



在金猴的“私人定制”车间,工人正在赶制皮鞋。这种个性化定制仍需要大量的劳动力作支撑。 本报记者 韩笑 摄

一百万人有一百万种脚型,这样的个性化定制如何满足 金猴的难题你遇到了吗

本报记者 韩笑

市场竞争在加剧,消费者需求在变化。现如今,小到一双鞋子、一件衣服的尺寸,大到一辆汽车、一台空调的设计,消费者都希望可以自己主导。而对于广大制造业企业来说,如何在个性化与规模化中找到平衡,才是打赢这场转型之战的关键。

鞋子假发都玩私人定制

11月9日,在金猴集团的“私人订制”车间内,有着一百多道工序的皮鞋生产线上,一双双私人定制的皮鞋陆续装进包装盒,将从这里被发出并送到客户手中。

现在,金猴集团作为一个有着65年历史的制鞋品牌,正在感受着强烈的市场变化。过去大家买一双皮鞋希望多穿几年,结实耐用是主要标准。现在,消费者更重视产品设计和款式,金猴以质量取胜的策略受到考验。

“现在走在街上,很少有见两个女生穿的是同款鞋子。作为生产厂家,想要满足不同的喜好,就太难了。以致我们不知道要生产什么款式,不知道生产计划要怎么做,做多了就容易造成库存积压。”金猴集团相关负责人告诉齐鲁晚报记者。

作为传统制造业,金猴集团已经到了一个转型期,个人定制业务是金猴的突破口。金猴集团计划在门店里配备三维足部扫描仪,把顾客双脚的精准数据扫描后上传。根据这些数据来生产鞋楦,制作鞋子,以解决鞋子不合脚的问题。

不仅仅是皮鞋,一顶小小的假发也可以进行“私人定制”。青岛即发集团的假发生产就是一个例子。即发集团副总经理万刚告诉齐鲁晚报记者,即发的高端假发完全个性化定制生产,出口到欧洲的用真人头发做的假发一顶卖上万元,但生产过程还无法实

现柔性化生产。

金蝶集团首席制造专家蔡颖对齐鲁晚报记者说,从美国福特公司产生了第一条流水线开始,大批量生产成为制造业的主流。这种生产模式下,使用的是标准化的零部件,大批量的生产和机械式的重复劳动。

随着市场环境变化,消费者对产品的要求变多了,还开始想要“主导”产品。“制造业企业特别是直接面向消费者,生产日常消费品的企业都开始认识到了个性化定制的重要性。”蔡颖表示。

生产不怕丢孩子的童鞋

青岛啤酒也开始了个性化生产。上个世纪80年代,青啤的车间只生产3种啤酒,过去几年是几十种,现在一年到了183个品种,这导致每条生产线要不停地频繁切换产品,商标、瓶盖、瓶形、包装箱,工人活多产量少,但利润高。青啤董事长孙明波有这样一个观点,做基础质量的产品谁都会,但是不会产生增量价值。而把产品做出特色质量,就可以将价值放大好多倍。

同样身为传统制鞋业的晋江鞋业,也在探索转型之路。晋江运动鞋龙头企业361度公司携手互联网巨头百度公司,联合成立了361度“大数据创新实验室”。合作后,百度将发挥在大数据领域的优势,与361度共同研究和管理用户真实的数据,研发和生产基于用户需求的数字化鞋产品。

这个实验室研发出了国内首款儿童智能防丢鞋。“普通的童鞋,植入相应芯片,加入定位系统,再加上基于百度地图、云存储的数据采集和分析系统,家长就能通过智能手机随时获取孩子的位置。”研发人员说。

鞋子可以通过智能化来增加附加值,而几厘钱一根的吸管呢?在义乌的小商品产业中,塑料吸管这个产品起点低,利润低,是大家觉得“最不值得去做”的产品。而义乌市双童日用品有限公司却把吸管做到了年产值上亿元。动物造型的卡通吸管,内嵌风轮会不停旋转的风车吸管,生肖吸管,帮助老人和病人吸饮不会回流的省力吸管。公司的吸管创新产品有40多种。

齐鲁晚报记者了解到,该公司研发了一种吸管,上方有一颗粉红色的“心”,“心”的两边弧上各有一个小吸管,心形腔体里则装有一个小小的水流止回阀和过滤装置,这样的吸管在婚宴等场合中非常应景,零售价达8元。也就是说,拥有特色质量的吸管是普通吸管价值的上千倍。

你能满足一百万人的需求吗

现在,即发正在研究引入3D打印来进行精益生产——先扫描头部,然后3D打印头模,但3D打印头模牵扯到打印、扫描、材料三个环节。这要求打印材料软硬合适,可切削、可回收,像光敏树脂做出来的头模,成本比假发还贵。

金猴集团相关工作人员告诉齐鲁晚报记者,假如完全做到个性化定制的话,为了给顾客量脚做鞋,每个客人都要根据扫描出的数据,制作一个鞋楦并保存,这也需要不少成本。

据媒体报道,家具定制公司KD接了个500万的大订单,最后却赔钱。这是因为,客户要的所有材料、工艺、花形都不是工厂常备的,得单独给他买材料,单独开线,专门为他服务。这样一来,材料、人工成本都大大提高了,但效率却降低了,所以最后赔钱了。

由此看来,如何实现大规模个性化定制,从而既能满足客户个性化需求,又能控制生产成本,这是企业普遍遭遇的挑战。

运动鞋老大耐克又是怎么做的呢?早在2008年,耐克就在上海旗舰店配置了NIKEiD Studio,但耐克的“个性化定制”,是用户可以选择运动鞋类型、颜色、纹理,或是添加人名。

“企业要追求的个性化,其实是模块化定制,让顾客在尽可能多的模板中选择。”蔡颖告诉齐鲁晚报记者,基于产品模块化的理念,既可以减少产品内部多样性,又可以增加客户可感知的外部多样性。从而既能做到定制化,又能控制成本、保证交货速度。

“来的定制信息多得数不清,总归不能有一百万人就有的一百万个要求给你做一百万种产品,这是不可能的。所以必须有用户圈,用户圈里就有很多意见领

袖——他们设计一个产品,如果很多人觉得不错,都围上来,意见领袖聚集成比如一万个需求,那只需一万个设计就好了。其实,这种个性化定制变成一部分用户的反应。”这是海尔首席执行官张瑞敏对个性化定制的观点。

金猴攒了百万脚型数据

齐鲁晚报记者了解到,红领的数据库迄今已累积储存了210万个顾客数据,而版型数据则达到百亿规模,建成了版型库、款式库、工艺库、数据BOM库等。

红领已经建起包含20多个子系统的平台数字化运营系统。系统会根据市场一线每天发来的订单,自动排单、裁剪、配里料、配线、配扣、整合版型等,实现了同一产品的不同型号、款式、面料的转换,以及流水线上不同数据、规格、元素的灵活搭配。

2015年,红领提出一项全新的商业模式SDE。SDE首先是一套工业定制转型解决方案。为传统的制造企业提供“互联网+工业”的解决方案,帮助它们进行柔性化和个性化定制改造。

“由此可见,制造业尤其是生产消费品的厂家,只有积累了消费者大数据以后,才能更好地输出解决方案。”蔡颖告诉齐鲁晚报记者。

金猴集团已经认识到大数据的重要性。企业负责人介绍,得益于金猴和军方的合作,有为军人数量定制的经验,目前金猴积累了几百万的脚型数据。下一步,金猴要把市场上的大数据抓回来。

“没有大数据作为支撑,企业的生产和营销就像瞎子摸象。”宁波市企业信息化促进会秘书长陈军涛曾公开表示,传统制造向智能制造转变,主要目标是从产品、生产过程,到企业运作、管理、服务等环节实现全方位智能化,是一种以需求为导向实现个性化的生产制造,这一目标的实现需要依靠大数据驱动。

(下转 B04 版)



这是金猴集团最具智能化的一道工序,工人通过3D扫描的脚型投影剪裁皮料。 韩笑 摄

出品:经济新闻中心
设计:壹纸工作室
本版编辑:蔡宇丹
制版:马秀霞