



酷特智能的智能工厂



张蕴蓝

千衣千面的个性化智能定制流水线、实现了数字化治理的生产车间……在青岛,提起“红领”可谓无人不晓。随着工业化转型升级,昔日的“红领”早转型为如今人们口中的“酷特智能”。

青岛酷特智能股份有限公司董事长张蕴蓝传承了父亲开拓创新的精神,将传统服装企业变身为产业互联网平台生态企业。作为年轻一代的女企业家,在她心中有着怎样的梦想?记者近日专访了张蕴蓝。

数字化管理 智能工厂没有班组长

青岛酷特智能董事长张蕴蓝:未来打造跨行业的产业互联网平台生态

从基层做起
爱拼才会赢

将时钟拨回到10多年前,如果没有父亲张代理的坚持,张蕴蓝或许仍在上海过着惬意的白领生活。“当时企业面临改革关口,父亲试图用数字化、智能化的办法转型定制服务,即C2M模式。在2005年,这个创新模式被认为是‘异想天开’,在公司内部推行时遭到大多数人反对。”张蕴蓝告诉记者,父亲到上海找她,让她回青岛工作。在此之前,她并没有接班企业的想法,可当父亲找到她的那一刻,内心的使命感让她义无反顾地回到家乡。

2005年,红领公司多了一位“实习报关员”,张蕴蓝带着年轻人的激情与活力,脚踏实地做好报关、报检、跟单以及国际业务谈判等工作,身边的同事被其认真严谨的工作态度打动。2006年,“实习报关员”经过历练,用所有人都心服口服的业绩与态度,接管了营销中心。此时,大家才知晓,这位兢兢业业奋斗在基层一线的报关员,正是公司创始人张代理的女儿。

2007年,酷特智能成立,企业全面转型大规模个性化智能定制,从传统成衣销售向着“酷特个性化智能定制”道路探索。这一年的张蕴蓝更加忙碌,从销售中心到生产车间,“创始人女儿”的光环带给她更多的是高强度加班与严苛考核。从2007年开始,张蕴蓝在基层岗位轮值多年,用脚步走遍了整个酷特智能。勤勤恳恳的工作态度、无懈可击的工作成绩,让企业的所有员工看在眼里,服在心里。

2009年,张蕴蓝出任公司总裁职务,在观念和战略方面与父亲一致——“要摆脱传统服装生产企业的老路子,走出属于自己的新路。”当时企业许多人抱有传统守旧思想,艰难时期无论是有人提出辞职,还是为推行变革而裁员,父亲始终支持张蕴蓝的决定。就这样,张蕴蓝引入互联网营销人才,建立起用户在线自主设计、实时下单,个体直接面向制造商的C2M个性化定制平台。至此,这家传统老服装企业走上“触网之路”。



听民营企业家
讲好发展故事
系列报道10

青岛市工商联、市民营经济发展局
青岛早报
联合主办

布局

智能生产线
个性化定制

得益于两代人的坚守和独特目光,酷特智能的转型之路在资本市场收获硕果——2020年7月在深交所敲钟上市,成为“中国C2M服装智能定制第一股”。当年11月,张蕴蓝从父亲手里接任董事长一职,正式扛起企业重担。

如今,走进酷特智能服装定制工厂,可以看到流水线上有数以万计处于不同制作环节的服装。张蕴蓝表示,虽然流水线上生产着众多服装,但这些服装的款式、面料、风格、尺寸等细节各不相同,它们都有一张属于自己的电子磁卡身份证,里面记录了衣服的所有数据。而在每个工位的工人面前,都有一个小屏幕,这是一个显示终端,磁卡一刷,个性化定制的数据便一目了然。“正是通过这种数据驱动的方式,酷特智能实现了大规模个性化智能定制的目标,真正做到了一人一版、一衣一款。”张蕴蓝说。

“经过多年的探索和实践,我们投入了数亿元资金,建造了可以自动匹配数万亿种款式的大数据库。”张蕴蓝表示,这种模式彻底改变了生产成品服饰需要分码的传统操作,酷特智能生产的衣服不再有标准尺寸,而是根据每一位客户的需求量体裁衣。即便客户的订单只有1件,也可以在智能工厂中进行定制。“传统成衣制造业普遍存在的货品库存积压问题在这里不复存在,酷特智能采用的C2M定制商业模式实现了‘先订后做、卖了再做’,所以工厂完全达到了产品零库存。”张蕴蓝说。

凭借主动创新求变,打破行业痛点,实现从“供需”到“需供”的转变,酷特智能的实践,为制造业数字时代的转型升级蹚出了一条可行之路。目前酷特智能的工厂每年制造出近百万套件个性化服装。张蕴蓝表示:“目前在版型、工艺、款式、BOM四大数据库中的万亿量级数据,可以实现99.99%的服装个性化定制需求,消费者输入数据后,平台在4秒内自动生出衣服设计图,智能流水线迅速加工,7个工作日内就能交货。”

亮点

数字化工厂
没有班组长

作为制造业企业数字化转型的“先行者”,2016年,酷特智能成立新动能治理工程研究院,将自己十几年打磨的模式向全社会赋能。在实现“零库存、高利润、低成本、高周转”运营能力方面,帮助传统企业尤其是中小企业转型升级。酷特智能的案例库中已经覆盖30多个行业的上百家企,使之总体效率提升30%以上。

在张蕴蓝看来,传统的制造业,工人是“流水线上的螺丝钉”,常常与重复作业、枯燥繁重、连轴转等关键词连在一起。而伴随着先进制造业成长起来的新一代工人,不再像上一代产业工人那样愿意接受流水线单调枯燥的工作,而是希望在岗位上“自由”发挥更大价值。张蕴蓝表示,根据酷特智能打造的数字化治理体系,工厂里没有班组长等中层管理人员,如果出现问题,工人可以将问题输入系统,系统看到问题后会自动给出答案;如果问题没有解决,公司会成立临时班组,专门为此寻找答案。张蕴蓝介绍说:“现在酷特智能的工厂大约有2000余人,完全没有厂长,没有车间主任,没有班组长,传统制造中的管理、命令和审批都不存在,全员都是通过数据来驱动,实现自我管理。”

事实也在印证着上述评价。在酷特智能生产制造环节实现了数字化转型之后,企业的治理方式也随之发生根本性转变。在张蕴蓝看来,“最好的管理,是不需要管理。”公司能够做到管理者在与不在时都能正常运转。为此,基于个性化定制大数据平台,2013年,酷特智能开始对企业组织架构和流程进行改造,公司去掉了80%的中层人员,通过规范化、标准化、体系化、数字化、平台化建设,建立了一个去部门化、去审批化、去科层化的扁平组织结构,实现了由人治到自治、从管理到治理的转变。

未来

互联网平台
跨行业赋能

制造业是城市发展的基础,在新一代“青岛金花”的培育名单上,酷特智能名列其中。在张蕴蓝看来,“在新一轮产业变革向深度发展中,酷特智能C2M产业互联网平台正通过智能制造的普适性、可复制性,跨行业、跨领域地对传统生产制造业进行赋能的路径日渐清晰。”

持续的发力正在产生效果。根据酷特智能发布的2022年年报,报告期内实现营业收入61638.2万元,较去年同期增长3.95%;归属于上市公司股东的净利润8,532.7万元,同比增长39.01%,实现三连增;归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润6418.5万元,同比增长46.19%。得益于酷特服装C2M产业互联网平台为国外的服装品牌商、服装创业者、时尚设计师和服装经营者等B端产业客户提供服装定制和柔性化彻底解决方案的生产优势,公司境外收入22950.33万元,同比增长49.22%。

2023年第一季度,公司也取得了开门红。营业收入较2022年同期增长20.09%,归属于上市公司股东的净利润较同比增长61.65%,归属于上市公司股东的扣非净利润同比增长74.92%,经营活动产生的现金流量净额更是比2022年同期大幅增长90.15%。

对于酷特智能下一步发展,张蕴蓝也有了新的梦想和谋划,她认为产业互联网才是未来。“服装只是试验田,我们下一步会以酷特C2M产业互联网平台生态为战略目标,加大科研研发投入,实施‘1+N’纵深裂变发展,以服装为试验田,以C2M产业互联网生态平台为‘体’,以科技研发和资本赋能为‘两翼’,‘一体两翼’赋能新的行业、新的领域,打造跨行业的C2M产业互联网平台生态,继续深度价值创造。”张蕴蓝表示,酷特智能未来会整合越来越多的具有个性化、柔性化产品的企业接入平台,进行资源整合、优势共享,志在成为有益于社会文明进步的百年企业,为国家产业兴国、数字兴国贡献力量。

观海新闻/青岛早报记者 邹忠昊
摄影报道