

# 改造中国制造:撕掉“世界代工厂”标签

□ 马霖 吴琼

站在国际大品牌背后的中国工厂,正撕去“代工”的标签,从幕后走到台前,用柔性生产的方式直接与消费者对话。能有如此变化,互联网功不可没。

## 从幕后到台前

钟永强是亚洲知名牛仔褲制造商宝发纺织服饰的董事长。他1992年起经营牛仔褲工厂,最初厂子建在老家澳门,2005年迁至一水之隔的广东江门。这个占地150亩的园区支撑着Calvin Klein、Diesel、Levi's等知名品牌的牛仔褲生产需求。

从宝发的园区向东驱车一小时,就是格力电器在珠海香洲区的总部。比宝发早一年成立的格力做代工起家,如今已经是中国家喻户晓的电器品牌。宝发产品总监罗洪伟会不无骄傲地告诉来访客人,“我们隔壁就是格力电器。”羡慕之中,宝发从格力身上看到了品牌的力量。

钟永强不是没有尝试过自己做品牌。早在2008年,钟永强就在电商平台上卖过自己品牌的牛仔褲。但因为不擅长买流量等互联网玩法,他没能成功。2011年-2013年,他再次挑战终端零售。在那个O2O(online to offline)概念火热的年代,钟永强却跑到北京开了五家线下店,结果又以失败告终。

2015年,钟永强面前又出现了一个新的机会:新兴电商必要商城的创始人毕胜邀请他在必要商城上卖牛仔褲,钟永强很快就答应了,他在这个新的平台上推出了Timeable品牌,成为最早入驻必要商城的四家工厂之一。

毕胜的必要商城当时也才创立不到一年。“大牌品质、工厂价格”是必要的招牌语。意思是消费者能用低得多的价格买到出自大品牌背后优质代工厂的同样品质的东西。毕胜称之为“C2M”——customer to manufacturer。

钟永强很快就体会到了不同。以往为大品牌代工时,他们只管生产,并不直接面对消费者。现在宝发的工作人员要时时关注细节:中国消费者和西方消

## 柔性制造有多难

对于服装行业的宝发而言,如果不对生产线做柔性化改造,就无法对接来自必要的订单。

柔性生产并不是新概念,上世纪末就由美国咨询公司提出。当时大规模流水线生产仍是主流,这种生产方式由福特汽车公司发明于20年代,特征是通过精细分解流程来提高生产效率和成本。自动化和信息化技术普及后,该模式把人异化为机器的弊端被克服,但生产线变得更加刚性,难以满足个性化小批量的市场需求。

柔性生产概念刚提出来的时候,个性化还是零星需求,同时柔性生产又被技术供应商出于

消费者的身材有别,许多服装品牌往往一批牛仔褲既在国外卖,又在中国卖,在必要商城上,宝发会根据消费者的身形,制造更符合中国消费者身材的牛仔褲。

随着必要订单的增多,宝发发现自己越来越了解消费者了。他们不断尝试打造爆款,及时下架不受欢迎的款式,响应市场的速度越来越快。“我们从未像现在这样真切地感受到消费者的气息。”罗洪伟说。

2018年,宝发在必要商城上的销售额是3000多万元。虽然这只占工厂6亿元总营收的很少一部分,但从2015年至今每年增长逾20%。

化妆品公司广州栋方股份董事长唐新明也有一颗做自主品牌的心。化学专业出身的唐新明1992年来到广东打拼,数度创业,一直在洗护与化妆品行业奋斗,在原料、供应链、技术上积累了丰富经验。栋方也成为欧莱雅、联合利华等多家国际大牌的供应商。

和钟永强一样,唐新明也曾试图打造自己的品牌,但没能成功,零售渠道是他无法解决的问题。“我们的积累一直没有渠道去跟消费者对接,价值无法充分实现。”

2016年9月14日晚,必要商城分管供应链的合伙人承建勇正要深圳登机返京时,被唐新明电话“截机”,当晚11点,承建勇赶到广州,与唐新明一直聊到次日凌晨4点,让栋方成了第一个入驻必要商城的化妆品企业。

2016年底,栋方推出Fewruer品牌在必要商城销售,到2018年销售额已接近1亿元,占栋方集团全部营收的十分之一左右。比例虽然不高,但唐新明认为“这代表未来,是方向”。

销售目的描绘得高不可攀,因此制造业普遍认为改造生产线得不偿失。直到近年来个性化小批量需求席卷世界,制造业方才意识到,柔性化是一件必须要做的事情。

和众多依靠外贸订单发展起来的中国工厂一样,2015年,钟永强发现,虽然订单总量没有减少,但大牌给宝发的订单变得越来越小——10万件的大订单没有了,3000件的订单已经算大订单,几百件的订单成为常态。

同一时间点,中国最大女装生产商汉帛集团总裁高敏也感受到市场“变了天”,大订单正从中国转移到成本更低的东南亚,



那里的工资成本仅为中国的三分之一,电力成本是中国的一半。2015年前后,每年中国有10%-15%的纺织服装订单流到东南亚。

在行业层面,中国工厂感受到的变化是,订单在变小的同时也来得更快了,“小单快返”成为趋势,品牌商希望通过将订单变小,有需求了再快速追加订单,以降低损耗。

出现这一情况是因为市场需求的多变加剧了品牌商的库存负担,H&M这些全球大品牌烧掉库存的新闻不时见诸媒体。压力传递到生产端,就是钟永强和高敏看到的变化。

2008年就开始做电商、天天盯着消费端数据的毕胜比做惯了代工的制造企业更早发现趋

势的转变。他绞尽脑汁琢磨的是:如何才能终极性地消灭库存?自己干过的、主流的B2C电商模式肯定不行。减少库存就得精准预测市场需求,但在这个需求碎片化的个性化时代,消费需求极难预测,预测需求与赌博无异。

苦思之后,毕胜得出结论:只要是“先生产、后销售”的模式,库存就无法避免,如果将这个顺序反过来,先有订单再生产,就可以实现成品的零库存。想清楚之后,毕胜卖掉了手里的B2C电商公司,2014年开张了C2M新概念电商平台必要商城。

毕胜的盘算是,用新平台的订单给制造端以销定产消灭库存,用优质大牌代工厂的制造能力对接有消费升级需求的新一

## 人与制造的融合

优品等垂直电商开始探索新模式。毕胜的乐淘网也在这个阶段入局,选择的领域是鞋类垂直电商。

2011年,电商领域风生水起,一派繁荣景象。毕胜却陷入了迷茫。乐淘网营收日益增长,利润却持续为负,无论怎样努力都无法盈利。那年年底,他抛出“垂直电商就是个骗局”的言论,一石激起千层浪。

由于物流、仓储、流量获取等成本的存在,垂直电商的成本甚至高于线下。但是,“流量为王”的说法大行其道,各大平台跑马圈地抢夺流量入口,价格战不断爆发,线上必须比线下便宜。结果就是流量越大,亏损越大。

只有把“先产再销”的B2C模式,变为“先销再产”的C2M模式,才能消除库存,实现盈利。2013年中,毕胜想通了整个逻辑,果断卖掉乐淘,2014年创办了必要。

毕胜不喜欢被人称为电商,新型电商也不喜欢。他认为必要

代消费者,两面受益,自己则抽取比大电商平台低得多的交易佣金,以此吸引制造端入驻。

想法落地的第一步就很艰难,花了17个月时间、飞行数十万公里、喝掉几百斤白酒之后,毕胜和承建勇才招揽了四家制造商入驻必要商城。但接下来的挑战更大——如何让习惯了一次接一两万件订单、再用一两个月做完这些订单的宝发和汉帛去适应必要商城上一次五十件一百件、几天内就得做完的订单?

宝发的信息化基础不错,2005年就上了ERP系统,稍作调整就可以与必要商城的后台数据打通,据此实时调整生产任务。挑战在于,当订单规模不断降低时,如何消除规模效应下降所带来的成本增加?

钟永强认为,柔性化和标准化的平衡是关键。柔性化意味着变化,变化增加意味着成本增加,对冲策略是把需求端的变化转化成生产端的标准化。令人意外的是,实现这一点,宝发并未花大钱做所谓的智能制造升级,而主要是靠对现有生产线做不同的排列组合。

例如,把原来80人一组、100米长的一字形生产线,变成20人一组、15米周长的U字形生产线。牛仔褲的总工序并无变化,产线变化意味着过去一个人做一道工序,现在一个人得做四道工序。这在中国的工厂能做到,在柬埔寨的工厂就做不到。

“所谓柔性化产线,就是对产线不同的排列组合以使成本最优。”钟永强如此总结,简单的背后,体现的是工人和管理团队的综合素养。

商城是“人驱动生产的平台”,为便于消费者理解,用户端不得不用电商的形态表现。人就是消费者,消费者的需求通过必要平台传递给优质制造商,驱动他们的生产。

“我们五年就做了一件事:把大牌品质用工厂价格对接给消费者。”毕胜说。

作为平台,毕胜采取的是“管住两头,放开中间”的品控策略。一头是入口。入驻必要商城需要满足56条标准,包括“必须服务过国际一线品牌”、“必须具有独立产品开发设计能力”等,任何一条不满足,就无法入驻必要商城。

3月15日,国务院总理李克强在十三届全国人大二次会议记者会上提到:“互联网经济、共享经济、平台经济还有很大发展空间。电商、快递对工业品下乡、农产品进城,可以进一步起到搞活流通的作用。在工业领域,推动工业互联网,可以把那些闲置的资源带动起来,而且促进技术创新。”(节选自《财经》杂志)