

2018年的“双十一”大变样

这个逻辑看似简单，但操作起来，还是出现了认知上的障碍。章凯栋团队在培训中遇到的第一个问题是：“我的货被别人卖了，提成怎么算？”

在传统的零售体系中，每个门店按销售提成，几十年来如此。但一下子，别人可以卖自己店里的东西，甚至线上可以卖线下的，这就让许多老零售人一时间“蒙圈”了。

“其实是没有区别的，别人能卖你的，你也能卖别人的，但我们刚开始为了鼓励大家适应新的模式，两边都给予奖励。”章凯栋说。

当然，还是有一大批适应能力强的店员。今年“双十一”，章凯栋就被一些店员的适应能力惊呆了。“本来，我想半夜商场都关门了，线下接线上的单子起码也要等第二天上班了，但刚过零点，原本应该休息的线下门店，竟然开始纷纷接单了。”

这套O2O的智慧营销系统有个派单系统，与滴滴打车类似，有逻辑算法的排序，先是同店多件优先，比如一位买家拍了三件服装，能同时发送这三个订单的店铺优先。再在优先中选择距离更近的或是物流更便利的。

一个订单如果派发到一家线下门店，几个小时不接单或是接单后几天不打包发送，这个订单就会转移到另一家符合条件的店铺。

“大家都怕错失订单，被系统判定差评，因此都熬夜守在店里，接单打包。”章凯栋回忆道。

当然，中台能干的事情远不止打通货品这么简单。它实现了雅戈尔全国一盘棋的“库存统一、订单统一、政策统一、会员统一、结算统一”。借助中台的力量，雅戈尔全国营销布局一跃完成了完全彻底的O2O闭环。

让数据成为核心生产要素

让数据成为核心的生产要素，调配生产资料，调整生产关系。这就是章凯栋这一年雅戈尔所努力实现的事情。

“比如说，哪件衣服出样时应该放在显眼的位置？以前是靠经验，现在则可以靠数据。”章凯栋解释道。

当这件衣服被拿到试衣间试穿时，试衣间中的传感器就会感应到，最后得出试穿率。试穿率不仅能表明这件衣服是不是受欢迎，也考量了设计师对款式的把握。如果一件衣服试穿率很高，但购买率很低，那么，说明款式很好看，但上身效果差，这说明版型有问题，打板师傅就有责任。当然，如果试穿率高、购买率也高，那么就是拳头产品，不仅可以放到店铺中显眼的位置，还能提醒店铺可以多备货了。

这些看似神奇的变化为什么能在2018年发生？其实是有逻辑可循的。

“首先，物联网技术、云计算技术为这些改变提供了技术支持。其次，中国过去几年整个物流体系的搭建与完善，为供应链的整体协同提供了必要前提。此外，互联网公司过去10年把C端好做的生意都做完了，他们必须向下寻找市场，而雅戈尔就是他们的目标客户。”章凯栋说。

而之所以雅戈尔能一步一步现实这些设想，章凯栋道出了更深层次的原因，一切都得益于雅戈尔近年来打造的全产业链体系。

近年来服装业的潮流是轻资产运营，生产靠外包、销售靠加盟，但雅戈尔始终秉持着从自己种棉花到自己卖衣服的一条龙体系。从今天所有的数字化改造来看，只有这一切都是自己的、可控的，才能使雅戈尔这样的业界“大象”能在短短一年内完成如此巨大的转身。

当人们都认为服装业的“轻重之争”已经有答案的时候，雅戈尔的IT部门却让这个悬念无限期地保留了下去。



雅戈尔智能西服车间。

数字经济展现出神奇魅力

除了智慧营销，雅戈尔在今年更让人瞩目的是完成了西装精品车间的智能化改造。记者曾多次参观车间，记得车间刚开放的时候，许多人的第一感官并不是很吃惊，因为车间里仍然有许多工人。但当一批批专业的服装企业负责人参观之后，他们由衷发出感叹，这可能是目前全国最为先进的服装智能车间。

智能制造的第一个难点在于工艺的描述，特别是对于要实现个性化订制的服装来说，要把一件西装几百道工序按照个性化的要求描述清楚，派发到每一个工人、工位上，这是智造系统所面临的巨大挑战。

能完成这一步，不得不归功于雅戈尔多年的工艺制造积累，对每一道工序，雅戈尔都已经完成了一套自己的工艺标准。当系统接到一件服装的生产数据后，能够自动分解生成，几百份工艺单，发送到每位工人工位上的PAD屏幕上。工人刷卡上岗，便能非常清楚自己下一步要做什么。

同时，基于雅戈尔多年的工厂管理，雅戈尔团队非常好地理解了智能西服车间的关键在于产线平衡。雅戈尔目前使用的是全吊挂来实现物料的运输，但产线不等人，一旦一个工位没有及时完成任务，整条吊挂线就不能顺利运行。

因此，雅戈尔的吊挂系统通过智能算法，配合暂存区、多能工位等产线设置，很好地解决了产线“堵车”的问题。

同时，为了减少堵车的概率，雅戈尔创新性的将边缘计算引入了服装工厂。在智慧营销平台，大部分的数据都是依靠云计算完成的。但云计算有一定的延迟，这零点几秒钟的延迟对淘宝卖家来说也就是等一等而已。但对于工厂生产来说，就相当于每辆车看到红灯都要晚几秒再刹车，闯祸的风险就大大提高。因此，大量的传感器、通讯模块、物联装置与边缘计算服务器出现在了雅戈尔的车间里。数据在一台台缝纫机中间飞速奔跑，让一家近40年历史的服装生产企业闪烁着科技的光芒。

按照李如成的要求，雅戈尔智能车间中实现了二个目标。首先是可控，每一件衣服、每一道工序都是可追溯的。雅戈尔的逻辑是“下道工序检查上道工序”，下道工序在检查时出错，就会被退回上一步。类似于我们安装电脑程序时，下一步的按钮是按不下去的。

其次是快速响应，所有的核心数据都会被实时反馈上来。以调整生产订单，比如某款服装的某个尺码告罄，系统会先筛查库存的面料辅料是否充足，是否要采购，是否能在现有的生产中插入订单，怎么插入。这些都可以快速得出结论并付诸实施。

从雅戈尔所做所想来，数字经济所带来的改变是超乎想象的，也是全方位、多角度的。