

我在奥康当助理

从经验卖鞋到全程大数据分析,互联网时代怎么做鞋卖鞋 每天怎么看企业报表做决策,在创新孵化小楼和设计师聊创意

本报记者 王益敏



开栏语

企业家是企业的灵魂。当下,面对外部环境变化带来的诸多挑战,以及营商环境中依然存在的短板和不足,各个行业的企业都在各自领域持续创新,增强自身的竞争力。

其中,企业家作为执牛耳者,他们深耕主业、开拓发展,每一项决策,都一定程度代表着企业未来的方向和活力,也是时代经济发展的重要组成元素。

为了深入了解当下企业的发展状况,本报即日起推出《我给董事长当助理》栏目,选取具有时代代表性的企业,钱报记者以董事长助理身份深入企业,探秘企业之困境与创新、坚守与革新,我们也希望以此调查样本,为其他创业者带来一些启示。

首篇,我们走进了中国鞋业的代表企业——位于温州的浙江奥康鞋业股份有限公司(以下简称“奥康国际”)。

55岁的王振滔,经历着人生第三次创业。

31年前,他以3万元起家,将一家家庭作坊发展成为中国最大的民营制鞋企业;20年前,正是他在杭州武林广场的一把火,烧掉几千双从全国收缴过来的假冒奥康品牌的劣质皮鞋,为温州皮鞋正了名;7年前,奥康国际登陆上交所,成为“第一家男鞋上市公司”,同年实现男鞋市场占有率6.79%,排名第一。

然而,在互联网大潮冲击下,实业发展陷入瓶颈,奥康国际也如大多数传统制造企业一样经历着要不要转型,要往哪里转,转型的难度在哪里?

过去的几天时间里,我作为王振滔的助理,在公司总部温州永嘉,和这位传统的温州企业家一同,分析公司目前的状况,期待传统实业再次破茧成蝶。



奥康的飞织车间



人物名片

王振滔,奥康国际董事长,温州永嘉人。

中国民营企业家中第一批荣获“全国五一劳动奖章”等多项殊荣。

本报记者和王振滔合影

一天工作从看报表开始 每组核心数据都牢记于心

“这几天,你就是奥康的家人了,先来几句我们特有的问候语吧。”王振滔理着一个多年未变的平头,黑色T恤加蓝色运动鞋,亲和力十足。

很多人说,每天在公司见到王振滔,都是元气满满,做事雷厉风行。当起他的助理后,才知道生活中的他,有两个小习惯,或跟他保持良好的状态有点关系。一个是,他喜欢把手表拨快5分钟,做什么事之前,都要留个准备时间;另一个,他中午基本只吃一些水果、蔬菜,他觉得吃得少,下午工作才不会犯困。

既然是助理了,要从什么事做起呢?“老总每天到办公室先会在手机上查看很多张报表,涵盖销售、生产等多个系统。这些报表在公司高管的手机上,都可以实时查看。你可以先去车间,正前方的显示屏,同样看得到。”经过提醒,我兴冲冲地跑到车间。

所谓的报表,就是一系列公司状况的实时数据,比如,到早上9点,公司的三个基地已经生产了2000多双鞋,一天的总量大概要2万双,再比如,公司库存还剩多少、哪个小组节约的成本最多等。

内行看门道,外行看热闹。一组组数据说明了什么?又能帮着做什么?分厂厂长姜黎明跑了过来,跟我讲了老总近期可能会重点关注到的几个核心数据。“你看现在的库存量,有70多万双,这个数据是近期比较高的,接下来,肯定要想办法把库存量降下来;再比如,目前的员工年龄结构中,入职一年的占了三成,这跟即将迎来生产旺季有点关系,新招了一批人,员工的培训工作,也是最近的重点。”姜黎明从不同报表中,分析其中的“奥秘”,“这些数据,老总每天都会看,甚至都会实时记在心中,当助理的,也都要心里有个数的。”

的确如此,王振滔每天都会抽一定的时间翻阅这些数据,开会、决策时,这些数据都是信手拈来。“以前我们做鞋、卖鞋的,全凭直觉,什么时候生产多少、什么时候再招几个人,现在完全不同了,要让数据来决策。”王振滔笑着说,“有了这些数字,看上去当老总更容易了,其实,要用好它们,学问很大。”

20多年前开始创业的小楼 如今成公司“一号工程”孵化地

事实上,如今让王振滔忧心的,还是企业的转型,这里有阵痛,却仍需迎难而上。

随着经济的高速发展,人力成本与生产成本正在逐年增加,这便对公司的节能降本提出了要求。王振滔每年会以车间为单位,评选节能好手,“另外,这几年,营商环境也在不断优化,水电便宜了,税费降低了,一定程度都能缓解企业的压力。”王振滔说,但他同时也知道,更为重要的,还是公司内部的开拓创新。

在公司总部的一侧,有一幢4层高的小楼,留存了20多年,上世纪90年代,王振滔就在这幢小楼里开创自己的鞋业王国。如今,这幢楼被称为“创四楼”,除了本身高四层外,还寓意“创业、创新、创意、创造”。

在上午的工作行程中,王振滔就是要再去这幢小楼,看看他们的最新创意。其实,在这幢小楼中,目前主要孵化的,是一个名为“C2M数字化商业智能平台”。所谓的C2M简单来说,就是让工厂的产品直接到客户手中。

在C2M项目团队中,除了团队领头人是

80后,其余一半以上是90后,其中最年轻的员工是1998年的。“我创业的时候,也跟他们差不多年纪。做企业有很强的时代性,每个时代,就应该由适应这个时代的人来做。”王振滔带着我参观,其实也是他在这非常时期,谋划着中国鞋业工业4.0版,“不仅为奥康,也为整个制鞋产业实现高质量发展提供系统化整体解决方案。”

项目负责人描述,C2M模式下的鞋店,不需要大面积、摆满供人挑选鞋款的门店,而只是一个可移动的栏杆箱,在酒店、会所,甚至机场、服装店的一角,都可以实现3D数字化脚型测量。王振滔一边仔细听着这群80、90后关于大数据、人工智能方面的讲述,一边在随身的笔记本中记录下来。身边人告诉我,早在年初,他已将这项工作定为公司的“一号工程”,“所有具备价值意义的创新,才是继续带领温州鞋企升级,走在行业前列的唯一方式。”王振滔说得异常坚定。

30多年老品牌的突破 做网红鞋,但更坚守自我

传统鞋企,从研发到制造,最终要摆上货架,卖给消费者。干过多年推销工作的王振滔,自然对营销特别关注。但他同样也认为,随着消费升级,当前人们购买商品,不再追求“价廉物美”而是“物美价实”。

在工作中,公司的设计总监经常被叫到他的办公室,而有时他也让作为助理的我直接和设计师沟通,记录和衡量目前公司在鞋类品种和技术上的革新。

“我们靠皮鞋起家,但是,现在光做皮鞋肯定迎合不了时代。”设计总监王礼公和老总谈论最近的困惑,他说,自己有段时间也会觉得迷茫,“网红鞋是趋势,但一味迎合趋势,显然就会抛弃了我们这个30多年老品牌的价值。”

怎么做?王振滔坚持的是趋势和经典相结合的方式。“趋势变得太快,我们要适应,要第一时间改变,但同时,我们也要坚守自己的初衷,因为经典多年后,还是会留下来。”

由此,除了坚守了30多年的传统皮鞋制造工艺,在一年多前,奥康也引入了具有世界领先水平的飞织工艺。从一根线到一个鞋面,一台机器可以自动完成。而这样的车间,也是王振滔经常要去关注的。

事实上,工厂通过物联网、物联网及时收集生产信息,工序之间的协同性大大提高。根据王振滔的设想,这个目前拥有75台飞织机器的车间,从接单开始,可以第一时间做出反应,大大缩短备料和生产时间。“对于我们奥康飞织车间,只用一周,我们就能将市场所需要的时尚鞋子产出,装箱运输。”王振滔说,这种目前市面上流行的轻便休闲鞋,他们一个车间十四五个人,一天可以生产4000双。

打破传统常规,用大数据、新科技让企业不断走在新的征程中,是第三次创业的王振滔如今最看重的事。他把电子商务这块交给了自己的大儿子王晨,他认为年轻的“90后”必定要成为公司发展的主力。

晚上7点多,吃过晚饭的王振滔还走进公司的大会议室,公司职能部门当天正在开半年度总结会议,高效、创新,也是他要求这个不到100人团队的要求,“企业面临时代的挑战,我们就要迎着这个时代,继续做我们坚持的事。”总结会上,最后登台的王振滔依然不遗余力地鼓励着身边的人。