

从德国体育用品巨头“断臂”智能工厂所联想到的

智能化、数字化、工业4.0的趋势及优势是毋庸置疑的。但是当企业在决定实施这类计划的时候，应该根据企业自身情况，发展策略，市场需求等多方面全纬度的分析决策。

- 智能化、数字化、工业4.0的趋势及优势毋庸置疑；
- 当技术尚未准备好时，很容易过度期望和过度承诺；
- 关注日常的生产运营，消除浪费，仍将是工作的重点。

自从工业4.0的概念被提出来之后，便出现了大批，尤其以欧美领先的行业领军企业，不断的尝试将工业4.0付诸实现。之前了解到，作为世界领先的运动品牌，一德国体育巨头，在2016年宣布在欧美地区先后建立两家“speedfactory”智能工厂，经过数年发展，现实情况似乎事与愿违，如今不得不尴尬的宣布将在今年4月为德国及美国地区的两家快速工厂的运营暂时画上句号。

这里面究竟有什么问题？又有哪些值得我们反思的呢？

首先，正如其他行业在急于实现智能化时所发现的那样，**当技术尚未准备好时，很容易过度期望和过度承诺。**智能化的发展趋势毋庸置疑，Speedfactory融合了目前市场上的多种先进技术，3D打印，机械手臂，电脑织机等等。《经济学人》对此快速工厂的评价为“将制造带回家，重新定义了制鞋行业”。

快速工厂建立的初衷是为更好，更灵活地满足欧美甚至全球客户的需求。该体育用品品牌90%的产品

都来自中国及东南亚等国家，快速工厂更靠近终端市场，不但可以更灵活的适应体育用品市场瞬息万变的需求，实现零库存，拉动系统，服务客户，还将成为亚洲市场人工成本上升的对策，并节约运费等多项成本。然而，现实情况是，智能工厂虽然是一个强大的工具，但目前还很难快速配置并获取效益，因为它需要非常专业的能力才能实现包括机器人系统，计算机视觉系统等技术的完美应用。就目前而言，这比培训员工以不同模式使用标准工具要困难得多。而且建立此类快速工厂，要有巨额的研发资金的投入，虽然并没有官方数据，但从该公司财报反应的情况，在宣布快速工厂计划后，整体的研发经费逐年大幅上涨高至35%。另外，快速工厂并无法满足对所有品类鞋型的生产，尤其是针对皮制鞋面与橡胶鞋底的产品还无法实现，这便导致很多热门鞋款都无法在快速工厂制造，也就更不可能实现取代代工工厂的愿景了。

在这里，我想再度重申的是，**智能化、数字化、工业4.0的趋势及优势是毋庸置疑的**。但是当企业在决定实施这类计划的时候，应该**根据企业自身情况，发展策略，市场需求等多方面全纬度的分析决策**。我曾经服务过的多家客户就曾面对这类问题，当决定技术投资时，对能产生的回报并不确定，更重要的是，对其中的机会成本更是认识不清。毕竟，我们所经营的大部分企业，并不都像这样财大气粗，可以拿出大量的资金去尝试。

另外，我们可以看到，虽然商业、技术、政策等多方面因素每一天都影响着我们的经营环境，但制造业的经营模式与世界范围内的供应链格局在短期内并不会有一天翻地覆的变化。对于大多数的企业来讲，关注日常的生产运营，消除浪费，仍将是工作的重点。正如我们在上一期所谈到的，总有一些因素在以前及未来都是企业需要注重的并会帮助企业取得长久的成功。

TBM CN