

正规彩名堂官网计划01

EMCm7DuGMf9IBRLV

正规彩名堂官网计划01酷特智能董事长：父亲这样培养我接班 | 商界木兰

文 | 《中国企业家》记者 张文静

编辑 | 米娜

头图摄影 | 邓攀

酷特智能董事长张蕴蓝一点也不像女强人。她身材娇小，说话慢条斯理、柔声细语。见过她的人，大多会评价一句，“你很温柔。”

在竞争激烈的商界，温柔是一种罕见的气质。最早，张蕴蓝见合作伙伴时，经常会出现令人啼笑皆非的画面：双方初次见面、握手，对方把张蕴蓝旁边的助理当成老板，手径直伸向助理。

合作伙伴眼神中流露出的不可置信，也让张蕴蓝意识到自己并不被信任，“他们觉得我是个娇生惯养的‘二代’，因为血缘关系才被推到这个位置。”

温柔，恐怕是外界对张蕴蓝最大的误解。张蕴蓝从母亲那遗传了温柔的气质，脾气却随了父亲。“我脾气不大好。”张蕴蓝开玩笑说，她批评人时，没有一句脏话，温温柔柔的，但让听的人觉得比骂他还痛苦。

曾有人让张蕴蓝用一种动物来形容自己，她想了想，觉得自己挺像羊，但不是绵羊，是山羊，表面上看挺温和，实际上还长着角。她说说着说着，自己笑了起来，“所以，别惹我！”

温柔和好脾气，并不能帮她管理好一家拥有几千名员工的公司，更不能帮她与父亲在质疑和反对中，完成一场历时20多年的颠覆传统的变革。

1995年，张蕴蓝的父亲张代理创办红领品牌，专做成衣制造。2003年，受到德国一家定制服装企业的启发，张代理决定开启变革——做服装个性化定制，并且用工业化生产的方式来实现它。

这个决定让所有人气得跺脚——个性化和工业化，一对天然的矛盾体，怎么能调和？在连续跑了几个职业经理人后，张代理找回了张蕴蓝，父女俩一起实施这次变革。

2007年，酷特智能成立，父女俩砍断低附加值业务，专注“互联网+工业”，一家传统服装工厂变身作为一家超酷的科技公司——依托大数据和互联网技术，酷特智能完成了对传统工厂的智能化改造，实现了服装的大规模个性化定制生产。一时间，学习者纷至沓来。流传最广的说法是：张瑞敏曾派海尔高层9次来这里“取经”。

来源：视觉中国

2025年，是张蕴蓝进入酷特智能的第20年，也是她全面执掌酷特智能的第5年。2020年底，酷特智能上市半年后，张蕴蓝从张代理手上接过董事长一职。与之前做执行者不同，上任后，张蕴蓝开始独当一面——做战略、做决断。

过去二十几年的变革转型，含金量仍在持续提升。2021年至2023年，酷特智能净利润分别同比增长28.91%、39.01%、31%。2024年前三季度，酷特智能净利润为1.56亿元，较上年同期增长65.25%。

2024年1月17日，酷特智能纽约分公司启动。张蕴蓝飞去纽约，在启动仪式上，她想起过去被所有人否定的那段时间，有想掉眼泪的冲动。

2005年，张蕴蓝回到酷特智能前，从没想过接班。她从加拿大北哥伦比亚大学毕业回国后，在上海一家外企工作，计划等先生博士毕业后结婚生子，过小富即安的日子。

张代理专程到上海来看她时说，“我想让你回公司工作。”没等父亲多劝，就听见张蕴蓝说“好”。这时她还不知道，父亲在公司内推行变革，遇到了怎样的困难，也不知道已换了几任职业经理人了。

尽管那时候的公司很挣钱，“最高时营收有20多亿元”。但他们发现，传统的供需逻辑的弊端无法解决，沿着这条路走下去，最终一定是死路一条。比如，库存问题，每年的研发都像一场赌博，赌对了，出现了爆款；赌错了，就会出现大量库存。

未来到底会怎样？张代理的判断是，满足消费者的个性化需求，变供需逻辑为需供逻辑。

但传统的个性化定制成本高、时间长，无法量产，无法覆盖大众。对此，酷特智能做了两件事：突破市场端、以个性化订单倒逼制造端变革。

纽约人的挑剔和时尚，让他们把计划攻克的首个市场定在了纽约。去拓展这个“全世界最难市场”的，是一个全新的团队。说到这，张蕴蓝忍不住笑，“所谓全新团队，就是我带着一个助理。”

张蕴蓝带着自家的产品和面料到了纽约，从街道到写字楼，几乎把整座城市的裁缝都拜访了一遍。在美国其他城市，她也用这样的方式扫街，敲开一家家定制店的门，拿到订单和合约。

张蕴蓝做的另一件事是，搭建了服装C2M产业互联网平台，吸引全球的创业者进入平台，创建自己的个性化定制品牌，进而拓展个性化定制的订单——过去20年，市场所见的几乎都是成衣品牌，她意识到，要突破市场端，必须想办法让大家一起把市场做大。

以个性化订单倒逼制造端变革，难度就更大了。“我们要做的事，在传统大工业生产中是一个悖论。更可怕的是，越专业的人士越告诉你，它不可能实现。”张蕴蓝告诉《中国企业家》。

当时酷特智能希望能做一套基于大数据算法的自动打版的数据库，无需人工打版。公司内的老裁缝们都说不可能，太复杂了。

量体也是一样。公司请来一位有40多年经验的老裁缝，希望他能发明一套量体方式，让任何一个不懂服装的人，经过一个月培训也能学会量体。

老师傅研发两年多，说可以了。但找来人培训一个月后，他们仍什么都不会。老师傅扔下了一句话，“我一辈子的经验怎么可能浓缩在短短一个月内。”

没办法，张代理只能自己上，他研发的“三点一线坐标量体法”，至今还在用。而且经过数次迭代，现在3天就可以教会一个“小白”量体。

亲历一场彻底变革后，张蕴蓝觉得变革最难的是思维。她进公司后，与父亲战略上没有任何冲突，在公司高层层面保持了一致。但做事不可能只靠两个人，靠的是团队。

如何转变团队的思维，非常难，“思维转变了，遇到任何困难，你都有方法解决它；思维不转变，一个小问题，都会有无数的借口，推诿扯皮。”

那时候，他们常常把公司高管聚集在一起开会，还设置了早餐会制度，在早餐的时候与高管交流，讲未来趋势和一起要做的事。张蕴蓝记得，当时他们通过猎头挖来了不少人，结果早餐吃了不到一年，只剩下一个，全都跑了。

变革过程中，张代理做了一件至关重要的事——确保参与变革者的利益，不让员工与公司一起扛变革的损失和风险。

来源：受访者

第一条做个性化定制的新流水线投入使用的时候，张代理告诉员工，愿意进入这条流水线的人，一天只工作8小时，无论做几件，工资都比老流水线上的人高。这条流水线，酷特智能养了10多年。

酷特智能的变革，没有先例可借鉴，只能自己摸索前行，不可避免踩了不少“坑”。张蕴蓝自己就犯过不少错误，踩过的最大的“坑”在用人方面。

“刚开始我对改变一个人拥有很强的自信，花了太多时间去改变别人，现在看来意义不大，不如直接换人。”她发现，花了时间，依然没有获得正向结果，反而产生更多负面效应。

现在酷特智能的员工以95后为主，他们创造了公司99%的利润。仍有部分老员工留在公司，但并不多，“都是跟得上我们的思维和变革路径的人”。

现在的张蕴蓝信奉一句话：人不是被说服的，是被征服的，“用你的结果去征服他们”。

张蕴蓝在公司20年，父亲对她影响巨大。“我看到了无数人在否定他的时候，他是如何挺过这一关、如何寻找方式方法解决困难的。”她不否认自己对父亲的崇敬，“我觉得他很了不起。”

有意思的是，张蕴蓝和父亲之间，似乎一直保持着一种心照不宣的默契。父亲让张蕴蓝回公司，并没有说让她接班。进公司后的前几年里，张蕴蓝一直在一线工作，没人知道她是张代理的女儿。突然有一天，张代理对张蕴蓝说，你去当市场部总监。张蕴蓝也不多问，只回复了一个字“好”。尽管那时候，她对市场一无所知。

一个月后，她把市场部一半的业务人员“砍”了，当年业绩惨得一塌糊涂。张代理也没有发表任何评价。一年后，张蕴蓝让业绩恢复原有水平，与此同时，市场部气象大变。

很多年之后，张蕴蓝听说，当时流传着一句话，“酷特智能回来一个败家子。”她才知道，之前张代理替她屏蔽了所有“杂音”。

张蕴蓝觉得，这是她最幸运的地方。“很多接班人一伸手，一代觉得不对，就给你‘砍’掉。但我父亲看着我撞南墙，撞完了，再闷不吭声地为我的失误买单，所以我的成长比其他接班人快很多。”

2009年，张代理告诉张蕴蓝，“我觉得你可以当总裁了。”这一次，他给张蕴蓝举行了一个正式的交接仪式，把相熟的朋友、领导都请过来。那是他们父女间的第一个仪式。

11年后，酷特智能成功登陆资本市场。又是一次没有任何沟通和铺垫的通知，张代理告诉张蕴蓝，我在办手续了，我想让你当董事长。退休后，张代理不再过问公司事务。可张蕴蓝知道，张代理放手了，但仍在观察她。她曾说接班不代表她的成功，如果有一个比她更好的人，张代理会随时换掉她。

张代理不喜欢家族企业，除了张蕴蓝，现在酷特智能内没有任何家族成员，所有关键岗位都是职业经理人。当年张代理去上海让她回公司，还有一个背景：他培养了几个职业经理人都没成功，他才试着把张蕴蓝叫回公司，观察一段时间。

被父亲选中的原因，张蕴蓝是从外界知道的。张代理在采访中说，“我的女儿人品很好，我觉得她不可能将企业带坏。”他对张蕴蓝的勤奋学习颇满意，“进公司前几年，一直在一线，没人知道她是我的女儿，我认为一般人是做不到的。”

张蕴蓝身上有很多张代理的影子，甚至她认为是基因的力量在“作祟”。比如，承诺、诚信，这是张蕴蓝完全不敢打破的底线。要么不承诺，承诺了就全力以赴，“父亲就是这么做的”。

刚回公司的时候，张蕴蓝住在青岛市中心，距离公司车程1个小时，早上7点20上班，她5点多要起床。这么多年，她一分钟都没有迟到过。

她也承袭了父亲的“固执”，不到最后一刻，不试完所有的方法，不会回头。“脸皮厚”也是她从父亲身上学来的——无论外界如何诋毁、批评，他都不理会，只做自己该做的。

大小单双走势规律口诀

澳洲幸运10官网免费下载

澳洲幸运十稳定计划

手机澳洲幸运8开奖结果

快三挂机100%盈利软件

澳洲幸运10开奖结果官方直播

职业赌徒每天稳赢计划

pk10掌赢专家

澳彩大数据分析软件

2024澳洲5历史开奖记录查询

168澳洲幸运5历史开奖记录查询

澳洲幸运10杀2码公式

澳洲幸运10号码开奖结果是什么

澳洲幸运10绝对是假的

7码2期雪球技巧心得

澳洲幸运10最佳公式

168澳洲幸运5官方开奖记录查询

飞艇6码倍投计划表

