

案例正文：

从智造到云端——爱斯达的商业模式创新之旅¹

摘要：服装生产加工是一个高度竞争的传统产业，一方面面临产能过剩的压力，另一方面面临消费者个性定制主张的需求，加之劳动力等成本的攀升和节能环保的压力。爱斯达服饰经过七年探索，成功研发了一套“智能裁缝”制造系统，并将其与互联网进行融合，不仅提高服装柔性化生产能力，而且也将服饰生产效率提升了30%-50%。从服装出口贸易到加工生产，到电子商务，“智能裁缝”系统的成功又将为爱斯达带来怎样的商业模式呢？本案例将运用在商业模式创新教学中，让学生为爱斯达公司的成长做出战略方向性的选择。

关键词：商业模式创新；爱斯达；个性化定制

0 引言

“既然我看到了这个行业的短板了，就有必要尝试改变。”——爱斯达创始人樊友斌

樊友斌注视着墙上的照片，那是在2013年9月6日，他邀请美国经济学家埃德蒙·费尔普斯（Edmund S. Phelps）参加爱斯达的智能裁缝首发上线仪式时的合影。爱斯达服饰有限公司用了5年的时间不断地探索、不断地试验，终于成功研制出智能裁缝系统，给爱斯达服饰带来了新的商业模式。

回想爱斯达过去的发展历程，从贸易、出口服装加工到自有品牌电商、从生产制造到智造。最近他在想“云”——分布式生产……这个智能裁缝机将会给爱斯达带来怎样的商业模式呢？

“咚、咚、咚”，秘书常菲敲门进来，“樊总，您EMBA班移动课堂的老师和同学们5分钟之内就到达均安牛仔研究院了。”“好的。”樊友斌特意安排了一次移动课堂，期待能够和同学们一起探讨探讨下一步的发展方向。

-
1. 本案例由华南理工大学工商管理学院的刘向阳（副教授）、陈词（研究生）撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
 2. 本案授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
 3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
 4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。
-

1 背景

1.1 公司背景

爱斯达服饰有限公司成立于 2008 年，位于中国牛仔服装名镇——广东省佛山市顺德区均安镇，是一家集研发、生产、销售于一体的牛仔服装生产企业。公司的前身是逸骏（香港）有限公司，专门从事服装的进出口贸易。爱斯达所在地均安镇的“均安牛仔”产业集群最初源于香港服装产业的转移，号称中国四大牛仔服装名镇之一。扮演民族英雄的偶像明星李小龙的故乡就在此地，他的雕像耸立于市区公园里。

爱斯达服饰有限公司目前全资控股了佛山市顺德区爱斯达科技研发有限公司和江陵逸骏棉业有限公司。现有的两个厂区一个位于广东均安，厂房占地面积 1.2 万平方米；另一个位于湖北荆州，占地面积达到 7 万平方米，是装备有集服装智能制造、产品研发和生产于一体的现代化厂房。该工区作为爱斯达首个远程快速制造示范基地，面向全国推广服装智能制造分布式生产新模式。这两个厂区均已通过了国家 ISO 9001:2008 质量认证。2014 年公司根据业务类型设立了三大事业部，四个职能中心。OEM 事业部延续公司的主营业务从事品牌的代工；科技事业部从事智能制造，网站运营，个性定制和技术研发；销售事业部有服饰业务和江陵业务两个部分。目前爱斯达服饰共有员工 631 人（不含湖北荆州）。下图为爱斯达的组织架构图。

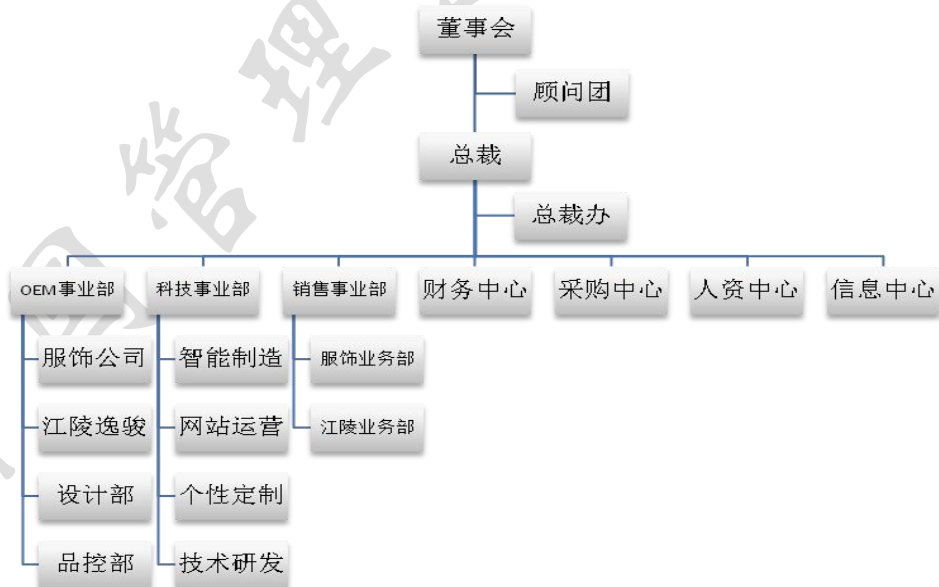


图 1 爱斯达服饰有限公司组织架构图

Figure 1 Organization structure of EVERSTAR

（资料来源：爱斯达服饰有限公司，Source: provided by EVERSTAR）

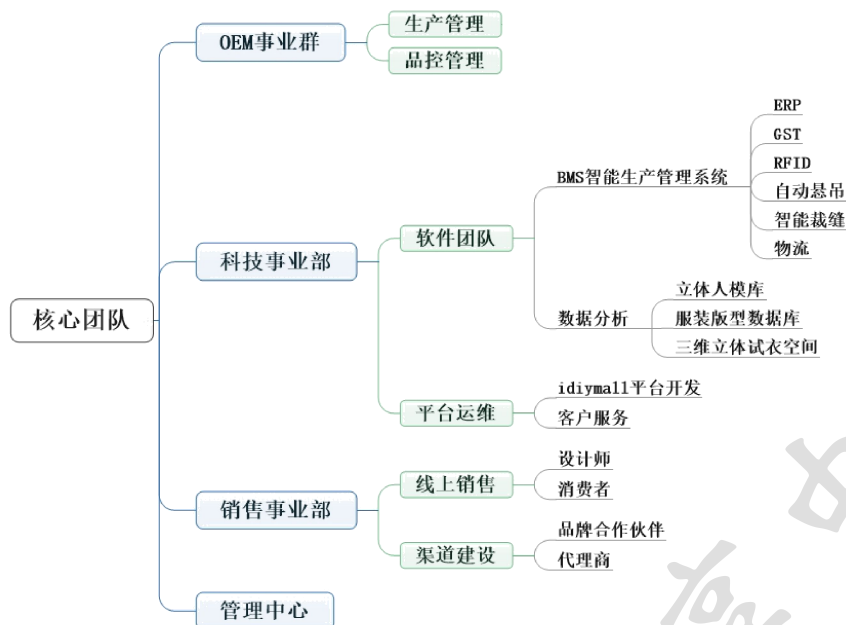


图2 爱斯达服饰有限公司核心团队

Figure 2 Core team of EVERSTAR

（资料来源：爱斯达服饰有限公司，Source: provided by EVERSTAR）

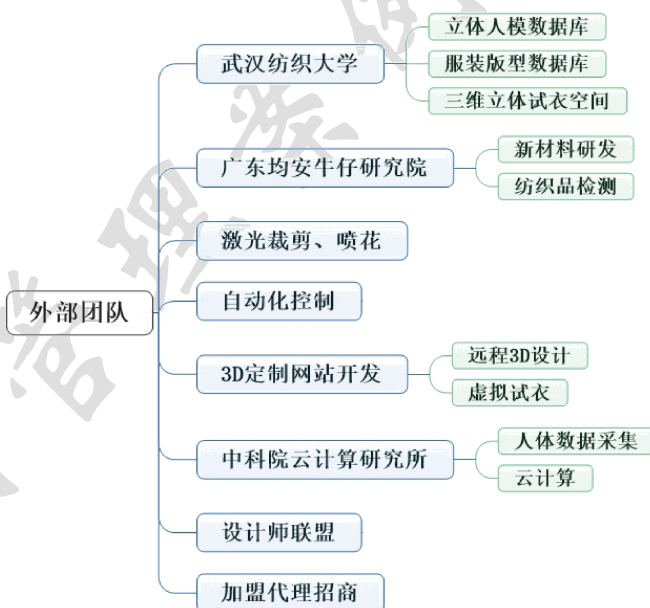


图3 爱斯达服饰有限公司外部团队

Figure 3 External team of EVERSTAR

（资料来源：爱斯达服饰有限公司，Source: provided by EVERSTAR）

公司成立之后仅用了几年就成为牛仔服装行业龙头企业，是国际知名品牌Perry Ellis、Only 和国内知名品牌马克华菲、森马等企业的战略供应商。爱斯达2013年主营收入达1.6亿，出口销售占总收入的70%，主要销往欧洲、北美、

南美、澳大利亚等市场；国内销售占约 30%，主要销往北京、上海、深圳、浙江、福建等地。预计 2014 年，公司销售额将增至 2.5 亿元。在服装智能制造领域，爱斯达自主研发了服装远程定制与快速（智能）制造平台，成为了全球第一家通过应用线上销售和生产自动化对接的服装智能生产系统，实现服装远程个性化定制的企业。Everstar 是公司专为个性化定制服装而打造的品牌，年销量达 180 万件。

爱斯达科技研发公司大力推行服装产业转型升级改造，智能化应用率居同行业之首，并参与制订多项行业标准。爱斯达服饰的“智能制造平台”，实现了个性化定制与快速智能生产的无缝对接。中国纺织工业联合会一行参访爱斯达智能制造中心时赞誉：“爱斯达已位居服装智能制造全球之首，开启了服装 DIY 定制时代的序幕。”2011 年至 2012 年期间荣获了中国生产力学会、国家科技部、教育部、工信部、中国科学院、中国工程院、广东省人民政府、顺德区人民政府授予的多项荣誉。2013 年，爱斯达服饰董事兼总经理樊友斌，在由羊城晚报报业集团、南方广播影视传媒集团、羊城晚报和广东电视台联合举办的第十届广东省十大经济风云人物评选中，获得了“2013 十大经济风云人物”称号。如今，公司的发展愿景是“成为服装行业标杆，引导并推动中国乃至世界服装制造行业的发展。”

如果从爱斯达的前身——香港逸骏算起，把历年的成长主题词连起来不难看出樊友斌领导的爱斯达像是一个富有梦想的青年，驾着战机，一开始起飞便俯视寻找目标，为着明天挑战今天：



图 4 爱斯达历年成长主题词

Figure 4 Key words in EVERSTAR each year

（资料来源：爱斯达服饰有限公司，Source: provided by EVERSTAR）

（公司网址：<http://www.hommehouse.net/>, <http://www.idiymall.com/>）

1.2 行业背景

中国纺织服装行业是中国国民经济的支柱产业之一，80 年代开始中国就已成为世界上最大的服装生产国和最大的服装出口国。然而作为劳动密集型产业，服装制造业正在向生产要素更为廉价的国家转移。以牛仔服饰为例，我国牛仔服装目前在国际中低端市场中，具有较强的竞争优势。但新兴的牛仔服饰生产国如墨西哥、越南、埃及、巴基斯坦等正以较低廉的劳动力成本，逐渐在国际中低端牛仔市场上占据越来越重要的地位。

广东、江苏和山东三省是我国最主要的牛仔布生产基地。其中，广东省是我国第四大棉纺织工业基地，最大的牛仔布生产基地。同时广东是服装大省，在服装产量、服装企业数量、产品出口额等方面均是全国的首位，具备最完整齐全的服装产业基础，包括服装生产、服饰设计、服装贸易等。作为全国最大的牛仔布生产基地，广东的牛仔企业长期为 Levi's、Lee、Wrangler 等国际品牌代工。增城新塘、中山大涌、开平三埠、顺德均安是中国四大牛仔镇。

增城新塘的牛仔生产企业有 4000 多家，从业人员约 30 万人。2011 年，其总产值达 402.97 亿元，占全国牛仔服饰的 60%以上；但增城的牛仔生产企业大多从事贴牌生产，仅有 1420 个注册品牌，而广州市著名商标以上仅有 6 个。

中山大涌镇拥有牛仔服装企业 1700 多家，其中规模以上企业 61 家，省级以上名牌名标有 10 个，年工业产值达 63 亿元。大涌镇建立了较为完善的产业集群，在总量、设计、加工、时尚、技术等方面有着巨大的产业优势，占据全国牛仔服装市场 30%的份额，产品 70%以上出口。但大涌镇的服饰企业品牌意识较低，近年来受国外经济形势影响，不少企业由出口转向内销。虽然产品质量好，但因为品牌没有知名度，失去了价格话语权。

开平市三埠有纺织服装企业近 420 家，从业人员约 4.2 万人，牛仔服装出口近 1.51 亿件，牛仔布出口量占广东省的 1/3。然而这个以牛仔服为特征的“支柱”目前非常脆弱，近半企业是家庭作坊，企业规模较小，缺乏自主品牌和创新能力，产品没有竞争力，亟待转型升级。

顺德均安的牛仔产业源于香港服装产业转移，目前，全镇有牛仔纺织服装及配套企业 2000 多家，年产值超 30 多亿元。但是，经过 30 多年的发展，均安牛仔的产品 80%以出口加工为主，70%的产品为贴牌生产，自主品牌仅占 30%，产业仍然处在劳动密集型强、产品附加值低、自主品牌原创品牌少、没有标杆企业的发展阶段。均安牛仔企业大多采取粗放式管理，企业主一人身兼数职，从订单承接到工人招聘，都由企业主决策，家族企业占了大多数。据其初步估计，像这种粗放型管理模式的企业，在全镇 2000 多家企业中占到六成，基本属

于小微企业。缺乏雄厚的资金令这些企业没有足够的能力抗击国际风险。这些年来，受国际国内大环境影响，严重依赖出口的均安牛仔产业曾一度进入“寒冬”，近百家企业倒闭。

从上可知，珠三角服装行业产业基础良好，但面临市场的寒冬则是表现出产能的过剩，加上时尚潮流更新速度快，产品开发周期缩短，更有消费者主张个性定制，库存和综合成本不断增加。唯品会和优衣库的火爆正好是库存市场体量大的写照。

欧美的客户们对产品质量和绿色环保的要求不断提高。牛仔服装在制造工序中采用的化学试剂和染料，对水源容易造成污染。根据报道 2014 年欧盟成员国中已经制定了相应的生产标准，禁止水洗牛仔布。节能环保，节能减排势在必行。

近年来广东服装行业转型电商的趋势迅猛，以茵曼、梦芭莎等为代表的线上女装品牌呈现繁荣景象，然而对于大多数传统制造型企业“触电”却铩羽而归，从流量导入到数据分析，从营销策划到品牌推广，他们遇到了许多措手不及的问题，前路迷惘。

2 探索——从制造到智造

2.1 从服装贸易走向服装生产

学中文专业毕业的樊友斌 1999 年先在深圳的一家国有外贸企业工作，从事服装出口贸易。出于对服装、裁缝的热爱，晚上他在夜校学习裁剪，一学就是两年。“自己做好的衣服，看见别人穿在身上，感觉非常棒。”樊友斌当初是带着这样的兴趣进入服装行业的。

两年后企业改制为樊友斌带来了机遇，开始了他创业的道路。他和合作伙伴开始做服装出口贸易。一个有客户方面的资源优势，而他比较熟悉国内的生产和内部管理流程。这样的合作比较稳定，很快，他们赚到了第一桶金。樊友斌回忆，“但当时我们俩对公司未来的规划存在不同的意见，我的搭档满足于现状，不愿意扩大规模经营，最终只能无奈分拆。”随后樊友斌开始独自经营管理自己的公司，形成独特的经营模式，外贸生意做得风生水起。但是正当樊友斌在创业之路上大步向前之际，长期合作的国外合伙人却悄然更换国内的采购商。“他是想找更便宜的供应商，但他偷偷挖走我的员工，这是不能接受的。”樊友斌气愤之下选择了拆伙。经历了两次的创业经验，樊友斌积累了不少服装出口贸易的经验。有一天，他在做订单统计的时候发现一个中东客户的订单数量，三年来连续以每年 300% 的速度增长，增长率远远超过同期的其他客户订单。虽

然这个客户的订单总量不大，只占到他的客户订单的 5% 左右。在这种好奇心的驱使之下，樊友斌仔细地查阅了该客户的订单，很快就找到了原因——原来他的这些订单大多是特码定制的，瞄准的是这个不被传统服装企业所重视的特殊群体！他知道这个行业的短板，也看到这个行业的趋势——个性化的需求。他说：“既然我看到了这个行业的短板了，就有必要尝试改变。”

2008 年，美国的金融危机给全世界的制造业带来了致命的打击，传统服装产业更是首当其冲。这一年，许多制造厂商没有订单，生意不知如何继续，不少人将自己的企业卖掉回笼资金；这一年，樊友斌投资了 480 万，收购了一家有三、四百人规模的工厂，做起了服装生产和销售。

管理工厂和做出口贸易还不是一回事。几天后，樊友斌发现工厂员工的流失率很高，他问厂长：“为什么有的员工上了三五天之后，连工资都不结就走了。厂里哪些方面没做好？”厂长回答：“没有什么不好的。”第二天樊友斌又问厂长：“厂里哪些方面做得好？”厂长回答：“也没什么特别好的。”一气之下，樊友斌辞退了厂长，没想到当天就遭到了 200 多位员工集体罢工辞职。这让他尝到了具有裙带关系的作坊式的管理的厉害。于是，他希望能找到“药方”来将企业“治好”。

2.2 向丰田学习，变革生产方式

为了改变作坊式的管理现状，樊友斌一个月甚至花上二十天的时间参观学习，学习同行的管理经验，学习先进的生产制造模式。

丰田汽车的“JIT”经营生产模式给他带来了很深的触动。于是他模仿丰田汽车的生产模式，在工厂内推行“JIT”。

但是改革不是那么容易推动的。对于传统服装制造工厂的工人来说，突如其来的管理改革让许多员工感到不适，甚至不满。但樊友斌很坚持，“我当时拍了一次桌子，告诉他们这件事做也得做，不做也得做，不做的可以马上结账走人。”于是新的管理模式导致了大批工人辞职，又走了 200 多人，最后只剩下了 38 个人，几乎运作不下去了。员工的离去令当时的樊友斌心急如焚。他亲自去了解这 38 个人的具体需求，排除他们担心的事情。“我给了他们的工资定了一个标准，先保证他们一个月能够拿到一笔还不错的工资，然后按照我的管理方法去做。做得多的有奖，做得不够的也有保障。”

于是 38 名工人外加樊友斌，39 个人仅用一个礼拜，将“JIT”模式试验出来。以前一条裤子从上线到成品需要一个礼拜的时间，现在只需要 19 分钟。而且生产线上大约每隔 78 秒，就能产出一条新裤子，生产效率得到了极大的提高。两个月后，留下的 38 名工人不仅拿到了之前保证的基本工资，还获得丰厚的奖金，

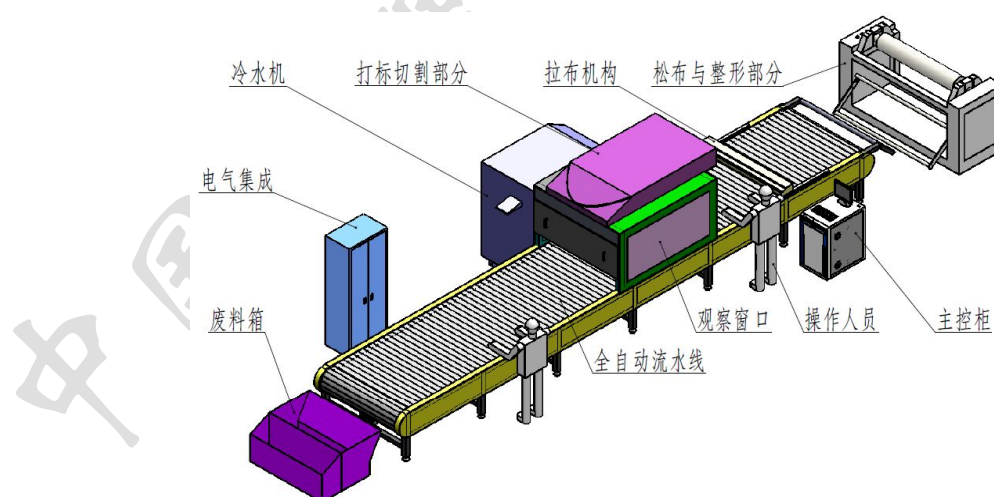
超出了工人的预期。一个月后，离职的工人获知后纷纷返回，厂里的工人达到 100-200 多人，满足生产线的要求。随后樊友斌在企业内部大力推行 JIT 和 6S 现场管理，提升企业的竞争力。

JIT 和 6S 的成功极大地鼓舞了他，于是 2012 年再接再厉，成功引进了“双轨道全自动吊挂系统”，一个集生产、监控、分析、管理为一体的数字化智能生产系统。工人在实际生产时输入工序、工段，完成后只需轻轻按控制钮，机械手臂就会把一件件服装吊挂在轨道上运行，并有条不紊地按电脑指令加工服装，并将衣架传送到下一个工序站。这种生产模式简化了搬运、捆绑等繁复的非生产时间，使工人专注于每个工段的操作，提高了工作效率和产品质量。与此同时，系统还能够记录每站实际生产情况、员工薪资报表、进行生产潜力的分析和产品质量的抽检等。全自动吊挂系统使得生产效率提高了 30%-50%。

2.3 加大投入，研发智能裁缝系统

生产效率提升和品质得到保障是他实现远程个性化定制和高速自动化制造想法的第一步。从 2008 年立项研发“快速智能制造平台”到 2012 年研发成功第一台智能裁缝设备，爱斯达已累计投入研发的费用高达 3000 万元，随后又投入 1000 万元对设备进行改进。

第一代的智能裁缝设备实现了快速制造功能。这个设备平台可以对织物进行裁剪和雕刻，不过裁剪和雕刻只能单独进行，而且这两个功能之间存在 1:4 的速度差。所以还称不上是“智能”的。



注：激光技术的应用让服装个性化裁剪成为可能

图 5 智能裁缝 1.0 版示意图

Figure 5 The schematic diagram of Smart Tailoring 1.0

（资料来源：爱斯达服饰有限公司，Source: provided by EVERSTAR）

第二代的智能裁缝设备最大的突破是裁剪和雕刻可以同步了，效率与第一代相比得到了提升，操作工人的数量也减少了，但是物料传动部分仍存在许多的障碍。



注：集激光、机电、自动化控制一体技术应用

图 6 智能裁缝 2.0 版示意图

Figure 6 The schematic diagram of Smart Tailoring 2.0

（资料来源：爱斯达服饰有限公司，Source: provided by EVERSTAR）

第三代的智能裁缝设备应用遥控技术改善了物料传动问题，采用数字化服装智能生产的方式，实现了信息化和工业化融合的服装生产环境。这套系统是一套个性化定制快速生产的物联网服装行业制造生产控制管理系统，主要采用 FRID（无线射频）技术，再结合 ERP 系统链接所有制造过程的设备资源，来实现各生产环节数据的自动采集、传输、控制、反馈的全自动作业。一台设备相当于 12 个工人同时作业，裁剪雕刻同步进行，每小时的耗电量大大降低，按峰值计算为 50kw/h。为实现 30 分钟完成一件服装产品的下线，达成 72 小时交货提供了决定性保障。



注：

设备优势：

- 1.BMS（智能生产管理系统）；
- 2.智能排版；
- 3.智能进料系统；
- 4.激光裁剪；
- 5.激光喷花；
- 6.智能收料；
- 7.远程监控，无人值守；
- 8.个性化生产；
- 9.绿色环保。

图 7 智能裁缝 3.0 版示意图

Figure 7 The schematic diagram of Smart Tailoring 3.0

（资料来源：爱斯达服饰有限公司，Source: provided by EVERSTAR）

爱斯达采用项目制的研发方式，广泛开展产学研合作，先后与武汉纺织大学、潍坊路加精工有限公司、广州创优可激光设备有限公司、均安牛仔服装研究院、恩卓三维科技等机构开展合作。关键零部件是采用德国进口的激光设备。

目前爱斯达正在申请的专利有 5 项，已获得软件著作权 1 份，智能制造系统（BMS 系统）获得广东省科技厅高新产品认定；均安牛仔服装研究院为爱斯达合作单位，已获得专利 4 项，申请中的专利 22 项，计划转让到爱斯达名下。同时，爱斯达也拥有自己的技术储备，如智能裁缝喷花技术、智能裁缝高功率技术、智能裁缝效率技术、智能裁缝彩色洗水技术、三维立体人模库建设技术、平面人体采集技术。这些技术储备使日后智能裁缝设备的生产成为可能。

3 智能裁缝进入电商行列

伴随着互联网成长起来的 80 后、90 后甚至 00 后，对个性的追求越来越突出。电子商务的迅猛发展，科学技术的日新月异，人们并不满足于大众化的产品，逐渐追求“独一无二”，追求私人定制。“人人都做自己的设计师，I DIY”，爱斯达从成立之初就带着这种理念发展。

这种理念，随着爱斯达自主研发的智能裁缝系统（全称为“服装远程定制与快速（智能）制造平台”）上线得到了实现。2013 年，公司的智能裁缝首发上线。这个系统与网络订单对接就可以建立一种电子商务和数字化服装生产环境下全新的服装远程定制模式（M2C 的服装定制模式）。顾客只需注册一个账户，就可以对衣服的尺寸、颜色、图案和布料等参数做出选择，提交订单，足不出户就能收到量身定制的衣服。自 9 月上线以来，“智能裁缝”网站已经吸引来 3 万多用户注册，其中以珠三角和长三角 20 岁到 30 岁的年轻人人居多，每天订单量达 700 到 1000 个，超出了他们的预期。结合后台大数据开发的尺寸参数，让消费者根据自己的身材定制服装，还可以进行时尚和个性化的定制生产。

当许多的传统服饰行业聚焦在电子商务时，爱斯达先人一步注重顾客的个性化需求。爱斯达在传统 OEM 代工上，开拓出新的销售业务——个性服装定制，把定制变成一种快时尚、一种生活方式，尤其对于现在的年轻人来讲，创作式的购物才是最好最有意义的体验。同时，爱斯达借助网络平台在淘宝、爱定客等网站上开设店铺，公司设有专属的“智能裁缝”定制商城，多渠道的贴近顾客。以顾客的创作为出发点，吸引消费者的参与度和好奇心，满足其个性、自我的消费需求。

“把裁缝店开到家里去”是樊友斌当年的梦想。不久之后，顾客可以通过网上的虚拟试衣系统，即可 3D 呈现符合其身高、体型的试衣效果。平台还提供大量的面料、色彩、图案、款式等 DIY 元素，顾客可以根据喜好选择。进入“智能试衣间”顾客便可针对虚拟的试衣效果进行感官体验、细节调整，最后达到 DIY 的效果。顾客完成设计之后，还可以将自己的设计在互联社区中进行分享，受到满意的体验之后再进行下单。最后爱斯达收到下单数据后利用“智能裁缝”进行快速制造，在 72 小时内将成品配送到消费者手中。

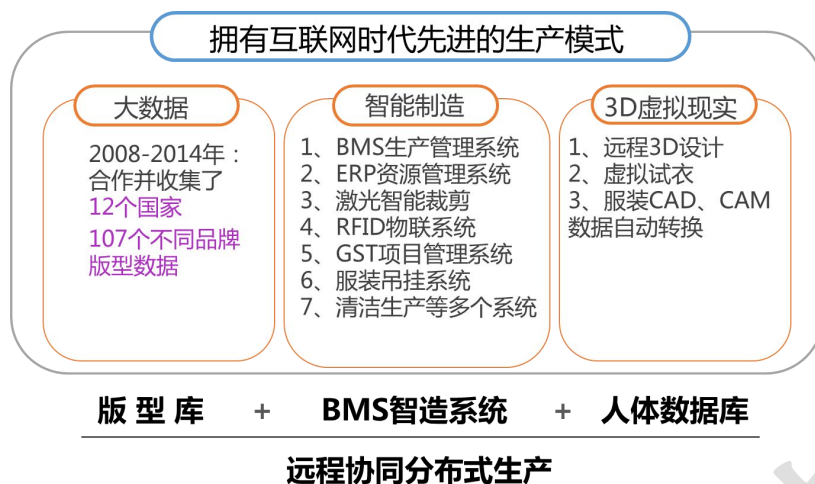


图 8 爱斯达服饰的生产模式

Figure 8 EVERSTAR's Production Mode

（资料来源：爱斯达服饰有限公司，Source: provided by EVERSTAR）

除此之外，随着智能裁缝系统的诞生，爱斯达公司除了关注顾客的需求以外，还兼顾其他利益相关者的需求，承担社会责任。在印染色方面投入数码印花，实现零污染物排放；生产过程中使用低浴比的洗水设备，减少 80%的用水量等。“从社会责任的角度来看，企业在发展的同时需要降低能耗，多投入科技含量高的智能型设备，减少操作人员，同时减少浪费”，樊友斌表示，“主动承担社会责任，主动做到节能减排，对国家、对社会负责是任何企业实现可持续发展的根本”。这样生产出来的牛仔裤，顾客才真真正正穿得放心、穿得舒适。

4 未来之路

“2014 年，正是爱斯达有限公司转型的关键年。”樊友斌的介绍把同学们的思绪带到了“战略转型”的话题中。“移动互联正迅速地改变着我们的生活，C2B 是传统制造业的未来发展趋势。物联网和制造业的融合使得生产个性化、小批量产品具有盈利可行性。”

不少同学提出，使用智能裁缝的成本是否更高？樊友斌说：“就目前来看，智能化设备没有给公司的成本带来太多的减少。但是按长远计算，通过智能裁缝设备，原需 1200 人的工厂，现在只要 500-600 人就足够了，而且效率提升了。同时，智能裁缝设备能减少 80%的用水量，减少资源的浪费。另外，除了保有原有的代工订单，‘智能裁缝’网站额外带来每天 700-1000 个的订单，公司的获利也提升不少。08 年当时爱斯达开始的时候销售额才三千多万，到去年 2013 年我们的整个销售就达到 1.6 个亿，每年的增长是 60%至 100%之间。”

樊友斌说到：“作为全球首家运用互联网、物联网和数字化服装制造的方法，

智能制造系统通过互联网、云计算，能够实现分布式生产，目前位于湖北的江陵逸骏就是分布式生产研发及示范基地。爱斯达积累了 12 个国家的 100 多个服装版型数据，以及源源不断的网络订单 DIY 数据，不久以后‘智能裁缝’平台将成为一个庞大的数据库。”

.....

会议室里，投影仪将商业模式画布投影在墙上，经过一番的热烈讨论，助理常菲忙着将小组发言用便利贴贴在了画布的空格中。

是利用现有优势继续发展 OEM 厂商，还是推广公司自主品牌“EVERSTAR”，借助电商平台发展线上、线下的服装贸易？是将智能裁缝激光设备进行批量生产，向设备供应商转变，还是发展成一家方案提供商提供咨询服务？

究竟企业如何发展，樊友斌紧紧地握住这张薄薄的画布图，思考着商业模式的转型.....

（案例正文字数：8107）

From Smart Manufacturing to Cloud

——The Business Model Innovation Trip of EVERSTAR

Abstract:

Clothing production and processing, a highly competitive traditional industry, on the one hand, is facing with the overcapacity pressures, and on the other hand, facing the consumer demand for personalized customization, combined with the rising labor and other costs and the pressure of energy saving and environmental protection. After seven years of exploration, EVERSTAR successfully developed "smart tailoring" manufacturing system and integrated it with the Internet, which not only improved its flexible production capacity, but also enhanced the efficiency of the process, and the production efficiency increased by 30% to 50%. From clothing exports to processing and production, then to the E-commerce, the success of "smart tailor" system will bring what kind of business model to EVERSTAR? This case will be used in the teaching of business model innovation, encouraging students to make directional strategic selection for the growth of the company.

Key words: Business Model Innovation; EVERSTAR; Personalized Customization

附录

附录 1 公司的发展里程碑（荣誉）

- 2009 年 12 月 爱斯达服饰执行董事樊友斌总裁荣获“2009 年度中国企业创新优秀人物”
- 2011 年 08 月 爱斯达服饰获得“ISO 9001:2008”质量体系认证证书
- 2011 年 09 月 爱斯达服饰代表广东省纺织服装行业参加“省政府调研座谈会”
- 2011 年 10 月 爱斯达服饰代表广东省纺织服装行业参加“总理座谈会”
- 2011 年 11 月 爱斯达服饰代表广东省纺织服装行业参加“国务院政策发展研究中心座谈会”
- 2012 年 08 月 爱斯达服饰被广东省经济和信息化委员会认定为“广东省高成长性中小企业（民营企业）”
- 2012 年 08 月 爱斯达服饰被广东省经济和信息化委员会认定为“广东省第一批重点帮扶（200 家）高成长性民营企业”
- 2012 年 08 月 爱斯达服饰被广东省服装服饰行业协会评定为“广东省服装产业转型升级重点培育企业”
- 2012 年 11 月 爱斯达服饰被评为顺德区“龙腾企业”
- 2012 年 11 月 爱斯达服饰被评为“广东省服装服饰产业技术创新联盟”示范企业
- 2012 年 12 月 爱斯达服饰被评为“2012 年度创新中国百佳示范企业”
- 2012 年 12 月 樊友斌总裁荣获“2012 年度中国企业创新优秀人物”
- 2013 年 01 月 爱斯达被中国生产力学会评为“2012 年创新中国百佳示范企业”
- 2013 年 02 月 爱斯达服饰被评为广东省“2012 年度最具投资价值企业”
- 2013 年 02 月 爱斯达服饰荣获“2012 年度均安镇十大纳税（工业）企业”
- 2013 年 02 月 爱斯达服饰被均安服装商会授予“热心公益”称号
- 2013 年 03 月 爱斯达服饰被顺德人民政府认定为“顺德 80 家骨干企业”之一
- 2013 年 06 月 爱斯达服饰荣获广东省“重合同守信用”企业
- 2013 年 08 月 爱斯达服饰入选“领航 100”广东省亿元级青年领军企业实力提升计划
- 2013 年 09 月 2013 第二届中国创新创业大赛(广东赛区)第一名晋级全国半决

赛

2013 年 9 月 6 日 邀请诺贝尔经济学奖家埃德蒙·费尔普斯（Edmund S. Phelps）亲启智能裁缝全球首发上线仪式，并考察全球第一台服装智能激光雕刻裁剪一体机——“智能裁缝”（smart tailor）

2013 年 11 月 爱斯达服饰荣获“均安十大最具创造力企业”

2013 年 12 月 爱斯达服饰被评为“2013 年度广东省制造业优秀企业”称号

爱斯达服饰被评为“2013 年度广东省制造业五百强”称号

2013 年 11 月 爱斯达服饰荣获第二届中国创新创业大赛（广东赛区）暨首届“珠江天使杯”科技创新创业大赛（成长企业组）二等奖

2013 年 12 月 樊友斌总裁荣获广东省十大经济风云人物称号

2014 年 04 月 爱斯达服饰自主研发的 EVERSTAR 智能制造系统（智能裁缝）获得广东省科技厅认证的高新技术产品认定。

（资料来源：爱斯达服饰有限公司）

附录 2 竞争对手-青岛红领集团

“青岛红领集团”创建于 1995 年，总部位于美丽的海滨城市青岛，是一家生产经营高档裤子、衬衫、西装、休闲服装及服饰系列产品为主的大型服装企业。拥有总资产 7.3 亿元，年实现销售收入近 5.9 亿元，15 家分公司和 4 个专业工厂的大型企业集团，注册资金 5000 万元，员工 5000 余人，德国、日本进口专业生产设备 3000 余台，高档西装生产线 6 条、高档衬衣生产线 30 条，年产西服 80 万套，衬衣 600 万件。

公司形成了 REDCOLLAR、CAMEO、RCOLLAR 三大品牌体系，致力于高端正装定制业务、高端正装销售业务、高级团体职业装定制业务。红领集团旗下的个性化高端定制品牌，秉承“时尚、尊贵、个性”，旨在满足社会“金字塔”中上层人群的着装需求，为重视着装品味与个性、追求时尚的都市白领、艺人、政界及商界等成功人士，精心研制尊贵高雅、时尚稳重的高级正装。“红领”商标是中国驰名商标，“红领”品牌被国家商务部确定为“最具市场竞争力品牌”，获得中国服装品牌品质大奖、中国服装行业质量管理先进单位、全国质量管理先进集体等诸多荣誉，裤子系列产品获得中国名牌，西装、衬衫、裤装、女装产品获得山东名牌，西装、衬衫、裤子系列产品获得国家免检产品称号。

青岛红领集团自 2000 年开始率先推出了西装量身定制服务，开始了个性化定制与大规模工业化生产融合的探索。企业自此开始了大规模的信息技术引进，开始了企业信息化和工业化融合的探索之旅，通过富友服装 ERP 系统的实施上线，解决了面料、交期等管理问题。随着客户个性化需求的变化和集团公司重新定位的业务战略要求，如何完成从传统定制到大规模个性化定制成了工业化 MTM 业务战略首要解决的问题。根据工业化 MTM 业务战略的需要，运营模式创新与信息系统集成融合成为红领集团的战略助推器。

红领通过与北京维富友等国内软件厂商合作，利用双方各自的技术优势和管理优势，共同打造青岛红领集团 MTM 全球业务支撑平台，通过对已有信息系统的改造，通过 MTM 电子商务平台的建设，有效支撑集团公司全球化 MTM 业务战略。其 MTM 产品深受欧美白领阶层的青睐，MTM 业务销售收入已占到总销售的 22%，利润水平占到 46%，2008 年实现销售收入 423687 万元；利税 67807 万元；2009 年 1~4 月实现销售收入 152782 万元；利税 25935 万元；到 2015 年 MTM 业务收入将达到 90%以上，成为世界上高级 MTM 领域第一品牌。

（资料来源：作者资料整理）

附录3 智能制造与传统制造的比较

表1 智能制造与传统制造的比较

Table1 Comparison with the traditional manufacturing and Intelligent Manufacturing

	传统方式	智能制造方式	对比
产品周期	45-60 天	1-3 天	缩短 600%
生产产能	人均 33 件/天	人均 48 件/天	提升 45%
人均产值	4950 元/天	7200 元/天	增加 45.45%
员工收入	3080 元	4000 元/月	提升 30%
人工管理成本	5 元/件	3 元/件	降低 40%
生产加工成本	12.75 元/件	12.75 元/件	持平
数据管理成本	20 万/年	100 万/年	增加 500%
设备维护	10 万/年	60 万/年	增加 300%
库存周转率	30 天	3-7 天	提升 300%以上
产品质量	97%	99%以上	无批量返工
加工能力	批量生产	多样化/个性化	多样
受人员流失影响力	大	小	智能设备优势
行业竞争力	激烈	竞争小	信息化优势

(资料来源：爱斯达服饰有限公司)

附录 4 视频和图片清单

序号	视频/图片	格式	时长
1	爱斯达历年大事记（图片）	.pdf	
2	爱斯达——我有一个梦想	.mp4	3:37
3	爱斯达智能裁缝演示	.mp4	1:02