

定力与韧力·企业家说

□ 《中国企业家》记者 谭丽平

特步集团董事局主席兼首席执行官丁水波——

敢于跳出舒适区



上图 特步集团董事局主席兼首席执行官丁水波。邓攀摄(中经视觉)

左图 特步集团自动化生产线。(资料图片)



近期,中国科学院、中国工程院公布2023年院士增选结果。其中,现年45岁的结构生物学家颜宁新当选为中科院院士,成为三位新当选院士中最年轻的一位。

“年轻化”是近年来我国院士制度改革的方向之一。2013年,《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》提出,改革院士遴选和管理体制,优化学科布局,提高中青年人才比例。两院院士增选对候选人年龄也作出要求,按照2023年的增选办法,两院增选院士候选人年龄原则上均不得超过65周岁。数据显示,2023年中国科学院新当选院士平均年龄54.7岁,60岁(含)以下的占90%;中国工程院新当选院士平均年龄58.2岁,60岁(含)以下的占81.1%。

院士“年轻化”,体现出我国把培育国家战略人才的政策重心放在青年科技人才上,着力为其增支持、减负担。2023年8月,中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《关于进一步加强青年科技人才培养和使用的若干措施》,从强化职业早期支持、突出大胆使用、促进国际化发展等方面出台了重要支持举措。一系列政策措施,为培养和用好青年科技人才创造了良好环境。

院士“年轻化”,体现在越来越多的青年科技人才正通过刻苦钻研产出一流科研成果,在国家科技重大项目中挑大梁、当主角。青年科技人才思维活跃,处于发明创造的最佳年龄段,也处于创新创造的高峰期,是国家战略人才的重要组成部分。

也正因此,青年科技人才日益成为我国科技创新发展的生力军。国家重点研发计划参研人员中,45岁以下占比达80%以上;北斗导航、探月探火等重大战略科技任务的许多项目团队平均年龄在30多岁;在人工智能、信息通信等新兴产业领域,优秀青年科技人才也已成为技术创新的主力。

当然,人才的成长和科研成果的孕育是一个有规律、有周期的过程。青年科技人才要坚定信心、立足长远,以“板凳须坐十年冷”的精神意志刻苦钻研,打牢学术根基,勇攀科学高峰,实现更多“从0到1”的原始创新,加快突破关键核心技术,抢占未来科技和产业发展的制高点。

目前,科技创新已成为国际战略博弈的主要战场,期待更多青年科技人才深耕主业、精于专业,在科技强国建设的火热实践中,在新一轮科技革命和产业变革的发展之路上勇毅前行,成长为可堪大用、能担重任的栋梁之才。

徐达

专注产品是王道

丁水波是鞋匠出身,对专业和产品的重视,是他最早学会的“创业成功要素”。

丁水波出生于福建省晋江市一个普通的农村家庭,作为家中老大,为贴补家用,很早便帮家里做小生意。

1985年,丁水波进入亲戚家办的鞋厂。从最简单的工序开始学,两年时间就掌握了制鞋的全部流程。

1987年,丁水波开始创业——自己制鞋自己卖。起初是做几双卖几双,大概5个月,生意出现了转机,来自北方的鞋贩看中了丁水波制作的鞋,愿意支付高于市场价格的预付款,优先订货。这是丁水波首次深刻感受到,“一个好产品,是供不应求的”。

而彼时的鞋履市场,一双旅游鞋适用所有运动场景,消费者也不在意品牌,认为只要价格便宜,好穿,就是一双好鞋。

如今,产品力依然是特步最看重的方面。

特步自2007年开始研发跑鞋,通过多年市场调查发现,国产竞速跑鞋与国

际品牌在性能、技术上有很大差别,“中国人缺一双适合自己的竞速跑鞋。”丁水波说。

“做一双适合中国人脚型的竞速跑鞋。”成了丁水波的目标。为了让跑鞋足够轻、软,还要回弹快,特步研发团队进行了5年尝试,甚至将跑道铺进写字楼。

研发专业跑鞋最大的难题在于,数据难以收集。据了解,一款合适的跑鞋需要记录下运动员每次的跑步数据和真实体验,包括分析与评估鞋款在回弹、缓震、推进、抓地、耐久等方面的性能,然后将这些数据反馈量化到每一个细小的参数上,为后续跑鞋的优化调整做积累。

“开发了几百套模具,每一款鞋子都要经过运动员半年以上、最少5000公里距离的测试。”丁水波说,直到2019年,跑鞋新品才得以问世。

过去4年时间里,特步已成为马拉松比赛中颇为常见的装备品牌。这也是丁水波所预期的——让专业跑鞋走向更多消费者。

跟随没有出头日

特步总部位于福建厦门市观音山附近的一处滨海胜地。一众知名体育品牌同样聚集于此。如果不是大厦外挂着熟悉的Logo(标志),这里看起来更像是城市高新区。显然,这些运动品牌已通过各自不同的路径,重塑了中国运动品牌的形象。

特步也经历了数次转型。1991年,丁水波开启鞋子的外销之路。很快,业务扩展到了全球。国外的订单量大且规律,1991年至2000年间,丁水波将全部精力集中在外贸上。但问题也随之而来,出口的鞋子没有自主品牌,“价格竞争非常激烈,原材料、人力等各项成本都

在上升,唯独鞋子在降价,这大大压缩了利润。”丁水波说。

与此同时,他注意到,随着国人生活水平的提升,消费者也开始注重品牌。

“必须跳出‘安全区’了。”丁水波意识到。

2001年,丁水波成立了特步品牌,并用一年半的时间,将做外销转为做内销。这“180度的大转弯”,在公司内部引发了极大争议。但丁水波态度坚决,“老鹰想要重生,就必须拔毛断喙”。

特步品牌成立之后,丁水波在战略决策上,也不拘于某些固定格式。

他首先进行了一套品牌差异化的打法。“后来者必须创新,跟谁永远没有出头日。”丁水波说。

特步没有选择找体育明星代言,也未赞助运动会,而是另辟蹊径,找明星代言、赞助演唱会。这个以时尚运动为定位的策略,让特步从一众运动品牌中迅速“跑”出圈。

出圈之后,丁水波没有停止思考。如果一家运动品牌只依靠时尚出圈,是没有“根”的,做运动还得回归运动。

于是,丁水波将目光聚焦到跑鞋上,并一直深耕这一赛道。回顾过去30多年来的发展,丁水波认为,企业发展到一定的阶段,就必须努力蜕变,“你必须翻山越岭,才能够到达另外一片天地。”他说。

打造千亿级企业

正如丁水波所言,想要攀高峰,需要翻越足够多的山。

2007年,特步转型之时,正值体育行业的上升期;2008年北京奥运会带来的红利,让行业再度持续扩张。2004年至2009年,李宁、鸿星尔克、安踏、特步、361

度和匹克等一众运动品牌相继在此间完成上市。

但随着红利结束,迎来的是库存危机。经过前期的摸索调整后,2015年,特步启动大刀阔斧的三年转型变革,更加坚定地由时尚娱乐主导的体育品牌回归到运动本质,在娱乐与时尚之外,更注重体现体育属性。转型内容涉及产品设计、品牌营销及销售渠道。

除了聚焦跑鞋,2019年,特步开始打破原有格局,从单品牌向多品牌、从本土化向全球化格局转变。这一年,特步收购了4个新品牌,形成5个产品矩阵。

事实上,从2018年开始,丁水波又开始拥抱全球化。他说,这次的“品牌全球化”与20年前的“产品走出去”是两套逻辑——一个卖体力,一个卖脑力。丁水波坦言,过去是赚鞋本身的利润,如今是靠文化、管理来卖出附加值。

而品牌全球化的方式,便是通过“产品品牌走出去”和“全球知名品牌引进来”实现的。2022年9月,特步正式公布了品牌全新战略;今年上半年,特步旗下索康尼成为首个实现盈利的新品牌。丁水波认为,4个新品牌也将为特步开启第二增长曲线。

做做百亿级企业,特步用了10年。丁水波计划,接下来再用不到20年的时间,将特步做成千亿级企业。

“信心来源于哪里?”记者问。丁水波想了想,回答道:“我们的市场空间非常大,随着我们的生活质量逐步提升,未来值得想象。”

他还谈起一些往事,那是他刚做学徒时,工厂宿舍的床头堆满了鞋,内心却满是欢喜;之后每到一个地方,他一定会低头看路人的鞋;必逛的景点,也是当地的鞋店。或许,一些种子在当时便埋下了。

□ 本报记者 李思隐

新三百六十行

村里来了个女规划师

“刘琳来啦!还有客人呢!快坐快坐。”记者跟随刘琳刚进安徽潜山市万洞村杨家花屋大门,村民杨媛便热情地向刘琳打招呼。自2018年到万洞村以来,几年时间已经让村民对刘琳非常熟悉了。

“她一个小姑娘从北京跑到我们大山里,村民们都很好奇。”杨媛谈及刘琳,“来了这几年,改造老屋、打造民宿、种植推广特色农产品……给村里带来了不少改变。”

“我是村里出来的孩子,毕业后想去点支持乡村的事。”刘琳说,2017年安徽省委托中国城市规划设计研究院做传统村落保护试点工作,她被中规院(北京)规划设计有限公司选派前往潜山市龙潭乡万洞村负责试点工作。

产业规划、古建筑修缮保护、丰富村民精神文化生活……因地制宜做好村庄多项规划工作,便是刘琳作为驻村规划师的重要工作。

规划一张好蓝图

万洞村是一个传统村落,不仅靠近天柱山风景区,而且建筑风格也别具一格。“但我刚来时,村里‘空心化’严重,撂荒土地和失修老屋非常多。”刘琳说。

开出好药方,了解村情是首要。在刘琳的驻村记录本中,记录着她工作的点点

滴滴。从村情到规划、从农作物种植到规划修缮失修古屋,这样的本子,她已经写了30余本。

“乡村建设的受益者是农民,要尊重农民的意见,遵循乡村发展规律,保留乡村特色风貌,不搞缩小版的城市。”刘琳说,实施乡村建设行动,关键是规划先行,基础设施和公共服务也要抓紧。

经过调研,刘琳为乡村发展规划了路径。“村里人情味浓厚,因地制宜成立合作社,既可以兼顾村里人际关系网,也能把村里农户联合起来,将资源进行整合。”刘琳认为,无论是保护村落还是发展产业,必须让村民有参与感、获得感,合作社正是这样一个方式。

村民以房屋、土地、现金等方式入股,成立了“回味乡愁农民专业合作社”。通过合作社整合政府、社会和村庄等多方力量,不仅解决了产权问题,而且还可以集中资源发展文旅产业以及特色种植产业,用以反哺传统村落。

“这个过程并不轻松。”刘琳说,“大家都觉得我是一个小姑娘,不像能干成事的人。那时候,除了和村民开会讲解我们的工作,讲解村规,剩下的时间就是跟着村民去扫马路、捡垃圾,或者是去田里除草……对于驻村规划师来说,取得村民信任是基础。”

目前,合作社已吸纳以房屋、土地、现

金等方式入股的村民100余户,筹集资金50余万元,共整合47户村民家里逾5000平方米的闲置老屋。刘琳表示,他们结合村里风土人情,逐渐将规划变成现实。“在这个过程中,我们还会去寻求合作,如景观设计、投融资等,以建管用一体化为基础,努力实现长久发展。”刘琳说。

建设一个好村落

他们还利用靠近天柱山风景区优势,打造集地方美食、文化体验、精品住宿为一体的旅游服务中心,并发展一批优质民宿。“从民宿设计到运营,我们都是全程参与。”刘琳说。

“驻村规划师不是来村里走马观花后写个方案了事,而是要长期扎根在村里,深度参与村子的发展。比如,规划、设计、建设及后期运营维护都需要我们的参与。”刘琳说,“小到农田除草、农产品加工包装,大到规划产业发展、组建合作社、成立乡村社团、建立公益组织。这是一个全方位、系统性的工作。我们既要提高村民整体收入水平,又要丰富村民精神生活。”

刘琳表示,他们系统改造了社区公共空间、儿童图书馆、老年活动中心等设施,丰富了村民生活休闲场所。

“就拿儿童图书馆来说,我们在造纸作坊的旧址上,建起了‘萤火虫公益书屋’。”刘

琳说,“我们从设计阶段便参与到图书馆项目中,尊重过去的建造技艺,重新规划时也融入新的思考,力争做到新与旧结合。”

在图书馆运营中,刘琳制定了“萤火虫公益书屋陪读计划”,让孩子们担任书屋小馆长,培养他们的阅读、表达、写作等习惯,营造良好学习氛围。“为了让孩子们更好地了解乡村和城市,我们还每月邀请一些关注乡村教育和发展的朋友来村里,陪孩子们读书、看电影,和孩子们讲述自己见闻……”她说,目前,萤火虫公益书屋已开展30余场陪读活动,与公益机构建立稳定合作关系。

如今,万洞村种上了金丝皇菊,溪流边的露天剧场干净整洁,古屋改造的特色民宿挂上了招牌,极具设计感的图书馆木架上摆满了书册。万洞村党支部书记杨曙明表示,通过大家的努力,村里的人文环境、卫生环境都得到了很大改善。村里规划改造不仅带动村民增收,也丰富了居民生活。村里孩子们可以去图书馆看书,大人能欣赏黄梅花。

“和政府、村民一道探索,如何让乡村规划成为乡村振兴的有效方法、提升乡村治理水平,这本身就是极其有意义的事情。”刘琳说,近年来他们不断总结万洞村工作经验,并在潜山其他地区 and 湖北丹江口等地做了推广尝试。未来,他们将探索更多元的乡村规划方式。届时,将会有更多驻村规划师的身影活跃在广袤乡村。

本版编辑 王琳 向萌 美编 夏祎



驻村规划师刘琳在图书馆门口讲解。本报记者 李思隐摄