

波司登创始人高德康——

## 永远脚踏实地

《中国企业家》记者 谭丽平

高德康所创办的波司登国际服饰(中国)有限公司(以下简称“波司登”),从成立开始,就坚持“锁定高质渠道”。2018年,波司登确立“聚焦主航道、聚焦主品牌”的战略方向,品牌声量持续提升,实现营收利润持续增长。

如今,波司登国际控股有限公司董事局主席兼总裁、波司登品牌创始人高德康已经70多岁,但他依然活跃在市场一线,带领波司登探索新零售运营模式,提升线上零售的销售占比。

“我们这一代企业家身上共同的精神,就是永远奋斗,永远脚踏实地。”高德康说。

## 追求梦想勇攀高峰

在位于江苏常熟市的波司登工业园区,21层高的波司登总部大楼格外醒目。

在这栋大楼里,有两层用作展览室,陈列着许多波司登早期艰难创业的“物证”:老式自行车、“古董级别”的缝纫机、电熨斗、出差的保险单……

缝纫机记录着高德康作为裁缝的过往。因家境贫寒,初中辍学后,高德康便跟随父亲学习裁缝手艺。最快时,他可以14分钟做一条女裤、45分钟做一套中山装、20分钟做一件女衬衣。

1975年5月27日,中国登山队首次测得珠峰8848.13米的岩面高度。高德康在上海石库门为一位教授登门做衣裳时,看到了这一消息。“当时,我被队员们历尽艰辛、攀登珠峰的精神信念感染,也首次认识到羽绒服的功能性和专业性。我希望,有一天能做出能登上珠峰的羽绒服。”高德康说。

1976年秋,在江苏常熟市白茆镇,11位农民裁缝以8台缝纫机为家底,开启了早期创业之路。当时还是村办缝纫组,只是给村民做衣服,之后,高德康开始骑着自行车去上海拉订单,逐渐开展代工生意。

此时,高德康并没有忘记自己最初的志向。1992年,高德康注册了“波司登”商标,准备以自主品牌参与市场竞争。他说,当时不仅在国内注册了商标,还在68个国家和地区同步注册了国际商标。也就是说,在自主品牌创立之初,高德康就把发展的目标定位为全球市场。

“不怕困难、永争第一”是高德康常说的一句话,如是说,如此做。1994年,高德康尝试用自主品牌“波司登”开拓北方市场,却遇到第一次创业危机。波司登门店开到北方后,直到当年冬天快要结束,工厂生产的23万件羽绒服只卖了8万件。2000多万元的产品积压在仓库,还欠下银行800万元的贷款,企业到了生死存亡的关头。

为此,高德康赶到东北考察,发现了当时羽绒服的痛点:过于臃肿,缺乏轻便舒适感和时尚感。于是,他对羽绒服的颜色、面



波司登智能制造生产工厂,工人正在忙生产。

邓攀摄(中经视觉)

料、款式、版型等进行了一系列革新。1995年夏天,波司登在北京王府井创新式开展反季节销售,两个月就卖掉了2.5万件羽绒服,回款500万元。公司转危为机,1995年,波司登羽绒服的销量就达到全国第一。

1998年,高德康立下的誓言实现了。当年5月,中国登山队队员们穿着波司登羽绒服登顶珠峰。之后,波司登又随着南北极科考队远征。

“我们将展馆取名为登峰,又推出登峰系列羽绒服,就是希望大家看到我们有能力做这样的羽绒服。它也是独属于波司登人的情怀,象征我们择高而立、勇攀高峰、永争第一的追求。”高德康说。

高德康回忆说,最初创业时,他每天骑着一辆自行车,往返于江苏常熟和上海之间拉单送货,200公里的石子路,加上100多斤的服装面料,“非常难骑,往往早上5点出门,半夜才能到家”。1983年,他拥有了第一辆摩托车,一天两三次往返于上海和常熟之间。

“从1983年到1987年5年时间里,我骑坏了6辆摩托车。”高德康说,他享受狂奔的感觉,并将这个爱好延续至今。

## 做强主业拥抱用户

但在多元化道路上“狂奔”,也曾让波司登落入“险境”。波司登的高端化转型,也正

以此经历为起点。

波司登2007年在港交所上市之后,急于做大规模以此化解羽绒服“看天吃饭”的风险,开始进行多元化扩张,一度将业务拓展至男装、女装、童装等多个领域。但正如高德康所言,“由于资源有限,什么都做,注定什么都做不好”。

“由于没有顺应市场和消费者的消费需求和趋势变化,波司登变成了‘爸爸妈妈穿的衣服’,品牌认知老化、品牌势能下降,和主流用户的定位发生背离。”高德康描述当时的情况。

企业发展遇到瓶颈后,高德康深入思考如何才能把握主流用户,获取消费者的认可。2017年年底,高德康决定“回归本心”——聚焦主航道、聚焦主品牌,回归羽绒服品类,并确立做“全球热销的羽绒服专家”的品牌战略定位。

围绕重塑品牌力、产品力、零售力等,高德康在波司登展开了一系列变革。通过参展国际时装周,参加国家级品牌活动,努力做强品牌势能;与多个知名设计师合作,推出联名系列产品,首创风衣羽绒服和新一代轻薄羽绒服产品,围绕科技、防护、环保等功能体系开发高端户外、滑雪等全新品类;着重一二线城市线下渠道建设。采取“开大店关小店”策略,关闭坪效较低的小店,在一线城市地标商圈设立旗舰店,并对核心商圈的形象进行升级。

同时,波司登还在线上渠道发力,借助线上营销方式,拓宽客户群体。

此外,借助数字化工具,推动数字化转型。“我们把大数据融入企业实际研发、采购制造、仓储物流、零售运营、用户服务等关键环节,实现以消费者为中心的数字化研产销服务,全链条协同,使企业的协同效率、人才效率得到大幅提升。”高德康说。

高德康将这次“转危为机”称为波司登的“第二次创业”。通过这次变革,高德康得出了经验,“首先要专注聚焦,将有限的、优质的资源聚焦在明确的目标上;其次,一定要和消费者一起成长”。

“品牌和用户脱节,是企业最大的危险。”高德康认为,品牌需持续创新,始终拥抱新潮流、拥抱年轻消费者。

近几年,得益于波司登聚焦羽绒服品牌的转型,公司业绩持续提升。根据最新财报数据,2023/24上半年财年,波司登集团收入增长20.9%,达到约人民币74.71亿元;集团净利润提升25.1%,达到约人民币9.18亿元。集团营业收入和净利润连续6年创同期历史新高。

回顾过去几年的转型历程,高德康认为,一方面,波司登的品牌得到了比较明显地提升,重新赢得了年轻消费者的认可;另一方面,经营业绩也有比较稳健的增长。“只有产品的品牌力、产品力支撑起高售价,才能获得消费者的真正认同。”高德康说。

高德康表示,波司登将抓住潮流变化,并用弹性供应链去做支撑,让消费者信服,走好转型高端品牌的路。



波司登国际控股有限公司董事局主席兼总裁、波司登品牌创始人高德康。邓攀摄(中经视觉)

近期有媒体报道,一位瓦匠以“月薪5000元包吃住”的条件招收学徒,声称学成后的瓦工月收入可达2.5万元左右,这事在网上引发热议。

虽然月薪2.5万元并非技术工人的常态,但不可否认的是,近年来,一系列技能人才培养、激励、使用等政策出台,为技术工人成长成才营造了良好环境。技术工人的素质不断提升,逐渐成为劳动力市场的“香饽饽”,技高者多得也得到体现。

加快建设现代化产业体系、增强国家核心竞争力,需要更多技艺精湛的技术工人贡献智慧和力量。数据显示,目前我国技能人才总量已超2亿人,高技能人才超过6000万人。但从经济发展需求看,技能人才仍然不足。《中国蓝领群体就业研究报告(2022)》显示,我国蓝领群体规模达4亿人,但近年来我国技能劳动岗位的求人倍率超过1.5,即每150个岗位只有100位求职者,高级技工的求人倍率甚至达到2以上,缺口达千万人。

千工易寻,一技难求。当前,我国正处于经济转型升级的关键期。不论是实施创新驱动发展战略、建设制造强国,还是破解结构性就业矛盾、满足社会发展需求,都对加快技能人才培养提出了更高要求。技术工人如何快速成长起来?

在搭建平台、提供舞台,营造人人皆可成才、人人尽展其才的良好环境基础上,也需要依靠技术工人自身努力。

保持专注与热情。锤炼本领强技能,离不开坚守与创新。不论是与毫厘较量的焊接、雕刻、砌筑,还是增材制造、工业机器人、虚拟现实等前沿技术,都要肯学肯干肯钻研,以勤学长知识、以苦练精技术,以创新求突破,练就一身真本领,掌握一手好技术,立足岗位成长成才。

顺应形势求创新。随着制造业自动化、数字化、智能化的普及,对技术工人的要求更高。要主动适应新形势下的技能要求,传承工匠精神、创新工艺手法、持续攻坚克难。在岗位上锤炼过硬本领,为产业升级奠定人才和技术基础,为促进企业技术进步、推动高质量发展提供有力支撑。

当前,各类技能人才活跃在生产一线和创新前沿,还有不少技术工人登上国际国内技能大赛舞台并取得佳绩,这些都进一步激发了广大技术工人钻研技能、提升技能的热情。期待更多技术工人以国家战略需求为导向,以创新为己任,精研技艺、争创一流,为加快建设制造强国、建设现代化产业体系注入澎湃动能。

徐达

## 新三百六十行

## “我是游客的远方家人”

□ 本报记者 赵梅



赵闹金曼在调整餐具摆放。

(资料照片)

见到33岁的赵闹金曼和27岁的赵沙金曼姐妹俩时,她们刚刚完成民宿管家普惠班的培训。

“我们不仅学习了民宿的起源与发展、民宿管家职业特征、食品安全、房屋清洁服务流程等基础课程,还了解了手机摄影、社群运营、活动策划课程等数字素养课程。此外,还接受了一些实用技能方面的培训。”赵闹金曼告诉记者。

赵闹金曼和赵沙金曼姐妹俩在甘肃省甘南藏族自治州临潭县冶力关镇经营两家店,一家是具有藏族风格的农家乐,一家是干净整洁的民宿。

“每到旅游旺季时,我早上6点钟起床,开始巡查民宿、安排厨房准备早餐;线上与即将入住的客人进行沟通、办理退房、收拾房间、迎接客人……”赵闹金曼说,她每天都会把客人的“大事小情”梳理一遍,生怕有遗漏。“日常工作之余,还要整理、分析民宿运营数据,控制运营成本。”

“您昨晚休息得好吗?”“早餐还合口吗?”“还有什么需要的吗?”“一会儿想去哪儿转转?”在日常工作中,赵闹金曼不会错过每个和客人互动的好时机,交流

间她会认真记录下客人不经意吐露出的需求,并努力满足他们。而游客的点赞,则是赵闹金曼一天快乐的源泉。

在做民宿之前,赵闹金曼曾做过舞蹈演员、开过装修公司。随着当地大力发展文旅市场,她和家人也开始关注乡村旅游。2010年初,赵闹金曼的父亲承租了甘南藏族自治州临潭县冶力关镇庙沟村的一处农房,购买了桌椅板凳,布置了客房,开办起了“诚信农家乐”。

“当时,为了经营农家乐,我们全家上阵,边学习边经营,有烹饪经验的妈妈是主厨,爸爸负责烧火、打扫卫生等后勤工作,我则负责接待客人、点菜、洗碗和铺床。”赵闹金曼说,随着当地乡村旅游业的发展,“诚信农家乐”的规模也不断扩大。

“民宿的‘灵魂’在于服务的‘温度’,给予客人温馨的体验就是好的民宿管家。”赵闹金曼十分看重服务细节。

短暂交谈中,赵闹金曼时刻盯着手机微信,生怕错过客人发来的信息。手机也不时响起,都是来预订周末客房的。正说着,又来了两拨客人。赵闹金曼此时从前台变成了导游,除了带领客

人参观房间,还要向客人推荐民宿附近的观光场所等。

在赵闹金曼的理解里,民宿管家不仅要把民宿管理得更加规范,还要做好游客的管家,从游客咨询预订到入住,再到离店的点点滴滴都要操心,把各项服务做到位。

在游客电话咨询时,赵闹金曼会提醒他们当地的天气情况,告知是否需要多带衣服;若是遇到带孩子的客人,则会提前沟通加床事宜等。

“我是游客的远方家人,要让客人有家的感觉。”赵闹金曼说,对于民宿管家来说,让客人感到亲切、轻松是最重要的,还要储备好周边景点和民俗等知识,给游客提供旅行参考。

在赵闹金曼的努力下,他们的民宿成为冶力关有名的民宿之一。赵闹金曼也当选了临潭县农家乐协会会长。如今,姐妹俩的第3家民宿正在筹备开业,妹妹赵沙金曼也加入民宿管家的队伍。

“我想像姐姐一样,大方地为游客介绍冶力关的景点和我们的民宿,希望能通过自己的努力独立管理好民宿。”赵沙金曼说。

当下,随着越来越多年轻人出访选择民宿,不少人在求职时也开始选择民宿行业。2022年6月,人力资源和社会保障部向社会公示18项新职业,“民宿管家”被正式纳入其中。根据新职业信息,民宿管家指提供客户住宿、餐饮以及当地自然环境、文化与生活方式体验等定制化服务的人员。

提起民宿管家被纳入新版国家职业分类大典这件事,赵闹金曼就忍不住嘴角上扬:“民宿管家被列入新职业,对民宿产业发展是一大利好。从事这份工作的人可以更有获得感、认同感,也有助于建立更好的职业规划。”

“乡村文旅带来的发展空间,将为年轻人施展才华提供广阔天地,民宿管家的队伍会不断扩大。”在赵闹金曼看来,民宿管家是一份累并快乐着的工作,随着乡村旅游的兴旺,民宿行业的发展,这份职业很有前景,值得用心做下去。

一名民宿管家的满足感和获得感,不仅来自于和客人交朋友,还有对附近乡村带来的改变。“希望别人提起我的民宿时,能竖起大拇指,我也愿意带动更多村民发展民宿。”赵闹金曼说。