



创新驱动转型升级 自主品牌发力突围

波司登：中国时尚的国际化“蝶变”



十二届全国人大代表、波司登集团董事长高德康

■ 本报记者 沈海燕

癸巳年，早春三月，又是一年春好处。一年一度的全国两会在北京举行，人们心中无不充盈着对未来生活的憧憬与希冀，经受严峻考验的中国服装业也正孕育着创新驱动的新变革，呈现出转型升级的新气象。

这样的春天里，十二届全国人大代表、波司登集团董事长高德康有着一份快乐充实的好心情。这不仅源于尽职尽责、无愧使命的崇高责任感，也出自波司登去年令业界艳羡的经营业绩，这是一种源自心底的自豪和快乐。

刚刚过去的2012年，尽管纺织服装业面临外部市场需求低迷、国内生产成本攀升的窘境，高德康掌控的中国最大品牌羽绒服运营集团——波司登，以转型升级、以品牌建设为突破口，积极推进国际化战略，实现了提升品牌价值、开拓两个市场的精彩“蝶变”：波司登羽绒服18年（1995—2012）蝉联中国市场销量第一名；连续16年（1997—2012）唯一代表中国防寒服发布流行趋势，品牌价值达245.08亿元，蝉联纺织服装业首位。公司还获得国务院颁发“全国就业先进企业”荣誉称号，以及亚洲质量卓越奖、第七届中华慈善奖、工信部“国家级两化深度融合示范企业”、首届苏州市市长质量奖等殊荣。

更富有想象力和国际影响力的创新实践是，伦敦奥运会开幕前一天，波司登伦敦旗舰店暨欧洲总部在英国伦敦最繁华的牛津商业街区盛大开业，开创中国服装品牌在欧洲一线城市拓展中高端市场的先例，引发海内外媒体及时尚界强烈关注，摘取英国商会2012年英国商业大奖“年度中国投资奖”。

这份靓丽的成绩单来之不易，其中闪现着高德康作为中国领袖级企业家的运筹帷幄，更凝聚着波司登人集体的智慧和勤奋。在高德康看来，创新驱动、企业转型和品牌提升，是服装企业未来发展的新方向。改变成本导向竞争和价格竞争模式，转向靠服务、靠产品质量提高、靠品牌附加值提升增强核心竞争力，赢得发展新优势，是传统产业转型升级必由之路。

“转型升级不是转行发展，传统产业更不是落后产业。只要有迎难而上的勇气，立足创新发展，中国服装完全可以逆势增长，确立全球竞争新优势，冲击国际市场！”高德康言辞恳切地说。

创新驱动：增强发展新动力

高德康代表是中国服装行业“世界名牌”的缔造者，又身兼全国工商联纺织服装业商会会长，这使他对中国服装的分析切中肯綮、鞭辟入里。谈及纷扰一时的中国服装“库存门”，高德康毫不避讳地说：“说到底，中国服装痛在低端竞争，痛在缺乏品牌个性，痛在市场反应迟钝！”他表示，中央提出实施创新驱动战略，打造中国经济新的核心竞争力。落实到中国服装，就是要提高自主创新能力，做好结构调整和转型升级，从低水平制造、数

量型增长向质量效益转变，向价值产业链的高端迈进。

90秒！这是波司登生产一件羽绒服的时间。这得益于波司登坚持加大技改投入，提升质量效益。最近3年，波司登将原有的缝纫设备全部更新成高效低能耗缝纫机，扩大了低碳化生产成果；导入精益生产模式，成功应用单件流、吊挂生产线及模板标准化生产作业，培育国际服装先进制造基地。尤其是在羽绒服生产领域率先引进瑞典的吊挂流水生产线，使生产效率提高近30%。“虽然我们的生产线在国内一直处于领先水平，再用上10年也可以，但我们着眼长远，在创新上敢于投入。”

波司登积极开展科技创新，增强核心竞争优势。立足省级工程技术研究中心、国家级博士后科研工作站等创新平台，2012年根据自身特点及经济发展需要，波司登全力推进新型服装面料的研发，部分科研成果已获国家发明专利，今后将继续做好中试，力争尽快实现产业化。企业还与天津工业大学纤维研究所合作，对羽绒进行功能性改良，也已初见成效。

波司登积极推进“两化融合”和信息化建设，不断提升快速反应能力。目前，波司登信息系统已覆盖研发设计、生产过程、供应链管理、企业管理等关键业务环节，实现了从订单管理、原料检测、生产制造，到外发加工、仓储物流、营销服务等企业经营全过程的全面科学化管理，全员劳动生产率、物流周转速度、资金周转率、客户平均响应速度、产成品库存周转率、企业网上采购率、网上销售率等主要指标处于行业领先水平，2012年获评工信部国家级两化深度融合示范企业、全国服装行业两化融合示范企业、江苏省两化融合示范企业等称号。



高德康代表深入车间一线，与员工亲切交流。

通过加大终端营运、物流配送、网上商城建设及营销策划力度，波司登不断完善全产业链整合营销，强化市场领先地位，实施的《健全品牌营销网络体系建设项目》获得国家财政部、商务部2012年品牌促进体系建设项目立项。

独立运营：打造品牌新活力

随着生活水平的提高，消费秩序正在改变服装品牌的走势，国内市场的无限纵深所带来的复杂性，导致消费需求越来越个性化、碎片化。创新经营思路、推进多品牌发展，有望夺得更多市场份额。

作为中国市场品类驱动战略的优秀代表，波司登显然精于这种集中与分散的平衡术。2012年，在集团公司层面，波司登充分利用名牌资源和规模优势，实现“采购：资源共享+按订单采购”、“生产：按订单生产+产销一体化”、“物流：从两级物流到多层级物流”的灵活运营机制，对项目业务进行业务统筹、协同管理。在品牌业务层面，首次对旗下各品牌实行公司制的、产供销一体化的品牌独立经营模式，从市场定位、产品设计到市场规划、营销管理等方面“一分为底”。

通过差异化定位和加大资源支持，波司登在做大市场“蛋糕”的同时，真正细分了市场。以前波司登、雪中飞、康博三个品牌由集团下属的营销公司统一经营，在波司登的终端门店里，往往既销售波司登，也销售雪中飞、康博等品牌，但由于品牌风格、市场定位并不相同，并不利于持续拓展市场份额。“现在全面细分后，运作团队分开了，终端团队也分开了，各自建立销售网络和渠道，消费者能够直接感受到品牌细分带来的变化。”

更重要的是，分品牌运营有力地推动了波司登各品牌向时尚化、个性化、高端化转型升级，巩固和提高了企业的市场占有率。例如，波司登在“秋羽绒”大卖的基础上，去年增加了更多款式和颜色，更加贴近顾客需求；雪中飞也推出“轻羽绒”新品，并以“爱心羽绒”公益活动获得年轻人群青睐和认同；冰洁的“杨冪款”羽绒服，更被一众粉丝热情追捧；康博则定位成熟人群，在全国市场稳步开拓市场……国家商业信息中心和国家统计局的统计数据显示，波司登、雪中飞、康博、冰洁羽绒服全部进入2012年全国行业同类商品前十。

高德康表示，多品牌独立运营为集团持续发展奠定了基础。他也坦言，会尽力克服“中国制造”铺摊子、上项目、拼价格的低利润“怪圈”，及时调整经营模式，完善营销网络，持续扩大市场份额，“说到底，就是要向专业要效益，向品牌要发展！”

勇闯伦敦：迈向国际新起点

对于“中国制造”的国际化困境，有评论一针见血地指出：中国并不缺乏优秀的产品，缺乏的是能义



波司登集成控制服装吊挂流水线

无反顾地将本土产品拿到世界市场接受检验的勇气与信心；中国也并不缺乏优秀的企业，缺乏的是能一点一滴地将本土品牌注入到世界版图竞争当中去的决心与毅力。

作为中国品牌国际化的先行者，波司登的国际化步履一向稳健，多年来自主品牌出口业务一直稳定增长，远销亚洲、北美、欧洲等十多个国家和地区，在发达国家市场树立了中高端精品形象。2007年，集团核心业务板

块在香港主板上市，更开启国际化发展的新篇章。尤其是波司登男装成功进入英国市场，成为中国服装国际化的亮点。

高德康并不满足于此。2011年，波司登斥巨资在英国伦敦最繁华的牛津街区买下一块不动产，改建为一座拥有优雅中国红外墙立面、极具地标意义的现代化建筑，用以设立波司登旗舰店及欧洲总部。

2012年7月26日，总投资达3500万英镑的波司登伦敦旗舰店开门迎客。一时间，中国服装品牌登借势奥运、闯荡伦敦的消息登上中英各大媒体的显著位置。为了赶超Hugo Boss等品牌，波司登还聘请英国著名设计师Nick Holland及顶级裁缝师为产品把关。

开业半年来，波司登“中国品牌、本土设计、全球采购、当地化营销”的经营模式在英国市场初现成效。伦敦代理商们开始关注中国品牌进入英国市场的潜在趋势，他们相信波司登的成功会刺激更多中国零售品牌进驻伦敦。更为有趣的是，每每有中国游客怀着猎奇的心态跑去一探“真容”：“哇！真是波司登，中国品牌！”惊叹之余，立刻拍照留念，自有一股别样的钦佩和自豪。

2012年10月12日，高德康在牛津大学发表“投资英国：波司登的国际化拓展之路”的主题演讲。这是中国民营企业首次登上具有800多年历史的牛津大学讲坛，中国品牌转型高端的努力引发强烈关注。“面向全球市场，一定要有全球视野。中国品牌‘走出去’，一定抢抓机遇、全盘布局、系统推进、稳扎稳打。只有获得当地消费者的品牌认同和价值共鸣，才能最终落地生根，开创大未来。”

据高德康介绍，波司登正努力构建全新商业概念的国际营销体系。筹备成立商学院，同国际知名机构合作培养高级人才，优化经营管理模式。继续强化英国项目的经营，适时启动英国电子商务和在高档百货店的专柜销售，并逐步向其他欧洲国家拓展。

今年是实施“十二五”规划承前启后的关键之年，更是全面贯彻十八大“创新驱动战略”的起始之年。虽然服装业仍面临诸多挑战，但也拥有大有可为的转型机遇期。展望前路，高德康言语间不时跳出“文化、服务、供应链、人才、渠道”这些个关键词。他表示，波司登将围

绕“四季化、多品牌化、国际化”战略目标，持续推动创新驱动战略，提升品牌价值和影响力，强化国际国内市场营运，转型成为一家令世人尊敬的、世界知名的综合服装品牌运营商。

“只要中国服装人用专注、专心、专业的态度干事业，在品牌研发、产品设计、供应链和营销渠道等方面狠下功夫，就一定能形成一批具有国际竞争力的中国品牌！”高德康如是说。



波司登时尚广告绽放纽约时报广场



波司登仓储物流实现高效配送



波司登总部研发中心大楼