■ 王柔仪 / 文

那是2022年的第二场雪。

春雪似羽毛,来得急,下得缓,撒落在杭 州萧山羽绒工业园内。与柳桥集团董事长傅 妙奎的采访,就约在这样一个纯白的早晨。

羽毛似春雪,一片雪花无足轻重,但压 满枝头,便开出梨花满堂。羽毛虽轻,可柳桥 集团却以坚守和创新,让全世界感知到了它

30年时间,从萧山一隅启航,柳桥羽毛 飘向了江苏、江西、广西、广东、安徽等全国 各地。从一个村办羽毛加工小作坊,到今天 "打个喷嚏,世界羽绒市场就得感冒"的集团 公司,柳桥羽毛自由地、奋力地,在全球飘

或许一些数据,可以更加具象地感知柳 桥羽毛的重量。

目前,柳桥集团羽毛、羽绒年加工能力 逾10万吨,羽绒制品、家用纺织品和服装年 加工能力达 4000 多万件, 羽绒产销量占全 球市场份额约五分之一,产品远销50余个 国家和地区。美国羽绒市场中,三分之一的 原料由柳桥提供,阿迪达斯、耐克与乐斯菲 斯等知名品牌,更是指定柳桥作为羽绒供应

但在傅妙奎看来,柳桥羽毛的重量不止 于此。"办企业不能知足常乐。只有永不知足 的企业才会有持续创新的动力,基业才会长

▲人生第一课

"鸭毛——鹅毛——甲鱼壳——"20世 纪80年代,萧山的街头巷尾,叫卖声此起彼 伏。将镜头拉近,一个灵动瘦小的身影穿梭 其间,他便是傅妙奎。

那年的傅妙奎只有15岁。由于年幼丧 父,家境贫寒,身为长子的他早早担起了生 计重任,跟着自己的舅舅走街串巷,做起了 鸭毛、鹅毛的收购生意。

生意虽小,但在傅妙奎心里,它是支撑 整个家庭的救命稻草,是母亲和兄妹五人生 存的支柱,容不得马虎。起早贪黑,挨家挨户 地收鸭毛,傅妙奎没有一句抱怨。他始终谨 记母亲的殷切叮咛:"做生意一定要量力而 行,千万不可拖欠别人钱。"

诚信,是母亲教会傅妙奎的人生第一 课。而后,这一课也成为他走向成功的第一

"我14岁就出去干活,下过田,也做过 泥水工。后来跟着舅舅一起收鸭毛,收入比 之前做泥工时多了不少,家里的生活条件得 到了相当大的改善。当时,我就觉得干这行 能越做越好,越做越大。"

凭借一股冲劲,1985年,傅妙奎接手了 村里那家设备陈旧、效益不佳、面临倒闭的 村办羽毛加工小工厂。工厂门面不大,接收 的大多是零散的小单。"当时有许多美国客 户通过香港、台湾的公司,买我们国内的羽 绒。对他们来说,对内地市场还没建立信任, 那就情愿给香港人赚钱,心里放心,而且有 保障。"

信誉的建立从不可一蹴而就,为了扩大 销售面、结识新客户,也为了寻求更为广阔 的贸易空间,傅妙奎时常去深圳出差,争取 拉一些大的订单。

这一奔波,就是四年。1989年秋,机会 终于来了。9月,一如往常,他来到内地对外 贸易的窗口城市——深圳出差。出差途中, 通过与一位香港羽毛客商坦诚的交流和真 挚的分享, 傅妙奎不仅成功收获了友谊,更 收获了宝贵的合作伙伴。

"香港老板需要产品原料,而我正好可 以为他供货。当时羽绒原料价格不高,按一 车 5 吨的重量计算,每车的价格在 40 万块 左右。"对彼时的小作坊来说,这笔订单无异 于雪中送炭。傅妙奎深知机会来之不易,加 班加点,亲力亲为,对产品质量进行了严格 把控。他明白,建立合作只是第一步,产品的 质量才是最核心的说服力。

随着资本逐步累积,傅妙奎觉得,是时 候规模化了。1993年,傅氏兄弟创建了萧山 市柳桥羽绒厂。当时厂里只有五间平房,三 个人,然而就在这样的情况下,他大胆地提 出了第一个销售策略——"借道出海、专职 外销"。这一年年底,工厂创造了500万元产 值的神话。

"神话之所以被造就,是因为信得过我 们。"傅妙奎如是说。

于是,他将自己的人生第一课刻进了柳 桥的企业文化里——诚信、秩序、回报、追 求。他以此告诫自己,也警醒员工:"诚信是 做人的第一品质,也是使柳桥产生凝聚力和 赢得长期发展的根本原则和原动力;秩序是 规范、有序,一个组织严密、权责分明、高效 团结、秩序并然的团队是柳桥持续发展的保 证;回报是分享,是公司领导人最真诚朴实 的经营哲学,为柳桥的发展作出贡献的人永 远不会被忘记;而追求就是超越,只有孜孜 不倦地追求,柳桥才能够基业长青!"



●柳桥集团董事长傅妙奎 杭商传媒 朱旭洁/摄



羽毛似春雪,一片雪花无足轻重,但压满枝头,便开出梨花满堂。羽毛虽轻,

可柳桥集团却以坚守和创新,让全世界感知到了它的重量。



▲让羽毛飞得更高

飞出萧山,柳桥羽毛去往了更广阔的世 界。而傅妙奎追求的,不仅是广度,还有高

1999年,环保理念尚未形成社会共识, 柳桥已经着手筹划打造一套污水处理系统。 2000年,柳桥改制扩建,傅妙奎花 1200 万 元引进了一套世界一流的污水处理系统, 2001年他又斥资3000余万元,在污水处理 系统上加装了可循环功能。几千万的投入, 对彼时的柳桥来说是一笔巨资。

对于环保,傅妙奎有着几近顽固的"执 念"。通常,羽绒工厂的生产过程需要大量的 水资源。如果最终的工业废水没能及时回收 利用,其中的有害物质会伤害农田,导致农 作物枯萎,还有可能使水体中的鱼类死亡。 "我们意识到废水对生态环境会产生严重破 坏,如果不处置将会引发严重的问题。"

是的,柳桥之所以为柳桥,是这片土地 赋予的。生于柳桥村,长于柳桥村,傅妙奎心 中的故乡和羽毛一样纯净,又怎能因致富被

2003年,柳桥的环保举措有了成效。巨 资投入不仅一举解决了污染问题,经过净化 的污水循环利用率更是超95%,达到了国家 标准。引入污水处理系统以来,水资源能耗 大大降低,柳桥因此获得首批"浙江省绿色 企业"的荣誉。

也是这一年,柳桥的产销超过10亿元, 被中共萧山区委、萧山区人民政府授予"做 大做强,再创辉煌"匾牌。柳桥的坚持,时间 给出了最好的成绩单。

"你看这张照片。"傅妙奎回头,指了指 身后的相框。

照片略有斑驳,但其中的人物一眼就能 辨明。这是一张摄于2004年7月12日的照 片,时任中共浙江省委书记的习近平在省市 领导陪同下,视察柳桥集团。傅妙奎负责接

时值夏天,骄阳似火。作为首批"浙江省 绿色企业", 傅妙奎向前来视察的领导介绍 了柳桥的污水处理系统。"绿水青山就是金 山银山。总书记看到我们的污水处理厂,连 连称赞。他说不喜欢在办公室拍照,就在这 里合个影吧。"从那一刻起,这张照片在傅妙 奎办公室里最显眼的地方呆了18年。

得益于柳桥集团可持续发展的理念,柳 桥羽毛不断突破着上升的高度。

2006年,柳桥集团投资2亿元,建成了 集裁剪、缝纫、检验、后道、仓储为一体的家 纺生产加工车间,并引进 CAD 电脑设计系 统、OCIMA 全自动验布机等尖端设备,公司 的生产设备和制造水平与国际水准全面接

2011年,柳桥集团开始进入电商领域, 借助互联网优势,专注于羽绒制品和家纺产 品在电商渠道的经营;2013年,柳桥集团羽 绒产品开创网络销售平台的先河,为羽绒企 业的产品销售打开了新的渠道。2015年,柳 桥家纺打开跨境电商之门,上线初期,就实 现了日成交3000美金的业绩。

▲ "羽绒是一项需要用心做 的事业"

今年开年,柳桥集团有了新动作。

为了有效推动羽绒产业创新变革,打造 优势资源整合,进而建设全球羽绒供应链价

值体系——一个总投资约 10 亿元,占地 150亩,总建筑面积约8.8万平方米,集生 产、销售、研发为一体的综合性产业园正式

这是柳桥国际供应链集团产业园。傅妙 奎介绍,未来,该产业园将由柳桥集团和波 司登集团联合打造,充分发挥羽毛原产地的 独特区域优势,推动羽绒产业变革创新,打 造全球领先的羽绒供应链生产基地。

"打造供应链生产基地这件事,我们去 年就有打算了,今年正式运作。预计建成后, 接下来每年的年收入会增长15亿左右。"傅 妙奎说。

能力越大,责任越大。将柳桥羽毛做精 做强,对傅妙奎来讲并不够。他认为,"羽绒 是一项需要用心做的事业", 拉动整个羽绒 产业高质量发展,行业才能共生共荣。

在 2019 年的中国羽绒行业高质量发展 研讨会上,傅妙奎直面行业弊端,发表了真 挚演讲。他说自己在羽绒行业耕耘了几十 年,见证了中国羽绒行业成长的过程。他由 衷地为中国羽绒行业而感到自豪,但同时也 有些顾虑。

比如,羽绒加工行业的技术门槛不是很 高,有很多中小企业,市面上的羽绒品质也 是参差不齐。企业之间竞争比较激烈,大家 都在拼价格,拼供货政策,拼客户关系;整体 创新能力不强,很少有做营销传播,做增值 服务,做差异化品牌及产品的。最终导致的 结果是整体效益偏低,这样就无法升级羽绒 产业,陷入恶性循环中。

傅妙奎认为,从长远来看,中国的消费 者逐渐与世界接轨,在产品的选择上更自 主,更注重羽绒本身的性能。"这要求我们羽 绒行业也要做出相应调整, 走出品牌化之

路,比以往更注重研发,让羽绒更具有卖点。 有了好产品我们还得做教育传播,让消费者 认知我们。"

过去的一年,柳桥集团持续推进"提品 质、创品牌、增品种"的三品战略,"品立""航 羽""甄源"羽绒品牌深入人心,"柳桥羽绒" 商标顺利注册,制品市场突破创新。同时,柳 桥积极参加各类展会,做好品牌宣传和推 广,进一步提高了品牌的附加值和影响力, 这些都是柳桥集团高质量发展战略推动的

知易行难,做品牌的道理许多企业老板 都明白, 但要对抗市场短期利益的诱惑,又 谈何容易。傅妙奎坦诚地分享了柳桥集团的 品牌化做法:首先要定组织架构,这是基础; 然后制定全年度品牌计划,品牌计划不要太 零散,也不要太系统,要精炼;要确定有效目 标客户,针对目标客户制定产品研发,品牌 活动,品牌传播,渠道铺设等品牌计划;品牌 不是单纯的传播,需要系统地思考针对目标 客户如何全方位打造品牌体系,销售也是其 中的一部分; 最后对于品牌建设的考核方 式,并不能单一看销售成绩,而是要看目前 做品牌的侧重点,从销售,知名度,美誉度等 多维度出发。

说起羽绒事业,傅妙奎总有分享不完的 智慧。这些智慧来自于柳桥的成功经验,也 凝聚着他半生的心血。

窗外,雪已经停了,白色的雪花幻化在 雨里。傅妙奎笑着说要带笔者去看雪:"柔 软、蓬松、回弹性好。"原来他说的,是柳桥的