

打造中国皮鞋第一品牌

——专访金猴集团董事长、总经理柳富林

■ 李书忠 威海报道

手搭凉棚，脚踏祥云，手持金箍棒，半空中“美猴王”一个华丽的转身，著名影视演员六小龄童脚穿锃亮的“金猴”皮鞋，豁然出现在观众的眼前。精彩的广告片段，已经深深地保存在人们的脑海里。20多年过去了，金猴皮鞋在国内市场长盛不衰，在同行业中，一直以龙头老大自居。令人注目的是，金猴集团在做好支柱产业的同时，已经将经营的触角伸向了箱包、服饰、贸易、房地产等其他产业领域，形成了多元化、规模化、集团化、年产值达到150亿元左右的大型产业公司，创造了企业发展60多年不倒的神话。

6月17日，按照提前约定，记者走进了威海金猴集团总部，专门采访了山东省人大代表、全国五一劳动奖章获得者、金猴集团董事长、总经理柳富林。

记者：市场如战场，有高峰就会有低谷。金猴集团历时60多年，走过了半个多世纪，成为妇孺皆知的民族品牌公司。请问推动金猴发展的源动力是什么？

柳富林：金猴独舞市场60多个春秋，关键是有它的历史底蕴。当然，随着社会发展，人们的消费需求越来越高，老品牌要想生存，必须与时俱进，把产品开发创新、升级换代不断做好，不然的话，老品牌是站不住脚的，也不会发展。

金猴能够得到持续、良性发展，主要是把产品做到了极致，利用科技创新、新技术来提升传统产业。近几年，金猴创新研发了很多在国内领先、有特色的产品，比如，民用产品的功能性产品，国庆阅兵的主要产品，解放军、武警部队用的皮鞋和箱包，全部是企业独家研发生产的，受到了社会的肯定和信任。企业在观念更新、设备引进、技术完善、人才培养等方面不断改进，广泛使用新材料、新技术、新工艺，让各个层次消费者都能接受。

记者：“穿金猴皮鞋，走金光大道”，已经成为经典的广告台词。名人代言，加上在央视黄金时段播放，让金猴皮鞋唱响大江南北、红遍长城内外。当年，“秦池”酒业、“孔府家酒”同样在央视黄金时段播放产品广告，但是昙花一现，逐渐淡出了公众的视野。那么，金猴是如何把握机遇、抢占先机的呢？

柳富林：俗话说：有名走遍天下，无名行而不远。从1980年开始，金猴集团就开始注重品牌的建设，靠创造名牌推动企业向前发展。创品牌，金猴也算是行业中第一个“吃螃蟹”的企业。1995年，金猴拿一年的企业利润在中央电视台做了一个月的广告，开了全国皮鞋广告的先河，结果一炮打



原山东省省长姜大明向金猴集团董事长柳富林(右)颁发省长质量奖。

(图片由金猴集团品牌宣传部提供)

响，“穿金猴皮鞋，走金光大道”成为大江南北耳熟能详的“名言”。

1999年金猴皮鞋商标被认定为中国驰名商标，成为山东省威海市第一件中国驰名商标；2002年金猴皮鞋又被认定为中国驰名商标；随后金猴皮具也被认定为中国驰名商标和国内名牌产品。目前金猴集团是全国同行业唯一拥有两个驰名商标和两个名牌产品的企业。

记者：冰冻三尺非一日之寒。金猴从小作坊手工制作，到今天高科技、现代化的流水线、规模化生产，可谓是一步一个脚印走出来的，创业的曲折与艰辛局外人难以体会到的。那么，金猴的“雪球”是如何滚大的呢？

柳富林：60年前，在威海供销合作联社的大力支持帮助下，该社7名职工集资1900元钱，成立了“威海市新生皮革生产合作社”，这就是“金猴”的前身。当时，合作社拥有2台手摇底机、1台手摇打光机和1台缝纫机，职工17人，厂房112平方米，日产皮鞋3双、布鞋13双。在以后的岁月里，小作坊几易其名，1979年更名为“威海市皮鞋厂”。直到1990年，“金猴”还不过是一家名不见经传的小企业，固定资产仅有400万元。当时，不用说逐鹿国内市场，就是在山东、胶东市场也属“后生”。但是，金猴人天生有一股“初生牛犊不怕虎”的劲头，面对皮鞋行业群雄并举、独资、合资、集体、私营企业如雨后春笋般涌现的形势，他们大胆转换经营机制，很快就后来居上。

从1990年开始，金猴就认准了一条“大投入、大产出”的发展思路。尽管当时企

业条件不好，厂房拥挤、设备落后，但是，在“先贷款盖厂房，还是先集中资金抓生产”的选择面前，金猴选择了后者，在投入上不惜财力，先后投资数千万元，对原有厂房进行改造和扩建，对生产设备进行更新和改造，同时增设加工厂家，补充生产能力。先后投入数千万元，从国外引进先进的生产流水线和必须的单机专用设备；改、扩建了8000平方米的生产大楼，新上了两个高档鞋车间，而且还跨出厂区建分厂，使全厂机械化程度达到80%，皮鞋日生产能力达到了10000多双。

记者：在形成一定的规模、企业获得良好的经济效益后，企业的“掌门人”往往会居功自傲，停滞不前，或急流勇退。一个庞大的产业帝国，有时会随着负责人的退化而陷入滑铁卢，甚至倒闭。金猴是用什么法宝，来提高企业发展力、产品竞争力的？

柳富林：创业艰难百战多，创业难，守业更难，突破守旧的思想是难上加难。1992年自邓小平南巡讲话后，我们进行了多次的、脱胎换骨的“解放思想大讨论”活动。通过讨论，理清了发展的思路。为建立现代企业制度，金猴于1998年以资产买断的方式改制为有限责任公司，企业管理体制、运营机制更加规范灵活，为快速健康发展奠定了制度基础。当然，政治改革需要“城南立木”，企业发展同样需要“言必信，行必果”的果决与雷厉风行。1992年，有个产品设计员因为设计了一款新产品，产销量超过10万双，公司果断奖励他1.8万元。在当时，这算是一笔“巨款”。

众所周知，皮鞋生产进入门槛低，特别

是八九十年代，温州等南方大大小小的私企大量涌入，低价倾销，市场竞争白热化。如何寻找企业的“蓝海”？2007年，金猴抓住我国军队被装采购改革、面向社会公开采购的机遇，利用企业的技术、规模和品牌优势，大力开展军品研发。目前，金猴集团已经成为军鞋、军包、军腰带的核心研发和生产主力，产品亮相国庆60周年大阅兵。同时，金猴集团还根据市场需求，把部分军品技术用于民品生产，既提高了产品档次，又提高了产品附加值，较好地带动了内销市场的发展。2010年，企业研发的一款富有军人特色的“功勋鞋”深受消费者欢迎，产销量达30多万双。

记者：在做好主业皮鞋的基础上，金猴先后上了金猴皮具箱包、服饰、国际贸易、房地产业等项目，这些项目正处在发展起步阶段。企业做大了不一定就是强，做强了也未必就是大，大与强是相辅相成的辩证关系。那么，金猴在今后的经营中，如何做到主副业协调发展呢？

柳富林：当前，房地产产业发展迅速，金猴房地产公司已迈入山东省同行业50强。投入1.2亿元建设了高标准的北方皮具生产基地——金猴皮具工业园，园区配套、设备均达到国内一流，拥有当今世界水准的台湾箱包流水线8条，年可生产各类皮具280多万件。自去年以来，金猴从行业内高薪招聘了部分优秀管理和贸易人才，通过不断提升生产技术、研发水平和生产效率，实现了规模和效益的同步提升，新开发出出口样品400余款，产品顺应了欧、美、日、韩等主要国家和地区的流行趋势，并兼顾了俄罗斯、中东和澳大利亚等国家的主要风格。同时，还要在服饰方面打出品牌，做大做强。

记者：集团要采取什么样的工作方式来提升干部员工的“幸福指数”，实现干部员工的“中国梦”？

柳富林：共圆“中国梦”的根本目的，就是要实现好、维护好、发展好干部员工的根本利益，进而提升全集团的幸福指数。从根本上讲，就是要进一步提升公司和谐的水平。一年的企业靠管理，十年的企业靠制度，百年的企业靠文化。在社会大发展大变革大调整的新的历史条件下，企业靠什么站稳脚跟？靠什么搏击市场？靠什么笑傲“江湖”驰骋四方？拿什么打造百年企业？在物质基础不断提升的情况下，主要靠先进的企业文化来实现干部员工的“中国梦”。

最后，柳富林董事长用坚定的语气对记者说，金猴集团在今后的发展创业中，将以国家级技术中心为平台，加强自主创新，打造出中国最为舒适、健康的第一品牌。

单量在100万单左右。如此计算，京东目前的物流能力已经有10%左右的容量对外开放了。

上述物流界人士认为，京东一直想要学亚马逊，靠物流这样的第三方服务来增加自身平台上卖家的黏性，并且从中增加营收，现在算是正式开始了。

不过，京东的胃口看起来显然不仅于此，在6月初举行的京东云平台合作伙伴交流会上，京东强调，自己提供的商品物流并不仅限于自己的平台，如果卖家的商品是在淘宝、亚马逊上卖，京东也一样配送，甚至强调会一视同仁，不会优先给自营商品配送。

在陈伟看来，京东想做的就是让卖家在物流这件事上更为简便。“你把货一次性接入京东的平台，其他的就不用操心了，京东如何利用大数据、云就不这些技术来做更合理的存储和配送，那是京东的任务。不管你在什么平台上销售，我都给你配送，包括退货，我们也都都可以支持。”

电商代运营商瑞金麟联合创始人安士辉表示，“京东物流开放的背后，其实还是平台之争，可是如果是一个天猫卖家，如果你的货让京东来送，你觉得天猫会答应么？这样一来，岂不是天猫的运营数据都让京东知道了。”对于京东全网配送的运营思路，安士辉表示还需要等真正运营起来了再做观察。

“电商物流算是一支新兴力量，和传统快递目前竞争关系还不强，毕竟整个快递市场的需求量增长很快，四通一达现在每天接单也忙得不可开交，而且传统快递在干线物流、规模、成本等方面还是有优势的。但长远看，电商物流抢夺传统物流的份额，还是有可能的。”前述物流界人士评价说。

刘强东：京东物流年底开放

■ 徐婷

阿里的“菜鸟”刚刚起飞，电商物流的大浪就已经近在眼前。

在京东十周年店庆之际，物流下半年启动全面开放无疑更吸引商家的眼球。但想要开放物流的不仅仅是京东，一号商城总裁祝鹏程此前也向记者透露，一号商城的物流也将在三季度启动对外开放。曾经自顾不暇的电商物流，莫非已经熬过了艰难岁月，进入坐享红利的阶段了？

“京东想制定行业标准”

“6·18我们是平稳度过了，物流平台全面开放的时机已经到了。”京东大物流研发部总监陈伟向记者自信地表示。

京东方面提供的数据显示，6·18当天，京东全天订单量突破300万单，与去年相比增长翻倍，但物流方面没有出现往年那样的爆仓情况。

据陈伟透露，京东物流的全面开放将会在下半年启动，在年底前肯定会完成。“现在我们更多是邀请式，还有一定限制，全面开放就是商家可以自主申请，只要想进来，我们都欢迎。”

“在物流开放的具体策略上，我们会采用多渠道并行的策略。”陈伟解释，“粗略来分，我们把商户分为厂家和经销商两大类，针对厂家，我们主要采用协同仓的办法。”

所谓协同仓是指仓库的归属权并不属于京东，但运营上被纳入到京东的仓库体系中，和京东自营的仓库享受同样的管理系统，从而达到同样的配送时效和服务。

据陈伟透露，这样的协同仓京东从去年11月开始推行，目前的数量已经接近30个，第三季度还会再开50个左右。

“以前供应商经常抱怨，自己的货要先送到京东的仓库里再对外销售，白白增加一次运输成本，有了协同仓，这笔钱就可以省下。而且仓库就在厂家，缺货情况就不会出现。”对于协同仓的优势，陈伟这样解释。

上海一位物流界人士分析说，“京东自己的流量也不断在增长，自营仓库满足自己的需求已经不容易，所以无论从资金还是时间上现实考量，京东整合第三方资源，靠自营仓库都不现实，所以物流开放仅依靠自营仓库自己的资源，用技术输出的方式，成本更低，拓展速度也会更快。但非自营的仓储，能否达到京东自营的水平，这还有待观察。”

陈伟表示，在整合第三方资源时，京东会尽可能与自身的体系进行融合，“我们会尽量在自己的大仓库间去选择第三方仓库，像卫星仓这样，如果某个卫星仓做得很好，它可以再升级成大仓，再去吸引其他卫星仓，我们希望自己物流网络的辐射区域像这样逐渐扩大，实现自增长。”

此外，陈伟表示：“京东也想制定行业标准，现在的物流大都是根据传统物流快递的属性确立的，向全国推行电商物流的服务标准，这事还没人干。”

背后的平台之争

在与阿里对抗的过程中，京东在信息和资金流上都不占优势，唯有经营多年的物流是最大的筹码。在阿里启动千亿规模的菜鸟网络计划后，利用眼下的时间差，加快构建自己在物流上的护城河，无疑是京东的当务之急。

根据京东方面透露的数据，京东快递目前每日承接的外部包裹量已经超过10万单，而京东5月曾向外公布，目前其日订

老总话道

内疚

■ 文 / 刘鹏凯 画 / 何兵



1.7月的一天，下班前，我特意交代驾驶员小周：“明晨6点前，先接丁工后接我，一起去上海参加会议，不能误点。”小周自信地说：“没问题！”



2.第二天天刚破晓，我就起床，边看书边等小周。已6点了，还不见小周的影子。我拨通他的手机，传来了小周焦急的声音：“老总，快到了！”



3.我估算着时间，拎着包出门，等在路口。5分钟过去了车还没到，我又一次拨通了电话，不耐烦地对小周吼道：“到了什么地方？这个家门就那么难出？”



4.又过了七、八分钟，车在我面前戛然而停下，我一看表，整整迟到了20分钟。我一言不发钻进车子。刚坐好，老丁递过一张面纸：“厂长，先擦一下汗吧。”



5.接着，老丁道开了歉：“厂长，今天的事全怪我，我消化功能不行，夜里受凉，临出门还……”老丁的眼睛透过反光镜盯着我，让我心里一阵内疚。



6.车子很快上了高速，小周打开音响，是广东民乐《雨打芭蕉》。一张CD放完了，小周又换上一张。看着小周小心翼翼换碟的情景，我不禁暗暗乞求：能不能像换碟一样，让等车的情景重新来过？

(作者刘鹏凯系江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长)

洛阳市旅游商品业协会成功换届

本报讯（记者 罗红耀）6月20日，洛阳市旅游发展委员会在市政府四楼召开会议，投票选举新一届旅游商品业协会会长。中国陶瓷艺术大师、中国陶瓷设计艺术大师郭爱和新任协会主席，洛阳烟云涧青铜器有限公司等为副主席单位。

洛阳市旅游商品业协会2005年成立以来，积极研究旅游商品及购物业发展中的有关问题，努力为会员服务，为行业服务，为政府服务，在政府和会员之间发挥了桥梁和纽带作用，为全市旅游业的持续、快速、健康发展作出了积极的贡献。为促进洛阳旅游商品市场健康发展，成立了洛阳市旅游商品开发领导小组，组长由分管旅游的副市长担任，成员单位为发改委、财政委、商务局、农业局、人社局、财政局、林业局、扶贫办等相关单位。洛阳市人民政府出台了《关于进一步加快旅游商品开发的实施意见》讨论稿，制定了“旅游兴市、旅游强市”的战略目标，并从旅游业发展专项资金拿出500万元，奖励在旅游商品开发和销售中作出突出贡献的单位、企业和个人，进一步优化旅游商品研发、生产、经营环境，规范旅游商品交易行为，围绕“三彩、仿古产品、牡丹深加工产品、奇石、文化产品等资源，重点发展旅游工艺品、旅游纪念品、名优土特产、旅游用品等，以品牌促精品，带动整体发展。