

丁杏灿:康奈在制造和品牌上会做得更好

■ 记者 何沙洲

在一个阳光温馨的日子里,本报记者来到安徽省宿州市经济开发区,感受到四处涌动着发展热潮。康奈宿州工业园大门对面,打造“中国现代制鞋产业城”的巨幅户外宣传牌在阳光下格外醒目。“这里建设的不是一个简单的工业园区,而是在建设一个集鞋业加工制造、商贸物流、研发创意、教育培训、会展旅游五位一体的产业城。”康奈鞋业(宿州)有限公司董事长丁杏灿告诉记者,这是一个规划科学、发展潜力很大的城市,正是宿州市政府的有为,让康奈看到了来这里发展的希望。

中国鞋业的排头兵企业康奈集团,在做好温州总部制鞋业的同时,一直坚持市场“走出去”经营理念,目前已在全球开设了 3200 多家品牌专卖店,在俄罗斯建立了经贸合作区,并于 2011 携手安徽省宿州市打造中部首个鞋业产业城。丁杏灿表示,企业发展一定要识大势,会借势,并充分整合国内外诸多资源。康奈有专注 30 多年制鞋和研发的优势,未来康奈在制造和品牌上做得会更好。

在阳光从宽敞窗户照射进来的办公室,本记者与丁杏灿先生交流着:传统的制鞋工业怎么搞?现代制鞋产业城的希望何在?企业持续发展的核心文化怎么建设?

选择宿州投资 符合产业发展规律

记者:这些年,中西部在承接东部沿海经济发达地区产业转移的招商引资力度都很大,康奈为什么选择了到宿州建设工业园区?

丁杏灿:制鞋业是典型的劳动密集型行业,这个行业总是向着劳动力成本低廉的国家和地区迁移。世界鞋业发展的趋势,过去是从欧美转移到韩国、日本及中国台湾,再转移至中国东南沿海,近年来是从东南沿海转移到中西部。东南沿海地区经过 30 年发展,劳动力、土地、原材料等成本大幅上升,而中西部有丰富的生皮原料和劳动力资源,以及广阔的市场,“东鞋西移”有利降低生产成本和开拓中西部市场。

在这新一轮产业转移大潮中,宿州独具慧眼,瞅准了产业规模大、市场空间广、对劳动力资源依赖性较强的制鞋业整体承接,依托良好的区位优势,充分发挥本地劳动力资源优势,借助周边原料皮资源优势及睢宁、宿迁、商丘等地制革、皮化等上游产业链优势,有效承接制鞋产业转移,大力加快了中国中部(宿州)制鞋产业基地规划建设,很快就吸引了包括康奈和百丽、东艺、野力、鸿星尔克等海内外知名鞋企数十家企业落户,形成了一定的产业集群。

记者:全国各地都规划建设了什么工业之都、基地等,但许多都是步履维艰。宿州·中国现代制鞋产业城能在短短几年取得成效,作为宿州浙江商会常务副会长兼监事会主席、宿州市政协常委,您认为其原因是什

么? 丁杏灿:企业发展要识大势,会借势,工业园区发展也是如此。宿州顺势而为,依托优势资源将制鞋产业列为全市首位产业,规划了总面积 50 平方公里的“中国现代制鞋产业城”,出台“加快制鞋产业城建设的意见”以及鞋城招商引资、和谐新区建设、产业工人队伍建设等一系列配套政策,全力打造集加工制造、商贸物流、研发创新、教育培训、会展旅游五位一体的“中国鞋都”,为名企入驻给予了政策、人力、资源上的支持,目前已初步形成了中国三大鞋业版块温州、泉州、广州“三州归宿”之势。更重要的是,宿州不仅在承接中提升,力争把传统制鞋产业打造成高附加值的“朝阳产业”,并且通过资源整合,政府有为、龙头带动,在工业化和城镇化双轮驱动的基础上,建设成为功能齐全、产城一体的新型鞋城,为浙江以及其他沿海地区鞋企前往宿州投资、建厂,可以快速找到优势对接的契合点。正如宿州市委主要负责同志说,下一步的连锁效应、裂变效应更值得期待。

记者:康奈宿州工业园建设不久,省、市等主要领导就先后来调研考察,这是因为康奈品牌的影响力吗?目前建设情况怎样?

丁杏灿:康奈落户宿州引起了安徽省委、省政府领导的关注。康奈宿州工业园一期建设期间,原安徽省委副书记、省长王三运就在原宿州市委书记李宏鸣、宿州市市长张曙光等陪同下,到施工现场考察指导。王省长说,康奈作为国内知名鞋业企业,选择宿州进行投资,是一种战略的选择,具有长远眼光,安徽省及宿州市将全力支持像康奈集团这样的品牌企业在宿州发展。正是有了各级政府的关心、支持,以及宿州公司全体人员的奋勇拼搏、精诚敬业,康奈宿州工业园一期在 2011 年 5 月动工仅一年就建成投产。

康奈宿州工业园规划占地面积约 430 亩,计划总投资约 5 亿元。主要生产皮鞋、休闲鞋、女鞋等中高档产品,预计全部投产后可实现年生产能力 1000 万双,年产值达到 15 亿元,利税 12 亿元,可吸纳 10000 至 12000 人就业。项目分三期建设,目前二期工程即将动工建设。

康奈有专注 30 多年 制鞋和研发的优势

记者:康奈宿州工业园在康奈未来的发展中将起到什么作用?



●丁杏灿说,能留住人,招人的问题就解决了

丁杏灿:康奈宿州工业园发展迅速,大大提高了康奈皮鞋的产能,为康奈的资源整合、走多品牌发展之路提供了强有力的生产保障。当然,康奈入驻宿州,不是简单的产业转移,更不是简单的生产复制,现在的厂房更宽敞、更环保节能,生产设备更先进,技术含量更高,成本降低了,生产效率提高了。康奈是想通过新的工业园区建设,达到转型升级的目的。按照集团公司董事长郑秀康的话说,康奈集团不仅要继续做好温州总部的制鞋业,而且要适应制鞋产业的发展规律和趋势,充分利用中部地区区位优势、资源等优势,把康奈品牌进一步做强做久。

记者:目前鞋业市场竞争相当激烈,很多鞋企都做得很艰难,康奈如何才能在众多企业竞争中持续发展?

丁杏灿:制鞋业离不开手工,劳动密集这个特点改变不了。进入宿州制鞋产业城的鞋企,不管是出于产业转移,还是产能的扩大,以及产业的错位发展,来时都考虑到了宿州综合成本只是沿海发达地区的 60%这个优势。但是,相对于沿海劳动力成本低这类优势,也只是短期,宿州是发展中的城市。鞋企要提升市场竞争力,不仅要在产品上强化科技创新,而且一定要特别重视品牌和渠道建设。昨天我与一外贸商交流,他说欧美鞋企重品牌,轻资产,比如耐克等国际鞋类品牌,没有自己的工厂,但掌握了企业的核心,即研发、品牌。

中国百年品牌企业很少,民营企业的平均寿命只有几年。康奈已经走进市场 30 多年,是中国民企 500 强企业,离百年品牌还有 2/3 的路要走。当然,百年品牌不一定是指只有百年,是指在市场中持久发展,康奈是从制

鞋起家,但单纯靠工厂模式肯定走不远。近几年,康奈一方面对内加强自主创新力度、坚持高端制造,另一方面也逐渐加大了市场化运作、品牌化经营,加快从制造商向零售商转型步伐。

记者:现在制鞋生产越来越难,生产利润越来越低,康奈为何还到宿州投资建厂,是逆市发展吗?

丁杏灿:康奈是从生产起家的,有专注 30 多年制鞋和研发的优势,这个优势我们不能丢,而且要做得更好。虽然建厂利润低了,但康奈鞋是高端制造,且拥有 10 多项核心技术、30 多项技术专利,只要产品有市场竞争能力,加上管理规范,赢利空间还是有的。

我讲两件事,一是康奈做男鞋不仅国内第一,在国内有较好的品牌形象;在国际市场消费乏力的背景下,近几年康奈高端外贸订单年增长 20%以上,这说明康奈良好的高端制造能力,带来了很好的市场效应。

康奈来宿州投资建厂,既是公司发展战略的一部分,也是生产产能扩大的需要。

企业能留住人 招人的问题就解决了

记者:现在制鞋业都面临着人员流动大的问题,当初康奈和百丽、东艺等鞋企选择宿州,就有宿州人力资源丰富这个考虑吧。但招不够员工仍困扰众多鞋企。我了解到,康奈在宿州投产这两年春节后返工率都在 90%以上。您认为,企业要解决招工难,应该做好什么?

丁杏灿:经济发展了,招工企业多了,招

工相对就难了。企业招工已经不易,要留住人就更不易了。但能留住人,招人的问题就解决了。要留住人,关键有两条:一是让员工有良好的薪酬福利待遇,有良好的工作生活环境;二是给员工提供公平的职业发展空间和平台。在康奈,没有“农民工”这种说法,公司为每一位员工创造成长的平台 and 发展的空间。比如,针对“80 后”、“90 后”是员工的主要组成部分,他们将是今后公司发展的重要新生力量,公司除了与宿州技师学院、宿州职业技术学院、宿州电大等合作对他们技能培训外,还注重对他们综合素质的培养,通过竞聘,选拔生产岗位负责人、管理岗位负责人。

康奈尊重每一位员工,员工提出了合理化建议意见,公司马上办;员工有了需求,公司立马做出反应。只有让员工在这里真正感受到尊重、关心、善待、理解,员工才会关心、爱护企业,把企业当作自己的家。他们在这里体会到家的温暖,家的后盾,家的安全,家的港湾,家的慈严后,就有了归属感。

记者:有管理人员告诉我,“将心比心,换位思考”这句话是您常常挂在嘴边的话。能分享您的管理经验吗?

丁杏灿:这是我经常与公司的管理人员强调的,企业发展靠的是人才,要留住人才,我们必须换位思考,考虑员工的合理诉求,解决他们工作生活上的困难。比如,公司实行半军事化管理,希望这些“80 后”、“90 后”的员工通过企业的长期培训、引导,真正成为现代产业工人。在严格管理的同时,也要考虑到员工的现实情况,要“堵疏结合”。“就说吸烟这个事,安全肯定是企业的头等大事,公司生产之初,我提出要全厂禁烟!但考虑到很多年轻人有吸烟的生活习惯,我们就在生产区外和

宿舍外专门设置了具有安全措施的吸烟区。就是要在安全可控的范围内,对于违规者,企业则绝不姑息。

公司人力资源部门每月都要对员工进行咨询和访谈,问问生活现状、说说遇到的问题、聊聊工作需求……小到增添员工宿舍的电源插头,大到为每一位员工购买商业保险,只要是员工的合理需求,投入再大,企业也会帮助解决。企业全力为员工打造这样一个“人人平等”的工作环境,制定各种奖惩的规章制度,在正面激励员工的同时,也帮助他们养成良好的生活和工作习惯。员工犯错时,我从来不训斥,只是沟通,一起找到解决问题的好办法,这样的关心理解,能激发解决问题的动力。

正是这种在人格上尊重员工,在生活上关心员工,在工作上严格要求员工的人本管理,让员工感受到了家的温暖,大家同甘共苦,康奈宿州公司快速走上了企业与个人的双赢发展之路。去年某国际知名皮鞋品牌品质总监一行到康奈宿州工业园考察,在详细参观查验后,当得知园区投产只有两年时间,他连说了三个“想不到”:想不到这里的员工做事这么认真,想不到这里的生产技术已经符合他们要求,想不到园区环境这么整洁有序。为此,他立即拨打越洋电话,向总部汇报考察情况,表示加大与宿州工业园的合作。

这说明,产品是人制造出来的,只有员工生活舒心,工作安心,制造出来的产品才有保障。只有把强化企业管理放在人才开发和人本管理上,才是真正有希望的企业,才能全面增强企业凝聚力、创造力、竞争力、生存力与发展力,才能保持企业旺盛的生机与活力,确保和谐稳定与可持续发展。



●丁杏灿(右)陪同外商参观生产车间



●康奈员工在宽敞环保的车间工作