

6 经营故事 Business Story

从白手起家,到现在全国拥有千家门店的知名儿童鞋服品牌,南安剑桥鞋服有限公司用了整整 27 年的时间。那么在互联网时代背景下,剑桥鞋服又将如何借势发展?剑桥鞋服的联合创始人之一、现任总经理的陈绍坚为我们诠释了新时代背景下的“四驾马车”原理。

陈绍坚：四驾马车聚合合力，在儿童产业风口疾驰

从白手起家，到现在全国拥有千家门店的知名儿童鞋服品牌，南安剑桥鞋服有限公司用了整整 27 年的时间。

1989 年建厂：2002 年引进 5 条国际先进制鞋生产线；2005—2009 年连续 4 年携手励志、阳光的当红明星为品牌形象加分，相继获得“福建省著名商标”、“福建名牌产品”等荣誉称号；2010 年联合国家体育总局，首次在国内成立第一家“中国校园运动产品研发基地”，导入服饰系列，逐步实现全品牌全品类童装品牌升级。

如今，以“英式校园装备”为品牌理念的“剑桥”已然成为中国青少年儿童鞋服品牌的佼佼者；中国童鞋十大品牌、中国最具投资价值品牌、中国优秀青少年校园运动品牌、全国质量检验稳定合格产品……

回顾剑桥近 30 年的发展历史，不难发现，每一个发展阶段的转折点，剑桥鞋服都稳稳抓住了时代背景下的市场特色，并聚合内部优势和外部资源，实现品牌的跨越式发展。

那么在互联网时代背景下，剑桥鞋服又将如何借势发展？剑桥鞋服的联合创始人之一、现任总经理的陈绍坚为我们诠释了新时代背景下的“四驾马车”原理。

一夫当关：品质为王 制鞋技术出身，匠心改变市场格局

上世纪八十年代初，南安九都镇鞋厂林立，制鞋产业是整个九都镇最大的经济支柱。十几岁的陈绍坚从鞋厂工人做起，用了几年时间掌握了精湛的制鞋技术。1989 年，陈绍坚与立志创业的伙伴们共同创办了南安九都鞋塑九十七厂。

“光听名字就知道，我们办鞋厂，在镇上算晚的了。”陈绍坚回忆，当时整个九都镇有大

小鞋厂 300 来家。到了九十年代初期，镇上的鞋厂经历了一波大规模的倒闭浪潮。到了 1993 年，全镇的鞋厂只剩下 10 来家，鞋塑 97 厂就包括其中。只是，陈绍坚与股东们把鞋厂的名字改成了沿用至今的“剑桥”。

“90 年代初，九都生产的鞋子被部分消费者戏称为‘七天鞋’，可能穿七天就坏了。产品质量不行，企业自然无法生存。”陈绍坚意识到产品质量的重要性以后，带领团队做出了跟别人不一样的鞋。“当时，我们的鞋底成本至少要比别人贵 3 元以上，成型也要比别人多一道工序。外地客户来谈批发价，认为我们的价格比别人贵了近 10 元，不合理，但是最后批发了便宜货的人都后悔了。”陈绍坚记得，在九十年代初期，自家鞋厂产品的出厂价，一双能比其他鞋厂高出 5—8 元。

生产中坚持不偷工减料、严格遵照制鞋工序做好鞋，最直接影响是：产品出厂价比同行略高，但产品的销量逐渐得到经销商和消费者的认可。凭借优质产品带来的口碑，剑桥的市场份额持续扩大。

同时，陈绍坚和创业股东们更坚定了彼此的创业理念：把“剑桥”做成一个时尚、健康、优质的青少年儿童鞋服品牌。

一马当先：创新与健康并重 做鞋的研究医术，领先布局中国儿童鞋服产业

早在 2000 年的时候，陈绍坚就带着团队开始钻研如何把鞋子做得既舒适又健康。

“我们从鞋子穿着的舒适度出发，很早就提出了做会呼吸的鞋这个概念，希望能把鞋子做得更透气，吸水性更强。”在该理念的倡导下，剑桥和鞋材生产商一块研制出了一款会呼吸的鞋垫，还获得了防臭方面的专利。

考虑到剑桥鞋服定位的是大众消费的儿



童鞋服品牌，所以这些年来，剑桥仅仅推出几款产品。如今，随着国家“单独二胎”政策的推行，中国儿童用品市场正在以迅猛的速度发展。此外，85、90 后父母的崛起，也意味着儿童鞋服市场的消费需求已经从满足基本生活需求升级到追求时尚、健康的需求。

2016 年，里约奥运会有用比赛中“飞鱼”菲尔普斯身上的拔火罐痕迹更是把中医按摩疗法展示给全世界看。而已经上市剑桥健康按摩鞋——新一代“按摩先驱”也受到了市场的追捧。

“剑桥已经在‘钻研医术’的路上越走越

远了，我们的目标只有一个，让孩子们足部更健康。”陈绍坚说，在 9 月初的产品订货会上，剑桥鞋服还将从产品性能、面料、舒适感、款式、缝制品质、穿着感、搭配等各个细节做足精心考量。把更多健康、时尚的产品推向市场。

一片冰心：履行社会责任 送健康圆梦想，公益事业制度化

2016 年初，剑桥鞋服给南安九都的幼儿园送去了一大批儿童运动器材。

2015 年底，剑桥鞋服与晋江民营企业爱心公益联盟一起，向宁夏红寺堡地区 9 所贫困小学捐赠了 800 套课桌椅。除了课桌椅，他们还为孩子们送去了崭新的校服与学习用具。

2014 年，剑桥鞋服启动了“让梦想飞”公益助学计划。计划主要面向国内 6—14 周岁、家庭经济条件比较艰苦的小学生，为他们提供援助，帮助其实现上学读书的梦想……

说起剑桥鞋服的公益事件，可能还要追溯到 2009 年，剑桥鞋服有限公司首家在泉州地区童装产业上成立红十字会；2011 年，剑桥联合广东省红十字会举行“春风行动募捐仪式”。从创办至今，剑桥鞋服的公益行为从未间断。

“希望这些绵薄之力可以带动更多志愿者和企业把关爱送进更多的校园。”聊起企业的初衷，陈绍坚这样说。此外，陈绍坚还经常以个人名义为家乡的修路造桥事业捐款、筹款。

现在，剑桥鞋服已经在企业内部实现了慈善事业制度化。陈绍坚和他的事业伙伴们的目标一致：鼓励员工参与到慈善活动中去，增加员工的社会荣誉感和成就感。同时，陈绍坚也希望借助剑桥鞋服的知名度与影响力，带动更多的群体加入儿童慈善事业。

开心米奇 2017 夏季新品 主打“轻”概念

近日，开心米奇 2017 夏季新品订货会隆重召开，来自全国的代理商客户们汇聚一堂，共同见证 2017 夏季新品的发布，品鉴夏季产品的魅力。

实力研发 主打“轻”潮

本次开心米奇 2017 夏季新品以“轻”为主题概念，大量采用轻质、柔软、舒适的新型材料、面料及工艺进行设计，其推出的儿童时尚轻美学，致力让孩子的脚步零负重前行，得到与会客户的一致好评。

此外，本次新品发布开心米奇重磅推出海洋精灵、超能勇者、几何风潮、蝴蝶公主、

摩登家庭等多种风格系列的童鞋商品，尽显夏季独特的视觉色彩魅力，倾力打造 2017 夏季童鞋潮流时尚。

深耕亲子系列 演绎摩登家庭

开心米奇 2016 年起便开始掘金亲子市场，重磅推出温馨亲子系列，将家庭的温馨与幸福感融入亲子款设计，打造适应全家出行的足下摩登时尚。

2017 夏季开心米奇依旧将亲子系列作为主力童鞋产品进行打造，延伸该系列一贯的简约摩登风格，在色彩提炼及工艺运用上更加大胆和多样化，满足一家多口不同风格的时尚需求。

农行“立冬”想客户 防寒服务浓浓情

“立冬”了，地处北方的河北省承德市气温骤降，寒风袭人。然而，农业银行河北承德分行营业部的员工们热心牵挂客户，他们从细微服务入手，担心客户在寒冷的冬季，出入营业大厅时推门手凉，特别为每扇门“把手”戴上一层“手套”，让客户“第一印象”感到农行的温暖。“冬天到了，我们为客户做的这点小事，看似平常，但它体现的是‘客户至上 始终如一’农行服务理念和农行员工的真诚。我们为客户提供的金融服务还有很多，期待客户随时来行体验！”农行承德分行营业部营业室主任李灵燕如是说。

于绍礼 摄影报道

美邦创始人周成建反思：把互联网看得太重

从曾经的行业龙头到现在面临“戴帽”风险，“不走寻常路”的美特斯邦威正处于风暴中。美邦创始人周成建近日在 2016 中国全零售大会上表示，之前向互联网转型走了很多错路和弯路，其实互联网只是一种手段，不是一种目的，希望交过的学费能够让其他同行有所警示。在周成建看来，现在不能再重复 20 年前那套模式，把产品作为核心竞争力，以此培养有生活态度的品牌是重构竞争力的核心。

业绩连降为哪般

在上个月披露的三季度财报中，2016 年 1—9 月美邦实现营业收入 47.11 亿元，同比增长 8.83%；净利润-1.54 亿元，比上年同期减亏 12.73%；三季度归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润亏损 9545 万元，较上年同期微降 7.63%。从 2015 年遭遇上市首次亏损后，美邦一直没能走出亏损阴影。

2008 年，美邦在深交所挂牌上市，上市之后，股票逆市大涨 51%，周成建身家超过 160 亿元，成为中国服饰业的首富。但 2015 年，美邦营业归属于上市公司股东的净利润为-4.32 亿元，同比大幅下滑 396.57%，这是美邦上市以来首次出现亏损，门店数量也从 5220 家降至 3800 家。

转型见效慢突破难

事实上，美邦并未坐视业绩下滑无动于衷，而是在多品牌和互联网方面动作频频。2008 年，美邦试图从 H&M、ZARA 等快时尚品牌手中分得一杯羹，高调推出时尚品牌 ME&CITY，并且大手笔签下当时炙手可热的《越狱》主演温特沃斯·米勒担任形象代言，不过仓促进入市场的 ME&CITY 当年实际销售额未达亿元，2009 年营业收入也只有 3.5 亿元，且一连亏损多年。

在互联网方面，美邦的探索并不晚，不过并未有实质性进展。2013 年美邦开始搭建 O2O 平台邦购网。不过 O2O 概念慢慢沉寂，邦购网也几经沉浮。2015 年美邦推出“有范”App，将集团线下 4000 家门店带来的数亿人次的客流和 1000 万的会员转化为平台用户，并通过向入驻品牌抽点、与卖家通过多种合作方式分成来盈利。有范通过赞助三季“奇葩说”提高了知名度，但具体在商业进展上却看不到明显突破。

反思重构竞争力

从当年的行业领头羊到如今的谷底，美邦的创始人周成建将问题导向消费升级下，以价格敏感吸引消费者的企业丧失了竞争力。周成建在 2016 年全零售大会时尚发展论坛上直言，“包括美邦在内的大部分服装品牌都是受益于 20 年前的市场红利和成本迅速做大，曾经的成功导致我们盲目自信，在过去五年，互联网大势所趋，消费者的价格敏感越来越明显，这导致我们丧失了原来的竞争优势”。

周成建表示，未来 20 年的机会比之前 20 年更大，但需要重构品牌竞争力，以品质为核心，展现生活态度和生活方式。“我曾经走了一些错路，把互联网当成使命，花了很多钱去买流量，但那些流量是留不住的，钱白烧了。如果把互联网作为工具，还是极其有价值的。”

2015—2016 年三季度，美邦一直持续亏损，如果 2016 年再不盈利，美邦将面临“戴帽”的风险。为了尽快扭转局面，美邦服饰出售旗下上海华邦科创信息科技有限公司 100% 股权。美邦表示，尽管目前尚无得知华邦科创 100% 股权交易价格，但随着公司持有资产出售，将有助于改善公司 2016 年盈利状况。（邵蓝洁）

后，发现当地木材来源广，便在村上开了一家木炭厂，挖到了创业路上第一桶金。2006 年，他在村上租赁了 5 亩闲置土地，自己动手建成 2 间厂房，聘请了一名木工，就这样他开起了一家实木家具厂。

“那段时间为了筹资金，我整整一个月天天都是早出晚归，比上班族还准时呢！”他风趣地还说着当年的创业史。

开拓市场 反哺家乡

2009 年他着手扩展厂房，购置数控机床等先进设备，以人均 9000 元的月薪从南方聘请了 30 名手艺精良的技术工人，开始生产古典实木家具，就此也迎来了一笔 70 万元的订单。

有了数控机床等先进设备，让机雕代替手工，加快了各个环节的操作速度，并且打出来的眼比手工操作的更光滑。“只要能画出来，就能雕出来！”王海荣自豪地说。把所有的雕刻

伊利乳业新品亮相苏州 新型零供合作赢得点赞



过程落实新型零供合作关系。具体而言，伊利一方面加强与零售商的合作，通过整合 500 多万销售终端、10 亿级消费者的数据和数量庞大的消费信息，利用大数据深度洞察消费者需求；另一方面加强渠道营销，丰富与零售渠道的合作内涵，更好满足消费者需求。

常温酸奶安慕希正是伊利和零售商携

一往无前：前瞻的战略规划 保持品牌独立发展，不做大多数

在企业发展的进程中，资本对企业的成长起着至关重要的作用。为了解决发展过程中所面临的资金问题，企业引入外部资本是种行之有效的。但资本引入后，可能对企业控制权造成的影响，又是个无法回避的问题。

关于这个问题，陈绍坚和他的事业伙伴们早先已经达成了共识：保持品牌独立性，不盲目扩张，不跟风上市，脚踏实地、独立长久地发展下去。

也正是基于这个共识，在“时尚运动”大热的市场背景下，2013 年，陈绍坚率先提出了与众不同的“英式校园装备”理念，为剑桥鞋服找到品牌灵魂；2014 年，陈绍坚提出“陪伴成长”的 Slogan，为剑桥找到品牌精神和传播口号。

此外，在商业模式上，剑桥鞋服做法也与众不同。“我们靠代理商赚钱，而不是赚代理商的钱”陈绍坚说，目前，剑桥鞋服并未开设直营门店，所有门店均为代理商加盟。对剑桥鞋服总公司而言，他们所要做的是做好产品和门店规划，竭尽所能扶持代理商。而代理商，也积极将他们所发现和触及的市场热点，反馈至生产研发环节，为产品规划与研发出谋划策。

清醒的市场认知、一丝不苟的匠制精神、执着的创新精神以及不断传承延续的公益精神，四驾马车相互支撑，推动着剑桥鞋服稳步发展。陈绍坚说，在这种聚合力的推动下，剑桥鞋服才有这些年持续健康的发展。相信，有了这四驾马车聚合合力，剑桥鞋服也必将带领这个英伦校园原创品牌走向更辉煌的未来。

（据环球网）

全面延伸商品线 贴合市场潮流

开心米奇自今年年初推行商品“全品类计划”之后，着力挖掘品类市场潜力，塑造更吻合市场流行趋势的商品格调。本季夏季新品开心米奇更是以市场为导向，全面提高童鞋商品的差异化竞争力。

据了解，开心米奇未来三年将以“传统制造技术 +‘互联网+’+ 当下零售风口、技术风口”为核心进行战略规划，构建全新的企业价值链，持续深化提高品牌的商品竞争力，继续为广大中国儿童提供更健康、更时尚、更舒适的优质童鞋产品。

（蔡明宣）

80 后“实木王子”：放弃求学创业开家具厂

艺术图进行数字化处理，转化成数控机床软件，用数控机床自动制成毛坯，然后由雕刻师对人物的表情、鸟虫花草的形态等进行精雕细刻，再由磨工技师精磨成品。这样，从开料到雕刻再到最终成品，除了个别环节，基本上形成了标准化、自动化和高效化操作。

经过 4 个月的奋战，每一件产品都是匠心独具、质量过硬，赢得了客户的称赞，也为公司博得了好名声。自此订单源源不断，年销售额增长了 50%，使公司登上了新台阶。

王海荣的家具厂不断扩大，雇佣的村上及周边村的剩余劳动力越来越多，现在已超百余人，每年为全村增加劳务收入近 200 万元。“我最大的心愿就是把古典家具的传统制造技术传授给乡亲们，所以下一步我计划组建起以本土人才为主的生产团队，带动更多群众共同富裕。”王海荣的话道出了一位企业家的责任与担当，靠着这种精神，相信他的企业会走得更好、更远……（华商报）

手更好服务消费者的典型案例。在对酸奶零售渠道的信息与数据进行整合分析后，伊利精准洞察了消费者对高品质常温酸奶的需求，依托欧洲研发中心，引入希腊新型菌种，成功推出了比普通酸奶蛋白质含量高出 35% 的安慕希。同时，伊利携手零售合作伙伴，通过美食试吃、花样厨房等营销活动，增强消费者对安慕希品牌的认知。

2015 年，伊利就和沃尔玛等全球知名零售商签署“深圳湾共识”，在行业率先建立以消费者为中心的新型零供合作关系。今年 9 月，伊利针对产业链不同合作伙伴再次升级了产业链共赢模式，分别建立了“牧场合作伙伴发展学院”、“供应商发展学院”、“经销商发展学院”，把现代乳业发展理念和模式导入产业链不同合作伙伴，帮助他们提升发展理念和运营水平，推动产业链进一步提档升级，实现互利共赢。（东方财富网）