

中国服饰报

CHINA FASHION WEEKLY

星期五·2006年2月24日 第7期 (总第598期) 周一刊 邮发代号:1-200 国内统一刊号:CN11-0239 **C叠**



C46版

第36届 Heimtextil
家居时尚艺术的世界

认识他们 认识中国服装业

本报 2006 封面人物
第6期

李国坤



在他眼里,质朴和实在是美丽最主要的元素

详细内容见 C34 版

马庆/摄
本版编辑 廖博
美术编辑 陈小愉

金帝广场
大汉集团
株洲到 金帝到

株洲大汉房地产开发有限公司
湖南株洲市人民南路55号房产交易大楼
财富热线: 0733-8208666/8209866



C36版

春色俏无边
热力嘉年华



C38版

人丝电脑绣花
改革传统工艺

香港的住宅楼密集,高楼林立。远远看着,高楼里的窗户如火柴盒一般整齐狭小。

几个下班回家的打工仔路过这些高楼,其中一个指着远处的高楼感慨道:“什么时候我能拥有这里的一个‘洞’就好了。”众人感慨唏嘘,只有一个人不屑地说:“一个‘洞’算什么,将来我要拥有的是一‘栋’!”

别人笑话他,他也笑别人:燕雀安知鸿鹄之志……

这似曾相识的情节似乎是很多故事片里主角出场时的序曲。

然而,这的确是本文的主人公李国坤人生的序曲,也是他生活中与朋友之间真实发生的情景。镜头瞄准,故事展开,主人公李国坤凭借比常人更出色的能力,一步步从普通的雇工成长为成功的企业家。他拥有的岂止是“一栋”——早在那句话说出口之后的第三年,玩笑就变成了现实。

现在的李国坤一脸和气,说着港式普通话,喝早茶时看些香港的八卦报纸,工作一丝不苟,勤勤恳恳,他经营的“卡朱米”在香港获得“香港Q唛优质产品”称号,那是港人对产品质量评定所给予的最高荣誉。“卡朱米”在内地也获得了“中国名牌”。

很多人对他的成功经历有兴趣,很多人对港人在内地做服装也有一定的好奇心。李国坤则笑着说:我只是个商人,但我并不是一个惟利是图的商人。

真是这样吗?

怪招寻找“冷”的感觉

李国坤喜欢研究各个行业的兴衰和发展。做买卖,也从来是哪里冷门,他往哪里钻;什么时候哪个行业热了,他就撤。这与许多商人的做法恰恰相反。

在做羽绒服之前,李国坤做的是丝绸成衣。“那时丝绸是个冷门,做的厂家很少,生意好做。卖到国外,每件衬衫都在100-200美元,极大的价格落差繁荣了早年的丝绸行业。”李国坤说,“1980年时,中国丝绸出口有配额,布料出口到香港,在香港加工好成衣后再卖到国外,我原来就一直在香港办制衣厂,生产丝绸成衣,后来很多香港厂家也开始做丝绸,这样就形成竞争。”

由于对内地市场的了解,李国坤考虑到杭州是盛产丝绸的地方,去杭州外贸或厂家买丝绸成衣成本低,品质又好,于是,他就到杭州采购丝绸成衣。信息很快在江南传开,很多厂家也争做丝绸成衣出口。开头几个月还算好,往后5年时间形成低价竞争,原本在消费者心目中的高档品一下子跌入低谷。80年代后期最高峰时,以美国进口量为例,每人平均拥有4件丝绸服装,但价格却从每件100-200美元跌至每件十几美金。

李国坤退出很是时候。丝绸市场已经因为凑热闹的人太多,使得市场竞争开始进入持久又残酷的年代。他感慨地说,好好的行业就这样垮了,真痛心。

羽绒服是他注意到的服装行业第二个冷门。

“90年代初,衬衫、西服、牛仔褲、休闲服等服装品类都有企业在做。我不想丢开在服装行业浸泡多年的经验,但是,到底有什么可以选择经营的服装品类?”李国坤考虑的因素有很多,“而且,我觉得只有‘专业的行业’才能长久地去做。”

李国坤去欧洲考察后很快就发现,国外的冬衣采用尼龙面料,质地柔软,色彩斑斓,而国人冬天还在穿着厚厚的T/C面料的熊猫型羽绒服,时装化的时尚羽绒服,对年轻的消费者来说还是陌生的品类。

虽然日后内地服装企业和品牌如春笋般生长,但羽绒服生产企业在所有的品类中依然是扩张最慢的。也正因为它的时尚性不足,稳定性才显出优势来。李国坤要的,正是这种稳定性、专业性和实用性等特质都并存的经营品种。

内地市场很大,很多人一头扎进去兴奋地到处扩张,急于膨胀。尤其是“冷门”品类,扩张后的收益肯定是惊人的。但是,李国坤似乎并不受此诱惑。“卡朱米”羽绒服在内地市场投放的十年中,一直保持着一定数量、忠诚稳定的客户群。

“内地市场太大,不一定要争第一。其实,做任何产品都有辉煌的时候,要多想想下坡路时怎么办。不要货太多的款,库里不要存太多的货就OK了。外国的名牌为什么能存活几百年,其实企业和身体一样不能负载太重,可是企业和人一样,总是忘记在辉煌的时候做保健,做的少一点,做的精一点,每年保持有15%的增长就可以了。一个品牌的成功与否是观察它的生命力及品牌附加值。”李国坤说。

内地土生土长的企业家多半经历从规模扩张到品牌打造的过程,“扩张”也几乎是每个企业首先想干的事情。直到现在市场全面进入品牌竞争时代,扩张的大潮才逐渐平息下来,“冷下来”成为人人关注的课题。



马庆/摄

李国坤

不怪 不快 不成招

■本报记者 徐玮

也许是敏锐的商业感觉,也许是与生俱来的性格——不论如何,“冷下来”让李国坤所经营的“卡朱米”总是有温暖的感觉,不张扬,也绝不示弱,在今日的品牌竞争时代,一切显得从容不迫。

如今,羽绒服行业大战年年不断,李国坤思考更多的是怎样把“卡朱米”推向世界,打造中国的世界名牌,他用丝绸的教训提醒业界同仁,保护羽绒服行业是大家共同的责任。

快招顺势而动

李国坤最初在香港服装厂的流水线上做普通工人时,手脚就是出了名的快。当时按件计工资,别人一个月只能挣2000元,他的手脚比别人快,同样的工种他能挣3000多元,被工友们戏称为“少林拳脚”。

这套“少林拳脚”让李国坤打遍天下:干活快,算账快,执行快,投资快……

“我现在看到工人慢,我都跟他讲,如果我来做你的工作,会比你快上不知多少倍。”李国坤说。正因为他在服装厂几乎干遍了每一个岗位,所以,现在所有岗位上的“专家”,都会虚心向他这个老板请教工艺技巧。

现在内地的老板应酬多,有许多人都不下工厂了,但李国坤却成天在流水线上视察,大到版型设计,小到缝纫工艺。他甚至把香港和国际业务交给女儿管理,把内地业务交给儿子管理,自己则把心思放在产品的细节上。

为了更好地贴近市场,李国坤还仔细地留意业内媒体的舆论动向,厚厚的、完整的、各年份的专业报纸合订本就放在他的办公桌旁,他会随时抽取翻阅。有关羽绒服品牌和市场的信息,他都仔细地研读,再结合自己的销售,以此了解国内外市场的变化。

“快”的背后,自然是掌握大量的市场信息。

“卡朱米”在香港红火,证明它的实力已经通过了市场检验,但本土市场的适应能力,还需要企业家的市场快速反应能力。

今年,“卡朱米”开始积极参加内地各种展会,做市场发布会。过去那些曾被他认为不必要的活动,如今都已被纳入了工作范畴。他认为,自己一向是快动作的,但在适应本土化市场需求这方面,他做出了比以往任何时候都“慢”的决定。

比如在内地,几乎所有服装品牌都在搞形象代言和其他形式的各种宣传,而“卡朱米”十年来广告投入不多,且在香港市场上也获得好评,李国坤认为,产品质量过硬是最好的广告。

“在香港,服装品牌是不做什么广告的,香港每一个消费者都有自己心中的品牌。”李国坤说,“服装就是服装,放在商场货架上,喜欢,合适,你就买,不喜欢,不合适,你就不买。可是到了内地,人人都搞形象代言人,我们不搞,还真的没声音。”

形象代言确实能使消费者迅速记住品牌的名字,这比“通过服装本身”认识品牌的办法要快速得多。李国坤确实动过心:“代言人我不是不去搞的,但是宣传确实需要去做,内地行之有效的宣传手段一定有它符合市场行情的道理。”他认为,品牌持久战也不是单靠一两个明星能搞定的,只有持久的创新能力才能立于不败之地。

在此之前,李国坤很少有机会与内地的服装企业家进行经验交流,他还是习惯和香港业界的网友们交流。但汲取完备的、成熟的、国际化的管理经验并不意味着能作用于特殊的内地市场,这让他不得不重新审视内地那些土生土长的企业家。

有了这层对“本土企业家”和“本土企业发展”的意识之后,服装产品画册、店面等形象工程逐渐完备。“卡朱米”的员工们也觉得很老成越

来越开始贴近内地市场的氛围。这两年“卡朱米”的销售在内地直线上升,与此不无关系。

在内地办厂15年,李国坤还是能被一眼认出“来自香港”。在很多场合,他周围的同事搭档,依旧称呼他为“我们的香港老板”。

也许因为他是华侨的后裔,也许因为他的口音和生活习惯;也许因为他把自己永久的家安在了香港,而非内地;也许最主要的原因是他的经营思路与内地老板有些许不同,才让他与内地企业家有着截然不同的行事风格。

高招鱼翅是鱼翅 粉丝是粉丝

羽绒服的款式变化是近几年才发生的事。三五年前的羽绒服,彼此都还是相似的面孔。

李国坤还记得,2001年时去商场看自己的产品,居然走错了柜台,原因是“产品太像了”。什么款式好卖,竞争对手就抄袭什么款式,连颜色都一样,羽绒服的款式变化本来就小,抄袭之后就更加“千眼一面”了。李国坤赶紧回去思考应对策略。

想来想去,觉得潮流要做,但对于“功能为第一要素”的服装品类,功能品质的实用性依旧是第一位的。“卡朱米”羽绒服讲究版型和选料,单从款式看,你不会发现它的变化。匆匆走过,如果没有一定的专业眼光,不去触摸也不去询问,你难以发现它的进步和创新。因为变化都“藏”在衣服的所有细节中。

“你说,消费者会看拉链、扣子、松紧绳这些小的不能再小的部件吗?”李国坤有些为自己叫屈,“我知道肯定不会看,因为他们根本看不懂。可我就把心思花在这些他们看不懂的小部件上了。一条好拉链成本差1元多,生产100万件,单是用好的拉链成本就多出100多万元,但忠诚的回头客是对‘卡朱米’最好的回报。”

除了拉链,李国坤“暗暗”升级的小部件还有不少:松紧绳、扣子、口袋、帽子、面料、填充料……这些小部件数千万元地消耗企业的生产成本。比如羽绒服的帽子,尖帽子和有帽檐的圆帽子很多人并不留意,可是对于厂家来说,做一个圆帽子的成本几乎是做尖帽子的0.5倍。很多服装厂就做没帽檐的尖帽子,省钱。“我不做尖帽子,因为戴着难看且不挡风啊!”李国坤说。

经他一比画,才知道一件羽绒服能偷工减料的地方还真多。“卡朱米”也曾尝试将北方版的帽子羽绒填充料改成便宜的涤纶棉,马上就遭到消费者的强烈反应。快速反应的“卡朱米”又赶紧把涤纶棉改了回去,从此再也不做“减料”的尝试。由此,李国坤也更加明确了,“卡朱米”针对的消费群,是那些真正看中羽绒服使用功能的顾客。

“有人把饭桌上的鱼翅汤放在一边,一点都不吃。我说,这是鱼翅,你怎么不吃?对方说,我以为是粉丝。”李国坤戏言,“鱼翅和粉丝,不了解的人怎么也分不清。服装产品也是一样,好产品是鱼翅,差产品就是粉丝,要靠明眼的人自己去分辨。服装也是一样的,只有穿过、洗过,才能深刻体会到品牌优秀的地方以及它给你带来的附加价值。”

有一次,李国坤买了条名牌西裤,结果发现西裤的口袋居然插不顺手,口袋太小,他想,这怎能叫名牌产品。但他转念一想,赶紧检查“卡朱米”羽绒服的口袋是否舒适,有感觉不舒服的,他立刻让员工修改。从此,每次试衣,他都要问对方一句:“口袋舒服吗?”

除了这些“看得见”的地方,李国坤更是注重一些看不见的细节。专家鉴定含“偶氮”染料的布料如果长时间与皮肤接触可能诱发癌症,早在90年代,欧洲就出台了相关的法令禁止含“偶氮”染料的服装进口。“卡朱米”早在1995年就与欧盟标准接轨,生产的羽绒服全部都使用不含偶氮染料的环境型布料。

让鱼翅的价值更高,让鱼翅和粉丝的差别更大。真正把产品做到“鱼翅”的级别,绝不是仅有“拉链、扣子、口袋”等等小细节可以组合完成的。对于功能性产品,让产品更环保,是比舒适有着更高一层的追求,这也是未来让消费者深刻认识到“看上去一样,其实完全不一样”的产品所具有的意义。

李国坤认为,这个隐性的代价值得付出,因为只有成熟的消费者才对好产品拥有较高的忠诚度,而成熟的消费者又需要质量过硬的产品来帮助提高鉴别学习的能力。既是等待,又是培养,当然最终的目的依然是收获,这正是他打造中国的世界名牌的决心。

“我只会做买卖,我不是商人。”李国坤在短短两小时的谈话中多次重复了这句话。

做买卖和商人有什么区别?字典里都找不到意义上的差别,李国坤解释说:“商人嘛,很规矩的样子,有点拿腔拿调,我就是一个地道的做生意、做买卖的。”商人和做买卖的差别是微妙的。商人感觉更成系统,更符合“文明”标准,可他喜欢质朴的东西。“做买卖的”比“商人”二字听上去更质朴,更实在。

“卡朱米”在外语中是美丽的意思。在他眼里,质朴和实在,则是美丽最主要的元素。