

本刊主编: 易艳刚
值班责编: 雷琨、张书旗
实习生: 付莎莎、乔笛宇

“晋江经验”观察: 一双鞋启示一条路

『不做中国的耐克, 要做世界的安踏』

晋江品牌之旅: 从冒牌货到名牌鞋的嬗变



大图: 晋江品牌已是体育用品卖场的主角之一。图片由受访者提供 小图: 晋江鞋材市场“中国鞋都”未来或被国际鞋纺城取代。本报记者李坤晨摄

本报记者刘荒、李坤晨

“中国鞋都”折冠封都的角逐,是从福建晋江开始的。
晋江人称,即便2001年未被中国皮革和制鞋工业研究院等机构评为“中国鞋都”,年产16亿双运动休闲鞋,占据国内40%的市场份额的晋江,也有资格扛起这块金字招牌。
彼时,鞋业历史悠久、生产体系完整的浙江温州鞋商抱怨“自己煮熟的鸭子却飞到晋江人的锅里”。半年后,温州终于从中国轻工业联合会及中国皮革工业协会,争回一顶官方色彩更浓的“中国鞋都”桂冠。
然而,“封都之战”并未偃旗息鼓,后来又出现在广州、成都、重庆等地轮番上演。
相较于“中国鞋都”这个半官方的城市名片,人们似乎对安踏、361°、特步、乔丹等体育品牌更加熟悉。由孔令辉、李永波、周杰伦等文体明星代言的“安踏,我选择,我喜欢”、“361°,多一度热爱”和“Deerway, on the way”等品牌广告,激发了人们对晋江这座千年古城的好奇。
一群祖祖辈辈以种田捕鱼为生的农民,凭借“一双鞋子”闯天下,将这片东南沿海贫困落后的小渔村,打造成年产值逾百亿元,培育上百个运动品牌的制鞋产业基地,连续17年跻身全国百强县市前10位。
从冒牌到贴牌再到品牌,晋江鞋业时通变、浴火重生,为中国县域经济发展提供了一个鲜活样本。

“冒牌鞋”:没有品牌的“品牌危机”

也许是传承千年的移民基因,塑造了晋江人爱拼敢赢的性格。
史料,西晋时期为避战乱逃难而来的中原士族,因怀念旧朝故国,遂将其迁徙栖居水域改名晋江。明代以来大批乘浮海“下南洋”的晋江人,旗源意识强烈,又将晋江变成著名的“侨乡”。当地人有一种说法,称晋江本土生活着100万晋江人,海外却有300万晋江人。

晋江鞋业的兴起,源于改革开放与“侨乡”特色的奇妙结合:没有穿着时尚的华侨回乡,当地人不会把注意力放在鞋子服装这些“小洋货”上;没有国家鼓励的“三来一补”经营模式,他们也没有现成的条件学会做鞋制衣。

1979年3月,晋江县陈埭镇洋埭村村民林秋等14人,以人均2000元标准“联户集资”,创办了“洋埭服装鞋帽厂”,敲出第一双“晋江鞋”。
由于手工制鞋技术门槛低、资金投入少,村村户户都兴起小作坊。村民们把侨胞馈赠或走私过来的鞋子当样品,连心疼带算计地拆开模仿。不足39平方公里的陈埭镇,很快就聚集了上千家大大小小的制鞋小作坊。这支由锤子、剪刀和缝纫机装备起来的陈埭农民制鞋大军,点燃了乌边港两岸制造业的星星之火。

由于短缺经济造成供应严重不足,没有商标的“晋江鞋”照样不愁销路。侨乡独有的信息优势,使这些“国产小洋货”在外形设计、制造技术上更有竞争力。这些“目不识丁”的草根创业者,似乎只关心赚到自己手里的钱,并不在乎穿在别人脚上的鞋,更遑论鞋子的品牌。
新华社每日电讯记者在晋江市档案局查阅到,1984年晋江县(含后来析置的石狮市)共核准注册商标5个,此前几年均无注册记录。可见,商标起步之晚、品牌意识之弱。

由于材料、技术和工艺不过关,有的鞋子没穿几天就脱帮穿底;特别是卖到北方市场后,因空气干燥、气温低而开裂的现象比比皆是,被消费者斥为“三天鞋”“过街鞋”。
虽然此前已有有袍投资建厂,耐克、阿迪达斯

一无品牌、二无品质的“晋江鞋”,开始遭遇没有品牌的“品牌危机”。市场萎缩、产品滞销,消费者投诉不断。一度颇受追捧的“晋江鞋”,变成质量低劣“残次品”的代名词。
“最难过那段时间,客户一听说销售员是晋江来的,二话没说,扭头就走。”这段惨痛的经历,晋江邦威体育用品发展公司创始人蔡金攀至今记忆犹新。
无独有偶,此时沿海上逾500公里的浙江温州,也因制售假冒伪劣的“星期鞋”“纸板鞋”而声名狼藉,深陷产品信誉危机。
痛定思痛,敏锐的晋江人幡然醒悟:劣质低价的“三天鞋”长不了,卖得越多,死得越快。他们开始对品牌价值有了更直观的认识:有牌子的鞋比没牌子的鞋价格高,洋牌子鞋比国产鞋价格更高。
原来,“三天鞋”主要是胶水质量不过关,加上很多农民不懂皮革和塑料的用胶不同,只要是胶水就往鞋上涂,造成胶水开裂、鞋底脱落等质量问题。
蔡金攀和许多乡亲一样,终于弄懂“没有质量就没有市场”这个道理。在保证胶水质量前提下,他还采用老师傅过去做布鞋的方法,用线绳把鞋底缝得结实结实。
虽然在外人看起来,这样做既费工夫又加成本,这位村党支部书记却算明白另一笔账:产品质量好了,顾客信心来了,鞋价会跟着质量一起涨上来。

为了与市场上的劣质鞋区分开,蔡金攀给自家鞋子取了一个响亮的名字叫“信得过”,并将这三个字的拼音字母印在鞋上。
“这是我第一双品牌鞋!”说话时,他的眼里流露出一丝得意的神情。
然而,并不是给产品起一个好听的名字就叫品牌。对于这些刚刚放下锄头、收起渔网的农民来说,品牌建设持续的智力投入,无疑是今天大的难题,远非一些专家学者阐述理论时那样轻松。

与其继续仿制饱受市场诟病的“三无产品”,不如索性做连商标和包装都齐全的“冒牌鞋”。一些热衷于投机的鞋商找到了抢占市场的“秘密武器”。市场上开始充斥大量的“冒牌货”。
1991年9月,一家香港公司在国内注册的“MOHAWK”鞋商标遭到侵权,晋江工商部门顺藤摸瓜,一举查获制假冒商标标识和产品的各类鞋企47家,其中涉及“MOHAWK”商标的38家;1992年8月,陈埭镇召开查假治劣大会,当场销毁劣假冒商品6700件,冒牌商标标识15万份。
“当时主要抓典型案例教育大多数群众,引导企业自创品牌走上正道”,已逾古稀之年的林树榜,自1984年从部队转业任晋江县工商局局长以来,在这个职位上一干就是17年。
“我们工商部门不是要管死,而是要管活!”他至今讲起话来仍然底气十足。

“贴牌鞋”:“耐克学徒”的冷板凳

1992年,邓小平发表南方讲话,为我国市场经济体制建立确立了方向,市场化改革加油提速。第二年,首次“汪辜会谈”在新加坡举行,海峡两岸经贸合作全面进入新阶段。
当时,亚洲“四小龙”制造业陆续迁入中国大陆,全球第三次产业转移进入规模化阶段。控制全球80%以上品牌鞋生产和贸易的台湾制鞋业,抓住两岸政策和市场双重约束渐次放松的机遇,加快制鞋产业向大陆转移的步伐。

正苦于“冒牌之路走不通,品牌之路不会走”的晋江鞋商,很快嗅到了全球制鞋产业转移的商机——依靠与台湾隔海相望的地理优势,以及充足、廉价的劳动力资源,还有大批早年从晋江移民台湾的台胞,晋江完全有条件成为承接台湾制鞋产业转移的首选地。
虽然此前已有有袍投资建厂,耐克、阿迪达斯

等国际品牌也相中晋江,但大多为前期市场布局,产能建设规模有限。
加快改革开放的步伐,使晋江鞋业迎来新一轮的产业发展机遇。一种按外贸订单组织生产的OEM代工模式,自此应运而生,既可以提高企业管理水平,又能绕开产品研发、市场营销等难题。在冒牌与品牌的鸿沟之间,晋江人找到了一个叫做“贴牌”的通道。
很快,海外代工订单如雪片般飞来,如获至宝的晋江鞋企埋头苦干。“白天当老板,晚上睡地板”,相当一部分鞋商都在这段时期完成了原始积累。

由于订单持续增长,数以千计的制鞋小作坊决定增加投资,变身成风险小、成本低、利润来源稳定的代工厂家。尽管代工利润逐年下降,众多鞋商代工业务模式延续至今。

给耐克、阿迪达斯等国际品牌做贴牌代工,不仅使晋江人学到了先进的生产技术,培养了熟练的制鞋工人,还提高了生产管理水平和健全了质量控制体系,并逐渐形成了完整的产业链。一些产业经济研究者形象地将这些代工鞋企称为“耐克学徒”。

有了代工生产国际品牌的能力和经历,晋江鞋企并不甘心于久做“耐克学徒”的冷板凳。一个个听起来洋气十足的自主品牌,纷纷开始登台亮相。
新华社每日电讯记者在调研中发现一个有趣的现象:在这些自主品牌中,与“耐克”同宗的“克”字辈很多,粗略统计就有美克、飞克、温克、别克、金莱克、鸿星尔克等一长串;而追溯很多知名品牌的历史,似乎都曾有一个讳莫如深的“过去”。

早在露出头之前,丁氏父子曾创办过晋江求质鞋业有限公司,生产销售“求质”牌的鞋子,该公司已于2004年4月经核准注销,这段历史在安踏公开资料中则未提及。相形之下,2004年在申请中国驰名商标的“求质”知名鞋类商标,却被台湾商人黄清雄在台湾抢注。

新华社每日电讯记者在国家商标注册查询系统看到,服装鞋帽类的“求质”商标多为陈垵一家名为福建省求质体育用品有限公司所持有,而安踏仍持有跑鞋(带金属钉)、跳鞋、体操鞋的“求质”商标,专利权期限至2026年。
“特步”公司的前身叫“三兴”,2001年受让取得了“特步及BUTE”组合商标。然而,“特步XIEP及图”组合商标却被前述台湾商人抢注。后经三兴体育用品有限公司提出异议,由台湾“经济部智慧财产局”撤销抢注商标,遭人抢注的域名后经厦门中级人民法院判决归还。
更具戏剧性的是,1996年,美国通用汽车公司进军中国市场时,对旗下“别克”牌牌车与遍地“别克”运动鞋“撞牌”错愕不已。这家1994年成立的别克(福建)鞋业有限公司,前身叫作万事乐鞋业,再之前叫华丰鞋厂。2004年,在国家相关部门协调下,公司创始人丁建通在“没要求拿人家一分钱,相互也都做得很漂亮”的默契中,将“别克”鞋业公司正式改名为361°。

一位来自浙江的80后顾客对新华社每日电讯记者回忆,自己高中时,曾在别克鞋业的意见反馈卡上询问:“别克”与美国别克轿车是否有关?除了得到了一个不置可否的答案外,他并没有得到明确的答案。
当时借牌打牌的风气很盛,“都说自主品牌,很多牌子更像擦边球”,大家都琢磨过这里的道道儿。“一位不愿具名的业内人士告诉新华社每日电讯记者,当年很多鞋商都想“抄近道”,用抢注译音和曲线注册的方式做品牌。

这位靠代工贴牌赚到第一桶金的鞋企老板坦言,在生产销售授权品牌鞋时,自己也曾连模仿带修改地搞过自主品牌,起初销量上升得很快,但没几年就掉下来了,只得重拾旧业继续做代工。
即使在被认为品牌扎堆的晋江鞋业,目前真正自己有能力做品牌的企业,相比而言仍然是少数。

“事非经过不知难,不是能贴牌代工就学得会做品牌。”这位鞋企老板不胜感慨地说。

“品牌鞋”:“晋江频道”的次声波

尽管早就知道“贴牌是做人家的生意,品牌是干自己的事业”,真正促使晋江人下决心转型做品牌,却是亚洲金融危机所带来的产业大洗牌。

1997年,席卷亚洲的金融危机爆发。各地外向型经济及贴牌生产模式遭遇重创——外贸订单急剧缩水、利润水平大幅下降,众多晋江鞋商面临经营亏损的困境,一些单纯靠外单加工的中小企业,纷纷关门倒闭。

经济低迷导致竞争加剧和产业洗牌,而差异化和高利润都离不开品牌。当地一些受访鞋商回忆,他们生产的鞋子只要贴上国外品牌,价格立马就能翻好几倍,代工订单却越来越少,利润则越挤越薄。
泉州市委统战部副部长王庆祥向新华社每日电讯记者吐糟,1998年3月参加德国杜塞尔多夫国际鞋展时发现,“我们晋江运动鞋5美元一双,贴上外国牌子就卖99.9美元!”

如此悬殊的价格差距,令时任陈埭镇镇长的王庆祥内心深受刺激。更让他郁闷不已的是,晋江企业展厅中央陈列的竟全部是国际品牌,“晋江鞋”则被摆在不起眼的边边角角。
“大家回到宾馆就开会,下决心要创自己的品牌。”他回忆说。
危机使晋江人深切地体会到“贴牌之痛”,更激发了他们对品牌的追求。于是,从危机中寻找契机,用品牌塑造价值,很快成为晋江人的共识。

1998年,晋江市提出“品牌立市”,“实施区域品牌造势战略,占领市场主导权”,一度成为当地最响亮的口号。
1999年,以“安心创业、踏实做人”重新诠释品牌含义的安踏创始人丁世忠在公司董事会上力陈己见,决定花80万元聘请乒乓球运动员孔令辉为安踏品牌代言,并向CCTV-5支付300万元广告费。按照当年安踏公司的财务状况,“明星+广告”的总支出,恰巧等于公司全年的总利润。
丁世忠胆量之大、出手之重,至今仍令同行们钦佩不已。多数业界专家认为,无论引用何种营销策略或风险评估,这种拿出100%利润做广告的行为,都是一场风险巨大的“豪赌”。

孔令辉和丁世忠都赢了。2000年悉尼奥运会,孔令辉赢得了乒乓球男子单打冠军。伴随着那句“我选择,我喜欢”的广告语,安踏的品牌家喻户晓。从2001年到2007年,安踏销售收入由1亿元增长到12.5亿元。从此,安踏拉开了与其他晋江鞋企的距离,成为名副其实的晋江行业领头羊。
如果说金融危机倒逼晋江鞋企走上自主品牌的“独木桥”,北京申奥成功则照亮他们品牌之旅的“阳关道”。安踏“明星+广告”创牌模式的巨大成功,为众多苦于“造牌”无门的鞋企找到出路,一场轰轰烈烈的“造牌运动”在晋江上演了。

从金莱克请王楠到喜得龙签约蔡振华,从特步邀请谢霆锋到德惠抢周杰伦,从361°中意林丹到贵人鸟看好刘德华,家家户户都开始打“明星牌”——利用明星的社会知名度,增加产品出货量。一时间,“请就请最火的”,成了鞋企大老板们的口头禅。
从专业运动鞋到时尚休闲鞋,从请体育明星到邀文艺明星,明星们不仅把品牌从“运动会”带进了“演唱会”,也将年度代言费从几十万元涨到数百万元。一些不起眼的代名词却又“求星若渴”的小鞋企,只好低价搬出二三流明星当“救星”,或者干脆找几个“明星脸”做替身打广告。

2003年,德惠两年1000万元签下周杰伦为品牌代言人;2004年,361°品牌广告投放高达4000万元,仅奥运会期间投入将近1000万元;2005年,特步豪掷1500万元赞助南京全运会;2006年,德国“世界树”期间,占据CCTV5大约1/4广告时段的晋江品牌,引得数以亿计的电视观众,纷纷调侃CCTV5为“晋江频道”。

据统计,仅2003年晋江鞋企就聘请了30多位明星代言,轮番登陆CCTV5频道进行“广告轰炸”。自2004年以来,晋江品牌仅在央视和地方卫视的广告投入高达65亿元。

随着这些品牌广告在各大电视台黄金时段密集播出,一大批体育用品企业脱颖而出,“中国运动鞋在晋江”的概念深入人心。
从1984年只有5个注册商标,到2017年拥有6860个注册商标,包括马德里国际商标310件、中国驰名商标42件、福建省著名商标220件,晋江人走出了一条不寻常的品牌之路。

不过,相对于“晋江频道”热闹的广告宣传,一种听不见的次声波开始与晋江品牌同频共振。数年后,晋江人在市场洗礼中才去除尘埃,获得清晰的反馈信号:广告热度并不意味着品牌价值。晋江品牌唯有从低端模仿起步的创业,转型升级为对标国际水平的创新驱动,才能突破产业层次低、产品同质化、产权家族化的重围,找到真正的品牌支撑。

“不做中国的耐克,要做世界的安踏”,安踏“创业新十年”的品牌定位,让人看到晋江鞋业的雄心为晋江品牌的未来,构建了一个值得期待的视野。

庆祝改革开放40年

“触摸”标杆