

本刊主编: 易艳刚  
值班责编: 刘晶瑶、雷瑾  
实习生: 付莎莎、乔笛宇、田时贤

# 从炕头作坊到全球最大体育器材供应商

## 泰山体育传奇,是40年改革开放创造中国传奇的缩影

新华社记者马邦杰、许基仁

卞志良是从炕头缝制垫子起家的。四十年前,为了验证垫子给运动员使用不会受伤,卞志良从三米高的自家房顶赤脚往垫子上跳,一不小心崴脚,钻心地疼,但他咬牙扛了下来……

1978年,卞志良懵懵懂懂地开始创业,做垫子。“工厂”就是自家炕头,他和妻子既是“厂长”也是“工人”。四十年后,卞志良一手创立的企业泰山体育已经成为全球最大的体育器材供应商和全球顶级赛事服务商以及世界知名品牌,在持有同类产品标准方面也是全球第一。卞志良连续三届当选全国政协委员。

从山东德州乐陵县的一位农民,到拥有众多产品标准和核心技术的大型国际化企业掌门人。卞志良是四十年改革开放的受益者和贡献者,创造了一个时代传奇。

### 每一个传奇的背后,都有一个艰难的起点

传奇的肇始,是1978年9月一个风雨交加的秋日。

那天,鲁西北平原烟雨如织。卞志良肩披塑料布,揣着几个馒头,赶着驴车,沿着坑坑洼洼的泥泞小道从乐陵向济南跋涉。雨幕茫茫,他显得渺小无助。这个乐陵农民一直在为生计四处奔波。他浑然不知四个月前中国大地上掀起了一场关于“实践是检验真理的唯一标准”的大讨论,历史的天空正在酝酿一个伟大民族的大变革。时代即将在他身上演绎奇迹,一个与中国改革开放同步书写的奇迹。

驴车上装着一摞体育训练垫,那是泰山体育的初始产品。20岁的卞志良风雨兼程走了两天赶到济南交货,收到4900元人民币,相当于他70年的务农收入。

“做这个赚钱!”卞志良尝到了甜头,从此一头扎进体育器材制造业,四十年来呕心沥血,不改初心,业绩斐然。2016年里约奥运会,泰山体育产业集团为跆拳道、柔道、摔跤、田径、自行车、足球等11个大项提供了近万件器材,其中跆拳道、柔道和摔跤三个项目以泰山体育的产品标准作为器材标准。

乐陵地处山东一隅,缘于泰山体育,这里成为国际体育组织高级官员频频光顾之地。多位国际奥委会执委、委员,100多个国际单项体育协会的主席、秘书长,150多个国家和地区的体育官员都来过这里。

2017年6月中旬,国际体操联合会主席渡边守成造访泰山体育,深受震撼。据同行的中国体操协会主席、国家体育总局体操运动管理中心主任缪仲一介绍:“渡边来之前可能以为泰山体育是个农民企业,甚至是个家庭作坊。但来了之后,他震惊了。他彻底明白了,这是个集研发、生产、销售为一体的真正的现代化企业,非常大的企业!”

### “根本不知道奥运会是什么……泰山体育一定要抓住这个机会”

中国成名企业家中,少有比卞志良起点更低的人。他出身“黑五类家庭”,人前抬不起头,创业前生活窘迫。对那些岁月,卞志良不堪回首。

17岁起,卞志良开始走街串巷做小买卖。1978年5月,他误打误撞走进了山东警官学校。在那里,一名体育老师指着一块体育训练垫子,问他:“这个你能做吗?”

卞志良当时对做垫子一无所知,但他硬着头皮答应了。回到家,他仔细琢磨,在自家炕头上和妻子缝制出泰山体育的第一批产品——“警官学校定制的10块垫子,每块出价490元”。几天后,便有了他赶驴车赴济南交货的难忘经历。

那时不许个体经商,卞志良只能冒着“投机倒把”的危险,偷偷摸摸做垫子,“感觉像是做贼”。

1978年底,党的十一届三中全会召开。次年,各地批准一些有正式户口的闲散劳动力从事修理、服务和手工业个体劳动。民间活力瞬间被激发,无数人命运由此被改变。卞志良领到了个体户营业执照,成立了乐陵县泰山体育器材厂。

1979年,国际奥委会表决通过“名古屋决议”,恢复中华人民共和国在国际奥委会中的合法席位。卞志良从来没有听说过国际奥委会和奥运会这些名词,更不会想到有朝一日奥运会赛场会成为泰山体育的展示舞台。“当时卖垫子赚小钱,很开心,根本不知道奥运会是什么。”他说。

世需才,才亦需世。中国变化日新月异,举办国际比赛越来越多,给泰山体育带来的机会也越来越多,打开了小富即安的卞志良的视野。

1989年,泛太平洋柔道锦标赛在北京举行,大赛原定使用的日本进口垫子未能及时到位。比赛组织者急得抓耳挠腮,无意中看到泰山体育提供的训练用垫,顿时眼前一亮。卞志良说:“他们认为我们的垫子与日本垫子几乎一模一样,质量也不差。他们决定用我们的产品。”

于是,泰山体育抓住这天赐良机,让产品登上了国际赛场。次年,北京举办中国改革开放后的第一个综合性国际体育大赛——北京亚运会。泰山体育产品更上一层楼,顺理成章在亚运会赛场上大规模亮相。

国运日趋兴盛,给了卞志良更多用武之地。他蓦然发现,当年一无所知的奥运会,悄无声息之间竟已近在眼前。

2001年7月13日,泰山体育老厂区二楼立起一台黑白电视,近百双眼睛紧紧盯着屏幕,楼下的一辆三轮车里装满了鞭炮。“我们在集中收看北



▲2016年8月18日,在里约奥运会摔跤场馆内,场馆工作人员和志愿者在摔跤垫上拍摄。泰山体育在里约奥运会上为跆拳道、柔道、摔跤、田径、自行车等11个大项提供了近万件器材。此外,里约奥运会跆拳道、摔跤、柔道三个项目以泰山体育的产品标准作为器材标准。 新华社资料片

京申奥现场直播,如果申奥失败,就把电视推到楼下砸了;如成功了,就放鞭炮。成与不成在此一擲。”卞志良说。

鞭炮声中,卞志良对员工们说:“北京申奥成功了,我们泰山体育一定要抓住这个机会。”

### “我豁出命也要突破这些标准……这个国际上服气”

2008年8月8日,北京奥运会开幕。鸟巢旁边的一个小酒店里,泰山体育产业集团董事长卞志良忐忑不安地度过了五十岁生日。开幕前,他拿脑袋保证泰山体育的器材在奥运赛场上不会出任何问题的。

泰山体育是北京奥运会最大的器材供应商,在赛会全部302枚金牌中,122枚是在泰山体育的器材上产生的。奥运会闭幕后,北京奥组委发来书面感谢信:“体育器材的运行受到了各方的一致好评。”泰山体育“作出了突出贡献”。

在泰山体育博物馆产品体验馆里,记者看到了俄罗斯撑杆跳高名将伊辛巴耶娃当时用过的杆,赫然标着“泰山”字样。

泰山体育借助北京奥运舞台,历经7年漫长痛苦的洗礼,由一个地方民营企业蜕变为拥有国际品牌的大企业。它脱胎换骨,从量变到质变的主要标志是对国际标准的突破。

对于“标准”的含义,卞志良和很多人一样,起初认识非常模糊。泰山体育初创阶段,卞志良从房顶跳到垫子上,检测垫子的弹性和安全性,就是泰山体育产品的最初检验标准。

现在,泰山体育的科研人员要在实验室用智能落锤冲击试验机,确定垫子的回弹、下陷、冲击力等数据,用“扫描电子显微镜”(SEM)观察垫子受力后泡孔发生的微观变化。卞志良把SEM称之为“超级放大镜”。他说:“垫子里的泡孔受力后发生的细微蠕变是肉眼观察不到的,但放在这个能放大一百万倍的仪器下面,看起来就很清楚。”

现在泰山体育产品标准的背后,是用SEM、智能试验机等等高科技仪器检测出来的一组组精密的数据。

卞志良说,泰山体育的标准概念从粗放到精准,是被倒逼出来的。“就像墙头骑马,只能往前。”泰山体育进入国际赛场之后,就遇到了“标准”问题。他们的产品必须符合标准,才有可能用于比赛。苛刻的标准,是他们在国际化发展道路上遭遇的拦路虎。

国际体育组织对于比赛器材都有严格的标准规定,涉及器材的外形、长宽、硬度、回弹、下陷、冲击力等,大多以数据的形式表现出来。据国际标准化组织(ISO)质量管理体系资深专家、全国塑料制品标准化技术委员会前任秘书长曾新格解释,标准虽然表现为简单的数据,但背后往往大有学问。她说:“一块块垫子的数据,其实与发泡泡材料的配方组成有很大关系。垫子要在柔软性、舒适度、回弹性方面都达到要求,是非常困难的。这里涉及几种泡沫塑料的叠加、发泡配方的调整优化。这需要去做很多实验,拿到核心的数据,这往往是厂家的机密。”

奥运会比赛器材的标准极其严格。这些标准大多掌握在垄断奥运器材供应的欧美商家手里。支撑这些标准的,是它们近百年的技术积累。这些公司虽不广为人知,却是实力强劲的业界巨人。比如,德国斯皮茨(Spieth)公司是奥运体操器材供应商,创建于1831年。与之相比,泰山体育是个不折不扣的晚辈,年轻了近150岁。

“制定标准的企业必定是顶尖企业,制定标准等于制定规则,定义行业。”中国体育用品业联合会

秘书长罗杰说,“谁掌控了标准,谁就掌控了市场。”泰山体育要想成为奥运会器材供应商,就必须破解,突破和自主掌控器材标准背后隐藏的核心技术。突破了对方的标准,也就等于拿到了打开高端国际市场大门的钥匙。核心技术是厂家的命脉,谁也不肯分享。卞志良只有科研攻关一个选择。他下血本创建国家级科技研发中心,与高校合作,各方招聘科研人才,购买和制造SEM这样的检测仪器。一位昔日的中国农民由此开始了挑战西方百年老店的艰难历程。

为了确定产品是否达标,泰山体育需把产品送到指定的国外实验室检测。对于卞志良和他的团队,每次样品送检的经历都是一次痛苦的煎熬。“我们柔道垫子送检一百多次才通过,体操器材次数更多。”卞志良说,“这里有很多不可控的因素,比如运输过程的温度变化,都会影响垫子参数的细微变化,无法通过检测。仅样品包装和运费就花掉我们好几千万元。我们时间和金钱都耗不起啊。听到检测没通过的消息,我多次急得用头撞墙,嚎啕大哭,然后擦干眼泪,继续组织大家做实验。我豁出命也要突破这些标准。”

屢战屢败,屢败屢战。卞志良带领团队愚公移山,坚定不移地突破了一个又一个目标,进而在北京奥运会上交出了一份出色的答卷。

超越了巨人,自己也变成了巨人。卞志良说,北京奥运会闭幕那天,一个月没怎么合眼的他毫无困意,举大目,听金缕,他痛快一斤白酒。

据泰山体育提供的数据,他们现在“获国内外专利一千多项,直接参与制定国际标准及超过国际标准且通过国际单项体育协会认证的产品有128项”。

四十年前,卞志良在自家炕头上手缝制体育垫子。白云苍狗,沧海桑田。现在奥运会柔道、跆拳道和摔跤比赛垫子的标准由泰山体育掌控。2014年,他们发明了新式材料,用来制作垫子,从根本上重新制定垫子的制作标准,从此把国际标准牢牢控制在自己手中。“我们生产的垫子抗菌、抗老化、抗擦伤,材料可以用来做牙套。这个国际上服气。”卞志良说。

### 国际体联主席一只手就举起了碳纤维吊环架子

让卞志良更骄傲的是:泰山体育的研发团队投入上百人,资金近亿元,经过上千次的实验,开发出一种性能全面达到航空级别的碳纤维材料,成本只有同类航空级别材料的四分之一。泰山体育用这种材料生产顶级比赛自行车,得到了三项国际认证,并为中国队提供装备,供国家队选手在里约奥运会的集训和比赛中使用。

“这种顶级赛车以前中国生产不了,外商卖给我们的特别贵,附加值太高。”卞志良说,“我们泰山体育解决了这个难题,填补了国内一项空白。外国人能做到的,我们中国人也一定能。”

在泰山体育的自行车生产车间,记者看到一条完整的高标准碳纤维自行车检测线。从一个带窗户的铁盒子里传出单调重复的机械敲击声,那是自行车车架在进行疲劳测试。国际自行车联合会规定的标准是10万次——车架经过10万次敲打后不能断裂,泰山体育自行车的标准是12.5-15万次。另外,由于原材料和人力成本低,他们的自行车售价大大低于同品质的国际赛车。

泰山体育还用碳纤维材料生产出了新型体操器材。国际体联主席渡边守成来此访问期间,见识了这些器材。他举起一个吊环架子,满脸惊讶。“那么大的架子,差不多要8米高,传统材料制作

的,安装就至少需要七八个人。而泰山体育用碳纤维制造的架子,渡边一个人就举起来了。”中国体操协会主席、国家体育总局体操运动管理中心主任缪仲一说。

今年4月下旬,在雅加达举行的亚洲青少年体操锦标赛上全部使用泰山体育器材。缪仲一是一大赛男子技术委员会主席。他说,比赛中没有发生任何器材事故,大家对器材反映非常好。“泰山体育的服务团队也表现出了很高的服务水平,比赛一出现空隙,他们马上去检查器材,并及时调试,很专业。”

泰山体育生产的一些产品,不但质量突破国际标准,而且价格低,物美价廉,因而这些产品标准被认定为新的国际标准,更受市场欢迎。“同样是赶路,如果有汽车,大家肯定不会去开拖拉机。”卞志良说。

### “如果没有核心技术,就要沦为人家的附属”

今年8月份举行的雅加达亚运会、10月份举行的多哈世界体操锦标赛也都将使用泰山体育的器材。之前,这里是欧美品牌的天下,对手自然不愿拱手让出占据多年的市场。于是,曾有竞争对手致信国际体联指控泰山体育产品环保不达标。面对质疑,泰山体育用西方人习惯的方式予以回应。他们把自己和对方的器材进行公开检测,公布数据,结果发现对方的器材不合格,而泰山体育产品优于行业标准。质疑立刻销声匿迹。

一个农民能够带领民营企业超越西方百年老店,制定国际标准,信心十足地占据国际高端市场,得益于他们的专注和拥有核心技术。

上世纪中期,日本著名管理学大师大前研一在考察中国经济后曾说:“中国的机会太多,以至于中国的企业家很难专注于某个领域,并在该领域做出卓越的成绩,但专注是赚钱的唯一途径……进入一个行业,专业化,然后全球化,这才是赚钱的唯一途径。”

有评论认为:“中国制造业那些著名的大公司少有完整的核心技术,这成为阻碍它们参与全球竞争的最大困难,也是它们最终无法成为世界级大公司的根本原因。”

专注,深耕,是卞志良的一大特点。拥有核心技术,是泰山体育的法宝。

乐陵泰山体育厂区内有座白色的五层小楼,上面竖着“国家体育用品工程技术研究中心”“国家体育用品质量监督检验中心(山东)竞技体育产品检测实验室”“国家级工业设计中心”和“博士后科研工作站”四个醒目的大牌子。楼不高,头衔个个不俗。这是泰山体育的研发中心。好客的王志良从不带客人去第三层,那里藏着泰山体育的核心技术秘密。现在泰山体育专职兼职科研人员有近千人,在深圳常设一个三百多人的研发团队。卞志良透露,最近十年泰山体育科研投入达12亿元。

高端竞技体育器材市场的竞争,隐秘而又激烈,比拼的是核心技术和高端科技人才。卞志良自己不懂科研,但他求贤若渴,礼贤下士,善于将将。比如,为了研发新型碳纤维材料,他遍访全国探寻人才,三顾茅庐把已经退休的国内顶级专家龙国荣请出了山。

“我们多次登门力邀,终于把老人请过来了。老人来了之后,我们盖了专家楼,搞了测试中心,也请来其他一些专家。”卞志良说,“我们虽然是民营企业,但科研人员要什么报酬,咱给什么报酬。你搞好你的科研,别的不用操心,

我们全力提供后勤保障。另外,我们和世界很多知名大学等科研机构建立了合作关系。别看我人在乐陵,但我用的是全球人才。”

中国体育用品业联合会秘书长罗杰认为,泰山体育在国际市场竞争中取得了成功,表明科技创新对于中国企业至关重要。他说:“以前我们很多企业都以加工为主,现在逐步认识到,如果不去创新,如果没有核心技术,就要沦为人家的附属。”

泰山体育的成功凸显着三个鲜明烙印:时代烙印——改革开放为卞志良创业提供了大好舞台;个人烙印——卞志良不屈不挠、专注拼搏的精神是企业前进的关键,企业家的眼界和素质往往决定了一家企业的兴衰;行业烙印——泰山体育一直做高端竞技体育器材,为高水平专业队提供服务,注定他们要走独特的、不断创新的高质量道路。

“平时我绝对不是个创新的人,我是个很守旧的人。”卞志良说,“可在高端体育器材制造行业,没有创新,就没有话语权,只能跟着外国人走,要受制于人。”

英国诗人王尔德曾说:傻瓜创造了世界,聪明人不得不生活其中。卞志良经常说自己是个执着的“傻子”,不知变通,一个行业固守了40年。他“傻傻”的执着,成就了一个制定国际标准的中国大企业。

### “这是最好的时代,最好的机遇”

泰山体育一直服务高端市场,因而在国际奥委会两任主席罗格和巴赫以及众多国际体坛掌门人那里声名颇佳,营销服务网络遍布200多个国家和地区,但在国内普通百姓这里却籍籍无名,知之者甚少。卞志良戏称:“泰山体育在国外比在中国有名,在中国比在山东有名,在山东比在产品有名。”墙里开花墙外香。

卞志良说,这是劣币驱逐良币造成的结果。“国内市场过去缺乏标准,低劣产品很多,我们的产品都有品质保证的,在价格上就没优势。我们被迫只能向国外发展。老外那里讲究标准和质量,只要你通过标准,质量好,他们就认可你。”

美人如花隔云端。在国内大众市场无法落地,一度让泰山体育颇感尴尬。

新时代,泰山体育迎来最好的转机。在全民健身成为国家战略,“健康中国”成为时代强音之际,“没有全民健康就没有全民小康”已深入人心。卞志良说:“我们正发愁如何在国内市场落地的时候,政府给我们送来了最好的春风,2014年出台的《关于加快发展体育产业促进体育消费的若干意见》,将全民健身上升为国家战略,大力发展体育产业,为我们创造了广阔的市场空间。北京申办冬奥会成功,提出三亿人参与冰雪运动”,又为我们进军冬季运动产品市场提供了前所未有的良机。对我们来说,这是最好的时代,最好的机遇。”

北京冬奥会筹办热度渐涨,泰山体育也继北京亚运会、北京奥运会之后迎来了企业发展第三个战略突破口。泰山体育开始战略转型,利用自己的品牌和技术优势研发那些便于大众健身尤其是冰雪健身的产品,直接服务民众。泰山体育工程公司参与服务过全运会比赛场地的铺设,并在今年参与起草了校园塑胶跑道的国家标准。他们最近一年为两百多个德州学校铺设了塑胶跑道。“那里的孩子不用担心毒跑道危害。”卞志良说,“早在2008年我就呼吁建造环保校园,杜绝粗制滥造的东西进入校园,毒害我们的孩子。”

泰山体育还打出了“奥运品质,全民共享”的口号,大规模投资全民健身器材生产,针对城市层面健身设施不足的问题,研发出成熟的“智能健身设备”。2018年7月,由泰山体育产业集团有限公司、深圳泰山体育科技股份有限公司等联合研发的《体质健康监测与科学健身指导智能设备的研发与应用》获得2018年中国体育用品学会科学技术一等奖,是中国体育界含金量最高的科学技术奖。

他们的科研团队经过18个月的努力,制造出不受温度影响的人工冰雪产品,使冰雪爱好者一年四季都能“滑雪”。泰山体育第一家用人单位冰雪产品装备起来的俱乐部——“三翼冰雪俱乐部”已在济南开张。卞志良他们正在全国范围内开设冰雪俱乐部,助推“三亿人参与冰雪运动”的宏大目标。

老骥伏枥,志在千里。即将六十岁的卞志良为泰山体育设定的“十三五”目标是:实现产值、品牌“双千亿元”。

好风凭借力,送我上青云。四十年来,泰山体育搭乘改革开放的快车,从一个做垫子的农民炕头作坊,发展为拥有六千多个品种产品、五千多名职工的国际知名品牌,实现了令人赞叹的历史飞跃。

“没有改革开放就没有泰山体育的今天。企业能走到今天,真的不容易!”卞志良在接受新华社记者采访时,不时重复着这句话。

(参与记者:李博闻、罗博、吴书光)  
新华社北京8月2日电

►►扫描二维码,观看新华体育全媒工作室融媒报道《从炕头起步的国际标准》。

