

声音

# 高德康:波司登穿越周期的秘密

访波司登创始人、波司登集团董事局主席兼总裁高德康

中国服装龙头企业波司登的成长历程常被业界和学界津津乐道。从江苏常熟的8台缝纫机起步,波司登创始人、波司登集团董事局主席兼总裁高德康用49年时间将波司登打造成为全球羽绒服行业标杆。波司登成长几经波澜。1994年,羽绒服滞销严重,高

德康亲赴东北调研,革新产品设计;2018年品牌转型阵痛中,高德康果断剥离非核心业务,聚焦核心主业,守住本心。

再回首,与波司登同期创建的服装企业,市场影响力同等量级的已经寥寥无几。波司登“穿越周期”背后

是科技与时尚的融合,其智能制造工厂关键环节自动化率达90%,拥有1600多项专利,品牌上则借纽约、米兰、伦敦时装周实现品牌高端化。不过从根本上说,波司登能穿越各种周期并长盛不衰,还是以用户为本和顺应消费者的需求变迁,正如高德康所

说的,消费者对品牌的信赖就是我们最大的财富。

在波司登即将迎来创业50周年之际,《中国经营报》记者采访了高德康,探究波司登穿越周期背后的心得秘诀,探寻民族品牌的“登峰”之道。

## 品牌是核心竞争力

《中国经营报》:波司登的创业故事是从8台缝纫机开始的。经过49年的奋斗,波司登已经构建了自己的羽绒服产业链生态。回顾这49年,从代工到注册波司登商标,再到品牌迭代,你认为品牌之于企业的意义何在?

**高德康:**品牌是企业和国家竞争力的综合体现,是高质量发展的重要象征,加强品牌建设是满足人民美好生活需要的重要途径。与此同时,越来越多的中国企业、中国品牌认识到品牌建设的重要性,越来越多的年轻消费者信任和选择中国品牌。

20世纪80年代在给上海企业做贴牌加工的时候,我们就感觉到一样的商品贴上不一样的品牌,消费者的感觉完全不一样,所以我们认识到,一定要有自己的品牌,有品牌才有核心竞争力。

1992年,我注册了波司登品牌,不仅仅在国内注册商标,更在全球68个国家和地区完成了波司登国际商标的注册。那时候我就想着要做一个世界级的品牌。做品牌一定要坚持长期主义,这是一个可持续的系统的工程,要经过时间的沉淀。品牌的价值是企业和消费者共同来成就的,同时品牌一定要与时俱进,永立潮头,才能永远充满生命力,永远年轻。

《中国经营报》:你谈到波司登早在全球68个国家和地区进行了波司登国际商标的注册。这说明,你很早就对品牌走出国门,有自己的思考和谋划?

**高德康:**20世纪90年代初我们就进入了俄罗斯市场,1999年我们进入

了瑞士市场,2012年在伦敦开设品牌旗舰店,这几年通过参与国际时装周、国际展会以及品牌的全球推广传播,波司登向全球展现了中国品牌的专业实力和时尚创意。我们也希望在做强国内市场的同时,与众多中国企业、中国品牌共同探索更广阔的市场,面向世界讲好中国品牌故事,向全球产业链中高端迈进。

《中国经营报》:在羽绒服装领域我们注意到波司登连续30年全国销量第一,波司登的核心竞争力是什么?

**高德康:**我认为首先是品牌,品牌的价值和力量是波司登最重要的战略资源和最核心的竞争力。我们从注册品牌开始,就视品牌为生命,坚定不移实施品牌发展战略,通过对品牌的持续塑造、培育、提升和创新,让波司登“大品牌、好品质,羽绒服代名词”的品牌认知深入人心。2018年,我们回归到品牌引领的发展模式,以全球视野高点定位品牌,以品牌为引领,推动产品、零售、供应链等全方位的系统发力,重新赢得消费者的青睐。

我们可以看到,品牌作为连接供给与需求的纽带,不仅是企业竞争力的综合体现,更是激发消费潜力、优化产业结构的关键抓手。在全面提振内需的战略发展机遇下,我们将始终坚持以品牌为引领,以消费者为中心,持续推动产品创新、渠道优化和服务升级,关注消费者的情感价值、体验价值、服务价值,高质量地满足消费者个性化的需求,为人们的美好生活创造价值。



## “科技+时尚”塑造品牌形象

《中国经营报》:我们注意到,从波司登的登峰系列产品再到风衣、羽绒服,波司登利用“科技+时尚”的方式塑造了品牌的高端形象,你是如何产生这种想法并践行的?

**高德康:**当下用科技为服装产品赋能的方式是非常多样的。现在消费者和以前不一样,十几年前我们一个单品卖100多万件,现在消费需求更加多元化、差异化,消费者对品牌、品质、品位的要求更高,因此产品要赢得市场,就要让消费者感受到更高的价值感和体验感。

那么,产品的高价值感来自哪里呢?必然是来自极致的不可复制的创新,这样的创新就是我们的核心竞争力。在我看来,波司登的创新必须能够引领行业、品类、赛道的发展。唯有如此,消费者才能认可你,才能真正形成品牌的影响力。

这几年来,我们在时尚创意和功能科技两个维度对标国际一线品牌,整合全球优质资源,以实现产品的高附加值。

在时尚创意方面,我们和爱马仕

黄金时代的缔造者高缇耶、国际设计大师高田贤三、“机能教父”埃尔森等推出设计师联名系列,我们还抓住国潮大趋势,推出了国潮传统文化系列产品。

在功能创新方面,我们持续整合全球创新资源,加大研发方面的投入,以科技赋能产品的革新与升级,推出了登峰系列、滑雪系列、高端户外系列等细分品类,带动行业全面提升产品的专业品质。

所以,我认为,品牌的高度来自产品创新的突破性,有创新力才有强大的品牌影响力。未来的服装产业一定是科技和时尚的深度融合。

《中国经营报》:谈到科技,当前人工智能是传统产业升级的必答题。在你看来,AI技术在羽绒服产业的哪些具体场景中可以发挥关键作用?波司登有哪些创新的实践和创新的成果?

**高德康:**的确,面对大数据、人工智能、算法驱动的未来,人工智能不是选择题,而是传统产业向高端化、智能化、绿色化升级的必答题。这些年来

我们把包括人工智能在内的新一代数字技术与羽绒服传统的经营模式深度融合,实现了以消费者为中心的“研产供销服”全链路数字化协同,使企业的运营效率、决策准确度、协同效能、人才效能都得到了大幅提升。

比如说人工智能设计,我们打造人工智能创新应用实验室,探索建立了AI大数据驱动的服装设计研发新模式。在羽绒服设计领域,我们打造了行业内最完整的服装数据库,持续迭代AI算法,形成了更懂用户设计语言的垂直领域AI大模型。

我认为数字化、智能化不是替代人,而是让人回归创造价值的核心。我们会加速推进AI人工智能这些新一代数字技术在研发设计、协同供应、生产制造、营销服务、智慧物流等领域应用。与此同时,我们还将积极发挥链主企业的作用,带动和支持产业链上下游中小企业加快数字化转型,推动产业链升级、价值链向高端延伸,助力建设纺织现代化产业体系。

《中国经营报》:科技创新的确是企

业未来变革和竞争的重要话题。波司登身处传统服装产业,是如何来培育新质生产力的,尤其是在科技创新方面有哪些硬核的科技和创新亮点?

**高德康:**对波司登来说,新质生产力是我们保持行业领先地位、实现高质量发展的关键所在。面对生产力发展要求,企业要抓住创新这个核心关键,以科技创新为核心驱动力,提升品牌附加值和差异化的核心竞争力,推动品牌迈向全球产业链的中高端。

比如在产品的科技创新方面,我们整合全球领先资源,加大科技研发投入,构建产品技术研发体系,建成了国家级的工业设计中心、博士后科工作站、CNAS认证实验室、国际羽绒羽毛局认可实验室,拥有1600多项专利,参与60多项国际、国家、行业标准的制修订工作。我们围绕产业链布局创新链,组建创新联合体,构建产学研协同创新网络,加快推进新材料、新品类、新科技与新技术的落地应用。

## 共创可持续未来

《中国经营报》:波司登在2024年率先在行业发布了ESG战略和愿景,并且明确了自己的排放目标,也为行业绿色发展树立了标杆。波司登如何将这种可持续发展的理念融入企业经营的各个环节,取得了哪些成果?

**高德康:**可持续发展不只是潮流,更是纺织服装产业变革的主旋律。去年,我们发布了“以消费者为导向,引领可持续时尚”的ESG战略愿景,设定了“2038年前实现运营环节净零排放”的目标,我们将逐步把可持续发展理念融入企业经营的全过程和更多的利益相关方,聚焦绿色生产和绿色消费两个关键环节持续努力。近年来,我们针对环保原料、绿色设计、智能制造、节能降耗、减少污染、绿色物流与仓储、废物管理以

及包装材料的控制等环节,推进碳排放量化和碳目标考核,建成了绿色工厂、绿色供应链,逐步实现绿色管理的全覆盖。我们还制定了每年提升10%—20%的环保产品占比的长期目标,加强轻暖羽绒服的创新研发,增加新型环保面料的应用,为消费者提供更健康更绿色的产品。

通过数字化的变革,协同产业链上下游,打造小单快反的柔性敏捷供应链模式,有效控制库存,避免生产浪费,实现生产环节大幅减碳。我们也积极发挥行业领军者的责任,在行业内推广分享先进经验,并面向合作供应商、加工厂、消费者,倡导节能减排,促进了绿色发展,打造可持续发展的产业生态。

今年波司登在MSCI(明晟)ESG评级中获评了AA级,是中国纺织服

装行业的最优评级。接下来,我们将会继续推动ESG建设走深走实,积极履行示范引领责任,以“双碳”目标为牵引,加快推进绿色低碳转型,探索实践低碳生产模式和绿色消费模式,将可持续的理念向价值链延伸,促进整个时尚行业共创可持续未来。

《中国经营报》:波司登马上就要迎来自己50岁的生日,从本土发展到全球战略,波司登这50年可谓精彩十足。在这一进程中你觉得波司登能从胜利走向胜利,重要决策有哪些?

**高德康:**我认为,最关键有三个决策。第一个是聚焦核心主业。我们一群人一辈子做一件事,就是做最好的羽绒服,温暖全世界。市场的机会随时都有,难的是要守本心,能够脚踏实地做好自己。

第二个是打造自主品牌。做产品是做现在,做品牌是做未来。品牌是企业发展的最高领导力,消费者对品牌的信赖就是我们最大的财富。我们以消费者为中心,坚持品牌向上,与时俱进,永立潮头。

第三个是践行社会责任。我们说做企业必须盈利,但做企业最终不能只是为了盈利。企业要基业长青,必须是“使命驱动”,而不是“利润驱动”,致力于为顾客创造价值,为合作伙伴创造价值,为员工创造价值,为社会创造价值,为人们的美好生活创造价值。波司登从20世纪80年代到现在,累计向社会捐款捐物超14亿元。企业家精神是这个伟大时代的宝贵财富,我们企业家只有真诚回报社会,践行社会责任,才能不负时代、不负使命。

## 老板秘籍

1

### 波司登品牌打造的心得

做品牌一定要坚持长期主义,这是一个可持续的系统性的工程,要经过时间的沉淀。品牌的价值是企业和消费者共同来成就的,同时品牌一定要与时俱进,永立潮头,才能永远充满生命力,永远年轻。

高德康

高德康是改革开放以来中国第一代民营企业家的典型代表,1976年其以8台缝纫机起家创业,49年来专注羽绒服领域,着力打造自主品牌“波司登”,勇攀民族品牌守正创新的“珠穆朗玛峰”,引领波司登成长为世界知名的羽绒服品牌企业,带动我国羽绒工业发展成为具有全球市场竞争力的优势产业。

作为一名具有强烈社会责任感的企业家,高德康致富思源,推动乡村振兴,助力共同富裕,热心慈善公益,累计向社会捐款捐物超14亿元。

记者观察

## 波司登的品牌升级征程

### 波司登的品牌升级征程

在全球时尚产业的激烈竞技场上,波司登正以独特的姿态焕新升级,书写着中国品牌占领中高端市场的传奇。

2024年7月,在巴黎“新生万物——中国非遗与当代设计展”上,波司登将织绣、吉祥扣等中国传统元素与现代设计巧妙融合,呈现了一场视觉盛宴。这场以“融”为主题的时尚概念秀,不仅展现了中华文化的博大精深,更向世界传递了中国品牌的时尚态度。

高德康向记者表示:“文化自信自强是实现中华民族伟大复兴的强大精神力量,也是波司登品牌自强向上的重要支撑。”

站在新起点上,波司登并没有停下脚步。他们深知,只有持续创新、不断突破,才能在激烈的市场竞争中保持领先地位。因此,波司登将继续深化品牌引领,提升产品研发、设计、创新能力,努力成为具有国际影响力知名品牌的。

波司登的故事,是中国品牌在国际舞台上崛起的一个缩影。它用自己的实际行动证明:只要坚持创新、注重品质、传承文化,中国品牌也能在国际中高端市场占据一席之地,成为引领全球时尚潮流的先锋力量。

为了提升品牌形象和产品设计水平,波司登积极寻求与国际顶级设计师的