

哈杉鞋业：小船出海的经典样本 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/225/2021\\_2022\\_\\_E5\\_93\\_88\\_E6\\_9D\\_89\\_E9\\_9E\\_8B\\_E4\\_c70\\_225629.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/225/2021_2022__E5_93_88_E6_9D_89_E9_9E_8B_E4_c70_225629.htm) MBA专用训练软件《百宝箱》占地只有18亩的哈杉鞋业就挤在一些杂乱参差的零星小厂中间，在温州4000多家制鞋企业里，它只是一条普通的小鱼。小企业的规范 43岁的哈杉董事长王建平已经读完了他的MBA，谈上几句话你就能强烈地感觉到他与那些“两把菜刀闹革命”的传统温州老板的不同。在其他大多数第一代温州创业者那里，你会得到大量关于规模制造和品牌营销的经典故事，他们埋头苦干善于钻营市场的每一处缝隙，却很少提到“管理”、“研发”、“均衡发展”这样的字眼。但王建平一见面就跟记者谈他这个小企业如何平衡成本、管理、财务和研发，他希望哈杉能在各方均衡发展。虽然在温州建立世界级研发中心的规划没有被批下土地，但研发没有停止，除了意大利的设计室，在哈杉的网站上有2007年校园招聘会上刚刚被录用的67名大中专、本科和硕士研究生的详细名单，其中很多人出自皮革设计专业。惨烈的教训让王建平知道没有品牌只做代工的企业没有生命力，更深知如果规模再上不去会是什么下场。1998年亚洲金融风暴，一两个OEM客户撤单后，哈杉就差点关张。可直到今天，他这区区18亩地上生产的所有鞋还是都挂着别人的品牌，而且没有一双在中国市场上销售。不过，让他心下踏实的是做成了两件比自己大得多的企业都没做成的事在尼日利亚建厂，和收购了意大利制鞋老店威尔逊。小企业的灵敏度 现在国外的生意比在国内大，哈杉80%的利润取自海外市场，是一间名符其实的

小型跨国公司。尖头长脸、色彩夸张的哈杉牌皮鞋在国内市场上看不到一双，也根本不符合中国人的审美取向，但在尼日利亚和俄罗斯却已成为受欧洲和非洲人信赖喜爱的时髦货。“我很早就认识到，国内已经没有哈杉的一席之地了。”王建平说。上世纪90年代初哈杉刚起步接受OEM订单的时候，奥康、康奈这样的企业已经完成原始积累，开始靠自己的品牌闯天下了。虽然直到现在，一些每年只有一两笔代工订单的小型工厂也还有得做，但利润逐年在被压榨。王建平知道在竞争已经如此激烈之后打造一个品牌需要太多的投入，而国内市场上，每一处缝隙都过量填充了，根本没有留下任何差异化空间。但他相信有人的地方就有温州鞋的市场，于是怀着当年西班牙人因疆域狭小而冒险出海寻找新大陆的心态，决定去国外开辟战场，以小搏大。东南亚已经被同行捷足先登，他只好选择一条难走的西进路线以哈杉品牌生产出欧洲风格的鞋，经由乌鲁木齐卖到哈萨克斯坦的阿拉木图，再进入俄罗斯境内，由圣彼得堡、叶卡捷林娜堡、比亚契格尔斯克和新西伯利亚，一路探过去，直至东欧轻工业集中地莫斯科。哈杉的鞋在俄罗斯从地摊货一步步进入了百货店，如今已经获得全俄优质产品的最高荣誉。但海外发展虽然有路却铺满荆棘。“刚去俄罗斯的时候，我看到消耗那么多国内资源生产出来的鞋就被放在地摊上卖，虽然只有两周，可心里真的在流血。”在1998-1999年间，一双成本约为4美元的鞋能卖20几美元，扣除7美元的中间成本，在俄罗斯还有100%-200%的销售利润。但正像航海一样，只要有人带回了战利品，邻居的跟进是不可避免的，接着就是价格战和供过于求和低价甩卖。如果不开辟高利润的第二战场，第一战

场的地位朝夕即逝。2000年一个在东欧做了十几年生意的浙江人李传法在非洲的埃及建了制鞋工厂，这个消息在中国的鞋加工企业中引起震动。也正是在那个时候，总想摆脱同质化竞争的王建平也将目光转向非洲的富国。是年，哈杉鞋取道阿联酋的迪拜进入非洲利比亚、苏丹和索马里，目标是需求量较大的尼日利亚，再从海上迂回到印度孟买。但历史很快重演，刚踩出的荆棘小路迅即被跟上来的同乡们踏成大道，中国男鞋很快充斥了尼日利亚。2001年，除维持一二线的经营，哈杉又转向美国开辟第三战场，虽然还没有人在这块战场上走出成功曲线，但王建平用一个数字说服了董事会从中国出口鞋的53%被美国市场所消化。没多久，王建平就发现美国销售公司的库存奇高。“美国人不买过时货。”美国公司的第一任总经理李成志告诉王建平。在美国，卖服装皮鞋如同卖生鱼片不新鲜立即一钱不值。对于这位李宗仁嫡孙的说法，哈杉董事会没有怀疑，为了挽救美国的库存鞋，他们做出了在巴拿马建立滞销货销售点的决策。后来他们发现美国的情况并非没有自我消化的可能，问题出在管理层，合作者或外方高管的不尽职行为往往是每一个跨国经营的中国公司无法逾越的陷阱。哈杉最终明白，与其冒着这样的管理风险，不如将其转化为交易成本。美国的经历使他们有了与那些连锁巨头合作进行OEM、获取稳定现金流的机会，而巴拿马的销售业绩则是意外惊喜。这一次的失利也让王建平再次认清在发达国家市场建立一个品牌有多难。如何进入市场“品牌是时间磨出来的，要经过60年甚至100年才能称得上是国际名牌，但我活不到那时候，而我的儿子肯定能子承父业吗？”王建平觉得，要想在世界范围拥有过得硬的品牌不能

靠自己造，惟一的捷径是收购。100Test 下载频道开通，各类  
考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)