走出来的童鞋梦

口述 张建斌
撰写 周珂银

最近，电视上正在播出《我要当老板》，我不由想到自己二十多年来的创业经历——从一个想为母亲分忧的大男孩，到如今还算小有成就的企业经营者，这一路走来，确实见证了改革开放的风风雨雨，自己也有许多难忘的故事……

1 相中“夫妻老婆店”

我生长在浦东川沙，10岁那年父亲就离世了，小小的我仿佛突然间懂事。我上有姐姐下有妹妹，当时全靠母亲在乡办企业工作的微薄收入生活。作为家中唯一的男孩，打小我就有一份压力感，我明白今后的一切都要靠自己努力来争取。

1982年，我高中毕业，一心想的就是如何自食其力，为母亲减轻生活负担。当时正遇上改革开放的年代，镇上不少人开始做起了小生意，我的心也开始蠢蠢欲动。我帮着舅舅做过小百货生意，也与朋友一起合伙做一些小生意，几年下来，钱是赚到了一些，但始终没有一种“脚踏实地”的感觉。

一次，一位朋友与我聊起，他有一个亲戚在家里开小作坊做童鞋，每天在菜市场上摆地摊，生意挺不错。怀着好奇，我去菜市场上作了“考察”，果然见着他们正在吆喝着做生意，地摊上摆满了五颜六色、童趣可爱的小鞋，在他们的吆喝下，5元一双、8元一双，在阿婆阿姨们的讨价还价声中很快成交，不消一个上午的工夫，几十双小童鞋居然销售一空。我在一旁观望着，对这个产品和他们“夫妻老婆店”的经营模式产生了兴趣。

有一次我与朋友商量着向那位同乡提出：这么好看的小童鞋为什么不到百货公司去卖？也能上档次卖个好价钱啊。同乡笑了：“你们这是异想天开。我一个开小作坊的，一没关系，二没门路，凭什么进百货公司呀？”

“为什么不去试试呢?要不，我们去试试?”我说。

同乡也爽快：“可以啊，试成了，咱们就是合作关系，不行的话，我也不付你们工资，我可没聘用你们哦。”

我自己也没想到，这一试，竟然是我人生里程碑的开始，从此，我与童鞋结下不解之缘。

2 “落汤鸡”成敲门砖

那还是计划经济年代，大商场里的产品几乎是国营企业一统天下，我拿着农村“小作坊”的童鞋来谈大商场，确实有点“异想天开”。但我以初生牛犊不怕虎的勇气，开始向大市场“叩门”。

我向来心气高，要进就要进最好的商场。儿童用品最有名气的商场当属上海南京西路上的向阳儿童用品商店和淮海路上的六一儿童用品商店。那天，带着几双童鞋样品，我第一次走进了六一儿童商店。

我觉得自己好比是一个将要走进考场的考生，有点发怵，自感自己不善言辞，却又不得不克服心理障碍。童鞋部一位业务员接待了我，我向他说明来意，他扫了一眼我带来的童鞋，连说好看，便径直问：“你有企业注册证吗？”还好，为了进商场，我们特去办理了注册，我递交上去，他看了一眼“抬头”，却变了口气：“现在我们商场一些国企的产品还在排队进驻，像你们这样的小私企你说有可能吗？”我说我出来一趟不容易，能不能让我见一下你们的头头?回答是，经理出去办事了，不知啥时候回来。于是，我就站在门外边等，等了两个多小时，经理终于来了，可他却说：“我们商场现在没有位置，你留一个电话号码吧，等以后哪家撤柜了，我们再与你联系。”这样客气的“搪塞”，等于是把我打发了。

看来，同乡所言不虚，一家小作坊，没关系、没门路，进商场谈何容易!朋友在向阳儿童用品商店同样也是被客客气气地打发了。

我不甘心，决定继续主动出击，于是隔三差五地到六一儿童商店来找机会。那时候我从川沙到淮海路，步行、摆渡转公交车，每趟要花三个多小时，总希望能与负责人讲上几句，但一连几次都被“晾”在一边。虽然不免沮丧，倒也观察到一个现象：尽管国企产品在商场是主打，但在不起眼的“角落”处，已经有私营企业的童鞋跻身其中，且产品的款式与我们的不相上下。既然如此，那就是有可能的，我告诉自己，不能气馁。

功夫不负有心人，我终于等到了机会。一天，在去商场的途中突然遭遇一场暴雨，我躲闪不及，淋成了“落汤鸡”。到了商场，我自感一副狼狈相“无颜见人”，好在是夏季，干脆在商场门口把自己吹吹干再进去吧。此时，童鞋部一位主管正好路过，见了我说：“张建斌，你怎么不进去呀?”我说：“你看，我全身上下湿漉漉的，怎么好意思来见你们呀。”主管看了我一眼，似乎动了恻隐之心，说：“这样吧，今天你先回去吧，后天下午你带上产品来我们办公室详细谈谈。”

听到这样的表示，我高兴得差点蹦了起来。

去商场洽谈那天，我又精挑细选了几双童鞋。或许是好不容易等来的机会激活了我的“话匣子”，我介绍起产品有板有眼，与大家交流热烈真诚。他们被我的执着打动，终于同意让产品进商场试试。

3 有本事自己去做

我终于将产品打进了“六一”商店。尽管是商场里一个不起眼的位置，但由于款式别致，价格也相对便宜，销量出乎意料地奇好。这样的效果给了我莫大的信心。

有道是万事开头难，有了第一家商场的成功“样板”，再去谈向阳儿童商场以及其他商场，显然要容易得多。就这样，同乡的童鞋相继在上海几家百货商场亮相，取得了不错的销售成绩。

正当我沉浸在成功的喜悦中，准备与同乡一起合作好好地大干一场的时候，新的问题接踵而来。

由于童鞋的产量上升，同乡的小作坊跟不上，于是产品的质量开始“滑坡”：为了赶速度，做工变得粗糙，热处理后的鞋子来不及过冷却定型的流程就匆忙上柜。结果怎样呢?今天上柜的小童鞋还是簇新饱满的，到了第二天就变得“面瘫”耷拉下来，卖相全无。没过多久，顾客买回去的鞋开始来退了，而且退货率逐渐上升。一开始是“卖相”问题，接着是鞋头开裂、鞋沿脱胶、搭襻脱落等质量问题，连锁出现。消费者退货时情绪激烈，我难以招架，只能找商场帮助劝解。如此一来，严重影响了商场的信誉。商场负责人也生气了，限定我在一周内整改，如果鞋子质量上不去，他们只能下逐客令，请我撤柜，而且没有商量的余地。

我胸闷啊！好不容易打进的商场，好不容易争取到的消费者，却因为质量问题，功亏一篑。带着愤懑的情绪，我去找老乡“理论”，希望他能把鞋子质量做上去。同乡却不以为然地说：“我做了这么多年一直就是这样的，哪能那么容易改变？”可我坚持认为，既然走进了大商场，就应该有商场的要求。争执到最后，同乡火了说：“我一直这么做生意习惯了，摆摆小地摊日子也蛮好过。你想怎么做，有本事自己去做！你以为做鞋是那么容易的吗？”

此言一出，我一时噎住了。那是1989年的一个深秋，风，吹在身上却凉在心里。回家的路上，我平静了一下自己的情绪。摆在我面前是两条路：要么妥协忍耐与同乡继续合作下去，要么自立门户自己开厂做鞋。“你以为做鞋是那么容易的吗？”同乡的话刺激了我，也激发了我内在的好强心。这一天，我做出了一个重大的决定：自己开鞋厂，做优质的产品。总有一天我能做出最好的童鞋！

本版插图 杨宏富

4 赌气自己开家厂

筹备一个童鞋厂，大到资金、场地的落实，小到针头线脑的置办，难处苦处，琐琐碎碎，事无巨细，都要操心。

首先就是资金的问题，做了几年的“零星”小生意，我也有了4万元的积蓄，在当时也算得上是一笔蛮可观的数字，原来是打算用来娶媳妇盖房子用的，现在只能咬咬牙，用在创业的投资上。

如果只是开一个小作坊的话，这笔资金也足够了，但我总觉得做一件事情就应该像模像样，就应该要有发展的眼光。场地不能太局促、设备也不能太落伍。然而，就这个看似简单的“像模像样”，我的资金捉襟见肘了，于是，又向亲朋好友借了2万元，租用了川沙镇上一间200余平方米的废弃食堂，改造成工场车间，聘用了16名工人，购买了10台崭新的缝纫机。

小型的童鞋厂终于成立了。这天是1990年1月3日，是我终身难忘的一个日子。我的事业正式开始起航了。

那么，如何才能做出好的产品呢？我想到了人才的作用。同乡的鞋之所以做不过人家，不仅仅是因为不够用心，还有能力与技术的问题。要想做出好产品，就必须聘用专业的技术人才。但我只是一家刚刚起步的小公司，没有名气没有规模，拿什么来吸引人才呢？没有别的出路，我决定采取高薪聘用方式。

我开出了月薪3000元的薪资，对于上世纪90年代初每月基本工资在几百元的普罗大众来说，这无疑是“天价”了。“重金之下必有勇夫”，高薪不但吸引了周边的制鞋人，甚至还吸引了远在市中心的国企鞋业的技术人才。

由于良好的产品品质以及我“练摊”时具备的商场基础，我厂生产的童鞋一进入市场，销路便十分红火。这一年，正遇上了浦东开发的大好时机，借助优惠政策，发展一帆风顺。三年之后，我不仅娶上了俊俏的媳妇，公司也发展成一家综合性童鞋公司，场地扩展为3000余平方米。

5 领先三天也要做

进入市场经济时期，商场里的童鞋牌子增多，竞争也愈加激烈。由于产品款式难以被知识产权保护，商场里面同行之间抄袭鞋样的事情时有发生。谁家的款式卖得俏，过不了几天，这款鞋样就被“剥样”了。由于我公司有自己的设计团队，不但跟季节快，而且每季上市的品种款式多样，于是，经常会“躺着中枪”。

有一次，我来商场看看销售情况，一位商场人员悄悄地对我说：“张老板，你晓得不，你们有几个鞋款卖得好，但只卖了三天就被剥样了。人家剥了样又以低于你们好几元钱的价格销售，生意反倒是比你们做得好哦。你们辛辛苦苦开发的款式只赚了三天的钱啊!赶紧动动脑筋怎么应对，否则太吃亏啦。”这位商场人员是一脸的惋惜，而我则是一脸的苦笑。说实在的，这样的状况并非不知，只是也确实想不出如何应对。

卖鞋的营业员更是气愤了，因为这直接影响到她的销售业绩。她说：“老板，我们的生意只好了开头几天，被仿样了，就只好看人家热闹了。他们剥我们的鞋款，我们也可以去仿他们的款式呀。”我连连摇头：“这样的做法使不得，人家跟着我们学，证明我们领先。如果也去仿制别人，那只能说明我们走下坡路。我们只有不断地推出新的款式来吸引消费者，树立良好的口碑。我们就做前三天的生意，领先三天也是领先！”

我说这样的话不是赌气，而是心气。我是做鞋的，讲究的就是脚踏实地。自行设计开发投入确实很大，但却造就了一个品牌的良好根基，这样，才能立于不败之地。

6 “伤筋动骨”造品牌

一般来说，企业做到了这个地步，也可以“小富即安”了。偏偏我是一个不安于现状的人，1996年起，我又开始着手打品牌并创建品牌渠道。却没料到，这是一次“伤筋动骨”的转制，险些让我崩溃。

我将童鞋定位于中高档市场，随即而来的是销售网点也要重新调整。而这时恰恰又遇到了“三角债”的问题。当时都是采取百货公司代销的方式，百货公司付不出款项时，最终采取的是退货方式，这么一来，大批童鞋滞压仓库，资金流动困难，使得公司的运转几乎难以为继。这段时间，我连晚上睡觉做梦也是童鞋，小山似的库存压得我快喘不过气来。

为尽快扭转这种局面，我冥思苦想，提出了当时还颇为新鲜的“代理制”的模式。1997年，我与合作伙伴在福州路上开设了第一家“华东办事处”。

这个模式是否适应市场，我心里是忐忑的。当时鞋类批发市场的交易方式，一般是先拿货再结款，或是当场银货两讫，而我们的方式是客户先支付定金，一周以后再拿货。因此开业几天，我们的办事处虽然人流络绎不绝，客人见了产品无不赞不绝口，但对于这个模式又难以接受，因此连续数日吃“白板”(没谈成一笔生意)。那段日子我真是寝食不安、如坐针毡啊。

这样的白板日子将近一个月，终于有一位来自河南百货商场的客户，他实在是看好我们的产品，抱着尝试一下的心态，订了200双。这是我们接到的第一单生意，我赶紧组织生产，保质保量按时完成了这批订单，客人拿到产品后相当满意。就这样，我公司的品质和信誉度渐渐在业内口口相传，半年的时间，“华东办”已突破了100万的销售额。

有了第一个成功的“模板”，我又以“拷贝”的形式在沈阳开了第二家办事处，接着是北京、广州、武汉、成都……如今，公司的销售网络有近600家专卖店、专柜，产品覆盖全国170多个城市地区。

回想当初，我只是一个想为母亲分忧的大男孩，一个与同乡赌气开鞋厂的小年轻，而今已成为一个有担当、有社会责任感的企业经营者，实现了做中国好童鞋的愿望。我们的斯乃纳童鞋好几次被评为“上海名牌产品”，去年又被评为“中国十大童鞋企业”。近两年，我又带领我的团队参观参展意大利米兰、德国杜塞尔多夫等国际鞋展，我更希望有朝一日，以中国优秀童鞋的品牌形象走向国际市场。我的童鞋梦还在继续……