

红蜻蜓钱金波：年轻化蜕变，数字化振翅，品牌化高飞

◎记者 林淙 ◎编辑 邵好

“红蜻蜓是我儿时的伙伴，也是我一生追求的事业。”

40多年前，楠溪江畔，一只蜻蜓偶入梦来。翕动的翅膀给钱金波带来了关于美的最初触动，并在其后蜕变成为一个创造美、传递美的鞋履品牌——红蜻蜓。

“千里之行始于足下。我选择鞋子，是因为它不仅解决人行走的问题，还解决人和脚和谐的问题。”近日，在做客由上海证券报与约珥传媒联合打造的《直面掌门人》节目时，红蜻蜓董事长钱金波细数他漫漫事业征途的起点与个中曲折。

爱“美”这件事儿，是红蜻蜓前行的路标，也是钱金波刻在骨子里的基因。生于上世纪60年代，思维风格看齐80后，衣着打扮像个十足的90后，想要猜出钱金波的年纪，并不是一件容易事。他笑着说：“身边人都评价，我现在是越来越潮了。”

26岁的红蜻蜓，同样拥有这种不惧岁月的“年轻态”。受疫情影响，2020年前三季度，公司营收和净利都出现一定程度的同比下滑。但通过试水线上直播、推动数字化建设，红蜻蜓以技术赋能“时尚生意”，找到了自己的转型方向。

“2021年，我们要站在未来视野思考未来，倒着看和思考，把结局和本质看透。”钱金波坚定地说，要用外部思维看内部，以用户的驱动力量看产品！

“另类”商人：相信文化的力量

钱金波身上“文艺气息”，似乎与生俱来。起初，他的梦想是唱温州鼓词。“小时候家里穷，没有太多的文化生活，就喜欢听鼓词、唱鼓词。”不过，这一理想最终因为全家的反对而夭折。

此时，楠溪江上吹来的“新风”，向钱金波展开了另一种生活的样貌：江那边，桥头镇有人做纽扣发了财；江这边，去新疆做建筑工人的同乡也回来了。按照钱金波的说法：“他们都穿上了西服，还是后面开叉的。”

“男子汉要学一门正正规规的手艺。”听从了母亲的建议，1982年，18岁的钱金波终于“出道”，跟着五姐夫去武汉做木匠。坐1个小时的渡船到温州，24个小时的轮船到上海，继而72个小时的轮船到武汉。他在寄给家人的信中写道：“离开家乡，漂洋过海；双重海水，催送故乡；飞越千山，一路平安……”

木匠的日子没干多久，温州浓厚的经商氛围和自身对美的敏锐感知，让钱金波决定开启卖鞋生涯。8年时间，靠在全国各地推销温州皮鞋，钱金波赚到了人生的第一桶金——500万元。

对于任何创业者而言，上世纪90年代可谓一段激情燃烧的“黄金时代”。钱金波亦不例外。尽管当时温州的鞋行企业已超过4000家，其中还不乏康奈、富贵鸟、森达等知名品牌，但他仍义无反顾地扎了进去。红蜻蜓，自此“放飞”。

凭什么认为自己能从万千品牌中脱颖而出？面对记者的提问，钱金波说，他的自信来源于对文化力量的相信。在其他厂家还在用0.5元的鞋盒时，钱金波就敢用2元的鞋盒。一块烫金的LOGO十分亮眼，再来一句更加洋气的广告语，“从距离中寻求接近”。

更不寻常的是，一开始，红蜻蜓500多平方米的厂房还是租来的。这在做生意颇讲排场的温州，几乎是个“异类”。“先打响品牌，再考虑装点门面。”钱金波解释道。直到1999年，红蜻蜓的生产基地才拥有真正属于自己的厂房。

在面子工程上“不紧不慢”的红蜻蜓，却在鞋文化传播的路上“先人一步”。1999年10月，红蜻蜓鞋文化研究中心成立，旨在探索中华鞋文化史，创造文化品牌。

2001年5月，致力于寻求商品与文化交融的钱金波再度投资3000万元，建成了国内第一家中华鞋文化展馆。在此，红蜻蜓并非主角。中国千百年来鞋履文化的嬗变轨迹，才是钱金波真正想要传达的文化价值。

“今天看来，这个博物馆已经成为了我的实践课堂。我们的营销人员、设计师在这里转一圈，就可以产生很多的灵感和想法，实现技术和元素的孕育和延续。”钱金波说。

塑造品牌：集中精力“磕”主业

有人说，钱金波对于鞋文化的看重和执着，或许是源自意大利著名的皮鞋设计师Marlogge当年的一句“刻薄话”。

“红蜻蜓要塑造的是品牌，而不是名牌。一个企业，出名事小，有品才最重要。”红蜻蜓董事长钱金波的幽默阐释中，带有他对于企业发展理念的独到见解。

“

红蜻蜓成立第二年，钱金波曾拿着自己生产的皮鞋找这位业内首屈一指的设计师鉴定。Marlogge却说：“我对皮鞋的质量、款式很满意，但我只能给你打90分，那10分是文化附加值，你没有的！”

制造业出身的钱金波有着一种深刻认知，即企业文化绝不是空架子。要打造红蜻蜓的“文化大厦”，产品才是坚实基础”。1999年至2005年期间，红蜻蜓曾对内部流程和企业系统管理进行过多次调整。其中一个创举，便是通过“波段理论”来破解鞋业淡旺季的难题。

就像各地饮食口味各异，中国不同地区消费者对鞋子的款式和舒适度也存在不同喜好。钱金波发现，只要能对各地消费的需求进行精准定位，产品周转率就能比同行高出近三成，利润率也可随之水涨船高。

每年7月和8月，是鞋业的传统淡季。红蜻蜓却意识到，广东的市场淡季很可能是黑龙江的旺季，两地季节的变化有20天左右的差距。据此来科学有序地安排生产和发货，能尽可能地平抑淡旺季变化。

2005年，在红蜻蜓成立10周年之际，公司销售额一举突破10亿元。正享受迅速成功所带来喜悦的钱金波，却开始思考未来道路的选择。“当时，其实红蜻蜓的业务板块比现在多得多，地产、金融都有涉及。”钱金波告诉记者，“但忽然有一天，我发现自己开始‘花心’了，不知道自己到底要什么。”

如果说10年前，红蜻蜓创立的初心是改变穷日子，那么10年后，钱金波所思则完成了从财富梦想到事业梦想的跨越。也是在这个节点上，钱金波宣布将除鞋业以外的产业全部“归零”，集中精力深耕主业。

“红蜻蜓要塑造的是品牌，而不是名牌。一个企业，出名事小，有品才最重要。”钱金波的幽默阐释中，带有他对于企业发展理念的独到见解。

伴随着主业专、精、深的钻研方向，红蜻蜓也在不断探索向现代企业转型的路径。2007年开始，钱金波逐步“劝退”公司内的家族成员，将股东所有权与企业经营管理权分离。同时，红蜻蜓向公司高管、大区代理商进行大手笔的股权激励，并引入外部人才。

2015年，红蜻蜓登陆资本市场，开启发展的新纪元。

“鞋服行业已经从产品时代、渠道时代发展到了心智时代。”去年初，一场突如其来的疫情给线下零售业带来巨大冲击。4000多家门店暂停营业，上万名员工停工，每个月还有近亿元固定开支。钱金波坦言，“这可能是我创业以来最难的一年。”

逆境之中，一场名为“蜻蜓大作战”的自救行动迅速展开。钱金波发出一封《致员工信》，宣布红蜻蜓全员推进在线全渠道营销：“让店铺插上翅膀，把店搬到网上，1天上线三方小程序，陆军变空军。”

2天后，全公司400多个超200人的社群迅速组建完成。也就是从那时起，红蜻蜓门店的5000名导购拿起了手机，利用钉钉加手淘软件，把门店作为前置仓，挖掘存量会员。

不仅如此，钱金波还身先士卒、披甲上阵，化身“波波大人”走进线上直播间。“首秀”安排在了去年的三八妇女节。为此，钱金波特别筹划了一项公益活动，即

每卖出一双红蜻蜓皮鞋，就为战“疫”女性医护送出一双。

“当全国的鞋服企业一起应对疫情时，别人问我采取了什么行动，我的回答是，关键先看疫情前做了什么。”钱金波坚定地表示。

事实上，早在2017年底，红蜻蜓就已经开始着手建立自己的新零售业务。2018年6月，公司将线下1000多家自营及联营门店改造为智慧门店，完成商品的数字化，并上线智能导购；与此同时，2000多家加盟店全部上线钉钉，完成组织的数字化。

对庞大的会员社群化，再进行一对一的触达、营销、转换和再拉新，这构成了红蜻蜓离店销售的基础。“通过数字化项目的推进，它改变了决策流程，它改变的不仅是一个、一个流程，更是一群、一种思维方式。”钱金波告诉记者，过去这两年，他觉得自己做得最对的一件事情就是，用数字化改变整个团队的思维方式。

此外，在钱金波看来，心智时代的到来，也改变了往日通过线下门店，等待消费者上门这样的传统营销模式。钱金波认为：“企业经营必须讲清楚‘我是谁’。”

接班命题：年轻人“求解”年轻化

转型，不仅发生在红蜻蜓的业务层面，也体现于两代管理者间的传承与接力中。“我是个60后，传统门店销售我还行，新零售我能说说。但具体怎么操作，还需要年轻人站出来。”钱金波诚恳地说。

这个站上前台的年轻人，正是钱金波之子钱帆。去年12月16日晚间，红蜻蜓“官宣”，公司董事会同意聘任钱帆为总裁。

对于“接班”这件事，钱帆早已厉兵秣马。从英国格拉斯哥大学硕士毕业后，他便进入公司，不到3年的时间把公司几个核心部门全部轮岗了一遍。这让钱帆对鞋子的研发、设计、生产有了更系统的了解，也让他对时尚有了更深的体悟。

“父亲一直在潜移默化地影响我，引导我往制鞋这个行业走。我自己也刚好喜欢这个行业，因此希望能和父亲一起推动企业去做一些创新和改变。”求新求变的钱帆，也迎来了他的广阔舞台。

针对红蜻蜓渠道和产品相对老化，对年轻消费者把握不足，销售业绩面临压力的“痛点”，钱帆提出，要围绕品牌维度、销售渠道维度、产品维度、数字化建设等方面进行全面转型。

在此，数字化成为红蜻蜓“华丽蜕变”的重要抓手。钱帆进一步解释：“因为数字化支持，我们知道消费人群是谁，我们的鞋该给谁穿；因为品牌聚焦之后，我们知道什么该做，什么不该做。”

据悉，目前红蜻蜓全新的数据中台已经上线，赋予了公司的产品决策以“超脑”。2020年，在大数据的辅助下，红蜻蜓选择在马丁靴品类开发上重兵投入，并与头部网红主播薇娅合作。效果斐然，去年“双11”，公司马丁靴客单价同比增长130%，销量同比增长300%。

对于未来的转型，钱帆也划定了公司四大能力的“建设图”：推动线上线下融合能力，打通消费者全域运营的能力，做好大数据驱动的技术能力，提升全渠道管理能力。

“奔三”的红蜻蜓，正经历一个由青年迈向成熟的转型期、沉淀期——回望初心，不变的是对美的追寻；盯紧脚下，着眼的是“年轻化”的密钥；眺望未来，坚定的是做百年企业的决心。



红蜻蜓董事长钱金波与总裁钱帆父子

■记者手记

“爱美之人”钱金波

◎记者 林淙 ◎编辑 邵好

钱金波身上，有很多“矛盾”的元素。

比如，他“潮”得不像个老板。黑色圆框眼镜、藏蓝色修身西装、微收脚的马来裤配上一双高帮马丁靴，身上没有一丝赘肉——初见钱金波，你很难将这个摩登形象与脑海中的“60后上市公司董事长”挂上钩。连他自己也说，“我更像是红蜻蜓的造型师。”

再如，靠线下起家的他，如今却高喊“数字化转型”“要抓住年轻人的心”。

走近了才发现，这些看似“不兼容”的标签和属性，都以一种内在自洽的逻辑，在钱金波身上完成了微妙的平衡。

即便是那个荒烟蔓草的清贫童年，钱金波也会把白衬衫压在屁股底下，衣服永远比同学的平顺；初中时，他嚷着让母亲给自己买一条粉红色的提纱围脖，以达到高领T恤的效果；他甚至穿过7厘米的高跟皮鞋；33岁买下人生第一套Armani西服。

某种程度上说，无论是对外表的严格自律，还是对时尚事业的赤诚热爱，追根溯源，皆来自钱金波对于“美”的极致向往和追求。

一个细节是，在挑选此次上节目要穿的衣服时，钱金波曾在两套西服之间摇摆不定。最终，他选择了口袋上绣着一只蜻蜓的那件西服。因为一旁的工作人员表示，它显得更精神，也更具有代表意义。

钱金波告诉记者，现在在穿衣打扮上，他也越来越爱听年轻人的“摆布”。“因为效果很明显，自打我这么做了以后，常被人夸赞。”

类似的小事给了钱金波更深远的启示，他说，“一个品牌要长青，就得能跟上代代新人的需求。所以今天的红蜻蜓，要改变、要转型，要补充年轻人的血液，理解他们的思维模式和生活方式。”

“新鲜血液”正在涌入红蜻蜓。每当提起儿子钱帆，钱金波总是赞不绝口。“我跟钱帆的分工就是他来拓宽渠道和品牌线，我带着经验继续做好中后台的供应链。”他骄傲地向记者表示，“实际上，红蜻蜓新零售的各种运作、管理，主要都是钱帆这个年轻人在做。是他的新思维和能力，帮助公司走向了新的发展阶段。”

说这番话时的钱金波，眼中充满了肯定与期许。而代际之交的红蜻蜓，亦有其26年来始终未变的理念与坚持。

采访的最后，钱金波向记者解释了那句“从距离中寻求接近”的意思。“一个距离的结束，就意味着另一个距离的开始。生命不止，奋斗不息，每当一个阶段出现，你与消费者的距离、跟社会的距离都会发生变化。这时候，只要一直坚持追求更近一点就行了。”

“不造车”的华为 敲定三大车企合作伙伴

标有“Huawei inside”的汽车本月亮相

◎记者 时娜 ◎编辑 祝建华

4月12日，华为公司第18届全球分析师大会在深圳开幕，华为轮值董事长徐直军在会上阐述了下一个十年华为的五大战略重心，并详解“华为为何不造车”。

徐直军表示，华为未来将强力投资智能汽车产业部件，做汽车增量部件提供商，用ICT能力赋能汽车行业。同时，华为将开拓一些新商业模式，跟车企打造一些子品牌智能汽车。目前，华为已敲定北汽、广汽、长安三大合作伙伴，相关车企的子品牌车将逐步走向市场，并将标有“Huawei inside”logo。

将投资智能汽车部件

徐直军表示，华为做出不造车这个决策是经过多年讨论的。华为从2012年开始进行汽车相关研究，2012年成立了车联网实验室。2018年，华为明确了“华为不造车，帮助车企造好车”的策略，这个决策到现在一直没有改变。

“我们和国内及日本、德国很多大型车厂都谈过，发现他们需要的不是华为这个品牌的车，而是华为的ICT软件能力，能够帮助他们造好车，卖好车。”徐直军说。

徐直军表示，华为未来将强力投资智能汽车产业部件，做智能汽车增量部件提供商，用ICT能力赋能汽车行业。同时，华为将与车企打造一些子品牌智能汽车。

“目前华为跟北汽的合作已经在进行中，其中一个就是北汽的ARCFOX极狐，预计今年四季度走向市场。跟长安、广汽合作的品牌也在推进，随后逐渐会看到华为和车企合作的车走向市场。”徐直军说。

华为还设计了“Huawei inside”的logo。“以后大家在车上看到这个标记，就知道是华为参与了。不过，不是所有合作汽车都会有这个logo，只有使用了华为自动驾驶技术的汽车才会有这个logo。”徐直军透露，标有Huawei inside的车4月就会在上海车展上展出。

“华为在智能汽车部件上的研发投入已超过10亿美元。”徐直军表示，ICT赋能汽车行业，一旦真正实现了汽车的无人驾驶，就将颠覆与汽车相关的所有产业。这是未来10年内最具颠覆性的产业。华为将加大对自动驾驶领域的投资，推进汽车行业的智能化、网联化。他相信，汽车产业将为华为带来长期战略机会。

华为今年的目标还是活下来

徐直军说，华为今年的目标还是活下来，但今年还想争取活得好一点，希望明年的年报发布会能正常进行，华为分析大会还能举行，还能见到大家。

如何在“活下来”的同时朝着“活得好”发展，徐直军表示，将优化产业组合，尤其是增强软件能力、加强先进工艺弱相关产业投资和智能汽车部件产业投资。

徐直军透露，华为未来将重点推进的其他四项关键战略包括：推动5G价值全面发挥，定义5.5G，牵引5G持续演进；以用户为中心打造全场景无缝的智慧体验；通过技术创新降低能源消耗、实现低碳社会；努力解决供应连续。

对于备受关注的“芯片荒”问题，徐直军说，全球产业链都在考虑半导体供应问题，产业链已从最初“0”备货，变为1个月、3个月、6个月甚至1年备货。未来几年，芯片涨价是可预期的。

国城矿业子公司 因安全事故停产整顿

◎记者 韩远飞 ◎编辑 祝建华

股权交割完成刚刚1个月，国城矿业下属一座年产60万吨的银铅矿就因安全生产事故被停产整顿。

4月12日晚，国城矿业发布公告，公司控股子公司赤峰宇邦矿业有限公司（下称“宇邦矿业”）双尖子山银铅矿于近日发生一起高处坠落事故，造成1人死亡。国城矿业表示，宇邦矿业于2021年4月12日收到赤峰市应急管理局转发的内蒙古自治区应急管理厅通知，要求宇邦矿业对此事故进行停产整顿。

资料显示，宇邦矿业拥有双尖子山银铅矿采矿权和双尖子山铅锌多金属矿勘探权，银、铅、锌资源丰富，其主营银、锌、铅等有色金属采选、销售，现有生产规模年产60万吨，其银资源储量居亚洲第一，世界第七。目前正在进行技改扩建工作。

而该矿山是公司去年收购而来的，1个月前才完成股权交割。2020年1月19日，国城矿业召开董事会，约定以3.6亿元的交易对价收购宇邦矿业34%股权。7月，国城矿业发布收购方案调整公告，约定以9.8亿元的价格收购宇邦矿业65%股权。今年3月12日，股权交割完毕，宇邦矿业成为上市公司控股子公司，持有股权比例65%。

对于此次事件的影响，国城矿业表示，如宇邦矿业长时间无法正常生产，将会对公司未来经营业绩产生一定程度的影响。宇邦矿业正积极配合相关部门进行此次事故的调查处理工作，同时推进复工复产准备工作，并将于近期接受整顿结果验收，待验收合格、具备安全生产条件且经应急管理厅同意后，宇邦矿业即可恢复生产。

国城矿业还表示，事故发生后，宇邦矿业已全面进行安全隐患排查治理，强化作业人员安全教育培训，严格落实安全防范措施，公司将认真吸取本次事故教训，加强生产安全管理，防止类似事故再次发生。