

“守”艺人单志敏的鞋里乾坤



单志敏

老国货起死回生，让人们刮目相看，是这些年常有的事。最近，鞋业品牌意尔康也得到了这样“让人刮目相看”的待遇。

早在今年8月，意尔康就火过一阵，起因是“买鞋就送车”，用户左手收鞋，右手收吉利熊猫MINI车钥匙。

最近，意尔康老板单志敏为母亲大办九十大寿，又登上了热搜。单老板出手相当豪气，粗略计算花费数千万元。当天的生日宴非常豪横，顶级食材全部都用了：阿拉斯加帝王蟹、澳门大火龙、加拿大象拔蚌、辽东海参，还有茅台酒、高达九层的蛋糕……这次宴会上，单志敏请的都是自家员工。几百名打工人，每人现场收到600元红包。不仅如此，单志敏还捐出1100万元！

请员工喝茅台、吃澳龙，你很难想到这曾是差点活不下去的老字号。2016年，在全国皮鞋业寒冬下，多个门店顾客冷清，很多人以为意尔康活不过那个冬天。

在很多老字号皮鞋都不景气甚至纷纷倒闭的情况下，意尔康却意外逆袭，每年的产值高达10亿元，而且还在上升。

”

一个纽扣摊子 靠做鞋杀出一条血路

跟现在的洋气不同，最初的意尔康，其实是个纽扣摊子，甚至跟做鞋一点关系也没有。

意尔康创始人单志敏，1968年出生在浙江农村，家里很穷。1984年，单志敏和两个哥哥带着600元本钱，来到邻村桥头堡摆摊卖纽扣。这里是中国最大的纽扣生产基地，他们就从这里购入大量纽扣，再卖到河北。靠着这个生意，几年下来，他们积攒了3000多元钱。

当时一起赚到钱的村民，有的回乡盖房，有的甚至提前“躺平”，干脆过起吃饭喝酒、打牌的日子。

单志敏却特立独行，把赚来的钱继续投入到生意上。1988年的春天，单志敏来到江苏淮阴一家商场，租了间小门面卖纽扣。摆起3000元本钱的纽扣摊子，生意比走村串户好得多。

在卖纽扣的过程中，单志敏发现了一个比卖纽扣更赚钱的生意——卖皮鞋。于是，单志敏开始租赁柜台销售皮鞋，与鞋打起了交道。

但他很快发现，卖鞋不如做鞋。1992年，单志敏凑齐5万块，大胆转行创办意尔康皮鞋厂。工厂设在一个简陋的民房里，仅有18名员工，设备只有1台手工压机、3台缝纫机和8把铁锤。

单志敏在年轻的激情和事业的梦想中，开始了他的“鞋道”航程。当时，温州地区大大小小的鞋厂总共有20000多家，单志敏刚起步的鞋厂如同温州其他企业一样，家族式、作坊式。

最初，单志敏也是帮别人做加工。怎么让别人记住自己？单志敏开始代理别人的品牌，生产别人的产品，然后再自己销售。为的就是人们一提到皮鞋，就能想到意尔康。

靠着过硬的品质，第一年工厂卖出了1万多双鞋子，到了第二年这个数字就变成了十几万双，颇受当地人欢迎。

拿下了当地市场，怎么能走向全国？单志敏想出了一招。单志敏有次去汕头考察，当时台湾厂家设计的新款皮鞋吸引了他，受此启发，他设计研发的新产品9823在业内一夜爆红，成为妥妥的大爆品，直接卖断货。

从小透明到出名，很多人认识意尔康，正是靠这个爆品。尝到甜头后，单志敏开始把更多的资金用在研发上，推出很多经典款式。与此同时，北上、南下、西进，攻占更多的城市。

当时，国内只要是闹市区，都会有意尔康的红色招牌。靠着迅猛扩张，名气和销量都上去了，意尔康也从一个小作坊，彻底逆袭成拥有上万员工、国内数千家专卖店的巨头。

然而到了2016年，中国皮鞋产量持续下滑，整体发展疲软，男士皮鞋也不好做了，市占率不断减小。

人们以为意尔康也会和很多品牌一样销声匿迹，没想到意尔康不仅活下来了，还脱胎换骨了。

“爹味”大整容 老字号逆袭焕新颜

很多人对意尔康的印象，还是那个又“红”又土的logo，对它的了解，也是父辈们爱穿的鞋。

过去，意尔康的审美的确充满“爹味”，很多门店光看外表，也以为是什么中老年专属。然而这两年，意尔康成功转型，门店变成了这样：如果不看logo走进去，还以为是什么小众高档品牌。

这还要得益于2017年，意尔康在温州举办了一场品牌升级发布会，全面焕新品牌形象，对全球近4000家线下门店来了次“大整容”。

光靠门店改造显然不够，意尔康接下来的两个狠招，才是让它寒冬下活下来的关键。

第一，就是不断默默进化产品。比起门店，它的产品更让人意想不到。你以为是皮鞋，是只有工作、商务场合才能出现的。但现在的皮鞋，摇身一变早已成为休闲风，什么场景都能随时丝滑切换。靠着能打的颜值，意尔康还直接冲到了走秀现场。

这两年，意尔康新工厂建成，办公楼也搬了家，被称为业内最高规格，乍一看还以为是什么高科技巨头。

十几年前，意尔康走的也是皮鞋行业一贯的路子：花巨资请明星代言，再想一个霸气的品牌宣言。然而如今，人们很少见到有哪个明星代言意尔康，相比很多会洗脑的网红品牌，你甚至很少见到意尔康打广告。

不怎么宣传，却能熬过20年，除了产品够硬，还要得益于意尔康的第二个狠招：“逼疯”自己人。

从2001年开始，单志敏提出了代理制，理由是：“每一个代理商就帮自己干，但人人干出来的那种力量、那种精神是不一样的。”

现实也的确如此，意尔康内部人都袒露，曾经为了打通当地市场，把被子放到车里过夜、一年跑十几万公里的事情都干过。

自己人下苦功夫，单志敏当然也没闲着。据说，他每年都会抽出两个月，去各地市场给经销商出点子，对于表现优秀的，奖励也是毫不手软，直接送宝马来。

在意尔康内部，员工待遇堪比鞋界胖东来：给员工专门造个400多平方米的图书馆，员工家属有免费夏令营，老员工有日韩旅游福利……对自己人足够好，这也是意尔康“大杀天下”的秘密武器。

在广告上，意尔康确实相当低调，但在抢占市场上，却从来不低调。如今，公司已经开出了4000家门店。

20年坚持做鞋 目标年销200亿元

比起“江南皮革厂倒闭了”，人们更为熟知的还有温州炒房团。

相比别人，单志敏应该更有感触，毕竟当时在他的周围，就有不少温州人跑到各地买房子，“眼看着有人赚到了上百亿，比苦哈哈卖鞋轻松多了。对于当时的我们来说，这简直就是天文数字！”

风口一直有。房地产热过去了，做鞋的贵人鸟，如今又转向了预制菜。

有的人根本不看好皮鞋行业，他们对单志敏说，中国皮鞋做不过10亿，劝他趁早转行。

面对诱惑和质疑，单志敏没有动摇，坚持做鞋，现在活成了一片倒闭皮革厂中的异类。

如今在意尔康，有一个不成文的传统，每年会给员工发孝心鞋。给温州高考学子发钱时，意尔康也没忘了老本行，给他送了一双鞋。

每年3月和11月，意尔康还有“旧鞋换新鞋活动”，这套路跟手机行业似曾相识。

意尔康为啥偏偏就跟鞋杠上？答案还是单志敏的那句话，“我们只会做鞋，其他做不了。”

意尔康品牌升级后，单志敏特意把意尔康的新广告词改为“匠心为你每一步”。

设计要与时俱进，于是意尔康带头建起中国首个民族鞋道博物馆。从研发到生产环节，将制鞋工艺的每一个环节，都牢牢控制在自己手里。

意尔康研发中心，也被浙江省经贸委等部门联合认定为省级企业技术中心，成为温州鞋都第一个省级企业技术中心。

即使这样，单志敏还不满足，有更大的野心：“对我生产来讲可以打85分，对于销售零售方面还是薄弱，只能打50分；在未来，做到年销售200亿元才是我的目标。”

有人觉得单志敏有点偏激。其实，不断地追求极致，才是老字号能活下来的原因。

最近，55个老字号一夜消失。有的是经营不善，业绩逐年下滑，有的是“早几年就不干了”。可见，老字号的优势在于“老”，劣势也在于“老”。哪怕再响亮的金字招牌，活下来也并不是一件容易的事。

“一群人干一件事，一件事干一辈子。”所以，把蛋糕玩出花儿的好利来、把夹克做出高科技的劲霸、20年死磕做鞋的意尔康，都活下来了。

只坚持一件事，能活下来，且活得体面，就战胜了99%的老字号。

据财经talk、中国皮革网等