

中国内衣企业领袖传记

内衣的奥秘

胡川徽和他的美丽王国

- 一个男人的内衣梦想
- 一个草根的创业传奇
- 揭开内衣的深层奥秘
- 推演内衣的发展未来

胡川徽◎著



中国纺织出版社

胡川徽



内衣的奥秘

... 何炳祥和他的奥丽侬王国 ...

胡川徽◎著

 中国纺织出版社

内 容 提 要

本书是广东奥丽依内衣集团总裁兼艺术总监何炳祥先生的传记。何炳祥先生创立了奥丽依内衣集团,通过精密化、标准化的生产要求,质量上达到了世界水平;他还发明了系列功能内衣,让塑身修形变得更简单有效;他融合东西方艺术的内衣设计、品牌文化的宣传塑造、品牌专卖的销售模式,在内衣界也都可圈可点。何炳祥通过他的努力取得了成功,甚至推动了中国内衣的发展。本书讲述了他的创业故事和人生经历,很有励志意义,不但适合内衣人阅读,也对更多人有启发意义。

图书在版编目(CIP)数据

内衣的奥秘:何炳祥和他的奥丽依王国 / 胡川徽著

. 一北京:中国纺织出版社,2015.1

ISBN 978-7-5180-1067-7

I. ①内… II. ①胡… III. ①何炳祥—传记 IV.

① K825.72

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第229044号

责任编辑:徐丽丽

责任印制:储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址:北京朝阳区百子湾东里A407号楼 邮政编码:100124

销售电话:010-67004422 传真:010-87155801

http://www.c-textilep.com

E-mail:faxiang@c-textilep.com

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博: <http://weibo.com/2119887771>

北京京海印刷厂印刷 各地新华书店经销

2015年1月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:20.75

字数:288千字 定价:48.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换











爱内衣，
是做好内衣的唯一前提。
我不仅仅是热爱内衣，
更是酷爱内衣，
甚至是以内衣为生命，
为信仰。



何炅

【序一】



内衣代有领袖出 各领风尚多少年

广东奥丽依内衣集团总裁兼艺术总监何炳祥先生的传记，作者胡川徽邀请我来为之作序。盛情难却，我就简单讲一讲关于服装内衣的历史。

穿上衣服，是人类脱离动物界，走向文明社会的一个关键标志，衣服也就此成为人类与动物的分水岭。中华始祖黄帝之妻嫫祖，为了御寒遮羞，健身护体，首创种桑养蚕之法，抽丝编绢之术。西方记载，人类祖先亚当和夏娃被蛇诱惑吃了禁果，开始有羞耻之心，用无花果叶子连缀成衣，聊以遮羞，因而形成西方的内衣。

后来中国人陆续创立了礼制与冠服制度，西方则从古希腊罗马简约素雅的服装风格发展为中世纪的繁复精致。到了近现代，因为功能的不同，服装又发展出很多分支。随着世界各国各民族的融合，服装呈现出多种风格，同时服装的功能性也大幅提高，生产、设计、销售精密分工，世界服装品牌一体化，这些也都是服装演化的重要特点和方向。

在服装发展的历史进程中，我们能看出一条简单的主线，就是工艺变得越来越高、功能变得越来越强大、体验变得越来越健康舒适、设计变得越来越艺术时尚、品牌变得越来越具有个性文化、到达消费者手中

的销售方式变得越来越简单直接。

在这个过程中，善于把握趋势的人，创造了属于各自时代的历史，何炳祥就是其中一名佼佼者。20世纪70年代末，香港的工业已经高度发展，受制于土地和人力瓶颈，我们黛丽斯公司也面临同样的问题。当时中国内地刚刚开始改革开放，很多人还犹豫地决定来不来、何时来中国内地投资的时候，我毅然决然地决定投资中国内地。几年后，我们的订单进一步放大，需要寻找新的合作伙伴。这时候何炳祥出现了，他的专业和顽强精神，获得我和黛丽斯的信任。在我们合作期间，他给黛丽斯带来了快速的成长。

他既是我最优秀的内衣门生，也是完美的合作伙伴，更是个人的私交好友。他具有非凡的胆识、高效的领导力、旺盛的创造力、精益求精的追求和执着坚持的精神。他创立的奥丽依内衣集团，通过精密化标准化的生产要求，质量上达到了世界水平；他的系列功能内衣的发明，让塑身修形变得更简单有效；他对材料的环保要求以及人性化的设计理念，让文胸变得更舒适健康；而他融合东西方艺术的内衣设计、品牌文化的宣传塑造、品牌专卖的销售模式，在内衣界也都可圈可点。可以这么说，何炳祥通过他的努力，取得了辉煌的成功，甚至推动了中国内衣的发展。他的内衣创业故事和人生经历，很有励志精神，不但适合内衣人阅读，也对更多人具有启发意义。

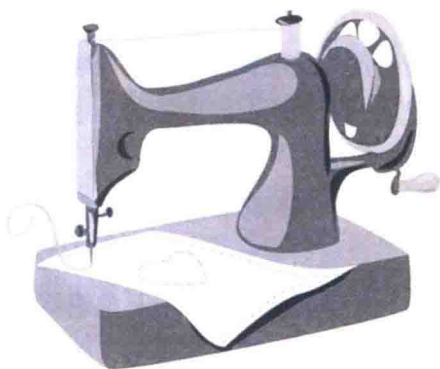
内衣代有领袖出，各领风尚多少年。时代仍旧在变化，内衣仍旧在前进，而何炳祥和他的同事们也继续努力创造着，我希望他能将奥丽依内衣集团带到更高的境界，让更多的消费者受益。

祝他好运！

香港黛丽斯内衣集团创始人 罗杰伦

2014年10月8日

【序二】



“内衣沙皇”何炳祥：他影响了中国内衣历史

2013年年初，在出版了两本关于内衣研究方面的书籍之后，我计划再创作小说版，希望能将中国内衣人创业的喜怒哀乐分享给更多人，也让中国内衣的精彩故事，走出内衣界，走向大众，为世人所知。为此，我以诸多内衣品牌和内衣人的故事为蓝本，进行再创作，组织了庞大的叙事架构，准备落笔。

我是内衣行业的撰稿人兼广告人出身，对于中国内衣30年的商战传奇如数家珍，原本以为写这本小说不是难事。但在谋篇布局的过程中，发现描摹当年第一代内衣创业者的状况，并不是一件容易的事情。没有真正走进他们的心路历程，就不能够接上地气，感动程度不够强烈，就更难感动读者，就有可能不会成功。为此，我有意识地走访了几位内衣大佬，希望能打开他们的世界，说出他们的故事，走进他们的内心世界。奥丽依的何炳祥就是其中一位。

没想到他直接跟我说，暂时放下那本书，先帮他写本传记吧。

这超出我的期待。之前我对奥丽依内衣和何炳祥本人虽然有些了解，但仅仅是一些粗浅的表象，大部分都是道听途说或通过朋友聊天得知。其中有一个代理商，是我很好的朋友，之前曾是奥丽依的大区经理，后来他创业成功，代理了一些其他内衣品牌，但是依旧对何炳祥和奥丽依感情深厚，曾想做他所在省份的奥丽依代理，但因为他人已捷足先登，所以无缘代理前母公司品牌，深为遗憾。他曾经跟我透露说，他一直建议妻子不要穿他所代理的内衣品牌，而

是去购买奥丽依内衣。这件事情让我印象非常深刻。从另外一个层面，奥丽依过硬的质量由此得到验证。这一个真真切切的事实，让我对奥丽依的质量打心底里佩服。

关于何炳祥非常重视内衣的质量和健康、做人做事讲究诚信、重视契约精神、能力超强但是脾气很大的各种传闻，我也听到了很多。他的故事不但对我的写作计划非常有助益，而且也堪称传奇，所以，当何炳祥邀我写传记时，我自然很有兴趣，抱着积累经验、成人达己的态度，我非常愿意接下这份工作。但是他脾气很大、要求很苛刻的传闻让我有一些担忧，所以我开宗明义地跟他提出一个条件，我引用法国剧作家博马舍《费加罗的婚礼》的一句台词“若批评不自由，则赞美无意义”，明白无误地告诉何炳祥，书中在肯定他的同时，一定会批评他。原以为他虽然不至于拒绝，至少会打个折扣。

“没关系！可以！哪有完人啊，光赞美没批评，也没有人信。我同意了！”何炳祥非常爽快地答应了：“赞也行，弹也行，真实就好。”

在一定程度上，通过与何炳祥和奥丽依的密切接触，我发现很多外界的传闻并非空穴来风，其中大部分是正确的，比如，他对质量的苛刻要求及强大的“何炳祥力场”。但是一些合作媒体因为正面宣传的原因，将何炳祥写得过于“高大上”，似乎是一个不食人间烟火的全能完人，这肯定是不准确的。奥丽依获得“中国名牌”殊荣的时候，他也会如孩童一般喜悦开心。而一些人由于与何炳祥没有做深入的沟通，或者与奥丽依具有竞争关系，因而传播了一些不正确的形象，这种情况也不在少数。本书将竭尽所能，还原一个真实的、有血有肉的立体何炳祥。

以前我在几个内衣行业的会议上听过他的致辞和公开演讲，感觉他可能囿于既定的演讲稿所限，发言略显僵硬，甚至有些紧张。作为广东人的他，原本不好的普通话更显得局促不畅。但事实上，他还是比较健谈的，一旦丢掉了讲话稿，不再受到约束，打开了话匣子，他就可以神采飞扬、滔滔不绝、绘声绘色地讲半天而不觉疲惫。他话很多，而且条理清晰，尤其善用各种形象化的比喻和修辞，并辅助各种丰富表情和肢体语言来增加他的说服力。上述两点印象的巨大反差，都是真实的何炳祥，不过后者更不为人所知。

为了撰写本书，我采访了数十位与奥丽依密切相关的人，一些关键的人则需要飞赴外地直接面谈，而与何炳祥本人则促膝长谈了20多次，其中有几次是

全天候的。这个过程，我深刻感受到等于上了一系列的内衣课程，甚至是读了一所内衣大学。之前我关注更多的是内衣的形象、广告、传播、概念、趋势等，现在我又补充了内衣的设计、功能、生产、管理、营销、研发等方面的课程。何炳祥的优秀同事们正是走过这些课程，一些人成长为奥丽依的中高层，另一些人则已经成功创业成了老板，如纤妍内衣董事长危志强、枫莲内衣董事长杜成平、标美内衣董事长杨建伍等，这几位都已在内衣行业颇有建树，他们尊称奥丽依是内衣界的“黄埔军校”，而何炳祥是他们的校长。

何炳祥小时候的家庭状况不太好，儿时的一系列遭遇在他的身上打下了深深的烙印。这一方面铸就了他刚强而不服输的性格，另一方面也让他形成了强烈甚至极端的自我中心主义。这两点伴随了他的前半生。在说到他童年、少年那些经历的时候，他真情流露，对他获得的亲情和友情表示感恩。成功的他，现在已经超脱了那些愤懑情绪，将这些苦难当成了磨砺的工具，化作成长的垫脚石。他独特的经历以及他对这些经历的态度，对他的成绩具有非常关键的意义。这些对正在创业和追逐梦想的年轻人，也具有启示意义。

对何炳祥影响最大的有三个人，分别是舅舅邵伟尧、爱人梁雪兰、恩师罗杰伦。其中第一个是他的舅舅邵伟尧，也是他的启蒙老师。这位广西艺术学院油画系的资深教授，不但让没有完成学业的他获得了相应的美术教育，更启蒙了何炳祥的心灵，让他从此有了爱好，有了兴趣，脱离了平凡的大众，成为一个有品位、有追求的人。一块未经雕琢的璞玉，因此被发现。每个小孩子生命中都应该有这么一个关键的人，让我们认识到自己的独一无二性，认识到自己生来是为了改变世界而不是甘于平庸的。

第二个影响他的，则是他的妻子梁雪兰。曾经卑微的何炳祥，在追求梁雪兰的过程中展现出非凡的智慧。而成功抱得美人归，则大大增强了何炳祥的自信。从此，他做事更加果敢，更加努力，成功也就因此而来。“军功章里，有我的一半，也有她的一半。”这是何炳祥对妻子的评价。梁雪兰是中国屈指可数的早期内衣顶级实战专家，是奥丽依内衣质量精神、健康文化等基因的重要奠基者，但是她之于何炳祥的意义，更多的是价值认同和情感归属。她无疑是对何炳祥影响最大的人。

第三个影响他的，就是香港胸围大王、黛丽斯内衣集团创始人罗杰伦先生。这个决定何炳祥命运转向的人，以“你出酱油我出鸡”的优厚合作模式，将他

带入了内衣这个殿堂。与其说何炳祥的第一桶金来自罗杰伦的提携，不如说何炳祥的内衣事业道路来自罗杰伦的指引。在一定程度上，何炳祥继承了罗杰伦的内衣衣钵，成为他的事业传人。罗杰伦是一位真正的内衣大师，他将内衣的精华传授给了何炳祥，而他的诚信商道精神、雍容华贵的气质，也深深影响了何炳祥做事做人的风格。

何炳祥之所以成功，除了上述的因缘际遇等因素之外，主要还源自他自身的顽强努力和创业精神。大凡成功之人，都有一种独特的品质。何炳祥的成功特质，归结起来就是三点：够快、够准、够狠。

何炳祥够快。何炳祥具有超前的眼光，善于提前发现机遇，在别人还意识不到的时候，就开始行动。奥丽依是南海最早的内衣厂，也是最早品牌化操作的内衣企业，更是最早进入功能内衣领域的品牌。这几点奠定了奥丽依和何炳祥在中国内衣行业的尊崇地位。

何炳祥够准。何炳祥做事定位精准。从定位外销、高品质日本单外销，转型内销、品牌化内销、合作开发，再到创立功能内衣、青春内衣、高端塑形内衣、无钢圈内衣，以及确立质量立基、健康内衣专家等，一路走来，何炳祥每一个定位，自有他的道理。这些精准定位，让奥丽依内衣集团迎来了一系列的大发展，并经受住了行业震荡的考验。

何炳祥够狠。他做事情，有一股狠劲。早年创业的时候，经常连续几天通宵加班不睡觉；为了研发内衣，沉迷其中甚至忘记其他事情；为了捍卫自己的利益，不惜同时和多个企业展开专利诉讼案；为了激励员工们和他保持同步，他经常大声呵斥，并且身先士卒带头冲锋。他的这种狠劲，尤其表现在他对质量的控制和市场的推广上。质量有瑕疵，直接毁掉，不计金钱不论损失。当年张瑞敏砸冰箱，成就海尔，其实何炳祥不知道直接铡掉多少次品内衣，并建立完善的质量监督管理体系，来保证过硬的产品质量。开拓市场，千军万马，一往无前，经常搞得自己失声沙哑。“中国质量最好的内衣”，这样一个口碑，没有一点牺牲，没有一点狠劲，是无法想象、更是无法做到的。上述三大特点中，够狠也是他最主要的特点。

够快、够准、够狠三大做事风格特点，最后会聚成一种独特的“何炳祥力场”。在奥丽依内衣集团之内，何炳祥无疑是最具有战略眼光、技术最全面、也是最成功的人，因而他也有理由成为最自信的人。在哪些款会成为爆款的诸多判断

中，他一次又一次成为预言大师，更强化了这种权威。自信的他，运用这种权威，凭借他极富魅力的演讲风格、强大的意志感召力、对未来前景的梦幻描摹，驯服了奥丽依的各匹烈马，鼓舞属下成员，形成了一个以何炳祥为唯一中心的超级力场，控制并驾驭着这个庞大的内衣集团稳步前行。

可以这么说，正是因为奥丽依内衣是在何炳祥力场的领导之下，她的一切成功，几乎都可以归到何炳祥身上；而奥丽依的失误，何炳祥也应承担主要的领导责任。当何炳祥力场和内衣趋势相吻合的时候，他会取得超过他人的非凡成功。而当二者出现错位时，则非常难以扭转，只能寄望何炳祥自己的凤凰涅槃。他是一个重视面子的人，很多人和我说他很难听进别人的意见，其实这是一个典型的假象。事实上他是乐于倾听别人意见的，但是他表面上并不表态，而是回去之后认真研究，从他之后的做法中，你可以看到他是否接纳了你的观点。

如果要在“何炳祥力场”做事风格之外再寻找他的精神特质，我认为他有一种执着得近乎偏执的信仰，我们姑且给他命名为“何炳祥主义”。他有他自己的思想和做事方式，并且长期地坚持。他对内衣的理解，主要是舒适健康和优良质量这两大核心元素，而这两点却是互通的，可以归纳为“品质中心论”。虽然他也重视时尚和设计，甚至还有营销和文化等，但事实上他在质量和健康上投入了更多的金钱和精力，也明显更擅长这两点，这也是他立足和享誉中国内衣界的两大法宝。“奥丽依的质量”已经成为内衣行业的口头禅。正是因为他这方面的成就，奥丽依获邀成为中国文胸、针织泳装、针织塑身内衣（弹力型）的行业标准起草企业之一。他对健康和质量等的把握是可衡量的，而后者时尚、设计、营销、文化等则经常随时势变动，让他难以捉摸。至于他与香港黛丽斯内衣集团前主席罗杰伦的师徒关系，以及倍丽挺背心型健美调整衣专利诉讼案等，部分外界认为是他事件营销的神来之笔，个人更倾向于认为只是一个正常发生的故事而已。

何炳祥认为质量是铁律，是不可侵犯的，健康更是一种功德，是内衣的底线，也是做人的底线。在现在这个浮躁的社会，这无疑是一种难能可贵的优秀品质。关于这一点，内衣研究人员其实颇有微词。他们认为，文胸一般只穿着一季度，达到反复穿着三年的质量，其实是没有必要的，应该将更多精力均衡地放在更多时尚、更快时尚上，让消费者有更多、更新奇的选择权。内衣消费行为不仅仅是内衣质量和健康，更是流行文化、身份认同、个性特征等多种元素的结合。

这些看法究竟是对是错，很难定论。何炳祥的做法也许是对的，如果奥丽依变得设计花哨、营销浮华，那还是“质量奥丽依”吗？如果质量奥丽依依旧还是质量奥丽依，在其他短板上也取得进步，那岂不是更好？颇费思量。

通观何炳祥，我认为他就是一个真正的“内衣沙皇”，如同彼得大帝一样，拥有卓越才能和奋斗精神。他认为自己看到了内衣的真相和趋势，所以去大力推行，甚至是霸道地推行，这样的推行力度，有其高效的一面，也有不够人性化的一面。在早期的企业领袖中，很多人都有这样的特点。正因为如此，在中国内衣界，敢作敢为、敢爱敢恨的他，以自己独特的人格魅力和桀骜性格，建立了奥丽依内衣集团，取得了非凡成就，开创了自己广阔的疆域，打下了自己的一片天地。

誉满天下往往伴随着谤满天下。一词寓褒贬，“内衣沙皇”这个词汇，似乎是给他量身定制，非常准确地体现了他眼光高远、做事快准狠的独特两面。也正因为这种雷厉风行的狂人特质，促使他实现了他的内衣梦想，书写下一段内衣创业传奇。他是中国内衣30年的一个缩影，也是草根创业成功的一个典范，更给中国内衣历史留下浓墨重彩的一笔。他的执着做事风格与强势领导艺术，他的质量中心铁律和健康舒适标准，是中国内衣最宝贵的精神资产，深刻影响了中国内衣的历史进程。

胡川徽

2014年10月8日

备注：本书绝大多数章节可以当做信史来阅读，书中所述很多事情和人物已经过去久远，部分记忆或许模糊，因而进行了合理化演绎，若与实际情况有细微出入，敬请谅解。

本书为了艺术追求，精心选取了图片作为插图，其中部分图片来源于网络或为奥丽依公司早期历史图片。因难以明确图片的原始权利人，请图片原作者联系出版社，并出具能证明著作权归属的相关材料，由本书作者本人负责图片使用费用的事宜。



佛曰：

种如是因，收如是果，一切唯心造，

命由己造，相由心生。

诚然如是，

每个人的今天，

都是他自己所创造出来的，

好也是，坏也是。

何炳祥之所以有今天的成绩，

和他童年的不幸遭遇是分不开的。

苦难在他身上留下了深深的烙印，

磨炼了他顽强上进的性格，

对苦难的最终释怀，

让他的境界得到升华。

发生在何炳祥身上的故事，

有一些看上去很偶然，

其实是非常有逻辑关联的。

这是他的命运，

他自己创造了条件，

于是他扼住了命运的咽喉。