



职务：梦神集团董事长、甬商总会理事、全球中小企业联盟中国区副主席、华夏睡床产品联盟主席、中国家具标准化技术委员会委员、中国家具协会软床专业委员会轮值主席、宁波市人大代表

从卖专利到打入旧金山 “梦神”余霆的三次转型战

记者 谢斌

经营之圣稻盛和夫说，人一旦拥有了可以为之舍弃生命的信仰、信念、决意、责任感和使命感，就等于拥有了百折不挠、永不屈服的勇气。

余霆就是这样的人，在梦神发展的过程中，他凭着自己的产品质量的坚守、对事业的执着和信念，破解了一个又一个“死局”，将梦神缔造成一年销售额破6亿元，全国拥有500家门店的企业。这背后究竟是有怎样的心路历程呢？

01

辞掉铁饭碗

出生于1970年的余霆，在父母眼中一直是个坚强独立的孩子。父亲是军人，母亲是教师，在良好家庭环境里成长的他，1990年从宁波师范学院外贸专业毕业，顺利地进入了中外运宁波公司集装箱运输部工作。或许父亲是军人的缘故，参加工作后的余霆展现出其军人气质的一面，主动担责，负责建立宁波第一条集装箱运输航线的任务。“现在回想起来也没什么，都是自己的工作。”虽然不愿透露其中细节，但不可否认的是，正是在众多“余霆们”的努力下，宁波的外贸产品开启了从“家门口”出发，运往世界各地的新局面。

彼时，梦神的董事长是陈寿松，仅仅是余霆的岳父，他自己也未与梦神有直接的交集。在风华正茂的年纪，每个人都有一种冲劲，余霆也是如此。在航运业务如日中天的时候，应家族事业的需求和自主品牌梦想，“认真”的余霆决定奋起一搏，辞职经商。

2001年，他毅然转行进入完全陌生的制造业。

老一辈的宁波人或许都听过“梦神”这个品牌。“梦神”成立于1984年，作为中国最早的床垫设备生产企业之一，前身是宁波弹簧机械厂。刚开始的产品是以弹簧和制造弹簧的设备为主。

当时，弹簧产品只是应用在沙发上面，中国还没有床垫行业，消费者也不大了解床垫。直到1992年，“梦神”商标正式注册，开始了全新概念的睡眠用品——床垫的生产和销售。

“此前梦神手握多项专利，设备根本不愁卖，一时间市场上都是梦神的弹簧床网压缩打包机，效益很好。”由于不懂技术，一时无法在公司大展拳脚的他选择了迂回战术——2003年考取宁波大学MBA，以此为切入点，尝试管理公司，为自身及企业的长期发展做好知识储备。

效益红火的背后，余霆感受到了一丝危机。刚跨入21世纪的中国，对知识产权保护力度不够，企业对专利意识淡薄，市场上形成了相互抄袭和拷贝的风气，“看到梦神的生意好，不少企业纷纷仿制，而我们梦神手握的六项专利根本没起到任何保护作用。”

在“危”中看到“机”，属于梦神真正的转折和辉煌也由此开始。

02

危中有机

2003年前后，随着越来越多的企业进入，梦神在床垫设备生产领域的利润空间不断缩小，如果不及转型，企业很快就会面临发展危机。

接下来的事出乎所有人的意料——正是由于梦神对知识产权的重视，迎来了与国际知名企业合作的机会，美国礼恩派公司提出要购买梦神6项专利。

余霆把这当做是梦神的机遇，一举转卖。“总共340多万美元，我到现在都还记得。这一选择的确是非常艰难的，但一切都是为了梦神找到一条更适合自己的发展道路。”回忆起当年的艰难抉择，余霆至今仍感慨不已。

很快，梦神用这笔巨款建设了当时最现代化的床垫生产基地和最先进的生产流水线，于2005年7月正式投产。

至此，余霆大胆地结束了原有的机器设备产业，将梦神从一家床垫设备制造企业转向了专注于生产制作床垫的企业，并提出了“做中国最专业的床垫生产企业”的愿景。

03

自主品牌出海

时代从来不会亏待懂得抓住机遇的人。

打开知名度后，余霆意识到OEM（代工生产）永远无法让梦神床垫扬名国际，他又做了一个大胆的决定，在美国旧金山开一间100多平方米的梦神床垫专卖店。一段中国床垫自主品牌参与美国市场竞争的传奇由此展开。

进入美国市场初期，梦神惨遭挫败。余霆说：“旧金山人此前从没听说过梦神这个品牌，即使把床垫免费陈列到当地人开设的家具用品店，采用先使用后收款的模式，也毫无起色。我们只能在当地的媒体上不断宣传，让美国人慢慢的了解和接受梦神。”终于，专卖店开始产生了零星的销售业绩。

依靠高品质和诚信经营，梦神逐渐被当地人所认可。不到一年时间里，梦神就在旧金山站稳脚跟，并建立起了一个自有的销售网络。成功打入美国市场后，2007年，全球著名连锁企业宜家找上门，希望梦神能够成为他们亚太地区的床垫供应商。

“回报很丰厚，但宜家也提出了非常高的要求。”余霆坦言，宜家要求梦神的产能要提高、设备要更新，甚至提出了全员参保。“当年，给员工参保的企业寥寥无几，宜家要求我们全员参保，包括门卫与清洁工。”

面对如此苛刻的要求，余霆的内心斗争了很久，所有的东西都是未知数。但他最终还是选择冒险一试，与宜家的合作。为此，梦神前期投资2500万元，新建了厂房、设备，培训了一批新员工专门为宜家的产品服务。“还是赌对了。”他表示，与宜家合作带来的不仅仅是销售的稳定增长，更重要的是内部管理能力的提升，职业健康及可持续发展能力的加强和品牌美誉度的全面提升，这也促进了梦神在后面几年的迅速发展。

凭借在床垫领域上的专注，梦神成为了“全国专业标准化技术委员会”委员，起草了《弹簧软床垫》《软体家具床垫和沙发抗阻燃特性的评定》和《软体家具床垫中有害物质限量》三个行业标准。今年，梦神又承担了5项床垫相关标准，其中两项成为最新的国际标准。

04

瞄准新市场

如今，电商发展已成大趋势，梦神也看到了其中的巨大商机。

2012年，梦神开始了对电子商务的探索与开发，在天猫、京东、苏宁易购、美乐乐等多家电商平台都有专卖店。电商消费群体消费能力不一定很强，但一定是属于时尚小资群体，符合梦神的定位。

线上与线下两者如何平衡冲突呢？余霆表示，“将梦神线上与线下的产品，完全独立，分开去做，在材料、花型方面，均独立生产，当产品没有可比性的时候，线上与线下两者之间的平衡点，才会出现。”

虽然梦神线上线下均有布局，但并没有放弃OEM模式。“企业要多几条腿走路，才有抗风险的能力。”

2016年，梦神提出了新的愿景：与全球共享优质睡眠，做中国领先的床垫产品供应商及优秀的健康睡眠品牌运营商。

从新的愿景中，不难看出余霆新的“野心”。2017年，梦神在慈溪滨海工业区9万平米超大工厂正式投产。作为目前全亚洲最大的单体床垫工厂，梦神已不单仅生产床垫，与床垫相关的衍生品都是新的目标，并研发出智能健康睡眠产品。

用他自己的话说，梦神的产品比肩国际水平，是行业的“尖子生”，现有的衍生品，则是给臂膀别上“三道杠”，锦上添花。

受此次疫情影响，余霆表示国内整个市场都会受到波及，个别市场可能会出现寒冬。但如何适应市场却是能够改变的，“从目前来看，消费者的购买力的确下降，但每年结婚人口基数依旧存在，同时，大量的安置房、廉租房与保障房在建，今年上半年或许有些影响，但对于家居行业来说，下半年还存有很多的机会。”

忆往昔峥嵘岁月。现如今，梦神是拥有产能过亿的家居航母，但离“百年企业”目标仍重而道远。余霆表示，好的企业不止着眼于当下，还要考虑未来，其中最关键的是对产品的远见卓识。机会窗在前，能量场在前，唯有撕裂自己的舒服，利出一孔，才有可能创造与众不同的产品。

未来，梦神将会在产品创新和技术上下猛功夫，拼命修炼内功，这也是余霆建立“百年企业”的核心理念所在。