

## 2

奋进时：接到大订单的喜悦还没散去，一百条整改意见就给我泼了一盆凉水

父子俩对产品质量的追求和对契约精神的信仰，为申洲铺出了一条大道。

1997年，申洲在日本市场已小有名气。一天，马建荣在上海码头候船准备返甬时，接到公司业务部部长来电，有一张大订单需要他决策：一个月内交付30万件绒衫、5万套睡衣、3万件短袖，质量要求不低。电话里，那位部长很犹豫，数量如此巨大、时间如此紧迫的订单实属罕见。

会不会是骗子？接了能不能完成？马建荣决定先与客户见面。赶到宁波已是傍晚6点30分，他匆匆来到客户下榻的中信国际大酒店拜访。

“其实，客户对我们的生产能力也有疑虑，他打算去上海继续寻找合适的生产厂家。”马建荣预感到这是申洲难得的机遇，邀请客户去北仑的工厂实地考察。

原来，这笔大订单来自于全球名声斐然的服装品牌优衣库。合同正式签订之后，距离交货期仅28天。

“那笔订单是当时申洲2个月的产能。而从质量要求看，我们当时的设备离达到产品的要求还有30年的差距。当时想不了那么多了，所有人只知道要好好干。”凭借着对发展的渴望，申洲如期保质保量完成了订单。马建荣还联系到了一家能够及时整装发货的船运公司，帮优衣库省下了15万美元的空运费。

没过多久，优衣库再次联系了马建荣。这一次，申洲要签下的是优衣库的长期供应合同。然而，有了大客户的喜悦还没来得及消化，优衣库入驻审核的技术团队就给马建荣泼了“一盆冷水”——考察第一天，审核人员就列出100条整改意见，不仅针对申洲的纺织工艺技术、设备、材料，还涉及员工宿舍、洗手间等软环境。

一张整改清单，也让马建荣深刻认识到当时的申洲与世界一线企业之间的差距。当天，马建荣就向审核人员立下军令状：“给我们15天，到时候再邀请您来申洲看看。”

接下来的半个月，马建荣带领员工逐条研究整改方案，并在约定期限内交出一份覆盖近85%整改要求的方案，顺利通过了考核。“时至今日，我仍然非常感激能遇到优衣库，为我们直面全球市场竞争做了充分的准备。”马建荣感慨道。

又日新：上市募集的9亿港元资金，我当晚就花完了

一朝破竹势如虹，千里快哉风。正式成为优衣库的供应商之后，申洲在业内的风头一时无两。在被鲜花和掌声包围的时候，马建荣应一位老师傅邀请前去上海进行了一次特殊的考察。

老师傅将他带到了一家国有纺织企业，那里放置着每个纺织工厂里都可见的缝纫机设备。马建荣看到，由于设备精度有限，从这些机器里出来的面料多油污、多跳针。“申洲现在虽然是优衣库的供应商，但未来想要做出更好产品，一定要从缝纫机开始改头换面。”老师傅说。

这一点拨让马建荣醍醐灌顶。当年，他力排众议引进了一批最先进的缝纫设备，耗资超过申洲一年的总利润。

2005年11月，申洲在港交所上市。“上市募资9亿港元，我当晚就花完了。”这特殊一天的细枝末节，在马建荣印象里早已淡去，唯有这件事常拿出来嘚瑟。

这么多钱怎么花掉的？据申洲招股说明书显示，这些资金最后实实在在变成了企业最新的染整设备、织造设备、裁剪设备——比如，在印染环节，申洲的电脑分色仪可让染色准确率达到99.9%，而一般的印染企业准确率不到70%；次品率的降低，每年可为申洲节省6000万元；2007年，申洲从意大利、美国引进自动裁床，用料节省15%以上。这意味着，每天能给申洲省下15吨布……混沌之时敢于下注新事物，是一种魄力；自内而外的创新意识，则是企业取之不竭的变革动力。

据马建荣介绍，如今，在申洲，一件衣服从在设计师笔下诞生到正式出厂，时间跨度只要一个月左右。客户提出的产品设想，申洲的生产线都能迅速配合落地……申洲的速度意味着，传统制衣行业已被彻底颠覆。

财报显示，2020年，申洲成衣产能达4.4亿件，营收230亿元；盈利能力更是远超同行，净利率高达22%。

申洲高盈利能力的背后，是超500项专利的积累。其中，包括新材料面料专利有183项，设备工艺改造及制衣模板类的相关专利共353项。现在的申洲，在全球纺织业中，无论规模还是技术等，均遥遥领先。

马建荣给公司立了一条规矩：每年净利润的50%用于技术改造。这在许多技术密集型企业中也是少见的。

## 4

共向荣：实现高质量发展，就是企业助力共同富裕的最大责任

2020年，除交出一份足够靓丽的成绩单，申洲展现出更多温情的一面。疫情期间，因斥资2000万元接送员工春运来回，申洲刷屏各大社交平台。实际上，这个传统在申洲已经延续了10余年。

众所周知，纺织服装业是人员流动率最高的行业之一，但申洲的员工流动率却持续下降——从2015年的4.7%下降至2020年的3.04%。截至2020年底，申洲共有员工数89100人。近10年，申洲员工工资每年以10%至13%幅度增长。

人，是一个企业最大的底蕴。马建荣深觉一路走来，没有这些愿意一起拼一起扛的员工，申洲达不到今天的成绩，让员工分享公司发展的红利才是最切实的回报。

这份信念，随着公司的壮大渗透到许多更细微的地方。2016年，马建荣斥资1亿元修建了浙江最大的中央厨房。每天，从这里生产的饭菜，要配送到全公司16个食堂，保证员工人人都能吃上热腾腾的饭菜。

申洲能成为行业的领跑者，从来不只是围绕赚钱这一件事。搏击国际市场，让马建荣真切感受到可持续发展能力对于一家企业的重要性。在他看来，全球化、专业化、规范化是一家优秀的公司站上时代大舞台时不可或缺的通行证。

上市后，每年年度报告中，环境、社会及管治内容都是申洲着墨的重点。2020年，申洲轻度污染的染色用水利用率约30%，烟尘排放量同比下降15.75%，通过推动“去煤化”项目，实现所有成衣工厂全面告别用煤时代。

“上市之初，我们估值不过几十亿元，现在已是货真价实的千亿级集团。对于我来说，新的角色才刚刚开始，比起‘董事长’，如今的申洲更需要一个‘后勤部长’，去关心‘小事’，从这些‘小事’，去为企业发展提质。”马建荣说道，“浙江是共同富裕示范区，实现高质量发展就是我们助力共同富裕的最大责任。”

马建荣的奋斗史，是一个“大力出奇迹”的故事——目标坚定、一往无前，敢于归零、勇于探索，苦练内功、深沟高垒。

正是在无数个“马建荣”的努力下，中国制造正在逐渐摆脱粗制滥造的标签。而放眼雄关漫道，一场全新的自我革命或许才刚刚开始。

## 3