

从一根棉线到一件衣服
30年只做一件事

申洲 世界品牌 为何都离不开它?



申洲针织有限公司外景。

记者 张培坚 摄

说起耐克、阿迪达斯、优衣库，大家都很熟悉，但很少有人知道站在这些国际大牌背后的是宁波的一家针织服装企业——申洲国际。

1990年3月，申洲启航。近30年，申洲一直专注主业，在服装这方看似夕阳产业的道路上越走越宽，目前已是全球最大的纵向一体化服装制造商。

昨天，申洲又吹响了其新一轮产业升级与发展号角——一掷72亿元，用于投资建设系列新产能和技术改造。在全球贸易环境阴晴不定、大多数企业犹豫不前的大背景下，申洲再一次主动谋划应对，其魄力与底蕴，印证了“宁波制造”的初心与使命。

在一根棉纱、一块布料上较劲

今天的申洲，每24个小时就有150万件服装、600吨面料从生产线上下线。耐克、阿迪达斯、优衣库、彪马、安踏、李宁等知名品牌的不少商品都出自申洲。

2018年，中国服装纺织行业规模以上企业毛利润率15.1%、净利润率5.89%，而申洲国际的毛利润率31.6%、净利润率21.4%；都觉得腾讯是中国最赚钱的企业，2018年腾讯的毛利润率30%、净利润率26%；都说富士康是世界上最牛的代工厂，但工业富联2018年的净利率只有4%。

“我是一个笨人，所以我只做从一根棉线到一件衣服这样一件事情，但我相信凭借我们申洲8万多人的团队，我一定能做好服装纺织这个事情，当好我们宁波246万千亿级产业中时尚纺织服装产业的主角。”申洲国际董事会主席马建荣说。

那么申洲这样的顶级代工厂怎么做到21.6%的净利率？答案是，用技术建立了自己的“护城河”。

“什么是高科技？看不懂的不是高科技，高科技要和我们的工业生产相结合，要跟市场上的消费者需求相结合，要跟工艺、材料相结合，获得更优的成本、更高的价值，才是真正的高科技。”马建荣说。

1997年，从父亲手中接过申洲的“指挥权”后，马建荣就将技术创新作为推动企业发展的第一重点。

1998年，马建荣投入280万美元，用一年的利润全部进行购买设备，虽然当时一度陷入困境，濒临破产。但苦熬两年之后，一个订单就上万件。由于设备先进，申洲的印染准确度能达到99%，而同行最高只能达到70%，随着次品率大幅降低，一年就能省下6000万元。此次经历，使得马建荣更愿意在生产设备上花钱。

2000年以前，申洲利润的90%几乎都用来投入技术改进，比如花几千万元引进当时世界上最先进的针织大圆机等。

2005年申洲在香港上市，马建荣把融资得到的9亿多港币全部投入技术升级，将设备更新到国际最先进水平。

“申洲用技术创新要达到三个目的：高效化、舒适化、去技能化。”马建荣说。

在本轮72亿元的投资中，申洲也将一大部分资金投入技术研发和设备升级改造，以求更为出色的生产能力。

培育与巨人同行的“隐形翅膀”

能让耐克、彪马、阿迪达斯、优衣库这样的世界巨头对申洲“如胶似漆”，申洲还有一对“隐形的翅膀”：品质和服务。

当今服装市场是“快消品”主导的市场，如优衣库就是迅销(FAST RETAILING)旗下品牌，看名字就知道，其追求的是快速周转。2017年3月，其宣布计划把从设计到出货的时间周期压缩到13天，甚至要赶超ZARA。

因此，对于申洲来说，提供高效的服务就能创造更大的价值。

马建荣说：“我们能做500万件的订单，也能做500件的订单，每个订单有不同的要求，怎么快速响应？怎么合理排单？怎么让工人熟练操作？大数据和物联网的融合能让我们做到这一点。”

申洲的面料研发生产能力，也让其在同行竞争中脱颖而出。

USFIA(美国服装业协会)的调查显示，近年来，品牌商倾向于选择“面料+代工”一体化的供应商，选择意愿从37%提高至59%。而面料的研发正是申洲的拿手好戏。

申洲对面料的执着近乎痴狂。到什么程度呢？马建荣举了一个例子。

“为了研发一款用于日常休闲的防水面料，我们的研发人员进入美国人的生活环境中，去测试他出门去超市、去上班过程中可能暴露在户外的平均时间，从而设计研发一款15分钟内防水的面料。为什么只防15分钟？因为户外的防水面料不透气，不适合日常生活，而且成本、性价比不高。而15分钟的防水性，既满足了休闲的需求，又能以防不时之需，因为他去超市、上班可能遭遇淋雨的平均时间就是15分钟。”

申洲也深谙中国人的营商智慧。众所周知，耐克、阿迪达斯是运动用品行业的两大对战巨头，为了保护双方的商业秘密、避免生产同质产品，申洲国际分别于2006年、2007年为耐克、阿迪达斯成立了专属工厂。

考虑到下游寡头之间的竞争，为其建设专属工厂，如此贴心的举动，也加深与下游大客户的绑定。

市场供不应求，申洲国际的产能不断扩张。此次投资也是为了进一步提高产能。

关注家乡的每处山水和人

从2005年在香港上市至今的14年，申洲实现产值9.3倍、销售收入7.5倍、纳税贡献12.3倍、税前利润13倍、出口创汇4.2倍的跨越增长。

本土情怀和国际视野，让申洲凝聚着澎湃动力。

“宁波是我目力所及，全世界营商环境最好、政府效率最高、政商关系最简单的地方。因此虽然我不是土生土长的宁波人，但我早已决心扎根在宁波。”马建荣说。

目前，申洲的设计、研发、接单和65%的产能都放在宁波，随着本轮72亿元的投资建设启动，宁波在申洲全球化进程中的中心地位更为凸显。

也正因为选择了宁波作为家乡，申洲关心着脚下的每处山水，始终用最绿色环保的技术进行生产，守护宁波的绿水青山。

锅炉热能回用、印染中水回用，能够回用的资源，申洲都不会浪费。申洲在其国际纺织研究院设院士工作站，聘请了两位院士为顾问，一位院士主要研究新面料和新材料的开发和应用，另一位院士主要研究如何减少资源占有，研究环境治理和绿色环保印染技术，用尖端技术达成申洲定下的“2025零排放”计划。

在迈向国际化的进程中，申洲一直致力于创建一个与跨国公司相适应的后备人才资源库。除了积极引进专业型人才，申洲还决定花三至五年时间，打造“公司核心管理层人才储备库”。

申洲还有申洲管理学院，让进入申洲的员工都有机会接受培训教育，让普通的基层工人有机会获得晋升，创造更大的价值。每年，申洲投入改善员工生活环境的资金都高达数亿元。

“体面劳动，尊严生活”是申洲的企业文化，马建荣说，这不是挂在企业墙头用来炫耀的口号，而应成为时刻提醒企业高管的一句警言。

大鹏一日同风起，扶摇直上九万里。

近30年，马建荣和申洲在宁波，跟一根棉纱较劲、跟一块布料较劲、跟一滴印染污水较劲、跟自己较劲。在服装主业上一步一个脚印，成为了世界第一的纵向一体化服装制造商。这是申洲的成功，也是宁波改革开放的成果。

“我相信，只要静下心来干一件事，坚守自己的主业，铭记自己的初心，就一定能干好一件事情。申洲一定能当好宁波时尚纺织服装产业的主角。”马建荣说。 记者 乐晓立



申洲针织有限公司繁忙的生产车间。

记者 张培坚 摄

