

民营企业企业家王松杰： 从代工到研造

练就服装生产“针”功夫

■中国城市报记者 王楠

2010年春，当长三角的一些纺织企业仍在国际金融危机余波中寻求转型突破时，34岁的王松杰却作出一个反周期决策——将经营多年的位于北京的服饰代工厂整体迁回家乡安徽省安庆市潜山市，创立潜山金诚永泰服装有限公司（以下简称金诚永泰）。自此，这位曾参与国字头服饰企业多项技术研发的行业专家，携带着6家国际品牌合作资源、5项针织工艺专利，在皖江城市带承接产业转移示范区的政策红利下，开启了“北京理念+潜山智造”的垂直产业链布局。

15年间，王松杰带领金诚永泰完成了从国内服饰代工企业到国际纺织品牌运营商的转型，打造的“玺嘉”“uni-polostyle”“kanmoun”三大品牌矩阵，颇受国内外消费者欢迎。近日，中国城市报记者专访王松杰，了解他带领团队进行产业转移和品牌打造背后的故事。

产业转移 开辟发展新空间

最初，王松杰向同事和家人提出把工厂从大都市迁移到小县城时，几乎没人理解他

的想法。“甚至有人称我‘疯了’。”王松杰笑道。但他对这种普遍存在的质疑声表示理解，因为当时长三角的服装行业并不好做，面临着不少挑战。放着稳定舒适的服饰代工业务不做，却要冒着风险创业，在旁人眼中，这是个不明智的选择。

当被问及为何作出这样的选择时，王松杰坦言：“我的创业初衷并不复杂。那时，国内规范化的高端女时装针织工厂比较稀缺，消费者想要购买品质上乘、款式新颖的国产针织女时装，选择范围相当有限。于是，我便产生了制造高端国产针织女时装，丰富相关消费者购物选择的想法。”

当时，安徽省有着国内相对完善的服装制造产业链，从面料生产、印染加工到成衣制作，各个环节都有一定的产业基础和配套企业，这为王松杰带领其创业团队打造高端女时装针织工厂提供了良好的产业环境。

而最终选择在潜山扎根落户，王松杰解释主要有3方面原因：首先，他就是潜山人，希望能为当地产业发展贡献一份力量，助力家乡经济腾飞；其次，潜山丰富的劳动力资源能够满足工厂的生产需求；最后，潜山有着悠久的纺织历史和深厚的纺织文化底

蕴，不少匠人掌握着传统的手工纺织技艺，能够助力企业在继承传统的基础上寻求新的突破，从而使产品更具市场竞争力。

王松杰以前在中国服装集团等大型企业工作时，积累了扎实的行业经验。所以在创业初期，他深入分析国企管理模式与代工厂运营模式的特点，将国企注重流程规范、强调合规管理的特点，与代工厂善于灵活应变、快速响应市场的优势相融合，在金诚永泰推行生产设计“双轨制”。

此后数年间，王松杰在考察海外服饰产业时发现，数字自动化是行业创新发展的重要趋势。于是，他又开启第二轮“大胆”举措——把手头积蓄全部投入建设数字化车间，并加大力度招聘和培养数智领域人才。“可以说，我是当地首批把数字化技术应用到产品生产全流程的企业家之一。我们搭建了智能管理平台，使原材料采购、生产加工、成品检验这些环节都能通过系统自动管控，误差率常年保持低位。”王松杰说。

科学的管理机制、高效的数智化应用，再加上“小单快反”的营销模式，金诚永泰通过不断的探索创新，逐渐在服装市场站稳脚跟，利润亦实现逐年稳步增长。

创新破局 培育“立体”新品牌

王松杰认为，企业发展的核心在于管理与创新，而他尤为重视产品设计方面的创新。“我曾在日本和意大利学习不同的服装设计理念。这些国家在服装版型和造型设计方面理念超前，对我很有启发。那时候，国内毛衣设计存在明显短板及改进空间——多采用两片结构，如同为‘平面人’设计，穿着效果欠佳。”王松杰说。

海外学习结束回到潜山后，王松杰迫不及待地跟团队成员分享了自己关于立体针织服装的想法，却遭到了不少质疑。老员工李师傅劝阻道：“公司一直做两片结构的毛衣，技术成熟，客户也认可。如果突然改做立体针织服装，风险太大，万一市场不接受，之前的努力全部白费。”公司管理层也有人表达了相似的意见，认为王松杰的想法太过冒险。

面对这些不同的声音，王松杰没有动摇，他耐心地解释说：“如今消费者的需求在变，我们就要走得快，跟上步伐甚至走在消费者前面。做立体针织服装虽有挑战，但这类产品的优势也很明显——贴合人体，穿着更加舒适美观。”在王松杰的坚持下，团队开始尝试研发立体针织毛衣，经过一段时间的试验和改进，推出了以立体针织服装为主的“玺嘉”高端品牌。据介绍，该品牌产品一经推出，便因版型贴合人体曲线，造型美感强而受到了市场的积极回应。

近年来，国际知名服装品牌频繁借用东方设计元素推出特色产品，“中国风”“国潮”在国际上的人气越来越旺。王松杰紧跟这一潮流，带领团队将新中式元素融入服装设计，从传统图案、文化寓意中汲取灵感，让毛衣不仅具备实用功能，更承载文化价值。

同时，金诚永泰运用多维立体工程技术进行产品制作，提升毛衣的立体感与穿着舒适度。以“玺嘉”品牌为例，其核心工艺突破在于采用针织电脑提花技术，借助软件编程设计出丰富多样的花型。有客户评价：“玺嘉”服饰风格独特，生动彰显了中国文化与传统手工艺的精髓。

灵活施策 直面竞争稳步前行

跟大多数服装行业的民营企业一样，金诚永泰在发展过程中也遭遇了诸多棘手的难题。其中，员工管理方面的挑战尤为突出。“大都市有大都市的条件，县域有县域的特征。在地方民营企业，若直接套用北京等大城市大企业的员工管理方式，必然会出现‘水土不服’的状况。”王松杰表示。

面对这一问题，金诚永泰聚焦员工最关心的事，人性化管理，以贴心呵护营造温馨环境。“比如，公司设置了早上七点半和八点半两个上班班次，让临时有急事及需要送孩子上学的员工能够从容安排。”王松杰说。

而面对眼下服装市场的激烈竞争，金诚永泰的策略是实时对高中低品牌搭配策略进行调整，以实现对不同消费人群的灵活、精准定位。“单一品牌发展愈发艰难，构建产业生态链成为企业发展的关键。”王松杰说，“特别是线上渠道的兴起，打破了传统销售模式在时间和空间上的限制，消费者获取商品信息的途径更加多元，购物选择也更为丰富。这使得单一品牌在市场竞争中面临着更大的压力，很容易被海量信息和众多竞争对手所淹没。而构建产业生态链，能够将设计、生产、销售、售后等各个环节紧密连接起来，形成一个有机的整体。各个环节相互协作、相互支持，不仅可以提高企业的运营效率，降低成本，还能增强企业应对市场变化的能力，提升整体的竞争力。”

虽然市场竞争日趋激烈，但王松杰认为其中也蕴藏着巨大机遇。他建议广大民营企业类中小企业，借助自身灵活的经营机制，快速响应市场变化，在特定的细分领域深耕细作。比如，学习安踏等品牌的经验，围绕“大针织”概念，从设计、材质、工艺等方面入手，打造出具有独特风格的高品质针织服装产品，满足消费者的特定需求。同时，积极拥抱数字化变革，利用线上渠道拓展市场；加强与供应链上下游企业的合作，构建稳定的产业生态。



潜山金诚永泰服装有限公司数字化生产车间。受访者供图