

美特斯邦威服饰股份有限公司董事长周成
建以**31亿美元**的身家入选2010年《**福布斯**》全
球富豪榜，也是唯一上榜的**温州人**。



服饰之王

周成建

松 林◎编著

从小裁缝到百亿富翁的传奇



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

服饰之王 周成建



从小裁缝到百亿富翁的传奇

美特斯邦威服饰股份有限公司董事长周成建以**31亿美元**的身家入选2010年《福布斯》全球富豪榜，也是唯一上榜的温州人。

松 林◎编著



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目 (CIP) 数据

服饰之王周成建：从小裁缝到百亿富翁的传奇/松林编著. —武汉：
华中科技大学出版社，2010.6

ISBN 978-7-5609-6155-2

I. 服… II. 松… III. 周成建 - 传记 IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 067380 号

服饰之王周成建：从小裁缝到百亿富翁的传奇

松林 编著

策划编辑：亢博剑

责任编辑：娄一镱

封面设计：任燕飞装帧设计工作室

责任监印：熊庆玉

责任校对：张 嵘

出版发行：华中科技大学出版社（中国·武汉）

地 址：武昌喻家山

邮政编码：430074

电 话：027-87556096 010-84533149-8005, 8006

网 址：<http://www.hustp.com>

印 刷：湖北新华印务有限公司

开 本：710mm×1000mm 1/16

印 张：18

字 数：250 千字

版 次：2010 年 6 月第 1 版

印 次：2010 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5609-6155-2/K·66

定 价：35.00 元

（本书若有印装质量问题，请向出版社发行部调换）

P 前言 Preface

这虽然不是金戈铁马战火纷飞的时代，却在进行着一场没有硝烟的战争；这虽然不是风起云涌人才辈出的时代，却演绎着一位商业巨子传奇的故事。商海角逐，谁是赢家？他，周成建，名不见经传，普普通通的农民，却放下锄镰，拿起了剪刀，干起了裁缝，从浙江丽水的石坑岭，到温州的妙果寺，到大上海；从乡村的泥泞小路，到城市的平坦大道。十三年鏖战商场，几多沉浮，不走寻常路，终于，美特斯邦威（Metersbonwe）悄悄崛起，屹立在神州大地的每一个角落，这里我们来有幸认识这位商场大亨，感受这位商海巨子背后鲜为人知的传奇人生。

本书为美特斯邦威总裁——周成建的个人传记。以白描的方式详细地介绍了周成建从农民到亿万富翁的转变，从一个农村小裁缝发展到中国内地服装首富的创业经历，为我们展示了一个创业家艰辛的创业过程。

1965年，周成建出生在浙江青田农村，初中毕业后便进服装学校学习服装裁剪。17岁时在家乡开起了裁缝铺子，后来由于一单大生意泡汤而倒闭，使他背上了高达30万的债务。

1986年，刚满20周岁的周成建，背负30万债务和9000元的现金来到温州创业。他经历了千辛万苦才找到一份工作，给人打工，每天劳动16小时以上。有一次累得不行了，恍惚中将一批西服的袖子都裁短了一截，这使他又差一点儿背上了十多万的债务。他急中生智，索性将西服

改成了夹克式，没想到这一决策给他带来了生命的转折，这批衣服迅速走俏市场，成为抢手货。周成建也从此成为休闲服的鼻祖。1989年周成建拥有了自己的前店后厂，对他来说，让资本扩大的机遇终于在1992年来临。

那年，来自福建石狮的风雪衣、夹克衫，像旋风般席卷温州市场，周成建以敏感的嗅觉洞察市场行情，于是紧跟制作起这些衣服。一次，一个东北老板向他一下就订了300件，他出色地完成了任务，由于产品质量不错，客户一个接一个，订货量从300件又增到几千件，一年下来，赚了几百万元。就这样，他初步完成了资本原始积累。有了几百万，周成建并没感到满足。

在市场上摸爬滚打几年，他逐渐认识到品牌的重要性，于是打出了自己的品牌，并取了一个好听的名字——美特斯·邦威。作为小型民营企业，从银行贷款很难。所以他想到利用外力弥补自己资金的不足。在生产上，他采取定牌生产的策略，先后与广东、江苏等60多家具有一流生产设备、管理规范国有、合资服装加工厂建立长期合作关系。现在全国有60多家企业为邦威生产，年产800万件服装，如果这些企业都由周成建自己投资的话，至少需要3亿元。

由于资金有限，他大胆地采用虚拟经营的方式。这种轻资产的模式在国内是首创，这是他迈向成功的第一步。用周成建自己的话总结就是借鸡生蛋、借网捕鱼。

在扩大市场份额上，周成建采取了特许连锁经营的策略，即公司将特许权转让给加盟店，加盟店要使用邦威公司的商标、商号、服务方式等，并向公司交纳一定的特许费。这一办法收到奇效，专卖店每年以新增50家的速度发展。资产迅速扩大，让他从农民一跃而成为亿万富翁。周成建把赚来的钱都投到产品设计和品牌经营中去了。

2008年，美特斯邦威服饰在深圳中小板登陆，周成建父女身价迅速飙升，一举成为内地服装首富。

2009年11月5日，周成建及其家族以204.8亿人民币资产在2009福布斯中国富豪榜中排行第13位。2010年，周成建将借助上海世博会，一举成为世界裁缝。

周成建的成功并非偶然，这与他坚持不懈的精神和大胆出位的行为是分不开的。他的成功给我们树立了楷模，让我们以崇拜的心情去慢慢体会吧。

感谢华中科技大学出版社领导和编辑同志们，想起初写本书的时候你们的称赞和鼓励，让我感到发自内心的喜悦，也令我有了很大的压力，时刻不敢放松，本书才有了今日的出版。同时，要特别感谢夏熹、王豹、高燕、逯雅静、王婧、张成良、梁鸿鹤、伊军涛、朱亚红、张晓玥、杨敏、王宇、刘磊、夏泳、张昊星、徐立、陈鹏、李忠良、张健、赵建华、柯华、李洋、肖娟、周雅瑜、马乐城、冯文斌、王欣洋、翁怡云、杨嗣辰、刘涛、李韬、王振侠、柳惠栋、刘泳、潘学森、牟鹄青、徐剑、朱启明、王绍银、谢家秀、刘子余等同志，能够在我写作和修订期间，对我在行文时忽视和混淆了的问题提出建议，使我能及时做了力所能及的调整、补充和订正。

目录 *Contents*

第一章 不走寻常路 / 1

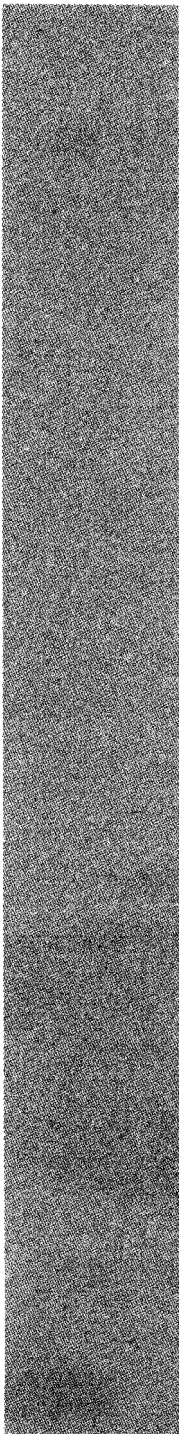
1. 17 岁的少年裁缝 / 2
2. 小裁缝 大生意 / 8
3. 负债 30 万 独闯温州 / 13
4. 中国服装的首富 / 20
5. 13 年后的新起点 / 25

第二章 做大企业,首先把心态摆好 / 31

6. 把个人能力变为公司能力 / 32
7. 从失败中学习,是成功的真理 / 38
8. 坚持越久,梦想越近 / 42
9. 坚持是一种美德 / 47
10. 凡事不走寻常路 / 51
11. 不一样的思维 800 元的小广告 / 57
12. 做正确的乌龟 / 62

第三章 创新的追随者 / 69

13. 服装竞争就是品牌 / 70

- 
- 14. “不寻常”的经营模式 / 75
 - 15. 虚拟经营的先行者 / 78
 - 16. 公司的主营业务流程图 / 84
 - 17. 放弃“前店后厂” / 89
 - 18. 薄利多销 / 93
 - 19. 整合资源兑现 / 97

第四章 连锁新动力 / 103

- 20. 特许经营只是借鉴 / 104
- 21. “无为而治”的连锁管理 / 108
- 22. 连锁是拷贝来的 / 111
- 23. 不搞多元化 / 115
- 24. 成功的连锁 / 120
- 25. 特许加盟与直营并举,迅速铺设
营销网络 / 124

第五章 虚拟管理的兑现 / 129

- 26. 代工的成功 / 130
- 27. 投资 IT 系统 / 134
- 28. 土洋结合的新功力 / 138
- 29. 虚拟渠道 赚真实财富 / 143
- 30. 生产外包 小资本撬开大产业 / 148

第六章 打造品牌 / 153

- 31. 借他人工厂,做自己的品牌 / 154
- 32. 美邦横空出世要当全球裁缝 / 158
- 33. 美特斯邦威的创意生活 / 163
- 34. 上市说明走对了路 / 168
- 35. 上市请来牛根生与王石 / 172

第七章 新用人观 / 179

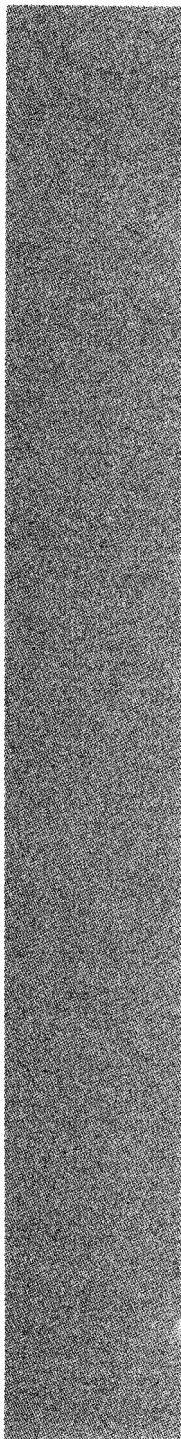
- 36. 拒绝第七次人事震荡 / 180
- 37. 疑人论 / 184
- 38. 疑人要用 用人要疑 / 188
- 39. 自造“成品型”人才 / 193
- 40. 引入“外脑”来培养和留住
需要的人才 / 197

第八章 跑步的哲学 / 201

- 41. 专注核心业务 / 202
- 42. 不循常规 亦步亦趋 / 206
- 43. 大胆出位 / 211
- 44. 罕见的现金流 / 215
- 45. 全球的裁缝梦上市 / 220

第九章 超越是自己 / 227

- 46. 执着制胜 / 228



47. 融通之美 / 232

48. 简单的人 简单的企业 / 234

49. 新品牌的研发 / 238

50. 要做世界级裁缝 / 244

附录一 / 249

品牌大事记 / 249

附录二 / 251

一、做客清华大学对话实录 / 251

二、在 2009 中国创业投资暨私募股权
投资论坛上的演讲 / 275

Abnormal Way

第一章

不走寻常路

这虽然不是金戈铁马、战火纷飞的时代，却进行着一场没有硝烟的战争；这虽然不是风起云涌、人才辈出的时代，却演绎着一位商业巨子的传奇故事。商海角逐，谁是赢家？他，周成建，名不见经传，普普通通的农民，却放下锄头，拿起了剪刀，干起了裁缝，从浙江丽水的石坑岭，到温州的妙果寺，到大上海；从乡村的泥泞小路，到城市的平坦大道。十三年鏖战商场，几多沉浮，不走寻常路，终于，美特斯邦威（Metersbonwe）悄然崛起，屹立在神州大地的每一个角落。这里我们有幸认识这位商场大亨，感受这位商海巨子背后鲜为人知的传奇人生。

1. 17 岁的少年裁缝

浙江丽水，山清水秀，景色宜人。从叶绍翁的“春色满园关不住，一枝红杏出墙来”可以看出她悠久的历史传承和深厚的文化底蕴；从辅佐朱元璋完成帝业、开创明朝并维护国家的安定而名闻天下的刘基身上，可以看出这片土地上人们所积累的聪颖才智。她曾经养育了救国会“七君子”之一的章乃器，还有共和国的第二位女副总理陈慕华，乃至羽毛球世界冠军李玲蔚。所以，我们说这里有着古代名贤的大智慧，也曾泼洒过爱国者的满腔热血。众多历史上的杰出人物云集于此，给这片土地增添了不少耀眼的光环。然而，迷人的自然风光并没有改变这里人们的命运，他们依然生活在贫穷中，过着面向黄土背朝天的生活。农民们依然没有打破“新三年，旧三年，缝缝补补又三年”的传统意识。

公元1965年4月，周成建出生于浙江丽水青田县一个名叫石坑岭的村子里。然而，这里旖旎的自然风光却没有给年少的周成建的生活增添多少色彩，尽管他的父亲曾经是一家小民营企业的厂长，表面上摆脱了农民的生活，摆脱了“日出而作，日落而息”的生活方式，但是一人之手怎么能改变整个家族的命运呢？所以山河依旧，人们的生活依旧，他们依然是农民。在大城市的人眼中，乡下的孩子是经常赤膊光脚走在山间小路上，清晨踏着露水走向田野，忙忙碌碌一天，晚上踩着泥泞回到乡村的茅草屋，糊里糊涂吃上几口粗茶淡饭，便挤进被窝睡去。尽管寒来暑往，但生活方式并没有因为年龄的增长而改变，一年四季赖以支撑肚皮的是野菜窝窝，眼见的也只是巴掌大的一块天。

石坑岭的土地是贫瘠的，往往一个三口之家一年到头的农田收入也不过50元；石坑岭的人们是闭塞的，有的家庭几十年如一日在田间操劳着，

却不知道外面的世界正在悄悄地变化。周成建的父亲，算得上是一个机灵敏捷的人，在当时的条件下，毅然开起了一家杂货店，为贫乏的家庭生活增添了一点儿微薄的收入，同时也使这个农民家庭的商业化进程加快了許多。在当时的农村，能做出如此之举的人很少，因为他们的意识只局限在田野里。父亲每天噼里啪啦地敲算盘的声音对周成建来讲或许应该是一种人生的启迪，这种家庭环境也在潜移默化中对他产生了一定的影响，在他原本单纯的头脑中注入了一丝商业的成分。

小学时期的周成建是一个不安分的孩子，经常能搞出一些恶作剧，弄得家人哭笑不得。他读的是复式班，整个学校从一年级到五年级的孩子都在一间教室里同时上课，这大概是特定期特有的教学模式吧。那时的周成建在老师眼里就是个不好管教的孩子，他经常怂恿同学集体出逃，这让老师非常恼火，经常在他父亲面前告他的状。每次被老师告状后，他都得挨一顿皮带，尽管很疼，但是过后他很快就忘记了。这种事在周成建身上经常发生，他在当时被认为是坏孩子。但是现在看来，这不能不说是一种领导天赋的展现。面对这个调皮的孩子，父亲也拿他没辙。可是他思维活跃，头脑敏捷，在兄弟姐妹中赢得极好的人缘，大家都特别喜欢他。父亲也因此对他偏爱有加，在他 8 岁的时候，就有意识地将杂货店交给他料理。

1978 年，周成建小学毕业了。出人意料的是，这个平时非常淘气的孩子竟然以非常优异的成绩考上了县中学。这在当时贫瘠的农村里，是非常让人羡慕的。他从此告别了家乡，离开了乡间那泥泞的小路，到另一片天地去勾画自己的人生。儿时的欢乐随之而渐渐远去。他的苦恼也伴随着中学生活的到来翩然而至。他经常挨欺负、遭白眼。原因只有一个：他是从农村来的。有一次，一个城里的同学居然用圆珠笔扎伤了他的后背，伤口足有两三厘米深。这给他幼小的心灵造成了巨大的伤害，这种经历令他

刻骨铭心。也就是从那时起，他便有了自卑的感觉，总感觉自己低人一等。但这同时也造就了他性格中坚强的一面。每当他回忆起这件事的时候，浑身的血就往上涌，发誓一定要出人头地。

特殊的经历会让人的性格变得复杂起来。周成建的性格当中既有自卑的一面，也有自傲的一面。这种性格的两面性也恰恰在历练着他，让他逐渐走向成功。“我性格中天生有自傲的一面，越是自卑我越想证明‘我行’”，这是后来他接受记者采访时说的一句话。

几年时光匆匆而过，转眼间周成建初中毕业了。对于一个普普通通的农村家庭来讲，孩子能读到初中毕业已经不错了，纯朴的农民意识加之落后贫穷的生活往往将孩子的前途缩短了很多。对于语文书上的那些方块字、数学书上的那些阿拉伯字母，他没有太多的留恋，也没有太多的想法。中国人习惯的思维方式“书中自有黄金屋，书中自有颜如玉”在他的头脑中并没有留下多少痕迹，他并没有把读书看作是自己成长的唯一途径。所以，在别人埋头苦读，继续学习深造的时候，他的思想却在悄悄地变化着。

在当时的石坑岭，孩子初中毕业后就去学一门手艺，过着半商半农的生活，是人们的常规意识。周成建的家庭也是如此。但是，从8岁到初中毕业，周成建除了学习生活外，一直在做着店老板，不曾有过丝毫的改变。随着年龄的增长，单调的生活已经承载不了他放飞的思维，热血在他的胸膛里翻涌，他知道自己已经不再是个依赖父母生存的孩子了，他需要谋求发展，走出这个小山村，去选择更广阔的一片蓝天，让自己像雄鹰一样在湛蓝的天空中自由翱翔，像鱼儿一样在水中自在地畅游。他想要彻底改变自己的命运，并为此辗转反侧，愁眉不展。当成长的信念在他心中悄悄地滋长的时候，寂寞已经无力挽住他活跃的思想，他清楚地捕捉到了这个信息，于是迈出一大步——即使做农民也要做出个样子来证明自己：我

行！经过一段时间的思想斗争，他终于向父亲提出想学一门手艺的要求。当周成建把这个想法告诉父亲的时候，父亲并没有立刻作出决定。他在思索，同时也在为儿子的成长而自豪。然而，在当时他们所在的农村，只有三门手艺可以学：泥瓦匠、木匠和裁缝。刚开始的时候，周成建没有选择去做裁缝，他尝试着去当泥瓦匠、当木匠。可是感觉告诉他，自己并不适合做这些。于是他决定学裁缝，“布料摸起来总比烂糊糊的泥巴和硬邦邦的木头要舒服得多”。他想：把裁缝做好，成为一个名裁缝，人家也会认同自己的。当他将这一想法告诉父亲的时候，父亲克服了经济的拮据、生活的艰难，毅然将他送进当地的一家条件比较好的裁缝学校学习，他期待着儿子的发展，期待着儿子能改变家族的命运。

对于周成建来说，这是他新生活的起点，既然选择了这条路，就得毅然决然地走下去。前面的路如何，在前行的路途中会遇到哪些坎坷，要经历多少风霜雪雨，自己能走得一帆风顺吗？他当时并没有过多地去考虑，只是感觉自己此时才成为真正的自己，到了应该做点什么的时候了。

既然决定了就要坚持走下去，信念在支撑着他那单薄的身躯；决定了就要认真去履行，这是成大事者的风度。当时的周成建并没有想到自己以后会成为商业大亨，可是他知道自己能够坚持下去。就这样，周成建从一个地地道道的农民变成了一个手艺人，入了裁缝这一行。他那时并没有太高的理想，更不用说成为中国服装首富了；他只想学一门手艺，因为这门手艺能够改变他的身份，从而让他摆脱农村。其实，正是他的父亲在不知不觉中培养了儿子的特长，为儿子将来的生存奠定了坚实的基础，只不过当时他还没有意识到而已。

当时的服装学校并不像现在的技校那样设备齐全、条件优厚，而是相当的简陋：一个师傅、一台脚踏式缝纫机就构成了一所服装裁剪学校。周成建知道自己是来学习的，所以对学习以外的一切都不很在意。进入学校

以后，他非常用心，往往在别人熄灯进入梦乡的时候，他还在苦心钻研着。凭借自身的努力，他的服装裁剪天赋开始显现出来，他不同寻常的接受能力让师傅向他投以满意的笑容，也经常为他开小灶。上天尽管没有给予周成建剽悍的身躯，却给了他机灵的头脑；上天尽管没有给予他强壮的体魄，却给了他勤劳的内核。自然，他的勤奋、刻苦乃至头脑灵活都被师傅看在眼里，这样在不知不觉中他便成了师傅的得力助手。先天的聪颖加上后天的勤劳，造就了周成建的完美。在裁缝学校学习的人，一般几年才能出徒，有的人甚至学到最后也一无所成，白白浪费了青春岁月，到头来不得不承认自己不是这块材料，只好中途改行，另寻他径。可是，周成建只学习了一个月，就开始跟着师傅上门给人家做衣服了。

其实，任何一个人的成功都不是偶然的。没有付出自然就没有回报，有了付出没有回报也属正常。不经历风雨何以见彩虹，谁能够随随便便成功？道理是不言而喻的，周成建的成功亦然。

在刻苦学习后，在走街串户中，周成建开始成熟起来，他的手艺也渐渐娴熟起来。人的认识一旦升华到一定的高度，他的思维便会以光的速度向前发展。行为有所制，思维最无形。周成建也是如此。随着年龄的增长、生活阅历的丰富，以及裁缝手艺的日渐成熟，他有了新的想法。因其父亲是公社一家算盘厂的厂长，受其思想的影响，因袭其经营之道，周成建也决定办一家小厂。这是他独立意识的真实体现。人是应当独立的。人如果不独立，就像牵牛花一样永远要依附在其他物体上生长、开花、结果。周成建不是一个依附者，他的骨子里生长着自立自强的基因，他的性格中融入了更多的倔强成分，他的脑子里滋生着无可形容的力量。这是他之所以能成为一名商业巨子的关键因素。做事无需犹豫，一般人是需要踏踏实实地用双脚来走路的。周成建在跟师傅走村串巷这几年的生活履历中深深地体会到了这一点。一个想做大事业的人需要有勇气与魄力，当然还

要配之以相应的行动。

科学家曾做过这样一个实验：

一间黑漆漆的实验室，只有窗户打开，四周黑洞洞的，而且是半密闭的，科学家将六只蜜蜂和同样数目的苍蝇装进一个玻璃瓶中，然后把瓶子平放在桌子上，将瓶底朝着窗户，让蜜蜂和苍蝇们能看到光亮。一切准备就绪后，便静静地坐在那里观察蜜蜂和苍蝇会有什么不一样的举动。

经过一段时间之后，科学家们发现：蜜蜂们慢慢悠悠地在瓶底来回徘徊着，直到筋疲力竭后累死或者干脆饿死；而苍蝇们的状况却完全不同，它们不停地在瓶中“横冲直撞，左冲右突”，飞行速度越来越快，明显高于蜜蜂，不到两分钟，它们就穿过另一端的瓶颈逃跑了。

实验听起来非常简单，但我们不妨来仔细分析一下。蜜蜂们以为在光线最明亮的地方一定会找到囚室的出口。所以，它们不紧不慢地行动着，等待它们的结果却是死亡。而苍蝇们呢，却成功地逃离了。这并不在于它们有什么特长，也不在于它们智商水平的高低，关键在于它们不断地“横冲直撞，左冲右突”，在于它们懂得快速行动以求得生存。

要想取得成果，就要付诸行动，而最重要的是要在最短的时间内付诸行动。我们在行动的同时，一定要争取速度，在最短的时间内取得最理想的结果。我们都知道：我们所面临的是生存问题，所以没有多余的时间。行动就会有收获，行动就会出结果。快速行动，则更能保证我们得到想要的结果。

“坐着不动永远也赚不到钱”，所以不要犹豫，立即行动，速度制胜！周成建深深地明白这一点，所以他勇敢地迈出了第一步。做事是要讲求结果的，商人的目的就是为赚钱。不过很可惜，周成建这一次并没有赚到钱，相反却背上了二十多万元的债务。