



中小企业成长记

记者 赵碧莹 文/图

疫情冲击之下，不少出口型企业都被迫缓下了脚步，这其中，鞋帽服饰企业更是首当其冲，温岭市大服厂就是其中之一。

去年，我们整体订单下跌了30%。总经理陈永林说，大全其实是一家两条腿走路的企业，但去年无论哪一条都不好走。我们主要生产帽子，这不是生活必需品，而是时尚单品。在去年的经济大环境下，这个定位让我们的外贸市场订单起码下降了50%。内销市场虽然不错，但是因为很多外贸企业去年纷纷转到内销市场来抢蛋糕，导致国内市场竞争也非常激烈。

这样的激烈竞争今年依然在延续。这两年对于我们来说既艰难，又值得挑战。市场是悲观的，陈永林自身却没有太悲观，我们的研发能力和一条龙生产把控的实力就是立足的筹码。

后疫情时代如何破局？这家企业几乎把利润都投入了研发和设备，连工人都说：老板买衣服不舍得，买设备眼都不眨

连企业logo都被仿冒过 创新力不足，新河帽业逐渐失去竞争力

以前的新河南鉴村可以说是国内最大的帽业基地。20年前，这里的帽子占了全国份额的一半以上，很多客户每年都会来这里看看新品。这是陈永林记忆里曾经的新河帽业。

事实上，南鉴村的帽业历史悠久，从清道光十二年（1832）就已经进入农户家庭。

但在南鉴村老人的印象里，南鉴帽业真正迎来发展是在1992年以后，当时村里掀起了做帽热。从1999年至2009年这10年里，南鉴户户开工厂，家家制帽卖，规模企业逐渐增多，产品结构日益优化，帽业成为新

河镇的一大支柱产业。

陈永林也是在那时候进入这个行业的。当时帽业在当地热度有多高呢？客户抢不到货，抢到了还会自己打包，一款帽子可以做到100万顶。这样的热闹现在是不会再出现了。他感慨，这个行业之所以走到如今这个程度，一方面是因为其他地方的帽业不断壮大，但更重要的是，价格战、仿冒、创新力不足等问题，让新河帽业渐渐失去了竞争力。

大全的帽子就曾经被仿冒过。那是2017年的时候，我们开发了一款帽子，但是没多久，其他厂家就开始仿

冒，多的时候，整个南鉴村这款帽子产量达到200多万顶。他说，但很多人仿的是款式，不仿质量，为了低价竞争，只能在材料上动脑筋，这导致我们的口碑都因此受到了影响。

更令陈永林无奈的是，甚至连企业的logo都被仿冒过。因为这些原因，我们才意识到知识产权的重要性，从前年开始，逐渐申请各类专利。他说，不过，这几年因为市场竞争越来越激烈，大家逐渐意识到，光靠互相抄袭企业会越来越难生存。因为这样的转变，很多同行也开始尝试自己开发产品。

记者手记

百花齐放 才能春满园

记者 赵碧莹

有人连夜赶科场，有人辞官归故里，似乎就是眼下新河帽业的真实写照。

据资料记载，新河的帽业从清道光十二年（1832）就已经进入农户家庭。当时，人们将野生资源草移植到良田，种植为席草，再将席草编织成草帽。后来，随着编织技艺的提高，席草编织的草帽已满足不了人们的需求，于是又引进了蒲草种植。人们利用蒲草来编织的草帽，俗称蒲草帽。1922年，海门草帽商传授了编织技术。1927年，全村的编帽户就已达到200多户，年产草帽3万余顶，其中销往国外1万多顶。1929年，麻帽生产的重心由宁波转移到台州，台州籍商人张林甫带原料与技术返回台州，设工场专门传授金丝草帽的编织技艺。南鉴村农户掀起织帽热，编织技艺得到了传承和发展。到了1947年，全村有400多户从事编织草帽，年产草帽4万余顶。而在1999年至2009年这10年时间里，新河南鉴村更是掀起了户户开工厂，家家制帽卖的热潮。

陈永林用国内最大的帽业基地和占了全国份额的一半以上这两句话来形容当时新河帽业的辉煌。可这样的辉煌却没能长久，在经过数年野蛮生长后，这个行业却慢慢沉寂了下来，不少缺乏自主研发、以仿冒为生的帽业企业被市场淘汰。

这样的局面和经历似曾相识，在我采访过的多个行业里都曾出现相似的过程，比如烟草设备行业、羊毛衫行业，乃至现在还在努力转型的鞋业，都曾经从辉煌走向落寞。究其原因，却惊人相似，产品质量参差不齐，价格恶性连连、复制同行热卖款等，让整个行业的竞争力和影响力逐渐变弱。

我很赞成陈永林说的只有百花齐放，市场才能活起来。企业优胜劣汰，市场规律使然，缺少自己的产品，一味冲着别人的爆款，只会让这个产业的路越走越窄。

一枝独秀不是春，百花齐放春满园。大至行业，小至企业，如何才能让产品常做常青，常做常新？值得每一位行业参与者深思。用创意设计每一款产品，花精力生产每一顶帽子，费心思深耕每一个渠道，或许，能让新河这个传统产业延长生命线，重新焕发活力，迎来新的一春。

坚持自主研发走在前 百花齐放，这个市场才能活起来

发能力，企业才会壮大起来。

几年前，大全自主开发的一款定型帽就曾在市场上风靡一时，至今这款帽子还是他们的拳头产品，80%的订单都是冲着这款帽子来的。

那是一款针织定型帽。陈永林说，以前这类帽子折叠后会变形，所以很多人出门只能一直戴着。但是经过我们改良，不仅可以折叠，放在包里随身携带，拿出来后依然有型有款。而且这款帽子还有一个好处，就是填补了夏季针织帽的空白。

他解释，以前的针织帽都以功能型为主，主要是保暖，所以只能在冬季销售，夏季生意就没那么好了，淡旺季很明显。现在这款帽子以时尚为主，四季都能生产。

但是，大全这款定型帽刚上市时，其实并不被市场所接受。第一年几乎没什么客人下单。奇迹发生在第二年，订单忽然就爆了。那时候生意好到客户自己在我们仓库里包装。他笑

道，很多客户每天下午5点半就守在我们楼下，直接把发货单上的名字改成自己。最火的那几年，半个南鉴村都在生产我们的帽子。

尝到了自主研发的甜头，大全这几年把更多精力放在了开发新产品上。尤其是疫情之下，这两年我们在款式研发上的投入更甚以往，起码比往年翻了一番。他说，市场竞争太激烈，他们只能不断推陈出新，才能留住客户。

但是，做自己的产品其实也是件如履薄冰的事。这是陈永林在另一个角度上对自主研发的理解。外贸市场因为疫情受到影响，我们就必须加快研发速度，稳住外销的同时，在内销市场发力。可这存在一定风险，研发出一款新品之前，我们并不能100%保证畅销，也许我们投入10个款式，只有2个会受欢迎，我们的路是未知的。

我们踩在冰上，所要考虑的就是

被客户称为 深圳速度 买衣服不舍得，买设备眼都不眨

从研发到变成成品，我们都可以自己的工厂里完成，能够快速反应，满足客户的需求。他说，之前深圳有一家企业，从提供产品图片到打样，我们2个小时就完成了。对方当时用深圳速度来形容我们。

对于这样的高度评价，陈永林一直引以为豪。我们各个生产环节都已经成熟，而且自己能够把控流程、质量，只要一张图片，我们就能将成品做出来，甚至会比他们原有的要求做得更好，因为我们用的都是德国设备，相对来说精度更高。

这几年，大全更是从德国陆陆续续购入了80多台电脑横机，整个厂光设备就价值一两千万元。这几年每年

赚的利润基本都投入在研发和设备上了。陈永林说，从十几年前破旧的二手设备，到国产设备，再到如今的德国设备，大全一直在不断革新设备。投入虽然高，但是稳定性和精度也更好，使用寿命也长。我们车间里有的设备用了十几年，现在都还能正常工作。

对于设备的投入，大全的员工用买件衣服都舍不得，但买台设备眼睛都不会眨一下来形容老板在设备革新上的大方。

因为有这么设备做保障，我们在质量和交货速度上也更能保证。陈永林说，客户下的单，他们能立刻回复交货日期，不像有些企业，需要了解加工厂家的情况才能保证交货期。这



如何踩稳。这就需要我们在研发时眼光必须犀利，要看得懂市场，而这需要前期经验的积累。陈永林在选择自己开发产品之初，也没有流行的敏锐度，只会跟着人家的风格走。后来我们学着捕捉流行元素，从一开始买书籍研究揣摩，到看电视、网络了解流行元素，再到每年前往日韩考察，慢慢提升自己对于时尚和流行的敏锐度。只有通过不停地学习，我们踩空的几率才会小一点。

就是我们的优势。

除了设备优势，这几年大全也越来越重视质量优势：从机器编织开始就有专门人员监控；到了成型车间，他们也安排了专门的工作人员进行质检；而仓库里更是每个人都是质检人员，出现次品，被要求全部挑出来，一个不漏。

现在市场不景气，客户也会越来越挑剔，品质、款式、颜色搭配等比以前要求多得多。也因为这样，我们必须自己在研发和质量上投入更多精力。就连我们的车间管理都说，今年他们生产的质量绝对是好的，大家连小细节都开始精益求精，因为现在就是拼质量和研发能力的时候。



大全成立已有近20年时间，在新河镇，它见证过新河帽业从辉煌到如今渐渐落寞的整个过程。

陈永林很乐意看到这样的变化。只有各自做好自己的产品，百花齐放，这个市场才能活起来。

而他自身也一直在坚持这样的理念。我们从10年前自己购入电脑机开始，就在坚持自主研发。企业想要生存，不能跟在别人后面走，不然永远做不大。帽子自主研发虽然容易被仿冒，但是至少第一杯羹是我们自己吃到的，其他人只能仿我们。

不过，要是仿的人多了，就容易把这款产品做死。这句话陈永林是有感而发的，2019年，他们就有一款拉链帽经历了从火爆到遇冷的境地。起初都抢疯了，但是不到一个月，这款帽子的市场因为仿得太多，价格大幅度下跌，整个都死掉了。

因为看多了这样的事情，他更坚定了要自己开发产品的决心。就像这款拉链帽一样，不是自己研发的东西都会这样，越做越小，只有自己有研



但无论如何，陈永林依然认为，仿冒对自主研发的企业来说是一种伤害，是不公平的。好在我们还有速度优势，客户对我们产品的质量认可，不然我们早就被低价竞争打倒了。