

薛伟成：

罗莱因我而精彩，我因罗莱而成功



【人物简介】

薛伟成,1958年出生,江苏通州人。1976年进入江苏通州川港工艺绣品厂工作,负责销售业务。1992年创建南通华源绣品有限公司,任总经理。1994年创建南通罗莱卧室用品有限公司,后发展成为罗莱生活科技股份有限公司,任董事长。获得中国纺织服装商业20年杰出人物、“张謇杯”杰出企业家、2018中国家纺经济创新人物等荣誉。

从家纺作坊到行业标杆

我叫薛伟成,是罗莱生活的创始人,1958 年生于纺织之乡南通市通州区川港镇。从 1976 年起,我在川港工艺绣品厂工作。20 世纪 80 年代末,借助改革开放的东风,我靠走南闯北推销家乡绣品,为创业梦打下基础。

当时南通家纺多为家庭作坊生产低档产品,我却坚持创品牌、做精品,1992 年,我组织 20 名员工建厂,名为南通华源绣品有限公司,我任总经理。两年后,南通罗莱卧室用品有限公司成立,一个纯粹从消费者需求和感受出发的、追求生活艺术的家纺品牌的传奇之路从此开启。如今,罗莱已成长为拥有 3000 多名员工、650 亩生产基地、年销售额近 50 亿元的国内家纺第一品牌。

初创阶段(1992—1998 年)。公司聚焦高端床品,以欧式中高档家纺为核心,主打绣花枕套、床单床罩等。1992 年品牌创立,首批产品定价高于市场均价 30%,凭意大利设计与南通制造优势打开百货商场渠道,首年营收破 400 万元。1994 年,我们斥资 40 万元,率先在国内同行业中导入 CIS 形象识别系统,成为国内首个建立完整品牌视觉体系的家纺企业。

第一次扩张(1999—2008 年)。1997 年,产品滞销后关闭所有办事处。1999 年,在南通开首家专卖店,700—1200 元产品当日售罄,次年加盟商销售额达 3700 万元。2000 年,经历山寨危机后,研发中心迁上海,首创“床品体验馆”,自主研发数字化管理系统。2004 年登顶行业市占率榜首。2009 年成为家纺行业首家上市公司,后推电商品牌 LOVO。2015 年并购引入毛巾、香氛等品类。

全球化阶段(2016 年至今)。2017 年,收购美国百年品牌“莱克星顿”,建“大家纺小家居”矩阵,现拥有罗莱儿童、廊湾等 8 大自有品牌,代理 12



2009年，罗莱家纺成为家纺行业首家上市公司

个国际品牌，终端门店近 3000 家。2022 年起投 15 亿建智慧产业园，实现从棉田到卖场全链路数字化管控。

还记得 80 年代初，我在南通国营纺织厂任技术员，每日钻研棉纱支数与印染工艺，这段经历让我深知好家纺需从纤维源头抓起，这也是后来罗莱坚持用新疆长绒棉的原因。厂里要求每周下车间劳动，我触摸过数千种布料，练就了对材质的“肌肉记忆”，1992 年创业时，闭着眼就能分辨 60 支与 80 支棉的区别，为品控省了不少事。

我创业源于两个触动：一是见邻居家新生儿用粗布当尿片，因不适哭得满身红疹；二是去日本考察时，发现其抗菌面料技术，我当时想，中国人配用更好的床品。回国后，我用抵押房子的钱买了 12 台二手缝纫机，踏上创业路。

罗莱第一批四件套出厂时,因一个线头没剪净,我带着全体员工熬夜返工。有员工说“顾客发现不了”,我回应:“但枕头知道,良心也知道。”此事后来成了公司坚持高品质的信条。

从兄弟创业到二代领跑

熟悉罗莱的客户与员工都知道,我和弟弟薛伟斌之间的合作很成功。一个善战略,一个强执行;一个主外,一个主内,台前幕后配合无间。这份兄弟情,正是罗莱穿越风雨的力量源泉。创业初期,我身兼数职,常感力不从心,弟弟薛伟斌的加入让我如虎添翼。弟弟接手太原市场,让我得以开拓新区域。在太原工作的四年间,他跑商场、睡库房、推板车送货,不仅与我达成事业共识,更深知创业艰辛,愈发敬重我。

1988年,恰逢全国“抢购风”与“价格闯关”政策,弟弟初入职场,便迎来“丰收年”。家族企业如老火煲汤,我们两代人沉淀的信任难以复制。曾有供应商在原材料涨价时亏本保障订单,这种以血缘为纽带的产业链韧性,危机时尤为珍贵。但个人企业“决策快、敢试错”的特点也值得借鉴。我们曾因家族企业层层讨论错失并购良机,后设“新业务突击队”赋予年轻人决策权,才赶上智能家居风口。最深体会是:家族企业长在“根”,个人企业强在“翼”。如今我们既保留家庭会议传统,又推行股权激励。去年“双十一”,95后员工提出“睡眠场景直播”创意,带货破亿,正是家族企业温度与个人企业锐度的完美结合。企业形态本无高下,关键是明白:血缘是底色,不是枷锁。

2018年初,我们家族作出重大决定:儿子薛嘉琛接替他叔叔薛伟斌任罗莱总裁。除了我留任董事长外,家族其他元老均从核心岗位退居二线,旨在让嘉琛摆脱我们父辈的牵制,引领公司迈向更广阔的未来。与不少急于颠覆传统的企业二代不同,嘉琛更注重守护父辈成果。2018年上任至今,公司在以消费者为导向的零售体系建设、人才梯队搭建、加盟商赋能及运营完善等方面均有进展,还依托新体系打造直营标杆门店。他将业务讨论会移至加

盟商公司，邀其共商，现场办公服务客户，这种机制让老加盟商有重回创业初期的欣喜，他们更愿称嘉琛为“创二代”。我则极力自我克制，减少在公司会议的露面，避免影响他的独立判断。

家族企业交接虽有挑战，但罗莱家族成员都能以大局为重，个人意志与利益服从公司和家族利益。年轻一代的加入为企业注入新鲜活力，助力经营思想突破，与经验丰富的“老师”形成“双保险”。这对罗莱的加盟商亦有借鉴意义——“罗二代”的选择关乎事业传承，薛嘉琛的接棒便是对他们的时代号召。

罗莱的前30年属于我们“创一代”，下一个30年则要看薛嘉琛及“罗二代”的奋斗。相信在年轻人的引领下，罗莱定能续写辉煌，焕发更蓬勃的生机。百年企业需多代人接力，让薛嘉琛早日领跑，能使志在百年的罗莱尽早接受年轻思想的洗礼与助力，在新时代保持领军地位。

传承张謇精神，书写时代答卷

张謇作为中国近代民族工业先驱，“实业救国”“父教育而母实业”等理念塑造了近代工商业雏形，其“强毅力行”品格与“为众谋利”担当为后世典范。

我在2018年荣获“张謇杯”杰出企业家称号，深感传承张謇企业家精神是时代使命。张謇精神对我有三方面启示：

其一，以家国情怀锚定方向。张謇在民族危亡时投身实业，将企业与国家命运相连。罗莱以“让人们享受健康舒适的家居生活”为使命，与之一脉相承。近年在南通投资15亿元建智慧产业园，推动家纺业智能化转型，是“实业报国”的当代诠释。

其二，以创新思维突破瓶颈。张謇创办大生纱厂时引入西方技术、革新管理。罗莱以创新为核心，从连锁加盟，到与日企成立合资公司拓展高端市场，再到智慧产业园实现柔性化定制，构建全链条优势，还通过科研推动传统家纺智能升级。

其三,以社会责任厚植根基。张謇兴办学校和慈善机构,将社会责任融入实践。罗莱在新疆建长绒棉基地,推动农业现代化;通过“家纺公益中国行”以旧换新;20余年助学助老,将社会责任作为发展底色。

罗莱发展得益于改革开放和南通政府支持。企业紧跟政策,专注发展同时履行社会责任。长期投身助灾、助医等公益:参与灾区重建,成立“温暖基金”和“罗莱小学”;每年向医疗慈善基金捐款救助白血病儿童;捐建养老院;疫情期间捐款捐物,联合知名医院开发防护鼻罩,捐赠武汉抗疫一线。十年间,罗莱累计向社会各界捐款超1亿元。2021年设“罗莱慈善基金”,募资总额不低于3000万元。

响应精准扶贫,联合中国棉花产业联盟,向新疆17村近5万贫困户捐棉种、建基地,年创5000万收入;与中国丝绸协会合作,在云南建6处桑蚕基地,发展2万余亩桑园,签约3000余农户。

根植南通的罗莱,以张謇精神为动力,深化对新时代张謇精神认识,未来将敢担当、能作为,力争成为世界知名家纺企业,为中国梦助力。

南通在长三角一体化中的发展路径

作为土生土长的南通人,我亲历了家乡从“难通”到“好通”的深刻变革。在长三角一体化的浪潮中,南通正加速将区位优势转化为发展胜势,以精准定位与特色实践书写新篇章。

交通互联是打通发展血脉的关键。南通正构建“八龙过江”交通格局,北沿江高铁、新机场等重大工程将重塑长三角“1小时通勤圈”,使其成为上海向北辐射的“第一站”,显著降低企业物流成本。例如,罗莱智慧产业园依托通州湾港区优势,未来产品流通效率预计提升30%以上,这不仅加速人才、技术等要素流动,更为承接上海资源提供了坚实支撑。

产业协同是锻造发展筋骨的核心。南通的船舶海工、高端纺织等六大千亿级产业集群,与上海产业体系形成高度互补。以纺织业为例,通过“飞地孵化”模式,南通的制造能力与上海的设计、市场资源深度融合,形成完整

产业链闭环。通州湾示范区已吸引中石油蓝海新材料等项目落地，带动产业集聚，有望成为长三角北翼重要的临港产业高地。

创新生态是激活发展动能的引擎。南通以“科创飞地”和“离岸创新”破局，如皋（上海）离岸孵化器已成功孵化、转化多个项目，实现“上海研发、南通转化”的良性互动。罗莱在南通中央创新区建设研究院，计划联合高校攻关智能家居等领域，致力于打造家纺行业的“创新策源地”。

文化根脉是滋养发展灵魂的源泉。张謇“强毅力行”的精神为南通发展注入持久动力，其创办的大生纱厂已转型为智慧工厂，成为传统产业升级的标杆。当代企业家传承这一精神，既在产业上奋勇争先，又在社会责任上践行“先富帮后富”，如罗莱通过公益基金支持乡村振兴和教育事业。

我期待南通能成为长三角的“北翼枢纽”“智造高地”“幸福家园”，让张謇“父教育而母实业”的理想绽放光彩。愿南通人以张謇精神为帆，在长三角一体化的浪潮中，留下更多经得起时代检验的“有用事业”。

访谈时间：2025年6月30日

访谈人：张若愚

整理人：何沐阳、张若愚