

昔日纺织女工辞职卖衣服做品牌一路惊心动魄 创业故事见证上海城市 40 年间服装变迁史

上海阿姨“卖五套房”打造事业传奇

吃螃蟹，首批进驻国营百货个体户

1978年，中国恢复高考第二年。17岁的王瑛差了三分落榜，被分配到上海第十毛纺厂，成为一名挡车工。

经人介绍认识了在花园路服装批发市场摆摊头的个体户阿福，两人1986年结婚。一年后儿子出生，阿福的生意也做得风生水起，王瑛辞了职，和阿福一起卖衣服。

上世纪80年代末，上海国营百货公司开始向社会上的个体户开放租赁柜台，他们成为第一批入驻者。于当时上海最大的国营时装零售商店上海时装公司五楼，租下一只柜台，挂出“福王制衣”的招牌。

“当时国内市场还没有完全开放，服装款式非常少，稍微有一点花型就会卖得很好。”时装公司是全国各地来上海出差或者旅游的人们的必去之地，王瑛夫妇的衣服非常热销。“我记得有一款牡丹花花型的衬衫卖五六十元，每天能卖出几百件。一件毛呢西装卖100多元，销路也很好。”

在当时，买一件这样的衬衫就要花掉普通人近两个月工资，但因为市场供需严重不平等，消费者依然蜂拥而至。“你经常能看到顾客排队买衣服的场景，最多的时候一个柜台前排了五六十人。当时衣服款式都比较松身，不需要试穿，大家报尺寸、交钱、开单、拿货，就这么一套程序。”

因为生意越做越好，他们从时装公司五楼搬去了一楼。

创神话，一款大衣卖了45万件

在流行趋势日新月异的今天，我们已经很难用想象去触及那个时代：一件单品可以卖几年不过时，且市场需求依然庞大。

上世纪90年代，王瑛他们曾推出一款双面呢大衣卖掉45万件，用了将近100万匹布料。大衣火爆到这样一个程度：他们眼睛不眨地花费50多万，一口气买下两辆依维柯用于运货。

这款大衣的灵感来自先生在华侨商店里给她买的一件外套，他们对衣服版型做了点修改，保留好看的地方，修改过于前卫的细节，以便大众都能接受。“一出来就轰动了，先生这时候马上做了决定，所有进驻的店铺柜台每天只能挂20件。”

为了保护好自己的产品不被其他人抄袭，他们没有在商店里真正铺开卖。同时，他们自己的批发业务则通过设在“超飞捷”批发市场的档口将大衣销往全国各地。当时他们将位于浦东的一家老式服装加工厂租赁下来，用做服装加工基地，一辆车浦东浦西两头跑。

“每天早晨8点开门，来自全国各地的批发商都等在门口，等车从浦东的工厂拉货回来。每天出货的数量有限，因此批发商们来上海进货，要在旅馆里住上几天，每天来蹲点，才能进够所需数量的衣服。”

当时没有POS机，都是现钱现结。连点钞机也是通过银行朋友介绍才能买的，十几平方米一个档口，两台点钞机每天不停运转。批发商交了钱，点钞机过一遍，装到蛇皮袋里。

随着全国各地的需求越来越旺盛，服装的生产量也越来越大，这时候运输就出现了问题。“上海当时只有南浦大桥已经开通，但是单双号限牌。我们的衣服吞吐量已达到了每天500件左右，但货很难出来。为了把浦东的货拉来浦西，就去买了两辆依维柯。一辆25万元不止，一口气付清。我记得那天晚上9点多，我和驾驶员一起去金桥把两辆车接到，一前一后开进工厂。”

50多万元在当时绝对不是一笔小数目，但王瑛单只觉得，“这车这么大，开得好爽！”

“根本不用细想钱够不够用，因为肯定够用。”

单这一款大衣就把生意做大了，作出了



晨报首席记者 沈坤或

60岁的王瑛讲一口上海普通话，在视频里教人怎么分辨真假狐狸毛，“一看，二摸，三要抖一抖，四要烧一烧”；有时候，她则会分享一些和服装全然无关的人生经验，比如夫妻吵架以后谁会先妥协。即使你一时间无法从这些视频中对于她正在做的事得出一个完整印象，但你至少能看出她正努力做各类尝试。

王瑛经营的服装品牌入驻抖音电商一个月，售出几百件，和她的预期有不小差距。她认为比较重要的一个原因是自己这个主播做得还不够好，没有掌握时髦的话术。但王瑛觉得自己还有时间，因为她“只有60岁”。

我们关注到她，是缘于“英姐的知性女装”这个账号先前发布的一段视频。在该视频中，王瑛透露自己过去十多年里已先后卖出五套房产——其中包含两套别墅和三套大平层公寓——投入自己的服装事业。

刷到视频的几天后，我们在千阳路上某个工业园区里见到她。工作室刚从双十一的忙乱中恢复到平日节奏，王瑛架一幅Tom Ford黑框眼镜，讲自己的打拼史——

一名昔日的纺织女工，辞了职跟随先生在花园路服装批发市场摆摊头起家。上世纪90年代末因为一批订单赔掉近千万元，但初心不改，抑或死性不改，总之继续做服装。如此，才有了此后“卖五套房”的传说。

王瑛的讲述不动声色，听的人心惊肉跳。你不由感叹上海就是这样神奇，在每个不起眼的角落里、在每个看似普通人的表面之下，往往暗藏一段波澜壮阔的历史。

王瑛的人生历经几度沉浮，但她认为不到结束，就无法评定自己的成败。

进入21世纪，她一手打造了自己的新品牌，最鼎盛时期曾进驻国内不下20个省市高端百货公司的专柜。如今，她决定转战线上。对她而言，在实体店遭受电商和疫情双重打击的当下，这可能是自己最后和最现实的一次机会。

我们现在来讲王瑛的故事，你可以把它当成一段个人经历来看，也可以把它看成时代的一个注解——承载故事的大背景是上海这座城市40年间的服装变迁史。



福王制衣的展示柜台

/受访者供图

身家。

“栽跟头”，产品不对头700万没了

两辆依维柯每日满载出厂新衣驰骋于浦西和浦东之间，用一种现代的方式形象诠释了“春风得意马蹄疾”的意境。但就在他们人生最得意的时候，却栽了一个大跟头。

1996年，王瑛觉得可以实现自己做品牌服装的梦想了。“当时就创了个品牌，叫‘千慕’，意思是‘让千万人羡慕。’”等到一无所有的时候她回头看看这个名字，觉得世上没有比这更讽刺的了。“一年后又在南翔买了地开工厂，工厂占地4000多平方米，有300多名工人。”

将品牌服装区别于普通服装的一个重要标准就是设计师，他们开始启用设计师。到了1998年，由设计师设计的“千慕”双面呢大衣展览会举行。“那个场面真是轰轰烈烈啊，我们一共接到200万元的订单。”

王瑛回忆，头版样衣是意大利进口面料定制而成，所以批发商人见人爱，争先恐后下了订单。但其实这里头埋下一个巨大隐患：“双面呢当时对我们来说是新接触到的，我们只知道这种面料好，好在哪儿？是没有研究的。后来摔了跟头才知道，这个毛分细毛、粗毛、精仿毛等好几种。而且当时手工的工艺在国内还没有普及，由于吞吐量太大，为了降低成本，我们去辽宁抚顺做了产品开发，加工也是

放在了当地。”

等到大批货出来，王瑛一记头懵了。她感觉眼前的大衣就像面包皮一样，“硬撑在那里。”一方面是面料、另一方面是做工，这两样完全不对头，怎么也不是样衣的味道。“这么多订单，最后连一半都没卖掉，定金赔掉100万元。再加上手里囤的存货，总共损失了将近700万元。这时候是1998年、1999年的时候，700万是什么概念？这个跟头几乎栽闷掉了。”

最绝望的时候，她一个人去了普陀山。“走着走着看到一个老奶奶，她叫我过去抽个签。我这个人不太迷信的，我跟她说自己从来不抽签。老太坚持，‘你今天真的要听我话，抽一根。’”

“抽了个签，打开来是下下签，只见上面一个‘忍’字。她就跟我说，‘做人什么时候都要想得开，碰到困难很正常的，是人总要遇上坎的’。我在想，她又不认识我，但怎么每句话都说到我心里头。”

去普陀山的时候，王瑛已经连续六天六夜没吃没喝没闭眼。抽完签之后她想，接下去要做的只有一个字，就是把一切忍下来。

当时已临近过年。一个批发商朋友在杭州四季青市场摆摊，知道她遭了难，提出把档口借给她卖囤积的衣服。她的两个阿姨就去四季青市场看摊头，临近春节，衣服又是亏本卖，因此行情很好，每天可以卖200多件。看着依维柯杭州上海两头跑，给了她一点希望。

“马上要过年了，我跟着司机一起去杭州看阿姨。那天下雨，我提出大家一起吃顿火锅。吃着吃着就看到窗外鹅毛大雪下下来，我人生第一次看到这么大的雪……现在想起来，那种自己要疯掉的感觉又回来了。下着下着，感觉不对劲了。我跟司机说，‘赶紧走，再不走就跑不掉了。’”

当时沪杭之间没有高速公路，只能走国道。但国道因为大雪已经被封，就决定走小路。只见小路上也已挤满了车，

“就看到前面的卡车一辆辆急刹车，在雪地上打滑，横在面前。那时候连像样的铲雪车都没有，在车里呆了一个通宵。我想，天要亡我了。等于唯一一点希望，也没了。”

最后，王瑛夫妇花了差不多三年时间，终于将这批囤货亏本处理干净。

筹资金，先生支持她卖房子做事业

“千慕”算是做死掉了，她做服装的心还不死。

“幸亏当时国内品牌不多，竞争也不激烈，再重头做起，还是能挣钱。”2004年起，他们创立新品牌，第一家进驻的就是巴黎春天。

作为一个定位中高端的品牌，前期研发需要巨大投入，于是先卖掉一套沪青平公路湖畔佳苑的别墅。先生阿福当初以500多万元购入，出手时是700多万元。

之后则要面对现金流的循环问题。“研发完，等一年以后服装上市了，有时候消费者完全不喜欢，没人买单，现金流就停顿了。矛盾摆在眼前，还要再做吗？再做，就要继续投钱。”

最初三年，投资最大，亏损最严重。“但慢慢走上正轨了，做大以后就开始在全国扩张，这时就又面临后续在某个城市卖得不好而亏本的问题。就这样，陆续卖掉五套房，再加上其他投入，总共花掉一个多亿。”

在她卖房这件事背后，我们存在一个最大的疑问，事关她先生的态度。

“他当然不是心甘情愿卖的，但是他爱我，所以他只能无奈卖房子。现在回过头看看，卖房子对吗？肯定是错的。我在某个时间狠狠心把牌子掐掉，现在日子多少好过！”

2009年之前，在电商没有形成大势的时候，实体店整体发展趋势是一片光明的。最鼎盛时期，他们的品牌在全国近20个省市高端商场开设专柜，年销售额上亿。

“电商时代刚到来的时候，我们做品牌的人不相信。人家让我进驻天猫，我觉得要买好东西肯定是去线下实体店，谁会在网上买。后来唯品会出来了，我也不肯加入，我想自己品牌做得好好的，为什么要打折啊？这两次转电商的机会都这样错过了。”

真正让她痛下决心经营线上业务的是这次疫情。“哪个地方有点疫情，整个商场都没人了，疫情好了，人流却要十天半个月才能慢慢回来。”各地的专柜关了好几家，她坐不住了，“我决定不能这样下去了，这次一定要转型了。”

现在，王瑛的业务分为线上和线下两块。为此，她成立了两个团队。她的企业号暂时粉丝还没过万，但她决定“慢慢来”。

“我先后错过了淘宝和唯品会这两次机会，”王瑛说，“现在不想再错失抖音电商的机会了。”

【后记】

王瑛今年60岁了，但自从成为一名电商，她好像就又回到最初做品牌的时候。那时她热情四溢，一天工作16小时，把品牌当小孩，却把儿子撇到一边。

如今，大学设计专业毕业的儿子加入她的团队，成为团队里的一名设计师，帮助母亲继续追逐梦想。

“我还有点野心，”王瑛告诉我们，“想把失去的都弥补回来。”