

把“美”当成终生的事业

黄丽丽 金长青



2022年浙商·桐庐羊绒针织有限公司董事长张菊秀

灵秀的山水滋润一方土地，灵秀的土地诞生勤劳的人。驱车从桐庐收费站下来，路过富春江，绕着分水江一路行驶，到了桐庐横村镇的桐庐羊绒针织有限责任公司。

厂区内，几幢灰白色的小楼并肩而立，宛若学生时代的校舍。走进公司内部，却一下迷乱了眼神：300多平方米的产品展示区内，集结了上千款颜色各异、款式新颖的羊绒服装，从大衣外套到帽子、围巾，各种品类应有尽有，令人感叹一针一线可以织就如此缤纷的世界。

“我从事针织行业40多年了，是桐庐针织行业发展的见证者和亲历者。”2022年浙商·桐庐羊绒针织有限公司董事长张菊秀微笑着说，公司从为ARMANI等国际品牌代加工，到创立“针之秀”品牌，走上了内外销“两条腿”的发展之路。

在该公司的带领之下，针织产业成为当地的“百姓经济”和“共同富裕”。仅横村镇，就有大大小小的针织企业680多家，针织个体户近1500家，集聚了桐庐县90%以上的针织企业，被评为“中国针织名镇”，被誉为“值得向往的中国温暖之镇”。

一丝一缕蕴含人间温暖，一针一线织就美好生活。从豆蔻年华到耳顺之年，从一名普通的针织女工到行业领军企业的当家人，在张菊秀身上，我们既能看到“择一事”的初心和匠心，也能看到“终一生”的责任与坚守。这既是企业立世的根本，也是浙商精神的富矿。

“美”的历程：“一定要‘机器换人’，亏的是我的，赚了是大家的！”

在桐庐针织行业，张菊秀是当之无愧的领军人物。她身上凝聚了第一代浙商的缩影，起因都是迫于生活的压力，选择向人生发起挑战。有所不同的是，有人被命运击倒，而有的人不仅战胜了命运，还书写了传奇。

1979年，高中毕业的张菊秀走进桐庐针织总厂，成为针织“手摇机”工人的第一天，并没有想过自己有一天会成为厂长。她只是凭借着过人的勤奋，把休息的时间用来研究针织技术，稍有间隙就坚持上机挡车，一路成长为技术骨干、管理生产的副厂长。

1992年，党的十四大报告明确了建立社会主义市场经济体制的改革目标，全国掀起了新一轮的经济发展热潮。张菊秀意识到，这是空前绝后的机遇，也是前所未有的挑战。

“我的性格里有一股不服输的精神，当时就决定豁出去了，‘刀山火海’我都要闯一闯。”1993年，张菊秀离开工作10多年的针织总厂，迈出了独自闯荡市场的第一步。隔年，她租了一个闲置了几年的养殖场作为厂房，购买了18台横机，招收了20多名员工，正式创立桐庐羊绒针织有限责任公司。

“我至今还记得为了推销产品，上海、杭州到处跑，没地方住，借助在一个老乡家的经历。”张菊秀说，在厂里，她既要当厂长，又要当工人，还兼供销员。“我的第一个订单是浙江省畜产品进出口公司转老拐再到欧洲，他订了3万件羊绒衫，当时我心中的石头落了地，企业终于活下来了。”

做企业单是“活着”还不够，要“活得更好”，必须在产品质量上精益求精。在桐庐那么多针织企业当中，张菊秀还是最早尝试“机器换人”的引领者。

2002年，张菊秀外出考察见到德国的电脑横机，能织出精美的花样，但是价格非常昂贵，要7.3万美元一台。张菊秀要购买10台的举措，遭到一些董事的反对，她最后说：“亏的是我的，赚了是大家的！”正是以这样的魄力，让企业的效率、产品的质量得到了大幅的提升，还带动周边企业走上“机器换人”的道路，横村镇针织产业开始“脱胎换骨”的蝶变。

有人说，一个人的成功是两种结果的呈现，一种是偶然的机遇，另一种是必然的坚持。跟所有第一代浙商一样，笃信“诚实、勤劳、有爱心、不走捷径”的张菊秀，成长于时代的东风，却凭借自己的智慧和坚持，一步步发展壮大，成为桐庐草根创业的成功典范。

“美”丽心灵：“真正的富裕是共同富裕，能帮到大家的我一定帮。”

或许是从事针织这一“温暖”的行业，张菊秀给人的第一印象也是很温暖，很有亲和力，像邻居家的“老大姐”。

在工厂，她不仅要为产品品质把关、发展客户，就连客户订做的几条围巾用什么包装盒都要亲自过问。在外面，她身兼杭州市女企业家协会副会长、桐庐县女企业家协会会长等荣誉身份，经常为桐庐针织企业、女企业家和年轻人发声。

2008年国际金融危机前后，桐庐的针织企业普遍存在经营上的困难。张菊秀积极与桐庐政府部门对接，向他们阐述机器换人的重大意义，最终获得了技改的相关政策，带动了当地企业一年购买了电脑横机8000台，开启了桐庐企业“机器换人”的先河。

她常说：“政府对针织产业的政策不是给我一个人的，要大家都享受到。”“要给年轻人多一些露脸的机会，带领他们走出去……”她脑海里关注的，从来不只是自己的企业发展怎么样，更关注家



桐庐羊绒针织有限责任公司厂区



公司产品

乡的企业、家乡的人们发展得怎么样。

因为苦出身，张菊秀对他人的苦难特别感同身受。10年前，当地有户一家四口，父亲出了车祸去世，留下了母亲和两个孩子，孩子大的六七岁，小的才三四岁，日子过得很艰苦。张菊秀得知后，主动提出与大的女孩“佳佳”（化名）结对，承包了他们一家过冬的衣服，每年六一儿童节和春节都会给佳佳包一个大红包。

“佳佳现在已经上班了，我一直叫我‘妈妈’，我们真的跟一家人一样。”张菊秀拿出了手机，佳佳那一栏的备注是“女儿”，上面的聊天记录经常是她邀请佳佳来吃饭，而佳佳也经常关心她的身体情况。

除了佳佳，张菊秀还结对了3个家庭困难学子，并积极向当地敬老院、孤寡老人、教育事业捐赠。今年9月5日，四川甘孜泸定县发生6.8级地震，张菊秀带领桐庐县女企业家协会募集被子、衣服、裤子、鞋子等各类救灾物资近50余万元。

在桐庐羊绒针织有限责任公司进门

“美”好生活：“看到人们穿着我们生产的漂亮衣服，我觉得很幸福。”

在桐庐羊绒针织有限责任公司进门

的墙上，挂着两块笔力遒健的大字，一块写着“天道酬勤”，一块写着“业道酬精”，这既是张菊秀自身经历的写照，也是她对自己的提醒。

张菊秀自己当工人时就是业务能手，成立公司后对工人的要求也从不放松，尤其在成为“大牌”产品的生产商时，她的“以质量求生存”理念愈加坚定。“越是行业难做的时候，越是要靠品质取胜。”她对员工如是说。

市场瞬息万变，必须跳出企业看行业发展，跳出束缚寻求创新之路。

张菊秀认为：尽管横村镇针织起步早，发展快，但从产业结构分析，也面临着结构层次较低、产品附加值较低、企业研发投入较少、自主创新能力较弱的困局。鉴于此，2002年，她率先创立了自己的品牌“针之秀”，进军国内市场。经过多年努力创新，公司的羊绒服装产品被授予中国服装成长型品牌、省、市著名商标、市名牌等荣誉。2009年建立了品牌体验馆、工厂店等，近年来申请产品外观专利152个。

经历过40多年的发展，横村镇针织在“一代针织人”打下的大好“江山”的基础上，“二代针织人”开始崭露头角，甚至“独挡一面”。张菊秀的女儿吴碧云，也加入了这个行业，并创立了自己的品牌，形成了从设计、生产到包装、销售的产业链闭环。

“我常对女儿说，人的一生有三个转折点，第一是出生，第二是学习，第三是婚姻。其中，出生是不可选择的，婚姻需要靠他人的配合，只有学习，是牢牢掌握在自己手里的。”张菊秀说。

跟父母这一辈不同，“二代针织人”虽然在生活上没有经历父母的艰苦，但是对创新的渴求，对品牌的期盼，对技术的创新等都更为强烈。以吴碧云为代表的“二代针织人”，他们有留学的经历，有更广阔的视野，他们将撑起针织未来发展的“竹篙”，迎风前行。



现代化的电脑车间

后记

小而美的从容和幸福

在“规模论”的年代，人们评价企业，总爱以规模论输赢。这种单一的评价体系，使得有些企业片面地追求规模，却忽略了发展质量，从而导致了经营上的困局。

桐庐羊绒针织有限责任公司却相反，规模不大，步子很稳，能让人体到一种“小而美”的从容和幸福。在纺织业辉煌的日子，张菊秀也将规模做得越来越大，但是慢慢地，她选择缩减规模，集中精力去机器换人，去做精品，最终以品质获得了客户的认可。

“很多人说我胆子小，我觉得做企业还是胆子小一点好，规模不一定要很大，但是一定要安全、健康、可持续。”张菊秀对我们说，“我现在的幸福感特别简单，每次看到客户穿着我们生产的衣服很漂亮，很显气质，我就感觉到很自豪，很安心。”

做企业，懂得取舍需要智慧。张菊秀身上的细致与沉稳，不仅形成了她个人的人格魅力，也成了桐庐羊绒针织公司与众不同的气质。这种气质是可以传递的，它时刻感动着身边人，也常常感动客户，影响着当地针织产业的未来，温暖着这个世界。

(图片由桐庐羊绒针织有限责任公司提供)

温州瓯海区“微改精提”三大模式助力乡村振兴

陈煜炜 丁凡

在泽雅镇体验一把造纸的“前世今生”，在山根村偶然邂逅一曲熟悉的音乐，到小房子餐厅来做一次网红……瓯海，让每一个到此的游客，惊艳于青山绿水，心折于人文古迹，感叹今昔之变。

近年来，瓯海区旅游业“微改造、精提升”行动成效显著，通过“微改精提”三大模式推进乡村共富，有力激发乡村多元主体内生动力，打造了山根音乐艺术小村、小房子网红餐厅、龙溪艺术馆等一批有特色、有效益、可复制推广的典型示范案例，为文旅项目建设提供了新样板，为农村走向共同富裕提供了新路径。农舍变民宿、荒地变公园、废旧厂房变艺术馆……一系列的“变形记”不断上演。

龙溪艺术馆原来是泽雅镇一个破旧的农贸市场。“微改精提”行动开展以来，瓯海区通过“政府出资+团队运营”模式，由区财政出资850万元，以瓯海“国宝”四连雕作为原型，以纸文化为核心，成功将“泽雅4A景区入口的破旧农贸市场”改造成为温州全市首个清水混凝土建筑的乡村艺术馆，引入著名策展团队入驻运营，目前实现运营费收入200万元，成为温州著名的网红打卡点。

山根音乐艺术小村原来因空心化逐渐没落。“微改精提”开展以后，瓯海



温州S1轻轨三垟桥下空间利用

(图片由瓯海区文化和广电旅游体育局提供)

区以“国企入股+公私合营”模式激发乡村活力，引进了运营项目经验丰富的浙江云润旅游投资有限公司和瓯海区旅投集团，以7:3的投资比例，合作成立公司联合运营、整村开发，有效缩减了项目开发周期、建设成本。山根村经过“微改精提”和旧村改造，实现华丽变身，山根村村民资产户均升值超500万元，村集体资产收益每年增加280万元，吸引村民返乡创业30多户，解决村民就业近200人，真正实现“原乡人”共享发展、“新乡人”创新创业、“归乡人”寄托乡情、“游乡人”体验生活的“四乡人融合发展”的理念。

乡村振兴，需要村集体、村民和社会力量共同参与。对此，瓯海区在“微改精提”行动中创新了“集体主导+企业主营”模式，为集体经济注入了源头活水。

以“小房子网红餐厅项目”为例，瓯海区聚焦“农村废弃厂房、闲置农田资源”，由所在村集体牵头，通过村集体资产入股、村民入股和企业入股的多方共投形式，已投入资金900万元，改造面积1100平方米，成功将一栋污染性皮鞋厂和闲置村集体大楼，打造成文艺餐厅、研学教室、研学宿舍和研学基地，统筹闲置农田200亩，推出丰

收文化节、插秧文化节、新米宴等配套节庆活动。目前，村集体年增收80万元，实现营业总额90万元，成为乡村

实践案例

“垃圾地”变“公园” 瓯海区三垟街道“微改精提”显成效

近日，瓯海区三垟街道的市民又增添了一个游玩打卡好去处。原来，温州轨道交通S1线三垟湿地站东侧桥下空间项目硬件设施已经打造完毕，向市民免费开放。市民可以穿越“时间之门”，尽情感受品质提升之后的城市魅力。

据悉，S1线三垟湿地站东侧桥下空间项目位于三垟大道往东约1公里区间段。一年前，这里刚经过金温线撤轨并路，还是一片垃圾乱堆、车辆乱停、行人避之唯恐不及的闲置地、垃圾地。瓯海区三垟街道大力推进文旅融合，以旅游业“微改造、精提升”为抓手，通过政策处理、生态园管委办会招标进场、施工单位精心打造，使这里发生了从“垃圾地”到“桥下公园”的美丽蝶变。

根据项目定位，该项目将打造一个集运动休闲、滨水生态、社区服务、铁路文化四大主题功能于一体的S1线桥下邻里社区休闲街区，并赋予桥

振兴的样板。

通过三大模式的创新，瓯海区旅游业“微改造、精提升”的成果不仅彰显

下各个空间独特的感受，让其成为温州商业流量的新聚集地。由于该项目位于街道繁华商业区和密集人流区，三垟街道因地制宜做服务，除了餐饮、停车、儿童游乐等商圈的“刚需”和“加分项”，还打造了两个篮球场，届时，周边居民可以在这里挥洒汗水，满足市民休闲娱乐的一站式要求。

除了硬件设施的提升，在“微改精提”中，三垟街道更加注重文化的“植入”。原来金温铁路撤轨后，周边居民对铁道文化有一定的感情，街道适时做了铁路文化公园和“时间之门”雕塑，进一步凝聚了商圈的文化向心力，形成可看可玩可回味的景区文化。项目还将引进10节金温铁路火车车厢，即绿皮火车，由西到东，穿插在整个场地中，承载起一个城市的文化烙印。

就城市发展而言，“微改精提”不仅着眼于现在，更着眼于未来。今年，

在越来越美丽的风景中，也在城乡居民日渐丰厚的钱包里，更在老百姓与日俱增的幸福感和获得感里。

南仙未来社区作为本年度瓯海省级唯一一个未来社区创建试点，正在如火如荼创建中。三垟街道结合未来社区要求，优先做好旅游标识体系，加强排水通信等基础配套，做好无障碍通道等一老一小场景打造，同时通过文明新风浸润行动，进一步强化文明风尚的引领作用，通过上述措施，将“微改精提”的接受面拓宽、标准拔高，形成“人的一天，人的一生”全天候关系系统。

山还是那座山，水还是那片水。通过做好“微改精提”的“绣花功夫”，三垟街道着力谱写文旅融合新篇章，致力营造景美人、主客和谐的幸福图景。

下一步，三垟街道将进一步提炼文化元素，发掘文旅融合新内涵，将三垟湿地景区这一金名片擦亮打响，以桥下铁路公园为契机，推进全域“无界公园”创建，将旅游业“微改造、精提升”工作推向深入。