

绍兴柯桥,全球最大的纺织品交易集散中心。

“时间机杼声,日出万丈纲。”这句描绘隋唐时期当地盛景的诗句,证明了纺织二字早就深深地刻在了柯桥人的基因里。

现在,每年全球约四分之一的面料在此交易,流通至200多个国家和地区。

中国制造,在这看似平凡的一块块布上,呈现出不平凡的实力。

但这块铺向世界的布,正迎着汹涌的浪潮。贸易摩擦暗流涌动,全球经济秩序深度重塑。

一度,集装箱在港口滞留,熟悉的订单悄然缩减,千年纺都似乎触到了暗礁。古老的布,需要一次新的突围,就像她之前不止一次做到过的那样。

布的突围,其实也是人的突围。

1

在柯桥,围绕着布,活跃着上千家贸易公司。正是借助他们,上千亿规模的纺织品从这里走出了绍兴,走出了浙江,也走出了中国。

作为贸易商,在这条绵长的产业链上,他们是最早感知到全球市场冷热的人。

42岁的胡文良提着一个28寸的行李箱,抵达哥伦比亚首都波哥大埃尔多拉多国际机场。

在此之前,波哥大于他而言,不过是办公室墙上那张世界地图里一个芝麻粒大的点。出发前,胡文良在地图上仔细寻找了一番,才确定了这座城市的方位。

这是2024年的夏天,他独自一人来到这座万里之遥的城市。行李箱里,最厚重的就是一本装满200多个面料吊卡的样本册。吊卡按针织、梭织分类码得整整齐齐,每一张都标注了成分、克重等“身份信息”。

那些看似平平无奇的数字,对胡文良来说,意味着反复更新的工艺和花色。每一块小小的布样里,都听得到织造厂的机杼声;每一条细密的纹路里,都藏着柯桥人对布料的极致追求。

“算上转机时间,来回路上就要5天。”胡文良伸出5个手指头说,“真的很远,那几乎是地球的背面了。”

地球背面有什么?胡文良此时尚不清楚,但他和同行们清楚地感知到,世界贸易格局正在发生变化。从前一年开始,占据胡文良公司80%以上份额的美国订单肉眼可见地减少了:先是从一周四个集装箱降到一两个,到后来,一周一个都凑不齐了。

胡文良坐不住了,他需要突围。这是他,也是许多柯桥人的本能。毕竟,他们就是这样一路闯荡过来的。这个江南水乡小镇,在40年的时间里,凭着对一块布的热爱和执着,成为全球最大的纺织品集市。

20年前,胡文良刚从部队退伍。和许多同龄人一样,他揣着“无经验、无资金、无人脉”的“三无”家底,一头扎进了布料的世界:跟着师傅学工艺,对着样本记参数,揣着色卡跑作坊……

他清楚记得那一次的突围。2012年,胡文良到上海参加中国国际纺织面料及辅料博览会,手里攥着一款和工厂合作研发的半手工水洗牛仔面料——布料上的纹路带着自然的“呼吸感”。

“当时就想做别人‘仿不了’的产品。”胡文良说。

一位美国客商停下了脚步,拿起面料反复摩挲,胡文良连比带画地讲解“手工做旧的特色与难点”。博览会结束后,这位客商跟着他回到柯桥,直接签下了1万米的订单。

后来,客户发邮件说卖爆了。胡文良记得,一传十,十传百,美国打进来的电话一个接一个,公司半夜都得留人值班。一款面料能卖两三年已经算“长青款”,“没想到,这款布持续火了四五年。”

但市场不会永远停留在原地,胡文良深知其理。他同样深知的是,布是一种刚需。这一次,它能在遥远的异国找到知音吗?

从机场出来,他的内心安定了些。这只是有待开拓的另外一个市场。热烈的阳光下,陌生的风光在车窗外飞速后退。他对着讯飞翻译机反复练习西班牙语“面料”“克重”等单词。第二天,就“单枪匹马”闯进了当地的面料市场。

400多个摊位挤在一起,和中国轻纺城的规模没法比,可他的眼睛亮了:不少摊位上的针织面料,和他公司在做的产品相似,只是品质稍逊。他拖着行李箱,挨家挨户递样本:“我把吊卡摊在他们面前,用翻译机说‘我们也做这个’。”

现实略显“骨感”。语言不通是第一道坎,一些专业术语的翻译常常出错;更难的是信任——“他们看我一个陌生人,拖着一箱样品,都害怕遇到骗子。”

一个城市不行,就去下一个。几天后,他又跑去了哥伦比亚的麦德林,以及秘鲁的利马等地。“这些地方的市场都不大,基本上半天就逛完了,但是对于南美流行的面料颜色、风格和价格,心里渐渐有了底,不像出发时那么‘无头苍蝇’了。”胡文良说。

半个月跑下来,蓝天下鲜艳的楼房、出租车里奔放的拉丁歌曲,让胡文良的心逐渐明媚了起来——南美城市的色彩,像极了轻纺城里那华丽斑斓的布匹。看着街边夸张的涂鸦,胡文良开始设想如何把这些元素设计到面料中去。

市场里,有摊主拿出自己的样品图册供他拍摄,更有商家直接给他剪了几块样品布条,让他带回去研究。“等到踏上回程的飞机,我的手里已经有了三四十个不同的面料样品。”

飞机从高空降落杭州机场时,他燃起了再做一次“抢手货”的雄心。回到柯桥,他立刻把从南美拍到的样品交给工厂,组织技术人员调整工艺、降低成本,制作出更贴合南美市场需求的面料。

当年秋天,他带着这些“南美风格”的产品,去了法国巴黎国际面料展——这个全球纺织行业的重要平台,每年吸引超50个国家和地区的客商参展,其中南美客商占比约15%。

“我遇到了远道而来的南美客商,他们看到熟悉的面料,非常愿意坐下来聊。”这一次,不信任的壁垒打破了:哥伦比亚的客商订下一批针织面料,委内瑞拉的客户加上了微信好友。

在胡文良的外贸朋友圈里,“闯”是大家共同的主题词。在轻纺城有3个铺位的陈武钦,今年跑了越南、印度等四五个国家,飞行里程数比过去5年加起来都要多。黄勇,作为领军企业“木林森”公司的董事长,多年前就将目光锁定“一带一路”,业务已经覆盖70多个国家和地区……

今年7月,胡文良又去了一趟南美,到哥伦比亚的展会上“看风向”。他在手机里新装了“西语助手”等近十个翻译和聊天软件,自豪地说:“我已经能看懂大部分西班牙语的面料单词了。”

2

在柯桥的纺织业版图中,大部分企业的产品是布料。这些布料会在产业链中旅行,最终成为丰富多彩的产品。

金蝉布艺是柯桥为数不多的成品制造和销售企业。他们生产的窗帘是亚马逊上的常年销冠,美国每10户家庭就有一户使用他们的产品。

也因此,他们受到的冲击来得直接又猛烈。

4月3日,总经理杨卫在微信朋友圈发了一行字:“今日份思考:在全球巨变中怎样安身立命?”4天后,他再添一句:“一代人有着一代人的上甘岭。”

这些句子像时间的书签,标记着那个春风料峭却心潮翻涌的夜晚。

那天,他在凌晨被忽然亮起的手机屏幕惊醒——美国宣布对华加征34%关税。他心头一紧,随即迅速平复呼吸。

这只是一道前奏。4月8日,税率又加了50%;4月9日,数字疯狂攀升至125%。短短几天,压力像无形的网,笼罩着这家年产值8.7亿元、全球窗帘销售的隐形冠军企业。

原本每周要发往美国的2至3个集装箱的货物堆满了仓库,甚至走廊都被印着“USA”字样的包装箱堵塞。

“堆积如山这个词,我第一次有了切身体会。”杨卫在回忆时苦笑。他看见成品从地面擦到天花板,只留下狭窄的通道,“像走进了由窗帘构筑的迷宫。”

最焦虑的是杨卫的父亲,公司创始人杨来荣。这位从1988年乡镇企业转制时期就扛起大旗的老企业家,敲开儿子办公室的门,眉头紧锁:“卫卫,公司这次能不能挺过去?”

杨卫看着父亲斑白的鬓角,想起小时候亲眼见证的那场“火”——上世纪90年代,父亲为了狠抓质量,当众烧毁价值20多万元的不合格窗纱,在全厂员工面前立下“质量就是生命”的誓言。那时的火光,正是一次突围,照亮了金蝉的前行路。

“爸,你放心。”杨卫的声音很稳,“我们扛得住。”

10天后,他登上了飞往哈萨克斯坦的航班。6天行程,昼夜不息。回国后,他做的第一件事是“招兵买马”。

深夜12点至凌晨4点,猎头网站的线上聊天窗口还亮着杨卫的头像。他获得了平台颁发的“暗夜骑士”勋章。整个4月,他在线上与数百位跨境电商人才交流,寻找会德语、意大利语、阿拉伯语的小语种运营者。那些日子里,他的微信聊天列表里,挤满了来自欧洲、中东、中亚的陌生面孔。

“这是一场突然发起的多线作战。”金蝉跨境电商团队变成了“侦探”。他们研究亚马逊欧洲站上的爆款窗帘,分析德国商超热销品牌的营销策略,甚至翻出公司早年留存的中东外贸订单,研究包装袋上每一个阿拉伯文字的含义。“窗帘的遮光度,德国人要求95%,法国人喜欢90%,中东客户可能要99%——因为他们那里的阳光实在太强烈了。”

这不是简单的“转移市场”,而是一场从零开始的创业。杨卫清醒而淡定。这种淡定,并非一日练就。

时间拨回1988年,杨卫那年15岁。他记得父亲骑着自行车,后座绑着蛇皮袋,袋里装满样品,一家家跑外贸公



布的突围

■ 竺大文 陆遥 苗丽娜 沈听雨

司。没有摊位,就蹭别人的展位;不懂英语,就带着计算器比画数字。

2000年,金蝉的外贸业务迎来爆发,美国十大窗帘进口商都成了他们的客户。但隐患也随之浮现——过度依赖代工出口,品牌和渠道都掌握在别人手里。

2009年,杨卫从美国留学归国。这个在海外系统学习过的年轻人,与父亲发生了创业以来最激烈的一次观念碰撞。

“我们要做自己的品牌。”杨卫态度坚决。

“代工订单稳定,来钱快!”父亲不

解。

“没有品牌,我们永远是为别人打工。”

杨卫罕见地“抗了父命”。他坚持中高端定位,在国内开出500多家加盟店。2013年,当电商还是个新鲜事物时,他就组建团队入驻天猫、京东。2017年,他又果断切入跨境电商,从第一年的100万美元销售额,做到2023年的7000万美元。

每一次关键转型,都需要抵抗短期利益的诱惑,都需要在无人区里摸索前行。这一次也不例外。

“就像突然打开了多个新的水源。”

生产线重新轰鸣起来,但车间的布局已经永久性改变,欧洲、中东专线扩增,智能化系统里流淌着几十种标准的生产指令。

杨卫指着销售地图,原本只有美国涂成红色,现在出现了欧洲的蓝色、中东的绿色、中亚的黄色。欧洲市场同比增长超过50%,跨境电商总量的占比从几乎为零攀升至15%。中东市场实现零的突破,占据了5%的份额。韩国市场突然爆发,7至8月发货27个集装箱,而往年同期只有10个左右。

杨卫的朋友圈开始“扬眉吐气”。他晒出招聘启事:金蝉招客服和业务销售,招车间主任,招缝纫工,招主播,招运营,各种招。字里行间,透着打胜仗后的酣畅。

贸易战会不会持续?杨卫很清醒,未来,这种摩擦会是常态。但“全球市场离不开中国制造,就像中国制造也需要全球市场”。

金蝉的“护城河”正在加深。设计团队里,有常驻纽约的设计师专门研究美式审美。研发中心里,明年的新款抗菌窗帘已经打样,正在申请“浙江制造”标准。直播团队在新建的摄影棚里忙碌。金蝉与东方甄选合作的一场溯源直播,单场销售额突破2000万元。

父亲杨来荣现在很少过问具体业务。偶尔到车间转转,看见满负荷运转的生产线,他会拍拍儿子的肩膀:“你的坚持是对的。”

不远处,机械手臂正将成品窗帘自动打包、贴标。这些产品即将发往全球60多个国家和地区,其中30%是今年新开拓的市场。

3

8000多家纺织企业聚集在柯桥千余平方公里的区域内,构建了整个产业链的基础。

印染是其中最重要的一环。从一匹素布到万千成品,印染,始终是那支最传神的画笔。柯桥的印染人,手握温度与时间的密码,让每一寸布料都有了独特的性格。

深夜,浙江兴力集团的印染车间依然亮着灯。

张国华蹲在三号染缸旁,耳朵贴着机器外壳。这位52岁的董事长穿着沾有机油的工装,眉头微蹙,像在倾听某种古老的语言。

“转速快了。”他直起身,用袖子擦了擦额头的汗,“染料渗透不均匀,布匹左边缘会比右边深半个色度。”

他和这一块块的布打了半辈子交道,早年没有读过大学,却一步步成为行业里的技术大咖。不用任何仪器,仅凭30年的经验,就能听出机器最细微的异常。

周围的人知道,他正处在人生中规模最大的一次突围中——投资10亿元,将这座有着23年历史的老厂,改造成纺织行业的“未来工厂”。

这不是一个容易的决定。贸易战的阴影正笼罩着轻纺城,商铺、餐馆甚至出租车里,人们都在谈论订单取消、汇率波动、未来出路。董事会里也有不少反对的声音:现在是扩张的时机吗?

大女儿张香芝毕业于新加坡国立大学,原来一直从事金融业,今年刚被父亲叫回来参与公司的管理。她支持父亲的决定,但散会后,她走到他身边,低声说:“爸爸,你告诉我实话,你不怕10个亿打水漂吗?”

张国华笑了,那是一种见过风浪的笑容。

他说:“1992年我学印染时,师傅说这行吃的是经验饭,机器永远替代不了人的手感。30年前,我们调一个特殊色号,要试20次,废布堆成山。2005年,上了半自动系统,试5次。2015年,智能配色,试两次。”

张国华顿了顿:“现在,如果我们建成‘未来工厂’,一次成型,零误差。”

很多人不知道,张国华决定建设“未来工厂”的种子,早在十年前就已埋下。

2015年,兴力接到一个意大利奢侈品品牌的订单。交货后,张国华问客户能否参观他们的工厂。

“张,我们的工厂很小,比不上你们中国的。”意大利老板耸耸肩。

但走进那家位于科莫湖畔的小厂,张国华被震撼了。厂区干净得像实验室,没有刺鼻的染料味,没有满地污水。3个工人监控着整条生产线——从纱线到成品布料,全部自动化。最关键的是,他们的染色一致性达到了惊人的99.9%。

“秘密在这里。”意大利老板指着一个个不起眼的灰色箱子,“这是我们自己研发的染料浓度传感器,实时监测,自动补偿。”

回国后,张国华失眠了3个晚上。从那天起,只要听说哪里有可供参观的先进纺织企业,他就会飞过去。别人看风景,他看工厂,看车间。德国、日本、瑞士、美国……看一匹布进去出来的流程,每次都要掐着秒表算时间。

许多年过去了,张国华办公室的书

架上,摆着他走访各地的记事本和照片集。当然,还有显眼的几大册厚重的色卡——那是兴力30年来积累的颜色样本,超过3000种。

“这才是我们最宝贵的资产。”张国华爱说这么一句话,“机器会过时,但技术不会。颜色会过时,但创造颜色的能力不会。”

张国华沉默了一会儿,问了女儿一个看似无关的问题:“新研发的‘冰感面料’,测试数据出来了吗?”

女儿愣了一下才回答:“出来了。体感温度低3至5摄氏度,透气性提升40%。”

“好。”张国华要求马上给所有客户发一份技术白皮书,重点讲3件事:第一,我们的面料有独家技术;第二,这些技术无法在东南亚简单复制;第三,如果转单,品质风险由他们承担。

张香芝忽然明白了父亲的策略——当市场陷入价格战时,要突破的不是价格,而是技术。

当众人散去,张国华独自站在蓝图前。窗外,城市的灯火渐次熄灭,图纸上的“未来工厂”却在这寂静中愈发清晰明亮。

这将是一个完全数字化的生态系统:智能染缸通过物联网实时调整参数,AI验布系统每分钟检测300米布料,立体仓库的机器人自动分拣,大数据平台预测全球流行色趋势……

每一处细节,都跃动着科技与梦想交织的光芒。

4

金秋,第八届世界布商大会如期召开。来自全球60多个国家和地区的纺织行业代表聚集在柯桥。

“天下布商”,实至名归。同期举行的秋季纺博会上,数据全线创下新高。为期3天的盛会,2600余个展位,吸引了超8万人次专业纺织人。境外采购商呈现“井喷”态势,同比增长36%。

面对挑战,柯桥在突围——不是内卷价格,而是系统性重构产业竞争力。

这座“国际纺都”依然活力涌动。

人声鼎沸的柯桥国际会展中心内,来自世界各地的客商手持色卡,一边比对样品一边感叹:“规模超乎想象,这里能找到和布有关的一切。”

巨大的挑高空间,被无数垂悬的样布切割、揉碎,化作一片流动的彩色。一面巨大的“数字纺博”数据屏如心脏般搏动,线上观众数突破20万。代表“一带一路”共建国家访问量的曲线陡然攀升,与线下人潮形成虚实交织的共振。

展会尚未落幕,超六成参展商已经预定下届展位。

一位美国客户对杨卫说:“杨,我知道关税不公平,但生意还要继续。你们的品种和品质,别处找不到的。”

“是啊,生意还要继续。”杨卫轻声细语。贸易的潮水涨落无常,太平洋的风依然吹拂。

他带客户去参观厂区。投资1亿多元的吊挂系统正在运转,交货周期从15天缩短到7天。在电商时代,他们拥有了“快反”能力。

一批批窗帘正在打包,即将从这里出发,漂洋过海,挂上不同国家、不同肤色家庭的窗口。那些窗口背后,是平凡人遮风挡雨的期盼,也是中国制造与这个世界最柔软、最坚韧的连接。

张国华在来展会前不久,刚去他担任校董的上海财经大学做过一场关于传统制造业转型的讲座。他的第一句话是:“同学们,我不是来讲课的,我是来招人的。”

台下响起笑声。“真的。”张国华打开PPT,第一页就是“未来工厂”的效果图,“这座工厂需要程序员、算法工程师、数据科学家、自动化专家——需要你们。”

他讲了45分钟。讲印染行业从手工到自动化、从自动化到数字化、从数字化到智能化的历程;讲一块布背后的化学、物理、数据科学;讲贸易战不是终点,而是制造业重新洗牌的大会上。

就在这次世界布商大会上,全国首个纺织垂类大模型“AI布”已迭代至2.0版。

胡文良也是刚开展就来了,他穿梭在新老朋友间。现在,他已经有了多个日常联系的南美客户,能熟练地用翻译软件和他们确认色卡和订单的细节。哥伦比亚的客户又下了一批订单。

不知道为什么,在这个热闹的场所,他仿佛总能听见老式缝纫机有节奏的声响。那声音,像被岁月尘封的丝线,轻轻一扯,便牵出无数过往的画面:乡镇企业改制,加入WTO、电商革命……突围从未间断。

他相信,这一次,这块布依然充满风的力量,就在这片古老的星辰之下,染料在分子层面与纤维结合,数据在比特世界奔腾流动。

未来已来,而他们,织就的正是未来的经纬。