

绍兴柯桥,全球最大的纺织品交易集散中心。

“时闻机杼声,日出万丈绸。”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,正迎接着汹涌的浪潮。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,他们是最先感知到全球市场冷热的人。

42岁的胡文良提着一个28寸的手提箱,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:先是周一至周五的集装箱降到一两个,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散地。

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”底牌,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的“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。“等到踏上回国的飞机,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、印度等四五十个国家,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。

这只是一个前奏。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。他看见成品从地面搬到天花板,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,当众烧毁了价值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,他在网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”,而是一个从零开始的创业。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。

这不是简单的“转移市场”,而是一个从零开始的创业。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

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,从第二年的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。

“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,从第二年的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。

“代工订单稳定,来钱快!”父亲不

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,超过3000种。

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,而在同期只有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,如果我们建成了‘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……一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