

不产羊毛却织出全球生意经

——来自广东省东莞市大朗镇的调查

本报记者 郑 杨

传统产业集群如何破局突围、实现转型升级？广东省东莞市大朗镇，这座不产羊毛的“世界毛织之都”给出了鲜活答案。直面贸易变局、同质化竞争与消费升级的多重压力，老牌毛织小镇破除路径依赖，以科技赋能智能制造、以非遗文化塑造品牌价值，推动传统产业摆脱低端代工的“汗水经济”，向高端化、智能化、品牌化跃迁。

全球每5件毛衣，就有1件产自这里。走进全国首个“中国羊毛衫名镇”——广东省东莞市大朗镇，记者没看到一根羊毛，却在展会的喧嚣、纱线的流转、机器的轰鸣和运输的繁忙中，感受到“世界毛织之都”的硬核实力。

日均超15万件毛织品快递经电商打包，发向全国消费者；日均超3000吨毛织品货物经公路专线，发往全国服装批发市场；雪片般的外贸订单昼夜不停地流转，货品运往100多个国家和地区……

当全球贸易保护主义抬头、供应链加速重构，当消费喜好好步升级，更低成本的竞争者步步紧逼，这个靠代工起家的小镇，经历了怎样的阵痛？又靠什么在市场中乘风破浪？

“自我革命”闯过三道关

今年夏天，大朗镇巷头社区，火热的展会吸引着全球行业人士的目光。这个被中国毛纺织行业协会授予“中国毛织第一村”的地方，同时举办第95届国际毛纺大会、第23届中国（大朗）毛织产品交易会、第10届纺织非物质文化遗产大会三大盛会，吸引了20余个国家和地区的客商跨洋赴约。

“早在1979年，巷头就引入大朗第一家港商办的毛织厂。从我出生起，周边都是做毛织的，目前社区有上万家毛织相关企业。我见证着手摇机变成半自动机、半自动机又变成电脑横机，现在更厉害，可以一键成衣。”生于1992年的巷头社区工作人员叶丽娜感慨地说，“巷头正推进连片‘工改工’项目，以往密集的小作坊将加速‘上楼’，焕新为毛织智造产业园。”此次“织交会”上，叶丽娜负责的巷头展位吸引客商驻足的展品不再只是毛衣，而是荔枝、篮球、木偶戏等展现大朗特色的精美毛织工艺品。

巷头的变迁，是大朗镇毛织产业发展的缩影。40多年深耕细作，小镇从“三来一补”加工基地发展成为体系完整的毛织产业集群。以巷头为核心、约10平方公里的毛织商贸城，汇聚全镇超50%的毛衣生产企业，超80%的纱线及数控织机销售企业，“就近取材、就地加工、即时出货”，引来天南海北的生意人。

“不产一根羊毛却能成为‘世界毛织之都’，全产业链闭环优势是硬支撑。”大朗镇副镇长叶建芬告诉记者，大朗拥有3万户毛织经营主体，从业者超20万人，年产毛衣约9亿件，构建了从纱线研发、机械制造、设计创作到成衣生产、销售服务的完整生态，2025年全产业链交易额突破720亿元。

因此，尽管全球供应链加速重构，但大朗感受到的更多是机遇而非压力。“在这里步行15分钟，就能配齐企业所有生产要素。小到一颗纽扣，大到整厂设备升级，本地都能快速响应。这种配套效率全球任何单一产区都无法相比。面对供应链重构，客户在大朗就能搞定全流程，反而凸显了集群的韧性。”叶建芬说。

40年磨一剑锻造的产业链韧性，来自持续的自我革命式转型。叶建芬说：“转型没有不痛的，大朗这一路主要闯过了三道关。”

调查手记

给老产业“延链换芯铸魂”

面对复杂多变的外部环境，大朗毛织何以保持核心竞争力？大朗干部给出的答案值得深思——40多年只做毛织一件事，不盲目“换赛道”，不脱离产业基础谈转型，而是向内挖潜、系统升级，把产业厚度转化为发展高度。

放眼全国，像大朗这样积淀深厚、特色鲜明的传统产业集群为数众多。这些在改革开放中成长起来的产业集群，如今同样经历着“人口红利消退、贸易壁垒高筑、消费需求裂变”三重夹击。今天，它们有的在阵痛中步步攀高，有的干脆“弃旧迎新”转换赛道，“新产业没抓起来、老市场却弄丢了”的案例并不鲜见。

大朗以可贵的定力，为艰难转型中的传统产业集群带来启示：转型不是“另起炉灶”推倒重来，而是给老产业“延链、换芯、铸魂”，静待“老树发新芽”。

深耕产业链，才有增长点。长期代工形成的“满天星星不见月亮”格局，让许多传统产区在同质化竞争中陷入增长乏力困境。其实，只要守住集群配套这个丰厚家底，跳出制造环节，往“微笑曲线”上下游深挖，就能发掘出新的增长点。大朗正是在产业链上深耕细

作，从成衣制造延伸到纱线研发、二手设备交易、数字运维服务，将每一个配套环节做深做透，才把流失的附加值一点点捡了回来。

换上“科技芯”，才有新动能。克服转型乏力，迈向智能化、绿色化、高端化，需要强劲的科技引擎。大朗用AI让打样快了十几倍，用国产织机让成本降了九成，用高端功能性纱线打开了多元化市场……实践证明，善用新技术，既能降本增效，又能打开消费新蓝海。以新技术武装起来的传统产业，也能是活力四射的朝阳产业。

塑起“文化魂”，才有话语权。许多传统产区虽有深厚的历史文化积淀，却未能转化为有影响力的品牌，在国际产业链上难以掌握话语权。记者在东莞看到，随着“世界工厂”迈向“制造美学之城”，各行业纷纷从“卖产品”转向“卖文化、卖生活方式”。这些以文化塑魂的传统产业集群，正走出越来越多世界品牌。

放眼未来，传统产业面临的挑战不会消失。而大朗的故事告诉我们，传统产业不是包袱，是宝藏。只要不浮躁、肯用心，每个传统产业集群都能交出自己的优秀答卷。

利，帮中小企业降低“出海”成本。

在大朗毛织贸易中心，市场采购贸易服务中心工作人员梁家瑜告诉记者：“很多小企业发票不全，做出口面临资金被冻结等多重风险。2020年，大朗毛织贸易中心成为东莞市首个国家级市场采购贸易方式试点，允许多批次、多种类、小批量的‘无票’货物以该方式出口，组柜拼箱、简化申报，有效解决了中小微企业合规出口、便捷收汇的难题。试点以来，通过这种方式出口的毛织类产品已达200多亿元。”

不把鸡蛋放在一个篮子里，大朗毛织具备内外双向的市场韧性：内销占比稳步提升，国内批发市场、电商直播、品牌订单形成了稳固基本盘；外贸端也通过市场采购贸易、跨境电商等新模式，业务拓展到176个国家和地区。“东方不亮西方亮，产业抗风险能力显著增强。”叶建芬说。

三轮飞转告别“汗水经济”

毛衫，在固有印象里是浸透着汗水的产品。但在大朗“织交会”走一圈会发现，从AI毛衫大模型、智能一体成型织机到恒温冷感纱线，科技让毛衫这门生意从“汗水经济”变为“智慧经济”。

在众兴科技展位，钟小蔚向记者展示了一根纱线如何变成一件花型精致的毛衫。“原来毛衫前面、后面、袖子要分开织，再缝起来。如今一线成衣机省去了缝盘工序，纱线挂上去，不用人盯就能织好。”

不只大朗，整个毛织行业都在挥手告别“汗水经济”。“全球纺织行业正形成新发展范式，行业需要找到价值支点与破局之道。”中国纺织工业联合会会长孙瑞哲表示，随着人工智能迭代加速，行业亟待打造适应智能经济的发展范式；消费者分层分类趋势明显，制造工艺、性能表现成为购买决策的重要指标，也倒逼行业打造适应体验经济的发展范式。我国纺织行业关键环节数字化率已达63.2%，运动羊毛产品等细分领域“黑马”不断涌现。

智能经济、体验经济呼啸而来，大朗积极拥抱变化，探索行业破局之道。“我们通过材料、技术、模式三轮驱动，向价值链高端攀升。”叶建芬说。

一根纱线，凸显了原料研发端的领跑实力。在大朗设界中心纱线馆，广东楠熙服饰有限公司董事长杨晓波向记者展示了首创的功能性纱线：将酱油倒在毛衫上，清水一冲，污迹全无。“我们通过物理改性并结合特殊工艺，使脏污液体无法附着纤维。这一新材料在海外市场颇受欢迎。”企业还研发了消臭抗菌、持续冷感等系列功能纱线，覆盖四季穿着需求。

毛衫延伸至四季穿搭、户外运动等多元场景，材料与功能成为直击人心的品质表达。大朗深耕纱线研发，构建起产业“护城河”。“超六成大朗纱线企业具备自主研发能力，年均研发新品纱线近万种，持续引领国内毛织原料流行趋势。”大朗镇毛织产业链党支部副书记钟金法说，大朗纱线产业以“研发+现货交易”为核心，花式纱、功能性纱由大朗企业主导研发配方，委托外地代工。手握新材料，便有了话语权。目前，大朗纱线年交易额超350亿元。

一台横机，折射出生产端的智能化领先水平。驱车驶过莞樟路大朗段，国内外电脑横机品牌网点沿路密集开设，形成数控织机专业街。“全镇有超15万台电脑针织横机规模化应用，织片、画花、吓数等核心工序全面数字化。”钟金法说。

从一台缝绗机起步，到搭建由上千台电脑横机组成的智能制造矩阵，东莞市新宏丰服饰有限公司正是扎根这片供应链沃土的“智造”企业代表。在新宏丰生产车间，成排的一体成型机繁忙运转。“我们引进顶尖设备，优化生产模式，实现产能与品质同步提升。”新宏丰设计部总管谭兰艳说。随着中国本土一体成型织机实现核心技



术突破，性能对标进口设备、售价仅为其十分之一，目前国产织机已占据本地市场80%以上份额。

一件毛衣，透视出全链条柔性制造新范式。在大朗，AI对毛衣设计、生产、营销全流程的赋能正走向普及。“织交会”上，一款毛织设计智能体成为“数字明星”——上传毛衫织片，输入成衣风格等关键词，由AI设计的新款毛衣便跃然“屏”上。“我们自主研发的这款智能体，能将款式图‘穿’在模特身上，并输出营销文案和短视频。”设界中心华南区总经理冯永强介绍。日渐成熟的“小单快反、柔性定制”模式，让大朗跟上快时尚市场对个性化、高时效的要求。

“改变不是‘花架子’，最终要落到‘降本、增收、提价’3个实处上。”叶建芬告诉记者。首先是向效率要效益。AI大模型让设计打样周期缩短95%、设计成本降低60%以上，如今只需几百元、两小时就能出样，企业开发新品的试错成本大幅下降，上新频率增加，直接带动订单量增长。

其次是向柔性要增量。从前大朗擅长做大批量代工单，对电商直播的“小单快反”、品牌的紧急补单、个性化定制单，要么接不了，要么成本很高。如今有了极速打样和柔性产能，便能打开直播电商、高端定制等高附加值新赛道。

更关键的是向价值要溢价，提升议价能力。“如今企业拼的是谁响应快、谁能提供全方案。客户愿意为原创设计、差异化功能付费，企业逐步摆脱低价内卷泥潭。”叶建芬说，“我们还要把15万台设备的产能联网，建起共享平台，让闲余产能精准对接订单，把设备规模优势转化成集群议价优势。”

非遗托举品牌价值跃迁

向价值要溢价，科技是“加速器”，文化则能带来真正的价值跃迁。叶建芬坦言，不少海外消费者对“大朗制造”的认知还停留在性价比阶段，究其根源在于文化“软实力”不足。如何深挖毛织文化，将40多年的产业积淀转化为独特的文化IP和品牌符号，形成具有辨识度的品牌？大朗开启了对“毛织+非遗”融合路径的探索。

一场融合大朗特色非遗代表性项目彩扎（麒麟扎作）的服饰大秀，惊艳了参加展会的海内外客商。T台上，从清晨生活化的松弛感，到白天都市通勤的职业感，再到晚宴上的仪式感，36套麒麟元素时装精彩演绎，古老的岭南韵味在现代针脚里苏醒。这场主题秀从设计到制作全是“大朗出品”，麒麟纹样出自大朗非遗代表性项目彩扎代表性传承人万贡学。

非遗服饰大秀的尝试，让参与其中的非遗代表性传承人、服装设计师和企业产生共鸣。

此次跨界毛织参加展会和大秀后，

万贡学接到多家企业抛来的“橄榄枝”。“大家希望在龙狮麒麟等非遗主题产品上开展深度合作。”万贡学说，“非遗不能只活在展柜里，‘毛织+非遗’产品完全可以走进老百姓的衣食住行。”东莞市毛纺织行业协会会长、印象草原创始人李胜利也深有感触：“企业应立足东方审美，坚守文化底色，成就真正的世界品牌。”

如何让非遗不只停留在T台和展厅？大朗毛织行业通过不懈实践，推动其融入产品、走进生活，形成商业闭环。

大朗近年大力培育“毛织+非遗”领域的标杆企业，推动非遗从展品变商品。深耕高端羊绒赛道的印象草原就是其中的佼佼者。香云纱的蓍黄古法染整、宋锦的提花技艺，被品牌创新性融入羊绒面料的日常服饰中，让一件毛衣承载两种非遗基因。“我们坚持‘毛织+非遗+国潮’的发展方向，让每一件产品都兼具品质、颜值与舒适度。”印象草原品牌总经理陶燕杰说。

展品变商品，品牌价值大增。大朗头部企业的非遗融合产品，市场售价比普通同类产品高3倍至5倍，高端羊绒非遗系列能卖到单价上万元。“用户买的是可穿戴的文化资产，品牌复购率和忠诚度明显提升。带非遗元素的产品成为我们出海破圈的新名片。”叶建芬说。

让懂手工艺的人守住根，让懂市场的人打开门。大朗汇聚行业协会、企业、非遗代表性传承人等力量，推动“纺织非遗标准及认证合作”“纺织非遗与毛织产品创新发展战略合作”签约，并推动纺织非遗在技艺标准、产品认证等方面建立规范化体系，为产品走向全球市场铺就标准化“快速路”。

与此同时，大朗持续拓展新消费场景，让毛织非遗走进百姓生活。大朗杖头木偶戏、麒麟舞等非遗蕴含着动人的生活美学，当地开发了丰富的毛织非遗文创、礼品，打造毛织非遗文旅路线。

着眼长远，更关键的是活态化传承。非遗手工慢，是古老技艺在现代产业中面临的难点。“我们把非遗技艺、传统纹样数字化，录入AI设计大模型，方便设计师快速调用、二次创作，既保留了文化内核，又适配现代生产效率。”叶建芬说。

传承不仅在大模型里，更在工厂街巷、在生生不息的人才接力中。在巷头小学，学生们用“戳戳绣”技法织成的舞狮、西游记木偶戏作品新颖灵动。“孩子们的父母很多都是毛织从业者，学校将毛织非遗文化融入课堂，鼓励孩子们在实践中创新。”巷头小学老师刘宝富告诉记者。大朗镇80余所公办中小学和幼儿园，均开设了毛织课程。

“一针一线见初心，一企一品见实力，一街一巷见传承。”如孙瑞哲所说，立足本土、走向世界的大朗，已成为全球毛织产业版图中的关键节点。但对于小镇来说，在价值分配、潮流引领等方面的突破仍是长久课题。“大朗将持续汇聚各方资源，开辟融合新路，推动中国毛纺织产业迈向全球价值链更高端。”大朗镇党委书记董铁说。



第23届中国（大朗）毛织产品交易会上，巷头展位上的毛织工艺品吸引了众多海外客商。 本报记者 郑 杨摄