

## “中国棉袜之乡”重塑全产业链

本报记者刘荒、黄海波

因煤而兴、因煤而衰，2005年，吉林省辽源市被列为“国家级资源型城市经济转型试点”。为寻找替代产业，吸纳就业人口，东北袜业纺织工业园（简称东北袜业园）应运而生。当时，整个辽源市只有37家袜企。

从“黑”到“白”，由“重”变“轻”，仅仅15年时间，辽源一跃成为全国最大的棉袜生产基地，日产棉袜700万双。在中国袜业市场中，辽源袜业异军突起，成为当之无愧的“中国棉袜之乡”。

与国内其他产区不同，辽源袜业快速崛起，不仅是当地政府放手让民营经济唱主角的结果，更得益于其独特的产业发展模式——建园区共享公共服务，搭平台聚合全产业链，抓服务夯实产业地位。

如今，这个由民营企业开发运营的工业园区，入驻袜业及配套企业达1200多家，小小袜子成了当地经济转型的“顶梁柱”。并不满足既有格局的辽源人，希望跻身产业链的更高端，迎接提升全产业链水平的新挑战。

## 不仅工人好招，配套服务也不操心

要是没有这次疫情，浙江袜企老板许知平，已经把订单投到辽源了。

“我已经考察过几次了，准备在辽源找一家代工厂。”看中当地劳动力资源的许知平，还举例说明：“人家辽源的袜厂，腊月廿八放假，正月初九就能开工。我们南方很多袜企，经常四月份人还没到齐呢。”

相比之下，长三角许多中小企业，过年是个“劫”——春节前老板租下大巴车，把外省员工送回家，临行前，再递上红包笑脸相送。即便如此，年后仍有不少员工流失。

去年春节过后，义乌一家大型袜厂大幅提高工资，许知平厂里几个贵州的老员工，直接就去那里上班了。

“在我们老家想招一个合适的人，可能得等两三个月才行，这里几天就搞定了。”做了30多年中老年袜的马建明，是山西运城华邦袜业的总经理。前年年底，他决定来辽源设办事处，也是看好这里人工成本低、产业配套全的优势。

“原材料从南方拉过来，织成袜子再运回去卖，虽说‘两头在外’价格还有优势，但并不代表生产成本就低。”另一位袜企老板沈建灿说，“除了人工，辽源并无太多成本优势。”

2008年，来自浙江诸暨的沈建灿，到辽源经营纺织原材料。5年后，他创办了骏灿袜业，现有袜机168台，年产值超过2000万元。

“南有诸暨，北有辽源”的业内说法，形象地点出两大袜业产区的分量。近年来，两地交流频繁，碰撞出不少发展启示。

经常往来两地的沈建灿，心里也少不了盘算：“单从员工工资看，辽源确实要低一些，员工多是本地人，也便于管理。如果把厂房租金和冬季供暖费加起来，每年每平方米要200元左右。诸暨那边不用供暖费，房租也没有这么贵……”

“我们的成本2元钱，南方很多厂子，成本还能便宜两毛。”沈建灿的妻子接过话头，边说边从生产线上拿起一双袜子递给记者。

但沈建灿笃信，辽源棉袜的加工质量更靠谱，主要得益于员工队伍稳定，品控更有保证。“长三角很多袜厂员工来自外地，而且老乡带老乡过来的。老板话有时说得重了一些，员工可能约着一起跳槽。”

业内亦有传闻，同一款式和材质的棉袜，上手一摸质感好的就产自辽源。传闻之外，越来越多的国际采购商，开始将订单逐步转至辽源。

3年前，一位俄罗斯客户给沈建灿下了数十万美金的订单，其余订单则分散在其他产区。由于产品质量有保证，去年，对方索性把绝大部分订单都给他了。

沈建灿也有过返乡办厂的念头，考虑再三，还是决定留在辽源发展，“这里除了工人好招，很多配套服务也不用操心。一个电话打过去，园区都能安排”。

已在辽源找到代工厂的马建明认为，虽然生产成本跟山西老家基本持平，但有些品种回去做不了。“要做花色和款式创新，还得要在这边学，回老家配套跟不上。”他说。

劳动力优势还能持续多久？东北袜业园副总经理张胜杰有些担忧。近年来，南方产区“机器换人”速度加快，人工成本持续降低，势必冲击辽源的劳动力优势。

“当年袜业吸纳了大量下岗职工，现在我们也开始缺人了。”张胜杰向记者透露，从一位农民到一名熟练工人，需要3个月到半年的培训时间，花费近1.5万元。

为了巩固劳动力优势，从2018年开始，辽源先后建立了7个农村工厂，还有80多家缝头企业。仅东辽县，缝头这道劳动力密集的工序，就解决了7000人就业，增加农民收入7500多万元。

## 一切新鲜的模式都要尝试

从500万元、1000万元到2000万元，连续3年翻番的销售业绩，致使信袜业总经理张军涛感到，“自己遇到了天花板，再往上不知道咋做了”。

这位来自河南安阳的大学生，已经在辽源购房买车了。“媳妇是河南老家的，现在也有孩子了。我们也想过回去发展，但生意带不回去，离开这个园区做袜子，难度一下子就上去了。”他很庆幸自己大学毕业时的选择。

与外地袜企看好当地劳动力优势不同，东北袜业园则把目光投向大学生，着眼于培育园区中



▲东北袜业纺织工业园组织的电商培训班。 本报记者刘荒摄

长期发展的人才队伍。

早在2009年，东北袜业园决定实施一项大学生“零成本”创业计划：为每名创业大学生提供担保贷款，配备12台大电脑袜机，20万至50万元流动资金；第一年房租全免，第二年减免50%，第三年减免30%；对创业大学生免费培训，并给予生活补贴……

8年前，从中原工学院毕业的张军涛，和另外10位同学一道来到东北袜业园，成为这项“拎着笤帚上炕”服务的受益者。

性格开朗，说起话来仍有些腼腆的张军涛，如今已在电商平台将单一品类袜子的零售额，做到了全国第一。“我是先卖袜子，然后只卖女袜，再后来只卖女袜里面的可爱系，到现在只卖可爱系里面的白色棉袜。”他笑称自己产品越做越小，销售额却越做越大。

“虽然只卖白色女袜，但放进全国这么庞大的消费群体中，就是巨大的市场需求。”这是他多年摸爬滚打总结的生意经，“我们主要靠品质和服务，如果说这里面有100个小细节，你做好了80个，排名应该比较靠前。每个小细节都做好了，业绩自然就上去。”

张军涛坦言，在这个竞争激烈的行业，电商做到细分市场第一名，既有助力更有压力。虽说在店铺显示的12万多个评价中，仅有40多个差评，恶意竞争行为难以避免。

“比如有有人买了我家一双袜子，故意剪破，再来一个差评。我们就是认赔，不置气，和气生财。每年光这项支出，加起来也不少钱！”张军涛语调平缓，似乎早就习以为常了。

他甚至和竞争对手坐到了一张桌子上喝酒。对方直言不讳：“你做的这个款式，我们也要做，就要搞你一下。”张军涛会痛快地答应下来，还不忘提醒对方最好别打价格战。就这样，他和一些竞争对手竟成了朋友。

为了保住淘宝网上的名次，一切新鲜的模式他都尝试。例如，花高价聘请专业摄影师，做好产品展示；多平台发展，除了淘宝，也在拼多多开店铺；与来自南方的网红主播签约，涉足直播带货……

“我们拒绝刷单，但新款出来后，会免费给老客户送。”张军涛说，现在线上推广费用能达到20%~30%，有时比线下实体店成本还高。张军涛自有袜机28台，外面委托加工的袜机则有200台左右，他认为这样轻资产的运营模式比较灵活。

东北袜业园的袜业集群，为大学生创业者提供了专注于电商的可能性。在张军涛看来，辽源袜业整体上的品质，为自己实现品控和细节管理提供了便利，这也是他在电商平台上的核心竞争力。

张胜杰告诉记者，截至2019年，东北袜业园吸引大学生创业就业逾3000人，大学生自主创业的企业135户，创业成功率达到75%。

## 只要机器开着，心里就不太慌

在东北袜业园，六成左右的业务量依靠订单加工。受疫情影响，众多袜企或遭遇订单取消，或面临物流中断，外贸业务受阻。

重压之下，沈建灿努力维系着俄罗斯市场。与去年同期相比，俄罗斯客户的订单量，也只剩下三分之一。

内贸之路同样任重道远。在疫情防控期间，

辽源市依托东北袜业园，大力实施“百万网红直播”计划——计划在3年内，引进和培育100家传媒公司，打造1000个直播间。到目前为止，园区已经开辟出140多个网红直播间，引导企业开展线上直播带货。

不善言谈的沈建灿，没想过自己直播带货，不过也紧跟潮流，签了几个大学生，给自己主打内贸的“鑫利源”品牌带货。

“她们拿货把价格压得很低。我每双袜子只赚几分钱。”沈建灿坦言，还没尝到直播的甜头。去年此时，骏灿袜业已经做了一两千万的业务，今年还不到500万元。

“只要机器开着，心里就不太慌，至少可以把员工稳住。”这位南方人还没有丢失信心，产业寒冬总会过去。

去年4月份，东北袜业园组织400户园区企业到义乌，现场学习如何做电商、补短板。没想到人家一排架子上，同时放了20多部手机，20多个不同平台同步直播。这样集中直播的大场面，一下子让大家开了眼，内心受到很大震动。

2个月后的某一天，园区事业部的刘喜龙告诉记者，“近几年，陆续有企业退出，还有一部分转向了电商”。说话间，从他身后一幢房子里传来阵阵掌声。

这是园区正在组织的电商培训班：“来，大家跟我念，我的眼神具有杀伤力，我的眼神具有穿透力……”讲台上，一位西服笔挺的年轻人，正在传授直播经验，台下是一百五十多双充满好奇和憧憬的眼睛。

“这边直播起步比较晚，首先得让大家张开嘴。”据园区电商运营部部长胡平介绍，经多方引导，很多年轻的袜企老板，已经开始一边打理事务，一边直播带货。

据不完全统计，截至目前，园区企业在线上开设了3000多个店铺，200多人在快手、抖音等平台开展直播业务。

现有320台袜机的鹭鸶鸟袜业，年产值约4000万元，成立8年已经搬过4次家了。公司总经理孟雪梅告诉记者，企业每搬一次家都向前迈一大步，从工厂装修、样板间装修，投入不断增加，稳步朝正规化、品牌化方向走。

“不想再像家庭作坊那样，要提升企业的现代化水平，但得一步一步来。”孟雪梅坦言，虽然公司主要做内销，但这两年生意特别不好做。现在大城市流行的生活馆模式，给了她很大的启发，下一步将主推的亲子款棉袜，从价位和质量上，都要比现在提升一个档次。

## 不缺产能，缺的是品牌附加值

在东北袜业园打拼多年的初治俭，成了第一个到诸暨办袜厂的辽源人。

初治俭的童袜厂，在辽源小有名气。不过在去年夏天，他一口气卖掉了400多台袜机，南下开辟新“战场”去了。他解释自己“变换赛道”的理由：品牌要进一步提升，辽源已经有些“供需不足”。诸暨产区整体定位高于辽源，对打造新品牌非常重要。

吸引这位东北人南下的，还有诸暨更加完备的产业链。按他的话说，“这里小到一颗袜机的螺丝钉都能生产”。

目前，初治俭已经购置了数十台智能一体

化袜机。尽管一台新袜机的价格，能抵原来20台旧袜机，但用工数量减少一半，每双袜子的价格能提高5毛钱，算起来并不亏。

“你知道我们辽源一双袜子能赚多少钱吗？像我们大一点的厂家可能好一点，能赚个两毛钱，小一点的连一毛多钱都没有。”孟雪梅曾给记者算过这样一笔账。

几年前，张胜杰到著名的箱包产地——河北白沟考察，花了600元买了一个旅行箱，一直用到现在。“我们辽源袜子也一样，质量没问题，但要么代工没品牌，要么自有品牌价值低，卖不上价。”

张胜杰认为，辽源不缺袜子产能，缺的是品牌附加值。政府准备做大做强100个本地品牌，但“品牌成长有天花板，对辽源袜企来说，打造品牌并非易事”。

他还抱怨，东北大环境早有改观，可外界仍有不少误解：“有些投资人，对我们的项目挺感兴趣。再一问工厂在东北，就开始犹豫。”

辽源市工信局副局长崔海仑直言，东北袜业园的品牌已经树立，至于园区企业如何打造品牌，政府部门要厘清职责，“过去产品质量由有关部门评定，现在由消费者来定义”。

值得一提的是，为了淘汰落后产能，提升品牌附加值，诸暨市曾通过规范出租房管理、取缔无证照经营等专项整治，“砍”掉了3000多家袜业相关企业。

来自其他袜业产区的招商队伍，闻讯赶来，第一时间“进驻”诸暨。这些外溢的产能，客观上扩大了中国袜业的产业布局。张胜杰证实：“我们也去招商了，虽然企业没有搬到辽源，但开始利用我们的产业链了。”

辽源很多袜企都采用多品牌营销产品，有的袜企竟有上百个品牌，导致品牌推广成本增大，难以形成品牌优势。

已经投入六七万元做户外广告的马建明，发现除了辽源袜业这个区域品牌外，当地企业似乎更热衷于宣传企业名称。

记者在路口的华邦袜业广告牌上，看到赫然醒目的广告语——“中国首家专业生产中老年袜子”。马建明对此似乎并不避讳：“这个首家属于自我吹嘘，我们初来乍到，你不吹的话客户进不来，好在谁是第一家也没法考证！”

但他坚称，华邦做中老年松口袜是最专业的，产品也是最全的，“穿这种松口袜腿上不会有勒痕，还能拉开，咋拉都没事儿，这个技术不光辽源做不了，浙江那边也做不了”。

## “平台+服务”聚集产业新模式

在长三角和珠三角，许多世界级的制造业集群，就植根于街道或者乡镇。过往三四十年时间，这些巴掌大的地方，通过承接产业转移，发挥劳动力优势，不断细分分工，织密产业链条，最终成为一个个“没有围墙的世界工厂”。

早在上世纪30年代，一批闯关东的山东人，在当时还叫西安县的辽源，建立了袜子作坊。

“脚穿西安袜，天地都不怕。跨过鸭绿江，把老美打趴下。”这句顺口溜，形象地说明了辽源袜的地位。抗美援朝战争爆发后，辽源针织

厂共捐献了数十万双上线袜。

1960年，辽源筹建国营第二针织厂，更新设备并吸纳上海技术支援。到上世纪80年代初，辽源拥有专业设备近300台，年产袜子800万双，被誉为“东北小上海”。

和众多国营纺织厂的命运类似，上世纪80年代末，国营第二针织厂开始走下坡路。1998年改制后，一批国企老员工成为民营袜厂的星星之火。

在东北袜业纺织工业园建立前，辽源市大大小小的袜厂，总产值也有近亿元。

由于小袜厂分散经营，印染致污日趋严重。“东辽河辽源段，经常一会儿红一会儿黑。建立这个袜业园，除了为资源枯竭转型寻找接续产业，也是集中治污的需要。”当地一位不愿具名的政府官员透露。

2005年，由民营企业投资兴建的东北袜业园一期，通过多项减免政策吸引企业入驻，打造“平台+服务”聚集产业的系统工业服务新模式。

与依靠市场力量自发形成产业链不同，东北袜业园作为一个实体平台，管理者将产业链进行拆分，按照分工把各类企业聚合：织造的专做织造，缝头的专做缝头，销售、物流也都成立专业部门。随着每一个环节的企业的数量不断增多，袜业产业集群“水到渠成”。

与此同时，园区自建热电供应与污水处理，为企业降低成本，缩短生产周期，保障配套所需。随着环保要求提高，东北袜业园集中污水处理、集中环保审批等优势进一步显现，在一定程度上降低生产成本，提高产区竞争力。

东北袜业园发展有限公司董事长田中君称，正是依靠这套模式，“从南方人的盘子里，生生地夹过来袜业这块‘肥肉’”。

辽源袜业的成功背后，政府发挥了巨大作用。目前园区仍有部分管理骨干，是地方政府派驻企业帮扶的公务员，他们利用体制内的经验，为袜业发展出谋划策。

辽源袜业的异军突起，检验了“辽源模式”的现实生命力。去年以来，张胜杰已经接待多批前来“取经”或洽谈合作的政府、企业代表。

“湖北十堰、新疆库尔勒等地，都在建袜业产业园。尤其是库尔勒，我们叫东北纺织工业园，库尔勒叫西北纺织工业城。”张胜杰笑着说，新疆有政策资源，接近原料产地，出口也很便利，对辽源袜业产生了冲击。

## 寻求“破墙”突围之路

截至目前，约有三万人在东北袜业园内，从事袜子织造。“围墙”之外，还有四万多人活跃在产业链上。

在采访中，部分企业负责人表示，围绕园区的这道有形之墙，服务了企业，培养了产业，同时也“构筑”了一道阻碍创新发展的无形之墙。

行走在园区内，明显能感觉到一丝紧张的气氛。不少企业甚至谢绝拍摄展厅陈列。记者表明身份，表示自己并非竞争对手，也不能打消商家的疑虑。

展增袜业是园区区内一家规模较大的企业，年销售额超过3000万元。负责人高娟心直口快：“从建厂起我们设计部门就没让人参观过。周围都是同行，一打眼就能看出门道。”

她继续解释称，公司管理团队和设计师都是花钱从南方请来的，“特别害怕被别人抢去”。

需要提防的不仅仅是园区内的同行，300公里之外的辽阳市小北河镇，也是眼下的竞争对手。公开资料显示，小北河目前有200多家袜厂，大型电脑袜机2万多台，棉袜产量仅次于辽源。

“我们出来什么款式，那边很快就拥有相同款式。”张胜杰说，“小北河很多袜企，房子是自己的，用的也是民电，成本上优势比较明显。”

不过，在业内人士眼中，除了独特的发展模式，东北袜业园获得的补贴力度，是其发展优势之一。

承载资源枯竭性城市转型功能的东北袜业园，是当地替代产业的主要载体。辽源市工信局副局长崔海仑证实，工信口每年半数补贴，都投到了工业园。“项目运转至今不容易，主要是财务成本太高，光利息就几个亿。”他对此颇为感慨。

“工业园年销售收入120亿元，但财政贡献并不大。”辽源经济开发区管委会副主任张猛证实，“税收和产值不成正比。”

“我们的补贴对象是园区，结果对冲了财务成本。我知道外地有些产区，直接补贴袜机，最高补到机器价格的一半。所以有些袜企老板，冲着补贴也要搬过去。”前述不愿具名的官员坦言。

正挂职绍兴市市委常委、副市长的秦国栋，是辽源市委常委、宣传部部长。在他看来，辽源袜企在成本控制和精细化管理上还有潜力可挖，“如果南方企业做袜子细算到分，辽源这边可能只算到角”。

张猛回顾去年4月的义乌之行，“老板回来后感叹，原来觉得做好淘宝天猫就行了，这次见识了网红的威力。”

辽源当地媒体，则把这次跨越2000公里的交流，称为辽源袜业的“破墙”行动。

今年6月30日，东北袜业纺织工业园全资子公司——东北袜业，又将研发中心开到了上海。辽源袜业成功跻身国际大都市，为参与全球市场竞争建立了“前沿哨所”。

除了“外出取经”，园区还提出“一厂一品”战略：围绕“建设100个品牌企业、100个研发企业、100个精细化企业”，定期举行“一厂一品”通气会，企业间分享经验，切磋学习……