

## 大涌：穿上牛仔服华丽转身

文/吴森林

西江河畔，卓旗山下。肥沃的土地，勤劳的人民，不断演绎的传奇使当年的传统农业小镇——大涌，一跃成为中国专业镇中一颗璀璨的明珠。凭借牛仔服装产业，大涌早已摘下“中国牛仔服装生产专业镇”“中国牛仔服装名镇”等金字招牌。2016年，大涌镇纺织服装产业生产总值达70.52亿元，占全镇总产值一大半以上。尽管近年来国内外经济大环境复杂多变，但大涌牛仔服装产业在不断自我创新、转型升级中稳步发展，从劳动密集型向科技创新型产业转变，逐渐摆脱一味重产量、轻价值的生产模式，迈向高端服装、精品服装、特色服装、品牌服装产业之路。

### 一、起步：买一把电剪试制牛仔裤

走进大涌，车水马龙，熙熙攘攘。行内人十分清楚，这里除了是全国闻名的红木家具生产基地外，还是全国牛仔服装生产重镇。每年，上千万件产自大涌的牛仔服装畅销海内外；每天，来自全国各地的客商络绎不绝。

历史的镜头拉回到新中国成立之初，当时的大涌是一个纯农业的南方小镇，农业生产以传统的水稻种植为主，并在粮食机械加工方面领先于周边镇区。由于历史原因，大涌和绝大部分镇区一样，几乎没有真正意义上的工业企业，各个行业规模小、产值低，发展得较为缓慢。

20世纪50年代，经过私营缝纫店坊合作化运动，大涌镇成立车衣社。1958年车衣社从业人员10人，年产值9340元。在较为贫穷的20世纪50、60年代，进裁缝店做衣服的人还是少数，多数老百姓都勤俭持家买布回来自己做，一部缝纫机就能解决全家的衣着问题。进缝纫店做衣服，那是日子稍稍宽裕的20世纪70、80年代的风尚。20世纪60年代起，车衣社从车、补衣服转为代县百货批发部、广州百货批发部、广东省纺织公司生产西裤、中山装、军干装、牛仔裤、棉被、蚊帐等。1968年、1969年的年产值分别为3.12万元和4.89万元。1977年4月，大涌镇成立大涌公社服装厂，1979年生产布服装4.92万件、的确良服装0.4万件，产值9.97万元，从业人员36人。

20 世纪 70 年代末，大涌工艺厂办起中山县乡镇工业首家“三来一补”外向型企业，加工各类塑料花环。一石激起千层浪，商业意识较强的大涌人发现了致富的光明大道。很快大涌就与前来投资的海外乡亲签订“三来一补”合约并开办制衣厂，引进服装加工先进设备 63 台，价值 23 万港元。1980 年，新村引进制衣和针织设备，这是中山最早的一批村办“三来一补”企业。

业内人士回忆，20 世纪 70、80 年代，T 恤衫和喇叭裤从港澳进入内地，“蹬脚裤”、超短裙等也很快出现在街头，给群众的衣着和观念带来了革命性的冲击。正是有了这样的社会基础，大涌开始兴办的服装企业承接了大量的来料加工订单。1983 年，大涌工交办的服装厂购进 10 寸电剪一把、三线车 2 台、平车 10 台，试制牛仔裤，开创了大涌牛仔服装业的历史，初步形成了独立生产牛仔裤的能力。随后，镇办企业国兴制衣公司投资 70 万元与香港安迪利贸易发展公司合资兴办国昌制衣有限公司，成为大涌镇第一家合资企业，总投资人民币 200 万元。这是一家集开发、生产、销售于一体的专业牛仔服装生产企业，大涌方负责生产，港方负责海外销售。

或许从那时候开始，服装产业就与大涌人结下了不解之缘。

萧志豪是土生土长的大涌人，也是大涌商界的知名企业家，2017 年他的头衔有：中山市人大代表、大涌镇工商联主席、大涌镇商会会长、大涌镇制衣纺织洗衣协会会长。萧志豪从开办制衣厂开始，在大涌商界已经摸爬滚打了几十年，见证了大涌经济社会发展特别是牛仔服装从无到有、从有到强、从强到惑、从惑到变的全过程。2017 年 2 月，萧志豪在办公室接受笔者采访时回忆，尽管改革开放后大涌陆陆续续开办了一些服装企业，但大涌人真正有意识地经营服装产业，却是源于西郊小商品市场。当时该市场在珠江三角洲比较出名，甚至早成名于虎门服装批发市场，每天全国各地的客商来来往往。嗅到商机的大涌人开始尝到了服装批发的头啖汤。虽然当时铺位简陋，很多是地摊式销售，但恰恰就是这种起步低端的经营模式，逐渐强化了大涌人生产销售牛仔服装的商业意识。随着小商品批发市场的繁荣，一些大涌人开始从全国各地购进不同款式和质地的布料进行批发，后来有大涌人尝试直接设厂生产服装，不出三五年时间，全镇各种服装生产企业如雨后春笋般冒出。

20 世纪 80 年代至 90 年代初是大涌牛仔服装的起步阶段，随后十几年时间

其进入历史最辉煌阶段。

## 二、发展：成为全国第二牛仔服装生产基地

历史的车轮快速驶进 20 世纪 90 年代，这个年代巨大的市场需求让大涌迎来了牛仔服装产业发展的黄金期。据《大涌镇志》记载，1997 年，全镇的制衣企业已有 135 家，从业人员有 5000 多人，年产牛仔服装 903.5 万件，产值 2.26 亿元，占全镇工业总产值的 20.9%。

大涌牛仔服装产业经过了转机换制后，企业类型主要以民营企业 and 外资企业为主，其中民营企业占 90%。从 1994 年起，经历了 3 年的体制改革后，民营企业像雨后春笋般诞生。1999 年镇政府及有关部门引导企业树品牌、创名牌，该年有金霸特、吕力、丹奴、旗龙、占士豪、杰仕等牛仔服装品牌；2001 年有金霸特、金叶、吕力、显威、喜禄、祐迪、法丹奴、雄泉、旗麦王、旗龙、积世客、佳景、梦小孩、创裕、古捷、百变小子等比较有名的品牌。

南国小镇，沧海桑田。

经过 20 多年的发展，大涌镇牛仔服装产业从单一加工生产为主转向品牌经营发展，已注册的品牌有 350 多个，其中国内外知名度较高的品牌有海狼、丹奴、占士豪、歌德利、法丹奴、积世客、浪兴、飞凡、胜米兰、易来、巨浪、千姿梦、欧斯迪克、亚卡路等，同时还承接一些国际知名品牌的加工。大涌牛仔服装产业从单一牛仔裤造型款式发展形成与时装、休闲、时尚融为一体的“大涌牛仔文化”。据统计，大涌到 2003 年制衣、纺织、洗水从业人员已有 2 万多人，其中技术人员占从业人员的 3.5%；具有实力的、上规模的制衣纺织、洗水企业有 22 家，整个产业在大涌镇工业和中山市制衣行业中具有重要的地位。2003 年，丹尼思、万成、金霸特、胜米兰、浪兴、恒达、文田、利兴强、利丰等 30 多家企业加入了广东省服饰协会，丹尼思、利威被评为 2003 年广东十大牛仔品牌之一。

进入 21 世纪，大涌的牛仔服装产业已经取得长足发展，如何顺势而上再创辉煌？大涌镇党委、镇政府经过缜密的思考，于 2001 年实施“工业强镇”战略，意在引导企业创新思维，以营销促生产，发挥网络优势，追求一流市场，促进产品创新，全面开发“名、优、新、特、精”产品，以名牌打入市场。该战略效应明显，当年全镇拥有“奴多姿”丝袜、牛仔服装、休闲服装等一大批在全国各地畅销

的名牌产品。很快，大涌镇被授予“中国牛仔服装名镇”和“中国牛仔服装生产专业镇”称号，成为广东第二大牛仔服装生产基地，大涌也被评为中山市工业强镇。

金字招牌光鲜闪耀，牛仔产业蓄势待发。

可以说，20世纪90年代至2007年，大涌人把牛仔服装这个蛋糕做得越来越大，质量也稳步提升。这个时代的商海，诞生了一大批有远见、有知识的服装企业家，他们把大涌的牛仔服装卖到了全世界，把这个产业再次推向了历史顶峰。

据统计，2003年全镇的牛仔服装企业发展到264家，从业人员接近2万人，注册牛仔服装品牌350多个。大涌牛仔服装在总量、品牌、设计、加工、时尚、技术等方面有着巨大的产业优势，尤其是洗水技术，居国内先进水平。2003年大涌牛仔服装产量达6012.23万件，产值23.45亿元，占全镇工业总产值42.82亿元的54.8%，成为大涌一大特色经济产业。

在大涌镇党委、镇政府的规划引导下，2004年大涌牛仔服装产业的三大园区已初具规模：沿着中新公路有“岚田制衣工业城”，占地280亩，引进项目14个，主要以布业、制衣两大行业为主；“安堂洗水工业园区”引进项目25个，在区内建有目标为日处理污水11万吨的综合污水处理厂。2005年该园区的设计方案完成，并由专家、镇内各洗水企业家共同评审，当年6月第一期工程动工；沿兴华路有“青岗纺织工业园区”，该园区被中山市政府确定为市立项建设项目开发的工业区，计划建成集织布、漂染和棉纱加工等工艺于一体的纺织工业区。2005年，大涌镇的牛仔服装企业发展到468家，从业人员2万多人，年产牛仔服装1.1806亿件（套），产值44.62亿元，占全镇工业总产值的59.79%。大涌牛仔制衣产品占有全国市场超过30%，其生产规模仅次于全国最大的牛仔服装生产基地增城新塘镇。

进入21世纪，拥有标准厂房面积达40多万平方米、制衣设备近2.8万台（套）、国际最先进的剑杆织布机850台、先进的联合浆染生产线12条、洗水企业16家、洗水设备720多台等生产资料的大涌镇，在继续做大做强牛仔服装产业的同时，积极引导企业大力塑造“大涌牛仔服装”品牌形象，促进企业注重“牛仔文化”，全面提升“牛仔服装在大涌”的知名度。

2005年，大涌镇出台鼓励扶持政策，重点发展纺织业和装备制造业，投资3680万元，引进具有国际先进水平的纺织设备92台，加大科技创新力度，成立

12家市级企业工程技术中心。全镇牛仔服装产业从捻线、纺纱、浆染、织布、辅料、洗水、电脑绣花、印花、制衣、销售形成一条龙的完整产业体系。

随着中国加入WTO，大涌牛仔服装企业迎来了发展的春天。企业大力引进先进的生产工艺和设备，加大科技投入，聘请优秀管理与设计人才，建立现代企业管理制度，努力探求先进的营销方式，提升企业设计、生产、管理和营销能力，以大涌牛仔服装的整体形象，参加各地的服装节或博览会，宣传大涌牛仔服装品牌。

### 三、困惑：2000年后难以做得更大更强更响

经过20多年的高速发展，大涌牛仔服装产业走向了一个行业的发展顶峰，但也意味着牛仔产业遇到了巨大的发展瓶颈：企业面临着新的机遇与挑战，面临着市场竞争的不断加剧，面临着品牌营销时代的到来。

大涌牛仔确实不怎么“牛”了，业内人士甚至认为大涌牛仔正在走下坡路。20世纪90年代初，还有不少牛仔企业做出自己的牌子，但后来越来越少，更多的是代工。和红木产业只与国内同行竞争所不同的是，牛仔服装必须参与国际市场的竞争，如果还只是跟着订单走，就会难以适应市场竞争形势。业内人士的判断不无道理，人才缺失、劳动力不足、环境影响较大等，对于服装产业来说都是瓶颈。很多服装企业虽然有设计人员，但高层次、高素质的人才却不多，这不仅制约产品创新，更影响品牌塑造。还有服装企业产生的废水、废气等，也是必须解决的问题。

“2008年席卷全球的金融风暴，可以说是给大涌牛仔服装产业当头一棒，随后的六七年间，牛仔服装产业发展缓慢，开始进入自我调整和转型升级的阵痛期。”萧志豪回忆起当年产业发展的艰难期，至今仍感慨不已。他分析，金融风暴前，中国内地已经拥有巨大的服装生产能力，也就是所谓的行业产能过剩，很多城市都聚集了大量的服装生产企业和从业人员，当时的服装产品除了一部分内销外，绝大部分都是出口到世界各地。

“以量取胜几乎是当时绝大部分服装企业的唯一生产模式，每件衣服赚取一两块钱甚至几毛钱的微薄利润，没有任何竞争力，更不用说打造品牌了。”在萧志豪看来，正是由于当时国内大部分服装生产企业没有足够长远的目光、不注重

树立自己的品牌，热衷于做一些代工产品，再加上政府规划引导等问题，注定了服装行业的脆弱性，只要碰上市场变化，整个服装产业必将不堪一击。虽然早在1997年大涌镇就成立了民营经济管理办公室和制衣纺织同业会，加强对行业的引导和管理；1999年镇政府及有关部门开始引导企业树品牌、创名牌，形成了金霸特、吕力、旗龙等比较有名的品牌，但这对于瞬息万变的市场是远远不够的，中山的服装产业依然存在规模小、产值低、层次低、竞争力低的状况。

“外地服装企业的发展轨迹和不足，在大涌牛仔服装发展过程中也同样存在，这让大涌错过了很多发展壮大提升的机会，也直接导致了大涌牛仔服装产业在2000年后做不大、做不强、打不响以及在市场占不了主导地位的尴尬。”

不过萧志豪对前景依然充满信心。他认为没有落后的产业，只有落后的管理和技术。衣食住行是人类最基本的需求，而“衣”相当重要，所以服装行业虽然不是朝阳产业，但也不是夕阳产业，其市场需求仍然可观。

大涌牛仔产业如何在新形势下转型升级再前进？

面对新一轮改革发展浪潮，大涌镇党委、镇政府意识到必须与时俱进，开拓创新，切实增强忧患意识和机遇意识，加强战略谋划，提高应对能力，积极主动作为，脚踏实地地走出一条具有大涌特色的、充满活力的科学发展新路子。

大涌镇发挥政府职能，举办各种类型的培训学习班和专家论坛，提高企业管理水平，加大科技投入。2002年8月，“中山市牛仔服装工程技术研究中心”和“牛仔服装企业技术中心”在大涌正式成立。“中心”与北京服装学院、东华大学、广州服装学院、五邑大学等高等院校建立长期的“产、学、研”合作关系，研讨解决大涌牛仔服装的“设计开发、电子信息化推广、产品质量检测、人力资源开发、知识产权服务”等问题。通过技术开发、品牌宣传、技改攻关、技术推广和知识产权服务等，帮助企业有效利用信息资源和科技资源，增加产品的附加值，促进产业的升级发展。2002年，大涌镇投资1000多万元建设科工贸中心，用于牛仔服装企业产品的展示和科技人员的培训。同年，6家服装企业获得中山市政府的技改贴息，技改工程投资总额达1.3亿元，技改贴息拉动的产值为1:50。

随着市场竞争的不断加剧，品牌营销时代的到来，大涌服装企业开始树立现代企业经营管理意识和模式，积极推介和宣传自己的企业和品牌。2002年4月，大涌服装企业丹奴、丹尼、积世客、金霸特、易来、飞凡、杰仕、船皇、绿之城、

千姿梦 10 家企业，代表大涌牛仔服装参加广州春交会的首届广东时装周，完美展示了大涌牛仔大众着装艺术和服装精品时尚潮流，受到中外客商的青睐。来自英国“WARZSCHILD”公司的罗·亚历山大看完展示后连声赞好，会后与企业洽谈，把原来在浙江温州下单的 1 万件牛仔服装订单转下大涌。同年 11 月，大涌镇举办了“大涌镇首届牛仔服装设计大赛”，36 家企业、371 套设计作品参与了这次大赛，展示了大涌牛仔服装别具一格、风格各异的风采，提升了大涌牛仔的服装品位。

此外，大涌镇党委、镇政府强化本土企业品牌建设，充分发挥牛仔服装便捷、舒适、时尚的功能特点，抢抓互联网时代市场发展新机遇，利用网络众包、众筹等创新发展方式，促进企业按需设计、接单生产、灵活销售，促进市场供需平衡；鼓励企业技术改造和清洁生产，优化生产流程，提高产品质量和效益，擦亮“大涌牛仔”的服装名片，希望以此克服瓶颈，重振大涌牛仔服装产业的雄风。

尽管政府和企业千方百计推动牛仔服装产业的可持续发展，但受整个经济大环境的影响，大涌牛仔服装依然走了一段很长的艰辛路，大家都在思考着如何走上一条阳光大道。按照萧志豪的思路，就是以前生产 100 件赚 100 元，现在要生产 10 件就赚 100 元，说到底就是打造品牌提升产品附加值。

#### 四、蜕变：实现纺织服装产业华丽转身

不可否认，专业镇一直是支撑中山经济发展的最大特色和优势，牛仔服装更是大涌经济社会发展的重要支柱。然而，经过 30 多年的发展，由于缺乏有序规划和引导等原因，专业镇仍处在低水平的产业聚集形态，专业镇经济开始疲软已经成为不得不正视的问题。其中，缺乏有序的规划、以中小民营企业为主的主体科研能力欠缺、产业链条断裂等问题，成为专业镇经济当前亟须突围的掣肘。

2016 年大涌《政府工作报告》也提及，大涌服装传统行业仍处于依赖规模和外延扩张的传统经济发展模式；土地资源紧缺，石油、煤炭、原材料、劳动力等各种生产要素价格上涨，已使大涌面临着发展的瓶颈性制约。

那么，在金融危机倒逼、经济发展秩序调整甚至重新洗牌的大环境下，面临发展瓶颈，大涌如何进行经济发展模式的成功突围，完成经济转型升级的华丽转身，闯出一条新型专业镇发展之路？

2013年12月13日，是一个阳光灿烂的好日子。

中山市政府在大涌镇召开大涌镇产业转型升级现场动员会，对加快实施《中山市大涌镇产业转型升级发展规划纲要（2013—2020年）》发起总动员。《规划纲要》直面发展中存在的问题，首次以镇区试点的形式，首次引入产城融合概念，首次提出一揽子转型方案，提出技术、平台、业态、金融、观念、制度等一系列创新举措。

中山市领导寄语大涌，转型升级意味着要改革，意味着要付出代价，特别是速度上的代价，要“沉得住气”“耐得住寂寞”“忍得住阵痛”，来换取转型升级的新成果。

至2016年年底，中山市拥有27个国家级产业基地，15个省级科技创新专业镇。此次为何选择大涌镇作为转型升级的“试验田”“先行地”，而且举全市之力为一个镇的转型升级作动员，并制定专门的行动纲领呢？

业内人士认为，中山市政府之所以这么部署，是因为大涌镇传统产业转型升级在全市具有普遍意义。比如大涌特别是牛仔服装企业普遍存在规模偏小、环境制约、路径依赖、公共平台缺乏、行业竞争等问题，大多数专业镇企业在成长过程中面临着同样的烦恼，对牛仔服装产业的深入解剖，有助于其他镇区举一反三，以点带面，推动全市产业的转型升级。

时任大涌镇主要负责人认为，大涌两大传统行业的优化升级，在于自主品牌的创建和经营，在于行业关键核心技术的研发和应用，在于市场的不断扩大和拓展，在于把大涌从生产制造基地转变为研发销售基地。《规划纲要》正好为大涌镇的产业转型升级指明了方向，给大涌镇带来史无前例的发展机遇，大涌镇将按照市委、市政府的要求，在转出好的环境、转出好的发展势头方面有所作为。

转型升级的主体是企业，系列改革关乎他们的切身利益，《规划纲要》亦突出强调企业要加强自主技术创新、成果转化、品牌建设、质量提升、研发服务等步伐。动员会当天，商会和行业代表表示，将全力支持改革。

《规划纲要》要求在治理大气污染方面，全镇工业锅炉在2015年春节前完成清洁能源改造和治污设施整治工作，不完成整改的不准启用，坚决禁止黑烟排放，否则将从重进行处罚，直至关停；要求红木家具企业喷漆房必须在2014年6月底前全部安装有效的废气治理设施，在2014年年底前办理相关的环保手续，



实现规范管理，达标排放，否则坚决关停。2014年，该镇还正式启动天然气热电联产项目。建成后，除使用天然气及电能的锅炉外，其余锅炉将全部关停。为了更好地治理污水，大涌镇除积极推进雨污分流工程，还推动洗水企业兼并重组，最终组建一个洗水集团，走集中治污道路，并研究制定技术改造贴息、差别价格整治、产业重组兼并、人才引进培养等配套政策。

据统计，专业镇转型升级工作开展一年，大涌共关闭4家洗水厂，搬迁1家洗水厂，淘汰270台洗水机，关停6条浆染线。2014年，大涌积极推进落后产能淘汰工作，共关停了落后的洗水设备400多台、浆染线4条、锅炉60多个，牛仔服装生产质量和效率全面提高。同年，大涌积极推进牛仔服装行业技术革新，引进了冷转移印花和无水洗水等环保节能技术，联成、汇达、昊新易等服装企业引进智能吊挂系统、镭射激光洗水、双工位单边干冰清洗、ERP管理系统等先进技术。恒辉印花公司还荣获节能和清洁生产企业称号。

谢巧明对大涌镇如何扶持牛仔服装行业发展、促进牛仔服装产业转型升级具有发言权，他曾经是负责分管这块的镇党委委员。他坦言，大涌的牛仔服装产业具备了一定的规模，但总体实力还不够强。“主要体现在品牌的影响力不够大，不管是大涌牛仔服装这个区域品牌也好，还是企业品牌也好，都不够强。”他认为，历经30多年的发展历程，大涌纺织服装产业已荣获“中国牛仔服装名镇”等称号，在全国纺织服装产业中占据重要席位。但面对日益剧烈的行业竞争，传统模式下“大涌制造”的纺织服装产业在转型升级的浪潮中已显得前行乏力。大涌镇应通过奖励机制、引进先进生产工艺和探索“大涌牛仔”品牌建设之路，不断为传统服装产业注入新的活力。大涌未来应继续发挥牛仔服装转型升级示范工程的带动作用，协助企业引进新兴材料及工艺技术，不断提升大涌牛仔服装行业的科技含量；协助企业开展品牌发展之路，并开展争创省级名牌名标工作；同时根据新形势发展的要求，协助牛仔服装行业开创电子商务。

萧志豪认为，实现“大涌制造”向“大涌智造”的转变，就要以生产技术革新为驱动，以品牌带动战略为牵引，以创新营销方式为支撑，助力大涌纺织服装产业实现华丽蜕变。“金融危机后，经过六七年的阵痛期，至2015年前后整个服装产业已经看到了转机。”萧志豪再一次看到了一个行业的复苏，他赶紧召集镇里相关服装产业的老板们，分析形势、提振信心、谋划未来，还积极与政府相关部门

沟通，希望政府能够出台激励扶持政策，带动大涌服装企业发展，为大涌牛仔服装产业再一次腾飞加油鼓劲。为突破发展瓶颈，萧志豪认为要在技术革新、品牌战略、营销创新等方面发力，以提升企业核心竞争力、抢占“时尚话语权”、拓展市场份额。萧志豪甚至提出应该规划打造一条牛仔风情街，把大涌的牛仔产业融入到工业旅游中；风情街既是全镇牛仔服装的展示区，又能够挖掘世界牛仔服装的发展史，进而提升牛仔产业层次。

30年风云变幻，30年沧海桑田。过去的30年为大涌牛仔服装产业发展积累了丰富的经验，站在历史的新起点，大涌这艘牛仔服装产业巨轮将再次从西江起航，汇入伶仃洋，驶向浩瀚的海洋……

中山党史