

中国纺织 成功企业案例

1996

中国纺织总会

中国纺织成功企业案例

1996

中国纺织总会

总结成功企业经验
振兴中国纺织工业

吴文英

一九九六年十月

总顾问

吴文英

编辑委员会

主 任 王曾敬

副主任 吴鹤松

委 员(按姓氏笔划为序)

陈义方 陈树津 沈克俭

周玉成 薛庆时 韩耀民

序

王曾敬

改革开放以来，中国纺织业获得了快速发展，在丰富市场、适应需求、扩大就业、增创外汇、提供税收等方面做出了自己的贡献，已经成长为有相当规模的支柱产业。

进入九十年代以来，纺织工业面临着经济体制和增长方式的两个根本性转变，也面临着科技进步的挑战和国际市场的竞争。这就要求每个企业都要按照客观规律办事，把自己重塑成经营、技术、管理和文化先进的现代化企业，整个纺织工业要把自己重组为行业、地区、产品和企业结构合理的现代化产业，以崭新的姿态跨入二十一世纪。要完成这一新的历史使命，需要一定的时间、必要的投入和艰苦的工作，尤其要有百折不挠的毅力和顽强的进取精神。值得高兴的是，已经有一批企业率先起步，勇于探索，取得了可喜的成绩和许多有益的经验。

为了传播这些成功的做法，推进我国纺织工业的历史性转变，遵照中国纺织总会党组的指示，我们编印了这本《中国纺织成功企业案例》。书中收进的全国二十多个省、自治区、直辖市近百家企业，涉及棉纺、毛麻、丝绸、针织、印染、化纤、纺织机械、服装和家庭用产业用纺织品等行业，包容了国有、集体、合资、乡镇企业等多种经济类型的企业。这些企业都是由各省、自治区、直辖市纺织行业主管部门举荐，经过各有关行业协会复议后入选的，是很有代表性的。限于篇幅，我们在各地报送材料的基础上，选择了主要侧面编辑而成。我们希望这本书能够起到相互学习、交

流、借鉴的作用，同时也期望全国数万家纺织企业都陆续走上成功企业的道路。我们设想今后每年编辑这样一本成功企业的案例，忠实地记录中国纺织工业阔步前进的宏伟篇章。

在本书的编写过程中，吴文英会长作为本书的总顾问，一直给予了倡导、关心和支持。参加本书编委会的成员是：王曾敬、吴鹤松、陈义方、陈树津、沈克俭、周玉成、薛庆时、韩耀民等同志。总会咨询委员会丁增熙和办公厅的同志参加了本书的编撰和组织工作，纺织出版社承担了印刷、校对、装订等工作。大家齐心协力在很短的时间内完成了任务，在此一并表示感谢。由于初次尝试编写企业案例，不足和疏漏之处，尚请读者批评指正。

1996 年 12 月 3 日

目 录

一、做社会主义市场经济的弄潮儿

中国纺织物资总公司：

当社会主义市场经济合格的弄潮儿 (1)

(广东) 美雅集团：

稳健的发展战略 灵活的营销策略 (12)

上海第二毛纺织厂有限公司：

万德明的新招新业绩 (19)

沈阳黎明服装集团：

适应市场 开辟市场 引导市场 (25)

(广东) 名瑞集团：

全面与国际市场接轨 (32)

(承德) 帝贤针纺企业集团：

以最快反应、最高质量、最好信誉赢得客户 ... (39)

浙江泰坦纺织机械总厂：

闯市场之海，扬名牌之帆 (48)

上海第一毛纺织厂：

开发适销产品 提高市场占有率 (53)

上海第二羊毛衫厂：

寻求特色，确立企业的市场定位 (58)

河南第三毛纺织厂：

构筑营销体系 培育名牌产品 (62)

江西苎麻纺织公司：

在市场竞争的激流中搏击前进 (70)

吴江新联丝织总厂：

以市场为导向 组织有效生产 (75)

青岛毛巾厂：

开发高档次新产品赢得客户 (80)

青岛中大（集团）股份有限公司：

抓市场 促营销 增效益 (86)

江西新余纺织厂：

从被动的困境走上柳暗花明的市场 (90)

二、转向集约型生产经营的发展轨道

上海民丰实业股份有限公司：

在不断转换机制中走出困境 (95)

中国神马帘子布（集团）公司：

坚持两个转变 促进神马腾飞 (100)

山西三维集团：

推进改革进程 转换经营机制 (108)

江苏光明丝绸集团公司：

探索和推进现代企业制度 (115)

江苏宏源纺机股份有限公司：

推行事业部制 实施公司化管理 (122)

佛山东亚股份有限公司：

结合企业实际贯彻改革、开放、搞活的

方针 (133)

（湖北）美尔雅集团：

- 积极推进两个转变 发展壮大企业集团 (139)
- 兰州三毛纺织集团有限责任公司：
- 加快改革步伐 增强企业活力 (147)
- 天津东亚毛纺厂集团有限公司：
- 转换机制 再创辉煌 (157)
- 陕西天王兴业集团有限公司：
- 加快建立现代企业制度步伐 (167)
- 上海第十九棉纺织厂：
- 全新思维 多元创业 (172)
- 新疆天山毛纺织股份有限公司：
- 及时实施战略转移 发挥集团规模效应 (179)
- (山东) 滨州印染集团：
- 国有企业深化改革要有正确的战略选择 (184)
- 广东新会美达锦纶集团公司：
- 实行集约型发展战略 创建大企业集团 (192)

三、立志创一流企业、世界名牌

- 仪征化纤股份有限公司：
- 加快创建世界一流企业步伐 (197)
- (内蒙古) 鄂尔多斯羊绒集团公司：
- 用无可挑剔的名牌产品开拓国际市场 (204)
- (内蒙古) 鹿王羊绒(集团)公司：
- 走国际化经营之路 (213)
- (浙江) 万事利集团公司：
- 谱写新的“东方神曲” 开拓现代丝绸之路 ... (222)
- 佛山南方印染股份公司：

- 不断开拓进取的“南国花王” (229)
- (宁波) 一休集团:
- 勇创中国童装第一品牌 (235)
- (浙江) 茉织华实业集团公司:
- 已是中国服装行业首强 立志创办世界一流
企业 (239)
- 江苏雅鹿实业公司:
- 使“雅鹿”成为中国服装业一代名牌 (248)
- (宁波) 杉杉集团:
- 向国际化的大型企业集团迈进 (253)
- (湖北) 康赛集团:
- 中国应该有世界名牌 T 恤衫 (261)
- 江西化纤化工有限责任公司:
- 立足四点 争创一流 (268)
- 宁波床单厂:
- 早走一步 超前一步 (274)
- (宁波) 博洋公司:
- 要不愧为“中国第一织厂” (279)
- 山东淄博兰雁纺织(集团)股份有限公司:
- 让“中国名牌”名副其实 (289)
- 河南龙马集团有限公司:
- 发展和机遇对每个企业都是平等的 (293)
- (黑龙江) 龙涤集团有限公司:
- 在搏击商海中创建一流企业集团 (301)

四、走上资本经营之路

中国华源集团:

抓住资产重组 实现超常规发展	(307)
上海三枪集团有限公司:	
兼并亏损企业 盘活资产存量	(316)
四川锦华股份有限公司:	
内靠外联 滚动发展	(323)
(宁波) 雅戈尔集团:	
搞好资本经营 再创二次大业	(328)
(宁波) 浙东集团公司:	
调整资产结构 拓展多元投资	(332)
(浙江) 富润纺织集团:	
实施兼并 把“蛋糕”做大	(338)
无锡市第一色织厂:	
生产经营、贸易经营、资本经营并举	(344)

五、学邯钢，抓成本，增效益

南通第一棉纺织厂:	
学习邯钢经验 强化内部管理	(349)
上海中华第一棉纺针织厂:	
学邯钢 降本增效	(355)
上海恒泰纺织品有限公司:	
模拟市场核算 实现减本增效	(362)
湖北化纤集团有限公司:	
以“模拟市场、利润承包”为主线推动企业 发展	(368)
苏州振亚集团公司:	
建立成本保证体系 努力实现降本增效	(374)

无锡第二棉纺织厂：

推行极限成本管理 强化目标成本管理 (379)

白城市麻纺织厂：

发扬一分钱精神 向精细管理要效益 (383)

桂林银海纺织集团：

学邯钢收到了实效 (390)

新绛纺织厂：

做好财务管理这篇大文章 (395)

横峰纺织器材厂：

加强资金管理 促进资金良性营运 (400)

六、做好“管理科学”这篇大文章

经纬纺机股份有限公司：

拿出“精于管理”的骄人业绩 (405)

上海二纺机股份有限公司：

全面系统推进科学管理 (412)

黄石纺织机械厂：

严格管理——企业的根本 (420)

吉林化纤集团有限责任公司：

管理、改造、改革三管齐下 (428)

云南维尼纶厂：

管理强化 企业腾飞 (438)

湖南省维尼纶厂：

全方位加强管理 (442)

(浙江)富兴服装有限公司：

管理得法 企业兴旺 (449)

杭州凯地丝绸股份有限公司：

以高档次产品打开发达国家市场大门 (453)

苏州东吴丝织厂：

质量管理是企业管理之纲 (457)

浙江富利达丝绸印染有限公司：

提高企业整体水平 (463)

湖南洞庭苎麻纺织印染厂：

从严治厂 脱颖而出 (470)

上海申南纺织有限公司：

设备领先 严密管理 以人为本 质量

取胜 (476)

安庆纺织厂：

科学管理 勤练内功 (481)

无锡协新毛纺织染有限公司：

强化管理增效益 (488)

湖北省安陆棉纺织厂：

以质量为中心搞好全方位管理 (499)

江苏淮安棉纺织厂：

实施“五一”工程 提高企业效益 (508)

山东如意毛纺集团总公司：

品种、技改、人才三位一体 进行企业现代化

管理 (513)

山东临沂针织厂：

促使企业管理向高层次推进 (520)

上海景福针织厂：

以质量拓市场 (528)

桃源纺织印染厂：

靠强化管理治厂 (534)

昆山印染厂：

工厂一切工作以管理为基础 (539)

七、注重技术开发、新技术应用

保定天鹅化纤集团有限公司：

依托老厂优势 加快技术改造 (545)

烟台氨纶股份有限公司：

走技术引进与自主创新之路 (551)

青岛第四纺织机械厂：

科技先导结硕果 (557)

江苏艺龙集团：

开创仿真丝绸的辉煌时代 (564)

湖北仙桃毛毯集团公司：

着力内涵不断技改 (570)

淮北印染集团：

坚持高起点科技开发和技术改造 (579)

八、把精神文明建设 放在突出地位

丹东化学纤维工业（集团）总公司：

面向市场两手抓 大力推进两个文明建设 (583)

北京毛纺织厂：

厂党委——支撑企业的钢筋铁骨 (589)

北京雪莲羊绒有限公司：

建设企业文化，实施企业化管理	(593)
湖北沙棉集团公司：	
纱海布浪泛春光	(605)
黄石纺织机械厂：	
党旗，在这里更红更艳	(609)
石家庄棉二锦宏纺织公司：	
落实·适应·加强	(612)

中国纺织物资总公司：

当社会主义市场经济合格的弄潮儿

中国纺织物资总公司是中国纺织总会直属的大型物资流通企业，主营羊毛、化纤、染化料等纺织原材料。公司成立十二年来，得到了国家有关部门及中国纺织总会的大力支持，已初步形成集工、商、贸、投资、科研、信息、金融一体化的跨地区、跨行业、跨国界的集团公司。十二年来，公司为纺织行业提供了 400 亿元纺织原辅料，上缴国家利税 7 亿元，为国家经济建设做出了积极的贡献。

近年来，随着我国社会主义市场经济体制的建立，国家各项重大改革措施的出台，中国纺织物资总公司以小平同志“三个有利于”为标准，努力找准自己的位置、明确自己的方向，在“服务纺织、超越纺织、发展纺织”的宗旨下，审时度势，未雨绸缪，大胆开拓，连续三年超额完成国家下达的各项指标，扎扎实实地闯出了一条属于自己的发展之路。

一、公司概况和三年业绩

在改革开放大形势下，特别是党的十四大确立社会主义市场经济体制以来，中国纺织物资总公司得到了较快发展。在国内组建了上海、南京、天津、广州、沈阳等十八家直属公司，在澳大利亚、新西兰、匈牙利、乌拉圭和香港组建了五个海外分公司。并且按集团化、多元化、实业化发展战略目标，公司在全国各地投资了三十八家控股、参股企业，涉及化纤、毛纺、针织、水产养殖、保健食品、房地产、金融、证券等诸多领域，其中有些实业

已形成规模化经营，总资产达 23 亿元，总投资回报率达 20% 以上。公司初步形成多元化格局，即：贸易三分之一，投资实业三分之一，金融三分之一。

1993 年，经国家经贸委批准，以中国纺织物资总公司为核心企业组建了中纺物产集团。成员企业一百零八家。集团正以信息、资产、物资、资金四条纽带发挥着群体优势。1994 年公司获进口经营权，1995~1996 年又分别获国家一、二类商品——羊毛、腈纶进口经营权。

三年来，面对竞争对手林立、市场法制不健全和价格进出倒挂等市场环境，中国纺织物资总公司积极转换经营机制，调整投资体制，充分发挥集团群体优势，大力开展多元化经营，经济效益和社会效益逐年提高。

三年的经营业绩

年份	销售总额（万元）	利税总额（万元）	利润总额（万元）	所有者权益
1993	260309	6380	3784	30335
1994	312767	6407	4149	34985
1995	343421	6487	4721	36309

1993 年，中国纺织物资总公司获国有物资流通百强企业第二十位；1994 年，获 500 家物资流通企业第二十四位；1995 年，获“中国物资流通综合实力百强第十九位”；同年，还被国有资产管理局评为“中国的脊梁”——国有企业 500 强之一，并被国家机关精神文明建设领导小组评为“中央国家机关文明单位”。

二、在推进两个根本性转变中所做的工作

（一）转变经营观念，在调整经营方略上下功夫

计划经济时期“酒香不怕巷子深”的时代已经过去了，原来四方朝拜的物资总公司已经门可罗雀，国有流通企业将和各种经济成份的流通企业站在同一起跑线上竞争。他们形象地称：“不似皇粮胜似皇粮的铁饭碗已经被改革的烈火所熔化，计划经济的襁