全国纺织行业管理创新成果

经典案例之二

（2016～2018）

中国纺织工业企业管理协会　组织编写

中国纺织出版社有限公司
国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

全国纺织行业管理创新成果经典案例之二
(2016～2018)

中国纺织工业企业管理协会　组织编写

中国纺织出版社有限公司

内 容 提 要

本书是全国纺织行业管理创新成果案例的第二辑，案例选自第五届、第六届、第七届“全国纺织行业管理创新成果”评选活动中的获奖企业。书中的二十家企业全部为纺织行业的成功企业，具有行业特征，集中代表纺织企业在新时期、新形势下所取得的成功经验和典型做法。案例来源于纺织企业管理实践活动的客观事实，内容真实客观，相关分析与结论可信，通过理论梳理，进一步探索当今企业管理发展规律，以期促进转型升级中的纺织企业在管理思想、管理组织、管理方法以及管理手段等方面不断提升，实现现代化管理。

本书注重理论与实践相结合，具有很强的实用价值，既可作为企业相关管理工作提升改善的指导用书，又可作为培养管理人才的案例参考用书。

图书在版编目（CIP）数据

全国纺织行业管理创新成果经典案例．二，2016－2018/中国纺织工业企业管理协会组织编写．--北京：中国纺织出版社有限公司，2020.5

ISBN 978-7-5180-6913-2

Ⅰ.①全… Ⅱ.①中… Ⅲ.①纺织工业—工业企业管理—案例—中国—2016－2018 Ⅳ.①F426.81

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2019）第 238467 号

策划编辑：孔会云　　责任编辑：范雨昕　　责任校对：江思飞
责任印制：何　建

中国纺织出版社有限公司出版发行
地址：北京市朝阳区百子湾东里 A407 号楼　邮政编码：100124
销售电话：010—67004422　传真：010—87155801
http：//www.c-textilep.com
中国纺织出版社天猫旗舰店
官方微博 http：//weibo.com/2119887771
三河宏盛印务有限公司印刷　各地新华书店经销
2020 年 5 月第 1 版第 1 次印刷
开本：710×1000　1/16　印张：20.25
字数：338 千字　定价：98.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换

编　委　会

总 顾 问　高　勇　孙瑞哲

顾　　问　陈伟康　王久新　徐迎新　陈大鹏　李陵申
　　端小平　杨兆华　孙淮滨

主　　任　夏令敏

副 主 任　杨　峻　王进军　顾庆良　郭　伟

主　　编　王亚超　张京炜

副 主 编　姜　铸　丁志忠　刘蕴莹　李　芃

编　　辑　李成钢　王洪秀　刘建准　王　田
　　吕德胜　宁中彪　王润英　董欣蓉
　　沈　哲　李　皎　汤　齐　付　聪
　　朱吉利　郑锐宏

以管理创新为抓手　推动企业高质量发展

夏令敏会长在中纺企协十届一次理事会上的讲话摘要

中国纺织工业企业管理协会（简称中纺企协）是我国纺织行业较早成立的协会，至今已走过38个春秋，工作重心从成立之初的抓改革延伸到如今的管理创新。多年来，中纺企协秉承“面向企业，发挥桥梁纽带作用，更好地为企业和企业家服务”的宗旨，在国务院国有资产监督管理委员会、民政部、中国纺织工业联合会等上级主管单位的指导下，在会员单位的支持下，以为企业和企业家服务为主线开展工作，致力于成为企业和政府间的桥梁纽带、企业管理创新的公共平台、企业家成长的摇篮。

管理是企业永恒的课题。改革开放40多年来，我国纺织企业经历了从国有企业为主到民营企业占企业总数95%以上的巨大变化。作为国民经济的传统支柱产业、重要的民生产业和国际竞争优势明显的产业，纺织业进入了从高速增长转为高质量发展、从要素和投资驱动转为创新驱动的发展阶段。随之而来的是具有不同时代特征的改革和管理内容的变迁，全面质量管理、扁平化管理等不同时期的管理创新主题，先后成为推进企业转型升级的引擎。

近年来，在国际贸易摩擦加剧、市场需求增长放缓、成本压力倍增等诸多不确定因素的影响下，我国纺织企业坚持不懈推进改革与管理工作，通过信息化建设加强自身管理，实现降本增效。在这一过程中，企业面貌发生了很大变化，企业家的社会影响力与日俱增。

目前，我国已拥有世界较完善的现代纺织产业制造体系，产业链各环节制造能力与水平均位居世界前列。我国纺织工业除个别指标稍落后于世界先进水平外，绝大多数已接近甚至领先于世界先进水平。“纺织强国”目标已基本实现，正在加速向创新驱动的科技产业、文化引领的时尚产业和责任导向的绿色产业迈进。

在收获成绩的同时，我们也要清醒地认识到面临的问题和挑战。当今世界正处于百年未有之大变局，突如其来的新冠肺炎疫情给纺织行业的发展带来巨大冲击，国际市场不确定、不稳定因素陡然增多，国内经济下行压力增大、消费增速减慢、有效投资增长乏力。以民营和中小微企业为主的纺织行业面临着要素成本上升、资源环境约束、国际竞争加剧等一系列问题，整体管理水平和

自主创新能力亟待提升。解决这些问题绝非朝夕之功，我们既要有打破藩篱的决心，也要有久经磨砺的耐力。

特别是在当今时代，随着信息技术的广泛应用，管理信息化正在向综合集成方向发展，延伸到设计、工艺和生产环节。“两化融合”支撑的个性化定制、网络化协同、服务型制造等新模式应用明显增长。数字经济新趋势、创新驱动新动能、高质量发展新目标和互联网时代新生产方式交互作用，使得企业发展与社会发展、市场机制，以及全球化条件下跨国资源的结合日益紧密。这对企业的管理水平和人才队伍建设提出了新要求。纺织企业管理创新工作亟须厘清发展思路、探明发展路径。

利用数字技术推动企业转型升级，不仅是被新技术时代裹挟下的必然选择，更多是管理战略迭代升级的重要手段，有利于培养新增长基因，增强发展韧性。建立在以信息化管理为导向，科技进步和以人为本基础上的管理创新，信息化与企业战略、资源管理、业务管控、项目管理的深度融合，是企业提质增效、实现高质量发展的重要驱动力。我们看到，在疫情防控期间，不少企业通过提高供应链柔性和弹性，灵活调整生产节奏，及时协调商流、物流、信息流和资金流，从而得以渡过难关乃至化危为机。

面对新时代的新挑战，我们要坚持创新、协调、绿色、开放、共享的新发展理念，顺应全球制造业数字化、网络化、智能化以及协同化、服务化和绿色化趋势，充分发挥协会紧密联系企业、汇集多方资源的优势，继续研究、总结和推广纺织企业现代化管理实践经验，进一步推动新一代信息技术与纺织企业管理创新工作深度融合。重点围绕企业数字化、智能化转型，互联互通、工业软件等数字化技术在企业的应用普及，进一步提升关键工序数控化率；提高信息化综合集成应用能力和应用水平；加快供应链全流程数字化进程。此外，聚焦企业转型升级关键环节，特别是管理上的关键问题，加强企业咨询服务工作。促进企业向管理现代化迈进，提升企业竞争力，让纺织企业用更好的产品和服务更好地满足消费者的需求，增强人民群众获得感、幸福感、安全感，为实现“两个一百年”目标贡献更大力量。

目　录

致敬改革开放四十年　/ 1

——回望纺织企业管理变迁

让听得见炮声的人做主　/ 16

——韩都衣舍电子商务集团股份有限公司

CPS 架构下的聚酯长丝智能制造升级　/ 24

——新凤鸣集团股份有限公司

互联网 + 全成形经编定制生产技术及智能制造助推行业工业 4.0 发展　/ 44

——五洋纺织机械有限公司

基于生态（绿色）设计理念的毛绒产品全生命周期管理体系　/ 56

——宁波康赛妮毛绒制品有限公司

求实创新，勇争一流　/ 74

——魏桥纺织股份有限公司

不忘“初心”谋发展　“四力合聚”谱新篇　/ 88

——淄博大染坊丝绸集团有限公司

基于全产业链创新升级的民族品牌重塑管理实践　/ 96

——内蒙古鄂尔多斯羊绒集团有限责任公司

全流程数字化的印染生产管理模式　/ 116

——华纺股份有限公司

“YUE”过太平洋　/ 129

——江苏悦达家纺有限公司

科技创新，技术领先　/ 148

——徐州斯尔克纤维科技股份有限公司

精准定位、差异化竞争，打造全球一流非织造布企业 ／162
——天鼎丰非织造布有限公司

以市场为导向的“双四位一体”协同创新管理模式 ／175
——鲁丰织染有限公司

浙江制造标准体系导入与认证 ／188
——桐昆集团股份有限公司

同台共赢　云蝠供应链体系整合创新 ／206
——江苏云蝠服饰股份有限公司

传统丝绸企业基于文化与科技双轮驱动的转型升级管理 ／223
——万事利集团有限公司

丝绸文化与工业旅游跨界融合的转型升级管理创新 ／237
——达利丝绸（浙江）有限公司

情景变装与文化运营 ／261
——浙江依爱夫游戏装文化产业有限公司

以产品创新引领的差异化战略实施 ／278
——上海德福伦化纤有限公司

品牌与设计双轨发展模式，重塑企业经营战略 ／288
——江苏联宏纺织有限公司

以服务创新理念，助力产业园区高端生产经营综合体系建设 ／305
——浙江海宁经编产业园区管理委员会

致敬改革开放四十年

——回望纺织企业管理变迁

没有改革开放，就没有纺织品极大丰富的今天。作为我国国民经济支柱产业和重要的民生产业，纺织工业在计划经济体制主导向市场经济体制主导的转变中不断发展壮大。如今，中国纺织产业建立起了全世界最完备的现代制造体系，产业链各环节制造能力与水平均位居世界前列，成为名副其实的世界第一纺织大国。

九层之台，起于垒土。我国纺织工业今天的地位是数以万计纺织企业兢兢业业、努力奋斗的成果。改革开放四十年来，国有企业改革经历了放权让利、转换经营机制、利改税、建立现代企业制度等阶段，取得了巨大成就。民营企业从小到大、由弱变强，在稳定增长、促进创新、增加就业、改善民生等方面发挥了重要作用，成为推动经济社会发展的重要力量。

改革开放四十年来，纺织企业管理创新工作始终与经济体制改革密切相关，经历了翻天覆地的变化。党的十九大报告为广大纺织企业的发展指明了方向——深化国有企业改革，发展混合所有制经济，培育具有全球竞争力的世界一流企业。在新一轮全球化进程中，伴随着中国纺织服装企业相继“走出去”，管理模式也将得到进一步检验和发展，在不断调整和创新中形成良性循环。

回望过去的岁月，虽然我国纺织企业管理创新工作在不同的经济体制下形成不同模式、呈现不同特点，但同样为推动我国经济社会发展做出了巨大贡献。

一、探索起步阶段

（一）第一阶段

从 1949 年新中国成立到党的十一届三中全会召开，是探索社会主义建设规律、不断战胜困难和挫折的三十年。我国要逐步实现国家的社会主义工业化，并逐步实现国家对农业、对手工业和对资本主义工商业的社会主义改造。全国所有私营纺织业都纳入公私合营的轨道，职工主人翁积极性得以充分发挥。纺织企业努力增产，不断改善人民群众缺衣少被状况。1956 年，纺织工业提前一年实现了棉纱、棉布的发展目标，建成了北京、石家庄、邯郸、郑州、西安五

个新型棉纺基地，共建有 19 个棉纺厂，总规模达 161 万锭。

这一时期，纺织企业管理主要为计划经济体制下的生产导向型，既发挥了积极作用，也暴露出弊端。在国家长期统购统销、凭票供应纺织品的背景下，国有经济无法有效配置资源，劳动者缺乏积极性和主动性，企业缺乏活力。

（二）第二阶段

1. 企业管理现代化起步

纺织企业管理的进步与改革开放密切相关，改革开放后企业同时面向国内市场和国际市场配置资源，产品也面向两个市场，相应的纺织企业管理工作内容也越来越丰富。以党的十一届三中全会召开为起点，随着经济管理体制改革的日益深入，我国走出了衣被凭票供应的短缺时代。在从计划经济向市场经济过渡进程中，一些着手摆脱传统体制束缚的政策，如对国营企业“松绑”“放权让利”“经营管理自主权”“利润留成”“投资拨改贷”“解决企业社会负担过重”“利改税”等，产生了积极的生产推动力。在战略调整和国有企业“三改”（改革、改组、改制）“一加强”（加强企业管理）的双重作用下，在变学习边实践的过程中，纺织企业管理脱离传统的工厂管理层面，确定了市场导向。随着企业领导体制改革的深入以及企业作为自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者地位的确定，如何当好厂长已成为厂长们面临的一个新课题。在由厂长抓好内部管理的同时，赋予厂长新的经营内容，丰富了管理的内涵，拓展了管理的外延。

这一时期，全面质量管理从美国、日本引入中国，拉开了引进吸收现代化管理经验的序幕。纺织行业质量管理小组工作方法始于基层、生产一线，并从基层逐渐延伸到中层、决策层，成为以国营企业为主的纺织企业的重要管理手段。

2. 非公经济逐渐壮大

在对外开放过程中，我国纺织服装业在东部沿海地区吸引外资，三来一补，引进技术，发展三资企业，率先崛起成为中国国际竞争力最强的产业。非国有经济逐渐成为纺织经济三分天下（国营、乡镇、合资）有其二的新格局。20 世纪 80 年代初期，港澳台地区的资本、技术大量进入珠三角，随后又扩展到长三角。技术、资本的引进，也带来了先进的管理理念。在此后相当长一段时期内，以强化组织的顾客满意意识和创新活动、追求卓越经营绩效的美国企业管理模式，以大规模精益制造、全面质量管理等为核心内涵的日

本企业管理方式，对我国纺织企业管理现代化工作产生深远影响。

围绕行业对管理工作提升的迫切需要，1981 年，中国纺织工业企业管理协会（简称中纺企协）相继成立了经营管理学组、经济责任制学组、管理现代化方法学组、电子计算机应用学组、设备管理学组、全面质量管理学组、企业管理资讯学组和纺织情报（信息）中心，先后举办了各类培训班和讨论会。中纺企协及各学组举办了 50 多期，各地纺织企协举办了 290 期，参加学习人数达 96000 多人次，为纺织企业培训了大量的管理干部，为纺织行业推进企业管理现代化，提高企业的管理水平做出了贡献。

1981 年 12 月，全面质量管理学组与纺织工业部生产司在四川省第一棉纺厂召开了“全国棉纺织行业全面质量管理研讨会”，起草了《纺织工业企业全面质量管理实施细则》。经历一段时间的积累后，中纺企协编辑出版了第一部比较全面、实用性较强的企业管理论文和经验汇编——《纺织工业企业管理文选》，为行业管理现代化工作的有序推进提供了可资借鉴的范本。

3. 国企改制影响深远

1983 年，中央提出以搞活企业为核心，主要解决企业自负盈亏、自主经营、自我发展等问题。1984 年 10 月，党的十二届三中全会《关于经济体制改革的决定》确定社会主义经济是“公有制基础上有计划的商品经济”。1987 年 10 月，党的十三大报告进一步提出“新的经济运行机制，总体上来说是国家调节市场，市场引导企业”。自此，国营企业变为国有企业，所有权与经营权分离，企业真正成为相对独立的社会主义商品生产者和经营者，成为具有一定权利和义务的法人。国家不再给新建企业投入资本金，国有企业进行股份制试点，上海、深圳先后建立了股票柜台交易市场，部分国企开始上市。

20 世纪 90 年代中后期，许多国有企业由于在长期僵化体制下面临内部的沉重负担和外部的竞争压力，积累了沉重的包袱，连年亏损，甚至资不抵债。1995 年 9 月，党的十四届五中全会指出：“要着眼于搞好整个国有经济，通过存量资产的流动和重组，对国营企业实施战略性改组。”要以市场和产业政策为导向搞好大的，放活小的，择优扶强、优胜劣汰。在各地加快国有小企业改革放活的同时，一大批新型民营企业从自身发展的需要出发，参与国有企业改革。通过兼并、收购、投资控股、承包、租赁、委托经营等改革举措，将非公有制经济的管理理念和管理方式融入国有经济运行中，盘活了大量国有资产。当时的宁波维科集团、石家庄常山纺织集团、上海纺织控股（集团）公司等都在改革开放调整中，压缩落后生产能力的同时，逐步建立起一整套规范的运行制度，管理现代化工作得到空前加强。

总的来讲，这一阶段的企业管理是从计划向市场导向经营模式转化的进程中，以学习引进国外管理的具体方法开始，吸收融合于国有、民营企业中。

二、推广应用阶段

1997 年，党的十五大确立了公有制为主体、多种所有制经济共同发展的基本经济制度，按照建立现代企业制度，积极推进国有企业改革和国有经济布局的结构调整。作为国企改革解困的突破口，纺织工业为整个国企改革起到重点突破、取得经验、带动全局的作用。一批国企重组建立现代企业制度，一批国企退出。这一阶段，随着改革的深化，纺织企业视野越来越宽广，开始有意识地去做理论的选择、工具的选择，以我为主，兼容并蓄，为我所用。

1. 努力落实中央的各项改革工作部署，紧跟改革开放步伐

这段时间，国有企业在机制体制上存在的问题充分暴露，在市场经济日益强化、竞争局面日益激烈的过程中，国有企业改革进入了攻坚阶段。1997 年，中央决定把纺织行业作为国企改革工作的突破口，并开展了以压锭、减人、扭亏为主要内容的攻坚战。到 2000 年底，纺织行业已发展形成仪征化纤、华源集团、华联发展、中纺机集团、吉林化纤集团、安徽华茂集团、浙江中汇集团、杉杉集团等近百家规范运作的企业集团，在沪深上市的纺织类股份有限公司也达到 90 多家，占全国上市公司的 8% 以上，总计募集资金总量 280 亿元，占全国募集资金总量的近 6%。

2. 坚持不懈抓管理，努力推进行业企业管理现代化前行

全面质量管理一直是这一阶段纺织行业抓管理的重要内容，特别是设备管理，成为重中之重。由于抓住管理工作不放松，许多优秀企业管理水平不断提高。1994 年，有 16 家企业获得管理优秀的“金梭奖”，2000 年，20 家企业获得“全国纺织企业管理优秀企业”称号。2001 年 4 月，“全国企业设备管理经验交流会”在苏州召开，表彰了荣获“全国设备管理先进企业”称号的华茂集团、经纬纺机厂等 9 家企业，55 家企业获评“纺织行业设备管理先进企业”。这些优秀企业对全行业提高设备管理水平起到了很好的榜样和表率作用。至今，像无锡第一棉纺织厂、华茂集团等仍然是全国纺织行业设备管理优秀的企业，竞争力持续提升。

3. 融入全球化竞争后，企业管理体制发生较大变化

1997 年亚洲金融危机的爆发暴露了纺织经济高速发展背后的深层次问题，倒逼企业进行结构调整和转型升级，对上市公司、企业集团、国际化经营、现代化管理等培训要求更加迫切。特别是纺织行业，老企业多，思想、观念、管

理方式，比较陈旧，亟须大量接触、学习市场经济运作的规律、方法。当时，纺织行业出现了“南学华茂，北学吉化”的风潮，这两家现代化管理优秀企业在“科学管理、从严治厂”等方面得到全国纺织企业的普遍赞扬和认可。到目前为止，这两家企业在企业管理和管理创新等方面在全国纺织行业中仍具有相当大的影响力。

这一时期，国有改制企业形成了具有中国特色的管理模式。这种模式是中国企业在引进吸收西方管理方法并融入中国传统文化后形成的独家管理模式，并在快速发展的大型民营企业中广泛应用。

三、创新发展阶段

进入21世纪后，我国开始融入全球经济一体化，参与国际市场竞争，逐步发展成为世界第一纺织大国。2008年，全球金融危机爆发后，国际市场需求的萎缩对一大批外向型纺织企业影响较大。2013年，我国纺织行业步入增速趋缓、结构趋优、动力转换的经济新常态时期，从追求快速成长转向追求质量提升，要实现从数量驱动、要素驱动为主转向效率驱动、创新驱动为主的动力变革。

日益激烈的市场竞争促使企业向品牌要效益、向科技创新要效益、向降低成本要效益，而这一切都归结于向管理要效益。相应的，这一阶段的企业管理现代化工作进入消化吸收再创新层面，将西方标准融入中方理念，让西方先进管理模式去协同、匹配中国模式、中国道路、中国制度，创造出适合自身发展需要的，独具特色的企业管理模式。这一时期，创新成为企业管理的主旋律。

（一）管理和管理创新

纺织企业管理体系逐渐成熟，企业根据自身特点和需求明确了管理模式和发展战略，调整完善了组织机构，经营导向日益细化（产品导向、质量导向、成本导向、技术领先、品牌导向、平台企业、制造加服务、精益化），管理工具十分丰富（TQC、6S管理、6西格玛、卓越绩效、目标管理、精益管理、ERP、TPS）。特别是通过信息管理系统，企业把设计、采购、生产、制造、财务、营销、经营、管理等各个环节集成起来，共享信息和资源，达到降低库存、提高生产效能和质量、快速应变的目的，增强市场竞争力。

管理者强烈意识到，管理创新有助于提高生产力所有要素的使用质量和系统的整体效益。在学习借鉴国外先进企业管理实践基础上，我国纺织企业结合

自身实际不断创新，形成了一大批优秀的企业管理创新成果。

在这种机遇与挑战共存的形势下，纺织企业的管理工作逐渐转到以提高竞争力为核心的轨道上来。以往凭借兼并重组或投资扩大产能、用规模效益提高竞争力的办法逐渐式微，企业转而依靠战略创新、制度创新、企业文化创新提高纺织企业的竞争力。企业管理工作在发展战略、科技研发、产品升级换代、创新商业运营模式、创新经营管理模式、资本运营、开发国际市场、企业文化建设等方面取得了显著成效。

1. 战略创新

企业战略必须是依据企业外部环境和自身条件的状况及其变化来制定和实施。对于企业来说，战略是工具，战略是手段，战略是目标。无论是体制创新还是企业文化创新，最终都反映在战略创新上。

（1）战略一体化

①纵向一体化。纵向一体化是企业的一种基于获取长期竞争优势的战略性行为。通过纵向一体化，企业可以将产业链各个环节的技术开发、采购、生产、销售等活动整合起来，强化企业在各个经营环节上的控制能力和差异化能力，降低企业经营的不确定性。

多数中小纺织服装企业在从代工到创品牌的道路上实施了前向一体化战略。在为其他服装品牌代工的同时，雅戈尔、红豆、杉杉等企业不满足于贴牌生产，通过在全国开设专卖店、设立专柜等特许销售点，从以贴牌销售和加工为主的服装加工企业转化为以服装加工为基础，品牌营销为主的复合型业态服装企业。

作为后向一体化的成功典型，荣盛集团、恒逸集团、盛虹集团、恒力集团等坚持走“高投入、高产出”之路，进一步加大结构调整和技改投入，在积极引进国际先进设备、扩大产能的同时，不断向产业链上游延伸，由以前的纺织、加弹织造向 PTA、涤纶长丝、聚酯瓶片、锦纶及炼油等产品延伸。

如意集团、联发集团、溢达集团等先后将产业链延伸到棉花种植环节。如意集团收购澳大利亚库比棉场，不仅获得稳定的、高品质的棉花来源，还将在澳大利亚棉花生产和出口定价上赢得主动。联发集团在埃塞俄比亚发展棉花种植产业链，致力于创建达到国际一流水平的大型现代化棉花种植示范园区。

②横向一体化。横向一体化战略主要是为了实现规模经济，平衡单一产品和渠道风险，降低产品成本，巩固市场地位。全球价值链背景下，企业之间的并购行为呈现新的特点，龙头企业的并购是更为常见的并购扩张形式，其在全球范围的跨国并购具有代表性。

波司登集团立足海外融资、融智，扩大国际影响和销路，产品早已成功进

入日本、美国、加拿大、俄罗斯、瑞士等国家，提升了波司登在海外零售市场和金融界的知名度，为探索符合中国纺织服装品牌的海外扩张之路，为中国品牌走向世界积累更多的经验。

（2）多元化

多元化战略是企业采取在多个相关或不相关产业领域中谋求扩大规模，获取市场，创造效益的长期经营方针。

雅戈尔创立于1979年，从服装业起家到以服装生产、地产开发、股权投资为核心的三大业务并驾齐驱，渐渐地从服饰生产商变成了服饰跨国集团。在房地产和投资业务受阻后，雅戈尔服装业务发挥着主心骨作用，加速了精细化、定制化的高端成衣与大规模智能化的工业生产的结合。通过推行创新战略、平台战略和智能化战略以及产业的重新布局，雅戈尔将低端产业转移到海外，中端产业转移到国内其他地区，高端产业留在宁波，能耗大幅下降，产值、效益、税收稳定增加。

（3）国际化

一些纺织服装企业报造出国内知名品牌后，积极开拓国际市场，通过出口贸易、OEM、直接建厂等方式进入国际市场并逐渐扩大其品牌知名度，在国际市场上建立或塑造一个与目标市场有关的品牌形象。

在国家“一带一路”倡议的号召下，如意集团、鲁泰集团、天虹集团、阳光集团、无锡一棉等企业加速在“一带一路”沿线国家的市场开发和布局。以如意集团为例，从宁夏到新疆，从新疆的北疆到南疆，沿着这条产业链进而又到了巴基斯坦和孟加拉国。通过这样的产业布局，如意集团从毛纺领域迈进棉纺领域，形成毛纺和棉纺直至服装品牌两条完整的产业链。同时，如意集团2010年收购日本瑞纳（Renown），收获品牌运营与管理经验，获得成衣销售先进经验，实现更为均衡的产业链。2016年，如意收购法国轻奢品牌母公司SMCP，实现了在全球范围内配置资源，加快了服装品牌培育与零售网络建设步伐。

2. 制度创新

在竞争激烈的市场环境下，企业需要从内部管理入手，积极调整组织结构，明确发展方向。对企业制度中与市场发展不相适应、阻碍企业管理创新的制度进行梳理剔除，并以此作为创新切入点。尤其是在信息化环境下，企业的发展不再拘泥于陈旧的生产模式和规模限制，需要稳抓机遇，找准创新突破口促进企业制度的创新，尝试以新的管理模式融合到生产经营中。

红豆集团、桐昆集团、同和纺机等企业积极探索现代企业制度+企业党建

+企业社会责任的管理模式，使企业管理更加科学、规范。淄博大染坊丝绸集团有限公司改制后坚持在民营体制下建立和完善“党委领导、工会主导、舆论引导、积极倡导”的建设体系，坚持以党建统领全局，不断完善企业的奖惩制度，并成立了工会进行救助帮扶工作，增强了企业的凝聚力。盛虹集团印染新厂区打破传统印染操作模式，多方位、多角度采用自动化设备，创新性提出“智能化印染”的概念，建立起了一个智能化、自动化、高效率、节能减排技术先进的现代化印染生产基地。

3. 企业文化创新

企业文化作为企业制度和经营战略在人的价值理念上的反映，一方面要作为企业活力的内在源泉而存在，成为规范企业和员工行为的内在约束力；另一方面要与时俱进，不断在理念、观念等方面创新，以彰显其强大的生命力。企业文化建设具有明显的时代性，不同类型和不同环境下的企业，有不同的企业文化个性，其中的共性因素就是建设先进企业文化的主题：一是以人为本，二是崇尚科学，三是理性与道德，四是与时俱进。

山东孚日集团、达利丝绸（浙江）有限公司、绵阳佳联印染有限公司、德州恒丰集团等诸多企业把企业精神文明建设贯穿于生产经营、企业管理的各个方面。德州恒丰集团打造了以“恒丰仁和、仁和恒丰”为核心理念的恒丰文化，倡导“快乐工作、幸福生活”的行为理念，关注员工培育，提出了“生产了不起的产品，培育了不起的员工”的育人目标，构建了独具特色的员工成长六大通道。集团建有企业运营、人力资源管理、战略管理的实效管理模式，形成了规范化、高效化、持续化运营的企业生态循环体系。

4. 组织结构创新

组织结构创新，就是采用新的适应环境变化的组织结构，原因在于组织结构是引起企业危机的主要原因，必须随时代的变化而做出调整。通过成功的变革可以使组织对环境做出更迅速、灵活、积极的响应，实现组织内部之间有效地协调和运作，增强组织的凝聚力和竞争力。建立科学合理的组织结构并且与战略相匹配，实现组织业务重组、权力的再分配，能够使组织便于管理，易于监控，有利于保证企业与市场息息相通，提高服务效能。

（1）网络化

网络化是指由若干个相互独立的组织通过外包、分立、联合、并购等方式形成的网络状组织结构。网络化组织结构的成员不断变动，更多的工作被称为“项目”，由临时性的团队成员来完成，以此适应不断变化的环境。

青岛纺联物流有限公司提出建设基于品牌价值的虚拟供应链整合模式，和

多家服饰、家纺、户外品牌商合作，同运营 20 多个品牌，通过建设虚拟供应链来创新供应链协同体系结构，以虚拟供应链的概念为基础，基于品牌运营和增值，建立虚拟供应链的一种创新体系结构。以虚拟供应链信息流、物流的服务系统作为支撑，包括客户、供应商、制造商、承运商、分销商、零售商和其他合作伙伴等参与者共同创造新的商业模式和赢利模式。

（2）扁平化

组织结构的扁平化即合理压缩管理层次，减少中间层次，增大管理幅度，促进信息与知识的横向传递与沟通，使其更快传播。“扁平化”管理较好地解决了等级式管理的“层次重叠、冗员多、组织机构运转效率低下”等弊端，加快了信息流的速率，提高决策效率。特别是现代信息技术的发展、计算机管理信息系统的应用，加速了企业组织机构“扁平化”的趋势。

红领集团在转型前期，实行的是成本领先战略，对部门进行了细化分工，采用机械式组织结构与之匹配；从低成本向差异化战略转变后，原有的科层式组织结构无法快速响应顾客需求，所以组织结构由高度集权、高度职能化、高度正规化的机械式组织向相对分权、边界相对模糊、沟通渠道畅通的非正规化的有机式组织转变。最终公司通过成熟的技术和数据驱动实现了定制与批量的结合，随之形成了扁平化的组织体系，更好地实现资源的合理利用。

（3）阿米巴

以各个阿米巴（小组）的领导为核心，让其自行制定各自的计划，并依靠全体成员的智慧和努力来完成目标。阿米巴经营模式的本质是一种量化的赋权管理模式，与“经营哲学”“经营会计”相互支撑。在阿米巴经营方式下，企业组织也可以随着外部环境变化而不断“变形”，调整到最佳状态，即能适应市场变化的灵活组织。

韩都衣舍、云幅集团、浙江嘉名染整有限公司等通过实施阿米巴模式，让第一线的每一位员工都能成为主角，主动参与经营，进而实现“全员参与经营”。

2009 年起，韩都衣舍开始组建买手小组，即稻盛和夫的“阿米巴”，而以买手小组制为核心的运营体系是韩都衣舍成为电商黑马的根本。这些买手小组结构完整、有充分自主权并需承担相应责任。公司根据排名对每个小组进行奖惩，这些都推动买手小组积极提升自身竞争力，实现利益最大化。

随着中国纺织强国建设的推进，越来越多的像青岛红领“源点论”、韩都衣舍“把公司变成云”、绵阳佳联的“精益管理”、云蝠集团的“云蝠哲学”等具有中国特色的管理创新成果涌现出来，为全球纺织企业管理发展提供中国方案。