
全球疫情下纺织业“化危为机”对策研究

——以纺织产业集群地盛泽镇为例

钱振华

当前，全国本土新冠肺炎疫情传播已基本阻断，但海外疫情却在持续蔓延，国内疫情防控和经济形势发生了新的重大变化。全球疫情防控对市场总需求的冲击已经形成，这其中纺织产业又是市场灵敏度较高的“晴雨表”。特别是对中国最大的纺织产业集群地之一——苏州市吴江区盛泽镇来说，纺织产业是盛泽经济的“压舱石”，对当地的经济社会发展起到举足轻重的作用，全球疫情的大暴发，给盛泽整个纺织行业造成了不小的冲击。如何“化危为机”，是摆在纺织业面前迫切要解决的问题。

一、盛泽镇纺织产业发展概况

丝绸纺织产业是吴江支柱产业之一，其中盛泽更是传统的纺织产业重镇，是一个有着悠久历史的丝绸纺织名镇，早在明清时期就与苏州、杭州、湖州并称为中国的四大绸都，素有“日出万绸，衣被天下”的美誉。盛泽最抢眼的三张名片就是“丝绸古镇”“纺织名城”“面料之都”。

改革开放以来，盛泽在承接国际纺织产业转移中崛起，成为世界纺织之都。据全国纺织工业联合会统计，早在2014年全国生产的化纤面料是425亿米，盛泽地区生产了140亿米，占全国三分之一；全国包括棉、麻、纱、毛面料总产量为600亿米，盛泽地区占四分之一；全国六大纺织业集聚地，盛泽体量全国最大，也是世界最大。

发展至今，盛泽已形成从化纤原料、纺丝、织造、印染到服装、服饰制成品的一条龙生产体系。在快速发展的同时，盛泽纺织产业加快转型，经过多年来持续不断的技术改造和结构调整，盛泽民营纺织业得到长足进步，从单纯生产丝绸化纤的基地，成为流行面料市场生力军，为把牢和拓展全球纺织品市场份额奠定了坚实基础。

二、辨析全球疫情下纺织产业的“危”与“机”

全球疫情肆虐，市场和供应链受限，让我国的很多纺织企业交付现有订单后一直难获外贸新订单，企业或将面临新一轮停工。

短期来看，我国纺织产业形势不容乐观，可以用一个“危”字来形容，但也不乏产业亮点纷纷呈现。一些纺织企业紧紧抓住疫情的突发需求，扩大或转换产能，满足医疗防护服和口罩等功能性纺织品需求增长，支持国内防疫的同时帮助全球抗疫，实现了经济效益和社会效益的“双丰收”。对于大多数仍处于危机中的纺织企业，笔者认为，当务之急是要政企合力确保企业“活下来”，为面对疫后经济恢复做好“过冬”准备。

长远来看，全球疫情也将使整个纺织产业面临重大变局，淘汰更多落后产能，衍生发展创新机遇。笔者认为，如何“化危为机”，接下来就取决于纺织企业疫情后是否能自主深化高质量发展战略。可以预见的是，疫情期间纺织企业必将加速行业洗牌，部分缺乏资金实力和核心竞争力的企业将逐步退出市场竞争；线上线下融合也将加速推进，消费需求从线下转移到线上，新零售、直播卖货、社群运营等手段的运用将有效提升企业的营销能力，以终端销售创新释放企业产能。

三、“转危为安”发展纺织产业的总体思路

疫情发生以来，盛泽纺织行业复工复产形势总体继续保持平稳，但受疫情全球蔓延影响，近期出口订单出现了下滑态势，对当地经济增长造成较大冲击。由于全球疫情防控的不确定性，未来几个月，纺织行业保持当前稳定开工形势的难度将显著加大。

当务之急是要“危中寻机”，在“转危为安”的窗口期、调整期加强内部管控，谨慎维持运行，防控资金链风险，坚持活着不倒下，平稳渡过困难时期，努力将疫情的“危”转化为企业新一轮发展的“机”，更好地面对后期经济复苏。

将惠企政策转化为发展动能。为减轻疫情影响，国家和地方都出台了一系列推动企业复工、复产，减轻企业融资、社保、税费等负担的政策举措。纺织企业应加强与当地政府和职能部门的沟通，关注相关产业扶持政策，借助和利用好这些政策渡过疫情难关。

关注新增长点，抓住市场机会。这次疫情引发了人们消费理念的转变，纺织企业要把握好疫情时代人们对大健康产品需求上升的机会，进一步调转生产目标，提升在健康类纺织品和运动功能服装等领域的市场份额，弥补其他纺织产品销量及出口下降的缺口。

利用线上线下共拓营销渠道。在疫情的存续期内，线下客流大幅减少的情况仍会持续存在。接下来，企业要转变传统的套路和思维，采用多元化营销思路拓展市场，做到线上线下同步进行，在持续做大原有市场的同时，全力抢占新的市场、寻找新的增长点。

应对海外风险挖掘国内市场。因国外疫情形势和防控需要，随时可能会出台或变更管制措施，这给纺织行业的出口带来较大不确定性。企业在尽力守好原有阵地的同时，要适当开拓内需市场，做到维护和拓展两不误，为维持企业运转提供国内订单支撑。

四、“化危为机”稳定纺织业的对策思考

政策发力稳住纺织业经济。一方面出台措施扶持外贸企业，细化研究针对纺织行业的支持政策，充分利用本土银行的金融支持功能，给符合条件的企业输血，让其得实惠，帮助他们渡过难关；另一方面及时调整外贸战略，鼓励有条件的外贸企业把出口产品转内销，通过内需拉动，对冲外需不足，帮助企业走出困境。目前，许多外贸企业已经陆续复工复产，但处于生产了可能会被拒收、不生产工人成本依然要付的“两难”窘境。为此，不少外贸企业出口转内销，还尝试直播“带货”，转战线上。从国家已经发布的一些政策来看，赋能中小企业数字化、智能化的相关产业发展，是此次“新基建”的题中之义，这给纺织企业转型升级带来了政策红利。现在国家和地方政策都有了，关键是要分门别类地精准帮扶企业。

修炼内功促进质效提升。企业除了借助政策支持加快产品调运、以技术优势提高产能和竞争力之外，也要抓住疫情期修炼内功，为订单“回流”做足准备。当前一些企业出现了负责人无奈经营、公司管理层无心管理、部分员工无事可做的情况。在全球疫情期间，在生产订单不足情况下，企业要争取用较低的投入，组织员工用更多的时间拼“改善”，获得更好的“改善效益”，促使企业运营能力获得提高，从而实现企业长期发展。有实力的纺织企业则要加大创新力度，向“微笑曲线”两端攀升，积极优化产能和加快设备智能化改造，努力将疫情的“危”转化为企业新一轮发展的“机”。员工是企业的生产力，在行业遭遇“寒冬”时，要处理好保就业岗位和保企业生存之间的关系，维护企业运行和员工队伍稳定。

另辟蹊径拓宽营销空间。“疫”中求生关键在求变自救。越是在疫情冲击下，纺织企业越应该以问题为导向、以目标为导向、以客户为导向，努力提升产品质量、提升运营效率、降低企业成本。随着外贸空间被挤压，内需可能会面临激烈竞争的一

个时期，因此，供给侧结构性改革必须跟上。从短期看，外贸转内销也未尝不可。在坚守自己原有阵地的同时，适当发展内贸客户，做到开拓和维护“两不误”，设法将企业运转下去。同时，还要顺势而为，摆脱路径依赖，构建自己的渠道。比如原来90%以上的企业通过贸易商实现把产品卖到海外去，企业本身并未直接涉足海外市场。随着跨境电商的不断发展和成熟，传统方式下的贸易商日子越发艰难。越是困难，越是应该“走出去”，企业只有直面海外主流市场和终端，掌握自己的市场渠道，才是硬道理。

重整旗鼓闯出发展新路。疫情正在破坏全球制造业的基本准则，因此必须以我为主重构供应链。要将纺织产业流程逐步分解，分为智能设计、智能制造、智能装备、供应链管理、生产性企业电子商务等关键环节，加大政策扶持力度，狠抓智能项目投入，大力实施“机器换人”“标准化+”“互联网+”等战略，以“智能纺织”引领强劲发展势头。以恒力、盛虹等“中国500强企业”为代表的盛泽纺织企业运用智能制造技术和自动化装备改造，成为“机器换人”智能样本工厂，率先实现“面料制造”向“面料智造”转变。盛泽作为“中国纺织第一镇”“中国第一布市”，必须放眼世界，鼓励和推动盛泽纺企沿着“一带一路”走出去，在不断的对外交往中强筋骨、壮实力，努力实现从“中国面料之都”到“世界面料之都”的升华。

在新冠肺炎疫情全球扩散的时候，每一个国家和企业、甚至每一个人，都会遭遇一定的风险和损失。尽管当下海内外市场依然低迷，但只要信心不减，一旦春风拂面，活下来的企业都将“强”起来。