
破解中国纺织强国路上的两难困境与悖反现象

来源：中国纺织报 作者：顾庆良

中国纺织经历了后多纤维协定（MFA）时代的国际贸易机制大改革和中国纺织比较优势大释放后的贸易摩擦，正坚定地走向纺织强国目标。但振兴之路并非坦途，我们面对的是未可预知的变化、不可控制的风险、无法避免的艰辛，以及困难、困境、困局、困惑盘亘交错的冲突与矛盾。

文：顾庆良（东华大学纺织经济与管理研究中心主任）

▲当面临人民币升值困境时，应关注到出口悖反：出口越多→本国货币升值→出口成本增加、竞争力下降→出口减少。因此，必须从经济增长初期的出口导向的主流贸易政策，修改为均衡的贸易政策，“进口”就可能有利于出口和可持续的贸易增长。

▲在纺织服装产业技术创新和理论发展中，许多是通过对两难困境和悖反现象的辨析而形成创新。如大规模定制（解决规模化和个性化的两难）；服装“单位生产系统”（解决小批量多品种，快交期与量产化的两难）；“快时尚”和“平价时尚”商业模式（解决低成本平价与时尚化的两难）。

▲中国纺织经济与管理的两难与悖反，有的是长久难题，如公平与效率；有的具时代特征（或特定的情景）；有的是独立的；更多的是纠结在一起，其中有的已有部分解法，有的破解尚待时日。无论如何，这是走向新一轮发展的必由之路，也是中国纺织理论界与实业界的使命。

纵观当前所遭遇的经济问题，大量是转型期间的两难困局：人民币（购买力）贬值和人民币（汇率）升值；刺激经济保增长和流动性过高；低碳约束和产业发展；劳动力成本上升和企业生存困难；招工难和就业难；工业企业原料成本和农产品价格和农民收入问题等等。中国纺织产业正处于这样一个充满挑战的转折期和转型期。

经济两难困境与悖反现象常常出现在经济转型期、历史转折期和社会变动期。此时旧的生产关系、旧的体制已容不下数量的增长和内涵的发展，旧的增长方式已不能解决或不适用于新生产力扩张，旧的思想观念和认识论已不能解释经济现象并指导实践，摆在人们面前的是一大堆困难和困局。

然而，恰恰是这类两难困境显现着事物突变的临界状态，打开了发现新规律、新路径的机会窗口。两难困境与悖反现象，既是对人类能力与智慧的挑战与考验，也是新思想的源泉，照亮了新的发展道路，导向峰回路转的新境界。

现象透视

“两难困境”反映事物突变、阶跃、转折、转型期的状况情景；而“悖反”则隐示着事物在转型期的规律和逻辑。人们可以从悖反律中找到解释、解析和解决这些困境的思路、理论和途径。

“两难困境”挑战传统思维

两难（困境）使得人们不得不在两个都不理想的事物和行动过程之间作出选择。

比如为了刺激经济，加快走出危机，要执行宽松的货币政策，然而日益严重的通胀则需要收紧信贷，防止经济过热，在决策选择上很难。再如，面临招工难，我们必须要提高工资待遇和工作生活条件；另一方面，劳动成本压力又使得微利的纺织服装企业无法生存。

两难困境区别于困难，两者都是一种艰难，但前者是决策和方案抉择的难度，而后者在决策上并不难，只是要通过努力或花一定的代价。两难在多数情况下靠传统方法是不能解决的，如既要抑制通胀消除经济过热，又要刺激经济，政策相抵相克，无法两全，难用单一方法解决。

“悖反律”打开创新突破口

悖论（悖反律）是一种看似自相矛盾的，却是（或可能是）正确的表述与命题。

如经济学最著名的亚当·斯密悖论：不要以为社会福祉是因为面包师、鞋匠、理发师的为公共利益的结果，他们为私的谋生使社会福利增长。此悖论成为经济理论和市场体系制度的基础。

另一个著名的节俭悖论：在经济状况不好的情景下，人们会趋于节俭，然而节俭而减少花费的集体行为可能导致国民收入的大幅度下降，其乘数效应更造成恶性循环。

悖反区别于自相矛盾（Contradiction），前者实际上是一种新的规律或揭示事物的逻辑，而自相矛盾则不合逻辑，违反规律。悖论出现被作为理论创新和进一步改进的契机。

比如当面临人民币升值困境时，应关注到出口悖反：出口越多→本国货币升值→出口成本增加、竞争力下降→出口减少。因此，必须从经济增长初期的出口导向的主流贸易政策修改为均衡的贸易政策，“进口”就可能有利于出口和可持续的贸易增长。

转型期中国纺织业面临的“两难困境”

处置两难与悖反考验行业智慧

在纺织服装产业技术创新和理论发展中,许多是通过对两难困境和悖反现象的辨析而形成创新。如大规模定制(解决规模化和个性化的两难);服装“单位生产系统”(UPS,解决小批量多品种,快交期与量产化的两难);“快时尚”和“平价时尚”商业模式(解决低成本平价与时尚化的两难)等。

纺织经济管理中的“悖反现象”

★对产业过度的保护将降低产业竞争力(波特悖论)。

★发达国家的贸易保护主义→抵制进口而造成其他经济体经济下滑→这些经济体购买力下降→本国出口下降→世界经济加剧衰退。

★危机中为了企业生存→压低工人工资→消费者购买力下降→内需下降→企业和工人生存更加困难。

★企业社会责任要增加成本,但也将提高劳动生产率和客户忠诚率,提高企业信誉和信用,最终将减少成本增加收益。

★出口越多,贸易顺差太大→人民币汇率升值压力增加→出口价格竞争力降低→出口利润减少。

★管理中最高的境界是无为而治。

★在社会上强者的基础是弱者,在市场上强者的利益基于消费者的利益。霸权、霸道、霸王是不可持续的。

★大集群的基础是小企业,小产品构成大产业,越是分散化、小型化的行业,越是需要集群的外部规模效应和外部产业集约化。

★低价促进销售→消费者习惯性的降价期望→新货销售习惯性受阻→过剩剩货成为常态→销售下降(时尚产业低价毒药)。

★流行是时尚业生存之基础和永恒的动力,却是时尚企业无法承受之重。

★时尚一旦成为流行就不再是时尚(流行悖论)。

★在时尚市场上跑量的结果是市场拒绝同样的产品,销售降低。

★作为时尚价值链中一环,只想自己赚钱,不让别人赚,到头来自己也赚不到。

★强大的意大利时尚的基础是专、精、简、小,灵活,柔性,协同,整合。

在事物突变期、社会转折期或经济转型期，各种困境常纠结在一起，如招工难问题与产业结构、工资水平、通胀、国际竞争，贸易形势以及消费市场需求个性化短交期有关联。

因此，解决两难的真正难点是要找到系统的解决方案。对待两难困境和悖反现象是束手无策，还是积极应对；是治标不治本，还是深刻洞察，创新思辨，不仅反映了态度，更体现智慧和力量。

解法策略

困境与悖反是人类面对的永久挑战，也是永恒的思想创新之源。所谓解法，即解析（结构）、解释（缘由）、解惑（答疑）、解决（方案）、解放（思想与生产力）。

创新发展靠业界理论界共谋

中国纺织是世界经济转型的矛盾焦点，是国际贸易摩擦冲突中心，是纺织全球产业网络（GPN）重构的关键。中国纺织推动着全球化、工业化、城市化的过程，承载着国计民生、产业振兴和新经济发展重任。这种结构、能级和范畴的变化，导致大量难题以传统思维、习惯逻辑、常规方法和规范程式已无能为力。

必须靠科学创新、技术进步、经营模式转变、生产方式改革，特别要转变产业链关系，提高价值链治理能力，加强企业协作。这需要纺织业界与理论界的创新思辨能力和哲学智慧。

中国纺织经济与管理的两难与悖反，有的是长久难题，如公平与效率；有的则具时代特征（或特定的情景）；有的是独立的；更多的是纠结在一起，其中有的已有部分解法，有的破解尚待时日。无论如何，这是走向新一轮发展的必由之路，也是中国纺织理论界与实业界的使命。

两难困境与悖反现象隐喻创新的契机

国内竞争力聚焦增长质量

随着经济发展，劳动力的结构性短缺和摩擦性失业并存，成为产业一大难题。当80后、90后成为劳动力的主体，这个难题更加严峻；中国是纺织原料大国，却缺少话语权和定价权，原料供应的乱象丛生，对纺织业造成极大伤害；通胀和人民币升值并存的矛盾与中国经济贸易结构相关：中国纺织用最超值的劳动却以低价换取被不断“宽松”的外汇；在后金融危机时代，一方面还需刺激经济，保增长，一方面又要抑制通胀，而中国纺织则两头受压，纺织服装价格指数疲软，而原料价格飞涨。

要改革天然纤维原料生产和流通体制，加速农业生产公司化、集约化、集成化、契约化和科技化。优化贸易结构，适当降低外向度，扩大内需，特别是扩大

纺织服装内需消费，适度调低增长速度，提升中国纺织科技水平，提高增长质量和劳动生产率。

全球产业重构倡导互利包容

2001年中国加入WTO和2005年多纤维协定（MFA）消亡，使世界纺织走向自由化的正道，但短时释放对纺织GPN和贸易格局重构产生重大影响；中国纺织业长期来位于低端价值链，虽然发挥比较优势增大市场占有率，但低价更易招致贸易摩擦；巨额纺织贸易顺差给国家积累了经济实力，但另一方面，持续增长的外汇储备和升值压力削减纺织企业价格竞争力，也成了贸易保护主义的攻击对象。

我们无法控制日益恶劣的国际环境，但要改变中国纺织的增长方式和竞争模式，适度开放中国市场，包括消费品市场，特别是面向发展中国家和不发达国家开放市场，加强对外投资和服务技术输出，提高原料、能源、先进技术与装备的进口，包括互补性的消费品进口，倡导互利、包容和共同发展。

中国纺织业的两难困境与解法示例

产业优化和社会升级并行

中国经济高速发展，中国的劳动力成本已高于不发达国家和同等水平的发展中国家，劳动商务成本不占优势。但另一方面，沿海地区的纺织服装工人，很大部分来自内地和农村，他们的生活花费在提高，但制造业工人收入未能与GDP增长同步。

国际买家和商业巨头一方面实施砍价暴力，另一方面却伪善地标榜实施高劳工标准，挤压中国纺服企业利润空间。招工难与就业难同时存在，劳工生存与企业生存状况同样堪忧。

中国纺织业已经开始转变了观念，率先将执行体面劳动和社会责任作为一种长期战略，CSC9000T管理体系的推广实施将经济升级和社会升级并行不悖。在后危机实践中，一些大力实施企业社会责任的优秀企业，在经营绩效方面远远高于行业内其他沉沦在“成本陷阱”中的企业。

可持续发展目标指向新路径

可持续发展问题的提出缘于发展两难：短期与长期，公平（同代人和下一代人）与效率，经济发展和社会和谐。清洁生产与环境低碳是纺织产业一项重要的约束性目标，低碳的目标并不是不要碳排放，而是要提高碳效率，同时增加碳汇，不能忽视全球化中的全球分工导致碳排放差异，更要通过创新推行低碳技术，低碳流程，低碳产品，低碳流通，低碳（循环）消费，低碳生活方式。

持续发展目标展现纺织产业发展的新路线：绿色、清洁、低碳的消费趋势扩大了市场要求，提高时尚新水平；短流程、低消耗的工艺路线开拓了节排、降耗、

减成本、增利润的新路径；高性能新纤维和可再生新材料扩大了纺织纤维应用领域；新技术、新装备催生人类生活方式的新概念等。

时尚复合性考验协同能力

时尚两难与悖反现象是一直存在的市场现象，这是由于时尚市场多极化、多元化、个性化、流变性和广泛性，由于时尚产业的长产业链和长供应链、多技术和多产业集成、缺乏规模效应、易进易出、实体和非实体产业混合等特征所决定。

由于后经济危机市场不确定性与敏感性明显，对于大多数中国服装企业从生产加工型向品牌设计营销型转型，对时尚的上述难题更缺乏经验。因此，中国面对全球时尚消费趋势和中国时尚产业本身角色和结构的转变，这类矛盾冲突凸显。

要提高时尚品牌企业预测、策划、设计、营销水平，引进柔性化装备和供应链管理体系，推广数字化技术，加强对市场快速反应能力，加强产业链的整合、构建、协同合作的战略联盟。

中国纺织的两难困境与解法示例

两难困境

中国纺织国内生存困境

原料生产和流通体制集约化、公司化、契约化

扩大内需以促进纺织产业健康持续发展

提高外汇储备的效率和方式多元化

改变贸易结构，平衡进出口，进口将有利于抑制通胀，缓解升值压力

通过进口高新技术、先进装备、优质资源促进升级，进口原料和互补消费品满足需求，丰富市场，平衡顺差

改变对外贸易方式的单一化，加强对外合作投资

开展与发展中国和不发达国家的互惠互利贸易，降低关税，开放市场，提高在全球价值链中的地位与治理模式，一站式供货和打包式贸易服务

推行 CSC9000T 企业社会责任管理体系，体面劳动是一种投资，提高了劳动生产率，减少流动率，降低培训成本，提高企业信誉和客户稳定性

劳动收入提高将可持续拉动内需

经济升级与社会升级并行

低碳推动新的消费需求和价值诉求

轻质高性能纺织纤维材料和面料的新应用催生新的产业领域

节能、降耗、低碳的新工艺，短流程、高效的新装备和新技术

弹性的单位生产系统（UPS）

大规模定制，批量化个制经营模式

产业链的柔性化、专精化和灵活性

基于信任、信息、信誉的供应链整合

互联网平台和物联网技术应用，数字化配送和仓储

精准的预测、商品策划和流程，快时尚的商业模式