

# 基于约束理论下申洲国际纺织有限公司的发展研究

戴钰慧, 许家文\*, 涂浩宇, 郑博洋

浙江财经大学东方学院工商管理学院, 浙江 嘉兴

收稿日期: 2022年8月23日; 录用日期: 2022年9月3日; 发布日期: 2022年9月15日

## 摘要

自2019年末新冠疫情爆发以来,我国的大部分企业都受到了前所未有的重创。如何在这个严峻的环境下维持企业的生产和收益,成了全球大部分企业目前都急需解决的问题。纺织企业作为一个劳动密集型且对外依存度较大的行业,受到新冠疫情的影响更是严重。本文基于约束理论对申洲国际纺织有限公司(以下简称“申洲国际”)的发展前景进行研究,主要分析了该企业目前在国内市场、国外市场、企业的生命周期这三个方面所存在的瓶颈。并通过约束理论中的五步骤分析法和思维流程对这些约束瓶颈进行进一步的释放和消除,旨在提高申洲国际纺织产品的产量和经营利润,以期对约束理论在目前中国纺织行业同类企业的实践运用提供参考价值。

## 关键词

约束理论, 五步骤分析法, 思维流程, 申洲国际

# Research on the Development of Shenzhou International Textile Co., Ltd. Based on Theory of Constraint

Yuhui Dai, Jiawen Xu\*, Haoyu Tu, Boyang Zheng

School of Business Administration, Oriental College, Zhejiang University of Finance and Economics, Jiaxing  
Zhejiang

Received: Aug. 23<sup>rd</sup>, 2022; accepted: Sep. 3<sup>rd</sup>, 2022; published: Sep. 15<sup>th</sup>, 2022

\*通讯作者。

文章引用: 戴钰慧, 许家文, 涂浩宇, 郑博洋. 基于约束理论下申洲国际纺织有限公司的发展研究[J]. 管理科学与工程, 2022, 11(3): 293-303. DOI: 10.12677/mse.2022.113037

## Abstract

Since the outbreak of the COVID-19 epidemic in late 2019, most enterprises in China have suffered unprecedented heavy losses. How to maintain the production and income of enterprises in this severe environment has become an urgent problem for most enterprises in the world. Textile enterprises, as the labor-intensive industry with high dependence on foreign countries, are more seriously affected by the COVID-19 epidemic. Based on the constraint theory, this paper studies the development prospect of Shenzhou International Textile Co., Ltd. (hereinafter referred to as "Shenzhou International"), and mainly analyzes the bottlenecks existing in the domestic market, foreign markets and the life cycle of the enterprise. Through the five-step analysis and thinking process of constraint theory, these constraint bottlenecks are further released and eliminated, aiming at increasing the output and operating profit of Shenzhou international textile products, so as to provide reference value for the practical application of constraint theory in similar enterprises in China's textile industry at present.

## Keywords

Constraint Theory, Five-Step Analysis, Thought Process, Shenzhou International

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



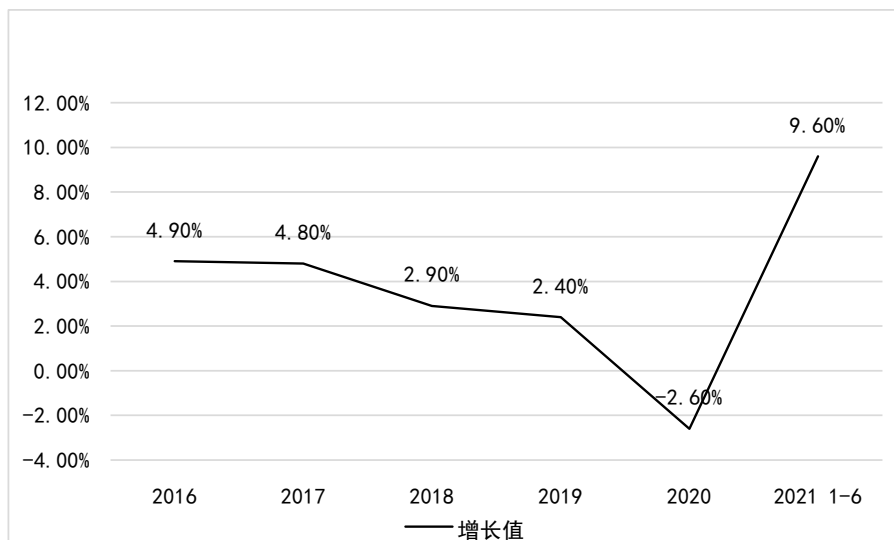
Open Access

## 1. 引言

中国是世界上最大的纺织品服装生产和出口国，其纺织业是一个劳动密集程度高和对外依存度较大的产业。纺织品服装出口的持续稳定增长对保证中国外汇储备、国际收支平衡、人民币汇率稳定、解决社会就业及纺织业可持续发展至关重要。各个行业在疫情的影响下都受到了前所未有的冲击，纺织行业自然也不例外，如图 1 所示，自 2016 年至 2019 年我国纺织企业工业的增加值呈现出缓步下降的趋势(从 4.9% 下降至 2.4%)，受新冠疫情的剧烈影响 2019 年至 2020 年纺织工业增加值从原本的 2.4% 断崖式暴跌至 -2.6%。而到了 2021 年又因为新出台的新贸易保护政策和各国之间的贸易壁垒，纺织工业增加值又呈现出反噬性的增长，直接增长了近 13 个百分点。这看似繁荣的背后实则存在着许多的隐患，让人不禁对纺织企业的前景产生了深深的担忧。

目前的纺织行业面临着诸多的发展瓶颈和问题：新冠疫情下纺织行业销售额大幅度下降，处于供应链中游，上游的供应商和下游的分销商衔接不完善，企业内部各部门存在竞争矛盾，在销售额降低的情况下库存大量积压。如何去安抚因疫情惴惴不安的员工们，每一个小的问题的存在，最终都有可能成为制约企业发展的因素。

各个企业在疫情的冲击下都面临着前所未有的挑战。而约束理论作为一种简单有效的企业管理方法，目前在国际上的各个企业都有着广泛的运用，但是在中国的运用还只有少数的企业运用到了实践里。本文期望通过约束理论找出目前制约申洲国际发展的约束瓶颈，对目前纺织行业的市场前景进行汇总，希望能够通过调查结果帮助国内目前的纺织企业更好的去把握适合自己的发展前景。并且希望能够让更多的企业去认识约束理论，让约束理论成为我国的各个行业中的主流的管理方法。



**Figure 1.** Statistics on the industrial added value of textile enterprises above designated size in China from 2016 to June 2021

**图 1.** 2016 年~2021 年 6 月中国规模以上纺织企业工业增加值统计<sup>1</sup>

本文通过对新冠疫情的大环境下纺织企业所面临的一系列前景问题和发展瓶颈分析,使用约束理论去指导企业生产,释放瓶颈,提高企业的竞争力,获得广阔的市场前景。首先先是运用文献检索的方法借助于网络,知网数据库,图书馆等辅助手段对约束理论以及具体的管理方法做了一个简单的概述,并且简略介绍了一下国内外目前对于约束理论的研究状况。之后是通过约束理论在申洲国际纺织企业的实际运用阐明了目前该企业所面临的发展瓶颈以及如何去解除这些瓶颈提高竞争力延长申洲国际的生命周期。在之后是对于整篇文章做出总结和感想,并且对申洲国际未来的前景做出展望。

## 2. 约束理论及文献综述

### (一) 约束理论

TOC (Theory of constraints)即“瓶颈理论”,也被叫做约束理论。1984年,以色列著名物理学家哥德拉特博士撰写出版了一本名为“*The Goal*”的小说中最早提出了约束理论的相关概念<sup>2</sup>。约束理论是除了精益生产和六西格玛理论之外的三大管理理论之一,其核心观点是通过查找企业中的发展瓶颈,并改善瓶颈,使企业能够克服发展阻碍和瓶颈,实现利润增加[1]。

约束理论认为,一个企业或者说系统都至少存在一个约束瓶颈,若是没有这个瓶颈存在,那企业就会处于一个无限产出的状态。我们可以把一个企业想象成一个由多块木板组成的木桶,决定这个木桶容积的是最短的那一块木板,而非最长的那一块。正因如此,木桶的容积与最短的那一块木板息息相关。这道理同样适用于生产企业中,如果这个瓶颈决定一个企业或组织达成目标的速率,我们必须从克服该瓶颈着手,才能以更快速的步伐在短时间内显著地提高系统的产出。

TOC主张从系统的角度来改善,而不是只考虑局部效益,它强调“局部最优的全体不等于全局最优”,而且认为“优化是一个不断改进的过程”。而企业通过约束理论实现利润增加总共有三条途径:“1)增

<sup>1</sup>数据来源:中商产业大数据数据库

<sup>2</sup>TOC是由以色列的一位物理学家Eliyahu M. Goldratt博士所创立的。他的第一本有关TOC的著作于1984年出版,书名为《目标》(*The Goal*)。该书以小说的行文写成,描述一位厂长应用TOC在短时间内将工厂转亏为盈的故事。因为该书所描述的是许多工厂都普遍存在的问题,因此该书出版之后,读者甚广,并译成13国语言,成为全球的畅销书,销售量在200万册以上,TOC因而流传。《目标》一书现有中译本。

加有效产出, 2) 降低库存, 3) 控制营运费用。”但是库存量和运营费用无论怎么降低, 最终也会到达这一个瓶颈, 这是无法突破和避免的。因此通过增加有效产出来获取更多的利润是最优的一条解决途径[2]。

TOC 的主要工作方法为聚焦五步骤法和 DBR 缓冲管理机制。在“*The Goal*”提出的五步改善法包括:

- 1) 找到瓶颈: 即通过对企业的调查和分析找出目前制约企业发展的主要约束因素。
- 2) 挖掘瓶颈: 通过对约束因素的分析, 尽可能的改善瓶颈自身, 提高其利用率。
- 3) 从其他方面解放约束因素: 在不影响其他非瓶颈因素的自身运行状况下, 通过对这些因素的适当改善, 从而进一步解决和改善瓶颈。提高企业生产效率。
- 4) 打破约束瓶颈: 最优的情况就是能够通过上述的手段将企业目前存在的瓶颈打破, 或者是转移到别处, 提高其产能。
- 5) 循环: 优化是一个持续不断的工作, 企业在发展过程中会源源不断地出现约束瓶颈, 当一个瓶颈被打破, 就会有新的瓶颈出现, 因此, 管理者要坚持不断地去解决企业的约束瓶颈, 不要让惰性成为企业的约束瓶颈。

而 DBR 则是基于约束理论而产生的一种生产调度机制, 用于来解决生产和产量控制方面所出现的问题。D (drum, 鼓)指的是系统中的约束瓶颈, 它制约着整个系统的生产。B (buffer, 缓冲)类似于弹性系数, 是为了保证系统能够持续性的产出产品, 保证效率最大化。一般有三种类型的缓冲: 时间缓冲、装配缓冲、市场缓冲。R (rope, 绳子)它的存在是为了控制原材料的投放, 确保系统都可以按照约束瓶颈去进行有序生产。

思维流程 TP (Thinking Processes): 我们遇到问题的时候, 通常会通过自己的直觉去解决问题, 而 TOC 则是提出一种新型的解决问题的方法, 及通过逻辑去系统的找出问题的所在, 并针对性的提出解决方案。TP 思维主要针对三个方面的问题展开, 分别是: 第一, 识别制约因素, 即要发现“改变什么?”这个问题; 第二, 提出解决制约因素的方法, 即回答“改变成什么样?”的问题; 第三, 找到合理高效的解决方案, 即“如何去改?”的问题。TP 又是由 6 个特殊的因果逻辑关系图组成: 现状树、消雾图、未来现实树、负效应枝条、条件树、转变树。通常现状树和消雾图对应着改变什么, 未来现实树和负效应枝条对应着改变成什么样, 条件树和转变树对应着如何去改变。

## (二) 国外研究现状

美国学者 Dr. Goldratt (1984)通过找出企业管理中各环节之间的因果逻辑绘制出了相关的流程图。并且把所涉及到的因果逻辑的相关人员聚集在一起进行讨论, 很好的解决了企业管理中不同人员直接的矛盾和问题[3]。de Jesus Pacheco Diego Augusto (2020)采用定性和定量相结合的方法, 通过考察约束理论的存在元素对于竞争优先级的影响(高速度、准时交付、高灵活性、低成本和高质量)更好地理解各种 TOC 元素之间存在的显著重叠及其同时对运营绩效的影响, 并为企业提供规定性战略, 以便在单独或结合其他管理理念实施 TOC 要素的同时, 优先考虑管理努力和资源[4]。Siregar I (2019)运用了线性规划的方法, 通过约束理论的持续改进原理, 将方便面制造业中的约束瓶颈改变为了非约束瓶颈[5]。Mahmoudi Ali 和 Govindan Kannan (2021)通过对运输部门的一家 3PL 公司(第三方物流企业)实施外包战略, 研究可持续供应链管理问题。根据不同的竞赛形式、决策方式、参赛人数、公众认知度对问题进行研究。证明了与供应链中的 3PLs 合作增强了公众对环境问题的认识, 促进了供应链的可持续性[6]。

## (三) 国内研究现状

江志斌和周利平(2017)简要阐述了精益管理、六西格玛、约束理论等工业工程方法的局限性以及工业工程方法集成的必要性; 基于不同方法的组合、整合以及融合贯通多个层面提出了多种方法集成的方法和模式[7]。邹建华(2019)针对网络购物中网络商店和第三方物流提供的服务, 建立了相应的第三方物流

服务质量约束下具有利他性的网购供应链决策模型[8]。王浩艺(2014)将约束理论与企业的供应链相结合,寻找出了制约供应链快速反应的瓶颈,并通过案例大大缩减了供应链反应的时间,提高了经济效益[9]。

综合来看,就时间上而言,我国对于约束理论的研究起步较晚,在这个国外许多世界五百强将约束理论奉为最行之有效管理方法的时代,我国却只有为数不多的企业在尝试接触约束理论。大力推进约束理论在我国各行业的运用和实施对企业的改造升级和发展百利而无一害。并且通过上述国内众多学者的研究可以发现,约束理论的研究目前大都局限在供应链和生产制造业的管理中,而在其他领域的应用还较为缺乏。

### 3. 申洲集团发展现状

申洲集团自 1988 年成立以来,主要以出口方式进入国际市场,并从原本的向单个国家出口到如今的向多个国家出口,出口金额也不断增加突破以往记录,甚至在整个中国纺织服装出口呈现缓慢增长甚至负增长的时候还依然保持坚挺[10]。

申洲国际作为中国最具规模的纵向一体化针织制造商,结合了织布、染整、印绣花、裁剪与缝制四个大工艺体系,公司产品涵盖了所有针织服装,包括运动服、休闲服、内衣等(见表 1)。从产品销售类别可以看出:自 2017 年始,运动类产品逐渐成为申洲国际主打销售产品,而休闲类产品、内衣类产品占比则逐年降低。近年来随着其技术水平不断提高,生产周期逐渐缩短,申洲集团利用其优势展开多元化生产,同时承接更多的不同类型的国际品牌客户代工制作。

**Table 1.** Shenzhou International sales by product category in 2017~2021

**表 1.** 按产品类别分析的申洲国际 2017~2021 年销售额

	2021	2020	2019	2018	2017
产品类别	人民币(元) 同等占比	人民币(元) 同等占比	人民币(元) 同等占比	人民币(元) 同等占比	人民币(元) 同等占比
运动类	17,612,128 73.9%	15,940,917 69.2%	16,321,975 72%	14,275,643 68.1%	12,048,896 66.6%
休闲类	4,720,735 19.8%	4,480,518 19.5%	5,387,683 23.8%	5,167,355 24.7%	4,600,534 25.4%
内衣类	1,040,246 4.4%	1,032,917 4.5%	802,852 3.5%	1,328,006 6.3%	1,302,580 7.2%
其他针织品	471,897 1.9%	1,576,296 6.8%	152,762 0.7%	179,201 0.9%	133,237 0.8%
销售额总计	23,845,006 100%	23,030,648 100%	22,665,272 100%	20,905,205 100%	18,085,247 100%

但在观察分析申洲国际宏观的各项财务数据(详见表 2)可知,在 2021 年虽然销售额等主要财务数据较往年无较大差异,但毛利率、净利润率均为近五年内最低,相应资本负债比率为近五年最高。因此也可侧面得出申洲国际较往年相比总体效益较为低迷。与此同时国内上游棉花生产企业受技术壁垒、绿色壁垒限制。申洲国际的上游企业以棉花生产企业为主,但中国的棉花种植业受新贸易保护主义及其他因素的影响,近几年出现波动下滑的倾向。根据国家统计局近些年数据显示,2014 年是近年来棉花种植面积的最高值,达到 418 万,而 2020 年种植面积则为近 7 年来的最低的值,已下降至 317 万。随着中国原材料价格及劳动力成本上涨,纺织业供应链中上游的棉花产业有向劳动力成本更低的东南亚国家转移的

趋势，日后中国的棉花产业在国际贸易中的优势地位也会有所下降，申洲国际在中国采购棉花的不确定性因素随之增加。

**Table 2.** Shenzhou International's main financial statements for 2017~2021

**表 2.** 申洲国际 2017~2021 年主要财务报表

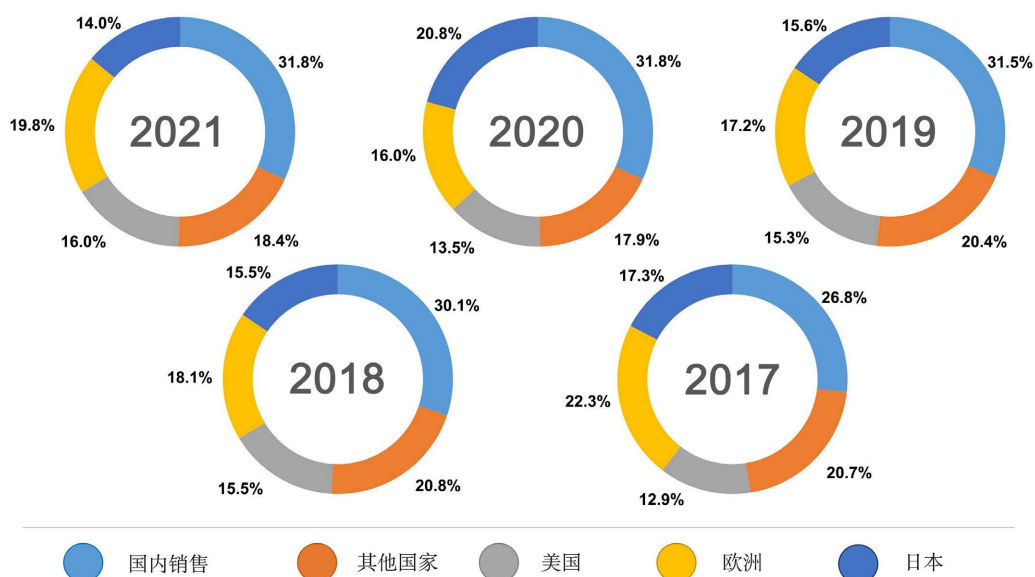
	2021	2020	2019	2018	2017
主要财务资料					
销售额	23,845,006	23,030,648	22,665,272	20,950,205	18,085,247
除所得税前利润	3,823,316	5,512,426	5,571,743	5,090,346	4,288,231
年度利润	3,371,679	5,082,645	4,958,536	4,492,543	3,759,951
母公司拥有人应占利润	3,371,702	5,106,736	5,095,206	4,540,487	3,762,721
非流动资产	15,622,465	13,297,911	11,360,620	9,411,627	8,886,726
流动资产	26,509,441	23,553,850	20,494,238	18,140,427	15,206,479
流动负债	13,532,431	8,852,625	5,584,718	4,919,626	4,265,355
流动资产净值	12,977,010	14,701,225	14,909,520	13,220,801	10,941,124
总资产	42,131,906	36,851,761	31,854,858	27,552,054	24,093,205
总资产减流动负债	28,599,475	27,999,136	26,270,140	22,632,428	19,827,850
总权益	27,783,063	27,270,830	25,191,327	22,454,279	19,824,653
现金及现金等价物	6,687,623	8,227,060	5,060,896	3,565,916	2,471,401
主要财务比率(%)					
毛利率	24.3	31.2	30.3	31.6	31.4
净利润率	14.1	22.1	21.9	21.4	20.8
资产负债比例	38.1	24.2	15.8	11.3	10.9
流动比率	2.0	2.7	3.7	3.7	3.6
应收账款之周转期	59	62	58	56	55
存货之周转期(日)	116	116	122	124	120

随着国内原材料及劳动力成本的上涨及与东南亚棉花产业竞争劣势等不利因素，中国在国际贸易中的优势地位有所下降。随之对传统发达国家的纺织品服装出口额与出口规模呈逐年下降态势，下游销售环境日趋严峻。随着政治因素对中美贸易摩擦的影响加剧，申洲国际主要客户所在国家对中国纺织业出口贸易壁垒的提升也会对其成衣出口带来一定程度的限制。据统计，2020年中国的服装出口额为1373.8亿美元，同比下降6.4%。其中，欧美市场作为中国最主要的纺织品服装出口国家，由于订单转移或供应链策略改变等因素(如表3所示)，2020年申洲国际在美国的服装销售市场的占比从2019年的15.3%下降至13.5%，在欧洲的服装销售额也由17.2%下降至16.0%。2020年申洲国际的一些品牌合作商受新冠肺炎疫情影响关闭了部分区域的线下实体零售店。而2021年随着疫情的中期阶段的到来，申洲国际的海外销售市场有了些许好转。基于2020年销售数据，2021年申洲国际在美国与欧洲的销售分别涨至16.0%与19.8%。

**Table 3.** Financial summary of Shenzhou International's major source markets  
**表 3.** 申洲国际主要客源市场财务摘要

	2021	2020	2019	2018	2017
按国际市场销售	人民币(元) 同等占比	人民币(元) 同等占比	人民币(元) 同等占比	人民币(元) 同等占比	人民币(元) 同等占比
欧洲	4,732,599 19.8%	3,679,117 16.0%	3,890,278 17.2%	3,795,982 18.1%	4,031,077 22.3%
美国	3,805,130 16.0%	3,115,229 13.5%	3,475,427 15.3%	3,252,725 15.5%	2,337,904 12.9%
日本	3,346,908 14.0%	4,795,807 20.8%	3,542,572 15.6%	3,236,002 15.5%	3,129,042 17.3%
其他国家	4,392,024 18.4%	4,117,871 17.9%	4,614,239 20.4%	4,353,084 20.8%	3,742,637 20.7%
国内销售	7,568,345 31.8%	7,322,624 31.8%	7,142,756 31.5%	6,312,412 30.1%	4,844,588 26.8%
销售额总计	23,845,006 100%	23,030,648 100%	22,665,272 100%	20,950,205 100%	18,085,247 100%

通过图 2 数据进一步分析近五年来申洲国际出口市场销售占比数据来看, 虽然 2017~2018 年申洲国际在美销售额实现了 2.6% 的增速, 但由于 2019 年中美贸易战影响, 2019~2020 年在欧美市场销售情况不容乐观。随着美国和欧洲市场贸易壁垒不断严重, 中美贸易摩擦愈演愈烈以及全球性组织对中国实行的技术性压制等, 其主要客户随时都可能站在中国市场的对立面或受政治因素影响而更换供应商, 因此与主要客户的长期稳定合作关系逐渐紧张。申洲国际在中国的服装出口市场中处于行业巨头地位, 这与其较强的技术研发和创新能力、大规模集中生产优势及能够同国际品牌客户保持长期稳定的合作有很大联系。但诸如“新疆棉”类似事件也许会再次发生, 这将导致申洲国际主要客户的订单量大幅度下降及外流。日后, 申洲国际的主要客户所在国对中国纺织服装业的打压力度可能还会加大, 申洲国际与其主要客户的长期稳定合作关系也将随国际形势的动荡而变得逐渐脆弱[11]。



**Figure 2.** Shenzhou International sales analyzed by distribution in the past five years  
**图 2.** 申洲国际近五年按分布分析销售额环状图

#### 4. 基于申洲国际的约束识别

申洲国际作为一家服装企业，其发展受到内外部资源的约束，服装产业各阶段成本及利润分配受到内外部资源约束决定(详见图3)。一方面受到企业采购的原材料、人工、服装生产环节等内部资源的约束，另一方面受到供应商、经销商、客户等外部资源的约束。基于以上思路进行资源约束因素的识别与分析，将有利于解决申洲国际在发展中遇到的各类问题。

##### (一) 识别内部资源约束因素

申洲国际生产稳定性面临挑战。受新冠肺炎疫情在全球的扩散，多数国家的服装供应链受到的冲击进一步加大。在此冲击下，纺织服装行业面临更快速的洗牌。当前全球服装的消费需求有恢复增长趋势，疫情持续影响下，生产端短期内供应链的产能不足，将影响下游品牌商的采购计划和市场投放策略[12]。作为行业龙头的申洲国际如能抓住这一危机中蕴含的机遇，受益于行业进一步整合，更大程度地提高自身在市场上的优势地位与在产业链中的议价能力。作为秉承国际化发展战略的申洲国际也承担着巨大的产量压力，面临疫情在海外产地扩散而影响产量的持续风险。2021年内申洲国际在越南等东南亚国家的海外工厂，出现了因防疫要求而减产或停产的状况。东南亚部分国家的疫苗接种率较低，而变异毒株的传染性更强，该地区工厂受疫情反复的影响可能性不断加大。同时在“新疆棉”事件发生后，申洲国际的股价受到品牌方的不良影响而连续下跌，日后这些品牌在中国市场上的需求量预计也会有所下降。随着中国原材料价格及劳动力成本上涨，纺织业供应链中上游的棉花产业有向劳动力成本更低的东南亚国家转移的趋势，日后中国的棉花产业在国际贸易中的优势地位也会有所下降，申洲国际在中国采购棉花的不确定性因素增加。

其次在新贸易保护主义大环境下，其他国家往往采用各类新贸易保护主义手段限制中国对外贸易的发展规模，随着原材料采购及各类成本的价格上涨等不利因素，中国在国际贸易中的优势地位有所下降。因此申洲国际可将其发展重心向中国转移，抓住中国庞大的市场和政策机遇，不断挖掘中国的消费潜力，精准抓住消费者对产品的需求，积极开拓中国市场。申洲国际目前的国内客户，如安踏、李宁等知名国货品牌的订单占比较少。而日后中国众多的服装品牌想要在国内崛起或更好地立足于国际市场，可能需要与申洲国际这类实力强大的服装代工厂合作。随着中国年轻一代消费者对国货的热爱与支持情绪高涨，中国纺织品服装行业的市场规模及潜力必将给申洲国际这类代工厂企业提供更多机会。如何有效稳定产量、保证质量、争取增量，成为申洲国际当前时期及未来更长远阶段亟待解决的关键性问题[13]。

##### (二) 外部市场约束

上下游产业链环境。申洲国际已成为亚洲最大的纵向一体化针织制造商，从纱线的购买到成衣的制成，中间的所有步骤全部由企业下属的各工厂包揽，覆盖面料与服装成衣，集织布、染整、印绣花、裁剪与缝制四个完整的工序于一身。目前在面料生产环节，申洲国际实现 ODM 模式(原始设计制造商)，而成衣制造环节采用 OEM 模式(原始设备制造商)。其上游是棉花等原料厂商、下游是品牌和经销商。作为上下游的链接者，申洲国际易受到上游厂商与下游厂商的双重影响。作为一体化针织供应商，申洲国际凭借其强劲面料研发能力、可靠的交付能力、较快反应的供应链等优势，使其面对下游品牌经销商，拥有更有利的议价权，面对上游厂商则相对的没有更多优势。为此申洲国际于 2021 年 12 月收购优质纱线生产商安徽华茂 17.28% 的股权以提升原料供应的稳定性，以期缓解上游原料供应链压力。

事实上，产业链环境中的各企业仍面临政府管控、地缘政治的影响。亦如上文所述，新贸易保护主义下的贸易壁垒、技术壁垒、绿色壁垒以及由此阐发的更多样的产品抵制行为。由于欧美市场贸易壁垒不断严重、中美贸易摩擦愈演愈烈以及全球性组织对中国实行的技术性压制等，其主要客户随时都可能站在中国市场的对立面或受政治因素影响而更换供应商，诸如“新疆棉”类似事件也许会再次发生，这



将导致申洲国际主要客户的订单量大幅度下降及外流，使申洲国际不得不在自有品牌和原有代工业务之间做出选择。权衡利弊之后，申洲国际放弃了发展自有品牌这条道路，其转型之路在国际客户的限制下也变得缓慢且艰难。日后，申洲国际的主要客户所在国对中国纺织服装业的打压力度可能还会加大，申洲国际与其主要客户的长期稳定合作关系也将随国际形势的动荡而变得逐渐脆弱。

出于保护本国企业和促进民众就业、控制并减小贸易逆差、遏制中国外贸行业的发展速度等目的，其他国家往往采用绿色壁垒等新贸易保护主义限制中国对外贸易的规模，在一定程度上限制了中国传统制造行业参与世界贸易活动。身处国际化运营环境下的申洲国际更需对此类可能对正常经营活动产生重大影响的因素给予更大程度的重视。因此有序地对产业链中供货渠道及销售渠道进行更多布局，进一步加强供应链和产业链稳定，保持自身在全球纺织产业分工中的竞争力，才能较大程度上有利防范和化解未来可能产生的风险挑战。

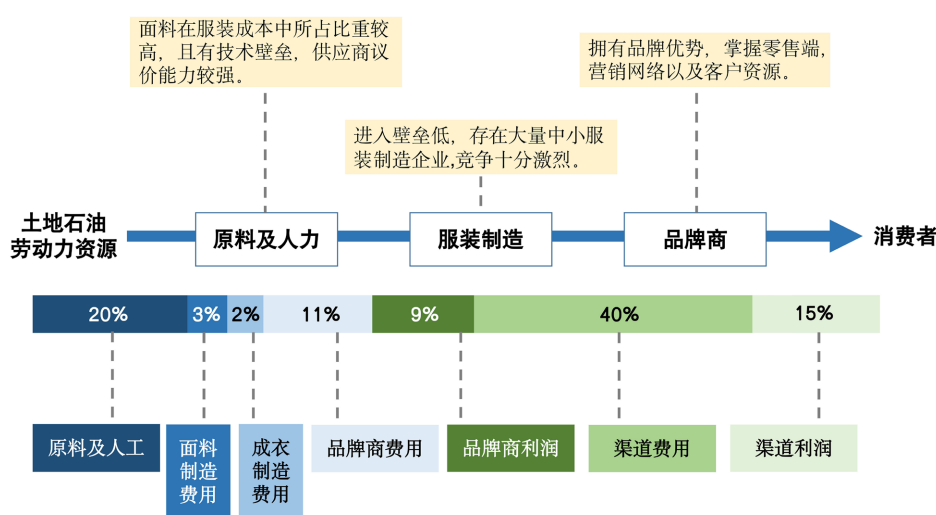


Figure 3. Cost and profit distribution on each stage of the garment industry

图3. 服装产业各阶段成本及利润分配<sup>3</sup>

## 5. 申洲国际基于约束理论的推进建议

### (一) 化解内部资源约束

1) 进一步加强与所产地的政府间的沟通，提高工厂防疫标准与员工疫苗接种率。面对新冠疫情持续，防控态势不断变化，对制造业产生的较大影响。申洲国际作为劳动密集型企业在此状况下更易受到更大的冲击，得益于中国政府对疫情防控采取的有效政策，国内生产相较于海外地区更具稳定性，可在一定程度分担海外工厂应疫情减产的产额。由此可以看出一国政府对于其本国内的生产环境的营造具有举足轻重的作用，因此申洲国际应加强与产地政府的沟通与协调，减少外部环境变化对工厂生产造成的影响。

2) 生产数字化和管理数字化，提高生产经营信息化水平。信息革命到来，传统制造行业在生产经营管理中问题的发现与解决速度将日益成为企业能否进一步成长的重要突破口。将生产数据采集、汇聚、处理，通过更加高效智能的数据管理平台，能为企业解决更多生产经营过程中的不易发现的隐藏问题与痛点问题，为提高企业生产效率给予决策支持。

3) 预先布局智能纺织制造，建设智能制造工厂，提高自动化水平。作为行业领军企业，应对当前劳动密集型企业生产中劳动力成本与用工成本不断增加的行业普遍痛点，需要率先探索转型升级的发展方向，降低纺织服装行业对大量劳动力的依赖性。因此应加大对智能化生产设备的研发力度，对生产制造

中的一些技术含量低、重复性内容量大的环节，要充分利用科技手段，着重攻关。在必要情况下，可选择与智能制造水平高的企业联合研发，节约研发成本与时间，提高研发效率。让生产设备上云，生产数据联网，在提升产量的同时减少用工数量，提高企业国内外产能抗风险能力。

## (二) 化解外部市场约束

1) 推进海外工厂的供应链配置与上游原料供应商的全球配置。受限与东南亚国家配套产业链尚不健全，中高端产能配置受限。依托东南亚劳动力优势设厂，其工厂生产成衣对海外进口原料依赖较大，增加了生产成本。对此应当与国内相关原料企业加强合作，推动配套供应链落地海外工厂，并形成新的产业集聚地，进一步降低成本，减少对海外进口原料的依赖。

2) 减少对欧美日等国家的“国际化”依赖，更多参与国内循环。伴随着欧美发达经济体操纵和推动新贸易保护主义与其民粹政客炒作逆全球化情绪的不断激进，海外各国将贸易壁垒作为政治武器打压中国。中国企业对外出口势必承受更大压力。为此申洲国际不应固守以欧美日等国为出口核心的“国际化”策略，而应有意识回避地缘政治带来的贸易摩擦升级，以减小在此间斗争中的损失<sup>[14]</sup>。加大对国内市场的开发，参与全国统一大市场建设，即有利于不断推动企业业绩稳步提升，也将有效缓解未来可能存在的海外业绩的损失，为企业发展提供更多稳定性因素。与此同时要开拓市场销售渠道，探索水平多元化发展战略。申洲国际代工模式的定位处于产业链中上游，利润分配在全链条中较低。开辟终端消费市场有利于进一步提高利润率，为企业打开新的发展空间。

## 6. 总结与展望

基于约束理论关于申洲国际发展前景的研究切入点先从研究背景开始调查，立足于当今国际与国内社会环境与背景下讨论此次研究的理论与实践意义及目的。接下来通过进行约束理论(TOC 聚焦五步骤)分析来研究与解决企业发展现状及面临的一系列问题及瓶颈分析。将申洲国际主要约束条件为内部资源约束、外部资源约束。其中内部资源约束主要问题为生产稳定性面临挑战。因此申洲国际应意识到当前在疫情持续影响下，自身短期内生产供应链的产能不足将影响下游品牌商的采购计划和市场投放策略。外部市场约束则面临上下游产业链环境，因此有序地对产业链中供货渠道及销售渠道进行更多布局，保持自身在全球纺织产业分工中的竞争力，才能较大程度上有利防范和化解未来可能产生的风险挑战。信息革命到来，申洲国际在经营管理中发现的问题与解决速度将成为能否进一步成长的重要突破口。应将生产数据采集、汇聚、处理，通过更加高效智能的数据管理平台，并加大对智能化生产设备的研发力度，为提高企业生产效率给予决策支持。与此同时建立更明确完善的企业风险管理体制并设立风险防范研究部门，更大程度上将企业风险管理落地更加全面、细致、具体。与国内相关原料企业加强合作，推动配套供应链落地海外工厂，并形成新的产业集聚地，进一步降低成本，减少对海外进口原料的依赖。加大对国内市场的开发，参与全国统一大市场建设，可不断推动企业业绩稳步提升，也将有效缓解未来可能存在的海外业绩的损失，为企业发展提供更多稳定性因素<sup>[15]</sup>。

本文引入了约束理论 TOC 聚焦五步骤分析来分析研究了申洲国际发展现状及面临的一系列问题及瓶颈分析。并针对资源与市场等因素为主要切入点进行了系统分析并提出了相关建议，但具体运用到实际还需综合考虑多方面因素。这些都要在接下来的工作中进一步加强研究。通过约束理论分析，不仅对于企业发展有所帮助，从宏观角度来说也可推广至产业链优化等应用领域。约束理论将任何系统都看成环环相扣的链条，链条最薄弱的一环决定系统的有效产出，约束理论将各个节点企业作为链条上的环节，进行产业链优化分析、设计、实施。但基于时间与资料的限制，对相关领域的大量问题未能做出具体的调查研究，这也有待在今后的工作中进一步深入进行。

<sup>3</sup>数据来源：根据各品牌服饰公司财报估算，广发财政研究发展中心。

## 参考文献

- [1] 张士宁. 约束理论的发展脉络[D]: [硕士学位论文]. 大连: 东北财经大学, 2016.
- [2] 梁素梅, 吴迪. 基于约束理论的钢铁物流仿真优化[J]. 中国市场, 2021(27): 5-6.
- [3] Goldratt, E.M. (1990) *Theory of Constraints*. Croton-on-Hudson, NY.
- [4] Augusto, J.P.D., Valle, A.J.J.A. and Augusto, M.C. (2020) The Constraints of Theory: What Is the Impact of the Theory of Constraints on Operations Strategy? *International Journal of Production Economics*, **235**, Article ID: 107955. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107955>
- [5] Siregar, I. (2019) Application of Theory of Constraints in Bottleneck Work Stations Optimization. *Journal of Physics: Conference Series*, **1339**, Article ID: 012024. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1339/1/012024>
- [6] Ali, M., Kannan, G., Davood, S. and Reza, M. (2021) Product Pricing Problem in Green and Non-Green Multi-Channel Supply Chains under Government Intervention and in the Presence of Third-Party Logistics Companies. *Computers & Industrial Engineering*, **159**, Article ID: 107490. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2021.107490>
- [7] 江志斌, 周利平. 精益管理、六西格玛、约束理论等工业工程方法的系统化集成应用[J]. 工业工程与管理, 2017, 22(2): 1-7.
- [8] 邹建华. 试析第三方物流服务质量约束下具有利他性的网购供应链决策模型[J]. 现代职业教育, 2019(6): 116-117.
- [9] 王浩艺. 基于约束理论的供应链快速响应瓶颈分析[D]: [硕士学位论文]. 哈尔滨: 东北林业大学, 2014.
- [10] 舒展. 申洲国际集团公司核心竞争力研究[D]: [硕士学位论文]. 北京: 北京邮电大学, 2019.
- [11] 杨雪利. 新贸易保护主义对中国进出口贸易的影响和分析[J]. 中国储运, 2020(8): 146-147.
- [12] 贺婷, 尹立茜. 新贸易保护主义下申洲国际的发展困境及营销机遇[J]. 山西农经, 2021(16): 99-100+133.
- [13] 闫文佳. 申洲国际: 跨国生产力布局[J]. 中国纺织, 2013(7): 46-47.
- [14] 侯雅婷. 申洲集团国际化路径发展研究[D]: [硕士学位论文]. 北京: 北京服装学院, 2019.
- [15] 黄雨悠. 基于价值链视角的纺织企业战略升级研究[D]: [硕士学位论文]. 武汉: 武汉纺织大学, 2021.