



# 大变局下更要融合发展

——专访东方国际(集团)有限公司党委书记、董事长童继生

■ 本报记者 何秀芳 通讯员 刘才源

编者按:

纺织工业曾是上海这座英雄城市的“母亲工业”，东方国际(集团)有限公司有着150多年纺织历史和70多年外贸历史，有众多载入党史的历史事件和革命先辈，厚重的红色资源与产业文化汇成共和国历史宏大叙事的一部分，谱写了一首首可歌可泣的英雄诗篇。

近期，本报记者采访的东方国际(集团)有限公司党委书记、董事长童继生就是一位初心不变、砥砺前行优秀共产党员。七年前，他受命变革上海纺织；四年前，他率领团队完成上海纺织、东方国际联合重组。在全球大变局下，东方国际勇往直前，彰显了国有企业的使命、担当和风范。

童继生说，我们要将贯彻习近平总书记庆祝中国共产党100周年大会上的重要讲话精神作为集团的重要政治任务，作为党史学习教育的重要内容，融会贯通，从政治经济学高度指导工作实践，以此增强集团深化改革的底气 and 信心，加大改革力度，加快改革速度，努力创造出无愧于党、无愧于国家、无愧于集团、无愧于职工群众的丰功伟绩。

## ●记者手记

非学无以广才，非志无以成学。从建筑领域的“硬功夫”转向华服美裳的“软实力”，身为东方国际的领航者，上海纺织行业未来版图的开拓者，外表儒雅、思想深邃的童继生给人留下优秀学者型企业家的印象。

“学习”一词，从另一维度诠释了东方国际近年来转型求变、稳中求进的企业发展轨迹。童继生在工作之余，除了从伟人著作《实践论》《矛盾论》等汲取智慧外，他还埋头阅读各类服装、外贸行业的尖端信息，整理记录可以一用的实践简报。在与同行和下属交谈时他常关照，领导和经营如此规模的企业，管理者务必要勤于学习，善于学习，在学习中不断提高自身的综合素质，为谋划市场因应之道助力，方如此才是一名经得起时代考验的领军者。

抗疫之年多砥砺。童继生和他的团队化危为机，不仅为沪上疫情的有效防控一尽企业之力，还积极打造纺织外贸的新增长点。后疫情时期的答卷注定不同寻常，童继生从中感悟许多，求新求变是东方国际的永恒主题，也是其践行企业发展思路的座右铭。集团上下在主业上打拼的多重亮点令他满意和感动，这些业绩的取得离不开他谋定而后动的战略思考。他沉稳低调，念兹在兹的始终是东方国际的创新，无论是纺织服装12个层面的技术开发，还是外贸形态的新“七种武器”，都是他的牵挂所在。

建党百年之际，又逢“十四五”开局之年，持之以恒的学习、探索和实干精神为童继生和东方国际发展注入了不竭动力，期待他们为世界展现更为亮丽多姿的东方神韵。

## 上海纺织东山再起

多，他就组织了一个世界前四大时装周时尚产业领头人峰会——上海时装周·海尚国际论坛，主题是“城市与时尚对话”。

欧美发达国家纺织业经历了纺织工业、纺织贸易、纺织时尚产业的过程。这三个阶段与一个地区或国家的经济发展总规模、经济活跃程度、国民认知程度正相关。人均GDP达到4000美元是时尚产业起步的临界点，上海在2000年就率先突破人均GDP4000美元，时尚产业在那时就开始蓬勃发展。

童继生在论坛上说，“古代的时尚在东方，现代的时尚在西方，未来的时尚是在世界经济最活跃的地方，那就是上海。”从这一年开始，上海时装周学习米兰、巴黎、伦敦、纽约时装周，先走秀，再订货，从单纯的时装周升级为亚洲订货季，全球第五大时装周，全球买手在春秋两季结束四大时装周后，飞到上海采购，上海时装周时尚产业开始真正迈向国际化。

M50、尚街Loft、上海国际时尚中心……上海纺织将60多个宝贵的工业建筑遗产改造造成时尚创意园区，总面积达180万平方米，体量居全国第一，正在成为上海时尚产业集聚地，上海纺织也将成为中国最具影响力的时尚产业综合配套服务商。

2017年8月，上海国资委主导具有70年外贸历史的东方国际与上海纺织合并。新的东方国际集团总营收外贸占比达百分之七十八。正值传统外贸步履维艰之际，等待着童继生的，是如何带领新生的东方国际布局全球、实现增长。



## 2 东方国际转型升级

这是两家具有深厚历史的国有企业，融合可以打通全产业链，符合经济发展的规律。童继生认为解决架构、人员、业务的融合并不特别难，难的是如何转变员工的思想观念，改变已经习惯了相对安稳的生活，不愿变革又不愿被淘汰的惰性。

传统的存量改革统一思想需要有一个过程，童继生选择从增量开始推进。他找了一批新人，发展新业务，其中就包括建设一个全中国、全亚洲第一的国际棉花交易中心，从一产到三产打通纺织产业链。目前，国际棉花交易中心年交易额200亿人民币，全世界各大棉花交易商都是其会员。国际棉花交易中心还与郑州商品交易所进行期现联动，创新了一种商业模式。

童继生心中目标清晰，围绕核心竞争力、核心品牌、核心产品，核心市场推动增量快速增长。东方国际把汽车用纺织品从国内第一做到了亚洲第一、世界第二。毛衫的OEM能力做到了世界第四，亚洲第三。女士用包与香港联合，做到了世界第二。这是东方国际的三个拳头产品，再加上赋予新形象、新内涵、新功能的传统品牌三枪，从简单的内衣变成能在纽约时装周上走秀的休闲系列的全套服装。

增量部分稳住了，盈利能力增强了，回过头来再对存量部分进行调整改革，阻力就小了很多。“员工这么说，摆摆着别人比我们做得好，我们没有理由不做好。这样，改革就有了思想基础，我们用发展来促改革。”童继生说。

东方国际联合重组的第二年，首届中国国际进口博览会在上海举办，东方国际抓住战略机遇转型升级，成为中国国际进口博览会企业商业展览合作单位。“为应对疫情，我们把纯外贸业务转型成新型综合贸易业务，除了做出口以外，我们还做进口，除了做进口以外，我们还做转口，除了转口以外，我们还做离岸贸易，还做技术贸易，做服务贸易，还把内外贸进行结合，这样就变成7种贸易形态。”童继生总能看到别人看不到的“折叠”的市场空间，东方国际开始变成新型综合贸易公司。

东方国际在虹桥地区建立了一个虹桥国际进口商品展示交易中心(虹桥品汇)，一期20万平方米，二期60万平方米。经过两年建设，虹桥品汇已汇集了来自70多个国家(地区)的2000多个品牌，20多万款商品，其中70%的商品来自进博会的参展企业，创造了一种前店后库展示销售的新模式。东方国际还将加快推动集团贸易总部落户虹桥国际进口商品展示交易中心，着力构建国际贸易中心新平台，提升服务长三角和联通国际的能力。

2020年1月，新冠肺炎疫情肆虐。上海进入一年中最阴冷萧瑟的冬季，让全国人民揪心的武汉1月23日起开始封城。

1月22日，童继生接到市里电话，要求在48小时内筹措10万只口罩。此时市场上已无法一下子买到那么多口罩。东方国际集团全体动员，终于组织到了10万只口罩。童继生明白，抗疫战役打响了，第一场遭遇战之后会有更多的硬仗等着他们。

1月31日，上海浦东国际机场，东方国际从海外包了一架专机，将在国外火速采购的整整550

立方，多达25万件防护服、13.6万只口罩等紧缺抗疫物资，从荷兰阿姆斯特丹辗转多地后运抵上海。这批物资被上海市政府征用，通关后第一时间调配至医疗一线，解了燃眉之急。第二场战役打响，把急需的物资找出来运往抗疫一线。

第三场战役打响，是不见硝烟的阵地战。没有口罩机，马上研发、制造、组装。一周后，新的口罩机抢运至三枪工业园区生产，产量最高时一天300万只，保障了上海市民的需求。

“口罩是救命的东西”，“云上”时装周是“全球第一次”，经历了疫情大考的东方国际迎来新考验。作为中国国际进口博览会企业商业展览合作单位，东方国际中小企业没有能力来参加进博会，第三届进博会招来更多展商，实现逆“势”增长。

受疫情影响，已有数家展商在已签订合同的情况下申请退展或取消参展。东方国际铺开全球96家海外业务机构，夜以继日地寻找一切可能的替代方案。童继生说，国外先进的优质的中小企业没有能力来参加进博会，我们和他们谈，你只要把货交给我，我就帮你把参加进博会的事全部办好。

第三届进博会如期而至，东方国际克服新冠疫情影响，推荐了来自40个国家和地区的126个展商参展，招展面积超过6000平方米，实现逆“势”增长；第三届进博会期间，东方国际采购额共4.35亿美元，其中11月7日配套活动现场上签订了25项协议，签约金额达15亿人民币，签约项目和采购规模均超过上一届。

第三届进博会顺利落幕，作为上海市承接进博会溢出效应主

平台的虹桥品汇立足上海，开始尝试联动长三角和辐射全国。2020年12月30日，虹桥商务区管委会为虹桥品汇10个长三角分中心授牌，肯定了虹桥品汇助力进博会“展品变商品，商品促商务，采购商变贸易商，品牌商变投资商”的做法。

进博会毫无意外地好评如潮，童继生并不满足，他不断进行反思，谋划今后的路该怎么走。他说，“疫情突如其来，给我们带来很大的冲击，也带来很大的发展。以往，我们国有企业有一个传统弊端，各子公司之间相互不往来，疫情来了，不往来不行。外贸公司在海外搞采购，没有物流能力，物流公司有物流能力，没有海外采购能力，两家开始协作，这是我们一直期盼的要改革的东西。”

童继生非常感慨，当了这么多年领导，很少有下面的企业能如此高度一致，不计名利，大难当头，上下一心。这是疫情带来的一个好的转机，至今还成为集团一种相互合作的优势。

童继生特别强调，疫情来了以后对企业最大的冲击，就是国有企业有没有快速反应能力和快

## 3 遭遇疫情能打硬仗

新的挑战等待着东方国际。2月，纽约、伦敦、米兰、巴黎四大国际时装周秋冬展相继举办，疫情令中国人集体失约。进入3月，东京时装周被迫取消。原定于3月底举办的上海时装周2月10日也被迫宣布推迟。没有了时装秀的绚烂华美，也没有了海内外买手的订单飞来，上海整个时装周产业链很快将陷于停摆。

童继生说，“突如其来的疫情完全打乱了我们的阵脚，山穷水尽之时，我们想到有没有可能将上海时装周搬到云上去？”从决定举办“云上”时装周到

落实云发布，只有短短1个多月时间。人工短缺，物流障碍，还有“云上”首秀后台技术的磨合，困难一个接一个。极限挑战之下，3月24日，比原计划提前两天，超过百位设计师品牌倾情参与的中国第一个在“云上”发布的上海时装周开幕了。

将时装周搬到线上，这是全球第一次。以前是台上走秀，台下有观众，录制后放到线上去播放，这一次是直接走秀，类似直播，海内外买手当场下订单。“云上”上海时装周观众超过1000万，一周内销售规模达到破纪录的5

亿元人民币。转眼已是2021年4月，全球率先全面恢复线下发布的上海时装周在春天里格外耀眼，超过100场新品时装周，锚固了上海时装周矩阵式发布生态，中国设计迎来前所未有的发展窗口期，获得了比以往更高的国际关注度。

本季上海时装周全新打造了“上海时尚生活嘉年华”，每天19点至22点，多元设计品牌涌入位于新天地广场的嘉年华直播间，与秀场遥相呼应，让更多消费者在选购心仪产品的同时进一步了解了中国时装产业的文化风貌。

## 4 进博会上逆“势”增长

速应变能力，如果还是老牛拉破车慢性的样子，那是不能适应全球化发展态势的。

童继生说，疫情后我一直在想一个问题，疫情对世界大牌服装冲击最大，传统的生产方式都是按照一个新款大规模批量生产。先是工厂库存，后来变成商店库存，卖不了就变成尾货，没有灾难的日子可以正常运转，一有灾难问题立显。如果我们纺织服装有一个快速反应能力的话，那可能是下一轮全球纺织服装产业革命的空间。所以我们提出，要无库存发展我们的纺织服装产业。

童继生分析，如果按照市场细分的话，我们三个市场，分别是上海市场、国内市场和国际市场。疫情之下，我们的对策就是针对不同的市场用不同的对策。对国际市场不同的国别和地区也是不一样的。比如疫情以后欧美市场受冲击最大，相对来说亚非拉的市场在崛起，所以我们把欧美下降的市场份额，和我们的供应链的能力、销售能力、生产能力转移到亚非拉去。

面对东方国际的未来，童继生充满信心，他表示，集团将发挥

“强强联手、强优势互补”的新优势，提升国际国内两个市场的统筹能力，打造“全球布局、跨国经营”的综合贸易实业航母舰队，努力在上海“五个中心”建设，以及具有世界影响力的社会主义现代化国际大都市建设中发挥主力军作用。

今年是建党100周年，童继生要求集团广大党员干部员工不仅要赓续红色基因，弘扬爱国精神，更重要的是要不断提高

各级企业、干部应对风险、迎接挑战、化险为夷的斗争意识和斗争能力水平，从而不断创造东方国际新奇迹新辉煌。他表示，“我们每个党员、每个党支部都要从身边做起，相互学习，团结互助，共同改革转型升级，一定能够以优异的成绩向党汇报，共同为实现‘两个一百年’奋斗目标和中华民族伟大复兴的中国梦而接续奋斗。”



一次纪念馆这幅色彩鲜艳的党旗，是“海上丝路”团队采用珍贵的缂丝非遗制作工艺，彰显着一种精神的传承