

“双循环”格局下基于价值网络重构的中国纺织业转型升级路径

郑玉雯，邵景峰

(西安工程大学 管理学院, 西安 710048)

摘要：在“双循环”新发展格局下，为推进在我国经济社会发展中发挥重要民生作用的纺织业转型升级，破解其“低端化”与“高碳化”双重锁定困境，立足双重价值链视角，基于价值星系理论重组产业链、供应链和价值链，形成双重价值链嵌入范式，选取波司登作为分析对象，采用纵向探索性案例分析方法，演绎新发展格局下纺织业在双重价值链分工中转型升级的实现路径并揭示其背后逻辑。研究发现，以顾客需求为导向，在价值星系成员的协同合作下创造具有竞争优势的系统集成产品，是我国纺织业破解双重锁定困境的关键；对纺织业产业链、供应链、价值链进行重组获得高水平自主转型升级能力，是我国纺织业采取主动战略参与国际分工的重要前提；基于重构的“产业链-供应链-价值链”三维度价值网络找到自身优势节点进行升级，是我国纺织业摆脱陷入线性升级动力不足和“交互锁定”困境的重要路径。

关键词：“双循环”新发展格局；传统产业转型升级；纺织业；价值网络重构；价值星系

中图分类号：F416 **文献标志码：**A **文章编号：**1002—980X(2023)11—0161—17

一、引言

党的二十大开启了中国式现代化的新篇章。作为“母亲工业”，纺织业不仅是改革开放的先驱者和市场经济的引领者，其发展与国家富强、民族振兴、人民幸福同频共振，是中国式现代化的重要参与者和推动力量。新时代背景下，中国纺织业被赋予新的诠释和新的定位，其在增强文化自信、提升人民幸福感、推进生态文明建设、促进社会和谐等方面的重要作用日益凸显。在新发展理念引领下，我国纺织业涉及的应用领域不断拓宽，从冬奥会运动员穿着的功能性服装，到航空航天特种装备材料，再到大气污染防治的“袋除尘”大气过滤技术，已远远超越传统意义上“衣被天下”的概念，成为“编织世界”的重要手段。

作为我国最具代表性的劳动密集型产业，纺织业具有对劳动力和原材料成本敏感，对外依存度高，附加值低，核心竞争力不强，高污染、高能耗等一系列典型特点，其发展受到国内国际双重影响(孙淮滨, 2022; Aldalbah et al, 2021)。在新型国际分工体系中，我国纺织业在与跨国企业合作中仍以代工生产方式为主嵌入全球价值链，面临着“高碳化”与“低端化”的双重锁定困境(Lin et al, 2017; 杜欢政等, 2022; 冯晓华和陈九安, 2023)。近年来，东南沿海地区劳动力成本优势逐渐消失，我国纺织业比较优势逐渐削弱，以环保为主要内容的“绿色壁垒”成为限制我国纺织品出口的重要障碍，纺织品环保标准不断提高，国际经贸环境日趋复杂，对我国纺织业出口贸易产生了巨大影响。加之市场需求不足、供应链运转不畅、大宗原料价格上涨、贸易环境风险上升等一系列不确定不稳定因素对我国纺织行业形成严峻考验。概言之，我国纺织业产业链供应链生态面临巨大威胁，亟需转型升级。

现有关于我国纺织业转型升级的研究更多关注于纺织业演化规律、纺织业发展水平测度及我国纺织业在全球价值链分工中所处地位等主要方面。前两种类型的文献研究更多地关注于细分行业的变迁状况及纺织业转型升级的水平，沿全球价值链的纺织业升级路径是目前影响比较大的一种主张。然而，单一全球价值链视角下的转型升级路径认为工艺升级、产品升级、功能升级和链条升级会按照既定顺序发生，从理论上存在逻辑上的不足，从实践上看也与当前复杂的世界经济发展格局不相适应。尤其是在我国加快构建以国内大循环为主体，国内国际双循环相互促进的新发展格局下，中国纺织业在转型升级中事实上存在于国内价值链与全球价值链的关联互动中。根据纺织经济发展阶段理论，现阶段我国纺织业处在由大规模生产向高

收稿日期：2023-06-16

基金项目：国家自然科学基金青年科学基金“双重价值链嵌入对我国纺织业企业污染减排的影响机制及减排路径研究”(72103160)

作者简介：郑玉雯，博士，西安工程大学管理学院副教授，研究方向：全球价值链、技术创新；邵景峰，博士，西安工程大学管理学院教授，研究方向：技术创新。

附加值转化的持续推进阶段(熊兴等,2020;刘娅等,2023),如何促进纺织业转型升级成为双循环新发展格局下我国纺织业摆脱双重锁定困境面临的重要挑战。在此背景下,将纺织业转型升级这一重要现实问题纳入双循环的解释框架中就显得尤为重要,通过对我国纺织业发展演进过程中典型事实的考察,对以纺织业为典型代表的中国传统制造业在双循环新发展格局中的转型升级路径提供有益参考与借鉴。

二、文献回顾

现有关于纺织业转型升级的研究多是以整个纺织产业、纺织产业发展的某一方面及纺织企业为视角展开。从整个纺织产业角度出发,纺织业有两条转型升级的途径,其一是产业间结构的升级,即纺织业逐渐被其他资本密集型或技术密集型产业所替代;其二是产业内升级,即通过技术进步对纺织业改造和升级,或者通过优化纺织产业组织结构提高竞争力实现优化升级。基于市场结构和产业绩效两个层面的研究指出,中国纺织业要彻底走出成本推动型增长方式,就要实施人力资源优化和品牌战略,实现从工艺升级、产品升级向功能升级的演变(沈蕾等,2023)。基于纺织业发展的某一方面,通过考察工业先行国家纺织业发展演进过程中的典型事实,研究提出中国纺织业政策的立足点应该是优化与升级,这就要在经济体制和运行机制的变革方面有所作为(张舒,2014)。针对我国纺织业对外在资源依赖程度较高、生产的产品多处于产业链中低环节这一困境,研究提出我国纺织业必须立足现有优势和基础,不断推进技术创新、品牌创新、市场创新,不断提高产品附加值,利用品牌资源参与市场竞争,拓展市场的广度和深度,才能占领产业链高端(田原等,2023)。以纺织企业为视角的研究,利用我国规模以上纺织业企业数据,运用扩展的柯布道格拉斯(Cobb-Douglas)生产函数和渐进引入变量的系统比较方法,测度不同类型纺织业企业自主研发、引进吸收、员工培训等创新行为对劳动生产率的影响,研究发现多种创新行为协同作用对企业创新的影响力有更明显的效果(甄峰,2016)。另有研究提出纺织企业升级先要不断加强新产品研发,加大对科技和人才投入从而提升产品附加值,培育自有品牌,更好地缓解政策调整对纺织业企业带来的冲击(王鹏飞和程华,2023)。概括起来,现有研究多从纺织业技术创新、人力资源优化和品牌战略等层面,沿着工艺升级、产品升级和功能升级探究纺织业转型升级路径,鲜有文献从链条升级的角度出发分析纺织业整体转型升级、向全球价值链高端攀升的演进路径。

新近研究指出,整个链条的升级是产业升级的一种重要方式,有助于产业增强竞争优势和形成新的增长点(高运胜和杨阳,2020;蒋瑛等,2022)。基于全球价值链视角,产业的优势转型升级主要是进行产品内分工与合作,通过参与全球价值链分工开拓市场、获得技术进步及提高竞争力,然后嵌入全球价值链高端环节。然而,参与产品内分工并不能带来产业所处价值链环节和分工地位的必然提升,还需要同时展开技术升级与战略转型。如果企业仅进行技术升级,而未同时进行战略转型,意味着其只能在原价值链嵌入环节中提高技术水平,不能主动追求分工角色的改变;如果企业仅进行战略转型,而未同时进行技术升级,那么企业虽然嵌入新的全球价值链,但仍锁定在附加值较低环节(Beverelli,2019;陈雯等,2023)。此外,很多后发国家在参与全球价值分工中未将产品架构和功能架构有效整合,导致其嵌入全球价值链被低端锁定并出现链条固化现象(潘文卿和赵颖异,2019;吴迪,2023)。因而,这一视角下的产业升级方式并不能很好地解决整个链条的升级。单纯基于全球价值链视角很难使得我国纺织业企业摆脱原有链条的封锁,即企业很难把从一个特定环节中获取的能力应用于新的领域或转向新的价值链,即便转向新的领域或新的价值链,也会由于缺乏核心竞争力、获得不了高额回报而陷入“悲惨式”经济增长(梁俊,2021)。这成为我国纺织业价值链升级的“卡脖子”问题。

事实证明,过去多年,在国内循环和国际循环的双轮驱动作用下,我国依托双重价值链分工,已然从价值链的链段整体攀升和链条位置升级两个方面找到了突破价值链低端锁定的可能路径。全球价值链(global value chain,GVC)与国内价值链(national value chain,NVC)关联互动的双重价值链分工模式对于价值链的升级有着重要意义(汤铎铎,2022)。单纯考察企业参与GVC分工,发展中国家企业很难跳出固有的价值链条进行升级,这就需要基于国内市场构建NVC,实现其在国内的产业转移或转嫁,最后通过GVC与NVC的耦合嵌入全球价值链,推动产业整合和升级(黎峰,2023)。此外,全球价值链视角下产业价值链升级路径与绿色低碳转型路径相契合,均是从低附加值状态向高附加值状态的动态迁移和攀升过程,在路径选择上强调全球价值链与国内绿色价值链的匹配,助益于产业在参与全球价值链分工中释放污染减排压力(梁中和汪跃,2022)。需要特别指出的是,2020年初以来,面对新冠肺炎疫情全球爆发对国际分工体系造成的巨大冲击及

全球经济格局的深刻变化,党中央指出要向加快构建“双循环”的新发展格局转变,进一步明确了国民经济内循环的重要性的发展全球价值链与国内价值链双重价值链的必要性(江小涓和孟丽君,2021;佟家栋等,2021)。可以预计,在全球发展进入“后疫情时期”,全球产业组织活动会更为密集活跃。那么,在“双循环”新发展格局下,我国纺织业能否通过参与双重价值链分工实现转型升级?如果可以,转型升级的路径及背后机制如何?对上述问题的回答可为我国纺织业由“传统制造”向“高端制造”和“绿色制造”嬗变提供理论支撑,亦对于在新型国际分工秩序下我国通过调整价值链嵌入战略提升纺织业国际竞争优势具有重要的理论与政策价值。

已有文献研究指出 GVC 与 NVC 良性互动的双重价值链范式不仅重视嵌入 GVC 的约束作用,还重视 NVC 所具有的多元禀赋特征,考察嵌入双重价值链的产业价值链升级路径是发展中国家产业转型升级的新出路(郑江淮和郑玉,2020;马丹等,2021)。围绕这一论题学界做出了诸多有益探讨,提出基于 GVC 与 NVC 的“互动升级路径”,其基本逻辑是通过全球化、本地化的相互嵌入,企业在 GVC 与 NVC 的互动中不断深化和完善本地产业合作网络,获取更多向 GVC 延伸的机会,推动产业全球化进程加速和全球化层次上升(黎峰,2022)。这一思路很好地解决了单一全球价值链嵌入范式下发展中国家产业在升级中陷入对高端价值链被动追逐与形式模仿的困境,但仍存在有待拓展之处:其一,既往研究提出的“互动升级路径”仍是基于产业链内部环节攀升或产业链延伸的线性升级逻辑,对产业的功能升级虽然具有一定推动作用,但该路径下企业升级难度大,升级的可持续性难以保证且被再次锁定的可能性很大;其二,由于我国本土企业低级要素结构被锁定,企业在升级中缺乏基于系统的战略视角把握产业发展动向,这不仅阻碍了企业要素结构由低端向高端的跃迁,企业要素结构低端造成的技术积累断层还反向制约了其创新能力的提升,两方面的交错作用令企业陷入更深的“交互锁定”困境。因此,在“双循环”新发展格局引领下,中国应将视角转向立足国内市场和国内价值链,实现内源性自主转型升级(邵朝对和苏丹妮,2023)。

当发展中国家产业普遍陷入升级的锁定困境之时,昔日 GVC 中的“生产者”和“购买者”发起一场全球性的产业组织创新:GVC 体系中原有的产业组织打破了链状结构,价值创造的联盟结构和知识体系形成空洞,具有不同价值链的发展中国家企业采取合作战略,将各自的价值链联结起来,全球价值创造体系向价值星系演进,为发展中国家产业改变线性升级的路径逻辑提供了契机(颜冠群和张益丰,2023)。不仅如此,价值星系所具有的以顾客动态需求为核心的价值创造合作机制还可以激发本土企业突破能力陷阱、获得持续升级。更重要的是,价值星系还为促进 GVC 与 NVC 的有效对接创造了条件,嵌入价值星系的产业链、供应链、价值链在 GVC 与 NVC 互动的双重价值链分工中交互耦合,产品架构、功能架构和价值被整合在一个开放立体的价值网络模块中。发展中国家企业基于模块化价值网络从产品、功能和价值三个维度进行节点定位并找到自身的优势节点,在价值星系成员协同合作推进分工深化所形成的循环累积效应下,通过构建 NVC 将自身比较优势提升为竞争优势,继而采取主动战略以高位势嵌入 GVC 中高端,向“微笑曲线”两端、更高附加值环节攀升,实现自主转型升级。由此可见,通过重构价值网络形成新的增长点进而提升产业竞争优势,对于“双循环”新发展格局下我国传统制造业摆脱陷入线性升级动力不足和“交互锁定”的困境,实现自主转型升级至关重要。

从现有研究来看,多数文献将提升竞争优势作为传统产业转型升级的一个侧面进行研究,部分文献基于价值链分工地位提升的角度展开,这一类型研究大多基于定量或仅就两者的关系进行论证,少有文献探究传统产业通过形成新的增长点增强竞争优势实现自主转型升级的路径,更鲜见文献揭示其背后逻辑,因此有必要通过不同于实证研究的方式,对“双循环”新发展格局下以纺织业为典型代表的传统制造业通过重构价值网络实现自主转型升级的路径进行演绎,从一般到特殊且逻辑严密地揭示其背后的深层逻辑。故本文将研究问题聚焦于:在“双循环”新发展格局下,我国纺织业如何借力 GVC 与 NVC 的良性互动重构价值网络实现自主转型升级。考虑到波司登股份有限公司(以下简称“波司登”)是我国家喻户晓的纺织业龙头企业,其自主转型升级路径尤为典型。因此,本文以波司登作为研究案例,基于波司登在双重价值链分工中的持续自主升级实践,归纳演绎“双循环”新发展格局下我国纺织业的转型升级路径并揭示背后实现机制,不仅为中国纺织业在“双循环”新发展格局中实现可持续竞争优势优化升级提供重要参考,还为以纺织业为代表的我国传统制造业通过 NVC 释放比较优势实现内源性自主转型升级提供实现机制。

与以往文献相比,本文可能的贡献主要体现在以下三个方面:第一,在研究视角上,基于双重价值链分工视角,将以纺织业为代表的中国传统制造业转型升级问题纳入价值星系理论进行分析,为中国传统制造业借

力国内大循环释放比较优势实现自主转型升级提供了可供参考的实现路径。第二,在研究方法上,不同于以往文献研究(产业转型升级问题多基于核心变量的实证分析,停留在通过定量关系刻画升级问题),本文采用纵向探索性案例研究方法,以波司登为例,演绎了波司登在双重价值链分工体系中通过重构价值网络找到自身优势节点进行自主转型升级的实现路径,有助于揭示价值网络重构影响产业转型升级的逻辑“黑箱”。第三,在研究内容上,立足“双循环”新发展格局,研究提出我国纺织业通过重构价值网络形成自主转型升级能力的实现路径,不仅为我国纺织业破解“高碳化”与“低端化”的双重桎梏,向“科技、智能、绿色”的纺织业高质量发展目标迈进提供了重要的政策指引,还为处在“双循环”新发展格局中的以纺织业为代表的我国传统制造业转型升级提供有价值的借鉴。

三、基于价值网络重构的双重价值链范式

(一)产业链、供应链、价值链辨析及三者之间的联系

关于产业链、供应链和价值链的理论分析及概念探索,现有研究一致认为产业链、供应链和价值链三者均呈现出以价值创造为核心的“链式”经济组织形态,但在价值生成、关注层级、价值传递与获取等方面具有明显差异(宋华和杨雨东,2022)。具体地:关于产业链,现有研究多立足于宏观层面分析,认为产业链是一种跨产业的时空协调机制,关注于产业中相互关联的生产经营体系,其价值来源于产业链上下游各功能的时空协同;供应链方面,多基于产业层面的分析,认为供应链是实现产品设计、采购、生产、销售、服务等全流程高效协同的一种组织形态,源于全渠道中各组织之间交互的结构和行为,其价值传递体现在从生产环节到消费环节中各参与主体的有序分工与协作;价值链方面,现有研究形成了较为一致的观点,认为价值链更多关注于微观层面,以满足客户需求和利益相关者诉求为目标的一系列具有关联性的组织职能性活动集合,源于利用组织内部资源和能力的一系列职能性活动。

随着产业实践的深入发展,产业链、供应链和价值链三者在理论发展过程中呈现出相互融合的演进趋势。价值链成为供应链和产业链运行的基本要素,只有在以创造价值及开展一系列价值活动的基础上,才能建构供应链和产业链,并实现其可持续发展。而供应链则可以推动价值链跨越组织形成,产业链体系的基本组织方式,从而激发多种类型价值活动的组合效应,塑造形成具有竞争力的产业链。产业链则可以在时空维度上协同整合多地域、多产业的分工网络体系,为供应链和价值链有效运行提供保障。由此可见,三者在不同层级上呈现出相互融合的趋势,即产业链、供应链逐步形成以价值创造为核心,基于产业分工形成的连贯生产、流通、消费各个价值链环节的价值网络。

(二)“产业链-供应链-价值链”价值网络模型的分解与重组

为应对全球经济体系的重大变革和诸多风险与挑战,提升企业竞争优势,具有不同价值链的企业采取合作战略将各自的价值链连接起来,共创价值与共享成果,如星系四周密布网状价值链的价值星系(value constellation),这就形成了价值链纵横交织的更为复杂的价值网络(刘明宇和芮明杰,2012;孔海东等,2019),如图1所示。

价值网络是一种系统化的新商业模式,其按照功能由产业链、供应链、价值链三个部分活动构成:一是产业链活动,上下游产业通过信息传递与知识共享在价格、产量和策略等方面纵向协同,通过满足市场需求获得一体化的产业链利润;二是供应链活动,原材料、中间产品和最终商品通过在制造商、消费商和消费者之间的接续转移实现商品的空间转移,供应链效率越高,商品的转移成本就越低,就能实现更多价值创造;三是价值链活动,上、下游企业通过不断提升产品性能、赋予其新的功能属性,通过满足客户需求实现价值创造。概言之,价值网络中产业链、供应链和价值链包括供应商、同盟者、顾客和商业伙伴等在内的不同经济行为主体以价值星系的“成员组合”方式协同创造新的价值,企业组织形态与价值创造机制的基本逻辑由价值增值向价值再创造转变。

全球价值链视角下,发展中国家产业转型升级面临严重阻滞的根本原因在于产业分工的低水平均衡,导致其难以形成新的竞争优势,而原有的比较优势逐渐消失,被俘获在价值链低端环节,沦为发达国家的“污染天堂”。因此,发展中国家必须重组产业链、供应链、价值链,建立起自主发展型的价值网络,通过重建产品分工推进分工的深化,培育模块化产业链系统集成企业掌握产业转型升级的主导权以破解低端锁定困境,进而摆脱长期依赖大量资源消耗和低劳动力价格、以劳动密集型加工业为主的传统粗放式经济增长模式。按照

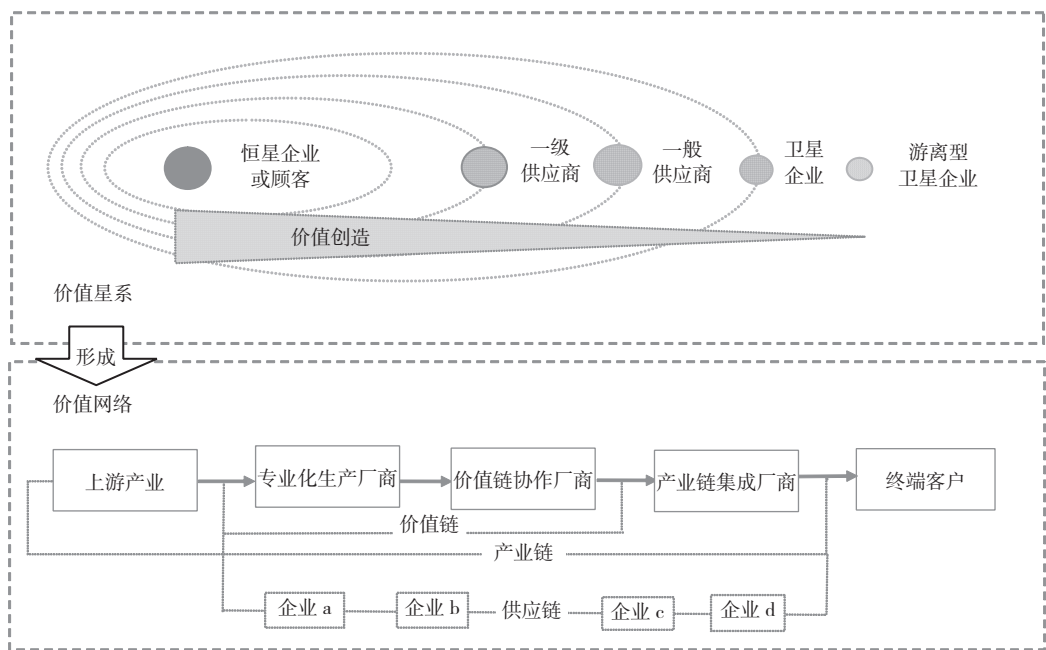


图1 “产业链-供应链-价值链”价值网络模型的分解

这一逻辑,基于分工深化的视角,发展中国家应基于本国分工水平生产具有新比较优势的产品。相较于价值链上的垂直分工,基于新比较优势的分工,发展中国家有能力培养产业链整合能力及发展产业链系统集成企业,通过掌握产业分工主导权获得国际分工的比较利益。为此,发展中国家须以系统集成产品的发展带动产业链、供应链、价值链重组,掌握产业升级的主导权,向全球价值链的中高端环节攀升,摆脱“低端化”与“高碳化”的双重锁定困境。

首先,以培育本土的产业链系统集成者为目标进行产业链重组。产业链上具有一定市场势力和纵向整合能力的系统集成者协同上下游不同主体,通过产业链上下游信息和知识的衔接及策略的协同,使得需求和供给有效衔接,降低交易成本,优化经济结构与能源结构,不仅有助于增加一体化产业链利润,还可以实现减污降碳,减少对生态环境的破坏。其次,以实现一体化的供应链协作为目标进行供应链重组。供应链上各环节打破企业边界,以“客户价值为导向”,通过跨企业间的协作实现高效分销和配送以降低供应链成本,打造绿色供应链,通过降低环境危害和提高资源效率来扩大市场空间,进而促进分工深化。最后,以促进企业核心能力提升为目标进行价值链重组。企业需专注于最具优势的价值链环节,形成低成本或差异化优势,对不擅长的环节进行外包,压缩生产流程,减少对环境造成的污染,通过培养内生比较优势以提高专业化水平,创造形成包括绿色智造、高科技、熟练劳动力等的高级要素,促使企业依托高级要素禀赋向“微笑曲线”两端攀升,通过提高绿色全要素生产率引致的绿色技术进步向全球价值链中高端攀升。

重组后的产业链、供应链、价值链协同建立起促进产业分工的正反馈循环,分工深化带来价值创造后又会引起分工深化,即在“分工深化-价值创造-分工深化”的正反馈中循环累积,发展中国家形成自主发展型的价值网络,以达到更高水平的分工均衡,从而形成核心竞争力,具备向全球价值链高端攀升的动力。如图2所示。

需要特别指出的是,这一自主发展型价值网络具有“产品-价值-功能”三个维度,价值网络中的价值创造活动被模块化解构,每一个被分解的价值网络模块基于“产品-价值-功能”三个维度均具有唯一性,在价值网络空间中可以进行准确的节点定位,并基于自身优势提升整条价值链,突破功能升级和价值链条升级,如图3所示。

(三)“产业链-供应链-价值链”价值网络重构的双重价值链嵌入模式构建

在经济全球化进程的不断推进下,中国已然参与到GVC分工中但并未嵌入GVC高端环节,反而形成了两个“中心-外围”的格局(马莉莉等,2015;王娟娟,2022)。从全球价值链视角,第一个格局中发达国家是中心,中国东部地区是外围;从国内价值链视角,第二个格局中中国东部地区是中心,中国西部地区是外围。这两个“中心-外围”格局相互嵌套在由跨国公司组织和治理的贸易体系下,发达国家处在全球价值链高端,中

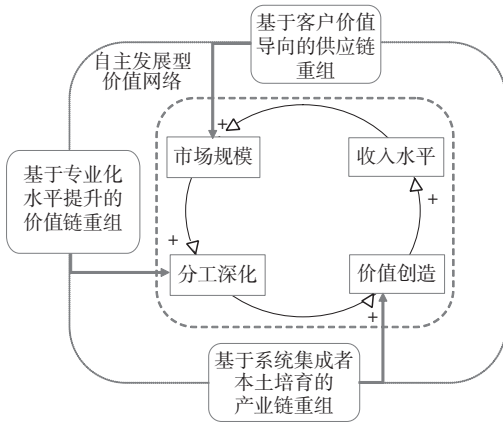


图2 基于“产业链-供应链-价值链”价值网络模型的重构

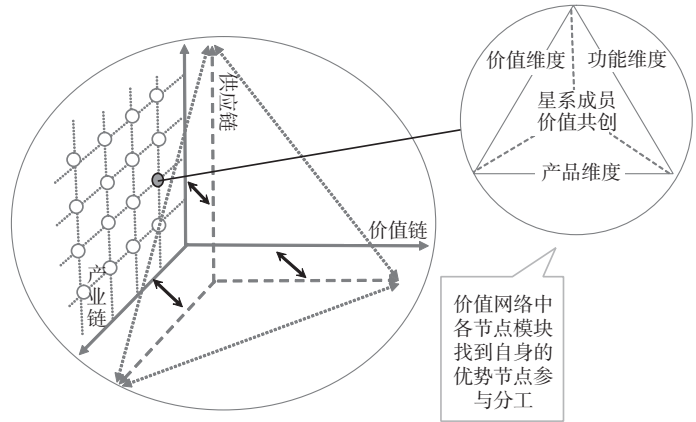


图3 “产业链-供应链-价值链”价值网络的模块化分解

国东部地区处在加工组装环节,西部地区处在低端生产要素供应环节,形成“发达国家-中国东部地区-中国西部地区”的逻辑链条。可以发现,一方面,单纯基于价值链的升级,发展中国家产业易陷入线性升级的动力不足困境,引致形成“低端化”与“高碳化”;另一方面,在单一全球价值链分工模式下,我国东部地区承接世界产业转移,加之西部地区产业结构不合理,引致生态环境风险不断加剧。

从价值网络视角来看,其作为价值链的立体网络层次结构,不仅遵循着链条的横向升级,也注重纵向拓展(渠慎宁和杨丹辉,2022)。我国东部地区在充分利用国内大市场构建形成本土企业主导的NVC时,基于价值星系型组织理念重组的价值网络通过培育系统集成企业,带动星系成员获得更高的知识结构和高级要素,促使本土企业提升自主创新能力。与此同时,重组的价值网络还具备长远发展的战略眼光,注重能源结构优化和资源有效配置,通过提高资源能源利用效率和生产效率以减少对环境的污染。进一步地,立足自身资源禀赋和技术存量基础实施主动的国际化战略,在GVC中找准位置进行价值链延伸和高端环节的占据,同国际大型供应商竞争挤入全球核心供应链,与系统集成者结成战略伙伴关系形成新的系统集成者,最终构建成为中国本土企业主导的GVC,从而更好地调动本土企业打造绿色产业链、供应链和价值链。如图4所示。

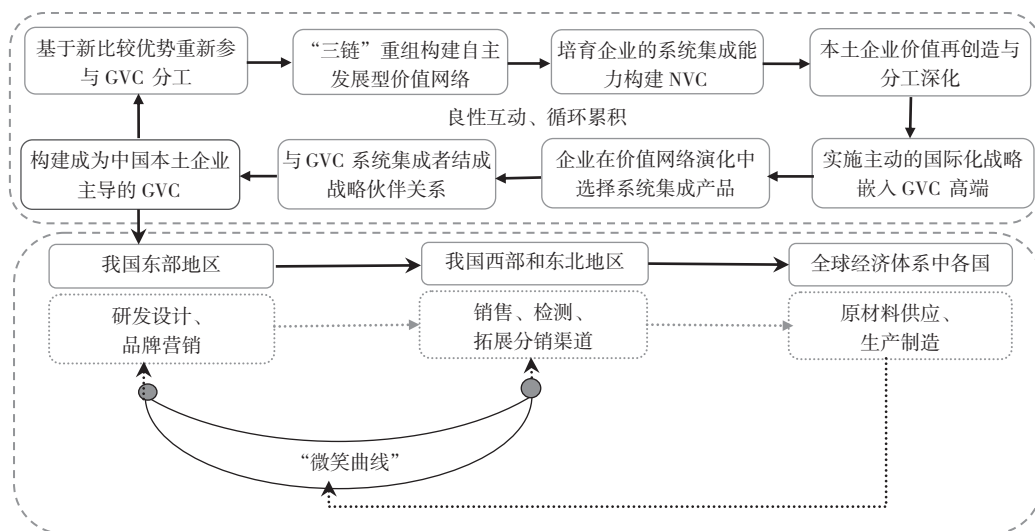


图4 基于价值网络重构的企业双重价值链嵌入模式

四、研究设计

(一)研究方法选择

Eisenhardt(2007)罗列了适合进行案例研究的六类问题。本文探讨的问题符合其中三条:一是现有的理论不能充分回应的研究问题。在新发展格局下,单一层面下的全球价值链嵌入范式尚不能充分解决我国纺

织业通过嵌入 GVC 与 NVC 的双重价值链分工实现转型升级这一问题。二是研究问题的过程及背后逻辑。本文的研究旨在揭示基于 GVC 与 NVC 关联互动的双重价值链嵌入范式,我国纺织业通过增强竞争优势获得新的增长点实现转型升级的过程及背后逻辑。三是计量经济或其他实证研究方法不能很好地探究问题的复杂过程。运用计量经济及其他实证研究方法不能很好地阐释以纺织业为代表的我国传统制造业通过重构价值网络实现转型升级的复杂过程。因此,本文采用案例研究方法,旨在挖掘问题背后的深层逻辑。经过进一步分析,本文采用纵向探索性案例分析方法,主要原因在于:首先,本文聚焦于我国纺织业企业参与双重价值链分工的价值链升级路径探析及揭示作用机制,侧重于理论逻辑的分析与推演,具有探索性和归纳性的研究特征,适合采用探索性案例研究。基于探索性案例分析方法的研究不仅能够对纺织业企业嵌入 GVC 与 NVC 的双重价值链分工中通过调整价值链嵌入战略实现转型升级的路径进行深描,还能够清晰解构其背后机制及充分挖掘背后机制的逻辑链条。其次,本文探究纺织业在双重价值链分工格局中的转型升级路径,是一个过程性问题,案例研究方法适合于回答“how”等过程性问题,有助于保留丰富的过程质性信息。接下来,在“双循环”的新发展格局下,作为我国传统制造业的典型代表,纺织业重塑可持续竞争优势、实现转型升级是一种具有代表性的实践现象。单案例研究有助于更好地了解案例背景,保证案例研究的深度,从单案例中得出的结论也有助于加深对于相同或相似事件的理解。最后,通过纵向探索性案例的研究设计,能够准确识别案例企业关键事件发生的时序,保证研究中对纺织业通过参与双重价值链分工、实现价值链升级演进路径探析的逻辑连贯性,助益于归纳演进过程并深度提炼背后的逻辑关系。因此,探索性单案例研究方法较好地匹配了本文的研究问题。此外,本文探究“双循环”新发展格局下传统制造业通过参与关联互动的双重价值链分工获得竞争优势实现转型升级的过程,这一重要现实问题是现有文献尚未系统研究的内容,所以采用扎根理论。

(二)案例企业选择

案例选择应以代表性、契合性和数据可获得性为原则(Eggert et al, 2020; 单宇等, 2022)。代表性上,波司登是一家大型纺织服装企业,也是中国 500 强企业之一,其在持续创造竞争优势与实现转型升级方面非常具有代表性。作为中国知名品牌,波司登有过辉煌时刻,但也曾一度陷入低谷,通过不断地调整发展战略重塑竞争优势,实现优势转型升级摆脱困境。作为我国纺织业重塑竞争优势的代表性企业,波司登不断面对挑战、不断调整发展战略实现优势转型升级的过程,提供了案例研究难得的观察契机。契合性上,一方面,波司登在不断创造自身可持续竞争优势实现转型升级的过程中,积极嵌入价值星系这一多维跨界创新思维的系统创新路径,使得以顾客需求为导向在重塑竞争优势中发挥了至关重要的作用。波司登通过以顾客需求为导向的产业转型升级模式为其采取主动战略进行转型升级创造了条件,这与本文研究情境高度契合。另一方面,波司登通过产业链、供应链和价值链重组建立自主发展型的价值网络,推进分工深化、摆脱价值链被俘获的处境,掌握产业结构优化的主导权转型升级过程与本文所要探究的情境具有较高的契合性。数据可获得性上,研究团队与波司登建立了较好的合作关系,多次对波司登持续获得竞争优势、转型升级的案例进行实地调研与访谈,为获取深度案例信息创造了必要条件(Eisenhardt, 1989),具有数据可获得性。基于以上原则,本文选择波司登作为案例研究对象,案例具体描述如下。

波司登以羽绒服为主营产品,其产品系列包括运动服、西服、床上用品等,是我国纺织行业的龙头企业,被誉为中国羽绒服第一品牌,波司登在全国建立了较大规模的生产网络并延展至世界多国。作为全球知名、国内领先的羽绒服生产企业,创始于 1976 年的波司登是中国较早通过代工方式参与全球价值链环流中的纺织业企业。在 40 余年的发展历程中,波司登从以代工加工到参与全球价值链中高端,从一家靠 8 台缝纫机、11 位农民白手起家的村办缝纫组成长为产品畅销 72 个国家、品牌价值 243.02 亿元的世界一流纺织服装企业(波司登官方网站 2022 年数据),故选择该案例分析研究具有较强的典型性。波司登成立初期主要由农村闲散劳动力构成,以来料加工为主。1980 年起,波司登凭借良好的信誉和质量,由来料加工向贴牌生产转变。自 1984 年,波司登开始转型加工羽绒服,从加工到品牌、从营销到供应链,生产的贴牌羽绒服供不应求,实现了成功转型。1992 年起,波司登跳出代工限制,通过开拓市场、工艺升级与技术创新,成功登上了全球销量第一的位置。1997 年起,波司登为占据绝对的市场优势,着力强化品牌效应,面向中高端市场准确定位,一路高歌猛进。2000 年初,波司登选择与国际知名设计公司合作,利用在国内的品牌优势开展跨国合作贸易

和对外推广,转向国际化经济战略。2006年,波司登在品牌扩张失利之时开始了产品延伸,形成了休闲女装、保暖内衣、针织、运动装、羊绒、童装等系列产品协调发展的新格局。2012年是纺织行业的关键年,全球商业形态发生巨大变化,购物场景由商场服装专柜转向商业综合体,与此同时,线上渠道也在不断拓展,国外品牌向国内市场快速渗透。2013年起,波司登旗下品牌面向高端、中端和低端市场开始独立运作,但困境并未得以有效改善。2016年,波司登通过准确的市场定位、升级品牌等以顾客为导向的方式重回巅峰。2017年起,回归主业——羽绒服,通过激活品牌、优化渠道、品牌升级、跨界合作等方式向全球价值链中高端迈进。2020年起,在“双循环”新发展格局下,波司登在参与全球价值链环流的过程中通过充分利用国内大市场建立优势,继而向全球价值链高端攀升的实践,为我国其他面临低端锁定困境的纺织业企业提供启发性的经验借鉴。概言之,本部分以关键事件、典型变化特征为标志梳理了波司登不断调整发展战略,获取可持续竞争优势、实现转型升级的过程。具体如图5所示。

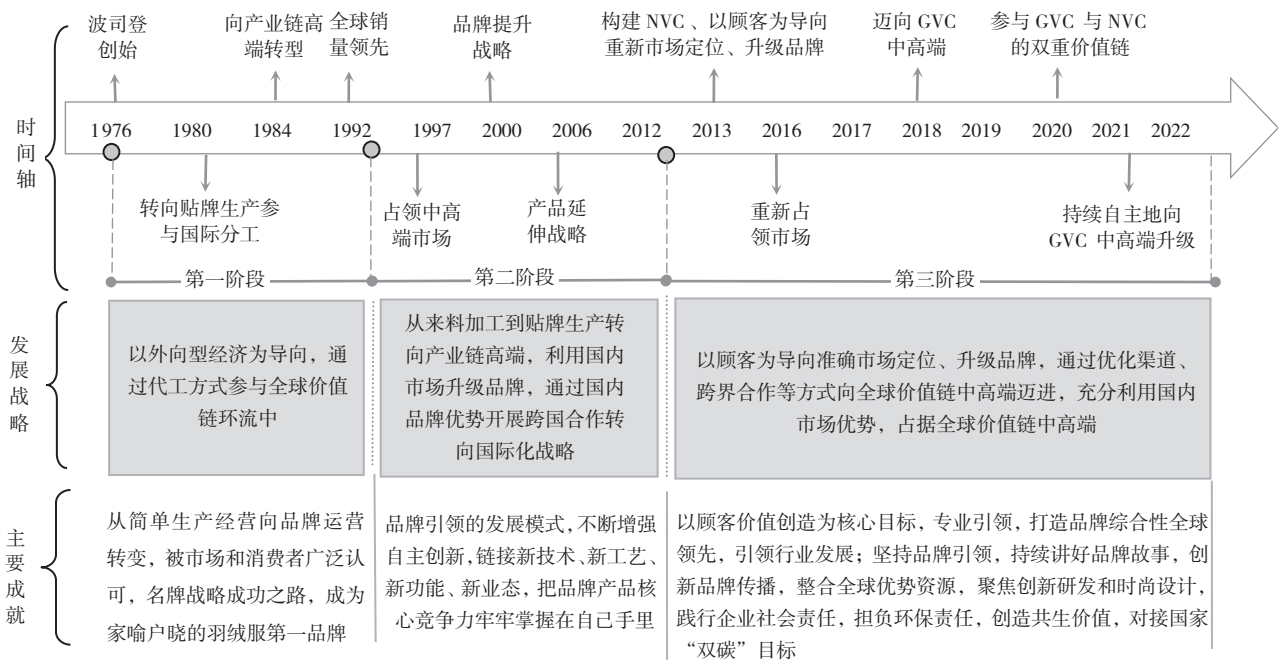


图5 波司登的发展历程与关键节点

(三)数据收集

本文采用多种来源进行数据的收集,包括通过实地调研进行深度半结构化访谈(一手资料)和查阅资料获取二手公开资料,调研时间为2021年7月1日—9月30日。调研地点为江苏省常熟市波司登工业园区。研究团队获得了大量与波司登高管谈话的实录、旁听获得的内部会议记录以及业务资料,形成了充分的文档资料。其中,对核心部门的部分访谈信息如表1所示。研究中运用的关键信息辅以大量二手资料进行三角验证。获取二手资料主要来源于波司登股份有限公司官网(<https://www.bosideng.com/>)、上市公司年报、相关媒体新闻、全球事件、品牌社会化媒体宣传资料、波司登高层演讲以及访谈新闻、相关书籍报刊等。

表1 案例企业访谈对象信息和访谈内容信息

访谈对象	收集方式	访谈对象职位	访谈次数	访谈时长(分钟)	主要访谈内容
黄女士	半结构化访谈、实地参观	执行董事兼副总裁	3	180	波司登发展历程、商业模式的演化、竞争优势的转变及风险应对
何经理		供应链管理中心经理	3	110	供应链创新与变革、竞争战略、市场运维管理
戴先生		数字运营中心总监	4	70	技术变革、战略转型
王经理		外贸事业部总经理	4	40	市场运营、市场风险管理模式
周先生		零售副总裁	2	40	波司登发展历程
李先生		市场部主管	7	360	销售平台管理、市场营销策略
王女士		品牌总监	9	420	品牌战略、品牌运营和维护
王先生		设计总监	7	360	通过创新设计为品牌赋能的情况
吕先生		电商运营主管	7	300	电子商务运营情况、直播情况及相关策略及所涉及的网络宣传

续表

二手资料 获取情况	收集方式	收集内容
	波司登官方网站	企业相关的背景资料及随历史沿革相关的财务信息
	相关媒体网站	媒体层面企业的访谈
	企业各渠道公众号	相关新闻报道、企业大事记

(四)数据分析

采用扎根理论,将所获取的一手访谈数据和二手数据进行梳理整合,逐步形成文本分析资料,反复比较分析,依次进行开放式编码、主轴式编码、选择式编码,完成从数据到理论建构的过程,进而探究“双循环”格局下波司登基于价值网络重构的转型升级过程。具体编码过程如下。

Stage1:开放式编码。开放式编码是将研究中通过调研访谈收集到的原始资料梳理整合并归纳的过程,实现由资料收集到资料的概念化、范畴化。本文以“处于‘双循环’新发展格局下的中国纺织业实现转型升级的路径”为核心议题,从原始数据资料中找出与研究主题紧密相关的数据并标签化。通过归纳整理并按照特征进行分类,根据概念之间的相互逻辑关系进一步聚类,最终提炼出21个初始范畴,具体见表2。

表2 开放式编码

原始资料	开放式编码
	初始范畴
1976年,波司登成立缝纫组,最初的业务是来料加工。1980年,董事长高德康凭借良好的信誉和质量拿到了来自上海的来料加工订单。1984年,转型加工羽绒服。1991年,营利1100万元	a1 来料加工转向贴牌生产
1992年,为跳出代工限制,高德康决定注册自主品牌“波司登”。1994年,高德康的公司完成股份制改革,正式亮出自主品牌“波司登”。1995年波司登全国销量领先。1997年,波司登实现了连续3年实际销量第一,但市场绝对优势并不明显,原因是消费者对老品牌仍具有一定的信任度,对波司登这颗新星尚需要时间认同	a2 建立自主品牌
1998年,市场竞争日益激烈,高德康决定实施多品牌战略。2001年,实现了第二品牌“雪中飞”、第三品牌“康博”、第四品牌“冰洁”的系列延伸。2006年,波司登完成生产总值118亿元,销售收入为106亿元。2007年,波司登在香港上市	a3 延伸品牌优势
2004年,波司登开始了第二次产品延伸,形成了以羽绒服为主导,休闲男装、德兰尼休闲女装、保暖内衣、针织、运动装、羊绒、童装等系列产品协调发展的新格局。波司登的国际化业务进展顺利开展。2004年,“波司登”已成功打入日本、美国、加拿大、俄罗斯、瑞士和蒙古等市场。2004年实现出口8000多万美元	a4 拓展国内国际市场
2012年,是服装行业的关键年。商业形态变化,2014—2015年“波司登”营收下降23.6%,为上市以来最低	a5 外部环境变化伴随国内商业形态发展改变
波司登重新进行品牌定位,2016年,波司登终于停止了净利润连续下跌的趋势,转而上扬,完成了四十年来最重要的一次自救。波司登开始与上海君智咨询合作,向咨询服务公司抛出了自己的困惑。咨询公司经过全面了解,给波司登下了三个诊断:定位不清晰、品牌老化、市场份额	a6 调整市场战略提升竞争优势
2017年11月,波司登开始升级品牌,回归主业——羽绒服,并确立了“全球热销的羽绒服专家”的战略地位,围绕“聚焦主航道,聚焦主品牌”来实现,波司登和万达300个购物中心合作,在人群聚集的地方,做了快闪店、店中店。2018年起,波司登的营销向时尚和新媒体倾斜,通过小红书、抖音等新媒体渠道,尝试key opinion leader(KOL)、短视频等推广方式	a7 多渠道激活品牌
2016年9月,波司登开展跨界合作;2018年,波司登携手法国、意大利、美国三位国际知名设计师展开合作;2019年、2020年,波司登与爱马仕黄金时代缔造者Jean Paul Gaultier合作,于2020年10月正式推出“新一代羽绒服”	a8 升级产品
从2019年开始,波司登又开始渠道扩张,关闭传统的线下门店,转而以开在购物中心、时尚百货的新型线下门店代替。2019年,波司登店铺数量4866家,当年共增加了238家。2019年“双11”,波司登全渠道销售额约10亿元,2020年“双11”波司登全渠道销售额约15亿元	a9 借力GVC与NVC双重嵌入优化渠道
在国内线下销售渠道,波司登致力于入驻主流商圈,并打造高端门店形象,树立起民族品牌也能“高大上”的信心	a10 通过嵌入GVC与NVC双重分工形成系统集成产品,具备自主转型升级能力
2020年,面对新冠疫情,为加快数字化转型和新零售运营,波司登集团与阿里、腾讯等达成合作,将数字化成功运用于客户增长和销量增加。2021/2022财年,波司登集团收入为人民币162.1亿元,同比增长20%;权益持有人应占溢利为人民币20.6亿元,同比增长20.6%;集团毛利率实现连续五年稳定提升,达60.1%。波司登品牌收入为人民币116.2亿元,同比增长16.3%;毛利率亦实现五年稳定提升,达69.4%	a11 探索全球化发展路径,整合国际优势资源
.....	
(共计71条信息)	(共计21个初始范畴)

Stage2:主轴式编码。在前一步开放式编码的基础上对范畴聚类实现主轴式编码,以挖掘出建立在范畴之间的潜在联系。依照扎根理论的典型分析范式,将开放式编码提出的21个范畴归纳至7个主范畴之中,具体见表3。

Stage3:选择式编码。选择式编码旨在从主范畴中识别出发挥统领作用的关键范畴,其基于对主范畴的高度提炼,起到挈领提纲的作用。通过梳理回顾范畴之间的内在逻辑关系及演变过程,研究发现“新比较优势→自主发展型价值网络→主动的国际化战略”对整体编码解释性较强,故将其作为核心范畴对主范畴形成串联关系,最终提炼出“双循环”新发展格局下波司登转型升级的实现路径。

扎根理论分析发现,波司登不断调整发展战略,获取可持续的竞争优势,经历了4个主要阶段,即以新比

较优势参与 GVC 分工培育系统集成产品;重构价值网络提高系统集成能力;培育系统集成能力构建 NVC,实现价值再创造与分工深化;采取主动战略嵌入 GVC 高端,与系统集成者结成战略伙伴。如图 6 所示。基于以上分析,形成了本文研究的理论模型。

表 3 主轴式编码

主范畴	副范畴	初始范畴
国内竞争优势提升	技术行业领先	建立自主品牌/根植国内创新资源
	提升市场竞争优势	技术提升/技术创新
品牌战略	市场细分	立足国内市场/市场需求
	国内销量领先	拓展国内市场
	主导国内市场份额	市场认知
嵌入 GVC 获取创新要素 培育系统集成产品	向国际市场拓展	工艺升级/产品升级/功能升级
	创新商业模式	多渠道模式
	延伸产业链	跨界联合
	供应链创新	运营能力提升
	与全球领先企业合作	研发设计创新/战略联盟/打造全球品牌
在 NVC 嵌入中实现价值 再创新与分工深化	升级产品	价值提升
	多渠道激活品牌	运营能力、数字技术
	扩展销售渠道	打破传统营销方式
	价值链延伸	价值积累
	创新企业文化	重新市场定位、商业模式创新
以主导战略嵌入 GVC	建立全球化的销售体系	与全球优质供应商合作
	立足国际市场“强链”	立足全球拓展产业链
	以系统集成产品战略 GVC 高端	主导全球市场份额/利润显著提升
	与全球领先企业形成战略联盟	品牌领先战略
	在参与 NVC 中,“延链、强链、补链”全方位提升自主创新能力	在国际市场中具有话语权

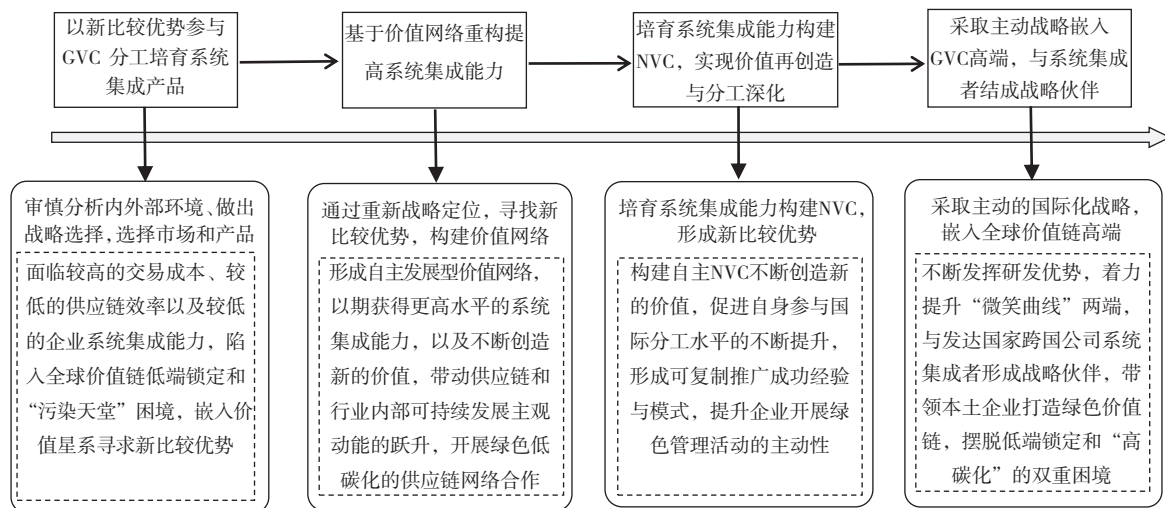


图 6 波司登基于价值网络重构的转型升级的理论框架

(五)关键构念的描述

一是新比较优势。发展中国家要掌握产业转型升级的主动权,必须重建产品分工,不断推进分工深化,以高位势嵌入 GVC,才能有效摆脱升级中的锁定(刘明宇和芮明杰,2021;陈爱贞等,2021)。考虑到发达国家会选择更具报酬递增效益的产品进行分工深化,发展中国家则可选择分工效应不太显著的产品获得比较优势。由于这一阶段所获得的比较优势是基于发展中国家自身从“产品-价值-功能”三个维度优势节点与其他国家分工水平的比较,故可称其为新比较优势。基于新比较优势重新参与分工,发展中国家具备了更好的产业链整合能力及培育产业链系统集成企业,还能够获得产业分工的主动权和国际分工中的比较利益(洪俊杰和商辉,2019;李雯轩,2019)。需要说明的是,这里的新比较优势仍属于“比较优势”的范畴,发展中国家产业在参与国际分工中已经获得了比以往更多的附加值,但仍未形成“绝对优势”,在进一步转型升级中仍需不断探寻比较优势所在,实现比较优势的“升级”。顺承以上分析,本文从交易成本(价值维度)、供应链成本(功

能维度)、产业链系统集成能力(产品维度)等方面识别案例企业重新实现产品分工的新比较优势。

二是自主发展型价值网络。全球价值链视角下,发展中国家企业由于没有产业链治理权而被低端锁定,使发展中国家沦为发达国家的“污染天堂”,其根源在于发展中国家企业的低水平分工均衡。因此,发展中国家企业必须通过不断分工深化达到更高水平的分工均衡,才能够实现产业的自主优化转型升级。但是在GVC分工中,发展中国家产业价值链是割裂的,呈被俘获的网络关系(潘文卿和李跟强,2018)。既有研究表明,基于国内市场构建的NVC,本土企业表现出较强的功能升级和链条升级能力,发展中国家要推进产业转型升级必须构建起自主分工演进的价值网络,即自主发展型价值网络(易开刚和厉飞芹,2017;徐华亮,2021)。本文对案例企业构建自主发展型价值网络的分析聚焦于三个方面:企业专注于内生优势的培育以提高专业化水平;企业运输成本的降低与市场空间的扩大;企业交易成本的降低与收入水平的提高。

三是主动的国际化战略。中国经济发展已然形成两个“中心-外围”结构,为摆脱发达国家跨国公司主导的GVC低端锁定,在双循环的双重价值链分工下,中国须构建本土企业主导的NVC,采取主动战略嵌入GVC高端环节,与GVC分工体系下的系统集成者结成战略伙伴关系,构建成为中国本土企业主导的GVC,从而带动本土企业打造绿色价值链,获得可持续竞争优势(姚宏等,2020)。本文关注案例企业采取主动的国际化战略是否以发展生产性服务业为突破口培育具有本土特色的跨国公司(或系统集成者),进而构建成本土大型企业控制的GVC,在GVC与NVC的良性互动中实现攀升。

(六)理论饱和度检验

本文的研究从信息、理论与资料的匹配情况和参照理论的对比三个方面进行了理论饱和度的判断。首先,对波司登进行了为期3年的持续跟踪,研究团队从多个渠道来源所获得的研究所需信息出现了大量的重复现象,并且在长时期的案例跟踪中,后期未出现新的信息,这表明本文研究已经达到了案例研究的信息饱和度。其次,依据现有权威研究的观点,当理论或概念与资料匹配程度的改善已达到较高贴合程度后,则可以停止对资料的分析。研究团队经过多次循环往复的论证分析,除了已经形成的3个关键构念并未形成新的构念及相应的推论,可以说,基本上达到了关键构念与资料所描述现象之间的良好匹配。最后,本文研究判断理论饱和度的主要依据是现有研究中产业可持续竞争优势获取及优势转型升级,以现有主流理论为参照,本文研究所提出的推论丰富并拓展了已有的理论知识,满足了理论饱和度方面的要求。

五、案例分析

(一)波司登以新比较优势参与GVC分工培育系统集成产品

由来料加工转向贴牌生产。产业在转型升级过程中需要通过审慎分析其内外部环境,做出战略决策及选择合适的产品 and 市场。纺织业一直以来都是我国的传统优势产业,改革开放以来,中国已经从纺织业大国成长为了纺织业强国。20世纪80年代,纺织业由“亚洲四小龙”开始向我国转移,对我国改革开放初期的经济发展起到重要的推动作用。囿于国内市场处在经济转轨期,完整的市场体系尚未建立,市场交易成本较高,波司登凭借良好的信誉和质量,拿到了来料加工订单,继而向贴牌生产转变,以我国劳动力的低成本优势获得了高收益。因此,在这一阶段,作为中国纺织业的典范,波司登的技术水平逐步提高,不断实现产品创新,国内市场快速崛起扩大。波司登不仅成为国内纺织业的龙头企业,还嵌入发达国家主导的GVC环流中参与国际生产分工。

通过国内市场构建价值网络。波司登以代工方式为主嵌入GVC的后果,是波司登承接发达国家产业转移,成为加工制造“工厂”,不能获得产业转型升级的主导权,被处在GVC高端的发达国家企业俘获,被低端锁定,不仅加剧了环境污染,还遏制了绿色全要素生产率的提升。从短期看,通过代工生产企业经济收益大幅提升获得了价值增值。但从长期来看,代工生产模式限制了企业的创新发展,企业仅能依靠低端生产要素维持发展,不仅竞争优势不可持续,而且环境污染加剧,限制了其绿色可持续发展。波司登为跳出代工方式的限制,注册了“波司登”商标并拥有了自主品牌,开始以品牌提升和市场营销为战略重点,以基于“微笑曲线”的两端提升为目标,建立起立足国内市场的价值网络。波司登在进行了大量市场调研的基础上,以顾客需求为导向,对羽绒服进行技术改进。正如波司登的技术人员所述:“10几个裁缝花了半个月时间,重新设计了30多个SKU(stock keeping unit),里料加密、羽绒蓬松度增加、款式简单明了、颜色清爽明亮,一经推出,大受欢迎”。虽然波司登从2014—2017年连续实现了3年全国销量第一,但是却不具有明显的市场优势。其

原因在于,消费者对于市场上原有的羽绒服品牌具有较高的忠诚度,波司登这一品牌还未被消费者所熟知并信任。随后,波司登采取了更加有力的品牌提升战略。在得知中国登山队攀登珠穆朗玛峰的活动后,波司登锁定了战略目标,将“波司登中国销量第一”的金属牌放在世界最高峰并通过电视媒体广告走进了千家万户,取得了非常好的宣传效果。在此之后,波司登开始重视广告这一途径,打开波司登的品牌效应。可以说,这一时期通过品牌提升和占据市场高端获得价值提升,成为波司登的新比较优势。另外,从产业组织机制的角度看,重塑产业竞争优势就是要在国际竞争中形成具有竞争力的市场结构。在市场竞争日益激烈的环境下,波司登董事长高德康着力于多品牌战略获得更多价值,据此培育产品的系统集成能力,在行业内形成绿色价值链、产业链和供应链的引领带动能力,资源能源效率和生产效率得到有效提升,绿色全要素生产率水平逐渐得到提高。自2001年起,实现了第二品牌“雪中飞”、第三品牌“康博”、第四品牌“冰洁”的系列延伸。主导品牌波司登针对中高端市场,雪中飞定位为运动羽绒服品牌,康博和冰洁则以中低端广大消费者为对象。波司登凭借培育的系统集成产品一路高歌猛进,稳坐羽绒服市场第一的位置。嵌入价值星系获得系统集成能力。波司登创造的系统集成产品是以顾客需求为导向、在价值星系成员间的协同合作下实现的,其是通过新比较优势重新参与国际分工中获得的。这带来的启发是,在发达国家跨国公司主导的全球价值链分工体系下,发达国家以高收入水平和高技术创新优势在全球布局价值网络,发展中国家企业转型升级面临的环境是较高的交易成本、较低的供应链效率及较低的企业系统集成能力。为避免与具有明显比较优势的发达国家竞争,发展中国家必须形成新比较优势重新参与GVC分工,才能获取一定的发展空间,实现主动转型升级。波司登通过品牌提升战略、顾客导向战略及价值星系成员间协同合作,不断创造出新的价值。这正是对理论部分的演绎。基于新比较优势重新参与分工对于企业破解“低端化”与“高碳化”具有重要的作用。

总结起来,波司登从承接发达国家产业转移的代工生产方式到形成自己的品牌,基于品牌提升战略找到了自身在优势节点提升价值维度的新比较优势,据此在价值的循环累积中获得持续升级的能力,从而带动行业内其他企业共同打造可持续绿色价值链,在国际竞争中获得竞争优势。

(二)波司登提高系统集成能力的基础是价值网络重构

2010年,波司登上市后第3年,波司登公布的年度业绩报告显示收入下降19%,盈利大幅减少30%。波司登通过重新战略定位转型为综合性服务品牌运营商,基于产业链、供应链、价值链的重组,构建自主发展型价值网络,实现了从代工到自主的蜕变。

产业链的重组。一是波司登基于以消费者视角为主的思维模式展开对消费群体的深入研究,从而优化市场结构;二是以市场数据为支撑推动产品系列化,通过数据化的开发,获取消费者地域差异、年龄差异、个性差异等所产生的差异化需求,打造出立体化的产品条线,从而增加产业链利润;三是将具有国潮气质的波司登融入国际化品格,整合产业链国际化优势资源,提升国际竞争力,提升资源配置效率,优化厂商生产能源结构,不仅获得向全球价值链中高端攀升的新动能,还有助于减少对环境的污染。此外,波司登还聚焦尖端产品的研发,不断夯实品牌领导力和扩大产品市场。正如波司登市场部经理所述:“波司登专业保暖系列的推广分别体现在南极科考队执行的几次重点任务、城市滑雪羽绒服的设计在全球荣获大奖及助力珠穆朗玛峰的攀登活动等,这都展现了波司登的品牌态度。”

供应链的重组。波司登品牌旗下智能物流管理中心大规模应用了自动驾驶运输车,其自动化率达90%。通过机器分拣,有效提升了分拣出货效率,这种高效的分销模式可以降低供应链成本,打造形成绿色供应链。此外,品牌还通过引入阿里巴巴互联网架构技术打造了品牌私有的新零售管理平台,该平台可以动态检测中央仓库、原材料仓库的库存水位并及时调整,让每个门店的货量都基本持平,避免出现缺货、少货问题。为了能够让品牌在销售旺季也能平稳出货,波司登通过滚动下单,实现两周优质快返供应,有效提升品牌羽绒服的售罄率,降低了羽绒服库存挤压引致的销毁废弃纺织品产生的环境污染风险。依托于全球领先的供应链模式,使得品牌能更迅速、精准地满足消费者需求,提升消费者购物体验,让消费者更愿意进行回购。此外,在完善的供应链系统下,波司登品牌的存货仓储成本得到了大幅度降低,产品库存管理也更为高效。构建绿色供应链壁垒,大大提升了品牌的核心竞争力,无形之中扩大了企业的市场空间,从而深化了分工,获得了向全球价值链中高端攀升的新动能。

价值链的重组。波司登不断对上下游环节进行拓展延伸。首先,对下游环节的拓展,代表性事件如下。1999年,波司登成立波司登世界贸易公司,开始发展海外事业,同年将其产品推向了质量要求严苛的瑞士市

场。随后,波司登成功建立了其海外销售渠道,2002年波司登进入俄罗斯市场,在莫斯科设立形象店进行品牌推广并搭建起零售网络。2008年,波司登入驻英国进行连锁经营,并在伦敦曼哈顿街开设了海外旗舰店,并于同年在英国设立分公司进行本土化设计经营。其次,对上游环节的延伸包括:革新传统羽绒,将原先60%的羽绒含量提高至90%,采用进口面料使羽绒服向轻薄型改进。从1999年波司登进入国际市场至今,波司登羽绒服已经销往美国、法国、意大利等72个国家。这得益于波司登对品牌国际化的持续推动。2001年推出环保高鹅绒羽绒服,通过环保面料和优选鹅绒满足了国际对纺织产品更高的环保标准。2003年经历了“非典”,波司登创新性地推出抑菌高鹅绒羽绒服,将中国羽绒推向了高科技行列。2018—2022年,波司登多次亮相纽约时装周、米兰时装周和伦敦时装周,代表中国羽绒服登上国际舞台;携手高田贤三、法国国宝级设计师高缇耶等国际知名设计师,让羽绒服从原来的功能性进阶为兼具功能性与时尚性,助推中国制造向中国创造跃迁。2019年,波司登成为首个登陆米兰时装周的中国羽绒服品牌。2020年,波司登又登上伦敦时装周,向世界展示了中国品牌的专业实力。在“2022全球最具价值服饰品牌排行榜50强”,波司登名次提升至第48名。

波司登通过产业链、供应链、价值链重组,形成了具有自主转型升级功能的价值网络,获得了更高水平的系统集成能力,这是波司登采取主动战略参与国际分工的前提。波司登的实践演绎了理论部分提出的构建自主价值网络对于企业系统集成能力提升的重要性。在这一过程中,产业链、供应链、价值链在协同合作中不断创造出新的价值,推进企业实现可持续自主转型升级。特别值得指出的是,波司登在价值网络重构中聚合创新要素,竭力推动行业产业链绿色升级,实力登榜中国首个“可持续时尚践行者”名录,ESG评级提升到了行业领先的A级,并获得CDP气候变化管理“B-”评级,是目前为止中国纺织服装企业获得的最优评级。

总结起来,波司登基于产业链、供应链和价值链重组,通过重构价值网络打造形成优势节点,创造了获得“新比较优势”的条件,进而通过提升产业价值、打造绿色供应链及形成系统集成产品获得自主转型升级功能,在参与全球价值链分工中实现主动战略,克服低端锁定困境,从而带动行业内其他企业共同打造可持续绿色价值链,在国际竞争中获得竞争优势。

(三)波司登培育系统集成能力构建NVC,实现价值再创造与分工深化

波司登不断培育系统集成能力,通过构建形成NVC不断实现企业价值的再创造与分工深化。品牌提升上,更换了沿用多年的商标;市场营销上,处处体现年轻、时尚,波司登和万达300个购物中心合作,在人群聚集的地方,做了快闪店、店中店。此外,波司登的营销向时尚和新媒体倾斜,通过小红书、抖音等新媒体渠道,尝试key opinion leader(KOL)、短视频等推广方式。拓展价值星系成员,突破性地开展跨界合作,如波司登品牌运行中心工作人员所述:“在上海迪士尼开业之时,波司登跟迪士尼合作,推出波司登迪士尼系列羽绒服产品,大受好评。”就系统集成能力的提升来看,由原来的功能性进阶为兼具功能性和时尚性的服饰品牌。波司登品牌旗下有登峰、传奇、极寒、高端户外等共9大主题系列。其中,登峰、传奇与征服者系列主要应对极端天气,更突出保暖防风等功能性;而极寒系列(工装风加厚羽绒服)、泡芙系列(时尚撞色便携式羽绒服)、时尚运动系列(活力动感)产品更具时尚性,深受年轻消费者青睐。在渠道优化方面,线下加速自营店布局,线上深耕天猫,加快直播电商与微商城布局。波司登正式以大工匠精神将设计赋能和品质提升放在了重要的战略地位,从中国品牌到走向全球,将波司登打造为了一张具有代表性的“中国名片”。渠道创新上,波司登通过加强零售精细化运营,实现线上线下全渠道的融合,不断升级渠道,优化渠道结构布局,在核心商圈开设门店和体验店,促进波司登品牌触达核心商业体的消费人群,主流渠道门店人流量大、热度高,有助于销售的增长。同时以线上直播带货促进产品精准触达潮流个性的消费群体,形成企业微信圈层化、社区化供应场景等。产品温度上,波司登作为全球规模领先的羽绒服品牌,一直注重消费者对产品升级的需求,2021年首创风衣羽绒服,将西方经典风衣与东方保暖羽绒服完美融合,受到消费者的一致好评,开秀1小时销售破1000万元,24小时单款破1600件。波司登用自己对于产品的“温度”给予消费者具有国际品质的羽绒服穿着体验,同时也让行业看到了波司登作为中国品牌,强大的创新与研发实力。作为处在GVC与NVC高端的系统集成厂商,波司登积极发挥龙头带动作用,在行业内推广分享先进技能经验,并面向合作供应商、加工厂、消费者倡导环境守法、践行节能减碳、促进绿色发展,引导供应链伙伴共同参与减排创效,不断提高行业核心与关键共性技术创新能力,打造可持续发展的产业生态。

总的来说,波司登培育系统集成能力构建NVC,实现价值再创造与分工深化实践说明面对不断变化的

环境,我国纺织业企业需要构建自主的NVC,不断构建基于“产品-价值-功能”三维度的优势节点,为自身创造获得新比较优势的条件,促进自身参与国际分工水平的不断提升,获取可持续竞争优势,从而破解“低端化”与“高碳化”双重锁定的困境。

(四)波司登采取主动战略嵌入GVC高端,与系统集成者结成战略伙伴

波司登以产品设计和品牌推广向嵌入GVC高端,同时不断发挥研发优势着力提升“微笑曲线”两端,基于自己擅长的领域做大做强一个品类,采取主动战略参与国际分工,进而与发达国家跨国公司系统集成者结成战略伙伴。

高端化和品牌化密不可分。正如波司登设计师所述:“波司登发布的100%中国原创顶配的登峰2.0系列,产品一经上市就为行业带来全新的惊喜。波司登在羽绒、面料、工艺、版型等方面不断创新,成为行业龙头企业,并以尖端科技和高端品质引领中国羽绒服行业变革突破,努力在自己最擅长的领域做到全球领先,成为消费者公认的“羽绒服专家”。波司登历时两年研发与创新,联手国家登山队、南极科考队、中国北斗定位等百余位专家共同研发而成。经历了500道制作工序,300余项专业测试,以及5次珠穆朗玛峰和南极等极限环境测试,用实践测试力证其无惧极端环境的优异御寒性能。在研发过程中更携手中国航空工业文化中心,首次将航空材料技术应用于服装领域,并实现了全球三大定位系统之一的北斗定位搜救系统在羽绒服领域的首次应用。”波司登在采取主动战略的同时,还与GVC系统集成者结成战略伙伴,波司登首次亮相纽约时装周,以东方魅力的代表元素“牖”为主题,以黄公望的《富春山居图》为背景,把中国的传统文化审美和现代的科技工艺相结合,向世界展示了中国文化的底蕴魅力和波司登的匠心之美。此外,波司登还在不断推动国潮系列的产品与海外市场合作,不断推进高端产品国际化。在加快构建“双循环”新发展格局的大背景下,国货品牌将面临更广阔的发展机遇。波司登设计中心将持续加强产品研发创新、时尚设计创意,从产品层面和精神层面力求满足新的需求,创造新的价值,不断增强文化自信。需要特别指出的是,波司登在获得新比较优势后还不断地把自身业务能力与国家“双碳”战略紧密结合,针对环保原料、绿色设计、智能制造、节能降耗、减少污染、绿色物流与仓储、废物管理及包装材料的控制等环节,推进碳排放量化和碳目标考核,打造绿色工厂、绿色供应链,逐步实现绿色管理全覆盖。波司登设立了每年提升10%~20%环保产品占比的长期目标,加强轻暖羽绒服的创新研发,增加新型环保面料的应用,为消费者提供更健康、绿色的产品。

综上所述,波司登始终链接新技术、新工艺、新功能、新业态,把品牌产品核心竞争力牢牢掌握在自己手里,向全球价值链中高端迈进。波司登的成长历程印证了“做产品是做现在,做品牌是做未来”这一产业发展理念,在“科技、时尚、绿色”三大领域取得显著成效。“以全球视野高度定位‘中国制造’,用产品深度支撑品牌高度”,正是波司登不断提高国际竞争力的实践路径。

六、结论与管理启示

(一)研究结论

本文通过对波司登的纵向探索性案例分析,揭示了以纺织业为代表的中国传统制造业借力“双循环”新发展格局下的双重价值链分工实现转型升级的路径及背后逻辑。主要研究结论如下。

以顾客需求为导向,在价值星系成员的协同合作下创造系统集成产品是以纺织业为代表的中国传统制造业破解低端锁定困境的关键。在发达国家跨国公司主导的全球价值链分工体系下,发达国家企业以高收入水平和优势创新水平在全球布局价值网络,以纺织业为代表的中国传统制造业企业参与全球价值链体系不可避免地面临着“被俘获”。中国企业转型升级面临着较高的交易成本、低供应链效率、低企业系统集成能力。为避免与具有明显比较优势的发达国家竞争,发展中国家必须形成新比较优势重新参与全球价值链分工,才能获得一定的价值链攀升空间,实现主动转型升级。为此,发展中国家传统企业需要通过品牌提升战略、顾客导向战略及开展价值星系成员间的协同合作,不断创造新的价值,而非被动地进行价值积累,才能够不断地在参与全球价值链分工中推进分工深化,破解低端锁定和沦为发达国家“污染天堂”的困境。

通过产业链、供应链、价值链重组,构建形成具有自主转型功能的价值网络,获得更高水平的系统集成能力,是以纺织业为代表的发展中国家传统产业采取主动战略参与国际分工的前提。在发达国家跨国公司主导的全球价值链分工体系中,中国企业依据劳动力的低成本优势参与国际生产分工,但这是一种被动参与的方式。即使中国企业技术水平得到提升,但由于缺乏全球价值链治理权,企业被锁定在价值链低端而沦为

“世界工厂”，对本国的生态环境造成严重的危害，还制约了绿色全要素生产率的提升。为此，中国传统制造企业需借力庞大的国内市场，鼓励企业之间开展战略合作，将各自的价值链重组后以获得主动参与国际分工的主动权。

在“双循环”新发展格局下，中国已然形成了两个“中心-外围”格局，中国企业需基于重构的“产业链-供应链-价值链”三维度价值网络找到自身优势节点进行升级，才能摆脱陷入线性升级动力不足和“交互锁定”^①的困境。价值网络作为价值链条的立体网络层次结构，分别从横向和纵向拓展和延伸价值链条。我国东部地区在充分利用国内大市场构建形成本土企业主导的NVC时，基于价值星系型组织理念重组的价值网络通过培育系统集成企业，带动星系成员同国际大型供应商竞争挤入全球核心供应链，与系统集成者结成战略伙伴关系形成新的系统集成者，最终构建成为中国本土企业主导的GVC，从而更好地调动本土企业打造绿色产业链、供应链和价值链。

（二）管理启示

通过案例演绎纺织业转型升级的实现路径，得到以下管理启示。

第一，深刻洞察消费趋势，重视品牌定位。需要立足于全球消费市场，收集并整理大量的数据，对产品销售和用户反馈进行深入分析，深刻洞察用户的真实需求。此外，还要随着市场环境的变化不断调整策略，协助品牌完成新的定位，从新品类、新品牌、新渠道等多角度为品牌成长提供坚实助力。波司登对消费趋势的深刻洞察是其品牌转型的基础，而明确的品牌定位则是品牌升级的首要策略。清晰、明确的品牌定位能够充分体现品牌的独特个性、差异性优势，而这正是品牌核心价值所在。对于波司登而言，其在厘清市场定位及自身优劣势后，明确了“全球热销的羽绒服专家”的品牌定位，并围绕这一品牌定位，塑造了鲜明的品牌形象，成功地向消费者传达了品牌基调。此外，波司登不断夯实自身的优势，洞察到消费者追求绿色、时尚和科技的需求，在设计、工艺和环保上不断追求突破，在时尚设计和产品理念等多个层面进行战略升级，有效地提升了产品竞争力。

第二，重视跨界合作，全方位引领国际市场。随着全球化的不断深入，国际合作和市场拓展成为企业追求发展的重要途径之一。需要不断加强全球资源整合和合作创新，实现了良性循环的发展格局。注重跨界合作，推进产品国际化战略，也是波司登转型的关键。无论是在国内市场中迎合年轻消费者，打造泡芙系列和时尚运动系列等更具时尚性的产品，还是从国内走向全球，与国际领先企业开展战略合作，以东方魅力的代表元素“牖”为主题，以黄公望的《富春山居图》为背景，把中国的传统文化审美和现代的科技工艺相结合，向世界展示了中国文化的底蕴魅力和波司登的匠心之美，波司登不断增强竞争优势跻身GVC高端，不断推进高端产品国际化。

第三，提升企业形象建构品牌实力，在国际化战略中发挥重大助推作用。企业形象传播的目的是获取大众的价值认同以吸引更多消费者，企业形象传播是一种情感的传播，通过传递企业文化、企业愿景与企业精神，可以赋予企业人格化的温度，强化品牌感染力。波司登在营销传播中将“温暖全世界”这一企业使命作为传播口号，在公众心中有力地塑造了一个面向世界、有关怀、有承担、有梦想的中国企业形象。这一做法不仅赢得了国内消费者的品牌热爱，更重要的是通过产品增强了文化自信、民族自信。更为重要的是，国家“双碳”目标已然成为企业提高竞争优势的崭新风向标，企业以减污降碳树立行业标杆，成为高质量发展的创新路径。

参考文献

- [1] 陈爱贞, 陈凤兰, 何诚颖, 2021. 产业链关联与企业创新[J]. 中国工业经济, (9): 80-98.
- [2] 陈雯, 黄浩溢, 陈鸣, 2023. 目的地收入与中国出口企业国际分工地位——论“低端锁定”效应[J]. 经济科学, 253(1): 84-99.
- [3] 杜欢政, 刘建成, 陆莎, 2022. 双碳目标下纺织产业的绿色创新与发展[J]. 纺织学报, 43(9): 120-128.
- [4] 冯晓华, 陈九安, 2023. FTA中TBT条款对中国全球价值链攀升的影响研究[J]. 技术经济, 42(3): 142-153.
- [5] 高运胜, 杨阳, 2020. 全球价值链重构背景下我国制造业高质量发展目标与路径研究[J]. 经济学家, (10): 65-74.
- [6] 洪俊杰, 商辉, 2019. 中国开放型经济的“共轭环流论”: 理论与证据[J]. 中国社会科学, (1): 42-64.

① “交互锁定”可以解释为：一方面，企业参与全球价值链分工对国内价值链的构建形成阻滞；另一方面，企业参与构建国内价值链阻碍了其参与全球价值链分工。

- [7] 江小涓, 孟丽君, 2021. 内循环为主、外循环赋能与更高水平双循环——国际经验与中国实践[J]. 管理世界, 37(1): 1-19.
- [8] 蒋瑛, 汪琼, 魏梦雯, 2022. “双循环”视角下国内消费需求扩量提质对全球价值链升级的影响研究[J]. 财贸研究, 34(4): 11-23.
- [9] 孔海东, 张培, 刘兵, 2019. 价值共创行为分析框架构建——基于赋能理论视角[J]. 技术经济, 38(6): 99-108.
- [10] 黎峰, 2022. 双循环联动的大国特质与一般规律: 贸易视角的考察[J]. 世界经济研究, (5): 102-116.
- [11] 黎峰, 2023. 参与国际循环如何影响中国国内大循环? ——来自中国加入WTO的准自然实验[J]. 南开经济研究, 237(3): 58-76.
- [12] 李雯轩, 2019. 新工业革命与比较优势重塑[J]. 经济学家, (5): 76-84.
- [13] 梁俊, 2021. 产业价值链升级促进形成强大国内市场的对策建议[J]. 宏观经济研究, (9): 57-65.
- [14] 梁中, 汪跃, 2022. 从“双重错位锁定”到“双元解锁”——中国传统制造业绿色转型情景与政策路径[J]. 社会科学研究, (1): 68-76.
- [15] 刘明宇, 芮明杰, 2012. 价值网络重构、分工演进与产业结构优化[J]. 中国工业经济, (5): 148-160.
- [16] 刘明宇, 芮明杰, 2021. 以创新引领发展, 打造上海世界级汽车产业集群[J]. 科学发展, (5): 15-23.
- [17] 刘娅, 梁明, 徐斯, 等, 2023. 中国制造业外迁现状与应对策略——基于产业链供应链关联性的分析[J]. 国际贸易, (5): 3-13.
- [18] 马丹, 何雅兴, 郁霞, 2021. 双重价值链、经济不确定性与区域贸易竞争力——“一带一路”建设的视角[J]. 中国工业经济, (4): 81-99.
- [19] 马莉莉, 张彤, 黄文学, 2015. 东亚生产网络兴起背景下共建丝绸之路经济带的战略选择[J]. 人文杂志, (5): 33-38.
- [20] 潘文卿, 李跟强, 2018. 中国区域的国家价值链与全球价值链: 区域互动与增值收益[J]. 经济研究, 53(3): 171-186.
- [21] 潘文卿, 赵颖异, 2019. 中国制造业嵌入国家价值链和全球价值链的产业-区域特征[J]. 技术经济, 38(3): 49-59.
- [22] 渠慎宁, 杨丹辉, 2022. 制造业本地化、技术反噬与经济“逆全球化”[J]. 中国工业经济, (6): 42-60.
- [23] 单宇, 周佳慧, 张闯, 2022. OEM企业如何打破全球价值链的低端锁定——基于组织学习视角的探索性案例研究[J]. 南开管理评论, (10): 1-23.
- [24] 邵朝对, 苏丹妮, 2023. 中国价值链分工的福利效应与空间解构: 双循环视角[J]. 世界经济, (1): 32-62.
- [25] 沈蕾, 孙春晓, 陈戎, 2023. 数字经济赋能长三角纺织业转型升级的作用机制及路径选择研究[J]. 改革与开放, (8): 11-15, 24.
- [26] 宋华, 杨雨东, 2022. 中国产业链供应链现代化的内涵与发展路径探析[J]. 中国人民大学学报, 36(1): 120-134.
- [27] 孙淮滨, 2022. 中国纺织工业发展报告(2021—2022)[R]. 北京: 中国纺织出版社: 1-7.
- [28] 汤铎铎, 2022. 大国经济崛起与双循环: 国际经验[J]. 学习与探索, (2): 83-94.
- [29] 田原, 薛蕊, 曹亚伟, 2023. RCEP区域投资机遇下我国纺织业对外投资合作的挑战与应对[J]. 中国国情国力, (2): 73-79.
- [30] 佟家栋, 刘程, 张俊美, 2021. “双循环”的逐步实施与战略转型[J]. 南开学报(哲学社会科学版), (1): 1-7.
- [31] 王娟娟, 2022. RCEP与我国双循环新发展格局下的产业链优化[J]. 中国流通经济, 36(4): 3-18.
- [32] 王鹏飞, 程华, 2023. 中国纺织专利技术转移网络的结构特征及演化[J]. 现代纺织技术, (8): 1-14.
- [33] 吴迪, 2023. 全球价值链重构背景下我国实现高水平对外开放的战略选择[J]. 经济学家, (2): 15-24.
- [34] 熊兴, 陈文晖, 王婧倩, 2021. 我国设计产业政策发展现状、趋势分析及未来思考[J]. 价格理论与实践, (10): 20-25.
- [35] 徐华亮, 2021. 中国制造业高质量发展研究: 理论逻辑、变化态势、政策导向——基于价值链升级视角[J]. 经济学家, (11): 52-61.
- [36] 颜冠群, 张益丰, 2023. 盲而不茫: 嵌入价值星系的传统产业转型升级路径[J]. 系统管理学报, (6): 1-25.
- [37] 姚宏, 关媛元, 高英, 2020. 跨国企业的转让定价策略——基于价值链的案例研究[J]. 管理案例研究与评论, 13(2): 232-245.
- [38] 易开刚, 厉飞芹, 2017. 基于价值网络理论的旅游空间开发机理与模式研究——以浙江省特色小镇为例[J]. 商业经济与管理, (2): 80-87.
- [39] 张舒, 2014. 产业升级路径: 产品质量阶梯的视角[J]. 财经问题研究, (10): 41-47.
- [40] 甄峰, 2016. 我国纺织业企业创新与生产率关系的微观测度[J]. 科研管理, 37(2): 29-36.
- [41] 郑江淮, 郑玉, 2020. 新兴经济大国中间产品创新驱动全球价值链攀升——基于中国经验的解释[J]. 中国工业经济, (5): 61-79.
- [42] ALDALBAHI A, NAGGAR M E, NEWEHY M H, 2021. Effects of technical textiles and synthetic nanofibers on environmental pollution[J]. Polymers, 13(1): 2-26.
- [43] BEVERELLI C, STOLZENBURG V, KOOPMAN R B, 2019. Domestic value chains as stepping stones to global value chain integration[J]. The World Economy, 42(5): 1467-1494.

- [44] EGGERT A P, FROW A, PAYNE A, 2020. Understanding and managing customer value propositions: Introduction to the special issue[J]. *Industrial Marketing Management*, (87): 242-243.
- [45] EISENHARDT K M, 2007. The building from cases: Opportunities and challenges[J]. *Academy of Management Journal*, 50 (1): 25-32.
- [46] EISENHARDT K M, 1989. Building theories from case study research [J]. *Academy of Management Review*, 14 (4) : 532-550.
- [47] LIN S F, WANG S Y, MARINOVA D, 2017. Impacts of urbanization and real economic development on CO₂ emissions in non-high income countries: Empirical research based on the extended STIRPAT model[J]. *Journal of Cleaner Production*, (166): 952-966.

The Transformation and Upgrading Path of China's Textile Industry Based on the Reconstruction of Value Network under the Double Cycle Pattern

Zheng Yuwen, Shao Jingfeng

(School of Management, Xi'an Polytechnic University, Xi'an 710048, China)

Abstract: Under the new development pattern of double circulation, in order to promote the transformation and upgrading of China's textile industry, get rid of the double locking dilemma of “ow-end” and “high carbonization”, based on the double embedding perspective of the interaction between value galaxy, global value chain and domestic value chain, and based on the restructuring of industrial chain, supply chain, and value chain, select Bosiden Co., Ltd. as the analysis object. Using the longitudinal exploratory case analysis method, the realization path of China's textile industry transformation and upgrading under the new development pattern of double circulation and reveals the underlying mechanism was summarized and deduced. It is found that the key to solve the double lock dilemma of China's textile industry is to create system integrated products guided by customer needs and under the cooperation of members of the value system. It is the premise for China's textile industry to take an active strategy to participate in the international division of labor by restructuring the industrial chain, supply chain and value chain, building a value network with independent transformation function, and obtaining a higher level of system integration capability. Under the dual cycle development pattern, Chinese textile enterprises need to find their own advantage nodes based on the three-dimensional value network of “product value function” and take an active strategy to upgrade, so as to get rid of the shackles of insufficient upgrading power and “interactive locking”.

Keywords: dual circulation development pattern; transformation and upgrading of traditional industries; textile industry; reconstruction of value network; value constellation