



**A STUDY OF DIGITAL TRANSFORMATION STRATEGIES
OF AT CLOTHING COMPANY**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2023**



AT服装公司数字化转型战略研究



此论文为申请中国国际学院
工商管理专业研究生学历
之学术毕业论文

兰实大学研究生院
公历 2023 学年

Thesis entitled

**A STUDY OF DIGITAL TRANSFORMATION STRATEGIES OF AT
CLOTHING COMPANY**

by

JINMING CAO

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University
Academic Year 2023

Asst. Prof. Chen Ao, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Gu Fan, Ph.D.
Member

Prof. Jin Maozhu, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst. Prof. Plt. Off. Vanee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

October 12, 2023

致谢

时光荏苒，两年的 MBA 研究生学习即将在兰实画上完美的句号。在这段时间里，我不仅积累了丰富的知识，还学会了如何更好地与同学、老师沟通合作。尽管无法与老师和同学们面对面交流，但我依然深深感受到这段学习时光的宝贵和深刻。通过在线学习平台，我能够与同学们一起讨论课程、完成作业和共同进步。而老师们也为我们提供了精彩的授课和全方位的支持，让我更加深入地理解了商业管理的知识和技能。如今，我即将毕业，但这段学习经历将伴随我一生，成为我成长道路上不可或缺的宝贵财富。回忆起那段时光，仿佛就在昨天。能有机会在工作后再次聆听老师的教诲，我倍加珍惜。在此，我要向所有老师表达我最真挚的感谢！

在毕业论文的撰写过程中，我从选题方向、开题报告到初稿，再到反复修改和完善后最终定稿完成，经历了一段充满焦虑和痛苦，但也收获了快乐和充实的路程。通过这篇毕业论文，我看到了自己的努力和成长。在此，我要特别感谢我的论文指导老师金茂竹，他对我的帮助非常大，对我论文提出的各种问题都很负责。他治学严谨、学识渊博、平易近人，他对我的帮助不仅是这篇毕业论文，更多的是他的治学态度和工作精神，以及他的学识和才华，对我的言传身教，让我受益终身。

同时，我要感谢各门课程老师、同学和家人的帮助和支持，这段学习时光的结束也是新的历程的开启。我将不负青春，不负韶华，继续努力，实现梦想。

最后，我还要感谢论文的审阅和答辩老师。同时，也希望老师们能对我的论文不足之处提出指正和意见，我将虚心学习，积极完善。在此毕业之际，我深感荣幸能有机会参与这次宝贵的学习经历，并对所有帮助过我的人表示最真挚的感谢。我将永远珍藏这段时光，并继续努力追求更高的学术目标。

曹金明
研究生

6407653 : Jinming Cao
 Thesis Title : A Study of Digital Transformation Strategies of AT Clothing Company
 Program : Master of Business Administration
 Thesis Advisor : Prof. Jin Maozhu, Ph.D.

Abstract

Currently, as digital technology deeply integrates with traditional sectors, more businesses see the urgency of embracing digital upgrades for competitiveness. Yet, for traditional companies, using digital technology is an extensively unfamiliar territory. Digital transformation is an ongoing, long-term project that develops alongside technology. Therefore, seizing new developmental opportunities via digital transformation without clear theory or success stories becomes a real issue for firms like AT Clothing Company.

This article takes AT Clothing Company as the research object. Firstly, based on PEST and the Five Forces Competition Model, the external macro environment of AT Clothing Company is analyzed. From the perspective of the external environment, the external transformation drivers are analyzed. From the prominent problems and transformation bottlenecks in the company's internal digital transformation, the internal transformation needs are analyzed, and the necessity and feasibility of digital transformation are concluded. Secondly, through SWOT matrix analysis, the combination of SO+WO growth strategies and turnaround strategies was selected as the company's transformation strategies. Finally, based on the digital transformation framework and the results of strategic selection analysis, the aspecific digital transformation strategic plan for AT Clothing Company was proposed from three levels: strategic overall planning, business management, and strategic implementation guarantee. Some insights were provided for AT Clothing Company and other peer enterprises in their digital transformation.

(Total 70 pages)

Keywords: Digital Transformation, Clothing Enterprises, Enterprise Strategy

Student's Signature..... Thesis Advisor's Signature.....

6407653 : 曹金明
论文题目 : AT 服装公司数字化转型战略研究
专业 : 工商管理硕士
论文导师 : 金茂竹教授

摘要

目前,随着数字技术与传统行业的深度融合、快速发展,越来越多的企业都已经意识到抓住数字化升级转型在市场竞争中的重要性和迫切性。但是,对于传统企业而言数字技术的深层应用是自身专业之外的领域,数字化转型又是一项长期的、持续性的、随着数字技术发展而在摸索中发展完善的工程,因此,如何在缺乏有效理论指导和更多成功案例借鉴的情况下,抓住数字化转型赋能发展的新机遇,成为 AT 服装公司等企业面对的现实问题。

本文以 AT 服装公司为研究对象,首先,在梳理了企业数字化转型及相关理论等文献的基础上,明确了本文的研究思路框架。然后,基于 PEST、五力竞争模型对 AT 服装公司外部宏观环境做了分析,从外部环境视角探析了其外部转型动因,从公司内部数字化转型中存在的突出问题和转型瓶颈,分析了内部转型需求,得出了数字化转型的必要性和可行性。其次,通过 SWOT 矩阵分析,选择了 SO+WO 增长型战略和扭转型战略结合作为公司转型战略。最后,基于数字化转型框架,结合战略选择分析结果,从战略总体规划、业务管理、战略实施保障、三个层面提出了 AT 服装公司具体的数字化转型战略方案。以期能为 AT 服装公司及其他同行企业的数字化转型提供些许参看。

(共 70 页)

关键词: 数字化转型、服装企业、企业战略

学生签字..... 指导老师签字.....

目录

	页
致谢	i
英文摘要	ii
中文摘要	iii
目录	iv
表目录	vi
图目录	viii
第 1 章	
绪论	1
1.1 研究背景与研究意义	1
1.2 文献综述	3
1.3 研究内容与研究方法	6
第 2 章	
相关理论概述	10
2.1 数字化转型概述	10
2.2 分析工具的比较与选择	12
第 3 章	
AT 服装公司数字化转型外部环境分析	17
3.1 AT 服装公司数字化转型宏观环境分析	17
3.2 AT 服装公司行业环境分析	19
3.3 小结	24
第 4 章	
AT 服装公司数字化转型内部环境分析	25
4.1 AT 服装公司的基本情况	25
4.2 AT 服装公司内部资源与能力分析	27
4.3 小结	33

目录 (续)

	页
第 5 章	AT 服装公司数字化转型战略分析与选择 34
	5.1 SWOT 因素的识别与量化分析 34
	5.2 转型战略分析与选择 46
	5.3 小结 50
第 6 章	AT 服装公司数字化转型战略制定 51
	6.1 数字化转型的总体规划 51
	6.2 数字化转型战略方案 55
	6.3 数字化转型战略保障措施 62
	6.4 小结 65
第 7 章	结论和展望 66
	7.1 研究结论 66
	7.2 研究展望 67
参考文献	68
个人简历	70

表目录

表	页
表 3.1 国内男装品牌不同档次的竞争格局	23
表 4.1 AT 服装公司主要品牌介绍	26
表 5.1 AT 服装公司优势和劣势专家评审意见	35
表 5.2 AT 服装公司的优势和劣势	35
表 5.3 九级标尺表	37
表 5.4 信度分析结果	38
表 5.5 效度分析结果	38
表 5.6 AT 公司优势的判断矩阵	39
表 5.7 AT 公司优势的等级评分表	39
表 5.8 公司劣势的判断矩阵	39
表 5.9 AT 公司劣势的等级评分表	39
表 5.10 AT 公司优势的权重和一致性检验	40
表 5.11 AT 公司劣势的权重和一致性检验	41
表 5.12 AT 公司优势的量化分析结果	41
表 5.13 AT 公司劣势的量化分析结果	41
表 5.14 AT 服装公司机会与威胁专家评审意见	42
表 5.15 AT 服装公司的发展机会和威胁	43
表 5.16 AT 公司发展机会的判断矩阵	43
表 5.17 AT 公司机会的反应程度评分表	44
表 5.18 AT 公司威胁的判断矩阵	44
表 5.19 AT 公司威胁反应程度评分表	44
表 5.20 AT 公司机会的权重和一致性检验	44
表 5.21 AT 公司威胁的权重和一致性检验	44
表 5.22 AT 公司机会的量化分析结果	45

表目录 (续)

表	页
表 5.23 AT 公司威胁的量化分析结果	45
表 5.24 SWOT 因素表	46
表 5.25 SWOT 矩阵	47



图目录

图		页
图 1.1	研究思路框架	8
图 2.1	企业数字化转型框架	12
图 2.2	波特五力竞争分析模型	14
图 3.1	2019-2022 年之间部分上市男装品牌营业收入对比	23
图 4.1	AT 服装公司组织结构图	27
图 4.2	2019-2022 年 AT 服装公司盈利状况	30
图 5.1	AT 服装公司 SWOT 分析的层次结构模型	36
图 5.2	AT 公司战略 SWOT 态势分析选择图	49
图 6.1	AT 服装公司关键核心业务数字化转型线路	54
图 6.2	数字化供应链体系	56
图 6.3	智能设计与现场生产管理流程	59
图 6.4	7 天限时交货服务工时控制图	60
图 6.5	数字化转型团队组织架构	63
图 6.6	AT 服装公司数据中台价值定位	64

第 1 章

绪论

1.1 研究背景与研究意义

1.1.1 研究背景

1) 互联网与数字技术发展推动行业发展

随着 5G 网络等网络基础设施的全面建成，我国网民规模和上网总时长稳步增长，据 2022 年中国互联网络信息中心发布的《中国互联网络发展状况统计报告》显示，截至 2021 年 12 月，我国网民规模达 10.32 亿，互联网普及率达 73.0%，手机、电脑、电视等上网设备呈现多元化。据艾媒咨询以及中国互联网络信息中心统计数据显示，2021 年我国网络直播用户规模达 6.38 亿，网络购物用户规模达 8.4 亿人，同比增长 7.6%，占网民整体的 81.6%。国内互联网快速发展推动下，很多企业发展全渠道新零售模式，借助大数据、云计算等数字化手段，对商品的生产、流通与销售过程进行升级改造，进而重塑业态结构与生态圈，并对线上服务、线下体验以及现代物流进行深度融合的零售新模式。尤其是 2020 年新冠疫情突发，更是加速了互联网与数字技术在企业运营发展中的渗透与应用。

2) 数字化转型已成为服装公司新的发展机遇

由于国内国外经济不景气等原因，近年来我国服装行业的增速放缓，据国家统计局 2021 年有关服装行业数据显示，2020 年限额以上单位服装类商品零售总额同比仅增长了 2.6%，而 2020 年新冠疫情的突发使得服装行业更是雪上加霜，陷入了服装出口压力加大、库存积压严重、运营困难的局面。服装企业要想在当前困境中突围，获得持续稳步发展，必须尝试探索新的增长点。2020 年中央提出充分发挥我国超大规模市场优势和内需潜力，加快形成生产、分配、流通、消费

等环节的国内大循环，政府政策中提出了“互联网+”、“东数西算”、“工业4.0”、“中国制造2025”等数字化驱动经济的战略部署，服装企业想谋求长远发展，必须顺应市场发展和国家发展这个主航道，顺应数字技术和消费市场发展形势，抓住数字化转型重要发展机会，积极主动部署数字化转型，通过数字化转型实现降本、提质、增效，实现数字驱动发展的目标。

1.1.2 研究意义

在数字技术、互联网、新媒体等外界环境快速发展变化，以及服装企业当前面临的发展困局等背景下，服装企业探寻数字化转型之路，走数字赋能驱动企业价值创造之路十分必要，也迫在眉睫，无论是从现实层面，还是从理论层面，研服装企业的数字化转型均有重要意义。

1) 理论研究意义

战略转型是企业管理重要的理论研究内容，本文研究充分依据了数字化转型相关研究成果，结合当前企业外部环境和企业内部转型能力和需求，在实践研究探索中，尝试以服装行业这一行业视角来深入探索企业数字化转型战略规划和具体实施路径，在理论研究层面上，加强了数字化转型战略研究与行业特征相结合的研究，进一步丰富和拓展了企业数字化转型理论研究。

2) 实践应用价值

由于数字化转型人力、财力投入大，一旦在规划和执行上出现差池，对企业投入成本上的损失以及市场机会的损失是不可估量的。而另一方面，数字化转型与大数据、云计算、网络通信等数字网络技术的发展息息相关，因此，数字化转型必然会随着技术发展而不断持续性推进。这些都说明数字化转型对企业而言，需要慎重规划，而且需要随着技术发展而在摸索中持续推进。本文研究理论结合实际案例，针对当前企业数字化转型尚未实施或数字化转型中遇到瓶颈，数字化成熟度不足，转型成效不及预期等问题，尝试探索一套对服装及其他零售行业在

数字化转型实践应用上具有借鉴价值的方法和实践路径，以便使企业在转型之路上少些挫败和弯路，能顺利赢得数字赋能企业价值创造的转型成效。

1.2 文献综述

1.2.1 关于企业数字化转型动因及影响因素研究

国外学者对于企业转型及企业数字化转型的研究较早且主要侧重于理论研究。关于企业数字化转型动因研究，Shaheen (1999) 认为重塑企业竞争优势，打造企业核心竞争力，实现企业盈利能力的提高是企业转型的主要动因；Fernandez Vidal Jorge (2021) 从价值链视角出发，提出企业转型是以获取技术优势和资本利益为动力；而 Alkaraan Fadi (2022) 则从工业 4.0 背景下分析企业数字化转型的动因，认为信息化技术、智能制造技术是促进产业变革的动因，工业 4.0 时代下企业转型目标是建立一个高度灵活的个性化和数字化的产品与服务的生产模式。本文认为 AT 服装公司也应当以工业 4.0 为背景来研究其数字化转型战略，转型动因要明确，转型目标才能得以实现。

关于企业数字化转型影响因素的研究，国外很多学者进行了实证研究。如 Swati Agrawal (2021) 以 2004-2011 年在印度注册成立的制造型企业为样本，研究了数字技术创新对企业规模转变的影响；Wang Delu (2021) 借助 Heckman 选择模型，对 2001-2016 年中国上市公司相关数据进行实证分析，试图探索管理层认知偏差对企业数字化转型及企业绩效的影响，结果表明，管理者认知偏差对企业数字化转型具有重要的诱导作用，管理者过度自信和过度乐观程度越高，企业越倾向于实施业务转型。还有不少学者认为企业数字化转型影响因素主要有内部资源和外部支持两个方面，如 Ghobakhloo (2021)。很多学者基于了不同研究理论对影响因素展开研究，如 Vogelsang (2018) 应用 IS 成功模型来分析企业内部资源和能力，以找到企业转型影响因素；Hinings (2018) 基于制度理论，认为企业外部政治政策环境是不可忽视的影响因素。总之，国外学者总体上认为人力资源、数字信息技术、组织结构等软件资源和硬件资源是影响企业数字化转型的重要因素，在本文研究中充分借鉴了这一研究结论，把技术、人力、组织作为转型关键。

国内学者对于企业数字化转型研究在理论研究与应用方面研究很深入，成果颇多，理论研究以实证研究为主，同样侧重于通过实证研究的手段来识别企业数字化转型驱动因素和影响因素，如黄满盈和邓晓红 (2018) 以国内 64 家服装上市公司 2012-2016 年的面板数据为基础，在对中国服装业转型升级驱动因素实证研究中，结果发现，外部宏观环境、竞争环境以及企业内部营销能力、资金能力、发展能力和管理能力对服装业数字化转型存在显著影响，且营销能力的影响力最大，依次减弱，而风险水平对服装业数字化转型的影响不具显著性。黄光球和黄婷 (2021) 运用系统动力学方法对煤化工企业高端化数字智能化转型升级关键影响因素进行实证研究，通过构建因果关系图与系统流图以及案例仿真，得出煤化工企业高端化转型升级关键影响因素：经费投入、科研人员投入、投入服务化水平与信息平台登录率。还有很多学者对企业数字化转型难点、策略与路径进行探究，如邹俊 (2015) 在德国等欧洲国家“工业 4.0”以及“中国制造 2025”战略背景下，提出国有制造企业转型是提升其国际竞争力的必由之路，但国有制造企业面临的转型难点不少，如沉淀成本高、存有发展路径依赖症、科技创新力不足、管理层激励机制不健全以及组织形式变革相对滞后等，最后，以中国制造 2025 战略为指引提出了转型对策。周广澜 (2022) 以互联网和新零售为背景，以 35 家零售企业为研究对象，以环境学派、企业生命周期等理论为基础，采用模糊集定性比较法进行深入分析，得出购买渠道全渠道化和产品体验是零售业主要数字化转型路径。陈杰 (2021) 通过企业数字化转型成功案例识别和文献识别的方法，得出技术、组织、环境是纺织企业数字化转型成功的关键因素。本文认为国内学者在企业数字化转型研究中，实证研究较为深入，但主要是针对影响因素的探索，本文的实证研究则主要侧重于战略转型要素的识别和量化分析，在这一点上具有一定创新性。

1.2.2 关于企业数字化转型路径及策略研究

企业数字化转型进行深入实践阶段之后，国内外学者、企业管理实践者开始关注转型路径及具体策略，很多研究成果为企业数字化转型实践提供了重要理论与实践指导。

Ulas (2019) 和 Jones (2021) 都认为企业数字化转型重在组织结构变革, 建立扁平化的组织结构对数字化转型很关键。艾瑞咨询发布的研究报告中提出: 企业数字化转型路径是统筹规划、抢占先机, 具体策略是先从部分业务开始推进数字化, 然后再在全业务环节进行推进, 整个数字化实施要明确转型目标, 强调业务需求和转型成效评价, 确保转型成功。Hanelt (2021) 认为数字化转型策略应当着重从优化业务流程、提升客户消费体验与客户价值主张、打造核心竞争优势、颠覆式创新几个方面推进。本文认为国外学者在数字化转型途径研究中强调了组织结构、业务流程、客户体验、核心优势等关键点, 但主要为理论研究, 实践应用研究较少, 本文则主要针对 AT 服装公司进行理论与实践的探索。

狄鹤 (2022) 在对制造业数字化转型路径研究中, 基于组织变革视角提出制造业数字化转型路径是企业内部产品结构等规划的战略变革、研发环节结构性变革、营销流程主导性变革、以消费者为中心的变革。黄漫宇 (2022) 则从商业企业为例展开数字化转型路径研究, 提出从营销渠道、大数据挖掘与应用、场景创新、供应链管理等方面展开。还有不少学者强调了数字化转型路径应围绕消费者需求展开, 如徐梦周 (2019) 认为传统企业数字化转型的路径是搭建与消费者互动沟通平台、具有柔软性和灵活性的供应链、智能服务体系来实现, 同时, 通过案例研究提出, 数字化转型需要实现从以企业内部业务为中心向以消费者为中心的转变。

1.2.3 文献研究综述

综合以上国内外关于企业数字化转型研究, 本文认为企业数字化转型的驱动因素主要有四个方面: 一是云计算、大数据、物联网等技术变革驱动转型; 二是消费者需求变动, 满足消费者购买需求变化是数字化转型重要因素; 三是市场竞争驱动, 企业同行竞争激烈, 不变则只能被淘汰, 主动顺应发展形势, 依托数字技术, 数字赋能企业价值创造是提升竞争力的关键; 四是企业自身发展需要, 如管理能力、营销能力、发展能力提升的需要。关于企业数字化转型的路径和策略, 本文认为一切是市场终端消费者为起点和中心, 规划企业数字化转型是根本途径,

如本文 AT 服装公司，消费者个性化私人定制是消费需求，通过全渠道新零售模式为消费者提供良好的购买体验也是消费需求，要满足消费者需求升级变化，而反观自身不适应、不匹配的问题而进行数字化升级改造，如业务环节中的研发、生产、供应链数字化程度低的问题等。同时，打破原以产定销模式，转为以消费市场需求定产的模式，也需要数字化转型来实现，都体现了以终端消费为中心的数字化转型路径探索。另外，企业数字化转型的过程中会受到很多因素影响，如外部宏观环境、企业内部能力、行业发展规律等，本文的研究也将基于此来分析 AT 服装公司的数字化转型战略影响因素。

纵观国内外关于企业数字化转型相关研究，整体上研究方向较为多元，研究内容较为丰富。对转型动因和影响因素研究方法，多为实证分析法，而对于路径和策略的探索，多为数字化转型成功案例的研究结论。研究理论方面，有 IS 成功模型、企业数字化转型框架、组织变革理论、资源基础观理论以及传统战略转型分析工具如 PEST、五力竞争模型、SWOT 分析法，研究行业方面，制造业、商业均有涉及，但具体针对服装企业数字化转型战略的研究却鲜见，这一方面的研究在理论上没有统一或更为成熟的指导体系，在实践上且处于探索阶段。本文的研究尝试在理论与实践上在该方面进行探索，能为中国服装企业数字赋能发展提供些许可参考的建议。

1.3 研究内容与研究方法

1.3.1 研究内容

基于前文所述的研究背景，本文以 AT 服装公司为研究对象，梳理了数字化转型相关概念内容、实践与方法等方面的相关研究文献和理论，分析了 AT 服装公司数字化转型的外部动因和内部转型需求，最后提出了转型方案，本文内容上分为 6 个章节，具体内容如下：

第 1 章：绪论。主要阐述本文的研究背景和意义、研究内容、研究思路和方法以及国内外数字化转型动因、影响因素及转型路径策略方面研究现状。

第2章：相关理论概述。介绍数字化转型内涵、特征以及框架，还对本文在进行战略分析时用到的PEST模型、五力分析模型、SWOT等企业转型战略研究分析工具做了梳理与比较分析，为后面的进一步分析与研究奠定基础。

第3章：AT服装公司数字化转型外部环境分析。采用PEST分析模型从政治、经济、社会、技术等层面分析了AT服装公司所处的宏观环境，借助五力模型进一步分析AT服装行业竞争环境，归纳整理了AT公司面临的外部机会和威胁。

第4章：AT服装公司数字化转型内部环境分析。主要对公司发展历程、组织结构、产品等情况进行了阐述，并分析了AT服装公司的内部资源和能力，初步归纳了内部优势和劣势。

第5章：AT服装公司数字化转型战略分析与选择。采用专家评审法、层次分析法对SWOT因素进行了识别和量化。构建了SWOT矩阵，对形成的备选战略进行了分析与选择。最后选择了WO为主的转型战略。

第6章：AT服装公司数字化转型战略制定。首先明确了数字化转型战略目标，数字化转型战略遵循的原则的基础上，提出了数字化转型战略总体规划，并依据前文SWOT矩阵战略选择结果，从供应量、设计研发、生产等业务层面以及数字化转型战略保障措施层面提出AT服装公司数字化转型战略。

第7章：结论。对AT服装公司数字化转型战略研究进行深入总结，同时对AT服装公司和我国服装产业的发展进行深刻展望。本文的研究思路框架如下图1.1所示。

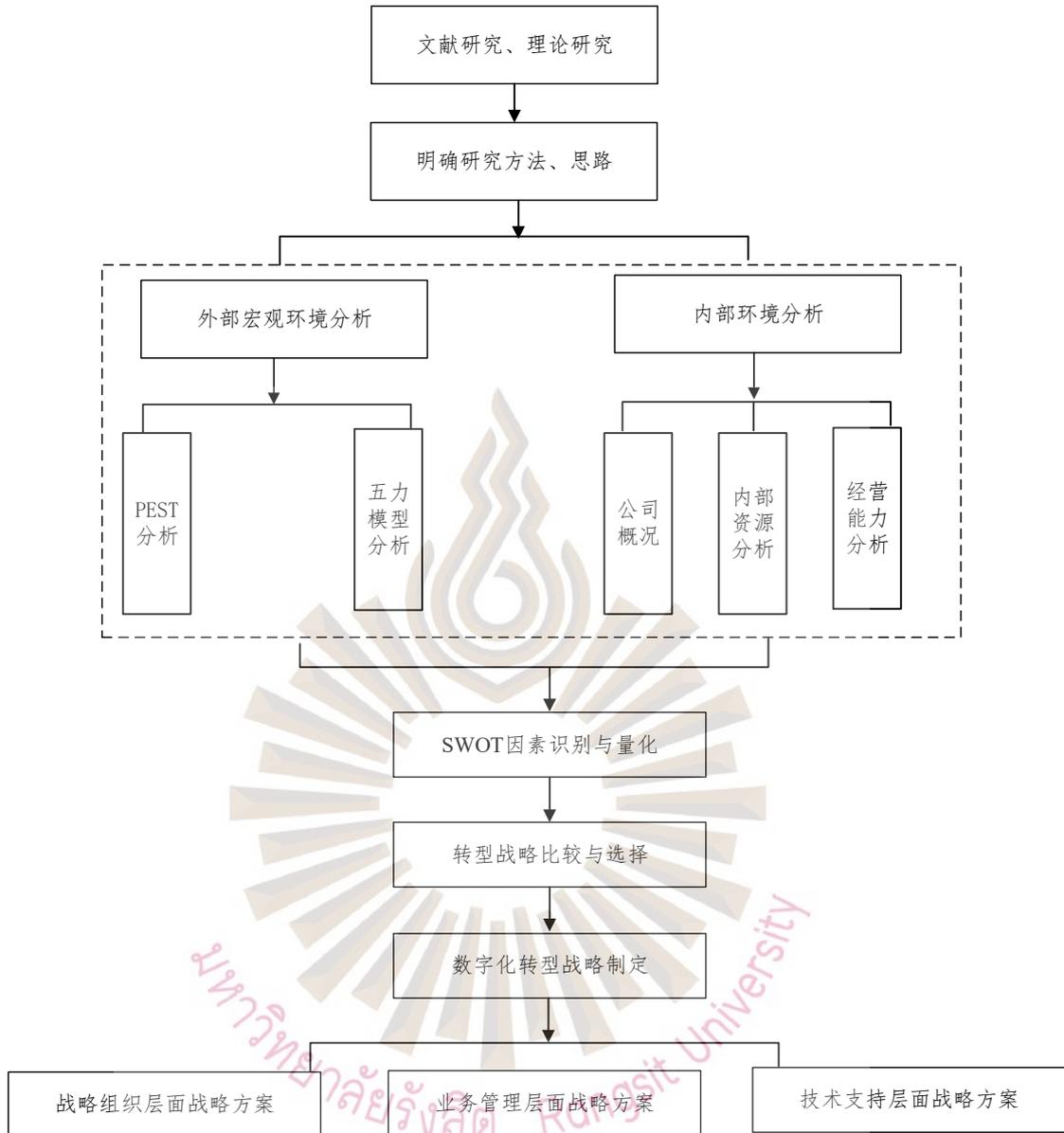


图 1.1 研究思路框架

1.3.2 研究方法

1) 文献分析法

首先，对企业数字化转型、企业战略等相关领域的文献展开梳理，寻找本次研究的切入点，为本文研究内容框架、研究方法的制定提供参考；其次，搜集统计年鉴、行业统计数据 and AT 服装公司内部运营的相关数据，了解国内宏观环境、

服装行业市场状况以及 AT 服装公司目前的发展现状等相关背景资料,为本文 AT 服装公司转型战略的研究进一步提供支撑依据、夯实基础。

2) 层次分析法

本文在对 AT 服装公司 SWOT 优势、劣势、机会与威胁四大因素识别与量化分析中,使用层次分析法对各因素进行量化分析,得到 AT 服装公司 SWOT 四大因素的权重,为 SWOT 量化分析提供数据依据。

3) 访谈调查法

通过与 AT 服装公司实地访谈调查,收集、掌握该公司当前运行状况,了解和分析该公司面临的发展瓶颈和问题。通过与公司高层访谈,了解公司未来发展的战略规划。通过与员工以及部分消费者访谈了解其认为公司运营中存在的问题,并收集其建议和意见,为后期制定更加切实的转型战略提供基础。



第 2 章

相关理论概述

2.1 数字化转型概述

2.1.1 数字化转型内涵

企业数字化转型内涵国内外学者观点不一，不少学者认为通过信息技术与实体产业的融合，实现传统产业的数字化与智能化水平就是企业数字化转型，如 Ganieva (2021)、Barrett (2015)；也有学者在数字化转型内涵中强调了持续性的观点，如 Warner 和 Wäger (2019) 认为企业数字化转型是依托数字技术进行组织商业模式变革的持续性战略更新过程。我国学者曾德麟 (2021) 则认为企业数字化转型是企业适应外界技术和市场发展，以数字技术为依托，以数据为核心，重构企业业务运行流程，组织结构，注重企业数字化适应能力提升的过程，目的是实现企业新的增长点 and 价值创造。

除了学术界定义外，许多数字化转型战略第三方策划实施企业或转型成功企业有很多实践中得出的结论，如企业数字化战略转型第三方合作企业用友软件认为数字化转型是通过数字信息技术的深度应用，对企业经营管理、业务运作、商业模式重新规划与再造，如构造消费全感知、全渠道、全场景、全智能的完全突破时间、区域的数字空间，来实现共同提升企业价值、客户价值和员工价值。而华为提出数字化转型是深入运用数字技术，从顶层到底层，从管理、业务到商业模式全方位的变革。互联网数据中心 IDC 提出企业数字化转型是依托大数据、云计算、AI、物联网等数字技术驱动企业创新发展，即利用数字技术实现创新与重塑经营模式、商业生态系统。

本文认为企业数字化转型首先是以实现企业转型与创新发展为目的，其次数字化转型是一项战略转型，要具有战略高度和战略观，而且其具有持续性，因而

企业高层和员工要持有坚定和坚持的信念和态度；最后，深度应用数字技术是手段，以消费者为中心是根本，对业务、管理和战略进行创新。

2.1.2 企业数字化转型的特征

数字化战略与传统的企业存在诸多明显的差异，传统企业商业模式，往往通过集权型、高耸型组织结构来降低信息传递成本和提高信息交互效率。在数字化战略下，企业运营范围或边界大幅扩大，更趋向于生态化。从数字化平台前端即底层来获取消费者数据信息，后台和中台提供支持保障，更为精准地满足消费者多样化、个性化需求。因此，数字化企业组织结构会由科层特点向扁平化的平台化组织转变。

传统企业以产品为中心的经营理念，而数字化企业则是建立以客户为中心的运营模式，所以整个数字化战略中的制定与实施都是围绕服务这一核心。传统企业是单域管理能力，而数字化企业具有多元化能力，传统企业受限于地理区域，而数字企业在云计算、5G 等技术支持下延伸了运营空间。在数据信息治理方面，数字化企业深度应用数字技术改革创新，实现平台商业模式的转变，逐渐形成“后台+中台+前端+生态”的新的组织形态，实践证明这一模式优势明显，本文对 AT 公司数字化转型战略方案中采用了这一模式。

2.1.3 企业数字化转型的框架

基于前文数字化转型内涵和特征的归纳与总结，不难总结出企业数字化本质上是将最为前沿和先进的数字技术应用到企业经营创新发展和战略目标实现上，具体内容可以分为三个方面：一是互联，实现企业内部业务单元以及与外部之间的互联，人与人、人与物、物与物之间的互联互通，实现企业基本业务单元、业务链之间的协同。二是数据，即万物互联之后产生的数据集成与协同，实现数据储存。三是智能，数据集成形成的大数据中心，要发挥数据辅助决策的应用作用，即实现数字智能化，还要对数据进行加工、提炼、深度挖掘。

企业要进行数字化转型，首先应立足于顶层设计，着眼于全局和长远，其次，

应当分析归纳企业在产品设计研发、生产制造、渠道覆盖力等方面的核心竞争力，以及所处行业未来生态发展方向、产业协同互联，同时，依托企业自身优势，规划设计转型战略方案。马晓东 (2022) 在发表在《工业互联网前沿》中的《智能制造》一文中，提出了企业数字化转型框架，具体如下图 2.1 所示：



图 2.1 企业数字化转型框架

图片来源:马晓东的《智能制造》,2022

本文考虑到 AT 服装企业数字化转型受组织内外部环境以及数字技术、产业生态发展等诸多因素影响，在数字化战略方案制定中，充分基于了以上企业数字化转型框架，并结合了 AT 公司实际，从全供应链数字智能化，设计、生产制造、渠道等核心业务价值链等业务方面提出数字化转型策略，并从技术、组织等方面提出数字化转型战略实施保障。

2.2 分析工具的比较与选择

2.2.1 战略分析工具

具有代表性的战略分析工具有 PEST 分析法、波特五力模型、利益相关者分析、竞争者分析、价值链分析、雷达图等，关于这几项分析模型与工具的具体内容如下：

1) PEST 分析法

PEST 分析法由美国学者 Johnson 与 Scholes 于 1999 年在市场环境研究中共提出，这一分析法因为全面而科学地考虑了市场宏观环境影响因素，所以，在市场宏观环境分析中应用非常广泛，其中 P 表示政治 (Political)，E 表示经济 (Economic)，S 表示社会 (Social)，T 表示技术 (Technological)。政治的要素是指对企业活动起到政治导向作用的企业行业相关的法律法规、行业或国家政策。企业无论是经营方向还是战略规划部署，都首先考虑政府政策形势，要与政府指引保持一致。经济环境是企业经营运作的重要因素，主要是指国家经济制度、国民经济发展水平、未来走势等，如经济每年的增长状况、通货膨胀、通货紧缩等经济形势。社会环境因素人文和自然两大细分要素，如人口结构、年龄结构、人口流动性、消费结构、子女教育、健康意识、收入分布等等。如本文研究的服装行业会受到人口年龄结构影响、消费结构影响。科技主要指企业相关的新的互联技术、数字技术、人工智能、产业技术的应用等。本文主要是数字信息技术的创新发展，引发 AT 服装公司在内各行各业的转型变革。

2) 五力分析模型

五力分析模型是由美国学者 Michael Porter 提出，该模型如下图 2.1 所示，这一模型在战略研究、营销策略研究等方面应用非常广泛，这一模型通过对供应商、购买者、潜在进入者、替代品、同行竞争者，这五项影响企业所在行业的竞争规模、竞争程度的因素或力量的整合，来对企业所处行业竞争情况进行分析，是对企业外部环境的微观层面的分析。

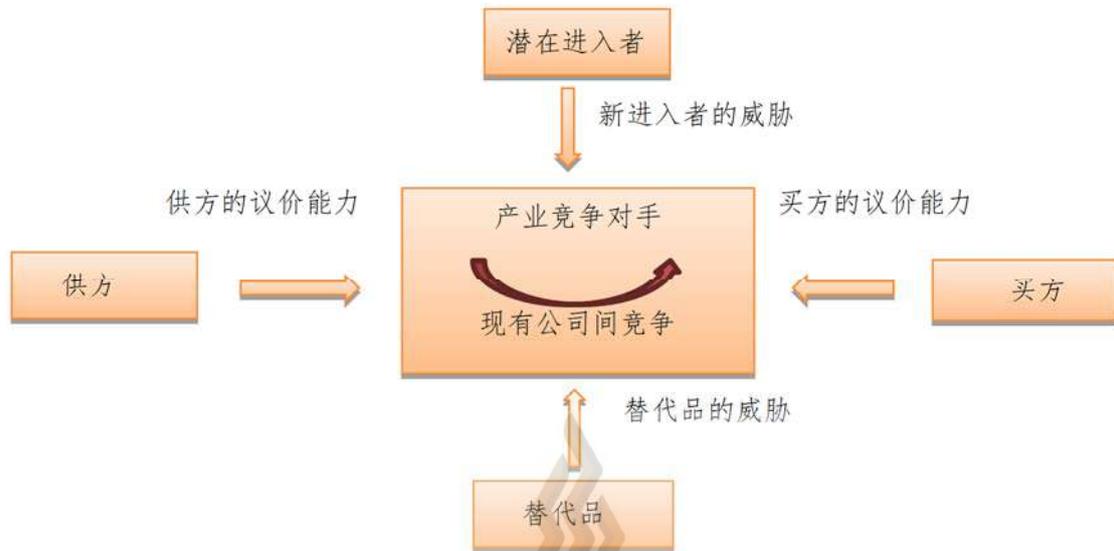


图 2.2 波特五力竞争分析模型

图片来源：笔者整理

3) 利益相关者分析

利益相关者分析是通过罗列与所有企业利益相关的组织和个人，如供应商、竞争对手、员工、政府、顾客、银行及债权人等，以更好地分析利益相关者对战略制定和实施可能产生的影响。通常借助权力-利益矩阵，权力-动态性矩阵来分析利益者的关系和企业战略。

4) 竞争者分析

竞争者分析通过对竞争对手进行系统化、深入化分析，目的是预测竞争者对企业具有竞争性的商业行为可能采取的应对策略，从而制定和实施的应对战略。主要对企业的每个业务环节、业务单元所涉及到的竞争者进行深入分析。

5) 价值链分析

价值链分析主要是分析企业内部各关键要素，从基本活动（如生产、营销、服务等）和支持活动（如人力、财务、管理、技术等）两个层面展开分析，同时，价值链还分析存在于企业之外的供应商价值链、竞争对手价值链、客户价值链等。

6) 雷达图

雷达图则主要侧重于分析企业财务状况，是分析企业财务情况的工具，如收益性分析、成长性分析、安全性分析、流动性分析等，对动态和静态指标的分析企业财务方面的战略实施情况。

2.2.2 战略选择与制定工具

战略选择与制定工具有 SWOT 分析、战略地位和行动评估矩阵（SPACE）、波士顿矩阵分析法等，这些分析工具的具体分析比较如下：

1) SWOT 分析

SWOT 分析法是美国学者 Michael Porter 对竞争态势提出的又一种分析方法，在企业战略分析、战略选择及制定方面应用非常之广，SWOT 分析法立足当下，分析企业优势、劣势，判断外部政治、经济、技术等给企业带来的发展机会、风险与威胁，着眼未来。这一分析方法采用矩阵列表方式，罗列企业优势、劣势、机遇、威胁四大方面的所有因素，并排列整理，最后，通过对比分析，选择企业能够充分借助企业优势和外界机遇，最大程度地、有效地降低或规避劣势的影响度，化解未来市场可能带来的威胁最为适合企业的发展战略。

2) 战略地位和行动评估矩阵（SPACE）

SPACE 矩阵主要是企业外部环境分析和战略组合的分析。从企业内部财务优势、竞争优势、外部环境稳定性和产业优势四个方面的要素建立矩阵展开分析。

3) 波士顿矩阵分析法

波士顿矩阵主要基于企业所处市场的增长率和市场相对份额矩阵，从四象限分析企业产品、产品结构的市场适应性等进行分析。根据一定的计算公式来分析并罗列企业的明星产品、问号产品、现金牛产品、瘦狗产品，对不同象限即不同

类型的产品制定不同的发展战略。

综上分析，本文认为 **SWOT** 分析法较为全面、系统，采用 **SWOT** 分析法，可以让企业把宝贵资源和战略行动聚集于企业优势和机会集中的地方，让企业在进行战略选择与制定中更加明朗。另外，**SWOT** 分析中的机会分析与前文 **PEST** 环境分析密切相关，而威胁分析是五力分析模型的结果，前后分析之间联系更加紧密和系统。而 **SPACE** 矩阵分析较 **SWOT** 分析法而言，更偏定量性，但本文主要是 **AT** 服装企业数字化转型战略分析，对于财务优势等方面如偿债能力、投资收益的评分，以及其他产业优势、竞争优势、环境稳定性等的评分，一方面可操作性有限，各维度评分也具有一定主观性，另一方面，对本文偏宏观的战略分析关系不大。另外，波士顿矩阵分析主要侧重于产品市场分析，对产品发展战略的分析，与本文企业包括研发、产品、销售等整体性经营的数字化战略分析不相符。因此，本文采用 **SWOT** 分析法进行战略选择和制定。



第 3 章

AT 服装公司数字化转型外部环境分析

3.1 AT 服装公司数字化转型宏观环境分析

3.1.1 政治政策环境分析

我国政府高度重视数字化发展，将数字化建设发展提到了战略高度。习近平总书记也讲到“数字化转型是数字经济的基础”。2016 年国务院在《“十三五”国家战略性新兴产业发展规划》对大数据、云计算、智能科技、互联网+等新兴产业的发展提出了重要的鼓励与扶持政策。2017 年至 2020 年每年政府工作报告中数字经济这一关键主题被多次提到，2021 年提出的“十四五”国家信息化规划对我国“十四五”期间数字信息化建设发展进行了重要战略部署，到 2025 年我国数字经济迈向全面扩展期，数字经济核心产业增加值占国内生产总值比重达到 10%，并提出将“加快数字化发展，建设数字中国”作为未来发展远景目标纲要和行动纲要，政府政策中还提出了“东数西算”、“工业 4.0”、“中国制造 2025”等数字化驱动经济的战略部署，这些重要政策部署为服装纺织业等制造业这类传统产业与数字经济深度融合发展起到积极引领与推动作用。

3.1.2 经济环境分析

首先，数字信息技术驱动下的数字经济发展是全球性的。如德国提出的工业 4.0 计划，强调工业企业主动适应并结合数字信息技术进行转型革新，该计划推动了德国传统行业质的飞跃。德国影响下，欧美许多国家纷纷出台政策支持和保障数字化转型建设。我国政府和企业高度重视，积极推动数字化转型建设与发展，推动数字经济与实体经济的深度融合，随着制造业等传统产业数字化转型，实现了数字产业化和产业数字化，数字化转型建设为我国经济增长带来了新机遇，驱动了我国经济增长的新动力，正在成为我国经济发展的新增长点。据统计，2021

年我国数字经济规模就已经达到 5.37 万亿美元，居全球第二。纺织服装业在内的很多传统行业纷纷将数字化转型建设纳入战略发展高度，积极行动，旨在通过数字化转型实现再增长和可持续性发展。

其次，2018 年中美贸易战影响，我国服装行业外贸出口减少，而贸易战以来，越南、孟加拉出口额的年度增加较快，出口额靠前的欧盟、日本市场份额有所下降。而同时，东南亚纺织业加入竞争，服装外贸出口受国际复杂政治经济环境影响较大，服装企业纷纷出口转内销，注重企业的核心竞争力的建设，加速推进转型，积极布局国内市场。根据海关总署 2023 年 5 月发布的最新数据，稳外贸政策持续发力，2023 年 4 月我国纺服出口数据强势逆袭，其中服装当月出口同比增长 14.3%，带动累计服装出口由负转正，纺织服装整体出口降幅进一步收窄。

3.1.3 技术环境分析

AT 服装公司数字化转型相关的技术，一方面是数字信息技术。在互联网、大数据、云计算、物联网等信息技术推动下，全球聚焦数字智能化发展。2022 年，我国在京津冀、长三角等地启动了“东数西算”工程，为我国企业数字化转型建设提供了良好的技术环境，这一工程基于云计算、大数据中心等先进技术构建新型算力网络体系，优化布局全国一体化大数据中心体系，体现了我国数据赋能经济发展初见成效，是我国推进和实现数字经济战略，实现数字驱动中国经济发展提供有力支撑。目前，在国家政策引导和支撑下，在数字信息技术快速发展推动下，各行各业为了拥抱数字经济的新机遇，进行数字化转型升级的战略规划和实施春潮涌动，积极开展数字化转型。对于本文研究的 AT 服装公司而言，依托 3D 技术、现代互联网技术、数字信息技术、人工智能技术、物联网技术，对研发设计、生产工艺、营销渠道、客户服务、供应商合作等全产业链、全业务管理流程的数字化与智能化升级，可以实现优化内部业务流程、降低运营成本，提高运营效率，实现规模增长的目的，同时，数字化转型也将使其在未来数字经济时代升级企业价值创造方式、提升市场竞争力、获取经营效益持续性增长的基础和保障。另一方面，是服装设计、生产产业领域技术，比如智能拉布、电脑裁床

技术可以提高以往人工作业效率，3D 技术在服装设计领域的应用，绣花、印花、家纺等数字自动服装设备的引进、机器人作业等均会让服装研发、生产效率全面提升。

3.1.4 社会环境分析

社会宏观环境主要包括自然和人文两大影响因素。对服装行业而言，区域和人口这两大自然因素会对服装产业链的供需侧产生影响。AT 服装公司所在地浙江省服装纺织产业较为集中，是服装产销集散地，服装纺织业发达，对公司在物料采购、产品销售上区域条件较为优越，但是，近年来，由于人工成本上升，外贸订单减少等多种原因，很多服装生产向江西等离港口较近的内陆省份转移。AT 服装公司所在的浙江杭州主要以成衣批发为主，电商发展领先于其他省份及城市。目前，中国人口结构的老龄化发展趋势明显，而另一方面出生率呈下降趋势，这对服装市场消费结构影响较大。在人文因素方面，90 后和 00 后这些年轻一代是市场主流，这一消费群体受文化、思想观念、教育等影响其消费理念、消费水平、消费偏好、追求品位与 60 后、70 后、80 后完全不同。年轻消费群体受多元文化影响，其消费理念更多倾向于追求自我，更愿意为兴趣、时尚和个性买单，猎奇心理下更愿意尝鲜，而对品牌忠诚度较低，因此，私人定制化服装将更能满足这群消费新群体的购买需求。总之，数字化转型能使得 AT 服装公司具有更强的市场分析判断与把控能力，能更好地应对消费结构、消费群体消费理念和行为变化。

3.2 AT 服装公司行业环境分析

企业的发展不但会受到政治、经济、社会及相关技术等宏观环境因素的影响，同时，也必然受到企业所处行业竞争环境的制约，因此，在上文对 AT 服装公司所处宏观环境进行分析后，有必要借助波特的五力竞争模型，从微观层面，进一步深入分析 AT 服装公司的行业竞争环境。

3.2.1 供应商的议价能力分析

AT 服装公司服装的生产制造，离不开上游纺织企业的原料供应，可以说供

应商的议价能力直接影响其生产成本和利润空间。AT 服装公司的原料供应主要是国内本土供应和国外进口，AT 服装公司在国内服装行业无论品牌影响力还是经营规模、市场规模都居前，拥有一定行业地位，与其合作的国内原料供应商较多，虽然不少供应商也是较有实力的纺织企业，但是近年来，纺织出口受国际经济影响不景气，主要依靠内销，因此，AT 服装公司凭借其行业地位和市场规模在议价方面，具有阶段性主动的地位，但总体上，随行就市，议价能力不及供应商。对于进口原材料，由于国际政治经济环境以及汇率的不稳定，使得进口服装原材料价格不稳定，再加上近些年来，越南、欧盟等国家服装生产制造行业在国际市场上有崛起势头，使得我国原材料进口价格上，AT 服装公司不占据主动，议价能力相对要弱。

综上，AT 服装公司供应商总体上的议价方面占据主动，议价能力较强，而服装生产原材料价格在生产成本中占有较大比重，因此，AT 服装公司推进数字化转型战略非常必要，一方面可以借助转型进一步提升自己行业地位和市场规模优势，在议价中取得主动权，另一方面，依托大数据技术，对上游供应商和下游市场进行更好的分析预测，对原材料价格和销售价格的定价机制更加清晰透明。

3.2.2 购买者的议价能力分析

AT 服装公司的营销渠道是线下门店和线上电商平台为主。无论实体店还是线上电商销售，AT 服装公司作为中高端男装品牌服饰，价格统一，购买者几乎没有议价空间，议价能力较弱。再者，AT 服装公司所生产销售的中高端男装，满足的是职场精英，商务人士，成功人士的着装需求，其高贵而不俗气、端庄大气而又时尚典雅，不同商务场景场合，着装需求不同，因此，服装需求特别是个性化私人定制需求在增长，品牌认可度、忠诚度和重复购买较高。中高端男装的消费群体其购买品牌服饰的消费心理主要追求的是产品的品质、生活的品位，品牌的附加价值，是品牌着装给自己带来的或自信、儒雅、精致或轻松、休闲、时尚，最为看重的不是其价格因素。

AT 服装公司未来发展多品牌矩阵联动+私人定制模式，再加上全渠道新零售，

将会积聚更多消费者资源，销售增大对生产规模和效率提出更高要求，数字化转型下，研发、生产制造提质增效，全渠道数字化新零售打开销路，必然迎来更高的利润增长。

3.2.3 新进入者的威胁分析

服装行业早已是红海市场，同行竞争者众多，新进入者进入壁垒较高，对 AT 服装公司等服装企业威胁不大，主要原因是：第一，很多服装企业经过多年发展与沉淀已经形成了较为稳固的竞争格局，各自拥有了较为稳定的消费群体，部分龙头企业市场地位稳固，新进入者很难形成竞争优势撼动市场竞争格局，或产生颠覆性威胁而获得市场份额。第二，服装生产行业对研发设计、生产制造等有一定专业技术要求，这种劳动密集型企业人工成本、设备投入、品牌推广等资金投入较高，这类企业现金流良性运作非常关键，一旦销售或某一环节出现问题，影响资金回笼，公司将难以正常运转，风险较高，普通初创企业难以承担。

另一方面，近几年，网红直播带货兴起，网红和品牌方企业为了获取更大利润空间，开始向服装产业链的上游如生产制造环节发展，对中小型服装生产企业产生了一定冲击，但对于 AT 服装公司影响不大。另外，网红直播引流和转化能力较强，对消费群体的消费心理和行为特征分析较为深入，因而发展了一些小众品牌，对消费者的吸引力较大。这一发展趋势对 AT 服装公司一定程度上构成了一定威胁。

3.2.4 替代品的威胁分析

五力竞争模型分析中所说的替代品主要是指功能相似的新产品，如果一个行业出现了替代品，而且在技术、价格、品质、市场等各方面都具有颠覆性优势的话，那么这个行业必然被替代而走向末路。而本文所研究的 AT 服装公司，其产品为服装，衣、食、住、行是人们生活的基本保障，不存在可以完全替代服装的功能相似的全新产品，只能是不同品牌、不同风格、不同价位产品之间的替换，因此，不存在全新产品的替代威胁。尽管 AT 服装公司在男装品类上覆盖了西装、

五力竞争模型分析中所说的替代品主要是指功能相似的新产品，如果一个行业出现了替代品，而且在技术、价格、品质、市场等各方面都具有颠覆性优势的话，那么这个行业必然被替代而走向末路。而本文所研究的 AT 服装公司，其产品为服装，衣、食、住、行是人们生活的基本保障，不存在可以完全替代服装的功能相似的全新产品，只能是不同品牌、不同风格、不同价位产品之间的替换，因此，不存在全新产品的替代威胁。尽管 AT 服装公司在男装品类上覆盖了西装、衬衣、毛衫、夹克、户外等，品类非常齐全，但是不同品牌的替代威胁还是较大的，中高端男装品牌竞争很激烈，选择空间较大，同行替代威胁较大。

3.2.5 同行竞争者的竞争程度分析

按照定价层次国内男装市场可以分为奢侈高端、大众中端、低端三个档次。三个档次产品品质等特征、销售渠道也不相同，目标客户定位有明显差异，AT 服装公司主要经营是中高端男装，其高端奢侈系列主要满足商务人士，职场精英阶层的着装需求，品质高贵、精致儒雅的产品设计理念和特征，销售渠道主要分布于北上广一二线城市高档商城专卖店及国外市场，目前国内大多男装行业主营产品定位为中档服装系列，包括 AT 服装公司在内，还有报喜鸟、九牧王、雅戈尔、七匹狼、中国利郎等，品牌较为集中，竞争也较为激烈。

表 3.1 国内男装品牌不同档次的竞争格局

	奢侈高端	大众中端	草根低端
价格区间	均价 3000 元以上	均价 400-2000 元	均价 300 元以下
品牌	Zegna、Boss、Cerruti 1881、卡奴迪路等。	报喜鸟、九牧王、雅戈尔、七匹狼、中国利郎、GXG。	杂牌
目标群体	商务精英、成功人士，强调品牌文化、品牌价值，客户黏性较强。	中产阶级，注重服装款式、品质和风格，客户黏性一般，竞争激烈。	中低收入人群，注重服装保暖、耐用功能性和性价比
产品特征	面料辅料高档，设计时尚，工艺完美。	面料工艺把控严格，大批量生产为主，产品同质化严重	面料和工艺普通，版型以仿版为主。
营销渠道	北上广一二线城市高档百货商场，机场、酒店等品牌专卖。	城市中档商场、专卖店、自营店、电商平台。	县级城市为主，大卖场、淘宝等电商

资料来源：笔者整理

国内主要男装品牌营业收入来看，下图 3.1 是对 2019 年至 2022 年间 8 家上市男装品牌企业营业收入情况的比较，2019 年仅有海澜之家一家公司的营业收入在 200 亿元以上，2021 年超过 200 亿的有海澜之家和杉杉股份两个品牌，分别为 201.9 亿元和 207 亿元，雅戈尔的营业收入从 2019 年至 2022 年基本营业收入除 2020 年受疫情影响略有下降之外，总体呈现上升趋势，均保持在 100 亿以上的营业收入水平，包括 AT 品牌在内的其余男装品牌企业营业收入均在 50 亿元以下。



图 3.1 2019-2022 年之间部分上市男装品牌营业收入对比

图片来源：笔者根据《前瞻数据库》整理

从男装品类细分领域来看，品牌同质化严重，竞争激烈。就国内本土男装品牌而言，比如雅戈尔、报喜鸟、罗蒙在衬衫、西服两个男装品类的细分市场具有领先优势，长期占据行业领先地位，国际品牌中 Hugo、Armani 等西装、衬衣市场地位名列在前。九牧王是男裤中的翘楚，品牌标签特色明显，常年领跑，国际品牌和本土品牌中杰克琼斯、思莱德、GXG、Burberry 在风衣市场常年领先，而七匹狼则是在夹克衫市场具有绝对销量优势，区别于女装，男装市场需求量相对要少，款式变动较小，而且较女性消费者需求更明确。

综合以上 AT 同行竞争分析，当前中国男装处于完全竞争状态，中高端品牌竞争更为集中，且存在品牌定位、目标群体和设计风格差异性不足，严重同质化问题，这样，使得终端消费者对品牌的识别度、忠诚度都较低，这一现象不利于企业自身发展，与国际具有一定品牌历史文化的高端男装市场存有较大距离和差异。

3.3 小结

本章首先按照 PEST 分析框架 AT 服装公司的宏观环境进行了分析，然后，按照波特的五力模型对其行业竞争环境进行了分析，基于以上分析结果，本文识别和提取出了 AT 服装公司外部机会和威胁两大因素。机会包括数字化政策引领与支持、消费升级带来更多需求、新技术搭建了新渠道，威胁包括有国际品牌加入竞争、国内行业龙头数字化转型成效显著、服装行业进入门槛越来越低。这两大因素为后文 SWOT 分析奠定了基础。

第 4 章

AT 服装公司数字化转型内部环境分析

AT 服装公司进行数字化转型战略，受到了外部经济、技术、消费市场需求等环境发展变化影响，以及同行数字化转型战略实施下市场竞争格局的加剧影响，同时，也是 AT 服装公司自身发展需求，无论是从公司整体战略发展部署，还是公司在运营中存在的问题以及数字化转型不彻底、不完善引起的发展瓶颈，都对 AT 服装公司进一步坚持深化数字化转型战略具有迫切要求。

4.1 AT 服装公司的基本情况

4.1.1 AT 服装公司概况

AT 服装公司成立于 2001 年，是浙江省一家集设计、生产、销售为一体的经营品牌男装的企业，2007 年，于深交所上市，主要业务为中高档品牌男装的设计、生产、销售。目前，公司在多地建立了生产工业园，拥有上千家覆盖天猫、唯品会等主流电商平台的线上销售网点以及线下品牌专卖门店，门店主要区位是城市核心商圈，在新冠疫情突发，市场疲软情况下，2021 年营业收入约达 50 亿。

AT 服装公司总体发展战略是实施“多品牌矩阵运营，国际化发展”，公司旗下品牌多达十余种，不同品牌满足了男士不同着装风格的需求，总体上品牌定位为中高档男装，风格为儒雅、精致、高贵气质，覆盖了男装全品类，包括西服、西裤、衬衫、夹克、羊毛衫、休闲裤等。

表 4.1 AT 服装公司主要品牌介绍

主要品牌	品牌定位	目标客户群体	年龄特征
A 品牌	中高档商务男装	自信、沉稳、儒雅的白领、商务人士	30-50 岁
B 品牌	中高档英伦风格男装、女装	个性、时尚、有品位的商业新锐	22-40 岁
C 品牌	高性价比的意大利专业衬衫	中产阶级、商务人士	25-45 岁
D 品牌	高档户外休闲品牌	追求生活品质、户外休闲爱好者	30-50 岁
E 品牌	专业高级定制	追求品质的商务高档人士	35-50 岁
F 品牌	中高档优雅、含蓄、轻松商务休闲	商务白领	30-45 岁
G 品牌	职业装团购	有统一着装需求的高端商务组织	22-45 岁
H 品牌	学院风	国际学校等私立学校校服团购	15-22 岁

资料来源：AT 公司官网

4.1.2 AT 服装公司发展战略

本文将 AT 服装公司的发展历程划分为四个阶段，从 2001 年公司成立，多地建厂进行服装加工生产，开设品牌专卖部门等进行服装销售，截至 2007 年，为公司发展的第一阶段，这一阶段公司主要在生产规模和门店开设数量上进行了扩展，以规模赢得增长，在战略上以增长型战略和成本领先战略为主。2008 年美国经济危机影响下，对外出口订单减少，国内经济一度受到国外经济危机影响陷入低迷，且国内行业市场竞争加剧，面对市场经济环境带来的危机，公司采取了紧缩性战略和集中化战略，在生存中谋求发展新路，开始公司涉足电商，但仅为初始尝试探索，还未进入数字化转型阶段。直到 2014 年，公司开始发展大规模私人定制业务，这一业务成了公司新的增长点，这一阶段，公司的战略为增长型战略加数字化转型战略，为了继续深化私人定制业务的经济效益，借助数字化手段对研发、生产制造环节以及仓储等业务环节进行数字化升级改造，真正将数字化战略纳入公司总体发展战略之中。

4.1.3 AT 服装公司组织架构

AT 服装公司共设 10 个职能部门，由于 AT 服装公司为集团上市公司，组织结构总体为垂直型组织结构，本文仅简单呈现了职能部门的构成情况。职能部门划分时主要按照事业部制管理。其中 IT 事业部是基于前期信息化建设工作需要而设置，品牌事业部管辖各品牌直营店、加盟商以及电商事业部，负责各个品牌的市场定位的确定、营销策略规划，还要制定商铺产销计划，推进品牌的市场拓展。区域营销渠道事业部主要各区域市场推广，收集市场信息反馈，与品牌事业部协作，完成产品区域市场推广。质量管理控制检验部，物料采购事业部、研发设计事业部、制衣事业部、市场营销事业部及财务中心为 AT 服装公司旗下所有的品牌提供服务的职能机构，AT 服装公司组织结构如图 4.1 所示。

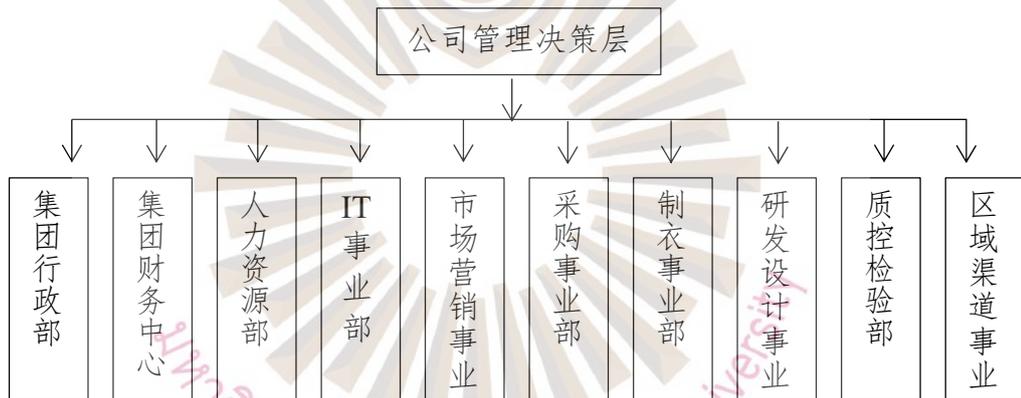


图 4.1 AT 服装公司组织结构

图资料来源：AT 服装公司官网

4.2 AT 服装公司内部资源与能力分析

4.2.1 AT 服装公司内部资源分析

1) 市场资源

AT 服装公司在成立以来，一直走高端男装路线，以其优质的产品品质和私人定制业务能力，积累了不少优质客户资源，公司较早在天猫、唯品会等主流电商平台布局，线下门店遍布国内一二线城市核心商圈，再加上，AT 公司实施“多

品牌矩阵运营，国际化发展”，旗下品牌多达十多种，品类以商务装为主，覆盖夹克、毛衫、休闲装等男装品类，因此，在男装服装市场占有率和市场品牌影响力上，取得了卓越的成就，已经成为国内男装品牌前五的企业。但是，近些年来，随着国际品牌的不断涌入，国内同行的迅速崛起，产品同质化严重，AT 服装公司在产品创新方面乏力，导致产品设计和市场需求差距较大，数字化建设步伐缓慢，库存压力大，导致 AT 服装公司近些年市场销售量出现下滑趋势，品牌形象也受影响而有所弱化、老化。

2) 人力资源

人才是企业转型发展的源动力，AT 服装公司拥有多个品牌，销售渠道上实行线上和线下联动运营。在数字信息技术发展推动下，在消费不断升级背景下，公司不断探索新媒体时代、数字时代新的发展运营模式，因此，对数字信息技术人才、服装创新设计人才、新媒体运营人才以及交叉复合型人才的需求不断加大，而这些行业精英型人才的缺乏是 AT 服装公司当前在人力资源方面面临的严重问题。

3) 数字化建设资源

AT 服装公司数字化转型起步较早，在尝试与摸索中前行，取得了一定成效，但不可避免地走过弯路，但是，在硬件和软件上具备了一定数字化建设资源：

2008 年 AT 服装公司建设了自营电子商务网站，规模小，属于初始尝试状态，单位后续发展具有较大产业规模的电商积累了经验，打下了基础。自 2014 年开展私人定制业务，借助电商平台，私人定制业务发展势头良好，为了形成私人定制业务的规模效应，开启了数字化转型之路，2016 年，开始对生产制造借助数字技术进行智能化升级改造，比如引进智能吊挂系统，升级了生产线，提升了生产制造过程的数字化管理程度，2017 年，初步形成完整的数字化运营网络，实现了线上为线下引流，AT 服装公司的经营状况明显改善，数字化转型初见成效。2018 年，AT 服装公司对仓储管理进行了数字化管理升级，建立了数字智能化仓储管

理系统，采用 RFID 射频技术完成数据精准化、自动化、快速化的采集工作，确保生产、销售、采购、财务及公司管理层能及时地准确地了解和掌握库存的实时数据，进而对生产运作、生产排程等进行更为精准的决策，改善以往困扰公司的产、销、存平衡问题。2020 年，AT 服装公司加大了数字化转型步伐，主要是在基础设施建设方面加大了投入，投资约 4.8 亿对研发、生产、销售、仓储、财务等业务部门进行数字信息化建设，目标是实现公司所有关键核心业务全部在线，沉淀企业业务流形成的数据流形成数据库。在组织管理方面，办公系统、决策辅助支持系统的引进，提高了 AT 服装公司组织管理效率。

行业市场瞬息万变，行业竞争日益激烈，数字驱动、数字赋能势不可挡，唯有适应和顺应形势，及早完成数字化转型。基于多年来公司在数字化转型上的经验和打下的基础，AT 服装公司应当继续深入探索，坚持深化数字化转型成效，实现企业全面数字化管理，实现数字驱动下企业价值的再创造。

4.2.2 AT 服装公司的能力分析

1) 运营能力分析

数字化转型是一个长期、持续地不断完善发展的过程，资金投入需求较大，良好的营运状况是基本保障。下图 4.2 所示是 2019 年至 2022 年间 AT 服装公司的运营财务状况，由数据可知，尽管 2019-2022 年的四年当中有三年受到新冠疫情影响，但 AT 服装公司总体上为盈利状态，且除 2020 年新冠爆发当前，营业总收入及净利润相比 2019 年减少之外，总体上呈现增长趋势，但是不可忽视的是，营业总成本呈现大幅增长趋势，照此发展，AT 服装公司的净利润可能会受成本增长影响而减弱。运营成本的增加一方面说明了数字化转型降本、提质、增效的必要性，另一方面也从侧面反映出 AT 服装公司数字化转型的紧迫性。

总体上，AT 服装公司在国内服装行业位居前列，个性化私人定制等特色业务使得 AT 服装公司品牌影响力不断提升，赢得了市场份额相对稳定且总体呈现增长态势，保持了较好的营业收入和盈利能力，为 AT 公司的发展积累了较好的

资金基础。实施数字化转型渠道建设等资金需求较大，AT 服装公司良好的财务状况为其实施转型战略提供了资金上的保障。

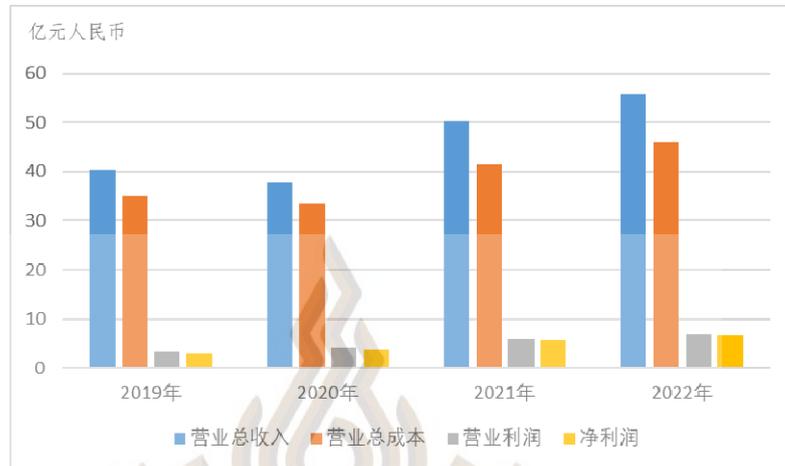


图 4.2 2019-2022 年 AT 服装公司盈利状况

图资料来源：AT 公司内部数据

2) 业务竞争能力分析

AT 服装公司的私人定制业务始于 2005 年，是服装行业定制业务的先行者，在量体师、专业技术等方面具有较成熟的私人定制能力，随着互联网的快速发展以及人们生活水平的不断提高，消费者的消费特征更多地向个性化、多样化态势发展，为 AT 服装公司服装私人定制业务的发展提供了非常好的条件。AT 服装公司已经在服装私人定制业务方面积累了经验、技术以及客户体型数据库资源，私人定制业务优势将为大数据时代 AT 服装公司的私人定制业务的再次蓬勃发展，为公司不断创造品牌价值和经济效益。

3) 数字化管理能力分析

AT 服装公司从 2008 年开始摸索数字化运营，到 2014 年正式启动数字化转型，到目前为止，公司数字化转型为公司带来了新的增长，实现了一定转型目标和成效，但是，一方面由于数字技术的不断升级发展，数字化转型是一项持续性

完善战略，另一方面，AT 服装公司作为制造企业，管理和运营的传统模式由来已久，而数字化转型对传统模式是颠覆性革新，因此，AT 服装公司数字化转型不可能一蹴而就，需要循序渐进不断地完善和加强。

经过与 AT 服装公司部门管理人员及基础员工的访谈，了解到 AT 服装公司内部业务运行管理中存在一些问题，这些问题与数字化转型不彻底、不完善有关，是当前公司数字化转型中的瓶颈，较为突出的问题主要体现在以下几个方面：

第一， 供应链缺乏柔性，执行效率低

AT 服装公司的整个供应链涉及服装原材料、辅料等物料采购，服装款式版型设计研发，生产制造、终端销售、仓储物流、财务核算、人力资源等业务环节，整个供应链运作过程中，各业务环节存在一定管理分割与管理粗放问题，使得整个业务流程运行缺乏柔性，运行效率也较低，例如，服装生产制造现场管理信息化程度低，任务计划单等还停留于手工 Excel 方式，生产任务排产排程、任务下单还依靠人为调控，如若终端市场有变或者前端需求有变动引起的计划调整，应对的灵活性较差，整个管理的精准化、精细化程度低，小单快反，精准补货的市场需求对目前生产制造是巨大挑战，完成非常困难。新款或小批量生产订单对目前生产制造的换线压力较大，成本难以控制。

第二， 传统的运营模式与全渠道模式以及消费个性化需求不匹配

外界消费者需求不断升级，多样化的个性化需求呈增长趋势，很多行业龙头企业开始布局全渠道新零售营销模式，以市场需求定生产，而当前 AT 服装公司虽然设立了以客户为中心的运营模式，但实质上主要还是市场调研分析消费需求和流行元素和方向、设计研发、生产制造、终端销售这样的传统模式。未来，AT 服装公司要想持续通过多品牌矩阵模式，发展私人定制业务，就要求公司自上而下打破传统管理，重塑新的商业运营模式来应对自身战略发展和外界市场发展需求。

第三，缺乏整体把控运营与辅助决策的平台

从前文分析，不难看出 AT 服装公司数字信息化程度较低，各业务直接还存在信息分割不共享，交互不畅通问题，更没有将业务数据流汇集形成内部数据中心。从各职能部门、业务部门来看，信息不畅影响运行效率，比如品牌事业部对于成品库存信息不能实现实时查询与掌握，特别是各渠道库存壁垒没打通，那么就无法实现对库存成品的及时调配，有的渠道或区域因缺货造成翻单补货响应不及时，而有的却库存积压。另外，研发设计以及市场销售计划的制定主要参考市场销售反馈情况，但是市场反馈主要是销售情况统计，缺乏对消费者购买行为特征的深度分析，也缺乏不同营销平台调性对不同品牌不同款式服装需求的影响分析，这些基于大数据的深度分析是及时地、更好地做出运营调整和发展方向把控的基础和保障。从 AT 服装公司集团决策层来看，没有数据信息系统的辅助决策支持，即没有形成辅助管理决策的管理驾驶舱，对于公司整体业务运作情况、市场需求变化、风险预测主要依赖于领导主观判断，不足以保障公司良性运营，持续性发展。

第四，AT 服装公司可持续发展压力增大

由前文对当前宏观环境分析和行业竞争分析可知，目前行业竞争与内卷日趋增加，产品同质化严重，而个性化需求不断增长，尤其是网络数字技术的快速发展下，商业模式发生了颠覆性改变，包括服装行业在内的众多行业都在寻找新的发展模式，新的发展动力。而对于 AT 服装公司内部，物料成本、人力资源等成本不断上升，产品创新乏力，服装库存挤压严重，这些运营发展中的问题和挑战如何应对，AT 服装公司虽然也在运作模式上不断调整，拓展线上渠道，发展私人定制优势业务，建立多品牌矩阵，形成联动发展模式，但是，跨渠道信息壁垒，多渠道商品库存整合管理、定价策略、利润分配、资源分配等问题难以解决，也就无法真正通过多渠道带来的利润增长，总体上，AT 服装公司在被动地应对各种问题，解决各个发展瓶颈，缺乏全方位的整体规划，面对未来的可持续发展宏图基本无力顾及、无从谈起。这些也是让 AT 服装公司管理决策层领导坚定走数

数字化转型之路信心和决心的重要原因。

4) 品牌影响力分析

AT 服装公司在品牌管理上, 采取了多品牌矩阵协同发展战略。在 2020 年新冠疫情突发这不利环境情况下, AT 服装公司多品牌矩阵发展韧性凸显, 主品牌和子品牌锚定不同的细分市场, 在不利环境下相互补充, 保持了公司盈利高质量增长。在 AT 服装公司内部资源规划与分配上, 各个品牌在市场定位、产品开发、生产等形成资源共享, 保证了 AT 服装公司资源利用最大化和高效化。另外, AT 服装公司根据不同品牌定位、目标消费人群消费特征等, 推行不同的运营模式, 有的品牌实行线上线下相互融合的全渠道营销, B2B 客户的高端定制品牌则主要为线下渠道推广, 有的品牌新媒体直播推广, 而有的品牌只采用唯品会、天猫等传统电商平台, 定位不同的各个品牌协同发展, 相互促进, 资源横向配置。

4.3 小结

本章首先从公司概况、战略发展历程、组织架构三个方面对 AT 服装公司的基本情况作了阐述; 然后, 从市场资源、人力资源、数字化建设资源三个角度对 AT 公司的内部资源进行了分析; 基于内部资源, 从运营能力、业务竞争力、品牌影响力和公司数字化管理能力四个方面对 AT 服装公司的能力进行了分析。最终归纳识别出用于 SWOT 分析的优势因素有私人定制业务优势、“品牌矩阵”优势、资金优势, 劣势因素有产品品类较单一、库存压力、缺乏高素质服装数字化专业交叉人才、缺乏数字化转型战略经验。

第 5 章

AT 服装公司数字化转型战略分析与选择

对 AT 服装公司外部环境、内部资源与能力分析以及数字化转型现状与问题分析之后，基于 SWOT 分析法，对机会、威胁、优势、劣势四大因素进行识别和量化分析，并构建 SWOT 矩阵，对 AT 服装公司的战略进行分析选择，为数字化转型战略制定奠定基础。

5.1 SWOT 因素的识别与量化分析

为确保对 AT 服装公司机会、威胁、优势、劣势四大因素识别和量化的科学性和准确性，本文采用了专家评审法对这四大因素进行识别和确定；同时，通过层次分析法对这四大因素的重要性进行定量化评价与排序。

5.1.1 优势与劣势的识别

采用专家评审法识别 AT 服装公司的优势和劣势，具体实现过程为：

第一步，组建专家评审组，邀请 AT 服装公司内部人员 15 名，分别为公司总经理助理、市场营销总监、研发总监、生产总监、采购物流主管、网络信息技术总监等组成，这些专家分别为公司关键岗位上的主要负责人，业务能力强、行业经验丰富，且有一定战略思考能力。邀请公司外部 3 名熟悉 AT 服装公司情况的人员，且需要有一定企业发展战略指导从业经历的人员作为专家。专家成员组成主要考虑到对内要覆盖 AT 服装公司关键岗位，另外，考虑到数字化转型需要更为专业、且具有实战经验的专家作为顾问，因此，对外邀请了 3 名专家，一定程度上避免了一位或两位专家意见的主观性和不一致性。

第二步，由 AT 公司总经理助理和笔者一同组织线上评审会议，并详细记录专家意见。专家对于 AT 服装公司优势、劣势评审意见归纳如下表 5.1 所示。

表 5.1 AT 服装公司优势和劣势专家评审意见

序号	评审意见
1	对于 SWOT 分析法中的优势、劣势的认识和描述准确，这是因素识别和分析的基础。
2	归纳出的 3 个优势因素和 4 个劣势因素，与 AT 公司的客观情况相符合。
3	私人定制业务的优势描述中，突出分析 AT 公司私人定制与同行私人定制的优势。
4	对“品牌矩阵”具体指什么需要再进一步进行描述。
5	“缺乏高素质数字化转型人才”这一劣势描述不准确，建议改为“缺乏服装与数字化专业交叉型人才”，行业数字化需要复合型人才。
6	“库存压力大”这一劣势的描述，增加量化分析，以便能够更好地明确库存压力的程度。

第三步，根据以上归纳提炼的专家评审意见，最终确定的 AT 服装公司的优势和劣势如表 5.2 所示：

表 5.2 AT 服装公司的优势和劣势

序号	优势和劣势
优势 1	私人定制业务优势
优势 2	“品牌矩阵”优势
优势 3	资金优势
劣势 1	产品品类较单一
劣势 2	库存压力
劣势 3	缺乏高素质服装与数字化专业交叉人才
劣势 4	缺乏数字化转型战略经验

5.1.2 优势与劣势的量化分析

1) 优势与劣势量化的方法

优势和劣势定量化分析的步骤为：首先，采用层次分析法计算优势、劣势的

权重，其次，由专家组成员对 AT 服装公司优势、劣势进行分级评分，最后，将优势劣势各因素权重与其评分相乘，得出优势、劣势的综合得分。

层次分析法计算优势、劣势、机会与威胁四大因素及各细分项权重的具体流程为：

第一步，构建 AT 服装公司 SWOT 分析的层次结构模型，如下图 5.1 所示。分成优势、劣势、机会和威胁四大因素，各因素项下为细分的具体内容。

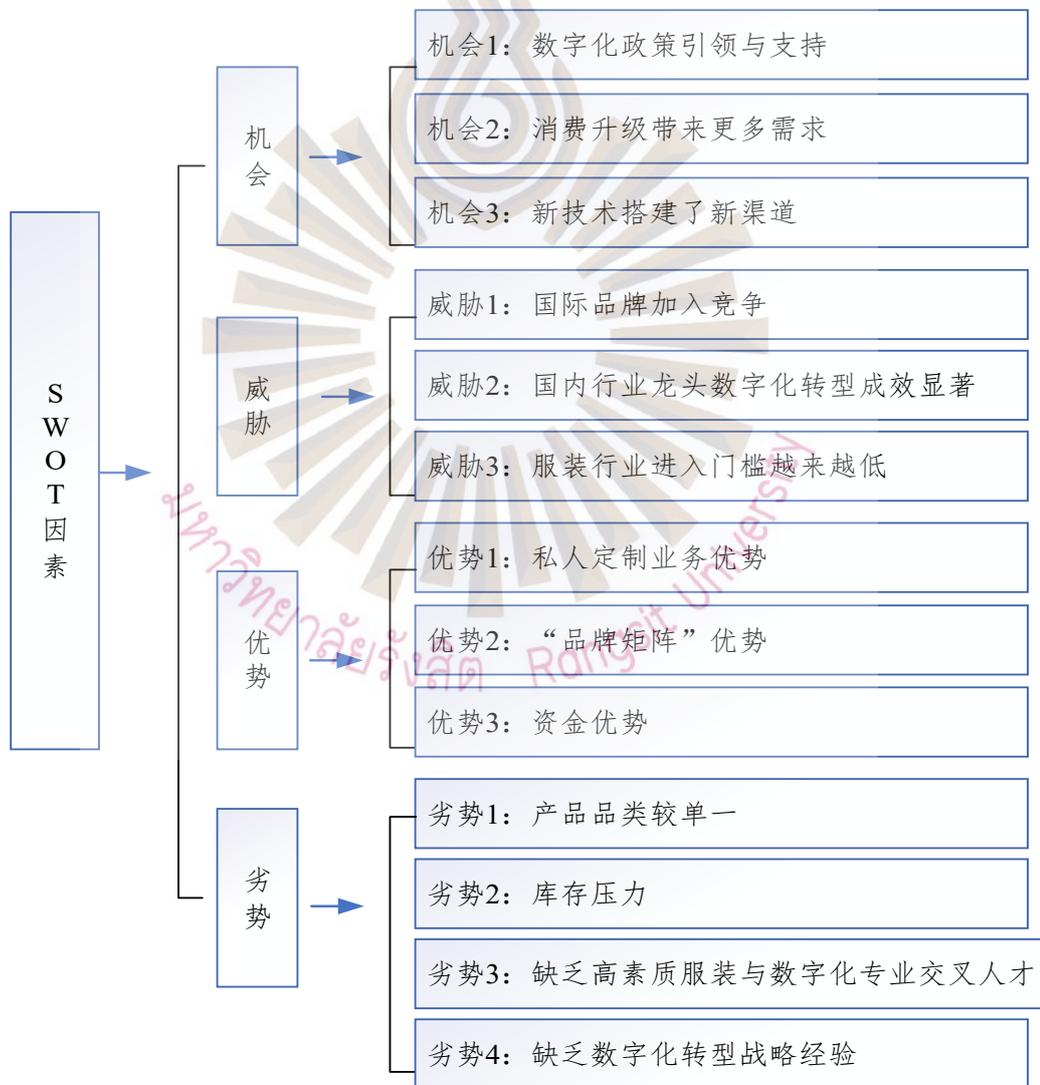


图 5.1 AT 服装公司 SWOT 分析的层次结构模型

第二步，构造四大因素两两成对比较判断矩阵，为更加客观全面统计出各因素及细分项的重要性，本文为专家提供 A.L.Saaty 的九级标尺，如下表 5.3 所示，专家依据标尺和行业经验等，对表 5.4、表 5.6 所示的优势、劣势判断矩阵评价表，经过两两比较重要度而评分，九级标尺表与评分表资料一同发放给各位专家。

表 5.3 九级标尺表

量化标度取值	因素 i 与因素 j 重要性
1	因素 i 与因素 j 比较同样重要
3	因素 i 比因素 j 稍微重要
5	因素 i 比因素 j 明显重要
7	因素 i 比因素 j 强烈重要
9	因素 i 比因素 j 极端重要
2,4,6,8	因素 i 与因素 j 重要性为上相邻标度的中值
倒数	C_{ij} 为因素 i 与因素 j 的重要性之比，则其倒数 C_{ji} 为因素 j 与因素 i 重要性之比。

第三步，整理专家两两比较判断的结果，计算平均值，形成最终的因素重要性两两判断矩阵；

第四步，再对判断矩阵进行数学运算，计算出各因素的权重。

第五步，AT 服装公司优势和劣势程度大小评价。本文设计了表 5.5、表 5.7 所示的优势、劣势程度评分表，专家对各因素细分项评级评分标准，具体标准是：对于优势的评分而言，1 分为特小，2 分为较小，3 分为中等，4 分为较大，5 分为特大。“特大”代表 AT 服装公司具有的优势程度大，而“特小”则代表该公司的优势不明显。对于劣势评分来说，“特大”说明 AT 公司的发展劣势明显，影响其发展的程度大，而“特小”说明 AT 公司这一劣势对其发展影响程度不大。然后，对收回的评分结果进行平均值计算，确定各因素反应程度的分数。

2) 调查问卷的信效度分析

专家评分问卷调查表实际发放 18 份，回收 18 份，在数据分析之前首先对 18 份包括优势、劣势、机会与威胁的问卷调查表进行了信效度分析，结果如下表 5.4、5.5 所示。

表 5.4 信度分析结果

项数	Cronbach's α	标准化的 Cronbach's α
13	0.704	0.715

表 5.5 效度分析结果

KMO 度量		0.77
Bartlett 球形度检验	近似卡方	219.450
	df	10
	Sig.	.000

学术界通常认为 Cronbach's α 系数高于 0.6，则属于可接受范围，本文该系数高于 0.7，则说明问卷内容设计合理，内部一致性较好。对于效度检验，KMO 值的越大，则表示调查问卷内部结构良好，其各题项或维度之间的相关性越强，本文 KMO 值为 0.77，且卡方统计量达到了显著性水平，说明问卷具有较好的结构效度。

3) 优势与劣势量化分析

根据上文所述计算方法，对 18 位专家的评分结果进行统计汇总，计算平均值，得到下表 5.6 到表 5.9 的专家评分的统计结果。由于篇幅有限，本文不再陈述每位专家的评分结果。

表 5.6 AT 公司优势的判断矩阵

比较矩阵	优势 1	优势 2	优势 3
优势 1	1	2	3
优势 2	1/2	1	3
优势 3	1/3	1/3	1

表 5.7 AT 公司优势的评分表

程度	优势 1	优势 2	优势 3
评分	4	4	3

表 5.8 AT 公司劣势的判断矩阵

比较矩阵	劣势 1	劣势 2	劣势 3	劣势 4
劣势 1	1	1/3	1/2	1/3
劣势 2	3	1	3	1/4
劣势 3	2	1/3	1	3
劣势 4	3	4	1/3	1

表 5.9 AT 公司劣势的评分表

程度	劣势 1	劣势 2	劣势 3	劣势 4
评分	3	5	4	4

表 5.10 和表 5.11 分别为 AT 公司优势和劣势两大因素的权重计算结果和判断矩阵的一致性检验结果。对于权重和一致性检验的具体计算过程，由于篇幅有限，本文仅以优势因素的计算过程为例进行陈述，具体如下：

第一步，对优势判断矩阵，按公式 5.1 进行归一化处理，

$$\bar{b}_{ij} = \frac{b_{ij}}{\sum_{k=1}^n b_{kj}} \quad (i, j=1,2,\dots,n) \quad \text{式 5.1}$$

归一化后矩阵为：

$$\begin{bmatrix} 0.5455 & 0.6000 & 0.4286 \\ 0.2727 & 0.3000 & 0.4286 \\ 0.1818 & 0.1000 & 0.1429 \end{bmatrix}$$

第二步，归一化后的判断矩阵按行相加：

$$\omega_1 = 1.5740$$

$$\omega_2 = 1.0013$$

$$\omega_3 = 0.4247$$

第三步，将 $\overline{\omega}_i$ 进行归一化，得到：

$$\omega = \begin{bmatrix} 0.5247 \\ 0.3338 \\ 0.1416 \end{bmatrix}$$

第四步，计算判断矩阵最大特征根 λ_{\max} ，进行一致性检验，具体计算方法是首先计算出判断矩阵与 $\overline{\omega}_i$ 归一化的矩阵 ω 的乘积，并形成矩阵A。

$$A = \begin{bmatrix} 1 & 2 & 3 \\ 1/2 & 1 & 3 \\ 1/3 & 1/3 & 1 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} 0.5247 \\ 0.3338 \\ 0.1416 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1.6169 \\ 1.0208 \\ 0.4277 \end{bmatrix}$$

$$\text{然后按照公式计算最大特征根 } \lambda_{\max} = \sum_{i=1}^n \frac{(A)_i}{n\omega} = \frac{1.6169}{3 \times 0.5247} + \frac{1.0208}{3 \times 0.3338} + \frac{0.4277}{3 \times 0.1416} = 3.05,$$

其中，i 为 1, 2, 3; n=3。

最后，计算一致性比率 CR，其计算公式是 $CR=CI/RI$ ，若 $CR < 0.1$ ，则通过一致性检验，其中： $CI=(\lambda_{\max}-n)/(n-1)$ ，RI 为同阶平均随机一致性指标，对照 RI 表可知当 n 为 3 时，即矩阵为三阶时其 RI 为 0.58，因此，本文 $CR=CI/RI=0.04$ ，小于 0.1，通过一致性检验。

表 5.10 AT 公司优势的权重和一致性检验

	优势 1	优势 2	优势 3
权重	0.5247	0.3338	0.1416
优势因素判断矩阵的一致性比率指标 $CR=0.0431 < 0.1$ ，一致性检验合格			

表 5.11 AT 公司劣势的权重和一致性检验

	劣势 1	劣势 2	劣势 3	劣势 4
权重	0.0865	0.2963	0.2856	0.3316
劣势因素判断矩阵的一致性比率指标 $CR=0.078<0.1$ ，一致性检验合格				

表 5.12 和 5.13 分别是优势因素和劣势因素的量化分析结果，计算方法是由每项优势因素或劣势因素的权重与程度评分相乘之积即为各因素最后的综合得分。

表 5.12 AT 公司优势的量化分析结果

优势因素	权重	程度评分	加权得分	备注
优势 1	0.5247	4	2.0988	需重点关注
优势 2	0.3338	4	1.3352	需重点关注
优势 3	0.1416	3	0.4248	
合计	1.000		3.8588	总分：1~5 分

上述量化分析结果可知，AT 服装公司目前的优势的总体状况得分为 3.8588 分，高于加权总分的中位值 3 分，反映了 AT 服装公司现阶段所具有的优势较为明显，尤其是优势 1 “私人定制业务优势” 和优势 2 “品牌矩阵”，在下一步制定 AT 公司数字化转型战略时应重点考虑如何充分发挥这两大突出优势。

表 5.13 AT 公司劣势的量化分析结果

劣势因素	权重	程度评分	加权得分	备注
劣势 1	0.0865	3	0.2596	
劣势 2	0.2963	5	1.4813	需重点关注
劣势 3	0.2856	4	1.1425	需重点关注
劣势 4	0.3316	4	1.3264	需重点关注
合计	1.000		4.2097	总分：1~5 分

上表 5.13 结果可知，AT 服装公司目前的劣势的总体状况得分为 4.2097 分，

高于加权总分的中位值 3 分，可见，AT 服装公司现阶段所面临的劣势不容忽视，尤其是劣势 2“库存压力大”、劣势 3“缺乏高素质服装与数字化专业交叉人才”和劣势 4“缺乏数字化转型战略经验”，下一步制定 AT 公司数字化转型战略时应重点考虑采取何种策略来降低或规避这三大劣势的不利影响。

综合以上 AT 公司内部优势和劣势看，其目前面临着“优势和劣势均有，劣势更明显”的内部环境。

5.1.3 机会与威胁的识别

采用专家评审法识别 AT 服装公司面临的发展机会和威胁，具体实现过程同上文优势和劣势的识别相同，不再详述。下表 5.14 为各位评审专家对 AT 服装公司机会、威胁的评审意见。

表 5.14 AT 服装公司机会与威胁专家评审意见

序号	评审意见
1	对于 SWOT 分析法中的机会、威胁的认识和描述准确，这是因素识别和分析的基础。
2	归纳出的 AT 公司面临的 3 个发展机会和 3 个发展威胁，与 AT 公司的客观情况相符合。
3	数字化政策引领与支持对于 AT 公司数字化转型而言有怎样的发展机会应当深入描述。
4	“消费升级带来更多发展机会”描述较为笼统，建议描述为“消费升级带来更多需求”，这与 AT 公司个性化定制业务、数字化转型更加契合。
5	“国内行业龙头数字化转型成效显著”这一威胁的具体内容建议增加同行数字化转型具体成效在数字化、量化上的体现。

根据以上归纳提炼的专家评审意见，最终确定的 AT 服装公司的机会和威胁如表 5.15 所示：

表 5.15 AT 服装公司的发展机会和威胁

序号	机会和威胁描述
机会 1	数字化政策引领与支持
机会 2	消费升级带来更多需求
机会 3	新技术搭建了新渠道
威胁 1	国际品牌加入竞争
威胁 2	国内行业龙头数字化转型成效显著
威胁 3	服装行业进入门槛越来越低

5.1.4 机会与威胁的量化分析

AT 服装公司发展机会和威胁的定量化评价方法与上文优势与劣势的量化评价方法相同，此处不再赘述，不同的是专家评价是对于 AT 服装公司对优势与劣势各因素细分项的评价，是基于 AT 公司对这些细分因素项的反应程度进行分级评分，评级评分标准是，对于机会的评分而言，1 分为特差，2 分为较差，3 分为中等，4 分为较好，5 分为特好。“特好”代表 AT 服装公司能很好地抓住这一发展机会，而“特差”则代表该公司没能很好地把握机会发展自己。对于威胁评分来说，“特好”说明 AT 公司能很好地规避外界对其发展威胁，而“特差”说明其不能很好地规避威胁对其发展的影响。然后，对收回的评分结果进行平均值计算，确定各因素反应程度的分数。

专家评分问卷调查表实际发放 18 份，回收 18 份，表 5.16 到表 5.19 为专家评分的统计结果。

表 5.16 AT 公司发展机会的判断矩阵

比较矩阵	机会 1	机会 2	机会 3
机会 1	1	1/4	1/3
机会 2	4	1	2
机会 3	3	1/2	1

表 5.17 公司机会的反应程度评分表

反应程度 评分	机会 1	机会 2	机会 3
	3	5	4

表 5.18 AT 公司威胁的判断矩阵

比较矩阵	威胁 1	威胁 2	威胁 3
威胁 1	1	1	4
威胁 2	1	1	4
威胁 3	1/4	1/4	1

表 5.19 AT 公司威胁反应程度评分表

反应程度 评分	威胁 1	威胁 2	威胁 3
	4	4	3

表 5.20 和表 5.21 分别为 AT 公司机会和威胁两大因素的权重计算结果和判断矩阵的一致性检验结果。上文关于优势与劣势因素权重计算过程已经进行了详细陈述，机会和威胁因素权重计算过程同上，不再详述。

表 5.20 AT 公司机会的权重和一致性检验

	机会 1	机会 2	机会 3
权重	0.1226	0.5571	0.3202
优势因素判断矩阵的一致性比率指标 $CR=0.059<0.1$ ，一致性检验合格			

表 5.21 AT 公司威胁的权重和一致性检验

	威胁 1	威胁 2	威胁 3
权重	0.4444	0.4444	0.1111
劣势因素判断矩阵的一致性比率指标 $CR=0.064<0.1$ ，一致性检验合格			

表 5.22 和 5.23 分别是机会因素和威胁因素的量化分析结果。

表 5.22 AT 公司机会的量化分析结果

机会因素	权重	程度评分	加权得分	备注
机会 1	0.1226	3	0.3679	
机会 2	0.5571	5	2.7857	需重点关注
机会 3	0.3202	4	1.2810	需重点关注
合计	1.000		4.4345	总分：1~5分

上表 5.22 的分析结果，机会综合得分为 4.4345 分，超出了加权总分中位数 3 分，表明了 AT 公司目前面临着较好发展机会，尤其是机会 2 “消费升级带来更多需求”和机会 3 “新技术搭建了新渠道”，在下一步制定 AT 服装公司数字化转型战略时，重点考虑如何抓住这两大发展机会。

表 5.23 AT 公司威胁的量化分析结果

威胁因素	权重	程度评分	加权得分	备注
威胁 1	0.4444	4	1.7778	需重点关注
威胁 2	0.4444	4	1.7778	需重点关注
威胁 3	0.1111	3	0.3333	
合计	1.000		3.8889	总分：1~5分

上表 5.23 的分析结果，机会综合得分为 3.8889 分，超出了加权总分中位数 3 分，表明了 AT 公司面临着来自外部环境带来的较为严峻的发展威胁，尤其是威胁 1 “国际品牌加入竞争”和威胁 2 “国内行业龙头数字化转型成效显著”，在下一步制定 AT 服装公司数字化转型战略时，重点考虑采取何种措施来尽可能地规避或减弱这两大威胁带来的不利影响。

综合外部环境所带来的机会和威胁两大因素，AT 服装公司目前面临着“机会与威胁同在，机会略多于威胁”的外部环境。

5.2 转型战略分析与选择

5.2.1 SWOT 因素表

经过上文的分析，共识别出 3 项机会因素，3 项威胁因素，3 项优势因素和 4 项劣势因素，将 SWOT 因素及细分因素项按照其权重得分进行排序，编制出 SWOT 因素表，如表 5.24 所示。

表 5.24 SWOT 因素表

序号	因素编码	因素内容
1	O1	消费升级带来更多需求
2	O2	新技术搭建了新渠道
3	O3	数字化政策引领与支持
4	T1	国内行业龙头数字化转型成效显著
5	T2	国际品牌加入竞争
6	T3	服装行业进入门槛越来越低
7	S1	私人定制业务优势
8	S2	“品牌矩阵”优势
9	S3	资金优势
10	W1	库存压力
11	W2	缺乏数字化转型战略经验
12	W3	缺乏高素质服装与数字化专业交叉人才
13	W4	产品品类较单一

5.2.2 SWOT 矩阵分析

在上文的 SWOT 因素的量化分析中，共识别了 13 个因素，其中有 9 个加权总分较高的因素设定为需要重点关注的因素项，分别为表 5.21 中 O₁、O₂、T₁、T₂、S₁、S₂、W₁、W₂ 和 W₃，在借助 SWOT 矩阵分析法组合备选战略过程中，重点关注这些因素。基于此，得出如下表 5.25 所示的 AT 服装公司的 SWOT 矩阵，为数字化转型战略选择提供依据。

表 5.25 SWOT 矩阵

	优势 (S) (S1~S3)	劣势 (W) (W1~W4)
机会 (O) (O ₁ ~O ₃)	S-O 战略组合: SO1:抓住消费需求升级的机会,发挥自身私人定制业务优势,进一步拓展市场。 SO2:抓住数字制造 X 等政策和数字化技术推动发展的机会,提升私人定制业务数字化水平。 SO3:充分利用自身资金优势,加强数字化建设,充分利用新技术拓展新媒体渠道。	W-O 战略组合: WO1:学习国际品牌经营管理和数字化建设经验,深入研究同行数字化转型成效和经验,抓住政策和技术带来的发展机会,积极开展数字化转型。 WO2:抓住数字技术对行业发展带来的契机,利用数字化技术实现市场精准预测和库存数字化管理,降低库存压力。
	S-T 战略组合: ST1:要学习国际品牌服装公司及同行竞争者数字化转型战略实施经验,利用自身资金优势,与数字化转型专业公司合作,同时注重人才引进和培养。	W-T 战略组合: WT1: 果断淘汰亏损的、市场认可度不高的品牌。
	威胁 (T) (T ₁ ~T ₃)	WT2: 造成库存压力问题的原因是供应链信息孤岛严重,部门信息交互不及时、不畅通,积极加强数字化建设,同时,加强新媒体渠道建设,多触点推广,跟踪曝光率、转化率,从新媒体推广上解决库存问题。
	ST2:发展 AT 服装公司自身品牌标签性特色业务,利用资金优势和私人定制优势,将私人定制业务从高端品牌向下延伸。 ST3:利用资金优势、客户资源优势、多品牌矩阵优势,拓展多渠道、多个品牌服装的中高端私人定制业务。	

SO (优势+机会) 增长型战略: 此战略要求 AT 服装公司需要借助外部政策鼓励支持机会,抓住当下数字信息与网络通信等技术带来的创新发展机会,利用好数字化转型带来的重要发展窗口期。具体而言,AT 服装公司充分利用公司主品牌以及旗下多个子品牌在国内外中高端男装市场具有品牌知名度和影响力的优势,继续坚持“以产品为导向”,多品牌矩阵形成联动的品牌建设与管理战略,

继续发挥公司品牌影响力带来的价值增长作用。其次，从市场消费需求个性化、多元化升级趋势来看，服装私人定制是更好地满足消费升级需求，AT 服装公司应该充分发挥私人定制业务行业领先，发展较为成熟优势，全国线下专卖店比较多的优势，借助全媒体营销渠道的机会，着重推动产品定制化的服务服装。

WO（劣势+机会）扭转型战略：这一战略要求企业要积极充分地利用外部环境带来的发展机会，并充分认识和弥补自身劣势，对于库存压力大，缺乏数字化转型经验等劣势，首先，将国际品牌服装进入中国的威胁转化为机会，学习其数字化建设与管理经验，其次，抓住外部政策与技术等带来的数字化转型机会，通过软件、硬件数字化对全业务流程进行整体化升级改造，实现供应链数字化，优化原材料和服装成品库存管理，另外，利用大数据技术，深度分析目标消费群体消费特征，精准营销，减少库存压力。可见，WO 转型战略的实施需要 AT 服装公司开展数字化转型。

ST（优势+威胁）多种经营战略：首先，要学习国际品牌服装公司及同行竞争者管理与运营经验，尤其是数字化转型战略实施经验，利用自身资金优势，一方面与数字化转型专业公司合作，另一方面，积极引进和培养自身服装专业与信息技术专业交叉人才，加快数字化转型建设步伐，缩短与国际品牌及国内行业龙头品牌之间的差距。其次，坚持发展 AT 服装公司自身品牌标签性特色业务，即私人个性化定制业务，不局限于公司主品牌高端服装的定制，更不局限于以往定制业务主要依靠线下门店渠道，而是利用资金、客户资源优势以及私人定制业务领先优势，凭借自身多品牌矩阵模式，在新媒体+新电商+线下门店去渠道展开多个品牌服装的中高端私人定制业务，拓展定制业务规模。

WT（劣势+威胁）战略：对于困扰 AT 服装公司的库存问题，基于造成原因，一方面是部分品牌不畅销带来的库存问题，AT 服装公司是一家上市多年的集团公司，多品牌矩阵的战略的实施是肯定的，事实上也确实给公司带来了效益，但是对于那些市场认可度不高、盈利能力低，甚至带来亏损的品牌应当果断淘汰，才有利于公司整体发展。另一方面，信息孤岛，库存调配效率低带来的库存问题，

一是加快完善供应链、库存管理的数字化管理建设，二是借助抖音、快手等新媒体平台，利用新媒体扩大消费触点，推广促销，提高曝光率、转化率，解决库存积压问题。

5.2.3 战略态势选择

由前文机会、威胁、优势及劣势的量化分析可知，AT 服装公司机会的加权综合得分为 4.4345，威胁的加权综合得分为 3.8889，机会与威胁二者综合得分比值为 1.1403，大于 1。而 AT 服装公司的优势因素加权综合得分为 3.8588，劣势加权综合得分为 4.2097，优势与劣势二者的综合得分比值为 0.917，小于 1。由此而构建的 AT 服装公司 SWOT 战略态势图如下图 5.2 所示。

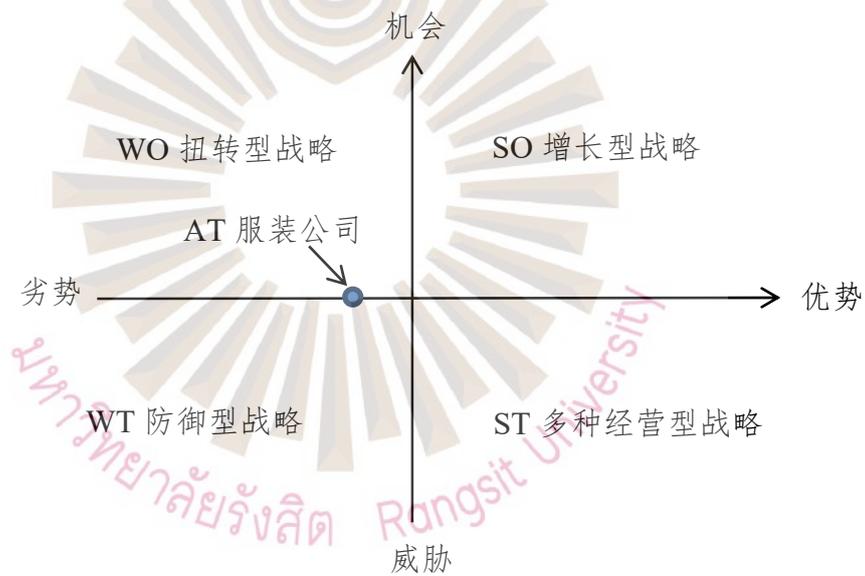


图 5.2 AT 公司战略 SWOT 态势分析选择图

从图 5.2 中可以看到，AT 服装公司处于战略态势图的第 II 象限内，这说明在当前的内外部环境下，最合适 AT 服装公司总体战略的最优发展态势是 WO 扭转型战略，AT 服装公司应当先求稳再谋求增长，需要直面短板，借助大数据技术、网络信息技术完善数字化建设与管理，如供应链管理水平和全域性营销渠道运营效率进行数字化改造升级，扭转内部劣势，补足发展短板，再进入增长阶段。

对于 SO 增长型战略，AT 服装公司占据主动，发展多品牌矩阵+私人定制，

在线下门店、线上电商及新媒体渠道推广。如果选择 ST 多种经营战略，AT 服装公司主要应对于国际及国内同行的竞争问题，首先是补数字化建设与管理的短板，其次是寻求差异化竞争路线，发挥资金、私人定制等优势，扩展市场规模，实行多种经营战略。选择 WT 防御型战略，AT 服装公司处于被动，在战略上以收缩型求生存及发展，需要有壮士断腕的勇气，果断淘汰盈利能力低下的品牌，整合资源发展优势品牌，同时，积极应对库存积压，产品品类单一等带来的运营问题。

综合以上分析，AT 服装公司选择 WO 这一扭转型战略作为数字化转型主要战略，同时，需要辅之以 SO 主动增长型战略和 WT 战略，积极主动抓住数字化转型重要窗口期机会，充分利用和发挥自身优势，同时，果断淘汰盈利能力低下品牌和产品，补齐短板、弥补劣势，扭转发展被动局面，实现数字化转型驱动发展的目标。

5.3 小结

本章应用层次分析法、专家评审法对 SWOT 的机会、威胁、优势及劣势四大因素的识别和量化分析，得出了“机会与威胁同在，机会略多于威胁”，“优势与劣势均有，劣势更明显”的结论；基于此，通过 SWOT 矩阵，对 AT 服装公司的数字化转型战略进行了战略组合分析和战略选择，定量与定性分析结合，得出了以 WO 扭转型战略为主，辅之以 SO 主动增长型战略和 WT 战略的数字化转型发展战略。

第 6 章

AT 服装公司数字化转型战略制定

前文分析可知，AT 服装公司所处的外部环境是“机会与威胁同在，机会略多于威胁”，面临的内部环境是“优势与劣势均有，劣势更明显”，AT 服装公司应选择先保稳后谋增长的扭转型战略和聚焦于多品牌矩阵+私人定制业务的集中型总体发展战略。基于以上结论，制定出的 AT 服装公司数字化转型战略。

6.1 数字化转型的总体规划

6.1.1 数字化转型实现的目标

首先，要明确 AT 服装公司的数字化转型的目标：打造柔性数字供应链，并以此为基础，打造男装品牌领域最先进的中高端品牌男装私人定制研发设计、智能生产制造数字化平台，推进全数字化服装生产制造建设，打造全渠道新零售背景下的智慧门店，提高消费者服务体验。构建智能企业数据中台，提高数据辅助企业高层总体把控运营的决策能力。

其次，数字化转型赋能企业发展的同时也赋予了企业发展新方向。为了更好地实现数字化转型目标，AT 服装公司从发展理念到技术都要突破传统，进行全面调整新方向：

1) 发展理念转型。打破传统以产品为中心的发展理念，树立数字化转型以客户为中心，以及以数据驱动企业发展的运营理念。

2) 领导思维模式转型。数字化转型下，企业传统主观经验式决策模式必须转变，主动适应和深度应用数字技术、数据分析工具，顶层设计、科学决策。

3) 组织架构转型。深度应用数字技术，将传统业务与数字化技术进行深度融合，打破业务和部门壁垒，提升业务链各环节之间互通能力和效率，组织架构和管理模式主动适应数字化转型后企业管理与运营的新模式，调整优化组织架构。

4) 运营管理转型。从研发设计到生产制造，再到售前售后服务；从市场前端到后端，多维度、多层次对运营管理模式进行数字智能化升级，提升全链路点到点的数据高效畅通交互，实现企业数字化转型下全链路通路，两化融合将成为柔性数字化供应链模式。

5) 技术迭代升级。积极跟进行业新型技术和数字技术发展动态，在推动企业以数字技术为基础的转型发展中，深度应用大数据、人工智能、云计算、物联网、5G 等先进技术，充分做好企业未来发展方向与技术的融合，以技术保障数字化转型。

6.1.2 数字化转型遵循的原则

1) 整体规划和方向明确原则。企业数字化转型是一项长期的、持续性的、动态发展的、系统工程，但凡谈到企业转型，必然会对整体架构、商业模式、运营管理有调整和改变，破旧立新，必须做好转型的顶层设计、整体规划，提出纲领性指导，明确目标和愿景，才能有效避免走弯路。

2) 核心能力优势的打造和提升。AT 服装公司未来走多品牌矩阵联动+私人定制+全渠道新零售+国际化发展的道路，其不同品牌风格、营销渠道、市场定位以及供应链运作存在一定差异。以往管理运用模式是各品牌事业部根据需求实行信息化方案，其结果是，随着 AT 公司业务流量的增大，流程越发复杂，而数字信息平台五花八门，且缺乏互联互通，信息共享，投入资金和运维成本也高。因此，新的数字化转型战略规划应坚持核心能力的打造和共享。如 AT 服装公司数字化采购中心的打造为各品牌提供全流程环节的采购服务支持；再比如柔性供应链的打造，服务于全公司全业务运营。

3) 精准定位、争取速赢原则。基于 AT 服装公司现有的能力和资源, 以及企业当前的数字化程度和数字化能力进行全面、准确判断和评析, 然后对照评价结果, 对数字化转型在资金、技术、人员等能力可实现范围内, 对症下药, 精准定位, 推进转型。转型过程中, 要以关键业务为核心, 先着手于核心业务痛点的消除和价值点的提升, 管理层和员工树立转型信心, 凝聚动力, 以点带面, 加速推进企业运营管理数字化转型进程, 实现企业数字化转型项目的成功。

6.1.3 数字化转型战略总体规划

AT 服装公司的数字化转型发展受到外部宏观环境、服装行业市场以及企业自身规模、技术、资金等多方面的影响和制约, 面临着较大的挑战, 但这些挑战也孕育着企业未来发展的机遇。因此, 就要结合前文 SWOT 战略分析结果与企业数字化转型框架, 采用架构的思想, 立足顶层设计, 依托核心优势和竞争力进行具体实施规划。

总体规划层面上, 主要完成数字化转型顶层设计, 明确数字化转型方向和目的, 遵守的根本性原则, 并做好总体规划, 为数字化转型战略制定实施提供纲领性指引。

业务管理层, AT 服装公司以企业数字化业务运营管理水平 and 能力为主线为驱动, 以公司的关键核心业务流程管理等数字化创新变革为要素进行数字化转型升级。主要包括供应链、设计研发、生产制造以及以客户为中心的全渠道新零售这四个 AT 服装公司核心业务。在数字化转型建设实施过程中, 遵循工业化与数字化融合管理的主导原则, 通过自上而下的管理创新变革与自下而上的技术创新变革相互影响与作用, 二者形成协调协同促进, 进一步推动 AT 服装公司数字化能力的阶梯式提升。

战略保障层面上, 一是为数字化转型做好组织方面的保障, 进行组织变革与创新, 寻求与数字化转型相适应的组织结构。二是明确数字技术是数字化转型的

支点，数字化转型不是简单的业务运营数字化，而是要通过数字技术与业务的深度嵌入与融合，实现数字驱动业务革新发展，另外，数字化转型数据平台建设是基础。数字技术和数据大平台共同支撑整个数字化转型成功落地，实现 AT 服装公司数字化能力的提升。

AT 服装公司核心业务板块分为研发，生产制造，门店销售，全域营销渠道及新零售。核心业务数字化转型实施的路线图如图 6.1 所示：根据前文战略分析与选择，私人定制业务的智能化研发与生产制造最为迫切，其次，提升公司供应链的柔韧性也是实现数字化转型首当其冲的重要任务。因此，关键核心业务的数字化转型以智能生产制造为抓手来推进，最终实现全面实现全息布局打好坚实基础。

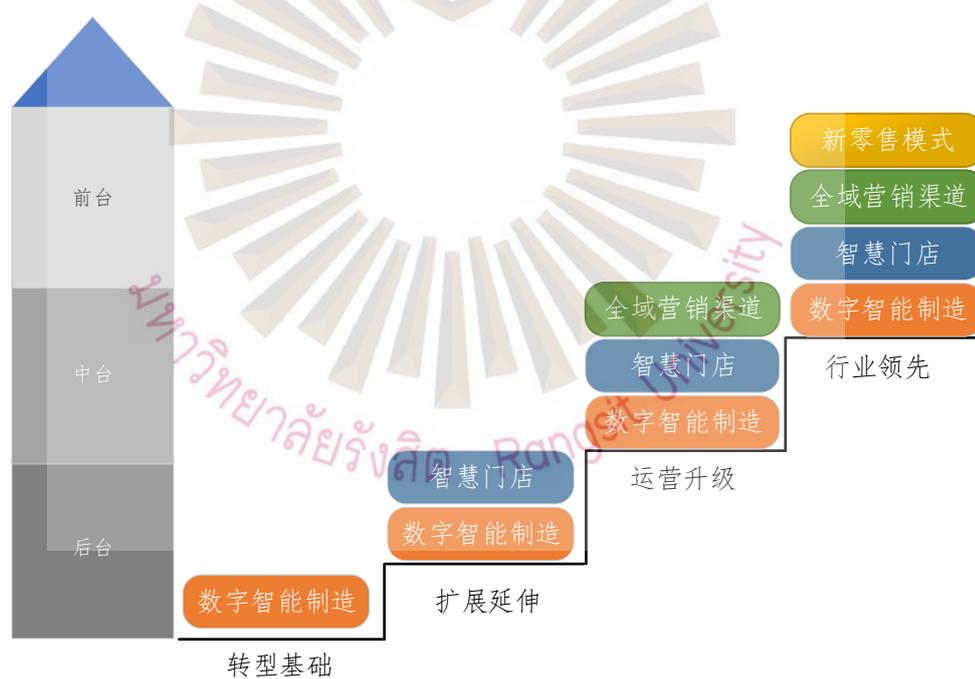


图 6.1 AT 服装公司关键核心业务数字化转型线路

图资料来源：笔者总结整理

6.2 数字化转型战略方案

基于以上目标、原则以及总体规划，AT 公司数字化转型具体战略方案的制定，主要在于实现数字智能驱动业务管理的创新与重塑，以实现 AT 服装公司的数字赋能发展。因此，在业务管理层面的数字化转型，就是要将传统业务流程驱动运营，转变为数据驱动运营发展，其根本性目的识别和消除在整个业务流程中的价值消耗，以及非价值创造活动。数据价值下业务流程的优化再造，首先是识别、优化设计和调整部署，实现业务和管理的数字化、智能化。而以往业务模块分割，业务流程环节冗长且不畅、运转效率低下等问题，将得到解决。通过统一规划，实现供应链各环节的数据流整合、融合；打通 ERP、MES、PLC、PLM、GST 等不同部门、层级间数据信息系统，实现整个业务流程数字化纵向与横向集成，最终实现了端到端跨界融合。

6.2.1 全供应链智能化，优化库存管理

AT 服装公司当前运营模式是直营零售，渠道加盟，淘宝、唯品会等传统电子商务平台，高端定制以及抖音、快手等新媒体营销模式，这种运营模式以及未来数字化驱动下的发展趋势，需要公司具有在更大区域范围内完成库存管理、商品分货、商品调配的能力，而且实时准确的服装原料和成品库存信息对于 AT 服装公司尤其是生产运作管理、零售管理等全渠道运营都至关重要，当前全渠道运营模式加大了供应链管理难度，这就要求 AT 服装公司能够具有更完善的、反应更快速、更具柔性 and 韧性，能够实现不同系统间信息实时交互的供应链管理平台。

因此，AT 服装公司供应链管理数字化需要立足整体，本着前瞻性原则，面向未来，重新梳理和审视全部业务，包括 PLM（产品生命周期管理），GST（标准工时系统）和 CAD（获取智能版型模型数据）组成的研发数字化平台、智能制造系统 MES 平台、全渠道营销中台 CAR 以及服装柔性供应链管理平台 FMS。

CAR 作为营销中台，是线上线下全营销渠道销售数据库，不仅为各部门提供了实时销售情况查询、统计分析，也为公司高层进行市场预测与决策提高数据依

据。订单下达后，现场生产环节的精细化管理离不开数字化、智能化，这是提升效率和保障产品品质的关键，集成了智能吊挂系统的智能生产制造 MES 系统实现了现场生产管理的自动化与智能化。无论是私人定制业务还是大货业务，研发设计是保证品质款式的第一步，SO 战略和 WO 战略所推行的多品牌、多运营渠道私人定制业务的开展，必然带来订单业务的增长，必然需要研发平台的数字智能化，可以通过集成 CAD 来获取智能定制版型数据资料，PLM 进行产品生命周期管理，GST 进行标准工时控制三大系统来完成。这样，从智能研发平台输出的物料清单 BOM，工艺信息及材料材质等信息可分别传到 FMS 供应链系统（完成物料采购、入库、出库、成品配送、收付款财务核心等）和 MES 生产制造现场管理系统，保证高效、准确完成订单。

可见，AT 公司未来的 FMS 供应链系统是研发、生产、营销等环节数字智能转型升级的基础，同时，实现了人与人、人与物，物与物的互联，也实现了数据的集成与协同，还是实现了数据加工提炼后形成的智能化分析，可以说，数字智能化供应链管理平台，可以有效地降低和规避 AT 服装公司库存压力的劣势，还为进一步发展私人定制和多品牌矩阵联动优势，满足消费升级需求奠定了良好基础。

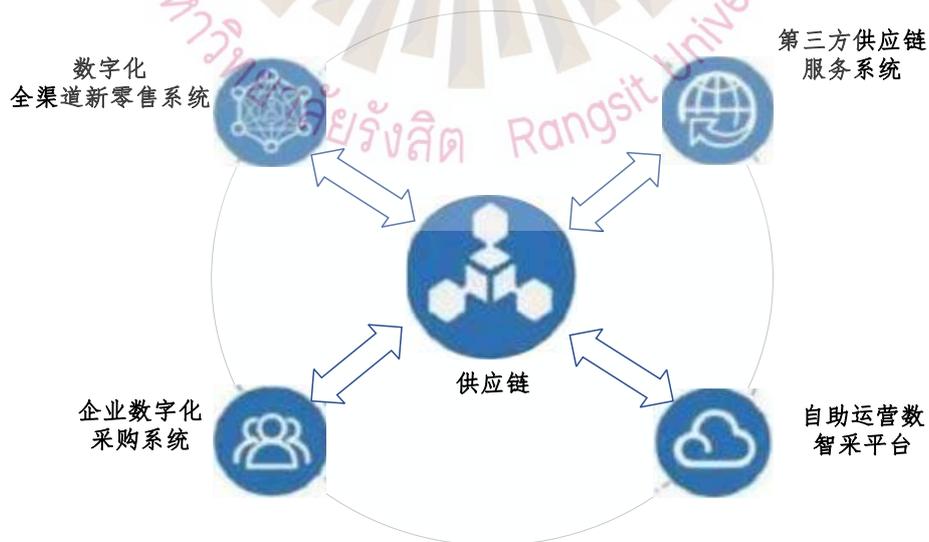


图 6.2 数字化供应链体系

图资料来源：笔者归纳整理

6.2.2 研发设计智能化，满足消费升级需求

尽管 AT 服装公司早已启动了数字化建设，但是，服装设计与研发一直沿用传统设计模式，主要体现在整个服装款式设计过程管理的数字化程度低，设计研发的服装款式、版型缺乏完整生命周期管理，其原因是服装研发设计的几大要素管理割裂，信息分散不共享、交互不及时与管理的分割，如产品物料、生产工艺属于不同系统，假如在生产工艺设计环节发生变更，或者物料有调整，信息更新不及时，或者依靠人工及其他方式传递信息，效率低，易出错。而另一方面，设计与研发的数字智能化升级改造又直接或间接影响生产制造、渠道营销的数字化转型，更是生产制造自动化、智能化的基础和前提。因此，补齐设计与研发环节的数字化短板是 AT 服装公司数字化转型的关键项目。

因此，AT 服装公司研发设计的数字智能化升级改造目标主要包含：首先是服装款式、版型研发设计的数字化；其次，提升服装研发设计与生产环节之间实时信息交互和集成的能力，现代智能化研发设计代替以往裁缝作坊模式。本文将 AT 服装公司服装研发设计的具体数字化升级改造分为三个系统：

1) 排料绘图系统 CAD。主要完成服装款式的部件纸样模型的部件设计、部件合成纸样排版及部件推板等设计工作。

2) 产品技术系统 PLM。主要包括部件及设计元素形成基准款、确定基准款部件工艺、部件款式关系的结构模型、部件材料关联关系、生产 M-BOM 材料属性库等设计研发技术管理。

3) 产品工艺系统 GST。这一系统主要完成基准款工序级工艺、部件级工艺指导、部件工艺合成即生产工序的控制。

6.2.3 生产制造智能化，提升核心优势

根据前文 SWOT 战略分析与选择，AT 服装公司在战略选择上采取主动出击

策略，一方面顺应工业 4.0、中国制造 2025 规划等发展形势，另一方面顺应消费者个性化需求升级趋势，抓住数字化转型为契机，打造私人定制优势业务的数字智能化升级，通过私人定制生产制造数字智能化升级，将公司多品牌矩阵模式与私人定制业务形成联动，高效实现多品牌、多款式、全营销渠道、小批量、多批次生产需求，不仅能更好地控制库存风险，而且能高质量、高效率、多样化满足终端顾客私人定制需求，为 AT 服装公司总体发展战略规划打造新动力，创造新的利润增长点。同时，公司可以通过私人定制业务生产制造的数字智能化，推动公司全供应链的数字化、智能化转型升级，进而提高供应链的弹性、灵活性和效率，为全渠道营销和新零售奠定良好运行基础。

AT 服装公司多品牌私人定制智能化体系总体上架构，围绕具有柔韧性的数字化供应链管理平台，构建三大平台：定制订单平台（MTM）与智能研发平台、智能生产制造平台，还有未来将私人定制从线下发展到线上的全渠道营销平台。

AT 服装公司的中高端私人服装定制的业务，从订单下达到完成配送交付可分为三大业务环节：私人定制下单、智能设计与生产制造、物流配送服务。三大业务环节流程上衔接紧密，在时效上要求数据信息实时共享交互。

1) 订单下达环节流程

顾客在门店或线上平台确认定制订单后，首先，进行 3D 智能量体设备精准而快速量体，然后，系统记录顾客量体数据信息同时传入会员系统。顾客从智库款系统，即支持智能定制的服装款式库中选择定制服装款式，顾客可以自主选择 BOM（物料清单）、工艺等进行尺寸、部件原材料材质、局部细节等自定义设计调整，或者由设计师设计，订单生产后，还会经过定制中心初审与完善及复审，智能设计研发平台最终形成服装款式定制数据。订单下达后，顾客需要选择上门配送或自提等配送方式，定制订单从下达到完工配送，顾客均可通过 AT 服装公司的私人定制 APP 去查看订单进度。

2) 智能设计和生产制造环节流程

定制订单复审完成后，相应的订单信息连同配套的量体数据，客户信息等会实时同步到集成了 PLM、GST 和 CAD 的智能研发设计平台及 FMS 柔性供应链管理管理平台，智能研发设计平台根据接收到的订单量体数据，CAD 系统自动完成物料清单 BOM、纸样版、排料图、工艺等信息的生产，GST 核算和控制标准工时，然后将相关数据自动传到 FMS 供应链管理管理平台，安排物料、排产排程。智能研发设计平台和 FMS 柔性供应链管理管理平台启动自动智能执行订单的设计与现场生产等工序，这一环节业务流程如图 6.3。从订单下达到订单生产完成，提交配送配发的整个过程，订单进程相关信息均会实时更新到 MTM 数据中台，数据中台会将相关信息发布于客户终端 APP 中，供用户查询，通过 APP 客户还可修改订单配送方式。



图 6.3 智能设计与现场生产管理流程

图资料来源：笔者归纳整理

智能生产线是制造智能化的关键部分，MES+衣拿吊挂系统共同构成生产现场管理系统，MES 系统可以对整个生产执行全程把控，并且能够为生产管理人员提供智能车间管理看板，实时掌握生产运作情况，另外，MES 系统能够按照生产指令自动化调动衣拿吊挂系统，衣拿吊挂系统则主要利用了 RFID 技术，可以精准识别服装裁片，并及时将服装裁片、辅料部件等有序地输送到对应的工位，整个生产线物流智能化、自动化运转。

3) 物流配送服务环节流程

物流配送及交付是私人定制业务的最后一个环节，产品完成生产包装后，根

据客户意愿发货，微信或短信通知客户查收包裹或到店自提。

AT 服装公司未来推行多品牌、多款式、全渠道私人定制业务，必然迎来大规模定制业务增长，研发、生产以及配送服务的数字化、智能化是实现按时交货服务承诺、高品质服务承诺的重要保障，AT 服装公司对整个业务流程各环节进行优化，通过数字化、智能化实现各单元节点之间的时间控制，7 天交货承诺的实现是提高客户满意度的关键，也是 AT 服装公司私人定制业务具有竞争力的关键。如下图 6.4 是 7 天交货工序工时控制图。



图 6.4 7 天限时交货服务工时控制图

图资料来源：笔者归纳整理

6.2.4 全渠道数字化新零售，提升产品价值客户体验

当下或未来，包括 AT 服装公司这类服装企业在内的大多规模化零售企业，必然会选择将公司从目前线上、线下多渠道模式转向全渠道模式，即通过对实体渠道、电商渠道以及移动商务渠道等的整合，实现不受时间、空间、方式限制，满足客户购物、娱乐和社交的购买无差别综合体验需求。可以说全渠道零售就是要实现不同渠道购买的“无界”。

全渠道新零售时代，对企业生产、仓储、物流及整个供应链都提出了更高要求，这种全新模式要打通渠道间壁垒，对渠道进行跨渠道整合，要对多平台场景对接，实现新零售业务流程化自动处理，新零售多场景一体化供应链服务，而且还要打造以人为中心的场景式消费体验，这些都需要基于大数据技术，依靠数字化

手段，融合线上、线下各个购物场景，使得客户能够多触点感知产品及服务，提升购买意愿。可见，新零售意味着智能化、数字化，“全渠道”+“新零售”可以实现不同渠道消费购物的“无界+智能”，从而实现精准营销和企业价值创造。

可见，数字化转型战略实施，正是 AT 服装公司深度布局全渠道新零售的良好机会。

在全渠道数字化新零售构建过程中，依托大数据、云计算、网络通信等数字化技术，打通制造、渠道和零售之间的连接，以全方位提升客户体验为核心，更好地满足客户需求，依托数字化手段提升客户黏性。在整个数字化转型规划中，从客户对产品及服务的品牌多触点感知开始，到与品牌商的交流互动，再到最后产生购买行为，全过程的体验要依托于数字化技术而进行重新设计。

首先，购买前客户获取产品品牌方信息阶段，要多渠道多触点触发客户感知兴趣，如注重 APP 访问体验的提升，建设智慧门店引流，社交网络通过创意广告视频引流等手段，挖掘潜在客户群。其次，购买过程中，打造虚拟门店、智能试衣间，与客户建立个性化沟通交流，获取客户购买需求，形成客户服装体型数据、色彩方案、服装购买偏好等个人档案，最后，购买行为产生后，通过满意的产品品质、优质高效的服务赢得客户信赖，进而搭建分享转发渠道，向周围朋友分享购买体验，对产品进行口碑营销，增加客户忠诚度。

依托数字化新技术推进智慧门店建设，门店运营、门店管理、客户管理、商务分析等四大模块实现数字化管理。如客户管理方面，能够按照个人数据档案，生产注册会员智能化品类推送服务，尊享会员的个性化服务及定制等。商务分析方面，实现每日到店客户的活动区域或者说路径分析、购买行为特征分析、畅销款的实时分析，门店之间横向和纵向比较分析等。

6.3 数字化转型战略保障措施

6.3.1 数字化转型组织保障

1) 组织层面坚定数字化战略观

对于任何转型战略实施，组织都必须提高统一认识，清楚转型的重要性的必要性，认识到将会面临的机遇和风险。高管要具有从战略高度明确未来发展深度融合数字化的思路和根本性发展目标，要具有大局发展意识、风险管控意识、统筹规划意识，对组织架构、业务流程进行管理创新，自上而下统一数字化转型发展思想、认知、行为，另一方面，主导技术创新，信息共享，畅通技术层自下而上信息共享流通与反馈通道，通过数据识读与挖掘分析，洞察市场动态变化，以战略决策驱动企业创新成长以实现企业数字化。

2) 组织结构重组优化，并建立数字化转型组织架构

首先，组织结构重组优化。依据两化融合管理体系，AT 服装公司在战略层面进行组织结构调整。为了更好地完成转型，首先要破产 AT 这一集团性公司高耸的垂直结构，转变为网络化的扁平化结构，网络化的扁平化组织结构，扩大了管理范围，但是上下信息流通更加高效，而数字化转型能更好地解决扁平化组织结构管理范围扩大问题。组织结构重组优化，要向规范化、聚合化发展。具体而言，按照数字化业务流程，重新划分和整合部门职能、事业部，缩减管理层级，精简结构，明确责权利，加强推进降本增效，聚合管理，提升组织集成效率，增强公司组织管理效能。

其次，组建专业团队。AT 公司要想更好地完成数字化转型，不可能靠高层领导或某一个部门就能完成，这是项系统性强，牵扯各个部门的工作，需要集团组建跨部门数字化转型团队，由这个团队做出转型战略规划、明确未来数字化愿景和商业模式，各阶段战略实施路线图等，共同努力，协同落实推进转型战略，因此，AT 公司全新的数字化转型团队架构如下图 6.5 所示。

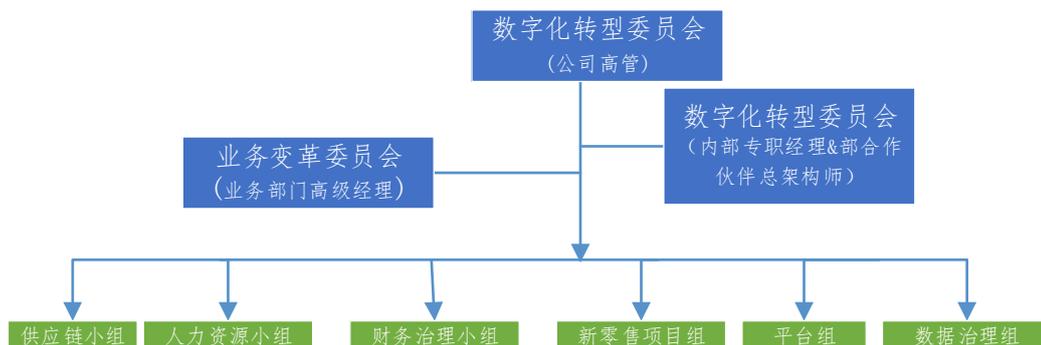


图 6.5 数字化转型团队组织架构

图资料来源：笔者归纳整理

6.3.2 数字化转型技术保障

AT 服装公司数字化转型在技术支持层面，包括两个方面，一方面是数字技术的深层应用，即与业务的深度融合；另一方面是数据平台的建设，这是所有 AT 服装公司数字化转型数字智能信息系统建设的基础，必须做好总体规划。

1) 数字技术的深层应用，驱动业务革新

AT 服装公司数字化转型的推进实施，依托的是数字技术，因此，技术支持是企业数字化转型的支点，数字化转型就是要将云计算、大数据、人工智能、数字孪生、物联网、区块链、智能 BI 等数字化技术工具准确且深刻地嵌入到业务流程、业务资源、业务管理等全业务中，并对其进行数字化改造，数字驱动业务变革，实现企业数字化能力迭代转型，因而，数字化转型绝不是简单地从“非数字化”到“数字化”的转变，而是数字技术对企业的全面重塑，实现转型降本、提质、增效的目的。

2) 加强数据中台建设，数字驱动统筹决策

数据中台作为一种数据管理体系，主要是通过对业务数据流的沉淀，来提供数据计算等服务，实质上是数据仓库+数据服务，采集、存储、管理、应用是数

据中台四大任务。AT 服装公司作为制造业与新零售两大业态垂直集成的企业，搭建数据中台应纳入到数字化转型建设的重点，因为数字化转型要实现数字赋能业务，数字辅助决策的核心任务，那么，数字技术是手段，而数据的采集、存储、管理、使用等数据分析应用、数据计算洞察才是根本，才是最终的落脚点。AT 服装公司数据中台的价值定位如图 6.6 所示。



图 6.6 AT 服装公司数据中台价值定位

图资料来源：笔者归纳整理

在 AT 服装公司数据中台的整体规划，主要由“三个平台”构成：

第一，数据采集和计算平台，即大数据平台。是数据中台的基座和底层，完成设计研发、生产、销售、采购、客户信息管理等业务数据化，即跨平台收集数据，然后对存储的数据进行整合，完成数据加工清洗和数据沉淀。

第二，数据资产平台。数据采集和计算大数据平台的建设，整合了业务线数据，数据资产平台主要通过 HBase、Kafka 等大数据平台组件来管理数据资产和内容，为了保障业务数据指标的一致性、准确性和及时性，构建出各个数据主题

域，统一标准，完成数据的规范存储以及校验模型、管理模型的建模，完成数据资产治理。数据治理也是实现数据共享的必要的基石，数据治理为数据平台提供基础设施和质量标准规范等。

第三，数据服务平台。这一平台采用非常典型的应用即智能 BI（Business Intelligence），BI 作为一种数据分析、查询报表、数据可视化等组成的数据类技术服务体系，BI 产品已经较为成熟，AT 服装公司数据中台可以直接引用一套智能 BI，打破 AT 服装公司原有 ERP、CRM、生产、设计研发等业务线数据孤岛，通过访问数据中台的数据服务为数据中台快速赋能，有效地整合大量业务线数据，生产高质量数据资产，然后通过数据可视化为领导层、业务部门及各岗位员工进行数据查询、分析、数据可视化报表提供平台，实现各类报表的呈现和可视化，为企业领导层总体把控企业运行情况，进行管理和运行决策提供更为科学、更全面的息支持。

6.4 小结

本章基于前文 SWOT 战略分析结果，本着有效降低和规避 AT 公司劣势，充分发挥其优势，抓住当前发展机遇的原则，较为全面地提出了 AT 服装公司数字化转型战略方案：首先，在战略总体规划层面，进一步明确了 AT 服装公司战略转型方向、目标、原则以及总体规划；其次，在业务管理层面上，从供应链、研发设计、私人定制、渠道等四个方面的数字化建设提出了建设方案；最后，在战略实施保障层面上，提出了组织变革保障措施和建设数据中台技术支持保证实施措施。总体上，为 AT 公司提出了一套较为系统全面的数字化转型战略。

第 7 章

结论和展望

7.1 研究结论

研究发现，国内数字经济正在蓬勃发展，先进的数字技术的深层应用催生了数字化转型升级战略的推进实施，AT 服装公司等服装企业充分认识到谁抓住数字化转型升级的重要窗口和先机，能够更早、更快、更好完成转型，就拥有了竞争的主动权和发展先机优势。因此，数字化转型战略研究对 AT 服装公司及其他服装企业同行具有一定意义。本文具体包括以下研究结论：

首先，本文分析研究了外部环境带来的转型动因，以及内部运营转型需求，研究其数字化转型的必要性、可行性以及突破口，结果表明：外部国家政策提出数字驱动经济发展的大的方针指引，宏观经济、人口结构在变、消费者的需求也在变，同时数字技术、服装产业先进技术也在发展变化；内部来看，AT 服装公司当前数字化能力和水平低，包括供应链执行效率低、管理层统筹决策能力缺乏、公司可持续发展力不足等问题，都对数字化转型战略的进一步升级完善具有迫切需求和期望。

其次，数字化转型战略选择，基于 AT 服装公司内外部环境分析，通过 SWOT 法罗列了公司优势、劣势、机会及威胁，并形成 SWOT 矩阵，通过对四种战略的对比分析，最终认为 SO 主动增长型战略和 WO 扭转型战略作为数字化转型主要战略，AT 服装公司主动出击，发挥资金实力等优势，直面数字化建设短板，通过数字技术对供应链、设计、生产等业务管理环节的深入嵌入与深度融合，最终实现多品牌矩阵模式+私人定制业务+全渠道新零售模式的战略目标。

最后，在数字化转型战略制定上，本文基于 SWOT 战略分析选择结果，以及

企业数字化转型框架，本着有效降低和规避劣势，充分发挥优势，抓住当前发展机遇的原则，提出了 AT 服装公司数字化转型战略方案：首先，在战略总体规划层面，进一步明确了 AT 服装公司战略转型方向、目标、原则以及总体规划；其次，在业务管理层面上，从供应链、研发设计、私人定制、渠道等四个方面的数字化建设提出了建设方案；最后，在战略实施保障层面上，提出了组织变革保障措施和建设数据中台技术支持保证实施措施。总体上，为 AT 公司提出了一套较为系统全面的数字化转型战略。

7.2 研究展望

战略转型对于任何企业都是非常重要而又极具难度和挑战的问题。AT 服装公司作为传统企业进行数字化转型升级涉及到非自身服装专业领域的数字技术的应用，更是具有难度和挑战。因此，要做好 AT 服装公司数字化转型战略规划、制定更完善的战略方案，不仅要深刻理解战略管理相关理论，数字化转型相关研究，更要具有服装行业运营管理方面的经验积累。因此，本文笔者去各个部门进行了实地调研，与相关人员做了深度访谈，了解了当前公司运营情况及数字化转型瓶颈，但是，鉴于时间和笔者本人水平有限，对战略转型、数字化转型内涵和建设总体规划以及服装行业等专业理论和知识理解和掌握程度不够深入，因此，本文的研究可能存在可操作性不足、考虑不全面，比如企业的数字化适应问题，数字化转型战略实施保障问题等，而且，数字化转型本身是一个长期性、持续性过程，随着技术发展，不断完善、更新、迭代的过程。因此，未来希望本文的研究结论在实践应用之后，能够根据其应用效果评价做更进一步的完善与优化。

参考文献

- Alkaraan, F., Albitar, K., & Hussainey, K. (2022). Corporate transformation toward Industry 4.0 and financial performance: The influence of environmental, social, and governance (ESG). *Technological Forecasting & Social Change, 1*, 75.
- Fernandez, V., & Gonzalez, R. (2022). Digitalization and corporate transformation: The case of European oil & gas firms. *Technological Forecasting & Social Change, 1*, 74.
- Ghobakhloo, M., & Iranmanesh, M. (2021). Digital transformation success under Industry 4.0: A strategic guideline for manufacturing SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management, 29*(1), 25-40.
- Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization, 28*(1), 52-61.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., & Marz, D. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies, 58*(5), 1159-1197.
- Huang, H., & Zaigham, G. H. (2022). Research on Risk Evaluation of Internet Strategic Transformation of Manufacturing Enterprises Based on the BP Artificial Neural Network. *Frontiers in Psychology, 8*(5), 59-197.
- Jones, M. D., Hutcheson, S., & Camba, J. D. (2021). Past, present, and future barriers to digital transformation in manufacturing: A review. *Journal of Manufacturing Systems, 60*, 936-948.
- Shaheen, G. T. (1999). Apparel to Transformation. *Chief Executive, 3*, 2-5.
- Swati, Agrawal, Poonam Singh, Mainak, & Mazumdar. (2021). Innovation, Firm Size and Ownership: A Study of Firm Transition in India. *International Journal of Global Business and Competitiveness. 37*(09), 49.
- Ulas, D. (2019). Digital transformation process and SMEs. *Procedia Computer Science, 158*, 662-671.
- Vogelsang, K., Liere, N. K., & Packmohr, S. (2018). Success factors for fostering a digital transformation in manufacturing companies. *Journal of Enterprise Transformation, 8*(1-2), 121-142.

参考文献(续)

- Wang Delu, Wang Yadong, Yang Jingyuan, Huang Ziyang, & Cui Rong. (2021). Managerial Cognitive Bias, Business Transformation, and Firm Performance: Evidence From China. *SAGE Open*, 11, 1.
- Warner, K., & Wager, M. (2018). Building dynamic capabilities for digital transformation: An on- going process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 3(52), 326- 349.
- 邹俊. (2015). “中国制造2025” 战略下推进国有企业转型升级的难点及对策. *经济纵横*, (11), 78-82.
- 周广澜, 李怡霏, & 王健. (2022). 新零售背景下零售企业转型路径选择研究——基于fsQCA方法. *杭州电子科技大学学报(社会科学版)*, 18(05), 25-33.
- 曾德麟, & 蔡家玮. (2021). 数字化转型研究: 整合框架与未来展望. *外国经济与管理*, 43(05), 63-76.
- 陈丽清, & 沙金金. (2012). 我国服装代工企业战略转型研究. *企业导报*, (08), 77.
- 徐梦周. (2019). 传统产业数字化转型的趋向与路径. *学术前沿*, 18(07), 13-19.
- 陈佳琴, & 韩明华. (2023). 制造企业数字化转型的前因组态研究. *科技与管理*, 8(02), 89-98.
- 狄鹤, 安家骥, & 刘国亮. (2022). 组织变革视角下制造业企业数字化转型的典型模式及路径. *经济纵横*, (02), 54-59.
- 黄满盈, & 邓晓虹. (2018). 中国纺织服装业转型升级驱动因素——基于上市公司的季度面板数据分析. *技术经济与管理研究*, (09), 118-123.
- 黄光球, & 黄婷. (2021). 煤化工企业高端化转型升级关键影响因素. *生产力研究*, (09), 97-104.
- 黄漫宇, & 王孝行. (2022). 零售企业数字化转型对经营效率的影响研究——基于上市公司年报的文本挖掘分析. *北京工商大学学报(社会科学版)*, 37(01), 38-49.
- 黄雁雁. (2016). 创新驱动发展战略下制造业转型升级影响因素实证研究——以浙江省纺织服装企业为例. *金融经济*, (02), 79-81.
- 陈杰, 周剑, & 邱君降. (2021). 数字化转型的核心路径是数字能力建设. *北京石油管理干部学院学报*, 6(02), 78-79.

个人简历

姓名	曹金明
出生日期	1989年08月01日
出生地	甘肃 兰州
教育背景	本科：浙江理工大学 专业：服装艺术设计，2017 学年 硕士：泰国兰实大学 专业：工商管理，2023 学年
现住址	浙江省宁波市江北区风华路 495 号
电子邮箱	1375056436@qq.com
工作单位	浙江纺织服装职业技术学院
工作职位	教师

