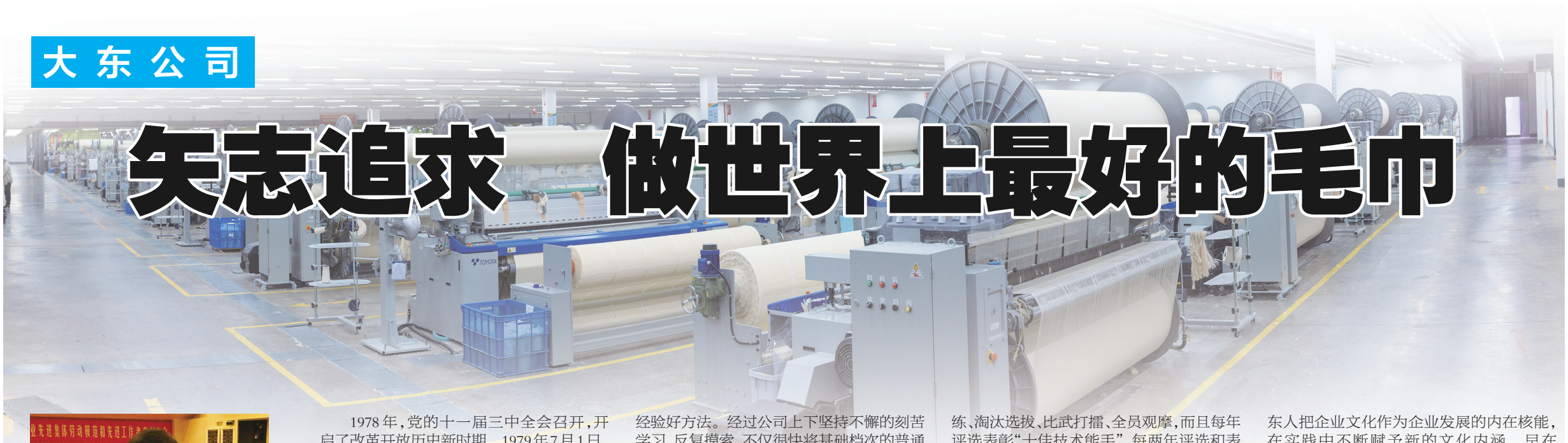

大东公司

矢志追求 做世界上最好的毛巾

高军：现任南通大东有限公司党总支书记兼董事长、总经理，大专文化，高级经济师。

兼任南通市纺织工业协会副会长、如商总会执行会长、如东工商联副会长、如东县企业家协会副会长兼秘书长、如东县环保联合会会长、如东高新区企业家协会会长等社会职务。

2005年以来，高军先后获得“全国纺织工业劳动模范”、“南通市纺织行业优秀企业家”、“南通市劳动模范”、“南通市中国特色社会主义优秀建设者”等称号。2007年荣获“中国纺织工业协会科技进步三等奖”，2013年当选为江苏省人大代表。

高军政治上旗帜鲜明讲党性，思想上坚持用习近平中国特色社会主义思想武装头脑，工作上勇于开拓，锐意进取，积极创新。担任公司总经理以来，专心致力于企业的做大做强、创新发展。为瞄准和占据毛巾高端技术的领军地位，他组织和带领科研团队，先后与多家高等院校及国内外科研院所，建立起了紧密型合作关系，设立了省级技术中心、省特种纤维提花面料研发中心、省企业工业设计中心，公司先后获得100多项新产品成果，获得74项国家级外观设计、实用新型及发明专利。公司连续15年荣获“全国纺织服装行业500强”称号，并获评“江苏省学习型企业”“南通市管理创新企业”“江苏省高新技术企业”，大东毛巾先后获得“中国名牌”和“中国驰名商标”荣誉。

竹子、木头、大豆的纤维也能制成毛巾，卡通画印在毛巾上和印在纸上一样栩栩如生……在中国毛巾市场，地处如东的南通大东有限公司独树一帜，以恒心守初心，用匠心铸精品，30多年来只做一条好毛巾，赢得了市场，也赢得了一系列荣誉。

公司自2006年以来，连续入围“纺织服装行业500强企业”，连续获得“全国纺织行业产品开发贡献奖”“全国纺织行业质量奖”“南通市市长质量奖”“全国模范职工之家”；先后获得“江苏省学习型企业”“南通市管理创新企业”“江苏省高新技术企业”等荣誉称号；大东毛巾进入“中国名牌”“中国驰名商标”行列。公司总经理高军等11人次先后荣获“全国劳模”“全国纺织工业劳模”“江苏省劳模”“南通市劳模”等称号。自2018年起，连续三届荣获如东县委、县政府颁发的“金牛奖”，一跃成为全国毛巾行业的领军企业。

“一条小小的毛巾，看似普通，虽算不上是高科技产品，但要做出别人不能做、不敢做、不愿做的精品，没有性情如水的匠心制造和心无旁骛的恒苦磨砺，是不可能打动客户，收获喜悦的。”大东毛巾文化的奠基人、公司董事长兼总经理高军如是说。

外向之路，如东第一家中外合资企业

“作为我县第一家中外合资企业，南通大东受益于国家政策，开创了如东外向型经济的一条先河。在计划经济年代，南通大东走出这一步很不容易。”高军说起当时的情景感慨良多。

1978年，党的十一届三中全会召开，开启了改革开放历史新时期。1979年7月1日，《中外合资经营企业法》通过，政策打开了机遇的空间。但如东的“外向之路”却因为工业底子薄、基础设施差等现实情况举步维艰，直至进入80年代后期，一位特殊客人的到来，才真正打破这一僵局。

1985年冬，寒风凛冽，经如东人、南通轻工局局长陆永安牵线，日本英瑞株式会社会长吴文贵来如东考察，如东县委、县政府高度重视，时任如东县政府县长的徐守盛，连夜前往吴文贵下榻的政府招待所拜访，并亲自为他挑水洗澡，这份诚意最终打动了吴文贵，当即决定在如投资，总投资100万美元的南通大东由此应运而生。

南通大东正式投产170天，就回收一个“大东”，创造了如东前所未有的“大东速度”。

创业是艰难的，据高军介绍，公司创办的初期，先别说那个年代一个项目从立项到获取批文要在省市县来回奔走几十趟，就说企业当时的条件属于“一不四没有”：没有一个人会做毛巾，没有流动资金，没有办公室，没有食堂，没有宿舍。为了干成这件事儿，几十号人从早到晚，废寝忘食，从学习织造普通棉布到学会织造毛巾；从借鉴国外设备原理到改造老旧有梭织机性能；从织机幅面加宽到同时排列多条毛巾织造；从少花钱“借脑袋”到出成品“感动上帝”，大东人如同着了魔一样陶醉于毛巾文化的启蒙，一心想着跻身毛巾行业的圈子里分上一杯羹。然而，正当大家刚刚拿出成品，实现外销，还没来得及举杯庆贺的时候，一包从日本邮寄过来的快件，给了公司所有人晴天霹雳一般的沉重打击。原来这包快件里装的是一打混等毛巾，另外还有一张数额巨大的索赔单。看到这包沉甸甸的快件，在场的人一下子意识到出了质量问题需要承受巨额索赔的严重性和可能直接失去客户失去市场的严重后果。为了深刻汲取这一沉痛教训，公司当即决定停产整顿，并将这捆退货毛巾挂在车间门头整整一年，以此耻辱警示和教育员工卧薪尝胆，把“做中国最好的毛巾”作为大东人矢志追求的“初心”和目标。

正是为了践行这份雪耻图腾的初心，30多年来，大东的员工换了一茬又一茬，总经理从第一任干到现在的第三任，毛巾从单一素色品种发展衍生到十多个品牌上百个系列数千个品种，大东人始终不为旁门所动，情有独钟，醉于初心，一直埋头只做毛巾。

作为改革开放初期如东第一个敢于吃螃蟹的人，大东在如东历史上书写了多个第一。第一个成立中外合资企业；第一个使用境外资本在国内生产产品并全部实现外销创汇；第一个创造出不到半年时间收回全部投资奇迹的如东企业；第一个获得全国优秀外商投资企业称号的非公企业……。

精品之路 叫响日本市场

“生产高技术含量的毛巾就必须找大东。”这已成为国内外不少客商的共识。

在全球，人们对毛巾内在品质的要求，最为严苛的要数日本消费者。而走在日本市场上，只要一提起中国大东生产的毛巾，几乎所有的商家和消费者都会立刻伸出大拇指，经销商更是对来自大东的产品一路绿灯，免检销售。大东毛巾成为行业高端品质的代名词。

走精品之路，使得大东公司的产品逐步“脱胎换骨”。公司的决策者们深知，要干成事业，仅凭一腔热血，不仅无济于事，相反还会失去企业发展的大好良机。为了让不会做毛巾的人尽快走入驾驭毛巾技术的王国，公司专门邀请了上海知名的毛巾师傅来厂指导设备改造与革新，请专业操作技术人员手把手地辅导工人摆梳、穿棕、引纬、查疵。同时，聘请了日本著名的YUUKI咨询公司的资深专家，为生产流水线上的工人们进行印花技术培训，请他们一起与操作人员跟班调料、制版、摆巾、水洗。在此基础上，公司专门组织技术骨干和管理精英，去日本、去上海内野、去大连一厂，学习毛巾生产操作与管理的好经验好方法。经过公司上下坚持不懈的刻苦学习，反复摸索，不仅很快将基础档次的普通素色毛巾，做出了一点不比国外名牌企业产品差的水准，而且还在产品结构上，逐步尝试研发出了缎档、割绒、先织后染的毛巾、浴巾、方巾产品，为企业实现第一波腾飞打下了坚实基础。

为了朝着既定的目标努力，进一步学到和掌握中高档毛巾的生产技术，公司决策层未雨绸缪，及时将技术提升的触角延伸到高等院校和科研机构，先后与国内多家高等院校和国内外科研院所，立足于占据毛巾高端技术的前沿领军地位的战略定位，建立起了一系列紧密型的合作关系。1995年，公司主动与南通大学联合组建了“产学研基地”，组织技术人员专门建立了“毛巾工艺研发中心”，有针对性地开展毛巾新技术新工艺课题研究。同时，公司还通过先后设立省级技术中心、省特种纤维提花面料研发中心、省企业工业设计中心，在特殊技术领域，先后与南通大学开展了数码印花技术和染料研制的项目合作，与常州大学开展了草木染色项目的开发，与日本浅野公司、可乐丽公司合作进行了特殊纤维的技术研究和工艺应用。另外，公司还在企业内部成立了一个由总经理牵头的产品设计研究室，组织技术人员与骨干操作人员一起成立了七个QC小组，专门对生产过程中的技术性难点进行攻关和创新。通过坚持不懈地技术研发与攻关，大东毛巾很快在纺织服装行业异军突起，有的甚至主导或参与了多项国家行业标准的制定，较好地掌握了行业标准的话语权。

在企业的成长道路上，为了从传统管理向现代管理转型，大东人在实践中已经深刻意识到了学习对于推动企业走向成熟的重要性。于是，他们将系统化的全员学习作为提升团队素质的必修课。公司从1998年起，通过组织全员参与的学标贯标活动，在全国同行业率先通过了ISO9001质量管理体系认证，ISO14001环境管理体系认证，WRAP社会责任体系和OEKO-TEX、standard-100欧洲生态纺织标志认证，建立健全了公司的生产、质量、计量、安全标准化管理。

2003年，高军在企业受到外部环境影响，生产经营近乎跌入低谷的时候，临危受命，接过大东毛巾的接力棒。他在困难面前，没有徘徊退缩，而是继续传承把毛巾做到全国最好的大东初心，提出了“百年大东，世界品牌”的企业更高愿景。为此，高军走出了三步好棋。

第一步，促进管理人员素质提升，邀请著名的咨询团队专门为中层以上管理人员举办夏练营。同时先后引进或推行了K3、ERP、执行力、精益生产管理，周计划周结果、以及异常处置管理等一系列能力提升与系统管理的方法。

第二步，激励科研人员埋头苦干，快出成果。高军提出了“以绩效论英雄”“用成果领报酬”“让有为者担大任”的结果思维和激励举措。技术工人曹新雷、石宝林、沈三群等人，10多年来，埋头钻研，由他们带领的技术研发团队，先后拿出新产品成果120多个，获得省级新产品鉴定9项，获得国家发明专利、实用新型专利74项。他们也因此被破格提拔为公司级和公司中层管理精英。电气技术员周扬1997年从校门进厂门，20年如一日，潜心钻研进口高档设备的维修技术和进口设备零部件国产化的配套方案。从2005年至2015年的10年间，由他及他的团队不用请国外工程师上门解决、自行攻克技术难关、自制创新型设备等，先后为企业节约资金2000多万元。周扬也因此被大东人誉为“进口设备疑难杂症的“点穴手”。他本人先后荣获“如东工匠”“南通市青年技术标兵”“南通市劳模”“江苏省劳模”“全国劳模”等荣誉称号。受到了习近平等党和国家领导人的接见。

第三步，打造一流的团队，提高全员素质。在全厂发起了“一线大练兵”“科研大突破”“管理大提升”的“练内功、强肌体、提素质”活动。公司从2014年开始，每年1至4月开展“全员技术大练兵”，每年5月举行“重点岗位操作技能大比武”。年复一年，层层操练、淘汰选拔、比武打擂、全员观摩，而且每年评选表彰“十佳技术能手”，每两年评选和表彰“感动大东十大技术工匠”。多年来，公司先后有30多人次荣获“大东工匠”的殊荣。2016年，由大东从20名操作能手中选拔出来的两名种子选手，在代表江苏家纺行业参加的山东亚光全国布机挡车工操作技能大赛上，面对高手如云的参赛人员，两名20岁左右的年轻人不负众望，奋力拼搏，充分展示了灵活细腻、沉稳扎实的技术功底，一举夺得了除东道主选手以外的团体第二名的最好成绩。

改革之路，加速毛巾走向高端

纵观大东35年的前进历程，公司总经理高军不无感慨地说，一个企业35年只做毛巾一件事，其风险与挑战是一般企业难以做到一般常人所难以想象的。为了坚守初心，企业唯有改革，唯有在发展中强身固本，毛巾产品才能一次次提档升级，企业才能一步步做大做强。

从这样的指导思想出发，大东公司35年来，三代领导人始终将改革和发展作为实现毛巾精品战略的强大动力。上世纪90年代，在企业经营状况处于如日中天的喜人形势下，大东人面对的是满足现状、固步自封，还是居安思危、勇于开拓的风险抉择，公司上下统一思想，坚定地选择了“逆向思维”“二次创业”的发展战略，对企业的老旧设备和厂房进行了大幅度的技术改造。2003年，面对经济全球化和市场多元化的竞争格局，果断决策在马塘工业园区投入5000万元，兴建了年产4000吨的现代化毛巾工厂，及时应对金融危机和入世以后出现的新情况。 2008年，更大范围的全球性金融危机，成了一些弱小企业无法逃脱的噩梦，在新的考验面前，公司总经理高军带领决策团队，审时度势，再一次迎难而上，提出了“危机就是商机，逆境就是绝处逢生最佳机遇”的战略选择，同时在县城泉榕工业园区和山东济宁，分别实施了老厂退城进区和老设备异地入股投资的重大举措，使企业只用了一年时间，就取得了脱胎换骨、浴火重生的重大变化。

2016年，在国家提出经济结构性调整和供给侧改革的新形势下，企业面对传统产业转型升级的新要求，又一次把握住了历史性机遇，提出了“内部整合、要素重组、优化升级、焕发生机”和“外向投资，拓展市场，优势互补，内外依存”的十三五规划目标，并通过两年的双线作战，全面完成了“三地资源整合，三大工场组建，越南项目投产，两个大东内外协同，优势互补”的大东史上从未有过的大动作。如今，大东的产品结构更趋合理，大东品牌已经成为国内高档化、差别化、精致化、艺术化的象征，产品的市场占有也通过国内高点定位和境外投资布局实现了优势互补，融入全球化格局。

改革成为大东人孜孜以求拓展毛巾走向精品之路的前进车轮。

改革用人制度。建厂初期，大东的招工条件、用工门槛，曾被人们戏称为高于国家干部的标准。但随着市场化的进程和企业用工荒的到来，公司在用工制度上率先“取消临时工制度”“缩短合同制试用期”“实施入职新工人一条龙保姆式服务”等人性化手段，在其他企业用工难的情况下，大东一直保持着岗位满员。

改革管理制度。由人治转变为法治，从能人管理，转变为目标分级管理；从单纯的级别薪酬管理转变为可量化、可评估的绩效管理，企业呈现出无为而治的良性局面。

市场结构与市场营销理念的改革，将原来完全依赖外销，调整为外贸、内销和自主品牌均衡布局。营销理念由原来追求满足行业标准、符合企业标准，转变为满足客户需求、超越客户期望，不仅为企业控制了大量的成本，而且赢得了越来越多的忠诚客户。

创新之路，赋予毛巾“活”的文化

道合求索大漠行，俱怀逸兴壮思飞。大东人把企业文化作为企业发展的内在核能，在实践中不断赋予新的文化内涵。早在2010年，总经理高军就主编了一本《大道无形》的企业文化手册，响亮地提出了“做世界上最好的毛巾”的发展愿景，阐述了大东文化发展理念和企业奋进的核心价值观，和实生物，和衷共济，打造“家文化”“责任文化”“共赢文化”。

公司在创建初期，由于受到技术装备和设计能力的限制，只能在普通织机上生产低档毛巾。为了追求高档次高品质，2002年，公司下狠心一次性投入2亿多元人民币，先后从国外引进了具有国际一流水平的瑞士苏尔寿剑杆织机、双头卷边机、法国史陶比尔电子提花机、日本浆纱机、田岛绣花机、德国卡尔迈耶分条整经机等300多台套进口设备和设施，将企业的生产规模和工艺装备水平，从近乎原始的最低端一下子跃升到了行业的前列。

2003年以来，公司围绕“瞄准行业前沿，做中国最好毛巾”的定位目标，组织技术人员，落实攻关课题，先后选择实施了木纤维、波浪毛巾、竹纤维双层组织涂料发泡印花巾、非溶性弱捻提花毛巾等60多个攻关项目，分别进行新工艺、新材料、新技术的研究与创新。其中“无捻双层提花毛巾”、“汉麻双层面料”、“有机棉双层大循环蜂巢组织面料”等40多项成果，在5年时间内捷报频传，先后获得了国家“实用新型”、“外观设计”和“专利技术”荣誉证书，为大东的产品功能和产品结构带来了质的飞跃。

近年来，按照公司提出的“差别化、精致化、高档化”的发展思路，大东人一直将“做出别人不能做、不敢做、不愿做的毛巾”作为企业使命，并且不断在产品创新的理念上，向家居化、时尚化、艺术化用功发力。

对于个性化的日用品消费者，公司非常重视客户体验，做到研究客户需求，创造客户感动，用心把毛巾技术做到极致。针对不同国家、不同地区人群的不同使用习惯，专门提供不同规格、纱支、厚度、手感、颜色、工艺类别的产品，让他们首先亲身体验，从而满足甚至超越这些特定客户的个性化需求。

对于有的需要毛巾吸水性好的客户，公司科研人员通过技术开发，研制出了5秒以内就能将水分吸饱的“海绵毛巾”专利产品，以远远低于国家吸水性标准为20秒的优异特性，赢得了客户亲睐。同时，这样的毛巾越洗越柔软，不发粘，不发硬，不掉毛，不掉色。

对于追求柔软度、蓬松度特色要求的毛巾客户，大东人更是想方设法，在超细纤维和超薄工艺上下功夫。经过不到半年时间的攻关努力，公司开发出的双层无捻毛巾、40s、60s超柔毛巾，其柔软和蓬松感在得到用户体验后，一致反映与棉花的舒适感没有两样，特别深得女性客户的青睐。

大东人除了以极大的恒心追求毛巾内在品质的极致标准以外，在对毛巾的外观质量方面也是非常苛刻。他们要求毛巾平摊在桌面上像一张纸一样平整。同一捆毛巾尺寸要求整齐划一，如同刀切一般。毛巾缝边线头长度控制在0.2mm以内，看不到一根多余线头。

近年来，公司研发和推向市场的雪尼尔、无捻浮雕、数码印花、高支纱毛巾面料等新技术、新产品，具有时尚、私人定制、奢侈品的特征。多层纱布、低捻超柔产品、无捻双层染料印花、高档婴儿产品、雪尼尔产品等新产品，越来越受消费者喜爱，获得了极好的市场评价和顾客喜爱，有的已经成为五星级以上大型高级场所和暴富人群炫耀或者收藏的艺术珍品。

长江的风，黄海的浪，乘风破浪去远航；亮丽的天，和谐的地，经天纬地谱华章。面对十四五和未来更长的时间，大东人心灵手巧牵彩虹，五彩毛巾织春光，将发展的愿景矢志不渝锁定在“世界品牌，百年大东”的目标追求上，做名副其实的世界品牌，快马加鞭奔向世界。

◎企业简介

南通大东有限公司是如东县第一家中外合资企业，是全国毛巾行业的龙头企业和江苏省最大的毛巾专业生产工厂。

公司创办于1986年，拥有全球最先进的毛巾全流程生产线。面对激烈的市场竞争，35年来，专注于毛巾制品的设计和毛巾文化的传承与提炼。为了将毛巾产品从普通大众日常生活单纯需求的日用品，延伸到用途广泛的多品种、多系列，拓展到功能跨界的服饰、家具、玩具、鞋帽、宾馆装饰等领域，提升到品味高雅的健康、环保、时尚的新境界，公司于1998年率先在国内同行业中通过了ISO9001质量管理体系、ISO14001环境管理体系、WRAP社会责任体系、OEKO-TEX standard 100欧洲生态纺织品标志认证。公司还逐步导入和尝试推行了卓越绩效管理新模式，并取得显著业绩。

公司培养造就了一支强大的毛巾研发团队，专门设立了省级毛巾技术研究中心、省特种纤维提花面料研发中心、省企业工业设计中心。与南通大学开展了数码印花技术和染料研制的项目合作，与江南大学开展了草木染色项目的合作开发，与日本浅野公司、可乐丽公司进行了特殊纤维的技术研究和工艺合作与应用，目前拥有各项专利成果74项。

公司自主研发的“DD”牌毛巾，先后荣获“中国名牌”和“中国驰名商标”称号。公司先后被认定为“标准化良好行为4A级企业”“中纺联出口产品白名单生产企业”“出口免检企业”“中国家纺行业环境保护样板企业”“全国纺织服装行业竞争力500强企业”“江苏省高新技术企业”“江苏省创新型企业”，曾连续获得“全国纺织行业产品开发贡献奖”“全国纺织行业产品质量奖”“南通市质量奖”“如东县工业企业金牛奖”等称号。