

# 6 管理诊所 Management Clinic

# 加工贸易企业转型需破“三缺”困局

加工贸易作为中国制造最早的“代言人”，曾经为中国经济的发展立下过汗马功劳。在经营成本上升、环境资源压力加大、国际竞争日趋激烈等多重压力的推动下，传统加工贸易行业已是“逆流”之舟，如何适应新形势、找到新的增长动力成为这些企业不得不面对的“生命命题”。《经济参考报》记者近期在“世界工厂”东莞采访发现，加工贸易企业转型升级面临缺市场、缺经验、缺人才的“三缺”困局。

## 国内外消费者都不“买单”

曾几何时，凭借中国巨大的人口红利，加工贸易行业有过自己的“黄金时代”，大量的国际品牌涌入珠三角寻找合适的代工厂。时移世易，2008 年经济危机之后，国际市场复苏乏力，严重依赖出口的加工贸易行业境况也大不如前。

变“天”了，“年景”不好直接体现在贸易数字上。以中国加工贸易的“龙头”广东省为例，广州海关公开数据显示，2006 年广东省加工贸易出口值同比增长 13.9%，10 年之后，2016 年加工贸易进出口总值同比减少 4.6%。2016 年加工贸易的惨淡形势并非孤例，2015 年这一数值为-3.4%，2014 年则是-2.9%。“以前挣钱太轻松了。”东莞龙昌数码科技有限公司总经理梁钟铭说，“现在形势变了，跟以前没法比。”梁钟铭是香港人，1979 年改革开放之初就来东莞投资办厂，他见证了中国加工贸易的发展历程。

东莞市箱包皮具行业协会会长曾凌灿介绍，以箱包皮具加工行业为例，2016 年行业低迷，市场萎缩厉害，大量的订单分流到东南亚。订单毛利率从 15%降到 3%，市场上盈利的企业不到 20%，保本的 50%，亏本的 30%。

在外销不景气的情况下，加贸企业选择回归国内市场。相关数据显示，东莞加工贸易企业内销额已从 8 年前的 1541 亿元提至去年的 3547 亿元。

广东云浮市新兴县不锈钢商会秘书彭艺年说，新兴县不锈钢企业最近两年在保持欧美市场的基础上，也加大了国内市场的拓展，现在有 30%的产品销往国内。新兴县的不锈钢产业始于 1982 年，目前已经形成 56 家企业的产业集群。

然而内销之路并不顺利。一直以来，传统加工贸易行业严重依赖出口，缺乏对国内市场的重视与国内消费者的培养。

“以前国内的购买力有限，很多加工贸易企业生产的产品内销和外销相比质量档次都要低一大截。”东莞市得利钟表厂常务总经理刘仁说。

长期以来的“内外不一”造成加工贸易企业陷入“墙内开花只香墙外”的怪圈。加工贸易企业的销售方向虽然发生了变化，但是随着国内市场购买力大大提高，国内消费者

对其产品的信心依旧没有建立起来。缺乏愿意“买单”的国内消费者也成了加工贸易企业持续创新发展的障碍。

“现在大家都热衷于海淘，比如很多人都去日本买马桶盖，其实很多都是东莞生产的，但在国内买就是不放心。”龙昌科技张利民经理说。

《经济参考报》记者在采访中发现，现在加工贸易企业面临“内外交困”“进退两难”的困境。内外销市场双双不景气，使得加工贸易企业转型升级不仅缺少必要的资金支持也缺乏承接市场。

上海连锁经营研究所所长顾国建说，加工贸易企业想要在国内打开销路需要做到国内国外“一视同仁”。

为此，今年年初东莞市开始进行“三同”工程试点。所谓“三同”即同线、同标、同质，要求企业在同一条生产线上，按照相同的标准生产出口和内销产品，使供应国内市场和国际市场的产品达到相同的质量水准。

“‘三同’工程试点刚刚起步，至于效果，并不是几年内能够看出来的。赢得一个市场需要更长时间。”梁钟铭说。

## “先天不足”拖累“两自”道路

“企业要有自己的技术和品牌，要有自己的 DNA。”梁钟铭说。梁钟铭的观念也是珠三角很多加工贸易企业转型升级的具体实践。

在巨大的成本压力面前，曾经单纯依靠代加工的盈利模式已经不能支撑加工贸易企业长远发展，越来越多的企业选择从生产车间走出，直接面对市场。而依托自主技术，打造自主品牌，走智能制造之路已经成为很多传统加工贸易企业转型升级的“必经之路”。

广东省商务厅数据显示，2016 年 1-11 月，加工贸易进出口额降幅达到 10.9%，下行趋势越来越明显；然而在持续降低的加工贸易比例中，广东以“委托设计+自主品牌”方式出口比重却高达 70.9%；截至 2016 年 10 月底，广东加工贸易企业累计拥有品牌 2.45 万个，比 2015 年底增长 7.6%。过去简单的贴牌生产、代工生产等老路子正在被自主生产所取代。

自主品牌的发展离不开自主技术的支撑。以龙昌为例，其 2009 年获评国家高新技术企业，2011 年在东莞市科技局的支持下，成立了龙昌智能技术研究院，与东莞理工学院等高等院校进行产学研合作。2016 年他们又成立了一个全新的部门——“智造部”，专攻工业和服务型机器人的研发与生产。“自己研发的工业机器人除了面向市场还自产自销，目前已经有 70 台投入到自己工厂使用。”龙昌项目经理张利民说。以东莞市为例，截至目前，累计有 1596 家加工贸易企业设立了研发中心或内设研发机构，占加工贸易企业总数的 28.8%。



在传统加工贸易行业转型升级过程中，走自主研发加自主技术的“两自”道路早已是很多企业的共识与实践。然而纵观东莞的“两自”企业，依旧没有出现具有代表性、有市场号召力的品牌。“两自”道路并不好走，东莞市箱包皮具行业协会会长曾凌灿说，100 家做品牌，20 家能够成功就不错了。实际上，很多企业做自主品牌依旧深陷尝试、失败、再尝试、再失败的怪圈。

东莞顺奇手袋厂从 2003 年开始尝试做自主品牌，经历两次失败后，去年再次创立新品牌，目前虽小有起色，但未来仍不明朗。东莞得利钟表早在 1987 年就收购了美国 SAGA 商标，发展其零售业，并于 1992 年将 SAGA 世家表带入内地市场。然而，经过 20 余年的沉淀，SAGA 品牌虽说在国内成功落脚并获得了一定的市场认可度，但在国际市场上的表现差强人意。对此，该公司常务总经理刘仁说，得利最早是以生产表壳和表带为主的代工厂，只承担生产任务。而发展自主品牌，需要进行市场调研、品牌宣传、技术革新等一系列必要环节，对于企业来讲，这一切都要从“零”开始。

得利的困惑道出了摆在加工贸易企业面前的共性难题。梁钟铭说，和一般的制造业工厂不一样，加工贸易企业最初出现，其“使命”就是为其他品牌做代工，所以本质上来讲它是一个生产车间而已，只需要考虑如何更好更快地生产就好。如今转型升级走“两自”道路，需要它们从研发到渠道再到市场等各方面出发，成为“全能型”选手，这对多年来只专注于生产环节的加贸企业来说是陌生领域。这种“先天不足”使加工贸易企业走“两自”道路频频遇阻，摸索多时依旧未找到“治病良方”。

## 转型升级遭遇人才“天花板”

东莞得利钟表厂为国外中高端钟表代

工几十年，在业内小有名气，近些年来自主手表品牌经营得也是风生水起。“2012 年起，我们厂效益每年都保持两位数增长，”刘仁说，“但是就是吸引不来人才，很奇怪。”

2016 年，得利钟表从东莞理工学院等几所高校招聘 16 个应届大学毕业生，“没几个月都走了，一个都没留下。有的嫌弃我们一个月四、五千元的工资低，有的说我们的工作

环境不够高大上，总之现在的年轻人才看不上工厂这份工作。”刘仁说。缺技术人才不仅是得利钟表面临的难题，龙昌也有相同的遭遇。梁钟铭告诉《经济参考报》记者，工厂吸引不来高校人才是加工贸易企业的普遍困难。这跟几十年来我国制造业低端、低价、低质的“三低”形象有关。另外整个社会没有形成对产业工人、行业工匠的尊重和认可，现在的高校人才因此不愿意到工厂去。

“除了人才不愿意来，还有一个问题就是来的人才没有用。这跟现在的高校教育同市场需求脱节有关，优质高等职业教育比较缺乏。”刘仁说。

此外，加工贸易行业创新发展的过程中还缺少有眼光、有理念的企业家。转型升级需要投入巨大的人力、物力并且短期内效果难见，所以很多企业主也不愿意过多投入。“东莞的外资加工贸易企业中，很多老板都只看重挣快钱，捞上一笔就撤。”梁钟铭说，“加贸企业转型升级的掌舵人是各工厂老板，但是这个行业的企业家很多都缺少企业家精神。老板不想做，企业的转型升级自然免谈。中国加贸企业转型升级急需有眼光和领导力的榜样。”

如今，转型升级对传统加工贸易企业来说已是“华山一条路”，不得不走。针对遇到的困难，相关各级政府也积极出台一系列政策举措为其助力，然而是否能达到预期效果，完成“华丽转身”还有待时间的考验。(吕光一 刘羽佳)

# 易才李浩:人力资源如何颠覆传统拥抱变革

日前，第二届中国(上海)国际人力资源服务产品与技术大会在上海国际会议中心落下帷幕。大会汇聚了 60 家国内外知名人力资源服务商、4000 余名人力资源行业人士和专业观众近 7000 人，易才集团作为获邀企业携“服务+”高调亮相，与行业精英分享行业尖端技术，共同探讨人力资源的发展和未来。易才集团董事长李浩在会议上带来了题为“科技迭代下的人资服务行业创新变革”的演讲。

## 无惧挑战 主动拥抱变革下的新发展

互联网时代是一个机会和挑战并行的时代，互联网的出现改变了人们的生产生活方式，它的影响力辐射到各个领域，人力资源行业也不例外，面临着传统模式到新型模式的更迭。李浩谈到，整个人力资源行业正在走向云端，SaaS 的应用成为了无法阻挡的必然趋势，同时会向移动互联网化和智能化应用的方向发展。智能化是最基础的流程，可能会加入一些语音识别、图像识别甚至是互动的功能，可以更标准化、流程化、自动化，处理分析数据和事务。在共享经济的大环境下，特别是 90 后、95 后成为就业大军，也必然会趋于越来越娱乐化、社交化的运用，也会给行业带来越来越深的影响。所以不管是作为 HR 的从业者或是人力资源服务行业的从业者，面对剧变，都要学会主动拥抱，才会有新发展。

## 稳抓行业核心是突围的关键

李浩也提出了作为人力资源服务行业从业者，不仅要直面行业机遇下的巨大挑战，更要思考采用何种方式服务于客户企业。首先帮助客户降低成本、提高效率是一个不变的准则，其次要推动客户增加产出价值，最后要帮助客户提升企业运营的合规性、合法性。这三大核心价值的贯彻落实与否，将成为企业在人力资源服务行业内是否能够突围的关键所在。

目前在中国，人力资源服务领域基于移动应用的新机构、新模式、新服务层出不穷，有的提供一站式解决的全案，有的专注行业中专业模块的深耕，两种不同的发展模式在人力资源服务行业内日益显现，决定了行业从业者在服务工具上的选择取向。但无论工具选择如何变化，行业最终的出发点都须落脚于“服务”，优质的服务才是人力资源行业中服务型企业生存发展的根本。

## 易才“服务+”优势显著

李浩在演讲中表示易才集团始终秉持以客户需求为导向，奉“以人为本，与企业、与社会共赢未来”为使命，大刀阔斧进行积极改革。2017 年易才集团提出全新服务升级，战略升级的“服务+”概念，由传统人力资源供应商，正式升级为企业真正提供有价值的一站式解决方案的合作伙伴，优秀的规模承载能力、可靠的技术服务成为了客户首选的第一合作伙伴。

互联网时代并非互联网主导，而是强调服务，将互联网当作工具，多手段实现服务升级，更好地融入这场变革中。易才“服务+”，以服务客户为核心，整合“易才传统服务优势”、“创新技术优势”，以及供应商联盟伙伴实力，依托易才创新的“易 OS”一站式解决方案平台，用持续的规模化服务、持续的技术创新、一站式服务和持续的供应商联盟合作，为客户带来极致的服务体验。

易才不满足现有的传统+技术服务，深挖企业需求和客户痛点，整合线上线下的产品创新、技术运营、规模服务，以及供应商合作伙伴优势，以业内最具优势、差异化明显的社保服务和商业保险，依托易才创新的一站式解决方案平台“易 OS”，将过去的传统技术服务升级创新为更好的客户体验、更新的服务产品，更加技术化，操作更便捷，提高客户对薪酬福利处理优化效率，给员工更好的福利体验。一站式服务在客户多样化选择的过程中，将服务的本质落到实处。

行业的剧变往往是一次契机，人力资源行业，以及从业 HR，应当积极主动去颠覆传统，不惧挑战，掌握规律，顺应时代的发展潮流，用国际化视野探索数字化转型带来的战略价值，专注于核心根本，不断追求创新和开拓，才能经得起潮流冲刷，在行业中立于不败之地。易才将用不断完善的一站式服务驱动企业人力资源领域的战略性变革。(中国工业报)

# 河南省召开危险化学品安全综合治理新闻发布会

6 月 30 日，河南省危险化学品安全综合治理新闻发布会暨省危险化学品安全监管第二次联席会议在郑州召开。省危险化学品安全监管联席会议召集人、省政府安委会副主任、省安全监管局局长张雷明出席会议并发表重要讲话，省危险化学品安全监管联席会议 34 个成员单位负责人和联络员参加了此次会议。

省安全监管局副巡视员孙兆贤首先通报了全省近期综合治理工作的进度。省工业和信息化委对该省人口密集区危险化学品生产企业进一步摸底调查，基本摸清了全省人口密集区危险化学品生产企业底数以及搬迁改造相关情况。初步统计，全省现有人口密集区危险化学品生产企业 152 家，目前已启动搬迁 14 家，关闭 2 家，停产 17 家，有搬迁意愿的 17 家。省交通运输厅编制《道路危险货物运输管理工作细则》，狠抓危险货物运输安全专项整治，在全省易燃、剧毒和强腐蚀液体危险货物运输中推广使用罐式集装箱。省公安厅、交通运输厅结合 2017 年“道路运输平安年”活动，联合开展安全督



导，排查危险化学品运输企业 107 家，其中一般隐患 154 项，已全部整改到位。武汉铁路监管局对辖区进行危险化学品专项监督检查。

省安监局开展了危险化学品生产经营企业“打非治违”专项行动，排查各类闲置仓库、厂房、出租房屋、城市(乡村)闲置院落、民房，重点整治非法从事危险化学品生产经营

活动等行为；排查全省已建成和新建、改建、扩建的化工和危险化学品生产经营单位，重点整治违法出租分包生产经营场所、设备，建设项目未经正规设计，未依法实施安全设施“三同时”，未经依法批准从事生产经营活动等行为。

张雷明指出，一些企业对长期存在的事

# 四大短板制约“中国智造”发展

目前，中国也在不少领域取得了很多让世界瞩目的成就，如载人航天、载人深潜、大飞机、超级计算机和高铁装备等。但在制造业整体上，仍存在技术创新能力薄弱，产业小、散、弱，具有国际竞争力的企业稀缺等问题。为了实现制造大国向制造强国转变，智能制造被定位为中国制造的主攻方向。并且，采取了工业“2.0”补课、“3.0”普及、“4.0”示范的梯次推进战略。

应该说，这既着眼全局、立足长远，又贴近实际、有的放矢。眼下有四个短板，制约着“中国智造”的发展速度。

首先是核心装备受制于人，难以完全自主可控。如果罔顾大量关键设备仍依赖进口的现实，在不掌握自主核心知识产权和制造工艺的情况下贸然行事，可能会演变为充斥

着大量外国技术和装备的“智能制造”，无异于又一次“市场换技术”。

其次是制造体系“缺心少脑”，空壳化空心化亟待解决。心是芯片，90%以上依赖进口。脑就是工业软件，高端市场的 80%以上被国外垄断，国产软件在中低端市场的占有率也不超过 50%。

再次是“四基”比较薄弱，影响质量品牌价值提升。“四基”产业对外技术依存度在 50%以上，高档轴承、液压件、气动件和密封件等基本依赖进口。中国铸造已有 5000 年历史，产量连续 16 年世界第一，但工艺落后创新能力薄弱，能源资源消耗和污染物排放较高。

业难将在较长时期内共存。德国能搞“工业 4.0”，不光是因为在汽车、机械、医药化工、光学、电机和电气等方面世界领先，还因为德国工人具有良好素质和复杂技能。

即便国家对推进智能制造如此清醒审慎，各地在实施过程中也出现了一些冒进苗头。但智能制造不是要将规模做大，而是要将原材料和智能物流等基础保障、智能制造和智能运维等内部架构做强，以提高劳动效率。智能化重在通过大数据对易发故障部位做重点监控，而不是密密麻麻的安装探测头，优化不好会降低效率甚至拖垮系统。又如在路径上，将智能化等同于自动化、信息化，买设备、购软件、建平台、上云端，大搞机器换人、搜罗一大堆数据，却不充分研究客户的需求，导致智能制造陷入形式化和运动