



策划词 | CEHUACI

劳动力价格优势不复存在的时候,传统的代工模式也已经难以继。从珠三角外迁、从外销转内销、从简单代工向上游研发延展,这是摆在代工厂面前的三条转型路径。

外资: 去留的困惑

中国外贸中的外资成分主要盘踞在加工贸易领域。以加工贸易重镇广东为例,该省的加工贸易额占进出口额比重大约在六成左右,而加工贸易中,外资占比超过八成。

广东省外贸系统官员介绍,通过这两年的调研已经对加工贸易企业进行了大致的分类,代工企业顶端是欧美大型跨国公司放在珠三角的生产环节,这部分企业依赖的是中国廉价的劳动力资源,“这类工厂候鸟的特质无从谈转型,只有生产环节的迁徙,我们的思路是分类指导,争取他们能逐步把研发等环节放到国内。”

他说,广东省采取系列政策措施推动转型的主体其实是港澳台资以及民营资本的加工贸易企业,这类企业能否完成从低端向中高端产品生产的转型至为关键。

上述台资永京集团亦是代工者中的典型。

台湾永京集团上世纪80年末到珠三角设鞋厂以来,原本是生产主力的广东地区的数家工厂近两年产量上几乎已经没有增幅,而江西、湖南以及越南、印尼等地的工厂产量却在大幅地增长。该集团是阿迪达斯和耐克公司在华的主要供货商之一。

产能迁徙和调整要追溯到2004年。当时,耐克之类的采购商虽然已经将中国作为最主要的采购国,但是其全球采购版图中,劳动力更便宜的越南、印尼等地的采购份额正在急速上升。采购商们在新疆土的开拓中发现,不论是生产效率还是工艺水平,东南亚等地工厂仍然比不上珠三角的工厂。

让珠三角的工厂主们去经营、管理越南等地的工厂,这一想法开始发酵。

在经过数年的采购经验积累和深度分析后,这些大型的跨国采购商们开始推动永京之类的台资鞋企赶赴东南亚投资设厂。

当前,永京集团每月的产量中有一半来自境外工厂。

上述高层说,面对国际需求的萎缩以及中国大陆越来越昂贵的劳动力成本,外资工厂们面临三种选择:到劳动力成本更低的境外去开厂,到劳动力成本略低的江西、湖南等内陆地区去开厂,或者直接收拾包袱关闭工厂。“现实中,大部分台商选择了第三条路。”当前越南等地的劳动力成本还不到中国大陆地区的一半。

山东大王镇: 轮胎企业 被迫降价过冬

□ 种昂

市场需求锐减形成了买方市场,为了减少库存压力,降价成为了许多轮胎企业不得不使用的方法。大王镇经贸委一位官员就表示,与年初相比,大王镇轮胎企业半钢轮胎普遍降价两至三成。

山东大王镇是全国重点子午胎生产聚集地,有着“轮胎之乡”、“轮胎出口基地”的美誉。可近日,记者在大王镇采访得知,受国内外经济形势一片萎靡、市场需求疲软等因素的影响,当地轮胎企业出口受阻,被迫降价两至三成,目前相当数量的企业已陷入亏损之中。

山东是全国轮胎生产第一大省。去年山东轮胎企业共生产子午线轮胎15627.03万条,占全国总产量的39.3%,其中全钢子午胎455263万条,占全国总产量的50.3%;半钢子午胎110744万条,占全国总产量的36%。山东轮胎生产企业300多家中,仅山东大王镇就聚集了大大小小200多家。

然而,眼下大王镇的轮胎企业正经历着一场遍及行业的严冬。

“以前企业遭受的危机更多的是来自于技术和资金方面,如今却是市场需求的萎缩和库存增加。”永泰化工集团一位相关负责人如是说道,2008年经济危机爆发,可随后国内的4万亿的投资拯救了国内轮胎市场。可今年以来,欧美和国内市场一片萧条,用于轿车的半钢子午轮胎大多用于出口,出口的受阻对于任何一个轮胎企业都存在着巨大的压力。

永泰化工成立于1996年,是以全钢载重子午线轮胎、轿车子午线轮胎生产为主导产业,集热电联产、新能源、矿业等产业于一体的大型股份企业。其中半钢轮胎产能2000万条。

永泰化工这位负责人介绍道,由于国外市场需求下滑,客户往往会在诸如环保上、质量上提出了更为苛刻的要求,竞争对手还会在本地市场设置贸易壁垒,如欧盟出台了全新的轮胎标签法案。这将大幅提高出口欧盟的轮胎企业的安全环保压力。

市场需求锐减形成了买方市场,为了减少库存压力,降价成为了许多轮胎企业不得不使用的方法。大王镇经贸委一位官员就表示,与年初相比,大王镇轮胎企业半钢轮胎普遍降价两至三成。

可轮胎行业的利润率本就微薄。中国橡胶工业协会轮胎分会公布的统计数据显示,2011年1至7月,轮胎行业整体利润率已降至2%。这意味着,轮胎行业已有大量企业开始出现亏损。

大王镇另一家轮胎企业今年刚刚上马了产能为350万条的半钢轮胎生产线。这家公司分管国际贸易的副总刘先生表示,受整个行业环境的影响,企业产品刚刚下线就遇到了市场的大萧条。目前企业库存压力、还贷压力较大。轮胎刚刚下线销售,如果降价幅度过大,后期回涨很难得到客户的认同。而对于市场今后的走势,他表示,目前国内外市场均无回暖的迹象。

珠三角代工企业: 八仙过海 摸索转型

□ 稿件撰写 宋菁

阿迪达斯在华最大的供应商台湾永京集团高层8月14日告诉记者,阿迪达斯在华的采购一直在逐年缩减,在华的采购额占全球采购的比重已经从十年前的60%下降到当前的30%左右。

数字的背后,实则是中国外贸转型升级这一大课题——劳动力价格优势不复存在的时候,传统的代工模式也已经难以继。

2011年,几部委出台政策,给予加工贸易重镇的珠三角三年时间让其自主完成加工贸易的初步转型……

民资、国资、外资三类代工企业呈现出不同转型景象。中国的外贸结构中,民营和国资是一般贸易的主体,而我国港澳台资为代表的则是加工贸易的主体。

广东外语外贸大学国际经贸研究中心副主任肖鹏飞表示,从珠三角外迁、从外销转内销、从简单代工向上游研发延展,这是摆在代工厂面前的三条转型路径。

民资 vs 国资: 艰难的内销尝试

南海的新怡内衣算是从代工厂转型内销的一个可供参考的样本,稳步的内销拓展计划使其历时10年的转型已经收到明显成效。

这家依靠欧洲订单发展了20年的出口商,在2000年启动了内销计划,10年时间内内销比例已经



从最初的不足5%调高至超过65%。

该公司总经理陈伟强告诉记者,日益微薄的加工利润使得工厂生存日渐艰难,服装行业中3%左右的出口利润,与超过15%的内销纯利润相比,逼迫企业选择了市场转型。

实际上,新怡的内销启动虽早,真正的转型却发生在2008年金融风暴席卷全球之后。外部订单的急剧萎缩逼迫陈伟强必须重新找出路维持工厂的运转,2009年,他推出了公司的第二个国内品牌,当年即实现4000多万的销售额,部分弥补了欧洲订单下滑的影响。

自此之后,陈伟强开始逐年大幅调高公司内销的比重。

国资背景企业的内销尝试就不那么容易。广东省一家国资背景的大型纺织服装出口集团高层告诉记者,旗下两个内销服饰品牌推出多年却始终未能实现盈利,该集团亦是中国最大的服装出口商之一。

他说,最初创建内销品牌也是为了呼应地方政府要求企业创品牌的思路,品牌每年的维系费用多则3000多万,少则一两千万元。“过去一直依靠出口的利润来弥补内销的亏损。”他说,而近几年外需的萎缩使得内销的品牌维护费用也不得不节节缩减。

上述受访人士在谈及内销的转型尝试时,都一致认为,民营的出口商更容易调整和转型,体制性的因素不容忽视。

前述国资出口企业高层说,民企的压力仅仅来自市场,企业负责人拥有充分自主权,而国资企业高管则是两头受压,要考虑市场和企业未来,更要考虑国资委的种种短期的考核指标和任务,“比如内销转型,短期内并不会有利于完成企业上缴利润等各项任务,以至于企业层面也无足够动力来真正推进各种转型”。

他说,比如当前糟糕的外需背景下,企业应采取收缩战术,但事实上上级单位仍然要求企业将精力放在主线上,且目标任务未有明显调整。“欧债危机蔓延的背景下,说增长几乎就是空谈。”他说。

事实上,除了转向内销,扩大进口以及业务多元化的尝试也是国资类企业转型的方向。

制造业“寒冬” 标杆企业“自我拯救”在行动

了。“过去是不给批项目,偷偷摸摸的也要抢先机大干,如今不行了。”

美国博斯艾伦咨询公司大中华区总裁谢祖焯认为,未来十年跟过去十年会有很大不同,企业不能再以水涨船高的方式发展,“水就是经济,船就是企业,以往无论你是不是好的船长都无所谓,都能浮起来”。但未来十年不会这样,水不一定会涨得那么快,或者会停在一个刻度上。

“中速增长时代”生存法则,最重要的变化是决策思维的变化,从过去的抓机会、重规模,到选机会、重细节。这将是一个自我否定的过程,经济高速增长发展时,机会无处不在,但需要规模才能捕捉,制造企业延续了以发展作为主题的增长模式,大和强是关键词,如今则需要更注重投资机会的选择与细节把握。

中集集团总裁麦伯良2008年深受金融危机之苦,本轮经济调整中集也遭遇了业绩下滑,他的应对之策一是在集团内建立多板块,2008年以来

中集建立了九个业务板块,在周期性波动中可以保持总体稳定,不至于将全部风险压在集装箱;二是技术和管理提升,麦伯良认为从全球范围来看,中国很多技术还比较落后,未来提升空间仍然巨大,只要用好管理与技术,“中国传统工业还是大有前途的。”当然,多元化并不是唯一出路。“我们的很多客户也想从多元化和收入增加方面寻找答案,我们的意见是重点应放在企业运营的精细化方面,比如宝洁的肥皂生产工艺是领先的。”李健表示,美国企业自身发展逻辑比较强大,主要不是依靠经济发展周期来调整自身,但中国企业受政府影响比较大,往往要通过经济周期来实现自身转型。

“中速增长时代”的第二条路径是加速推进国际化。2012年,工程机械行业掀起出海潮,工程与起重机械进出口贸易2004年之前都是逆差,2010年以来,国内工程机械市场陷入低迷期后,海外的技术与市场就显得更加

珍贵。“国际化确实能够给我们拓展事业,增强企业抵御风险的能力。”三一集团总裁唐修国说,如果把客户和市场集中在一个局部,就有可能带来一些问题。据悉,除了收购大象外,它还在欧洲寻找其他机会。

“中速增长时代”第三种路径,就是根据外部环境的变化,进行组织内部的结构变革,海尔集团CEO张瑞敏思考得更为长远。“未来中国制造业面临的真正问题是,会不会被第三次工业革命所淘汰。”他对记者表示,企业必须与用户建立动态联系。

在他看来,新一轮工业革命在制造业领域主要特征是大规模定制和无人化。海尔发现在互联网时代,营销的碎片化对企业提出个性化的需求,原来企业的大规模制造必须变成大规模定制的模式,即从原来的先造产品再找用户,变为先创造出用户再造产品,张瑞敏的解决方案是把8万人变成2000个自主经营体,每个人可以像个体小网店一样,像个性化工厂一样,听

取客户的个性化需求,从而实现大规模定制。其本质是,员工有权根据市场变化自主决策,把原来的“正三角”形金字塔式组织倒置过来成为“倒三角”形组织。

三一也在进行类似变革,它启动了销售系统由直销制向代理制的重大改革,把分布在全国的几十家分公司逐步转变为代理商,下放权力。

“即便中国将来可以大量用智能机器人,用人工智能去加快劳动增长率,也不一定适用,因为必须考虑用户的个性化需求。”张瑞敏感觉到变革的压力,海尔的“人单合一”已做了十年,但仍然谈不上成熟,可另一方面,“我们还以为是明天的事,今天可能就发生了。”

华尔街有一句名言:假如人们普遍预期市场崩溃的话,那么这种崩溃就不会发生,原因是一种自我保护的恐惧感渗入到市场中来。目前“自我保护的恐惧感”也正在中国制造业中发酵。

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

李彦宏的判断力 是如何炼成的

第四,判断并非一成不变,同一问题隔两年反复自问。李彦宏要做“云”了,成为近两个月互联网的关注焦点。其中也不乏挖出李彦宏两年前或更久前的相关言论表示质疑者。“我们所处的环境是在不停变化的,要养成习惯,同样的问题,每隔两年再问自己一遍”,李彦宏其实早就给出了解答。移动互联网在十年前就有发展,但当时用手机上网是很痛苦的体验,“但是近一两年,形势发生了非常大的变化,从3G牌照的发放,到三家运营商非常激烈的竞争,以及智能手机的普及,这都使得用户通过手机获得真正互联网的体验成为可能”,反之,百度搜索其实天然就是“云”,12年来,百度支撑大数据量、大访问量、实时更新、非结构化的数据的技术,实际早已为百度云平台做好了准备。

“幽雅之于体态,犹如判断力之于智慧”,17世纪法国古典作家拉罗什富科曾如此以判断力打比方。在如火如荼的互联网创业潮中,成功者必经大浪淘沙,但不断打磨的判断力兴许会成为一盏指引梦想者的明灯,让更多的创业者们如李彦宏般成长与成功。

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

转行不是转型。科尔尼中国区董事李健认为,过去一谈到升级,往往是在看哪个行业有增长机会,只是进入新的行业而已。

这不难理解,高增长时代,中国制造企业多习惯走实用路线,就是通过低成本抓住机会快速扩张,先把市场占领,拥有规模优势。以沙钢为例,它之所以能快速崛起,秘诀之一就是在宏观调控时数次逆流而上,扩张产能,兼并收购。

“有些人批评,说三一过去管理粗放,我说对啊,我们是管理粗放,我们适度超前,但是我们也抓住了机会,到今天你想干,很多事情都干不成了。”三一集团总裁唐修国对记者表示,有一家同行,管理不粗放,企业做得很精致,15年前规模比三一大,利润比三一高,今天的销售额只有三一利润的20%。

然而,进入“中速增长时代”,企业已很难继续按照扩张性模式发展。听到宝钢湛江项目终于获批,湛江市长吻批文的消息,沈文荣感叹,如果自己是宝钢总经理,就恐怕要愁得睡不着