

6 管理诊所 Management Clinic

作为产业发展升级的空间载体——产业园区,近年来一些地方因争相上马、四面开花而面临窘境,不少园区处于“撂荒”状态。如何通过重新规划布局使之再现生机,成为摆在地方政府面前一项重要任务。

当年争相上马,如今不少撂荒:产业园区何去何从

■ 冯雷 张逸飞

沈阳近海经济区管委会门前,振翅欲飞的金色凤凰雕塑格外醒目,距离不远的展示墙上,有绘制精美的主导产业与发展规划图。然而,现实令人担忧。

现状与预期相距甚远

辽宁省辽中县经信局 2014 年底发布的一份《辽中近海工业新城汽车产业园发展建设情况》显示,沈阳钧翔专用车有限公司投资 8 亿元、用地 200 亩的年产 1 万台专用车项目,一期已经竣工。记者在现场看到,大片的空地上建成的一处厂房无人看护,门窗已破损。在斜对面的沈阳营口港物流公司,四层高的办公楼只留有一个看守老人。他说,这家物流公司建成五六年了,但一直没有营业。

成立于 8 年前的这家省级经济开发区,规划总面积 668 平方公里,距沈阳 45 公里,距营口港 69 公里,一小时经济圈覆盖鞍山、本溪、抚顺、盘锦、辽阳等八大重工业城市。然而,这处曾被认为位于“钻石节点”的产业新区,现状显然与预期相距甚远。

在营口盖州市的北海新区,记者看到了类似的景象。2014 年 4 月在此处开工奠基的辽宁中国科技五金商贸城,原计划投资 50 亿元打造“工贸结合、前店后厂”。如今,在这家占地 1000 多亩的商贸城建设工地上,只有两座低矮的门房,“中国科技五金城”标牌后,则是茫茫的一片空地。

由于重量轻质,产业园区在规划布局上

过多过急,产业选择并不科学。在辽宁中部一些城市的 60 多个产业园区中,有 12 个规划发展装备制造业,有 11 个规划发展冶金、铸造产业,产业结构趋同。

“过去只有我们一家产业开发区,现在几乎每个区都有一两个。项目都没拉来多少,人倒是越来越多。”辽宁西部某市一处省级开发区官员对记者说。

产业园区离不开产业支撑

记者调研了解到,许多以自上而下模式发展的产业园区,多属于行政力助推产物,缺少市场的自发性动力,往往是雷声大雨点小,最后陷入困境。相反,一些地方先有产业支撑和生产要素积累,再筹建产业园区,发展效果则好得多。

德国宝马汽车集团 2002 年进入铁西开发区投资,随着在中国业务的不断发展,2010 年 6 月,开始投资建设铁西工厂。2012 年,宝马发动机厂、研发中心也落户铁西。研发中心的 500 名科研人员也已经招聘完成,是宝马在全球唯一的一个本土以外的研发中心。2014 年,中央明确提出在沈阳建设中德两国合作的一个产业基地,于是,当年 8 月,沈阳中德产业园区正式启动。

沈阳铁西中德产业园区副主任张宝军介绍,目前,中德产业园区内,有来自德国、日本、加拿大、美国等 9 个国家共计 48 家世界 500 强企业入驻。目前在沈阳经营的半数约 60 家德资企业,纷纷落户沈阳铁西。

本溪高新技术产业开发区党工委副书



记、管委会副主任李乃涛说,本溪高新技术产业开发区立足打造“中国药都”,近年来在选人用人方面进行了有益探索,目前开发区招商局的 35 名干部及工作人员,一半以上是从药科大学引进的专业化人才。

人才引领为开发区的发展打开新路,目前开发区已吸引上海医药集团、修正药业、华润医药等大批知名药企前来投资,而且沈阳药科大学、中国医科大学、辽宁医药大学也分别在此建立主校区或分校。产业、人才的集聚互动,使经济实现共生融合发展。

为产业园区“把脉问诊”

受经济下行影响,当前东北地区经济运行情况不容乐观。一些地方“一业独大”等问题突出,依靠资源、传统重化工业的经济结构多年未有明显改善。

切实推进产业结构调整,强化产业园区的载体功能,必须结合新型城镇化建设,以产城融合为导向,重新激活各产业园区创新发展动能。产业园区过多过滥的状况已受到关注,辽宁省一些地市已开始主动研究梳理

整合并重新布局。

沈阳经济区工作领导小组办公室主任刘始杰、辽宁省信息中心副主任姜健力等业内专家建议,未来产业园区的发展要避免一味追求总量和速度,要更加重视和强调内涵式、质量型和效益型的发展模式。要对产业园区进行一次全面系统的调研评估,摸清底数、评估效果、查找问题、调整提升发展思路,结合全球产业发展趋势,立足区域经济结构调整,重新规划布局。同时,以市场为主导,加快探索产业园区管理体制改革的。

张宝军说,产业园区建设的投入与产出要形成良性循环,必须坚持市场主导,在开发区建设中可以引入公私合建模式,政府在前期征地拆迁和基础设施建设方面上可以更多主导,而在招商引资方面,可以更多采取市场化模式引入专业化的招商团队。

此外,建立科学的考评体系,围绕功能定位、基础设施建设、项目引进、城镇承载力、单位土地面积投资强度、财税贡献率、政府负债等指标开展常态化、制度化考评、约束和督导。

这个立志把旗袍作为中国传统文化的符号推向世界的女人,在代工过程中触摸到了品牌的“乘”际效应。“20 年前我接单绣星巴克的标志,后来才知道那叫星巴克啊。绣一个星巴克才赚 5 毛钱,我得绣多少个星巴克,才喝得起一杯星巴克!”如今,上千元一件的“凤仪天下”手工刺绣旗袍在电商平台颇受关注,有的成为国际贵宾的行头。

“除”去销售中间环节

从美国买来设计注册商标生产,国外消费者通过跨境电商选购。同样也是把产品卖到美国,但张东洪这次把衣服直接卖给了消费者而不是外贸商。“省去中间环节,一件衣服的附加值提高了 50%。”

可是万斯公司的车勇就没这么幸运。由于销售渠道不畅,他的自有品牌衣服压库 200 万元。车勇说:“制造是我们的强项,但缺销售的组织和整合。”

在车勇看来,升级版的罗家集仍然面临“除”的困惑。“这么多企业从零开始做各各的销售渠道,重复投入不说,还不一定成功。不如把大家组织起来,共同打造一個像优衣库这样的快销平台。”

政府也在发力。覆盖华中的针纺面辅料市场已经竣工,包括设计师工作室和时尚发布平台的针织创意产业园也已开工。一件文化衫的“加减乘除”,透视的是走过 30 年的罗家集的蝶变新生。

世界代工厂罗家集的供给侧改革:文化衫的加减乘除

■ 刘菁 高皓亮

“三件出口文化衫,一件来自罗家集”。这个国内不知名但外商一提就竖大拇指的罗家集,位于南昌市青山湖区,因为代工的圆领文化衫最便宜,30 年前声名鹊起。30 年弹指而过,这一曾搅动世界针织代工市场的传统产业基地,正通过“加减乘除”的革新,开启供给侧改革之路。

从 60 万件“减”到 600 件

“量大、品质低,四块拼拢就是一件衣。”这是上世纪 80 年代末罗家集针织外贸起家的写照。20 年前这里出口的文化衫占全国的三分之一,去年针织品产量达 6.5 亿件,从业人数 7 万人。

当年星罗棋布的家庭作坊,早已被由 720 户企业组成的产业基地取代。只是当年成就罗家集的成本优势不复存在,东南亚代工厂以更低的成本与这里展开竞争。

“我们在主动减单。”华君公司副总经理张东洪说,过去罗家集一个订单动辄 50-60 万件,少于 5 万件不接。但前不久他就接了一个只有 600 件量的小单。“大单一件衣服赚个 5-6 毛钱,小批量定制赚的多得多。这还是其次,大订单多了,我们担心会把工人的手脚磨毛糙了,干不好精细活。”

安装自动吊挂系统,同样的活减少 15% 的用工;用激光替代人工裁剪,节约 20% 的布



料……随意走访罗家集的几家针织企业,无不通过技改做足了成本的“减法”。

从纯外贸到“加”入国内市场

处在一个穿衣怕撞衫的个性消费时代,罗家集针织企业的一线生产组织形式改变了。以前华兴公司全厂同时做一个款型,而现在,车间里的工人被分成 30 多个生产组,每个组生产一个款式。

华兴公司总经理曾晓东说,公司过去只接外贸订单,但去年内销占比达到 35%,有些企业的内销占比超过一半。利润偏低、外贸需求又萎缩,面对代工行业难以避免的伤痛,罗家集的针织企业大做内销市场的“加”法已是普遍行动。

用不了多久,罗家集的文化衫就要和爆米花抢生意了,申瑞公司瞄上了喜欢动漫的影迷。公司总经理黄建荣介绍,申瑞买下侏罗纪形象的生产许可,由国内一家电影公司提供影院外场地,专门销售侏罗纪文化衫。“以后我卖的不是衣服,而是文化啦!”

从代工到打造品牌的“乘”际效应

“出厂价 3 美元的衣服,贴牌后价格翻 7-8 倍。”万素丽是罗家集的元老级企业家。为国外代工 20 年后,她注册了自己的刺绣商标“凤仪天下”,3 年时间为这四个字砸进 4000 万元,这对年产值 6000 万元的企业来说几乎叫“疯狂”。

零售业转型遭遇“数字化鸿沟” 传统“店商”如何跨越?

■ 雷敏

面对成本上升和电商带来的巨大冲击,几乎所有的线下零售企业都将突围,出路指向数字化转型。但业界的调查显示,已经开始数字化转型的实体零售企业目前业绩都不太理想,或多或少遭遇了“数字化鸿沟”。

实体零售企业数字化转型究竟该如何突破? 16 日至 18 日,记者于深圳在由中国连锁经营协会主办的“2016 年中国连锁业 O2O 大会”上,采访了业内人士和相关专家。

今年年初,中国连锁经营协会做的一项调查显示,2016 年实体零售企业最关注的战略重点是顾客营销与服务、门店数字化改造。但中国连锁经营协会与 IBM 联合发布的《零售全渠道转型之路》研究报告显示,在全渠道转型过程中,零售企业在转型的思路、全渠道业务模式的选择、客户体验设计、供应链改善、线上线下融合等方面仍存在很大困难。

中国连锁经营协会秘书长裴亮表示,实体零售企业的全渠道转型尚处于起步阶段。以中美情况进行对比,中国 90.1% 的网络零

售市场由纯电商企业占取,传统零售企业仅占 9.9%; 反观美国市场,纯电商企业仅占 20% 的网络零售市场份额,网络零售的主体仍掌握在传统零售企业手中,占 80%。

据中国连锁经营协会调查,中国实体零售企业所做的全渠道和消费者所希望的需求正凸显巨大的“数字化鸿沟”。首先,在选择数字化全渠道的时候,消费者更喜欢移动端的购物方式;同时,消费者选择多元化电商平台的比例要高于垂直电商的比例。而实体零售企业所做的,仍是传统电商方式,PC 端销售依然占据 50% 以上的比重。

其次,消费者所接受的、所喜好的信息推送中,上市新品和优惠打折的信息排在第一位,消费者目前接受信息推送的主要方式是第三方平台和店员推荐,但实体零售企业在开展信息推送时却存在三个短板:没有掌握顾客的个体信息,无法做到精准推送;缺乏给消费者推送内容的设计方式和“招数”;线上线下没有打通,信息推送脱节。

最后,电商的服务态度、商品质量和购买是否方便等是影响消费者复购率的主要方面,但实体零售企业现在还不能做到线上线

下商品统一、价格统一、库存共享、线上线下无缝对接。

天虹商场董事总经理高书林认为,实体零售企业的数字化转型之所以进展缓慢,主要在于零售价值创造能力不够。零售业价值创造应该从供应出发的零售模式转向从消费者需求出发的模式,组织开发商品也好,在卖场做陈列也好,更应从消费者需求角度来考虑。

恺讯咨询合伙人柴敏刚认为,实体零售企业数字化转型面临的最大挑战是人的问题。“目前很多实体零售企业的数字化转型中出现一线员工不能理解先进技术和解决方案的现象,而中高层则因为思想传统、固化,思维突破也面临转型,此外引进的数字化人才也面临很难落地生根的问题。”

京东集团副总裁邓天卓说,线下很多实体零售企业尚未完成国外零售业已完成的信息化基础,所以国内实体零售企业没办法自建电商、自我完成数字化转型,需要跟电商加强合作。

业内人士认为,尽管行业内对于跨越“数字化鸿沟”的具体路径目前还存在分歧,但对

于围绕消费者需求设计转型的路径和架构,业界已有共识。

裴亮认为,实体零售商数字化转型的推进应该把握五大关键点:选择更适合自己的全渠道业务模式;建立适合的组织架构与考核体系;全流程线上线下一体化的 IT 系统;基于大数据建立消费者深度洞察;学会合作。

柴敏刚说,商品跟不上消费者的需求,环境再好、卖场再好,也免不了关掉的命运。实体零售业还是需要回归到自己的本质,把商品、服务做好。

上海城市超市总裁崔轶雄说,互联网时代必须分享合作,城市超市正在和京东到家合作做社区配送。

星巴克美国中国信息技术副总裁李磊表示,星巴克在美国,是数字化走得比较前端的企业,但在中国,则相对较慢。“实体零售企业还是要把顾客在店内的体验作为核心,而不是简单地把前店当作需求。”

专家建议,实体零售企业应培育适应数字化转型的组织与文化,通过内部培养和外部合作获取专业人才,建立内部柔性组织,鼓励和保护创新机制。

徐绍史:多措并举降低企业成本 具体方案正在制定

■ 沈明

“要积极主动地去杠杆,重点是企业债务的杠杆。”国家发展改革委主任徐绍史 20 日在“中国发展高层论坛 2016”发表演讲时表示,要多措并举地降成本,特别是企业的成本,包括制度性交易成本、人工成本、税费负担、融资成本、用能成本和物流成本,发改委正在制定具体的方案。还要全力以赴地补短板,通过适度扩大投资,来补足基础设施、公共服务的短板。

徐绍史指出,展望未来五年,中国仍然处于发展的重要战略机遇期。“十三五”期间,增强宏观政策协同性,确保经济运行在合理的区间。2020 年要实现全面建成小康社会的目标,今后 5 年平均每年的增速必须保持在 6.5% 以上。为确保经济增速处于 6.5% 以上的中高速,将不断完善宏观调控,强化经济走势的预测、监测、预警,加强财政政策、货币政策、产业政策、区域政策、投资政策、消费政策和价格政策的协调配合,在区间调控的基础上,进一步加强定向调控、相机调控,为结构性改革营造一个稳定的宏观环境。

在具体改革措施方面,徐绍史主要谈到了以下几个方面:

一是将积极促进消费升级。大力培育和拓展住房、汽车、信息、旅游、健康、养老、文化、环保等方面的消费热点,推动新消费、引领新供给,形成新动力。着力扩大有效投资,加大对公共产品和公共服务投资力度,启动实施一批新的重大投资项目,同时鼓励民间投资、外来投资共同参与。

二是以供给侧结构性改革为主线,着力提高发展质量和效益。重点是要抓好“三去一降一补”五大任务,积极稳妥的去产能,从钢铁和煤炭入手,今后五年钢铁产能要去掉 1 亿吨—1.5 亿吨,煤炭产能要去掉 5 亿吨,还要减量重组 5 亿吨。还要合理有序地去库存,主要是房地产库存。

三是发挥经济体制改革牵引作用,构建发展新体制。继续推进简政放权放管结合和优化服务,建立政府的全责清单和市场准入的负面清单,还要进一步健全现代市场体系,清理废除妨碍统一市场和公平竞争的各种规定和做法,打破地域分割和行业垄断,促进商品和要素自由有序的流动、平等的交换、公平的交易,加快形成统一开放、竞争有序的市场体系,着力释放创业、创新的产能,大力实施创新驱动发展战略,深入推进大众创业、万众创新,实施“互联网+”的行动计划,加快构建众创、众包、众筹、众扶的“四创”支撑平台,促进创业创新蓬勃发展。

四是着力推进城乡区域协调发展,拓展经济增长的广阔空间。将推动以人为核心的新型城镇化。加快农业转移人口的市民化,积极培育中小城市的成长、特色小城镇的成长,大力发展智慧城市、绿色城市,建设和谐宜居的城市,同时还要加快城市群的建设发展。充分发挥“四大板块”和“三大战略”的叠加效应。

五是推动高水平双向开放,形成深度融合的互利合作格局。进一步健全对外开放新体制。提高自贸试验区建设的质量,对外资全面实行准入前国民待遇加负面清单的管理制度,加强知识产权保护和反垄断执法,营造法治化、国际化、便利化的营商环境。

上海供给侧改革“出招” 预计将为企业节省 135 亿元

上海推进供给侧改革有了新动作。记者 21 日从上海市官方获悉,上海将进一步降低部分职工社会保险费率水平,支持企业发展。预计本次费率下调后,2016 年可减轻企业负担约 135 亿元人民币。

据悉,本次下调涉及养老、医疗和失业保险三个险种,总体费率下降 2.5 个百分点。上海市副市长时光辉表示,为了推进供给侧结构性改革与去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板等重点任务,上海市决定,在降成本方面,下调本市部分职工社会保险费率水平。该政策即日起公布,倒推至 2016 年 1 月 1 日起实施。

据介绍,本次下调部分仅针对企业单位的缴费部分,而个人缴费部分并未调整。其中,职工基本养老保险、基本医疗保险费率以及失业保险费率的单位缴费分别下调 1%、1% 和 0.5%。

时光辉说,降低社保费率并非基于单一因素考虑,其中包括降低企业成本、保障参保人员的社会保险待遇以及社保基金的可持续健康发展。

时光辉表示,据研究,下调的 2.5 个百分点预计将为企业在 2016 年全年节省约 135 亿元人民币。

据上海市发改委副主任曹吉珍表示,目前,上海初步以降低职工社会保险费率的措施,来降低企业成本。未来,有关单位和部门将结合实际情况,研究其他供给侧改革的措施,比如在科技创新领域加大研究,提高效率,帮助企业降低成本。(马化宇)