



拓「工廠遊」 啟電商市場

港企醒目變招 冀扭轉頹勢

變招一：收購品牌專利 提升銷售額

品牌，是代工模式的製造企業轉型升級的必經之路。來自香港的時代皮具，從眾多加工皮具的代工企業中脫穎而出，成為年銷售額超30億元的上市公司，其轉型升級之路是從購買了意大利品牌Tuscan's開始的。



■時代皮具執行董事楊和輝和Tuscan's產品。

「創品牌就是兩種途徑，自創和購買。」自創品牌不是一件容易的事。東莞一家服裝公司曾向記者透露，兩年來他們為自己的品牌「潘朵拉」已砸下幾百萬元，但銷售業績卻沒有增長，品牌在市場上短時期缺乏知名度，而公司的資金鏈卻容易被高昂的推廣成本拖垮。

「相比起來，收購品牌風險更小。」來自香港的楊和輝三兄弟進入東莞開廠已有30年，將皮具廠從最初的小作坊，做成了年銷售30億元的上市公司。在2008年以前，公司主營業務是為Coach、Prada等品牌代工；公司近年來業績的快速增長，源於其在2011年收購了意大利的品牌Tuscan's。

購品牌最重要是性價比

楊和輝表示，每個行業都有自身的特殊性，購買品牌最重要的是性價比（一個產品根據它的價格所能提供的性能能力），一線品牌實力雄厚，小企業沒有可能收購；企業可以着眼於行業內二、三線品牌；就皮具行業來說，意大利品牌歷史悠久、信譽好。四十年的行業經驗使楊和輝兄弟在業內眾多皮具品牌中挑選了Tuscan's。

「皮具是講歷史、講工藝的。」如今Tuscan's已在中國一、二線城市開了50多家專賣店。目前Tuscan's業績不錯，其銷售總經理葉偉深透露，他們每個月能賣出幾千個包，而Tuscan's每個包售價從1,000元到3,000元不等。自己做自己賣，利潤率大。「既然我們能做到內地皮具行業生產的No.1，也要做零售的No.1。」

除了收購品牌之外，亦有港企探索購買專利及設計。「在企業沒有能力自創品牌和培養研發、設計人員的時候，購買品牌和專利是一條合適的路。」在剛剛過去的廣東省21世紀海上絲綢之路博覽會上，香港德國寶電器執行董事馮陳嘉賢正在計劃着第二輪進軍內地市場的途徑，此前德國寶電器已在內地開了200家店。記者在展會現場看到德國寶電器展出的幾十款產品，其豆漿機普遍標價在3,000元（人民幣，下同）以上，比市面同功能產品貴5倍，但其在內地市場的銷量每年仍以20%以上的速度增長。原因就在於其產品品質及時尚的外觀。「使用我們的產品不僅僅是我們自己的設計和專利，顧客還可以享受到Ferrari和Swarovski的設計師設計的外觀。」和大多數港資企業的處境相反，德國寶電器的產品是在德國生產，但設計和銷售則在內地，完全擺脫了微利潤代工模式。在金融危機後，珠三角港資企業毛利率不足10%的時候，德國寶電器的毛利率始終維持在30%。



■港企德國寶電器執行董事馮陳嘉賢介紹其企業自主品牌。

廣東省近3萬家加工製造業企業，其中八成集中在珠三角，當中的三成集中在東莞。港資企業最早乘改革開放之風，將加工製造業開到內地，在金融危機的關頭，也首當其衝地承受了轉型升級壓力。6年來，港資製造業一直在嘗試變招、探索，通過購買品牌、專利、設計，擺脫代工模式，甚至開拓「工廠店」，大搞旅遊購物團，擴大內地市場銷售渠道，提高產品附加值，擺脫微利經營。但到目前為止，根據東莞外商協會統計數據，成功實現轉型升級的企業比例不足1/3。香港鞋業商會數據顯示，在珠三角的港資鞋業每年有300家以上倒閉或搬遷。大多數中小企業仍處於艱難探索之中。

■香港文匯報記者何花 珠海報道



■香港鞋業商會會長張煒傑介紹香港鞋企自主品牌產品。

港企轉型相關要素(以東莞為例)

項目	2008年	2014年	變化幅度
1、港企數量	8000家	6000家	↓25%
2、人工成本(最低工資/月)	690元	1310元	↑89.8%
3、自主品牌數量	<2000	4000	↑100%
4、電商業務	<800	2000	↑150%

數據來源：

1. 香港工業總會珠三角港企調查報告(2013年)
2. 《廣東省勞動保障監察條例》(2014年)
3. 東莞市商務局、東莞市經濟和信息化局
4. 東莞市電子商務協會
5. 東莞市工業旅遊聯盟



■東莞厚街鎮一家鞋業工廠店。受訪者供圖

變招二：智能化生產

智能化生產 減工資成本

珠三角工資成本的上漲和勞工短缺是近幾年令企業最為頭疼的問題，智能化生產成了解決這一問題的必然選擇。位於東莞常平鎮的晶苑毛織，是香港最大的製衣企業之一，毛織行業是典型的勞動密集型企業，在轉型升級過程中遭遇到的人工成本及瓶頸最突出。從2008年爆發金融危機後，晶苑毛織開始探索轉型，5年來，晶苑毛織出口產品件數增加了70%，工人數量只增加了20%，營業額卻增加了53%，這主要得益於5年來投入了8,000萬元用於購買新的自動化生產設備，提高生產效率，每年節省超過2,000萬元用工成本。

據晶苑集團執行董事、晶苑毛織總裁黃星華介紹，提高產品附加值是勞動密集型企業轉型的根本，公司2004年成立成衣附加加工工藝車間(VAP)，致力於提高產品附加值；從2004年引進第一條高附加值工藝生產線至今，公司共投入資金1.03億元，目前共有高附加值工藝生產線20條，今年公司還將計劃投資6,200萬元改建其他廠房，擴大VAP生產車間。預計今年高附加值產量將達3,572萬件，佔比由2008年的15%提高到75%。

除此之外，公司深化了高附加值工藝技術，產品由小面積印花、繡花等工藝，逐步發展到車花、釘珠、鏤射等複雜工藝，至今可在同一產品上實現多種工藝的展現，增強了獲取訂單的競爭力。



■毛織企業引進全自動化生產車間，降低人手成本。受訪者供圖

變招三：開拓電商渠道

轉向內銷市場

港資企業從最初的外貿單單模式轉向內銷市場的過程中，銷售渠道的建立和鞏固是最大的難題。近年來，傳統百貨零售業深受電子商務的衝擊，因而電商渠道也成為了製造業企業開拓內地市場時最重要的渠道和方式。在珠三角眾多港資企業當中，東莞「親親我」母嬰用品製造商走在前面。

「2007年之前，我們富康集團是為代工迪斯尼的產品。2002年我在深圳逛商場看到我們生產的迪斯尼的水杯售價49元，但富康出廠價只有5元，我們僅賺到人家的1/10。當時我心裡不是滋味，下定決心要做品牌、做內銷。幸虧我及早決定，不然我的工廠現在不知道還在不在。」香港富康集團董事長勞富民說，他是港資企業當中最早一批籌劃自主品牌和進入內銷市場的企業，在正式鋪開電商渠道的前8年，他先後投入了近百萬元在電商領域探索自己的模式，培訓了一支80人的電商團隊在網絡進行知名度推廣，以及穩定客戶源。

電商業務首兩年如「燒錢」

「穩定的客戶是電商業務的根本。我們有20個專門的售後服務人員，每天除了回答客戶的問題之外，還負責全天候和在線的媽媽們聊天。在我們的電商業務盈利之前，已



■港企親親我電商部準備「雙11」促銷。受訪者供圖

經這樣聊了三年。」「親親我」CEO鄭子楓說，公司進入電商領域的8年，嘗試過多種方式，自營網站、第三方平台、微博微信營銷，全部都做過，燒錢不下千萬，現在終於形成了自營網站和天貓旗艦店「兩條腿走路」的模式。如今，「親親我」的電商業務和線下零售業務相互促進，目前其內銷的終端渠道已經超過5,000家，電商業務銷售額已佔到銷售業務1/3，出貨額超過6,000萬元，「從2010年以後，我們公司再也不用擔心外單不穩定。」「『親親我』算是幸運的，大部分港企在電商業務都無所建樹，甚至還給自己的資金鏈造成壓力，甚至破產。」記者採訪東莞電子商務協會會長修細毅了解到，在東莞的港資企業過半已經進入電商領域，但盈利的卻不足一成。修細毅稱，電商業務前期需要大量投入，一般「燒錢」兩年過後才會有效果，但大部分中小企業挨不過這兩年，這也是製造業企業做電商的常態。

變招四：設「工廠店」

促購物遊

「臨近雙十一，但許多廣深白領並打算在網上火拼，因為他們有更好的選擇，就是周末到東莞逛工廠店，用10元能買到市場價100元的產品。」東莞商務局綜合科副科長楊曉宇說，目前工廠店成為了珠三角新興的時尚，東莞全市已經有1,000多家工廠店，東莞工廠店總體商業面積已超過100萬平方米。業內人士稱，工廠店的形式為許多無力開闢內銷途徑的中小企業來說，是風險極低的有益嘗試。

珠三角製造業的興起離不開「前店後廠」模式：這種模式最早形成於上世紀80年代的港企，最早的「店」指在香港接單、發貨海外，廠設在東莞等珠三角地區。而現在的「前店後廠」是與此前完全不同的業態，「店」是工廠店。

接待旅遊團反應好

香港海富集團旗下的琪勝鞋業從去年開始嘗試在其位於工廠一側的「工廠店」內接待旅遊團，這一嘗試意外獲得

良好效果，該「工廠店」去年銷售增至3,000多萬元，但其在接團上僅停留在「工廠購物」上。藉工業旅遊計劃，琪勝鞋業將開闢工廠參觀通道，建設鞋歷史博物館、接受鞋子和皮具高檔定製業務等配套業務。記者了解到，工廠店多數開在工廠內，對企業幾乎沒有任何營銷成本，產品都在市價三折以下，遊客不僅可低價購買到多種高檔產品，還可「見證」產品製作全流程，還有機會親身體驗，使用自己為自己定製的產品。



■新興起的鞋業工廠店。受訪者供圖