■珠三角的港企多數從事勞動密集型的加工貿易，對流水線工人依賴較大。 記者盧靜怡 攝

成本高利潤薄 港企艱苦經營

老闆溫情留人 發賀年福利與員工共度時艱

一張寫着「生意興隆」的嶄新紅色揮春貼在珠三角某廠房門口，寄託着新年祝願。經歷一年外貿訂單縮水、東南亞競爭增強，原料、人工、土地租金成本紛紛上漲，香港老闆直呼頭疼。提及人民幣兑美元全年貶值近7%，外貿獲匯率差價利潤，港商們才難得露出笑顏。傳統製造業外憂內患，近十個受訪港商不約而同地以「艱苦經營」來形容2016。即便如此，在珠三角從事傳統製造業的港商依然為員工發放賀年福利溫情留人，盼新年廠房開工，新老員工歸來共度時艱。

■香港文匯報記者 盧靜怡 東莞報道

珠三角港企2016回顧系列二之一

傳統產業篇

距離農曆新年還有10多天，「世界工廠」東莞已提早進入放假狀態。在街頭不少年輕人背着半人高的背囊、拉着行李箱四處張望。的士司機生意紅火，後備箱蓋子都關不攏，頻繁穿梭於工廠和車站之間。

薪金原料上漲 精簡人手應對

港企美馳圖實業有限公司偌大的廠房此時卻顯得空空落落，原本2,500名員工，過半已提早請假回家，偶爾數位穿着工服的員工提着飯盒走過。在內地經營廠房逾廿年的香港廠長吳克翰正忙碌地看出貨樣品、結算。「其實工廠年廿八放假，但外地員工歸家心切，我們提前安排調假、排期趕工，剩下我們繼續上班。」

美馳圖生產的玩具車銷往全球，而玩具車一軸一輪的安裝、噴漆上油都離不開人手細心操作。作為傳統勞力密集型港企，吳克翰坦言工廠最大的資本是「人」，最突出的成本也是「人」。「每款產品人工成本佔總成本的10%，每年購買社保、發放的工資都在增加。」對於珠三角人工成本逐年上漲，吳克翰已是見慣不怪，但他無奈稱，「去年市場環境比08年還要差，成本上漲，客人訂單需要更加挑剔，利潤縮水減薄。」

廠房設在汕尾的香港興成針織廠有限公司董事長張靜也感歎，珠三角人工、社保等每年漲幅約10%到15%，廣東人工成本約500美元一個月，而東南亞僅需150美元左右，因為拚不過東南亞廠房的低成本，不少訂單都「東南飛」。由於訂單減少，為應對人力成本問題，張靜的製衣廠開始改造生產線，員工由原來高峰期8,000人精簡為2,000人。

「除了常規成本，原材料價格去年也是嗖嗖地漲。」港企遠東鈕扣腰帶製品廠有限公司執行董事陳益林苦笑稱，自己的2016慘不忍睹，首次經歷了從微利經營到虧損。「原料漲價，但跟客戶簽的價格卻不能變，所以自己要硬啃原料漲價成本。」他表示，

■港企美馳圖廠長吳克翰。 記者盧靜怡 攝

公司用銅比較多，銅屬於貴金屬，年底銅價已經升到8,000元一噸，漲了30%，合金原料價格更是升了40%。

受惠人幣貶值 賺取匯率差價

在這種形勢下，人民幣貶值成為外貿港商在2016為數不多的開心事。陳益林說：「因為港商訂單都以美元或港幣結算居多，人民幣貶值相當於掙了7%的匯率差價。」提及對雞年願景，記者採訪近十個珠三角傳統製造業港商中，大多數都對今年市場態度悲觀，認為外貿形勢暫時難轉好，而內地成本上漲是必然趨勢。

「不過，雖然錢賺少了，但團年飯、年終獎、為每個員工準備過年的小心意，一樣都不能省。」美馳圖廠長吳克翰說，工廠每年都會為外地員工集體購買返鄉火車票，看到員工將過年禮品開心抱回家，心裡也感到寬慰。「一年到頭，一起付出的就是這班員工，不能虧待。」

2017對吳克翰而言也是特別的一年，因為這是美馳圖成立五十周年紀念。他頗有豪情地說，今年開會定下口號「激奮2017」，並打印出來貼着車間牆上。「雖然說去年生意很差，但這麼多年，無論順境逆境港商都這麼熬過來，所以也會有信心經營下去。」在目送一批趕上春運火車的員工後，吳克翰回到廠房繼續為一年收尾工作忙碌，車間一排排自動化機器等待員工春節回來再次啟動。

■美馳圖實業有限公司的生產車間。 記者盧靜怡 攝

港資製造業廠商 回望2016愁與喜

愁

1. 歐美客戶訂單不少轉移到東南亞廠商，訂單下滑
2. 內地人力成本年上漲10%到20%
3. 2016原材料價格多數上漲30%或翻倍，利潤減少或虧本
4. 外貿企業原料進出口稅費高，內地市場競爭激烈，內銷經營受挫
5. 英國脫歐等國際形勢變動導致客商訂單量再減少
6. 「短平快」訂單導致利潤攤薄

喜

1. 人民幣貶值，美元或港幣結算的港商掙匯率差，議價能力強
2. 更新設備、機器換人獲地方政府轉型升級資金幫補

整理：記者 盧靜怡

港「開荒牛」退休 內地「新血」接班

「年年歲歲花相似，歲歲年年人不同」。在新的一年，港企有着新的出發。跟隨老闆北上工作的港籍老員工逐漸年歲已高，不少港資工廠已經是港二代、港三代打理，而不少「開荒牛」港籍員工也回港養老。為此，從內地僱員中培養起來的新式管理層，也成為港企經營的新路子。

營業員全為內地員工

港商王湛華是港資企業東莞康年製帽有限公司董事總經理，他同時也是在父親手中接過廠房運營的「廠二代」。他笑言，舊人有經驗，新人再融合。「新血」都是內地人才，以前工廠做營業是香港人，近年已經決定營業員全都用內地員工。

王湛華說：「香港製衣業很興旺，香港十大製衣廠都在內地培養了很多跟單等外貿人才。現在內地很多20多歲的跟單業務員已經獨當一面。隨着香港老一輩老去，香港也難有新人加入製造業。」

瞄準高端客戶增利潤

除了管理層換「新血」外，王湛華還說，今年將瞄準高端客戶接高附加值訂單。他坦言，自08年來一直下滑的生意在去年跌到谷底。「去年應該是觸底，老客戶走了，我們尋找新的高端客戶出路，今年應該會有成績。」

「其實外貿不景氣，工廠和客戶一起

■在內地經營製帽工廠的港商王湛華。 記者盧靜怡 攝

熬過寒冬。現在不少客戶也有不斷被收購、債務重組的坎坷經歷，去年財務報告也開始止虧為盈。客戶準備重新起步，我們的訂單也會更多。」

王湛華表示，公司新增了紐約奢侈品牌百貨公司的高端客戶，雖然訂單量不多，但比起一般品牌20元美金的商品，這公司可以賣200美元，利潤增加10倍。

「高端客戶往往需要找一些短小精幹而設施齊全的公司。不少港商一直做中高端客戶生意，我們過去是大廠，在走成熟的管理系統。經歷金融危機縮小後，管理系統齊全，這正是我們的優勢。」王湛華表示，內地人力成本、社保，稅費都很高，做高端客戶是未來的方向。

訂單「東南飛」 港商升級機器堅持開工

「財神到、財神到，好走快兩步……」每年農曆新年，賀歲歌曲響徹珠三角大街小巷。然而回首2016年，不少港商訴苦稱，由於內地生產成本依然上漲，人工、廠房租金和進出口稅費上成本高企，「財神」訂單飛往價格窪地東南亞。港商羅勝洪在東莞經營一家規模逾600人的印刷工廠，他坦言因為客戶頻頻要求減價，礙於生產成本難降，導致訂單轉移。

業界口碑好 客戶增訂單

「我們的產品出口歐美，但歐美經濟環境不好，每年都要求你減價，不然客戶自己轉找東南亞工廠。」羅勝洪表示，面對這種市場新環境，要不工廠轉移，要不客戶轉移。「你想留住客戶，但內地成本太高，減價就自己虧損，那就只能將訂單拱手相讓給東南亞競爭者。」

儘管被頻頻壓價，羅勝洪擁有的工廠因為經營時間長，業界口碑好，因此客商在每年壓價的基礎上，將訂單量加大近一倍，因此他依然穩扎內地經營。「其實按照這種生產模式，工廠已經很難賺錢，因為不捨得工廠倒閉，也要接單做下去，否則怎麼能看到明天的太陽呢？」

全自動生產 保質減成本

「美國有七成的訂單都轉去了東南亞工廠，無形中中國訂單少了。」港企遠東鈕扣腰帶製品廠有限公司執行董事陳益林坦言不看好今年市場，但認為2018年將會好轉。為此，他今年依然會繼續投入專利設計和生產，咬牙渡過難關。「我們目前有超過100個專利。我們的機器自動化和轉型都是內部工程師自己改的，一年觀察下來，能減輕30%成本。通過機器改造，原本300人的工廠現在縮減到150人。全自動生產，產品質量和穩定性會好。」

■在內地經營鈕扣皮帶廠多年的港商陳益林。 記者盧靜怡 攝

對於雞年期望，陳益林盼望內地政府可以一視同仁，給予小型企業支持。他說，但即使是大型工廠，也無法獨攬生產，還需要靠周邊的衛星廠幫忙加工、提供零件材料。「不要再給壓力工廠，希望行政手續盡量簡化，尤其是給細廠生存空間。小廠房第一是資金不足，第二又沒有開發能力，經營十分艱難。」

官商關係規範 港商樂見新春應酬減

曾幾何時，每到農曆新年前夕，品嚐豪華飯桌上的珍饈百味，與當地官員推杯換盞，曾是在珠三角港商群體必不可少的節前安排。又至一年歲末，在「八項規定」緊箍咒出台後，吃請送禮在內地官場幾乎難覓蹤影。上世紀90年代中期開始，接手父親在東莞廠房超過20年的港商王湛華，樂見飲酒應酬的場面減少，取而代之的是與地方官員間禮節性新春團拜。

「以前一個鎮有六個商會，一年吃飯就六次，現在大大小小的商會都精簡了，六個會變成一個，吃飯就減少為一次。」戴着眼鏡、長相斯文的王湛華笑言，少了應酬工作更輕鬆，內地官場運作越來越規範化。王湛華是東莞康年製帽有限公司董事長，同時身兼香港廣東社團總會永遠榮譽會長，以及香港東莞石排同鄉會榮譽會長。他也曾多次帶隊港商到東莞「吃荔枝」考察投資，反響熱烈。

讚東莞扶持企業計劃精準

「港商來內地投資，與當地政府管外貿出口的官員接觸比較多。」王湛華坦言，自己作為東莞市港籍政協委員，也曾遞交過提案參政議政。「因為親身參與，了解內地政府運作、計劃執行，對政府的效率和出台的政策越來越認可。政府裡頭的官員也有很多精英人士，提出的扶持企業的計劃都很精準。」

為了扶持當地港企等外資企業，東莞市政府今年提出效益倍增計劃。王湛華就讚賞政策制定者熟知經營管理。「三年倍增計劃，拆分開來是公司利潤每年增長30%，3年後就一個倍增，很符合企業運作規律。」王湛華不無輕鬆道，從轉型升級到企業效益倍增，跟緊政策大方向走也是港商其中一個生存之道。