

粵製造業轉型升級 港商二代革新求存

廠商搶先自動化生產 苦撐寒冬虧轉盈在望

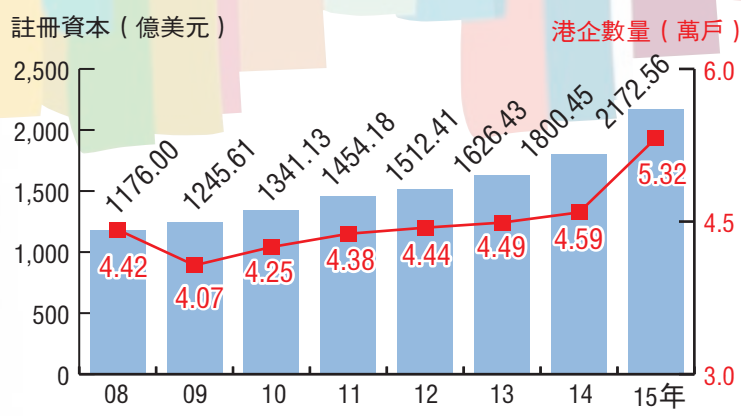
二三十年以前，香港廠商攜資金、技術和管理體系到珠三角投資製造業，走出第一代港商「前店後廠」的生意模式，港商成為珠三角地區最具實力的代名詞。隨着近年成本高漲，代工產業逐漸轉移到中西部城市，甚至東南亞國家，傳統製造業的市場與盈利空間日益縮小，珠三角大批工廠徘徊於生死存亡的十字路口。一些香港廠商改革企業創新經營，通過購買新設備、增加研發、建立品牌實現轉型升級。一家港資製衣廠的二代掌門人早年搶先自動化生產，苦撐8年後終度過外銷寒冬，在最近三年開始重奪行業話語權，生意即將轉虧為盈。

■香港文匯報

記者 胡若璋、帥誠 廣東報道



廣東港資製造業數據變化



■香港勵精企業2009年開始「機器換人」，好不容易熬過寒冬，轉虧為盈在望。圖為該公司的自動生產線。香港文匯報記者帥誠攝

在江門開平水口鎮的主幹道上，大貨車穿梭往來，不出一些時日，路面就會因為承重大而變得坑坑窪窪，路面和路旁兩側的老式廠房，給這裡渲染出一種落寞的基調。

「80後」周德江2009年從加拿大留學回港的第二天，就被父親周傑男督促來到江門開平的製衣公司，接手自世紀80年代建立起來的家族企業。如何確保企業在逐漸縮小的利潤中生存下來，是周德江接手家族生意後面對的第一道難題。

周老先生創辦的勵精企業有限公司就在主幹道的一側，1990年在此建立，是家族的第三個企業園區。這裡早已被樹木所掩蓋。而家族企業當年的「威水史」，只剩下被回憶的境地。

裁員投資機器 成功提高效率

如今，製衣業面臨走與不走的生存難題，不少行家把企業轉移到勞動力成本更低的廣東或廣西、貴州等地。周德江認為，傳統製造業要在珠三角轉型升級，路漫漫其修遠兮。

廣東尊重市場規律「不救落後生產力」，周德江已經扛過那一段一降成本的艱難時期。當年走馬上任後，周德江開始通過裁員為企業「瘦身」，同時花費3,000萬元購買日本進口機器，提高毛衣製衣效率。當時一台機器可代替兩個工人，現在回想起來，周德江說自己走在「珠三角機器換人」的潮流前端。對於同行如今面對的人工成本急劇增加，周德江也快人一步地解決了。

轉小批量生產 攻入內銷市場

勵精和許多第一代北上服裝廠一樣，第一站選擇在東莞落戶。1980年在東莞望江開設第一間工廠，招收1,500多個工人。此後的第三年，第二家工廠在祖籍地開辦興建，一開廠就有2,500多人的規模。

那是個企業閃亮的年代。周德江從父親的口中得知，效益最好的時期是在1999年到2003年之間，當時依靠代工生產，每年的出口額達5億元。此後，隨着內地企業的蓬勃發展和價格的激烈競爭，出口額逐年下降，到周德江加入企業時每年只有2億元。

也是在這個時候開始，企業以前賴以為繼的大批量代工生產，直線過渡到小批量生產。擺在周德江面前的成績單，從最初的2億元到中間的1億元再到去年的9千萬元出口額，雖然數字遞減，但對周德江而言，形勢已開始好轉。

他說，引進機器後，前期在培訓工人及維護方面花下的大力氣，如今正在加足馬力開始回報。最近3年，效益開始好起來。尤其自家的無縫連接毛衣正在得到內銷市場的認可。從去年開始，機器一直在開工。

「今年賺回一個億，已經是板上釘釘的事。」周德江在閒置了一半的廠房裡，樂觀且從容地指着另一邊正在緊鑼密鼓生產的機器廠區說。



■勵精服裝兩代掌門人周傑男、周德江父子。香港文匯報記者胡若璋攝

新思維提升品牌效應

在上世紀90年代大發展後，東莞紡織業經過金融危機的震盪和轉型升級洗牌的大潮，保留了一些實力可觀的港企，其中服裝品牌Zimple是行業佼佼者。品牌創始人阮志雄的父親在香港做服裝白手起家，1996年帶著資金和團隊到東莞建廠，開創了一條港商在中國內地生產服裝的路子。2003年，阮志雄從美國留學回港後接手父親的企業，親歷東莞從過渡單純的加工製造，逐步向集高研發設計、先進生產製造和品牌營銷於一體的方向轉變。

創新設計銷售 不斷探索潮流

在發展自家品牌過程中，阮志雄慢慢積累新的經營思維和管理方法。他認為，隨着品牌規模的擴大，廠商需要做標準化的複製管理，其中包括重視人才的培訓和輸出，供應鏈的整合，設計與銷售模式上的創新和調整，不斷探索消費者真正需求，提升自身產品的附加價值和競爭力，多渠道



■Zimple創始人阮志雄(左)。香港文匯報記者帥誠攝

提升品牌效應。

他尤其覺得港資企業需要更了解內地市場，阮志雄決定打造一個差異化品牌，以環保藝術為核心，開始多品牌發展戰略的模式調整和探索，創立了已有關綠色生活美學的女裝品牌Zimple。2011年，Zim-

ple第一家品牌專賣店在廣東啟動。隨後的三年，實體店鋪發展達70餘家，分別分佈在北京、廣州、成都、華南、華北等主要購物中心地區，2015年更進駐蕪湖。

線上線下並行 做好品牌品質

在互聯網經濟的時代背景下，線上線下的鴻溝正在不斷地消融，阮志雄覺得，線上營銷帶動線下業務的O2O必將成為高速發展的新商業模式，以消費者體驗為核心，傳統企業需要再造供應鏈，服務流程和信息流程進入數據化管理的時代。

阮志雄相信，服裝業未來是一個品質品牌為導向消費的時代，企業必須做好品牌、做好品質、做好服務。



■Zimple門店。香港文匯報記者帥誠攝

港生度身研發機械人

在轉型升級的過程中，珠三角製造業正在形成新佈局，其中，珠江西岸與東岸各具特色：西岸初步建成先進裝備製造產業帶，東岸高端新型電子信息產業集群快速發展，業界人士普遍看好LED、3D打印、機械人等戰略性新興製造業。

眾所周知，廣東的產業以輕工業為主，中小企業居多，對於小型輕量級的工業機械人的需求不斷攀升，研發出真正適合珠三角的機械人成為重中之重。

針對粵輕工業 設計小型裝備

位於東莞松山湖高新技術產業開發區的「李群自動化」是園區的明星企業。這個由香港科技大學博士研究生團隊創業的項目，過去5年完成全球首台驅控一體並聯機械人的研發，並針對珠三角和長三角製造業企業不同需求，推出量產的小型機械人。這個在機械人產業深耕的團隊從6年前的6人初創團隊發展到如今200人的規模，並在去年成功完成B輪數千萬的融資，為今年賺取1億元的銷售額奠定了研發和推廣基礎。



■李群自動化首創的輕量級機械人。香港文匯報記者胡若璋攝

培養人才智能化發展

儘管近幾年傳統製造業困難重重，但是不得不承認廣東，特別是珠三角的製造業基礎堅實且完善。「創新是佛山陶瓷企業近年求突破的基石，不少傳統陶瓷企業甚至和廣東高校、職業技術學院合作成立工作站，定向培養人才。」佛山陶瓷總部總經理張成偉說。

跳出傳統工廠 可結合物聯網

公司位於佛山南海區的廣東和美陶瓷有限公司董事長謝達海表示，此前一條街有20家陶瓷生產企業，如今剩下四五家。這個市場淘汰的趨勢依然存在。近一兩年，行業之間會抱團發展，大家整體意識到傳統製造業要長遠發展，一定離不開智能化。製造業的自動化模式會越來越好，並且從傳統製造業向高新製造業轉型。

家電製造業發達的珠三角，有不少企業都在創新，甚至創造自己的品牌。作為港商二代的森科電子有限公司董事長許夏林，憑借自己對家族企業的改革與轉型，從傳統的代工到建立自主設計研發的企業，已經經受住了市場的考驗，並把企業版圖拓展到了深圳、上海、杭州等地。

近年來，許夏林用自己的設計和傳統家電廠跨界合作，銷售額逆風而上。據悉，森科電子的研發的比例達到30%，也就是說新產品的投入達到30%。「為了緊跟時代，就得轉換思路，從消費者的需求出發來設計，因此每個季度的新產品總是有變化。」許夏林認為，製造業企業要長遠發展，可以結合如今的物聯網、科學的流程管理等方式，讓傳統企業具有現代化公司理念，而不只是工廠生產產品的理念。