珠三角港企前途 三之一 堅守篇

港企轉型 善用政策可借力

對選擇留在珠三角發展的港企而言，轉型升級成為必由之路，技術、品牌、市場都需要提升和改變。為此，中央、廣東省及地方政府層面推出眾多的扶持政策，從政策、融資、技術等方面入手幫助港企應對市場挑戰。

本報記者 黃裕勇

▼二〇〇九年，香港生產力促進局與東莞市外經貿局簽署合作協議，推動當地港資企業就地升級轉型 中通社

▲珠三角聚集着數以十萬計的港企，受國際金融危機的影響，海外市場逐漸萎縮，承受的壓力越來越大 新華社

東莞光陣顯示器製品有限公司是香港永成國際集團於2003年爲轉型需要投資設立的一家國家高新技術企業，主要產品有各類新型安防產品、多媒體產品、電子內窺鏡、醫療器械和通訊產品。內銷份額佔公司產品總銷量比重達到70%，其中自主品牌「光陣」商標產品佔50%以上，自主品牌年銷售額達1億多元。

永成國際集團最早於東莞的投資卻始於1993年在清溪投資成立的永成電器製品廠，主打生產家電產品，該公司從2000年開始訂單不斷萎縮，虧損日益劇增。集團高層遂決定在2003年走上新興產業發展的轉型之路。「客觀認識自己，並提早謀劃，借力政府扶持政策，走高技術發展之路」是永成國際的轉型經驗。

埋頭苦幹還需抬頭望外

在廣東經濟轉型升級戰略實施過程中，港企在珠三角傳統堅持的加工貿易發展方式首當其中，港商質疑廣東力推的「騰籠換鳥」政策將導致「籠空無鳥」的結局。

就在珠三角港企仍在轉型還是轉移之間徘徊之際，後金融危機時代的生產綜合成本的上升大潮，正以不爲珠三角政府意志爲轉移，迅猛地重塑着珠三角的營商環境，市場的倒逼機制加速着珠三角港企的分化和淘汰進程。

大公報記者在採訪過程中發現，有很多港企並沒有善用政策，仍在原有低端營商水平上苦苦掙扎，甚至有港企根本不知道他們有什麼政策可資利用，以至陷入一方面升級缺資金嘆政策扶持不足，另一方面各級政府的扶持資金又待字閨中，利用率不足的境況。有成功轉型的港企就此感嘆，港企「既要埋頭苦幹，也需抬頭望外」。

港商劉志強坦言，自己並不知道廣東省推出了哪些針對港企的扶持政策，甚至對工廠所在的東莞市的扶持政策也不甚了解。他認爲，珠三角的港企做轉型升級，亟需要政策及資金支持，因爲在珠三角營商的港企亟需要設備融資，而偏偏在這方面，港企在內地銀行遭遇融資難題。

不過，港企怡寶三協五金配件有限公司則受益於「東莞港資企業升級轉型資助計劃」，該公司副董事長周勇認爲，這項由東莞市政府聯合香港貿發局推出的資助計劃，幫助了公司擴大業務及產品種類，開發高增值產品，並打進較高技術門檻的汽車及航空工業零部件市場。

「東莞港資企業升級轉型資助計劃」2009年推出，由東莞市外經局聯合香港生產力促進局爲港企提供就地升級轉型服務，包括基本評估、深入評估和專項輔導等服務內容，致力推動企業開發新品，提升企業生產自動水平，提高企業的的市場競爭力和抗風險能力，而東莞市外經局將爲接受服務的港企最多提供30萬元的資金支持。

眾多扶持政策 港企勿忽視

其實廣東近年來針對珠三角港企的扶持政策有很多，東莞早在2008年，就推出了總額50億爲期5年的科技創新資金，資助引導包括港企在內的企業在東莞建立研發機構，鼓勵企業依靠科技進步調整產業結構，從而構建東莞現代產業體系。

爲推動加工貿易企業轉型升級，東莞市政府設立10億元加工貿易轉型升級專項資金及開拓內銷專項資金，這些政策和資金都涵蓋港資企業。

佛山市順德區先後出台「龍騰計劃」，集中各項優惠政策和資源重點扶持300家企業；對於微小型企業，順德出台「星光工程」，同樣集中政策扶持1000家微小型企業，推出爲期5年的產業轉型升級實施方案，助推傳統製造業企業轉型升級。

廣東省2009年設立10億元加工貿易轉型升級專項資金，扶持包括港資在內的廣大加工貿易企業自主研發、創立品牌、擴大內銷和來料加工企業不停產轉型；省政府還聯合中國進出口銀行爲外向型企業發展提供政策性金融支持；2011年底，廣東省更推出針對港企的三十條優惠政策，在資金、品牌打造等域給港企以具體的扶持，加速港企轉型，應對內外營商環境的新挑戰。

港企在珠三角的發展，獨立自主經營拚搏進取固然重要，然而在市場困難面前，及時主動運用廣東各級政府的扶持政策和資金支持也許不失爲上策。

成功個案

獲政府資助 提升物流鏈

本報記者 黃裕勇

▲▼東莞敬誠公司採用RFID無線射頻技術提升物流效率，上圖為物流改善前的倉庫管理，顯得凌亂；下圖為改善後的倉庫，井井有條 黃裕勇攝

不少留守珠三角的港企善用政府資源提升企業經營管理。東莞敬誠實業有限公司就利用「在莞港資企業升級轉型資助計劃」，實現了物流產業鏈的提升。該公司董事總經理梁嘉平表示，物流鏈改變，政府的資助將高達一半，關鍵是東莞市外經局及香港生產力促進局為企業找到了一條轉型升級的正確之路。

東莞敬誠以生產塑膠產品為主，是梁嘉平位於內地的兩間生產基地的其中一間，另一間位於佛山市順德區。「在參與在莞港資企業升級轉型輔導平台服務後，來自香港生產力促進局的專家對企業進行了基本評估」，梁嘉平介紹說，「在基本評估層面，專家小組初步分析了企業的狀況、戰略方向和對升級轉型的需要，為企業提出改善建議」。

在深入評估階段，專家小組為敬誠全面提出轉型的中長期發展規劃，而在進一步的專項輔導中，專家小組以敬誠的能力和戰略重點，與敬誠共同選取建議改善點，並提供輔導以有效落實就地升級轉型的相關改善方案，而專家小組為敬誠開出的「藥方」是利用RFID技術改善企業的物流系統。

梁嘉平說，作為一間加工貿易型企業，敬誠過去的庫存管理較為原始，「用卡登記零件及成品庫存，其中錯失很多」。

經過運用RFID（無線射頻技術）改造後，企業的庫存管理從原始方式進入信息化階段，梁嘉平透露，庫存管理更加簡單和準確，企業盤點時，再也不用工人一遍一遍的點算，既節省人力，又能提升了企業的管理效率。

「現在整個物流鏈改造仍未最後驗收」，梁嘉平預計總費用將達成60萬元人民幣，「東莞市外經局將最多返還一半，敬誠僅需負擔30萬左右」。

對於梁嘉平而言，這項政策資助的轉型升級政策，既提升了企業的競爭力，又分擔了企業的技術提升費用，更為重要的是為港企在新時期的轉型發展指明了一個重要的方向。

要留守就要謀轉型

廣東省推動的轉型升級戰略，雖然在實施過程中曾存在些許爭議，飽受港企質疑，然而經過三年多的實踐，越來越多選擇留在珠三角港企，正從「被動轉型」向「主動要求轉型」轉變。

珠三角工業協會主席劉展灝認爲，面對國內營商環境的變化，特別是營商成本的上升壓力，港商再持續低技術、低附加值的勞動密集型發展將屬高危行業，要想不被市場淘汰，港企未來唯有在品牌、高增值、高價位、內銷上努力，才能贏得在珠三角的生存空間。

位於東莞道滘鎮的港資企業南凱環保包裝公司，是一家從事廢紙回收再造企業，在認識到低碳增長是公司提升競爭力的關鍵因素後，主動加入「在莞港資企業升級轉型資助計劃」，確立公司轉型藍圖，提升行業競爭力。該公司業務經理黃少游介紹說，公司的節能變革體現在生產的各個環節，在調整烘乾爐方面，實現按含水量來調控烘乾溫度及速度，在物料及廠房管理方面，則理順物料及產品的流動速度，減少半成品的積極，減低庫存壓力，經過多重舉措，公司整體耗電量節省最少15%。透過轉型升級，南凱在市場競爭中反應更爲靈敏，在產業連內更具競爭優勢，在行業發展中也更加迅捷，爲新一輪發展贏得機遇。

東莞市企石鎮投資創辦的三來一補企業——東莞開確工藝有限公司早在2008年7月，就根據廣東省及東莞關於來料加工企業就地不停產轉三資企業政策，組織相關部門的主要管理人員認眞細緻地對新公布的轉型政策進行研究，並於當年年底提出申請就地不停產轉型升級，2009年2月份正式轉型爲獨資企業。該公司負責人透露，轉型升級後，公司享受到政府給予的優惠政策和便利，公司創立自有品牌「開確」（ONCOR）及「貴都」（CHRISTAL），公司所產人造環保聖誕樹及人造花葉所有產品，均以自有品牌銷往國外超過60多個國家和地區，使公司安全渡過了2008年的全球金融風暴。

留守珠三角的港企轉型路徑各不相同，然而他們所共有的思想共識——不轉型就沒有出路。

◀東莞光陣顯示器製品有限公司二〇〇三年走上新興產業發展的轉型之路。圖為該公司的手機組裝車間 網絡圖片

打開內銷 東莞助搭五平台

在珠三角港企的轉型升級戰略中，打造品牌，開拓內銷市場是重要的升級之路，而廣東省的各項扶持政策中，幫助港企開拓內銷市場是一個重要的政策方向。

東莞常平崗梓興業針織服裝有限公司是一間以童裝毛衫、毛織帽仔、圍巾、毛氈、手套、腳襪、毛線鞋等爲主打的加工貿易企業，產品主要出口美國、加拿大、意大利、日本等。

在正式由來料加工企業成功轉型爲獨資企業後，該公司增加了內銷品牌業務。雖然內銷品牌初創階段，帶來了銷售成本的上升導致總體經營成本有所上升，然而公司的接單、生產卻更爲靈活，出口風險顯著降低。公司原來的毛織生產出口的旺季與淡季之分因爲公司自主品牌內銷業務而發生轉變，針織製衣生產部門可以兼顧一年四季的用工和生產，將內銷毛衣提早到毛衣淡季生產，因此生產加工的淡、旺季區別越來越小，企業的出口風險明顯降低。

平崗梓興業針織服裝有限公司在開拓內銷過程中，借助了東莞政府公共平台加速內銷品牌發展，其「伊慧」品牌在短短的2年時間從內銷品牌籌建到設計、生產、銷售一條龍經營管理模式的有序推進，公司先後參與了香港貿發局的拓展市場參展平台、廣東及東莞舉行的多場內銷博覽會等，點亮了內銷渠道的「綠燈」，據介紹，目前「伊慧」品牌已經在惠陽天虹、厚街天虹、深圳西麗天虹、湖南長沙擁有專櫃，並且還準備在福建、武漢、北京、重慶等主要城市開設專櫃。

從金融危機的暴發、到「用工荒」，再到經營成本的不斷上升，面對港企的出口困境，廣東省出台了眾多幫助外銷企業開拓內銷的政策，包括廣東省在金融危機發生後，連續多年舉辦廣東外商投資企業內銷博覽會，爲在包括港企在內的外商投資企業尋找內銷的商機。

東莞市搭建起的拓展內銷市場「五個平台」，包括：加工貿易內銷「集中申報」平台、聯手香港貿發局拓展市場參展平台、阿里巴巴電子商務「東莞製造」品牌平台、「兩倉功能合一」保稅物流平台等，並建立鼓勵出口型企業開拓國內市場專項基金，在企業內銷增值稅及國內參展領域給予資金扶持。