

“上游大量订单去了东南亚，我们也有5条生产线转移到菲律宾工厂”，面对记者，梁凤仪并不避讳目前的困境，“日方可能继续减少中国订单，国内部分代工厂将面临关闭”。

广东昭信集团股份有限公司(简称昭信)位于佛山市南海区，为日本一家全球知名电子产品做代工。“掌门人”梁凤仪行事干练，被业界称为“铁娘子”。“今年，日方给我们的订单减少13%左右，他们在青岛、珠海、东莞等地的代工厂，订单只有原先的一半。”她补充说。

尽管形势不容乐观，梁凤仪自信却并未减少：相比其他代工厂，昭信的效率更高、品质更好，连日本品牌商也舍不得放弃，担心以后不再给他们做代工；即使订单萎缩无工可代，或者成本高企无利可图，昭信还有很多“备胎”可用，足以支撑企业顽强活下去。

产业转移，代工企业走到三岔路口

俗称“代工”的OEM生产模式，可以使代为企业突破资金、技术、管理和市场等瓶颈制约，快速提升专业制造能力和技术转化能力，促进企业规模扩大。事实上，推动中国成为全球工厂的主力军，正是众多名不见经传的代工企业。

在珠三角，电子、玩具、纺织、服装等劳动密集型产业，经历了代工模式由盛转衰的全过程。大批失去低成本优势的代工企业，订单数量锐减、成本持续攀升，企业被迫走入“产业转移、企业转型和停产关闭”的三岔路口。

即使没有中美经贸摩擦，部分低端产业链转移速度或可放缓，但转移趋势无法改变。前述这些传统产业，恰恰是代工企业最集中的领域。有的企业已经转移，有的企业仍在观望，还有转移出去的产业重新回归——东南亚等国家的人力、土地成本也在上涨，产业链配套不足，无形中又增加了不少成本。

更多的代工企业，则选择像昭信一样坚守。他们深信生产线可以转移，庞大的国内市场却挪不走。具有敏锐市场洞察能力的昭信，早已谋变升级换赛道，已取得显著成效。

据昭信集团总经理潘铭坚透露，在经济下行的背景下，昭信业绩实现逆势增长，2018年销售收入11.3亿元，利润7800万元；今年前11个月，销售收入近10亿元，利润9000万元，比去年同期增长30%。

回顾昭信的转型历程，用梁凤仪的话说，都是被“逼出来的”。

早在2006年，以鞋业和家具业代工为主的昭信，员工数量达2.2万人。当时，他们年产数百万双鞋，款式和订单全部由品牌商提供，没有多少技术含量，一年能赚上千万。

不久，全球金融危机爆发，靠订单吃饭的鞋业急转直下。令梁凤仪深感庆幸的是，2006年昭信开始实施“三退一进”战略——“退出不创造价值的订单、退出没有发展前景的项目、退出缺乏竞争力的企业，进入新发展领域”，正是缘于这个战略上的“提前量”，昭信才得以轻装上阵，安然渡过后来的金融危机。

“不能等到它真的亏钱再退出，那就太晚了。”昭信为美国客户代工的家具厂，年产值8000多万元，利润数百万，当时也被列入了退出名单。

面对员工“有钱赚为何还清退”的质问，梁凤仪的答案是，“利润都用在反倾销上了，未来木材来源也难以持续”。

在梁凤仪的坚持下，昭信先后退出了家具、制鞋及低附加值的电子企业。2008年年初，经过深思熟虑的梁凤仪，开始求“进”——在立足做好国际代工的同时，与华中科技大学半导体照明国家实验室联手，进军LED(半导体照明)产业，致力于打造企业生存的“备胎”。



全面落实 六稳 应对风险挑战

为何要继续包容“代工模式”

利润像刀片一样薄，国际市场打个喷嚏就会丧失主动权——在全球价值链中，代工被定位于产业链最低端。产业要迈向中高端，发展要实现高质量。代工贴牌转向自主品牌，是大势所趋。而近年来众多代工企业经营越来越困难，关门破产的也不在少数，似乎更强化了这样一种判断：在全球分工体系中“分一杯羹”的代工模式，是不是应该退出中国经济舞台了？

端稳“碗饭” 寻求新“饭碗”

广东一家企业，已经代工了55年，至今仍逆势上扬，分明为我们更加客观地认识代工模式，提供了一个鲜活案例。

做过鞋子、家具、玩具，现在又做起了LED、电子元器件、智能装备的广东昭信集团，用半个多世纪的实践顽强表明：遵循经济规律，代工仍有生存空间；依托代工求新求变，企业照样可以发展。

时至今日，在珠三角，在全国各地，依旧活跃着大量代工企业。通过贴牌生产沉淀技术，聚集产业拉长产业链，让中国制造业与世界经济紧密融合……这条由众多代工企业参与构建的产业发展路径，曾经为中国经济发展做出了贡献，现在仍是一道不可轻言退出的风景。

转型升级，创新引领，建设自主可控的现代产业体系，是我们的奋斗目标，相信大面积的“代工厂”终将成为历史。虽然越来越多的企业发力先进制造，壮大自主品牌，但以中国之大，仍有一些企业只有首先解决了温饱，创新发展才有腾挪空间。

昭信集团的发展也启示，不将命运完全寄托于代工，而是通过技术创新不断追求转型升级。在端稳“代工”这碗饭的同时，不断寻求新的“饭碗”，从企业层面，无疑是一条现实可行的转型发展路径。

理解“兜底”模式 不能轻言放弃

当下，我们既要坚定创新发展，对中国经济前景充满信心，也要理性认识中国经济发展阶段决定了企业发展路径的多样性，对代工这种“兜底”模式，应给予更多理解，而不是嘲笑，更不是简单弃之如敝屣。

近一段时间，中央及地方密集摸底经济形势，研判明年的经济环境，力促“六稳”的信号不断增强。“六稳”，稳就业是当头。服装、电子、鞋业等“代工大户”集中的传统产业，也是就业大户，劳动力相对密集。通过这些代工企业，及其产业链上下游企业，吸收大量就业人口，对于“六稳”大有裨益。

最重要的是，尽管中国的科技水平日新月异，创新能力突飞猛进，越来越多的企业正在奋力迈向世界产业链的上游，但我们依然是世界上最大的发展中国家，仍处于并将长期处于社会主义初级阶段。这一基本国情和最大实际，决定了我们发展经济要继续包容各种生产组织形式，在全球分工中务实合作、互利共赢。

所以，代工非贬义，还不能轻言放弃。(新华社)

广东一家企业“代工55年”启示录 代工非贬义 还不能轻言放弃

政策补贴，误伤创新“走麦城”

从照明芯片核心设备的量产，到外延芯片的出光功率，昭信自主研发生产的MOCVD设备，已经达到国外同类产品的技术水平，成为国内唯一拥有LED全产业链的企业。

“自主创新让我们有了话语权。”梁凤仪怎么也没想到这场创新的结局，竟让自己败得如此刻骨铭心。

时间再度回到2009年，国内多地竞相出台进口MOCVD设备补贴政策。例如，江苏某市率先对每台进口MOCVD设备，平均补贴1000万元。厦门、佛山、芜湖、江门、惠州等地纷纷效仿。

据不完全统计，至少有十多个城市出台同类设备补贴政策，补贴额800万元-1000万元不等。掌握核心技术的国外厂商趁机涨价，一台1500万元的设备，竟然一下子涨到1800万元。

巨额补贴之下，国内市场掀起LED投资热潮，进口MOCVD设备采购数量激增。公开数据显示，2010年，仅在发改委登记备案的MOCVD机台就有近700台，当年全球该设备的出货量不过660台左右。

其实，人们对这种补贴逻辑并不陌生：半导体照明产业系新兴产业，各地为抢占LED产业新高地，不惜巨额补贴MOCVD等关键技术设备。但由于国产设备不在补贴范围，补贴政策不仅养肥了国外厂商，也害苦了刚刚打破技术垄断的国内设备厂商。

“真没想到结局这么惨！”梁凤仪回忆说，“国外设备制造商利用补贴优势，联手杀价打压我们。哪怕我只卖700万元，对方就卖600万元，何况有些进口设备售价还不到1000万元，补贴之后企业根本就不用花钱。我们耗资费力研发的，彻底失去了市场。”

后来，一些地方政府开始对补贴政策纠偏，逐步改变对国内设备制造企业的忽视。然而，企业已经错过了最佳发展期，“错过了时机，就错过了一切”。

投入3亿多元，前后坚持8年，心有余而力不足的梁凤仪，被迫退出MOCVD设备的市场竞争。但她并不后悔，毕竟昭信MOCVD的成功，打破了国外20多年的技术与价格垄断。

“买了很多教训，打开了新的思路”，这段“走麦城”的经历，也给了梁凤仪深刻的商业启示：“即使做代工也要创新。企业要迈向现代制造，要打造有品质的产品，只有通过创新才能脱胎换骨，提高技术自信，创造更大的市场空间。”

代工非贬义，打造成长“训练营”

对于代工，社会上有很多误解，甚至有人动辄冠之以“血汗工厂”的大帽子。

其实，代工作为产业分工细化的产物，绝非贬义词，也不代表产业低下。不仅可以解决企业的温饱问题，更是企业成长的“训练营”。

从玩具、鞋业、低端电子元器件等传统行业，到进军电子元件、LED照明、芯片、智能装备、智慧灯杆等新兴产业，以代工起家的昭信集团，至今仍未放弃代工。

做了40多年代工的梁凤仪，深知这种生产组织方式的魅力所在：“不要小瞧代工，通过国际代工，可以吸收发达国家的先进技术和管理经验，企业生命力就更顽强了。”

与当年给国营东风藤厂做代工不同，1978年10月，昭信集团前身——平洲藤厂与香港森美玩具公司签订加工合作协议，成为南海第一家“三来一补”玩具加工企业。

第一批代工产品是人偶衣服，当时30%以上的毛利，令这些“织藤妹”们无不眼前一亮。

由于涉及外资背景，当年改名为平洲玩具厂的集体企业，差点被改成“坪镇大队玩具厂”。从藤编制品变成玩偶服装，从计划经济迈向市场经济、从南海县进入香港岛，平洲藤厂代工跨界转型之大，至今仍令人啧啧称奇。

那些习惯了老式缝纫机的“织藤妹”，在香港的先进设备面前倍感不适，对于香港工人每天做90件人偶衣服的效率，更是“打死都不相信”。

在梁凤仪的动员鼓励下，她们接受港商技术和管理辅导后，实现了对“香港效率”的超越，并再次获得投资方的认可。

平洲玩具厂的成功，一时间在国内外引起轰动，连美国华尔街日报都报道了这个消息。20多岁的梁凤仪没有想到，在改革开放的伟大变革中，不经意间扮演了“先锋”的角色。

在端稳“代工”这碗饭的同时，梁凤仪不断寻找更多的新“饭碗”。她并不满足于简单的“三来一补”，而是结合生产研发智能设备，通过机器换人来提高效率。

梁凤仪还对国际，瞄准智能装备的集成供应，探索“国产装备国际化”，产品销售往“一带一路”沿线国家。目前，昭信已成为广东省智能装备出口企业之一。

“我自己永远跑在前面！我们的智能装备都是个性化定制，还卖给了日本企业。作为一个智能装备集成方案的解决供应商，我们下决心走个性化定制之路，虽然目前量不大，但是每年都在翻倍。”梁凤仪说，尽管我国的科技水平日新月异，但仍是世界上最大的发展中国家，通过代工可以解决一系列现实问题，所以绝不能轻言放弃代工。(新华社)

另辟赛道，以退为进造“备胎”

昭信虽然是代工起家，但并不满足于简单的代工。

彼时，美国金融危机爆发，波及全世界。珠江三角洲，LED产业方兴未艾。

在LED产业中，外延芯片材料及MOVCD设备，占当时整个制造成本的三分之二。显然，谁掌握了核心技术和关键设备，谁就拥有这个行业的主动权。

MOCVD设备是LED芯片生产的关键设备，其核心技术长期被西方发达国家垄断，国内企业主要依赖美国的维易科(Veeeco)和德国的爱思强(Aixtron)两家公司进口。

潘铭铭回忆，当时一台进口MOCVD设备，市场价高达1800万元。这意味着，LED产业的大部分利润，都被外国公司赚走了。

一心要打破国外技术垄断的梁凤仪，找到华中科技大学刘胜与甘志银两位教授。双方一拍即合，2009年成立了广东昭信半导体装备制造有限公司，率先谋划LED芯片设备国产化的突围。

作为MOCVD设备国产化的核心模块，喷淋是工艺气体的唯一出口，体积占比不足千分之一，可见工艺复杂性和精密要求之高。让研发团队最难忘的，就是喷淋系统的研发。

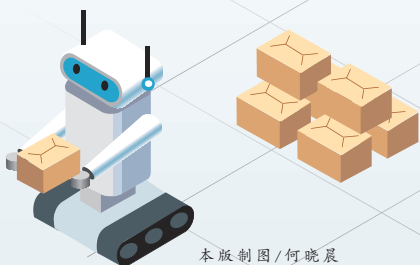
虽然国内具备喷淋不锈钢板加工能力的工厂很多，但产品质量良莠不齐，多家试验都达不到要求。甘志银带领研发团队不断调整工艺。经过三个月的不懈努力，终于攻克了这个头号难题。

喷淋组件整体焊接工艺环节，决定着喷淋制作的成功与否。国内掌握这种超高气密性焊接技术的厂家，寥寥无几，且只提供设备租用，焊接材料和工艺配方需要用户自行确定。

没人了解这种工艺，怎么办？甘志银带领研发团队从零基础学起。他们埋头查资料、选材料、写配方、做试验，经常在网络上讨论到凌晨两三点。凭着一股拼劲，研发团队掌握了相关技术，并形成了有自身特色的独特工艺配方。

与此同时，梁凤仪又找到半导体光电物理、材料和器件方面的专家袁述博士，签约合作外延芯片项目，并于2010年成立广东量晶光电科技有限公司。

2012年，昭信MOCVD设备进入量产，完成首批镜面外延片的出货，由此成为首批实现MOCVD设备国产化的企业之一。



本版制图/何晓晨



广东优化营商环境又“出招” 58项改革举措 将全省复制推广借鉴

复制推广改革举措(部分)

羊城晚报讯 记者唐珩报道：9日，记者从广东省人民政府官方网站获悉，为贯彻落实《国务院办公厅关于做好优化营商环境改革举措复制推广借鉴工作的通知》要求和省有关工作部署，进一步深入推进“放管服”改革，打造市场化、法治化、国际化营商环境，广东全面开展优化营商环境改革举措复制推广借鉴工作，主要包括全面推广电子

营业执照、纳税“最多跑一次”、开办企业一天办结等58项改革举措。(详见图表，更多详细措施可登录广东省人民政府网站查询)

广东省政府要求，各地在开展复制推广借鉴工作的基础上，要结合本地区实际不断改进做法，真正实现便民利民，积极开展差异化探索和创新实践，推出更多有特色的改革举措。

复制推广京沪两地改革举措

- 实行开办企业全程网上办，压缩企业设立登记时间，全面推广电子营业执照，优化印章刻制服务，实行社保用工登记“二合一”；
● 实行客户用电线上报装；
● 提供不动产登记、交易和缴税“一窗受理、并行办理”服务，提供不动产登记信息网上查询和现场自助查询服务；
● 纳税“最多跑一次”；
● 推广应用国际贸易“单一窗口”，公开口岸收费目录清单，口岸通关提前申报；
● 建立“基本解决执行难”联动机制。

供借鉴的京沪两地改革举措

- 提供企业档案“容e查”服务；
● 提供低电压小微企业接电“零上门零审批零投资”服务，提供客户接电移动作业终端实时响应服务，实行接电工程双经理负责制；
● 推行不动产登记信息和地籍管理信息互联互通，实行不动产登记电子证照协同互认，建立健全不动产登记和土地籍籍测绘投诉机制及土地纠纷信息公开制度；
● 住房公积金缴存业务全程网上办、“通缴通取”，实行纳税人线上“一表申请”、“一键报税”；
● 推行法院网上立案与司法数据常态化公开，推行全流程网络办案，构建诉讼服务平台。

复制推广广东改革举措

- 证照主题联办；
● “用地清单制”改革；
● 水电气外线工程施工报建“容缺受理、并联审批”，小微企业用电极速报装服务；
● 云缴税(费)，办税事项“一次不用跑”，减税降费政策精准推送；
● 公共资源交易信用指数体系；
● “秒批”政务服务；
● 依托智慧法院构建多层次线上诉讼服务体系；

供借鉴的广东改革举措

- 开办企业一天办结；
● 互联网+网上稽核查；
● 知识产权证券化，创新创业金融服务平台；
● 村级工业园改造升级，“联合体”竞买产业用地制度创新；
● 政策兑现服务，搭建解决企业困难“直通车”平台；
● “一平台三工程”市场监管体系建设，“三单一平台”市场监管模式；
● 民营企业“法治体检”自测系统。