

东莞破局的“转型之痛”

中国沿海制造业高质量发展调查(二)

育先机 开新局

本报记者刘荒、刘宏宇、完颜文豪

“东莞塞车，全球缺货”，一度被用来形容“世界工厂”东莞制造业的盛况。

最近几年，由于人力成本提高、制造成本上升、海外需求不足和环保标准趋严等多重因素夹击，东莞传统制造业走向微利时代，产业发展压力骤增。

如何破局？怎样转型？对当地众多制造业企业而言，都是一道必答题。尽管行业间差异性较大，转型升级路径各有不同，但从“以产品为中心”向“以客户为中心”转变的理念、从“制造”向“智造”升级的方向，则是基本一致的。

无论是金田纸业从中高端转战下沉市场，还是虎彩印艺由服务大客户进入百姓生活，抑或和乐电子从代工厂到创立自有品牌，这些深具危机意识的企业都在谋求求新，构建新旧动能接续转换机制，使产业发展空间持续得到优化。

东莞企业发生的“细胞代谢”，正是因应时代变化的转型或升级，必将促进“世界工厂”向具有全球影响力和国际竞争力的“先进制造业之都”转变。

收入增长利润下降，灰纸板巨头如何求生谋变？

企业转型升级，动力往往源于压力。
脱虚向实是金田纸业的“出生证”。立足中高端市场，建成全球最大的灰纸板生产基地，并成为国家行业标准的制定单位，足见它取得了巨大的成功。
而今，收入虽有上升，净利润却下降近四成，迫使它面临新的战略转型。

2003年，房地产业方兴未艾。东莞一家名为“高田地产”的房地产公司，却在颇为红火之际转型进入造纸业。

公司5位股东经过一番激烈争论，最终决定投资20亿元，打造一个百万吨产能的造纸厂。如今，这个以生产中高档灰纸板为主的企业——东莞市金田纸业有限公司(以下简称金田纸业)，已成为全球最大的灰纸板生产基地。

当年，房地产业那么好做，为什么还要转型？金田纸业总经理袁毅对股东间的争论仍记忆犹新。

“其实之前做房地产，都是卖完一个楼盘赚点钱，再去买地滚动开发。后来国家规范搞招拍挂，像我们这种地方小地产企业，根本竞争不过大型房地产公司。大家商量来商量去，认为投资实体经济才是长远之计。”袁毅说。

据金田纸业股东庄树广回忆，为了使公司转型后做得长久，他们决定以生活必需品为新公司发展方向，恰好有个做造纸的朋友经常过来聊天，向他们推荐了灰纸板项目，于是大家就一起合作了。

事后证明，转行生产当时依赖进口的灰纸板，是一个非常正确的选择。十几年来，金田纸业深耕这个小小细分市场，逐渐成为全球隐形冠军——2019年，全年产量93.15万吨，销量82.95万吨，其中主营业务收入超过22亿元。

目前，作为国家行业标准的制定单位，金田纸业生产的灰纸板有200多个品种，广泛应用于产品包装、礼盒、图书等领域，达到替代进口的水平。连苹果、三星、华为等国际知名品牌的产品包装，用的都是他们的灰纸板产品。

然而，随着中美经贸摩擦加剧，叠加全球新冠疫情暴发，金田纸业的日子没有以前好过了。

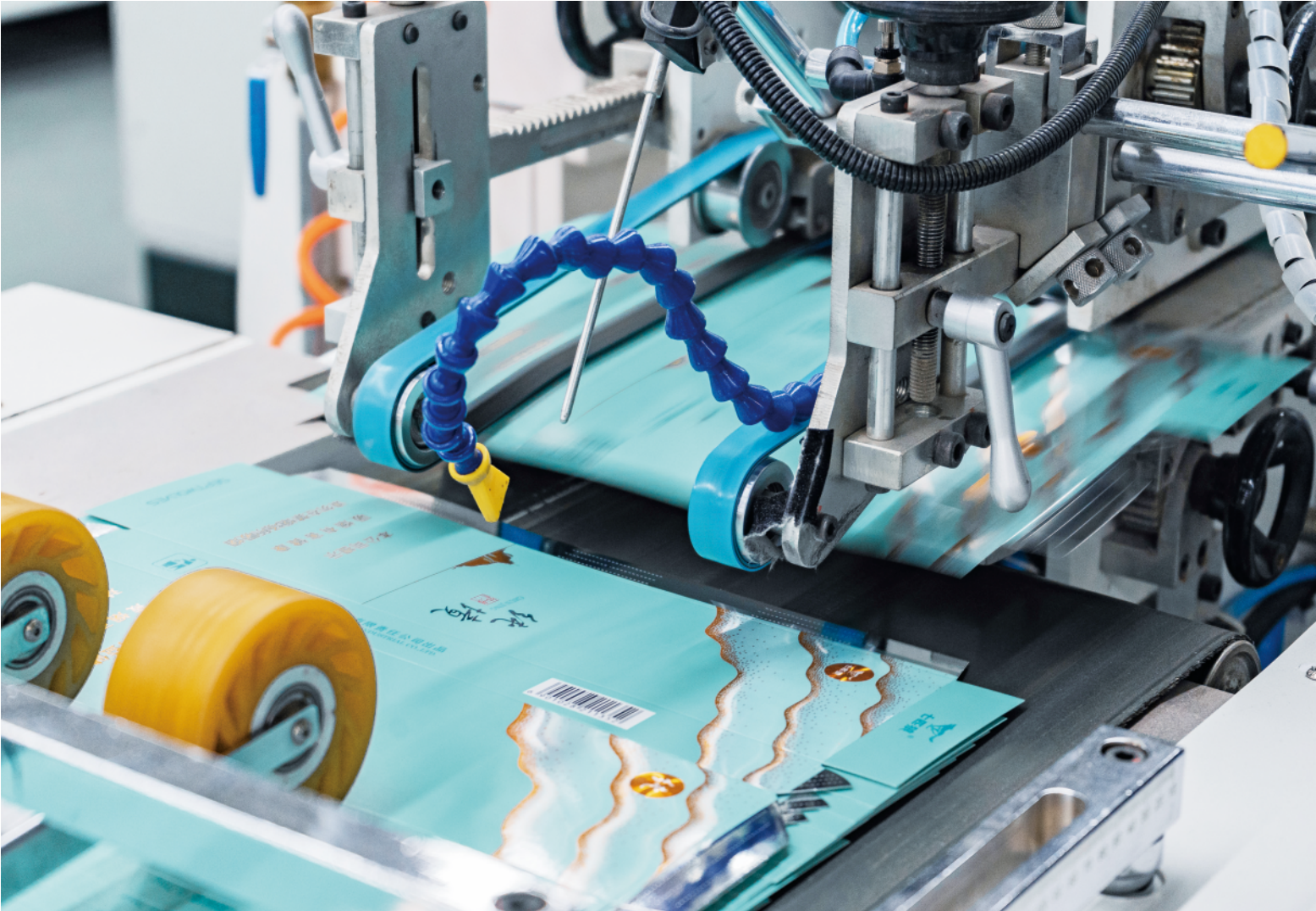
首当其冲的是出口受阻。虽然金田纸业直接出口不到8%，但间接出口超过50%，现在超过一半的出口业务都受到影响。“我们是苹果、三星等大品牌的指定用纸厂家，这块业务几乎全都停止了。”袁毅说。

疫情严重时期，国内高端包装市场也受到较大影响。因疫情时人们大多待在家里，商场或关闭或生意冷淡，黄金首饰盒、女性高端化妆品盒等高端消费，一度直线下降四分之一左右。

从2017年开始，国家收紧废纸进口，原料平衡只能依赖国产的废纸。由于国内废纸循环利用频次过高，达不到中高档用纸的质量要求，原材料价格上涨，加剧供应紧张。

此外，受“煤改气”等政策影响，造纸业还面临燃料成本急剧增加的压力。

面对国际和国内市场发生的巨变，金田纸业再次战略转型，将市场重心从国际转向国



虎彩印艺车间内的智能化生产线。受访者供图

内：一方面调整产品结构，由过去以中高端为主转向中低端市场，争取薄利多销；另一方面，鼓励下游企业拓展国内市场，研发适销对路的产品。

“我们品牌在国内比较知名，过去低端产品做得少，现在出口这块掉下来，赶紧研发针对中低端市场的产品，力争把市场份额保住。”袁毅还告诉记者说，这样虽然解决了自身的生存问题，但对其他中小企业形成了压力。

“行业毛利率正常是15%-20%，现在一下子降到10%左右，部分同行都开不起来了。”他不无担心地说。

据金田纸业财务总监吴海滨介绍，2020年上半年，金田纸业产量达45.5万吨，同比上升7.5%；销量达50.4万吨，同比上升49%。其中，主营业务收入超过13.2亿元，净利润却同比下降40%以上。

近年来，金田纸业为了开拓国内大市场，频频以大手笔在全国布局：投资13亿元，在四川泸州打造一个年产量达60万吨的灰纸板生产基地；投资60多亿元，在江苏响水打造年产250万吨的高档包装纸板。

“未来，三地将互为犄角之势之势：珠三角工厂以外向型出口为主；长三角工厂以内销为主；西南地区的工厂则偏重烟酒包装市场。”袁毅说，金田纸业占据国内灰纸板市场30%—40%的份额，未来还有较大的开拓空间。

在深入挖掘国内市场的同时，金田纸业决定走出去利用全球资源，破解造纸原料不稳定的难题。他们通过对东南亚诸国的深入考察，2019年底，以战略合作的方式，将工厂选址定在了泰国，并购买了700多亩土地。

“纸厂投资巨大，往往一投就是十几个亿，一旦失败企业无法承受其损失之重。”袁毅说，东莞的另一家纸业巨头，早年在东南亚某国投入巨资打造一家工厂，后因当地排华等政治原因被迫撤回国内。

在金田纸业转型思路中，泰国工厂可以利用当地木浆造纸和允许进口废纸等政策，为金田纸业国内三大基地供应纸浆，超额部分将在泰国做成纸板。

袁毅认为，早在20年前，我国就已经将纸浆和造纸分家，不应该再将造纸业定性成高耗能高污染了。“过去废纸是垃圾还污染环境，我们把废纸回收重新造纸，属于再生资源行业，并不是污染行业。这个观念一定要改。”他说。

印刷+互联网转型，如何在新旧之间掌握平衡？

企业避免路径依赖，并不意味着要完全抛弃传统业务，而是要学会在新旧之间掌握一种平衡。
这是一种更为普遍的转型，不追求大起大落，更注重心性的磨炼和不断的学习，力求在“熬”中成长，借助新技术实现“凤凰涅槃”。
这家企业坚信一种产业的生命力，只有通过变革才能激发其新的生命力。

东莞虎门，虎彩印艺股份有限公司(以下简称虎彩)智能化车间内，单色喷墨轮转印刷机快

速运转着，印刷、分切、胶装……四台设备组成一条自动化生产线，从卷筒纸到成品书仅需15分钟，整个流程无人参与。

63岁的虎彩董事长陈成稳，自1988年在虎门创立彩色印刷厂，30多年来始终坚守印刷业。

创业之初，虎彩专注烟标印刷，仅用8年时间销售额达到1亿元；接着从烟标印刷拓展到彩盒包装，还跨行业做了泰山啤酒，收入很快突破10亿元。

“从10亿元向100亿元目标进军时，不仅竞争更激烈，我们自身也遇到了瓶颈。”陈成稳深知，还有更大的关隘在等待自己。

虎彩作为一家大型印刷企业，传统业务一度面临两大困境：一是销售增速放缓，企业经营压力倍增；二是创新能力不足，企业有心转型却又无从下手。

在虎彩印艺的三大板块中，包装体量最大，占总收入七成。其中，几大烟草企业的烟标占一半，合计超过5亿元。由于受制于烟草行业政策，国家加大控烟减烟力度及公众健康意识的提高，烟标业务增长空间极其有限。

当传统业务模式难以支撑企业发展目标时，陈成稳下决心果断转型，重构印刷企业组织和生产流程，改变靠大客户“吃饭”的路径依赖，提出“让印刷走进千家万户”的发展愿景。

“企业避免路径依赖，并不意味着完全抛弃传统业务，要学会在新旧之间掌握一种平衡。”陈成稳认为战略转型立足于印刷主业更容易成功，必须从传统印刷走向数字印刷，并将主营业务重新定义为包装印刷、按需出版和个性影像。

同时，将企业的战略目标客户从以烟包、彩盒印刷为主的大批量、少批次的大客户，转变为多批次、个性化的小客户，真正“让印刷走进千家万户”。

与传统的单品海量包装业务相比，多品微量的印刷+互联网个性化业务，属于典型的C2M(Customer-to-Manufactory)顾客对工厂商业模式，核心在于“定制化生产”，即利用按需印刷模式及互联网技术，为用户提供一体化解决方案。

虎彩推出的按需出版印刷业务，以解决出版行业“库存、断版”痛点为核心价值，依托信息化、智能化系统，实现用户、工厂、第三方物流等资源互联互通，为客户提供“多点数字按需印刷、就近快速物流”服务。

“在C2M商业模式下，消费者和制造业以及信息化高度融合，在做到快速交付个性化产品的同时，提供有竞争力的产品。”陈成稳说。

目前，虎彩已在全国布局3个图书数码生产基地，建设多条自动化生产线，可以做到一本起印、48小时交货，并具备日产10万本图书的生产能力。

通过与大型图书电商建立深度合作，进行图书供应链的整合。读者在电商平台下单后，虎彩工厂按照订单生产发货，真正做到渠道零库存、不断货。疫情期间，他们重点开拓教育行业按需印刷业务，结合教育领域OMO模式的热点，生产周期仅三到五天，迅速帮助教育机构解决差异化教材问题。

“我们本质上是一家印刷+互联网的企

业，内核依然是印刷；互联网只是改造我们传统印刷模式的工具和思维方法。”陈成稳向全体员工阐述自己的想法。

在通往印刷+互联网的转型道路上，大量的探险者折戟沉沙，给人们留下无尽的遗憾和思索。5年前，世界网上冲印服务领导者——喀嚓鱼(Snapfish)败走中国，一度让陈成稳百感交集。

以服务专业、使用简便著称的喀嚓鱼，是一家提供在线专业冲印照片和网上分享照片服务的网站。2015年，在被惠普公司收购十年后，意欲全球布局开拓个性影像印刷市场的喀嚓鱼，决定停止在中国区的所有服务。

在陈成稳看来，在线冲印和个性影像的印刷板块，仍属于一片尚未完全开发的“蓝海”，是传统制造业看得见方向，若想成功仍需熬上一段时日。

“我们传统印刷业务主要服务企业单位，自己往往扮演被动角色；如今要聚焦服务数亿大众用户，在他们尚未养成影像消费习惯之前，我们的姿态必须是主动的。”陈成稳对个性影像市场前景信心十足。

2019年5月，虎彩影像旗下品牌鲜檬正式发布。这是一种新的生态链——通过“产摄分离”的商业模式创新，围绕都市女性结婚、怀孕、生育等不同阶段的个性化影像需求，提供摄影体验和场景化个性影像定制产品，吸引了大批传统影楼加盟转型。

用陈成稳的话说，坚定客户端价值是产业链核心，今天的竞争已不再是企业之间，而是生态链与生态链的竞争。要拥抱未来，就必须接受变化，重塑影像消费生态，更好地运用数字印刷+物联网，真正实现消费路径的C2M。

因为转型期间必不可少的科研、渠道、推广等方面的巨大投入，虎彩也在承受着利润下降的压力。2017年之前，企业一直盈利；2017年，盈亏平衡；2018年，亏损0.3亿元；2019年，亏损1.4亿元。

陈成稳认为这是正常的“转型之痛”。“我们的传统业务在下滑，但个性影像业务则呈现出年增50%的良好迹象，我们有信心扭亏为盈。”

“生活不是水到渠成的童话，要用自己的一生去创造一个坚忍不拔的故事。”在陈成稳眼里，未来虎彩是一家工业互联网公司，智能化工厂是基础，平台是核心，大数据是资产。

占领下沉市场后，这家代工厂为何还忧心忡忡？

凭借性价比优势，这款蓝牙耳机跑赢国内上千家同行，占领下沉市场。
进入“双循环”的新赛季，这家不见经传的公司选择转型与升级同步发力。对于一个充分竞争的行业而言，产品向中高端价格扩张实属不易，品牌价值提升的背后，需要研发的持续投入和产品质量的保证。

即使做到了全球第四，陈树康仍觉得不

安全。他正在考虑是否从跟跑换到新赛道，或从单一化走向多元化。

从默默无闻的小代工厂，到出货量全球第四的品牌商，东莞市和乐电子有限公司(以下简称和乐电子)仅用了9年时间，几乎每年增速达100%—200%。

“我们在给有线耳机品牌商做代工时，判断无线产品一定是未来趋势。当时市场还不成熟，用无线耳机的人非常少。”和乐电子总经理陈树康告诉记者。

作为电子设备配件的耳机，在技术迭代史上，经历过有线耳机向普通无线蓝牙耳机的过渡。2016年，苹果公司发布第一代AirPods，开创了TWS(真无线立体声)耳机时代，主打千元以上的高端产品。

此后，三星、小米、BOSE等安卓阵营手机和传统音频厂商，纷纷跟进入局，覆盖100—1000元之间的产品市场。

和乐电子主张只做性价比，以最好的品质匹配最合适的价格为理念，推出百元以下的TWS耳机。不追求利润最大化，主动让利消费者，使其成为增量市场的大赢家——凭借性价比优势迅速占领下沉市场，跑赢上千家国内同行。

“当时做代工总觉得是给别人打工，想创立自有品牌，恰好TWS耳机市场成熟度还比较低，就感觉机会来了。”和乐电子副总经理蒋东谈及公司的“QCY”耳机品牌时说。

据国外知名市场调研机构Counter-point的数据显示，2019年四季度，全球TWS耳机市场中，苹果以43%的销量份额位居行业龙头，和乐电子的QCY耳机则紧跟小米、三星其后，位列全球第四。

该机构预测，这类产品的全球市场规模，2020年有望达到1.2亿部，预计2021年将增长90%，达到2.3亿部。

在这个快速增长的赛道上，和乐电子在技术跟随中，顺势搭建起60多个国家的代理销售网，三成产品通过B端经销商销往日韩美等国，在国内则主打电商C端大众消费市场。

在海外市场，“QCY”耳机品牌口碑良好，自有品牌销量占比最高时达75%，后虽有下降仍在50%以上。和乐电子有两个品牌全球注册，光商标注册费用就花了500万元。2020年，公司整个品牌升级，又投入了1000万元。

依靠珠三角的制造业供应链优势、规模效应带来的低成本优势，和乐电子2019年营收达7.7亿元，2020年疫情期间逆势增长了96%，上半年营收接近6亿元。

公司收入过度依赖TWS耳机，管理层已预感到产品单一的危机。

2020年，和乐电子尝试改变耳机产品的竞争策略，将价格定位提高到100—400元的区间。

“如果能把百元以上产品做扎实，这个品牌就真成功了！”陈树康说。

然而，对一个充分竞争的行业而言，产品向中高端价格扩张实属不易，品牌价值提升的背后，需要研发持续投入和产品质量保证。

“新产品研发中，团队在攻克连接稳定性差、延迟明显、音质差等行业痛点，应用高质量喇叭、先进的降噪技术等，加上测试和生产组装的费用提升，耳机的综合成本会突破百元。”公司研发总工程师陈章虎告诉记者。

在陈章虎看来，百元以上的新产品，在产品质量不输同行的情况下，会继续让利消费者，以性价比优势与华为、三星等同行品牌正面竞争。

“这么大的盘子，做单一产品风险非常大。尽管企业做得很大，但市场竞争激烈，可能分分钟就被后来者赶超。”陈树康并不讳言，要保持公司抗风险能力，需要跨品类来降低风险。

如今，5G时代已经到来，智能家居和万物互联成为大势所趋，和乐电子也在探索耳机与家居生态连接的前沿技术，并逐渐聚集于智能家居和安防领域。

“这些需要通过与小米等公司合作，接入对方的智能生态系统，目前只有部分客户对这项技术有需求。”陈章虎坦言。

同时，他们开始布局智能摄像头、智能充电宝等产品线，共享原有耳机产品的海内外销售渠道，跑入多元化的新赛道。

“蓝牙耳机是以硬件为主体的技术产品，摄影头更偏向软件技术，这样布局不仅能丰富产品线，还能软硬件结合，增强公司的研发实力。”陈树康说。

他们基于前期运作蓝牙耳机的经验，期望每个单品都做到10亿元的规模，才能将渠道优势完全释放出来。虽然市场规模越大竞争将越激烈，但他们认为，竞争不激烈，产品就没有太大的价值。

“走多元化路线，风险不是一般大。”对于未来，陈树康既充满信心也不无忐忑，“风险是永恒存在的，关键看能否把握住机会。”