

# 改行制造 进退两难

编者按：2011年以来，我国制造业所面临的形势一直不容乐观，目前更是面临着“三荒两高”的困境。“三荒”指用工荒、钱荒和电荒。“两高”指高税费、高成本。残酷的现实让很多中小企业走到了生死存亡的边缘。三个经营业主，三个创业故事，不同的内容，相同的命运，倒映着制造业的艰难。要么向上转型升级，要么向外拓展，在“三荒两高”时期，制造业如何走出困局需要更多的社会关注，需要相关机构的大力扶持，这不仅仅是一家企业生存的问题。

证券时报记者 陈英

陈生是一家生产苹果手机外壳配件公司的私营业主，公司是去年中旬建立的，全权交给职业经理人打理。经过不到一年的时间，公司产品已经铺向全国市场，营业收入开始稳步上升。我们准备开通网上商城，线上线下一起开发。如果一切按计划发展，今年年底，运营成本应该能够全部收回。”陈生说。

10年前，陈生就有了自己的公司，那个时候做音响代理，客户资源很稳定，做起来得心应手，没几年就积累几百万的资产。买了车，买了房，一家三口其乐融融。那时候，全国的房价还没有上涨，陈生在拥有了自己的三室两厅以后，果断购买了一套写字楼单元，400多平方米，单价7000出头。成交后，直接出租。写字楼在繁华的深南大道上，很快，地产中介找到一个满意的租客——一家证券公司，装修都不用费力，租金正好抵房贷。那时候，陈生春风得意，梦想着10年后，到自己45岁的时候就

退休，结束一切实业，凭兴趣搞些投资，享受生活。

做了三五年的代理，一切轻车熟路，可事业总是要不断攀高峰的。在和客户的接触中，陈生慢慢不满足于代理的“微薄”收入，有心想开一家自己的工厂，直接生产产品，掌握最低的生产成本，销售给现有的客户渠道，盈利应该更可观。一旦有了新的想法，陈生很快付之行动，深入市场寻找新产品，同时寻找合伙人，加强和客户的走动，拓展更广泛的资源。经过2006年的准备，陈生和一个朋友合伙开了一家工厂，专门生产手机外壳。租赁厂房，购买设备，招工……一切都需要资金，工厂的前期投入就达到了800多万。集合自己所有的现金还不够，陈生以单价每平方米1.5万，卖了深南大道的写字楼套间，套现的资金也投入到工厂中。这个决定，让几年后的陈生很后悔，妻子也一直责怪至今。

从代理行业到制造行业，陈生的生活发生了巨大变化：以前只是管理十几个人的小公司，如今却是200人

的小型工厂，规模扩大，工作量上升可想而知。对内200多号人的食宿卫生、几百平方米厂区的安全检查，对外货款结算、客户开发、找订单等，曾经大把业余时间用来健身会友的陈生2007年不得不早出晚归。最让人陈生头疼的是，工厂的货款一般是后期结算。也就是说，工厂接到订单，前期得自己垫钱生产，等出货后，对方才结算资金，等资金全部回收，起码得两三个月以后。有时候遇到一些恶意拖欠货款的客户，除了用法律，还得私下各方面打点，找关系摆平。这些问题，我以前做代理的时候是遇不到的。货款回收的复杂性直接影响工厂的资金运作，可行业里大家都是这么做的，我们也只有小心谨慎，尽量选择信誉度高的客户。即便如此，货款拖欠支付的情况也不少。”好在2008年，深圳的手机市场是山寨品的天下，陈生的产品踏准了节拍，工厂投入很快就进入了正轨，2007年就收回了所有成本，2008年开始小有盈余，2009年纯利润达到500万。这样的成绩让陈生很满意。

## 转战内地 喜获新机

一位职业经理人的内迁之旅

证券时报记者 陈楚

和刘洪的“悲催”相比，作为武汉一家变压器厂厂长的张伟则要幸运很多。在广东中山一家变压器厂担任十多年厂长之后，由于厂子效益每况愈下，张伟转战到武汉一家变压器厂任厂长，这一下子，他迎来了新的职业生涯。

那些辉煌的日子

上个世纪90年代中期，张伟从湖北南下广东中山一家港资变压器厂，在这家企业，张伟一步一个脚印，从普通的营销员干到厂长，管理200多人。

张伟所在的这家变压器厂主要是代工生产，产品全部出口。代工大多属于劳动密集型行业，在上个世纪90年代，无数的廉价、年轻劳动力纷纷南下广东，张伟所在的变压器厂正是靠着低廉的人力成本，占据了和国外同类产品相比较的成本优势，厂子效益非常好。以毛利率而言，上个世纪90年代初期，很多沿海变压器厂的毛利率高达100%左右，本世纪初，这些企业的出口毛利率仍然能达到50%左右。

因为厂里效益好，张伟任厂长时，年薪最高能够达到百万，这不仅让张伟一家老小过上了衣食无忧的生活，还在广东和内地老家购置了豪宅，连亲戚朋友都沾上了光，张伟的不少大学刚毕业的亲戚，都顺利地进入这家变压器厂工作。就连食堂的承包，也交给了一个亲戚。每年春节回老家，张伟都收到不少艳羡的目光，乡亲们俨然把张伟当成了成功者的典范。

张伟是幸运的，他所在的变压器

厂赶上了中国出口经济最辉煌的时光，张伟本人也收获了物质上的丰富和自我价值的肯定。然而，2008年的金融危机，一下子改变了张伟的职业轨迹。

从2008年开始，外需明显减少，张伟所在的变压器厂效益一年不如一年，最差的时候，张伟的年终奖都打了水漂，一气之下，张伟回到了阔别多年的老家。

涅槃重生

回到老家的张伟，适逢初中的一位同学创业，也是做变压器行业，恰好要在武汉开一个分厂。张伟了解变压器行业，又有着多年的管理经验，在同学的盛情邀请下，张伟赴任武汉这家变压器厂的厂长。

张伟新就任的这家变压器厂主营产品为变压器和高电压开关柜，此外还生产美式和欧式箱变，厂房占地两百多亩，员工近200人。

东边不亮西边亮，沿海的变压器厂因为出口下滑效益低迷，但内地的变压器厂却迎来了别样生机，这其中最主要的原因，得益于国内内需刺激政策。张伟所在的这家变压器厂，产品主要销往中南和西南市场。近几年来，国家大力实施家电下乡政策，农民收入增加，不少农民用上了空调、洗衣机、电冰箱、消毒柜等过去想都不敢想的家用电器，一下子农村的用电量大增。加上中国的城市化运动，不少农民把房子修在了镇上，镇上的居民又纷纷到县里或市里去购买商品，房地产市场的繁荣，增加了对家用电器

的需求，从而带动了用电量的加大，多年未改造的农网不堪重负，农网改造摆在了政府的议事日程。如此一来，变压器的需求就增加了很多，这给瞄准内地市场的变压器厂提供了无限的市场空间。

张伟所在的这家变压器厂生产的大功率变压器主要是销往供电公司，包括国网和农网，小变压器主要销往房地产公司，其中农网改造带来的需求占据公司盈利的八成以上。由于用电量大增，农村电网中损耗过大、容量不足的都需要进行低压改造。此外，不少西南山区由于实现了村村通电，对变压器的需求也陡然增加很多。

我们现在的订单是源源不断，公司的盈利前景形势大好！”张伟掩饰不住喜悦之情地告诉证券时报记者，去年，公司毛利8000万，今年上半年的毛利就达到了5000多万，全年毛利过亿已成定局。

而对张伟本人来说，受益于国家内需政策的刺激带来的农网改造，带来了变压器行业的空前机遇，也带来了他本人职业生涯的新机遇。

农村市场潜力无穷，我在这家变压器厂的职业生涯，注定了只会越来越好！”张伟信心十足地表示。

2011年年中，陈生重新开拓新的领域，寻找新的合作机会是迫于无奈。工厂投入的前三年让他尝到了甜头，可春天却是短暂的，制造业的寒冬很快蔓延到陈生的小工厂里。2010年，山寨手机很快被智能手机抢占市场，苹果、三星等一些大品牌手机迅速收复失地，陈生的小工厂订单一天比一天少。陈生和合伙人想过贷款提升设备，提升产品档次，可各大银行都不愿意给小企业贷款。另一方面，厂房租金的上涨、工人工资待遇的提升、原材料的涨价、税收的增加……成本的上升挤压着利润的空间，高潮还未到来，陈生的工厂开始出现下滑。2010年的经营居然把头一年的盈利全部吃掉，这是我们始料不及的。融资融不到，我们只有控制成本，一年半的时间里，工厂员工从200多人缩减到80余人，厂区由500平方米减少为200平方米。如果订单越来越少，我们还会继续缩减人员。”去年，陈生干脆把工厂全权交给合伙人打理，自己

则开始另寻出路。

我相信，这样的尴尬局面不是只有我们遇到，整个制造行业都面临着发展的困局。事实上，我们的企业小，投入有限，形势不妙还能立刻掉转船头。往大方面说，我担心整个实业的前景。2006年，我为了这个工厂卖掉那个写字楼套间，我妻子一直责怪我投资选择失败，因为相对投资实业的亏损，那个写字楼现在涨到4万一平方米，价格翻了一倍。这也是为什么这几年很多小私营业主卖掉企业而去炒房的原因。如果大家都投机，中国的实业怎么办？这样下去，国内经济必然面临新的危机。”

子厂至少能坚持一年半。

彼时，刘洪的算盘是：一旦熬过金融危机，外需就会增加，帽子厂的效益应该能好起来，保底计算，刘洪年收益也能有个三四十万，这抵得上他在北京辛辛苦苦一年的工资。

工资加上帽子厂的收益，刘洪年薪五六十万似乎唾手可得。然而，理想很丰满，现实却很骨感。

折戟沉沙

从2010年开始，我就感觉到不对劲了！”刘洪告诉证券时报记者，从2010年开始，帽子厂的运营成本明显上升。工人的工资由原来的每个月1200元至1300元涨到2500元左右，一下子翻了一倍左右。更糟糕的是，由于金融危机持续发酵，外需萎靡不振，帽子厂要取得订单，只能从别人碗里抢食，竞争非常激烈。

除了人力成本大幅上升外，帽子厂的原材料成本也大幅攀升，如此两方面的成本上升，让刘洪的帽子厂一下子一年至少多出了接近20万的开销，而迄今为止，帽子厂还在苦苦挣扎，一次红都没分过。

在网络购物的冲击下，刘洪的帽子厂更是前途不容乐观。2008年之前，一顶帽子卖到韩国或日本的价钱是10至20美元，而现在一顶帽子网购的价格一般在100元人民币左右，有的甚至更便宜，刨开中间经销商的利润和营销成本，刘洪的帽子厂利润非常之低。和国外市场同类商品比较，不少国内商品原有的价格优势已经不复存在，很多国外的商品甚至比国内同类商品还低，加上此前人民币汇率升值，帽子厂的出口效益更是不好。

此外，这几年国内的创业环境也比以前要差，资不抵债或者拿了钱就跑路的情况很多，拿刘洪的话说就是“什么都得防着！”

刘洪的帽子厂苦苦支撑三年多，如今不仅没赚钱，现实的窘境让刘洪还彻底丧失了继续撑下去的信心。“现在正考虑关掉这家帽子厂，最乐观的预计，是我能顺利抽出股份。”刘洪近乎绝望地向证券时报记者表示。

## 撑不下去的帽子厂

证券时报记者 陈楚

37岁的刘洪（化名）是北京一家软件企业的中层，在北京有房有车，工资收入也不错，但天生不安分的他，内心总是有一股创业的冲动和劲头。不幸的是，在中国经济下滑和出口萎靡的背景下，初次创业的刘洪呛了口水。

初次下海

从天津一所综合性名牌大学毕业后，刘洪在北京打拼多年，从一个普通的程序员，成长为一家软件企业的中层，并且在北京有了房子、车子、妻子、儿子。但刘洪天生就是一个不安分的人，通过创业实现财务自由和自我价值，一直是他内

心“永不熄灭的火炬”。2008年，一个偶然的契机，刘洪在东莞的一位朋友邀他开办一家帽子厂。

厂址就定在东莞的一个镇上，刘洪的朋友此前对制造帽子的企业做过广泛调研，在2008年之前，东莞不少帽子厂的产品都是销往日本、韩国和东南亚一带，成本一二十块的帽子，卖到国外动辄就是百元以上，不少帽子厂都赚得盆满钵满。刘洪和朋友在新创办的这家帽子厂分别占40%和60%的股份，2009年2月，帽子厂正式在东莞成立。

刚开始招聘员工时，一般的工人工资是每月1200元至1300元。帽子厂每个月的开销在12万左右，照此计算下去，刘洪的帽



张常春/制图