

中國堅持「動態清零」不放鬆，各行業共同迎接挑戰。以深圳為例，自「0107」疫情開始到3月「按下7天暫停鍵」，社會經濟經歷嚴峻考驗。目前，企業復工復產，努力搶回「失去的時間」。但是，上海、吉林等地疫情頻發，管控措施不斷調整，深企不可能置身事外，生產、物流、上下游供應鏈等仍然受全國乃至全球疫情影響。大灣區製造業怎麼辦？在此創業的港青、港企何去何從？

編者按

疫境求變

系列

二之一

4月，在深圳光明新區佰瑞興工廠內，一排身着藍色防塵服的工人坐在電腦前操作着自動化系統，

不遠處的機械臂將一顆顆直徑僅為0.8mm的小螺絲放置在儀器上進行精密切割，這些螺絲接下來將被交付到對應的裝配企業，出現在一個個精密儀器上，運往海外。

過去三個月，內地疫情此起彼伏，猶如一場「倒春寒」，讓佰瑞興無奈將生產的腳步放慢。「深圳剛經歷封控恢復生產，蘇州工廠又遇到疫情，貨運受阻，為了應對客戶的需求，未來我們不得不加快海外的布局。」佰瑞興集團副總經理方振宇說。這是全球疫情之下中國製造業的一個縮影。隨着全球疫情放緩，海外生產力逐步恢復，中國製造業企業面臨着比以往更嚴峻的挑戰，企業各自出招絕地求存。 ◆香港文匯報記者 李望賢 深圳報道

加快海外布局

針對性開發新品

跨行業合作

業務因疫受困

製造企多招對沖



掃碼看片

佰瑞興ETI植根精密製造已經21年，客戶包括來自歐美的全球500強以及國內知名企業，涉及消費類電子、智能家居、網絡通信、醫療、汽車新能源等領域。在新冠肺炎疫情籠罩全球的2年多以來，中國政府快速而有效地防控疫情為企業守得一片「淨土」，在經歷短暫的陣痛以後，企業率先復工復產，反而成為海外客戶們最為穩定的供應商，業績翻紅，佰瑞興亦得益於此。

工廠難交貨 四成業務受衝擊

方振宇表示，2020年以來，中國政府疫情防控措施嚴密，為企業贏得了寶貴的2年時間。「海外生產力未能跟上，我們正好填補了這部分空缺。」他表示，今年整體業績增幅預期本來在一倍左右，近期預期增長較往年要達到50%，不料，這個目標在春節後很快遇到瓶頸。

他介紹，對於製造業來說，第一季度的2月份是春節假期，基本不賺錢，但到3月份要開始上量。正當企業摩拳擦掌準備大展身手之時，局部疫情卻猶如一盆冷水迎面澆來。深圳1月份爆發的疫情，到3月份變得異常嚴峻，深圳史無前例地按下7天「暫停鍵」，佰瑞興深圳的工廠也不得不暫停生產。緊接着各地也陸續出現疫情，尤其是上海疫情嚴峻，周邊的生產也受限。「我們的貨生產出來了，但是要交付的組裝廠在上海被封控，交不了貨，一下子出現了千萬級別的物料積壓。上下游至少四成的業務受到衝擊。」

逾20員工赴大馬 重啟設廠計劃

一度被擱置的馬來西亞新廠計劃，因為深圳的這波疫情被佰瑞興提上了重要日程。方振宇介紹，受2019年中美貿易爭端影響，公司應客戶需求到馬來西亞建設工廠，但隨後因疫情停擺，加上出入境封控，遲遲未能開工。如今海外疫情漸趨緩和，生產力逐步恢復，海外客戶也在尋求更加穩定的供應鏈，促使佰瑞興必須加快海外布局的步伐。「轉產是肯定的，而且有客戶也明確了會增加那邊的訂單。」他坦

言，有好幾個大客戶5月份想去馬來西亞的廠。「這個客戶的訂單幾乎佔到我們營收一半的比重，我們未來可能根據國內生產情況受到的影響，調整訂單的產地。」

為此，公司前期已經派了一個由20多名專業技術人員組成的後方團隊前往馬來西亞工廠，接下來公司還計劃派出更多工程人員。「當地供應鏈不全，要重新梳理供應鏈，還要培養當地的團隊，這些都需要時間，短時間內也會增加公司的成本。但現在許多國際客戶，相對於『成本』，更看重『安全』，客戶要求雞蛋不能放在一個籃子裏。」

冬奧實力帶貨 產品一搶而空

而生產高端陶瓷的企業——國瓷永豐源採取了更為積極的手段規避風險，包括更有針對性地開發新品，以及增強與更多行業的黏性合作。疫情爆發2年來，利用過去十多年積累的品牌效應，反而迅速打開新的市場，業績業績翻番。

4月中旬，深圳市龍華觀瀾街道德盛昌大廈的一個會議室內，國瓷永豐源董事長劉權輝向賓客介紹新產品「幸福禮」。在疫情來襲的第三個春節，國瓷永豐源迎來了又一個意外的訂單增長點。劉權輝介紹，以往冬奧會的衍生品並不暢銷，而且春節後是銷售淡季，但冬奧會喚醒了國人的熱情，帶旺系列衍生產品。作為冬奧會產品特許生產商，國瓷永豐源數千萬元人民幣的產品被一搶而空，其他常規產品也被帶熱。國瓷永豐源也趁勢而上，針對中國客戶的家庭需求，推出系列「幸福禮」產品，得到市場的熱烈反應。

提高產品內蘊 業績有望翻番

國瓷永豐源還在逐步提高產品的文化屬性，增強與多個行業的黏性。「我們跟銀行、保險，甚至酒、茶等行業，都可以有許多合作的空間。」今年以來，通過與多個行業的「大客戶」攜手訂製文創產品，劉權輝對實現今年業績翻番的目標已經「勝券在握」。



工人在佰瑞興的車間忙碌地生產。受訪者供圖

20年探索內銷 疫境終見真章

在製造業面臨重重困難的當下，國瓷永豐源董事長劉權輝每年的「小目標」卻是至少翻番，他將未來五年的目標稱為「珠峰計劃」，可見信心之足。從外貿轉為內銷，國瓷永豐源可以說經歷了多年的陣痛，但在劉權輝看來，過去20年積攢的品牌效應正在逐步「兌現」：「國內消費市場穩步發展，國際客戶進不來，正好讓我們大展拳腳，增長空間巨大。」

劉權輝早於2000年左右便致力於拓展國內市場，打造自有品牌，在當時外貿利潤豐厚的情況下，他被許多同行視為「瘋子」。很長一段時間內，內銷都是虧本的。但出身於「陶瓷世家」，劉權輝看到海外品牌附加值高，而中國陶瓷卻只能廉價銷售的現實，備受刺激，始終堅定要打造自有的高端品牌，培育自己的內銷市場。

針對國內需求 產品一炮而紅

2020年初的疫情對國瓷永豐源來說無疑是「分水嶺」。彼時，國瓷永豐源有2,000多萬美元的歐美訂單受疫情影響被取消，為了保住企業



國瓷永豐源針對國內客戶的家庭需求推出產品，得到市場的熱烈反應。受訪者供圖

2,000多個員工，劉權輝孤注一擲，針對國內中端消費者對日常家庭消費需求不斷提升，推出產品「幸福禮」，沒想到一炮而紅，企業轉為盈機，連年銷售長紅，業績翻番。他認為，當前國內消費力正不斷提升，許多白領、專業人才的薪酬已經看齊甚至超過歐美國家，市場已經慢慢形成。「現在我們主要針對各個細分行業進行研究，開展不同的合作，為他們的大客戶進行產品訂製，或者舉行文創活動，廣受歡迎。我們目前合作的行業銷售都很好。」

專門設商學院 致力培養人才

時隔兩年再度接受香港文匯報記者採訪，劉權輝更加躊躇滿志：「過去我們定銷售任務，業務員總要砍價爭取降低目標，而現在我們把目標定得太低，他們覺得看不起他們。」在他看來，國瓷永豐源接下來要探索的是，如何準確對接更多新行業和新客戶的需求，擁抱廣闊的市場，並在行業內提升影響力。為此，國瓷永豐源專門成立了國瓷商學院，致力於培養更多的人才。

海外產能恢復 中企面對挑戰

以歐美客戶為主的佰瑞興，與眾多中國製造業企業一樣，面臨着國際環境多變的巨大挑戰。

在佰瑞興集團副總經理方振宇看來，三年來，企業每年都面對不同的挑戰。「2020年因為疫情停工2個月，2021年因為缺少芯片產出受限，2022年則可以說是『內憂外患』，內地疫情持續發酵，產能再度受限。與我們的情況相反，海外競爭對手逐漸恢復產能。」

事實上，過去兩年，佰瑞興的業績並未下滑，甚至預期增幅仍然較為良好，但令企業憂慮的是，隨着海外競爭對手產能的恢復，中國企業「相對優勢」不復存在。

商務出境不便 流失部分客戶

方振宇指出，企業進行精密零件的生產，需要在早期產品的研發階段就介入其中，否則只能淪為第二三線的供應商。過去佰瑞興在美國、日本都設有辦公室，可以進行快速溝通，2019年老闆親自去了5次美國，而2020年一次都沒有。

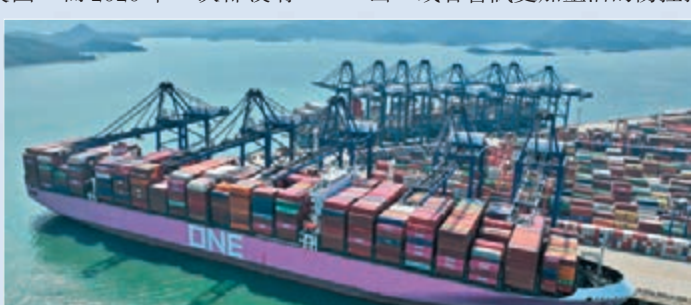
「但是因為疫情海外也是雲辦公，所以都進行線上溝通，儘管整個研發周期拉

長了，但是我們跟他們是同步的。」

他擔心，若內地疫情持續影響生產，加上出境商務活動不能進行，可能有些客戶會在海外尋找生產更加穩定的供應商。「我們有些大客戶生產醫療設備，研發周期特別長，但是研發完成後，訂單就會穩定持續很多年。一旦我們不能在他們的下一個研發周期介入，未來多年的訂單都會受到極大影響。」儘管企業加快海外布局，方振宇認為，如果客戶將訂單轉移到海外，有可能造成國內產能閒置，對於企業來說，也並非好事。

冀防控更靈活 助企穩定生產

為了分擔風險，佰瑞興也在嘗試拓展內地市場。「2020年以後不能出去，我們則積極開拓國內客戶。」他介紹，目前國內的訂單已經由零開拓到佔據佰瑞興營收約三成左右，但是受疫情影響，企業對國內消費市場的持續增長持審慎態度。因此，也希望內地盡快從疫情的陰霾中走出，或者嘗試更加靈活的防控措施以維持市場的活力，讓企業能夠穩定生產，繼續在全球的競爭中保持自己的優勢。



內地多地疫情反覆，不少製造企業貨運受阻。圖為深圳鹽田港。資料圖片