

第九章 制造业： 发展潜力不减

纵观世界各国经济发展的进程，似乎可以作出一个结论：大多数的经济大国都是借助工业化起步的。没有工业化，特别是制造业的支持，不可能有经济大国和强国的崛起。在世界经济史上，至少英国、美国和日本这三个国家，可称为世界工厂或世界制造大国。事实上，这三个国家得以跻身世界经济大国的殿堂，全赖于制造业起步。

1/ 经济增长的主要来源

内地改革开放以来，经济的持续增长仍主要依赖制造业的成长。首先，20多年来，制造业的增加值在国内生产总值中所占的比重一直维持在40%以上，近年来甚至接近50%；其次，财政收入约一半是来自制造业，制造业成为国家机器运转的主导力量；第三，制造业吸收了接近一半的城市就业人口，农村剩余劳动力转移也有近一半流入制造业；第四，制造业是中国商品出口的主体，20世纪90年代以来，其出口一直维持在80%以上，创造了接近3/4的外汇收入。

随着不断强化增长的经济全球化浪潮，中国制造业毫无疑问是最大的受益者之一。据2003年中期资料显示，世界财富500强中400家已在中国投资了2000多个项目，在这些国际巨头的眼里，中国正迈向成为一个世界的工厂、制造业的中心。

另一方面，经济专家预期，制造业引领中国经济增长的基本格局是不会改变的。在今后的20年内，若中国成功扩充产业结构，制造业的劳动生产率得到持续提高，中国巨大制造产能将再次令举世瞩目。

2/ 对新动力的渴求

虽然中国制造的产品已经占据世界总量的很大比率，但不少产品的附加值比较低。与发达国家相比，中国的制造业，尤其是机械制造业存在多个问题：包括生产能力和技术水平不高、工艺和设备落后、创新能力不足、市场竞争实力不强，以及优秀人才资源匮乏——目前状况并不能满足21世纪国家经济和科技发展目标的要求。有鉴于此，中央政府提出高新技术提升制造业的策略，推动各行业发展技术，使整体经济上升到一个新阶段，并同时通过信息技术的广泛运用，提升各行业的产业技术水平。

此外，中央政府一直支持招商引资，希望通过境外资本和技术，缩小中国制造业与国际先进水平的差距。因此，在税收、工商管理、进出口、土地使用、金融支持等方面都给予政策方面的优惠，大大降低投资者的风险。

改革开放20多年来，香港在内地经济发展中扮演着桥梁与窗口作用，数万港商陆续到广东、珠三角地区投资设厂，使其成为全球重要的制造中心。多年来，香港在内地的直接投资总额已达到1560亿美元。而香港迄今在拓展内地业

务方面所积累的经验，以及港人在技术、管理、资金和新产品开发等方面的优势，使香港在内地制造业市场的发展处于领先地位。

2003年6月9日，中央人民政府与香港签署了CEPA。根据有关要求，从2004年1月1日起，内地对273个项目的原产香港商品取消关税和非关税壁垒，并于不迟于2006年1月1日对其他原产香港商品实施“零关税”。这一政策将推动整个香港制造业的迅速扩张，促使香港制造业在香港产业体系中的地位大幅提高。目前，香港制造业占港内生产总值的比重不到10%，与新加坡、中国台湾、瑞士等中小型经济体系的30%以上相比，还有很大的提升空间。香港特区政府会借着CEPA调整产业政策，对制造业给予一些特殊的优惠，使香港的制造业出现一种前所未有的机遇，对其发展意义重大，将可能促使香港出现再次工业化。

此外，CEPA所蕴藏的市场机会吸引了一些欧美国家高技术产业投资香港，给香港高新技术产业发展增添了新的动力。欧美国家历来对中国内地都有技术出口限制，因此部分企业会把某些技术投资于香港，然后借助CEPA把产品销往中国内地市场，获取收益。这些投资活动为两地在高新技术产业领域展开合作创造有利条件。

3/ 投资内地制造业的区域特点

随着沿海地区的经济发展达到相当规模，国务院在数年前把开拓重点拓展至大西北地区，希望把东、西两大区域的经济，通过资源的调配更紧密地连接起来。十六届三中全会把东北地区也列入策略发展区域，让华东、华南的沿海地区与大西北和老东北三结合，使三大区域的丰富资源更有效地调配，加速经济成长。

成熟的珠江三角洲

自20世纪80年代内地改革开放以来，香港一直为珠江三角洲提供国际贸易的经验、生意网络和资金，通过来料加工和委托加工等方式，协助珠江三角洲发展成为全球最重要的制造业中心之一。过去10年，珠三角地区的生产总值年均递增16%，居民收入年均递增18%，成为全国经济发展速度最快、人民生活最富裕的地区。

东北发展潜力巨大

东北地区被誉为新中国的“工业摇篮”，为钢铁、能源、化工、重型机械、汽车、造船、飞机、军工等重大工业项目，提供工业化的初步基础和巨大的发展动力，整体优势远胜过东南沿海地区。有专家指出，尽管东北地区老工业基地竞争力衰退，但其技术密集型工业的基础仍然占优，将是国外投资的重要选择地。

西部市场空间广阔

西部地区的主要优势及吸引力在于资源丰富、内销市场庞大及科技开发能力强，但其经济发展却落后于沿海各省。近年内地东部地区的劳动力成本不断上升，但随着西部开发的推进，其劳动力优势将为制造业提供源源不断的动力。

因此，在未来十数年间，在平等竞争的前提下，内地制造业仍将具有明显的国际竞争力。综言之，内地各区均有其独特的潜力，外商所面对的商机也不一

样；因此应根据各地区的优势和特点，以及国内及出口市场的长远需求而制定投资策略。

专访 长江制衣厂有限公司董事总经理 陈永棋

随着内地进一步开放，愈来愈多的港商把业务北移，香港制造业能否借助国内的资源，在内地市场重新站起来？在国内投资制造业 20 多年的陈永棋（以下简称“陈”）于 2003 年 1 月 26 日在作者王英伟（以下简称“王”）与吴明林（以下简称“吴”）主持的电台节目里，畅谈与国内企业合作的宝贵经验：

庆幸投资内地有个好开始

吴：今天请来的嘉宾是个猛人。

王：没错，是个“重量级”人物，不但指他的地位，还指他的体重。（笑）

陈：我真的很重！（笑）

吴：我们今天请来的嘉宾是陈永棋。陈永棋是中华厂商联合会会长、长江制衣厂董事总经理、亚洲电视行政总裁。我们先谈谈他在中国内地投资的经验吧！棋哥，你好！你很早（以前）就开始在内地投资了，是吗？

陈：很早。1978 年、1979 年间，在此之前参加国内的交易会。1978 年到内地洽谈，一年多后才谈判成功。那个项目是和无锡国（营）棉（纺）一厂合作改造和壮大国棉一厂，20 多年来这个项目不断发展，从 6 万锭纱锭（的生产能力）发展到目前（的）30 万锭，主营纺纱织布。

王：赚钱吗？

陈：这 20 多年（来，）除了一两年外都（有）盈利。双方合作得非常愉快，我们真的感到很满意。首先是因为企业好，其次企业里的管理者好。不少人在内地投资，由于找不到好的合作伙伴导致最后的失败，我们则运气比较好。再者，我们选对了行业。中国人口众多，对布和纱的需求很大；世界各地对棉纱棉布也有需求。

吴：为什么选择无锡呢？

陈：国家刚改革开放时，我和家族成员一队人马走遍全中国，寻找适合投资的地方。最后决定投资纺织品，无锡的纺织业在国内很出名。我们慕名前往，选择了当地 No.1（第一）的国棉一厂。

吴：国棉一厂本身有技术工人吗？

陈：有上万人。最初（由于）没有投资法，外商不能投资参股，我们进行补偿贸易；后来制定投资法，我们（便）尝试小（规模）投资。直到今天，我们仍在不断增加，从不控股到控股，再到大比重的控股。我们在香港（是）做制衣（的），不懂纺织业。当初补偿贸易阶段有对方管理；到小投资阶段甚至到目

前，仍然由内地人管理，管理层里面没有一个香港员工。我认为他们比香港人的管理水平高。

凭借优质产品增竞争力

王：2005 年以后取消配额限制，对你们有影响吗？

陈：配额取消以后，成衣价格下降，需求上升，对布的需求也（会）增加。对我们纺纱织布厂是利好消息。香港纺织业的顶峰时（的生产能力）是 60 万锭，我们目前是 30 万锭，但是山东有个台商投资企业能生产 60 多万锭。国内 30 万锭（生）产能（力）的企业还有数家。大家都在扩充，很可能导致将来 oversupply（供过于求）。但是我们仍然投资扩张，即使将来 oversupply，只要质量好的产品，同样能生存下来。我们无锡工厂的管理好，机器先进。目前生产的主要产品是 compact yarn（压缩纱），10 年前（由）意大利发明，后来在日本流行，特点是整条纱很滑溜，大小均匀。我们相信这个产品的品质优良，即使未来 oversupply 也有竞争力。

王：就是以素质取胜，不怕竞争。

吴：刚才陈先生说他工厂的管理和技术都是本地人主持的，香港人好像只是负责投资。那么是否香港拥有的技术、管理没（有）前途了（呢）？

陈：我不是这个意思。我所说的是纺纱、织布，在无锡有很多人才，而且这些人才真的在行，全部都是大学生，或者是比大学更高的学历。国内（有）很多大学，而且有一些专科学校整个大学只教纺织，纺织大学也有。所以人才多、人才好。

吴：香港现在这个行业是没有了，就变成这方面的人才都没有了。

陈：我觉得香港应该要看别的行业，这种劳动密集型行业不应该在香港做。

王：我们做太贵了。

陈：自己做太贵，就要做别的行业。一个社会一直进步下去，这些劳动密集的行业就要在工资便宜的地方做，在土地便宜的地方做。

开发中西部由零做起

吴：以前我们在土瓜湾有很多纱厂。现在你在无锡的厂经营已经很好了，在青海投资的电解铝锭厂的经营怎么样呢？

王：那个也不是你最初的行业啊！

吴：更加不是了，那是重工业嘛！

陈：是用铝矿、氧化铝，用电解的方法抽离出氧化铝里（面）的氧，剩下的就是铝，做法就是这样。这个投资是先苦后甜，现在就是甜了。但一开始的辛苦无法形容。

王：为什么呢？是因为你不熟（悉）这一行（业）吗？

陈：不熟（悉）这一行（业）不要紧。我们凭着在无锡的经验觉得，即使不熟悉那一行（业），我们照样做得到的。最重要是找到可以合作的伙伴，并且信任内地的管理。为什么我们要做电解铝锭呢？是这样的，我是在 1992 年做了全国人大代表，当时香港还未回归，是广东省（挑）选我出来的。1993 年我去开人大会议，总理说我们沿海一路发展，势头已经很好，他要开发中西部。现在是“开发西部”，那时候是叫做“开发中西部”。中西部很多资源，应该怎样利用这些资源去发展？我想对啊！要利用资源。于是我和弟弟就走遍了中西部，去看看有什么好的机会投资。我们看到青海省有很多丰富的水力发电资源，就想找一个需要大量用电的行业。

吴：因为那里是用水力发电？

陈：是用水力发电，一是水力发电多，二是水力发电便宜，因为多所以就便宜嘛，用也用不完。我们选定的行业就是炼铝，用电解的方法从铝矿里（面）把铝炼出来。整个过程当中，炼铝的成本 1/3 是原料铝矿、1/3 是电，最后 1/3 是其他的东西。我们就（开）办了一家铝厂。但我们什么都不懂，怎么办呢？请国内的技术人员设计了这一套东西，我们还请了（一）个英国的铝锭专家将新的知识、新的技术传授给他们。

王：是新厂吗？

陈：是从一块荒地建起来的一个铝锭厂，当时投资铝锭是大投资。

吴：因为是重工业。

充分利用内地资源及环境优势

陈：所以一开始我们投资一个很小的，然后一路这样扩大下去。

王：那这些铝矿是从哪里来的呢？在工厂附近吗？

陈：不（在附）近。这是铝矿，不是成衣，没时间限制，所以我（们）是用火车（把铝锭）运（送）进来。

陈：中国的火车运输很便宜，我用国内的铝矿，有时用澳洲的铝矿，我们就建（造）了这样一间厂。如果是建（造）同样的铝厂，在美国或澳洲的成本是很高的，我用 1/3 到一半的价钱就建（造）了有同样产量的厂，这样我的资本项目成本就已经低了，而我的管理又全部是用内地的人，那就真的是人家懂而我不懂了。但我弟弟和那个英国专家每 3 个月去视察一次，然后提出些专业意见。不过现在这个专家已经四五年没（有）去了，他们不用专家了，都懂了，内地很多人其实比外国专家还厉害。

吴：你当初是负责引进这些专家和技术吗？

陈：不是，那些技术是东北的，是沈阳镁铝设计院设计的，但那个专家加些“料”进去。所以等于说这顿“饭”全是“中国材料”，我再撒些“洋胡椒”上去。就这样一路由小到大，由我们一开始很小的 15000 吨做到 3 万吨，现在是 5 万吨；我们下一个计划是 10 万吨，可能将来会发展到 15 万吨。

吴：一般这种厂最大可做到多少吨呢？

陈：50 万吨。因为一来我们不懂，二来我们资本少，所以我们一定是从小做到大。但好像那些美国的大公司 Alcoa（美国铝业公司）、TISA，一（开始）建（造）铝锭厂就是 50 万吨的，现在 Dupont（杜邦）有（一）家很大的，50 万吨的，他就是用石油。石油不是有很多废气出来的吗？他们就是用那些废气来循环再用的。那家厂是全自动的，如果让我生产同样数目铝锭的话，就资本项目成本而言，Dupont 肯定给外国人赚了不少的钱了。那间厂如果花 5 元，我用 1 元就可以做到同样的效果。

吴：5 倍价钱。

陈：他比我贵 5 倍价钱。

吴：而且有一点我要提一下的是，他未必利用到国内最大的优势，就是低工资，他是全部自动化。

陈：我是不做自动化的，浪费钱。我们做什么呢？我们做无污染。我们一开始做 15000 吨的时候是有污染的，做到 3 万吨的时候已经无污染了。现在 5 万吨了，我将以前有污染的 15000 吨那些全部拆卸掉，不要了，全部要做无污染的。好像王英伟去过我那间厂的。

发展品牌是制衣业的大方向

王：陈永棋你投资来投资去都是建厂的，为什么在内地你都是决定建厂的呢？

陈：我认为有两个原因：一个原因是财力，要做房地产的话要有很大的财力，我们没这样的财力，这是第一；第二是不懂，房地产那些注码是完全不同的。没（有）那种财力，又没（有）那种知识，每样东西出来的数字都是我不懂的，所以还是不做了。

王：譬如成衣，你们做很多了，我不清楚这个市场占有率是多少，你们自己有没有发展品牌？

陈：有。

吴：哪些品牌呢？

陈：很多的，如 Michel Rene、Aquascutum。比如我们在台湾发展的 Hang Ten 也很成功，还有数个牌子。

吴：那这是不是将来一定要走的路呢？

陈：一定要走这条路，如果做成衣只是办厂，利润再多也是有限的。尤其是 2005 年没（有）了配额之后就是进入战国时代了，十分乱，市场价格猛跌，有些人就算亏本生意也做，所以供应一定会大过需求的。

吴：（笑）所以现在不买（衣服），等到 2005 年就好了。

陈：是啊！买衣服是越买越便宜的了。所以，如果你想留在这个行业，一定要抓牢自己的品牌，这样就有了自己（的）风格和内容。要么我做不下去，顾客不光顾我；如果我做得下去，顾客光顾我的话，价格也可以定得高一点。

吴：那树立一个品牌除了品质之外，有多少心血是花在推广上呢？这个比重是多大呢？

陈：我觉得推广很重要，而且要花时间在上面。有两个方法可以做：一种是一下子地花大笔钱买牌子，然后又一下子整个卖出去，是赢是输赌一赌。有人这样做十分成功，也有人赌输了，不行了。第二个方法是什么呢？第二个方法是建立一个品牌，卖一些广告，细水长流，慢慢开店，今天做 10 元生意，下一年做 11 元生意，12 元、13 元……慢慢地增长。这样子牌子是一路稳定，一路慢慢地增长，脚踏实地。这就是另外一个方法。

王：这个是你的方法吗？

吴：这个是我的方法，细水长流，慢慢做。

王：这也反映了陈永棋一向的处事方式，很稳妥，但整个策略是很进取的。

只想做最受观众欢迎的电视节目

吴：说些我们熟悉点的，亚洲电视。是打算要进军国内的是吗？要闯大中华，不是以香港本地市场为满足的啊！

陈：亚洲电视在广东省播送有 10 年了，但这 10 年之中是没有落地权的，有某些部门就拿了节目去播，然后在广告时段就插播了自己的广告，有 10 年 8 年都是这样的了。那现在我们就拿到了落地权，是中央批给我们的，所以现在我们就有权在广东省播放了……我们说的是有线网络。现在广东省的人看电视不是用天线，而是用有线网络。

王：那你的市场大了好多。

陈：市场是大了很多。

吴：不过在落地权这一点上竞争也不小啊，是不是呢？

陈：现在只有亚视一家有（落地权），独此一家。

王：现在很多人都说亚洲电视是买内地的电视节目来播，所以你进内地的话是没什么给人家看的，是没有一些香港制作的节目，这是真的还是假的呢？

陈：我们亚洲电视不是说我们要做多少香港制作的节目，要买多少节目，而买的节目里又有多少是韩国的、有多少是中国台湾的、有多少是中国内地的，我们不（计）算这些，也没有一个比例。我们只想做最受观众欢迎的东西。譬如我们现在正在拍的《万家灯火》，冯宝宝（主）演的，就快推出，这就叫做我们香港自己制作的节目了吧！那前几个月有些韩剧、有些台剧、有些国产的，全部都有。我们是以香港观众的口味为依归。香港观众喜欢看的东西，广东省的很多观众也很喜欢看。我们有时候是用国内剧，但为什么在广东省播的时候还是有那么多人看呢？

王：为什么呢？

陈：因为那些剧集是讲广东话的嘛！

吴：你这个办法好啊！

陈：我们订（购）的剧集全都是广东话版本的，而同一剧集在中央电视台播出的时候是讲国语的。广东人喜欢听自己的广东话的。

做生意需懂得将权力下放

吴：这个办法妙就妙在这里了。英伟，你是否觉得我们的嘉宾陈永棋有这样一个经营哲学，就是去到一个地方，经营某个行业，如果他觉得可信的话，他就信一个人，经过长期合作关系之后把所有东西交付给对方，他就高高在上地从上面看。

王：他是很懂得将权力下放的。

吴：你不是每件事都要顾及，否则你这么多个头衔，我看你都没什么时间睡觉的了，是吗？

陈：我很多东西都是不懂的，所以我一定要（相）信人。如果我不信（别）人的话，我根本做不出那样（的）东西来。其实是我运气好，我所托的人都是对的。所以我做纺纱 OK（成功），做铝锭也 OK；（虽然）这些都是我不懂的，（但）因为所托的那些人都是能干的。

王：你说自己幸运，其实应该是你懂得看人，知人善用。你是看人家哪些方面呢？

吴：是看性格、看人品、看谈吐，还是怎么样呢？

陈：这些是直觉。有时我挑（选）的很多人是完全不行的，你不知道而已。不过有样东西我很清楚，这个王英伟是个真正人才。（笑）

用不同的方式来爱国

王：陈永棋你说了这么多，大家都知道你是很爱国的，红色资本家。其实你有没有觉得这是你做了这么多事情的一个推动力？

陈：我爱国，很多报纸都是这么说的。我觉得这是荣誉，这个绝对是荣誉。至于红色资本家，什么是红色资本家我不知道，我们自己公司的 accountant（会计师）是从香港最大的银行——汇丰银行来的。（笑）我觉得这是旧殖民地时代的词汇，什么红色资本家、肥猫之类的。

吴：红色肥猫。

陈：当然这个不是说我，是指其他人。这类词是旧殖民地时代的贬义词，但现在说爱国，其实大家都爱国的，有哪个中国人不爱国的？只是用不同的方式来爱国。而我呢就是和国家做生意，做得稍微早了点，投资早了点。不过王英伟你那一间公司的投资也是很早的，还比我成功很多。如果人家叫我“红色资本家”，那不是要称呼王英伟“红色大资本家”？所以我认为这是称赞，不是贬义。

吴：好，非常感谢你，陈永棋。

注：陈永棋先生是香港太平绅士，获授金紫荆星章。现任长江制衣厂有限公司董事总经理、长江铝业有限公司董事长、亚洲电视有限公司行政总裁。兼任的公职有：中国人民政治协商会议第十届全国委员会常务委员、香港特别行政区推选委员会委员、香港特别行政区中小型企业委员会主席、香港中华厂商联合会会长及香港工商专业联席副主席。