

实施示范工程 发挥引领作用

——嘉兴市传统产业转型升级典型案例述评

卓卫明

一、传统实体产业转型升级中的典型案例值得研究推广

“十二五”期间，在加快转变经济发展方式与促进统筹协调过程中，需妥善处理传统实体产业转型升级和战略性新兴产业培育发展的关系。严格意义上理解，传统产业和新兴产业并非截然不同或者相互对立，而是特定条件下可以相互转换的一对概念。可以说，任何产业都有生命周期，需要通过转型升级提升可持续发展能力，这是现代经济发展的一个永恒主题。

嘉兴市制造业领域传统产业主要包括纺织、化纤、服装、皮革、造纸及纸制品、塑料制品、木材加工及家具制造等七大行业，其产出约占全市工业类 33 个行业的 2/3。近年来，嘉兴市传统产业在严峻经济形势的大背景下，通过调结构促提升，转型升级迈出了坚实步伐。其中，不乏一些生动且富有教育意义的典型案例。深入研究这些案例并进行推广，为传统产业企业所接受，转化为他们耳熟能详、熟练运用的管理工具，有利于凝聚思想认识，有利于形成推进合力，也有利于宏观管理层面把握时机，顺势而为，掀起传统产业转型升级的新浪潮。

1. 营销方式创新促转型。电子商务模式的日渐成熟，为网购市场迅速发展开辟了一片蓝海。成功将新技术与本企业经营紧密结合的企业，必然成为这些传统产业中的佼佼者。“麦包包”从一家 OEM 外贸出口的皮具制造公司，成功转型为嘉兴市电子商务的领跑者，近年来着力于打造在线品牌商城，借助网络平台实施产品营销，引进国内外知名品牌，提升网络平台声誉，实现了连续几个年度销售额的爆发性增长，“麦包包”也成为了国内最具人气的专业电子商务公司。

2. 股权结构调整促转型。传统产业企业通过开放股权，加强与战略投资者的合作，可以引进外部资金、丰富管理经验、拓展市场领域。1998 年，原嘉兴市饮食服务公司整体改制组建浙江五芳斋实业股份有限公司。2002 年，五芳斋实业引进民营股份。2004 年，国有股全部退出，浙江远洋实业股份有限公司入驻，成立浙江五芳斋集团，企业由单一食品经营，发展成为一个以食品、农副产品加工与销售为核心，兼具科研、生产、销售、服务等综合功能的民营企业集团。2008 年，浙江五芳斋集团更名为五芳斋集团，由一个区域性生产企业，发展成为了跨地区、面向全国发展的大企业集团。

3. 跨入新兴产业促转型。金健峰集团是生产服装、面辅料和童车的传统产业企业，2008 年 5 月投资 6.8 亿元，设立浙江鸿禧光伏科技股份有限公司，从事晶体硅太阳能电池研发制造，包括太阳能电池、组件和光伏发电系统等。一期太阳能电池片年产能达到 210MW，二期预计在 2011 年下半年实现 240MW 的产能。通过转产换行，集团已经由传统产业企业转变为高新技术企业。

4. 管理创新实现提升。加西贝拉积极实施“6S”精细化管理，将现场、安全、质量、设备等有机结合，实现生产现场管理的科学高效和整洁有序。通过实施设备预警预案管理，推行设备预防性维修，设备完好率保持高水平。通过建立预算管理和成本考核体系，公司财务成本得到有效控制，仅 2008 年减少在制零件资金 3000 万元，存货下降 5800 万元。“ $\pm 3\sigma$ ”等先进质量管理方法的高效运用，提高了企业的产品质量和管理质量。

5. 技术创新实现提升。上世纪九十年代，禾欣实业加大资金投入，提高设备自动化程度，一举跨入我市国有企业效益创“亿

千”行列。上世纪末依靠技术创新进行二次创业，建设禾欣工业园，从单一常规产品起步，实现向高端产品、高端产业方向的成功突破。2008 年以来，公司累计投入研发资金 1.7 亿余元，主持或参与制定国家、行业标准 11 个，累计拥有专利 25 项，享誉海内外。

6. 两化融合实现提升。2004 年，海利集团在网络上构筑起一个玩具世界，赋予本公司主打产品“网娃”玩具以灵魂，注入网络游戏把玩体验活动，创造了一种全新的玩具营销模式。2007 年组建浙江成长网络科技有限公司，倾力打造适合国内儿童的益智虚拟社区，帮助幼儿在虚拟社区里一起学习、游戏、生活，扩展知识面，培养独立生活能力，“网娃”给海利集团带来了爆炸性的收益增长。

7. 拓展价值链促提升。价值链创新是雅莹女装转型升级的切入点，通过加大主流服装设计和营销团队培育投入，企业实现在价值链高端运营的提升。公司 80% 员工集中在研发设计和营销等领域，加工制造环节采用内部制造与外包相结合的方式，使企业集中精力和各种资源，加强研发设计和营销拓展。与国际一流设计机构开展合作，年产 2000—3000 种不同新款，构建起从面料开发、设计到物流、销售的整个价值链。除此之外，雅莹公司还采用连锁专卖的营销模式，拥有各类店铺近 400 家，遍布国内主要城市，单店销售在国内同类市场名列前茅。

8. 拓展产品链促提升。随着人们消费理念的变化，具有绿色环保意识和研发生产能力的厂商得到市场青睐。2001 年成立初期，海利得公司围绕灯箱布、土工布等涂塑布产品的研发与生产，在降低制造成本、提升产品性能等方面下足工夫，成为国内第一家具备 5.1 米超宽幅无缝高端灯箱布产品生产能力的企业，完成了涂塑布和 PVC 膜产品向中高端层次的转型。2002 年，公司向网格布上游产品涤纶工业长丝进行延伸。2010 年，涤纶工业长丝产能增至每年 12 万吨，一跃成为国内第二、世界第四大涤纶工业长丝厂家。之后，公司实施涤纶工业长丝的差别化发展，积极向中高端市场挺进。2010 年底，公司投资开发浸胶帘子布项目，形成年产高模低收缩涤纶浸胶帘子布 3 万吨的能力。

9. 退低进高园区提升。面对资源瓶颈的严重制约，加快工业园区转型升级步伐是推动工业园区可持续发展的必然选择，为战略性新兴产业的培育发展和传统产业的转型升级腾出空间。嘉善县首个省外工业园“江西永新·罗星工业园”创立于 2010 年 10 月，通过推进传统产业梯度转移，破解土地、用电、用工三大难题。罗新街道在腾出的土地上重新规划，大手笔建设“归谷科技园”，引进 8 个优质高端项目。海宁经编产业园区则在安徽郎溪创建“郎溪（中国）经都产业园”，为拓展经编产业构筑新平台，也为本土园区实现从生产加工中心向研发、品牌、设计中心及总部经济等打下坚实基础。

10. 内涵扩展园区提升。海宁皮革产业地域集群化发展特色鲜明，当地政府以海宁皮革城工程为突破口，政府规划和商业运作相结合，吸纳国内外高端皮革企业的总部和研发机构入驻，形成皮革产业全球品牌在海宁的集聚，彰显品牌氛围和品牌文化，逐渐发展成“皮革品牌之都”。桐乡 320 创意广场则是异曲同工，以现有产业和市场为基础，将更多资源要素投向研发设计、品牌、营销等环节，开辟了传统工业园区向生产性服务业集聚区提升的道路。

综观上述嘉兴市工业领域传统产业升级的十个案例，可以发现每一个案例背后都有一个“新”字。概括说来，这个“新”字既包括了传统产业转型升级前遇到的新环境、新技术，也包括了转型升级过程中遇到的新矛盾、新问题，更包括了转型升级以后形成的新模式、新声誉。

二、以政策创新加快推动传统产业升级的若干思考

（一）组织实施“十个一批”转型升级示范工程围绕嘉兴市工业领域传统产业，着重在产业、平台、项目和企业等四大建设上下功夫，让传统产业企业转型升级有榜样可学、有措施可举、有平台可上、有成果可显，合力打造有高度、有新意、有亮点的传统产业群，提升传统产业区域竞争力和可持续发展能力。

1. 一批龙头企业。落实《嘉兴市大企业倍增计划实施意见》，着力打造一批规模大、实力强、主业突出、拥有自主知识产权和核心竞争力的大企业集团，培育一批专、精、特、新的创新型企业，使其成为引领嘉兴市传统产业转型升级的核心力量。

2. 一批品牌企业。实施品牌发展战略，推动传统产业品牌建设，使得传统产业企业沿着世界名牌、中国名牌产品、浙江省名牌产品、中国驰名商标、浙江省著名商标、浙江省知名商号、浙江省出口名牌等的梯次不断提升，数量不断增加。加快培育传统产业名牌企业，打响传统产业区域品牌，增强嘉兴市纺织、服装、皮革、毛衫等优势传统产品的市场声誉和综合竞争力。

3. 一批电子商务企业。以实施浙江省电子商务“万企工程”为契机，鼓励和推动传统产业企业积极参与电子商务平台建设。加强电子商务知识培训，提高中小企业电子商务应用水平，基本形成电子商务和有形市场有机结合的企业生产经营方式，让广大传统产业企业乘上信息化的高速列车，进入跨越式增长的新时代。

4. 一批智慧制造企业。充分发挥信息化在改造提升传统产业中的重要作用，推动传统产业实施“智慧制造”，推动“两化深度融合”，加强信息技术在设计、生产、管理、营销、服务和品牌建设等各个领域的深度应用。推进企业管理信息系统一体化运行和综合集成，运用信息技术优化装备能力配置，提高设备使用功能。利用信息技术改造传统工艺和生产流程，实现生产流程的自动化和智能化。

5. 一批改造提升项目。设立优势传统产业工业生产性投入专项，加快实施一批投资规模大、产业关联度高、技术水平高、市场前景好的技术改造项目，实现主要行业技术装备达到国内领先、国际先进水平。推进传统产业“零增地”、“存量盘活”、“结构调整”、“创新成果产业化”等工业投资项目，做到快审批、快落地、快建设、快见效。有计划、分批次集中组织重点项目开工，及时协调解决项目建设中遇到的各种问题，保障项目顺利推进。

6. 一批技术创新项目。支持优势传统产业加强技术中心建设，加大新产品开发力度，提高产品附加值。建立由政府扶持、企业股份制参与、市场化运作的行业技术创新平台，增强产业整体创新能力。加快形成一批国家工程技术研究中心、省级高新技术研究开发中心、行业研发中心和企业的技术中心，抢占行业技术制高点。

7. 一批资本运作项目。引导企业完善内部资本与治理结构，鼓励企业通过参股、配股、收购等方式，最大程度地整合社会各类资源。支持符合条件的企业通过发行股票、债券、可转换债等方式开展直接融资，鼓励上市公司以股权、现金及其他金融创新方式作为兼并重组的支付手段，拓宽兼并重组的资金来源，提高兼并重组效率，扩大企业规模，增强发展能力。

8. 一批产业梯度转移示范园。顺应嘉兴市传统产业梯度转移加快的新趋势，引导和鼓励工业园区实施“退二进三”、“退低进高”、“腾笼换鸟”，将占有空间大、能耗水耗高、亩均产出低、环境影响大、劳动用工多、产业层次低的产业与企业转移出去。妥善处理产业转移与本地发展的关系，加快发展总部经济等新兴产业，促进工业园区从生产加工中心向研发、品牌、设计中心及总部经济的新跨越。

9. 一批生产性服务业集聚区。建设一批具有产业背景、富有地方特色的生产性服务业集聚区，重点集聚技术信息、研发设计、产品展示、现代物流、总部经济及各类中介服务，为广大中小企业提供设计、创意、广告、策划、品牌、营销、人才、培训等多功能综合性服务。加快培育工业领域生产性服务业，支持传统产业企业向“微笑曲线”两头发展，助推制造业转型升级。

10. 一批现代产业集群。大力推进传统块状经济提升发展，加快形成以区域集聚、龙头带动、专业配套为基础的协作体系，以技术研发、品牌经营、工业创意为基础的创新体系，以专业市场、物流仓储、公共平台为基础的服务体系，努力把传统产业块状经济培育形成具有核心竞争力的现代产业集群。

(二) 牢牢把握影响示范带动效应发挥的五个重要环节推动示范工程，放大扩散效应，必须牢牢把握五个重要环节，通过

强化定向政策设计和组织实施，大力推进传统产业转型升级。

一是要营造氛围，通过宣传和发动，形成转型升级的强大舆论氛围，让广大创业者乐于转型、支持转型。

二是要促进互动，发挥转型升级先行者的传帮带作用，通过设立适宜交流平台，让先行者身教言传，著书立言，让后来者了解和掌握转型升级的切入点和“动作要领”。

三是要尊重个性，强调转型升级不是千军万马过一座独木桥，而是要结合企业特点、产业特征、创业者个性，闯出一条具有特色和个性的转型升级道路。四是要控制风险，深刻把握转型升级的内在规律，深切认识转型升级必然面临的包括技术、管理、市场等在内的多方面风险，帮助转型升级企业渡过难关。五是要优化环境，完善促进转型升级的要素环境，以及有助于转型升级的组织、政策等经济社会环境，帮助创新者历经难关，辅助创新者走向成功。

（作者单位：嘉兴市经济和信息化委员会）