编者按

2012年的这个春天,“发展实体经济”的口号再度响彻泉城,让所有济南人为之振奋。

在相当长的一段时间内,济南曾是闻名全国的工业城市,在机械、车床、电子等多个领域都有着不俗表现。在老济南的回忆里,上世纪90年代中后期,这座城市一度有18家大企业集团、9个工业局。一个个响当当的名字就是一张张闪亮的城市名片。

然而,进入21世纪之后,伴随着一家家本土企业的轰然倒下,泉城渐渐显得有些“平淡”了。特别是在2003年,5家市属上市公司集体沦落,全部被ST,更是引发了社会各界的广泛关注。在那个剧烈的转型时代,只有为数不多的几家企业经受住了市场的洗礼。

失败并不可怕,甚至值得期待。从某种意义上说,失败是另一种形式的试验,正如西方哲人所言“人生求胜的秘诀,只有那些失败过的人才了若指掌”。比如,在当今企业失败率最高的地方美国硅谷,恰恰也是全球企业创新的心脏。

因此,于这个时间节点,重新审视那段兴衰往事,就是要在对这些企业案例的梳理中,给如今发展实体经济的后来者们以启示,让这些企业走得更稳更好,让这座城市的人民重新找回自信。

轻骑,一去不返的神话

本报记者 杨珂 任志方 实习生 赵岩

3月29日,和平路34号原轻骑集团总部,两名保安坐在门口的椅子上注视着门前过往的行人,有车辆进出时便起身按一下起落杆按钮。从表面看,这里一切正常。

但是,稍稍驻足就会注意到,与周围鳞次栉比的高楼相比,这片白蓝相衬的厂房显得特别扎眼。不熟悉的路人很难想到,这里曾是拥有3家上市公司的国家特大型企业的总部。

轻骑,曾是一个让济南人骄傲的品牌,在上世纪90年代的济南,摩托车的名字不叫摩托车,而叫“轻骑”。在济南轻骑最辉煌的时候,工业南路的名字也一度改名为轻骑路。

如今,一切已物是人非。

位于崇华路上的济南轻骑发动机有限公司,现在是兵装集团名下的资产。 本报记者 任志方 摄

1 崭露头角:

山东人结婚 曾流行送“木兰”

时光回转到上世纪80年代。

1984年被称为中国公司的元年,在这一年里,后来成为“中国标杆性企业”的联想、海尔、万科等公司相继创立,“济南轻骑”这个名字也首次出现在济南百姓的视野中。

这一年,张家岭调任济南机动脚踏车厂任厂长。1942年生人的他,时年刚好42岁,此前任济南缝纫机厂副厂长。自此,济南轻骑30余年的荣辱兴衰之路由他开启。

1985年4月,改名后的济南轻骑摩托车联营公司成立,同年5月21日同日本铃木、伊藤万公司签订了K系列摩托车技术转让协议书,当年进口K90和K50摩托车部件2万辆进行安装试产。

1964年到厂并负责后勤工作的退休职工李来(化名)告诉记者,1985年前后,刚生产出K90摩托车时,轰动了整个济南市。

K90摩托车系列产品采用二冲程风冷发动机,四速全容式变速系统,油门控制速度,链条传动,功率为7.5马力,最高时速80公里,耗油量1.25升/百公里。一直到18年后的2003年,K90还占到轻骑当年出口总量的近50%。在随后的1991年,济南轻骑又推出了QM50(木兰牌)摩托车,并迅速形成批量生产,投放市场供不应求。

那个年代,山东人结婚都流行送“三金一木”,指的是金戒指、金耳环、金项链和木兰摩托车。“踏上轻骑,马到成功”的广告语更是响彻大江南北。

经过一系列的整顿及新项目的引进,上世纪90年代初期,轻骑集团已经具备了年产50万辆成车的生产力,站到了整个行业领跑位置。1991年,济南轻骑完成年产值3.78亿元,实现销售收入4.19亿元,增长85%;实现利税2944万元,增长393.3%,其中利润2331.5万元。其年产值、销售收入、利润三项指标列市属企业榜首。

2 一飞冲天:

国家领导人来视察 轻骑是必去的企业

1993年,中国股民总数增长到了200万,当年4月颁布了《股票发行与交易管理暂行条例》,9月宣布对国内法人开放A股交易。

当时,整个中国社会的体制改革步伐加快,经济市场化程度继续提高,企业产权制度改革和股份制改革有较大进展。仅济南市的市级股份制试点企业就发展到47家。

面对刚刚起步的中国股市,在张家岭的运作和各方推动下,1993年10月25日,轻骑股票向社会公开发行;12月6日,轻骑股票在上海证券交易所挂牌交易,成为济南第一家上市公司、第一家同时拥有A股和B股的绩优公司。

随后,经过一系列的资本运作,轻骑集团旗下的新大洲控股股份公司成功在深圳证券交易所上市;1997年末又通过收购琼海药业的控股权,借壳上市。由此,轻骑集团成为3家上市公司的控股方。

“这段时间对轻骑来说是发展过程中最辉煌的时期,当时不管是省里领导还是国家领导人到济南视察,轻骑是一个必去的企业。”一名曾在原轻骑集团办公室任职的人士告诉记者。

1997年,轻骑重夺全国同行业第一。“当时轻骑专门研制了一种针对上海市场的‘金鸟’助力车,一到上海市场就开始热销。在上海的一些销售部,经常会有分销商拿着现金排队,产品一到就马上卸货、付钱、领走。”

但也是从这一时期开始,国家提出“抓大放小”的战略,在当时多元化大潮的冲击下,很多企业都变得迫不及待,大量兼并社会上的闲置资产。扩张再扩张,成了当时一些大型知名企业的主要发展路径。

面对这种风潮,1997年9月,海尔进入黑色家电、信息家电生产领域。与此同时,海尔以低成本扩张的方式先后兼并了广东顺德洗衣机厂、莱阳电熨斗厂、贵州风华电冰箱厂、合肥黄山电视机厂等18家企业。但在南方的深圳,万科却进行了总结和反思,放弃了以综合商社为目标的发展模式,提出了加速资本积累迅速形成经营规模的发展方针,并确立了城市居民住宅为公司的主导业务,下定决心走专业化道路。

轻骑未能抵得住诱惑。从较早的港琼轻骑、无锡轻骑,到湛江轻骑、贵州轻骑、青岛轻骑,一时间,“轻骑兵”四处开花,全线出击。从1993年到1997年,轻骑先后兼并了几十家企业,先后涉足农业、医药业、金融业、信息产业、汽车工业等。

“那个时候在山东17地市几乎都有轻骑的企业,多的时候连企业负责人张家岭都数不清。”这其中,不乏在政府意图下兼并的破产企业。仅以1996年前后为例,轻骑集团就先后跨行业、跨地区兼并了20个困难企业,其中甚至有济南手帕厂这样的企业。

曾经有一段时间,轻骑集团的简介是这样介绍自己的:“由500余家成员单位组成,核心企业就有50家,其中全资国有企业13家,合资企业19家,海外公司10家。”

“其实,兼并并没给企业带来多少好处。有些企业虽然是在轻骑不花一分钱的情况下‘拿’过来的,但这些企业身上背着沉重的债务,反而给轻骑集团增加新的不良资产。”知情人士表示。

“那时候领导把厂子弄得太大了,直接控制不了了。到处建分厂,分厂不行了,就把它收回来。收回有了资金,只能用来给工人发工资。”李来回忆,当时轻骑集团还提出要打造“万人工厂”,但最终也没实现。

3 转折点:

负面消息接连出现 众多城市都“禁摩”

很快,大跃进式的急速扩张带来的管理、人才缺失等负面效应开始显现,济南轻骑出现了资金链紧张。

从1998年开始,企业生产经营出现拐点。当年,由于累计拖欠高额税款,税务部门查封了轻骑仓库里接近3万辆摩托车并进行了拍卖,最后卖出7000万元。“这相当于轻骑近三个月的全部产量,直接把轻骑的资金链给断了,更重要的是对企业的信誉和产品价格体系产生了不良影响。”上面提到的相关知情人士告诉记者。

拍卖事件伤到了轻骑集团的筋骨。这一年,轻骑上市公司第一次对外公布亏损。

祸不单行。在接下来的1999年,轻骑集团证券部被查出炒作轻骑股票。因违规炒作股票,轻骑集团被处以1亿多元罚金。当年的4月1日,济南本地的报纸均在头版登出了一条消息:由于环境污染、治安事件频发等原因,济南市开始禁止对二冲程摩托车上牌。在“禁摩令”发布的前一天,济南市的摩托车行上演了最后的疯狂,一些老板对突然涌来的人流不知所措,一种平时卖5800元的摩托车,一下子卖到了6200元。

到2004年上半年,全国禁摩、限摩的城市已达141个,这在一定程度上影响到了整个摩托车行业的发展。

在这一系列不利因素的影响下,1998年到2000年,轻骑主营业务收入年均下降幅度达50%左右,每股收益也从1997年的0.48元,降到了2000年的-0.28元。2000年,“轻骑系”企业全面亏损。

在谈到这段历史的时候,上述知情人士分析,除了资金链断裂给企业带来的不良影响外,当时也有一些客观原因,“那些年民营经济开始崛起,像重庆宗申、荣欣等企业也进入了摩托车行业,他们的成本相对较低,对整个行业形成很大冲击。此外,整个行业实际上已经开始进入夕阳期,潜力已逐渐被挖尽”。

4 每况愈下:

托关系找人进厂 后来发工资都难

张家岭逐渐意识到了大规模扩张给企业带来的弊病。2000年以后,轻骑集团开始从外面引入资金,以挽救面临危机的轻骑集团。

自2000年10月开始,轻骑集团与颇具经济实力、净资产达50亿美元的印尼韩氏集团就合资合作事宜达成共识。当时的打算是在确保资产增值的基础上,实现轻骑集团与韩氏集团的合资合作,尽快恢复轻骑集团的元气。事实上,双方的打算是“一方要地,一方要钱”。

张家岭为韩氏集团特派人员开出的报酬是月薪100多万元。当时,集团中层干部的月工资也就3000元左右,一些一线员工甚至连续几个月没发过工资。这最后的一搏终因韩氏集团没有拿到地,双方合作无疾而终。

2002年,公司全年亏损34.055亿元,轻骑股份沦为ST轻骑,新大洲、海南海药两家公司则相继脱离轻骑集团。

一个颇有意思的巧合是,当年在济南当地所有上市公司全部ST。

作为轻骑的老职工,李来已于1999年退休,当时他的女儿还在厂里工作。“效益好的上世纪90年代中期,想进厂子需要托关系找人,当时我就把刚毕业的闺女安排进去了。谁曾想,越往后效益越差,后来发工资都成问题,最后闺女也只好办理了提前退休手续。”

5 落寞收场:

企业破产被重组 “张家岭时代”告终

2003年5月,济南市调整轻骑领导班子,市国资委开始介入重组轻骑上市公司。之后,济南轻骑董事长换将,张家岭只任轻骑集团董事长。同一年,三联集团宣布介入重组,但由于盈利水平和持续发展能力难以达到双方预期目标,次年1月重组即告终止。

最后,市国资委选中了有着雄厚背景的央企中国兵装集团。2006年9月,ST轻骑公告称,济南轻骑的3.97亿股国有股份全部划转给兵装集团,兵装集团重组济南轻骑的全部资产业务,承接现有全部职工。

当年年底,一条令济南人为之震惊的新闻被爆出:张家岭被“双规”!次年4月,张家岭因涉嫌私分国有资产、受贿罪被正式逮捕。这也标志着轻骑的“张家岭时代”彻底告终。

2011年8月15日晚,*ST轻骑发布公告称,公司重组方案获得高票通过。按此重组方案,*ST轻骑将被湖南天雁机械股份有限公司借壳,原有摩托车业务退出资本市场。如此一来,济南最初上市的“老五股”成为历史记忆。

如今,在位于济南市高新技术开发区轻骑路上的轻骑铃木摩托车有限公司,透过铁栅栏往院内望去,一箱箱的摩托车组件正在装车运出,生产秩序井然。有关人士介绍,这家成立于1994年,轻骑占60%股份、日本铃木占40%股份的合资企业,多年来经营状况一直良好,并未受到轻骑集团1999年后困境的影响。可惜的是,这块当年轻骑集团麾下可算最优质的资产,此刻除了名称之外,已跟轻骑再无关系。

从1984到2011年,时隔27年后的海尔和联想则是另一番景象。海尔依然走在打造世界知名家电品牌的路上,2011年10月,海尔在日本收购三洋电机多项业务,将在日本及东南亚形成两个研发中心、四个制造基地和六个区域的本土化市场营销架构。收购了IBM的联想,2011年11月在全球的市场份额达到10.4%,连续四个季度成为全球前四大电脑厂商中增长最快的厂商。

2012年2月26日,一则消息再次牵动人们的神经:因为企业破产,2005年出走潍坊的“木兰”品牌,摇身一变成为电动车,重回济南。

……

◓专家点评

非理性扩张是经营大忌

文/李德荃

济南轻骑前董事长兼总经理张家岭凭借政府赋予的权力,又乘伴随企业上市而来的滚滚资本洪流之势,得以充分施展自己的才能,最终造就了济南轻骑上世纪八九十年代的辉煌。

但当企业发展到一定阶段,相对更需要沉淀、消化、守成的时候,这种经营决策模式的弊端也就不可避免地显露出来。政府职能部门的过多干预,再加上非理性扩张、效率低下、成本失控、国有资产非法转入私囊,企业经营发展到一定阶段之后几乎都有不可规避的宿命,济南轻骑只是一个具体的案例罢了。

在当时国有企业既有经营管理体制下,济南轻骑的兴衰几乎是必然的结局,而张家岭个人的兴衰则具有相当的偶然性。设若登上济南轻骑董事长宝座的是另外一个人,现在的张家岭则很可能只是一位与世无争、安享天命,在千佛山下打拳遛弯的谦谦老者。

济南轻骑集团的兴衰具有典型的意义。作为案例,足以管窥中国国有企业经营管理体制的深层次问题:

首先,企业扩张的规模或速度应以能否促成企业价值的最大化为目标。非理性扩张,特别是并购与主业不相关的资产,只会造成现金流的固化,徒增财务风险。这是企业经营战略的大忌。

其次,企业应该高度重视产品寿命周期的预判,及时调整主业的方向。济南轻骑的衰落与其长期徘徊于摩托车制造这一夕阳产业,不能有效调整企业发展战略高度相关。

企业一定要有过硬的主营业务,以便作为利润的主要源泉。同时,企业一定要有相当比重的附属业务,实现多元化经营,以便合理地分散风险。没有主业,企业的发展缺乏方向感;没有副业,企业的经营缺乏稳定性。领先的技术和过硬的质量是打造主营业务品牌的关键,而是否能够稳定乃至增加现金流则是企业选择附属业务的主要依据。从属业务的选择不成功是压垮济南轻骑的最后一根稻草。

最后,国有企业的重组或民营化的确是解决问题的基本出路。但这一过程要慎重,一定要兼顾相关各方的利益,不能盲目、急不可待。在国有企业的重组或民营化过程中,一定要理性评估国有资产的价值,准确研判参与资产重组方的能力与动机。资产重组或民营化的协议要附有足够的预防性、保护性条款,以杜绝损害国家利益与企业员工利益的可能。

(文章有删改,作者为山东财经大学(筹)财政金融学院教授)

轻骑年谱

1984年 张家岭调任济南机动脚踏车厂任厂长。

1985年 4月,济南轻骑摩托车联营公司成立,5月同日本铃木、伊藤万公司签订了K系列摩托车技术转让协议书,后生产出K90摩托车,轰动济南。

1991年 推出QM50木兰牌摩托车,并迅速形成批量生产,投放市场供不应求。

▲上世纪90年代,在各大平面媒体上,经常会看到轻骑的广告。 本报记者 陈文进 摄

1993年 10月25日,轻骑股票向社会公开发行;12月6日,轻骑股票在上海证券交易所挂牌交易,成为济南第一家上市公司、第一家同时拥有A股和B股的绩优公司。

1997年 经过一系列的资本运作,轻骑集团成为3家上市公司的控股方,轻骑重夺全国同行业第一,先后兼并了几十家企业,涉足农业、医药业、金融业、信息产业、汽车工业等多个领域。

1998年 企业生产经营出现拐点。由于累计拖欠高额税款,税务部门查封了轻骑仓库里接近万辆摩托车并进行了拍卖,这一年,轻骑上市公司第一次对外公布亏损。

1999年 出炒作轻骑股票,轻骑集团被处以1亿多元罚金。济南发布“禁摩令”,开始禁止对二冲程摩托车上牌。

◀1999年4月1日,济南正式禁摩,本报当时的报道。 本报记者 陈文进 摄

2000年 轻骑集团证券部被查

轻骑主营业务三年内收入年均降幅达50%左右,“轻骑系”企业全面亏损。

2002年 公司全年亏损34亿多元,轻骑股份沦为ST轻骑,新大洲、海南海药两家公司则相继脱离轻骑集团。

2003年 5月,济南市调整轻骑领导班子,市国资委开始介入重组轻骑上市公司。之后,济南轻骑董事长换将。

2006年 9月,ST轻骑公告称,济南轻骑的3.97亿股国有股份全部划转给兵装集团,兵装集团重组济南轻骑的全部资产业务,承接现有全部职工。

2007年 4月,张家岭因涉嫌私分国有资产、受贿罪被正式逮捕,这也标志着轻骑的张家岭时代彻底告终。

2011年 8月,*ST轻骑发布公告称,公司重组方案获得通过,*ST轻骑将被湖南天雁机械股份有限公司借壳。

◀位于和平路34号的原轻骑集团总部。 本报记者 任志方 摄

2012年 2月传出消息,因为企业破产,2005年出走潍坊的“木兰”品牌,摇身一变成为电动车,重回济南。

央行“一顺连发”吉祥钞人民币首次等额兑换

兑换通知:继央行2008年等额兑换奥运纪念钞之后,央行“一顺连发”吉祥钞人民币首次公开等额兑换。本次吉祥钞包括:人民币100元、50元、20元、10元、5元、1元6种面值,八位号全部为全同号,寓意“一顺顺,一路发,全家福面值186元,兑换价格为186元,济南限量兑换500张。

同号吉祥钞拍出200万天价,“一顺连发”吉祥钞可遇不可求,等额兑换,绝对等于中奖!

钱币收藏市场连年火爆,同号吉祥钞更是钱币收藏市场快速升温板块。2010年12月,澳门98连冠钞大连续同版同号钞拍出200万港元价,震撼了整个收藏界。“一顺连发”吉祥钞,全部为全同号钞,而且整张整全部同号,更更难得,收藏难度万里挑一,首次等额兑换,收藏机遇千载难逢,绝对等于中了头彩!

兑换公告:“一顺连发”吉祥钞人民币全家福面值186元,兑换价格186元/张(不含邮费),全国限量兑换。提醒广大收藏爱好者,请务必个人有效身份证件到指定发行点兑换,济南限量兑换500张,兑完为止。

济南指定兑换地点:中国银行NO.0391(济南市山师东路8号)
中国邮政储蓄银行济南市分行(革新大街190号)

兑换专线:0531—81851886