

济企沉浮启示录②



小鸭,“呛水”后振翅待飞

本报见习记者 张颀

1 胃口大 | 兼并代管几十家国企

“我们是生产洗衣机的企业,但1994年连毛纺厂都合并进来了,全厂职工人数很快就上万了。”当时进厂工作已有9个年头的刘吉荣发现,被自己所在的济南洗衣机厂所兼并代管的企业已遍布济南各区。

济南洗衣机厂凭借享誉全国的小鸭洗衣机成为济南轻工业的骄傲。早在1984年,厂里就从意大利引进了滚筒洗衣机生产线,制造出了

亚洲第一台全自动滚筒洗衣机。上世纪80年代的洗衣机市场正处于品牌培育期,小鸭以过硬的质量在全国率先打出了自己的名号。“小鸭小鸭顶呱呱”不仅是小鸭员工的荣耀,也给济南人的脸上增了不少光。

能力有多大责任就有多大,作为国有企业,羽翼已然丰满的小鸭不能只顾自身的发展,上世纪90年代初期,为解决企业发展不平衡的矛盾,济南轻工业系统决定加大企业

改革的力度,本着以强带弱、以大带小的原则,对一些资产缺乏、难以为继的企业实行了兼并、联营、关闭。

查阅史料可以发现,1994年,小鸭不断“吃进”济南的中小型国企,兼并了照明电器厂、第三毛纺厂、压铸厂、仪器厂、电扇厂、建筑五金厂、电机厂、第二车辆厂和螺钉厂,也划归洗衣机厂帮带。当年8月11日,济南洗衣机厂改建为山东小鸭集团有限责任公司,小鸭的胃口被撞开了起来。

在当时“抓大企业、大集团上能力”的轻工业发展背景下,1995年小鸭圣吉奥全自动滚筒洗衣机产量达到33.2万台,与1990年相比增长了29.8倍,成为同行业中滚筒洗衣机产量最大的厂家,这与企业规模的扩张是分不开的,但另一方面,“吃进”肚里的资产总是要慢慢消化的,1995年,小鸭集团又代管了9个企业,兼并了3个企业,先后向被代管 and 兼并的企业投入资金2020万元。

2 包袱重 | 上市不到5年即退市

小鸭兼并代管大量国企,一方面是济南市国企改革大环境的需要,另一方面,集团规模的扩大也为小鸭上市做了铺垫。

1999年对小鸭来说是一个关键节点,“小鸭”商标被国家工商总局认定为“中国驰名商标”,小鸭滚筒洗衣机和小鸭热水器也在之后分别荣获

“中国名牌产品”称号。经过几年的准备,小鸭电器终获上市,小鸭集团发行了9000万股股票,融资3.38亿元。

走上资本市场后,小鸭集团开始了多元化之路,家用电器的生产从洗衣机、热水器扩展到了冰柜、空调、灶具、电子商务、纳米材料也纳入小鸭的视野。

3 步履艰 | 二次重组破坏了主业

黯然退市后,为了避免洗衣机产业陷入困境,小鸭进行了二次重组。从重汽回购的小鸭洗衣机产业重组给了南京斯威特集团,实现民营。

2004年11月,南京斯威特集团下属控股子公司在济南市投资成立山东小鸭电器有限公司。2005年5月31日,斯威特签署了《山东小鸭集团洗衣机主业重组产权转让协议》等一系列合同,规定斯威特收购重组小鸭集团的洗衣机主业并接受参与重组单位的资产、负债和全部职工。

当时,南京斯威特集团很有来头,进入资本市场后,它先后入主上海科技、中国纺织、小天鹅和ST长岭4家上市公司,其中,无锡小天鹅、西安长岭都是家电行业的名牌企业,2004年斯威特的销售额已达200亿元左右。

在这种背景下,小鸭洗衣机主业选择与斯威特重组,也是看中了其资本实力及所属家电产业的资源。

此次重组,标志着曾经让小鸭集团引以为豪的洗衣机产业,成为民营企业南京斯威特控股的一个品牌,并意味着生产中国第一台滚筒洗衣机并

以洗衣机闻名国内市场的小鸭集团告别了洗衣机业务。

刘吉荣在从业20年之际,随着他一直从事的洗衣机业务,从小鸭集团来到了小鸭电器有限公司。像他这样的员工,在职的和离退休的相加共有7600人之多。“虽然离开小鸭集团了,但大家当时还是有盼头的。”刘吉荣说,这种盼头源于重组协议。

当初的重组协议约定,“自签订重组协议之日起,南京斯威特集团两年内总投入不低于现金2亿元发

展洗衣机业务”,“力争在2006年彻底扭亏,2008年销售突破100万台,争取在3年内新公司销售收入达到20亿元,5年达到50亿元”。

重组之后,员工们发现斯威特关心的只是资本利益,并没有像协议那样投入足够的资金发展洗衣机业务,这让小鸭洗衣机产业处于停产半停产的状态。“最少的一年,产量只有可怜的3万台。”刘吉荣说,斯威特的重组给小鸭洗衣机的发展造成了巨大破坏,企业职工对未来的发展很是迷茫。

小鸭年谱



“小鸭小鸭顶呱呱”,借着这句妇孺皆知的广告语,在上世纪八九十年代,小鸭洗衣机从济南走向了大江南北。但进入新世纪以来,股票上市不到5年,小鸭电器便黯然退市,好像被压入了资本的水面之下。

人们经常会问:小鸭洗衣机还在生产吗?记者调查发现,经过两次重组,小鸭集团开始了二次创业,在商用电器、汽配等领域发展势头不错的同时,家电仍然被定位为集团的主打产业,缓过了这口气后,小鸭正振翅待飞。

▼作为公司主打产品,小鸭洗衣机在北方市场仍有不错的口碑和占有率。 本报记者 张中 摄



4 保品牌 | 职工筹资200万元自救

按照协议,斯威特应同时接收小鸭洗衣机业务的资产和相关债务。但重组后,斯威特一直对债务处置不利,造成各种诉讼频繁发生,涉诉金额达两亿多元,经营资产被冻结和拍卖。2006年,南京斯威特集团派驻人员竟全部撤离。

由于处理债务的需要,工业北路附近的厂区土地及滚筒洗衣机全部

设备被进行了招标处置。这一招标公告击穿了小鸭电器全体职工的心理底线,“生产设备是小鸭安身立命的根本,留住它才能保住企业复兴的希望。”刘吉荣说,这条生产线让小鸭在全亚洲第一个生产出了滚筒洗衣机,如果这部分再被拍卖,小鸭洗衣机主业的生产和经营业务将遭到

毁灭性的打击。

为了保住小鸭洗衣机这一品牌,山东小鸭电器有限公司成立了职工自救委员会,希望能以职工的力量来拯救小鸭。不过,当时正常的生产已经受到了影响,再加上公司背负的债务,连员工正常的工资都很难保证按月发放。

“就算借钱也要保住小鸭。”作为

5 奔前途 | 三大产业助二次创业

有限公司工会主席的刘吉荣说,小鸭的家电产业以家用洗衣机、家用电冰箱、小家电等产品为主导,在太阳能热水器的配套生产上,小鸭也以其特有的室内换热储水系统领跑新能源应用领域。

如今,在工业南路上的小鸭工业园内,记者看到小鸭集团模具公司投资3000余万元建成的

大型车身冲压焊接生产线正在运行之中。模具公司总经理邢照斌介绍,这条生产线是目前济南汽车配件厂家中配置最全、吨位最大的一条,一年可生产各类汽车覆盖件45万套。

“东方不亮西方亮,集团整合资源后,给了模具公司很大发展空间。”出身于洗衣机主业的邢照斌说,模具公司最初成立时是为洗衣机配套的,

当年的组织者,刘吉荣现在回忆职工自救一事时,话语中仍透着悲壮。当时,公司职工并不知道能否重新回归小鸭集团,但仅凭着对小鸭品牌的感情和忠诚,自救委员会最终发动职工集资200多万元,从债权人手中买回了设备。

保住生产设备之后,国家推行的“家电下乡”政策成了小鸭复兴的强

心剂,小鸭洗衣机作为国家第一批洗衣机家电下乡中标产品,大批订单提升了产量,小鸭电器起死回生。2010年8月28日,山东小鸭集团对外宣称:鉴于南京斯威特集团无法履行重组协议,将解除小鸭洗衣机主业重组协议,收回小鸭洗衣机主业项目。此后,小鸭集团进入了“二次创业”时期。

上市后,有了资本市场的平台,如何调整发展战略是企业首先要明确的问题。“企业产品结构的战略性调整既可以体现为跨行业的调整,也可以体现为行业内的升级换代式调整。”李德奎说,小鸭集团不能有效占领洗衣机高端市场,产品的市场垄断性太低,产品经济寿命期过短,是造成企业陷入被动的重要原因。

“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。”李德奎说,除了主营业务保证利润增长之外,企业一定还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。“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。”

《冷藏陈列柜第三部分试验评定》、《洗衣机、洗脱机和烫平机安全要求》三项国家标准的起草制定工作。

“现在,商业电器和汽配能占到集团业务的60%,家电占到40%。”周有志说,小鸭是做洗衣机出身的,今后集团仍会将家电业务作为发展的主要方向,最终将其份额增加到《商用制冷器具能耗限值和能效等

●专家点评

主营和附属业务
关系要厘清见习记者 张颀
本报记者 任志方

由上市到退市,在短短的5年时间里,小鸭好像坐了一次资本市场的“过山车”。2004年之后,经过了几次重组,小鸭集团才转入良性发展的轨道。小鸭的发展道路能给我们怎样的启示?山东财经大学(筹)财政金融学院教授李德奎对此做了分析。

“企业一定要有过硬的主营业务,以便作为利润的主要源泉。”李德奎说。领先的技术和过硬的质量是打造品牌所必须的,市场上的先人一步往往会带来持续性的领先优势。亚洲第一台滚筒洗衣机为小鸭带来了在这个领域连续14年的销量领先,靠洗衣机主业,小鸭才有了高速发展。

经过一定阶段的积累,由于发展的需要,上市的问题就摆在管理者的面前了。上市往往是一把双刃剑,资本经营能迅速扩张规模,也能使一个企业很快陷入困境。在国企的兼并重组、经营决策以及企业管理者的安排中,政府干预下的规模扩张往往会影响优质国企的竞争力。李德奎说,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。

上市后,有了资本市场的平台,如何调整发展战略是企业首先要明确的问题。“企业产品结构的战略性调整既可以体现为跨行业的调整,也可以体现为行业内的升级换代式调整。”李德奎说,小鸭集团不能有效占领洗衣机高端市场,产品的市场垄断性太低,产品经济寿命期过短,是造成企业陷入被动的重要原因。

“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。”李德奎说,除了主营业务保证利润增长之外,企业一定还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。“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。”

浙江吉利控股集团汽车销售有限公司 帝豪品牌事业部 | 400-672-9888 | www.dhcar.cn

帝豪

安全基因

五星

家族耀泉城

全系0首付 0月供

• EC7系 定金可翻20倍用! (定金20倍翻: 最高200元=4000元)

• 享工厂补贴价+送价值4580元原厂导航

• EC8系 济南车主两年或五万公里全程包修

欢迎莅临2012年齐鲁春季车展帝豪展位

时间: 2012年4月12日-15日

地点: 高新会展中心室外帝豪展台 舜耕会展中心室外帝豪展台

山东省网球队指定专用车

山东吉利超市帝豪五星级4S店 电话: 69927000 地址: 济南市经十路31210号

山东帝豪五星级4S店 电话: 88986666 地址: 工业南路32号

工业北路店: 88967667 匡山GEELY汽车超市: 85609366 章丘GEELY汽车超市: 83795666 商河GEELY汽车超市: 86655707 济阳GEELY 汽车超市: 81173177

长清GEELY汽车超市: 66581066 平阴GEELY汽车超市: 87883333 售后服务热线: 87292210 二手车置换热线: 18615171069 网址: www.stauto.net

帝豪品牌旗下车型 EC8 EC7 EC7-RV