



小鸭，“呛水”后振翅待飞

本报记者 张鹏

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。”小鸭电器不仅有小鸭员工的荣耀，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，为解决企业发展不均衡的矛盾，济南轻工业系统决定加大企业投资。

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体制改革大环境的需要，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

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，难以继续的企业实行了兼并、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，并且照明电器厂、第三毛纺厂、压铸厂、仪表厂、电风扇厂、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4月11日，济南洗衣机厂改建成山东小鸭集团有限责任公司，小鸭的胃口被撑了起来。

从A股上市可以看出小鸭当时的鼎盛，但另一方面，上市也悄然埋下了大型国企盛衰背后通常会有的隐患。“我个人认为，当时错过了上市的最佳时机。”刘吉荣说，相比于轻骑1993年的上市，1999年证监会提高了上市的门槛，在企业规模、总资产等方面都有严格的规定。

种种隐患在小鸭上市不久便暴露了，企业的经营形势急转直下，作为集团核心产业的小鸭电器开始走上了亏损的道路。从小微企业之前的年报可以看到，2000年小鸭业绩开始下滑，2001年开始亏损，2002年继续亏损，达2.08亿元，2003年4月被ST，直到2004年被中国重汽收购，卖壳退市。

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》等一系列表决，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年之始，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。

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

展洗衣业务”，“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。

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。

“最近几年，小鸭洗衣机年产量能保持三四十万台的规模，只是如今广告打得少了。”现任小鸭集团家电

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，模具有限公司总经理邢照斌介绍，这条生产线是目前济南汽车配套厂

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，给了模具有限公司很大发展空间。”

出身于洗衣机主业的邢照斌说，模具有限公司最初成立时是为洗衣机配套的，

但后来洗衣机主业下滑了，模具有限公司却置之死地而生，就此打开了更广阔

的汽车配套产品市场。

在家电、汽配之外，以商用展示

柜、商用洗涤设备为主导的商用电器因

为不直接进入家庭，在市民中的认知度

还不够高，但小鸭的产品却占有了不小的市场份额。

小鸭集团也先后参与了《商用制冷器具能效限定值和能效等

级》、《冷藏陈列柜第三部分试验评定》、

《洗衣机、洗脱机和滚筒机安全要求》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

60%。

“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。”李德荃说，除了主营业务保证利润增长之外，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。“领先的和技术过硬的质

量是打造主营业务的关键，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。”

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）金融学院教授李德

荃对此做了分析。

“企业一定要有过硬的主营业务，

以便作为利润的主要源泉。”李德荃说。

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，由于企业发

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。李德荃说，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

荃说，小鸭集团不能有效占领洗衣

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

荃说，除了主营业务保证利润增长之

外，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。“领先的和技术过硬的质

量是打造主营业务的关键，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。”

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）金融学院教授李德

荃对此做了分析。

“企业一定要有过硬的主营业务，

以便作为利润的主要源泉。”李德荃说。

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，由于企业发

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。李德荃说，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

荃说，小鸭集团不能有效占领洗衣

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

荃说，除了主营业务保证利润增长之

外，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。“领先的和技术过硬的质

量是打造主营业务的关键，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。”

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）金融学院教授李德

荃