

国企结缘外资 廿年增值百倍

——解读上海轻工外经公司创新发展之路

一家与外资结缘的国企,挥舞起资本经营的“点金棒”,效果怎样?上海轻工业对外经济技术合作有限公司交出了一份漂亮的答卷:这家原始资本金 1000 万元的国有企业,目前净资产达 10 亿元,20 年创新发展获得增值 100 倍的巨大收益。在其麾下,如今有 10 家中外合资企业、9 家国内合资企业和 4 家境外企业,不仅将双立人刀具、大金空调、吉列剃须刀、派克笔等世界品牌成功引入中国,还将大量上海名牌产品推销到海外。

合资企业个个成功,经营业绩年年翻红,规模不大的上海轻工外经公司,在激发经营者机制方面“长袖善舞”,在资本管理上“四两拨千斤”。去年,这家企业实现主营收入 67 亿元,比 2002 年增长了 3.69 倍;净利润 1.52 亿元,比 2002 年增长 6.4 倍。不断为股东创造价值,为员工创造机会和福利,使其走上和谐发展路。



1 援外机构踏入商海

轻工外经公司前身是成立于 1955 年的上海轻工业局援外办,按照当时的国家战略,先后在亚洲、非洲、拉丁美洲、欧洲等 14 个国家援建了 130 多项成套轻工业项目,其中在朝鲜建设的造纸厂、在越南建设的铝材厂、在古巴建设的自行车厂、在埃塞俄比亚建设的铅笔厂在当地颇有声誉。从上世纪 80 年代起,国家援外政策发生变化,竞争越来越激烈,项目也越来越少。面对新情况,国内大多数援外企业只是观望和等待,而公司前辈们审时度势,毅然决定将援外机构推入商海,用自有资金凑足了 1000 万元作为注册资本,整建制转为自负盈亏的实体公司。

1987 年 8 月 10 日,轻工业局援外办公室正式改组为轻工外经公司,当年这一小步竟成了这家企业发展的里程碑。从这一天起,一个工业局部门日益发展壮大成为一家集制造、进出口贸易和投资于一体的综合性国有企业。回首往事,公司老同志们感慨万千,如果没有锐意改革的勇气,没有惊险一跃的胆识,就不能把挑战化为机遇,然后把机遇变成胜果。这种崇尚改革的基因传导给了继任者,2002 年前后,虽然公司经济状况不错,但却存在着自主发展能力不强和发展后劲不足的问题。究竟是小富即安还是锐意进取,面对这道考题,领导层以创新进取完成了企业成长史上最壮丽的跨越。

2 “三桶金”引发“三级跳”

1000 万元的启动资金,或许在很多经营者看来并不多,但在志存高远的企业掌门人眼里,化平淡为绚丽的机会就在于此。正是因为准确出击抓住了三大投资项目,挖到的“三桶金”最终使企业成功获得“三级跳”,在改革开放中不断发展壮大。

第一桶金,是以 56 万元投资换来 1 亿元收益,时间只有 12 年。轻工外经公司是上海最早开展与外商合资的单位之一,早在 1982 年,就与美国一家公司建立了香精合资企业,当时投资额仅 56 万元。到 1994 年,合资企业经

营达到高峰,年利润超过 1000 万元。这时,美国母公司被德国某知名香精公司收购,随之而来将对上海合资企业战略调整,有可能从原先的利润导向型转变为市场导向型,从自主经营型转变为生产加工型。面对潜在的威胁,轻工外经公司迅速作出抉择,毅然在合资企业的价值顶端出售股权,最终以 1.06 亿人民币的价格成交,比原始投资增值了约 200 倍,为公司后续发展奠定了强大的物质基础。

第二桶金,找到了一只年收益上亿元的“金鸡”。1995 年,以出售香精合资企业的收益,轻工外经公司投资 1041 万美元,与日本大金公司合作开展空调项目。从 2001 年起,上海大金进入高速增长期,销售收入从 2002 年的 10 亿元发展到 2006 年的 36 亿元,净利润从 2002 年的 2.19 亿元发展到 2006 年的 6.19 亿元。面对诱人的中国市场和富有竞争力的中

3 “贴身经营”共建共享

从原来不到 10% 上升到 35%。轻工外经公司旗下一家最“袖珍”的公司从事空调安装,投资额仅 150 万元,原先以安置人员为主要目标,但就是这样一家小企业,从 2002 年实行经营者群体持股后,现在年利润近 200 万元,等于每年收回一个企业。

对于海外公司经营者,有关部门曾明令不得持股。但随着改革的深入,轻工外经公司管理层发现,不少国有企业在海外办的贸易公司、实业公司破产了,但经营者一点也不心疼,因为损失的钱都是企业的。更有甚者,明里为国有企业工作,暗里自己再开一家公司,暗渡陈仓。这样,国有海外公司怎么

经营得好?必须把经营者的个人利益和国家利益捆在一起,公司才有可能办好。于是,鼓励海外经营者持股,目前条件无法持股就虚拟持股,虽然名义上经营者没有股份,但实际交付了真金白银的股金。轻工外经公司在非洲某国投资的进出口贸易公司,从 2003 年实行经营者群体虚拟持股 30% 后,去年利润突破 600 万元,最近 3 年平均投资回报率超过 100%。

如何达到投资效益的最大化?在轻工外经公司的控股企业中,还提出了经营者风险抵押方案。经营者支付相当于企业净资产 10% 的抵押金,如果企业出现亏损则从其中抵扣,有盈利则获得相应分红。企业

国生产要素,日本公司期望在中国有更大更快的发展,从 2003 年起开始在中国寻求新的战略布局,先后独资设立了综合空调厂和中央空调厂。针对快速增长的市场和日方的战略考虑,轻工外经公司作出了“以减持股权来换取发展空间”的战略抉择,最终在去年形成了将日方 3 家独资企业并入上海合资企业的方案,并于当年 10 月完成合并重组。重组显然带来了新的上升动力,今年前 5 个月,上海大金实现销售收入 19.7 亿元,同比增长 64%。预测到后年,新的合资公司销售收入有望超过 60 亿元,出口达到 2 亿美元,净利润达 8 亿元。大金项目给了轻工外经人更多信心,在经济全球化的今天,要以更加开放的心态和更加长远的目光来判断形势,才能不断获得新的发展机遇。

第三桶金,打造成一个“聚宝盆”。利用从大金空调项目的收益,轻工外经用 1.3 亿元收购了上海刀片厂 70% 的股权。上海刀片厂是一家工业老字号企业,但目前已从生产制造型向投资管理型转变。公司旗下有吉列刀片、双立人厨具、双立人刀具、派克钢笔、斯图尔特润滑油等多家中外合资企业。作为公司下属的一家改制企业,上海刀片厂净资产 2.8 亿元,改制后在引进新项目 and 经济效益方面均有出色表现,年产生利润稳定在 5000 万元左右,成为轻工外经公司产出最稳定的“聚宝盆”。未来 2 年内,上海刀片厂还将引进 3-4 个项目,投资 2 亿元左右,每年可让公司分享一块诱人的“蛋糕”。

盈利若超过同期银行利率,还能获得一定程度的奖励。与民营企业合资成立的三花薄膜厂,董事长、总经理都交了风险抵押金。而在南非的一家文具加工和贸易企业,从 2004 年起对经营者实行目标考核后,最近 2 年的利润高于前 8 年的总和。

在机制创新中谋求进步,这是轻工外经公司又一条成功之道。如何对企业的机制施行改造,是摆在企业经营层面面前的一道课题。以“贴身经营”为主要内容的机制创新,使企业利益和经营者更加贴心贴肉。如今,在轻工外经公司所属的 20 家企业中,去年平均净资产收益率超过 20%,其中最高的超过了 80%。于是,在这家国有企业经营管理体系中,没有办不好的企业,没有干不成的事业。

本报记者 秦武平

管理步步为“赢” 实干积累实力

——上海轻工外经公司经营者群像

杨文倡 定位“四化”

市劳模杨文倡,是现任轻工外经公司董事长兼总经理,他是业内知名的营销和管理专家。2001 年,他出任公司总经理后,提出了“效益最大化、机制市场化、资产优质化和管理人性化”的经营理念,梳理了每个投资项目,并改造公司业务流程,使经营管理水平上了一个台阶。从 2002 年到 2006 年,公司净资产增长了 2.88 倍,达到 8.8 亿元,为国有资产保值增值最快的时期。喜欢实干的杨文倡,最信奉的经营理念座右铭为:坚持做到“不用虚假利润粉饰太平,不拿虚幻前景迷惑领导,不把不实资产留给后人”。

屠恒平 最佳拍档

“最佳拍档”,是许多外方合作者对上海刀片厂厂长屠恒平的共识。屠恒平在上世纪 80 年代末上任时,上海刀片厂净资产仅 400 多万元,而到 2006 年净资产已扩张到 2.8 亿元。从 1992 年成立第一家合资企业上海吉列至今,上海刀片厂先后以参股方式组建了 6 家合资企业。实际上,作为多家合资企业的母体,上海刀片厂已由一家纯生产型的制造企业,转变为一以资本运作为重心的投资性公司。在外方心目中,屠恒平是什么难题都能解决的能人,每当合资企业遇到问

题,外方总经理第一个要找的人就是他。

德国双立人公司是一家生产顶级餐厨具用品的跨国公司,当 1994 年德国公司来中国寻求发展时,正是屠恒平对中国市场的独到见解和对事业的执着追求博得外方尊敬和信赖,最终使项目落地上海。十多年来,合资企业连续 5 次增资,产品从初期的刀具延伸到锅具,去年销售收入近 5 亿元,净资产收益率超过 30%。今年德国双立人公司还计划在上海投资 3 亿元,推出其最具全球竞争力的西式餐具产品,并要把上海的合资企业建成双立人在海外的最大制造基地。

徐玲 创新先锋

三花塑料薄膜公司党总支书记兼董事长徐玲,是全国塑料薄膜行业知名专家,也是企业经营管理的创新先锋。从 1993 年起,她带领在政策破产后重建的三花薄膜厂奋发图强,用了不到 2 年时间就使企业恢复生机,新研发的光转换无滴长寿多功能大棚膜在 2001 年获得上海市科技进步一等奖、国家科技进步二等奖,成为当时唯一获得市级科技进步一等奖的中型工业企业,填补了国内薄膜行业空白。

2003 年,她带领企业二次创业,先分出一部分业务和国际著名

农用薄膜公司成立合资企业,留下的业务和一家民营企业组建了多元投资企业。为进一步转换经营机制,也为了表示对企业发展的信心,她和总经理两个人自愿拿出相当于企业净资产 10% 的现金作为抵押,与企业共存共荣。现在,她又在奉贤星火开发区建设新的生产基地,准备在 5 年中把企业办成华东地区最大和最具竞争力的塑料薄膜生产企业。

全球化经济浪潮席卷而来,国企要不输给外企,就必须比外企更强。轻工外经公司的经营者们认识到,只有大胆解放思想,坚持以改革为动力,才能在未来的 10 年、20 年再创辉煌。

卫振华