

Special report

# 广东丝绸：体制优势锻造新龙头

2007年3月的俄罗斯“中国年”国家展上,广东丝绸集团的产品作为中国丝绸纺织行业的惟一代表,与三峡工程、青藏铁路、神舟六号等八大行业代表进入国家会展中心展区,展示着中国丝绸纺织业的风采。如果在10年前这儿几乎是不可想象的事。

10年前,广东丝绸集团公司所属85个并账单位84家亏损;10年后的今天掉了个:除一家亏损外,84家飘红盈利,利润总额从-1732万元增长到1.2亿元,国有净资产由2000年的1789万元,增至2006年的4.65亿元,进出口总值由6.9亿美元增至23.3亿美元,成为我国最大的丝绸出口企业。广东丝绸集团凭借什么一跃成为中国丝绸纺织行业的一面旗帜?记者走进国务院国资委树立的国有企业十大典型之一的广东丝绸集团,探寻它的创新之路。

◎本报记者 邹陈东 李雁争

## 创新机制激发的活力

2000年前后,国有丝绸进出口公司大多数经营困难,行业面临全线亏损。广东省的国有丝绸进出口公司也不例外,有的负债累累已经濒临破产。广东省政府为了解决行业性的全面亏损,决定将广东省丝绸集团列为省属23家资产经营公司(企业集团)之一,对其进行授权经营,将全省地市的80余家国有丝绸公司划拨成为丝绸集团的子公司。

如何盘活国有资产,让这些企业重获生机,成了广东丝绸集团的当务之急。广东省丝绸集团董事长蔡高声对记者讲起当年的困境是一语中的:“对传统的国有外贸企业来说,保持纯国有不行,简单地一卖了之也未必可行。作为丝绸纺织业这种竞争性行业,尤其是中小型企业,体制不活是‘致命伤’。”

于是,广东省丝绸集团对下属企业实施了全面的产权制度改革。根据企业的不同特点,相继摸索出七种不同的改制模式:包括主体重组、整体改制、整合重组、退出重组、建新租旧、抵押经营、依法破产。

对当初为何有7种改制模式,蔡高声告诉记者当时是从丝绸的实际情况出发做出的。一厂一制,从实际出发,不搞一刀切。

提起当时组建股份公司的困难,蔡高声依然记忆犹新:“因为丝绸省级公司靠外贸,活得还不错。部门机关不愿意股份制改革。但是看到丝绸集团全线亏损,不改,死路一条。一、二年就可能全线崩溃。所以必须股权多元化。这种制度公布后,职工反映很强烈。前后修改了5次。”

改制经历了艰难的过程。集团明确要求管理层全体人员要入股。他们采取了先选管理人员,确定合格之后还要求其出钱参股,如果不参股就不能管理企

业。改制后的子公司国有持股比例一般为35%-60%之间,经营班子、骨干和员工各占有一定股份,实现了产权多元化,形成了公有制为主体,国有控股、参股、混合型所有制的格局和较好的法人治理结构,建立起有效的现代企业管理制度。

对于经营者和员工来说,改革的过程是痛苦的。他们要“真金白银”地拿出钱来,与企业风雨同舟。改革把企业与员工的利益紧紧捆在了一起,也把企业员工的力量拧成了一股绳。以产权为纽带管理的各企业呈现出体制新、机制活、效益好的崭新面貌,绝大部分企业生产经营和经济效益都大幅度增长;原来盈利的企业锦上添花,亏损的企业内部活力和能量开始迸发——

中山市丝绸进出口公司1999年出口为4340多万美元,净资产仅有130多万元。改制后企业得到了迅速发展,2006年进出口额达5亿美元,净资产增加到4522万元,盈利2069万元,并创出了自己的服装品牌;

始兴公司改制前已濒临破产,通过注资收购地方缫丝厂,形成茧、丝规模生产,创造了集团公司贸工农一体化的“始兴模式”,产品质量由平均2A级提高到最高级6A级,改写了广东不能生产高等级丝的历史;

潮州公司原来是一家濒于破产的子公司,资不抵债3000多万元。经改制引入民营资本后起死回生,出口大幅增长,成为当地外贸出口的主力军……

5年时间过去了,国有资产当时是1789万,现在的账面资产是46500万,减掉退出员工和资产实际是36500万,增长了十多倍。这充分说明股份制改革的成功。国有资产增值了,职工收入增加了。



广东丝绸在俄罗斯“中国年”上的展台 资料图

## 兼并重组要打造丝绸纺织航母

蔡高声告诉记者,丝绸纺织业要做大做强,光有经营贸易不行,还必须有产业基地。然而现实是,人们常用“一年涨两年跌”来形容蚕茧行业市场波动的频率,价格好时蚕农一哄而上种桑养蚕,不好时又会挖桑毁蚕,蚕茧原料供应不稳定,严重影响企业对外贸易。

为了稳定行业基础,广东省丝绸集团发挥优势,先后在珠三角、粤西北、西江流域等地建成桑蚕产业带,并建成41个出口生产基地,抓点带面,以企带村,以工促农,发挥贸工农一体化优势。他们实施“公司+基地+农户”的生产经营模式,巩固产业链,并且与农户、村集体签订“低补高就”的保护价订单——市场价格低时按“订单价”收购,高时则随行就市。

目前,广东省丝绸集团带动建设的桑园面积达80万亩,带动35万农户,150万农民脱贫致富,年产量从2000年的30万担增加到2006年的140万担,实现了农民致富、企业增效、国家增收的“三赢”效果。

今年,他们开始把触角伸向周边省份,2月1日,由广东丝绸集团控股55%的广西丝绸集团挂牌;6

月,广东丝绸集团抓住泛珠三角合作的机会,实施商务部提出的“东桑西移”战略,挺进泛珠腹地,成功重组了湖南省丝绸公司。

通过重组,广东省丝绸集团要把广东丝绸贸工农一体化的经营模式,快速嫁接到资源丰富的内陆省份。蔡高声告诉记者:“重组广西、湖南两家公司,可以打通上下游产业链,实现丝绸、纺织产业联动,快速做强做大,提高中国丝绸纺织业的国际竞争力。”

在整合省外资源的同时,广东省又做出重大决策,将广东省广新外贸集团旗下的轻纺控股公司合并重组进入丝绸集团,重

组后的新公司定名为广东省丝绸纺织集团。业内人士在接受记者采访时的评价是,这将是中国纺织业最大的一次重组,届时广东丝绸纺织集团将成为全国丝绸纺织业中最大的“航母”。

在产业链的另一端,广东省丝绸集团加大了自主创新和科技研发能力,建立广东丝绸高新技术产业基地,同时发挥国有经济在产业结构调整中的主导地位,启动佛山珠三角区域总部、粤西茂名区域总部,拓宽产业基地、市场空间和经营模式,推动丝绸纺织业的结构调整和产业升级,实现外贸增长方式的真正转变。

## 弘扬丝绸文化 去打造世界品牌

中国丝绸几千年的历史,创造了灿烂的丝绸文化。古人开拓的“丝绸之路”,为沟通东西方经济、政治、军事和文化交流,促进人类的文明与进步做出了伟大的历史贡献。丝绸产品更以舒适、优雅、雍容华贵著称于世,被誉为“纤维皇后”,极大的点缀和展示了人类丰富多彩的美好生活。

蔡高声告诉记者,丝绸曾经的辉煌不能说明可以止步不前,我国丝绸行业前几年困境就表明必须创新才能长远发展,自主创新才是丝绸纺织服装业持续发展、保持优势地位的根本途径。

他们一方面抓产业源头,培育一大批优质高产蚕桑新品种,并且加快重点企业传统生产工艺、技术和设备的改造,提高技术创新和产品开发能力,开发高技术含量、高附加值的丝绸面料和服装产品,使茧丝绸生产上规模、上水平。另一方面,又抓品牌,努力提升产品品位和价值,重点加强“丝丽”等一批自主品牌的专业化生产、高品位风格、优质化形象的建设、培育和推广工作。

为了提高国际竞争力,他们投入专项资金,聘请名师设计,建立完善的质量体系,形成了出口商品从接单、设计、生产到品牌推广的产业链。经过艰苦努力,他们的自主品牌已经成为新的利润增长点。

2006年,在意大利“米兰”国际时装周上,广东丝绸集团的自创品牌“丝丽”(SILIQUE)与国际品牌同台竞技,实现了中国服装品牌走向世界的新突破。目前,“丝丽”已在中国、香港和欧美的15个国家和地区注册,被商务部列为“重点扶持发展的名牌出口商品”,广东省的“著名商标”,成为代表丝绸形象的民族名牌。

面对已经取得的成绩,广东丝绸集团当然不会止步不前。蔡高声对记者描绘的前景是要做出口居全国前列、品牌质量国内外驰名的大型集团公司。蔡高声表示他们将通过不断深化改革,争取做大做强做优,力争到2010年实现外贸翻番,进出口总额达到50亿美元,实现营业收入500亿元,创全行业税收25亿元。

# 23.3 亿美元

广东丝绸集团10年时间利润总额从-1732万元摇身变为1.2亿元,国有净资产由2000年的1789万元,增至2006年的4.65亿元,进出口总值由6.9亿美元增至23.3亿美元,成为我国最大的丝绸出口企业。



◎本报记者 李雁争 邹陈东

# 做领头羊要尽快培育上市公司

专访广东丝绸集团董事长蔡高声

困难时期,这些连锁店成了很大的负担,最后不得不关掉。因此我们要吸取教训,对海外市场也要量力而行,要适当投入。

记者:与浙江、江苏等地的民营企业相比,您认为广东丝绸的优势在哪里?

蔡高声:广东丝绸是国有企业,国有企业性质要依靠党组织和职工。现代企业制度要依靠董事会和监事会。这两种依靠是可以有机结合的。就拿广东丝绸来说,我们一年有三个会。每一年的年终总结会3月才开。为什么不在元旦,要对报表进行审核,等监事会确认赚这么多钱是真实有效的,我才给经理们发年薪。不是说像过去一样,报表一出来,他就赚了一亿,等他离任了,才发现坏帐一亿五,所以说广东丝绸改制5年,已经达到财务真实的效果。

第二个会是半年总结,在7月;第二个会是提前布置下一年的工作,在11月底,为什么广东丝绸的业务比其它公司快,因为我们有前瞻性。所以说我们改制后的财务状况是真好,现金流也是真好。当然现在退税慢有一定影响,但是不影响基本面。因为我们在内部做得规范、管理。

### 内外双修抵御风险

记者:这几年市场环境对纺织非常

不利,广东丝绸怎样看待这一系列不可控的外部风险?

蔡高声:从国际市场看,纺织外贸企业这几年是最困难的时期,辉煌时期我们一美国可以赚一美国甚至两美国。与现在一美国可以赚一毛钱两毛钱相比,我们不是经历“阵痛”,而是每年都在“挨大刀”。这几年的一系列变化:取消外贸专营政策;取消出口补贴;实施配额许可制度;应对国际市场反倾销,还有人民币升值,这些变化,特别是前四条全都是冲着纺织外贸来的。

这些政策其实也都是纺织行业自己造成的。中国丝绸业在82年到92年经历了鼎盛时期,当时的丝绸是皇帝女不愁嫁。年长的人知道,85年、86年到89年有一个丝绸大战。丝绸价格飞涨,3万多人民币的出口价最后是5万美国。丝绸作为单一产品,是中国所有产品中,创汇最高的产品。最主要的原因是供不应求。于是88年全国开始大面积种植,92年的时候,全国开始产量突破历史最高,开始供过于求。95年开始,到99年,中国丝绸业走入低谷,皇帝女变成苦菜花。为什么?在于盲目、多投、无序,结果把丝绸这个“纤维皇后”变成了什么都不是——过去大家都知道,有钱人才能穿绸缎衣服,但是当时到巴黎,纽约的街头,我们发现地摊货就是丝绸,搬运工穿我们产的丝绸。特别是中国一些出口

公司,无序竞争,相互压价,自相残杀,让外国人赚了我們很多钱。

但是对我们公司来说,短期内还有一定的风险承受能力。原因有两个。第一,我们有自主产权,有自营品牌,利润空间比行业平均水平大;第二,过去签订的合同还没有执行到期,所以公司还有一段时间可以调整适应。

怎么调整?简单说就是练内功。尽力做好自有经营品牌,保证质量、提价,应对反倾销。本来纺织行业就应该这样做。另外,从近期中央的表态来看,降低退税率已经成为定局,全行业必将有一次洗牌。洗牌后的恶性竞争应该也会更少一些。

记者:经营广东丝绸的内部风险又是什么,对您而言,内部风险和外部风险哪个压力更大?

蔡高声:内部风险就是农业这一块。农业占集团总资产的30%,但是农业本身是利润极低的,几乎没有钱赚。有人说农业利润低,那就不如不要。但是不要也不行,农业是广东丝绸的根,是生产的第一车间,必须保留。对我个人而言,因为农业低利润的因素,省国资委对我的考核压力很大。

对集团而言,因为摊子大,费用也就大。而整个行业周期的原因,总体利润微薄,这就是集团的内部风险。内外哪个压力大?其实都很大。

### 以上市为目标做大做强

记者:您说整个行业可能还会有洗牌,广东丝绸如何利用这个机会,还有没有继续收购的计划?

蔡高声:目前和几家外省的纺织公司还在谈判。我们对重组方有一个要求,就是领导班子一定要好,否则重组的消化会比较困难。但是,下一步我们不是要盲目扩张,而是要把已经重组的资产吸收利用好。企业的生存目的是为了赚钱,我们要做丝绸行业的领头羊,再加上两广、湖南的合作,要打造南中国丝绸的产业带,就是我们未来5年要做的事。按照过去5年的成绩和我们的未来目标,我对5年后的描绘是出口居全国前列,品牌质量国内外驰名的大型集团公司。

记者:今年广东丝绸成功重组了广西、湖南两家省级丝绸企业,省国资委在这次重组中做了很多工作,您怎么看这种政府主导的重组?

蔡高声:首先,重组带来了体制上的创新。一开始,广西、湖南公司的一些管理人员不是很积极。后来我们在谈判时就说,重组后一定是股份制,经营者也会持股。两个省级公司和省国资委到广东丝绸的各地分公司看了很多次,看到我们的体制的确好,国有资产保值增值率

高,员工收入高,企业文化也好。其次,我们三家公司可以优势互补,广西、湖南的公司资源相对丰富,如果和广东丝绸的技术、管理和海外市场等方面的优势对接好,可以实现共同发展。所以这种重组,不是简单地“拉郎配”,我相信不出三年,重组的优势就能够发挥出来。

记者:广东丝绸下一步在进入资本市场方面有什么打算?

蔡高声:融资工作,我们做得还不够。作为一个企业集团,我们应该有自己的上市公司。其实在1999年改制的时候,广东丝绸就成立了一个以丝绸为品牌的股份公司,改制后由于产业环境变化大,这个工作就暂时搁置了。下一步,我们要尽快培育优质资产上市,这也是集团创新工作的一部分。

现在看来,比较有可能上市的就是丝丽品牌这一部分。它有外贸,有缫丝厂,有织厂,有服装厂,还有种植基地。第二个部分就是中山丝绸集团,它有外贸和外贸,目前正在收购一些连锁店和商铺,使资产结构更加合理。中山集团的资产总额约一亿,去年的利润达到2000万。而且改制这么多,虽然经历了行业的低谷,公司始终是盈利的。因此,推两块资产上市我们认为比较成熟,现在需要做进一步的论证。要成为丝绸行业的新龙头没有上市公司是不可想象的。