

2 热点透析 Hot Dialysis



核心提示:雅戈尔以生产服装起家,而后大举进军房地产,同时又在炒股、做期货等投资领域风生水起。 不过,2010 年以后,雅戈尔开始面临“三驾马车陷入泥潭”的困扰——服装行业整体不振、房产受制宏观调控,而投资也因大盘低迷屡遭“滑铁卢”。2011 年开始,意识到“房地产市场、资本市场融资功能丧失”的雅戈尔,曾公开喊出了“重回主业”的口号。但服装行业的环境却又大不如前。

地产不振、金融投资告急,服装行业的环境却又大不如前

雅戈尔“重回主业”遇困扰

■ 尹聪

“做衣服赚钱太不容易”

去年,服装为雅戈尔带来了超过 8 亿元的净利润。更早之前的两三年间,雅戈尔每年均可从服装板块中获取 7 亿元左右的净利。“服装板块的现金流非常稳定。”雅戈尔董秘刘新宇说。

支撑起这一“成绩”的,是供职于雅戈尔的近 9000 名生产人员和超过 1 万名销售人员。他们分布在面料、生产、物流、销售等上下游各个环节上。

在完善终端的零售环节上,雅戈尔亦有相当人力和财力的付出。其在年报中写道,去年新增营业网点 303 家,并组建装修事业部装修了 654 家卖场。

“有的网点是购买物业,有的是租赁,但整体上位置都比较合适。”刘新宇称,自营专卖店等网点的形象,关乎雅戈尔品牌的提升以及物流调剂和管理等。

“做裤子做衣服赚钱太不容易了。”一位浙江老板曾在媒体上如此点评雅戈尔和李如成,他理解李如成“想赚快钱”的心情。

这里所说的“快钱”,主要是指李如成携雅戈尔闯入的两个领域——与服装毫无关系的地产和金融投资。在这两个高手众多的领域,雅戈尔曾搅起一片“腥风血雨”。它是“地王”,也做过“股王”。

地产利润数倍于服装

2009 年,楼市火爆,雅戈尔三四百人的地产团队创造的利润,约为几万工人支撑的服装板块利润的 2.5 倍。

“每个企业都在演进。我们靠服装挣的钱来投资房地产,没有什么不好。”这是李如成曾认为的“服装厂盖房”的逻辑。

公开资料显示,雅戈尔进军房地产可追溯到 1992 年。彼时,雅戈尔还没开始生产西装。有报道称,雅戈尔开发地产,是因为“那个福利分房占主导的年代”预料到了“商品房市场的广阔前景”。

李如成于 2007 年喊出了“揣着 100 亿找地”的口号。这一年,房地产市场供销两旺,且房价大幅攀升。资本对房地产的投资热情高涨,当年全国完成房地产开发投资同比上涨 30% 多。

与此同时,实体经济危机却已隐现。从实体撤出的资金、特别是江浙一带的资金,四处游走寻投机机会。正是在这样的背景下,雅戈尔发力房地产。同时,2007 年正值股市直冲 6000 点之际,借助在股权投资的成功,雅戈尔开始了杭州、宁波和上海三座城市的“疯狂掠地”之旅。

粗略计算,不到 5 年时间内,雅戈尔仅拿地一项,支出近 200 亿元。

大手笔的房地产投资,带给过雅戈尔一段“美好时光”。以楼市火爆的 2009 年为例,雅戈尔房地产业务取得了 51.96 亿元的营收,净利润达 11.91 亿元;而同期营收 69.05 亿元的服装板块,净利润仅为 4.45 亿元。



创造 445 亿元纺织服装净利的,是雅戈尔旗下几万名服装职工。而雅戈尔地产团队仅有三四百人。

投资团队贡献五成净利

地产比做服装来钱快,比地产赚钱更快的是遇上好行情的金融投资,李如成曾表示,“投资一下子就能赚制造业 30 年的钱”。

资本市场上,雅戈尔一度享有“炒股王”、“认购王”等称号。年报显示,截至去年底,雅戈尔持有广百股份、海正药业、中信证券等 21 家上市公司的股份,其中对工大首创、广博股份和金正大的持股比例都在 10% 以上。

从资本市场的运作中,雅戈尔一度获益颇丰。其中,对中信证券的投资成功,一时为投资者和舆论叹为“神话”。

1999 年,雅戈尔出资 32 亿元,成为中信证券的主发起人之一。2006 年开始,雅戈尔开始多次减持中信证券。有数据称,雅戈尔通过减持中信证券的股票,累计套现达 60 亿元。

据报道,投资中信证券的成功,使向来稳重的李如成“喜形于色”。李告诉一家咨询机构负责人,他做服装,“利润都是一点一点积累起来的”,“但投资一下子就能赚制造业 30 年的钱”。

2008 年,雅戈尔与基金经理出身的陈继武合作,成立了凯石投资。雅戈尔的投资业务交由这家 30 多人的机构委托打理。而凯石投资将投资方向,瞄准了定向增发和 PE (私募股权投资)。

随后,雅戈尔在凯石投资的协助下,在定增领域风头一时无两。2009 年 -2011 年间,雅戈尔参与了苏宁电器、东方电气、华鲁恒升等二十余家上市公司增发,并投资了多个 PE 项目。

为此,雅戈尔动用资金超过百亿元。由此而来的回报是,2010 年,雅戈尔的金融投资业务实现净利润 12.45 亿元, 占上市公司总体净利润的 46%, 远超服装和地产业务。此间,“中国巴菲特”等光环,被冠到了李如成的头上。

去年投资板块亏 2.31 亿

雅戈尔常被引做国内企业“不务正业”的典型。2011 年时,李如成回应“不务正业”的说法称,只要是适合企业,都是可以做的,

“服装、房地产和投资三个领域,我都很喜欢,都是坚持要做的。”

赶上好的光景,“三驾马车”齐头并进、互相牵引,确实不失为理想的模式。但有的年份,比如 2011 年时,其中的两驾马车中的地产和投资“被套”。

自 2011 年开始,号称“史上最严”的房地产调控政策实施。雅戈尔地产所布局的苏州、杭州、上海和宁波,均相继出台了限购政策。

由此而来的冲击,从雅戈尔的财务数据中显而易见。2011 年,雅戈尔地产业务实现营业收入 36.36 亿元,同比大降 46.94%,净利的降幅也达 15.86%。

地产不振,金融投资也开始告急。去年 8 月,雅戈尔与凯石投资意欲分家的消息,开始见诸媒体。股市低迷下,雅戈尔的投资业务遭遇了“滑铁卢”。有报道称,2011 年前 10 个月,雅戈尔参与了十余家上市公司的定向增发,其中有 8 家浮亏。此间,其持有的多只股票亦遭套牢。

年报上的数据,更能直观显示出投资业务的步步趋艰。2011 年,雅戈尔投资板块的净利为 4.87 亿元,较 2010 年大降 60.9%。而 2012 年,投资板块业绩进一步恶化,变为亏

▼ 延伸

“投资实体不如存款赚得多”

5 年前,有一句李如成的话见诸媒体,“做任何投资,要根据中国经济发展的方向去把握。”彼时,李如成指挥下的雅戈尔,正在忙于拿地 and 炒股。

2007 年以及其后的两三年间,正值中国房地产火爆之年——房地产供销两旺,房价一路疯涨,各地抢房热潮汹涌而来。与地产的火热相对的,是实体经济却在经受着金融危机带来的寒冬。

数据显示,实体经济的利润率降至 5% 以下,而房地产却能轻而易举地达到 30% 以上。“开千人大厂,不及老婆炒房”,是对这一对比的真实写照。

不少资本纷纷逃离实体经济,涌入楼市。2009 年,浙江民营企业百强排行榜上,有 60 多家非房地产主业的企业,涉足了房地产。雅戈尔、奥康鞋业、生产电气的奥克斯以及服装行业的培罗成,均在此列。

一度大牛的股市也是部分资金的淘金之地,炒股早已成为上市公司的“风潮”。数

据 2.31 亿元。

“争取比别人的冬天温暖”

随着地产调控和股市低迷的到来,近两年来,雅戈尔曾多次提出重回服装主业,“雅戈尔的强项还是服装”。

“现在的情况下,发力服装的难度正在加大。”在服装行业观察人士马岗看来,目前服装行业的环境大不如前,“男装品牌竞争十分激烈”。

“现在确实经济大环境不太好,服装消费比较低迷。”雅戈尔董秘刘新宇说,服装行业整体都在过冬,雅戈尔所要做的是运用其“积累多年的营销网络和品牌形象”,“争取比别人的冬天过得温暖些”。

同时,年报显示,截至去年底,雅戈尔的服装存货为 15.2 亿元。刘新宇称,相比于 40 多亿的销售额,15.2 亿元的存货属于正常范围,“而且其中一部分服装是用于专卖店里的展示和铺底,并不是卖不掉的衣服”。

而对近年来雅戈尔培育旗下几个年轻品牌的做法,马岗认为,这种细分市场的思路值得尝试,有助于雅戈尔去吸引 35 岁以下的消费者,“但一个全新的品牌,从产生到被市场熟知和消费者接受,可能需要很长的时间”。

至于对地产板块的依仗,仍像是“戒不掉的瘾”。即便前不久 48 亿元的土地款“打了水漂”,但地产仍将是雅戈尔主业之一。

根据刘新宇的表述,220 亿元的地产库存,“不能单看数据,还要看开发规模和销售情况”。刘新宇称,目前雅戈尔旗下的地产业务销售良好,且不存在降价等行为。

“雅戈尔不存在资金链紧张的问题。”刘新宇称,销售回款足以支撑地产项目的后续开发,“服装板块也能提供稳定的流动性”。刘称,雅戈尔还会适当进行土地储备。

据显示,2007 年以后,炒股的上市公司数量一直在 500 家以上。像雅戈尔一样持有十几只股票的“炒股专业户”,已是屡见不鲜。

“工业企业炒房炒股,不利于发展实体经济。”去年,工信部官员称,为吸引资本留在实体经济,将推出为中小企业减负、给予补贴等措施。

据温州中小企业发展促进会会长周德文了解,目前温州的民间资本对实体经济的兴趣依然不大。周德文称,随着近年来房地产遭遇调控和股市走熊,已经有部分资本从这些原本热门的领域中逃离出来。

“房地产和股市都不能投了,大家对民间借贷也十分谨慎。”周德文说,这些逃离资金无法找到更好的渠道,但也没有流向实体经济,最终的归处是银行。这其中的原因,周德文归为“对实体经济仍然没有信心”。据他介绍,目前温州实体经济的利润率在 3% 以下,“投资实体还不如存款赚得多”。

(尹聪)

老话味道

问卷似窗

■ 文 / 刘鹏凯 画 / 何兵



1、指甲是人体健康状况的“窗口”,通过指甲可以判断健康与否。企业的现场管理也是一个“窗口”,透过这扇窗口,可以窥见企业内部管理的一斑。



2、一天早晨,我例行到工厂巡视。在原材料仓库门口看到一滩“水汪塘”,似油非水。闻一闻,没有气味。再用大拇指捻一捻,油腻腻的。原来是配料工将二丁脂洒到了地上。



3、顺藤摸瓜,原来配料员小沈是“水汪塘”的制造者。我和生产科长找到小沈,小沈却振振有词:“我不是不想弄好,可是这个吸料器也太不好用了,再小心也会洒出来。”



4、小沈拿出吸料器让我看,果然够破的,难怪小沈有点不服气。我看看振振有词的小沈,对生产科长说:“让大家到这里集中,做个问卷调查。”



5、“这是撒在地上的原料,每公斤 16 元,相当于 4 斤豆油。”我提高了嗓门,现场一片沉默。我又拿起吸料器:“使用这种工具能保证不洒到地上吗?谁该对他负责?请你们写到问卷上。”



6、问卷最后的答案是这样的:车间主任主动请罪受罚了;当事人气消怨散,主动扛起了责任。问卷似窗,工厂管理要的是实实在在在地解决问题。

(作者刘鹏凯系江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长)

► 国有企业采访团 兖矿系列报道之六

运用危机倒逼机制 着力高质高效发展

兖矿集团激发内生动力做活管理大文章

■ 本报记者 李国政 王辉

以主动应对危机、形成倒逼机制为手段,以提升管理水平、推进国际化发展为目标,兖矿集团大刀阔斧破除体制机制障碍,以超常规举措推动了市场危机形势下的高质高效发展。今年前 5 个月,全集团可控费用同比整体下降 20% 以上,煤炭、煤电铝、煤化工、机电装备制造各主要产业减亏创效能力显著提升,对兖煤澳洲公司、鄂尔多斯能化公司的管理模式实现创新突破。

“二季度以来,煤炭价格跌入谷底,我们积极应对,出台了领导干部带头降薪、清退非在册用工、加强经营全流程管控等‘十大断然措施’,目的就是借助困难形势形成的倒逼机制,解决过去企业发展一帆风顺时掩盖住的体制机制问题,率先向管理开刀,彻底根治阻碍长远发展的‘大企业病’,以提升发展质量、增强发展后劲。”兖矿集团总经理李位民对记者介绍说。他指出,今年前 5 个月实施的以转方式调结构、推进精细化管控和国际化发展目标的超常规举措,已经取得实效,在主要产品价格下滑、生产成本增加、经营异常困难的情况下,可控成本、管理费用同比显著下降,煤炭产量等指标实现逆

势增长,普通职工收入也实现了同比近 10% 的平均增长。

统一思想,形势任务教育到全员。集团公司自上而下层层传递压力,采取形势任务报告会、应对危机主题大讨论、“度危求进”集中宣传活动等形式,向 10 万干部职工讲清集团面临的严峻形势和困难挑战,动员全体干部职工增强危机意识、主动意识、大局意识,立足当前,着眼长远,做到认识危机、直面危机、抢抓危中之机。以积极主动、有针对性的宣传引导和目标激励,让各级干部有压力、广大职工有动力,让职工真正认识到战胜市场困局、实现高质高效发展对于加强企业管理提出的新要求,理解集团公司采取的一系列举措,把责任付诸行动,形成了人人为企业分忧解难的良好氛围。

主动应对,超常规措施见实效。以积极应对危机为出发点,重新审视企业生产经营全流程,用大张旗鼓的改革对管理流程、对体制机制动手术。集团公司规定,对完不成生产经营考核指标的单位主要负责人就地免职,并按照聘任制、任期制、契约化原则选聘经营负责人;对亏损严重、造成重大损失的实施责任追究。集团按照刚性考核原则,

坚持从严考核、监督有力,真正把“十项断然措施”细化分解到位、监督考核到位,确保基层单位“断然”落实执行。“十项断然措施”顺应了集团国际化发展要求,体现了规范内部管理、效益决定工资、业绩决定收入的市场化原则,通过果断改革创新和降本提效、控费保效、优化创效、管理拓效,实现了盈利单位自我加压增效益,亏损单位强化措施减亏损,项目建设单位顺势而为抓优化,市场化、商业化发展模式不断完善。

机制创新,向管理弊端“下猛药”。借助严峻形势下的压力机制,大力压缩产权级次和管理层级,清理退出规模小、经营状况差、投资回报率低、运营风险大的权属公司。从集团总部机关做起,精简机构,压缩人员,同时推行经营管理者聘任制、契约制、任期制,加快破除能上不能下、在位不作为等用人弊端。完善工资效益联动机制,按照效益决定工资总额、岗位业绩决定收入水平的原则,减亏增盈增工资,增亏减盈减工资,实现由“忽视效益发工资”向“提高效益挣工资”转变,解决分配大锅饭问题。进一步完善和规范经营机制创新模式,强化承包、租赁、竞聘经营单位的监督、考核、评估,截至 5 月末已完成对十余家所属企业的承包、租赁经营改

制。

抓点带面,管控模式实现新突破。加强对兖煤澳洲公司的资源整合、管理融合和运营管控,以提高经济效益为目标,在澳思达、莫拉本等 5 对矿并实施“精益成本管理”,通过压缩成本,统一采购、优化品种,兖煤澳洲公司在国际市场持续不景气的情况下,成本费用大幅度降低,离岸成本同比下降达 13% -15%。创造性实施鄂尔多斯能化公司授权经营,在鄂尔多斯召开现场会,下放人力资源、财务管理、物资采购管理等 8 项经营自主权,签订 2013-2016 年四年承包经营目标责任书,要求鄂尔多斯能化公司以发展为己任,以效益为核心,以改革为动力,努力建成区域一流、国内先进的新兴能化产业基地、高质高效发展基地、品牌信誉提升基地、职工安居乐业基地。

“我们抓住了危机中的机遇,变压力为动力,为企业长远发展奠定了坚实基础。今后的市场形势依然严峻,但是只要我们坚持深化改革、创新管理,真正把发展战略定位好,把产品结构优化好,把营销和节支降耗的措施落实好,就能够推动集团走出困境、实现高质高效发展,对此我们信心百倍。”李位民这样告诉记者。