

东方地毯:破产国企到地毯品牌的蜕变

东方地毯重新对自身发展模式做了修正:谨慎、稳步、稳定推进,集中优势做大做强地毯主业

■ 本报记者 王莹

白手起家

项目启动时负债率都是 100%

为增加企业发展后劲,寻找新的经济增长点,以产品引领市场,在 1989 至 1994 年期间,滨州毛纺在稳定粗纺毛呢生产的基础上,陆续新上了兔毛纺、羊毛衫、服装、地毯等项目。这些项目从一上马开始,就都被打造成为在财务管理、产销经营等方面拥有高度自主权的分厂。

在滨州毛纺当年新上的多条生产线中,1994 年投产的地毯项目是最后上马的一个。“当时威海有几家企业的的生产经营情况不错,我们去参观后决定上自己的地毯生产线。”原滨州毛纺厂厂长顾民强说。

项目投产后,地毯分厂确定名为金利地毯公司。“项目启动资金全部来自银行贷款,流动资金是自己融资,金利地毯从启动一开始,就背负着沉重的包袱。”东方地毯集团公司总经理崔旗说。

其实不仅是金利地毯,从滨州毛

纺总公司到各分厂,启动时的负债率几乎都是百分之百。“这也是滨州毛纺与其他企业发展过程的很大不同之处。”顾民强说。

金利地毯发展本身就背着一块大石头,生产、经营各环节之前又都没接触过地毯行业,相当于白手起家,加之市场开拓不利、销售过程中赊购情况太多,到 1997 年,金利地毯正常生产难以维系,无奈之下只得停产。

当年,金利地毯重新搭配领导班子,现任东方地毯集团公司董事长韩洪亮成为掌舵人。

“虽然生产恢复了,但那时的技术管理等各方面还都不过关,原来主打的新疆市场行情也不是太好,因此那两年也没挣到钱。虽然这样,但现在回想起来,那段时间却为企业后来发展积累了经验,并积聚了一定的生产、销售、管理基础。”崔旗说。

“

上世纪 90 年代末,曾经在全国大红大紫的滨州市毛纺织总公司(以下简称滨州毛纺)遭遇前所未有的经营困境,几经波折,原来的几家下属分厂均完成从国有到民营改制,原滨州毛纺进入破产程序。如今,十多年时间过去,当年的那些分厂,有的在转变经营思路和开拓新产品后仍然发展后劲十足,已经成为行业领军企业,还有的受市场和管理制约勉强维持。

东方地毯,是原来的众多分厂中目前发展态势最好的一家,其产品先后荣获“中国驰名商标”、“中国名牌”、“中国地毯十大品牌”等称号,但其发展,也并非一帆风顺,尤其是在企业发展到一定规模之后,面临的发展瓶颈一度让东方地毯的管理层很头疼。



滨州东方地毯有限公司董事会成员

技改促产能

每年自主开发新产品有 1000 多个

1994 年,滨州毛纺上马地毯项目时,引进的是中国最后一批单剑杆织机,在当时来说已经是比较落后,东方地毯下决心要上新设备。

2002 年,东方地毯从国外引进了两台翻新双剑杆织机;2004 年,东方地毯又从国外引进了一套全新三剑杆设备。至此,东方地毯的生产线达到 7 条。

从建立分厂到成功改制,再到陆续引进设备,包括东方地毯在内的原来滨州毛纺各分厂仍挤在老毛纺厂院内,厂房、土地又成为制约企业发展的重要因素。

2003 年,一个偶然机遇,滨州经济开发区有意让

东方地毯迁入,并同意划拨 220 亩生产用地。对此,当时韩洪亮还有些保守,虽然愿意迁至新厂址,但认为自己用不了这么多土地。后来实践证明,东方地毯在迁至新址后迎来快速发展期,220 亩土地不但没有富余,反而是不够用。

东方地毯拥有当今国际一流的地毯生产设备及相关检测仪器和实验设备,每年自主开发的新产品有 1000 多个,申请专利 100 多个,成为国内高档地毯产品生产的聚集区。最近几年,其生产销售情况一直稳居国内前三名。东方地毯真正成为了国内地毯行业的领头羊。

改制契机

两个字的变动带来无限生机

从 1999 年起,滨州毛纺各分厂陆续开始改制。2000 年 3 月,金利地毯公司实施改造,由民间资本 220 万元控股 90%、国有资本 22 万元参股 10%组建了“新利地毯有限公司”,成为滨州毛纺各分厂中第一家完成改制的企业。同年,滨州毛纺总公司另外三家所属公司由民间资本全资买断,分别组建了新的民营企业。

国企改民营,表面上只有两个字的变动,却给企业发展赋予了无限生机。

当年,金利地毯首先调整了销售区域,果断放弃原有销售主战场,全力做大沿海城市酒店;在销售模式上,为防止呆账坏账再次出现,不再

赊账销售,严把资金回款。两个看似并不重大的转变,却让企业步入了正轨。

2001 年,金利地毯改名东方地毯。当年,中国入世,给企业带来前所未有的发展机遇,而随着人们生活水平的提高,餐饮旅游业也进入发展快车道,这对主攻沿海酒店的东方地毯来说,市场一下猛然拓宽。

“当时滨州的宾馆酒店还几乎没有用地毯的,因此我们的市场几乎都在外地。在我印象中,银茂大酒店是滨州第一家使用地毯的酒店,那时高档地毯他们还用不起,用的全是我们仓库里的边角料。”崔旗回忆说。

扩张曾尝“苦果”

修正发展模式,集中优势做大做强主业

企业发展到一定水平和程度,扩张是每个企业都要面对的问题。2009 年,东方地毯在全国同行业中已经具备相当知名度,今后如何发展成为摆在企业面前的一个课题。而当年,就有一个机会来临。

那一年,国内最大医药企业集团和纺织企业集团中国华源集团下属的四家地毯企业股权拍卖,东方地毯成功拍下。这四家企业分别位于天津、湖北、安徽三地,东方地毯一下从滨州当地企业成为全国性企业。

起始,东方地毯对这些企业充分信任,在不派人的情况下由原来人员进行管理,但这种放权没有取得良好效果,由于受地域文化和原先管理者素质影响,四

家企业均出现生产经营问题,个别企业甚至无法收场。无奈,东方地毯分别向这些企业派驻管理人员,但也没取得理想结果,最终对这些企业采取了出让、租赁等举措。

那两年,东方地毯很大一部分精力都用在处理几家外地分公司事务上,不但钱没赚到,反而被搞得心力交瘁。“说到底,当时我们企业还没发展到可以自主扩张的程度。”崔旗说。

通过这件事,东方地毯重新对自身发展模式做了修正:谨慎、稳步、稳定推进,集中优势做大做强地毯主业。

总结经验

“任何企业成功都不能复制”

崔旗说,东方地毯的最终愿景,是把企业打造成在国际上有一定影响的中国第一地毯品牌,目前,东方地毯也正为之努力着。

去年,东方地毯利税已突破亿元大关,而在改制之初,全公司一年的销售收入也不到这个数。

在谈到企业发展时,崔旗说产品研发、渠道建设等各个环节缺一不可,并且哪一环也不能出现短板,这就是我们平时所说的“木桶原理”,哪块木板短了,企业发展都会受到影响。

“企业要想做好,产品市场的重要性自不必说,但我认为,人才是最基本也是最关键的因素,一支高素质、凝聚力强的队伍对一个企业发展甚至起着决定性作用,多少企业的成败兴衰都验证了这一点。”崔旗说。

崔旗说,虽然万事万物发展都有规律,但具体到每一个个体,又都有其自身特性,具体到企业,没有通用的成功经验可以借鉴,只能是充分了解自身情况后,才能针对其特点做出发展规划。“历史不能复制,同样企业成功也不能复制”。

“作为企业来说,转型升级一直贯穿着企业发展始终。不同时期形势不一样,市场不一样,设备不一样,经营企业,思路必须不断随时调整。”崔旗说。



福建厦门明发戴斯大酒店(五星级)

