

三年间从濒临破产到起死回生

“祐康”为什么能稳住?

2018年,祐康食品(杭州)有限公司交出一份令人惊喜的成绩单:年销售额4亿多元,同口径毛利润率超2015年3个百分点。2019年1月7日,为期一个月的祐康系10家企业联合管理人公开招募意向投资人预重整报名截止,多家实力名企进入角逐名单。这意味着,祐康将迎来新的开始。

政府果断出手、企业回归主业坚持创新、经销商抱团自救……一个曾因多重因素叠加而濒临破产的民企,历经3年,起死回生。其中的点点滴滴,为当前“稳企业”工作提供了诸多启示。

弃还是救?
政府的抉择背后

连绵的冬雨,湿冷异常。但走进祐康食品厂区,笔者却感觉“热气扑面”:车间灯火通明,工人在蔚为壮观的流水线旁忙碌;一辆辆冷链车候在冷库门口,等待装箱……

祐康食品总经理朱青平,站在二楼默默地俯视着车间,享受着这一刻的喧闹。同在此地,3年前曾是一片萧瑟——因为集团资金链断裂,祐康食品被迫在临近春节生产旺季全线停工。

“集团管理层散了,兄弟公司散了,工人放假了,只剩食品团队守着一点点库存过日子。”听到风声的杭城市民,手持消费券到各网点大量提货,经销商也在焦急催货。祐康还有明天吗?当时已在

祐康打拼15年的朱青平,第一次感到茫然无措。

祐康还有明天吗?2015年11月16日,祐康食品停工第一周,这个命题同样抛到江干区委、区政府面前。十几个部门紧急召开联席会议:祐康,救还是不救?

“当时大家都认为,祐康品牌有20多年历史,杭州人认同它,感情就这倒下太可惜!”杭州钱塘智慧城管理委员会经济发展局副局长王芳,对这场不同寻常的会议记忆犹新。

更关键的是,祐康食品一直运行良好,这次只是受了牵累。“救一把、扶一程,也许能盘活这笔优质资产。”

怎么救?王芳说:“当时祐康债务很高,仅食品公司就欠供应商1亿多元;旗下项目繁杂,除了房地产还有包装公司等8大产业,不确定因素太多。”

抽丝剥茧,江干区最终定下9字方针:保企业、保品牌、保员工。只救优质资产,只保祐康品牌,“腐肉”全部割离。十几个部门组成帮扶专项工作组,分头行动:发改局对接银行,延长贷款期限;商务局负责消费者权益保障,确保提货券“有店可兑”;政法委做好动员,稳定工人、经销商和供应商信心;区政府牵头,寻找投资者……

“只有一个月时间!”一线生产管理干部陶建良,默默地关注着进展。这位在祐康工作了20多年的老员工很清楚,“如果12月重

启资金进不来,无法重新开工,就赶不上第二年1月的新品发布会,届时,所有经销商和工人都会失去信心,祐康产品将彻底从货架消失!”

曙光,一点点亮起来。经政府牵线搭桥,物产中大集团股份有限公司来了,购置原材料的500万元救急款到了;暂时搁置债务,“经营性托管”的解危方案出炉,明确把经营权仍交给专业的祐康食品团队……

2015年12月14日,停工28天后,祐康生产厂区的灯光重新亮起来。整个停产期间,没有一家债主上门逼债,没有一家供应商闹事,更没有发生员工大规模辞职或维权事件。

多方保驾护航下,祐康度过最危急的时刻。

走还是留?
多方的抱团自救

临近春节,一场场祐康2019年冷饮新品发布会陆续召开。这两天,绍兴分公司经理华安正加班加点拜访经销商,“超额完成任务能享受超出的分成奖金,大家的干劲当然足!”

不止是华安,过去的2018年,每一位祐康一线生产员工,月薪都上涨了1000多元。破产危机似乎“雁过无痕”。

然而,2015年的风暴,不可避免地让祐康遭受重创。2016年,祐康的消费券预售从原本每年过亿元骤降为不到千万元。昔日的



冷饮生产车间内,工人正在制作雪糕。

合作伙伴,有的抽身撤离,有的迟疑观望。跌入谷底的祐康,靠什么再站起来?

供货商、经销商、一线员工……每个人都给出了自己的答案。

“坚决自救”,这是供货商杭州东安贸易有限公司总经理陈农的回答。当时祐康还欠着他700多万元货款,可他选择继续合作。“想明白了,要想拿回欠债,必须抱团自救,以时间换空间解决债务。”而在祐康内部是更多的自救行为。祐康人力资源总监张时胜告诉笔者,当年祐康在稳定生产之后,推出“三级合伙人”制度。“部门和分公司经理、门店长,都被纳入内部合伙人范畴,收入与效益挂钩。理论上,人人都是‘小老板’。”张时胜说,以前大家拿的是死工资,现

在还可以拿超额任务的效益分成奖励,这使每个祐康人都涌动出创业激情。

“坚持创新”,这是经销商张玉明的回答。“这一回祐康聚焦主业,把擅长的事做到极致。”身为祐康的老搭档,张玉明对产品变化最敏感。从2016年开始,张玉明发现祐康开始大胆推陈出新。比如,瞄准早餐餐桌,专门为妈妈们生产手撕红糖馒头、桂花米糕等方便早餐;把冰淇淋当零食卖,首推分装的小蛋筒。

过去3年,祐康新产品销售占比超20%,是过去的一倍以上。仅2016年首推的红糖馒头,一年就卖出3000多万元。“他们用不断更新的产品告诉消费者,祐康,从未离开!”张玉明感慨道。

俞熙娜 刘健 李凌婧 周天琦

加强品牌建设创业创新 德清累计注册商标 达7899件

日前,地处湖州市德清县的浙江鼎力机械股份有限公司一件注册商标被行政认定为驰名商标,这标志着德清县的驰名商标数已达到8件。

据悉,尝到了商标品牌建设甜头的德清县企业,纷纷扛起品牌建设的大旗,大做商标品牌建设文章。更多的企业从“无牌”到“有牌”,从“有牌”向“创牌”升级。面对商标纠纷事件频发,企业合法权益受损的现状,在政策扶持和德清县市场监管局强有力的服务下,德清县企业的商标品牌意识也越来越强,全县商标注册普及率和注册商标实现总量增长。统计数据表明,2018年德清县市场主体新申请商标注册2399件,新增核准注册商标1504件,同比分别增长38.2%和36%。

不难发现,商标的注册已成为德清县不少企业的内生动力。截至目前,该县累计有效注册商标7899件,商标品牌建设走在全市前列,其中农产品商标1041件,服务业商标1411件,与去年同期相比分别增长26.3%、28%。笔者从数据中发现,近年来农业生产经营企业正在成为农产品商标注册申请队伍的主力,他们纷纷给自家种养的农副农产品起名,用商标提升农产品的附加值。

德清三羊生态牧业有限公司负责人孙丽东早在两年前就已为自家养殖的羊注册了商标。他满怀憧憬地告诉笔者:“有了商标品牌后,不仅容易记,而且还卖得起价钱,这对公司未来开拓深加工业务,提高市场竞争力,帮助很大。”

孙建新 王珏

慈溪这家汽配企业—— 一年要研发新品500多种



由浙江长华汽车零部件股份有限公司参与修订的2个紧固件行业标准正式发布,其中“GB/T15054.2-2018小螺纹公差和极限尺寸”以第一起草单位参与修订。这家如今足以引领行业的龙头企业,是1985年从4台仪表车床的家庭作坊起家的,那时候,它叫慈溪小安长源五金厂。

1987年,在一次技术交流会上,经上海迅达电梯厂有关人士推荐,慈溪小安长源五金厂成为了某卡车生产企业的焊接螺母供应商,以替代进口商品。接单后,攻克一道道技术难关,终于生产出符合要求的汽车焊接螺母,企业从此步入发展快车道,当年销售从上年的50万元跃至200多万元。也正因为这一个单子的契机,3年后,企业更名为慈溪城关汽车配件厂,全面转向生产汽车配件。

企业智能制造效益综合评价表明,6年多来产品成本比进口件降低40%以上,人均产值实现翻番;公司近几年年均销售增长高达15%至25%。

邵滢 岑俞贝 沈雅楠

随着国产轿车工业的发展,企业尝到了甜头,于是主动出击,寻找合作厂家,扩大市场份额。如今,“长华”年产值20亿元,国内约有70%以上的乘用车均用到长华产品。

到了2001年企业更名为浙江长华汽车零部件有限公司,从做卡车配件转向了做轿车配件,这一次的华丽转型可以说是如今“长华”真正的开端。那个年代,慈溪市对外开放的步伐加快,特别是杭州湾跨海大桥的建成,为全市民营企业嫁接外资,做强做大汽车零部件企业创造了有利的条件。“长华”也从那时候开始从嫁接外资中寻求发展。

这次,“长华”与日本布施螺子株式会社合资成立了总投资876万美元的宁波长华布施螺子有限公司。在与国外先进企业合作的同时,“长华”不断加

大技术改造投入,提升管理模式,还拿到了日系汽车企业的销售份额。

如今,“长华”年产值20亿元,国内约有70%以上的乘用车均用到长华产品。

“我们没有成功的秘诀,就是坚持不懈开发新产品。”这是长华董事长王长土经常说的一句话。从传统产品到新产品的研发,从零部件到集成焊接总成升级……“长华”全程智能化,引领产品走向高端化,实现数量扩张向质量提升转型。

企业每年自主研发500多种新产品,共拥有发明专利和实用新型专利50多项。

企业智能制造效益综合评价表明,6年多来产品成本比进口件降低40%以上,人均产值实现翻番;公司近几年年均销售增长高达15%至25%。

邵滢 岑俞贝 沈雅楠

随着国产轿车工业的发展,企业尝到了甜头,于是主动出击,寻找合作厂家,扩大市场份额。如今,“长华”年产值20亿元,国内约有70%以上的乘用车均用到长华产品。

到了2001年企业更名为浙江长华汽车零部件有限公司,从做卡车配件转向了做轿车配件,这一次的华丽转型可以说是如今“长华”真正的开端。

那个年代,慈溪市对外开放的步伐加快,特别是杭州湾跨海大桥的建成,为全市民营企业嫁接外资,做强做大汽车零部件企业创造了有利的条件。“长华”也从那时候开始从嫁接外资中寻求发展。

这次,“长华”与日本布施螺子株式会社合资成立了总投资876万美元的宁波长华布施螺子有限公司。在与国外先进企业合作的同时,“长华”不断加

大技术改造投入,提升管理模式,还拿到了日系汽车企业的销售份额。

如今,“长华”年产值20亿元,国内约有70%以上的乘用车均用到长华产品。

“我们没有成功的秘诀,就是坚持不懈开发新产品。”这是长华董事长王长土经常说的一句话。从传统产品到新产品的研发,从零部件到集成焊接总成升级……“长华”全程智能化,引领产品走向高端化,实现数量扩张向质量提升转型。

企业每年自主研发500多种新产品,共拥有发明专利和实用新型专利50多项。

企业智能制造效益综合评价表明,6年多来产品成本比进口件降低40%以上,人均产值实现翻番;公司近几年年均销售增长高达15%至25%。

邵滢 岑俞贝 沈雅楠

随着国产轿车工业的发展,企业尝到了甜头,于是主动出击,寻找合作厂家,扩大市场份额。如今,“长华”年产值20亿元,国内约有70%以上的乘用车均用到长华产品。

到了2001年企业更名为浙江长华汽车零部件有限公司,从做卡车配件转向了做轿车配件,这一次的华丽转型可以说是如今“长华”真正的开端。

那个年代,慈溪市对外开放的步伐加快,特别是杭州湾跨海大桥的建成,为全市民营企业嫁接外资,做强做大汽车零部件企业创造了有利的条件。“长华”也从那时候开始从嫁接外资中寻求发展。

这次,“长华”与日本布施螺子株式会社合资成立了总投资876万美元的宁波长华布施螺子有限公司。在与国外先进企业合作的同时,“长华”不断加

大技术改造投入,提升管理模式,还拿到了日系汽车企业的销售份额。

如今,“长华”年产值20亿元,国内约有70%以上的乘用车均用到长华产品。

“我们没有成功的秘诀,就是坚持不懈开发新产品。”这是长华董事长王长土经常说的一句话。从传统产品到新产品的研发,从零部件到集成焊接总成升级……“长华”全程智能化,引领产品走向高端化,实现数量扩张向质量提升转型。

企业每年自主研发500多种新产品,共拥有发明专利和实用新型专利50多项。

企业智能制造效益综合评价表明,6年多来产品成本比进口件降低40%以上,人均产值实现翻番;公司近几年年均销售增长高达15%至25%。

邵滢 岑俞贝 沈雅楠

随着国产轿车工业的发展,企业尝到了甜头,于是主动出击,寻找合作厂家,扩大市场份额。如今,“长华”年产值20亿元,国内约有70%以上的乘用车均用到长华产品。

到了2001年企业更名为浙江长华汽车零部件有限公司,从做卡车配件转向了做轿车配件,这一次的华丽转型可以说是如今“长华”真正的开端。

那个年代,慈溪市对外开放的步伐加快,特别是杭州湾跨海大桥的建成,为全市民营企业嫁接外资,做强做大汽车零部件企业创造了有利的条件。“长华”也从那时候开始从嫁接外资中寻求发展。

这次,“长华”与日本布施螺子株式会社合资成立了总投资876万美元的宁波长华布施螺子有限公司。在与国外先进企业合作的同时,“长华”不断加

大技术改造投入,提升管理模式,还拿到了日系汽车企业的销售份额。

如今,“长华”年产值20亿元,国内约有70%以上的乘用车均用到长华产品。

“我们没有成功的秘诀,就是坚持不懈开发新产品。”这是长华董事长王长土经常说的一句话。从传统产品到新产品的研发,从零部件到集成焊接总成升级……“长华”全程智能化,引领产品走向高端化,实现数量扩张向质量提升转型。

企业每年自主研发500多种新产品,共拥有发明专利和实用新型专利50多项。

企业智能制造效益综合评价表明,6年多来产品成本比进口件降低40%以上,人均产值实现翻番;公司近几年年均销售增长高达15%至25%。

邵滢 岑俞贝 沈雅楠

随着国产轿车工业的发展,企业尝到了甜头,于是主动出击,寻找合作厂家,扩大市场份额。如今,“长华”年产值20亿元,国内约有70%以上的乘用车均用到长华产品。

到了2001年企业更名为浙江长华汽车零部件有限公司,从做卡车配件转向了做轿车配件,这一次的华丽转型可以说是如今“长华”真正的开端。

那个年代,慈溪市对外开放的步伐加快,特别是杭州湾跨海大桥的建成,为全市民营企业嫁接外资,做强做大汽车零部件企业创造了有利的条件。“长华”也从那时候开始从嫁接外资中寻求发展。

这次,“长华”与日本布施螺子株式会社合资成立了总投资876万美元的宁波长华布施螺子有限公司。在与国外先进企业合作的同时,“长华”不断加

大技术改造投入,提升管理模式,还拿到了日系汽车企业的销售份额。

如今,“长华”年产值20亿元,国内约有70%以上的乘用车均用到长华产品。

“我们没有成功的秘诀,就是坚持不懈开发新产品。”这是长华董事长王长土经常说的一句话。从传统产品到新产品的研发,从零部件到集成焊接总成升级……“长华”全程智能化,引领产品走向高端化,实现数量扩张向质量提升转型。

企业每年自主研发500多种新产品,共拥有发明专利和实用新型专利50多项。

企业智能制造效益综合评价表明,6年多来产品成本比进口件降低40%以上,人均产值实现翻番;公司近几年年均销售增长高达15%至25%。

邵滢 岑俞贝 沈雅楠

随着国产轿车工业的发展,企业尝到了甜头,于是主动出击,寻找合作厂家,扩大市场份额。如今,“长华”年产值20亿元,国内约有70%以上的乘用车均用到长华产品。

到了2001年企业更名为浙江长华汽车零部件有限公司,从做卡车配件转向了做轿车配件,这一次的华丽转型可以说是如今“长华”真正的开端。

那个年代,慈溪市对外开放的步伐加快,特别是杭州湾跨海大桥的建成,为全市民营企业嫁接外资,做强做大汽车零部件企业创造了有利的条件。“长华”也从那时候开始从嫁接外资中寻求发展。

这次,“长华”与日本布施螺子株式会社合资成立了总投资876万美元的宁波长华布施螺子有限公司。在与国外先进企业合作的同时,“长华”不断加

大技术改造投入,提升管理模式,还拿到了日系汽车企业的销售份额。

如今,“长华”年产值20亿元,国内约有70%以上的乘用车均用到长华产品。

“我们没有成功的秘诀,就是坚持不懈开发新产品。”这是长华董事长王长土经常说的一句话。从传统产品到新产品的研发,从零部件到集成焊接总成升级……“长华”全程智能化,引领产品走向高端化,实现数量扩张向质量提升转型。