

从一家资产千万乡镇企业的衰亡：看中国中小实业的死局

2016-08-21 投资中国



更多精彩内容，点击题目下方[投资中国](#)关注我们

»» 今日微信号力荐 (长按红色字复制)

小白读财

xbducai

导读：上周回老家，母上大人拉上我去厂里摘葵花。听完我楞了一下，后来明白过来，原来母上大人又给自己的退休生活找到了一份乐趣。工厂是小姨夫的工厂，现在已经停工，半死不活的挺着，工厂中间的大片空地荒置下来，被我妈给充分利用了起来，开了一片自留地出来，一面是停工已久，破败迹象已显的工厂，一面是欣欣向荣，骄傲如火的大片向日葵.....

来源：米筐投资（微信号mikuangtouzi）

作者：零

壹

小姨夫算是家里的经商奇才，初中没毕业就开始做起了小买卖，一路从针头线脑卖到了钢筋型材。钢材生意一路顺风顺水。

2006年，上游钢贸企业的触角延伸到县级城市，小姨夫看到行业颓势之后，开始另寻机遇。

我的老家作为玉米、大豆的优势产地，亩产常年居全国前列，小姨夫看到县城作为玉米、大豆主产地的原产地低廉价格优势，开始涉足玉米、大豆淀粉类加工行业，并进行了为期一年的考察学习。

2007年，小姨夫开始投资建厂，当时小姨夫手里有900多万，又从银行贷款800多万，共计投入资金1700多万，主要生产植脂末和麦芽糊精。

2008年，工厂投产时，企业规模为40人，年营业额800多万，毛利润在30%左右。

在之后的四年间，工厂迅速扩张，2013年企业达到发展高峰期，生产线从1条生产线到3条，员工从40人到130余人，年营业额稳定在2500万，但是问题出现了——**企业营业额增长三倍有余，毛利润下降近一半。**

究其原因，显而易见，但又近乎无解。

贰

人口红利消失，人资成本上涨5成，产品价格上涨不足1成。

08年投产时，工人平均工资为1500元/月，包一日三餐，企业大门外每天都有陆陆续续排着队来应聘的基础工人。

2009年年底，4万亿救市的泡沫终于彻底进入这个四五线的县城，一时间，涌现了3个工业区，20余家企业。“用工荒”这个在长三角地区才会出现的专有名词第一次进入这个县城的视野中。

2010年开春复工，小姨夫发现没工人了，尤其是封包、装运的基础工人全跑了，只因为工业区里的工厂全面投产，起步工资2000。

无奈之下，小姨夫为了留住工人，只能也开出2000的工资。但是，即便这样依然无法改变人员流转速度过快的局面，新入厂工人在经过2个月的基础培训后，一上生产线，发挥产能，就提出加工资。外面的工资也在一路走高，不在这里做，他们可以在别处。

在通胀压力下，所有的基础工人都渴望赚钱，赚快钱，赚钱的速度必须高的过贬值的速度。

在通胀压力下，短短两年间，工人工资上涨近5成，而植脂末和麦芽糊精的售价仅上涨不足1成。

同行恶性竞争激烈，我生产的唯一目的就是压垮你。

2009年，政府鼓励村镇集体创业，并给予一定程度的财政补贴和免税补贴。小姨夫企业周边的乡镇看到了这一行的原产地成本优势，短短半年间，7家同类型企业同时投资建设，甚至个别企业开建的目的就是为了县级财政补贴。

2010年，7家企业同时投产，整个区域行业立刻陷入同质化的竞争中。新建工厂为了迅速占有市场份额，前3个月基本都以保本价销售，但因为成本控制的原因，小姨夫的工厂仍然有一定的价格优势。

紧接着，市场上出现了每吨赔50的价格，然后出现有人在偷偷赔100，尔后赔150.....

恶意压价、非理性竞争每天都在发生，曾经有家工厂的老板放出话来——

“我每天机器一转就赔5万，但是我不怕，我有政府补贴啊，赚钱不是目的，我生产的唯一目的就是彻底挤垮你，这样我才能安心吃到财政补助。”

裙带关系浓厚，工厂管理混乱，你荣，群狼吃肉，你毁，墙倒众人推。

河南县级城市乡镇企业跟南方乡镇企业最大的不同，就在于基础工人的选择上，南方乡镇企业的基础工人大都是来自五湖四海，形成固定小圈子的可能性比较小。

而在河南，在我们这个四五线小城，乡镇企业的工人基本都在自于企业所在乡镇的农村中，可能打包工就是装袋工的表妹，而质检工可能就是流水工的小姨子，裙带关系浓厚，一留全留，一走全走，基础工人形成了一个水泼不进的稳定小圈子。

而这个稳定的小圈子就形成了企业管理中最不稳定的炸药包，一点就炸。

小姨夫的工厂有奇葩规定，不准在生产车间偷吃产品。

因为主要生产的是食用麦芽糊精和植脂末，这玩意儿喷雾干燥出来后，散发着浓郁的奶香味儿，刚刚上岗喷粉车间里的工人，经不住诱惑，经常正在装袋就直接卸下口罩，抓一把塞嘴里了。还有在白糖粉干磨车间，经常有工人干着干着就舔一口白糖，甚至还有抓一把装口袋里，下班天一热，全糊在工作服里。

这些行为都是食品行业的大忌，必须严肃处理，但是一旦处理个人，小圈子立即消极怠工，影响生产。

有人会说，那干脆全开除了，从外地招工。

且不说作为五线小城的外地招工难度，即便招来了，也无法开工。外地招工这种行为会引起工厂所在地，以村委为领导的地头蛇反扑，停电停水堵门这种事情，在小姨夫的工厂里那是家常便饭。

从工厂落成的那一刻起，工厂已经和所在地村镇密切绑架在一起。你荣，群狼来吃肉，你毁，墙倒众人推。

人才培养断层：我走，不是你的原因，而是小破县城。

人才培养难，留下难，大概是每一个乡镇企业都要面临的问题。

在企业投产之初，小姨夫也从别处挖来两名从业多年的技术人员，但是在工作过程中，发现这种从业多年的老油条的一个通病——攻于算计，个人利益至上。

老周就是老油条的其中之一。平日里迟到早退，一到月底结算工资，发现扣钱立马跳脚，第二天就敢无故旷工，而且专门挑出现生产问题的时候旷工。因为老周上班喝酒造成的工作失误，5吨的植脂末无法干燥喷粉，固结在喷粉罐里，就这么10万块钱毁在一口酒里。

小姨夫也考虑到人才梯度培养，招聘大学生从零培养。2009年，聘到一名食品专业的大专毕业生——小梁。

经过近2年的重点培养，小梁也磕磕绊绊挑起大梁，两名老油条也被清除出了创业队伍，小梁成了主管技术的副厂长。

但是在2010年年底，小梁找到了小姨夫。

“王厂，我过完年想辞职。”

小姨夫彻底懵逼了，“咋？工资不称心？梁，明年给你涨工资，这都已经确定下来了。”

“王厂，不是，不是公司的原因，是我不想县城呆了，觉得没劲，上了几年大学，又回老家了，觉得没前途。咱这县城你也知道，我再干几年顶破天也就一个月拿5000块钱，我同学现在在郑州都拿6000块钱了。而且，我爸妈也不想让我呆在咱这，想让我去大城市，我大学谈的女朋友也不愿意来咱这小县城，想在郑州……”

开春复工后，小梁走了，可是小姨夫面对的是200多吨的订单任务。

乡镇企业是中国城市发展的末端——四五线城市，所从事的行业又是中国经济发展的末端——基础实业，而每年大批量人才的流向是一二线城市，最次也是地级城市，流向的行业是国家鼓励的互联网、房地产。

政府和国家每年都在反复提及乡镇企业转型升级，而乡镇企业转型的人才基础已经断裂，靠哪些人去完成转型升级？难道要靠农村那些初中毕业的厂弟厂妹们？

人资成本在上涨；同行恶意压价竞争；企业管理混乱，时刻面对地头蛇村委压榨；人才培养断层，人才流失严重；这些平日里只是见诸报端的名词，如今成为压在企业身上的四座大山。

小姨夫的切身体会就是——日子越来越难过了，资金大批量流入，但同时又以最快的速度大批量流出。

但是，日子还要过，小姨夫一咬牙一跺脚——转型升级。

叁

2013年，小姨夫做出重要决定，在原有厂址基础上，再开一条生产线，从粗加工转型到精加工，做豆奶粉、核桃粉、冰淇淋粉。

2013年，小姨夫将近几年的积蓄再次投入进去，首批投入资金400多万，生产线启动建设。

新的生产线建设到一半，压垮企业的最后一根稻草出现了——

资金链断了。

2013年年底，5年期，700万的银行贷款到期。按照原有计划，小姨夫把这700万还了，走个过场，就再贷出来了。

但是，2014年年初，整体银根收紧，贷款还了，银行针对小微企业不放贷了。

这个行业的资金充沛率要求极高。首先，玉米、大豆等农作物，因为季节天气的原因，价格时刻浮动较大，企业必须有充沛的资金囤积基础农作物，以抵抗农作物价格的季节浮动。此外，企业拿到一个订单，买方什么都没付，就需要提前支付工人工资、原材料、物流等一系列费用，最后买方结算可能还会出现承兑汇票，还需要一到两个月才能兑现。

财务说，王厂，咱账面上没钱了，但是咱这个月要支付——堆放农作物的仓库租金、建设到一半的新生产线、年前纳入的订单垫付、工人工资……

接下来，事情的发展就如你我的想象了——

剩余流动资金，不足以支撑企业大规模开工，大批量订单流失，营业额逐步下滑；
新的生产线建设彻底停滞，买来的机器装到一半，变成废铁晾在那里；
仓库里的玉米、大豆被低价贱卖，开始冲抵工人工资和仓库租金；
营业额下滑，工人逐步流失。

一步跟不上，步步跟不上，2015年小姨夫通过小批量订单，一步一步缓过来，想重新启动新生产线建设的时候，发现更大的问题出现了——

短短一年间，别家企业已经完成了生产线更新，早已投产，依然是老规矩，互相压价，低价倾销。

这样的市场，再进去已经没有任何意义。可是不进去，老的产品已经被彻底压榨的没有任何利润可言，只好半死不活的运转着。

2015年年底结算，小姨夫苦笑一声，今年白干了，一分钱没剩下。

肆

10年间，我每天都会纠缠在各种关系网络中，回家吃饭成为一种奢望。

小姨夫曾经给过我一张建厂初期——08年的招待费用单。

单单08年一年，仅招待费用大约花了35万，按照1000元/次的招待标准，08年全年，平均招待350多次，每天必有一场招待。小姨夫几乎全年的晚餐都辗转在各种酒场、牌场上。

环评没通过，停工整顿，整顿完成后，环评工作组总是推三阻四不进行二次评测，无奈之下，小姨夫提了2万块钱找到负责人，被骂了狗血淋头。第二天接到负责人电话，XX酒店，牌桌已经支好，来吧。当天晚上，小姨夫输了3万多。

环评刚通过，小姨夫接到电话，工厂围墙被推了，赶到现场，工厂所在村委领导带人以侵占农田为由，开着铲车把围墙推了。

当天晚上，上半场吃饭喝酒，中场打牌泡澡，下半场KTV给安排了两个姑娘，第二天铲车撤走。

诸如此类的招待每天、每时每刻都在发生，这些大大耗费了一个企业家原本用于企业经营的精力。

10年间，我彻底牺牲了关于家庭的一切，包括亲情、父爱、母爱。

从工厂开建，小姨夫已经彻底没有了节假日，小姨也住进了厂里。

我的表弟表妹完全处于放养状态，我的表妹从小学都已经开始住校，而表弟从小学就住进了姑妈家。在这10年间，小姨两口没有参加过一次表弟表妹的家长会。

表妹一个软妹子活脱脱被培养成了一个女汉子，高中生病住院，睁眼看到的人只有爷爷，住院一周，小姨两口压根没有露面，忙，实在太忙了，那年是工厂最潦倒的一年。自此之后，表妹大小事，从来没有给小姨打过电话，拿点钱，自己就办了。

表妹曾经告诉我，从高中之后，她就没有参加过一次同学聚会，一放假就埋头进厂帮忙，也就导致表妹到现在也没有一个靠谱的朋友。

表弟更悲惨，从小脸上的伤疤就没断过，永远旧伤未愈，新伤又发。上了小学，干脆被寄养在姑妈家，一直寄养长达11年之久。

有次，表弟在冲澡，喊道，姑，给我搓搓澡。他姑说，我忙着呢，你妈在呢，让你妈给你搓吧。我表弟说，那算了，我等你吧。

小姨夫曾经说过一句话——

从工厂投建，整个企业就如同泥潭一般，把整个家庭都拖进去，干得好不见得鸡犬升天，干不好，你的家庭就会被溺死在泥潭中。

在中国，做乡镇企业的都没有人生。

这就是小姨夫对10年实业路的唯一总结。

转自：米筐投资（ID：mikuangtouzi）



声明：本文仅代表作者个人观点，不构成投资意见，并不代表本平台立场。文中的论述和观点，敬请读者注意判断。

投资家个人交流微信：investjia，如有问题及时解答，有兴趣的朋友也可以互相交流学习哦！

财经工场

ID : tcailing

播报一切与财经、人物、经济、金融有关的热点话题！
帮助金融从业者和喜欢金融的朋友观察市场。



长按识别图中二维码



精华文章推荐：重大利好！以后房奴每月可省15%—45%利息！
这个骗局从未见过！连银行都懵逼了！（附最新10大骗局）