**明星企业为何昙花一现**

——沃博特生物科技有限公司破产纪实

汉寿县明星企业——沃博特生物科技有限公司（以下简称沃博特）从2016年4月成立，于2018年1月正式投产，至2023年9月14日申请破产，历时共七年半时间。

沃博特破产的原因最主要的是固定资产投资过大，自有资金严重不足，融资成本高；原材料大幅度上涨，公司的产品销售政策未相应调整，导致部分产品毛利润为负； 产能利用率太低，产品毛利率低，三项费用高，净利润为负，导致公司一直处于亏损状态，最终因资金链断裂而破产。

沃博特固定资产累积投资近1.4亿元，公司股东自有资金及银行贷款不足以覆盖总投资，流动资金严重不足导致公司从各种渠道融资，除大部分银行融资成本较低外，其他融资成本都较高，如收取客户预付款、占用供应商应付账款、供应链贷款、客户贷、小贷公司、融资租赁、民间借贷、高利贷等，借款的利率加上前期费用、中介费等，年化利率在8%-50%不等，综合融资成本高于产品的毛利率，随着还本付息压力越来越大，且产品销售价格与成本倒挂亏损严重，资金链断裂也就成了必然结果。

沃博特自有资金不足，历年来都有部分流动资金用于支付固定资产投资。公司2017年末收取客户冬储款1454万元，以后各年冬储资金逐步增加。这些冬储款大部分用于固定资产投资及管理费用销售费用等期间费用开支，少部分用于采购原材料备货。在原材料价格波动幅度不大的情况下，对毛利率影响大部分是因为冬储资金计付利息、冬储价格较平时价格略低引起，但在原材料价格上涨或下跌幅度较大时，如果不及时用冬储资金采购原材料，冬储资金保底政策是价涨不涨，价跌照跌，导致原材料涨跌价风险全部由公司承担，由于这个冬储政策一直未调整，最终给沃博特带来致命的打击，从2020年到2023年，受疫情影响及俄乌战争影响，原材料价格一直处于上涨趋势阶段，且上涨幅度之大前所未有，历年来资金不足又迫使冬储资金挪作它用，公司被动承受原材料涨价带来的风险，直至2022年9月份起收取的冬储资金预订的产品出现原材料成本高于销售价格，毛利率为负，成本与销售价格倒挂，亏损又加剧流动资金不足，无钱采购原材料，收取客户冬储款后无法按时交货，公司信誉严重受损，客户大量流失。2023年4月份沃博特在桃花源召开产品促销会，去的客户有上百个，但只收到8万元货款，而促销会的各项开支远不止8万元，销售至此处于停顿状态。例如2021年的销售是从2020年9月起开始冬储，制订的销售价格是根据当时原材料采购来预算产品销售价格，而从2020年9月至2021年全年，主要原材料采购价格一路狂飙，部分原材料价格及涨幅明细如下表所示：

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 原材料名称 | 202009月价格 | 202103月价格 | 2021年最高价格 | 3月涨幅 | 最高涨幅 |
| 1 | 尿素46.4% | 1690 | 2175 | 3180 | 28.70% | 88.17% |
| 2 | 磷酸一铵55% | 1810 | 2584 | 3467 | 42.76% | 91.55% |
| 3 | 磷酸一铵58% | 1935 | 2600 | 3657 | 34.37% | 88.99% |
| 4 | 氯化钾60% | 1880 | 2200 | 4000 | 17.02% | 112.77% |
| 5 | 氯化铵25.4% | 635 | 870 | 1310 | 37.01% | 106.30% |
| 6 | 硫酸钾52% | 2680 | 3030 | 4248 | 13.06% | 58.51% |

沃博特资金不足又导致产品订价时以取得尽可能多的现金收入而非合理的利润作为导向，有些产品直接按变动成本（原材料成本+工人工资）定价，尤其是在做贴牌产品时，由于到账的资金金额大，让利幅度更大，几乎无毛利润，当产品出现质量问题时，毛利润就出现负数。2022年全年销售贴牌产品共11214吨，销售收入30989918元，毛利润-3531508元，毛利率-11.4%，本意以价换量，结果连毛利率都为负数，销量越多，亏损越大，更进一步加剧资金链断裂。

沃博特资金不足还导致无法组织大批量采购，有时还不能及时给付供应商的原材料款，在供应商面前无任何议价权，供应商垫资时要给付利息，临时性紧急采购也使各项采购费用增加，从而导致原材料成本更一步增加，与同行业相比，原材料采购成本毫无优势可言，甚至出现原材料成本价就比其他公司产品的出厂价高。

沃博特资金不足又促使公司领导把主要的精力放在融资上，没有精力去管理生产，因生产线产能大，投入的原材料会在生产线各管道设备中残留一部分，停机后要及时清理出这部分残留才能让设备不被腐蚀，清理工作仅人工工资就要另外支付几千元，清理出来的原材料作为返料又会有融溶挥发洒漏等，且返料成分复杂，加入下次生产中不好保证产品质量等问题，生产时间越短，生产成本越高，且容易出现产品质量不合格的问题，故合理组织连续化生产非常重要，但因为资金短缺，设备维护检修不到位，原材料采购不及时，有时生产仅一二天就因设备问题或缺少原材料停机，最短的一次生产仅生产了92吨，一个班的生产时间都不到，这无疑造成成本增加，亏损加剧。2022年全年仅销售退货就有389吨，金额为1136571元，退货产生的运费、上下车力资、返料再生产、相关职能部门罚款等都增加了成本，增加了亏损。

沃博特高塔生产线产能20万吨/年，氨酸生产线产能10万吨/年，水溶肥生产线产能5万吨/年，BB肥生产线产能5万吨/年，总产能40万吨/年，从2018年投产以来，最高年产量仅为7万吨，产能利用率仅17.5%，产能利用率严重不足，固定资产折旧费用高，制造费用居高不下；开工率低，工人计件工资不能达到当地平均工资，为稳定一线生产工人，一方面提高生产计件工资标准，另一方面非生产时间操作工工资保底100元/天，普工不出勤保底30元/天，普工出勤保底150元/天，导致生产产品每吨折合人工工资远高于同行业，比如2021年全年生产产品6万吨，生产部工资达到560万元，平均每吨肥人工工资达到93元，远高于同行，在复合肥生产行业竞争大，利润水平本来就比较低的情况下，公司还因急需资金采取低价销售政策，亏损也就成了必然。

因沃博特产能利用率低，但相应的后勤及管理人员不能少，折合每吨肥料的管理费用也就远高于同行，从2023年1月份至2023年9月份，后勤及管理人员工资都没有发放，导致员工流失率高，人员变动频繁，新到岗人员不熟悉工作，导致人员一个没少，事情还不一定能及时办好，在一定程度上又增加了管理费用开支。

从下表中2020年至2022年销售数量（仅指肥料销售数量，不包括销售编织袋等其他销售）、销售收入、三项费用各项比较数据可以看出，销量逐年下降，而平均三项费用均在逐年上升，在公司财务账中，由于一部分融资前期费用、中介费、咨询费等收款人或收款单位没有开具发票未计入费用，还有账外支付的个人借款利息等，2023年8-9月工资未计提、2023年5-9月应交社保未计提、离职人员及工伤人员工资未计提等，实际三项费用比入账金额要更高。

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 项目 | 单位 | 2020年 | 2021年 | 2022年 | 2023年 |
| 1 | 销售数量 | 吨 | 70514 | 63481 | 40169 | 17424 |
| 2 | 销售收入 | 元 | 135747792 | 135064656 | 112084996 | 49766228 |
| 3 | 平均销售单价 | 元/吨 | 1925 | 2128 | 2790 | 2856 |
| 4 | 销售费用 | 元 | 11800040 | 11781519 | 10055673 | 2767858 |
| 5 | 管理费用 | 元 | 7850710 | 10170340 | 10153306 | 6604822 |
| 6 | 财务费用 | 元 | 2244135 | 5992953 | 7152671 | 2782535 |
| 7 | 三项费用小计 | 元 | 21894885 | 27944813 | 27361649 | 12155215 |
| 8 | 平均销售费用 | 元/吨 | 167 | 186 | 250 | 159 |
| 9 | 平均管理费用 | 元/吨 | 111 | 160 | 253 | 379 |
| 10 | 平均财务费用 | 元/吨 | 32 | 94 | 178 | 160 |
| 11 | 平均三项费用 | 元/吨 | 311 | 440 | 681 | 698 |
| 12 | 销售费用率 | % | 8.69% | 8.72% | 8.97% | 5.56% |
| 13 | 管理费用率 | % | 5.78% | 7.53% | 9.06% | 13.27% |
| 14 | 财务费用率 | % | 1.65% | 4.44% | 6.38% | 5.59% |
| 15 | 三项费用率 | % | 16.13% | 20.69% | 24.41% | 24.42% |