

对中小企业走出困境的思考

——以温州三家企业为例

■ 马建威 梁超

中小企业在我国经济结构中占有重要地位,其企业数量众多、结构灵活、市场反应快,在促进经济发展、增加就业、繁荣农村经济、促进技术创新方面发挥着重要的作用(李瑞雪、唐海滨,2008年)。然而2010年以来,大量的中小企业倒闭。以素有“民营经济风向标”之称的浙江温州为例,2011年第一季度,全市私营企业注销户数达534家,尽管全市生产性企业的订单量并没有减少,但是较大的融资压力、原材料价格上涨压力以及人工成本增加都使得温

州市中小企业面临着巨大的经营困难。笔者认为在当前的情况下,对我国中小企业的经营困境进行研究,分析中小企业倒闭的原因具有一定的实际和理论意义。本文拟以温州三家企业的倒闭为例,透析近期中小企业倒闭的现象,并提出相关建议。

一、三家企业倒闭概览

浙江江南皮革有限公司(简称江南皮革)成立于2002年7月,注册资本1 580万元,隶属于江南控股集团。江南控股

占股比例为50.5%,公司法人黄鹤占股10%左右。2008年,黄鹤以每年1 200万元“承包”该公司,成为公司法人。之后,江南皮革的运营状况一直不错,销售和盈利情况较好。2010年,江南皮革实现销售收入34 147万元,净利润3 425万元,销售利润率达12.2%。然而,2011年年初,黄鹤因参与大额赌博,欠下巨额赌资后外逃,造成公司经营整体瘫痪。黄鹤失踪后,温州市龙湾区组建了专门的工作组,并委托中介机构对江南皮革进行债务登记和审计。2011年5月底的债务

业作茧自缚,从而不利于公司的长远发展。既然股权激励计划的目的是在未来对激励对象给予一定的报酬,那么行权价格就应该和未来的业绩相配比,这样才能防止公司向相关利益者进行利益输送。以期权定价为基础的行权价格会更加清晰地反映出公司未来的经营和发展状况,可以全面地反映公司的价值和管理层的经营潜力,并且可以提高其他员工的积极性,防止公司出现“内江”现象。

4. 延长股权激励的有效期

虽然辽宁成大股权激励的有效期限定为8年,高于我国大部分上市公司,但相比公司的发展战略仍然较短。延长股权激励的有效期可以使公司股东及其治理层更好地分析激励对象的表现和公司的生产经营和战略执行情况,防止激励对象为了达到行权条件而损害公司的风险。

5. 加大激励对象中的核心技术人员

比例

股权激励的基本目的之一就是为了鼓励公司的核心员工,使享受授予股权激励的员工为公司带来更大的发展动力,并且能够激发其他员工工作的积极性。然而也避免不了激励对象往往会因为股权激励而出现“一夜暴富”的现象,这也难免会使公司的其他员工和股东产生攀比,如果公司在选取激励对象方面处理不好,就会造成公司的混乱。所以公司在确定股权激励对象时应该慎重考虑,特别是应该加大对公司的核心技术人员

启股权激励计划公告时,首期激励对象中只有7名高管,核心技术业务人员却高达42位。

6. 进一步完善公司治理结构

有效的公司治理不但有助于制定出适合公司自身的股权激励计划,而且能够有效地监督激励对象行权。辽宁成大应进一步完善其公司治理结构中的薪酬评价机制。董事会是公司治理的核心,在公司实施股权激励后,董事会应委派相关人员或设置独立的部门对公司高管或核心技术人员的经营业绩等进行监督和评价。同时,董事会还应把股权激励政策与公司的战略目标和公司所处的阶段综合考虑并出具相关的可行性分析文件。

(作者单位:东北财经大学会计学院 东北财经大学研究生部)

责任编辑 李斐然

数据显示:被直接和间接牵连的银行有10家,债务近1.5亿元;原材料供应商有70多家,涉及金额9 000多万元;有欠条、转账收据的私人借款6 500万元。黄鹤是江南控股集团董事长黄作兴的侄子,黄鹤的出逃也影响到了母公司的上市进程。江南皮革的破产暴露出来的主要问题是:负债过多,财务风险控制不足;公司内部控制体系不健全,因领导者个人问题导致公司破产,缺乏应有的应急处理机制。

温州波特曼咖啡吧(简称波特曼咖啡)的注册名为温州市莱波特餐饮管理有限公司,其实际控制人为严勤为。在波特曼咖啡品牌逐渐形成后,严勤为又扩张了数十家快餐店,此时公司已经出现资金周转困难的问题。之后他又推出主营海鲜的港尚记酒店,此项业务出现了巨额亏损,但是严勤为并没有吸取教训,继续投入资金开了4家橄榄油销售店。2011年4月19日,由于资金周转困难以及经营情况恶化,严勤为因无力偿还高利贷外逃。严勤为外逃前留下20万元现金、20万元银行存款、20多万元店铺押金以及4辆汽车供员工发放工资。严勤为出逃后温州市鹿城区政府成立资产清算组对波特曼咖啡等3家公司进行资产清算。由于资不抵债,公司最终破产。

乐清三旗集团(简称三旗集团)的注册地为浙江温州乐清市北白象三旗工业园,主营电缆及相关上下游产品。近年来三旗集团投资组建了多家子公司,经营范围扩展至塑胶、房地产、酿酒等行业。此外,该公司还通过其子公司在江苏太仓购买了一个庄园,在江西高安购入一块土地。由于经营的行业过多,投资战线过长,使得公司的资金运作顾此失彼,面临极大的压力。2009年三旗集团遭受财务危机,三家给它做贷款担保的乐清企业也受到牵连,其中昌林液压气动成套有限公司在中信银行乐清支行为三旗集团担保1 700万元。为了处理三旗

集团的1.235亿元银行债务,乐清市金融办和市人民法院曾分别召集银行、三旗集团和担保企业开过协调会,但最终不欢而散。2011年4月,三旗集团因再次出现财务危机被银行起诉,三旗集团与三家互保企业之间出现财务纠纷。同时,公司内部经营管理层发生纠纷导致管理层变动,再遇原材料价格大幅涨价,最终导致公司陷入经营困难濒临破产。

二、原因剖析

1. 扩张过度,经营盲目多元化。从上述案例可以看出,波特曼咖啡和三旗集团都存在多元化经营的情况。波特曼咖啡几年内开了数十家分店,且涉及多个行业;三旗集团则组建多家子公司,拓展多个行业业务,并且将大量资金投入房地产,这在温州地区乃至全国的中小企业都是普遍的现象。对于中小企业来说,多元化经营能够帮助其规避风险、谋求范围经济和规模经济。但是多元化经营是一把双刃剑,其实施需要企业具有一定的条件和实力,要求企业充分掌握所涉足行业的相关信息,拥有足够多的自有资金,有清晰的产权制度和完善的内部管理机制,拥有与企业扩张战略相融合的大量人才(王新建,2005年)。而这些恰恰是大多数中小企业所欠缺的。

2. 资本结构失衡,企业风险意识不足。三家企业都是由于资金链断裂、无力偿债而引起企业破产和企业责任人外逃的。江南皮革的破产看似是单纯的企业法人欠赌债外逃,与企业资金链和资本结构无关。但仔细研究后可以发现,其各种借款累计超过3亿元,远远多于其注册资本,占总资本的比例也较高,企业财务一直处于高位风险下。

三旗集团自2008年以来累计借款近1.23亿元,且大多用于购置不动产,由于短期内没有收入和资金流动,导致资金无法周转。三旗工业园区的转让价格为4 700万元,其中2 600多万元偿还以房产、土地抵押的贷款,剩下的约2 000

万元交由法院制定分配方案。此外三旗集团还有8 000万元的借款无法偿还。这就是说破产时三旗集团负债1.06亿元,与2005年增资后的1亿元注册资本基本持平。

波特曼咖啡也是在举债扩展数十家店面、涉足数个行业后出现巨额亏损、资金周转失常、资金链断裂,最终导致无力偿还高额负债而破产。

3. 融资难,资本成本高。我国中小企业习惯于在较为宽松的货币政策下经营生存。2008~2010年我国一直实施较为宽松的货币政策,虽然中小企业大量负债经营,但资本成本一直处于低位、偿债压力小。而2010年12月,我国货币政策突然转向“稳健”,并且2011年5月12日央行再次上调存款类金融机构存款准备金率0.5个百分点,我国大型和中小型金融机构存款准备金率达到历史最高的21%和17.5%。存款准备金率的提高一方面使中小企业信贷额度减少、融资更加困难,另一方面使得中小企业的资本成本率提高。工信部发布的《2011年中国工业经济运行春季报告》显示,中小企业获取银行贷款的综合成本上升幅度至少在13%以上,远远高于一年期贷款基准利率。传统融资渠道的关闭使得中小企业不得不转向成本更高的民间资本,温州地区民间资本成本率月息在2%~3%左右,年息则在20%以上,远远高于同期银行贷款。如果企业不能保持更高的收入增长率和利润率,那么民间借贷就是亏损的,会导致企业的财务状况恶化,偿债能力下降,甚至会像三旗集团和波特曼咖啡一样无力偿债、最终破产。

4. 上游行业产品价格上涨,生存环境艰难。首先,原煤价格的上涨以及一季度的持续干旱使得电力生产不足,导致一季度出现“电荒”现象。3~4月份以来,全国已有湖南、湖北、江西、浙江等十余省遭遇缺电危机。很多省份都明确提出“有序用电”,重点保障大型企业的用电需求,很多中小企业都面临“开三停

四”的局面。其次,由于一季度通货膨胀势头不减,CPI指数持续走高,使得企业的劳动成本加大。继2010年30个省(区、市)上调最低工资标准(平均幅度达到22.8%)后,2011年又有江苏、广东、北京、重庆等13个省市再次上调最低工资标准,劳动力成本普遍上涨,进一步拉高了企业的经营成本。中小企业在劳工方面遇到的困难一方面是劳动力价格上涨,另一方面是劳工荒。以杭州市为例,1~2月份,杭州萧山区27家纺织羽绒企业用工缺口就达1 000多人,缺工率达18.4%,这使得中小企业的产能不能充分释放,不能实现规模效应。最后,原材料价格上涨。1~4月份,我国工业生产者购进价格指数同比上涨10.3%,其中燃料动力类上涨11.6%,而工业生产者出厂价格同比仅上涨7.0%。原材料价格上涨的原因是多方面的:一是美国等国家量化宽松货币政策带给其他国家的输入型通胀,包括石油、粮食、贵金属等;二是生产资料生产企业的成本上升,下游企业的原材料价格也必然上涨;三是原材料市场基本处于供不应求的状态,从而导致中小企业产品成本上升,产品市场竞争力下降。尤其是对于出口型中小企业,原材料成本上升和人民币汇率上升的双重压力使得其产品的海外竞争力下降,出口额减少。

5. 内控缺失,企业控制人权力无制衡。从上述案例中可以清晰地看出,中小企业存在着严重的内控缺失问题,风险评估体系形同虚设,没有觉察到企业存在的严重财务风险。另外一个重大的问题是企业领导者的权力过大,没有相应的监督和制衡机制。江南皮革倒闭的最直接原因是企业领导者外逃,由企业控制人的个人问题导致企业步入财务困境并最终破产。其实如果江南皮革有相应的应急措施,对领导者进行有效的监督和制衡,在黄鹤出事之前对其进行领导力评价,更换或者警示其个人行为,或者在其出事后能够迅速积极地应对,声

明其个人行为与企业无关,其倒闭的厄运是可以避免的。波特曼咖啡反映出的也是相似的问题,个人权力由于没有制衡机制而无限膨胀,导致不顾风险的盲目投资。

三、中小企业如何改善经营状况

(一) 政府层面

1. 解决中小企业在市场中的不公平地位。中小企业的规模小,直接承担的政策负担要高于大企业。在“电荒”面前,中小企业要给大企业让步,这种政策性偏向对于规模小、利润水平低的中小企业是不公平的,使得中小企业的融资更加困难。因此,政府首先要解决的就是中小企业面临的这种政策性偏向。在公平的竞争环境下,中小企业才能发挥其“小、灵、巧”的特点,从而得以持续健康发展。美国在这方面的经验值得我们借鉴,美国政府为解决中小企业面临的政策负担,先后制定实施了许多减轻小企业负担的法令,如美国联邦政府制定了管制灵活法案(RFA)、小企业管制促进与公平法案(SBREFPA)等(谢钰敏等,2011年)。

2. 发挥中小企业主管部门的作用。中小企业局是专门管理和服务中心企业的主管部门。有的省市设有中小企业局,有的省市则未设,而是由经贸委或工商部门代为实施其责权。在解决中小企业经营困境、促进中小企业发展方面,中小企业局可以搭建中小企业融资平台,为有发展潜力的中小企业提供担保服务,引进创业投资机构;促使建立中小企业行业联盟,使中小企业形成规模集群效应;在中小企业发生经营困难或者濒临破产时,实施挽救措施或回生程序。

(二) 企业层面

1. 增强自身核心业务竞争力,谨慎多元化经营。中小企业的优势就是“小、灵、巧”,过多的边缘业务不仅不能帮助企业改善经营情况、提升利润率,反而可能因为对陌生行业不了解而经营失

败。所以,中小企业应该立足于自身自有业务,着力增强核心业务能力。

2. 建立资本结构预警机制,增强风险意识。中小企业应该制定适合本企业的最佳资本结构和资本结构预警机制。资产负债率超过一定程度的时候表明企业财务有较大的风险,经营风险增加,这时资本结构预警机制就要发挥作用,由企业的财务人员向企业管理者提出建议,减少借贷,保持企业经营的低风险。资本结构预警机制不应流于形式,而应切切实实地为企业的投融资决策服务,使企业优化资本结构,降低资本成本,减小运营风险。

3. 寻求其他的融资渠道。稳健的货币政策面前,中小企业的银行借贷融资额度大幅减少,而民间资本融资利率过高,资本成本压力大,此时,中小企业需要积极拓展新的融资渠道,保障企业的资金需求和经营活力。不同发展阶段的企业可以选择不同的融资渠道:处于企业初始创业阶段(“死亡谷地”)的企业,商业天使(又称天使投资)发挥着重要的作用;随着企业的发展,成长能力好、创新能力强的企业可以在政府的担保下,引进风险投资基金;时机成熟后中小企业还可以进入创业板,在资本市场上进行股权融资。

4. 建立企业内部控制制度,完善权力制衡体制。中小企业的特点是个人在企业中占有绝对优势的股份,因此个人在企业中也享有绝对优势的权力。这一方面有其优势,有助于提高决策效率、节约运营成本;另一方面也有其局限性,个人决策常常是缺乏多方面考虑的,很可能导致决策的失误或者失败。在中小企业中建立内部控制制度,制衡其所有者或者控制人的绝对权力有助于中小企业防范风险,防止决策失误,使企业不至于由于决策者个人的失误而导致经营失败。

(作者单位:北京工商大学商学院)

责任编辑 陈利花