

这为华源从银行贷款创造了有利的条件。华源集团长年维持超过50亿元的贷款规模,2005年以来由于银行收贷才缩减至约43亿元,资产负债率高达80%,财务风险极大。2005年9月的财务报表显示,华源集团的贷款总额为41.28亿元,其中短期银行贷款34.05亿元,政策性长期贷款7.23亿元。从贷款的结构可看出,华源的大部分贷款是短期贷款,但投资却是长期的,犯了短贷长投的投资大忌,这无疑进一步增加了财务风险。一旦银行贷款到期,企业就面临较大的资金压力;如果不能续贷,极易造成资金链的断裂,这是华源危机的直接原因。

### 三、启示与思考

1、按照集团公司的战略定位统一部署下属企业,从而使集团公司利益最大化。集团公司在进行并购或投资时,应按照既定的战略及集团整体利益最大化的原则部署下属企业,使下属企业之间能够形成规模优势或优势

互补的关系。这种互补关系可体现为风险互补、上下游企业之间的相互支持、现金流上的互补等。

2、集团公司要对并购企业进行全方位的整合,将其纳入企业的整体战略中。经营控制权的取得并不意味着并购的终点和成功,只能算是整个并购战役第一回合的胜利,要取得最后成功还要付出更艰苦的努力。成功的并购,必须把并购企业和目标企业纳入到并购后的企业发展战略中,并卓有成效地进行组织、资产、业务、人事等方面的整合。

3、拓宽企业的融资渠道,逐步完善资源的配置机制。经过二十几年的改革开放,国人已拥有了大量的资金,但绝大部分都存到了银行,再通过银行贷款给企业。所以,中国的银行与国外的银行相比,责任更大,应该有更完善的对企业的监管系统与市场化运作方式。另外,除鼓励国人投资国内股市外,也应该与国外一样成立各种形式的基金,如对冲基金(投资上市公司)、

私人股权基金(投资非上市公司)等,鼓励国人投资基金。这样,既可以完善资源的配置机制,把资源配置到好的企业上,同时,也可降低企业的财务风险。

4、企业的增长应该更多地依靠自身的发展。不管是昨天的德隆、科隆,还是今天的华源,它们共同的特点都是想通过并购这种方式得到快速增长。但这种方式充满了风险,因为并购来的资产未必是优质资产,即便是优质资产,如果没有很好整合,也未必能够真正发挥作用。另外,在中国目前法制不尽完善、融资市场发展不尽成熟的情况下,并购的风险会更大。目前在中国,这方面失败的案例很多,而真正成功的几乎没有。所以,企业还是应该在内部管理、产品与技术研发等方面下功夫,真正形成核心竞争力与自主创新能力,形成自己的优质资产。尽管过程艰苦且成效缓慢,但这可能是成功的必经之路。■

(作者单位:北京工商大学会计学院)

责任编辑 杨 曼

### ● 词条

**敏捷制造 (Agile Manufacturing)** 是由美国通用汽车公司与里海大学共同提出的一种新的制造企业战略,其指导思想是充分利用信息时代的通讯工具和通信环境,为实现某一产品的快速开发而在一些制造企业之间建立一个动态联盟,各联盟企业之间加强合作和知识、信息、技术等资源的共享,充分发挥各自的优势和创造能力,在最短的时间内以最小的投资完成产品的设计制造过程,并快速把产品推向市场。各企业间严格履行企业合约,利益同享、风险共担。当任务或产品寿命终结时,联盟企业自行解散或缔结新的联盟。敏捷制造建立在具有创新精神的组织和管理结构、先进制造技术(以信息技术和柔性智能技术为主导)、有技术有知识的管理者三大类资源支柱的基础上,将柔性生产技术、有技术有知识的劳动力与能够促进企业内部和企业之间合作的灵活管理集中在一起,通过所建立的共同基础结构,对迅速变化的市场需求做出快速响应。敏捷制造的特征包括:借助信息技术,把企业内部与外部供应商、客户有机地连接为一体,快速了解市场需求,迅速设计和制造全新产品;不断改进老产品,用以满足顾客不断提高的要求,延长产品的寿命;采用先进的制造技术和高度柔性化设备,做到完全按订单生产,着眼于获得长期经济效益;改变金字塔式的多级管理,采用多变的动态组织结构、组织“虚拟公司”,即把企业内部优势和其他企业的各种优势力量集合到一起,从而使每个项目都选用将产生最大竞争优势的管理工具,以赢得竞争;最大限度地调动和发挥人的主动性、创造性,把它作为强有力的竞争武器。■