

从表1可以看出,公司业绩并没有得到明显改善,毛利率从2014年的12.57%微涨1.15个百分点至2015年的14.01%,营业利润和净利润下降都超过9成。

四、思考与启示

(一) 债转股仅在短期内效果明显

为避免较低的清偿率,长航凤凰采用债转股的股东权益调整方案或许是无奈之举,然而结果却是耐人寻味的。停牌两年后重新复牌交易首日即遭到炒作,涨幅达1154.44%,大部分股东全身而退。长航凤凰躲过了A股2015年下半年的两次暴跌,给了债权人股东一个退出的良机。但长航凤凰在恢复交易日后一年内股价表现不佳,重整后的毛利率仅有小幅微升,可见业绩改善效果并不明显。

2016年3月国务院首次明确提出可以通过市场化债转股的方式逐步降低企业的杠杆率。从长航凤凰的案例来看,债转股短期无疑是双赢的,缓解了偿付率低的困局,公司在成功保壳的同时债权人全身而退。但需要明确的是,债转股并不是所有债务违约企业的灵丹妙药。债转股最适合的对象是虽然短暂亏损但成长潜力大、综合效益好、有望获得广阔发展前景的企业。如果选择错误,企业实施债转股只能“续命”,难以“改命”。在这一情况下,债转股很容易被债务人当成免费的午餐,出现逆向选择,甚至出现企业高负债、转股、再借债、再转股的恶性循环。债转股实施后公司长期能否获得良好发展,普通股民是否会成为买单者,都有待观察。本文认为,债转股作为金融工具之一是可以采用的,但一定要用市场化的方式来做,要“一企一策”,不要把债转股理解为处置陷入困境企业的唯一方式。

(二) 资产处置不应包括核心资产

长航凤凰破产重整期间的部分资金来源包括资产处置所得,保留核心经营性资产,公开处置其他资产。经历破产重整后的长航凤凰,在人员结构和资产结构上都有了大幅精简。公司通过深化改革、拓展经营、减员控本、创新管理等一系列措施,沿海运输主业效益大幅增长,扭亏为盈,多元经营业务效益明显提升。

长航凤凰此番能够顺利实现扭亏为盈,很大一部分原因是由于其仅剥离了与主营业务关联性较低的低效资产,保留了部分核心资产。重整后运力的大小是影响航运企业持续经营发展的重要因素,因此,处置资产时应保留重建后满足持续经营的足够运力。此外,在行业周期底部变卖资产难以获取较好的价格,大规模运力在短时间内变现的行为本身就意味着必须面对较高的变现成本。如果在破产重整过程中低点出售资产,那么一旦行业景气度出现回升,公司的盈利能力将难以兑现。因此,本文认为,不包括核心资产处置的破产重整才有助于航运企业长期发展,复建后重整旗鼓,从而提高企业盈利能力与核心竞争力。

(三) 持续裁员不利于缓解就业压力

长航凤凰重整前协商解除了大量富余员工,重整后裁员仍未停止,甚至保持与重整前一样的员工减少比例。可见,简单地认为维持陷入困境企业的存在会降低失业率从而保证就业稳定的观点是片面的。尽管破产重整企业可在一定程度上

避免因自身破产导致部分员工下岗,但也会对正常企业吸纳劳动力产生明显的抑制作用。同时,破产重整企业的存在会提高行业竞争激烈程度,阻碍市场的潜在进入者。行业潜在进入者缺乏投资设厂的意愿和正常企业因行业竞争激烈退出市场会造成大量工作岗位的损失,不利于缓解就业能力。因此,企业在破产重整过程中要妥善安置好富余人员问题,持续裁员时要谨慎,以避免破产重整给社会带来不稳定的因素。

(《财务与会计》2017.09 梁甫贵 赵雨彤执笔)

财务外包助力科技园区 规范发展

一、背景

宁夏某科技园区是集信息技术、生物技术、知识产权转化等为一体的国家级高科技产业技术服务区、产业集聚区和孵化基地,基本涵盖了宁夏及周边地区信息产业90%的高效优质资源。该园区自建成以来,已陆续进驻企业500余家,年创收超过100亿元。

该园区规划占地1平方公里,分期使用企业发债资金建设。首期委托政府代建局建设,于2012年完工并投入使用,但由于存在工程和财务问题,致使项目迟迟未进行验收和结决算。在后续几期中,为避免类似情况再发生,科技园区决定将基建工程管理和财务核算交由专业服务机构承担。该委托工程项目总计占地面积173亩、建筑面积33万平米、总投资15.6亿元,包括21个单项工程。2014年6月,宁夏天华会计师事务所(以下简称天华事务所)积极参与竞争,通过竞标陆续承揽了园区新建项目的财务外包业务。

二、做法

(一) 创新服务方式,人员保障有力

签定受托协议后,天华事务所领导非常重视,根据委托方实际情况,成立外包项目组派驻园区,通过打包承揽方式承接整个项目的财务核算和管理工作,为客户提供直接深入的服务。

考虑该项业务的综合性高、专业技能要求高、后期业务延展性强,天华事务所派出管理能力较强的合伙人负责,组成财务专业团队,并辅以天华关联单位的工程咨询和评估配套服务。团队的合理搭建为项目执行提供了人才保障。

(二) 参与项目公司设立变更,促进项目规范运作

承接财务外包之初,服务对象公司拟由国营变更为国有和民营股东共同发起。外包服务团队运用专业知识,参与到新公司各股东股权架构设计过程并提出重要建议,随后全程代办投资协议、章程起草,工商注册、股东进退协议、政府批复协调等工作,协助委托方按照公司法和国有企业管理规定等相关法律法规全程规范运作新公司。

(三) 建立内控制度,强化财务管理

为保证基建活动有序合规开展,在承接之初,外包服务

团队建立了包括发债资金管理办法、各类财务管理制度、建设项目资金管理办法等在内的各项内控制度，具体规定了发债资金使用规定、相关部门职责、项目资金拨付程序、基建项目核算规定等，并在实际工作中严格执行，对资金使用和财务核算实施了有效管控。

（四）引入造价管理，节约建设投资

由于项目工程建设周期长，涉及的单项工程和施工单位较多，在外包服务团队的建议下，建设方委托工程咨询公司进行施工阶段工程造价全过程管理。造价人员按月认真审批工程进度、严格控制工程变更、及时处理工程索赔，与财务人员密切配合，避免在施工阶段超付工程进度款情况的发生，为委托方节约建设投资起到把关作用。

（五）规范会计核算，严控资金支付

依照财政部《基本建设财务管理规定》和《基本建设财务规则》，结合项目实际情况，外包服务团队科学设置各类在建工程和往来科目，同时建立项目备查账并按月更新，使得基建成本无论按单项工程还是按施工单位、或者按资金来源等归集都规范清晰，并可随时提供和满足各种数据和财务报告需要；同时，严格审核各类合同、工程进度资料，依照已制定的资金使用办法和流程控制资金收支，在特殊情况下急需支付工程款时，为客户提供有效的财务决策，保障了每一笔工程资金的合规合理使用。

（六）从细节着手，搞好基建资料管理

外包服务团队进驻项目后，针对委托方前期管理混乱的情况，收集项目资料，包括从前期规划立项、概预算、招投标、各类许可证、工程合同、各施工及服务单位的资质证件等资料，并分类依序装订成册专人管理，不仅方便了解基建工程情况，为搞好财务核算打下良好基础，同时也为委托方建立了一套完整的基建档案，弥补了委托方无专人管理基建资料的缺陷。

（七）深度介入园区管理，助力园区企业发展

应园区要求，外包服务团队利用业余时间，协助园区完成招商引资工作：累计审核300余家创新类科技企业财务信息入园把关，积极参与园区制定招商引资优惠政策，审核驻园企业财务状况协助兑现税收优惠政策；协助园区开展知识产权工作，参与园区科技协会和知识产权研究院组建工作，并担任监事；帮助园区梳理现有知识产权如专利权、商标权等，指导企业进行申报；协调天华关联评估机构对知识产权进行预评估，便于企业前期融资咨询；免费为园区企业进行各类专业培训，包括财务、税务、法务、企业管理及知识产权等内容。

（八）提供增值服务，协助客户日常工作

外包服务团队秉持优质的服务态度和专业的服务理念，为委托方提供了包括日常财务咨询、财务制度的建立和完善、协助一期在建工程成本和财政拨款的梳理、审计调账并账处理、历年基建档案整理、区巡视组及审计厅检查的配合，以及其他日常工作等免费服务，得到客户的赞许和信任。

三、成效

（一）外包服务助力园区建设规范发展

通过外包服务团队对新公司及建设项目的规范运作、标准化的财务管理和工程全过程管理，园区建设工作得到规范。在历次中介机构审计和财政部门、审计部门以及区市巡视组检查中，天华事务所负责的财务外包项目未发现任何问题，基建工程如期进行验收备案，结束了首期项目投入使用四年都无法办理验收手续及财务决算的混乱局面，外包项目得到监督部门的充分肯定。

（二）咨询服务助力园区管理更上台阶

外包人员运用财税和法务知识，通过协助园区进行招商引资把关和优惠政策制定及兑现工作，协助园区知识产权院组建和企业知识产权申报评估工作等，助力提升园区管理者的高效管理和服务能力，初显园区对科技创业企业的孵化作用，同时也拓展和锻炼了外包人员的服务视野和咨询能力。

（三）天华平台联动凸显综合服务优势

服务期间，在财务外包人员协调下，天华关联单位均不同程度的参与到科技园区的建设服务中，为委托方提供了财务外包、审计、评估、工程造价和培训等多层次服务，充分体现了天华大平台的综合服务能力，有效的扩大了天华鉴证及咨询的业务量，带动实现业务收入逾千万。

四、启示

（一）以优质服务延续业务

随着天华连续六年进入全国行业百强，“天华”品牌已在宁夏同业中声名鹊起，包括委托方在内的很多客户都给予充分肯定。在承接本项目后，天华事务所高度重视，从流程制定、资料审核、资金支付到会计核算，从日常资金把关到突发事件时工程款紧急调用，从各施工、服务单位到上级主管部门上下级关系协调等，均积极应对，圆满完成了各项工作，受到委托方的多次好评。百强品牌带来商机，但用心维护品牌才是守住市场的根本。

（二）以增值服务巩固业务

由于委托方人手少、专业不足以及对财务外包服务边界不清等原因，外包服务团队在完成自己份内工作的同时，还为委托方提供了大量免费服务，有专业性的也有非专业性的、有高附加值的重大事项也有低附加值的繁琐小事。在经济新常态、市场竞争日益激烈的大背景下，帮助客户排忧解难、为客户提供增值服务，不仅是加强和改善客服关系之需，也是中介机构自身发展的必然要求。

（三）积极审慎开展外包服务

企业财务外包是一定期限内对客户近距离的持续服务，要求对客户财务和经营管理有较深入和全面的介入。项目人员除了要有较强的专业能力和高度的责任心外，更要对客户内外环境有充分的认识和适应能力，在服务过程中既要坚持原则而、恪尽职守又要注重细节，积极而审慎地开展财务外包服务，让该项业务真正成为客户和事务所双赢的创新服务。

（宁夏天华会计师事务所供稿 王海智

李海清 闫树静执笔）