

河北省国有亏损企业托管环境分析

任丽霞¹，孙增武¹，汤文颖¹

(1. 河北行政学院，河北 石家庄 050031)

摘要：河北省国有企业历经多种形式改革之后，至 2000 年实现脱困，但亏损局面并未彻底改变。本文针对河北国有独资和国有控股企业中中轻度亏损的中小型企业环境进行深入剖析，为政府借助管理科学原理扭亏决策提供依据。

关键词：河北省；国有亏损企业；托管分析

中图分类号： F214 **文献标识码：** A

1 河北省国有亏损企业现状

到 2000 年底，国企三年脱困目标已基本实现。统计资料显示：当初列入全国脱困对象的 6599 户国有大中型亏损企业中，近 4000 户实现脱困目标，脱困率约 60%。浙江、上海、辽宁、江苏、天津等省市脱困率达 70% 以上（《半月谈》2002 年第 19 期）。河北省国有企业改革与三年脱困目标取得了阶段性成果，全省国有企业亏损面和亏损额受到有效控制，但扭亏的基础不牢固，新增亏损企业严重。河北省列入国家脱困企业名单的 258 户企业至 2000 年 10 月底，有 165 户已脱困，脱困率约 64%。除去列入国家脱困企业名单的 258 户外，新增亏损企业 198 户。其亏损原因主要是负债率高、财务费用大（占 36 户，比率为 18%），新产品结构不合理（占 34 户，比率为 17%），企业负担重、成本费用增加（占 26 户，比率为 13%），缺乏流动资金（占 21 户，比率为 11%），产品价格下降（占 20 户，比率为 10%），季节性暂时亏损（占 14 户，比率为 7%），市场发生重大变化（占 13 户，比率为 7%），正常经营波动亏损（占 9 户，比率为 5%），原辅材料价格上涨（占 7 户，比率为 5%），新投产企业亏损（占 3 户，比率为 2%），虚盈实亏（占 3 户，比率为 2%），其他原因（占 12 户，比率为 6%）。

从河北省不同所有制类型企业工业增加值增长率来看，2001 年 1-2 月与 2000 年 1-2 月相比，除外商及港台投资企业是增长外，其他如国有企业、集体企业、股份合作企业及其他类型企业都呈下降趋势。由此可见，河北省国有企业亏损情况凸显，不容乐观。

1.1 河北省国有亏损企业托管经营战略行业环境和一般环境分析

1.1.1 河北省国有亏损企业管理体制未得到根本转变，运行机制不完善，致使国有企业改革不彻底，亏损企业数目增多。从 1994 年开始，根据《公司法》的相关规定，河北省国有企业逐步实施了公司制改制。

一些国有企业改为有限责任公司，另一些国有企业改为股份有限公司，但改制后产权关系未理顺，权责不够明确，政企不分的情况未得改善，公司的股权结构仍属国有独资或国有控股，出资人未真正到位，经营责任不明，经营机制未转换。企业管理力量薄弱。由于企业内部长期存在“职工能进不能出、管理人员能上不能下、收入能高不能低”状况，管理人员决策随意，管理制度建立不完善，制度执行不严格，纪律松弛，浪费严重，管理水平低下，平均主义大锅饭仍存在，改制后国有及国有控股企业实质上不如真正股份制意义的“三资”

企业、民营企业等，缺乏竞争力，缺乏企业运行机制的监督机制，“内部人”控制普遍，亏损企业数目增大。据统计，河北省 1999 年全省工业企业亏损 1361 家，2001 年工业企业亏损 1584 家。

1.1.2 河北省国有亏损企业结构不合理，缺乏激励机制，企业运行效率低下。河北省工业结构的不合理制约了经济增长。目前，全省经济运行中面临的主要困难之一是不良的经济结构、产业结构、所有制结构和企业规模结构。这种不合理结构，使河北经济发展不均衡，国有企业优势可能变为劣势，甚至出现亏损。2001 年全国有 4 大行业（电子及通信设备制造业、冶金工业、电器机械及器材制造业、交通运输设备制造业）经济增长幅度较大，而河北省的这 4 种行业中，除冶金工业外，其他行业实力偏弱。河北电子及通信设备制造业、电器机械及器材制造业、交通运输设备制造业分别占河北省全省工业增加值的比重为 1%、2.7% 和 2.8%，增速分别为 12.24%、9.34% 和 0.3%。这些本应强势的企业却呈弱势发展，增加了亏损企业的数量。

1.1.3 河北省国有亏损企业社会负担过重，筹资来源突变，企业资本运营效率低，负债严重。2000 年，河北省国有亏损企业，在新增的 198 家中，因负债率高，财务费用大而亏损的有 36 家，占新增亏损企业的 18%；因企业负担重、成本费用增加而亏损的有 26 家，占 13%；因流动资金不足而亏损的有 21 家，占 11%。2001 年，资金供应结构性矛盾加大。国家继续实施稳健的货币政策，资金总量比较充裕。国家信贷政策的调整方向为“增量调整，存量移位，”优势向大企业集中，这对 AA 级及 AA 级以下的企业而言，流动资金的借贷工作更加困难，河北省中小企业普遍存在流动资金缺乏现象，严重制约企业发展。这些数量大（2000 年河北省国有中小企业占入统企业 95%）涉面广的中小企业既不能通过上市、发债等途径获取资金，也难从银行取得贷款，很容易出现经济效益低乃至亏损的局面。

1.1.4 河北省国有亏损企业面对经济多元化、市场化竞争环境，开拓市场能力差，应战力量薄弱。中国经济体制改革，就是要构建一个多种所有制经济成分并存的市场竞争格局，以推动市场经济发展。河北省国有企业资产规模虽居各种所有制经济资产规模首位，但其发展速度、盈利能力、资金利用率均低于其他所有制形式。外资企业介入与迅猛发展，极大地冲击了国有企业。2000 年，河北省非国有经济中，外商及港台投资，其他经济类型企业完成增加值的增速分别是 19.20% 和 22.11%，明显高于国有经济。经济发展全球化，特别是中国的入世，加快了国内市场和国际市场一体化步伐。中国长期保护性关税大幅度下降，河北省一些国有企业如石油、煤炭、钢铁、有色金属等企业均受其冲击。

1.1.5 河北省国有亏损企业历经多次经营管理方式改革仍扭亏无望，但稳定压倒一切，处在不死不活、解困无方的状态。购并、破产、股份制改造等形式的国有企业改革都涉及到产权改革，由于目前的产权市场不够健全，有些行业效益普遍低，资产量固化严重，信息不全，难以形成多元产权关系，使产权交易难以进行。同时，国有产权流动的违规行为现象严重，由于地方企业与地方政府之间、上级与下级之间利益关系存在着协调上的困难，致使产权流动受到限制，购并和股份制改造的实际操作难度较大。企业破产，无论对政府、银行、社会，还是对企业自身，都是弊大于利。因为国有企业一旦破产，必将给社会造成较大震荡，不利社会安定，影响政府职能的发挥。对于银行，破产的企业其债权得不到足额清偿，影响银行周转资金和自有资金的回笼与有效使用。对企业职工而言，因各种社会保障制度并未健全，国有亏损企业中员工整体文化、技术素质较低，在本企业中劳动专业性强，就业尚可，而到其他行业就业普遍存在适应性差的情况，下岗职工再就业问题严峻。

1.2 河北省国有亏损企业托管经营战略 SWOT 分析

在对河北省国有亏损企业行业环境和一般环境的评估分析后，综合评价河北省国有亏损企业内外部要素对实施托管经营战略的影响情况，以实现河北省国有亏损企业托管经营内外

部环境要素最优匹配，现对河北省亏损企业内外部环境进行 SWOT 分析：

1.2.1 机会（Opportunity）

政府利好政策的强力支持。党的十五届四中全会《关于国有企业改革与发展若干重大问题的决定》，要求从战略上调整国有经济布局，坚定不移地推进国有企业改革，使国有经济在整个国民经济中更好地发挥主导作用。宏观环境的改善，综合配套改革措施的推进，拉动内需，政府机构、投融资体制、分配制度配套改革的逐步推进，利于国企解困工作开展。市场法律法规逐步完善，竞争秩序好转。河北省国有企业改革，经历兼并、租赁、股份制等多形式改革，虽已初见成效，但仍有未尽人意之处。建立现代企业制度，就需在原有条件基础上，与时俱进，不断探索，不断创新。采纳一种新型的投入少、时间短、见效快的解救亏损企业的经营方式已迫在眉睫。一些小型国有亏损企业可以走产权联合发展的道路，以借力换貌，提高竞争力。河北省省内外、国内外不同行业、不同所有制的强势企业有借助产权托管开辟市场、扩大规模的企业经营欲望。河北省未实践过国有亏损企业托管经营，而其他一些省、市在初试阶段已有成效且渐趋成熟，提供了可参照的榜样。

1.2.2 威胁（Threats）

对国有经济进行布局调整，虽不能一概“国退民进”，但要根据“有进有退，有所为有所不为”原则，逐步解决工业领域中国有资本战线过长、运营效率不高的问题，实现国有资本优化配置，就有可能使一批亏损严重的河北省国有企业在“抓大放小”中退出市场，宣布破产。小型企业竞争力本就不强，面对国内外竞争力强的大公司和企业集团，更是难以应战。外资企业大规模进入改变了市场竞争格局，在非垄断行业，外资与合资企业迅猛扩张，快速增长，资产质量较高。河北省很多地方的多种经济成分目前仍处在资本原始积累的初级阶段，国有企业竞争实力不强，很难进行全方位、高层次较量。在这种情况下，河北省国有企业尤其是国有亏损企业必然遭遇外资的极大冲击。

1.2.3 优势（Strength）

有大型优势企业，且优势地位上升，有实施托管的实力，从规模排序结果看，大企业集团的收入、资产在企业中比重上升，优势突出，发展迅速。河北省国有亏损企业自身仍有优势条件，为寻找受托人提供了吸引力。河北省国有企业是建国后发展起来的。河北省通过行政手段集中人力、物力、财力将国有企业的建设列为基本建设的重点，逐步建成在经济中起脊梁和骨干作用、门类齐全的国有企业体系。这些国有企业仍是河北省税收和地方财政收入的主要来源。河北省国有亏损企业职工人数占有企业人数较高的比重，企业员工整体素质较高，企业整体装备水平不低，管理比较规范，有较多的闲置、半闲置人员，技术、场地等条件可供开发利用，而且人员得到安置利于社会稳定。

多种改革实践弊端较多，为决心实施托管提供了动力。发展股份制，是推进国有经济布局战略性调整的重要途径。在国有企业股份制改造中，不能认为“一股就灵”。国有经济的作用既要通过国有独资企业来实现，更要大力发展股份制，探索通过国有控股和参股企业来实现。股份制优势在于可放大国有资本，利于产权在资本市场流动，形成多元化产权关系，建立公司法人治理结构，但股份制较突出问题是投资行为短期化，资产运营效率偏低，获利的稳定性和持久性下降，管理乏力，制度潜能得不到有效释放。托管经营优势独特，为制定决策方案提供实力基础。规范的国有企业托管经营，其独特优势为，第一，托管经营不变更产权主体，不改变国有企业所有制性质，只以托管公司人才、资金优势重组变革企业，以少量的增量投资盘活大量存量资产，较兼并、收购更具可操作性。第二，托管经营改变以往企业承包经营的风险不对称问题。因为企业承包后，一般负盈不负亏，加上承包人多关注的是眼前利益，因而企业对承包人的约束力极低。而托管经营的受托方有雄厚资金、技术实力和

专业管理人才，企业托管双方以对等的经济实体身份签订托管合同，双方更有能力承担各自责任和义务。因而，企业托管后，企业经营的好坏，托管资产是否增值等都对双方有极强约束力，显然受托方所看重的净资产的长期增值这一点，恰符合让国有资产良性增值的国企改革初衷。第三，受托方可同时或先后托管若干家企业，这是承包制所不能比拟的，是破产、兼并等制度创新后的一种有效改革途径。

1.2.4 劣势（Weakness）

河北省国有亏损企业劣势集中表现在：第一，国有企业产业集中度低，企业规模较小，生产能力不高。全国销售收入最大的 50 家企业中，河北省没有 1 家。河北省规模最大的唐钢集团，年销售收入只相当于宝钢的 10%，河北省销售收入最高的饮料企业旭日集团，其年销售额仅等于可口可乐公司年销售收入的 1%。第二，国有企业生产增速回落，低于全国平均水平。河北省 80 种主要工业产品中，产量下降的有 25 种，占 31.3%，集中在石油、化工、纺织、机械、轻工等行业。第三，国有企业产品档次较低，技术水平较低，生产设备陈旧，技术开发力量弱。河北省是冶金大省但不是强省，先进国家板管带比达 60%以上，中国为 40%，河北省仅达 22%。河北省钢铁工业主体装备多数处在国际 60—70 年代水平，只有少数达 90 年代水平。第四，国家税收政策调整，上缴产品价格上涨，国有企业增效难度加大，企业严重亏损。2000 年、2001 年，原棉上涨 20%，而棉布价格下降 5%，使纺织行业效益受损，出现一些亏损企业。第五，河北省中小企业资金严重不足，缺乏自筹资金能力，融资渠道单一，信用贷款困难。第六，河北省新增亏损企业严重。国有企业改革与脱困三年目标取得了阶段性成果，但脱困不等于彻底解困。河北省国有企业扭亏的基础不够牢固，使得在一批亏损企业扭亏的同时，又出现一批新的亏损企业。2001 年 1-10 月，河北省新增亏损企业亏损额占全省国有及国有控股企业亏损额的 56%。在新增亏损企业中，亏损在 1 亿元以上的有 3 户，5000 万元—1 亿元的有 2 户。解困扭亏难度极大。

根据上述分析，借助 SWOT 分析原理，对河北省国有亏损企业进行改革可有 4 种备选战略，如图所示：

S	优势（S）	弱点（W）
战 略 组 合 O T	有优势大企业可以托管； 企业内有优势吸引； 与其他形式相比，托管经营优势明显， 独特，便操作。	规模小，生产能力低； 技术设备落后，融资难；政策调整，增效难度大，体制不完善， 管理水平低。
机会（O）	SO 战略	WO 战略
政策支持； 优势企业有托管要求； 托管成功样板。	依靠内部强项 利用外部机会	利用外部机会 克服内部劣势
威胁（T）	ST 战略	WT 战略
亏损企业退出市场； 外资冲击； 竞争加剧。	依靠内部强项 回避外部威胁	减少内部劣势 回避外部威胁

河北省国有亏损企业托管经营战略 SWOT 分析

4 种可供选择的战略是：SO 战略即利用河北省国有亏损企业内部的长处去抓住外部机会的战略。这种战略不易采用，因为它要求企业在有较强优势情况下抓住发展机会，亏损企业不能达到。ST 战略是利用企业长处去避免或减轻外在威胁打击的战略。该战略与 SO 战略有相近之处是均为强势企业，这于亏损企业无从谈起，因为避免或减轻威胁的实力不强。WT 战略是直接克服内部弱点和避免外部威胁的战略，目的是将企业弱点和面对的威胁弱化的一种防御性战略。亏损企业已处在极度危险境地，不能凭借自身条件直接克服内部弱点。WO 战略是利用外部机会来改进内部弱点的战略。WO 战略可以使即要破产不得不寻求外援以求生存的国有亏损企业，通过托管经营的方式，引进技术、资金、管理，以提高产品质量，开拓市场，从而扭亏为盈，改进企业内部弱点。

1.3 河北省国有亏损企业托管经营战略风险、不确定性分析

市场结构转换、产业结构升级、政府政策更迭、交易双方地位变化、新技术引进开发与应用、竞争态势改变等都将引发一系列不确定性因素，给战略有效实施造成不同程度风险。尽管风险来自于未来的不可知性，但托管经营战略制定本身正是为了降低这种由不确定性带来的风险。

托管经营战略风险无处不在。奈特 (Knight) 认为，如果一个经济行为者所面临的事情不会发生的随机性能用具体的数值来表示时，则涉及到风险；如果该经济行为者对不同的可能事件不能指定发生的概率值，则涉及到不确定性。因而，托管经营战略风险即是托管经营预期收益不能实现的可能性或托管经营相关事件未发生的概率。只要在托管经营战略决策中存在着几种可能发生的概率，那么必定存在不确定性。托管经营企业只有控制企业所面临的各种不确定性和风险，才利于战略实施。

一般地，托管经营企业面临的不确定性和风险有两大类：一是外生的不确定性和风险。二是内生的不确定性和风险。外生的不确定性及其导致托管企业面临的风险，主要由外部环境引起，包括许多不同但又有关联的因素，如人口、社会文化、政治法律、技术、政府宏观经济环境与政策、经济全球化趋势、企业所处产业环境的变化等。托管经营的企业能否适应环境及变化，是否有充分的托管经营战略准备，则是一种对企业反应能力和政府主管部门战略眼光的挑战。起源于托管企业内部的战略决策中逐渐形成的是内生的不确定性和风险。具体地有：(1) 增长或发展因素。托管经营战略要求受托方在追求自身高速增长的企业目标的同时，按托管合同的协议将委托方的销售额提升，最低达到盈亏平衡目标并希望实现追求一定利润额的目标。由增长发展，托管引出经营扩张速度的风险因素。当托管经营实施时，对被托管企业的投资、新的生产设备、销售渠道、生产能力都是必需的，如果没有缜密的计划和资源配置方案，必将导致被托管企业扩张活动的基础条件受到影响和限制，使托管企业负担过重，使产品质量降低，销售渠道不畅。被托管企业员工高度缺乏经验也是一个由增长引发的风险因素。伴随托管经营，对符合要求的被托管企业员工的需求不能得到满足时，托管企业只能降低其条件，从而对被托管企业的工作经历、教育状况、原有的工作业绩不作更多更高的要求，其结果导致被托管企业职工对新的工作环境、工作要求缺乏真正全面了解，会降低工作质量，以至于影响被托管企业的声誉和托管目标的实现。(2) 文化因素。这虽很抽象、很复杂，但的确是一个不可忽视的风险因素。职工的忠诚、管理者的合作、托管经营价值观念等文化因素引起的有关风险还将涉及到对信息的反应与态度，特别是当信息自下而上流动时，管理者易形成一种抵制坏消息的风气，希望听到成功的信息，而不愿听到有关存在的问题、障碍及可能的甚至较强的风险等负面信息。(3) 信息管理因素。

托管经营战略实施，要求企业不能只注重当前既定环境条件下的竞争状态，还应更重视未来充满不确定性及风险的竞争趋势。在市场动态变化的情况下，“十五”期间河北省国有

亏损企业托管经营战略要求托管企业、被托管企业及政府主管部门都应面对现实,科学分析,承担风险,采取正确的风险态度,借助科学手段进行风险度量,最终规避风险。

常见的风险态度有三种:风险厌恶者(为降低风险采取诸如保险之类的风险规避措施)、风险爱好者(为降低风险采取通过诸如赌博之类的风险规避措施)、风险中性者(把那些对是否参加“保险”或“冒险”行为持无所谓态度或认为无异的人)。由于人们对风险所持态度不同,其效用函数和行为选择则不一样。

对于托管企业和政府主管部门而言,没有托管经营战略风险,就意味着低收益,或是一种徒劳。将托管经营战略风险转化为机会则是现代成功企业和政府主管部门应持的基本观点,也是现实中一个普遍特征。其中,关键的一环是如何通过各种途径减少未来托管经营战略实施中的不确定性或风险。因而,规避河北省托管经营战略风险,进行定量、定性分析是必要的。借助罗伯特·西蒙(Robert Simons)的风险显示器(risk exposure calculator)工具,根据相关资料,显示托管企业所面临的递增的内部风险,利于管理者判断企业所处风险水平是处于安全区(9-20分)、小心谨慎区(21-34分)、危险区(35-45分)里的何区,以便确定采用何种行为以规避风险。根据前面对企业内生的不确定性及风险因素中增长因素、文化因素、信息管理因素的分析,将这三个因素作为风险显示器中的三个风险因素,可以计算出当前的托管经营风险状况,通过比较所得分值以显示企业组织的内部风险轨迹,:

增长 = 绩效压力 5 + 扩张速度 1 + 主要职工缺乏经验 3 = 9 分

文化= 承担创新风险的回报 1+ 管理人员对坏消息的抵制 3 + 内部竞争水平 2 = 6 分

信息管理=交易的复杂性与速度 1+诊断运营的测度差距 1+分权化决策制度的程度 5 =7 分

总分 = 22 分

对照西蒙理论,托管经营战略风险程度处在小心谨慎区(22分),管理者应对三个风险维度中两个高分的风险维度予以警觉。而增长、信息管理这两个高分维度中又以绩效压力和分权化决策制度的程度得分最高,正符合实施河北省托管经营战略的实质问题:国有资产保值增值、产权委托代理。

弄清托管经营战略风险来源及程度,可采取相应的规避风险方式:保险战略、多元化战略。保险战略主要考虑:(1)托管经营信托、担保;(2)被托管企业职工下岗分流妥当安置;(3)被托管企业全体职工社会保障等。多元化战略主要考虑:(1)托管经营投资多元化,经营一元化;(2)托管经营战略联盟。

总之,根据对河北省国有亏损企业环境分析,可以采用相应的托管经营战略,使河北省国有亏损企业早日脱困,走上良性发展的轨道。

参考文献:

- [1]沈莹.托管的理论与实务[M].经济科学出版社,2000.
- [2]王强.企业失败研究[M].中国时代经济出版社,2002.
- [3]黄群慧.国有企业管理现状分析[M].经济管理出版社,2002.
- [4]周叔莲.中国经济改革和发展面临的问题[M].经济管理出版社,2002.

The Environmental Analysis of the State-run Deficit Enterprises in Hebei Provinces

REN Li-xia¹, SUN Zeng-wu¹, TANG Wen-ying¹

(1. Hebei Administrative College, Shijiazhuang, Hebei 050031)

Abstract: After various reforms to the state-run enterprises in Hebei Province, great progress has been made by 2000. But still we have a long way to go to turn the loss thoroughly into gain. This article made some analysis to the deficit enterprises of middle and small size among the state-run and state-held enterprises in Hebei Province.

Key words: Hebei Province; state-run deficit enterprise; trust analysis

收稿日期: 2004-06-10;

作者简介: 任丽霞 (1963-), 女, 河北平山人, 河北行政学院讲师。

基金项目: 2001 年度全国行政学院系统科研合作基金课题 (01JYA01)。