

经营管理

浅谈国有肉类企业盘活存量资产的途径和方法

杜宝玺 周培功 张爱君 (福源食品企业集团公司, 河南商丘 476000)

国有肉类企业,特别是大中型肉类加工企业,在计划经济体制下,以屠宰、冻储为主体业务的生产单位,主要任务是保障市场供应和备战备荒,其原料供应和产品销售都是严格按照国家指令性计划进行的,所需资金由国家拨付,经营方式是独家屠宰、冻储、调运、结算,可以说是一统天下,别人不得经营。在商品短缺,卖方市场占主导地位的情况下,它是社会的“独生子”;备受人们的宠爱和青睐。可是一进入市场经济体制,肉类市场放开了,国有大中型肉类企业上述的一切优势都不复存在了,于是经营日渐萎缩,亏损严重,有的停产放假,濒临倒闭。加之无力偿还到期债务和利息,所以,财政断奶、银行拒贷,企业资金严重匮乏,难以为继,到处都可听到肉类企业求救的呼声。怎样使国有肉类企业起死回生,重振主渠道的雄风,已成为各级领导和社会各界关注的焦点。

笔者近几年来,由于工作关系曾先后同十多个省、市、区的众多的肉类企业有过接触,并且还到河南、安徽、山东等省的几十家企业进行过考察。我认为大批国有肉类企业之所以滑落到今天这种严峻局面,主要原因有两个:一是观念陈旧,改革滞后,迟迟不能自觉地、积极地走上市场、适应市场;二是资金严重匮乏,难以起步,即使千方百计弄来一点钱,由于欠帐太多,窟窿太大,也是“杯水车薪”,不能从根本上解决现实问题。多数地区的财政、金融部门则认为国有肉类企业是填不满的漏洞,是高风险的信贷对象,干脆断奶拒贷。众所周知,企业的流动资金就象人体中的血液,人体没有血液或血液停止了流动,人的生命就要终止,人体就要开始腐坏;而企业若没有流动资金,同样要停产歇业,长此下去就将破产走人,企业也就寿终正寝了。

面对这种史无前例的困难局面,有些国有肉类企业的领导者奋起拼搏,紧紧依靠广大职工深化企业改革,走自力更生的道路,通过挖潜改造,盘活存量资产,使企业绝处逢春,起死回生。这个作法对各地区的国有肉类企业甚至其他行业都有借鉴意义。

盘活存量资产,搞活亏赔企业的途径和方法概括起来主要有以下几个方面:

一、清欠。随手展开任何一个国有大中型肉类企业的财务报表,都可发现应收帐款数字大得惊人,少则几百万元,多则上千万元甚至几千万元。这笔巨额流动资金本应在流转中增值,可是现在却成了死钱,非但不能增值,而且企业还得为它负担沉重的利息包袱,这是造成目前企业流动资金严重短缺的主要原因之一。这个症结解开了,企业就可以开始活起来。河南商丘肉联厂1993年开始改革时,应收款(包括外欠和内欠)是2800多万元,企业在上级工作组支持下,成立了清欠机构,组织了清欠专业队伍,指定了专抓此项工作的领导,制定了清欠方案和有关制度,明确宣布谁经手的帐务谁清欠,企业不报销旅差费,不发工资,欠款要回后按比例提成。不能按期完成任务的,分别情况给以必要处罚,如有内外勾结故意赖帐的依法处置。内部职工欠款公开曝光,限期归还,否则不准上岗,不发工资,不予调级。由于领导态度坚决,措施得力,奖罚分明,要求严格,仅用半年时间就收回欠款1800多万元,从而大大缓解了资金紧缺问题,迅速启动了生产。这一年元月至八月份经过苦苦哀求,银行才贷给10万元,无法启动生产,净亏811万元。九至十二月份利用清欠收回的资金启动了生产,搞活了经营,仅赔5万元,减亏幅度高达98%,受到了

各级领导的称赞，被邀请在全省经济工作会议上介绍了经验。

二、清库。国有大中型肉类企业多是五十年代建设的，历史较长，家底较厚，大小仓库又多，积压的物资、商品、设备价值也相当可观。可是历届领导为了保“政绩”，谁也不积极处理这类资产，一直按原值反映在帐面上以抵减亏损额。现在进行清库就面对这第一个严肃的问题：对这类资产是仍按帐面价值计算，让它仍死在那里，既占压大量资金又会越放越坏，直至成为废品呢，还是按其现在市场价格（指能销出去）而将其变为活钱，投入生产经营呢？商丘肉联厂截止1993年8月库存着600多吨猪肉，生产成本7000元/吨，按其质量，当时市价仅为5000元/吨。如果面对现实予以处理，加上利息要亏损200万元左右，但可盘活300多万元，投入生产经营。如果只讲帐面盈亏，则会越放越坏，亏损更多。再如库存的有些生产资料帐面上价值几十万元、几百万元，但由于技术的进步和产品的更新换代，帐面价值与现在市场价格差距相当大，如果按现价进行盘活，企业立即有所收益，如让其继续死在那里眼下既无收益，还得付利息和保管费用，而且会逐渐变为破烂。象这类情况各个企业都存在着，问题是企业领导者敢不敢、愿不愿冒险拍板，果断处置。

三、重组。随着产业结构和产品结构的调整，对原有资产进行重组是盘活的一个主要途径。比如不少大中型肉类企业在80年代末和90年代初都步“春都”、“双汇”两大集团之后尘，花巨资，购设备，生产火腿肠。由于生产规模、资金来源、产品质量、工艺水平、企业知名度和市场占有率等都远远不能和“春都”、“双汇”相比，所以投产不久，就成了亏赔大户。有的企业为了保这个产品，不惜关停一些小厂或到处搜集资金投向火腿肠生产，结果是越干赔的越多，越保包袱越重，万般无奈只得停产或半停产，形成慢性亏损症。商丘肉联厂在这方面经过几年的痛苦磨难，于1994年开始痛下决心将4条火腿肠生产线卖掉，用于开发肉干、软包装食品、保健食品等新项目，摆脱了困境，焕发了生机。据了解，有些企业的领导和职工在这个问题上认识模糊，误认为机器设备是工人进行生产的基本物质资料，如果卖了不是致工人于失业境地吗？于是宁可放在那里继续亏赔，也不进行重组盘活，还美其名曰：“等待时机，以期再战”。

四、利旧创新。国有大中型企业，原有的土地、厂房、设备都比较充足。由于改革滞后，产品单一，且不适应市场需求，所以才造成经营萎缩，困难重重的局面。本想弃旧图新、转产自救，又受制于资金匮乏，欲干不能。对于这种情况，就须在利旧创新上动点脑子或者聘请能人进厂创业，这样往往能用较少的投入带来较大的成果。商丘肉联厂新上一个生物蛋白饲料厂，原设计需投入1000万元，他们改造利用了原熟食车间和一些旧设备，仅用180万元就形成了年产5000吨饲料的生产能力，可增加产值2000万元。他们又把已停产的牛羊肉车间改造成日产180吨纯净水的纯水厂，原设计需投资1000万元，结果只用400万元就建成了。

五、招商出租。有些大型厂房和设备，企业因无资金不能开工生产，又舍不得卖掉，长期闲置起来只能日积月累地增加亏赔额。怎么办？招商出租不失为一个妙招。商丘肉联厂的猪肉车间，有两条屠宰生产线，每日能屠宰3500头活猪。由于缺乏资金无法生产经营，职工停产放假，一年还得发70多万元的生活费。他们急中生智，跑到山东省临沂地区招来一个屠宰专业户，把屠宰车间和相应的设施全租给人家经营，一年收租金200万元，另外，水、电、气、冻储、运输等项费用照章交纳，间接收入也在300万元左右，仅此一项企业一年就收入500多万元。

六、减员节支。由于旧体制的弊端，造成国有大中型肉类企业冗员甚多，特别是企业处于停产半停产状态时，人员更显得过剩，既不能创造效益，还得掏钱养着。对于这种情况，比较恰当的办法就是引导大家下海，走向市场办实体，既解决自己的生活出路，又减轻企业负担。商丘肉联厂的猪肉车间和牛羊车间原有职工700多人，停产后开始每人每月发80元生活费，在厂劳动服

务中心待业,大家意见纷纷,不断找领导闹事。在深化改革中,他们动员大家集资合伙办实体,自找门路,自食其力。所需场地、厂房、工具、设备等国有资产都实行有偿使用,流动资金自筹。这样先后组建了23个经济实体,每年共向企业交108万元有偿使用费,职工风趣地称这种办法叫“一个萝卜两头切”,即采取这种方式减员既可节省开支,又能使企业和职工增加收入。这些合伙实体的兴办大大稳定了人心,鼓起了职工的干劲,一些原来被旧体制尘封土埋的人才脱颖而出,在市场经济的潮涌中大显身手,创造了较好业绩。旺季职工月收入少者300元左右,较多的是600元左右,也有的一月收入千元者以上。而且船小调头快,淡季来了再搞其他营生,即使少数实体放假停业了,因职工手中有积蓄也安然渡日,不给企业添麻烦了。

当然,企业的改革体制、转换机制的过程中,以盘活存量资产来搞活企业,是一项很艰巨、很复杂的工作,既不会一帆风顺,也不可一蹴而就。它既受我们缺乏经验的局限,又受旧体制不断反弹的惯性制约,弄不好还会出乱子、碰钉子。因此,必须加强领导,强化思想政治工作,发挥干部和党员的模范带头作用。实践证明:再艰巨的任务,只要领导以身作则,率先垂范,广大职工就会跟着向前走。无论前进中困难有多么大,解决困难的办法总会从实践中创造出来。这是我们几年来在盘活存量资产,促使企业起死回生方面获得的一条深刻启示。

迁址启事

阿特姆斯设备与工艺技术有限公司(ATMOS Anlagen und Verfahrenstechnik GmbH)于1997年3月将公司从布克斯土德(Buxtehude)迁至汉堡。新的生产基地能适应今天和未来的需要,从而为阿特姆斯公司的发展奠定了长期而又牢固的基础。这次迁址尤其有利于最终装配和质量保证。

新地址为:

ATMOS Anlagen und Verfahrenstechnik GmbH

(阿特姆斯设备与工艺技术有限公司)

地址: Billbrookdeich 151
22113 Hamburg (汉堡) 德国

电话: + 49- 40- 733 203- 0

传真: + 49- 40- 733 203- 55