

# 太平洋建设集团陷入债务危机的反思

贺三宝

(江西财经大学会计学院 南昌 330013)

**【摘要】** 本文在分析太平洋建设集团由兴盛到陷入债务危机原因的基础上,提出对债权、债务、成本费用和市场风险实行科学管理的建议。

**【关键词】** 债务危机 原因 启示

我国的改革开放政策催生了一大批有建树的民营企业,也造就了一大批有作为的企业家。然而,在激烈的市场竞争中,一些原本有建树、有作为的民营企业 and 企业家没有经受住考验,或落败,或陷入困境,中国太平洋建设集团有限公司(简称“太平洋建设集团”)及其董事长严介和就是其中之一。本文通过对太平洋建设集团由兴盛到陷入债务危机的经验教训进行分析,旨在提醒广大经营者必须对债权、债务、成本费用和市场风险进行科学管理。

## 一、太平洋建设集团由兴盛到陷入债务危机

太平洋建设集团成立于1995年,是一个以公路、市政、水

利基础设施投资与建设为核心产业,同时从事机械、新材料、化工、陶瓷、建筑、园林、地产、电子等多元化经营的大型企业集团。经过十年的发展,到2005年,太平洋建设集团的年持合同订单达到200亿元,成为国内最大的民营基础设施建设企业。同年,集团公司董事长严介和在胡润中国富豪排行榜上以125亿元资产排名第2位。

然而在激烈的市场竞争中,太平洋建设集团并没有经受住考验,企业2005年到达顶峰后一直在走下坡路,并深陷“债务门”。2005年12月20日,中行江苏分行对太平洋建设集团的7 000万元贷款本息申请诉前保全,此后,中行南通分行就江

常注重服务领域的开拓,其业务范围不断扩大。统计资料显示,大型国际会计公司的业务收入仅有37%来自报表审计服务,而还有43%来自咨询服务,20%来自税务服务。但我国的会计师事务所大部分业务收入仍来自传统的审计业务,在我国会计师事务所的业务收入中,管理咨询、纳税筹划、资产评估等非审计业务收入所占份额甚少。对于我国会计师事务所来说,拓宽业务领域不仅可以作为新的经济增长点,还可以规避市场风险,形成合理的收入结构。

需要注意的是,审计服务的质量直接影响会计师事务所的生存和发展,也是我国会计师事务所在新阶段取得更大发展的关键所在。在开展多元化业务的同时,会计师事务所还要通过提高审计人员的执业水平、强化职业道德建设和增强风险意识等方式,不断提高自身管理水平和服务质量。只有这样,才能在吸引新客户的同时留住老客户。

3. 进行正确的品牌定位,培育核心竞争力。国际“四大”的业务范围几乎包含了经济活动的各个层面,同时它们也有着各自不同的专业发展领域,形成了独特的竞争优势,如毕马威在银行业占据了广阔的市场,安达信则在石油和天然气行业占有较大份额。我国的会计师事务所也可以借鉴这一做法,集中优势资源,将提供的服务向纵深发展。

4. 实施人才战略,确立合理的人才结构。中注协在《关于加强行业人才培养工作的指导意见》中指出,我国注册会计师行业要想走国际化道路,就必须加强行业人才培养,实施人才

战略。要全面提升注册会计师从业队伍的专业素质、执业能力和职业道德水平,着力培养能够承担国际业务、符合行业国际化发展要求的高层次专业人才和会计师事务所管理人才,建立起科学完善的行业后备人才培养机制和适应行业未来发展需要的后备人才队伍,继而打造出自己的品牌会计师事务所。

近年来国际“四大”通过考试和考核的方式在国内大规模招聘毕业生和实习生,而我国会计师事务所人员有43.4%是经过介绍来的,24%是个人来求职的,只有0.96%是通过学校的招聘信息进入会计师事务所的。我国会计师事务所存在着盲目招聘的现象,因此在优化人才结构的同时,我国会计师事务所还要对人才的选拔方式进行改进。只有这样,才能培养出适应未来发展需要的高层次管理人才。

## 主要参考文献

1. 刘玉廷. 中国企业会计准则体系: 架构、趋同与等效. 会计研究, 2007; 3
2. 杨永森, 杨美丽, 张彬. 我国会计师事务所规模经济效应的实证研究. 财会月刊(理论), 2007; 5
3. 陈晓芳, 郝继陶, 柳学亮. 中国会计师事务所迎战国际会计公司的对策. 中南财经政法大学学报, 2002; 2
4. 李丹. 国际“四大”会计师事务所合伙制文化探索. 商业研究, 2006; 4
5. 朱尚华. 会计师事务所的品牌定位. 中国注册会计师, 2007; 10

苏江海建设工程有限公司的2 500万元(太平洋建设集团担保)贷款本息也进行了诉前保全。2005年12月底,南京某银行将太平洋建设集团诉至南京中级法院,请求判令贷款公司偿还银行借款本金491万元及利息,并要求投资公司及严介和对上述债务承担连带保证责任。2006年10月,因严介和与太平洋建设集团未及时履行法院判决的债务3 200余万元,南京市中级法院和南京市鼓楼区法院同时启动了执行威慑机制,严介和被限制出境、住豪宅。法院发现太平洋建设集团在南京多家银行的5个账户,余额最多的只有1 009元,最少的仅有45元。截至2006年9月21日,短短半年多时间里,苏州市中级人民法院、南通市中级人民法院、南京市中级人民法院先后5次查封了严介和的12处住宅。

至2006年年底,整个太平洋建设集团及其下属公司的借款总额达到4亿元,借款银行涉及中国银行、浦发银行、南通商业银行、华夏银行、光大银行等8家。这些银行先后都展开了向太平洋建设集团和严介和讨债的行动。2007年7月19日,受江苏南通市中级人民法院委托,严介和名下的5套房产被江苏省拍卖总行进行公开拍卖,而拍卖所得将用于归还欠款。据悉,太平洋建设集团所欠银行贷款至今仍未还清,严介和名下另7套房产还将陆续执行拍卖程序。

## 二、太平洋建设集团陷入债务危机的原因

据太平洋建设集团2005年年报显示,其当年主营业务收入25.44亿元,净利润10.6亿元,资产负债率22.5%。就是这样一个报表光亮、好看的企业,竟然无力偿还4亿元银行欠款,而被多家银行追债,个中原因何在?

1. 企业扩张速度过快。太平洋建设集团从成立至今的十余年时间内,从一支30余人的施工队发展成为中国最大的以基础设施投资与建设为主的民营企业,并于2005年年持合同订单突破了200亿元。太平洋建设集团的快速扩张过程似乎是不符合企业发展的正常逻辑的。因为企业扩张的速度和扩张的规模要和企业本身的财力、物力相适应,否则就会造成泡沫经济。2005年,太平洋建设集团声称手中还握有5 000亿元的订单,规模不可谓不大。然而,以太平洋建设集团的实力根本无法完成这么大规模的工程。我们从太平洋建设集团扩大规模的方式可以看出其中的原因。

太平洋建设集团扩大规模的途径是收购负债国有企业,而盘活负债国有企业是需要很多资金投入的。2002年以来,太平洋建设集团相继并购了17家国有大中型企业,总资产达到60亿元,成员企业发展到46家。太平洋建设集团只是一味地收购负债国有企业,并没有认真地经营这些企业,而是从所收购的国有企业中抽走资金去进行别的工程建设。结果不仅未能按时完成工程项目建设,反而导致所收购的负债国有企业的经营状况进一步恶化。通过对太平洋建设集团在镇江收购的多家国有企业进行调查发现,在江苏华龙管业有限公司和江苏镇江华通机械集团公司的收购案中,太平洋建设集团存在串通投标、抽逃出资、挪用资金、拖欠货款的行为。由于资金被抽走,企业出现严重“贫血”,太平洋建设集团收购这两家企业后,这两家企业不但未出现生机,反而经营业绩逐年下滑,江

苏华龙管业有限公司已处于半停产状态,员工工资从改制前的月均900多元下降到500多元,大批工人待业;江苏镇江华通机械集团公司的产值则大幅下降,企业流动资产匮乏。

收购企业尤其是负债企业是需要大量资金的。太平洋建设集团收购了十几家大型国有企业,其需用的资金可以说是一个天文数字。这么多的资金从哪里来?透过太平洋建设集团的债务链可以看出,其资金来源主要是:①自筹;②银行贷款;③客户预付货款;④工程承包带资款。这几种来源的资金,既形成了资金链,又形成了债务链。只要哪个环节出了问题,企业未能及时解决就会使企业陷入资金链断裂所形成的债务泥潭。资料显示,太平洋建设集团在不断收购负债国有企业扩大规模的同时,给自己背上了沉重的债务。

2. 运作BT模式投资受到挫折。太平洋建设集团的BT(建设-转让)模式可概括为:从政府拿单,再利用政府信誉向银行申请贷款,利用银行短期贷款启动项目,再靠占用供货商或工程队资金支撑建设项目推进,最后获得政府部门的工程结算款。BT模式是BOT(建设-经营-转让)模式的一种演变,与BOT模式的主要区别在于其省去了投资商的经营环节。BT模式本是一个比较好的“借鸡下蛋”经营模式,但太平洋建设集团运作得并不成功,根本原因还是资金链出现了问题。比如拖欠下游账款,工程队拿不到钱自然会把工程停下来,工程停下来就不能如期完成建设项目,业主自然不会按期付款,这样银行的贷款就不能按期归还,地方政府也不高兴。就这样,太平洋建设集团陷入了一个恶性循环。

3. 债务管理不善。造成太平洋建设集团此次资金链断裂的重要原因之一就是债务管理不善。从财务的角度看,企业经营管理要注重以资金为表现形式的资产管理及运作。企业轻视信用、忽略债务运营及管理,容易使企业经营陷入困境。太平洋建设集团的运营模式与其债务有着密切的关系。他们以政府为担保在银行贷款,之后又用在建的工程为抵押继续向银行贷款。其经营过程实际上就是一个债务链的协调运作过程。其中只要有一个环节出现问题,就会牵涉到全局。比如2006年10月以来,南京华夏银行、中国银行先后向太平洋建设集团催贷,提起诉讼;太平洋建设集团被指拖欠总额3 238万元的银行贷款及工程材料款,其中严介和个人担保160余万元。太平洋建设集团的很多工程还在继续,均是因为某一环节出现问题无法归还银行贷款,最后被告上法庭。太平洋建设集团从2004年起被南京某银行起诉逼债之后,先后有8家银行纷纷向它逼债。这个多米诺骨牌效应进一步加深了太平洋建设集团的债务危机。据太平洋建设集团2004年年报显示:集团公司有总资产10.45亿元,净资产7.79亿元,营业额19.186亿元,税后利润2.895亿元,但其总负债达2.66亿元。虽然从表面上看该集团公司的财务状况还比较好,但这仅仅是太平洋建设集团主体公司的财务状况,其下属的分公司、子公司却负债累累,其仅在江苏省就有17.8亿元的负债和大量呆滞资产。

4. 应收账款回收不力。随着太平洋建设集团的规模不断扩大,加之与政府最初合作的几个工程项目取得了成功,因而其名声越来越大,获得的订单越来越多。太平洋建设集团的

BT模式主要依靠政府的信誉来建设,而地方政府有地方政府的难处,他们往往以财力不济、人民城市人民建为由拖欠建设项目工程款。由于地方政府不能按时归还建设项目资金,致使太平洋建设集团出现大量的应收账款。业主拖欠账款,占压企业大量的流动资金,使企业面临巨大的商业风险。由于应收账款回收不力,导致企业资金无法正常周转,企业的经营活动因资金短缺而受到拖累,这不但对企业自身的资金运转产生负面影响,而且导致企业之间相互拖欠贷款等问题。

随着企业之间竞争的加剧,市场争夺越来越激烈。建筑商为了占领市场,想方设法抢占工程项目,他们往往采用垫资的方式来争取业主的信任。太平洋建设集团不积极催收工程款,实际上是将完工工程款留给客户使用,这可以说是带资承接工程项目的另一种形式。由于太平洋建设集团有太多的应收账款收不回来,以至于无法偿还银行的贷款,自己还得背上沉重的利息负担。一旦应收账款形成呆账,这部分资金就会滞死,企业将蒙受巨大的财务损失,这将危及企业的生存和发展。通过研究发现,太平洋建设集团是以地方政府延缓支付工程款为条件来换取地方政府建设项目订单的。这是造成太平洋建设集团应收账款回收不力的深层原因。然而,应收账款难以回收导致资金链断裂,以致太平洋建设集团在经营中的种种弊端开始显现。分析太平洋建设集团的财务报表就会发现,它的资产规模并没有其所宣称的那么大。从太平洋建设集团2005年年报来看,它的资产负债率并不高,其资金链断裂有很大一部分原因是其应收账款回收不力所造成的。

### 三、启示与建议

**1. 债权管理:**提高应收账款的回收率。太平洋建设集团出现债务危机的原因主要不是资产不够,而是资产中应收账款的比重过大,应收账款回收不及时,使得资金无法及时回笼,导致资金链断裂。可见,太平洋建设集团形成的大量应收账款是造成其财务风险的一个重要原因。从一些先进企业的管理经验来看,建立客户信用管理制度是提高应收账款质量的一个有效途径。要建立合理的信用政策,包括客户的信用标准和信用指标,这样可以给本企业和合作单位确定一个业务往来的依据,从而有利于资金周转。加强应收账款管理,既要尽量减少应收账款的额度,又要竭力促使应收账款快速回笼。为此,要进行信用调查以及财务报表分析,对合作单位的还债能力进行核实。还应建立完善的收款系统,采取得力措施促使货款迅速回笼,尽量避免或减少坏账损失。

**2. 债务管理:**提高债务资金的使用效益。债务管理与企业的发展有着密不可分的联系。太平洋建设集团陷入债务危机,无疑与其债务管理不科学有很大的关系。债务筹资除进行必要的可行性论证外,还应充分考虑有关问题,如借债的时机、规模、比例结构、还款期限等。

(1)合理确定负债数额,优化企业资本结构。采取何种融资方式筹集资金是一个需要慎重考虑的问题,债务融资必须量力而行。负债不仅要选择适宜的负债时机,而且要确定合适的负债规模,更要注重负债资金的使用效率,强化负债资金的管理,实现资本结构优化,确保投资收益,避免企业因收不抵

支而出现的债务缠身甚至破产的风险。

(2)债务资金运营的关键是要处理好投资报酬率的问题。举债是要付出代价的,无论是潜在的利息还是现实的利息,都是企业的财务负担。利息虽然能抵税,可发挥财务杠杆作用,但有一个前提条件就是债务经营必须有利可得,否则会包袱越背越重,甚至造成财务危机。因此,必须十分重视债务经营的投资报酬率,对于利率高于投资报酬率的项目,坚决不予投资;如果举债经营过程中发现已投资项目的投资报酬率因环境变化而低于利率就应该及时中止。

(3)合理安排偿债策略,维护企业信用。应该确定偿债的基本原则,除了要求企业借债要适时、适量和合理安排还款期限,对债务偿还也应有适当的策略。如短期借款比例高的企业,应努力保持资产的流动性;而对于长期债务比例高、金额大的企业,为防止债务到期时因缺乏资金支付而措手不及,应分期提取偿债基金。对于到期无力偿还的债务本息,企业应与债权人积极协商,延长借款期限、停息挂账或采取双方认可的其他方式重组债务。

**3. 成本管理:**提高建设项目的经济效益。企业应该加强成本管理,完善内部控制制度。企业的经济实力是抵御财务风险的根本。首先,要在激烈的竞争中求生存、谋发展,就必须加强成本管理,强化内部控制,提高经济效益,拟订可行的计划并融入企业规划之中。其次,要根据所选定的项目方案,大力推行责任成本管理,以责任成本为控制目标,加强对项目成本中材料费、人工费、机械费等重点项目的监控,及时开展调价索赔工作,定期进行经济活动分析,把成本费用控制在责任成本范围内。再次,组织生产经营要尽量采用新设备、新技术,以节省材料、节约时间、降低成本、缩短工期,打造出高质量、高技术的精品,提高企业核心竞争力。最后,要不断完善内部控制制度,落实经济责任制,规范经济行为。

**4. 风险管理:**提高抵御市场风险的能力。以加强内外环境控制为主要内容的风险管理是现代企业管理的重要方面,不可忽视。在风险管理中,应做到:①建立投标风险评估机制,深入研究分析指标项目的经济价值和应防范的问题,合理承接工程项目。②企业的主要负责人要重视税务方面的知识,各业务部门的负责人要精通税务方面的知识,特别是要精通和本企业有关的税种方面的知识。③企业各级管理人员特别是项目管理人员要从思想上高度重视外部审计,在企业内部经常开展模拟外部审计,参照外部审计的工作原则和 workflow,及时查找并更正企业在管理中存在的问题。④根据企业自身财力,选择适合的险种向保险公司投保,将部分本应由企业承担的风险转移给保险公司。

### 主要参考文献

1. 唐红珍.民营企业财务管理的现状及其改进方法.企业经济,2005;6
2. 沈其明.略论“建设—转让(BT)”项目建设中的风险.重庆交通学院学报,2005;6
3. 陆元彬.深深太平洋:在财富黑马严介和身边的800天.北京:金城出版社,2006