



# 三九集团“瘦身重组”的财务对策

贵州广播电视大学 李勤

**【摘要】**当前,三九集团能否摆脱困境,在很大程度上取决于“瘦身重组”的成败,其“保卫战”任重而道远。三九集团要重新走向辉煌,就必须重建集团财务管理体制,规范集团财务管理。

**【关键词】**三九集团 财务困境 对策

三九集团首次债务危机爆发于2001年8月,当时我国证监会对三九集团最核心的企业——三九医药做出了通报批评,披露三九集团占用三九医药资金高达25亿元;2003年,三九集团再次陷入债务危机,21家债权银行向其集中追讨债务并纷纷起诉。截至2004年年底,三九医药被占用的资金高达37亿元,三九集团债务危机直接涉及18家银行高达98亿元的银行债务。为了解除三九集团的债务危机,2004年6月,三九集团在国资委的主导下“瘦身重组”,展开“新三九保卫战”来进行自救。

通过对三九发展和三九生化的股权置换和债务转移,三九医药的业绩有所上升,外界看到了三九集团劫后的新气象。然而,如何理顺三九集团内数百家企业之间的应收应付账款、贷款和贷款担保以及相应财务关系,如何逐步降低过高的资产负债率,如何通过“瘦身重组”来提升集团的核心竞争力,如何重建集团财务管理体制等诸多问题,依然是三九集团必须面对和解决的严峻问题。

## 一、重建三九集团财务管理体制

造成三九集团财务困境的因素有很多,财务管理体制不健全、财务管理不完善、内部控制失效等都是重要因素。要从根本上解决三九集团的财务问题、摆脱财务危机,必须从重建三九集团财务管理体制入手,健全财务管理制度,合理设置财务管理组织,明确财务管理主体,规范财务管理行为,使财务管理步入规范化轨道。

理顺母子公司关系,完善集团公司多层治理,是健全财务管理体制的前提。应把握以下几个要点:一是要明确母公司和子公司在法律上具有平等的主体地位,正确划分母子公司的管理界限,规范母公司行为,使母公司依法行使出资人权利,杜绝母公司侵占子公司资金;二是母公司履行出资人职责,向子公司派出董事、监事。董事、监事是母公司的产权代理人,按照《公司法》的规定,依法行使职权并负责授权范围内资本的运营,监督控股、参股企业切实履行股东权利,并参与子公司重要的人事、经营和收益三大事权的管理。而实现这三大事权管理的根本途径,就是在子公司建立和完善由权力机构、决策机构、监督机构和执行机构组成的现代企业法人治理机构。只有真正理顺母子公司的关系,才能为三九集团追求技术创新、管理创新、组织创新和提升核心竞争力奠定坚实的基础。

建立完善的财务管理体制的关键在于,以三九集团完善的治理机制为基础,严格划分各层次财务主体的财权,建立相对科学的集团公司预算管理制度,实行资金相对集中的结算管理,明确对子公司的授权控制制度,以健全、有效的财务管理体制规范母子公司的各项财务活动,并以集团财务管理的核心控制力保障集团的核心竞争力。

良好的财务管理体制,必须依靠健全的财务管理组织的有序运行才能取得其应有的效果。因此,为保证三九集团“保卫战”取得胜利,必须以强化财务集权管理为基础,充分发挥集团财务部以及结算中心的资金信贷中心、资金监控中心、资金结算中心、资金信息中心的职能,聚合有限的财务资源,合理配置资金,提高使用效率,减少风险损失。同时,向子公司委派财务总监,其作为母公司的财务代理人进入子公司的决策层,对子公司的经营、财务活动进行事前、事中监督和控制,对可能影响公司发展的经营、财务事项及时向母公司报告。为了确保监管的有效性,母公司对子公司和财务总监实行双重约束和监控,对财务总监的工作业绩进行考核和激励。这是当前解决母子公司信息不对称、协调不及时、管理失控的重要手段之一。

## 二、通过“瘦身重组”提升三九集团核心竞争力

为了尽快使集团“做强做大”,从1995年到1997年围绕三九集团开展的兼并重组活动不断进行。但由于利益“山头”的存在、人事关系的复杂、代理链条的拉长、领导班子对企业发展的看法不一致以及企业文化难以整合等原因,反而损伤了核心层的核心能力,结果是“集”而不“团”、“合”而不“力”,最终没有达到兼并重组的预期目标。到2002年年底,三九集团总资产为208.31亿元,经营利润仅仅约4000万元,资产回报率仅仅约0.19%(在同类大中型企业中,该回报率是很低的)。究其原因在于:三九集团的资金大部分都投入到并购活动中,而并购后除医药类企业外,大部分都不能实现盈利。由于投入的资金没有实现预期的回报,财务杠杆出现了负效应,财务风险逐渐放大为财务危机,整个集团的盈利水平迅速下滑,致使三九集团多元化经营不得不以失败告终。

由此可见,三九集团在“瘦身重组”过程中,首先要从盲目追求经营多元化、经营定位决策失误的泥潭中抽身而出,坚决收缩集团内没有比较优势的产业。由于三九医药的医药资产

是当年三九集团崛起的资本,无论是从品种、规模方面还是从品牌、营销能力以及营销网络等方面看,三九医药在业内仍具有一定的优势,因此三九医药也是今后三九集团重振的基础。以集团擅长的医药产业为主业,从产业环境较佳且与自身产业关联度较高的上游或下游产业进入多元化经营,重铸优势品牌的价值和加强以客户为导向的销售服务,提高产品附加值及市场占有率,提升品牌效应和核心竞争力,以保持三九集团在医药产业内的相对优势。

在三九集团“瘦身重组”的过程中,对于整体上市不能寄予过高的期望,应通过加快主辅分离、转让比较混乱的次要业务资产和部分存量国有股、吸引战略投资者的加入来对集团公司进行股权多元化改造。这些做法既是解决目前财务问题的有效手段,也是完善集团治理结构、健全管理体制、规范财务管理活动的重要途径,可能会比整体上市更具实际意义。

在三九集团的“瘦身重组”过程中,为进一步增强其核心竞争力,在财务管理上应根据子公司的组织结构、经营规模以及子公司成本控制的特性来加强预算控制,并且开展及时、有效的审计监督。具体有以下几个方面:①预算编制采用从下到上的方法,这样既考虑了子公司的利益,又有利于集团公司监督子公司的经营活动。②注重预算的整体性及全面性,使子公司在预算实施过程中相互配合和协调,提高管理效率,减少摩擦,增强集团凝聚力,保障集团核心竞争力的提升。③通过建立完善的计算机网络系统,将下属子公司的资金流转和预算执行情况都集中在计算机网络上,母公司的财务主管可以随时查询、调用任何子公司的财务资料,全面控制各个子公司的经营情况,及时发现存在的问题,从而减少子公司的经营风险和防止子公司的资产流失,为提升集团核心竞争力保驾护航。④加强内部审计工作,这有利于防止重组中的侵占国有资产行为。加强内部审计工作,不仅有利于监督子公司的财务工作,而且能够稽查、评价内部控制制度是否完善和集团内各组织机构履行指定职能的效率,有利于提升集团核心竞争力。

### 三、加强财务集权,尽快清偿沉重债务

1994年,三九集团的整体负债率仅为19%。从1995年到1997年年底,三九集团派出几十名骨干去“创业”,收购了近50家企业。由于近一半的收购是以承债方式完成的,到1997年年底,三九集团的负债率已飙升至80%。

据《21世纪经济报道》2005年12月14日的报道,三九系深圳本地债权银行贷款已从98亿元升至107亿元,而遍布全国的三九系子公司和控股公司的贷款和贷款担保约在60亿元至70亿元之间,整个三九系贷款和贷款担保余额约为180亿元。2005年7月,三九集团成立了清收欠款办公室,开始对其下属企业清收欠款。截止到2005年12月5日,共清收回欠款870余万元、清收回物资数十万元。显然,这对于巨额逾期贷款来说,无疑是“杯水车薪”。

企业集团筹集资金,往往是由母公司出面向银行贷款,再将部分资金转由子公司掌握使用;或者是由子公司甲贷款获得资金,再将部分转由母公司、子公司乙掌握使用。在集团资金管理缺乏必要的集权或相关管理不到位的情况下,一旦贷款到期,就难以及时调回资金偿还贷款,从而必然影响集团的资信。企业集团产生内部债权债务关系混乱、资产负债率过高

的问题,是集团财务控制不力的反映。首先,集团成员企业各自为政,追求各自的财务目标,导致决策的次优化;其次,资源在集团成员企业之间的调动困难,资源得不到优化配置;最后,集团内部资源配置上的重复浪费,影响了规模经济效益的实现。

为尽快重新赢得投资者的青睐,取得债务重组中债权人的谅解,笔者认为,三九集团资金管理必须高度集权,以强有力的集中管理来提高整个集团的资金结算、收付和调度效率,保证资金安全。这主要应做好以下几方面的工作:

一是要通过建立资金结算中心,有效控制资金流向,而且利用资金的整体优势,通过合理调剂资金、优化资金投向和结构等手段,减少资金的沉淀和浪费,进一步提高资金的使用效益。以资金结算中心为集团理财的平台,落实债务重组方案。

二是强调对子公司的授权控制,从源头上防止新的、混乱的内部债权债务的产生。通过授权通知书来明确对子公司的授权事项和使用资金的限额,特别是对子公司的投资、贷款项目进行授权,即子公司有权制定一定金额以下的投资、贷款项目计划。同时,母公司应建立健全子公司对外投资控制制度及贷款的立项、审批、控制和检查制度,并重视对投资、贷款项目的跟踪管理,以规范子公司的投资、贷款行为,以使集团的资金结构合理。授权通知书除子公司持有外,还应下达到集团公司相关部门,以确保其得到严格执行。通过授权控制,可以督促子公司日常财务活动的规范进行,从而保证企业集团整体的有序运行。

三是在实行资金集权管理的同时,按照债权债务的所属关系,通过与债权人协商来形成债务重组方案。由集团结算中心按重组方案协调执行。

四是重塑集团信用管理体系。要真抓实干、权责到位、奖惩分明,充分体现出管理的严肃性。集团母公司财务部门负责对集团母公司、子公司进行应收账款预算、控制和考核,制定各成员企业应收账款的预警线,当应收账款数额超出预警线时,督促成员企业采取措施;将应收账款占用额作为对成员企业负责人考核的指标之一,定期将集团各成员企业应收账款占用额与预算进行对比考核,以此从源头上杜绝重销售、轻收款的倾向。由于各成员企业的地域分散、经营领域多样化,从而导致日常营运资金需求膨胀,集团借助财务结算中心,一方面快速完成成员企业之间的资金结算,避免集团成员企业相互欠账而阻碍资金顺畅流动,另一方面根据预算安排,通过资金有偿调度,保证对成员企业日常营运资金的供应。与此同时,财务结算中心要将集团现金流量情况,定期、及时地向集团最高领导层报告。

五是建立、完善集团财务风险预警系统,促使母公司财务部门及相关部门迅速做出现状分析,一旦发现异常情况应及时采取应对措施,以避免或减少风险和损失。

### 主要参考文献

- ①叶檀.赵新先的原罪是初级市场的原罪.上海证券报,2005-12-14
- ②张延波.高级财务管理.北京:中央广播电视大学出版社,2004