

---

清華大學

中國經濟研究中心



學術論文

湖州市絲綢行業資產重組調查報告

周科

清華大學經濟管理學院  
No.200015 2000年4月

Working Paper

National Center for Economic Research

At  
Tsinghua University, Beijing

---

## 论文摘要

丝绸之府湖州，1994年后其丝绸行业同全国一样出现大滑坡。1997年开始，在优化资本结构等政策支持下，湖州进行了丝绸行业资产重组。以资本为纽带，形成跨地区、跨行业、跨所有制的企业集团，采取破产改组、兼并、股份合作制、出售等形式盘活资产，使丝绸行业基本摆脱困境。其中产生了一些较好的做法，如以技术要素、经营者才能和职务参股配股，职工购股置换身份，采用托管方式防止兼并可能的问题，打破狭隘地区观念引入外来大企业，收购方和被收购方优势互补，改制分步进行，向全国(省)公开选聘管理人员等。并揭示了一些问题，如资金缺口、人员分流、思想僵化、市场产品问题、理论桎梏和体制障碍，以及领导干部搞承包、无偿收购中潜在的问题。最后提出了政策建议，如继续推行产权身份双置换、重心转向国内市场、进行管理重组等。

**关键词：** 丝绸 优化资本结构 资产重组 湖州丝绸（控股）集团公司 湖州丝绸总公司

## 湖州市丝绸行业资产重组调查报告

周 科

清华大学经济管理学院  
No.200015 2000年4月

## 作者简介

周科，清华大学经济管理学院 75 班，邮编：100084，电话：（010）62778634，E-mail: [zhouke@em.tsinghua.edu.cn](mailto:zhouke@em.tsinghua.edu.cn)。

---

## **An investigation of silk industry's recombination of capital in Huzhou City**

Zhou Ke

School of Economics and Management, Tsinghua University

Huzhou, known as city of silk, has suffered a continuous decline in its silk industry after 1994 when the country's industry kept languishing. Since 1997, supported by policies such as optimizing capital structure, Huzhou has recombined the capital in its silk industry and formed inter-trade, trans-regional and multi-ownership corporation groups, with the capital as the link between them. And after revitalizing the capital by introducing methods including reshuffle after bankruptcy, merging, joint-stock system and selling, Huzhou's silk industry has got out of morass.

There appear some practical methods, such as, allocating stock share according to technological element and managers' abilities and position, re-identifying employees after they buy stocks, avoiding possible problems of merging by practicing entrust-regulation, opening up to the outside region and luring outside large companies, adjusting the purchase between companies according the principle of complementarities, transforming step by step, and recruiting managing members from all over the country or province. Meanwhile, there arise some problems, including short of fund, difficulty in diffidence of employees, rigidity in thinking, problems with market-oriented products, fetter of theories, limitations of system, and potential problems caused by leadership's involving in contracting and nude purchase. Finally, some suggestions in policy were put forward, such as continuing the application of replacement between property right and identity, focusing on civil market, and recombining management.

---

# 目 录

一、前言	1
二、全国丝绸行业	
2.1 丝绸行业状况	1
2.2 丝绸行业衰退原因	2
2.3 丝绸行业改革进程	3
三、湖州丝绸行业	
3.1 丝绸之府——湖州	4
3.2 湖州丝绸衰退的原因	5
3.3 湖州丝绸行业重组总况	6
3.4 为什么要实施破产	9
四、湖州丝绸行业资产重组具体情况	
4.1 永昌破产重组实务	9
4.2 华菱服装有限责任公司组建过程	10
4.3 二毛（喜盈盈）托管富泉	11
4.4 湖州市丝绸总公司破产工作	12
4.41 华源集团整体收购天昌、达昌	15
4.42 湖州丝厂和三天门丝厂	17
五、湖州资产重组情况分析	
5.1 效果和作用	19
5.2 经验	20
5.3 现存问题	22
5.4 政策建议	24
5.5 结束语	26
六、参考资料	
6.1 内部资料（非公开出版物）	26
6.2 外部资料（公开发表物）	27

---

# 湖州市丝绸行业资产重组调查报告

周 科  
清华大学经济管理学院

## 一、前言

今年寒假，在中共浙江省委政策研究室的推荐下，本人对湖州市 1997 年以来丝绸行业资产重组情况做了调查。

丝绸业在湖州曾是一个十分辉煌的行业，但 1994 年后陷入了困境。从 1997 年开始，在国家优化资本结构、纺织行业重大调整项目政策（1999 年）等优惠政策的支持下，湖州对丝绸困难企业进行了卓有成效的改革，并在 1999 年岁末成为一大热点，引起了《人民日报》、新华社等知名媒体的关注。

“位于浙北杭嘉湖平原上的湖州市，是我国丝绸主产区和出口的重要基地，这个市的国有大中型企业也主要集中在丝绸行业。在过去的三年中，湖州市对其支柱产业——丝绸业实施了跨地区、跨行业、跨所有制的重大战略性调整，使这一具有千百年历史的古老行业在重组中营造新优势。

湖州丝绸战略性重组的消息由新华社广播后，国内外许多媒体给予了刊登，全国正关注着湖州的丝绸结构调整。”

——节选自新华社杭州电《湖州丝绸在战略性重组中营造新优势》记者潘海平

## 二、全国丝绸行业

### 2.1 丝绸行业状况

纺织有四大行业：棉纺、毛纺、服装、丝绸，吸纳了全国最多的劳动力（而且主要是妇女）。这么大的摊子，但没有这么大的市场，亏损十分严重，可以说是国有企业中最困难的行业。因此有人说：纺织行业问题解决了，我国国有企业改革也就成功了。

近年来，纺织行业全行业陷入亏损，其中较早开始的是棉纺。1994 年 8 月后，丝绸行业效益也开始大幅度滑坡，大部分企业资不抵债，生产经营难以为继。

随着 1997 年国家将纺织行业作为国有企业改革和扭亏解困的突破口，并出台一系列优惠政策和措施后，1999 年棉纺行业走出了困境。但由于丝绸在多种纤维竞争中的地位下降，真丝印染丝绸和丝绸服装等深加工产品在出口中的比重降低，致使丝绸原料与成品价格倒挂，行业仍比较困难。1999 年 1-10 月份 20 个重点城市丝绸工业总产值完成 113.03 亿元，比去年同期下降 7.00%；丝绸工业现价总产值完成 94.24 亿元，比去年同期下降 4.57%；丝绸工业现价销售产值完成 92.05 亿元，比去年同期下降 2.88%。1999 年 10 月丝绸出口统计（海关统计）为 181302 万美元，比去年同期减少 20.21%。在'99 中国丝绸秋季交易会上，丝类商品和绸缎主销市场（韩国、欧洲、日本）比重仍然微乎其微。因此市场情况仍不容乐观。

---

## 2.2 全国丝绸行业衰退原因

1994年后全国丝绸行业开始大幅度亏损，其原因如下：

### 一、市场原因，国际市场供大于求矛盾加剧。

1982-1992年，中国蚕丝产量平均每年增长9%，而同期国际需求量年递增1%。这个缺口随着时间的推移变得越来越大，到1994年已经达到一个顶峰。90年代初期就有人曾经预测：即使当时国内停止生产，仅靠原有的库存就可以保证国际市场10年的需求。这样大的差距体现在供求市场上，就导致丝绸市场价格大幅度下降。

如此供大于求的原因：

#### 1、国内丝绸行业宏观失控。

80年代到90年代初期，因为丝绸行业投资少、见效快、利润多，农民将其当作脱贫致富的手段，农村新兴产地发展迅猛。由于缺乏宏观上有力的调控，规模上的太多，造成重复建设。1985年以后，重复建设的问题开始阻碍丝绸行业的结构调整和产业升级；到90年代，这一问题更加突出，使丝绸企业陷入持续亏损的境地。

#### 2、国外产丝国增多，且工艺提高很多。

越南、印度、巴西等地养蚕、产丝等发展很快。印度原先主要进口我国2A级以下规格的丝，是我国低规格品的一大出口地（同时由于技术问题，我国丝绸产品往往以低规格品为主）。可后来印度开始在恒河流域发展丝业，一方面使国际丝供应增多，一方面又减少了原先从中国的进口。巴西的丝绸业是由日本在技术上扶植起来的。由于日本的技术先进，使得巴西的丝绸品质很好、有各种天然的颜色，因而价格有很强的竞争优势，甚至于在国际市场上价格为我们的几倍时仍然供不应求（我们是低价卖不掉，他们是高价卖得俏）。

供大于求之所以极大影响价格，因为国际丝绸市场竞争非常激烈。然而中国茧丝产量占世界总产量的70%，丝绸出口量约占生产量的75%，占世界贸易量的80%，不仅是典型的出口导向型产品，而且可以说是我国为数不多的在世界上具有垄断地位的出口产品。垄断地位的产品却不能控制国际市场的，其主要原因是：

- 1、体制问题。国内各企业间不合理竞争太多，内耗太严重，这在后面也有所提及。
- 2、行业不分，什么行业的企业都可以来做丝绸，几乎没有行业保护。
- 3、一些小乡镇企业以次充好，损坏了中国丝绸的形象，使得国企好的产品也出不去。

### 二、技术原因。

80年代到90年代初，由于砂洗工艺一定程度上解决了起绉、缩水的问题，使得丝绸较为畅销；同时也刺激了蚕种养殖，造成新一轮蚕丝、丝绸增产高潮。但进入90年代后，丝绸后整理技术一直没有重大突破，所以在丝绸服装的颜色、式样、性能等方面不能像其他服装一样较快的推陈出新。由于消费者总是喜欢求新求变，停滞的技术和式样必然使得其吸引力降低，导致销量减少。像上面提到天然有颜色的丝，如果能在国内大面积推广，这个卖点应该会吸引消费者；然而由于技术等原因，现在仅仅在东北有产出淡绿色丝的试点（尚不能大量产出）。

同时丝绸又遭遇了相似替代品——化纤仿真丝的竞争。化纤仿真丝在90年代有重大技术的突破，使得其服用性能和真丝相似，普通人难以分辨丝绸服装和化纤仿真丝服装；另外它还在真丝的薄弱点（会皱、不可洗）上占有很大优势，这对寻常的百姓来说是很大的诱惑（特别是丝绸主要用于出口，欧美人对简便易用的十分感兴趣）。

### 三、直接的经济因素。

---

1993 年中国开始转入市场经济，其间实施的并轨、拨改贷、让企业直接面对市场等等措施，对国有企业的影响是十分巨大的。这些是包括丝绸在内的很多国有企业，在 1993 年之后开始全行业大幅度亏损的一个很直接的原因。如：

#### 1、价格并轨。

以前丝绸行业很大一部分利润是从价格双轨制得来的。价格双轨制时，原料按计划价买进，生产出来的 A 级品和 10% 的 B 级品按计划给省里，剩余的 B 级品地方企业就可以按市场价卖出。这样由于计划价和市场的较大差额，企业能够很容易的赚到很多钱。采访中，一位丝绸经理就感慨的说：“（那段时间）钱来的太容易了，都不知道是怎么来的”。而一旦并轨了，原先的价差优势就完全没了。

#### 2、汇率并轨。

并轨后对美元汇率从 1:3.2 到 1:5.7，黑市则达到 1:9。而丝绸很大一部分是用于出口，汇率如此大的变动，使得外汇收入锐减。

### 四、蚕丝绸管理体制问题和工贸分离影响。

很长时间以来，蚕丝绸管理体制多头分割，缺乏统的功能。农户养蚕，供销社收茧，企业生产，政府调拨，外贸公司出口，这些环节之间缺乏有效的内部联系，缺乏对价格等的统一管理。蚕丝绸一体化、贸工农一条龙没有达到。同时外贸无序化：多头出口、压价竞争、水货充斥市场。国内丝绸企业竞相压价，一方面大大降低了国内丝绸出口的收入；也使得一些外国中间商得利，从而打击了一些传统的外国中间商。

另外，丝绸行业是受计划经济影响很深的行业——工贸两张皮（如国家的丝绸工业总公司和丝绸进出口总公司），从上到下都分开，直到现在还没有统一。而进出口公司利润远远高于工业公司，也说明了重贸轻工的倾向。搞贸易的不关心技术，搞生产的不知道国际技术走势，造成技术改造严重滞后。

## 2.3 丝绸行业改革进程

为了使享有“纤维皇后”的丝绸再现昔日辉煌，国家经贸委国家茧丝绸协调办公室提出：一是控制年蚕茧生产规模。二是启动厂丝储备，稳定茧丝价格。三是压缩缫丝、绢纺过剩加工能力，完成压绪压锭任务。四是通过改革、改组、改造和加强管理，力争用三年的时间，使大多数国有丝绸企业摆脱困境。五是调整和优化产品结构，实施名牌战略。如第六届北京国际展览会上首次单独设立了中国丝绸馆，展示近几年我国丝绸名优产品，以重塑中国丝绸形象。六是推动茧丝绸贸工农一体化改革。七是加强丝绸出口管理，继续实行厂丝出口最低限价和出口配额有偿使用政策，制止低价竞销，维持正常出口秩序。

1997 年 4 月，国务院办公厅转发了国家茧丝绸协调小组、中国纺织总会《关于调整缫丝绢纺加工能力的意见》（国办发[1997]16 号）。1999 年 8 月，浙江省率先完成了压缩缫丝过剩加工能力的任务。

除了控制源头的压缩缫丝外，近几年来，丝绸企业也进行了一系列改革，在以下四方面有了较大进展：

1、实行茧丝绸贸工农一体化改革，特别是公司与农民在利益联结上有了新的进展。这些联结形式主要有：一是服务型，即为农民提供产前、产中、产后系列化服务；二是资产投入型，培育种桑养蚕大户；三是“二次返利”型，即农民除从出售蚕茧获得收入外，还可以从年终得到丝绸公司的利益分配。这些联结形式使丝绸公司与农民结成了利益共同体，有效地提高了蚕茧质量、维护了收购秩序、提高了企业效益。

2、实行改制为多元股东的有限责任公司或股份有限公司。浙江省在这方面进展较快，一批丝绸企业已改制。

3、实行企业兼并破产，资产重组。资产由“死”变活，得到了有效利用，资产运转开始走向良性循环。

4、进行企业内部改革，包括人事制度、财务制度、分配制度、奖惩制度、产品质量管理等，搞好领导班子建设，以市场为导向，转换经营机制。

在经历了连续几年的危机和改革后，全国丝绸行业已经出现了曙光：

1、通过 1994-1999 年丝绸行业大幅度亏损，大部分顶不住的企业已经关门（全国丝绸企业淘汰了 2/5，像上海丝绸已经全军覆灭，现在丝绸业主要集中在江浙），这样给了剩下的企业较大的发展空间。同时，经受过几年残酷的洗礼，留下来的企业的职工对市场经济接受能力比较强。

2、经过改革后，企业内部产品结构有大幅度调整。大纺织概念也在局部形成。虽然纺织行业比重小，但是创汇多。

3、加入 WTO 对纺织行业有益……

## 三、湖州丝绸行业

### 3.1 丝绸之府——湖州

“湖州市历史悠久，传统行业密集，是我国的‘丝绸之府、建材之乡’。”

——《人民日报》1999 年 10 月 24 日第 1 版

*只有理解丝绸在湖州的地位，才能明白丝绸行业资产重组在湖州市产生的重大影响，也能理解政府投入那么多成本来进行丝绸行业重组。*

丝绸工业是湖州市具有悠久历史的传统优势产业，资产总量大，就业人员多，是吸纳劳动力最多的一个行业。在采访中，一位市领导甚至坦言：“湖州在中央、周边城市、国家经济中唯一真正能有地位的就是丝绸”。1990 年，中央台就在湖州拍了《丝绸之府——湖州》的纪录片，在海内外引起了一定的反响。

湖州是全国蚕茧以及丝绸生产与出口的重点基地，蚕茧产量占全省的 1/3、全国的 1/10。1992、93 年情况最好时有 18 个厂，2 万 5 千名职工，产值 16 个亿。全市 125 个乡镇，有 114 个从事蚕茧生产。丝绸是连接工农的好产业。农业方面：湖州 180 多万农村居民中 90% 终生养蚕，这是他们的重要经济（现金收入）来源；工业方面：国有丝绸企业曾经非常庞大，市属丝绸企业职工占市区工业职工总数的 21.7%，乡镇企业中丝绸企业职工占职工总数的 26.7%。

湖州丝绸源远流长而且源流不断。前者国内非唯一，但后者为全国唯一（其他的黄河流域发祥地由于气候变化，现在都没有丝绸了）。

据考证，早在 4700 年前湖州的丝绸已经达到较高的水平。宋太宗时朝廷在湖州设立“织绌务”。明代时，湖州的丝绸为政府提供了大量的财政收入（仅 1432 年夏税就达 826000 多两），双林的倪绌被指定为朝廷大臣“奏本”时的专用绌，此时就有“湖丝甲天下”的美称。清光绪年间，湖州生丝产量居全国各州府之冠。南浔的“辑里丝”成为“龙袍、凤衣”指定用品，在南洋劝业会、国货展览会上获得优等、超等奖十多次，在 1918 年的里昂万国博览会获金奖。湖州还形成了著名品牌和企业。明清以来形成的四大名品（杭纺、湖绌、蜀锦、倪绌）中，湖绌、倪绌都是湖州的。到 1929 年，湖州已有大小绸厂、机坊 60 余家。丝绸伴生的文化现象是湖州的一个传统，当时还有绌业公会、绌业小学（钱玄同就是绌业小学毕业）等。建国以来，湖州形成了完整的产业链，从种桑、养蚕、织造、练染、印花到服装等完整的丝绸工业体系，前后配套和平衡。



---

总之，丝绸作为湖州市工业经济的传统行业和支柱行业，曾为改善人民生活、增加劳动就业、原始资本积累、积累建设资金、扩大出口创汇、推动全市经济和社会发展等方面作出了重要贡献。

然而，从 1994 年开始，同全国丝绸行业形势一样，湖州丝绸也出现了大滑坡。

## 3.2 湖州丝绸衰退的原因

除了前面提到过的全国行业性衰退原因外，湖州也有其内部原因——

### 一、严重的计划经济影响。

在计划最多的时候，省丝绸公司预定 92% 的产品（主要是外销），地区纺织百货批发站（二级纺批）也占一部分计划（主要内销）。因此，客户都是省公司的，产品省里会调拨。这造成本地企业只管生产，没有市场观念，不适应市场经济、国际市场变化需求，完全是生产型。而后来完全变了，1992 年省计划降到 20% 多，1994 年不到 10%，1995 年则完全放开。丝绸这种传统产业以前不同外商直接接触，现在忽然放开，企业完全不适应而陷入困境。然而外商因为一直在同国内企业做生意，对这些十分清楚，对他们而言仅仅是换了个对象而已。这样由于信息不对称，对地方上的丝绸企业造成了很大损害（因此关键点是要解决与市场接轨的连接点）。

以前的计划经济还产生了另外一个问题：由于当时本地国企没有自己的客户，产生了一些个体户作为中介，国企通过他们来同购买者联系。而这些个体户利用国企资金做贸易，往往乱投资甚至侵吞，造成了国企以后的大量呆坏帐。

### 二、技术改进后遗症。

湖州丝绸全行业技术改造从“七五”中期开始，投入了 3 个多亿。正当形成生产能力之时（1994 年左右）就是丝绸面临大滑坡之时，丧失了发挥技改效用来盈利的能力，相当于白投了那么多钱。而相比苏州（同是丝绸城市）“六五”就开始技改，所以设备在 90 年代初期很是发挥了效益，从而还清债务。

同时，“七五”、“八五”技改是计划经济式的。如省公司出国考察看中一批设备，省里买那市里也买。由于出国者往往不是工程技术人员，往往买来不适用的；而且省里适用未必市里也适用。像有个片梭织机项目进来就成为一堆废铁。这种既消耗了很多的资金，又没有带来多大的效益。

另外由于 1993、94 年拨改贷后，原先技改的拨款改为贷款，从而企业背上了沉重的贷款清偿包袱；再加上当时的利息率很高，高额的利息使得后来债务负担一直降不下来。

### 三、企业负担问题。

80 年代到 90 年代初期，丝绸企业工资普遍比其他行业高，因而招工总是门庭若市，造成了企业人员众多。又因为湖州老企业比较多，离退休职工负担很重，像现在剩下 1 万 5 千职工，其中 7000 多人是离退休。由于社会保障体制极其不完善，企业除了承担职工工资 23% 的社会统筹费外，还有承担 11% 的大病医疗费，以及每人大约 1 千 7 百元的杂费（书报费、冷饮费等等）。另外管理人员众多，普遍超过 10%。

由于企业负担太重，单位不变成本（主要是料工费等）降不下来，这使得国有企业成本大于乡镇企业，更远远大于个体私营企业。如原湖州丝厂每吨丝不含税成本要比乡镇企业高 3 万元，因而当国际市场价格降到湖丝厂的保本点（16 万/吨）下时，乡镇仍能维持。原东风丝织厂一台织机要养活 6 个人，每人平均需要 1 万利润；而一台织机每年最多产布 1.2 万米，就是说必须每米产生 5 元的利润才行，这是完全不可能的。

这些矛盾在繁荣时不太显著，但以后全都暴露出来。

#### 四、自然灾害影响。

如 1999 年秋蚕开始前湖州发生特大洪涝灾害，造成局部区域的桑赤锈病爆发，从而直接造成桑地损失、秋叶减产、蚕种减少。其次是中秋“大眠关”遭遇高温天气（超过蚕的生理温度），造成蚕的体质严重下降，蚕病流行，使蚕茧产量明显下降。

#### 五、社会舆论和观念的影响。

在丝绸行业出现一些危机的时候，媒体就广为炒作说丝绸不行了（像《湖州日报》曾报道“丝绸行业大逃亡”），这对人心等的的影响十分大。无怪乎在采访中有人痛心的说：“大家都说丝绸不行了不行了，再行的都会不行了。不行是某一个方面不行，而非全部的不行！”

总之，由于湖州市丝绸行业原料成本优势逐渐消失，总体装备水平落后，生产能力大量过剩，最终产品档次不高，部分丝绸企业经营机制不活，以及国有丝绸企业长期形成的社会负担重、富余人员多、资金不足、投资乏力等深层次原因，1994 年后湖州的丝绸行业的困难日益加剧，形势严峻。

### 3.3 湖州丝绸行业重组总况

1994 年湖州丝绸开始滑坡但未亏损，1995 年亏损 1 亿多，1996 年 1 亿多（到 96 年底累计亏损 2.6 亿）。在此情况下，改革和调整是不可避免的。省、市两级先后成立了“丝绸行业深化改革办公室”、“丝绸行业改制指导组”、“破产兼并协调领导小组”等来领导改革。首先是压缩总量：缫丝压缩了 43%；真丝织造压缩 40%；全市统一供茧的 68 个厂减为 30 多个；德清县 100 多个丝厂减为 20 多家。

1997 年湖州市被列入国家优化资本结构试点城市之后，市里将核销指标主要用于对丝绸行业困难企业实施破产（所以湖州的破产是“在优化结构政策下的破产”），然后对破产完的企业进行重组改制，从而国企改革大面积开始。

三年来的丝绸行业重组工作具体情况如下：

#### 一、转变思想

由于长期在计划经济体制下运作，企业的部分干部职工的思想观念与市场经济存在严重不适应的问题。一是“等靠要”思想严重，遇到困难和问题，消极地等市场好转，习惯性地找领导、找政府，缺乏敢闯敢冒、勇于进取精神。二是闭关自守、坐井观天的情况比较突出。由于丝绸在湖州历史上的地位较高，一直受到各方关注和重视，久而久之产生了一种老大自居的思想，遇到困难和挫折，无所适从，承受能力差。三是国有情结较深。在许多干部职工的观念中，丝绸只能是国有企业搞，而且只有国有企业能搞好；对私营和乡镇丝绸企业的发展、国有丝绸企业的资产转让和出售等，感情上不能接受。

在这种情况下，湖州市确定了只要对企业发展、振兴丝绸和职工群众的利益有利，任何方法都要试的思想原则，着重宣传了几个观点：一是湖州丝绸不等于国有丝绸，要突破所有制、系统等束缚，实行战略性调整。二是要将湖州丝绸搞活，必须打开城门，借助外力，引入大公司和优强企业，并以此引入新理念、新机制。因此，只要愿意参与湖州国有丝绸企业的改革重组，区域、身份、方式、资源（资金、市场、技术等要素）都无限。三是要增强吸引力，必须放宽政策、提供服务，真正让合作者有利可图，湖州丝绸才能发展。

#### 二、着手改革

##### 1、实施破产、改制。

---

湖州市以资产重组为突破口，运用优化资本结构试点城市政策，增加国家资本金投入和减轻企业债务负担两项达到 2 亿元左右，使市属丝绸企业的负债率下降 6-8 个百分点。

首先第一步是于 1997 年对两家丝绸国企进行了破产。对达昌、天昌、湖州丝厂三家进行减员增效。1998 年又争取了将湖州丝绸总公司列入了国家优化资本结构重大项目。由于核销指标的限制，分两步实施：第一步批准实施了对绸缎服装公司的破产，1999 年又对丝绸总公司其他子企业实施破产。

3 年来丝绸企业破产时间和内容如下：

1997 年破产 2 家，永昌（正式计划）、湖丰绸厂（原预备计划）。总核销债务 1.3 亿。

1998 年破产 6 家，湖州绸厂、东风丝厂、湖州市丝绸服装总厂、双林绉绢厂、双林丝厂、晓墅丝绸服装厂，总额 1.6 亿。

1999 年破产 4 家，天昌、达昌、湖州丝厂、三天门丝厂，总额 3.2 亿。

3 年总共核销债务 6.2 亿。另外省市两级财政核销大约 1 亿多。

接下去就是重组和改制。其中主要做法有：

**兼并**方式 对于具有一定专业加工能力，产品质量有优势，但是经济效益差、抗衡能力弱的成熟型企业，积极鼓励企业寻找优强企业来兼并控股，通过优强企业的扶持和管理，使企业的生产经营得以正常进行。如浙丝二厂（由省丝绸联合公司和市丝绸控股公司联合兼并）、双林丝厂。

**托管**方式 对于企业资产质量较好、设备先进、产品有优势，但是市场开拓能力弱、效益水平低的企业，通过挂靠优强企业借力发展。如二毛（喜盈盈集团）托管富泉集团。

**租赁**方式 对于产品有市场，但因规模较小、机制不活，造成严重亏损的企业，通过租赁的方式，由非公有制企业来经营，从而消灭了亏损源。如双林绢纺厂和丝达服装厂。

**股份合作制**方式 对于企业规模较小，资产负债率不高，产品有市场、经营较稳定、发展有后劲的成长型企业，采取构筑劳动者与资本紧密结合的新体制，形成联股、联心、联酬的利益机制。如华绉服装有限责任公司。

**收购重组**方式 对于产品有一定市场，部分设备有一定优势，但是负债率高、扭亏无望的企业，实施破产并公开拍卖，由优强企业来收购，使国有资产高效运营和优化配置。如中国华源集团公司收购天昌、达昌破产资产，海盐棉纺织厂收购晓墅丝绸服装厂。

**关门走人**方式 对于一些资不抵债、兼并无主、挂靠无门、分立无路、设备落后、产品低档，已经采取过多种渠道和办法抢救仍无见效的企业，采取破产、关闭的办法。如东风丝织厂和三天门丝厂。

总之，湖州市以“打开城门、降低门槛、不求所有、但求所在”为原则，按照“扶优扶强发展一批、内引外联改造一批、退城进郊一批、压缩淘汰一批”等思路，打破所有制和地域界限，采取多种形式进行跨地区、行业和所有制的资产重组。坚持外来合作和好企业先联的原则，吸引本省以及外省的大公司前来兼并、收购和联合本地企业；并鼓励本地丝绸企业作为卫星厂、合作伙伴加入外地大公司大集团，通过靠大、傍大的形式与大企业实行跨地区合作。采取公司制、股份合作制、分块搞活、兼并联合、中外合资、破产、租赁、承包等多种改制形式，推动城乡中小企业的转制工作。注重因企制宜：对依靠国家优化资本结构政策实施破产的困难企业，鼓励具有规模品牌优势的企业进行低成本扩张，促进生产要素向优秀企业、产品、企业家集中，以确保资产的保值增值和形成新优势；对没有完全享受国家优化资本结构政策实施破产的特困大户，采取一厂一策、一厂多策的办法，使其尽快摆脱困境。

1998 年湖州市利用优化资本结构项目 1.59 亿元和重大结构调整项目 1.12 亿元，共盘活存量资产 12.22 亿元，使国有资产在从一般竞争性行业中退出和转移中取得了初步成效。

## 2、转换机制。

首先是理顺蚕丝绸经营管理体制。组建湖州市蚕茧生产经营有限公司。建立蚕丝绸一体化、贸工农一条龙的蚕丝绸经营管理体制和运行机制。

市属丝绸企业实行资产经营一体化，向集约化经营方向转变。组建湖州市丝绸（控股）集团公司，同时挂国家经贸部批准的“湖州市丝绸集团公司”和“浙江丝绸进出口公司湖州分公司”牌子。赋予其对市属企业国有资产授权经营和对全市丝绸行业管理两大职能，依据市政府的授权对原湖州市丝绸总公司直接占有和管辖范围内各类企事业单位占有的国有资产，以及法律、法规规定属于总公司的其他国有资产进行经营管理。收茧任务从供销社中划出归丝绸（控股）公司，由其统一定价、收购、分配。供销社 88 个茧站卖给丝绸公司，分四年偿还，人员、财产都由丝绸公司接受。这样逐步形成资产总量 20 亿元，工业总产值 20 亿元，销售收入 25-30 亿元的经济规模。

调整市属丝绸企业的组织结构。在市丝绸（控股）集团公司下，以资产为纽带，建立若干个生产经营型企业集团，若干个贸易经营型有限公司。实行缫丝、制造、印染、丝绸服装的全行业管理，设置若干个行业协会。与市场接轨，增强内、外贸功能，增强以贸带工。

为适应市场，多数企业采取压缩二、三线，减少管理层的办法，对内部机构进行了调整重组。不少企业对职工就医实行门诊费包干制，企业医药费支出明显下降；对食堂、集体宿舍进行租赁承包，减轻负担，分流人员；对销售人员的费用实行包干，其收入按销售额、销售毛利考核；对生产车间定编定员，费用包干，实行两级核算；有的企业改革用人机制，公开选聘中层干部等管理人员，增强了企业的活力；有的企业采取逐步推进的方法，先在经营服务公司、家政服务公司搞股份制，体制上与母体脱钩，分灶吃饭，并逐步规范化，收到了良好的效果。

### 3、减人增效，实施再就业工程。

国有企业要扭亏脱困，关键要解决的是钱从哪里来、人到哪里去的问题。在整个优化资本结构过程中，始终都牵涉到人员问题，所以，在改革中把减人增效、实施再就业工程作为一件大事来抓。根据资产重组改革的需要，1997 年 5 月湖州丝绸（控股）集团公司成立了再就业服务中心，下设办公室，配备专职工作人员，原丝绸总公司下属 6 家下岗职工较多的企业设立了再就业工作站。再就业中心成立以来，对下岗职工进行了摸底调查，全面展开“五清”登记，建立了下岗职工花名册，制定规范的统计制度和经费管理办法，并对下岗职工实施再就业观念和技能培训。三年来中心共托管 5598 人（次）下岗职工，共发放生活费 2881 万元。同时从压缩企业开支，提高劳动生产率和职工、社会承受能力诸因素综合考虑，通过各种途径，合理分流市属丝绸企业人员 2000-5000 人左右。同时职工的思想观念发生了重大变化，强化了市场意识、质量品牌意识、竞争意识和风险意识等，改变了人浮于事、干部终身制、分配上的“大锅饭”等状况，干部能上能下，职工能进能出，收入能高能低。

### 4、精心操作，做好稳定工作。

三年中共抽调了 100 多人（次）的骨干力量，组成清算小组，深入到企业开展破产清算工作——从破产预案的起草，帐册的审查、调整、清理，到破产结案、企业注销。同时还做好 1 万多名有关干部职工的思想稳定和岗位安排、日常生活保障和企业的重组工作。由于前期思想工作的深入，整个清算工作基本上保持稳定，并如期完成。

到 1999 年底，湖州市已有 10 多家丝绸行业国企实现了资产重组，三年来共盘活国有资产存量 19.8 亿元，核销呆坏死帐 8 亿元，分流并安置人员 2.4 万余人。丝绸占全市经济的比重从原来的 29% 下降到 18%。一批企业卸下了包袱，再现了市场竞争力。

附：

湖州丝绸改革地位、待遇——

- 1、国家三个丝绸改制试点城市之一；
- 2、1997 年列入国家优化资本结构试点城市；

---

注：1995年全国有32个优化资本结构城市（浙江有宁波），1996年51个（杭州），1997年111个（湖州、嘉兴，另两个没有被批准）。要求：首先对市本级国有企业实施破产、兼并、减员增效（破产：各银行向中央核销，企业支付一定的偿还率，职工可以提前5年退休；兼并：免息，债务从第3年开始偿还，分5年还清，职工可以提前2年退休；减员增效：企业人员负担过重，估计减少人员后有希望扭亏）。

- 3、浙江省优化资本结构两个重点项目之一；
- 4、1997年浙江省结构调整三个产业之一，并作为突破点；
- 5、1999年列入“国家纺织结构调整重大项目”……

### 3.4 为什么要实施破产

湖州的丝绸企业的改革，往往是利用优惠政策先实行采取破产，然后再对企业进行重组。之所以采取破产形式的原因：

首先，丝绸企业具有国企的通病：计划经济观念陈旧，机制不活；管理制度不适应市场要求；领导班子确定是行政行为（然而企业有优胜劣汰而政府没有，所以产生不匹配）；开拓市场能力差；没有产生新产品的机制；债务重，包袱大，负债率高；资本结构、产品结构、组织结构、人员结构不合理；企业无法能进能出，在职职工和离退休人员多，养老保险负担沉重等等。

其次，亏损严重、资不抵债而又扭亏无望的国有企业，每天都在占用和消耗社会的宝贵资源，如果总是怕国有资产受损失，不断增加投入进行抢救，不敢实行破产，其后果只能造成国有资产更大地损失。所以，实施破产既是加速结构调整的重要途径，也是从根本上保护国有资产免受更大损失的积极措施。

第三，自1994年以来，湖州的丝绸企业已连续多年亏损，到了生产经营和资产状况处于十分困难的境地，再盼望商业银行输血已经不可能。沉重的债务已经使他们难以继续维持下去，事实上已经处于濒临破产的境地。所以，实施破产，是现状的内在要求。

第四，解放以来湖州的丝绸企业上交了大量国家利税，这次破产重组，国家基本上把以前所收的钱还给了企业和职工，这是国家为国企改革所付出的改革成本。而且如果没有优化资本结构重大项目政策，或者错过这次机遇，今后想破也破不掉，越迟越被动。所以，优化资本结构重大项目政策，纺织行业扭亏解困突破口的政策，给企业实施破产提供了有利的契机。

对丝绸企业实施依法破产是企业起死回生的一次机会。企业通过拍卖、被收购后，将在原有的基础上，对破产企业的组织结构、人员结构、产品结构进行根本性调整重组。丝绸企业是属于产品有市场的亏损企业，优势企业收购后，将淘汰陈旧落后的立纡机，集中优秀人才、优良设备、先进技术，加强与科研单位、大专院校的技术合作。充分发挥产品优势，与优势企业的市场优势、资金优势紧密结合，成为优势企业进行国内外贸易的供货基地。

第四，只有列入优化资本结构重大项目的国有企业依法破产，才能享受企业资产变现后的收入首先用于安置职工的政策；没有列入项目的企业破产，其破产财产变现后是不能首先提取职工安置费的，因此职工安置更加困难（湖州市有的企业破产案子至今悬而未决就是原因于此）。利用优化政策破产，实际上就是国家牺牲一块利益来保证破产企业职工带资安置，最大限度地保护国有企业职工的切身利益。一个濒临破产的企业早动手术，就可能早获新生；职工早下岗，就能早再就业，这是符合广大职工的长远利益的。所以，迟破产不如早破产，迟下岗不如早下岗，迟转岗不如早转岗，长痛不如短痛。

## 四、湖州丝绸行业资产重组具体情况

## 4.1 永昌破产重组实务

永昌织厂连续三年亏损，按照浙江省[1996]3号文件精神，对其实施“先分立后破产”：先实行部分分立运转，尔后备体停业盘整；1997年运用优化资本结构政策破产，是湖州运用此政策破产的第一家企业。同时盘活该厂和湖州丝绸联营厂的土地资产，实现了有效存量资产的优化重组。

### 一、前期准备。

首先向经委提交破产预案。湖州丝绸（控股）集团公司组成指导组到永昌调查，清产核资，摸清家底（包括分支机构情况，差的连带破产，好的看如何能够独立）、人员结构等等。然后进行外部工作：看谁愿意买，条件是把人一起带走。

### 二、国家计划下达后。

正式以企业名义向法院申请破产，以湖州市企业兼并破产协调小组名义制定破产预案，汇同国家经贸委的全国兼并破产计划，另外还有5份材料一共8份交给法院。法院立案受理（按规定，法院应该在7日内或宣告破产，或驳回）。

### 三、宣布破产后。

召开清算组会议，由法院名义宣布成立清算组，由企业主管部门组成，依据为3个文件：《中华人民共和国企业破产法（试行）》、国务院1995年59号文件（全国部分城市优化资本结构政策）及1997年10号文件（为59号文件的补充）、最高人民法院对破产法的补充说明（根据试点城市暴露出来的问题作出）。丝绸（控股）集团正副老总担任正副组长，成员有总工会、经委、国税、财政、人行（商行原来作为债权银行参加，后来不参加）等。企业停止一切经济活动、民事权利，由清算组接管。

清算组工作有：1、接收、保管全部财产。2、清理债权、债务、有形和无形资产。3、委托资产评估事务所进行评估。4、拍卖企业资产。5、进行分配。首先是清算费用，包括诉讼费、规费、破产期间工人工资等，一般一个厂300-400万。其次计算安置费：1、在职职工。1984年6月30日前进厂的为全民所有制固定工，1984年7月1日以后进厂为城镇合同工。农民合同工、临时工清退。支付全市上年平均工资的3倍，一般一个人2万1—2万5，容易计算。2、退休职工（包括提前5年退休的）。计算到75岁有几个月，乘以平均每个月每个职工的工资，一般5万—7万左右。

在破产过程中，永昌剥离了不良资产1千8百万。这些不良资产来源：1、企业对外投资失败，如建厂房、分支结构。2、向市场经济过渡付的学费——应收帐款的大量呆坏帐。3、产品从试制到投产产生的库存，以及积压的库存。这些库存压价处理就产生了损失。

由于永昌人太多，无人敢买。丝绸（控股）公司内部组织3家企业竞拍，丝绸实业公司以4500万买下，重组为昌荣。实际上不付钱，就是利用支票背书等方法，将交来的价款作为安置费再转还给收购企业，丝绸公司另外还向其贷款1千万元。欠银行的700多万清偿费（10%的清偿率， $7000 \times 10\% = 700$ ）解决方法：将一块永昌幼儿园的土地卖了400万；再以昌荣的名义向银行借300万，就相当于把剩下的300多万转成了贷款，然后每年付利息。永昌职工安置费7000多万，资产4500多万，不敷不足，清偿率为0。国务院规定：职工安置费不足部分由同级政府协商解决。由于不敷不足，政府相当于还欠丝绸实业公司钱。

## 4.2 华菱服装有限责任公司组建过程

湖州丝绸服装厂于1998年8月实施破产后，300名职工出资百万元购下破产企业，重组股份合作制企业——华菱服装有限公司。同时通过职工身份置换，民主选举董事会，聘任主要经营者，开拓了企业的新天地。

1998年，华菱服装有限公司收让湖州丝绸服装厂、富士达丝绸时装公司、红蓝服装公司的破产财产计775万元，同时安置丝绸实业公司下岗职工274人，离退休职工65人，相应取得职工安置费775万元，接受原浙江红蓝服装集团公司破产后，暂挂靠湖州丝绸实业公司，用于

进行生产自救的资产，并以丝绸实业公司名义对外开展经营活动而产生的债权债务（其中资产 1135.87 万元，负债 1130.05 万元）。职工安置费属企业法人财产，作为华菱服装有限责任公司资本公积金留存，由公司董事会负责管理。华菱受让资产和接受债权债务并安置下岗职工后，拥有土地使用权 12225 平方米，房屋建筑物 12946.96 平方米，固定资产净值 1060.65 万元（其中出让资产中固定资产净值 775 万元，用于生产自救的固定资产净值 285.65 万元），服装生产设备 411 台（套），在册职工 274 人，退休职工 65 人，具有各类专业技术职称人员 19 名，预计年服装生产能力 40 万件。

华菱服装有限责任公司设置股本为人民币 100 万元，其中工会职工持股会出资 90 万元，占总股本的 90%，凡 1999 年 12 月 31 日在册的正式职工可以认职工个人股；自然人许坤洪出资 10 万元，占总股本的 10%。

职工个人股配置标准：

岗位	认股数
董事长	10 万元
总经理	7 万元
副董事长、监事长、副总经理	5 万元
中层干部	0.8 万元
一般职工	0.3 万元

对华菱组建，政策上的扶持有：

- 1、资产转让时免交或减交一切费用。
- 2、新公司组建成立后的三年内，免征所得税，以支持企业的滚动发展。
- 3、改制五年内，免去每年分红时应交的个人所得税。
- 4、企业内部股份转让，在产权交易所交易时免交各种税收和手续费。
- 5、企业技术改造，所需技改资金享受国家规定的停、减、缓息等优惠政策。

新公司完全由原破产企业职工投资入股重新组建，职工身份全部置换，真正做到了产权清晰、政企分开。通过组织领导体制、内部管理机构、财务管理制度和生产经营策略等调整后，逐步按现代企业制度的要求实施经营管理，逐步扩大生产经营规模，调整产业结构和产品结构，提高产品质量。1999 年 1 月-11 月底，已完成工业产值 942 万元，实现销售收入 1194 万元，创造利税 59 万元。

### 4.3 二毛（喜盈盈）托管富泉

1999 年，由原湖州第二毛纺织厂组建的湖州喜盈盈纺织有限公司，进行了对破产企业富泉集团（原湖州绸厂）的托管。

湖州第二毛纺织厂，1993 年前是一家亏损企业，之后在厂长宋世楹的经营下开始盈利，产品开发做到与意大利同步，成为全国粗纺行业种新产品开发和经济效益的排头兵企业。1999 年又对其实施了组建湖州喜盈盈纺织有限公司，和托管富泉集团国有资产两项重大改革举措，取得了四大突破，即在竞争性行业调整国有经济布局上有了突破，从原来的国有全资企业改组为国有参股、多元股权结构的有限责任公司；在运用市场经济规律合理配置资源上有了突破，大胆吸收外资、国内著名服装企业和民营资本，同国有资本、自然人资本、职工持股会资本融合，为建立规范的法人治理结构奠定了体制基础；在建立企业发展的动力机制上有了突破，通过主要经营者和业务骨干增量入股、技术要素和经营者才能要素参与分配等政策措施，把经营者、职工和企业长远发展紧密结合起来；在跨行业实施结构重组上有了突破。

在新设立的湖州喜盈盈纺织有限公司 5000 万元总股本中，国有资本投入 1125 万元，占 22.5%；宋世楹以自然人出资 1125 万元，占 22.5%（其中，150 万元以技术要素参股，100 万

元以经营者才能参股，250 万元以职务配股，625 万元以投资入股）；职工持股会出资 1000 万元，占总资本的 20%；6 个外来法人（美、日、中美合资、港商、国内 2 家民营企业）分别出资合计 1750 万元，占 35%。特别是对经营者才能作为要素奖励并参股分配，这在全国也是首开先河。

富泉集团公司前称湖州绸厂，1997 年破产，核销资产 7000 多万，破产后继续盈亏。该公司破产时有在册职工 950 人，离退休 662 人，共计 1512 人。1999 年 1-10 月销售额仅 2700 万元，上岗职工开工率仅 50%，是一个典型的丝绸困难企业。

二毛托管富泉分两步走：1、湖州绸厂实施破产，进行内部重组，规模、人员、经营机制重新确定，成立富泉集团。2、在剥离完部分不良资产后，再由二毛对其进行托管。

富泉营销薄弱，为生产基地。二毛销售力量强，生产规模小，设备比富泉差。二毛托管富泉，是工贸结合、优势互补，是一个探索湖州大纺织（丝、化纤——毛、绒）道路的机会，完成一个湖州丝绸能否振兴的课题。

## 4.4 湖州市丝绸总公司破产工作

### 一、湖州市丝绸总公司的基本情况

湖州市丝绸总公司（以下简称总公司）是湖州市丝绸行业中最大的国有工业企业。公司成立于 1983 年，注册资金为 19139 万元，占地面积为 97637 平方米，建筑面积为 51807 平方米。下属全资子公司有浙江天昌集团公司、湖州市达昌绸厂；分支企业有湖州市丝绸总公司湖州丝厂、湖州市丝绸总公司三天门丝厂、湖州市丝绸总公司经贸部。

在计划经济时期，总公司曾为国家、为湖州市的经济发展作出过重大贡献。进入市场经济后，由于投资决策和生产经营管理等失误，该企业的经济效益急剧下滑。据湖会审（99）411 号等审计报告，至 1999 年 7 月底止，该企业帐面总资产 48505 万元，总负债 54821 万元，累计亏损为 29220 万元，资产负债率为 113%。涉及在职职工 5723 人，离退休人员 2460 人，需抚养的精简职工和遗属 207 人。沉重的债务和人员负担、资金枯竭等困难，已使该公司的生产经营无法正常运转，无法清偿到期债务。

经国家批准，1999 年 7 月总公司被列入了全国第一批国家重大项目结构调整破产计划。8 月 5 日湖州市中级人民法院宣告湖州市丝绸总公司破产。11 月 5 日法院作出破产终结裁定。破产后，在原公司的基础上组建起湖州丝绸（控股）集团公司（实际运作是：先组建出控股公司，再由其组织原公司破产工作）。

### 二、企业亏损情况分析、说明

#### 1、包袱沉重。

首先是债务包袱。“八五”期间进行规模较大的技术改造，共向银行和财政贷款 40000 万元，全年需支付的利息约为 4500 万元。其次是人员包袱重。丝绸行业是劳动密集型行业，计划经济时期，该企业是纺织部和浙江省白厂丝出口的重要供货基地，生产量大，用人又宽，吸纳了大量的劳动力。近年来尽管已精简分流了不少人员，但按照企业目前的生产水平，还有大量富余人员。三是社会包袱重。各类统筹费、医药费消耗了企业大量资金。

2、原料茧以及水、电、煤、工资等成本费用逐年上升，但是前几年因盲目重复建设，价格不断下滑，原料与成品成倒挂之势，企业难以消化，生存空间越来越小。

3、资金枯竭。连续几年的亏损，企业的流动资金越来越少，生产经营规模不断缩小。由于经营业绩不佳，向银行贷款、向生产资料单位赊欠等都十分困难，断电、断水、停通信等时有发生，拖欠职工工资、医药费的数额越来越大，由此形成恶性循环。

4、观念滞后，机制不活。在激烈的市场竞争中，缺乏开拓创新的精神和能力，缺乏严格的管理，没有抓住机遇及时调整产业结构、产品结构、人员结构。



5、投资和经营决策失误。由于市场、机制、管理等诸多主客观原因，该企业技改投资损失较大，严重地加速了企业的经济危机。

### 三、实施破产的基本思路与工作步骤

按照《中华人民共和国破产法（试行）》和《国务院关于在若干城市试行国有企业兼并破产和职工再就业有关问题的补充通知》的规定进行规范破产。破产企业的资产，在清理、审计、评估的基础上进行拍卖，拍卖所得，按照支付清算费用、职工安置费、应付税金、清偿债权人的序列支付。破产企业的职工进入再就业服务中心，由中心负责培训、转岗、再就业。

破产工作分三个阶段展开

1、7月中旬前期准备工作。制订、完善湖州市丝绸总公司破产实施方案；协调好与银行、劳动、财政、工商、中级法院的有关衔接工作；确定生产自救的“通道”；调整企业帐户；进行企业资产审计。

2、7月30日—10月25日申请破产及清算工作。向法院提出破产申请，并由法院裁定。按照法院要求，成立破产清算组，清算组在法院的领导和监督下，开展资产清理、清查和清算工作。控股公司成立五个工作小组进驻各破产企业，协助破产清算、人员分流、生产自救等工作，各企业分别成立资产清算组、人员分流组、政策咨询组。

3、破产终结及向银行申报核销呆坏帐。法院裁定并宣布破产终止，办理注销手续，银行申报呆坏帐核销。各企业破产期间开展生产自救工作，同时边改革、边调整，择优上岗、竞争上岗，建立新的用人机制和分配机制，为企业重组奠定机制基础。

序号	名称	实施单位及意见	时间
1	破产申请	由债务人向人民法院提出破产申请。	7月30日
2	法院受理	由人民法院受理破产申请。	7月底
3	宣告破产	法院根据市审计局审计报告，在受理10日内登报宣告破产，并发出有关通知。	8月初
4	成立清算组接管企业	由企业主管部门、经委、财税、银行、国税、土管、工商、劳动、民政、工会等部门组成。	8月初
5	查明破产责任	由审计、监察随清算组同时进驻企业。	8—10月
6	对破产企业全面清算	清算组聘用专业人员，清理资产、债权债务、维护设备，安全生产，安置职工。	8月初—10.25
7	第一次债权人会议	由法院主持召开第一次债权人会议	10.10
8	企业资产评估出售变现	清算组对企业资产委托事务所进行评估，第一次债权人会议后，资产出售变现。	10.15
9	第二次债权人会议	清算组提出财产处置方案，经债权人会议通过或法院裁定。	10.20
10	破产终止，破产企业注销登记	法院宣布破产终止。清算组申请，工商局办理企业注销手续。清算组撤消。	11.5

### 四、分企业明细如下：

#### 1、资产状况（1999年7月底）

单位：万元

企业名称	总资产	总负债	资产负债率	所有者权益	累计亏损
总公司本级	2324	10326	444%	-8002	8344
天昌	25899	24145	93%	1754	7807
达昌	10961	11054	101%	-93	6981
湖州丝厂	8104	7809	96%	295	4306
三天门丝厂	1217	1487	122%	-270	1782

合 计	48505	54821	113%	-6316	29220
-----	-------	-------	------	-------	-------

## 2、负债情况

(单位: 万元)

项目 企业名称	短期借款	应付款	其中职工集资款	未交税金	负债总计
总公司本级	9897	1379	/	/	10326
天 昌	17714	3120	283	-269	24145
达 昌	9237	774	/	382	11054
湖州丝厂	3672	3039	207	409	7809
三天门丝厂	400	645	/	156	1487
合 计	40920	8957	490	678	54821

## 3、银行、财政借款明细

(单位: 万元)

企业名称	总金额	中 行	工 行	财 政	农 行	建 行	其 它
总公司本级	9897	2107	6000	1790	/	/	/
天 昌	17714	7683	5800	3350	300	300	281
达 昌	9237	3293	2980	2764	/	/	200
湖州丝厂	3672	/	2882	190	/	400	200
三天门丝厂	400	/	/	100	/	/	300
合 计	40920	13083	17662	8194	300	700	981

## 4、人员结构状况

企业名称	职工总数	城镇工	城合工	农合工	离退休人员	提前5年退休
天 昌	2175	1464	204	32	475	253, 女184
达 昌	2272	1278	382	131	481	136, 女107
湖州丝厂	2726	737	348	228	1413	164, 女147
三天门丝厂	802	294	105	384	19	104, 女101
合 计	7975	3773	1039	775	2388	657

## 5、企业资产处置方案

对破产企业财产公开拍卖, 拍卖所得分配如下(单位: 万元)

	项 目	破产财产	抵押财产	说 明
1	拍卖所得	15591	8344	合计 23935 万元
2	破产审理期间清算费	1131		
其中	规 费	130		诉讼、执行、审计、评估等中介费用。
	清算组费用	139		工资、差旅、办公等费用。
	职工下岗生活费	549		5723 人×240 元×4 个月
	医 药 费	85		3528 人×60 元×4 个月
	退休统筹	228		57 万×4 个月
3	职工安置费用	13890	7565	合计 21455
4	应付职工集资款等	385		
5	应 付 税 金	11		

6	清偿一般债权人	0		
7	清偿抵押债权人		779	

#### 6、职工安置渠道及费用标准

湖州市丝绸总公司有在职职工 5723 人，离退休职工 2460 人，需抚养的精简职工和遗属 207 人。根据国务院[1997] 59 号、[1997]10 号文件和浙劳险[1997]109 号、浙财社[1997] 20 号文件精神，对职工的安置费用安排如下：

项 目	职工人数	安置费用（万元）	说 明
离、退休职工	2460	7234	按人均 2.9 万元计
提前 5 年退休职工	705	3525	按人均 5 万元计
带资进入再就业中心人员	4088	10015	按人均 24498 元计
清退农民合同工	837	502	按人均 0.6 万元计
精简职工和遗属	207	269	按人均 1.3 万元计
清退费用工	93	10	押金及欠发工资
合 计	8390	21455	

#### 7、核销呆、坏帐金额数

湖州市丝绸总公司因实施《全国企业兼并破产和职工再就业工作计划》而形成的银行贷款本息合计 32403 万元，需核销的呆坏帐准备金分布如下：（单位：万元）

债权人名称	贷款本息合计	清偿金额	拟核销数额
工商银行	18656	322	18337
中国银行	13398	457	12941
建设银行	700	0	700
农业银行	425	0	425
合 计	33179	779	32403

### 4.41 华源集团整体收购天昌、达昌

1999 年，中国华源集团有限公司参与湖州丝绸的资产重组和结构调整——整体收购浙江天昌集团公司和湖州达昌绸厂规范破产后的 2.2 亿元有效资产（两厂经评估总资产 2.2 亿，以 1 亿 800 多万合同价转让）。

#### 中国华源集团有限公司概况

中国华源集团有限公司，1992 年 7 月注册于上海浦东新区，注册资金 4.78 亿元，是跨地区、跨行业、跨所有制、跨国经营的国家级大型企业集团，目前职工 4 万多人。原先是国务院直属 96 家企业，1999 年底转为中央工委直属 56 家。

1995 年起，集团以资产重组等方式，大举进入国内外资本市场，迅速做大规模，策略主要是低成本扩张（不自己建厂而是通过收购、兼并、吸收各种经济成分资产），实现了第二次跨越。目前，集团形成了棉、毛、丝麻、化纤、印染等门类齐全的综合性的纺织工业板块，以及高新技术产业群等五大板块，具有强大的市场搏击能力。

1998 年集团销售总收入 92.27 亿元，实现利润 3.05 亿元，进出口总额 4 亿美元。1999 年资产总规模 150 亿元，净资产 55 亿元。

## 浙江天昌集团公司、湖州达昌绸厂简介

天昌是 65 年历史的丝绸老企业。

达昌创建于 1911 年，有 89 年历史的国家丝织大型企业和省重点骨干企业。占地面积 53266.4 平方米，建筑面积 56246.96 平方米，固定资产 3000 多万元，有 8 个车间和分厂。主要生产真丝等三十多只品种，一些品种多次获部优称号，涤纶仿真丝产品也多次在全国和省级评展会上获奖，产品 80% 以上出口，曾为湖州作出过重大贡献。

1999 年 8 月 3 日两厂按《破产法》开始破产。

两厂原先的破产打算是：

天昌：集团公司下属法人主体较多，除对外投资三资企业、联营企业外，全资子公司取消法人资格，全部列入破产范围。对外投资、债权、债务进行调整。破产期间开展生产自救，由天丝美印染有限公司租赁天昌公司部分设备及厂房，组织部分职工上岗开展生产自救。破产期间原领导班子进入天丝美，成立生产自救领导小组，期间积极向外联系收购单位。破产财产进行公开拍卖时，如无外来企业收购，由天丝美收购天昌集团公司。收购后，按照走大纺织、多元产品结构的发展思路，再进行重组。

达昌：破产期间积极寻求合作对象，进行资产重组。如无外来收购单位，则由丝织联营厂收购，丝织联营厂迁入达昌厂区，丝织联营厂原厂房、土地出售变现。

8 月上旬，事情发生了转机。在省纺织厅副厅长的撮合下，中国华源集团开始同两厂接触；湖州市领导也开始同华源高层接触，同时市委、市府对此给予了一定的政策支持。在市委、市府领导的直接关心和支持下，双方于 9 月 10 日达成初步意向。以后又经过多次接触和论证，双方于 10 月 28 日签订意向书。

由于华源已经收购了很多企业，已经有了相当成熟的经验。10 月 28 日签订意向书后，华源就在其工业部下面建立丝绸部，专管湖州丝绸；并迅速成立了收购班子，在《新民晚报》上向全国招聘领导者（十五届四中全会指出：国企经营者以董事会推荐和市场相结合），招好后在两厂尚未破产完毕就直接进驻湖州。

华源面向全国招聘的好处是：1、人员素质高。2、被招聘人员有危机感，如果被解聘就相当于失业了，所以会尽心尽力。

破产工作于 11 月 18 日结束。12 月 28 日新企业正式挂牌。

10 月 28 日到 12 月 28 日间，华源为揭牌做的准备有：1、保证生产正常。2、建立有关制度。3、厂区环境符合新企业形象。4、邀请社会名流到厂，扩大影响。5、和湖州市政府商谈优惠政策。

12 月 28 日之后华源所做的：1、新企业完成全部注册登记事宜。2、确定领导班子、机构配置。3、扩大生产以使得更多的人上岗，稳定环境避免社会问题产生。4、迅速建立规章制度和经济责任制。5、制定全年的工作规划、经济规划，并在群众中进行发动。6、各部门领导人到位并开展工作。

华源收购天昌、达昌后，企业运作情况良好，干部职工信心很足，干劲很大。华源不仅接收全部职工（包括在职职工 2865 人，离退休人员 1390 人）和承担债务（包括银行补偿金 3177 万元，社会统筹费 1444.3 万元，商行 300 万元及职工工资、集资款等 403.7 万元），而且带来了技术、人才、市场、新理念和管理机制（华源不强调过程，只强调结果，如华源对达昌定下 2000 年的目标是不亏损甚至盈利 180 万！），对湖州丝绸这一传统产业的改造提高起到了积极的促进作用。

集团常务副总裁周郑生在签字仪式上说：“中国华源”介入湖州丝绸企业后，将依托集团的整体优势，通过技术改造、产品升级、市场拓展、结构调整、机制转化，在巩固和发展传统

真丝产品的基础上，推出新丝绸的理念，重点发展以真丝为主、多种纤维复合、混纺、交织的中高档产品，走出一条湖州乃至中国的丝绸振兴之路。他们计划培育三年，把这两家国有丝贯老企业办成中国最大最强的丝绸企业。

#### 4.42 湖州丝厂和三天门丝厂

**湖州丝厂和三天门丝厂因为性质相同，所以在破产预案中被一起考虑。事先曾想过三套方案，最后是由大利新丝绸有限公司收购湖州丝厂，接受其人员和资产；三天门丝厂关门走人，部分资产、人员到大利新，原厂房卖给太湖丝厂（民营企业）。**

缫丝行业属劳动密集型，二厂设备以立缫为主，工费成本高，盈利能力弱。二厂破产后的重组曾考虑三个方案：

方案①：关门走人。人员分流难，资金压力大，社会压力大，二厂合计职工总数为 3528 人，其中退休职工 1432 人，分流安置资金需 10004.8 万元，而资产变现收入约 5050 万元。

方案②：退城进郊。虽可盘活湖丝存量资产，获取改造投入及部份人员分流等所需资金，但建设期长，期间生产经营难组织，亏损严重，预计易地改建期间将亏损 650 万元左右，建成后新企业生产经营成本高，如再次陷入困境后，由于三天门丝厂资产不能变现，企业难以自拔，需支付的退出成本更大。

方案③：就地改造。三天门丝厂破产后，关门走人，湖丝破产后，厂区作适当调整，扩大自缫生产规模，人员进行重组分流，具体方案为：

a、湖州丝厂现有自缫 14 组，再增加 4 组自缫，投入设备及相应配套建设资金约 250 万元，扩大至 18 组自缫，年产白厂丝 421 吨。三天门丝厂现有分配量划给新企业。

b、湖州丝厂厂区内原化纤生产用地约 13 亩进行拍卖，可变现约 700 万元；厂区外集体宿舍用地 3 亩多，可拍卖变现 300 多万元；化纤生产设备带人无偿转让或设备出售，计变现为 300 万元。三项合计可获资金约 1300 万元，用于清退人员、投入改造及清偿、清欠等。

该方案的实施可以为今后企业的退出储备了资金来源（届时湖丝厂区有 50 亩土地及设备可变现，用于职工分流）。

湖州丝厂、三天门丝厂人员分流安置方案 单位：人

现有人员		减少人员		调整后人员
在职	2415	1220（含内退 192 人）		1387（在岗 1195 人）
其	城固工	1031	提前 5 年退休 268 人，内退 192 人	571
	城合工	453	合同到期 64 人	434
	农合工	612	三天门丝厂 384 人全部解除，湖丝合同到期 64 人。	190
中	外用工	319	全部解除	/
	内退			192
离退休	1432	+268		1700

#### 湖州丝厂破产及生产自救情况

湖州丝厂的实际操作是由大利新丝绸有限公司收购，湖州丝厂人员和资产到大利新。大利新公司为丝绸（控股）集团公司的下属股份合作制企业，于 1999 年成立，是专门为改制湖州丝厂而成立的。

根据国发(1997) 10 号文件精神，和《湖州丝厂破产预案》（由湖州市企业兼并破产领导小组制定）确定的法定程序，1999 年 8 月湖州丝厂正式进入破产程序，所有职工即日起全部下岗，带资进入湖州市丝绸系统再就业服务中心湖州丝厂安置办公室。安置办公室在中心的直

---

接指导下开展工作，其主要任务是：承担人员分流、安置、转岗培训、清算期间的离退休人员日常管理、下岗职工的日常管理、思想教育和信访接待工作等等。法院公告破产后，由法院指定，有关部门和主要债权人组成的破产清算组依法接管湖州丝厂。清算期间成立以法人代表为首的湖州丝厂留守班子，下设五个组：①办公室。②资产组。③财务组。④人员分流组。⑤保卫组。

破产清算期间的工作：

1、安置办公室做到“破产无情，操作有情”，做好了在职职工的下岗、分流、再就业和离退休人员的管理、安置工作，疏导化解了各种矛盾。

2、留守班子在向清算组办理移交手续前，负责保管本企业的所有原始帐册、文书档案、印鉴资料等，保护厂区所有财产设备、资金库存等。加强值班巡逻，防盗、防窃、防抢、防火灾等工作，确保国有资产的安全。清算组接管后，留守班子在清算组领导下配合做好库存产品的销售、应收帐款的催讨和设备保养处置等工作。

3、转变经营机制。法院批准组织生产自救，生产工人择优上岗，管理人员竞争上岗。以事设岗、以岗设人。生产自救人员与企业建立起一种风险同担的利益关系。采取逐月考核、一次亮“黄牌”、二次退回下岗的措施，建立了一种处处竞争的优胜劣汰机制。加强内部管理，重视产品质量、积极开发新品种。

4、安置办公室将下岗人员组成若干个下岗班和下岗小组，确定班长和组长，每月以组为单位定期组织学习，领取下岗生活费。根据每个下岗人员在下岗期间的表现，参考过去本人生产工作业绩和技能特长，在安排就业机会时，表现好的优先安排上岗、优先安排就业。自救期间，上岗 1151 人，下岗 246 人。

由于清算时间较长，为稳定社会、解决职工的部分生活来源；同时由于湖州丝厂原来与客户签订的生产销售合同的延续性及保证生产设备的完好，经法院批准后，在清算期间由安置办公室组织部分职工进行生产自救。根据本人自愿、双向选择、择优竞争上岗的原则，在综合考核、考评的基础上，确定生产自救人员名单。

在收购湖州丝厂和安置三天门丝厂部分职工后，现大利新在职职工 1508 人，离退休人员 1692 人。由于新领导班子采取公开招聘的办法产生，企业有了一定的起色。

### 三天门丝厂人员分流情况

三天门丝厂因地处市郊，设备落后（全部为立纡机），资金枯竭，根本无生存能力，所以实行关门走人。

根据湖州市中级人民法院（99）湖经破字 3—2 号公告，三天门丝厂于 1999 年 8 月 5 日被宣告破产。8 月 6 日开始，三天门丝厂开始进行破产清算及人员分流工作。原场地以 310 万卖给私营企业太湖丝厂（钱交给清算组），人员和部分资产到新组建的大利新。

三天门丝厂原有在册职工 778 人，其中原固定工和城镇合同工 411 人，农民合同工 367 人，另有农民外用工 166 人。企业于 8 月 9 日—11 日对农民合同工和农民外用工进行了全部清退。原固定工和城镇合同工，根据政策提前退休一批，自谋出路一批，湖州丝厂等其他企业吸收一批等多种方式，使大部分职工得到了分流安置，现待岗职工仅 20 余人。其分流计划分三个阶段进行。

一、调查摸底、确定人员分流计划阶段。

时间为 8 月 6 日—8 月 20 日。这一阶段主要了解、调查职工的思想状况，分层次召开多种类型座谈会，收集职工的意见。在此基础上，确定了职工分流意见，主要有如下几个方面：

1、职工与原企业签订的劳动合同继续有效，并由新单位继续履行。

2、距法定退休年龄不足 5 年的职工，由本人申请，经劳动部门审核批准，可以办理提前退休手续。

3、符合原企业内退条件的，由本人申请，经组织批准，可以办理内退手续。

4、原企业一线职工，先行安排上岗。8月底左右安排30—40人；9月中旬安排40—50人。本人申请要求转一线岗位的，10月初组织转岗培训。

5、实行劳务输出等方法，分流安置职工，经本人申请、企业推荐、双向选择，落实工作单位后，保留职工原劳动关系。企业和职工继续按规定交纳各项社会保险费用。

6、职工自谋职业，并与企业解除劳动关系的，由企业按其在本单位的工作年限，每满一年，发给一个月的经济补偿金（按企业正常生产情况下，职工解除合同前12个月的平均工资计算，低于本企业平均工资的，按企业月平均工资标准支付）。失业救济金，由失业保险机构按月支付本人。

7、职工既不符合内退条件，又难以上岗的，可进入再就业服务中心，并按国家有关规定签订基本生活保障和再就业协议。原企业固定工，3年协议期满后，仍未安排上岗的，可与企业继续保留劳动关系，企业和个人继续按规定交纳各项社会保险费用，不再发放生活费。期间，如符合企业内退条件的，可申请内退。

8、职工与原企业签订的留职停薪协议，继续执行。

二、计划实施阶段：8月20日—10月30日

根据分流计划，8月中下旬首先对提前退休人员、内退、提前解除合同三部分人员实行操作，至8月27日止，对105位符合提前退休条件的人员作了前期准备工作，完成填表登记工作；13位符合企业内退条件的职工，进行了申请和登记工作；10位职工与企业提前解除了劳动合同；11位职工继续实行留职停薪；18位职工在破产前办理内退手续。

三、安排人员上岗

8月30日前后，安排第一批50人到缫丝、扬整等岗位上岗。9月中旬安排了40多人上岗。9月中旬，将部分下岗职工以劳务输出的形式上岗。10月初组织部分尚未上岗人员转岗培训。10月份，大利新班子建立后，由新班子对人员进行考评测算，拟定管理岗位及编制，组织管理人员竞争上岗。10月中旬，开展第二次提前解除合同工作及符合企业内退条件人员报名工作，于10月25日前完成。

## 五、湖州资产重组情况分析

### 5.1 效果和作用

丝绸行业的优化资本结构工作是湖州市国企走出困境和资产重组的突破口，也是市丝绸行业走出困境的关键所在，对市国有丝绸工业的结构调整起到了积极的促进作用：

1、有利于国有企业扭亏解困目标的实现。1997年前每年亏损1亿多，而1997年只亏损6000万（减亏一半），1998年3000万，1999年500多万，每年减亏幅度递减。同时丝绸总公司的破产，不仅依法核销了全公司呆坏帐3.25亿元，妥善安置了5000多名在职职工和2500多名离退休职工，还彻底消灭了全市最大的亏损源。

2、企业资产得到优化。三年来，最明显的反映就是企业负债大为减轻（资产负债率从原来的78%降到50%），资产质量得到了空前优化，观念得到转变，机制有所转换，因而亏损得到了有效的遏止。如剔除增资成本增加的因素，全行业基本实现了盈亏持平。

3、人员结构得到优化。带岗、兼职等灵活的劳动用工制度得到普遍运用。对部分企业主要经营者实行公开竞争招聘，对企业中层干部及管理人员普遍实行竞争上岗，对一线工人实行择优上岗，用人机制与市场经济逐步接轨。人员分流使一大笔费用（人工费用+银行利息等新增费用）减少。同时，员工有了危机感，从而有了动力。

4、企业组织结构得到调整，有利于本地区的行业结构调整和经营机制的转换。对湖州国有丝绸企业进行破产兼并的大调整，是从根本上保住湖州丝绸的精华、发展湖州丝绸的积极措

---

施。三年来通过优势企业收购、兼并来实现企业组织结构的调整，逐步形成了丝针织、服装、丝织、制丝产品为龙头的骨干企业，破产企业的土地、厂房、部分设备等存量资产通过拍卖得以盘活。特别是由优势企业并购重组后，通过对组织结构、人员结构、产品结构的根本性调整重组，输入了新的经营理念，加快了技术进步，使企业从机制上、产品上、管理上全面得到提升，为这一传统行业注入新的生机和活力。

5、产品结构初步得到调整。原有的产品结构中，初级产品的产值占了大部分。在进行优化资本结构的同时，结合国家整顿小缫丝厂专项治理，市区淘汰立缫机 7040 台。低档产品的产量和产值逐步下降，高附加值产品的产量和产值逐步提高。

6、有利于社会稳定。这些重大项目的实施，从根本上说是保护了职工的长远利益，因为企业在困境中苦苦挣扎，迟早要倒下，还不如抓住机遇主动调整，保全一部分资产用于安置职工。同时也有利于吸引优势企业来参与资产重组，使多数职工能得到安置，也促进社会的稳定。

## 5.2 经验

潮州市三年重组改革取得了一定的成绩，现挑选出一些成功的经验。

### 1、做好破产前期准备

全市第一家利用优化政策破产的永昌，其破产进行的不错，比较稳定，主要是思想工作做的比较好、筹集的资金比较多。还未进驻永昌前，就让厂长先筹款，因而进驻的时候已经有 300 多万，之后又追回帐款 200 多万，这样开展工作就方便多了。而另一家随后破产的企业，由于企业较为困难事前没有筹备到足够的资金，结果操作起来就不太顺利。因而破产前期的准备工作十分重要。

### 2、合理分流人员

由于企业重组不可避免的涉及人员的分流，特别是关门走人的企业人员问题更为重要。为了解决这个问题，在重组中较好的做法是专门成立职工再就业服务中心（上海首创的一种社会中介性质的管理机构），并组成职工接待班子；分层次召开多种类型的工人座谈会，调查了解职工的思想状况，收集意见。在此基础上，确定职工分流意见。

在分流渠道上也比较多样化，其中一种较有成效的是安排丝绸女工进新开设的公交线当售票员，由于女工们服务态度好使得某路车成了文明车，不但在丝绸系统里传为佳话，而且还登上了报端。

同时全面引入新的劳动观念和上岗机制。其中最主要的是公开、公平、择优的原则，公布所需岗位及工作要求，由职工根据自身的情况自由报名、竞争上岗，由此也增加了上岗人员的荣誉感和危机感（表现不好上岗了也会被退下来）。不愿再干的则发钱走人。领导结构也进行大幅度调整。

### 3、开展生产自救

由于清算时间较长，为稳定社会、解决职工的部分生活来源；同时为保证原来与客户签订的生产销售合同的延续性及保证生产设备的完好，在清算期间由安置办公室组织部分职工进行生产自救。根据本人自愿、双向选择、择优竞争上岗的原则，在综合考核、考评的基础上，确定生产自救人员名单。生产自救人员与企业建立起一种风险同担的利益关系。采取逐月考核、一次亮“黄牌”、二次退回下岗的措施，建立优胜劣汰的用人机制和分配机制，为企业重组奠定机制基础。

### 4、组建公司，身份置换

十五大上提出国有企业要从前置行业退出，而其中的一个渠道就是通过组建股份制公司。实际的操作一种是在原厂基础上成立有限公司，然后收购原厂，组建股份制企业。或是直接由



---

别的公司收购，公司以所购入的原厂资产作为入股，同时转让部分股权，从而建立起由收购公司控股，社会法人、职工参股的有限责任公司。还有一种是新公司完全由原破产企业职工投资入股重新组建，以“入股自愿，同股同权，风险共担，利益共享”为原则，正式职工可以认职工个人股。职工安置费属企业法人财产、新公司资本公积金留存，由公司董事会负责管理。这样，产权由抽象的国有独资变更为产权明晰具体的股份制（国有中小企业产权人格化），职工身份全部置换。

在实际操作中，出现了以个人的技术要素、经营者才能参股和职务配股，这也是值得吸取的经验。

## 5、利用收购方优势

收购方往往是较强的企业，收购后可以利用其现有的优势，为被收购厂打开供销渠道，并促使其开发新品种。

以收购天昌和达昌的中国华源集团为例——1、湖州本身进入市场条件没有华源强。华源掌握一类（干碱、白厂丝）、二类商品（白坯、坯绸）的出口配额，这就掌握了进入市场的通行证；而市里只能经营三类商品（印染绸、丝绸服装等制成品），而且这类商品竞争激烈，效益很差。2、华源准备投入3个亿，把天昌和达昌办成中国最大的丝绸企业。要投入几百万美金，作为开办费在意大利买厂，用湖州的原料在意大利深加工（而湖州没有这么多钱，而且现在银行见丝绸行业很怕，即使有好的项目哪怕仅几百万都不肯批）。3、人才优势。华源能在全中国招聘（其好处是：人员素质高；被招聘人员有危机感，所以会尽心尽力），而且可以在湖州工作，户口落在上海。这是湖州做不到的。

## 6、优势互补

有些被收购方也具有一定的优势，这样就可以双方优势互补了。

如二毛托管富泉。富泉营销薄弱，为生产基地。二毛销售力量强，生产规模小，设备比富泉差。这就是工贸结合、优势互补。

而省、市丝绸公司联合兼并浙丝二厂也是一例。省丝绸公司无基地，但有生丝出口权力；浙丝二厂是生产基地，却没有生丝出口权力（生丝出口权由国家控制）。这样省公司通过提供资金改造浙丝二厂，稳定了基地；浙丝二厂也恢复了青春。

## 7、破狭隘地区观念，引进外地企业

破产只是解决了改革成本的问题，并没有救活企业，必须要有后续的重组等。

引入外来企业兼本地企业，对湖州而言的好处是：1、资产充分利用。2、带来资金，能够升级换代进行改造。3、大企业有技术实力、人才优势、管理经营经验，而且信息量大。湖州这样的小城市要提高水平，就要通过向这些大企业学习。4、通过适应这些大企业带来大的冲击，提高了湖州企业今后的生存能力。

这种拆除围墙、靠大联大的做法，不仅盘活了湖州市的国有资产存量，而且使国有中小企业在参与大重组中真正纳入到国内大企业的集团之中（如天昌和达昌被华源整体收购之后相当于成为中央直属企业），使湖州的产品能纳入到全国著名的产品链中去。

## 8、引入托管方式

托管经营被誉为“承包的有效延伸，兼并的温和过渡”。湖州丝绸行业重组也运用了该方法，由喜盈盈集团托管富泉，取得了较好的效果。

富泉为何是被托管而非兼并，因为：1、喜盈盈规模小，仅有100多人，而富泉人多，如果兼并怕小企业拖不动。2、两方面的职工有心理问题，直到现在仍有顾虑。而托管可以增进磨合、了解。托管过程中，富泉领导班子不变，但管理权由原先的丝绸（控股）集团公司转到喜盈盈领导。这样一方面可以利用喜盈盈较为先进的管理方式，另一方面如果不行也不至于给喜盈盈增加负担。如果运作的好的话，争取达到兼并的目标。

---

## 9、分步进行

如二毛托管富泉分两步走：先对湖州绸厂破产和内部重组，在剥离完部分不良资产后，再由二毛对其进行托管。这种分步进行，使得企业能够摆脱包袱，迅速进入状态，为收购方也减轻了负担。

## 10、政策扶植

为了促进新企业的发展，政策上的扶持是不可缺少的。如：大幅度降低历史承债负担，企业得以轻装上阵；税收优惠迅速到位，有利于企业市场竞争；各类收费优惠，有利于企业盘活存量资产；降低职工退休年龄标准（对男满 55 周岁、女满 45 周岁的正式职工 53 人，给予办理正式退休手续），有利于企业减员增效。

另外后面会提到由于政策的变化而产生了职工上访等问题，因而今后在制定政策时要注意前后连续性，以及变更政策可能带来的不利影响等。

## 11、公开选聘管理人员

有的企业改革用人机制，公开选聘中层干部等管理人员，增强了企业的活力；

## 5.3 现存问题

三年调整过程中有一些问题需要注意。如 1998 年情势不太好，集体上访 1 千多人次。现存的问题有：

### 一、资金缺口

1、丝绸总公司破产所需资金缺口过大。特别是湖州丝厂和三天门丝厂，由于企业长期亏损，资金已完全枯竭。市财政、丝绸控股集团公司虽拿出了相当资金，但大利新丝绸有限公司收购湖州丝厂后仍承担了较大债务，到 1999 年底拖欠职工工资、生活费、医疗费、职工集资款、社会统筹及职工解除合同补偿金等达 1560 万元，而无力支付。

2、由于 1995 年蚕茧价格问题，造成原湖州市丝绸总公司政策性亏损 6000 多万元。因此，至今一直拖欠向省财政商借的蚕茧收购资金 1790 万元。

3、在收购兼并中，普遍的是接受原厂职工安置费严重不足，虽由法院将被收购方债权判决安置费，但这些往往债权难于回收。收购方申请法院强制执行，但执行效果甚微，且执行费用很大。

### 二、人员问题

湖州丝厂的破产重组由于人员负担太重等原因，还不算成功，仍存在较多的问题，如：原三天门丝厂工人来厂参加生产自救后，要增加流动资金 50 万元，但本厂自身流动资金就严重不足，这将进一步造成资金严重短缺的困境。

另外原三天门丝厂和原湖州丝厂的工人合并在一起参加生产自救后，产生了一些思想问题，如团结问题、待遇问题等，给生产自救带来许多困难。而大利新丝绸有限公司的领导班子尚没有完善的建立起来。大利新公司由于人员、资金等问题，经营仍有一定难度。

另外很多企业改革力度较大，分流渠道不多，造成下岗人数急剧上升。如东风丝厂彻底关门走人，地卖给城市开发公司，700 多人到昌荣，仅安排 100 多人上岗。这也是社会不安定的一个因素。

另外国企无用工权，造成好的留不住，差的赶不掉。因而人员分流较为困难，好多企业人员仍然过多。

### 三、观念问题

---

1、一些职工观念不对，对一些事情不理解。像 2000 年年初，考虑到稳定职工等因素，昌荣公司（原东风丝厂改组而成）给原东风丝厂职工发了 100 多块过年，职工反而嫌少去闹事，声称厂长发了 14 万奖金（经证实完全不符实情，丝绸集团某经理甚至于说：我倒是希望我们丝绸系统有哪家企业的老总能发上 14 万奖金，那就说明我们丝绸真正的走上了振兴之路了），还以为仍然是计划经济时国家把职工包下来，发钱是国家的义务。

2、企业内部机制的转换还不快，力度还不大，影响企业的活力。国企最大的问题是观念问题。三项改革（职工能进能出、干部能上能下、分配能高能低）很难落实。职工择业观念滞后，造成企业负担沉重。如在采访中得知，原达昌的厂长在兼并后只是副总工，他自己表示能够接受，但同时认为：不是人人都能这样接受的。

3、丝绸行业绝大部分一线工是农民，城镇工一般是二三线。在农民工清退后，余下一线岗位。由于一线工人三班倒，虽然工资比一二线多，但是大家一般都不愿意做，而且有些想做的有缺乏技术，造成二三线工人下岗，一线工人仍缺乏的状况。如永昌下岗工人有 600 多，而 300 多台织机仍空余几十台。

#### 四、市场、产品问题：

1、由于丝绸市场供过于求，竞争很激烈，很多小企业的不正当竞争太多。由于技术的限制，湖州丝绸产品大多为中低档次，因而竞争者主要就是这些小企业。个体企业本身不全（尤其是应承担的社会责任，如养老保险、医疗保险不到位），负担很轻，往往是在低价倾销；而一些国有企业为筹措工资，在当地政府的支持下也在低价倾销，从而严重扰乱丝绸市场秩序。

2、产品高档化有困难，需要大的投入和人员大幅度调整，而这两点在国企难以做到。

#### 五、理论问题

1、现在存在的难点往往既是理论问题，又是实际问题。如破产财产性质的界定，以永昌为例。永昌资不抵债 1 千多万，欠财政、银行 6800 多万。由于银行核销其债务 5400 万多，收购永昌的企业需要负担 10% 的清偿率。而丝绸企业的普遍问题是：资产无法变现（现实问题），只好用评估后得到的实物量。永昌 1600 多人（其中 700 多退休职工），按人均 2 万 1，评估后的资产量不够安置费（即现在的永昌厂房、设备等都为职工的安置费）。可是现在国资局又将厂房划为国有资产（理论问题），那新组建的企业就仍然是国有前置企业，而国有资产不能量化到个人。要职工置换身份，但职工没有钱；不置换，那仍然未实现多元投资主体。这仍然不符合中央的国企改革精神。而象华菱，由职工持股会代表职工持股，可以量化到法人。所以必须解放思想。

2、在乡镇企业改制中，原来实行动产拍卖、不动产租赁，后来就改成全部一起拍卖。赞成部分拍卖、部分租赁的观点认为：1、对买方来说，如一下子完全买下来往往是资金不够，而一部分租赁可以使买方有一定时期的积累。现在急于脱手卖，面临的是买方市场，结果一般是会把价压得很低，造成国有资产损失。而以后等经营者有了一定积累，想自己再买来那些不动产以扩大生产规模等时，则是卖方市场。两者的地位都不一样了。2、企业很难一下子办好，有生有死是规律。若只卖动产，破产时处理容易，而且容易转产。3、确保乡镇干部工资等的来源。由于租赁的资产还是属于乡镇资产经营公司，乡镇干部工资等可以从中获取。如果现在都卖了，乡镇手里就没有什么可以产生资金来源的资产了。但是领导不赞同，主要担心租赁费拿不到（但有人认为可以加强监督，以防止拍屁股走人。关键还是没有完善的资本市场）。另外由于体制问题，领导往往急于出政绩。而如果现在这样全都卖了，乡镇一块机动的土地都没有，这对于将来的国家城镇发展规划造成很大的困难。彼得堡规划 100 年，而我们是短期目标，换个市长换个样，相当于领导干部搞承包。

#### 六、政策变化

1、根据省劳动厅为配合社会保障体制的一个通知，农民合同工清退补贴比 1997 年有所降低。举例来说，如果是 10 年工龄，则 1998 年补贴就要比 1997 年少 6 千元。

---

2、1997年时，提前5年退休的职工归社保办；1998年，只有提前2年的归社保办，其余由企业负责，然而企业没有相应的钱。

这些政策的变化，使得人员分流更为困难，形成对企业重组改革的阻力。

### 七、收购兼并可能的问题

在湖州市丝绸企业兼并中大多是承债式兼并，承担下来的债务又根据国家有关政策挂帐停息、分期偿还，或者完全是种支票背书转让。表面上看购并时不用花钱，最多是以后用被购企业的盈利归还欠债，似乎不费成本。但必须注意：1、前期谈判、合同的签订和执行需要费用。2、被购并企业的显性和隐性支出可能未被计入。购并后派驻管理人员、改组管理机构、注入资金技术都需要一定的费用。3、短期内企业可能因为注资等原因而盈利，但从中长期看企业未必有竞争优势，其发展和维持是需要成本的，可能会成为企业的包袱。等等。而这些往往是不太容易被人注意的。企业为了进行低成本扩张，很可能被表面上的低价所吸引，从而陷入困境。这在湖州市其他行业重组中已有先例，丝绸行业也要注意这一点。

### 八、体制障碍

目前跨地区、部门资产重组还遇到一些体制障碍，如：1、管理体制障碍。2、财税体制障碍。由于企业按行政隶属关系纳税，跨地区等兼并后势必导致所纳税对象改变，使得丧失企业的政府部门失去一个税源。3、金融体制障碍。跨地区重组贷款指标不能随之划转，也难以享受优化政策中的挂帐停息，造成企业资金不足。4、人事体制障碍。这些在湖州市跨地区重组典型案例（华源收购天昌等）中表现不充分，因为华源是中央直属企业，减少了很多阻力和障碍，但其他企业在跨地区重组中就不得不直面这些障碍了。

## 5.4 政策建议

优化资本结构调整已告一段落，今后怎么办是湖州市正在思考的问题。解放思想，深化改革，不断开拓创新应该是湖州市今后长期性的任务。只有不停的进取，才能巩固已取得的成果，才能使国企改革得到更大的发展——

### 一、思想要进一步解放。

正如前面提到的，现在的问题往往是思想理论上的桎梏。而从中国20多年的改革来看，每一次思想的解放都伴随着改革的跳跃式巨大发展。所以首先必须是进一步破除影响和制约加快行业发展的各种思想障碍，树立起敢闯敢冒、大胆实践、勇于创新的精神风貌，才能促进今后工作的长足发展。

### 二、进一步探索企业改革和改制道路。

一是要置换产权，继续寻找合作伙伴，形成多种经济成份混合的企业所有制结构。国有资本要从竞争性行业退出，转变为多元资本结构，国有资本占少数（现在有些企业改革后国有资本仍占大头）。二是要置换身份。学习外地经验，置换国有企业职工身份，转变企业经营机制，逐步形成经营者能上能下、人员能进能出、收入能增能减、技术不断创新、国有资产保值增值等机制。同时要建立与现代企业制度相适应的激励和约束机制，深化企业内部改革，使企业真正与市场经济的新体制相适应，从而立于不败之地。

### 三、加大产品、产业结构调整。

尽管国内纺织生产能力过剩，产品积压严重，低价格竞争经常狼烟四起，但我国每年仍从国外进口很多纺织原料和纺织品（每年都不少于几百亿），充分说明我国提供的产品在品种、质量、性能、水平和服务上不能充分满足市场需求。海关提供的数据表明，纺织品近十年来出口数量增幅不算太小，但创汇水平很低，说明技术含量、附加价值很低，基本上还是属于资源型和劳动密集型商品的出口，总体上仍是低水平扩大能力为主的粗放经营。

---

因而纺织行业今后的发展主体要尽快过渡到以改善自身结构、提高素质为主，以质量、品种、出口、效益为主导的发展轨道，进行二次创业，使整个行业“转型”和“升级”。要根据“科技兴业”的指导思想，加强技术创新力量，加大对科技的投入。以产品开发为龙头，用先进技术改造传统的丝绸产业，提升产品档次和产业层次。

现在有些重组后的企业仍然在困境中挣扎，关键问题就是产品问题没有根本解决。为了促使新公司尽快走出困境，措施是重点发展科技含量较高的蚕丝化工产品。如大利新目前已研制出在国内处于领先地位的产品，得到了省、市科委的高度肯定和日本客户的浓厚兴趣，形成了小批量的生产和销售。项目投产后，效益预计每年可达 600 万元。

#### **四、开拓市场、培育名牌。**

要进一步开拓国际市场，更重要的是要开拓国内市场。湖州以前 90%出口，国内销售量很小。而国内消费趋势往往跟着国际走，因而国内市场存在着很大的市场潜力。

要找准目标市场，加大市场开拓力度。重点是加强营销力量，搞活营销机制，建立营销网络，打响湖州丝绸的品牌。面对我国即将加入世贸组织，要早调查论证、早调整，抓住机遇加大新纤维开发力度，提高装饰、产业用绸的比例，增加交织、混纺产品，提高新产品产值率，走大纺织的路子。

要抓自己的品牌，发展有竞争力的最终产品——举例来说有：1、梅月针织。2、白厂丝。有竞争力，技术、工艺比较过关，还有原料基地支持，可以主攻欧美市场。3、天昌防缩免烫的后调整工艺（现可以洗 50 次不用烫）。

#### **五、资金补助**

为了促进新企业的发展，如加大产品改进、技改等，项目投资较大。如资本金全部借款，今后难以消化。为此需要省、市进行一定的补贴，其他向银行贷款。

另外如原三天门丝厂工人去新组建的大利新参加生产自救后，要增加流动资本 50 万元，但大利新自身流动资金就严重不足，这将进一步造成资金严重短缺的困境。可能的解决方法是：银行在流动资金上搞封闭贷款。

#### **六、进行管理重组，搞好班子建设和企业家队伍建设。**

国有企业在推进资产重组，搞“股份化”、“集团化”之后，还要来一场“管理重组”，才能真正使国企成为市场上的强手。

——复旦大学经济学院教授芮明杰

所谓管理重组，就是指当企业资源及其结构发生变化，目标与责任也发生变化时，重新确定一种合适的、能够提高企业竞争力的、有利于长远发展的管理模式或方式，使企业在激烈的市场竞争中能良好地生存与发展。

公司资本重组或企业兼并必然带来组织重建。被兼并的公司有很多历史积淀，如人和人之间的人情帐，熬年头和论资排辈的顺序，复杂的债务关系，过时的规章制度，错误的秩序，不良的习惯，难以改变的惯例等等，所有这一切，会随着兼并和重组有个新的开始。这样的大好时机不利用，不建立科学的新的管理模式，再形成新的积淀，重组和兼并会从根本上失去意义。

进行管理重组时，要把坚持党管干部的原则同依法选择、管理企业经营管理者结合起来。前阶段搞了公开招聘企业经营者，今后还要在公开招聘、职工民主选举、董事会聘用、党委会推荐等方面作进一步的探索和实践。开展多种形式的培训，全面提高企业经营管理者政治和业务素质。

总之，要积极招商引资、寻求合作、筹措资金、加快技改。以市场为导向，围绕增加品种、改进质量、提高效益和扩大出口，加强现有企业的技术改造。要转变体制，增加贸工农一体化，实现贸带动工。

---

## 5.5 结束语

湖州的三年国企的调整改革可以说取得了重大突破。但今后的路还很长，任务还很艰巨，因此必须进一步解放思想，锐意进取，真抓实干，以全面开创国企改革的新局面。

## 六、参考资料

### 6.1 内部资料（非公开出版物）

- 《加强我市工业行业管理若干问题的调研报告》 市委政研室调研小组 1996年3月29日
- 《湖州市国有企业改革情况汇报》 1999年12月26日
- 《全市国有企业改革和发展工作会议发言资料》 1999年11月22日
- 《2000年我市国有企业改革和发展的工作思路》 1999年
- 《以经济结构调整为抓手 转变经济增长方式 提高经济增长质量》 1999年
- 《湖州市经济体制改革文件资料选编（十五）》 湖州市经济体制改革委员会 1997年12月
- 《湖州市经济体制改革文件资料选编（十六）》 湖州市经济体制改革委员会 1998年12月
- 《湖州市经济体制改革文件资料选编（十七）》 湖州市经济体制改革委员会 1999年12月
- 《关于扩大基本养老保险覆盖面的实施意见》（征求意见稿） 湖州市经济工作会议讨论文件
- 《湖州市蚕丝绸经营管理体制改革方案》 湖州市蚕丝绸经营管理体制改革领导小组办公室 1996年4月10日
- 《湖州市丝绸行业整体结构调整的总体方案》 1998年
- 《湖州市丝绸行业结构调整方案》（讨论稿） 湖州市产业结构调整领导小组办公室 1999年2月
- 《湖州市丝绸行业结构调整方案》（讨论稿） 湖州市工业结构调整与规模经济培育发展办公室 1999年9月
- 《湖州市新型纺织品产业培育方案》（讨论稿） 湖州市产业结构调整领导小组办公室 1999年2月
- 《抓住机遇 深化改革 全面开创丝绸行业新局面——湖州市国有丝绸企业优化资本结构情况汇报》 1999年
- 《关于湖州市丝绸（控股）集团公司招聘经营者的工作方案》（讨论稿） 1999年3月
- 《湖州市丝绸总公司绸缎服装公司破产清算工作汇报》 湖州市丝绸（控股）集团公司 1999年5月
- 《湖州市丝绸总公司破产预案》 湖州市企业兼并破产协调小组 1999年6月
- 《关于湖州市丝绸总公司破产工作安排的汇报》 湖州市丝绸（控股）集团公司 1999年8月10日
- 《关于湖州市丝绸总公司破产重组工作等情况的汇报》 湖州市丝绸（控股）集团公司 2000年1月24日
- 《湖州丝厂破产动员报告——在湖州丝厂党群骨干会议上的讲话》 1999年7月
- 《湖州丝厂生产自救情况》 1999年8月27日
- 《三天门丝厂人员分流基本情况》 1999年8月27日
- 《关于三天门丝厂职工分流安置工作的若干处理意见》 1999年
- 《面向世界 放眼未来 用现代科技重塑中国华源 在新世纪实现新跨越——2000年中国华源经济工作会议报告》 周玉成 2000年1月7日
- 《中国华源》报 第1期（1998年12月1日）-第28期（2000年1月16日）
- 《关于组建华绫服装有限责任公司及受让丝绸实业公司部分资产的方案》 湖州华绫服装有限责任公司 1999年1月7日
- 《关于上报市纺织（控股）集团抓大放小总体构想的报告》 宁波纺织（控股）集团有限公司文件 1997年11月2日

---

## 6.2 外部资料(公开发表物)

《正确对待“政绩” 着眼长远发展 湖州夯实经济发展基础》马利 蔡小伟 《人民日报》1999年10月24日第1版

《企业改制取得突破性进展》《湖州日报》2000年1月16日第1版

《湖州丝绸 在战略性重组中营造新优势》新华社记者 潘海平 2000年1月18日新华社杭州电  
《关于监督机构对国有企业派出的监事会议事规程(试行)》国家经贸委办公厅 1996年9月11日印发

《财政部关于印发《国有企业试行破产有关财务问题的暂行规定》的通知》1996年8月20日 财工字[1996]226号

《最高人民法院关于当前人民法院审理企业破产案件应当注意的几个问题的通知》(法发[1997]2号)

《关于试行国有企业兼并破产中若干问题的通知》国家经贸委办公厅 1996年7月26日印发

《关于推进企业产权交易实现资产重组的若干意见》荆政发[1998]31号 1998年6月5日

《企业会计准则——债务重组》中华人民共和国财政部 1998年6月12日

《国家经济贸易委员会、国家计划委员会、对外贸易经济合作部、国家工商行政管理局关于加强桑蚕茧统一收购经营管理工作的通知》1995年5月29日

《国务院关于纺织工业深化改革调整结构解困扭亏工作有关问题的通知》(国发〔1998〕2号)中华人民共和国国务院 1998年2月27日

《国务院关于纺织品进出口若干问题的规定》(1985年1月8日发布)

《国务院关于搞好纺织工业生产和调整工作的通知》(国发〔1994〕57号 1994年10月7日)

《达昌八十年》 达昌厂史编写小组 1991年

---

**通信地址:**

北京 清华大学

中国经济研究中心

电话: 86-10-62789695 传真: 86-10-62789697

邮编: 100084

网址: <http://www.ncer.tsinghua.edu.cn>

E-mail: [ncer@em.tsinghua.edu.cn](mailto:ncer@em.tsinghua.edu.cn)

**Adress:**

**National Center for Economic Research**

**Tsinghua University**

**Beijing 100084**

**China**

**Tel: 86-10-62789695 Fax: 86-10-62789697**

**Web site: <http://www.ncer.tsinghua.edu.cn>**

**E-mail: [ncer@em.tsinghua.edu.cn](mailto:ncer@em.tsinghua.edu.cn)**