

# 山东国投分类施策推进“僵尸企业”清理

【来源 2016-05-27 环球网】

新华社记者袁军宝

济南(CNFIN.COM / XINHUA08.COM)-山东省国有资产投资控股有限公司是山东处置省管国有困难企业的重要平台，自2005年成立至去年底，共清理各类企业179户，累计安置职工2.9万人，不仅顺利化解了国有“僵尸企业”的包袱和风险，还让不少企业重现活力。2015年公司权属企业基本实现全盈利，净利润12.69亿元。山东国投十余年来累积的经验和模式探索，或对当前各地清理“僵尸企业”有一定借鉴意义。

——“救赎”179户“僵尸企业” 实现转型盈利发展

山东国投是在改组山东省交通开发投资公司基础上设立的国有独资公司。公司设立后，被陆续划入山东省皮革公司、水产集团、丝绸集团、医药集团等省管困难企业，以推动相关企业重组整合和经营管理。

其中山东省丝绸集团有限公司原是一家“正厅级”企业，是山东的出口及利税大户，然而随着市场变动，企业经营逐步困难。2003年6月末，山东丝绸集团资产负债率高达154%，累计欠发职工工资、生活费及欠缴养老保险等各种社会保险费用等近3亿元。“更为严重的是20多家企业都发生过百人以上连续数天聚集、围攻事件；个别企业员工还围堵省委大门、围堵铁路、国道。”

说起当时的状况，公司董事长许华东仍记忆犹新。

山东国投总裁助理何玉明说，当时划入的困难企业都是债务负担重、员工安置难度大，甚至可以说是“极品僵尸企业”。

而通过积极破产重组、职工分流，山东丝绸集团已实现“蜕变”。公司原有的 100 余户企业已减少到目前的 16 户，国有企业在册职工减少到目前的 169 人，不足原来的 1%。去年公司也实现利润 126 万元，提前一年完成扭亏目标，并且所经营的投资丝绸文化创意、特色农业、园林工程等新产业势头良好。

据山东国投介绍，截至 2015 年底，公司共通过债务重组、企业整合、关闭破产、产权转让等方式，清理各级全资、控股及参股企业 179 户。目前，公司又确定了 47 户拟清理整合企业，预计到 2018 年底前，将再安置职工 2700 余人。

#### 一一分类施策力求痛苦最小化、资产价值最大化

众多“僵尸企业”的妥善处置，得益于山东国投的因企分类施策，遵循市场化原则，通过收购债权、整合资产等措施最大化实现资产价值，能“救活”的“救活”、该出清的出清。而在此过程多渠道筹措职工安置资金，做到合法、合理、合情，充分保障职工利益。

一是完善制度、流程，走对处置“路子”。据了解，山东国投目前已形成较为成熟的权属企业改革改制推进方法，遵循“尽职调查——综合研判——一个企诊断——确定方案——全面推进”步骤，利用专业中介对企业进行全方位“诊断”，有针对性提出

改革重组思路。

二是运用好重组策略，打出激活资产“组合拳”。据山东国投公司董事长李广庆介绍，对困难企业的重组采取了“金融不良债务回购+企业重组”“破产解散+企业重组”“国有产权转让或划转”“企业合并或划转”等多种措施，以尽可能激活有效资产。

其中，对拥有较多房地资产或一定稀缺性经营资质、因外部债务拖累停产半停产的权属企业本部、重要子企业，通过回购金融不良债务，实施企业重组。例如，山东国投通过回购山东省水产集团对长城资产管理公司济南办事处 1249 万元金融不良债务，以执行和解方式将省远洋渔业开发公司从省水产集团成功剥离，投资 1.3 亿元新建 10 艘船舶，实现了公司远洋渔业产业战略重组和转型升级。

对有一定资产、但后续发展乏力或与企业战略规划不符的权属企业子企业，山东国投则通过国有产权公开转让或产权划转等方式，实现国有资产退出或重新配置。截至目前，山东省皮革公司、丝绸公司、医药公司等企业共通过公开市场实现 51 户企业退出。

三是合法、合理、合情安置职工，打赢社会稳定“攻坚战”。“企业处置中，最难的还是职工安置，而这事关改革成败与社会稳定。”李广庆说，为此公司必须用足用好国家相关政策、千方百计筹集安置资金。丝绸集团职工安置过程中，就累计使用省财政及国有资本经营预算补助 7 亿余元，为职工安置提供了有效保

障。同时，对职工超出法律法规、政策规定范围的诉求，耐心细致做好解释工作。“有一次，部分职工将我围在办公室里两天一夜，我始终没报警，而是一直和他们解释相关规定，将心比心，最终说服了他们。”许华东说。

### ——更好推进“僵尸企业”处置需做细配套

虽然山东国投在处置“僵尸企业”过程中取得明显成效、形成了有效模式，但企业也反映目前仍面临一些障碍和难题，有待政策进一步细化、配套。

一是破产立案和推进难度大。据了解，依法破产是僵尸企业清理的重要途径，但由于各级法院把握破产案件受理标准松紧不一，部分法院出于社会稳定等考虑不愿受理破产案件，导致破产项目立案难度较大。

二是社会职能分离难度大。山东国投表示，国有企业改制破产时，其所担负的离退休人员管理、宿舍区水电气等生活福利设施、物业管理、计划生育等职能也应一并分离出去，移交地方统一管理。但因移交费用不足、所在社区管理不配套、地方政府接管机制不健全等因素，一些企业社会职能难以及时分离。

此外，企业处置过程中还普遍面临职工安置资金来源不足、国有划拨土地使用权处置难等问题。

为此，山东国投公司认为，各地处置“僵尸企业”过程中，各级财力要给予尽可能保障。建议各地结合新一轮国企改革要求，通过各级公共预算和国有资本经营预算安排给予资金支持。

其次，鼓励国有资本、民营资本、外商资本等各类资本共同发起设立基金，参与国有企业改革或兼并重组。李广庆建议，各级政府部门出台优惠政策，建立兼并重组基金，支持资产管理公司、股权投资基金等机构参与兼并重组企业融资。

同时，应建立相关部门密切联系机制，进一步形成合力。山东国投建议，在生产经营性划拨土地处置，企业办社会职能分离等方面各级各部门应建立有效密切联系机制、出台更细化的支持政策。“各级法院也应加大僵尸企业破产立案力度，加快破产清算进程，帮助企业淘汰落后产能。”何玉明说。