

□ 夏健明 干春晖 王 琴

## 小企业托管模式研究

### 一、托管是放开搞活小企业的适宜方式

我国小企业量多面广,是国民经济的重要组成部分。据统计,目前在我国工商行政部门注册登记的小企业已超过1000万家,占全国企业总数的99%,小企业在全国工业产值和利税中分别占到60%和40%左右,其提供的就业岗位已占全国城镇就业总人数的75%。小企业在我国经济体制改革和社会发展过程中发挥着不可或缺的作用,是活跃市场的基本力量,是经济增长最易启动的重要生产点;小企业的存在和壮大也是大企业进行改革发展的重要前提。如果没有大量活跃的小企业为大企业进行规模化、集约化的配套生产和服务,大企业就难以改变大而全的生产模式,难以摆脱沉重的社会就业压力和企业办社会的旧模式。

改革开放以来的一系列搞活企业措施,虽然在一定程度上增强了企业的活力,促进了企业的发展,但由于这些措施并未触及深层次的矛盾,特别是由于国有小企业与生俱来的企业体制和素质的弊端和弱点,普遍存在着转制过渡期的不适应性,如基于国有产权基础上的企业内部组织形式和管理方式不可能马上变为适应市场的模式、多年条块分割造成企业纵向行政隶属关系明显而横向沟通缺乏、实力弱小并融资困难、管理不善技术落后产品陈旧市场销售不畅、人员过剩负担沉重等,从而使其效益低下,亏损日益严重。根据上海信息中心公布的“1998年第一季度企业景气状况”的数据分析,小企业的生产量、销售率、设备利用率、盈利率等不断滑坡,各项经济指标的景气的产值份额同大企业存在较大的差距,小企业的经营状况有进一步恶化的趋势。

放开搞活小企业是贯彻中央“抓大放小”的改革方针,实现两个根本性的转变,完成国有企业三年走出困境的战略部署的必要条件和重要举措。各地小企业根据本地区经济发展实际情况,因地制宜,因企制宜,进行了多种形式的深化改革搞活企业的探索,包括涉及产权发生变化的股份合作制、公司制、兼并、划转和破产,以及产权不发生变更的托管、剥离重组盘活存量资产和退资租赁等。根据各种改革方式的实践和比较,由于需要改革的国有中小企业量多面广,历史包袱重,现实问题多,在市场机制不健全的条件下进行产权改制和资产重组障碍重重举步维艰,而托管方式与其相比,则显示出明显的优越性。首先,托管不涉及产权变更问题,受托方根据托管合同行事,享有托管期内的经营权,由此实现产权与经营权的暂时分离,具有较强的可操作性。其次,受托方与委托人都是独立经营主体,双方从自身利益出发达成托管关系,受托方发挥技术、管理或其他优势,并且可以调动和利用社会资源,实现被托管企业的再造。再次,托管可为破产或兼并行为提供有力的支持帮助。上海仪电控股集团的托管实践个案显示在托

管方式下,受托方经过一段时期的经营后,对被托管企业有了充分了解,由此作出理性的兼并决策,托管为有效的兼并活动提供了有力的支撑和服务。小企业的改革继承包、租赁、购并、股份制改造之后,开始了托管的实践探索,实践已经表明托管是放开搞活小企业值得尝试并日益显示其吸引力和价值的一种有效方式。

## 二、经济市场化过程中托管模式的选择

托管在实质上是一种委托代理关系,是资产所有者依据一定的法规,将被托管对象以契约的形式,在一定的条件和期限内,委托给具有较强管理能力并能承担经营风险的法人去有偿经营,实现企业资源的再配置及委托资产的保值、增值。企业托管的目的是,在不改变或暂不改变原产权归属的情况下,直接进行企业资产等要素的重组和流动,通过优化资源配置、拓展引资渠道,保证国有资产的保值增值,从而使企业获得有效合理的经济回报。

托管是以市场经济为基础,托管的两个主体——受托方和委托方都是市场上相互独立的竞争主体,双方基于各自对利益的假设和预期,在信息不对称的情况下,作出决策判断,达成委托代理关系。受托方接受企业产权所有者的委托,在一定期限内,以保证受托企业资产保值增值的一定条件为前提,决定托管企业的有关资产重组或处置方式。受托方即企业托管的主体,是具备接受企业资产托管经营能力和权力的独立企业法人。它可以是按现代企业制度要求建立的企业托管公司、国有资产管理部门,也可以是中外合资或外商独资企业、机构。其职责在于直接以实现企业资产的保值、增值为目标,按约定条件,在规定期限内,通过经营、管理、运作受托资产取得显著的经济回报,使企业获得新的生命力。企业托管的客体,即委托管理的标的企业,可以是经营不善、亏损、资不抵债或濒临破产的企业,也可以是经营较好的企业。

在目前国有企业产权主体不清,产权交易市场不规范、法规严重滞后、社会保障体系不完善、国有资产代表权责不清或不当的情况下,小企业通过购并、破产等方式重新配置资源在操作存在着实际困难,托管可以暂时回避产权变化带来的种种问题,便于实际操作。因而托管作为产权制度改革的一种过渡形式,在我国社会经济市场化过程中尤其适宜于进行改制的小企业采用。小企业发展有自己的特点,面临问题又多又复杂。产业结构调整和企业改制的推进,把数量众多的国有小企业在短期内推向了市场经济,这不仅要求企业尽快转变经营观念和运营方式,而且涉及历史包袱的解决和员工再安置。因而企业托管模式的选择,要从分析企业现状及亏损的根本原因入手,有的放矢地解决问题。

在我国社会主义初级阶段,市场体制不健全,产权改革与资产重组同时进行,小企业的托管经营应具有自己的特色,要结合我国目前经济发展的特殊性,要强调小企业自立自救自新自强,同时也要继续发挥行政的推动作用。根据托管的动机和小企业亏损原因及发展要求,当前企业托管可选择采用以下几种模式:

### 1. 管理输出型托管

这种托管以输出管理为主,在行业特征较为明显的企业中会更有效,比如酒店、宾馆等服务业管理,超市、商场的管理,某种特定产品生产管理等。这些企业的发展,除了需要相应的硬件设施投资保证,更需要先进的管理水平和丰富的经营技巧。

管理输出型托管一般按受托方、委托方和被托管方签订的合同行事,受托方负有合同规定的权利和义务,托管期间享有经营权和一定的处置权,在此权限范围内,保证被托管企业获得合同规定的效益。受托方以管理输出为主,必要时也包括资金等实物投资,对受托方的约束可

采用担保、保证金或其它。管理输出型托管是一种市场行为,受托方、委托方和被托管方从自身经济利益出发达成协议,受托方必须是经营管理经验丰富的企业。管理输出型托管可以由在本行业具管理优势的企业开拓托管业务,也可以成立专门的管理输出型托管中心。这一托管中心是专营托管业务的独立法人企业,其工作方式比较灵活,与很多具有优势的企业或专家保持密切联系,当承接不同托管业务时,根据被托管企业的产业特征和实际情况,选择专家组成领导小组,商讨解决方案。这种托管模式的优点一是较为专业,专门从事托管;二是可以调动多行业的管理人才和专家力量,工作中可以综合配置社会资源,所以托管业务范围较大;三是通过这些托管中心的实践操作,有助于形成适合我国国情的比较科学的托管工作制度和规范。

## 2. 技术信息型托管

技术信息型托管从三个方面支撑搞活小企业:第一,对同类企业提供技术信息支持,特别是在对生产性行业小企业现状分析的基础上,为之发展提供投资决策支持,帮助其把握市场变化;第二,相关产业间进行协作配套,通过联合相关产业、上下游产业、同类产业、配套产业等,促进小企业间的合作,为小企业提供更广阔的发展前景;第三,对小企业更新改造提供帮助,在加强企业间信息、技术沟通协作的基础上,挖掘原企业的生产优势,进行改造重整,促进小企业合作,提供有效的社会服务支持。

技术信息型托管,一需要技术力量,二需要资金支持,所以最好由有实力的企业承担,也可以由几家大公司共同出资组建专门的以托管为经营内容的股份合作制或有限责任公司,承担受托方的功能,实施以盈利为目的的经济化操作,通过对被托管企业经营状况进行分析,帮助被托管方进行技术产品更新,并提供资金支持,通过信息沟通优势,加强小企业合作,放开搞活经营的机会。

技术信息型托管需有组织、有计划地逐步展开。首先要选择性地成立托管中心,组建方式可有两类情况:一是由优势企业成立托管中心,二是专业性技术信息托管中心。但后者也必须由某产业中具优势的企业为主体,或采用联合该优势企业的方式,只有这样,才能保证受托方企业的托管能力,依靠其产品优势和市场优势,提供强有力的指导和支持。其次,随着单个的、独立的、行业性托管中心的不断发展,技术信息型托管的工作范围有待逐步扩大,在技术支持的基础上,拓展信息支持的功能,发挥规模效应,加强托管能力。

## 3. 行政型托管

虽然通过改制、破产、兼并等手段,已有不少小企业走出困境,但是,仍有很多困难企业,难以找到合适的改革途径。原因是:第一,企业历史包袱严重,改革成本高,兼并收购很难推行,没有企业愿意承购。第二,由于企业亏损大,员工多,特别是退休人员、冗员过多,员工安置问题难解决,所以破产的选择很谨慎,而且破产造成的国有资产流失严重。第三,企业自我发展能力差,通过内部股份制改造或其他方式难以发挥作用,员工的积极性不强。

这类企业问题的解决可从政府和企业两个角度进行:一是靠集团公司自身力量逐步消化,但其解决问题的能力是有限的。二是通过政府的力量,减轻集团的压力,由行政型部门承担过渡作用。

行政型托管,可以成立专门的政府管理机构,类似于德国托管局,进行托管活动。该机构可以是固定的,如小企业管理办公室等,也可以是临时的,通过政府部门抽调工作人员组成,如上海各区县为解决轻工行业下放企业而组建的“放小办”等,该类托管在运作中行政色彩较浓,要

靠行政推动和上级主管或相关部门的监督管理。

行政型托管也可以由政府部门、集团公司(有托管要求的委托方)共同出资成立托管基金,依靠基金支持组建托管中心,承担出资部门所属中小企业的托管业务,其经营活动不以营利为目的,主要为困难性小企业提供临时过渡服务。

行政型托管的建立与运作需注意以下几个问题:第一,这是改制过程中的特殊现象,随着市场经济体制的健全和企业改制的推进而逐步消失。第二,托管是为小企业稳定走向市场经济进行的过渡。第三,行政性托管中心是临时性机构,当小企业成为自负盈亏的市场主体,行政型托管也将随之消亡。第四,这种托管是非完全的经济行为,行政色彩比较明显。第五,行政型托管目的是为缓解政府部门或大集团的压力,有助于最终实现政企分开。

#### 4. 金融机构托管

金融机构寻找新的投资机会,托管是一种有效的尝试。金融机构涉足托管业务,把企业托管作为一种新型的投资银行业务来运作,是比较切合我国当前资本市场发展需要的,这能充分发挥我国金融机构的资本市场主导力量的作用。

金融机构托管作为一般性的投资银行业务,可以采取托管收费的形式进入正常的运作。这种收费可以划分为以下几类:其一,按托管企业的总资产收取的一次性托管筹划启动费;其二,在托管合同期限内,对托管企业收取一定比例的资产保值增值费;其三,在合同期限内,按托管企业的盈利收取一定比例的税后利润。此三类可以作为企业托管的一般性收费。如果托管企业在托管期间发生了如整体转让、被收购或购并其他企业的行为,受托方可以按企业的成交价格收取一定比例佣金。

金融机构开展企业托管业务,实际上也可以与中长期投资结合起来。把投资与企业托管相结合,这样就能通过托管收入而抵补投资亏损的风险。而且,由于企业在合同期限内置于自己的有效管理之下,使投资决策和企业运行都可以纳入整个公司经营总目标的框架之内,因而,更具投资的操作性,是一种较之其他投资形式更为安全更便于管理的投资行为。总之,企业托管不仅可以作为一项投资银行业务独立运作,而且还可以和其他投资银行业务相结合进行,在这种结合与发展过程中,本身就扩大了投资银行的业务领域,当然也会从中派生出其他业务形式。

#### 5. 企业集团内部托管

企业集团内部互相托管,母公司作为委托人,将所属某一子公司托管给另一子公司。这样做的原因是母公司拥有大批的全资子公司,并且母子公司位于不同地区,相互之间缺乏有效联系渠道,子公司规模较小,相比之下管理成本太高,于是母公司将小企业委托给该地区其他大型子公司管理。因而,企业集团内部成员间的相互托管,被托管企业并非由于经营亏损,而是鉴于母公司管理成本的考虑,受托方代替母公司承担对被托管企业的管理工作,受托方不一定介入被托管企业的运营管理,而是对之承担代理所有者的作用。

### 三、托管模式实施的配套支持

第一,明确托管主体。托管主体可以是各级政府、金融机构、国有资产管理部門、甚至是大型企业本身。托管主体多元化极易造成职责不清、管理混乱,有必要成立专业的国有资产委托管理部门来选择确定托管主体资格。一般而言,成立企业托管专业机构必须具备以下几个条件:(1)受托方具有较强的经济实力,能够承担经营风险;(2)拥有经营管理人才、投资顾问、评

估师、审计师、律师等配套齐备、数量充足的专业人员储备系统,和与之相符的完善的职业培训体系,以满足企业托管所要求的“专家管理小组”模式,达到降低经营风险的目的。(3)在目前行业内已具备或能够形成专业化的影响力或指导能力。(4)具备资源丰富、反应灵敏的信息收集和分析网络。

第二,法规建设问题。前德国颁布了“托管法”等一系列法律法规,从而使托管工作有法可依,有章可循,托管运营相对规范。我国也应尽早出台“信托法”,促进托管法制化,逐步建立健全托管方式的管理规范。

第三,托管的金融支持问题。目前被托管企业大部分为困难企业,其中大部分为高负债,在资金方面困难重重。与被托管企业有直接或间接利益关系的各金融部门应积极配合托管的实施,可以考虑暂时不向被托管企业追索债务,并为其提供金融服务。政府也可以创办专项托管基金,为小企业的融资提供便利。

第四,受托人主体的市场选择问题。企业托管经营操作的关键是管理机制的重组,而管理机制的核心是高级管理人员的选择问题。托管经营能否有效运行,关键是能否选择好受托人主体,应尽快建立受托人市场选择机制。

第五,托管部门切实履行监督职能,并给被托管企业力所能及的帮助。托管不是“一托了事”,还要加强对被托管企业经营活动的监督,同时在资金、技术、管理等方面给企业支持,以确保托管成功。

第六,加强社会服务支持系统的发展。小企业托管方式的顺利实施,需要其他中介机构的支持,比如信息服务机构、技术中心、法律服务部门等等。

小企业托管是一项市场化行为。托管的最终目的是帮助中小企业独立走向市场,所以在业务经营中尽可能按市场规律行事。由于市场竞争环境下的信息不对称性,托管是市场竞争的必然结果。但在我国当前经济发展阶段,行政性托管在所难免,尤其是对大批困难国有小企业的托管,需要“政府搭台,企业唱戏”,这是我国经济发展的特殊现象。而从另一个角度来看,托管也是企业走向市场的一有效过渡,有助于企业运行机制的建立和健全。

#### 主要参考文献:

- 1.《改制、重组、运营》,魏杰主编,同心出版社 98.2。
- 2.《中国国有资产管理发展简史》,杨润华,经济科学出版社 97.2。
- 3.《法与国有资产管理》,国家国有资产管理局政策法规司,经济科学出版社 97.6。
- 4.《资源配置与企业兼并》,干春晖,上海财经大学出版社 97.4。
- 5.《231 户市属工业小企业划转到区的情况调查》,上海市工业经济协会《研究报告》97.2。

(夏健明系上海财经大学国际工商管理学院教授,干春晖系上海财经大学国际工商管理学院副教授,王琴系上海财经大学国际工商管理学院博士研究生,单位邮编为200433)