

学校编号: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学 号: 9715053

UDC _____

学 位 论 文

特贸公司兼并厦门自行车公司案例的分析研究

黄国荣

指导老师: 沈艺峰 教授

申请学位级别: 硕士

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: _____

论文答辩日期: _____

学位授予单位: 厦门大学

学位授予日期: _____

答辩委员会主席 _____

评阅人 _____

内 容 摘 要

随着我国经济体制改革的不断深入发展,改革逐步从“增量改革”向“存量改革”推进,从而促进了存量资产向高效益领域转移和产业结构的调整与优化,推动企业经营向规模经济的发展,企业兼并就是这种存量改革的重要形式之一,企业兼并在我国还处于起步和发展阶段,兼并的形式以横向兼并和纵向兼并为主,混合兼并的例子还比较少,能够取得成功的案例就更少,学界对混合兼并的案例进行研究也比较少见,厦门特贸有限公司兼并厦门自行车公司就是一例典型的混合兼并案例,选择这一案例进行分析研究具有一定的代表性,通过研究其兼并动因、兼并过程及成效,运用相关理论加以阐明,将有助于了解我国当前企业兼并的一般成因,以及我国企业混合兼并的特殊性。全文共分五章:

第一章 前言。本章主要简述企业兼并的一般概念,企业兼并的类型,我国企业兼并产生的历史背景、成因和发展过程,企业兼并对经济发展的作用和存在的主要问题。

第二章 特贸公司兼并厦门自行车公司成因分析。本章分析了厦门自行车公司走上被兼并之路的成因,阐述了厦门特贸有限公司选择厦门自行车公司作为兼并对象的主要动机,论述了政府和商业银行对本兼并行动的推动作用,通过分析,我们认为本兼并案与我国多数兼并案的成因相似。

第三章 兼并后重整分析。本章主要论述了特贸公司兼并厦门自行车公司后所采取的整合行动,侧重从人员机构的调整、生产经营的扩大、内部管理制度的完善等方面分析了兼并后金轮公司(即兼并前的厦门自行车公司)发生的变化,说明兼并行动取得初步成效。

第四章 兼并存在问题与对策研究。本章从兼并后一年的财务报表入手并与兼并前的财务报表进行对比,分析兼并的成效和存在问题,着重分析了兼并后金轮公司在人员与机构重整和生产经营管理方面存在的问题,我们还提出了相应的对策和建议。

第五章 总结。本章在前几章分析的基础上,运用相关兼并动机理论解释了特贸公司的兼并动机,分析了混合兼并有别于横向兼并和纵向兼并的特殊性即人力资源规划在混合兼并案中的重要意义,对特贸公司兼并行动在这方面的情况进行分析并作出结论。

关键词 企业兼并 动机 重整 研究

目 录

第一章 前言

第二章 特贸公司兼并厦门自行车公司成因分析

第一节 厦门自行车公司被兼并成因分析

第二节 特贸公司选择兼并厦门自行车公司的动机分析

第三节 政府和银行的推动作用

第三章 兼并后企业重整分析

第一节 人员的优化与管理

第二节 生产经营的调整与扩充

第三节 内部管理制度的调整与完善

第四章 兼并后仍存在的问题与相关对策研究

第一节 兼并后一年的财务状况分析

第二节 人员与机构方面存在的问题与对策

第三节 生产经营管理中存在问题分析与对策

第五章 总结

第一节 特贸公司的兼并动机与企业兼并动机理论

第二节 特贸公司兼并厦门自行车公司的特殊性

第一章 前言

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学博硕士学位论文摘要库

企业兼并是指在市场经济条件下以产权有条件转让并以重组为途径的企业扩张行为,它通常按照被兼并对象的所在行业部门划分为横向兼并、纵向兼并和混合兼并三种不同方式,也可以按照交易方式分为善意兼并和敌意兼并,或按照产权转移的程度和方式分为购买式兼并、调换股票式兼并、抵押式兼并、接收式兼并、股份式兼并、举债式兼并等。随着商品经济的发展,企业兼并的类型也在不断发展,西方市场经济国家已经经历了四次大规模的兼并浪潮^①,从二十世纪九十年代中期开始的新一轮兼并浪潮被认为是第五次兼并浪潮^②,以主体业务为核心的跨国兼并愈演愈烈。随着市场经济的不断发展,企业兼并也经历了由低级向高级发展的过程,每一次兼并浪潮都促进了垄断资本的发展,促进了企业的迅速发展,优化和调整了经济结构和产业结构,促进了社会资源的优化配置,从而提高了整个社会的经济效率,可以说企业兼并已成为当今全球经济的一个主题,成为经济研究的一个热点问题。我国的市场经济尚处于初级阶段,企业兼并也处于起步摸索阶段,随着我国经济体制改革的不断深入和市场运行机制的逐步完善,隐藏在经济运行中的国有资产营运效益低下和国有企业长期亏损的问题日益突出和紧迫,改革也从改革开放初期的“增量改革”逐步向“存量改革”推进,这既是改革逻辑的自然延伸,也是改革实践与发展的必由之路,这种“存量改革”的核心就是对国有企业进行兼并重组,从而促使存量资产向高效益领域转移,促进产业结构和经济结构的调整,提高国有资产的营运效率并推动国有企业向规模经营发展,为了对国有企业的兼并行为进行分析研究,首先应对我国企业兼并的发展过程和存在的主要问题有一个基本的了解。

我国企业改革从1979年以来,逐步推行了以“放权让利”、“两步利改税”、“两权分离”(所有权与经营权的分离)、“承包经营责任制”为主要内容的经济体制改革,每一次改革都解决了原有体制中的某些弊端,促进了经济的发展,同时也使深层次的问题和矛盾逐步体现出来,这就是力图通过单个企业内部存量结构的调整来实现国有资产充分有效地得到利用的理想要求,与现实中资源配置的实现手段——市场机制无法对资产存量发生调节作用形成了矛盾。这种在社会资源存量总体结构得不到调整的件下进行的个体单位内部的组织完善措施,对资产存量总体效率的提高是非常有限的,由于社会资源条块分割,

^① 干春晖 刘祥生 编著《公司兼并与收购》立信会计出版社 1995年版

^② 国际商报 1999年12月30日 跨国经营导刊

无法在部门、地区和企业之间自由合理地流动,各自为政的局面难以突破,各地区为了维持自身的存在和发展不断地加强自己“小而全”

“大而全”的封闭体系,导致国有企业总体存量结构极不合理,形成抗拒资源流动的刚性。与此同时,少数经营能力强,技术水平高的企业的扩张冲动只能靠自身积累方式实现,使自身的发展能力受到了束缚,固有资产僵化了的产权结构已经严重阻碍了经济结构和产业结构的调整,因此要想使高效企业保持活力和扩张能力,使经营不善的企业有获得新生的机会,从而使我国固有资产存量在整体上得到较为有效的充分利用,就必须把我国资产存量流动起来,把市场关系从资产增量推向更深的层次,即建立和发展我国国有资产的产权转让机制和企业产权交易市场,这就是我国企业兼并行为产生的历史背景和具体内容。

我国的现代企业兼并行为起源于河北省保定市^①,1984年,保定市预算内的亏损企业约占企业总数的80%,给地方财政带来极大的困难,与此同时,一批优势企业急待发展,但由于资金和场地的限制难以扩大生产规模,市政府又因财力有限力不从心,无法予以支持,保定市政府对此进行认真的分析,改变了过去对等合并那种“抑富济贫”的做法,采用大型企业带动小型企业、优势企业“吃掉”劣势企业的办法,1984年7月5日,保定纺织机械厂通过“无偿转让资产、债务全部承担”的方式兼并了保定市针织器材厂,开创了中国企业兼并的先例,之后保定市政府继续推进企业兼并行为,不仅消灭了一批亏损企业,而且满足了部分优势企业的扩张愿望,收到了比预期要好的效果,保定市的做法在全国引起极大的反响,许多省市纷纷效仿,掀起了一次不小的兼并浪潮。1989年2月19日,我国第一部有关企业兼并的行政法规《关于企业兼并的暂行办法》由国家体改委、国家计委、财政部、国家国有资产管理局联合颁布,对推动企业兼并起了积极的作用,据有关部门统计^②1989年,全国共2315户企业兼并了2559户企业,转移存量资产20亿元,减少亏损企业1204户,减亏金额1.3亿元。进入九十年代,全国国有企业亏损面开始扩大,并呈继续扩大趋势,进一步暴露了企业在产业结构和企业经营管理诸方面存在的问题,与此同时企业兼并有了进一步发展,甚至出现了“小鱼吃大鱼”式兼并,1991年,开业仅3年,只有140多位员工的区属校办工厂——杭州

^① 沈艺峰、贺颖奇 主编《企业并购分析》中国对外经济贸易出版社 1998年版

^② 窦洪权 主编《企业并购理论与实务》企业管理出版社 1994年版

娃哈哈营养仪器厂成功地兼并了有 32 年历史和 4000 多名员工的杭州罐头厂,当年实现扭亏为盈,使之重焕生机与活力,成为企业兼并成功的典范。

经过十几年的发展和实践,我国企业兼并对我国经济体制改革的影响和意义十分深远。首先,它引入了一种新的思想观念,冲击了传统的思维方式,加快了我国产权改革步伐,促进了改革的进一步深化。产权关系属于上层建筑范畴,它包括三个层次即产权界定---产权经营----产权转让,产权界定是产权经营和产权转让的前提,由于我国历史形成的特殊原因,我国的产权关系是逆着这个方向发展的,即先有产权转让,后有产权界定,企业兼并形成了产权转让,这就为产权界定提供了契机,并使明确产权关系成为当前改革的中心任务。其次,企业兼并对实现资产存量流动和国有资产的保值增值起了一定作用,从而改变了我国长期以来形成的资产滞存格局,提高了资产的使用效益,推动产业结构和企业组织结构趋于合理化。第三,企业兼并比破产所带来的社会振动程度小得多,在我国被兼并企业多属于濒临破产的国有企业,如果按照法律程序使这些企业破产,将不可避免地造成很大的社会震荡,成为社会不安定因素,而企业兼并可以避免因破产而带来的一系列问题。第四,它有力地推动了我国大型企业的发展,深圳康佳集团正是通过兼并牡丹江电视机厂得以迅速发展,海尔集团兼并了青岛空调器四厂等实现了低成本扩张,辽化集团成功兼并锦西天然气化工厂并成为全国 50 家综合评价最优企业之一,这些成功的案例都充分证明企业兼并对发展我国大型企业集团,增强国际竞争力和市场势力的作用。

虽然我国企业兼并在经济发展与改革中产生了巨大的作用,但由于我国企业兼并的意识和动力很薄弱,资本市场和产权交易市场还很不完善,因此我国的企业兼并还处于初级阶段,存在不少问题,一是兼并主体自身的弊端和缺陷,主要是企业产权模糊和企业内部运作管理不规范,企业兼并行为受到产权关系不明确的严重阻碍,国有企业属全民所有制,其产权归全民所有,现实中其产权集中在代表全民的主管部门,又分散于不同的部门和行业,而主管部门又往往受到部门利益的驱使,在这种复杂的产权关系下,企业兼并必然遇到许多难题和阻力。二是兼并市场存在的问题,由于市场机制不完善,我国的产权交易机构和证券市场的发展还很不规范,市场规律的作用难以充分发挥。三是政府管理中问题,主要是不合理行政干预过多和缺乏应有

的法律规范,由于企业自身的兼并意识和动力普遍不强,政府推动成为兼并行为的重要动力,这样政府为消灭亏损企业就难免会出现“拉郎配”的强行兼并现象,企业兼并功能在很大程度上替代了企业破产功能,企业兼并的动因和目标过于简单。在我国,多数兼并属横向兼并和纵向兼并,对此研究也比较深入,混合兼并案例还不多。横向兼并是指生产或经营同类产品及劳务的企业间的兼并,纵向兼并是指生产工艺、产品劳务虽不相同,但存在生产前后连续性的企业之间的兼并,混合兼并是指在工艺上既无关联,同时产品又有极大差异的企业间的兼并。厦门特贸有限公司兼并厦门自行车公司就是例典型的混合兼并案例,本文将从兼并成因入手,通过分析兼并后所发生的变化和成效,指出存在的问题并提出相应对策,在此基础上对本案例作出总结。

第二章 特贸兼并厦门自行车公司成因分析

第一节 厦门自行车公司被兼并成因分析

厦门自行车公司(其前身为厦门自行车厂)成立于 1976 年 10 月 1 日,是福建省唯一的自行车生产厂家和全国自行车定点生产厂家,国家机电产品出口基地,年自行车生产能力达 50 万辆,兼并前企业职工人数 1006 人,总资产达 1.3 亿元人民币,是厦门市经委下属的大型国有企业生产(图 1 为厦门自行车公司被兼并前的组织结构图)。八十年代,由于自行车这一产品在我国正处于其产品生命周期的成长期,国内同行业竞争少,产品供不应求,销售量迅速增长,单位产品成本低,企业效益显著,企业规模和机构也因此逐渐膨胀,员工收入处于同地区前列,企业呈现出欣欣向荣的景象。进入九十年代,随着改革开放进一步深入,由于不同所有制生产厂家的出现,特别是私营企业的迅速发展,自行车生产能力扩张远远超过了市场需求的增长,到 1997 年底,全国自行车生产能力已达 7000 万辆,而国内市场年需求量为 2500 万辆,加上年出口量 1000 万辆,市场总需求量为 3500 万辆,市场需求量只有生产能力的 50%,生产能力供过于求已成定局,自行车行业的竞争日趋激烈,而且自行车也开始步入其产品的成熟----衰退期,价格竞争成为市场竞争的主要手段。厦门自行车公司由于历史的原因,生产设备老化,企业成本居高不下,人员负担沉重,产品档次和质量不仅没有提高,反而下降了,企业很快从市场的领先地位节节败退,而企业管理层未能迅速采取应变措施,仍停留在传统的旧观念中被动挨打,市场份额逐步缩小,膨胀了的投资和机构成为企业巨大的负担,企业发展进入恶性循环,亏损日益严重,面临严重的生存危机。下面从厦门自行车公司被兼并前的资产负债表(表 1)和损益表(表 2)分析其被兼并成因。

一、 企业负债累累,偿债能力严重不足,已处于资不抵债濒临破产的边缘。

财务学上,一般运用资产负债率、流动比率、速动比率、超速动比率和利息偿债倍数等指标来衡量企业的负债程度和偿债能力,我们

从表 1 和表 2 分别计算这些指标，结果如表 3 示。

表 3 厦门自行车公司被兼并前的主要财务指标分析结果

指 标 项 目	数 值
资产负债率	98.66%
流动比率	1.51
速动比率	0.59
超速动比率	0.05
利息偿债倍数	-2.05

表 3 说明，厦门自行车公司的资产负债率高达 98.66%，说明其负债严重，长期偿债能力缺乏，虽然其流动比率达到 1.51，与 2.0 这一银行家比率相距不远，但其速动比率和超速动比率分别为 0.59 和 0.05，与通常要求的 1.00 和 0.4 相距甚远，尤其是超速动比率太小，说明其资金短缺，短期偿债能力非常脆弱。由于经营亏损严重，利息偿债倍数为 -2.05 说明公司已失去发展能力，债权人的利益受到严重威胁。进一步分析可以看出，该公司的应收帐款和存货合计高达 5693 万元，其中应收帐款和其他应收款为 1793 万元，帐龄较长且催讨难度很大，相当一部分将成为呆坏帐（公司现有呆坏帐准备金 16676.72 元是远远不够的），存货近 3900 万元，除占用大量资金外，库存时间过长会严重影响这些库存配件和成品质量，配件的规格型号和产品档次也会跟不上市场的变化，清理时不仅难度极大，而且势必造成巨大的损失（这一点还将在第三章第二节中作进一步阐明），而其 5200 多万元固定资产大多在 80 年代购置，设备已明显老化，不能满足市场需要和提高生产效率的要求，因此，自行车公司被兼并前的整体负债水平和偿债能力令人担忧，优势企业对其实施兼并时对此要有充分的认识和准备。

二、 企业亏损日益严重，面临严重的生存危机。根据 1997 年合并利润及利润分配表，厦门自行车公司至 1997 年底帐面亏损已高达 5000 多万元，加上坏帐损失和清理库存损失，预计亏损将达 7000 万元，造成如此巨大的亏损，其原因主要是企业管理层面对市场和产品的变化时束手无策，过多地强调客观因素，导致经营管理滑坡，企业从盈利走向亏损，1994 年亏损 780 万元，1995 年亏损 842 万元，1996 年亏损 1232 万元，1997 年亏损 2000 万元，其亏损额逐年快速增加，

合计帐面亏损 5000 多万元,成为厦门市的亏损大户。从表 1、表 2 我们可以进一步分析厦门自行车公司在经营管理方面存在的问题。

财务学上,衡量企业经营管理效率的指标主要包括:资产周转率、应收帐款周转率、存货周转率、管理费用率和销售费用率,从表 1 和表 2 分别计算,其结果如表 4 示。

表 4 厦门自行车公司被兼并前的经营效率指标

指 标 项 目	数 值
资产周转率 (次/年)	0.37
流动资产周转率 (次/年)	0.64
固定资产周转率 (次/年)	0.95
应收帐款周转率 (次/年)	2.28
存货周转率 (次/年)	1.37
管理费用率 (%)	17.71
销售费用率 (%)	6.15

从表 4 可知,厦门自行车公司的资产运用能力很差,其资产周转率(包括总资产、流动资产和固定资产)均小于 1 次/年,应收帐款周转率为 2.28 次/年,存货周转率 1.37 次/年,也就是其应收帐款周转天数为 158 天,存货周转天数为 263 天,二者之和为 421 天,其存货和应收帐款周转天数已超过一年,经营能力之差由此可见。在费用方面,其管理费用率高达 17.71%,说明企业机构臃肿,负担和包袱沉重。

三、体制僵化,员工已普遍对企业失去信心,这主要表现在以下方面。

1、大锅饭的体制格局依旧,在厦门自行车公司,员工干好干坏一个样,因此业务和技术骨干没奔头,没干劲,工作积极性和创造性没能发挥出来,企业内部没有竞争机制,缺乏活力也就理所当然了。

2、人员机构庞大,员工素质低,企业负担沉重。作为生产力中最活跃的人力资源已成为当今企业决战市场的关键因素,而厦门自行车公司的人员只进不出,机构只增不减的现象,导致人员机构越来越庞大(参见图 1),越来越缺少活力,管理层文化素质偏低,员工队伍的文化水平更低,企业整体素质难以适应市场的激烈竞争,企业不堪重负。

3、内部管理沿袭旧的计划经济体制,对现代管理理念一知半解。

企业内部各部门各自为政的现象相当普遍,采购与生产脱节,生产与销售脱节,财务管理与经营脱节,这不仅导致生产效率低下,产品销售困难,而且造成严重浪费,导致企业生产成本居高不下。

4、作为企业经营核心的营销中心观念陈旧,在销售中采取守株待兔的被动方式,出口依赖外贸公司定单,内贸未能进行统筹规划跟上市场变化,营销工作基本上是由营销人员各自为战,这些营销人员只管销售,不管收款,造成应收帐款和呆坏帐不断增加,经营日益被动。

5、由于企业亏损,员工收入明显低于同地区从业人员,据统计1997年厦门自行车公司职工人均月工资为400多元,远低于厦门市职工平均收入水平,员工对企业普遍感到失望,失去了信心,这对企业发展的打击是致命的,

从上面分析可以看出,厦门自行车公司在人员、机构、生产、管理和销售工作中都存在许多制约企业摆脱困境谋求发展的因素,自行车公司依靠现有人员和自身努力重焕生机的希望十分渺茫,走上被兼并之路也就成为必然的选择。

第二节 特贸公司选择兼并厦门自行车公司的动机分析

厦门特贸有限公司(以下简称特贸公司)创办于1984年1月28日,1987年经国家经贸部批准经营和代理省内外进出口业务。国际贸易是公司的传统业务和集团的龙头,进出口贸易额年年居福建省和厦门市同行前列,1997年公司进出口贸易额达3.05亿美元,位居全国第65位。经过十多年的发展,公司已发展成为拥有22家境内外直属企业,12家参股、控股企业,经营国际贸易、国内贸易、金融证券、技资控股、房地产开发、物业和工程装饰、国际货物运输、保税仓储、对外承包工程和劳务出口、旅游服务、广告以及技术开发的综合性、外向型、多功能的集团企业。公司拥有员工500多人,资产总值17亿元,目前正向综合商社发展,是厦门市政府扶持的重点企业。但是,随着我国对外改革开放的进一步深入,外贸经营权逐步放开,越来越多的生产厂家拥有进出口权,公司原有的渠道优势逐步丧失,在与生产企业的竞争中逐渐处于不利地位。为了积极主动地参与市场竞争,几年来,公司一直在研究投资建设主营商品的进出口基地,从而继续扩大自己的优势,实现工贸结合,逐步建成拥有一批核心企业的集

团公司。

一、 特贸公司选择厦门自行车公司作为兼并对象是特贸建设出口基地的需要。自行车作为特贸公司的出口支柱产品，其市场份额曾占全国自行车出口量的10%，在中国对美出口自行车反倾销案中，特贸公司积极参与应诉并获得胜诉，进一步奠定了公司在自行车出口业务中的领先地位，此后，由于新兴企业的崛起和市场开放度的逐步扩大，公司的自行车业务由于没有自己的出口基地而在竞争中渐处劣势。国外市场上对自行车若有新的技术要求或改进，作为出口商的特贸公司由于没有自己的生产基地，信息必须通过一系列的往返交流沟通才能完成，而新兴企业则在这方面可以做到一步到位，对市场反应十分迅速，很快获得客户的信任，因而逐步占领市场，而随着国外市场上对自行车弹性生产的要求，这种趋势日益明显，特贸公司在市场上面临的竞争态势也就日益严峻，建立自行车出口基地的紧迫性更加突出。与此同时，厦门自行车公司面临同一问题的不同方面，市场份额也逐步下降，因此如果两家企业合并，对双方都有利，这一客观事实成为特贸公司与厦门自行车公司的重组的内在动力。

二、 兼并厦门自行车公司是特贸公司迅速扩张，实施多元化经营，建立企业集团的需要。特贸公司建立自己的自行车出口基地日益迫切，而通过兼并重组这一模式不仅能迅速实现这一目标，而且能使企业迅速扩张，向多元化经营迈进。那么为什么要选择兼并厦门自行车公司而非另建一自行车新厂呢？首先，内部投资不仅要花费大量时间和财力进行前期的可行性研究和投资建设，而且要花费大量的时间和精力寻找稳定的原材料，培训经营管理队伍，因而具有很大的风险，而且会因此贻误战机，失去市场；其次通过兼并重组取得的生产能力比自己新建同样规模的新厂，形成同样的生产能力，其成本要低得多，据估算，建设一个同等规模的自行车新厂至少需要投入1.5亿元资金，而通过兼并则只需承担6000万元还贷，并可分5年免息还清，因此兼并是实现低成本扩张的有效途径；第三，由于厦门自行车公司拥有大量闲置的生产能力，通过兼并有望在短期投入运行，转化为生产能力，实现规模经济；第四，通过兼并，特贸公司可直接获得厦门自行车公司经营管理队伍及其管理经验及研究能力，虽然这支队伍目前状态欠佳，企业文化建设停滞，但可以挖掘潜力，重焕生机；第五，如果建设新厂，不仅不能盘活固有资产存量，而且造成重复建设和恶性竞争，进一步加剧供过于求的市场矛盾，对双方都很不利，通过兼并方式，不仅能优势

互补,而且可以节省双方过去购销关系中的许多交易费用,享受有关的税收减免优惠,降低成本,这对参与市场竞争是很有利的因素;第六,通过兼并让特贸公司直接参与管理,有利于把特贸公司优秀的企业文化和丰富的经营管理经验注入到厦门自行车公司里,提高生产质量,实施质量管理控制体系,满足客户需求,重新取得竞争优势。

三、兼并厦门自行车公司是特贸公司发展房地产业的需要。特贸公司在其最新的发展纲要中已将发展房地产业作为公司支柱产业之一,拥有黄金地段是公司开发房地产的重要前提,厦门自行车公司地处火车站附近紧邻湖滨南路,是不可多得的黄金地段,面积达 7000 多平方米,兼并后曾有外商出价 2.5 亿元欲取得该地块的开发经营权也充分说明该地块的含金量。特贸公司兼并厦门自行车公司后通过实施异地改造便可获得该地块的房地产经营权,为公司进行大规模房地产开发创造有利条件。因此,特贸公司选择兼并厦门自行车公司的重要原因就是要一举两得,既建立自行车出口基地,又为房地产业的发展奠定基础。

四、特贸公司兼并厦门自行车公司有利于提升特贸公司的企业形象,增强公司社会影响力,兼并成功后,特贸公司将会因成功兼并湖里建筑工程公司^⑤和厦门自行车公司而成为厦门市第一家成功进行跨所有制兼并和第一家成功进行跨行业兼并的企业。

第三节 政府和银行的推动作用

厦门自行车公司从 1994 年开始年年亏损,而且亏损逐年迅速加大,至 1997 年底,资产负债率已高达 98.66%,企业濒临破产,如不尽快采取果断措施,企业将不可避免地走上破产之路,导致国有资产更大的损失,产生一系列难以处理的社会遗留问题,作为债权人的商业银行,其利益也会受到极大的侵害,因此政府和银行为促成特贸公司兼并厦门自行车公司进行大力推动,这与我国企业大多数兼并案例的情况十分相似。

一、 政府部门消灭亏损企业的需要。为防止厦门自行车公司造成更大的亏损,避免国有资产的流失,市政府主要领导出面协调此事,厦门市经发委也转变态度,从反对变成支持,这是政府在贯彻中央“多兼并,少破产”精神所采取的积极行动。政府的主要动机一是要消灭

^⑤ 原湖里建筑工程公司为集体所有制企业,1996 年初,特贸公司成功兼并了该公司。

亏损企业，盘活国有资产；二是要借兼并之举，实现自行车公司异地改造这一规划。

二、银行解决债务清偿的需要。厦门自行车公司维持生产经营运转的资金全部依靠向银行贷款，银行是企业的最大债权人，厦门自行车公司面临的困境，必然使商业银行处于进退两难的境地，如果继续放贷给厦门自行车公司，看不到摆脱困境的希望，反而可能愈陷愈深，如果停止放贷，则厦门自行车公司将难以维系，势必走上破产之路，那么大量的债权将变成呆坏帐，其损失也不可估量，面对这样一个绕不开的问题，以兼并代替破产也成为银行的最佳选择，这样通过使企业债务人身份易位的积极措施，无疑有利于确保其债权利益安全。经验证明^②，如果按兼并政策实施，银行贷款本息的70%左右可以保证，而如果按破产的政策实施，银行贷款的清偿率只有10%左右，甚至清偿率为0。对银行而言，兼并的损失比破产要小得多。因此银行对此也给予积极的支持和推动。

三、兼并双方当事人的需要。特贸公司与厦门自行车公司过去一直保持着密切的商业关系，彼此都很了解，并曾就重组事宜进行探讨，但是由于特贸公司和厦门自行车公司分别隶属于厦门市贸发委和厦门市经发委这两个不同的行业主管部门，部门间的利益冲突导致兼并设想在相当长时间里受到行政干预而未能实现，在这种背景下，政府和银行的积极推动促使兼并行动很快转入实质运作阶段，经市国资批准，确定的兼并方案为承担债务式兼并，由特贸公司承担厦门自行车公司6616万元银行贷款偿还，以此为代价接收厦门自行车公司全部资产，享受国家有关企业兼并后有关银行贷款及利息处理的政策。偿还期限为5年，每年不低于20%，偿还期间免息，同时享受两年免交企业所得税的优惠政策。方案确定后，兼并接收工作便在1997年12月内得以完成，兼并后的厦门自行车公司更名为厦门特贸金轮实业有限公司（以下简称金轮公司）。

^② 王守安 著：《兼并·破产·再就业》企业管理出版社 1998年版

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库