

谢德禄 著

- 破产，在我国一直是一个禁区……
- 为什么一个曾属全国八大针织联合企业第三位的国有大型企业会从鼎盛辉煌走向破产深渊……
- 依法破产的艰难实施
- 从“重针”向“海针”的飞跃……
- 书中提出的问题，值得每一个企业家、金融家、法律工作者和普通职工一读。

中国最大的破产案 透视

——重庆针织总厂破产纪实与探讨

经济管理出版社

中国最大的破产案透视

——重庆针织总厂破产纪实与探讨

谢德禄 著

经济管理出版社

(京)新登字 029 号

中国最大的破产案透视
——重庆针织总厂破产纪实与探讨
谢德禄 著

出版：经济 管 理 出 版 社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮政编码:100035)

发行：经济管理出版社总发行 各地新华书店经销

印刷：三河科教印刷厂

787×1092 毫米 32 开 7.75 印张 173 千字

1994 年 12 月第 1 版 1994 年 12 月河北第 1 次印刷

印数：1—8000 册

ISBN 7—80025—470—4/F·821(补)

定价：8.50 元

序

展示在您面前的是：建国以来全国迄今为止最大的一宗国有企业破产案。

破产，在我国一直是一个禁区，曾一度被视为洪水猛兽，大逆不道，被误解为异端邪恶。

党的十一届三中全会，开创了中国历史发展的新纪元，改革开放十四年的巨大成就早为国人所欢呼和世界瞩目。特别是党的十四届三中全会确立了建立社会主义市场经济体制，构建了中国经济跨世纪发展的总体框架和宏伟蓝图，“复关”后中国经济要与世界经济接轨，以自己的“比较优越”去参与国际竞争！改革大潮，时不待我。这一切无疑是打破了千百年遗留的陈规旧习和观念禁区的封锁。于是，新中国第一部《破产法》和对竞争失利企业施以破产，是姓“资”还是姓“社”的争论，以姓“商”而定论告终，即只要有商品生产与商品交换存在，国家就要用《破产法》来保护债权人、债务人的合法权益和调控经济，以维持其正常的经济社会秩序。重针总厂破产案的成功审理之典型意义亦在如此，这是《破产法》颁布以来的重大实践，它标志着我国企业改革已经进入攻坚阶段。

作者以大量翔实的资料，生动、客观地揭示了：一个曾居全国八大针织联合企业第三位的国有大型企业，是如何从鼎盛辉煌走向破产深渊？为什么企业申请破产后，会出现一幕幕激烈尖锐的矛盾？在市委领导和市府协调下，市法院和破产清算组如何依法审理裁定与圆满了结此案？企业如何实现由“重

针”向“海针”的飞跃?同时,作者还以重针破产为背景,对我国国有企业、特别是大中型企业破产的成因、决策、操作、难点、困惑等有关的理论与实践进行了大胆而有益的探索。由重针破产冲击波引出了目前新旧体制转换中,与企业改革和破产密切相关的宏观调控、政府职能、社会环境、法制建设、配套政策等一系列启示与反思,用一个学者的视角总结了重针乃至国有企业当前实施“中国式”破产的利弊得失和经验教训。该书对如何处理企业破产与改革、开放、发展、稳定、效益间的关系也略有所论。

通过透视,作者热情歌颂了在党的“十四大”精神鼓舞下,为改革开放、经济建设、法制建设、社会稳定和成功地进行了我国首例国有大企业破产审理与为之辛勤工作的一大批敢于“第一个吃螃蟹”的开拓者;鞭挞了计划经济体制下的各种陈规陋习和弊端。

该书是一部具有重要现实意义与社会效益和较高学术价值的专著,也是建国以来我国第一部论述企业破产的理论与实践的专著,是一部集“真实性、政策性、法律性、操作性、知识性、趣味性”为一体的好书。

当前,正值改革开放和发展社会主义市场经济的大好时机,也是推进以建立现代企业制度,优化资本结构,增强企业活力,提高经济效益为中心的企业改革攻坚的关键时期。该书的出版,为我国知识宝库的万花丛中又增添了一朵艳丽的小花,很值得一读。

重庆社会科学院院长 鲁济典 教授

1993年9月18日

目 录

第一章 从鼎盛辉煌走向破产深渊	(2)
第一节 历史沿革与辉煌的业绩.....	(2)
第二节 无情的市场与摇钱树滑变.....	(4)
第三节 租赁风波与艰难的诉讼	(11)
第四节 走出困境的出路选择	(22)
第五节 哀军的抗争与所有者“父爱”	(26)
第六节 濒临破产的成因透视	(31)
第七节 痛苦的观念转变与所有者两难抉择	(42)
第八节 3000 职工的强烈呼声	(50)
第二章 依法破产的艰难实施	(60)
第九节 破产申请与立案审理	(60)
第十节 破产的剧烈阵痛和高层决策	(68)
第十一节 神秘庄严的首次债权人会议	(78)
第十二节 依法裁定与破产宣告	(88)
第十三节 破产清算与职工安置	(94)
第十四节 财产变卖与企业重组.....	(119)
第十五节 清偿裁定与财产分配.....	(127)
第十六节 若干具体问题的处理.....	(136)
第三章 破产冲击波下的思考	(144)
第十七节 重庆针织总厂破产的强大冲击波.....	(144)
第十八节 国有大企业破产难点剖析.....	(149)

第十九节	对首户国有大企业破产的反思·····	(160)
第二十节	耐人寻味的“一死百兴”现象·····	(169)
第二十一节	重针“死而复生”的启示·····	(173)
第二十二节	“洋人”对真假破产的质疑·····	(184)
第二十三节	破产的若干政策法律思考·····	(200)
第二十四节	市场经济呼唤完备的破产制度·····	(213)
第四章	破产——“禁区”中的一朵鲜花·····	(231)
后记	·····	(241)

中国西部历史名城、工业重镇、长江上游的经济贸易中心——重庆，在1992年之夏，发生了建国以来我国最大的一宗国有企业破产案，即“重庆针织总厂（以下简称重针总厂）破产案。

真的，人们不希望看到的不幸事件发生了：这到底是怎么回事？

亲爱的读者，您想知道答案吗？请细看：

第一章 从鼎盛辉煌走向破产深渊

第一节 历史沿革与辉煌的业绩

优胜劣汰,是人类社会发展的必然规律。作为社会主义市场经济主体的企业法人,同样受此规律支配。在计划经济时期的重庆针织总厂“适者生存”,它与世间万物一样,也经历过产生、发展到鼎盛辉煌的过程。

重庆针织总厂的前身是公私合营的重庆棉织厂。1950年,重庆解放不久,以私营作坊存在的一些针织小厂,在国家“恢复生产,发展民族工业”的口号感召下,在1950年6月14日当时的《新华日报》评论员文章“私营工商业的社会主义方向”精神的鼓舞下,私营业主们均有联合生产,扩大规模的愿望。1952年10月20日正式成立“重庆棉织厂”由私营作坊式的生产转向集体生产,开始规模很小,仅有15台棉毛机和一些手工作坊式的染整设备,只能生产粗糙、低档、色泽单一的针织内衣。尔后,在党的过渡时期总路线指引下,在当时民主建国会开明人士薛勤的首倡下,经当时的“西南工业部”统一规划和批准,在一批公私合营厂(社)的基础上建立和发展起来的。1954年正式定名为“国营重庆针织厂”,有注册资金80万元,职工924名,主要经营纯棉针织品和内衣。并由国

家投资建立了第一条具有一定经济批量的冻冷生产线,并增设了一些棉毛机和针织成衣缝纫设备,初步形成机械化程度较高的织造、印染、成衣针织工艺生产线,形成以汗背、棉毛、针织运动衫裤为主的系列产品,企业生产能力不断扩大。

在计划经济统购包销时期,重针厂不负众望、一帆风顺、企业兴旺、规模大展。伴随国家五年计划的实施,处于新兴产业、快速发展的针织行业几乎一年上一个台阶,企业得到政府重视与飞速发展。在“学上海”、“赶上海”的口号下,重针厂在50年代建立和完善了一系列内部管理措施和严格的规章制度。企业的生产、技术、设备、工艺、质量、财务管理跃居全省和西南行业第一。1959年,产品首次出口前苏联和东欧各社会主义国家,在国内外享有盛誉,由于内销供不应求,四川省计委还专门行文通知重针厂“限制出口,确保国内市场”。后来,重针厂的32^s汗背在全国质量评比名列榜首,使兄弟省市的同业刮目相看,来厂学习取经者甚多,重针厂也由此而声誉大振。

经过30多年的发展,在70年代末到80年代初中期,重针厂进入了建厂以来的鼎盛辉煌时期,1985年企业也由重庆针织厂更名为“重庆针织总厂”:它以规模最大、装备精良、实力雄厚、产品适销而著称西南;产品质量曾多次在全国行业评比中夺冠,并远销欧、美、非、亚等十多个国家和地区;在“一五”至“五五”计划期间,该厂累计上缴税利10532万元之多,为建厂初期投入的116倍,为1985年企业实有固定资产的5倍,人均创利税10余万元,累计创外汇639.6万美元,为国家建设、社会进步、市场繁荣和人民生活的改善做出了不可磨灭的贡献。当时,纺织部领导来渝都要去重针总厂看看,在市里开会,中纺部领导在主席台上欢迎“重针厂长请到前排就座”

也常有之。可见其当年重针厂的地位和辉煌。

在1981—1985年间,重针总厂新上了15个技改项目,从当时的民主德国、联邦德国、瑞士、英国引进具有80年代先进水平的针织、印花、绣花、染整生产线的配套设备,总投资额3896万元,用外汇199万美元,有主要生产车间10个,职工3000人,占地11.3万平方米,有生产厂房37栋,辅助用房30栋,生活用房35栋,固定资产净值4416万元;有各种针织、染整、缝纫设备1200多台(套),是一个具有年产1600万件针织产品和800吨化纤加工能力,集针织、染整、成衣制作和工、贸、科研、教育为一体的大型二类针织联合企业,在全国八大针织企业中雄居第三位,同时,在总厂下属还有四个独立核算的针织分厂(法人)和几十个外加工协作厂,是一个名符其实的“西南针织王”和国家利税大户——“摇钱树”。

第二节 无情的市场与摇钱树滑变

“西南针织王”从“摇钱树”滑变至“苦菜花”,经历了鼎盛辉煌到败北市场的变迁。

不知是谁,在70年代中国纺织业鸿运时期冠其名“摇钱树”;全行业亏损时又称其为“苦菜花”。“摇钱树”也好,“苦菜花”也罢,都源于市场竞争。从发展社会主义市场经济的角度看,企业作为市场的主体,其行为和经营状况必须接受市场竞争的检验,去完成商品生产与交换那“惊险的一跳”。正是由于这个缘故,一切企业的生存、发展要靠市场,成功的企业家重市场,企业的兴衰自然也是市场竞争的必然结果。

众所周知,纺织工业系我国重要的传统与创汇产业。这是由于我国在世界上有最大潜力的纺织品服装市场,目前中国

纺织品出口量占世界出口量的 1/7,从本质上讲它仍是优势产业,只要控制好总量,调整好结构,必将再度辉煌。但是,历史给我国的纺织业开了一个大玩笑,正如常有人把“十年河东、十年河西”比作世间某些事物转化的客观规律一样,使 70 年代的纺织业经济效益在 80 年代正好换了一个位,从全国的盈利大户滑落为全国全行业巨额亏损,破了建国以来的先例。昔日还是一片繁荣景象的纺织工业,在短短几年间都落得如此境地——比较优势正在消失,行业亏损面居高不下,不少产品现已落在巴基斯坦、韩国、台湾甚至印度和孟加拉的后边。当年自豪的情景已不复存在。痛定思痛,虽然产量已居世界大国前茅,满足国内需要绰绰有余,然而,陈旧甚至是上个世纪的装备生产出的产品,怎能与装备精良的他人竞争?

就拿重庆市纺织业来说,在 70 年代末的历史最高水平时的工业总产值、销售收入、实现税利、固定资产原值均分别比解放初期增长了 15、107 和 108 倍,累计向国家上缴利税 33.6 亿元,为经济发展,市场繁荣和人民生活水平的改善做出了重大贡献。一时,纺织业“摇钱树”人人皆知,当之无愧。作为针织行业排头兵、国家队员、全国八大针织联合企业的重针总厂自然也不负众望和“摇钱树”之美称。

但好景不长,历史往往使人啼笑皆非,叫你难以置信,可事实就这么无情。进入 80 年代,重庆纺织工业在外部条件的钳制下,生产与经济效益经历了“三起三落”极不稳定的低速发展、低速运行进程——1981、1985、1988 年为较好的年份,1984、1987、1989 年为效益差的三个低谷,从 1989 年起出现全市性的纺织生产、效益双滑坡,当年亏损企业 36 户、亏损总额 1629 万元。进入 90 年代,全市纺织工业面临前所未有的原料、资金双紧缺和纺织品市场持续疲软、产品积压、效益滑坡、

亏损严重、生产萎缩的严峻局面,出现了建国以来从未有过的全行业亏损,亏损企业高达 72 户,亏损总额剧增至 9006 万元,比 1989 年增亏 7376 万元,且不见谷底,大有连年全行业增亏之势。1991 年新增亏损总额突破 1 亿元大关,1992 年增亏至 1.3 亿元,亏损面高达 81.5%,重庆纺织业在全国的地位从 50 年代的与武汉市并列第 4 位降至全国行业第 28 位,产值从占全西南纺织业的 80%、全省的 85%、全市工业的 24.3% 分别降至西南的 27%、全省的 37%、全市工业的 5.4%。

或许人们会问:中国有 11 亿人口,纺织品市场那么大,为什么全国人人每天都要消费的纺织品处境还那样艰难?

造成纺织业滑坡剧变的原因是多方面的,既有国家对纺织宏观管理失控、结构失衡、出口受阻、外部环境严峻、上游产品涨价等深层次原因;也有纺织业内部机制不活、经营决策失误、内部管理混乱、企业素质不高、产品缺乏竞争力等自身的原因。就重庆纺织业而言,除面临全国纺织共同的亏损原因外,还有其“老基地、老设备、老企业、老产品”的特征,真可谓“纺织亏损萎缩,实属多难并发。”

当然,在全行业亏损的诸因素中,纺织业宏观失控、总量过剩、原料短缺、价格猛涨、成本升高、开工不足是导致“摇钱树”滑变的一个主要原因。由于国家一度宏观管理失控,我国棉、毛、麻等纺纱能力高速、超前发展,昔日“摇钱树”在财政包干、“诸侯经济”的利益机制推动下,“全民、集体、个体一起上”,诱发了全国性的“棉纺热”、“毛纺热”、“麻纺热”,成千上万的小棉、毛、麻、丝纺织厂应运而生,使棉、毛、麻纺纱能力均提前超越国家规划 2000 年达到棉纺 3000 万锭、毛纺 200 万锭、麻纺 100 万锭的目标。截至 1989 年底,全国棉、毛、麻纺纱

能力已分别达到 4000 万、270 万、170 万锭，而我国现有供棉、毛、麻能力分别只有 2800 万、80 万、70 万锭。特别是产棉、产毛区的地方小国营、集体、乡镇企业，占有“天时地利人和”之优势，与国营大中型企业争夺纺织原料。这类小厂全国约有 1000 个，纺纱能力超 1000 万锭，每年消费 1000—1500 万担棉花。有些企业由于设备、技术、管理等方面的原因，吃了好棉花，难出好产品，靠“回扣”润滑剂推销产品，而像重庆这样的非产棉区的纺织老基地的“国家队”却无米下锅，使 1/3—1/2 的设备闲置。加上 1989 年后国际纺织品市场剧变，出口受阻；国内纺织品市场总量过剩，产品供大于求，市场多年持续疲软，产品不适销对路；历年来国家对纺织采取统收的办法，多年投资不足，技改不力，装备落后，老企业包袱重，危房多，资金紧，产品大量积压，银行不予贷款等因素，导致了重庆纺织业不景气。

市场观念淡薄，竞争意识太差，这不能不是重庆纺织业亏损的另一重要原因。重庆纺织局长在一次会上激情地励言：我们的市场意识太差了，就拿这次巴塞罗那奥运会开得热火朝天，世界各国的纺织商云集奥运会，而我们重庆却没有一家企业生产出一件印有其标志的纺织产品去登“大雅之堂”。你们说说，这些年来街上流行的时装、面料，有那一种是重庆纺织业首创的？充其量是仿造人家的“昔日黄花”。举一个简单的例子，牛仔裤一时曾迷倒过多少俊男倩女，至今尚风头不减。重百大楼还专门有展示这一“西部风采”的专柜，可惜都是上海、江浙、广东等地的产品。重庆纺织厂家只是在近几年才勉强能生产这些面料，可市场早已是人家的天下了。不信、不服气，你就去解放碑一带看看，有几个穿重庆牛仔服的。

对于这位重庆纺织界权威人士的话，应深信不疑。究其根

源应该说：长期的计划经济把重庆纺织业搞麻木了，“皇帝女儿”一下面对市场的汪洋大海，就不知所措。转轨变型、调整结构的口号喊了多年，对策、措施、优惠政策出台了不少，均由于“积重难返”，使“摇钱树”变成了“苦菜花”。

有人问重庆纺织业人士：“重庆有的是苧麻优势，为何不用？”说起麻纺织品，还得简单回顾麻纺织业十多年的演变。

在 80 年代初、中期，国际市场麻纺织品十分走俏，于是各家纺织厂一拥而上，大家都争先恐后地搞麻“热”，有人形容得了“麻风病”，争相生产麻纺织产品。可“人算不如天算”，不久，国家取消了对苧麻产品的出口补贴，造成麻纺织品严重积压，使许多企业从此背上了沉重包袱。从产品结构看，麻产品出口行情看好时，多是初级产品，档次不高，格调不雅，创汇主要靠国家补贴。真正赚了大钱的是外商，他们将我们近乎原料的产品进行深加工，增加附加值。而我们则由于外贸体制即企业没有外贸权等弊端，企业不了解国际市场行情，“姑娘嫁给谁，全靠媒婆从中撮合”，盲目上麻初级产品，没有研究市场和及时开发精品，只盲目地“跟着感觉走”，在国际市场、国家政策同时变化后，岂有不败之理。重针厂 1986 年的首次亏损也和此大背景有关。

读者或许会说：“怎么不抓服装卖大价钱？”其实早在 80 年代中期，重庆纺织业为了发挥纺织服装一条龙，即当时称之为“大纺织”的作用，市政府把服装公司划归了纺织系统，本意是有利于纺织业参与市场竞争，增强最终产品的竞争力，搞纺、织、染、服装“一条龙”，提高产品加工深度。但从实际效果看并不好。因为大纺织厂没有一定的批量是不会投料生产的，可当今的服装业之特点恰恰是“小批量、多品种、快交货”，且对面料的理化性能和色泽要求特高。结果是“两股道上的车，

跑不到一块去”。现实是：重庆纺织厂生产的面料几乎是属于进历史博物馆的，服装厂只好到外地去采购面料。这样的状态能不亏损吗？加之棉花、棉纱、化纤严重短缺，产品与原料价格倒挂，有的厂生产越多，亏的越多，如此恶性循环和严峻的外部环境以及持续的市场疲软，导致企业开工不足，大量设备闲置，大批纺织厂职工拿 50% 的基本工资，回家待业，给社会稳定和职工精神造成了极大的压力。

向读者介绍我国与重庆纺织业这些年所面临的“大小气候”，是为使读者了解重庆针织总厂进入 80 年代以后所处的外部环境，对读者进一步了解重针总厂破产的经历有益处。

那么，也许读者会问，在相同的外部经营环境下，也有盈利而不亏损的企业，而重针总厂为什么从 1986 年起却连年亏损、扭亏无望呢？这还得从产品与市场说起。有些因素笔者将在以后的“破产成因透视”中再叙述，这里仅就与市场竞争有关的重针产品结构问题进行讨论。

重针总厂在市场竞争中的溃败，关键在于产品结构不合理，产品老化与产品趋同化弊端，与纺织业竞争激烈、需求多变的国内外市场不相适应。

应该说，重针总厂产品历史上在国内外市场一度享有较高信誉和市场占有率。在计划经济条件下，也自然是“皇帝女儿”不愁嫁，针纺站按时收购，只要质量好，按时交货，企业不会出现生存危机，产品对路不对路无人问津，亦无须作什么市场预测和产品开发。因为，当时的社会环境，市场条件，人们的衣着使针织行业的“老三衫”年年岁岁都吃香。

随着改革的深化，经济的发展，人民生活水平的提高和思想观念的转变，工作之余人们不仅讲究吃好、住好、玩好，更重视穿着学问的探讨，什么衣着的面料质量、手感、色泽、花色，

款式、透气性、吸湿性、挺括性、缩水率、舒适感、迷他性等等不仅是姑娘小伙们的“热门”话题，也是中老年人感兴趣的事，更有一批“先富起来者”，追求高档次、新款式、新花色、常换新。于是，我国纺织品市场青蓝二色一统天下的局面被打破了，取而代之的是处处可见五颜六色、日新月异、令人眼花缭乱的纺织品和服装市场。用“老外”的话讲，中国人变了，短短几年间，不仅穿得漂亮、气派，就是与有“世界时装博物馆”之称的巴黎时装相比，也不逊色！这反映了改革开放的成果，也反映了中国民情，穿着和纺织品市场的巨大变化。

在这种背景下，我们老资格的重针总厂落伍了。在产品结构上，重针总厂进入 80 年代后，未能跟上社会发展、观念转变对针织产品提出的新要求，其突出的矛盾是批量大、档次低、品种少、周期长，针织产品中的精、新、细、混、深加工的产品比例小，产品附加值低；产品趋同化严重，低技术延伸，粗放经营，已经老化的中低档、初级与半成品多，“老三衫”比重大，远不适应针织品市场变化快、批量小、多品种、短周期、快交货的要求，难以生产出“高支轻薄飘、低支粗厚特”、有内外竞争实力的多功能、多用途、受青睐的畅销产品。不少针织产品与区县、乡镇、私营企业结构趋同。另外，从针织服装面料与产业用布、装饰用布的比例看，也远不适应激烈竞争的针织品市场的变化。从针织出口产品结构看，过去重针总厂虽有不少产品走向国际市场，但主要还是以资源、劳动力优势换取的，其出口产品档次总体水平还不高，仍以半成品、来料、来样加工和中低档为主，高档、最终产品比重不大。因此，单位产品出品创汇水平不仅低于全国平均水平的 30%，也低于中等发达国家 50—70%，更无法与发达国家水平相比。

由于上述原因，重针总厂的产品市场占有率每况愈下，不