

破產前兆

忽略了這個信號就來不及了！

小林武彥著
黃正儀 譯



有爲企業叢書 2

破產前兆

定價 120 元

發行人：劉 台

出版者：有爲出版事業有限公司 益

台北市臨沂街 69 號一 F

郵撥 〇七九八八八九一八號

電話：(02) 351-1811、351-1812
登記證：局版台業字第三四〇五號

原著：小林 武 彦

譯者：黃 正 儀

編輯：方 吉 人

插圖：杉 本 徵

校對：朱 文 英

總經理：農 學 有 限 公 司

北市新生南路一段 97 巷 42 號一樓

電話：7735140・7735141

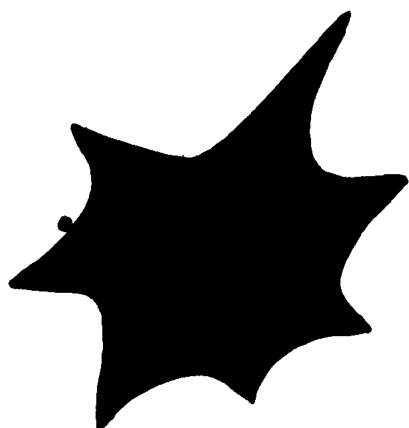
印刷所：台元彩色印製公司

中華民國七十五年一月初版

版權所有・圖版必究

破產前兆

• 小林武彦 / 黃正儀譯 •



有為出版事業有限公司

前言

劉台益

這是一本專門講「失敗」的書，正如書名所示，裡面談的全是有關一家企業將要倒閉前的種種徵兆。由於一般人多半忌諱談不吉利的事，所以市面上雖然「如果……就會成功」的書多如牛毛，但像這一類「如果……就會失敗」的書却極為少見。

長期的不景氣中，淘汰了許許多多的公司，有的是元氣受損，維持不下去；有的則是早有預謀，惡性的倒閉。所以聽到一家公司倒閉時，並不覺得稀奇，甚至連一些穩如泰山的著名大企業集團倒了，也只不過讓人新鮮一陣子而已；當然，如果您不是當事人的話。

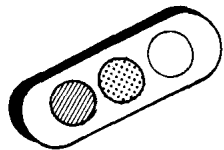
但每當問起倒閉公司被遣散的員工，該公司為什麼會落到如此下場時，常常是一知半解，不甚了了，多半是在怨天尤人，發了一頓牢騷之後自認倒霉算了。而廠商也大都慢半拍，或慢了好幾拍，等東問西問，打聽半天一無著落之後，大部份也只好無可奈何地回去了。至於負責人呢，早已溜之大吉，避債去了，鮮少有人能硬著頭皮留下來處理善後，而即使這些留下來的負責人，也早已是焦頭爛額，千頭萬緒地不知從何道起了。

本書年列舉了七十八項「破產前兆」，是作者綜合了多年的商場經驗，加上實際發生的知名倒閉案件，逐條分析，詳細羅列，然後編輯整理而成。文字簡明，舉例生動，娓娓敘述

，如話家常。相信對那些「過來人」而言，會有很深的感觸，而對於許多正亮著「危險訊號」的公司，應有直接警惕的作用；同時，對於剛起步，或是正在奮鬥中的朋友們，這是一面最好的鏡子。

本書中所舉實例，雖然都是在日本所發生的，但由於我國經濟結構及經營型態與日本近似，大多數都是家族型的中小企業或個人公司，所以看起來幾乎一模一樣，而且簡直可以找到許多翻版，因此「他山之石，可以攻錯」，在這裡是最佳的寫照。

「從破產公司的慘敗中學習生存之道」，是寫本書的宗旨，而我們出版此書的目的，也是在「拋磚引玉」，希望多見到此類書籍，使追求成功的人們，能做「最好的理想，最壞的打算」。同時，也希望能藉此喚起大家的注意，察看一下自己的脚步，和週遭的環境；也許，從一些很微小的事件中，可以警覺到失敗的預兆，先予防止，站穩了脚步之後，再出發。這樣，也許將來所獲得的成功，會更紮實。



目錄

序言

從破產公司的慘敗中學習生存之道

金融機構不輕易允許融資

破產的新傾向

破產率最高的三行業（衣、食、住）

破產前兆之探討

第一章 這樣的經營者最危險

將企業私人化

公司不斷傳出桃色新聞

前往國外旅行的次數一直上昇



董事長辦公室比職員辦公室還要豪華氣派

開始在政界出風頭

太過奢華的個人享受

沈迷於賭博

藉口生病來掩飾精神頹喪

董事長或高階主管常不在辦公室

董事長行動越來越神祕

好好先生常被捲入交換支票之陷阱

插手投機生意

相信占卜者的指示來決定經營方針

經營者發生犯罪行為

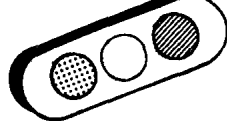
經營者自殺

本來就不是當老闆的人才

這種經營者才危險——破產前兆的預見

第二章 這樣的經營策略最危險

興建或購買總公司辦公大樓



熱門行業，但做起來並不熱門
經營先鋒企業

背後沒有主力銀行支持

個人經營，而沒有培養後繼人才

「一本萬利」和「熱門」無法長久

計劃不夠慎重

任意的漲價

有狀況發生時，無應變能力

過度減產傷了元氣

被捲入競爭的漩渦裡

屬於「不景氣行業」中的公司

舊產品不去，新產品不來

投資與本行不相干的行業

被多角化經營拖累

開始經營連鎖店或向海外拓展

貪求多做一筆生意會造成大損失

走投機路線會惹禍

第三章 這樣的經營環境最危險

啊！又開始拍賣了

中堅幹部陸續辭職

不尋常的撤換公司幹部

主力銀行或重要客戶突然調回駐在員

關係企業不受總公司重視

賣出不合規格的商品

發生事故或災難

法規上的變動

公司年齡已滿五年

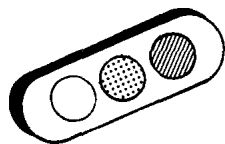
工會態度過分強硬

和某破產企業有密切關連

主力客戶開始變動

庫存貨品有急激的變動

市場上出現強勁對手



不利風評再度出現

第四章 這樣的資金週轉方式最危險

三季連續出現赤字

公司財務拮据

突然不合理的增加進貨

不動產登記資料的變動

開始處理不動產

更改支票兌現日期或更換銀行

拖延付款日

以長期支票向債權人換票

以遠期支票調現

以遠期支票向地下錢莊調現

公司開始有陌生人進出

累積赤字增加至兩倍

每個月的財務報表不按時公開

董事長每天忙著調頭寸

累積赤字增加至每月營業額的二倍



付款情況漸漸惡化

董事長每天唉聲嘆氣

決算書上出現赤字(一)

決算書上出現赤字(二)

回天乏術、無藥可救了

第五章 這樣的工作場所最危險

廁所不乾淨

吃速食麵和陽春麵的人員增加

頻頻召開業務會報或業務對策會議

公司內的步調開始紛亂

職員們開始向上級報怨

公司職員向外界散佈謠言

有不守信用的行為發生

序言

——從破產公司的慘敗中學習生存之道

小林武彥

除了公家機關以外，一般公司何時破產並不稀奇。

每當稍有知名度的企業發生倒閉時，報紙上常常刊出該公司職員或員工的感言：「想都沒想到，公司竟會有今天……。」

這說明一般人對公司有一股很強的信心，認為公司根本不可能會倒閉。其實誰也不敢斷言那一家企業絕不會破產，只要是企業，就多少與破產的「病源體」有關，而公家機關，因為它們不是企業，所以不太可能有破產的情況發生。

破產是企業的致命傷，但很遺憾的到目前為止，還沒有人找到特效藥。當任何企業一宣佈破產，就像是溜滑梯似的，一下子跌到了谷底。股票被停止買賣，公司多年來辛苦經營出的信譽毀於一旦，面對龐大的赤字和一群群焦急的員工與債權人、銀行……等等，所以「宣佈破產」，在企業界看來，是一件非常可怕的事。

一九八四年間，日本企業破產的有二八、四一〇家，這遠超過一九八三年記錄的一九、一五五家。負債總額高達三兆六千四百四十一億五百萬元，也超過前一年的二兆九千七百八十億六千一百萬日幣的最高記錄。

倒閉件數高達兩萬件，負債金額突破三兆日幣，這實在是令人感到驚心的大事。為什麼會有以上兩件日本史上最高記錄的發生呢？現在我們來分析一下：首先，對件數之突昇來說。

雖然報載景氣在慢慢地復甦，其實那是依賴出口業來領導着整個景氣，至於與出口業不相干的行業，尤其是中小企業來說，根本就沒有景氣復甦的現象。

也可以說日本的消費額並沒有達到飽和的水準，而政府方面在降低赤字的政策下，大量抑制公共設施的投資，加上個人消費市場的低迷，以致造成中、小型企業的大量破產。

關於這些因素，我們再作進一步的分析：

雖然說：「一九八三年二月底開始，景氣從低迷中逐漸好轉，至一九八四年夏天，進入景氣回復期，秋季以後就昇到擴大期」這是大家公認的事實。

只是推動景氣進入擴大期的動力，是以輸出業為主導體而形成的，這與以前的經濟狀況不同。因此，依靠輸出為營業主力的大、中型企業，均得到很大的優惠，其他依賴國內消費的中、小型企業，就根本沒得到好處。因此，倒閉的企業公司數量會比往年多。

關於輸出與內銷方面，我們再把大型企業與中型企業，分開來看：大型企業中，與輸出有關連的企業，占百分之廿六，例如汽車業和半導體業界，最為明顯。由於這些企業的輸出在量與金額方面的數字都很龐大，因而造成景氣已好轉的假象出來。

可是問題是在其他百分之七十六的部份，連被稱為日本基礎產業的鋼鐵業，也在景氣低

落中找不出自救之路。如果有一股強大的領導力量出現的話，在以往，不用半年的時間，就可使業績上升。可是這次，已經拖了兩年，還看不出希望之路在那裡。內銷業界仍然在消費低迷中掙扎。因此，景氣復甦必須依業別來解釋。

再看中小型企業方面，得到恩惠的只不過是四分之一四·七而已，而且大部份是汽車業與半導體業屬下的中型衛星工廠。其他百分之八五·三的中小企業都是依靠國內消費市場，因此根本沒有景氣好轉的跡象。到目前為止，他們都還在掙扎中求生存。

雖然報上常常刊著：「景氣已經開始復甦了！」其實當你在街頭上遇見中小企業的經營者時，就不難發現與事實不符。他們會異口同聲地說：「景氣復甦的氣氛好像有，但是並不實際受惠於我們，而是大型貿易商的利益大，我們中小企業間，沒有一家的營業額有所提升。」甚至於，有的中小企業經營者直接了當地回答說：「根本不知道景氣復甦在什麼地方？」由此可見，中小企業的業績，實在還是沉在谷底中。

• 金融機構不輕易允許融資

在這種惡劣環境下，既無法靠自己的技術來開發市場，也無法申請得到技術權利金，如果再因銀行授信慎重，而得不到銀行的特別融資，那麼企業在資金短缺的困境下，是不得不

倒閉的。

雖然還可以舉出許多構成破產的原因，但一般說來，宣佈破產的企業，本身也隱藏着很多的缺點，決不能只說是環境迫使他們倒閉的。

接著再探討負債總額創下新記錄的原因：這可以說是由於大型企業之相繼破產所造成的。據統計，破產負債總額超過一百億元的有十九件，股票上市的企業有五件，真是令人震驚！大澤商會的負債總額高達一、二〇〇億日元，立卡公司的負債額也有一、一〇〇億日元；根據以往宣佈破產的公司記錄上來看，這可說是日本有史以來的第三位與第四位高負債企業。因此負債總額超過三兆日幣的原因，一方面是企业相繼破產，另一方面破產件數創下了最高記錄也是原因之一。

但是，以銀行利率方面來說，利率却是近年來最低的時候，所以一般企業家都說：「利率低就是銀行內游資多，也就是企業界最容易從銀行借到錢的時候。」

而事實上，造成自一九八一至一九八三年的企業破產件數與金額比較安定的原因是：銀行利率數次的降低，企業界向銀行借款方便，絕不是景氣的好轉。

在這段期間，企業界推動了一項名叫「減量經營」的政策。在企業界公認成長率會繼續下降的情況下，實行裁員，減少存貨量與庫存原料、減少游資及貸款金額；並且盡量將貸款還給銀行，使銀根鬆了一段時日。

從一九八三年第三季開始，企業破產件數又增加的原因是：因減量經營維持過久，而利息給付超過營業收入的公司增加；加上銀行方面為調度資金，積極的向海外投資，因此一些需要資金的企業向銀行貸款時，很多家被銀行拒絕，理由是存款實績不夠理想。

● 破產的新傾向

在此我們來探討一下破產的新傾向。

最近在日本有不少醫院宣佈破產，很多外界人士都被矇在鼓裡，不知其真正的原因，我們可從其資料中來分析。

在一九七七年以前，每年頂多只有三、四家的醫院倒閉，可是到一九七九年時就增加到四倍的十九件，而負債總額達四十億日幣。一九八〇年更增加到三十九件，其負債總額高達一八四億日幣。

一九八三年時，破產醫院增加至四十七件，其負債總額又創造新記錄，高達四五六億元。值得一提的是，同年四月宣佈破產的「山梨勤勞者醫療協會」，是一規模宏大的大型綜合醫院，負債總額為二二〇億日幣，創下歷年來破產醫院最高負債額的記錄。

這種情況到一九八四年還繼續不斷上昇，件數為五十九件，負債總額達二七一億日幣，