



【英】海伦·比尔 著

# 如何避免企业破产

新华出版社



HOW TO AVOID  
BUSINESS FAILURE

HELEN BEARE

**图书在版编目 (CIP) 数据**

如何避免企业破产/ (英) 比尔著; 沈建等译. - 北京: 新华出版社, 1998.8

ISBN 7-5011-4033-2

I. 如… II. ①比…②沈… III. ①企业管理-经济危机-对策②企业倒闭-预防 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 11261 号

**How to Avoid Business Failure**

Copyright © 1993 by Helen Beare

Chinese language copyright © 1998 by Xinhua Publishing House

Published by arrangement with Sheldon Business Books

Copyright licensed by Arts & Licensing International, Inc.

博达著作权代理公司 (国际)

ALL RIGHTS RESERVED

中文简体字版权属新华出版社

**如何避免企业破产**

[英] 海伦·比尔 著

沈 建 吴海茫 易学军 译

吴新梅 毛雪岷

\*

新华出版社出版发行

(北京宣武门西大街 57 号 邮编: 100803)

新华书店经销

新华出版社照排中心照排

新华出版社印刷厂印刷

\*

850×1168 毫米 32 开本 7 印张 133 千字

1998 年 8 月第一版 1998 年 8 月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-4033-2/F·577 定价: 13.80 元

## 引 言

有关企业管理这一主题和如何在正常经营条件下四平八稳地管理企业的著述多得很。然而，能在山重水复之时指点迷津的却极少。

无论出于何种原因，没有人愿意承认自己的企业面临着严重的困难。尤其是那些小企业的企业主和经理们，他们可能缺乏经验或专门的知识，不能认识到问题并防患于未然；更重要的是，由于缺乏必要的经验与知识，他们不知道如何来处理 and 解决这些问题。

实际情况是，破产企业多得很而且越来越多，这往往对企业主、经理和职员个人的经济情况造成极其不利的影 响，并对客户和供应商造成连锁反应。没有同后来破产的企业打过交道的小企业现在可能真是凤毛麟角了。

在经济形势不景气的情况下，人们往往觉得众多小企业的命运取决于经济大局的状况。从一定程度上说，情况的确如此。但企业主或经理对企业和与企业相关各方的前途仍可能有着极其重大的影响。由全面掌管业务的人所作出的决定和采取的行动可能举足轻重，在破产与生存、停业与个人名利两空之间有着巨大的影响。

对每况愈下的企业来说，没有万灵之策。本书也不想去找什么万灵药。重要的是，要学会如何尽早发现危险信号并学会如何采取最有利的行动对策。

为了帮助小企业业主和经理们实现这个目标，本书不仅讨论破产企业在财务方面的征兆，而且还研究管理风格和濒临破产的企业所共同经历的经营问题等。本书利用了研究企业破产的专家们所提理论的一些内容，以破产企业和克服困难、解决问题、化险为夷的企业为例加以说明。本书还将述及诸如财务计划和会计管理之类的问题。当企业在为生存而苦苦挣扎的时候，这些问题往往被忽视或者只像“救火”一样，草草作些迫不得已的处理。

当然，在有些情况下，为了确认并解决企业面临的困难，需要另有行家的指点。重要的是要认识到何时需从外部聘请行家来帮助，并且知道从哪里获得这种帮助。

本书的总体目标就是强调尽早认识企业所面临的各种各样问题的必要性，并通过分析问题产生的原因来提供确定对策的建议。这需要采取务实的态度，并且，首先要强调：对问题视而不见、置若罔闻的态度很可能最快导致企业破产。

---

# 目 录

引 言	.....	( 1 )
第一章	企业破产 .....	( 1 )
第二章	行将破产企业的特征 .....	(33)
第三章	管理风格 .....	(63)
第四章	财务计划 .....	(89)
第五章	会计问题 .....	(118)
第六章	预测企业破产 .....	(150)
第七章	经济问题 .....	(188)
第八章	向前看 .....	(206)

# 第一章

---

## 企业破产

不只是在经营条件差的时期，而是在所有经济情况下，都有企业破产。不过，在破产公司真是多得足以令人忧虑的时候，企业破产的问题自然就会引起最大的关注。人们对企业破产的原因讨论得不多，除非人们怀疑其中有诈或破产的企业规模很大并且其破产足以造成深远的影响而引起人们普遍的兴趣。个体户和小企业破产往往只是作为统计数字提到罢了，不过，它们合在一起对经济造成的影响却非同小可。

90年代初，随着经济长期萧条对各行各业都造成影响，在英格兰和威尔士，停业清算、破产在管和宣告破产的企业比例大幅度上升。在截至1992年3月的年

度里，破产的企业增至 22719 家，而上一年度只有 17164 家；破产的个人从 16481 名增至 29289 名。这些数字很可能还会增大，因为那些估计经济大局会好转的企业现在发现，如果经济环境持续不利，他们无法在压力下求得生存。即使这些压力消失、情况有所改善，大量的企业，特别是那些小企业的命运仍将岌岌可危。按政府所定标准来衡量的经济复苏并不会使那些多年来一直在商海中奋力挣扎的企业迅速转危为安、东山再起。

用“企业破产”这个词组可能会让人糊涂：“企业破产”作为涵盖无偿还能力、（自愿或强迫的）停业清算以及破产和描述企业经营不善的一个笼统的词组日益为人们所接受。在经济萧条时期，从经营不善这个意义上说，行将破产的企业比已停业清算和正式解体的企业的数量要多得多。显然，已公布的破产企业统计数字具体说明了以往企业破产的趋势，但这些数字并不能反映濒临破产的企业日见增多这一现象。

研究一下“企业破产”这个词组的各种用法以及不同类型破产企业的影响是值得的。

从描述性意义上说，就股票公开上市公司而言，企业破产可能指的是一个项目或一家公司未能实现投资者认为满意的投资收益或资本收益。投资者可能会参照类似项目或公司所取得的收益或对未来经营情况的预测结果来作出这种判断。在不同的经济大气候和市场条件下，收益率将相应发生变化，但是，如果收益率持续低于投资参照数字，则可以认为该项目或公司是失败的。

尽管出现了这样的失败，但公司可能在相当长的一段时期里继续其经营活动并向债权人支付本息，不会有拖欠债务的问题。

就股票在无牌价证券市场上市的公司而言，用以衡量企业成败的指标起初可能有不少。例如，当总利润率持续低于公司计划中所预测的数字或同前几年相比有下降时，则这往往表明该公司日常经营业务缺乏管理。在经济低迷时期，为了刺激销售而要求降低售价的压力也往往造成企业总利润率呈低势。实际流动资金（主要是现金）持续低于偿还短期债务——比如，应付销货债权人的款项——所需要的数量，往往也会引起总利润减少的现象。在这种情况下，偿还各种债务就越来越多地采用银行透支和利用其他信贷来源。遇到这种问题的公司可能会继续其经营活动，只是结果并不如人意。虽然公司不会遭到停业清算，但经营效果差和资金紧张可能致使该公司因财务状况不佳而沦为破产企业。

或许另有一些指标说明企业很可能破产，本书将在第六章中详细论述。

经营活动遇到困难的公司未必都要停业清算。不过，从长期来看，如果公司预想的经营目标不大可能实现的话，停业清算可能更好。在经济萧条时期，不管正确与否，企业通常决定继续经营，寄希望于将来经济情况好转会带来企业经营成效的改善。



## 破产

破产这个词往往笼统地用于停业清算或即将停业清算的企业。事实上，在英国，破产指的是“无偿还能力”——无偿还经济债务能力的个人或企业的财产，按债权比例在债权人中分配偿还的法律程序。称一家公司“破产”是不确切的：在这种情况下，公司被称为“无偿还能力”，下面讨论的就是这个问题。

破产可能是自愿请求的也可能是债权人要求的。后一种情况往往是，债权人要求支付应付而未付的债务款项，如果这笔债款没有偿付，那么，债权人就会要求债务人破产。这笔债务必须是无担保的，而且，必须相当肯定债务不会得到偿还。

自愿破产的情况不很多见。在这种情况下，债务人通常先会设法请求个人自愿安排。如果债权人不能同意个人自愿安排的内容并认为他们让债务人破产将收回更多的债款，那么，该个人或公司可能不得不请求自愿破产。

在多数情况下，初次破产从破产令发出之日起债务持续3年，3年后，破产企业的债务自动解除。然而，如果债务人所欠债务为少于2万英镑的无担保债务，他或她已自愿提出了破产请求，则两年后债务就自动解除。如果是第2次或以后的破产，债务不能自动解除，债务人必须等待至少5年方能向法院申请解除债务。

破产的个人所面临最严重的一个问题就是家庭住宅

问题。如果住宅是共同所有的，尽管破产财产管理人能向法院提出请求由其处置破产者的财产，但破产者配偶的利益得到一定的保护。法院将依次考虑如下因素进行裁决：

- 债权人的利益；
- 破产者配偶的行为与破产有何关联；
- 破产者配偶的经济需要和经济来源；
- 破产者（如有子女）子女的需要；
- 除破产者本人需要之外的所有情况。

这些因素适用于在破产财产管理人指定后头一年里法院进行的裁决。一年过后，债权人的利益高于其他所有因素，除非出现特殊例外情况。1986年的《破产法》中没有明确定义“例外”情况，这一条款的主要目的看来是为了防止有关变卖家庭住宅的专断裁决。

这些规定的全部理由看来是为了让破产者有一年的时间通过除变卖破产者本人对家庭住宅所拥有的份额之外的其他方式来支付欠款。如果一年之内破产者仍不能偿还债务，则变卖家庭住宅看来就成了偿还破产者所欠全部或部分债务的最后一个办法了。

## 个人自愿安排

作为避免破产的办法，个体企业可以申请个人自愿安排，以部分或全部偿还欠债权人的未偿还债务。1986

年《破产法》增加了新的条款以简化自愿停业安排的程序，以前自愿停业安排是根据 1914 年的《债务人和债权人和解协议法》进行的。该法仍适用，但已很少用了。

在申请个人自愿安排时，必须先拟定一个方案并提交法院陈述申请的理由和为什么债权人应当对建议的安排方案感到满意。方案必须包括资产负债表和偿还债务的日期和估计金额。个人自愿安排的目的是为了**避免宣告破产**，并且，很可能是按比例用变现资产来偿还所欠债务。

个人自愿安排的优点就是能够避免与破产相关的耻辱感，因为这样做无需宣布个人或企业破产。否则，个人自愿安排的结果在很大程度上与自愿破产是相似的。

## 破产

破产这个词在英国表示一家公司没有能力偿还其所欠债权人的债务。必须在法定破产和理论破产之间明确加以区别，因为后者可能是一种暂时情况，未必要求公司停业清算。

## 法定破产和停业清算

法定破产指的是如下这种情况：一家公司的债务总额超过了其资产总额，这样，该公司已没有能力偿还其所欠债权人的债务，将来也不可能有偿还能力。结果，可能有两种行动对策。其一，只要未偿还债务超过 750

英镑，债权人提出请求，就可能对负债企业实行强制性停业清算或由法院勒令公司停业。

另外，可以由公司内部成员提出自愿停业清算。自愿停业清算可以采取公司成员自动清算或债权人自行清算两种形式。虽然两种方式都是通过公司成员批准一项解决方案来实施，但只有当公司能证明他们将在自清算之日起的 12 个月内能够偿清所有债务时，才允许公司成员自动清算。如果情况不是这样，将采用债权人自行清算的形式。

在两种情况下，清算的最终结果都将是公司合法存在的终结，即公司“被解散”。公司的资产将变卖，变卖进帐将严格按照先后顺序用于偿还所欠债权人的债务。如果公司是被强制停业清算的，则很可能还没有轮到最后一类债权人，变卖资产的进帐就已告罄了。如果公司是自愿停业清算的，那么，出现上述情况的可能性要小些。

在清算时应遵循的程序相当复杂，包括向法院提出申请和在《伦敦公报》上刊登这一事实。

值得一提的还有，对一家公司的清算未必以其破产告终。在有些情况下，经营情况十分良好的公司也要停业，比如：

- 公司转变为一个不具法人资格的实体，譬如纯粹的代理商或合作商；
- 公司集团重新调整结构，集团中的一家公司或多

家公司停业清算；  
·决定停止营业。

## 理论破产

理论破产未必一定要求公司停业。普遍认为，当一家公司的短期债务超过其流动资产时，就出现了理论破产。因此，该公司不能偿还其短期债务——尽管公司估计可能在不远的未来能够偿还这些债务。公司可能从理论上说是破产了，然而仍拥有如房地产等大量资产，但如果这些资产不立即变卖兑现的话，那么，公司是否有很多不动产对其偿还短期债务的能力就根本没有影响。该公司的流动资产——那些能够随时兑换为现金的资产——仍将不足。这种情况可能是暂时的，该公司可能仍有一些尚未动用的贷款，但从较长期来看，这往往是一个警报信号：未来可能出现更加严重的问题。

反过来，值得一提的是，在准备公布已审定报表的那天，公司或许会表现出有相当实力能偿还债务，流动资产超过了短期债务，这样就立即有足够的流动资金来偿还所欠债权人的短期债务。然而，如果企业只是提前很短时间才通知债权人，一个主要债权人——比如主要供应商或一家银行——取消了大额透支的便利，结果，该企业可能很快出现理论破产并很可能成为法定破产。

## 财产行政管理

停业清算和财产管理之间的区别往往令人费解。一

家公司可能由指定管理者理财，但随后未必停业清算，不过，实际情况往往都是，财产由别人管理后企业就停业清算。

财产管理者通常被指定来维护一个债权人即一家公司的债券持有者在该公司中的利益。债券持有者是持有该公司欠其债务的书面证明的第三方。此债务可以由公司资产的固定或浮动抵押来担保，也可以是无担保的。财产管理者还可由法院指定，通常是应持有有财产担保债券的债权人的要求而指定的。

法律并没有明确标定公司债券的确切含义，但比起公司的资产抵押——无论是固定的还是浮动的，抑或没有资产抵押，定义本身的重要性很可能要小得多。

不像停业清算，财产管理的目的是为了取得收入或变卖公司充作担保的抵押资产，以便满足债券持有者提出的偿债要求。这可能涉及也可能不涉及公司停止生存的问题：在债券持有者对公司的所有资产都拥有浮动抵押时，若想达到把该公司作为一家盈利企业出售的目的，可能继续其经营活动更为有利。

财产管理者在偿还公司所欠债权人债务时，有义务遵循以下优先考虑的严格顺序：

- 1、拥有定额财产抵押的债权人。
- 2、如地方和中央政府等优先债权人和薪水拖欠金额达到 800 英镑的雇员。
- 3、拥有浮动财产抵押的债权人，通常包括公司债券持

有者。由他们指定财产管理者。

4、特别债权人，如贷款公司和地主。

5、享受担保的债权人，如享受裁员补助费的雇员。

## 公司行政管理

1986年的《破产法》规定设立公司行政管理员职位，好让财务困难的公司避免停业清算。行政管理员可由法院根据公司、公司董事或债权人的请求指定。往往是在债券持有者不愿意指定人选时，行政管理员才由法院指定。

法院必须确信当事公司面临严重的困难，而且，指定管理员应比该公司停业更有利于债权人。也就是说，必须有合理的预测——该公司会重新盈利，或者比起公司停业清算，这位管理员将使该公司的资产更多地变现。管理的结果可能是该公司幸存了下来或者被拍卖，同债权人达成自愿安排或停业清算，这一切都取决于管理员的结论和债权人的决定。

一旦公司向法院提出了请求，就不能另外采取行动对该公司实施停业清算或在未经法院许可的情况下执行对该公司的资产抵押。如果法院的确责令对该公司实行财产行政管理，除非经法院许可，否则，针对该公司的其他一切诉讼活动都必须中止；在法院责令生效期间，随后提出的任何要求该公司停业的请求都应取消。

在指定行政管理员之后的3个月内必须召开一次债权人会议，会上必须讨论管理员为公司提出的各种方

案。债权人是否出席会议很重要，因为这是他们影响管理员所提建议方案的唯一机会。如果财产行政管理员提出的方案得不到债权人的认可，则法院将撤销实行指定行政管理的命令。在这种情况下，债权人很可能随后采取别的行动。如果管理员的建议得到认可，则管理员将向法院汇报此事并采取行动实施这些方案。

对公司实行财产行政管理可以同个人自愿安排进行比较，后者的目的也是为了避免公司停业清算或真正破产。在对公司财产实施指定行政管理和个人自愿安排这两种情况下，是否达到目的在很大程度上取决于当事债权人公司和债权人个人持什么态度。

## 统计数字

80年代中期，经济繁荣，利率相对来说较低，消费支出水平较高，促使大量新企业涌现。到了80年代末期经济状况不那么有利的时候，在这些80年代中期诞生的企业中，有不少，特别是规模依然很小的企业最先在经营和财务方面遇到困难。的确，研究显示，一家公司在头5年中很可能破产，破产原因之一就是该公司是新创办的。

尽管近些年来登记注册的公司增加了，但同一时期公司停业清算也有越来越多的趋势，让人保持清醒的认识。自1988年以来，英格兰和威尔士企业破产总数绝对值年年呈上升趋势。按注册公司的总数来衡量，破产的比例也呈上升趋势。1992年第四季度，全部注册公



司中有 2.2% 破产，而从 1987 年到 1990 年，破产公司在所有公司中所占的比例还不超过 1.4%。

### 英格兰和威尔士无偿还债务能力的企业统计

项 目 时 期	强 制 性 停 业 清 算	债 权 人 自 行 对 公 司 实 行 停 业 清 算	季 度 停 业 清 算 公 司 总 数	年 度 停 业 清 算 公 司 总 数	与 上 年 相 比 的 变 化 情 况 (%)
1987 一 季 度	1131	2096	3227		
二 季 度	953	1906	2859		
三 季 度	694	1859	2553		
四 季 度	1338	1462	2800	11439	
1988 一 季 度	967	1636	2603		- 19. 3
二 季 度	942	1472	2414		- 15. 6
三 季 度	507	1240	1747		- 31. 6
四 季 度	1251	1412	2663	9427	- 4. 9
1989 一 季 度	854	1713	2567		- 1. 4
二 季 度	1103	1711	2814		16. 6
三 季 度	548	1479	2027		16. 0
四 季 度	1515	1533	3048	10456	14. 5