

国企风险“四个转移”案例分析及对策研究

□ 王志南

回顾 2008 年金融危机爆发后部分国有企业面临的困境、经历的磨难,其主要原因就在于没有及时地防范好各种风险尤其是财务风险。为引以为鉴,笔者选取部分案例,从中揭示国企风险平移、上移、后移、翻移“四个转移”现象,并通过简要分析,旨在探讨国企如何更好地做好风险防范,实现健康发展。



一、国企风险“四个转移”现象概述

一是“风险平移”。即企业投资经营风险向财务风险转移。这种形式的转移,是企业重大风险在内部生态链上的传导,其风险主体不变,但风险程度逐步加大,最终集聚到财务风险,出现资不抵债或因资金链断裂濒临破产的窘境。

二是“风险上移”。即子公司风险向集团母公司转移。这种转移的风险程度不变,但风险主体发生变化,是风险在产权链条、管理层级方向上的传导,最终上升到集团母公司身上。其主要形式是母公司对子公司的借款、担保等资信输出过度,导致母公司承担了与权益不相匹配的超额风险。

三是“风险后移”。即当前风险向未来时期的转移。这种转移的风险主体不变,但将已出现的风险后挪至未来某个时点,其风险程度很可能加重。这种风险转移具有更多人为因素,注重的是眼前利益,对国企可持续健康发展的潜在危害极大。

四是“风险翻移”。即道德风险向法律风险转移。这种转移是风险性质、程度和主体等多重变更,是风险的“质变”。表现为风险的性质和程度从一般民事

经济责任升级至刑事责任、风险主体从企业法人升级至企业高管。这种风险转移不仅给企业造成重大经济损失,更会给国企高管个人带来牢狱之灾。

二、国企风险“四个转移”典型案例

风险“四个转移”大小案例颇多,每个案例蕴含的风险也不止一种。为突出重点,以下典型案例一般侧重分析说明一种风险转移现象。

(一) 投资经营风险向财务风险转移

案例:A 集团两子公司分别从事房地产和大宗商品贸易业务。截至 2013 年 6 月,房地产公司净资产 62.9 亿元,总资产 356.6 亿元,资产负债率 82.4%。其中存货余额 232.7 亿元,占资产总额的 65%。2013 年全年存货周转率为 0.1。截至 2013 年 6 月,大宗贸易公司净资产 7.5 亿元,总资产 48.7 亿元,资产负债率 84.6%。2013 年末,流动资产余额 35.4 亿元,其中一年以上应收账款 8.5 亿元、预付账款 16.2 亿元,逾期款项占流动资产总额的 66.9%。2016 年上半年,两家企业财务风险爆发。

分析:2013 年至 2015 年的经营财务数据显示,房地产公司产品库存巨大,贸易公司大额应收预付账款逾期,两公司经营资金周转失灵,举债规模不断膨胀,经营风险向财务风险急剧传导。据调查,房地产公司产品积压源于

产品过于“高大上”，市场认可度低。大宗贸易公司的融资性贸易业务，做的是“二银行”资金生意，充当中间商，但上游客户由下游客户指定，上下游客户是同一控制下的民营企业，因融资困难才向国企提供了这样的“商机”。两家公司经营现金流巨额净流出，导致被动举债，危机爆发。

启示：一是投资、经营风险是财务风险的根源，财务风险只是表现形式。二是企业不以市场为中心，必将被市场“抛弃”。该房企一味建造高端住宅及大规模商业地产，不为市场所接受。三是经营过于“取巧”，终被市场“报复”。融资性贸易的商业模式是以大博小，按利差计取代理费的盈利模式缺乏合理逻辑，货款、资金权同时失控，风险爆发只是时间问题。四是杠杆过度要不得。过度依赖举债维持“生计”是不归路上的“饮鸩止渴”。

（二）子公司风险向母公司上移

案例：2013年初，甲集团对B公司总授信预算61亿元。2013年末，甲集团实际向B公司资信输出余额74.5亿元，其中借款40.1亿元，担保34.4亿元。至2014年末，甲集团向B公司资信输出余额87.6亿元，是甲集团在B公司中权益份额的5.1倍。至2016年6月末，甲集团向B公司的资信输出余额达102.2亿元，其中借款51.8亿元、担保50.4亿元，是甲集团在B公司中权益份额的5.8倍，是B公司净资产的2.2倍。2016年8月，甲集团不堪重负，被迫将B上市公司的控股权与债权一并转让给一家民企，从而避免了一场系统性风险。

分析：本案风险上移是一个渐进的过程，形式上由母公司为子公司不断扩大资信输出形成，表现为资信输出严重超越其偿债能力。操作上涉及内控制度执行问题，表现为预算控制不力。后果是母公司为子公司过度扩张的风险买单。

启示：一是内控执行不严最终祸及自身。借款、担保预算被屡屡突破，是风险上移的“祸源”。二是公司制理念模糊，资信输出过度，摧毁了有限责任风险“隔离墙”，丧失了破产保护的最终选项。三是同股同责不落实，导致了“风

险往上走、利益向下流”的权责不对等现象。

（三）当前风险向未来时期后移

案例：C公司是丁集团下属的房地产上市公司，2014年12月28日，C公司下属E项目公司（五级）确认了一笔主营收入11.98亿元、利润3.5亿元的销售业务。业务形成情况是：C公司所属K资产管理公司出资认购P信托计划，P信托计划设立为期三年的“普盈发展L基金”，L基金以2.9万元/平方米价格收购E公司开发的时代广场物业。经监事会进一步了解，上述交易的前提条件是：丁集团向L基金出具《远期收购承诺》，承诺基金三年后到期时，若是物业单价低于3.6万元/平方米，则触发回购承诺条件，丁集团须以3.6万元/平方米价格从L基金手中回购该物业。同时，C公司向丁集团出具《安慰函》，承诺一旦触发上述回购事项，C公司再设立基金从丁集团手中购回该物业。上述事项均未按规范程序进行决策和披露。

分析：上述案例中主要涉及两点不规范的处理：一是该业务涉及主体包括C上市公司、K资产管理公司、P信托计划、L基金、丁集团。除L基金外，都是同一控制下的关联企业。二是E项目出售给L基金，丁集团以确定的价格承诺回购，C公司再以《安慰函》的形式承诺反回购，是典型的售后回购业务，实质是融资行为，其风险和报酬没有转移，根据现行《企业会计准则第14号——收入》规定，不符合收入确认条件。

启示：一是形式上过于复杂的交易，往往隐含不良动机，掩盖非法内容。该交易最终目的是提前确认收入，结果是风险后移，诸多中间环节摆的是“迷魂阵”。二是业绩压力是收入舞弊的最大动机。不只是上市公司，国企绩效考核亦然。三是越级担保，导致重大风险直接上移至集团母公司。四是国企也需“阳光”除“雾霾”。丁集团的《远期收购承诺》以及C公司《安慰函》都是“抽屉协议”，未提交上会决策或公开披露。

（四）道德风险向法律风险转移

案例：2012年底，浙杭煤炭公司法定代表人、总经理王某，针对公司1.1亿元应收账款即将逾期的状况，采取一项“集体”应对措施：与山东金科、济南铁贸两家业务单位合谋，在没有真实贸易情况下，相互签订虚假购销合同。其间，王某负责筹措资金，在三家公司对公账户内转款，形成10888万元银行流水。为方便调账，王某安排浙杭煤炭的吴某在杭州为济南铁贸开立专门账户，其网银U盾及资金收支权由浙杭煤炭掌控。与此同时，三家公司之间相互开具增值税专用发票共计199份，其中浙杭煤炭向山东金科开具《浙江增值税专用发票》95份，金额10888万元；山东金科为济南铁贸开具《山东增值税专用发票》11份，金额10888元；济南铁贸为浙杭煤炭开具《山东增值税专用发票》93份，金额10871万元。2015年该案被山东税务部门查获。

分析：首先根据应收款考核规定，王某作假动机明显。其次，根据账款逾期认定标准，一年内有银行流水转动，表面上可以消除逾期痕迹。由此，王某的“高招”客观上达到了应对年报审计、隐藏风险事项、满足业绩考核条件的目的，但该行为已严重触犯了法律。

启示：一是为人做事应以诚信为本。国企本该是规范经营的楷模，高管理应展示的是大智慧而不是小聪明。二是弄虚作假弄巧成拙，最终误企误己。三

是警示人们对道德、法律要始终持敬畏之心。以身“戏”法，终究会被法严惩。

三、防范国企风险“四个转移”的对策

(一)以优化资源配置为抓手，深化国企改革，进一步做强做优做大企业，增强风险消化与承受能力

要大刀阔斧进行重组整合。实行出资人和企业双主体、前后轮共同驱动，不等待不观望。要按照有进有退的原则，在业态选择上侧重于做民企想做而不能做的事；要切实响应实业兴邦的号召，投资实体经济领域。只有增强国企实力，才能消化存量风险，并增强未来风险承受能力。

(二)以完善考核机制为抓手，激活员工动力和活力，增强风险自控与自纠能力

一是对没有经营现金净流量匹配的收益，当期考核时不得确认，等到应收款收回年度再予以确认。二是区分盈利来源，合理确定权重。对关联交易、非经营性损益、参股投资收益要在考核中折算确认。三是夯实资产质量，杜绝“寅吃卯粮”。要充分遵循谨慎性原则，提足折旧和减值，挤干盈利水分。四是对领导班子按岗位而不是按级别进行差异化考核。

(三)以做实子公司监事会为抓手，充分发挥监事会过程监督作用，增强风险预警与制衡能力

要参考集团外派监事会模式，强化子公司监事会建设。“做实监事会”的核心是加强监事会队伍建设、完善监事会体制机制，强化监事会监督独立性、专业性和权威性。具体做法如下：一是子公司监事会试行外派内设，强化全级次公司治理；二是配备高素质专职监事，增强监事履职能力；三是规范履职行为，对监事会发现问题、揭示风险、及时报告职责留下履职痕迹，落实监督责任。

(四)以落实责任追究为抓手，筑牢制度防火墙，增强风险隔离与处置能力

一是做到有责必究，追责必严。有道是“处理一次，胜过强调百次”。要对执行制度树立“不惩戒就是纵容”的理念，倒逼制度执行。二是全面推行年度内控审

计，并将审计结果与考核及责任追究相结合，督促企业形成制度执行文化。三是强化集团总部建设，提高问题自纠能力。总部建设要在业务能力和管理权威上下功夫，不只是做数据汇总的统计员、管理信息的传话筒。要在检查制度执行的偏差、发现业务经营的风险、督促问题的整改落实等方面发挥中坚作用。

(五)以实施投资后评价为抓手，倒逼投资决策科学规范，增强风险源头控制与防范能力

实施投资后评价，强化风险源头管控机制和事后责任追究机制，形成投资项目闭环，可以倒逼投资决策人员增强责任担当意识，杜绝可行性变为可批性以及尽调工作走过场，把国企的钱当作自己的钱来花等现象。一是做实可行性研究。投资风险是企业经营财务风险的起源，投资决策是企业最重要的决策。二是建立诚信履职档案，营造诚信经营企业文化。这是一种对员工履职的评价制度，通过设立员工诚信档案，将风险防范关口前移，在初始环节警示员工“莫以恶小而为之”。要将开拓创新与投机取巧区别开来，树立正确的业绩观，培养诚信经营的企业文化，无愧于国企的身份定位。■

(作者单位：浙江省属企业外派监事会)

图片新闻

温岭市税务局开展涉农政策宣传



2018年10月9日，金黄的橘子沉甸甸挂满枝头，今年橘子丰收，国家税务总局温岭市税务局组织税收宣传员向当地村民宣传涉农税收政策。

时下正是橘子集中上市期，连日来，国家税务总局温岭市税务局通过纳税服务志愿者进村入户送政策、听民情、解疑惑等方式，向村民发放涉农税收优惠政策，重点介绍橘子产供销政策。手把手指导网上申报、发票代开等涉税业务，并针对橘农的电子商务和“一带一路”走出去政策进行了宣讲，为橘农答疑解惑，将税法知识传播到千家万户。■

(国家税务总局温岭市税务局 应才君)