

# 某酒业在混改中的问题与对策研究

苏榕明

(广西大学工商管理学院,广西 南宁 530004)

**摘要:**十八届三中全会召开后,我国混合所有制改革领域不断扩大,而企业混改后的公司治理与内部控制情况是值得关注的重点问题,其决定了混改后公司的持续健康发展与经营合规性。通过对某酒业的混改历程进行研究,探究其为何从混改标杆企业变为ST风险警示企业,分析在此过程中出现的问题并提供相应对策,从而为其他企业的混改提供经验与借鉴。

**关键词:**国有企业;混合所有制;公司治理内部控制

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.01.079

## 1 引言

在2013年的十八届三中全会上,我国的混改得到进一步强调,国家指出允许更多国有经济和其他所有制经济发展为混合所有制经济,由此开启了混改的热潮。然而,随着混改的推进政府也意识到可能出现的风险,为了避免国有资产流失,提高混改质量,国家加强了对于混改的管控,在2015年国家颁布了一系列指导意见,指出要“严格程序,规范操作”“宜改则改,稳妥推进”,在引入非国有资本时,要完善引资方式,规范决策程序,防止暗箱操作和国有资产流失,混合所有制改革从追求“加快发展”转变为“有序进行”,从“怎么混”过渡到“怎么改”,我国的混合所有制改革正不断深化,追求更高的质量。混合所有制改革要追求更高的质量不仅需要关注引资过程,还应当更加关注混改后的公司经营管理,因为混改仅仅是开始,更重要的目标是追求混改后公司经营效率的提升,进而为整体社会的运行提供更多价值。对于如何完善混改后公司的经营管理,本文对某酒业这个混改中的典型案例进行研究,通过梳理某酒业混改历程,分析其在公司治理以及内部控制中出现的問題,进而提出相关对策,为完善国有企业混改后的经营管理提供经验与借鉴。

## 2 文献综述

混合所有制是与单一所有制相对应的概念,混合所有制可以分为宏观层面和微观层面,宏观层面主要从经济结构角度出发,指一个国家或地区的经济结构由不同所有制经济构成,如我国是以公有制经济为主体,多种所有制经济并存的发展格局;微观层面主要从企业投资主体角度出发,由不同所有制投资主体共同出资组建的经济实体,为混合所有制企业,企业的资本构成包括私有资本、国有资本、集体资本等。本文中提到的混合所有制改革主要指的是微观层面。

国有企业进行混合所有制改革的动因可以分为两种:效率观和资源互补观。效率观认为,由于国有企业存在产权不清晰、所有者缺位、政策性负担及预算软约束、

公司治理结构松散、内部人控制问题严重、竞争不足及管理层缺乏有效监督激励等情况,导致国有企业经营效率不足,通过优化国有企业资本结构能够有效改变这些情况,引入民营企业有助于改善公司治理,通过降低政府干预,充分利用民营企业逐利的特征有效提高企业经营效率、发展活力与市场竞争力。资源互补观认为,通过混合所有制改革引入具有异质性、互补性资源的股东,充分发挥国有企业与民营企业的资源优势,其中不仅包括股东所拥有的财务资源,还包括社会资本、专利技术等无形资产、组织管理能力等资源,通过资源优势互补能提高企业创造价值能力。

要达成混合所有制改革的目标,完善混改后的公司治理是必不可少的步骤之一。在通过混合所有制改革重新分配了企业的所有权之后,在企业中需要建立各个利益相关者之间进行利益协调的体系,相关的制度和机制即为公司治理,它是企业所有权安排的具体化:通过股东大会,所有者得以行使权益;董事会掌握公司最高决策权力;公司的管理层则受聘于董事会,负责公司的生产运营管理;监督人员及机构则根据公司章程监督董事会、经理人员,维护股东意志与权利不受侵害。通过这样的制度安排,公司对自身内部与外部进行治理,从而达到维护公司各利益相关者权利的目的。

内部控制与风险管理被认为是公司治理的组成部分之一。COSO在1992年提出的《内部控制——整合框架》中提出内部控制是由企业的董事会、管理层和其他员工实施的,目的是为经营的效率和效果、财务报告的可靠性以及遵循适用的相关法律法规等目标提供合理保证的过程。在2013年对内部控制框架的更新中,COSO认为内部控制与风险管理是公司治理的重要组成部分。由此可见,公司治理、风险管理以及内部控制是一套自上而下保障公司各利益相关者权利及意志得到贯彻,保证公司经营合法、合规、高效的制度体系。

## 3 某酒业混改案例解析

### 3.1 混改过程

某酒业作为某省首个混改成功的企业,其混改于2015年开始,此次混改通过转让某酒业的控股股东某人民政府所持有的母公司股份来进行。股份转让通过在产权交易所挂牌来进行股权竞价,以保证股权转让价格的合理性,避免国有资产的流失。在经历两次转让挂牌期满后,于2015年8月最终确定了某集团有限公司作为国有股权转让及增资扩股的受让方。双方于11月签订了《股权转让及增资扩股协议》,某人民政府向该集团有限公司转让38.78%股权,购买竞价价款为10.38亿元,同时该民营集团有限公司对混改企业的母公司进行增资扩股,认缴新增1.18亿元注册资本金对应的竞价价款为27.85亿元,股权转让及增资扩股完成后,民营集团持有母公司70%股权,某人民政府持有母公司30%股权。

混改完成后,某酒业开始实施“优化生产,颠覆营销”战略,精简产品结构,加大营销力度,公司中高档酒销售收入提高,某酒业的营业收入和净利润在2016年—2019年间持续增长。然而,在2020年8月20日,某酒业发布公告称经公司自查发现,民营控股方存在通过关联交易非经营性占用资金4.75亿元,其中本金为4.4亿元,资金占用费为0.35亿元。民营控股方承诺在9月19日前将该款项偿还给某酒业,若未能偿还,公司股票可能存在被实施“其他风险警示”的风险。9月22日,因民营控股方未能在9月19日前归还非经营性占用资金,某酒业被实施其他风险警示。12月31日,民营控股方所持有的70%股权被司法拍卖,由另一股份有限公司竞得该股份。至此,某酒业的混改遭遇重大变动。

### 3.2 民营控股方非经营性资金占用过程

本次非经营性资金占用事件源于民营控股方及其关联方因资金紧张、偿还即将到期的贷款,而出现了占用某酒业资金的情况。该事项由民营控股方的相关人员进行讨论决策实施,通过让某酒业全资子公司某营销与某A签订《合作协议》,某营销将资金转到某A,再通过某A转移到某酒业的母公司;或通过某A转给某B(为民营控股方关联方),再转款至民营控股方及其关联方。某酒业虽然也注意到了某营销与某A的资金往来情况,但对某A是否为公司关联方存在认定偏差。在某营销与某A签订《合作协议》时,某酒业查询到某A的股东为某政府国有资产监督管理办公室,不符合相关规定对于关联方的定义,认为某A不属于公司关联方,因此未对子公司的非经营性资金往来给予充足的重视。而在2020年6月18日,中国证监会对某酒业进行了监督检查,并对某A进行了股东背景调查,7月26日,某政府国有资产监督管理局出具了说明,提到某A在某酒业股权转让改制后就已移交给民营控股方控制。某酒业在获悉此信息后启动了相应的自查工作,由此才发现了民营控股方及其关联方非经营性资金占用的情况。此外,某酒业于2020年12月29

日披露公告称,2018年6月,民营控股方及其关联方还通过与公司共同增资某商业保理有限公司的方式,非经营性占用公司资金1亿元,占公司上年净资产的4.03%。

### 4 某酒业混改中存在的问题

虽然某酒业的混改实现了国有资产的增值保值,同时让公司业绩得到了大幅提升,但却因混改后民营控股方的非经营性资金占用导致混改遭遇重大变动,说明在企业混改后的经营过程中,公司治理与内部控制体系存在一定漏洞,而让民营控股方有机可乘。以下是对公司存在问题的分析:

(1)在公司治理方面,民营控股方合规经营意识不足,国有控股方监督管理意识不强。公司治理层是公司的最高决策机构,为公司的重大事项提供决策管理判断,治理层合规意识与责任意识不强容易导致公司产生经营违规风险。该案例中的民营控股方因资金持续紧张,通过对公司关联方认定存在偏差的某A进行资金拆借,从而对某酒业进行了非经营性资金占用,在2018年占用3700万元,占公司净资产的1.49%,在2019年则占用了10.215亿元,占公司净资产的40.6%,这样的行为导致上市公司被实施其他风险警示,公司声誉与股价受到影响,最终民营控股方所持有的股份也因此被拍卖,造成了得不偿失的结果。对于国有控股方来说,面对如此大额的资金拆借,即使不是关联方资金占用也应当引起足够的重视,然而该资金占用事项的讨论决策并未上报至董事会,仅由民营控股方董事进行决策。此后,年审会计师及独立董事也向公司治理层及高管就该事项进行了沟通,但却依旧未发现关联方资金占用的情况,而是在证监会的监督检查下,民营控股方的违规资金拆借情况才大白于天下。这样的状况表明了国有控股方对于防范国有资产流失的监督管理意识不足,没有深入关注大额资金拆借的原因及流向,从而留给民营控股方进行违规关联资金拆借的空间。

(2)在内部控制过程中,公司信息沟通不够充分,制度执行不够严格。信息与沟通是企业实施内部控制的要素之一,其保证了员工能得到履行内部控制和风险管理职责所需的相关内外部信息。本次非经营性资金占用事件发生的关键在于对关联方某A的认定上,若一开始某酒业发现某A是关联方,那么相关的资金拆借很可能不会发生。而发生这样的关联方认定偏差的主要原因在于混改过程中的国有资产交接信息没有得到有效沟通传递,某A的股东背景在公开征信系统中显示为某政府国有资产监督管理局,其法定代表人兼总经理自2007年—2020年未发生过变更,然而实际上某政府国有资产监督管理局在混改后就将某A移交给民营控股方控制,但这样的信息并未在公开信息系统体现或是在混改时签订的协议中表明,也并未有效传达给混改完成后的上市公司。这样的信息偏差最终导致了民营控股方能够通过关联方违规占用公司巨额资金而公司未能及时获知并披露信息。此外,审计方面还发现某营销与某A间

的大额资金往来在 2020 年间基本都未履行付款审批程序,这表明公司的资金结算管理制度并未得到严格执行。

(3)在内部控制过程中,公司对战略投资者的相关调查了解不到位,风险防范意识不足。风险评估及应对作为内部控制与风险管理的要素之一,影响着风险管理目标能否实现,包括对内部风险与外部风险的识别与应对。本案例中某酒业在混改后对于内部风险的防范不足,缺乏对于民营控股方持续经营能力的评估。在混改过程中,民营控股方获得 70%的股权需要支付的资金总计 38.22 亿元,资金来源于民营控股方自有资金和银行借款,其中自有资金为 15.32 亿元,银行贷款 23 亿元。民营控股方用于支付的银行贷款仅偿还了 10.1 亿元,剩余 12.9 亿元未偿还,这导致其持有的 70%的股权在 2020 年 9 月 15 日被冻结。民营控股方所持有的 70%的股权已经多次因债务事项被冻结,自 2019 年 11 月 8 日-2020 年 12 月 18 日,民营控股方所持有的某集团的股份被冻结了 10 次。民营控股方甚至早在 2019 年 11 月 4 日就因未能及时归还某酒业母公司资金而被起诉,若某酒业能及时提高警惕,启动相关的风险识别及防范措施与自查程序,则有可能主动发现并防止违规资金占用事件发生。

## 5 结论与建议

本次关联方资金占用事件的发生主要责任在于民营控股方有意利用对于某 A 关联方认定偏差的情况,通过该企业暗中为民营控股方提供资金拆借。而导致这样的认定偏差产生的主要原因则在于混改过程中中国有资产的交接信息没有得到有效传递,使得公司治理与内部控制实施的过程中缺少做出决策判断的必要信息。以下是针对该事件所提出的建议:

(1)完善公司治理体系,提升治理层经营合规意识与责任意识。公司治理层是公司所有权安排的具体化,也是公司的最高决策机构,它扮演着公司的大脑,在混改中,由于股东性质的不同,股东所代表的利益与追求的目标也不尽相同,因此更需要对应当由公司治理层讨论决策的重大事项做好制度安排,使得各方利益相关者能够对影响公司经营的重大事件表达意见。而各个决策者则应当扮演好自身角色,通过互相制约监督并最终达成协同一致,做出能够保障自身及利益相关者权益的理性决策。具体而言,在混改后首先需要有针对性地完善公司章程,保证影响公司经营的重大事件能够得到充分讨论决策,而对于那些未提交到董事会决策的重大事件,也需要持续地监督关注;其次应当做好对治理层的证券相关法律法规培训,使得治理层树立道德诚信观,提升经营合规意识与责任意识;最后在混改时对于战略投资者的选择不应仅关注股权竞价的高低,更应当关注混改后可能产生的协同效应以及战略投资者的持续经营能力。

(2)加强信息化系统建设,提升多部门间的信息沟通效率。信息与沟通是进行公司治理与内部控制的基础,各

个决策者及员工只有在获得履行职责所必需的信息的基础上才能有效地做出决策,因此在公司中应当做好信息化系统的建设,保证信息能够及时正确地传递到各个部门中,避免出现部门间因信息不互通而产生的信息孤岛。更进一步地,由于混改不仅涉及公司本身,还与政府部门的协同配合相关,因此各个政府部门间也应当做好信息化建设,保证信息的有效传递,同时对混改相关信息应当及时披露与更新,从而让投资者、公司、监管方等利益相关者能够及时获得与经营相关的必要信息,避免出现本案例中上市公司对于国有资产已经交由民营控股方控制而不知情,最终导致关联方认定出现偏差的情况发生。

(3)加强对于战略投资者的持续关注及评估,强化风险防范意识。公司治理层的职业操守、诚信道德水平等方面作为公司内部控制中的内部风险中的一大因素,应当得到持续的关注与重视,对于进行混改的企业更是如此,因为混改过程中往往更关注股权转让的竞价情况,而较难判断战略投资者的职业操守与持续经营能力。因此在内部控制过程中,公司应当持续性地对战略投资者进行风险监控,并将各个风险事件有联系地进行评估判断,而非将其孤立看待。具体到本案例中,若是将民营控股方长期未能偿还混改中用于购买股权的资金、民营控股方所持有某酒业股权多次因债务问题遭受冻结、某酒业进行大额资金拆借这几个风险事件结合起来判断分析,就更有可能由某酒业主动地发现此次的关联方资金占用问题。此外,国有控股方应当加强对保障国有资产增值保值意识的培训与宣传,使得治理层与各个员工不仅关注公司的逐利目标,同时也更有意识地预防国有资产流失。

## 参考文献

- [1]李明敏.非国有股东的董事会权力对混改国企资产保值增值的作用机理[D].西安:西安理工大学,2020.
- [2]毛新述.国有企业混合所有制改革:现状与理论探讨[J].北京工商大学学报(社会科学版),2020,35(3):21-28.
- [3]郑志刚.分权控制与国企混改的理论基础[J].证券市场导报,2019(1):4-10+18.
- [4]谢富生.国企混改能成为提效率和去杠杆的途径吗?[J].财经理论与实践,2020,41(2):9-14.
- [5]王斌.股东资源与公司财务理论[J].北京工商大学学报(社会科学版),2020,35(2):9-21.
- [6]王斌,宋春霞.基于股东资源的公司治理研究:一个新的视角[J].财务研究,2015(1):88-96.
- [7]吴敬琏.现代公司与企业改革[M].天津:天津人民出版社,1994.
- [8]李维安.中国のコーポレート・ガバナンス[M].東京:税務経理協会,1998.

作者简介:苏榕明(1998-),男,汉族,广西南宁人,硕士研究生(在读),研究方向:财务理论与实务。