

去杠杆债务重组是实体企业走出危机的必由之路

■ 周德文

2018年至今，中国经济面临了较大的下行压力，而外部经贸环境的恶化进一步加大了这种压力。同时，在供给侧结构性改革深化，金融去杠杆，产业结构转型升级持续推进等各种内外部经济因素的综合作用下，国内产业经济必然面临一定的阵痛。阵痛之下，伴随而来的是新一轮的企业债务危机，大量的中小民营企业陷入资金链断裂和经营危机之中，同时，这一轮的债务危机已经蔓延到了大中型国企及上市公司层面。

中国经济要实现产业结构优化，和西方发达国家同台竞争，从事夕阳行业的落后过剩产能必须进行淘汰，大量从事低技术含量、粗放型、劳动密集型的加工制造业企业要么实现转型升级，要么被市场优胜劣汰。在这一过程中，中国经济出现一定阵痛，缺乏竞争力的企业发生经营危机不可避免。

然而，在新一轮债务危机已经出现的情形下，由于整体市场需求下滑，产业链上下游联动，企业债务联保互保等多重因素，出现较大范围的误伤不可避免。一部分拥有先进技术，产品具有市场竞争力，符合国家产业规划政策的优秀企业，也因为各种原因被拖入了债务危机的泥潭，失去了进一步发展的机会。

在推动中国产业转型升级的过程中，实体企业出现一定程度的债务危机在预期之中。但是，债务危机的范围和规模需要进行严格监督和控制，一方面要防止债务危机的扩大影响到局部社会稳定，另一方面则要对发生债务危机的企业进行分类，从中识别出有技术、有市场，但因为资金问题而暂时陷入经营困难的优秀企业，通过实施债务重组帮助这些企业走出危机，重回健康发展的道路，为中国经济的成功转型升级做出贡献。

当前的经济环境下，实体企业发生债务危机存在以下几个方面的原因：

一、全球经济出现一定程度衰退，外部市场需求收缩。自2008年金融危机爆发以来，虽然全球经济曾出现了阶段性的复苏，但整

体上已经有了步入衰退周期的迹象，特别是欧美发达国家的经济增长放缓，导致国际市场需求不振。中国的实体经济，特别是出口占比较高的制造业，受到较大的影响，企业的营业收入及利润远不如以前，如果不能有效开发出新的增量市场，则企业抵御风险的能力就非常弱。

二、中美贸易争端的持续和反复，使得相关产业链企业受到较大冲击。2018年以来，美国针对中国发起了无理取闹式的贸易战，向中国对美输出商品不断加码征收关税，导致中国对美贸易规模严重萎缩，而对美出口贸易历来在中国整体出口贸易的占比非常高，并且商品种类广泛，当对美出口贸易关税骤然大幅增加之后，对美贸易占比较高的企业的经营受到较大影响，进而传递到产业链上游以及关联企业，从而降低了这些企业抵御风险的能力。

三、国家宏观调控政策从宽松转向稳健，以及金融去杠杆政策，加大了企业的融资难度。宏观政策从宽松转向稳健，实质上整体呈现相对紧缩，实体经济主体的信贷环境发生巨大变化，企业从银行获取贷款难度加大，甚至出现宽松针对实体企业抽贷压贷的现象，如果企业的负债率比较高，或者存在联保互保问题，一旦市场发生波动，就很容易发生债务危机。

四、民营企业缺乏融资渠道，民间借贷融资比较畸高。由于体制性的原因，以及银行金融机构发放信贷的盈利性及安全性考虑，无论是在宽松政策之下，还是在紧缩环境之下，大多数信贷资源仍然是流向国有大中型企业，而非中小民营企业，能够获得银行金融机构信贷支持的民营企业少之又少，因而倒逼民营企业转而寻求民间借贷，甚至是高利贷或这非法集资的渠道，从而导致了民营企业民间借贷融资畸高。中小民营企业的借贷成本往往是国有企业的数倍，企业负债率高居不下，生产经营利润甚至无法覆盖贷款利息，市场环境稍有波动，就会出现资金链断裂，引发企业债务危机。

五、结构性通货膨胀及经济泡沫长期存在，原材料及用工成本持续上涨。中国经济长

期以来存在了经济结构失衡的问题，特别是房地产曾经作为国民经济的支柱产业，导致房地产行业畸形发展，全国性的大规模基础设施建设，通过产业链上下游的传导，进一步加剧了产业结构失衡，同时拉高了全社会的生活及生产经营成本，最终表现为原材料及劳动力成本连续攀升，最终达到大多数非垄断行业领域的中小企业无法承受的程度。

全球经济衰退，中贸易争端，金融去杠杆，民营企业融资的实质性非国民待遇，产业结构失衡等因素的综合作用，全面压缩了企业的发展空间，从而导致了新一轮企业债务危机的爆发。

从发生债务危机的企业主体来看，所有陷入债务危机的企业都具有一个共同特征，那就是企业债务过度扩张，企业借贷利息开支数额庞大，利息支出成本与企业正常营业利润之间的差距无限缩小，部分企业的利润甚至无法覆盖利息支出，企业生存及发展的安全系数达到了非常危险的境地。

在外部环境较好的条件下，债务过度扩张的结果是，企业辛辛苦苦一年，到头来多数是在为民间借贷资本及银行金融机构打工，企业虽然暂时可保无虞，但只要外部环境向不利的方向发生波动，经营业绩出现下滑，债务过高的企业很可能就会出现债权人追讨债，银行抽贷压贷，资金链断裂，企业全面陷入经营危机的局面。

无论是技术、有市场、产品有竞争力的优秀企业，还是从事低技术含量、低附加值、劳动密集型产业的企业，只要债务负担超出企业的正常承受范围，或者和有债务风险的企业之间存在联保互保关系，则在经济环境不好的形势之下，陷入债务危机的风险都非常大。因此说，企业经营要保持一定的安全边际，避免陷入债务危机的风险，首先要做的就是实施债务去杠杆，只有主动降低了债务杠杆，企业才能具备立于不败之地的基础条件。

同样，企业要走出债务危机，从战略的高度来看，基本的解决思路仍然是降低债务去杠杆，而降低企业债务负担去杠杆的必由之路则是债务重组。

企业发生债务危机时，一般有两种方法

解决债务纠纷，一种是司法破产清算，强制债务人将资产变现还债，在债务人严重资不抵债的情况下，结果往往是“鱼死网破”，债务人失去东山再起的机会，债权人能收回的债权数额非常有限。另一种方法是通过协议修改债务条件，进行债务重组，这样既可避免债务人破产清算，获得重整旗鼓的机会，又可使债权人最大限度地减少损失，这种方法尤其适用于发生债务危机但仍有盈利能力和良好发展潜力的企业。

很多企业家在面对债务危机时，首先想到的是“找钱”，也即寻求追加借贷，实际上是一种举新债还旧债的方法，由于债务违约等原因，原有的债权人对企业的发展前景已经看淡，在没有达成新的债务条件的前提下，是一有新的资金进入企业，原有债权人往往会通过强制措施迅速抽出这些资金，企业家费尽周折举借的新债对改善企业经营状况没有任何帮助，只不过是增加了新的债权人，拖延了企业债务危机进一步爆发的时间而已。而且，由于举借新债的条件更为严苛，无异于饮鸩止渴，会导致企业的债务负担进一步加重，而企业原有的问题被暂时掩盖，也使得企业集寨的问题愈发严重，新一轮的危机爆发时更加难以应对，只能使企业陷入更大的危机之中。

因此，实施债务重组，对于陷入危机的企业而言，是走出债务危机的最佳途径，而对于债权人来说，实施债务重组，也能把损失降低到最小。

在债务重组、担保切断、资产优化处置、现金流保卫、主营业务保护等领域，绝大多数民营企业没有基本的概念和常识，缺乏经验丰富的专业人士进行指导，往往是凭借个人的直觉进行操作，为了挽救企业而在钢丝绳上跳舞，稍有不慎就构成犯罪，深陷圈套之际才顿足捶胸、后悔不迭。

对于已经陷入困境，债务负担沉重，资金链断裂，资产被申请保全，生产经营停滞的危机企业，除了积极想办法自救之外，一定要引入外部的企业重组机构，借助其专业的方法和工具，丰富的经验积累，雄厚的资金实力，以及在产业整合领域的资源，对企业实施债

务、业务、资产的三维重组，成功化解企业危机，帮助企业搬走压在身上的债务巨石，企业才有可能走出危机，恢复正常生产经营。

实施债务重组的同时，企业家还要充分发挥主观能动性，对宏观经济、产业政策及行业发展趋势进行前瞻性的认识和判断，对未来了有了更为准确和积极的预期之后，企业家作为企业的舵手，才能在惊涛骇浪之中保持本心不变，把握企业航行的大方向不变，充满信心和激情，带领企业驶出危机四伏的礁石地带，最终成功到达胜利的彼岸。

2013年，应有关地方政府及部分企业家的要求，我整合了危机管理、企业战略重组、资产整合、财税法律等领域的理论及实战型专家，创办了上海中和正道集团，专注于为民营企业提供危机解救和重组整合服务。

经过多年的发展，中和正道目前已经成为中国企业重组和产业投资领域的领军机构，形成了以企业债务重组为核心，投资管理和产业整合为两翼的业务板块。中和正道致力于帮助债务困境企业活下来，支持健康企业跑起来，助力优质规模企业飞起来的重要使命。

中和正道秉持为企业和社会创造价值的理念，帮助了众多陷入经营困境的民营企业，确保了有关企业的持续发展，间接解决了局部地区的就业和社会稳定难题，在业界享有盛誉，也赢得了各级政府部门的重视和支持。

中和正道成立以来，已经帮助近千家出现经营危机的民营企业实施了债务和业务重组，摆脱经营困境，重新焕发了企业活力，很多企业在中和正道专家团队的帮助下，百尺竿头更进一步，发展成为所在领域的龙头企业。

中和正道致力于让企业告别风险，携手地方政府及产业资本打造行业龙头，帮助中国民营企业拓展国际视野，实施技术创新，重塑核心竞争力，促使优秀的民营企业成长为全球一流企业，走向更为广阔的舞台。

（作者系经济学家、民进中央经济委员会副主任、中国中小企业协会副会长、上海中和正道集团主席）

浅议青年思想引领工作与企业文化建设的关

■ 刘斌

青年越来越成为企业发展的中坚力量，影响着企业的兴衰，如今青年视野开阔、生活日益丰富，在追求自我价值实现的同时，追求个人实利、对企业发展的关注度、主人翁意识、责任感和使命感不强，加之“十三五”是铜陵有色集团公司推进转型升级的关键时期，企业发展遇到前所未有的发展机遇和严峻挑战，作为集团中坚力量的金冠铜业分公司，员工队伍中40周岁以下的占员工总数63%以上，面对这么庞大的青工群体，诸多问题等待着管理者去解决。如何引导青年、激发青年主动围绕企业中心任务干事创业？如何稳定青年队伍，引领青年听党话、跟党走？如何通过挖掘和释放青年员工的潜能从而激发青年员工潜在的动力和主观能动性？

很多优秀的企业认识到，一个企业没有自己的文化，没有自己的精神，就像没有自己的灵魂，就难以吸引、凝聚以及激励企业的员工为之奋斗，并且难以做到持之以恒、奋勇向前。他们认为：建立企业上下一致的文化共识，通过发挥文化的作用，来共享建立与利益

相关者（客户、合作者等）良好的关系，培养企业的社会责任意识，这样的企业不仅可以承受最严峻的竞争，也会成为人类商业文明进步的楷模和典范。而优秀的企业文化离不开企业的中坚力量的推动，强烈且广泛认同企业核心价值观的青年越多，对核心价值观的信念越坚定，企业文化就越越强，同时对青年员工的工作态度和工作行为所产生的影响也越大，青年成长才能与企业发展整体推进；将企业文化与社会主义核心价值观观紧密融合，对青年员工进行思想指导，培育爱国、敬业、诚信、友善的青年团队，使他们树立起在企业的主人翁精神和敬业精神并贯穿于企业思想政治主工作，融入企业科技经营、得人心、赢市场，成为企业可持续发展的内生动力。

那么怎样才能用先进的企业文化凝聚青年，用伟大的企业精神鼓舞青年，将青年思想引领工作融入企业发展呢？

首先，以人为本培育新型员工队伍。十年树木，百年树人。要进一步提高企业文化建设的战略性 and 系统性，就要高度重视青年成长，重视青年人才的培养和使用。为青年提供良好的外部环境，对一线岗位，工人技师、首席

工人制、星级员工实行评聘制度，对中高级管理岗位采取公开竞聘和提拔任用相结合的方式，形成岗位靠竞争，能者上的文化氛围；通过一系列先模人物的评选表彰增强正面示范作用，提升青年自我价值，充分发挥先进典型示范辐射作用，营造团结进取的企业氛围，创造有利于人才成长的良好环境；通过组织各类培训、导师带徒、技能比武、座谈会、评审会、交流会等，鼓励青年员工积极参与多种形式的学习培训，把权力放下去，把任务转交下去，让青年接班人员能够独立地进行一些具体工作，得到充分的锻炼的机会，把学习和工作、学习和企业发展有机融合起来，使他们在实践中成长起来，这样既避免了企业年龄断层青黄不接的问题，青年员工也不至于因初次接手重要岗位而措手不及，才能更加平稳柔和的培养和成就企业青年人才；通过鼓励青年员工积极参与企业的自主管理，开展合理化建议、“五小”成果竞赛、5S管理、标准化班组建设、对标管理、QC小组活动、专利申报、行业部级奖项申报、国际国内标准起草等，让青年员工在掌握运用新知识、新技能中实现自我价值，调动他们的积极性和创造力，

最大限度地激发他们的工作潜能，从而实现青年与企业的共同发展。青年员工也应该通过不断学习，提高素质，在企业搭建的成长平台和提供的展示空间里，成为有学习能力、实践能力、创新能力、竞争能力的才智型青年，在企业发展的大潮中搏击风浪，建功立业。

其次，融入社会主义核心价值观，弘扬爱企和安稳定的主人翁精神。通过各种方式弘扬社会正能量，继续传承艰苦朴素、不畏艰难、奋勇拼搏的精神，以身边普通员工的先进事迹来感染更多的企业员工。以社会主义核心价值观体系为主轴，将爱岗敬业、诚信友善等精神进一步发扬光大，教育引导青年向上向善，依靠自己的工作和正当手段获得报酬，不贪图享受、不以权谋私，不要求不合理的回报，以良好的道德品质认真恪守各种场合下的行为规范，担当企业发展、实现中国梦的大任；通过文化的激励、引导功能，凝聚广大的员工团结一致、奋发有为，形成内部的整体合力，为企业发展添砖加瓦。通过加强心理健康教育，平心静气的交谈和耐心细致的倾听以及最大程度的支持，帮助青年将积极向上的心态转化为良好的行为习惯，客观认识自己

的内外世界，纠正不合理的认知模式，培育较强的心理调适能力，学会健康积极的面对生活中的挑战，应对现实、理解他人，总结、创造、创新更优秀的企业文化。通过关注人员安全、设备安全、环境安全，以责任落实为抓手，完善安全环保各项管理制度；以过程考核为手段，加大安全环保绩效考核工作；以提高安全技能为目的，开展各类安全培训工作；以保障安全环保为目标，大力开展隐患排查整治活动，进一步提升员工安全环保意识和行为规范，强化安全环保过程管控，筑牢安全环保防线，促进企业安全环保工作持续健康发展。

再次，不断丰富形式多样的文体活动。现在企业开展各项活动，主力军都是青年员工，文体活动骨干也是少数青年员工。通过将文体活动制度化和常态化，让大多数青年员工都能广泛参与进来，不仅可以促进青年员工们身心健体，更是极大程度地凝聚了青年员工。

最后，履行社会责任树立优秀形象。拓宽延伸青年思想建设空间，通过开展青年志愿服务活动，磨练意志，砥砺品格，提升自身素质。

（作者单位：铜陵有色金冠铜业分公司党群工作部）

坚持党建引领治理 推动社区共建共治

■ 王爱军

社区是城市治理的“最后一公里”。随着社会治理重心下移，传统单位社区逐渐被商品房社区所取代，相互责任主体在城市社区治理中需要发挥更积极的作用。当前，城市社区治理面临居民参与积极性不高，社会组织动力不足以及居民多样化需求难以满足的矛盾，针对这些矛盾和问题，窃以为，作为城市街道党工委书记，担负着直接参与社区治理的重要职责，仅以湖南临澧县安福街道为例，安福街道地处临澧县主城区，共有13个社区，73个党总支和党支部，2000余名党员。因此，作为城市街道党工委要积极探索，大胆创新，坚持党建引领治理，推动社区共建共治。通过将基层党建与社会治理有机结合，既拓展了党建引领社会治理的视域，又增强了党建引领社区治理的内涵和生命力。

一、更新思想观念，创新社区治理理念。在国家治理体系中，社区治理具有基础性地位和作用。首先要充分认识到社区是社会的基本单元，社区治理是社会治理的重要基础，也是国家治理的重要内容；社区不仅是构成城乡基层政权建设的基础，也是加强和创新社会治理的重心。因此，推进社区治理现代化应该从社区治理入手。其次是创新社区治理是推进国家治理体系和治理能力现代化

的基础性工程。然而，在国家治理的大环境下如何推进社区治理现代化，窃以为，应从加快传统社会管理向现代社会治理转变，实现从社区管理到社区治理的飞跃，关键在于创新社区治理。从一定意义上说，推进社区治理现代化，就是要以社区党建创新为引领。在观念上更新，创新社区治理体系，不断提升社区自治和社区服务能力，建立和完善多元主体现代城乡社区治理体制和机制，实现社区公共利益最大化。

二、创新社区党建，夯实党的执政基础。作为城市街道党工委，推动街道和社区党建应直面问题，破解瓶颈，推动城市基层党建机制整合，其出发点和落脚点是着力解决城市基层治理中存在突出问题，从而实现社会治理体系和治理能力现代化。因此，应积极推动街道和社区管理体制改，按照条块顺畅、权责统一的原则，科学划分街道、社区职责权限，梳理权力和责任清单，赋予街道党工委和社会党组织规划参与权、综合管理权，区域内事关群众利益重大决策和重大项目的建议权，从而推动实现街道与社区工作的制度化、规范化。再者，党的基层组织是党全部工作和战斗力的基础，是团结带领群众贯彻党的路线、方针、政策、落实党的基层任务的战斗堡垒。党的十九大以习近平总书记为首的党中央新形势下基层党建工作指明了方向，社区党建

又是基层建设的政治保证，创新社区党建，必须坚持党对社区建设的领导和人民群众当家作主，依法治国有机统一，推进社区居民依法行使民主权利，管理社区公共事务和公益事业，健全社区党组织领导下的充满活力的基层群众自治机制，充分发挥社区党组织在社区建设中的领导核心作用，把社区党组织建设成为推动发展、服务群众、凝聚民心、廉洁高效、促进和谐的坚强领导核心。

三、强化组织保障，建立社区党建机制。作为城市街道党工委，推动社区共建共治，把党的建设贯穿于基层治理，推进刚性管理与社会力量柔性服务有机结合，统筹协调驻区单位、居民区、机关等志愿者资源，共同参与社区管理与服务。一是健全和优化社区党组织设置，以换届选举为契机，按照有利于加强基层党组织建设，对基层党组织的领导，有利于发挥党组织作用，有利于开展工作，有利于服务居民群众和便于居民自治的原则，对社区管辖范围和党组织设置进行调整确定，合理设置党组织。充分发挥社区党组织的领导核心作用，明确社区党组织的领导核心地位。二是完善社区党建管理体制和组织体系。着力构建分责管理与分级负责相结合的社区党建管理体制，保证社区区建设正确方向和支持条件。打破地域界限、条块分割、建制束缚的行政壁垒，积极探索建立更加灵活有效的设

置模式，实现党组织和工作全覆盖。三是健全社区党建网络体系建设。依托居委会、业委会、物业公司等建立党组织，有效推动建制小区等党的组织覆盖和工作覆盖。因此，要着力打造廉洁高效社区。在社区下辖的居民区设立党支部，在党员集中居住的楼栋建立党小组，形成社区党总支（支部）、居民区党支部功能党支部、楼栋党小组、网络党小组的多级党的组织网络。要适应党的工作向非公企业、社会组织延伸的趋势，扩大驻区非公企业党组织覆盖面，按照社区“两委”工作规则，建立健全党组织学习、班子成员谈心、党务公开、党风廉政建设等配套制度，规范社区党的建设与党风廉政建设运行机制。四是健全完善社区党建考评制度。逐步加大对基层党建工作的考核力度，建立完善对街道的考核评议办法，逐步建立街道党工委对社区、街道内设机构，下沉职能部门及其派出机构分类考核制度，把街道社区基层党建工作纳入各级党组织书记抓党建述职评议考核，领导班子和领导干部考核重要内容，建立完善城市基层党建逐级问责机制，对履行职责不到位、出现一定问题的应启动行动问责机制，常抓不懈、常抓常新。

四、创新服务平台，完善共驻共建机制。作为城市街道党工委，当务之急应着力打造服务型党组织。一方面强化互联互通融合共

享，以街道、社区为“轴心”，联结辖区内机关、企业、社会组织等单位党组织，成立街道“联合党工委”和“社区联合党委”，统领区域内党建、治理、服务工作。探索建立“社区+机关”、“社区+园区”、“社区+企业”等一批跨领域党建联合体，实施“契约化”共建，分类建立问题清单、引导成员单位党组织和党员主动接受任务，踊跃认领岗位，积极开展服务，实现党建工作搭台，中心工作“唱戏”。另一方加快推进服务型社区党组织建设，健全党组织体系，创新服务平台，完善共驻共建机制，努力提升基层区域化党建工作水平，社区居委会是在法律规定范围内的自我管理、自我教育、自我服务、自我监督的群众性自治组织，主要负责依法组织居民开展自治活动，依法协助基层政府或派出机关开展工作，依法依规组织开展有关监督活动。要围绕建设文明和谐社区搞好服务，定期开展民情恳谈，组织在职党员到社区报到，为群众服务，要经常开展群众性的形式多样、喜闻乐见、寓教于乐的文化活动，建立在在职党员到社区报到机制，鼓励流动党员到社区参与组织生活，大力开展社区党员志愿服务、结对帮扶等活动。同时，着力解决群众最关心、最现实的利益问题，不断增强人民群众的获得感、幸福感和安全感。

（作者系湖南临澧县安福街道党工委书记）