



重整“粟海”

本报记者 陈永年 通讯员 薛会民

11月10日上午，永济市副市长、山西粟海集团等六公司管理人组长卫军，在一张第17轮职工工资的发放表上，签下了自己的名字。

“已经接近尾声了，估计年底前就能按照重整方案，将粟海所有的债权债务付到位。”他说。

同一时间，在原粟海集团的屠宰车间，数百个工人正在紧张忙碌。除了工作服和车间墙壁上的字样由“粟海”变为“大象”之外，他们的工作程序和内容几乎没有什么区别。

从2016年年底的全面停产，到今年7月重整成功后的复工复产，粟海这个昔日的龙头企业如何沦落到资不抵债，而晋北的这头“大象”又是如何入驻晋南“粟海”的呢？

“龙头”停摆

粟海集团曾是国家级农业产业化重点龙头企业，在全市全省乃至全国都有一定的影响力，特别是在永济市柳林镇，几乎是神一般的存在。很长一段时间内，当地人都以进粟海集团上班为荣，数量众多的土地与农民，也被纳入粟海集团的产业辐射链条之中。

粟海集团于1997年建成投产，占地3300余亩。最鼎盛时，它是中西部地区规模最大的集种鸡饲养、肉鸡养殖、加工、销售于一体的企业，拥有家禽繁育、肉鸡基地、食品加工、饲料加工、禽蛋销售、有机肥加工、熟食调理、农业开发、进出口贸易等完整产业链条，年生产加工肉鸡能力1亿只，产值30多亿元，用工4000余人，辐射就业近万人，规模和生产能力居于国内同行业前列。

粟海集团也曾是肯德基、双汇、中粮集团、华润万家等快餐连锁店和大型肉制品企业的重要供应商，其“粟海”品牌是“山西省著名商标”和“中国驰名商标”。

李晓，2009年进入粟海集团，经历过当时的辉煌。“其他不说，这村里

甚至镇上的商店、超市，都被带动得热热闹闹，停产后镇上看上去都萧条了。”她说。

李晓原来在粟海集团负责与肯德基的对接，停产后又借调协助粟海集团等六公司管理人工作。现在，她是新东家永济市大象农牧有限公司（以下简称永济大象）的员工。采访当天，听说粟海集团重整成功，以前合作过的肯德基派出专人来到企业调研。

事无百年顺。在公司经营中，因发展需要，粟海集团与鑫源集团建立了长期互保关系。2015年鑫源集团陷入困境，导致粟海集团“或有债务”（担保债务）变为“现实债务”，企业信用急剧下降，巨额贷款被银行收回，企业资金链断裂。2016年年底企业全面停产，之后全靠租赁经营维持基本运营。一个企业，正常运行时的带动力有多大，停产之后的破坏力就有多大。且不说动辄以亿计的金融机构债务，仅拖欠职工工资、农民养鸡款、玉米款等小额债务，总计就达7323万元，涉及3606人（户）。人们向企业讨债上门，只能到各级政府、相关部门频频上访。

绛县的养殖户春霞（化名）就曾是上访者之一。她家与粟海集团合作其实已有十几年了，其养殖规模也从三五千只鸡一直增加到2017年的2万只鸡。以往都是贷款、养鸡、卖给粟海、回账、还贷，但2017年她把鸡卖给粟海集团后，一直没有收到养鸡款。“欠了30多万元呢，我们鸡棚都是贷款盖的，压力很大啊，这几年我们运城、永济跑了无数次，只要是哪个部门能解决这事沾点边，我们都会跑好几趟。”她说，“总算在今年7月份把钱全部拿回来了，听说出方案时优先保障我们养殖户的债务，我们非常感激。”

如今，她对过去的讨债经历已经不愿再提，甚至都不愿意在媒体上公开自己的名字。用她的话来讲，粟海集团停产对养殖户的影响太大了，相比较她的损失都算小的了。

以往的国家龙头企业，远近闻名的明星企业，在市场经济大潮中，因为经营不善所产生的社会矛盾，涉及人数

多、范围广、影响大。

对此，永济市委、市政府高度重视，从全市干部中抽调10余人，由时任市长孙中全（现任永济市委书记）牵头，组成工作组进驻企业开展工作。永济市委、市政府主要领导曾多次听取汇报，协调相关部门，最大限度化解矛盾，解决问题。但企业已经沉疴难起，不能清偿到期债务，且资产不足以清偿全部债务。政府扶持和企业努力都无法恢复企业运转之后，破产被正式提上了议事日程。

——“破”三折

最终，不管是企业还是政府，都选择了用市场的方式，通过法律的程序，来解决企业面临的问题。

2019年8月16日，永济市人民法院依法裁定受理了粟海集团破产一案。同一天，法院又指定成立了粟海集团管理人，永济市副市长卫军任组长，管理人下设综合办公室、债权登记组、债务清收组、资产管理组、破产重整组5个小组。

根据《企业破产法》规定，管理人是由人民法院指定产生，依照法律规定履行职责，向人民法院报告工作，并接受债权人会议和债权人委员会监督的机构。

管理人在全面接管粟海集团过程中发现，山西粟海集团永济饲料有限公司、山西晋粟农业科技开发有限公司、山西粟丰肥业有限公司、山西永济良种肉鸡示范场有限公司、山西粟海集团永济农业开发有限公司，在机构设置、人员、财务、资产、负债等方面均受粟海集团控制、调度，导致各自财产及债务存在混同情形。如不将五家子公司纳入粟海集团破产案中合并破产清算，势必会损害全体债权人的权益。经申请，2019年12月6日，法院裁定六公司合并破产清算。

接管企业资产，清收企业债务，登记审核企业债权，聘请律师事务所、会计师事务所专业人员进入管理人团队，聘请评估事务所对破产资产进行评估……粟海集团等六公司管理人的工作忙碌且繁琐。

起始，许多债权人对破产政策不了解，怕企业破产后得不到钱，申报并不积极。管理人通过群发短信、书面通知、电话督促、张贴公告等方式，催促债权人尽快申报。同时，要求律师提前介入，针对债权人的顾虑，做好政策解释工作。最终，公司账户上约800项债权，除去没有联系方式的，全部一一通知到位。

梳理完毕的数字，让人心惊——经审计认证，粟海集团等六公司总资产7.24亿元，负债33.78亿元。其中，金融机构占了大头，近20亿元。更有数目众多的小额债权人：农户养鸡款589户，2496.3万元；玉米款107户，1133.91万元；农户小额运费23户，201.5万元；押金87户，172.82万元。上述共计2806户4000多万元。另拖欠职工工资806人，3319.44万元。

“我们刚开始是按破产清算进入法律程序的，但随着工作的推进，我们发现破产重整才能最大限度保护债权人的利益，实现债务人的财产价值最大化。”卫军补充说，经评估认定，破产重整状态下企业固定资产评估值为5.1亿元，破产清算状态下固定资产评估值仅为2.46亿元。

是的，破产清算最简单省心，只要将企业资产拍卖后再分配就行了。但不利的地方却有很多，比如企业未来走向不明确、卖价低损失大、敏感债务清偿无保证、耗时等等。反过来，破产重整即引入投资人接管破产企业，不但可以使原有的设施、品牌发挥效益，产业继续存在，带动当地相关产业发展和扩大就业，而且敏感债务的清偿也有保证，耗时也比较短。

2020年5月25日，法院组织召开“破产清算转重整听证会”，与会各方均表示同意转入重整。28日，法院裁定粟海集团等六公司由破产清算转入破产重整程序。

要想重整成功，第一个难关是找到合适的投资人。

依照审计、评估结果，管理人制订了《重整投资人遴选方案》和《重整投资人招募公告》，先后发布在永济市政府网站、淘宝网司法拍卖网、《山西经济日报》、太原市公共资源交易网等公共媒介上，并对全国相关行业有重整实力的24家企业发出书面邀请。

为了扩大影响力，争取更多的投资人，永济市委、市政府及管理人团队还多次走访行业内知名企业，推介粟海重整项目，先后取得正大、新希望、益生、大象、民和等5家上市公司或知名企业的口头重整意向，并对相关企业进行了实地考察。

但由于今年行业市场低迷，加之疫情影响，报名情况不尽如人意。报名时间截止时，仅有山西锦绣大象农牧股份有限公司（以下简称山西锦绣大象）报名并缴纳保证金愿意参与。

2020年7月13日，管理人组织召开了由债委会全体成员、金融机构代表、重整投资人、债务人代表等参加的“山西粟海集团等六公司破产重整评审会”，确定了山西锦绣大象为粟海集团等六公司破产重整意向投资人，投资报价3.5亿元。

山西锦绣大象是一个集种禽繁育与肉鸡养殖、饲料加工、肉鸡屠宰、生物制药、设备生产于一体的专业化、集约化、产业化、现代化龙头企业，先后荣获国家级农业产业化龙头企业、全国农产品加工业示范企业荣誉称号，2019年在全国农业产业化龙头企业500强中排名第57位，在山西民营企业100强中排名第15位，农业板块排名第1位。

意向投资人确定后，管理人与21家大债权人（资产公司、金融机构）协商沟通，按照3.5亿元的总投资额测算了各家的受偿情况，并制定了“重整计划”（草案）征求意见。各债权人均表示受偿比例低，不能接受，不同意重整方案。

好不容易找下投资人，债权人又不同意。依照法律规定，破产重整方案必须债权人过半数且债务额超过三分之二才能通过。更要命的是，破产重整有一定的期限，期限内重整计划无法通过并获得法院批准，将被裁定终止重整程序，并宣告粟海集团等六公司破产。

债权人的态度很坚决，就是不同意；而投资人只有一家，竞争提价的可能性也很小；时间又非常有限——怎么办？

“尽最大努力争取重整，同时做最坏的打算，拟定清算预案。”经过研究，管理人形成了一致意见，“如果必须走清算，我们的意见是：一是整体出售，力求利益最大化；二是优先同行业购买，使现有设施得以利用；三是力求解决敏感债务问题，这些就是我们的原则和底线。”

管理人紧急组织召开第二次债权人会议，努力推动“重整计划”（草案）表决通过。管理人奔赴北京、太原分别与大债权人进行商谈，详细解释“重整计划”（草案）起草过程中保护所有债权人利益的宗旨与考虑弱势群体、方案稳定的初衷，细算重整和清算不同方案对债权人的不同影响，再加上永济市委、市政府领导的出面协调，终于得到了大多数债权人的认可与支持。

由于疫情原因，第二次债权人会议采取书面征求意见的形式举行，并将债权人分为普通债权、担保债权、税收债权、职工债权、出资人债权五个组分别表决。由于普通债权组涉及人数多、金额大，在其他四组都表决通过，仅剩普通债权人数过半通过但金额49%通过未达三分之二。在这种情况下，永济市人民法院慎重审议，充分考虑到社会稳定、企业资产利用最大化和债权人利益最大化等因素，下发裁定书予以批准“重整计划”（草案）通过。法院的一锤定音，为粟海集团的重整成功起到了关键作用。

“大象”入“海”

11月10日正午，进入永济大象厂区，办公楼外新刷的油漆映着明媚的阳光，显得格外清新和活力。在办公楼一角的阴影处，一辆自行车上还遗存着“山西粟海集团”的字样。这是整个采访中所见到的为数不多的“历史痕迹”，相信这一点点的痕迹也将随着时间的飞逝很快消失。

进驻后没多久，永济大象就感受到了政府满满的诚意。运城市委、市政府领导亲临企业视察指导工作，永济市委书记孙中全、市长黄亚平多次深入企业调研，了解企业困难，开展现场办公，解决企业复工复产遇到的困难和问题。

粟海集团原来与一些村民的土地合同大多是2010年签的，虽然20年的合同期限还没到，但当时三二百块钱的土地租金，现在看来就比较便宜。再加上

近年当地大力推广葡萄种植，亩均收入动辄以万计，一些村民看到有人接手粟海集团纷纷要求上涨租金，甚至还收回土地去种葡萄。

企业立足未稳，难题找上门来。此时，管理人立即请求永济市、镇两级政府出面帮企业解围：合同期还没到，要按法律规定办；就算要涨，也得让企业进来先喘口气……永济市长黄亚平牵头，6个镇（街道）负责主抓，协调土地等相关部门终于化解了这场涨价风波。

受当地经济结构以及粟海集团欠款的影响，大象招工遇到难题，这时，所属的柳林镇政府也冲在一线，积极想办法为企业解决用工问题。

“虽然来永济没多久时间，但不管是市委、市政府还是各职能部门、乡镇（街道），都让我们感受到了保姆式、店小二式的服务。这种发展的氛围真好，氛围好比啥都重要！”永济大象一体化办公室主任冲对当地的营商环境赞不绝口。

1月进驻接手，7月1日正式复产，永济大象已经投入维修改造资金1亿多元。

走在屠宰车间的观光通道上，可以清晰地看到车间里数百名工人正在对肉鸡进行分解，“沉默”数年的生产线又一次启动，这个曾经声名远扬的企业再次复活。

屠宰车间原有三条生产线，永济大象进驻后，将其中的一条更新了90%的设备进行复产。目前，该生产线的日屠宰量已经提升到了6万只，按照计划将于明年3月份实现日屠宰10万只的设计产能。第二条生产线明年年初启动，第三条生产线就要到2023年才能运行了。待三条生产线全部投产，公司的日屠宰量将达到30万只。

限制屠宰车间产能提升的唯一原因就是缺人。

尽管在设备更新时，企业已经新增了一些割脖机、割头机、割囊囊机等自动化设备，宰杀效率和分割效率能提高20%，还可以节省10%的人工，但他们还是缺人。

屠宰车间负责人谢运磊说：“现在这条生产线要满负荷生产还差200人，如果加上后续两条生产线，工人缺口将接近1500人。”

除了当地种植葡萄占用了大量劳动力外，粟海集团欠薪的印象也是缺人的重要原因。谢运磊说：“公司2月份招工，3月份就开始发工资了，我们每月按时发放工资，正在用行动慢慢恢复员工对公司的信任。”

粟海集团原有3个饲料生产车间，经过几年的停产，永济大象接手时，一车间彻底报废，二车间是改造是重建还得考虑，因为两者成本几乎差不多。情况最好的三车间在投资数千万元之后率先复产，但因为公司的养殖场还在改造之中，受需求所限，生产线每月两万吨的产能现在只能达到1万吨。

如今的永济大象——

屠宰板块，日屠宰量达到6万只，产销率百分之百，稍微还有点供不应求；效益从刚开始的一个月亏300万元，逐渐减少到现在的100万元以内，预计明年3月份就能迎来收支平衡点；

饲料生产板块，预计今年年底或明年年初就能实现每月两万吨的满负荷生产；

孵化板块部分已经改造成功投入试运行，养殖板块的改扩建正在进行；

……

“粟海重整项目预计总投资10亿元，其中固定资产投资6.59亿元，项目完成后，可实现销售收入36.1亿元，安排就业人员3000余人。”任冲介绍说，“粟海集团破产重整成功，永济大象能在这么短的时间内开始投产，分析原因，运城、永济两级市委、市政府的高度重视和大力支持，永济市人民法院从实际出发的依法依规办案，管理人团队的高效、细致工作，三者缺一不可。”

走出饲料生产车间，高高竖在车间顶上每个能存200吨的散料储存罐，原来有四个是属于粟海集团的，永济大象进驻后在边上又加了四个。如今它们8兄弟分成新旧两组，肩并肩站在一起，他们的背后，是在阳光下熠熠闪光的“象丰饲料”的硕大厂房。“大象”已经入“海”了！

压题照片：屠宰车间内，数百名工人在紧张作业。

本报记者 陈永年 摄



消失的「粟海」能给我们留下什么

陈永年

粟海破产倒闭了，这一度让当地人感觉不可思议。

前有海鑫，后有粟海。后者虽然体量、营收等指标无法与前者相比，但在运城乃至全省的农业产业化圈子，其影响力也绝不小。

粟海集团等六公司管理人在接受采访时表示，当遇到相关瓶颈工作推进艰难时，他们总会去查一查当时海鑫破产的具体思路和做法，总会得到启发。

其实，经过前几年海鑫集团震动河东、惊动全国的破产案洗礼，人们开始对企业破产这一形式逐渐熟悉，知道在市场经济大潮中没有一个企业能万年长青永远不倒。同时，也越来越习惯于通过市场的方式和法律的途径，去解决和市场有关的问题。

破产，无论是重整还是清算，作为市场本身自我清理和吐故纳新的手段，虽然过程惨烈，但海鑫不是第一个，粟海也绝不会是最后一个。两者的探索，除了通过法律手段最大限度地保证债权人利益和实现债务人财产价值最大化外，还为我们逐渐闯出了一条原本陌生的路。

破产重整审计发现，粟海集团债权人或债权额主要集中在一些资产公司和金融机构上。按最终的偿付比例，这些债权额动辄以亿元、十亿元计的机构可谓损失惨重。

不知道上述机构的这些损失最后会以什么样的方式“抹平”走账，但知道的是，这些钱，也不是大风吹来的，国有资本的损失自然会平摊到全体纳税人的头上。退一万步讲，就算是私人资本，那每一笔消失的贷款背后，也对应着相应数量的产品或服务，也是社会财富的巨大损失。

企业破产，意味着市场主体自我生命的终结。再高质量的破产，也只相当于在一片废墟上的修补，以求实现状态下的最大收益和最小影响。看到粟海这一曾经的企业无奈最终走向破产，虽然遗憾，但也可从中获得诸多借鉴。

现实生活中，度总是好讲不好做的。比如政府与企业的关系，有时候我们做得不够，营商环境不好，该政府提供的公共服务不到位，影响了企业发展；有时候我们又走向了另一端，不该政府做的我们做了，比如违反市场规则的对市场主体的“逾越性”扶持。“过”和“不及”，用到政府对市场环境的守护和监管上，就是越位和缺位，都可概括为“制度障碍”。

决定一个地区经济发展的因素，总是一个综合性的多维函数，比如制度、土地、资源、人力等等。某一个因素的优势，可以对冲其他因素短板造成的阴影。目前，我们的人力资源红利不再明显，土地与资源的使用更加规范，腾挪空间不大。这时候，决定一个区域竞争优势的主要因素，很大程度上取决于区域的制度是否更有利于市场交易的发生，且使市场交易的成本更低。这一制度的具体外化就是营商环境，好的营商环境虽然不创造财富，但它可以同样的努力创造更多的财富，或者为了同样的财富付出更少的努力。

一年多来，全市上下着力用好“五抓一优一促”主要抓手，其中“优化营商环境”就是其中之一。

我们欣喜地看到，如今，审批时间更短，办事效率更高，企业发展的动力更强，区域的竞争力也越来越强。分内事大刀阔斧，边界处如履薄冰，这当是新型政企关系的一种恰当描述。

如今，“粟海”的使命已经结束，而我们的借鉴和反思或许才刚刚开始。



饲料生产车间内，一条生产线已经成功复产。

本报记者 陈永年 摄