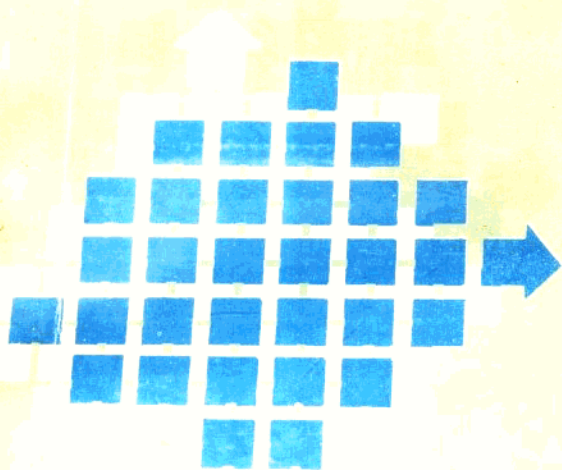




主 编 马洪

副主编 林凌 刘世锦

企业改革中的资产重组： 案例研究与 理论分析

经济 管 理 出 版 社

企业改革中的资产重组：案例 研究与理论分析

主 编 马 洪

副主编 林 凌 刘世锦

经济管理出版社

责任编辑 裴叔平

企业改革中的资产重组:案例研究与理论分析

主 编 马 洪

副主编 林 凌 刘世锦

出版:经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同8号 邮编:100035)

发行:经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷:机械工业出版社印刷厂

850×1168 毫米 1/32 7 印张 220 千字

1996 年 2 月第 1 版 1996 年 2 月北京第 1 次印刷

印数:1—6000 册

ISBN7-80118-129-8/F·129

定价:12.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

(凡购本社图书,如有印装错误,由本社发行部负责调换。

地址:北京阜外月坛北小街2号 邮编:100836)

序

马 洪

改革开放 16 年来,我国的企业面貌发生了很大变化,在国有企业中出现了一批搞得比较活、成绩显著的企业。但从总体上看,国有企业的转轨比较缓慢,相当一部分国有企业经营不善。如何深化国有企业改革,使这个方面的改革取得突破性的进展,是多年来上上下下关注的重大问题。进入 1995 年后,中央决定把企业改革作为整个经济体制改革的重点加以推进。为了进一步深入分析国有企业改革所面对的诸多难题,探讨如何通过企业的改制、改组、改造,实现资产重组,推动企业转轨,综合开发研究院和北京产权交易市场有限责任公司于 1995 年 4 月下旬在北京召开了“企业改革与资产重组高级研讨会”。与会的有来自改革第一线的同志、专家学者和政府有关部门的负责同志。会议介绍了一批来自不同地区、不同行业,各具特色又有一定典型性的案例,采取了先作案例介绍和分析,再由专家学者评论和讨论的方法。会议开得相当成功,与会同志普遍感到收获颇丰。本书收集的主要是这次会议的成果。借此机会,我想就有关问题谈几点意见。

一、从企业的现有实际出发,以名牌产品和优势企业为龙头,带动企业的改制、改组和改造

在企业改革问题上,我们已经明确了建立现代企业制度的目标,明确了对大中型国有企业应当进行公司制改造。但从目前国有企业的现状看,能够直接进行公司制改造的只是少数,因为经营状况较好、有盈利的企业是少数。对其他占大多数的经营不善的企业来说,所谓体制转轨只能通过合并、收购、联合、拍卖以及条件许可情况下的破产等途径实现,也就是说,这些企业的改制,必须同改

组和改造结合起来才能有效。

接下来的一个问题是，谁来带动这些企业的改制、改组、改造？对处于困境、经营不善的企业实行改组，除了体制转轨即“改制”外，还要有具备市场竞争力的产品，要有一定的技术和资金投入。所以，所谓“改制、改组、改造”，应当有体制、产品、管理、技术、资金等要素的综合投入。能够承担“三改”任务的，应当是具有上述多种要素综合投入能力的企业。令人欣慰的是，这些年来在市场竞争中已经涌现出了一批基础较好、发展潜力较大，基本具备了上述综合投入能力的优势企业，其中很大一部分就是国内生产名牌产品的企业。它们将有条件成为下一步企业改制、改组、改造的主导力量。

国有企业的改组、改造以往也搞过多次，但基本上是在计划经济体制的思路和方法下搞的，其结果往往不如人意。在转向市场经济的条件下，再次提出这个问题，其方法必须要有根本性的转变。

①作为改制、改组、改造主导力量的优势企业，是市场竞争的结果，而不能仅由政府或其他组织人为指定。这些优势企业与大企业不完全是一个概念。优势企业可以是大企业，也可以暂时不是大企业，它最主要的特征是拥有市场竞争力的优势，即使现在规模不大，但有希望在竞争中“长大”。它们通常应当是已经完成了体制转轨的，或者本来就是新体制的。②优势企业的队伍是开放和变化的。今天的优势企业并不能保证明天也是优势企业，但持续保持竞争优势的企业最终将成长为大企业。③优势企业联合、合并、收购哪些企业，采用什么具体方式，原则上应当是企业自己的事情。即使在有些情况下政府的介入是必要的，也应当充分尊重企业和其他当事人的意愿。在这个问题上要吸取以前的教训。如果政府不顾企业的意愿，硬把落后企业当作包袱甩给优势企业，其结果就可能不是以强带弱，而是弱的可能把强的也拖垮了。

当然，这并不是说政府在这个过程中是无能为力的，实际上，政府在它应该发挥作用的领域所承担的责任很重，应做的事情很多。例如，在保证国有资产保值增值的前提下，解除对国有资产产

权重组的不当限制；进一步改变“条块分割”，促进资源按照市场原则的合理流动；加快社会保障制度改革和住房制度改革，并在安排富余职工、减轻企业办社会负担、解决企业过重负债问题等方面采取切实可行的措施，为企业“三改”创造必要的外部环境；在不妨碍公平竞争的前提下，为名牌产品和优势企业的发展创造更为有利的政策和制度条件，如此等等。

二、正确认识和积极推进国有资产管理经营体制的改革

在深化国有企业改革的过程中，国有资产管理经营体制改革是人们普遍关注的一个问题。在这个问题上，人们的看法并不一致。一些人从不同的角度，把这方面的改革同搞“私有化”等同起来。这样就引出了一个问题：在坚持公有制、不搞“私有化”的前提下，有没有进行这方面改革的必要性和可能性？应该说，经济理论和实践经验已对此作出了肯定的回答。具体来看，这方面的改革主要应解决好以下几个问题：

第一，要有确定的人和机构对国有资产切实负起责任。从理论上和法律上说，国有资产属于全体人民。由于操作成本过高，全体人民不可能直接管理经营国有资产，于是就产生了经济学上所说的委托—代理问题。以往许多政府部门都管国有资产，但出了问题、亏本赔钱，却无人负责。就连现在已经搞了公司制改造的企业，究竟谁来当国家股股东的问题仍然没有解决。国有资产管理经营体制的改革，必须下功夫去解决对国有资产切实负责任的问题。要有那么一些人和机构真正对国有资产经营负起责任。国有资产经营得好，就能得到的好处，包括相应的经济报酬；经营得不好，就要承担相应的经济风险以及行政和法律上的责任。这方面改革以来我们进行了一些探索，在理论上也提出了不少设想。应当继续进行多种形式的试验。

第二，要加强国有资产的流动性。传统体制下对国有资产主要实行实物管理，资产的货币化程度很低，横向流动受到很大限制。这种状况至今没有大的改变。近些年国有资产经营状况不令人满

意，相当数量低效和无效配置的国有资产不能流动是一个重要原因。前一时期国有资产产权转让中出现了通过低估国有资产等手法导致国有资产流失的情况。这理所应当引起我们的注意。现在有一种说法，认为不论经何种途径，国有资产转到私人手里后，效率就会得到提高，因而不必过多指责。这种说法是站不住脚的。因为少数以权谋私的人把国有资产抓到手后，并不能保证他们把钱用于生产投资而不是用于挥霍浪费。更重要的是，无偿占有国有资产，是对全体人民的掠夺，是人民群众最为反感的分配不公行为。放任这种行为，实际上是对改革不负责任，对我们党和国家的前途不负责任。因此，应当制定相应的规章制度，规范国有资产的交易行为，防止和尽可能减少国有资产转让中的流失。同时，不能因为产权转让中出了些问题就自缚手脚，关上产权流动的大门，因为不流动将会导致国有资产更严重的损失。前面说过的改制、改组、改造，就是国有资产流动的一种有效形式。应当通过多方面的努力，逐步形成国有资产转让的合理秩序。

第三，在国有资产经营中引入积极的竞争。竞争是市场经济最重要的特点和优点之一，对各种所有制形式提高效率都是不可缺少的。实际生活中常能看到，同一种所有制形式企业，因为处在不同的竞争环境中，经营状况会有明显差别。对国有资产的经营来说，竞争的重要性就更为突出。有的同志经常列举国外某些国有企业经营状况不错的例子。这些企业之所以如此，很重要的一条是有一个较好的竞争环境。我国的情况也证明了这一点，一些经营状况较好的国有企业和国有持股、控股企业，也大都积极参与并适应了市场竞争。但从总体上看，目前国有资产经营中的竞争还不够充分，竞争环境还有待完善。一方面，有些行为还存在着不应有的垄断现象，这些垄断现象在产生供给不足等问题的同时，也引出了种种行业不正之风；另一方面，国有企业仍然受到体制和政策上的某些限制，加上历史包袱沉重，在竞争中处于不利地位。这些问题应当随着企业改革的深入而逐步得到解决，从而使国有资产的经营

有一个积极的竞争环境。

三、企业改革、发展需要一支职业化的企业家队伍

企业家对市场经济的发展是一个关键性的因素。在市场经济中,企业是由企业家创立的;企业的成长壮大是企业家艰苦奋斗、勇于和善于创新的结果。在我们的实际生活中,也不乏“一个人救活一个企业”的例子。可以说,在每一个成功的企业后面,都有一个或几个优秀的企业家。正如革命战争年代需要一批职业革命家一样,在当今改革开放,发展社会主义市场经济的新时期,需要一支有理想、有抱负、有本事的职业企业家。职业革命家的任务是改造社会,使广大群众过上富裕的生活。职业企业家的任务则是通过推进企业的改革和发展,为社会创造财富,建设一个富裕、文明的新社会,以造福于人民。企业的改革、发展需要企业家,需要培养一支合格的职业企业家队伍,对这个问题一定要有足够的认识,否则,不论怎么谈论企业改革和发展,最终可能还会流于空谈。对这个问题,我想主要应从下面两个方面考虑。

第一,全社会要为企业家的成长创造良好的条件。要宣传企业家在社会主义市场经济中的地位和作用,弘扬企业家的创新精神,表彰优秀企业家的经营业绩。对企业家工作中可能出现的缺点,只要其主流和本质是好的,应持一种保护和宽容的态度,允许试,允许改。要广开门路,使各种各样具有企业家才能的人脱颖而出。我们现在的企业家不是多了,而是很不够,真正优秀的企业家更少。这与我们搞市场经济的时间较短有关。但我们的社会上具有企业家潜能的人并不少,社会应当尽可能地创造条件,使他们能够表现和发展自己。值得提出的是,政府机构改革必须使一部分人分流,其中有些人有丰富的经济工作知识和经验,企业家才能也有一些,应当鼓励、支持他们加入企业家的行列。他们中出现一些建功立业的优秀企业家是完全可能的。稳定企业家队伍也是当前应当注意的一个问题。现在有些企业家做出了成绩,或者上调到政府部门做官,或者由于人事关系方面的原因离开了岗位。企业家的队伍不稳

定,企业也就缺少长期稳定、发展的条件。

第二,企业家自身要自尊自爱自强,不断提高自身素质。社会主义市场经济在我国尚处在起步阶段,对如何搞市场经济,有大量的新知识需要学习,大量的新问题需要研究,每一个人都有一个相当繁重的学习、适应和提高的任务,企业家自然也不例外,从某种意义上说,企业家的学习任务更重一些。企业家除了要了解 and 贯彻党的路线、方针、政策,敢于和善于创新,富于实干精神之外,还应该在工作和生活作风上严于律己,注意联系群众,关心职工的疾苦。企业家所处的环境较为特殊,手里有权有钱,这些东西既可以作为创业发展的条件,也可能成为腐败堕落的诱因。近年来某些知名企业家堕落的教训应引以为戒。有远见、有事业心的企业家应当在人格和素质上对自己有高的要求,这样才能无愧于时代和社会对企业家的希望。

目 录

第一部分 案例研究

不断解放思想,推进综合配套改革,探索搞活国有

大中型企业的新路子…………… 崔治安(3)
发挥群体优势,优化产品结构,一汽集团在市场竞

争中茁壮成长 …………… 中国第一汽车集团公司(14)
由上海太平洋机电集团转制实践,看如何构造我

国国有企业资本运营模式 …………… 李 肃(22)
关于恒通公司收购棱光公司的案例分析 …………… 陆 一(28)

珠海华丰集团公司股权国际化的成功实践 …………… 鲁开垠(40)
东北华联(集团)股份有限公司合并三家定向募集

公司案例分析 …………… 周小知(47)
山东渤海集团股份有限公司兼并济南火柴厂案例

分析 …………… 周小知(54)
诸城市的企业产权改革 …… 中共诸城市委 诸城市人民政府(62)

以产权制度改革为核心 推动县级经济发展
…………… 中共宜宾县委 宜宾县人民政府(77)

实施产权多元重构 提高资产运营效率
…………… 商丘地区汽车运输总公司(88)

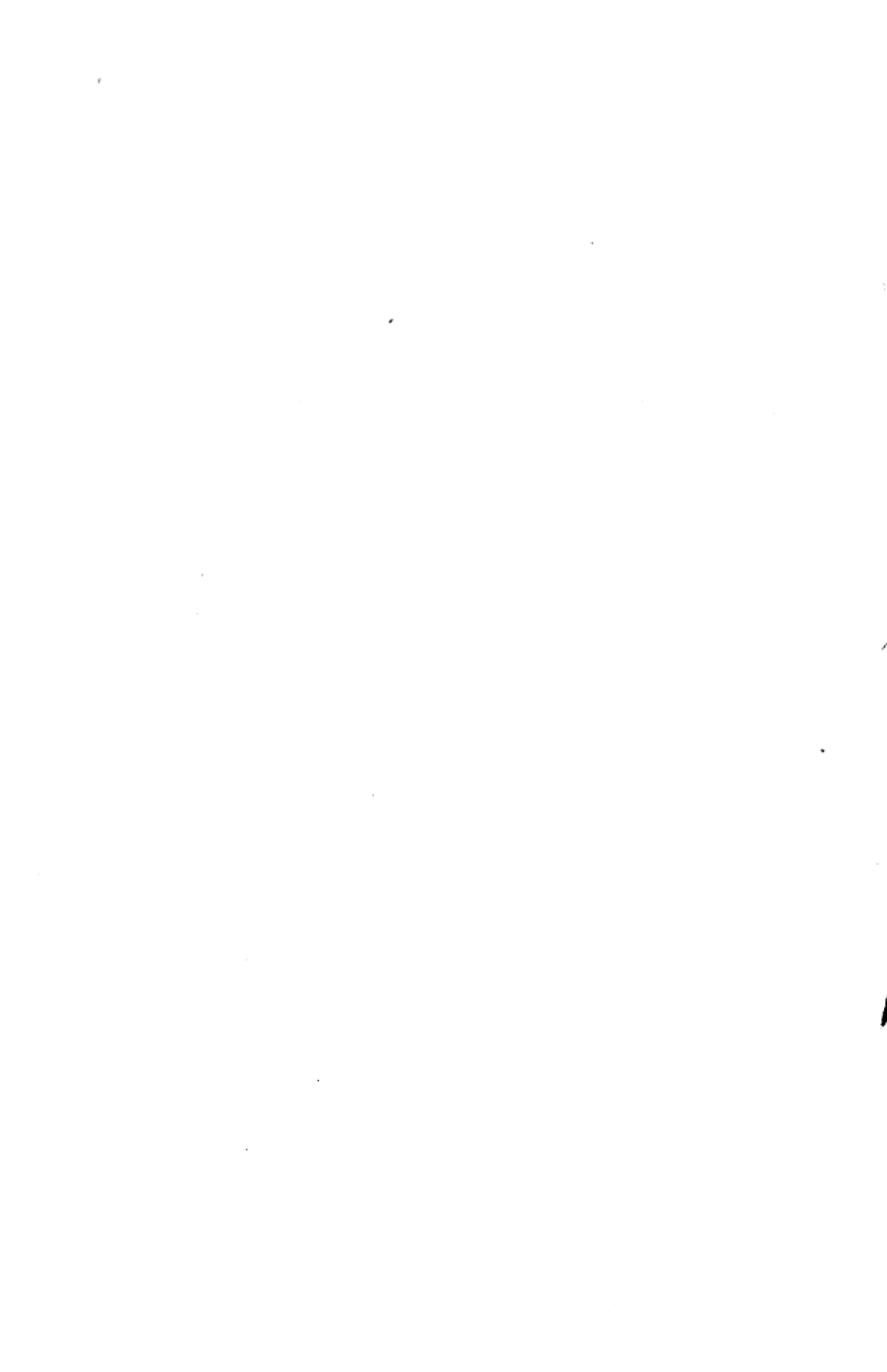
第二部分 理论分析

推动国有企业改革与产权重组,实现国有资产保

值增值 …………… 北京产权交易市场有限公司(99)

中国国有企业的性质与改革逻辑·····	刘世锦(109)
论“资产重组”·····	樊 纲(125)
关于大中型国有企业改革的几个理论问题·····	张维迎(133)
国有企业困境的非体制原因及调整援助政策·····	江小涓(145)
产权重新安排与冗员失业保障·····	牛仁亮(159)
中国企业制度的变迁与产权交易	
——理论分析与案例验证·····	秦 海(171)
资本流动、产权重组与深化财税体制改革 ·····	周放生(196)
产权结构与产权市场·····	张承耀(201)
市场经济与产权交易·····	李义平(210)

第一部分 案例研究



不断解放思想，推进综合配套改革， 探索搞活国有大中型企业的新路子

北京市一轻总公司董事长 崔治安

北京一轻综合配套改革是国家体改委、轻工总会和北京市委、市政府抓的试点，得到了国家经贸委、劳动人事部、建设部、财政部、人民银行、国家土地局、国有资产管理局以及北京市各综合部门的大力支持。公司这两年经济效益增长幅度较大。1993年与上年相比，国有企业实现利润增长72.6%。1994年与上年相比，产值与销售收入稳步增长，实现利润1.96亿元，按同口径计算，增长146%；实现利税5.74亿元，增长31%；实现利税超过一轻历史上最好水平。其中国有预算内企业实现利润增长130%，实现利税增长17.3%。国有企业亏损户由1992年的11户降到3户，亏损面由31%下降到9%，按其占国家资本金总额计算的比例由37.7%降到4.1%。

北京一轻综合配套改革以“两退两进”和“一增三转一分流”为主要内容，以搞活国有大中型企业为出发点，以资产增值、企业增效、职工增收为目的。坚持改革、发展与稳定的统一，坚持调整生产关系与调整生产力的紧密结合，坚持改制、改组、改造、改进紧密结合的原则。具体做法是抓好“一头两翼”：“一头”就是解放思想、转变观念、换脑筋；“两翼”就是优化资源配置和建制转机。

一、不断解放思想，推动综合配套改革的不断深化

改革开放以来，我们在搞活国有企业上进行了积极的多方面的探索。这些对促进生产力的发展起到了重要的推动作用，但是深层次的矛盾没有得到解决，企业仍然难以活起来。主要原因是：①

在思想上没有完全从计划经济体制束缚中解放出来。②经济结构不合理,被钱少、人多、资产存量难盘活的三大难题压得企业喘不过气来。

1991年,一轻所属手表二厂连续亏损,难以生存,被商业跨行业兼并。这件事对我们思想上震动很大,引起深刻的反思,使我们认识到:我们的思想观念还沿袭多年计划经济形成的传统模式,没有 in 市场经济的条件下,探索优化资源配置、搞活国有企业、搞活国有资产的思路。

1. 从本位观念向整体观念转变

在邓小平同志南巡重要讲话精神的启发下,通过总结多年来企业改革的经验和教训,使我们在思想观念上产生了几个重大变化。

在改革中,我们逐渐懂得了要冲破“你的、我的、他的”和“牌子、位子、面子”的旧的传统观念,冲破产业和行业的壁垒;要按照市场经济规律要求,合理配置生产要素,使资源在市场机制下发挥最佳效益。

2. 从搞活单个企业的观念向搞活整体资产的观念转变

过去改革,我们只注重单个企业搞活,实际上这样难以搞活整个国有企业、国有资产和国有经济。应当站在建立市场经济体制、北京城市总体规划和建立现代企业制度的高度,盘活资产存量,规划好增量,寻找资源最佳配置的途径,探索搞活国有企业的新路子。

3. 从原地求生的观念向资产盘活流动的观念转变

我们有一批企业处于死亡边缘,而过去的思路一直是过多地寄希望于靠输血救活企业,这样做难以从根本上实现企业结构和产品结构的调整,也难以让该死的死,能活的活。通过总结以往的经验教训,我们逐步形成了通过资产转移实现结构优化的新思路,打运动战使资源配置得到优化,让该死的死掉,让能活的增添更大活力。

回顾两年的历程,我们深深体会到,改革中每突破一个难题,每前进一步,都是解放思想的结果。我们的各级领导班子认真学习邓小平同志建设有中国特色的社会主义理论,结合实际,解决思想上的各种问题。也正是在一步步解放思想的过程中,我们在思想观念上有了一些突破,在搞活的思路有了飞跃,最终形成了“两退两进”和“一增三转一分流”的综合配套改革基本思路。这个基本思路的核心就是自觉运用社会主义市场经济的规律,优化资源配置,提高国有资产的运营效率和效益。

二、以优化资源配置为核心调整结构,提高经济增长的质量

造成企业的“三大难题”,主要是在长期计划经济条件下形成的结构刚性。为解决这一难点,我们通过产业战略转移,提高生产要素的配置效益,提高规模经济效益和科技进步效益,初步实现结构调整的两个转变:①由主要靠增加投入、上项目的粗放经营为主向提高生产要素效益的集约化经营为主转变。②使计划经济条件下形成的低效或无效的配置向合理、高效的配置转变。从而使资产由死变活,最终达到使国有资产效益最大化的目的。同时,对富余人员进行培训,更有效地实现转岗分流。

我们的具体操作方法,主要有以下四个方面:

1. 调整产业结构,盘活资产存量

就城区而言,要由二产向三产转化;就郊区县而言,二产要由低级向高级转化。我们有 36 家企业处在城区的黄金地带,占地 100 多万平方米,由于多方面原因,造成这些企业微利或亏损,亩产创利税只有 4 万元,如同捧着金饭碗要饭吃。把这些企业搬迁改造,进行资产再开发,可以建筑 300 多万平方米的商住房、居民住宅和发展第三产业,亩产创利税可达 132 万元,增长 33 倍。这些企业的资产转移和再开发,使资源得到优化配置,资产得到合理的运用,效益有较大提高。到本世纪末,我们准备形成 230 个较大规模的三产企业群;在若干个郊区的工业开发区内相对集中建立 20 个生产基地,组成新的工业群。

到目前为止,我们已完成 12 个企业的搬迁改造和存量资产重组,通过合资开发、产业转移、发展三产等途径,取得明显效果。改革前,这些企业基本上是微利或亏损的,到 1993 年末,这些企业增效 4000 万元,资产增值 2.5 亿元。

原北京市火柴厂,通过资产转移,在通县建立一个同等规模新厂,全厂用工只有 193 人、管理人员 7 人,自 1994 年 6 月全面投产以来,生产火柴 9 万件,销售收入 400 万元,实现利税 50 万元。原厂址进行资产再开发,建设 12 万平方米的住宅小区,组建了物业管理公司,它的资产由 1000 多万元升值到 1.1 亿元,预计年盈利 300 万元。这样,消灭了一个亏损企业,新生了两个盈利企业。

电光源公司位于京广大厦对面,主要生产白炽灯,不仅污染扰民,而且年年亏损。1994 年 6 月,该公司与外商签订协议,将公司迁到郊区的亏损企业北京荧光灯厂,腾出黄金宝地合资兴建商住用房,建筑面积 13 万平方米。同时,公司迁到荧光灯厂后,与瑞士法尔玛公司合资生产高技术产品——第四代高效节能荧光灯,年产将达 700 万支,产值 5 亿元,利税 1.8 亿元,1995 年可投产。这样不仅消灭了两个亏损企业,而且在高起点上发展了第二产业,城市也得到改造。

原亏损企业北京玻璃三厂,地处繁华的居民区,生产普通玻璃制品,因污染、扰民搬迁到大兴工业开发区,与美国威顿实业公司合资,采用 90 年代新技术,生产高中档包装瓶。过去 1 吨普通玻璃制品价值只有 1200 元,现为 8000 元。1994 年实现利税 567.01 万元。

原眼镜二厂地处市中心热闹地带,从 1984 年开始在市场竞争中开始走下坡路,1991 年亏损 120 万元,我们大胆提出将周围的“地下眼镜村”引入厂内,使无照经营的 374 户个体户成为合法经营者,建立眼镜专业批发市场。160 名职工全部安置在市场内从事新的工作,500 多个摊位吸引了国内外厂商到此经营,成为全国第二大眼镜集散地,1994 年营业额 1.7 亿元。国家多得了税收 935