

经营金钥匙丛书

MBO

实战操典

经典案例

企业竞争生存的优势源于制度的选择!

在国有企业、民营企业进入所有权和经营权分离的情况下，“自己的事情自己干”、“自己的钱自己经营”，这种激励性和约束性的制度，才能使经理层、员工同所有者一样“关心企业效益最大化”。

田晶 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



经营金钥匙丛书

MBO

实战操典

经典案例

企业竞争生存的优势源于制度的选择!

在国有企业、民营企业进入所有权和经营权分离的情况下，“自己的事情自己干”、“自己的钱自己经营”，这种激励性和约束性的制度，才能使经理层、员工同所有者一样“关心企业效益最大化”。

田晶 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

图书在版编目(CIP)数据

MB0 实战操典·经典案例/田晶编著. —北京: 机械工业出版社, 2004. 3

(经营金钥匙丛书)

ISBN 7-111-14087-7

I. M... II. 田... III. ①企业—股份制—案例②企业—收购—案例
IV. F27

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 015106 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 陈海娟 版式设计: 霍永明 责任校对: 王欣

封面设计: 鞠杨 责任印制: 施红

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004 年 5 月第 1 版·第 1 次印刷

1000mm × 1400mmB5 · 7 印张 · 2 插页 · 232 千字

0 001—4 000 册

定价: 22.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

序

在一个烈日炎炎的下午，一个卖香蕉的个体户站在摊位边，想的是：无论再晚，我都得等下一个买香蕉的人来，卖掉香蕉。而一个国有企业的员工坐在开着空调的机房里，想的是：快点到下班时间，我急等着回家。两个人的心态是如此的不同，是因为激励约束制度运用不同而已。

任何人都希望以最低的价格买到质量最好的产品。而现今得到成本最低、质量最好的产品的方式，就是经济全球一体化。中国的劳动力是最低廉的，在全球一体化的世界经济发展流动过程中，中国已逐渐成为世界加工工厂，这已是不可逆转的趋势。我国的公司企业如雨后春笋般涌现，同时又有大批公司企业销声匿迹，但总有一部分公司企业由于采取了先进的激励约束管理制度而得以生存并茁壮成长起来。

公司的组织形式使我们每一个人的利益得到实现。公司设立的目的，是如何把公司做大、经济效益最大化。而在所有权、经营权两权分立的体制下，如何能使经理层、员工做到像所有者一样“自己的事自己干”具有激励性、“自己的钱自己经营”具有约束性，健全的激励约束制度运用成为了一个必然。

随着政企分开的实现，国有企业的两权分离也就自动实现，国家作为所有者不可能直接经营企业，这时，如果不能建立有效的激励约束机制，不仅意味着经营者的行为和企业的行为受不到制约，而且意味着所有者缺位，所有权被放弃。长期下去，国有企业将在市场经济的竞争中被淘汰出局。

在民营企业的发展中，必然会遇到如何提高规模效益和能力效益的问题，这些问题不解决，它只会处在永远长不大的状态之中。而解决这些问题根本的出路就是实行两权分离的产权制度。在两权分离的条件下，如果不能有效地建立激励和约束机制，规模效益和能力效益根本上是不能实现的。这意味着无论国有企业还是两权分离的民营企业，既不能获得制度效益，也不能获得规模效益和能力效益。结果民营企业往往走回头路或被迫走回头路，缩小经营规模，实行自己经营或家族式经营，以便享受两权合一制度效益的好处。

但是，从激烈的市场竞争来看，一个企业的垄断地位是由其经营管理者及其群体的垄断性能力决定的，要在竞争中取胜或不被逐出竞争，企业经营管理者及其群体的能力必须高于整个市场的平均水平。并且，在市场竞争

中，这个能力必须水涨船高，并在这个过程中追求极限，以致形成不可动摇的垄断地位。正是这种不断的攀比性和无止境地追求最高，使得民营企业也不得不走两权分离的道路，以超越资本所有者的能力极限；同时，为了形成竞争优势也必须使企业具有规模优势，规模优势不仅可以形成垄断，而且可以多角化经营，避免市场竞争风险。而且从资本目的来说，资本对利益的追求总是具有无限性。在两权不分离时，激励和约束机制所形成的制度效益以资本所有者的能力为限，要想追求利益的无限增加，只有规模效益和能力效益才具有这种潜力。而要挖掘这种潜力必须先实行两权分离。据上分析不难看出，民营企业最终也必须走两权分离的道路，才能追求资本收益的无限增加。

所以，只有建立有效的激励和约束机制时，两权分离企业的规模效益和能力效益才会真正实现和迅速提高，也就是讲，只有建立有效的激励和约束机制，我国的国有企业、民营企业才会在经济全球一体化市场经济竞争中站住脚，使我国不仅是世界加工工厂，而且是世界的经营总公司。

在我国的企业改革实践中，无论国有企业还是民营企业，始终面临两权分离后如何构建激励和约束机制的问题。改革至今，所有者对经理层、员工的激励和约束机制的构建，我们尚未形成系统的理论和有效的方法。而本丛书所论述的经理层持股(包括经理层融资收购)、员工持股及股票期权的激励约束制度，不仅在理论上是逐渐成熟有效的激励约束机制，而且经理层、员工持股及股票期权制度也的确在实践中发挥了应有的激励和约束作用。

本丛书在经理层和员工持股方面进行了分别论述，认为经理层是一个独立的参与企业收益分配的主体，并与员工这个主体区分开来。这与其他同类书中将职工持股中包含经理层相比具有很大的积极意义。本丛书的理论、实务操作及案例将对广大的正在改制中公司企业具有实用性。本丛书系统、全面地总结介绍了经理层、员工持股及股票期权制度的理论、实务操作和现实案例等方面的现今研究、实践成果。

是为序，予以鼓励！



于北京工商大学

目 录

序

第 1 篇 经理层持股与收购	1
案例 1 武汉国资公司经理层持股模式	3
案例 2 绍兴百大经理层持股方案	3
案例 3 泰达股份的股权激励机制	3
案例 4 TCL 集团的经理层持股计划	6
案例 5 春兰集团的经理层持股制度改革	9
案例 6 友谊阿波罗的经理层持股计划	15
案例 7 海南华益有限公司实行经理层持股 + 期股激励计划	16
案例 8 鄂尔多斯的经理层持股计划	17
案例 9 辽宁盼盼集团的经理层收购	18
案例 10 哈尔滨中央商城集团经理层和员工融资收购改制	21
案例 11 四通公司经理层融资收购	24
案例 12 沈阳双喜压力锅公司经理层收购	35
案例 13 粤美的经理层融资收购	38
案例 14 宇通客车的经理层收购实现控股	40
案例 15 深圳方大分期付款实施经理层收购	42
案例 16 Metsec 公司的经理层收购	47
案例 17 Stone-Platt 工业公司经理层收购	51
案例 18 管理顾问收购所服务公司——Jacoa 公司案例	57
案例 19 高科技公司的艰难成长史——Trend 公司案例	60
案例 20 经理层收购不是万能的——March 公司案例	62
案例 21 失败的教训——John Collier 公司案例	64

第2篇 经理层股票期权 69

案例 22	吴忠仪表的“期权+期股+员工持股”模式	71
案例 23	亚泰集团经理层股票期权激励	84
案例 24	清华同方的股票期权制度	88
案例 25	贝岭股份有限公司股票期权激励	90
案例 26	四砂股份公司股票期权计划方案	93
案例 27	中原公司股票期权方案	96
案例 28	西部远航股份有限公司股票期权计划	98
案例 29	华美股份有限公司业绩股票激励计划	100
案例 30	三毛派神的股票增值权激励计划	104
案例 31	北京国企的股份期权模式	105
案例 32	2001 年诺基亚公司股票期权计划	117
案例 33	2000 年日立公司经理层股票期权计划	120
案例 34	1999 年可口可乐公司股票期权计划	122
案例 35	思科公司股票期权计划	124
案例 36	ASIAINFO 控股公司股票期权计划	129

第3篇 员工持股及股票期权 135

案例 37	中国第一家员工持股企业——金地集团案例	137
案例 38	浦东大众公司的员工持股计划	139
案例 39	莱英达保税贸易公司的员工控股计划	141
案例 40	工大科技集团总公司员工“储蓄—股票参与计划”	142
案例 41	康利生物制药有限责任公司“经理层、员工持股及股票期权计划”	144
案例 42	椰树集团的经理层和员工持股制度	148
案例 43	实达公司的员工持股	150
案例 44	联想集团的员工持股会	151
案例 45	海南金利有限责任公司的员工持股计划	154
案例 46	台湾大同股份有限公司的员工持股	155
案例 47	英国图立斯拉塞尔公司和约翰刘易斯公司的员工持股	166
案例 48	美国西北航空公司的员工持股计划	168
案例 49	HCL 公司的员工持股计划	173
案例 50	威尔顿公司的员工持股计划	178

第4篇 经理层、员工持股及股票期权

——塑造新的企业所有权文化	191
案例 51 星巴克咖啡公司的合伙人计划	193
案例 52 科技应用国际公司(SAIC)的激励机制	195
案例 53 完全食品公司的股票期权计划	198
案例 54 沃尔玛百货公司的激励机制	200
案例 55 杜邦公司的“股票计划”	204
案例 56 美国联合航空公司的员工持股计划	206
案例 57 美国 Braas 公司的“伙伴计划”	210
参考文献	212

第 1 篇

经理层持股与收购

案例1 武汉国资公司经理层持股模式

武汉式经理层持股是武汉国有资产经营公司(以下简称国资公司)对其所属的全资企业和控股企业的法定代表人的报酬实行年薪制管理的一项内容,即每年把企业法定代表人风险收入(由国资公司根据经营责任书及企业实际经营业绩核定)的70%转化为期股。具体办法是:国资公司用这一部分风险收入从二级市场上代企业法定代表人购入该企业股票,并代为托管,该年内股票不能上市流通,但法定代表人享有分红、增配股的权利。该年度购入的股票在第二年国资公司下达业绩核定书后的一个月内返还上年度风险收入总额的30%给企业的法定代表人,第三年同样返还30%。剩下10%累积留存。以后年度的期股累积与返还依次类推。对于已返还的股票,企业法定代表人享有完全的所有权。对每年累积留存的10%的股票,在企业法定代表人调动、解聘、退休或任期结束时,按审计结果返还。而对未完成指标或弄虚作假的也相应给予扣除股票期股等处罚。

案例2 绍兴百大经理层持股方案

绍兴百大为了将公司利益和个人利益紧密结合,增强经理层与企业休戚相关的使命感和责任感,从而有利于企业快速健康发展,公司董事会通过了《关于要求公司经理层持有本公司社会公众股的决定》,要求公司总经理、副总经理、财务负责人和董事会秘书等经理层必须持有一定数量的公司发行在外的社会公众股。若在规定的期限内未完成持股的要求,公司董事会将解除对其的聘任。这些经理层在任职期间内,股东账号被锁定,无法抛出其所持公司股票,只有在离职6个月后才能将其抛出。

案例3 泰达股份的股权激励机制

1999年9月,泰达股份正式推出了《激励机制实施细则》,这是我国A股上市公司实施股权激励措施的第一部“成文法”。

据《激励机制实施细则》规定,公司将企业业绩年增长15%作为最重要的考核指标之一。对此,泰达股份董事长刘惠文认为:之所以选定15%这一增长目标,是兼顾两头,一是考核指标能够达到,二是要经过艰苦努力才能达到。作为一个现代化的大企业,面对一个成熟的市场,能够长时间保持

15%，也是一个很不错的增长速度。根据《细则》，泰达股份将在每年年度财务报告公布后，根据年度业绩考核结果对有关人士实施奖罚。公司将提取年度净利润的2%，作为公司董事会成员、经理层以及有重大贡献的业务骨干的激励基金。基金只能用于为激励对象购买泰达股份的流通股票并做相应冻结；而处罚所形成的资金，则要求受罚人员以现金在6个月之内清偿。由公司监事会、财务顾问、法律顾问组成的激励管理委员会负责奖罚。这种奖罚方式，能够最大限度地保持激励管理委员会工作的独立性和成员的广泛性，从而可以保证奖罚的严肃、公正、公开。

对于泰达股份的这种股权激励机制是否与《公司法》有关回购条款相抵触，有关律师认为，公司奖励给个人的是奖金，而购买公司流通股票的行为属于个人性质，与现行法律不抵触。



案例评析

财政部最近明确规定，公司奖励经理层的支出，应当计入成本费用，不能作为利润分配处理。泰达股份的激励基金提取方法与该规定有所抵触，但其整个股权激励机制仍具有借鉴意义。

武汉国资、绍兴百大、天津泰达期股激励比较，三者相同之处在于：

(1) 设计的目的相同。这三种方式都是将经理层的经营业绩与其个人收入紧密结合起来，且致力于长期激励的薪酬体制。通过经理层的经营活动，促使公司不断发展，从而股票不断升值，企业家本身与股东同时获得股票增值的收益，有效地解决“内部人控制”问题。

(2) 股票来源基本相同。这三种方式都是通过购买流通股并锁定的方式，达到对经理层长期激励的目的。

不同之处在于：

1) 激励对象不同。武汉式股票期权主要激励对象为企业法定代表人。泰达股份的激励对象主要是公司董事会成员、经理层及有重大贡献的业务骨干。绍兴百大主要对公司的经理层进行激励。

2) 购买期股的资金来源不同。武汉式股票期权是将企业法定代表人的风险收入中的70%转换为期股。泰达股份是提取年度净利润的2%作为奖励基金，用于购买股票。而绍兴百大的经理层主要是自己出资在二级市场购买流通股。

3) 武汉式股票期权的期限结构(每年返还上年度风险收入总额30%的股票给法定代表人，两年结束)为逐渐返还给经理层，剩余的累积留存。已经

返还的股票,企业法定代表人有完全的所有权。也就是说法定代表人自己可以决定持有还是抛售。累积留存部分在法定代表人调动、解聘、退休或任期结束时按离任审计结果返还。而泰达股份与绍兴百大则规定经理层所购股票必须在离职6个月之后才能出售。

三种方式存在的一些问题和建议:从三种股权激励机制的实施办法可以看出,所购股票的价格将直接决定经理层的收益情况,所以如何确定股票购买价至关重要。所购股票价格应该是公司目前经营业绩的公正反映,注意剔除股价非正常波动的影响。如武汉式经理层股期按该企业年报公布后一个月的股票平均价格作为购买价格。之所以用年报公布后一个月的股票平均价格作为买价,主要是排除个别交易日股价非正常波动的影响。

从本质上来讲,这三种方式只能算是期股激励,而非真正国外实行的股票期权。因为这三种方式都是通过预先购买股票然后分期兑现的形式来达到长期激励的目的。而真正的股票期权赠予经理层的是一种期权,一种权利,而非实质资产。这两者有着本质的不同。股票期权的形式,经理层面临的市场风险要较期股小。因为如果企业股票由于市场原因而跌到低于授予时确定的价格,经理层可以放弃行使权利,不会有额外的损失。而期股激励的方式则不然,理论上讲,如果股市持续萎靡,股价一直低于购买价格,则经理层有被套牢的风险。

我国证券市场的有效性問題也是影响期股激励的一个重要因素。由于我国证券市场发展尚不成熟,股市操纵现象比较严重,股价经常出现非正常的波动,股价走势往往并不与公司经营业绩正相关。在这种情况下,就会使经理层持股的激励作用大打折扣。不过,随着我国证券市场的发展,人们投资意识增强,这一问题会逐步得到改善。

在实施股权激励的范围方面,我国股权激励的设计中往往把董事会成员也作为激励对象,包含在方案的设计中。在国外,除部分独立董事以外,董事会成员本身就是企业的所有者,往往持有大多数股权,不存在对董事会成员进行激励的问题。而我国董事会成员本身并不持有企业股权,仍然是受国有股权委托的代理人,只不过他们与经理层所处的代理层次不同而已。所以国有企业的董事会成员仍然需要股权的激励。

另外,在实施期股激励时要注意对企业经营业绩评价的科学性、公正性。如在武汉国资公司对控股公司的法定代表人确定风险收入时,应同时注意纵横两方面的比较。不仅应规定本企业内部的表现指标,还要与行业内的类似企业进行相关指标的比较,只有当考核指标(如盈利增长率、市场份额等指标)满足条款规定时,才能实施期股激励。

实施期股激励的方案设计中,还应该注意企业所处的行业特点等因素。针对发展迅速、风险与收益都较高的高科技企业与市场发展比较成熟的夕阳产业,在期股设计、业绩评定等方面应该有所不同。

综上所述,虽然这三种方式各有特点,但本质上都是一种期股激励。期股激励不同于西方国家实行的股票期权,可以说是一种具有中国特色的股权激励形式。总的说来,我国目前的股权激励尚处于一个探索的阶段,各种实现形式的作用与效果尚待实践检验。如何在现实国情下实现国有资产的增值保值,将企业所有者的利益与经理层的利益有机结合起来,建立有效的激励与约束机制,需要我们大胆探索,总结经验,不断创新。

案例4 TCL集团的经理层持股计划

一、经理层持股——MBO操作的前奏曲

1999年,四通的马O(经理层收购)以及联想的改制在全国闹得沸沸扬扬时,在3年前就已悄然着手进行股权改造的TCL正在惠州不声不响地注视着这一切,并秘而不宣地在胸中酝酿着一个大计划。

早在“十五大”召开之前,TCL就已大胆实践股权改革。虽然他们的所作所为比政策要超前,但已向国家权威机构打过招呼,现在的股权改革进展已经到了不是一个企业,或一个地方政府所能决定的阶段了。

事实上,TCL集团的股权改革力度非常巨大,惠州市政府的放权也相当慷慨,和四通、联想、美的等已公开的股权改制方案相比并不逊色。从各方断断续续了解到的TCL股权改制的轮廓是:从用于起家的5000元借款到1996年的数亿元资产全部划归惠州市政府所有,TCL创业者不得有任何异议,之后每年净资产增长10%以上的那部分则提成出来归总裁李东生等创业者所有,当然如果这个增长达不到10%,则经理层会受到相应的处罚。整个分配过程中没有现金,全是股权形式。

TCL的一位元老曾这样说:“改制是1996年才有的事,之前我们干活已很卖命。当内地企业的老板们都羡慕我们企业的体制有多么优化时,我总在想,在所有企业的产权都很明晰的发达国家,不是照样每天都有不少企业在破产吗?所以股权改革不是目的,而只是一种手段。”

但无论如何,当昔日的家电英雄今日纷纷告亏时,TCL总裁李东生却仍然稳稳地站在了行业的浪尖上:从没有发起过搏命般的价格战,年销售额从1996年的63.47亿元增长到2000年的205.3亿元,利润连年上升……在一

连串业绩的背后，成功的股权改革应当是其中至关重要的一个支撑力量。

二、经理层持股计划实施，经理层拥有新公司 25% 的股权

2002 年 4 月 16 日，“TCL 集团股份有限公司成立大会暨首届股东大会”悄悄地在 TCL 集团总部所在地惠州举行。至此，这项因其“绝密”被李东生冠以“阿波罗”代号的资产重组方案现身于世人眼前。

重组后的 TCL 集团由有限公司变身为股份公司，总股本近 16 亿元人民币，李东生担任董事长兼总裁，除此前已公布的南太、金山外，同时新增日本东芝、住友、Pentel 三家战略投资者，这五家现共计持有 TCL 股份 18.38%，惠州市政府所占股份由原来的 58% 减持为 40.97%，其他发起人则持股 15.65%，公司经理层拥有 25% 的股权，也就是 4 亿元。经理层持股全部以自然人持股的方式实现，这标志着 TCL 集团股份公司法人治理结构的完善，多元股权的治理体制从此真正建立起来，对公司长远发展非常重要。

1. 开明的政府——从绝对控股到相对控股

TCL 集团重组前，惠州市政府持股 58%，是绝对控股股东。而在新建的集团股份公司里，市政府持股比例下降到 40.97%，变成了相对控股的大股东。

自从惠州市政府率先在 TCL 集团实行授权经营方式试点以来，公司实际运作的成效是非常好的。过去政府给公司充分授权，建立在政府理解和支持的基础上，而现在公司完成了治理结构改革，今后就要在法律规范下进行运作，这将使公司的发展建立在更稳定可靠的基础之上；过去政府绝对控股，而现在则相对控股，这种变化将更有利于公司的稳健发展。

现在的 TCL 集团股份有限公司董事会董事由原来的 15 位变为 13 位，他们是：代表相对控股的惠州市政府的 1 名、代表五大新增战略投资者的 2 名、来自 TCL 经理层的 6 名、独立董事 4 名。另外，还成立了两个新机构，即管理委员会和咨询委员会。

2. 经理层的股权从何而来

新组建的 TCL 集团股份公司总股本（也就是净资产）达 16 亿元，其中公司经理层拥有 25% 的股权，也就是 4 亿元。经理层的股权从何而来呢？

TCL 经理层股权的来源，首先是 1997 年开始体制改革时，惠州市政府率先在 TCL 集团实行授权经营方式试点，惠州市政府基本上是用资产增值的指标考核 TCL 的经理层，超过增值目标的部分，经理层可以得到一定比例的奖励，其中部分购买了一定股权。由于 TCL 此后发展迅猛，在国有资产快速增值（除了每年获得分红 1 亿多元外，股份制改革时政府股权的价值据评估比 1996 年时增长了 2 倍）的基础上，经理层的股权也在增加。而经理层股权的

另一个来源，则是员工用认股权购买(近两年投入了1亿多元)的TCL股权。

TCL集团目前正在争取国内A股上市，目的一是筹集资金，加速TCL向世界级企业挺进的步伐，二是可利用产业重组兼并的形式加快TCL的企业成长。

三、统筹规划，TCL经理层持股按计划分步实施

在TCL企业内部，决策者已经明确提出在未来10年内要把TCL打造成一个世界级企业，年销售额实现1500亿元的宏伟发展规划。但根据TCL方面的数据，其2000年的销售收入为205亿元，2001年实现销售收入211亿元，TCL急需登天的阶梯。

没有实行股份制改造和政府“一股独大”是企业实现1500亿元宏伟发展规划的最大障碍。1996年以前，TCL还是百分之百的国有企业。TCL的决策者显然意识到过于单纯的股权结构会阻碍TCL的发展，于是在2001年上半年以签约的形式开始对员工所持股份进行回购。同时国有股减持的政策也于下半年出台，引进战略投资者的计划也正式启动，几家国际性公司已经走入了TCL的视野，它们需要进入并持有TCL的股份。

2002年1月15日，有消息披露香港金山工业公司旗下两个子公司：GP电池和奇胜工业公司各出资4926万元(共计9852万元)人民币，分别购买TCL3%(共计6%)的股份。出让方是TCL控股公司——当初为实现在香港上市而在香港设立的一个机构，全面负责香港业务的采购和资本运作等事项。2002年1月25日，南太在美国披露，以1200万美元的价格收购TCL集团6%的股份，出让方是TCL集团第一大股东惠州市投资控股公司，即惠州市政府。TCL的国有股第一次得以减持。至此，南太和金山两家共计持有TCL12%的股份。

四、经理层持股促进法人治理结构的完善和公司的发展

在此次股份制改造中，TCL引进了五大战略投资者——日本的东芝、住友，香港的金山、南太和Pentel，他们持有总股本的18.38%，所拥有价值2.9亿元的股权全部都是用现金购买的。TCL另外15.65%的股权来自于非经理层、非战略投资者的原有其他股东。图1-1为TCL集团的股权结构。这标志着TCL集团股份公司法人治理结构的完善，多元股权的治理体制从此真正建立起来，对公司长远发展非常重要。

国际性企业之间的合作是近年来的趋势和潮流，在未来的竞争中，企业资源整合能力特别是利用外部资源的能力将是其提升竞争力的非常关键的

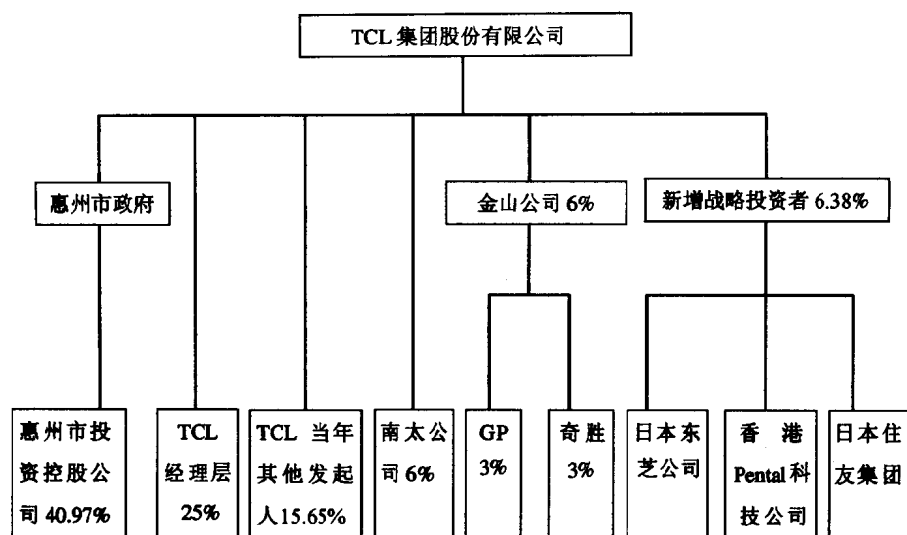


图 1-1 TCL 集团的股权结构

一个要素。五大战略投资者的进入，将促使 TCL 与它们之间加强互利的合作，迅速地提升 TCL 的国际竞争力。五大战略投资者在各自领域都很有建树，都是技术研发能力很强、与 TCL 互补性很强的国际性大公司。

TCL 集团在完成股份制改造后将进行一次大的产业重组，公司已制定了产业重组的战略规划，以后将逐步调整、理顺内部的产业。整个集团将划分为六个产业：多媒体电子、通信产品、信息产品、家电、电工和零部件，按六大产业架构进行整合发展。

案例 5 春兰集团的经理层持股制度改革

一、春兰(集团)简介

春兰(集团)公司是我国一家重点企业，现有员工 12 000 余人，是一家规模和业绩都十分好的企业。1985 年，泰州冷气机厂(春兰集团前身)是濒临亏损倒闭的小工厂，这时的工厂是个净资产和利润均为负数，工业总产值仅 2 000 万元的小型地方企业，经过 17 年的开拓，到 2002 年发展成为总营业额 180 亿人民币、总资产 120 亿、利税 15 亿的大集团，它的整体经济收益连续多年位居中国家用电器行业之首。

2 000 万和 180 亿之间的巨大数字差异以及以万为计算单位过渡到以亿