

企业国有产权管理案例系列丛书

国资新局

企业国有产权管理经典案例 ①

国务院国资委产权管理局◎编



中信出版社·CHINACITICPRESS

国资新局

企业国有产权管理经典案例①

国务院国资委产权管理局◎编



图书在版编目 (CIP) 数据

国资新局：企业国有产权管理经典案例 1 / 国务院国资委产权管理局编. —北京：中信出版社，2013. 6
ISBN 978-7-5086-3946-8

I. ①国… II. ①国… III. ①国有企业-企业产权-案例-中国 IV. ①F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 068279 号

国资新局——企业国有产权管理经典案例 1

编 者：国务院国资委产权管理局

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者：三河市西华印务有限公司

开 本：787mm × 1092mm 1/16

印 张：17

字 数：213 千字

版 次：2013 年 6 月第 1 版

印 次：2013 年 6 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-3946-8/F · 2893

定 价：42.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com

序

改革开放以来，国有企业改革作为中国经济体制改革的中心环节，不断深入推进。从最初的放权让利、承包经营到建立现代企业制度，其目的都是要推动国有企业真正成为独立的市场主体。

2002 年，党的十六大报告提出“建立中央政府和地方政府分别代表国家履行出资人职责，享有所有者权益，权利、义务和责任相统一，管资产和管人、管事相结合的国有资产管理体制”。2003 年，国务院国资委成立，中国的国有资产管理体制按照政企分开、政资分开、所有权与经营权分离，权利、义务和责任相统一，管资产和管人、管事相结合的原则开始了新的探索。

2003 年，党的十六届三中全会《关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》进一步明确提出“产权是所有制的核心和主要内容”，要建立“归属清晰、权责明确、保护严格、流转顺畅”的现代产权制度。国有企业改革以产权制度变革与创新为基础取得新突破。

十年来，中国国有企业改革在与市场经济相结合的道路上不断探索创新。在此过程中，企业国有产权管理系统按照现代产权制度要求，牢牢把握出资人职责定位，坚持市场化改革方向，努力做到不缺位、不越位、不错位，先后出台了 5 个国资委令和 40 多个规范性文件，在产权制度建设、产权监管工作和产权管理体系建设等方面取得了明显成效。通过持续探索，不断深化，坚持从源头上惩治和预防腐败，产权转让由过程不公开向进场阳光交易转变；

强化产权保护，资产评估理顺了经济行为与备案管理的逻辑关系，评估方法由单一向综合转变；完成股权分置改革，上市公司国有股权流转由以净资产值为定价基础向市场定价转变；境外国有产权监管翻开新的篇章，从无章可循向统一规范转变；明确责任边界，产权登记由政府行政确权向国家出资企业出资关系管理转变。由此，初步形成了具有中国特色、符合社会主义市场经济发展要求的现代产权管理体系，为国资监管工作夯实了基础。

十年艰辛改革，既体现在形成了一套较为完善的监管制度、建立了行之有效的管理体系上，更体现在国有企业改革发展的总体成就和层出不穷的产权管理精彩案例中。为了真实反映企业国有产权与市场机制结合的历史进程，我们遴选了十个企业国有产权改革案例，分别从资产评估、改制上市、进场交易、并购重组和国际化经营等方面介绍了国有企业和产权交易机构的做法与经验。今后，我们还将继续选择典型案例汇编成书。希望这些案例能增进读者对中国国有企业市场化改革进程的理解与支持，并为从事这方面工作的同志提供借鉴和参考。

国务院国资委副主任、党委委员

黄丹华

前言

近十年来，我国企业国有产权管理改革按照建立“归属清晰、权责明确、保护严格、流转顺畅”的现代产权制度要求，深入探索，积极推进，在企业国有产权管理制度建设和监管工作上取得了明显成效，逐步形成了独具特色的企业国有产权管理体系。

一是发挥“基础性、枢纽性、战略性”的工作效用。实践证明，产权管理贯穿于国有企业改革发展的全过程，已经成为促进国有企业良性发展的基础性、枢纽性、战略性工作。基础性，是指产权是国资委和国有企业行权履职的制度边界，是管人、管事、管资产的出发点和落脚点。国有企业改革发展事项中涉及的改制重组、业绩考核、薪酬分配、财务管理、人事改革等各项工作都要在产权边界内展开。枢纽性，是指产权的形成、运营、流转涉及国资监管的各个方面，产权管理是国有企业改革发展的必经之路、必解之题、必办之事，企业改制重组离不开产权登记、资产评估、产权转让等产权管理操作，每项改革目标的最终实现都要落实到产权管理事项中。战略性，是指产权管理是所有制的核心，事关国有企业资源的优化配置和国有经济布局的结构调整，事关公司制股份制改造目标的实现，事关国有企业经营机制和发展方式的转变，事关各类投资者利益的平等保护和资本市场的健康发展，事关坚持“两个毫不动摇”的社会主义市场经济体制的实现，事关社会的廉洁、和谐与稳定，是党、政府、社会和市场高度关注的对象。

二是遵循“依法合规、市场机制”的工作理念。“依法合规、市场机制”是国资委在指导国有企业产权管理工作实践中逐步形成、被国有企业广泛接受、并被实践证明为正确有效的工作理念，是做好产权管理工作的关键。“依法合规”是产权管理工作健康发展的基本要求。产权管理涉及多方权益，是国资监管、国企改革的一道关口，必须严格依照法律、行政法规和企业章程，不断建立健全各项产权管理制度，认真履行相关职责，形成完善、严密、可操作的制度体系。没有规矩不办事，先立规矩后办事，切实做到依法合规运作，不断提升产权管理工作水平。“市场机制”是指产权管理工作要不断适应市场的变化，要遵循市场规律来制定制度和组织操作。按照“政企分开、政资分开”的要求，着力做好产权的动态管理，让国有产权在市场中形成、运营和流转，通过市场来发现交易主体、交易价格，充分利用产权市场、股票市场和债券市场来调整结构、优化布局，有效提高产权配置的效率 and 效益。

三是把握“推动流转、防止流失、优化配置、提升价值”的工作定位。准确的定位是开展好产权管理工作的前提。我们把推动流转作为产权管理工作的核心，通过提高市场化运作比重，拓宽流转渠道，真正让市场发挥资源配置的基础性作用，推动国有产权在更大范围内有序流转，让国有产权在流转中体现真实价值。我们把防止流失作为产权管理工作的基本要求，对任何可能发生流失的行为采取“零容忍”政策，对可能出现新的、更加隐蔽的流失风险点，及时制定应对之策，确保流转而不流失。我们把优化配置作为产权管理工作的主攻方向，紧紧围绕国有经济布局结构调整和产业转型升级，充分利用多种产权配置方式，推动国有产权在不同企业、不同行业、不同区域乃至不同所有制之间实现优化配置。我们把提升价值作为产权管理工作的出发点和落脚点，通过防止流失来保护产权价值，通过市场化流转来发现产权价值，通过优化配置来激活产权价值。

四是坚持“制度化、程序化、信息化、规范化”的工作方法。在长期实

践中探索形成的制度化、程序化、信息化和规范化的产权管理工作方法，是产权管理工作得以顺利开展并不断取得新成绩的基本保障。随着国有企业改革的进一步深化，企业产权结构日趋多元化，各类投资主体之间产权的流转和融合大量增加，在企业产权转让、上市公司资本运作等重大产权管理事项中，涉及的不同利益主体越来越复杂，产权管理面临着更多的约束和风险，工作压力也越来越大。适应这些新情况、新挑战，我们坚持把制度化作为做好产权管理工作的重要基础，把程序化作为做好产权管理工作的基本保障，把信息化作为做好产权管理工作的重要手段，把规范化作为做好产权管理工作的内在要求，做到“产权管理制度化，制度执行程序化，程序操作信息化、系统运作规范化”，形成了分工科学、权责明确、运作高效、监管有力的产权管理工作方法。

五是完善产权管理工作体系。建立制度完善、系统完备、执行有力、监管有效的产权管理工作体系是提升监管水平的重要内容，也是不断努力的方向。第一，不断完善产权管理制度。一方面，我们根据国资监管和国企改革发展工作需要，及时研究出台相关制度，制定了《企业国有产权转让管理暂行办法》（国务院国资委 财政部令第3号）、《企业国有资产评估管理暂行办法》（国务院国资委令第12号）、《国有股东转让所持上市公司股份管理暂行办法》（国务院国资委 中国证监会令第19号）、《中央企业境外国有产权管理暂行办法》（国务院国资委令第27号）和《国家出资企业产权登记管理暂行办法》（国务院国资委令第29号）五个部门规章，参与推进了《中华人民共和国企业国有资产法》出台；另一方面，我们对已出台的制度不断进行梳理、完善，进一步研究制定工作指引，将制度细化，提高其可操作性和透明度。第二，加强产权管理机构 and 队伍建设。我们高度重视产权管理机构和队伍建设，不断理顺产权管理职能，推动形成统一行使产权管理职责的部门；充实编制和岗位，建设一支与工作要求相适应的人员队伍，从人员数量和质量上保证产权管理工作的顺利高效开展。第三，推进产权管理信息化建设。

我们注重信息化在产权管理工作的运用，先后开发应用了企业国有产权交易信息监测系统、上市公司国有股权管理信息系统、产权登记管理信息系统、资产评估管理信息系统、中央企业发债管理信息系统，不断提高监管的效率和效益。第四，加强对产权管理特别是产权转让的联合检查。我们不断完善联合财政、发改委、监察、工商、证监等六部门对产权转让的联合检查机制，坚持对产权交易机构的联合评审制度，并探索建立企业国有产权管理工作综合检查评价机制，为产权管理工作提供科学导向和行权履职动力，切实发挥好产权管理在企业改革发展中的重要作用。

六是发挥产权管理的四个作用。实践证明，产权登记在为企业明确管理权责边界，提供布局结构调整决策依据方面发挥了基础作用；资产评估在为产权流转提供公允价值尺度，防止国有资产流失方面发挥了门槛作用；股票市场、产权市场、债券市场作为企业国有产权市场化流转平台，为企业采取多种方式增强资本运作能力、加快重组整合、推进改革发展发挥了平台作用；无偿划转、协议转让、资产置换等内部流转手段在促进国有资产在国资体系内合理配置发挥了整合作用。通过上述四个作用的有效发挥，产权管理为国有企业调结构、转方式、优化产权配置提供了保障。

回顾十年，企业国有产权管理体系在实践中取得了丰硕成果，得到社会各界的广泛认同和肯定，为国企改革、国资监管事业的顺利开展奠定了基础，并涌现出了一大批经典案例。本书精选了其中十个具有代表性的经典案例。《“雪津神话”揭秘》记录了雪津啤酒国有股权通过进场交易，“卖个好价钱，找个好伙伴”的故事；《阳光下的精彩》记录了北京奥运会开幕式用缶进入产权市场阳光交易，实现6500%溢价率的故事；《产业孵化的金凤凰》记录了华润集团借助孵化投资模式进行产业整合，实现多元化发展的故事；《主辅相济 比翼齐飞》和《分业改造 逐浪优强》分别记录了中国电信和中国海油分板块改制上市的故事；《双剑合璧 强者更强》记录了中交集团强强联合、整体上市的故事；《综合性水利工程滚动发展之径》记录了三峡发电资产边建

设、边评估、边上市的故事；《好雨知时节》记录了国电集团通过多渠道融资助推企业发展的故事；《优化产权配置引发能量“聚变”》记录了国机集团以产权管理为抓手整合汽车板块，实现企业竞争力大幅提升的故事；《一个好汉三个帮》记录了中联重科携手私募股权投资机构开展跨国并购，成功“走出去”的故事。我们希望通过记叙和评述这些案例，还原一段历史，真实反映国有企业在 21 世纪的发展中取得的来之不易的成绩，客观记录国有企业在改革过程中做强做优的艰辛历程，让更多人了解国企改革历程。

“十二五”是全面建成小康社会的关键时期，是深化改革开放、加快转变经济发展方式的攻坚时期。国有企业改革发展面临一系列新情况、新要求、新挑战。国有资产总量越来越大，国有经济布局和结构调整的步伐越来越快，国有企业深化改革、改制重组的力度越来越大，产权结构越来越复杂，产权区域分布越来越广泛，产权流转速度越来越频繁，对企业国有产权管理提出了新的更高要求。产权管理工作人员肩负的责任重大，任务艰巨，使命光荣，需不断学习交流好的经验和做法，继续完善企业国有产权管理体系，全面加强企业国有产权管理工作，为实现国资监管上新水平、国企发展上新台阶做出积极贡献！

国务院国资委产权管理局

目录

序 / IX

前言 / XI

1 “雪津神话”揭秘 ——雪津啤酒国有股权进场转让案例

净资产评估值只有 6.18 亿元人民币的雪津啤酒，通过产权市场平台，面向全球征集意向受让方，通过两轮密封竞价，采取要约捆绑竞价的转让方式，卖出了 58.86 亿元人民币的高价，创造了当时中国啤酒业并购金额最大的一宗收购案。

001

2 阳光下的精彩 ——奥运缶进场公开竞价交易案例

通过创新性地采用传统现场拍卖与网络竞价相结合的方式，北京产权交易所成功复制了企业国有产权进场交易制度的经验，实现了奥运缶的保值增值。这是国家大型集会资产首次进入中国产权市场进行公开处置，也为“三公资产”的阳光交易提供了经典示范。

029

3

产业孵化的金凤凰

—— 华润集团孵化注资案例

在既无国家特殊政策，又无垄断优势的情况下，华润集团以“孵化注资”等独特的资本运营方式整合产业，在 20 多年的时间里，从一家贸易代理商成长为一家横跨七个行业的世界 500 强企业。

049

4

主辅相济 比翼齐飞

—— 中国电信分板块改制上市案例

作为中国电信行业历次改革的母体，中国电信通过主辅分离，主业资产分三步实现整体上市；辅业资产则依靠“两重两非一不留”的战略举措，通过中通服上市、酒店资产借壳上市和低效资产市场化处置等方式，化腐朽为神奇，探索出一条独特的国企产权制度改革之路。

069

5

分业改造 逐浪优强

—— 中国海油分板块改制上市案例

中国海油通过实施“整体设计、分步实施”的改制上市战略，逐步实现了石油勘探开发板块、专业服务板块及化学板块等集团资产的分板块上市，成功走出了一条分板块、分阶段上市的产权优化配置之路。

097

6

双剑合璧 强者更强**——中交集团强强联合、整体上市案例**

由中港集团和路桥集团合并组建的中交集团，通过强强联合、整体上市成功跻身国际顶尖建筑企业之列，中交集团以产权结构调整为基础的深层次整合是大型中央企业重组改制、完善公司治理、实现产权多元化的重大突破，为中央企业利用国内外资本市场提供了成功样板。

127

7

综合性水利工程滚动发展之径**——三峡发电资产边建、边评、边上市案例**

三峡工程耗资巨大，除了政府财政、贷款和发债等融资方式外，还通过边建设、边投产、边评估、边注入上市公司的方式，最终成功实现了三峡工程“资产与资本”之间的形态转换，为我国大型基础设施项目建设运营与资本市场有机结合做出了有益探索。

147

8

好雨知时节**——中国国电多渠道融资案例**

自2002年成立以来，中国国电审时度势，适时抓住政策和市场赋予的机遇，多渠道、市场化筹集发展资金，有力助推企业实现跨越式发展，增强了中国国电的可持续发展能力。中国国电9年来的多渠道融资之路，实际上是市场化进程中国有企业投融资变革的一个缩影。

175

9

优化产权配置引发能量“聚变”

——国机集团重组发展汽车板块案例

国机集团以产权结构重构为基础，整合 6 家弱小企业成立中汽国际，并在短短 5 年时间内发展成为 1 家特色鲜明、主业突出、业务多元、体制健全、管理有序、团队有力、文化健康、品牌优良、拥有核心竞争力和发展潜力的综合性新型高新技术企业。

207

10

一个好汉三个帮

——中联重科携手 PE 开展跨国并购案例

中联重科借助弘毅投资、曼达林基金和高盛等三家机构的力量，成功实现对意大利机械制造商 CIFA 的全资收购。得益于三家机构的丰富国际并购经验，中联重科以小博大，一跃成为全球最大的混凝土机械制造企业，在其国际化道路上迈出了非常关键的一步。

229

后记 / 252

1

“雪津神话”揭秘

——雪津啤酒国有股权进场转让案例

2005年8月，福建省莆田市出让雪津啤酒公司股权，在福建省产权交易中心挂牌转让。净资产评估值只有6.18亿元人民币的雪津啤酒，通过产权市场平台，面向全球征集意向受让方，通过两轮封闭式竞价，采取要约捆绑竞价的转让方式，卖出了58.86亿元人民币的高价，溢价率接近1000%。更重要的是，产权市场为之找到的最终受让方是世界啤酒行业前五大巨头之一，雪津啤酒国有产权转让采用了多项竞价创新方式，引起国内学术界、企业界及世界著名媒体的高度关注与评论。英国路透社和《金融时报》、美国《华尔街日报》和《纽约时报》等先后从不同角度进行报道，中国产权市场一时成为世界资本市场的热门话题。

2006年1月23日，比利时英博啤酒集团（以下简称英博）在总部鲁汶宣布，该集团以58.86亿元人民币的价格取得中国福建雪津啤酒有限公司（以下简称雪津啤酒）的全部控股权。英博收购雪津啤酒，创造了当时中国啤酒业并购金额最大的一宗收购案。英博首席执行官卡罗斯·布里托（Carlos Brito）表示：“此次交易是英博在中国战略中的重要步骤，将提高我们在中国东南部的领先优势，并扩大我们的市场覆盖范围。”当天，英博股价收盘报38.90欧元，在大盘下跌的背景下逆势上扬。

