

"九五" 国家重点图书

鲤鱼跃龙门

——中国企业改革备忘录

张承耀 / 编著

大改组中的国有经济丛书



经济科学出版社

“九五”国家重点图书

大改组中的国有经济丛书

鲤鱼跃龙门

——中国企业改革备忘录

张承耀 编著

经济科学出版社

“九五”国家重点图书

·大改组中的国有经济丛书

鲤鱼跃龙门

——中国企业改革备忘录

张承耀 编著



经济科学出版社

责任编辑：杜 鹏

责任校对：徐领弟

版式设计：周国强

技术编辑：王世伟

鲤鱼跃龙门

——中国企业改革备忘录

张承耀 编著

社址：北京海淀区万泉河路 66 号 邮编：100086

出版部电话：62630591 发行部电话：62568485

网址：[www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件：[esp@public2. east. net. cn](mailto:esp@public2.east.net.cn)

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

（版权所有 翻印必究）

北京博诚印刷厂印刷

河北三佳企业集团装订厂装订

850×1168 毫米 32 开 9 印张 210000 字

1999 年 11 月第一版 1999 年 11 月第一次印刷

印数：0001—5000 册

ISBN 7-5058-1865-1/F·1331 定价：18.80 元

（图书出现印装问题，本社负责调换）

编者的话

中国的国有企业在市场化进程中，面临着巨大的压力、严峻的挑战和激烈的竞争。国有企业如何适应市场经济，如何在竞争中发展壮大，一系列问题接踵而来，许多问题急需解决：

- 国有企业的现状以及面临的问题和困难；
- 国有企业的产权制度及其改革方向；
- 国有企业与政府的关系和“政企分离”；
- 如何提高国有资本质量，增强国有资本活力；
- 国有企业的重组与经济结构的调整；
- 国有企业的资产负债结构、形成高负债率的原因，以及降低负债率的途径；
- 国有企业与商业银行的关系及其变化，主银行制度对国有企业的作用；
- 国有企业与资本市场的关系，国有企业如何进行资本经营，实行产权重组，优化资

本结构；

——国有企业的破产、收购和兼并；

——国有企业的股份制改革，建立现代企业制度的困难和问题；

——国有中小企业出路何在；

——国有企业富余职工的分流和再就业；

——国有企业改革与建立社会保障制度；

——国有企业发展的外部社会经济环境；

——国有企业的内部管理；

.....

面对国有企业的困境，在党的十五大报告中，江泽民同志明确指出，深化国有企业改革，是重要而艰巨的任务。要坚定信心，勇于探索，大胆实践，……开创国有企业改革和发展的新局面。

改革国有企业，使其适应市场经济的运作，关系到经济体制改革的成败，是全国人民共同关注的问题。为此，我们推出“大改组中的国有经济”丛书，并修订、调整原已出版过的部分选题，力求研究深化国有企业改革中的难点和热点问题，探索建立现代企业制度的对策和具体运作措施。

我们希望，本套丛书的出版能对国有企业的改革有所裨益。

丛书编者

一九九九年六月

前 言

中国的企业改革经历了三个大的阶段。

从 1978 年到 1991 年为第一阶段，其特征是在国家对企业资产所有权保持不变的条件下，给企业放权让利，包括后来的“拨改贷”、“承包制”等等，其理论基础是所谓的“两权分离”，即“所有权与经营权相分离”。

从 1992 年到 1997 年为第二阶段，其特征是正面突破企业财产权问题，通过建立现代企业制度试点，使企业成为市场经济的主体，其理论基础是“出资者的出资权与法人财产权相分离”，这是一种新的“两权分离”。

第三阶段以 1997 年党的十五大为开始，其特征是结束了建立现代企业制度的试点过程，较大规模地推进股份制与股份合作制，通过资产重组，构造有活力的企业，其理论基础是公有制经济可以在混合所有制经济中得到充

分的发展。

与此同时,在经济学研究方面,案例研究受到了学术界的普遍重视,天则经济研究所、原国家国有资产管理局科研所以及政府有关部门曾分别在北京、上海、深圳等地召开过一些案例研讨会,我有幸参加,获益匪浅,并被邀请担任了主评人,对“北旅事件”、“三茂铁路”、“赛格集团”等案例进行了评论。另外,对于近年来国内出现的某些“现象”、“事件”、“模式”等,我也比较感兴趣,平时注意尽量收集起来。

从1994年到1996年,我应邀担任了《经济学消息报》“企业参考”专版主编,在所开设的“建立现代企业制度疑难探讨”、“显微镜”等栏目中,隐名发表了一些企业改革案例文章;从1996年到1997年,我又应邀在《上海证券报》上开设了“鲤鱼跃龙门——中国企业改革备忘录”的专栏,又陆续地介绍了一些企业改革的案例。本书就是以这些案例文章为基础编写而成的。这次再版,又增加了卧龙公司、上市公司、资产重组、北控—燕京模式、东药VC、北京西客站等内容。

在结构上,全书分为10章,第一章涉及一些企业制度的基本问题;第二章反映国家作为股东遇到哪些问题;第三章介绍国有控股公司试点的有关情况,这部分则主要是一项课题的结果;第四章为大企业改制;第五章为中小企

业改制；第六章是改革中遇到的某些障碍与困难；第七章走向世界资本市场；第八章资金与产权产易；第九章经营者问题与职工持股；第十章为企业间关系。

文章主要是介绍情况，也有一些评论，但总的来说是一些“半成品”，可供读者自行加工；经验与教训也由读者各取所需。

在汇编过程中感到比较困难的问题是，由于许多现象具有多重属性，所以很难把各个案例进行科学的分章，因此，章节的设置不是非常严格的。这将给读者带来一些麻烦。此外，由于每篇完成的时间有所差别，所以，读起来可能会感到有些混乱，这时请读者稍微注意一下最后的刊出情况一览表。

另外，虽然各部分都尽量注明了资料的出处，但难免有所不周或遗漏，在此，特向各位原作者表示深深的谢意。

张承耀

1999年6月

Li Yu Yue Long Men

"九五"国家重点图书

大改组中的国有经济丛书

大改组中的国有经济丛书

DAGAIZUOZHONGDE GUOYOU JINGJICONGSHU

**国有资本
质量透视与战略重组**

**国有控股公司
理论与实践**

**金融市场
与国有企业改革**

**国有中小企业
“豆包论”**

**走出债务
困境的抉择**

**托管的
理论与实务**

**企业改革中
的社会保障制度**

鲤鱼跃龙门

—— 中国企业改革备忘录

目 录

绪论：观念上的三大突破与操作上的三大障碍/1

第一章 走向现代企业制度/11

这一章主要涉及建立现代企业制度的一些基本问题。比如，股份公司运用的行业、企业名称、有限公司股东限制、国有股东的特殊性问题，等等

一、股份公司巡礼：还有什么行业是空白/11

二、企业名称：一个无比重要的问题/14

三、张老三我问你：你的字号在哪里/16

四、环形持股：还一人公司的本来面目/19

五、委托问题：我国国有企业改革的关键/22

第二章 国家股权的形式/27

国有企业改革的根本在于国家股东的性质，本章案例说明了国有股东的混乱，同是国家股可能有多人代表，国家股向国有法人股转化成为趋势。另外，中央与地方的关系也是一大难题。是否承认地方所有，必须予以突破

- 一、国家股权：八仙过海各显其名/27
- 二、非一致表决：一个解决国家股的出路/31
- 三、国有法人股：冲破“唯成分论”的思想牢笼/33
- 四、股东法人化：武汉国资公司的可喜尝试/37
- 五、三茂模式：是分级管理还是分级所有/40

第三章 国有控股公司/45

改革进程中，人们似乎形成了一种思维定式：在国家与企业之间一定有一中介机构，国有控股公司成为试点。但是全行业控股公司本身并不正确。与企业集团重要性相比，地方控股公司倒是不错

- 一、从“婆婆”到“老板”：国有控股公司试点情况/45
- 二、步履艰难：控股公司试点遇到的问题/50
- 三、全行业控股公司：欲速则危险/55
- 四、控股公司与企业集团：是“父子”还是“兄弟”/63
- 五、后来居上：“北京控股”香港筹资的启示/69

第四章 大企业改制/75

本章介绍了若干大企业改制的情况。马钢模式具有典型意义，北控—燕京模式的操作水平就更高一些了。实际上，这种两代、三代企业同为上市公司的情况会越来越多

- 一、马钢模式：自我持股利弊谈/75
- 二、赛格系列：中国企业集团的范例/79
- 三、渤海化工：锲而不舍，永远超前/87
- 四、一汽集团：发挥群体优势/92
- 五、市场无情：鞍钢的希望在于深化改革/98
- 六、北控—燕京模式：母子双上市的微积分技巧/105

第五章 中小企业改制/115

中小企业也是改制的重点，从方向上看，将国有小型企业改造成职工持股或经营者持股的模式是可行的。大企业也要通过裂变过程分解成一个个小企业。因此，不能认为大永远是大

- 一、贵州醇模式：企业成功三要素/115
- 二、裂变过程：对交易费用理论的再探讨/120
- 三、四川天歌：山窝里飞出个金凤凰/124
- 四、“流动”治“流失”
——记临朐县企业拍卖的经验/129
- 五、路就在脚下：四川“成工液”产权重组案例/133

第六章 障碍与困难/138

本章列举了建立现代企业制度的种种困难。这些困难主要来自政府部门，因此，国有企业改革的本质是国有资产管理体制的改革

一、构造股权：建立现代企业制度的第一大难题/138

二、长寿化工厂：官员决策失误怎么办/142

三、渤啤破产案例：其他企业的镜子/145

四、景德镇瓷厂：如此“私奔”为哪般/147

五、南宁铁路公司：是“怪胎”还是“模特”/151

六、北京西客站：90年代“胡子工程”的代表作/155

第七章 走向世界资本市场/164

走向国际市场既有成功的经验，更有失败的教训。东北制药 VC 案例则说明，经验与教训可能是共同存在于一体，胜利的另一面是问题

一、把老大卖给老二：且看四通如何“造壳”/164

二、注资套现：中信泰富的“吸水管”功能/167

三、北旅事件：廉价转让的政策思考/169

四、仕奇现象：什么是民族工业/172

五、出售国有资产：究竟想达到什么目的/180

六、游击队打败正规军：东北制药 VC 项目案例分析/188

第八章 资金问题与产权交易/202

资产运营或资本运营是热门话题，与产品的生产经

营相比，资产运营并不是都重复发生的。上市公司资产重组把这种操作演绎到极端的地步

- 一、借梯上楼：若干筹资新渠道/202
- 二、赊销按揭：买方信贷的新发展/205
- 三、引进外资：这笔贷款该谁还/207
- 四、“深投”转“平安”：国有股流通的良好开端/209
- 五、产权交易：风风火火的市场/212
- 六、单人舞、双人舞、三人舞：上市公司资产重组评析/215

第九章 人力资本问题/227

人力资本被分化成经营者与职工两个层次。在这里特别研究了经营者的情况。卧龙集团是经营者持大股的典型

- 一、59岁现象：关于经营者年龄的规定/227
- 二、争当企业家：请先到亏损企业去/230
- 三、零董事现象：如何激励经营者/234
- 四、商丘肉联厂：“职工当家做主”是一句空话吗/236
- 五、职工持股会：千呼万唤不出来/239
- 六、经营者持大股东：浙江卧龙集团经营者持股案例研究/242

第十章 企业间关系/252

企业间关系包括生产经营关系与资本关系。这里只是一些生产经营关系的例子。除了委托、代理制、连锁经营之外，品牌经营也值得关注

- 一、公司+农户：现代工农联盟一幕/252

6 鲤鱼跃龙门

二、天年模式：影子企业的奥秘/255

三、恒源祥现象：代理制与利益分享/258

四、富佳现象：连锁店为何挣脱“锁链”/260

五、无形资产：市场经济的“点石成金术”/263

部分已刊出文章情况一览表/266

后记/270