

国资委直属机关2013年度优秀论文（调研报告）汇编

国资纵横



国资委青年理论学习研究会
国资委直属机关团委

编



化学工业出版社



国资委直属机关2013年度优秀论文（调研报告）汇编

国资纵横



国资委青年理论学习研究会
国资委直属机关团委 编



化学工业出版社



化学工业出版社

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

国资纵横 读书·实践·成才/国资委青年理论学习研究会,
国资委直属机关团委编. —北京: 化学工业出版社, 2014.5
ISBN 978-7-122-20256-7

I. ①国… II. ①国… ②国… III. ①国有资产管理-研究-
中国 IV. ①F123.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 066374 号

责任编辑: 于 卉 王 可
责任校对: 宋 夏

装帧设计: 张 辉

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)
印 装: 三河市延风印装厂
787mm×1092mm 1/16 印张 11 $\frac{3}{4}$ 字数 233 千字 2014 年 6 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899
网 址: <http://www.cip.com.cn>
凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 41.00 元

版权所有 违者必究

编辑委员会名单

主 任：黄丹华

副 主 任：周渝波 曾 坚

编 委：李 伟 楚序平 刘玉岐

廖家生 赵世堂 赵红严

卜玉龙 吕秋菊

编写组成员：周巧凌 蒋 怡 成 锐

王 超 金玉洁

序 言

国资委青年理论学习研究会、直属机关团委已连续第九年开展直属机关优秀论文（调研报告）评选活动。九年来，活动紧紧围绕委中心工作，聚焦国资监管和国企改革发展重点难点问题，大力倡导勤于思考、刻苦钻研的良好学风，在营造机关学习氛围、提高青年业务水平和理论素养、帮助青年成长发展等方面发挥了积极作用。

2013年，《国资纵横》共收录优秀论文（调研报告）48篇，内容涉及企业国有资产法及总法律顾问制度、国有产权管理、企业转型发展路径研究、央企法治反腐等方方面面的重点工作。纵览这些文章，每篇都有独特的视角和闪光点，对学习把握科学发展规律、经济运行规律、行业发展规律、企业发展规律等问题进行了深入思考，对当前形势下深入推进国资国企改革积极建言献策，充分反映出我委广大青年干部勤于思考、善于总结的良好作风。

希望直属机关广大青年同志继续踊跃参加这项活动，把我们的激情和智慧凝结在《国资纵横》的字里行间，不断提高自身的理论知识和业务水平，为全面深化国资国企改革、实现中华民族伟大复兴中国梦贡献青春和智慧！

国资委青年理论学习研究会
国资委直属机关团委
2014年4月

目 录

一等奖

中央企业跨国并购现状及对策研究

产权局 张小峰

3

中央企业境外矿产资源开发情况调研报告

收益局 付 强

12

国有企业投资内部控制的问题与改进

监事会 沈成然

22

中央企业应收账款证券化问题浅析

评价局 张 路

33

关于修改《企业国有资产法》第十一条第二款有关情况的调研报告

法规局 朱 凯 周艺燕

39

二等奖

我国上市公司退市制度研究

产权局 余路遥

47

股票市场的非理性与产权管理

产权局 王 靓

55

对标世界一流企业 完善中央企业总法律顾问制度的几点思考

法规局 周巧凌 王 超

62

华为、三星发展模式对电子信息行业中央企业发展的启示

规划局 胡武婕

67

中央企业优化产业链和价值链布局的研究

研究局 凌 达

75

中央企业“规模—工资效应”实证研究

分配局 李 鹏	81
在企业国有产权管理中坚持群众路线	
产权局 孟华强 胡 坡	89
新形势下毛泽东宣传思想的现实指导意义	
宣传局 白颢珩	97
澳大利亚投资环境考察与建议	
产权局 马 锋	103
浅析转型期企业共青团工作的几点思考	
机关党委 成 锐	112

三等奖

国有固定资产证券化的若干思考	
产权局 张 奎	117
2012 年度央企控股上市公司资本运作情况分析报告	
产权局 王典娜	122
浅析厦门 PX 事件中的公共沟通	
宣传局 刘 捷	131
中央企业法治反腐模式研究	
研究局 宋广奇	136
从计划到市场、从生产到服务	
钢铁协会 臧若愚	141
西方国家对国有企业的管理模式与启示	
物资离退局 常伟峰	151
地方国有企业发展现状及问题初探	
产权局 胡 坡	157
关于做好新时期离退休老同志服务工作的调研与思考	
轻工离退局 杜永茂	165
多重视角下的中国人口老龄化问题探究	
轻工离退局 沈满梅	170
培育创新文化的几个关节	
宣传局 史先礼	176

一 · 等 · 奖

中央企业跨国并购现状及对策研究

产权局 张小峰

中央企业作为国有经济的主体，在国民经济中具有举足轻重的地位。随着国有企业改革的深入，中央企业跨国并购一直保持增长态势并且已初现成效。2008年金融危机以来，中央企业表现出极大的活力，跨国并购交易在全球经济衰退中逆市增长。理论上跨国并购是中央企业实现跨越式发展的内生需求，有利于其获取重要资源、核心技术、知名品牌、销售渠道，有利于完善产业链，降低综合成本，实现规模效应，但实际操作中中央企业跨国并购成功率和实际并购效应却与预期目标相去甚远。根据 Dealogic 的数据显示，2009年中国企业跨境收购的失败率达12%，为全球最高；2010年虽降至11%，却仍居全球首位（另有激进的说法认为中国企业跨国并购成功率尚不足30%）。而美国和英国公司2010年从事海外收购的失败率仅为2%和1%。鉴于此，认真研究学习国内外跨国并购理论与操作实务成为必要。

一、中央企业实施跨国并购的现状

跨国并购是对外直接投资（FDI）的一个重要方式，是指一国某企业通过取得另一国某企业的全部或部分资产（或股份），对其经营管理实施一定的或完全控制的行为。在当今时代背景下，中国企业，特别是中央企业尤为必要通过实施跨国并购来解决发展中的问题。

（一）中央企业实施跨国并购的原因

以现有中央企业跨国并购为样本，经分析，中央企业跨国并购的主要原因可归纳为七类：一是国家战略资源储备的需要；二是中央企业提升技术水平的需要；三是中央企业开拓国际市场的需要；四是缓解双顺差以及国际储备扩大压力的需要；五是绕过贸易保护主义壁垒的需要；六是降低国内资源消耗的需要；七是提升民族品牌的国际竞争力的需要。

（二）并购的基本情况

1. 中央企业跨国并购呈现的基本特点

（1）并购总额呈上升趋势

2006 年以来，中国企业海外并购无论是宗数还是金额均呈逐年增长趋势，虽然从并购宗数看，中国企业跨国并购占比较低，但从并购金额看却占较大比重，2012 年度占比已占中国并购市场的一半以上。2012 年度中国企业跨国并购在并购案例数和并购总额上都再创新高，其平均并购额更高达 3.39 亿美元；而国内并购不仅在活跃度上有所下降，其所涉交易额下降得更快，平均 2241.11 万美元的并购额尚不足海外并购的十分之一。由此可见，海外并购对中国并购市场的影响越来越大。近三年中国企业跨国并购基本情况如表 1、图 1 所示。

表 1 近三年中国企业跨国并购基本情况表
 单位：US\$ M

年度	案例数	占比	并购金额	占比	平均金额
2010 年	57	9.16%	13195.09	37.91%	299.89
2011 年	110	9.51%	28098.82	41.99%	342.67
2012 年	112	11.3%	29825.21	58.8%	338.92

数据来源：清科数据库 2013。

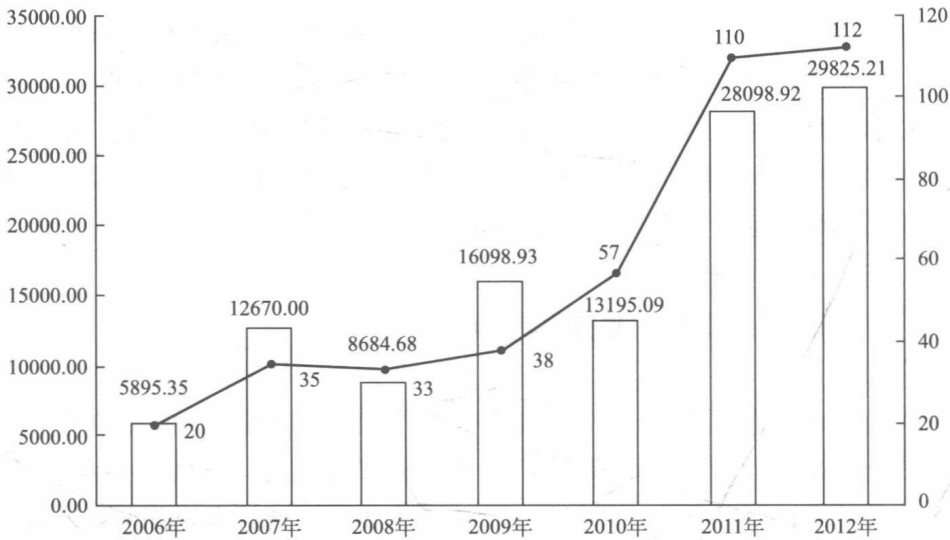


图 1 2006—2012 年中国企业海外并购趋势

并购总额
 案例数

(2) 区位选择更为合理

据统计以中央企业为主体的中国企业并购区位分布为：2005 年，亚洲的并购数超过了并购总数的 1/3；2006 年，亚洲比例超过了 50%，北美洲和大洋洲仅各占 10%；2007 年，亚洲比例降至 34%，北美洲的并购比例升至 28%；2008 年，亚洲比例进一步降 11%，北美洲与大洋洲则分别增长至 39%与 19%；2009 年，亚洲比例维持在 11%左右，大洋洲增长了 16 个百分点，而北美洲则下降了 7.6 个百分点。同期，欧洲一直比较稳定，维持在并购总数的 1/4 左右。由此可见，中国企业跨国并购的区位选择由易到难，由不发达地区到发达地区，与世界并购趋势趋同。

(3) 行业分布日趋广泛

从2012年的并购数据来看,能源及矿产和机械制造两大行业仍是中国企业跨国并购的首选,并购金额占比超过一半以上,这与前几年的趋势基本一致。从2005年到2009年,我国企业的跨国并购仍以能源产业为主,但能源业的跨国并购已从原来的石油天然气业为主逐步转向多种矿产资源企业的并购,并且采矿业领域的并购比例迅速上升。除此之外,其他如建筑/工程、生物技术、化工原料及加工、清洁技术、金融、汽车、电子及光电设备和食品饮料等行业的跨国并购也开始兴起,表明我国企业跨国并购的领域更加广泛与多元化,更多行业的中国企业开始实施走出去战略,在世界经济舞台崭露头角,与世界各国公司同台竞技。

(4) 并购动机趋于明确

中国企业跨国并购目的比较明确:一是以获取资源为目的的并购事项逐年大幅递增。二是以拓展市场为目的的跨国并购所占比例较大。三是以获取先进技术为目的的跨国并购一直贯穿于中国企业跨国并购的全过程。

(5) 战略性跨国并购兴起

随着中国经济的高速发展以及我国企业进行跨国并购的经验不断积累,越来越多的中央企业开始将跨国并购提升到战略高度,期望通过并购来实现自身的战略目标,或是对已有战略方向提供有力支撑。

2. 中央企业近年来跨国并购存在的问题

通过对中央企业跨国并购案例分析,近年来中央企业跨国并购中普遍存在的问题可归结为六类:一是在实施并购时高估协同效应;二是并购完成后整合步伐缓慢;三是在实施跨国并购时战略规划不当;四是实施并购后文化整合能力和力度不够;五是实施并购过程中缺乏详细的尽职调查;六是缺乏具备实施跨国并购的人力资源储备。

3. 失败案例分析——中铝公司收购力拓案

(1) 案情综述

2008年2月中国铝业股份有限公司(以下简称中铝公司)公告称,其新加坡子公司联合美国铝业公司收购了力拓英国有限公司12%的股份。收购价格:每股60英镑,交易总金额140.5亿美元。(此时受金融海啸影响,力拓营业陷入资金困境,迫切需要引入投资者缓解困境)2009年2月中铝公司和力拓公告双方再次签署战略合作协议:中铝公司拟通过转股可持有力拓约18%的股份,持有力拓英国公司19%的股份,持有力拓澳大利亚公司14.9%的股份。但上述交易当时尚需要获得力拓股东会和中国、澳大利亚、加拿大、美国等国监管机构的批准;审核期间的6月,力拓单方面撤销战略合作协议,仅依协议向中铝公司支付了1.95亿美元的分手费,该并购正式失败。

(2) 经验与教训

中铝公司收购力拓失败的主要原因:一是政治原因。我国和澳大利亚分属不同类型的国家,意识形态领域存在巨大的差别,方针、政策、战略都存在极大的不同,

潜意识里面还是有一定的戒备的。从我方看，本次交易潜在利益巨大，但这恰恰加大了我方的潜在政治风险引发政治上的反对，特别会成为反华势力的借口，将经济行为上升到政治高度。二是国际市场环境变化。在力拓与中铝公司签订协议时，正处力拓困难期。但随着整体经济形势的回暖，力拓走出了最困难的时候，让其有了更多的选择机会。三是自身原因。中铝公司在收购力拓的过程中，对国际收购计划的准备存在诸多不足，是收购失败的重要原因。四是力拓方面的原因。力拓在本案中为了利益有失诚信。

二、外国公司跨国并购对我国的经验及启示

（一）BP 与阿莫科成功案例

1. 案情综述

1998 年 BP（英国石油公司）收购阿莫科（AMOCO），并对资产进行整合形成新的 BP—阿莫科公司，BP 和阿莫科分别持有 60% 和 40% 的股份，并购资产价值 863 亿美元。1999 年上半年完成资产整合。整合后的公司市值达 1460 亿美元，下属 1000 家子公司和分支机构，分布于世界 70 多个国家和地区，雇员 10 万人。BP 此次兼并实现了利用阿莫科公司已有零售渠道扩大市场的目标。与此同时主营业务还迅速增强了天然气业务，成为世界第 3 大天然气厂商和世界第 3 大化工企业。

2. 案例分析

BP—阿莫科的并购成功案例中有两个最突出的成功经验值得认真总结和推广：一是制定有正确、可行的并购策略，并充分准备了应对措施。案例中，并购双方在并购前均做了充分、周密详尽的准备。二是良好的整合战略。BP 并购阿莫科过程中，一者制订了一项切实可行的竞争策略，即建立适应快速变化的动态定位机制。二者做好管理提升，细化目标管理，并严格贯彻落实。三者在稳定原有业务的基础上实施多元化战略。

（二）国外公司实施跨国并购的特点

通过对国外公司跨国并购的近年案例，特别是资源类企业的并购案例分析，不难发现国外公司跨国并购基本具备以下特点：一是战略驱动成为跨国并购的主要原因；二是跨国并购的主要参与者均具有丰富的国际并购或投资经验；三是大部分跨国并购对并购双方而言属于强强联合；四是并购支付方式多为股票交换；五是全球经济形势对并购交易量有重要影响；六是企业的跨国并购多发生在国内并购市场足够活跃的基础上。

（三）国外公司跨国并购经验启示

1. 要树立科学合理的并购动机

科学合理的战略动机的树立可以确保并购有一个正确的方向和清晰的目标。目前，中国企业特别是中央企业的并购行为没有更多地从商业效益角度考虑，盲目混淆了国家战略与企业战略。

2. 要实现并购市场化

企业跨国并购归根结底是一种市场行为，要按照市场原则行事，减少政府干预，降低行政色彩。企业更应该淡化跨国并购的政治色彩，树立真正意义上的市场经济竞争主体形象。

3. 要实现并购代理化

即是要充分发挥投行、会计师事务所、律所、咨询机构等中介机构的专业优势，为跨国并购服务。

4. 要实现并购的规范化

与发达国家相比，我国企业的跨国并购，无论并购主体自身的战略规划与实施过程、还是中介机构的实力与服务水平以及政府监管机构监管水平与效率，均存在诸多的不完善、不规范的地方。

5. 要实现并购多样化

这是中央企业应认真学习、逐步完善的重头戏，并购的多样化是涵盖并购主体、支付方式、并购模式等多方面内容的多样化。

6. 要打好并购国内化的基础

许多中国企业实施并购前，国内并购参与的程度仍然不够，因此，中央企业目前应将一部分精力放在国内能源和矿业行业的跨地区、跨所有制的并购和整合上，增强国内并购活跃度，为今后的跨国并购积累丰富的经验。

三、推动我国中央企业实施跨国并购的对策建议

（一）中央企业自身要建立和完善具有企业特色的跨国并购管理体系

1. 建立真正的、明晰的境外产权配置或跨国并购战略

（1）要找准定位，明确需求，做好长远全面规划

中央企业制定跨国并购战略首先应对公司自身的总体战略有清晰的把握，要在准确理解公司总体战略的基础上，找准公司定位，明确需求，然后循序设计并推进并购战略。在这里，中央企业首先要找准定位，明确需求。中央企业要对企业自身的情况有一个客观、清醒、全面地了解；要真正清楚自身的发展目标是什么，实施跨国并购的目的是什么，通过并购能否得到自己想要的效果；要正确分析全方位因素，客观评估内、外部环境，找准定位，明晰目标。其次，跨国并购战略的制定要长远、全面，切忌贪图小便宜和眼前利益。

（2）做好战略储备，夯实跨国并购实施基础

中央企业制定跨国并购战略，一定要做好相关储备，包括机构设置、配套制度、人力资源、综合知识等。中央企业应设立专门的跨国并购部门，明确机构职责，配备专业人才，结合公司发展规划，研究制定跨国并购战略，建立健全跨国并购操作流程；要建立快速、高效的跨国并购决策机制，配套出台本企业跨国并购管理制度及操作指引；要积极培养和引进跨国经营人才。此外，有条件的中央企业还应组建优质中介机构备选库、专家智囊团等，构建保证并购成功的支持体系，夯实跨国并购软实力。

2. 高度重视风险控制，建立全过程的风险防控体系

（1）全面评估风险

确保国有资产保值增值是跨国并购和境外产权配置的最基本要求，国有资产的安全性在跨国并购中居于第一要位，中央企业首先需对跨国并购的风险进行全面评估。

（2）严格中介选聘

中介机构在跨国并购项目中的作用将贯穿整个交易过程，中央企业实施跨国并购必须严格选聘中介机构。中央企业必须选聘具备完全经验的专业服务机构，要综合考虑中介机构的专业素养、行业声誉、从业经验、综合实力等因素。

（3）做优可研报告

可行性研究报告是跨国并购项目决策的重要参考和依据，事关并购重组的成败或效果，中央企业必须深入进行可行性研究，做优可研报告。要深入调查拟并购企业，并作出全面鉴定和科学评估，综合衡量并购风险与并购收益，科学预估并购效应，形成是否进行跨国并购的初步判断。进而选聘中介机构进行尽职调查，全面充分发现风险，并对相关风险和收益进行量化，提出并购建议，进而形成完善优质的并购项目可行性研究报告，交由公司决策层和专家智囊团审。

（4）审慎合同签订

并购合同是跨国并购项目的核心，也是项目顺利实施的重要依据，合同签订必须慎之又慎。中央企业除依靠自身专业团队外，还需借助精通并购双方所在国政治、经济、文化、法律等内容的专业服务机构，确保合同公平、合法、有效。除一般条款外，仍需就一些潜在风险、或有事项进行特别约定，如重要资源、专业技术、知识产权、品牌使用、履约保障、用工制度及后期整合问题等，最大限度地防控潜在的政治、法律及文化

风险。

(5) 重视并购整合

并购效果关键取决于并购后的整合。中央企业要高度重视并购后的整合，首先要注重产业整合，要认真做好资产债务整合、组织制度整合、生产经营整合和人力资源整合，另外要特别注重企业文化和核心价值观的整合，要尊重东西方文化的差异，充分发挥被并购企业人力资源的作用，加强并购双方企业文化和核心价值观的相互促进和融合，形成我方为主兼具双方个性特征的企业文化，真正实现 $1+1>2$ 的并购效应。

3. 充分利用境内外资本市场，积极利用 PE 在跨国并购中的积极作用

中央企业进行跨国并购要充分借助境内外资本市场，拓展投融资渠道，避免中央企业因跨国并购陷入资金困境。一方面，应改变单一的现金交易方式，可充分借助境内外资本市场，通过发行股票、债券、信托计划、以股换股等方式实现支付方式的转变，缓解并购造成的财务压力；另一方面，应该改变过去以银行贷款为主的融资模式，加强资本市场利用效率，通过海外上市、增发股票、发行债券及其他有价证券的方式实现融资，也可积极引进境内外战略投资者，特别是可尝试引入 PE，不断拓展融资渠道。

中央企业应高度重视 PE 在企业进行国际化拓展中的作用。一方面借助私募资本，企业可以加大并购杠杆，提高并购能力、降低并购的价格、降低被并购方的防御抵抗心理、增加并购后公司治理的透明度、增加并购的可靠性、提高国际地位与知名度；另一方面引入包括境外 PE 基金管理公司进行跨国并购不仅有利于中央企业更快更好地了解当地法律、文化和市场环境，正确决策，有效规避法律风险和误解；对于在竞购重要资源和高科技等壁垒较多的实体资产时，选择在当地具有深厚人脉关系的 GP 可以帮助 PE 基金有效降低政治、宗教和社会因素的干扰，提高跨国并购成功率。同时还有利于实现对被收购企业的整合与协同，加快本土化运作，增强并购企业运行的稳定性和有效性。

(二) 国家和国资监管机构应为中央企业并购营造良好的制度环境

1. 国家应该通过完善法规及监管制度创造制度环境

目前在我国有关跨国并购法律法规尚不健全的形势下，应从国家层面尽快完善跨国并购管制立法。

(1) 提高立法层次形成统一的立法体系

目前，我国跨国并购管制立法层次较低，且各种法规之间存在着重叠和矛盾。首先，建议人大尽快起草并出台一部专门的外资法，从更高的法律层次来规范中国企业的跨国并购和投资行为。其次，尽快修改完善现行行政法规，即国务院的《国务院关于投资体制改革的决定》。对其就境外投资审核问题进行的原则性规定中已不能满足现行监管需要的尽快进行删除和修改，对内容缺失的尽快进行细化和完善。最后，通过加快部

门规章的修订，完善境外投资管理法律制度体系。

（2）建立并简化统一的审核制度

现行体制下，各审核机关根据各自职权通过部门规章形成了诸多繁琐、重叠的审核条件和审核程序。国家应由国务院层面设立统一的审核原则，明确各部门单位的审核权限和审核范围，敦促各部门公示审核条件和审核流程，简化流程，提升效率。

2. 国资监管机构要提供必要的支持和帮助

（1）确立事前—事中—事后动态监督管理体系

一是加强事前引导。即国资监管机构应建立中央企业跨国并购的总体发展战略，应从整个国资层面研究部署中央企业海外投资方向、发展规模、行业分布、区位选择以及阶段性任务和长远目标。国资监管机构应充分利用其监管者的优势，结合监管企业的优劣势，组织人才专家，有针对性地从宏观层面研究目标区域的政治、经济、文化、法律制度并提出相关政策建议，深入研究目标行业的运行周期、发展态势及行业整合风险及效应，在此基础上制定区域、行业并购指引，为中央企业跨国并购从宏观层面和外部环境提供参考。

二是做好事中监督。国资监管机构应找准自身定位，在不干扰中央企业正常运营的前提下，做好中央企业跨国并购的监督指导工作。国资监管机构加强对中央企业跨国并购行为的监管，主要应从跨国并购的合法合规性、可行性或可操作性、是否符合国家发展战略、产业发展方向、收购价格是否合理、并购风险是否得到有效控制、是否存在国有资产流失、是否存在违法违规行为等方面进行监督检查。国资监管机构要对中央企业跨国并购中存在的各种风险进行必要提醒，可为其跨国并购行为提供政策咨询及合理化建议。另外，还应组织专门的部门、人员全程跟踪跨国并购全过程，及时全面了解并购进程，积极帮助企业解决并购过程中出现的困难和问题。

三是重视事后考核。国资监管机构应重视对中央企业跨国并购效果的事后考核，专门建立综合性的考核体系，既包括长中短期并购目标的考核，也涵盖经济效应、社会效应和国家利益在内的并购效果考核，重点考核中央企业、并购企业经营业绩、协同效应。要加大并购整合效果指标及中长期并购效果的考核比重，避免跨国并购中存在的仅顾眼前利益的弊病。同时，根据考核结果，建立责任追究及奖惩制度，奖罚分明。

（2）协调建立跨国并购联合工作机制

国资监管机构应协调相关部门组织成立跨国并购联合工作小组，建立多部门联合工作机制，建立跨国并购快速反应、高效决策机制。联合工作小组明确牵头单位，及时组织相关部门专业人员对该项目进行集中会审，减少批文数量，简化审批流程，提高审批效率。同时，联合工作小组也可邀请并购行为涉及的多方面的国内外专家，为中央企业跨国并购集中会审出谋划策。联合工作小组可在实践中不断修改完善联合工作机制，尽快出台明晰的跨国并购审批流程和操作指引，使中央企业跨国并购有章可循，有据可依。同时，联合工作小组可定期召开中央企业跨国并购高峰论坛性质的交流机制，邀请