



金海泰管理咨询文库

Consulting Library of Golden Hestia

产权制度改革与 产权架构设计 案例教程

文宗瑜 著

经济管理出版社



金海泰管理咨询文库
Consulting Library of Golden Hestia

产权制度改革与 产权架构设计 案例教程

文宗瑜 著

经济 管 理 出 版 社

责任编辑：贾晓建

技术编辑：杨 玲

图书在版编目(CIP)数据

产权制度改革与产权架构设计案例教程/文宗瑜著.
—北京:经济管理出版社,2003

ISBN 7-80162-702-4

I.产… II.文… III.产权-经济制度-经济体制改革-研究
IV.F014.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 056377 号

产权制度改革与产权架构设计案例教程

文宗瑜 著

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:北京宏伟印刷厂

787mm × 1092mm/16 36 印张 658 千字

2003 年 7 月第 1 版 2003 年 7 月北京第 1 次印刷

印数:1—7000 册

ISBN 7-80162-702-4/F·622

定价:52.00 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。

通讯地址:北京阜外月坛北小街 2 号 邮编:100836

联系电话:(010)68022974

前 言

产权制度尤其是现代产权制度,无论是对于国有企业改制,还是对于民营企业转型,仍然是一个困惑而混乱的难题。与 10 年前或 20 年前比,关于产权理论的著作与文章越来越多,或许是现有的产权理论著作太抽象,也或许是产权改革文章太超前,企业界却还在抱怨改制无从着手、无法操作。与此同时,从大量完成改制或转型的公司实践看,企业改制或转型仅仅是利用了现代公司的组织形式而没有建立现代公司制度,也没有形成现代管理所要求的公司价值观及公司文化。可以说,中国大量国有企业改制和民营企业转型,迫切需要一本国有企业经营者和民营企业老板既能看得懂,又能指导其操作的“教科书”;这本教科书应该能以现代产权理论具体指导深化企业产权制度改革的操作。自己作为学者,也写过不少著作和文章,但是,深知这些著作与文章离企业的实际太远。因此,几年之前自己就在考虑,必须写一本符合现代产权制度要求而又通俗易懂、能够指导企业进行改制操作的教科书,《产权制度改革与产权架构设计案例教程》就是在这种心态之下完成的。

该著作之所以称之为案例教程,是因为本书的框架体系是这样设计的:通过第三部分的 12 个具体案例,来阐释第一部分现代产权制度的最新理论,分析如何运用第二部分现代产权架构设计的具体技巧。多年来,在从事理论与政策研究之余,本人一直利用一切可能的机会与时间,亲临各类企业(公司)的现场,亲自指导或率领咨询团队指导企业的产权制度改革,从而使自己及其手下成员积累了一定的经验。在《产权制度改革与产权架构设计案例教程》一书中,不仅第三部分 12 个案例是自己亲自指导操作过的,而且第一部分的产权制度改革理论、第二部分的产权架构设计技巧也是自己在实践中探索过和运用过的。自己力求用最通俗、最简单明了的语言,把现代产权制度的最新理论与复杂技巧表达出来,但是理论的抽象性与技巧的可变性,决定了自己还是不得不使用一些专业性的表述,希望能得到企业界产权制度改革者的谅解。

作为一本探索现代产权理论与研究现代产权制度的著作,没有竭力追求理论体系的完整,而是强调现代产权理论对产权制度改革的具体指导作用以及现

代产权架构设计技巧的具体运用。对国有企业改革与民营企业发展全过程的目睹,深入企业现场的调研与感受,自己不仅能够比较真实地感受到产权制度缺陷而导致的“经济人”困惑与苦恼,而且也能比较准确地把握到深化企业产权制度改革面临的困难与阻力。因此,《产权制度改革与产权架构设计案例教程》主要是在以下几个方面进行探讨,并力求有所突破。

第一,产权高度清晰的标准(标志)是什么?

每隔三五年,就要死掉或者说破产一茬企业,十年或二十年能坚持生存下来的企业实在太少,与此相适应,企业界的“精英”也换了一茬又一茬。企业破产是企业自身的事情,是市场竞争的结果;企业界“精英”毁灭是缺乏自律,甚至有人说咎由自取。但是,从社会经济效用看,这造成了极大的资源浪费,极大降低了全社会的资源配置效率。企业破产或企业界“精英”毁灭的原因是多方面的,但是,根源在于模糊的产权制度。产权模糊助长了投机心理,产权模糊导致了权力资本化,产权模糊无限加大了社会监督成本,产权模糊破坏了产权信用。当然,有人讲产权模糊主要是国有企业。但是,大量民营企业也是产权模糊,否则,就不会产生法人制假、法人骗贷、法人漏税。利用产权不清晰的法人从事违法与违规的经济活动,大量法人的“真正主人”幕后操纵,一旦违纪违法,“真正主人”早已逃遁或蒸发,接受处罚的法人是一个“空壳公司”,模糊产权可以逃避惩罚。现实中一部分企业为产权模糊而苦恼,但是另一部分企业要刻意形成模糊产权。因此,深化企业产权制度改革,首先要明确产权清晰的标准(标志),并强制推行产权清晰的标准(标志)。

产权可以清晰到法人,也可以清晰到自然人。但是,高度清晰的产权是以自然人为标准(标志),要尽可能把产权清晰到自然人。产权清晰到自然人,要求在企业改制或转型中实现自然人做股东,相应的政策及法律应给予支持。在产权清晰到自然人条件下,不仅参加经济活动的产权主体是明确的,而且经济活动中的风险责任主体也是明确的,投机行为及违法行为连带的是个人财产所有权的损失。产权清晰到自然人,不仅是现代公司制度的要求,也是现代市场秩序的要求。

第二,产权信用及交易的基础是什么?

强调把产权清晰到自然人,自然人成为明确的财产所有权主体,并不意味着片面强调个人利益最大化,而是要实现现代产权架构中的信用责任明确化,维护

现代产权信用。在市场经济条件下,人们尤其是“经济人”的行为主要是受利益驱动,仅依赖道德规则与社会舆论,已经难以维护信用体系。低劣的信用状况和脆弱的信用关系,导致产权交易成本的无限加大。因此,必须把现代产权信用建立新的基础上。现代产权信用以个人财产所有权为基础,不仅要求参与经济活动以个人财产所有权为担保条件,而且要求以个人财产所有权承担失信责任,从而建立与完善个人产权责任下的信用体系。在个人产权责任条件下,失信导致的是个人财产权的部分或全部被剥夺。与个人产权责任相适应的是个人产权信用,在产权信用及其交易中,个人产权信用承担的是无限责任。现代产权信用排斥不具有个人财产所有权的经济人参加经济信用活动,在现代产权交易中,产权交易的各方都是以个人产权或个人产权信用为担保的。

经济人参与经济信用活动,在大多数情况下都是通过公司(企业)载体而进行的。现实经济活动中大多数公司的失信行为不仅造成施信人的利益严重受损,而且对社会经济发展产生严重危害,却不能对失信行为进行惩罚,究其原因在于通过公司(企业)实施失信活动的行为人已经逃逸而留下一个没有资本(资产)的空壳公司(企业)。失信公司(企业)及行为人得不到惩罚,在某种程度上助长了公司(企业)失信现象的蔓延。在目前大多数公司(企业)采取有限责任的企业组织形式的条件下,单纯采取查封公司(企业)而实行(企业)破产赔偿的方式,已经难以适应维护资本信用及经济信用的要求。应制定追究有限责任公司的失信意识或意志的行为人的无限责任的游戏规则,把公司信用建立在个人产权责任下,依靠个人产权信用来维护和支持公司信用。

第三,解决利益冲突或理念冲突的产权机制是什么?

在产权多元化的股份制公司中,股东之间在公司长远利益与眼前利益问题上会发生分歧;在管理团队同时任职的几个股东也会因为管理理念不同而产生冲突。当用手投票不能解决冲突的时候,极易引发用非正常手段争夺公司经营权,最后往往是弄得鱼死网破。这种现象在国内的新生代公司中非常普遍,其根源在于公司没有设计解决利益冲突与理念冲突的产权机制。

化解冲突的产权机制表现为产权交易或收益保证,理念不同可以分手,但是离开公司的股东,其股权要么能够交易,控制经营权的股东以优惠价格受让;其股权要么在保证收益条件下继续存在,控制经营权的股东以自己的部分股权作抵押保证。从根本上说,应通过产权交易化解冲突。现代产权制度,不仅强调产权清晰,而且强调产权交易;产权制度存在的基础是产权的可交易性,不能实现

交易的产权不是完整意义上的产权。当某个股东因利益或理念冲突不再想拥有某项产权的时候,其产权不能卖也卖不了,他只能是不择手段地争夺公司经营权。尤其是在产权不能交易或股东利益妥协机制失缺的条件下,公司经营权往往显得十分重要。公司经营权争夺的本质,在于现实的经营权比不可交易的产权好得多,其一,能够在职消费;其二,可以关联交易。因此,必须尽可能实现产权的可交易性,通过产权交易化解冲突。与产权交易相联系的是交易成本,产权交易成本过高,比产权不能交易还要可怕。在产权不能交易或产权交易成本过高的条件下,股东之间可以通过产权具体形态的分离(如表决权与其他产权具体形态的分离、收益权与其他产权具体形态的分离、交易权与其他产权具体形态的分离),形成股东之间的妥协,维护公司利益。因冲突而出局的股东,其股权可转为固定分红率的优先股,但放弃表决权。

第四,是不是可以一步逾越两权合一?

产权多元化的现代公司,要求实现资本所有权与法人财产权(公司经营权)的两权分离。那么,是不是意味着完成改制的国有企业、正在转型的民营企业和在创业中的新生代公司,就立即实行两权分离,股东委托董事会聘用职业经理经营与管理公司呢?应该说,绝大多数公司还不能立即实行两权分离。因为,产权多元化只是两权分离的一个条件,还要求其他条件如职业经理的制度通则与行为通则、公司价值观与公司文化、董事的素质与能力等,这些条件的成熟需要一个过程,在条件不成熟时,过急、过快地实行两权分离,往往把公司置于潜在的风险中。因此,大多数公司不可逾越两权合一阶段。

现代公司制度是奠定在(股东)资本所有权与(公司)法人财产权分离基础上,资本所有权衍生股东表决权及最终控制权,法人财产权衍生公司相对独立的经营权。没有资本所有权与法人财产权的分离,就没有公司经营者的独立决策、独立经营、独立管理。股东通过表决行使公司运营的最终控制权,但不直接干预公司的经营与管理。国有企业改制、民营企业转型、新生代公司创业的目标,就是建立两权分离的现代公司,但是,两权分离尤其是彻底的两权分离,并不一定普遍适合正在完成改制的国有企业、正在转型的民营企业和正在创业中的新生代公司,改制或转型后、创业中的一段时间内,两权合一更有利于公司的发展,更有利于朝着现代公司制度推进。如果大多数公司直接照搬或移植两权分离,并不一定能够塑造出现代公司制度。应该说,两权合一是一个不可逾越的公司发展阶段,两权合一更有利于奠定两权分离的制度基础。

第五,产权制度与公司治理之间的关系?

产权制度是完善公司治理的基础,现代公司要求现代公司治理,离开产权制度谈公司治理或者说片面强调公司治理,只能使国有企业改制或民营企业转型为现代公司受到怀疑,目前大多数上市公司的现状已经充分证明这一点。因此,必须强调与坚持在产权制度基础上完善公司治理。

完善公司治理的产权制度基础表现在两个方面。其一,产权是高度清晰的。模糊的产权,不仅导致股东主权被损害,而且导致竞争无序与挥霍资本。其二,产权尤其个人产权是有信用的。在某种意义上,资本市场的股权交易,交易的就是产权信用,如果不强调产权信用的交易,资本市场就成为吞噬亿万小股东血汗钱的“黑洞”。如果不在产权制度改革与产权框架设计这一环节上,实现产权清晰与建立产权信用,就不能完善公司治理。

《产权制度改革与产权架构设计案例教程》通过对以上五个方面的探讨,力求实现理论、操作、政策的统一与结合。国有企业产权制度改革实践及具体操作必须有现代产权理论指导,但是,还要有产权政策的依据。尤其是地方国有企业改制,更强调政策依据,因为只有依照政策进行国企改制,国有企业行政主管部门才能不承担责任或承担很少的责任。可以说,仅仅是有理论指导而没有一定的政策依据,国有企业改制的具体操作是无法进行的。自己长期以来的日常工作之一,就是政策研究,因此,可以说,自己不敢称“产权理论专家”,但可以称“产权政策专家”。在指导国有企业改制操作中,自己不仅给予了其理论指导,而且也及时提供了政策分析。本书第三部分中的12个案例中,都详细分析了如何运用政策,本书的最后一部分,也附录了最近几年中央与地方政府关于国企改制的各类政策文件。每一家国有企业的改制操作,都差不多历经数月甚至数年,而自己精力有限,但是,一批有志于推动中国产权制度改革的年轻人,不仅参与了我领导的咨询团队的工作,而且整理了以数据与过程为基础的各个案例,他们是程旭、李静、荆博、程磊、付广超、王永刚、崔巍巍等,他们的工作热情与执著时时刻刻激励我与督促我,让自己不断有新思想、新观点、新奉献,在此,我向他们表示衷心感谢。

愿这著作能够对中国产权制度改革与建立现代公司制度起到推动作用。

文宗瑜
2002年6月

目录

第一部分 产权制度改革理论

第1章 构建高度清晰的现代产权制度.....	3
一、深化产权制度改革的难点	3
二、产权多元化不等于产权清晰	6
三、把产权清晰到自然人	12
四、在产权高度清晰条件下完善公司治理	18
第2章 个人产权责任下的信用约束机制	21
一、市场经济条件下的信用约束机制	21
二、以个人财产所有权承担失信责任	25
三、强化个人产权责任下的公司信用	28
第3章 以两权合一奠定两权分离的制度基础	35
一、不同经济时代与发展阶段的两权分合	35
二、不可逾越的两权合一阶段	39
三、以两权合一奠定两权分离的制度基础	42
第4章 塑造员工意志统一的公司价值观	46
一、重塑公司价值观的目标与依托	46
二、以公司价值观为导向的精神化管理	49
三、统一员工意志的文化建设及组织结构	55

第二部分 产权架构设计技巧

第5章 所有权与表决权的分离	63
一、产权各种具体形态的划分	63
二、强化员工持股的投资收益权	67
三、弱化员工持股的直接投票权	70
第6章 控制经营权的分红权让渡	73
一、产权多元化下的公司经营权争夺	73
二、放弃表决权的经营权稳定	76
三、收益权与所有权的分离	78
第7章 集中决策权的优先股设置	81
一、国有资本搭非国有资本便车	81
二、享受稳定收益的优先分红权	85
三、激励强者的表决权集中	88
第8章 维护股东主权的产权交易	91
一、股东主权及其资源有效配置	91
二、产权交易下的股东妥协及公司保护	96
三、非上市公司的产权交易方式	102

第三部分 产权案例教程

第9章 国有工业企业直接改制方案设计	109
一、企业改制背景	109
二、诊断	117
三、改制模式比较及选择	118
四、国有资产的评估及扣减	129
五、历史问题的处置	132

六、经营者员工的持股载体	135
七、改制后的资产重组	137
八、改制后的治理结构	142
九、本章小结	143
十、本章讨论题	143
 第 10 章 国有企业破产不停产改制方案设计	145
一、企业改制背景	145
二、诊断	149
三、企业破产不停产的模式比较	150
四、破产不停产的程序	167
五、存续公司的重塑方式	169
六、债权人利益与企业利益的协调	172
七、本章小结	175
八、本章讨论题	175
 第 11 章 经营者持大股的大型国企改制方案设计	176
一、企业改制背景	176
二、诊断	180
三、改制模式的选择	182
四、经营者全部承接与员工身份置换补偿	186
五、国有资本退出后的股权结构	191
六、二次资产重组与股权重组	194
七、二次改制重组以后的经营者持股	197
八、一次改制与二次重组公司的股权合并	198
九、本章小结	201
十、本章讨论题	201
 第 12 章 员工持大股的大型国企改制方案设计	202
一、企业改制背景	202
二、诊断	207
三、清产核资及土地剥离	209
四、员工身份置换补偿金测算	214

五、改制后的经营权控制	218
六、员工股的交易及股权集中	220
七、本章小结	227
八、本章讨论题	227
第 13 章 自来水公司改制方案设计	228
一、企业改制背景	228
二、诊断	231
三、改制模式的选择	234
四、国有资产出售对象的选择	240
五、企业员工分流与安置	242
六、经营者管理要素折股的设计	245
七、预留股份的延期激励	247
八、在建工程的资产重组及定价	249
九、政府对改制后公司的调控	250
十、本章小结	253
十一、本章讨论题	254
第 14 章 燃气(热力)公司改制方案设计	255
一、企业改制背景	255
二、诊断	260
三、改制模式比较及选择	261
四、经营者稳定控制经营权的产权形式	267
五、人员分流安置的方法及补偿标准	270
六、财政补贴及政府担保债务处理	274
七、公司改制后的经营管理模式	277
八、本章小结	282
九、本章讨论题	282
第 15 章 勘察设计及科研单位改制方案设计	283
一、改制背景	283
二、诊断	286
三、企业改制模式介绍	290

四、人力资本的约束与激励	299
五、无形资产的处置	302
六、固定资产的定价及处置	304
七、辅业剥离与人员安置	305
八、主营业务强化与风险防范	307
九、本章小结	310
十、本章讨论题	310
 第 16 章 上市公司二次产权制度改革方案设计	311
一、企业改制背景	311
二、诊断	316
三、改制模式比较及选择	318
四、二次产权制度改革中的员工分流安置	324
五、二次产权制度改革中的股权设置	328
六、管理层收购为经营者持大股的深化形式	332
七、受让上市公司国有股的相关政策	336
八、本章小结	339
九、本章讨论题	339
 第 17 章 拟上市公司自然人持股方案设计	340
一、企业改制背景	340
二、诊断	345
三、改制中企业组织形式的选择	346
四、改制中股东形式的选择	349
五、改制中自然人持股方案设计	350
六、改制后的资产重组	353
七、改制后的股权集中与战略投资者的引入	357
八、改制后公司的直接上市	361
九、改制后公司的间接上市	363
十、本章小结	368
十一、本章讨论题	369

第 18 章 家族企业的产权重组方案设计	370
一、公司产权重组的背景	370
二、诊断	375
三、产权重组模式比较及选择	377
四、家族成员的处理及安置	387
五、产权重组后的主营业务定位与强化	389
六、产权重组后公司治理结构的完善	391
七、产权重组后的公司制度与文化建设	393
八、本章小结	396
九、本章讨论题	396
第 19 章 个人独资企业重组的产权架构设计	397
一、公司产权重组背景	397
二、诊断	400
三、资产评估及定价	403
四、资产重组与股权重整的设计	406
五、知识员工的人力资本产权定价	416
六、公司创立者在一段时间控制经营权的方式	420
七、公司合理避税与自然人纳税问题	424
八、本章小结	425
九、本章讨论题	426
第 20 章 主辅分离辅业改制安置员工的方案设计	427
一、企业改制背景	427
二、诊断	431
三、改制模式的比较与选择	433
四、主业与辅业资产的划分及定价	444
五、不同类型辅业资产的处置	446
六、主业与辅业员工经济补偿金标准的确定	449
七、辅业改制中经营者员工持股的形式	451
八、辅业改制安置员工的政策及扶持	452
九、本章小结	455
十、本章讨论题	455

附 录

附录 1	利用外资改组国有企业暂行规定(第 42 号)	459
附录 2	关于向外商转让上市公司国有股和法人股有关问题的通知 (2002 年 11 月 4 日)	464
附录 3	关于国有高新技术企业开展股权激励试点工作指导意见的通知 (国办发[2002]48 号)	466
附录 4	关于国有大中型企业主辅分离辅业改制分流安置富余人员的 实施办法(国经贸企改[2002]859 号)	469
附录 5	关于深化转制科研机构产权制度改革若干意见的通知 (国办发[2003]9 号)	473
附录 6	企业国有资产监督管理暂行条例(中华人民共和国国务院令 第 378 号 2003 年 5 月 27 日)	476
附录 7	关于加快市政公用行业市场化进程的意见(建城[2002]272 号)	482
附录 8	关于鼓励 and 促进中小企业发展若干政策意见的通知 (京政办发[2001]36 号)	486
附录 9	关于本市国有大中型企业建立现代企业制度指导意见的 通知(京政办发[2001]69 号)	489
附录 10	宣武区经济体制改革委员会关于深化改革中几个问题的 处理意见	493
附录 11	关于进一步清晰本市城镇集体资产产权的若干意见 (沪国资集[2001]494 号)	495
附录 12	吉林省城镇集体企业深化改革制度创新促进发展的 政策意见(2002 年 11 月 21 日)	498
附录 13	关于辽宁省工程勘察单位体制改革的实施意见 (辽证办发[2003]7 号)	503
附录 14	本溪市国有企业下岗职工基本生活保障向失业保险并轨 实施意见(本政发[2001]17 号)	508
附录 15	河北省国有小型企业改革中国有资产处置暂行办法	513

附录 16	关于推进国有企业改革发展若干政策的规定 (保发[2000]16号)	516
附录 17	关于进一步推进国有企业产权制度改革的意见(青政发 [2002]78号)	523
附录 18	太原市推进国有企业建立多元投资主体的指导 意见(试行)(2000年12月28日)	527
附录 19	关于贯彻《太原市推进国有企业建立多元投资主体的 指导意见》的实施细则(并经[2001]56号)	531
附录 20	关于国有企业改革和发展的试行办法(同政发[2000]5号)	536
附录 21	关于进一步推进国有企业产权制度改革若干问题的意见 (郑政[2001]6号)	543
附录 22	关于进一步推进国有企业改革与发展的意见 (鄂发[2001]24号)	546
附录 23	关于福州市市属国有企业股份制改革工作程序的意见 (榕政综[2002]246号)	553

第一部分

产权制度改革理论