

企业重组

理论与实务

ON ENTERPRISE REORGANIZATION

来自改革前沿的
重组策略与案例

孙耀唯 萧金成 蒋兆理/著

石油工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业重组理论与实务/孙耀唯等著
北京:石油工业出版社,1998.8
(投资金钥丛书)
ISBN 7-5021-2355-5

I.企…
II.孙…
III.企业经济-经济体制改革-中国
IV.F279.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 19514 号

投资金钥丛书
企业重组理论与实务
孙耀唯等 著

*

石油工业出版社出版
(100011 北京安定门外安华里二区一号楼)
北京铁十六局材料总厂印刷厂印刷
新华书店北京发行所发行

*

850×1168 毫米 32 开本 11 印张 280 千字 印 1—5500
1998 年 8 月北京第 1 版 1998 年 8 月北京第 1 次印刷
ISBN 7-5021-2355-5/F·70
定价:23.80 元

投资金钥丛书

顾问及编委会成员

顾 问:刘国光(原中国社会科学院副院长)
刘鸿儒(原中国证监会主席)

主 编:张平义 解书森 孟庆山

副主编:杨 帆 李 兵

编 委:(按姓氏笔划为序)

马利生	王 丽	杜景山
李 兵	李舒娅	李广菊
张平义	孟庆山	和颐昭
赵 扬	翟志敏	杨 帆
解书森		

目 录

第一章 导论

第一节 企业重组的内涵与分类 (1)

问题的提出/ 企业重组的内涵/ 企业重组的分类/

第二节 企业重组的地位与作用 (12)

企业重组:转轨时期改革与发展的现实选择/ 企业重组在
市场经济发展中的作用/

第二章 企业重组原理

第一节 产权的内涵与功能 (19)

产权概念的基本内涵/ 产权的主要功能/

第二节 公司产权及其特征 (22)

出资者产权与股权/ 法人财产和法人财产权/ 公司产权
交易的对象/ 公司产权特征及其运动/

第三节 联合、破产与并购的界限及影响 (32)

企业横向经济联合与企业并购/ 破产重组与企业并购/
行政性合并与企业并购/

第四节 企业重组:政府推动与市场推动 (36)

企业重组是社会主义市场经济发展的必然/ 市场推动下的
企业重组/ 政府在企业重组中的地位与作用/

第三章 控股公司与企业重组

- 第一节 控股公司概述…………… (44)
控股公司的类型/ 国有控股公司在国外的发展/ 国外三
家著名的国有资产经营公司/
- 第二节 国有控股公司的组建…………… (58)
国有控股公司的性质和职能/ 组建国有控股公司的方式/
国有控股公司的组织机构和经营方式/
- 第三节 国有控股公司与有关部门
和 units 的关系…………… (67)
国有控股公司与财政部的关系/ 国有控股公司与国有资产
管理局的关系/ 国有控股公司与政策性投资公司的关系/
国有控股公司与大型企业集团的关系/
- 第四节 国有控股公司如何实施企业重组…………… (71)
国有资产经营公司在企业重组过程中的推动作用/ 对国有
企业进行现代公司制改组/ 通过企业重组,将国有小型企
业改造为非国有企业/

第四章 企业集团与企业重组

- 第一节 企业集团概述…………… (89)
企业集团的特征/ 企业集团的重要作用/ 企业集团的产
生与发展/ 企业集团形成的内在原因/ 企业集团与其他
经济联合组织的区别/
- 第二节 企业集团的模式与类型…………… (100)
企业集团的基本模式/ 企业集团的类型/

第三节	企业集团的组建与运作	(106)
	企业集团的组建/ 企业集团的运作/	
第四节	公司集团化与集团公司化	(119)
	公司集团化/ 集团公司化/	

第五章 中小企业改革与股份合作制

第一节	国有中小企业的地位及其改革意义	(123)
	国有中小企业特点/ 中小企业在国民经济中的地位/ 中小企业存在问题及改革的重要意义/	
第二节	中小企业改革的总体安排与设想	(133)
	中小企业改革的指导思想/ 国有小企业改革的目标和内容/ 国有小企业改革的基本思路/ 中小企业改革的主要形式/	
第三节	股份合作制	(145)
	股份合作制的内涵/股份合作制的特点	

第六章 企业兼并与收购

第一节	企业兼并与收购的概念及其分类	(159)
	市场经济条件下企业并购的特定涵义/ 企业并购的分类/	
第二节	企业并购的动因与效应	(164)
	企业并购动因的一般分析/ 并购——企业成长的动因/ 并购中的直接效应/	
第三节	企业并购的运作程序	(180)
	直接洽谈完成并购的程序/ 产权交易市场完成的并购程序/ 上市公司的并购程序/	
第四节	企业并购的价格确定	(192)
	企业商品及其特征/ 企业并购价格的确定/	

第五节 并购企业的一体化管理 (200)

组织机构的一体化/ 经营战略一体化/ 资产组合一体化/
制度建设一体化/

第七章 国有企业托管重组

第一节 企业托管概念 (207)

企业托管的基本内涵/ 企业托管与承包、租赁经营的区别/
企业托管的一般程序/

第二节 托管重组中的问题与对策 (213)

企业托管重组的积极影响/ 企业托管中的主要问题/ 企
业托管重组的努力方向/

第八章 企业重组与资产经营

第一节 资产经营概述 (217)

资产经营概念/ 资产经营与生产经营的主要区别/ 资产
经营的意义/ 资本市场上资产经营的主要形式/

第二节 资产经营的运行机制和市场环境 (226)

资产经营的制度环境/ 资产经营的市场环境/

第三节 企业资产运营应着重解决的几个问题 (236)

转变思想观念、促进资产运营/ 资产运营应坚持的原则/
资产运营应抓好五个重点/ 优化企业资产运营环境/

第九章 破产与拍卖

第一节 破产与企业重组 (250)

破产是对亏损企业资产实施重组的必然选择/ 破产的基本
功能/ 破产对于实现“两个根本性转变”的意义/

第二节 企业破产程序 (260)

	破产条件与管辖/ 破产申请与受理/ 破产宣告/	
第三节	破产清算与拍卖	(279)
	破产清算与评估/ 破产拍卖/	
第四节	破产企业的重组	(290)
	濒临破产企业的重组/ 两种重组方式/	

第十章 企业重组的相关问题

第一节	国有企业债务负担过重问题	(298)
	国有企业负债率的上升和体制缺陷/ 国有资产控股公司及其债务承担功能/ 国有资产控股公司进行企业债务重组的具体方式/	
第二节	职工养老保障问题	(312)
	养老保障模式的选择/ 建立退休职工养老保障基金的途径/ 养老保障基金的转换、管理和运营/	
第三节	逐步解决企业社会负担过重问题	(324)
	富余人员问题/ 职工住房问题/ 企业办社会问题/	
参考文献		(339)
后 记		(340)

第一章

导 论

第一节 企业重组的内涵与分类

一、问题的提出

在我国由传统的计划经济体制逐步向社会主义市场经济体制转变过程中,国有企业改革措施层出不穷,成效不小,但国有企业的生存与发展仍然遇到严重的困难,其中有一个重要原因是国有产权不能有效流动。如果把发端于 1978 年的中国经济体制改革看作是以“增量改革”为重要特征的渐进式改革,那么,改革推进到今天,“存量改革”的问题就越来越突出了。

“存量改革”的核心就是国有企业的重组,重组的目的是使国有企业转变为产权可以在不同主体之间交易和转移的市场行为主体,没有企业产权的流动与重组,就不可能成功地建立中国的社会主义市场经济体制。

党的十五大明确提出要着眼于搞好整个国有经济,对国有企业的改革实行分类指导,通过存量资产的流动和重组,对国有企业实施战略性改组。实践证明,国有经济在国民经济中的地位和作

用,不应体现在国有企业的数量上,而应体现在国有经济的效益上,国有经济的地位和作用不能以国有企业个数作为评判标准,而应以国有经济的整体效益作为评判标准。从整体上搞好国有经济,就要对国有资产树立资本经营的理念,在资本经营的过程中,保证国有资产的保值与增值。针对目前数量众多处于严重亏损状态的国有企业,就要通过国有资产存量的流动与重组,考虑国有资产的行业分布和企业分布,对国有企业进行战略性的调整和改组。

对国有企业进行战略性改组包括调整和优化国有资产的行业分布结构。从国有经济的整体效益考虑,国有企业没有必要在所有行业都在数量上成为主体。国有企业改革要符合社会主义市场经济的要求,根据社会公平和市场效率原则。改革后的国有企业应该在社会主义市场经济中发挥其应有的甚至特有的功能。因此,国有经济要逐步缩小不属于国家经济命脉的领域,将国有资产集中配置到必须由国家兴办的产业,这些部门包括:

(1)民间不愿投资,但对国民经济发展又很重要的部门,如城市建设、公共交通、基础科研等;

(2)有关国家安全的战略性部门,如军工企业、核工业等;

(3)自然垄断部门,如城市供水和煤气、通讯,以及某些严重稀缺的自然资源生产部门;

(4)具有很高规模经济要求,而民间资本又很难达到这种要求的部门,如汽车、航空、钢铁等。

上述领域以外的竞争性行业,可较多地实行股份经济,发展多种经济成分。国有资本在这些领域不一定是追求企业数量上占主导地位,而是要追求国有资本的经营效益,包括国有资本的进入与退出。

国有资产存量变为流量的过程,也是实现国有资产的战略性重组过程。国家通过拍卖或出售国有企业或部分产权,可以将收回的资金按照国家的产业政策投向国家重点发展的行业或能取得

更大效益的企业,包括非国有企业。即通过参股甚至控股的途径实现市场经济条件下经常发生的产权流动与重组。从这个意义上说,企业重组不是单纯地指国有企业重组,而是包括国有和非国有企业的重组。企业重组是市场经济的产物,既是改革逻辑的自然延伸,也是改革实践的必然选择。

伴随着我国经济体制改革的不断深入,80年代中期,由河北的保定和湖北省武汉率先兴起的兼并浪潮,发展十分迅速。据80年代累计,全国25个省、市、自治区和13个计划单列市共有6226户企业兼并了6966户企业,转移存量资产8225亿元。进入90年代,特别是1992年以小平同志南巡讲话为契机,企业兼并日趋活跃,1994年底的统计数据表明,全国已有近2万家企业被兼并。近年来,兼并、破产、租赁、拍卖、托管等形式已成为城市“优化资产结构”和产业结构调整的重要手段。

1993年9~10月间,在深圳证券交易所(以下简称深交所)上市的“宝安集团”大量购入在上海证券交易所(以下简称上交所)挂牌的“延中实业”股票,由此形成的一场被称为“宝延风波”的事件拉开了中国股权收购的序幕。此后,又相继发生了万科参股申华、太极参股小飞天、光大标购玉柴、恒通控股棱光、康贝控股浙江凤凰、赛格控股双虎、万通控股申华、一汽控股金杯等收购事件的发生。

在远离股市的企业界,事实上早就发生并且还正在发生着兼并、收购、分立、公司重组上市等事件。一个非常引人注目的案例是,在1992年至1994年的两年时间内,香港中策公司斥资33亿人民币,把中国大陆百余家国有企业改组成35家中外合资公司,每家公司都由中策控股51%以上,并由中策董事长黄鸿年担任这些公司的董事长。其中,由两家轮胎厂在美国注册成一家中策控股的中国轮胎公司,于1993年7月在纽约上市。

1993年至1996年底,全国各地一涌而起,“产权交易中心”、

“产权交易所”等各类产权交易机构发展近 200 家,许多地方政府和行政主管部门期望通过“产权交易”的方式,实现国有企业的出售与重组。

上述这些实例,不是受偶然因素影响的产物,而是具有深刻的历史必然性。当前,我国经济的根本性变革突出地表现为三个方面:一是经济体制正由计划经济向市场经济过渡;二是经济发展开始从低收入水平向中等收入水平转换;三是经营模式逐步由封闭型转向开放式。在这种背景下,国民经济结构调整必然由增量调整为主让位于存量调整为主。企业重组的产生、规范与完善将在相当大的程度上影响着中国的改革与发展。

二、企业重组的内涵

企业重组(reorganization),指的是企业之间通过产权流动、整合带来的企业组织形式的调整,更具体地说,它是通过企业联合、合并、兼并、收购、破产、承包、租赁等进行的企业组织的再造,包括企业组织、资本结构和组织结构的变化和优化,债务结构的变化和优化。例如组成更有实力的公司,把单个企业组成企业集团,或是把“大而全”的企业实行分立、划小,变成几个法人实体,改组为更精干、生产更专业化的公司等等。经过组织形式的调整和重组后,企业组织更完善,资本金更充实,负债比例更合理,财务制度更健全,生产成本更低,企业由此增强了对市场的适应性和竞争能力,屹立于不败之地和发展壮大。

企业重组只是一种经济过程和手段,它的结果和物质内容是资产的再组合和配置优化。市场经济中的企业是实现生产要素组合以形成生产力的载体,企业的功能在于把各种物质的、精神的、技术的、资金的多种多样的生产要素进行最佳组合,实现最有效率的生产与经营,获取最大经济效益。现代市场经济中各种要素条

件是不断变化的,特别是市场需求处在不断变化之中,从而使原来的生产方法和要素组合方式变得过时,成为不良的和低效率的;激烈的竞争推动企业不断地和及时地进行要素再组合,变不良的、低效的要素再组合为优良、高效的要素再组合,而企业重组就是要素再组合的一种手段和有效途径。可见,更本质地看,企业重组是手段,要素再组合则是结果,而资源的优化配置则是最终目的。企业重组使生产要素从原有企业中获得释放和来一次再组合,例如企业的兼并、联合、分立,其内容和后果是生产设备、生产线的调整与再组合,由此实现生产手段的集中和大规模生产,或是实现生产的专业化和企业精干化,等等。总之,依靠企业的整合,使国民经济大范围内的各种生产要素流动化,更合理地再组合和再配置,从而,在微观上使一个个的企业活力增大,得以进行最有效的生产与营运,在宏观上,使国民经济结构优化,效率提高,素质增强。

三、企业重组的分类

企业重组是中国的经济体制改革进入到产权制度改革的相对高级阶段后才演绎出来的一个全新的概念,通过不同角度的划分,人们对企业重组有不同的理解。

1. 根据企业重组的方式分类

(1) 联合重组

联合重组是企业重组的重要形式,指若干企业组成各种形式的经济联合体,原有企业法人继续存在,却以各种形式在生产、技术、经营上进行联合与合作,并分享利益。联合首先是生产同一产品、同一行业的企业的联合,也包括相关行业的企业的联合。联合在形式上是多种多样的,有以资产为纽带的紧密的联合体,也包括那些松散的联合和有期限的生产合作形式。联合使企业可以共用

供货渠道,共用重要设备,共用先进技术和发挥管理优势,共同使用商誉和产品名称,等等。联合可大大降低成本,特别是有利于形成生产集中和规模效益。实行控股的大企业集团,如汽车、家电等是现代大生产迅猛发展的组织基础。

联合化与分立是相互促进的。在市场经济中,企业既适应市场竞争的需要而实行生产集中和联合化,又适应市场的变化而实行生产单一化和分散化,由一个企业改组成几个具有独立法人地位的企业,即分立。可见,企业联合与企业分立、小型化并存,不是越大越好。总之,联合分立等企业组织的变化,通过企业组织结构优化带来资产的再组合优化。

(2) 兼并、合并、收购重组

兼并与收购是市场经济中资产重组的重要形式。兼并(merger),又称为“吸收合并”,是企业重组的一兴一灭形式,兼并意味着兼并方公司保留,被兼并方公司解散,法人地位消失。

合并(consolidation)是原有公司均解散成立新公司,也称为“新设合并”。收购(acquisition),它是一方以出资、入股方式成为另一方股东。合并、兼并、收购,这种企业组织结构的变动和调整,在西方发达的资本主义国家,不仅仅是经济运行中的经常现象,而且是越来越向广度和深度发展,并在一定时期汇为高潮,成为实现资产、产权流动重组的主要经济杠杆。

合并、兼并、收购重组,在发达资本主义国家,是在竞争的强制和大公司的压力下进行的,体现了“大鱼吃小鱼”,促使自由竞争的资本主义转化为垄断资本主义。但是另一方面,它毕竟是市场经济的自我调整机制的体现,是实现产品、行业、产业和企业组织结构调整的有效方法。市场经济自发性运行中必然会产生种种结构失衡,正是依靠这一自我调整机制的作用而得到缓解。特别是兼并、收购重组是企业存量资产调整和优化组合的重要形式,它不仅盘活存量资产,而且借优化组合而创造出新的生产力。在西方

发达国家,企业兼并与收购的规模不断扩大,美国收购与兼并企业交易额 1984 年为 1222 亿美元,而 1992 年达 2860 亿美元。

(3) 破产重组

破产重组,包括企业倒闭和清算(liquidation),是公司依法被宣布完全解体,资产全部变卖,进行偿债,由于变卖的资产——机器、设备、车间——要成为购买者的生产要素,因而破产是一种企业淘汰方式的资产重组。破产不只是企业倒闭、清算,而且包括依法重组和自动协议重组。重组(reorganization)是企业依法进行财务整顿后存活;调整(restructuring)是在法庭之外,由债权人与债务人进行和解存活。可见,重组与调整均是资不抵债而需要破产的企业,经过债务整顿,如采取债权转股权等方法,实现资本结构重组,以及经过领导班子的调整,生产、经营计划的改变——往往还伴随着兼并、收购——而获得重生。这种破产重组与调整,是一种不是诉诸企业解体与消灭,而是加以“救活”的企业整合与资产的再组合。它的作用是:

- ◎ 有利于债权人,避免在破产清算中因资不抵债而受损。
- ◎ 有利于职工,防止企业解散引起的大量失业及其带来的社会振荡。
- ◎ 有利于企业,避免企业因破产而信誉受损,有利于企业在申请破产过程中继续运转,从而减少企业解体造成的经济振荡。

破产的清算形式是破产的主要形式,尽管由于企业解体给债权人造成损害,给遣散的职工带来痛苦,但是它毕竟是促进了资产(包括劳动力)的流动、再配置和再组合,它起着结构调整和扶优淘劣的作用。在西方发达的资本主义国家,每年企业破产倒闭达数十万家。

总之,企业联合重组,合并、兼并收购重组,破产重组等等形式,实现了市场经济中产品、行业、产业结构的调整,起了生产要素的再组合,特别是存量资产盘活和优化配置的作用;同时,它又起

着调整和优化企业组织结构及企业资本结构的功能。

2. 根据企业重组的内容分类

(1) 业务重组

业务重组是指对被改组企业的业务进行划分从而决定进入上市公司的业务的行为,它是企业重组的基础,是资产重组和其它重组的前提。国有企业的业务一般分为盈利性业务和非盈利性业务。前者是指以盈利为目的的业务,又包括主营业务和非主营业务;后者是指不以盈利为目的的业务,主要包括“企业办社会”的内容。企业重组的模式主要由业务重组决定,我们在第三章将探讨这一内容。

(2) 资产重组

资产重组是指对一定重组企业范围内的资产进行分拆、整合或优化组合的活动,它是企业重组的核心。资产是指企业拥有或控制的能为货币计量的经济资源,包括各种财产、债权和其它权利,资产分为流动资产、长期投资、固定资产、无形资产、递延资产和其它资产。从国有企业境外上市的重组实践来看,对资产重组的分析主要侧重于固定资产重组、长期投资重组和无形资产重组,而流动资产、递延资产及其它资产的重组主要表现在基于资产重组模式的定量分析上。关于资产重组的内容,我们将在第四章进行详细说明。

(3) 负债重组

企业负债是指企业所承担的能以货币计量的,需以资产或劳动偿付的债务,包括长期负债和流动负债。在企业重组过程中,由于不少待兼并或被兼并企业亏损严重,负债率很高,使得有兼并意图的企业望而却步。因此,负债重组是推动企业重组的一个重要

方面。从各地实践看,债务重组可以采取“贷改投”或“贷改股”、“论资销债”、“债权换股权”、“挂帐停息”和“债务托管”等多种方式进行。1996年,结合18个城市“优化资本结构”的试点,国家有关部门推出了一些有针对性且可行的清理、冲销债务措施。这不但帮助了部分企业缓解和减轻了债务困境,而且为资产重组和国有企业结构的战略性调整创造了条件。

(4) 股权重组

股权重组是指对企业股权的调整,是企业重组的本质所在。传统的国有企业都是单一产权结构的企业,即企业资产为国家所有,并由相应的国有资产管理部门或主管部门管理。这种单一产权结构的国有企业不仅政企难分,转变经营机制障碍较多,而且国有产权很难在市场经济条件下实现有效流动。如果这种单一产权结构的国有企业与其它所有制企业进行产权重组,嫁接改造,就可以促进其经营机制的转变和股权结构的调整。股权重组既包括从单一产权主体的国有企业到多元产权主体的公司化企业的股权重组,也包括企业集团内部、母子公司体系股权结构的调整。

(5) 职工重组

在我国现存条件下,国有企业富余职工及退休人员实际上都是由各企业自行负担的,因而国有企业的资产重组势必涉及到原有企业的富余人员及退休人员的剥离问题。目前,在社会保障制度尚不完善的情况下,企业职工重组只能采取一些过渡性的措施,如带资安置、转岗安置、买断工龄、定向保险、提前退休等办法。从今后的发展趋势看,在建立健全社会保障体系的同时,还要进一步开放劳动用工制度,在分流、重组企业职工方面逐步由企业内部消化为主转向由劳动力市场吸纳和配置为主。