

中国粮食改革 研究与实践

主编 张仁建

(下卷)

中国大地出版社

中国粮食改革研究与实践

张仁建 主编

(下 册)

中国大地出版社

目 录

第一篇 领导关于粮食流通体制改革的重要指示

统一思想认识,准确把握政策,进一步深化粮食流通体制改革

——国务院总理温家宝 2005 年 5 月 31 日全国粮食流通体制改革工作会议重要讲话摘编 (3)

认真贯彻全国粮食流通体制改革工作会议精神,努力做好新形势下粮食流通工作

——国家粮食局局长聂振邦 2005 年 6 月 2 日全国粮食局长会议工作报告摘编 (5)

第二篇 粮食流通体制改革

第一章 我国粮食流通体制改革现状 (9)

第一节 我国粮食流通体制的演变 (9)

第二节 我国粮食流通体制改革的发展 (13)

第三节 流通体制对粮食价格的影响 (17)

第四节 现行流通体制的弊端及改革的方向 (21)

第五节 1998 年以来的粮食流通体制改革 (24)

第二章 市场经济体制下的粮食流通体制改革 (30)

第一节 市场经济与粮食市场 (30)

第二节 粮食生产结构市场化改革 (38)

第三节 粮食产业组织与农户行为市场化改革 (46)

第四节 粮食生产成本市场化管理 (56)

第五节 我国粮食经济市场化的现状、目标与对策 (61)

第三篇 粮食购销市场化改革

第一章 粮食收购市场化改革 (131)

第一节 粮食收购价格规范化改革 (131)

第二节 粮食需求及供需平衡 (149)

第三节 粮食收购质量监督改革	(160)
第二章 粮食营销市场化改革	(172)
第一节 粮食营销价格和购销政策改革	(172)
第二节 粮食企业营销技巧和渠道创新改革	(182)
第三节 国有粮食企业营销技巧及渠道创新	(211)

第四篇 国有粮食企业改革

第一章 国有粮食企业制度改革	(269)
第一节 国有粮食企业制度改革	(269)
第二节 国有粮食企业组织改革	(279)
第二章 国有粮食企业经营模式改革	(290)
第一节 国有粮食企业经营模式原理	(290)
第二节 粮食企业经营模式改革的内容	(301)
第三节 粮食企业经营模式改革的原则和基本规律	(321)

第五篇 粮食流通体制改革探索与实践

坚持“三个同步”，推进粮食企业改革	张维华(333)
关于构建在市场化条件下的粮食购销调控体系的思考	叶如生(338)
新疆生产建设兵团粮食管理体制的改革与发展	毕金元(345)
湖北省粮食局直属企业改制工作存在的问题	朱家珍(349)
开放兴粮，助农增收，实现东海粮食产业化经营新跨越	刘海波 尹记之(353)
安庆市国有粮食购销企业改革情况	辛庆宁 查啸宏(357)
“情感订单”成就“黄思现象”	周 瞻 江 敏 范有祥(358)
积极稳妥做好职工安置，促进社会和谐稳定	
——广东省湛江市市属国有粮食企业改革情况调查	谢伟强(360)
谱好“三部曲”，粮企显生机	
——湖北省鄂州市粮食企业改革的作法及成效	郭湘霖(363)
开拓创新合力攻坚，不断深化粮食流通体制改革	云南省昆明市粮食行业协会(367)
改出一片新天地	
——湖南省株洲市国有粮食企业改革工作情况	何 智(373)
精心谋划统筹运作，深化国有粮食企业改革	冯维平(377)
抓好改革，促进发展	
——云南省玉溪市国有粮食企业改革综述	云南省玉溪市粮食局(381)
解放思想，加大力度促进粮食流通体制改革全面发展	王加文(385)

加强宏观调控,深化粮食流通体制改革	黄建庄 冯 巍 张建梅(388)
坚持“四个到位”,精心组织实施,强力推进国有粮食购销企业改革	赵中华(393)
国有粮食企业产权制度改革的思考与实践	陈忠伍(396)
论“粮企农庄”对巩固国有粮企主渠道地位的作用	蒲开信 张正军(400)
国有粮食购销企业在粮食购销市场化之后如何发挥主渠道作用	徐 凯(403)
面向市场,转换机制,努力做好新形势下的粮食流通体制改革工作	刘兴一(405)
论粮食企业品牌建设	沈联国(409)
国有粮食企业改革应把握好“五个原则”	
——陕西省西安市国有粮食企业改革的实践与探索	胡 伟(413)
粮食补贴方式改革及其对国家粮食安全的影响	卞正瑶(416)
粮食市场体系建设与粮食市场规范化管理	李宝亭(421)
中国地级城市粮食行政管理模式初探	黄玖辉(426)
积极稳妥推进“双置换”改革,转换经营机制,促进企业发展	
——关于江西省萍乡市国有粮食企业产权制度改革情况	
的调查	赖芳明 潘中煊(429)
粮食价格理性波动有利于加速推进粮食购销市场化进程	李继光(433)
中国的粮食安全吗?	丁海霞 王志振(436)
引入市场机制,搞好中央储备粮轮换	殷建森(438)
迎接挑战抓改革,创新思路谋发展	
——对国有粮食企业改革发展的思考	王正发 朱从鸿(441)
以产权制度改革为核心,加快贫困山区粮食企业改革步伐	杨德远 张子国(444)
抓住重点,强化领导,推进改革	郭占平 薛占英(447)
立足优势做大小麦产业,以人为本促进麦农增收	王祁平(450)
县级粮食行政管理的难点和对策	吴正权(454)
深化粮食企业改革的启示	吴建彬(457)
浅析国有粮食企业改革的一些问题	于 翔(460)
浅谈建立促进粮食生产的长效机制	殷亚飞(462)
为粮食企业发展创造良好环境	
——浅谈粮改配套措施的进一步完善	李希跃(464)
壮大国有粮食企业,争当市场主力军	陈外根(468)
顺应新形势,谋求新发展	
——浅析新形势下的粮食工作	秦爱华(472)
浅谈粮食购销企业面临的困难和对策	欧阳发文(475)
深化粮改谋发展,创新经营谱新篇	张国丰 靳洪奎(479)
稳步推进“双置换”,创新机制求发展	邓光华(483)

第六篇 粮食流通体制改革理论探讨

坚持“三个确保”原则,稳步推进企业改革

..... 河北石家庄国家粮食储备库(489)

扬州市粮食购销企业改革状况 李明安 江 敏(493)

精心谋划,规范运作,稳步推进国有粮食购销企业产权制度改革

..... 王会生 厉 满 杨振才(498)

精心组织,真抓实干,全面推进粮食流通体制改革 李福杰(502)

常德广积米业产业化之路 毛先红(506)

大连市加强粮食宏观调控概述 李 光 盛兴忱(510)

厦门市市属粮食经营企业深化改革探讨 张建华(515)

深化改革结硕果,加快发展创新业 王世明(518)

实现五个突破,深化粮企改革 黄日俊 王树森(521)

加快产权改革,增强企业活力 胡少敏(524)

加大力度,扎实推进榆林粮食流通体制改革 张 耘(528)

乐平市粮食局仓储工作星级管理办法 江西省乐平市粮食局(535)

增城市国有粮食企业改革方案 廖伯存 鄢米嘉(538)

加强领导,规范运作,扎扎实实推进国有粮食购销企业改革 周国林 任法新(543)

国有粮食企业改革中的实践与思考 杜学军 强文慧(547)

坚持科学发展观,重铸粮食管理新成就 赵旭东(552)

从《潍坊市粮食流通行政处罚程序规定》试行中看粮食行政执法 陈玲玲(559)

以“十六大”报告为指针,全面推进粮食企业体制改革 徐进宝 王 凯(562)

市场化改革形势下粮食安全保障问题研究 张信斌 朱可智(567)

培育龙头企业,推动农村产业结构调整,促进粮食事业健康发展 李善梭(573)

马鞍山市粮食局“六抓”工作显成效 宁伦荣(577)

鹿泉市国有粮食购销企业改革实践 司银山 夏立有(580)

发展生产力,迎接新挑战,实现新跨越

——粮油工业企业改革与发展的对策思考 曹 昕(582)

用科学发展观推进企业改革 张 春(585)

凤凰涅槃兮 勃勃以更生

——新沂市国有粮食购销企业市场化改革纪实 赵兴坤 张长青(589)

改革,脱困,发展

——粮食流通体制改革初探 江苏省常州市粮食局(592)

束缚基层粮站发展的根源

——三大问题束缚商都县国有粮食购销企业发展 宋继尧(596)

在改革中走向市场化,在发展中再铸主渠道	陈炳山(598)
睢县国有粮食购销企业改革人员分流工作总结	王清林 宋书亭(602)
浏阳市农村储粮情况调查	付金兰 谢爱国(607)
强力推进企业改革,全面转换经营机制	
——河北省宣化县粮食局改革经验谈	池 明 赵铁军(610)
务实转制走出新天地	
——记江苏省宝应县粮改纪实	陈书勤 王 祥 曹洪义(613)
县级粮食企业改革探索	
——河北省迁西县推进粮食企业改革的调查	蒋宝进 龙全才(616)
汤阴县粮食局粮食订单工作介绍	田献平 王渠生 张守泉(620)
在改革中求发展	
——济南市市中粮食分局工作纪实	张铭建(622)
突出重点狠抓落实,大力推进国有粮食购销企业改革	康勤书(625)
利津县群众生活用粮供求分析	王福湖(628)
元江县粮食企业改革工作纪实	钟团兵(631)
在改革中探索国有资产管理模式	王金山(634)
循序渐进抓改革,转换机制促发展	
.....	张家口市怀安县粮食局(636)
滑县国有粮食购销企业改革情况介绍	张佩哲(641)

第七篇 粮食企业财务与审计规范化的改革

第一章 粮食企业财务规范化管理概述	(647)
第一节 粮食企业财务规范化管理	(647)
第二节 粮食企业财务规范化管理制度	(650)
第二章 粮食企业成本核算规范化管理	(671)
第一节 粮食企业成本核算管理规范概述	(671)
第二节 粮食企业成本核算管理制度	(675)
第三章 粮食企业投资融资规范化管理	(686)
第一节 粮食企业投资管理	(686)
第二节 融资管理制度	(739)
第三节 粮食企业并购管理制度	(759)
第四章 粮食企业财务分析与评价	(792)
第一节 粮食企业会计账簿规范化管理	(792)
第二节 粮食企业会计报表规范化管理	(794)
第三节 粮食企业现金规范化管理	(796)

第五章 粮食企业财务审计规范化管理	(813)
第一节 粮食企业财务审计规范化管理	(813)
第二节 粮食企业财务审计管理制度	(815)

第八篇 粮食企业市场化改革

第一章 粮食市场机制改革与全球化	(833)
第一节 入世后中国粮改政策	(833)
第二节 新时期我国粮食企业的国际竞争力	(838)
第二章 国有粮食购销企业的市场化改革之路	(880)
第一节 国有粮食购销企业现状和存在的主要问题	(880)
第二节 国有粮食购销企业改革的思路	(881)
第三章 中国粮食市场模式	(887)
第一节 粮食市场模式比较	(887)
第二节 中国粮食市场模式选择	(893)
第三节 建立中国粮食市场模式的主要对策	(897)
第四章 粮食市场宏观调控	(901)
第一节 宏观调控的必要性	(901)
第二节 市场经济条件下粮食市场宏观调控的目标和原则	(903)
第三节 目前粮食市场宏观调控的缺陷	(905)
第四节 加强和完善粮食市场宏观调控	(907)

第九篇 我国的粮食安全概况

第一章 我国粮食安全概况	(913)
第一节 粮食安全的概念	(913)
第二节 以合理成本保障粮食安全	(918)
第二章 WTO 下中国粮食安全的转型	(921)
第一节 WTO 对中国粮食安全的影响	(921)
第二节 中国粮食安全模式及其影响因素	(929)
第三节 WTO 下中国粮食安全的关税配额及其管理	(934)
第三章 中国粮食安全监管模式	(939)
第一节 中国耕地减少趋势研究现状分析	(939)
第二节 我国耕地减少现状分析与评价	(941)
第三节 今后中国占地趋势影响因素分析	(952)
第四节 耕地减少与未来我国战略粮食安全问题展望	(954)

第四章 中国资源制约型粮食安全战略与对策	(966)
第一节 调整农业发展基本战略及其与粮食安全的相互关系	(966)
第二节 建立战略与常规措施相配合的独立的粮食安全保障体制	(978)
第三节 筹建过渡性质的农村社会养老基本保障制度	(981)
第四节 理清思路,深化土地利用管理体制改革的	(986)
第五节 继续营造有利于粮食安全与农业发展的人口环境	(1003)

第十篇 我国粮食储备的建立和发展

第一章 我国粮食储备概述	(1009)
第一节 粮食储备的类型和后备储备的作用	(1009)
第二节 新中国建立后粮食储备的发展	(1011)
第二章 粮食仓库与粮食储放	(1016)
第一节 粮食安全保管的基本条件	(1016)
第二节 粮油仓库类型	(1018)
第三章 粮食安全储藏技术与方法	(1020)
第一节 干燥储藏	(1020)
第二节 自然降氧储藏	(1022)
第三节 “双低”储藏	(1024)
第四节 缓释熏蒸	(1026)
第五节 混合熏蒸	(1027)
第六节 粮情测控	(1028)
第七节 环流熏蒸	(1033)
第八节 机械通风	(1040)
第九节 谷物冷却	(1047)
第十节 露天储藏	(1055)
第十一节 绿色储粮	(1058)
第四章 粮食仓储管理	(1060)
第一节 粮食进出库管理	(1060)
第二节 保管期间的日常管理	(1063)
第三节 “一符四无”规范化管理	(1065)
第四节 储备粮轮换管理	(1068)
第五节 粮食保管损耗管理	(1071)

第十一篇 各国粮食市场概况

第一章	美国	(1077)
第二章	英国	(1090)
第三章	澳大利亚	(1097)
第四章	印度	(1105)
第五章	韩国	(1116)
第六章	日本	(1122)

第三节 粮食企业并购管理制度

一、粮食企业管理者收购的通用方式

(一) 管理者收购的几种方式

1. 收购上市公司。

这类的 MBO 目标为股票在交易所上市的公司。通常公司被收购后即转为私人控股, 股票停止上市交易, 所以这种 MBO 又称为企业的“非市场化”。根据目的的不同, 可以分为下列几种类型。

(1) 基层经理人员的创业尝试。80 年代创业精神的复苏极大地刺激了管理者的创业意识, 促使他们试图改变自己的工薪族地位, 创建自己的企业。MBO 为管理者实现企业理想开辟了一条新途径。他们基于对自己经营企业发展潜力的信心, 以高于股票市场价的价格从原股东手中收购股票, 以使自己以所有者的身份充分发挥管理才能, 获取更高利润。这类 MBO 没有外部压力的影响, 完全是管理者的自发收购行为。

(2) 作为对实际或预期敌意收购的防御。当上市公司面临敌意袭击者的进攻时, MBO 可以提供很有效而又不具有破坏性的保护性防御。经理人员以 MBO 形式购回企业股票, 已发展成一种越来越广泛采用的新颖的金融技术。

(3) 作为大额股票转让的途径。许多上市公司只有一小部分股权流通在外, 其余股票则为一些机构投资者或大股东所把持。当他们打算退出公司而转让股票时, 让其在交易所公开卖出股票是不现实的, 而且让大量股票外流也会影响公司的稳定, 于是 MBO 就成为实现转让的最好选择。还有一些为家族所控制的上市公司, 业主当面临退休而找不到合适的继承人时, 利用 MBO 可解决继承问题而不必将控制权交与外人。

(4) 公司希望摆脱公司上市制度的约束。各国针对上市公司一般都定有严格的法律法规, 以约束其行为, 保障股东的利益, 特别是透明度和公开披露信息方面的要求十分严格。一些经理人员认为这些制度束缚了他们的手脚, 上市公司束缚了企业的发展, 于是以 MBO 方式使企业退出股市, 转成非上市公司。

2. 收购集团的子公司或分支机构。

19 世纪末和 20 世纪 20 年代的两次并购浪潮产生了横向一体化的企业及纵向一体化的康采恩, 60 年代世界第三次并购浪潮又诞生了庞大的混合联合企业集团。进入 80 年代, 一些多种经营的集团逆向操作, 出售其累赘的子公司和分支机构, 甚至从某些特定行业完全退出, 以便集中力量发展核心业务; 或者是改变经营重点, 将原来的边缘产业定为核心产业, 从而出售其余部分业务 (包括原核心业务)。这时候最愿意购买公司的人, 往往是最了解情况的内部管理者。出售决策作出后, 主要是选择具体的买主, 选择要考虑的重要因素之一是各方出价的高低。外部购买者出价的依据是目标企业的资本结构、经营活动以及自身业务的协调程度, 而内部购买者则拥有关于企业潜力的详细信息。但出价高低并非卖主考虑的惟一因素。以下几种情况会增强管理者购买的竞争能力。

(1) 卖主出于非财务目标的考虑。比如, 若卖给第三者会损害卖主的形象, 或希望尽快平稳地脱手, 卖主往往更愿意选择 MBO。

(2) 管理者已拥有目标公司很大比例的股份, 或掌握了不为卖方和外部竞争者所知晓的重要内幕消息。当然, 管理者亦需正确估计其专业技能及地位所赋予的讨价还价能力。若优势不大则应慎重考虑是否参与竞争, 否则一旦收购失败, 他们可能很快会被解雇。

(3) 与集团分离后, 新独立的企业与原母公司还保持一定的贸易联系 (作为原料供应商或客户)。些时若卖给外部购买者, 可能形成垄断, 对集团利益不利, 故卖方往往趋向选择 MBO, 因为管理者寻求与母公司合作的愿望一般强于外部购买者。

3. 公营部门私有化的 MBO。

公营部门私有化有以下几种情况。

(1) 将国有企业整体出售。

(2) 将国有企业整体分解为多个部分, 再分别卖出, 原企业成为多个独立的私营企业。

(3) 多种经营的庞杂的公众集团公司出售其边缘业务, 继续保留其核心业务。

(4) 地方政府或准政府部门出售一些地方性服务机构。

以上这些都是 MBO 的潜在机会。虽然公营部门私有化可以有多种形式, 但 MBO 无疑是最有效、最灵活的一种。它一方面将资本市场的监督机制引入公营部门; 另一方面又使管理者成为股东, 刺激了他们的经营积极性。80 年代英国对公营部门实行私有化时, 就广泛采用了 MBO 形式及其派生形式 EBO (职工控股收购)。对于东欧正在进行的改革, MBO、EBO 也是最可接受的、操作性最强的私有化方式。

(二) MBO 对企业发展的作用

MBO 作为一种制度创新, 对于企业的有效整合、降低代理成本、经营管理以及社会资源的优化配置都有着重大意义。

1. MBO 能够有效地促进企业结构和产业结构的调整, 重新整合企业的业务。

具体地讲, MBO 对企业结构调整有如下几个方面的影响:

(1) 通过 MBO, 企业甩掉了缺乏盈利能力或发展后劲不足的分支部分, 得以集中资源, 深入拓展核心业务, 构建企业核心竞争力。许多跨国公司在世界范围内从事经营活动, 常借助 MBO 分离、分拆或剥离其多余的国外分支机构。

(2) MBO 还提供了企业转移经营重点的途径, 比较便利地促进了产业结构调整, 使企业可以从原有的老行业中退出, 转入有高预期和发展潜力的行业。

(3) 帮助企业实施连续的“张缩型”发展战略。企业在自身发展过程中, 为确定适合经营的资产, 总是不断地从事广泛的收购活动, 同时也需要经常清理一些过时的子公司, 以便使购入的公司与企业整体更好地实现一体化。这时, 企业可利用 MBO 改组或卖出不合适的分支机构。此外, 企业业务部门间的适应程度受环境、技术条件变化和产品市场生命周期的影响。随着时间的推移, 最初相容的部门也可能变得不适应需要。于是, MBO 在企业生命周期的各个阶段将不断用来调整结构, 使企业适应动态的市场, 保持旺盛的发展能力。

(4) 卖主即目标企业的股东们从出售分支机构中可获得现金收入, 可用以购买有盈利能力的资产, 可以从事新的项目投资, 并且会减少对外部融资的依赖。

(5) 集团公司实施 MBO, 原母公司与原下属企业间由内部依赖关系变为外部的市场关系。

(6) 加强了所有权与经营权的联系, 管理者成为业主兼经营者。

总之, MBO 能有力地推动社会产业结构调整, 同时也是企业结构调整的主要方法之一。

2. 通过 MBO, 能够有效地降低企业代理成本。

所谓代理成本, 即忽视和错过机会的总成本加监督费用。

代理成本在上市公司、大型集团公司和国有企业都普遍存在, 它造成资源的浪费和配置的相对无效, 使企业及整个社会利益均受到侵蚀。

降低代理成本是 MBO 的深层动因之一。

上市公司以管理者为代理人, 股东为所有者, 所有者与经营权分离。管理者有充分的自由代表股东进行经营决策, 这在一定程度上会导致管理者置股东利益于不顾, 而追求自身利益。特别是上市公司, 由于股东分散, 每个股东又只拥有整个股本的一小部分, 直接行使监督权更是难上加难, 管理者基本上处于无约束状况, 有可能在行政管理上耗费大量资源。股东们对此种状况常常无能为力, 企业也只能忍受某些无效率的行为并承担相应成本。

多种经营的大集团公司更突出地存在着代理成本过高的问题, 集团公司拥有众多分公司、子公司和分支机构, 这些众多下属机构的管理者所追求的利益常发生冲突。总部如要直接监督他们, 则需耗费大量财力、人力和物力, 既不现实又未必奏效, 一般只能借助于机械的标准化经营指标进行考核。而当指标未达到时, 总部也常常因为种种原因无力直接干预。而且, 公司总部与下属机构经理签订的合同条款也难免百密一疏, 更增加了下属机构管理者投机取巧和逃避义务的机会, 公司总部则被迫承担“最后贷款人”的义务, 导致无效或低效经营。此外, 臃肿庞杂的机构带来层出不穷的内部管理矛盾, 如巨额费用、官僚主义作风、烦琐的管理机构以及企业文化的冲突等。特别是当集团公司涉足与其本身业务不相关联的行业时, 就如“盲人骑瞎马, 夜半临深池”, 矛盾与冲突更加尖锐, 代理成本也进一步增大。

私营企业因存在直接的破产威胁, 管理者受到市场竞争、管理者业绩回报、外部监督审计等众多严厉的约束机制, 故渴望降低代理成本。

在传统的国有企业, 一定程度上不存在上述约束机制, 管理业绩同企业业绩脱钩, 政府监督仅限于揭露渎职而不能解决经营效益问题, 国家财力的辅助支持更可能造成经营的无效甚至亏损。几乎在所有国家这都是一个解不开的结。

针对上述情况, MBO 可以在下列几个方面有效地降低代理成本:

(1) 管理者拥有企业的股权, 企业业绩与管理者报酬直接挂钩, 促使他们致力于创新, 挖掘企业潜力, 进行具有长期效益的改革。MBO 使企业管理者同时又成为企业所有者, 从而激发了管理者的积极性和潜能。

(2) 通过 MBO 形成的企业股权结构比较集中稳定, 特别是机构股东的介入, 使监督更为有效。

这些机构股东中比较重要的是金融机构的参与。金融机构不仅安排整个操作程序, 提供债务融资支持, 还常常直接购入企业的一部分股权, 同管理者一起控制目标公司。金融机构行使监督职能远比外部分散的股东更积极、更有效, 并常与管理者联合组成董事会,

要求企业提供详细信息, 监督企业投资、会计及其他主要事项, 以确保自身目标收益率的实现。

(3) MBO 常伴有高负债杠杆的作用, 这也进一步约束了管理者的经营行为。企业管理者通过中介融资提供的财务杠杆, 可以用很少的自有资金和大部分贷款买下企业产权, 这种融资结构提高了企业的资产负债压力。

3. MBO 后, 企业的经营绩效往往得到很大的改善。

实施 MBO 后, 企业往往致力于企业内部改革和要素重组活动, 积极开展利润及附加值高的业务, 使正常的现金流量能满足还本付息的需要, 有时甚至还会卖掉一部分资产以偿还债务, 降低财务费用和负债水平, 以便企业轻装上阵。国外对 MBO 后的企业经营业绩的统计数据表明, 在 MBO 后的头两年里, MBO 企业经营收入水平的增加大于同行业其他企业, 但销售增长率相对低一点。在企业被接管后, 营运资金管理得到加强, 库存/销售比率下降, 这是经营业绩改善的潜在来源之一。另一项研究表明, MBO 企业的利润、税前经营边际利润率、销售/经营资产、或销售/雇员人数都有显著提高。营运资金管理的改善表现为库存周转期和应收账款周转期的缩短。另外, MBO 企业其经营收益的变化与财务杠杆率以及管理人员、外部董事和其他主要股东持股比例之间, 存在正相关关系。这些结果与债务约束效应、管理人员激励效应以及改善监督(股权集中)效应是一致的。

4. MBO 对中国的意义。

西方国家 MBO 的理论与实践, 对处于转型期的中国企业来说具有重要的借鉴意义。

(1) 国有企业 MBO。自改革开放以来, 国有企业由浅入深地进行了一系列改革。到 90 年代后明确提出了国有企业产权改革的主张, 政府主张在一定程度上将国有企业的产权有偿出售。国有企业的经营管理人员与员工购买本企业的所有权也成为国企产权改革的重要方法之一。为此, 中央政府和地方政府均出台了出售中小企业以及国有股权转让的相关政策, 出现了不少国企被其管理者及员工收购的案例。

这种收购方法通常又分为两种情况, 一种是国有企业的经理(厂长)即主要的管理者出资收购自己所在的企业; 另一种是该企业在某一时段的全部或部分员工集资收购所服务的企业。后一种方式通常要成立职工持股会, 每个参与的职工均有明确的股份数额。国有企业所有者代表可能是中央和地方政府或发挥决定性作用的政府有关管理部门及其授权的机构和公司, 它们在出售决策和定价或付款方式等方面要发挥决定性作用, 而企业所在行业的主管部门则常扮演协调人的角色。就不少个案而言, 收购款往往是分期支付, 由于长期以来时私有财产的否定以及计划体制下的低工资制度, 大多数案例中, 管理者和员工都缺乏购买企业股份的足够资本。

党的十五届四中全会的召开, 作出了国有企业改革发展的重大决定, 强调要对国有企业作战略性的改组, 大多数国有企业要“退出”一般竞争性领域。国有企业如何退出, 就成为摆在我们面前的重大课题。因此, MBO 对建立国有企业的退出机制有重要的借鉴意义。

(2) 集体企业 MBO。在中国, 除了数以万计的国有企业外, 还有几百万家各类集体所有制企业, 包括农村地区为数众多的集体企业——乡镇企业。

中国的各类集体企业, 经历了迈向市场经济的风风雨雨, 在坎坷中衰落或者成长壮大。但是产权不明晰一直是这类企业的通病。其产权归由行政主管单位所有? 还是归当初

或后来的全体员工所有呢?如何界定其产权,产权明晰的具体操作步骤又如何呢?管理者与员工持股比例如何分配?持股会的法律地位如何?难怪有人说:集体企业产权是一团理不清的乱麻。

事实也证明了这一点,中国著名的民办高科技企业——四通公司就是一个典型的例子。1984年5月,中国科学院7个科技人员向北京市海淀区四季青乡借款2万元,办起了四通公司。当时注册企业的性质是集体所有制企业。创业者没有投入一分钱,也没有任何单位投资一分钱,创业初期运用单位借贷和银行贷款。从80年代中后期开始,四通公司产权明晰的要求就日益迫切,政府官员、专家学者和四通公司管理人员先后分别设计和策划了多个产权改革方案,但都因种种不可逾越的障碍而被束之高阁,一拖十多年。直到1999年5月,各方终于定下了被称为“中国首例经理层融资收购”的决策:一家由该公司管理人员出资设立的“四通投资有限公司”,将分期分批收购四通有关IT产业的资产,以此实现公司的产权明晰。四通集团就是用“绕着走”的回购方式完成了还很不彻底的“产权归位”。

其实在四通产权改革之前,中国许多民营集体企业也在进行多种方式的产权改革,其中股份合作制、职工持股制度等等是运用较多的实践方式。由主要管理者或全体职工共同出资购买企业产权而成为企业的新股东,这一方法越来越具有普遍性。

(3) 私有企业 MBO。中国的私有企业从1978年党的十一届三中全会后如雨后春笋般生长起来。随着企业规模变大,经营范围扩大,科技智力密度加大,对私有企业所有者提出了管理上的严峻挑战。毋庸讳言,由于中国文化和社会结构的特殊性,私有企业所有者文化科技素质不高的问题越来越突出,在企业发展到所有者管理素质跟不上时,MBO就应运而生。有较强管理能力的经营管理者与私营业主协商收购该企业所有权的事常常发生。在私有企业的管理者收购中,往往是开始时业主并不乐意,但为了吸引人才发展企业,所有者会赠与管理者少量股份。实践证明,这些无关痛痒的小股份既起不到激励作用,也形不成有效的约束。当企业发展到管理者实际操纵后,所有者出于对企业失控现实的忧虑或其他特别原因,会决定放弃企业所有权。与外人相比而言,所有者因保密、感情等原因通常会选择管理者来收购本企业,所有者与管理者会协商一个价格及付款方式来完成MBO。在中国,已经出现了许多私营业主把企业转让给本企业管理者或员工的实例。

(4) MBO 在中国的障碍。从总体上看,中国的管理者收购活动仍处于初起阶段。尽管作为企业经理和员工出资收购自己所在的企业已有不少实例,而且这种方式作为企业产权改革的一种方法正逐渐得到认同,但明确提出MBO这个概念,并与西方的管理者收购这种企业变革理论联系起来,还是1998年以来刚刚发生的事情。

中国的MBO与西方国家的MBO相比较,有以下区别:①西方MBO多采用杠杆收购方式,其借贷融资手段比较灵活和特殊;而中国的MBO,其融资手段受到法律和政策的制约,很少采用杠杆收购的方式。②西方MBO绝大多数都是目标公司的经理层作为收购主体;而中国MBO从已发生的情况来看收购主体多是职工持股会。西方MBO中的经理层是指公司部门经理以上的高级管理人员;而中国的职工持股会,一般是以社团法人单位的形式代表全体参加持股会的员工。③西方MBO多发生在上市公司和大型集团公司;而中国的MBO多发生在国有中小型企业 and 中小型集体所有制企业。

二、粮食企业管理者收购的一般程序

MBO 作为一种特殊的并购方式, 对企业制度创新起到十分积极的促进作用。近年来, MBO 已成为企业并购发展中一个越来越突出的现象, 并在全球资本运营中得到日益延伸的广泛应用。虽然发生于不同国家、不同行业 and 不同规模的 MBO 收购案例见仁见智, 千姿百态, 花样迭出, 但究其本质上的操作方式和程序, 却有着异曲同工之妙, 即目标公司的管理团队借助杠杆收购手段实现对目标公司的所有权和业务经营控制权, 以所有者和经营者双重身份挖掘和提升公司价值。

(一) 收购方式

收购方式也叫收购途径, 指管理层取得目标公司的资本权益所有权的实现形式。MBO 的目标公司通常是上市公司、大集团分离出来的子公司或分支机构、公营部门或公司。针对不同的目标公司, 收购方式会有所不同。常用的收购方式包括收购资产、收购股票和综合证券收购等。

1. 收购资产 收购资产指管理层收购目标公司大部分或全部的资产, 实现对目标公司的所有权和业务经营控制权。

收购资产的操作方式适用于收购对象为上市公司、大集团分离出来的子公司或分支机构、公营部门或公司。

按照国际上通用的法律监管条例, 如在美国, 没有任何法律规定买方公司在购买目标公司财产的同时也必须接收目标公司的所有负债。所以收购资产和接收负债是买卖双方洽谈交易中的重要条件。

如果管理层收购几乎全部目标公司的资产, 则必须经过目标公司的股东同意。在这样的交易中, 如果目标公司是一个公开发行股票的上市公司, 收购双方必须起草一个信息披露文件, 让目标公司的股东们明确了解交易所包含的重要信息。

在 MBO 方式下, 管理层使用现金购买目标公司全部或绝大部分资产以实现收购资产在的操作方式和有关内容, 参见下表。

表 7-3-12

MBO 方式下收购资产的操作方式及有关内容

收购目标	上市公司或集团子公司/分支机构	公营部门或公司
收购方式	目标公司的管理团队直接向目标公司(上市公司、集团公司子公司/分支机构)发出收购要约, 在双方共同接受的价格和支付条款下一次性实现资产收购。	(1) 目标公司的管理团队直接收购公营部门或公司的整体或全部资产, 一次性完成私有化改造; (2) 先将公营部门或公司分解为多个部分, 原来各对应职能部门的高级官员组成管理团队分别实施收购。收购完成后, 原公营部门或公司变成多个独立经营的私营企业。
收购手段	这里, 需要说明的是, 在实施资产收购操作时, 目标公司的管理层一般均采取 LBO 收购手段完成。即先设立一家空壳公司, 通过大量举债融资, 然后对目标公司的资产进行收购。收购完成后, 管理层拥有新独立企业的相当比例甚至全部股权, 其余资金则由金融机构以债权和股权的混合形式提供。通常交易规模越小, 管理团队持股比例越高。	

续表

财务处理	被收购的目标公司按购买法或权益合并计算资产价值并入收购公司，即管理层预先设立的空壳公司，原有法人地位及纳税户头注销。
适用范围	目标公司产权关系、债权债务清楚；收购能够做到等价交换、交割清楚，没有后遗症或遗留纠纷。

2. 收购股票。

收购股票的操作方式是指管理层从目标公司的股东那里直接购买控股权益或者全部股票。如果目标公司有为数不多的股东或其本身就是一个子公司，购买目标公司股票谈判过程就比较简单，直接与目标公司的大股东进行并购谈判商议买卖条件即可。这时收购公司通常要买目标公司的全部股份，因为这样购买公司就不需要应付其他目标公司少数股东所提出的要求了。

如果目标公司是个公开发行股票的公司，收购程序就相当复杂。其操作方式为目标公司的管理团队通过大量的债务融资，收购该目标公司所有的发行股票。通过二级市场出资购买目标公司股票是一种简便易行的并购办法，但因为受到有关证券法规信息披露原则的制约，如购进目标公司股份达到一定比例，或达到该比例后持股情况再有相当变化都需履行相应的报告及公告义务，在持有目标公司股份达到相当比例时更要向目标公司股东发出公开收购要约。所有这些要求都容易被利用，哄抬股价，而使并购成本激增。

收购完成后，原来的公众公司（Public Corporation）转为非上市（Going Private）的私人控股公司（Privately—held Firm），股票停止上市交易。

3. 综合证券收购。

早先的 MBO 方式主要局限于现金收购这种单一出资方式，随着投资银行的介入越来越深和融资手段的多样化，MBO 的方式和手段也将丰富起来。这里，对综合证券收购作一简单介绍，以扩展管理层在进行收购时的出资方式选择。

综合证券收购，指的是收购主体对目标公司提出收购要约时，其出价有现金、股票、公司债券、认股权证、可转换债券等多种形式的组合。综合起来看，管理层若在收购目标公司时能够采用综合证券收购，既可以避免支付更多的现金，造成新建建公司的财务状况恶化，又可以防止控股权的转移。由于这两大优点，综合证券收购在各种出资方式中的比例近年来呈现出逐年上升的趋势。下面重点介绍综合证券收购中的公司债券、认股权证、可转换债券等出资方式。

（1）公司债券。公司债券作为一种出资方式，必须满足许多条件，一般要求它可以在证券交易所或场外交易市场上流通。与普通股相比，公司债券证券通常是一种更便宜的资金来源，而且向它的持有者支付的利息一般是可以免税的。对买方而言，它的一个好处是，可以把它与认股权证或可转换债券结合起来。

（2）认股权证。认股权证（Warranty）是一种由上市公司或拟上市公司发出的证明文件，赋予它的持有者一种权利，即持有人有权在指定的时间内，用指定的价格认购由该公司发行的一定数量的新股。值得注意的是，认股权证本身并不是股票，其持有人不能视为公司股东，因此不能享有正常的股东权益（如分享股息派发、投票权等），对公司现行经营政策，亦无从左右。购入认股权证后，持有人所获得的是一个换股权利而不是责任，行