

SHU YE TI ZHI GAI GE

# 书业体制改革

中国书业体制改革优秀论文集

中国书刊发行业协会 编

中国青年出版社

# 书业体制改革

## 中国书业体制改革优秀论文集

中国书刊发行业协会 编

中国书籍出版社

(京)新登字 083 号

**图书在版编目(CIP)数据**

书业体制改革:中国书业体制改革优秀论文集/中国书刊发行业协会编. —北京:中国青年出版社,2006

ISBN 7-5006-6788-4

I. 书... II. 中... III. 出版发行—经济体制改革—中国—文集 IV. G239.2-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 018467 号

\*

**中国青年出版社**出版发行

社址:北京东四12条21号 邮政编码:100708

网址:www.cyp.com.cn

编辑部电话:(010) 64053485 营销中心电话:(010) 64065904

保定天德印务有限公司印刷 新华书店经销

\*

880×1230 1/32 10.25 印张 220 千字

2006年4月北京第1版 2006年4月河北第1次印刷

定价:20.00元

本书如有任何印装质量问题,请与印务中心质检部联系调换

联系电话:(010)84047104

## 序言：精心组织好书刊发行业的体制改革

中国书业体制改革优秀论文结集出版了。我会深感欣慰！特向入选的优秀论文作者表示热烈祝贺！感谢他们为书刊发行业体制改革实践和理论研讨所作出的贡献。同时，也感谢中国青年出版社为本书的出版所给予的大力支持和帮助。

我会编选这本论文集的宗旨是，推动全国书刊发行业按照现代企业制度的要求，改革体制，转换机制，完善法人治理结构，有效地进行股份制、公司制改造，加强市场和资本运作，在保证国有资本控制力的前提下，实现投资主体多元化，促进多种所有制书业共同发展。

本着上述宗旨，我会于2004年6月以“中国书业体制改革”为主题在全国书刊发行业发起征文活动，得到了业内同仁的热烈响应。经各省、自治区、直辖市书刊发行业协会，本会各专业委员会以及中国新华书店协会的组织发动，并对应征论文进行再三遴选，共向我会推荐参评论文137篇。2005年7月，将参评论文分别送我会学术委员会委员进行审读和初评，8月，在京召开“中国书业体制改革”评审会议，按照严格的标准，经过严密的程序，共评出优秀论文43篇（占送评论文的31.4%），良好论文58篇（占送评论文的42.3%）。我们会同中国青年出版社对评出的优秀论文进行了编辑加工。为避免重复，对个别论文的题目作了改动。对少数论文，在文字上作了一些压缩。另将58篇良好论文的题目、作者和作者单位附录于本书正文之后，供检索参考。

2003年10月,党的十六届三中全会通过的《中共中央关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》明确指出:“要适应市场经济不断发展的趋势,进一步增强公有制经济活力,大力发展国有资本、集体资本和非公有资本等参股的混合所有制经济,实现投资主体多元化,使股份制成为公有制的主要实现形式。”同时强调:“发展具有国际竞争力的大公司大企业集团”。为贯彻落实《决定》的精神,我国国有书业开始组建发行集团,并开始实行股份制改造。对全国书刊发行行业来说,这无疑是一场极其深刻的变化。本书各篇论文的作者正是在这一背景下,对书业体制改革问题进行了总结和研究探讨。许多论文颇有新意和创见,对全行业特别是国有书业具有一定的参考借鉴价值。但是,也应该指出,组建发行集团和国有书业的股份制改造仍处于试行阶段,有关改革实践的总结只能是初步的,在认识上有待深化。有些论文对体制改革的思考、探讨,亮点不少,令人关注,但毕竟是一家之言,有待实践检验。

我国书业的体制改革涉及多方面的利益调整,具有很强的政策性,必须依照《公司法》和国务院有关部门关于公司法人治理结构的文件规定以及新闻出版总署《关于新华书店(发行集团)股份制改造的若干意见》,要在“精心”二字上狠下功夫,进行周密安排,既要积极,又要稳妥。本书的内容较好地体现了上述法律法规和相关文件的精神。归纳起来,在改革的具体运作上,有下列几点需要特别强调:

1. 体制改革必须有利于巩固和扩大社会主义宣传文化阵地。要坚持正确的经营方向,始终把社会效益放在首位,实现社会效益和经济效益的统一。通过体制改革,进一步壮大企业实力,增强活力,提高竞争力,促进出版发行行业的进一步繁荣。

2. 体制改革必须严格遵循有关程序的规定。国有书业的股份制改造方案必须征求出资人和债权人的意见,经企业职工代表大会讨论通过,按国家规定的程序报批。

3. 转制改制必须进行认真的清产核资,确保国有资产安全,严防国有资产流失。企业法人代表和财务负责人应对清产核资的真实性、准确性承担法律责任。资产评估结果,由批准国企改革、转制的机关核准。

4. 国有产权转让必须进入产权交易市场,实行信息公开,竞标转让。严禁本企业管理层自卖自买国有资产,严防以持股形式将本企业国有资产低价出售或无偿分配给个人。

5. 国有书业实行股份制必须确保国有资本绝对控股。

6. 国有书业的劳动用工、人事和收入分配制度的改革必须坚持以人为本,切实维护职工的合法权益。对富余人员的分流安置方案需经职代会审议通过,应力求稳员增效。

7. 股份制改造必须完善法人治理结构。按照现代企业制度要求,规范公司股东会、董事会、监事会和经理层的权责,形成权力机构、决策机构、监督机构和经营管理者的制衡机制,以促进公司的健康发展。

8. 股份制改造必须具备一定的条件。根据新闻出版总署《关于新华书店(发行集团)股份制改造的若干意见》的规定,“不具备1000万元资产和5个发起人等成立股份有限公司条件的新华书店,要深化内部改革,逐步改制为有限责任公司,建立现代企业制度,待发展壮大、条件成熟后,再实行股份制改造。”

在收入本书的论文中,有多篇探讨国有书刊发行企业管理层持股的问题。根据国务院国有资产监督管理委员会今年年初发布的《关于进一步规范国有企业改制工作的实施意见》的规定,管理层可以通过增资扩股持有本企业股权,但必须严格控制。一是持股的管理层成员需具备通过公开招聘、企业内部竞争上岗等方式竞聘上岗,或是具备对企业发展作出重大贡献的条件;二是这种行为必须经国有资产监管机构批准且包括各成员在内的管理层持股总量不得达到控股或相对控股数量;三是管理层增资扩股的操作过程必须规范,管

理层不得参与制订改制方案、确定国有产权折股价、选择中介机构以及清产核资、财务审计、离任审计、资产评估中的重大事项；四是管理层持股必须提供资金来源合法的相关证明，必须执行《贷款通则》的有关规定，不得向国有及国有控股企业借款，不得以国有产权或资产作为标的物通过抵押、质押、贴现等方式筹集资金，也不得采取信托或委托等方式间接持有企业股权；五是管理层成员存在对企业经营业绩下降负有直接责任等五种情况的，该成员不得持有企业股权。因此，我们认为，国有书刊发行企业如果实行管理层持股，必须以这个文件的五项规定为准。

深化文化体制改革(含书业体制改革)，解放和发展文化生产力，不断满足人民群众日益增长的精神文化需求，是全面建设小康社会的必然要求，是增强综合国力的迫切需要，是构建社会主义和谐社会的重要内容。希望全国书刊发行业充分认识深化书业体制改革的重要性和紧迫性，锐意进取，开拓创新，精心组织，有序推进。

编者

2006年1月

# 目 录

序 言.....	1
----------	---

## 股份制改造的实践与探索

新华书店股份制改造的几个问题.....	3
国有书店股份制改造的管见 .....	11
新华书店股份制改造现状 .....	17
青岛市新华书店的股份制改造 .....	26
惠州市新华书店的改制实践和体会 .....	32
新华书店实行公司制改革的实践与思考 .....	40
国有书业在股份制改造过程中的法人治理结构问题 .....	48
工欲善其事,必先利其器.....	54
——新华书店改制后如何尽快完善法人治理结构	
试论新华书店转制过程中的职工持股问题 .....	62
改制是新华书店生存和发展的必由之路 .....	68
——从 SWOT 分析谈转型时期新华书店生存与发展	
新华书店改制势在必行 .....	78
国有书店如何将改制进行到底 .....	83

## 发行集团的组建与思考

新华书店集团公司组织结构与管理 .....	93
回顾、探索、思考.....	101



——浙江省新华书店的改革实践	
试论新华书店改为公司制之后的变化及重新定位·····	108
理顺关系 找准定位·····	113
——关于新华书店体制改革的思考	
经营发行集团的若干实务·····	120
国有邮政书报刊发行业的体制与创新·····	127
实行集团化后的财务集中管理与工效挂钩的尝试·····	136
国有新华书店发展战略思考·····	142
提升新华书店竞争力的几个关键·····	149
图书发行集团公司治理研究·····	154
青海新华书店所处内外环境及其体制改革的思考·····	159
关于县级书店法人地位问题的理性思考·····	167
浅谈发行集团的体制创新与发展·····	175

### 体制改革的问题与对策

基层国有发行企业产权改革存在的误导和误区·····	181
走出发行体制改革的误区·····	190
国有书业在转制过程中需要解决的问题·····	195
新华书店人力资源管理中的问题和对策·····	206
历史嬗变中的应对策略·····	212

——新形势下教材市场营销战略初探

### 出版资源配置与体制改革

新形势下合理配置出版资源·····	221
大浪淘沙, 博弈江湖·····	228

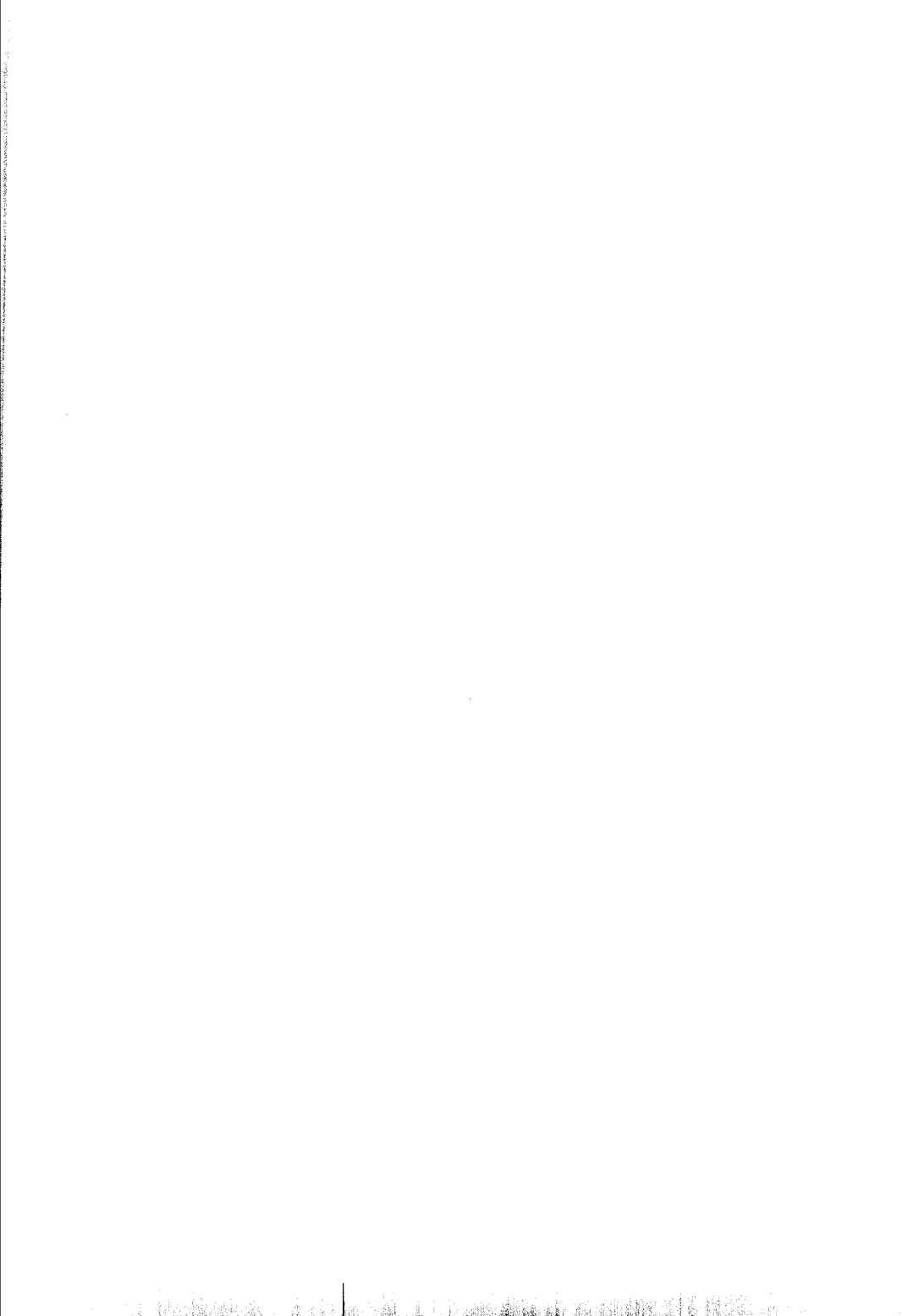
——浅析出版业改制对营销资源的配置

组建贵州出版集团的思考·····	235
以转制为契机,加快社办期刊发展步伐·····	242
21世纪什么最贵——人才·····	249
——试论出版业改制后如何构筑以职业经理人 为标志的职业化团队	

### 发行改革的发展趋势及其他

我国书业体制改革的发展趋势·····	261
积极发展基层连锁店的小连锁·····	269
县书店中心卖场的定位和管理·····	275
简述办好专业书店的诸要素·····	285
关于农村图书发行的几点思考·····	291
浅析读者俱乐部的发展趋势·····	298
市场定位与连锁经营·····	303
试论管理会计在新华书店的推广与应用·····	307
附录 “中国书业体制改革”良好论文及作者名单·····	314

# 股份制改造的实践与探索



# 新华书店股份制改造的几个问题

杨红卫

《中共中央关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》明确指出：“实现投资主体多元化，使股份制成为公有制的主要实现形式”。既然是“主要”，也应该是普遍的实现形式。新华书店建立现代企业制度的过程，究其根本是建立一种市场化的产权实现形式的过程，而股份制便是现代企业制度的核心，是现代企业最佳的组织形式。马克思认为，股份制是发展现代社会生产的强大杠杆。

新闻出版总署两年前开始部署和启动新华书店的股份制改造工作。由于新华书店股份制改造关涉国家文化经济政策开放进程，要触及众多主体利益的重新调整，加之各省市新华书店（发行集团）管理体制存在较大差异，从目前了解到的情况看，除浙江、上海、四川等几个省市初具雏型外，大部分省市新华书店并未有实际性的进展。本文就新华书店股份制改造涉及的几个问题作粗浅探讨。

## 一、股份制类型的选择

按照《公司法》狭义的区别，股份制企业指的是有限责任公司和股份有限公司两类。事实上，股份有限公司也可归为有限责任公司的一种特殊形式，它把全部资本分成了等额股份。有限责任公司具备股份制企业的一般特征，但偏重于人合，具闭锁性；而股份有限公司则是资合典型，具开放性。两者注册资本最低限额相差较大，这使得股份有限公司在设立起即具有一定之规模。

从这个意义来看，新华书店股份制改造既可以是有限责任公司，也可以是股份有限公司。股份有限公司特别是公开上市的公众公司

需要相当的信用化基础和完善的组织管理体系,公开程度高,运作程序复杂,加之国家文化经济政策因素和新华书店主营业务的特点,目前新华书店(发行集团)股份制改造选择有限责任公司类型要相对简便易行。在市场化程度很高的西方国家,有限责任公司仍然是其最大的一类公司形式。新华书店改造为有限责任公司后,通过一段时间的市场运作,再依据企业的发展战略,也比较容易由有限责任公司过渡到股份有限公司。

## 二、股份制改造的模式选择

目前,一些省市新华书店(发行集团)股份制改造提出了“自上而下”,还是“自下而上”的模式选择问题。“自下而上”主要是采取对子公司进行股改或利用增量资产新立股份制子公司的方式,而母公司仍为国有独资,这种方式不动“筋骨”,相对简单。在笔者看来,这种方式并不符合新闻出版总署的初衷。“自下而上”的方式没有对存量资产进行股份化,中小学教材发行主营业务等优质资产并未纳入,而且职工身份没有全部转换,所以仅类似于一种单纯的投资行为。简单是简单,但不能真正解决新华书店(发行集团)产权体制以及与产权有关的深层次问题,经营机制也难以得到真正地、全面地转换。在西方国家,很多大型企业的子公司不少是全资拥有,子公司是否股份制要视企业的发展战略和业务特点而定。

“自上而下”则是笔者推崇的一种股改方式,目前浙江、四川、上海发行集团就是采取这种方式。新华书店(发行集团)要建立现代企业制度,实现经营机制的彻底转换,必须进行包括全部存量资产和教材主营业务在内的整体股份制改造,对全体员工进行身份转换,使集团母公司实现股份制,形成多元产权治理结构。根据集团发展战略和产业特点,确定子公司采取独资,或是股份制绝对、相对控股或者参股形式,并不强求统一。

## 三、股权设置问题

近年来,国有资本对经济的控制状况已发生重大变化,国有资本

已经显著地进行战略性调整与转移,逐渐退出竞争性行业。随着出版物分销市场的放开,其他性质资本进入出版物流通行业的政策门槛已经消除。但在目前的情况下,新华书店作为党的宣传文化企业,仍然要承担一定的社会责任,因此在新华书店股份制改造中,国有资本的控股是必要的。

从一部分省市新华书店股改的情况看,股权设置基本上都是国有资本的绝对控股,有的控股比例超过90%以上。国有股的“一股独大”与国有独资在治理结构上没有根本区别,国有独资的众多弊端仍难以消除,而且“一股独大”的定位容易挫伤其他资本进入的积极性。笔者以为,应采取较为开放的改制思路,尽量降低国有持股比例,以促使股权结构的真正多元化和股权力量的相对制衡,形成完善的法人治理机制。国有股比例的降低可采取增资扩股、股权置换、股转债、转让出售等多种形式。

从目前新华书店股改的股权设置情况看,其股权多元化只是相对意义上的,其社会法人股多由国有独资的出版单位和其他新华书店主体注入,从最终归属上看,产权主体虽然在数量上多元化了,但终极国有产权的属性没有改变,仍为一元。尽管由于这些相同性质的资本主体具有各自独立的保值增值责任和法人利益,仍能够在一定程度上完善股份公司的治理结构,但是还称不上严格意义上的产权多元化。笔者曾于2003年在一篇论文中提供了一种可行的股权设置思路:在现有政策要求国有绝对控股的框架中,改变国有控股的内部结构,使国有控股主体多元化,即只要求各国有主体的股权之和超过50%,联合绝对控股,这实质上汇集在国资委那里达到国有绝对控制权。刚刚完成股改的上海新华发行集团采取的就是这种股权结构设计思路。

新华书店股份制改造大都将职工身份置换补偿费,通过产权交易形成职工个人股份,有的书店职工和管理层股份已达到49%。对于新华书店职工全员持股问题,笔者一直持不赞成的态度。一方面,

员工作为出资者和作为劳动者的激励机理不同,前者是资合关系,后者是劳资关系,其作用机制不能混而论之;其二,职工持股份额的有限和分数,致使收益和参与决策的权力之微小不足以构成有效的激励,正所谓“人微言轻”;其三,职工持股保赢不保亏,一旦有亏损,职工的积极性将大受影响,而且全员持股容易使工作岗位固化,更难以实现职工能进能出,形成新的“大锅饭”;其四,新华书店作为资本驱动劳动密集型流通企业,不同于智力资本驱动的高科技企业,单方面的员工积极性难以形成企业的核心竞争力;再者,员工承担本不应该由他们承担的经营决策的风险和后果,并不公平。

员工持股事实上是剩余收入分享的一种激励形式,需不需要全员持股?持股面向哪些岗位(如管理层)?面向哪类员工(稀缺人力资源)?合宜的持股比例是多少等问题要从机制转换和经济效率上考虑。

#### 四、战略资本的引入问题

省级新华书店(发行集团)引入国外战略资本,利用外力促使法人治理结构的完善,同时引入先进管理经验提升企业的品质,是新华书店股改的发展方向。新华书店总店就计划引入国外战略资本作为第二大股东。目前,贝塔斯曼集团、香港 TOM 公司等外资正积极寻求参与内地省(市)新华书店(集团)的股份制改造。但国外战略资本的即期进入目前仍面临政策门槛问题,各省(区、市)新华书店(集团)均从事国内出版物总发行业务,而总发行权对外资放开的时间表排在 2006 年以后,外资一旦进入恐怕与行业政策规定产生冲突。

是引进同业战略资本还是非同业战略资本又是一个问题。引入同业战略资本优势明显,同业战略资本比较契合股份公司产业发展战略,资本投入后相对稳定,且能够带来先进的行业理念和管理技术,有利于在经营上展开合作。但是也极有可能在经营方针和营运模式上产生冲突,非同业资本(如金融资本)注重一定时间的回报率,有可能从事资本运营进行频繁地股权交易,导致主业的停滞不前。



诚成集团不断被并购的历程就是类似的例子。

从目前的情况看,国外战略资本对中国出版物分销市场的放开有兴趣的多,实质进入的还不多见,省级新华书店(发行集团)的股份制改造还没有一家引入了国外战略资本。笔者以为,国外战略资本对出版环节的兴趣远远大于国内出版物分销市场的兴趣,而目前出版环节开放程度还极为有限。另一方面,国外战略资本欲进入新华书店股权结构中,为自身的发展战略考虑,总希望掌握公司治理的一定的话语权,而目前新华书店国有绝对控股的股权设置定位,显然影响其参与的积极性。

新闻出版总署承诺出版物市场的放开先内后外,笔者以为,近期把引资重点放在行业内外的民营资本上,待政策完全放开后,可采取产权交易的方式引入国外资本。

### 五、职工身份的转换

国有企业股份制改造的重点和最大难题,在于职工身份转换和分流安置问题。从目前有关省市出台的政策看,职工补偿安置费标准最低限额均有比较明确的规定,武汉市规定的标准是每年591元,而最高限额没有也不好确定标准。相比一般工商企业而言,出版发行企业职工收入水平较高,补偿和安置费标准过低容易带来不稳定因素,影响改制工作的顺利推进,甚至产生职工抵制股份改造的情况;而标准太高又显失社会公平,造成国有资产的流失,且难以获得政府相关部门的审批。从总体上看,新华书店资产状况较好,由于长期的政策保护,省级新华书店均有着良好的积累,职工人数也不多,安置能力相对较强。我国一直以来实行的是高积累、低工资制度,职工对企业有着强烈的依赖感和归属感,事实上,企业也存在对职工的负债。从改制成本的角度考虑,在争取到的政策允许范围内,适当提高补偿和安置费标准;职工养老保险、补充养老保险(企业年金)、就业保险、医疗保险等社会保障项目,在不违反国家政策的情况下尽可能周全地、充分地解决到位。并考虑在职工购买新公司股份时给予