

浦东新区 国有资产管理 案例选编

陆方舟 贾继锋 主编

上海人民出版社

浦东新区 国有资产管理 案例选编

陆方舟 贾继锋 主编

 上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

浦东新区国有资产管理案例选编/陆方舟,贾继锋

主编. —上海: 上海人民出版社, 2012

ISBN 978-7-208-10652-9

I. ①浦… II. ①陆…②贾… III. ①国有资产管理—
案例—汇编—浦东新区 IV. ①F123.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 061214 号

责任编辑 罗俊华

封面设计 戚亮轩

浦东新区国有资产管理案例选编

陆方舟 贾继锋 主编

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

世纪出版集团发行中心发行

常熟市新骅印刷有限公司印刷

开本 720 × 1000 1/16 印张 14 插页 2 字数 250,000

2012 年 5 月第 1 版 2012 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-208-10652-9/F · 2100

定价 25.00 元

目 录

经 营 管 理 篇

推动投融资创新 支持基础设施建设

——浦发集团重大基础设施项目投融资创新的案例	2
------------------------------	---

多管齐下“腾笼换鸟” 抓住产业转型机遇

——上海市陆家嘴软件园快速发展的启示	5
--------------------------	---

发展循环经济 增强核心竞争力

——上海新金桥工业废弃物管理有限公司的经营之道	9
-------------------------------	---

建设与资本运营结合 创新经营模式

——上海浦东路桥建设股份有限公司 BT 经营案例	12
--------------------------------	----

跨国收购百年老店 提高企业核心竞争力

——上工申贝集团收购兼并德国 DA 公司的案例	17
-------------------------------	----

果断收购资产 推动业务转型

——陆家嘴股份公司收购浦项广场项目的案例	24
----------------------------	----

先谋后动 把握成功

——浦发集团推进生活垃圾焚烧与收集系统国际招商案例	27
---------------------------------	----

企业“现金为王” 强化资金管理

——浦发集团运用资金池管理资金的案例	31
--------------------------	----

抓住资本市场机遇 推进国有资本证券化

——张江高科进行配股再融资案例	35
-----------------------	----

构建品牌战略 体现核心价值

- 上海金桥出口加工区开发股份有限公司品牌发展战略案例 39

政府企业通力合作 快速推进区域开发

- 浦东土控公司参与打造花木行政文化区的案例 47

产业整合篇

以客户服务为导向 深化整合业务流程

- 外高桥三联发公司物流产业的重组 52

建管理整合平台 促文化产业发展

- 张江集团文化类企业改制重组案例 56

以资产整合提升市场竞争能力

- 新金桥国际物流公司的发展之路 64

企业改革篇

探索专项预防机制 深化国有企业改革

- 浦发集团国资公司推进国企改革的举措 68

投资主体多元化应顺势而行

- 华夏公司股权转让引发的思考 74

改革才有希望 发展才是出路

- 浦东商场股份制改革的成功实践 79

转制改革 上下一心 重现活力

- 上海高桥管件有限公司改革转制 84

把握政策规定 慎重推进 MBO 改制

- 某集团改制方案的把握与调整 91

优化改革方案 降低改制成本

- 叶轮公司精心设计改制方案的经验 95

加强无形资产保护 规范企业改制行为

- 上海浦东文化发展总公司改制转让带来的遗憾 99

承担社会责任 化解上访矛盾

- 解决上工针业(镇江)有限公司信访稳定和历史遗留问题的启示 101

集体企业篇

城市化进程中集体经济的改革

- 两个集体企业改革改制的案例 106

不跟潮 只唯实 实事求是搞改革

- 浦东新区供销社中止实施整体改制方案 112

充分协商 统筹兼顾 真情处置

- 稳妥解决上海戏剧服装厂历史遗留问题 117

国资监管篇

发挥外部董事的作用

- 国企法人治理结构的重要一环 122

有效沟通 上下联动

- 浦发集团监事会整合集团监督力量 125

充分利用审计成果 提高监督成效

- 张江集团监事会解决信息不对称问题的有益探索 128

抓好制度建设 堵住腐败漏洞

- 陆家嘴集团以制度化推动反腐倡廉的工作 130

内外勾结 制度虚设

- 外高桥股份公司“6.20 事件”的剖析 135

费解的投资行为 失控的投资管理

- 陆家嘴联合房产公司案例 138

国资监管缺位 遭致重大损失

- “大众河滨大厦”项目纠纷的教训 142

管理层缺少制衡 股东权益受到侵害

- 天安保险管理层利用公司章程强化内部人控制的案例 145

投资管理失控 资产变相转移

- 非主业对外投资导致失控的案例 148

内外勾结 侵吞国资

- 借职务之便利用对外投资谋取私利 151

投资者虚假出资 内部人抗拒监管

- 一个因未及时止损而导致股权投资损失的案例 153
- 随意代人出资 被究经济责任
- 代人出资又未尽监管核查责任导致重大经济损失 156
- 瞒天过海 挪用公款
- 小小内控缺陷导致国有资产流失 159
- 内控制度缺失 委托理财暗亏
- 为何 3 000 万元的短期投资损失数年后才被发现? 162

资产处置篇

规则疏漏 交易流产

- 上海金缔联创公司资产交易初次挂牌失败的启示 166
- 支持重大工程建设 维护事业单位国有资产权益
- 浦东新区河闸管理署办公用房动迁启示 169
- 监督资产处置流程 防止国有资产“缩水”
- 保全处置浦东某局房产资源案例 171
- 阳光交易 发现价格
- 上海欣城物业有限公司 70%股权转让项目 174
- 国有控股上市公司资产重组中的服务与监管
- 外高桥股份公司重组的案例 178

党建人事篇

党员示范岗的创建

- 党员队伍先进性建设的有效载体 186
- 决策经营分离 市场选聘人才
- 张江高科以市场化方式选聘总经理的案例 191
- 规划员工职业生涯 企业个人共同发展
- 张江集团战略性人力资源管理的案例 195
- 加大保障力度 善待征地人员
- 金桥出口加工区劳服公司安置管理工作案例 200

社 会 责 任 篇

中外文化交融 优化投资软环境	
——金桥集团举办“中外家庭闹元宵”活动的有益尝试·····	208
助学帮教促和谐 履行责任显精神	
——外高桥集团公司助学帮教履行社会责任的有效尝试·····	211
编后记·····	215

经营管理篇

推动投融资创新 支持基础设施建设

——浦发集团重大基础设施项目投融资创新的案例

浦发集团作为浦东新区重大市政项目的投融资平台和投融资改革的实践载体,自成立以来,至 2009 年共承担市、区各类重大基础设施项目建设与管理 500 多项,累计完成项目投资近 650 亿元,筹融资总额超过 600 亿元。近几年,浦发集团主要承接了中环线浦东段、浦东机场北通道、东西通道、内环线浦东段、上南路等世博配套重点工程,总投资超过 350 亿元。

为了确保各大项目按时间节点顺利推进,浦发集团在继续落实银行融资的基础上,积极推动金融创新方面的尝试,努力拓宽融资渠道,降低融资成本,并取得了一定的突破。

一、组建银团确保项目用款需求

2007 年年初,浦发集团成功组织了总额为 67.16 亿元的轨道交通 6 号线项目银团贷款,贷款期限长达 25 年,贷款利率为同期中国人民银行基准利率下浮 10%。

2008 年 8 月,浦发集团组织落实了总额达到 130.79 亿元的中环线浦东段项目和浦东机场北通道项目的银团贷款,期限 10 年,贷款利率为同期中国人民银行基准利率下浮 10%。

目前,浦发集团正在积极推进落实东西通道项目、内环线浦东段项目和上南路项目的银团贷款(或中长期贷款),总额将达到 90 亿元。

银团贷款的落实,是在资金方面对该类重大基础设施项目顺利推进的有效保障。

二、坚持融资创新,降低融资成本,优化债务结构。

1. 浦东新区第一家发行短期融资券的企业集团。

浦发集团已累计获得人民银行核定短期融资券发行额度 60 亿元,目前已成

功发行 45 亿元,其中,已到期偿付 30 亿元,累计降低融资成本近 7 000 万元。短期融资券已经成为浦发集团补充流动性的重要来源。

2. 股票发行从审批制改为核准制后,上海市第一家公开发行 A 股的上市公司。

2004 年 3 月 16 日,浦发集团所属上海浦东路桥建设股份有限公司(股票简称“浦东建设”,代码 600284. SH)8 000 万股 A 股在上海证券交易所公开上市交易,募集资金 3.88 亿元。2008 年 6 月 4 日,在资本市场严峻的大环境下,中国证监会核准浦东建设公开增发不超过 1.2 亿股 A 股股票,这也是浦东新区第一家获批成功增发 A 股股票的上市公司,募集资金 12.77 亿元,全部用于补充浦东机场北通道项目的资本金。

3. 国内首只以市政基础设施作为标的的企业资产证券化(ABS)融资项目。

2006 年 6 月 28 日,经中国证监会审批通过,浦发集团所属上海浦东路桥建设股份有限公司“BT 项目资产支持收益专项资产管理计划”在深圳证券交易所上市,共募集资金 4.25 亿元。

4. 上海市第一家成功引入全国社保基金进行债权融资的企业集团。

2007 年 12 月 27 日,浦发集团成功从全国社保基金理事会融入信托贷款 10 亿元,期限 3 年,相应降低财务费用 1 300 万元/年。

5. 准资产证券化融资成功,新区基础设施项目融资的又一突破。

2008 年 12 月 5 日,外环线(浦东段二期工程)准资产证券化融资即将成功,一次性融资 23.43 亿元。本次融资成功,为新区基础设施项目提供一种新的融资模式,对于盘活新区集团企业存量市政资产,缓解财政压力具有积极的意义。

6. 浦东新区成熟运用信托方式融资的企业集团。

截至 2009 年年底,浦发集团通过信托债权融资超过 60 亿元,成为集团承担的新区基础设施项目融资的重要渠道之一。

7. 成功引进保险资金用于浦东基础设施建设。

2010 年,根据国务院发布的保险基金投资管理办法,经过中国保监会批准,浦发集团成功引入中国人寿的 30 亿保险资金投入浦东基础设施项目,资金的利息成本比银行贷款基准利率下降了 13%。

8. 金融创新常抓不放,后续融资未雨绸缪。

浦发集团目前正在全力推进中期票据、第二期企业债的发行申报工作,同时,也在积极研究资产支持票据(ABN)融资、发行财务公司金融债等融资创新工具,力求为后续的融资工作打下良好的基础。

(浦发集团)

点评

融资是企业必须经常面对的一个问题,融资的顺利与否决定着企业的发展甚至于企业的生存,企业融资的速度和规模对实现企业可持续发展具有特别重要的意义。浦发集团作为浦东新区重大市政项目的投融资平台和投融资改革的实践载体,承接的项目都是上海市的重点项目,投资额都很大,浦发集团的融资顺利与否就直接关系着许多大项目的进度。从案例资料看,浦发集团的融资是十分成功的,这和浦发集团的投融资的创新是分不开的。

融资方式,即企业融资的渠道。它可以分为两类:债务性融资和权益性融资。前者包括银行贷款、发行债券和应付票据、应付账款等,后者主要指股票融资。融资可比作一个商品项目,交易的标的是项目,买方是投资者,卖方是融资者,融资的诀窍是设计双赢的结果。另外,融资有商务模式划分,还有专业分工,程序分工,融资者需根据投资者的特点,去设计自己的融资模式。从浦发集团重大基础设施项目投融资创新情况,我们可以清楚地认识到,浦发集团投融资的创新之处,就在于运用成熟的融资方式和对融资方式的创新相结合,来找到适合浦发集团自己实际需求的独特融资模式,这种独特的融资模式实现了融资者和投资者之间的双赢,使融资得以顺利实现。从浦发集团的例子我们可以看出,投融资方式的创新对企业融资是十分重要的。浦发集团重大基础设施项目投融资创新的成功经验为企业成功融资树立了好榜样。

多管齐下“腾笼换鸟” 抓住产业转型机遇

——上海市陆家嘴软件园快速发展的启示

一、陆家嘴软件园园区简况

陆家嘴软件园原址是一个承接原浦东地区沿江中小企业的工业区,20世纪90年代后期随着经济发展,这些企业多数经营困难,城市化快速发展,使得这个地区已经不再适应成为工业生产的基地。

2001年9月“浦东软件园陆家嘴分园”成立,初始面积3.8万平方米。

在软件园成立初期,陆家嘴集团在浦东新区区委、区政府“腾笼换鸟”精神的指导下,通过对园区基地上的老企业实行动迁,在原有老旧工业建筑的基础上(原面包厂、面粉厂等),按都市型产业的要求进行改造,成功实现了园区1—6号楼的升级利用,拓展软件研发面积共约5.5万平方米,并陆续引进了华为、新致、朗讯、鲍麦克斯、龙软等一批国内软件企业,2005年年底园区产值已达到65亿元,税收3.36亿元。

在“十五”期间,处于发展阶段的新致、龙软、鲍麦克斯等一大批中小型软件企业得到了园区的大力支持,目前在软件产品能级、市场拓展、研发团队规模、办公场地等各方面都实现了飞速的发展,尤其是新致已连续5年被评为“国家规划布局内重点软件企业”,更于2008年整合了办公面积近万平方米。事实证明,陆家嘴软件园为中小型的软件企业提供了稳定、扎实的发展空间。

2007年6月经上海市发改委、信息委认定,批准成立“上海市陆家嘴软件园”,成为七大“上海市级软件产业基地”之一。

截至2008年年底,园区规模达15万平方米,入驻软件开发、技术研发、地区总部等项目共48家,各类配套服务企业18家,园区企业工作人员达1.5万人。2008年园区销售收入达76.91亿元,贡献国家税收3.07亿元。

二、陆家嘴软件园的发展历程

自2005年起,陆家嘴集团采取收购兼并、长期租赁等手段多管齐下,陆续投

资新建和改造了园区 7、8、9、10 号楼。由于软件园公司对不同规模、不同类型的园区企业保持了动态、持续的跟踪和调查研究,新楼的设计在平面布置、电力配套、通讯网络设施等各方面更加符合软件研发机构的需求和功能,同时,随着园区环境的进一步改善,于 2007 年成功引进了世界知名的软件研发企业“欧特克中国研发中心”以及富士施乐中国研发中心、凌志软件、法国船级社中国总部等一大批国内外知名的企业。

进入“十一五”时期以来,随着园区环境的改善,园区企业逐渐呈现“小企业向中、大型企业发展,国内企业向跨国企业发展,无品牌向有品牌发展”的良好态势,园区在规模、产业能级上得到进一步的提升。据上海市信息委的统计,尽管受国际金融危机的影响,2008 年陆家嘴软件园企业仍实现销售额 76.91 亿元,上缴各项税收 3.07 亿元,在上海市七个市级软件基地中名列第二位,仅次于浦东软件园,同时陆家嘴软件园已成为上海市楼宇规模不大,但单位面积销售额(8 万元/平方米)最高的软件产业基地。

三、园区加大产业发展扶持力度

陆家嘴软件园在园区规划、发展资金、企业扶持等各方面得到了上海市信息委、发改委、经委等相关部门,浦东新区区委、区政府以及各相关部门的大力支持和关心。尤其是 2003 年,浦东新区政府为了推动浦东软件园陆家嘴、外高桥和金桥等 3 个软件分园的发展,由新区财政局出台了 41 号文,对各园区企业上缴税收所形成的新区地方财力部分建立园区发展专项资金,根据此项政策,自 2003 年至 2007 年,园区累计上缴各项税收计 14.5 亿元,累计获得新区财政拨付的专项资金 8 815 万元,全部用于了园区市政设施改造、园区配套服务设施改造、园区公共市政维护、老企业“腾笼换鸟”、园区企业租金补贴等,改善了园区“吃饭难、停车难、出行难、休闲难”的情况,为企业提供了更加完善的办公条件和环境,为企业的发展提供了更加坚实的后盾和更加广阔的空间。

与此同时,陆家嘴软件园逐步加强园区“软件”功能的提升,加强了园区公共服务平台和设施的建设。2008 年,利用上海市信息委提供的 400 万元专项扶持资金,陆家嘴集团另行自筹 400 万元,共投资 800 万元建设了“陆家嘴软件园培训中心”,用于为园区企业提供各类岗前培训、在职培训和终端渠道培训等服务,采取“区企联动”的模式,提高企业培训合格率,降低企业培训及用工成本,以企业定向培训、委托培训等方式,根据企业的业务模型和运营特点进行考核,从而提高企业培训合格率,降低企业培训及用工成本。截至 2009 年培训中心已开设 4 个班,学员约 100 人,培训项目为软件设计和动漫设计初、中级班。另外,现代

商友、泛微、新致、富士施乐、欧特克等多家园区企业已多次利用培训中心教室、多功能厅等设施,开展3—5天的短期员工或客户培训达340人次。

2009年,利用新区科委提供的专项资金28万元,陆家嘴软件园另行自筹58万元,共投资86万元与新致软件合作开发了“陆家嘴软件园公共服务平台”,用于园区网上信息发布、统计数据采集、园区企业信息交流,建立了园区企业合作平台;同时,该项目还开发了“CMMI2”的模拟管理软件,用于无偿提供园区企业试用,为企业申报“CMMI2”软件成熟度认证提供帮助,从而提升园区软件企业产业能级,取得了很好的反响。

回顾软件园发展的历程,陆家嘴软件园采取了差异化的发展模式,即以完善的园区服务设施配套和市场化的房租定价,实现企业产业引导,营造富有竞争力的企业积聚格局。通过这样的发展策略,园区引进了一大批处于成熟期的企业,企业规模稳定、实力强大、市场竞争力强,通过园区为企业提供的“更贴近市场、更贴近资本”的发展空间,使企业获得了更多的资金和空间来增强研发实力。在席卷全球的金融危机背景下,上述策略更加凸显其优势,陆家嘴软件园内没有一家企业撤离。

在软件园发展过程中,陆家嘴集团始终坚持了“产业发展优先、持续稳定发展”的原则,对园区实施有计划的投入、升级,以园区产业发展为龙头,以园区物业更新为载体,在园区产值税收不断刷新的基础上,实现了园区和企业共同发展。

(陆家嘴集团)

点评

陆游的《游山西村》有云:“山重水复疑无路,柳暗花明又一村。”它所蕴含的哲学思想启示——只要人们正视现实,面对重重艰难险阻,不退缩,不畏惧,勇于开拓,发奋前进,那么,前方将是一个充满光明与希望的崭新境界。陆家嘴软件园的发展历程告诉我们的道理就如诗中所云。陆家嘴软件园的成功转型、实现快速发展的原因,就是与时俱进地顺应产业转型浪潮,积极推进产业转型。陆家嘴软件园转型前所面临的问题,同样也是我国许许多多的产业园区所面临的问题。在面临园区产业需要升级的相关问题时,我国的多数产业园区缺少变革的勇气,往往错失发展的良机。而陆家嘴集团在软件园成立初期,就在浦东新区区委、区政府“腾笼换鸟”精神的指导下,通过对园区基地上的老企业实行动迁,在原有老旧工业建筑的基础上(原面包厂、面粉厂等),按都市型产业的要求进行改

造,成功实现了园区1—6号楼的升级利用,为园区转型打下了一个良好的基础。在以后的时间里,为了加快软件园区的建设,园区加大产业发展扶持力度。当然这也和当地政府的支持有关。

陆家嘴软件园成功转型的另一个重要原因是其在面临困境时,具有与时俱进,敢于创新,突破常规的勇气。这也是多数园区所不具备的。所以,陆家嘴软件园的成功转型给我们的启示是在面临困境时要勇于创新,寻求突破,只有这样才能“柳暗花明又一村”。当然,这个成功的经验也是我国改革开放成功的经验。陆家嘴软件园的成功转型不是偶然的结果,而是各方努力下的成果。相信陆家嘴软件园的成功转型将为我国其他正面临转型情况的园区提供很好的借鉴。

发展循环经济 增强核心竞争力

——上海新金桥工业废弃物管理有限公司的经营之道

上海新金桥工业废弃物管理有限公司(以下简称“新金桥公司”)成立于2000年2月,是上海金桥(集团)有限公司的全资子公司。公司作为上海市循环经济的试点单位,是全市第一个建立电子废弃物综合处置系统的企业,也是浦东新区政府认定的电子废弃物收集处置营运商。公司拥有《上海市危险废物经营许可证[073号]》、《生产性废旧金属收购许可证》,通过了ISO14001、ISO9001和OHSI8001认证,并获上海市高新技术企业认证和浦东新区企业技术开发机构认定。

新金桥公司以保护环境为己任,积极促进浦东生态城区的创建。作为集工业废弃物收集、运输、贮存、处理、处置和再循环利用一体化的综合专业环保服务公司,现已承接了多家跨国知名公司的环保集成服务项目,拥有包括上海惠普、柯达、东芝、理光、戴尔等300多家客户,其中不乏40家排名世界五百强的知名企业,客户群涉及诸多行业,包括电子、机械、化工及汽车行业等。通过提供高效、优质的环保服务,在实现了工业废弃物的安全处置和综合利用的同时,企业的经济效益在短短几年内实现了跨越式的增长,走上了经济与环境和谐发展之路。

一、积极倡导示范,推动建设生态工业园区静脉产业链

新金桥公司在浦东新区和金桥功能区的大力扶持和引导下,努力打造循环经济“静脉产业链”,通过参与组建金桥生态俱乐部、举办生物医药行业循环经济推介会、社区电子废弃物知识普及等一系列活动,帮助企业充分认识发展循环经济的重要意义。在工业废弃物综合处理和再生利用方面,新金桥公司投入近60亩地用于建设新区电子废弃物处置中心,并累计收集利用工业废弃物近10万吨。同时公司还通过废旧物资回收协会和物资流通协会,与废弃物回收同行企业开展广泛合作,提高服务能力。通过多年的努力,初步形成