

中央企业重组：目标、模式及推进建议

邹海莉 孟俊婷(教授)

(天津商业大学 天津 300134)

【摘要】 国资委于 2003 年正式成立以来, 已对 196 家中央企业进行了资产重组, 模式各不相同。本文在归纳、分析中央企业资产重组模式特点的基础上, 提出了推进中央企业重组的一些建议。

【关键词】 中央企业 重组模式 治理结构

国资委于 2003 年初正式成立后, 根据国务院授权其对 196 家国有企业(统称中央企业)履行出资人职责。中央企业是在我国特有的经济体制下和改革过程中形成的, 其中, 一部分是由国家重点投资建设形成, 一部分是由行业性重组形成, 一部分是由军队武警部队和党政机关所办经济实体脱钩移交形成, 还有一部分是由中央部委所属事业性科研院所转制形成。可见, 中央企业是我国国民经济的支柱。

国资委自成立以来, 在发挥市场对资源配置的基础性作用的前提下, 通过资产重组、联合和并购等手段积极推进中央企业布局 and 结构调整, 着力培养具有国际竞争力的大公司和大型企业集团。经过几年的运作, 中央企业重组总体看取得了一定的成效, 但是还存在一些不可忽视的问题。因此, 如何指导中央企业重组与资源整合, 加快推进国有经济布局和结构性战略调整, 培育一批具有国际竞争力的中国企业航母, 是我国经济发展面临的一项十分重要而紧迫的任务。

一、中央企业重组目标

1. 推进实质性重组, 提高企业国际竞争力。目前, 我国正实施“走出去”战略, 中央企业是各行业领域的骨干企业, 是参与国际竞争的主要力量, 但与世界大型跨国公司相比, 无论是企业资产规模、销售额、技术创新能力, 还是企业制度和管理水平, 都还存在较大的差距。在中央企业重组过程中, 要按照主业突出、专业明确的原则, 收缩战线, 扶持重点, 加快培育和发展一批技术先进、结构合理、机制灵活、有较强竞争力的大型企业、大型企业集团。在出资人主导和企业自愿结合的基础上, 遵循市场经济原则, 引导、支持和鼓励中央企业进一步进行联合重组, 着力深化企业改革, 推进技术创新, 实施品牌战略, 培育和发展 30~50 家具有国际竞争力的企业航母, 争取有更多的中央企业进入世界 500 强。

2. 改善国有资产质量, 提高价值创造力。国有企业重组的基本目标就是实现企业价值增值。中央企业进行重组, 就是要确保提高国有资本的价值创造力, 主要体现在两个方面: 一是国有资产质量的提高, 包括不良资产债务减少, 不良资产剥离, 企业负担减轻等; 二是中央企业资本存量要有所增长。

3. 建立现代企业制度, 完善经营管理机制。建立规范的

现代企业制度是中央企业改革的目标方向, 通过中央企业产权重组, 优化产权结构, 并建立相应公司治理结构, 是实现现代企业制度的核心。而选择合理的产权经营方式是要找到一条实现中央企业产权重组的正确途径。中央企业产权经营方式包括租赁、联合、兼并、收购、拍卖、股份化等等。通过产权经营, 实现产权在企业之间的转移, 从而使生产经营资源在企业之间进行组合和优化配置, 提高资本使用效率。

二、中央企业重组的模式构建

1. 中央企业重组的总体思路。提高中央企业的整体竞争力、控制力和国有资产的增值能力, 是中央企业重组的基本出发点。中央企业重组的总体思路应是: 坚持国资委提出的中央企业布局 and 结构调整实行“五个优化”和国有资本向重要行业、关键领域、大型企业集团和主业四个方面集中的指导思想, 从中央企业的实际情况出发, 综合运用产权和市场的手段, 合理、科学地选择合并、收购、剥离、托管等方式进行重组, 将重组和发展有机地结合起来, 重点解决国有经济布局、产业结构调整、提高企业竞争力、突出企业主业等问题。通过重组培育出一批主业突出, 在国内外市场有较强竞争力的跨国公司、大型企业集团, 提高中央企业的控制力和影响力。

2. 中央企业重组的模式。

(1) 横向并购。横向并购是指业务相同或相近企业的合并。此种类型的合并中央企业合并重组中大约占 56.25%。如中谷粮油集团公司并入中国粮油集团公司、工艺品进出口总公司与工艺美术集团新设成立中国工艺集团公司等。当前, 我国产业结构中的问题还不少, 主要是存在重复建设、企业规模普遍较小、竞争能力和抗风险能力不强。因此, 中央企业重组过程中应以骨干企业为龙头, 结合进行产业结构调整, 开展横向联合, 进行横向扩张, 通过实施横向扩张, 实现强强联合, 迅速扩大中央企业的规模, 培育一大批大型企业集团, 优化产品结构、壮大主业, 实现企业做大做强的目标。

(2) 纵向并购。纵向并购指处于上下游产业链或业务互补性企业的合并, 它有利于延伸产业链, 发挥集团公司的品牌优势, 提高国际竞争力。如中国外轮理货总公司并入中国远洋运输集团、中煤建设集团公司并入中煤集团公司等, 此类纵向合

并在中央企业合并重组中占有一定比例,取得了较好的效果。当前,中央企业可以在以下两方面选择纵向并购:一是通过科研院所与产业集团的重组,实现产研结合。二是通过产业整合拓展和完善相关企业业务链,将具有产业相关性如上下游的中央企业合并在一起,发挥其协同互补作用。

(3)剥离型重组。企业重组的两种重要方式就是:资产剥离和并购。实施公司重组战略,剥离部分业务和资产组建子公司在其中占有重要地位。从目前中央企业分拆重组的实践来看,所有重组企业都采用了资产剥离的方式,即都没有产生新的法律实体,只是使非主业资产在中央企业间实现合理流动。作为公司的一种战略选择,资产剥离是对企业组织、财务和资产结构进行调整,是业务重组的一种重要手段。在中央企业重组过程中,可以实施的剥离包括中央企业非主营业务的剥离、企业办社会的分离、经营不善企业及业务的剥离、中央企业需要退出行业的剥离等。中央企业的进一步重组,将推动国有资本更多地向关系国民经济命脉和国家安全的重要行业和关键领域集中,从一些非关键领域退出。同时,资产剥离也是中央企业从一些非关键领域退出的一种重要方式。

(4)过渡性重组。过渡性重组即先托管然后再重组。托管分为整体托管和部分托管。“整体托管”主要适用于经营出现困难、存在大量不良资产、接近破产的企业。这类企业为避免企业倒闭引发社会不稳定因素,经国资委授权,由其他企业进行“托管”。这是国资委在国有企业改制过程中开创的一种过渡型重组方式,即委托一优势中央企业或资产经营公司指导被托管企业推动重组工作,以便于专业化运作,并明确责任,使企业摆脱困境。“托管”的目的是利用专业化的资本运作能力,发挥优势企业的牵引力作用,扶持和带动弱势企业走出困境,从而维护企业和社会稳定,防止国有资产流失。

(5)改组型重组。即对中央企业进行股份制改造,除必须由国家垄断经营的企业外,将其他国有独资的中央企业按照现代企业制度的要求改造为有限责任公司或者股份有限公司,实现产权多元化(国有资本、民营资本和外资等并存)和资源优化配置,完善公司治理结构,建立真正意义上的现代企业制度。股份制改造的具体要求就是将中央企业的净资产折股为国有股本,向国家授权的投资机构、民营资本、境外投资者出售部分国有股份或者发行部分新股,从而将中央企业改造为有限责任公司或股份有限公司,且原有企业的债权债务由改造后的公司承担。中央企业股份制改造的途径有:一是股权出售,将原来企业中的国有股份向其他法人或个人出售,其结果既可实现股改,引进战略投资者,也可实现国有资本的有序退出;二是企业并购重组,将中央企业和地方国有企业、民营企业、外资企业进行并购重组,从而实现中央企业的股改;三是整体上市,待中央企业上市条件达到后即上市发行股票,改变企业资本结构,实现股改。

三、推进中央企业重组的措施和建议

1. 完善中央企业治理机制。深化中央企业改革,建立公司制企业董事会制度,扩大试点范围。要真正落实中央企业董事会的权力,完善董事会运作机制,注意发挥独立董事的作

用,积极推进董事会选聘考核经理人员的试点。要继续做好董事培训与董事能力开发,扩大外部董事选聘范围,从优秀的民营企业和外资企业中选择中央企业的经营管理者,把优秀的人才吸引进来。要建立和健全董事绩效考核制度和董事长期激励约束机制,建立全面的董事绩效考核体系,对决策层的业绩和执行层的业绩考核应确定不同的重点内容。

2. 强化技术创新,提高自主创新能力。要建立和完善自主创新的体系和长效机制,确立自主创新的核心战略,提高企业的核心竞争能力:①加大创新研发力度,集中优势力量,攻克关键技术问题;②落实科技投入项目,加大关键领域科技研发和重大科研项目的投入;③做好“十二五”科技发展规划编制工作,提升科技服务功能,提高企业创新能力。

3. 加强对中央企业重组的监督。

(1)加强对重组过程的监督。在以分拆为主要方式的重组过程中,如果没有有效的监督机制,就很容易造成国有资产的流失,或引发职工安置过程中出现新的矛盾。因此,国资委在运用中央企业重组模式中应特别加强对重组过程的监督。要明确经营者及相关参与者的责任,对重组过程中的失职、渎职行为及侵占国有资产的行为要依法追究,并追回被侵占的国有资产。同时,为确保被剥离的资产不被人人为低估或贱卖,还应严把资产评估关,对评估机构进行严格的资质审核和诚信考核,从而加强对产权交易行为的监督。

(2)加强外派监事会的监督。外派监事会是出资人对国有企业监管体系中的重要组成部分。但从实际运行情况来看,外派监事会的监督结果尚未与企业经营者的业绩考核及任免有机地结合起来,从而使外部监督的权威性、有效性大打折扣。因此,应从将外派监事会建设成真正独立的监督机构入手,既切实保障监事会独立公正地履行职能,又使其监督结果与国资委的考核工作紧密结合,相互促进,以使监督结果的效用最大化,从而更好地发挥监事会的监督作用。

4. 加快实施国有资本经营预算制度。中央企业的国有资本经营预算制度于2007年开始试行,可以将其作为保障中央企业重组顺利进行的一项重要措施。通过国有资本经营预算制度,国资委可以将增量投入与存量调整相结合,有效控制和引导国有资本的投资方向,以实现国有资产优化组合、经济布局 and 产业结构的有序调整,并为处置不良资产、妥善安置职工提供资金支持,拓宽支付改革成本的渠道。

主要参考文献

1. 国务院国有资产监督管理委员会研究室.探索与研究——国有资产监管和国有企业改革研究报告.北京:中国经济出版社,2009
2. 陆俊华.实现中央企业重组目标的途径.光明日报,2006-05-29
3. 陆俊华.中央企业重组的目标和运行机制研究.中国行政管理,2006,6
4. 史忠良,史言信,朱晓艳.中央企业进一步战略性重组的推进机制.中国井冈山干部学院学报,2008,2
5. 李荣融.提升中央企业自主创新能力.国家电网,2009,6