

广东省国有资产运营

——破产、重组、组建的实例研究——

尹 景 春

一. 引言

中国国有企业改革20多年以来,取得了相当大的进展,但是面临的困难依然重重。改革到了20世纪90年代后期,进入了「攻坚」阶段。不过实际上这只是一个新阶段的开始。因为,这一阶段的改革目标同以往的改革有着本质的不同。其主要形式表现为:放弃了过去通过每个国有企业,包括中小国有企业内部及自身的改革来推动国有经济整体发展的战略。在此新阶段,明确提出了「抓大放小」的战略思想,并且进一步确定了国有资本从自由竞争的领域撤出,重点发展外资和民营企业难以发展或进入的独占领域的战略。在这个时期还提出了国有资本产权多元化的概念,并且开始提倡大力发展混合所有制经济。笔者认为,进入了21世纪以后,仅用国有企业改革的概念已经难以说明和总括国有经济体制改革的情况。必须采用国有资产运营的概念和理论加以分析,才能更透彻地反映出现实状况和问题。然而,到目前为止,除了对宏观运营的战略方针和策略的介绍分析以外,在微观方面,特别是具体到某个省、市、地区、某个企业的实际操作,在日本能见到的论文、研究成果都还比较少。为此,本稿将通过介绍三个不同类型的国有企业(集团)的破产、重组、组建的事例,分析国有资产运营的实际状况和课题,揭示「抓大放小」「有进有出」战略的运作情况。

广东省是试行和实行改革开放最早的省份之一。广东省在政策、法规的制订和实施上，始终走在全国前列。因此，对该省实例的分析，更能显示出其代表性和先遣性。此外，同外省相比，广东省的外资和民营企业发展更加迅猛。国有企业面临着更多的巨大挑战。国有资产的布局调整，运营也都面临着相当大的困难。因此，本稿选择广东省这三个企业进行研究不但可以了解广东的实际情况还可以从中窥视预测出全国其他省市的改革状况和发展趋势。

二. 国企改革及国有资产运营概要

1. 总况概要

从1978年提出改革中国经济体制以来，最初主要采取了「扩权让利」、实行「经济责任制」「利改税」等措施。到了1984年以后，围绕改革转换企业经营机制方面的诸问题，探索试行了股份制、租赁制等多种形式的承包经营责任制。同时开始组建和发展企业集团，以求发挥国有大中型企业的主导作用。1988年尽管国家国有资产管理局成立，但是国有资产管理仍然处在「各自为政」的状态之中。到了1992年共产党十四大召开以后，明确了经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制。1993年的十四届三中全会提出了国企的改革方向是建立现代的企业制度。1993年底，国家正式公布的统计数字表明中国国有资产总量为3.495万亿元，其中经营性国有资产2.603万亿元，占总量的74.5%；非经营性国有资产8924亿元，占总量的25.5%⁽¹⁾。到了1994年国务院发出了「关于在若干城市试行国有企业破产有关问题的通知」，从那时开始在全国范围内开始实施计划破产、优化资本、调整国有经济布局 and 结构⁽²⁾。另外，1996年，国家经贸委和国有资产管理局宣布了向一百多家中央企业派出监事会。1997年又明确提出了「搞

(1) 杨润华主编《中国国有资产管理发展简史》195页，经济科学出版社(1997年)。

(2) 计划破产的介绍和法律实施等问题可参考尹景春「中国における企業破産法制的現状と課題—経済改革との関連を中心として—(下)」《國際商事法務》第29卷10号，1229页—1238页(2001年10月)。

活整个国有经济、抓大放小、对国有企业实施战略性改组」的战略方针，并提出了国有大中型企业三年脱贫的具体目标，同时为了改善国企的负债结构，开始实行了「债转股」。此后1999年在《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》中指出国有企业的体制转换和结构调整进入了攻坚阶段，要求从战略上调整整个国有经济布局。由于「债转股」和兼并、计划破产的实施，到2000年底，纺织、冶金等亏损行业已经扭亏为盈，由国家监控的14个行业中有12种行业有所好转⁽³⁾。在2002年共产党的十六大上，更深刻地强调了应该进一步探索国有的多种实现形式。通过上述一系列的改革措施，在国有企业改组、特别是在「抓大」做强大型国有企业方面、在大型国有企业运作方面已经见到了明显的成效。例如，由国家认定的514家大型国有及国有控股重点企业虽然从数量上只占了全国工业户数的0.3%，但是其资产总额到2001年已经占到了全国工业企业资产总额的59.2%，销售收入占到了41.9%，实现利税占到了47.6%，实现利润占到了49.4%⁽⁴⁾。到2002年底，经核实，中国国有资产总量已经达到了11.83万亿元，其中经营性国有资产7.69万亿元，非经营性国有资产4.14亿元。国有及国有控股企业共有15.9万户，资产总额达18.02万亿元，其中50%以上的企业实行了公司制改革⁽⁵⁾。为了推动国有经济布局和结构的调整，从1994年到2004年4月，全国共实施政策性关闭破产项目3377个，涉及核销银行呆坏帐准备金2238亿元。为安置620万破产企业职工，顺利实施破产计划，中央财政累积拨付补助资金共达493亿元⁽⁶⁾。到了2003年，国有资产管理体制进行了进一步的重大改革。具体措施是建立了中央政府和地方政府分别代表国家履行出资人职责、享有所有者权益，权利、义务和责任相统一，管资产和管人、管事相结合的国有资产管理

(3) 中国集团公司促进会编《国有企业改革政策演变》50页，中国财政经济出版社(2003年)。

(4) 李荣融「国企改革和发展取得重大成就」《经济日报》(2002年10月14日)。

(5) 李荣融「继续调整国有布局和结构、推进中国国有企业更多地参与国际竞争与合作——在并购重组国际高峰论坛上的发言」(2003年11月19日)。

(6) 根据新华网 <http://www.pochanfa.com/html/2004-6-21/2004621211729.htm> (2004年6月21日)。

体制。同年，国务院国有资产监督管理委员会成立。由国务院国资委直接监管的中央企业有189家，其资产总额2002年达7.13万亿元，约占全国15.9万户国有及国有控股企业总资产的39.57%。由此数字上可以充分地看出「抓大战略」的重要性。此外，在「放小」方面，市(地)一级国有小企业的60%、县一级国有小企业的80%左右也通过出售等方式，转成为非国有企业⁽⁷⁾。尽管如此，新成立不久的国资委仍然认为「国有经济布局 and 结构不合理的状况尚未根本改变」，应该进一步推动国有资本更多地投向关系国家安全和国有经济命脉的重要行业和领域，即投向关系国家安全的行业、自然垄断的行业、提供重要公共产品和服务的行业、重要资源行业以及支柱产业和高新科技产业。相反，对于其他领域的国有企业，则应该通过资产重组、结构调整，在市场公平竞争中优胜淘汰⁽⁸⁾。以此方法，增强国有经济的控制力、影响力和带动力⁽⁹⁾。

2. 广东概要

就广东省而言，1998年广东省在原有的基础上进一步加强了对国有大型企业的管理。其具体作法，首先是对70家大型企业集团的业绩进行了全面考核。通过筛选、增补，确定了50家重点发展大型企业集团优先扶持管理。同时，拟就了省属国有企业管理体制改革方案。1999年广东省起草了《省属国有资产管理体制改革方案》，指定了10家大型企业集团开展授权经营。这十家大型企业涉及国有资

(7) 前注5李荣融「继续调整国有布局 and 结构、推进中国国有企业更多地参与国际竞争与合作」。

(8) 前注5李荣融「继续调整国有布局 and 结构、推进中国国有企业更多地参与国际竞争与合作」。2004年2月25日国务院国有资产监督管理委员会召开了第一次全国国有资产监督管理工作会议。会议上国务院国有资产监督管理委员会党委书记、副主任李毅中明确提出了反对「国退民进」、「国有经济从一切竞争领域退出」的提法。参见李毅中「深刻理解国有资产管理体制改革的重要意义、加快推进国有企业改革和发展」《煤炭企业管理》2004年第4期9页。

(9) 前注8李毅中「深刻理解国有资产管理体制改革的重要意义、加快推进国有企业改革和发展」。

本总量82.8亿元,约占省属国有企业的9%^[10]。在同年及翌年的2000年,广东省开始对政府机关各部门管理的众多企业进行了全面的大规模的整顿和组建。首先将原来的军队、武警系统的脱钩企业组建成立了省属大型资产经营公司广晟资产经营有限公司。接着又成立了广弘资产经营有限公司、广业资产经营有限公司和20个实行国有资产授权经营的大型企业集团。其中广业资产经营有限公司拥有省冶金工业总公司、省煤炭工业总公司以及政府6个部门的脱钩企业和省烟草公司管理的省地方投资控股企业等各种企业共189家,公司资产总额达145亿元;而广弘资产经营有限公司则由省食品企业集团公司,省医药集团以及从政府10个部门脱钩的企业组成,共有大中型企业160多家,涉及医药、食品、商贸、文化教育、物流、旅游等多种行业^[11]。2001年广东省开始全面展开省属国有劣势企业退出工作。通过关闭、破产、注销等形式,使省属国有企业500多家退出了市场。除此之外,根据国务院等部门的有关政策,广东省对275家企业实施了政策性兼并破产,共核销银行呆坏帐72·2亿元。同年,广东省建立了由省委组织部、省财政厅、省经济贸易委员会、省审计厅和省监察厅五个部门组成的新的国有资产监督管理体系。2002年广东省政府和21个省属国有授权的集团公司签订了资产经营责任书,目的是明确政府与集团公司之间互相应承担的责任和应享有的权利、利益等关系。省政府有关部门还向8个集团公司派出了财务总监,向12个集团公司派出了监事会以加强对省属集团公司国有资产运营的监督控制。到2002年底,广东省所属的国有及国有控股工业企业有2533户,其工业总产值为3264.46亿元,资产总额为5937.22亿元,分别占全省工业企业总产值和资产总额的19.93%和35.8%^[12]。截止到2003年底,广东省共对3000多家国有劣势企业实施了关闭、破产和注销。其中有省属企业772家,约占总数的26%^[13]。2003年广东省在「抓大企

(10) 《1999年广东省经济体制改革回顾》。

(11) 中国新闻网 <http://www.chinanews.com.cn/2000-09-11/26/45784.html>。

(12) 《广东省统计年鉴2003》中国统计出版社(2003年)。

(13) 以上统计数字参照历年《广东省国民经济和社会发展报告》第六部分「体制改革」。

业」方面，重点扶持了50家工业龙头企业。这50家企业销售收入、工业增加值和利润总额当时已经分别占到了全省工业的20.8%、19.9%和31.3%⁽¹⁴⁾。同年，广东省成立了广东省国有资产监督管理委员会，代表省政府履行国有资产出资人的职责。由此，在省一级基本上构成了①政府、②国有资产经营公司和授权经营企业集团、③国有企业三个层次的国有资产管理框架。广东省近期的目标是加快省属国有资产重组、推进劣势企业退出市场、促进国有资本向优势企业集中，打破地区、行业、所有制的界限，做大做强重点大型企业。同时，引导鼓励外资、民营资本参与国有企业的改组、改造和改革，通过大力发展混合所有制经济来实现国有企业产权的多元化⁽¹⁵⁾。

三. 实例分析

1. GITIC 破产

GITIC、即广东国际信托投资公司（以下简称 GITIC）是1980年经广东省人民政府批准成立的公司。1983年经中国人民银行批准为非银行金融机构并享有外汇经营权。长期以来，作为对外融资的窗口，GITIC 曾经为广东省的经济发展做出过重大的贡献。但是进入90年代以后，该公司经营管理混乱，存在大量高息揽存、帐外经营、乱拆借资金、乱投资等违规经营活动⁽¹⁶⁾，由此导致为长期亏损，最后到了不能支付到期的境内外巨额债务地步。1998年10月中国人民银行宣布将其关闭⁽¹⁷⁾。经中国人民银行清算小组的初步核查，GITIC 拥有资产214.71亿元，负债361.65亿元，总资产负债率168.23%，资不抵债达146.94亿元。该公司于1999年1月11日向广东省高级人民法院申请破产。1月16日法院做出裁定，宣告

(14) 同前注13。

(15) 黄华华《广东省人民政府工作报告》（2004年2月10日）。

(16) 「广东国际信托投资公司破产案」《最高人民法院公报》2003年第3期。

(17) 关于 GITIC 破产，可参阅尹景春「中国破産法の實施狀態—GITIC の破産による邦銀融資の回収問題に関連して—」津田塾大学『国際関係研究所報』第34号。

GITIC 破产还债并指定了清算组接管该公司。GITIC 破产一案，共有320家债权人申报了债权，申报债权总额高达387.7738亿元，其中167家境外债权人申报了债权320.1297亿元。日本主要债权人有一劝业银行、东京三菱银行、富士、日本兴业、日本长期信用、樱花、住友、三和、东海银行等等，涉及范围极广¹⁸。该案的审理工作，在中国政府、中国司法部门的高度重视之下，顺利进行，并于2000年10月、2002年6月和2003年2月分别召开了债权人会议，分配破产财产共达25.34亿元，债权清偿率为12.52%。该案于2003年3月8日结案。

GITIC 破产案一个重要焦点是，在该案确认债权诉讼中，有15家 GITIC 香港子公司的债权人持 GITIC 出具的安慰函申报金额约为23亿元的担保债权，要求予以确认。广东省高级人民法院认为，安慰函从形式上看，不是 GITIC 与特定债权人签订的，而是向不特定的第三人出具的介绍性函件；从内容上看，安慰函并无担保的意思表示，没有约定当债务人不履行债务时，代为履行或承担还债责任。因此，安慰函不能构成中国法律意义上的保证，不具有保证担保的法律效力，法院否认了依据安慰函申报的担保债权。

此外，广东省的一些政府部门在国外银行等金融机构向 GITIC 融资时出示提供的担保书等是否有效，也是一个争执要点。境外债权人认为广东省有关的政府部门应该按照其承诺全额代付 GITIC 的债务，境外债权人还曾期待优先偿还其债权，而中国人民银行最初也曾表示优先偿还在外汇管理局登记过的境外债务。对此，破产清算组认为不分境内境外，「一视同仁」按照破产法处理。法院的审理过程中，对于政府机关出具的担保确认无效。但同时指出政府机关负有相应的赔偿责任。法院共对广东省内69个政府机关的预算外资金进行了强制执行，追回了赔偿金0.7625亿元¹⁹。

¹⁸ 香港「苹果日报」(1999年2月20日)。

¹⁹ 前注16「广东国际信托投资公司破产案」。但是，对于没有预算外资金的政府机关，法院办理了执行中止手续。这些问题在破产程序中具体是怎样处理的，赔偿责任的范围应怎样确认，在法律上应该如何解释，都有待进一步深入研究。

GITIC 破产一案是中国国内首例非金融机构破产案，也是当时破产金额最大的一案，同时还是中国第一例涉及大量境外债权的破产案。然而，GITIC 破产一案不仅仅是一个单纯的公司破产的问题。GITIC 的破产是中国计划经济体制向市场经济体制转轨过程中一个具有深远意义的重大措施。GITIC 从中国人民银行的「关闭」到法院的宣告破产，意味着由行政手段转到了运用法律手段，象征着中国经济体制改革进入了一个新的进程。法院对政府机关为债务人出具的担保予以否认，象征着由政府担保融资的时代已经结束、同时也象征着「窗口公司」使命的结束。从此，广东省国有资产的运营踏入了更加规范和正常的轨道。此外，还应明确指出的是 GITIC 破产一案也是中央政府对广东省在国有资产运营方面加强监督管理的一个重要契机⁽²⁰⁾。

2. GDH 重组

广东控股有限公司（以下简称 GDH）是广东省政府国有资产授权经营公司之一广东粤港投资控股有限公司在香港注册的公司⁽²¹⁾。GDH 的前身是粤海企业集团有限公司、南粤集团有限公司等集团公司。其中粤海企业集团有限公司是改革开放初期，经国务院批准于1980年在香港注册成立的由广东省政府出资的大型集团公司。到20世纪90年代，粤海企业集团有限公司经营业务包括了贸易、制造业、基础设施建设、房地产、旅游酒店、金融证券、保险、运输等多种行业。粤海企业集团有限公司还控股了粤海投资、广南集团等多家在香港等地上市的公司。粤海企业集团有限公司曾是广东省政府投资的境外最大规模的企业，也曾是中国国有资本在香港的5大企业之一。南粤集团有限公司原来是粤海企业集团有限公司于1980年在澳门注册成立的子公司。其经营范围包括投资、贸易、不动

(20) 参照前注17「中国破産法の実施状態—GITIC の破産による邦銀融資の回収問題に關連して—」。

(21) 本节主要参照武捷思《粤海重组实录》商务印书馆（2002年），《粤海变革》经济日报出版社（2004年）。《见证辉煌—香港中资百年》中央文献出版社（2002年）。

产、旅游酒店、运输等领域。该公司曾经是中国国有资本在澳门设立的第二大企业。然而，这两家大集团公司由于经营管理混乱等种种问题，最后导致公司负债累累，坏帐越积越多。从1998年上半年起，如果没有广东省政府的财政支持，已经不能支付到期的巨额债务、无法维持公司的正常运转。广东省政府委托香港的会计事务所对这两家集团公司进行审计，结果查明至1998年9月为止，粤海企业集团有限公司帐面总资产为371亿港元，但实际净资产只有64亿港币，而总负债竟高达307亿港币。南粤集团有限公司总资产15亿港币，负债30亿，资不抵债15亿港币。广东省政府不得不于1998年12月决定对这两家集团公司及其子公司进行全面重组。经过两年的谈判，广东省政府与债权人签署了重组协议。根据协议，债权人放弃债权20.16亿美元，平均削债率达42.78%。而广东省政府除了支付重组费用和代垫利息共约10亿美元以外，还将价值20亿美元的东深供水工程这一优质资产注入新组公司，以确保债务的偿还。

新组公司 GDH 于2000年正式注册成立。广东省政府委任省长助理武捷思为董事长开始新组公司的运作。GDH 总资产约为483亿港币、总负债约为339亿港元，资产负债比例为67%^[22]。资产负债状况虽然较重组前有了明显改善，但是根据重组协议，重组后5年内必须偿还债务本金13.54亿美元，利息10.64亿美元^[23]。并且5年内不能以任何形式对外融资^[24]。而且即使经营不善也无法再期待广东省政府像以往对待粤海企业集团有限公司那样给予财政支援^[25]。因为为了粤海企业集团有限公司的重组，广东省政府已经注入了价值近300亿人民币的现金和资产。而广东省1998年省级财政可支配的财政收入仅仅是161.78亿人民币^[26]。换言之，广东省为拯救粤海企业集团有限公司，已经投入了近两年的可支配的

[22] 前注21《粤海重组实录》236页。

[23] 前注21《粤海变革》3页。

[24] 前注21《粤海重组实录》238页。

[25] 为偿还1998年9月4日到期债务，广东省政府曾经将价值7200万美元的人民币抵押给一家境外银行。前注21《粤海重组实录》20、21页。

[26] 前注21《粤海重组实录》33页。

省级财政收入。若让省政府再出资去扶持新组建的 GDH 是不可能的。如此以来，摆在新组建的 GDH 面前的只有一条路：即背水一战，全面改革。

对于粤海企业集团有限公司陷入支付危机，濒临破产的主要原因，香港的会计事务所曾归纳为：投资不善、缺乏制约、监控无力、弄虚作假、债台高筑等等^[27]。以武捷思为董事长的 GDH 董事会也通过对旧粤海企业集团有限公司的总结分析明确地认识到，只有「尽快建立与市场竞争体制相适应的管理体制，形成一套行之有效的内部激励机制和监督、制约机制，树立牢固的业绩至上的企业文化，使新公司逐步成为主业鲜明的专业化公司，做到集团上下依法经营，照章办事，GDH 才有可能摆脱困境，有所发展」^[28]。鉴于此，GDH 在管理体制、组织架构、企业发展战略、人事工资制度、企业文化等方面进行了大规模的全面的改革和创新。其中特别应该提到的是确定公司的发展方向，关闭亏损企业、建立奖罚机制和对组织机构和管理结构进行的改革。GDH 通过出售、关闭、合并、破产等手段大规模地淘汰了无吸引力行业的企业、裁减了剩余人员。在头两年的时间内，GDH 共关闭了300多家亏损企业，并将公司员工从2万3千多人削减至8千余人，消减了公司员工总数的约62%。到2003年为止，公司共从11个行业退出。另外，在组织机构方面公司也对下属企业进行了全面整顿。纳入重组的企业总共有600多家公司，其中仅粤海集团和南粤集团就有572家。按照层次分为母公司、子公司一直到最下属的公司共计8个层次。从图1中也可以明确看出，正是由于管理环节过多，过于繁琐才造成了管理效率过低甚至严重失控的局面。因此，GDH 自重组成立以来就着手对组织结构进行了改革，如图2所示，到目前为止已经由原来的8个层次缩短成了3个层次。现在只有下属企业共41家公司在实际营运^[29]。

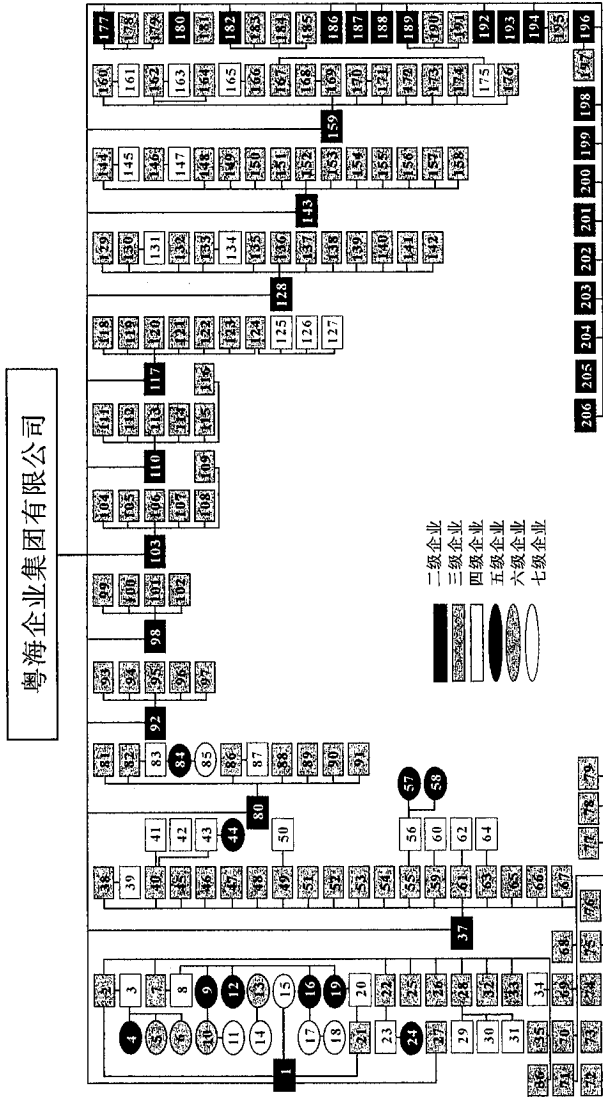
此外，GDH 建立了一套奖罚机制，大大激发了员工的积极性。这套奖罚机

[27] 前注21《粤海重组实录》224页—226页。

[28] 前注21《粤海重组实录》236、237页。

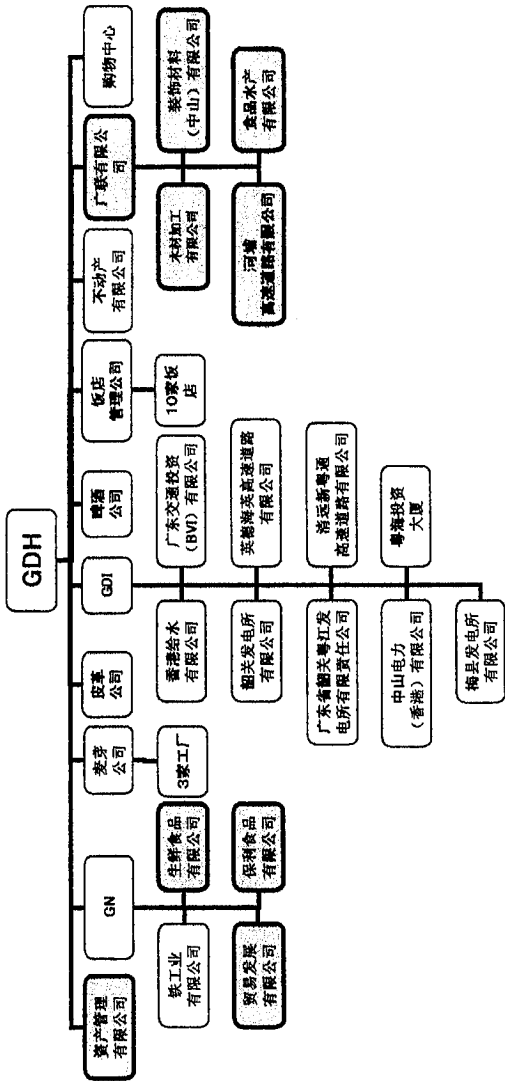
[29] 前注21《粤海变革》24页。

图 1.



资料：武捷思《粤海变革》15页。

图 2. 改革后的组织结构



* 资料：根据武捷思博士的演讲、资料和著作《粤海变革》

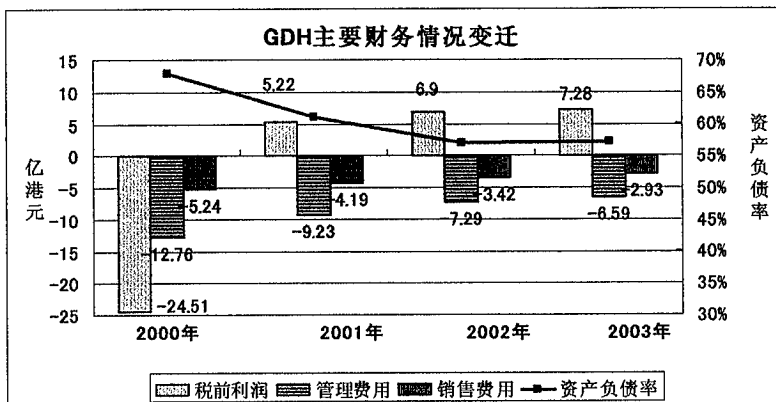
25页 (组织架构图) 整理而成。

* 加黑框的公司是预计出售的公司

制最大的特点是建立了与业绩联动的固定收入序列和浮动收入提成制度。现在，GDH 员工的固定收入共分为 50 个等级，此外还有浮动收入。工作职责越大，其浮动收入也越高⁽³⁰⁾。公司内收入差距最大可以达到 20 倍。

通过上述一系列的改革，GDH 发生了巨大的变化。从图 3 上可以看出，GDH 仅用了一年的时间就由亏损 24.51 亿港元转为赢利 5.22 亿港元。次年税前盈利达 6.90 亿港元，2003 年税前盈利达到了 7.28 亿港元。显而易见，公司的经营状况已经奇迹般地摆脱了困境，超提前地进入了发展期。

图 3. GDH 主要财务情况变迁



* 资料：武捷思《粤海变革》5 页。

对于摆脱困境后 GDH 今后的发展，武捷思董事长的战略是重点发展各分公司的明确的主业，特别是集中发展公共事业和基建项目⁽³¹⁾。

3. GHAMC 组建

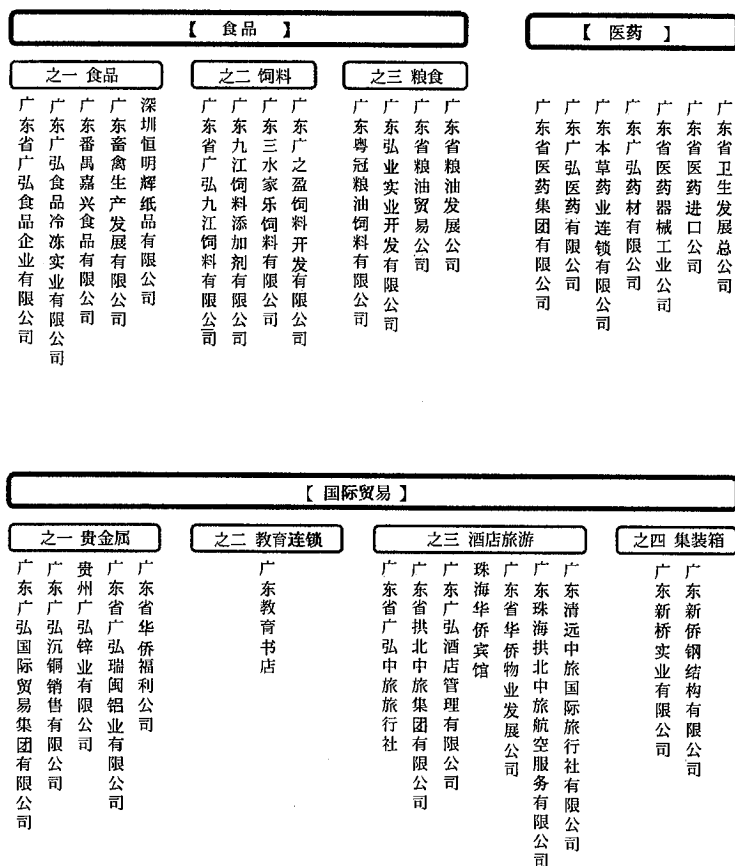
广东 GHAMC，即广东省广弘资产经营有限公司（以下简称广弘）于 2000 年 9

(30) 详情请参考前注 21《粤海变革》第 5 章。

(31) 如，2003 年投资约 1 亿元购入江苏省三个水厂。2004 年上半年开始洽谈收购山东省、江苏省等地共 5 个水厂。香港《文汇报》(2004 年 5 月 28 日)。

月成立,是广东省省属三大资产经营公司(广弘资产经营有限公司、广业资产经营有限公司、广晟资产经营有限公司)之一。组建时,广弘总资产为260亿元人民币,拥有省食品企业集团公司、省医药集团等大中型企业160多家以及从政府10个部门脱钩的众多企业、共为260家,从业人员上万名,涉及到医药、食品、商贸、文化教育、物流、旅游、房地产、粤港澳客货基装运输等多种行业。但是

图4. 广东省广弘资产经营有限公司主要业务和企业



实际上,广弘2000年组建时所属企业多是「散、小、弱」,处境十分困难。经过4年的奋斗,广弘在竞争激烈的传统产业中不断地持续发展。2002年比2000年销售收入增长了近一倍,利润总额增长了三倍。2003年销售收入同比又增长了37.24%,利润总额同比增长了42.16%。2003年广弘被评为广东省50强企业。广弘涉及的产业现在主要有食品、医药、国际贸易、教育图书发行、旅游、酒店经营管理、房地产、建筑等等。图4显示了广弘的主要业务和下属企业。

广弘组建后发展的战略十分清晰,即优势扩张、劣势退出。公司在非主营业务方面,关闭、转让了所有亏损企业,现存企业已经由组建时的260家整顿到了130家。同时在主营业务的食品、医药、贸易方面,实行了董事长崔河提出的「跳出广东、发展广弘、实现国资低成本的扩张」的战略。在扩大销售渠道、建立市场网络的同时,广弘还扩大了在外地的投资。广弘为建立在外省的生产加工基地,相继收购了东北、湖北、湖南、贵州、云南、福建等省市的地方企业。广弘的发展证实了崔河对国企改革和国有资产运营的观点:即便是竞争激烈的传统产业,国有资本的发展仍然动力十足,不存在“国有企业全面退出的理由”⁽³²⁾。

四. 广东省国有资产运营战略之一——培训企业领导人员

如何管理国有资产、怎样运营国有资产,在管理体制和机制尚未完善的情况下,国有资产公司和国有资产授权经营公司的经营者起着关键的作用。因此培养提高国有企业经营者的经营管理水平和素质成为政府的一个至关重要的课题。对此问题,广东省政府早已察觉,并领先于其他地方政府一步,规划出重要、长远的战略布署。广东省政府在2002年将培训国有企业领导人员列为政府工作的重要课题,把「选派经营者出国培训」作为深化国有企业改革,加快建立现代企业制度的具体措施加以实施⁽³³⁾。

(32) 本节主要参考由广东省广弘资产经营有限公司提供的资料。

(33) 《广东省国民经济和社会发展报告2003》。

从『广东省大型国有(民营)企业领导人员赴日研修』安排上也可以明显地看出广东省省委和广东省政府对经营管理人才培训的战略意图。2004年初,广东省政府开始与早稻田大学接触,希望由早稻田大学开设特别课程培训广东省国有企业的领导人员³⁴⁾。经过协商,早稻田大学产业经营研究所所长宫下史明和广东省人民政府外事办公室副主任傅朗于2004年6月16日在广州分别代表早稻田大学和广东省政府正式签署了《关于合作举办『广东省大型国有(民营)企业领导人员日本研修班』项目的协议书》。根据此协议,2004年6月27日至7月9日早稻田大学产业经营研究所为广东省大型国有企业领导人员安排了为期两周的、设置严密的经营管理理论研修课程。课程研修后,广东省大型国有(民营)企业领导人员赴日研修团又在中介公司B公司的安排下,参观访问了AEON、丰田汽车、全日空、JFE 联合钢铁集团、松下电器等日本大型企业。

早稻田大学为广东省大型国有(民营)企业领导人员赴日研修团安排了:21世纪企业经营、全球化经营战略、企业家与经营者、企业经营战略、管理会计、国际商务、企业经营信息系统、国际市场营销、人力资源管理、企业知识资源管理与知识产权管理、数码时代的经营、企业社会责任、日本的经济发展与经营、韩国经济发展与经营等共26门理论课程。

广东省大型国有(民营)企业领导人员赴日研修团由GDH 董事长武捷思任团长,广东省国有资产监督管理委员会副主任戚国杰任副团长。参加这次培训的多是广东省省属国有大型企业的主要领导人员。其中有,广东省广弘资产经营有限公司董事长崔河、广东省粤科风险投资集团有限公司董事长何国杰、广东省粤财投资控股有限公司董事长韩晓进、广东省新广国际集团有限公司董事长肖钟瑞、广东省韶关钢铁集团有限公司总经理周力、中国南方人才市场管理委员会主任盛南方,以及来自省属大型国有企业的主要负责人共31人。企业家主要来自:

34) 2004年3月24日,广东省考察团访问了早稻田大学。早稻田大学常任理事江夏健一教授、川边信雄教授等四人和广东省人民政府外事办公室副主任傅朗等四人进行了会谈。

GDH、广东省三大资产公司的广东省广弘资产经营有限公司、广晟资产经营有限公司和广业资产经营有限公司、广东省粤财投资控股有限公司、广东省粤科风险投资集团有限公司、广东省新广国际集团有限公司、广东省韶关钢铁集团有限公司、广东省丝绸集团公司、广东省交通集团有限公司、广东省粤旅集团有限公司、广东省广业纺织物流产业有限公司、广东省机场管理集团公司、广东省高速公路发展股份有限公司、中国南方人才市场管理委员会、广东省医药公司、广东省广晟酒店集团有限公司、广东省多品种盐公司、广东水电二局股份有限公司、广东教育书店以及民营大型企业南海能兴控股集团有限公司、南海渔村有限公司等等。从研修团的规模和成员构成来看，充分反映了广东省政府对国有企业领导人员培训的重视程度。广东省省委有关部门和广东省政府在培训结束后提出希望能继续、长期地同早稻田大学合作，在早稻田大学或国内对省属、市属大型国有企业领导人员进行大规模、系统的培训⁽³⁵⁾。广东省长期培训大型国有企业领导人员计划的目的十分明确：即通过学习前沿经济理论和先进企业管理理念，了解和掌握当今世界企业发展的趋势和走向，交流企业先进经营经验，完善企业领导人员的知识结构，增强其决策能力、战略思维能力、开拓企业领导人员的创新能力和现代经营管理能力⁽³⁶⁾。可以看出广东省急欲要培养出一批优秀的企业领导人员来管理经营广东，珠江三角洲地带，广东香港澳门三大地区乃至向全国、全球性发展的大型企业⁽³⁷⁾。并通过这些经营管理人才把国有企业做强做大，

(35) 日中双方于2004年9月26日在广州会晤。中方出席者有广东省外办副主任于敏、副处长周纪军、广东省委组织部干部培训处处长程扬等共五人，日方早稻田大学宫下史明教授与笔者参加了会晤。

(36) 参考广东省干部培训领导小组办公室致早稻田大学产业经济研究所的信函(2004年10月18日)。

(37) 根据日本经济研究中心对世界50个国家和地区的潜在竞争力的调查统计，香港处于第三位。《日本经济新闻》(2004年12月27日)。从总部设在香港的GDH重组后的变革和发展来看，GDH已经发展成为具有相当强的竞争力和发展空间的大型国有跨国企业。关于中国和香港的经济关系，可参考篠原三代平《中国経済の巨大化と香港》勁草書房(2003年)。

以实现国有资产保值增值的最终目的。

五. 结语与课题

上述破产, 重建, 组建的实例不同程度地反映了广东省国有资产的运营现状, 并揭示了国家政策、战略的具体体现。如: GITIC 的破产, 不仅是中国防范处理金融危机的一个重大措施, 它还是体制转轨的一个重要的里程碑, 同时也是广东省国有资产管理走向规范化的一个重要标志。GDH 重组后的经营战略与国家国有资产运营方针十分吻合。即实现了资本的多元化⁽³⁸⁾, 减少了独资国企的风险, 同时集中有限的资源发展公共事业等公司主业。广弘的发展也体现了国家和广东省政府「抓大放小」、国有企业「有进有出」、「有所为」的战略思想。

尽管如此, 国有资产在运营等方面, 仍然还存有大量的问题需要解决。其中一个突出的问题就是如何强化和怎样强化国有资产监督管理委员会的职能。国务院以及全国各地许多主要省市从2003年开始陆续成立了国有资产监督管理委员会, 从而结束了长期国有资产多头管理又无人管理的混乱局面。但是国资委的成立仅仅是国有资产运营和管理的一个新阶段的开端。它在「管人、管事、管物」等具体职能上还面临着还有许多课题有待解决。例如「管人」, 本身就存在着高级经营管理人员的培育、人才保证问题和大型国有企业领导人选派问题。在本文第4节中已经足可以看出广东省政府有关部门对此问题的重视程度。当然, 这仅仅还是一个开始, 下一步还有待一个根本性的突破。显然, 在现行体制下, 国有企业依然还存在着共产党「管干部」、政府「管官员」的做法。特别是在大型国有企业的领导体制方面, 还停留在20世纪80年代改革初期的阶段, 也就是「企业领导人由党、政机关任命, 有相应的行政级别, 实行经理负责制, 党委保证监督」。虽然这体现了共产党对国有企业和企业领导干部监督管理的重视程度。但

(38) 2004年1月28日 GDH 将其下属企业粤海啤酒集团有限公司股权的21%出售给喜力亚太中国。

是同时也说明，这是「党、政、企不分」的一个具体表现。“实践证明，无论是党委领导下的厂长负责制，还是厂长(经理)负责制，党委保证监督，都不适应企业成为独立法人、走向市场的需要”⁽³⁹⁾。在国资委成立后，可以断定很多诸如企业领导人员的培训、选派等工作将由党委组织部的有关主管部门转移到国资委操办。但是国资委管理派出的也不应该是共产党或政府干部，而应该是能确保、追求国有资产保值、升值的企业家。他们的主要任务不是落实共产党对企业的控制和共产党的路线、方针在企业怎样执行和贯彻，因为国有企业并不是党营企业。他们的任务应该是完成国有资产一部分所有权权益的保证和提高。因此选派企业领导人必须要创造、保证他们能充分发挥才能的环境。这里面包括享受奖励机制和承担风险机制。

很多原为政府官员，后来受政府委任管理国有企业的国有企业领导人员中不乏出类拔萃的优秀企业领导人。他们基层工作经验丰富、熟悉政务、了解企业，又有驾驭企业、管理员工的能力，是国家重要的宝贵财产。但是他们担任大型企业的负责人，比在政府任职风险更大，所以理应该给予他们相应的权与益。他们的年俸应该与同地区和同等规模的外资企业，民营企业基本相同，享受社会上的企业家所应享有的待遇。但是另一方面，他们在享受企业家待遇的同时，应该同外企和民营企业一样必须承担起相应的风险。那就是与企业同生存共命运。这样的政府官员在应聘受托后赴任管理某企业时，应该与行政级别身份彻底脱钩，辞去政府官员的职务和工作。干不好，绝不应该再将其调回到其他单位做干部。简而言之，在向国有企业选派企业领导人时，应全面实行聘用制，尤其是国有经营性资产的公司。这是国有资产能够实现保值和升值的基本因素。这也是检验「党、政、企」是否能分开的一个基本标准。国企领导人制度的问题如得不到解决，国企就很难在与外企和民企的竞争中取胜。

此外，GDH 的成功表明政府如何处理与企业的关系仍十分重要。在 GDH 重

(39) 陈清泰「序言」前注 3 中国集团公司促进会编《国有企业改革政策演变》10页。

组后，广东省政府仅向广东粤港投资控股有限公司派出了5名董事，并放手任其全面运作⁽⁴⁰⁾。GDH 关闭亏损企业、大量裁减员工也没有受到政府反对和干预。换言之，一个强有力的领导层和政府的非干涉是 GDH 转亏为赢的先决保证条件。综观国有企业运作，可以看出，国有企业的改革、国有资产的运营已经不是企业内部的问题，关键是政府职能如何转变的问题，是政企不分的体制仍然需要彻底改革的问题。

后记

本稿是早稻田大学特别研究课题研究经费(课题番号 2004A-124)成果的一部分。在本研究期间，承蒙 GDH 董事长武捷思博士、广东省广弘资产经营有限公司董事长崔河等先生的大力协助和安排，有机会采访并参观了 GDH 总部及其所属主要企业和广东省广弘资产经营有限公司总部。尤其是承蒙武捷思董事长亲自多次详细介绍、讲解并赠送了 GDH 大量珍贵的资料。在此谨向武捷思董事长和崔河董事长表示衷心的感谢。

(40) 前注21《粤海变革》174页。