



混合所有制改革之海螺集团模式： 员工持股刷新发展动力

张晓明 吴明 张骅

3月5日,李克强总理在政府工作报告中谈到深化国企改革时强调,有序实施国有企业混合所有制改革,鼓励和规范投资项目引入非国有资本参股。多渠道解决企业办社会负担和历史遗留问题,保障职工合法权益。完善现代企业制度,改革和健全企业经营者激励约束机制。要加强国有资产监管,防止国有资产流失,切实提高国有企业的经营效益。

安徽海螺集团(以下简称海螺)就是国企改革典型范例。

2000年至2002年,由于国家宏观调控政策收紧,提出了三年不上新项目、银行不提供新项目贷款,处于发展起步阶段的海螺集团当时面临着很多困难,负债高、融资难、队伍不稳,经营的压力非常大。为解决制约发展的瓶颈问题,海螺积极响应安徽省委、省政府“加快发展、富民强省”的号召,依据《安徽省国有控股参股公司内部职工持股暂行办法》(皖政[1999]22号)文件精神,经省政府、省体改委批准,7000多名员工以现金出资方式,参股建设了获港海螺、枞阳海螺、池州海螺等沿江熟料基地,受让了安徽省投资集团持有31.8%的铜陵海螺股权,构建了企业与员工利益共同体,解决了制约企业扩张的资金和机制问题。

开先河的海创公司

2002年4月19日,安徽省委“稳定”工作会议期间,安徽省政府决定对海螺集团进行股权多元化改制试点,转让部分国有资产筹集资金,补充社会养老保险金和解决复退军人安置资金。2003年,海螺按照安徽省委、省政府的要求,在安徽省经贸委等有关部门的直接指导下,充分发扬民主,经过努力,圆满完成了集团改制工作。

改制后,省政府持有集团51%的股权,仍然保持国有控股地位;经省经贸委皖经企改函字[2002]991号文批准,用解除劳动关系的经济补偿金和工效挂钩的工资结余,通过集团和所属企业工会和8名自然人设立了海创公司,由海创公司持有集团49%的股份。

在改制中,经海螺集团党委研究决定,将安徽省委、省政府奖励给海螺班子的6173.19万元股份,全部奖励给了集团公司当时在职的中高级管理干部,并通过职代会,由与会代表按照工作业绩和贡献大小,以无记名投票方式进行分配。2008年,海创通过自身的努力,根据国务院国资委“关于规范企业职工持股、投资的意见”和安徽省委、省政府“关于进一步深化国有企业改革的实施意见”



7000多名员工以现金出资方式参股,构建了企业与员工利益共同体

董事长说

海螺是在我国改革开放的大环境下发展起来的,改革创新是企业发展的骨骼和灵魂。在大的改革环节上,第一步是成立集团,推行员工持股和定向增发,解决了职工身份和共同发展两大问题,在很大程度上提高了企业的生产力。第二步是集团改制成立海创公司,建立起混合经济体,实现了产权多元化,更大程度地实现了国有资本保值增值。第三步就是目前正在推进的整体上市,使固态的国有资本变成能流动的活资本,进一步激活企业活力,为企业更深层改革奠定好基础。

实践证明,安徽省委、省政府对海螺集团改制的决策是正确的、成功的,政府得到了资金,企业建立了长期激励机制,实现了快速发展,企业改革发展符合中央和省关于国有企业改革的方向和政策要求,为安徽省属国有企业产权制度改革探索了一条路子。

郭文叁 全国人大代表、安徽海螺集团董事长

的规定,偿还了职工身份买断资金,并请示省有关部门将原有股份以期股形式予以保留;同时,把员工参股水泥主业的个人资产转为上市公司股份,较好地解决了历史遗留问题。集团改制进一步规范了公司法人治理结构,改制后实行了全员身份买断,职工由“企业人”变为“社会人”,彻底打破了企业职工身份界限,建立了企业和员工利益共同体,使企业长远利益和员工根本利益做到了有机结合。

实现7000名员工持股

2006年年初,国务院转发了中

国证监会《关于提高上市公司质量意见的通知》(国发[2005]34号),海螺被中国证监会列入首批试点企业。根据文件精神,为从整体上提高上市公司运行质量、减少关联交易、规范公司运作,按照中国证监会《定向增发收购管理办法》的要求,由海螺水泥实施定向增发收购沿江4家公司中7000多名员工持有的股份。按照证监会关于定向增发股东人数限制的要求,确定以海创公司作为定向增发的载体,由海螺水泥实施了定向增发,定向增发于2007年4月26日顺利完成,使广大员工的利益与上市公司整体利益保持一致,直接享受到企业改革发展的成果,充分调动广大员

工的积极性,稳定了骨干队伍,增强了可持续发展的动力。

与此同时,海螺集团经过多年的高速发展,员工队伍人数和结构已发生了巨大变化。在新的形势下,根据安徽省委巡视组和省审计厅关于进一步完善激励机制的要求,利用此次海螺创业投资公司重组的机会,重点对年轻干部和有突出贡献的员工给予预期股奖励,使他们享受到企业改革发展的成果,激发他们的工作热情,促进集团各板块持续稳定健康发展。为此,经2013年7月5日海螺创业投资公司股东会表决通过,7月6日海螺集团党政联席会议研究,同意对海螺创业投资公司进行资产重组。

经过7个月的努力,海螺创业于2013年12月19日在香港联交所主板成功挂牌上市,发行3.0475亿股,每股发行价13.56港元,募集资金41.3亿港元。成为安徽省首家在香港红筹股上市的企业,开辟了控股公司架构企业在香港上市先河。为推动混合所有制经济发展、探索国有资产证券化及其他企业红筹上市积累了经验、探索了路子。

改制10年来,截止到2012年末,海螺集团经安徽省审计厅审计后资产规模从1993年的4.6亿元增长到986.9亿元,净资产从1993年的1000万元增长到523亿元,年实现利税总额也从不足9000万元增长到124.3亿元,实现了国有资产的大幅保值增值。改制后,集团公司累计向省政府上缴国有资本收益11.9亿元。

相关案例

沱牌舍得四度混改折戟

地方政府为了保护国有资产,通过抬高投资方门槛,本无可厚非。但若提出硬性业绩要求,就难免有指派任务的嫌疑了,这无异于误判改革形势。

本报记者 张博

2015年1月15日—3月3日,在为期20个工作日的首次挂牌公告期,外加连续两个为期十个工作日的延长挂牌时间内,四川沱牌舍得集团公司国有股权转让及增资扩股事宜仍未征集到意向受让方。至记者发稿时止,挂牌截止日期为3月16日,对此,业内人士表示,如果在没有明确的接盘方,继续延长挂牌时间的可能性不大。

记者查阅资料发现,自2003年进入四川重点改制企业名单以来,沱牌舍得已经多次对外释放出改制意向,接连同中信证券、中粮、五粮液等企业传出“绯闻”,但最终都因种种原因不了了之。外界广泛推测,如果复星集团再不出手接盘,恐怕沱牌舍得的第四次改制之旅就要泡汤。

地方政府过度保护吓退投资者

从对外释放的信息来看,沱牌舍得本身转制的意愿还是很强烈的。

为给投资者扫清障碍,沱牌集团还在2014年特意将沱牌舍得的股权减持至29.85%,以避免战略投资者进入后触发要约收购。同时,在此次混合制改革重组方案中,国资方也没有抓住控制权不放,希望引入社会资本,实现民资控股。

然而在具体操作层面,沱牌舍得此次混改,却因其苛刻的股改条件而饱受争议。记者从射洪县委宣传部了解到,沱牌舍得对意向投资者的身份、主营业务、盈利预期到交易后的员工安置等各个角度都设置了门槛。

根据射洪县政府选择标准,意向投资方总资产不能低于100亿元,净资产不低于20亿元,2011—2013年连续盈利且每年盈利不低于2亿元。对此,业内人士表示,除了复星集团,中国还有哪家民资能达到这个标准。而众望所归的复星集团却始终对此事三缄其口,复星集团相关负责人向媒体表示,对沱牌舍得的股权转让事宜“没有可以披露的”。

除了要求意向投资方需要拥有强大的资本实力,沱牌舍得还须意向投资方承诺——“2018年实现销售收入50亿元,税收10亿元,2020年翻一番。”据沱牌舍得相关财报显示,2014年前三季度,沱牌舍得实现营业总收入为10.28亿元,这样的盈利预期,在不少投资者看来,都是一个不小的挑战。

事实上,地方政府为了保护国有资产,通过抬高投资方门槛,对投资者进行甄选本无可厚非。但是在引入投资者时,所提出硬性业绩承诺的要求,就难免有指派任务的嫌疑了。对此,有分析人士猜测,这是不是地方政府为了保证其财政收入不受影响,而强设的投资门槛。

而沱牌集团内部,一位不愿意透露姓名的高层在接受媒体采访时表态,也从侧面验证了上述分析人士的猜测。该高层表示:“此次重组虽然是通过企业出面进行,并通过上市公司发布公告,实际上是由几级政府在对此事进行主导,企业对于此次重组,没有太大话语权。”

行业低迷,企业需重新估值

“沱牌舍得转让流标很正常,设置的标的、对并购企业的要求不够市场化。”白酒专家王传才在接受媒体记者采访时称,目前行业景气度不高,“沱牌这个时候转让,整体估值不能太高”。

而一位曾就股权合作同沱牌舍得接触过的投资者李先生在接受采访时表示,之前几次重组过程中,投资者的出价与目前12亿元的挂牌转让价相差不多,但因为当时整个白酒行业行情很好,沱牌对股权合作的态度也比较谨慎。现在行情不好,沱牌的挂牌价格就显得比较高。“现在白酒行业在下行,沱牌的思维太传统已经适应不了市场的变化,我已经没有太多兴趣了”。

“白酒行业效益好时,政府不愿卖。白酒产业在调整过程中,有的企业面临经营困难,有了改革动力,恰恰为酒类上市公司改制提供了机遇。”白酒专家张犁对记者说。记者发现,除了沱牌、金种子、景芝酒业等国有酒企都在寻求转制,市场上优质的并不难找。

同时,沱牌舍得的业绩和营销方面也存在一些问题,影响了投资者的信心。微酒团队分析称,由于国企自身的机制问题,沱牌舍得的运营效率较低,其成本在低端酒市场并无竞争优势。另一方面,尽管多年来在央视斥巨资投放广告,沱牌舍得的高端酒产品始终难以放量。

此外,数据显示,截至2014年8月31日,沱牌舍得集团的资产评估总价值为26.2亿元,而其账面价值为14.22亿元,负债总计为17.76亿元,净资产为-3.54亿元。而第三季度单季净利润则为亏损439万元,亏损面进一步扩大,已经处在资不抵债的边缘。因此,虽然拥有全国最大的基酒存酒量,投资者对投资沱牌仍不敢贸然接手。

尽管沱牌舍得的混改之路暂时难见曙光,但白酒企业改制重组已是大势所趋。记者注意到,在15家白酒上市公司中,有14家的实际控制人是地方政府。通过所有制改革,提高白酒行业盈利能力,已成为茅台、五粮液等一些酒企的共识。

权威点评

世界级企业管理大师和团队成就海螺

国务委员王勇:海螺,一张蓝图干到底

2014年4月9日下午,国务委员王勇带领国务院调研组一行来海螺集团视察指导工作。视察结束时,王勇发表了即兴讲话。他希望广大国企能够认真学习海螺的经验。

海螺是一张蓝图干到底,经过30多年的改革发展取得了辉煌的成绩。地方政府要创造条件,国资委要搞好服务,促进发展。海螺是改革发展的好典型,其做法和经验完全符合党的十八届三中全会精神。

希望海螺在现有基础上进一步深化改革,探索混合所有制经济的发展模式,成为全国深化国有企业改革的典型。

全国人大代表、安徽省省委书记张宝顺:海螺通过改制提升了企业活力

全国人大代表、安徽省省委书记张宝顺在调研中表示,海螺的改革、改制很成功,在改革中站稳了脚跟。海螺通过改制、改革,提升了企业的活力,取得了良好的经营业绩,尤其是海螺创业在香港成功上市,做得很好,希望海螺上下努力工作,继续保持生产经营稳中有进的良好态势。

全国政协委员、安徽省政协主席王明方:世界级企业管理大师和团队成就海螺

2014年6月18日,全国政协委员、安徽省政协主席王明方在海螺视察时指出,海螺不断地创造奇迹,为

国家、为安徽的改革发展,为推动工业化、城市化的历史进程,为探索安徽省发展混合所有制经济,为保护生态、保护环境等都做出了重大的贡献。海螺有郭文叁同志这样的世界级企业管理大师和他带领的坚强有力领导班子,有一支善管理的管理团队,有一支特别能战斗的员工队伍,才造就了这样的企业,造就了这样的业绩。

湖南省委副书记、省委全面深化改革领导小组副组长孙金龙:要向海螺学习两点经验

2014年6月11日,湖南省委副书记、省委全面深化改革领导小组副组长孙金龙在海螺调研时表示,海螺集团两个方面比较先进:一是抓住了

机遇,成功地进行了体制改革和机制创新;二是得益于以郭董事长为首的班子严格管理,建立了一套完善的企业管理体制,海螺的经验值得学习和研究。

国务院国资委研究局局长彭华岗:为国企改革探新路

在2013年8月29—30日期间,国务院国资委研究局局长彭华岗率队前来海螺集团进行专题调研。调研快要结束的8月30日举行了“推进公有制多种实现形式”的专题调研座谈会。会上,他认为,安徽省委、省政府对海螺集团改制的决策是正确的、成功的,符合中央关于国有企业改革的方向和政策要求,为国有大企业产权制度改革探索了一条路子。