

股份合作制改制的个例分析

——山东省淄博市周村区王村镇的改制经验

○ 于淑波

目前,股份合作制作为农村乡镇集体企业改制的一种优选形式,已得到了理论界和实践的确认,但在实际工作中仍存在不少的问题,其中一个最大的问题就是集体资产如何处置。山东省淄博市周村区王村镇在这方面做的比较成功,他们在股份合作制的改制中,一方面较好地解决了集体资产的产权明晰问题,另一方面通过对集体资产的运营,成功地实现了集体资产的增值。

一、集体资产产权的置换

周村区早在1988年就被国务院列为全国股份合作制改革试验区,同年,王村镇被周村区确定为股份合作制改革试点镇之一。当时,王村镇政府首先选择了王村造纸机械厂和王村建筑安装公司两家企业规模相对较大、经济效益相对较好、同时又都面临着资金紧张、市场滑坡、企业技术骨干外流等问题的镇办企业作为股份合作制改革试点企业。在周村区农村改革试验区的指导下,试点企业与镇政府经过共同商议,制定出了“三七”分成的改革方案:即对评估后的企业集体净资产全部折合成股份,集体保留其中70%的股权,所有权归镇政府所有,由镇经委代表管理;其余30%的股权按照企业职工工龄、职位以及人均等标准具体明晰到每个职工名下,职工在获得这部分股权的同时,还必须用现金购买一定比例(通常是1:1)

的风险股。

经过几年的实践,王村人逐步认识到股份合作制是一种改革乡镇企业传统模式的好形式。1992年,在周村区委、区体改委的直接推动下,王村镇对全镇10家镇办集体企业中的8家进行了股份合作制改革,其余2家从事矿产资源开发的企业实行了资产经营责任制。股份合作制企业改制方案基本参照1988年的做法,镇集体在这8家企业中均保留了70%的集体股权。

这一阶段的股份合作制改制,仅仅对企业集体资产进行了初步的界定,在企业股权设置上仍保留了集体股在企业中的绝对控股权地位。在这种集体股占大头的企业改制中,企业与镇政府的关系并没有彻底理顺,企业集体资产产权并未真正明晰。

1994年,借周村区全面深化企业产权制度改革的有利时机,王村镇展开了向企业经营者和职工出让大部分集体股为核心的新一轮企业产权制度改革,镇政府在剥离土地后的企业净资产中只保留10%的股本,其余的企业集体股中,20%无偿量化给企业干部、职工,作为建厂以来劳动力价格的补偿;80%则出售给企业干部、职工。王村镇在出售集体资产前,对所有改制企业的资产重新进行评估。为保证集体资产评估的公允性,改制企业均成立了企业内部资产评估清查小组,摸清家底,同时聘请由国家认可的会计师事务所或审计师事务所等权威机构进行资产评估。全镇改制的

8家镇企业评估前的总资产是12483万元,总负债10420万元,净资产2272万元;评估后,总资产为13519万元,总负债10400万元,净资产3118万元。与评估前相比,总资产及净资产分别增值8.3%和37.2%,总负债则基本持平,仅减少了0.2%。

二、集体资产的管理

镇办企业普遍实行股份合作制后,遇到了许多新问题。其中一个突出的问题是由谁代表集体股、行使集体股的权利?如果继续像原来那样,由镇政府直接委派集体股代表,那么必然像改制前一样,企业受政府的直接控制。为此,必须寻找新的解决办法。

1992年王村镇政府经过反复酝酿成立了镇企业集团控股总公司。总公司建立起股东代表大会、董事会、监事会的法人治理结构。总公司下属10家镇级企业公司,总资产主要包括8家改制企业中的集体股资产,其他2家没有实行股份合作制的矿产资源开发性企业的集体资产,以及这10家企业所占用的镇集体土地等。控股公司的主要职能是控股、管理、监督,行使镇集体股的权利,管理镇属股份合作制企业中的集体资产,并对这些企业的生产经营进行监督。企业的固定资产投资项目、开发新产品等重大决策必须要经过控股公司的审批。控股公司委派集体资产代理人到镇属各股份合作制企业

担任企业的董事长，这些代理人是以大股东的身份参加企业经营管理，并通过董事会聘任企业的经理。董事会实行一人一票制，在发生异议时，董事长拥有两票表决权，从而废除了镇政府直接任命厂长、经理的体制。在企业利润分配方面，控股公司根据镇集体股在企业股本中的比例按股份分红，而不再是由镇政府直接向企业索取利润。

90%的集体资产产权出售后，镇集体在改制企业10%的集体股权和镇内企业土地有偿使用费，由新成立的王村镇集体资产经营公司负责管理和征收。在企业集团控股公司时期，镇集体在企业中是控股大股东，企业人、财、物的配置权、处置权基本是由控股公司说了算；到了集体资产经营公司时期，镇集体只拥有企业10%的股权，虽然在企业董事会中仍保留一名董事席位，但只能是参与企业的重大经营决策及年终分红方案的制定，其决策权利十分有限。集体股的代表通常由集体资产经营公司的正、副经理及各部部长分别担任，他们代表集体股参加企业的董事会和股东大会，并将掌握的企业经营管理情况及时向公司汇报。

三、集体资产的运营

王村镇出售90%的集体股权后，共收回产权出让金1600万元。如何运作好这笔资金又成为亟待解决的突出矛盾，它直接关系到能否保证集体资产的保值增值问题。

王村镇面临着三种选择：第一种是将收回资金存入银行，由银行代管。这种做法的风险较小，但收益也有限，通常仅能以集体资产的保值为目标，如果出现通货膨胀问题，则保值目标也难以实现。第二种是将其纳入镇财政，由镇政府代管。一些地区采取了这种做法，并规定这部分集体资金不能作为乡镇财政收入，但从执

行情况看，问题较大。由于缺乏一个有效的监督机制来保证这部分资金用于民，加之捉襟见肘的农村乡镇财政，其后果往往是将其挪用为乡镇政府的行政支出或其他支出。第三种则是转变镇企业集团控股公司的职能，建立一个代表农民利益的独立经营公司，以进行资产运营为核心，推动存量资本的优化组合。这种做法有望实现集体资产的保值增值，但经营风险也相应较大。王村镇选择了第三种方式，即建立集体资产经营公司。

1995年3月王村镇在企业集团控股总公司基础上，成立了周村区第一家集体资产经营公司。集体资产经营公司是在工商管理部门注册的财产法人，实行董事会领导下的经理负责制，它以盈利为目的，独立核算，自主经营，自负盈亏。公司主要业务是对出售集体产权收回的资金，8家改制企业中保留的10%的集体股股权及企业土地有偿使用费等资产进行运营与管理。

王村镇集体资产经营公司成立以后，经营战略发生了根本性转变。公司改变了以往将集体资金主要用于实业投资的战略方针，把经营重点放在以短期融通资金为主，实业投资为辅，并且实业投资仅限于当地传统优势行业和高科技产品行业。在短期借贷方面，借款对象全部集中在镇级企业中，重点支持镇骨干企业，缓解企业的流动资金不足。借款程序效仿金融机构的做法，由企业提出借款申请报告，集体资产经营公司进行考察，符合要求后，经经理办公会研究批准。借款实行担保人制或财产、有价证券抵押制，期限以3个月为主，期满续借时重新办理手续。借款利率参照银行同期贷款浮动利率。以此获得了巨额的资金有偿使用费。

在实业投资方面，王村镇集体资产经营公司先后进行了两项实业投资。投资200余万元创办了合资企业淄博沃野桑葚保健酒厂和投资90万元参股合

资企业淄博齐研电子公司。王村镇在历史上是中国北方著名的黄酒生产基地，王村黄酒在当地久负盛名。集体资产经营公司成立不久，通过市场调研了解到本镇一名中医以传统黄酒配方为基础，开发研制出一种新型的保健酒，并申请了专利，但因缺乏资金难以转化为商品生产，从优势互补原则出发，集体资产经营公司寻求与其合作。集体资产经营公司首先为其提供小批量生产场地，经过一年的试生产，取得了良好的效果，产品投放当地市场后，销售情况很好，出现了供不应求。于是，双方商议合资建厂，集体资产经营公司投资200万元，产品专利发明人以其专利折股共同创办了淄博沃野桑葚保健酒厂。公司董事长由集体资产经营公司担任，专利发明人任总经理，集体资产经营公司只参与企业经营方针、投资计划、年度财务计划及利润分配方案等重大决策的制定，企业日常生产经营则由总经理全面负责，集体资产经营公司不再介入。1996年，该厂实现产值1050万元，利税130万元。

淄博齐研电子公司是王村镇与香港投资者于1993年创建的合资企业，当时总投资约120万元，双方投资比例是王村镇占75%，港方占25%，生产以当地水晶石为基本原料的高科技电子元件。建厂以来，齐研公司生产规模迅速扩大，由当初的500万只电子元件，达到1998年的2000万只，产品全部外销。公司资产规模也急剧上升，净资产增加到3000万元。

王村镇集体资产经营公司通过成功的资本运营战略，实现了集体资产的保值增值，公司净资产已由1995年成立之初的3500万元增加到8200余万元。公司成立以来，先后拿出300万元用于减轻农民负担，使王村镇的农民免交镇统筹费，受到了农民的欢迎。

（作者单位：山东财政学院经济系）