



国有资产授权经营的成功范例

——关于新华集团授权经营情况的调查

○ 程嗣福 王连忠 宋修照

山东新华医药集团有限责任公司是淄博市首家国有资产授权经营试点单位，自1995年授权经营以来，该集团抓住有利时机，紧紧围绕国有资产保值增值这条主线，实施资本扩张战略，使企业得到了快速发展。到1999年，实现销售收入20.4亿元，比授权经营前增长64%，年均增长13.18%；实现利润8309万元，增长1.4倍，年均增长24.07%；上缴国家税收12268万元，增长1.5倍，年均增长20.43%；国有资产总额已达18.8亿元，增长58%，年均增长13.23%，其中：授权经营的国有资产达10.89亿元，比授权经营前增长2.1倍，5年平均增长25.1%，超额完成了年均增长20%的授权经营目标。

一、授权经营的范围和要求

新华集团授权经营范围包括四个方面：一是新华集团直接占有的国有资产；二是集团所属全资子公司的国有

资产；三是集团控股、参股的股份制企业、中外合资企业中所占有的国有资产；四是法律、法规规定应属新华集团所占有的其他国有资产。

授权经营明确了新华集团的权利和责任。授权经营后，新华集团代表市国资委对授权范围内的国有资产行使占有、使用、收益、处置的权利，对集团所属的全资企业和控股企业、参股企业，依法享有出资者的资产收益、重大决策和选择管理者等权利。同时，新华集团对经营性国有资产要承担保值增值责任。授权经营的期限为1995年1月1日至1999年12月31日，授权经营目标是经营性净资产每年递增20%。

二、授权经营后的主要做法

授权经营标志着新华集团的资本运营进入了一个新的阶段。授权经营使新华集团拥有了对国有资产的处置权，

十分有利于集团公司在内部进行优化和重组，以及对外展开资本扩张和资本运营，特别是为建立母子公司体制，重构法人治理结构创造了前提。为此，新华集团从改制、盘活、带动三个方面入手，推动了资本运营工作的开展。

（一）用足用活授权经营政策，实现国有资产最大化增值

授权经营后，为了实现国有资产的最大化增值，新华集团抢抓机遇，利用授权后给予的优惠政策，重塑企业法人治理结构，最大限度地盘活国有资产存量。

一是改造。将原山东新华制药厂改造为境内外上市公司，成立了山东新华制药股份有限公司，该公司股票于1996年12月31日在香港联交所挂牌上市，A股股票于1997年8月6日在深交所上市，开辟了境内外新的融资渠道，为公司的快速发展提供了强有力的资金支持。

力发展乡村经济，努力提高农民收入水平。进一步增强市场意识、效益观念，把指导农业、农村工作的重点真正从数量增长转向质量效益增长，把主要工作精力由一般生产指导转到提供信息、科技、深度加工、组织销售等服务上来，促进农业结构调整，增加农民收入。各地在调整农业结构时，

要以市场为导向，依据比较优势，选准产品、开拓市场，充分尊重农民群众的意愿，遵循实事求是原则，因地制宜地进行调整，不搞一刀切，不搞行政命令。要提高农作物优良品种比例，推广运用先进技术，提高农业生产的集约化程度。要在不放松粮食生产的前提下，大力开展养殖、农副产

品深加工等多种经营，积极推进农业产业化，把千家万户的农民和千变万化的大市场联结起来，化解市场风险，确保在农业增产的同时，有效地增加农民收入。

（作者为安徽省财政厅厅长）

二是改制。将原先的定向募股的山东新华工贸股份公司进行改制。改制后获得了迅速发展，成为目前国内为数不多、从三产起步滚动发展起来的国家大型二类企业。

三是改组。仿照股份合作制形式，将淄川化工厂、桓台化工公司和包装装潢公司三家小型国有、集体企业重新评估，采取吸收职工入股方式，把原总厂对它们的长期投资作为国有股本入股，改组成为有限责任公司。

四是剥离。在原托儿所、医院、物业管理、学校等后勤单位的基础上，成立了国有独资公司——淄博新华综合服务公司。通过剥离，一方面有利于企业集中力量搞好生产经营；另一方面，也有利于非经营性资产的保值增值。

五是合资。1995年，新华集团与荷兰肯孚制药有限公司共同投资成立了淄博新华肯孚制药有限公司。经过发展，该公司已被国家外贸部命名为外商投资先进技术企业，并通过了国家药品局GMP认证。1999年，实现销售收入1.64亿元，利税350万元。

通过一系列改革，新华集团已发展成为拥有10个子公司及20余家分公司的大型企业集团，在集团这个国有独资公司的统筹下，形成了股份公司、有限责任公司、全资子公司、合资、合作公司等多种形式的企业体制，建立了较为规范的法人治理结构。

(二) 优化资本结构，调整产品结构，带动集团快速发展

1996年12月31日，新华制药H股作为中国医药界第一支海外上市股票在香港联交所正式挂牌上市。H股发行上市获得成功之后，新华制药A股又于1997年8月份在深圳挂牌上市。H股和A股的成功上市，为企业发展开辟了海内外融资渠道，使企业资本运营进入了一个新的阶段。特别是经过上市重组，使新华制药形成了比较合理的股本结构。其中国家股占50.9%、法人

股3.9%、内部职工股7.2%、流通股H股35.1%、A股2.9%，资产负债率下降到33.7%。

以上市为契机，新华制药进一步加大了对新产品开发和技术改造的投入。在做大做强化学原料药的同时，及时调整产品结构，加快了制剂新产品的开发步伐，把制剂生产作为制药工业的主体，把新制剂产品的销售做为公司主要的增长点。通过新药创新、“老药新做”等方式，集中培植了一批有规模、有影响、效益突出的制剂名牌群体，使制剂生产在企业经营中的比重不断提高。到1999年底，制剂产品销售额已占销售总额的33%，形成了新的经济增长点。

龙头企业的稳定快速发展，对其他子公司起到了明显的带动作用。新华工贸、新达制药、新华肯孚等子公司连续数年保持了30%以上的快速增长，逐步成为市场竞争中新的优势企业。除新华制药外，其他子公司实现销售收入和实现利税已分别占到全集团的33%和21%。

(三) 加快资产重组步伐，盘活存量资产

1997年，省政府把新华集团确定为全省重点培植的八大企业集团之一。新华集团紧紧抓住这一契机，以兼并联合为重点，加快了跨地区、跨行业的跨国集团公司发展步伐。

一是兼并。1997年9月，对淄博制酸厂、东风化工厂两家企业进行兼并。两厂进入新华集团后，得到了集团及集团各子公司的大力支持。首先，集团按照“质量满足集团要求，价格相近”的原则优先采购两厂原料。同时，投入资金，协助其加强管理，搞好双增双节，整顿销售队伍。制酸厂由兼平时年亏损815万元，到1998年下半年实现了月月扭亏，全年减亏到190万元，1999年扭亏为盈。东风化工厂由于受东南亚金融危机的严重影响，经营困难加剧。新华集团制定并采取了一系列措施，重新规划了

产品结构，强化对该企业的管理及技术指导，到1999年底，已实现扭亏。

二是联合。淄博铝业股份有限公司拥有和淄博制酸厂相当的硫酸装置，主要产品为硫酸和还原剂，与淄博制酸厂产品结构基本相同，造成了这两家企业同业竞争。新华集团经过征求双方意见，决定吸纳淄博铝厂的同时，把铝厂与酸厂进行资产重组。两个企业重组后，将成为山东省最大的制酸企业，使两个企业统一价格，统一市场，减少竞价损失，避免重复建设和两厂间的资源争夺，提高产品竞争力，扩大市场占有率，真正实现资源的综合利用和企业的优势互补。

三是对外扩张。对江苏南通制药厂进行了接管。1998年9月在非洲加蓬共和国投资建设的加费朗维尔制药公司正式竣工投产，主要移植生产新华集团现有品种，对新华集团开发非洲医药市场将起到重要的作用。1998年12月28日，与济宁鲁抗药业集团实行强强联合，组成了新华鲁抗药业集团。通过联合，集团资产总额达41亿元，是全国最大的解热镇痛、抗生素、中枢神经类药物的生产基地。

(四) 发挥新华品牌优势，发展国际化、规模化、多元化、集团化授权经营后，新华集团充分利用技术、人才、品牌等优势，形成了一条清晰的发展战略，即立足国内市场，开拓国际市场，走国际化道路。

一是抓住经济全球化的发展趋势，大力发展外向型经济。随着入世步伐的加快，新华集团及时转变思想观念，积极参与国际化、高层次的国际竞争。出口创汇从授权经营前的1705万元，增长到1999年的4349万元，增长1.6倍，占全部销售额的19%。

二是依靠技术优势，发展规模经营。在新华集团原有的老产品中，技术优势最突出的是解热镇痛类药物。授权经营后，新华集团更加重视发展优势品种的规模化经营，使优势品种的规模化水平和市场占有率迅速提高。

目前,集团50%以上的原料药销往世界50多个国家和地区。

三是依靠新华品牌优势,发展相关产业。利用新华品牌,打破行业界限,不断开拓新领域,发展多种经济,使国有资本不断扩张,形成了以产业为纽带,多元化发展的资本新格局。到1999年底,“新华”品牌的无形资产价值已达15.6亿元。

(五)强化内部管理,切实转变经济增长方式

授权经营后,新华集团更加注重企业内部管理,把人的因素放到第一位,以人为本,创造性地走出了一条特色管理之路。新华制药八车间发明的“单批成本核算法”和“质量倒逼管理活动”就充分证明了这一点。“单批成本核算,利润指标考核”办法的主要内容是,从加强基层成本管理入手,以单批成本核算为手段,并作为经济核算管理的基础条件。利润指标经过层层分解,下达到班组,并将利润指标作为否定指标进行考核。“全过程质量倒逼管理活动”,就是按照用户和市场的要求来确定产品的质量指标,然后以此为起点,倒推各工序应承担的质量指标,并对影响其质量指标的因素进行详细分析,然后采取有针对性的技术和管理措施,以确保实现质量指标。同时建立质量倒查体系,使上工序产品必须达到下工序的质量要求,下工序有检查上工序产品质量的责任和质量否决的权利,从而构成一个全过程、逆向的质量监督链和全员的质量责任体系。“倒逼质量”办法的实施,使企业的质量管理水平有了较大提高,公司先后通过了ISO9001、ISO14001及ISO1001体系认证,这标志着新华产品已达到或接近世界先进水平。

三、几点启示

新华集团以授权经营为契机,以国有资本运营为主线,从而实现了国

有资产的优化配置和保值增值,可以给我们以下几点启示。

(一)深化国有企业改革,必须进一步解放思想,抢抓机遇,建立一种充满活力的经营机制。新华集团授权经营试点之所以成功,其主要原因是敢于解放思想,打破条条框框的束缚,立足实际,走自己的改革之路。在整个授权经营过程中,新华集团始终把住改革这一主线,突出做好企业经营机制的转换工作。经过5年的改革,初步形成了三个特点明显的运营机制。一是以产权为中心的母子公司关系法人治理体制。二是包括多种经济成份在内的现代产权制度。10个子子公司5种体制,体现了各种成份的优势互补。三是以授权经营为中心的企业资本运营体制。新华集团的实践证明,企业是市场经济的主体,资本是企业运营的基础,离开了资本运营,就谈不上市场经济,而资本运营,必须建立在有效的经营机制上。

(二)在资本运作过程中,要重视资产与债务的重组。新华集团的债务重组呈现两个明显特点:一是以资产重组带动债务重组;二是债务重组与公司化改制相结合。新华集团的实践证明,通过合理的债务重组,使企业有效资产在短短5年内就比授权经营前增长近2倍,生产优势更加明显,融资能力更加壮大,通过资产的合理重组,使劣势企业与优势企业以生产链相联结,拯救了一部分劣势企业,并使这些沉淀的存量资产得以盘活。由此可见,通过合理的资产与债务重组,不仅可以使企业经营规模迅速扩大,而且可以获得效益的增长,为建立现代企业制度奠定了基础。

(三)要认真处理好生产经营与资本运营的关系。资本运营与生产经营是一个有机的统一体,是不可分的,其中生产经营是基础,决不能强调资本运营而忽视生产经营工作。几年来,新华集团在抓好资本运营的同时,始终坚持和强化生产经营工作,

以生产经营促进自我积累和实力扩大,进一步提高资本运营的能力。同时,资本运营与生产经营是一种相互促进的关系。资本运营的核心是兼并、收购、重组,而生产经营的核心是产品扩张,在过去几年中,新华集团围绕主导产品发展进行资本扩张,兼并、联合都是围绕主业(原料药)来进行的,通过兼联合,促进了主业的快速发展,形成了一个相互促进、有机统一的整体。

(四)要处理好主业与多元化发展的关系。企业必须坚持以主业为主导,多元化发展。如何处理好主业与多元化关系,新华集团坚持了这样一个原则,即主业要形成优势和特色,多元化要围绕和服务于主业来展开。据此确定了以医药为核心,化工、机械和第三产业多元化发展之路。一是依靠技术优势,发展规模经营。二是依靠原料药优势向两头延伸,向前一头是化工产品,向后一头是医药制剂。特别是集团充分利用自产原料优势,大力发展制剂深加工。三是依靠新华品牌优势,打破行业界限,不断开拓新领域,发展多种经济,使国有资本不断扩张,形成了以产业链为纽带,多元化发展的新格局。

(五)深化国有企业改革,必须要选好经营者。企业经营者,作为国有资产的代表者,既要有权利,更要有压力、有责任。新华集团授权经营后,政府把国有资产的经营权、处置权、收益权及选择经营者等权利全部授权给新华集团,既加大了经营者国有资产保值增值的责任,又授予其经营、处置资产的权利,使企业经营者能充分发挥自己的潜能,从而促进了国有资产的保值增值。因此,深化国有企业改革,实现国有资产的保值和增值,选好经营者也是非常重要的一条。

(作者单位:山东省淄博市财政局)