



国有资产重组 和企业重组

◎ 孙玮林

众所周知,资产是企业的核心资源,然而,国有企业资产重组是否能达到预期的目标,其最直接、最重要的影响因素是国有企业在资产重组后是否进行成功的企业重组,即对企业的经营理念、管理制度、企业组织、生产经营业务、品牌、技术以及市场进行整合。经验证明在全球范围内,资产重

组的成功率大约为四成左右,而失败的重组中有 80% 是由于企业内部重组融合的失败。

一、对国有资产重组配置方式的再认识

目前,我国国有企业资产重组方式主要有两种:市场配置式和行政配置式。市场配置式就是发挥市场机制在

资源配置中的基础性作用,用市场手段、发挥资本市场的功能和作用达到国有企业的资产重组的目的。行政配置式就是由政府通过行政划拨的方式把国有资产从一个企业转到另一个企业或用行政干预的方式使企业合并。

很多理论界人士对运用行政配置的方式进行国有资产重组有不同的看法,认为通过行政命令强行撮合,虽然资产重组的速度快,但最终效果却不理想。而通过市场配置方式可以增强国有资产的流动性,大大降低资产流动的成本,增加国有资产重组的途径,提高资产配置的效率,使国有产权结构变得更加合理。但是我们应该看到资本市场在我国还很不发达和亟待完善,国有企业资产完全通过资本市场进行重新配置就目前而言是不现实的,而国有企业产权制度改革的迫切性也不容许待到资本市场发育成熟后再进行国有企业产权重组。在这样的形势下,逐步扩大使用资本市场进行国有资产重组的同时,行政配置式不失为目前国有资产行之有效的资产重组的方式。

目前理论界有一个误区,即把市场配置式与行政配置式完全对立起来了。其实从本质上看,这两种方式都是资产所有者对拥有的资产行使处理和管辖权,这是市场经济所赋予的神圣权力。我们既不能过分迷信市场配置方式,认为它是一贴包治百病的灵丹妙药,也不能一味指责行政配置方式,把它说得一无是处。资产重组的成败与使用何种资产重组的方式没有必然的联系,而是

我国资产评估业不断发展成熟的历史背景下,规范抵押资产评估管理,应体现出改革精神,适应社会主义市场经济发展的需要,符合国际惯例,切实转变立项确认管理方式。一方面是把评估结果确认工作改为对机构等级资格、评估人员资格、评估方法和评估报告有效期的合规性审查(或称核准),并仅针对

少数重大项目,使评估管理工作与频繁发生的抵押贷款业务相合拍;另一方面,在抵押资产评估管理中大力试行备案抽查制,明确须备案的情形和抽查比例,加大监督检查工作力度,不断提高评估机构执业水平和评估结果的可靠性。这样能够在评估管理工作中体现出新形势下抵押资产评估管理的特点,

体现出社会主义市场经济的本质要求,即市场能够做得了和做得好的,行政手段尽量少用或者不用。为避免工作中走弯路,可先行局部试点,取得经验教训后,再行政策完善。

(作者单位:财政部财产评估司)

资产重组后企业内部各要素如人、财、物、品牌、技术、市场等能否融合,达到真正意义上的企业重组,这是资产重组是否成功的关键性因素。

因此,政府进行国有资产重组必须建立在科学论证的基础上,在对企业发展、规模效益、国有资产安全性、企业整合能力等方面充分了解和研究的基础上有计划有步骤地进行。对重组的目的应明确,对重组的风险应有预防,对重组的复杂性应有足够的认识。要防止那种抱着“卸包袱”的思想,搞“拉郎配”,把国有资产重组看成是降低亏损面的权宜之计。这样往往适得其反,不仅亏损企业的现状得不到改变,反而优势企业会被拉垮,违背了国有企业产权制度改革的初衷。同时又要防止“只求大不求强”盲目扩大企业规模,为兼并而兼并,无视企业规模的经济性。

目前我国国有企业改革,在各级政府的关心、支持和部分优势企业自身不懈地努力下,企业资产重组正有条不紊地展开。但也有部分企业的重组仅仅是账面资产的归并,在管理制度、企业文化、组织结构和业务结构上交等方面并未发生实质性的变化。这就证明,国有企业改革单靠资产重组不可能完全解决企业长期发展中所有问题,还有赖于组织重组、技术重组、产业重组、市场重组等一系列问题的解决。为此,在国有企业资产重组的过程中,应该遵循相互促进,优势互补的原则,在制度、组织、文化、业务和市场等方面进行整合,真正实现企业兼并和资产重组的目的。

二、企业重组的形式和内容

企业重组的形式主要有两种:一是优势企业兼并劣势企业,利用优势企业在管理、技术、品牌和市场上的优势,注入到劣势企业,经过改革使劣势企业融入优势企业,促使国有资产整体质量的提高;二是强强联合,综合优势企业各方在管理、技术、品牌和市场的长处和优点,以某一企业为主,双方互为补充,形成更加完善和健全的管理模式和更强的市场竞争力。

无论那一种企业重组形式,要使企业重组获得成功,必须本着实事求是的精神,取长补短、互为倚重、共图发展。因为企业重组的对象都是原有各企业几十年几代人长期的习惯积累和不懈努力奋斗的结果,稍有不慎往往会造成员工之间、管理人员之间相互排斥相互对立的情绪。我认为应该从以下几个方面入手慎重进行:

1. 建立新企业员工共同认同的价值观。不同来源的资产负载着各企业员工不尽相同的价值观,对企业发展目标、企业的市场地位和形象、企业经营行为和员工榜样的标准、企业产品和员工的职责有着不同的理解和看法。只有做过细的思想工作,使员工增加交流逐步认同新企业的经营理念和行为模式,逐步树立对新企业有归属感、凝聚力和向心力,才是取得企业重组成功的关键所在。

2. 建立合理完善的企业管理制度。由于企业规模的扩大,管理对象更复杂和管理资源更为丰富,原有企业(即使是优势企业)的一些管理制度已经不能适应新的形势的要求,因此新企业应本着实事求是、取长补短的原则建立新的更加合理和完善的企业管理制度。

3. 经济合理的品牌重组。企业的重组必然会对原有企业所使用的众多商标进行选择。在选择时应充分考虑到企业长远发展、经济合理性和原有企业员工的感情等诸多因素,肯定一个主导品牌,以提高企业市场竞争能力和对消费者的号召力。

4. 设备和技术重组。根据专业化和规模经济的要求,对原有的生产经营

设备进行重组,使之达到一定的经济规模。技术上,应在充分考虑市场需求的基础上,对人员配备和资金投入作适当的调整。

5. 慎重而稳妥的市场重组。市场重组后,如要想保持原有的市场和扩大市场,就必须对市场销售人员进行调整。从某种意义上说,市场销售人员的调整对企业经营的影响远远大于对生产人员的调整。为此,应防止由于企业重组而与原有客户联系的中断和服务质量的下降,从而使客户产生不信任感,给竞争对手以可乘之机。

三、政府不仅要参与企业资产重组,还要为企业内部融合保驾护航

从理论上讲,资产重组的主体是企业,由企业根据市场导向和自身发展的需要以资本为纽带,通过市场方式对资产进行重新优化配置。但在我国目前的产权制度下,政府是国有资产所有者的代表,代表全体人民行使监督管理的职责,肩负保证国有资产保值增值、防止国有资产的流失的重任。因此,政府关注和介入国有资产重组是必然的而且是必须的。目前国有资产管理 and 经营实际上处于条块分割状态,没有政府的引导和促进,跨行业、跨地区的国有资产重组是不可能的。由政府出面引导和促进国有资产的重组,可以为国有企业的资产重组减少许多不必要的障碍,使之顺利进行。同时,良好外部环境的建立也需要政府的大力营造。如财税、金融、社会保障以及产权交易等方面。

(作者单位:浙江省商业干部学校)

