

东欧部分国家国有企业 转轨的模式和启示

陈为群

东欧国家在由计划经济向市场经济过渡中，国有企业转轨采取了不同的模式。本文旨在通过对俄罗斯、匈牙利、原东德国有企业转轨模式的介绍和评价，为我国国有企业转换经营机制提供经验教训。

一、俄罗斯模式

俄罗斯在国有企业转轨时，对小型国有企业和大中型国有企业采取了不同的政策。

俄罗斯对小型国有企业的转轨，以职工人数不超过1000人、企业固定资产帐面价值低于100万卢布的小企业为对象。这此小型国有企业分布在零售商业、公共饮食业、生活服务业、食品工业、建材和汽车运输等行业。到1993年10月已转轨的小型企业达到57720家，占应转制国有小型企业总数的61%，到1993年底这个比例已接近70%，但速度已明显放慢。小企业的转轨以拍卖、公开招标和发行股票等方式为主。1993年在俄罗斯小型国有企业转轨过程中拍卖占9.2%、招标占45.9%，发行股票占42.8%。拍卖由俄罗斯国有资产基金会主持，主要对象是已清产核资的小型国有企业的资产。拍卖价格一般不低于法定最低价的30%，若不能按这个标准成交，拍卖将被取消。招标同样由国有资产基金会主持，招标条件必须提前30天公布，若企业不能以招标方式售出，招标计划也要被取消。发行股票的对象主要是内部职工，但也有一部分可公开发行。收购这些小型企业的资金来源有商业银行贷款、内部职工集资、国家的专项拨款或优惠贷款，以及商业中介活动的收入等。

俄罗斯对大中型国有企业的转轨，以职工人数超过1000人、固定资产帐面价值超过100万户布的国有企业为对象，主要采取向股份公司转轨的方式。从1992年起，向公民发放面值为1万卢布的证券，让证券持有者购买股份制企业发行的股票。大中型国有企业实行股份制改造的具体步骤是：首先，由企业建立以总经理（厂长）为首的转轨工作委员会，其基本任务是：评估企



业资产，制定改制方案（包括股票分配方案和发行程序），制定股份公司章程，召开企业全体员工大会，审批资产评估报告和公司章程，并将这些文件呈报给俄罗斯国有资产管理委员会。其次，俄罗斯国有资产管理委员会审核各项文件，并出具同意建立股份公司的文件，股份公司凭该文件去工商管理部门注册登记。这样，股份公司即告成立。届时，俄罗斯国有资产基金会负责清算原国有企业的资产，并将资产和债务一并转到新组建的股份公司名下。

俄罗斯国有大中型企业实行股份制的第一个特点是股份分配方式多样化，其主要方式有三种：第一种是有偿与无偿、内部与公开相结合的分配方式，即企业职工可一次性无偿取得占该企业法定资本总额25%的优先股，但股值不得超过俄联邦规定的每一职工最低工资的20倍；另外还可以按股票面值的70%购买占法定

资本总额 10% 的普通股,但每个职工的持股额不得超过最低工资的 6 倍。而企业的管理人员则有权按股票面值购买一定的普通股,幅度为法定资本总额的 5%。余下的交给国有资产基金会,由其向社会公开发行股票,募集资金。第二种方式是经企业职工三分之二同意,每位职工可按国有资产管理委员会规定的股票售价秘密认购内部职工股。这种股票在一定期间内不允许无偿转让,但认购条件较优惠。内部职工股一般占总股份的 51%,其余 49% 是国家股。第三种方式称作“先改组,后分股”,即在企业大多数职工同意下,部分职工同有关国有资产基金会订立企业改组协议,并缴纳不低于其最低工资 200 倍的资金作为保证金。若协议得到履行,这部分职工不仅有权按面值认购 20% 的普通股,还可以按国有资产管理委员会规定的售价再认购 20% 的股份。俄国有大中型企业实行股份制第二个特点是通过发行私有化证券从企业外部来推动国有企业的改制。俄罗斯政府发行了 1.5 亿张私有化证券,总值达 15 000 亿卢布。这些证券既可以用来购买企业的股票,也可以委托投资基金会代为从事投资活动,尤其是收购企业的法定资本。截止 1993 年底,俄罗斯已改制或转轨的企业已占国有企业总数的五分之一,其中部分或全部股份化的占 31%。在这中间,中央一级的国有大中型企业占 17%,地方国有企业占 22%,市属国有企业占 61%。三者的股份化资产值,分别占总值的 68.4%、21.1% 和 10.5%。

二、匈牙利的股份制模式

匈牙利将国有资产分为三类进行管理:第一类是社会共有资产,如公路、学校、医院等,交给地方政府管理;第二类是能源、邮电、铁路、金融等行业,归各部委管理;第三类是竞争性企业,归国有资产局(SPA)管理。

匈牙利在对国有企业进行转制时采取了不同的政策,对第一类公共设施仍由地方政府管理,对第二类基础行业仍由各部委管理,对第三类国有企业进行了转轨,采取的主要方式是股份制方式。参与国有企业股份制转轨的机构主要有:国有资产局、匈牙利国家持股公司(HSHC)、国库资产管理机构、地方政府、各部委、清算机构等。1989 年匈牙利颁布了公司法和公司改造法,将原有企业改造成有限责任公司。由于在改造过程中做法不一致和不规范,为此于 1990 年成立了国有资产局来加强管理和控制。当时有 1 848 家企业转交国有资产局管理,并由国有资产局负责转轨工作。到 1994 年底,有 653 家公司完全卖出,523 家公司在清算过程之中或已清算完毕,由国有企业转变成股份公司以待出售(还

未售出或只是部分售出)的有 642 家,即将转轨的有 23 家。国有资产局除使用拍卖国有企业方式处理国有资产外,还利用雇员股份计划,以“已存在贷款”(即商业银行以 3% 的利率从中央银行获得资金,再以 7% 的利率贷给私人用来购买股份)、分期付款、销售补偿券方式向个人出售国有资产。在转轨过程中,公司和企业的所有权结构发生了很大的变化,转型公司(目前的非纯国有企业)成立之初 88.2% 的财产由国有资产局持有,而目前已下降到 53%。1993 年底,国有资产局在其中有股权的公司中,外国所有者的财产占公司总财产的份额是 10.9%,私人投资者的财产占 17.3%,1994 年,这两个比例分别上升到 12.9% 和 31%,而且已经有 20% 至 25% 的前国有企业在私人所有者的控制之下。归国有资产局管理的资产的市场价值有 160 亿美元,其中已卖掉 40 亿美元,正在破产清算的有 40 亿美元(包括设备、厂房等),还剩 120 亿美元帐面资产的市场价值是 80 亿美元,这 80 亿美元的资产有些由政府保留,有些由政府控制,25% 至 50% 的股份。

匈牙利国家持股公司成立于 1992 年,它的基本任务是管理国有资产,它持有那些至少有一部分所有权可能永远属于国家的公司。HSHC 成立时包括 184 家公司,这些公司在 1993 年底前已陆续转为股份制公司。这些公司的国有股份在不断下降,国有股在公司成立时占 92%,到 1994 年底下降到 74%。1994 年底,HSHC 下属的公司中,有 153 家公司国家持有的股份多到可以控制公司运营的程度。

三、原东德国有企业转制的多样化模式

在东欧进行国有企业改革的国家之中,原东德是一个特例。两德统一使原东德的计划经济在一夜之间几乎不再存在,原东德地区的所有国有企业被推向市场。由于企业生产设备和技术相对落后,劳动生产率低,再加上原有的计划生产和供销渠道瞬间消失,使原东德国有企业难以适应这一变化,面临企业倒闭和失业人数剧增的境地。为重建德国东部经济,实现让东部经济发展水平很快赶上西部的诺言,除了德国联邦政府给予大量财政资助之外,尽快促使东部经济体制转轨,实行国有企业转制成为不可避免的问题。原东德国有企业转制采取了多样化的模式。

原东德国有企业的转制是从 1990 年开始的,转制任务由国有资产托管局负责。托管局在两德统一前就已存在,当时的主要任务是监管国有企业。自 1990 年 6 月开始,托管局的职责变为受政府委托管理国有资产,保护国有资产,并负责国有企业改制工作。托管局在国

有企业改制方面的任务主要是：对东德的约8500家大联合体、国有企业以及其他经济组织进行重组、清算，对2万多家商店、饭店、旅馆、书店、影剧院等小型企业及拥有250亿平方米农田、196亿平方米森林的企业进行改制。

托管局在对原东德国企业实行改制时采取的多样化方式主要有：

1. 将一部分涉及公共服务的国有企业无偿划给地方政府或社区经营，这部分企业约占国有企业的2%至3%；

2. 将一部分被原东德政府没收的国有企业尽可能归还给原所有人或法定继承人，这部分企业约占国有企业的15%左右；

3. 通过产权交易的方式将国有企业出售给私人投资者，这部分企业约占国有企业的20%左右；

4. 将一部分国有企业卖给国外投资者，这部分企业约占国有企业的6%至7%；

5. 对一些难以改造的国有企业进行清算，实行破产关闭，这部分企业约占国有企业的25%；

6. 对于那些未能卖出，而出于政治原因又不能关闭的国有企业，托管局在一些州里设立了五家控股公司形式的国有风险基金和投资公司，即中期转型控股公司负责接收，有70余家拥有3万多雇员的中型企业转到这些控股公司。

1994年底，托管局基本完成了对原东德国企业的大规模转制任务，因而被撤消，但保留了其部分下属机构，如托管局的不动产公司、东欧事务公司等，来完成其尚未完成的工作，如负责企业转制后有关合同条款的落实，监督企业购买者实现对企业投资、职工安置等方面的合同以及其他方面的工作。

四、俄、匈、德国企业转制对我国的启示

俄、匈、德在国有企业转制方面的经验教训，为我国国有企业改革留下了深刻的启示：

1. 俄、匈、德国企业的转制是在东欧国际环境发生重大变化的时候进行的，主要是因为计划经济体制受到了西方资本主义生产方式的冲击影响，这与社会主义国家内部主动采取的国有企业经营管理体制的调整和改革是有根本区别的。同时，由于这几个国家的社会环境、政治背景、经济实力不同，因而选择的国有企业转制方式不同，产生的影响和取得的效果也不大相同。我国国有企业的改革要根据中国的国情，吸取不同国家国有企业改制方面的成功经验，走出具有中国特色的道路。国有企业改革不能采取“一刀切”的方式，而要采取较为

灵活的多样化模式，根据不同企业的特点，对症下药，找到适宜各自情况和发展的方式。

2. 国有企业改革要逐步推进。俄、匈、德国有企业改革都采取了较为激进的方式，因而产生了较大的经济和社会动荡，出现了劳动生产率下降、通货膨胀、失业增加、两极分化等问题（其中尤以俄罗斯严重，原东德国企业转制由于有西德强大的经济实力和技术力量的支持，因此产生的动荡较小）。我国国有企业规模巨大，因此，不能走激进式的企业改革道路，要循序渐进地推进国有企业改革，最大限度地减少改革成本，保持社会安定。

3. 国有企业改革要与产业结构调整和提高经济效益结合起来。俄、匈、德在国有企业转制时，不同程度上出现了不注重产业结构调整，不注重相应提高经营管理水平和经济效益的现象，如俄罗斯没有调整具有军事特征的经济结构，因此使得直接生产军品的企业以及相关的上游和下游企业面临倒闭和破产；俄、匈、德不少转制企业由于没有提高经营管理水平和市场竞争能力，因此企业开工率低，生产下降，效益指标下滑，财务状况恶化，普遍带来了社会动荡和社会生产力的破坏。我国在国有企业改革过程中，要根据市场需要，以提高经济效益为目标，合理调整产业结构，切实提高经营管理水平，在保持经济稳定增长的前提下妥善处理好在国有企业改革中所出现的各种问题。

4. 国有企业改革要有利于减少政府对国有企业的直接干预。德国托管局作为政府的一个临时机构，并不是控股公司，也不直接从事国有企业的生产经营活动，在它完成对国有企业的转制之后，立即解散，而不转为政府直接控制企业的代理机构。这对实现政企分离，使国有企业彻底摆脱政府的行政干预，真正走向市场，自主经营、自负盈亏和自我发展，提高竞争能力具有积极意义。

5. 对国有企业改革要实行分步实施和分类指导。分步实施要抓大放小，从小到大。分类指导要将企业划分为垄断性企业、公益性企业和竞争性企业（垄断性企业是指对国民经济全局具有重要影响的企业，如能源、邮电、铁路、航空、金融等企业；公益性企业是指对人民生活具有重要影响的企业；竞争性企业是指能够完全由市场调节其活动的企业），然后实行分类指导，对垄断性企业和公益性企业国家要直接指导，对竞争性企业国家要放手经营。可纳入由市场调节的竞争性行业中的国有企业的改革，要引入市场竞争机制，避免产生新的企业垄断。

6. 国有企业转制过程中要防止国有资产流失。俄、

“老牛”明知夕阳短 不用扬鞭自奋蹄

——记广西维尼纶厂总会计师李景云

覃鸾玉

广西维尼纶厂总会计师李景云，今年71岁，1947年毕业于天津工商学院会计财务系。1969年响应党的号召支边，带老伴从天津市来到广西河池地区南丹县六寨供销社工作，1978年又调到广西维尼纶厂当会计，1980年任财务科长，1985年任总会计师。几十年来，他扎根山区，为企业家理财，为广西维尼纶厂的腾飞，默默耕耘、奉献。

广西维尼纶厂从一个亏损企业，发展成为集化纤、化工、建材于一体的国家大型一类企业，产品畅销国内外，目前已跻身于“广西的脊梁——优秀国有企业”的行列，先后荣获自治区“经济效益百强企业”、“科技进步先进企业”、“优秀科技型企业”、“最佳对外型企业”等称号。随着广西维尼纶厂的腾飞，李景云的人生价值也得到了充分的实现与升华。1980年以来，他曾多次被评为厂里的“先进工作者”、“优秀共产党员”，被河池地区财政局、广西财政厅评为“先进会计工作者”，1995年10月又被评为“全国先进会计工作者”。他以自己的实际行动，显示了一个老会计工作者的时代风貌。

老牛奋蹄学为本

在长期的会计管理工作中，李景云以“书山有路勤为径，学海无边苦作舟”为座右铭，常以“老牛奋蹄学为本”来激励自己。他常说，要适应时代的需要，光凭“老本”是不行的。每天，他都要抽时间阅读财经方面的有

关书刊，学习国家的有关财经法规政策，用以指导工作。即便出差也是书不离身。由于坚持学习新财会知识，加上原有的专业功底，他对有关财经法规政策和基础知识了如指掌，运用自如，成为“广维”理财、用财、管财的行家里手。

李景云在认真学习的基础上，还注重调查研究。他说，作为一个总会计师，既要吃透国家的方针、政策，又要对下面的情况了解清楚，只有这样，才能制订出符合本企业的各种管理制度和办法。通过调查，他发现厂里存在财务制度不健全、基础管理薄弱等问题。针对这些问题，他立即组织财务人员认真学习《会计法》、《企业会计准则》和《企业财务通则》等法规政策，还结合厂里的具体情况，组织财务人员先后制订和修订了《加强财务资金的管理办法》、《成本管理办法》、《固定资产管理办法》、《财务会计业务稽核制度》、《费用审批制度》等16项管理制度和办法，把财务管理渗透到生产经营活动的每个环节，使会计工作实现了“五化”，即工作制度化、帐簿设置规范化、会计凭证统一化、记帐标准化、凭证装订整齐化。同时，还组织财会人员制订了内部审计、检验、索赔等7项制度，不仅使会计人员素质不断提高，也使整个企业的会计基础管理工作走向规范化、制度化。

精打细算 盘活资金

面对激烈的市场竞争，企业一方面资金短缺，另一

德在对国有企业实行股份化和进行拍卖时，由于资产评估方式不当，出现了流失，也出现了通过各种不正当手段低价收购高价抛出，从中牟取暴利或大量侵吞国有资产的现象。我国在对国有企业进行股份制改造或出售中小型国有企业时，要发挥国有资产管理部門的作用，加强统一管理 and 控制企业改革全过程，要用立法

来保证改制做法的统一和规范，切实搞好资产评估和财产处置清算，避免因腐败、舞弊而造成国有资产的流失和浪费。可建立国家持股公司来统一监管国有股权及其收益，确保国有资产的保值增值。

责任编辑 周文荣