

江西混改“第一单”成功落地 “江盐有限”有望年内变“江盐股份”

■ 本报记者 赵玲玲

2016年,新一轮国企改革开展得如火如荼。其中,社会各界认识不一、争论不断的“混合所有制”改革一直是公众广泛关注的焦点。而作为盐行业内全国首家混合所有制改革的国有企业,江西省盐业集团公司(以下简称“江盐集团”)的“开花结果”,似乎可以成为江西省乃至全国国企改革的一个范式。

“混改”雏形初现

作为2005年成立的全民所有制企业,江盐集团2015年改制前资产总额27.17亿元,净资产11.45亿元。2015年实现销售收入15.6亿元,利润总额9481万元,在册职工2900余人。目前,已形成制盐、商贸流通两大业务板块,制盐产能达到300万吨,拥有遍布全省城乡的运销网络。

党的十八大后,为了应对盐行业体制改革,实现集团战略发展规划,实现做强做优做大,江盐集团被列为江西省积极发展混合所有制经济改革试点单位。

2015年9月,江盐集团的5家股东在南昌签署了混合所有制改革增资扩股协议。

2015年12月,采取增资扩股实施混合所有制改制后的江西省盐业集团有限责任公司(以下简称“江盐有限”)登记成立。改制后新公司资产总额预计达33亿元,净资产14亿元;在岗职工约2100人。省国资委保持相对控股(第一大股东),股权比例46.92%;公司核心骨干以现金出资,占股本总额约6%。

截至2016年5月5日,混改引进资金6.98亿元已全部到位。职工安置除5名涉及伤残、病退需鉴定的特殊情况外,其余已全部稳妥、有序实施安置,安置完成率达99.6%。江盐混改项目成为江西省出资监管企业新一轮集团层面混合所有制改革成功落地的“第一单”。

“此次混合所有制改革,在全国省级盐企也是第一家。通过此次改革,省盐业集团将进一步完善治理结构,做大做优做强企业,在全国盐行业中率先实现市场化转型,尽快实现全国一流的盐资源综合利用企业、有优势的商贸物流企业发展目标。”江盐集团董事长胡世平称。



“踩”着石头过河

在胡世平看来,江盐集团的改制,从某种意义上讲,已经不是“摸着石头过河”,而是“踩着石头过河”,一步一步踩得比较扎实。

《中国企业报》记者了解到,此次江盐集团的混改试点,不但对企业自身的发展具有里程碑式的意义,而且实现了江西省内国企改革五个“第一次”,为下一步全面推进深化江西省国企改革提供宝贵的经验和借鉴。

第一次尝试在江西省产权所进行增资扩股项目的公开挂牌操作,避免暗箱操作,通过市场发现价格,按价高优先的总体原则,成功引入厦门国贸投资有限公司等4家战略投资者,确保了整个江盐集团增资扩股项目依法依规、公开透明。

第一次聘请独立的第三方机构对项目实施进行路径设计、推介与指导。据悉,江盐集团聘请了资深的企业改制咨询顾问,对集团财务、业务、法务、战略进行了全面梳理,并聘请改制法律顾问全程参与,提供改制法律专业意见与咨询支持……专业机构的力量保证了整体改制依法依规及方案设计的科学合理。

第一次全角度、全过程公开披露项目信息和进展。通过国企投资推

介会、国资国企改革新闻发布会、国资委官网(内刊)以及各种大众媒介等渠道,保证了项目信息披露及时充分、公开透明。

第一次配合混改设计了全新的核心骨干员工持股方案。通过借助第三方专业咨询力量及开放视野,先行先试,骨干持股方案设计坚持了“同股同价”、“岗变股变”、“人走股退”等原则,并有效设计了股权流转等内容。

第一次在新公司章程中增加了企业党委、纪委等机构设置及履行职权等内容,明确了企业党组织在公司法人治理结构中的法定地位,确保党在国有企业的领导及核心政治作用,符合在深化国企改革中坚持党的领导,加强党的建设的精神。

明确股份制改造时间表

胡世平表示,此次改制重组符合集团公司的实际情况,通过混改,江盐集团将会获得更多更大的发展机遇。

据悉,此次江盐集团混改剥离非经营性资产后净资产账面价值4.17亿元,增资完成后净资产达到13.15亿元,混改以现有国有存量资本最大限度吸纳、撬动其他社会资本,进一步放大了国有资本功能,实现有效增值,同时保留国有资本第一大股东的地位,增强了国有资本的控制力和影响力。同时,混

改引进的近7个亿资金,对优化集团股权结构、降低资金成本、推动项目建设等都及时提供了较好的支撑。

值得注意的是,通过规范的公司制改造,江盐集团混改后新公司按照现代企业制度的要求规范,完善了企业法人治理结构。同时,改制剥离了江盐集团原非经营性资产,该项工作完成后新公司资产将权属清晰、完整,为公司下一步股改上市、步入良性、快速发展轨道奠定基础。

此外,此次改制江盐集团对原国有身份的1400余名职工按政策妥善安置,符合条件的员工与改制后新企业重新签订劳动合同,全面建立了新型劳动关系。同时,配合此次混改实施的核心骨干持股,形成了资本所有者和劳动者利益共同体,核心骨干员工肩负股东身份,责任感、主动性与归属感得到大大提升,企业发展活力得到增强与释放。

据悉,混改完成后,按照江盐集团改制路径设计,将力争于今年完成公司股份制改造。目前江盐集团已按规定程序聘请公司股改上市辅导券商机构,即将正式启动公司股改工作。下一步将按有关程序选聘会计师事务所及律师事务所,开展股改资产评估、审计等工作,明确股改方案,加快股改进度,力争年底前“江盐有限”整体变更为“江盐股份”。

而是打算形成一个大框架尽量把煤炭资产装进来,社会效益与经济效益并重。下一步可能会有一系列的类似动作,其他行业也会效法成立平台公司,比如钢铁、有色领域等。”

黄群慧也表示,“去产能”关键是要以市场手段为主将过剩产能出清,成立中央企业煤炭资产平台公司,本质是侧重用市场手段化解产能过剩的一种尝试。

而在王文成看来,成立央企煤炭资产平台公司,无论是从资源配置上还是区域调配上都是有利于更加高效快速实现“去产能”。

张春晓强调,虽然国资改革的过程牵扯到方方面面利益,但是不能为了推进改革从而增加新的成本,否则就是事倍功半。“‘去产能’量大面广,每往前推进一步,难度就增加一级,需要做好充分的思想准备,做好啃硬骨头、打硬仗的充分准备。”

对此,王文成也表示,过剩产能主要以国企为主,无论是债转股,还是关停并转,能否取得效果,都涉及政府对待国有企业的态度,以及国有企业公司治理能否取得进展。当前面对严峻挑战,中国政府更需要中长期的计划和耐心。尽管短期内恐将牺牲一定程度的经济增长,但比较强刺激所带来的短暂经济复苏而言,改革红利更为持久。

中国瑞林的混改“经”

■ 本报记者 赵玲玲

2004年,由江西省国资委出资监管的南昌有色冶金设计研究院拉开了改制的大幕,在当时缺乏改革系统理论指导的情况下,历时三年圆满地实现了国资监管方、战略投资者、员工三方利益的平衡,分立式改制成股权多元化的中国瑞林工程技术有限公司(以下简称“中国瑞林”)取得了跨越式的发展。当前,新一轮国资改革大潮来袭,国有企业的混合所有制改革该何去何从?从中国瑞林成功的改制经验或许可窥之一二。

从“要我发展”到“我要发展”

据中国瑞林总经理吴润华介绍,自2007年底正式挂牌成立以来,中国瑞林充分发挥了“混改”后体制机制优势,实现了持续健康发展。2007年至2015年中国瑞林资产总额年均增长率为35.91%,净资产年均增长率为33.11%,营业收入年均增长率为38.24%,利润总额年均增长率为41.82%。

然而,好的业绩不是天生而来的。为了制定符合自身发展的改制方案,中国瑞林调研了与自身业务形态相似的国内外大型工程咨询公司,并聘请了中介机构进行改制辅导,明确了改制方案的三个目标:一是要实现产权结构调整、人员结构调整,兼顾各方利益、确保骨干员工不流失,建立现代产权制度,促进企业战略发展等改制目标;二是提出“无形资产促发展,有形资产保稳定”的改制思路;三是确定了改制模式。南昌冶院是分立式改制,即主营业务和无形资产进入股权多元化(混合所有制)的新公司——中国瑞林;有形资产、离退休人员及后勤管理留在南昌冶院的存续公司——南冶资产,存续公司为国有独资。

由于中国瑞林属智力密集型的高新技术企业,为了使骨干员工与公司形成利益命运共同体,实现从“要我发展”到“我要发展”的转变,改制后的公司管理技术骨干占49%,职工股采用“股随岗设、岗变股变、人离股转”的原则。通过制定切实可行的员工持股管理办法,激发了员工的责任心和危机意识。改制至今,公司核心骨干流失率基本为零,还出现回流现象。

2014年,在原有员工持股的基础上,中国瑞林还实施了虚拟股政策。目前有300余人因未能足额持股而享受了虚拟股。通过虚拟股与实股的滚动,使员工持股的政策可有效执行,新晋骨干员工也能及时分享公司发展成果,这对公司后续人才队伍稳定起到重要作用。

“为了平衡各方利益关系,我们提出了‘有形资产保稳定,无形资产促发展’的思路,把原来的资产留给离退休人员,作为他们老有所依的基础。设计院员工进入新的企业,向市场要效益,寻求增量资产。这种分立式改制模式实现资产结构和人员的双重调整,各方都能接受。这一政策对改制的顺利实施和人员稳定起到了保障作用。”吴润华如是表示。

“三步走”战略助推企业愿景

有力的措施让中国瑞林逐渐兵强马壮,实力日益增强。数据显示,截至2015年底,中国瑞林资产总额32.77亿元,净资产11.54亿元,与公司成立之初相比分别增长了10.7倍和8.86倍;2015年利润总额3.5亿元,与改制前2006年相比增长了9.94倍;员工人均收入是改制前2006年的3.68倍。

在中国瑞林副总经理张晓军看来,利润显然不是中国瑞林的唯一追求。“公司从成立之初就明确了企业愿景,要建立具有自主知识产权和具有国际竞争力的国际化工程公司。形成技术驱动,延伸产业化、走多元化的路,要为员工和顾客创造更多的价值。”

据悉,为了达成这一目标,中国瑞林实施了“三步走”战略。

第一步,通过充分发挥“新三会”作用、构建党委有效参与重大问题决策长效机制、着力培养股东意识来建立现代企业治理结构,健全科学决策机制。

第二步,着力加强管理,实现可持续发展。为了成为技术驱动型的国际化工程公司,中国瑞林通过近几年的发展,逐步实现了由设计院向工程公司转型、由本土企业向国际公司转型、由单一企业向集团化公司的转型。而这一目标的达成,与高素质的人才团队以及高科技的创新和成果转化是分不开的。

第三步,做好稳定工作,巩固改制成果。改制九年来,经过两家公司共同努力,兑现了改制承诺,进一步巩固了改制成果,实现了中国瑞林加快发展、南冶资产保持稳定的改制目标。

在吴润华看来,企业之所以能够改制成功有四个关键性因素:一是江西省委省政府顶层设计,高位推动;二是江西省国资委精心操作,大力推进;三是改制方案充分体现了出资人、企业骨干、在职员工、离退休人员等利益相关方的诉求;四是改制后公司治理结构的作用得到较好发挥。

“江西省国资委除了在党建方面加强领导外,行政管理方面完全放权,只以股东出资人的身份按公司章程参与管理,并全力帮助企业解决运行中遇到的困难,国资委的角色转变较到位。”吴润华称。

(上接G01版)产能过剩行业整体亏损,机构繁杂,人员工资难以保证。”张春晓分析称,“‘去产能’对于央企而言是真正的‘伤筋动骨’,如果不是在倒逼的情况下,企业在主观意志上是不愿意推行改革。企业管理和人一样,都有惰性,更喜欢维持既有的管理格局和经营模式。”

中国煤炭工业协会数据显示,2015年大型煤炭企业亏损面超过90%,行业利润总额仅441亿元,是2011年的十分之一;而负债总额则同比增长10.4%,达3.68万亿元,90家大型煤炭企业负债总额高达3.2万亿元。张春晓认为,央企产能更多是全球布点,所以在现阶段,煤炭、钢铁、电解铝、平板玻璃等属于资源型产业的大型央企面临过剩产能的问题更加突出。“海外市场是央企原先产能消化的一大阵营,然而全球经济不景气,伴随出现的就是央企寄希望于国外市场消化产能过剩的空间缩小,导致主动变被动。”

变被动为主动发力

如何“去产能”是个难题。张春晓认为,最理想的“去产能”状态是从被动中寻求主动。“如何主动发力呢?一是创造市场,创造客户,包括‘一带一路’战略、‘八纵八横’、新兴

产业的发展和其他产业的复苏。主动‘去产能’就是提升市场价值,从低端市场运行到高端市场,产业从低端走向高端;二是优化企业内外部配置,包括企业内部资产的配置,外部的产业配套发展等;三是妥善地以市场化手段进行新的人员安置。改革的最大难点就是人员的安置问题,不能因为‘去产能’产生更多的失业问题,因为这是改革最大的成本,必须将这个成本降到最低,所以主动发力就是在进行‘去产能’部署的时候就提前规划好这些人员新的就业渠道。”

吉林大学国有经济研究中心副主任王文成向《中国企业报》记者表示,“去产能”绝对不能等同于上一轮国有企业转制,“去产能”终于“破冰”,反映政府在稳增长巨大压力下,主动出击,是大刀阔斧推进改革的表现。”然而“既要产能退出,又要尽可能重组,少破产”,“让大量职工工作不丢”的表态,也显示了“去产能”工作中的矛盾和难度,表明深处于产能过剩的困境下,“去产能”工作已无可回避。”王文成坦言,“与市场化国家‘去产能’有所不同,中国式产能过剩的化解绝不能仅就‘去产能’而‘去产能’,要从制度性、体制性原因出发,配合以行政体制改革、国有企业改革、社会保障制度改革、价格改革、金

融与财税改革等多项措施协调推进,才能达到标本兼治、从根本上化解产能过剩危机的初衷。”

“去产能”需有序推进

在张春晓看来,“做强做优强调的就是央企的内涵和体质,大则是体格。梳理产业链、提升价值链、优化管理链的本质就是往做强做优方面去推进,同时再通过市场化的手段来做大央企。所以这个平台公司的成立对于新一轮国资国企改革具有十分重要的意义,也就是说它能够使新一轮以管资本为主强化国有资产监管落到实处。”张春晓解释称,“因为这个新的平台公司承担了国资监管部门关于国有资产的经营权和管理权,所以对于企业而言,实现了从管资产到管资本的转变。”

“现阶段正是整合煤炭资源的最佳时机,一方面可以帮助煤炭企业脱困,另一方面通过并购重组,有利于提高煤炭产业的集中度,化解产能过剩,形成更加规模效益的新的以煤炭为主业的央企集团公司。”资深国资专家李锦向《中国企业报》记者透露,“之所以由国新公司领衔,而不是神华或中煤这样的煤炭行业的龙头企业,监管部门目前首先不是考虑如何让被整合的资源立即产生经济效益,