

敬云川:央企主辅分离之“武钢模式” PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/484/2021_2022__E6_95_AC_E4_BA_91_E5_B7_9D__c122_484716.htm 2005年上半年，武钢委托北交所对其下属的8家辅业企业进行改制和资产处置，其中涉及贸易、旅游、餐饮等诸多行业领域，总账面资产131451万元，涉及人员9905人。结合武钢实际情况，北交所与武钢共同制订了8家辅业企业的改制方案。2005年4月20日，北交所通过门户网站、《中国证券报》等境内外各类媒体进行信息披露，同时武钢在《武钢工人报》、武钢网站上也发布了有关信息。截止5月20日，满20个有效工作日，共有32家意向投资者向北交所递交了《武钢辅业改制项目意向投资者申请书》及相关基本材料，其中部分企业吸引外来投资者多达8家。5月23日，武钢向所有意向投资者介绍了武钢辅业改制的基本情况、制定收购方案的要求和评审办法、各改制单位的改制方案、职工安置方案等，并组织意向投资者到改制单位实地了解企业的基本情况，接受意向投资者的咨询。在北交所的指导下，武钢成立了武钢辅业改制收购方案评审工作组。收购方案评审分商务评分和技术评分，各占50分。商务评分主要依据其收购报价；技术评分又分商誉和实力、保证职工安置、职工工资福利等8个方面。经过评审，按照评分顺序，共有12家投资者入围，其中，8家单位中有3家溢价转让，最高溢价比例为1.25倍。北交所与武钢集团共同完成的辅业改制项目，得到了国资委的充分肯定，并被总结为“武钢模式”。“武钢模式”中北交所的探索与实践通过对武钢两家试点单位的改制发现：无论协议转让的程序如何

规范，都将面临来自职工、监事会及上级主管部门等方面的诸多疑问。另外，如果完全按照3号令的方式采取公开挂牌交易的方式选择投资者，将忽视辅业改制的主要要求和目标：职工稳定和职工安置等。为此，北交所与武钢进行反复研究协商，决定以公开披露改制企业有关信息并征集部分国有产权受让方的形式，充分利用北交所平台，按市场化的原则公开选择意向投资者。在科学分析辅业改制企业的专业特点和经营状况的基础上，北交所与武钢共同制定了《投资者选择办法》。另外还制定了一些配套办法，如“辅业改制中投资者应具备的基本条件和要求”、“收购方案评分细则”等，使辅业改制投资者选择工作做到有章可循、规范公开；充分依托中介机构，严格执行投资者选择程序。按照《投资者选择办法》，选择投资者程序包括八个环节，即：信息披露、申请登记、初审、尽职调查、制定收购方案、收购方案综合评审、公示并听取职工（代表）大会意见、经理办公会确定投资者等。经过与武钢进行反复沟通，并借鉴上海宝钢建设成功案例，在制定意向投资者选择条件时，始终坚持“以人为本”原则，充分考虑改制企业职工的现实和长期利益，将妥善安置职工、确保国有资产保值增值、改制后企业长期持续发展等方面的要求作为重要条件，最大程度的确保武钢、职工、投资者三方的利益。第一，对投资者进行界定。在公开披露改制信息时，对投资者按照“非国有企业和境外企业”、“改制企业现有管理层和职工”、“改制企业现有管理层和职工以外的自然人”三个方面进行界定，分别提出了各类意向投资者应具备的基本条件，其中对非国有企业和境外企业提出有相关行业背景和企业发展战略的要求，体现了对

资本运作收购者的防范。第二，根据各改制企业的实际，对符合报名条件的意向投资者提出投资者应具备的基本条件和要求。包括承担相应责任、妥善安置职工；承接债权债务等10个方面。同时要求投资者必须全面履行改制实施方案及职工分流安置方案，并承诺“六个确保”：即确保100%安置职工并签订不少于三年的劳动合同；确保职工总体工资水平逐年有所增长等等。第三，在收购方案评审中体现出对意向投资者的公平和择优。北交所制定了较为详细科学的收购方案评分细则。评分细则中，商务评分体现对国有资产转让价的增值择优；技术评分中，除对意向投资方的资质、商业信誉、经营情况、财务状况等必要条件进行评价打分外，还对意向投资者提出的收购后将承担的经营责任和社会责任及相关承诺进行评价打分，体现了对意向投资者在人员安置和社会稳定方面的择优。第四，有关投资者选择的进展情况均及时向职工公开，充分听取民意。武钢的宣传、工会部门及时将武钢对投资者的基本要求、投资者的基本情况、收购方案等信息在改制单位进行公示，听取职工的意见和建议，同时在对收购方案评审过程中吸收改制单位的两名职工代表参与评审，确保职工民主权益和职工队伍稳定。充分考虑现有经营者的利益在整个改制过程中，为充分调动现有经营者的积极性，避免不必要的消极阻碍因素，在公开、公平、公正选择投资者过程中，也充分考虑现有经营者的利益。首先，合理设置投资者选择程序及办法，鼓励现有管理层参与报名竞争。由于现有管理层与外部投资者在财务状况和支付能力等方面存在差异，在制定《辅业改制企业投资者选择办法》中，在统一的指导思想下，根据各自特点分别提出了不同的条

件和要求，明确了改制企业现有管理层在提供合法的身份证明、个人简历、单位任职证明文件和相关承诺后即可参与竞争。另外，在收购方案的评审方案中，建立了相对公平的竞争机制，要求商务评分和技术评分各占50%，避免一味强调资产变现增值忽视职工安置从而引发不稳定因素，增强了改制企业现有管理层参与收购国有净资产的信心。其次，充分考虑现有经营者贡献和利益，为现有管理层保留一定比例的股权。武钢在设置股权结构方案时，首先明确了鼓励现有管理层持股的原则，其次为保持企业稳定及调动经营者的积极性，要求对外出售的部分国有净资产最终收购者若为改制企业以外的外来收购者时，外来收购者要根据集团公司及改制企业职工的要求，向通过北交所报名的改制企业现有管理层出让一定比例的股权。如协商不一致，武钢可直接将在改制后企业中保留的国有股权部分或全部转让给现有管理层。再次，与选定的外来投资者进行充分协商，妥善安置现有经营者。若经过专家评审、听取职工对投资者的选择意见后，选择的投资者为非改制企业的外来投资者，与其进行充分协商，将现有经营者推荐给外来投资者，鼓励其继续留用。“武钢模式”证明，通过产权市场确定辅业资产转让的最终转让价格、确定真正意义上的投资者，是产权交易平台帮助政府、帮助出资人实现最佳目的的作用所在。通过产权市场完成企业产权转让，不仅能够使政府解脱诸多具体事务，还能进一步取得改制企业职工的认可，避免原企业的管理层陷入法律风险、政策风险和职业道德风险。律师关于武钢辅业改制方案的点评意见 武钢辅业改制方案统筹出资人、职工、企业及其经营者和投资者等各参与方的利益，既规范操作而又充

分利用产权交易市场的平台积极创新，被誉为“武钢模式”。我们认为“武钢模式”的改制具有以下三个突出特点。一、统筹兼顾各方利益，尤其是把对职工利益的保护放在了突出位置并贯穿改制工作的始终，符合国家对改制的要求。国企辅业改制的任务不仅仅是企业自身体制或机制的改革，更要确保国有资产的保值增值，防止国有资产流失，并要做好职工的稳定和分流安置工作。国务院《关于规范国有企业改制工作的意见》中明确提出“国有企业改制是一项政策性很强的工作，涉及出资人、债权人、企业和职工等多方面的利益”。此外，国经贸企改[2002]859号文对改制企业安置富余人员做了较为明确的规定，如分流方案需经职代会讨论通过、与职工变更或重签的劳动合同期限得短于三年等等，意在突出改制过程中保持社会稳定的重要性。武钢辅业企业涉及职工近万人，因此改制方案将职工的分流安置作为重点是找准了工作的重点和关键。该方案无论是从交易方式的选择，还是投资者的评定和选择等环节都充分考虑了武钢作为出资人、现有企业经营者、投资人及广大职工的利益，并严格按照国家有关文件的规定制定了职工安置方案，符合国家关于改制的规定和要求并达到了改制的目标。二、投资者评价选择方式的创新既保证了国有产权转让公平公正公开的原则，又充分实现了国有资产的保值增值。在北交所的指导下，武钢在改制中制定了《投资者选择办法》及一系列配套文件，慎密的八大环节的操作程序，介于协议转让与公开招标之间的公开征集投资人的方式是企业改制的创新之举，收到了显著的效果。三、武钢辅业改制的成功，也是产权交易市场探索并创新服务方式的成功。产权交易市场是国家为防止国

有资产流失为改制企业提供的交易平台。根据《企业国有产权转让管理暂行办法》的规定，非上市企业国有产权交易应进入产权交易市场。在武钢辅业改制中，北交所不仅发挥了其产权交易平台的基本功能，还充分利用了其在产权交易方面的资源、经验和信息等优势，积极参与了产权交易之前的改制策划和指导服务，以及改制方案的制订和实施，为武钢辅业改制的成功起到了参谋、指导和规范的作用。北交所作为产权交易市场在产权转让服务方面的探索和创新以及所作出的贡献也是“武钢模式”成功的关键因素。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com