

中国式改制：民企远东的“幸运”生活 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E4_B8_AD_E5_9B_BD_E5_BC_8F_E6_c41_65393.htm 作为一家年销售额达70亿元的民企，远东淹没于诸多超大民企的光环下。尽管如此，远东仍然闪耀。一是其掌门人蒋锡培因中共十六大代表身份而被称为中国“红色民营企业家”，同时他也是十届全国政协会议应邀出席代表；二是远东改制成为苏锡常地区民企的改制标本。从远东戴红帽子、摘红帽子、股份制、混合所有制再到民营控股集团这一改制历程，可以发现，远东的改制实际是过去20年来中国民营企业改制路径的一个缩影。万向、沙钢、复星等民企基本上也是沿着这条路走过来的。他们都可以说是“幸运”的民企，只不过远东更为典型罢了。本期，我们站在苏锡常地区这个过去20年中国经济增长的制高点上推出远东改制案例，展示蒋氏“红色”改制理念，相信会给诸多民营企业以启示。全国两会期间的江苏远东控股集团(以下简称远东)董事长蒋锡培异常繁忙。这位中共十六大代表今年首次成为全国政协的应邀出席代表。在与经济界委员们讨论国家经济大计的会议间隙，他还要研究远东2006年的股权改革方案和公司未来五年战略。与蒋同时成为全国政协应邀出席代表的远东副总裁卞华舵向记者感叹道，远东的第五次改制将要来临了。而在之前的十五年里，这家中国最大的电缆电线企业曾先后经历过四次改制，成为苏锡常地区的民企改制标本。戴红帽子走苏南模式 戴上红帽子是远东发展的一个起点，也形成了“市场 政府=成功”的独特经营逻辑。此种逻辑造就了远东今后十几年来的商业

风格。左边是一位神情谦虚的小伙子，右边是一位外表沉稳的中年干部，后面的背景是1992年时的宜兴市范道乡人民政府的办公楼。斯人斯景，恍如昨日。这张1992年公司创始人蒋锡培与范道乡党委书记张伯宏的合影，意味着远东第一次改制的开始。远东元老级人物，远东集团财务总监杜剑平亲历了远东戴红帽子的全过程。“1990年，范道乡搞了一个开发区，张伯宏书记找到了蒋锡培，希望蒋在开发区办厂。所以蒋总筹集了180万元，在开发区征了三亩多地，正式建厂。”杜剑平说。远东建厂之初，资金之困成为其命门。“1990年，有一次我们的流动资金十分吃紧，需要从宜兴市农行贷10万元。但是银行坚决不肯贷，没办法，我们只有找到范道乡的张伯宏书记出面给银行做工作，最后以乡财政作担保，才获得这笔10万元的贷款。”杜剑平说。一笔10万元的贷款差点断送了远东的前程，此举给予远东极深的震撼。远东创业团队开始反省，民营企业单打独干难以持续成长，远东要发展，必须要借用外力，尤其是政府的力量。从某种意义上说，此种逻辑塑造了今后十几年远东的经营风格和改制之路。1991年底蒋锡培主动向范道乡提出改制，要求将自办企业改制为乡办企业。后来有人称之为蒋锡培为了戴上红帽子，把700万元送给了政府。1992年2月，在乡政府办公大楼，蒋与乡政府达成了改制经营协议。这就有了前文所述及的远东第一次改制的老照片。照片中，当时的范道乡书记张伯宏已晋升为宜兴市委副书记，他评价，远东是当时范道乡第一个改制的企业。这一戴红帽子的历史过程异常简单当时双方谈好了管理费用上缴比例、经营方式等问题后，在没有签订严格契约的情况下，乡政府下了企业改为集体所有的文件，

双方就一起握手上路了。蒋锡培说：“改制之前公司审计的净资产为500万元，这块归原来的创业团队所有；戴上红帽子后，两年的净资产700万元就转到了乡政府名下。在改制过程中，除了每年上缴管理费外，实际上没有大的变化，企业资产没有发生转让。”蒋锡培并非白送，实际上这次改制是政府与企业的结合。通俗地说，范道乡政府给企业带来了土地、税收等优惠政策，而远东从个体企业变为乡政府下属的校办厂，每年上缴管理费用。摘红帽子转为股份制面对宏观调控风暴，蒋锡培率先摘掉了红帽子。不过，在这一轮股份制改制、员工入股的过程中，蒋碰上难题。1994年，在改制效应的强劲推动下，远东销售规模一跃突破亿元大关，成为宜兴最大的企业。不过此时，中国宏观经济政策突然发生变化1994年中国经济迎来了第一次全面过热，调控风暴开始涉及到乡镇企业乡镇政府必须从乡镇企业撤资。“由于产权不清晰，当时企业干好干不好，与员工利益没有挂钩。所以那个时候政府提出要退出，我们其实是乐意的。”蒋锡培说。蒋出手极快，在政府文件下发的当年下半年进行了资产审计评估，年末全面推开股份制改制，在宜兴市第一个率先摘掉红帽子。最终的协议是乡政府将85%的资产退给远东，远东从集体转为股份制企业。1994年12月8日，远东定向募集发行1万股股票，计划募集资金2000万元，范道乡政府持股1500股，占15%；同时发行内部员工股8500股，占85%。这次改制异常艰辛。多数员工想不通。因为在1992年戴红帽子时，蒋把700多万元的企业转让给了政府；而现在，所有员工要用真金白银把股份买回来。多数职工放弃了现金入股。远东集团设备处的高级工程师杨德俊经历了这次入股事件，杨坦承他

本人也没有入股。“公司开始要求大家入股，普通员工1万元，中层干部5万元。当时开了很多大会，要求党员干部带头。但还是有2/3的员工没有入股，我也没有入。”杨德俊说。

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