

国资国企改革动态

(2016年第4期·总第14期)

广东省国有企业改革领导小组办公室

2016年2月3日

广东省属国有企业 推进混合所有制改革取得重大突破

——商贸控股集团成功引入非公有资本
对广弘公司实施整体“混改”

广弘公司原为省国资委直接监管的省属企业。2014年1月17日，根据省委、省政府关于省属商贸资产重组的决定，原广东省商业集团有限公司（简称商业集团）与广东省广弘资产经营有限公司（简称广弘公司）合并重组组建广东省商贸控股集团有限公司（简称商贸控股集团），广弘公司成为商贸控股集团二级企业。

由于历史原因，广弘公司多年积淀的深层次问题不断暴露，系统性风险频发，资金链岌岌可危，资不抵债，陷入困境。商贸控股集团着眼发展大局，坚持问题导向，直面困难，勇于担当，

把关定向，找准路子，对广弘公司实施整体混合所有制改革，成功化解风险、实现重生。2015年12月19日，商贸控股集团与深圳市新锦安股权投资合伙企业、深圳市兰光股权投资合伙企业正式签订股权转让与增资扩股产权交易合同，标志着广弘公司引进民营资本、实施整体混合所有制改革取得重大突破。

一、主要做法

（一）系统谋划决策。

广弘公司成立于2000年，其主业为食品、医药以及大宗商品贸易等，属下独立核算企业100多家，员工3000多人。截止2014年12月31日，公司账面资产总额68.41亿元，负债总额79.38亿元，所有者权益-10.97亿元，归属于母公司所有者权益-15.95亿元，资产负债率达116%。广弘公司融资总额56.8亿元，其中公司本部30.4亿元，下属企业26.4亿元（均由广弘公司担保），资金链上捆下绑，无法解脱，面临随时“崩盘”之危。

面对异常严峻的局面，商贸控股集团通过争取省政府支持、从商业集团调剂以及寻求金融机构帮助、加强内部管控等措施，竭尽全力维系资金链，渡过了一个又一个难关。然而，燃眉之急虽可救，长远的生存和发展不可期。商贸控股集团党委深刻认识到，能否解决好广弘公司的问题，事关省委省政府关于省属商贸资产重组的重大决策能否顺利贯彻落实，事关商贸控股集团未来能否持续健康发展的大局，必须从全局和战略高度进行系统谋划、固本强基，寻求治本之策。经过认真研究，商贸控股集团党委和董事会凝聚共识：向改革要出路、要活路，以体制机制改革

为切入，以混合所有制改革为路径，通过引入战略投资者增量资本以及市场资源、管理经验等经营要素对广弘公司实施整体改制，达到化解财务风险、激发内生动力、推动业务转型，实现持续健康发展的目标。

（二）制定改制方案。

凡事预则立、不预则废。共识形成后，行动是关键。商贸控股集团雷厉风行、行动迅速：对上，向省国资委提出改制申请，积极主动向省国资委和省政府领导汇报，得到有力支持；对内，则广泛宣传发动，凝聚员工共识，夯实思想基础。作为广弘公司出资人，商贸控股集团集思广益，对广弘公司“混改”进行“顶层设计”，重点对改制资产、股权结构、改制方式、职工安置等核心问题进行系统设计。鉴于广弘公司原为省国资委直接监管的省属企业，“体量大”、员工多，商贸控股集团从有利于维护企业稳定、有利于保障国有权益和激发战略投资者积极性出发，确定了存量转让与增量引进相结合的思路，形成改制预案：将广弘公司本部及下属全部企业经清产核资、资产评估后的净资产作价，采取“转让股权+增资扩股”方式，通过产权交易市场公开征集战略投资者，将广弘公司整体改制为国有资本控股、战略投资者参股以及高管人员和经营骨干持股的混合所有制企业。

操作上：第一步，存量转让，商贸控股集团转让所持广弘公司 10%的股权；第二步，增资扩股，以商贸控股集团所持广弘公司股权对应净资产为基数进行增资扩股，商贸控股集团占总股本的 51%，战略投资者占 49%。改制预案对战略投资者设定基本

条件：战略协同、理念相通、优势互补，在资金、市场、管理等方面具有优势，具备良好的商业信用和支付能力。改制预案经报省国资委同意后，商贸控股集团随即启动资产评估，制订具体实施方案。

（三）寻找战略投资者。

能否成功引进战略投资者，事关“混改”成败。商贸控股集团高度重视战略投资者引进工作，多面向、多渠道推进。多面向，即面向市场，面向社会，面向央企和地方国企、民企；多渠道，即充分发动企业员工、客户，通过产权交易市场发布信息、推介引荐。商贸控股集团先后与多家央企、省属国企、知名民企接洽。履行国资监管相关程序后，在南方产权交易中心公开挂牌征集，最终由民营企业深圳市新锦安股权投资合伙企业、深圳市兰光股权投资合伙企业组成的联合体“摘牌”。引进战投结果圆满，整体“混改”变不可能为可能，变可能为现实，而过程却非一帆风顺。

在重要节点和关键时刻，商贸控股集团董事长、党委书记郑雄同志亲力亲为、把关定向、以诚相待，坚持合作共赢，使双方愉快“走到一起”。引入的战略投资者在高科技领域、孵化器产业、房地产开发等方面拥有丰富的资源又具有雄厚的资金实力，着眼于战略投资而非财务投资，着眼于对企业的长远价值追求而非短期行为，与商贸控股集团的战略趋同、目标一致。所以，广弘公司与战略投资者双方优化整合资源，实施创新驱动，促进主业转型升级、提升竞争优势，达到实现“1+1>2”的目标和效果。

（四）依法规范操作。

“混改”政策性强、涉及面广、社会关注高。商贸控股集团从谋划广弘公司改制工作伊始就高标准、严要求，将广弘公司“混改方案”定位为经得起历史检验的“铁案”。在整个过程中，商贸控股集团坚持依法依规，严格按照国家和省的有关法律法规、规程操作，比如，清产核资与资产评估机构的选聘及评估结果公示“阳光操作”并经专家组论证；专门成立职代会（广弘公司自成立至重组前一直未建立职代会制度）审议改制方案并审议通过职工安置方案；资产评估结果及改制实施方案上报省国资委核准。确保全过程公开、公平、公正，确保国有资产不流失。

商贸控股集团高度重视保障员工切身利益，维护员工的知情权、参与权，通过各种方式向广大员工宣讲改制的必要性、紧迫性、可行性，充分凝聚共识，加快推进改制。同时，制订改制风险评估方案，充分评估各种风险及采取风控措施，确保改制过程合法合规、大局稳定、有序有效。

二、主要成效

（一）化解系统风险。

对广弘公司实施整体“混改”，效果立竿见影。改制引进增量资金（含股权转让收入与增资扩股战略投资者增资）近30亿元，资金链断裂风险得以解除，企业避免“崩盘”，渡过生存危机；资债结构大大改善，资产负债率从116%下降到65%，企业信誉得到维护，迎来了发展生机；广大员工多年打拼积累下来的有效资产、经营资源得以保全，并随着体制改革机制创新带来的活力而重新走上持续发展之路。特别是广弘公司本部及下属企业3000

多名员工避免因企业的关停破产而下岗，其家庭也避免因此受到影响甚至陷入困境，广大员工队伍保持稳定，充分体现了商贸控股集团的社会责任担当，充分说明商贸控股集团领导班子具有很强的驾驭复杂局面的战斗力。

（二）助推转型创新。

改制是手段，发展是根本。广弘公司过去之所以陷入困境，其重要原因是发展“偏向”、管理“偏废”。经营不求质量不讲创新，盲目追求规模，靠融资性贸易做大“堆头”；管理方式粗放，风险控制弱化，制度执行力差。改制是发展的“助推器”，“混改”成功，不仅化解了巨大财务风险，更重要的是助推企业转型升级、创新发展。改制是发展的“融合器”，合作双方基于共同观念和价值取向，可充分发挥各自优势，整合资源，取长补短，做强主业，促进企业做强做大。可以预期，食品工贸、医药健康、养老地产等作为广弘公司具有特色的主业，将借助改制释放活力，迎来发展的黄金时期。同时，借助资本充裕和“广弘控股”上市公司平台，企业将在资本市场实现大作为、“大跨越”。改制也是“防火墙”，股东双方基于风险最小化，将着力实施结构调整，对存量企业及其业务进行梳理，整治僵尸企业和亏损企业，退出低效无效及高风险业务，堵住“出血点”，切断风险源，保障企业健康发展。

（三）激发内生动力。

广弘公司实现“混改”，构建起国有资本与民营资本的命运利益共同体，有效激发了企业发展活力和动能。通过建立现代企业制度，股东各方责、权、利相一致，治理制衡，利益共享，风险

共担，公司面貌焕然一新。以体制改革推动流程再造与制度创新，订立与新体制相适应的内部管理、考核激励、选人用人制度，将大大激发企业活力。按改制方案的约定，下一步战略投资者将从其所持股权中释放部分给公司高管人员及经营骨干，实施管理层及骨干员工持股，将极大调动管理团队的主动性和创造性，极大增强企业自我激励、自我约束的能力。同时，广弘公司从国有一股独大转变为国有控股、“国”“民”共持、产权多元，实现国有资本功能的放大，增强了国有资本控制力、带动力和抗风险能力。

三、启示与借鉴

广弘公司引入非公资本实施整体“混改”的成功，是广东省属企业混合所有制改革的重大突破。在我国经济发展进入新常态的重要时期，商贸控股集团在战略布局上抢得了先机、在改革创新上迈出可喜的一步。这充分证明，省委省政府关于省属商贸资产重组的决策是正确的、省国资委推动省属商贸资产重组的工作是有力的、商贸控股集团贯彻落实省属商贸资产重组决策的措施是有效的。2016年1月6日，省委常委、常务副省长徐少华同志到商贸控股集团调研指导工作时对该集团的工作给予充分肯定：商贸控股集团坚决贯彻落实省委、省政府关于省属商贸资产重组决策部署，扎实有序推进企业重组和改革发展各项工作，确保队伍稳定、经营稳定，重组工作取得积极成效。

（一）必须坚持问题导向，找准改革路子。

思路决定出路。商贸控股集团坚决贯彻省委、省政府和省国资委重组决策部署不动摇，在推进重组改革中始终坚持问题导



