

# 由长春热缩发展引发的 股权社会化思考\*

杨柏龄

(中国科学院国有资产经营有限责任公司 北京 100080)

**摘要** 本文通过调研研究所投资企业长春热缩股权社会化改革的案例,剖析了其在社会化改革中突破困境再度辉煌的历程,同时对目前研究所在股权社会化改革中存在的共性问题进行了简要分析。在此基础上,对股权社会化改革进行了思考并提出了相应的对策建议。

**关键词** 长春热缩,股权,社会化改革,思考



中国科学院



杨柏龄董事长

最近,中国科学院国有资产经营有限责任公司(简称国科控股)调研了中科院长春应用化学研究所(简称应化所)投资企业——长春热缩材料股份

有限公司(简称长春热缩)股权社会化改革案例。2002年,长春应化所经过激烈的思想碰撞,对长春热缩实施了股权社会化改革,长春热缩经营发展主导权由民营企业掌控后,获得了新的腾飞,应化所已实现股权转让回报2.1亿元,目前持有2.19%的股份,市值约2亿元。

长春热缩的案例表明,研究所技术成果一定要走社会化转移转化道路,才能符合市场经济环境下企业发展的规律,才能有效促

进高技术产业规模化发展,才能发挥中科院作为国家技术创新体系的关键环节而不断实现其向社会推出的新技术成果的价值,为国家做出更大贡献。希望通过对长春热缩股权社会化案例的总结,提高股权社会化改革对促进院所投资企业规模化发展重大意义的认识,坚定股权社会化改革的信心,理清社会化改革中存在的问题,加快推进社会化改革进程。

## 1 社会化改革使长春热缩突破困境,走上规模化发展

应化所自50年代末起步研发热缩技术,在国家战略和市场需求的拉动下,经过几代科学家的不断努力,热缩技术逐渐成熟。1987年,应化所以热缩技术为主投资17.5万元成立的一个小型热缩材料厂,经过10年的快速发展,1997年长春热缩作为中科院第一家研究所投资企业在上海证券交易所上市。但到2000年,企业发展却面临了困境,尤其是长春热缩第二大股东将股份转让给民营企业杉杉集团后,该集团带来的市场化的经营理念和管理机制与应化所产生

\* 修改稿收到日期:2008年4月22日

了巨大的冲突和分歧。这些问题从不同侧面反映了以技术见长的研究所主导的企业,发展到一定程度所面临的共性问题。

### 1.1 长春热缩进一步发展困难重重

#### 1.1.1 市场竞争压力不断增大,公司经营效率下降

由于市场开放格局逐渐形成,激烈的竞争导致产品价格快速下降,利润率降低,且由于企业成立后效益一直较好,应化所很多人都希望到长春热缩工作,导致冗员过多,经营效率下降,公司的经营压力非常大。

#### 1.1.2 按照市场经济规律管理现代企业的能力和 experience 不足

如何管理和运作一个上市公司,尤其随着企业规模的扩大,作为控股股东的应化所越来越感觉到经验和能力不足,力不从心。研究所在技术方面虽然有优势,但在理念、知识结构和团体文化上与企业的要求差距很大,在经营管理、资本运作、业务拓展方面能力明显不足,决策机制不能适应企业快速应变的需要,这是应化所在管理长春热缩时切实感受到的问题。如公司当时销售网络布局很广,但对销售环节控制力减弱,大量应收账款不能及时收回。类似这样的问题给企业带来很大的经营和财务风险。

#### 1.1.3 缺乏拓展新业务的实力和能力

上市后,由于准备不充分,原确定的几项募集资金项目已不能为公司带来预期利润,长春热缩必然要向其它领域拓展,寻求新的利润增长点,而确定新投资项目对应化所提出更高的技术、管理、资金、人才要求,应化所显然缺乏这样的能力。当时公司在湖州投资子公司迟迟没有开工,投资的联合铜箔(惠州)有限公司效益也不尽如人意,其他几个项目也基本上亏损或效益不好。

#### 1.1.4 高管频繁更换、影响进一步发展

在长春热缩发展到一定规模后,研究所与其委派到公司的经营层在经营管理上曾

产生过比较激烈的矛盾和冲突,之后部分高管和技术骨干陆续离开公司。上市之初的几年内,公司高管层频繁更换,给企业生产经营带来很大的负面影响。研究所对公司的管理与公司自主发展之间的冲突,从根本上反映出了研究所的体制、环境、知识结构和理念,不适合主导企业规模化发展。

#### 1.1.5 无力承担融资资金、融资担保等高风险经济行为

再融资能力是上市公司区别于其它企业的本质特征。2001年长春热缩实施配股融资计划时,应化所没有足够的资金或优质资产参与配股,持股比例下降。在长春热缩发展过程中,应化所曾先后为其提供了上亿元的贷款担保支持,担保风险大,也不是研究所能承受的。这其实反映出研究所作为控股股东,它的体制、运行机制及承担风险的能力很难适应公司经营发展的需要。

#### 1.1.6 民营股东进入与研究所理念产生激烈碰撞

2000年9月,杉杉集团成为长春热缩第二大股东后,以民营企业市场化的理念积极参与经营管理。但他们的很多管理思路和发展战略都得不到长春应化所支持,无法在长春热缩实现。两家股东的矛盾不断激化,对公司发展带来非常不利的影响。

在困难与压力、矛盾与碰撞中,应化所也逐渐认识到,自身已不再具备主导企业继续规模化发展的能力,必须进行深层次股权社会化改革,彻底地整合、集成社会优势资源,使产业化真正成为社会化的产业化。

### 1.2 长春热缩股权社会化改革成效显著

在转变观念,并取得中科院支持的情况下,2002年4月,应化所将部分股权转让给杉杉集团和其合作伙伴,之后在2006年再次出让部分股权,共获股权转让回报2.1亿元,目前持有2.19%的股份,市值约2亿元。应化所获益匪浅,如回避了作为控股股东所

承担的经营风险和责任;在国有资产变现中获得了可观的收益,为科技开发、产业化基地建设提供了资金;剩余的存量国有资产得到很大的增值。

长春热缩已在 2002 年更名为中科英华,公司快速发展,2006 年营业收入达 5.46 亿元,目前市值约百亿元。公司从单一热缩产品的高科技企业,发展为从铜到铜的深加工产品,从改性高分子材料到电线电缆,上下游一体化,互补互益的产业链,形成了全新的发展战略和业务格局,成为一家集团化运作管理,多元化投资的控股经营型公司。

## 2 目前研究所在股权社会化改革中存在的共性问题

2007 年,国科控股陆续对 40 家院属事业单位(以下简称研究所)进行了实地调研。从纳入统计范围内的 278 家研究所投资企业的情况看,还有近一半的研究所投资企业需要完成股权社会化改革任务。应化所当时在对长春热缩股权社会化中的思想障碍,目前在一些研究所中依然存在。

### 2.1 观念束缚研究所将企业真正推向市场

当时应化所对转让长春热缩顾虑比较多,毕竟是研究所多年培养的公司,也是中科院第一家研究所投资企业的上市公司,不愿意转让,从思想观念上更愿意把企业看作是研究所的,不是社会的企业。目前还有相当部分研究所对企业存在这种情结,企业也有依赖意识,更愿意在中科院的环境下小富即安,不愿意真正走向市场寻求更大的发展空间,研究所也担心对企业失去控制后会失去自己的利益,实质还是从观念上没有认识到社会化的意义,保守观念束缚研究所将企业真正推向市场。

### 2.2 对企业发展的客观规律缺乏认识

科研机构文化和运行机制,与企业是截然不同的,技术转化到企业,在市场经济环境下实现规模化发展,需要具备市场、管

理、资本等多种因素和条件,是复杂的过程,决非仅有一项好技术,就能实现产业化。因此,长春热缩发展到一定阶段,应化所已深刻感受到困难和力不从心。目前中科院的一些研究所,还在不同程度上存在缺乏对企业发展规律和要素的清醒认识,没有注重发挥自己在技术方面的优势,通过社会化来弥补企业发展的短腿。

### 2.3 对社会资本的能力信心不足

长春热缩在与民营企业合作中,对他们运作企业的能力信心不足,在公司出现经营困境,下一步如何发展上,杉杉集团的判断更多是基于对公司各项业务及行业前景的整体客观分析,应化所当时对这些判断存有疑虑,对有些项目的选择简直无法接受。研究所在经营企业中往往以技术为主导,缺乏对市场全面深入的分析,也会导致对社会资本的市场判断和经营管理能力不够信任。

### 2.4 社会化运作的经验不足

社会化过程也是一种商业行为,研究所大多是以科研人员为主体,商业运作的市场化和专业化程度不够,对社会化运作经验不足。部分研究所缺乏推进社会化改革的有效措施,致使具体操作人员积极性不高。

### 2.5 企业自身存在的问题也会影响社会化

部分企业存在人员身份、资产不实、资产关系不清晰等问题;有的企业业务领域面小、盈利能力较低,对投资者缺乏吸引力;个别企业社会化受政策限制。类似这样的问题,给具体运作社会化的人员带来了不同程度的困难和压力,也影响推进社会化改革。

## 3 对股权社会化改革的思考

### 3.1 社会化改革是企业规模化发展的必经途径

2007 年被调研的净利润超过 500 万元的 33 家中科院企业中,有 23 家研究所股权比例在 35% 以下,占 70%,反映了股权社会化改革能更好地提高企业盈利水平。长春热



中国科学院

缩股权社会化改革的案例,也充分说明了社会化改革是企业规模化发展的必经途径。研究所应作为技术孵化平台,通过推出科技型企业,建立技术转化的界面,并且不拘泥于中科院自身的技术,而是在这个平台上经过多种途径最终形成企业的规模化发展,为国民经济建设做出更大贡献。

### 3.2 技术带动行业,社会化促进高技术产业发展

中科院作为国立研究机构,不应只是自己推出高技术企业,根本目的在于促进我国高技术产业发展,促进我国经济发展。因此,通过中科院技术的引领和带动,促进高技术行业扩展,是在更广泛意义上通过社会化实现对国家的贡献。

由应化所研发的热缩产品和设立的企业,引领和带动了我国热缩材料行业的发展,从某种意义上说,是应化所培养了热缩人才和热缩行业。在这一并不特别大的行业里,不仅有中科英华,还有4家营业规模上亿元的民营公司,成为行业领先者,其主要创始人均来自应化所。这些企业更注重对研发的投入和积累,同时他们与应化所保持紧密联系,关注和更加愿意积极参与应化所科研成果产业化,由此产生的经济效益和社会效益也是不可估量的。

### 3.3 社会化促进科研体系良性循环机制的形成

在社会生产大循环的价值链中,每一个参与主体都有自己的分工和价值体现,不可能包揽价值链的全过程,在社会分工日益精细化的今天,更应找准自己的定位,才能获得更大的利益。科研机构在创新体系和产业化中的定位,应该是发挥技术源头作用,依靠强大的人才和科研积累的优势,在技术源头上进行创新,不断向社会推出符合市场需求的科技成果,按“成果加人才”的方式推进科技成果转化,通过社会化获得利益回馈,

再用于科研项目的投入,由此形成科研机构在价值链中良性循环。

### 3.4 确立市场需求的科研导向,实现科技成果的市场价值

一项技术成果只有通过转化,实现规模产业化,才能体现市场价值。研究所的技术成果往往停留在实验室阶段,缺乏中试放大检验,距产业化还有很多问题需要解决。有很多科技成果研发时并没有充分调研市场,缺乏市场需求导向,很多所办企业停留在小批量单件产品生产,走不到大规模产业化阶段。党的“十七大”报告明确提出要“加快建立以企业为主体、市场为导向、产学研相结合的技术创新体系”,因此,应用性科技研究要确立以市场为导向的研发思路,加强对市场潜在需求的深入了解。同时,随着以企业为主体的技术创新体系的逐步形成,企业研发部门不断成长,他们对技术判断力和需求的增强,会更有利于与科研机构合作,进一步促进科技成果的规模产业化。

## 4 理清问题,大力推动股权社会化改革进程的建议

为加快推进院所投资企业股权社会化改革,中科院在2004年和2006年先后两次,提出加快社会化改革的政策措施和具体目标,并已取得一些进展,但目前仍还有部分企业需在2010年底前完成社会化改革。因此,在按既定政策加大对社会化改革的指导和督促力度的同时,需要理清存在的问题,更进一步加快推进社会化改革进程。

### 4.1 规范所企经济关系

目前还存在研究所希望自己控制投资企业,对投资企业说了算的观念。由于科研项目以课题组为单位研发,转化后课题组为在投资企业实现自己的局部利益,社会化的积极性不高。因此,要打破这种小团体利益主导的局面,必须首先从财务制度上要求研究所要规范与企业的经济关系,杜绝不规范



的经济往来和由于关注局部利益而阻碍推进股权社会化改革。

#### 4.2 研究有效的利益分配和激励机制

社会化改革受多种因素影响,具有较大的难度,如缺乏有效的激励机制,则难以调动积极性。因此,从利益分配和激励机制上,打消有关人员对社会化改革的顾虑,根据规模产业化的不同阶段,确定合理的利益分配和激励机制,使研究所、科研人员和社会化运作人员都能取得合理的回报,更有利于调动各方参与推动社会化的积极性。

#### 4.3 对研究所解决遗留问题的资金支持

允许研究所用投资回报资金解决投资企业的历史遗留问题,投资回报不够的,允许研究所拿出部分事业经费解决,如人员安置问题、历史上资产关系不实等问题。

#### 4.4 建立合理的社会化评价体系

中科院 2004 年提出,自 2006 年,将企业社会化改革及经营性国有资产营运绩效增列为研究所促进高技术产业发展工作的主要评价指标。该工作应尽快启动,研究制定有利于促进社会化改革的评价考核体系,使研究所加大对社会化改革的重视程度,增强推进社会化改革的动力和实施力度。

#### 4.5 确定合理的市场价格判断机制

在股权社会化中,存在对企业市场价格定价机制的不同认识,会给具体运作社会化的执行者带来影响和压力,也会在一定程度上影响社会化的推进。因此,在确定价格机制上,使研究所认识到,按照市场规则和现行国有资产管理的各项政策执行,应该是符合规定并合理的。

### Some Considerations on Equity Socialization Induced by the Development of Changchun Heat Shrinkable

Yang Bailing

(Chinese Academy of Sciences Holdings Co., Ltd. 100080 Beijing)

Based on investigation of equity socialization reform case of Changchun Heat Shrinkable Materials Limited Liability Company) which was investment enterprise of CIAC (Changchun Institute of Applied Chemistry), the present paper sums up numerous difficulties that was faced with around the year 2000 during its further development and points out that it was equity socialization reform that enables Changchun Heat Shrinkable to break through difficulties and has got outstanding achievements. Also this paper analyzes the general problems that exist in equity socialization reform of CAS institutes, and then puts forward some thinking about equity socialization reform and suggestions that promote progress of this work. We hope that other institutes can benefit from the case of Changchun Heat Shrinkable experience and speed up equity socialization reform process, so as to better realize the promotion of the large-scale development of high-tech industries.

**Keywords** Changchun Heat Shrinkable, socialization reform, considerations

**杨柏龄** 中国科学院国有资产经营有限责任公司董事长, 中共中国科学院企业党组书记; 化学激光和气体动力学专家, 研究员。1966 年毕业于哈尔滨军事工程学院, 后分配到中国科学院大连化学物理研究所, 从事化学激光器工作。曾任中国科学院大连化学物理研究所所长、中国科学院副秘书长、中国科学院副院长。E-mail: hmyang@cashq.ac.cn



中国科学院