

国有企业和国有银行的协调改革

刘有源

经济决定金融，金融服务于经济。随着我国经济市场化的推进，迫切需要建立相应的市场金融体制为之服务；在物随钱走、经济高度货币化的时代，没有金融的市场化，就不可能实现经济的市场化，因此，市场经济和市场金融呈高度正相关。漠视两者的相互依存关系，搞抛开一方的单项突进都将不可能取得预期成效。然而，现实中我国经济与金融的改革不配套，银行与企业的关系不协调。作为国民经济主体的国有企业和作为金融整体的国有银行之间的债权债务危机不断深化，使得企业 and 专业银行的改革成为难以解开的死结。笔者认为，体制内的银企改革虽然困难重重，关系复杂，但如果消极观望，任其自发调整，必然造成巨大的资源浪费和付出高昂的发展代价，结局很可能是相当部分的企业被拖死，四大专业银行被拖垮。这是改革应当避免的情况。

目前，我国国有银企之间债务关系日益恶化，企业负债率高达 84%，其中贷款负债率为 70%，6% 左右的企业超过 100%。人们估计银行的不良资产总额已达 10000 亿元，且每年还在以 500~800 亿的速度在增长。如此之高的资产负债率和贷款呆帐率远远超过国际经验数据所要求的企业负债应保持在企业总资产 50% 左右的标准和我国人民银行规定的商业银行逾期贷款应低于贷款总额的 8%、呆滞贷款应低于 5%、呆帐贷款应低于 2% 的标准。尤其值得注意的是，一些国有企业及其经济主管部门损害银行利益搞改革，借转机建制之名，行逃废银行债务之实，如通过租赁、承包、股份制改革、企业兼并、中外合资、化整为零、国有民营、“母体裂变”、“另起炉灶”、“大船搁浅，舢舨逃生”以及组建企业集团、多头开户、变换门庭、假破产等悬空银行债务，使原本不良的银行信贷资产“雪上加霜”，进一步恶化了银企信用关系，从根本上影响了银行的商业化改革与企业的长远发展。

造成上述状况的原因有国家方面的，也有企业方面的和银行方面的，如国家对企业债务的“拨改贷”，企业税负过重和“三乱”泛滥，银行经营机制不健全和信贷约束机制软化，企业产权不明晰、经营管理不善，以及腐败对企业的侵蚀等。但其中体制性原因是最重要的。而体制在我国又往往是自上而下安排的，因此，解决银企之间的不良债权债务矛盾，不能由银行与企业单独承担，而应在政府唱主角的前提下，银行与企业携手，三方配合，综合治理。治理的原则是：（1）既要有利于企业轻装上阵，又不损害银行的利益，做到二者利益的兼顾；

(2) 要有利于双方的市场化改革与发展, 还须认识到企业转制和银行商业化才是国家的根本利益和长远利益所在, 除此之外的其他利益主体都应让位于这一主要矛盾的解决并为之服务。

—

如何解决国有银行与国有企业之间的不良债务矛盾, 人们提出了很多建议和对策。现在看来, 其中的有些措施是可行的, 有些则应慎重选择。但不论何去何从, 都应该将之放在市场化改革和银企关系的正常化这个参照系上认识和抉择。

1. 破产。对国有企业进行严格的清产核资, 对一部分亏损严重、资不抵债、无法起死回生的国有中小型企业依照《企业破产法》实施破产, 对企业拖欠银行贷款按破产程序从企业破产资产中收回, 不足部分首先用银行的呆帐准备金和坏帐准备金核销, 剩下部分则冲减中央银行贷款和中央银行的财政存款。

企业实施破产的可行性在于它容易操作, 符合市场经济原则, 能有效地约束企业行为, 增强企业适应市场竞争的应变能力和生存能力, 在有些情况下还可保全银行的部分资产。但由于破产的社会震荡较大, 加之国家财力有限和银行呆帐准备金的制约, 企业破产面不宜过大, 但将之限制在一个为社会所能承受的范围, 仍不失为一种行之有效的选择。

在企业破产中要注意这样一些问题。一是防止地方保护主义的介入, 搞假破产、真逃债; 二是要将企业的地产和非经营性资产纳入企业的核资范围, 对其中由贷款形成和由企业利润形成的部分应作为清偿资产的一部分; 三是最大债权行应派员担任债权人会议主席和参加清算小组, 银行债务清偿顺序应调先, 至少应调到所欠税款之前; 破产企业的资产收入除补发职工的部分工资和补交部分保险金外, 其余部分应偿还银行贷款。最后, 对破产企业要追查亏损原因, 划分亏损责任, 凡因企业领导者腐败无能、玩忽职守、“一家两制”、以权谋私等原因造成企业亏空和资不抵债的, 要彻底破企业领导个人的“产”。原因在于, 在当前国有企业产权不明晰、所有权制约相对弱化的情况下, 对经营者的制约主要是他们的经营绩效和他们的权力、地位、收入等挂钩, 如果由于他们个人的原因导致企业破产, 理所当然地应失去权力、地位, 对其通过不正当手段所得到的收入, 应用于赔偿, 甚至受到刑法的追究。因此, 对这些人不能平调和易地作官, 不能让其对非法所得坐享其成, 甚至“另起炉灶”自办企业。否则, 破产就会失去任何积极意义, 对企业构不成任何约束力和压力。

2. 变“拨改贷”为“贷改投”。80年代初期起, 国家一方面停止向企业注入资本金, 另一方面将国家预算内基本建设财政拨款实行“拨改贷”, 企业有偿使用并支付一定的资金占用费。这项改革虽然产生了一些积极影响, 但同时也增加了企业的债务负担。而债务负担的加重则直接影响企业的经济效益和还本付息能力。为此, 有必要将“拨改贷”改回去, 使之成为企业的资本金注入, 凡是来自于中央、省、市财政部门的财政收入借款以及欠交“两金”, 都应改借款为国家对企业的资金投入, 以减轻企业负担, 增加国有企业资本金, 并以此消化部分悬空的银行贷款。

3. 不良债权转股权。即将银行无法收回的贷款转变为银行对企业的股份投资。目前, 这

一思路在“不良债权转移论”中呼声最高，并对其利弊分析形成了大致相同的看法。其优点表现在：一是可以减轻企业沉重的债务、利息负担，为企业赢得新的筹资能力和机会，银行以股东身份参与企业，可以提高企业的社会信誉，增强企业的市场竞争能力；二是银行的部分死滞贷款转化为一种新的资产形式，保证了这部分信贷资产的安全与完整，使专业银行卸掉不良债权负担，有利于其向真正的商业银行转轨；三是无需增加国家财政负担和扩张信用总量就可以救治一批国有企业，相对于企业破产和直接豁免银行以及增加财政补贴等办法，债权转股权以最小的成本实现了国有企业和国有银行的转制，因此，债权转股权是一种满足多方面利益的最佳选择；四是产业资本和银行资本联合，有利于建立社会主义市场经济条件下银企之间平等的伙伴关系，同时，这种方法也具有可操作性。其不足之处是容易导致企业经营者和职工认为债务可免的赖债不还思想，影响企业经营机制的转变；而且，在目前我国企业资金普遍短缺的情况下，有银行参股的企业容易得到信贷资金上的倾斜，这不利于企业间的平等竞争。从银行方面看，专业银行在转轨初期就带上这种政策性的不规范职能，不利于其向商业银行转化，同时将大量减少其资本金，而资本充足率的下降则不利于其同国际惯例接轨，损害其正常经营。另外，我国金融体制改革滞后，经营管理水平不高，不具备持有大量企业股权并参与其经营的人才和条件。当然，最重要的还有，我国《商业银行法》中规定，商业银行不准向非金融企业投资，从法律上阻止了这种方式的存在。因此，债权转股权在意义上还须进一步认识，不足之处可进一步完善，操作上可进一步研究。

首先，债权转股权可以形成金融资本或大型财团，有利于强化金融为经济服务的功能以及经济与金融双向调节和相互适应。从发达国家的经验看，上个世纪末、本世纪初正是产业资本和银行资本相互持股、相互渗透、联合生长的时期，正是在这一时期，企业获得了巨大的规模效益，形成了一大批的垄断组织，它们冲出国门，参与竞争，以致占领和瓜分了世界市场和世界领土。我国要加入世界贸易组织，参与国际经济大循环，单靠势单力薄的产业资本是不行的，必须有一批在国民经济中居于举足轻重地位、在国际上能进入前茅的大型或超大型金融资本集团。虽然发达国家的金融资本是通过市场竞争和产权交易自发生成的，我国是在银企之间债权债务关系恶化的情况下，不得已而为之，但这也未尝不是一种契机。抓住这一契机，和发达国家实行“殊途同归”未必不是一种有深远意义的选择。

其次，导致银企债权债务关系恶化的直接原因是企业经济效益差，亏损严重。据公认的资料，我国有70%左右的国有企业明亏和潜亏，30%的企业微利和保本经营。在亏损企业中，因经营管理不善而导致亏损的占81.7%。这就是说，我国6万多个国有企业中，4.2万个是亏损的，在亏损企业中，有3431万个企业是由于管理不善造成的。而管理不善的原因无非是两个，一是用人机制不科学，即有3.4万个企业或58%的国有企业是用错了领导者与管理者；一个无能或者腐败的企业领导者必然把企业搞亏搞垮；二是监督机制不健全、不规范，一些企业领导者虽然管理有方，但谋私更精，用不了多长时间，国有资产（有形和无形）被通过多种渠道转移到了自家名下或个人腰包，如于志安之流。而这一切又无不与缺乏有效的监督机制有关。债权转股权后，至少使企业部门注入了一种新的用人和监督机制，根据惯例和公司法，银行可以依据自己的产权要求，甄选经营者人选，直接监督企业的财务运行，参与甚至左右企业的重大决策，保证贷款存量资产（股份）和贷款增量资产的安全。

诚然，限于专业银行目前的人手和管理水平，并不一定能保证监督管理好企业，但是，和政府的任何其他部门相比，有谁比专业银行更关心贷款的安全和企业的真实效益呢？没有！银行发放给企业的贷款主要是居民存款，存在着债务硬约束，背后有追债人，不收回贷款如何保证支付？而其他部门则没有这重硬约束所形成的压力。因此，通过债权转股权从企业内部监督经营者和企业财务的运行，乃是银行保证其信贷资产安全的最为有效的办法。发达国家的银行资本和产业资本相互持股，互派监事或董事，其意义恐怕也有这一条。

在我国现阶段，银行对企业的监督不仅是必要的，而且也是可能的和有效的。在资本市场不发达和企业直接融资渠道不畅的情况下，企业对银行有一种“刚性”依赖，银行对企业贷与不贷、贷多贷少、收贷与续贷直接决定企业的生死。因此，由银行对企业实行监督将会是更有效的。

再次，借鉴美国三十年代商业银行和投资银行业务交叉、银行大量持有企业股票和直接参与二级市场交易导致经济、金融大危机的教训，我国《商业银行法》规定商业银行不能向非金融企业投资是非常正确的。但出于处理企业过度债务的需要，国家未尝不能作出特殊规定，把债权变股权作为处理特殊历史问题的特殊方法。至少等这些被持股企业经济效益改观，资产存量盘活，筹资能力增强后，银行可以将持有的企业股份（将企业改造为股份有限公司）或股权（将企业改造为有限责任公司或联合公司等）转让出去，收回自己的投入和获取增殖收入。因此，从这一点看，银行债权变股权也是拯救银行不良债权的一种长期策略。

至于由此产生的企业赖帐不还思想，可以通过银行直接监督财务运行，在持股行开立基本帐户、清理多头开户等方法解决。诚然，按照《巴塞尔协议》的规定，商业银行向非金融部门投资要从资本金中扣除，债权转股权势必导致银行资本金减少和资本充足率下降，但是，我国的资本充足率下降并不是债权变股权引起的，因为转成股权的是那些长期为企业垫付的、已成为企业必要的周转资金而根本无望收回的贷款，它们无论是转股还是作为债权，都不能增加和充实银行的资本金。至于专业银行和国际惯例接轨，现在还时尚早。

当然，不良债权转股权，银行还面临着两种选择：对企业参股还是将企业全资购下，在企业资产中保持多大比例，在银行资产中控制多大比例？这些需要在实际操作中根据具体情况研究决定。但一般来说，为了借此转换企业经营机制，只要企业贷款负债率达到50%以上，银行都应掌握绝对控股权，以此监督企业的经营和主管部门的不当干预。当然，实行这一方式的企业应是有经营前途的企业，无经营前途的企业不在这一范围之内。

4. 间接核销国有企业的部分不良债务。核销企业不良债务，有直接核销和间接核销两种方法。所谓直接核销，就是贷款银行直接豁免企业不良债务，然后再从银行资金负债中分别核销其不良贷款和相应的坏帐准备金和资本金；所谓间接核销，即中央银行或商业银行借钱给国家财政，财政注资给企业，企业还贷给商业银行。如果借款来自于中央银行，则商业银行再还贷中央银行。我们主张间接核销而不主张直接核销企业不良债务，是因为直接核销的方法虽然简单明了，容易操作，可一次性地冲销企业的不良债务和银行的不良贷款，使企业和银行彻底摆脱债权债务困境，但这样做会从根本上破坏企业与银行之间的信用关系，加剧企业吃银行“大锅饭”和银行债权约束软化的弊端，降低银行资本充足率甚至蚀空银行资本金，加大银行经营风险和进一步改革的难度。因此，在化解银企之间不良债权债务关系时，应

尽量避免由银行直接核销企业不良债务的做法。

间接核销企业不良债务，从操作程序上看，只是一种帐务的技术处理，动帐不动钱，并没向企业和银行真实注入资金，实质上只是企业的不良债务在中央银行（或商业银行）——财政——企业——国有商业银行或中央银行之间“空转”。如果资金帐务划拨过程监管严密，社会信用总量不断因此扩张。这种方法的最大优点是可实现企业、银行、财政三者之间长期存在的帐务结构调整，现实地解决国有企业的不良债务和商业银行的呆帐问题，使企业和银行都卸掉包袱，轻装进入市场。其最大的风险在于变相增大财政赤字。但考虑到财政负债的目的是为了帮助银行和企业摆脱困境，发展市场经济和市场金融，暂时的“投入”将获得长期稳定的更大收入，这一“冒险”还是值得一试的。另外，间接核销企业不良债务还可以和国家向社会发行财政债券或企业债券搭配起来操作。随着我国国民收入分配大量向个人倾斜，部分个人的边际储蓄倾向递增，需要寻找更有利的投资工具，国家发行企业债券正好为社会游资提供了投资机会，同时也为化解企业不良债务筹措了资金，真可谓一举两得。固然财政债务负担因此加重，但由于国债信誉好，可以通过借新债还旧债。特别是当银行商业化和经济市场化，经济将会获得长足发展，财政困境可由之得到根本缓解。因此，间接化解企业不良债务的方法可以尝试。

5. 加快国有企业的改革步伐。“搞好大的，放活小的”，通过建立产权交易市场，拍卖国有小型企业和部分中型企业，使之彻底由国有官营转变为私有民营。大量的小型企业和部分中型企业通过拍卖和有偿转让，其收入用以偿还银行的部分贷款。

6. 在企业资产重组中实行企业债务的重组，银行债权落到实处。从目前的实践过程看，资产重组的办法很多，如企业兼并、合并、剥离转制等，不论那种形式，债务都要跟随资产走。兼并企业可分类考虑，净资产大于零的企业，债务和资产都由兼并企业承担和继承，净资产出售给兼并方，收入由国有资产管理部门用来注入其他企业间接核销银行贷款或归还净债务企业所欠银行贷款；资产和负债相抵的企业其债务和资产全部转移到被兼并方；净债务企业在被兼并或者后拍卖时通过间接方法核销掉，资产存量以及与之相对称的债务一并由兼并企业继承。合并企业参照兼并企业执行；剥离出去的企业，其债务按比例分摊，决不允许因此逃废银行债务。

化解银企不良债务的思路和方法还有很多，但不论那种方法都是利弊兼存，不能一揽子解决企业和银行的全部不良债务问题。因此，必须分门别类、综合施治、多管齐下，才能实现化解的效果。施治的结果必须使企业的负债率下降到50%左右。让企业可以轻装进入市场，银行可以向商业银行转轨。至于财政，目前虽然很困难，但必须扛“大头”，负重任，做出一些暂时的牺牲，以获取银企改革的长期收益，决不能对银行和企业搞竭泽而渔、杀鸡取卵。而且，改革的动作要大，步子要快，久拖不决将使问题成堆，积重难返。因此，在长期推进渐进式改革后，要来一次全面配套的阶段性突进，以取得重大的阶段性成果。

二

化解银企之间不良债务是目前银行与企业改革的当务之急，然而它所解决的终究不过是

一些表层次问题。进一步讲,企业不良债务的形成是企业制度、金融体制处于一种非均衡状态下的综合症。因此,只有按市场经济的要求从根本上改造国有企业制度和国有银行体制,转换经营机制,才能从根本上化解不良债权存量,并在此基础上避免不良债权增量的发生,从而在制度保障上实现经济与金融发展的协调。

1. 建立现代企业制度,转换经营机制,提高经济效益。这是理顺银企关系,避免不良债务增量产生的基础。现代企业制度的根本特征是有限责任、法人制度和科学管理。有限责任的意义在于减少投资风险,广泛向社会筹资,其要义就是实现产权多元化;在我国,产权多元化就是要求企业股份中的大部分由非官办的法人和个人持有。有一种颇为流行的观点认为,在现代公司中,国家股应占大头,或者在股权分散的情况下,应占有控股地位。这种产权配置对经济发展是十分有害的。国有制经济或政府部门所有的企业,实质都是一种政权附属经济,而在任何情况下,政治和经济相比,经济都只能处于屈从地位,国有企业债台高筑,赖帐不还无不与其行政性质有关。银行不能拒绝对国有企业发放风险贷款,国有企业敢借银行贷款,敢发行债券,敢赖帐不还,银行向国有企业追债往往变成向其主管部门和政府追债。然而政权大于债权,银行斗不过政府,结果只能是不了了之。因此,在我国建立现代企业制度的首要步骤,就是要在实行产权多元化的同时推进部分股权非政府化、民有化。只有这样,才能在深层上解决企业经济效益低下问题和杜绝新的不良债权的产生。

法人制度是一种对经营产权的界定,即经营者有一切经营企业所必需的权利。但法人产权最重要的意义在于它是对自然人企业的发展和缺点的克服,在于把资源集中在真正善于经营资源的人手里。在自然人企业,如业主制企业或合伙制企业,企业的经营发展及存续取决于业主或所有者的个人素质,而在现代企业中,除非所有者本人及其亲密伙伴受过专门训练,否则就很难在企业的高阶层管理中发挥作用。事实上,收入丰厚的家族很难保证其每一代人都具有胜任高层管理的能力。这一点导致了家族企业的衰落。所以,美国著名经济学家钱德勒作出了一个精辟的结论:“由一组支薪的高、中层经理人员所管理的多单位企业,就可以恰当地被称为现代企业。”由此可见,法人制度的要义在于克服所有者经营素质低下的缺陷,通过甄选高素质的经营者来管理企业。有人把法人产权理解为现代企业制度的核心,法人制度的内在属性可以排除所有者对经营者的不当干预。这是正确的,但不是全面的。至于以为给企业放的权利越多,经营者的权力越大,越不受所有者干预就越符合现代企业制度精神,这显然是对现代企业制度的一种片面理解。法人制度确实是有保证企业真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的制度功能,但更重要的是在经营管理者们的要求上。虽然这一层被法人制度的独立性所掩盖。试想,如果一个法人企业没有一个在市场中锤炼出来的懂经营、善管理的领导班子,而是由一批党政官员慕名顶替需要经过专门训练的支薪管理者来经营管理企业,这除了为权钱变换铺平道路外,不知还有多少积极意义可言?再说,投资者所以愿意对法人企业投资,也是因为他相信企业有效益,投资有回报。否则,虽然他只负有限责任,但也不会拿钱去打“水漂”。

科学管理是现代企业制度的真正落脚点,企业产权制度改革无非是为之作铺垫。没有现代产权制度作基础的“科学管理”是不稳定的、偶然的、不可靠的,是必然要退化的。实际上,科学管理就是在合理配置和明确界定责权利关系的基础上建立纵横交错的权力制衡关系

或法人治理结构。有了这一条，就能保证企业的健康运转和企业生命的永续存在。而我国建立现代企业制度的最大障碍就在于企业经营管理者选择机制上和企业内部的权力制衡关系上。前者表现为经营者不是来自于市场而是来自于“市长”，后者要么表现为上级主管部门对企业经营者的一种跨章程、越程序的干预；要么表现为企业内部的“多头”争权引起内耗内讧；要么表现为权力制衡真空，经营者出现大量的机会主义行为。所以企业内部关系的理顺有赖于企业外部关系的理顺，经济关系的理顺有赖于非经济关系的理顺。因此，我国现代企业制度的建立必须在用人制度和权力制衡方面要有所突破，把现代企业制度的建立落脚在科学管理上。只有这样，才能壮大企业、发展经济，才能为银行商业化提供坚实的运作基础，并从根本上杜绝新增不良债权的产生。

2. 建立现代金融企业制度，重新配置和界定专业银行的金融产权。这是防止新增不良债权产生，实行银行与企业协调发展的又一重要环节。我国专业银行是根据银行是公共簿记和社会管理机关的思想建立起来的，是产品经济的一个有机组成部分。改革前，银行是第二财政，对企业实行超定额资金供给制。改革后，特别是1983年以来，企业资金供给实行拨改贷，企业所需固定资金和流动资金完全由银行供给，企业由过去吃财政资金大锅饭变成了吃银行的大锅饭，在资金供给上形成了一种在政府支持下企业对银行的“倒逼”机制。《国务院关于金融体制改革的决定》颁布后，四大专业银行要转变为国有商业银行，实行一级法人、三级管理、一级经营的组织模式。客观地说，这一改革使专业银行向商业银行转轨迈出了重要一步，但是这种体制与真正的商业银行还有相当大的实质性距离。这表现在现有的国家专业银行依然是“三级管理，一级经营”的大一统银行，其产权分割和配置极不合理。专业银行总行作为一级法人代表行使资产管理权，却不从事具体的经营；而从事具体经营的分支行却不具有法人资格。身处前沿，时刻感受到市场变化和承受市场挑战的专业行分支行不能自主经营，而远离市场，又不直接承受市场压力的专业行总行却握有经营决策权。这种管理行权力集中过多，经营行权力分配过少的结果，必然是多管理、少经营，三级行吃一级经营行的大锅饭；管理层次多，办事效率低，费用损失大，经济效益必然不佳；同时，组织机构上的“科层式”结构与政府部门的行政级别相对应，内部机构具有强烈的行政机关性质；体制上的垂直领导与纵向管理，资金主要靠行政计划调拨分配，资金的横向流动受到人为阻碍，与市场经济所要求的横向金融流程格格不入。当然，其根本要害还在于它依然是政府部门的附属物，“国有”性质和权力的过度集中则是这种“附属”的基础。在实质上它仍然是受政府控制和指挥其营运的官办银行而不是商业银行。

商业银行按其本质意义来讲，就是经营货币获取利润的企业，是自主经营、自担风险、自负盈亏、自我约束、自求平衡、自我发展的经济实体，实行资产负债比例管理，按“三性”原则办事，讲究经济效益，在和企业发生信用关系，客观上支持其经济发展的过程中，实现利润最大化，这是唯一目的，除此而不承担任何其他政策职能和社会职能。为此，目前各专业银行需将政策性职能卸给政策性银行（不排斥代理政策性银行业务），尽快建立现代金融企业制度，使国有专业银行向商业银行转轨有一个实质性的进展和突破。

所谓现代金融企业制度，就是指产权关系明确化、政企职能分离化、经营实体法人化、管理制度科学化。具体说，就是要用公司制模式对专业银行进行改造，组成股份有限公司或有

限责任公司。通过公司制度界定银行的终极所有权、法人财产权以及公司内部的权力结构，为此，可探索多元化的产权组织形式，如国家控股制、国家参股制、法人控股制、一级法人分支行制、“母子孙”公司制等，同时，在银行内部实行董事会领导下的行长聘任制。通过这种公司制形式的改造，搞好产权的合理分割和明晰工作，建立起国有商业银行的体制框架，为提高金融资源的配置效率创造制度条件。

营造组织体系的工作可以有步骤分阶段地进行。第一阶段是通过中介机构清理与评估专业银行的资产与负债，按照资产的重置成本价格，从实物与帐面两个方面清理和评估，根据“尊重历史、正视现实”的原则，在对专业银行的历史包袱和遗留问题进行妥善处理的基础上，经国有资产管理部核实确认后，进行产权登记。第二阶段是合理分割产权。目前可按国家股占大头、法人股、社会股占小头的原则设置股权。对专业银行的国有固定资产和国拨信贷基金在减去国家财政借款后的余额可以作为国家股份；银行各项专业基金、积累基金、流动资产和未分配利润可作为法人股；不足部分可按照《巴塞尔协议》吸收地方政府、企业、居民以及行内职工持股。通过这种股权的分散化首先在四大专业银行建立起总公司领导和管理下的分公司制度。我国《商业银行法》规定，各商业银行是依照公司法设立的企业法人，总行是独立的法人，以其全部法人财产独立承担民事责任，其分、支行不具有法人资格，但可在总行的授权范围内独立从事经营活动。分支行的经营收入全部汇到总行，其民事责任和负债责任都由总行承担，全行统负盈亏，合共纳税。专业银行这种目前实行的一级法人制，可作为商业化改革的第一步。当前最重要的是要强化法人产权和完善内部权力机构，避免来自于政府部门的任意干涉。同时在内部推广资产负债比例管理和资产风险管理。在经过一段时间的运作和总结经验后，再遵循产权配置更远离于行政主体，更趋近于经营主体的原则，进一步推进专业银行的商业化改革。将国有商业银行逐步改造为“母、子、孙”公司制。首先通过清产核资界定和明晰国有资产以及三级行处的金融资产产权，然后在此基础上把商业银行总行改造成法人母公司，各分行改造成子公司，并且具有独立的法人资格；对沿海等发达地区的部分支行可相应改造成为“孙公司”，成为独立的法人，从而在各商业银行内部形成垂直型的控股公司。在该组织体系中，“母、子、孙”公司的一切经济往来活动都转化成经济与法律关系，资金调动是债权债务关系。金融工具的流动是买卖关系，人事安排按法定程序和有关章程进行。通过这种改造和重塑，彻底改变三级行处之间的行政隶属关系，进而使政府部门的行政干涉随着多级法人制而“愈远愈疏”；与此同时，彻底割断银行同地方党政部门的联系，从纵向和横向上弱化其“依附性”，强化其独立性，从而把各专业银行真正改造成为商业银行。

注释：

“一家两制”指一个掌权，一个捞钱，通过权力把国有企业有形和无形资产转移到家办企业，见《解放日报》，1996-02-07。

(责任编辑：杨宗传)