

GUOYOU KONGGUGONGSI YUNXINGYUGUANLI

国有控股公司 运行与管理

芮明杰 主编



山东人民出版社

国家自然科学基金资助项目(79570017)

国有控股公司运行与管理

芮明杰 主编

山东人民出版社

1999年·济南

图书在版编目(CIP)数据

国有控股公司运行与管理/芮明杰著. - 济南: 山东人民出版社,
1999.6

(现代公司研究系列)

ISBN 7-209-02408-5

I. 国… II. 芮… III. 国有企业: 股份有限公司 - 企业管理 -
研究 IV. F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 22394 号

国有控股公司运行与管理

芮明杰 主编

*

山东人民出版社出版发行

(社址: 济南经九路胜利大街 39 号 邮政编码: 250001)

济南市市中印刷五厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 10.375 印张 4 插页 240 千字

1999 年 6 月第 1 版 1999 年 6 月第 1 次印刷

印数 1—5000

ISBN 7-209-02408-5

F·692 定价: 18.00 元

前 言

国有企业从 1978 年起改革,经历了放权让利、利改税、经营承包、经营责任制、建立现代企业制度及抓大放小等诸多阶段。在这一过程中,国有资产管理体制也开始了相应的缓慢改革,其中最重要的举措应属于国家建立国有资产管理局,各省市建立国有资产管理委员会或国有资产管理局,由国有资产管理局将国有资产委托给转制建立的国有控股公司(state-owned holding company),由国有控股公司再将国有资本投入各控股的国有企业或其他企业之中,并履行国有资产保值增值的责任。

我国国有控股公司主要由三个方面改制而来:第一为专业性部门、工业局改制而来,如上海的纺织工业局改为上海纺织控股(集团)公司;上海的轻工业局改为上海轻工控股(集团)公司;第二为行政性总公司改制而来,如中国石油化工北方公司、航空工业总公司等;第三为集团公司改为控股公司,如一汽集团、宝钢集团等。由于改革过程中对国有控股公司认识不清,实践中存在许多认识上和操作上的问题,如控股公司的特点、运行架构、运行方式、对子公司的监管、自身的管理、产业选择等。尤其是我国目前国有控股公司大都是转制而来并非完全新建立,就产生了新建立的控股公

司所不曾有的问题,因为转制的国有控股公司开始运行时便有“路径依赖”,例如工业局改制的国有控股公司通常仍带有政府机关的作风,很难一下子转变为真正的企业。因此深入研究国有控股公司的结构、运行方式以及管理模式,为改制的国有控股公司提供理论依据和操作思路,应是理论工作者应尽的责任。

1995年我申报了“国有资产经营管理公司经营行为”的课题,获国家自然科学基金委批准资助(批准号 79570017)。当时的国有资产经营管理公司刚刚成立,紧接着就被改名为国有控股公司,而国有控股公司的经营行为主要就是投资、监管、资本运营,目前更重要的是国有资产运营和国有资产的监管。三年来,我组织课题组对上海、深圳等地国有控股公司进行了实地调查,主持了上海纺织控股(集团)公司组织转型及国有资产监管的课题,先后指导博士研究生一名、硕士研究生三名就国有控股公司的若干问题进行研究并形成其毕业论文。在这些研究的基础上,在课题组的齐心协力下,经过最后的研究,终于完成了此课题,形成了目前这项成果。

这一成果中突出创新点的方面我认为有:

1. 提出了纯粹型产业控股公司的新概念,并给予了它的准确定位,界定了它与纯粹型一般控股公司和混合型控股公司的不同。

2. 分析了控股公司的法人治理结构设计的理论基础,即委托—代理理论在控股公司方面的运用,提出了实施委托—代理过程中分成租佃激励安排的可能。

3. 用流程图的方法清晰地表述了国有控股公司的组织架构,母、子公司权限划分以及组织运行的基本层面,进而为运行方式提供了基础,便利实际操作。

4. 设计了国有资产运行与监管的事前、事中(过程性)和事后的三大系统,为国有控股公司监管国有资产,防止国有资产流失提

供了可供操作的模式,并在此基础上给定资产经营行为的空间。

5.研究了国有控股公司自身管理的基本方面,提出了控股类型与管理的侧重点,从理论上论证了对控股子公司的管理方式以及具体的操作方向。

本课题虽然取得一些成绩,但与日益丰富的国有企业改革、国有资产管理实践相比一定还有距离,而这恰恰是我们下一步更要努力的方向。参加本课题研究并作出重要贡献的成员还有袁安照副教授,杨浩博士,潘科军博士生,吴崑山讲师,骆守俭、孙继伟、赵春明、陈守明、戴月明博士生,刘付海明、洪智敏、陈建龙、任建卫、贾静宜硕士等。

最后,向支持本课题成果出版使之成为我主持的现代公司研究系列中的第三本专著(第一本为《现代公司理论与运行》山东人民出版社,1998;第二本为《现代公司资产运营》山东人民出版社,1999)的山东人民出版社及于宏明先生表示衷心的感谢!

芮明杰

于复旦大学寓所

1998年12月26日

目 录

前言	(1)
第一章 国有控股公司的产生与问题	(1)
第一节 控股公司的定义	(1)
第二节 国有控股公司的兴起及其特性	(9)
第三节 中国国有控股公司产生的动因	(25)
第四节 中国国有控股公司面临的问题及分析	(31)
第二章 国有控股公司的经营目标与功能定位	(46)
第一节 国有控股公司的规模及其变动	(46)
第二节 国有控股公司的经营目标及效率评估	(51)
第三节 国有控股公司的功能定位	(57)
第四节 国有控股公司的发展方式及途径	(66)
第五节 国有纯粹型产业控股公司的构造设想	(72)
第三章 公司治理结构的一般论述	(82)
第一节 公司治理结构的含义	(82)
第二节 委托—代理问题存在的原因	(85)
第三节 信息不对称的基本分类和代理中的基本 问题	(87)
第四节 代理问题的效应	(89)
第五节 结束语	(109)

第四章 国有控股公司的治理结构及其选择	(113)
第一节 国有企业改革简要回顾.....	(113)
第二节 国有企业改革的两个主要主张.....	(120)
第三节 政府与国有企业的关系:一个说明	(122)
第四节 结束语.....	(131)
第五章 国有控股公司转型组织设计	(133)
第一节 国有控股公司组织设计思路.....	(133)
第二节 国有控股公司组织设计.....	(143)
第三节 国有控股公司的主要职能体系及其 管理流程图.....	(152)
第六章 国有控股公司的运行	(169)
第一节 国有控股公司的运行体系.....	(169)
第二节 国有资产运行控制管理系统.....	(176)
第三节 国有资产运行的过程管理.....	(179)
第四节 国有资产(股)收益管理.....	(189)
第七章 国有控股公司的经营	(197)
第一节 国有控股公司的经营方式.....	(197)
第二节 国有控股公司的经营内容.....	(201)
第三节 国有控股公司的经营策略.....	(207)
第八章 国有控股公司自身的管理	(218)
第一节 国有控股公司的管理架构.....	(218)
第二节 我国国有控股公司的管理重塑.....	(226)
第三节 国有控股公司的管理模式选择.....	(233)
第九章 国有控股公司对子公司的监管	(241)
第一节 内部人控制与国有控股公司的监管.....	(241)
第二节 监管体系的组成.....	(246)
第三节 国有控股公司对子公司监管的重点.....	(256)

第四节 监督预警管理系统	(264)
附录 1: 深圳市国有控股公司的产生和发展	(273)
1.1 深圳国有企业的现状	(273)
1.2 深圳市国有资产管理体制	(275)
1.3 深圳市三家国有控股公司的组建情况	(279)
附录 2: 深圳市国有控股公司的运营机制	(285)
2.1 收益与投资决策机制	(285)
2.2 对经营者的选择与激励机制	(289)
2.3 监督机制	(293)
附录 3: 深圳市国有控股公司的问题与分析	(302)
3.1 国有控股公司的行政化问题	(302)
3.2 国有控股公司的模式选择问题	(305)
3.3 控股公司管理行为的规范性问题	(307)
3.4 加大控股公司资产经营力度问题	(312)
3.5 创造良好的企业经营环境	(313)
参考书目	(318)

第一章 国有控股公司 的产生与问题

第一节 控股公司的定义

一、控股公司的基本内涵

所谓控股公司(Holding Company),是指通过持有其他公司一定数量的股票或股权,从而实现对其他公司进行控制的公司。这里的一定数量是指能够达到对其他公司拥有决定性表决权的份额,是一个相对数,而不一定为 50% 以上这样一个绝对数。

控股公司一般被称作母公司,因为二者都是通过拥有其他公司的一定数量的股权,来达到对其进行控制的目的,有的国家甚至从法律上直接将控股公司界定为母公司。但有人认为从严格意义上讲,二者是有区别的。这主要体现在纯粹型控股公司和混合型控股公司之间的差别上,对纯粹型控股公司而言,其设立的目的是为了掌握子公司的股份或其他证券,本身不再从事其他业务活动,

即它只从事资产经营,这样的公司可称作严格意义上的控股公司。对于混合型控股公司因既从事资产经营又从事生产经营,则可称其为母公司。为论述方便,我们在下文不再作严格区分,即将母公司等同于控股公司,将母公司与子公司结合而成的企业群体,称为控股集团公司。

控股公司所控制的子公司具有独立的法人资格,是彻底分权的利润管理中心,具有独立的经营管理机构,自主决策,自负盈亏。控股公司和子公司以产权为纽带形成系列企业的联合体。控股公司主要以产权关系为基础,从事产权的经营和管理,或者以参股、控股或相互持股等形式去推动整个集团的产品经营。掌握控股权的控股公司可根据自身的需要或整个集团的需要,决定购买或出售一定份额的股份或进行战略、人事和财务管理,从而优化自己的资产结构,促进子公司的生产经营。

著名新制度经济学家威廉姆森(Williamson 1975, 1985)在钱德勒等人研究的基础上,从理论上总结出现代公司的三种内部组织结构形式:H型结构(控股公司),M型结构(分权事业部制)与U型结构(直线职能制)。^① 不难发现,这里又出现了控股公司这个概念,但这里的含义完全不同于文章开头所提及的控股公司的含义,这里是指一种极度分权的组织结构形式。对于由母公司与子公司组成的控股集团组织来说,可采用三种组织结构形式中的任何一种形式,但不论这种集团组织采取何种形式,总是表现为金字塔型的组织结构,位于塔尖的是母公司,在利润最大化目标的驱使下,母公司以资产为依托,控制大量的子公司,子公司往往也以

^① H型结构,主要出现于横向合并形成的企业,子公司有相当大的独立性;U型结构是集成的按职能划分的结构或一元结构;M型结构是多分支单位结构,各子公司作为利润中心,有很大的自主权。

同样的方式控制着大量的孙公司,这样层层控股,形成了母公司与各级子公司组成的金字塔型的集团组织结构形式。由于母公司与子公司各为独立的法人实体,其内部采用何种组织结构形式,则由各公司依据自身的管理要求进行创新性的选择。

二、控股公司类型

人们习惯将控股公司分作两类:一是纯粹型控股公司(Pure Holding Company);二是混合型控股公司(Mixed Holding Company)。前者指的是仅为拥有别的公司的股票而组织起来的公司,它主要从事投资运作和产权经营,凭借所持股权,从被控公司取得利润,很少或完全不过问被控股公司的生产经营活动,实质上是一类金融公司或投资公司。后者指的是既通过拥有别的公司的股权进行产权经营,又从事具体的生产经营的控股公司。在控股公司产生之初(19世纪90年代初期),大部分控股公司是通过财产合并而成的,属于混合型控股公司,到90年代末,纯粹型控股公司的形式才被广泛采用。一般来说,混合控股公司的资本实力都非常雄厚,经营规模都比较大,许多著名的跨国公司都属于混合控股公司,如美国的电报电话公司、IBM等。

另外,依据控股公司的属性,我们还可将其分为国有控股公司和非国有控股公司。国有控股公司是指其资产全部为国家所有的控股公司,其他的控股公司则为非国有的控股公司。

三、控股公司的性质

新制度经济学的创始人科斯(Coase)在《企业的性质》一文中指出:“企业最显著的特征在于它是价格机制的替代物。”^① 在企

^① 科斯:《论生产的制度结构》,上海三联书店1994年版,第5页。

业内,企业家运用管理的手段来组织安排资源,在组织的过程中,必然会产生各种费用。如各种正常的管理费用及影响企业资源达到最优化配置的谈判成本、协调成本等,随着企业规模的扩大,企业的组织成本和亏损也会增加。在市场上,各种经济主体在价格机制的作用下进行交易,资源的配置是靠“看不见的手”在引导着,为达成一笔交易,相关的经济主体要进行搜寻、谈判、签约和监督合约的履行,这一系列活动必然要花费大量的成本,这些成本便是交易成本。科斯认为,由于交易费用不为零,人们在从事经济活动时,选择在企业中进行还是在价格机制起作用的市场中进行,取决于对企业内组织管理费用与市场上交易费用的权衡。企业取代市场的原因在于企业内的组织管理费用小于市场交易费用。由此可见,对交易费用节约的追求是企业的本质。而由三位著名交易费用经济学家本杰明·克莱因、罗伯特·克劳福德和阿尔曼·阿尔奇安合著的经典论文《纵向一体化、可占用性租金与竞争性缔约过程》^①中则认为,市场契约和纵向一体化只是两种极端的例子,现实中大多数交易关系介于这两者之间,因而科斯关于市场与企业的两分法过于简单了。换一种说法,我们可将现实中各种商业关系看作是由市场与企业连接而成的一条线段,市场与企业位于线段的两个端点,现实中只有较少的商业关系与其相吻合,更多的商业关系,处于连接两点的线段上,如特许权等长期契约关系。

事实上,我们也可将控股公司视为线段上的一个点,只不过它可能更靠近于企业一头罢了。用新制度经济学的语言可称其为准一体化。控股公司既利用了价格机制起作用的市场又利用了行政管理机制起作用的企业对资源进行配置。在由母公司与子公司构

^① 陈郁编:《企业制度与市场组织——交易费用经济学文选》,上海人民出版社、上海三联书店 1996 年版,第 138 页。

成的集团组织内,虽说母子公司为各自独立的法人实体,但母公司将自己的资产委托给子公司运作后,出于保证自己的资产保值增值的目的,必然要对子公司进行基于产权基础上的管理,如在母公司内设立一些职能部门,向子公司委派董事,对其经营战略、人事财务等各方面进行控制和协调,这在混合型控股公司里表现得尤为突出。实质上,这就是运用企业的形式来整合配置资源,各子公司由此也资源共享,大大节约了它们在市场上的交易成本。另一方面,由于母子公司各为独立的法人实体,各子公司间在进行原材料或零部件的购进与销售时往往按照市场价格成交,这样在整个集团公司内部又存在着市场交易,即企业集团内部存在着市场。因此我们说控股集团实质上是一种准一体化形式,是介于企业与市场之间的资源配置的方式。至于说是企业配置方式多一些还是市场配置方式多一些,则要视各控股集团的具体情况而定。

四、控股公司的特征

控股公司作为现代企业的一种组织形式,既具有公司制的一般特征,又与其他公司相区别,其主要特征为:

1. 具有相当的经济规模。作为一个企业的集合体,控股集团公司是一般企业对规模经济追求的必然结果,而控股公司要想达到对其他公司控股的目的,必须具有相当的实力。如 19 世纪 90 年代末美国北方证券控股北太洋铁路和大北方铁路,若没有雄厚的资本作基础,何以能成?

2. 以资产为纽带把母子公司联系起来,这一点由控股公司的定义可以明显地看出。基于这样一种基础上建立的控股公司,其经营内容将是以产权经营为主。掌握控股权的母公司通过控股的多寡来影响子公司的经营决策,并根据集团的发展需要决定购买

或出售一企业的全部或部分股份,以优化自己的资产结构。并促进子公司的发展,这是控股公司区别于以产品经营为主的公司的一大特征。

3. 母子公司结合为一个整体。从严格意义上讲,尽管母子公司均为独立的法人实体,可以各自独立地承担民事责任,享有民事权利。但事实上,由于母公司掌握了子公司的控股权,子公司的决策基本上由控股子公司董事会的母公司说了算,所以子公司的行为势必体现母公司的意志,受母公司的规范。这样事实上控股集团公司必然形成一个整体,有集团的整体利益。因而,世界各国的大型集团公司都在不同程度上制定统一的发展战略,以整体优势参与竞争。

4. 普遍实行多元化经营。控股公司往往借助于雄厚的财力与便捷的资本进入退出方式,涉足多种产业领域,注重产品多样化与系列化,目的是分散单一产业领域市场需求变动的风险,但这也同时加剧了它在市场上的竞争风险。

5. 具有强大的筹融资能力。控股公司必须具有强大的筹融资能力和控制内部资金的能力,由此它才能支撑起强大的企业帝国,并适时进行内部资产结构调整,支持效益好、有前途的企业和产品的发展,并通过资金的再投入与流动运作,加速公司的发展。

五、控股公司的作用

控股公司产生 100 多年来,对各国经济的发展都产生了许多积极作用。主要体现为:

1. 以少量自有资本控制支配大量社会资本。控股公司是凭借股权的形式来达到控制其他公司的目的。它只要在某公司中持有控股比例(这一比例可能是 50% 以上,也可能不到 50%)的股份便可实现这一目标,同时其所控股的子公司又可以同样的方式控制

其他公司。由于控股公司在子公司中占有绝对控股权,实际上相当于间接控制了子公司的子公司。这样通过层层控股的形式,控股公司就可达到以较少的资本控制大量社会资本的目的。

2. 充分发挥规模经济的优势,推动经济发展。控股公司成立之初,判断其存在是否合理的标准之一,便是能否通过控制其他企业降低生产成本,产生规模收益。因此,可以看到,在一些需要大批量生产或连续生产,需要特别服务,需要资本密集和耗能高的技术,并要把标准化产品分配给消费者的工业中,因为可以实行生产和销售的集中控制,利用集中生产、集中采购、统一销售等手段降低生产经营成本,控股公司获得了极大的成功。如前所述,这实质上是利用了企业集中统一管理的优势,使各子公司获得了由准一体化而带来的成本节约的好处。而这种节约,需要两个必要条件,一是企业替代市场,二是大规模生产。由此,在母公司的配合下,子公司通过资源和信息的共享,共同创造了巨大的生产力,推动了经济的发展。如在美国经济发展较快的时期,几家最大的控股集团生产了全国 98% 的汽车,90% 的计算机,96% 的飞机。由此,可见控股公司对经济发展的重大推动作用。

3. 通过产权经营便于促进企业集团化发展。控股公司对其他公司想要进行控股时,只需在证券或产权市场上买进一定量(达到控制权)的股票,并且这只是单方面的行为,无需征求其他股东的意见,从而节约了合并过程中大量的谈判、交涉等交易费用。因而借助于产权经营,控股公司可以以较小量的资金较为容易地达到企业集团化的目的,从而发挥规模经济的优势。

4. 可分散市场需求风险和经营风险。一般而言,企业在经营过程中面临的市场风险包括两方面:需求风险和竞争风险。需求风险是指企业在发展过程中,由于消费者对企业产品需求的变动而导致的风险;竞争风险是指企业在发展过程中,由于竞争力量对

比变化而导致的风险。控股公司普遍涉足多个行业,故可以起到“东方不亮西方亮”,分散市场需求风险的作用。另一方面,由于母子公司均为独立法人实体,控股公司以股权形式进出,进入和退出壁垒小,因而进出相对容易,一旦子公司经营不善,公司可选择退出,转嫁其经营不善的风险。

5. 促进了技术创新与应用。20 世纪以后,科技发展已脱离了个人发明创造阶段,新兴科技的开发需要大量的资金设备和集中科技精英来进行,这非一般的公司力所能及。而控股公司则具备这种财力和聚集人才的能力。实际上,混合型控股公司出于市场竞争和自我发展的需要往往把科技开发和应用作为公司业务的一个重要组成部分,投入大量资金设立科研开发基地。这种基地有法人型的科研开发实验中心或专司科研开发的子公司及非法人型的科研部门。其主要任务是:集中使用集团的科学研究、技术开发、技术试验、技术信息等科技资源,增强集团的科技开发实力;研究和试验新的技术,开发新的重要产品,支持下属企业的技术开发和新技术应用等。如杜邦公司从开始起就设立公司实验室,吸收了一大批著名学者和工程师到那里工作。1960 年,美国共有 5400 所实验室,其中大部分为控股公司所有,1940~1954 年美国控股公司用于实用性科学研究与发明费占全国该类总费用的 79.2%。事实上,现代工业在所有支柱产业和重要领域的实用性科技都是由控股公司推出的。如日本丰田、松下、日立等大的控股公司在经济发展中成为新兴产业的先导,极大地带动了日本产业结构向高级化发展。