

工商首领系列

6



控股公司

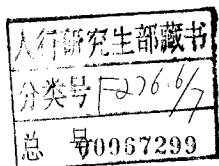
KONGGU GONGSI

李晋源 编著

中国经济出版社

控 股 公 司

李晋源 赵建英 编著



067299

中国经济出版社

责任编辑：邵 岩
封面设计：高书精
电 话：68353180

内容简介

控股公司是世界范围内企业改革的伟大探索，是股权交易的高级形式，被称为公司三大组织结构之一。随着我国经济体制改革的深入，国有控股公司、私人控股公司将成为公司重组的潮流。本书在国内首次全面、系统、深入地介绍了控股公司基本原理、运作机制、组织结构、战略规划和发展前景等，是实际工作者和理论研究人员必不可少的参考书。

本书由浅入深，将理论分析和实际案例研究相结合，引进了国外公司重整、团队精神、股权交易、国际战略联盟、跨文化管理等最先进的管理思想和技术，是对组建有中国特色的控股公司体制研究的有益尝试和探索，将为推动中国控股公司的进一步发展和完善作出巨大的贡献。

控 股 公 司

李晋源 赵建英 编著

中国经济出版社出版发行

（北京市百万庄北街3号）

各地新华书店经销

通县向阳印刷厂印刷

850×1168毫米 1/32 13.25印张 338千字

1996年8月第1版 1996年8月第1次印刷

印数：1~6000

ISBN 7-5017-3376-7/F·2417

定价：18.80元

致中国新生代管理层

——序“工商首领系列”丛书

韩天雨

“学而时习之，不亦悦乎。”这里所说的“学习”，一方面意味着研究、讨论、汲取新的智慧，另一方面也涵含着实践、求证，用“习”来验证新的思想。麻省理工大学的质量管理教授彼德对这一词的微言大义便十分推崇，认为它其实代表了东方智慧的生长点。而新一代的管理大师彼得·圣吉更是把“学习型组织”作为未来最富时代竞争力的组织。

在中国经济迅速增长，世界经济竞争愈加激烈的今天，每一位企业经营管理人员都不可避免地面对环境迅速变迁和市场无情竞争的压力。为此，别无选择的是，唯有不断地学习新知识与新技能，不断地拓展经营新视野，不断地寻求管理新感觉，才能在错综复杂的环境中把握机会，妥善对应各种变迁和竞争，创造独一无二的竞争优势。为了给中国新一代企业家、

管理人员、创业者多提供一些学习机会，中国经济出版社奉送给大家一套“工商首领系列”丛书。

“工商首领系列”丛书立意传播管理新观念、管理新趋势、企业组织的新变革、领导新才智、产品销售思路 and 技巧、适应市场变化的经营策略、成功企业家的慧心慧眼和理财智能、世界企业走势把脉等等，力图使新生代的管理阶层能在这一广阔的创新空间中，不断丰富自身，提高内在素质，充实工作能力，增长经营智慧，跟上世界潮流。

“工商首领系列”丛书新近的选题包括产权改革、收购与合并(M&A)、控股公司的经营、代理制的操作、连锁店的管理、ISO9000国际质量标准导入、华商经营典范等管理新趋势与新概念。丛书的写作者都是中国管理界刚刚崭露头角的青年学者，他们不仅有着学院的理论研究才智，同时担任多家公司顾问，有的甚至是企划专家。为此在他们的思想的外显——著作中，严肃的企管理论与学说转化为切实的操作规范和方法策略，使本书兼具理论创新和操作实务。另外本书广阔的选题视野也有利于学习者将各方面专家的多种实务经验融汇贯通，落实到自己的管理实践中，找到如鱼得水的新感觉。

中国经济正在制度创新中写下改革的崭新一页，其间众多的机遇，属于善于学习新经验、汲取新概念、顺应新潮流的中国经济变革的主力军——新一代的管理人员！

（序作者为中国经济出版社社长）

目 录

第一章 企业的本质	(1)
第一节 企业的起源	(1)
第二节 市场与企业	(9)
第三节 企业的演变	(14)
第二章 控股公司的概念和类型	(20)
第一节 股权经营和控股公司	(20)
第二节 控股公司的类型	(22)
第三节 控股公司的特点和作用	(25)
第三章 国外的控股公司	(34)
第一节 美国的控股公司	(34)
第二节 日本的控股公司	(48)
第三节 欧洲的控股公司	(66)
第四章 控股公司股权决策	(70)
第一节 控股权的意义	(70)
第二节 控股公司的股权决策机制	(74)
第三节 法人控股经营	(78)
第四节 法人控股的特性	(80)
第五章 控股公司资产管理	(84)
第一节 资产管理的内容	(84)
第二节 控股公司资产评估	(85)
第三节 控股公司资产管理系统	(91)
第四节 控股公司资本结构	(97)
第五节 控股公司资产管理机制	(116)

第六节 公司购并、分立、清算业务处理	(122)
第六章 控股公司产权运作	(130)
第一节 购并的动机	(130)
第二节 购并的准备工作	(138)
第三节 购并策略	(145)
第四节 购并经纪人	(158)
第五节 保持控制权的策略	(161)
第六节 目前我国的几种购并形式	(167)
第七章 控股公司制度规范	(176)
第一节 控股公司组织制度	(176)
第二节 控股公司管理制度	(182)
第三节 控股公司章程	(194)
第八章 控股公司组织结构	(200)
第一节 控股公司基本的组织层次	(200)
第二节 控股公司组织机构设置原则	(203)
第三节 控股公司组织机构分类	(211)
第四节 控股公司与事业部制	(217)
第五节 控股公司与直线职能制	(224)
第九章 控股公司成长战略	(230)
第一节 控股公司成长战略的特点	(230)
第二节 垂直整合战略	(234)
第三节 水平整合战略	(246)
第四节 多角化战略	(259)
第十章 国际控股公司	(281)
第一节 寻找发展空间	(281)
第二节 如何进入国际市场	(290)
第三节 国际控股公司的本土化	(302)
第四节 国际战略联盟	(314)

第五节 中国控股公司的跨国经营和中外合资经营	(319)
第十一章 国有控股公司	(331)
第一节 国外国有控股公司兴起的原因和意义	(331)
第二节 国有控股公司的几种模式	(333)
第三节 我国的国有控股公司	(343)
第四节 国有企业民营化	(355)
第十二章 控股公司与企业集团	(364)
第一节 企业集团的概念和特征	(364)
第二节 控股公司和企业集团的关系	(367)
第十三章 控股公司的法律规定	(375)
第一节 控股公司的法律含义	(375)
第二节 各国对控股公司的具体规定	(379)
第三节 我国法律中有关控股的规定	(388)
第四节 控股公司内母子公司关系的法律调整	(392)
第十四章 案例	(395)
一、杜康模式	(395)
二、南粤(集团)股份有限公司	(397)
三、联想集团	(400)
四、东风汽车集团	(402)
附录:	
1. 中国东方电气集团公司国有资产授权经营管理 实施办法	(406)
2. 中国东方电气集团公司章程	(409)
参考书目	(415)

第一章 企业的本质

第一节 企业的起源

在当今世界,企业是整个经济制度乃至整个社会制度的基石;大多数居民为企业所雇佣、大多数产品为企业所提供、企业的经济活动覆盖了国民收入的绝大部分,企业对国家的政治、军事、文化等也发生了广泛的影响;然而,在传统经济学中企业却被置于一一种可有可无的地位;在传统经济理论中,企业只是一种将投入品转化为产出品 的组织。至于为什么存在企业,是什么决定企业的数目,是什么决定企业干什么(买什么样的投入品,卖怎样的产出品),都不为经济学家所关心,未形成传统经济学的研究范畴。企业在经济体制与社会制度中的重要性与企业在经济学和经济学家中的次要性形成一个极为鲜明的反差。企业成为传统经济分析中的一个“黑箱”。

在各个历史时期占主导地位的企业组织形式随着生产力和商品经济的发展而有相应的发展变化。

企业的起源是与生产协作相联系的。资本主义生产方式经历了从简单协作到工场手工业,再到机器大工业等形式的变化过程,占主导地位的企业组织形式也经历了从独资企业到合伙企业的变化过程。

公司是资本主义制度发展到成熟阶段才得以高度、广泛地发展,但是公司并不是资本主义特有的产物或经济现象。公司的起源和发展是和贸易的兴旺、商行(société)的发展联系在一起的。商行与资本主义本身休戚相关,它先后曾以一系列不同形式出现,

这些形式标志着资本主义演变的不同阶段；而公司的发展却同时关系到资本和国家。

一、企业的起源和发展

从贸易开始或重新开始的那时起，就有一些商人合伙经营，有一种早期的形式，叫做“海帮”（societas maris），也叫“真帮”（societas vera），这种合作形式是绝无仅有的。还有一些别的称呼，如“合伙”（collegantia）或“合约”（commenda），“海帮”其实就是留在陆地的合伙人（socius stans）和登船出海的合伙人（socius tractator）之间的一种双边合作形式。假如登船出海的合伙人（letractator）不为出海贸易提供资金（或出资甚少），这便是早期的劳资分工。

这种形式在 10 世纪时的地中海地区，甚至可追溯到古罗马就已出现，直到 16 世纪在欧洲一些地区仍可以找到。这种“海帮”只能由船只陆续启程来解释。只要有船开出，就有建立“海帮”的可能和必要。内陆城市的情况便不同，它们参加意大利和地中海的贸易，比沿海城市落后一步，为了挤进贸易网去，它们必须克服一些特殊的困难和特殊的阻力。

公司（compagnia）是这些阻力的产物。从词源来看，公司（com 共，panis 面包）本是父子、兄弟和其他亲戚紧密结合的家族合作形式，是分享面包，分担风险、资金和劳力的联合体。这种公司后来被称作无限责任公司，全体成员所负的连带责任原则上是无限的，也就是说，责任不以他们人股的份额为限，而要涉及他们的全部财产。

老方法自然要负一定责任，合伙人的数量在减少，老板们、商行的掌舵人（regierer）纷纷购买土地和退出商界，但这类以家庭为模式、为核心的大公司保护祖产，维持家庭的生计，从而也保证了自身的存在。家族商行世代相传，不断在改组和重建，公司始终是又从来不是同一家公司。

所有的集体责任公司都碰到如何区分无限责任和有限责任这

个难题，于是出现了两合公司，用以区分企业经营人的责任和满足于提供资金、只愿对这笔投资负责的投资人的责任。两合制使志在扩张的当地资本家能够参与一系列近似今天的“控股”之类的活动。

16 世纪后两合制在欧洲各地发展，逐渐替代建立在家庭基础上的商行。两合制的兴旺其实只是因为它在解决新困难的同时，能够适应经营业务的多样化，并且满足日益频繁的远距离组合的需要。此外，还因为它能够接纳宁愿隐姓埋名的人的参加。有了两合制，南特的爱尔兰商人就能与科克郡的爱尔兰商人合伙经商，绕在大革命前始终有效的关于禁止外国人参加法国航运企业的法国法规。同样，法国商人就能与非洲沿海的葡萄牙驻军司令或与西班牙在美洲的“官员”，甚至与一些唯利是图的船长合伙经商，就能在圣多明各、墨西哥或别的什么地方有一名听话的合伙人就近照管业务。

两合公司同时是人员的集合和资本的集合。最后出现的股份公司只是资本的集合。公司资本与公司本身构成一个不可分割的整体。股东拥有公司的一些份额，一些股份或股票。英国人称这些公司为股份有限公司 (joint stock company)。

只是当股票不仅可以转让，而且可以在市场上议价出售时，才谈得上真正的股份公司。在 15 世纪前，地中海航船的产权往往分作几份（威尼斯称之为 partes，热那亚为 luoghi，大多数意大利城市为 caratti，马赛为 quiratz 或 carats），这些份额可以出售。随着 15 世纪的经济高涨，中欧的矿山由商人和王公共同负责开发，其所有权被分成好些股份 (kuxen)，这些可以转让的股份便成了投机的对象。

12 世纪的热那亚允许建立两种商行：毛纳 (maone) 和康培尔 (compere)。毛纳是由几部分组成的联合体，它承担的任务实际上属于国家职能，为征服和发展这个岛屿而筹集资金的股份信托企业。康培尔是用国家收入作担保的国家公债，康培尔和毛纳联合

组成圣乔治商行 (Casa di San Giorgio)，从这个组织可以看到股份公司的端倪。

股份公司是向更广大的公众筹集资金的手段，也是在更大的地域和从更广的社会阶层吸收资金的手段。股份公司通常在现代化的保险行业中首先出现，有时也为了武装和掠船而组建股份公司。

商业公司的发展经历了三代：建立在家族基础上的商行、两合公司、股份公司，发展的脉络很清楚。但是，除个别例外，商行都保存着陈旧的、不完善的性质，其原因主要是它们的规模很小。社会现实、精神状态和其它事物都并不飞速发展。常见的仍是为数较多的小商行。

二、国家与公司

商行在建立之初，大多规模都不大，发展也不迅速，只是当商行与国家相结合后，商行的规模才明显扩大，作为规模最为庞大的现代企业，是国家在自身的壮大过程中，帮助其发展壮大的。

大商业公司是商业垄断的产物。大体上诞生于 17 世纪的西欧和北欧。如果说意大利内陆城市创造了佛罗伦萨式的商行（称作“公司”），并依靠这个武器打通地中海和欧洲的流通渠道，那么，联合省和英国接着也利用它们的公司来征服世界。

大公司的垄断具有双重特征：没有国家给予的优惠条件，公司就不可能实行垄断；公司依靠垄断独占了与许多地区的远程贸易，进行十分强烈的资本主义活动。

威尼斯大商业在 14 世纪初活动已遍布整个地中海和包括北海在内的欧洲，到 14 世纪，面对全国的经济萧条，威尼斯当局制定了所谓“商船制”：国家负责建造和装备大帆桨船，承担启航费，然后出租给城市贵族兼商人使用，以推动商业的发展，这一有力的“倾销”政策，直到 16 世纪初期继续在起作用，成为威尼斯争夺霸权的一项武器。

在远程贸易的舞台上，资本主义和国家早在 1553～1555 年英

国创办莫斯科公司前已经携手合作了。在达·伽马完成环球航行和美洲被发现后，面对更大的地域，一些类似的制度纷纷建立。

国家与资本是两股谁也离不开谁的力量，现代企业、国家和公司的发展更是同步的。强行将两者完全分离开是办不到的。

一家公司的垄断取决于三项条件的会合：首先是国家，它的效率能高能低，但国家本身总是存在的；

其次是商业世界，即资本、银行、信贷和顾客，这个世界对垄断或敌对或赞成，或两种态度兼而有之；

最后还需要在远方开辟一个贸易区，许多问题都仅仅取决于这个贸易区。

国家始终存在着。国家在作为商业活动基地的国内市场分配和保障优惠权。但优惠权不是无偿的礼物。任何公司都以纳税作为报答，而税率又与现代国家始终摆脱不了的财政困难相联系。各公司不断要为垄断付出代价。甚至联合省这样一个表面上结构松散的国家也善于向富有的东印度公司征税，强迫它拿出钱来，要求它支付各项杂税，并向股东们开征资金税。公司每年上交给国家大笔款项，国家从印度的贸易和航运中所得的利益等于股东的3倍。

每个国家都通过自己施加的影响赋予本国的公司某种特色，每一家公司也都带着深深的国家的烙印。

1688年革命后的英国公司比荷兰公司更加自由，因为荷兰公司为以往的成就背了包袱。在法国，就东印度公司而言，它的成立和改组都由政府随意决定，它处在政府的控制之下，好像脱离国内的生活，悬在半空之中，公司的管理又接连不断地落在一些无能之辈手里。这样，英吉利海峡两岸在商业方面的区别已经很大。

因此，必须弄清国家和公司在什么高度和根据什么方式保持关系，至今，它依然是经济学家和实业家们为之研究和探索的主题。公司若要发展，条件是不能像在法国那样，国家随便进行干

预。

比英国东印度公司成立只晚几个月的荷兰东印度公司是取得成功的第一家大公司，它的结构十分复杂和奇特。公司共设 6 个独立的分公司（荷兰、泽兰、德尔夫特、鹿特丹、霍伦、恩克赫伊曾），在这之上，建立“十七董事”（Heeren Zeventien）的共同领导，其中 8 名董事来自荷兰分公司。城市资产阶级经由各分公司的媒介，得以加入这个获利丰厚的大企业。地方分公司的经理（Gewindhebbers）选举十七董事，他们因此也能参与总公司的领导。一些个别的城市经济已崭露头角，但这并不妨碍东印度公司里几个大家族始终保持统治地位。在十七董事和十九董事的名单中（1621 年创立的西印度公司设 19 名董事），几个大家族始终占有席位。他们的后盾不是国家，而是金钱和社会。

公司的命运要根据它们垄断的贸易地域而决定。地理是首要的因素。对大商业公司来说，成功与地域的关系不带丝毫的偶然性。

16 世纪的国际贸易逐步从地中海转到大西洋，英格兰成为重要的贸易中心。代表商业资产阶级利益的重商主义出现。就是在这样的背景下，出于殖民扩张、对外贸易、进行资本原始积累的目的，英国、荷兰、法国、丹麦、葡萄牙等国出现了一批由政府特许建立的、具有在国外某些地区的贸易垄断权的贸易公司。

以英国为例，从 1553 年到 1680 年，先后有 49 个这类公司在英国成立，其中规模最大、影响较大的要数东印度公司，在 1600 年从伊丽莎白女王那儿获得了特许状，除了在东印度拥有政治统治权外，还拥有茶叶贸易、同中国的贸易和对欧洲往来的货运的垄断权，成为英国原始积累的重要源泉。

16 世纪以后，出口商的各种垄断权不断遭到各方面的反对，在社会的强大压力下，英王被迫撤消了许多特许公司的垄断权。

随着资本主义经济的发展，要求有一种独立的、固定的股份集资组织形式。英国詹姆士一世统治期间首次确认了公司作为一

个独立法人的观点之后，英国出现了一种较为稳定的公司组织，股本趋向于变为长期的投资，股息长期发放，股票出售市场也已经出现，传统的、近代的股份公司逐步地过渡为现代意义的股份公司。

但是国家与公司的联系并没有打断，“经济上的强者”的力量也在于他们握有政权，没有这种政权，他们也就不能保持自己的经济统治。美国的垄断财团及其所控制的大公司不仅支配着国家的经济命脉，也控制着美国的政治生活：操纵总统选举；争夺政府的要职和国会的席位，把公司领导人任命为政府高级官员及把政府高级官员任命为公司领导人；建立各种资本家联合组织和基金会，影响政府决策，进行各种院外活动；与军事机构相结合。

第二次世界大战以后，美国的历届政府从总统到国务卿、财政部长、国防部长等政府主要成员，均有其财团背景。战后美国历届政府的国防部长及三军部长都与大公司有密切的关系，他们在任前有的是公司总经理、副总经理，有的是公司的董事或董事长、副董事长，有的是公司的合伙人。

日本经济制度上最重要的特征，就是政府与大企业间密切的合作关系。实践证明，这一政策是成功的，东亚的新兴工业国家如台湾、南韩，以及新加坡为首的东南亚国家和地区都纷纷仿效，崛起了亚洲的四小龙。

因此，国家和企业的关系不能忽略，更不能有意贬低政府在经济运作上的重要性。

三、国家的经济性质

国家——国家机器和国家权力——是社会中每个企业或集团组织潜在的资源或潜在的威胁。国家可以而且确实通过禁止、强制或扶持政策、收取或给予资金等方式有选择地帮助或损害了许多企业或产业。

国家的存在是经济增长的关键，然而国家又是人为经济衰退的根源，这一悖论使国家成为经济研究的中心，企业理论也成为

理解国家经济性质的重要组成方面。

正如马克斯·韦伯所言，国家是个工厂般的企业，它因而必须时刻想到自己的金钱收入，税收是国家永不分离的伴侣；在成员众多的产业，在提供有利立法的过程中，政党将扮演企业家的角色。

因此，收入类型与国家的规模和形式之间关系紧密，就像弗里德曼分析的那样，如果贸易是主要的政治收入来源，那么其结果就会出现大国；若租金（这里指广义的租金，是依据权力获取的各种利益）是主要政治收入来源，则导致小国；若劳动是主要政治收入来源，则形成有封闭边界或相同文化的国家。随着发达大国的出现、贸易发展，巨型企业应运而生，甚至很难区分出明显的先后顺序。

国家取得收入，同时提供相应的服务，由于提供这些服务存在着规模经济，因而作用要高于专门从事这些服务的其它组织，它的社会总收入大于每一个社会个体拥有自己产权的收入。

国家在经济活动中并不是“中立”的，国家处于界定和行使产权的地位，它为每一个不同的集团设定不同的产权，理解国家的关键在于为实行对资源的控制而尽可能地利用暴力，离开产权，人们很难对国家作出有效的分析，因而国家理论是根本性的，最终是国家要对造成经济增长、停滞和衰退的产权结构的效率负责。

四、国家给予企业的利益

国家拥有资源的最大强制权，可以决定物质资源的运动，影响企业的经济决策，一个企业谋求从国家得到的利益一般主要有四种：

一个企业谋求获得的最明显的政府帮助是直接的货币补贴。许多国家都对一些企业或行业实行政府补贴，以扶持这些企业或产业的发展。

企业普遍谋求的第二个主要公共资源是控制新竞争者的进入。限制价格、规模经营等策略虽然都可以减缓新企业进入垄断

产业的速度,但更经济有效的手段便是政府签发的营业许可证了。控制许可证的数量,例如石油业和烟草业的进口限额和生产限额,能非常有效地排斥新企业的进入,减少竞争威胁。

控制进入的另一种形式是保护关税以及相应的壁垒。国家对幼稚产业的保护就采取这种措施。

第三类企业谋求的国家干预是那些能影响它替代物和补充物的干预。简单来说,房地产企业希望地产政策的放开,航空业积极支持政府补贴机场等等。

企业谋求的第四类公共政策是稳定价格。甚至一个已控制进入的产业也常常要求拥有强制权的机构来控制价格。若企业数目众多,那么没有管制当局的支持要维持价格歧视是困难的。价格控制本质上是为了获取高于竞争时的报酬率。

在一个由国家领导来追求高度经济成长的社会系统里,最根本的问题就是政府部门与企业的关系。

各国经济发展的规律都表明,政府在执行企业政策时,必须尽力维持企业间的高度竞争,以避免国家统治下不可避免的缺乏效率、动机不强、营私舞弊以及官僚主义等弊端。实际上所谓依照市场规则的计划不是凭空想象而已,而必定是经过政府与企业管理者冲突,摸索出来的。政府与企业间的合作关系,也并非自然发生:政府不可避免的会管得太多,企业界也不可避免的会憎恶政府干涉他们的决策。每当双方有一方力量足以支配对方时,经济成长的步调就会不稳。政府需要企业,企业也同样需要政府,只要双方一旦有这种认识,和谐的关系便可建立,高速成长才能开始。

第二节 市场与企业

一、市场制度

从最粗浅的理解来说,市场是商品交换的场所,是交易发生