

—— 现代企业制度实务操作丛书

XIAN DAI QI YE ZHI DU SHI WU CAO ZUO CONG SHU

中外公司案例及分析

ZHONG WAI GONG SI AN LI JI FEN XI



改革出版社

中外公司案例及分析

《中外公司案例及分析》编写组

改革出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

中外公司案例及分析/陈建编. —北京: 改革出版社, 1995. 10

(现代企业制实务操作丛书)

ISBN 7—80072—665—7

I. 中… II. 陈… III. 公司—经济—案例—分析—世界 IV. D912. 29

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (95) 第 18559 号

责任编辑 蔺红英

监督印制 柏争英

改革出版社出版发行

社址: 北京市东城区安德里北街 23 号

邮政编码: 100011

北京平谷玉福印刷厂印刷

新华书店经销

1995 年 10 月第 1 版 1995 年 10 月第 1 次印刷

850×1168 1/32 10.375 印张 280 千字

印数: 7000 册

定价: 14.00 元

主 编

陈 建

副主编

陈兴池 张胜光

编写人员

陈 建	陈兴池	张胜光	陈伟光
杨 伟	陈宜军	张国辉	李晓肃
付三中	姜 涛	白明辉	马振中

前 言

随着我国经济改革正向纵深方向进一步发展，如何建立具有中国社会主义特色的现代企业制度，推动国有企业的改革，已成为逐步建立并完善我国社会主义市场经济体制过程中的一个重大课题。

继《企业会计准则》和《企业财务通则》于 1993 年实施后，中国的第一部公司法——《中华人民共和国公司法》也终于宣告诞生并于 1994 年 7 月 1 日正式实施。这对促进我国社会主义市场经济的顺利发展，形成与之相适应的法律体系，建立现代企业制度，规范市场经济微观基础，无疑具有十分重要而又深远的意义。

公司，是现代企业中最重要、最典型的组织形式，是社会化大生产和市场经济发展的必然产物，同时也是现代市场经济体系中的微观主体。在西方发达市场经济国家，公司的发展已有几百年的历史，在政治、经济、文化、社会生活中一直占有十分重要的地位。正是这些大大小小的各类公司，通过其自身的发展，不断推动和促进着市场经济的发展。在社会主义市场经济刚刚起步的中国，改革开放十几年来，为探索国有企业的改革路子，转换国有企业经营机制，曾相继采取过承包、租赁、股份制改造等多种模式，并在此基础上，明确提出，建立现代企业制度，实行公司制。在这一重大举措的推动下，全国各地公司发展很快，已从 1992 年的 48 万多家猛增至 1994 年初的上百万家。

由于各类公司以及企业集团等组织在我国尚属于新事物，人们在

改革的实践中难免会对与此相关的各种基础知识缺乏了解，或认识各异。为帮助社会各界增进对公司这一现代企业基本组织形式的全面、正确认识，推动公司组织、企业集团和跨国公司在我国的健康发展，我们组织编写了《中外公司案例及分析》一书。本书由陈建任主编，陈兴池、张胜光任副主编。全书在陈建的主持下讨论并组织编写，最后再由陈建对全部书稿进行系统地修改和校订。

作为现代企业制度实务操作丛书之一，《中外公司案例及分析》一书以微观经济分析为主线，以实例分析为基本形式，对中外各类具有代表性的公司作了全面介绍及典型分析。全书共分三大部分。第一部分为中外公司案例及分析，着重介绍并分析企业集团、控股公司、股份有限公司、有限责任公司、合伙公司、合资公司、股份两合公司等各类公司形式的股权结构、组织结构、发展战略、管理体系、运行机制及经营特点；第二部分为国外公司简介，简要介绍当今世界上规模最大、最具影响力的 20 余家跨国公司；第三部分为外国公司法，选登美国、日本以及德国的有关公司法规。

《中外公司案例及分析》一书是在参阅了大量国内外资料的基础上，经过提炼加工后编写完成的。因此，该书的最大特点就是资料翔实，一般介绍与典型分析相结合，具有较强的可读性和较高的参考价值。相信该书的出版发行，将会对推动我国公司组织的发展和现代企业制度的建立起到一定的积极作用。同时，随着该书的出版发行，我们所编辑出版的现代企业制度实务操作丛书，也已经按计划全部完成并奉献给了广大读者。我们真诚地希望这套丛书能对广大读者特别是广大企业和企业管理人员全面了解现代企业制度，积极探索建立现代企业之路有所帮助。

编者

1995 年 10 月

目 录

前言.....	(1)
---------	-----

第一篇 中外各类公司案例分析

第一章 企业集团.....	1
---------------	---

第一节 国外企业集团案例分析.....	1
---------------------	---

一、日本的六大企业集团.....	1
------------------	---

二、洛克菲勒财团.....	7
---------------	---

三、德意志银行财团	10
-----------------	----

四、三星集团	14
--------------	----

第二节 国内企业集团案例分析	16
----------------------	----

一、北京首钢集团	16
----------------	----

二、深圳宝安集团	21
----------------	----

三、海南中国兴南（集团）公司	23
----------------------	----

第二章 控股公司	26
----------------	----

第一节 国外控股公司案例分析	26
----------------------	----

花旗公司	26
------------	----

第二节 国内控股公司案例分析	40
----------------------	----

中国化工进出口总公司	40
第三章 股份有限公司	53
第一节 国外股份有限公司案例分析	53
松下电器产业公司	53
第二节 国内股份有限公司案例分析	63
上海飞乐股份有限公司	63
第四章 有限责任公司	68
第一节 国外有限责任公司案例分析	68
大众汽车公司	68
第二节 国内有限责任公司案例分析	73
一、上海日立电器有限公司	73
二、江南——小野田水泥有限公司	77
三、招商局中银漳州经济开发区有限公司	85
第五章 合伙公司	94
第一节 国外合伙公司案例分析	94
J. C. 彭尼公司	94
第二节 国内合资公司案例分析	102
一、北京吉普车公司	102
二、天津奥提斯电梯公司	111
三、北京·松下彩色显象管有限公司	115
第六章 股份两合公司	119
国外股份两合公司案例分析	119

一、美国西屋电器公司.....	119
二、魏特勒咨询公司.....	134

第二篇 国外公司简介

通用汽车公司.....	140
英荷壳牌石油公司.....	143
埃克森公司.....	146
福特汽车公司.....	149
丰田汽车公司.....	152
国际商业机器公司.....	156
美国通用电气公司.....	158
英国石油公司.....	161
戴姆勒—奔驰汽车公司.....	164
莫比尔公司.....	167
日立公司.....	170
菲利普·摩里斯公司.....	172
菲亚特汽车公司.....	174
西门子公司.....	177
杜邦公司.....	180
雀巢公司.....	183
东芝公司.....	185
飞利浦电气公司.....	187
雷诺汽车公司.....	190
克莱斯勒汽车公司.....	192
波音公司.....	194

第三篇 外国公司法

美国标准公司法·····	196
日本中小企业基本法·····	286
德国有限责任公司法·····	294

第一篇 中外各类公司案例分析

第一章 企业集团

第一节 国外企业集团案例分析

一、日本的六大企业集团 (Best 6 Japanese business groups)

企业集团(business group 或 industrial group)这一名称最先出现于第二次世界大战结束后不久即 40 年代末 50 年代初的日本,指的是美国占领军解散财阀之后,由原属财阀系统的部分企业,为适应日本企业系列化及产业调整政策的发展趋势而重新组织起来的企业联合组织。这种企业联合组织,并不是企业的简单聚合,也不同于一般企业系列的纵向结合,而是一种特殊形式的大企业的横向结合形态。从世界范围来看,企业集团这一现代企业的组织形式以日本最为典型,而在日本,又以三井、三菱、住友、富士、三和、第一劝业银行等六大企业集团最具代表性,实力最为雄厚,不仅其资本额占全日本企业总资本额的 32.03%,资产占全国企业总资产的 26.95%,销售额占全国销售总额的 25.2% (80 年代中期的统计),^①基本上控制了日本的金融、工业、农业、运输、商业命脉,而且其经营者们在日本财界也身居高位甚至是最高领导地位,对日本财界 and 政界都具有极大的影响力。

①〔日〕大藁友和:《控制日本的六大企业集团》,载于《文艺春秋》1990 年 10 月号。

日本的企业集团基本上分为两大类：一类是在战前旧财阀基础之上发展起来的企业集团，即六大企业集团；一类是以新兴工业大企业为核心组成的企业集团，如丰田、日产、东芝、松下、日立、新日铁等企业集团。据 1973 年的统计，上述六个集团的总资本、经营资本和销售额分别占全日本产业的总资本、经营资本和销售额的 4.45%、6.43% 和 4.01%。以下仅以第一类企业集团即六大企业集团为例，对企业集团的基本特点作一分析。

（一）企业集团骨干成员之间环形持股，作为资金联系纽带。从股票的所有关系来看，实行企业集团成员相互持股，或母企业持有子企业的股份。这种相互持股是有机的和多侧面的，如果用图来表示则呈环状。以三菱集团为例，三菱银行、东京海上火灾、三菱商事、三菱重工、三菱化成等相互持股，而在大股东之间也互持股票。因此，三菱银行的大股东是东京海上火灾等三菱集团的全部企业，而东京海上火灾的大股东又是三菱银行等企业，如此这般团团转，形成一种无论哪个企业都没有最终的大股东的独特结构。根据日本公正交易委员会 1975 年《关于综合商社的第二次调查报告》统计，六大企业集团中，三菱集团的相互持股率为 27.6%，三井集团为 14.3%，住友集团为 24.7%，富士集团为 13.1%，第一劝业银行集团为 20.5%，三和集团为 14.7%，六大企业集团的平均相互持股率为 18.8%。

（二）集团内成员企业之间相互派遣管理人员或兼任董事，以加强集团的内部交流和联系。根据 1974 年的统计，各大企业集团内部成员企业（只限于证券交易所的上场公司）高级管理人员的相互派遣比率分别为：三菱集团 96%，三井集团 43%，住友集团 60%，富士集团 71%，第一劝业银行集团 78%，三和集团 63%，六大企业集团的平均比率为 70%。

（三）由集团骨干企业的董事长或总经理组成经理会，作为集团的最高协调决策机构。六大企业集团都设有“社长会”，通过举行定期会议的形式，相互交流信息，以协商集团的共同活动。

三菱集团共拥有 28 家核心成员企业，其中银行 2 家、保险公司 2 家、商社 1 家、房地产业 1 家、运输企业 2 家、工矿企业 20 家，由以上企业的总经理组成的经理会，称为“金曜会”，是三菱集团的最高领导机构。其中三菱银行、三菱重工业公司和三菱商事是该集团的三大支柱，其首脑人物所组成的最高领导核心，对外代表三菱集团。除“金曜会”成员企业之外，还有 17 家直系子公司参加“三菱信息委员会”。此外，三菱集团还通过贷款、持股和人事关系控制着几百家企业，其中持股率超过 10% 的联带企业就达 128 家。

三井集团共拥有 24 家核心成员企业，其中银行 2 家、保险公司 2 家、商社 1 家、大百货商店 1 家、房地产业 1 家、运输企业 2 家、工矿企业 15 家。由以上企业的总经理组成的经理会，称为“二木会”，是三井集团的最高领导机构。其中三井银行、三井物产、三井不动产公司是该集团的三大支柱，其首脑人物所组成的最高领导核心，对外代表三井集团。除“二木会”成员企业之外，还有 16 家直系子公司参加“月曜会”。此外，三井集团还通过贷款、持股和人事关系控制着一大批旁系企业，其中持股率超过 10% 的联带企业就达 114 家。

住友集团共拥有 21 家核心成员企业，其中银行 2 家、保险公司 2 家、商社 1 家、房地产业 1 家、运输企业 1 家、工矿企业 14 家。由以上企业的总经理组成的经理会，称为“白水会”，是住友集团的最高领导机构。其中住友银行、住友金属工业公司、住友化学公司是该集团的三大支柱，其首脑人物所组成的最高领导核心，对外代表住友集团。除“白水会”成员企业之外，住友集团还通过直系企业投资、合办企业或金融、股份、人事、业务等关系控制着一大批企业，其中持股率超过 10% 的联带企业有 109 家。

富士集团（又名芙蓉集团）共拥有 29 家核心成员企业，其中银行 2 家、保险公司 2 家、商社 1 家、房地产业 1 家、运输企业 3 家、工矿企业 20 家。由以上企业的总经理组成的经理会，称为“芙蓉会”，是富士集团的最高领导机构。其中富士银行和丸红公司是该集团的两大

支柱，亦被称为芙蓉集团的“双头政治”。同时，“芙蓉会”的成员企业还和另外 16 家企业一道，组成略低一级的“芙蓉恳谈会”。此外，富士集团还通过贷款或持股关系控制着一批大企业，其中持股率超过 10% 的联带企业就达 168 家。

三和集团共拥有 41 家核心成员企业，其中银行 2 家、保险公司 1 家、商社 3 家、大百货公司 1 家、金融业 1 家、运输企业 3 家、工矿企业 30 家。由以上企业的总经理组成的经理会，称为“三水会”，是三和集团的最高领导机构。其中三和银行是集团的核心，日立造船、宇部兴产、帝人公司是集团的三大支柱。除了“三水会”之外，集团还设有由核心成员企业的副经理、专务董事一级所组成的“三叶草会”，还有 1967 年为参加国际博览会而组成的“绿会”，后改组为“股份公司绿会”。此外，三和集团还通过金融、股份和人事关系控制着一大批企业，其中持股率超过 10% 的联带企业就达 136 家。

第一劝业银行集团共拥有 45 家核心成员企业，其中银行 1 家、保险公司 4 家、证券公司 1 家、工商企业 39 家。由以上企业的总经理组成的经理会，称为“三金会”，是第一劝业银行集团的最高领导机构。其中第一劝业银行和伊藤忠商事是该集团的两大支柱。此外，第一劝业银行集团还通过金融、股份和人事关系控制着一大批企业，其中持股率超过 10% 的联带企业就达 150 家。

关于六大企业集团的经理会的情况，请参阅表 1：

(四) 企业集团以城市银行和综合商社为核心，由城市银行对成员企业进行系列贷款。在六大企业集团中，每个集团都拥有数家银行和保险公司，并由它们共同向成员企业提供系列贷款，从而实现银行与企业的结合。根据 70 年代初的统计，各企业集团的金融机构对其系列企业的贷款比率分别是：三菱集团为 26%，三井集团为 22%，住友集团为 35%，富士集团为 21%，三和集团为 21%，第一劝业银行集团

表 1

六大企业集团的经理会

企业集团	三井	三菱	住友	富士	三和	第一劝银
经理会名称	二木会	金曜会	白水会	芙蓉会	三水会	三金会
成立时间	1961 年 10 月	1955 年	1951~52 年	1966 年 1 月	1967 年 2 月	1978 年 1 月
成员企业数	24	28	21	29	41	45

资料来源：公正交易委员会：《关于企业集团的实态》，1983 年 6 月。

为 14%，六大企业集团的平均系列融资比率为 22%。^①以后虽略有降低，但 1990 年三菱银行、三菱信托银行等三菱集团的金融机构对其系列企业的贷款比率也仍达到 19.43%。如此之高的企业集团内部融资比率，也是欧美国家所没有的。

此外，在大规模发展第一产业和第三产业，从而形成多角化经营；以集团为代表，进行共同投资，努力开发新事业；利用集团多层次组织结构的优势，在技术研究与开发以及产业结构调整过程中始终保持领先等方面，六大企业集团都具有比较突出的特点。

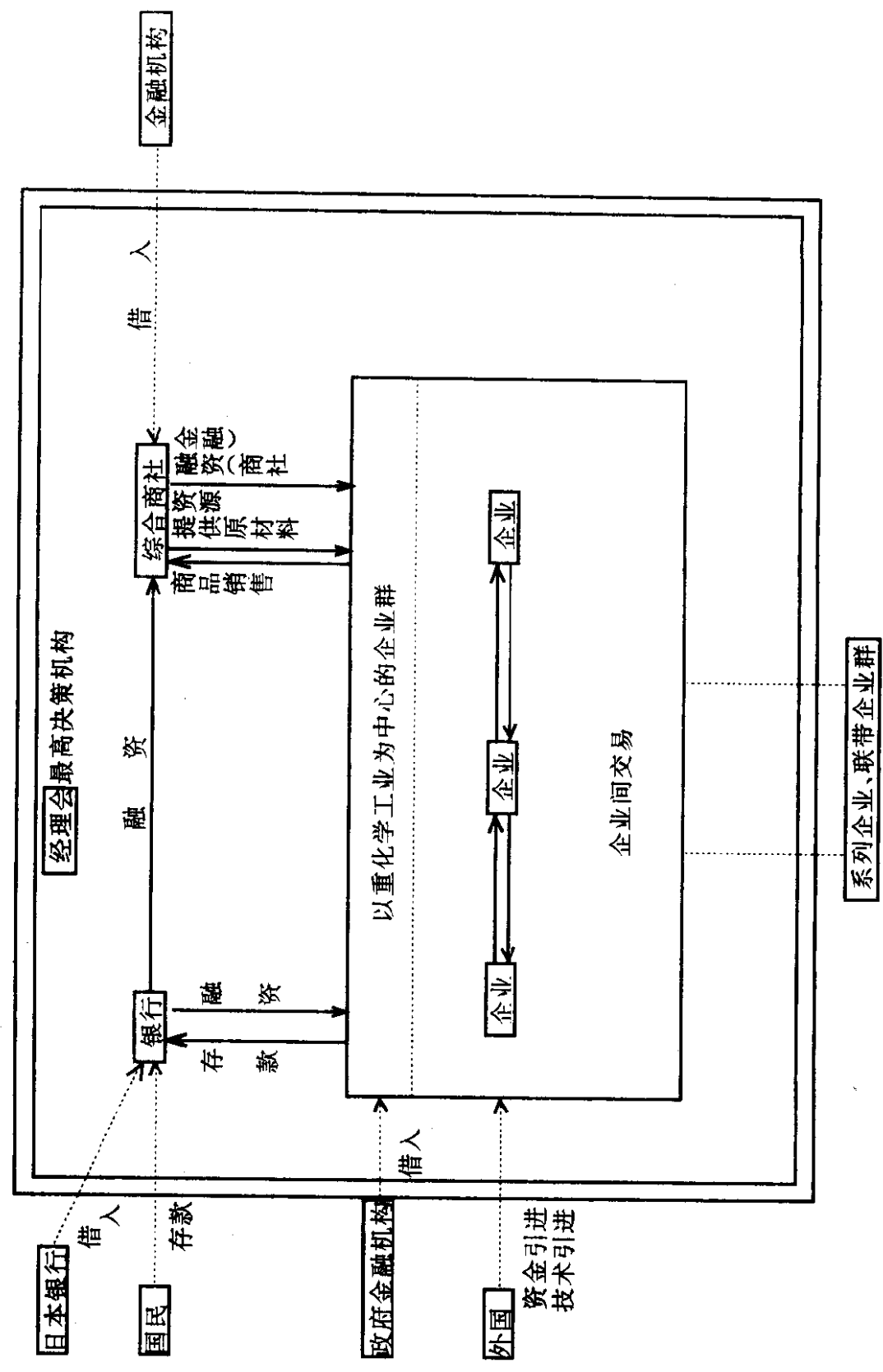
关于六大企业集团的资金和物资内部流动特点，请参阅下图：

三菱、三井、住友、富士、三和、第一劝业银行等六大企业集团，都是在战前财阀的历史发展的基础上重新形成的，但是它又并不是战前财阀的简单延续，两者在以下几个方面具有本质上的区别：

第一，企业集团消除了战前旧财阀那种浓厚的封建家族特色，不再由控股公司或财阀总公司掌握集团的实权，而是通过“经理会”来实施其对本集团的领导和协调。

第二，企业集团是以银行和综合商社为核心而组成的，其成员广泛分布在以重工业、化学工业为中心的产业界。成员企业之间在资金筹集、股票所有、人事安排等方面，互相结合，互相协作，基本上处

①〔日〕山崎隆三：《现代日本经济史》，有斐阁 1985 年版，第 206 页。



六大企业集团的资金物资内部流动图

于对等的地位。

第三，企业集团具有强烈的跨部门色彩，其经营范围从银行、工业、运输业，到商业、不动产业、服务业以及一系列新兴部门，无不涉足。综合性的跨行业经营的“一揽子主义”和经营多角化，已成为六大企业集团的基本经营方针之一。

70年代以来，日本经济由高速增长期转入中、低速增长期。与此相应，各集团的企业成员之间，也出现了跨系列的互相渗透、重新组合的趋势。例如，原属富士集团和三和集团系列的日立制作所，原三和集团的核心日商岩井综合商社及该集团系列的神户制钢所等，都在保持其原所属的基础之上，又加入了第一劝业银行集团。

二、洛克菲勒财团 (Rockefeller financial group, 美国)

早在19世纪末，美国就以“托拉斯帝国”而著称。经过19世纪末、本世纪20年代初、60年代后半期以及70年代末的几次大规模企业合并运动，以十大财团为核心的垄断资本的集中和积累已经达到了空前的规模，在国民经济中占有绝对优势。美国的财团 (financial groups) 是由金融寡头所控制的巨大银行和巨大企业相结合而成的一种组织形式，在资金控制和经营管理方式上虽然与日本的六大企业集团有若干差别 (垂直控制而非环形持股，由董事会、监事会管理而非由经理会管理等)，但和日本的新兴独立企业集团却基本一致。因此可以认为，美国的财团就是美国的企业集团，它们具有企业集团的最基本的性质和特点。

在美国的洛克菲勒、摩根、第一花旗银行、杜邦、波士顿、梅隆、克利夫兰、芝加哥、加利福尼亚、得克萨斯这十大财团中，洛克菲勒财团是历史最长、规模最大、实力最强、企业集团特征最典型的财团之一。以下就该财团的情况作一简要介绍和分析。

(一) 洛克菲勒财团是以洛克菲勒家族的石油垄断为基础，通过不断控制金融机构，把势力范围伸向国民经济各部门的垄断财团。该财团创建于1863年，由家族创始人约翰·戴维森·洛克菲勒 (John