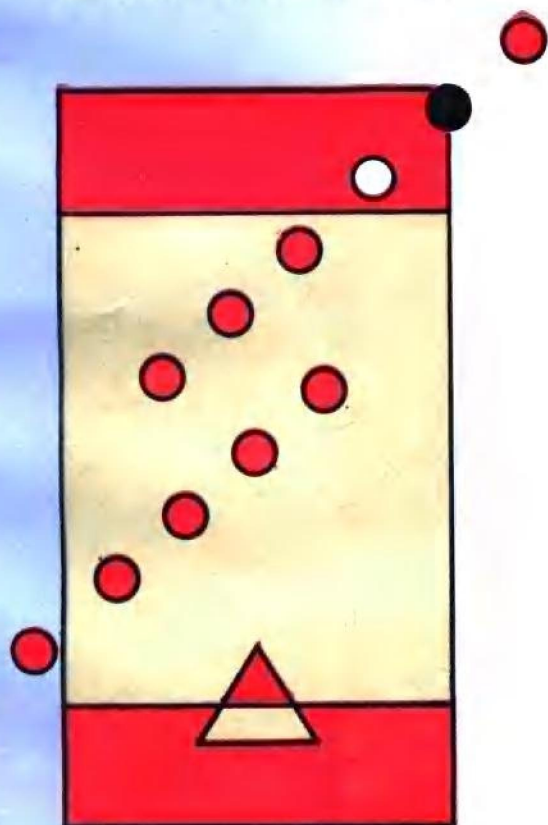


控股公司组织与管理

模式比较与案例分析

朱志刚 张冀湘 主编





控股公司组织与管理

——模式比较与案例分析

主编 朱志刚 张冀湘

作者 (按姓氏笔划排列)

王 玲	王保喜	朱志刚
李春满	宋书贤	汪海粟
邵建云	张冀湘	黄速建

CD163/14

中央财政金融学院图书馆藏书章

总号 ~~427223~~ 427223

书号 F276.6/14

中国社会科学出版社

一九九四·北京

(京) 新登字030号

图书在版编目 (CIP) 数据

控股公司组织与管理: 模式比较与案例分析 / 朱志刚,
张冀湘主编. — 北京: 中国社会科学出版社, 1994.7

ISBN 7-5004-1549-4

I. 控… II. ①朱… ②张… III. ①股份公司-组织建设-经验 ②股份公司-经营管理-经验 IV. F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (94) 第04246号

中国社会科学出版社出版发行

(北京鼓楼西大街甲158号)

中国人民大学印刷厂印刷 新华书店经销

1994年7月第1版 1994年7月第1次印刷

开本: 850×1168毫米1/32 印张: 9.5 插页: 2

字数: 245千字 印数: 1—6 000册

定价: 10.80元

· 责任编辑：马长山
责任校对：朱文苓
版式设计：郑以京

目 录

序 言	(1)
第一章 国外国有控股公司比较研究	(7)
第二章 奥地利经济领航的“旗舰” ——奥地利工业控股公司	(33)
第三章 国家参与制系统的支柱 ——意大利工业复兴公司	(47)
第四章 连接国有制与私营企业的桥梁 ——英国国家企业局	(63)
第五章 矫正“市场失灵”的尝试 ——比利时国家投资公司	(78)
第六章 在股份化进程中迅速扩张 ——德国大众汽车股份公司	(89)
第七章 以最大盈利为目标从事产权经营 ——新加坡淡马锡控股公司	(109)
第八章 从区域开发到跨国经营 ——德国萨尔茨吉特机械设备公司	(119)
第九章 促进行业经济发展的政策工具 ——印度煤炭有限公司	(126)
第十章 重组国有经济的产物 ——巴基斯坦国家化肥有限公司	(138)
第十一章 从公社到株式会社 ——日本电报电话股份公司	(144)

第十二章	按市场规则自主竞争	
	——法国埃尔夫·阿奎坦股份公司·····	(162)
第十三章	实行离心力与向心力结合的平行管理	
	——日本电气股份公司·····	(188)
附 录		
一、	奥地利工业控股公司监事会章程·····	(222)
二、	奥地利工业控股公司董事会章程·····	(225)
三、	奥地利工业股份公司章程·····	(230)
四、	奥地利矿物油股份公司章程·····	(240)
五、	意大利工业复兴公司章程·····	(254)
六、	新加坡淡马锡控股公司联合备忘录·····	(263)
七、	日本电信电话股份公司法·····	(286)
八、	日本电气股份公司章程·····	(295)

序 言

组建和发展国有资产产权经营机构，以逐步形成介于政府与一般生产经营性国有企业之间的国有资产产权经营体制，这是社会主义市场经济条件下出现的国有资产管理新问题。随着改革的深入，特别是随着国有企业股份制改造进程的加快，这项工作的开展将越来越显示出其重要性和紧迫性。

控股公司是国外通常采用的一种产权经营组织。除私营部门的控股公司以外，相当一部分国家的国有企业的集团组合也采用控股公司的形式。这些控股公司一般是具有特定的法律地位、由国家授权在一定范围内代表国家行使国有资产所有权。它不同于一般直接从事商品生产的企业，而主要是通过控股的形式，从事企业的产权管理和经营，或以参股、控股的形式去推动该集团的商品经营。这些控股公司事实上形成了以资产为纽带的企业集团，控股公司则通过控股的多寡去影响子公司的经营决策，并且可以灵活地根据该集团发展的需要，购买或出售某一企业的全部或部分股份，甚至超越国界去购买适应本集团发展的外国企业的股份，从而使公司的各个子公司适应市场的要求而实现组织结构的优化，达到效益提高的目的。

可否借鉴控股公司这种形式来建立和发展我国的国有资产产权经营机构呢？我们认为是完全可行的。而且，这种国有资产产权经营组织形式已经存在于我国企业集团和股份制企业试点改革实践之中。早在1991年4月，全国七届人大四次会议审议批准的

《关于国民经济和社会发展规划和第八个五年计划纲要的报告》中就指出：“改革中出现的租赁制、股份制等，特别是国家控股和部门、地区、企业间参股的企业形式，要继续稳妥地进行试点，不断总结经验。切实加强国有资产管理，逐步建立与社会主义有计划商品经济相适应的管理体制和管理方法”。1993年11月，十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》又进一步指出：“按照现代企业制度的要求，现有全国性行业总公司要逐步改组为控股公司。发展一批以公有制为主体，以产权连结为主要纽带的跨地区、跨行业的大型企业集团，发挥其在促进结构调整，提高规模效益，加快新技术、新产品开发，增强国际竞争能力等方面的重要作用”。这样，就使得我国国有控股公司的组建与发展工作开始进入到一个逐步扩大试点的改革阶段。

一般认为，控股公司可以分为两种不同的类型。一种是纯粹的控股公司，其设立的唯一目的是为了掌握子公司的股份，它本身不从事直接的生产经营活动，而只是通过股权经营来实现资产的保值与增值。另一种则是混合控股公司，它除了控制子公司的活动外，本身也进行直接的营业活动，其参股、控股往往更多地是出于其自身营业活动发展（如多角化经营、跨地区以至跨国经营等）的需要。应该说，这两种类型的控股公司在我国目前均存在，而以后一种形式居多。但是，不论就哪一种类型而言，我国国有控股公司的发展都还仅处在初始阶段，其内部组织与管理还缺乏经验，外部法律、经济、政治及社会环境也很不完善，迫切需要加强有关研究与指导，特别是学习与借鉴国外有关的成功经验，为了满足企业界、政界及理论界在这方面的需要，我们特地编写了这本《控股公司组织与管理》。

本书有针对性地选择了国外12家国有控股公司和1家私营控股公司。它们分别代表了国外控股公司的不同类型，无论在组建目的及背景，还是在内部产权管理体制及与政府关系等方面均

各自具有不同的特点。其中，主要可以分为以下几种类型：

1. 奥地利工业控股公司和意大利工业复兴公司 (IRI) 是国外大型国有企业集团母公司的典型代表。前者是奥地利国有工业企业集团的总公司，其实力在奥地利雄居第一，在欧洲排名第 49 位，它通过下设的钢铁、机器设备制造、电气电子、铝冶炼、石油化工等 5 个行业性控股公司，间接控股了 400 多家子公司。后者则是意大利国家参与制系统的三大支柱之一，1988 年其就业人数和资本投资额分别占意大利国家参与制系统的 76% 和 64%，经营领域包括钢铁、能源、铁路、宇航、内燃机、电子、造船、食品、电讯、海运、空运、土地开发、环境保护、数据处理、金融等行业，是意大利参与国际市场竞争的“国家队”。它们的经验与教训对于我国组建大型国有企业集团无疑会具有一定的参考价值。

2. 英国国家企业局和比利时国家投资公司可以说是作为实施政府经济政策工具的典型代表。二次大战以后，特别是 60 年代和 70 年代期间，西欧许多国家为了解决经济危机问题，促进本国经济发展和产业结构现代化，以增强本国企业的国际市场竞争实力，曾组建了一批服务于不同政策目标需要的不同类型的国有控股公司。这些国有控股公司在纠正“市场失灵”方面曾经起到过一定的积极作用，但也带来了许多负效应，其经营实绩在西方理论界褒贬不一，通过对这两个案例的分析，我们可以从中了解到有关的经验与教训。

3. 德国大众股份公司和日本电报电话股份公司是国外大型国家独资企业向股份制国有控股公司演变的典型代表。前者目前只是德国萨克森州政府持有其 21% 的股份，若按照西方理论界关于国有企业的定义，它已经不具备列入国有企业统计范围的资格。后者目前国家仍持有其 2/3 的股份，在相当大的程度上仍受到政府的产权控制。对它们的案例分析，将有助于我们了解西方发达国家国有企业特别是大型国有企业私有化改革的目的、内涵、产权管理体制等方面的实际情况，也能为我国目前国有企业集团公

司化改造提供有益的借鉴。

4. 巴基斯坦国家化肥有限公司和印度煤炭有限公司是国外以控股公司形式重组行业性国有资产的典型代表。同时，它们也是典型的行业性国有控股公司。一方面，它们要负责贯彻政府的行业经济政策，另一方面，它们又要通过对本行业国有企业的控股管理，实现国有资产的优化配置。这种类型的国有控股公司在第三世界国家是相当普遍的。如印度石油有限公司、巴西石油公司、科威特国家石油公司、墨西哥石油公司、委内瑞拉石油管理公司、巴基斯坦工业发展集团等等。我国目前一些行业性公司正在逐步向行业性国有控股公司转变，通过分析研究这两个案例，或许能够为我们提供某些有益的启示。

5. 新加坡淡马锡控股公司是一个纯粹的国有控股公司。该公司虽然总资产为 110 亿元新币（约为 600 亿人民币），控股范围包括金融、交通、贸易、文化娱乐、船舶制造、房地产、建筑、石油化工等 10 多个行业的 500 多家企业，但是，其公司职员仅 42 人，可谓机构人员精明强干。此外，与我国以至世界上其他不少国家强调“政企分开”的原则不同，该控股公司董事会成员大部分是政府官员，实行了一种政府公务员兼任公司董事的国有产权管理方式。与之相适应，新加坡政府在该公司章程中也建立了一整套具有特色的公司董事管理制度。这个案例的分析对于我们开拓改革思路，组建以产权经营为主的各类国有控股公司是有益的。

6. 德国萨尔茨吉特机械设备公司是第一次世界大战后，德国政府为了开发萨尔茨吉特地区的铁矿资源而投资建立的。然而，该公司发展到今天，已成为一个从事多行业跨国经营的国有企业集团。该公司发展历程为我们提供了一个地区性国有企业如何向跨国经营发展的成功案例。此外，萨尔茨吉特机械设备公司虽然是德国联邦政府独资的国有控股公司，但其采用的是私法规定的法律形式，与之相适应，如何界定国家作为所有者与公司法人之间的关系？如何处理联邦政府与地方政府在公司产权管理中的关系？

议会在国有控股公司产权管理方面怎样发挥作用？控股公司自身对下属子公司如何发挥管理作用？萨尔茨吉特机械设备公司的案例分析也能为我们提供德国政府在这方面的经验。

7. 法国埃尔夫·阿奎坦股份公司是一家独具特色的竞争型国有控股公司。该公司为上市公司，国家只拥有其 50.79% 的股份（1992 年 12 月 31 日），而且，这 50.79% 的国家股权并不是由政府直接持有，而是通过国家独资的埃拉普(ERAP)公司间接持有。因此，公司董事会中并没有政府委派的产权代表。埃拉普(ERAP)公司作为最大股东也只是由公司董事长在该公司担任董事。但是，该公司章程规定，政府为了保证国家所有权约束，特别是保证公司与国家签订的所有协议得以有效履行，可以任命两名政府代表参与公司经营管理，他们可以参加董事会，可以查看公司帐目及其他有关公司文件，并可以通过被指定人对公司经营实施他们认为必要的控制。在这个公司的案例分析中，我们重点突出了从产权结构和资产组织体系方面揭示控股公司不同于一般企业集团母公司的某些特征。相信其中归纳整理的许多数据、资料对于读者从定量角度认识控股公司特点将具有重要的参考价值。

8. 日本电气股份公司是高技术产业中的一家混合型私营控股公司。该公司虽然创建于 1899 年，但是，直到本世纪 50 年代以后，才逐步对外进行产权投资，实行从单一企业经营向企业集团化经营的战略转变。以后的 30 多年内，该公司迅速发展，到目前已成为拥有 201 家（其中国内 131 家、国外 70 家）子公司的大型跨国企业集团，在日本乃至全世界信息产业发展中占居重要地位。为了学习和借鉴日本企业集团管理的成功经验，我们特把它作为典型，对其资产负债结构、产权投资结构、母子公司关系、产权管理制度与方法等方面进行了系统的定性分析与定量分析，并结合我国国有企业集团发展中存在的实际问题，总结出一些有益的启示。这个案例分析对于那些希望更深入具体地研究混合型国有控

股公司管理体制的读者具有重要的参考价值。此外，日本电气股份公司提出“实行离心力与向心力结合的平行管理”哲学是很值得我国企业集团的经营者们深思的。

为了更具体深入地研究国外控股公司的组织与管理情况，我们还编译了某些公司的章程、董事会章程和监事会章程，其中确立的公司内部体制框架、工作程序及管理制度均可为我国组建国有控股公司参考。由于时间、资料、能力等方面条件的限制，本书所介绍的内容还有很大的局限性，错误之处也在所难免，我们诚恳地希望得到有关专家学者的批评指正。

第一章

国外国有控股公司比较研究

国有控股公司是当代许多市场经济国家国有资产管理体制中的一个重要组织层次。为了学习和借鉴国外成功的经验，积极推进我国国有控股公司的健康发展，本章试图在分别进行十多家外国国有控股公司案例分析的基础上，结合有关问题做一些比较研究和进一步探讨。这些案例主要是：奥地利工业控股公司、意大利工业复兴公司、瑞典国家控股公司、英国国家企业局、比利时国家投资公司、法国埃尔夫·阿奎坦股份公司、新加坡淡马锡控股公司、巴基斯坦国家化肥有限公司、德国大众公司、德国萨尔茨吉特机械设备公司、印度煤炭有限公司等。

第一节 国有控股公司及其类型

国有控股公司是指在持有其他公司一定比例股份基础上而主要从事产权经营与管理活动的国有公司。对此，需要作两点说明：

其一，本章研究的国有控股公司主要是指纯粹性控股公司，这类公司除了从事企业产权经营与管理活动外，一般不直接从事商品或劳务经营活动。在现代市场经济条件下，产权经营已成为一种普遍的企业经营策略。一般公司特别是股份有限公司都或多或少持有其他公司的股份，或建立自己的全资或控股子公司，从而使自己成为企业集团母公司（一般也称之为混合型控股公司）。但是，有许多这类母公司仍主要是直接从事商品或劳务经营，产权

经营收益在公司总收益中所占比重很小，控股、参股主要是为了保证本公司经营活动有效进行的一种手段。

其二，本章所研究的国有控股公司是指该公司为国家独资和控股的公司，甚至还包括国家通过某个独资公司而控股的公司。例如，法国埃尔夫·阿奎坦股份公司，该公司 50.79% 的股权由法国国家独资的 ERAP 公司持有，但公司章程规定政府可以向该公司派驻两名国家代表，以保证国家对公司经营行为的所有权约束。这种划分与国外关于国有公司的定义是相符合的。国内目前有一种观点认为企业进行股份制改造以后就不再是国有企业了，这实际上是对国有企业定义的一种误解。

对于国有控股公司，我们可以从不同的角度进行分类和比较研究。例如，根据国家与公司的产权关系不同，国有控股公司本身可以分为国家独资公司、国家直接控股公司和国家间接控股公司。这些公司可以组成为有限责任公司，也可以组成为股份有限公司。又例如，根据国有控股公司本身是否直接从事商品或劳务经营活动，可以分为纯粹型国有控股公司和混合型国有控股公司。再例如，根据国有控股公司的产权经营范围不同，可以分为综合性国有控股公司和行业性国有控股公司，等等。本章主要依据国有控股公司的形成方式及其职能和作用，将它们分为以下三种基本类型：

1. 由国有企业集团母公司逐步发展演变形成的国有控股公司。

国有企业集团是战后西欧国家与许多第三世界国家国有经济的“主力军”。例如，直到 80 年代期间，法国的国有经济仍然是以几十个大型国有企业集团为主体。其中，1988 年居世界大公司第 25 位的国营雷诺汽车公司资产额为 181.9 亿美元，雇佣职工 18.2 万人，该公司主要从事工商业活动，同时也经营部分金融业务，并且国际化程度很高。1975 年，该公司拥有 207 家子公司，其中 89 家子公司在国外。公司在海外实现的营业额，1976 年占 43%，1986 年上升为 62.4%。圣戈班公司 1975 年拥有子公司 447

家，其中 200 家子公司在国外。1982 年拥有持股至少 50% 的子公司 105 家，其中国外 60 家，另外还有 3 家合股公司和几百家参股公司。1982 年在国外实现的营业额占营业总额的 65%。此外还有法国石油公司、汤姆逊公司、罗纳—普朗克公司、埃尔夫·阿奎坦公司等等。意大利国家参与制系统中的三大支柱即伊里集团、埃尼集团和埃菲姆集团，更是国外大型国有企业集团的典型代表。这些国有企业集团都是其母公司根据自身经营发展需要对外进行产权投资而形成的。其中的许多母公司随着本集团经营规模扩大和经营结构的复杂化而进行集团产权管理体制改革，使自己从以商品或劳务经营为主转变为以产权经营管理为主，即成为国有控股公司。例如，德国大众汽车公司 1939 年组建时为国家独资的有限责任公司，1960 年根据国家有关法律改组成为股份有限公司，德国政府和萨克森州政府分别持有其 20% 的股份。1991 年，该公司根据集团经营发展战略的需要，经公司监事会讨论决定，改组为控股公司。显然，这类国有控股公司的产权经营活动与其集团生产经营活动是有机结合在一起的，产权经营不过是服务于集团生产经营的一种手段，其目的是更好地优化集团资源配置，巩固和强化集团的市场竞争实力。

2. 国家出于重组国有资产及其管理体制的需要而建立的国有控股公司。

这类控股公司主要是充当政府机构与企业之间的中间媒介，执行着管理众多国家参与企业的职能。例如，瑞典的国家控股公司 (Statsforetag)，瑞典政府认为，该公司的建立主要是为了减少国家直接拥有企业的数量和政府特别是政府工业部直接负担的资产经营事务。该公司于 1970 年建立，直属中央工业部，共管辖 22 个国有公司企业，分属钢铁、造船、机械、木材加工、建筑材料、化工、服务等行业。1979 年，公司所属单位共雇佣 4.6 万人，营业额 114 亿克朗。1981 年，该公司的就业、产值和投资约占全部国有企业的四分之三。目前，该公司的领导机构是一个由 14 人组

成的理事会，其中一人是首席常务理事。一人是工业部代表，其余 12 个席位由本公司系统的企业代表和工会代表平均分配。1986 年奥地利政府组建奥地利工业控股公司，也是其重建奥地利国有工业管理体制的一项重要组织措施。该公司通过下设钢铁、机器设备制造、电气电子、铝冶炼、石油化工等 5 个行业控股子公司，间接控制了约 400 个子公司，因而被称之为奥地利经济领航的“旗舰”。巴基斯坦国家化肥有限公司与印度煤炭有限公司则是这两个国家政府在本世纪 70 年代初分别对其化肥行业和煤炭行业国有企业重组后，相应建立的行业性国有资产产权经营管理机构。属于此类的国有控股公司还有赞比亚工业发展公司、委内瑞拉石油公司、阿根廷石油矿藏管理局等。

3. 国家出于促进社会经济发展需要而专门投资组建的国有控股公司。

这类国有控股公司的建立往往是为了实现政府的某些政策目标，如挽救衰落企业、进行工业重组、促进地区经济开发等等。例如，比利时政府于 1962 年建立的比利时国家投资公司，其主要任务就是通过暂时参与私营企业资本以促进工商企业的复苏与发展。当时，政府规定国家投资公司参与企业的股份不得超过企业资本的 80%。到 70 年代下半期，国家投资公司的主要任务又改为维持社会就业水平。此外，还包括诸如支持中小型企业、支持出口导向型企业、改组弱小企业、促进地区和部门经济发展等任务。又例如，1975 年，英国政府建立的国家企业局，它被赋予的主要职能是：

(1) 作为控股公司，管理由政府转让和它自身在经营过程中购买的私营企业股票；

(2) 作为企业投资的资助机构；

(3) 作为政府出于国民经济政策、区域经济发展等目的而向企业投资的渠道。

1975 年 11 月 19 日，国家企业局正式作为法人而开始其经营

活动，开业资本为 10 亿英镑，并接管了政府在 8 个私营公司中拥有的股权以后，又购买了 42 家企业的股票，向 24 家企业提供贷款。1981 年，该公司被并入国家研究发展委员会。

另一个典型的例子是意大利政府 1971 年建立的工业管理和控股公司（GEPI）。该公司由国家工业投资银行（IMI）、伊里公司（IRI）、埃尼公司（ENI）和埃菲姆公司（EFIM）作为股东，其宗旨是：第一，对于财务或经营上遇到困难的企业进行干预，目的是改造原企业，待其恢复活力后再出让他人；第二，自己组成新的工业企业或购买其他企业的股份，目的是以后把这些企业转让出去；第三，为上述两类企业以优惠条件筹措资金。可以说，它是一家专门的“企业病医院”。创建时，该公司拥有 600 亿里拉的资本。到 1984 年 12 月，各参股公司共为它筹资 625 860 亿里拉。创建后的 13 年中，该公司一共对 122 家公司进行过干预；它自己创建企业 226 个，其中 115 个已转让出去，直接归本公司控制的有 111 个。它对所干预的 122 家企业整顿后，所裁减下来的雇员一部分转入其他企业，大部分留在本公司创建的 226 家企业中，以后，这当中的大部分又随 115 家企业转让出去，其余的留在它所控制的 11 家企业内。

与西欧国家 60 年代、70 年代期间建立的上述国有控股公司不同，1974 年新加坡政府组建淡马锡控股公司时，并没有明确赋予其某方面社会目标，而是强调公司的盈利性和产权经营功能。该公司章程规定：公司的经营目标是通过对企业参股、控股或买卖企业有价证券等方式，在国内外从事作为控股公司的各种经营活动。

属于此类国有控股公司的还有德国萨尔茨吉特机械设备公司、早期的意大利伊里公司（IRI）等等。

第二节 为什么要组建国有控股公司

作为国有资产的一种企业组织形式，国有控股公司是在第二