

# 集团公司运营管控

裴中阳摇著

廣東省出版集團  
廣東經濟出版社

# 自摇摇序

记得 1995 年初，我的硕士论文在北大经济学院经济管理系（现光华管理学院的前身）通过后，导师厉以宁先生曾谆谆告诫：论文通过，并不等于你对管理领域真的登堂入室了，走向社会实践才是真正的开始。2001 年底，中国社科院第二届“蒋一苇企业改革与发展学术基金奖”揭晓，拙著《集团公司运作机制》（中国经济出版社 1995 年 12 月版）荣获优秀著作奖。这不仅是对集团公司理论研究领域的鼓励，也可算是我向导师汇报的“合格证书”吧。

管理是科学、还是艺术？“五五开”、“三七开”均不是合理的解释。应当说，管理是一门实践科学。就象医学离不开临床一样，真正的企业管理理论只能诞生在社会实践中：不能解释现实、不能解决问题的理论，肯定是似是而非的“学问”，甚至是经不起推敲的“概念”。

自 1995 年春投身管理咨询业以来，我有幸为国内若干家集团化公司提供咨询服务。在广大客户朋友和我们咨询团队的支持、鼓励下，拙著《集团公司运营管控》于 2001 年春由广东经济出版社出版发行；该书虽然在框架上沿袭《集团公司运作机制》，但内容已是面目全非。在广大读者和广东经济出版社的积极建议下，现推出《集团公司运营管控》第二版，希望广大读者继续捧场，并提出宝贵意见。

转瞬间，儿子宽宽已上幼儿园了。无奈我大脑愚钝、缺乏灵感，宽宽报名入园时也想不出好名字，就等上小学时再定学名吧（如此算来还有三年多的宽限期）。据新的户籍管理相关规定，公民在 18 岁之前拥有、且仅有一次更名权（这也算是基本人权的保证了）。在此也衷心感谢热心的朋友，取名乃为父之天职，不劳各位费心了。

本书仍然献给我的儿子裴宽宽。

裴中阳

2004 年岁末于深圳香蜜湖畔

# 目 录

自序 .....	(员)
第一章 绪论 .....	(员)
第一节 何为集团公司张目 .....	(员)
一、集团公司的演变历程 .....	(员)
二、集团公司的组织模式 .....	(怨)
三、集团公司的本质特征 .....	(员)
第二节 何为企业集团正名 .....	(员)
一、企业集团的历史形成 .....	(员)
二、企业集团的特征分析 .....	(员)
第三节 何为体制进化反思 .....	(员)
一、企业集团在实践中的误区 .....	(员)
二、研究集团公司现实意义重大 .....	(员)
三、东南亚金融危机的重要启示 .....	(员)
第二章 集团公司组织模式 .....	(猿)
第一节 关于直线职能制 .....	(猿)
一、直线职能制的相关理论 (裁型结构) .....	(猿)
二、如何划分、切割职能部门 .....	(猿)
三、直线职能制的局限性 .....	(猿)
第二节 关于事业部制 .....	(猿)
一、事业部制的主要特征 (酝型结构) .....	(猿)
二、如何划分、切割事业部 .....	(猿)
三、事业部制的局限性 .....	(猿)
第三节 关于控股制 .....	(猿)
一、控股制的相关理论 (匀型结构) .....	(猿)
二、控股制的经验总结 .....	(猿)
第四节 组织模式的创新 .....	(猿)
一、组织模式系统总结 .....	(猿)

摇二、理论回顾与总结 .....	( 苑 苑 )
摇三、组织模式的创新 .....	( 苑 苑 )
第三章摇集团公司决策机制 .....	( 怨 怨 )
第一节摇决策主体 .....	( 怨 怨 )
摇一、董事会 .....	( 怨 怨 )
摇二、执行机构 .....	( 苑 苑 )
摇三、决策支持机构 .....	( 苑 苑 )
第二节摇决策程序 .....	( 苑 苑 )
摇一、决策步骤 .....	( 苑 苑 )
摇二、决策分类 .....	( 苑 苑 )
摇三、关于集权与分权 .....	( 苑 苑 )
第三节摇决策技术与方法 .....	( 苑 怨 )
摇一、决策组织方法 .....	( 苑 怨 )
摇二、决策技术 .....	( 苑 苑 )
第四章摇集团公司动力机制 .....	( 员 缘 )
第一节摇董事（会）的动力机制 .....	( 员 缘 )
摇一、董事（会）的业绩考核 .....	( 员 缘 )
摇二、董事（会）报酬问题 .....	( 员 苑 )
第二节摇经理阶层的动力机制 .....	( 员 怨 )
摇一、经理阶层的激励机制 .....	( 员 苑 )
摇二、经理阶层的约束机制 .....	( 员 苑 )
第三节摇子公司的激励机制 .....	( 员 苑 )
摇一、如何激励子公司 .....	( 员 苑 )
摇二、如何约束子公司 .....	( 员 怨 )
第五章摇集团公司监控机制 .....	( 员 苑 )
第一节摇人事监控 .....	( 员 苑 )
摇一、职员流动 .....	( 员 苑 )
摇二、干部管理 .....	( 员 苑 )
第二节摇财务监控 .....	( 员 苑 )
摇一、财务监控一般模式 .....	( 员 苑 )

摇二、财务总监 .....	(页码)
摇三、统一结算与集中控制 .....	(页码)
摇四、财务公司 .....	(页码)
第三节摇信息与无形资产监控 .....	(页码)
摇一、信息与无形资产的关系 .....	(页码)
摇二、内部监控 .....	(页码)
摇三、外部监控 .....	(页码)
摇四、合作监控 .....	(页码)
第六章摇集团公司风险规避机制 .....	(页码)
第一节摇风险成因及其分类 .....	(页码)
摇一、风险的主要特性 .....	(页码)
摇二、经营风险的主要类型 .....	(页码)
第二节摇风险规避实用策略 .....	(页码)
摇一、风险防范 .....	(页码)
摇二、风险锁定 .....	(页码)
摇三、风险回避 .....	(页码)
摇四、风险分散 .....	(页码)
摇五、风险转嫁 .....	(页码)
摇六、风险对冲 .....	(页码)
第七章摇公司法人治理结构 .....	(页码)
第一节摇重新认识现代企业制度 .....	(页码)
摇一、产权制度的意义 .....	(页码)
摇二、“两权分离”与“三权分立” .....	(页码)
第二节摇法人治理结构的国际比较 .....	(页码)
摇一、法人治理结构的构成 .....	(页码)
摇二、主要国家的基本情况 .....	(页码)
第三节摇如何改造我国的法人治理结构 .....	(页码)
摇一、运作特点 .....	(页码)
摇二、改良之路 .....	(页码)

# 第一章 摇绪论

提到集团公司，就无法回避一个与其相近、以至于混淆，但更为人所熟知、乃至乐道的概念——企业集团。

实际上，两者不仅有着本质区别，而且正是企业集团在理论与实践上的长盛不衰，才使中国经济迅速成长中的企业（包括国有企业、民营企业甚至上市公司），付出了原本不应有的巨额“学费”。从宏观上看，这也正是计划经济（实际是一种“统制经济”）在市场经济的致命打击下节节败退，却总是“死而不僵”的重要微观基础。

## 第一节 摇为集团公司张目

### 一、集团公司的演变历程

摇摇从西方国家来看，集团公司是在商品经济高度发达、股份制经济日趋普遍的条件下逐步产生、发展起来的，它标志着独立是企业的超大型化发展，受到了严重局限；而股份制又为企业的扩张兼并与相互渗透，提供了不可多得的工具。

#### （一）企业扩张与垄断组织

社会化大生产必然要改变独立企业的自身形态和独立企业之间的相互关系，使得单体企业走向大型化和股份化；同时变企业之间的外部分工协作为大型企业内部的分工协作关系，即用企业内部的组织管理成本替代市场交易成本。企业不仅可以通过发行股票迅速扩大本企业的资本和生产规模，还可以通过参股控股等形式，购并、控制其他企业，形成母公司和子公司的关系。

在美国现代企业发展史上，共发生了三次大的合并浪潮：第一次横向性兼并发生在 1898—1904 年，卷入 100 多个工业公司和矿产公司。第二次纵向性兼并发生在 1904—1929 年，卷入 150 多个合并企业。第三次混合性兼并浪潮则从 20 世纪 30 年代中期开始，至今持续不断，其特点则是企业追求多角化、集团化经营。

19世纪末，随着资本主义社会发展到垄断阶段，先后出现了卡特尔、辛迪加、托拉斯和康采恩等组织形式。

#### 1. 卡特尔 (Kartell)

指生产同类产品的企业，在划分市场、规划产量、确定价格等方面达成协议而形成的一种垄断性联合组织，各成员企业在生产、贸易、财务和法律上仍保持独立。在卡特尔内部，由共同选举出的委员会来监督协议条款的执行，保管和使用卡特尔的共同基金。

卡特尔往往根据协议的内容来命名，如价格卡特尔、产量卡特尔、销售卡特尔和原料卡特尔等等。

#### 2. 辛迪加 (Syndikat)

指同一生产领域的少数大企业，通过签订共同销售产品和采购原料的协定而建立的一种垄断组织。各成员企业在生产和法律上仍保持独立，但已不再与市场发生直接联系，总办事处集中独揽销售产品和原料采购业务，然后再在各成员企业之间按照协议规定的份额进行分配。

卡特尔和辛迪加主要出现在欧洲大陆，在19世纪末、20世纪初的德国曾风行一时。这两种组织形式的最大问题，在于内部利益冲突而引起的不稳定性。

在19世纪末期，德国的政治家就开始反对工农业面临的国内外市场竞争，他们认为竞争有害，国家应该采取保护措施，并精心操纵经济体制。该思想自然受到强大的工农业等行业组织的欢迎和支持，煤炭、钢铁和化工等企业相继组成了辛迪加和卡特尔，相互商定价格和产量，从而把竞争排除在外。1898年，煤炭辛迪加莱因—西伐利亚成立，1904年后又成立了法本工业集团（IG法本），囊括了所有的大型化工企业。

第二次世界大战后，联邦德国将法本集团等垄断组织予以解散。1956年，在大工业组织的强烈反对下，《反对竞争限制法》在国会得以通过，并在柏林成立了联邦卡特尔管理局。从此，企业如果组织卡特尔协商定价，则属于违法。

#### 3. 托拉斯 (Trust)

本身是一个独立的企业组织，由董事会掌管所属各企业的生产、销售和财务活动；原来的企业成为托拉斯的股东，按照各自股份取得股息。托拉斯的主要类型有：

(1) 以金融控制为基础的托拉斯，成员企业形式上独立，但直属于总公司，后者实际上是一种控股母公司而不再从事具体业务。

(2) 以合并为基础的托拉斯，生产同类产品的企业完全予以合并，由总公司直接掌控产销业务。

对于金融控制型托拉斯，成员企业直属于总公司，因此虽然形式上独立，但实际上为一种全资分公司；而合并型托拉斯不论是新设合并还是吸收合并，在产权上实际已完全融为一体。所以，两者仍然是一种单体（大型）企业，区别在于前者的总公司是单纯控制型（不从事具体经营），后者的总公司是混合控制型。

美国是托拉斯最为发达的国家，1862年成立的美孚（标准）石油公司是美国的第一个托拉斯，最终垄断了全美的石油资源，以至于1890年被“反垄断法”肢解。托拉斯这种垄断形式的关键，在于其组织内部控制权的争夺。

### 康采恩（财团托拉斯）

以实力雄厚的大垄断企业或银行为核心，把许多不同经济部门的企业联合起来的一种大型企业联合体，通常包括工业公司、银行、运输公司、商业公司甚至保险公司；其核心企业除了经营自身业务之外，还通过持有股票、参加董事会和财务控制等手段，将其他参与企业置于自己控制之下。

托拉斯与康采恩之间的主要区别在于：

（1）前者只是由同一生产领域的企业合并组成，后者却可以包括不同行业的企业。

（2）前者仍然是一种单体企业，而后者通过控股母公司对其他企业兼并收购，加入的企业仍具有法律上的独立性，控股公司已不再是单体企业，成为由若干子公司及参股企业构成的企业群体（集团公司）。

洛克菲勒家族控制的原美国标准石油公司，就是一个在企业合并浪潮中不断扩张的成功典型。

19世纪70年代初，标准石油公司在俄亥俄州的众多石油公司的激烈竞争中脱颖而出。洛克菲勒开始组织了一个全国炼油企业协会，来解决价格控制问题（卡特尔），但未获成功。随后通过产量优势，洛克菲勒与铁路公司签订了大批量运油优惠合同，将桶油运费由1美元降至0.5美元，并以此逐步吸引和争取其他同类企业加入标准石油集团。到1884年，已有15家石油（炼油）企业加盟，洛克菲勒家族掌握了15%的股票；但此时的标准石油集团只是一群独立经营的企业联合体（辛迪加），产权相互独立，没有一个中央机构来计划与协调集团的整体发展。

管道运输新方式的出现，促使洛克菲勒筹集10倍于本公司资本的巨资，成立了全国运载公司，把集团内各公司管道部门的资产集中起来，修筑了跨地区的管道网，把俄亥俄、宾州和东部海岸的产油、炼油与市场中心连为一体。

但接下来对炼油厂的整合遇到了障碍，不仅有集团内不同公司的炼油厂因布局调整而产生的利益冲突，而且法律上有对跨州企业按外国企业对待的麻烦。

为此，企业的法律顾问设计出了托拉斯这一组织形式：源家加盟企业原有的股票，转换成新设立的标准油托拉斯的股权证，由托拉斯委托 怨名受托人组成总管理机构，负责对原各企业的统一协调与管理；同时，源家企业的财产，又按州组成统一的标准油托拉斯的（全资）子公司，作为当地企业注册，从而避开了双重税收问题。

员缘年缘年的三年中，新设于纽约的标准油托拉斯总部，就把旗下的 源家炼油厂整合为 愿家，并把 源家以上的产量集中到 猿家最大的炼油厂内。从此，标准石油集团内的经营运作就由总部统一协调指挥了。

炼油过程的整合成功，又刺激着洛克菲勒集团甩开传统的石油批发商，直接与消费者对话：在美国国内开办了两个销售公司，负责不同地区的市场；在国外，成立了英国分公司，又与德国企业合资以负责中欧与西欧的市场销售。值得注意的是，合资企业的出现，使标准油托拉斯向康采恩这一集团公司组织形式迈进了——出现了真正意义上的母子公司关系。

员怨世纪 愿年代末，洛克菲勒集团进入原油生产领域，印第安那新油田提供的原油，可以满足该集团 员源的炼油能力。就这样，到 员怨世纪 怨年代初期，标准石油公司已发展为全美最大的产供销一体化的垄断集团，走完了横向合并、法律整顿、管理一体化和垂直联合等一系列步骤。

## （二）美国十大财团情况分析

经过不断的扩张、兼并，到 员国世纪 员国年代，美国形成十大家族性财团（云源材料曹岩附卷），并垄断了国民经济的命脉。

### 员国十大财团均为家族性企业

摩根、洛克菲勒、杜邦、梅隆等主流财团，均属于典型、清晰的单一家族制企业；而克利夫兰、芝加哥、加利福尼亚、得克萨斯和波士顿等次一级的财团，则属于泛家族制企业，即由当地若干个家族企业组成的利益集团。

表 员原员 美国十大财团一览表

编码	财团名称	投资领域	控制金融机构	控制工矿公司	控制其他企业
粤	洛克菲勒	金融 石油 航空 军火	大通曼哈顿及纽约化学银行、都会人寿保险、公平人寿保险等上百家	美国最大 员家石油公司中的 愿家，如埃克森、德士古；独立或联合控制最大的 缘家航空公司，包括联航、泛美和美航	麦克唐纳·道格拉斯、斯佩里·兰德、马丁·马里埃塔公司、威斯汀豪斯电气（均与悦合控）等军工企业



续表

编码	财团名称	投资领域	控制金融机构	控制工矿公司	控制其他企业
月	摩根	金融 计算机 电气 军火	花旗摩根, 纽约银行家信托, 西北银行, 谨慎人寿保险, 纽约人寿保险等	阿特汉诺威, 美国钢铁公司与通用汽车(与阅合控)	通用电气、通用动力、格鲁曼飞机公司等军工企业。 粤规载美国电话电报、南方公司等公用事业
悦	梅隆	金融 铝业 钢铁 橡胶 石油	梅隆国民银行, 匹兹堡国民银行, 通用再保险公司	美国铝公司, 海湾石油公司, 阿姆科钢铁公司(与粤匀合控), 国民钢铁公司(与匀合控), 固特异橡胶轮胎(与匀等合控)	罗克韦尔国际公司, 威斯汀豪斯电气(与粤合控)
阅	杜邦	化工 汽车	依附于月等其他财团	杜邦公司, 通用汽车、美国钢铁公司(与月合控)	
耘	第一花旗银行	金融 石化 电子 军火	第一花旗银行	大西洋里奇菲尔德、菲利普斯石油公司(均与月合控), 施乐公司, 明尼苏达采矿与制造公司, 履带拖拉机公司(与月阅合控), 国民现金出纳机公司	波音、联合飞机等军工企业, 彭尼公司(与月合控), 珠宝商店(与邕合控)
云	波士顿	金融 轻工 宇航 电子	波士顿第一国民银行, 约翰·汉科克互惠人寿, 马萨诸塞互惠人寿	特克斯特隆公司, 雷锡昂公司, 波拉罗伊德公司	贝尔宜升飞机公司(直升机)
邕	芝加哥	金融 农产品 加工与 机械制 造零售	伊利诺伊(与月合控), 第一芝加哥(与粤合控), 哈里斯银行, 北方信托, 美国银行公司, 悦霖金融公司, 各州保险公司	埃斯马克, 联合食品, 国际收割机、履带拖拉机(与粤合控), 迪尔, 印第安那标准石油公司、德士古石油公司(与粤合控)	西尔斯—娄巴克公司, 联合百货公司, 珠宝商店(与耘合控), 马歇尔·费尔德公司等商业企业
匀	克利夫兰	钢铁 橡胶 铁路	克利夫兰信托等缘家, 实力较弱, 依附性大	共和、莱克斯—扬斯顿、阿姆科(与粤悦合控)及国民等钢铁公司, 固特异、费尔斯通轮胎公司(均为合控)	

续表

编码	财团名称	投资领域	控制金融机构	控制工矿公司	控制其他企业
陨	加利福尼亚	金融 军火	美洲银行,西方银行,安全太平洋,韦尔斯·法戈,克罗克国民公司等		洛克希德,利顿工业,诺斯罗普公司等军工企业
允	得克萨斯	金融 石油 军火	达拉斯第一国民银行等,源家保险公司	坦尼科公司(与粤合控),得克萨斯仪器公司	煤炭公司,休斯飞机公司等军工企业

1862年,詹姆斯·摩根在其父詹姆斯·摩根资财的基础上,与人合伙创办德雷克塞尔—摩根公司,从事投资与信贷等银行业务。1865年合伙人逝世,由其独资经营,1868年改名为詹姆斯·摩根公司,并以该公司为大本营,向金融事业和钢铁、铁路及公用事业等领域扩张。1870年,摩根财团控制了金融机构共15家,合计资产总额达10亿美元,称雄于美国华尔街,被称为“银行家的银行家”。

19世纪后半叶,克利夫兰地区几家联系密切的富豪家族,主要有马瑟、汉纳、汉弗莱和伊顿等家族,利用当地丰富的煤铁资源,创办钢铁工业,获得巨额利润后,又投资于银行业,并向橡胶工业和铁路运输方面发展,第一次世界大战后具备了财团的条件。芝加哥财团则是在19世纪初期,由当地的富豪家族麦考密克、伍德及新兴的克隆等家族组成,以芝加哥地区为活动中心而得名。

10大财团均为跨行业经营的康采恩

从经营范围上来看,杜邦的经营领域比较集中(化工、汽车与钢铁),属于典型的托拉斯;其他财团均是跨行业、跨领域经营的多元化财团,且多以金融机构为中心,通过相当比例的股份或股权,控制或联合控制着若干具有独立产权地位的股份制企业,因而在形式上属于康采恩,即一种控股性财团。

有无举足轻重的银行、保险公司等金融机构,成为十大财团经营实力的关键标志。除了杜邦公司外,其他财团无不拥有自己的核心银行,实力稍弱的则要在资金融通上依附于其他强势财团。如克利夫兰财团,在相当程度上要受制于摩根等东部财团。

普遍的跨行业经营,使得各财团之间在相互竞争的同时,又相互妥协和彼此渗透,以至于(不得不)共同控制一些行业内的领先企业。如通用汽车一直为世界最大的汽车制造商,且本身为公众上市公司,股份被杜邦与摩根联合控制;两大财团还联手控制着美国钢铁公司。至于洛克菲勒财团,则与梅隆财团共同控制了马丁和威斯汀豪斯电气两大军火商;与芝加哥财团携手掌握着印第

安那标准石油公司、德士古石油公司等两大石油巨头，以及国际收割机公司和履带拖拉机两家跨国公司，如此等等。

獯财团本身的社会影响力日见弱化，而其核心企业的地位迅速上升

十大财团多靠军火暴富，发的是“不义之财”，迅速形成以金融机构为核心的、跨行业的财团，以至左右国家政治和社会生活，公众形象不佳，始终是反垄断所打击的对象。19世纪初，梅隆家族的代表人物出任美国财政部长后，干脆以政府名义禁止铝产品进口以稳固其家族的独霸地位，招致一片哗然。

波士顿财团的发家史更不光彩。18世纪，波士顿地区经营奴隶贸易而致富的洛威尔、劳伦斯、亚当斯和洛奇等家族，同新兴的肯尼迪家族联合起来，把从海外殖民掠夺中积累起来的巨额财富，投资于银行、保险和投资公司，并依靠这些金融机构提供资金，经营纺织、制革、制鞋、服装、食品及化工等轻纺工业。到19世纪初，以上几个世代互相通婚的家族，便以波士顿第一国民银行为核心，形成了波士顿财团。

由于“反垄断法”等措施的干预，财团本身不断被肢解，而其旗下的核心企业，由于对社会的贡献非常直接和清晰，大多资本公开上市，社会地位不断上升。如摩根财团旗下的国际商用机器（1896）、通用电气（1890），梅隆财团势力范围内的美国铝公司、海湾石油公司和固特异等世界知名企业，全球影响力越来越大；而财团本身日益成为时代的一种象征而已，风光难再。

杜邦财团则更为明显。1802年，杜邦火药公司成立，按每股1000美元的价格募集股本100股。由制造行销世界的优质火药开始，在历次战争包括两次世界大战的推动下（“一战”期间供应盟军所需火药的1/3以上），杜邦家族的财富以空前速度累积起来，并参加了世界上第一枚原子弹的研制工作。

19世纪初，杜邦财团已发展为世界上最大的军火王国，公司总资产从第一次世界大战前的1000万美元，到1915年扩张为10亿美元。到了19世纪40年代，杜邦又收购了当时世界上最赚钱的公司——通用汽车公司；为了进入通用汽车的关联产业，又大量购入美国橡胶公司和美国钢铁公司（成立于1857年、当时创下募集股本金10亿美元的纪录）的股份。由于各大财团之间的相互竞争和渗透，通用汽车最终由杜邦与摩根两大财团共同控制。

从1802年的杜邦火药公司成立到现今，杜邦家族已经历了100个世纪、100代人的苦心经营。公司有一条不成文的法规，即家族以外人士不能担任最高管理职务；甚至实行同族通婚，以防家族财产外溢。

虽然杜邦公司一直是由家族力量控制，但在董事会中的家族成员比例已越来越小。在庞大的管理等级系统中，如果不是专门受过训练的杜邦家族成员，

已经没有发言权。1955年底，科普兰把总经理一职史无前例地让给了非杜邦家族的马可，财务委员会议议长也由别人担任，自己专任董事长一职；1957年，科普兰又让出了董事长的职务。

1958年，杜邦公司总股本为 100 亿股，普通股达 80 亿股，股东数达 100 万人，机构投资者掌握 10% 的股票，杜邦家族控制 10%。1959年，杜邦公司销售额为 100 亿美元（列全美最大企业第 10 位），盈利 10 亿美元，资产总额 100 亿美元；股票市值达 100 亿美元，杜邦家族持有 10% 的股份，而酿酒业的西格雷姆公司持股比例为 10%。

不难理解，就目前我国企业的发展水平，盯住美国的十大财团是没有实际意义的；深入研究其属下的核心企业，真正搞懂其运作机制足矣——这就是集团公司的研究方向。

### （三）如何理解社会资本主义

兼并使生产和资本愈来愈集中于大企业，集团公司的产生则是大型企业之间竞争与妥协的产物，带有隐蔽垄断的性质。反垄断限制了企业规模的继续扩大，但资本的利润冲动却有着对垄断无可遏制的企求，大企业之间也希望避免在激烈的冲突中两败俱伤，股份制正好为谁也不吃掉谁的联合提供了最有效的手段，互相参股、持股使这些独立企业之间形成了紧密的产权关系和资本纽带。到 1958 年止，美国最大的 100 家工业公司中，已有 100 家采取了集团化、多角化经营战略。

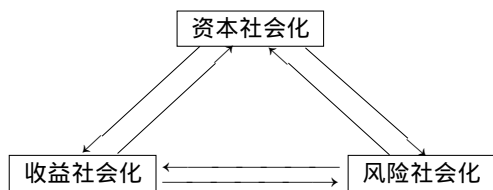


图 1原1 资本社会化带来的社会功能耦合

综上所述，集团公司的历史产生有两个基本支持因素：一是商品经济发达到一定程度，这是集团公司产生的物质基础；二是股份制体制趋于成熟，这是集团公司产生的社会因素。前者使收购兼并成为市场竞争的必要手段，后者则使收购兼并得以低成本、小震荡地进行。从宏观经济角度来看，股份制的普及和成熟使得资本主义进入了有序发展的高级阶段，即在社会化大生产的物质基

基础上，出现了资本社会化、收益社会化和风险社会化的三位一体的功能耦合，经济系统成为在一定程度上的自治系统。

何为资本主义社会的高级阶段？其高级阶段就是有序发展的阶段；何为社会主义资本主义的实质？其实质就是资本的社会化。

## 二、集团公司的组织模式

我们讲集团公司，有时仅指母公司，一般不会引起原则上的歧义，或可用集团总部的概念来校正（虽然不是很精确）。

### （一）关于母公司

根据母公司是否从事具体经营活动，可将集团公司分为混合型与单纯型两种。

#### 1. 混合型集团公司（混合型集团）

指母公司既从事股权控制，本身又从事某种实际业务经营的公司。一方面，它掌握目标公司的控股权，支配其生产经营活动，使子公司的业务活动有利于母公司自身营业活动的发展，如多角化经营、跨地区、跨国经营等；另一方面，它又直接从事生产经营活动。在西方，这类集团公司又被称为事业兼营控股公司（混合型集团）。

#### 2. 纯粹型集团公司（纯粹型集团）

母公司本身不从事直接的生产经营活动，其设立的目的只是为了掌握子公司的股份，然后利用控股权影响股东（大）会和董事会，支配被控制公司的重大决策和生产经营活动，实现其控制意图。

不论是在国内还是国外，混合型集团在比例上占大多数，这是由企业经营的实际特点决定的。不过，在纯粹型集团公司的基础上，又发展出一类“战略持股型集团公司”，即母公司并不追求对被投资公司的控股地位和股权的长期持有，并不要求贯彻其战略意图和经营决策，而是通过相对畅通的资本市场随时变现、退出，这就是所谓的基金类或风险投资类（集团）公司。当然，这类“集团公司”不是本书的研究重点。

我国《公司法》规定，一个（母）公司对外投资设立分（子）公司，或持有其他公司的股份总额不能超过自身净资产的 50%；而日本则规定不超过 10% 即可。在实行虚拟资本制的西方国家，对外投资更是没有限制。

## （二）关于子公司

据母公司对子公司的持股程度，可将子公司作如下划分。

### 1. 全资子公司

即母公司持有该公司 100% 的股权，这种子公司又称为分公司。

在有些国家和地区，全资子公司不具有独立的法人资格。按照我国《公司法》的要求，除了国有资产经营性公司外，一般企业不得设立具有独立法人资格的全资子公司，只能合资设立有限公司或不具有法人资格的全资分公司。对此，有些集团公司采取由母公司与全资（分）公司合资成立新的子公司的方式，实际控制新设公司的全部产权。当然，这种做法在具体操作上越来越困难，全资分公司本身需要有（历史遗留下来的）独立法人资格。

### 2. 绝对优势控股子公司

即母公司持有该公司 50% 以上的股权，掌握绝对控股权力，简称控股子公司。

对上述两类控股子公司，母公司均掌握绝对的控制权，子公司禁止向上持有母公司的股票，并且其经营范围（生产范围）不能超出母公司的经营范围。

### 3. 相对控股子公司

若处于顶点的粤公司持有月公司 50% 以上的股份，且处于第一大股东地位，则将月公司规定为粤公司的相对控股子公司。在此，月公司可持有粤公司的股份，但不能相应拥有母公司股东（大）会的表决权；月公司是粤公司能有效影响和制约的子公司。

如果月公司股份很分散，那么粤公司可成为月公司的实际控股公司，以至于掌握实际经营的控制权，包括董事长、总经理和财务经理等关键职务。

在德国，股东（大）会对某些重大事务表决时，至少需要 75% 的表决权（质量多数）；反过来，只需要 25% 的股权就可以阻止公司决定重大事务。因此，相对控股子公司又被称为质量参股子公司。

### 4. 任意参股子公司

指母公司持股比例低于 50% 的子公司，简称参股企业。这类企业生产经营范围与母公司相同或相关，有的则能为母公司或集团其他成员提供种种经营性服务，母公司往往为了业务或技术协作、资本提携等目的而参股经营。

在日本，母公司持股率大于 50% 的称为子公司，介于 10% ~ 50% 的称为关联公司，两者合称关系企业。这一点，与我们国内对上市公司组织体系的界定是基本一致的。

### （三）组织体系的国际比较

#### 美国集团公司的组织特征

从美国的情况来看，大型公司一般实行“母公司（集团本部）—子公司（事业部）—工厂”的三级组织结构形式，包括“母公司—子公司—工厂”和“集团本部—事业部—工厂”两种变化形式。

在“母公司—子公司—工厂”这一形式中，集团内部建立起集权与分权相结合的、统一协调的生产经营决策体系。其中，母公司是集团的决策权力机构，它由制定集团发展规划和政策的董事会、执行决议的总经理以及各个业务管理部门组成；母公司实际上是一控股公司，旨在实现集团公司经济效益最大化，同时促进与扩大集团的经营活动。

母公司的主要职能是：①生产、经营、计划的协调与控制；②组织管理与协调；③财务管理（包括税后利润分配）；④投资的协调与控制；⑤子公司高级职员的聘任。此外，母公司还为子公司提供一系列的服务，如法律、税收和专利等。

子公司在财务上受母公司的统一管理，在经营范围和规模上，受公司的发展战略的限制，在利润上对母公司负责，按时完成母公司下达的多项指标。子公司的相对独立性，表现为拥有自己的发展计划，除要完成母公司的利润指标外，还有自己的利润指标，以及为此拥有的组织领导所辖工厂与服务单位，去从事生产经营活动的各种决策权。

工厂作为子公司直接领导的生产单位，和母公司联系较少，只对子公司负责，主要任务是按时、按质完成生产计划，加强工厂的生产管理以提高生产效率等。

因此可以这样认为，在“母公司—子公司—工厂”组织结构中，母公司负责集团总的发展战略决策，子公司负责经营管理决策和少量的计划决策，工厂只负责生产，因而是一种典型意义上的集团公司。

在“集团本部—事业部—工厂”这一形式中，集团内部只有集团本部是独立法人，事业部和工厂不具有独立法人地位，实质上还是一个“单体企业”，因此称不上严格意义的“集团公司”。其中集团本部是集团的决策机构，负责制定集团的发展战略等，平时一般不参与具体经营活动，而是通过作出一系列重大决策来控制 and 影响各下属事业部的经营活动，发挥集团投资中心的作用。

事业部是按产品、地域或市场等因素，把整个企业划分为一个个类似分公司的独立经营管理部门，每个部门都具有生产、销售、采购、协作以及设备更

新等职责，从事生产经营等一系列的业务活动，且独立核算、自负盈亏，成为集团的利润中心。工厂则只是生产单位，由事业部领导，对事业部负责，成为集团的生产中心。因此，这种企业体系只是一种大型独立公司。

#### 其他国家的组织特征

法国的有关情况比较特殊，一方面集团公司不叫“集团公司”而称“公司集团”；另一方面，集团内部的事业部也具有独立的法人地位，实质上也是一种子公司。

在第一次世界大战以前，法国公司集团几乎都是家族企业或者是同族公司。随着企业规模的扩大，公司集团总部开始以持股方式控制子公司；随后，采用事业部制的公司集团，逐渐代替了总公司与控股子公司形成集团的方式。法国公司集团的事业部制具有三个独特的地方：第一，在法国实行事业部制的公司集团内部，事业部形同一个独立的公司，独立地具有法律上的权利和义务；第二，由于事业部本身具有独立的法人资格，因此在事业部制公司集团内，母公司不必一定要拥有子公司 100% 的股权和控制权；第三，长久地保持家族经营方式。显然，法国的公司集团实际上是一种控股制集团公司。

总之，在母公司的集中控制下，按持股比例不同，就产生出各种各样的子公司。这些母、子公司甚至孙公司等，通过资产经营、生产经营的合作，实现企业系列化，在控股公司这一“旗舰”带领下，组成一支规模庞大、实力雄厚的“联合舰队”。

### 三、集团公司的本质特征

综上所述，集团公司必然采取控股型母子公司组织体制，而控股公司则不一定能称为集团公司，除非其自身规模及拥有控制性股权的子公司数量达到了一定要求。另外，在国外，有时人们将集团公司也称为集团企业，两者是同一个概念。

简而言之，集团公司的本质特征，就是“一种以母子公司关系为基础的垂直型组织体制”，具体分析如下：

#### 集团公司本身具有独立的法人地位

从生产关系角度来讲，集团公司是现代企业制度环境中的产物，本身采取法人产权制度形式，原始投资者的所有权与公司法人产权相分离，公司具有独立、有限的民事责任能力。

#### 集团公司由一个母公司与若干个子子公司组成