

集团公司运作机制

裴中阳 著

中国经济出版社

序

集团公司或企业集团问题，一直是理论界和企业界关注、讨论的热点。学术界已出版了不少有关集团发展战略、管理模式等方面的研究成果。但是，关于集团内部运作机制的研究却不多见，这一方面可能是由于理论工作者缺乏公司的实际体验，另一方面可能是由于企业界人士虽有实际经历，但缺乏时间和精力在理论上进行系统的总结。从这个意义上，本书可以说在某种程度上填补了这一空白，并在理论方面提出了作者个人的独立见解。

首先，本书将企业集团与集团公司明确地区分开来。在对国内外企业体制进行比较分析的基础上，作者提出集团公司是产权关系清晰、以母子公司体系为主干的统一的企业实体，而企业集团则表现为产权关系模糊、法人地位不清的松散联合形式；而且从发达国家情况来看，企业集团往往是指由若干集团公司结成的利益共同体。这一区分对于正在推行现代企业制度的国内企业来说，是很有现实意义的。

第二，本书提出现代企业制度的核心是公司法人治理结构。公司法人治理结构是指由股东（大）会、监事会、董事会和经理班子组成的公司治理架构，它是公司运作的基石和关键。以往，一些著作在探讨企业制度改革思路时，主要精力集中在所有制或产权方面，而未能深入到公司法人治理结构这一层面上来。在现实生活中，国有企业频频出现的管理失控、资产流失等现象，也从另一角度告诉我们，要重视有关公司法人治理结构的研究。

第三，在对产权制度问题的研究过程中，作者突破了“所有权与经营权两权分离”的传统认识，认为现代企业产权制度是公司法人治理结构中权力不断分化的动态过程：首先是原始所有权与公司法人产权的分离，然后是法人产权中控制权与经营权的分离，最后是公司控制权中决策权与监督权的分离。这样，经过不

断的两权分离，最终形成了建立在明晰的产权基础之上的三权分立：决策权（董事会）、监督权（监事会）和经营权（经理班子）三套马车各司其职、相互制衡的架构。

第四，在对现有公司基本组织模式和运行机制进行系统的分析之后，本书提出了集团公司组织模式的一种构想。作者指出，在现代企业管理的演变过程中，曾出现过直线职能制、事业部制、矩阵制和控股制等不同的组织模式，但近二三十年来再无大的突破和发展。作者认为，以上各种组织模式的基础和“原子结构”都是直线职能制；而从系统理论出发，按照信息资源、人力资源和货币资源的角度，可以将各个职能部门重新归类设置和进行考核。这种考察为改革现有企业组织模式提供了一种新的思路。

另外，作者对公司体制中的集权、分权等问题也提出了自己的见解，尽管限于篇幅而未能进一步展开论述。

本书的一大特色就是以深圳经济特区集团公司的大量案例为基础，结合现代经济学、管理科学的基本理论进行系统分析，较好地做到了理论与实践的结合，因此对学术界和企业界都有参考价值。

当然，本书还有一些有待改进之处，例如关于“决策机制”一章的分析似乎比较单薄，实际上这个领域内有许多问题需要进行探讨。好在本书毕竟是一本探索性的著作，相信作者以后会加以补充的。

裴中阳是我指导的研究生，1988年获得硕士学位离开北大，后投身于深圳企业界工作，在集团公司任职。他勤于积累和思索，“十年磨一剑”终有所得。我很高兴地看到他在理论与实践的结合方面取得成就，特为本书写了这篇序言。

厉以宁

1998年2月于北京大学光华管理学院

前 言

中国集团公司促进会

建立以资本为纽带，通过市场形成具有较强竞争力的跨地区、跨行业、跨所有制、跨国经营的大企业集团，是我国经济体制改革不断深化，国民经济持续发展对我们提出的明确要求。

经过近20年的艰苦探索，我国企业集团的发展在实践上和理论上都取得一些可喜的成果。一批企业集团正在逐步成为发展民族产业的“领头军”，承担起参与国际市场竞争“国家队”的责任。

但应承认，我国企业集团的发展仍然存在着诸多问题。在理论上有些问题有待进一步回答：什么是企业集团？什么是集团公司？为什么要发展企业集团？企业集团如何组织管理？在实践上目前至少要克服两个主要偏向：一是不顾我国经济社会改革和发展的进程，凭主观愿望，用行政力搞“拉郎配”、“打包”成所谓“企业集团”，结果事与愿违，代价惨重；二是不顾现实和可能，不以效益为目标，不重视企业的制度建设，一味追求“做大”，盲目搞“低成本”扩张，结果不但没有做大，反而陷入泥潭。

企业集团的健康成长，制度建设是最基本的组织保障。把企业的组织制度和管理制度真正转移到与市场经济体制相适应的轨道上来，正在成为广泛的共识。许多企业集团正广纳国内外的成功案例，以为强化制度建设做参照，中国集团公司促进会也将选择典型案例和样本，总结、推介企业集团制度建设的成功经验，以促进企业集团的规范化建设和健康发展。

深圳特发集团青年学者裴中阳的力作——《集团公司运作机制》一书以深圳特区企业的大量案例，对涉及集团公司制度建设和运作机制等重要内容，作了深入的理论探索，提出了不少独到见解。该书的出版发行对推进当前企业集团的试点将有所助益。

中国集团公司促进会是致力于企业集团建设和发展的中介组织，研究探讨企业集团改革和发展的理论与实践问题是其重要任务之一。我们之所以愿意将该书推荐给大家，是居于以下考虑：一是该书作者来自企业，对企业的实践有深切体会，所剖析的问题，令人感到真切，更具有操作性；二是该书作为一家之言，某些观点可以引发争论和交流，以求理论的升华。我们期待企业集团的实际工作者，积极参与实践经验的总结，并从理论与实践的结合上，共同推动中国企业理论的发展。这一点可能是更有意义的。



作者简介

1964年出生于山东省泰安市

1985年毕业于山东大学计算机系

1988年毕业于北京大学经济管理系，获经济学硕士学位

1988年至1992年任教于山东工业大学管理工程系

1992年赴深圳，先后在多家集团公司供职

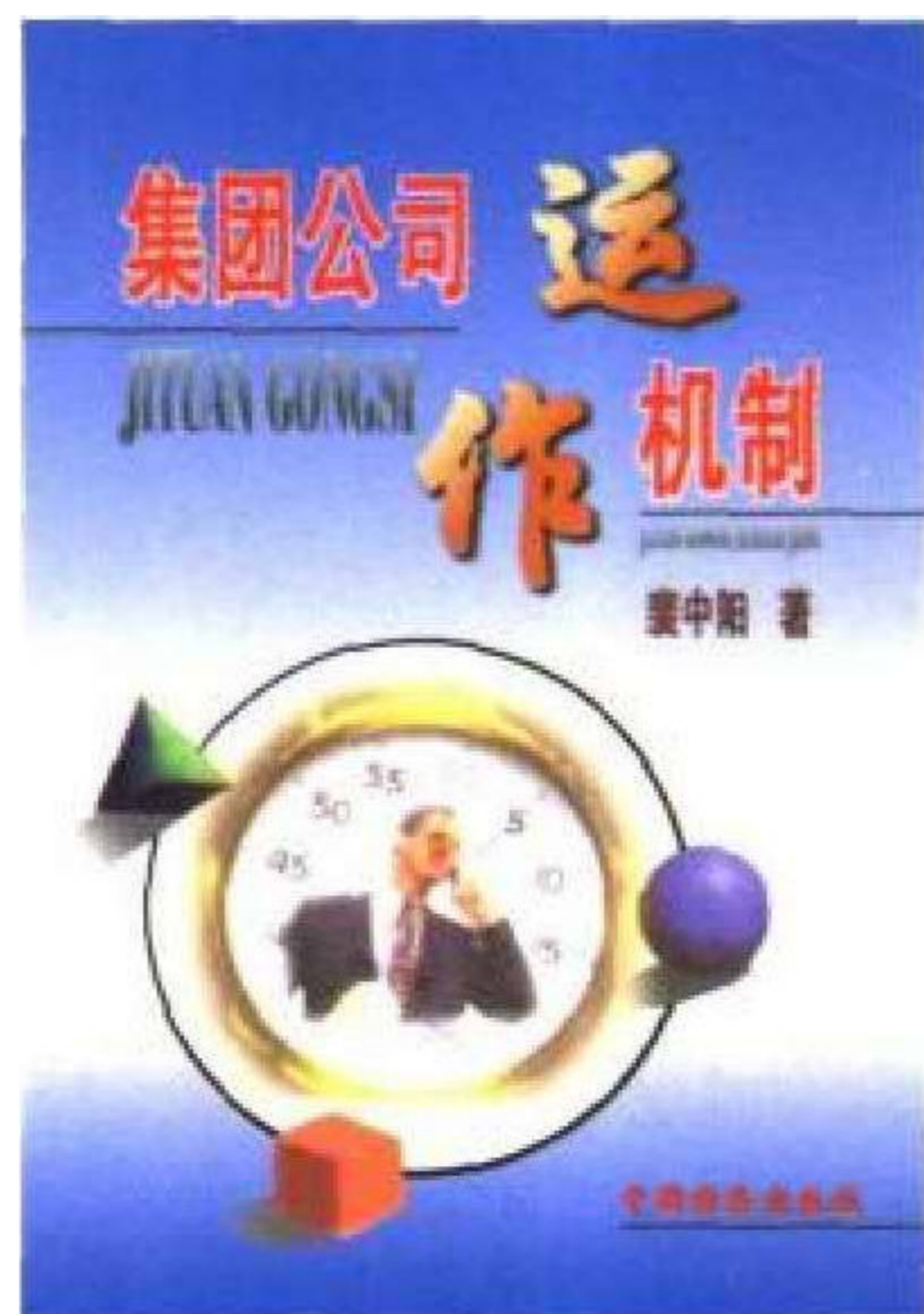
联系地址：深圳市人民南路发展中心29层深圳经济特区发展（集团）公司

邮政编码：518001

电话：(0755)2280988-125,
2288888-3841

传真：2280928

（摄影：张 勇）



内容简介

本书是国内第一本关于集团公司的著作，也是第一本关于企业内部运作机制的研究专著。

本书立足深圳经济特区，可谓当地集团公司发展成长的历史反映和系统分析，对于推行现代企业制度、完善企业运作机制，具有不可多得的借鉴参考价值。

本书最大特点是从企业管理者的角度出发，覆盖集团公司组织模式、决策机制、动力机制、监控机制和风险规避机制等核心问题，理论与实践有机结合，有例有据，实证度高，可操作性强。

世界著名企业能历上百年风雨而大旗不倒的关键，就在于其内部运作机制的相对科学与成熟。

本书可作为企业界人士、工商管理学院师生及政府经济管理部门官员的必备参考书。

目 录

序.....	1
前言.....	3

第 一 章 绪 论

第一节 特区集团公司的崛起.....	1
一、深资内投.....	1
二、机制输出.....	6
三、“三大战役”.....	15
第二节 集团公司与企业集团的本质区别.....	23
一、如何认识集团公司.....	23
二、如何认识企业集团.....	29
三、研究集团公司更具现实意义.....	33

第 二 章 集 团 公 司 组 织 模 式

第一节 公司主要类型.....	37
一、以投资主体分.....	37
二、以法律形式分.....	49
三、以经营范围分.....	58
第二节 公司组织模式.....	65
一、现代公司的基本组织模式.....	66
二、特区集团公司组织模式的主要特征.....	86

第三章 集团公司决策机制

第一节 决策相关理论	107
一、决策的基本概念	107
二、集权与分权	108
三、股权产权决策	112
四、经营战略决策	117
五、组织管理决策	125
第二节 决策机构	132
一、董事会	132
二、执行机构	136
三、决策支持机构	143
第三节 决策机制的实证分析	148
一、万科公司的决策机制	148
二、特发集团的产权代表责任制度	157
三、决策权限与决策程序	164

第四章 集团公司动力机制

第一节 经理阶层的动力机制	175
一、经理阶层的激励机制	177
二、经理阶层的约束机制	188
第二节 职员阶层的动力机制	197
一、职员阶层的激励机制	198
二、职员阶层的约束机制	220

第五章 集团公司监控机制

第一节 人事监控	231
一、 职员流动	231
二、 干部管理	237
第二节 财务监控	249
一、 特区有关财务监控的“11条意见”	249
二、 财务部长下管一级	251
三、 财务总监制度	254
四、 内部统一结算	256
第三节 信息与无形资产监控	262
一、 信息与无形资产的关系	262
二、 内部监控	264
三、 外部监控	269
四、 合作监控	273

第六章 集团公司风险规避机制

第一节 风险成因及其分类	277
一、 风险的主要特性	277
二、 经营风险的主要类型	280
第二节 风险规避实用策略	300
一、 风险防范	300
二、 风险锁定	306
三、 风险回避	314

四、风险分散	321
五、风险转嫁	326
六、风险对冲	336
第七章 关于集团公司运作机制的若干探讨	
第一节 “两权分离”与“三权分立”	341
一、重新认识产权制度	341
二、第一次两权分离：原始所有权与公司法人产权 的分离	345
三、第二次两权分离：法人产权中控制权与经营权的 分离	349
四、第三次两权分离：公司控制权中决策权与监督 权的分离	352
五、美国现代公司制的演变历程	354
第二节 公司法人治理结构	361
一、法人治理结构的基本内涵	362
二、监事会的地位与作用	366
三、法人治理结构的国际比较	372
四、我国公司法人治理结构的特点分析	386
第三节 集团公司组织模式新构想	389
一、现行基本组织模式及其弊端	389
二、相关理论的回顾	393
三、集团公司组织模式的创新	397
主要参考文献	405
后 记	407

第一章 绪 论

第一节 特区集团公司的崛起

1979年深圳经济特区成立伊始，国家向深圳注入了大量经济资源，各个部委、省市自治区纷纷到深圳兴办窗口企业，港、澳、台地区以及其他国家也将深圳这一与国际接轨最快的地区作为资金输出、产业转移的桥头堡；得风气之先、得海水之咸的当地企业更是如鱼得水，抓住机遇大干快上。因此，经过十几年的开发建设，深圳出现了一批大型企业。而且由于这些企业一开始即注意遵循国际惯例，产权关系清晰，运作机制灵活，因而人们习惯地称之为“集团公司”，以区别于内地那种靠行政手段“拉郎配”组合出来的“企业集团”。

实际上，从80年代末开始，深圳这一开放度最大、辐射力最强的经济特区，已经逐步走出单一功能的“窗口作用”历史阶段，即不仅仅是人员往来、货物进出和信息集散的中转站，不少有实力、有魄力的当地企业开始大规模地投资内地，或是投资房地产，或是合作开发高新技术产品，或是购并周转困难的大中型国有企业。

据不完全统计，从1987到1994年，深圳企业到内地80多个地区共兴办合作投资项目1400个，总金额超过120亿元，其中不少项目是在中西部。因而不少地区将深圳资金与港澳台等资金并列齐观，称为“深资”。

一、深资内投

（一）首次“北伐”

1992年秋，湖北武汉市与深圳宝安企业集团股份有限公司

(现“中国宝安集团股份有限公司”)的磋商谈判已是紧锣密鼓。素有“九省通衢”之称的武汉三镇，原有的南湖机场早已不堪重负，正在动工兴建的天河国际机场又面临巨大的资金缺口，地方财政已是捉襟见肘。经过深思熟虑，武汉市政府果断拍板：将南湖机场及其周围共4000亩土地的使用权转让给宝安集团，每亩作价9万元人民币，合计地价款3.6亿元；宝安集团计划投入资金总计60亿元，将南湖机场一带规划建设成为长江中游规模最大、档次最高的大型商住区。消息传出，大江南北为之震动：“深资北伐”的“大手笔”终于出现了。

不难分析，始于80年代后半期的“深资北伐”，其内在动因不外乎以下几点：

1. 经过十几年的持续高速发展，深圳经济总量超速膨胀，高额利润时代已难再现，而内地经济转型起步较迟，投资机会成本较小；

2. 随着各沿海、沿江省市自治区乃至老少边穷地区经济活动的全面开放，各种优惠政策层出不穷，深圳原有的政策优势已风光不再；

3. 随着经济整体水平的不断提高，特区内劳动力成本、土地租金、水电费用等综合要素成本也节节上升，不少生产性企业已不堪重负；

4. 深圳本地的经济资源和发展空间毕竟有限，难以为不断发展壮大的集团公司提供大展拳脚的舞台；

5. 深圳的开发建设首先得益于全国人民的全方位支持，与内地有着千丝万缕的资金、人事和感情等联系，站稳脚跟的深圳反馈内地也在情理之内。

以我国第一家中外合资的电子企业深圳康佳集团为例。康佳成立于1980年，在强手如林的彩电生产商中后来居上，1992年底达到了年产彩电100万台的可喜规模。但当时我国彩电业合资

热已是一浪高过一浪，行业竞争之惨烈可谓无出其右者。康佳要想民族工业的大旗岿然不动，就必须达到年产300万台的规模经济水平，而这就需要雇用10万名员工！仅此劳动力成本一项也无法想象。所以，作为深圳最大工业企业的康佳，只有跨出深圳、走向全国才能生存发展。

回顾以1992年为高峰的首次“深资北伐”，总结其特征和教训当不无裨益：

1. 从时间上看，首次“深资北伐”始于80年代后半期，伴随着全国房地产热，于1992年达到高峰，其余波至1994年止。

2. 从行业上看，投资方向集中于房地产项目（估计占投资总额的80%）。如宝安集团不仅收购了武汉南湖机场，还以其香港子公司的名义中标上海浦东陆家嘴金融贸易区1.28万平方米地块，开发38层浦东标志性五星级“宝安大厦”；另外取得了海口秀英街两公里长商业街的开发改造使用权，仅此三项房地产项目计划投资总额就高达上百亿元人民币。

3. 从方式上看，深圳企业侧重于独自开发或全面接管，对于“机制嫁接”尚未引起足够重视，即主要是一种单纯的“资金输出”。

4. 从时机上看，深圳资金内投不久就遇上长期而猛烈的全国宏观调控和银根紧缩，以至顾此失彼，进退两难。

5. 从效果上看，实力迅速成长的深圳企业跨出家门，在全国范围内捕捉投资对象，战线过长且经验不足，加之宏观紧缩雪上加霜，因而以亏损失败者居多。

同时，带着鼓鼓荷包北上的深圳企业，也并未受到被投资方的预期普遍欢迎，这面埋怨观念落后，体制陈旧；那边指责仗钱欺人，巧取豪夺。没有体制输出配套的资金投入往往因血型不合而产生“凝血反应”。

（二）再度“北征”

如果说宝安集团收购武汉机场是首次“深资北伐”的一曲高歌的话，那么，“'96深圳荔枝节”期间辽宁沈阳市组团赴深拍卖企业，则掀起了“深资再度北征”的序幕。

辽宁作为国内规模最大、资格最老的工业基地之一，其国有工业企业固定资产总值竟占到全国国有工业企业固定资产总值的1/8，省会沈阳更是重中之重。经济体制改革转轨以来，背负沉重历史包袱的沈阳国企，效益严重滑坡，三角债越欠越多，流动资金极度“缺血”，在激烈的商品市场竞争中举步维艰。1996年夏沈阳市政府主要领导带队，把当地近百家国有企业摆到了招商台上，堪称国内规模最大的一次产权交易活动。为了促进国企的展销拍卖，沈阳市政府提出了以下优惠措施：

1. 对符合条件的企业，经企业所在地政府批准，允许实行先收购后破产。

2. 对采取整体收购方式兼并困难企业的，按其安置职工人数，以人均1至2万元标准直接从被兼并企业资产中抵扣一部分收购费。

3. 对被兼并企业确实无力偿还银行贷款，资不抵债、濒临倒闭的，凡产品适销对路、符合经济结构调整要求，经银行同意和有关部门审批，所欠银行贷款3年内计息挂账，按期归还贷款本息，不计复息。

4. 对兼并企业因消化被兼并企业的亏空而减少利润的，有关部门考核效益时，可视同实现利润并酌情定期核减上缴利润指标。

5. 对兼并企业为安置富余职工兴办独立核算的第三产业，自开业之日起实行“免二减三”税收优惠政策。

深圳各大集团公司对沈阳国企的热情态度也未让人失望。老牌上市公司莱英达集团一口气连揽7家，其中通过先破产后兼并的两家重量级国企格外引人瞩目：一是沈阳高低压阀门厂，这家

亚洲最大的阀门制造商，总资产逾4亿元；二是某玻璃制品企业，总资产也超过2亿元。这两家企业产品市场广阔，只是流动资金匮乏，莱英达计划注入资金4000多万元。

另一家表现踊跃的公司是深圳先科集团旗下的先科实业投资股份有限公司，他们看中了有60年历史的沈阳农药厂，该厂一度与上市公司湖北沙隆达齐名，当时已欠银行贷款8000万元。先科投资计划不辞退1名职工，当地政府的变相补贴款已基本冲减原企业的净资产，新注入的资金全部用于生产，可迅速产生经济效益。

莱英达和先科投资的投资思路是：收购成功之后，深圳企业只负责资产管理和企业发展战略制订，帮助这些企业进行成功的整体策划和市场营销，而具体的企业管理工作将坚持当地人士负责。据了解，两家企业已分别在沈阳的收购企业中实施内部职工持股和经营班子年终分红制度。

1997年11月，深圳市政府组团，带领几十家深圳企业赴山城重庆寻求资产并购机会，被业内人士称为两市之间的“企业产权批发业务”。在此次会议上，三九集团、建设控股公司、长城地产、沙河实业、物业集团和金田公司等深圳企业与当地达成了约20亿元金额的产权交易意向。

应当说，深资再度北征与首次出击相比，在主客观方面均有区别：

1. 客观上，持续3年之久的宏观调控预期目的已基本达到，经济运行走出低谷，新一轮经济增长开始启动，央行半年内两次降息大大减轻了企业负担，为企业的再度投资扩张提供了“燃料”；

2. 主观上，熬过“长跑极限”的深圳大型企业已日益成熟起来，不再四面出击，盲目跨地区、跨行业投资，而是立足自身行业优势，有目的、有选择地购并内地企业，即从外延扩大型投

资转换为内涵集约型裂变增殖，更重要的是把观念投资和机制输出置于资金注入之前。

总之，深圳特区的集团公司投资内地方面，越来越意识到“机制输出”的重要性了；同时，内地企业也日益理解，深圳企业的最大相对优势不在于技术人才，甚至也不在于资金，而在于运作机制。

二、机制输出

众所周知，商品输出的同时必然伴随着消费方式和文化观念的扩散；同理，资金输出的同时也免不了生产方式和管理机制的注入。

（一）“康佳现象”

最早输出深圳管理运作机制的当推康佳电子，因其影响巨大、效益显著而被誉为“康佳经济现象”。

诞生于1980年的康佳电子股份有限公司，利用特区优势和自身努力拼搏，仅用15年的时间就走完了海内外知名企业几十年的历程。截至1995年，共创产值94亿元，实现利润45亿元，相当于为国家赚回了116个康佳，名列深圳最大规模工业企业榜首，并连续5年被评为“全国十大最佳中外合资企业”之一。

1992年底，当康佳集团庆祝年产彩电突破100万台的同时，他们清醒地意识到，在充满内忧外患的彩电大战中，只有年产量达到300万台的规模经济水平才能立于不败之地，而这一目标也只有跨出深圳、走资产经营的道路才能达到。为此，康佳迅速制定了全国扩张战略：在国内寻找互补性强的企业进行合资，通过异地“嫁接”改造，尽快建立华南、东北和西北三大生产基地，全面拓展国内市场并向独联体、中亚和东欧市场进军。

为了扬长避短，走内涵扩大、资产裂变的道路，康佳制定了选择控股兼并对象的基本条件：