

集团公司运营管控

裴中阳 著

广东经济出版社

自序

1998年6月，拙著《集团公司运作机制》由中国经济出版社正式出版发行；同年8月，该书以《驾驭集团公司大法——集团公司内部运作机制》为名，由香港励志出版社出版并向海外发行。2001年11月，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，《集团公司运作机制》荣获优秀著作奖。

自2000年春投身管理咨询业以来，有幸为国内若干家集团化公司提供咨询服务，包括上市公司、大型国企、民营企业和港资企业等。理论与实践的深度结合，为前著的修订再版提出了现实要求和技术支持，但不曾想一发而不可收：

其一，在视野上跳出了深圳经济特区，放眼国内外优秀企业、包括跨国公司。

其二，紧密结合企业管理界的最新进展和动态，资料数据大面积更新。

其三，附录若干亲自主持过的实战案例（个别尚未结束），供深度探讨。

与前著相比，本书基本框架虽然变化不大，但70%以上的内容重新撰写，前5章更是面目全非，因而在相当程度上已不是简单的再版。在编辑的积极建议下，最后将本书定名为《集团公司运营管控》。

衷心感谢前著的8000位海内外读者，他们不仅提出了若

干宝贵意见，而且是我投身管理咨询界的直接动力。他们中既有知名集团公司的老总，也有下岗职工。沈阳有位卜先生感人至深：我要明白企业为什么会领导搞垮？

衷心感谢朝夕相处过的客户企业朋友，他们的务实求真精神，不仅是我们的课题成功的必要保障，也使我个人坚定了以管理咨询为终身职业的信心。

衷心感谢金海湾咨询公司的诸位同仁，以及参加过课题工作的社会各界朋友。他们的聪明才智和敬业精神，既为本书作出了一定的直接贡献，同时也使我们在国内管理咨询之林有了一席之地。

当本书与广大读者见面时，我的儿子宽宽正在咿呀学语、蹒跚学步。人生四十而得子，难得可贵。宽宽者，寓意宽厚、宽容、宽裕、宽心、宽松（还有宽带）等等。人长大才有大名，入学方需学名；吃奶的孩子，乳名足矣。

谨以此书作为小小礼物献给我的儿子宽宽。

裴中阳

2004年初春于深圳香蜜湖畔

目 录

第一章 绪 论.....	(1)
第一节 为集团公司张目.....	(1)
一、集团公司的演变历程.....	(1)
二、集团公司的组织模式	(13)
三、集团公司的本质特征	(18)
第二节 为企业集团正名	(19)
一、企业集团的历史形成	(19)
二、企业集团的特征分析	(26)
第三节 为体制进化反思	(33)
一、企业集团在实践中的误区	(33)
二、研究集团公司现实意义重大	(35)
三、东南亚金融危机的重要启示	(37)
第二章 集团公司组织模式	(55)
第一节 关于直线职能制	(58)
一、直线职能制的相关理论 (U 型结构)	(58)
二、如何划分、切割职能部门	(63)
三、直线职能制的局限性	(68)
第二节 关于事业部制	(69)
一、事业部制的主要特征 (M 型结构)	(70)
二、如何划分、切割事业部	(74)

三、事业部制的局限性	(85)
第三节 关于控股制	(86)
一、控股制的相关理论 (H 型结构)	(86)
二、控股制的经验总结	(95)
第四节 组织模式的创新	(104)
一、组织模式系统总结	(104)
二、理论回顾与总结	(108)
三、组织模式的创新	(112)
第三章 集团公司决策机制	(127)
第一节 决策主体	(127)
一、董事会	(127)
二、执行机构	(138)
三、决策支持机构	(144)
第二节 决策程序	(146)
一、决策步骤	(147)
二、决策分类	(152)
三、关于集权与分权	(160)
第三节 决策技术与方法	(165)
一、决策组织方法	(165)
二、决策技术	(167)
第四章 集团公司动力机制	(185)
第一节 董事 (会) 的动力机制	(185)
一、董事 (会) 的业绩考核	(186)
二、董事 (会) 报酬问题	(188)
第二节 经理阶层的动力机制	(191)
一、经理阶层的激励机制	(193)

二、经理阶层的约束机制.....	(209)
第三节 子公司的激励机制.....	(216)
一、如何激励子公司.....	(216)
二、如何约束子公司.....	(219)
第五章 集团公司监控机制.....	(233)
第一节 人事监控.....	(236)
一、职员流动.....	(236)
二、干部管理.....	(243)
第二节 财务监控.....	(254)
一、财务监控一般模式.....	(254)
二、财务总监.....	(258)
三、统一结算与集中控制.....	(262)
四、财务公司.....	(270)
第三节 信息与无形资产监控.....	(276)
一、信息与无形资产的关系.....	(276)
二、内部监控.....	(279)
三、外部监控.....	(284)
四、合作监控.....	(291)
第六章 集团公司风险规避机制.....	(303)
第一节 风险成因及其分类.....	(303)
一、风险的主要特性.....	(303)
二、经营风险的主要类型.....	(306)
第二节 风险规避实用策略.....	(319)
一、风险防范.....	(320)
二、风险锁定.....	(324)
三、风险回避.....	(329)

四、风险分散.....	(334)
五、风险转嫁.....	(339)
六、风险对冲.....	(347)
第七章 公司法人治理结构.....	(361)
第一节 重新认识现代企业制度.....	(361)
一、产权制度的意义.....	(362)
二、“两权分离”与“三权分立”.....	(369)
第二节 法人治理结构的国际比较.....	(383)
一、法人治理结构的构成.....	(384)
二、主要国家的基本情况.....	(389)
第三节 如何改造我国的法人治理结构.....	(407)
一、运作特点.....	(407)
二、改良之路.....	(410)

第一章 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 为集团公司张目

一、集团公司的演变历程

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 1889—1902 年，卷入 2700 家工业公司和矿产公司。第二次纵向性兼并发生在 1925—1931 年，卷入 5800 个合并企业。第三次混合性兼并浪潮则从 20 世纪 50 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 (CARTEL)

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 (SYNDICATE)

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。1883 年，煤炭辛迪加莱茵—西伐利亚成立，20 年后又成立了法本工业集团（IG Farben），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。1957 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，1882 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1911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。

4. 康采恩 (CONCERN)

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2美元降至1.35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1880年,已有40家石油(炼油)企业加盟,洛克菲勒家族掌握了4/7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：40 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 9 名受托人组成总管机构，负责对原各企业的统一协调与管理；同时，40 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。

1882—1885 年的三年中，新设于纽约的标准油托拉斯总部，就把旗下的 43 家炼油厂整合为 22 家，并把 40% 以上的产量集中到 3 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。

19 世纪 80 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 1/4 的炼油能力。就这样，到 19 世纪 90 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 20 世纪 20 年代，美国形成十大家族性财团（Financial Group），并垄断了国民经济的命脉。

1. 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 1-1 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
A	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 16 家 石油公司中的 8 家，如埃克森、 德士古；独立或 联合控制最大的 5 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 C 合控）等 军工企业
B	摩根	金融 计算机 电气 军火	J.P. 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	IBM，汉诺威， 美国钢铁公司 与通用汽车（与 D 合控）	通用电气、通 用动力、格鲁 曼飞机公司等 军工企业。 AT&T、美国 电话电报、南 方公司等公用 事业

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
C	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 A、H 合 控)，国民钢铁 公司(与 H 合 控)，固特异橡 胶轮胎(与 H 等 合控)	罗克韦尔国 际公司，威斯 汀豪斯电气 (与 A 合控)
D	杜邦	化工 汽车	依附于 B 等其 他财团	杜邦公司，通用 汽车、美国钢铁 公司(与 B 合 控)	
E	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 B 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 B、D 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 B 合控)， 珠宝商店(与 G 合控)
F	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	贝尔直升飞 机公司(直升 机)

集团公司运营管控

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
G	芝加哥	金融 农产品 加工与 机械制 造零售	伊利诺伊(与 B 合控),第一芝加哥(与 A 合控),哈里斯银行,北方信托,美国银行公司,CAN 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 A 合控),迪尔,印第安那标准石油公司、德士古石油公司(与 A 合控)	西尔斯—娄巴克公司,联合百货公司,珠宝商店(与 E 合控),马歇尔·费尔德公司等商业企业
H	克利夫兰	钢铁 橡胶 铁路	克利夫兰信托等 5 家,实力较弱,依附性大	共和、莱克斯—扬斯顿、阿姆科(与 A、C 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)	
I	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
J	得克萨斯	金融 石油 军火	达拉斯第一国民银行等 4 家银行,3 家保险公司	坦尼科公司(与 A 合控),得克萨斯仪器公司	LTV 公司,休斯飞机公司等军工企业

1871年，J.P. 摩根在其父 J.S. 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。1894年合伙人逝世，由其独资经营，1895年改名为 J.P. 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。1912年，摩根财团控制了金融机构共 13 家，合计资产总额 30.4 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 20 世纪初期，由当地的富豪家族麦考密克、伍德及新兴的克朗等家族组成，以芝加哥地区为活动中心而得名。

2. 十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。

3. 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。20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。19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20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（IBM）、通用电气（GE），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。