

# C hapter 1

## 选择公司组织形式

创业者首先要解决的一个问题是如何组织企业。组织企业就实质来说是选择公司的一种商业身份。就是按照国家法律规定的形式对各种企业的领导机构、内部决策程序、自有资金来源等做出不同的选择。

本章阐述了不同公司的性质、特征、经营优势和难点，以及可以借鉴的模式。

# 一、个人独资公司比较与选择

## （一）个人独资公司的性质

个人独资公司一般是由一个自然人投资，财产为投资人个人所有，投资人以其个人财产对企业债务承担无限责任的经营实体。

## （二）个人独资公司的四大特征

个人独资公司具有四大特征：

### 1. 个人独资公司是由一个自然人投资的企业。

在我国设立个人独资公司只能是一个中国公民。这个中国公民是否具有民事行为能力 and 具备权利能力法律没有做出明确规定，但在国外，有的国家并不要求个人独资公司的投资人具备民事行为能力。

### 2. 投资人对企业的债务承担无限责任。

即当企业的资产不足以清偿到期债务时，投资人应以自己个人的全部财产用于清偿。

### 3. 企业的内部机构设置简单，经营管理方式灵活性较大。

### 4. 个人独资公司是非法人企业。

## （三）经营难点及模式借鉴

个人创办公司最大的难点在于起步，“万事开头难”这句俗语道出了创办企业的起点之艰难的真谛，中外创业者在这方面提供了许多可资借鉴运作的模式。

冯志久原来是我国四川的一个农民。1990年，冯志久跟着一班民工到珠江三角洲去打工，可是却发现这里早已人满为患。工厂一般只需要青壮劳力和有技术的技术员，冯志久的年龄偏大，又没有技术专长，因而没有工厂肯留用他。于是，他决定要开一家快餐店。他拿出自己身上仅有的7000元钱，在靠近民工工作的地方租了一间5平方米的店铺，按照个人独资企业法及工商部门的要求办了执照。随着喜庆的鞭炮声，冯志久的快餐店营业了。

冯志久的快餐店一开张，就招来了大批顾客，一天到晚生意不断，有时还排起了等吃饭的长队。冯志久经营的主要方法，就是薄利多销。他的一份快餐价格为1元钱，而当时广州的饭店的快餐最低价格也有2元。再加上冯志久服务热情，和民工们关系很好，生意自然就发达了。

冯志久勤奋工作了一个月，月末一结算，发现扣除各项开支后仍净赚了2000元，这可比一些打工仔还挣得多呀！于是他更加努力地干了起来。过了段时间后，他又增添了桌椅餐具，雇用了临时工。扩大门面后，他每天早晨卖米粉，中午和晚上卖饭，价格仍是1元一份。这样，他每天的顾客少说也有五六百人，最多时竟有一千多人。

冯志久这样经营了几年之后，他的快餐仍是1元一份，可这时他的财产却已有几十万元了。

冯志久的成功在于他能发现机会，针对自己的情况，选择了一个投资不大、切实可行的个人投资的快餐店。经营过程中他没有别的干扰，自主地选择和坚持薄利多销，吸引顾客。结果本来每份1元的饭菜没多少赚头，可是由于他计划得好，每份快餐竟也能挣3角钱。试想一下，如果每天能卖1000份，就可挣300元，一个月下来就是9000元，接近一个万元户了。

冯志久的奥妙在于能利用自己的小本去最大的发挥作用，最终使自己的公司成长起来。

根据有关规定，个人独资公司必须有合法的企业名称，这个名称中不得有“有限”、“有限责任”或“公司”字样。冯志久的快餐店取名为志久快餐厅，加上自己的出资，以及固定的生产经营场所必要的从业人员，到工商及相关部门就可办理登记注册，成立企业。

个人独资企业的创办，一般都是由个人投资，投资后经营决策有自主权，虽然开始起步难，但是，只要度过起步阶段，就等于个人独资公

司真正上路了，最后的赢利和风险都由自己承担。作为一个想真正拥有自主权、决策权的人，创办公司选择独资公司比较好。

阿尔布雷希特兄弟——卡尔·阿尔布雷希特与特奥·阿尔布雷希特，不仅是联邦德国 1924 家“阿尔迪”商店的大老板，也是美国、丹麦、奥地利、比利时等国数百家“阿尔迪”商店的大老板。

卡尔和特奥兄弟俩开创了这么大的事业，但他们的起步并不容易，他俩的老家在埃森城。当时母亲开设一家小铺，维持一家人的生活，日子过得很清苦。1948 年即德国货币改革那一年，母亲去世，留给他们的只是一个小零售铺。

生活和经营的全部重担落在了两兄弟的肩上。这一年，卡尔 37 岁，特奥 25 岁，正是他们风华正茂的年月。

凭借年轻力壮、血气方刚，二人拼命挣扎，将小店加以扩展，还增设了几家小分店，名曰“阿尔迪”。可是因为资金有限，他们的小店简陋而陈旧，每天点着无罩白炽电灯，出售一些罐头、汽水、点心之类的食品。一年下来，收入很少。

但兄弟俩不甘于现状。卡尔问弟弟：“你说，同样开商店，为什么有的赚钱，有的赔钱；有的赚大钱，有的赚小钱？”特奥回答说：“原因很简单，经营策略不同，其结果也不同。”

卡尔连连点头，然后又深有所悟地说道：“也就是说，只要经营得当，本小也可以利大，是不是？”

“那还用说，别小瞧咱们本钱小，如能得法，也可能赚大钱。”

“特奥，你有什么想法吗？”

特奥顿时语塞，摇了摇头。

卡尔像是自言自语，又似说给弟弟：“哎，现在缺少的就是一个高招儿？有了高招儿，就好办了。”兄弟俩相对无语，他们谁也拿不出这个“高招儿”。过了一会儿，特奥冒出了一句话：“光凭空想像是不出来高招儿的，我想，不妨做一下市场调查，也许……”

卡尔有力的大手拍在特奥的肩上，“兄弟，你说得有理，咱们明天就试试看。”卡尔一向欣赏弟弟的头脑灵活，今天听他之言正中下怀。于是，兄弟二人安排好店里的事情，第二天骑上自行车，周游大街小巷。

他们每到一处商店，都要进去转转，跑了三天，也没有发现什么独到之处。但他们并未因此而灰心。因为他们明白，如果“高招儿”那么易得，人人都可以成为百万富翁了。因此，他们仍然不辞辛劳地奔波，第四天下午，兄弟俩来到一家“消费商店”。他们发现这里顾客盈门，他们发现许多顾客大包小包买东西，仿佛商店白送似的。

“走，进去瞧瞧。”特奥停下来，向店门口走去。卡尔也跟随而至。

卡尔见一张大红纸贴在商店一侧，不知上面写什么，又见许多人围着看，并议论纷纷：“免费购 3%……还有这等便宜事？”“这等于降价 3%，这是全市最低价！”“走哇，快去买吧，去晚了，说不定没什么好货品了呢！”

兄弟二人见店门外还有一张告示上面写道：

“凡来本店购物的顾客，请您把发票保存下来，到年末，可凭发票免费购买发票款项 3% 的商品……欢迎您惠顾敝店！”

兄弟俩将那“告示”研究了一遍又一遍。然后特奥把卡尔拉到一旁，悄声道：“卡尔，高招儿就在这里。”卡尔问道：“怎么讲？”特奥解释说：“消费商店之所以顾客盈门，靠的就是这张‘告示’。因为顾客贪图年终可以免费购买全年货款商品的 3%，一下子就使消费商店兴隆起来了。卡尔，我们也用此法，保管灵验。”

“特奥，你的主意不错。不过，照猫画猫就没意思了，而应该照猫画虎……”卡尔建议道。

“你是说，咱们的商店从年初就提出降价 3% 的‘高招儿’？”

卡尔十分钦佩弟弟脑子转得迅速，兴奋地说：“真是心有灵犀一点通。”特奥眼珠转了又转，灵机一动又道：“卡尔，也就是说，咱们的店要比这家消费商店的东西还便宜一点点儿。”

“对，便宜一年的一点点利息，而且还可提前得到那让利的 3% 的货品。这样一来，肯定我们店比消费商店的顾客还要多得多。”

两个人都很高兴地回到店铺，接着草拟了一份“告示”。

第二天，全市所有“阿尔迪”商店大门口，众人都围着一份惹人眼目的大红“告示”：

尊敬的各位顾客：

本店从即日起，开始实行降价让利销售，降价幅度为 3%。

如果哪位顾客发现本店出售商品并非全市最低价，且所降低价格不

到全市最低价格的 3% ,可到本店找回差价,并有奖励。

顾客是本店的上帝。我们竭诚欢迎上帝光顾敝店!

致以崇高的敬意!

阿尔迪商店

元月 15 日

结果,奇迹就在几天内出现了。全市所有的“阿尔迪”商店都门庭若市生意红火,顾客增加了好几倍。自然,营业额也水涨船高。兄弟俩暗自高兴。很快,他们发现来阿尔迪购货的,一般都是附近的居民。这说明自己的生意有局限性。于是,为了扩大影响,他们在报纸、电台刊登和广播广告。不久,新的购物潮在“阿尔迪”涌现了,营业员忙得不可开交,连上厕所的时间都没有,而且卖光了仓库存货。兄弟俩更是忙得不亦乐乎,他们四处奔忙,组织货源,以便随时保证供应。不久,他们在本市又增开了十几家连锁“阿尔迪”商店。

“阿尔迪”商店在全市家喻户晓人人皆知。谁都传播“阿尔迪”商店是廉价商店,一般中下层市民、失业工人等,都成了“阿尔迪”的常客。

#### (四) 中外独资公司的共同优势

一般来说 中外个人独资公司有几个共同的特点:

##### 1. 经营管理上制约因素少。

个人对企业经营管理方面的问题可以自主决策,自己左右企业行为。又因规模不大,事务不太复杂,涉及的方方面面也少,所以,这种企业处理问题快捷、简便。

##### 2. 能够施展个人才能并得到相应满足。

个人独资公司不仅可以按照自己的意图、方式来经营,企业追求的目标也正是企业主个人的目标,而且一旦成功,经营者会因自己的抱负得以实现而得到满足。

##### 3. 经营中所需资金主要来源是市场,因而选择恰当的项目,实施符合现实的经营战略是个人创办企业的关键。

## 二、合伙公司比较与选择

### (一) 合伙公司的性质

合伙公司一般是由各合伙人订立合伙协议，共同出资，合伙经营，共担风险，并对合伙企业债务承担无限连带责任的赢利性组织。

### (二) 合伙公司的四个基本特征

合伙企业的基本特征可以概括为如下四种：

#### 1. 由各合伙人组成。

合伙企业不是单个人的行为，而是多个人的联合，即一个合伙企业至少有两个以上的合伙人，至于合伙企业由多少合伙人组成，有些国家的法律做了限制性规定，但我国合伙企业法没有对此做出明确的限制。

#### 2. 合伙协议以法律为基础。

合伙协议是合伙人建立合伙关系，确定合伙人各自的权利义务，使合伙企业得以设立的前提。

#### 3. 内部关系属合伙关系即共同出资、共同经营、共享收益、共担风险的关系。

#### 4. 合伙人对合伙企业债务承担无限连带责任。

### (三) 中外合伙企业运作模式比较

以下就中外合伙企业内部关系和运作模式作比较：

#### 1. 美国彭尼公司——典型的合伙公司经营模式

J. C. 彭尼公司既是美国著名的零售业公司，也是一个商业连锁企业，

20 世纪 80 年代一直在 50 家美国零售公司中排在前 5 位。

1902 年春天的一个黎明，怀俄明州西南角的边境城镇凯默勒镇上开了一家杂货店，创办人叫吉姆·彭尼。这个杂货店取名叫“黄金准则”，以用来牢记彭尼的父亲提出的处理人际关系的原则：“你怎么对待别人，别人就怎么对待你。”彭尼向全镇发了大量传单以告知商店开业的日子，当天一直到子夜时分才打烊，日销售额为 466.59 美元。自此“黄金准则”杂货店每星期除星期日早上 8 点开门营业外，其余几天都是早晨 7 点开始营业，晚上直到没有人在街上行走才关门。第一年商店营业额为 28898.11 美元。

彭尼不满足于只开一家店，1905 年他已拥有两家商店，总销售额接近 10 万美元。1910 年彭尼将公司的名字由“黄金准则”改为“J. C. 彭尼公司”，这时他的连锁店已发展到 26 家，分布在西部的 6 个州。他保留了在凯默勒行之有效的策略，努力给顾客货真价实的商品——这通常是指尽可能低的价格；并且他仍坚持只用现金做交易，也不对商店进行特别的装修，从而维持了较低的管理费用；彭尼为他的商店选取的环境，也是在这一段时间获得成功的重要因素，他把自己的分店都设在一些小镇上，选择的商店经理都是家喻户晓待人友善的人。由于这些措施的实施，彭尼公司得到迅速发展，在短短的 30 年中公司商店从两家发展到 1500 家。

彭尼公司能获得这么快的发展，还在于它在企业组织形式上的独特政策。吉姆·彭尼是通过“合伙经营”的方式来筹集与创造所需的管理资源的。当每个商店经理已从他经营的商店赢利中积累起足够的资本时，他就被允许购买一家新商店中 1/3 的合伙股份；而且，另一个必要的前提是他已从其雇员中培养出一位胜任的接班人，使他能转而投入到对新商店的有效管理之中。这样，就有了巨大的动力来为公司的发展提供所需的资源，因为它激励了每个商店的经理去发现具有最佳素质的雇员，并尽心尽力地对他们进行培训；此外由于利润用来偿付合伙人的权益或开设新商店，因而上述措施还使得利润重新投资于公司。到 1924 年商店和合伙经营店已发展到 570 家。

为了获得维持公司进一步发展所需要的外界财源，1924 年彭尼公司进行了一次重大组织变革：合伙经营又变为公司形式，所有的商店都归

于公司属下，经理们也不再拥有商店 1/3 的股权，由此，公司的局面开始经历了一个重大的变革。

彭尼公司是典型的合伙公司，它的成功与其成长发育的环境、时代背景、经营管理方法、人员选拔方式有着密切的关系；特别是它所创新的这种公司形式即使在今天也会给我们许多启迪。

## 2. 中外合伙制 北京吉普汽车有限公司( BJC)经营模式

在我国，合伙企业也不乏成功的例子，我国的合伙企业是与国有企业改制在一起的。北京吉普汽车有限公司就是一例。

北京吉普汽车有限公司( BJC )是由北京汽车制造厂( 以下简称 BAW )和美国克莱斯勒公司( Chrysler )组织的股份制合资企业。 BJC 创建时，最初外方合作人为美国汽车公司( 以下简称 AMC )。1987 年 Chrysler 买下 AMC 而成为 BJC 的外方合作人。

1984 年 1 月 15 日，BJC 正式营业。合同期限是自开业日算起 20 年。合同到期后，如果合作双方同意，并经中国外经贸部( 现中华人民共和国商务部 )批准，可以延期。 BJC 最初注册资本为 5100 万美元。其中 AMC/Chrysler 的实际现金投资只有 800 万美元，其股份比例只占 BJC 股份的 31%。由此可见，AMC 仍然担心在中国投资设厂所承担的商业风险和政治风险。北京市政府允许 AMC/Chrysler 用其年度股息的 56% 再投资于 BJC，直到它的股份占 BJC 总额的 49% 为止。另外，为解除 AMC/Chrysler 对外汇贬值的忧虑，合同特别条款规定 BJC 可用 AMC/Chrysler 注册资本中的外汇投资支付 AMC/Chrysler 股息。为此，AMC/Chrysler 也相应地做出了帮助 BJC 进行生产设备现代化改造的承诺。具体地讲，包括以下几个方面：

第一，向 BJC 转化最新工业发展产权和汽车零部件生产技术。

第二，向 BJC 提供管理所需技术经验和窍门，包括计算机应用和系统工程。

第三，辅助 BJC 建立和发展国际销售网络，以推销 BJC 产品。

第四，辅助 BJC 建立和发展技术中心。研究发展 BJC 产品。

第五，辅助 BJC 发展中国当地汽车零部件供给厂商网络。

除以上条款外，AMC/Chrysler 还同时在前 7 年尽最大努力帮助 BJC 打开出口市场，保证 BJC 产品出口价值至少达 1.35 亿美元。

另外，如果 BJC 产品满足 AMC/Chrysler 对规格、标准和运货时间的要求，并且价格在世界市场上有竞争力，AMC/Chrysler 将购买 7000 万美元的 BJC 产品。

这种合伙企业不仅可以解决经营中遇到的外汇危机，而且为产品的出口打下了基础。如果说这种企业仅仅是为了产品销路，那是不公正的，像北京吉普汽车有限公司就为我国劳动工业制度做出了一定的贡献。其在 1986 年实行的会员劳动合同制、员工聘任制以及结构工业制等都做了有益的探索。这说明合伙公司在制度创新方面有其独到之处。

### 3. 中外合伙公司在组成上的区别

合伙公司的合伙人主要是依靠各自的优势，或对开拓市场有利或对技术开发有利，或对管理有利，或对资金筹措有利，中外企业无不如此。但是，在合伙制公司的组成上，中外企业又有一些不同之处：

(1) 中国合伙人多是亲戚朋友居多，讲究志同道合，很有人情味；国外企业的合伙人多是因共同的利益关系（甚至是利润关系）而合伙。

(2) 中国的合伙制公司的合伙关系虽在设立时订立了章程，但在实际操作中还存在许多不规范，甚至存在不按章办事的情况；而国外合伙制公司由于出现时间长、市场经济成熟等原因，合伙人之间的行为较多规范。

(3) 在决策管理上，中国合伙人多是管理者；而国外合伙制企业有的把投资与管理分开，实现经理制等。

## (四) 合伙制公司的经营优势

在合伙制公司的组成与选择上，不管是中国企业还是外国企业，在市场行为中，其优势在于：

### 1. 扩大了资金来源，同时提高了信用能力。

独资企业靠的是个人的财产和信用能力，所以资金和信用都是有限的。合伙企业不仅增加了资金来源，而且在企业发生财务困难时，因为更多的人对债务负责，会使债权人感到安全些，风险小些，从而得到债权人的更多信任，提高企业的筹资能力。

## 2. 有利于提高决策能力。

合伙企业多由两个以上的人出资并经营，这样可以集思广益，做出更好的决策。特别是合伙者在不同方面各具专长的情况下，这个优点更为显著。

作为一个创业者来说，在设计公司发展战略时，可以考虑合伙公司的优势，选择合伙公司的形式谋求公司的前途。

# 三、有限责任公司比较与选择

在现代市场经济中，企业的组织形式依照出资者的责任性质可以分成无限责任公司与有限责任公司，如前面谈到的个人独资公司等都属于一种无限责任公司，由于无限责任公司要求出资者对企业经营债务承担无限的连带责任，因而不利于调动出资者出资的积极性，而有限责任公司要求出资者对企业经营债务只按出资额承担有限责任，而成为世界各市场经济国家的主要企业形式，其大致可分为两大类：有限责任公司和股份有限公司。

## （一）有限责任公司的性质

有限责任公司是指两个以上股东共同出资，股东以其出资额为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司债务承担责任的企业法人。有限责任公司是基于现代市场经济发展的需要，在公司形式不断改革、完善的实践中发展起来的。

外国的有限责任公司一般对股东人数有严格的规定：

例如：日、美、德三国的股份公司设立，均采用了严格主义准则。在坚持这一原则的前提下，三国关于公司设立的法律规定都比较宽松。在美国，无论是自然人还是法人，不管是否具有本国国籍，都可以充当公司设立的发起人资格，发起人数和资本额均未加最低限制。而日本除规定发起人不少于 7 人以外，其他方面则无任何条件限制。德国的公司

设立相对要严格一些，但也仅规定发起人要 5 人以上，资本额不低于 10 万马克，事实上也并不算苛刻。

有限责任公司这种组织形式在我国的企业也经常被采用。但是，相对来说，国外的有限责任公司比我国的要成熟得多，规范得多。尽管如此，我国有限责任公司已成为公司组织的重要形式。

上海日立电器有限公司 1992 年 10 月在上海设立，是一家由上海冰箱压缩机股份有限公司、国家机电轻纺投资公司和日本株式会社日立制作所共同出资创办的合资有限责任公司。

上海日立电器有限公司总投资金额和各方出资额：有限公司开业时房间用空调器压缩机的生产规模为年产 40 万台，实际总投资金额为 5500 万美元，注册本金为 2750 万美元。投资额分两步投入，公司成立时投入了 2950 万美元，注册资本为 1475 万美元，第二次投资的追加投资为 2550 万美元，其中注册资本增加了 1275 万美元。在注册资本中，合资三方的出资金额如下：上海冰箱压缩机股份有限公司出资 1842.5 万美元，分两期投入共占注册资本额的 67%；国家机电轻纺投资公司出资 220 万美元，占注册资本额的 8%，中方合计占 75%；日立制作所出资 687.5 万美元，占注册资本额的 25%。

## （二）中外有限责任公司的共同特点

中外企业中运用有限责任时具有两个共同的特点：

### 1. 按照合同确定的比例出资

有限责任公司的全部资产不是分为等额股份。尤其是股东出资也不是等额的，是按照协议确定的比例出资。在由原国有企业改造为有限公司的过程中，公司不向社会公开招股募资，其出资证明不在市场上流通，这是有限公司的共同点之一。

### 2. 公司内部机构设置灵活、简便

有限责任公司是在克服股份有限公司股东不关心企业、流动不定、公司难以管理和控制等缺点的基础上产生的，兼有“资合”与“人合”以及股东负有限责任的特征，因而十分适宜中小企业。

### （三）中外有限责任公司的区别

中外有限责任公司也有许多不同点：

#### 1. 国外有限责任公司的设立条件并不严格

外国特别是日美德三国的有限责任公司设立条件并不十分严格，尤其对公司发起人的国籍均未加限制，即既可以是本国人，也可以是外国人。但是，在设立方式、注册资本、发起人数量等方面却有所不同。美国的公司设立条件较为宽松，既可以采取发起设立方式，又可以采取募集设立方式，对发起人的人数也不加限制（不少于 1 人），也没有规定最低的注册资本金额；而日本，除了规定发起人的最低人数为 7 人以外，其他并无任何条件限制。但是，在我国有较为严格的要求。

#### 2. 国外有限责任公司的组织形式灵活多样

德国股份有限责任公司的另外一个突出特点就是组织形式灵活多样，不像日本与美国那样规范和单一，主要包括：

（1）大众股份公司。与日美相似，是一种最为标准和最普遍采用的股份公司。

（2）家族股份公司。指由家族持有大部分股份，并且通常是作为家族企业经营的股份公司。

（3）一人股份公司。这在法律上是允许的，但实践中与“一人有限公司”相比则少见得多，如果有，“一人股东”通常也不是自然人，而是一个母公司或某一政府部门。

（4）合作社股份公司。它本质上是以股份公司形式出现的合作社组织，如著名的 EDEKA 采购合作社即属此类股份公司。

（5）附加义务股份公司。这是一种已不多见的具有合作社性质的特殊形式，其章程一般规定股东要交纳实物或提供劳作为附加入股（有偿或无偿），与交纳的股金一并在其股权上加以反映。中国只有严格意义上的有限责任公司形式。

## 四、股份有限公司比较与选择

### （一）股份有限公司的性质

股份有限公司是指由一定数额的股东所组成，其注册资本由等额股份构成，并通过发行股票筹集资本，股东以其所持股份为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司的债务承担责任的企业法人。它目前是大企业组建中比较普遍采用的一种组织形式。

### （二）中外股份制企业模式的比较

#### 1. 日本松下股份有限公司模式

号称“家用电器之王”的松下电器产业公司（以下简称“松下电器”）是日本也是世界著名的大企业之一，在世界电机业大公司中，1972年名列第10位，1982年上升为第7位。

以松下电器为首，通过子公司及关联公司，形成一个原料加工、零部件制造、整机组装，直至产品销售的庞大垄断集团，这就是说，从生产到销售，都由本集团完成，使生产与市场需求密切相连，从而大大增强了竞争能力。

总公司松下电器对本集团内所属公司的控制，主要是通过股票持有和人员派遣的途径来实现的。

#### （1）股票持有

股票所有权份额的多少，是作为核心公司的总公司对子公司和关联公司控制的重要标志。松下电器对主要子公司的股票持有率一般都在50%以上，对关联公司一般最低也在20%以上。

应该指出的是，除了总公司拥有股票外，松下幸之助本人在子公司和关联公司中一般都拥有持股权。如松下精工（按照1984年资料），总

公司拥有 50.35% 的股票，是头号大股东，第二号大股东就是松下幸之助，拥有 7.01% 的股票，他还分别是松下电工和朝日松下照明的第二、第三大股东。

## （2）人员派遣

这种控制有两种方式，首先是直接派遣“重要职员”，各子公司与关联公司的重要领导人员几乎都是总公司派遣下来的，或者是由总公司领导成员兼任，可以说，人事权是完全控制在总公司手中的。但是，正如总公司的各事业部一样，各所属公司的经营管理与利润核算都是独立的，这样便于发挥各公司独立经营的积极性。其次是派遣所谓“经理职员”，这是松下垄断集团控制与协调各部门关系的一种独特方式。这些“经理职员”直属于总公司经理本部，他们在“松下经理大学”中接受 9 年特别培养，熟练掌握财务与经营管理等各种技能，成为尤以财务方面见长的准经理级人员。总公司将他们派到各事业部、子公司及关联公司中去，在经营管理方面给予指导、帮助。

## （3）各持股方组成特点

在持股方面，松下电器与住友银行的关系较密切，在借贷关系方面，则与日本兴业银行关系较密切。

### 松下电器与住友银行

松下电器与住友银行的关系可以追溯到 1927 年，可谓历史悠久。那年日本爆发了空前的金融危机，松下幸之助自创业以来所依靠的主力银行——十五银行倒闭，即转而向住友银行借款，住友银行当即表示大力支持，这就挽救了松下电器行将倒闭的命运，从此松下与住友就结下了不解之缘。长期以来，住友银行几乎一直是松下集团的最大股东，而且，住友银行董事长伊部恭之助兼任松下电器董事，住友生命保险银行董事长新井正明兼任松下电器监察人。

### 松下电器与兴业银行

与松下集团有密切关系的另一银行是日本兴业银行，在资金借贷方面逐渐超过住友银行，成为松下的头号贷款银行。如 1978 年松下借款 3.28 亿日元，其中向日本兴业银行借款 1.95 亿日元，占一半以上，却未向住友银行借款。1979 年借款 0.35 亿日元，全部是向日本兴业银行所借。同时，在人事方面也较密切，如日本兴业银行的最高顾问中山素平兼任松下电器董事。

松下集团与银行资本的关系中有两点十分引人注目

### A. 互持股票

截至 1980 年 3 月，住友银行拥有松下电器股票 60500 千股，占 5%，是头号股东，松下电器也拥有住友银行的股票 64470 千股，占 3.62%，是第三大股东；协和银行拥有松下股票 26620 千股，占 2.2%，是第六大股东，而松下拥有协和银行股票 19470 千股，同样是对方的第六大股东。

B. 把与之有主要持股关系的银行和与之有主要借贷关系的银行尽量分开。

其目的在于避免过分依赖某一特定系统的银行，上面所举兴业银行逐步成为松下集团的头号贷款银行，却并不是第一大股东，便是典型事例之一。上述现象也说明了松下集团力图保持独立系统企业集团色彩所做的努力。

## 2. 国外股份公司的特点

一般来说，国外股份公司有如下特点：

(1) 股份公司占企业总数的比重大，是多数企业选择的运作形式。

二战以后日本公司企业发展就是一例。根据日本国税厅的统计：1970 年，日本约有 87 万家公司；1980 年，就增加到 156 万，平均每 60 人中就有一个公司经理。从公司组织形态方面看，在全部 196 万家公司中，除了有 90 万家有限责任公司（占 46%）以及少量的无限公司（占 0.3%）、两合公司（占 1.5%）和其他类公司（占 0.6%）外，其余的 101 万家公司全部是股份公司（日语中称为“株式会社”），占公司企业总数的比重达 51.5%。

(2) 在股份公司的设立方面国外采用的都是严格准则主义原则，对公司设立程序均规定了严格的法定步骤，但只要符合法律规定，并通过有关机关的监督和检查，公司即可设立，而不需要政府的特别许可。这一点，德国的《股份公司法》规定最为明确：设立公司无须政府许可；而日、美两国则由于设立条件相对宽松，所以在某些特定行业如日本的烟草、邮政、电力、煤气、交通、金融，美国的银行与保险公司等，采取了核准主义原则，即在这些行业设立股份公司时，必须要有政府的特别许可。

(3) 在管理上都十分重视股东的权利。例如，从公司的立法来看，日本股份公司的股东权利是多方面的，几乎涉及公司的全部经营活动。日本商法规定，股东大会有选任、解聘董事和审计人员以及决定企业重要事项的权力。

### 3. 我国股份制企业模式

改革开放以来，我国股份制企业随着国家对企业形式的改造得到了长足发展，取得了许多合理的做法。

上海飞乐股份有限公司于 1987 年 9 月 3 日成立，是由上海无线电十一厂经过三次体制改革组建的以公有制为主体的股份制企业。止于 1991 年，飞乐公司资产额为 148678395.41 元，股东权益 24268185.75 元，对外投资三家：投资于飞乐音响公司 210 万元，投资于深圳乐城电子有限公司 100 万元（中港合资），投资于尼克斯电子有限公司 53.8 万元（中日合资）。股份制给飞乐公司带来了生机与活力，使它在不断完善和规范中得到迅速发展。

#### (1) 组建国营和集体联营企业。

1980 年，生产“飞乐”名牌电声产品的全民所有制企业上海无线电十一厂，为扩大生产能力，缓解市场供需矛盾，经主管局批准，与局内两个集体企业——电子元件十厂和风雷广播器材厂，组建了国营集体联营性质的上海飞乐电声总厂，迈出改革的第一步。联营后出现了一些问题和困难：一是资产关系不顺，在政策制度上很难配套协调，从财税、信贷到各种报表，都得按照全民与集体两种办法进行，弄得总厂无法适应；二是内部关系不顺，一个总厂两个法人，“大法人”领导“小法人”，主管部门又对两个法人分别实行政治领导，造成内部管理关系混乱；三是利益关系不规范，国家、企业、职工利益协调困难，企业缺乏自我改造和自我发展的能力，职工缺乏与企业益损与共的感情和积极性，这些问题需要进一步改造方能求得解决。

#### (2) 飞乐音响公司试验股份制。

1984 年，飞乐公司为探索所有权与经营权分离的具体形式，结合兴办第三产业试验股份制。经中国人民银行上海市分行批准，采取总厂投资入股，并向社会和企业职工发行股票的办法，自筹资金，开办了上海第一家股份公司——上海飞乐音响公司（人称“小飞乐”）。小飞乐股金总额 50 万元，每股股值为 50 元人民币，共一万股：其中法人股 17.5 万元占 35%，个人股 32.5 万元占 65%。股份制试点给小飞乐带来了生机和活力。从 1984 年 11 月 18 日成立到 1986 年年底两年时间，公司承包了近百个音响系统工程，业务覆盖面遍及国内 12 个省、市，两年利润额是其原资本的 2.8 倍。在激烈的市场竞争中，他们击败了日本、荷兰、英、