

13

94-99

# 试论国有纯粹型产业控股公司的特性及功能<sup>①</sup>

F 279.241  
F276.6

芮明杰, 袁安照

(复旦大学管理学院, 上海 200433)

**摘要:** 控股公司是指一公司拥有其他公司的决定性表决权的股份, 从而行使控制权或经营管理权的公司; 纯粹型产业控股公司是指公司拥有子公司决定性表决权的股份, 通过股东大会和董事会行使控股权, 它本身不从事产业的生产经营; 国有纯粹型控股公司是我国企业制度改革的一个结果。我们认为, 国有纯粹型控股公司应具备如下四个方面的功能: ①产权经营; ②行业协调和监管的功能; ③战略管理的功能; ④社会性功能。

**关键词:** 控股公司; 纯粹型控股公司; 纯粹型产业控股公司; 国有纯粹型产业控股公司

**分类号:** F276.6 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-9807(2000)01-0094-06

国有企业, 企业改制

## 0 引言

接从事生产经营, 混合型控股公司则不然, 它一般还需要直接从事生产经营<sup>[3-6]</sup>。

随着企业规模的扩大、管理的专业化、企业所有权和经营权的分离以及企业内部科层制的形成, 现代公司制企业也应运而生<sup>[1]</sup>。大致说来, 现代公司可以分为三种类型: U型结构的公司, 这类公司的权力集中于高级经理层, 各职能部门的独立性较小; M型结构的公司, 这类公司通常按产品、商标或地域设立事业部, 事业部与公司总部之间采取分权制; H型结构的公司, 即控股公司, 控股公司又可以分为混合型控股公司和纯粹型控股公司两类<sup>[3,4,7]</sup>。公司的各种类型如图1所示。

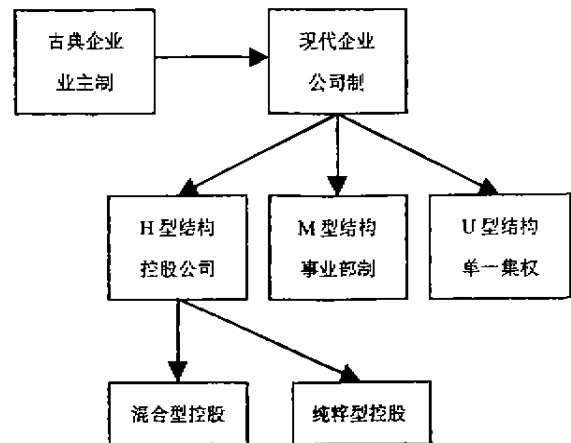


图1 公司的类型

## 1 纯粹型产业控股公司的定义

控股公司是指一公司拥有其他公司的决定性表决权的股份, 从而行使控制权或经营管理权的公司, 也称母子公司或父子公司。纯粹型控股公司是指母公司拥有子公司决定性表决权的股份, 通过股东大会和董事会(董事兼任制)行使控制权, 其经营活动主要表现为投资组合, 如增持股份直至全资拥有或减持股份直至退出等, 它本身不直

根据母公司拥有子公司股份的比例, 可以将控股公司分为接管、控股、参股、资本参与等, 如图2所示。由于现代公司股权的分散, 母公司控制权所需股份不一定非达到50%不可, 有时只需5%<sup>[7]</sup>, 因此不能以绝对的股权比例来定义控股公司。母公司与子公司均是独立法人, 随着公司规模的扩大, 为了减少管理幅度, 在母公司和被控股公

① 收稿日期: 1999-01-27; 修订日期: 1999-04-02。

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(79570017)。

作者简介: 芮明杰(1953-), 男(汉族), 上海人, 博士, 上海复旦大学教授, 博士生导师。

司之间一般还可以增加科层,即在母公司与孙公司之间设立子公司,通过子公司控制孙公司。

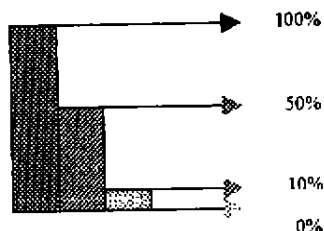


图 2 控股公司中的资本结合的形态

与其他形式的公司组织相比,纯粹型控股公司的优势主要表现为:①能够以少量股权控制庞大的资产,提高资产运作效率;②母公司进入和退出较为方便,成本低廉;③子公司是法人实体,拥有较大的独立性和积极性,适应于纯粹型控股公司的多角化经营。其不足主要是:①子公司独立经营,纯粹型控股公司的发展战略和经营理念难以贯彻到子公司,纯粹型控股公司职能部门难以向子公司提供所需技术和知识等方面的支撑;②纯粹型控股公司实行资金分散管理,增加筹资成本,降低运作效率;③投资由子公司自主决策,不利于子公司之间的协调,不利于纯粹型控股公司集聚核心能力,发挥耦合功能<sup>[3,4,7]</sup>。

由于纯粹型控股公司存在投资过于分散,难以形成公司的核心能力,公司的经营理念也难以贯彻到子公司,以及筹资成本的增加还降低运作效率等缺陷,目前,它并不是一个十分流行的现代公司采用的运作的形态。但从我国国有资产管理体制的构造来看,纯粹型控股公司又是唯一的选择,因为,它是介于政府与国有企业之间的一个“中介机构”,通过控股公司来运作国有企业,一方面可以让国有企业拥有自主经营、自主发展的权利并承担市场风险,同时还可以运用股东即出资者的身份对所控股或参股的国有企业或其他企业进行监控,确保国有资产的安全,即它能利用到控股公司的优势又能克服其缺陷,同时还能适应我国国有资产管理体制的改造及国有企业改革的要求。基于这一认识,我们认为可以对纯粹型控股公司进行一定的改造以适应我国国有企业改革的要求,这一变形即是纯粹型产业控股公司。

纯粹型产业控股公司是介于政府和国有企业之间的企业法人,接受政府授权,行使国家股的出

资者职能,在一定的产业范围内,集聚核心能力,发挥协同作用和耦合功能,通过资产经营和股权运作,再造原有业务,开拓全新业务,追求利润最大化,同时兼顾社会效益,纯粹型产业控股公司的成功运转,有利于政企分开,可以利用到规模经济和广度经济的利益以提高国有资产的营运效率,同时,还可以通过增持或减持股份的方式促进我国的产业结构调整。

## 2 国有纯粹型产业控股公司的特征

### 2.1 纯粹型产业控股公司与其他形式的控股公司的区别

#### 1) 纯粹型产业控股公司与混合控股公司的区别

纯粹型产业控股公司是公司通过拥有子公司决定性表决权的股份,通过股东大会和董事会(董事兼任制)行使控制权,并以增持或减持股份的方式进行投资组合,本身不从事各类产业的生产经营活动,母公司如果从事生产经营活动,必将削弱监督与管理的功能。因此,纯粹型产业控股公司有利于集中精力投入资产经营和股权运作,混合型控股公司除了对子公司行使控股权以外,本身直接从事生产经营活动,其投资控股大多是为了促进自身的生产经营,如纵向一体化除了能实现规模经济的利益外,还能达到打破市场壁垒的效果。

#### 2) 纯粹型产业控股公司与投资控股公司的区别

纯粹型产业控股公司强调公司控股具有明确的经营领域和投资主业,以便利用产业原有的资本货物、工艺技术、人力资本,集聚相关产业的经营资源和核心能力,形成自身独特的长期竞争能力和盈利能力;一般投资控股没有中长期明确统一的发展方向和投资主业,仅以短期获利为目的的进行分散的投资组合。

选择主业并培育企业的核心能力在企业发展和战略管理理论中是 90 年代以来普遍受到关注的领域<sup>[5,9,10]</sup>。但在 70、80 年代,各国企业界普遍相信“范围经济”,即通过增加产品的产量和扩大投资领域,以达到提高产品销售额、维持企业高速增长及增加企业纯收入的目的。此种战略也称“加法原理”,它造就了一批巨型企业,以韩国为例,在

过去的三十年里,政府在财政、金融、税收、外汇管理及奖惩制度等方面采取优惠政策,鼓励大企业不断增加投资,开拓新领域,扩大经营规模来求得发展,韩国人称之为“章鱼腕足式扩张”,结果,1996年底以来,排名前50位的大企业,如韩宝、三美、真露、大农、起亚、海天等纷纷倒闭或陷入困境,这些企业涉及到钢铁、纺织、建筑、汽车、食品和流通等产业,更有说服力的案例是可口可乐和百事可乐,百事可乐在80年代开始推行多角化战略,向食品和餐饮等行业发展,结果削弱了主业;而可口可乐专注于核心业务,成为世界上最成功的饮料生产商,其商标的评估价值为250亿美元,原因不外乎在90年代前后,市场环境发生了变

化,企业被迫进入过度竞争,在这一环境下,企业只有集聚核心能力,专注于核心业务,才能提高长期竞争力和获利能力。

因此,90年代以来,发达国家的超一流企业逐渐形成了全新的企业发展战略:以现有专业能力为核心,对原有业务流程进行再造,创造同一业务的多种经营形态,并融合新旧业务,发挥协同作用及耦合功能,即发挥出“乘数效应”。

根据以上分析,国有纯粹型产业控股公司应重视主业的定位,培养核心能力,专注核心业务,而不是轻率地追求多角化或盲目扩展规模,纯粹型产业控股公司与其他形式的控股公司的区别如图3所示:

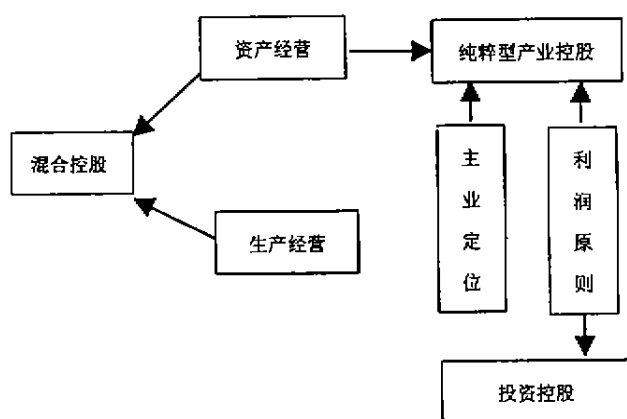


图3 纯粹型控股公司与混合控股公司、投资控股的区别

## 2.2 纯粹型产业控股公司与政府主管部门的区别<sup>[11,12]</sup>

### 1) 法律地位不同

政府主管部门法律地位属于机关法人,受国家有关行政法律、法规的制约,与所属国有企业是上下级关系,对所属国有企业行使行政管理权;纯粹型产业控股公司是独立的企业法人,受《公司法》等国家经济、法规约束,在法律上与子公司对等,它可以通过所持有的股份行使控制权,但没有行政管理权。

### 2) 管理方式不同

国有企业的政府主管部门属于行政序列,按照职责权限对所属企业行使行政管理权;纯粹型产业控股公司必须得到国有资产管理机构授权,行使国有股的出资者职权,它以股权运作为手

段,通过产权代表和法人治理结构对子公司实施监督和控制。

### 3) 管理边界不同

政府主管部门以行政区划或行业性质(即所谓条块)为边界,对所属企业实行管理;纯粹型产业控股公司以赢利为目的,以股权为纽带,对其属下的控股子公司实施管理,它可以跨行业、跨地区运作。

### 4) 管理目标不同

政府主管部门管理国有企业的目标是社会目标,包括完成国家计划、保持社会发展、维持经济稳定和增加就业机会等;纯粹型产业控股公司的目标是追求利润,同时兼顾社会目标。

纯粹型产业控股公司与政府主管部门的区别如表1所示:

表 1 纯粹型产业控股公司与政府主管部门的区别

纯粹型产业控股	类别	政府主管部门
企业法人	法律地位	机关法人
资产经营	管理方式	行政管理
参股、控股子公司	管理边界	所属行政区划或行业
利润目标、兼顾社会目标	管理目标	社会目标

### 3 国有纯粹型产业控股公司的功能定位

国有纯粹型产业控股公司是一个独立的经济组织,接受国家的委托,通过对国有资产或产权的经营来实现国有资产的增值.一般来说,国有纯粹型产业控股公司在产权经营的过程中其功能主要是通过对下属公司的经营方针的确定、经营的业绩的监管等得以体现的.具体地说,国有纯粹型产业控股公司在其工作过程中的主要职能有<sup>[11]</sup>:

①国有纯粹型产业控股公司按照公司法和国家规定对授权经营和投资形成的全资子公司的领导体制,有权任免公司的主要管理者,并对其进行考核、评价和奖惩;②有权对全资子公司的国有资产进行清查,界定产权、核实资本并组织产权登记;③在国家产业政策的指导下,有权决定或批准全资子公司的经营方针,有权决定或批准合资子公

司的资产经营形式,包括对全资子公司进行公司制改组、与外商合资合作,承包租赁等,并在公司制整体改造或整体与外商合资合作后作为该企业的持股单位以及在整体承包、租赁关系中作为发包人和出租人;④有权决定或批准全资子公司的产权变动,包括以产权交易主体身份出资出让子公司的全部财产或部分股权,并收取出让的净收入;⑤有权决定或批准全资子公司的设立、合并、分立和解散,并收缴解散和破产企业应归本公司所有的财产;⑥有权决定或批准全资子公司税后利润的分配方案,可以采取增加资本金的形式留给全资子公司使用,也可以收缴上来集中使用;⑦有权将产权出让的净收入和投资收益以及法律允许的融资,进行资本再投入,并决定新建项目及其他企业的兼并、参股等,同时,审批全资子公司对外的重大投资的举债决策;⑧经同级人民政府和有关部门的授权,有权统筹全资子公司的商品进出口劳务输出以及房地产开发;⑨有权向全资子公司下达国有资产保值增值指标,并对其经营状况和财务状况进行全过程监控,必要时,可以委托会计事务所进行审计.国有纯粹型产业控股公司与下属的各子公司之间的关系可以用图 4 来说明:

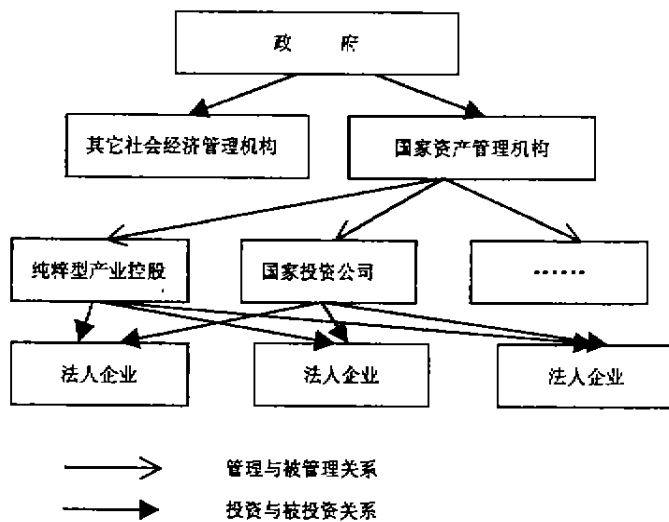


图 4 国有纯粹型产业控股公司与下属的各子公司之间的关系

从以上分析中,国有纯粹型产业控股公司具有如下四种功能:

1) 产权经营

一般公司制企业主要是运用自己独立支配的法人财产,面向市场生产经营,是以实物财产为主,而纯粹型产业控股公司主要是以经营管理价

值形态的国有产权为主<sup>[6]</sup>。产权经营是纯粹型产业控股公司的主要功能,它主要表现在公司投资策略的制定与实施上。

在纯粹型产业控股公司中,投资策略的制定与实施是一个关键,它要求公司善于捕捉有利的机遇,及时制定正确的投资策略,包括资金的投向、投资的规模和资金的融通,与此同时,还要求控股公司能够通过控股等手段来有效地实现这些策略。

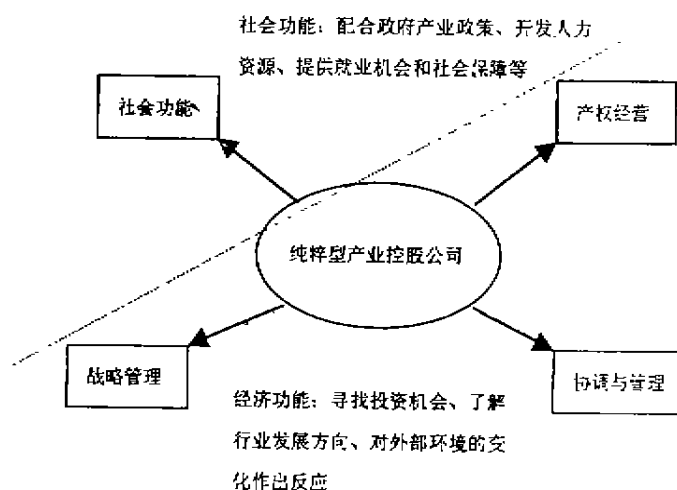
产权经营的内容主要包括:①收购与兼并,控股公司也可以行使投资银行的某些职能<sup>[13]</sup>,即通过收购公司外部某个公司一定数量股票或产权加以控制,使之成为公司的成员企业,或纳入公司的组织结构中。公司出马收购时既可以是公司的最高决策层,也可以是子公司,收购与兼并通常是紧密地联系在一起的,其结果是使公司的控制层次越来越多,投资越来越长,它既能使公司控制大量的资金,又能使公司迅速和大规模地进入新的行业,因而能强有力地推动公司多元化经营的发展。②联合或合作经营,联合是指公司与公司外部的企业联合组成新的公司,合作经营是指公司与公司外部的企业合作经营比较重大的项目。联合或合作经营的目的都是借助他人的力量,用较少的支出实现较多的资源才能完成的业务经营<sup>[14,15]</sup>。通过联合,才可以进一步了解对方,便于必要时进

行收购。③改组,纯粹型产业控股公司下的成员企业通常数目较多,其中有些企业的业务相同或类似,效益却高低不同,在这种情况下,为了提高投资效益,必须按行业集中的原则进行改组,在组织结构上,把业务相同或相近的企业归类,作必要的调整、分析和合并。在产权关系上,通过内部收购、换股、兼并等方式作相应的资产重组,经过改组将同类成员企业划归中间层次的公司或事业部统一管理,以同类活动为基础所作的改组,其目的是为了集聚公司的核心能力<sup>[16]</sup>。

#### 2) 行业协调和监管功能

纯粹型产业控股公司下各成员企业都是具有独立的法人资格的经济实体。由于控股公司一般不直接参与成员企业的日常经营活动,各成员企业都有自身的经营目标,因此在控股公司内部,同业企业会产生竞争同一市场的矛盾。除此以外,控股公司与成员企业的关系实际上是一种委托—代理关系,根据企业理论所揭示的一般规律,成员企业有产生短期行为或机会主义行为的倾向<sup>[3,17]</sup>。

为避免控股公司的内部竞争,控股公司需要对其成员企业就有关市场份额、价格的制定、采购政策等作出相应的协调。同时,控股公司还需要设计出一套良好的激励机制防止成员企业的机会主义倾向,以达到控股公司对下属成员企业监管的目的。



### 3) 战略管理的功能

按照国际上跨国公司的通行做法,控股公司作为高层决策层实际上是一个投资中心,其管理活动主要是战略性管理<sup>[18]</sup>。因此,纯粹型产业控股公司应当把精力集中于投资决策,把产权交易作为主要的企业行为,尽可能利用更多的社会资金来实现投资策略。

### 4) 社会性功能

纯粹型产业控股公司虽然是一个经济组织,但其功能不仅仅局限于经济方面,它还具有广泛的社会功能。主要表现在:①纯粹型产业控股公司

是一个高度分权的经济组织,在我国现阶段,控股公司的发展对实现政企分开有着特别重要的意义,它是控股公司政治功能的表现。②控股公司的文化是社会文化的一个组成部分,控股公司的文化功能特别表现在人力资源的开发上,由于控股公司经营自身的特点,在委托—代理关系的安排下将有利于企业家阶层的形成。③控股公司的其他功能还表现在配合政府政策在解决环境污染、提供就业机会和提供社会保障等方面起着越来越大的作用。纯粹型产业控股公司的主要功能如图5所示:

## 参考文献:

- [1] 芮明杰,袁安照.现代公司理论与运行[M]. 济南:山东人民出版社,1998. 12~17
- [2] 芮明杰,袁安照.现代公司理论与运行[M]. 济南:山东人民出版社,1998. 15~24
- [3] Williamson O E. Markets and hierarchies[M]. New York: The Free Press, 1975. 136~154
- [4] Williamson O E. The economic institutions of capitalism[M]. New York: The Free Press, 1985. 273~297
- [5] 芮明杰,袁安照,潘科军. 国有资产经营的主体与运作[J]. 上海改革, 1998, 3: 12~15
- [6] 芮明杰,袁安照. 国有资产的经营与操作[M]. 上海: 新闻报, 1997, 5. 28
- [7] 李晋源编著. 控股公司[M]. 北京: 中国经济出版社, 1996. 20~33
- [8] 芮明杰,余光胜. 企业战略: 产业视觉的思考[J]. 中国工业经济, 1997, 12: 41~44
- [9] Rui Mingjie, Yu Guangsheng. Corporate strategy: An industrial innovation approach[C]. Santiago garcia Echevarria, IV Congreso IFSAM, 1998, 38
- [10] 哈默,普拉哈. 竞争大未来[M]. 台湾: 智库文化股份有限公司, 1995
- [11] 国家体改委生产司编. 公司制改革实务[R]. 北京: 改革出版社, 1995. 101~125
- [12] 吴敬琏. 现代公司与企业改革[M]. 天津: 天津人民出版社, 1994. 269~276
- [13] 查里斯·R·吉斯特. 金融体系中的投资银行[M]. 北京: 经济科学出版社, 1998. 165~183
- [14] [美] 乔尔·布利克, 戴维·厄恩斯特. 协作型竞争[M]. 北京: 中国大百科全书出版社, 1998
- [15] Benjamin Gomes-Casseres. The alliance revolution[M]. Harvard University Press, 1996
- [16] Putterman L, Kroszner R S. The economic nature of the firm a reader[M]. Cambridge University Press, 1996
- [17] 迈克尔·詹森, 威廉·梅克林等. 所有权、控制权与激励[M]. 上海: 上海三联书店, 上海人民出版社, 1998
- [18] 倪吉祥. 国有控股公司的运作[M]. 北京: 经济科学出版社, 1997. 108~142

## An examination of the nature and functions of state-owned pure industrial holding company

RUI Ming-jie, YUAN An-zhao

School of Management, Fudan University, Shanghai 200433

**Abstract:** The holding company is a firm, which possesses others' Shares with right to vote to a great degree as to have right to control or manage others. A pure industrial holding company is a firm, which possesses subsidiary company's Shares with right to vote by a large majority and controls his subsidiary company through the subsidiary company's Board and Shareholder meeting. A pure industrial holding company does not engage in production and/or marketing activities like an operating holding company. The state-owned pure industrial holding company is a result of the reforms of our enterprises system. In this paper, we examine the nature of state-owned pure industrial holding company and propose that its functions should be engaging in property rights, industrial coordination, management and supervision, strategic management and social functions.

**Keywords:** holding company; pure holding company; pure industrial holding company; state-owned pure industrial holding company