

□ 芮明杰 赵春明

## 战略性产业与国有战略控股公司模式

**内容提要:**国有控股公司的组建应有另一主要目的,即促进国民经济发展战略的实现。纯粹控股公司易蜕化为“金融资产”,不能体现产业战略;混合控股公司在构造的根本目的上,是控股(参股)服从于自身生产经营,产业战略也无法实现;战略控股公司是纯粹控股公司向混合控股公司趋向路径中的变化,它在纯粹控股公司的基础上,强调对战略性产业的控制,从而实现国家(地区)产业战略。

**关键词:**战略性产业 控股公司 战略控股公司

**作者简介:**芮明杰,复旦大学管理学院教授,博士生导师,企业管理系主任;赵春明,复旦大学管理学院97级博士研究生。

### 一、国有控股公司应成为产业战略的主要实践主体

我国组建国有控股公司,一般认为有两个主要目的:(1)通过组建国有控股公司,促进政资分开和政企分开,加强企业内部所有权约束;(2)通过组建国有控股公司,促进“抓大放小”,盘活国有资产存量,发展国有经济的主力兵团。事实上,国有控股公司的组建应有另一主要目的:通过组建国有控股公司,促进国家经济发展战略的实现。

#### 1. 战略性产业和一般性产业

经济发展战略的内容是多方面的,其中产业发展战略是最重要的内容。因此,下面的论述中以产业战略代替经济战略。

产业结构理论已经证明,随一国经济的发展,产业的内在结构会发生变动,除三次产业在国民生产总值中的贡献及劳动力吸纳人数会依次发生转移之外,各次产业内部细分的行业(现实中也称为产业,如信息产业、教育产业),也会有类似的变化,即,一方面会有新产业出现,另一方面,原有产业体系内行业成长性指标会有相对变化。

因此,站在动态的角度,我们必须对国民经济的现状作出准确的判断,然后制订出明确的产业发展战略——把产业加以区分,确定优先投资、发展及政策扶植顺序。这实际上就是把产业区分为两大类,一类为战略性产业,即体现发展重点的产业。战略性产业多是指对一国经济发展起带动作用的主导产业和对一国经济具有提升作用的新兴产业。如我国的汽车、电子等。另一类为一般性产业,这类产业对维持经济现状是主要的,但本身并不能促进国民经济素质的提高,如我国的纺织、化工、钢铁等。

#### 2. 国有控股公司的产业战略功能

产业战略的实现有多种方式,在市场经济制度下,产业政策是其中之一。通过产业政策,鼓励和吸引各种经济主体对战略性产业的投资。但政策的时滞效应并不能保证产业战略的迅速实现,另外,政策本身的诱导功能也注定它在效果上的渐进性。加之,我国市场经济正在培育中,市场机制并不完善,产业政策的引导作用更是要打些折扣。

另外,就非国有经济成份而言,所有者主体作为最终决策者,受资产专用性、知识积累性和其自身发展战略的连贯性所制约,产业政策的优惠程度并不一定能抵消这类企业适应国家(地区)产业战略的成本,产业政策的优惠有时是失灵的。从中国经济成份的结构看,非国有经济成份的总量不大且分散,仅占全国经济资源总量的30%左右,非国有经济在一定时期内,难以成为产业战略的实践主体。

因此,无论从产业政策本身的作用,还是从我国实际情况看,非国有经济主体在较长一段时期内都不可能成为我国(或各地区)产业战略的主要实践者。

从产权的角度讲,所有者是最终决策者,因而也是战略的最有效的推动者。国有经济的所有者是受全民委托的政府,而政府作为所有者,它的产业战略自然可以通过它直接控制的经济力量直接加以体现。这也保证了它实现产业战略的能力。故而,可以认为,国有经济在我国现阶段承担的主要功能中,包括产业战略功能。

国有控股公司是国有经济的主要力量,自然是产业战略功能的主要体现者。

除上述原因之外,需要进一步说明的是,通过国有控股公司实现国民经济产业战略功能还另有原因。首先,如果由国家直接投资于战略性产业,则必然会进一步增加投资、政企不分的国有企业的数量,和国企改革的目的相悖。如果通过控股公司投资体现,可以回避这个问题,这也是控股公司组建的第一个目的。其次,非控股公司的其它国有企业本身缺乏资本和管理实力,不可能成为产业战略功能的主要主体。

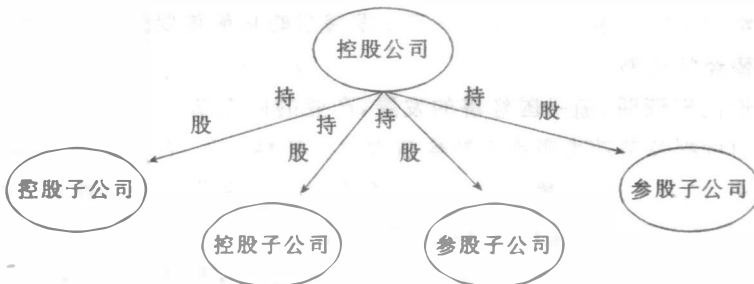
## 二、国有控股公司现有模式的功能缺损

控股公司指通过股权投资而对其它企业进行控制的公司,也称母公司。

控股公司有两种基本类型:纯粹控股公司和混合控股公司。

### 1. 纯粹控股公司产业战略功能缺损

纯粹控股公司指只进行股权投资,不直接从事生产经营活动。其模式如图一所示。



图一:纯粹控股公司构造模式

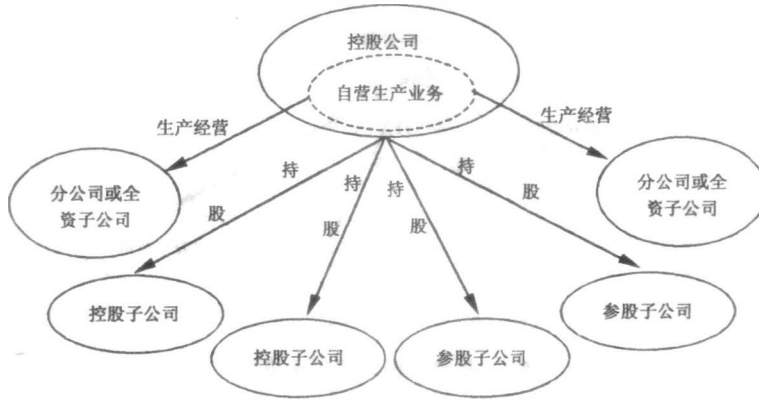
我国专业部门改组成立的国有控股公司,多属此类型。如上海仪表工业局改制组成的“上海仪电国有资产经营管理公司”。

纯粹控股公司具有一些优点,如:行业进入、退出方便;便于集中精力搞好资产经营和管理。但纯粹控股公司的缺陷也是明显的,那就是它易蜕化为“金融资本”,不能体现产业战略,因

为,纯粹控股公司主要根据投资收益率作为判断资本进入和退出某行业(企业)的依据,这样,容易使其资产流为具有投机性的“金融资本”,因此,产业战略无法在这种模式下得以实现。

## 2. 国有混合控股公司模式产业战略功能缺损

混合控股公司指既从事股权投资、又直接从事生产经营活动的公司。其构造见图二。



图二：混合控股公司构造模式

我国行业性总公司、集团公司改组成立的国有控股公司多属这种类型,前者如改组之后的航空工业总公司,后者如改组后的一汽公司。

混合型控股公司优点在于,通过资产经营,参股、控股其它企业,进一步促进自身生产经营活动的良好开展,如对生产经营业务的前向和后向企业的参股、控股,有利于原材料(零部件)市场和产品市场的稳定。

但在实现国家产业战略方面,混合控股公司模式同样存在功能缺损。混合控股公司直接从事生产经营活动,对生产活动有独立的决策权,发展战略和经营理念可以在其中直接得到贯彻、执行。所以,普遍认为该类控股公司有很强的战略实现功能。然而,站在国家(地区)的产业战略角度,可以发现,它实际上是存在战略功能缺损的。混合控股公司在构造上,是控股(参股)服从于自身生产经营。因此,资产存量的大部分(直接或间接)表现为实物资本(资产),由于资产的专用性,使得混合控股公司很难大幅度地进行资产快速转移。因此,国家(地区)的产业战略无法通过该种模式得以实现。

## 3. 国有控股公司的模式创新——战略控股公司

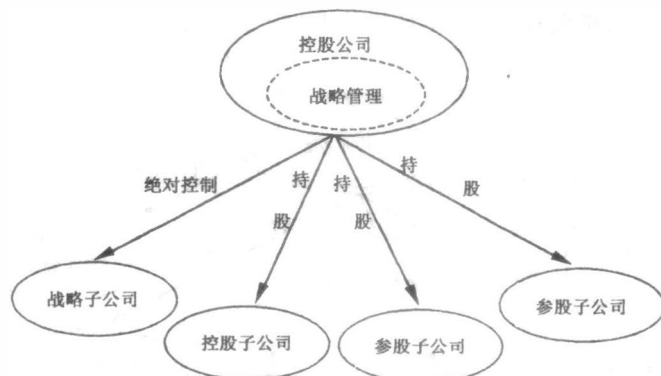
在一些成熟行业,国有控股公司采取混合控股公司模式是可以的,但为了体现国有控股公司的国家(地区)产业战略功能,必须构建一批既不同于混合控股公司、又有别于纯粹控股公司的新模式。这种模式必须避免其它两种模式战略功能的缺损,即:(1)避免单纯以短期“资本收益率”为标准的“金融资本”式的运作行为;(2)避免资本较大量的转化为资产。金融资本式运作与资本的大量专用化代表了两种极端,相互之间的转化路径中,必然有某一点,或某一区域,代表了一种折衷模式,以保证上述两个要求的满足。这种模式可称为“战略控股公司”。

# 三、战略控股公司及其构建

## 1. 战略控股公司

战略控股公司是纯粹控股公司向混合控股公司趋向路径中的变体,它在纯粹控股公司的

基础上,强调对战略性产业的控制,从而既可享受纯粹控股公司资本灵活性的优点,又可防止向“金融公司”的转化;既保证资本相对集中地投向于某一或某些战略性产业,又可避免资产的专用化,从而实现国家(地区)产业战略功能。战略控股公司的构造模式如图三所示。



图三:战略控股公司构造模式

战略控股公司把所控制的企业区分为一般企业和重点企业,符合总公司发展方向的企业成为重点企业(称战略子公司),其它企业则成为一般企业。对于重点企业进行重点控制,表现为拥有较高的股权比例和极强的人事控制、投资决策控制等。对一般企业只采取纯粹控股公司的方式。重点企业随不同发展阶段而有所变化,新的重点企业出现之后,原战略子公司就变为一般性公司,在控制方式上变为纯粹控股方式,并在股份比例上可能作出适当的缩减。

国有战略控股公司,因其资产的国有性质,所以在不同经济发展阶段,对战略子公司的选择、确认,可以体现国家(地区)产业战略在当前阶段的要求,从而使国有战略控股公司的产业战略功能得以实现。

## 2. 战略控股公司的构造

(1)纯粹控股公司向战略控股公司的转化。纯粹控股公司对各参、控股子公司的意图是一致的:获取投资收益,对未来产业重点的关注较少,而一旦强调重点产业,在战略上向其倾斜,并在资金投向、人事监管方面加以体现,就转化为战略控股公司。具体操作中,可以通过缩减其它子公司的持股比例或通过其它筹资方式,增加对重点企业的股份投资。

一般而言,纯粹控股公司改造为战略控股公司较为容易,但需要注意的是,纯粹的投资管理能力和对战略性产业的管理能力之间是有差距的,而后一种能力对战略控股公司很重要,若不能培养这方面的能力,就可能使战略控股公司要么成为纯粹控股公司类型(对战略子公司的控制仅表现为一般性的产权控制),要么成为混合型控股公司类型(对战略子公司的生产经营活动进行直接干预)。

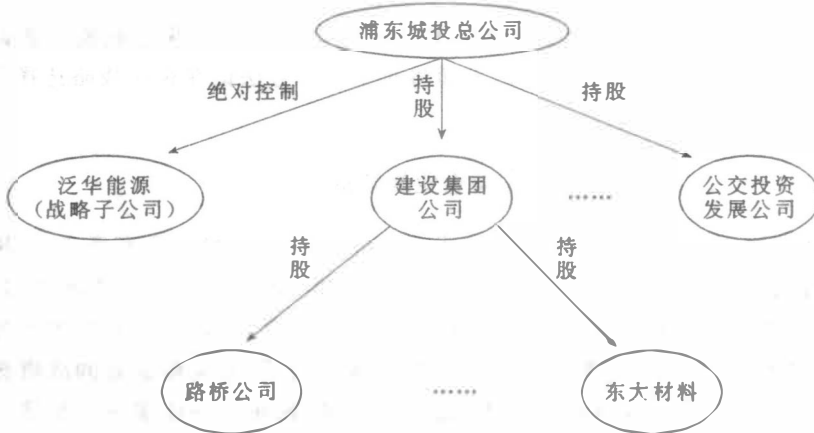
(2)混合控股公司向战略控股公司的转化。混合控股公司转化为战略控股公司比较困难。在发育较好的产权市场下,混合控股公司可以通过变卖自营生产业务、自营业务的股份多元化等方式,逐步实现空心化,将直接自营生产业务最终减少为零。同时,将盘活资产投向重点产业内的企业,形成战略子公司,从而逐步实现战略控股模式。当然,如果混合控股公司本身的经营业务正好反映了产业重点,那么,构建时只需考虑如何从直接经营改为战略控制即可,转化工作相对容易些。

## 3. 国有战略控股公司构造中的一个实例:浦东城投总公司

上海市浦东新区城市建设投资发展总公司(简称城投总公司),于1993年12月组建,由浦东新区管委会新区城建局以经营性国有资产投资设立的,受浦东新区委托代行投资者权利。它是一家总资产20.47亿元、下属120多家企业、多行业经营的纯粹控股公司。

浦东城投的子公司所从事的行业为:市政建设、建筑工程、房地产开发、工程设计与监理、城市养护、公共交通和运输、燃气。这些行业为一般性行业,不属于上海市的重点发展产业。为了使浦东城投作为控股公司能为浦东新区的产业发展作出贡献,也使公司自身找出一块有前景的、符合产业发展趋势的新增长点,浦东城投决定选择重点产业,进行重点的投资、发展。

上海泛华能源应用发展股份有限公司是浦东城投的参股子公司,它除了向居民提供液化气服务外,还经营液化石油气的汽车加气服务。为了减少城市污染,上海市将要求市内出租车一律改为以液化石油气为能源。液化石油气将成为绿色能源,污染较小。因此汽车加气网络的建立及其相关服务,是一个符合上海市城市发展战略和产业发展方向的产业。浦东城投选择泛华能源应用发展股份有限公司作为战略子公司,准备重点发展液化石油气的汽车加气网及配套服务,同时开始对其它子公司的资产进行重组。泛华能源公司培养成战略子公司以后,浦东城投总公司就转化为战略控股公司,如图四所示。



图四:浦东城投总公司战略控股模式

(注:其在构造中的问题是,泛华能源公司是浦东城投的参股公司,浦东城投总公司的股份仅10.4%,其它股东为:上海浦高实业总公司(19.2%)、浦东燃气公司(10%)、浦东巴士公司(10%)、浦东六里企业发展总公司(15%)、北蔡实业总公司(15%)、高桥发展总公司5%、新世纪创业有限公司(5%)等七家法人股东,以及职工持股会(10%)。要实现其战略子公司的角色转换,浦东城投必须考虑对其绝对控股,否则,无法实现对它的战略控制。浦东城投总公司可通过股权置换、股权收购及其它产权重组的方式,将有望解决这一问题。)

**参考文献:**

倪吉祥:《国有控股公司的运作》,经济科学出版社1997版。

奥·威廉姆森:《现代公司:起源、演进、特征》,《经济文献杂志》(美),1981年第12期。

(作者单位:复旦大学管理学院;邮编:200433)