

□ 芮明杰 贾静宜

## 我国国有控股公司控股类型选择

国有控股公司是国家管理国有资产的组织形式,是经国家授权,代表国家经营一定范围内国有资产的经营单位。在我国,随着企业改革的不断深入,国有控股公司已成为经济组织中的重要组成部分。

我国国有控股公司刚刚开始发展,我们不难发现现存的国有控股公司还未建立一种规范合理的管理方式,因此,探讨一种适合我国现阶段的控股公司的控股类型和相应的组织管理方式有很强的现实意义。

### 一、控股公司的控股类型

我国控股公司作为控股公司的特殊形式,根据划分标准不同,有以下两种区分方式。

根据母公司所从事的活动内容,可分为纯粹型控股公司和混合型控股公司。纯粹型控股公司(Pure Holding Company)不直接从事生产活动,通过全部或部分拥有其他公司或企业的股权对其他公司或企业进行控制。混合型控股公司(Mixed Holding Company)既通过股份持有控制子公司,又直接进行一部分生产经营活动。

按照控股公司内部管理中管理重点的差异,可以将控股公司控股方式分为三种类型:财务控股、战略控股和操作控股。

#### 1. 财务控股(Money Management Holding Company)

其主要体现在纯粹型控股公司中,财务控股型管理将注意力放在财务指标数据的控制上,通过控制股权支配被控公司的重大决策,以达到资本控制的目的。财务型控股公司主要成员之间互相占有对方股份,形成一种“你中有我,我中有你”的环状结构。这种形式的控股公司往往没有一个特定的核心企业,如日本的三菱、三井、住友和欧美国家的财团如摩根、杜邦、洛克菲勒。银行通过对集团成员企业的系列贷款成为集团的核心。综合商社通过在集团内外组织购销活动成为企业集团的中枢。财务控股型公司的目标是不区分业务领域的企业收益最大化。公司的资产管理成为核心功能。

#### 2. 战略控股(Strategic Management Holding Company)

战略型控股,是混合型控股公司的核心功能,控股公司有核心企业,集团母公司通过层层控股,形成子公司、孙公司……。从而形成金字塔形企业集团整体。一方面母公司掌握目标公司的控股权,使被控制公司的业务活动有利于控股公司自身营业活动的发展,另一方面,它以核心企业从事某种实际的生产经营活动。控股的母公司和战略经营单位即子公司的关系是通过战略协调、控制和服务来建立的。如日本的新日铁、日立、丰田、东芝、松下等。战略型控股公

司在区分战略单位的前提下,追求战略资源的优化配置,母公司承担着战略计划与协调各战略单位的功能。

### 3. 操作导向型控股(Operating Holding Company)

操作导向型的控股公司直接控制集团各领域和控股各领域的日常经营,母公司对各被控股企业的各项功能给予指导。

根据三种管理模式的控股形式不同,可将其关系总结如表 1:

表 1

管理模式	财务型控股	战略型控股	操作型控股
控股目标	不区分业务领域的投资收益最大化	在保证一定的投资收益的基础上追求行业垄断	对业务过程强有力的控制以满足功能和业务的优化
总部核心功能	财务/资产管理 投资监控 收购兼并	集团总体战略规划 公关 人才培养 法律	集团 R&D 中心 采购/生产/销售协调 人才管理
总部工作人员	15—60	120—280	>300
总部费用	总资产 0.1—0.25%	总营业额 0.25—0.7%	总营业额 0.7—2%
母子公司关系的稳定性	较不稳定	较稳定	稳定

## 二、我国控股公司控股管理类型选择

### 1. 中国现有的控股公司管理中存在的问题

我国现有的控股公司的产生和发展不同于市场经济国家控股公司的形成,市场经济国家控股公司经历了市场竞争漫长曲折的过程,通过优胜劣汰的市场选择达到优化的组织。而我国的控股公司产生主要是通过两种方式:一种是国有资产授权经营,即国有资产管理部将这些企业集团中的核心企业和重要的成员企业的国有资产统一授权给核心企业,使核心企业成为控股公司,成员企业成为其子公司。例如,以上海市仪表工业局为基础设立的“上海仪电国有资产经营公司”。另一种方式是通过国有企业分设独资公司以及企业间兼并来实现。如“一汽”以集团公司为核心企业,4 个全资子公司,1 个控股子公司,2 个全权承担责任的参股子公司形成的控股公司。这样形成的国有控股公司,前者往往是核心企业“过度集权”,成员企业实际失去了经营的独立性,处于一种分公司或分厂的地位。这样的国有控股公司依然沿用行政管理的方式处理控股公司下的母子关系,保留原有政府机关领导作为控股公司的高层管理者。如“上海仪电国有资产经营公司”成立后,在相当长的一段时间里继续接受市政府各部门及电子部、机械部行政工作指令和行业管理任务。后者往往是“分权过度”,被控股的子公司经营范围杂,资产规模小,在这些控股公司中,紧密层企业超过三个的不超过 50%,其半数资产在 5000 万元以内,母公司做不到按统一发展战略集中运用资金,也不能有效进行结构调整。这种控股公司只是松散的企业联合体。

### 2. 选择控股模式的影响因素

从以上控股公司内部组织松散的情况来看,我国控股公司亟需内部组织的调整。具体来看,在目前的条件下,控股公司应选择哪一种管理模式呢?

我们可以把选择控股模式的影响因素归结为表 2:

表 2

选择控股模式的影响因素		财务控股型	战略控股型	操作导向控股型
控股公司核心业务基础	多种经营化程度	高		低
	业务领域专业化程度	高		低
	业务的国际化程度	高		低
控股公司所控股的行业情况	产业成熟度	高		低
	对国家的重要程度	较低	较高	较高
领导层对投资风险的敏感度		较低	较高	较高
管理资源的重点		纯财务	产业战略的指导	功能性操作的指导

### 3. 我国国有控股公司控股类型的选择

(1) 顾客导向的买方市场的形成,要求控股子公司对市场灵活反应。在今天的时代里,市场已不再满足于量的需求,顾客对商品的质量和样式有了更高的要求。市场由生产者导向转向消费者导向。市场竞争异常激烈,在这样的情况下,适应于大规模生产对产量要求的操作型的控股管理方式已不能满足迅速的变化。在操作型的控股管理方式下,母公司的各职能管理部门均要对子公司进行指导和控制,这样必然降低各子公司对市场的反应速度。在我国,除一些产业成熟度很低却又对国家工业发展有战略意义的行业外,不适宜采用操作型控股方式。

(2) 我国控股公司规模较小,实力较弱,亟需提高实力。在战略控股方式下,控股公司总部从企业整体资源出发,制定总体战略,谋求在一个或几个战略领域的领先地位。有利于较快地改变原有国有企业那种“大而全”或“小而全”的局面。例如在汽车行业、电子行业、机械行业等关系工业基础装备和国计民生的重大产业中,如果不能通过战略控股的方式,集中力量以形成一支支与外国大公司相抗衡的主力队伍,我国的这些产业将在激烈的市场分割中失去有利地位。

(3) 财务型控股不仅增加了对国有资产监控的难度,而且对我国的资本市场和银行体系提出了更高的要求。如果采用财务型控股的管理方式,被控股的子公司的管理者将有更大的自由度处置国有资产,在目前控股公司监控体系不健全的情况下,将会使国有资产严重流失。财务型控股公司要求有较大的融资投资自由度,我国企业主要依靠直接融资,在目前银行体系负担普遍太重的情况下,财务型控股公司分散有限的投资,会增加整体风险,降低资源的使用效率。

战略型控股管理方式是针对我国国有控股公司目前状况做出的选择,随着控股公司的成长,各方面条件的成熟,财务型控股公司也会出现。选择战略型控股方式或是调整整个公司的战略导向的明晰性不仅存在于我国现阶段,美国通用电气公司在进行著名的“通用革命”时,就曾大刀阔斧地对公司进行战略重组,以优化资源配置。德国的 Hoechst 化学公司 1997 年也在对被控股的子公司进行战略重组,经过拍卖转让一些不具有战略意义的子公司。

国有控股公司的控股方式选择问题判断的标准不是静止不变的,但是否与相应的经营环境相适应,是否有利于国有资产的合理运营以发挥国有经济的作用,将是关键所在。

(作者单位:复旦大学管理学院;邮编:200433)