

有色金属企业集团的模式与结构^①

袁可龙

(中国有色金属工业总公司研究室, 北京 100814)

摘 要 结合中国有色金属工业体制改革的实际情况, 论述了进行企业资产重组应通过按现代企业制度的要求组建企业集团来实现, 并要逐步探索对企业集团的母公司进行公司制改造。将有色金属企业集团的母公司形式区分为多股东持有的公司制形式、国有独资公司和国家控股公司的再授权机构等三种类型, 着重研究了组建相应企业集团的模式和结构关系。

关键词 企业集团 母子公司体系 模式与结构

中国有色金属工业总公司向国家控股公司方向改组的核心内容之一, 是要在其授权经营的资产范围内, 着力进行资产的优化配置, 使资源的利用效率趋于最大化, 从根本上解决现行企业发展中所面临的深层次矛盾和问题。实现资产优化配置的具体方式, 在于从资源优化配置的规划入手, 按照资产重组的需要和对企业股权结构进行调整的可能, 组建以资产为联系纽带的企业集团, 使进入集团的企业在资源得以优化配置的基础上, 按照企业集团整体发展的需要, 进行资源的合理组合和生产经营的协调安排。组建企业集团的核心工作在于进行其母公司——集团公司的组建, 因此, 也可以认为, 企业集团的产生和发展过程等同于集团公司的设立和规范过程。结合有色金属工业的实际情况, 组建企业集团的前提条件是要着眼于企业间的资产重组, 使企业集团组建后能够有资源优化配置的空间。本文将结合有色总公司改组为国家控股公司的要求, 着重探讨企业集团的组建模式与结构。

1 企业集团模式与结构的划分

我国的企业集团产生于 80 年代后期。从企业集团的组建要求看, 一方面, 有层次结构

的要求, 从 80 年代后期到 90 年代初期, 我国企业集团组建的层次结构主要体现在有内部连带关系的核心层、紧密层、半紧密层、松散层, 随着产权制度的改革, 随着公司制理论的引入, 企业集团的内部连带关系正在向以资产连带为特征的母子公司体系方向转化^[1]。显然, 在有色总公司进行国家控股公司试点的条件下, 对有色金属企业集团的层次结构, 更应强调其内部有形成母子公司体系的最基本条件^[2]。另一方面, 有资产规模的要求, 企业集团的组建是与实施大公司战略联系在一起的, 因此在考虑企业集团的组建时, 还要考虑到有必要的资产规模。在企业集团发展的不同阶段, 对资产规模方面要求的条件也有所不同, 在 90 年代初期, 国家倡导发展企业集团时, 明确要求“必须有一个实力强大、具有投资中心功能的集团核心。这个核心可以是一个大型生产、流通企业, 也可以是一个资本雄厚的控股公司”; 在国有企业向公司制方向改革的进程中, 在《企业集团组建与管理暂行办法》(征求意见稿)中要求, 企业集团的母公司“其规模必须达到国家大型企业标准, 或注册资本达到 1 亿元人民币以上”。从企业集团的组建条件看, 根据其包含的资产范围和母子公司层次的相对划分, 大的企业集团可以嵌套小的企业集

① 收稿日期: 1997-02-26; 修回日期: 1997-05-23 袁可龙, 男, 35 岁, 高级经济师, 硕士

团^[3]。

对企业集团的模式与结构,可以从理论、实际操作等不同角度加以区分^[4]。应当说,在以资产为纽带构建企业集团的条件下,对企业集团模式与结构的划分,是以其母公司——集团公司的经营范围和股权结构等方面作为划分标准的。

1.1 从企业集团母公司的经营范围区分

(1) 投资型集团公司,其特征是集团公司在所管辖的资产范围内,主要从事资本经营、战略决策以及统一的、重大的经营活动。集团公司的资产主要是对外投资,表现在各全资、控股、参股子公司的实收资本及相应的资产增值上。集团公司依据其持有的股权比例进行相应的资产管理。由于这种集团公司不直接从事生产经营业务,所以又把这种集团公司称之为纯粹型控股公司。

(2) 经营管理型集团公司,其特征是既从事投资经营,又直接从事生产经营。集团公司既以总公司身份出现,内部由不具备法人地位的工厂、分公司和事业部构成,形成总公司、分公司的组织体系,同时集团公司又以母公司的形式,对下根据区域经营、多角化经营等不同方面的需要,通过直接投资,或者政府部门的授权持股,设立有若干全资子公司、控股子公司或参股子公司。这种类型的集团公司承担着生产经营和投资经营的双重职能,因而也称之为混合型控股公司。

这种按集团公司经营范围进行的分类,是一种理论意义上的区分。实际上,从国际上一些集团公司的类型来看,大多数为经营管理型集团公司,只是对不同的集团公司,有的是直接从事生产经营的份量大些,有的是从事投资经营的份量大些,而真正按纯粹型控股功能设置的集团公司很少,即使是名义上按纯粹型控股功能设立,该集团公司也会将一些重要的全资子公司直接纳入全面控制的范围,对这些全资子公司的管理等同于对分公司的管理,而之所以要将其设为子公司,主要是从回避风险或者从地域分布等方面的原因来考虑的。

1.2 从企业集团母公司的股权结构区分

本文所研究的集团公司,是指在大中型国有企业的基础上发展起来的。根据建立现代企业制度的要求,需要对这些集团公司进行公司制改造^[5],创造对企业进行多元股权约束的条件,从整体上考虑与之相适应的股权结构模式^[6]。按照《公司法》所界定的公司制企业模式,针对企业集团母公司的不同股权结构,可以分为3类。

(1) 有限责任公司型的集团公司,由两个或两个以上、50个以下的股东出资,使集团公司按《公司法》的要求设立为有限责任公司形式;

(2) 股份有限公司型的集团公司,即集团公司的全部注册资本由等额股份构成,并通过发行股票筹集资本,以发起设立或募集设立的方式组建;

(3) 国有独资型集团公司,即由单一股东出资,按《公司法》规定设立的国有独资公司,其出资者为国有资产的授权投资机构,或者由政府部门直接对集团公司进行资产授权,使其具备进行资产经营的功能。

2 有色金属企业集团的模式与构造

有色总公司作为国家控股公司,是国家授权投资机构,对下属各企业是授权持股关系,并且根据各企业组织结构和资产结构分布的实际情况,构成国家控股公司范围内的母子公司体系。本文所研究的企业集团的模式和特征,主要是针对有色总公司改组为国家控股公司的背景下以大型企业为核心构造的企业集团而言,并且强调在这样的企业集团结构体系下,如何有效地对国有企业进行相应的公司制改造,以建立现代企业制度,促进企业转换经营机制。

2.1 企业集团的母公司为多股东持有的公司制形式

这种模式是在对现行有色金属企业进行资产的有效重组，并组建企业集团后，将企业集团的母公司——集团公司整体改建为多股东持有形式的有限责任公司或股份有限公司，即将集团公司的所有资产，包括债权债务关系，均纳入公司制企业的范围，是一种较为彻底的公司制改建模式。这种模式有助于在原来国有企业的基础上进行建立现代企业制度的探索，加快企业朝适应社会主义市场经济的方向发展，使整个企业完全按照新的体制运营，走向良性发展的道路。集团公司的股权结构及集团内部的管理层次关系如图 1 所示。

在这种模式下，集团公司的投资主体比较明确，企业的资产所有权与法人财产权较易划分；并且，在通常的企业改制中所遇到的一些困难，如企业承担的社区职能、企业后勤服务系统等问题，基本靠自身消化，不用向外转移，使得在现行条件下进行的企业公司制改建，从操作上易于实现。由于整个企业改建为公司的资产重组过程均在内部进行，不需向企业外部转移包袱，因而该方案实施的可行性

强。但要说明的是，集团公司整体进行公司制改建的前提是现行企业集团的整体经济效益比较理想，以集团整体资产进行改制能够吸引其它股东参股，使其它股东愿意对股份制企业投资，以形成对企业的多元产权约束形式，使之成为促进企业转换机制的内因和动力。国外一些大的企业集团，如日本的 NEC、美国的 IBM 等，整个集团最高层的股权结构大多是采取这种较为完善的公司制结构，这些大集团的发展，是通过以公司制的资本募集途径和经营机制，不断募集资本来扩大其实力的，从一开始就将集团的整体纳入了多元股权的约束之下。

2.2 企业集团的母公司为国有独资公司形式

这种模式是从实际情况出发，以现行有色总公司所属的一些大型企业为核心进行资产重组，组成企业集团的一种最为可行的模式，其主要特点是企业集团的母公司按国有独资公司来构造，在集团内部根据每块资产的不同结构，有选择地进行公司制改造，引入新的企业经营机制，为将来的企业集团整体全面地改建为多元股权约束的公司制形式创造条件。这种

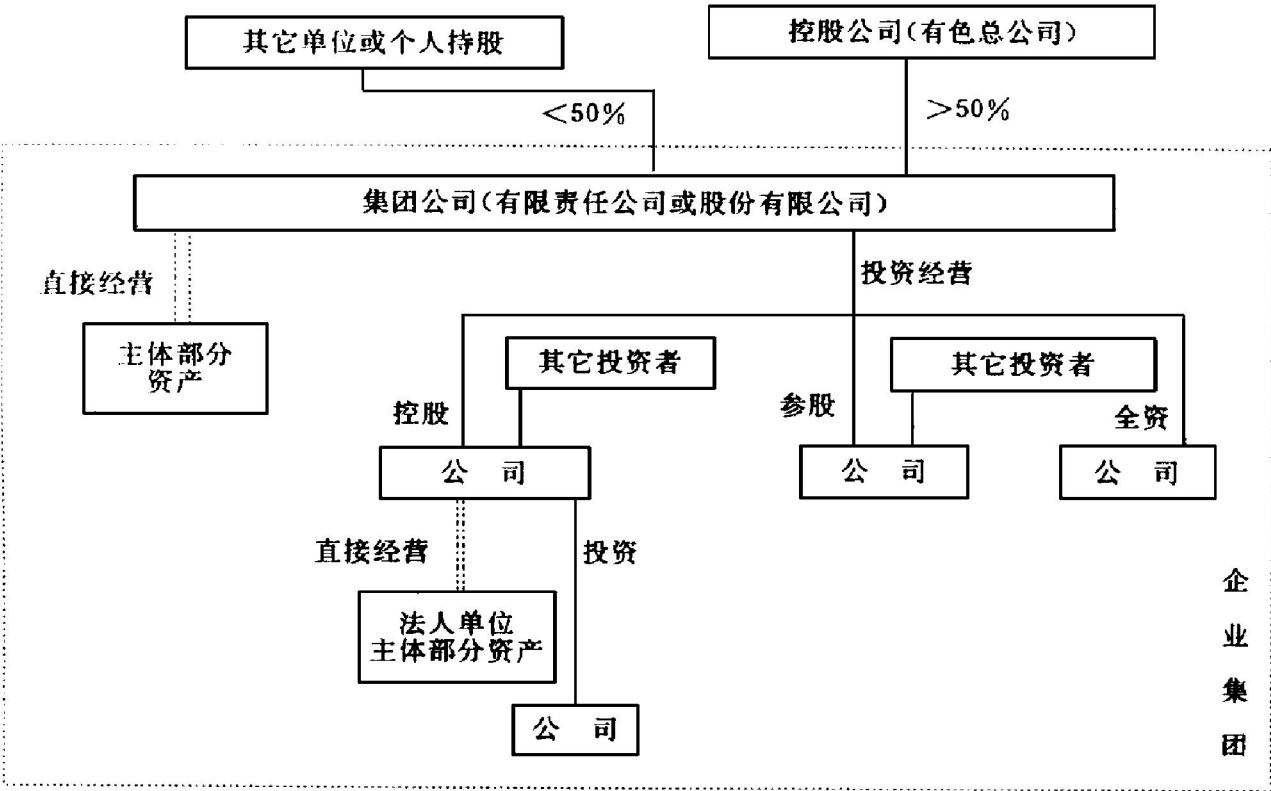


图 1 多股东持有的公司制形式的集团公司股权结构和管理层次关系图

模式的股权结构和管理层次关系如图2所示。

一些大型和特大型企业,有可能因其资产规模较大和以整体资产计算的效益不高等原因,往往一时难以引进新的投资者使整个企业形成多元股权约束形式;尤其是那些原来为相互独立的国有企业,经过资产重组后组建成集团公司,若一起步时就按多元股权的方式设计集团公司,往往操作难度更大。因此,从公司制改造的角度来看,对这类企业先按国有独资的形式考虑则更可行一些;或者说,先将这种方案作为过渡模式,待条件具备后,再将其改组成多股东持有的公司制形式。另外,就这类集团公司的内部资产结构而言,虽然从整体上进行公司制改建暂时有难度,但在其包含的资产范围中,有些是具备改建为多股东持有的公司制企业条件的,这在一些企业改组设立股份公司并上市的方案中尤为多见。例如,铜都铜业股份公司的设立并上市,就是在铜陵有色金属(集团)公司的资产范围内,通过分离出主体的一块——第二冶炼厂,与原有的铜都发展公司重组,使之达到上市所要求的各项基础条件,然后实现股份公司的股票发行与上市的。

当然,能通过这样的方法设立股份有限公司,同样也能利用这样的方法来设立有限责任公司。应当明确,在这类集团公司的内部,按子公司的结构来考虑集团内局部资产的公司制改造,还必须考虑局部改制与整个集团公司的关系,更主要的是要考虑如何使这种方式更有利于促进企业集团整个资产经营效益的提高。本着这样的思想,这类集团公司逐步朝公司制企业的方向改造时,首先要规范作为母体的国有独资的集团公司的框架结构,同时要重点探索对集团公司二级单位(资产占集团公司总资产的比例通常要低于50%)中符合条件的先行进行公司制改建,通过试点工作,理顺产权关系,引入新的机制,探索建立现代企业制度的具体作法,积累经验,并逐步将其推广到整个企业集团。

2.3 企业集团的母公司通过由国家控股公司对其再授权,成为国有资产再授权机构

由国家控股公司对企业集团的母公司进行国有资产的再授权经营,是为了给集团公司更大的经营自主权和资产处置权。在国家已批复的有色总公司改组为国家控股公司方案中,从

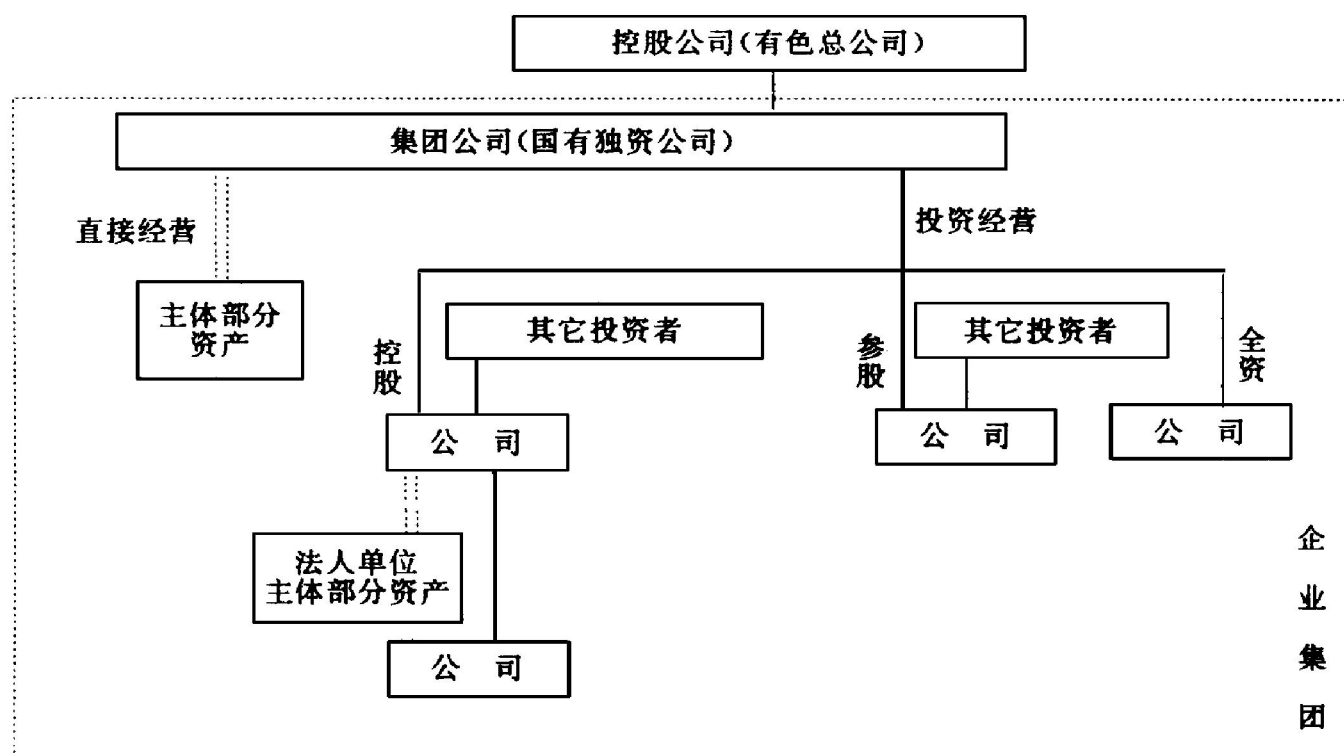


图2 国有独资公司形式的集团公司股权结构和管理层次关系图

我国国有企业改革的历史和条件出发，提出了要进行资产再授权方面的探索。再授权经营的对象，是那些具备规模实力等条件的集团公司。这也可看作是在第二模式的基础上所作的又一步大的跨越。

一方面，从国家控股公司结构体系上看，国家控股公司与这种再授权经营机构的关系仍然是母子公司体系，因而这些集团公司有着独立的法人资格。再授权经营机构所经营的国有资产，仍然纳入国家控股公司的资产经营范围，国家控股公司对这些再授权的国有资产承担最终的保值增值责任。另一方面，这类集团公司作为国有资产的再授权经营机构，尤其是在处置本集团范围内的资产上，有着更大的自主权，或者说有近乎等同于国家控股公司的权利，从这种意义说，这种企业集团的母公司又是国家控股公司的代表，有着国家控股公司分公司的性质。

对这类集团公司，其职能偏重于从事再授权范围内国有资产的经营管理，并且作为国有资产的授权投资机构，有着《公司法》等法律法规所赋予的一些特有的功能和条件，比如在对外投资方面，在设立国有独资公司方面，在资产处置方面，在国有资产受益支配方面等等。这种模式和结构也是从我国企业改革的历史情况出发，为适应有色金属工业的现实情况所提出来的，其具体的股权设置和管理层次关系见图 3。

上面综合探讨了有色金属企业集团的 3 种模式。在具体操作过程中，对不同的有色金属企业集团，其模式与结构的设计方案取决于各自内外部的实际条件。而一个科学的方案一旦确定，要达到预期的效果，关键在于企业集团的领导成员要按照规范的要求去实施，并以有利于提高企业集团整体效益为目标，从实际出发对方案进行不断的完善。

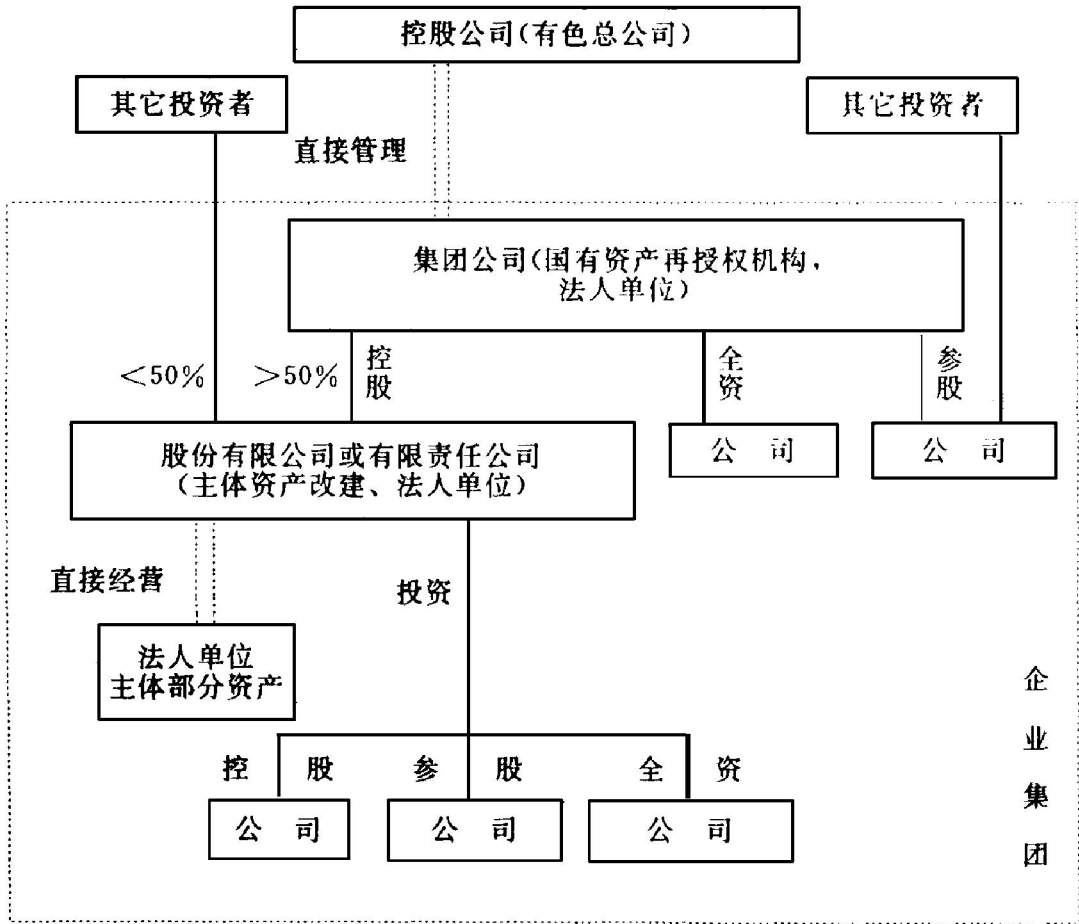


图 3 国有资产再授权机构的集团公司的股权设置和管理层次关系图

参考文献

- 1 国家经贸委企业司. 我国企业集团试点的政策与实践. 北京: 中国经济出版社, 1995: 8- 20.
- 2 袁可龙. 经济管理, 1995, 7: 32- 35.
- 3 袁可龙. 有色金属工业, 1996, 1: 8- 12.
- 4 刘 耘. 发展之路——日本企业集团研究. 香港: 香港现代出版社, 1993: 5- 11.
- 5 吴敬琏. 大中型企业改革: 建立现代企业制度. 天津: 天津人民出版社, 1993: 245- 272.
- 6 袁可龙. 国有资产管理, 1994, 11: 24- 26.

MODE AND STRUCTURE OF NONFERROUS METALS ENTERPRISE GROUP

Yuan Kelong

*Research Department, China National Nonferrous
Metals Industry Corporation, Beijing 100814*

ABSTRACT According to the real conditions of reformation of China nonferrous metals industry system, it was cognized that the way of assets reorganizing is to build up enterprise group in the light of morden enterprise system, and change the parent company of the enterprise group into the corporation progressively; the parent company of the nonferrous metals enterprise group should be classified into three forms. Besides, the mode and structure relations were discussed in detail.

Key words enterprise group system of parent and subsidiary company mode and structure

(编辑 袁赛前)