

论企业集团从母子公司制向虚拟一体化的转换

厦门大学 翁君奕

作者说：母子公司制存在着一些不可忽视的负面影响。对我国大多数企业集团特别是制造业的企业集团来说，以信息技术为基础的虚拟一体化组织模式不失为一项具有帕累托改进性质的选择。虚拟一体化的实质是最大限度地利用信息技术有效地降低利用市场的协调成本和交易成本，使这些成本能够达到或接近母子公司制下的水平。

一、母子公司制是我国企业集团的现行组织模式

发展跨地区、跨行业、跨所有制和跨国经营的大型企业集团，是党的十五大报告为国有大中型企业改革和发展做出的一项重大决策。为了最终实现上述决策目标，在当前我国企业集团试点尚缺乏成功经验以及韩国的企业集团在亚洲金融危机中暴露出严重问题的情况下，我们仍有切实必要对我国企业集团的发展战略特别是企业集团组织模式作更深入的探讨。

1991年12月，国务院确定了57家企业集团进行首批试点。1997年，国家级企业集团试点单位扩大到120家。按照有关部门制定的政策，以产权为纽带的母子公司制是我国企业集团的标准组织模式。原国家计委宏观经济研究院在十五大以后也提出把建立以资本为纽带的规范的母子公司体制，在母公司改制、改造的同时，合理划分母子公司权限，作为当前企业集团发展的当务之急和进一步健康发展的制度保障^①。为了推动企业集团产权的一体化，国家有关部门陆续出台了相应的配套政策。例如，对企业集团实行国家计划单列；批准建立集团财务公司；给予一些企业集团外事审批权和自产品进出口权；对一部分企业集团实行由集团公司统一纳税等等。

客观地看，母子公司制模式及其配套政策具有以下两个鲜明的政策指向或决策背景。第一，切断政府对企业集团的行政干预。我国不少企业集团是由政府行政命令或行政手段推动组建起来的，集团成立后也主要依赖行政隶属关系作为成员企业之间的联系纽带。由于初期按照所有制不变、行政隶属关系不变和财政上缴渠道不变的原则组建，出现了许多行业性封闭和地区性封闭的企业集团。更有甚之，有一些企业集团试点单位是由政府专业经济部门和行业性总公司改组而成的。由于政府部门职能转换方面的原因，这些集团的控股公司仍享有一定的行政性权利。结果，政府在赋予行政权利的同时免不了附带对企业集团的事务进行行政性干预，而企业集团的上一级公司也就仍然习惯于用行政手段来管理企业集团。这样一来，这些国有企业集团就成了行政性的翻牌公司，形成了新的政企不分。因此，规范产权关系，促使集团从行政捏合到资产关系上的一体化，不仅可以排斥政府部门对企业集团的直接干预，打

^① 国家计委宏观经济研究院：《目前企业集团发展值得注意的几个问题》，载《人民日报》1998年1月5日。

破部门和地区的条块分割，而且还有助于改进企业集团的内部管理方式，使得重大项目投资决策权、主要领导干部的任免权和资产收益分配权都按照产权的治理方式来行使。第二，替代或减弱产品协作关系在企业集团中的纽带作用。在发展初期，我国大部分企业集团只是以产品协作关系为连结纽带的联营组织，有些甚至只是行业性组织。有的成员企业只是为了享受统一纳税等优惠政策而加入企业集团的，有些甚至是利益相冲突的竞争对手，造成内部成员企业之间的联系比较松散，集团的内聚力和稳定性比较差。这种成员企业间的联结关系不仅妨碍集团的核心企业推行整个集团的长期发展战略，而且在产品质量控制、资金调度、贷款回收等方面都产生了内耗。为了增强企业集团的内部凝聚力，试点单位纷纷放弃原来大而散的集团组织模式，转而通过投资新建、收购兼并、内部剥离、授权经营等方式建立核心企业以母公司身份对子公司的控股关系。

二、我国企业集团采用母子公司制的利弊

一方面，对比靠行政手段捏合的运作方式来说，母子公司制有着明显的优势。另一方面，相对靠合同维系的产品协作关系来说，母子公司制可以降低上下游企业之间的协调成本以及节约与独立的市场企业进行买卖时的交易成本。在我国市场经济体制尚不健全的情况下，母子公司制在协调成本和交易成本方面的相对优势尤为突出。然而，用母子公司制来代替独立的市场企业间的合同买卖对企业集团的经营效率和长期发展又会带来相应的负面影响。现在的问题是，这种负面影响在我国企业集团中的表现既十分严重又未得到足够重视。由于我国现有企业集团几乎全部是在国有企业基础上组建起来的，发展企业集团又是国有企业改革“抓大”措施的重要组成部分，所以下面将主要以国有企业集团为分析对象。

首先，母子公司制会给企业集团带来较高的代理成本。实行母子公司制的实质是用集团内部的层级制控制和协调代替独立市场企业之间的交易。这样做的结果，一方面是把各个子公司与市场的竞争压力隔离开来，客观上松弛了各个子公司的预算约束。由于大大减轻了破产风险，子公司不论是在人力资源的配备上还是原材料的使用上都不再像独立的市场企业那样斤斤计较。另一方面是扭曲了经营效率的信号体系，使各个子公司对企业集团的实际贡献难以观测。在母子公司制下，各个子公司特别是纵向一体化的子公司是按照母公司的统一计划和调度来组织生产的，不仅各个子公司采取积极主动的行为需要顾及到其他子公司和母公司的反应，而且各个子公司的贡献需要通过企业集团的整体指标才能间接地表现出来。当前，国有企业集团的所有者缺位问题没有在制度上得到根本解决，集团董事和监事基本上由内部人员组成。不少集团的核心企业下属多至六、七级子公司，统一纳税和集团财务公司优惠政策等更给了低效率企业躺在集团身上过安稳日子的条件。因此，国有企业集团在所有权约束和监督弱化的同时又形成代理链过长，产权一体化造成的道德风险问题将更加严重。国有企业集团尚缺少能够有效降低代理成本的手段。承包或与集团整体业绩挂钩发放年终奖金等不能将外部的市场竞争压力传导给各个子公司，相反容易引起短期行为等不利后果。邯钢的“模拟市场、成本否决”模式具有传导市场价格竞争压力的特性。但由于无法模拟市场的需求变化等局限性，故邯钢模式只适用于那些产品更新换代速度较慢、追求成本优势的纵向一体化企业集团。

其次，母子公司制会导致企业集团创新能力不足。其一，子公司避开市场的压力会直接造

成其创新的动力不足。因为它们知道即使没有创新,在母公司的保护之下也没有关门之虞。其二,管理层次过多抑制创新的积极性。一些大的新技术开发和技术改造往往需要逐层上报,由集团的职能部门签注意见后才送到最高层拍板。不仅过程繁琐,而且常常由于节奏缓慢而贻误时机,结果久而久之各个子公司会失去创新的积极性。这在拥有很多不同层级子公司的国有企业集团中表现得尤为突出。其三,产权的一体化还给创新的价值评估和激励带来困难。如果是一个独立的市场企业,产品的销售情况会直接反应出创新的价值。相应地,企业也就可以没有异议地按某种事先规定的办法奖励创新的群体或个人。但作为企业集团内的一个子公司很可能就不同了。例如,生产零部件的子公司的创新性贡献必须通过其他子公司或母公司的生产和销售环节才能间接地显示出来。实际中各有关单位一般又倾向于低估别的单位的创新贡献。所以,企业集团内部给予创新主体的回报会偏低。我国国有企业本身尚存在较为严重的平均主义倾向,因此在创新价值评估和创新的激励方面遇到的困难将更大。其四,企业集团控制代理问题的努力对创新活动的副作用。为了促使各个子公司的经理人员尽职尽责,母公司通常要制定成本或利润指标作为考核依据。但这样一来也就弱化了子公司对高风险创新活动的承担能力。其五,母公司很难包揽整个集团的研究开发。很多国有企业集团不仅“小而全”、“大而全”,而且在多角化经营的理念支配下,涉足了相当广泛的无关行业。在市场竞争日益激烈的环境下,每一个产品、每一项业务都要求不断推陈出新才能在市场上站稳脚跟。而没有了各个子公司的创新积极性和主动性,企业集团势必处于顾此失彼的境地,失去竞争力的产品和业务在现阶段企业重组机制不完善的情况下可能累积成母公司的财务危机。

再次,母子公司制会进一步加大企业集团的权势成本。权势成本是指子公司试图影响母公司的利益分配以更有利于自己所引起的成本。由于各种资源的支配权和下属子公司业绩及其经理报酬的决定权在很大程度上集中在母公司手中,于是与上级部门和领导打交道就成了子公司的重要工作内容。为了事先避免(事后改变)母公司某项对本单位不利的决定或者为使母公司采纳对本单位有利的方案而展开的游说活动所耗费的时间和金钱构成直接的权势成本。由于子公司的游说活动、母公司管理人员与子公司及其负责人间的个人私交或出身渊源关系而引起的资源错误配置代价则属于间接的权势成本。国有企业由于长期以来人员缺乏流动性,内部人际关系错综复杂,任何一项涉及各子公司间利益调整的决策都面临内部的重重牵制。

最后,母子公司制还会加剧企业集团的规模不经济。现有企业集团中原本那些靠与核心企业的产品协作关系维系的松散层企业,改成产权一体化关系后一般变成了生产集团内部自用品的配套企业,从而使其向规模经济方向扩张的空间受到限制。退一步说,企业集团的核心企业自身还程度不同地按照国有企业“大而全”、“小而全”传统在运转,现在再把集团内紧密层和松散层企业以母子公司制收拢到核心企业周围,充其量也只是进一步“大而全”,最终妨碍了各层次成员企业规模经济的实现。

三、我国企业集团应逐步转向虚拟一体化组织模式

综上所述,母子公司制存在着一些不可忽视的负面影响。但仅凭此我们仍不能否定我国企业集团采用母子公司制的合理性。这是因为,采用任何一种组织模式都是利弊权衡的结果。如果母子公司制较之目前不规范的行政捏合和产品协作关系来说是有进步的,而且又不存在其它既保留母子公司制的长处又能避免其短处的可行组织模式,那么母子公司制就应当视为

我国企业集团组织模式的唯一选择。然而，信息技术的不断发展和普及已经为更为优越的可行组织模式提供了现实可能性。

诚然，正象国内学术界和政府主管部门公认的那样，母子公司制是国际上规范的企业集团组织模式。但是准确地说，母子公司制只是规范的企业集团组织模式中的一种。例如，日本的企业集团是最为经典的企业集团，但是它们是靠以大银行为核心、各成员企业交叉持股和互派董事以及经理会、分包制等非产权一体化方式连结起来的。进一步地说，规范的企业集团组织模式也随着技术条件变化在不断演化。对我国大多数企业集团特别是制造业的企业集团来说，以信息技术为基础的虚拟一体化组织模式不失为一项具有帕累托改进性质的选择。

虚拟一体化是相对母子公司制下的产权一体化而言的。由于有明确、稳定的受控制资产边界，产权的一体化是有形的。而虚拟一体化是在信息技术基础上形成的一类由多个独立的市场企业通过控股以外的手段构成的相对稳定的产品和服务分工协作体系，因而是无形的一体化。当前虚拟一体化的主要形式是合同制造网络、战略联盟等。合同制造网络是指由那些拥有著名商标的公司集中公司的资源投入自己最具竞争力的生产或服务环节，同时将其他环节留给其他专业化的企业完成，并在各有关企业间通过精密的数据交换建立起来的订购——代工网络。合同制造网络的核心企业可有一到多个，它们可以是最终产品和售后服务的提供者，例如从事计算机直销的戴尔公司；也可以是最终产品的设计者，例如耐克公司；还可以是关键零部件的生产者，例如专门生产CPU的英特尔公司。战略联盟是两个或两个以上企业为了抵御风险或互利的目的而共同投资某个开发项目或分享信息和其它资源所结成的合作关系。具体可以是上下游企业或同行竞争对手为了分担高昂的新产品开发和投资成本而设立合资企业以共同开发高科技新原料、新部件或新产品，也可以是有共同客户群的不同产品(服务)的生产(服务)商组织的联合销售网。

虚拟一体化的实质是最大限度地保留产品协作关系中的有利因素，同时又充分利用信息技术有效地降低利用市场的协调成本和交易成本，使这些成本能够达到或接近母子公司制下的水平。虚拟一体化涉及的信息技术分企业内和企业(含客户)间两类。在企业内，信息技术主要体现为管理信息系统和以计算机辅助设计和计算机辅助制造为核心的柔性制造系统。企业间的信息技术即越来越便于开展电子商务活动的网络技术。为什么信息技术可以较大幅度降低协调成本和交易成本？一方面，柔性制造系统既使产品的加工制造过程更加精密可靠，而且还大大降低了为不同客户加工不同规格产品的转换成本。与外部网络相连接的管理信息系统和柔性制造系统又一起缩短了根据客户的需求而进行的采购和加工过程，从而可以做到近乎零库存。而转换成本和库存成本都属于具体的交易成本。另一方面，网络技术既可以直接将企业与客户连接起来从而及时准确地获得需求信息，又能够便于生产企业与其供应商之间在产品特性、质量标准 and 订货量等方面高效地进行数据交换以使产品的生产和服务调整到最佳状态，还可由制造商直接与客户在网络上建立起供货关系避免多余的流通环节和费用，这样就对协调成本和交易成本的节约也起到重大推动作用。此外，值得一提的还有，虚拟一体化的组织模式还可以全面强化技术创新机制。由于每一个企业都只专门从事自己最具优势的生产和服务环节，为了防止被潜在的竞争对手以更新的技术所取代而无立身之地，这些企业都必须千方百计地开展创新活动，结果形成一个自主创新的网络。

由于虚拟一体化有利于强化对代理人的监督和激励，也有利于减少权势活动引起的内耗，

因而从国有企业治理结构特点出发，我国企业集团采用虚拟一体化的组织模式较一般的企业集团获益更多。然而，从客观条件来看，我国企业集团要发挥出虚拟一体化组织模式的优势还需要作出多方努力。

第一，更新观念。当前除了要改变对规模经营、资产经营、多角化经营等问题存在的认识偏差以外，还首先要打破企业集团必须要由政府机构负责来办的观念，让企业集团在竞争中形成和壮大。如果政府才有权确定那些企业可以组建企业集团，那么企业集团就变成享有某种特权的特殊企业，企业集团就成为成员企业的护身符。万一经营不善，至少可以等待上级公司的救助。这样的集团是缺乏生命力的。其次要破除总装的技术含量高于零部件的技术含量的观念，让每个参与制造最终产品特别是关键零部件的生产企业都可以根据市场界面有机会成为虚拟的企业集团中起组织或主导作用的企业。以往那种由政府指定哪一家集团公司为企业集团核心的做法已经根本无法适应新技术革命和市场激烈竞争的需要。

第二，从分包制入手。实行虚拟一体化，不仅意味着目前仍以产品协作关系维系的成员企业不必推进产权的一体化，而且现有的部分子公司也要逐步分立出去。为了解决产品协作关系的不稳定和协调上的困难，企业集团可以实行多层次的分包制，即以长期采购关系作为激励手段展开与供货商的合作。具体地说，下游的企业可以向多个上游企业进货，对那些供货质量高、供货时间有保障的供货商，下游企业在续签合同时增加订货量，而对那些表现差的供货商则减少或取消订货。分包制有利于降低上游企业的转换成本，增强它们加快技术改造以提高产品质量和缩短供货周期的积极性。在以分包制理顺与上游企业的合作关系的同时，下游企业本身还要在采取措施治理以往零部件采购中有关人员凭“关系”布点、吃回扣等问题。据估计，目前在汽车制造行业，在整车质量问题中约70%与零部件质量有关。解决的办法是除加强监督外还应重点使负责采购的人员的收入与企业的长期赢利能力相联系，形成一旦劣质零部件影响了企业的收益即会连带地损及他们的长期利益的机制。具体地，上市公司可以实行股票期权计划或利润分享计划，非上市公司则可尝试把部分年终奖转入退休公积金待退休时按照一定的公式与企业的未来利润挂钩领取。

第三，逐步培育即时供应和生产体系。上下游矛盾是企业常常遇到的头痛事。下游企业往往担心上游的供货质量能否保障、供货能否及时以及新技术开发速度能否跟得上市场变化等。而上游则担心下游提了货无法按期支付。结果很多交易无法顺利达成。另一方面，由于上下游企业间的磨擦，给各方带来额外的库存成本。为防止供应脱节，下游企业要增加库存储备；上游企业又可能由于没有稳定的订单而积累起现货。对此，不少企业解决问题的思路是另起炉灶，干脆自己配套。实际上，这种思路在新的技术条件并不可取。如果不论上下游企业都把企业自身的技术改造与建立柔性制造系统紧密结合起来，并在此基础上彼此配合连接成即时供应和生产体系，不仅可以提高产品质量、加快交货速度，降低资产的专用性、提高设备的使用效率、而且还可以减少流通环节和流通费用，把库存降到最低水平。目前即时供应和生产体系的基础设施仍不完备。对此，政府有关部门应重点抓网络等社会基础设施的建设，培训即时供应和生产体系的人才，并对企业内部的技术改造进行虚拟经营的指导，以尽快推开即时供应和生产体系。

作者单位：厦门大学工商管理学院
邮 编：361005