



企业创新与竞争力研究丛书

主编 ■ 伊志宏 毛基业

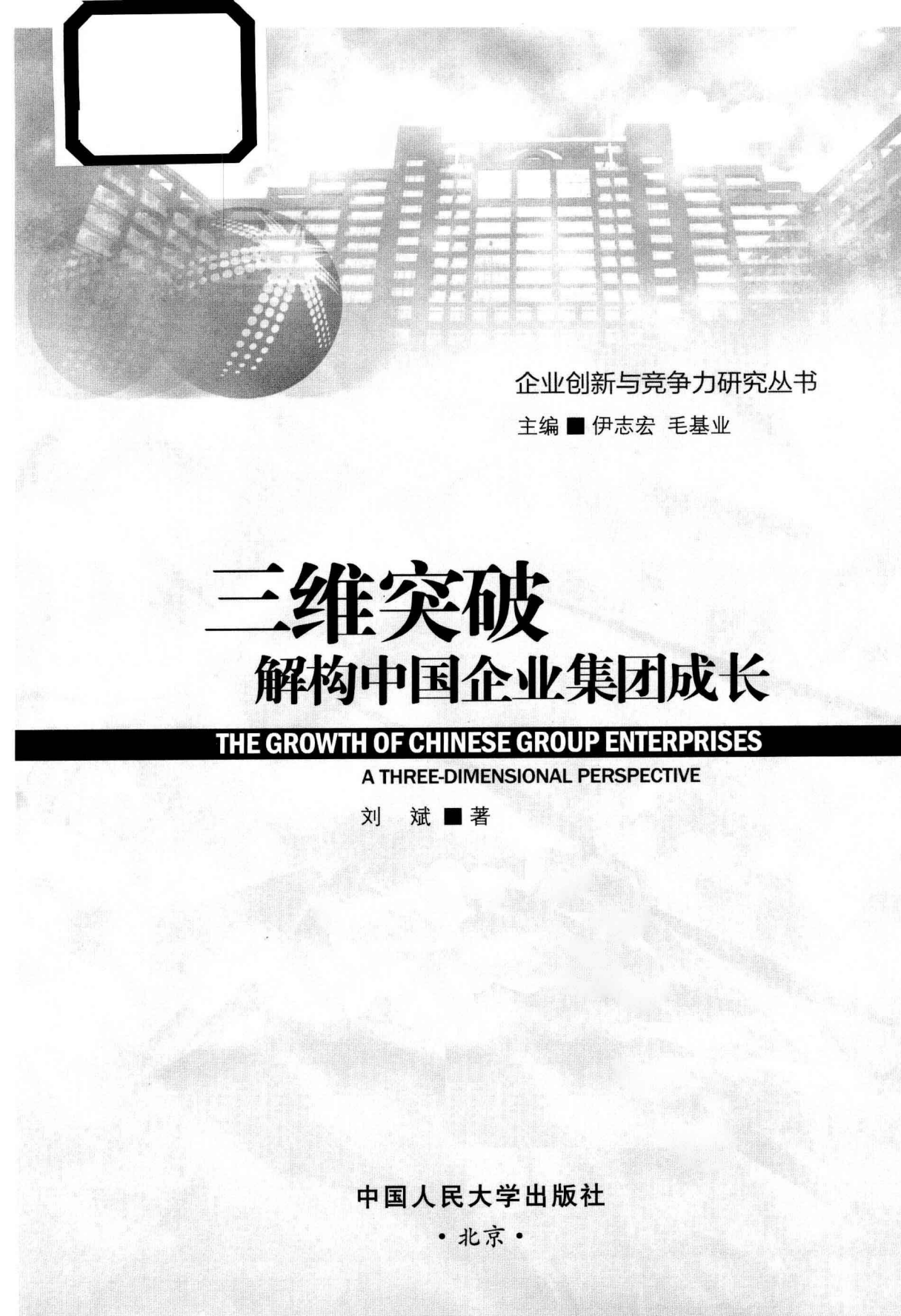
三维突破

解构中国企业集团成长

THE GROWTH OF CHINESE GROUP ENTERPRISES

A THREE-DIMENSIONAL PERSPECTIVE

刘 斌 ■ 著



企业创新与竞争力研究丛书

主编 ■ 伊志宏 毛基业

三维突破

解构中国企业集团成长

THE GROWTH OF CHINESE GROUP ENTERPRISES

A THREE-DIMENSIONAL PERSPECTIVE

刘 斌 ■ 著

中国人民大学出版社

• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

三维突破：解构中国企业集团成长/刘斌著. —北京：中国人民大学出版社，2012. 6
ISBN 978-7-300-15856-3

I. ①三… II. ①刘… III. ①企业集团-研究-中国 IV. ①F279.244

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 115359 号

企业创新与竞争力研究丛书

主 编 伊志宏 毛基业

三维突破：解构中国企业集团成长

刘 斌 著

Sanwei Tupo: Jiegou Zhongguo Qiyejituan Chengzhang

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010 - 62511242 (总编室)	010 - 62511398 (质管部)	
	010 - 82501766 (邮购部)	010 - 62514148 (门市部)	
	010 - 62515195 (发行公司)	010 - 62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京宏伟双华印刷有限公司		
规 格	175mm×250mm 16 开本	版 次	2012 年 6 月第 1 版
印 张	11.75 插页 2	印 次	2012 年 6 月第 1 次印刷
字 数	211 000	定 价	35.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

总 序

中国正处于社会经济结构转型的关键时期，中国经济能否实现长期、持续的增长，主要取决于中国企业能否保持创新与活力。事实上，改革开放后，特别是中国加入世界贸易组织以来，在经济全球化背景下，中国企业在世界产业分工格局中基本找到了符合国情的定位，并在竞争过程中大大提升了经营管理能力。我国很多企业在学习欧美日韩企业的基础上，结合中国的特殊文化和社会背景，探索新的领先的生产经营模式和管理模式。深入企业，了解我国企业管理实践及其思想，并在此基础上总结和发展具有独特价值和贡献意义的管理理论，可以帮助指导企业在全球化竞争格局中取得更大的成功。

《企业创新与竞争力研究丛书》的出版，旨在服务于“理解与促进中国企业成长”的基本目标。这套丛书主要依托中国人民大学科学研究基金资助的“中国企业追踪调查（Chinese Enterprise Panel Survey, CEPS）”项目（11XNS001），收集影响企业经营管理成效的全息数据，逐步研究并识别影响中国企业竞争能力的关键要素，通过深刻解析各要素之间的关联及各要素与企业竞争力间的关系模式，一方面向政府决策者提供政策建议，另一方面有针对性地为企业提供相关咨询及教育服务，提升中国企业在世界范围内的竞争能力，在学术上贡献管理的“中国理论”。

本套丛书的各位作者从企业竞争力的本质出发，基于中国企业管理实践现状，进行了前瞻性的管理理论研究与探索，并在一些重点领域展开深度研究，撰写了相应的专题研究报告，如《三维突破：解构中国企业集团成长》便是这些专题研究报告中的一部。本套丛书将持续推出类似的研究专著，希望在战略、创新、人力资源、企业信息化等各领域为企业经营管理实践提供深厚的理论依据，为有中国特色的管理理论建构贡献力量。

在本套丛书出版之际，我们感谢中国人民大学科学研究基金的支持，感谢那些与我们结成紧密合作关系、无私支持我们研究的众多企业家，特别感谢中国人民大学企业创新与竞争力研究中心研究员（如董树涛、郭海、刘军、王霞、易靖韬、周禹等博士以及其他助理研究员）的辛勤工作，没有他们，如此浩瀚艰难的

研究工作无法常年持续。我们也感谢中国人民大学出版社各位朋友的关心与支持，有他们的伴随，我们的研究之路将更加坚实而有意义。

伊志宏 毛基业

2012年5月

目 录

Contents

第 1 章	企业集团成长本源之探寻	1
	众说纷纭话集团	1
	企业集团再解构	2
	企业集团三维成长平衡	12
第 2 章	企业集团孰优孰劣	15
	企业集团资本成长度量	15
	企业集团业务成长度量	25
	企业集团组织成长度量	29
第 3 章	中国企业集团资本成长逻辑	33
	资本规模：集体跑步前进的十年	34
	股权多元化和负债结构复合化交织	37
	母公司再造型的资本层级延伸	42
	四种现金流量状态	45
	资本边际回报显著分层	50
第 4 章	中国企业集团业务成长逻辑	53
	业务规模持续大幅提高	53
	谁是业务成长的功臣	59
	中国企业集团的四种业务类型	66
	三种纵向关联与四种横向关联	68
	从小散全型到双（多）核心型业务成长	70

业务结构多元化和主营业务集中化	72
新业务成功的经验路径	77
业务收益：行业和管理水平双影响	79

第 5 章 中国企业集团组织成长逻辑 82

中国式组织发展环境	82
组织规模因行业和企业而异	85
组织经济效率普遍提高但差距较大	86
为何中国集团偏好 H 型组织	87
四种集团组织结构及其演变	89
组织结构纵向关联：集权还是分权	93
五种战略控制型母公司	94
母公司成长路径和母公司能力	100

第 6 章 中远集团：行业周期下的结构优化 105

顺周期者昌，逆周期者亡	105
兴也运力，败也运力	106
业务结构变迁三部曲	107
中远物流：新业务发展模式的典范	111
资本中远	114
拥有船队和控制船队	117
中远组织结构：专业化重组	118
百年中远的结构隐忧	123

第 7 章 海航集团：资本演绎的成长之路 128

二十年迅速做大的海航集团	128
迅速增加的资本层级	130
多元化业务成长	133
专业化分工的组织成长	133
融资重组型成长的优和劣	135

第 8 章	TCL 集团：如何再造竞争力	136
	TCL：不平静的三十年	136
	股权分散化的资本成长	138
	业务成长波动明显	143
	专业化分工的组织成长	144
第 9 章	美的集团：中国制造的转型升级	148
	美的：三阶段造就电器巨头	148
	伴随业务重组的资本成长	149
	业务平稳持续增长	154
	专业化分工的组织成长	155
第 10 章	中国式成长特征	157
	四大资本成长特征	157
	八大业务成长特征	158
	七大组织成长特征	159
	应对未来的挑战	160
	附 录	162
	参考文献	167

第 1 章

企业集团成长本源之探寻

■ 众说纷纭话集团

对企业集团的实践探索是全球经济发展的重要构成部分之一。作为大企业成长的高级形态，集团性企业不仅在跨国公司这样的全球性企业得到应用，而且是所有大企业发展到一定阶段的共同选择。正是由于企业集团普遍存在，各国理论研究者和管理实践者都在不断总结企业集团的发展规律和成长模式。在正式讨论企业集团的成长理论之前，我们先来浏览一下其他国家的学者对企业集团成长的理解。

来自美国和欧洲的企业集团研究在这类研究中占据主要地位。20 世纪美国之所以掌控世界经济领导权，是因为美国的商界人士成功地建立和管理了第一批大规模工业企业。这些大企业的战略核心在于多元化，其基本管理结构则是事业部组织（M 型结构）。纵观法国、德国和英国最大的工业公司从第二次世界大战后到 20 世纪末长达 50 多年的历程，可以看到，美国大型企业发展的两个基本经验（多元化战略和以事业部为基础的组织体系）在欧洲公司被全面地采纳和应用。

在业务战略方面，到 20 世纪 90 年代，有超过 2/3 的英国和德国的大公司实行了多元化，法国的这一比例稍低于这两个国家。多元化已成为当代先进国家大企业的基本特征。纯粹的多元化集团虽然被钱德勒的理论排除在外，但已在欧洲相当一部分多元化公司中得到实现，并且在 10 年左右的时间，其生存能力不亚于广受赞誉的相关多元化公司。最成功的长期战略仍然是相关多元化，特别是约束型相关多元化。相关多元化战略在欧洲公司的成功，使研究者相信这种战

略具有广泛的适用性。在组织结构方面，第二次世界大战后多分部结构在欧洲的发展是相当成功的。在 20 世纪 50 年代这一结构还鲜为人知，但到 90 年代，法国、德国和英国实行此种结构的公司比例已达 70%~90%。具有国家特色的控股公司和集权化的职能结构让位于实行严格分权的多分部组织。

日本企业集团的发展与欧美有较大区别，使我们看到了另一类有特色的组织。日本的企业集团可以分成四种，即：财阀型企业集团、独立型企业集团、分离型企业集团以及企业网络。财阀型企业集团是指像三井、三菱、住友那样以强大的银行和商社为中心，在主要的行业领域里把多数一流企业网罗进来，成为围绕家族所有持股公司共同构成的企业实体。独立型企业集团是指像日立、松下、丰田那样以有实力的大企业为核心所形成的关联企业集团。分离型企业集团不存在具有整合机能的核心性内部组织，而是完全按工作内容实行分离化管理，统辖集团的中枢机能仅限于在各个独立企业之间进行信息交换和少量的调节。企业网络是指非正式的、由独立企业的集团所形成的资本和人员结合的一种网络。从日本企业集团的最新发展来看，分离型企业集团和企业网络的作用日益增大。

在对美国、欧洲和日本的情况进行了简单的回顾后，让我们将目光收回到身边。香港企业集团的发展历程也有很多自身的特点。香港华资企业集团在组织结构和产权结构方面与欧美企业有很大的区别，从组织结构来看，企业之间以资本为纽带，通过持股、控股形成关联，这不同于欧美企业的事业部结构；从产权结构来看，产权相当集中，大股东拥有的产权比例普遍较高，且多以私人持股为主，保持着强烈的家族色彩，家族资本庞大，在集团的经营运作方面拥有绝对的话语权；从经营管理方式来看，其业务发展战略侧重于介入新领域、增加新资产，主要发展方式是参与新项目或并购其他公司。

企业集团再解构

中国大陆学者对于企业集团的理解，用国家工商行政管理总局颁布的《企业集团登记管理暂行规定》中的定义说明最为准确：“企业集团是指以资本为主要联结纽带的母子公司为主体，以集团章程为共同行为规范的母公司、子公司、参股公司及其他成员企业或机构共同组成的具有一定规模的企业法人联合体。”

中国对于企业集团的理解虽各有侧重，但总体都强调一点，就是“法人联合体”。但是在研究了大量的中国大企业实践后，我们不禁产生了一个重要的疑问：“企业集团就是法人联合体吗？企业集团还有其他更好的定义方式吗？”

产生这样的疑问，主要是由于中国对现有的企业集团的定义和研究有几点不足：

(1) 集团成员组织的表现形式与集团实际性质的区别。“法人组织”是法律概念，它表示的是企业集团组织成员的一种外在形式。而现实中的企业集团及其内部组织，强调的不只是一个法律形式概念，更重要的是其经济和管理范畴性质的性质。如果没有这种经济和管理的实质意义，只具有法人联合体的外在表象，很难成为有研究和管理意义的企业集团。现实中一些法律形式为多法人联合在一起的企业组织，实际上并不能称为企业集团。

首先，有些企业因为国际税收和外部资本的关系，利用国内外法律体系的差别，在国外注册了多层的 BVI 形式公司。这种独立法人公司只在法律上有意义，经常被称为“纸公司”，如果将这样的公司组合称为企业集团，就显得过于勉强。其次，很多大型企业的下属单位在《中华人民共和国公司法》颁布后，为了满足至少有两个股东出资人的要求，从内部下属单位中找一家模拟出资，使被投资企业达到有两个股东的条件。这些被投资企业只在形式上成为一个有限责任公司，但股权 100% 由上级公司拥有，公司的内部管理还是按照内部分支机构的模式进行。用这种走形式的方法形成的企业，其实质没有任何变化，只是下属单位在名称上由“分公司”变成“子公司”，就成了企业集团。此外，有些对下属业务按分公司和事业部方式管理的大型企业，除基于回避税收等外部因素而没有让下属单位注册成为独立法人企业外，其管理方式都是以内部利润中心的形式进行的，业务的规模、组织复杂性和管理难度远高于上述两种情况下的企业，按照多法人联合体的企业集团定义，也不属于企业集团理论解释的范围。

(2) “企业集团”名称与实质的区别。按照中国国家工商行政管理总局和各地方工商行政管理部门对于“集团公司”的条件规定，登记注册为集团公司应当具备的条件包括：企业集团的母公司注册资本在 5 000 万元以上，至少拥有 5 家子公司，母公司和其子公司的注册资本总和在 1 亿元以上，集团成员单位均具有法人资格。近几年，各地方在企业集团注册方面的条件更为宽松。比如辽宁省在 2008 年出台政策，大幅放宽企业集团注册标准：母公司注册资本在 1 000 万元以上，有 3 个以上子公司，注册资本总额在 2 000 万元以上。满足上述条件即可申办企业集团。可见，按照目前国家的相关规定，要想成为一家以“集团公司”冠名的企业并不难，一家中型甚至小型规模的公司就可以达到上述条件。于是我们发现，在工商部门登记的中国企业集团的数量迅速增加。改名为“集团公司”或许可能成为一种提高资信的手段，但是，名称中有“集团公司”几个字与其具备企业集团本质特征并不是一回事。只有具备足够的业务规模、业务关联、资本放大和组织管控等特点，才是真正意义上的企业集团。

(3) “法人”是区别于“自然人”的法律概念，但由于中国长期实行计划经济体制，在企业管理改革过程中又曾经出现过“法人”独立经营、划小核算单

位、经营承包责任制等不同的阶段，因此“法人”这个词与独立地位、平等权利、自主决策等管理概念紧密联系起来。如果用“法人联合体”来对企业集团加以定义，容易对企业管理者产生误导。

综合前面所说的三点，我们认为，从“法人联合体”这一概念来定义企业集团已经不能反映企业管理发展的真实状态，必须从企业集团的一些核心特征来分析和定义企业集团，同时结合中国企业集团的实际特征，对中国企业集团重新进行定义，才能真正体现出企业集团研究的理论和管理意义。对企业集团核心特征的研究，是通过确定为什么企业发展到一定阶段后要选择企业集团的模式，这种模式将产生哪些变化和不同来体现的。从这一点出发，我们认为企业集团具有三个核心特征。

(1) 企业集团具有独特的资本聚集和倍增特征。这是很多企业及其投资者选择企业集团模式发展的基本动因。企业集团通过股权的结构、资产负债的结构和多层资本控制的结构来实现单体企业难以实现的资本放大效应。

(2) 企业集团具有管理、开发、协调、控制多种业务组合的特征。单体企业可以管理多样化的产品，企业集团能将不同的专业领域和行业更为协调地组合在一起。这与很多研究者提出的“企业集团一般具备多元化特点”的观点很接近。

(3) 企业集团具有管控多层次组织的母公司特征。企业集团内部无论是否具有法律上的法人地位，只要是按独立的业务单元进行管理的，就应该被称为一层组织，企业集团内部这种层次是多层的。企业集团的母公司组织管理职能是企业集团运行的中枢神经系统，对于保证集团的整体效率和竞争力具有重要作用。

根据上述对企业集团三个核心特征的分析，我们将企业集团定义为“是一个基于相对统一的管控框架下的资本、业务和组织的集合体（a collection of capital, business and organization）”。由图 1—1 可见，企业集团是在多层组织体系的统一管控协调下，在多层次资本共同放大作用下，通过经营性业务及其组合实现发展的集合体。

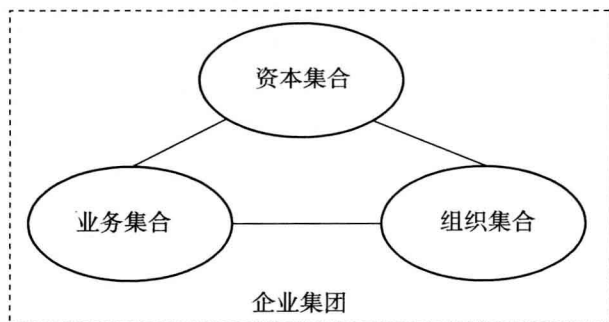


图 1—1 企业集团的定义

具体来说，企业集团的成长是由大量的资本、业务和组织单元通过不同的复杂组合形成的综合体。如果从一个三维立体的角度来考察，企业集团具有由资本、业务、组织三个要素维度架构的立体形状。

从这个企业集团的三维定义出发，我们认为，企业集团成长有两个层次的含义：一是指企业集团资本、业务和组织集合内部构成单元产生量的增长和质的变化，导致企业集团分别在资本、业务和组织三个方向的发展和变化；二是指企业集团资本、业务和组织这三个核心要素在各自的成长过程中形成企业集团的整体发展状态。也就是说，企业集团的成长是企业集团由资本成长、业务成长以及组织成长三个维度共同构成的，每个维度在量和质两方面的成长以及三个维度相互关系的变化，构成了企业集团成长的全景。由图 1—2 可见，某企业集团在资本、业务、组织三个维度构成的空间内，从 A 点发展到 B 点。

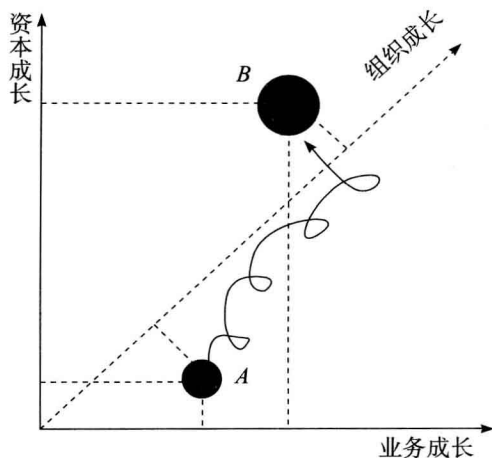


图 1—2 企业集团的三维成长

如果再用一个形象的类比，我们可以用建筑工程制图的研究方式来说明企业集团的三维结构。熟悉建筑和工程的朋友都清楚，搞设计、施工和制造，有一样东西必不可少，那就是三视图，包括建筑物或加工零件的正视图、侧视图和俯视图。我们可以用这三个图将一个立体的建筑和零件完整地描绘出来，也能通过它们清晰地看出其结构的区别（可参见图 1—3）。

如果我们用建筑三视图的方法来刻画企业集团的三维图像，会产生“一座塔、一张网、一棵树”的三维效果图。

（1）企业集团侧视图：资本生长之“塔”。企业集团的资本结构往往藏在业务和组织的内部，所以只有经过侧面解剖才能清晰可见。资本结构是什么形状？是一个自上而下的塔形结构。一个企业集团的资本结构如何，取决于这个资本之塔搭建的水平。

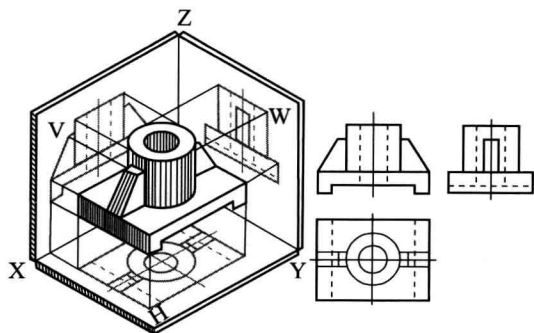


图 1—3 一个零部件的三视图示意

(2) 企业集团俯视图：业务结构之“网”。当我们从远远的高处俯视一个企业集团时，会看到什么？那就是它的业务领域、业务规模等基本情况，其实这就是企业集团业务结构的一部分信息。企业集团的业务结构就是一张由各种业务连接在一起形成的网络。这张网的大小代表业务范围和边界，这张网的承载力代表业务质量和发展潜力。

(3) 企业集团正视图：组织繁衍之“树”。近距离看到的企业集团，就是它的组织体系，从总部到各下属企业和分支机构，一层层展开，不断在主干的基础上衍生出枝蔓，形成一棵生机勃勃的大树。由此，很多企业把组织结构图称为树状图。

企业集团要成长，就是要把自己的这座塔、这张网、这棵树搭好。自身结构越好，成长的基础就越牢固。

资本生长之塔

企业的资本结构一直是作为财务管理理论进行研究的，以范霍思和瓦霍维奇为代表的学者认为，资本结构“是以债务、优先股和普通股权益为代表的永久性长期融资方式的组合（或比例）”^①。也有很多学者认为，这一定义并不完备，将企业所有负债与股权资本的比例作为资本结构更为全面。^② 无论持哪类观点的学者，其共同点是研究企业各种资金来源的构成及其比例关系，企业通过各种融资方式融资的结果形成了企业的资本结构。

我们认为企业资本包括三种类型，分别是股权资本、债务资本、协议控制资本。股权资本是指出资人或股东以投资形式投入的资本；债务资本是指企业集团用各种方式以债务形式筹措的资本；协议控制资本是指虽然没有投资和股权关系，但

^① 范霍思、瓦霍维奇：《现代企业财务管理（第十版）》，北京，经济科学出版社，1998。

^② 以舒尔茨为代表的学者指出资本结构的定义太狭隘，“权益资本结构这个词应包括所有负债和权益请求权之和，即通常列在资产负债表负债一方所有项目之和”。

是企业集团以长期协议方式控制的资本。这种框架下的资本是广义的管理概念的资本，而不仅仅是会计概念的资本。在企业集团中，这三种资本类型是相互联结在一起的，其关系如图 1—4 所示。企业集团的资本类型呈现环状放大的特点，企业集团及下属组织通常是以股权资本为基础，匹配债务资本，再不同程度地利用协议控制资本。不同的企业集团在资本类型的联结方面，会表现出不同的特征。

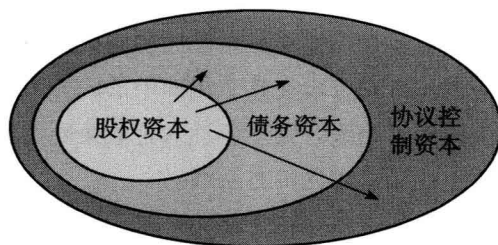


图 1—4 企业集团的资本类型

但是，当我们将关注点放到由投资形成、有多层组织体系的企业集团时会发现，上述适用于单体企业的资本结构变量已经不能体现企业集团的整体资本特征。对于一个企业集团来讲，考察其资本结构，除了要看集团内部各企业组织独立的股权结构和负债结构之外，还需要加入第三个变量，即企业集团的资本层级（见图 1—5）。它是指企业集团自母公司开始，向下通过层层投资形成的可控制的资本层次数量。由于每个企业集团的资本层级不同，集团整体的资本结构产出具有纵向差异，每增加一个资本层级，对于集团的资本结构影响都是重大的。在企业集团经营实践中，资本层级与企业集团的组织层级有可能是一致的，但更多的情况下是不同的。有以下两种情况：

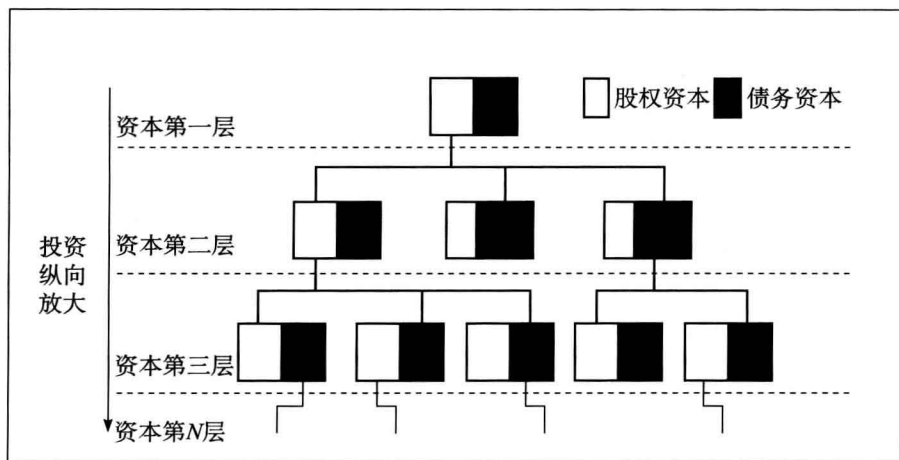


图 1—5 企业集团的资本结构



一是企业集团资本通过投资形成的新企业，是在法律上有意义的公司制单位，对于这样的新企业，如果在组织管理上将其作为一层管理单元，则资本层级与组织的层级相同；如果在组织管理上不将其作为一层管理单元，则资本层级存在，而组织层级不存在。

二是出于国际税收、外部资本吸引等因素，企业集团资本投资形成的只具有法律意义的控股公司（如 BVI 公司）属于资本层级，在组织层级上是没有意义的。资本层级应该是企业集团管理控制股东可以实施管理控制目标的层级，只有这样，才可能使外部资本与自有资本在整个集团中形成合力。如果形成类似于没有管理控制权的参股公司资本层级，则不应计入企业集团的资本层级，而应计入可以控制这些企业的其他控制集团的资本层级。

因此，我们将企业集团的资本结构定义为：基于企业集团多层投资和股权关系下形成的企业集团整体股权结构、负债结构以及资本层级的分布结构和比例关系。企业集团在资本维度的成长，是指企业集团资本在数量、结构和回报上的发展变化，包括企业集团资本总量的增长、资本结构的成长和资本回报的提高（见图 1—6）。其中，资本结构的成长和回报提高是衡量资本成长质的内容，三者相互作用促进企业资本的成长。

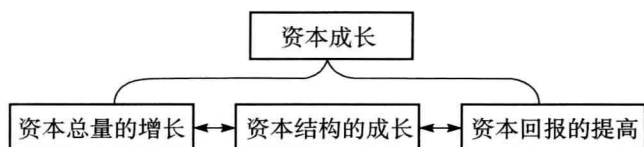


图 1—6 企业集团资本成长的内容构成

业务结构之网

企业集团具有管理、开发、协调、控制多种业务及其组合的特征，这些业务相互联结、相互作用，共同形成业务集合整体的发展。不同的业务集合产生不同的业务联结方式，不同的企业集团对业务联结方式的选择也不相同，但最后的结果一定是形成一张业务网。这张网具有强大的支撑力，不会因为某一个结点出现问题而彻底破裂。企业集团的业务集合及其关系如图 1—7 所示。

企业集团业务成长和单体企业业务成长有以下三点区别：

一是多业务组合成长与单业务独立成长之别。虽不能说单体企业都是经营一种业务的，但可以

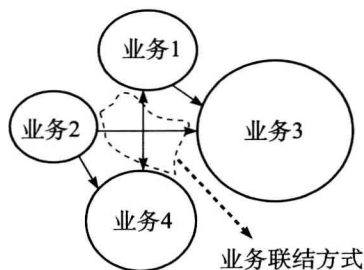


图 1—7 企业集团的业务集合

认为,单体企业一般是以经营单业务为基础建立的。企业集团基于这些单体企业的业务组合而形成,所以其业务成长是在单业务成长基础上的业务组合成长,这种业务组合成长体现在业务组合整体规模扩大,或者业务组合整体规模暂时缩小但业务组合结构优化,为以后的进一步发展奠定基础。业务组合成长还体现在业务组合的收益提高,为企业集团业务的整体质量提高和平稳发展提供条件。业务组合收益的提高,不一定是各个单体企业和每项业务收益都达到最大化,而是组合后达到综合效果最优。

二是业务间联结关系与业务内联结关系之别。企业集团中每个单体企业都有自身的业务链条,业务成长需要研究这些业务链条内部的优化调整。而企业集团整体层面面对众多单体企业的业务链条,需要考虑的是:如何使这些链条整体优化,并且合理确定各个链条之间的关系,从而根据企业集团的特点在业务之间建立起联结关系。

三是多组织层次业务联结与单组织层次业务联结之别。企业集团的业务联结通常由多层次的各级组织共同构成,这种垂直纵向的业务联结是企业集团的一个重要特征。企业集团的业务成长,除了研究同一层级上各个企业之间的业务联结之外,还需要研究纵向处于不同层级企业的业务联结,这是企业集团业务成长的重要特征。

企业集团业务成长的三个特点如图 1—8 所示。

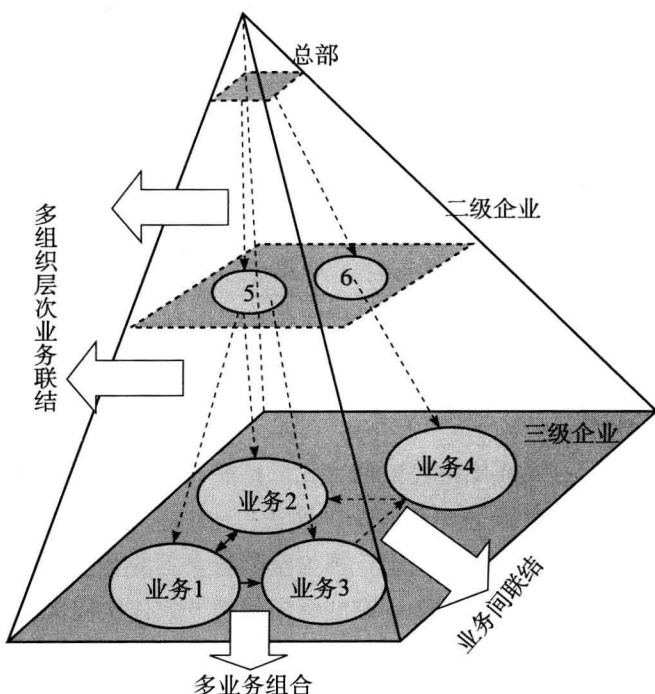


图 1—8 企业集团业务的成长特点