

张承耀 等 编著

企业管理前沿

The latest report on
enterprise
management

报告



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

中国社会科学院工经所

企业管理前沿报告

张承耀等 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理前沿报告/张承耀等编著. —北京: 企业管理出版社, 2004.4

ISBN 7-80197-042-X

I. 企… II. 张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 027288 号

书 名: 企业管理前沿报告

作 者: 张承耀等 编著

责任编辑: 阎书会 技术编辑: 穆子 晓光

书 号: ISBN 7-80197-042-X/F·043

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-eda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部: 68414643 发行部: 68414644 编辑部: 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京市增富印刷有限责任公司

经 销: 新华书店

规 格: 880 毫米×1230 毫米 大 32 开 13.25 印张 330 千字

版 次: 2004 年 4 月第 1 版 2004 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 26.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

摆在您面前的这本书是在中国社会科学院重点课题《我国企业管理的实践与管理科学的发展》研究报告的基础上改写而成的。

管理学研究的对象是组织；企业是一种经济组织而国有企业是一种特殊的企业。因此，国有企业既具有自己的特殊性，又具有企业的一般性；企业既具有自己的特殊性，又具有各类组织的一般性。我们的研究就是围绕着“国有企业——普通企业——一般组织”这样三个范围或层次展开的。

（一）

在当今的中国，谈论企业管理不可能完全脱离国有企业的实际，国有企业改革一直是我国经济体制改革的核心环节，换句话说，中国国有企业改革的新问题就是中国企业管理的前沿问题。20多年来，改革所取得的成绩举世瞩目。去年通过的党的十六届三中全会的有关决定，更是将国有企业的改革向前推进了一大步。

首先，从党的十四届三中全会到党的十六届三中全会两个《决定》出台的十年之间，中共中央对社会主义市场经济从提出“建立”到强调“完善”，这是适应客观形势发展需要而作出的重大战略性转变，其中有许多创新和发展，有一些突破性的新提法，例如，突出“产权”的概念、提出了“归属清晰、权责明确、保护严格、流转顺畅”新的“十六字”方针、从国有资产到国有资本、从正面肯定了股份制的中性的工具性特



征、向自然垄断行业开刀等等。

其次，新决定指出，“需要由国有资本控股的企业，应区别不同情况实行绝对控股或相对控股。”这大大地拓宽了国有资本控股的思路。从一般意义上讲，资本在放大的同时实现控制的主要途径有独资公司与绝对控制、横向放大与绝对控制、横向放大与相对控制、纵向放大与多级所有控制、非资本控制与特许经营控制等几个层次或方面。

第三，国家或政府归根结底是国有企业的出资者，实际的经营要靠作为自然人的经营者。连接出资者与经营者的纽带是公司的治理结构。换句话说，出资者透过治理结构来管理企业。无论出资者是个人、国家还是法人，都需要确定一个有效的治理结构，要很好地选择、监督和激励经营者。国有企业这方面的问题更加尖锐和突出，比如从分级管理到分级所有、传统的习惯与思维方式起作用、选择的标准、不尊重权责对等原则、内部监督与外部监督关系等等。

第四，选择、激励与约束经营者这三个问题是密切相关的，而激励又是关键之关键。这是由于一方面不同的激励条件关系到能选择到什么入，另一方面许多激励措施又同时带有约束的作用。换句话说，股东选择了董事、监督董事还远不够，更重要的是激励董事；选择仅仅是开始，监督也不一定完全有效，激励是经营者问题的核心环节。而这也是国有企业最薄弱的地方。在这个问题上，我们的教训比经验更深刻，多少我们自己培养的企业家倒了下去？如果解决不好，这类人还会不断地出现。他们口头上讲“凭觉悟”，还不是要考虑个人利益？他们明面上不拿，暗地里拿，最后以身试法。这些企业家能力不差，贡献不小，可究竟明面上该拿多少，没有仔细讨论过。在这方面我们交了不少的学费，但收获却不大。因此，不要再回避这些问题了。



(二)

关于企业管理的发展国内已经有了一定的研究，但是，关于企业管理的发展对一般管理科学的贡献问题基本上属于空白。具体来说，有这样几个方面：

首先，企业管理学研究有了重要的突破。从全世界范围看，由于信息革命、全球市场、产业融合、体制改革、重组兼并、人性回归等因素的作用，使得人们对企业的结构、本质、发展趋势等有了更加深刻的理解。从中国的具体情况看，由于中国正处于从计划经济向市场经济转化的历史阶段之中，企业体制的转换与企业管理的发展紧密地结合在一起，使得人们不得不从更广泛的角度来掌握企业管理的内涵。在计划经济条件下有企业管理问题，在市场经济条件下也有企业管理问题，那么，二者的共同点是什么？区别点又在哪里？

国内关于企业管理研究最重要的突破在于分清了狭义的企业管理与广义企业管理的区别，前者仅仅涉及管理的基本职能；后者涉及到经营、体制等更为广泛的内容。这是由于中国目前正处于经济体制转换的过程之中，孤立地、静止地看待企业管理问题已经无济于事。这样反过来，就要求必须突破传统企业管理的框架。现在，无论在企业管理的任何领域，都出现了许多崭新的课题，例如人力资源、虚拟企业、集团组织、企业文化、形象设计、资本经营、激励与约束机制等各方面都取得了长足的进步。

其次，企业管理也在借鉴其它组织的长处。企业是一种特定的经济组织，在许多优秀企业的管理方法中也注意吸收其他组织的长处，例如，有的企业提出，企业是军队，要有严明的组织纪律；企业是家庭，职工相互要亲密无间，同心协力；企业是学校，职工应该在企业中得到终生的教育。当然，这仅仅是某些企业实践的写照，还没有上升到理论分析的高度。



第三，事业单位的企业化成为重要的趋势。以前许多基础设施行业，如电信、邮政、交通等部门的企业陆续告别事业单位的性质，进行了公司化改造，不仅国有企业需要进行现代企业制度的改造，而且其他许多事业单位也要向企业转变。例如，原来的设计院、研究所中的相当一部分将转变成企业性质；有的医院、幼儿园、学校等也在引进企业体制或机制；高等院校、科研院所、杂志社办公司，等等。因此，企业单位与事业单位的界限越来越模糊，联系越来越密切。

第四，各个领域的管理研究是分头并进的。毫无疑问，企业管理的研究最为充分，同时，其他组织的管理也都有了不小的进步，但是，彼此之间没有直接的联系。这就使得管理学的研究支离破碎，没有形成一个整体。

第五，管理学研究没有得到足够的重视。长期以来，在高等院校中，企业管理一直“挂靠”在工业经济之下，后来，工商管理学院才与经济学院分家；管理学是最晚设立的第13大门类；同样，在中国社会科学院，一直没有设立专门的研究管理学的机构；管理学课题放在自然科学基金之中。这些状况说明管理学没有得到应有的重视，因而都是需要改变的。

(三)

管理学的研究对象不很清晰。一般管理学是以一般社会组织为对象的。例如，《管理学》（哈罗德·孔茨、海因茨·韦里克著，经济科学出版社出版）一书指出，管理工作适用于各种大小的组织、营利的和非营利的企事业，例如企业、政府机构、医院、大学、教堂、棒球队等等。这些教材主要介绍管理的一般职能，如计划、组织、人事、领导、控制等等，但是，并没有从组织构成上区分各类组织，在具体例子上几乎都是企业方面的，再有就是不去探讨组织的法律形态以及如何经营的问题。因此，搞企业管理的人感觉不如直接看企业管理的书籍，

搞其他组织管理的人也不愿意看以企业为主要对象的管理学书籍。总之，由于一般管理学忽视了对于对象的分类，远离了对象的实际情况，因而显得有些苍白无力。

其次，企业管理学研究的进展受惠于企业经济学的进展。实际上，企业经济学与企业管理学都追溯到同一个最基本的问题：什么是企业？企业具有怎样的结构？康皮翁从企业经济学的角度1947年在《私营企业论》中指出，企业表现为两种基本的形式，一是同业务开拓相对应的经济组织形式（事业）；二是同资本的结合相对应的法律形式（公司）。德国的企业管理学也采取了类似的态度，例如，在F·X·贝阿等人著作的《企业管理学》（王演红等译，复旦大学出版社出版）中，将企业管理的过程分解成两个层次：一个层次是物质的‘生产与交换即物质实现过程；另一个是控制或领导物质实现的预备过程即依据企业制度确立框架条件的过程。这种殊途同归的理论更加准确地反映了客观的实际。

这样，通过对企业组织的解剖，使得人们对企业管理的认识有了根本性的飞跃。

第三，与企业管理有关的其他学科的发展。应该说，企业这种组织与其他组织最不同的地方在以下两点：一是，企业必须提供产品与服务，获得利润，这样，企业必须从事生产经营活动；二是，企业具有特定的法律形态，其基本领导体制（最典型的是公司治理结构）具有法律规定性。为此，相应的经营学、市场学、法学、金融学、证券学、信息处理学的发展对企业管理学的发展有着不可忽视的作用。这也就是企业研究比其它组织研究更深刻的原因之一。

第四，各类组织法人制度的健全。在国外，不仅有完善的企业法人制度，而且，各种社会组织都有相应的法人制度来规范，例如在日本，合作社有合作社法人、医院有医院法人、学校有学校法人等等；在法国，各种协会也都取得法人地位。这

些法人制度对于各类组织的管理提供的良好的制度框架，值得我们学习。

第五，企业管理案例研究的普及。在工商管理教学和培训中，案例研究成为了主要的形式。许多案例被介绍到国内，国内也开始编写自己的企业管理案例。尽管不能说完全没有其他组织的案例，但是相比之下是比较落后的。管理学研究应该更加重视案例研究方法。

(四)

本课题研究的学术价值在于着眼于管理学的建设。到目前为止的管理学主要是引进、借鉴西方管理学的内容。而这些管理学著作的问题是：远离现实生活，更多的是从概念到概念的演绎；研究对象不明确，似乎应该针对一般组织，却又以企业为基本对象；基本上没有考虑组织的法律形态问题；基本上没有涉及组织经营策略的有关问题，等等。在我们以往的研究中，已经探明了某些相关概念之间的关系，认为企业是特定的组织，狭义的“企业管理学”再加上“企业制度学”、“企业经营学”和“企业结构学”可以构成“企业学”；同样的道理，狭义的“组织管理学”加上“组织制度学”、“组织经营学”和“组织结构学”可以构成“组织学”。“组织学”是“管理学”的基础，就是广义的“管理学”。总之，进行管理学学科体系的基础建设具有重要的学术价值。

课题组其他成员主要由工业经济研究所企业管理研究室的同志所组成，同时包括了工经所其他研究室的研究人员以及社科院其他研究所的一些研究人员。这些研究人员都有扎实的研究基础，对本次研究表现出极大的热情。

在内容结构上，导论为国有企业改革专论。以下内容共分为三篇，基础篇，包括对传统管理学的批判、组织的要素与分类以及从法学、社会学和经济学角度看组织。专题篇，包括公



公司治理结构、经营者激励、组织变革、人力资源管理、企业文化、财务管理、信息管理、营销策略、发展战略、核心竞争力等方面内容、国际市场、竞争环境等条件下企业创新的特征。在形式上，每章都由若干小节所组成，在各小节的末尾都有被称为“印象”的一句话，以作为本部分内容的概括。全书的最后两章为报告篇，是关于企业管理学科研究的最新报告。

由于篇幅所限，各章的参考文献都被略去了，有兴趣者可与作者联系。

本报告由大家分头执笔完成，具体分工情况是：张承耀（导论、第一、二章）；崔勤之（第三章）；张其仔（第四章）；黄群慧（第五、六、七章）；罗仲伟（第八、十七、二十二章）；刘光明（第九、十、二十三章）；刘湘丽（第十一、十二、十四章）；张小宁（第十三、十八章）；张金昌（第十五、二十一章）；徐希燕（第十六章）；高振立（第十九章）；余菁（第二十章）；王钦（第二十四章）；田立东等（第二十五章），限于篇幅，本书在出版时作了较大删改。

本书的读者对象为企业管理研究人员、在校研究生、本科生等。对于一般企业经营者也有一定的参考作用。

在这里，我们要感谢中国社会科学院科研局的金虹同志、工业经济研究所的吕政所长、科研处李维民等同志的大力关照，在此一并表示感谢。

编 者

2004年1月于北京

导论 国有资本的放大与控制

党的十六届三中全会的召开，标志着我国经济体制改革在取得光辉成果的基础上，将大踏步地向纵深推进。国有资本的放大与控制成为必须认真思考的课题。那么，这个问题是如何提出来的？怎样才能实现？下面先从十年的比较谈起。

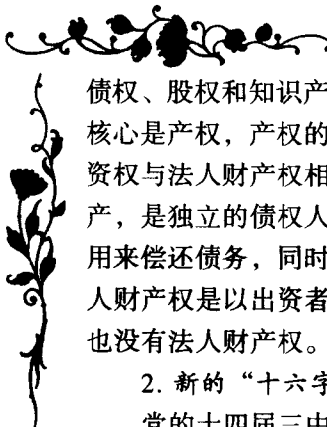
一、十年的理论变迁

十年前，党的十四届三中全会作出《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》；十年后的党的十六届三中全会又作出了《中共中央关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》（以下简称新《决定》）。应该说，两个《决定》出台的十年之间，中共中央对社会主义市场经济从提出“建立”到强调“完善”，这是适应客观形势发展需要而作出的重大战略性转变，其中有许多创新和发展，有一些突破性的新提法。那么，后者与前后相比，究竟有哪些创新和发展？

1. 突出“产权”的概念

党的十四届三中全会提出的是建立“现代企业制度”，而如今党的十六届三中全会《决定》提出的是建立“现代产权制度”。当然，现代产权制度与现代企业制度在本质上是一致的，是一脉相承的；而且，党的十四届三中全会的决定也已经提出了“产权”的概念。只不过，当时提出的还有“出资者的出资权”、“法人财产所有权”等重要概念。另外，当时并没有解释何为产权，也没说明产权的地位。

在党的十六届三中全会的《决定》中对产权制度作了明确的解释，强调“产权是所有制的核心和主要内容，包括物权、



债权、股权和知识产权等各类财产权”。可以认为，所有制的核心是产权，产权的核心是股权。现代企业制度是出资者的出资权与法人财产权相分离的制度，企业法人拥有自己独立的财产，是独立的债权人，但又是独立的债务人，必须以全部资产用来偿还债务，同时要对出资者或股东的投资负责。因此，法人财产权是以出资者的股权为背景条件或基础的，没有股权就没有法人财产权。

2. 新的“十六字”方针

党的十四届三中全会的决定将现代企业制度概括为“产权清晰，权责明确，政企分开，管理科学”的著名“十六字方针”。这十六字方针指导了我们十年的改革。党的十六届三中全会的新决定则关于现代产权制度提出了新的十六字方针，即“归属清晰、权责明确、保护严格、流转顺畅”。新的十六字方针是很有针对性的，比如提出“归属清晰”是由于在许多地方国有企业的产权还比较笼统；“权责明确”是由于在一些方面权利与责任还相互脱节；“保护严格”是因为对某些领域的产权的处理还很随意；“流转顺畅”是强调产权不含一次性地明确就完事大吉了，也需要交易或流动起来。

应该说，两个十六字方针的本质精神是完全一致的，在某些表述上几乎是完全一样，比如“权责明确”；但是“归属清晰”、“保护严格”、“流转顺畅”则是较新的提法，这些概念之间内在联系密切：归属不清，就谈不上保护严格，也无法流转顺畅；产权不仅要归属、要保护，还要流转。总之，新的“十六字”方针的提出，标志着我国正在实现着一个完善市场经济体制的更加深刻的转变。

3. 从国有资产到国有资本

长期以来，“国有资产保值增值”成了人们耳熟能详的词句，大家可能都习以为常了。但是，新《决定》的多处表述让

人清楚地看出从国有资产到国有资本这个概念的变化。新《决定》明确提出督促国有企业要“实现国有资本保值增值”。可以认为，广义的国有资产包括资源形态的资产（资源）、房屋设备等产品形态的资产（财产）和权益形态的资产（资本）。因此，建立现代企业制度就是要承认法人财产权和出资者的出资权，这时，国有资产也就变成了权益形态的资产，“国有资本保值增值”顺理成章地变成了“国有资本保值增值”。

以前的提法主要针对的是实物形态的资产，即国营企业的财产。后来提到的国有资产往往是非资源的实物形态与资本形态的混称，二者并没有界定得那么清楚。实践表明，实物形态的国有资产正是处于最容易流失的状态，如同监督公车私用往往难以奏效一样，实物形态的资产很难监督。长期以来，舆论往往重视交易过程的流失，而忽视了使用过程中的流失，似乎亏损多少并没有关系。这样就造成一种错觉，只要不交易、不出售，就不会犯“资产流失”的罪名。显然，这种观念是不正确的，因为亏损就是流失。

4. 股份制与公有制

回忆改革开放初期，人们还把股份制视为洪水猛兽，把它当成私有制的专利，比如所谓的“股份合作制”，就是要在“股份制”的头顶戴上“合作制”的“红帽子”。在党的十四届三中全会的决定中和以后的几年中，并没有指明现代企业制度的主要实现形式。在十五大之后，“混合所有制经济”的提法逐步明朗，经过十年的变迁，这次新《决定》更是明确指出“要使股份制成为公有制的主要实现形式”。因此，今后那种传统意义上的“纯而又纯”的“国有企业”将变成“国有混合企业”了。在新加坡，把与国家有某种资本联系的企业叫做“国联企业”。可以认为，国有资本今后将在与其他各类资本共同混合的过程中发展，国有企业将在消失旧的自我的同时壮大新



的自我。



新《决定》强调大力发展混合所有制经济，国有资本、集体资本和非公有资本等共同参股，实现股东主体多元化。显然这从正面肯定了股份制的中性的工具性特征，股份制本身并没有姓“社”姓“资”之分，而是不同所有制都可以利用的形式。当然，我们也没有必要因为发达国家企业主要采取股份制而得出另外一种结论，即认为股份制是私有制的主要实现形式。换句话说，股份制好比盛米的缸子，里面盛的东西可以不同，既可以盛大米，也可以盛小米，还可以盛大米和小米的混合物。

5. 向自然垄断行业开刀

改革开放前，国有经济几乎覆盖了全社会的一切行业和角落，党的十四届三中全会的《决定》提出了“抓大放小”的理念，十五大以及后来的“有进有退”逐步明确国有经济主要加强基础设施领域。但是，能不能认为这些领域就是改革的“禁区”呢？答案是否定的。党的十六届三中全会的《决定》要求加大垄断行业的改革，特别点名了电信、电力、民航等行业和铁道、邮政和城市公用事业都要进一步改组，这是在国有经济改革在行业层次的完善。

虽然石油石化等行业并不在点名之列，但这并不意味着这些行业不存在垄断。这是因为石油石化等行业并不是做鞋子、卖裤子的行业，作为资源性行业，它介于垄断与自由竞争之间，因此不能笼统地加以判断——它在某些环节、某些领域存在自由竞争，这就要区别对待，引入竞争机制。判断一个行业是否有垄断因素，关键是看这个行业是否能够没有限制地自由进出。可以认为，只要有准入制度，就有某种垄断的因素。

二、资本放大与控制的辩证法

新《决定》指出，“需要由国有资本控股的企业，应区别

不同情况实行绝对控股或相对控股。”可以认为，不仅国有资本要实现保值增值，这也自然是其他各类资本共同的要求。资本要放大，要混合，同时要保持控制，这本身就是一对矛盾。“不一定绝对控股，而且允许相对控股”，这大大地拓宽了国有资本控股的思路。从一般意义上讲，资本在放大的同时实现控制的主要途径有以下几个层次或方面。

1. 独资公司与绝对控制

出资者办公司，就是将自己的资本与公司的资产分开，让公司成为法人，成为独立的债务人。出资者是资本的所有者，公司法人是资产的所有者。因此，对于国家办的公司来说，必须把国有资本与公司资产严格区分开来，那种把国家办的公司资产都笼而统称为“国有资产”的提法是不正确的。从数值上讲，在一般情况下，企业总资产要大于资本，因为在数量上总资产为总资本或所有者权益与总负债之和。少量资本可以控制多于自己的资产，这就是所谓的“杠杆原理”或“资本权放大”原理。

假如公司的资本金为 100 万元，公司负债 400 万元，那么，公司的总资产为 500 万元，这时，100 万元的资本就被放大了 5 倍，100 万元的资本就控制了公司的 500 万资产，而且是绝对地控制。同样的道理，假如公司的资本金为 100 万元，负债为 900 万元，那么，100 万元的资本就控制了 1000 万元的资产，100 万元的资本就被放大了 10 倍。在实际情况中，许多负债项目并不一定都是从银行的借款，因此，并不能根据负债率的高低判定一切，还应该具体分析负债的构成。

2. 横向放大与绝对控制

出资者要绝对地控制一个企业，并不需要百分之百地持有该公司的股份，根据现代公司制资本多数议决原理，只要持有 50% 以上的股份就可以保证绝对地控制。假设一个公司的资本

金为 100 万元，大股东持有 60 万元，其他股东持有 40 万元，公司负债 400 万元，那么，60 万元的资本就控制了 500 万元，放大倍数超过 8 倍。而如果一个公司的资本金为 100 万元，大股东持有 60 万元，其他股东持有 40 万元，公司负债 900 万元，那么，60 万元的资本就控制了 1000 万元，放大倍数将超过 16 倍。

由此可见，国家没有必要单独地持有一个公司的全部股份，而可以调动或利用别人的股份。至于怎样实现混合，基本途径有两种：一是增发新股，将国有股比重降低或“稀释”，这时公司总资本增加，国有股没有转出，主要实现的是增量的调整；另一种是出售，这时公司总资本不变，国有股得以转出，主要实现的是存量的调整。我国以往采取的基本上是前者，国外则以后者为主。现在我们要陆续地转变做法。

3. 横向放大与相对控制

一般来说，资本绝对控制的底线是持有 51% 的股份。那么，持股比例低于 50% 时是否还能实现相对控制呢？应该说是有可能实现的。具体的办法主要是与其他主体联合持股，比如与企业职工、关系单位等联合持股超过 51%，从而实现联合控制。假如一企业资本金 100 万元，总资产 500 万元，国家持股 40% 实现相对控制，那么放大倍数将超过 12 倍；假如一企业资本金 100 万元，总资产 1000 万元，国家只持股 40% 并实现相对控制，那么，这时的放大倍数将达到 25 倍。

另外一种极端的例子是“单股控制”或“一股控制”，有的国家对于某些特定行业的企业，设置具有一票否决权的“黄金股”，规定了企业经营的范围和行为，如果违反了，国家可以通过行使一票否决权而保证社会利益不受损害。在发达国家可以见到设置这种“黄金股”的例子，在中国基本上还没有。

6 我们可以借鉴这种做法。

除了上述通过资本方式实现相对控制外，还有其他一些不通过资本而是依靠其他经营要素实现控制的办法，出资者同时控制着某些关键的生产经营要素，如通过债权关系、供货渠道、销售渠道等对企业进行控制，这属于资本与非资本的联合控制。

4. 纵向放大与多级所有

如上所述，出资者可以在直接投资的公司与其他主体联合持股并实现控制，我们把这叫做“横向放大”。根据公司法的規定，公司不可以自己持有自己的股份，但是可以持有其他公司的股份，可以办自己的子公司。出资者还可以透过子公司控制众多孙公司的资产，我们把这称为“纵向放大”。假如一公司资本金 100 万元，总资产 500 万元，这一级没有混合，该公司的 500 万元再分别投到 10 个公司中，每个公司投 50 万元，各公司资本金 100 万元，总资产 500 万元，全部总资产为 5 000 万元，那么总的放大倍数为 50 倍。假如一公司资本金 100 万元，总资产 1 000 万元，这一级没有混合，该公司的 1 000 万元再分别投到 10 个公司中，每个公司投 100 万元，各公司资本金 200 万元，资产为 1 000 万元，全部总资产为 10 000 万元，那么总的放大倍数为 100 倍。如果第一级也有混合或孙公司还有下属公司的话，如果又有横向放大又有纵向放大的话，那么总的放大倍数超过上述数值也是完全可能的。

在实际社会中，这样的例子很多，比如新加坡淡马锡公司直接控制 20 多家公司，间接控制几千家公司，无一亏损。我国中石化是上市公司，其下属的上海石化、扬子石化、齐鲁石化、仪征化纤等也是上市公司。相比之下，中石油似乎崇尚“一级所有”，大部分“二级公司”取消了法人地位，大庆石油保持法人资格为一特例，那么，大庆石油能不能也上市呢？

从单个公司变成以产权为纽带的母子公司关系，企业管理