

广东省哲学社会科学『九五』规划一九九八年度课题

建立与健全广东大型企业集团的

对策研究

萧晓东 主编

广东经济出版社

广东省哲学社会科学“九五”规划1998年度课题

建立与健全广东大型企业集团的对策研究

萧晓东 主编

广东经济出版社

责任编辑：曾莹

封面设计：新思

责任技编：梁碧华

广东省哲学社会科学“九五”规划 1998 年度课题

建立与健全广东大型企业集团的对策研究

萧晓东

编

出版 发行	广东经济出版社（广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼）
经销	广东省新华书店
印刷	广东科普印刷厂（广州市广花四路棠新西街 69 号）
开本	889×1194 毫米 1/32
印张	8.25
字数	200 千字
版次	1999 年 4 月第 1 版
印次	1999 年 4 月第 1 次
印数	1~2 000 册
书号	ISBN 7-80632-402-X / F·192
定价	25.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

广东省哲学社会科学“九五”规划 1998 年度课题

建立与健全广东大型 企业集团的对策研究

课题负责人：萧晓东

课题组成员：李晓明 李举达 尹祖宁 马明星 贺志姣
曾 应 李 钰 廖 文 曹正汉 肖永清

前 言

世纪之交，是国民经济发展从“九五”向“十五”过渡的关键时期，国有企业的改革和发展也进入了新的攻坚阶段。这不仅仅是因为作为市场经济的微观基础，国有企业亟待解决深层次的体制问题和完成经营机制的转换，而且企业面临着外部环境的严峻挑战。例如，我国的市场经济体系还不完善、不规范；随着国内市场供需关系的逆转，企业发展的约束已由生产转向市场，结构的全面调整迫在眉睫；随着我国对外开放程度的提高，跨国公司对国有企业的竞争压力正不断加大，等等。国有企业惟有知难而进，继续在制度、机制、管理和产业组织上深化改革，方能化解矛盾，提高效率，走出困境，在激烈的市场竞争中抢占新的制高点。党的“十五大”已明确把“以资本为纽带，通过市场形成具有较强竞争力的跨地区、跨行业、跨所有制和跨国经营的大型企业集团”，作为加快推进国企改革的重要举措。在广东，有重点地扶持一批大型企业集团，提高集中度，形成产业的核心竞争力，大力推进专业化生产和社会协作体系，是广东经济进入工业化阶段中期的必然选择。“大集团战略”既是广东迈向知识经济时代和迎接“国际经济一体化”挑战的需要，也是广东向着“工业化、市场化、国际化、城市化”推进的跨世纪发展战略的重要组成部分。

“建立与健全广东大型企业集团的对策研究”是广东省理论规划领导小组 1998 年度的招标课题，由广东省哲学社会科学基金资助。课题研究广东省政府重点扶持的 83 户、中央试点的 4 户大型企业集团的发展和建设问题，探索我国向市场经济体制转换时期，建立、健全和发展以公有制为主体的大型企业集团的对策与一般规律。诚然，正如小平同志所指出的：“发展才是硬道理”；然而，任何发展都不可能建立在“沙滩”之上。大型企业集团的发展也是一样。广东省理论规划领导小组课题——建立与健全广东

大型企业集团的对策研究的深刻含义正在于此。我们认为,要加快发展和壮大广东的重点大型企业集团,首先必须在大集团的“建立”与“健全”上狠下工夫。“建立”,是指组建大集团要尊重市场规律;“健全”的关键是大集团现代企业制度的规范与创新。课题还着重于经济体制转轨时期,大型企业集团发展的“对策研究”。

课题组从1998年7月开始,认真调查了位于广州、深圳、佛山(城区、顺德、南海)、惠州、江门、中山的25户大型企业集团;9~10月参加了佛山市政府组织的“佛山产业结构调整”的调研;又曾赴上海宝钢集团、江苏春兰集团等进行专题调研,收集了大量的第一手资料。课题研究过程中还参考了国家经贸委、国务院发展研究中心、广东省委、省政府有关国有企业改革、“三年脱困”以及大型企业集团建设方面的最新研究成果;并通过与国家有关部门、广东省及省内各市经济管理部门的领导和专家座谈,启迪思路,获益匪浅。

我们认为,建立大型企业集团,首先要强调目的性,其次就是要通过市场。强调目的性,即组建大型企业集团要与“抓大放小”、对国有企业的“战略性改组”以及“三年脱困”等目标结合起来,要与我省“九五”至2010年的产业政策、经济结构调整和产业升级的目标结合起来。通过市场,就是要强调尊重市场经济规律。人们也看到,政府作为现代市场经济中的一个重要主体,“通过市场”并不意味着组建集团可以忽视或离开政府这只“看不见的手”。在我国组建以公有制为主体的大型企业集团时尤其如此。但是,目前主要还应该防止政府在组建集团中的包办代替、主观“捏合”和人为“做大”。

“健全”是集团“做大做强”的先决条件。“健全”的核心是企业制度的创新和体制的规范。所以,研究报告极力推崇制度建设在大型集团发展中的重要作用。制度建设,包括集团自身的规范和政府行为的规范两个方面。后者关键是要把政府管理社会的职能与政府管理经济、尤其是管理国有经济的职能分离开来。与西方发达国家不同,我国的改革不是在市场经济的前提下增加政府的经济调控功能,而是从传统计划经济时代政府的

“无所不包”，过渡到市场经济体制下政府的“适度调控”。我国经济体制的这种“过渡”，将不可避免地涉及政府本身职能的转变、权力的调整和利益的再分配；同时，以提高效率为目的的微观组织再造也必然触及人们的切身利益。换句话说，当前我国体制转换时期的改革不仅有物的重组，还不可避免地涉及到人们既得利益格局的重新调整，从而加大了改革的难度。

本课题对 87 户大型企业集团的研究采用了多种方法。一是坚持实证研究与规范研究相结合，在实证的基础上进行规范研究。二是尝试分类研究，按组建沿革、产业分布、地区分布，对 87 户大型企业集团进行了分类，以求总体把握。还以 18 户上市的集团公司为样本，探讨集团多元化与经营绩效的相关关系，为对策研究打下基础。三是比较研究，通过 87 户大集团扶持前后经营绩效的对比，重新界定它们在广东经济发展中的地位和作用；通过与国内外同类企业横向对比，进一步明确在广东加快发展大型企业集团的必要性和紧迫性。四是着重对策研究，既注意到政策建议的针对性与可操作性，也提出了相关的中长期对策，探索大型企业集团发展的一般规律。

课题研究的立足点，一是大集团经营绩效与体制现状；二是大集团发展的外部环境及其所面临的挑战。包括：（1）立足体制环境，迎接市场化的挑战。解决目前不完全市场机制与经济发展必须全面市场化的矛盾。（2）立足工业化中期的广东经济，迎接跨世纪工业化的挑战；说明以大集团带动产业调整和升级已经迫在眉睫。（3）立足广东教育和科技的现状，迎接国际经济一体化和知识经济时代的挑战。（4）立足外部社会经济环境的变动，从中寻求新的发展机遇。清醒地认识从 1996 年广东扶持大集团以来、尤其是 1997 年、1998 年以来，国内外社会经济形势的变化，提高大企业集团的应变能力。

专家鉴定认为，“建立与健全广东大型企业集团的对策研究”课题的研究报告具有较高的学术水平和应用参考价值，并具有以下的特点：

1. 课题是在大量调查研究的基础上，多角度对广东 87 户重点大型企业集团的现状、特点、存在的主要问题和发展趋势进行的比较全面和系统

的研究；基本理清了经济体制转换时期，广东建立、健全与发展重点大型企业集团的思路。

2. 研究报告的理论基础扎实，观点明确，资料翔实，论证有力。

3. 研究报告紧密结合广东的省情与中国国情。

4. 课题研究报告所提供的对策思路清晰，重点突出，针对性强。在合理发挥政府作用、加快营造有利于大集团发展的外部环境、大企业集团公司制度创新、强化集团母公司为核心的战略管理功能；大集团资产重组障碍分析、明确干部管理服从资产管理、切实加大扶持非公有制集团发展力度等方面，都颇具新意。

研究报告提出：

●正确发挥政府作用要抓住“三个关键”。一是健全省一级的国有资产管理体制；二是积极推进政府机构改革，转变政府的经济职能，自下而上尽快形成“法人治理结构—制度创新—政资分开—政企分开”的制度改革链；三是要合理、充分地发挥政府在组织、规划和推动大企业集团公司发展、壮大的功能。

●组建大企业集团公司要坚持“三项原则”。即：要有明确的目的性；要围绕支柱产业或潜力产业进行组建；要坚持通过市场。主观、人为的“捏合”只会使集团貌合神离、“集”而不“团”。

●牢固奠定大集团发展的“两块基石”。一是加速集团外部的市场化建设；二是加强集团内部的现代企业制度的建设与创新。

●当前大企业集团公司建设的“三大重点”：切实规范集团母公司的治理结构；建立以产权为纽带的母子公司体制；转换经济机制，将集团全面推向市场。

●公有制为主体的大企业集团公司，经营管理上的“四个坚持”：一是坚持以母公司为核心的集团中长期发展战略管理；二是坚持以产权为依据的集权分权管理；三是坚持以市场开发为中心的市场营销管理；四是坚持干部管理与资产管理结合，干部管理服从资产管理。

●发挥大企业集团公司在经济发展中“两个主体，三个龙头”的作用。“两

个主体”，分别是投融资主体、科技进步与产品开发主体。“三个龙头”，即大型企业集团应成为产业结构调整升级的龙头、专业化生产与协作的龙头、带动小企业同步发展的龙头。

●研究报告认为，省政府一视同仁扶持非公有制的大型集团发展，将对广东“增创新优势，更上一层楼”具有特殊的意义。

本专著是“建立与健全广东大型企业集团的对策研究”课题组成员的集体成果。课题在1999年1月通过省级鉴定以后，我们又在原研究报告的基础上加以讨论、修改、补充和深化，形成全书的初稿。最后由我定稿。

本课题自始至终得到广东省理论规划领导小组办公室副主任许宁英研究员、胡惠芳助理研究员的支持和帮助；佛山大学副校长冯心海教授、科研处钟亚秀处长等一直十分重视和关心课题的研究；佛山大学经济管理学院的领导为课题研究提供了较好的条件；中山大学管理学院博士生导师毛蕴诗教授、广东省社会科学院副院长李新家研究员、广东省体制改革委员会副主任马壮昌博士、华南农业大学博士生导师罗必良教授、佛山大学经济管理学院副院长罗余才教授等专家对课题进行了认真的鉴定，并提出了宝贵意见，我们在此表示深深的谢意！

在我国经济体制转换时期，加快发展大型企业集团是一项系统工程，有些问题仍处于探索阶段，有些做法需要人们大胆去创新，研究结果也有待于实践的检验。我们将围绕如何通过市场建设大型企业集团，围绕政府如何推动大集团发展壮大等方面继续进行研究探讨，并拟进一步加强对非公有制集团和第三产业大型企业集团的研究。由于我们的水平有限，加上研究时间较短，调查和研究尚不充分，有些属于个人观点，书中错漏之处，恳请各位专家与读者批评指正。

萧晓东

1999年2月

目 录

主报告

主报告提要	(3)
建立与健全广东大型企业集团的对策研究	(7)
一、广东发展大型企业集团的紧迫性及其面临的挑战	(9)
(一) 扶持和发展广东大型企业集团的紧迫性	(10)
(二) 广东省发展大型企业集团战略面临着新的挑战	(13)
二、广东省重点大型企业集团的现状分析	(16)
(一) 大型集团按产业、形成沿革与地区的分类	(16)
(二) 广东省大型企业集团的经济效益情况	(20)
(三) 积极探索公司治理结构, 为大集团发展奠定制度基础 ..	(21)
(四) “产品、市场、技术”三位一体, 集团实力不断增强	(23)
(五) 开展以主业为核心的资产经营, 结构调整初见成效	(26)
(六) 利用外资步伐加快, 水平有所提高	(27)
(七) 产融结合开始起步	(28)
三、广东大型企业集团建设中存在的主要问题及其原因	(28)
(一) 大型企业集团发展的外部环境需要进一步完善	(28)
(二) 集团股份化改革不到位, 干部管理与资本管理脱节	(35)
(三) 集团规模偏小, 系统整合不够, 多元化效果不理想	(37)
(四) 经营战略流于形式, 组织管理有待加强	(38)
(五) 研究与开发投入不足, 部分产品市场竞争乏力	(39)
(六) 融资渠道狭窄, 财务管理有待进一步加强	(40)

(七) 广东省大型企业集团发展中的其他问题	(42)
四、建立与健全广东大型企业集团的对策	(43)
(一) 正确发挥政府的作用, 为大集团健康成长营造良好的外部 环境	(43)
(二) 健全母子公司体系, 赋予公司治理结构以实质性内容 ..	(49)
(三) 以集团母公司为核心, 加强大型企业集团的战略管理 ..	(53)
(四) 围绕重点行业重点产品, 带动产业结构的调整与升级 ..	(58)
(五) 扶持高新技术发展, 使大集团成为技术开发的主体	(61)
(六) 尽快解除财务公司和财务结算中心的封闭经营	(65)
(七) 大集团战略成功的关键在于企业家	(66)

附录:

附录 1: 广东省政府扶持重点大型企业集团概况	(67)
附录 2: 广东省扶持的重点大型企业集团 (83 户) 名单	(69)
附录 3: 广东省 6 户国家试点企业集团名单	(76)
附录 4: 广东 87 户重点大型企业集团的产业分布	(77)
附录 5: 广东 87 户重点大型企业集团按形成沿革的分类	(80)
附录 6: 广东省支柱产业和潜力产业情况一览表(1997 年)	(82)
附录 7: 广东省与上海市产业结构的比较 (1997 年)	(84)
附录 8: 广东三大支柱产业结构调整的建议方案	(87)

专题调研报告

广东大型企业集团建设的现状及其环境特点	(99)
一、广东大型企业集团建设的环境特点	(100)
二、广东大型企业集团的发展现状	(102)
三、广东建设和发展大型企业集团存在的主要问题	(110)
四、有关的其他问题	(116)
建立与健全广东大型企业集团政府行为的思考	(119)
一、大型企业集团建设中政府行为的现状	(119)

二、政府行为错位的原因分析	(121)
三、组建和健全大型企业集团中政府行为的改革和完善	(122)
以大型企业集团带动广东产业结构的调整与升级	(132)
一、广东省产业结构的现状及其演化分析	(132)
(一) 我省产业结构的现状与特点	(132)
(二) 我省工业产业组织面临的问题是规模小、集中度低	(136)
二、大力提高集中度是我省产业结构调整的根本途径	(137)
(一) 产业集中度与企业经济绩效的相关关系	(137)
(二) 提高集中度是我省工业化中期产业结构调整的方向	(142)
三、以重点大集团带动我省产业结构的调整与升级	(143)
(一) 83 家大型集团在支柱产业中的分布	(143)
(二) 以大型集团带动我省产业调整升级所存在的问题	(144)
(三) 用大型企业集团带动我省的产业结构调整升级的对策	(148)
广东大型企业集团法人治理结构与资本经营研究	(156)
一、企业集团法人治理结构和资本经营现状	(156)
(一) 多数集团进行了公司制改造和母子公司体制的建立	(156)
(二) 开展了企业集团内部的资产重组和产业的结构调整	(156)
(三) 基本建立了集团企业的法人治理组织结构	(157)
(四) 积极进行低成本扩张, 开展资本运营和规模经营	(158)
(五) 利用资本市场重组资产, 优化资本结构	(160)
(六) 加强了集团内部的资金管理	(161)
(七) 企业成本控制与财务管理有所加强	(161)
二、企业集团法人治理结构和资本经营中的问题	(162)
(一) 法人治理结构不规范, 母子公司体制不健全	(162)
(二) 产权代表职责不清, 出资人身份不明	(163)
(三) 各级政府层层抓大, 集团发展贪大图快	(163)
(四) 片面追求经济规模, 企业集团效益不容乐观	(164)
(五) 过分追求多元化, 放松了企业的专业化经营	(165)

- (六) 过分依赖低成本扩张, 忽视盘活存量资产与企业整合 … (165)
- (七) 片面理解资本经营, 轻视生产经营 …………… (166)
- 三、健全大型企业集团法人治理结构和资本经营的对策 …………… (166)
 - (一) 规范公司治理结构, 转换企业集团经营机制 …………… (166)
 - (二) 完善母子公司控股体制, 促进资本经营 …………… (169)
 - (三) 加快国有资本营运体制改革, 形成宏观与微观管理结合的
三级管理体制 …………… (170)
 - (四) 加强集团公司的价值管理 …………… (172)
 - (五) 企业集团资本经营的重点是把企业做强, 不是单纯做“大”
…………… (174)
 - (六) 对企业集团内部进行改组, 收缩控股链, 强化母公司控制
功能 …………… (174)
 - (七) 大范围多形式开展资本经营, 以市场方式发展大型企业集团
…………… (175)
 - (八) 完善资本市场和产权交易市场体系, 形成有利于集团发展
的市场环境 …………… (178)
 - (九) 制定必要的扶持政策, 促进企业集团资本经营 …………… (178)
 - (十) 发挥企业集团资金规模优势, 办好财务结算中心, 增强集
团的融资投资功能 …………… (179)

产业、贸易、金融一体化

- 发展广东大型企业集团的新思路 …………… (180)
- 一、从大型企业集团发展的质的规定性谈起 …………… (180)
 - (一) 建设和发展大型企业集团的核心和实质 …………… (181)
 - (二) 资本扩张的确切含义 …………… (183)
 - (三) 资本扩张的内容与方式 …………… (185)
- 二、广东建立和发展大型企业集团的主要制约因素及分析 …………… (187)
 - (一) 集团数量多, 具有真正规模意义的少, 大多数集团的市场
竞争能力未能有实质性提高 …………… (187)

(二) 政府行为偏差, 企业资本经营理念缺乏, 集团建设和发展 流于形式甚或变异	(188)
(三) 融资方式和手段单一, 市场营销和贸易拓展滞后, 从而导 致集团资本扩张乏力, 经营风险日渐增大	(190)
三、产业、贸易、金融一体化的现实选择	(194)
(一) 产业、贸易、金融一体化发展的国际大趋势	(194)
(二) 产业、贸易、金融一体化——广东大型企业集团发展的现 实选择	(197)
(三) 产业、贸易、金融一体化的方式及对策	(199)
积极引进外资, 加快广东的大型企业集团建设	(202)
一、利用外资建设我省大型企业集团的必要性及紧迫性	(202)
(一) 充分利用外资是我省企业集团加快发展跨出国门的需要	(202)
(二) 利用外资是我省企业集团提高竞争力扩大知名度的需要	(203)
(三) 引进外资是提高技术水平、管理水平、引进人才的需要	(204)
二、大型企业集团利用外资的积极作用及存在的问题	(205)
(一) 利用外资的积极作用	(205)
(二) 利用外资过程中存在的主要问题及其原因	(207)
三、提高我省大型企业集团利用外资水平的对策及思路	(211)
(一) 优化资本结构, 积极开拓利用外资的新途径	(211)
(二) 积极探索利用外资的新方法	(214)
(三) 发挥大型企业集团在吸引外资, 特别是与国际大型跨国公 司合作中的作用	(215)
(四) 有限度地利用“嫁接外资”	(217)
(五) 进一步改善投资环境, 着重加强软环境建设	(217)
(六) 创造条件, 对外资企业逐步实行国民待遇	(218)

(七) 转变观念, 实现利用外资从重数量向重质量、重效益的转变	(219)
(八) 降低筹资成本, 优化资本结构	(220)
(九) 发挥政府在大型企业集团利用外资中的作用	(220)
广东大型企业集团建设中多种所有制问题的探讨	(223)
一、广东省国有经济分布的面太宽, 战线过长	(227)
二、扶持企业集团应考虑行业特点	(227)
三、对于多元化经营的企业集团, 应分别分析其各个主导产品的规模性	(228)
四、应积极扶持具有规模效益的私营企业和大型企业集团的发展	(228)
五、加强国有经济在高科技领域里的竞争地位	(229)
广东大型企业集团人才资源管理的对策	(230)
一、广东省大型企业集团人才开发与利用策略	(231)
(一) 广纳四海人才	(232)
(二) 重用人才	(233)
(三) 激励人才	(234)
(四) 培训人才	(235)
二、广东省大型企业集团的企业家培养策略	(236)
三、广东省大型企业集团企业文化建设策略	(241)
主要参考文献	(246)

主报告
