

企业家实战系列丛书

QIYEJIASHIZHANXILIECONGSU

•文硕•张国有 主编

卓越的热潮

•彼得斯•奥斯汀 著•陈茵英•黄美姝 译



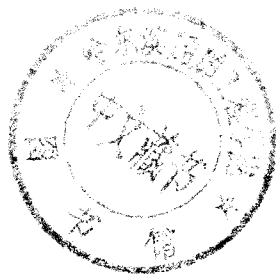
中国工人出版社

T. 111
A 93

30339

卓越的热潮

•彼得斯•奥斯汀 著•陈茵英•黄美姝 译



中国工人出版社

目 录

1	企业集团的基本内容	3
1-1	企业集团的基本概念	3
1-2	企业集团的作用和地位	12
1-3	我国企业集团的历史过程	20
1-4	我国企业集团的发展现状	25
1-5	我国企业集团的发展趋势	29
2	企业集团的组建	39
2-1	组建企业集团的可行性研究	39
2-2	组建企业集团的原则和条件	52
2-3	组建企业集团的步骤	71
2-4	企业集团的审批和登记	78
3	企业集团的运作	89
3-1	企业集团的组织目标、原则及形式	89
3-2	企业集团的组织结构及机构	97
3-3	企业集团的管理体制	110
3-4	企业集团经营方式和经营决策体系	128
3-5	企业集团的财务公司和收益分配制度	138
4	公司制与企业集团	155
4-1	公司制及其对促进企业集团发展的作用	155
4-2	企业集团的公司化改造	162
4-3	企业集团的公司形式及公司组合	174

4-4	完善公司制,促进我国企业集团的发展	182
5	现代企业集团制	195
5-1	现代企业集团制的基本思路	195
5-2	我国的股份制企业集团	202
5-3	股份制企业集团的内部关系、 机构设置及组织管理	229
5-4	现代企业集团组织机构的 发展趋势——事业部制	247
5-5	鼓励和支持大型企业 (集团)建立技术中心	255
6	政府与企业集团的关系	259
6-1	政府在企业集团组建过程中的 行为和作用	259
6-2	企业集团与政府主管部门、 地方政府的的关系	267
6-3	企业集团的计划单列	278
6-4	政府对企业集团的经济 调控和法律的调整	290
7	外向型企业集团与跨国企业集团	297
7-1	发展我国外向型企业集团的必要性	297
7-2	外贸企业集团和工贸企业集团	306
7-3	跨企业集团的基本内容	314
7-4	建立具有中国特色的跨国企业集团	318
附录	331
后记	419

1

企业集团的基本内容

近年来，“企业集团”作为一个热门论题，频频出现在我国各类传媒中，不仅常常为经济理论界的诸子百家所津津乐道，也成为企业家们着力实践的一种现代企业组织方式。从企业集团十多年的发展来看，至今仍是毁誉参半，众说纷纭。那么，企业集团到底是什么？它有什么作用？我国目前的现状及发展趋势会如何？

1.1 企业集团的基本概念

一、什么是企业集团

1. 企业集团的共性

企业集团是商品经济和社会化大生产高度发展的产物。在欧美等发达国家早已有过类似的组织，但由于语言等原因，对这一司空见惯的企业组织形式，国际上至今没有一个统一的名称和定义。因此，类似组织的名称很多，如“利益集团”、“财团”、“总公司”、“集团公司”等。我国目前采用的“企业集团”这种称法是从日本引进的。

目前,我国现有的企业集团存在着的一些问题,如多模式不规范、行政性公司翻牌、理论界认识很不一致、有关企业集团的法律法规尚未出台等,在一定程度上都与企业集团的名称混乱、定义不准确有关。因此,要研究企业集团必须追根求源,先了解日本是如何定义企业集团的。

在1986年日本出版的《经济辞典》(金森久雄、荒宪治郎、森口亲司主编)中,企业集团的定义是:“多数企业互相保持独立性,并互相持股,在融资关系、人员派遣、原材料供应、产品销售、制造技术等方面建立紧密关系而协调行动的企业集体”。从日本的情况看,企业集团的基本特征(共性)概括说来,包括以下几条:第一,多元结构;第二,多种联系纽带;第三,多层次组织;第四,多角化经营;第五,多种功能;第六,多国化发展。这些特征并非日本企业集团独有,考察一下发达国家其它称谓的类似经济组织,就会发现与日本企业集团具有基本相同或类似的上述特征。所以,上述六个特征也可以说是西方企业集团的共性。

2. 企业集团及中国企业集团的概念

企业集团,是由若干相对独立的企业法人和事业单位法人组成,具有以核心企业为主体的多层次组织结构,通过资产、生产、经营、技术、服务等纽带结成一体的经济组织。它是横向经济联合的主要组织形式之一。一般说来,(1)企业集团多数以大型骨干企业为主体,以名优产品为龙头,打破地区、部门、行业和所有制的界限;(2)企业集团由企业、科研、设计、商业、金融等单位联合而成,在生产科研、技术开放、资金运用、内外贸易等方面具有综合功能;(3)企业集团以生产要素为媒介,根据自愿互利、经济合理原则对集团生产力进行优化

组合；(4)企业集团从事生产经营活动，具有一定的权利和义务，因而具有法人地位。

共性要寓于个性之中，中国企业集团在具备了企业集团的共性时必然要反映出自身的特点，即中国特色。所谓中国特色，是指从中国的国性出发，在借鉴国际经验时要灵活运用，使之符合中国国情。对企业集团的组建，不应把管理体制中不适应的东西充作“中国特色”，比如使企业集团具有政府管理职能，而应以建立现代企业制度为总方向，正确地建设有中国特色的企业集团。

中国的企业集团是以公有制为基础，由多个法人企业通过以资产联结为主的多种联系纽带构成的多层次企业集团。中国的企业集团有两个特点：其一，我国是社会主义国家，国民经济以公有制为基础，作为社会主义国家的一种重要经济组织的企业集团，也必然要以公有为基础；其二，按照我国企业集团是由生产联合向经营联合，进而向资金联合发展的历程来看，资金联合是企业集团发展的高级阶段。

二、企业集团与企业群体和企业性公司的区别

(一) 企业集团与企业群体的区别

企业群体是指一批有内在联系的企业，为了共同的利益，自愿联合起来的一种联合体。企业群体与企业集团有联系，也有区别。在我国，企业横向经济联合的实践证明，企业群体是企业集团形成的前提与基础，是企业集团形成过程的中间阶段。

1. 企业群体一般只有较单一的功能，以单纯生产为主；而企业集团一般应具有生产、流通、运输、金融、科技等多种功能。

2. 企业群体一般选择产品相同、工艺相近的企业为联合伙伴,因而规模不大;而企业集团一般实行多角化经营,既有产品相同、工艺相近企业的横向联合,又有按加工顺序、原材料利用的纵向联合,因而成员企业分布更广、数量更多、规模也更大。

3. 企业群体的成员企业一般都各自进行独立核算,不改变原来人、财、物、产、供、销的管理方式;企业集团的成员企业也各自进行独立核算,但对诸如经营战略、资金调剂、技术改造、科研开发等领域通常由集团统一管理。

4. 企业群体与企业集团都是联合体,但联合的紧密程度不同,前者松散,后者紧密。

(二)企业集团与企业性公司的区别

企业集团不是一个单一的经济实体和企业法人,而是由一定数量的法人企业联合组织而成。而企业性公司则是一个经济实体、企业法人,其下属分公司与工厂不具有法人资格。

在管理体制上,企业集团是由核心企业的董事会、经理会或控股公司、集团公司的董事会、监事会领导,企业性公司则由董事会监督下的总经理领导。企业集团的成员企业虽然有核心、骨干与非核心、非骨干之分,但彼此是伙伴关系,彼此只能协商与影响,而不能命令指挥。企业性公司对其下属公司、工厂的关系则是上下级关系。

有一种看法,把企业集团与大企业看作一样的企业组织,并主张对它们采取同样的政策。我们认为这是不妥当的。

1. 从概念上讲,企业集团不是一个大企业,而是包括大企业在内的一群大中小企业的有组织的集体。如果只看到其核心大企业并把它与一般大企业同样对待,在政策上就会忽

略企业集团的其它成员,从而可能影响集团的协调行动。

2. 从现实情况看,当前为了搞活大企业,在财政信贷上采取某些“倾斜”政策,是完全必要的。可是,由于国家缺乏明确规定的企业集团标准,在政策上又比较强调优惠的一面,且管理颇为松弛。这就使得一些地方和企业企图通过组建企业集团而获取优惠政策,逃避国家应有的严格管理。不可否认,对企业集团中的大企业是应给予支持,但应考虑到企业集团发展的实际,采取管理与扶持并行的政策。

三、企业集团的特点

(一)企业集团的一般特点

1. 组织结构的高度专业化。企业集团的组建,克服了企业“大而全”、“小而全”的组织结构,使之保持了高度的专业化分工协作关系,企业间的分工范围不断扩大,分工更加精细,协调劳动的空间得到了扩延,并且是建立在现代物质技术基础之上的先进生产力的集合,使小生产和分散企业之间的分工协作无法与之比拟。

2. 实现集中优化组合,形成群体优势。企业集团决非单个企业间的机械拼凑,而是通过优化选择形成的多种优势集中的有机组合体。它遵循经济合理、扬长避短、趋利避害的原则,使生产经营的诸要素得到优化集中组合,实现了生产力整体功能效应的最优化。

3. 控制机制的相对独立性。企业集团作为一种经济联合组织形式,与一般的企业联系、经济协作、经济往来有着根本的区别。它是相对独立的经济组织,有自己特定的联合章程、管理机构、控制协调手段、规章制度以及分配方式等,形成了自己相对独立的控制机制,使这一经济机体赖以正常运行。

(二) 中国企业集团的特点

组建企业集团,实质上是对我国企业制度进行一次重大改革。我们要建设的是具有中国特色的、充满生机与活力的社会主义现代企业集团。因此,中国的企业集团应具有以下特色:

1. 坚持以公有制为基础,成为大力发展市场经济的得力组织。企业集团在我国应运而生,正是由于适应了发展社会主义市场经济总趋向的结果。在构想我国企业集团理想模式的时候,仍然要沿着这一大方向前进,使企业集团成为发展市场经济的得力组织。由于我国实行的是以公有制为基础的社会主义市场经济,这一大方向已把我国的企业集团与资本主义国家的企业集团在原则上区别开来。我国企业集团在发展中应当体现社会主义企业间的互助合作关系,企业与国家在发展经济的总目标上的一致性。企业集团要接受国家宏观调控与行政管理,并在国家引导下发挥本身活力。

2. 成为贯彻政企分开原则、突破过分集中管理的新型企业组织。为了实现搞活企业这一体制改革的核心环节,必须使政企职责适当分开,把政府的主要精力从管理企业的产供销等日常活动转移到规划、协调、服务和运用经济杠杆进行宏观调控方面来。这样,企业方能够成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者,成为具有自我积累、自我发展、自我约束能力经济主体。我国企业集团的目标模式应该与体制改革这一根本原则完全符合。企业集团应当是相对独立的商品生产者和经营者自愿联合的组织,而不是行政机关的附属物。

3. 成为宏观调控与市场经济和价值规律相结合的经营

集体。这是我国企业集团目标模式的又一特色。在建立和发展社会主义市场经济的过程中,作为国家经济支柱的企业集团,应自觉地运用价值规律从事生产经营,把遵从国家宏观调控同适应复杂多变的市场需求结合起来,既要按照市场需求调整经营方向,又要避免陷入无政府状态。

4. 成为开展多种经济联合与多种经营方式的经济组织。企业集团是多个企业法人组成的联合体,其经济联合不可能也不应该只有一种划一的形式,而可以包括生产、经营、科技、资金等多种形式的联合。企业集团又是跨地区跨行业的经济联合体,这就使得它必然按照经济发展趋向与经济规律办事,从事多种形式的灵活经营。这样的联合与发展,是我国国有大中型骨干企业向组织高级化前进的需要,是我国城乡小型企业与大中型企业结成协作网络,进行技术改造的需要,也是执行对外开放政策、发展外向型经济的需要。

四、企业集团的法律地位

企业集团的法律地位,是企业集团在社会经济生活中所处地位的法律表现。企业集团的法律地位问题,也涉及到企业集团及集团内部各层次成员企业之间的法律关系问题。下面从三方面对这一问题进行阐述。

(一) 企业集团不是单一的法人

对于企业集团是不是法人这个问题,无论在理论界还是在实际工作者中,都存在着相当多的模糊认识。有的地方在组建企业集团的过程中,把兼并与组建企业集团混同起来,一谈组建企业集团,就要取消企业的法人地位,从而引起许多本可避免的矛盾和问题。这一切都与企业集团是不是法人的问题有关。

企业集团是由多个法人联合而成的经济联合组织，是法人的联合，而不是合成一个法人。企业集团中的各成员企业和单位是在保留其法律上的独立性的前提下组成企业集团的。在某些情况下，集团的某些成员企业之间或某些成员企业与集团公司之间可以合并，即进行所谓“倒旗联合”，但合并后的两个或两个以上的企业便成为一个企业法人了。总之，企业集团只是由若干个法人联合而成的经济结合体，不是独立的法人。组建企业集团中的某些兼并行为及由此形成的某些原有企业失去法人资格，并不是组成企业集团的必要条件。从企业集团的整体来看，它并不同时具备作为法人所必须具备的组织特征、财产特征和人格特征。

(二) 企业集团在工商行政管理部门进行注册登记的登记人是企业集团公司

企业集团与集团公司是两个完全不同的概念，应该明确区分开来。正因为企业集团不是法人，而集团公司是法人，所以，在成立集团公司时必须到工商行政管理机关去办理注册登记手续，但企业集团在成立时（无论是现有的若干企业组成企业集团，还是现有的一个企业通过投资逐步开办若干新的企业或购买其他企业股权而形成的企业集团），需要经过有关的政府部门批准备案，而无须到工商行政管理局注册登记。

(三) 企业集团中各成员企业的债务责任

我国《民法通则》规定，企业联合经营的具体形式可分为以下三种：

一是紧密型的联营，又可称为形成法人的联营。它是指企业之间或企业与事业单位之间通过联合组成一个新的企业，而原来的法人组织依然存在。这种联营企业的股东只对联营

企业的债务负有限责任,不负连带责任。

二是半紧密型的联营,又可称为合伙形式的联营。它是指企业之间或者企业与事业单位之间共同经营、共同承担民事责任的联合。这种联合体不具备法人资格,没有形成新的法人。联营各方按照出资比例或协议的约定,以各自所有的或者经营管理的财产承担民事责任。只有依照法律的规定或者协议的约定负连带责任的,才承担连带责任。

三是松散的联营,也称为合同形式的联营。它是指联营各方没有共同出资,更没有形成新的法人,只是相互提供一定的便利、优惠,或仅是一般生产协作的合同关系。联营各方仍是独立的法人,各自承担民事责任,其权利与义务由合同规定。

很显然,第一、三种联营,不适用于合伙的原则。第二种联营虽然适用于合伙的原则,但也并不一定要负连带责任。

同时,我们不能把一般的经济联合体与企业集团等同起来,更不能不顾具体情况,笼统地说企业集团的成员企业要对集团公司的债务负一定的连带责任。由于集团公司和各成员企业都是独立的法人,所以,各成员企业对集团的债务不负连带责任。如果成员企业没有向集团公司参股,那么成员企业对集团公司也无须负有限责任。集团公司对具有参、控股关系的半紧密层和紧密层企业的债务,要按自己的出资额负有限责任,不负连带责任,集团公司对于没有参、控股关系的松散层企业的债务,既不负连带责任,也不负有限责任。

1.2 企业集团的作用和地位

一、组建企业集团的重要意义

十多年来的实践证明,企业集团的组建和发展,对于加快我国经济体制改革,发展社会主义市场经济,调整产业结构,建立现代企业制度,促进国民经济发展具有十分重要的战略意义。

(一)我国企业集团产生的客观必然性

我国的企业集团之所以能在短期内迅速发展,并在诸多领域取得突破,主要是近年来的经济体制改革极大地解放了我国的生产力,而生产力的发展,也在深刻地冲击、改造着原有的经济体制,推出与之相应的、新型企业组织形式。企业集团正是在体制转轨时期,适应横向经济联合进一步发展和生产社会化趋势的产物。从我国企业集团的发展中,可以看到其产生和发展的客观必然性:

1. 我国的企业集团不是妥协性垄断的产物,而是在专业化协作和横向经济联合发展的基础上,扩大生产规模、提高企业竞争力的要求。过去,我国企业“大而全”、“小而全”,专业化协作水平低,大企业不大,小企业不小,绝大多数企业和产品都未达到企业的经济规模,企业间的生产能力和要素配置很不合理。随着改革的深化,企业扩权和市场竞争日趋激烈,使企业有了扩大生产规模、满足市场需求的动力和压力,而企业间要素配不平衡和企业兼并机制并未建立,使得企业必然从横向经济联合中找出路。简单横向经济联合的进一步发展,客观上形成了企业集团。

2. 产品生产协作、扩张是企业集团形成的基本纽带。我国企业集团形成和发展的直接动机是迅速扩大名优特产品产量,以规模经济降低产品成本,满足市场需求和提高企业竞争力。这一点类似于西方企业合并、组建托拉斯的宗旨。可以说,产品生产协作扩张是我国企业集团形成的基本纽带,因此,各企业集团都有一个经营权相对集中的核心。不过近年来,我国企业集团的发展方式已由最初的产品“扩散型”、“聚合型”逐步向“股份型”发展。

3. 多样化、多层次、开放性联合的要求。我国企业集团往往以一个单一核心(一般为生产型企业)结晶而成,又有着紧密层、半紧密层、松散层等联合的多层次。它要求既是开放型的,又有着相对稳定和经营权统一的核心层。

(二)我国组建企业集团的意义

从社会经济发展战略和体制改革总目标的高度来看,我国组建企业集团有三方面的意义:

1. 有利于激发企业的生机和活力,激发职工的积极性、主动性和创造性。搞活国有大中型企业是经济体制改革的中心环节。组建企业集团,是以激发企业的生机与活力为出发点,有利于提高参加集团的国有企业的主动性、积极性,有利于实现政企分开扩大企业的自主权,使企业能在市场经济中显示出生机和活力,增强市场应变能力和竞争力。在我国,职工是国家的主人,是发展经济的主力。组建企业集团不仅可以调动经营者的积极性,更重要的是还可以调动职工的积极性,从而搞活国有大中型企业,发展生产力,提高效益。

2. 有利于长期持续稳定地发展社会生产力。发展社会生产力是我国社会经济发展战略的总目标,也是经济体制改革