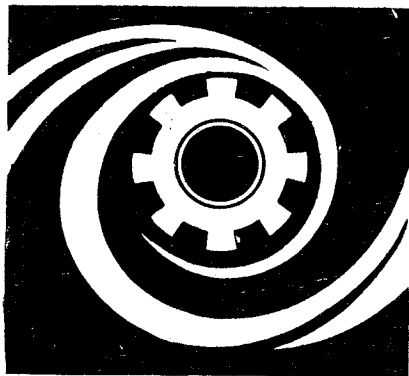




ZHONG GUO
QIYIEJITUAN

中国企业集团

主 编 王守安
副主编 曾志清

中国出版出版社

内 容 提 要

《中国企业集团》是我国系统研究企业集团的第一部理论专著。作者论述了企业集团的概念、特征和功能，分析了组建企业集团的原则、条件及类型的选择，探讨了国家管理企业集团的内容和方式，设计并构造了企业集团内部管理体制模式、内部结构框架和内部管理体系。最后，简介四个企业集团的实态。

中国企业集团

ZHONGGUO QIYE JITUAN

主编 王守安 副主编 曾志清

中国物资出版社 出版

(北京西城区太平桥大街4号)

吉林省物资学校印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

开本850×1168毫米 1/32 印张10.2 字数250(千)

1988年3月北京第1版 1988年3月第1次印刷

印数1—15000

ISBN 7-5050-0057-8/F·25 定价2.70元

企业集团是商品经济发展和生产社会化的必然产物。它是企业联合的高级形态，既不同于一般的企业联合体，更不是行政性公司的翻版。我国企业集团的出现决不是偶然的，是经济体制改革深化的表现。但是我国企业集团在现阶段还是一个新生事物，缺乏经验，不能肯定定型化，需要从理论到实践进行研究与探索，使其不断完善，最终成为发展国民经济的中介力量。

齐一第 1987.11.25

序 言

中国企业集团发展的基本思路

在我国经济体制改革深入发展的进程中，又一新鲜事物——中国企业集团展现在我国经济生活中。它以崭新的姿容、巨大的身躯、强大的能量，在四化建设中发挥着重要的作用。近年来，随着横向经济联合的推进，经济组织结构发生了巨大的变革。工业企业、乡镇企业、流通企业、金融企业，以及科学研究单位等上百万个经济单位，在社会主义经济这座巨型经济躯体中，开始游动、聚集、分化、组合，跨越部门，跨越地区，形成了一个又一个各具特色的经济联合体。这众多的联合体再联合，形成了具有中国特色的企业集团，使赵紫阳同志几年前的预言实现了。赵紫阳同志曾指出：“企业之间加强横向联系的结果，将冲破地区和部门的束缚，促进有计划的商品经济的发展，促进企业组织结构的合理化，从而有利于社会生产力的解放，横向联合的趋势发展下去，必将形成不同形式、不同层次的新型企业群体、企业集团，在企业隶属关系、所有制结构、计划体制、流通体制等方面都将引起新的

变化。”赵紫阳同志的这一预言今天已经变为现实，并为遍布全国的各种类型的企业集团所证实。如今，一批有旺盛生命力的、有声有色的大型企业集团不断涌现，正蓬勃迅猛的向前发展，在社会主义经济建设中将充分发挥作用，其勃兴之势，方兴未艾。

随着我国企业集团的产生与发展，以企业集团为研究对象的《中国企业集团》一书问世了。它从理论与实践的结合上，考察了中国企业集团发展道路，进行了理论上的探索和研究。勿庸讳言，中国企业集团尚处于初创阶段，无疑为我们的研究工作带来许多困难。但是，正在发展中的企业集团，实践中遇到了许多问题，急待于从理论上给予说明。正是这种社会上的迫切需要，召引我们去研究、去探索，以求对我国企业集团的发展有所补益。基于此，我们用了近两年的时间，在全国范围内进行了广泛的调查，并在横向经济联合研究的基础上，转而集中研究企业集团发展问题，并完成了这本小册子的编写工作。在这本小册子里，我们围绕企业集团的考证、企业集团的组建、国家对企业集团的管理、企业集团的内部管理四个方面的问题，对企业集团的理论问题进行了较为全面的阐述。

(一)

在我国，企业集团是一种新型的经济组织，因此，对企业集团的概念、特征、功能及其由来与发展，进行全面的考证是十分必要的。

企业集团是众多有经济联系的企业为了共同经营目标联合生产经营的大型企业联合组织。它具有规模宏大、联合层次多、经营范围广、联合形式多样和多变性的特征，不同于一般的协作、联合、合资、合作，特别是同行政性公司有本质上的差别。

企业集团的产生不是偶然的，也不是人们凭空想象出来的。它是商品经济发展的客观要求，是社会分工的必然产物，是社会大生产发展的必然趋势。在我国，企业集团所以能够产生并得到发展，也是我国经济发展、经济体制改革和横向经济联合发展的结果。其中，经济体制改革是企业集团产生与发展的原动力。是改革为企业创造了广阔的市场，使企业集团的建立有了坚实的基础；是改革给企业更大的自主权，使企业有了组织联合的权力；是改革为企业引进了竞争机制，使企业有了强烈的联合要求；是改革促进了宏观经济管理方式的转变，为企业集团创造了良好的外部环境。尽管改革是初步的，但已使企业集团这一新鲜事物得以诞生并立足。倘若没有这

场规模巨大的改革，何以谈企业集团的产生与发展呢？自然，改革对企业集团的建立与发展起到了不容忽视的作用，但我们同时还应看到，企业集团的建立与发展对改革也起到了推动作用。企业集团作为以跨部门、跨地区、跨所有制为特征的新型经济组织，使条块分割的痼疾受到了极大的震动。它对旧的企业隶属关系、计划体制、财政体制、金融体制、物资分配体制、流通体制、价格体制和所有制结构等提出了新的要求，並有力地冲击着条块分割的旧体制，从而推动了经济体制改革的深入发展。

企业集团作为大型企业联合组织，还具有推动社会生产力发展的巨大功能。它可以促进各生产要素的合理流动和配置，因而具有创造整体生产力的功能；可以使不同的优势有机地结合起来，因而具有形成综合优势的功能；可以调整地区经济结构、产品结构、企业规模结构，因而具有调整和建立经济结构的功能；可以集中科技力量，加速新技术的开发和利用，因而具有推动企业技术进步的功能。

我国企业集团是社会主义性质的经济组织，它与资本主义国家的垄断组织有本质上的差别。这种差别集中表现在生产资料所有制的性质上，不容怀疑，我国企业集团所有制是社会主义的公

有制，这一观点不能动摇。如果背离社会主义方向，改变企业集团公有制的性质，必然导致企业集团的失败。尽管企业集团内不仅有全民企业，而且还有集体企业和个体企业，但作为生产资料所有制的社会主义性质不能变。企业集团所有制是多元化的所有制结构。在已建的企业集团中，有国家所有制企业集团，其成员企业都是国家所有制企业；有集体所有制企业集团，其成员企业都是集体所有制企业；有个体所有制企业集团；更多的是混合所有制企业集团，即成员企业的所有制形式是多样的，既有全民企业，又有集体企业，还有个体和合资企业；还有股份制企业集团，各成员企业以持股身份出现。

(二)

企业集团是我国近几年产生的大型企业联合组织。那么如何组建企业集团，建立什么样的企业集团，如何确定企业集团的最佳规模，如何为企业集团的组建创造条件，这是实践中迫切需要给予回答的新课题，正确地解决这些问题，对于企业集团的健康发展具有重要意义。

企业集团的组建，必须坚持自愿、平等、互利的原则。坚持自愿原则，就是企业参加集团自愿，退出集团自愿，联合形式自愿。任何部门不能以行政命令直接干预企业的联合行动。但

自愿並不排斥主管部门对其进行必要的指导。这对于企业集团初建时期是必不可少的。坚持平等原则，要求企业集团各成员企业，不论大小、强弱，都要互相尊重，平等相处，但平等不是对等，不是利益均分。坚持互利原则，要求企业集团各成员企业之间通过共同经济活动，获得互补利益，並做到收益分配合理。企业集团的建立，只有始终坚持自愿、平等、互利的原则，才能使企业集团形成凝聚力、团结力，才能使企业集团健康地发展。

企业集团的组建，必须选择好联合的伙伴，成员企业的选择是相互的，不是单方的。选择联合伙伴的标准主要看其能否获得最大效益。选择联合伙伴的原则，一是择优性，即选择优良企业、素质好的企业为联合伙伴；二是合理性，即经济上要合理；三是稳定性，即联合时间要相对稳定；四是广泛性，即选择联合伙伴的范围要广泛。

企业集团的组建，必须做好可行性分析。可行性分析是企业集团建立决策前的一个重要阶段，其任务就是利用市场学、情报学和经济学原理，对影响联合的因素进行尽可能详细的研究，並主要从经济方面提出必要的论证，选出最佳方案。可行性分析的主要内容有：组建企业集团的

时代背景，企业集团所需要的原材料、燃料和动力来源、企业集团组建方案的设计、企业集团的财务和经济评价，企业集团的国民经济评价等。

企业集团的组建，必须做好企业集团类型的选择。目前，无论是国内，还是国外，对企业集团类型的划分尚无定论之说。尽管人们提出了种种的集团类型，都很难反映企业集团实态的全貌。事实上，对于构成复杂的企业集团，仅从哪一方面划分类型，都是困难的。那么，能否确定一个能够反映企业集团全貌的类型呢？至今尚无完全方案。但是，从反映企业集团的实质和特点来探求，还是可以做到的。我们设想，如果从企业集团的核心企业或核心层的经营特点，从核心企业与其他成员企业联合内容来分析，是可以做出科学的划分的。企业集团的核心企业决定企业集团的构成和发展方向，它具有导向作用。因此，以核心企业作为问题分析点，那么，由此所确定的企业集团的类型，虽然不能反映企业集团的全貌，但可以反映其实质和特点。而做到这一点，也就足以做出科学的划分。我们设想，我国企业集团可以建立四种主要类型：一是生产企业联合主导型，简称生产型，它是以生产企业为核心，以生产企业联合为主体的跨行业、跨地区、跨所有制的多层次的企业集团；二是金融企业联合主导

型，简称金融型，也可称之为资金联合型或股份型，它是以金融企业为核心，以资金联合为主要内容，以投资入股为主要形式的跨行业、跨地区、跨所有制的多层次的企业集团；三是流通企业联合主导型，简称流通型，它是以流通企业为核心，以物资供应和产品销售联合为主体，由各类企业组成的跨行业、跨地区、跨所有制的多层次的企业集团；四是科技企业联合主导型，它是以拥有雄厚科学技术力量的科研单位为核心，以科研单位联合为主体，以科学研究、技术开发、信息传播为主要联合内容的跨行业、跨地区、跨所有制的多层次的企业集团。以上四种类型是建立企业集团时可供选择的主要类型，至于其他类型也是存在的。比如，还可以建立以基建企业为核心的工程建设企业联合主导型的企业集团。至于选择哪种类型，必须从实际情况出发。从我国经济建设的情况看，在选择类型时，应以核心企业定类型，即依据核心企业经营内容、经营特点、经营方式来确定；以联合内容定类型，即根据各成员企业联合的主要内容来确定；以联合主体定类型，即看核心企业与成员企业主要联合形式来确定；以外界条件定类型，即看社会客观上具备了什么样的条件来确定。通过多方面的分析，最后选择适宜的最佳类型。

企业集团的组建，必须做好企业集团规模的选择。选择企业集团规模的首要问题，就是确定目标规模，即企业集团期望达到所要求的优化规模。那么，如何选择最优规模，用什么标尺来评价企业集团的最优规模呢？比较合适标准是看经济效益。只有经济效益最佳的规模，才能称作最优规模。企业集团最优规模由两个方面组成，一是企业集团的群体规模结构的合理化；二是企业集团内成员企业各自规模的最优化。要使企业集团规模最优化，必须努力做到企业集团成员企业的适量化，成员企业的多少，必须以企业集团发展总体规划所要求的规模经济效益为最高衡量标准；必须努力做到成员企业之间比例关系协调化，按照专业化分工的原则和技术经济特点合理安排多序列、多结构的比例关系；必须努力做到成员企业各自规模的最优化。实现了以上“三化”，就可以达到企业集团整体功能的最优化和经济效益的最佳化。

企业集团的组建，必须具备良好的内部和外部条件。组建企业集团的过程，会遇到内外各种因素的影响和制约，因此，必须努力为企业集团的建立创造各种条件。为此，要增强企业集团内成员企业的应变能力，以增强企业对联合的适应性；要扩大企业自主权，使企业有更大的联合权

力；要增强核心企业的凝聚力，将众多企业吸引在自己的周围；要完善市场机制，为企业集团的发展提供适合的市场环境和条件；要加强发展战略和政策的引导，使企业集团沿着正确的经济运行轨道去发展；要加强立法和法律监督，为企业集团的发展创造良好的法律环境。

(三)

企业集团建立以后，如何处理企业集团同国家的关系，国家是否还需要对企业集团进行管理，国家如何加强对企业集团的管理，这是需要认真解决的问题。由于我国目前正处于新旧体制交替的过程中，因此，为解决这一问题带来了难度。尽管如此，国家对企业集团的管理仍是十分必要的，这对于企业集团的发展不无好处。

企业集团的建立与发展，必须接受国家的宏观指导和控制。国家对企业集团的管理，就是从社会经济活动总体角度进行的全局性的统一管理。企业集团建立以后，同国家各经济管理部门、同地区各经济管理部门以及同其他企业集团，相应出现了新的经济关系，这种关系是全新的、复杂的、动态的，而且是互相影响和互相制约的关系。这在客观上要求有协调一致的经济活动。企业集团凭借自身管理能力很难处理好这种复杂的经济关系。因此，必须依靠国家的宏观指导和协调

控制。国家对企业集团的管理，既不能实行高度集中管理的制度，把企业集团管死，也不能实行分散管理制度，放松对企业集团的管理。应是集权与分权相结合，统一与分散相结合，集中与民主相结合，统一性与灵活性相结合，即实行“统一管理、分散经营”的管理原则。这一原则使所有权与经营权相分离，经营权与决策权相分离，政府和企业相分离，最终还经营权给企业集团及其成员企业。强调统一管理，不是国家包办一切；强调分散经营，不是完全脱离国家，而是在统一管理下的分散经营。因此，实行“统一管理、分散经营”的管理原则，既有利于国家对企业集团的指导和控制，使企业集团不致于脱离国家的管理；又有利于企业集团的自主经营，使企业集团在更大的范围内开展生产经营活动，最终形成国家——企业集团——企业的网络型管理体系。这一管理体系由三大子系统构成，即综合平衡系统、行业管理系统、城市管理系统。在这一网络型的大系统中，国家的各级政权通过多条渠道对企业集团经济过程的运转进行规划、指导、监督、协调与控制，为企业集团的发展服务。

企业集团的建立与发展，必须接受国家的计划管理与控制。在有计划商品经济条件下，企业集团还不能脱离国家的计划管理与控制。国家要

运用计划管理手段，实施对企业集团的计划管理。这种计划管理可以采取多种形式，即指令性计划管理、指导性计划管理与市场调节相结合。目前，国家计委对部分企业集团实行计划单列方式，也是很必要的、可行的。企业集团在国家计委单列户头。双方直接对话，无疑这是计划体制的一项重大改革。这无论是对于企业集团的发展，还是国家对企业集团实行有效的计划管理和控制，都是具有重大意义的。计划单列企业集团与国家计委的关系，既是直接的计划管理关系，又是商品经济关系。实行计划单列并不意味着企业集团成为国家计委的直属企业。但是，实行计划单列的企业集团，必须接受国家计委的计划管理和控制。这种计划管理只限于指令性计划管理，随着指令性计划范围的缩小，其计划管理职能也将逐渐削弱，与此相适应，实行计划单列管理也将是逐渐缩小的趋势，取而代之的将是指导性计划管理和市场调节。

企业集团的建立与发展，应主要依靠国家利用经济杠杆进行调节和控制。国家对企业集团要实行必要的间接控制，使企业集团的经济活动与国家的整体经济活动相统一。为此，国家要正确地运用经济杠杆来调节和控制企业集团的经济活动。其主要任务是，调节企业集团的固定资产投

资、消费基金投资、增加创汇和外汇使用，使积累和消费保持恰当的比例；调节企业集团的收入，实现合理分配和公正分配；调节企业集团的产品结构和企业分布，使企业集团的发展有利于国家整体生产结构和生产力布局逐步合理化；调节企业集团的产品生产、流通和消费，使社会生产能够正常运行。为实现上述任务，国家各经济管理部门可运用价格、税收、信贷、利率、工资等经济杠杆，支持或限制企业集团的某些经济活动，实现国家对企业集团的管理和控制。

企业集团的建立与发展，必须接受国家的法律管理。这种管理是国家政府及其经济职能部门依法对企业集团生产经营活动进行调整与控制，通过国家对企业集团进行法律管理，可以使企业集团生产经营活动有法律保证，并能够做到不脱离国家管理和控制。企业集团与国家政府及其经济职能部门的法律关系，是一种法定的权利义务关系，充分认识和正确处理这种法律关系，对于尊重企业集团的法律权利，调动企业集团生产经营的积极性，限制企业集团的非法行为是十分必要的。因此，国家政府及其经济职能部门，应充分利用各自的权利与义务，加强对企业集团及成员的法律管理与控制。但这种管理和控制并不意味着无视企业集团的法律地位，而是要尊重企业

集团所具有的权利义务。企业集团作为法人，独立享受权利和承担义务，但也不意味着企业可以摆脱和拒绝国家政府的管理与监督。企业集团应自觉执行国家的各项方针、政策、规章、制度，遵守国家法律、法规，要照章纳税，接受国家的法律管理、监督和控制。国家政府部门则应加强经济立法、执法和司法工作，运用法律手段协调各方面的权利义务关系，切实维护和保障企业集团的合法权益。

(四)

企业集团是一个由众多企业联合的大型经济组织。如何把众多的、各具优势的企业组织起来，协调发展，并迅速地形成集团整体生产力，是一个十分重要而迫切的问题。为此，必须加强企业集团内部管理，使企业集团产生更大规模的经济效益。

建立优化的企业集团内部管理体制，是加强企业集团内部管理的制度保证。目前，我国已建立的企业集团是低层次的、初级的联合形态，集团总部对各成员企业无约束力和控制力。其管理体制是一种“协调发展、独立经营”的分权型模式。企业集团是一种不完全实体性的经济组织，既区别于行政性公司，不能搞成完全非实体性的组织；又区别于大型企业，不能搞成完全实体性