

福建企业集团 发展战略研究

75

序 言

施 性 谋

十年改革，我国的经济实力得到显著增强。社会主义经济运行机制通过治理整顿和深化改革，正逐步得到发展和完善。我省的企业改革，从扩大企业经营自主权开始，到横向经济联合，再到以大中型骨干企业为主体的企业集团的迅速崛起，有力地推动了产业结构、产品结构和企业组织结构的调整，促进了社会生产力的长足进步。

公有制经济是社会主义制度赖以建立、巩固和发展的主体经济和物质基础。以全民所有制企业为依托的企业集团的发展壮大，对保证社会主义公有制经济在国民经济中的主体地位具有战略意义。同时，企业集团具有优化企业组合，促进生产要素合理流动和资源合理配置的作用，可在不投入或少投入的情况下，达到形成规模经济、提高经济效益的目的。企业集团有较强的经济实力和较高的科技开发水平，原材料和产品有较大的回旋余地，在促进工贸、技贸结合，发展外向型经济，参与国际竞争与交换等方面可以发挥十分重要的作用。

从1987年9月我省第一家企业集团——闽东电机（集团）公司成立以来，到目前止，我省已拥有20家企业集团。这些企业集团的组建和发展虽然只有两年多的时间，却已初步显示出对发展生产力的强大推动作用和组织作用。它们在

两年多的实践中，积累了不少经验，这些经验对今后的进一步发展有着重要的意义。在这个发展过程中，也遇到了许多矛盾和问题，需要我们继续不断地实践、探索，研究对策，解决问题，把我省企业集团的发展推向新的、更高的阶段。

省委政策研究室和省经委做了一件很有意义的工作，把企业集团的组建和发展作为研究对象，适时召开研讨会，荟集我省企业集团的企业家、党政机关和经济部门的研究人员和工作人员、高等院校的专家学者从不同层次和不同角度共同研究企业集团。通过论文对我省企业集团走过的道路的回顾，探讨今后的发展方向，针对企业集团存在的缺乏统一规划、联结纽带不牢、难于突破“三不变”束缚以及与现行体制矛盾重重、举步艰难等问题，从政策上、理论上进行研究，提出对策建议，为企业集团在治理整顿和深化改革的方针下继续巩固和发展献计献策。这些论文构成了这本书的主体。这本书还收进了国家和我省有关发展企业集团的部分政策法规，这对我省企业组建和发展集团有着一定的指导和帮助作用。这本书对我省已组建的20家企业集团也作了简单的介绍，为读者了解我省企业集团提供了翔实的材料。

出版研究发展企业集团的书籍，在我省还属首次。我相信该书的出版和发行对推动我省企业集团发展将起到积极的作用。

目 录

1

前进中的福日集团·····	唐文合 (123)
组建建筑企业集团, 发展工程总承包·····	陈镇安 (127)
把横向经济联合推向更高的层次	
——浅谈组建厦门工程机械集团的想法·····	赵国范 (132)
促进企业集团发展的探讨·····	王振雄 (137)
完善发展三明市企业集团的思路	
·····	张起丁 罗良标 邱一鸣 (146)
关于福建省企业集团的调查与思考	
·····	王文甫 谢隆进 (153)
企业集团加强内部管理	
与综合功能的发挥·····	林警章 (162)
组建企业集团的论证咨询	
及其战略的发展趋势·····	柯 原 (171)
论我国企业集团的特点及其发展·····	郑德思 (179)
附录:	
政策法规及企业集团简介·····	(191)

发展企业集团应注意的几个问题

王 镇 辉

近年，我省发展企业集团出现了一个较好的势头，到目前已批准成立了20家，正在组建的有10多家。企业集团的成立，为发展我省经济，壮大实力，提高效益，增强在国内外市场的竞争能力，起到积极的作用。为了进一步推动我省企业集团健康发展，我认为当前应注意以下几个问题。

首先，进一步明确组建和发展企业集团的重要性和紧迫性。组建和发展企业集团是社会主义商品经济发展的客观要求和必然产物。尤其是我省工业底子差，企业规模普遍较小，能源、交通和原材料等基础工业落后，难以适应整个经济发展的需要。面对国内外竞争日益加剧的挑战，特别是在治理整顿的新形势下，我们的最佳选择之一便是组建一批以大中型重点骨干企业或独立科研设计单位为主体的企业集团，充分发挥集团在资金、技术、信息、销售、出口创汇等方面的优势，在不增加或少增加投入的情况下，发展社会化、专业化生产协作，调整产业结构，兼并一些需要关停并转的企业，优化企业组织结构，促进生产要素的优化组合和资源的合理配置，逐步形成规模经济，大幅度提高企业经济效益，增强市场竞争能力，最终达到增强我省工业经济实力的目的。大力发展企业集团还是搞活国营大中型企业的一条重要途径。大中型企业在我省工业发展中占有举足轻重的地位，尽管大中型企业数仅215家（其中国营大中型企业159家），

只占全省11792家乡以上独立核算工业企业数的1.8%，但它们拥有固定资产总值达71.36亿元，占全省乡以上独立核算工业的42.5%。1988年，大中型企业完成产值87.60亿元，占37.5%，实现利税总额23.74亿元，占51.4%。以大中型企业为核心组建起来的企业集团必将进一步促进我省大中型企业的发展，使之成为社会主义经济的主力军。大力发展企业集团也是发展外向型经济的需要。通过组建企业集团形成比较强大的经济实力，才能跻身国际市场，并在竞争中立于不败之地。

我省组建企业集团还处在刚刚起步的阶段，存在着这样或那样的困难和问题，需要我们不断的摸索、实践和大胆突破，给企业集团创造最佳的内部环境和外部环境。

其次，正在筹建集团的企业一定要坚持自愿互利的原则，在横向经济联合的基础上，根据产业政策和优化企业组织结构的要求来组建。要在高起点上发展企业集团，绝对不搞形式上的捏合，使集团的组建具有发挥优势、扩大规模、提高效益的实质内容。一方面对要求组建集团的企业要进行积极的引导，使集团从一开始就能朝着健康的方向发展，另一方面，要实行倾斜政策，扶持促进大中型企业向组建企业集团迈进。

第三，已组建的企业集团要进一步理顺各方面关系，使集团更具有凝聚力，发展得更快更好。这里最关键的一点就在于“三不变”的突破。组建集团和集团运行过程中存在的所有制不变、隶属关系不变、财政上缴渠道不变的“三不变”限制，已成为企业集团发展的一大障碍。可以说，能否突破这个障碍关系到集团的生存和发展。因此，应从政策上允许集团突破“三不变”的限制。这就要求企业的主管部门和

所在地政府要有宏观经济意识，破除传统的小生产观念和狭隘的地方主义，以积极的态度扶持企业集团的发展。各企业集团也要积极探索突破“三不变”的路子。闽东电机集团在这方面已先走了一步，不仅实行了计划单列，还实行了可以直接体现集团统一规划和决策的资产经营一体化管理方式，在承担责任及利益分配上采取“利税返还”的办法，妥善处理集团的跨地区企业与当地政府的关系，较顺利地突破了“三不变”的限制。另外，建明集团提出的通过试行股份制、企业承包企业、企业兼并或合并等形式，以新的企业形态突破“三不变”格局，也是一条可行的路子。

第四，加强集团内部管理，使企业集团向规范化方向发展。建立健全企业集团的组织机构，充分体现总经理负责制，并相应建立健全民主管理和监督机构；发育和完善公司化的经营新体制，逐步形成投资中心、利润中心、成本中心的管理结构；吸收国内外好的管理经验和办法，做到决策、管理科学化；认真探索和实践集权与分权领导的最佳点、统一与分工管理的适度点，实行分级分权管理，完善内部财务、出口、技改、质管、销售等制度；正确处理企业集团内部成员单位经济利益分配关系，做到利益均沾、风险共担，各成员间经济来往应遵循“平等、互利、有偿”的原则，不搞无偿转让或平调；根据行业和地区发展规划，科学地制定集团整体发展的近期和中长期规划，并结合生产经营的需要，进行专业化调整，不断挖掘内部潜力；企业集团要锐意进取，在提高质量和技术进步方面多下功夫。总之，完善企业集团内部管理，加强企业集团的自身建设，是企业集团持续发展的长久之计。

第五，完善企业集团发展的外部环境。企业集团的崛起

是我省改革、开放的产物。对这一新生事物，需要政府和主管部门的关心和扶持，需要政府和主管部门为它的发展提供良好的外部环境。政府的宏观指导、产业规划、产业政策要和企业的愿望结合起来，并做好组建企业集团的牵线搭桥工作，因势利导，积极推动企业集团的组建和发展。政府综合部门要帮助企业进行组建集团的可行性论证工作，主动为企业集团服务，排除“条条”、“块块”对企业集团的干预；要逐步开放企业拍卖、租赁、承包市场，帮助劣势企业走上联合和参加企业集团的道路；税务部门要研究能给予的优惠政策，金融部门要在资金上给予扶持；还要创造条件使企业集团实现计划单列管理和自行组建财务公司等。

（作者单位：福建省委政策研究室）

关于发展具有福建特色的 企业集团的初步探索

黄 杰

为认真总结推广我省两年来组建和发展企业集团的经验，努力结合发展外向型经济，把企业的发展推向新阶段，现就如何发展具有我省特色的企业集团，阐述一些初步的看法和意见。

一、充分认识发展具有我省特色的企业集团的重要性和紧迫性

随着经济体制改革的广泛深入开展，企业集团的出现不仅符合商品经济发展的客观规律，而且是社会化大生产的必然结果。党的十一届三中全会以来，企业改革不断冲破传统体制的束缚，企业作为商品生产者和经营者的地位逐步得到确立，在发展横向经济技术联合的基础上，以一些基础较好的大中型重点骨干企业、独立科研设计单位为主体，以名优特产品或国民经济重要产品为龙头，以它雄厚的经济实力，强大的技术开发能力，将一批有内在经济技术联系的企业、科研开发机构、大专院校、金融单位等集结在一体，形成多层次，具有科研、生产、销售、信息和服务等综合功能的新型经济组织，成为我国国民经济发展的一支重要力量和发展外向型经济的生力军。两年多来，从我省深化企业改革的实践

经验看,发展企业集团已初步显示出它的优越性,其重要作用和意义主要在于:一是有利于打破条块分割、地区封锁,推动经济体制改革不断深化,促进企业转换经营机制,增强活力;二是有利于将分散的局部优势变成群体的优势,改变企业“大而全”、“小而全”的格局,促使企业走内涵扩大再生产的道路;三是有利于发展社会化、专业化生产协作,实现产业结构的调整,优化企业组织结构,促进生产要素的优化组合和资源的合理配置,形成规模经济,提高企业经济效益和增强市场竞争能力;四是有利于企业技术进步,增强新产品开发能力,促进企业提高劳动生产率;五是有利于我省企业在发展外向型经济中大进大出,到国际市场上去竞争;六是有利于实行政企分开,转变政府职能,促进企业行为集约化、规范化、合理化;七是有利于加强和改善宏观控制,可以做到大的方面管住管好,小的方面放开搞活;八是有利于促进国有企业内部结构的调整和变革,理顺国家、部门、地区和企业各方利益分配关系;九是有利于促进企业、科研机构、金融投资有机联合和融为一体,推动生产力和社会主义有计划的商品的发展等。

大家知道,我省虽经解放后40年的建设,特别是近10年的改革开放,经济有较大的发展,已初步建成了以加工工业为主要体系,包括轻纺、食品、化工、电子、机械、建材、煤炭、冶金、森工和电力等门类较为齐全并初具规模的工业体系。但是,由于我省基础薄弱,资源相对贫乏,能源、交通和原材料等基础工业发展滞后于加工工业的发展,整个经济结构性的矛盾尤为突出,如:工业经济规模小,企业关联度差、盲目投资、重复建设、省市县产业结构趋同、企业素质低下,以及产业政策和工业结构脆弱等等。在当今世界新

技术革命迅猛发展之际,企业经营战略趋向于国际化,既面临世界产业结构调整的有力时机,又遇到国内外市场竞争日益加剧的挑战,如何使我省工业经济在竞争中不断得到发展,这是我省经济发展的一个重要课题。

走联合之路,适时组建企业集团,是改变我省工业经济劣势的重要途径。企业集团的发展,适应生产力发展的内在要求,符合繁荣社会主义有计划商品经济的客观要求,按照生产专业化、协作化、联合化、集中化和社会化的原则,调整不合理的产业结构和改组企业组织机构,避免以小挤大、重复建设、盲目生产;按照经济规律沟通横向联系,冲破地方和部门对企业的束缚,使企业组织形态与社会化生产相适应等,对我省经济建设和改革不仅十分重要,而且十分紧迫。我们应根据国家和省政府产业政策,在全省有计划、有领导、有步骤地以大中型企业为骨干,围绕名优产品,出口创汇产品,组织有竞争能力的企业集团,通过它们带动一批中小企业,较迅速地调整好企业结构,特别是工业企业组织结构调整是一项刻不容缓的工作。因此。组建和发展有我省特色的企业集团,不仅具有客观的必然性,还具有现实的意义。

二、我省组建和发展企业集团的基本情况

从1987年9月我省第一家企业集团——闽东电机集团公司成立,近2年来已组建了不同类型、规模、形式的企业集团21个。其中工业企业集团14个,占66.7%;商业企业集团2个,占9.5%;科研企业集团1个,占4.8%;旅游企业集团1个,占4.8%;经贸投资企业集团3个,占14.3%。在这21个企业集团中,由我省41个大中型重点骨干企业和独立的科研开发机构为主体,共吸附了省内外(包括在香港)不同行

业、不同所有制的企业、科研设计开发单位、大专院校和金融单位等1097个，其中参加企业集团紧密联合层的已达193个；在这21个企业集团中，实行省计划单列的1个，实行地市计划单列的有6个，拥有直接进出口贸易权的有8个。企业集团主要形式有：

1、产品配套型。即以一个大中型重点骨干企业的名优系列产品为龙头，为扩大生产批量，开拓新的市场，按照专业化协作的原则，向外辐射，形成多层次的生产经营的企业集团。如闽东电机集团公司、福建拖拉机（农机）企业集团公司、华盛针织工贸企业集团公司、顺达农用运输车集团公司、福日家用电器集团公司等。

2、科研开发型。围绕新产品研究开发实行研究、生产、销售、服务一体化形成的企业集团，如龙华饲料技术开发集团公司，由福建省农科院畜牧兽医研究所牵头，联合省内外七个相关研究所同企业联合，从事饲料科研开发和生产销售等服务。

3、外贸投资经营型。即以外贸投资企业为主体，贸工、贸农，贸技以及贸易与金融相结合，进行科技引进、投资办企业和贸易活动等所形成的企业集团，如华闽集团有限公司、福建投资企业集团公司和中国福建国际技术合作集团公司等。

4、信息、销售服务型。即面对激烈的市场竞争，一批有实力的工商企业相互联合起来，互相提供信息和市场销售服务等形成的企业集团，如南方（福建）食糖购销联合集团公司、九洲企业集团公司和宏多利电子集团公司等。

5、多元联合型。以同行业多个大中型重点骨干企业为主体，集中技术优势，运用系统工程，开发高技术产品，组

织专业化系列生产等形成的企业集团，如华夏集团公司、福州天野集团公司、三明化工农药企业集团公司等。

6、产供销一条龙联合型。即以若干个加工企业同原材料企业的联合，从原料、半成品到产品的大跨度系统形成的企业集团。如榕华纺织印染工贸企业集团公司，凯明纺织印染企业集团公司、三明塑料企业集团公司等。

我省企业集团发展的主要特点：

1、发展企业集团的起点高。一是严格按照国家和省政府规定的原则和条件，根据产业政策和企业组织结构的优化，在企业自愿互利和尊重企业自主权的前提下，进行积极引导组建，成熟一个发展一个，不搞一哄而起和“集团公司热”；二是组建每个企业集团都经过充分的经济技术可行性论证；三是企业集团组建时都有科研设计开发机构、大专院校和金融单位采取多种形式参加联合；四是在企业集团形成三个层次的结构，企业集团的紧密联合层，开始突破“三不变”。

2、企业集团正在不断扩大。我省企业集团从机械行业成立闽东电机集团公司以来，在不到两年的时间里，已经扩展到纺织、电子、商业、化工、旅游、外贸投资、科研等行业、部门，目前正在筹建的还有食品、运输、军工、森工、建筑、二轻、乡镇和汽车等行业部门。为了调整我省的产业结构、产品结构和企业组织结构，各行各业各地区都在根据自己发展的需要和特点，开始重视发展企业集团的工作。

3、企业集团的综合功能正在发育成型。一是体现了整体的优势。我省大多数企业集团都十分重视和逐步着手实行集团内人财物产供销的统一，对各成员企业的生产、供应、销售等进行协调和指导，使整个集团企业迅速取得生产和市

场上的优势；二是扩张优势。如建明集团为适应市场需要，努力扩大生产能力和生产规模，除了筹集资金组建了修造厂外，还计划建立集团的新产品开发基地，筹建轻型建材总厂和水泥机械厂，以及建立集团备品备件、设备维修基地、经销基地等扩展经销范围；三是技术优势。如闽东集团依靠参加集团的科研机构、大专院校，形成了较强的技术开发力量，努力着手研制新产品，改造旧工艺、培训在职员工。集团成立以来共研制出40多项新产品，并且还与几十个科研所签订了十几项新产品、新技术和新工艺攻关等开发项目合同；福日集团刚成立不久也开发了好几种新产品；四是资金优势。不少企业集团通过与金融机构联合和内部集资入股，调剂余缺等，在今年资金普遍紧张的情况下，较好地缓解了企业资金的困难；五是信息优势。如华夏集团等设立了市场信息部，充分发挥集团总部的信息系统，为成员企业不断输送经过加工处理的信息，以国内外市场为导向开展生产经营；六是销售优势。多数企业集团都扩大和强化了集团产品的销售网络，如闽东集团在国内各城市设立了100多个销售网点，还计划在香港和外国设立经营网络；七是质量优势。多数工业企业集团是以名优产品为龙头而创建的，如闽东、华盛、省拖和福日等集团都是以它们名优产品和良好的质量，并利用技术的优势和强化质量管理等手段，不断提高其成员厂的产品质量，为普遍提高企业产品质量创造了条件；八是出口创汇优势。去年以来，省经贸委审批了榕华、省拖、福日三个工业企业集团进出口贸易权限，从目前我省五个有进出口贸易权的工业企业集团看，进一步加强了企业的出口创汇能力，促进企业集团带领广大企业发展外向型经济等。

4、企业集团内部关系正在逐步理顺。一是集团内部企业成员单位之间的联结纽带，正逐步向多样化、深层次发展，如开始从生产技术的联合向资金联合的方向发展，特别是有的企业集团紧密层努力通过兼并，参控股、承包、租赁等形式实现资金经营一体化，大胆进行突破“三不变”的探索；二是企业集团总部正向公司化生产经营迈进，如闽东和华盛集团努力探索内部生产经营关系，寻找适合于自己生产经营的集权与分权、统一与分散管理的最佳点和适度点，被有关部门确认为理顺企业集团内部经营管理的“闽东”和“华盛”模式；三是企业集团内部资金的融通也迈出了可喜的步伐，有的企业集团采用“内部银行”、“基金会”、或“信用社”的形式，形成发展财务公司的雏形。

5、发展企业集团的外部环境在不断改善。在省委、省政府领导重视，有关各级部门的关怀和支持下，我省企业集团的外部环境和发展条件日益好转。如有的部门单位为企业集团发展采取扶持的倾斜政策，有的为企业集团实行省市（地）计划单列和审批给直接进出口权，有的对企业集团的组建始终坚持服务，帮助理顺内部各种关系等，为企业集团健康发展创造了有利条件。

6、一批省重点企业集团正在发育成长。目前已组建和正在组建的一批企业集团，正成为发展我省国民经济的中坚力量。华夏与福日电子集团1988年工业总产值为18亿多元，占省电子工业总产值的60%左右，起主导作用。这些企业集团将成为省重点扶持对象，让其发挥更大的作用。

我省企业集团当前存在的主要问题：

一是体制上的条块分割，企业集团的发展与现行体制严重摩擦，是企业集团发展的最大障碍，紧密层企业实行资产

经营一体化突破“三不变”难度很大。

二是传统观念的束缚。有些部门和企业的领导对发展企业集团的重要性认识不足，愿意守着原来的摊子“宁当鸡头，不当马尼”，有的直接干预和指责企业参加企业集团，特别是参加集团紧密层。

三是缺乏宏观指导，全局的统筹规划薄弱。有的地(市)不按条件不经省政府授权部门审批，自行组建。

四是相当多的企业集团的内部经营机制发育不健全或未能形成。有的企业集团组建后，长期没有理顺内部关系，流于形式，甚至办成了“行政性公司”，阻碍了企业集团自身的发展。

五是发展企业集团外部条件仍然十分严峻，特别是资金、原材料、能源等方面的困难，使主体企业难以发挥应有的作用，造成集团总部力量单薄，难以形成有效的凝聚力和调控能力。

六是全省尚未制订出统一的法规，发展企业集团缺乏必要的法律保障和必要的政策保护。

七是一些对我省举足轻重的大型重点骨干企业体制没有理顺，无法起到它们应有的作用，要形成具有我省特色的有实力的企业集团困难重重。

三、积极探索，努力把我省企业集团的发展推向新阶段

(一) 目前国内外企业集团发展的趋势和特点：

1、我国企业集团发展的趋势：一是企业集团的发展正从生产技术的联合向资金联合发展。即不满足于低层次的生产技术的联合和合同协议关系，从经营一体化开始扩展到资金的联合，实现资产经营一体化；二是企业集团的发展正由生产制造为中心，向产品开发与销售经营的两翼扩展。依