

集团公司战略：分析、制定、实施与评价 ■

集团公司

战略：

分析、制定、
实施与评价

胡宗良 臧维 编著

清华大学出版社



集团公司 战略：

分析、制定、实施与评价

胡宗良 臧维 编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书是国内少数几本论述集团公司战略管理的著作之一,在内容安排上既体现战略管理的理论完整性,又突出集团公司战略管理的特殊性,对集团公司实施战略管理有一定的帮助。

本书介绍了集团公司与企业集团的基本概念和发展历程、战略管理的实践过程、战略管理概念、外部环境分析、内部资源、业务战略、多元化竞争战略概述、多元化战略实施、国际化战略、集团公司战略的内部环境、战略评价。本书适合于对集团公司战略有兴趣的企业管理人员和研究人员,以及工商管理专业学生。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用清华大学核研院专有核径迹膜防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

集团公司战略:分析、制定、实施与评价/胡宗良,臧维编著. —北京:清华大学出版社,2005.3
ISBN 7-302-10001-2

I. 集… II. ①胡… ②臧… III. 企业集团—企业管理 IV. F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 124312 号

出版者:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社总机:010-62770175

客户服务:010-62776969

责任编辑:苗建强

印刷者:清华大学印刷厂

装订者:三河市新茂装订有限公司

发行者:新华书店总店北京发行所

开 本:185×230 印张:16.75 彩插:1 字数:336 千字

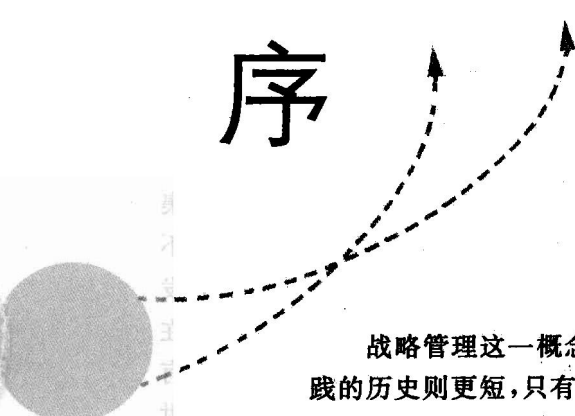
版 次:2005 年 3 月第 1 版 2005 年 3 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-302-10001-2/F·1013

印 数:1~4000

定 价:29.00 元

序



战略管理这一概念引进到中国只有 20 年,而被中国企业应用于管理实践的历史则更短,只有 10 余年的时间,但随着中国坚定不移地推行市场经济制度,战略管理越来越受到企业的广泛重视,成为企业高层管理人员热中的话题,各种相关的论著也非常丰富。不过,专门针对集团公司战略管理的书籍非常少见,这与我国集团公司类型企业战略管理的现实是不相称的,因此,有必要专门针对集团公司战略管理这个主题进行专门的研究,这是作者写作本书的初衷。从本质来讲,集团公司战略管理并不是一个独立的理论体系,但集团公司战略管理的重点与一般企业确实有所区别,存在特殊性,这也是集团公司战略管理应当单独成书的一个重要原因。

集团公司战略管理的特殊性体现在以下几个方面。

其一,集团公司需要用战略管理统领所属子公司。很多集团公司拥有众多跨行业、跨地域的下属子公司,这些子公司形态各异,如何将它们统一在一个指挥系统中,对于集团公司来说是一个巨大的挑战。集团公司战略管理就是解决这个问题必不可少的手段,集团公司战略管理可以使集团公司所领导的整体企业集团具有统一的目标和行动方向,保持经营策略的一致性。

其二,集团公司需要用战略管理提高公司的运营效率。集团公司战略管理一个重要的作用是可以在企业集团内产生协同效应。协同效应使集合在一起的企业可以产生 $1+1>2$ 的效果,即集合后的整体效益要大于各自单独运营效益的总和,这是集团公司存在的一个重要理由。

其三,集团公司需要用战略管理帮助子公司制定其业务发展战略,提高子公司的运营效率。很多时候,集团公司由于其独特的地位,并且由于拥有更高水平的战略规划力量,可以帮助子公司制定更好的发展战略。

其四,集团公司需要用战略管理来确定所领导企业集团的经营边界。很多集团公司经营着差别很大的多种业务,但这并不意味着一个集团公司可以没有选择地涉足任何行业。事实上,一个发展良好的集团公司对行业的选择是非常慎重的,选择的原则和方向则是该公司战略决定的。经营范围的选择过程,也是集团公司创造公司价值的过程。单一业务的企业主要利用其掌握

的业务技巧来创造价值,但集团公司却没有这样的便利,很多情况下,集团公司总部是利用对经营范围的选择来创造企业价值的,如进入某些行业或退出某些行业,这是集团公司创造企业价值的特殊方法。

以上这些特殊性使集团公司战略管理具有其特殊性,也使集团公司战略管理对于集团公司经营来说具有特别重要的意义。可以说,不实施集团公司战略管理,集团公司就不能有效地管理其全部的业务,更不能实现集团公司的持续发展。尽管集团公司的持续发展取决于很多因素,但没有战略的集团公司肯定是很难以长大的,这已经为事实所证明,在全球领先的集团公司中,几乎无一例外地、程度不一地拥有可以明确表述的战略。也许有人反驳中国目前仍然存在许多没有战略思路的集团公司,甚至这些集团公司还登上了世界 500 强榜单,但这都是中国特殊的体制因素造成的,是暂时的,只要中国市场化过程不断深入,这些没有实施战略管理,仅靠行政指令聚合在一起的集团公司最终会走向崩溃,不能维持其集团的完整。

本书的写作只是一种尝试,本书的作者在写作过程中力求既体现战略管理的理论完整性,又突出集团公司战略管理的特殊性,但在成书时,感觉离这个目标还有一定距离,权当此书作为引玉之砖,引起对这一领域有兴趣的研究人士和企业管理人员的进一步关注。

全书共分 11 章,具体章节安排是:第 1 章介绍了集团公司与企业集团的基本概念和发展历程。第 2 章至第 11 章遵循战略管理的实践过程,分别从战略分析、战略制定、战略实施、战略评价等几个方面较系统地介绍了集团公司战略管理的相关内容。第 2 章,战略管理概念。这是本书的基础,介绍了战略管理的基本概念,对以后各章的理解很有帮助。第 3 章,外部环境分析。第 4 章,内部资源和能力分析。介绍了集团战略管理分析的一般方法。第 5 章,业务战略。第 6 章,多元化经营战略概述。介绍了集团公司战略的制定和选择。第 7 章,多元化战略实施。第 8 章,国际化战略。第 9 章,集团公司优势。这一章特别说明了作为集团公司如何创造发挥集团公司的优势。第 10 章,实施集团公司战略的内部环境。介绍了集团公司战略的实施过程。第 11 章,战略评价。重点介绍了财务评价和平衡计分卡两种战略评价方法。

本书适合读者对象是对集团公司战略有兴趣的企业管理人员和研究人员,以及在学的工商管理专业学生。

编 者

2004 年 10 月于北京

目录

第 1 章 企业集团与集团公司	1
1.1 企业集团概述	1
1.1.1 企业集团的发展历程	1
1.1.2 我国企业集团的发展历程及现状	3
[资料 1.1] 1991 年 12 月 14 日国务院《关于选择一批大型企业集团进行试点请示的通知》	5
[资料 1.2] 第一批试点企业集团名单	6
[资料 1.3] 国家计委等关于深化大型企业集团试点工作的意见	8
[资料 1.4] 国务院批转国家计委、国家经贸委、国家体改委《关于深化大型企业集团试点工作的意见》的通知（国发〔1997〕15 号）	11
[资料 1.5] 第二批试点企业集团名单	11
1.2 集团公司概述	14
1.2.1 什么是集团公司	14
1.2.2 集团公司的管理体制	15
1.2.3 正确理解集团公司和企业集团	18
[资料 1.6] 瑞典 Investor AB	22
第 2 章 战略管理概念	27
2.1 战略是什么	27
2.1.1 企业战略管理的定义	27
2.1.2 企业战略的构成要素	29
2.2 战略的层次	32
2.2.1 公司战略	33
2.2.2 业务战略	34

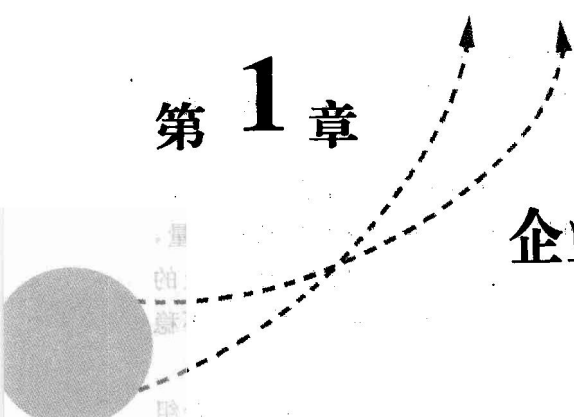
2.2.3 职能战略	35
2.3 战略管理的过程	36
2.3.1 战略分析	36
2.3.2 战略的制定与选择	36
2.3.3 战略实施	37
2.3.4 战略评价	37
[资料 2.1] 从长虹降价看成功战略的形成机制	38
第 3 章 外部环境分析	43
3.1 宏观环境分析	43
3.1.1 政治和法律环境	44
3.1.2 经济环境	44
3.1.3 科技环境	45
3.1.4 社会文化环境	45
3.2 行业环境分析	47
3.2.1 行业经济特性分析	47
3.2.2 行业成功关键因素分析(KSF)	51
3.2.3 行业竞争力分析	53
3.2.4 行业内战略群体分析	58
3.2.5 行业生命周期分析	62
第 4 章 内部资源和能力分析	67
4.1 企业的资源和能力	67
4.1.1 企业资源	67
4.1.2 企业能力	69
4.1.3 企业资源和能力的价值评价	70
4.1.4 企业资源和能力对企业战略的意义	72
[资料 4.1] 联想战略点评	74
4.2 企业内部资源分析方法	76
4.2.1 SWOT 分析法	76
4.2.2 投资组合分析法	80
4.2.3 企业的价值链分析	84
[资料 4.2] 波士顿咨询公司(Boston Consulting Group)介绍	87
[资料 4.3] 麦肯锡咨询公司(McKinsey & Company)介绍	88

第5章 业务战略	89
5.1 一般竞争战略	89
5.1.1 一般竞争战略的概念	89
5.1.2 一般竞争战略的特点	90
5.2 成本领先战略	91
5.2.1 采用成本领先战略的原因	91
5.2.2 采用成本领先战略的条件和时机	92
5.2.3 采用成本领先战略的风险	93
5.2.4 构造成本领先战略的价值链	94
[资料 5.1] 中国彩电价格战	94
5.3 差别化战略	95
5.3.1 企业采用差别化战略的原因	95
5.3.2 以差别化为基础获得竞争优势	96
5.3.3 构造差别化价值链	98
5.3.4 采用差别化战略的时机和风险	99
5.4 重点集中战略	100
5.4.1 企业采用重点集中战略的原因	100
5.4.2 重点集中战略实施中注意的问题	101
5.4.3 采用重点集中战略的风险	102
[资料 5.2] 重点集中战略	102
5.5 夹在中间	106
5.6 不同行业环境下的企业竞争战略选择	106
5.6.1 新兴行业中的战略选择	106
5.6.2 高速发展行业中的战略选择	110
5.6.3 成熟行业中的战略选择	111
5.6.4 衰退行业中的战略选择	114
5.6.5 分散行业中的战略选择	117
5.7 超竞争环境下的企业超竞争战略	120
5.7.1 超竞争环境的特点	120
5.7.2 超竞争环境下传统竞争战略的局限性	122
5.7.3 超竞争战略是超竞争时代的必然选择	123

第 6 章 多元化经营战略概述	125
6.1 企业多元化的产生和发展	125
6.1.1 国外企业多元化的产生和发展	125
6.1.2 我国企业多元化的发展历程	127
6.2 专业化和多元化	130
6.2.1 专业化与多元化的概念	130
6.2.2 专业化战略与多元化战略	134
6.3 集团公司进行多元化经营的原因	136
6.3.1 进行多元化的外部原因	136
6.3.2 进行多元化的内部原因	137
6.4 企业进行多元化经营相关的其他问题	139
6.4.1 进行多元化经营的企业需要具备的基础条件	139
6.4.2 保证多元化成功的关键问题	141
[资料 6.1] 多元化划分的四位数字标准	142
第 7 章 多元化战略实施	145
7.1 进入新业务的战略	145
7.1.1 内部创业	145
7.1.2 并购	150
7.1.3 战略联盟和合资企业	156
7.1.4 战略途径的选择	158
7.2 选择相关多元化战略	159
7.2.1 相关多元化的优势	159
7.2.2 实际运作中的相关多元化	160
7.3 选择不相关多元化战略	162
7.3.1 不相关多元化的条件	163
7.3.2 不相关多元化的价值体现	163
7.3.3 不相关多元化的作用	164
7.4 剥离和清算战略	165
7.4.1 剥离战略	165
7.4.2 清算战略	166
7.5 紧缩和重组战略	168
7.5.1 紧缩战略	168

7.5.2 业务重组	169
[资料 7.1] 五粮液集团公司多元化经营战略	171
第 8 章 国际化战略	175
8.1 影响国家竞争力的因素	175
8.1.1 影响国家竞争力的形式性因素	175
8.1.2 国家竞争优势分析	176
8.2 集团公司进行国际化扩张的原因和风险	179
8.2.1 集团公司进行国际化经营的原因	179
8.2.2 进行国际化扩张的潜在风险	179
8.3 基本国际化战略	181
8.3.1 全球战略	181
8.3.2 多国本土化战略	182
8.3.3 跨国战略	184
8.4 国际扩张的进入模式	184
8.4.1 出口	185
8.4.2 许可证与特许经营	185
8.4.3 战略联盟与合资企业	186
8.4.4 全资子公司	187
第 9 章 集团公司优势	189
9.1 业务影响	189
9.1.1 业务影响的主要内容	189
9.1.2 业务影响创造价值的机会	190
9.1.3 业务影响产生的负作用	192
9.2 协同影响	194
9.2.1 协同影响的主要方式	194
9.2.2 协同影响创造价值的机会	196
9.2.3 协同影响产生的负作用	198
9.3 职能和服务影响	199
9.3.1 职能和服务部门创造价值的机会	200
9.3.2 职能和服务部门服务产生的负作用	201
9.4 公司发展	202
9.4.1 公司发展创造价值的方式	203

9.4.2	公司发展创造价值的机会	205
9.4.3	公司发展产生的负作用	206
第10章	实施集团公司战略的内部环境	209
10.1	战略管理与法人治理结构	209
10.1.1	公司法人治理结构的内容	209
10.1.2	集团公司治理结构的特殊性	213
10.1.3	法人治理结构对集团公司战略管理的影响	215
10.2	战略管理与组织结构	216
10.2.1	组织结构与战略管理的关系	216
10.2.2	企业组织结构设计	218
10.2.3	关于集团公司决策的集权与分权	220
10.3	集团公司战略实施中的企业文化	222
10.3.1	企业文化与企业战略的关系	223
10.3.2	企业战略与企业文化的匹配	224
第11章	战略评价	231
11.1	财务评价法	231
11.1.1	财务评价的参考标准	232
11.1.2	财务评价指标	233
11.2	平衡计分卡	238
11.2.1	平衡计分卡介绍	239
11.2.2	平衡计分卡分析	240
11.2.3	企业实施平衡计分卡的困难	247
	[资料 11.1] 平衡计分卡简史	247
	词汇表	249
	参考文献	255



第 1 章

企业集团与集团公司

随着市场边界的不断扩大,特别是愈演愈烈的经济全球化趋势,企业面临的竞争范围和发展空间也不断扩大,不论是应付竞争,还是从企业追求利润最大化的角度来看,企业都需要有更大的发展,这不仅使企业扩大其产出规模,还使企业涉及多元化经营、跨地区或国家经营,此时,单一法人的企业已经无法有效管理日益复杂的业务组合,需要更复杂的企业组织形式来对多样化的、大规模的业务进行更有成效的管理,企业集团就随之逐步发展起来,遂成为当代经济中最常见的企业组织形式。

企业集团是由结构化的多个企业组成的一个企业群体,这些企业进行彼此关联的经营活动,它们可能同处在一个产业链上下游,也可能共享某种资源,或者采用同样的行业标准,它们一般有共同的利益,以产权纽带联结在一起。在一个企业集团中,最核心的成员是集团公司,它是企业集团的组织者和推动者,尽管企业集团中存在其他独立受益者,集团公司可能只是企业集团的部分所有者,但最主要的利益相关者无疑是集团公司,集团公司利益最大化一般也就成为企业集团的行动目标。在本章中,我们会花一些篇幅回顾企业集团的发展过程,但在此后的各章中,我们的论述将转移到集团公司的角度上。

1.1 企业集团概述

1.1.1 企业集团的发展历程

为了研究企业集团的发展历程,我们先简单地了解一下企业的发展历史。

19 世纪末到 20 世纪初,由于科技革命和生产力的发展日益加快,许多新兴工业应运而生,重工业的进一步发展也要求资本集中,在这种状况下,现代企业出现了,从而进一步加速了经济的发展,也增加了企业间的竞争程度。

在现代企业的成长过程中,出现过各种各样的经济组织形式。在历史上有重大影响的形式有卡特尔、辛迪加、托拉斯和康采恩等。这些经济组织的出现是工业资本日益集中的产物。这一阶段,应该说是企业集团初步形成的起步阶段。

卡特尔是指生产同类产品的企业为独占市场,取得高额垄断利润并加强自己在市场中的竞争地位而联合形成的垄断组织,参加的企业通过签订协议,确定商品价格和产量,划分销售市场,交换新技术的许可证。卡特尔内各企业保持生产、销售、财务和法律上的独立。由于企业发展不平衡,经常必须按新的力量对比重新签订协议,因而卡特尔很不稳定。目前卡特尔组织已很少,基本上被跨国公司所取代。

辛迪加是指生产同一产品的少数垄断大企业,为共同销售产品和采购原料而联合组成的垄断组织,参加的企业在购销上失去独立性,而在法律上和生产上仍保持独立。其产品销售、原料采购均由辛迪加统一进行,借以压低原料价格,抬高产品价格,以保证高额垄断利润。参加辛迪加的企业如果脱离辛迪加而另立购销机构,就要受到辛迪加成员的联合制裁与排挤,直至该企业陷于困境。因此与卡特尔相比,辛迪加则较稳定。随着垄断资本主义的不断发展,还出现了一些国际性的辛迪加组织。

托拉斯是指生产同类产品或在生产上互有联系的大企业纵向或横向合并组成的垄断组织,旨在垄断某些产品的生产和销售,攫取高额垄断利润,全部活动由一些最大的股东组成的董事会加以控制,参加的企业成为这个大垄断组织的股东,在法律上和产销上完全丧失独立性,只按投入资本额取得股权和分享利润。托拉斯是比卡特尔和辛迪加更加稳定的垄断组织。由于托拉斯任意操纵价格,排斥竞争,造成大量中小企业破产并不断发生侵吞土地、营私舞弊、行贿等不法行径,美国国会先后通过了一系列反托拉斯法律,对托拉斯组织施加限制。

康采恩是以实力最强大的企业或银行为核心,由不同部门的垄断企业组成的垄断组织。是晚于卡特尔、辛迪加和托拉斯而出现的垄断组织高级形式。一般包括数十个以至成百个分属不同生产部门的企业,为首的大工业企业或大金融机构除经营本身业务外,同时又是持股公司。通过参与控制一系列子公司,从而控制比它本身资本额大许多倍,甚至数十倍的资本。康采恩由董事会领导,加入董事会者是那些持有最大股份的企业或银行,日常活动则由董事会所属理事会进行领导。参加者仍保持形式上的独立。

在两次世界大战前后的30年间,战争极大地破坏了社会财富和社会的进步,同时也极大地刺激了资本主义的生产发展,更进一步促进了资本的集中。因此,可以说两次世界大战期间是企业集团的发展阶段。

第二次世界大战之后,科学技术迅猛发展,使一些新兴的高科技产业蓬勃兴起,如航空、航天、原子能、计算机、激光、造船、化纤、塑料、石油化工等行业。巨大的投资更需要企业集团,特别是垄断集团的实力,这些企业集团也抓住时机大量向这些新兴行业投资,并

对原有技术和产业结构进行调整,产业的集中度更高。企业集团的组织形态也日臻完善,趋于成熟。企业集团在这一阶段的发展特点是,资本联合呈现出广泛的多产业、多行业联合,企业的兼并联合从工业企业逐步扩大到商业、服务业和金融业。

考察企业集团的发展历史,尽管企业集团这种组织形式的实际存在可以追溯到19世纪,但作为一个概念,企业集团却最早由日本提出并加以广泛推行。日本自19世纪中期明治维新改革以后,垄断资本主义得到迅速发展。到20世纪20年代末期,形成了三井、三菱、住友和安田四大财阀,在第二次世界大战结束后均被解散。20世纪50年代初期,日本政府修改《禁止垄断法》后,以旧财阀为基础的三井、三菱、住友三大集团又开始复苏。同时,伴随着1959—1961年第一次高速增长时期、1962—1965年的转变时期,政府产业政策的变化和资本的集中、合并,出现了芙蓉(原安田系,又称富士)、三和、第一劝银三家金融系企业集团,与老三家财阀系企业集团并称六大企业集团。据1992年统计,六大企业集团占全日本企业股本的15.3%、总资产的12.5%和营业收入的13.8%,在国民经济中可谓举足轻重。日本企业集团一般均有三大支柱:一是核心银行,二是综合商社,三是骨干企业(一般是重工类企业)。

从以上回顾中我们可以看出关于企业集团有两条发展路线,一条发源于欧美,以卡特尔、辛迪加、托拉斯和康采恩的形式逐步演变;另一条则始于日本,两者都基本符合我们前面关于企业集团的描述,但两者也有很大的区别,其中最大的区别是日本的企业集团中可能不止一个组织者,由于日本的产权制度允许存在独特的循环持股的现象,因此,日本企业集团的核心企业可能会有若干个,并呈复杂的网络状态,这些企业共同决定企业集团的经营行为。日本的这种企业集团形式是非常特别的,在其他国家很难见到,也很难模仿,在下一节中,我们会看到中国在发展企业集团的初期也曾竭力模仿日本的这种模式,但随着经济体制改革的深入,中国企业集团越来越倾向于欧美模式,所以在本节以后的叙述中,我们将仍然认为一般意义上的企业集团是以集团公司为最高层次,按自上而下的方式组织起来的,而不是像日本企业集团那样,按网络状组织起来的。

1.1.2 我国企业集团的发展历程及现状

我国企业集团的概念最早是从日本引进的。1979年,我国多次组团前往日本进行企业管理考察,并将考察结果上报国务院,同时也请日本学者和企业管理专家到我国介绍管理经验。到1987年,我国学者王继勃发表论文《日本企业集团发展趋势》,比较全面系统地介绍了日本企业集团的发展概况,提出“要按照商业经济发展规律来形成大企业集团”,“需要认真研究和探索在中国现实条件下,形成大企业集团的特殊机制”等,将企业集团的概念正式引入中国。

我国政府对企业集团定义的表述有以下几种。

(1) 1987年12月国家体改委、国家经贸委联合颁发的《关于组建和发展企业集团的若干意见》中第一次对企业集团定义的表述为：“企业集团是为适应社会主义有计划商品经济和社会化大生产的客观需要而出现的一种具有高层次组织结构的经济组织。它的核心层是自主经营、独立核算、自负盈亏、照章纳税，能够承担经济责任、具有法人资格的经济实体。”同时还提出：“企业集团是以公有制为基础，以名牌优质产品或国民经济中的重大产品为龙头，以一个或若干个大型骨干企业、独立科研设计单位为主体，由多个有内在经济、技术联系的企业和科研设计单位组成；它在某个行业或某类产品的生产经营活动中占有举足轻重的地位，有较强大的科研开发能力，具有科研、生产、销售、信息、服务等综合能力。”

(2) 1991年12月14日国务院批转国家计委、国家体改委、国务院生产办公室关于选择一批大型企业集团进行试点请示的通知中对企业集团的表述是：“企业集团是适应我国社会主义有计划商品经济和社会化大生产的客观需要而出现的一种新的经济组织。”企业集团必须具备以下条件：

必须有一个实力强大、具有投资中心功能的集团核心。这个核心可以是一个大型生产、流通企业，也可以是一个资本雄厚的控股公司；

必须有多层次的组织结构，除核心企业外，必须有一定数量的紧密层企业，最好还要有半紧密层和松散层企业；

企业集团的核心企业与其他成员企业之间，要通过资产和生产经营的纽带组成一个有机整体。核心企业与紧密层企业之间应建立资产控股关系。核心企业、紧密层企业与半紧密层企业之间，要逐步发展资产的联结纽带。

企业集团的核心企业和其他成员企业，各自都具有法人资格。这是企业集团与单个大型企业的重要区别。

这一阶段，我们企业集团的理论和实践基本上是模仿日本的模式，其优点是在我国当时的经济体制下迅速建立了最早的一批企业集团（见资料1.2），但缺点是没有触及我们经济体制改革中产权制度改革这个关键，甚至有意识地想通过组建企业集团来回避产权制度改革，这自然是舍本逐末。实践证明，在不改革产权制度的情况下，这条路无法走下去，随着《公司法》的颁布，早期成立的企业集团纷纷解散，或进行了二次的整合，中国企业集团的发展进入了第二个阶段。

(3) 1998年4月6日，国家工商行政管理局发的工商企字〔1998〕第59号文件，《企业集团登记管理暂行规定》中对企业集团的定义是：企业集团是指以资本为主要联结纽带的母子公司体制，以集团章程为共同行为规范的母公司、子公司、参股公司及其他成员企业或机构共同组成的具有一定规模的企业法人联合体。其具体要求是：

企业集团不具有企业法人资格；企业集团由母公司、子公司、参股公司以及其他成员

单位组建而成。事业单位法人、社会团体法人也可以成为企业集团成员；母公司应当是依法登记注册，取得企业法人资格的控股企业；子公司应当是母公司对其拥有全部股权或者控股权的企业法人，企业集团的其他成员应当是母公司对其参股或者与母子公司形成生产经营、协作联系的其他企业法人、事业单位法人或者社会团体法人。企业集团的母公司注册资本在 5000 万元人民币以上，并至少拥有 5 家子公司。母公司和其他子公司的注册资本总和在 1 亿元人民币以上。集团成员单位均具有法人资格。

以上这些都是中国政府在指导企业集团组建与登记注册中对企业集团的定义。

自从 20 世纪 80 年代初“企业集团”这一概念进入我国经济生活，理论界就从不同的角度对企业集团的概念展开了深入的研究，并提出了数种以至数十种之多的“企业集团”的定义，但至〔1998〕第 59 号文件下达以后，对于企业集团的理解趋于一致，基本上是围绕政府对企业集团所下的定义给出的概念上的解释性说明或概括性表述。

我们认为，企业集团是由结构化的多个企业组成的一个企业群体，这些企业进行彼此关联的经营活动，它们可能同处在一个产业链上下游，也可能共享某种资源，或者采用同样的行业标准，它们一般有共同的利益，以产权纽带联结在一起。在一个企业集团中，最核心成员是集团公司，它是企业集团的组织者和推动者，尽管企业集团中存在其他独立受益者，但最主要的利益相关者无疑是集团公司，集团公司利益最大化一般也就成为企业集团的行动目标。在本书，我们需要记住的是，集团公司并不等于企业集团，它可能只是企业集团的部分所有者，但它一定是企业集团的组织者。

【资料 1.1】 1991 年 12 月 14 日国务院《关于选择一批大型企业集团进行试点请示的通知》

国务院批转国家计委、国家体改委、国务院生产办公室

关于选择一批大型企业集团进行试点请示的通知 国发〔1991〕71 号

各省、自治区、直辖市人民政府，国务院各部委、各直属机构：

国务院同意国家计委、国家体改委、国务院生产办公室《关于选择一批大型企业集团进行试点的请示》，现转发给你们，请认真贯彻执行。

企业集团是适应我国社会主义有计划商品经济和社会化大生产的客观需要而出现的一种新的经济组织。为了促进企业集团的健康发展，国务院决定，选择一批大型企业集团分期分批进行试点。做好大型企业集团的试点工作，对于促进企业组织结构的调整，推动生产要素的合动，充分发挥国营大型企业的主导作用，形成群体优势和综合功能，提高国际竞争能力，进一步增强国家宏观调控的有效性，具有重要作用。组织企业集团要有利于生产力的发展、新产品的开发、效益的提高、资源和技术力量的合理组合。发展企业集团是一项长期的任务，各地区、各有关部门要加强对这项工作的组织领导，通过实践认真总结经验，正确引导，并要慎重稳妥，注意自愿原则，切忌一哄而起，以便使我国的企业集团随着国民经济的发展逐步壮大。

1991 年 12 月 14 日

[资料 1.2] 第一批试点企业集团名单

行业主管部门	数量	企业集团名称	核心企业名称
机电部	16	解放汽车集团	第一汽车制造厂
		东风汽车集团	第二汽车制造厂
		重型汽车集团	重型汽车工业联营公司
		哈电集团	哈尔滨电站设备成套公司
		东电集团	东方电站成套设备公司
		上海集团	上海电气联合公司
		西电集团	西安电力机械制造公司
		东北输变电集团	东北输变电设备公司
		一拖集团	中国第一拖拉机工程机械联营公司
		长城计算机集团	中国长城计算机集团公司
		长江计算机集团	长江计算机(集团)联合公司
		振华电子集团	中国振华电子工业公司
		第一重型机械集团	第一重型机器厂
		第二重型机械集团	第二重型机器厂
		四联仪表集团	中国四联仪器仪表集团公司
		嘉陵集团	中国嘉陵工业股份有限公司
冶金部	4	攀钢集团	攀枝花钢铁公司
		鞍钢集团	鞍山钢铁公司
		武钢集团	武汉钢铁公司
		宝钢集团	上海宝山钢铁总厂
纺织部	1	仪征化纤集团	中国仪征化纤工业联合公司
能源部	7	华能集团	中国华能集团公司
		华北电力集团	中国华北电力联合公司
		东北电力集团	中国东北电力总公司
		华东电力集团	中国华东电力联合公司
		华中电力集团	华中电业管理局
		西北电力集团	中国西北电力联合公司
		东北内蒙古煤炭集团	东北内蒙古煤炭工业联合公司
交通部	2	中远集团	中国远洋运输总公司
		长航集团	中国长江轮船总公司