

企业集团的 国际比较

QIYEJITUAN DE GUOJI BIJIAO

郭晓利 著

4

 中国财政经济出版社

F276.4

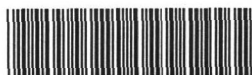
2

企业集团的国际比较

郭晓利 著



00175280



石化 S1752808

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业集团的国际比较/郭晓利著. —北京: 中国财政经济出版社, 2002.7

ISBN 7-5005-5860-0

I. 企… II. 郭… III. 企业集团—对比研究—世界
IV. F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 043645 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com>

E-mail: cfeph@cec.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京京丰印刷厂印刷 各地新华书店经销

850×1168 毫米 32 开 10 印张 228 000 字

2002 年 7 月第 1 版 2002 年 7 月北京第 1 次印刷

定价: 19.80 元

ISBN 7-5005-5860-0/F·5151

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

序

企业集团要打造核心竞争力

辜胜阻

据联合国 2001 年全球投资情况的报告显示，世界 500 大企业已有近 400 家在中国投资设厂或者设立办事机构，在中国共投资了 2000 多个项目。因此，中国企业的竞争对手都是一些规模很大、实力很强的、具有自主知识产权的跨国公司，中国企业面临的竞争形势是严峻的。由于我国企业规模相对较小、技术开发能力差、企业管理水平低、产品结构还比较落后、盈利能力不强，在市场竞争能力上与国际跨国公司相比，还存在相当差距。应对挑战，我们必须培育一批具有较强的核心竞争力的大型企业集团，在不断“与狼共舞”的过程中，努力成为国际竞争的主体。中国企业集团怎样参与国际竞争？我主张，企业集团要在注意产业关联性和依据市场经济规律的基础上做“大”；在绩效上要“优”，只有“优”，才能在优胜劣汰的市场经济法则中立于不败之地；表现上要“快”，在“快鱼吃慢鱼”和“赢者通吃”的信息时代，慢了等于自杀；实质上要“强”，“强”是“大”、“优”、“快”的基础，强的关键不在于质量和性能决定的竞争力，而在于公司的核心竞争力。

序

1990年，普拉哈拉德和哈默尔在《哈佛商业评论》上发表“企业核心竞争能力”一文，该文将核心竞争能力（Core Competence）定义为企业开发独特产品、发展独特技术和发明独特营销手段的能力。他们认为：“就短期而言，公司产品的质量和性能决定了公司的竞争力，但长期而言，起决定作用的是造就和增强公司的核心竞争力。”北京大学教授张维迎认为，企业的存亡取决于是否具有核心竞争能力，即是否具有独特的资源和能力，这种独特性具体表现为你所拥有的资源是“偷不去，买不来，拆不开，带不走，溜不掉”的。企业家真正的工作不是管理，而是不断创造新的竞争力。中国管理科学院关制钧教授认为，核心竞争力涉及企业管理的3个层面中的20多个要素^①。第一层面为包括企业文化、人才、信息等在内的基础层，其主要作用是为企业核心竞争力的形成提供深厚基础和必要保障。第二层面包括结构、机制、规模、品牌等要素构成的载体层，其主要作用是为企业核心竞争力的形成发挥“平台效应”和起到“支撑”作用。第三层面是包括服务、质量、成本、营销、技术等要素构成的转换层，其主要作用是把企业核心竞争力实化和物化。华润集团总经理宁高宁认为，核心竞争力的要求是：一是独有，也就是独特性（Exclusive）；二是业务有很强的防守性（Defensive），别人打不进来；三是一定要有高利润率；四是对客户有附加价值，而没有附加成本。

我认为：核心竞争力是由核心技术开发、关键技术应用和

^① 关制钧：《打造核心竞争力的二十一个“着力点”》，载《经济日报》，2002年3月4日。

核心管理能力创新所形成的一种市场竞争壁垒和独特优势。它具有垄断壁垒性、优势隐性性、不易模仿性、知识集合性、不可交易性、持久积累性六个基本特征。(1) 垄断壁垒性。新经济时代的高技术公司的核心竞争力是建立在核心技术基础上的技术门槛所形成的技术垄断力。它遵循“核心技术—核心产品与服务—核心竞争力”的发展逻辑。核心技术是核心竞争力的核心。技术创新能力越强，产品跨越市场门槛的能力越强，其核心竞争力也越强。(2) 优势隐性性。核心竞争力的存在形态是无形的。无形资产对核心竞争力的形成具有重要作用。跨国公司之所以能够迅速发展、壮大，成为全球经济中最有份量的角色之一，除自身拥有雄厚的资本实力和基础设施等有形资产外，更主要的就是跨国公司拥有的创新能力决定的商标、专利技术、组织管理和营销技能等各种无形资产。研究表明，全世界科技成果的80%是由世界500家跨国公司所拥有。正是凭借着对以上无形资产所有权的垄断优势，跨国公司才得以在激烈的国际竞争中立于不败之地。(3) 不易模仿性。企业的核心竞争力必须是企业独一无二的能力，因而企业可以依靠该能力形成特色，使得该企业在竞争中占有独特的相对优势。(4) 知识集合化。核心竞争力是企业知识的集合，是一组技术和管理要素的集成，而非单个分散的技术和管理要素的体现。整合企业所有资源形成的竞争力，才是企业的核心竞争力。(5) 不可交易性。核心竞争力不能通过相应要素市场的买卖获得。它是人才群体综合作用的结果，单个的人才不能算作核心竞争力。(6) 持久积累性。核心竞争力是企业的持久竞争力，是通过学习积累得到的，始终贯穿和融合于企业的研究开发、设计、制造、销售、服务等各方面的职能部门，蕴藏于企业整体长期学习和经验积累之中。

企业集团打造核心竞争力有三种模式：一是创造核心技术，形成具有自主知识产权的产品或服务，这是技术壁垒型核心竞争力；二是应用关键技术（如企业信息化），关键技术应用会产生成本、技术、管理和市场四大优势，这叫技术优势型核心竞争力；三是进行管理创新，形成独特的管理策略，进而营造市场竞争壁垒和独特优势，这是管理型核心竞争力。在核心竞争力的形成过程中，除了技术和管理两个主要要素外，企业文化、人才、机制、品牌、商誉等要素都会对核心竞争力产生作用。我们可以用三个案例来说明这三种模式。英特尔公司是第一种模式的代表。英特尔总是不断创新，保持芯片设计技术领先地位，使得各个计算机生产商不得不采用这些芯片，它的微处理器是成千上万的电脑的“大脑”。领先的设计使它成为世界上最大的芯片制造商、全世界最赚钱的企业之一。联想可代表第二种模式。联想的经历表明，信息化建设使联想的各项成本明显降低、经营效益显著提高，促进了企业竞争力的提高。企业信息化给联想带来一系列变化，库存周转由1995年的72天降到2000年的22天，以2000年库存平均余额9.63亿元计，节省资金21亿元；积压损失由1995年的2%降到2000年的0.19%；应收账款周转天数由1995年的28天降到2000年的14天；应收账款坏账占总收入的比例由1995年的0.3%降到2000年的0.05%；网上资源预定，使差旅费、办公用品费用降低10%左右。网络办公、财务管理、供应链管理和电子商务共计约节省人员350人，以5000名员工计，相当于劳动生产率提高7%^①。麦当劳的案例被认为是一个传统

^① 杨元庆：《实施企业信息化 提高竞争力》，载国研网，2001年11月28日。

企业成功地建立与保持核心竞争力的典范，是第三种模式。麦当劳的广告策略、定价策略、特许权经营策略、产品多样化策略共同构成了它的核心竞争力，成为快餐业巨头。第三种模式在传统经济领域显得尤其重要。以传统产业支撑的“旧经济”需要核心管理能力来形成市场壁垒。

核心竞争力的基石是核心技术，技术创新是企业核心竞争力的源泉。获得关键或核心技术形成核心竞争力的途径有三种：一是通过战略联盟，主要是指由两个或两个以上的资金或技术力量相当的公司，基于共同研究和开发高新技术的目的而组成的一个互补型战略联盟。据统计，目前世界上最大的150家跨国公司中，已有90%的公司与其他厂商结成各种形式的战略联盟^①。二是企业兼并。企业兼并与收购已成为跨国公司直接获得关键技术、现实生产能力及提高技术创新能力与竞争能力最有效、最重要的手段之一，如美国IBM先后联盟和购并了许多“小巨人”；美国波音公司以133亿美元兼并麦道公司，看重的不只是其世界军用飞机市场5%的份额，还有其雄厚的技术力量。三是企业自身加强研发，进行技术创新。

研发是企业创造核心技术、获得核心竞争力的基点。研发活动(R&D)已构成其核心竞争力的重要支撑。国际经验表明，研究开发基金占销售额1%的企业难以生存，占2%仅能维持，占5%才有较强的竞争能力。有关调查表明，美国有关企业的研发费用占销售收入的比重在生物工程及制药类企业中为20%~30%，在微电子领域为15%~20%，在新能源领域

^① 贺晓琴：《试论跨国公司的技术创新战略》，载《世界经济研究》，2000(6)。

约为 10%，在航空航天领域约为 20%^①。美国通用汽车公司年研发经费达 140 亿美元之巨，微软公司研发经费占销售收入比重高达 14.5%，惠普电子公司每年用于研究开发的资金占销售额的 9% 左右；日本的日立公司、富士通公司、日立电气公司都超过了 10%。巨大的研发投入形成了大量的自主知识产权，构成了竞争的市场壁垒。中国企业在这方面的差距很大。2000 年，在中国 2655 家企业集团中，研究开发资金只占主营业务收入的 0.9%，只有 84 家超过 5%^②。当前，**加强企业研发，创造核心技术，第一，要建立广泛的合作关系和战略联盟。**一是吸引研究院、所进入企业，或与企业共建技术开发中心、试验基地，或通过联营、投资、参股等多种方式实现与企业的联合。二是推动大企业与中小企业的战略联盟。这种做法是由小公司做前期的研发，当产品具有一定的发展前景时，大公司介入。大公司注入资金或者技术人员，与小公司共同做后期开发；小公司与大公司合并；或者小公司被大公司购买，成为相对独立的一个分部等等。目前，我国大中型企业特别是部分上市公司具有资金的优势，而小型企业则具有机制灵活的特点。三是加强国际合作。当前，伴随着经济全球化，研究开发活动也日趋国际化。跨国公司在我国建立的各种研发机构达 100 多个，其中近 40 家具备了相当规模。要充分利用跨国公司进行研发投资的“溢出效应”，建立广泛的合作关系，进行合作开发或委托开发，共同建立技术开发机构。重视引进技术的消化、吸收和创新，充分利用世界先进技术成果。**第二，要**

① 魏然：《企业集团跨国 R&D 战略联盟的成因、途径及对策》，载《中国软科学》，2000（9）。

② 陈佳贵：《培育和发展具有核心竞争力的大公司和大企业集团》，载《中国工业经济》，2002（2）。

营造研发活动的激励机制。建立和完善人才激励机制。研究开发活动不仅要有资金投入，还要有研究开发人员的智力投入，激励从事研究开发人员的主动性和创造性是提高研究开发活动水平的重要条件。因此，要深化人事、收入分配制度改革，按市场经济规律要求，完善收入分配激励机制和约束机制。落实技术、管理作为生产要素参与分配的政策，采用和创立灵活多样的分配方式，例如期权、技术入股、优先购股权试点等等，以留住和吸引研究开发人才。要营造良好的技术创新的环境，保障研究开发投资获得高回报。此外，要为企业营造一个强化研究开发意识和行为的政策环境，包括允许企业从销售收入中提取一定比例开展研究开发活动，使研究开发投入可以计入成本；适当提高不同行业的折旧率等。**第三，要完善风险投资机制。**研究开发投入的最大特点是风险高，不确定性大，需要多元化的投融资途径来分散高风险。要综合运用财政、金融、税收等经济杠杆，着力拓宽投融资渠道，解决好研究开发活动经费不足这一“瓶颈”问题。

打造核心竞争力要高度重视关键技术的应用，形成经营优势。当前，特别要运用信息技术，推进企业信息化。在信息时代，信息、物质、能量成为社会的三大重要资源。计算机与互联网对人类的意义，如同工业时代蒸汽机、铁路的发明和使用，极大地改变了人们的生存方式，成为一种跨国界、跨地区的交易平台，降低了交易成本，扩大了市场规模，改变了企业管理模式和研发模式，提高了企业竞争力。企业信息化是指企业应用信息技术，通过对信息资源的深度开发和广泛利用，重构企业核心业务，加强企业运作控制，不断提高生产、经营、管理、决策效率，进而提高企业竞争力的过程。企业信息化，第一，是企业商务流程的信息化。目前，美国企业近70%的

业务行为在互联网上完成，欧洲企业近 50% 的业务行为在互联网上完成。通用电气、福特公司等产业巨头，通过互联网上的原材料采购和销售，降低采购成本和销售成本达 20% ~ 30%。第二，是生产制造业务的信息化。第三，是企业管理流程的信息化。第四，是企业研发流程的信息化。信息技术极大地提高了企业获取新技术、新工艺、新产品和新思想的效率。企业可通过“虚拟企业”这种战略联盟方式共享技术，分摊费用，节约产品研发费用。

企业信息化融信息、管理、技术于一体，形成了不易于替代的“独特”的优势，构成对新竞争者进入的门槛。企业信息化是一种生产力，它正在带来一场商业革命，将彻底改变传统的商业贸易方式，改造传统的企业生产和管理模式，赋予生产和商务活动更高的效率。它会增强企业的四大优势：一是**成本优势**。研究表明，用计算机辅助设计与规划，可使设计与规划出错率从手工设计、规划时的 5% 降低到现在的 1%，其工效提高 6 ~ 8 倍，投资至少节省 2% ~ 5%，产品试制周期缩短 1/3 ~ 1/2。信息化企业减少了库存量，减少停工待料，降低了管理成本。信息化企业减少了企业与消费者之间的环节，降低了企业的交易成本。电子商务使“货比三家”到“货比万家”。根据高盛投资银行最近的一份研究报告，企业通过互联网采购所造成的节约，可以从煤炭的 2% 到电子零部件的 40%^①。二是**技术优势**。计算机辅助设计 (CAD)、计算机辅助制造 (CAM)、计算机辅助工艺编制 (CAPP)、柔性制造系统 (FMS)、敏捷制造 (AM) 等，极大地增强了企业生产的柔性、敏捷性和适应性，使之更为精良、灵活、高效。集成制造

① 成思危：《解读新经济》，载《福州大学学报（哲社版）》，2001（2）。

技术在产品设计开发中的扩散和渗透,将使企业的工业化大生产升级为工业化精细生产。三是**管理优势**。随着各种决策工具如专家系统(ES)、决策支持系统(DSS)、群体决策支持系统(GDSS)、电子会议系统(EMS)等的应用,形成信息—决策—行为三者高度集成化,从而极大地增强了决策者的信息处理能力和方案评价选择能力,延伸了决策者的智力,增强了决策的科学性及快速反应。四是**市场优势**。企业信息化使企业与供应商及客户建立起高效、快速的联系,从而提高了企业把握市场和消费者了解市场的能力,促进企业针对消费者需求进行研究与开发活动,及时改变和调整经营战略,形成不易为竞争对手模仿的独特竞争优势^①。这四大优势最终表现为企业效率的提高和竞争力的增强。研究发现,信息化管理的经典模式——企业资源计划(Enterprise Resource Planning)可以为企业带来如下经济效益:库存下降30%~50%,延期交货减少80%,采购提前期缩短50%,停工待料减少60%,制造成本降低12%,管理人员减少10%,生产能力提高10%~15%^②。企业信息化通过把信息、管理、技术集成在一起,形成了“独特”的优势,成为企业的壁垒,构成对新竞争者进入的门槛,增强了核心竞争力。

本书作者郭晓利博士从1982年开始,受中国政府派遣在日本学习、生活、工作了近10年,亲身体会到住友商事、三井物产、三菱商事等大商社在日本经济社会中的地位、作用和

① 马骞、黎志成:《企业信息化与企业竞争力》,载国研网,2000年7月12日。

② 陈明、唐帼丽、张英奎:《现代企业信息化的发展趋势》,载《企业研究》,2002(4)。

影响。也就在那个时期，他开始了对大企业集团的研究和探索。1991年，郭晓利同志在中国改革开放以来的最艰难时期毅然回国，以所学之长报效祖国，先后在中国国际信托投资公司、中国国际期货经纪有限公司、中国诚通集团、大连商品交易所任职，并担任了领导职务。其间，亲自参与了中国最大的物资流通企业集团（中国诚通集团）的改组、改造、改制，以及集团母公司——中国华通控股公司的组建工作。在工作中，他深深感到，要实现中华民族的伟大复兴，就迫切需要探索大企业集团发展的规律性，尽快使我国的大企业集团真正强大起来。《企业集团的国际比较》一书是郭晓利博士在其学位论文基础之上扩充、修改完成的。它倾注了作者多年来治学的心血，也是对作者多年学习和实践的一次检验。该书运用经济学、管理学、法学、社会学等学科的研究方法，深入研究和比较国外企业集团的形成原因、过程、方式、特征、作用及其内部治理结构与外部经营环境，分析总结国外企业集团的经验与教训，结合中国企业集团具体情况，分析中国企业集团发展中存在的主要问题，创新性地研究解决这些问题的对策，并在当前的新背景下，研究了中国企业集团的中长期发展战略。

在中国，企业集团的理论研究从1987年提出至今已有15个年头。在这期间，随着改革开放与社会主义市场经济的深入发展，有关企业集团理论研究的重点不断深化。本书的一个特色，在于作者敏锐地观察到知识经济和经济全球化对中国企业集团带来的机遇与挑战，及时地把“企业集团要培育核心竞争力”作为新形势下企业集团理论研究的重点，阐述了自己的研究结论。作者认为，任何一个想在未来竞争中赢得优势并获得丰厚利润的企业集团，必须明确应如何建立起自己的核心竞争

力。核心竞争力是企业经营战略的核心内容，是企业发展壮大
的基石。那么，大企业集团怎样才能建立起自己的核心竞争力
呢？作者在五个方面提出了自己的独到见解：构造现代企业集
团治理结构，是建立和增强企业集团核心竞争力的制度保证；
建立完善的企业技术创新体系和形成有效的企业技术创新机
制，是建立和增强企业集团核心竞争力的技术保证；有效运用
生产经营和资产经营，是建立和增强企业集团核心竞争力的资
源保证；集中资源从事专业化经营，是建立和增强企业集团核
心竞争力的发展之路；开发人力资源，塑造一流团队，是建立
和增强企业集团核心竞争力的活力之根、动力之源。作者结合
自己多年的管理经验，指出，人才和团队的竞争力将是中国企
业集团核心竞争力的重要方面；中国企业集团的人才战略主要
有两个基本任务：一是激发员工的潜能、创造力和对企业发展
的责任感；二是根据业务定位和发展需要，建立和维持合理的
人才结构，目标是要建设一支勇于创新、具有较高综合素质的
职业经理人队伍和以高级技术人员为主的高素质的生产一线实
用型人才。

我相信，这部专著的出版，对我国企业集团的改革与发展
乃至参与国际竞争，将有所裨益。

前言

本书研究的主题是企业集团的国际比较问题。众所周知，企业集团最早出现在第二次世界大战后的日本，在日本战后经济复兴和后来的经济发展过程中，企业集团在优化资源配置、推动科技进步、促进产业结构合理化以及增强竞争力等方面发挥了重要作用，为使日本成为世界经济强国做出了巨大的贡献。在其他发达国家，企业集团也不同程度地起着举足轻重的作用。

我国正处在“过渡经济”时期，发展大型企业集团是我国国民经济实现两个根本性转变的需要，也是国有大中型企业改革和发展的重点。江泽民总书记在党的十五大报告中明确指出，要发展跨地区、跨行业、跨所有制和跨国经营的大型企业集团。在我国 1987 年提出企业集团概念至今的十多年时间里，我国企业集团发展迅速，并在国民经济中开始发挥重要作用。在理论界，出现了一些研究日本、韩国企业集团成功经验的论著，但缺少对企业集团的横向、纵向比较研究与问题探讨。在实践上，国家先后两次确定国家级试点企业集团，并赋予各种优惠待遇和特殊政策，促进了企业集团的发展，也出现了成立企业集团热的现象，以及一些企业集团贪大图快、盲目多元化、片面追求扩大规模等问题。特别是东南亚金融危机以来，

韩国大企业集团相继陷入困境，为我国企业集团的发展提出了警示。因此，进行企业集团国际比较研究，运用经济学（特别是交易成本经济学、比较经济学）、管理学、法学（特别是反垄断法学、公司法学）、社会学等研究方法，深入研究和比较国外企业集团的形成原因、过程、方式、特征、作用及其内部治理结构与外部经营环境，分析总结国外企业集团的经验与教训，结合中国企业集团的具体情况，分析中国企业集团发展中存在的主要问题，创新性地研究解决这些问题的对策非常重要。此外，在知识经济大潮涌动的今天，中国企业集团面临新的机遇和新的挑战，研究中国企业集团的中长期发展战略，对于中国企业集团的进一步发展乃至中国经济的发展，都具有十分重要的理论意义和实践意义。

本书共由 8 章构成。第一章首先对企业集团的概念进行了界定，其后着重研究、分析了科斯理论、企业成长理论等关于企业集团形成原因的论述及其应用，并以此为起点进行新的探索，进一步研究、比较了国外企业集团在现代经济中的地位与作用、特征、形成过程与方式以及发展等问题。第二章主要研究企业集团内部治理结构，首先根据企业集团的内在客观规律对企业集团进行重新分类，然后分别论述了财团型、母子关系型、控股公司型企业集团的治理结构及其特征。第三章主要研究企业集团的经营问题，首先论述了企业集团外部经营环境中的法律规范、市场环境问题，然后阐述了企业集团的经营战略和经营规模问题，提出了企业集团在不同条件下所应采取的战略以及企业集团获得最佳规模的途径。第四章和第五章分别论述了企业集团经营过程中最重要的两个外部环境，即银行体系、政府行为。第四章首先论述了主办银行制度，以及主办银行在企业集团形成和发展中的作用，并对日本的主办银行制度

进行了详尽的介绍和评析，对中国主办银行制度的建立、发展和目标模式选择进行了探讨。第五章首先阐述了不同国家政府在企业集团形成中的不同作用，然后论述了政府对企业集团的鼓励行为、直接管理和间接管理行为以及反垄断行为，进一步分析了政府干预对企业集团发展的积极作用与缺陷，提出了政府干预要适应经济发展阶段的变化。第六章结合美国、日本、韩国等国企业集团发展的实践，论述了其在企业集团组建、管理、政府调控上的经验与教训，阐述了企业集团的形成方式与竞争优势、管理模式以及集权与分权的程度，政府调控方式与企业集团对政府依赖程度的关系，最后着重阐述了日本和韩国企业集团在吸取经验教训后新的发展方向 and 趋势。第七章首先论述了中国企业集团的形成过程、原因和方式，然后在上述研究基础上，对中国企业集团进行了重新分类，论述了中国企业集团在我国经济中的重要作用，最后重点分析研究中国企业集团发展中值得注意的几个问题，如企业规模与规模经济问题、扩大集团规模模式问题、多元化问题以及生产经营与资本经营的问题，提出解决这些问题的对策。第八章结合知识经济时代的到来，分析了企业集团发展面临的新的机遇和挑战，探讨了知识经济时代的企业集团发展趋势以及中国企业集团发展的新特点，在此基础上提出了中国企业集团面向 21 世纪的中长期发展战略。

本书在以下几个方面作了一些新的探索：

一是关于企业集团的定义。在理论界，尚没有企业集团的统一定义，只有包罗万象的广义定义和仅包括日本六大企业集团的狭义定义。笔者在认真分析各类企业集团本质的基础上，重新统一定义企业集团为“以资本关系为主要联结纽带，以母母公司体制或母子公司体制为主体，多个法人的企业联合体”，