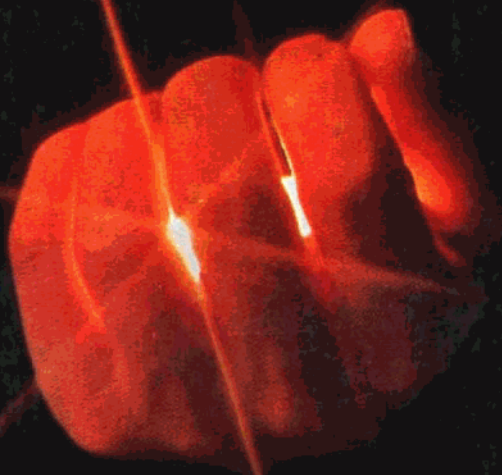


ZHONG GUO QI YE JI TUAN DE XING QI



中國

企業集團的 興起

李富閣 主編
江蘇人民出版社

ZHONGGUO QIYE JITUAN DE XINGQI

主编：李富阁

编委：（按姓氏笔划为序）

丁少敏	王 河	龙裕伟	李明哲	李富阁	杨学军
吴克烈	陈建军	岳增德	赵慕兰	胡士莲	柳 民
施修霖	唐 勇	曾志清	蔡延昌		

课题来源:

原中国改革与开放基金会资助研究项目。

承接课题单位:

江苏省社会科学院经济研究所

参加协作研究单位:

吉林省社会科学院经济研究所

北京市经济体制改革委员会综合处

天津社会科学院财贸经济研究中心

河北省社会科学院经济研究所

山东社会科学院经济研究所

山东省经济体制改革委员会生产体制处

河南省社会科学院经济研究所

江苏省经济体制改革委员会生产体制处

上海社会科学院经济法律社会咨询中心

浙江省社会科学院经济研究所

福建社会科学院经济研究所

暨南大学经济学院

四川省社会科学院区域经济研究所

广西社会科学院经济研究所

第三汽车制造厂干部培训中心

特约研究:

国家经济体制改革委员会孙效良等

国家计划委员会国民经济综合司李镛等

我国为什么要发展企业集团(代序)

张彦宁

《中国企业集团的兴起》一书将要出版，要我作序。我想借此机会，着重讲一讲我国为什么要发展企业集团。

企业集团在我国经济生活中出现，是最近三、四年的事情，可以说，它是经济体制改革中出现的新事物，是在我国以公有制为基础的有计划的商品经济条件下诞生的，并初步显示了强大的生命力。

党中央、国务院十分重视企业集团的发展。党的十三大《报告》中指出：“应当主要以大中型企业为骨干，以优质名牌商品为龙头，以促进科研和生产的联合为重点，积极发展企业群体或企业集团，以适应专业化分工和规模经济的要求。”国务院领导同志在七届二次人民代表大会上的政府工作报告，以及最近在国务院常务会议上的讲话中，都强调了要发展企业集团。党的十三届五中全会通过的《关于进一步治理整顿和深化改革的决定》中又指出：继续促进企业之间的横向联合，发展企业集团。党中央、国务院之所以一再强调要发展企业集团，是因为企业集团在国民经济发展中有其不可替代的重要作用。

第一，发展企业集团可以促进调整和优化结构。当前在企业组织结构上有两大问题：一是企业大而全、小而全，专业化水平低；二是各地区分散重复生产低水平产品，达不到经济规模。要通过发展企业集团，促进专业化改组和形成经济规模，达到优化企业组织结构的目的，并带动产业结构和产品结构的调整。

第二，发展企业集团可以推动生产要素合理流动。现在是资

金短缺与地区之间的重复建设并存，一些企业生产能力不足与另一些企业生产能力闲置并存。要通过发展企业集团，推动生产要素合理流动与优化组合，实现企业之间的优势互补，从而减少重复建设，充分发挥现有生产能力的作用。

第三，发展企业集团可以促进科研、生产、销售、服务相结合。企业适应市场变化的应变能力弱，不断开发新产品的技术创新能力弱，是两个老大难问题。要通过发展企业集团，使科研、生产、销售、服务各个环节紧密衔接和协调发展，形成综合功能，更好地适应需求的变化，促进生产不断发展和企业素质的不断提高。

第四，发展企业集团可以提高在国际市场上的竞争能力。要稳定占领一定份额的国际市场，靠单个企业的力量是很困难的。必须组织企业集团，依靠群体优势，才能不断开发具有国际竞争能力的产品，建立相当规模的信息和销售网络，成为参与国际竞争的“国家队”。

第五，发展企业集团有利于加强宏观调控。目前宏观调控的难度较大，与企业组织的集中度太低有直接的关系。要通过发展企业集团，以大型骨干企业为核心把大量中小企业组织起来，国家通过调控企业集团的核心企业引导大量集团成员企业的经济活动，提高宏观调控的有效性。

通过发展企业集团达到上述目的，不仅对于当前的治理整顿有重要的现实意义，而且对经济的持续、稳定、协调发展有重要的深远意义。

但是，在我国的企业集团中，发挥了上述作用的还是少数，原因在于大多数企业集团并不具备企业集团应有的条件。企业集团的条件和作用有着因果相关的关系。要想使企业集团发挥它特有的作用，就必须具备企业集团必备的条件。

1. 企业集团必须由若干独立的企业所组成，而不能只是一个大企业。集团的各个成员都各自具有独立的法人地位，企业集

团则是这些法人的联合体。

2. 企业集团要有多层次的组织结构。一是集团核心,即具有母公司性质的集团公司;二是紧密层,由被集团公司控股的企业组成,目前也可由产供销、人财物“六统一”的企业组成;三是半紧密层,由集团公司参股的企业组成,目前也可由产供销“三统一”的企业组成;四是松散层,由承认集团章程、与集团公司有互惠性稳定协作关系的企业组成。有前两个层次就可以成为企业集团,有四个层次可使企业集团发挥更大的作用。

3. 集团公司必须具有企业法人地位;必须有一定的经济实力或优势产品;必须拥有一定数量的紧密层企业;必须具有投资中心的功能,以保证统一的发展战略和发展规划的实现。

4. 企业集团成员之间要有一定的联结纽带组成为一个有机整体。集团公司与紧密层、半紧密层企业的联结纽带,要逐步发展为资产纽带。

现在不具备这些条件的“企业集团”怎么办?要根据不同情况区别对待:客观上需要、有关方面也同意发展成为真正企业集团的,要完善提高、发育成型,达到企业集团应当具备的条件;客观上不需要,或有关方面不同意发展成为真正企业集团的,就继续作为松散联合体或联营公司存在、发展下去,这也是完全正常的。因为企业联合体本来就有多种形式,企业集团只是其中组织程度比较高的一种。各种形式的企业联合体都有各自不同的作用,都可以与企业集团共同存在和发展,但并不都是企业集团,也不能要求它们发挥企业集团那样大的作用。

我国企业集团的茁壮成长,需要“耕耘、除草、灌溉、施肥”,但不能“拔苗助长”。我衷心期望,在有关方面的共同支持下,使我国的企业集团,真正成为国民经济建设的“主力军”,到国际市场上去竞争的“国家队”。

1990年8月24日

特约编辑：李 晴

责任编辑：王 楠

ISBN 7-214-00604-9

F · 97 定价：6.90元（软精）

目 录

我国为什么要发展企业集团(代序)	张彦宁 (1)
------------------------	-----------

上编 中国特色的企业集团总论

我国企业集团的孕育、兴起和完善途径	顾士师 李晓雪 吕朴 (3)
我国企业集团的基本特征及类型	李芸 (12)
我国企业集团组织管理的原理和原则	孙效良 (26)
对企业集团实行计划单列的初步研究	李镭 宋群 李平 (34)
企业集团在我国经济发展中的地位 and 作用	李富阁 (42)
我国企业集团的发展趋势及对策	胡士莲 (69)
中外企业集团比较	姚晓霞 (95)

中编 十三省、市、自治区企业集团概览

企业集团在吉林的实践	曾志清 (117)
北京市企业集团发展概况及思考	穆东银 赵慕兰 (137)
天津市企业集团概观	杨学军 (152)
改革中发展的河北省企业集团	柳民 (170)
山东企业集团发展研究	丁少敏 王积富 (183)
河南企业集团发展概况	岳增德 王小叶 阎培德 虞妙娟 杨玉萍 (197)
企业集团在江苏的崛起和江苏经济发展的新转折	李富阁 唐勇 (208)
上海企业集团的产生与发展	李明哲 吴燕 戴有恒 (229)

发展中的浙江企业集团	陈建军 倪频 (240)
在发展外向型经济中迅速崛起的福建企业集团	
.....	施修霖 张灿民 (255)
广东企业集团的现状和发展趋势	王河 (269)
四川企业集团发展趋势及其对改革的影响	
.....	吴克烈 杨子林 李骏 (275)
广西企业集团初探	龙裕伟 (294)

下编 中国企业集团的实态

开拓创新 常盛不衰

——东风汽车工业联营公司	(311)
--------------------	-------

建设好具有国际竞争实力的“国家队”

——解放汽车工业联营公司	(323)
--------------------	-------

改革中崛起的中国新型钢铁托拉斯

——首都钢铁公司	(329)
----------------	-------

一个有代表性的服务型企业集团

——北京达美纺织集团	(335)
------------------	-------

集中行业优势 谋求新的发展

——飞鸽自行车集团公司(天津)	(340)
-----------------------	-------

企业集团化给河北冶金工业注入新的活力

——河北省冶金企业集团	(344)
-------------------	-------

探索社会主义企业集团发展之路

——浪潮电子信息产业集团公司	(349)
----------------------	-------

有益的尝试

——白鸽磨料磨具联营总公司	(353)
---------------------	-------

发挥联合优势 壮大“熊猫”队伍

——熊猫电子集团	(359)
----------------	-------

加快结构调整 增强集团实力

——南京汽车工业联营公司	(366)
--------------------	-------

发挥整体优势 探索“强强联合”新途径	
——常州柴油机拖拉机集团公司	(375)
遐迩闻名的“电扇长城”	
——苏州长城电器集团公司	(382)
努力为国家多出口多创汇	
——吴县苏绣(集团)公司	(387)
高技术产业透出的希望之光	
——长江计算机(集团)联合公司	(392)
勇敢地走向世界大公司之林	
——上海电气联合公司	(397)
在实践中不断完善	
——西湖电子集团公司	(401)
开拓具有中国特色的外向型企业发展之路	
——闽东电机(集团)公司	(405)
阔步走向国际市场	
——万宝电器集团公司	(415)
综合外向型集团发展模式的成功探索	
——深圳赛格集团	(423)
小商品 大启发	
——广东半球实业集团公司	(430)
第一家股份制企业集团的诞生	
——中国嘉陵工业股份有限公司(集团)	(435)
优化组合的路越走越宽	
——融水县水泥总厂	(441)
在探索中前进	
——黄河电子企业集团	(446)
后记	(453)

上 编

中国特色的企业集团总论

我国企业集团的孕育、兴起 和完善途径

顾士师 李晓雪 吕 朴

企业集团在我国经济生活中出现，是最近三、四年的事情，可以说，它是经济体制改革中出现的新事物，是在我国以公有制为基础的有计划的商品经济条件下诞生的，并初步显示了强大的生命力。

党中央、国务院十分重视企业集团的发展。党的十三大报告中指出：“应当主要以大中型企业为骨干，以优质名牌商品为龙头，以促进科研和生产的联合为重点，积极发展企业群体或企业集团，以适应专业化分工和规模经济的要求。”国务院领导同志在七届二次人民代表大会上的政府工作报告，也强调了要发展企业集团。组建和推动一批企业集团发展、壮大，已经成为我国经济发展和经济体制改革中的一个重要课题。党中央和国务院之所以一再强调要充分发挥大中型企业的骨干作用，要发展企业集团，是因为它们在国民经济发展中占有极为重要的地位。我国现有10,000多个大中型工业企业，其产值、产量、利润等均占全国工业企业的50%左右，而其中500家工业企业完成的工业总产值，占大中型工业企业的40%以上。如果能以这些企业为骨干，逐步形成企业集团，会带动更多的企业按照国家产业政策进行生产经营活动，把握发展方向，提高企业素质，提高经营管理水平，提高经济效益，走投入少、产出多、效益高的经济发展路子。这对于当前的治理整顿，对于深化改革和对外开放，都具有

重要意义。

一、企业集团的孕育过程

1979年至1986年，是我国企业横向经济联合蓬勃发展的阶段，也是企业集团登上我国经济生活舞台前的孕育阶段。

长期以来，我国依照苏联的模式，建立起一套由行政部门和行政地区用行政管理办法管理经济、管理企业的体制。企业缺乏经营自主权，企业之间的横向联系被条块分割的体制割断，企业内部搞“大而全、小而全”，组织结构很不合理，企业活力不足。1979年，随着经济管理体制的初步改革，各地开始出现一些不同形式的经济联合组织。1980年7月，国务院及时发出了《关于推动经济联合的暂行规定》，肯定了刚刚萌芽的横向经济联合的积极意义，并作了政策规定。在这个《规定》中，国务院要求各地要从生产发展的迫切需要出发，坚持自愿、平等互利的原则，不能用行政命令强行组织；组织联合不受行业、地区和所有制、隶属关系的限制，但不能随意改变联合各方的所有制、隶属关系和财务关系（简称“三不变”）等。

随着经济体制改革的不断深入，尤其是1984年10月党的十二届三中全会作出了《中共中央关于经济体制改革的决定》以后，计划、税收、价格、财政、金融、商业以及政府机构等方面进行的不同程度的改革，为企业在市场竞争中进一步联合创造了有利条件，各种形式的经济联合组织纷纷涌现，跨地区、跨部门、全方位，从生产名优产品为龙头的专业化协作，发展为资金、原材料、厂房设备、技术、劳动力等生产要素的联合。

例如汽车工业是一个技术密集、资金密集，必须组织社会化大生产才能高速发展的行业。建国以来，我国先后投资建设了一汽、二汽、南汽、济汽、陕汽等一大批骨干大厂，到1980年全国汽车行业的职工队伍已经发展到35万人，形成了年产18万辆汽车和25亿元汽车配件的生产能力。但在条块分割的体制下，各

地区、各部门也用自己有限的资金建设了一批“小而全”的汽车厂，除西藏和宁夏外各省市都有汽车制造厂，整车厂多达114个，其中年产汽车在1,000辆以下的就有80家，远远低于经济规模，造成领导多头、布点重复、资金分散、质量差和效益低的落后状况。在企业横向联合的发展过程中，汽车行业中先后出现了一些为扩大生产能力，稳定协作关系，不同规模的企业相结合，以“三不变”为特征的松散联合体，其中一些企业联合体通过不断的优化和改组，顺应市场竞争的需要，探索理顺内部经营管理关系的途径，逐步发展成为多层次、内容更广泛的新的企业组织。1981年4月，以二汽为核心，由南方8家汽车制造厂参加的“东风汽车联营公司”在汽车行业中率先成立。联营公司成立不久，就遇到了国家采取调整经济、压缩基建规模等措施，市场上出现卡车滞销的局面，一些企业面临停产的危险。在困难面前，联营公司组织参加联合的各企业发挥各自的长处，取长补短，共渡难关。他们通过市场调查，了解到用户多种用途的需求，决定由二汽提供汽车底盘，各联营厂在东风卡车基本车型的基础上分工生产各种改装车和专用车，很快打开了市场销路，使参加联营的各厂有了转机。同时，由二汽提供备件，帮助联营厂建立东风汽车技术服务站，开展售后技术服务，既增加了这些厂的收入，又形成了东风汽车的维修服务网。这样，刚刚诞生的联营公司在市场暂时出现滞销的情况下，很快站稳了脚跟。当年参加联合的企业就发展到37家，显示出横向经济联合的威力。随后联合体不断扩大，到1984年前后，在联营的业务上已经从单纯生产上的联合发展到生产、技术、资金、人才、物资、内销、外贸等全面的联合，并在自愿的基础上根据扬长避短的原则初步调整了一些厂的产品方向，加强了联合体内部各厂之间的专业化分工协作，对“小而全”的工厂进行由浅入深的改造。在联合的形式上，根据各厂在联合体中统一程度的不同，也出现了紧密、半紧密、松散层联合融于一体的组织结构。1986年前后，参加联合的企业发展到160多

家，东风汽车联营公司已经成为我国新型企业组织的一个萌芽，即企业集团的雏形。在我国汽车行业中，在东风汽车联营公司成立后，陆续还成立了解放汽车联营公司、重型汽车联营公司、南京汽车联营公司等一批企业联合体。

在70年代末和80年代初，虽然我国企业界还没有使用“企业集团”这个词，但在生产各行业横向经济联合从维持“三不变”的较为松散的联合向着更紧密联合的方向发展，联合的形式由低级走向高级。我国的企业集团，就是在不断深化发展着的横向经济联合组织的基础上演化而来的。

二、企业集团在我国的兴起

从1986年3月国务院颁布《关于进一步推动横向经济联合若干问题的规定》（即《三十条》）到1988年，是我国企业集团的创建阶段。适应我国横向联合中新型企业组织发展的需要，“企业集团”的概念从理论界走进了企业界。在这个阶段中，结合我国经济发展的需要和我们自己的特点，创造了不少新办法、新经验。

企业集团起步较早的是机械、电子、纺织、轻工行业，冶金、军工等行业也陆续发展起来。在这个阶段中，一是在总结经验的基础上，1987年12月国家体改委和原国家经委提出组建和发展企业集团的《关于组建和发展企业集团的几点意见》（即《十八条》），对企业集团的含义、组建原则、条件、内部管理作了规定，明确了发展企业集团应该遵循的基本原则；二是从1987年以后，陆续有15个大型企业集团在国家计划单列，为这些企业集团在国家计划指导下更快地发展，并获得更大的经营自主权创造了条件；三是17个企业集团经中国人民银行批准建立了财务公司，增强了企业集团内部融通资金的能力，强化了凝聚力；四是1987年1月，国务院颁发了《关于推进科研设计单位进入大中型工业企业的规定》，原机械部所属的长春汽车研究所、洛阳

拖拉机研究所、洛阳轴承研究所，电子部所属的6所、14所、28所、55所等一些大科研所进入了企业集团，实现科技和生产一体化，增强了企业集团进行技术和产品开发的能力。

在国家政策的支持和指导下，各行业和各地区纷纷涌现出一批在横向联合基础上的企业集团，还有一些有着强大实力的全国性大公司也不断开拓，发展为企业集团。1988年5月，在国家体改委召开的企业集团座谈会上，提出了突破“三不变”，发展企业集团中紧密联合层的要求。1988年以来，我国企业集团开始进入不断发育、逐步成型的阶段。

从当前情况看，企业集团的发展有以下两个特点：

第一，企业集团的数量和范围都有相当快的发展。

截止到1988年底，据对36个省、自治区、直辖市和计划单列市统计，经地市级以上政府有关部门批准并在工商行政管理局注册的企业集团有1630个。从行业分布情况来看，发展最快的是机械行业，有282个，占17%；其次是轻工行业，有164个，占10%；还有纺织行业（占8%）、电子行业（占5%）。从地区分布来看，发展较快的是沿海地区，如广东（240个）、上海（163个）、江苏（109个）、山东（81个）等。

1989年以来，企业集团数量上的增长已经趋缓。

第二，已有一批企业集团的结构和功能初步发育成型。

从结构来看，大约有百分之二十几的企业集团，以一个大型企业为核心，形成了紧密层、半紧密层和松散层等多层次的结构。把几十个乃至几百个企业，联结为一个有机整体。

从功能来看，一些搞得好的企业集团，其核心的投资功能正在逐步加强。二汽集团正在由“厂办联营”转向“公司办厂”，通过兼并和控股，把一批联营企业的投资权集中于集团公司，形成投资中心。

在开始阶段，大部分企业集团主要是靠行政权力的纽带和各种契约的纽带把成员企业联结在一起的。随着改革的不断深入，