



中国经济改革研究基金会国民经济研究所
NATIONAL ECONOMIC RESEARCH INSTITUTE, CHINA REFORM FOUNDATION

国民经济分析系列

战略与制度： 中国企业集团的成长分析

*Strategies and Institutions:
Growth of Business Groups in China*

韩朝华 主笔



经济科学出版社
Economic Science Press



中国经济改革研究基金会国民经济研究所
NATIONAL ECONOMIC RESEARCH INSTITUTE, CHINA REFORM FOUNDATION

国民经济分析系列

列

战略与制度： 中国企业集团的成长分析

韩朝华 主笔



经济科学出版社
Economic Science Press

责任编辑：杜 鹏
责任校对：杨晓莹
版式设计：戴小卫
技术编辑：段健瑛

图书在版编目 (CIP) 数据

战略与制度：中国企业集团的成长分析 / 韩朝华主笔 .
—北京：经济科学出版社，2000.12
(国民经济分析系列)
ISBN 7-5058-2375-2

I. 战 ... II. 韩 ... III. 企业集团—经济发展—研究—中国 IV. F279.244

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 58900 号

战略与制度：中国企业集团的成长分析

韩朝华 主笔

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区万泉河路 66 号 邮编：100086

总编室电话：62541886 发行部电话：62568485

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@public2.east.net.cn

天字星印刷厂印刷

新路装订厂装订

690×990 16 开 21 印张 320000 字

2000 年 12 月第一版 2000 年 12 月第一次印刷

印数：0001—4000 册

ISBN 7-5058-2375-2/F·1767 定价：34.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

目 录

1 体制转轨中的企业发展（序言）

第一篇 理论分析

5 第1章 引论

6 1.1 研究的问题意识和基本方法

10 1.2 近20年来中国企业经营环境的变化

21 1.3 对象企业的基本情况

27 第2章 大企业的业务结构

27 2.1 对象企业经营多元化的现状

34 2.2 中国企业的多元化经营

40 2.3 规模与结构

44 2.4 大集团经营行业，不经营产品

48 第3章 大企业的组织结构

48 3.1 对象企业的基本组织结构

56 3.2 集中与分散

57 3.3 集团总部的结构和职能

64 3.4 从U型结构向M型结构的转变

67	第4章 转移中的产权
67	4.1 计划外公有企业的产权演变
71	4.2 私人企业的产权明晰化
74	4.3 计划内企业的产权明晰化
82	4.4 市场经济的制度逻辑不可违背
84	第5章 企业的制度选择权
84	5.1 企业产权安排的多样性
88	5.2 产权界定出自利益主体之间的交易
95	5.3 企业产权界定过程的分散性
100	5.4 企业应拥有制度选择权
	第二篇 案例分析
109	第6章 源于制度创新的竞争优势——红塔案例
109	6.1 红塔集团的基本状况
112	6.2 玉溪卷烟厂的形成和扩张
115	6.3 “三合一”体制的形成
119	6.4 对“第一车间”的控制和管理
123	6.5 集团公司的形成和运作
127	6.6 玉溪红塔集团的多元化经营
129	6.7 红塔集团面临的新挑战
134	第7章 志存高远的“服务营销”——湘大案例
134	7.1 集团发展历程和现状
137	7.2 湘大集团的核心企业
139	7.3 湘大集团的“服务营销”体系
147	7.4 湘大集团的兼并扩张和多元化经营
149	7.5 湘大集团对员工的管理和激励
151	7.6 湘大集团的成本控制中心
152	7.7 湘大集团的组织结构和管理体制

157	第 8 章 乘势而起致富一方——横店案例
157	8.1 横店集团的基本发展过程
161	8.2 横店集团的行业和产品结构
164	8.3 横店集团的组织结构
168	8.4 横店集团内部的基本管理体制
172	8.5 横店集团的产权安排
175	8.6 社团所有制的实质
181	第 9 章 游刃于政府和市场之间——华远案例
181	9.1 华远集团的发展过程
188	9.2 华远集团的核心企业
191	9.3 华远集团的产权结构
199	9.4 华远集团的管理模式
206	9.5 小结
207	第 10 章 变资源优势为技术优势——大荣案例
207	10.1 大荣公司的发展历程
214	10.2 大荣公司的所有制定位
220	10.3 大荣公司的兼并收购活动
228	10.4 大荣公司的管理体制
231	10.5 大荣面临的挑战
232	第 11 章 失去保护后的辉煌——两面针案例
232	11.1 两面针集团的概况
234	11.2 两面针集团的发展过程
236	11.3 两面针集团的产权结构
239	11.4 两面针集团的组织结构
242	11.5 两面针集团的经营管理体制
245	11.6 两面针集团的产品和销售战略
247	11.7 两面针集团面临的问题

250	第 12 章 春水如蓝济沧海——春兰案例
250	12.1 春兰集团的一般情况
253	12.2 集团内部的产权结构
255	12.3 核心企业
257	12.4 集团的组织结构和管理体制
262	12.5 分包生产管理
264	12.6 研究和开发
266	12.7 国际化经营
267	12.8 地方政府对春兰集团的扶持
268	第 13 章 艰难转型中的巨人——一汽案例
268	13.1 一汽集团的概况
270	13.2 一汽集团的产品和技术更新
273	13.3 一汽集团的组织和产权结构
279	13.4 一汽集团的扩张方式和资源配置机制
284	13.5 一汽集团的融资方式
286	13.6 一汽集团的经营管理体制
291	13.7 一汽集团面临的问题及发展方向
293	第 14 章 中国式的准古典企业——阳光案例
293	14.1 阳光集团的发展概况
295	14.2 阳光集团的组织结构
297	14.3 阳光集团的竞争行为和经营管理
298	14.4 古典式企业的产权特征
300	14.5 阳光集团的发展扩张及其原因
302	14.6 从阳光集团看“企业家式企业”的优越性
304	14.7 从阳光集团看企业产权的基本特征
306	14.8 “企业家式企业”的普遍性和发展意义
309	第 15 章 彰显核心竞争能力——华联案例
309	15.1 华联集团的业务和发展
312	15.2 华联集团的管理体制

313	15.3 华联集团的产权结构
319	15.4 华联集团的主要融资方式
320	15.5 小结
323	参考文献
328	后记

体制转轨中的企业发展

(序言)

企业是经济运行的基础。经济体制改革方方面面的问题都涉及到企业，都与企业改革的进展有关。研究改革与发展的问題，总要涉及企业的改革与成长。正因如此，尽管中国改革基金会国民经济研究所的主要研究角度是宏观经济，但仍然把企业改革与发展的问題作为一个研究重点，最近两年都有较大型的研究课题，出了一些成果。由韩朝华研究员主持进行的“中国企业集团的成长与发展”，就是其中一个。

中国问题的复杂性在于，我们不仅是一个由计划经济向市场经济过渡的体制“转轨经济”，而且是一个收入水平还很低的“发展中国家”。这是一个巨大的问题，因为我们在相当长的一个时期内还会在国际竞争中处于劣势，会面临许多发展中国家所面临的特殊的难题，如企业弱小、法制不健全、教育水平低等等。但是这也是一个优势——因为我们可以 在增长和发展的过程中逐步实现体制的改革与成长，这可以大大缓解体制改革进程因利益再分配所带来的社会阵痛。事实上，中国经济必须增长，不增长什么问题也不可能得到最终的解决；中国企业也必须成长，不成长也不可能发展起有效率的企业制度。所以，把企业的改革与企业的成长结合起来加以研究，有着特殊的意义。

本课题致力于研究近十几年来在改革开放过程中逐步成长起来的一些大企业和企业集团，其目的就是要分析一下这些迄今为止相对成功的企业是如何在发展中改革，在改革中发展，在解决体制问题的过程中实现成长，成长又带来了哪些新问题，如何促进体制的演化，而不仅仅是去分析中国企业所面临的各种问题。

体制改革和经济发展，都是一个创新的过程，无论是体制的创新还是经营方式的创新。而创新绝不是、也不应该是一个由学者或官员设想

出一些“模式”，然后加以“贯彻”的过程，而是由千万个“当事人”八仙过海、各出新招的过程，然后在各种“新招”的比较、竞争过程中，优胜劣汰、物竞天择，逐步形成一些较为有效、较为优越的体制结构和经营方式，为大家广泛采用。作为落后国家，我们当然可以学习、借鉴发达市场经济中经过多年竞争证明是有生命力的体制与做法，但至少，如何从我们自己的“初始条件”向“目标模式”过渡、发展，这件事还得由我们自己来创新。正因如此，我们在改革与发展的过程中便看到了全国各地出现的各种由地方、企业和个人创造发明出的企业组织形式。应该说，它们当中的许多或许多方面，都具有“过渡的性质”，还不是所谓的“最终形式”，但恰恰这种过渡形式是最宝贵的——因为我们现在的难题已经既不是不知道“初始点”的问题是什么，也不是不知道“目标模式”应该是什么，而是不知道该“如何过渡”。这些过渡形式同样具有巨大的研究价值，因为第一，对它们及时深入分析、研究、总结，可以使那些还没有走上改革与发展之路的企业学习和借鉴；第二，它们是制度经济学和过渡经济学的宝贵财富，能使我们对制度变迁的具体过程，有更加丰富和深入的理解，也可以使我们的理论更加具体、更加深入，而不是停留在某些一般的原则上。

中国的改革与发展，中国企业的改革与成长，是一个长期的过程；各种新的问题和各种新的过渡形式，包括各种过渡性的企业组织形式，还将不断产生。正是在这个意义上，本书所提供的研究成果，仅是“阶段性的”贡献。我们的研究将继续下去，随着中国经济改革与发展的进程而不断地深入。

樊 纲

2000年7月27日

第一篇

理论分析

第 1 章

引 论

企业是市场经济的细胞和组织基础。中国经济体制改革在微观层面上的中心任务是培育独立经营、自负盈亏、能在市场竞争中生存和发展的企业。改革前，中国的企业形态基本上分为两大类：国有企业和集体企业。这两类企业都没有独立的产权^①，也不承担经营绩效方面的责任。它们既无参与竞争的动力，也无破产倒闭的风险。就这一点而言，它们都不是真正的企业和商事主体^②。经过二十年的改革和发展，中国的企业发生了很大的变化，同时还产生出了一大批各种各样的新型企业。其中，值得注意的一个现象是企业集团的兴起。

关于企业集团，研究文献中有多种定义，本书不准备介入学术性的纯理论研究，因而无意就企业集团的定义作深入的甄别考证。本书所讲的企业集团主要是指，由若干具有独立法人地位的商务单位通过产权安排、人事控制、商务协作等纽带所形成的稳定群体。它基本上属于 A·钱

① 改革开放以前，中国通行的相当于企业法规的文件只有中共中央 1961 年制定的《国营工业企业工作条例》。该《条例》规定，每个企业只能由一个行政主管机关负责领导；除了按中央规定或经过企业直接行政主管机关同意，任何部门、任何地方、任何人员都不许直接向企业分配任务或抽调企业的人员、物资和资金；党委领导下的厂长负责制是企业管理的根本制度；等等。同时，绝大多数集体企业也是由各级政府按相同的原则来管理的，因而人们习惯将这种集体企业戏称为“大集体”或“二全民”。

② 80 年代末期，日本的著名学者小宫隆太郎在考察了中国经济改革之后指出，中国不存在或几乎不存在企业，中国改革的中心课题之一是要创造出真正的企业来（小宫隆太郎，《现代中国经济——日中的比较研究》，商务印书馆 1993 年版，第 79～81 页）。

德勒所说的“多单位企业”(multiunit enterprise)。与传统的“单一单位企业”(single-unit enterprise)不同,这类企业主要由领取薪酬的职业经理负责管理,从事多种产品线的经营,分布于多个地点,钱德勒称这类企业为“现代商务企业”(modern business enterprise)^①。这样的企业集团是当代大企业的普遍形态,因此研究企业集团实际上也就是研究当代的大企业。

企业集团在中国的兴起反映着市场经济的发展对中国企业形态的深刻影响。它表现为中国企业在产权安排、经营战略和组织结构等方面的日益多样化和市场化。同时,企业的这些变化还相互作用,影响着中国的市场结构和产业形态。总结和分析这方面的变化能从一个侧面反映中国改革和发展的轨迹和现状,也能发现中国的大企业在成长中所面临的一些重要问题。

1.1 研究的问题意识和基本方法

中国现在的企业集团除了由原来国有大型企业演变而来的外,多数是在改革开放后的二十多年里以极高的速度由小企业发展起来的。因此,研究中国企业集团的成长问题,在很大程度上也就是研究在中国环境中的企业成长问题,特别是研究企业在从小到大的成长过程中所面临的问题和挑战。这种研究必然涉及企业的制度、管理、战略等多个方面,因而需要研究者在研究中具有较宽的视野,能运用多种研究方法,而不是局限于某一种方法或角度。

经济学和管理学都是研究企业问题的学科,但这两门学科对企业的理解有明显的差异。比如,经济学家认为,企业是追求利润的组织,企业的基本目标应该是利润和企业资产价值的最大化^②,但几乎所有的管

① Alfred Chandler, *The Visible Hand*, Cambridge Mass.: Harvard University Press, "Introduction". 此书已有中译本(重武译,王铁生校:《看得见的手——美国企业的管理革命》,商务印书馆1987年版),但对一些基本概念的翻译有误,这里根据英文原文重新处理。

② 曼昆著,梁小民译:《经济学原理》,生活、读书、新知三联书店和北京大学出版社1999年版,第14章;O. 哈特著,费方域译:《企业、合同与财务机构》,上海三联书店和上海人民出版社1998年版,第17~18页。

理学家都明确反对这一命题^①。这主要是因为，经济学家和管理学家是从不同的角度和层次来研究企业的。经济学家对企业的把握停留于相对抽象的理论层面，他们眼中的企业是一个理论上的一般概念，而不是实际生活中的具体企业。而管理学家则不同，他们眼中的企业是一个个存在于实际生活中的具体组织，每一个组织都是由不同的人和资源构成的。因此，同样是研究企业的效率和成长问题，经济学家和管理学家所关注的问题大相径庭。在经济学家看来，企业是以赢利为目的的组织，如何实现利润最大化是企业所追求的基本目标。但这样的把握对于管理学的研究来讲远远不够。在管理学家看来，如果企业经营者的头脑里只知赢利，不及其余，就只有亏损破产了。这就像球赛，运动员必须全神贯注于如何打好球，而不能一心只想着要得分。一心只想得分的运动员不可能打好球，经营企业也是如此。因此，几乎所有的管理学著作都强调，企业经营者应将主要的心思放在具体的经营决策和管理活动上，而不能只关注赢利。

迄今为止，经济学关于企业的理论，因过于抽象而拒实干家们于千里之外，管理学的著作因聚焦于具体问题而缺乏系统性和逻辑连贯性。这两个学科的企业研究很少融合，大都是井水不犯河水，各说各的。这就限制了它们的影响范围，也使人们难以对实际的企业运营和演变形成具体而深刻的透视。如果能够恰当地融会这两门学科研究企业的方法，就有可能使我们对企业的认识更加完整和深刻。所以，我们在本书中力图打通经济学和管理学的学科界限，依据这两个学科的基本理论和分析方法来更有效地把握中国企业集团的成长过程和战略问题。

例如，现代管理学认为，企业既是一种技术系统，也是一种社会系统。企业的技术特性决定着企业吸纳的投入、内部的生产转换过程以及各种输出的性质和特点，而企业的社会性则决定着企业利用技术的效能和效率水平。^②而现代经济学则强调，现代大型企业的效能依赖于法治

^① 伊查克·麦迪思著，赵睿等译：《企业生命周期》，中国社会科学出版社1997年版，第129～141页；彼得·德鲁克著，孙耀君等译：《管理——任务、责任、实践》（上、下），中国社会科学出版社1987年版，第一篇；J·费雷德·韦斯顿和托马·E·科普兰著，杨君昌等译：《管理财务学》，中国财政经济出版社1992年版，第8～10页。

^② 弗里蒙特·E·卡斯特和詹姆斯·E·罗森茨韦克著，李柱流等译：《组织与管理——系统方法与方法》，中国社会科学出版社1985年版，第五章。

化的制度体系。这种制度体系既包括各种正式制度，如法律、规章等，也包括各种非正式制度，如习惯、伦理和默契。很显然，这两种观点具有内在的一致性。在把握企业的成长问题时，我们既要考察企业的技术性特征，也要注意分析企业的社会性特征，而企业制度正是企业社会特征范畴内的基本问题。因此，在研究企业的成长问题时，注意运用管理学的方法，能使我们对企业成长中的技术性因素有较好的认识，注意运用经济学的方法，能使我们对企业成长中的制度性因素有更深刻的把握。

现代管理学中有一种企业生命周期理论。它认为企业是一个有机体，处于不断的成长和变化之中。企业的成长像生物成长一样，要经历出生、成长、成熟到老化的不同阶段，从而呈现出自己的生命周期。企业成长意味着企业具备了处理更大、更复杂问题的能力，而老化则意味着企业的灵活性和应变能力大大下降。^① 处于生命周期不同阶段上的企业会面临不同的问题和挑战，需要具备不同的素质，任用不同的人才，确立不同的经营战略，采用不同的管理方式。在生命周期某一阶段上将企业推向辉煌的行为、制度、方法、人才在其他阶段里如得不到适当调整和控制，有可能置企业于死地。这就要求企业在成长过程中注意适时调整和变革其制度和战略。与此相应，在研究一家企业并评价其制度和行为时，也需注意联系该企业所处的成长阶段，脱离企业成长阶段的评价往往是无的放矢。

经济学和管理学都认为，有生命力的企业制度不是任何人有意识设计的产物，而是市场竞争不断筛选的结果。竞争改变着企业所处环境的各种参数，而企业则根据环境的变化做出种种适应性反应。这种反应过程的动力来自企业系统中各相关利益主体间的利益博弈和互动。当环境发生变化后，原有的权利—义务界定不再适用，就需要进行调整。于是，出现对制度的修订甚至改革。企业制度处于永恒的变动和进化之中。在企业的产权安排、管理模式和组织结构上没有永恒不变、四海皆然的统一模式，它们都因时、因地、因人而异。另外，企业制度又不是环境条件的被动物，企业的发展变化对市场、法律、社会乃至文化、

^① 伊查克·麦迪思著，赵睿等译：《企业生命周期》，中国社会科学出版社1997年版。

历史都具有重要的影响。^①因此，在研究企业的制度和管理模式时，必须注意研究企业组织和企业行为与企业环境之间的相互作用，以及企业内部各子系统的状态和相互关系。这就是企业研究中的权变方法。这种方法力图把握企业在组织内外环境变化的影响下所做出的适应性反应，并将企业的制度安排和管理模式视为这种“适应性演化过程”的结果。^②根据这种观点来考察中国企业的成长过程，可以看出，中国企业集团的成长过程实际上也是企业与其经营环境间相互作用的过程，所以我们必须的研究中注意揭示对象企业与其经营环境之间的互动关系，并从这样的角度来说明对象企业的行为特征、制度演变和发展趋势。这是一种回顾性研究，它将有助于人们认识中国大型企业成长的独特轨迹、条件和未来趋势。

80年代我国的企业研究大都按企业的所有制类型展开，如国有企业研究、乡镇企业研究、私有企业研究、外资企业研究等等。这是因为，在80年代，不同所有制的企业处于不同的制度环境中，承受着不同的竞争压力，面临着不同的发展问题，因而需要分别加以研究。但在经过近二十年的改革和发展之后，中国不同所有制企业的经营环境正在趋同。国有企业获得了较充分的经营自主权，非公有企业的社会地位和经济影响大大提高，乡镇企业则面临着提高技术水平和管理水平的严峻挑战，而外资企业所享受的政策优惠已没有改革开放初期那么突出。更重要的是，中国国内的多数产品市场已基本成为一个统一的竞争性市场，所有的企业都已无可回避地卷入了日趋激烈的市场竞争。任何企业，不论其制度上有什么特殊之处，如不能在市场竞争中赢得优势，都难以长期生存，更别想持续发展。因此，目前在中国经营的企业，不论其所有制性质如何，在经营战略和制度安排上所面临的挑战都非常相似。即使是在产权问题上，国有企业与非国有企业所面临的问题也越来越相似。因为，从契约论的角度来看，所有大型企业都会面临代理问题的困扰，非国有企业亦不例外。国有企业固然必须改革其产权结构，但非国有企业在发展壮大之后，随着其内部组织结构的复杂化和委托—代理链条的伸长，同样也需要在内部的控制和管理上精心设计，恰当安

① Mansel G. Blackford, 1998, p.8.

② Masahiko Aoki and Masahiro Okuno-Fujiwara, 1996.