



新世纪国企路丛书

● 郑大勇 李从国 张 平 编著

中国企业集团竞争 发展之路

Mono or
Stereo Amplifier

SSI

中国经济出版社

新世纪·国企路丛书

中国企业集团 竞争发展之路

张平 李从国 郑大勇 编著

中国经济出版社

责任编辑:李 彪(6831.9110)

封面设计:王铁麟

图书在版编目(CIP)数据

中国企业集团竞争发展之路/张平等编著. -北京:中国经济出版社,
1998.7

ISBN 7-5017-2123-8

I. 中… II. 张… III. 企业集团-研究-中国 IV. F279.246

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 00502 号

中国企业集团竞争发展之路

张平 李从国 郑大勇 编著

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

邮政编码:100037

北京地矿印刷厂印刷 各地新华书店经销

850×1168毫米 1/32 11.5印张 225千字

1998年7月第1版 2000年4月第2次印刷

印数:3000

ISBN 7-5017-2123-8/F·1453

定价:25.80元

序 言

在现代市场经济条件下,国与国的经济实力竞争,主要表现为大公司、大集团竞争。大公司、大集团在现代经济中的作用日益突出。中国要积极参与国际竞争,必须建立自己的大公司、大集团,并以此为民族经济实力的基本载体。企业集团化发展,已成为中国经济发展必然的历史选择。这就是我国实施大公司大集团战略的历史原因。

我国国民经济和社会发展“九五”计划和 2010 年远景目标《纲要》明确指出:“重点抓好一批大型企业和企业集团,以资本为纽带,连结和带动一批企业的改组和发展,形成规模经济,充分发挥它们在国民经济中的骨干作用”。实施大公司大集团战略,已成为我国社会经济大舞台上的重头戏。

然而,正像市场经济一样,企业集团对我国来讲也是舶来品。怎样在现代市场经济大环境下,特别是在建立社会主义市场经济体制这一具体的历史条件下组建企业集团、培育企业集团、发展企业集团,对中国政府和人民来讲,还完全是一个新的东西。80 年代中期以来,我国在充分借鉴日本、韩国经验的基础之上,在实施大公司大集团方面做了大量的工作。到目前为止,我国正式注册登记的大型企业集团大约有 2000 多家,可以说是全世界最大的企业集团军。这些企业集团在经营管理方面,得到了一定的锻炼,也涌现出了一些优秀的企业集团和优秀的企业家,但也存在不少的问题。不管对这一步怎么看,有一点可以肯定,实施大公司大集团战略,是世界经济发展的大势所趋,方向无疑是正确的。但对于推动大公司大集团发展的政策步骤来讲,需要进一步反思、研究的问题的确很多很多,况且这个问题的答案只能是实践,因此现在作答还为时尚早。

值得引起高度重视的是,去年即 1997 年下半年东南亚金融风

暴中,日本、韩国不少大企业纷纷落马的残酷现实,对我国提出了警告,这给我国炒得爆热的集团热迎头浇了一盆冷水,迫使我们不得不回过头来,冷静地、深层次地思考一些问题。事实上,我国发展企业集团的基本问题,如企业集团是靠政府通过政策扶起来的还是靠企业通过市场竞争出来的?国有大企业走集团化发展的道路能不能取代国有企业改革?怎样处理实施大公司大集团战略与反垄断维护自由、平等竞争的关系等诸如此类的问题,还远没有搞清楚。至少在现行政府关于大公司大集团战略的有关政策中,还看不出这些问题是否已经搞清楚了。实际上,我国建立企业集团的问题,不是一项单纯的民族经济发展问题,它与经济体制改革、国企走出困境、缓解就业压力、经济结构调整等问题是无法分开的。搞好这项工作难度之大、情况之复杂、关系之利害等,都是史无前例的。这就对我国实施大公司大集团战略提出了更为严格的要求,迫使我们必须实事求是地把有关政策法规的科学性、公正性、可行性和有效性放在重要位置。非此,难免会出现灾难性的后果。

目前摆在我国实施大公司大集团战略面前的一个必须首先弄清楚的基本问题是:企业集团是靠政府通过政策扶起来的还是靠企业通过市场竞争出来的?这个问题实在是太重要了,因为它决定和影响国家制定整个企业集团政策的方方面面,并对整个国民经济的发展产生重大影响。对这个问题,科学的答案是显而易见的,那就是:企业集团不是靠也不可能靠“建”而“立”,它只能是在市场竞争中脱颖而出。理由如下:

理由之一,在现代市场经济条件下,政府没有直接建立企业集团的职能。按照市场经济的基本原则,政府在市场经济中的基本职能,只能是国民经济发展战略的设计者、交易规则的制定者、经济秩序的维护者、经济纠纷的仲裁者,而要不要建立企业集团,怎样建立企业集团,怎样经营企业集团等,则属于微观的、具体的经

济活动,完全是企业的事情。一言以蔽之,建立企业集团的主体是企业本身,不应该也不可能由政府取而代之。违背了这一基本的市场经济基本原理,迟早会吃大亏。在这方面,韩国的教训是惨痛的。去年的东南亚金融危机中,韩国排名前30位的大企业中有7家落马破产,国民经济大伤元气。究其原因,经济学家普遍认为,除了金融体制存在缺陷以及家族经营等之外,一个带有根本性的原因,就是政府行政干预过多、扶持保护太多和官商结合。一句话,就是政府在企业集团问题上职能错位。我国有没有这种情况呢?答案是显然的。有,而且很严重。正如大家所熟知,在我国目前企业集团建设中,一些企业从“入笼子”,“进盘子”,“配对子”到“赐令牌”,“出点子”,“开路子”,似乎都是政府在支配。企业老板倒好象是个陪衬。

理由之二,企业集团是扶不起来的。当前不少占优势的企业集团,的确主要是通过政府扶持起来的。但这些企业集团到底后劲如何,能不能长足发展,则是一个明显的未知数。从理论上讲,企业集团是扶不起来的,也没有靠扶就能真正立起来并能取得长足发展的企业集团。在市场经济条件下,政府扶持无论出于何种好心,都难以避免以下三个副作用。一是助长垄断。所谓政府扶持,其核心,在于给特权,给方便。而给特权给方便与企业的垄断天性结合起来,就会助长垄断。而垄断,必然产生腐朽,恰恰是市场经济的大忌。结果必然是集团起来了,竞争不平等了,市场经济体制下最活的要素消失了,一家欢喜万家愁,最终是经济萎缩。二是恶化企业素质。扶持、保护的结果是企业可以不通过竞争取胜,仅通过享用政策特权就能取胜了。久而久之,必然是企业市场竞争力下降,企业素质恶化。这样的企业集团,无论某个时期如何辉煌,最终都必然会破产倒闭。三是国家难以解脱对企业负无限责任的干系。企业接受政府的扶持,实际上也是听命于政府的一种表现。政府对企业境况不仅有功劳,而且有责任。企业境况好了,

会故意疏远政府，只顾“端起大碗吃肉”，而一旦境况不好，就会死抓住政府不放，“放下筷子骂娘”。最后，政府脱不了负无限责任的干系，也没有道理自然解脱这种关系。在这方面，韩国的例子很说明问题。纵观当代世界著名的大公司大集团，每个都有艰难的奋斗史和成功的经营史，没有一个是真正依靠政府扶起来的。当然，政府政策对企业集团来说，是非常重要的。但不要忘记，政府经济政策无论多好，都只是外因，企业集团本身素质，才是内因。外因只是条件，根据还是内因，还是企业自身。

话说回来，在目前我国经济体制转轨过程中，由于体制的、历史的、经验的等方方面面的原因，在建立企业集团过程中，还必须依靠政府给予一定的扶持。但必须坚持适度、引导的原则。不能大包大揽，越俎代庖。企业集团的主体是企业，企业集团的发展只能在市场竞争中进行，否则，企业集团的建设难以真正取得长期繁荣。历史和现实正在或即将证明，我国企业集团的培育和发展，必须而且只有依靠市场走竞争性发展的路子，道路才会越走越宽。

几位青年作者在这本著作中，以国际大市场发展趋势为背景，从我国经济体制改革和现代化建设的历史进程出发，对实施大公司大集团战略的基本理论和基本思路进行了有益的探索。它对正在兴起的大公司大集团的发展，具有现实的指导意义。我认为这本著作的问世，可谓是及时雨。故写此文为序。

王珏 1998.3.10

于北京

目 录

第一章 企业集团概论	(1)
第一节 企业集团的概念和特点	(1)
第二节 企业集团与相关联合经济组织的联系与区别	(5)
一、企业集团与公司的联系与区别	(5)
二、企业集团与一般经济联合组织的联系与区别	(7)
第三节 企业集团的运作效应与基本功能	(11)
一、企业集团发挥效益的运作效应	(11)
二、企业集团的基本功能	(15)
第四节 企业集团的各种模式	(18)
一、日本国的企业集团模式	(19)
二、美国的企业集团模式	(22)
三、德国的企业集团模式	(24)
四、意大利的国家参与制企业集团模式	(27)
第二章 中国经济呼唤大公司大集团	(29)
第一节 美国、日本、中国大公司大集团对比分析	(29)
一、美国大公司例举	(29)
二、日本大公司例举	(36)
三、中国大公司大集团例举	(41)
四、我国大公司大集团与国外的差距	(46)
第二节 我国发展大企业大集团的现实意义	(52)
一、大企业大集团是我国国民经济的骨干和中坚	(52)
二、大企业大集团代表着我国经济发展的后劲	(53)
三、发展大企业大集团是加快经济结构调整的需要	(55)
四、发展大型企业集团,是促进产业结构的优化 升级,形成新的经济增长点的需要	(56)

五、发展大企业、大集团是增强我国参与国际市场 竞争能力的需要·····	(57)
第三章 中国实施大公司大集团战略的历史经验 ·····	(58)
第一节 西方发达国家企业集团发展的历史沿革 ·····	(58)
一、孕育阶段·····	(59)
二、产生阶段·····	(62)
三、成熟阶段·····	(63)
四、完善阶段·····	(64)
第二节 我国企业集团发展的历史线索 ·····	(66)
一、“三不变”的简单联合阶段·····	(67)
二、横向联合阶段·····	(68)
三、组建集团阶段·····	(69)
四、集团试点阶段·····	(70)
五、扩大试点阶段·····	(72)
第三节 我国企业集团建设的进展及存在问题 ·····	(73)
一、我国企业集团建设取得的成就·····	(73)
二、我国企业集团建设中存在的问题·····	(77)
第四章 企业集团的组建与管理 ·····	(96)
第一节 企业集团的组织结构和组建 ·····	(98)
一、组织类型(模式)·····	(99)
二、组织结构 ·····	(104)
三、组建实务 ·····	(108)
第二节 探索建立适应社会主义市场经济要求的 企业管理体系·····	(114)
一、企业管理的当务之急和长远之计是向 社会主义市场经济下的企业管理转变 ·····	(115)

二、迈向二十一世纪企业管理的指导思想和方针目标·····	(119)
三、建立权责明确、决策科学的企业领导体制·····	(122)
四、建立精干高效、充满活力的企业组织结构·····	(127)
五、决战市场,战略制胜·····	(134)
第五章 企业集团的经营战略 ·····	(152)
第一节 集团整体发展战略的制定·····	(154)
第二节 集团经营战略的构成·····	(156)
一、竞争战略 ·····	(156)
二、多角化经营战略 ·····	(161)
三、创新战略 ·····	(166)
四、外向发展战略 ·····	(174)
五、人才战略 ·····	(183)
第三节 (企业)文化建设·····	(190)
一、没有文化的企业是无为的企业 ·····	(191)
二、企业精神 ·····	(195)
三、企业形象和 CI 工程 ·····	(199)
四、塑造有个性的企业文化 ·····	(206)
第六章 中国企业集团的竞争发展之路 ·····	(209)
第一节 东南亚金融危机的深刻启迪·····	(210)
一、东南亚金融危机简要介绍 ·····	(210)
二、东南亚金融危机的非金融原因 ·····	(218)
三、中国应从东南亚金融危机中汲取教训 ·····	(220)
第二节 我国目前大公司大集团运作的几个主要限制·····	(227)
第三节 科学定位当前企业集团发展的基本座标·····	(237)
一、现实的市场,是企业集团的生存的土壤·····	(238)
二、无畏的竞争,是企业集团发展的真正动力·····	(242)
三、强化管理,是企业集团发展永恒的主题·····	(244)

第四节 当前搞好大公司大集团必须注意的	
几个重要问题·····	(245)
一、制定企业集团发展战略要实事求是·····	(246)
二、规模经济不等于经济规模,不能以追求规模	
经济之名,行扩大经济规模之实·····	(247)
三、过分追求多角化经营。目前不少企业集团为了迅速扩	
张,不仅在本行业大量并购,而且进入别的行业·····	(249)
四、片面强调经营层次,以资产经营压生产经营·····	(253)
五、忽视自身建设·····	(255)
第七章 为企业集团创造良好的生态经济环境·····	(258)
第一节 彻底实行政企分开·····	(259)
一、发展企业集团,必须彻底实行政企分开·····	(259)
二、政企关系的根本问题是物质利益问题·····	(278)
三、如何搞好政企分开·····	(282)
第二节 实现社会生活法治化·····	(285)
第三节 培育和完善市场体系·····	(300)
一、市场体系的内涵·····	(301)
二、建立、培育和不断完善市场体系的必要性·····	(302)
三、建立和培育市场体系的途径·····	(303)
四、市场体系的构成与完善·····	(305)
第四节 建立社会保障体系·····	(311)
一、社会保障的作用·····	(311)
二、社会保障的原则·····	(313)
三、社会保障的基本内容·····	(315)
四、社会保障体系的建立与完善·····	(318)
第五节 政府职能转变与政府机构设置·····	(320)
一、市场经济体制下的政府职能·····	(320)
二、市场经济体制下的政府机构·····	(324)

三、社会中介组织 (327)

四、公务员制度 (329)

附录：

一、美国、日本、中国百家大公司大集团实力对照表 ... (331)

二、国家重点联系企业名单 (334)

三、国家试点企业集团名单 (344)

第一章 企业集团概论

组建企业集团,实施大公司大集团战略,是当前发展国民经济特别是发展国有经济的重大经济政策。这一政策,将对跨世纪的中国经济发展产生全面、重大而深刻的影响。然而,对中国来说,企业集团与大部分市场经济范畴一样,是舶来品。目前,由于各种各样的复杂原因,我们对这个“舶来品”的认识还不统一,甚至不少方面还有曲解,这与实施大公司大集团的跨世纪宏伟工程很不适应。因此,深刻认识企业集团的本质,具有重大的理论意义和实践意义。

第一节 企业集团的概念和特点

在欧洲历史上,企业集团的发展总与垄断性经济组织,如卡特尔、辛迪加、托拉斯、康采恩的发展变化等相联系,因此欧美企业集团的历史可以追溯到 19 世纪中叶,应从 1857 年德国出现第一个卡特尔垄断组织算起。但企业集团的概念却不是来自欧洲,而是来自日本。在日

本,对企业集团也有多种定义,没有一个统一的说法。有典型代表性的定义有以下四种:

其一,日本经济学家山田一郎认为,企业集团是以各成员企业在技术及其它经济机能上相互补充为目的,以成员自主为前提,在对等互利原则下结成的长期经营结合形态或经营协作制度。

其二,日本金森久雄等主编的《经济辞典》认为,企业集团是多数企业互相保持独立性,并互相持股,在融资关系、人员派遣、原材料供应、产品销售、制造技术等方面建立紧密关系而协调行动的企业集体。

其三,据《现代日本经济事典》的定义,企业集团,不是企业的简单聚合,而是特殊形式的大企业结合形态。而且,企业集团应具有六个标志:一是相互持股,即企业集团成员相互持股,没有最大股东的结构;二是组成具有股东会性质的经理会;三是由集团成员出资建立联合投资公司,使企业间形成同心同德关系;四是以金融机构为企业集团的中心;五是以综合商社为企业集团交易媒介;六是企业集团由配套行业的企业组成。

其四,日本和平经济计划会议垄断白皮书委员会认为,企业集团是同类型核心企业之间的结合体。

以上四个定义从不同侧面对企业集团进行了限定。将以上四方面的限定综合起来,并与当代企业集团现象相结合,我们认为,所谓企业集团,指为了追求更大的经济效益而以一定的方式结合起来,服从于体现共同利益的某种决策体系的企业群体。全面、准确理解企业集团

的概念,需把握好以下几个方面的特征:

第一,企业集团是一个企业群体,或者说企业集团的组织群体性。中心词是群体,而不是企业。不能把企业集团与大公司混同起来。大公司是一个法人企业,是一个在投资、利润、成本、风险方面自成体系,法律上完全独立的经济实体;而构成企业集团的群体不是一个独立的经济实体,本身不具备法人资格。从当前情况看,这个群体通常由十几、几十甚至上百个独立的具有法人资格的企业组成。须指出的是,这个群体不是一个简单的群体,而是为了达到某种目的,通过履行一定的条件,在一个决策体系下活动,并享有一定特权的企业群体。

第二,以资产联结为主多种联结方式并存,或者说是企业集团的资产联结性。企业集团既然是由一个个法律上独立的企业组成的群体,那么,在企业与企业之间、集团各层次之间,必须有一种既体现共同利益,又有一定强度并相对稳定的东西把分散的、各自为阵的个体联系起来的媒介。否则,在逻辑上是讲不通的。这个媒介就是我们通常所说的联结纽带。一般来讲,组成企业集团的联结纽带有资金、技术、销售、信息、服务等,其中最重要的纽带是资金联结纽带。资金联结纽带主要体现为持股或控股。

第三,多层次结合,或者说是企业集团的多层次结合性。企业集团的结合不是单纯的平板一块,具有多层次性,而且不同层次的结合要求不同。集团分为核心层、紧密层、半紧密层、协作企业等层次。核心层一般由一个或

几个重要企业组成,他们是整个企业集团的中坚或核心;紧密层一般由核心企业全资或控股的子公司组成;半紧密层一般由核心企业持股的企业组成;协作企业一般由合同或协议单位企业组成。

第四,核心企业是实力强大的经济实体,或者说是企业集团的核心实体性。企业集团的核心企业,是整个集团运转的中轴,是整个企业集团决策体系的领导机构,他本身实力的强弱,他的所有行为,对集团来讲举足轻重,因此,该角色一般由实力强大的大公司担任。核心企业可以是一个大公司,也可以是几个或更多的大公司。为了便于称呼企业集团的核心企业并把他与整个企业集团区别开来,我们一般把企业集团的核心企业称为同名集团公司。如 AAA 企业集团,其核心层一般称之为 AAA 集团公司。在实际经济生活中,企业集团的对外活动一般由集团公司代行。

第五,企业集团组织具有相当程度的稳定性,或者说是企业集团的结构稳定性。作为企业集团主要联结纽带的资本纽带,主要是以持股或控股方式体现的。由于资本的股份化通常都具有严格的法律法规约束,资本一经股份化,便具有相当的稳定性,因此,企业集团本身具有相当程度的稳定性。一般来讲,企业集团的结合没有明确的期限规定,结合是长久的、可靠而稳定的,这为企业集团的发展提供了良好的条件,同时也是企业集团之所以能得以长期存在并长足发展的重要原因。

第六,多角度经营,或者说是企业集团的多种经营

性。最初的企业集团,一般是围绕产品生产、销售等环节展开结合的。随着经济的发展,今天的企业集团结合的基点已突破了狭隘的简单环节或行业限制,扩展到更为广泛的,多角化经营的领域。目前,一般的企业集团生产经营,都具有多角化的特点,经营范围广泛涉及一、二、三产业,有的集团甚至从儿童用品到医疗器械,从卫生纸到人造卫星都经营。

第二节 企业集团与相关联合经济组织的联系与区别

通过上面的论述我们可以看出,企业集团不是泛义的经济联合体,而是一种具有特殊规定性的企业群体。它与其它具有联合性质的经济组织既有联系,又有明显的区别:

一、企业集团与公司的联系与区别

实施大公司大集团战略,是当前国有经济进行战略性结构调整、抓大放小的重要着眼点。但无论在理论上还是在实践中,都普遍存在将大公司与大集团等同起来的情况。即使在制定政策的部门,也严重存在认识不足的问题。实际上,大公司大集团是两个既相互联系又有明显区别的经济范畴。

对真正意义上的大公司而言,两者的联系是,都以股