

吴永林
朱伯伟 著
陈良猷

企业集团凝聚力



中国经济出版社

企 业 集 团 凝 聚 力

吴永林 朱伯伟 陈良猷 著

中国经济出版社

责任编辑：景快宁

封面设计：白长江

企 业 集 团 凝 聚 力

吴永林 朱伯伟 陈良猷 著

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

各地新华书店经销

北京星月印刷厂印刷

*

850·1168毫米 1/32 10印张 260千字

1997年6月第1版 1997年6月第1次印刷

印数：1~3000

ISBN7 - 5017 - 3958 - 7/F·2846

定价：18.00元

论现代企业制度与企业集团的发展

(代序)

建立现代企业制度是我国经济体制改革的一项重要内容。而改革的大潮正推动着企业集团的发展，经济体制改革与社会主义市场经济的建立，又给企业集团的建立和发展创造了一个新的环境；产业结构的调整、市场竞争的日趋激烈促进了企业集团的不断完善。在我国，各类大小企业集团已经由 1988 年的 1630 家，发展为现在的 7000 家左右，并呈现出不断发展壮大和完善之态势。因此，可以说改革推动着企业集团的发展，而企业集团的不断发展和完善又对我国的改革产生重大影响。

但是，应该指出的是，我国企业集团尚处于不断发展过程中，还存在着诸如企业集团及其集团内部产权界定不清，相当多数的企业集团只是一种松散的联合，甚至有些企业集团是处于有其名而无其实的状态，这种状况已严重影响着当前企业制度的完善。因此，结合党的十四届三中全会提出的建立现代企业制度，就如何在新的改革形势下发挥企业集团应有的作用，理顺企业集团及其集团内部的产权关系和企业集团发展过程中应当注意的一些问题进行研究，具有非常现实和重要的意义。

(一)

建立现代企业制度，为企业集团的发展和完善提供了新的契机，同时，也为企业集团的组建和改造提出了新的要求。企业集团的良性发展不仅符合我国经济体制改革的形势，也符合现代企

业制度的基本要求。

1、现代企业制度的基本特性

十四届三中全会指出：“坚持以公有制为主体、多种经济成份共同发展的方针，进一步转换国有企业经营机制，建立适应市场经济要求，产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度”。概括起来讲，现代企业制度有如下三个方面的特性：

(1) 企业是自主经营、自负盈亏的独立的法人实体。这是市场经济对企业的本质要求，只有自主经营、自负盈亏的企业，才能成为合格的市场竞争主体，才能对市场信号做出积极反应，才能形成有效的市场竞争，并构成市场经济的微观基础。

(2) 企业完全面向市场，按照市场需求来组织生产和从事经营，以追求市场活动效益最大化为主要目标。企业为了追求自身的利益，根据反映市场供求关系的价格信号的导向配置资源。优胜劣汰的竞争机制将会把资源配置到效益较好的环境中去。

(3) 政府对企业实行间接调控和服务。政府主要通过经济杠杆和经济政策调控市场，保持经济总量的基本平衡和促进经济结构的总体优化。通过法律手段制止垄断和不正当竞争，维持正常的市场秩序，保证市场机制正常发挥作用。

2、企业集团是现代企业组织制度的主要形式

十四届三中全会指出：“按照现代企业制度的要求，现有全国性行业总公司要逐步改组为控股公司。发展一批以公有制为主体，以产权联结为主要纽带的跨地区、跨行业的大型企业集团，发挥其在促进结构调整，提高规模效益，加快新技术、新产品开发，增强国际竞争能力等方面的重要作用”。这不仅为企业集团的发展制定了政策保证，同时，企业集团也是现代企业制度的主要组织形式。

(1) 从产权关系上看, 建立在股份制基础上的企业集团, 因参加集团的各成员企业都是独立的法人实体, 集团内部靠资产联结为主要纽带, 形成集团控股公司对核心层企业的控股, 对紧密层企业的持股; 核心层企业对紧密层企业持、控股, 对半紧密层企业的持股; 紧密层企业对半紧密层企业持、控股, 对松散层企业的持股、参股; 相同层次内的成员企业可以相互持股的企业集团产权相依结构。这样, 不仅其内部产权关系是明晰的, 而且, 也从根本上解决了目前我国企业集团当中成员企业既是独立的法人实体, 又是核心企业的分厂这样一种概念混淆的状况, 同时, 也从根本上解决了成员企业之间的关系问题。另外, 由于企业集团和成员企业实行股份制, 国家不仅与各成员企业是一种持、控股的关系, 而且, 国家对企业集团也是一种持、控股的关系。也就是说, 集团中的国有资产属于国家, 但其经营权可授权或委托给集团的控股公司进行统一经营。这样, 就理顺了企业集团与国家、成员企业与国家和成员企业与企业集团间的产权关系。

(2) 从资产的保值增值角度来看, 企业集团可以发挥其合力效应及规模经济效益, 可以比单个企业更能对所有出资者承担资产保值增值的责任。这样, 由于集团与国家、成员企业与国家之间的产权关系是清晰的, 不仅从根本上解决了国有资产的流失问题, 而且, 也有利于集团吸引投资, 提高效益, 增强活力, 同时, 国家收益也会稳步提高。

(3) 从内部组织结构来看, 股份制企业集团, 一般都采用董事会领导下的总经理负责制, 董事会的构成, 则是按出资者投入集团的资本额的多少来组织, 并且, 对所有出资者按投入集团的资本额享有所有者的权益, 即资产受益、重大决策和选择管理者等权力。这样, 不仅企业真正成为了自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的商品生产者和经营者, 同时, 也符合政企职能分开的国家改革政策。另外, 参照国外大型企业集团设立内部组

织机构的一些做法，在企业集团内部建立起适度竞争机制，充分调动各成员企业的生产积极性，从产品及零部件生产的安排，到专业化分工与协作的系统化和规范化，从而，在发挥企业集团的整体优势和合力效应的同时，使企业集团真正起到对广大中小企业的带动和辐射作用。从这个意义上讲，企业集团不仅是现代企业组织制度的主要形式，而且，它也是一种增强国有企业活力和竞争力的有效组织形式。

3、企业集团是国家间接调控市场的中介组织

实行政企分开是现代企业制度的特征之一，国家通过经济杠杆和政策法规间接调控市场，对企业的经营不再直接进行干预。在社会主义市场经济不断发展和完善过程中，国家与企业的结合点在市场，而国家调控市场的间接性，决定了国家调控市场的手段必须要通过一些中介组织来实现。因此，建立和完善各类中介组织，在企业与市场、企业与国家之间建立起联结纽带是建立现代企业制度的客观需要，而企业集团正是这类中介组织之一。

企业集团是国家间接调控市场的中介组织，在这里有两个层次的涵义：

(1) 企业集团是处于企业与市场之间的一个中介组织。随着社会主义市场经济体制的不断发展，企业在市场上的竞争压力会越来越大，尤其是随着企业规模的不断扩大，其管理效率会越来越低，管理费用上升。这种情况下，实行专业化分工对其状况会加以改善，但是，企业实行专业化生产，因为寻找生产厂家较难，或价格、质量、交货期等条件难以谈妥或是以后中途变挂，使交易费用很高。为了既要取得专业化生产的利益，又节省交易费用，企业就必须采取一种新的组织形式，而企业集团就是这样一种组织形式。

但是，并不是说企业集团这一组织形式可以完全替代市场交

易，因为企业集团的管理与协调也是有费用的，在企业集团与市场之间也有一个选择问题。一般说来，当市场得到充分发展、法律保护完善时，市场交易费用就会比较低；在市场条件一定的情况下，若企业对某一交易的依赖程度（资产专用性）低的话，其市场交易费用也较低。这时，选择市场协调比企业集团更有利，成本更低；反之，则选择企业集团比市场协调更有利。

因此，企业集团在一定意义上既是对企业内部结构（事业部制）的一种替代，又是对市场的一种替代，它是处于企业与市场之间的一个中介组织。这个中介组织在一定条件下，能通过市场协调替代企业内部协调，降低企业组织行政费用的同时，又不增加市场交易费用，从而使经济运行的费用降低。

（2）企业集团是处于国家与企业之间的一个中介组织。首先，企业集团的组建打破了部门、行业、地区、所有制的界限，是对旧的条块分割管理体制的一种冲击。第二，在我国，由于绝大多数企业集团是以大中型企业为骨干（或为核心），以中小型企业为外围成员进行组建的。这样，更加便于国家对企业进行宏观调控和行业管理，为国家通过企业集团调控并影响广大中小企业的发展提供了前提条件。第三，由于集团内部一般都围绕着产品生产对成员企业进行专业化分工与协作，使其产品结构、技术结构以及资源的配置和生产要素等方面得到优化，从而使国家通过企业集团的合理发展，来促进全国各行业的经济结构的调整。第四，国家通过企业集团的发展和实力的不断壮大，带动广大的成员企业有能力参与国际市场的竞争，从而为使我国的企业走向世界创造了前提条件。

因此企业集团的本质，决定了企业集团在经济环境中所扮演的角色。所以企业集团的发展不仅符合现代企业制度的建立，也符合我国进行产业调整的经济政策。为此，大力发展一批以国有大中型企业为主体的大型企业集团，并且，实行国有资产授权经

营试点的大型企业集团，要进一步增强核心企业的经济实力和投资中心功能。具备条件的经批准可成立全资进出口公司和财务公司，在较大范围内融通资金，使之成为参与国际竞争的基本力量。

(二)

按照现代企业制度的基本要求，积极发展企业集团；在进行企业集团的组建和对现有企业集团进行重组和改造过程中，应当注意以下几个问题：

1、解决好产权关系问题

现代企业制度最主要和最基本的特征之一便是产权清晰。这一点，对企业集团的发展来说，显得更加重要。在我国企业集团的发展过程中，由于产权关系不清，使得一些企业集团徒有其名，处于一种松散的状态，难以发挥集团的合力效应，甚至有的面临解体的危险。因此，从某种意义上说，产权关系能否理顺，关系到企业集团能否生存和发展。首先，按照现代企业制度的要求，解决好各成员企业与国家之间的产权关系。成员企业应逐步改造成股份制企业，这是理顺产权关系最有效的途径。其次是解决好企业集团与国家之间的产权关系。由于企业集团并不是独立的法人实体，因此，有必要将企业集团改造成股份制企业集团的同时，成立集团总的控股公司，属于国家的那部分产权可委托或授权给控股公司进行统一经营。第三，要解决好企业集团内部的产权关系。企业集团内部应在股份制的基础之上，发挥强有力的以资产联结为主的联结纽带的作用，形成控股公司按照集团层圈结构特性，不同程度地持、控成员企业的相应股份，成员企业之间又相互持有对方股份的资产联结形态，使企业集团真正成为你

中有我、我中有你的企业利益共同体。

应该认识到，理顺产权关系是企业集团顺利发展的基础，它不仅符合现代企业制度的要求，而且，也符合企业集团发展的内在规律和客观实际。因此，本文认为，发展企业集团首先就应解决好产权关系问题，而其最好途径就是由核心企业到重点成员企业的逐步实行集团股份制。

2、解决好凝聚力问题

尽管企业集团在发展和完善过程中存在着许多问题，但是，笔者认为，目前我国企业集团所存在的最大问题是缺乏应有的凝聚力。由于企业集团凝聚力的缺乏，就会使得企业集团应当具有的强大和有效的合力作用短缺或弱化。或者说，缺乏凝聚力的企业集团就不会产生应有的集团生产率，而没有集团生产率的企业集团就不会有集团的生命力，缺乏生命力的企业集团也就没有了组建和存在的价值及意义。所以，解决好凝聚力问题，实际上就是要按照现代企业制度的基本要求，使企业集团产权清晰，权责明确，政企分开，管理科学。进而，在提高企业集团吸引力的同时，借助控制力使成员企业良性、有序地发展。

简单地讲，增强企业集团凝聚力的主要措施有：壮大核心企业的经济实力，规范其管理行为；强化以资产联结为主要形式的各种联结纽带；集团良好的组织形式、科学的集团体制和规范的集团运行机制；合理的利益分配；积极研制、开发新产品，开拓新市场，加强和健全质量和服务保障体系，注重设备更新和技术改造等方面。因此，建立现代企业制度，为增强企业集团的凝聚力提供了制度保证；而集团凝聚力的提高，又促进了现代企业制度的推行。

3、解决好集团规模问题

在社会主义市场经济条件下，企业之所以走集团化道路，除了借集团的整体实力来提高企业自身的竞争能力之外，就是要通过合理的规模来提高企业自身的经济效益。但是，就目前我国企业集团的规模来看，还远没有达到规模经济的程度，普遍存在着规模偏小的问题。据统计，国家试点的 55 家企业集团，销售收入额总计，仅为美国通用汽车公司（销售额 1269.8 亿美元）的 1/5 左右，而与日本的新日铁公司（销售额 207.7 亿美元）基本相当。

所以，在建立现代企业制度的同时，应集中现有的人力、物力和财力，组建一些全国性的能与国际上的大企业（或集团）相抗衡的大型企业集团。只有这样，才能在带动广大中小企业发展的同时，参与国际竞争。在扩大企业集团规模时应注意以下四个问题：首先，这里所讲的规模是指具有经济效益的集团销售收入额的大小，并不是指简单地靠增加集团成员企业的数量来膨胀起来的所谓的集团规模，也不是指增加全国范围内的企业集团的数量。其次，为了提高企业集团的规模，就要靠集团内部的合理的专业化分工与协作所发挥出来的集团效应，重复生产，简单聚合是不会有规模经济效益而言的。第三，要提高企业集团的规模，就要有较强竞争实力的拳头产品，还要注意产品的更新换代。与此相适应，要不断开发、研制新产品，开拓新领域，以求不断发展壮大。第四，要提高企业集团的规模，就要注重适度的市场占有率、全方位的市场观念和多角经营等市场经营策略的制定。只有这样，不仅使企业充满活力和提高竞争能力，也能使企业提高经济效益。这也正是建立现代企业制度的目的之所在。

(三)

企业集团在我国已有十多年的历史了，但是，如果产权问题、凝聚力问题和一些其他认识上的问题不加以澄清和解决的话，必将对企业集团的发展产生相当严重的不利影响。正是基于这样的思考，结合以产权清晰、政企分开、管理科学为主要特征的现代企业制度，对企业集团的有关发展问题进行了研究和概括。有理由相信，建立现代企业制度必将对企业集团的发展产生非常积极和重大的影响。

本书得到国家自然科学基金和航空科学基金的支持，在此谨表衷心的感谢！

目 录

论现代企业制度与企业集团的发展 (代序)	(1)
第一章 导 论	(1)
第一节 企业集团的涵义	(1)
第二节 企业集团与其他企业联合组织的分类比较 ..	(6)
第三节 企业集团的现状及存在的问题	(10)
第四节 现代企业制度与企业集团的发展	(14)
第二章 企业集团凝聚力概论	(23)
第一节 企业集团与凝聚力	(23)
第二节 企业集团凝聚力的涵义	(25)
第三节 企业集团凝聚力的表征及特性	(27)
第四节 企业集团吸引力和控制力的辩证关系	(31)
第五节 企业集团凝聚力的影响因素	(33)
第六节 增强企业集团凝聚力的措施选择	(36)
第七节 企业集团凝聚力的结构机理	(46)
第三章 企业集团战略与凝聚力	(48)
第一节 企业集团发展与战略的关系	(48)
第二节 企业集团总体战略与环境分析	(59)
第三节 未来我国企业集团发展的战略思路	(73)
第四章 经济利益纽带与凝聚力	(82)
第一节 企业集团利益分配的意义	(82)
第二节 企业集团利益分配的原则	(85)
第三节 企业集团利益分配的方式	(87)
第四节 企业集团利益二次分配的机理	(91)

第五章 企业集团核心企业与凝聚力	(97)
第一节 核心企业的动力机制	(97)
第二节 壮大核心企业的途径选择	(102)
第三节 核心企业的行为战略	(109)
第四节 核心企业的牵制效应	(113)
第六章 产品、技术联结纽带与凝聚力	(117)
第一节 产品的内部生产组织	(117)
第二节 产品生产组合的具体策略	(121)
第三节 产品的外部市场竞争	(124)
第四节 生产技术的牵制效应	(128)
第七章 资产联结纽带与凝聚力	(133)
第一节 资产联结纽带的意义	(133)
第二节 企业集团的融资机制	(136)
第三节 企业集团的投资机制	(140)
第八章 集团股份制与凝聚力	(147)
第一节 股份制企业集团的作用	(147)
第二节 股份制企业集团的特征	(150)
第三节 股份制企业集团的构造	(153)
第四节 股份制企业集团的运营	(157)
第九章 企业集团组织与凝聚力	(161)
第一节 组织·企业集团组织·企业集团组织研究	(161)
第二节 企业集团成因及其优势互补问题	(165)
第三节 我国企业集团组织的现状与未来发展	(171)
第四节 企业集团组织设计的思路、方法	(179)
第十章 集团内部价格体系与凝聚力	(207)
第一节 问题的提出	(207)
第二节 投入产出分析方法产生、发展及在我国的应用情况	(208)

第三节	投入产出分析方法的理论精要·····	(211)
第四节	企业定价模型·····	(221)
第五节	投入产出分析法在企业集团管理中其他应 用的探索·····	(246)
第十一章	企业集团的力场效应分析·····	(261)
第一节	企业集团力场结构特性·····	(261)
第二节	企业集团的利益场·····	(264)
第三节	企业集团的引力场·····	(270)
第四节	企业集团的控制力场·····	(275)
第五节	企业集团的时变场 ·····	(281)
第六节	企业集团凝聚力的数学模型·····	(283)
第七节	企业集团凝聚力量化的一般程序·····	(285)
后 记 ·····		(293)
主要参考文献及书目 ·····		(295)

第一章 导 论

企业集团这一新型的企业形态，在我国尚处于不断发展和完善阶段。社会主义市场经济体制的建立，为企业集团的发展创造了有利的宏观环境，党的十四届三中全会提出的建立现代企业制度，为企业集团的发展和完善又带来了新的活力。

李鹏总理早在 1991 年，在全国计划工作会议结束时的讲话中就曾指出：“组建和发展企业集团，有利于推动生产要素的合理流动，形成规模效益和开展专业化协作，有利于促进企业组织结构和产品结构调整，有利于适当集中财力、物力和人力，进行重点技术开发，提高企业对市场的应变能力和技术创新能力，还有利于企业参与国际交往，提高在国际市场上的竞争能力。”

因此，企业集团的发展应着眼于未来。强大的集团凝聚力是企业集团发展的基础；现代企业制度是企业集团发展的制度保证；建立健全社会主义市场经济体制及我国恢复关贸总协定缔约国地位，给企业集团的发展创造了一个竞争更加激烈的外部市场环境；以产权联结为主要纽带，多种经营，具有较强凝聚力、规模效益和较强竞争实力的跨地区、跨行业、跨国经营方式是企业集团的发展方向。

第一节 企业集团的涵义

企业集团一词在我国已经使用近十年了，在最早使用这一名词的日本，也已经过去近四十个年头了。但是，对企业集团概念

的解释，却仍然是众说纷纭，莫衷一是。这不仅对系统研究企业集团问题带来诸多不便，也对我国发展和完善企业集团带来很多问题。从法律角度上讲，由于概念界定不清，会使得组建和使用企业集团这一概念而易于造成混乱局面。从这个意义上讲，这也是造成目前我国大量的形式上的企业集团这样一些“冒牌公司”和“翻牌公司”出现的根本原因之一。因此，作为本书的开篇，澄清究竟什么是企业集团，是非常必要且带有基础性的重要意义的。

一、日本对企业集团概念的注释

1955年前后，日本人首先使用“企业集团”一词。但是，时至今日仍没有一个统一的概念。对这一概念的解释，具有代表性的有三种。

有的著作认为，“企业集团的含义大体上指大企业所滋生的集团”。有的著作则认为，“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”。并强调这样的企业集团具有六个标志：一是相互持股。从企业集团股票的所有关系看，企业集团内部各成员公司相互持股，形成你中有我，我中有你的关系，如果用图形表示则呈一种环状结构。二是由各成员公司的经理组成“经理会”。它立足于集团内部的相互持股具有事实上的大股东的性质，发挥着重大作用。三是设立联合投资公司。各成员企业参加进来，形成生死与共的利害关系。四是大都市银行成为企业集团的核心。大都市银行与本系统其它金融机构，如信托银行、保险公司等合作，对企业进行系列贷款。五是综合商社不仅对集团内企业实行庞大的商社信贷和向企业融资，而且，商社还起到组织者的作用，承担着物品的交易。它既是集团内部经营的组织者，又是集团扩大市场向外发展的主要执行者。因此，综合商社是企业集团的核心企业之一。六是配套的行业组成。集团以某一