



教育部人文社会科学百所重点研究基地

教育部人文社会科学重点研究基地
中山大学港澳珠江三角洲研究中心 主编

提升大珠江三角洲 国际竞争力研究

陈广汉 周运源 叶嘉安 薛凤旋 主编

中山大学出版社



教育部人文社会科学百所重点研究基地

教育部人文社会科学重点研究基地
中山大学港澳珠江三角洲研究中心

主编

F127.6-5
C422

提升大珠江三角洲 国际竞争力研究

陈广汉 周运源 叶嘉安 薛凤旋 主编



20023768

中山大学出版社
·广州·

版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

提升大珠江三角洲国际竞争力研究/陈广汉, 周运源, 叶嘉安, 薛凤旋主编. —广州: 中山大学出版社, 2003.8

(新时期港澳珠区域经济合作与发展丛书/教育部人文社会科学重点研究基地中山大学港澳珠江三角洲研究中心主编)

ISBN 7-306-02139-7

I. 提… II. ①陈… ②周… ③叶… ④薛… III. 珠江三角洲—地区经济—经济发展—国际学术会议—文集 IV. F127.65-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 048441 号

责任编辑:李海东 封面设计:山川 责任校对:何凡 责任技编:黄少伟

中山大学出版社出版发行

(地址:广州市新港西路 135 号 邮编:510275)

电话:020-84111998、84037215)

广东新华发行集团股份有限公司经销

南海系列印刷公司印刷

(地址:广东省佛山市市东下路 6 号 邮编:528200)

850 毫米×1168 毫米 32 开本 10.75 印张 280 千字

2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

定价:38.00 元

如发现因印装质量问题影响阅读,请与承印厂联系调换

前 言

随着经济全球化趋势的日益发展，区域经济整合已成为人们普遍关注的热点，尤其是我国加入 WTO 后，珠江三角洲经济与社会等各方面的发展，无疑面临着新的机遇与挑战。香港、澳门回归祖国以来，珠江三角洲与港澳地区的联系与合作关系更为紧密，而包括港澳在内的大珠江三角洲地区，无论是在基础设施，还是在市场经济制度、跨境环境、区域治理、大区规划和法制等方面，都出现许多新情况、新问题，迫切需要在继续贯彻实施“一国两制”的前提下进一步完善。因此，全面探讨新时期大珠江三角洲经济社会与基础设施的持续发展，进一步提高大珠江三角洲的整体竞争力，必然成为重要的研究课题。为此，中山大学港澳珠江三角洲研究中心、香港大学香港珠江三角洲发展专责委员会于 2002 年 12 月 19—20 日联合在香港举办了大型学术研讨会，围绕“珠江三角洲经济转型”、“WTO 与珠江三角洲”、“基础设施与跨境管理”、“社会与法制问题”、“物流与可持续发展”等九大专题进行了研讨。本书是此次大型学术研讨会的重要成果之一。

本次研讨会共有我国内地和港澳台等地区的教授、专家、学者 100 多人参加，收集近百篇的研究论文。其中的部分中文论文现冠名为《提升大珠江三角洲国际竞争力研究》结集出版。由于篇幅等方面的限制，我们只挑选了部分优秀论文加入论文集。有的人选论文还进行了必要的修改或删节。对那些未能入选论文集的作者，我们深感抱歉，敬请各位谅解。

此次研讨会得到了广东省人民政府发展研究中心等单位 and 部门的大力支持。香港电台、紫荆杂志社和中山大学校报等新闻媒体专门作过报道。学术研讨会形成的论文集，由中山大学陈广汉教授、周运源和香港大学叶嘉安教授、薛凤旋教授主编，相关部门做了大量事务工作，特此深表谢意。

论文编辑委员会

2003 年 6 月

目 录

产 业 升 级

广东大企业集团的若干特征与公司重构

..... 毛蕴诗 汪建成 (3)

珠江三角洲制造业发展与演变..... 陈广汉 李 飒 (16)

大力发展现代重化工业,从根本上提高

大珠江三角洲的国际竞争力 雷 强 林志锺 (35)

关于把珠江三角洲发展成为香港产业支援服务业基地

的设想..... 林 江 (49)

企业信息化过程与珠江三角洲大中型企业的竞争力提升

..... 蒋廉雄 (60)

香港珠江三角洲生产性服务之联系..... 叶嘉安 (71)

经济转型与优化环境

珠江三角洲经济转型:压力与竞争力提升途径

..... 李善民 王陈佳 (93)

改善投资环境,提升珠江三角洲国际竞争力 周运源 (105)

珠江三角洲企业竞争力研究 ... 袁持平 王 婷 杨谦明 (119)

珠江三角洲流动人口与社会治安 陈丽君 (136)

推行粤港排污权交易,实行区域总量控制 孙茂辉 (146)

港珠澳都会经济区的经济转型对策 薛凤旋 (159)

区域合作

强化现代发展意识与提升整体性国际竞争力

- 重论不容延误的粤港澳区域合作 杨允中 (175)
- 推动珠港区域结构转换, 提高国际竞争力 郑佩玉 (183)
- 珠江三角洲吸引台资面对的挑战与优势 冯邦彦 (196)
- WTO 框架下粤港经济合作的主要对策思考 封小云 (208)
- 加快实施我国内地港澳更紧密经贸关系安排, 提升
 粤港澳区域经济竞争力 左连村 (220)
- 珠江三角洲与香港经济发展及协作前景 刘佩琼 (232)

基础设施与物流

- 基础设施的管制放松及其市场化 罗必良 (247)
- 珠江三角洲农村城市化动因分析 李 邨 (260)
- 深港两地科技开发区环境、组织与功能比较研究
 郑宇硕 国世平 (266)
- 从基建协调角度看港澳珠江三角洲物流系统构成
 赵大英 (280)
- 香港及珠江三角洲地区内的机场竞争
 卢佩莹 黄仕进 何鸿威 (293)
- 从物流角度分析珠江三角洲集装箱港口的竞争和
 货主的选择 王缉宪 (324)

产 业 升 级

广东大企业集团的若干特征 与公司重构^①

毛蕴诗 汪建成

(中山大学管理学院)

摘要: 当今世界企业经营管理的重要趋势之一是以美国企业为代表的公司重构。而处于经济转型期的中国企业正面临体制转换与结构转换的双重使命。本文根据对广东省 41 家大型企业集团的问卷调查结果, 总结出了广东大企业集团的若干特征, 并从重构的动因、制约因素、内容与方式、作用与效果等方面进行了统计分析。

关键词: 特征 公司重构 大企业集团 广东

一、引言

20 世纪 80 年代以来, 世界经营管理的重要趋势之一, 就是以美国企业为代表的公司重构 (corporate restructure)。80 年代

^① 本研究成果由国家教育部普通高等学校人文社会科学重点研究基地资金、广东省自然科学基金资助。

美国最大的 1000 家公司中有 1/3 按某种方式进行业务重构 (Bowman & Singh, 1990)。重构首先发生在一些绩效或财务状况不佳的公司,其中包括美国电话电报公司 (AT&T)、国际商用机器公司 (IBM)、西尔斯 (Sears)、3M 公司等一大批传统企业,都获得了成功。进入 90 年代以来,公司重构并无“退潮”的迹象,重构的范围从制造业扩展到通讯、医疗护理等领域,并从绩效或财务状况不佳的公司扩展到一些财务状况正常的公司。与此同时,公司重构蔓延到欧洲、亚洲,成为席卷全球的浪潮。

在国际经济、技术环境发生着急剧、深刻变动,中国经济体制改革进一步深化的背景下,中国企业面临着体制转换与结构转换的双重使命,其所处的市场环境也处于体制转换和结构转换的艰难历程。

20 世纪 80 年代,我国经济高速增长,市场供给不足,使许多企业得以高速扩展,但是企业的素质并未得到提高。一方面,90 年代初,由于经济过热,许多企业大量投资,轻易进入不成熟的行业,大量兴建各类子公司,子公司又建孙公司,各公司之间存在业务重叠。许多企业过度膨胀,过度多元化,甚至同一公司内的相同业务分散化,造成分散失控,加上内部管理混乱,有相当多的企业因盲目扩张而倒闭。由于盲目发展,许多企业产生了严重的财务风险,资产负债率过高,不良资产、呆账、坏账居高不下。另一方面,改革开放初期,由于向市场机制转换的渐进性,短缺经济、消费者的不成熟及政府对落后企业的保护使得企业环境的严峻性显露尚不充分。进入 90 年代,我国分阶段实施了一系列改革政策,诸如财政体制改革、金融体制改革,使企业效率低下的问题逐渐暴露出来。市场国际化程度进一步深化,新的进入者大量涌入,导致许多行业生产能力大量过剩,而技术创新、产品创新产生的巨大压力使企业面临严重的生存危机。

近两年来,我国企业开始主动或被迫地进行公司重构。例

如，在市政府的大力推动下，广州国有企业从 1998 年开始了较全面的重构，大幅扭亏为盈，取得了明显效果。公司重构成为我国企业摆脱困境、构建竞争优势的重要工具，迅速在全国兴起。

二、研究方法与研究对象

（一）研究对象

对于大型企业集团的界定各国不同标准。但入选《财富》500 强实际上已经成为国际公认的超大型企业的标准。在中国对大企业的排名是近几年才开始的，而且排名的机构、所选企业范围的标准时有变化，相互之间的排名结果出入较大。《广东省统计年鉴》从 1996 年开始至 2000 年连续公布广东工业企业 50 强的资本金、销售收入、利润等指标并进行排名。考虑到利润、资金本等指标会因行业和政策而异，我们选择 1996 年至 2000 年曾经入围广东工业企业销售收入 50 强的广东企业集团以及广东省 50 户工业龙头企业（其中大部分都曾入围过广东省工业企业 50 强），也包括位于广东而入围中国 100 强的“南航”等四家企业作为研究对象。

（二）研究方法

本研究基于作者在 2002 年 3 月至 6 月所做的一项问卷调查。在关于公司重构文献研究的基础上，结合作者对广州发展集团、丽珠集团等广东大企业集团的重构案例研究，设计了调查问卷。问卷包括企业基本资料、基本特征、重构的动因、重构的制约因素、重构的内容与方式以及重构的作用与效果等方面的内容。

我们把由广东省经济贸易委员会和中山大学企业与市场研究中心共同署名的书面问卷寄给了上述广东企业集团，一共发出 98 份问卷，回收 41 份有效问卷用于分析。41 家回应的企业中，大部分为国有企业，7 家为中外合资企业，私营企业和外商独资企业各 1 家。

三、结果与分析

(一) 广东大企业集团的若干特征

经过多年的发展，广东企业集团的规模迅速扩大，实力不断增强，并呈现出了企业集团或集团公司若干相同的特征。作者曾于 1999 年提出可以将企业集团的主要特征概括为一大七多，一大即规模大，七多包括：多法人与股权分立，多层次控制与管理，多单位，多种联接方式但以资产联接为主，多元化经营，多功能，多国化经营。而从本次调研结果可以看出，广东企业集团呈现出以下特征：

1. 规模迅速扩大，但成长性较低

根据《广东省统计年鉴》提供的数据（见表 1）可以看出，从 1996 年到 2000 年，广东工业企业 50 强的销售收入在短短 5 年间获得了高速增长。连续 5 年排名首位的中国石化茂名石油化工公司销售收入从 1996 年的 88.89 亿元增长到 2000 年的 286.02 亿元，增长幅度达到了 222%；广东工业企业 50 强的进入门槛也由 1996 年的 11.66 亿元提高到 2000 年的 24.17 亿元，增长幅度达到了 107%，平均每年递增 1.5%；平均销售收入则由 1996 年的 25.41 亿元增长到 2000 年的 50.69 亿元，增长幅度近 100%。

表 1 1996 - 2000 年广东工业企业 50 强销售收入变化

年 份	1996	1997	1998	1999	2000
最大值/万元	888923	1236210	1098554	1387906	2860228
最小值/万元	116609	150025	165047	204544	241739
平均值/万元	254071	310956	355169	460082	506908

规模迅速扩大也是世界 500 强的一个显著特征：1990 年入选《财富》500 强的企业最小规模是 25.86 亿美元，2000 年已经增加为 97.23 亿美元，10 年内入选 500 强的企业最小规模增长了 276%，平均每年递增 10.69%（王志乐，2001）。可见，无论从规模还是从成长性来看，广东工业企业 50 强与《财富》500 强相比还有很大的差距。

2. 内部多层次管理、控制与协调特征非常显著

广东大企业集团最为显著的特征是“内部多层次的管理、控制与协调”，如表 2 所示，提及百分比达到了 87.8%。企业集团的母公司对集团内的企业通常有逐层控制、管理和协调关系。一般来说，存在由母公司直接控制和管理的子公司或事业部，存在为子公司所控制的孙公司，存在与孙公司协作相联系的协作企业等。钱德勒将管理的层级制视为现代工商企业的一个基本特征，这种层级制后来随着企业规模的扩大甚至发展过度，并成为大企业病与组织失效的根源之一。

表 2 广东大企业集团的若干特征

特 征	提及次数	百分比
内部多层次的管理、控制与协调	36	87.8%
产品与业务多元化	25	61.0%
多单位、多部门	24	58.5%

续表 2

特 征	提及次数	百分比
多种联结方式但以资本联结为主	22	53.7%
跨省经营	19	46.3%
多个股东	15	36.6%
跨国经营	9	22.0%
多功能	6	14.6%

3. 业务多元化程度较高，地域多元程度一般

企业的多元化经营包括两个方面，一是业务多元化，二是地域多元化。汤普森（A. Thompson, 1981）讨论“公司经济”的特征时认为，大型公司的第四个显著特征是产品相互关联或无关联（或二者兼而有之）的多元化。钱德勒（Alfred D. Chandler Jr., 1977）在论述美国现代企业的形成过程中，重点讨论了纵向一体化过程，纵向一体化的必然结果就是无关多元化程度的提高。表 2 的结果显示，广东企业集团的业务多元化程度较高，而且绝大部分企业仍然在积极开展多元化；地域多元化程度中等，跨省经营的企业约占 50%，跨国经营的企业仅占 22%。

4. 多单位、多部门特征较为显著

广东大企业集团多单位、多部门特征比较显著，如表 2 所示，提及百分比为 58.5%。一般情形下，企业集团核心层以下的层次均有多个企业或单位，因而形成了多单位的组织机构。钱德勒把多单位作为现代企业的基本特征，他指出，“由一组支薪的中、高层经理人员所管理的多单位企业即可适当地称之为现代企业”（1977）。事实上，有的企业集团，其管理层次可能较少，但是内部单位却相当之多。

5. 多种联结方式但以资本联结为主

企业集团内企业之间有着多种联结方式，包括资本方面的控股、参股，财务方面的资金融通，技术、研究与开发方面的共同参与、资源共享、优势互补，信息方面的联网、相互交换、共享，人事方面的高层管理人员的派遣与相互兼职，加工过程中的分包关系，以及筹供、营销、服务网络的共享等。可以认为围绕企业各种业务活动与职能，均可形成企业集团企业之间的联结。但是，其中资本联结是最基本的联结方式，它在一定程度上可以对其他联结方式起决定作用。如表 2 所示，这一特征的提及百分比达到了 53.7%。

6. 股东分散化程度较低，多功能特征不明显

多法人与股权分立是世界大型企业集团的一个显著特征。但由于国有企业过多，广东企业集团股东分散化程度仍旧较低，有“多个股东”特征的企业仅为 36.6%。此外，实力强大的企业集团往往具有从事企业众多业务活动的多方面功能。但目前来看，广东企业集团多功能特征尚不明显，提及次数仅为 6，占 14.6%。

(二) 广东大企业集团的公司重构

1. 重构的动因

(1) 不少中型企业染上“大企业病”，需要克服组织失效。企业规模不断扩展会带来新的管理问题、造成组织失效，在许多文献中这种组织失效被称为大企业病。与国外大企业相比，所调查的 98 家广东企业多属于中等规模，然而不少企业已表现出大企业病的特征。如表 3 中的前四项均与大企业病有关，“信息传递缓慢，决策时间过长”，“部门之间横向联系较弱”，“大多数人安于现状，不敢冒风险，丧失了进取精神”，“人员越来越多，机

构日趋庞大”的提及百分比分别为 60.5%、52.6%、50.0% 和 34.2%，恰好是提及次数最多的问题。本次调研的结果显示，广东大部分大企业集团或多或少都染上了“大企业病”。

表 3 广东大企业集团重构前存在的问题

企业存在的问题	提及次数	百分比
信息传递缓慢，决策时间过长	23	60.5%
部门之间横向联系较弱	20	52.6%
大多数人安于现状，不敢冒风险，丧失了进取精神	19	50.0%
人员越来越多，机构日趋庞大	13	34.2%
决策制定过程中，很少有人提出不同意见	11	28.9%
权责不明，出现问题大家都推卸责任	10	26.3%
公司内部实行“论资排辈”，有能力的人得不到重视	6	15.8%
企业多从自身利益出发，而不是以客户利益为中心	5	13.2%

(2) 转换机制的压力。由于我国企业改革采取渐进的方式，许多企业，特别是目前有自然垄断特征的企业（如中国石化茂名石油化工公司），为了适应经济体制改革的进一步深化和市场竞争更加激烈的需要，急需转换经营机制。本次调研的结果（见表 4）显示，“转换机制的需要”成为广东大企业集团进行公司重构的第一动因，其提及次数为 22，占 56.4%。同时，表 3 中的“决策制定过程中，很少有人提出不同意见”，“公司内部实行‘论资排辈’，有能力的人得不到重视”，“企业多从自身利益出发，而不是以客户利益为中心”也与转换机制有关。