



# 中国企业集团研讨会

论文及交流经验汇编

郑林书 温力虎主编

广东省企业管理协会

# 中国企业集团管理研讨会 论文及经验材料汇编

广东省企业管理协会秘书处

# 前言

由中国企业管理协会、国务院研究中心《管理世界》杂志社、中国社会科学院工业经济研究所、广东省企业管理协会、广东省委政策研究室、广东省经济协作办、广州市经济协作办、暨南大学、万宝电器集团公司、中国南海石油联合服务总公司和广西横向经济联合办公室十个单位联合主办的“中国企业集团管理研讨会”于一九八八年十一月二十九日至十二月二日在广州召开。参加这次会议的代表、有全国 80 多家知名集团企业总经理董事长及从事企业集团管理研究的著名学者、专家近 100 人，他们为本研讨会提供的论文及经验交流材料共 160 多篇。在研讨会上，代表们着重探讨：(1) 我国企业集团发展的现状及趋势；(2) 当前企业集团发展存在的问题；(3) 深化改革、大力发展企业集团的主要思路。通过集思广益，理论联系实际、有的放矢，必能达到卓有成效的目的。

内容：(一) 会议文件资料；(二) 论文；(三) 经验交流材料。并对具有兼并、租赁、股份制、外向型、财团型特色的企业集团，均备有典型经验材料，内容丰富，既有理论上的探讨，又有实践经验的总结，是企业深化改革的重要参考资料之一，对企业选择优化的经营方式和改革现行企业管理体制，对发展企业集团，具有现实指导意义。

主编：郑林书、温力虎

编辑：苏爱华、莫伟中、陈志中、王铁

本书不仅适合工交、财贸、外贸、商业、旅游等企业的厂长、经理和经营管理人员学习参考用，而且对各级经济管理领导部门，经济科研单位，大专院校经济、外贸、商业等专业的师生均有一定的参考价值。

本书出版承蒙万宝电器集团公司鼎力支持，特致铭谢！

广东省企业管理协会秘书处

1988.1.10.

封王，中志潮，中群莫，半登花：排版

# 中国企业集团管理研讨会 论文及经验材料汇编

## 一、会议文件资料：

(一) 中国企业集团管理研讨会纪要

(二) 广东省副省长张高丽同志致开幕词

(三) 广东省副省长匡吉同志讲话

(四) 国家经济体制改革委员会经济管理研究所所长、  
中企协管理现代化研究会会长王继勃教授讲话

(五) 中企协副理事长、中国企业管理咨询公司总经理  
潘承烈教授作会议总结发言

(六) 文件之一：关于企业集团问题的文件和讲话

(七) 文件之二：把我国企业集团提高到一个新水平

(八) 文件之三：国外集团公司组织形式简介

(九) 文件之四：日本的企业集团

(十) 文件之五：美国集团公司的组织与管理

(十一) 文件之六：我国企业集团与资本主义国家垄断  
集团的异同

(十二) 文件之七：苏联生产联合公司经营管理的特點

(十三) 文件之八：我国企业集团与苏东国家联合企业的  
比较

(十四) 文件之九：积极发展股份制的集团公司

(十五) 文件之十：重视并加强企业集团的文化建设



## 二、论文

论企业集团集权管理的制约条件

暨南大学经济学教授 黄德鸿 广州市社科所经济

室副主任 张穗生

关于企业集团外向发展的几点思考

武汉大学管理学院教授 许俊千

广东企业集团的现状分析与探讨

广东省委政策研究室 张锡洪 吴金华 魏建飞

陈祖煌

对深化企业集团改革的认识和探索

第二汽车制造厂 吴锦桃

企业集团形成和发展规律研究

中国北方工业(集团)总公司 刘秉文 北京理工

大学管理工程系 顾炜 黄元

嘉陵模式及其股份制

党委书记 张祖渝

论我国若干国际信托投资公司及其发展战略——“广信”  
发展的启示

杨宝泉 阙伟成

南海石油服务总公司在开放改革中发展

邓北生

企业集团扩张论

广西大学经济系 左昌鸿 唐拥军

发展有中国特色的跨国集团公司

暨南大学经济学院 王河

企业集团面临的困境与集团企业发展的方向

中国国际信托投资公司 汪镇金

关于发展企业集团若干问题的诤议

广州市企管咨询公司 梁泽洲

当前企业集团发展与管理初探

四川省企业管理协会 文翼星

论我国企业集团的形成和发展

河南财经学院 吴越

在改革中探索的钢管集团

成家荣

试论企业家应具备的超前意识——结合“我省”发展的实践来谈预见性和科学性的统一

苏州电视机厂 赵人健 张元

论经营敏感性与企业集团经营

陈志中 王宁

企业集团的兴起及其发展趋势

湛江市经济委员会 杨复煊

完善企业集团的管理机制

孙经贤 于首琨

试论发展集团企业在深化经济体制改革中的结构功能

北京市体改办综合处 赵慕兰

企业兼并——企业集团走向股份化的连接点

复旦大学经济研究中心 朱永

竞争与集团经营

广东业余大学 唐英雄

我国企业集团跨国经营大有可为——对外直接投资理论给我们的启示

华南理工大学管理系 86 级研究生 杨树丰

## 关于企业集团外向型转轨的几点思考——对江苏部分企业集团调查的启示

胡士莲 孙月平 邵关龙 李富阁

企业集团经营记 浙江大学 徐金发

### 三、经验交流材料:

我驻港中资企业按资本主义方式经营的几个问题的探讨

香港越秀企业有限公司

组建企业集团, 发展规模经济

广州市经济技术协作办公室

试论企业集团的发展和巩固

常柴集团

湖北省企业集团发展现状及其存在的问题

湖北省企业管理协会

坚持改革, 把中国非金属矿工业总公司办成外向型企业集团

中国非金属矿工业总公司

中国企业发展趋势探讨——论中国工业公司发展趋势

内蒙古自治区伊克昭盟纺织工业总公司总经理

张之云

发挥集团企业综合优势, 实现经营生产全面发展

广东食品集团公司

一拖集团经营管理及发展战略的设想

中国第一拖拉机农业机械联营公司

在改革中不断完善企业经营管理

广东半球实业集团公司

张裕集团组建一年来的回顾与思考

烟台张裕葡萄酒总公司



关广梅租赁集团的简要情况

· 本溪市东明商业集团

企业集团向股份制转化的探索

· 白领磨料磨具联营总公司

进一步搞活大中型企业，必须走企业集团之路

· 东方电站成套设备公司（集团）

遵循经济规律，强化经营机制

· 山东淄博化纤纺织联合总公司

结合实际 致力改革 组建集团企业

——广东华立实业集团公司的成功之路

联合科技开发力量 为广州地区经济建设服务

· 广州新港科技开发集团

广州珠江建筑装饰集团公司的组建、拓展和经营管理

· 珠江建筑装饰集团公司

广州市亚洲饮料集团公司的组建及发展战略的浅析

· 亚洲饮料集团公司

# 中国企业集团管理研讨会 论文及经验材料汇编

## 一、会议概况

### 前 言

- 中国企业集团管理研讨会纪要 ..... (1)
- 张高丽副省长在中国企业集团管理  
研讨会开幕式上的讲话 ..... (12)
- 匡吉副省长在中国企业集团管理  
研讨会上的讲话 ..... (15)
- 潘承烈教授在中国企业集团管理  
研讨会闭幕式上的讲话 ..... (22)

## 二、关于企业集团的文件和讲话

- 把我国企业集团提高到一个新的水平  
——国家体改委副主任贺光辉同志在企业  
集团座谈会上的讲话 ..... (28)
- 国外集团公司组织形式简介  
..... 中国企业集团研究课题组 (50)
- 日本的企业集团 ..... 中国企业集团研究课题组 (63)
- 美国集团公司的组织与管理

|                      |       |
|----------------------|-------|
| ..... 中国企业集团研究课题组    | (86)  |
| 我国企业集团与资本主义国家垄断集团的异同 |       |
| ..... 中国企业集团研究课题组    | (96)  |
| 苏联生产联合公司经营管理的特點      |       |
| ..... 中国企业集团研究课题组    | (102) |
| 我国企业集团与苏东国家联合企业的比较   |       |
| ..... 中国企业集团研究课题组    | (112) |
| 积极发展股份制的集团公司         |       |

|                   |       |
|-------------------|-------|
| ..... 中国企业集团研究课题组 | (118) |
| 重视并加强企业集团的文化建设    |       |
| ..... 中国企业集团研究课题组 | (154) |

### 三、经验交流材料

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 我驻港中资企业按资本主义方式经营的几个问题的探讨 |       |
| ..... 香港越秀企业有限公司         | (173) |
| 联合科技开发力量为广州地区经济建设服务      |       |
| ..... 广州市新港科技开发集团        | (183) |
| 广州亚洲饮料集团公司的组建及发展战略       |       |
| ..... 广州亚洲饮料集团公司         | (188) |
| 结合实际 致力改革组建集团企业          |       |
| ——广东华立实业集团公司的成功之路 .....  | (194) |
| 遵循经济规律 强化经营机制            |       |
| ..... 山东淄博化纤纺织联合公司(企业集团) | (205) |
| 进一步搞活大中型企业必须走企业集团之路      |       |
| ..... 东方电站成套设备公司(集团)     | (213) |
| 企业集团向股份制转化的探索            |       |

- ..... 白鸽磨料磨具联营总公司 (223)
- 关广梅租赁集团的简要情况
- 本溪市东明商业集团 ..... (230)
- 张裕集团组建一年来的回顾与思考
- ..... 烟台张裕葡萄酒总公司 (243)
- 在发展中不断完善企业经营管理
- ..... 广东半球实业集团公司 (253)
- 拖集团经营管理及发展战略的设想
- ..... 中国第一拖拉机工程机械联营公司 (266)
- 中国企业发展趋势探讨
- 论中国工业公司发展趋势
- 内蒙古自治区伊克昭盟纺织工业总公司
- ..... 总经理 张之云 (275)
- 坚持改革, 把中国非金属矿工业总公司办成外向型企业集团
- ..... 中国非金属矿工业总公司 (285)
- 湖北省企业集团发展现状及其存在问题
- ..... 湖北省企业管理协会 (295)
- 试论企业集团的发展和巩固常柴集团
- ..... 常州柴油机集团公司 (305)
- 组建企业集团 发展规模经济
- ..... 广州市经济技术协作办公室 (318)

## 四、论文

- 论企业集团集权管理的制约条件
- 兼谈西蒙集权管理思想
- ..... 黄德鸿 张穗生 (332)

论我国若干国际信托投资公司及其发展战略

——“广信”发展的启示 ..... 杨宝泉 阙伟成 (342)

嘉陵模式及其股份制

中国嘉陵工业股份有限公司 (集团)

..... 党委书记 张祖渝 (354)

广东企业集团的现状分析与探讨

广东省委政策研究室

..... 张锡洪 吴金华 魏建飞 陈祖煌 (366)

对深化企业集团改革的认识和探索

..... 第二汽车制造厂 吴锦桃 (378)

企业集团形成和发展规律研究

..... 中国北方工业 (集团) 总公司 刘秉文

..... 北京理工大学管理工程系 顾 炜 黄 元 (388)

关于企业集团外向发展的几点思考 ..... 许俊千 (403)

企业集团经营论 ..... 浙江大学 徐金发 (414)

企业集团扩张论

..... 广西大学经济系 左昌鸿 唐拥军 (428)

试论发展企业集团在深化经济体制改革中的结构性功能

..... 赵慕兰 (438)

企业兼并

——企业集团走向股份化的连接点

..... 复旦大学经济研究中心 朱 永 (450)

南海石油服务总公司在开放改革中发展 ..... 邓北生 (457)

完善企业集团的管理机制

..... 黑龙江省 孙经贤 于首琨 (462)

试论企业家应具备的超前意识

——结合“孔雀”发展的实践来谈

|                        |                   |         |       |
|------------------------|-------------------|---------|-------|
| .....                  | 苏州电视机厂            | 赵人健 张 元 | (470) |
| 在改革中探索的钢管集团 .....      | 成家荣               |         | (479) |
| 论我国企业集团的形成和发展          |                   |         |       |
| .....                  | 河南财经学院            | 吴 越     | (490) |
| 关于发展企业集团若干问题的诤议        |                   |         |       |
| .....                  | 广州市市企管咨询公司        | 梁泽洲     | (507) |
| 企业集团面临的困境与企业集团发展的方向    |                   |         |       |
| .....                  | 中国国际信托投资公司        | 汪镇全     | (527) |
| 论经营敏感性和企业集团经营.....     | 陈志中 王 宁           |         | (539) |
| 发展中国特色的跨国集团公司          |                   |         |       |
| .....                  | 暨南大学经济学院          | 王 河     | (560) |
| 我国企业集团跨国经营大有可为         |                   |         |       |
| ——对外直接投资理论给我们的启示       |                   |         |       |
| .....                  | 华南理工大学管理系 86 级研究生 | 杨树丰     | (579) |
| 关于企业集团外向型转轨的几点思考       |                   |         |       |
| ——对江苏部分企业集团调查的启示       |                   |         |       |
| 江苏省《发展企业集团和发展外向型经济》课题组 |                   |         | (592) |
| 竞争与集团经营 .....          | 广东业余大学            | 唐英雄     | (609) |



# 中国企业集团管理研讨会纪要

由中国企业管理协会、国务院研究中心《管理世界》杂志社、中国社会科学院工业经济研究所、广东省企业管理协会、广东省委政策研究室、广东省经济协作办、广州市经济协作办、暨南大学、万宝电器集团公司、中国南海石油联合服务总公司和广西横向经济联合办公室十个单位于一九八八年十一月二十九日至十二月二日在广州联合召开“中国企业集团管理研讨会”，广东省副省长匡吉、张高丽同志，中企协副理事长、中国企业管理咨询公司总经理潘承烈教授和中企协管理现代化研究会会长王继勃教授，以及全国 80 多家知名企业集团总经理、从事企业集团管理研究的著名学者、专家近 100 人参加了会议。会议研讨的主题是：一、交流和总结我国企业集团发展的经验；二、研讨治理经济环境与发展企业集团的关系；三、探讨促进企业集团发展的途径和配套政策。会议通过征文和发起单位召集，共收到论文和经验材料 160 多份。会上，二汽集团和广州万宝集团等 19 家集团企业作了经验介绍，有关专家、学者、教授就兼并、租赁、股份的集团研究、外向型集团研究、财团型集团研究、治理经济环境及配套政策研究等问题分组进行了专题发言。会议研讨情况纪要如下：

## 一、我国企业集团的现状及发展趋势

近年来，尤其是在一九八六年三月全国经济体制改革工

作会议以后，一批批以生产要素为纽带，以优化、改组和理顺关系为特征，以公有制为基础的企业集团迅速崛起，并且显示出强大的生命力。据不完全统计，全国各类企业集团已达 4000 余家，在国家综合经济部门实行计划单列的大型集团就有 15 家。企业集团的崛起，符合按照商品经济和社会化大生产规律发展生产力的要求，冲破了旧的“条块分割”、“大而全”、“小而全”的封闭式格局，是经济体制和政治体制改革向纵深发展的产物。

我国企业集团发展的历史还很短，无论从集团的规模，还是从发展的程度来看，都处于初级阶段，但已显示出其强大的生命力。

从经济规模看，有全国性的大型集团，也有地区性的中小型企业集团。有的靠小商品起家，以地方国营甚至集体企业为主来组建集团，也有以名优产品为龙头，以大型中央骨干企业为主组建的集团。

从行业分布看，我国主要的工业行业都已组建了一定数量的企业集团，大部分集中分布在机械、电子、轻工、纺织等行业。以金融为导向的近似于“财团”形式的企业集团和以贸易为导向的近似于“商社”形式的企业集团无论是在数量还是实力都在迅速崛起。

我国企业集团形成与发展的主要特征是：

- 1、不同于资本主义国家企业集团的特征在于以公有制为基础，多种所有制混合的，以满足社会需要，提高整个行业的生产水平、组织水平和经营效益为目的。

- 2、不同于一般经济联合体的特征在于集团的核心层实行资产、经营一体化。企业集团一般都有共同制定和遵守的章程，有较为严密的组织形式和统一协调的决策中心，并实

现资产、技术的相互占有，利益均沾、风险共担、协调行动、共同发展，是横向联合发展的一个更高层次。

3、不同于“行政性公司”的特征在于企业集团以优化生产要素为原则，以非行政隶属为原则来组织企业的经营活动。企业集团是商品经济的产物，集团成员出于竞争和发展的需要，自愿结合，优化配置，形成规模效益，其产生和发展都具有很强的辐射力和凝聚力。

4、从我国企业集团发展的现状来看，还有一个重要特点就是：企业集团是在新旧体制交替、各项政策及内外环境并不配套的情况下出现的，它具有试点、探索的性质，并具有困难、矛盾重重的特征。

上述特征表明，企业集团在我国经济发展中具有十分重要的地位和作用。

第一、企业集团是新旧体制转换的关节点。企业集团的跨地区、跨行业、跨所有制的发展有利于改革旧的“条块分割”、“大而全”、“小而全”为特征的封闭的旧的经济管理体制，促使现行的计划、财政、金融、物资供应和流通体制的改革。

第二、企业集团是宏观经济与微观经济的联结点，有利于国家控制并影响广大中小型企业，有利于提高宏观调控的透明度，有利于实现国家调节市场，市场引导企业的目标。

第三、企业集团是资源合理配置和生产要素优化组合的有效形式。

第四、企业集团是发展高技术产业，追赶世界新技术革命，发展生产力的中坚力量。

第五、企业集团是实施沿海经济发展战略，进入世界市场的先锋。企业集团在资金、技术、人才等方面都具有较强