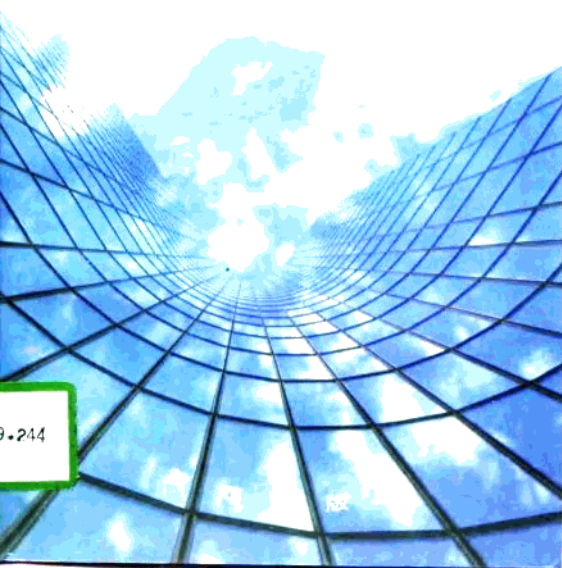


企业集团工作指南

贺 伟 编著



前 言

《企业集团工作指南》这本工具性质的书,经过一年多的写作,终于与读者见面了。这本书共分十章,内容比较丰富、实用。

之所以要出这本书,主要是基于以下两点考虑:第一,发展企业集团是搞好社会主义市场经济的必经之路。计划经济给我们留下了一大群小企业,其特点是规模小、产量低、市场竞争能力弱。这群小企业显然适应不了世界经济格局的需要。在1996年世界排名的500强大企业中,中国仅占3席,其中首家大户中国银行仅能排在164位上。可以看出,企业不壮大,没有规模优势,必然会被淘汰出局。因此,联合起来,形成中国经济的规模优势,已成为当前经济工作的首要任务。第二,中国式的企业集团正在探索之中。新中国成立以来,我国实行的是社会主义计划经济体制,不存在企业集团的生存和发展问题。党的十四届三中全会之后,我国经济开始进行体制转轨。随着改革开放的形势不断向纵深发展以及市场竞争的需要,成立企业集团就成为一个十分重要的问题。探索企业集团的组建形式、目标任务、组织领导、经营管理以及兼并联合等问题,是建立和发展企业集团的关键环节。搞清这些问题,才能懂得如何操作。

目前,世界巨型企业集团,如美国的通用汽车公司、福特汽车公司,日本的伊藤忠商事集团,已经形成垄断性的规模经

济,构成了对中国经济发展的威胁。它们的发展之所以特别快,正是因为走上了企业集团这条快车道。我们一定要抓住机遇,解放思想,开拓进取,加快发展步伐,真正实现“冲出亚洲、走向世界”之目的。要做到这一点,必须立足现实,在发展中国式的企业集团上下功夫,最终形成在世界上能占有一席之地的、能够与世界巨型集团抗衡的大集团。

本书正是为适应当前经济发展的需要和广大企业集团工作人员、理论研究人员的需要而写的。在写作过程中,受到了有关方面的大力支持,在此谨表谢意。另外,为大力宣传企业,本书附件中选编了几个范样和范例,可供有关领导、宣传界及经济界人士采用。

由于作者水平和经验的限制,书中难免有不足之处,还望读者批评指教。

作 者

1997 年 11 月

目 录

前 言	(1)
第一章 发展集团的重要意义	(1)
第二章 企业集团组建工作程序	(10)
第三章 企业集团发展的要点和路子	(23)
第四章 领导体制与组织机构	(32)
第五章 世界企业集团发展态势	(49)
第六章 集团内部功能	(57)
第七章 集团经营管理	(62)
第八章 企业兼并	(80)
第九章 集团资本运营	(89)
第十章 加强领导,加大措施,促进企业集团健康发展	(103)
附件一 山东玻璃集团组建范样.....	(109)
附件二 企业集团资本运营范例.....	(136)
附件三 山东省人民政府关于加快发展企业集团的通 知.....	(159)
附件四 山东省人民政府关于加快培植大型骨干企业 集团的通知.....	(164)

第一章 发展企业集团的重要意义

世界经济进入了一个新的发展时期。在科学技术突飞猛进、日新月异的同时,经济结构调整的步伐日益加快。通过发展企业集团,优化资产配置,提高企业的组织化程度,壮大规模经济,来推动经济快速增长,已经成为一种世界性的经济发展趋势。可以说,在今后相当长的一个时期,加快企业集团的发展,是调整经济结构的主要手段。因此,从理论和实践的結合上进一步明确发展企业集团的重要意义和作用,总结发展企业集团的经验,把握好在新形势下发展企业集团的方向和路子,对于指导企业集团健康发展至关重要。

1. 发展企业集团是党中央、国务院确定的我国经济发展的重大战略方针。

企业集团这个名称是第二次世界大战后在日本首次出现的。日本人所谓企业集团,指 40 年代末美国占领军解散日本财阀后,由原属财阀系统的部分企业适应产业调整政策的新形势重新组织起来的企业联合组织。这些企业集团,有沿用财阀名称的,如三菱、三井、住友等企业集团;也有以商业银行为纽带组织起来的,如芙蓉集团、第一劝业银行集团、三和集团等。我国企业集团自 80 年代开始加快发展步伐。在发展社会主义市场经济的今天,越来越显示出发展企业集团的重要战略意义。

党的十一届三中全会以来,全党工作的重心转移到社会

主义现代化建设上来,企业组织结构的改革和调整获得了巨大动力。

早在1980年,国务院就针对当时条块分割、地区封锁、自成体系的旧体制,颁发了《关于推进经济联合的暂行规定》。从此以后,企业经济联合组织从无到有、从小到大,蓬勃发展起来。这种联合主要是浅层次的不稳定的松散联合,其形式主要是以产品扩散、零部件配套加工等为主的产品联合,其特点是联合双方的责权利一般通过口头协商达成,因而这种联合极不稳定。

1986年3月,国务院制定了《关于进一步推动横向经济联合若干问题的规定》。随后,中国人民银行、国家统计局、物资局、财政部、税务总局、工商行政管理局等国家机关分别下发文件,制定了有关横向经济联合的配套政策。横向经济联合被作为经济体制改革的突破口摆到了重要位置。这个阶段,由于政策明确、措施配套,经济联合体不仅在数量上大增,而且联合的范围更加扩大,联合的内容更加丰富,联合的形式也更加多样化,各种跨地区、跨行业的联合体纷纷出现,联合的内容不再仅限于产品配套加工,各种包括技术转让在内的技术联合以及资金联合形式开始出现,不规范的参股、入股等股份制形式开始萌芽,联合规模不断扩大,联合层次不断加深。

1987年12月16日,国家经委发出《关于组建与发展企业集团的几点意见》。《意见》对企业集团的基本特征、企业集团的组建原则和条件以及如何促进企业集团发展等问题都作了明确规定。依据这一文件,原有的各种企业群体、企业联合体、联营公司等,凡发展较好、条件较成熟的,纷纷组建企业集团。山东省的新华医药联合企业集团、烟台北极星钟表企业公

司、济南白马集团、青岛红星电器股份有限公司、浪潮电子信息产业集团公司等企业集团相继成立。

1988年下半年,企业集团的发展不仅在数量上继续增加,而且更注重内部结构完美、功能齐全、管理科学、综合配套,逐步趋向规范化,并且形成了几种不同的模式。例如山东省的浪潮模式,集团内部发育较完善,具有功能不同的四个层次——核心层、紧密层、半紧密层、松散层等;又如山东烟台的北极星模式,在原有的行政性钟表公司的基础上,通过改造转轨形成资产经营一体的企业集团,由过去公司的17个直属企业形成核心层,下面参股有紧密层、松散层等;再如中国轻骑模式,核心层为一个总厂,通过产权关系和固定的生产经营纽带维系成员单位之间的联合。

但是,由于集团公司处于初创阶段,各方面关系都没有理顺,在建立企业集团实践中仍不断与现行体制发生碰撞。企业集团深层次的联合,必然涉及到企业隶属关系、财务关系及所有制性质等问题。有些企业主管部门及地方政府,从维护本部门、本地区利益考虑,对于划转企业隶属关系、兼并亏损企业、集团计划单列等问题持消极甚至反对的态度,使许多跨地区、跨部门、跨行业、跨所有制的联合遇到阻力。有的即使联合了,关系也难以理顺,只能停留在松散联营或半紧密联合的水平上,严重地影响企业集团优势的发挥。从企业集团内部来看,企业集团组建的时间比较集中,有相当一部分企业集团发育尚不成熟,不具备集团的主要功能,没有形成以资产联结为纽带的紧密层,还处于松散的联合体的状态。一些集团虽然成立了董事会,但由于职责不明确,董事会与总经理缺乏协调一致,董事会则形同虚设,没有进行实质性工作。

1992年10月,党的十四大确立了社会主义市场经济体制的改革目标。江泽民同志在报告中提出:“鼓励有条件的企业联合、兼并,合理组建企业集团。”党的十四届三中全会明确了建立现代企业制度是国有企业改革的方向,并对发展企业集团作了一系列重要阐述。全会通过的决议明确提出:“国有大中型企业是国民经济的支柱,推行现代企业制度,对于提高经营管理水平和竞争能力,更好地发挥主导作用,具有重要意义。”“国有企业实行公司制,是建立现代企业制度的有益探索。规范的公司,能够有效地实现出资者所有权与企业法人财产权的分离,有利于政企分开、转换经营机制,企业摆脱对行政机关的依赖,国家解除对企业承担的无限责任;也有利于筹集资金、分散风险。”“具备条件的国有大中型企业,单一投资主体的可依法改组为独资公司,多个投资主体的可依法改组为有限责任公司或股份有限公司。实行公司制不是简单更换名称,也不是单纯为了筹集资金,而要着重于转换机制。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,发挥其促进结构调整的作用,提高规模效益,加快新技术、新产品开发,增强国际竞争能力。”

为了探索加快发展企业集团的路子,1994年国务院确定在56户企业集团进行试点,并采取了一系列政策措施。56户集团中,有36户在国家计划中实行单列,33户集团成立了财务公司,54户集团享有自营进出口权,46户集团获得了外事审批权,7户集团进行了国有资产授权经营的试点,22户集团按规定由集团公司实现了统一纳税。这些措施的落实,对推进

试点企业集团的发展起到了重要作用。

1994年,党中央、国务院领导同志在中央经济工作会议和全国经贸工作会议上提出,要集中力量抓好一批国有优势企业和企业集团,使其发挥“火车头”作用,带动整个国有经济进行战略性调整。根据这些指示,1995年,国家选择1000户重点国有企业和120户企业集团,采取更有力的政策措施,促其加快发展。1997年9月,党的十五大的政治报告中提出“以资本为纽带,通过市场形成具有较强竞争力的跨地区、跨行业、跨所有制和跨国经营的大企业集团”,推动了企业集团向更大范围内发展。据计算,全国资产总额超过500亿元的大型企业集团有20家左右,营业收入进入世界500强的有3家。

因此,发展企业集团是党中央、国务院的重大战略方针,是社会主义市场经济从低级阶段向高级阶段发展的关键阶段。

2. 发展企业集团是调整产业结构,组织社会化大生产的要求。

十一届三中全会以来,我国经济开始了从封闭向开放、从产品经济向社会主义市场经济的历史性转变,并取得了有目共睹的巨大成绩。但是也要清醒地看到,产业结构还不尽合理,产品结构还不能适应市场的发展变化,企业组织结构也还存在许多问题。一方面是企业“大而全”、“小而全”,专业化水平低;另一方面是同一种产品各个地区小规模分散重复生产,达不到规模经济,严重制约了经济的发展,影响了经济效益的提高。据粗略估算,1995年山东闲置或半闲置资产约150亿元,且企业规模普遍比较小。在全省2.3万个独立核算的工业企业中,小型企业占99%,平均每个企业占有固定资产仅363

万元,大多数形不成合理的规模经济。企业设备重复,工艺雷同;许多地区和部门,总想自成体系,缺乏协作精神。从山东省的情况看,一方面大多数企业设备很滞后,技术构成水平低,工业固定资产新旧程度在全国各省市中居第19位,其中企业装备水平达到国际先进水平以上的仅占10%;另一方面,1995年企业中仅有的高、精、尖设备利用率不到50%。

跨入90年代后,全国的经济的发展进入了一个新的时期,经济发展格局已经或正在发生较大的变化,但依然正面临着内部需要调整、外部需要赶超的严峻局面。党中央、国务院多次研究,要真正把指导思想和工作重心转移到以提高经济效益为中心的轨道上来,下决心调整结构,上档次,上水平,增效益。要通过发展企业集团,实现生产要素的合理流动,实现从粗放经营向集约经营转变,从分散经营向规模经济转变。这是一次带有根本性的经济战略的转变,也是关系我国经济发展全局的一件大事。从我国实际情况看,靠单个企业的力量实现规模经济是难以办到的。目前比较现实的选择是走联合起来的路子,通过发展企业集团,搞活存量资产,尽快实现资本的集中,从而形成规模经济。

3. 发展企业集团是实现资源有效配套的重要途径。

多年来的计划经济体制,形成了企业分散经营、国家统购统销的特点。在计划经济向社会主义市场经济转变过程中,由于计划经济体制的影响,资源不能按照社会主义市场经济的需要进行有效配置。由于“三不变”因素的存在,有的单位和部门宁可把隶属的企业“困死”,也不愿让企业自愿联合,使资源有效配置成了一句空话。真正有能力开发大产品的企业并不多。如果走发展企业集团的路子,通过紧密型联合,把相关企

业的人才、资金、设备和其他优势集中起来,就可以增强企业进行改造和开发的能力,尽快形成有较强竞争能力和适应能力的优势拳头产品。特别是参与国际市场的竞争,仅靠单个企业的力量往往是不够的,必须组建强大的企业集团,才可能与世界强手相竞争。要使我国经济持续、稳定、协调发展,很重要的一条是努力提高产品在国内、国际市场的占有率。要达到这一目的,靠提高产品质量、水平、档次是一个方面;组建若干大型企业集团,形成规模的整体竞争优势,增强与国内外强手竞争的能力也是一个重要方面。企业集团与单个企业的重要区别,就在于它是若干个企业组合在一起的有机整体,可以做到集团成员之间优势互补,从而产生出单个企业所没有的“组合效应”;可以通过对成员单位进行专业化分工协作,使企业集团进行大批量专业化生产,降低生产成本,扩大经济规模,从而产生“规模效应”;可以根据市场变化和集团的发展规划,把每个企业的人力、物力、财力合理有效地安排使用,集中投入不同产品的生产,做到“东方不亮西方亮”,增强企业的应变能力,从而产生“整体效应”。我们常说,企业产品要做到“生产一代,试制一代,开发一代”。如果企业没有相当的实力,很难做到这一点。

4. 发展企业集团是壮大经济实力、参与国际市场竞争的需要。

随着我国对外开放的不断扩大和部分企业集团相继获得自营进出口权、外事审批权,新的商业机会、新的贸易渠道和新的客户不断增多,给集团的壮大和发展带来了新的机遇,同时也带来了严峻的挑战。随着中国经济逐步与国际经济接轨,将会有更多的国外大公司、大集团涌入国内市场。这就意味着

国内市场将进一步成为国际市场的组成部分,集团不出国门就将和国外的大公司、大集团进行直接的较量。客观地讲,与国外大公司、大集团相比,我们的实力还有相当的距离。据1995年年底统计,国际、东方、南方三大民航企业集团全部飞机的绝对数不如美国民航排行第九位的西南航空公司多。航空工业的西飞、上航、南方动力和贵航四大集团的全部资产,抵不上美国麦道公司资产的50%。就是像美国麦道这样的大公司,依然于1997年11月由波音公司合并,形成更大的集团公司。在这些强大的竞争对手面前,我们必须迅速地调整企业组织结构,鼓励竞争,促进联合、兼并,使一些符合国家产业政策的优势企业迅速扩张、壮大起来。这就要求我们不能将思路局限在单个企业的发展壮大上,而要考虑使多个企业结盟、走联手对抗的道路;不能将思路停止在企业集团的发展上,还要将企业的集团化和经济区域化统筹考虑;不能将联合仅限于国内企业,还要利用国外竞争对手之间的利害关系,同竞争对手组成战略同盟;还可以考虑出击国外市场,开辟新的市场领域,如第三世界的市场等。

在我国38万户工业企业中,国有工业企业有7万多户,其中国有大中型工业企业只有1.47万户。这些为数不多的大中型企业在国民经济中所占的比重却很大。据统计,全国500家最大的工业企业,1995年资产占国有工业企业总资产的37%,销售收入占46%,实现利润占63%,可以说是关键的少数。实施大公司、大集团的战略,符合国家的产业政策。具有市场竞争实力的大公司、大集团,是我国经济发展的主导力量,是提高经济增长率的主力,是结构调整的重点,是参与国际竞争的代表队。实施大公司、大集团战略,能够有效地带动

大批中小企业的发展,扩大危困企业的调整空间。这对于保持和巩固公有制的主体地位,保证国有经济对国民经济命脉的控制和主导作用的发挥,强化国家的宏观调控能力,实现社会经济的稳定发展,具有十分重要的意义。

第二章 企业集团组建工作程序

随着社会主义市场经济的不断深入与发展,调整企业结构,优化资产配置,大力发展企业集团,成为“九五”时期乃至今后一段时间的一项非常重要的工作。但是,什么是企业集团?如何组建企业集团?组建企业集团有哪些程序?怎样操作?对这些问题,目前很多单位和企业不清楚,致使在组建企业集团过程中走了很多弯路。为使大家了解集团的有关知识,更好地掌握组建集团的工作要领和具体操作方法,本章介绍组建企业集团的工作程序。

一、企业集团的概念、地位和构成

企业集团不是单一的经济实体和企业法人,而是由一定数量的法人企业联合组织而成的一个整体。正如省政府[1992]51号文件中指出的:“企业集团是一种高级的经济联合组织,它是以实力相对雄厚的母公司为核心,以若干个具有一定优势的子企业为主体,通过一定形式的纽带联结在一起的若干个独立法人组成的法人联合体。”

组建企业集团,是使企业组织结构走向优化组合的主要渠道。在调整企业不合理结构,促使现有资产的合理流动,兼并困难企业,消灭亏损企业,实现扭亏增盈方面,更体现了企业集团的重要性。

企业集团是多个层次组成的企业经济组织,一般应有四个层次:一是集团核心层,即具有母公司性质的集团公司;二是集团紧密层,由集团公司全资或控股的成员单位(企业)组成;三是集团半紧密层,由集团公司参股的成员单位(企业)组成;四是集团松散层,由与集团公司有契约关系的成员单位(企业)组成。

二、企业集团的类型和作用

企业集团大体有五种类型。一是优势产品辐射型。这种集团以名优特新产品为“龙头”,以大中型骨干企业为依托,组织专业化协作生产,形成多层次的配套网络体系。二是大项目、大企业配套型。这种集团一般投资一个大项目或扶持一个大企业,带动一群配套协作单位,形成配套规模优势。三是先进技术核心型。这种集团以科研院所和技术开发中心为核心,以生产、加工、销售企业为紧密层,形成开发、试制、生产的一条龙。这种集团能根据市场需求,不断推出新产品,具有适应市场需要的能力。四是原料资源基地型。这种集团一般依据原料基地逐步发展加工、深加工,一环接一环地串起来,形成以原料基地为核心的集团结构,成为地区的优势。五是商业社团型。这种集团以大商社或商业公司为核心层,靠企业的商标和形象,通过商品联合众多生产厂家,进而发展到一、二、三产业,形成商业优势。

从山东省的实践看,企业集团已具有以下五项作用:

1. 在社会主义经济建设中起骨干、火车头作用。企业集团能够遵循专业化协作的原则,把生产要素合理地组织起来,

能够按照各行业生产发展的客观要求去取得规模经济效益，把生产、供应、销售以及资金融通联合在一起，适应社会化大生产的要求，适应社会主义市场经济的要求，并较快地积累资金，向新的经济领域发展。

2. 在工业经济结构调整中起主导作用。我国工业生产的集中程度低，专业化协作水平低，无法取得规模经济效益。通过组建集团，不但可以扩大生产规模、提高生产集中的程度，而且可以把一大批大中小企业按照专业化协作原则组织起来，取得应有的规模经济效益。组建集团可以把低水平重复的投资存量比较充分地运用起来，使资产结构合理化，把投资集中地用于经济发展最需要的方面，提高资产增量的效益。在政府宏观调控政策的引导下，企业集团可以按照经济发展的要求，有重点地向某些产业发展，同时紧缩另一些产业，促进地区经济结构向合理化转变。这样，既避免了企业争原料、争市场的矛盾，又提高了企业的生产技术水平。

3. 在生产技术进步中起先行一步的作用。企业集团在发展中必然把科研单位同生产企业联合起来，这就为把科学技术变为现实生产力提供了捷径。集团的资金、技术力量都要比单个企业雄厚得多，成员企业与国内外企业都有比较广泛的联系，因而无论在引进国外技术还是在开发运用国内技术方面，都可以发挥先行作用，开辟科技变为现实生产力的新途径。

4. 对增强企业活力、转换经营机制具有重要作用。无论从宏观经济还是从微观经济角度看，组建和发展企业集团都是增强企业活力、突破条块分割、改进宏观调控、提高经济辐射能力、形成经济立体结构、激发集团成员的主动性与积极性

的重要措施,对于把经济技术联系扩展到城乡之间、地区之间去,对于深化经济体制改革,都具有重要作用。

5. 在开辟国际市场中起先锋作用。企业集团具有雄厚的技术与资金实力,有能力根据国际市场的需求开发新产品,有力量把国内跃居世界先进行列的新技术、新产品推向世界,有实力在国外建立联营公司、子公司。这些都是打入国际市场、开拓国外销路的有利条件。山东省一些规模不很大的企业集团,都已进入十几个以至几十个国家和地区,并站稳了脚跟。

三、组建企业集团的原则和条件

(一)组建企业集团的原则

1. 符合国家产业政策和所在省经济发展战略要求;
2. 坚持公平竞争,禁止行业垄断和地区封锁;
3. 坚持政企职责分开,核心企业及其他成员单位不能兼有政府行政管理和行业管理职能。
4. 坚持出资人自愿,政府予以引导。

(二)组建企业集团的条件

1. 一个或数个达到国家大型企业标准的大企业(××厂或经营公司)作为集团核心,三个或三个以上由核心企业全资或控股的具备法人资格的单位(企业),与以上企业具有契约经济关系的一大批单位(企业),构成集团的最简单、最基本的组织结构。

2. 企业集团总资产额最低标准须达到1亿元以上,其中核心层必须达到3000万元以上。两者资产负债率均低于70%。