

国有企业改革知识丛书

主编 刘京斌 章蔚明



企业集团

侯孝国 / 编著

中国审计出版社

《国有企业改革知识丛书》编委会

主 编：刘京城 章前明
副主编：华祥松 杨欢亮
编 委：王生升 刘京城 刘明远
 华祥松 杨欢亮 张左伟
 张满银 侯孝国 高淑兰
 桑百川 祝兆辉 蔡 挺
 章前明

导 言

江泽民总书记在十五大报告中指出：“国有企业是我国国民经济的支柱。搞好国有企业改革，对建立社会主义市场经济和巩固社会主义制度，具有十分重要的意义。”我国的国有企业改革已经走过了二十年历程。为什么要进行国有企业改革，国有企业改革是从何时、从哪个方面开始的，分哪几个阶段，每个阶段的特点是什么，现阶段国有企业存在的主要问题是什么，十五大确定的下一步改革的方针是什么，应当采取哪些具体的改革形式，如何进行改革，如何解决改革中出现的问题如职工下岗问题等等。所有这些都是广大读者十分关心的问题。我们组织编写此丛书的目的就是为了回答这些问题，引导广大读者认真学习十五大报告，积极关心国有企业改革，积极投身国有企业改革。编写本丛书的作者均是专门从事这方面研究的学者，本着面向广大普通读者、注重宣传十五大报告精神的原则，在本丛书每部书的论述中，我们都力求做到内容丰富而又通俗易懂。当然，丛书中针对上述问题所做的回答，总的来说，还是初步的。但我们相信，这部丛

书对于开拓读者思路是有益的，尤其是对于读者了解以往改革过程中的经验教训，了解今后改革的措施及前景是大有裨益的。

《国有企业改革知识丛书》编委会

一九九八年元月十八日

前 言

江泽民总书记在十五大报告中谈到国有企业的改革与发展时指出,要“把国有企业改革同改组、改造、加强管理结合起来。要着眼于搞好整个国有经济;抓好大的,放活小的,对国有企业实施战略性改组。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型企业集团。”可以说,国家集中力量抓好一批大中型企业和大型企业集团是今后国有经济工作的重点。特别是已进入国家试点范围的120家大型企业集团必然地成为今后国有经济改革与发展的主体。在国有经济工作重点转向抓好大型企业集团的新形势下,企业集团也便自然地成为当前经济生活中的热点问题。在这样的形势下,人们迫切需要了解有关企业集团的基本知识和基本理论,以期在正确理论的指导下使各地的集团化建设沿着健康规范的道路发展。本书就是为适应当前这一形势,满足这一要求而写的。在本书中,我们将主要介绍有关企业集团的基本概念和基本知识,组建企业集团的基本作法,企业集团在经济发展中的基本作用以及企业集

团在市场运营中发展壮大自身的一些基本做法，等等。

企业集团在今天能够成为中国国有企业改革和发展的重点和热点是有着深刻的历史背景的，是国有企业改革和发展进入新的历史阶段的必然产物。

关于中国国有企业改革的阶段划分并没有完全一致的说法。一种说法是以 1992 年党的十四大作出“建立社会主义市场经济体制是中国经济改革的目标模式”的论断为分界线，之前的国有企业改革的重点是落实企业的经营自主权，之后转向国有企业制度的创新；另一种说法是将 1993 年召开的十四届三中全会作出“关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决议”为分界线，之前是放权让利为主，之后是制度创新为主，因为该决议具体规定了“国有企业改革的方向是建立现代企业制度”，并对现代企业制度的特点作了原则性的描述。这两种说法都是二分法。此外，还有三分法、四分法等。比如将国有企业改革历程划分为放权让利、承包经营责任制、现代企业制度三阶段的三分法；放权让利、利改税、承包经营责任制、现代企业制度四阶段的四分法。再比如，从改革的推动力上看，将国有企业改革历程分为财政推动、银行推动、社会推动的三分法，等等。

从企业集团的角度看，可以将中国国有企业改革的历程划分为两大阶段。这两大阶段的分界线是 1995 年党的十四届五中全会，在该次会议上，我们

党对第九个五年计划和 2010 年远景目标作出了原则性的部署。从国有企业改革的角度看，提出了“抓大放小”和“从整体上搞好国有经济”的国有企业改革新战略。在国有企业改革的第一阶段，我们的政策目标是增强国有企业的活力。虽然也特别强调增强国有大中型企业的活力，但同样也将增强中小型国有企业的活力作为国有企业改革的中心环节。在国有企业改革的第二阶段上，我们不再期望搞活每一个国有企业，而是强调从整体上搞好国有经济，强调通过一批大型国有企业集团的示范和带动作用，提高国有经济的整体素质。实际上，搞活每一个国有企业是不现实的，有些国有企业在市场竞争中注定是要失败破产的。经过近 20 年改革所得出来的经验教训就是：必须依托大型国有企业集团，通过这些企业集团在资本市场上的兼并重组，推动国有资产的流动，从而从整体上搞好国有经济，发挥国有经济的主导作用。

国有企业改革和发展这一指导思想上的转变得益于两大理论上的突破。其一是国有经济的效率与其所进入的产业成高度相关关系；其二是国有经济比重的减少并不必然地否定国有经济在整个国民经济中的主导地位，从而并不必然地会影响社会主义制度的性质。

在传统国有经济理论中，国有制是公有制的高级实现形式，也是最佳实现形式。作为一个社会主义国家，其根本的经济基础就是国有制经济，因此，

社会主义国家应该尽可能地在国民经济的各产业领域建立尽可能多的国有企业，以期更快更好地促进社会主义生产力的发展。正是在这样的理论指导下，我国国民经济的各产业，各地区都建立了众多的国有企业。然而，在一定时期内，一国的资源和资金是有限的，将有限的资金和资源投入到众多国有企业之中，势必造成国有企业布局的不合理。这种国有企业布局的不合理突出表现在国有企业进入的产业过多，战线太大，规模偏小，造成规模不经济和资金与资源的大量浪费，经济运行的效率偏低。

经过近 20 年国有企业的改革与发展，我们已经认识到，并不是所有的产业都适合国有企业进入，有些产业的性质决定了国有企业的进入必然是低效或者无效的。西方经济理论认为国有企业比较适合于进入那些所谓非竞争性产业，即那些具有垄断性，公共物品性和外部性特征明显的产业。在这些非竞争性产业中，非国有企业一般不愿进入或无力进入，只能由国有企业进入。如果国有企业大量进入那些不能发挥国有企业优势的竞争性产业，其效率必然会大大降低。西方经济学关于国有经济应当大量进入非竞争性产业以发挥其效率优势的观点是正确的，但我们并不能同意将国有经济完全退出竞争性产业的论断。因为我们建立和发展国有企业绝不象西方资本主义国家那样只是为了弥补市场机制的缺陷，给私有制经济和其他非国有经济拾遗补缺，服务于它们的盈利追求，而是为了推动社会生产持续快速

健康发展。我们认为，由于不同的产业，其技术水平，生产的社会化程度，规模经济标准，市场前景以及在国民经济中的地位等都存在较大的差异，各种经济成分在不同产业中的分布就不可能是千篇一律的。一般来说，国有经济应主要分布于公有事业、基础产业（如采矿交通通讯设施，能源），主导和支柱产业（如机电、化工）、高新技术产业（如电子和通讯设备，精密通用机械制造、宇航）及金融、保险、医疗等行业。

既然国有企业已经误入了一些不能发挥自身优势的产业，并且由于这种遍地开花式的布局带来了组织规模的不经济和组织结构的不合理，希望不改变国有企业的产业布局和组织布局而搞好国有经济必然难以取得较好的成效。因此，改革国有经济的不景气状态，使国有企业改革和发展取得实质性成效，就必须对整个国有经济实施战略性改组，将相当一批资源从一些国有企业中退出来，进入到需要加强国有企业实力的产业中去，实现国有企业产业布局的重组和组织布局的重组。其结果便是要通过资产重组组建一批大型国有企业集团，依托这一批大型国有企业集团从整体上搞好国有经济。

通过资本市场上的资产重组，组建一批大型企业集团，要涉及国有经济从一些产业和企业中退出的问题，这可能会带来国有经济在整个国民经济中的比重降低。那么这种降低会不会导致社会主义性质的改变，从而导致社会主义改革性质的异化呢？这

便涉及到理论上的又一个突破，即国有经济比重的降低并不必然改变社会主义的性质。因为国有经济的主导作用主要表现在其对国民经济的控制力上。江泽民同志在十五大报告中号召我们“要全面认识公有制经济的含义”，指出：“公有制经济不仅包括国有经济和集体经济，还包括混合所有制经济中的国有成分和集体成分。”况且，既然原本一些产行业就不适合国有经济进入，应当“通过资产重组和结构调整”，“从战略上调整国有经济布局”、“提高国有资产的整体质量”，发挥国有经济的新优势。在这样的前提下，“国有经济比重减少一些，不会影响我国社会主义性质。”（引号内的话均引自党的十五大报告）而上述前提的保持，靠的正是发挥国有大型集团的作用。

既然“抓大放小”是国有企业的改革和发展的总体战略，既然要通过国有经济的战略性改组从整体上搞好国民经济，企业集团作为“抓大”的重点和资产重组的主体，便必然地会成为当前中国经济改革和经济发展中的热点。

目 录

前言

第一章：企业集团的发展历程	(1)
一、国外企业集团的产生与发展.....	(1)
二、企业集团在中国的产生和发展.....	(7)
三、我国企业集团发展的现状	(13)
第二章：企业集团与集团公司	(17)
一、企业集团概念	(17)
二、企业集团的基本特征	(20)
三、集团公司定位	(26)
第三章：企业集团的市场化组建	(39)
一、分立式	(39)
二、对外投资式	(42)
三、购买兼并式	(46)
四、承担债务式	(49)
五、组建企业集团的其他市场方式	(52)
第四章：企业集团的半市场化组建：授权经营	(55)
一、授权经营的产生	(57)
二、授权经营的概念	(59)

三、授权经营实践需要明确的几个关系	(67)
四、授权经营应具备的条件	(71)
五、授权经营的基本方式	(80)
六、整体授权经营的工作程序	(85)
第五章：企业集团兼并收购与资产重组案例	(89)
一、中国华源集团资产重组案例	(90)
二、三九集团资本运营案例	(97)
三、一汽集团轻型车企业并购案例	(103)
四、以资产重组推动集团发展	(114)
第六章：企业集团理论综述	(118)
一、组建企业集团、实施大集团发展战略的原委	(119)
二、企业集团规范化组建和发展壮大的途径	(125)
三、企业集团母子公司关系和国有资产管理体制的理顺	(131)

第一章 企业集团的发展历程

企业集团是企业制度发展演变到一定阶段之后的产物，更是市场经济发达阶段企业与企业之间联系紧密、物质和能量交换频繁的结果。随着我国市场取向改革的日益深入，企业集团，集团公司等名称也渐渐被人们所熟悉，某某企业集团、某某集团公司等似乎成为比企业、公司更现代、更时髦的商号，被众多厂家所采纳。特别是中共十四届三中全会提出要组建一批大公司、大集团的发展战略之后，企业集团、集团公司更是成为人们经常议论的话题。那么，企业集团是如何产生的，是怎样发展到今天这个样子的呢？

一、国外企业集团的产生与发展

企业最初以集团的形式出现是 19 世纪末 20 世纪初，当时欧美等国家以家族和银行为核心的财团逐渐兴起，这些财团通过控股、持股、选派董事等方式控制了一大批子公司、孙公司，从而形成一个资本融合的企业群体。这些群体的特点是有一个统一的核心企业，这个核心企业就是后来所说的母公司或集团公司，表现为以控股为主要方式的母子公司

司关系，在某种程度上这个核心企业更接近我们现在所说的控股公司。

企业集团一词的产生是在第二次世界大战后的日本，当时日本最大的三菱、三井、住友等大财阀被当局强制解散，原属财阀系统的部分企业为适应企业系列化生产和产业政策调整的需要而重新组织企业联合体。目的是强化企业间的生产协作关系，这种企业间的联合也就是最初的企业集团。它以各成员企业在技术和机能上相互补充，并各自享有独立经营自主权为前提，其特征是以某一大银行为核心，为集团内各成员提供资金贷款。这时企业集团虽然也存在某种程度的产权联结，如成员企业间通过环状相互持股，但并不存在控股公司形式的垂直控制关系，而是偏侧重于成员企业间相互信任和互补前提下的分工协作。

到了 60 年代和 70 年代出现的新日铁、丰田、松下等新型企业集团由于其产品配套组装上的需要，除了保持上述企业间的相互协作外，都产生了一个表现为控股公司的核心企业，在集团内形成以其为核心自上而下的金字塔式的垂直控制，这种形式的企业集团代表了国际上企业组织形态发展的方向，也是目前国际上企业集团的基本模式。

总结世界各国企业和企业集团发展的历史，企业集团是市场经济由自由竞争阶段向垄断阶段过渡过程中，顺应社会化大生产发展的需要而产生的。由于市场经济发展进程不同，也由于各国所面临的历

史环境不同，企业集团演变进程中产生了欧美模式和日韩模式这两种不同的模式^①。

欧美企业集团是 19 世纪末 20 世纪初，在资本的竞争中通过资本的积累和集中形成和发展起来的，一般是以产业为中心的企业集团，以家族性财团为主体，通过收购、兼并、控股形成庞大的系列企业，呈塔形管理结构。其产生的一般程序是：先有核心企业，核心企业根据自身发展，投资建立子公司、关联公司，形成母子公司关系，又通过将零部件生产承包出去，形成生产协作企业等，从而形成企业集团。

日韩企业集团是在战后 50—70 年代经济高速增长时期，适应产业结构剧烈变化的需要产生的，企业集团担负着重化工业发展、产业重组和产业结构高级化的重任。其基本形成分为以下系列：旧财阀系企业集团，以贸易和银行为核心组成的企业集团。银行系企业集团，以银行为中心，联合大型贸易商社和中心企业形成企业集团。独立系企业集团，以产业为中心，联合银行和商社形成企业集团。私人资本和政府权力结合形成产业、贸易、金融一体化的企业集团，主要是以韩国为代表。

资本主义国家进入垄断阶段以后，由多个单位构成的企业联合体即以多种形式出现，其名称也多

^① 参见臧跃茹《国外企业集团发展综述》，载《大型企业集团发展政策研究》，中国经济出版社，1996 年 12 月版。

种多样，如最早出现的卡特尔、辛迪加、托拉斯，随后有利益集团、财阀、财团、康采恩，最后又有跨国公司等等。唯日本 50 年代开始使用企业集团这个名词。从严格意义上来说，卡特尔、辛迪加、托拉斯这三种组织形式与企业集团有显著的区别。

1865 年在德国首先出现了卡特尔，即生产同类产品的企业在划分销售市场、制定商品价格等方面通过协议而形成的契约式垄断销售联合体。以后在德国又出现辛迪加，即同行业企业通过签订产品销售和原材料采购协定而建立的供销联合组织，参加者保持生产和法律上的独立性，供销业务则由辛迪加本部统一办理。由于以上两种形式都是以协定为联结纽带，成员企业在不违约的基础上可自愿参加或退出联合体，各成员企业在法律和经济上的独立，使他们之间经常发生矛盾，因而这种联合处于非稳定状态，只能算是一种初级的联合，并不具备形成企业集团的特点。1882 年，美国出现了世界上第一个托拉斯，由若干个生产同类产品或生产上有密切联系的企业，通过合并组成大公司。组成托拉斯的各公司的法人地位被取消，以该托拉斯大公司的分公司形式而存在，这使得该托拉斯是一个统负盈亏、统一纳税、统一管理的经济实体，对外是一个统一的法人，这就使它与若干个独立的企业组成的企业集团区别开来。

本世纪 20 年代，一种新的垄断组织康采恩又在德国出现，作为资本主义商品经济高度发达的产物，

它具有企业集团的典型特点，也是发达国家企业联合体中最重要和最复杂的形式，这突出表现在该经济组织，以一个或几个大企业或大银行为核心，通过持股、控股的方式，控制一大批子公司、孙公司、关联公司而形成庞大的企业联合体。德国这种以康采恩形式出现的企业集团以资本控制为基础，核心企业除从事自身的经营业务外，还通过持股参与所属企业董事会的经营决策活动，从而将成员企业置于自己的控制之下，这样形成了资本额巨大的企业群体，在竞争中居于强有力的地位。西德的康采恩也有自己的特点，即它有一个权力很大的监事会，它由股东大会选举产生，负责任命董事。这是西德企业集团与其它西方国家不同之处。

利益集团是美国的名称，它与英法等国的财团指的是同类企业集团。19 世纪末 20 世纪初美国出现的财团多是以家族为中心的，其中以一家族为中心的有摩根财团、洛克菲勒财团、杜邦财团等；以一个地区若干家族组成的有波士顿财团、克利夫兰财团等；后来以商业银行为核心的利益集团逐渐兴起，在第二次世界大战之后日益发展，成为可以与家族为核心的财团抗衡的力量。象第一花旗银行财团、芝加哥财团、加利福尼亚财团等。与此同时，原来以家族为核心的利益集团，由于家族经过几代繁衍，成员日益增多，在财团内部已形不成有力的核心与控制能力，而财团内银行的实力显著增长，逐渐形成了财团新的核心。在各大行业的大公司分别