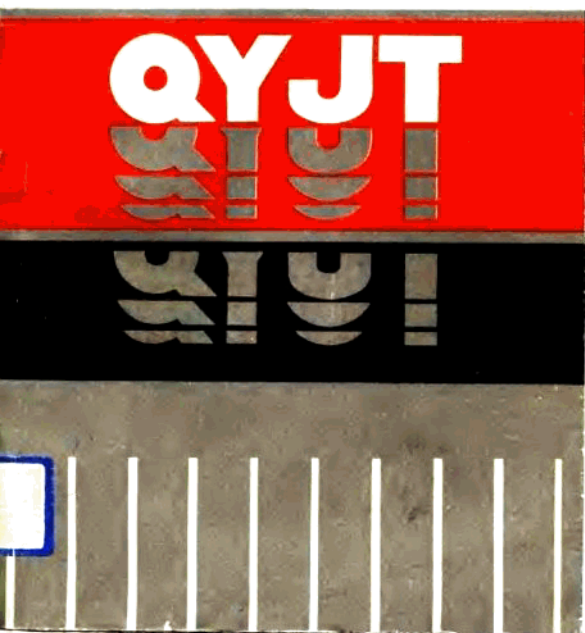


企业集团发展与实践

QIYEJITUANFAZHANYUSHIJIAN

企业集团发展与实践编写组编著



本书编委会

主 编:喻昭永

副主编:朱森林 李谷森

编 委(以姓氏笔画为序):

邓文全 朱森林 李谷森 李效伟

米建中 陈运兴 匡伯圻 肖申生

郭伟帆 秦苏保 喻昭永

执行编委: 秦苏保



出版说明

近年来,随着我国改革开放的不断深入,企业集团作为一种新型经济组织相继产生并迅速发展,对优化企业组织结构,推动产业和产品结构调整,发挥整体经济技术优势和规模经济效益,促进外向型经济发展起到了积极的作用。但是,企业集团毕竟是改革开放中的新生事物,在我国的时间不长,经验不多,发育不尽完善,存在来自理论认识上和实际操作中的不一致、不成熟,出现“十个集团九个空”的现象,极大地抑制了企业集团特有功能的发挥和特定目标的实现。通过总结企业集团几年来的实践经验和针对目前企业集团发展中存在的问题,我们编著了《企业集团发展与实践》一书,供从事经济研究、经济管理和实际工作的同志参考。本书从理论和实际操作、发展对策等方面作了较深入的论述,具有一定的理论性和实践性,对促进企业集团向规范化、规模化和现代化方向发展将起到重要的作用。

本书编写过程中,我们参考和吸收了国内外有关发展企业集团的经验,总结了本省近几年发展企业集团的实践情况,适当地采用了国内一些专家、学者和实际工作者的部分研究成果,在此谨致谢忱。

本书分工编写的笔者是:第一章,胡如虹;第二章,彭惊雷、石建湘;第三章,肖中生;第四章,李效伟;第五章,郑若教;第六章,袁贤敏;第七章,秦苏保;第八章,米建中、魏彦萍;第九章,秦苏保、李效伟、贺燕飞、吴镇巍、袁贤敏。全书由秦苏保同志统稿,喻昭永、朱森林、李谷森同

志审阅。

由于企业集团在我国产生和发展的时间不长,尚处于发展过程中的初级阶段,组织结构还不够完善,理论认识也不够成熟,加之我们的水平有限,难免存在不妥之处,敬请读者批评指正。

编 著 者

1991年8月15日

序

刘夫生

中共中央在《制定国民经济和社会发展十年规划和“八五”计划的建议》中指出：要“积极发展企业集团，推动企业的改组、联合和兼并，促进企业组织结构的合理化。”这表明，组建企业集团对实现“八五”计划和第二步战略目标具有深远意义，是当前的一项战略任务。

企业集团是计划经济与市场调节的接合点，它在增量的投入上更多依赖于外部和内部的计划性，在存量的转移上更多地依赖于市场竞争的规律性，是治理整顿和产业结构调整的重要力量之一。它的生命力在于有利于形成更大的规模经济，形成群体优势和综合功能；有利于参与全球性的经济竞争，占领一定份额的国际市场；有利于生产要素的优化组合，实现企业间的优势互补；有利于

加强宏观调控,打破地区封锁和条块分割的格局;有利于抵消财政“分灶吃饭”和企业承包的副作用。这也是加大改革分量的重要措施。

在现代世界经济发展中,组建企业集团是一个重要特点,一个国家具有代表性的若干企业集团,往往可以显示这个国家在世界经济活动中的地位和实力。日本的“三菱”、“松下”等九个企业集团的营业额,已占据日本国民生产总值的三分之一。美国的出口商品约有80%是由企业集团输出的。泰国、南朝鲜、马来西亚等国,近些年崛起的一批企业集团,不但发展迅猛,在世界经济中崭露头角,而且有力地促进了本国经济的腾飞。南朝鲜的“金星”、“大字”等五家大企业集团,已成为经济发展的主力,其营业额占全部国民生产总值的半数以上。泰国的“正大”集团,连同它推出的“世界真奇妙”——《正大综艺》电视节目,在我国影响极大。我国企业集团的组建虽然为时不长,但发展较快,全国目前已有各类企业集团一千多家,其中“万宝”、“熊猫”、“达美”等已成为多功能、外向型和高效益的企业集团,在整个国民经济中发挥了重要作用。我省冶金集团公司发挥整体优势,在“七五”期间,集中九亿元资金用于生产薄弱环节和技术关键部位的改造,提前两年完成了140万吨钢主体设备能力的任务,五年实现利税达21.41亿元,比“六五”净增11.5亿元。但从总体上看,我国企业集团的组建还处于初创阶段,已建立的企业集团,多数在结构和功能等方面还不够完善,由于现行管理体制的束缚,企业集团在发展过程中还遇到不少的困难。

中央和省委、省政府对企业集团极为关注。中央已确

定组建 100 个大型企业集团,并提出了一些扶植政策。我省也确定在“八五”期间,巩固和建立 60 个省级企业集团,特别是加快组建一批对全局有影响的集团公司。可以预料,通过发展企业集团把重要产业的生产集中度提高 10—20%,宏观经济效益就会出现一个很可观的局面。目前,企业集团面临着新的发展机遇。现在的问题在于,一些地方、部门和企业还没有从经济全局和发展战略上去正确估量企业集团的地位和作用。至今,有的把它视为权宜之计;也有的为赶时髦,一哄而起;还有的对发展方向和目的不大明确,导致一些企业集团在组建和发展中遭遇重重困扰,以至出现了划分企业集团的标准不一,批准企业集团成立的权限不明,纳税对象不清和管理企业集团不规范等混乱现象。企业集团在发展中出现的这些问题必须解决,也是能够解决的。当今首要的是要尽快对发展企业集团的重大意义形成全社会的共识,唯有这样,才能从战略的高度把握住历史机遇,构造未来,在我们湖南造成一批象“万宝”、“松下”那样的、深受用户欢迎的企业集团。

正是为了这个目的,省体改委会同冶金集团公司、长沙电器集团等单位从事经济理论研究的同志,认真总结了我省企业集团组建、发展情况,从组建企业集团的理论依据,目的意义,企业集团必须具备的条件、组建的原则,企业集团的组织与管理,促进企业集团发展必须采取的政策措施等方面进行了深入的探讨和研究,编写了《企业集团发展与实践》一书。这本书的出版,对我们按社会主义商品经济的要求巩固和发展企业集团,将会产生积极有效的影响。作者主要想把书写给从事企业工作的同志

看。但在内容上涉及到经济生活中许多重大问题。值得一切关心经济发展的同志们阅读。但是,也应该清醒地看到,企业集团是个新生事物,它必然随着经济的发展而出现许多预想不到的新情况,不断提出许多新的问题,需要我们采取新的对策,也必然在前进中不断巩固完善。这就需要编写这本书的同志和一切热心经济工作的同志密切合作,经常深入实际,调查分析,针对新的矛盾,继续深入探讨,提出新的研究成果,推动我省国民经济更快的发展。

1991年10月20日

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 企业集团的产生与发展	(1)
第二节 企业集团的基本概念和特征	(9)
第三节 企业集团的基本形式与基本功能	(15)
第二章 企业集团的组建	(24)
第一节 企业集团组建的基本条件	(24)
第二节 企业集团组建的原则与程序	(30)
第三节 企业集团的组织机构设置	(35)
第四节 企业集团的管理	(44)
第三章 企业集团运行机制	(53)
第一节 企业与企业集团的运行机制	(53)
第二节 发挥竞争机制作用	(57)
第三节 发挥组合机制作用	(73)
第四节 发挥决策机制作用	(78)
第五节 强化整体调控功能	(84)
第四章 企业集团与财务公司	(91)
第一节 企业集团与财务公司的关系	(91)
第二节 企业集团财务公司的性质及功能	(95)
第三节 组建财务公司的基本条件和管理原则	(98)
第五章 企业集团与股份制	(109)
第一节 股份制的基本理论及在我国的实践	(109)
第二节 企业集团与股份制的关系	(119)
第三节 股份制企业集团的设立用组织模式	(124)
第四节 股份制企业集团的管理	(136)

第六章 企业集团与产业结构调整	(140)
第一节 产业结构的基本理论	(140)
第二节 湖南产业结构现状及其调整	(146)
第三节 企业集团与产业结构优化	(154)
第七章 湖南企业集团现状、存在问题及发展趋势	(164)
第一节 湖南企业集团发展现状	(164)
第二节 企业集团存在的主要问题及原因分析	(176)
第三节 企业集团的发展趋势	(187)
第八章 企业集团发展对策	(191)
第一节 正确引导和扶植企业集团发展	(191)
第二节 制定促进企业集团发展政策	(196)
第三节 加强企业集团内部管理	(201)
第四节 为企业集团创造良好的外部环境	(206)
第五节 关于推进和发展本省企业集团的 若干意见	(214)
第九章 企业集团在湖南的实践——若干实例分析	(223)
第一节 多元配套型企业集团的成功尝试——湖南冶金工业 企业集团的现状分析与完善功能的总体构想	(223)
第二节 改革中起步,竞争中发展——长沙中意集团的发展 历程	(234)
第三节 稳步发展,逐步成型——湖南华升亚麻纺织 企业集团的展望	(247)
第四节 走集团化道路,成为中国汽车工业的小型巨人 ——长沙汽车电器工业联营公司集团化透视	(254)

第一章 绪 论

第一节 企业集团的产生与发展

企业集团是适应社会化大生产的一种新型经济组织形式,是社会生产力发展的必然结果。它的产生和发展,已有一百多年的历史。

资本主义国家的企业集团萌芽于资本的高度垄断集中,是垄断经营方式的发展和延伸。19世纪中叶,在西方早期资本主义国家,就出现了以分割销售市场、规定商品产量、签订商品价格的卡特尔(cartel)和统一销售产品、采购原材料的辛迪加(syndicat)等初级垄断联合组织。19世纪末,资本主义世界接连爆发严重的经济危机,一大批中小型企业破产或被兼并,进一步加速了生产的集中和垄断组织的发展。新的在生产和销售上形成统一经营的紧密型企业联合组织托拉斯(trust)应运而生。美国是托拉斯最发达的国家,到1904年1月,美国已有445个大型托拉斯,其中7个特大的工业托拉斯(包括石油、糖业、烟草、铜、海运和钢铁)吞并并支配着1528家企业。1901年创立的美国钢铁公司吞并和支配了700多家企业,垄断了全国钢产量的65%。德国、英国和西欧其它一些国家的托拉斯出现较晚,但均有了迅速的发展。第一次世界大战以后,资本主义国家又出现了通过相互参股或控股的联合经营方式把分属不同经济领域的众多企业联合到一起,以其中实力最雄厚的垄断企业为核心组成多种企业集团组织——康采恩(konzern)。如美国福特汽车公司通过大规模的纵向合并,构成了一个焦炭、生铁、钢材、铸铁、锻造、汽车零件、装配以及运输、销售和金融等环节

的统一联合企业，拥有职工 7.5 万人，成为当时美国的大型康采恩。日本在第二次世界大战前约有 20 个大康采恩，其中三井、三菱、安田、住友 4 个最大的康采恩就是统治日本经济的大财阀。第二次世界大战后，随着国际分工和世界贸易迅速发展，资本输出特别是直接投资的规模空前扩大，外向型企业集团——跨国公司和多国公司形式的国际性生产成为当代世界经济活动的一大潮流。据联合国跨国公司中心统计，目前世界上跨国公司已达 1.1 万多家，子公司达 11 万家。这些跨国公司控制甚至垄断着世界经济的命脉。当前跨国公司在整个资本主义经济中拥有 50% 的工业生产，60% 的外贸，80% 的技术开发研究事业，控制了资本主义国家向国外投资的 90% 以上。又据联合国贸发会统计，跨国公司全部贸易占世界贸易比重，已由 1983 年的三分之一上升到 1988 年的二分之一。在经济发达的资本主义国家，这些集团式的经济组织已居于统治地位，成为全部社会经济生活的重要基础。

我国企业集团的萌芽可以追溯到建国初期。在完成了对私营工商业的社会主义改造以后，我国建立和试办了一些专业公司、全国和地区性的托拉斯。这些公司把生产和经营上有密切联系的若干厂矿和其它经济单位按照专业化生产的原则组织起来，实行统一经营，并用经济的办法进行管理。但是，就整个情况看，在传统经济体制的约束下，由于权力高度集中，条块分割，企业的横向经济联合极为薄弱，形成“大而全孤立，小而全林立”的落后的企业组织结构，影响了企业联合体的进一步发展。

我国企业集团的真正兴起是在经济体制改革全面铺开以后，大致可以分为三个阶段。第一个阶段是 1980—1986 年，即改革开放初期，可称为企业集团的孕育时期。在此期间，国家以“放权让利”为特征的政策，极大地调动了企业生产经营的积极性，许多企业为了扩大生产规模，纷纷寻找合作伙伴，进行横向联合。这种联合起点虽然不高，但在一定程度上打破了条块分割，为企业集团的发生发展奠定了基础。第二阶段是 1986—1988 年，为企业集团的创造时期。国务院召开了全国城市经济体制改革会议，颁布《关于

进一步推动横向经济联合若干问题的规定》及《关于大型工业联营企业在中国计划中实行单列的暂行规定》，有力地推进了横向联合经济的发展。各地在贯彻执行的过程中也陆续制订了有关的实施细则，使横向经济联合向纵深发展，进一步从生产领域扩大到流通领域和科技领域；从简单的生产协作扩展到资金、技术、物资、信息、人才等多种生产要素的联合；从短期、松散的联合转向稳定、紧密的联合；从双边对口企业的联合发展到多个企业的联合等等。在各部门、各行业组建了一批实力较强的企业集团。如机械行业有“解放”、“东风”、“中国重型”三个汽车工业集团；上海、哈尔滨、东方、西安四个电力设备成套集团；嘉陵集团。电子行业有长城、长江计算机集团；“中山”、“振华”、“熊猫”电子企业集团；深圳赛格集团；环宇电子联合集团。轻工行业有“永久”、“凤凰”、“飞鸽”、“金狮”、“五羊”等自行车集团；“万宝”、“湛江”家电、“半球”等电器集团。军工行业有“黄河”、“长风”集团等。在此基础上，全国企业集团如雨后春笋般涌现。据对三十六个省、自治区、直辖市和计划单列市统计，到1989年，经地市级以上政府有关部门批准并在工商行政管理局注册的企业集团有1630个。从行业分布情况看，发展最快的是机械行业，有282个，占17%；其次是轻工业，有104个，占10%；纺织行业占8%；电子行业占5%。从地区分布看，发展较快的是沿海地区。如广东有240个，上海有163个，江苏有109个，山东有81个等。这些企业集团中比较成型，已具规模的大型企业集团有上百个，正式列入国家计划实行计划单列的有15个，建立内部财务公司的有17个。第三阶段为1989年至现在，是企业集团发育成型阶段。企业集团在这一时期发展相对稳定，不少已经初具规模和功能，政府对企业集团的调控和指导也开始加强。

企业集团在我国蓬勃发展有着历史的客观必然性。首先，企业集团的发展是我国生产力水平发展的客观要求。一定经济组织形式是适应一定的生产力发展要求而创立的。建国以来，经过40多年的努力，我国经济建设有了相当的基础，生产社会化程度也有了大幅度的提高，经济活动日益趋向专业化、协作化和联合化。随着

生产力的不断发展和技术的不断进步,仅靠独立企业之间的协作和联系很难适应新的生产力发展的需要,它要求有技术经济联系的若干行业的企业实行更高层次、更大规模、更加紧密的联合。这样,既为我国组建规模宏大的企业集团提出了新的要求,也为组建企业集团奠定了坚实的基础。其次,企业集团的发展是我国经济体制改革的客观要求。如前所述,改革以来,我国出现了横向经济联合的高潮,规模经济效益日益明显,成员单位的利益也趋向一致,合作的范围和内容更加广泛和深入。一种新的、稳定的长期经济合作关系——具有生产、科研、开发经营和服务等多种功能的企业集团,就自然而然地成为各种横向联合组织考虑的中心问题。改革以来,我们还充分发挥了市场机制的作用,出现了新的市场格局,企业间的竞争正在逐步展开。在优胜劣汰的竞争规律面前,大中型企业希望提高知名度,增加生产能力,扩大市场覆盖面,需要组成企业集团;处于劣势的小型企业,为了求得生存和发展,也希望同拥有先进技术基础和名牌产品的大中型骨干企业结成企业集团。此外,经济体制改革的中心环节是搞活企业,企业集团这种高级组织形式可以在现行条件下有效地突破僵化的旧模式,使企业的活力得到极大的释放。第三,发展企业集团是顺应、参与世界新技术革命的客观要求。目前,面对着飞速发展的国际形势,我国的一些先进企业担负着双重任务:一是积极引进国外先进科技成果,充分利用“后发效益”,缩小同国际先进水平的差距。二是组织国家级的集团军,参与国际市场上的竞争,一显身手。单个企业要完成这双重任务显然是很困难的,而企业集团为此提供了理想的模式。

和国外企业集团上百年的发展历程比较,毋庸讳言,我国企业集团实践的历史短暂,目前仍处在极不成熟的发展阶段,大多数企业集团只是一种雏形。但是,作为一种新的社会生产力和一种新的企业组织结构形式,它已经初步显示出自身的特点,焕发出旺盛的生命力,并在当前的经济生活中起着越来越重要的作用。今后,我国企业集团将进一步完善和发展,其发展趋势主要体现在以下几个方面。

1. 运用多种方式,冲破“三不变”的桎梏。在企业联合之初,为了减少阻力,国务院规定了联合企业成员所有制、隶属关系、财务关系三不变的原则,但随着企业改革的深化和外部条件的变化,“三不变”的格局越来越严重地束缚企业集团深层次的联合,阻碍了规模经济效益的发挥。因此,在企业集团的进一步发展,打破“三不变”的格局是一项极为重要的工作。突破“三不变”可以采取如下几种办法。一是企业承包企业,既具有承包经营的特点,又具有横向联合的特点。在承包期内,被承包企业脱离了原来的隶属关系,归承包企业经营。承包企业能够集中被承包企业的经营权,实行统一规划、统一经营,推进了企业组织结构集团化的进程。这样,采取先让渡经营权,待条件成熟后再让渡所有权的分步到位办法,能有效地突破“隶属关系不变”的格局。二是企业参股、控股。这种形式引起了所有权关系的变化,冲破了“所有制界限不变”的框框。集团内核心企业可以采取对紧密层、半紧密层成员企业持股、控股的方法,形成由母公司、子公司、关联公司和协作企业组成的企业系列。地方政府也可以把地方企业的资金、资产以货币形态投资入股,并按投资比例参加利润分配。这种方法能扩大集团规模,理顺国家、部门、地方、企业各方利益关系,很有发展前途。三是企业产权有偿转让(兼并)。这种方式实现了资产、经营一体化,全面突破了“三不变”的模式。转让的形式可选择:(1)以承担债务为条件,实现企业资产转让和经营权转移;(2)出资购买企业产权,经营权随同集中;(3)先转移经营权后集中产权。四是实行分层次的计划单列。国家和地方综合经济计划部门可以越过企业原主管部门,单独向企业集团下达计划指标,并在资金、物资、人力等方面创造相应的条件,使企业集团在国家或地方计划的指导下独立自主地进行生产经营活动。

2. 生产经营多元化,功能趋向综合化。当前国际市场竞争程度日趋激烈,贸易风云变化莫测,任何单一产品进入国际市场都无法保证长久立于不败之地,而经营多元化和综合化可以形成协同效应,产品系列和服务功能可以相互扶持,降低风险,占领国际市场。

因此,战后伴随着世界经济的多样化,企业经营出现了多元化的趋势,特别是 60 年代以来,国际企业为适应多变化、多风险的国际市场形势,在激烈的竞争中求得自身的生存与发展,普遍采取了多元化的经营策略。美国通用电气公司的品种和项目达到 13 万种,从飞机、轮船到面包、巧克力无所不包。德国的西门子公司,经营的行业范围和品种的数量远远超过了我国的机电部。有一百多年历史的一流的西尔斯百货公司,为应付二、三流百货公司的挑战,也拿出一部分资金投到金融和服务业方面。国际上除石油、化工、汽车、大型电脑等少数特殊商品实行专业化经营外,其它跨国公司几乎都是多元化经营。我国有少数企业集团也开始呈现出多角经营、全方位发展的趋势。如首都钢铁集团、“金狮”自行车集团、“半球”实业集团等等,经营范围除涉及生产领域外,还扩大到冶金、机械、建筑、化工、科技、商业、外贸、金融、轻纺、造船、运输、房地产、信息、旅游业等方面。但是,绝大部分企业集团以经济技术协作为纽带集结而成,功能不全面,还不具备进行大规模多角化生产经营的条件。特别是一部分生产经营已转向国际市场的企业集团,仍处于国际化经营的初级阶段,即单一的贸易型,缺乏应变和进一步发展的战略目标。例如工业发达国家对我国首位出口产品——纺织品的限制日益严厉,而我国生产经营纺织品的企业集团却很少从事于复合型或国际生产型的经营。相比之下,同样受到贸易保护主义限制的台湾,则开始了大规模的海外直接投资,从事多元化生产经营。如远东纺织等一些大企业集团已在新加坡、泰国、菲律宾和香港设厂,1989 年又兼并了菲律宾人纺公司,加强了国际化生产,这样就避开了工业发达国家对特定地区纺织品出口的限额,扩大了出口渠道。因此,在新的发展时期,我国企业集团必须首先在自己所在行业内,组织大规模的专业化协作生产,增强自己的专业化生产能力和竞争能力,待条件成熟后,迅速向“一业为主,多角化经营”的方向迈进。

3. 科技、金融与生产相结合,发展科技型集团和财团型集团。我国企业集团起源于专业化协作生产,绝大部分集团属于生产经

营型,迫切需要科技、资金、贸易、服务等与之配套,逐步向科技型集团与财团型集团发展。

生产与科技相结合是社会生产力发展的基本条件,是经济发展的支柱和动力。目前,随着科技体制改革的深入,我国一批以科研、技术单位为主体的集团相继问世。如中国科理高集团,以中国科学院科理高技术公司为主体联合院内外 25 个单位组建而成,专门从事高技术产业开发。该集团生产的五大类产品,多为集团的科研成果,并达到了国内先进水平。北京四通集团、中国恒大科研开发集团等也是如此。这些科技集团集结了人才、知识、技术、设备、信息等方面的综合开发能力,既有利于增强集团企业产品的更新能力和市场竞争能力,又有利于吸收、消化、创新世界先进科学技术水平,迎接当代新技术革命的挑战。它们已经逐步成为企业集团中一支充满生机和活力的生力军。但是就整个企业集团而言,这种向科技型转化的任务相当艰巨。据 1988 年调查,我国在总数为 1 万多家的大中型企业和企业集团中,新产品产值仅占总产值的 8.4%,约有 50% 的企业和企业集团还没有自己的开发机构,从事研究开发的科技人员只有 3%。这种现状极不利于企业集团高新技术的开发,在今后的发展中是一个亟待解决的问题。

欧美和日本各国的企业集团大多是以实力雄厚的金融资本为基础发展起来的,形成银企结合或以银行为主体的财团型集团。如美国的摩根、洛克菲勒集团,日本的三菱、三井、芙蓉集团等。这样的集团我国目前很少,一些实力雄厚的企业集团试行组建了财务公司,如“二汽”、“重汽”、“中山”等集团。企业集团财务公司是由集团成员企业共同投资的非银行金融机构,既是集团内部融通资金的调节器,也是联系企业和银行或其它金融机构业务往来的桥梁,成为企业集团有效的金融纽带,产业资本与金融资本相结合的雏形,为加强银企结合,进而为发展财团型企业集团提供了一个过渡形式。因此,目前我国建立财团型企业集团的条件虽然尚不具备,但在大型企业集团中推广财务公司的做法则是可行和有益的。有条件的大中型企业集团要逐步建立财务公司,逐步朝财团型企业