

成功企业集团的构建及发展探索

王剑屏 著

7
276.4
4

土



前 言

增强企业活力是我国整个经济体制改革的中心环节。转换资源配置模式和经济运行机制，健全宏观调控体系和转变调控方式的改革目标归根结蒂都必须以激发微观主体的活力为前提。企业改革的实践清楚地表明，放权让利的改革思路不能从根本上改变企业行为不合理的弊端，只有从企业制度创新入手，改变企业产权组织形式和经营方式，从而塑造适应现代商品经济和社会化大生产需要的企业制度，才是我国企业改革的根本出路。企业改革的实质性发展需要一系列的社会经济条件，在企业改革的发展和客观条件逐渐发育的过程中，企业制度必然会有向目标模式过渡的不同的具体形式。发展企业集团是向理想企业制度过渡的适当途径。

当今世界，国际、国内市场竞争日益激烈，企业集团化已成为世界经济发展的显著特征。改革开放以来，中国企业集团得到了迅速地发展，企业集团这一新型的组织具有旺盛的活力，在地区经济乃至整个国民经济中发挥了重要的作用，实现了科研、生产、销售、服务的有机结合，提高了企业在国际、国内市场上的竞争力。但同时，中国企业集团也面临着一系列问题，如产权分割矛盾、责权分割矛盾、利益分配的矛盾等。尤其对于企业集团发展正处于萌芽状态的云南省，更是面临着如何构建和发展强凝聚力、强竞争力、高效益的企业集团，如何通过企业集团的充分发展带动地区经济乃至全省经济的振兴，最终促进全国经济的繁荣等问题。

本书共分五大部分，力图全面地论述企业集团的本质特征、功能及发展模式，企业集团技术创新，现代市场营销理论的形成及新的发展，企业集团与区域经济的关系等。以中国最大的烟草企业集团——云南红塔集团公司的构建及发展为主线，深入地剖析该集团核心企业——玉溪卷烟厂技术创新、市场营销、优秀文化等特征，总结了近代优秀企业及企业家的经营思想，总结了中外成功企业（企业集团）优秀的文化共性、技术创新成功经验、市场营销成功经验，在此基础上，为云南红塔企业集团的构建和发展提出一系列战略构想，如集团化发展战略、技术创新战略、形象设计战略、市场营销战略、区域性投资战略等。

本书在分析中，引用了世界许多成功企业发展的生动实例，注意理论与实际的结合、宏观与微观的结合、国际与国内相结合，尤其通过对企业集团不同侧面的深层次分析以达到对其构建及发展全面研究的目的，旨在探索一条企业集团构建和发展的成功道路。因此，该书对各行各业企业集团的组建及企业发展战略制定有一定的指导意义和参考价值。

本书全稿由云南大学经济学院管理系王剑屏副教授执笔，在编写过程中，直接得到云南大学经济学院副院长、管理系主任汪成副教授的指导，得到了云南红塔企业集团乔发科（副总裁）、施永超（副总裁）、姚庆艳（副总裁）、李德明（总工程师）、罗以军（总会计师）、官润芬（人事部长）、伏世杰（副总经济师）、董建华（副总工程师）、肖峰（服务公司经理）、蔡翠萍（财务部经理）、林云（物资公司副总经理）及玉溪市烟草公司经理专卖局长祁学舜同志的支持和帮助。他们对该成果提出了十分宝贵的意见，同时还得到云南大学出版社同志们的支持，他们为本书的出版做了大量的具体工作，在此一并表示衷心的感谢。

企业集团化问题是目前全国经济界尤其是企业界的热点问题

题，如何寻找一条适合于中国特点的企业发展成功之路，还需要进一步研究和探索。因水平有限，书中的疏漏、谬误和不足之处在所难免，望专家和读者们指正。

王剑屏

1996年3月20日

目 录

企业集团的构建研究

一、企业集团化问题探索	(1)
(一) 企业集团的性质、沿革及功能分析	(2)
(二) 企业集团的模式比较分析	(7)
(三) 企业集团组织问题思考	(12)
二、中国企业集团现状及发展态势研究	(20)
(一) 我国企业集团的现状分析	(20)
(二) 红塔企业集团状况剖析	(25)
(三) 我国企业集团发展态势	(29)
三、企业集团经营战略研究	(32)
(一) 我国企业集团的经营战略研讨	(33)
(二) 成功的企业集团经验总结	(36)
(三) 红塔企业集团经营战略构想	(44)

企业集团的技术创新

一、技术创新的理论研讨	(56)
(一) 技术创新及其本质特征	(56)
(二) 历史上有代表性的技术创新理论观点	(61)
(三) 西方技术创新动力理论的评价	(64)
(四) 企业技术创新模式分析	(67)
二、中国企业技术创新的现状、特征及发展态势	(74)

(一) 国有大中型企业技术创新的现状 & 特征	(75)
(二) 云南玉溪卷烟厂技术创新的特征分析	(85)
(三) 90 年代技术进步的发展态势分析	(91)
三、企业集团技术创新的战略与策略探索	(94)
(一) 企业技术创新中的战略与策略	(94)
(二) 国外企业技术创新的成功经验总结	(98)
(三) 红塔企业集团技术创新的战略构想	(111)

企业集团的市场经营战略

一、现代市场营销理论的形成与发展	(119)
(一) 市场营销的本质及理论形成过程	(119)
(二) 市场营销与系统思维	(123)
(三) 企业营销中的文化倾向	(125)
(四) 现代营销理论的十大发展	(126)
二、中国企业营销现状及烟市场分析	(134)
(一) 中国企业营销现状与问题	(134)
(二) 中国卷烟消费的结构分析与预测	(139)
(三) 中国卷烟市场环境分析	(144)
三、企业集团的市场经营战略研究	(153)
(一) 企业市场经营战略与策略研讨	(154)
(二) 中外企业市场经营成功经验总结	(159)
(三) 红塔企业集团市场经营战略构想	(172)

企业集团的文化及形象设计

一、企业文化历史发展沿革	(189)
(一) 西方企业管理理论的发展过程	(189)
(二) 中国微观经济管理思想的发展特点	(191)

(三) 中国近代具有代表性的企业文化论段	(197)
二、现代优秀企业文化共性分析	(201)
(一) 优秀企业文化的灵魂——服务社会、热爱国家	(202)
(二) 优秀企业文化的基础——以“人”为中心的管理、 企业内部的和谐	(204)
(三) 优秀企业文化的精神——奋发向上、追求卓越	(206)
(四) 优秀企业文化的风格——求真务实、注重实效	(207)
(五) 优秀企业文化的核心——质量文化	(209)
三、红塔集团公司现代企业形象的设计构想	(212)
(一) 现代企业形象的含义及构成要素	(212)
(二) 现代企业形象的功能分析及导入意义	(215)
(三) 红塔集团公司实现CI战略的途径和构想	(219)

企业集团的区域性投资战略

一、企业与区域经济的协调分析	(227)
(一) 企业与区域经济的内在运行机制	(228)
(二) 中央所属企业与区域经济发展的协调问题	(231)
(三) 企业组织(企业集团)与区域经济协调发展 问题	(233)
二、红塔实业公司对外投资综合分析	(234)
(一) 红塔实业公司投资的区域性结构分析	(236)
(二) 红塔实业公司投资的产业结构及效益分析	(237)
(三) 红塔实业公司对外投资方式分析	(245)

三、红塔集团公司未来投资战略研究	(247)
(一) 云南烟草行业走多元化发展道路是历史的必然	(247)
(二) 云南省宏观经济运行态势分析	(250)
(三) 红塔集团公司发展战略构想	(259)

企业集团的构建研究

随着经济体制改革力度加大，企业市场主体地位日趋明确。企业进入市场，关键在于优势的形成，缺乏优势将被竞争对手所淘汰。如何培植企业的优势？实践证明：企业的名牌产品和适度的规模经济的叠加构成企业的优势。因此，发展企业集团是充分发挥企业优势以抵御市场竞争风险的有效途径。企业集团以支柱产业为主体，多功能、综合性、跨行业、跨地区，具有强大的市场竞争力，并发挥其规模效应和放大效应，对国民经济的发展起着重要作用。本书从企业集团的本质特征、基本功能和沿革等角度出发，在对国内企业集团的模式、组织及发展情况总结的基础上，剖析中国企业集团及刚组建的云南红塔企业集团的现状，并分析其发展中的若干障碍与可能的出路，通过对中国企业集团经营战略的探讨，总结国内外企业集团成功的经验，最终，提出发展云南最大的烟草企业集团——红塔企业集团的一系列战略构想。

一、企业集团化问题探索

目前，世界主要的发达市场经济国家的经济是以企业集团为主体进行生产和经营的经济。企业集团是市场经济由自由竞争向垄断竞争发展过程中的必然产物。研究企业集团的性质、功能及不同市场经济条件下的企业集团模式等，对中国企业集团的培育和发展是有借鉴意义的。

(一) 企业集团的性质、沿革及功能分析

1. 西方企业集团的本质特征

“企业集团”(Enterprise Group, Business Group, Industrial Group)一词首先在 50 年代的日本开始使用,特指三菱、三井、住友、三和、第一劝业银行和富士六大集团,后扩展至新日铁、日立、丰田、松下、东芝等大型新兴工业集团。然而,自资本主义经济进入垄断阶段以后,即出现了多种形态的企业联合体。今天欧美发达国家所出现的“利益集团”、“财团”、“康采恩”等企业联合体,以及新兴经济发达国家与地区的许多“集团企业”,在实质上与日本的“企业集团”十分相似。它们在当代世界经济迅速成长过程中扮演了重要的角色。

西方企业集团的本质特征可以归纳为以下几点:首先,这些企业联合体都是建立在股份经济与公司法人制度基础之上,其成员企业主要是通过资本纽带联结在一起,法律上则仍保持独立法人地位。因此,企业集团并不涉及法律登记与法律地位问题,其存在的形态是通过明确的产权关系(股份、合营资本、债权的持有)来维系集团整体利益与行为。

其次,西方的企业集团由其形成的时代背景和发展过程决定了其垄断性特点。企业集团的核心往往是家族财团、巨型公司或银行财团,它能够控制数倍于自身资本的整个集团内部所有成员的经济活动。企业集团之间还可能相互配合,影响整个社会的经济发展。

其三,企业集团内部成员之间的生产经营联系十分紧密。由集团核心企业通过控股、持股所赋予的控制权掌握成员企业的投资决策、人事安排、发展规划以及生产、开发、市场营销等各个环节的经营活动,维系成员企业行为的一致性和协调性,实现集团整体的企业发展战略。

企业集团的上述特征使其明显区别于“卡特尔”和“辛迪加”这两种以契约为联结纽带的垄断性企业联合形式，也与单一法人形态的垄断经济联合体“托拉斯”不同。

企业集团在经济发达国家的实践表明，企业集团作为企业联合组织的高级形式，具有合理的、先进的功能和作用，在一定的条件下充分发挥其优势，对于经济发展意义重大。企业集团的主要功能有：

第一，企业集团以其雄厚的资金、庞大的规模、先进的技术、众多的人才、广泛的信息网络和市场渠道在宏观经济活动中占有重要地位，日本、前联邦德国、美国以及韩国的例子都证明了这一点。

第二，企业集团以核心企业为首，联合和带动一大批中小型企业，形成“众星拱月”式的企业网络，有助于科研与生产的结合、资源的合理流动与配置、专业化分工与协作、提高劳动生产率，使企业的组织结构更加合理化。

第三，企业集团既具有综合优势，获取单个企业所无法比拟的规模经济效益，同时又保持各成员企业的相对独立功能与灵活适应能力，能够在较短的周期内完成产业及产品结构的转换、调整与优化，减轻了国家的负担和经济波动的冲击。

第四，企业集团所具有的规模优势和市场竞争能力使之能迅速吸收与转化高新技术成果，持续开发新产品，提高劳动生产率，参与国际分工与国际竞争，成为外向型经济的中坚力量。尤其是具有完善管理制度和有效控制能力的跨国公司一类的企业集团，在世界经济舞台的表现更为突出。

2. 中国企业集团的发展及特征

我国自 80 年代中期引入“企业集团”这一概念，目的在于引进一种新型的企业联合体形式，以推动经济体制改革与企业体制创新，我国企业集团历经了四个发展阶段：

第一阶段——孕育阶段（1980—1985年）：党的十一届三中全会确立了中国改革开放的路线，开创了中国经济建设的新时期。1980年7月，国务院颁布了《关于推进经济联合的暂行规定》，并提出了经济联合的“三不变”原则（即不能随意改变联合各方的所有制、隶属关系和财务关系）。《暂行规定》对于打破地区、部门和企业之间的分割起了很大作用。企业之间自愿组建的松散联合的群体脱颖而出，诞生最早（1981年4月）的东风汽车工业联营公司已孕育出企业集团的萌芽。1984年10月十二届三中全会通过的《中共中央关于经济体制改革的决定》明确指出：“要使企业真正成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，具有自我改造和自我发展的能力，成为具有一定权利和义务的法人。”《决定》把横向经济联合列为改革的重要组成部分，国内呈现出纵横交错的网络经济结构，如成立了华北、华东、中南、西北经济协作区，原来松散联合的企业群体逐渐发展成为稳定的联合体。

第二阶段——初创阶段（1986年—1987年）：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》（即三十条），随之，财政部、中国人民银行、物资部、国家统计局、工商局、税务总局都制定了有关横向联合的配套政策。使此阶段企业联合更加广泛，内容更加丰富，各种形式跨地区、跨行业的联合体不断涌现，包括技术转让在内的技术联合和资金联合，不规范的参股、入股等股份制形式开始出现。联合规模的扩大，联合层次的加深，使“三不变”原则受到冲击。

第三阶段——发展阶段（1987年初—1988年底）：1987年夏，原国家经委召开了横向经济联合和企业集团工作会议，颁发了《关于组建和发展企业集团的几点意见》（即十八条），对企业集团的含义，组建集团的原则、条件、内部管理和外部条件都做了明确规定。国家计委批准了15家大型企业集团在国家计划中

实行单列，中国人民银行批准了 17 家企业集团成立财务公司，鼓励科研设计单位进入大中型企业和企业集团。在产权关系上，鼓励不受“三不变”的局限，以企业承包、租赁、资产有偿转让和股份制等形式，促进生产要素的优化组合。此阶段，国家制定的一系列配套政策和法规，对企业集团的发展起了巨大的推动作用。到 1988 年末，全国各种经济联合组织已达 10804 个，现在我国的两千多个企业集团大多数是这一时期组建的。但是由于经验不足和管理跟不上，部分地区也出现了集团一哄而起，名不副实现象。

第四阶段——巩固提高阶段（1989 年-90 年代末）：这一阶段，企业集团的数量增长趋缓，已组建的集团开始注重内部结构完善，逐步规范化。商业、旅游、外贸和物资系统也都组建企业集团。由于现行经济管理体制和企业管理制度基本上还是条块分割的格局，因而出现了由部门和地方通过行政权力来组织行业和企业地区的企业集团这种情况。这期间经济理论界、新闻界和企业界对企业集团的理论探讨和研究空前活跃，出版了一批关于企业集团的理论专著和刊物，中国工业经济协会与《经济日报》社专门组织了有关企业集团的讨论，上海、山东、陕西、苏州、武汉等地成立了企业集团研究会。1991 年国务院批准 55 家大型企业集团实行计划单列，国有资产管理局拟对 4 家大型企业集团实行国有资产授权经营的试点。国家有关管理部门草拟了一系列促进企业集团健康发展的配套文件，以及修改待定的《公司法》等。

我国企业集团发展所经历的四个阶段是从总体上划分的，不同阶段的内容是相互联系的，任务也相互交叉。但在改革的实践中，由于人们对企业集团的认识含糊不清，往往导致企业集团在建立和发展中，常常出现政策错位，管理混乱，规模失控，走向失误的局面，以至最终影响和制约了企业集团的顺利发展，甚至使许多企业集团有名无实，半途夭折。因此，要正确把握我国企

业集团的本质定义，还应从其所具有的内在联系和外在联系的特征去考虑。第一，从康业金时业金望中大人数有单有到部种部其其内在特征有四个方面：(1)整体性，即组成集团的企业群必须有特定的经济纽带有机地连接经济活动的整体，在经济上实行独立经营、自负盈亏；(2)企业集团核心具有法人资格；(3)群体中的相对独立性，即集团是一组有法人资格的企业群体，群体成员有其独立性；(4)多层次性，即用经济纽带联系的企业，应形成联系程度不同的层次结构。较为规范的企业集团应具有核心层、紧密层、半紧密层、松散层四个层次；(5)多功能性，即企业集团应有科研、开发、市场开拓、调整产业结构、组织专业化生产、实现规模经济、生产系列化产品、以及自主决定投资、追求利润最大化、根据生产情况控制成本等多种功能。第二，从其外在特征是由外部环境 and 经济体制变革的影响和作用所形成的反映现实生产关系的特征，有三个方面：(1)在资产所有制和投资方面，国家资产和国家投资的产权还不明确；(2)企业集团及其成员的经济行为往往与现行的各级经济行政机关有千丝万缕的联系，相互依赖、互相制约；(3)“条块”分割，地方和部门利益分享，使企业集团生产要素的内部组合与生产结构的优化往往反映的是地方或部门的意志，并非按最大效益原则实施。因此，从以上特征表现来看，我国现行企业集团既有合理、规范的一面，也有不合理、不规范的一面。鉴于此，从现实出发，我国企业集团的定义应该体现四个方面的内容：(1)企业集团应成为坚持公有制为基础，大力发展社会主义市场经济的得力组织；(2)企业集团应成为贯彻政企职责分开和实行“两权分离”的新型企业组织形式；(3)企业集团应成为商品经济快速发展和价值规律最佳运用相结合的运营集体；(4)企业集团应成为发展多种经济形式联合和多种经营方式的最好经济组织。最后，应指出，我国的企业集团发展迅速，从一九八二年到一九八九年，全国共组建了

(二) 企业集团的模式比较分析

1 国外企业集团模式对比分析

在企业集团发展和演变进程中，产生了“欧美模式”和二战后以日本、韩国为代表的“日韩模式”，无论“欧美模式”还是“日韩模式”都有其共性，这些企业集团都构成各自国家经济活动的主体，都是以某一产业为主的综合性经营的垄断竞争性企业集团，在经济进程中都起到规范市场经济秩序、提高规模经济效益、政府宏观调控传导点和作用点的作用。

作为不同历史条件和背景下产生的企业集团，“欧美模式”和“日韩模式”毕竟有很大区别：

(1) 两种模式形成的外部环境不同。欧美企业集团是 19 世纪末 20 世纪初在经济自由竞争向垄断过渡的历史过程中，为适应这种外部环境而产生的，它们为自由竞争资本主义向垄断资本主义的发展提供了经济基础和载体，而日韩企业集团是在战后 50 至 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。

(2) 两种模式形成的过程和方式不同。欧美企业集团是在资本的竞争中通过资本的积聚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，以家族财团为主体，通过收购、兼并、控股形成庞大的系列企业，以塔形管理结构为主体。日韩企业集团主要是在二战后形成和发展起来的，其基本形式分四个系列：一是旧财阀系企业集团，以贸易和银行为核心组成企业集团，如三井集团、三菱集团和住友集团。二是银行系企业集团，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，如以富士银行为核心的芙蓉集团、以三和银行为核心的三和集团等。三是独立系企业集团，以产业为中心，银行和商社联合形成企业集

团。四是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，其形成主要有二类：一类是以贸易起步，后向产业发展，形成贸易产业集团，如三星、大宇；一类是以产业起步，后向贸易发展，形成产业贸易集团，如现代、鲜京。在这四种类型中，以日本企业集团为典型形态，主要通过互相持股和内部交易形成纵横相融的系列企业集团。

(3) 两种模式的资本结构不同。欧美企业集团的资本结构有两种类型：一是以家族持股为主体的集团公司，即由某一家族起家后，家族公司可作为母公司发展起集团公司，母公司控制子公司，子公司又发展关联公司的资本结构形式；二是以社会机构持股为主体的企业集团，大股东是各基金会、信托投资公司，形成由社会机构为控制主体的企业集团。因此，欧美企业集团的资本结构中主要是控股关系，且由于不断的兼并和集团之间的竞争使产业重组和经营结构变动相当频繁，使资本结构的稳定性和功能综合化比较弱。日本企业集团的主体是以银行为主体的法人相互环状持股型的企业集团。70年代，日本六大企业集团内部股票互持比率（指企业集团经理会所属各公司相互持有的股票数占该公司已发行股票总数中的比率），三菱系为30.6%，住友系为29.9%，三井系为17.4%，芙蓉系为17.4%，第一劝业系为19.2%，三和系为16%，平均为21.1%。资本结构中的股份互持关系，使集团内部成员关系加强，提高了相互依存和相互协调能力，并使资本结构呈现出比较稳定的状态，形成集团成员量的扩张，而不是通过大量兼并的方式扩大集团势力。在经营上，企业集团追求经营的综合化和功能的综合化，以弥补由于资本结构稳定带来的集团扩张缓慢的局限。

2. 中国各类企业集团的特点

企业集团的各种模式都是在特定的历史条件下（如自由竞争市场经济向垄断竞争市场经济转换、高速经济增长、产业结构变

化)和外部环境(如法律制度、宏观调控体制、政策差异)下产生的,而在市场经济发展还不很完善的中国,对企业集团的类型问题产生过很多说法,大多数是不规范的和缺乏科学性的。笔者认为:按照“企业集团的内部构成”和“企业集团所属的产业部门”来划分企业集团是相对较科学的。

依照企业集团的内部构成,可以把企业集团划分为水平型企业集团、垂直型企业集团、混合型企业集团三种类型。水平型企业集团(或称横向型企业集团),即由生产同一产品或相近产品的众多企业组成的企业集团;垂直或纵向型企业集团,即由在生产上或销售上存在着业务职能联系的众多企业组成的企业集团;混合型企业集团,即由生产上或业务上彼此并无大的联系甚至根本就没有联系的企业之间组成的企业集团。这种分类方法,既符合我国企业集团的实际特点,又符合国际上通行的分类要求,且这种分类所得出的结论不仅可以让人们对每个具体的企业集团的基本特点一目了然,还可以帮助国家有关部门正确制定调整与规范各类企业集团的政策与法规,以促进我国企业集团的健康发展。

依照企业集团所属的产业部门,可以把企业集团划分为工业企业集团、流通企业集团和综合性企业集团等三种类型。具体来看:

(1) 工业企业集团

工业企业集团是由工业企业或生产性企业所组成的企业集团,它一般是指具有密切生产联系的相近或不同行业的企业组成的法人联合体。综合前述企业的内部构成特点,把工业企业集团划分为纵向型工业企业集团、横向型工业企业集团和混合型工业企业集团。

纵向型工业企业集团,就是以核心企业的主导产品为中心,由从材料供应、科研设计到产品制造、产品销售等环节的不同企