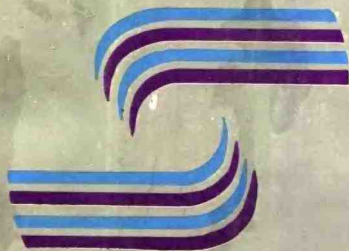


QI YE JI TUAN YAN JIU YU SHI JIAN

企业集团 研究与实践

主 编 温宝臣
副主编 沈云鹏



6.4

云南大学出版社

滇新登字 07 号

责任编辑：徐 曼

封面设计：刘 雨

责任校对：段建堂

企业集团研究与实践

主 编 温宝臣

副主编 沈云鹏

*

云南大学出版社出版发行

(云南大学校内)

云南省建印刷厂印刷

*

开本：850×1168 1/32 印张：5 字数：120 千

1994 年 6 月第 1 版 1994 年 6 月第 1 次印刷

印数：0001—1000

ISBN 7—81025—434—0/F·55

定价：5.00 元

《企业集团研究》课题组

组 长：

温宝臣 省经研中心办公室主任、副研究员

成 员：

沈云鹏 省经研中心助理研究员
周伯顺 省经研中心办公室副主任
李双方 省体改委生产体制处处长
张铁军 省体改委办公室副主任
杜开坦 省政府办公厅二处处长
刘翠萍 省经研中心主任科员

报告执笔：

温宝臣

前 言

当今世界,国际市场竞争日益激烈,集团化已成为世界经济发展的显著特征。改革开放以来,我国企业集团得到了迅速的发展,企业集团这一新型经济组织具有旺盛的活力,在国民经济建设中发挥了重要作用,并在转换企业经营机制,促进企业组织结构的优化,推动生产要素的合理流动,实现科研、生产、销售、服务的结合,提高企业在国际市场上的竞争能力等方面显示出特有的功能;同时,也为政企分开,所有权和经营权分离提供了一种实现形式。但是,我国的企业集团还处于发展阶段,一些理论和实际问题仍需在实践中不断探索。

为推动云南省企业集团的健康发展,根据省政府的安排,省政府经济技术研究中心负责组织了《企业集团发展研究》课题,所提出的研究报告概括了国外企业集团发展的四大趋势和我国企业集团发展的新特点,分析了云南企业集团发展的现状,指出了存在的主要问题,提出了我省发展企业集团的指导思想、目标、重点、方案及对策建议。专家鉴定认为,该研究报告是一份具有现实指导意义的应用研究成果。本书以上述研究报告为主体,同时收入了我省几个主要企业集团的专稿,理论结合实际,求实创新,内容丰富。

出版本书的目的在于研究企业集团、宣传企业集团和发展企业集团,为热心于企业集团发展的人们提供一本具有一定理论性和实践性的参考书。在本书的编写过程中,得到了有关方面的大力支持和帮助,特别是一些企业集团和有关部门的同志提供了有价

值的文章和宝贵的资料,在此表示衷心的感谢。

可以预见,在社会主义市场经济条件下,我省企业集团必将得到更大的发展。本书的不足之处,欢迎读者批评指正。

温宝臣

1994年2月

目 录

研究报告·论文

企业集团发展研究	(3)
关于发展企业集团中几个问题的探讨	(25)

企业集团实践

构造现代企业制度 促进集团健康发展	(33)
振兴云南民族汽车工业 腾飞云南经济	(48)
走实业化道路的外向型企业集团	(60)
在市场竞争中搏击奋进的三年	(68)
主动参与市场竞争 巩固发展烟机集团	(79)
建设橡胶支柱产业的生力军	(86)
以资产和工程总承包为联结纽带组建云南建工集团	(99)
深化改革 转换机制 办成跨国公司	(110)

企业集团章程

云南冶金集团章程	(121)
金杯汽车股份有限公司章程	(128)
意大利工业复兴公司章程	(139)

研究报告·论文

企业集团发展研究

——云南企业集团发展设想与对策建议

一、国内外企业集团发展态势

集团化是世界经济发展的一大特征

近几十年来,世界工业化发展程度达到了空前的水平。新技术革命和信息化社会的发展,打破了传统的生产与市场、生产与消费的观念;生产的国际化、专业化、集团化的高度发展对当代国际分工产生了深刻的影响,集团化、区域化已成为当今世界经济发展的一个显著特征(从最大的欧洲经济共同体到非洲的八个优惠关税集团,从世界第二大贸易集团美加自由贸易协定到中南美的六个区域性组织,从亚洲的东南亚国家联盟到中东的海湾合作委员会,区域性的贸易集团几乎遍及全球)。目前,全世界至少有 20 多个区域性的贸易集团,参加这些集团的国家近 120 个,其贸易总额占世界贸易总额的 80% 以上。可以毫不夸张地说,世界上几乎没有一个国家能够轻视这些集团。

企业集团在西方资本主义国家里已有数十年的发展历史。它是商品经济高度发展的结果,是工业化与现代化达到高级程度时共有的经济现象。商品经济的高度发展,工业化进入高级阶段,必然要求生产的集中和资本的集中,企业集团利用企业和资本的联合优势,获取高额利润,使资本快速增殖,推动资本主义经济的发

展。

通过对企业集团的历史和现状的分析，国外企业集团的主要发展趋势可概括为“四化”，即国际化、大型化、多样化和合作化。

——国际化。当今世界已进入一个无国界竞争的新时代，经营的国际化、跨国化是国外企业集团发展的一大趋势。跨国公司作为一种超越国家的世界经济组织形式，近三十年来得到迅速发展，已成为国际经济贸易中最有影响的力量。目前，全世界跨国公司大约有 1.1 万家，他们在国外的子公司有 10 万余家，其总产值占资本主义世界总产值的 1/3 以上，占世界贸易额的 50% 以上。

——大型化。企业集团规模的大型化不仅在过去与现在是一种客观事实，而且在将来也将是一种趋势。美国《幸福》杂志排名的全球 500 家最大的工业公司实际上全是大型企业集团。美国、日本等国家的一些大型企业集团都拥有十几亿美元以上、甚至百亿美元以上的资产。它们通过参与制，支配着大批子公司、孙公司。据 1987 年的统计，日本三菱、三井、住友、芙蓉、第一劝业银行和三和 6 大企业集团所属企业总数为 11999 家，仅占日本企业总数的千分之六，但其资本额占全国企业总资本额的 32.03%，资产占全国企业总资产的 26.96%，销售额占全国的 25.2%。

——多样化。二次大战后，尤其是六十年代以来，西方企业集团大力向综合性和跨行业的多样化经营方向发展，这几年仍有继续发展的趋势。日本的各大企业集团都在第一、二、三产业中广泛开展经营，既经营矿产原材料生产，又经营加工制造业；既经营商业服务业，又经营银行保险业；既经营国内贸易，又经营对外贸易。日本三菱商事公司最得意的广告是“从方便面到导弹”。由于多样化经营的发展，现在日本的垄断资本中几乎找不到单纯经营一类产品的公司。国外企业集团多样化经营迅速发展的原因主要有三个方面：一是垄断资本在竞争日益加剧的条件下，为了追求高额垄断资本利润，千方百计介入多个经济部门；二是为

了减少风险，以损失小的部门或盈利多的部门去弥补损失大的或盈利少甚至亏损的部门；三是由于科学技术的发展，部门结构有了巨大变化，新工艺、新产品、新领域不断出现，为资本在部门间的转移提供了可能和条件。

——合作化。一些大型跨国企业集团既竞争又合作，在开发新产品和新技术、占领市场、销售等方面进行合作和联合，这是近些年来出现的一个新的发展趋势。1990年初，美国的IBM公司与西德西门子公司合作开发电脑记忆晶片；德国戴姆勒——奔驰公司和日本三菱公司共同投资开发高技术产品；美国的克莱斯勒汽车公司和欧洲第二大汽车厂商意大利的菲亚特公司相互成为对方在本国市场的销售代理。大型跨国企业集团之间的联合与合作，归根到底是为了获取更多的利润，其合作的重点是一些高新技术产业。高新技术产业的特点是技术发展迅速，产品更新换代快，开发与研究费用高、风险大，而各大企业各有所长，在相互竞争的同时又相互联合，共同分担研究与开发费用，有利于减少经营风险，保持各自的垄断地位。

准确地把握国外企业集团的发展趋势，对于在社会主义市场经济条件下发展有中国特色的企业集团，特别是发展外向型企业集团和跨国企业集团，开展国际经贸和国际化经营，都是非常重要和不可缺少的。

企业集团在我国的发展方兴未艾

在我国，企业集团是改革开放以来出现的一种新的经济组织形式，是在横向经济联合的基础上逐步发展起来的。企业集团不同于一个法人的大型或特大型企业，它是多个法人企业的联合组织。组建和发展企业集团的根本目的，是通过企业的优化组合，合理配置生产力要素，形成规模经济，提高经济效益，实现“一加一大于二”。1987年国家体改委和国家经委联合发布《关于组建和发展企业集团的几点意见》之后，加速了企业集团兴起和发展的

进程，迅速涌现出各种形式的企业集团。目前，全国已有各类企业集团 5000 个左右。一大批企业集团已在国民经济建设和发展外向型经济中发挥了重要作用，显示出旺盛的活力。实践证明，企业集团这种经济组织形式，是适应我国发展社会主义市场经济客观需要的。

我国企业集团的发展具有许多新的特点：

1. 发展企业集团受到广泛重视。党中央、国务院对于发展企业集团历来非常重视。党的十三大报告中指出：“应当主要以大中型企业为骨干，以优质名牌商品为龙头，以促进科研和生产的联合为重点，积极发展企业群体或企业集团，以适应专业化分工和规模经济的要求。”党的十三届七中全会通过的关于制定国民经济和社会发展规划和“八五”计划的建议又明确指出：“积极发展企业集团。制定具体政策和措施，推动企业的改组、联合和兼并，促进企业组织结构的合理化，有计划地组建一批跨地区、跨部门的竞争性企业集团。”1991 年，国务院召开了全国企业集团的工作会议，提出了组建 100 个大型企业集团的要求。党的十四大报告再次指出：“鼓励有条件的企业联合、兼并，合理组建企业集团。”现在，发展企业集团已经引起了各部门、各级政府的广泛重视，并采取了许多实际措施。广东、上海、吉林、辽宁、四川、江苏等地发展较快，并收到了很好的效果。国家各部委都把发展企业集团作为一项重要工作来抓，认真试点，积极推进，组建了一批实力较强的企业集团。

2. 企业集团发展的广度逐步扩大。我国企业集团的发展，从行业来看，首先是从机械、电子、轻工等部门发展起来的，后来发展到冶金、能源、建材、化工、纺织等部门。近年来又进一步扩大到物资、商业、外贸、旅游、科技等多个部门。从地区来看，已从沿海经济比较发达地区发展到内地各省份。还有不少企业集团是跨地区、跨部门的，有的企业集团已发展成为跨国公司。

3. 企业集团正在向深度发展。企业集团具有多层次的组织结构，即集团核心、紧密层、半紧密层和松散层。许多企业集团在发展过程中不断完善提高、逐步发育成型，通过壮大集团核心，发展紧密层，强化资产联结纽带，使其真正具备集团的特征，形成集团的功能，起到集团的作用，在突破地区、部门和所有制界限发展企业集团方面，找到了一些新的路子。实践证明，建立股份制企业集团是完善、提高和进一步发展我国企业集团的一条重要途径。

4. 组建和发展企业集团的作用日益明显。企业集团发挥了单个企业和一般企业联合体所没有的特殊作用。一是促进了经济结构、企业组织结构的调整和优化；二是推动了生产要素的合理流动，实现企业间的优势互补，充分发挥现有存量资产的作用；三是促进了科研、生产、销售、服务的结合；四是形成群体优势，增强了在国际市场上的竞争能力；五是提高了企业组织的集中度，有利于改善和加强宏观调控。

我国企业集团尚处于发展阶段，在发展中还存在着不少问题，这些问题主要是：

1. 由于企业集团发展迅猛，有相当数量的企业集团实际上还是一个松散的经济联合体，没有形成企业集团应有的功能。有关分析表明，只有 20% 基本具备了企业集团的条件。

2. 企业集团的行政倾向仍然比较严重，许多企业集团是用行政手段捏合的，缺乏凝聚力。把行政性公司翻牌为企业集团也是各地普遍采取的一种办法。这种集团在组织形式上维持着政企合一，在管理上也带有明显的隶属色彩。

3. 多数企业集团的核心企业经济实力不强，还不能够起到主导作用，不能有效地进行生产要素的重新组合和结构调整，发挥不了投资中心的作用，从而影响企业集团的进一步发展。

4. 维护条块分割体制下各部门、各地区既得利益的“三不

变”原则，仍然严重障碍着企业集团的发展。

5. 国家对企业集团的管理关系尚未理顺，政府如何管理企业集团的问题还没有很好解决；企业集团多头审批，企业集团的发展还缺乏法律保障等。

二、云南企业集团发展现状

发展的基本情况分析

近几年来，在省委、省政府的重视和关怀下，随着经济体制改革的深化，我省企业集团也得到了较快的发展，一批富有活力的企业集团正在崛起，并逐步成为云南经济发展的主力军和技术进步的中坚力量。据初步统计，全省已经组建各种形式的企业集团 30 多个。我省企业集团起步于冶金、机械行业，现已发展到化工、建筑、建材、轻工、外贸、电子、旅游、科技等诸多行业，其领域还在进一步扩大。这些集团的核心多数是全民所有制企业，但也有集体所有制企业。从地域分布看，云南的企业集团绝大多数集中在昆明地区，但已逐步向其他地州市发展。目前，个旧、开远、曲靖等地都在组建和发展企业集团。

我省组建和发展企业集团只有短短的几年时间，还处于初级阶段，但是这种经济组织的运行，已开始显示出集团化的优势。特别是一些发育比较好的企业集团，已经取得了明显的成效，积累了一定的经验，呈现出良好的发展前景。

第一，实现了专业化大生产，形成了规模经济，促进了企业组织结构的调整和优化。

昆明烟机集团和昆明船舶集团，通过结构调整，走专业化协作发展烟机之路，依靠企业群体优势，开发新产品，在不到三年的时间里形成了规模经济，提高了产品的市场占有率。这两个集

团的烟机总产值和实现利税均占全国同行业的三分之一以上，使我省的“两烟”优势逐步发展成“三烟”（烤烟、卷烟、烟机）优势。

第二，推动了生产要素的合理流动和优化组合，提高了现有存量资产的利用效率。

云南 CY 车床集团成立三年来不断发展壮大。目前，集团成员企业已达到 59 家，职工人数达 1 万多人，固定资产达到 2.4 亿元，带动和搞活了一大批企业。继云南砖瓦总厂并入云南机床厂后，云南林业机械厂最近又并入该厂，不仅使 CY 集团的核心企业的实力增强，固定资产超过了 1 亿元，特别是解决了因场地小影响生产规模问题，而且使产品缺乏竞争力、累计负债 3000 万元的云南林机厂的大量资产得到合理利用，进行结构调整，提高经济效益，收到了稳定社会、发展经济的良好效果。1992 年 CY 集团的销售收入达到 1 亿元，实现利税 1000 多万元，出口创汇达 1000 万美元。

第三，发挥了群体优势，提高了在国内外市场上的竞争力。

云南省五金矿产化工进出口集团，以国际市场为导向，集结我省五矿化工行业的出口创汇队伍，工贸携手合作，共担风险，增强了竞争实力，出口创汇大幅度增长，经济效益明显提高，跨上了大型进出口企业的台阶。1992 年，集团公司出口创汇 8029.17 万美元，较上年增长 13.6%；进出口总值达 9347.93 万美元，较上年增长 22.23%；实现利润 2409 万元，较上年增加 6.3 倍。

第四，实现了科研、生产、销售、服务相结合，提高了对市场的应变能力和技术创新能力。

昆明烟机集团联合科研、生产等 20 多个单位，研制出具有 80 年代中期国际先进水平的 RC4 切丝机，产品在国内市场占有率高达 90%。省橡胶集团公司跟踪世界最新发展技术信息，引进国外资金技术，开发高新产品。从意大利引进技术和设备，新建国际

上处于先进水平的年产16万平方米的轻型传送带项目,还采用世界名牌胶鞋技术,建设年产200万双中高档旅游鞋项目。今年将有六个项目竣工投产,三四个项目开工建设,逐步形成我省橡胶产业的新格局。

第五,集团效应发挥了积极的作用。

集团效应正在集团内部和企业联合中发挥作用,产生经济效益。正如全国优秀企业家褚时健所说,他们组建了以玉溪卷烟厂为龙头的两个没有挂牌的企业集团,带来了巨大的经济效益和社会效益。一是工农联合。该厂从1987年起,大规模地向生产烤烟的一些县进行技术、化肥、资金等多方面的投资,使烤烟稳产、高产、优质,上等烟比重比全国水平提高了1倍,增加了烟农的收入,促进了农村面貌的改变。同时,烟厂收购到了大量好烟,从而可以生产市场紧俏、利税又高的红塔山、阿诗玛等名优烟。二是与地区24家各种所有制的工厂联合,为这些厂提供资金,帮助他们改善设备,提高技术,完善管理,生产烟厂所需的一些辅料和包装用品。几年来,玉溪卷烟厂投资几千万元,使这些工厂提高到一个新的层次,产品质量达到了国内先进水平。如水松纸的质量已超过上海,产品不仅供玉溪烟厂需要,还销往省外。由于这些厂及时按需提供辅料和包装用品,烟厂改变了过去在外地采购的“批量进货、大量库存、以备需要”的办法,使生产资料库存期从九个月降至二个月,大大减少了资金占用量。上述成功的联合,使玉溪烟厂的品种优势、质量优势、设备优势和市场优势得到进一步发挥,经济效益大幅度提高。

玉溪烟厂在高效益发层中积累了雄厚的资金,具备了跨行业经营的能力,去年与云南轻型汽车集团共同组成了红塔轻型汽车股份有限公司,“烟车结合,优势互补”,形成了新的生产力。该公司“八五”期间将达到年产10万台驾驶室和6万辆整车的生产能力,可实现年销售额44亿元,利润4亿元,使轻型汽车成为我

省的一大新兴产业，并在全国的市场激烈竞争中处于较为有利的地位。

存在的主要问题

企业集团是我国改革开放中出现的新事物，我省组建和发展企业集团的时间则更短。虽然出现了蓬勃发展的形势，但从已组建的集团来看，我省的企业集团不但数量少，而且规模小，特别是多数集团的核心企业实力不强，企业集团的内部建设跟不上，外部环境也有待进一步改善。当前的主要问题是：

第一，有一些企业集团没有具备企业集团的主要特征和应有的功能。例如，个旧锡业联合开发集团成立于1988年6月，该集团不是企业间的联合，而是中央企业和地方政府的联合。这种联合是以上级有关领导指示、有关部门的批复文件为依据，是一种行政性的、指令性的联合，是一种契约型的松散联合，实际上仅仅是利益划分的协议机构，并没有形成真正意义上的企业集团，因此，集团的功能和作用也不可能发挥，个旧矿区的问题和矛盾仍然得不到解决。加之，集团董事会成员主要由省级综合部门、个旧市政府和云锡公司的领导共同组成，而且又都是兼职，无暇顾及集团工作，现大部分成员工作发生了变动，董事会基本上没有活动，这个决策机构处于名存实亡的状态。

第二，企业集团是多个法人企业的联合，但组建集团时，有的采用了取消原来企业法人地位，合并为集团公司一个法人的做法，影响了成员企业的积极性。1991年4月，省政府批准成立云南磷化学工业集团公司，并在批文中明确规定：“集团公司的成员单位，本着自愿互利的原则，自主选择参加紧密层、半紧密层和松散层，均可具有法人资格。”但该集团组建后，作为成员企业的海口磷矿的法人资格被取消了。海口磷矿不同意此做法，认为高度集中，不利于充分发挥下属单位的积极性，制约生产发展。由于没有法人地位，该矿的经营活动受到很大影响，特别是直接影