

企业集团研究

● 陈永忠 编著

西南财经大学出版社

责任编辑：左 强
封面设计：伍 东

企 业 集 团 研 究

西南财经大学出版社出版 (成都市光华村)
四川省新华书店发行 四川省安县印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 印张9 字数200千字

1989年3月第一版 1989年3月第一次印刷

印数：1—3000

书号：ISBN7—81017—204—2/F·83 定价：3.10元

前 言

我国企业集团是在经济体制改革中，在横向经济联合不断深入的基础上发展起来的新型的企业联合组织。这种组织形式一出现就显示出巨大的生命力和旺盛的活力，它对于推动企业组织结构和产业结构的合理化，促进国民经济的大发展，推动经济体制改革的深化，发挥着重要的作用。如何认识企业集团这一新事物和新现象，总结组建企业集团的经验，推动企业集团的健康发展，是当前理论研究和实际工作必须解决的一项重要任务。本书作者试图从理论和实践的結合上，对企业集团的性质、作用、理论依据、模式、组织管理、计划单列，我国发展企业集团的基本经验，同日本、欧美发达资本主义国家、苏联、南斯拉夫等社会主义国家的企业集团的比较等问题，进行深入的探讨，提出一管之见，希望能起到抛砖引玉的作用。

对企业集团的理论研究同企业集团的实践活动一样，都是全新的领域，许多理论问题和实践问题，都没有现成的结论，都需要我们去实践、去总结、去认识、去研究、去探索。这是需要长期努力才能办到的。由于作者的水平有限，实践的范围有限，掌握的材料有限，在理论研究中，对许多问题的探讨，难免存在这样那样的偏差、缺点，甚至错误，希望经济理论界的同行、经济管理部门和企业的实际工作者以及广大读者，提出宝贵意见。

作 者

1988年5月

目 录

第一节	企业集团模式的概念和类型·····	(103)
第二节	组建企业集团的基本原则及发展方向 的探讨·····	(115)
第六章	企业集团的组织管理·····	(134)
第一节	企业集团的管理体制·····	(134)
第二节	企业集团管理机构·····	(144)
第三节	企业集团的管理方法和管理内容·····	(152)
第七章	大型企业集团的计划单列·····	(163)
第一节	大型企业集团计划单列的意义·····	(163)
第二节	企业集团计划单列的条件和外部关系 ·····	(168)
第三节	企业集团计划单列的内容和发展方向 ·····	(174)
第八章	我国企业集团的发展和基本经验·····	(179)
第一节	我国企业集团的兴起和发展·····	(179)
第二节	企业集团取得的成效·····	(186)
第三节	建立企业集团的基本经验·····	(192)
第四节	存在的主要问题·····	(199)
第五节	健全和完善企业集团的主要措施·····	(204)
第九章	外国的企业集团·····	(214)
第一节	日本的企业集团·····	(214)
第二节	欧美发达资本主义国家的企业集团·····	(223)
第三节	苏联和南斯拉夫的企业集团·····	(232)
第十章	前进中的我国企业集团·····	(237)
第一节	东风汽车集团的建立和发展·····	(237)
第二节	在改革中崛起的嘉陵集团·····	(243)

第三节	在联合中发展的湛江家用电器集团…	(250)
第四节	前进中的东方重型机械集团……………	(260)
第五节	不断完善的成都工程机械企业集团…	(269)
第六节	实行资金横向融通的西安市银企集团 ……………	(274)

第一章

企业集团总论

第一节 什么是企业集团

一、企业集团的定义

企业集团是由众多具有内在经济联系的企业，按照专业化、协作化、联合化、集中化的原则，围绕共同的生产经营目标，以一个或数个联合起来的大中型骨干企业为核心，在自愿、平等、互利的基础上，打破部门、地区、所有制、规模大小的界限，联合众多中小型企业组成的多形式、多内容、多层次的经济联合组织。

上述企业集团的定义，是从我国企业集团的现状出发概括出来的，它包含以下几层意思：

（一）组成企业集团的众多企业在经济上是有内在联系的。企业集团不是由任意的一群企业组成的，而是由经济上有内在联系的一群企业组成的。所谓经济上的内在联系，是指企业之间在生产、技术、资金和经营上的各种联系，如一个企业为另一个企业生产零部件，一个企业需要另一个企业为其提供生产所需的技术、资金，几个企业共同利用某种资源等，都属于经济上的内在联系。只有存在经济内在联系的众多企业，才能组成企业集团。在任何一个企业集团内，都

要求主导厂同各种类型的联营厂，在生产、技术、经营、资金等各方面互为要求，互为服务，互为补充，并按照商品经济的要求，彼此又互为市场，构成经济上密不可分的有机共同体。例如，主机厂将零部件扩散给众多一般的中小型企业生产，就能逐步形成从零部件生产，到产品装配“一条龙”的企业集团，众多生产基础零部件、基础工艺专业化工厂也可以联合起来形成零部件专业化企业集团；还可以围绕某种原材料的综合利用，开展深度加工而形成综合利用集团等。这些企业集团的形成，都要以众多企业之间存在经济上的内在联系为前提。

（二）企业集团是按照专业化、协作化、联合化、集中化的原则组织的。专业化、协作化、联合化、集中化反映的是生产力发展的客观规律，是技术进步和生产社会化过程中发展起来的科学地组织和管理经济的原则和方法。科学技术的进步，商品经济和社会化大生产的发展，使劳动分工越来越细，新的独立的生产部门和企业越来越多，生产越来越向专业化和集中化的方向发展。与此同时，又出现了劳动过程的协同和合作，于是产生了协作化和联合化的过程。这就要求我们按照专业化、协作化、联合化、集中化的原则发展各种形式的联合和协作，以改变“大而全”、“小而全”的生产组织形式，以及地区分割和部门分割的管理体制。企业集团是在横向经济联合的基础上发展起来的，它必须按照专业化、协作化、联合化、集中化的原则加以组织。

（三）企业集团必须有共同的生产经营目标。在组成企业集团之前，各个独立企业的生产经营目标是不一样的。如景气产业部门中的国有大中型企业，在资金、物资、技术和

产品销售等方面的条件较为优越，扩大生产规模是其生产经营的主要目标，因而对联合有强烈的内在要求。而不景气产业部门中的国有企业，由于产品无销路，其生产经营的主要目标不是扩大生产规模，而是开发有销路的新产品，它们要求扩大生产规模的联合倾向不强烈，却希望通过联合从困境中摆脱出来。不管单个企业联合的动机怎样不同，它们组成企业集团之后，都必须有一个共同的生产经营目标。企业集团的各个成员企业就是靠共同的生产经营目标联接起来的。例如，以名、优产品为龙头的企业集团，就是把生产更多更好的名、优产品作为共同的生产经营目标的。一般地说，整体功能好的企业集团，集团统一的生产经营目标基本上能代表和满足各个成员企业的目标，各个成员企业的利益也能够通过统一的生产经营目标的实现得到满足。但是，也会出现这样的情况，某个成员企业的生产经营目标同集团的统一目标完全不一致，不可能通过集团得以实现，那么，这个企业就应退出集团，否则，就会成为内耗的根源，降低集团的总体功能。对一个企业集团来说，共同的生产经营目标是集团统一的基础，离开了共同的目标，就会失去内在的凝聚力，就会成为一盘散沙，生产经营目标不统一、不一致的企业集团势必无法维持而瓦解，这样的企业集团是没有生命力的。因此，企业集团必须有共同的生产经营目标，这是企业集团的灵魂。

（四）企业集团要有一个或数个联合起来的大中型骨干企业作为核心。企业集团不是几个企业之间一般的简单的联合，而是由一个或几个联合起来的大中型骨干企业为核心而进行的联合。这个企业或联合起来的几个企业构成企业集团

的核心层，它有强大的技术经济实力，可以辐射出去，影响和带动一大批中小企业，就象太阳系要以太阳作为核心，而太阳有巨大的能量辐射出去一样。“一汽集团”、“二汽集团”、“嘉陵集团”都是以单个大型企业作为核心企业的，“东方电站设备集团”由6个实力雄厚的大中型企业组成核心层，形成为这个企业集团的核心。

（五）企业集团要在自愿互利的基础上，打破部门、地区、所有制的界限，联合众多中小型企业。企业集团除了有作为核心层的大中型企业之外，还要有一大群在自愿互利原则基础上，打破部门、地区、所有制界限，而联合起来的中小企业。就象太阳系除了作为核心的太阳之外，还有许多作为行星和卫星的中小星球围绕着它旋转一样。这一大群中小企业是在核心层大企业的吸引力和辐射力的作用和影响下，在利益机制的作用下，自愿参加企业集团的，而且，参加企业集团的中小企业不受所在部门、地区或所有制性质的限制，只要有内在的经济联系，能够按照专业化协作原则组织生产，即使不属于核心企业所在的部门和地区，即使是集体所有制企业，都可以加入企业集团。

（六）企业集团是多形式、多内容、多层次的经济联合组织。企业集团不是一种形式的经济联合组织，也不是单一内容和一个层次的经济联合体，而是多形式、多内容和多个层次的打破条块分割的大跨度的经济联合组织。这是因为企业之间的联系复杂多样，千差万别，必须从实际出发组织各种形式的企业集团。可以组织为创名牌、创“拳头”产品为内容，并以骨干企业为龙头，一般中小企业作为配套的企业集团，也可以组织以基础零部件、基础工艺专业化内容为内容而进

行专业化生产的企业集团；还可以组织以综合利用资源、开展深度加工为内容而进行联合的企业集团；还可以组织以开发新产品为内容，由科研单位和生产单位联合的企业集团；还可以组织以沟通生产领域与流通领域之间的联系为内容的工商联合、工贸联合的企业集团；还可以组织以筹集资金、提高资金使用效率为内容的资金联合的企业集团。可见，企业集团的形式和内容是多种多样的。再从层次上看，组成企业集团的所有企业，一般按照内在联系的性质和紧密程度不同，可以划分为核心层、紧密层、半紧密层、松散层这样4个层次。由于企业集团的类型不同，层次的划分也会有所不同，有的3个层次，有的4个层次。但是，所有的企业集团都是由多个层次的企业组成的经济联合体，这一点是一致的。

这里要特别提出的是，目前理论界对企业集团有多种不同的定义。有的认为企业集团是多个企业组成的工业托拉斯，有的认为企业集团就是企业群体，即由若干企业组成的经济联合体，有的认为企业集团同企业群体应加以区别，企业集团是比企业群体更高级的企业联合体，具有联合紧密性、所有权统一性、管理集中性、经济实体性的特征，还有更狭的企业集团定义，认为只有在资产（资金）联合的基础上才能形成企业集团，企业集团的要害是资产（资金）联合，其他只能叫一般经济联合体。出现这种情况的客观原因是，企业集团是我国经济体制改革中产生的新事物，其成长的历史极为短暂，还在形成和发展的过程之中，还不具备成熟的形态，还是一种雏形。从主观原因来说，人们认识客观事物也有一个过程，对企业集团的本质属性，还不能一下子

看清楚。这就出现了抓住不同的特点，作出不同的定义的情况。尽管如此，企业集团作为一种新型的产业组织，作为企业联合的高级形式，已经在中国的大地上出现了，并且正在显示出强大的生命力，我们可以把握住它的本质特征，下一个容纳面较广的适合现阶段企业集团实际情况的定义。

二、企业集团同其他经济联合体的区别

企业集团是一种特殊形态的具有特定内容的经济联合体，它同其他各种类型的经济联合体有着明显的区别。

（一）企业集团同行政性公司的区别

行政性公司是依靠行政手段强行组织起来的，公司所属企业之间缺乏应有的凝聚力和向心力。行政性公司是产品经济的产物，既违背了专业化协作和经济合理的原则，又违背了商品经济的竞争原则，把一个部门内没有内在经济联系或只有一般经济关系的企业都囊括在一个公司内，造成人为的垄断。企业集团同行政性公司的根本区别在于：

（1）企业集团是经济组织，它不具有政府的一般行政管理职能，而被视为具有法人资格的企业，它以核心企业的技术经济和产品优势同成员企业之间的配套协作优势为基础，实现互利互惠，共同繁荣，它有比较完整的联合内容，各成员企业联合的紧密程度较高，具有独立的领导体系和较完整的企业管理机制，对社会承担相应的法律责任，并取得工商注册等外在形式，成为法人经济组织；行政性公司实质上是行政机构的变种，属于行政组织，主要依靠行政命令、行政手段和行政办法协调内部企业之间的关系。

（2）在组织方法上，企业集团是按照专业化协作的原

则和商品经济的竞争原则，在自愿互利的基础上组织起来的，各成员企业是以经济合同、经济契约、经济利益为纽带联结起来的横向经济联合；行政性公司则是依靠行政权力强制组织的，各成员企业一般是以行政隶属关系为纽带组织起来的定点协作关系。

（3）在范围上，企业集团打破了部门、地区和所有制的界限，实现了大跨度联营，主体式组合，联合的范围和内容，不局限于单个生产要素或某一生产过程，而涉及到生产、流通、科研等多种领域，是一种多角的、开放式的经济实体之间的联合和协作；行政性公司则局限在一个地区的一个部门范围之内。

（4）在组织构成上，企业集团有一个核心层企业用经济手段组织和引导其他成员企业实现共同的生产经营目标，它是一种适应商品经济特点的、灵活多样的、比较有弹性的企业组织结构；行政性公司没有核心层企业，只有一个凌驾于所有成员企业之上的行政机构，采用行政手段管理下属企业。

（二）企业集团同企业性公司的区别

企业性公司是多个工厂按照专业化协作原则组织起来的统一进行生产经营活动的经济组织。如同类产品或相同工艺的工厂组成的专业公司；工艺过程前后衔接的不同工厂组成的联合公司。企业集团同企业性公司虽然都是包括多个企业联合的经济组织，但二者也是有明显区别的：

（1）企业集团是由打破部门、地区、所有制界限的众多独立企业组成的；企业性公司是由同一部门相同所有制的企业组成的。

(2) 企业集团在组织结构上具有多层次性，包括联合紧密程度不同的各个层次的企业；企业性公司包括的企业在联合的紧密程度上是大体相同的，属于同一个层次，没有紧密、半紧密、松散之分。

(3) 企业集团有一个大中型骨干企业或几个大中型骨干企业联合的核心层作为集团的核心；企业性公司没有核心层企业，公司是作为一个经济实体管理下属企业的。

(三) 企业集团同总厂的区别

总厂是由在生产技术上统一的多个工厂组成的实行统一核算的多厂型企业。如整机装配厂和零部件生产厂组成的总厂。企业集团同总厂的根本区别在于：企业集团是由众多独立企业组成的多形式、多内容、多层次的经济联合体；总厂在经济上实行统一核算，在法律上是一个统一的“法人”单位，它下属的工厂不具有独立法人的资格，它实质上是一个大型企业。

(四) 企业集团同一般经济联合体的联系和区别

企业集团是比一般经济联合体更高层次的企业联合组织，二者既有联系，又有区别。它们的共同之处在于：

(1) 都是改革、开放，发展横向经济联合的产物，即产生的历史条件相同。

(2) 都是由众多企业组成的多种形式的打破条块分割的大跨度的经济联合体，即在联合的方式上有共同之处。

(3) 都以公司、联合公司、总厂等名称出现，即名称相同。

(4) 都依靠合同、协议、章程来明确联合体和各成员企业相互之间的权利和义务，即联合的方法相同。

从二者的相互联系的意义来说，企业集团也是一种经济联合体，不过是发展到更高阶段的经济联合体。只要我们深入剖析，就能明确二者的区别。

一般经济联合体是企业集团的初级形式，企业集团则是一般经济联合体向更高层次、更高阶段的进一步发展。它们都是由众多独立企业按照专业化协作原则组织起来的，它们都允许打破部门、地区和所有制的界限。按照广义的企业集团概念，一般经济联合体也是可以划入企业集团范畴的。在企业集团发展的初期，我们也没有明确将其区分开来。但是，随着经济联合向更高阶段发展，企业集团同一般经济联合体的区别也日益明显，主要表现在以下几个方面：

（1）一般经济联合体是多个企业之间在某一个方面、某一个领域进行的联合，是初级形式的联合，如主机厂向一些中小企业扩散零部件生产而进行的生产技术联合，这样的联合使其只具有单一的功能，以单纯生产型为主，市场竞争能力有限，发展的制约因素也比较多；企业集团既包含有初级形式的生产技术联合，又进一步发展到更高层次的经营联合，甚至资金和资产的联合，这是多层次的全方位联合，这样的联合使其具有综合功能，即除了生产这一基本功能之外，还同时具有流通、运输、金融、产品和技术开发等多种功能，对外界环境的适应能力和市场竞争能力较强，能够在商品经济的剧烈竞争中立于不败之地。

（2）一般经济联合体虽然也可以采取多样形式，但却是不具有层次性的经济联合组织，各成员企业之间是按照商品交换原则建立起来的伙伴关系，在经济发展中难以形成产品链或产业链，难以起到支柱作用；企业集团不仅采取多种

形式，而且是多层次的经济联合组织，各成员企业之间的关系也是分层次的，有生产经营活动完全结为一体的核心层，有经营联合的紧密层，有生产技术联合和具有伙伴关系的半紧密层和松散层，每个层次往往都有几个、十几个乃至几十上百个企业，这种多层次的大型经济联合组织，能够迅速形成规模优势，组成产品链和产业链，其产品一般在国内市场或地区市场中都占有相当的比重，甚至具有举足轻重的地位，在国际市场上也有一定的竞争能力。

(3) 一般经济联合体是不定型的、不稳定的经济联合组织，带有过渡性，其主要形式是主体企业将“龙头”产品的零部件或某个产品扩散给成员厂进行生产，双方的权利和义务主要通过一次性的合同加以规定，联合总的来讲比较松散，一旦遭遇市场不景气等因素，易于解体。即使形成联合体，也不过是几个企业法人之间的协议，在此基础上产生的协调性机构，没有独立的财产权利，不是法律上的利益主体；企业集团则是在一般经济联合组织进一步发展的基础上建立起来的比较定型的经济联合组织，是经济联合的较为稳定的组织形式，其联合的内容发生了质的飞跃，企业集团除了统一下达生产计划、统一掌握质量标准、联合进行生产外，还同时进行联合销售、联合服务、联合开发产品和技术、联合进行技术改造，特别是可以联合融资，组织集团银行或财务公司，进行生产要素的联合，通过互相参股，使联合具有实体性，从而能够大大增强企业集团的凝聚力和成员企业稳定联合的集团观念。

(4) 一般经济联合体都是按照三不变（所有制不变、隶属关系不变、财政上缴渠道不变）原则联合起来的，其成

员企业都是各自进行独立核算，不搞整个联合体的统一核算，联合体只对成员企业进行指导，以保证“龙头”产品的生产和销售，人、财、物，供、产、销均由各成员企业独立进行管理；与此不同，企业集团则按照统分结合的原则，对不同层次的成员企业实行统一管理或分级分权管理，在统一管理方面，企业集团要统一经营战略，统一开发主导产品，统一技术要求，统一质量标准等等，有的企业集团还要统一进行技术改造，统一资金调剂。

（5）一般经济联合体虽然也有自己的机构和名称，但在法律地位上，不具有法人资格，参加联合体的企业本质上是一种合同关系；而企业集团在法律上则是一个新的企业法人，各成员企业之间是一种共同出资的联合行为，企业集团作为核心层企业的财产主体，其法人资格是明确的。

第二节 企业集团的性质

我国经济体制改革中出现的企业集团，逐步扬弃了单个企业特有的个性或独立性，产生出企业联合最有价值的统一集合体的特征。主要表现在以下几个方面：

一、生产的集中性

企业集团是生产集中化的产物。在商品经济和社会化大生产的条件下，随着生产力的提高和竞争的加剧，会出现生产资料、劳动力和商品生产日趋集中的过程。这个生产集中的过程，一般采取两种形式：一是生产日益向少数大企业集中，这少数大企业在社会生产中所占的份额愈来愈大；二是