

企业集团

理论与实践

任 伊 马 阳 董福忠 等编

中国科学技术出版社

企业集团：理论与实践

任 飏 马 阳 董福忠等编

中国科学技术出版社出版、发行（北京海淀区白石桥路32号）

北京市北苑印刷厂印刷

开本：850×1168毫米 1/32印张，16 字数：410千字

1991年3月第一版 1991年3月第一次印刷

印数：1—2,000册 定价：14.00元

ISBN 7-5046-0349-X/F·33

主 编：任 俨

副主编：马 阳 董福忠

张嘉鸿 段 俊 孙海云

编 委：（姓氏笔划为序）：

马 阳 孙月庆 孙海云 任 俨

任传俊 张嘉鸿 祝 鸣 段 俊

贾铨国 耿道儒 顾德彪 唐寿成

董福忠 魏爱珍

前 言

任 俨 马 阳 董福忠

1990年10月11~15日在江苏省南京市召开了“全国企业集团发展战略研讨会”。这次会议是由中国技术经济研究会横向经济研究会、企业技术经济研究会和江苏省技术经济与管理现代化研究会联合发起召开的。会议的主要议题是：①我国企业集团发展现状与趋势分析；②我国企业集团组织形式与特点；③我国企业集团管理体制及其改革措施；④我国企业集团生存环境与发展条件；⑤“治理整顿、深化改革”时期的企业集团经营策略；⑥外向型企业集团发展战略。会议还交流了一批企业集团的成功经验。

企业集团是我国坚持改革开放、发展横向经济联合的产物，是持续、稳定、协调发展国民经济的重要组织措施。实践证明，企业集团的组建有利于计划经济与市场调节相结合，具有巨大的优越性和旺盛的生命力。一方面，组建企业集团是发展生产力的需要。通过联合、协作，促进人力、物力、财力的合理聚集、经济结构的合理调整和生产布局的合理配置，能够大大增强经济建设的实力。另一方面，组建企业集团是发展有计划商品经济的需要。通过发挥规模经济、结构经济、时序经济、布局经济、范围经济和管理经济的优越性，能够大大增强市场竞争能力。当然，作为一项新生事物，我国企业集团的发展还面临许多困难，既有内部素质和组织管理水平方面的问题，也有外部环境和条件方面的问题，还有待于今后继续开拓和探索。我们把这次“全国企业集团发展战略研讨会”上交流的论文和经验材料选编成书，奉献给大家，希望能为促进我国企业集团的健康发展提供一些有益的

经验和政策建议。

收进本书的论文或经验材料共69篇，由任侃、马阳、董福忠同志负责编选审稿。其中，会议纪要由张嘉鸿、于业强、顾强中、施洵、黄荣森、常伟同志起草，对会议研讨内容有一些概括性描述，放在本书后面供读者参考。会议资料组魏爱珍、李兢同志负责收集整理论文和经验材料。参加本书编辑组织工作的还有郑琦同志。限于篇幅，编者对所选文章进行了必要的删节。

值得提出的是，中国技术经济研究会为企业发展服务，在最近一段时间连续召开了“全国大中型企业科技进步与经济增长研讨会”（1989年11月，江苏仪征）、“全国工业企业生存环境与发展战略研讨会”（1990年4月，四川成都）、“科技先导型企业创建和评估的理论与实践研讨会”（1990年7月，辽宁大连），取得了较好的效果。这次在南京市召开的“全国企业集团发展战略研讨会”，被中国科协学会部列为重点活动项目。我们相信，中国技术经济研究会今后将会为我国的企业发展作出更大的贡献。

《企业集团：理论与实践》

目 录

前言.....	任 伊 马 阳 董福忠 (i)
积极发展企业集团.....	邢幼青 (1)
企业集团的性质怎样表述.....	范坚中 周志甫 (10)
结构调整与企业集团.....	张子诚 (14)
对重组企业集团的思考.....	程 虹 任子侠 (21)
我国企业集团的现状、问题及政策性建议.....	李俊魁 (29)
关于我国企业集团生存和发展条件的思考.....	任传俊 (34)
巩固发展企业集团的政策建议和对策.....	陈其生 (42)
我国企业集团发展趋势分析.....	胡士莲 (46)
我国企业集团发展的制约因素及政策建议	秦懋荣 佟 伟 (53)
浅议我国企业集团生存环境与发展条件.....	钟 平 (63)
我国企业集团的发展条件.....	吕 鸿 (71)
企业集团的多样化和规范化.....	李春永 (78)
以几个骨干企业为依托的企业集团发展初探.....	孙卫红 (82)
吉林省企业集团的现状和发展趋势	吉林省横向经济研究会 (89)
论江苏企业集团的基本特点和发展趋向.....	孙海云等 (97)
发挥交通银行“两跨一多”优势 支持和促进企业集团 发展.....	李一敬等 (108)
坚持方向 提高素质 促进企业集团发育成 型.....	周志培 徐国起 (117)

实现资产经营一体化是增强企业集团

实力和活力的有效途径……………陈坤洪 (124)

积极探索实现资产经营一体化的途径

促进企业集团的巩固和发展……………榆次液压集团公司 (128)

发挥股份制企业集团的优势 促进横向联合与地区经济

的发展……………沈阳经济技术联合开发股份公司 (134)

以股份制组建集团 靠结构调整出效益……………王瑾玉等 (142)

发展股份制企业集团的实践……………赵献奇 (150)

走股份经济联合之路 促进企业集团的发展

……………沈阳电线电缆联合制造公司 (161)

一项突破性变革

——南通机床集团突破“三不变”实现一体化

……………周兰泉 施 洵 (168)

突破“三不变” 探索跨省市紧密联合的发展

——永久自行车苏州股份有限公司的运作

……………孙伯俊等 (177)

企业集团经营管理国有资产的构想……………二汽联营办公室

二汽经营管理研究所 (186)

企业集团管理的探索……………祝 鸣 徐 政 (195)

企业兼并是企业“优胜劣汰”的有效改革形式

……………凤凰自行车(集团)公司 (205)

多法人的企业集团是中小企业的发展之路……………孙学敏 (212)

促进生产要素优化重组提高生产水平

……………哈尔滨市计划委员会、哈尔滨市经济体制

改革委员会 (219)

石化企业集团化的实践与探索……………吴瑞林 (226)

冶金企业集团走向的比较与研究……………太原钢铁企业集团 (236)

发展企业集团实现集约化经营……………耿道儒 (246)

企业集团化是轴承工业向集约经营转变的必然	
.....瓦房店轴承工业(集团)公司	(254)
致力服务和经营开拓 增强集团公司的凝聚力	
.....东方立德粉集团公司	(258)
稳步发展规模经济 积极探索不同层次的联合	
.....陈兆双	(262)
发挥整体优势 创建高效集团	
.....西北五棉实业有限公司(企业集团)	(268)
发挥集团公司整体功能 促进企业生产全面优化	
.....广西南宁化学工业集团公司	(275)
按照“三个集中”的基本要求 完善耀华集团内部机制	
.....张景焘	(281)
企业集团核心的形成、功能及其与各层次的关系	
.....惠鸿祥	(290)
以技术为依托 发展清洗行业集团	
.....蓝星化学清洗集团公司	(298)
加速科技进步 发展规模经济	
.....中国华晶电子集团公司	(304)
坚持科研与生产相结合	
促进企业集团的发展.....	长白计算机集团公司 (313)
利用名牌产品技术优势 组建硫化碱企业集团	
帮助边远地区农牧民脱贫致富	
.....新疆天山牌硫化碱企业集团	(320)
青岛双星鞋业集团总公司发展情况	
.....青岛双星鞋业集团总公司	(324)
遵循客观规律 坚持“两个服务”	
松散联合的企业群体可以大有作为.....	顾林宝 (330)
努力为企业服务 提高企业经济效益.....	徐孝纯 (336)

发展企业集团的探索和体会·····	吉林化学工业公司 (345)
发挥集团优势 发展东北造船	
·····	大连船舶工业公司 (集团) (355)
企业集团发展完善的探索	
·····	成都无缝钢管 (集团) 公司 (360)
在发展中完善 在完善中提高·····	杏花村汾酒集团 (367)
在改革中发展壮大·····	华北电力设备成套 (集团) 公司 (375)
在治理整顿和深化改革中加速攀西集团的完善和发展	
·····	攀西冶金 (集团) 公司 (380)
在治理整顿深化改革中发展壮大企业集团	
·····	河北冶金企业集团公司 (387)
走集团化道路 加快徐州工程机械发展	
·····	徐州工程机械集团公司 (393)
企业集团发展前进的实践与探索·····	孙月庆等 (403)
靠联合创业 靠联合发展·····	王玉田 (410)
发挥横向联合的优势 加速汽车零部件工业的发展	
·····	浙江双飞汽车齿轮箱集团公司 (414)
横向型企业集团是增强县办企业	
竞争能力的有效组织形式·····	侯光亮 (418)
积极开展全方位的横向经济联合	
·····	广州白云山企业集团公司 (423)
飞马集团战略发展规划 (草案)	
·····	无锡市飞马染料化工联营公司 (427)
外向型企业集团的组建与发展·····	张延衡等 (433)
组建紧密型企业集团 为发展外向型经济发挥群体优势	
·····	上海市纺织工业局体改办 (442)
发挥企业集团优势 增强国际市场竞争力	
·····	东北制药联合企业集团 (447)

坚持走外向型、集团化的企业发展道路	
.....汕头海洋音像总公司	(452)
工贸技结合 外向型道路.....浙江省纺织工业集团公司	(461)
发展外向型企业集团初探	
.....东北重型矿山机械联合企业集团	(467)
试论组建外贸企业集团.....朱德胜	(473)
巩固和发展具有外贸特色的企业集团	
.....辽宁省土产进出口(集团)公司	(482)
“全国企业集团发展战略研讨会”纪要.....	(488)
《人民日报》关于“全国企业集团发展战略研讨会”	
的报道.....	(499)

积极发展企业集团

国家体改委 邢幼青

一、关于企业集团的概念及其分类

随着经济体制改革的逐步深化，具有我国特色的企业集团正在纷纷兴起，不断地发展壮大，日益显示出强大的生命力。正确界定企业集团的概念，科学地进行企业集团的分类，对于正确制订有关企业集团的政策，促进企业集团理顺内部关系，进一步做好企业集团的巩固、发展工作，关系是十分密切的。这里，谈谈我对企业集团概念及其分类的认识。

我国的企业集团是我国当今生产力发展水平与社会、经济环境条件下的产物，它具有中国社会主义特色。它与世界上发达国家的企业集团、大公司相比较，既有共性，也有特性。我国企业集团的概念是什么呢？我认为科学的概括宜是：企业集团是具有大跨度、多层次、广泛功能、雄厚经济实力的经济组织。所谓“大跨度”，系指跨地区、跨部门、跨所有制、乃至跨国别的大跨度，可以是以上几个方面同时大跨度，也可以是以上一个或若干个方面的大跨度。所谓“多层次”，系指企业集团中一般具有核心企业、核心层、半紧密层、松散层等多层次的组织机构。核心企业，有的是已有的一个龙头大企业，有的是在国有资产划转并帐基础上，新组建的一个单一产权的龙头企业，有的是采用全资合股、倒旗合并的办法，新组建的一个股份制集团公司。核心层是指核心企业的直属企业、全资子公司、分公司以及紧密层，也就是与核心企业实行经营一体化的企业，包括企业承包、租赁、代管的企业及控股的企业。半紧密层是与核心企业具有参

股关系的企业；松散层是从组织上参加企业集团，承认并遵守企业集团章程，但与核心企业只具有稳定的一般经济技术纽带联系的企业。所谓“广泛功能”，系指具有科研、生产、经营、信息、培训、服务等各种或若干种功能。所谓“雄厚经济实力”系指在全国或在相当的经济区域范围内，在某个行业或在某类重要的系列产品的科研生产经营中占有举足轻重的地位。

企业集团与一般的企业联合群体在概念上的区别是企业集团具有核心层，一般它还拥有半紧密层或松散层，它是具有核心层的多层次企业集体成员组织。而一般的企业联合群体，往往只是松散联合、半紧密联合，它没有核心层组织。企业集团一般规模大、实力强，特别是大型企业集团是国民经济中的重要支柱力量。而一般的企业联合群体，相对来说，往往是规模小、实力弱。

有些企业集团核心企业和与它实行资产一体化的成员单位，或以全部资产与它合股而实行资产经营统一运行的成员单位，共同组建了集团公司。企业集团与集团在概念上既有联系，也有区别，集团公司是独立的经济法人，是企业集团中的重要核心组成部分，是企业集团的重要代表。但严格说起来，只有当集团公司联系着并包括了紧密层、半紧密层、松散层，或包括了上述的若干部分，它才构成完整的企业集团的概念。企业集团不是一个统一的，独立的经济法人。

关于企业集团的分类。从企业集团组建的途径来看，企业集团可以分为两类，一是在横向经济联合基础上发展起来的企业集团；一是主要通过行政手段组建起来的，在全国范围内或相当的经济区域范围内拥有庞大组织体系的全国性或区域性总公司，如石化总公司、有色总公司等，这类企业集团，就其目前在国民经济中所处的地位来说，有许多是更重要的一类企业集团。还有一种情况，一开始就是按照大型联合企业规模设计建设的，如鞍钢

这一类特大型企业。虽然它是一个统一的经济法人，不是若干不同经济法人组合成的企业集团，但是有鉴于它的组织规模、实力地位，在政策上似也宜按企业集团对待。全国性、区域性总公司、特大型联合企业这些年来也都各自情况不同、程度不同地在横向经济联合、兼并等方面迈出了步伐。

从企业集团核心层内部关系来看，核心企业、集团公司对核心层内其他成员单位，在资产运用或经营运行方面一般享有规划、组织、指挥、管理的职权。我们可以把这种关系称为是指挥管理型的关系。指挥管理型的企业集团核心层目前有两类，一是主要采用资产划转，有偿兼并，或承包、租赁、代管等方式与若干个有关企业、科研单位实行资产一体化或经营一体化；一是主要采用股份形式，与其他有关企业全资合股，实行资产、经营统一运行，或对其他企业实行资金控股。全国性总公司，在总公司系统内部无疑是指挥管理型的。目前出现了一类这样的集团公司，这就是在若干个有关大中型骨干企业、科研单位等联合的基础上，采用各个企业、单位共同参股集资方式，组建了一个实体性的集团公司，这个集团公司就是龙头企业、枢纽企业，它依托着所联合的诸成员单位，按照集团公司章程的规定，在若干重要的有纽带联系的经营业务范围内，有权在民主协商的基础上，有限度地规划、组织、协调这些单位的力量参与市场竞争，并有义务按照章程规定，对成员单位进行服务。这类集团公司实质上是联营公司性质。但在这类集团公司中有的加上所依托的诸联合成员单位已冠以企业集团的名称。如果一些大中型骨干企业按上述方式组建起来，从而在全国或在相当的经济区域范围内，在某个行业或某类系列产品生产经营中以占有举足轻重的地位，因而可以称为企业集团的话，那集团公司与有关成员单位之间的关系是协调服务型的。由于这类企业集团只有在各成员单位民主协商的基础上才能做出集团行为的决策，而且各成员单位都有更大的独

立经济利益，所以，虽然组建较易，但协调工作量无疑更大些，办好这类企业集团的难度也更大些。可是如果客观上确有需要，集团公司的服务宗旨明确，领导层坚强有力，集团公司诸成员单位具有向心力，支持集团公司的发展，那也是完全有可能办好的，也会收到明显的成效。

总之，不同类型的企业集团都是伴随着国民经济发展的客观需要而诞生，而成长的。凡是符合国民经济发展和企业发展的需要，并经过有关企业的积极参与，在周密的调研论证的基础上，有组建发展企业集团必要性的充分论据，认真地制订好组建发展企业集团的可行性方案，积极稳步地予以实施，那就不论通过那种途径组建发展集团都是可以的。由于各行业各企业在诸多条件方面存在许多差异，在企业集团组织结构形式上应该允许和支持各企业从现实情况出发，选择采用他们认为合适的形式。事实证明，现已存在的各类企业集团组织结构形式，只要是加上较好的企业集团主观条件，一般都能发挥积极作用。当然，今后各类企业集团组织结构形式互相交叉渗透是完全可能的，也都需要进一步发展、完善，这也是毋庸置疑的。

二、加强引导推动工作，积极组建、发展、完善企业集团

发展企业集团具有重要的战略意义与现实意义。企业集团，特别是大型企业集团，连同大型、特大型企业是我国先进生产力的代表，是国民经济的支柱，是振兴经济的主力军，是参与国际市场竞争的国家队，是实现四个现代化的希望所在。在当前经济紧缩的环境条件下，组建、发展、完善企业集团，有利于进一步贯彻治理整顿、深化改革的方针，有利于合理调整经济结构、增加生产与有效供给、提高经济效益，有利于加强与改善宏观调控工作。它对若干企业走出困境也会起到积极的促进作用，同时，它还是可以不投入、少投入、多产出的一项深化企业改革的有效

的重大措施，具有现实可行性。因此，加强引导推动工作，积极组建、发展、完善企业集团实属当务之急。为使企业集团能沿着正确的航向组建、发展与完善，提出以下几点意见：

1.提高认识，调动有关各方积极性，是积极组建、发展与完善企业集团的首要前提

首先要提高省、自治区、直辖市、计划单列市以上各级政府有关工作人员、特别是领导层对组建、发展、完善企业集团重要意义的认识，切实把组建、发展、完善企业集团工作提到重要议事日程上来。同时，相当一部分大中型骨干企业及其他企业、科研单位要在领导成员与广大职工提高认识的基础上，增强参与组建、发展、完善企业集团的自觉性、积极性。组建、发展、完善企业集团，要强调树立高瞻远瞩的战略思想，树立全局观点、发展观点。考虑与处理问题，主要应着眼于有利于整体的长远的利益。在政府工作人员中，要着重注意防止与克服闭关锁国、条块分割和目光短浅的思想。在企业职工中要着重注意防止与克服“大而全”“小而全”和“宁为鸡首，不为牛尾”的思想。为利于提高对组建、发展、完善企业集团工作的认识，在舆论上要进一步加强对企业集团的宣传报道工作，要适时总结交流这方面的工作经验，要结合中国国情，进一步开展企业集团的理论研究。各有关大专院校、企业干部培训院校也宜在有关专业课程中增加或充实这方面的教学内容。

为保证企业集团的健康发展，在组建、发展、完善企业集团工作中应树立正确的指导思想。这就是：遵循产业政策与经济发展战略，以此为指针；遵守企业之间互有内在经济技术联系需要的原则实现企业优势互补；突破地区、部门、所有制的界限，实行择优组合；推进专业化分工协作，提高经济规模效益，促进企业集团内部实行企业组织结构、产品结构的合理调整；在有利于提高企业集团整体利益的前提下，适当兼顾有关各方的利益，各

企业间实行互利互惠原则；企业集团核心层的组建或扩大，要在有关企业共同参与的情况下，在充分调研论证的基础上，认真制订好规划方案，方案的实施要采取积极、稳妥的步骤，防止赶时髦、图虚名，一哄而起，草率从事；理顺企业集团内部关系，逐步完善组织管理体制、经营运行机制、处理好有关各方的责权利关系，努力做到既充分发挥集团整体优势，又进一步调动各成员单位的积极性。

2. 完善有关体制、政策、法规，进一步支持企业集团的组建发展

进一步推进有关的宏观经济体制改革，制订有关的政策、法规、并付诸实施，这是当前促进企业集团组建、发展的重大关键。而且这样做，也将有助于扫除人们的许多思想障碍。但是我们清醒地看到，由于它涉及财税、金融、计划、劳动、工资等多方面的体制改革问题，全国性、配套性、大动作地进行改革，情况复杂难度很大，因此，除建议国务院抓紧适时制订近期内可行的有关组建、发展企业集团的条例性文件外，同时建议各省、自治区、直辖市、计划单列市政府不宜等待，可根据国家“八五”期间经济体制改革总的精神，结合本地区的实际情况，先制订地区性的暂行条例，以推动企业集团的组建与发展。在暂行条例内容中，可考虑主要在财税、金融、计划、劳动、工资、社会保障、统计、工商管理现行体制的基础上，进行必要融通或改进，力争突破条块分割，以及运用金融、财税、计划等核算手段，促进企业集团核心层的形成和扩大。同时，充实以完善企业集团经营机制，扩大企业集团核心层经营自主权的内容，诸如在国家产业政策和地区经济发展战略指导下，可有选择地对部分企业集团核心层实行计划单列或实行一个头计划上报下达；一个头承包，一个头实行工资总额与经济效益挂钩，扩大其投资立项权、外贸权、固定资产投资中的重大项目实行统贷；建立企业集团内部财

务公司等。在暂行条例中，还可制订若干融通办法，以利企业集团的发展。如允许企业被兼并后，可由兼并方企业选择决定被兼并企业或取消法人地位、或保留法人地位，或实行委托法人制度；发展股份制式联合，既可以资金入股，也可以以其他硬件、软件入股，在国有企业间，也可以实行等量资产换股；企业承包企业，可以到期后另行物色承包方企业对象，也可在履行承包合同的前提下，由承包方企业享有“承佃权”，但承包合同到期后，需进一步协商签订下一轮承包合同；实行对企业经营权的统一，既可以实行承包、租赁、控制，也可以实行企业代管企业。制定暂行办法，总的精神，应是力争突破条块分割，促进企业集团核心层的组建与发展，改进国家与企业集团的外部关系，完善企业集团经营机制，而不是由国家让税让利。如地方政府认为确有必要采取若干让税让利措施，宜明确一条原则，让税让利部分由地方财力承担。

3. 制订指导性规划，积极引导，推动企业集团核心层的组建与发展

我国是社会主义国家，为充分发挥国有企业公有制和有计划商品经济的优越性，可考虑由国务院有关经济主管部门与省、自治区、直辖市、计划单列市政府，在国家产业政策和行业或区域经济发展战略指导下，首先研究在哪些领域有必要、有条件组建或发展企业集团，然后联系现有企业集团中的核心企业及有选择地联系若干个尚未参与组建集团的大型企业，共同商讨研究，提出分别组建、发展企业集团，关键是组建、发展企业集团核心层的初步规划方案，再将拟参与核心层成员单位的各所有者代表方与各经营者或具代表组织起来，共同进行深入调研，进行核心层总体效益与有关单个企业效益的充分论证。在此基础上，反复讨论协商，进一步补充修订方案，待各方意见趋于一致，方案成熟，并按规定履行手续后，再付诸实施。在制订指导性规划过程中，