

财务管理专业系列教材

# 企业集团 财务管理

石友蓉 唐玉莲

周朝阳 赵新娥 沈俊 编著

武汉理工大学出版社

# 企业集团财务管理

石友蓉 唐玉莲  
周朝阳 赵新娥 沈俊 编著

武汉理工大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

企业集团财务管理/石友蓉等编著. —武汉: 武汉理工大学出版社, 2003. 6

ISBN7-5629-1933-X/F·349

I. 企… II. 石… III. 企业集团—财务管理—研究  
IV. F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 035317 号

---

### 企业集团财务管理

石友蓉等编著

责任编辑: 王文祥

---

出版者: 武汉理工大学出版社

社址: 武汉市武昌珞狮路 122 号

邮编: 430070

发行: 武汉理工大学出版社发行部

电话(027) - 87394412

传真(027) - 87388543

---

印刷者: 武汉理工大印刷厂

开本: 880×1230 1/32

印张: 10.25

版次: 2003 年 7 月第 1 版

印次: 2003 年 7 月第 1 次印刷

字数: 300 千字

印数: 3000 册

定价: 25.00 元

---

如有印装质量问题, 由承印厂负责调换

---

# 前 言

我国社会主义市场经济日趋完善,资本市场日益发达,企业管理不断规范,因而使财务管理的地位日趋重要,功能不断拓展。“财务管理”已经被国家教育部单独列入新的专业目录,各高等财经院校包括综合性大学分别进行了专业调整,开设了“财务管理”专业。但作为该专业建设的基础性工作即该专业系列教材的编著与出版,一直滞后于财务学科与专业发展的需要。为此,财务管理专业需要尽快建立本专业主干课程体系,编著出版一套科学的、合理的、可行的专业课程教材。

财务管理是一个极富哲思的新型学科,也是一个颇有难度的实务领域,是企业管理体系中的核心内容,在企业经济发展中扮演越来越重要的角色。从实务上来看,近年来,企业管理逐渐出现了财务导向的趋势,财务管理成为企业管理的中心,毋庸置疑,对财务管理理论与方法的研究,也必将进入崭新的时期。

我院财务管理系已组织学术带头人、骨干教师编写了《公司理财原理》、《公司理财学》、《高级财务管理》、《企业集团财务管理》、《税务筹划》、《财务案例》等组成的财务管理专业系列教材。

《企业集团财务管理》是财务管理专业一门十分重要的专业课程。主要阐述了企业集团财务管理的特点、基本原理和方法。全书共十章,包括企业集团概论、企业集团财务管理特征、企业集团财务管理体例、企业集团财务战略、企业集团预算管理体系、企业集团投资政策与管理策略、企业集团融资管理、企业集团税收策划与股利政策、企业集团的资本运营与资本扩张、企业集团财务风险预警与监测体系。该书的编

著强调了系统性、理论性、实用性和创新性,可作为管理科学与工程、工商管理、市场营销、会计学、财务管理、技术经济及管理专业的本科生、硕士研究生授课教材,也是企业集团管理人员的必要读物。

本书由石友蓉、唐玉莲、周朝阳、赵新娥、沈俊编著。石友蓉编著第一、四章,唐玉莲编著第二、三章,周朝阳编著第七、八章,赵新娥编著第五、六章,沈俊编著第九、十章。由于水平有限,书中缺点和差错在所难免,恳请广大读者赐教。

本书在编写过程中得到了武汉理工大学管理学院的领导、资料室及财务管理系老师们、研究生黎精明、涂大进等的大力支持和帮助,同时,也得到了武汉理工大学出版社的领导和老师们的关心和支持,特别是鹿丽萍编辑,给予了我们许多建议和帮助,使得本书得以顺利出版,在此,一并致以衷心的感谢!

# 目 录

---

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| <b>第一章 企业集团概论</b> .....     | (1)   |
| 第一节 企业集团的产生和发展.....         | (1)   |
| 第二节 企业集团的基本特征.....          | (8)   |
| 第三节 企业集团的管理特征 .....         | (14)  |
| 第四节 企业集团治理 .....            | (19)  |
| <b>第二章 企业集团财务管理特征</b> ..... | (28)  |
| 第一节 企业集团财务管理的涵义 .....       | (28)  |
| 第二节 企业集团财务管理的内容 .....       | (33)  |
| 第三节 企业集团的理财环境及其特点 .....     | (44)  |
| 第四节 企业集团财务管理目标 .....        | (51)  |
| 第五节 企业集团财务管理的方法 .....       | (58)  |
| 第六节 企业集团财务公司 .....          | (61)  |
| <b>第三章 企业集团财务管理体制</b> ..... | (69)  |
| 第一节 企业集团财务管理体制的涵义 .....     | (69)  |
| 第二节 企业集团财务组织与决策制度 .....     | (75)  |
| 第三节 企业集团财务控制制度 .....        | (87)  |
| 第四节 企业集团财务总监的委派制度 .....     | (93)  |
| <b>第四章 企业集团财务战略</b> .....   | (99)  |
| 第一节 企业集团财务战略的涵义及类型 .....    | (99)  |
| 第二节 企业集团财务战略规划.....         | (106) |
| 第三节 企业集团财务战略实施策略.....       | (116) |
| 第四节 企业集团财务战略实施的保障体系.....    | (132) |
| <b>第五章 企业集团预算管理体系</b> ..... | (138) |
| 第一节 企业集团预算管理特征和分类.....      | (138) |

|             |                             |              |
|-------------|-----------------------------|--------------|
| 第二节         | 企业集团预算管理组织体制·····           | (150)        |
| 第三节         | 企业集团预算管理目标规划·····           | (160)        |
| 第四节         | 企业集团预算管理的模式选择·····          | (166)        |
| 附 录         | 企业集团预算管理案例·····             | (170)        |
| <b>第六章</b>  | <b>企业集团投资政策与管理策略·····</b>   | <b>(177)</b> |
| 第一节         | 企业集团投资政策与管理策略·····          | (177)        |
| 第二节         | 企业集团固定资产投资政策与管理策略·····      | (188)        |
| 第三节         | 企业集团无形资产投资政策与管理策略·····      | (199)        |
| <b>第七章</b>  | <b>企业集团融资管理·····</b>        | <b>(206)</b> |
| 第一节         | 企业集团融资管理概述·····             | (206)        |
| 第二节         | 企业集团资本结构规划·····             | (219)        |
| 第三节         | 企业集团融资监控与融资帮助·····          | (225)        |
| 第四节         | 企业集团财务公司与资金融通·····          | (229)        |
| <b>第八章</b>  | <b>企业集团税收筹划与股利政策·····</b>   | <b>(236)</b> |
| 第一节         | 企业集团税收筹划·····               | (236)        |
| 第二节         | 企业集团股利政策·····               | (240)        |
| <b>第九章</b>  | <b>企业集团的资本运营与资本扩张·····</b>  | <b>(249)</b> |
| 第一节         | 资本运营基本理论·····               | (249)        |
| 第二节         | 企业集团的资本运营与资本扩张·····         | (253)        |
| 附 录         | 资本运营典型案例·····               | (269)        |
| <b>第十章</b>  | <b>企业集团财务风险预警与监测体系·····</b> | <b>(288)</b> |
| 第一节         | 企业集团财务风险的涵义及种类·····         | (288)        |
| 第二节         | 企业集团财务风险的预警系统·····          | (295)        |
| 第三节         | 企业集团财务风险的监测与防范·····         | (299)        |
| <b>参考文献</b> | ·····                       | <b>(321)</b> |

# 第一章 企业集团概论

企业集团在欧美国家已有近百年的发展历史,在我国则是方兴未艾。作为适应市场经济竞争需要的产物,企业集团只有在市场经济环境中才能得以生存,同时它的存在也极大地促进了经济的发展。处于世纪之交的企业集团,特别是总体上仍处于初级阶段的我国企业集团,非常有必要重新或进一步认识自己所处的现实环境,以期为进入新世纪的竞争和发展做理论准备。

## 第一节 企业集团的产生和发展

企业集团(Business Group)作为经济与管理学中的一个专业性词汇,它最初起源于日本,是指以资本(产权关系)为主要纽带,通过持股、控股等方式紧密连接、协调行动的企业联合体。国际上的企业集团曾出现过不同的类型和名称。

企业集团是社会化大生产高度发展和市场经济向纵深方向发展的产物,一方面,社会化大生产使社会分工越来越细、协作范围越来越广、生产越来越具有社会性;另一方面,市场经济的趋利动机则会导致竞争的加剧。显然,这两方面的原因都会使单一的企业面临相当多的生存和发展问题,进而呼唤能有一种更适应社会化大生产和市场经济竞争需要的企业组织形式,这便是企业集团。早在二战之前就存在与企业



集团类似的企业组织,如财团、财阀、康采恩等,尽管法律上对企业集团并没有一致性的表述,但相对比较系统的认识是指在经济、技术、生产经营上有联系的企业通过一定的方式结合而成的经济联合体。如日本学者金森久雄等在 1986 年主编的《经济辞典》中将企业集团定义为:“多数企业互相保持独立性,并互相持股,在金融关系、人员派遣、原材料供应、产品销售、制造技术等方面建立紧密关系而协调行动的企业群体。”在西方国家,企业集团与战前的财团没有本质上的差别,具体的作用与形式上的差异主要表现在以下四个方面:①企业集团中,工业企业的作用更加突出,银行与其他金融组织在集团中仍然起作用,但并没有财团性组织表现得那样强烈,比如欧美的企业集团,是在 19 世纪末与 20 世纪初通过资本竞争(资本的积累与集中)形成和发展起来的,一般是以产业为中心的企业集团,以家族性财团为主体,通过收购、兼并、控股等形式形成了企业系列,呈塔形管理结构,其产生的一般程序是:先有核心企业,核心企业根据自身发展建立子公司和关联公司,形成母子关系,又通过将零部件生产承包出去,从而形成企业集团生产协作关系。可见,在这一进程中,产业带动是企业集团产生的根本原因。②企业集团的类型增加,企业间的联合不局限于财团的组织形式,出现了企业系列。③企业集团实行跨国公司化,因此,企业集团在经济一体化的今天,它与跨国公司具有某些类似的含义。④一些国有企业也实施了集团化改制。国有经济和以国有企业为主体的集团在我国表现得极为突出。

世界范围内,企业集团的产生和发展总是伴随着企业的兼并浪潮展开的,企业的收购与兼并在某种意义上说是企业集团发展的源动力。

第一次兼并浪潮发生在 19 世纪末 20 世纪初,其高峰时期为 1897 年到 1903 年,一般认为,这次兼并的最大功劳是成就了美国工业的雏形,使其大部分工业具备了现代企业结构。资料表明,美国工业结构在这一时期出现了永久性的变化,其 100 家最大公司的规模增长了四倍,并控制了全美工业资本的 40%,一些著名企业,如美国钢铁公司、杜邦公司、美国烟草公司等都是在这一时期发展起来的。

第二次兼并浪潮发生在 20 世纪 20 年代,这次兼并形式呈现出多

样化特征,如横向兼并、纵向兼并、产品扩展型兼并(将生产与现有产品不同但有关的企业联合起来)等。由于受《克莱顿法》的影响,这次兼并以一些较小企业的联合为特征,带动全美经济市场竞争的全面加剧。

第三次兼并浪潮始发于二战结束,并波及整个 20 世纪 50 年代至 60 年代,持续时间长、规模大。这次兼并浪潮的最大影响是改变了美国企业的组织结构,这次兼并浪潮采取的主要形式是混合兼并(占全部总额的 80% 以上)。这次兼并促进了企业管理的发展与生产及组织管理的现代化,战略管理问题也是在这一阶段被提出来的。

第四次兼并浪潮始于 20 世纪 70 年代中期,并延续到整个 80 年代,其动因来自于美国企业日渐衰落的市场竞争力,需要从兼并中寻求其发展所需的动力;同时,从政府管制角度看,当时的美国政府所信奉的自由与解除管制原则,也给兼并活动提供了适宜的土壤。这次兼并所带来的深远影响是:第一,它使很多公司重新审视其战略问题,并使很多公司清醒地认识到多角化经营并不是一种非常明智的策略,反而将公司战略集中于相关产品并力图谋求规模效应可能更为有效;第二,它使美国公司通过兼并行为来取得国际市场产品的竞争力,因此,兼并目标已不局限于国内市场,而是着眼于国际市场,跨国公司规模日益壮大,经营帝国已大量形成。

第五次兼并浪潮始于 1992 年,并延续至今,它以强强兼并为其主要特征,交易额巨大,截止 1998 年上半年,美国正式公布的企业兼并交易额就达 9 100 亿美元,比上年同期增加 153%,其中五起最大企业兼并案的交易额就高达 2 542 亿美元,占美国企业兼并交易总额的 28%。巨型企业集团正式形成。

从理论上说,企业不断将相关企业一体化可以节约交易费用。但是,实践证明,当一体化达到一定程度后会产生规模不经济的问题,企业为维护其组织的完整性,即使企业与市场的界线保持稳定,也需要支出昂贵的组织成本,从而也会产生不经济。因此,主体企业开始尝试不把所有企业都一体化,而是将某些企业作为其外部组织,并通过资金、技术或人员等纽带和它们保持较为密切的合作联系。企业在节约交易费用的同时,仍在一定程度上享有一体化组织的规模、范围和分散风险

的经济性。这样,一系列介于企业组织和市场组织之间的,被称为“准一体化组织”的企业集团也就产生了。但是,由于资本主义各国所处的政治、经济和法律环境的差异,导致了各国企业集团也不尽相同。目前,资本主义各国的企业集团在发展演变过程中逐步形成了“欧美模式”和“日韩模式”的企业集团。

### 一、欧美模式企业集团

在 19 世纪末 20 世纪初,欧美国家的核心企业根据自身发展的需要,极力投资建立子公司、关联公司,并与之形成母子公司关系,再通过将零部件外包,形成生产协作企业。这样,以核心企业为主导的,并通过收购、兼并、控股手段建立的,由一系列相关企业构成的企业集团便诞生了,它们一般呈现出“塔形结构”。经过数十年的发展,欧美模式的企业集团大多数已具有相当巨大的规模,并在本国和世界经济中扮演十分重要的角色,发挥着举足轻重的作用。仅以跨国公司为例,它们的相对增长率最高的时期应是在 20 世纪的 50~60 年代,而到 80 年代它们所生产的产品就已约占全世界经济总量的 1/4。对于欧美模式的企业集团,世界上有不少人认为其发展是建立在不公平的基础之上的,它们发展所需的大量原始财富是依靠对第三世界和发展中国家的殖民掠夺和进行不公平的贸易而实现迅速积累的,就是在发展中国家,大型企业集团也占有绝对的垄断优势。尽管人们就欧美模式企业集团对社会发展的影响仍持有异议,但它们的发展向整个世界贡献了相当丰富的经营管理经验,它们的发展道路是成功的,这一点是不可否认的。例如,在 1997 年全球 100 家最大公司排名中,欧美模式企业集团占 70% 以上。像美国通用汽车、福特汽车、荷兰皇家壳牌、埃克森石油等企业作为典型的欧美模式的企业集团,在 1997 年全球最大的 100 家公司的排名中分别占到第一、第二、第五、第七名。在这些企业中,形成了非常丰富的组织协调管理运作经验,例如,在对遍布全球的各分支机构进行资源配置和信息传递等方面,其优势是一般意义上的企业所不可比拟的。

## 二、日韩模式企业集团

日韩模式企业集团多数起步较晚,一般形成于第二次世界大战以后 50~70 年代的经济高速增长时期,是产业结构剧烈变化的产物。由于它们一般都起步较晚,较好开发和运作的原始市场已经被欧美模式的企业集团所占据,因此,对于日韩模式的企业集团来说,它们在传统产业上并不具有竞争优势,正因为这样,它们多半承担着产业重组和产业结构升级的重任,通过其不断的努力和探索,它们也同样在本国经济以至世界经济中占有重要地位,并在较短时间内形成了巨大的规模。日本和韩国,尤其是日本的企业集团,在 1997 年度全球 100 家大公司的排名中,三井物产、三菱商事位居第 3 和第 4 位;伊藤忠商事、丸红、住友商事、丰田汽车、日商岩井、日本电报电话、日本生命保险则分别居于第 6、第 9、第 10、第 11、第 13、第 15、第 19 位。韩国大字排在第 18 位。日韩模式企业集团占全球 100 家大公司总量的 28%。由此可见,尽管在亚洲金融危机中它们的抗风险能力和发展道路曾经遭到过质疑,但从总体上来说,日韩模式企业集团的发展也是相当成功的。

日韩模式企业集团大致可以划分为以下类型:

(一)旧财阀系企业集团:以贸易和银行为核心组成。

(二)银行系企业集团:以银行为核心,联合大型贸易商社和中心企业组成。

(三)独立系企业集团:以产业为中心,联合银行和商社组成。

(四)政府和私人合办的企业集团:由政府权力和私人资本相结合所形成的产业、贸易、金融一体化的企业集团。

## 三、我国企业集团

我国企业集团起步较晚,它的发展始于 20 世纪 80 年代,当时,在政府的引导下,企业根据生产发展的需要,进行横向经济联合,形成企业集团的雏形。从企业集团发展的数量来看,1991 年至 1995 年是我

国企业集团的快速发展期,已注册登记的各类企业集团达2万多个,几乎包括了工业、商业、交通运输、农业等所有的产业领域。从大型企业集团试点来看,自1991年国务院批准下发国家计委、国家体改委、原国务院生产办《关于选择一批大型企业集团进行试点的请示》(国发〔1991〕71号)以来,在国务院的直接领导下,试点企业集团取得了可喜的成绩,试点企业集团的发展逐步规范。从目前看,在首批57家试点企业集团中,有41家在国家计划中实行单列,39家集团成立了财务公司,54家享有自营产品进出口权,47家获得了外事审批权,7家集团公司进行了国有资产授权经营试点,22家实现了集团公司统一合并纳税。在这57家的基础上,1997年4月,国务院又批转了国家计委、国家经贸委、国家体改委《关于深化大型企业集团试点工作的意见》(国发〔1997〕15号),并且第二批63家试点企业集团名单已经敲定,这样,国务院确定的试点企业集团已经达到120家。另外,在各省、市、自治区,也存在大量的企业集团。目前企业集团在我国已得到较好的发展,但是,我国企业集团在发展过程中也存在不少问题。

### (一)规模小、实力弱

据有关部门统计,在我国430家最大企业集团中,核心企业固定资产原值在10亿元以上的只有26家,占6.05%;在1亿元到10亿元的有144家,占33.49%;在1亿元到0.5亿元之间的有83家,占19.30%;在0.5亿元以下的却有177家,占41.16%。从核心企业规模看,核心企业达到大型企业规模的有260家,占60.47%;达到中型企业规模的有170家,占39.53%。从核心企业年销售额看,核心企业年销售额在50亿元以上的有6家,占1.40%;在50亿元至10亿元之间的有40家,占9.30%;在10亿元至1亿元之间的有243家,占56.51%;在1亿元以下的有141家,占32.79%。1994年中国500家最大工业企业销售收入之和按当年汇率折算约1527亿美元,尚达不到美国通用汽车公司一家企业1576亿美元的销售水平;同样,1995年我国120家整车生产厂家的总产量为143.5万辆,不及通用汽车公司的年产量;我国电子行业前100家企业销售收入之和,只相当于IBM

公司的 1/5, 宝钢集团在我国大型工业企业中名列前茅, 但其销售收入尚不及世界 500 家大企业最后一名的一半。

### (二) 内部组织结构不规范

由于现有的企业集团当初很多都是从行政性公司改制过来的, 因此, 一些行政性公司的弊端被企业集团从母体的胚胎中带了过来。这主要表现在两个方面: 一是在行政性公司中, 公司与企业是层级组织上、下级领导与被领导的关系, 所以, 现在企业集团中, 企业集团与成员公司也形成了上级和下级的关系, 因为集团公司的总经理是政府部门任命的, 成员公司的负责人又是集团公司任命的, 这就使企业集团内成员企业是独立法人实体的原则发生了变异, “一体化”倾向严重, 而事实上也确有不少企业集团通过各种途径, 最后又变成了“单一的公司”, 结果, 在集团内部只有组织手段, 取消了市场交易对部分组织协调的替代。二是在行政性公司中, 维系企业相互间关系的是权利纽带, 一旦权利纽带解开, 产权关系又不明晰, 那么企业与企业之间的相互关系就迅速瓦解, 由这样的行政性公司改制过来的企业集团, 就会联而不合, 形同一盘散沙, 在这样的集团中, 只有市场交易, 完全没有了组织协调, 因而集团也就形同虚设了。即使是经过改制的企业集团, 由于集团公司与各成员企业的内部法人治理结构还不健全、不成熟, 企业之间没有建立资产联结纽带, 难以形成利益共同体。在我国 430 家最大企业集团中, 以资产为主要联结纽带的有 164 家, 占 38.14%; 以承包、租赁为主要联结纽带的有 26 家, 占 6.05%; 以人财物、产供销“六统一”为主要联结纽带的有 117 家, 占 27.21%; 还有 123 家企业集团因没有资产关系难以形成整体优势。

### (三) 急功近利, 只重视规模, 而不讲效益的现象较为普遍

组建企业集团最重要的目的就是充分利用各成员企业的资源整合优势, 提高其综合竞争力, 从而更好地发挥各成员企业的效益。在这一原则的指引下, 企业在决定是否组建企业集团, 以及哪些企业应该纳入企业集团, 哪些企业又应该成为企业集团的协作伙伴但不宜成为子公

司等问题时,应该注意该决策是否最大限度地发挥了企业集团的资源优势,是否有利于其战略目标的实现。我们绝对不能为了组建企业集团而组建企业集团,为了扩大规模而任意地将毫不相干的企业拉拢在一起而强行组成企业集团。通过行政手段干预甚至“拉郎配”的方式组成的企业集团,是注定不能长久的,有的大型企业集团甚至最短只有几十天的寿命。总之,在企业集团的组建过程中,我们同样应该遵循市场配置的原则,让有必要合并组建的企业自行成立集团,不适宜的企业集团自行解体。

## 第二节 企业集团的基本特征

现代企业集团是现代企业的高级组织形式之一,是以一个或若干个大型企业为核心,以资产、资本、产品、技术等作为联结纽带,由一批具有共同利益,并在某种程度上受核心企业影响的多个企业联合组成的一个稳定的多层次经济组织。与其他经济组织形式相比,企业集团所具有的一些基本特征,是由企业集团本身的所有制结构、组织结构决定的,同时又从不同角度、不同方位对集团的生产经营和组织效率产生重要的影响。企业集团的基本特征如下:

### 一、市场结构的垄断性和兼容性

企业集团的产生与市场垄断有着密切的联系。多个相关企业的联合以及多层次的组织结构必然会在一定的经济区域内形成以某个大企业为中心的商品产销网络,表现出市场结构的垄断特征,同时,这样一个联合体进行大规模生产,其结果也会产生垄断。1995年,在电子工业中,美国和日本全国最大的10家企业销售额分别占全行业的65%和90%,我国也占30%左右,这充分表明大规模的企业集团更易于形成行业市场的相对垄断。企业集团形成市场垄断主要有以下四个方面

原因:其一,企业集团的发展决策易于形成统一的目标,使企业集团系统内成员企业成为联合阵营,共同开拓市场领域,扩大市场份额;其二,规模生产使生产成本降低,利润上升,易于实现价格优势;其三,企业集团便于集中多个成员企业的资金、技术、人员、设备进行产品改进和创新,增强产品的市场竞争力;其四,企业集团雄厚的财力有利于增强其抗风险的能力,局部的风险和弱势可以通过联合得以弥补。由此说来,产业的集中度和企业规模与利润率之间存在着正向关系,也就是说,有效的市场垄断可以促进企业集团利润率的提高。

开展多产品、跨系列、跨行业的多元化经营是现代企业集团的又一特性。兼容性特点主要体现在现代企业集团产品结构的多元化上。萨缪尔森写道:“大公司发现:生产许多不同的产品是有利的……”亚当·斯密也说:“专业化受到市场范围的限制。”因而,为了分散市场波动的风险,扩大生产规模,只进行单一产品生产是不科学的。产品结构的兼容性是由组织结构的多层次性来实现的,因为只有企业集团拥有庞大的组织结构,它们才能够使集团内各部分合理分工,进行多样化产品的生产和经营。日本三菱商事公司有一句最得意的广告词“从方便面到导弹”,可见其经营的多样性。一般来说,企业组织结构的兼容性体现为多种方式。

(一)横向分立,就是将集团内各企业划分为生产多种产品的、具有独立主权的企业组织。这些被分立的组织与零散企业不同,它们依然与集团的核心企业保持着资产、人事、管理等方面的联系,其战略也与企业集团的总体战略保持一致,只不过其具体的生产组织由各成员企业自行组织开展。

(二)纵向分立,即就某一类产品进行上、下游的延伸与分离。比如日本松下电器集团旗下的先锋公司将它的影碟机委托给十家视听机器厂生产,这样,既增强了生产的专业化,也扩大了企业的规模。

(三)产融互补,就是企业集团可寻求银行等金融机构的支持,使产业资本与金融资本形成互补互促的发展格局。产融互补可以有多种方式,有欧美的准银团机构(各类基金会、信托投资公司等)为控股大股东的企业集团方式;有日本的银行与成员企业互为大股东的联手经营方



式。我国企业集团设立的专门财务公司,也属于产融结合的一类。企业集团的兼容性是减少运作风险,稳定发展秩序,增强市场竞争力,拓展产品类型的手段之一,也是集团优于零散企业的一个方面。

## 二、企业产权的连锁性与独立性

实践和经验表明,资产纽带是企业集团维系其组织结构稳固、便于实际运作的有效的契约方式。实施资产纽带的关键在于理顺集团成员企业间的产权关系。产权,是法定主体对财产所拥有的各项权能的总和。经济学中一般将产权分解为所有权、占有权、支配权和使用权四项权能。理顺产权关系实际上就是弄清这四项权能的具体分配和执行。在现代公司中,清晰的产权关系一共包括了两次权能分离:第一次分离是具有法律意义的出资人和公司法人的分离,即原始所有权与法人产权的分离;第二次分离是具有经济意义的法人产权与经营权的分离。

公司财产权能第一次分离的意义在于公司出资者失去对公司资产的实际占有权与支配权,取而代之的是原始所有权,这种原始所有权一般表现为以股票为载体的股权。企业集团产权的连锁性也主要表现于此。一般而言,核心企业对下属企业产生影响的大小,即对下属公司决策的参与权,以及对公司收益参与分配等权利的大小也主要由这种原始所有权决定。从这个意义上讲,企业集团核心企业与各成员企业之间就有可能形成一种呈网络化的产权结构,而这种网络化的产权结构无疑正是企业集团实现集团化经营的基础。

然而,我们还应该更清楚地认识到,公司权能分离的进步意义还表现在它又使每个成员企业的法人产权从所有权中分离出来,使法人产权不依赖于原始所有权而独立存在。公司取得独立的法人资产,可以据此以自己的名义直接地、稳定地占有和经营股东出资的资产,从而保证原始出资者与现实资产运营者之间脱离依附关系,从这个意义上讲,企业产权具有独立性。原始所有权与法人产权的分离和法人产权与公司经营权的分离均从理论和实际操作中规定了公司具有独立的产权资格。