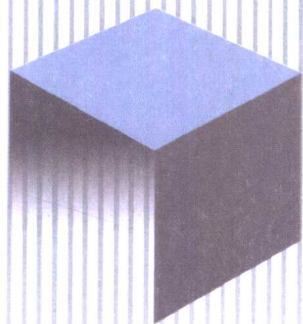




国家自然科学基金资助项目



中国企业集团 成长研究

国家经贸委经济研究中心课题组

中国城市出版社

中国企业集团成长研究

国家经贸委经济研究中心课题组

中国城市出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业集团成长研究/国家经贸委经济研究中心课题组著. —北京: 中国城市出版社, 2002. 7

ISBN 7-5074-1423-X

I. 中… II. 国… III. 企业集团—研究—中国
IV. F279.244

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 039561 号

责任编辑	何玉兴 任尊严
封面设计	周国强
责任技术编辑	尹植
出版发行	中国城市出版社
地址	北京市朝阳区和平里西街 21 号 邮编 100013
电话	84275833 传真 84278264
电子信箱	citypress@sina.com
读者服务部	84277987
经销	新华书店
印刷	中共中央党校印刷厂
字数	231 千字 9 印张
开本	850×1168 (毫米) 1/32
版次	2002 年 7 月第 1 版
印次	2002 年 7 月第 1 次印刷
印数	1—1000 册 定价 12.00 元

本书封底贴有防伪标识。版权所有, 盗印必究。

举报电话: (010) 84276257 84276253

说 明

在经济全球化、市场竞争日趋激烈的今天，大型企业集团，尤其是跨国公司已成为世界经济的主导。我国从20世纪80年代起开始发展经济联合，经过20多年的发展，时至今日，企业集团在国家政策的支持下，顺应我国经济改革和发展的趋势，成长很快，成绩比较突出。但与国外大型跨国公司相比，受制于体制等方面因素的限制，国内企业集团的问题还很多、差距还很大。加快培育和发展大型企业集团，已成为加入WTO后我国经济体制改革的一个重要课题。

为给广大干部、企业研究和领导者、管理者、从事干部教育的教师提供一些关于我国企业集团的发展历程、存在的问题、未来发展走势的研究成果和资料，我们组织编写了《中国企业集团成长研究》一书。本书是国家经贸委经济研究中心课题组承担的国家自然科学基金资助项目的研究成果。参加该课题的有（按撰写各章的顺序）：白英姿（第一章）、夏德林（第二、三章）、李明星（第四章、附录）、宋毅（第五章）。

书中如有不妥之处，诚请广大读者、教师、专家指正。

中 国 城 市 出 版 社

中共中央党校函授学院

2002年5月

目 录

导 言	1
第一章 发展的历程	3
一、我国企业集团的产生	3
二、企业集团的初步规范	25
三、企业集团的规范——第一批企业集团试点	30
四、企业集团的完善——第二批企业集团试点	40
五、企业集团试点的有关政策和配套办法	52
六、企业集团培育国际竞争力阶段	58
第二章 领先的风采	65
一、海尔集团 刻意独创追求卓越	65
二、宝钢集团 重组走向更高更强	70
三、中集集团 走向世界展示雄风	75
四、联想集团 电脑快车高速行驶	82
五、小天鹅集团 聚精会神打造精品	86
六、华源集团 跳跃性发展靠创新	90
七、双汇集团 质量领先位居老大	95
八、三九集团 科技兴企增长强劲	98
九、青啤集团 龙头老大奋力前行	102
十、娃哈哈集团 成长迅速座排首席	105
第三章 现实的困扰	109
一、改革尚未到位	110

二、市场主导难显·····	113
三、战略定位模糊·····	115
四、整合收效迟缓·····	118
五、核心竞争乏力·····	120
六、第一资源短缺·····	123
七、管理缺乏独创·····	125
八、文化建设薄弱·····	128
第四章 国际的借鉴 ·····	131
一、世界优强跨国公司发展新动态·····	131
二、对我国企业集团发展的启示·····	149
第五章 未来的走势 ·····	163
一、几点基本的约束条件·····	163
二、中国企业集团未来发展的主要背景分析·····	164
三、企业集团发展的历史考察与战略思考·····	176
四、指向未来的中国企业集团·····	179
附录：企业集团政策汇编 ·····	194
一、国务院关于推动经济联合的暂行规定（国发 [1980] 172 号） ·····	194
二、国务院关于进一步推动横向经济联合若干问题的 规定（国发 [1986] 36 号） ·····	196
三、国务院批转国家计委《关于大型工业联营企业 在国家计划中实行单列的暂行规定》的通知 （国发 [1987] 28 号） ·····	203
四、国家体改委、国家经委印发《关于组建和发展 企业集团的几点意见》的通知（体改委字 [1987] 78 号） ·····	206

五、国务院批转国家计委、国家体改委、国务院 生产办公室《关于选择一批大型企业集团进 行试点请示》的通知（国发〔1991〕71号）	210
六、国家计委、国家体改委、国务院经贸办印发 《关于试点企业集团实行国家计划单列的实施 办法（试行）》的通知（计综合〔1992〕1264号）	218
七、国家物资局、国家计委、国家体改委、国务院 经贸办关于印发《国家试点企业集团国有资产 授权经营的实施办法（试行）》的通知（国资 金发〔1992〕50号）	221
八、国家经贸委、国家税务总局、海关总署关于印发 《鼓励和支持大型企业和企业集团建立技术中心 暂行办法》的通知（国经贸〔1993〕261号）	225
九、国家税务总局关于大型企业集团征收所得税问题 的通知（国税发〔1994〕027号）	229
十、国家税务总局关于大型企业集团征收所得税问题 的补充通知（国税发〔1995〕062号）	230
十一、国家税务总局关于印发《加强汇总纳税企业 所得税征收管理暂行办法》的通知（国税发 〔1995〕198号）	231
十二、国家税务总局关于印发《加强汇总纳税企业 所得税征收管理暂行办法的补充规定》的通知 （国税发〔1996〕172号）	233
十三、关于印发《企业集团财务公司管理暂行办法》 的通知（银发〔1996〕355号）	237
十四、关于加强企业集团财务公司资金管理 等问题的通知（银发〔1997〕365号）	248
十五、国务院批转国家计委、国家经贸委、国家体 改委《关于深化大型企业集团试点工作意见》	

的通知（国发〔1997〕15号）	251
十六、关于印发《国家体改委关于企业集团建立 母子公司体制的指导意见》的通知（体改委 〔1998〕27号）	258
十七、关于印发《企业集团登记管理暂行规定》 的通知（工商企字〔1998〕第59号）	262
十八、关于印发《国家试点企业集团国有资本金 管理暂行办法》的通知（财管字〔1998〕 126号）	267
十九、国务院办公厅转发国家经贸委等部门《关 于发展具有国际竞争力的大型企业集团的 指导意见》的通知（国办发〔2001〕90号）	273

导 言

我国改革开放走过了 20 多年的历程，社会主义市场经济体制的框架已经建立。改革开放给中国社会带来的历史性巨变，举世瞩目。

企业集团的成长始终同改革开放相伴随，从无到有，由小到大。一批领先者的成功实践在于：第一，能够在改革开放的大潮中把握机遇。中国改革开放是渐进的、持续的，成功的企业集团的成长不是被动地适应改革开放的进程，而是主动地跟进。每当政府出台重大改革措施，这些企业集团都能审时度势，从微观层面作出积极呼应。这种“联动”带来机遇，使领先者在“加速”前进中实现超常规发展。第二，始终有一个清晰的战略定位。企业集团的成长具有阶段性和长远性，是一个不断发展和增长的长跑过程。进入什么样的领域和在该领域确立什么样的地位，是任何企业集团都必须解决的战略定位问题。企业集团领先者的实践证明，有一个清晰的战略定位，而且能够根据国内外经济大环境的变化，动态地对战略定位进行调整，使之更具现实性和科学性，是取得成功的一个关键。第三，不断使管理跃上新的高度。在世界范围内，企业管理经历了从经验管理、科学管理到以人为本的文化管理过程。企业集团管理需要借鉴国内外先进的管理经验和方法，更要强调独创。独创是培植核心竞争力的要害所在。只有重视管理独创和能够实现管理独创的企业集团，才能形成自己的核心竞争力，进而做大做强。

同国际跨国公司相比，我国企业集团的规模和效率都有不小的差距。尽管它们当中的领先者已经走出国门，挺进世界，开始了同跨国公司的角逐，但多数程度不同地在经营中面临困扰。这

种困扰主要来自内外两个方面：企业集团自身方面，主要是经营机制不活和管理水平偏低，这使微观运行的效率和效益大打折扣；国内宏观经济环境方面，配套改革滞后和经济秩序紊乱使企业集团发展受到制约。

迈进 21 世纪和我国加入世界贸易组织，使企业集团的发展天地变得更为开阔。可以预见，从现在起再经过 5 到 10 年的不懈奋斗，我国改革开放会进入新的境界，国家的经济实力会跨上新的台阶，一批企业集团将大步走向世界，在持续发展中跻身全球 500 强。

第一章 发展的历程

企业集团作为一种企业组织形态，是随着我国经济体制改革的不断深入，在横向经济联合的基础上发展起来的。截止到2000年底，全国省部级和规模以上（总资产和营业收入均在5亿人民币以上）企业集团共有2655家，其中国务院批准进行试点的国家试点企业集团有119家。企业集团经历了产生、发展、完善的阶段，由不规范到逐步规范，并在国民经济中发挥着越来越重要的作用。

一、我国企业集团的产生

（一）企业集团的萌芽——试办托拉斯

我国企业集团的产生，最早可追溯到20世纪60年代的托拉斯试点。

1. 试办托拉斯的背景

建国以后，我国的工业生产、建设取得了巨大成就；工业管理工作也积累了一定的经验。但是，当时的工业管理体制和管理制度也有着不少问题，不能很好地适应现代化工业生产发展的要求。主要表现在：管理工作偏重于用行政的办法，管理多头多级，政出多门；管理机构重迭庞大，效能不高；有些规章制度不合理，难以对企业实行具体的领导；对同一行业的生产、建设难以进行统一规划和合理布局，生产缺乏合理分工和密切协作，许多企业不必要地重复生产同一品种规格的产品，不少设备和技术力量分散使用，各不配套；某些行业的产、供、销结合不好，中

间环节多，物资流转慢，资源不能合理利用；对新技术的研究、总结、推广不够有力；等等。这些问题影响着我国工业生产、建设的发展。在“大跃进”时期，为了调动地方的积极性，促进地方工业的发展，中央把经济管理权下放给地方，结果却造成各成系统、多头管理和重复建设、分散生产的严重现象。其中许多工业企业规模小、技术落后、产品质量差、经济效益低，本应实行“关、停、并、转”，但在地方主义的保护下，继续运转和生产。这些企业一方面浪费了大量的宝贵资源，影响了国家对重点企业的原料供应，另一方面又造成大量质量低劣的产品积压。例如，1963年，全国医药行业分属于化工、卫生、商业、农垦、水产、文教、公安、手工业等各部门及地方各级政府领导的制药厂共有297个，其中，33个药厂的231种药品，因质量不合格而报废；110个生产片剂的药厂，设备利用率只有50%，浪费现象严重。当时，国家计划要通过地方各级政府机关下达到企业，而地方各级政府则都可以直接干预生产，随时追加生产计划，向企业层层加码，甚至为计划外任务而挪用统配物资和专用资金、截留上缴利润和外调物资、擅自动用银行信贷资金和企业流动资金、任意增加招工人数，严重冲击了国家计划内的生产任务，影响了国民经济的综合平衡。此外，由于企业的隶属关系不同，相互之间缺乏合理的分工与协作，每个企业都成为“大而全”、“小而全”的全能厂，不少设备和技术力量分散使用，各不配套，生产能力得不到充分发挥，技术水平和劳动生产率都难以提高。为了改变这些弊病，1961年，党的八届九中全会提出了“调整、巩固、充实、提高”的八字方针，标志着自“大跃进”以来在经济工作指导方针上的重要转变。在调整时期，中央决定集中必要的工业经济管理权限，并针对管理体制上突出的“散”的问题，提出了试办托拉斯的设想。

1963年，国家经委派出工作组到沈阳进行调查研究。了解到沈阳市委和许多企业领导干部强烈要求改变机构纵横交错、关

系复杂的企业管理体制，提议组织托拉斯性质的专业公司，试用经济的办法来组织管理工业企业。同年9月，中央起草了关于工业发展问题的文件，认为组织托拉斯是改变工业管理的重要措施。这个文件由于种种原因没有正式通过和施行。但是，组织托拉斯的问题已经开始在某些工业部门酝酿试办。1963年3月16日，中央批转了轻工部党组上报的《关于烟草工业集中管理方案的报告》，决定将地方管理的卷烟厂和卷烟系统的机械、印刷厂，一律收回由轻工部直接管理；雪茄烟、烟丝等烟草制品厂由轻工部统一安排生产计划，统一分配原料。收购上来的烟叶，全部交由轻工部分配，并成立中国烟草工业公司统管原料收购和产品销售工作。全国第一家托拉斯公司就这样诞生了。

1964年6月，国家经委党组一方面以中国烟草工业公司为雏形，提出了《关于试办工业、交通托拉斯的意见的报告》。另一方面研究外国的做法，在同工业、交通部门共同讨论、集思广益的基础上，国家经委提出了试办托拉斯的第一个方案。对于这个方案，周恩来总理两次主持会议进行讨论，并提出了五条原则性意见。根据周总理的指示，国家经委党组又对文件进行了补充、修改，于7月17日提交中央书记处讨论通过。8月17日，中共中央、国务院批转了国家经委党组这个《报告》，我国的托拉斯试点工作就这样启动了。

2. 托拉斯试点的主要内容

(1) 在计划管理方面：作为独立经济核算单位（托拉斯所属工矿企业，在托拉斯内部实行独立核算，自负盈亏）和计划单位，国家通过主管部门向托拉斯下达计划，托拉斯对完成国家计划全面负责，并对所属分公司、厂（矿）以及科研、设计等单位，实行统一的经营管理。

(2) 在基本建设方面：托拉斯的基本建设统一纳入国家计划。

(3) 在科学技术工作方面：打破行政上的分割管理办法，实

行政治、经济、技术相结合的办法。设立专门的科学研究机构和负责新产品、新技术发展工作的机构，并将科学研究成果及时用于工业生产，迅速提高本行业的技术水平。

(4) 在产、供、销结合方面：托拉斯内部实行产、供、销的统一管理。

(5) 在财务管理方面：国家将固定资产和流动资金（包括必要的和机动的物资储备资金）拨给托拉斯，它根据国家的规定，可以在所属厂（矿）之间进行调剂。

(6) 在劳动管理方面：国家批准的劳动计划和工资总额，由托拉斯统一掌握，它有权根据国家的规定，在所属单位之间调剂使用。

3. 试办托拉斯的初步成效与遇到的矛盾

根据中共中央批转的《关于试办工业、交通托拉斯的意见的报告》，1964 年全国共组建了 12 个托拉斯，其中全国性的 9 个，地区性的 3 个。它们是：原轻工业部所属的烟草公司、盐业公司；原煤炭工业部所属的华东煤炭工业公司；原第一机械工业部所属的汽车工业公司；原农业机械工业部所属的拖拉机、内燃机配件公司；原纺织工业部所属的纺织机械公司；原冶金工业部所属的制铝工业公司；原化学工业部所属的橡胶工业公司和医药工业公司；原地质部所属的地质机械、仪器公司；原水利电力部所属的京津塘电力公司；原交通部所属的长江航运公司。1965 年，中央又试办了石油工业公司、仪器仪表工业公司和木材加工工业公司。同年 10 月，全国基本建设工作会议决定把工交各部的专业安装队伍和专业性土建队伍，按行业或联合相近行业，组成若干个全国性的建设托拉斯。1966 年 7 月，国家经委又批准几个地方性的托拉斯，其中主要有天津的针织、塑料托拉斯，机械部的华东电力机械公司，石油部的抚顺石油公司，黑龙江省的仪器仪表联合公司，湖南省的仪表工业公司等。

试办的托拉斯组建后，即着手改组生产组织，改革管理体

制，建立适应社会化大生产和专业化分工协作的经营管理方式，以促进设备的充分利用和生产技术水平提高，并取得了初步成效。如中国烟草工业公司成立于1963年7月，1964年8月正式组建托拉斯，对全部卷烟工业企业实行集中统一管理。在试办过程中，共上收了104个企业，经过调整后合并为61个企业，职工人数也由5.9万人减为4.1万人。经过两年多的努力，全员实物劳动生产率从1963年的每人每年64.85箱，提高到1965年的111.6箱，提高72%；卷烟牌号由杂乱的900多种调整为274种，产品质量明显提高。

试办托拉斯之所以在短时间中能取得较好的成绩，是因为它在管理体制和管理方法上进行了一系列的改革，这些改革适应了当时社会化大生产发展的需要。这些改革包括用经济办法组织和管理经济，计划管理体制改组，经济核算体系改革，原料供应和产品销售等的改革等。不过，在试办托拉斯过程中，也遇到了一些矛盾，主要有三个方面：（1）中央同地方的矛盾。这个矛盾突出反映在：第一，关于上收企业。在试办的12个托拉斯中，有些托拉斯是把所有的同类企业统统上收，有些则把主要的企业收了上来。同时一些地方对上收企业有不同意见，以致有些原定要收的企业收不上来，有些地方甚至发生了调工厂设备、人员以致将工厂改行转产等情况。第二，关于改组生产，调整企业。在这方面，地方的看法有所不同。地方工业基础雄厚的，希望自己组织专业生产和协作；有的地方担心托拉斯统一安排生产后，将影响地方的利益；等等。这些都使得托拉斯上收企业难，调整企业更难。第三，关于外部协作。有些托拉斯考虑行业内部的协作较多，而对地方的协作则注意不够。（2）托拉斯内部统一领导和分级管理的矛盾。为实行集中统一经营，托拉斯着手将过去由厂矿企业分散管理的计划、财务、供销、劳动等项业务权力集中到分公司或公司手里，实行产、供、销和人、财、物的统一，这就同曾经是独立核算单位的厂矿企业产生许多磨擦，地方有意见。

(3) 托拉斯同现行经济管理制度的矛盾。首先，按照当时的体制，地方财政收入主要依靠工业利润和税收，托拉斯上收厂矿企业后，影响了地方的财政收入，这是一些地方不赞成上收的重要原因。其次，按照当时的体制，物资供应按企业隶属关系申请和分配，托拉斯虽然掌握一批企业，物资分配渠道却没有打通，手里没有东西，管理生产便发生实际困难。再次，按照当时的体制，产品定价权分别掌握在国家或地方物价委员会手里，托拉斯不能问津，这就给统一经营带来许多不方便。

从总体上说，试办托拉斯的工作是卓有成效的。工作一开始，就注意稳扎稳打，先试点，发现问题后抓得比较及时，既坚持少量试办、总结经验、逐步推广的方针，又积极解决矛盾，这是中国工业经济建设决策史上的一个成功决策。试办托拉斯虽然由于“文化大革命”的冲击而夭折了，但它依然不失为一项伟大的实践，它的成果和实践意义是宝贵的，是我国的企业集团产生的先声。如在 20 世纪 80 年代经济体制改革大潮中涌现的西电集团的前身，实际上是早在 1959 年 7 月中共中央就批准成立的西电公司，并在试办托拉斯工作中被确定为创办社会主义托拉斯的试点企业。其他一些托拉斯试点单位，有的依然存在，如汽车工业公司（现已改组为一汽集团、二汽集团、重汽集团等）。因此，若追根溯源的话，目前的企业集团是 20 世纪 60 年代试办托拉斯的继续，是对当年托拉斯的更广泛、更深刻的变革。

（二）企业集团的雏形——经济联合体

经济联合体的出现和发展不是偶然的。它是适应我国经济改革和生产力发展水平的一种经济组织形式，是我国经济发展的必然趋势。

1. 经济联合的提出

新中国成立以后，在特定的历史条件下，我国模仿苏联管理经济的模式，建立了一个以高度集权为特征的经济管理体制。这

个经济管理体制，在建国初期，对于迅速恢复国民经济，建立一个门类齐全的国民经济体系和工业经济体系，曾发挥过积极的推动作用。它的基本特点是：排斥价值规律的作用，限制商品经济的发展；以行政手段管理为主，财政统收统支、产品包购包销。与这种经济体制相适应，企业按照行政区域和隶属关系划分，被束缚在条条块块中，企业与企业之间，以及与其他单位之间的横向联系被人为地割断了。这种企业组织结构与社会化大生产、商品经济是不相适应的。虽说 20 世纪 60 年代中期的托拉斯试点，是按专业化和协作的原则组织生产，符合当时的客观经济规律，也取得了好的经济效益。但非常可惜的是，经过十年的浩劫，这些托拉斯都夭折了。

粉碎“四人帮”、结束“文化大革命”十年内乱后，党中央于 1978 年在著名的《工业三十条》中提出了要“按照专业化协作的原则改组工业”。在此以后的一年多的时间中，不少省市和工业部门结合国民经济的调整，从实际出发，先后开展了工业改组和建立企业性公司的试点工作。据北京、天津、上海、辽宁、江苏、四川等 17 个省、市统计，截止 1979 年底，全国共组建了各专业公司（总厂）970 个，其中试点的企业性公司 76 个（不包括全国性的公司在内）。从一年多的时间来看，凡是搞得好的地区和行业，都取得了比较显著的经济效果，并积累了一些好的经验。1978 年 12 月党中央召开了十一届三中全会，会议确定了实行经济改革和对外开放的总方针，决定对国民经济管理体制进行重大改革。会议指出，现在我国经济管理体制的一个严重缺点是权力过于集中，应该有领导地大胆下放，让地方和工农业企业在国家统一计划的指导下有更多的经营管理自主权；应该着手大力精简各级经济行政机构，把它们的大部分职权转交给企业性的公司或联合公司；应该坚决实行按经济规律办事，重视价值规律的作用，注意把思想政治工作 and 经济手段结合起来，充分调动干部和劳动者的生产积极性。十一届三中全会后，在工业、商业等