

工商管理系列教材



GONGSHANG GUANLI XILIE JIAOCAI

企业集团成长 经营管理

QIYE JITUAN
CHENGZHANG
JINGYING GUANLI

邓志阳 编著



中国对外经济贸易出版社

CHINA FOREIGN ECONOMIC RELATIONS
AND TRADE PUBLISHING HOUSE

工商管理系列教材

企业集团成长经营管理

邓志阳 编著

中国对外经济贸易出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业集团成长经营管理 / 邓志阳编著. —北京: 中国
对外经济贸易出版社, 2003. 2
(工商管理系列教材)
ISBN 7-80181-061-9

I. 企… II. 邓… III. 企业集团—企业管理—高等
学校—教材 IV. F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003) 第 001773 号

工商管理系列教材

企业集团成长经营管理

邓志阳 编著

中国对外经济贸易出版社出版
(北京市安定门外大街东后巷 28 号)

邮政编码: 100710

电话: 010—64269744(编辑室)

010—64242964(发行二部)

Email: cfertph@caitec.org.cn

网址: www.cfertph.com

新华书店北京发行所发行

北京市松源印刷有限公司

787×980 毫米 16 开本

25.25 印张 424 千字

2003 年 2 月 第 1 版

2003 年 2 月 第 1 次印刷

印数: 5000 册

ISBN 7-80181-061-9

F·592

定价: 40.00 元

工商管理系列教材序言

随着中国改革开放的不断深入和经济的迅速发展,在我国全面迈向小康社会的过程中,亟需大批拥有广博的知识基础、懂得现代市场经济的一般规律、熟悉国际经营管理的运行规则、掌握必要的管理技能、了解中国经济发展和企业实情、具有较高决策能力、创新意识和开拓精神的管理人才,培养足够数量的这类人才,是我国工商管理教育界面临的紧迫任务。

我国工商管理教育的目标是培养德智体全面发展、适应我国工商企业和经济管理部门需要的高层次务实型综合管理人才。根据这一目标,广东外语外贸大学国际工商管理学院在多年来培养外向型工商管理专业人才的基础上,通过总结改革开放后 20 多年来培养各类不同层次管理人才的经验,通过借鉴国际上优秀管理院校的成功做法,学习国内兄弟院校的长处,对外向型工商管理专业人才的培养方案、课程体系、教学内容和教学方法进行了系统研究并不断加以改进和完善,同时陆续编写了一批用于工商管理教学的教材、讲义和案例集。随着现代工商管理专业人才培养规模的逐步扩大和国人对现代工商管理教育规律认识的不断深化,为了更好地适应外向型工商管理教育发展的要求,我们感到需要编写一套体系完整配套、内容实用新颖、具有国际可比性,同时符合中国国情的工商管理课程系列材料。

基于这一认识,我们组织力量对工商管理类教材的选题、体系的组织和内容的取舍进行了认真的研究,在中国对外经济贸易出版社的大力支持下,向读者奉献了这套教材。这套系列教材在体系上充分考虑了对现代工商管理知识结构的要求,覆盖了现代外向型工商管理专业人才培养方案中内容相对稳定的主要课程,既保证了各门课程知识的系统性,又照顾到课程之间的联系与协调。在教材内容上突出了“新、广、实”的特点,即,教材内容要新而实,反映工商管理学科的最新研究进展;知识面要宽广,兼收并蓄中外管理科学的优秀理论与方法;理论联系实际,符合中国国情,具有可操作性。本系列教材第一期包括了工商管理专业主要课程中经常使用的 7 本教材。教材的编写者都是我院从事该课程教学多年、经验丰富的教师,教材的内容与体系经过了多轮教学实践的检验。这套教材主要适用于工商管理专业各个方向课程的教学,也可供管理科学与管理工程类专业研究生和本科生使用,还可作为各类企业和各级经济管理部门实际管理工作者的参考书。

管理学科是一个迅速发展的学科，由于我们的水平所限，这套教材中难免有疏漏和不足之处，希望广大读者提出宝贵意见，使这套教材在再版时能更加完善。

广东外语外贸大学国际工商管理学院
工商管理系列教材编写委员会
2002年12月

前 言

有关资料显示:中国的集团公司平均寿命为7~8年,世界500强企业平均寿命为40~42年,1000强企业平均寿命为30年,但,也不乏超过百年的长寿企业。企业要长寿,就必须善于对企业成长进程进行管理。

企业是一个有生命的机体,在成长的不同阶段,会形成不同组织形态的企业,表现出不同的企业生命周期特征,经营管理会面临不同的问题,要解决不同的困难,需要采取不同的经营策略及管理方式。

本书以企业集团为主要考察对象,阐述了由单体企业向企业集团过渡及由国内企业集团向跨国公司进化中,经营范畴、经营策略、组织形态、管理方式的演变及其企业集团成长阶段基本的经营管理方略,并强调了如下观点:

1. 单体企业→国内企业集团→跨国公司的进化,能容纳更大的生产力;
2. 企业集团组织架构的演变,是责权效利的重构,是经营管理体制的重建;
3. 企业集团的经营管理要顺外部形势、自身优势、集团发展趋势而为;
4. 企业进化的不同阶段,要求企业家脱胎换骨,由业务型→经营管理型→领袖型。

企业集团的经营管理与单体企业的经营管理在许多方面有本质的不同,它需要运用新的理论和方法。为此,笔者在书中再次提出了“综观经营管理”的观点。此提法受魏双凤教授“综观经济学”的启发,笔者最早于1995年7月在《现代企业综观管理论》一书中提出。此次,对综观经营管理的概念作了进一步阐明,以抛砖引玉。

本书可作高等院校财经类本科生、研究生教材,可供企业集团经营管理者阅读,供政府有关部门及研究人员参考。

敬请读者提出宝贵意见。

邓志阳

2002. 10

目 录

第一章 企业集团的组织架构及综观管理形态	(1)
第一节 企业集团的特征及功能	(1)
第二节 中国企业集团的发展	(13)
第三节 企业集团综观经营管理的必然性	(20)
第四节 企业集团综观经营管理形态	(31)
思考题	
案例:武钢集团的管理及发展设想	(44)
第二章 企业集团初生期的综观经营管理	(50)
第一节 企业生命周期理论	(50)
第二节 企业集团初生期的二次创业	(64)
第三节 企业集团初生期的组织管理	(81)
思考题	
案例:姜伟——“二十大失误”的总裁	(94)
第三章 企业集团成长期的综观经营管理	(98)
第一节 企业集团高速成长的经营策略	(98)
第二节 企业集团成长期的多元化经营管理	(102)
第三节 企业集团成长期的组织管理	(110)
思考题	
案例:怡和集团的结构重组	(125)
第四章 企业集团的跨国经营管理	(132)
第一节 新型企业集团——跨国公司	(132)
第二节 企业集团经营管理国际化发展过程	(139)
第三节 企业集团国际化经营方式及选择	(146)
第四节 企业集团跨国经营管理的特殊性	(154)
思考题	
案例:一家与众不同的日本公司	(165)

第五章 企业集团的规模经营管理	(167)
第一节 企业集团规模经营的类型及经济性.....	(167)
第二节 企业集团不同形态规模经营管理.....	(175)
第三节 企业集团的网络经营管理.....	(183)
思考题	
案例:浙江中大集团的规模经营管理.....	(195)
第六章 企业集团的内部化经营管理	(199)
第一节 企业集团内部化经营管理的功能及要素.....	(199)
第二节 企业集团内部化经营管理的方式.....	(205)
第三节 企业集团的业绩管理.....	(212)
第四节 企业集团的内部控制.....	(220)
思考题	
案例:日本松下电器公司的经营管理.....	(228)
第七章 企业集团的内部竞争管理	(236)
第一节 企业集团内部竞争的特征与功能.....	(236)
第二节 企业集团内部竞争的形态.....	(241)
第三节 企业集团内部竞争的管理方法.....	(246)
第四节 企业集团内部竞争的组织管理.....	(253)
思考题	
案例:艾波比:一个充满活力的“重工业巨兽”.....	(259)
第八章 企业集团的创新创业管理	(267)
第一节 企业集团创新创业的含义及内容.....	(267)
第二节 企业集团创新创业的来源和技能.....	(273)
第三节 企业集团的资本经营管理.....	(276)
第四节 企业集团创新创业管理体制.....	(291)
思考题	
案例:以“市场链”为纽带的业务流程再造.....	(295)
第九章 企业集团的危机管理	(310)
第一节 企业集团产生危机的原因.....	(310)
第二节 企业集团危机的组织管理.....	(320)
第三节 企业集团的危机治理策略.....	(332)

思考题	
案例:松下的危机	(340)
第十章 企业集团的变革管理	(345)
第一节 环境变动与企业集团经营管理变革	(345)
第二节 企业集团变革的主要内容	(351)
第三节 企业集团推动变革的策略	(360)
思考题	
案例:转型的阵痛	(369)
附录一:企业集团组建与管理暂行办法	(376)
附录二:企业集团登记管理暂行规定	(381)
附录三:企业“病”的诊断与医治	(385)
参考文献	(389)

第一章

企业集团的组织 架构及综观管理形态

企业集团与单体企业在组织形态、经济特征等方面有本质的区别，因此，在客观上，企业集团形成了与单体企业经营管理体系有显著不同的新的综观经营管理形态。

第一节 企业集团的特征及功能

一、企业集团的含义

（一）企业集团的界定

根据国家经贸委、国家体改委、国家计委 1995 年 4 月 4 日颁布的《企业集团组建与管理暂行办法》及国家工商局 1998 年 4 月 6 日发布的《企业集团登记管理暂行规定》，“企业集团是指以母子公司为主体，通过投资及生产经营协作等多种方式，与众多的企事业单位共同组成的经济联合体。”

企业集团应该具备下列条件：

1. 企业集团的母公司注册资本在 5000 万元人民币以上，并至少拥有 5 家子公司；
2. 母公司和其子公司的注册资本总和在 1 亿元人民币以上；
3. 集团成员单位均具有法人资格。

深圳市鸿基（集团）股份有限公司，1994 年 6 月经深圳市工商行政管理局注册成立，注册资本 11212 万元，拥有深圳市沙头角东升装卸运输公司、深圳宝安迅联发展公司、南澳土地开发股份有限公司，与港商合资的深圳辉创实业有限公司等 10 个子公司。

集团成员分为母公司（集团公司）、子公司（控股成员），参股成员和协作成员。集团成员均为企业法人，企业集团不具有企业法人资格。

母公司（集团公司）可以是一个从事生产经营和资产经营的企业，也可以是一个专门从事资产经营的公司。它是通过资本投资及生产经营协作，对其他成员能实施管理的公司。

控股成员是指母公司所持股份达到控股程度的子公司，包括全部资本由母公司投入的公司，母公司持有股份达到控股程度的公司以及它们的全资、控股子公司。

参股成员是指母公司或控股成员所持股份未达到控股程度，但承认企业集团章程的企、事业法人。

协作成员是与母、子公司有长期稳定生产经营科技协作关系，承认企业集团章程的企、事业法人。

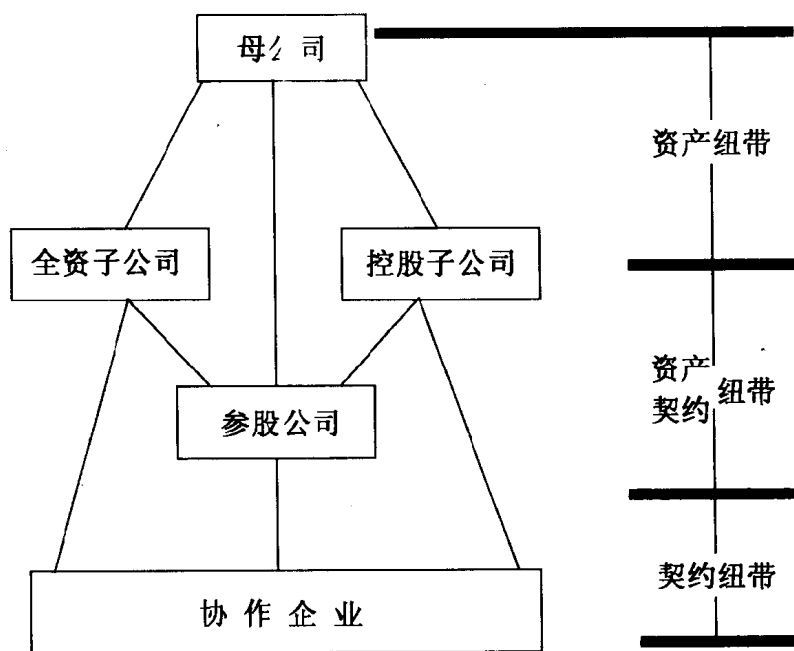


图 1-1 企业集团成员构成示意图

（二）母子公司的相互关系

母子公司为主体的企业集团，明确了母公司与子公司在企业集团中的定位。它们之间存在着如下几种关系：

1. **产权关系。**在企业集团中，母公司享有出资人的合法权利。第一，对投资的子公司按所持股份承担有限责任；第二，对投资的子公司享有资产收益权和资产转让权；第三，对投资子公司享有子公司经营管理者的选择权、重大问题的决策权。子公司应切实维护出资人的合法权益，对出资人的收益作出贡献。

2. **法律关系。**企业集团的母公司、子公司都是依照《公司法》设立的企、事业法人，各自拥有独立的法人财产权，独立地行使民事权利及承担民事责任。母公司不能违反法律和企业集团章程规定，直接干预子公司的日常生产经营管理活动。

3. **管理关系。**母公司在企业集团中处于主导地位，对外代表企业集团。母公司依照《公司法》和企业集团章程从企业集团的整体利益、产品特征和市场竞争的实际需要出发，合理划分母子公司的经营管理权责，并通过在子公司董事会中的代表行使决策和管理权。母公司对企业集团的管理主要表现为：制订和实施企业集团的长远规划及经营战略，对企业集团内的重大事项做出决定，组织资产重组和组织结构调整，推动产品、产业结构的调整，建立企业集团的生产经营管理体系，协调企业集团成员的关系等。子公司在自主经营的同时应当服从企业集团的整体经营战略，自觉接受母公司来自产权和企业集团章程规定的监管，认真承担自己的职责，确保企业集团整体目标的实现。

明确母子公司之间的上述关系，有利于明确母子公司的权利和义务，理顺母子公司在企业集团中的地位和作用，确定母子公司在企业集团中管理的基本定位，以利于充分发挥企业集团的整体优势。

（三）企业集团的类型

企业集团可以从不同角度分类，从企业集团所处行业可分为工业企业集团、商业企业集团、工商企业集团、农工商企业集团等。从企业集团的形态，可分为横向型企业集团、纵向型企业集团、多向型企业集团。从企业集团资金、技术的密集程度，可分为劳动密集型企业集团、资金密集型企业集团、技术密集型企业集团。从企业集团的所处区域，可分为国内企业集团、跨国企业集团。从企业集团的规模可分为小型企业集团、中型企业集团、大型企业集团、巨型企业集团。从企业集团管理体制可分为集权型企业集团、分权型企业集团。从企业集团的组织架构，可分为产品部企业集团、地区部企业集团、矩阵式企业集团等。从企业集团经营管理特征，可分为投资型企业集团、经营管理型企业集团。企业集团还可以从其他角度划分。下面着重介绍投资型企业集团和经营管理型企业集团。

投资型企业集团又称为金融型企业集团，它专门从事资本经营，集团总部机构精简，高级人才以财务管理人才为主，集团成员不稳定。它通过资本投资，控制兼并收购企业的资产，取得其控制权，其经营模式是“买进—经营（分利）—卖出”。投资型企业集团的母公司是投资主体，它看准目标公司之后实行兼并与收购，一般采用两种经营策略，一是将收购公司“包装”后以高于收购价卖出，一是交职业经理经营，从收入中分利，根据经营状况及前景也可以卖出。投资型企业集团的优点是，可以用较小的资本控制较大的资产，可以通过“买进—经营（分利）—卖出”获利，可以分散风险，在所控制子公司经营良好的情况下，可获得资本放大收益。不足之处是在控制子公司经营不好时，会遭到资本放大的损失，加之各子公司独立经营，分散纳税，母公司收益也要纳税，因此，集团存在双重纳税。这种类型的企业集团往往是一些财团，如日本的三菱、三井，美国的杜邦、洛克菲勒等。

经营管理型企业集团既从事生产经营又从事资本经营，它通过资本投资扩大及整合集团的生产经营。这类集团有明确的产业选择；有核心企业，集团成员比较稳定。集团总部主要实施资本投资和战略管理，次级部主要进行资产和商品经营管理，子公司则主要从事产品生产及销售，搞好成本、利润管理。大多数企业集团属于这种类型，如美国的通用汽车公司、IBM；日本的丰田、松下；中国的海尔、TCL等。它是我们论述的重点。

二、企业集团的网络型组织形态

企业集团是由若干企业法人组成的多单位经济联合组织，它们通过资本纽带或契约纽带联结在一起，成为利益共同体，成员企业在不同地点，从事不同类型的产品和服务活动，每个经营单位，作为独立企业运转，独立核算，自负盈亏。同时，各成员企业服从集团的经营战略，接受企业集团的管理协调。企业集团这种多单位组织形态，形成“又大又小，大中有小，小连成大，能发挥又大又小的两个优势”（见表1-1、1-2），与单体企业相比，能容纳更加复杂、更大规模的产权结构和生产经营要素结构。它可将企业外部的交易关系变为内部交易关系，这种内部交易关系不仅在国内，还可以跨越国界，可以在国内拥有和控制若干生产和服务设施，还可在基地国以外，拥有和控制若干生产和服务设施。因而，企业集团的组织形态与单体企业那种简单的直线制、直线职能制的组织形态

有显著区别，企业集团的组织形态是网络型组织。

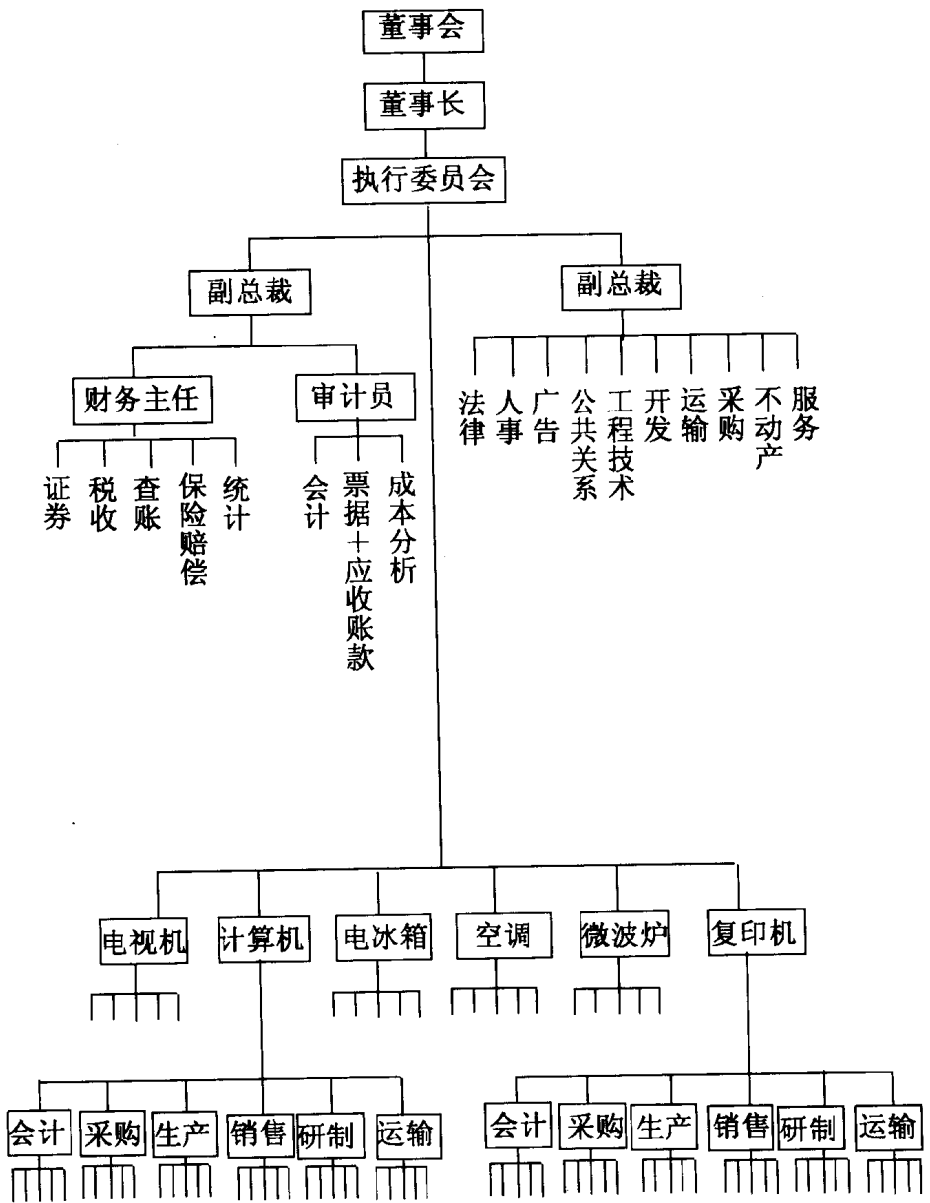


图 1-2 制造企业集团：产品部组织框架

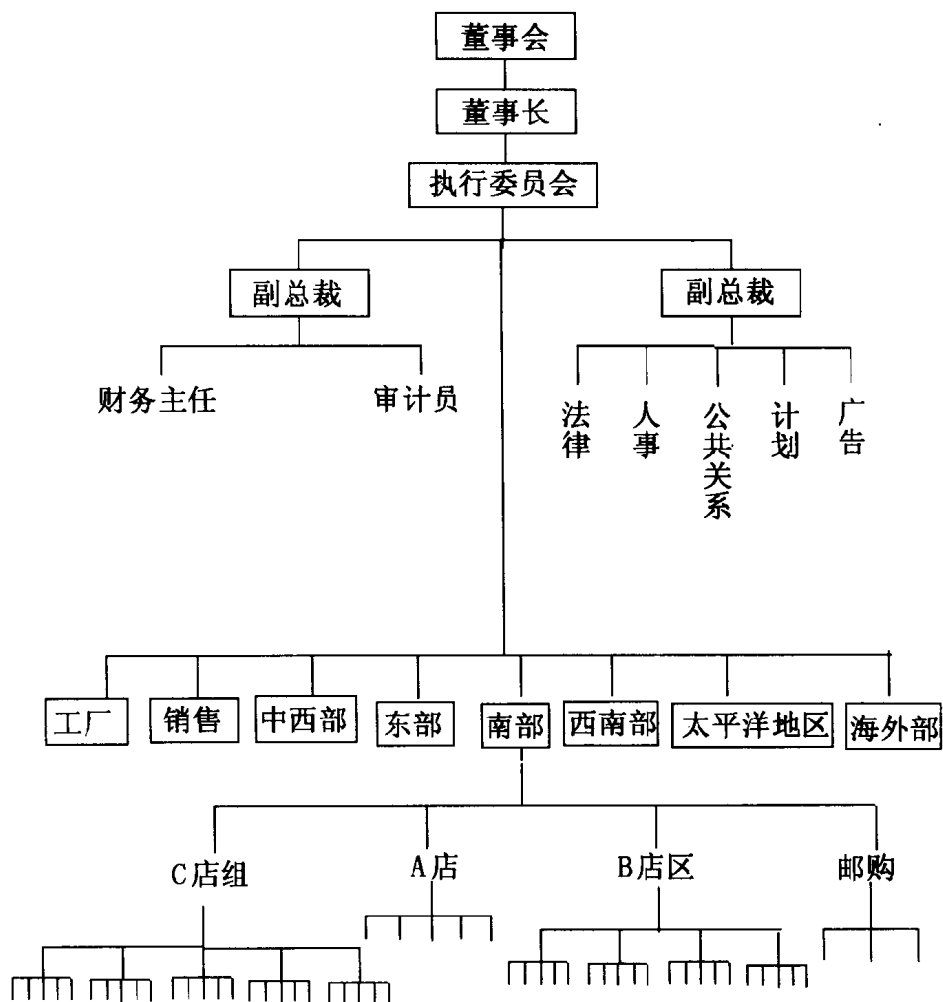


图 1-3 商业企业集团：地区部组织框架

表 1-1

大小企业的区别

	小 企 业	大 企 业
范围	当地	展望全球
投资	适可而止	往有利可图处投资
价格	价格服从者	影响价格
时间	解决短线生存问题	新世纪机会

表 1-2

企业集团“又大又小”的两种优势

大的优势	小的优势
• 资源基础雄厚	• 组织灵巧、冗员少、决策快
• 市场影响力大	• 应变力强、创新力足
• 制度化管理与控制	• 产品多处于成长期
• 规模投资及开发能力	• 市场攻击力强
• 专业人才多	• 开创性人才多

（一）网络型组织形成的原因

企业在由单体企业向企业集团发展的过程中，企业的组织结构也在不断演进，它们大致可分为两类，一是科层制组织，一是网络型组织。科层组织，如直线制、直线职能制等。这类组织根据职能进行专业化分工，对每项工作制订标准化程序，由上级进行协调等。它属于官僚型组织形态，权力集中于管理部门。科层制组织具有正确性、客观性、效率性、连续性等长处，如果缺乏民主管理，就会出现形式主义、神秘主义、转嫁责任、低效率、墨守陈规、消极主义等。它比较适合于独立的单体企业，以及企业集团的初创期。

企业集团的基本组织形态是网络型组织。山田荣作在他的《全球方略——多国籍企业结构的动态变化》一书中认为：网络型组织是将组织的各组成部分松散地结合在一起，没有严格阶层结构的组织形式。从经营管理的角度，网络型组织模式形成的主要原因是：

1. 企业集团经营活动的多元化以及多变性，使经营管理活动越来越复杂；
2. 企业集团的母公司、子公司、参股企业、协作企业之间，以及企业集团成员与企业集团外部在人才、技术、资金等方面的互动增强；
3. 企业集团的业务活动在国内扩张，并实施跨国经营等，从而使企业集团的组织架构网络化。

（二）网络型组织的特征

网络型组织有如下几个特征：

1. 成员企业具有较高的自律性。成员企业作为独立企业法人，要求它们独立核算、自负盈亏，充分发挥自己的主观能动性，搞好企业的生产经营管理，取

得良好的经济、社会、生态效益。

2. 小型组织具有促进增值及结合或分解的灵活性。事业部、子公司超过一定规模就进行分解、重组，以便与市场、生产现场保持密切联系，扩大企业与环境接触面，提高企业经营机会的感应度。

3. 通过共同的价值及共同的信息实现企业集团的集中性，形成企业集团综合性的规模经济。

上述特征说明，网络组织从传统的规模经济机制转向价值创造及机会效率的机制，组织不仅与外部环境保持适应关系，而且具有自我革新和发展的动力和能力。因此，网络组织是能迅速适应动荡经济环境的灵活组织；是能同时开展当地适应性战略和全球战略的广域组织；是能经常进行革新创造的柔性组织；是着重子公司个性并充分利用其机能和增值力的积极组织。

（三）网络型组织的优越性

网络型组织可以分为企业集团内网络和企业集团与外部企业间网络两类。企业集团内的网络主要由总公司、事业部、子公司、承包企业构成，有科层式、流程式、矩阵式等几种组织结构形式。这类组织结构中的各个成员独立核算，自负盈亏，具有自身的利益，它们像单体企业那样进行经营，参与市场竞争，利于发挥“看不见的手”的作用。各成员的分散经营管理，需要总体的规划、协调、控制，要求加强总部的调控，又利于发挥“看得见的手”的作用。各成员相互独立又密切的关联与合作，形成利益集团，各成员分享共同的资源和规模经济利益，又对其承担责任，从而，形成既有总部集中调控，又有个别的努力，既有合作又有竞争，既有管理协调又有市场调节的机能，因而有利于发展企业集团的生产力，消除内部不经济。

依照规模经济、交易费用、多样化经营、并联耦合等原理，上述网络型组织具有许多优点：

1. **具有多元的综合功能。**它将独立运作的科研、生产、运输、销售再生产过程结合为一体，减少交易成本，形成多功能的一体化优势，十分利于创新创业，不断扩张企业集团的规模。

2. **具有较强承担和分散风险的能力。**它便于“一业为主、多种经营”，不像单体企业那样，一个部门出现危机就波及整体，“一荣俱荣，一损俱损”。在企业集团中，一个单位经营的失利，不会引起整个集团的倒闭。同时，还可依靠整体