

管理者终身学习

且学·且思·且行

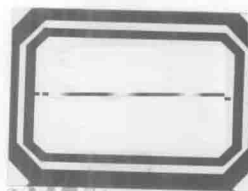


陈志军 / 著

ENTERPRISE
GROUP MANAGEMENT

集团公司管理

 中国人民大学出版社



管理者终身学习

且学·且思·且行

集团公司管理

陈志军 / 著

ENTERPRISE
GROUP MANAGEMENT

中国人民大学出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

集团公司管理/陈志军著. —北京: 中国人民大学出版社, 2014. 10
(管理者终身学习)

ISBN 978-7-300-20003-3

I. ①集… II. ①陈… III. ①企业集团-企业管理 IV. ①F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 228431 号

管理者终身学习

集团公司管理

陈志军 著

Jituan Gongsì Guanlǐ

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京东君印刷有限公司

规 格 175 mm×250 mm 16 开本

印 张 24.75 插页 2

字 数 410 000

邮政编码 100080

010-62511770 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2014 年 11 月第 1 版

印 次 2014 年 11 月第 1 次印刷

定 价 49.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

中国企业集团从无到有，已成为大企业的主流组织结构形式和国民经济的支柱力量。企业集团的主体是母子公司，集团管理的核心是母（集团）公司对子公司的管理，是法人对法人的管理，不同于单体企业管理。为了防止子公司的“内部人控制”问题，提高母子公司体系运行的有序性和协同性，以确保集团战略目标的贯彻落实和集团资产的保值增值，母公司必须积极对子公司采用适当的管理活动。中国企业集团大部分是从单体企业发展起来的，集团公司和子公司如何分配权力、集团总部的组织结构如何设计、集团公司如何为子公司创造价值等诸多问题都困扰着管理者，集团公司需要相关的理论体系和课程帮助解决上述问题。现有的管理类课程不能系统地提供相关系统知识，在高校开设一门课程普及集团公司管理知识，已成为实践的迫切需求。

我国学者自 20 世纪 80 年代中期就开始对集团公司管理问题进行研究，已经积累了丰富的研究成果，为该课程的设立奠定了理论基础。我国早期的集团公司管理研究主要集中在企业集团组建的原则、管理体制、利益分配等方面，特别是对日本和韩国企业集团的研究比较多，这些研究成果对我国企业集团的形成与快速发展提供了重要的参考借鉴。此后，关于集团公司管理的研究逐步深化，主要探讨了企业集团的形成动因、母子公司管理体制、企业集团的成长与发展等问题，形成了以组织网络理论、产权理论和企业兼并理论为导向的企业集团理论。随着我国企业集团的快速发展，理论研究逐渐关注集团内部的母子公司管理控制，对管控模式、管控手段等进行了探讨，这些研究对集团公司管理更具有实际指导价值。

我对企业集团的关注和研究始于中国企业集团的萌芽时期。自 1988 年 1 月在《经济管理》发表第一篇关于集团利益分配的文章，之后又在《南开管理评

论》、《科研管理》等 CSSCI 期刊发表关于企业集团的文章近 30 篇。专著《母子公司管理控制研究》获山东省第 22 次社会科学优秀成果二等奖，专著《集团公司管理——基于三种管理模式》和论文《母子公司文化控制与子公司效能研究》分获山东省第 26 次、第 28 次社会科学优秀成果三等奖。海信集团董事长周厚健先生认为这两书均堪称从事母子公司管理的经营管理者实际工作的“工具书”。赵晓教授、郝书辰教授、刘兴云教授、陈忠卫教授、王兴山副总裁和我的博士生导师韩经纶教授、博士后导师徐向艺教授等分别为两书写过书评，给予了较高评价。书中有关内容和观点分别在中信集团公司总部、山东省国资委和山东大学管理学院的 EMBA、MBA 等课上讲授，2010 年超星学术视频录制了 8 集相关内容，已播放 26 000 余次，社会反响良好。已有的研究思考和教学上的互动使得本书的写作具有扎实的理论基础。我曾于 1998—2001 年期间在鲁信、海信等集团工作，2006—2009 年又在浪潮集团公司博士后工作站从事集团公司管理软件设计的理论框架设计研究工作，对集团管理的实践经验有一定的积累，这为本书具有实用价值创造了条件。

我在《经济管理》(2012 年第 7 期)撰文建议开设“集团公司管理学”课程并将其纳入管理学科教学体系，满足管理学教育特别是 MBA 和 EMBA 教学的需要。近年来一些学者在该领域进行了比较系统的探索研究并出版了系列著作。但整体而言，集团公司管理方面的教材还非常少见，目前已有的类似教材的书籍多为管理咨询公司的经验总结，缺乏系统理论总结，不太适宜作为教材使用。因此，编写集团公司管理的教材日显必要。近几年我一直有编写集团公司管理教材的想法，中国人民大学出版社的编辑对此主题表现出浓厚兴趣，是他们的支持和监督促成了此书的写作。

集团公司管理有不同于单体企业的管理特点和内容，又包括了各专业管理的内容，体系庞大，教材只能概括介绍集团公司管理的基本内容和框架。即使如此，因缺乏可参考的其他教材，工作量和写作难度仍然是很大的。我自 2002 年开始招收硕士生，2007 年招收博士生，迄今为止已有 20 余位毕业生的论文主题是围绕集团管理的。此书的内容也包含着他们的研究成果，如第三章、第六章第一节和十一章后面的小案例就是我指导的 MBA 学员王蕾、武光利和杨茂林等同学的毕业论文内容。谢明磊、王晓静、刘晓、董青、薛光红、李宝顺、赵金涛、王本东、孙元庆、张焕艳、于卉、王新磊、刘楠、侯颀等在以往的研究工作中或

参与有关内容的写作，或协助资料收集、流程绘制等工作。浪潮集团通软公司柴斌先生、李芳女士、乌娜女士等曾协助充实完善财务管理和供应链管理有关内容。在此对他们表示谢意！

本书基于我多年的研究成果，配以富有代表性的案例，精心设计了章节结构。部分高校青年教师和我指导的学生协助我完成了部分书稿的撰写或内容的完善，他们是李鹏程硕士生（第二章第二、三节）、赵月皎博士生（第二章第四节和第三章）；山东工商学院教师王宁博士（第四章）；山东财经大学副教授刘素博士后（第五章）；山东大学唐贵瑶博士后（第六章）、蔡地博士后、陆军伟副教授（第七章）、徐鹏博士（第八章）、教师谢京辞博士（第九章），威海分校教师付宜强与魏文忠博士（第十章）；山东大学教师李彬博士（第十一章）；鲁信集团人力资源部的赵金涛先生协助制作了流程图；赵月皎同学协助完善统一了写作格式。山东英才学院司传宁博士后写作了知识管理一章，经慎重考虑成书时忍痛割爱。对他们为本书的付出表示感谢！

海信集团为本书案例的调研提供了大力支持和帮助，集团副总裁汤业国先生、程开训先生、肖建林先生，集团品牌部的徐明航先生和邵丽娜女士等协调或参与了调研活动，在此表示衷心的感谢！

感谢中国人民大学王凤彬教授审阅书稿并提出完善建议！感谢责任编辑黄佳老师的辛勤付出！

感谢浪潮集团副总裁冷严凌女士，山东地矿股份有限公司董事长胡向东先生和中国淀粉控股有限公司行政总裁、执行董事高世军先生等给予的有关集团管理实践经验的交流与指导！

本书是山东省社会科学规划重点项目：集团公司管理研究——以山东集团公司为例（13BGLJ06）的研究成果。作为集团公司管理专著或教材的探索性研究，书中存在的缺憾恳望读者给予指导，以期完善。

第一章 导 言 1

- 第一节 集团发展简史 1
- 第二节 概念界定 6
- 第三节 集团公司管理的内涵与架构 16
- 第四节 内部控制理论 27

第二章 集团公司管理模式 37

- 第一节 集团管理模式的内涵 37
- 第二节 集团管理模式的分类 42
- 第三节 管理模式选择影响因素 54
- 第四节 集团管理模式选择的定量分析 66

第三章 集团治理与组织结构设计 79

- 第一节 集团治理 79
- 第二节 组织结构形式和设计原则 91
- 第三节 母子公司职能部门设计 97

第四章 集团公司文化管理 105

- 第一节 集团公司文化管理概述 105
- 第二节 集团公司文化管理的控制点 110
- 第三节 集团公司文化管理的协同点 116
- 第四节 不同模式的文化管理流程 119
- 第五节 集团公司文化管理的实现路径 122

第五章 集团公司战略管理 131

- 第一节 集团公司战略管理概述 131

第二节	集团公司战略分析与制定	137
第三节	集团公司战略实施	143
第四节	集团公司战略评价	148
第六章 集团公司人力资源管理		157
第一节	集团公司人力管理概述	157
第二节	集团公司人力资源管理规划	161
第三节	集团公司人力资源招聘管理	168
第四节	集团公司人力资源培训管理	180
第五节	集团公司人力资源薪酬管理	189
第六节	集团公司人力资源流动管理	196
第七章 集团公司财务管理		201
第一节	集团公司财务管理概述	201
第二节	会计核算	208
第三节	资金管理	217
第四节	全面预算管理	233
第五节	内部审计	244
第六节	财务总监委派制	255
第八章 集团公司研发管理		263
第一节	集团公司研发管理概述	263
第二节	集中型研发管理模式	266
第三节	分散型研发管理模式	271
第四节	治理型研发管理模式	274
第五节	集团公司研发协同管理	278
第九章 集团公司供应链管理		289
第一节	供应链管理概述	289
第二节	集团公司采购管理	291
第三节	集团库存管理	298
第四节	集团公司物流管理	308

第十章 集团公司营销管理	321
第一节 集团公司营销管理概述	321
第二节 集团公司品牌管理	325
第三节 集团公司渠道管理	338
第十一章 集团公司绩效管理	359
第一节 集团公司绩效管理	359
第二节 集团公司绩效管理体系	364
第三节 集团公司绩效评价模式	368
参考文献	379

导 言

第一节 集团发展简史

一、国外企业集团的发展历史

从较为广泛的意义上看,国外企业集团的历史可追溯到 18 世纪后期,但国外理论界和实业界对于什么是企业集团并无统一认识。在欧美一些发达国家,卡特尔、辛迪加、托拉斯、康采恩等垄断组织也具有集团的某些特征。

卡特尔 (Cartel) 于 1865 年最早出现于德国,是指生产同类商品的企业为了获取高额利润,在划分市场、规定商品产量、确定商品价格等一个或几个方面达成协议而形成的垄断性联合。卡特尔的各成员企业在学习、销售、财务和法律上均保持自身的独立。

辛迪加 (Syndicat) 产生于 19 世纪末 20 世纪初,是同一生产部门的企业为了获取高额垄断利润,通过签订协议,共同采购原料和销售商品而形成的垄断性联合。参加辛迪加的企业在生产和法律上仍保持独立,但在购销领域已失去独立地位,它比卡特尔更集中,更具有稳定性。

托拉斯 (Trust) 于 1882 年出现在美国,它是垄断组织的一种高级形式,通常指生产同类商品或在生产上有密切联系的企业,为了获取高额利润,从生产到销售全面合并而形成的垄断联合。托拉斯组织具有法人资格,已有集团公司的功能,因此它是一种比卡特尔和辛迪加更高级的垄断形式,具有相当的紧密性和稳定性。

康采恩（Konzern）是分属于不同部门的企业，以实力最为雄厚的企业为核心而结成的垄断联合，是一种高级而复杂的垄断组织。这种垄断组织的参加者并不限于某一行业或某一生产部门的企业，生产、服务、运输、金融等不同部门的企业均可成为该组织的成员。康采恩是比卡特尔、辛迪加和托拉斯更为高级的垄断组织形式，是工业垄断资本和银行垄断资本相融合的产物。

企业集团一词是 20 世纪 50 年代在日本首先广泛使用的。日本的企业集团有两种类型，一是以旧财阀体系为基础形成的集团，即三菱、三井、住友、芙蓉、三和与第一劝业银行六大企业集团，简称财阀集团；二是以制造业大公司如丰田、日立、东芝等为核心的企业集团，简称产业集团。财阀集团的特点是：骨干成员之间交叉持股；各财团内部都有起支柱作用的大商业银行、大综合商社和大产业公司，以它们为核心，形成全方位的多样化经营；各财团成员企业之间开展经营遵从市场交易规则，没有内部交易或内部市场，也没有财团总体的发展战略。产业集团的模式是以一个生产型大企业为核心，核心企业既是经营公司，又是控股公司，主要成员之间形成金字塔形的母子公司体制，母公司对子公司垂直控制。

欧美企业集团是 19 世纪末 20 世纪初在资本主义竞争过程中通过资本的积聚、集中形成和发展起来的。它们以家族性财团为主体，以产业为中心，通过收购、兼并、控股形成庞大的系列企业，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投资建立公司、关联公司，形成母子公司关系；又通过将零部件生产承包出去，形成生产协作企业等，从而形成企业集团。

企业集团产生和发展的主要原因如下：一是生产集中和资本集中促使企业集团的形成与发展；二是信用制和股份公司的发展成为促进企业集团形成和发展的有力杠杆；三是科学技术进步使企业资本额不断提高，同时使新的部门和新的产业不断出现，从而进一步推动了企业集团的发展；四是产业结构的变化，促使原有企业或企业集团向新的产业扩展并形成新的企业集团。

二、中国企业集团的发展历史

产生于 20 世纪 80 年代初的我国企业集团是改革开放的产物，经历了萌芽、试点、规范和快速发展等不同阶段，逐步形成从政府行政性推动、契约形式的联合发展到以产权、资本为联结纽带的规范化的企业集团。

（一）萌芽发展阶段（1980—1990 年）

1980 年 7 月国务院颁发的《关于推动经济联合的暂行规定》指出走联合之路，组织各种形式的经济联合体，由此在全国掀起了企业横向经济联合的高潮，企业集团的雏形开始显现。为了进一步鼓励发展企业间的横向经济联合，1986 年 3 月国务院颁发了《关于进一步推动横向经济联合若干问题的规定》，要求通过企业之间的横向经济联合，逐步形成新型的经济联合组织，发展一批企业群体或企业集团；企业之间要提倡以大中型企业为骨干，以优质名牌产品为龙头进行联合。至此，“企业集团”的名称第一次在我国正式出现。1987 年 4 月，国家开始对部分大型工业联合企业在国家计划中实行单列，大大促进了企业集团的发展。为了推动企业集团的健康发展，1987 年 12 月，国家经济体制改革委员会（以下简称“国家体改委”）、国家经济贸易委员会（以下简称“国家经贸委”）联合发布了《关于组建和发展企业集团的几点意见》，对组建企业集团的条件作了较为原则性的、引导性的规定，明确提出企业集团由紧密联合的核心层、半紧密联合层以及松散联合层组成，不久便在全国掀起了一次组建企业集团的高潮。1989 年 7 月，据《人民日报》报道，我国具有一定规模的企业集团已发展到 1 500 家左右。

此阶段我国企业集团的主要特点是：坚持“三不变”原则，即所有制关系不变，隶属关系不变和上缴利税渠道不变；成员企业以契约（即协议、合同）为联结纽带；企业集团的组织松散，规模小，分散经营。

（二）试点发展阶段（1991—1996 年）

1991 年 3 月，国家体改委、国家计划委员会（以下简称“国家计委”）、国务院生产委员会联合召开全国企业集团工作会议，传达贯彻党中央、国务院关于发展企业集团的一系列指示精神。同年 12 月，国务院批转了国家计委等《关于选择一批大型企业集团进行试点的请示的通知》，确定首批 57 家国家试点企业集团名单。1992 年 5 月，国家工商行政管理局、国家计委、国家体改委、国务院生产办公室联合下发《关于国家试点企业集团登记管理实施办法（试行）》，对企业集团组建的条件作了比较明确、具体的规定。随后还下发了一系列的试点的配套文件，使企业集团的组建、发展有了规章依据。1993 年 11 月，党的十四届三中全会指出：“发展一批以公有制为主体，以产权联结为主要纽带的跨地区、跨

行业的大型企业集团，发挥其在促进结构调整，提高规模效益，加快新技术、新产品开发，增强国际竞争能力等方面的重要作用。”1995年4月，国家经贸委、国家计委、国家体改委在北京联合召开全国试点企业集团工作会议。会议就进一步推动企业集团试点工作做出新部署，要求将维系企业集团的产、供、销、人、财、物“六统一”关系发展到母子公司的产权联结纽带上来。

这一阶段我国企业集团的主要特点是：突破了“三不变”原则；大部分企业集团积极进行以产权联结为纽带的探索，按照《中华人民共和国公司法》（以下简称《公司法》）的规定，初步建立了公司治理结构；但许多集团由行政推动组建，有集团之名，无集团之实。

（三）规范发展阶段（1996—2000年）

从1996年起，我国开始深化大企业集团的试点工作，推动大企业集团以资本为纽带联结和带动一批企业的改组和发展。为了推进经济体制和经济增长方式两个根本性转变，在国民经济的关键领域和关键行业形成一批大企业集团，发挥大企业集团在国民经济中的骨干作用，1997年4月，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》，提出要按照建立现代企业制度的要求，重点抓好一批大型企业集团，并对如何建立以资本为主要联结纽带的母子公司体制做出了明确规定，63家企业集团被批准参加第二批试点。至此，国家试点企业集团已达120家。1998年，中国石油天然气集团公司、中国石油化工集团公司、上海宝钢集团公司等一批大企业集团顺利组建。1999年，宝钢和上钢实现了联合重组，五大军工行政性公司改建成了十大企业集团，电信业四大集团公司开始组建。

这一阶段我国企业集团的主要特点是：初步建立了以资本为主要联结纽带的母子公司体制；母子公司初步建立现代企业制度；通过兼并重组，推动了生产要素和资源的优化配置，在一些重要行业和关键领域，初步形成了一批有一定规模且竞争力较强的大企业集团。

（四）快速发展阶段（2001年至今）

加入世界贸易组织（WTO）以后，国家对企业集团的发展政策做出了重大调整，即由原先过分强调集团数量过渡到注重集团质量上来，也就是要通过强强联合形成具有国际竞争力的大企业集团。2001年3月公布的国家“十五”计划

纲要要求“通过上市、兼并、联合、重组等形式，形成一批拥有著名品牌和自主知识产权、主业突出、核心能力强的大公司和企业集团。”2002年11月，党的十六大又提出：“通过市场和政策引导，发展具有国际竞争力的大公司大企业集团。”2003年3月，国务院国资委成立。

这一阶段我国企业集团的主要特点是：进一步完善以资本为联结纽带的母子公司体制，现代企业制度建设取得重大进展；兼并重组不断发生，规模不断扩大；竞争能力不断增强，开始注重实施走出去发展战略。

企业集团经过近30年的发展，无论从数量还是质量上已成为中国经济成长的主要推动力量。2011年，中国前500家大企业集团的营业收入总额达到42.26万亿元。2002年中国前500家大企业集团的营业收入总额只相当于世界500强企业营业收入总额的5.26%，而2011年已达到22.18%。^①

三、中国企业集团快速成长的动因

企业集团成因的理论解释主要是科斯（Coase）和威廉姆森（Williamson）的交易成本理论。交易成本的主要类型包括四种：寻找成本、签约成本、监督成本和强制执行成本。交易成本理论对企业边界进行了界定：企业的边界是内部治理成本与市场交易成本的比较。交易成本理论认为母子公司是一种市场内部化替代机制。如果两个组织置于单一企业边界内的治理成本比采取市场交易成本低，那么建立母子公司关系是有利的，否则不会建立母子公司。交易费用理论有助于解释母子公司的成因，特别是解释纵向一体化的动因。

具体到中国企业集团快速成长的动因，可从外部环境和内在诉求阐释。

从外部环境看，中国企业集团的快速发展首先归因于政府的积极推动；其次，2006年修改后的《公司法》取消了对对外投资不得超过公司净资产50%的限制并允许设立全资子公司，为企业集团的发展创造了宽松的法律环境；第三，地方政府为获得长期税收收益，往往支持外地企业在当地设立子公司而不是设立分公司，因为分公司不在当地缴纳所得税，而是由总公司统一在其所在地缴纳所得税。

^① 国家发改委产业与技术经济研究所：《中国前500家大企业集团发展总体状况》，载《经济与研究参考资料》，2013（16），31~35页。

从企业内在诉求看，一是因为传统文化的影响。家文化是中国文化的特点，家对中国人有着特殊的意义。从家庭，到家族，到国家，到家天下。为了家族的传承，多子是前提，因而有多子多福之说，推而广之，企业的子公司越多越好。且家文化本质就是费孝通先生说的“差序格局”，因此企业家对企业集团的多层次体系钟爱有加。

二是企业信用的需要。公司的信用基础是公司的营运资本数量，相关法规规定了不同类型公司的最低注册资本数量，因此，公司类型的名称与企业信用密切相关。《企业集团登记条例》规定的集团公司最低注册资本是 5 000 万元，与上市股份公司相同，是所有公司类型中最高的，代表较高的企业信用。

三是实现骨干员工和高层管理者持股的途径。部分国有企业为优化激励机制，积极推行高层管理者和骨干员工持股。但集团公司层面推行骨干员工和高层管理者持股可能存在障碍，如参股比例小，净资产收益率低，政策不允许等。为推行员工持股制度，大型国有集团（母）公司通过组建子公司推行员工持股制度，母子公司体制由此得到推行。

此外，异地资产重组、抵押贷款、降低公司运营风险等也是企业集团发展的影响因素。

第二节 概念界定

一、企业集团

早期的研究学者将企业集团看作一种企业联合的组织。如 Strachan (1976) 将企业集团定义为“多种多样的企业长期的联合体，并由同一个人（法人）所有和经营”，由同一个行政管理层或处于同一个财政控制下的、在各种不同市场运作的公司群。学术界对企业集团的定义仍然存在不同意见，但是总体上可以分成广义和狭义两种类型。前者认为企业集团的组成包括正式的股权结构和非正式的社会联结与纽带，强调成员企业间的多种形式的纽带，例如家族、等级制度（如印度的世袭阶层）、语言、种族和地区等。后者将企业集团的成员企业限制在那些只有股权关系的企业。例如，韩国交易与贸易委员会将企业集团（chaebol）定义为“由公司组成的集团，其中超过 30% 的股份由某些个人或者这些个人控

制的公司所有，因此整体管理，如任命执行官受到极大的影响”。^①

尽管企业集团存在某些差别，但总起来看可以把它们分为两大类，即财团型企业集团和母子公司型企业集团。^② 财团型企业集团的核心企业以金融机构为主，有的也包括工商企业，成员企业环状持股，集团没有统一的投资和积累机构，其规模往往十分庞大，实力雄厚；母子公司型企业集团是以大型公司为核心，通过控股、参股、契约而形成比较密切的经济联合体，该大型公司在从事经营活动的同时又是母公司和控股公司。它们通过控制、协调和影响为数众多的子公司、关联公司、协作企业，形成具有共同利益的经济组织。

国家工商行政管理局 1998 年 4 月发布的《企业集团登记管理暂行规定》界定了企业集团的定义。其中第三条指出，“企业集团是指以资本为主要联结纽带的母子公司为主体，以集团章程为共同行为规范的母公司、子公司、参股公司及其他成员企业或机构共同组成的具有一定规模的企业法人联合体。企业集团不具有企业法人资格”。此定义把企业集团限定为母子公司型企业集团，本书讨论的企业集团概念与此相同。

母子公司型企业集团的特征如下：

(1) 产权联结性。集团内企业间以产权联结为主要纽带，以母子公司为主体。^③ 虽然集团内企业不排除以技术、契约等方式联结，但它区别于以行政隶属关系为联结纽带的行政性公司，还有别于以统一计划、统一承包、联营关系或合同、协议关系为主要联结纽带的经济联合体。

(2) 层级组织性。集团内企业之间按资本联结程度不同形成多层次组织结构，包括核心企业（集团公司、母公司或控股公司）、控股层企业（由若干全资子公司、控股子公司组成）、参股层企业（关联公司）和协作层企业（通过技术、合同等纽带联结的成员企业）。

(3) 非法人性。集团内母公司、子公司、关联公司和协作企业各自都是独立

① 吕源、姚俊、蓝海林：《企业集团的理论综述与探讨》，载《南开管理评论》，2005（4）：28～35页。

② 周国来等：《战略基础：集团公司管控模式设计》，13～14页，北京，经济科学出版社，2004；裴中阳：《集团公司运营管控》，24～26页，广州，广东新华出版社，2004；赵增耀：《企业集团治理》，16页，北京，机械工业出版社，2002。

③ 徐向艺、陈志军等：《大跨越——中国企业发展探索与创新》，6～10页，济南，山东人民出版社，1999。

的法人。企业集团是多个法人企业的联合体，是法人的集合。

(4) 组织规模性。企业集团的组织规模性体现在两个方面：资本规模和资产规模。这其中又分为集团公司的资本规模、资产规模和企业集团的资本规模、资产规模，后者规模要大于前者规模。我国《企业集团登记管理暂行规定》第五条在法规上对集团公司和企业集团的资本规模、资产规模的规定是：“企业集团应当具备下列条件：企业集团的母公司注册资本在 5 000 万元人民币以上，并至少拥有 5 家子公司；母公司和其子公司的注册资本总和在 1 亿元人民币以上；集团成员单位均具有法人资格。”需要指出的是，省级集团公司的成立条件有所不同，均低于此要求。

二、母公司（集团公司）

企业集团的核心企业是母公司（parent company），母公司又称集团公司或集团总部。但母公司与集团公司又有一定的区别。母公司强调的是两公司间的关系行为，特别强调一个公司对另一个公司实际权益的控制管理行为；集团公司则是强调在一个企业集团的多企业群体中处于中心地位的公司，它本身也属于母公司的范畴。^① 集团公司又是一个法律术语，必须有一定数量的子公司才能登记注册。但集团公司与母公司在现实中往往是混同使用的，相关文献也常将集团公司与母公司作为同一概念分析讨论，本书下文也不严格区分。

徐向艺、陈志军等（1999）对母公司特征总结为：母公司是企业集团中起主导作用的核心企业。^② 母公司是法人，企业集团是非法人，母公司对外代表企业集团，对内影响集团成员企业的发展战略、经营方向、产品类型等，它在企业集团中起主导作用；母公司是企业集团中通过股权联结获得控制地位的核心公司。母公司通过多种联结纽带其中主要是产权纽带掌握子公司的控制性股权，关联公司的少数股权，对子公司实施战略、文化、人事、财务等方面的管理。企业集团的母公司若以集团公司的法律形式登记注册，则必须有一定数量的子公司。

本书界定的集团公司是产业经营型控股公司，如海信集团公司。控股公司是

^① 郭培民：《基于企业资源论的母子公司性质及管理策略研究》，12 页，浙江大学博士学位论文，2001。

^② 徐向艺、陈志军等：《大跨越——中国企业发展探索与创新》，6~10 页，济南，山东人民出版社，1999。