

中国企业集团发展的

理|论|与|实|践

盛毅 主编
冉敏 卢阳春 副主编
ZHONGGUO QIYE JITUAN
FAZHAN DE
LILUN YU SHIJIAN

中国企业集团发展的 理论与实践

盛毅
主编

冉敏
卢阳春
副主编

 人民出版社

责任编辑:陈 登

图书在版编目(CIP)数据

中国企业集团发展的理论与实践/盛毅 主编. —北京:人民出版社,2010. 12
ISBN 978-7-01-009458-8

I. ①中… II. ①盛… III. ①企业集团-经济发展-研究-中国
IV. ①F279.244

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 224501 号

中国企业集团发展的理论与实践

ZHONGGUO QIYE JITUAN FAZHAN DE LILUN YU SHIJIAN

盛 毅 主编 冉 敏 卢阳春 副主编

人民出版社 出版发行
(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京瑞古冠中印刷厂印刷 新华书店经销

2010 年 12 月第 1 版 2010 年 12 月北京第 1 次印刷

开本:710 毫米×1000 毫米 1/16 印张:29.5

字数:437 千字 印数:0,001-3,000 册

ISBN 978-7-01-009458-8 定价:58.00 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号
人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

前 言

为了加速从计划经济体制向市场经济体制的转变，提高综合国力和国际竞争力，我国政府在 20 世纪 80 年代就开始探索组建企业集团，并在 20 世纪 90 年代，先后通过国有资本授权持股、公司制改造、购并重组等方式，组建了一批以产权纽带为主要特征、包括以技术和产品等要素控制为纽带的企业集团。进入新世纪后，在建立现代企业制度、完善法人治理结构、鼓励和引导生产要素向优势企业集中、进一步调整国有经济战略布局、大力发展非公有制企业等的推动下，我国迎来了企业集团规范化、规模化和国际化发展的第一轮新高潮。如今，越来越多的企业集团迅速崛起，成为我国经济建设的中流砥柱；一批企业集团开始在国际竞争中崭露头角，进入大型跨国公司行列，成为国际上同行业最有影响力的公司。

面对我国企业集团这一新型组织形式的兴起和迅猛发展态势，迫切需要从理论上进行研究，以指导企业集团的发展；迫切需要从实践上进行总结，以丰富企业集团的理论。到目前为止，我国学者已经从不同角度、运用不同方法对其相关问题进行了广泛探讨，积累了大量有价值的研究成果。然而，已有关于企业集团的研究，要么集中于对企业集团某一方面的问题，如财务管理、战略管理、文化整合、人力资源、预算控制等作的探讨；要么通过对特定行业或特定企业的实际运营进行分析；对一般企业集团理论进行介绍，有针对性地对中国企业集团发展进行全面性和系统性研究的专著相对较少。随着我国改革开放的深入推进，中国企业更加广泛深入地参与到国际经济竞争中，企业集团在适应新的形势和新的发展环境方面遇到的新问题，在既要遵循企业集团发展的一般

规律又要结合我国现实进行创新方面遇到的新问题，需要在中国特色社会主义理论指导下，进行理论创新与实践总结。

鉴于中国特色的社会主义道路，在经济发展道路上与市场经济国家有较大不同，反映在市场主体中最重要的微观组织——企业集团的发展理论和实践形式上，也有其特殊性，仅仅用现有企业集团的理论尤其是成熟的市场经济条件下的理论进行分析，难以对中国企业集团的产生和发展过程进行科学的探究、对未来发展方向提供切合实际的指导。为此，本书在对我国企业集团进行系统认识的基础上，充分吸收学术界已有的研究成果，进行相关理论梳理和实践总结，力求形成一部介绍中国企业集团发展、揽括理论探讨和案例分析的专著。全书在对国内外企业集团发展的理论与实践作全面评述的基础上，围绕企业集团产生的理论依据、企业集团的形成与演变、企业集团的组建及组织结构、企业集团的产权结构、企业集团的竞争战略、企业集团的管控模式、企业集团的内部分工、企业集团的投资管理、企业集团的财务管理、企业集团的人力资源管理、企业集团的跨国经营、政府对企业集团的管理等方面进行研究，并结合近年来我国企业集团化改造与完善法人结构等内容进行剖析。

本书的研究思路与总体框架由盛毅教授设计，陈映（第一章）、卢阳春（第二章、第三章、第十一章）、盛毅和孔令德（第四章）、王磊和张明（第五章）、邵平桢（第六章）、冉敏（第七章、第九章）、袁静（第八章）、杜雪锋（第十章）、盛毅和欧阳小远（第十二章）分别完成了相应篇章的写作。全书在盛毅教授审阅并修订后，由卢阳春完成了前期编辑，冉敏完成了统撰和校订工作。

本书的出版受到了四川省社会科学院产业经济学学科建设专项资金资助，得到院领导和宏观经济与工业经济研究所各位同事的关心、支持和帮助，我院产业经济学研究生胡成卉、杨博、倪麟、姬飞、高丹参与了讨论并提供了相关资料，谨此向他们表示真诚的谢意！

在本书的写作过程中，我们参考了大量相关领域的中外研究文献。虽然我们尽可能将这些文献完整地标注，但是依然可能会有遗漏。在此，我们谨向已标注的和未标注的参考文献的作者们表示诚挚的感谢！

感谢人民出版社的陈登编辑，是他认真负责的工作态度和严谨求实

的编辑精神，才使我们能够将编撰中的失误减少到最低限度，并使本书如期出版。

理论研究是无法穷尽丰富多彩的现实世界的，由于各种主客观因素的制约，本书中难免会存在不足甚至错误，在此我们坦诚地欢迎专家和读者批评指正。

作 者

2010 年 5 月

目 录

导言 企业集团的基本概念	(1)
1 企业集团产生的理论依据	(9)
1.1 专业化分工理论	(9)
1.1.1 古典经济学时期的分工学说	(10)
1.1.2 新古典经济学时期的分工理论	(12)
1.1.3 古典经济学时期的分工思想的发展	(15)
1.2 交易费用理论	(18)
1.2.1 科斯的交易费用理论	(19)
1.2.2 新制度经济学对交易费用理论的发展和运用	(21)
1.2.3 交易费用理论视角中的企业集团成因	(23)
1.3 规模经济理论	(26)
1.3.1 规模经济的含义、种类及成因	(27)
1.3.2 古典经济学时期规模经济理论的萌芽	(28)
1.3.3 规模经济理论的发展和创新	(29)
1.3.4 基于规模经济理论的企业集团成因	(32)
1.4 企业网络理论	(35)
1.4.1 企业网络的含义	(35)
1.4.2 企业网络组织的产生及其理论基础	(45)
1.4.3 企业网络理论与企业集团成因	(53)
2 国外企业集团发展的新趋势	(61)
2.1 企业集团组织结构重组发展的新趋势	(61)

2.1.1	事业部制向二级子集团制的转变	(63)
2.1.2	事业部制向虚拟子集团制的转变	(65)
2.1.3	按产业集群和价值链划分业务板块	(65)
2.2	企业集团资金管理发展的新趋势	(67)
2.2.1	现金池管理	(68)
2.2.2	净额清算管理	(70)
2.3	国外企业集团金融需求发展的新趋势	(72)
2.3.1	单一金融服务需求向全面服务需求发展	(72)
2.3.2	产业资本与金融资本深度融合的全面及个性化 需求	(76)
2.4	企业集团管控虚拟化的发展趋势	(79)
2.5	国际企业集团战略联盟发展的新趋势	(82)
2.5.1	从强弱联合的互补型联盟发展为强强合作的竞 争型联盟	(83)
2.5.2	从产品联盟发展为以技术合作为主要内容的知 识联盟	(84)
2.5.3	从线性的联盟发展为复杂的联盟网络	(86)
2.5.4	从“硬约束”的实体联盟发展为“软约束”的 虚拟联盟	(87)
3	中国企业集团产生的时代背景及演变过程	(93)
3.1	中国企业集团产生的时代背景	(93)
3.1.1	建立市场经济体制的时代需求	(94)
3.1.2	现代企业组织发展的历史必然	(95)
3.1.3	优化组织结构增强大企业带动能力的客观需要	(96)
3.1.4	提高集中度增强产业国际竞争能力的必经之路	(97)
3.2	中国企业集团的发展演变	(98)
3.2.1	中国企业集团发展演变的历程	(98)
3.2.2	中国企业集团发展演变的趋势与特点	(108)
3.3	中国企业集团发展现状及问题分析	(111)
3.3.1	中国企业集团发展的现状及问题	(111)

3.3.2	促进中国企业集团健康发展的对策	(119)
4	企业集团的战略定位与功能构造	(127)
4.1	国内外对企业集团作用的认识与定位	(127)
4.1.1	国外学者对企业集团作用的认识	(127)
4.1.2	国外政府对企业集团作用的认识与定位	(130)
4.1.3	中国企业集团作用的认识与定位	(132)
4.1.4	对企业集团作用的简要评价	(135)
4.2	新时期中国企业集团的战略定位	(136)
4.2.1	影响企业集团战略定位的因素	(136)
4.2.2	我国企业集团的特殊使命	(139)
4.2.3	我国企业集团的战略定位	(143)
4.3	中国企业集团的功能构造	(146)
4.3.1	功能构造的基本原则和指导思想	(146)
4.3.2	功能构造的主要领域	(148)
4.3.3	国有控股集团的功能构造	(152)
5	企业集团的组建及其组织结构	(157)
5.1	企业集团的组建	(157)
5.1.1	企业集团组建的条件与原则	(157)
5.1.2	企业集团组建的模式	(160)
5.1.3	我国企业集团的设立程序	(164)
5.2	企业集团的组织结构	(169)
5.2.1	企业集团组织结构设计的原则	(169)
5.2.2	企业集团组织结构设计的相关理论	(171)
5.2.3	现代企业集团组织结构的类型	(173)
5.3	我国企业集团组织结构的现状与变革	(182)
5.3.1	我国企业集团组织结构现状	(182)
5.3.2	我国企业集团组织结构变革的推动力量	(184)
5.3.3	我国企业集团组织结构的变革方向	(185)

6 企业集团的发展战略	(197)
6.1 企业集团的相关战略理论	(197)
6.1.1 企业集团战略的内涵	(197)
6.1.2 国外企业战略理论	(199)
6.1.3 中国企业战略理论	(204)
6.2 企业集团整体战略	(206)
6.2.1 稳定型战略	(207)
6.2.2 增长型战略	(208)
6.2.3 收缩型战略	(208)
6.2.4 混合型战略	(209)
6.3 企业集团竞争战略	(210)
6.3.1 成本领先战略	(210)
6.3.2 差异化战略	(211)
6.3.3 市场控制战略	(213)
6.3.4 多角化战略	(214)
6.3.5 技术创新战略	(217)
6.4 企业集团母子公司战略	(220)
6.4.1 母子公司的职能分工	(221)
6.4.2 母子公司的机构设置	(222)
6.5 中国企业集团战略创新	(222)
6.5.1 华为技术创新战略	(222)
6.5.2 海尔多元化经营战略	(225)
6.5.3 中兴通讯的自主创新和国际化战略	(226)
6.5.4 格兰仕专业化战略	(229)
7 企业集团管控体系	(233)
7.1 企业集团管控的基本概念	(233)
7.1.1 企业集团管控的内涵	(233)
7.1.2 企业集团管控的特征	(234)
7.1.3 企业集团管控的纽带	(236)
7.1.4 企业集团管控的内容	(238)

7.2 企业集团治理管控体系	(239)
7.2.1 企业集团治理管控的内涵	(239)
7.2.2 企业集团治理管控的一般体系	(241)
7.2.3 企业集团治理管控模式的国际比较	(250)
7.2.4 中国企业集团治理管控创新	(253)
7.3 企业集团运营管控体系	(255)
7.3.1 企业集团运营管控的内涵	(255)
7.3.2 企业集团运营管控模式	(255)
7.3.3 企业集团运营管控的手段	(262)
7.3.4 中国企业集团运营管控创新	(269)
7.4 中国企业集团管控体制优化	(271)
7.4.1 我国企业集团管控体制现状	(271)
7.4.2 我国企业集团管控体制优化	(276)
 8 企业集团投资管理	(287)
8.1 企业集团投资管理概述	(287)
8.1.1 企业集团投资管理的内涵	(287)
8.1.2 企业集团投资功能的形成条件	(289)
8.1.3 企业集团投资的主要内容	(291)
8.1.4 企业集团投资的主要方式	(294)
8.2 企业集团投资资金的筹集	(297)
8.2.1 企业集团发展与投资资金的关系	(297)
8.2.2 企业集团投资资金筹集规模与结构	(298)
8.2.3 中国企业集团投资资金筹集方式	(300)
8.3 企业集团资金管理模式	(305)
8.3.1 企业集团资金管理的一般模式	(305)
8.3.2 企业集团资金管理与资金使用效率	(308)
8.3.3 中国企业集团资金管理模式选择	(309)
8.3.4 中国企业集团资金管理模式的缺陷与优化	(311)
8.4 企业集团股权投资管理	(315)
8.4.1 企业集团股权投资管理的基本概念	(315)

8.4.2	企业集团股权投资管理流程	(315)
8.4.3	中国企业集团股权投资管理特点	(318)
9	企业集团财务管理体制	(324)
9.1	企业集团财务管理体制概述	(324)
9.1.1	企业集团财务管理体制的内涵	(324)
9.1.2	企业集团财务管理体制构建的目的	(325)
9.1.3	企业集团财务管理体制的特点	(325)
9.1.4	中国企业集团财务管理体制的演变	(327)
9.2	企业集团财务管理模式	(329)
9.2.1	企业集团财务管理模式的类型	(329)
9.2.2	国外企业集团财务管理模式比较及借鉴	(332)
9.2.3	企业集团财务管理模式选择	(334)
9.2.4	中国企业集团财务管理模式创新	(337)
9.3	中国企业集团财务管理组织	(340)
9.3.1	中国集团财务管理组织结构	(340)
9.3.2	中国企业集团财务公司	(344)
9.4	中国企业集团母子公司财务监管	(352)
9.4.1	母公司对子公司财务人员的监管	(352)
9.4.2	母公司对子公司财务资源的监管	(353)
9.5	中国企业集团财务管理体制的优化	(355)
9.5.1	中国企业集团财务管理体制存在的问题	(355)
9.5.2	中国企业集团财务管理体制的优化对策	(358)
10	企业集团高层管理团队	(362)
10.1	企业集团高层管理团队概述	(362)
10.1.1	西方企业集团高层管理团队	(362)
10.1.2	中国企业集团高层管理团队	(365)
10.2	企业集团高层管理团队的选拔	(367)
10.2.1	西方企业集团高层管理团队的选拔方式	(367)

10.2.2	中国企业集团高层管理团队选拔方式	(368)
10.3	企业集团高层管理团队的培养	(373)
10.3.1	西方企业集团高层管理团队的培养步骤	(374)
10.3.2	中国企业集团高层管理团队的培养模式	(374)
10.4	企业集团高层管理团队的考核	(376)
10.4.1	西方企业集团高层管理团队的考核方式	(376)
10.4.2	中国企业集团高层管理团队的考核方式	(378)
10.4.3	中国企业集团高层管理团队业绩考核方式的缺陷与优化	(380)
11	企业集团的跨国经营	(385)
11.1	中国企业集团跨国经营的发展历程	(385)
11.1.1	1978—2000 年的起步阶段	(386)
11.1.2	2001—2007 年的快速发展阶段	(389)
11.1.3	2008 年至今阶段	(394)
11.2	中国企业集团跨国经营战略	(398)
11.2.1	中国企业集团跨国经营主要战略类型	(399)
11.2.2	中国企业集团跨国经营战略的案例	(402)
11.3	中国企业集团跨国经营的风险及防控	(408)
11.3.1	中国企业集团跨国经营的风险类型	(409)
11.3.2	中国企业集团跨国经营的风险防控	(414)
12	政府对企业集团的管理	(429)
12.1	国外政府管理企业集团：多模式与多手段并存	(429)
12.1.1	政府管理企业集团的模式	(430)
12.1.2	政府管理企业集团的体制因素	(434)
12.1.3	政府管理企业集团的常用手段	(436)
12.2	中国对企业集团的管理：政府主导发展型	(438)
12.2.1	中国政府与企业集团之间关系的演变	(438)
12.2.2	政府管理企业集团的突出特点	(440)

12.2.3	政府主导企业集团发展的优点与问题	(442)
12.3	完善政府管理方向：强化经济手段，弱化行政手段 ...	(445)
12.3.1	运用经济手段调控企业集团运行	(445)
12.3.2	运用法律手段规范企业集团管理	(449)
12.3.3	合理运用行政手段促进企业集团发展	(452)
12.3.4	政府管理企业集团的政策措施	(453)

导言 企业集团的基本概念

一 企业集团的定义

虽然企业集团的雏形产生于欧美^①，但企业集团（Business Group）作为经济学与管理学中一个专业性词汇，或者说明确给出企业集团的定义，则来自于第二次世界大战后的日本。在日本的各种经济类辞典以及许多学者的著作中都对企业集团进行了定义，其中最常被我国学者所引用的是日本学者金森久雄、荒宪治郎、森口亲司在1998年主编的《有斐阁经济辞典》所给出的定义。在此辞典中，作者用了三个近似的概念来定义企业集团^②：（1）联合公司（Complex）：“在多数企业保持其相对独立性的前提下，以都是银行和综合商社为中心，通过系列融资、相互持股、集团内交易、干部派遣、技术协作等形成的具有紧密关系、相互协调的企业群体。”（2）企业系列（Keiretsu）：“一般由大企业与中小企业之间形成的纵向关系，即以大企业为母公司，对系列所属企业进行投资、干部派遣、技术指导、融资等。”（3）企业集团（Group）：“广义上和‘企业集团’同义，狭义上对应于大企业之间通过横向关系而形成的企业集团，但也用于指母公司为中心而形成纵向关系的‘企业

① 欧美国家虽没有明确的“企业集团”的概念，但是以垄断形式存在的卡特尔（Cartel）、辛迪加（Syndicate）、托拉斯（Trust）和康采恩（Konzern）等组织，在西方各国的经济领域中一直发挥着企业集团的功能。而且这些组织形式产生于19世纪初期，早于日本，因而本书认为这些垄断组织是企业集团产生的雏形。

② 金森久雄、荒宪治郎、森口亲司：《有斐阁经济辞典》（第3版）。有斐阁1998年版。

系列’。”席酉民、梁磊认为“这三者是很相近的，其中‘联合公司’^①可以视为一个统称，而‘企业系列’和‘企业集团’则是纵向和横向联合的企业集团的特例，是其具体化。”^②

20世纪80年代中期，企业集团开始在我国出现。为了打破计划经济“条块分割”的局面，中央提出开展“横向经济联合”的方案，于是出现了各种形式的企业联合。在1984年的《中国企业管理百科全书》中提及了“联合公司”这一概念，但真正提及“企业集团”这一词汇，则可追溯到原国家体改委、国家经委于1987年印发的《关于组建和发展企业集团的几点意见》，该文件指出：“企业集团是适应社会主义有计划商品经济和社会化大生产的客观需要而出现的一种具有多层次组织结构的经济组织……企业集团具有多层次的组织结构，一般由紧密联合的核心层、半紧密联合层以及松散联合层组成。”^③此后，1997年4月，国家计委、国家经贸委和国家体改委发布《关于深入大型企业集团试点工作的意见》，提出要“建立以资本为主要联结纽带的母子公司体制”。随后，国家体改委发布《关于企业集团建立母子公司体制的指导意见》，明确提出企业集团要“确立母子公司的出资关系，建立资本联结纽带……”。而从国家决策层面，明确给出了企业集团定义的文件则是国家工商行政管理局在1998年4月发布的《企业集团登记管理条例》，该条例对于企业集团的界定是这样的：“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。”^④

由此，我国学者不断根据中国企业集团演变发展的情况，从不同角

① 在席酉民主编，梁磊、王洪涛著的《企业集团发展模式与运行机制比较》一书中，将 complex 翻译成“企业集团”，本书认为“联合公司”更为恰当。因而在引用时，为避免出现歧义，将其改为“联合公司”。

② 席酉民、梁磊、王洪涛：《企业集团发展模式与运行机制比较》，机械工业出版社2003年版。

③ 徐金发、顾家麒主编，国家经济体制改革委员会生产体制局编：《企业集团的组织与管理》，浙江人民出版社1998年版。

④ 席酉民、梁磊、王洪涛：《企业集团发展模式与运行机制比较》，机械工业出版社2003年版。

度对企业集团进行了定义,如方甲指出:“企业集团是企业联合的高级形态,是多种联合形态的复合。它是以一个或若干大型企业或大型公司为核心,通过协作、联合、兼并等方式,把具有生产技术经济联系的各个独立法人组织,以产权联结和以契约合同为纽带而建立起来的一种大规模、多层次、多种联合形式结合的企业法人联合组织形态。”^① 陈佳贵、黄素建则认为:“企业集团是企业市场竞争力中为拓展自己的经营业务、增强自身的竞争能力而形成的、有多个法人组成的、以产权关系为其基本纽带并依此形成的多层次、具有多种功能、一般从事多国化与多样化经营的经济组织。”^② 席酉民、梁磊和王洪涛认为:“企业集团是一些具有相对独立性的企业为了适应市场经营环境和企业内部组织的变化,按照特定要求和借助某些机制相互结合而组成的企业有机联合体。”^③

综上所述,可以看出,无论是国内外学者的定义,还是政府文件的规定,“企业集团”这个作为特定对象的专业性术语,由于其使用的目的、范围、角度等的不同,其内涵也存在着相应的差异。但无论怎样,其都没有摆脱将“企业集团”视为一种企业群体的社会经济组织形式,也无法摆脱美籍日裔学者今井贤一所指出的“用于对付市场失败与内部组织失败的制度创造”^④ 这一本质。由此,本书认为,企业集团指的是以一个实力雄厚的大型企业为核心,以资本联结为主要纽带,并辅之以产品、技术、人员、契约等多种手段,联结一系列企事业单位,最终形成以母子公司为主体,包括参股公司及其他协作单位,具有多层次结构的法人联合体。

二 企业集团的基本特征

企业集团是为了适应企业系列化生产和产业调整的要求而形成的企

① 方甲:《产业经济组织理论与政策研究》,中国人民大学出版社1993年版。

② 陈佳贵、黄素建:《企业经济学》,经济科学出版社1998年版。

③ 席酉民、梁磊、王洪涛:《企业集团发展模式与运行机制比较》,机械工业出版社2003年版。

④ 今井贤一:《现代产业组织》,岩波书店1976年版。转引自席酉民、梁磊、王洪涛:《企业集团发展模式与运行机制比较》,机械工业出版社2002年版。