

中国企业集团的理论与实践

肖林森 著
重庆出版社



中国企业集团的 理论与实践

肖林森 著

重 庆 出 版 社

1991年·重庆

(川) 新登字010号

责任编辑 杨亚平
封面设计 彭 广
技术设计 小 平

肖林森 著

中国企业集团的理论与实践

重庆出版社出版、发行(重庆长江二路205号)
新华书店经销 重庆印制一厂印刷

*

开本850×1168 1/32 印张9.125 插页5 字数214千
1991年12月第一版 1991年12月第一版第一次印刷

印数: 1—8, 200

*

ISBN 7-5366-1831-x/F·90

定价: 4.15元

序

孙效良

中国的企业集团尚处于初创阶段。它的健康成长，不仅需要大批企业家的勇敢探索和实践，也需要大批理论家的认真研究和总结。近几年来，关于企业集团的一批著作相继问世，这必将对企业集团的发展起到重要的推动作用。

在众多的关于企业集团的著作中，我之所以特别看重《中国企业集团的理论与实践》这本书，是因为它从新的视角提出了许多独到的见解。

首先，作者给本书规定的任务是研究“在中国特定历史条件下发展企业集团的特殊道路”，这是一个全新的视角。外国企业集团已经有了几十年的历史，对它们的发展道路和现实状况，我们必须认真地研究；但是，中国毕竟有中国的历史条件，对外国的经验不能照抄照搬，要辩证地学习和借鉴。各国企业集团的基本规范和基本特征，反映了其内在规律，有着它的特有的作用，我们必须认真地把握；但是，我们毕竟是在中国的现实基础上发展企业集团的，不能把将来的目标等同于现在的要求，需要提出种种过渡形式和过渡办法。以上这两个方面，都是“在中国特定历史条件下发展企业集团的特殊道路”所要研究的重要内容，本书对此均有详尽论述，提出了自己的见解。

其次，本书明确提出经济体制改革孕育出企业集团的雏型，但未创造出企业集团存在和发展的必要空间。作者一语道破了当

前发展企业集团面临的关键问题。众所周知，如果没有10多年的经济体制改革，企业集团根本不可能在中国出现，企业集团可以说是改革的产物。企业集团进一步发展所遇到的主要问题是：核心企业还没有成为真正的投资中心，不能充分发挥其主导作用；紧密层企业大多限于同一个地区，突破地区、部门界限相当困难；联结纽带还相当脆弱，资金纽带基本上没有建立起来等等。这些问题归根结底都是由于体制改革还不深入，还不配套。我认为，作者提出这个观点的重要意义在于突出强调企业集团在改革的大潮中诞生，也必须在改革的深化中发展，依靠深化改革才能为企业集团创造茁壮成长的空间。离开深化改革谈论发展企业集团，一定是徒劳而无功。

再次，作者在本书中还论述了企业集团与经济发展的相关性。发展企业集团绝不是无目的的行为，而是有着十分明确的目的性。这就是解决经济发展中的实际问题。理论研究和实践经验都证明，发展企业集团可以在以下几个方面发挥重要作用：促进企业组织结构的调整并带动产业结构、产品结构的调整；推动生产要素合理流动，充分利用现有资产，减少投资和资源的浪费；提高在国际市场上的竞争能力，加速外向型经济的发展；为科研和生产的结合提供实现形式，加速科研成果转化为商品；提高企业组织的集中度，为加强宏观调控创造条件。搞得好的企业集团，现在已经在这些方面发挥了重要作用。随着企业集团的完善、提高、发育成型，将来会发挥更大的作用。现在，有的同志已经提出，在大力发展企业集团的同时要防止盲目性和一哄而起，这无疑是一种善意的警告。问题是怎样才能有效地防止一哄而起？我认为，主要靠两条：一是要坚持发展企业集团必须有明确的目的性，不能解决经济发展中的实际问题的企业集团一概不办；二是要坚持必须具备企业集团的基本条件，有名无实的企业

集团一概不办。只要坚持了这两条，就可以有效地防止一哄而起，就可以做到企业集团的发展与经济发展密切结合。

企业集团在我国还算是新生事物，在许多具体问题上，各方面观点不尽一致当在情理之中。我们不能要求本书中的各种具体观点都完美无缺，为各方公认。我觉得，本书的长处在于抓住了关于发展企业集团的若干重要而又基本的问题，提出了自己的看法，如能引起各方面的重视、关注、讨论和争鸣，对我国企业集团的发展将大有裨益。

1991年7月29日

前 言

企业集团最早产生于日本，以后逐步遍及世界各国。目前，在经济发达国家，企业集团已成为推动生产力发展的重要组织形式。企业集团在中国出现至今只有3年左右的时间。从趋势看，“集团热”大有掀起的可能。如果搞不清什么是企业集团，发展企业集团需要解决哪些问题、它与改革和发展究竟有什么关系、如何在新旧体制交替的环境下推进企业集团的发展等问题就会缺乏清醒的认识，就有可能得到类似“公司热”一样的南辕北辙的结果。

没有真正的企业，就没有真正的企业集团；没有社会主义公有制为主导的商品经济体制的环境，就没有企业集团发育、发展和生存的空间。我国企业集团的出现，是改革进行到一定阶段的产物。这些为数不多的初级形式的企业集团现已普遍因受到旧体制的抗阻而进退维谷，只有少数在特定条件或“试点”的倾斜政策下发育较快。理论和实践均证明，研究中国企业集团不可能不研究中国体制改革和经济发展模式转轨进程的相关性、因果性和同步性。理论界有的同志认为企业集团只是企业组织结构问题，把它与改革和发展联系起来是“无限夸大”和“离题太远”。这不仅不适应中国企业集团发展所处的特殊双重体制的环境，而且国外企业集团的发展史也证明并非如此简单。发达国家为支持企业集团的发展壮大，不断发布各种政策和法规，以防止政府可能直接对

企业集团的发展造成行政性的阻碍和制肘。我国在改革之初，曾试图组建企业性公司来改善经济结构，但因忽视其与一定体制和经济模式的相关性、可容性，结果多异，收效甚微。中国的改革和发展需要大力发展企业集团，但若忽视其需要的体制环境，不把发展企业集团与深化改革结合起来，企业集团异变为行政性集团的危险性是存在的。为此，本书深入探讨了这方面的问题。

稳步发展企业集团是我国一项事关全局的战略大计。本书着重论证，唯有以发展企业集团来深化改革，重新考虑改革的方方面面和时空组合顺序，才能形成我国企业的商品经济机制，建立公有制为主导的宏观间接调控系统，和市场体系的发育；唯有以发展企业集团来深化改革本身，才能真正把经济改革与经济发展有机地结合起来，形成互为条件、互相促进的关系，将资源耗竭性的外延粗放型扩大再生产转向为依靠科技进步的内涵集约型扩大再生产。

理论的论证是重要的，但更重要的是要找到可操作的实施方案。本书以主要篇幅来讨论中国如何发展企业集团并寻觅可供实施的具体操作方案。

拙作大胆提出一系列新观点，决非标新立异。理论的突破总是实践突破的先导，创新是社会的生机所在。希望奉献给读者的这本书能够为读者“敲”开思维的“大门”，则不胜引为欣幸。

本书共四篇十四章。第一篇从总体上概述了我国企业集团产生和发展的特定体制背景，在我国“治理整顿、深化改革”的特殊条件下，发展企业集团是一种不可避免的历史选择；第二篇讨论在我国新旧体制交替的复杂环境下发展企业集团的特殊道路；第三篇讨论中国企业集团的发展过程将如何实现新体制主体的建立和新经济发展模式的形成；第四篇剖析我国几个典型企业集团的实践经验。

拙著的写作受到了企业界许多朋友的鼓励和支持。尤其是中国天府可乐集团公司、重庆钢铁集团公司、东方塑料集团公司的领导和助手们把他们全面、系统的经验提供给作者，使本书的实践部份能迅速成篇；著名经济学家、国家体改委委员孙效良在百忙中审读拙作并作序，对他的热忱支持、帮助和指导表示由衷的致谢。

由于作者水平所限，加之成书仓促，不妥和错误之处一定不少，盼望理论界、企业界及热情的读者予以指正。

作者

1991年7月3日

目 录

序.....	(1)
前言.....	(1)
第一篇 总论.....	(1)
第一章 中国企业集团的产生、发展和政策 与措施.....	(2)
第一节 中国企业形态的历史性转变.....	(3)
第二节 横向经济联合的产生和发展.....	(6)
第三节 中国企业集团的初级形式.....	(9)
第四节 中国企业集团发展所面临的体制 困扰及措施.....	(12)
第二章 发展企业集团是治理整顿、深化改革 的历史性选择.....	(15)
第一节 治理整顿的目标和困境.....	(15)
第二节 经济结构调整的两难困境.....	(20)
第三节 发展企业集团与调整经济结构.....	(24)
第三章 10年改革的有限性与企业集团发育 的体制困扰.....	(26)
第一节 国外企业集团产生和发展的 体制背景.....	(26)
第二节 现行承包制下企业与企业集团发	

育的矛盾·····	(28)
第三节 现行政府管理体制与企业集团发	
育的矛盾·····	(30)
第四节 体制体系缺陷与企业集团发育的	
矛盾·····	(32)
第五节 10年改革进程的有限性与企业集团发	
育的矛盾及对策·····	(34)
第二篇 双重体制下企业集团的发展 ·····	(36)
第四章 企业集团的概念、功能、特征及类型·····	(37)
第一节 企业集团的概念·····	(37)
第二节 企业集团的特殊功能·····	(38)
第三节 企业集团的特征·····	(49)
第四节 企业集团的类型·····	(51)
第五章 中国企业集团发展的特殊道路·····	(55)
第一节 发展企业集团与体制转轨并行·····	(55)
第二节 推进新型承包制,从微观层次建立企	
业集团发展的原动力·····	(57)
第三节 组建国有资产管理系统,从宏观层次	
上建立企业集团发展的推动力·····	(70)
第四节 加速市场发育,建立企业集团发	
展的外部条件·····	(76)
第五节 组建和发展企业集团的总体步骤·····	(82)
第六章 企业集团的全面组建·····	(87)
第一节 全面组建企业集团的必要性和可	
能性·····	(87)
第二节 企业集团组建的多层次性和部门	
交叉·····	(90)

第三节	组建和强化企业核心层的措施.....	(96)
第四节	组建企业集团紧密层的措施.....	(100)
第五节	组建企业集团半紧密层及松散层的措施.....	(102)
第六节	企业集团层圈结构的稳定性和动态性.....	(103)
第七节	部分国有小企业的非国有化措施.....	(106)
第七章	企业集团的管理.....	(109)
第一节	政企分离理论的深化.....	(110)
第二节	政府对企业集团的管理.....	(112)
第三节	集团公司内部管理及对成员企业的管理.....	(117)
第四节	企业集团的总体运转.....	(135)
第八章	企业集团的分配关系.....	(140)
第一节	社会主义股份公司的股权设置.....	(140)
第二节	股份制企业的内部分配关系.....	(144)
第三节	资产管理局、集团公司和成员企业的分配关系.....	(150)
第四节	企业集团分配关系的发展.....	(155)
第九章	双重体制时期的资产评估.....	(159)
第一节	中国企业集团发展的转折点.....	(159)
第二节	资产评估的紧迫性和艰巨性.....	(160)
第三节	商品经济下的资产价值观念.....	(162)
第四节	我国现行资产评估办法的缺陷和双重体制时期资产评估的方法.....	(166)
第五节	双重体制时期资产评估的可能性及过渡性.....	(172)

第三篇 中国企业集团发展与双重模式转轨…………… (177)

第十章 企业集团发展与社会主义新体制主

体的建立…………… (178)

第一节 社会主义新体制框架的再认识…………… (178)

第二节 全面组建企业集团与新体制微观

基础的初创…………… (180)

第三节 全面组建企业集团与市场体系发育…………… (184)

第四节 全面组建企业集团与建立新的宏

观调控体系…………… (186)

第五节 企业集团组建和发展与新旧体制

转轨的相互依存性和同步性…………… (194)

第十一章 企业集团发展与经济发展模式转换…………… (198)

第一节 全面组建企业集团是改革与发展

有机结合的纽带…………… (198)

第二节 传统经济发展模式的特征及其基

本缺陷…………… (199)

第三节 新经济发展模式的特征及其优势…………… (205)

第四节 经济发展模式转轨的困境…………… (211)

第五节 企业集团的发展与新经济发展模

式的成长…………… (214)

第四篇 企业集团的典型实例…………… (223)

第十二章 中国天府可乐集团的崛起与困扰…………… (224)

第一节 企业家—新产品—新企业…………… (224)

第二节 天府可乐集团前身——重庆饮料厂…………… (227)

第三节 中国天府可乐集团的诞生…………… (228)

第四节 中国天府可乐集团公司的管理模

式演变…………… (231)

第五节	中国天府可乐集团发展中的困境·····	(236)
第十三章	重钢企业集团发展之路·····	(241)
第一节	重钢的厄运与市场自救·····	(241)
第二节	靠科技进步与管理现代化腾飞·····	(246)
第三节	重钢市场化改革经验的启示·····	(251)
第四节	重钢企业集团的层圈结构·····	(253)
第五节	重钢企业集团的分配关系·····	(256)
第六节	重钢企业集团的发展前景及对改 革深化的期待·····	(260)
第十四章	东方塑料集团的诞生和发展·····	(264)
第一节	“张联合”的“联合经”·····	(265)
第二节	“张联合”与“满负荷”·····	(269)
第三节	东方塑料集团的诞生和发展·····	(273)

第一篇 总 论

在改革春风劲吹的时代，当人们还没有真正地理解企业集团的实质内涵时，它已经在我们的经济生活中不断地涌现出来。几十年的经验与教训使人们认识到，“大而全”、“小而全”的企业组织结构造成了生产要素和社会资源的严重浪费，妨碍了社会化大生产。这种企业组织结构难于发挥社会主义制度的优越性，必须进行改革。企业集团则是改造这种生产组织结构的一种现代企业组织形式。然而，中国发展企业集团的意义远非仅此。它是中国改革与发展的历史选择。企业集团产生于经济改革，其发展和成熟又有赖于改革的不断深化，可从中国企业集团产生、发展的回顾中清楚地看到这一点。

第一章 中国企业集团的产生、 发展和政策与措施

中国企业集团的产生源头，应追溯到1979年党的十一届三中全会。这次具有历史转折意义的会议作出了中国进行经济、政治体制改革的决议，并把企业改革作为整个经济体制改革的中心环节。为把企业从行政附属物转变为相对独立的、自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者，必须实行政企分开，扩大企业生产经营自主权。企业有了一定的生产经营自主权，才开始了其产供销和一定程度的人财物权从纵向行政决定转向依靠市场，使企业开始成为一定程度的市场活动主体。在市场活动中，市场活动主体的企业间开始出现了生产经营联系和平等交换的经济关系。一些企业为使其横向互利的经济联系得以稳定下来，便产生了有章程、有组织的横向经济联合体。横向经济开始是从生产、经营的产供销、科技协作等松散联合逐步向生产要素的资金联合发展，其稳固性也从松散、半紧密、紧密的层次递增，管理体制也开始从工厂式的管理、即行政化管理逐步向以资金联合为依托的公司化体制转变。紧密、半紧密的资金横向联合的企业群体，实质上就是企业集团。可见，企业集团孕育在横向经济联合之中，乃至我们很难划清二者出现的时间界线。到了今天，经各级工商行政管理局批准成立的企业集团已达1630家，其中相当多数还属于松散性的横向经济联合体，具有资金联合特征的，只不过20%左

右。

横向经济联合产生的主要原因是改革给予企业以生产经营自主权，企业集团则是在改革深化过程中企业横向经济联合的紧密化发展的结果。因此可以说，没有改革就没有横向经济联合；没有改革的深化就没有横向经济联合的紧密化发展，也就没有企业集团的产生和发展。横向经济联合的产生和紧密化过程，正是伴随着新旧体制此消彼长而同步发展的过程，是在党和国家的一系列改革措施推动下发展起来的，没有党和国家发布一系列推动横向经济联合的政策措施，就没有企业集团的产生、发展。因此，总结我国企业集团的产生和发展过程，必然涉及党和国家颁发的一系列政策及其效应的回顾。

为了回顾和总结我国企业集团产生、发展的历程，有必要从改革初期的企业性质的转变，横向经济联合的产生和发展、企业集团的产生和发展及企业集团规范化发展中旧体制的困扰等几个方面来论述。

第一节 中国企业形态的历史性转变

在传统体制下，国家对经济的管理，是通过中央对地方的各层次的行政“块块”和各专业部门的“条条”，依靠指令性计划和行政权力直接决定企业的产供销、人财物，价格、投资、分配等生产经营活动，企业被当作行政机构的附属物。实践证明，这种僵化的体制不仅扼制了企业和地方的积极性和活力，在宏观上也未能解决经济的协调发展问题。

中国的经济体制改革的正式开始应从1979年党的十一届三中全会算起。在这之前的1978年底，邓小平就强调指出“现在我国的经济管理体制权力过于集中，应该有计划地大胆放权，否则不