

他山之石可以攻玉

现代企业集团 经营管理方式

XIANDAI QIYE JITUAN JINGYING GUANLI FANGSHI

● 香港 台湾 日本 韩国 新加坡的案例研究

● 梁宪 主编 张志铮 副主编

● 经济科学出版社

——他山之石可以攻玉

现代企业集团经营管理方式

香港·台湾·日本·韩国·新加坡
的案例研究

主编 梁 宪 副主编 张志铮

经济科学出版社

责任编辑：刁其武

责任校对：段健瑛

封面设计：王 坦

现代企业集团经营管理方式

梁 宪 主编

*

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

北京地质印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 9.5 印张 190000 字

1995 年 10 月第一版 1995 年 10 月第一次印刷

印数：00001—5000 册

ISBN 7—5085—0854—0/F·667 定价：16.00 元

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业集团经营管理方式/梁宪主编. —北京: 经济
科学出版社, 1995. 10

ISBN 7-5058-0854-0

I. 现… II. 梁… III. 企业管理-经济管理-方法 IV.F
270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (95) 第17788 号

主 编 梁 宪

副主编 张志铮

参与研究与写作人员（按姓氏笔画排）

丁安华 张志铮 林 江

姜 浩 梁 宪

前 言

诞生于上世纪 70 年代的招商局，到本世纪 80 年代由一个单一的航运企业变成了一个多元化的综合性企业集团。险途蹉跎百余载后，直到我国实行开放改革政策，这家“百年企业”才踏上了坦途。它的历程也许可视为中国近代企业发展史的一个缩影。

招商局实现集团化，有其内在的动因，因为自 1979 年始，它率先创办了蛇口工业区，很快便改变了单一航运企业的面貌，实现了业务多元化，企业规模迅速扩大，逐渐具备了成为集团式企业的条件。80 年代中期，香港的企业有一股集团化“热”，不少驻港中资企业也争先变成了企业集团，招商局也是在这个时候更名，完成了集团化程序。其实，企业集团的功能与原先单一的企业有什么区别？组织结构有什么不同？现代企业集团到底应采取怎样的经营管理方式？大家都不甚了了。有感于此，以及出于改善自身企业经营管理的需要，招商局集团领导层责成所属研究部成立研究小组，开设了“企业集团

经营管理方式”的专题研究。研究工作从1990年开始，时值广州中山大学张志铮教授作为客座在香港大学授课，我们荣幸地邀请了他参加本专题的研究工作，并担任研究组副组长。

作为一个企业的研究部门，其开设的研究课题，自然要求针对性要强，实用性要高，因为企业的目的很大程度上在于借“他山之石”解决自身的经营管理问题。因此，本项研究工作并不侧重理论层面，而是有意识地选择了案例研究（Case Study）作为主要研究方法，尽量具体地剖析每一个成功的企业集团的经验与教训，只有总报告，方在各个案例研究的基础上，进行了综合归纳分析。这是本项专题研究的特点之一。

招商局集团总部位于香港，长期以来与香港及周边地区的大企业或企业集团有较多的业务往来，因此，研究组在选择研究对象时，并不舍近求远，瞄准北美、西欧的企业集团，而是选择了香港的集团（英资的、华资的和中资的）、日本的企业集团（金融系和独立系，特别是综合商社）、新加坡的国有企业（政府关联公司）、韩国的财阀和台湾地区的企业集团，进行调查研究。这是本项专题研究的特点之二。同时，选择香港、日本、新加坡、韩国和台湾地区的企业集团进行具体剖析，还有以下三个理由：一是这些企业集团均位于东亚文化圈，与传统的中国文化有千丝万缕的联系，文化对企业制度

的塑造起重要的作用，况且人们长期以来均研究欧美的企业模式，对东亚企业集团模式的研究，不够深入；二是这些国家和地区的企业集团，在该区域的经济发展中起支柱性的作用，并受到政府的主导和支持；三是对新加坡的国有企业运作模式一直缺乏研究，与欧美的国有企业不同，新加坡的国有企业大多业绩良佳，但是不为人们注意，研究新加坡的国有企业，对中国的国有企业改革有重要的借鉴作用。

本来，本项专题研究是由一个企业的研究部门主持进行的，研究组原先并无将研究成果公诸于众的打算，然而在研究过程中，我们不时参加在香港或在内地召开的有关学术会议或研讨会，某些研究报告也曾在会议上介绍过，大家对本项研究和成果甚有兴趣。驻港中资企业的一些同行曾说，招商局在实现集团化过程中所遇到的问题也正是他们所面临的问题，其他国家或地区企业集团的经验对他们的企业也有借鉴价值。内地的一些企业集团的同行也曾多次表示，近几年来内地组建的一批企业集团，对我国经济的发展起着促进作用，不过由于主客观条件的限制，这些企业集团往往不够规范，随着经济体制改革的深化，如何按照社会主义市场经济体制下现代企业制度的要求，来组建和改造企业集团是一个突出的课题，也希望从别的国家或地区企业集团的经验中，获得某种启迪和借鉴。他们纷纷鼓励我们将研究成

果汇集成册，安排出版。在中国企业集团促进会和经济科学出版社的积极支持和协助下，本书终于面世。对各方面的鼓励与帮助，我们表示衷心的感谢。

本书分为三个部分。第一部分是本项研究的总报告，实际上是一些综合分析，亦可视为引论。第二部分为全书主体，着重案例分析，含有14篇分报告，对日本、新加坡、韩国和我国香港、台湾的各类集团式企业展开具体剖析。第三部分，则是根据国际经验，对我国企业集团当前存在的几个突出问题，提出粗浅的见解。

本书是集体研究的成果，由于作者大多为实际工作者，水平有限，错误在所难免，敬希专家和读者们多加指正。

编 者

1995年7月18日于香港

目 录

第一部分

国际上企业集团组织结构与经营方式综论·····	1
-------------------------	---

第二部分

关于企业集团组织结构与经营方式的专题研究报告

——国际案例分析·····	25
---------------	----

一、香港企业集团的主要特征

——兼论中资企业集团化发展的前景·····	25
-----------------------	----

二、怡和集团的结构重组——兼论设立“旗舰”的组织结构·····

·····	49
-------	----

三、包玉刚财团资产关系的演变与发展

——兼论隆丰、九仓系的新动向·····	69
---------------------	----

四、李嘉诚如何“以少控多”，利用“别人的钱”？

——企业集团利用股市实现投资策略的成功范例·····	96
----------------------------	----

五、从中信泰富的收购行动看现代集团式企业的经营行为···

六、台湾地区企业集团运行模式的研究·····

七、试论日本金融企业集团的现状与发展

——兼论企业法人相互持股的特点·····	159
----------------------	-----

八、论日本独立系企业集团的经营特点·····

九、日本综合商社的现状 & 发展动向	187
十、从住友商事的内部结构看日本综合商社的管理方式	201
十一、成功的新加坡国有企业集团	214
十二、新加坡国有企业集团运作方式及给我们的启示	
——以淡马锡 (Temasek) 集团为例	228
十三、迅速发展的韩国财阀	243
十四、韩国财阀资产关系和组织结构研究——以四大财阀为例 ...	
.....	260

第三部分

把我国企业集团建立在现代企业制度的基础上	275
----------------------------	-----

第一部分

国际上企业集团组织结构 与经营方式综论

国际上，企业集团在发达国家和新兴工业化国家或地区（NIES）为数众多，在发展中国家相继出现。我们结合研究工作的要求和有利的条件，选择了香港财团、日本企业集团和新加坡国有企业集团为重点。在香港就地研究，并且先后赴日本和新加坡考察和收集第一手资料，在此过程中，也研究了其他地区的资料，把研究成果分别写出了 14 篇专题研究报告。

以上述研究为基础，这篇综合报告着重分析国际上企业集团组织结构与经营方式的共性，以期汲取可供我国企业集团借鉴的经验。在综合报告中，将归纳专题报告的主要观点，举出其中重要的事例，从中为阅读专题报告提供线索。专题报告中做了详细阐述的内容，综合报告中一般从简。

（一）企业集团的类型

企业集团一词起源于日本，英译 Business Group 或 Industrial Group，指的是以资本（产权关系）为主要纽带，通过持股、控股等方式紧密联结、协调行动的企业群体。国际上的企业集

团，有不同的类型和各种名称。日本企业集团有两种类型。一类是六大企业集团，包括三菱、三井、住友和第一劝业、芙蓉、三和集团。它们是原属财阀系统的部分企业，在第二次世界大战后重新组织起来的，前三个集团直接沿用原大财阀企业的名称。由于后三者围绕着大银行而形成，这类企业集团又被称为金融系企业集团。另一类是以一个独立的大企业为核心，把众多衍生的子、孙公司和联营公司纳入自己的生产体系所形成的新兴企业集团。它们与六大企业集团保持相对独立的关系，被称之为独立系企业集团。其中著名的有日立、东芝、丰田、日产、新日铁集团等。

企业集团在欧美国家有多种名称。在美国，称为利益集团或财团，其核心往往是大银行或家族财富。如摩根财团、洛克菲勒财团和第一花旗银行财团、芝加哥财团等。在联邦德国是康采恩（Konzern），通常以大企业为核心，如西门子、克虏伯等。在深受英国影响的香港，企业集团通称集团。其中规模最大，名列前茅的称为财团，如英资怡和财团、太古财团，华资李嘉诚财团、包玉刚财团等。在韩国，是以四大财阀为代表的财团。

新加坡的国有企业集团由政府关联公司（Government-Linked Companies）组成，又是一种类型的企业集团。新加坡政府属下有四大控股公司，即淡马锡控股公司、新加坡科技有限公司、国家发展部控股有限公司和新加坡保健有限公司，它们通过控股各自形成企业集团。这些企业集团的主要特点，在于它们不属于个人私有制，而是以私有制为基础的国家所有制。

国际上的企业集团虽然有种种名称，可以区分为不同类型，

有各自特性。但有一个最重要的共性，就是以资本（产权关系）为主要的联结纽带，以现代企业制度为基础。企业集团的成员一般实行现代企业制度。现代企业制度，指的是19世纪末以来，在发达和比较发达的市场经济中建立、发展起来的现代公司制度。在这种制度下，企业的产权关系明晰，出资者的所有权与企业法人财产权相分离；企业以它所拥有的全部法人财产，设立法人治理结构，进行经营管理；自主经营，自负盈亏。现代企业制度的产权采取股份制形式，分为有限责任公司和股份有限公司。企业集团的产生、发展与运作，都与股份制密切相关。在这个意义上，也可以说，企业集团以现代企业制度为基础就是以股份制为基础。

首先，在组织结构上，企业集团表现为股份制的企业网络。企业之间以资本为纽带的联系，通过持股、控股来进行。

在这方面，日本两类企业集团可以代表两种不同方式的联系。金融系集团成员企业间的产权联系采取多向式互相持股，即环形持股，由此形成横向系列集团。独立系集团则采用单向或双向的射线式持股和垂直控股，形成金字塔式的集团，这是国际上企业集团通常使用的方式，见图1。

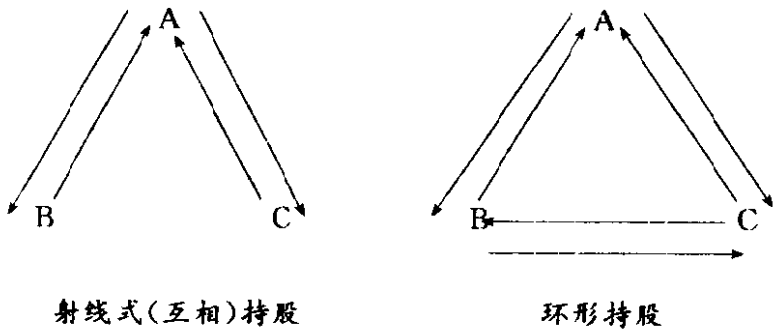


图 1

对于成员企业，企业集团便以持股、控股的程度来划分联

系紧密度和是否为主要成员。母公司通常把子公司分为三类：全资拥有的、持股率 50% 以上和拥有其股权 50% 以下的。对这三类子公司，日本独立系 NEC 集团分别称之为分身公司、事业部分担当公司（持股 50~100% 之间）和关连公司（持股 34~50%）。在李嘉诚财团则称为全资子公司、附属公司（持股逾 50%）和联营公司（持有 20~50% 股权）。

其次，从企业集团的形成、发展来看。集团的核心企业起初往往是中小型企业，有的乃至不是股份制企业。后来，随着企业规模的扩大和业务多元化，才发生组织形式的变化，发展为企业集团。有的制造业企业，则在发展壮大中，把密切相关的企业结合在一起，组织成企业集团。而经营范围和规模的扩展、壮大，以及把彼此独立的法人企业组织为企业集团，集中表现在通过持股、控股使产权关系发生变化。企业集团形成后，其发展离不开产权买卖，与股份制更加密不可分。

这方面，包玉刚财团资产关系的演变和发展，为我们提供了一个典型事例。包玉刚起初经营进出口贸易，1955 年成立环球轮船有限公司，购入第一艘船。随着船只的增加，建立环球轮船代理有限公司。在 60 年代，先后取得英资会德丰属下亚洲航业有限公司（亚航）和隆丰投资有限公司的控股权，通过股市集资，扩充船队。环球航运集团的形成和发展，使包玉刚跻身于“世界船王”的行列。1980 年包玉刚收购英资属下九龙仓有限公司（九仓），进而使环球从单一的航运集团改变为拥有地产、酒店和公共交通事业的多元化企业集团。经过 80 年代进一步发展后，包玉刚财团除了拥有航运业的环球集团外，还建立了在陆上的王国：一个庞大的上市公司集团——隆丰国际集团

(后来改称会德丰集团，下同)，成为香港经济中最具有影响力的四大华资财团之一。

第三，企业集团的运作离不开股份制。这一点，通过下面具体分析企业集团的组织结构与经营方式，包括经营管理体制、投资策略的实施与集团内部的横向联系和协调等，便可以清楚地看出来。

往深一层看，应该说企业集团以市场经济为前提。原因不仅在于股份制是市场经济中企业的重要组织形式，而且在于国际上的企业集团是市场经济发展到一定程度的产物，而且企业集团的发展必须有良好的市场条件。

良好的市场条件首先是指具有比较成熟和完善的市场体系，包括商品市场和生产要素市场，使企业容易得到生产、经营所需要的资金、人力和物资，产品销售方便。企业集团在经营上的一个重要特点是多元（角）化，经营范围往往跨越多种行业。它所需要的专业人士、机器设备和原材料多种多样，提供出品种繁多的产品和服务，同时要求多渠道推销。如果没有完善的市场体系，方便地满足这些要求，企业集团是不可能顺利地发展的。

在市场体系中，特别重要的是发达的金融市场，尤其是包括股票市场在内的资本市场。因为在企业集团发展过程中，资本市场是它们融资的主要场所；产权买卖和持股、控股则直接在股票市场中进行。香港、新加坡和日本的东京都是国际性的金融中心，这些地区和国家的企业集团的迅速成长与之密切相关。欧美国家企业集团的发展，与金融市场的发达同样是分不开的。

良好的市场条件，还要求具备健全的市场法规，遵循法规运作。从西方国家到新加坡和香港，毫无例外制订了比较系统和配套的经济法规，用明确的条文公布，采取经济、行政和法律手段来监督执行。按照“游戏规则”办事，已成为企业集团行为的共同准则。

（二）经营管理体制：集权与分权

在经营管理体制方面，国际上企业集团通用的是金字塔形、多层次的组织结构，称为层级式的组织结构。居于顶端的核心企业通过层层控股，控制着一批或一大批子、孙公司。控股层次与集团的规模相关，少则二三层，多则六七层或者更多层次；而且子、孙公司本身可能是一个企业集团。以新加坡的淡马锡集团为例，集团顶端的淡马锡控股公司是纯粹控股公司，它不经营工商业等业务，单纯从事投资控股。它属下的主要成员吉宝股份公司，则是拥有9间上市公司的吉宝集团的控股公司。吉宝股份公司有自己的核心业务修船，是混合控股公司。而在吉宝集团的成员中，实得力海事控股公司是一间行业控股公司，控制着航运业的7间附属公司和4间合资公司，构成小型的实得力海事集团。淡马锡控股公司通过六个层次的控股，在1991年底控制了598间附属企业，其中不少也是集团。企业集团在组织结构上的层次虽然多少不等，但从经营管理的角度基本上可以划分为三个层次，即最高决策层、中间的行业性管理层和基层企业。

这个方面，日本金融系集团的经营管理体制有其特殊性。与环形持股的方式相联系，这种横向系列的最高层，不是一个核心企业，而是几个或数目更多的核心成员企业组成的集体。由