

企业 集团 概论

秦尊文 著

QIYE JITUAN GAILUN



经济科学出版社

企业集团概论

秦尊文 著

经济科学出版社

1999年·北京

责任编辑：刁其武

责任校对：孙 昉

版式设计：周国强

技术编辑：王世伟

企业集团概论

秦尊文 著

*

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

北京印刷一厂印刷

出版社电话：62541886 发行部电话：62568479

经济科学出版社暨发行部地址：北京海淀区万泉河路 66 号

邮编：100086

*

850×1168 毫米 32 开 9 印张 230000 字

1999 年 5 月第一版 1999 年 5 月第一次印刷

印数：0001—4000 册

ISBN 7-5058-1686-1/F·1192 定价：13.00 元

图书在版编目 (CIP) 数据

企业集团概论/秦尊文著.-北京:经济科学出版社,
1999

ISBN 7-5058-1686-1

I. 企… II. 秦… III. 企业集团-概论 IV. F273.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 06016 号

目 录

第一章 导论	(1)
第一节 企业集团的概念及特征	(1)
第二节 我国企业集团发展的历史进程	(8)
第三节 企业集团的组织功能及战略作用	(15)
第二章 企业集团的理论基础	(23)
第一节 法人所有权理论	(23)
第二节 公司法理论	(29)
第三节 聚集效益理论	(35)
第四节 交易费用理论及科斯理论	(39)
第三章 企业集团的组建	(46)
第一节 企业集团组建的主体和方法	(46)
第二节 企业集团组建的可行性研究	(48)
第三节 企业集团的类型选择	(53)
第四节 企业集团成员的选择	(56)
第五节 企业对企业集团的紧密度选择	(60)
第四章 企业集团的组织结构	(63)
第一节 我国企业集团组织结构现状	(63)

第二节	企业集团组织结构的设置原则及模式·····	(67)
第三节	规范我国企业集团领导体制·····	(77)
第五章	企业集团的内部管理·····	(83)
第一节	企业集团总部的选址与迁移·····	(83)
第二节	集团内企业关系的误解及矫正·····	(86)
第三节	必须分类建立责任中心·····	(91)
第四节	逐步解决企业办社会的问题·····	(98)
第六章	企业集团资本运营·····	(106)
第一节	资本运营是企业集团的基本任务·····	(106)
第二节	资本积累·····	(107)
第三节	资本集中·····	(110)
第四节	资本裂变·····	(118)
第五节	资本托管·····	(122)
第六节	品牌运营·····	(125)
案 例	大胆实施资本运营 推动“湖北中天”快速发展 ·····	(129)
第七章	企业集团持股问题·····	(133)
第一节	法人相互持股·····	(133)
第二节	企业集团员工持股·····	(138)
第三节	银行持股·····	(147)
第四节	政府持股·····	(154)
第八章	企业集团跨国经营·····	(157)
第一节	我国企业集团跨国经营的必要性·····	(159)
第二节	我国企业集团跨国经营的优势与特点·····	(161)
第三节	我国企业集团跨国经营中存在的问题·····	(163)

第四节	我国企业集团跨国经营发展战略·····	(167)
第九章	企业集团与知识经济·····	(174)
第一节	知识经济的兴起及其特征·····	(174)
第二节	企业集团是知识经济的主力军·····	(180)
第三节	企业集团发展知识经济的对策·····	(183)
案 例	加强科技开发 加速企业发展 ——记湖北京山轻工机械股份有限公司·····	(190)
第十章	企业集团与区域经济·····	(194)
第一节	企业集团可以带动社区经济发展·····	(194)
第二节	企业集团可以缩小地区经济差别·····	(200)
案 例	依托大集团 振兴蛟尾镇·····	(205)
第十一章	企业集团与商业银行·····	(209)
第一节	企业与银行的互求·····	(209)
第二节	商业银行与企业集团的互动·····	(212)
第三节	企业集团财务公司·····	(217)
第十二章	企业集团与政府行为·····	(223)
第一节	企业集团对政府行为的要求·····	(223)
第二节	企业集团国有资产授权经营·····	(231)
第十三章	企业集团软件建设·····	(238)
第一节	企业集团应实施 CI 战略 ·····	(238)
第二节	企业集团要做企业文化建设的排头兵·····	(241)
第三节	大力提高企业集团的素质·····	(248)
案 例	狠抓质量攻市场 塑造“洋丰”新形象·····	(254)

第十四章 企业集团发展预警..... (260)

第一节 规模预警..... (260)

第二节 垄断预警..... (266)

第三节 破产预警..... (273)

参考文献..... (279)

后记..... (280)

第一章 导 论

“企业集团”，好像一夜之间“长”遍了神州，甚至在偏僻的乡间集镇你也能看到赫然树立着“中国××集团”的牌子。在企业集团还没有被人们弄清楚是什么的时候，它确实已经来到了我们身边。我们经常可以在报刊图片上看到“集团一瞥”、“集团夜景”的说明文字。然而，当我们真正弄清楚“企业集团”的概念之后，你就知道，那一“瞥”，“瞥”的决不是集团，而且“集团夜景”事实上在一张图片上也反映不出来。所以，在这里我们首先研究企业集团的概念及其兴起、功能及其作用。

第一节 企业集团的概念及特征

一、企业集团的产生及其定义

企业集团 (Enterprise group, Business group) 是企业联合的高级形态，是由若干个企业组成的多功能经济联合体。

企业之间的经济联合，是一种世界性的经济发展现象。它伴随社会化工工业大生产的兴起而产生。早在 19 世纪 60~80 年代，欧美一些国家的大公司、大企业就开始走上“集团式”经营的道路。

欧美各国通常采取以下几种形式进行企业之间的经济联合：

1. 卡特尔 (Cartel)：生产同类产品的企业，为了取得高额利润，在商品的产量、销售市场和价格等方面订立协定，形成垄断同盟，这种垄断组织就叫卡特尔。参加卡特尔的企业，在生产上

和商业上仍保持自己的独立性。1865 年，在德国首先出现卡特尔。

2. 辛迪加(Syndicate): 是同行企业通过签订产品销售和原材料采购协定而建立的供、销联合组织。参加辛迪加的企业，已丧失了商业上的独立性，它的商品的销售、原料的购买，都要由辛迪加总办事处办理。

3. 托拉斯(Trust): 1882 年，美国出现了世界上第一个托拉斯。所谓托拉斯，就是把许多生产同类产品或生产上有密切联系的企业联合成为一个巨大的企业。托拉斯由理事会统一负责经营和管理，原来的企业完全丧失了独立性，企业主则变成了托拉斯的股东，领导权实际上掌握在少数大股东手里。

4. 康采恩(Concern): 最先出现于本世纪 20 年代的德国，系在托拉斯的基础上产生。康采恩的德文 Konzern，系“多种集团企业”之意，它将不同经济部门的一系列企业联合起来，形成一种庞大的群体，其核心有的系商业公司，有的为大工业企业，也有金融机构——大银行等。至于集团内部，各个企业仍然保持其独立法人地位，借助相互持股聚合起来。因此，所谓“康采恩”，就是在财务上以某一个最大资本家集团为主的许多不同工业部门的企业以及贸易公司、运输公司、银行和保险公司的垄断联合。在本世纪 50~60 年代，英、美等国出现的“混合联合公司”(简称“混联公司”)，其实质仍然是康采恩。

在西方，企业集团主要是指康采恩形式的“企业联合体”而言。

在我国，企业集团的外延包括了类似上述 4 种形式的各种组织形式。我国企业集团在最初萌芽阶段，呈十分松散状态，类似于卡特尔；有不少由政府的企业主管部门“翻牌”而成，集企业的人、财、物大权于一身，类似于辛迪加、托拉斯。这些，都不是严格意义上的企业集团。真正的企业集团应该大致类似于康采恩，但并不完全等同。因为康采恩表现为母公司对子公司股权上的单项控制，而在我国企业集团中，对有些成员企业并无股权上

的控制关系，松散层成员尤其如此。

从我国的实际出发，企业集团应定义为：以一个或几个大中型企业为核心，以名、优、特畅销产品为龙头，在生产、技术、经营上有关联的企业、科研单位及经营组织在平等自愿、互利互惠原则基础上进行多层次、多形式联合而结成的经济联合组织。

二、企业集团与集团公司的联系与区别

企业集团必须依托集团公司组建，集团公司是企业集团的核心。没有集团公司，就没有企业集团。集团公司是企业集团形成的前提和基础。

集团公司需要具备的条件：(1) 必须具有法人地位；(2) 必须具有较强的经济实力；(3) 必须拥有一定数量的子公司（最少不低于 3 个）；(4) 必须具有投资中心的功能。如果四者缺一，就不能称为集团公司。集团公司与企业集团不能混为一谈，拥有若干子公司的母公司称为集团公司，集团公司连同控股公司、参股公司和关联公司的总体，称为企业集团。

企业集团是个集合概念，是多法人联合体，这跟家庭是多自然人联合体相类似。我们打一个不十分准确、但有助于理解的比方：秦先生（Chin）是自然人，是家庭的核心，政府有关部门（如公安局）为便于管理，将其登记为“户主”；秦家（the Chins）则是一定方式的自然人的集合，这在英文里面看得更清楚，通过加后缀“s”，the Chins（秦家）一目了然地表达了这是一个复数名词。秦家中的秦先生、夫人、孩子（已成年）都是独立的自然人，各自对自己的民事行为负责，秦家组成的纽带是姻缘关系、血缘关系。与此相对应，集团公司相当于秦家中的秦先生，是企业集团中这个大家庭中的核心，政府有关部门（如工商局）为便于管理，也将集团公司登记为企业集团的“户主”（即核心企业），如“一汽集团公司”就是“一汽集团”的龙头，“东汽集团公司”是“东汽集团”的核心，在处理二者名称时，我国都是将“公司”放在“集团”后面，有的还将“公司”前面的“集团”二

字加上括号，大概是想表达既是公司，又是集团的意思。而日本的做法是把“集团”加上括号放在“公司”后边，如“××公司”变成“××公司（集团）”。我觉得这与举的家庭的例子更吻合一些，也更容易正确理解一些。我想，如果把“企业集团”改称为“公司集团”，人们就不会把它误为“一个”大公司或大企业。企业集团内的成员企业都是独立法人，各自以自己的财产承担民事责任；组成企业集团的纽带是股权关系、契约关系。

企业集团与集团公司有着十分密切的联系，但它们之间又有着本质的区别。表现在以下四个方面：

1. 法律地位不同。集团公司作为一个经济实体具有法人资格，企业集团是法人企业的联合，其本身不具备法人资格。在80年代中后期，我国企业集团发轫之初，确有少数地方（如北京市）对企业集团进行过企业法人注册登记，搞什么“二级法人”，即企业集团是“一级法人”，集团成员单位是“二级法人”。其实，只要是法人，它们就是平等的。“二级法人”在法律上是站不住脚的，在实践上只会导致混乱。国家工商行政管理局已明令禁止将企业集团登记为企业法人，这意味着企业集团无法人地位。

2. 结构层次不同。就集团公司本身而言，无论它有多少子公司，但由于集团公司内部推行资产一体化，其内部单位都属紧密联合。从组织结构上讲，它只有单一的紧密层。企业集团由于内部联合的程度不同，而呈现出组织结构上的多层次：紧密层、半紧密层和松散层。

3. 联系纽带不同。集团公司内部成员一般以统一产品系列及加工工艺为纽带，实行公司内部专业化协作；企业集团内部成员的纽带是通过企业间的契约，进而也通过资金融通，在资金、人力、技术、资源、信息等方面进行联系。

4. 内部关系不同。集团公司内部是一种纵向的领导与被领导、支配与被支配的关系，企业集团内部是一种横向的平等互利的关系。

三、企业集团与企业群体的联系与区别

所谓“企业群体”，是指一群有内在联系的企业，将各自利益汇合起来，以获得更大的自身利益，自愿联合起来的联合体。我国 80 年代中期大力开展横向经济联合时期，曾大量涌现过企业群体。

企业群体是企业集团的先声和“序幕”，企业群体是企业集团形成过程中的中间阶段。企业群体与企业集团有着两大共同点：它们都是经济联合的产物；它们都是多法人联合体，其自身都不具备法人地位。但是，两者之间也有着明显的区别，表现在：

1. 企业群体一般只有较单一的功能，以单纯的生产为主（当然，在商业企业群体中，也有以单纯的采购为主），而企业集团一般具有生产、流通、运输、金融、科技等多种功能。

2. 企业群体一般表现为“合并同类项”，即选择产品相同、工艺相近的企业为联合伙伴，因而规模受到较大限制；企业集团一般实行多角化经营，既有产品相同、工艺相近的“横截面”式的联合，又有按加工或开发顺序进行的“上下游”式的联合，还有不同产品、不同行业、不同产业、不同地区甚至不同国度的企业进行的“大跨度”式联合，而因成员企业数量多，分布广，规模也更大。

3. 企业群体的成员企业都各自进行独立核算，自负盈亏，不改变原来的人、财、物、产、供、销的管理方式；企业集团的成员企业也各自进行独立核算，自负盈亏，但对诸如经营战略、资金调剂、技术改造、科研开发等领域，通常要由集团统一管理。

4. 企业群体与企业集团都是多法人的经济联合体，但联合的紧密程度和方式不一样，企业群体联合松散，聚散无常，联合的手段是协议，甚至是“君子协定”；企业集团有紧密、半紧密、松散的多种层次，其中的紧密层、半紧密层的联合十分牢固，联合的手段主要是资产，当然也有契约、协定（对松散层成员）。

如果说企业集团相当于康采恩的话，那么，企业群体只能说

是相当于卡特尔，它是企业联合中的低级形式，但是它与企业集团有着浓厚的渊源关系。一部分企业集团就是在企业群体的基础上发展起来的。

四、企业集团的基本特征

通过对企业集团与“卡特尔”等国际垄断组织、与集团公司和企业群体的比较研究，我们对企业集团的特质有了大致的了解。归纳起来，企业集团的基本特征有如下“六多”：

1. 多法人组成。即企业集团是由多个法人组成的经济联合组织，企业集团的成员单位，可以是多种多样，不仅工商企业可以是成员，大专院校、科研院所、银行及其他金融组织（如各种基金会）都可以是成员。这些成员单位不管具体形式如何，共同的特点是：它们都是法人（包括事业法人），而企业集团作为一个整体却不具备法人地位，并且不是独立核算单位。只有集团公司和各成员单位才具有法人地位，须独立核算，自负盈亏。我们开篇提到的“集团一瞥”、“集团夜景”问题，就是因为不懂得集团的“多法人”特征，把集团公司误认为集团而闹出的笑话。

2. 多层次并存。按照企业集团中资本的相互持有关系和协作关系的稳定、紧密程度，企业集团成员可分为不同的层次，包括：（1）处于集团核心地位的核心层。核心层企业有两种形式，第一种是单纯的控股公司；第二种既是工商企业，又是控股公司。我国更多的是第二种。我们通常所说的集团公司或母公司，也就是核心层企业。（2）由被核心层企业直接或间接控股的企业构成的紧密层，即所谓的子公司、孙公司。（3）由被核心层企业和紧密层企业参股（但还没有达到控股程度）的企业所组成的半紧密层。（4）由与核心层、紧密层、半紧密层企业具有固定协作关系的企业所组成的松散层。

3. 多纽带联结。集团要成为一个有机的整体、形成整体力量，就应该在企业集团内部各成员单位之间建立起各种联结纽带，进行内部协调，以增强向心力，减少离心力。这些联结纽带包括资

本、人事、财务、计划、文化、科研、分配、职工教育等多方面。其中，最基本的联结纽带是资本，而资本纽带的基础是股份制。只有股份制才能把各成员单位的资本联结起来，没有股份制就没有资本联结，也就没有真正意义上的企业集团。

4. 多元化经营。这有两层含义。一是经营对象的多元化。企业集团往往是通过纵向、横向和混合联合、兼并而形成的，其众多成员企业往往高度专业化，从事各种不同的专门产品的生产和经营，而使整个集团呈现多元化经营格局。这种既“多”又“专”的好处是：既能保证降低全集团的经营风险，又能保证专业化生产和经营的效率。二是经营主体的多元化，即企业集团中应能包容不同的所有制成分。党的十五大将多种经济成分共同发展作为我国的一项基本经济制度定了下来。我们在努力发展公有制经济、扶持国有企业为主导的企业集团的同时，应该鼓励大力发展非公有制经济，包括热情支持以非国有、非公有企业为核心的企业集团的组建与发展。

5. 多功能发挥。企业集团由于经济实力较之单个企业一般要雄厚得多，所以，它不仅具有生产功能，而且具有强大的投资、贸易、研究与开发、文化、社会等多方面的功能。这些功能集中表现在五大方面：即经济功能、社会功能、文化功能、组织功能、政治功能等。

6. 多国化竞争。企业集团本身就是以大型企业为核心组建的，因而规模大，实力强，而且随着世界经济一体化进程的加快，不管是出于主动还是被动，一般都要实行跨国生产和经营。各国企业集团不仅与本国企业竞争，而且与外国公司竞争，并力争占有较大的市场份额。更重要的是，它们除了向国际市场进行商品输出外，还进行资本输出，直接在国外开设工厂或销售机构，成为跨国生产和经营的集团，在国际市场上与外国公司展开激烈的竞争。

第二节 我国企业集团发展的历史进程

迄今为止，我国企业集团从孕育到发展壮大，共经历了 18 年时间，大致分为三个发展阶段，每个阶段约为 6 年。

一、企业集团的萌芽阶段（1980～1986 年 3 月）

进入 80 年代以后，我国国有企业经营自主权逐步扩大，其追求经营效益的冲动越来越强，企业在平等互利的原则下，开始择优选择合作对象，开展定点协作，进行零部件扩散加工等，这就是最初的“横向经济联合”。随着形势的发展，企业之间自发的、个别的联合已不适应经济增长的需要，城市内部的经济技术协作便应运而生，更进一步扩展了“横向经济联合”的内涵。城市政府的有关部门（如计委、经委），围绕本地有发展前途的几大类产品，有目的地把那些分散、落后、重复、生产任务杂而不专的诸多有关企业实行改组和调整，使企业从事专业化生产。接着由一二个主要工厂成为龙头，使在生产方面有内在联系的一批工厂与之配套，形成一种固定的协作关系，通力合作生产某种产品。这种联合是区域内部的联合。当这种联合满足不了生产力发展需要的时候，便产生了跨地区的横向经济联合。例如，湖北省荆门市有原油加工能力 500 万吨的大型炼油厂，但当时国家拨给的原油计划不足其生产能力的 40%，而广东省茂名市加工能力有限，同时又有沿海进口原油的优势，故双方取长补短，一拍即合，成立了“荆茂联营公司”，后来荆门市以此为依托专门成立了“荆门市横向经济联合公司”。横向经济联合，还带来了 80 年代中期各种经济协作区的迅猛发展。如上海经济区、武汉经济区、江汉平原经济协作区、中国中部经济协作区等等，如雨后春笋纷纷成立。

1984 年党的十二届三中全会颁布《中共中央关于经济体制改革的决定》以后，企业间的横向经济联合跨上了一个新的台阶，这就是“企业群体”的大量出现。

企业群体，它改变了原来带有某种临时性与一定盲目性的企业间不稳定的双边协作关系，将一群企业相对稳定地固定在一起。其内涵是以名优产品所在骨干厂为依托，以获得聚集效益为目的，以扩大名牌、优质新产品生产能力为手段，由企业自愿并且自由组合起来的多形式、多层次、城乡结合的不同企业的联合体。

我国的企业群体，最先发源于江苏无锡和常州，后来逐步走向全国。到1985年底，经工商行政部门认可的企业群体已发展到5 000个左右，参加的工业企业达1万多户。

企业群体为企业集团提供了可以改造借用的组织形式。企业群体把企业的横向联合一直带到了企业集团的入口。它孕育着企业集团的产生，企业集团已呼之欲出。事实上，在第一阶段，也出现了一些企业集团的“早产儿”。1981年5月29日成立的东风汽车集团，是中国大陆第一家企业集团。尔后，又成立了嘉陵摩托车集团、中国标准缝纫机集团等。但是，由于当时处于由计划经济向有计划的商品经济过渡的时期，条块分割的计划体制极大地限制了企业集团的兴起，因此企业集团寥若晨星，屈指可数。而且已组建的企业集团也很不规范，缺乏紧密联系的手段。有的虽然看似联系紧密，但其联系的手段是计划，即由龙头企业向参加联营的中小型企业给一些配套生产计划和计划物资（即平价物资）等。这在龙头企业产品紧缺的时候比较有效，但一遇大市场的波折，便树倒猢猻散，集团便宣告解体。不过，也有少数集团，在自身的努力和国家的扶持下，逐渐强大，逐步规范，后来成为我国企业集团发展的旗帜。如第一家企业集团——东风汽车集团，勇于开拓前人没有走过的路，为我国企业集团的发展积累了经验。

总之，在第一阶段，横向经济联合为企业集团提供了环境基础，企业群体为企业集团提供了组织基础。企业群体已经具备了企业集团的雏形，就像卡特尔是康采恩的“胚胎”一样，企业群体就是企业集团的“胚胎”。此间，得风气之先而产生的紧密型企业集团，全国已有100余个。