

中国人民大学博

中国企业集团 及其战略

沈炳熙 著

中国人民大学出版社

(京)新登字156号

中国人民大学博士文库

中国企业集团及其战略

沈炳熙 著

•

中国人民大学出版社出版发行

(北京海淀路39号 邮码100872)

中国人民大学出版社印刷厂印刷

(北京鼓楼西大街石桥胡同61号)

新华书店经销

•

开本: 850×1168毫米32开 印张: 8.25 插页4

1991年9月第1版 1991年9月第1次印刷

字数: 205 000 册数: 1-2 500

•

ISBN 7-300-01143-3

F·321 定价: 4.00元

《中国人民大学博士文库》

编 委 会

主 编 罗国杰

副主编 周新城 李淮春 (常务)

委 员 (以姓氏笔划为序)

马绍孟	王作富	王思治	许征帆
陈先达	吴树青	李占祥	李淮春
罗国杰	周文柏	周新城	胡乃武
徐安琳	徐志清	寇恩田	黄晋凯

《中国人民大学博士文库》

总 序

《中国人民大学博士文库》以反映中国人民大学博士学位研究生的研究成果（博士论文），促进哲学社会科学的繁荣、发展，促进我校科学研究和教学活动，扶植学术新生力量为主要宗旨。

我国的社会主义建设，是一项空前未有的宏伟艰巨的事业。为了使这一事业能够沿着正确的轨道顺利前进，必须有马克思主义理论的指导和掌握现代科学知识。马克思主义经典作家早就指出，一个国家想要站在科学的最高峰，就一刻也不能没有理论思维。应当清醒地看到，同社会主义现代化建设发展的实践相对照，当前的理论研究，还显得很不相称。对理论的冷淡和忽视，已经给我们的社会主义建设和改革、开放带来了严重的危害。没有马克思主义理论的指导，不懂得现代科学知识，我们不但会在决策上发生这样那样的失误，甚至会使我们在社会主义的大道上迷失方向。因此，在改革开放和建设社会主义的伟大实践中，创造性地研究和发展马克思主义理论，用现代科学知识武装我们的头脑，就具有特别重要的意义。

博士研究生，是中国人民大学最高层次的学位研究生，他们有坚实而宽广的基础理论，系统而深入的专业知识，有较高的理论造诣和较强的分析能力。他们的许多论文坚持马克思主义的立场、观点和方法，紧密结合实际，对有关课题进行了深入的探讨，在同一课题或相关学科、相关专业的研究方面，达到了较高的学术水平。这些论文，不但在理论上具有科学性和开拓性，而且内容新颖、立论严谨，既有较高的学术价值，又有重要的现实意义。

《中国人民大学博士文库》，由中国人民大学研究生院、科研处、出版社和书报资料社共同筹集出版基金，中国人民大学出版社编辑出版。《中国人民大学博士文库》以每年答辩的博士论文为选题范围，筛选其中的优秀论文，逐年陆续编辑出版。

社会主义改革开放在日新月异的发展，为马克思主义的理论上的创新，提供了广阔的天地。伟大的时代，正召唤着与其相适应的理论成果。广大中青年理论工作者，特别是获得博士学位的研究生，必将会对活跃和繁荣我国的理论研究，发挥重要的作用。当此《中国人民大学博士文库》和读者见面的时候，我衷心地希望更多的博士研究生，通过自己的辛勤劳动和刻苦钻研，写出更多、更好的学位论文，有更多的人才脱颖而出，在我国的现代化事业中发挥应有的作用。

罗国杰

1988年10月

目 录

导 言	1
一、课题的提出	1
二、研究的基本方法	2
第一章 企业集团与中国经济	5
一、企业集团及其特征	5
二、企业集团产生和发展的历史必然性	24
三、企业集团在中国经济中的地位和作用	28
第二章 企业集团的组建	38
一、组建时机的选择	40
二、企业集团模式的选择	43
三、企业集团成员的选择	51
第三章 企业集团发展与战略	58
一、企业集团发展的根本问题	58
二、企业集团战略的分类	71
三、企业集团战略的管理	76
第四章 企业集团的总体战略	80
一、总体战略的特点	80

二、总体战略的制定	83
三、经营领域的选择	86
四、产品方向的选择	93
五、目标市场的选择	97
 第五章 企业集团的规模战略	100
一、规模经济与企业集团的合理规模	100
二、不同发展时期的企业集团规模	103
三、合理规模的确定	106
四、扩展规模的若干策略	117
 第六章 企业集团的组织战略	119
一、企业集团组织与总体战略	119
二、企业集团组织的现状及其问题	121
三、企业集团组织优化的战略思考	133
 第七章 企业集团的凝聚力战略	149
一、企业集团凝聚力现状	149
二、增强凝聚力的基本方针和措施	154
三、突破“三不变”框框，加速资产经营一体化	160
四、坚持互利原则，妥善处理利益关系	175
 第八章 企业集团的技术战略	180
一、技术战略与企业集团战略	181
二、企业集团在技术上的优势	185
三、技术发展方向的确 定	189
四、技术系统的设计和建立	193

第九章 企业集团的国际化经营战略	200
一、国际化经营的必要性	200
二、企业集团开展国际化经营的优势	204
三、国际化经营的战略与策略	208
第十章 企业集团的公关战略	225
一、复杂众多的公共关系	225
二、正确处理与上级管理部门的关系	233
三、正确处理与地方政府的关系	239
四、正确处理与各经济部门的关系	247
主要参考资料	251
后记	252

导 言

一、课题的提出

我国的企业集团从开始出现到现在，已经历了四五个年头。在建设企业集团的实践中，人们遇到过并且至今还面临着众多的问题和困难，但也正是在研究并解决这些问题与困难的过程中，企业集团获得了令人瞩目的发展。然而，在我国，企业集团毕竟还是个新事物，人们对它还需要有一个认识过程。前些年，面对着企业集团发展中接踵而至的问题和困难，人们忙于应付的多，系统研究的少；对于企业集团发展的战略，还来不及展开充分的研究。当然，这并不是人们的过失，因为对这个问题的系统和深层次的研究，需要有一个理论和实践上的准备阶段。今天，我们提出这个课题，正是基于现实的需要和可能，而非一时的心血来潮。

（一）企业集团在我国经济生活中所起的作用日益增大，其重要地位日趋明显，迫使人们对它进行深层次的、系统的研究，以认清其产生的原因、发展的趋势和未来的前景，掌握其发展的基本规律，制定出正确的政策。事物的重要程度往往决定着人们对它的重视程度，对企业集团的研究也不例外。企业集团在我国不是一种转瞬即逝的现象，组建企业集团也不是一种权宜之计，因此有必要系统地研究它的发展战略。

（二）企业集团的战略问题在其发展过程中已变得十分紧

迫，亟待人们进行深入的研究。既然企业集团在我国的出现是一种必然现象，并且将在我国经济中起举足轻重的作用，那么，为它的健康成长寻找一条成功之路就成为问题的关键所在。研究企业集团的战略，便是寻找其成功的根本途径。毫无疑问，过去人们对企业集团发展中遇到的各种问题进行具体研究是很有意义的，但仅仅局限于此则很不够，因为倘若没有一种正确的战略思想作指导，解决各种问题的具体措施就很可能顾此失彼，甚至还会出现这样一种情况：某个具体问题的解决措施，恰恰成为解决另一问题的障碍；在解决当前问题的同时，播下了产生新问题的种子。

（三）企业集团战略问题的研究，也已具备了必要的条件。实践在一定程度上的展开和人们在各个具体问题上的研究成果，为企业集团战略问题的研究奠定了基础。如果说以前人们对此还认识不足，那么这些年的实践已经给人们上了生动的一课；如果说以前人们还处在被问题牵着走的状态，那么人们今天已经从对这些问题的解决过程中，积累了丰富的经验，有可能跳出被动应付问题的圈子，从战略的角度系统地、深入地研究企业集团的发展问题。

必要性和可能性的同时存在，是这个课题提出的前提。当然，这并不意味着研究的条件已经充分具备。人们建立和发展企业集团的实践仍在进行之中，不充分的实践很难产生出充分的理论。但等到实践已经完毕再进行研究，那就失去了研究的现实意义。因此，我们并不企望在今天就把这个课题研究得非常彻底，而只希望现在的研究能为进一步的研究提供一条线索、一种启示。

二、研究的基本方法

对企业集团发展问题的研究，可以从不同的角度出发进行。

这是因为企业集团的发展取决于多种因素，它既与国家的宏观政策等外部环境有关，也与企业集团内部的条件及微观管理有关，而每一方面的研究都可以作许多大文章。我们这里主要是从企业集团微观活动的角度出发，重点研究它发展的战略问题。当然，这一研究不可能孤立地进行，它必然会涉及到许多其他方面的问题，特别是企业集团最基本的一些问题。必须首先搞清这些问题，才能研究企业集团的战略问题。因此，这里的研究依照从抽象（一般）到具体的基本思路，把与企业集团战略研究密切相关的基础性问题置于前面先作研究，而其他需要涉及的问题，则在战略研究的过程中结合进行。

研究中国企业集团及其战略问题，既不是一种纯粹的理论问题研究，也不是一种简单的工作研究。因此，就其研究方法而言，既需要坚持科学研究的一般方法，又需要采取研究这一特殊问题的特殊方法。这些方法归纳起来，大致有以下几个方面：

（一）坚持从实际出发，进行深入的调查研究，掌握大量的第一手资料，使问题的研究具有深厚的现实基础。

企业集团及其战略问题存在于现实的经济生活之中，如果脱离实际，特别是脱离中国的实际，不要说进行深入的研究，就连问题都无法提出。而简单地依靠第二手资料进行研究，则容易被别人的观点牵着走。因此，闭门造车是不行的。

（二）坚持点面结合的调查方法，使问题的研究既有一定的广度，又有一定的深度。

调查研究可以广泛地了解面上的情况，也可以深入个别单位进行典型调查。就企业集团及其战略问题的研究而言，面上的调查有助于把握其一般的发展趋势，而典型调查则能为问题的深层研究提供资料。因此，两者的结合是必要的。另一方面，由于研究时间的有限性，也要求采用点面结合的调查方法。

（三）坚持定性分析和定量分析的有机结合，力求用更多的

数据来说话。

这一点，在企业集团及其战略问题的研究中是需要充分注意的。当然，由于目前许多企业集团尚处起步阶段，有些资料、数据不很齐全，加上其他一些客观原因，定量分析有相当的难度，但至少不应放弃在这方面的努力。

（四）采用比较研究的方法。

从中外企业集团发展道路、方式、特点的比较中，吸取国外有益的经验，总结出带有规律性的东西，避免重复人家已经走过的弯路。我国企业集团发展的历史还很短，这种比较研究是很有必要的。当然，比较研究不是单纯地学习国外的经验，既然是一种研究，它就更侧重于从共性中找规律，从个性中看特点，按规律和特点来研究我国企业集团应实行的战略。

（五）把理论研究和对策研究结合起来，使研究成果既有一定的理论意义，又有一定的实践意义。

要防止两种倾向，一种倾向是搞学院式的研究，使其成果失去实际指导作用；另一种倾向是搞简单的对策研究，使其成果仅仅成为某一特定企业集团的对策方案，同样失去一般的指导作用。

上述研究方法是使本课题能深入展开的重要保证。由于各方面条件的限制，在实际的研究过程中，并没有完全做到，这不能不使研究受到一定的影响，好在论文虽然告一段落，研究却并未结束。在今后的研究中，须更好地按照上述方法，使研究取得更有价值的成果。

第一章 企业集团与中国经济

今日中国，企业集团已非陌生的概念。但是，企业集团究竟是一种什么组织？它为什么会在中国大地上出现并在经济生活中发挥重要作用？怎样才能使它走上健康发展的道路、为振兴中华做出更大的贡献？这些问题，并不是每一个对企业集团感兴趣的人都清楚的。而要使企业集团在中国生根、开花并结出丰硕的果实，就必须研究并搞清这些问题。

一、企业集团及其特征

（一）什么是企业集团？

企业集团是什么？这是有关它的一切研究都必须首先回答的问题。显然，这并不是一个太深奥的问题，但也并非人人都能明确地回答，即使置身其中的人，也有不少是说不清楚的。对事物的直观感受和科学的理论概括毕竟有着差距。而既然这是一个最基本的问题，我们就不能回避它。

对于这个问题的回答，国内外经济学家说法各异，企业界人士的看法也不尽一致。这有其历史和现实的原因，也与他们所处的环境以及研究的不同角度有关。从对国内外企业集团历史和现状的研究中我们看到，企业集团作为一种经济组织，从其组织形

态来考察，是一个以少数（也可以是一个）大企业为核心，以一批具有共同利益、受这个核心不同程度控制或影响的企业为外围，通过各种不同的联系方式而构成的特殊的经济联合体。这就是说：（1）企业集团是一种经济组织而不是政治组织、行政组织或别的什么组织。（2）企业集团是一种经济联合体，它是由一批具有独立法人资格又有着某种共同利益的企业联合而成的，因而不是一个完整的经济实体或企业。（3）企业集团是一个特殊的经济联合体，这种特殊性表现为它有一个对其他企业具有控制力或影响力的核心；表现为企业集团各成员间联系方式的多样性，特别是集团核心和其他成员联系方式的多样性，正是这种多样性使企业集团的组织结构具有明显的层次性。

显然，人们对于第一点认识不会产生太多的异议，而对于后两点认识则往往会有差异，因此，有必要对后面两点认识做出进一步的说明。（1）企业集团是一个经济联合体而不是一个企业，这是因为组成企业集团的企业在法律上仍然保持独立的法人资格，在利益上仍然是不同的利益主体。毫无疑问，它们所以要组成企业集团或加入企业集团，是因它们有着共同利益，但是这种共同利益是以保证实现它们各自的个别利益为前提的。因此，由它们组合起来的企业集团，只能是一个利益关联体而不可能是一个利益统一体或一个完整的经济实体。这一点与联合企业是不同的。联合企业虽然下属许多工厂和单位，但它是一个完整的利益主体，只有总厂或公司才有法人资格。（2）核心企业在企业集团中的特殊作用是非常重要的，这是实现企业集团整体经营的基本保证。凡是经济联合体，总是需要共同开展一些经营活动的，但不同的联合体，其共同经营的程度却大不相同。企业集团是一种层次较高的经济联合体，它要求集团作为一个整体来开展经营活动，这就要求有一个具有控制力和影响力的核心，通过不同的方式把集团成员吸引在自己的周围，按照一个共同的目标

开展经营活动。没有这样一个强有力的核心，就形不成共同的目标，也无法使各成员企业都围绕这个目标去奋斗。当然，集团经营的统一程度和单个企业经营的统一程度是有区别的。在集团经营中，不同成员企业的地位和作用不尽相同，因此，集团核心对它们的控制和影响的程度以及与之相应的联系方式也不同。一般来说，集团核心对其成员的控制和影响程度，是与成员企业在集团经营中的重要程度成正比的。集团核心对成员企业的控制 and 影响，一般通过控股、持股、人事联系、业务联系等方式来实现。为了保证集团经营的顺利进行，集团核心通常和一些重要的成员企业实行一定程度的资产联系。（3）企业集团的核心可以采取不同的形式，但这并不改变它在企业集团中的地位，也不改变它和其他成员企业相互关系的基本格局。由于历史和现实的种种原因，企业集团的核心可以是一个实力强大的大企业，也可以是为数不多的若干个大企业，或者是一个（或几个）大企业和与其紧密联系的企业组成的股份公司（在许多地方取名为集团公司），还可以是其他的具体形式。这种具体形式上的区别，可能会使集团核心与其他企业联系的方式有所不同，但它在集团中的核心地位不会因此而改变，它对成员企业的控制力和影响力也不会因此而失去。可以说，正是后面这两点认识，使我们能够把企业集团同企业和一般的经济联合体区别开来，把握其本质特性。

按照上述理解，就不难解释不同时期、不同国家的企业集团所具有的一般性和特殊性。早期的企业集团和当今的企业集团、国外的企业集团和国内的企业集团、美国的企业集团和日本的企业集团，它们都各有其自身的特殊性，但作为企业集团，其本质特性是具有一致性的。

历史上，企业集团是以垄断组织的一种形式出现的，在当今西方国家中，企业集团也仍扮演着这样一种角色。这样，便产生了一个问题：企业集团是否和垄断有必然的联系？它是否必定是

垄断组织的一种形式？其实，如果我们按照辩证的观点来分析这个问题，是不难作出回答的。马克思主义的辩证法告诉我们，内容和形式是一种对立统一的关系，内容必须通过形式表现出来，但同一形式却可以表现不同的内容，因此，我们不能简单地根据形式来判断内容。企业集团是一种社会经济组织的形式，它当然不能不表现一定的经济内容，但这种经济内容既可以是资本主义垄断经济活动，也可以是社会主义的经济活动。如果说这种经济活动必须有共同点，那就是它们都是在社会化大生产条件下的商品经济活动。正因为如此，企业集团可以是资本主义垄断组织的一种形式，也可以是社会主义经济组织的一种形式。显然，我们这里回答企业集团是什么这个问题，是从其组织形式方面来研究的，因而对这一形式所表现的经济内容作了抽象。应该指出，经济内容的性质并不取决于其采用的组织形式，而是决定于生产关系的性质。

（二）企业集团和其他相关组织。

作为一种经济组织，企业集团和其他一些相关组织有什么联系和区别呢？下面我们着重对企业集团和一般的经济联合体、企业集团和行政性公司、企业集团和企业性公司、企业集团和集团公司的联系和区别作一分析比较，这将有助于我们加深对企业集团的认识。

1. 企业集团和一般经济联合体。企业集团是经济联合体的一种，因而它具有经济联合体的一般特征。例如，它是由一些具有独立的法人资格、并且在生产技术或经营上有一定联系、具有某种共同利益的企业联合而成的，这些企业往往围绕着某种特定的生产经营活动分工协作。但是，作为一种特殊的、高层次的经济联合体，它与一般的联合体又有某些区别，即有着一般联合体所不具备的某些特点。首先，它有一个具有控制力和影响力的核心企业以及在此基础上建立的核心层；其次，核心企业和重要的成

员企业之间有着不同程度的资产联系；再次，企业集团内部成员企业间的联合程度不同，联系方式不同，因而其组织带有明显的层次性。这三方面的特点都是一般经济联合体所不具备的。最后，企业集团与一般经济联合体相比，其组织联系要紧密得多、稳定得多、牢固得多。正由于企业集团具有上述为一般经济联合体所没有的特点，因此，企业集团比一般经济联合体更容易形成共同的奋斗目标，更能够发挥联合优势，在经济生活中也具有更强的竞争力。

2. 企业集团和行政性公司。如果说企业集团与一般联合体之间的差别反映了一般和特殊之间的关系，那么企业集团与行政性公司的差别，则反映了经济组织和经济管理组织之间的关系。这两者的混同是我国特定条件下出现的现象，分清两者的区别，是防止企业集团在内部管理中沿用行政性公司的管理方式、防止行政性公司翻牌而为名义上的企业集团、防止新的条件下出现新的政企不分的基本前提。

企业集团和行政性公司是两个性质根本不同的组织。如前所述，企业集团是一个联合型的经济组织，尽管企业集团不像单个企业那样，是一个完整的经济实体，但其企业性是十分明确的，即它是直接从事生产、经营及科研活动的经济组织。它内部的管理，包括集团总部在各个层次中的管理及各成员企业内部的管理，都没有超越企业管理的性质。在企业集团中，不存在政府经济管理部门所具有的那种行政管理和行业管理的权力，各成员企业结合于集团之中，并不是因为非经济或超经济的原因，而是基于共同的利益。以上这些都是不同于行政性公司的。行政性公司是政府用以直接领导企业的行政机构，尽管其冠以公司之名，实际却并非作为企业形式之一的公司。因此，它与各所辖企业的关系实质上是政府与企业的关系，这就决定了它与企业之间不可能是一种平等互利的关系。作为一级行政机构，行政性公司必须