



国家计委宏观经济研究院 ● 中国宏观经济丛书 (2000)

A COLLECTION ON CHINA'S MACROECONOMY

中国企业集团体制模式

■ 主编：银温泉 臧跃茹

中国计划出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国企业集团体制模式/银温泉 臧跃茹主编
—北京：中国计划出版社，1999.9
ISBN 7-80058-796-7

I. 中… II. 国… III. 企业经济-企业体制-研究-中国
IV. F279.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 38183 号

中国企业集团体制模式

主编：银温泉 臧跃茹

☆

中国计划出版社出版

(地址：北京市西城区月坛北小街 2 号 3 号楼)

(邮政编码：100837 电话：68030048)

新华书店北京发行所发行

外文印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 14.75 印张 318 千字
1999 年 11 月第一版 1999 年 11 月第一次印刷
印数 1—4000 册

☆

ISBN 7-80058-796-7/F·437

定价：26.00 元

《中国宏观经济丛书》编委会

编委会主任 余健明

编委会副主任 白和金 林兆木 王永治
刘福垣 宋孚瀛 王一鸣

编委会委员 (按姓氏笔画排序)

王 建	王一鸣	王永治
史清琪	白和金	刘福垣
杜 平	李建立	余健明
沈志群	宋孚瀛	张汉亚
张苏平	张燕生	陈德尊
林兆木	周凤起	胡子祥
常修泽		

《中国企业集团体制模式》课题组成员名单

课题组顾问 王兴家 王永治 邵 宁

课题组组长 银温泉 臧跃茹

课题组成员 李朴民 袁喜禄 白英姿 尹义省
贾羽蓓 冯爱华 沈宇明 桑百川

总 序

《中国宏观经济丛书》是国家发展计划委员会宏观经济研究院从每年的科研课题研究报告中，选出一些为社会各界比较关注的成果，结集公开出版的，主要目的是向社会介绍宏观经济研究院的研究成果，加强与同行的学术交流，更好地为经济管理部门、经济研究部门和社会各界提供服务。

《中国宏观经济丛书（1999）》一套6本去年面世后，得到了社会各方面的好评。今年，我们继续推出《中国宏观经济丛书（2000）》一套共6本，选题包括《21世纪初期中国经济和社会发展战略》、《知识经济与中国经济发展》、《买方市场条件下的经济运行》、《中国居民消费结构变化对国民经济发展的影响》、《中国直接融资方式的发展》和《中国企业集团体制模式》。

由于水平和经验所限，这些研究报告难免有不足之处。我们诚恳希望社会各界和读者提出批评意见和建议，帮助我们提高丛书的质量和水平。

《中国宏观经济丛书》编委会

1999年8月30日

前 言

实施大公司、大集团战略，是国有企业战略性重组的重要内容，对产业结构调整 and 产业结构升级、对中小企业的发展具有非常重要的意义。发挥国有经济的主导作用，发展新一代资金密集、技术密集型的产业，通过专业化分工优势带动中小企业的发展，都将落实到大型企业集团身上。国际经验也表明，一个国家要成为一个世界经济强国，必须有一批实力雄厚的世界级的大公司、大集团。因此，我国的企业集团必须有一个大的发展。随着全球经济的一体化和我国开放力度的加大，中国的市场正在向世界逐步开放，与国际市场逐步接轨，中国的企业也正在积极实行跨国经营，走出国门。这样，我国的企业将在国际市场和国内市场两个竞技场上同国外企业、国际跨国公司展开激烈的竞争。要在激烈的国际竞争中获胜，也需要我国的大公司、大集团有一个大的发展。党中央、国务院十分重视大公司、大集团的发展。江泽民总书记在十五大报告中强调指出，要以资本为纽带，通过市场形成具有较强竞争力的跨地区、跨行业、跨所有制和跨国经营的大企业集团。这为大型企业集团的改革和发展进一步指明了方向，提供了新的机遇。九届一次人大的政府工作报告明确了1998年政府的工作重点，指出要“在一些重要行业和关键领域，鼓励组建大型企业集团，增强在国内外市场的竞争能力”。但在目前的实际工作中，政府“拉郎配”现象较为突出，企业集团自身发展也存在盲目扩张、过分强调多元化经营、研究与开发能力薄弱等方面的问题。所有这些，都不利于企业集团的顺利发展。

因此，探讨企业集团的改革与发展模式和政策，推动我国的大公司、大集团迅速发展，就成为一项重要的研究课题。本研究将通过理论与实证研究，结合国内外典型企业集团的体制模式和发展经历，为我国企业集团的顺利发展提供一些可资借鉴的经验。

现在献给读者的是我们近一两年研究的成果。其中现状篇描述了我国企业集团改革与发展的基本状况、存在的主要问题；体制篇对企业集团如何构造以资产为纽带的母子公司体制，按公司法规范法人治理结构，完善集团功能建设和组织体制，进行了较详细的比较分析，同时对如何建立国家授权投资的机构、构造新型的银企关系等进行了探讨；发展篇对于如何制定集团发展战略、选择有效的发展方式，开展资产重组活动，恰当实施多元化经营战略和跨国经营战略等，进行了深入的比较分析研究。案例篇精选了七个国内外企业集团的案例，总结了这些集团体制构造和发展方式选择的经验，与有关理论研究相得益彰。

整个研究成果有较强的政策性、实证性和较高的学术价值，对我国企业集团的改革及进一步发展都有促进作用，对企业集团改制过程的具体运作也具有非常积极的参考意义。理论界对一些成果给予了充分肯定，著名经济学家吴敬琏、肖灼基、魏杰等都有关成果给予了高度评价。在实践上，获得了国家经贸委、国家计委、原国家体改委负责集团工作的同志的充分肯定和认同。一些试点企业集团对其中成果更是反映强烈，认为对企业集团的改制工作具有指导和借鉴意义，对他们如何进一步发展也有很大启示。其中“目前企业集团发展值得注意的几个问题”研究报告，受到中央领导和有关部门领导同志的高度评价，朱镕基同志亲自批示，新华社发了通稿，在国内外产生了强烈的反响。论文有助于抑制集团盲目发展、政府过分干预、集团体制不健全等问题的进一步恶化，使一些集团避免了因政府“拉郎配”而可能造

成的损失，对集团健康成长产生了积极影响。其中有些案例研究，被国家经贸委等部门作为典型材料专门开会研究，受到有关领导和经济学界、企业界的较高评价，推动了企业集团改革与发展的顺利进行。另外，成果中关于集团体制建设与发展的若干研究与建议，被许多试点集团制定改制方案和发展战略时所应用。

课题成果是国家计委宏观经济研究院、政策法规司、发展规划司和经贸委企业司、宝山钢铁集团的有关人员共同研究的结果。银温泉、臧跃茹、李朴民、袁喜禄、白英姿、尹义省、贾羽蓓、冯爱华、沈宇明、桑百川同志参加了有关专题的撰写。在有关问题研究过程中，得到了研究院领导的指导和帮助，同时得到了宝钢集团、中国华源集团、三九集团、深圳特区发展集团、深圳赛格集团、兖矿集团、广东核电集团等十多家企业集团的大力支持和帮助，在此表示衷心的感谢。最后，我们恳切希望读者的批评指正，以便更好地提高研究质量，为我国企业的改革与发展做出更大贡献。

作者

1999年7月

目 录

现状篇

实施大公司、大集团战略是国有大中型企业改革和发展的一项重大选择。发展以资本为纽带,具有较强竞争力的跨地区、跨行业、跨所有制和跨国经营的大型企业集团对我国经济结构的调整升级、经济增长质量与效益的提高,科技与生产的结合乃至国际竞争力的提高都具有重要作用。改革开放以来,我国企业集团取得了较快发展,但与国外规范化的企业集团相比还存在很大差距,如体制不健全、集团组织结构不合理、政府过度干预、管理水平低、缺乏高素质的企业家、科研开发能力差、技术设备水平低、产品竞争力差等。而且,企业自身对发展大集团的认识也有偏差,如贪大图快、盲目扩张、过分追求多元化经营、热衷于资产经营、轻视技术创新等,这说明我国企业集团的发展仍然处于初级阶段,需要随着社会主义市场经济体制的建立和健全,进一步深化企业改革,逐步建立现代企业制度,重视规范化建设,改善公司治理结构,稳定职业企业家队伍,为企业集团的进一步发展创造良好的环境。

目前企业集团发展值得注意的几个问题	(3)
一、企业集团发展贪大图快	(3)
二、把规模经济等同于规模庞大	(4)
三、过分追求多元化经营	(7)
四、过分强调低成本扩张	(10)
五、认为资产经营高于生产经营	(12)
六、缺乏一支高效、稳定的职业企业家队伍	(14)
七、大企业自身建设有待强化	(17)
全国组建企业集团的情况、问题及政策建议	(19)
一、全国企业集团组建和发展的情况	(19)
二、全国企业集团组建和发展中存在的问题	(22)
三、进一步的政策建议	(24)
发展大型企业集团的实践与思考	(27)
一、进一步推动大型企业集团发展的宏观背景	(27)
二、在国民经济发展新形势下,进一步发展大型企业 集团具有重要作用	(31)
三、进一步发展大型企业集团要实现的基本目标	(37)
四、发展大型企业集团应注意的几个问题	(38)
中国企业集团一般理论研究	(49)
一、中国企业集团的概念	(49)
二、中国企业集团的内部结构	(51)
三、中国企业集团的经济行为	(60)

体制篇

体制是企业赖以生存和发展的基础,对企业的经营和长期稳定发展具有决定性的意义。体制改革是国有企业摆脱困境,取得迅速发展的根本出路。我国企业集团体制无论是公司治理结构还是企业集团组织体制都存在较多问题,必须尽快予以解决。应当按照公司法规范法人治理结构,形成权力有效制衡机制,同时建立以资本为纽带的规范的母子公司体制,合理划分母子公司权限。企业集团要强化功能建设,充当国有经济战略性改组和结构调整的主体。同时,要使企业获得真正的自主权,必须明确企业出资人代表的责任和经营者的责任,授予相应的权利,使国有大型集团公司成为国家授权投资的机构。要建立新的政企和银企关系。政府管理模式应适应现代企业制度,而银企关系改革应立足于国情,借鉴国外经验,促进国企改革,改善银行资产质量。

我国国有企业集团体制模式研究	(75)
一、我国企业集团体制建设的基本状况和问题	(76)
二、企业集团体制的国际比较	(86)
三、我国企业集团体制的改革与完善	(98)
关于国有大型集团公司成为国家授权投资机构的 研究	(122)
一、成为国家授权投资的机构的理论和法律依据	(122)

二、国家授权投资的机构的组织实施	(129)
三、授权后国家有关的政策需要作相应调整	(132)
四、成为国家授权投资的机构后集团公司组织机构 及管理制度的调整和完善	(135)
建立适应现代企业制度的政府管理模式	(140)
一、政府与国有企业关系的历史回顾及现状	(140)
二、西方政府管理国有企业的状况	(146)
三、选择适合中国特点的国有企业管理模式	(149)
四、建立适应社会主义市场经济体制的政府职能 ...	(155)
中国银企关系的重塑:目标模式与过渡安排	(163)
一、体制改革前后的银企关系状况与评价	(163)
二、主要发达市场经济国家的银企关系	(166)
三、中国的主办银行制度简评	(170)
四、中国银企关系的目标模式及过渡安排	(173)
公司治理结构的国际比较与启示	(177)
一、什么是公司治理结构	(177)
二、主要市场经济国家公司治理模式	(180)
三、公司治理结构的历史演进	(183)
四、国外经验对中国公司治理结构改革的启示	(185)
国外企业集团的治理结构与母子公司体制	(188)
一、日本的公司治理结构	(188)
二、美国的公司治理结构	(194)
三、德国的公司治理结构	(199)
四、美日企业集团的组织体制	(205)
五、国外企业集团治理结构及组织管理体制给我们 的启示	(209)

发展篇

面对改革开放的新形势和经济全球化趋势,我国企业集团将受到严峻的挑战,无论企业集团自身的规模和技术实力、发展战略、方式、体制改革,还是政府的产业技术政策、市场保护和准入政策、组织协调能力和配套改革,都存在严重的问题。我们必须统筹考虑,制定着眼于 21 世纪的中长期发展战略,选择有效的发展方式,开展资产重组,建立以大集团为主的产业技术创新体系,加快我国产业技术进步,恰当实施多元化经营战略和跨国经营战略,提高大型企业集团的国际竞争力。

面向 21 世纪的企业集团发展战略	(215)
一、我国企业集团发展面临严峻挑战,亟需制定一个 面向 21 世纪的中长期发展战略	(216)
二、当前我国企业集团发展面临的主要问题	(222)
三、制定面向 21 世纪的中长期企业集团发展战略, 推动企业集团迅速、健康地发展	(234)
建立以大集团为主体的产业技术创新体系,加快我国 产业技术进步	(260)
一、产业技术创新的国际背景	(260)
二、我国产业技术进步存在的主要问题	(266)
三、形成以大集团为主体的产业技术创新体系, 加快我国产业技术进步	(273)
企业集团如何实施多元化经营战略	(278)

一、多元化经营的含义及类型	(278)
二、多元化经营战略的实施方式	(279)
三、多元化经营战略的实施与企业资产重组	(283)
四、多元化与组织体制调整	(286)
中国企业集团跨国经营问题与对策研究	(294)
一、中国企业集团跨国经营的初级性特征	(294)
二、中国企业集团近中期跨国经营的重点与主要 途径	(298)
三、中国跨国企业集团的微观经营管理	(302)
四、中国企业集团跨国发展的宏观政策取向	(308)

案例篇

本篇精选了七个国内外企业集团的案例,总结了这些集团体制改造和发展方式选择的经验。国有企业案例对我国国有企业集团改革与发展颇具启发,宝钢集团根据国情厂情引进国际先进管理经验,不断寻求体制创新,建立现代企业制度;华源集团立足于市场进行资产重组和改造,转换体制,调整结构,加强管理,实现了快速发展;赛格集团调整扩张思路,确立主导产业,发展多元持股,初步实现了向现代企业制度的转轨;三九集团根据自身特点建立有效的经营机制,注重技术进步,强化资本运作,开辟了成功发展的新路径。国外著名企业集团的组织模式、治理结构、经营战略、研究开发等方面的成功经验更值得我国企业集团参考和借鉴。

宝钢集团:在发展中不断寻求体制创新	(319)
一、企业的基本情况与历史沿革	(320)
二、宝钢集团现行体制状况分析	(327)
三、公司经营绩效的变化	(332)
四、现行体制面临的主要问题	(339)
五、近期体制变动的的基本态势	(342)
六、对宝钢集团的基本评价	(345)
拓展集团功能,推动结构调整,实现快速发展	
——中国华源集团超常规发展的经验与启示	(358)
一、中国华源集团发展的基本状况	(358)
二、推进结构调整和制度创新,是中国华源集团超常 发展的引擎	(360)
三、培育和完善集团功能,是中国华源集团成功发展 的关键	(365)
四、中国华源集团成功发展的启示	(372)
确立主导产业 发展多元持股	
——赛格集团改革与发展的经验和启示	(379)
一、强化资产重组,确立主导产品和骨干企业	(380)
二、通过市场推动集团规模不断扩大	(383)
三、明确投资主体,积极推进股权多元化	(384)
四、拓展集团公司功能,正确处理集权与分权关系	(386)
五、赛格集团迅速发展的启示	(388)
转换经营机制 强化资本运作	
——三九集团改革与发展经验分析	(396)
一、实施体制创新,为集团的有效运作和资产重组 提供有力的制度保障	(397)
二、立足高新技术,推进企业技术进步,形成面向市	

场的新产品开发、技术创新和营销机制	(400)
三、实施多元化发展战略,积极培育新的经济增 长点	(404)
四、积极开展资产运作,对集团内外的资产存量不断进行 重组,提高资源配置效率,实现集团的迅速扩张	(405)
五、三九集团迅速发展的启示及对有关问题的 讨论	(411)
德国巴斯夫跨国企业集团的体制模式研究	(415)
一、巴斯夫集团的组织模式	(416)
二、公司治理结构的运作	(418)
三、母公司对子公司的控制	(420)
四、集团的全球化经营战略	(423)
五、重视研究与开发工作	(425)
六、巴斯夫体制模式的启示	(427)
法国通用电气阿尔斯通公司	
——基本情况与组织体制	(434)
一、公司基本状况	(434)
二、公司组织体制	(435)
三、研究与开发活动	(438)
四、购并活动和国际市场开拓	(440)
于齐诺尔钢铁公司体制模式研究	(442)
一、于齐诺尔股权结构及与政府的关系	(442)
二、于齐诺尔的公司治理结构	(444)
三、于齐诺尔的组织管理结构	(446)
四、于齐诺尔母子公司的资产关系	(447)
五、于齐诺尔模式的特点	(449)
六、于齐诺尔体制模式的启示	(450)

Main Contents

Part I Current Situation

Current main issues on the enterprise group development in China	(3)
Current situation and policy suggestion on China enterprise group	(19)
Policies and situation on the development of China big enterprise groups	(27)
Theoretical study on China enterprise groups	(49)

Part II Organizational Framework

Studies on the organizational framework of China's enterprise groups	(75)
Studies on the state-owned mother company as a authorized investment organization	(122)
Establishing the government management system adapting to modern corporation	(140)
Reestablishing the China bank-enterprise relationship	(163)
A comparative study on corporate governance structure	(177)
Corporate governance and headquarters-subsidiary relationship A comparison among American, German and Japanese corporations.	(188)