

教育部人文社会科学研究项目成果

企业集团 发展战略研究： 规模、结构与效益

张传明 著

 吉林大學出版社
JILIN UNIVERSITY PRESS

教育部人文社会科学研究项目成果

企业集团发展战略研究： 规模、结构与效益

张传明 著

吉林大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业集团发展战略研究：规模、结构与效益/张传明著. —长春：吉林大学出版社，2010.2
ISBN 978-7-5601-5492-3

I. ①企… II. ①张… III. ①企业集团—经济发展战略—研究 IV. ①F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 032925 号

书 名：企业集团发展战略研究：规模、结构与效益

作 者：张传明 著

责任编辑、责任校对：张显吉 高珊珊

吉林大学出版社出版、发行

开本：880×1230 毫米 1/32

印张：9.25 字数：240千字

ISBN 978-7-5601-5492-3

封面设计：科发教材出版中心

北京广达印刷有限公司 印刷

2010年2月 第1版

2010年2月 第1次印刷

定价：19.80元

版权所有 翻印必究

社址：长春市明德路421号 邮编：130021

发行部电话：0431-88499826

网址：<http://www.jlup.com.cn>

E-mail：jlup@mail.jlu.edu.cn

作者简介

张传明,男,1955年出生,教授,现任安徽财经大学商学院院长,硕士研究生导师。

1982年毕业于安徽财贸学院会计系,并留校任教至今。现兼任安徽省司法会计学会副会长、蚌埠市财政会计学会副会长,并担任多家上市公司独立董事。多年来先后担任过硕士研究生和本专科生不同层次的教学工作,主要讲授课程有《企业财务管理学》、《公司理财》、《财务报表分析》、《现代财务理论专题》等,并从事企业财务管理理论、方法及实务的研究。

先后主编《企业财务与分析》、《企业财务管理学》(普通高等教育“九五”、“十一五”国家规划教材)等教材。近年来先后在省级以上刊物上发表论文二十余篇,主持和参与教学和科研项目多项。

前 言

近年来,企业的集团化发展,已成为发达国家社会经济发展的主流。面对经济全球化的挑战,在我国培育、发展一批具有较强国际竞争能力的大公司和企业集团,对于促进我国经济发展具有重大的现实意义。我国企业集团是在改革开放以后才开始萌芽,并迅速发展起来的。与国外企业集团相比,由于起步较晚,在发展过程中遇到不少的难题和矛盾。企业集团战略管理作为企业一种新型的管理思想和管理方式,对于提高企业集团经营绩效有着极为重要的作用。因而,研究企业集团发展战略就显得十分必要。

企业集团的发展战略研究,涉及到诸多方面,但根据我国企业集团的发展现状,针对其中如何正确处理规模、结构与效益的关系来提高企业集团经营绩效的相关问题,进行理论和实证研究,更具有较强的理论意义和实用价值。

多元化经营战略是大型企业集团发展的重要战略选择,但培育、发展大企业和企业集团,绝不是要大上项目、大铺摊子,而是要以市场为导向,以优势企业为龙头,以资本为纽带,通过联合、兼并,使生产要素向优势企业流动、改组,实现资产的优化配置。这样才能提高企业的素质和效率,企业集团才有竞争力和生命力。相反,如果单纯追求扩大规模,不按经济规律办事,没有生产要素的改革和资产的优化配置,则往往事与愿违,不仅达不到提高素质与效应的目的,还会造成种种矛盾和弊端。

针对以上问题的研究,我们得出的结论是:首先,在我国需要培育和发展一批优质的企业集团;其次,发展企业集团的理念要从“好”大向“好”强、从重视“策略”向重视“战略”转变。企业集团的发展战略不仅是为了做大,主要目的是为了做强。企业集团的发展战

略应当是讲究合理的企业集团规模、科学的组织结构和制度、可行的多元化经营和适度扩张、持续创新的机制、良好的内部控制和优秀的财务形象,以及由此而形成的高超的技术开发水平、市场营销能力和风险防范能力,才能不断提高企业集团经营绩效。

几年来,课题组成员共同搜集资料并进行了社会调查,我们就课题项目的主要内容和相关问题开展广泛而深入的研究,取得了一些成果。现将其中的部分内容整理成本书,主要包括:国内外企业集团的发展状况分析;企业战略与企业规模分析;企业集团多元化经营绩效实证研究;企业集团结构分析;发展企业集团的“六大”战略;企业并购风险和企业集团投资策略研究;企业集团业绩评价体系;企业集团风险管理和内部控制研究。本课题项目虽根据现有条件对我国企业集团发展战略进行了多角度并有一定深度的研究,但还有诸多问题需要以后进一步探讨和深入研究。

本书的完成一方面需感谢颜晓旭、王成、朱兆珍、刘秋平等老师和部分研究生的大力支持和帮助,在本书的写作过程中收集、整理了大量资料并提出意见和建议,都成为作者写作此书至为宝贵的参考依据;另一方面本书写作过程中参阅了诸多学者的研究文献,使作者不论是在文字资料汇集与数据资料的整理,都获得了相当大的裨益,在此一并感谢。

由于作者水平所限,加之教学任务繁重及成书时间仓促,书中势必存在不足之处,敬请广大读者不吝赐教。

作 者

2010 年 2 月

目 录

第一章 企业集团概述	(1)
第一节 企业集团的含义.....	(1)
第二节 发展企业集团的意义.....	(8)
第三节 国内外企业集团的发展状况	(18)
第四节 培育发展企业集团的指导思想	(31)
第二章 企业战略与企业规模分析	(37)
第一节 企业集团战略管理的相关问题	(37)
第二节 企业集团发展战略举措	(47)
第三节 企业规模与规模经济	(65)
第三章 企业集团多元化经营绩效实证研究	(76)
第一节 多元化经营相关理论概述及文献回顾	(76)
第二节 企业多元化经营的动机及其实现途径	(85)
第三节 样本选取及研究方法	(90)
第四节 实证研究结果及相关分析.....	(101)
第四章 企业集团结构分析	(124)
第一节 我国企业集团规模现状.....	(124)
第二节 我国企业集团的组织结构分析.....	(131)
第三节 我国企业集团的资本结构分析.....	(141)
第四节 我国企业集团的治理结构分析.....	(147)
第五章 发展企业集团的“六大”战略	(155)
第一节 发展企业集团的重组战略.....	(155)
第二节 企业集团多元化经营战略.....	(158)
第三节 企业集团外部扩张战略.....	(160)
第四节 企业集团管理创新战略.....	(164)

第五节 企业集团财务管理战略·····	(165)
第六节 企业集团国际化经营战略·····	(174)
第六章 企业并购风险研究·····	(177)
第一节 并购风险概述·····	(177)
第二节 并购风险分析·····	(180)
第三节 并购风险控制·····	(203)
第七章 企业集团投资策略研究·····	(217)
第一节 企业集团投资领域·····	(217)
第二节 企业集团投资方式·····	(218)
第三节 企业集团投资质量标准的监控·····	(223)
第四节 企业集团投资效益的评价标准·····	(225)
第八章 企业集团绩效评价体系研究·····	(232)
第一节 企业集团绩效评价体系建立的原则·····	(232)
第二节 企业集团绩效评价指标·····	(235)
第九章 企业集团内部控制与风险管理·····	(253)
第一节 建立健全企业集团的内部控制·····	(253)
第二节 强化企业集团的风险管理与内部审计·····	(270)
参考文献·····	(284)

第一章 企业集团概述

第一节 企业集团的含义

企业集团是个外来词,它反映的经济现象始于 19 世纪末 20 世纪初。伴随着自由竞争资本主义向垄断资本主义的过渡,各种不同形式的垄断组织迅速兴起,该时期出现的资本主义垄断组织,可以认为是企业集团的早期形式。例如在欧洲出现的卡特尔与辛迪加,但这些经济组织形式只是企业之间以契约方式联合起来的供销联合体,并不是现代意义的企业集团。随后出现的托拉斯则是由许多企业合并而成的一个独立企业,作为多法人联合体,它具备了现代企业集团的部分特征,但是由于成员企业独立性的丧失,托拉斯与现代企业集团之间还存在很大的差距。20 世纪初出现的康采恩是最近似于现代企业集团的资本主义垄断组织。它以大企业为核心,通过收买股票、参加董事会及其他财务上的关系,将原本属于不同经济部门的许多企业联合在一起,成员企业具有独立的法律地位和相对独立的经济地位,这种以股权纽带联结起来的康采恩可以说是现代企业集团的雏形。但是,直到 20 世纪 50 年代,企业集团这一名称才正式出现在日本,当时特指三菱、三井、住友、三和、第一劝业银行、芙蓉六大集团,到 20 世纪 60 年代和 70 年代扩展到新日铁、日产、丰田、东芝等大型工业集团。这些垄断组织更多的具有财团或产业资本与金融资本融合的特征,其目的在于控制和垄断市场,及通过投资活动控制中小企业,以获取丰厚利润。随着信息时代的来临,企业集团以更明显的全球化经营特征而成为世界经济发展的主角,与经济全球化形成互动关系。

到 20 世纪 90 年代,大型企业集团已控制 50% 的世界贸易、80% 的工艺研制、90% 的高科技和 75% 的国际技术转让,以及对发展中国家的 90% 的技术贸易。西方国家出现五次兼并浪潮,即为企业集团的形成和发展奠定了基础,使企业集团走向大型化,亦使企业集团与跨国公司的成长结下了不解之缘。对外投资,实行跨国化经营成为企业集团扩展的主要形式。

我国企业集团起步较晚,它的发展始于 20 世纪 80 年代,当时,在政府的引导下,企业根据生产发展的需要,进行横向经济联合,形成企业集团雏形。从企业集团发展数量来看,1991 至 1995 年是我国企业集团的快速发展期,已注册登记的企业集团达到两万多个。1991 年 12 月,国务院发布了《批转国家计委、国家体改委、国务院生产办公室关于选择一批大型企业集团进行试点的通知》,对试点企业集团的工作作出了明确规定,并确定了首批 55 家试点企业集团名单,从此,我国企业集团进入规范化的发展轨道。从大型企业集团试点来看,取得了可喜成绩,试点企业集团的发展逐步规范。1997 年在党的十五大报告中,强调“要以资本为纽带,通过市场形成具有较强竞争力的‘四跨’大型企业集团”,政策的支持和观念的改变,让国有大中型企业如获至宝、雨后春笋般迅速响应。2001 年 5 月 16 日,吴邦国在上海宝钢集团联合重组经验座谈会上的讲话中强调:“积极发展一批具有国际竞争力的大公司和企业集团。……是贯彻落实党的十五届四中全会、五中全会精神,深化国有企业改革、加快国有企业发展的一项重大举措。”这样,中国企业集团在近 20 年的探索发展过程中,终于扫清了规范发展道路上所有制度性障碍和束缚,从而得以按照真正意义上的企业集团的经营管理模式快速成长。

一、企业集团的概念

关于企业集团的概念,国内外学术界有不同的解释。1986 年在日本出版的《经济辞典》中,金森六雄等人将企业集团定义为:

“多数企业相互保持独立性,并且相互持股,在融资关系、派遣人员、原材料供应、产品销售、制造技术等方面建立紧密的关系而协调行动的企业群体。”《现代日本经济事典》对企业集团的定义为:“企业集团不是企业的简单配合,而是特殊形式的大企业结合形式,这种特殊形式的企业结合形态有六个标志,即相互持股、经理会、设立联合投资公司、城市大商业银行为中心综合商社与配套的行为组织。”

英国 1989 年的《公司法》认为:“集团包括两个或两个以上的企业,它们之间有母子公司的特殊关系”,母公司与子公司的关系是通过投资形成的,即由股权关系联结形成的。法国经济与统计研究所的定义为:“集团是一系列公司的总和,这些公司 50% 以上股份由母公司持有;或者,这些公司 50% 以上的股权由其中一个公司持有,而该公司 50% 以上的股权由母公司持有。”美国学者对企业集团的定义为:企业集团是承担组织社会化大生产职能的企业组织形态。具有四个标志:以大商业银行为中心,以资本参与为主要形式,以金融信贷关系和人事组织关系为基础。

我国对企业集团的理论研究是伴随着企业改革的进程而逐步展开的。20 世纪 80 年代初,我国借鉴日本、韩国大型企业集团建设的经验,着手进行企业集团的试点,与此同时,学术界开始研究日本和韩国的企业集团,并开始探索组建国有企业集团的新思路。1997 年 4 月,国家计委、国家经贸委和国家体改委发出了《关于开展大型企业集团试点工作的意见》,提出要“建立以资本为主要联结纽带的母子公司体制”。随后,国家体改委发出了《关于企业集团建立母子公司体制的指导意见》,明确提出:企业集团要“确立母子公司的出资关系,建立资本联结纽带,通过市场形成有竞争力的跨地区、跨行业、跨所有制和跨国的大型企业集团”。很明显,官方的看法是,企业集团是由股权纽带联结而成的、具有母子关系的企业组织体系。

综上所述,可以对现代企业集团给出如下的定义,即:企业集

团是以一个企业(即母公司)为核心,以产权关系为纽带,把多个企业组织起来而形成的多法人联合体。这个联合体包括母公司、子公司、参股公司和其他成员企业,其中,母公司是向子公司出资并对子公司拥有控制权的企业,子公司是受母公司投资并被控制的企业,它们都是依法登记注册、取得法人资格的企业。

二、企业集团的层次性

企业集团包括四个层次的成员企业:核心层企业、紧密层企业、半紧密层企业和松散层企业。因而企业集团的构成涉及到在整个集团中作用不同的公司,它们包括到母公司、子公司、参股公司、其他成员企业或机构等四个层次的概念。

(一)核心层企业

企业集团应当是“以资本为纽带而形成的多层次的经济组织”。既然是以资本为纽带,就必然存在一个资本的源头,资本源头企业就应当是核心企业。因此,核心层企业就是指一个企业集团中的终极控制公司。这里强调“终极”二字是因为企业集团具有多层次性,但它总有一个投资起点,这个起点就是终极控股公司或称终极母公司。

(二)紧密层企业

它是与核心企业联系很紧密的企业,就是指“核心层企业(终极控股公司)对其拥有绝对控股权的企业”。所谓“绝对控股权”应当包含两层含义:一是指核心层企业对其拥有 50% 以上的股权,二是指核心层企业虽然对其拥有的股权不到 50%,但仍对其拥有控制能力。所谓拥有控制能力,是指下列情况:第一,通过与该被投资公司的其他投资者之间的协议,持有该被投资公司半数以上表决权;第二,根据章程和协议,有权控制企业的财务和经营政策;第三,有权任免董事会或类似权力机构的多数成员;第四,在董事会或类似权力结构会议上有半数以上的成员。

(三)半紧密层企业

它是相对于紧密层企业而言的,它是指“核心层企业对其不拥有绝对控股权的企业”。这个定义包含以下三层含义:第一,核心层企业与半紧密层企业之间是投资与被投资的关系;第二,核心层企业拥有半紧密层企业的股权在 50% 以下;第三,核心层企业除了对半紧密层企业拥有的股权不足 50% 以外,也不具有对半紧密层企业的控制能力。半紧密层企业仅仅是核心层企业的联营企业,与核心层企业不构成母子公司的关系。半紧密层企业一般是一些关联企业,如提供原材料、销售产品、委托加工等的关联企业。因此,双方之间是平等的关系。

(四)松散层企业

松散层企业是指与核心层企业没有投资与被投资关系,也就是没有以资本为纽带而形成的“血缘关系”,而仅仅是由于生产及经营活动的开展而发生业务往来的经营关系。

三、企业集团的性质与特征

(一)企业集团的性质

企业集团与单个企业(不论大小)存在着许多明显区别。企业集团是由多个法人企业(可包含非法人企业)共同组成的企业联合体,其内部存在着母公司与子公司之间按类似于“层级制”原则来组织企业生产经营活动的组织成本,又存在相互间,特别是与关联企业之间按类似于市场关系来进行交易的交易成本。换句话说,整个企业集团成员企业之间的关系既存在一定程度的企业属性,又存在一定程度的市场属性。

企业集团成员企业之间的企业属性弱于作为单个企业的企业属性。同样,企业集团成员企业之间的市场属性弱于纯粹的市场。上毫无关联的企业之间的市场属性。企业集团内部的企业属性或市场属性的强弱取决于集团内部之间关系的紧密或松散程度。例

如,当控股关系由强到弱时,企业之间的企业属性也由强到弱,而企业之间的市场属性则由弱变强;又如,当从全资子公司变为关联企业时,企业间关系的企业属性则由强变弱,而市场属性则由弱变强。

总之,企业集团既不同于单个企业,又不同于纯粹的市场,它是介于企业与市场之间的一种中间型的组织形态,其本质特征是兼有企业属性与市场属性的“二重性”。

(二)企业集团的特征

企业集团是市场经济发展到高级阶段的产物,其雄厚的实力和良好的适应性,使其得以迅速地发展,时至今日,一些大型、超大型、乃至跨国性的企业集团层出不穷,并在世界经济中扮演了重要的角色。企业集团基本特征主要表现在以下几个方面:

1. 非法人性

企业集团不是一个法律主体,但它是一个会计主体。企业集团母公司、子公司和其他成员企业等都具有法人资格,依法行使民事权利并承担相应的民事责任。但企业集团本身不是一个法人,它不承担民事责任,不行使民事权利,只是建立在控股、持股基础上的法人集合体。然而企业集团作为一个整体虽然不是一个独立的核算主体,但需要编制以集团为中心的合并会计报表,所以它是一个会计主体。

2. 多层次、立体型的组织结构

企业集团具有多层次、立体型的组织结构,企业集团多是通过兼并、投资、控股、参股、联营等方式形成的。由于各企业与核心企业以资金为纽带联结的紧密程度不同,所以集团可以划分为几个层次,它们分别是:核心层,是指集团的母公司和控股公司,具有投资中心和战略中心的职能;紧密层,主要由集团核心层企业控股的子公司构成;关联企业层,主要由核心层和紧密层企业参股的成员企业组成。企业集团是以母子公司为主体,从这个角度上说,企业

集团的多层次结构又表现为母公司、子公司、孙公司等一系列的多层次结构,企业集团少的有两、三层,多的则达六七层,从而形成立体型的企业网络。

3. 以资金联结纽带为主

以资金联结纽带为主,多种联结纽带并存。资金纽带是各集团成员间最基本最主要的联结纽带。同时,企业集团内部成员企业之间还有生产、销售、技术等联系,也可以以契约作为联结纽带。在一个企业集团中,成员企业之间可同时有多种联结纽带,如母子公司之间有资本上的联系,同时又可签订合同以加固和补充相互间的关系。在企业集团成员间联结纽带之所以要选择以资本为纽带为主,是因为资本纽带所固有的权益机制、风险机制和责任机制等决定的企业联合的长久性、规模效益性和协同性等。其他联结纽带的功能相对较弱,表现为企业联合上的短期化和个别利益优先化。

4. 采用多元化经营

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,从事各种不同的专业产品的生产和经营,而使整个企业集团呈现多元化经营格局。所以经营业务往往集科、工、贸、服务于一体,向高、中、低多个层次展开。这样,一方面充分体现集团优势,实现其资源的优化配置,提高规模效益;另一方面还可以增强竞争能力,扩大产品的市场占有率,降低风险。因此,企业集团在其形成过程中成为了具有生产、流通、科研开发、多元化经营和国际化经营等多功能的综合体。目前世界各国企业集团大多采用相关多元化经营,如日本三菱集团,其成员企业可以分成十多个不同的产业部门,其中有食品、造纸、化学、石油、机械、电气、运输、证券、不动产、保险等,用三菱集团自己的话说是“从方便面到导弹无所不包”。

5. 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,一般都实行跨国生产和经营。各国企业集团不仅要与本国企业竞争,而且还要与外国公司竞争,并力争占有较大市场份额。更重要的是他们除了向国际市场进行商品输出外,还要进行资本输出,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,如日本的丰田汽车工业集团不仅在美国建立了分公司、分厂,还与美国的汽车制造商合资经营,从而避开他国的“关税壁垒”和“配额限制”等,开拓了新市场,获得了新利润。我国一些企业集团也将国际市场作为日后进攻的主要目标,逐步向经营国际化的外向型企业集团发展。

6. 产业与金融相结合

企业集团的发展离不开金融支持。西方发达国家许多企业集团以银行或其他金融机构为核心,还有许多企业集团因为资金融通的需要,经批准在企业集团内部建立的非银行金融机构——财务公司就是产业与金融相结合的一种形式。可以说产业与金融相结合是今后企业集团发展过程中的一种趋势。

第二节 发展企业集团的意义

一、企业集团形成的动因

企业集团形成的一般动因可以从规模经济效益、交易成本理论、范围经济效益及垄断优势等几个方面进行剖析。

(一) 获得规模经济

所谓规模经济,是指在技术水平不变的情况下,当两种生产要素按同样的比例增加,即生产规模扩大时,最初这种生产规模的扩

大会使产量的增加大于生产经营规模的扩大。规模经济从成本的角度来说,是指随着生产经营规模的扩大,产量的增加大于成本的增加,即平均成本趋于下降。

企业集团对规模经济的追求使企业集团在规模上实施扩张,并在集团母公司和集团成员企业两个层面追求规模经济性。

1. 集团母公司的规模经济

集团母公司的规模经济性由其投资、销售、科研、外贸等功能决定,以其雄厚的实力取得竞争的优势。集团母公司的规模经济主要体现在经营上,并由此决定了市场的竞争秩序。集团母公司的规模经济性由以下几个方面构成:

第一,费用的不可分性。某些间接费用的集中使用,可使单位产品的成本降低,如集团母公司为成员企业组织大宗的原材料,大批量的购买可以获得较大的价格折扣,并可以降低单位运输成本;集团母公司作为信息中心,集中进行产品市场、投资可行性等的信息收集,与产品数量和投资的规模相比,调研成本是低的;集团母公司若采用分权型的组织结构,充分发挥管理人员的潜力,可以节约管理费用;在国内外要取得专利保护成本较高,而大规模的经营使其成为可能;销售费用的节约,通过集中订货、广告、销售和售后服务等进行相关产品营销活动,可以降低单位成本。

第二,研究和开发。集团母公司人才、技术集中,具有较雄厚的资金实力支持高风险的技术开发,并且还可以利用集团母公司以外成员企业的力量。研究和开发的规模经济性是显著的,而技术的进步又引起长期成本曲线的进一步下降。据调查显示,世界著名的大型跨国公司的研究费占销售额的百分比普遍较高,一般都在10%左右,并且有继续增大的趋势。

第三,竞争优势。集团母公司在市场竞争中由于具有以下优势,可以迫使供应者降低价格,而自身产品则可以维持在较高的价格水平上:集团母公司的产品较受顾客的信赖;由于利润稳定,资信较高,较容易得到银行贷款或发行债券、股票,并可在集团内融