

第一章 集团公司概论

组建集团公司，是市场经济条件下经济发展的必由之路。全面理解和把握集团公司的概念，有助于我们充分认识组建集团公司深刻的历史意义和现实意义，有助于研究集团公司的发展过程和发展趋势，从而指导公司集团化的实践活动。

第一节 集团公司的概念及特征

一、集团公司的概念

在阐述集团公司概念之前，有必要对“企业集团”的概念予以解释。“企业集团”是一个外来词，是适应市场经济和社会化大生产的需要而出现的一种具有多层次组织结构的经济组织。它的核心层是自主经营、独立核算、能够承担经济责任、自负盈亏、照章纳税、具有法人资格的经济实体。

规范的企业集团，具有法律和经济两种涵义。在法律上，规范的企业集团应该是由股权关系联系起来的一群各自独立的企业法人。集团内部各企业之间虽然在法律上是独立的，但在经济关系上却不是平行并列的，而是存在着一定的制约关系，形成一个多层次的组织结构。

根据资产联合的紧密程度，可将企业集团划分为核心层、紧密层、半紧密层、松散层四个层次。一般来说，企业集团是以一个实力雄厚的大企业或大银行为中心形成的，这个大企业或大银行就构成了集团的核心层，也就是所谓集团的母公司，它主要通

过掌握其他公司的一定比例的股票或资产来对其他企业实行直接或间接的控制。因此，核心层必须是资产经营一体化的经济实体，具有强大的经济实力。紧密层一般包括子公司和分公司两种形式。子公司是母公司控股的公司，是独立的法人，拥有独立的资产。分公司是总公司（母公司）的直属机构，不是独立的法人，没有独立的资产，但可以由总公司授权行使法人权力，独立经营。半紧密层是由关联公司组成的，是母公司参股的公司。松散层则是由一些在生产经营上有比较固定的协作关系，以协议或合同形成联结起来的企业组成。

凡是由一些企业共同出资组成的旨在为这些企业提供经营服务的联营公司，或者组织起来联产、联销或共同开发出口产品的企业联合体，或者企业间为沟通信息、协调关系建立的联谊会之类的组织，都仅仅具有经济意义而不具有法律意义，都不应称作企业集团。这些企业横向联合组织可以称作企业群体，它们中间有的可以继续发育成为企业集团，有的则只须保持原有的形态而起作用。

在组建集团公司的实践中，人们往往容易把集团公司和企业集团两者混淆在一起，而在我们明确了企业集团的概念以及它所包含的四个层次之后，就会知道集团公司和企业集团是两种性质不同的事物，它们的区别也是显而易见的。

1987年12月16日由国家体改委、国家经委联合颁发的《关于组建和发展企业集团的几点意见》第8条指出：“集团公司是企业的紧密联合层，是集团的实体部分。”在这里，我们不难看出，集团公司是企业集团的内在表现之一。也就是说，集团公司是企业集团的核心，是企业集团的紧密联合层，是企业集团的实体部分。集团公司具有一定的经济实体，并且具有独立的法人地位。集团公司作为一个独立的经济组织，是一个统一的整体，具有单一性，这是由其组织结构决定的。同时，集团公司产权结

构上应当保持国有经济的主体地位，但也需要非国有经济的充分参与；在决策层上要保证国有股东代表的主导作用，同时应充分体现非国有股东代表和外部董事、社会名流、专家的意见。在对集团内其他企业的管理上，既要保证集团公司在主要业务上的控制地位，又要充分调动下属企业独立的积极性。因此说，集团公司是企业集团的核心，是企业集团的灵魂，集团公司的状况直接影响到子公司乃至整个企业集团的发展。

二、集团公司的经济特征

（一）资本主义集团公司的经济特征

从资本主义国家的集团公司来看，集团公司具有以下五方面的经济特征：

1. 集团公司生产的垄断化。所谓垄断是指若干个大资本家（或大企业）以获取垄断高额利润为目的，通过协定、同盟或联合，对某一个部门或某几个部门的产品原料的来源、生产、销售等实行的操纵和控制。集团公司的生产“集中发展到一定阶段，可以说就自然而然地走到垄断”这是“资本主义经济的最重要的现象之一，甚至是唯一的最重要的现象”。^①如1977年日本六大集团公司中，参加“经理会”的公司数还不到日本企业总数的0.01%，而它的总产值却占了17.1%，资本占16.8%，销售额占15.8%，纯利润占16%。到1982年在上述六大集团公司中加入“经理会”的成员企业数为157家（金融、保险除外）仅占日本全国企业总数171万家的0.01%，而资产额和营业额却分别为825125亿日元和1386769亿日元，分别占制造业总额的15.1%和15.7%。这还只是就集团公司中的核心企业而言，如果加上它们的全部的子公司和关联公司，则几乎控制着日本经济的一半以上。可见，资本主义集团公司经营的垄断是十分严重的。

^①《列宁选集》第2卷第740页。

2. 集团公司与银行资本相互溶合形成金融资本化。金融资本是通过两个大致并行发生的过程形成的：一个是银行垄断资本向企业渗透的过程，另一个是企业垄断资本向银行业渗透的过程。列宁指出：“帝国主义的特点 恰好不是工业资本而是金融资本”^①，而“生产的集中；由集中而成长起来的垄断；银行和工业的溶合或混合生长，——这就是金融资本产生的历史和这一概念的内容”^②。例如 美国银行垄断资本家摩根 在使他的许多竞争者破产以后，联合了许多工业垄断资本家，成立了拥有资本总额 44 亿美元的美国钢铁公司 从而形成了摩根财团。又如 美国工业垄断资本家洛克菲勒以创办石油公司起家，后来控制金融事业，建立了以大通国民银行为核心的金融网，从而形成了洛克菲勒财团。以上例子说明了集团公司金融资本形成的两个过程。

3. 集团公司的国家化。所谓集团公司的国家化，是指集团公司的行为受制于国家。如在德国，西门子公司与政府的关系历来很密切，阿布斯是西门子股份公司监事会的重要成员，他曾任原德意志银行董事长和监事会主席；西门子股份公司董事会董事克诺曾任德国原子能委员会委员；长期以来，西门子集团在联邦议院中有自己的代表。日本的情况也是如此。如第二次世界大战前，一般认为，三井集团操纵着政友会，三菱集团暗中操纵着宪政会，并进而通过这两大政党控制着日本政局。战后，各垄断集团共同出资支持日本执政党——自民党，并通过自民党左右国会立法，选派自己的代表人物参加政府咨询机构，与政府官僚相结合，影响政府，为政府制定内外政策，如参与制定日本经济发展的中长期计划等。以上例子，其实是国家和垄断相结合的一种具体的形式，也是国家垄断资本主义的生产目的和实质的要

② 《列宁选集》第 2 卷，第 810、769 页。

求之所在。

4. 集团公司经营的国际化。集团公司经营与单纯的贸易关系以及利用外资、技术引进等形式不同，集团公司的组织形式已发生了重大改变，即从国内企业发展成为跨国公司。集团公司经营出现国际化趋势，这是由垄断资本在资本主义国家社会经济生活中所占据的统治地位决定的。跨国公司是通过对外直接投资在国外建立分支机构或附属机构，进而从事跨国性的生产与经营活动的现代企业组织形式。如日本的松下、东芝、日产、丰田和新日铁集团等，海外经营的比重都比较大，1976年它们在国内外的企业数分别为55家、39家、13家、15家和32家。自60年代末期起，东欧国家的跨国公司也有较快发展。据统计，1985年世界跨国公司母公司总数已近2万家，对外直接投资总额达6250亿美元，其中发展中国家约200亿美元，东欧国家约10亿美元。

5. 集团公司规模的巨型化。生产和资本的国际化，必然导致资本主义基本矛盾越出一国范围，向整个资本主义世界延伸，转变成成为生产的国际化同垄断资本主义占有制之间的矛盾，从而使那些国际化了的巨型集团公司（跨国公司、多国公司）拥有空前的巨大的生产能力。它们从整个资本主义世界吸取原料资源，并以整个资本主义世界作为自己所生产的大量商品的销售市场；它们拥有巨额的资本，需要在世界各国寻找有利的投资场所。但是，这些巨型集团公司却归少数垄断巨头或金融寡头所拥有和支配，生产资料的垄断资本主义占有制，决定了它们的生产目的是谋取垄断高额利润。为了达到这个目的，资本主义各国的垄断集团便在国际范围内展开了争夺资源产地、销售市场和投资场所的竞争，从而使集团公司走向巨型化。

（二）社会主义集团公司的经济特征

我国的集团公司，是适应社会主义市场经济和社会化大生

产的客观需要而出现的一种新型的经济组织，近几年来，发展较快，有的已经发挥了重要作用。但总的看来，集团公司的发展还处于初级阶段。从我国集团公司的情况来看，主要有以下三个方面的经济特征：

1. 社会主义集团公司以生产资料公有制为基础。早在 1867 年马克思在《资本论》中就指出在消灭了生产资料私有制以后的社会制度里，由自由人组成的联合体，劳动者是用公共的生产资料进行劳动，并且自觉地把他们许多个人劳动力当作一个社会劳动力来使用。在生产资料公有制基础上，社会主义集团公司具有了一系列区别于资本主义集团公司的经济性质。社会主义集团公司是由当家作主的劳动者自主联合、并由多个法人企业再结合而形成的以实现社会主义为生产目的的经济组织。在这里，排斥了任何人凭借生产资料的私人垄断，掠夺其他社会成员劳动果实的可能性。社会主义集团公司由各成员单位劳动者创造的新价值，在做了各项必要的社会扣除后，各成员单位之间风险共担，利润共享；而在企业劳动者中间，则按等量劳动领取等量报酬的原则进行分配。

2. 在社会主义的集团公司中，集团是由多个法人企业联合在一起的法人联合体，劳动者的劳动则是一种自主联合劳动，这种劳动同资本主义社会中的劳动有本质的区别。马克思指出：“一切资本主义生产既然不仅是劳动过程，而且同时是资本的增殖过程，因此都有一个共同点，即不是工人使用劳动条件，相反地，而是劳动条件使用工人，不过这种颠倒只是随着机器的采用才取得了在技术上很明显的现实性。”^① 在社会主义集团公司中，集团作为多个法人企业的联合体，劳动者的劳动作为一种自主联合劳动，其特征主要表现为：

① 《马克思恩格斯全集》第 23 卷 第 463~464 页。

(1) 联合成群体，成为生产过程的真正主体和支配因素，在生产中发挥各自的聪明才智，集团工作本身亦成为他们实现自身价值与满足创造欲望的手段。

(2) 各成员单位之间、各劳动者之间形成了平等互助的合作关系，增加了集团生产的凝聚力和向心力。

(3) 在生产过程中的行为，靠集团章程及社会主义独有的精神文明建设来约束，因而他们能更好地发挥积极性和创造性。

3. 社会主义集团公司也具备资本主义集团公司的一般特征。主要表现为集团生产专业化、集团规模大型化、集团布局分散化、集团成员多员化、集团结构层次化、集团经营多角化。我国的东风汽车集团公司是 1980 年率先组建的全国第一家东风汽车联营公司，目前已形成以“东风牌”载重汽车为龙头产品，大中小企业相结合，整车、总体生产与协作配套、装配制造相结合，汽车开发、制造与销售服务相结合，主导产品已达到经济规模的汽车工业体系，集团公司成员已遍及全国 27 个省、市的 278 家企业。整个集团公司的汽车产量、工业总产值、销售收入和实现利润均占汽车行业的三分之一。在组建集团公司的过程中，他们按照资产存量优化配置和发挥规模效益的原则，有组织、有计划地推进专业化分工和协作，进行企业的重新组合，实现了规划、计划、经营和管理的“四统一”，淘汰了五个杂牌车型。为了适应市场经济和现代化大生产的内在要求，加速改造企业内部的组织结构，建立了三级责任中心的公司化体制：

第一层是公司本部——投资责任中心；

第二层是专业部——利润责任中心；

第三层是专业厂——成本责任中心。

三级责任中心合理分工、分权，分别履行一个经济实体的不同责任，开辟了一条经营管理有序、分散的路子。1987 年，国家批准二汽集团公司成立了财务公司，已有 116 家成员入股，并吸

收了部分银行资金。这不仅促使了行政隶属关系向产权支配关系转变，促进了产业与金融业结合，而且推进了集团公司组织结构的新格局的建立，形成了核心层、骨干层和协作层三个层次的网络式新结构。

综上所述，无论是资本主义的集团公司，还是社会主义的集团公司，总的来说都具有如下共同特征：

1. 法人企业的联合体。即集团公司应该是拥有若干个自主经营、自负盈亏、能够承担经济责任的企业法人的联合组织，它不具有总体法人地位，不实行统一纳税、统负盈亏。集团公司成员企业在法律上和经济上是独立的。

2. 以资产为主要联结纽带，以股份制为运行基础和条件。组成集团公司的若干企业，必须有一定的纽带联结在一起，从而形成一个有机的整体。这个纽带包括资金、产品、经营、科研等，其中资产联合是集团公司最主要、最基本的联结纽带。这种资产联合采取的是股份制的企业组织形式，因为只有股份制才能使不同企业、不同所有者之间合理地处理好产权关系。

3. 具有多层次的组织机构。集团公司一般应分为四个层次：

(1) 核心层——由大企业或大银行构成；

(2) 紧密层——由实行资产一体化和产、供、销、人、财、物“六统一”的企业、事业单位以及控股子公司（如承包、租赁的企业、事业单位）组成；

(3) 半紧密层——由产、供、销“三统一”的企业及被集团公司参股的企业、事业单位组成；

(4) 松散层——由与集团公司有固定协作关系的企业、事业单位组成。

4. 集团公司实行集权与分权相结合的事业部管理体制。所谓事业部制，就是国外大公司普遍采用的一种高度分权化的内部管理形式。它的基本原则是“实行统一政策，分散经营”。它

的主要内容是，按照产品和地区把集团母公司划分为若干个事业部，每个事业部都是实行独立核算的生产经营单位，从而使母公司形成投资中心、利润中心、成本中心三级责任中心体制。投资中心是公司的最高决策管理层，由公司最高领导人及主要业务部门组成，负责制定企业发展战略、经营目标，决定资金分配使用等。事业部是一个利润中心，由若干个工厂或车间组成，独立从事生产经营活动，以实现最大利润为基本任务和目标。事业部下的工厂、车间作为成本中心，主要任务是提高质量，降低成本。

5. 集团公司的发展走向国际化。我们已经知道，大多数集团公司实际上是跨国公司，其子公司、关联公司遍布世界各地，推行全球战略，而且实行工业资本与银行资本互相融合，建立自己的各种金融机构，使集团公司具有雄厚的投资和融资能力。

通过对集团公司特征的分析可知，集团公司是谋求一体化协调的多层次、多元化的企业经济联合体，由于每个产业部门都有自己不同的生产特点，所以不能要求集团公司都是统一的模式。但是，不论有多少不同的具体模式，都必须具备上述几个基本特征才能称之为集团公司。如不具备这些基本特征，就难以发挥集团公司应有的作用。

第二节 集团公司的发展过程与发展趋势

一、集团公司的发展过程

集团公司的产生有其客观的必然性。它作为先进的企业组织形式，是社会生产力与生产关系不断发展的产物。从集团公司的整个发展过程来看，主要经历了以下三个阶段，即萌芽阶段、孕育阶段、成长阶段。

（一）集团公司的萌芽阶段

集团公司的概念虽然是日本人于 20 世纪 50 年代提出来的 但是 作为现代社会一种比较典型的企业组织形式 却是在 19 世纪中叶到 20 世纪初期，伴随着欧美主要资本主义国家从自由竞争阶段向垄断阶段过渡而逐渐发展起来的。而集团公司在我国的出现，则是 19 世纪末伴随着帝国主义的入侵和资本的集中 在工业战线悄悄出现的。当时 除外国资本的公司外 还有官僚资本和民族资本的公司，如国民党官僚资本成立的中国纺织建设公司和民族资本成立的中新纺织公司、启新洋灰公司、久大盐业公司、永利化学公司等。多种形式的公司的出现，成为集团公司出现的前奏。

在西方，集团公司萌芽阶段的主要特点是：由于科学技术的发展 出现了电子、石油化工、机械制造等许多新兴工业部门 从而企业规模和生产的社会化程度日益提高；与此同时，资本主义周期性经济危机使企业竞争空前加剧，掀起了历史上规模巨大的企业兼并和合并浪潮，生产和资本的集中达到了相当高的程度；银行信用和股份公司的发展也加快了生产集中和资本集中的进程。在这种情况下，为了在竞争中立于不败之地，企业联合就成了一种历史的必然。

在我国，随着中华人民共和国的成立，国家对私营公司进行了社会主义改造 并根据当时情况 在国营工业、建筑业、运输业和商业等部门中组建了一些公司，如鞍山钢铁公司、中国轻工业品进出口公司等。这些公司，一般把生产和经营上有密切联系的若干厂、矿或其他相关的经济单位，按照专业协作的原则，尽可能合理地组织起来，实行统一经营，并用经济办法实施管理，从而促使公司随着我国生产社会化的发展而进一步发展。

企业联合的发展，大体上经历了三个阶段，即生产联合、经营联合、资本联合 先后出现了卡特尔、辛迪加、托拉斯、康采恩四种组织形态。

卡特尔是生产同类产品的企业，为了获得高额垄断利润，在划分销售市场、制定商品价格方面，通过协议形成的一种垄断销售联合体。

辛迪加比卡特尔前进了一步，它是同一行业中的少数企业，通过签订共同的产品销售和原材料供应协定建立起来的供销联合组织。参加卡特尔和辛迪加的企业都保持生产和法律上的独立性，可以说两者都是松散的企业联合体。

托拉斯是由生产同类产品或生产上有密切联系的企业通过兼并或合并组成的大公司，是独立的经济实体，实行统负盈亏、统一纳税，具有总体法人地位，而原来的企业在法律和业务上则完全丧失了独立性。因此，托拉斯是一个完整的企业组织形式。

我国在 50 年代后期和 60 年代中期，曾建立和试办了一批专业公司、全国性和地区性工业托拉斯。1964 年 8 月中共中央和国务院批转的国家经委《关于试办工业、交通托拉斯的意见的报告》中说：“社会主义的托拉斯是在党的领导下根据国家的方针政策和统一计划，用社会主义的经济办法来管理工业、交通企业的一种组织形式。采取这种组织形式，就是按照经济原则实行科学的、高效率的集中领导、分级管理，以免除工业管理工作中的官僚主义、分散主义的弊端。要加强科学研究，提高机械化、自动化程度，尽快地赶上世界先进水平；要按照专业化和分工协作原则，统一规划和合理组织生产，进行基本建设和综合利用资源，逐步形成专业化生产的、大中小型企业相结合的生产体系。”在试办的过程中，取得了一定的经济效果。但由于当时整个经济体制并没有实施改革，加之对商品经济的排斥和忽视企业的自主权，以及它的组建过程是属于行政化的，因此试办托拉斯并没有达到预期的效果。

本世纪 20 年代，又出现了一种新型的企业垄断组织——康采恩。它是通过持股、控股等方式，把分属于不同行业的许多企

业联合在一起而组成的企业群体。这种企业群体通常以其中实力最雄厚的大企业或大银行为核心。在组织结构上，成员企业在法律和生产经营上是独立的，因此，康采恩不具有总体法人地位。在资本关系上构成了母公司、子公司和关联公司的关系 集团由母公司控制。

（二）集团公司的孕育阶段

党的十一届三中全会以后，我国的工业改组、企业联合和公司制度的建立与发展进入了一个新的阶段。1980年7月1日国务院颁发了《关于推动经济联合的暂行规定》，全国各地纷纷组建了许多联合公司、专业公司和各种形式的经济联合体。截至1981年底，已经组建各种专业公司、总厂 2550 个 参加的企业有 2 万多个 占企业总数的 5.13%。其中京、沪、津三大城市已组建公司 278 个 参加的企业达 4548 个 占三个城市的区、县属以上企业总数的 31% 以上。此外，全国还建立了各种各样的经济联合体 3400 多个。显然，各种各样的企业经济联合体成了集团公司的雏形。

经济联合体作为松散的相对稳定的经济联合组织，参加联合的各方，均不改变各自的领导体制和隶属关系，本着国家指导、自愿结合、平等互利、讲求经济效益的组织原则 在生产、科研、技术、设备、劳动力、物资以及销售等方面彼此联合。经济联合体的各方 实行独立核算、自负盈亏 按照等价有偿的原则 在各成员之间进行产品配套、物资协作以及技术转让等生产经营活动，但不改变联合各方的所有制和财务关系，联合的内容和项目一律用合同固定下来。经济联合的主要形式有：生产要素的联合，工业和外贸的联合，工艺的联合，工业和商业的联合，农、工、商的联合，生产、科研、销售的联合 以及跨行业、跨地区的联合等，而这种联合多半是由省、市主管部门通过会议的形式，有计划、有领导地组织形成的。可见 组建经济联合体 有利于发挥联

合体内各个企业的优势，逐步形成以城市为依托，各种规模、各具特色的经济区，实现企业组织结构的合理化；有利于企业人、财、物的适当集中使用 提高经济效益。

1978~1983年 曾一度出现过“公司热”大量公司的形成和发展并不是按照经济发展的内在联系和客观需要，不是以企业的自愿互利为基础，而是通过行政手段组建，有的是在国家机关机构改革中 将一些政府管理机构“翻牌”为公司。1984年10月党的十二届三中全会做出了《关于经济体制改革的决定》，并明确指出：“全国性和地区性的公司，是在国民经济发展的需要和企业互有需要的基础上建立的联合经济组织，它们必须是企业，而不是行政机构，不能因袭过去的一套办法，而必须学会现代科学管理。”

随着横向经济联合的不断深入和发展，国务院各有关部门又具体颁发了税收、财政、资金融通、物资分配、产品销售、统计和工商登记等暂行办法，支持企业联合。各企业经济联合体又通过不断改组，在各种不同纽带的联结下，组成了各种类型、多层次、多功能、跨行业、跨地区的联合体 标志着我国集团公司的雏形已诞生。

（三 集团公司的成长阶段

在改革开放的浪潮中，集团公司作为一种先进的企业组织形式 从1987年12月国家体改委、原国家经委发出《关于组建和发展企业集团的几点意见》的通知起，终于在我国得到了空前的发展。根据统计，1988年底，全国冠以集团公司名称的联合体有1539个 其中工业占49.3% 建筑业占3.1% 商业占4.8%，交通业占0.2% 农、林、牧、渔业占1% 服务业占3.8% 金融业占0.6% 外贸业占2.3%。目前，全国集团公司总数已由1990年的1630个发展到2500多个 达到中型企业规模 其中列为国家首批试点的集团公司有55家。

从我国集团公司的产生情况看，目前，不外乎有两种形式：一种是在原横向联合的基础上形成的，包括合并、协议合作、互相参股等；另一种是在原横向联合的基础上，通过大企业的进一步扩张，包括兼并、投资控股、技术联营、名牌产品加工扩散等而形成的。例如，首都钢铁公司先后兼并了国内 16 个企业，并出资购置了美国麦斯塔公司 51% 的股票，通过兼并，开始向综合巨型的集团公司发展，现已拥有钢铁公司、机械工程公司、建筑公司、电子公司和开发总公司等。

1991 年 3 月，国家体改委、国家计委、国务院生产委员会联合在北京召开全国企业集团工作会议，对今后发展企业集团提出了四项基本要求：(1) 要端正发展企业集团的指导思想；(2) 要努力抓好现有企业集团的完善提高工作；(3) 认真抓好一批大型企业集团试点；(4) 要研究制定促进我国企业集团发展的政策。

自从集团公司正式组建至今，已初步显示出了强大的生命力：稳定了企业间的协作关系，促进了生产要素的重新组合，扩大了名优产品的生产能力，较快地冲破了所有制、地区和部门之间的相互限制与约束，促进了经济体制改革和国民经济的迅速发展，这是任何人都不可否认的事实。但必须看到，我国大多数集团公司还处于起步阶段，它的发育和成长还不够规范和完善。

在集团公司的发展上，国家和政府部门虽然要求并支持集团公司成为我国国民经济建设和发展外向型经济的骨干力量，发挥其“主力军”和“国家队”的作用，但是由于旧体制的顽强阻挠和“三不变”的束缚以及商品经济发展水平较低等原因，目前集团公司的发展仍是困难重重。从现状看，集团在发展中遇到的困难主要是外部环境条件和自身发展条件不完善。具体表现在：

1. 旧体制的阻挠。政策、理论和法规的滞后，跟不上集团公

司发展的需要，是当前集团公司发展中的一个突出问题。

2. 市场的急剧变化，增大了集团公司的压力。

3. 区域条件和因素对企业集团公司发展的不一致性。主要表现在我国集团公司的发育，大都集中于交通便利、信息灵通、经济比较发达的东部地区和东南沿海一带，加之国家在沿海地区实行开放政策，通过积极引进外资、吸收外商投资和建设，使这些地区的经济发展条件和速度远远高于内地。而西部地区由于底子薄、技术经济落后、产品竞争优势差，再加上所处的地理位置，在信息传递、交通运输等外部环境条件诸方面都不能与东部地区相比，因此集团公司发展的困难就更多。为此，我们设想国家在发展集团公司的政策上，应向部分地区倾斜，从而支持、扶植这些地区有一定影响的集团公司的发展。

4. 集团公司内部结构的不稳定性。目前，我国集团公司与主体企业之间尚没有实行资产经营一体化，集团公司内没有形成核心，也没有从根本的意义上形成有集团层次的差别，因而主体企业在集团公司中的主导作用就很难得以发挥。

5. 集团公司内部管理机制的不适应性。当前，有一部分集团公司，无论是领导者还是职能部门，时而以主体厂的身份出现，时而以集团的身份出现，从而降低了集团公司的凝聚力，使集团在管理上有些关系不容易理顺。

综上所述，笔者认为，发展集团公司应做好以下几个方面的工作：

1. 集团公司的发展要与国家的产业政策相一致。当前，在治理整顿中，国家加强了宏观调控，一些行业和部门正着手进行生产格局和产品结构的调整，集团公司要审时度势，与国家行政权力的作用相协调，把发展集团公司的政策和贯彻产业政策相结合，使集团公司得以生存和发展。

2. 依靠科技进步 不断开发新产品 提高产品质量 增强集

团公司竞争能力。集团公司的存在和发展，依赖于它拥有的科技力量和水平的发挥，依赖于企业的科技进步。集团公司不仅要发展与科研单位、大专院校的联合，发挥它们的科研作用，而且更需要充实和壮大自身的科研开发机构，成立集团公司的研究中心，并使其具备很强的开发和再生能力。要以国际市场和国内市场的需求为导向，进行高技术产品的研究试制，开发高附加值和适销对路的新产品，不断扩大产品的门类。要积极采用国际和国家先进质量标准，切实提高产品质量。集团公司的产品能否生存和进入国际市场，关键取决于集团公司能否坚持以质量取胜，形成集团公司系列产品的品牌，不仅在国内而且在国际市场上也具有竞争优势。

发展我国的集团公司，需要进行全方位的配套改革，同时，对其他改革措施，如发育市场体系、完善资产经营机制等，也应同步推进。

3. 强化集团公司的自身改造，完善运行机制。在当前的形势下，集团公司要积极进行自身改造，完善运行机制。在集团公司的经营战略上，由于市场疲软状况的持续和对未来市场的难以测定，集团公司的聚合应由注重生产领域的专业化协作，更多地向经营领域的市场组织重构转变。相应地，集团公司聚合的对象也应由原来的‘强——弱’以大扶小的协作型向强化集团实力的‘强——弱’联合型转变。要组织本地区、本行业内具有规模经济效益并能全面开拓市场的集团母公司，在提高集团母体经济利益的基础上，实现治理整顿与调整产业结构的目标。要建立起具有较强市场优势的规范化集团公司，并凭借自己的经济实力，稳定区域市场，占领行业市场，为打入国际市场创造条件。在集团公司的组织结构上，为适应市场组织变化的形势，在管理方式上，应由注重对联营企业的控制更多地向集团核心层改造和发展转变，把‘强——弱’聚合起来的集团公司主体逐步构造为决

策层 公司本部 集中管理集团公司资产、利益层 从事利润经营活动的事业部或分公司、子公司 多元开拓市场、成本层 生产产品的专业化工厂) 强化内部管理的大公司。

4. 继续探索“三不变”的途径，发展紧密联合。突破“三不变”已成为集团公司发展的关键。但是，它涉及到现行体制的一系列政策问题，需要有一系列的改革配套措施。政府部门和集团公司都应破除小生产和产品经济的封闭意识，树立社会化大生产和商品经济的开放观念，积极创造条件。现阶段可采取一些过渡性办法来突破或弱化“三不变”对集团公司的消极作用。一是承包 租赁 企业 二是企业兼并企业 实行产权有偿转让 三是实行股份制，对企业实行投资入股；四是实行分层次的计划单列。

二、集团公司的发展趋势

世界发达国家集团公司是社会化大生产和资本主义商品经济高度发展的产物，也是资本主义垄断世界市场的主要工具。而我国的集团公司，既不同于西方资本主义国家的托拉斯、康采恩和辛迪加等垄断组织，也不同于前苏联、东欧的联合企业和工业中心，更不同于解放前民族资本家的合股公司。它是在我国社会主义初级阶段，从有计划的商品经济向社会主义市场经济过渡的新旧体制交替的特定条件下产生和发展起来的，有其自身孕育、诞生和发展的内在根据和规律。因此，深化对我国集团公司发展趋势的认识，对于自觉运用客观经济规律，因势利导，积极推进具有中国特色的集团公司的健康发展，具有特别重大的理论意义和实践意义。

实际上，无论古今中外，世界上任何地区、任何国家的集团公司，作为商品经济的基本单位和细胞核，为了增强生机和活力，求生存、图发展，都无一例外地要在其发展过程中解决两大基本问题：一是对外要不断增强对瞬息万变的国内外市场环境