

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

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、非国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，便树倒猢狲散，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。

二、企业集团的初生阶段（1986 年 3 月～1992 年 10 月）

（一）政策和理论的推动

1986 年 3 月全国城市体制改革工作会议的召开，标志着企业集团在全国范围内正式破土而出。这次会议正式提出了企业集团发展问题，使企业集团得到催生和发展。

在这之后，国家和地方政府开始进一步重视企业集团问题，相继举办了各种专题研讨会、交流会。1988 年 11 月 29 日至 12 月 2 日，中国企业管理协会、国务院经济研究中心等十个单位在广州联合召开了“中国集团企业管理研讨会”。会议研讨的主题是：交流和总结我国集团企业发展的经验，研讨治理整顿与发展集团企业的关系，探讨促进集团企业发展的途径和配套政策。

党的十三届三中全会通过的《关于制定国民经济和社会发展规划和“八五”计划的建议》，明确要求“有计划地组建一批跨地区、跨部门的竞争性企业集团”，以“以建立富有活力的国营企业管理体制、经营机制和自我约束机制，探索公有制经济多种有效的实现形式”。

这一时期，关于企业集团的理论探索也比较活跃。1990 年，《集团经济研究》月刊在苏州创办，这是当时我国惟一的一家企业集团研究的专业杂志。理论是实践的先导，《集团经济研究》研究理论、交流经验、探讨问题，对我国企业集团以及集团公司的发展起到了很好的促进作用。

（二）企业集团的两次组建浪潮

由于中央和地方相继出台了一些扶持政策，企业集团的发展出现了两次浪潮。

第一次浪潮，出现在 1987～1988 年，是企业群体改组为企业集团的浪潮。从企业群体发展到企业集团，具有历史的必然性。由于企业集团无论在规模、实力、组成成分、影响力及资源配套诸多方面，都远优于企业群体。所以，一经国家倡导，原来联系较紧密的企业群体纷纷改建为企业集团。据统计，到 1988 年底，全

国企业集团发展到 1 630 个。

第二次浪潮，出现在 1989~1990 年，主要系行政性公司解体而引发。1989 年，国家行政性公司解体，企业受治理整顿和市场竞争的双重压力，骤感势单力薄，期望用群体的力量在治理整顿中求得生存，在激烈的市场竞争中站住脚跟，便纷纷组建各种形式的集团，这使我国企业集团总数突破了 2 000 个。到党的十四大召开之前，我国企业集团总数达到 2 500 个左右。

在第二次浪潮中，企业集团出现了一些新的特点：

1. 行政性公司解体后，出现了以原行政性机构为势力范围的企业集团。如 1990 年 9 月 30 日，上海广播电视集团公司成立，成为全国电子行业中一个地区行业企业组成的紧密型大企业集团。

2. “强强联合”逐步推行，行业骨干集团涌现。1990 年 9 月，同处上海的大中华、正泰两家国家一级企业组建了上海轮胎橡胶集团公司，实现了“强强联合”。

3. 实施兼并承包租赁，优化资产结构。此类企业集团，通过法人承租、企业兼并，不但实现产业结构调整中生产要素的优化组合，而且完善了企业集团内部运行机制。如南京汽车联营公司承包南京汽车工业公司下属九个亏损企业后，1989 年全部实现盈利，上缴地方税收也增长了 19.6%。

4. 科研与生产相结合，发展高科技。一是企业集团努力开拓高新技术产业，二是科研单位主动融入企业集团。如北京联想集团公司，以科技为导向，形成了独具特色的巩固国内市场、开拓国外市场的战略，为我国在世界计算机领域占有一席之地立下了汗马功劳。又如江苏省，积极推进科研单位融入企业集团，到 1990 年就涌现出 60 多个科技先导型的企业集团，成为“科技兴省”的主要依靠力量。

（三）企业集团的计划单列

企业集团，尤其是大型企业集团的兴起，对突破地区和部门封锁，打破条块分割，推进横向经济联合，起到了重要作用。但

是，由于当时处于有计划的商品经济时期，政治体制改革和经济体制改革尚不配套，使新生的企业集团必然与计划体制、财税体制、金融体制、外汇外贸体制、物资分配体制等发生尖锐矛盾，而且矛盾涉及的方面既广又深，不是企业集团本身能解决的，也不是企业主管部门或地方政府能解决的，因为这些矛盾的解决已超出其管辖范围。企业主管部门无权干预本部门以外的企业，地方政府也无权处理本地区以外的事情。在“有计划”的时期，惟一的选择，就是通过计划来改变这种状况。因此，大型企业集团要求计划单列的呼声很高。1987年3月，国家计委出台了《关于大型工业联营企业在国家计划中实行单列的暂行规定》。其中规定，实行计划单列的对象是规模较大、经济实力雄厚、在国民经济中占有重要地位的大型企业集团。率先实行计划单列的是机械电子行业的7个大型企业集团：解放汽车集团公司、东风汽车集团公司、重型汽车集团公司、上海电气集团公司、东方电站设备集团公司、哈尔滨电站成套设备集团公司、西安电力机械制造集团公司。随后，又有长江计算机集团公司、长城计算机集团公司、中国新型建筑材料集团公司、中国非金属矿工业集团公司等被批准实行计划单列。

计划单列的基本内容，就是国家计委在国家计划中单独列出集团公司经济和社会发展计划指标，与省、市、自治区“平起平坐”。也就是说在国家计委的计划表上，多出了一些没有国土的“省、市、自治区”。计划单列，主要是将生产、物资分配、固定资产投资和技术引进、产品销售、进出口贸易、财务和劳动工资等主要计划指标单列出来。在当时，这每一条计划指标都是“要命”的，比如，劳动工资计划就十分重要。当时，上海某集团公司兼并江苏一家企业后，这家效益很好的集团公司却难以给江苏企业几百名职工发工资。为什么？因为被兼并企业的工资总额计划没有从江苏带过来，不增加工资总额，该集团公司有钱也不能发。后经上海市政府研究决定，从国家规定的全市工资总额中切

出一块予以解决。但强调仅此一次，下不为例。

计划单列后，企业集团自主权大大增加了。如 3 000 万元以下的投资、500 万美元以下的用汇，均由企业集团自行审批，报国家计委备案。不过，在计划单列中至关重要的还是物资计划。国家规定，企业集团计划单列后，中央保证指令性计划生产任务所需的主要物资的供应。凡由地方供应的水、电、燃料和石油产品等，保持原供应渠道不变。这在所有计划中，是最实惠的一条。

大型企业集团计划单列，在当时确实起到较大的积极作用：一是提高了企业集团的组织化程度。在一定程度上摆脱了条块分割的束缚，使企业间横向经济联合向纵深发展，不仅形成了较为合理的经济规模，也增强了企业集团内部联系的紧密程度，在解决企业集团的“散、小、空”方面起到了示范作用。二是提高了企业集团的运作效率。一般的企业集团，尤其是那些跨行业、跨地区的企业集团，办一点事都要“求爷爷、告奶奶”，多方奔走，四处“拜佛”，一炷香没烧到或者没烧好，就会前功尽弃，全部泡汤。而计划单列后，企业集团直接对国家计委，大大减少了管理层次，初步改变了原来报告层层审批、任务层层加码、利润层层截留等不合理状况，使企业集团的运作效率得以提高。三是提高了经济效益。集团公司计划单列后，推动了跨行业、跨地区并拥有综合功能的大型企业集团的形成。大批的中小企业被联合在骨干企业周围，以集团公司为核心，进行企业集团内部的生产专业化分工和协作，打破了低水平重复和“小而全”、“大而全”的格局，不仅使企业集团各成员企业获取了较好的经济效益，而且大大提高了投资效益和社会效益。

三、企业集团的成长阶段（1992 年 10 月至今）

1992 年 10 月，党的十四大召开，不仅明确提出了建立社会主义市场经济体制的总目标，而且提出了“合理组建企业集团”的要求，这为企业集团的大发展提供了历史机遇。

对市场经济的认同，的确来之不易，十多年间，我们走过了

一条漫长渐进的路。党的十二大提出计划经济为主，市场调节为辅，党的十二届三中全会提出商品经济是社会经济发展不可逾越的阶段，我国社会主义经济是公有制基础上的有计划商品经济，这在当时算是振聋发聩，被称为“改写了社会主义政治经济学”；党的十三大提出社会主义有计划商品经济的体制应该是计划与市场内在统一的体制；党的十三届四中全会后，提出建立适应有计划商品经济发展的计划经济与市场调节相结合的经济体制和运行机制；党的十四大正式提出建立社会主义市场经济体制，明确要求使市场在社会主义国家宏观调控下对资源配置起基础性作用；党的十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》（以下简称《决定》）被认为是“新的社会主义政治经济学”。

党的十四大的召开，尤其是党的十四届三中全会《决定》的颁布，为我国企业集团的发展扫清了道路。党的十四大以前企业集团发展的障碍，都可以归结为计划经济体制的障碍，随着计划经济体制的逐渐减弱，企业集团的发展逐渐加快。

党的十四大以前对企业集团最大的束缚，是旧的体制，最突出的就是“三不变”，即参加集团的企业隶属关系不变，所有制性质不变，财务上缴渠道不变。费尽心机的企业集团单列，在很大程度上无非是绕开“三不变”。

党的十四届三中全会确定的财税体制、金融体制、投资体制、计划体制改革，打破了对企业发展的种种束缚，解开了“三不变”的绳索。特别是国家计划转变为以市场为基础的指导性计划，重点是中长期计划，手段是综合协调宏观经济政策和经济杠杆。原来繁多的总额限制、审批等等，多数被取消。这些改革，大大提高了企业和企业集团的“自由度”，不仅如此，《决定》还指出“按照现代企业制度的要求，现有全国性行业总公司逐步改组为控股公司。发展一批以公有制为主体，以产权联结为主要纽带的跨地区、跨行业的大型企业集团，发挥其在促进结构调整，提高规

模效益，加快新技术、新产品开发，增强国际竞争能力等方面的重要作用”。

党的十五大报告更进一步指出：“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。”这不仅比党的十四大的提法“合理发展企业集团”更实在，而且具有针对性：（1）针对不少集团联结松散的状况，要求“以资本为纽带”；（2）针对非市场形成因素，提出企业集团要通过市场形成并要有较强的竞争力；（3）针对“三不变”和“小打小闹”，提出“四跨一大”，即要把大企业集团作为发展重点。

“好雨知时节，当春乃发生”。由此引发了企业集团大发展、发展大企业集团的高潮。正是在这种情况下，我国第一艘国有企业“航空母舰”——东联石化集团公司应运而生。东联集团是由原来属于中国石化总公司、中国纺织总会和江苏省的金陵石油化工公司、扬子石油化工公司、仪征化纤集团公司、南京化学工业集团公司、江苏省石油集团公司联合组建的特大型企业集团。1998年，国家又组建了中国石化、中国石油天然气两家特大型企业集团。从党的十四大到十五大，企业集团不仅有量的增长，更有质的提高，随着股份制的推行，现代企业制度的逐步建立，初步改变了前期“十个集团九个空”的状况，企业集团的内部结构和内在素质大大改善。目前，我国企业集团已发展到了3万个左右，其中比较规范、较有规模的有1万多个。

第三节 企业集团的组织功能及战略作用

企业集团，这一概念和组织形式已被世人广泛认同，如今在欧美等发达国家以及亚太地区新兴工业化国家中，“财团”“康采恩”等生生不息。企业集团之所以风行全球，与它自身特有的功能有密切关系。我国作为企业集团发展的后起者，应当认真研究企业集团的功能特征，找出不适应的症结，有针对性地改革和完

善，这样才能促进我国的企业集团健康有序地发展。

一、企业集团的组织功能

（一）企业集团是对大企业事业部的一种功能性替代

企业作为资源配置的一种形式，随着经济的发展，其组织形式也在不断地变化和发展，企业组织形式的选择与变化是和企业的自身规模相关的，总体来说，企业组织形式大体有直线式、直线职能式、事业部式等几种。目前在国际上，大企业内部通行的组织形式是事业部式，它是在企业内部行政协调方式的框架下引入模拟市场协调方式。

不论企业内部是属于纵向一体化，还是横向混合经营，随着企业规模增大，产品业务量扩大，功能增加，管理的难度迅速增加，其效率势必下降。当一些功能分离出去，实行专业化生产以后，低效率会得到改善。但是，企业实行专业化生产，因为寻找生产合作厂家较难，或价格、质量、交货期等条件难以谈妥，或是中途变卦，又会使交易费用很高。既要取得专业化生产的利益，又要节省交易费用，大企业在其内部组织结构不太复杂时，往往采取事业部形式。

企业集团作为一种企业法人的经济联合组织，事实上是对大企业事业部的一种功能性替代。一方面，我们可以把企业集团中的成员企业视为大企业中事业部门的替代物，而控股公司或环形持股集团的“经理会”、可视为大企业的高层管理机构。但企业集团比事业部更市场化，事业部是模拟市场化，而企业集团内部已基本市场化。企业集团中的成员企业均为独立法人，它们之间的关系与市场中企业与企业之间的关系相同，因此，企业集团通过利用市场协调，减少了企业行政协调，降低了企业管理成本；另一方面，由于企业集团中核心企业与紧密层企业存在着母子公司关系，母公司对子公司可以通过控股、人事参与等形式决定子公司的大政方针，从而在市场协调中利用组织协调功能，这又使市场协调中的寻找、签约、谈判较为容易，毁约率较低，大大降低

交易费用。

（二）企业集团是对市场组织的一种功能性替代

市场对经济运行的协调是有成本的。因此，企业家往往采取某种形式对市场组织进行替代，以求降低这种成本。从横向生产同一产品的企业来看，在寡头市场上，企业家为获取较高的利润，采取了建立卡特尔或辛迪加等垄断组织，通过行政手段协调产品的价格、产量和销售范围等。但是，这种协调方式是不稳定的，企业往往为了自身的利益而违背协议、撕毁合同。为了取得稳固的垄断市场，企业家往往采用合并或兼并形式，成立一个托拉斯组织，将市场交易完全内部化。在纵向上，企业家为获得稳定的原材料来源以及保证销售渠道通畅，往往签订长期协议，但这种协议也是不稳定的，因此，纵向一体化这种与专业化相反的生产组织形式也出现了。从完全的市场协调走向完全的行政协调，实行一体化和市场交易内部化的结果是：市场交易费用虽然消失了，而行政协调费用却急剧上升。由此可见，横向合作、纵向一体化等，并不是在任何时候都适用的，当企业规模达到一定程度时，必然造成不经济。而企业集团恰恰能减少这种情况的出现，它对市场进行替代时，又不完全排斥市场，而是让市场保持对成员企业的压力，促使其变压力为动力，增加活力。一方面，企业集团中的集团公司通过控股、人事派遣等手段，使企业之间可在市场的基础上，充分利用行政手段进行协调，使企业的寻找、谈判等市场交易费用大大降低；另一方面，企业集团中的成员企业都是独立法人，它们自主经营、自负盈亏，存在着激烈的竞争关系，这就使集团公司能充分通过市场对资源进行配置，节约行政协调费用。

但是，企业集团对市场组织的替代是有条件的，因为企业集团的管理和协调是有费用的。在企业集团与市场之间也有一个选择问题，一般而言，当市场交易费用比较低时，选择市场协调比企业集团更有利，反之，选择企业集团比市场协调更为有利。

简言之，企业集团既是对大企业集团事业部的一种功能性替