

# 企业集团论

王秦平 著

企业管理出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

企业集团论/王秦平著. - 北京: 企业管理出版社, 2002.12  
ISBN 7-80147-814-2

I. 企… II. 王… III. 企业集团—企业管理—研究  
IV. F276.4

## 中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 105431 号

---

书 名: 企业集团论  
作 者: 王秦平  
责任编辑: 丁锋 技术编辑: 穆子 晓光  
书 号: ISBN 7-80147-814-2/F·812  
出版发行: 企业管理出版社  
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044  
网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>  
电 话: 出版部:68414643 发行部:68414644 编辑部:68701408  
电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com  
印 刷: 三河市欣欣印刷有限公司印刷  
经 销: 新华书店  
规 格: 850 毫米 × 1168 毫米 32 开 14.625 印张 340 千字  
版 次: 2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷  
定 价: 30.00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

# 序 言

中国经济的发展需要有一批能与世界 500 强并驾齐驱的企业集团。《企业集团论》这本书，对国内外企业集团发展的历史与现状进行了考察，分析了国内外企业集团演变的过程，并以大量资料为基础，研究了我国从上世纪 80 年代以来，企业集团产生与发展的历史与现状，对企业集团的理论进行了广泛的探讨，在总结实践经验的基础上，用世界的眼光和战略思维的方法，对企业集团的理论进行了多方面的概括，提出了许多有独特见解的观点。

王秦平同志长期从事企业的管理工作，有丰富的企业运作经验。在本书中他对国内外企业集团特点的分析十分精辟，并结合自己的实践活动，指出企业集团理论的核心是解决资产纽带的作用和资产重组的成效。他运用耗散论、协同论和系统组织等理论分析了中国企业集团的实际情况，提出了优化我国企业集团组织结构的对策，设计了我国企业集团管理模式的框架和应采取的改革措施。

本书在分析企业集团的管理模式时，综述了世界上 50 年来企业管理观念发展的概况，对企业集团的竞争力作了较深入的探讨，总结出了以提高企业集团竞争力为目标的企业集团的多种管理模式。指出现代经济中的竞争不仅是产品与服务的竞争，更是管理理念的竞争，并展望了今后企业集团管理理念的发展方向，提出了企业集团管理模式探讨的本质是对提高企业

集团竞争力模式的探讨。这一观点，对从事企业集团管理的领导者来讲是一个非常有意义的命题。本书对我国企业集团运行中急需解决的产权制度、法人治理机制、决策机制、人才吸引机制、激励机制、约束机制等进行了深入详细的论述。

规模对企业集团有着十分重要的意义，观察世界各国的企业集团，都以其拥有巨大的规模展现着巨大的经济实力，以极大的产出而获得很大的经济效益。王秦平同志在本书中明确指出，企业集团必须走规模经济道路，并提出了实现规模经济的有效途径。就如何衡量和确定企业集团规模进行了理性探讨，特别是对传统工业产业和高新技术产业的企业集团在规模上所具有的不同特点进行了分析。本书还对已进入世界 500 强的中国企业和准备向世界 500 强进军的企业进行了剖析，寻找出了我国企业集团与世界级企业集团的差距，并指出了造成这些差距的原因和解决这些问题的对策，提出了确定企业集团规模的指标和形态。这是作者一种大胆的探索，具有参考价值。

企业集团战略，是企业集团夺取竞争优势的法宝。企业集团利用战略竞争可以压缩时间，在很短的时间内扭转企业集团的竞争态势，实现企业集团的跨越式发展。而不利用集团战略竞争的企业集团，在市场机制的自然竞争中的发展则需要非常长的时间才能取得相同的演化结果。本书中提出了一个很鲜明的观点，企业集团制定自己战略的过程就是提高自身竞争力的过程，执行自己所定的战略过程就是实现企业集团竞争力提高后取得新发展的过程。书中详细论述了如何用公司发展和绩效改善法制定企业集团战略的操作过程，对如何将现代管理科学、行为科学的理论运用于制定企业集团战略进行了分析。王秦平同志还根据他自己长期从事企业管理，特别是曾长期担任企业集团领导工作所积累的实践经验，总结出了中国企业集团

高速发展战略和企业集团持续发展战略等战略模式。在这些企业集团战略模式的论述中，作者对企业集团发展速度的重要性进行了研究，指出发展速度问题必须成为企业集团十分重视的问题，当然速度问题也是整个经济发展中的重要问题，要充分认识发展速度的重要意义，并自觉地解决速度问题，提出企业集团要适时进退的思想，这些观点无不闪烁着管理思想的火花。

总之，王秦平同志奉献给广大读者的是一本有实用价值的书，可供广大企业管理者参考，也可供学习企业管理的读者参考。作为企业的领导者，王秦平同志是一个工作勤奋的人，并且十分重视学习，不断用新知识补充自己。成为高级领导干部之后，他仍然保持着这种良好的作风，具有严谨的治学态度和良好的科学思考能力，他能在繁忙的公务之余写出这么一本有价值的书实属不易，书中若有不妥之处也是可以谅解的。

中国工业经济联合会会长



# 目 录

<b>第一章 企业集团的理论综述</b> ·····	(1)
第一节 企业集团的概念·····	(1)
第二节 企业集团的作用·····	(52)
第三节 企业集团的形成·····	(64)
<b>第二章 企业集团的组织</b> ·····	(96)
第一节 企业集团组织的概念·····	(96)
第二节 企业集团的组织形式和组织结构·····	(116)
第三节 企业集团的管理模式·····	(142)
第四节 企业集团的运行机制·····	(180)
<b>第三章 企业集团的规模</b> ·····	(213)
第一节 企业集团规模的一般概念·····	(213)
第二节 企业集团规模的意义·····	(237)
第三节 国际上企业集团的典型规模·····	(274)
第四节 中国企业集团目前的规模状况·····	(302)
第五节 企业集团的应有规模·····	(331)
<b>第四章 企业集团的发展战略</b> ·····	(333)
第一节 企业集团战略的概念·····	(333)

---

第二节	用公司发展和绩效改善策划法制定 企业集团战略·····	(356)
第三节	中国企业集团高速发展战略·····	(369)
第四节	企业集团持续发展战略·····	(388)
第五节	西飞集团科技进步战略·····	(396)
第六节	西飞集团的计算机信息网络建设思路·····	(407)

# 第一章 企业集团的理论综述

## 第一节 企业集团的概念

### 一、企业与企业集团发展的历史与现状考察

研究企业集团的科学内涵必须简要地考察一下企业的发展历史。

从人类历史上看，以资本主义的机器大工业代替手工工场为分界，17世纪之前的企业发展的第一阶段基本上以家庭作坊为代表，中国的手工业作坊从殷周时代开始就有记载，所造大鼎，大的重达将近1000千克，车辆的制造已经有明确分工，如木、金、皮、漆等工种，生产已有相当规模。而且作坊大都是为官府所管辖，为皇室和官府提供各种产品。当然也有大量以家庭为单位的手工作坊，如锻坊（即铁器铺）、铜坊、糖坊、纸坊、织造坊等等，已经是经营产品的生产企业<sup>①</sup>。欧洲与其他各洲也同中国一样，存在大量的手工业作坊，如欧洲的玻璃制品现在还在有些方面保持着手工作坊的形态，非洲的地毯、

---

<sup>①</sup> 于光远主编，上海辞书出版社，1992年12月第一版；《经济大辞典》第1143页“作坊”条。

制革生产等仍然是作坊的形式。所以在 17 世纪前手工作坊可以看作是古典企业形态的代表。它的特点就是单个商品生产，而单个商品的生产形式就是家庭作坊。作坊的生产特点是各项劳动不加区分连续操作，绝大部分的作坊是一个人连续生产一件产品，分工不明确。从 15 世纪到 17 世纪，随着科学技术的发展，简单机械的历史积累和水力、风力的利用，在以人力为主的生产基础上，逐步开始利用自然能源，逐渐使机械使用不断扩大，企业发展的第二阶段到来，产生了小规模、分散的制造工场。这类企业是在家庭作坊的基础上发展起来的，传统的作业方式仍以祖祖辈辈相传为基础，但生产人员已不限于家庭成员，已有各种形式的雇工，出现了协作生产的较明确的分工，这是企业形态的雏形。而后随着资产阶级的逐步形成，资本的壮大，分散的工场向集中的制造场变化，生产规模逐渐扩大，机器设备日益复杂，为了提高产量与效益，分散的工场向集中的制造场发展，到一定程度时，企业的形态明显化了，企业成了一种以追求经济利益为目的的经济组织。在这个组织内部，劳动、资本、土地等要素以契约的形式组织起来，在分工的基础上进行协作和管理，产品以在市场上销售为主，这就发展到了企业的第三阶段。随着资本原始积累的初步完成，企业的规模日益扩大，企业拥有了大量的机器设备和更广泛的动力来源，生产效率大大提高，古典企业的形态最后完成，资本主义工业化也就随之开始。

资本主义工业化又称为产业革命 (Industrial revolution)，指资本主义的机器大工业代替手工技术为基础的工场手工业的过程，是生产技术和生产关系的重大变革。17 至 18 世纪，英、美、法等国家资产阶级革命的胜利，扫除了发展资本主义的障碍，为产业革命创造了政治前提。资本的原始积累为资本

主义的发展提供了大量资本和廉价劳动力，促进了国内市场的发展；航海的发展，使欧洲资产阶级向世界各地发展，又促进了国际市场的扩大。手工业生产不能满足国内外市场对工业产品的需求。工场手工业的发展，特别是集中工场的不断扩大规模，使技术分工和劳动工具日益专门化，以及16~18世纪数学、物理学和机械学等自然科学的进步，为机器的发明和使用准备了理论和物质技术条件。资产阶级工业革命的起点是工具机的发明与使用。18世纪30年代英国怀亚特（John Wyat, 1700~1760）发明了纺纱机，揭开了资产阶级工业化的序幕。1764年哈格里夫斯（Jawes Hargreaves, ? ~ 1778）发明了多轴纺纱机，即珍妮机，“给工业以最初推动力”（马克思语），1784年瓦特（James Watt, 1736~1819）发明了蒸汽机，成为资产阶级工业化的基本标志<sup>①</sup>。

随着蒸汽机的广泛使用，产业革命扩展到各个部门。尤其是机器制造业的出现，改变了整个国民经济的面孔。这一进程首先从英国开始，16~18世纪英国进行了大规模的原始积累，为资本主义生产的发展提供了最充分的货币资本和自由劳动力，同时以纺织业为中心的工场手工业已经达到很高水平，为机器大生产准备了必要的物质技术基础。英国资产阶级革命后，资产阶级已经建立起统治地位，为资本主义经济的发展扫除了政治障碍，因而资本主义产业革命最早在英国开始。

英国资产阶级产业革命的先导是棉纺织业。从18世纪60年代起，最初出现的一大批新发明，如珍妮纺织机、水力纺纱机、骡机等，掀起了技术革命的热潮。蒸汽机的应用，更进一

---

<sup>①</sup> 樊亢、宋则行主编，《外国经济史》（近代现代）第15页，北京人民出版社出版，1980年12月第二版。

步把产业革命推向新的阶段。棉纺织业所发生的技术革命很快便扩大到毛、麻、丝等轻工业部门，进而推动了冶金、采矿等重工业部门以及交通运输业的技术革新。英国的产业革命持续到19世纪30年代。产业革命既是生产技术的革命，又是生产关系的革命，它使得英国社会经济发生了深刻的变化。随着机器大工业和工厂制度的建立，英国在世界经济中的地位和作用迅速提高，国内外贸易急剧扩大，英国成了“世界工厂”和最大的殖民帝国，称为“日不落帝国”。随后，美、法、德、俄、日等国家也于19世纪内，相继开始了产业革命并完成了这一过程。这一阶段的企业发展以机器化的大生产和以蒸汽、电力为动力的工厂已代表了资本主义发展初期生产力的水平。这一时期的企业是以工厂为代表，工厂可以说是企业的近代标志。这种工厂大都是单个独立存在，生产一种产品，仅在一个地区内经营，一个或少数所有者在一个办事处内经营其工厂、商店、银行或运输公司。近代企业的经营是由所有者自己经营的。

1840年之后，现代企业形态出现。在美国学者小艾尔弗雷德·D·钱德勒所著的《看得见的手——美国企业的管理革命》中阐述现代企业时说：“现代工商企业的定义很好下。它有两个特点：它包含许多不同的管理单位，且由各层支薪的行政人员所管理”<sup>①</sup>。如图1-1所示。

---

<sup>①</sup> [美] 小艾尔弗雷德·D·钱德勒著，《看得见的手——美国企业的管理革命》第1~2页，北京：商务印书馆出版，1997年5月出版。

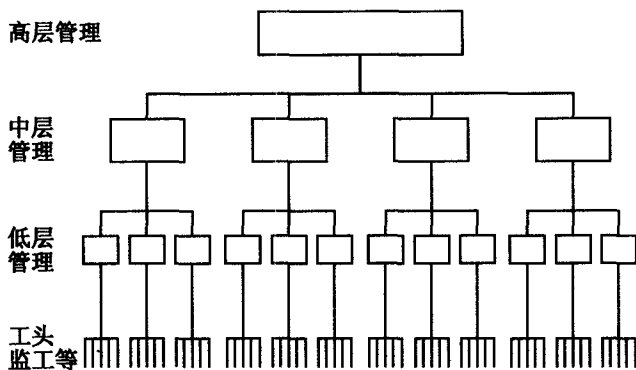


图 1-1 现代工商企业的基本层级结构  
(每一方块代表一办事处)

因而所谓的现代企业，就是由一组支薪的中、高层经理人员所管理的多个单位的企业。也就是说，现代企业是所有权与经营权分离的，而且现代企业的组织是多层次的、多单位的。

现代企业的产生和持续发展是在 19 世纪 40 年代到 20 世纪 20 年代，是靠设立或购进一些在理论上可以独立运转的经营单位而建立起来的，换句话说，就是把以前由几个经营单位进行的活动及其相互交易内部化。这种内部化给扩大了的企业带来许多好处，由于单位间交易例行化，交易成本降低；生产单位和采购及分配单位的管理连结在一起，获得市场和供应来源的信息成本降低。最重要的是，多单位的内部化使商品自一单位至他单位的流量得以在管理上进行协调。对商品流量的有效安排，可使生产和分配过程中使用的设备和人员得到更好的利用，从而得以提高生产率并降低成本。此外，管理上的协调可使现金的流动更为可靠稳定，付款更为迅速。这种协调所产生的节约，要比降低信息和交易的成本产生的节约效果大得

多。

但是，在一个企业内把许多营业单位活动内部化所带来的利益，要等到建立起管理层级制以后才能实现，也只有当一群经理人员集合在一起，授予不同的职权，并由他们控制各单位间的竞争，确保企业的原料来源，确保成品和服务的销路。管理层级制的存在——经理人员的专业化是现代企业的显著特征。管理层级制一旦形成并有效地实现了它的协调功能后，这种制度就使现代企业有了“本身的生命”，层级制本身也就变成了企业持久性、权力和持续成长的源泉。负责各层级指导工作的支薪经理这一职业，就变得越来越技术性和职业化，当企业规模变大、经营多样化以后，必然使企业的经营权与所有权分离。现代企业的出现，加速了经济的发展，也增加了企业间的竞争程度，为了企业的利益，在传统企业与现代企业的成长过程中，还出现过各种各样的经济组织形式。下面考察一些历史上曾经起过一定作用的经济组织的形式。为了形成垄断优势，企业的联合与合并不断地发生；又由于力量对比的变化，联合与合并又不断地分裂、重新组合。这种联合与合并的历史上有重大影响的形式有卡特尔、辛迪加、托拉斯和康采恩等。

卡特尔（法语 Cartel）意为“联盟”或“协议”。是资本主义垄断组织的基本形式之一。生产同类商品的企业为独占一特定的市场，取得高额垄断利润并加强自己在市场中的竞争地位而联合形成的垄断组织。参加的企业成员签订协议，确定商品价格和产量，划分销售市场并交换新技术的许可证等，但各自保持生产、销售、财务和法律上的独立。协议往往还包括反对工人罢工的条款。对违约成员可进行各种处罚，如撤销其专利许可证；处以罚款并强行从其储蓄的资金中扣除；在业务中停止对违约企业从卡特尔组织所控制的平衡基金、利润基金、销

售收入基金和其他基金中付给款项；通过切断供应来源，迫使企业停业等。卡特尔的种类繁多，一般都根据协定的内容命名，如价格卡特尔、产量卡特尔、销售卡特尔、原料卡特尔等。有的卡特尔同时包括许多内容。卡特尔的协定是按参加企业的实力地位签订的，由于企业发展不平衡，经常必须按新的力量对比重新签订协议，因而卡特尔很不稳定，而且一个协议持续的时间也不长。在美国最先正式成立卡特尔的最大且最强有力的是铁路各公司。1874年夏季，为了对付竞争加剧、运费不断下降的压力，宾夕法尼亚铁路、伊利铁路及纽约中央铁路正式签订协议成立了卡特尔。19世纪和20世纪初期，卡特尔在德国发展很快，1857年德国出现了第一个卡特尔，1870年增加到6个，到1900年约400个，已成为德国经济生活的基础。到1930年，德国全国共有2000余个卡特尔。随着垄断前资本主义向垄断资本主义发展，开始出现从经济上瓜分世界的国际卡特尔。第二次世界大战期间，绝大多数国际卡特尔宣告解体。美国的反托拉斯法一般把卡特尔视为非法，但容许为促进出口贸易而组织的卡特尔存在。目前卡特尔组织已很少，一般被跨国公司所取代。

辛迪加（法语 Syndicat）意为“联合组织”。是资本主义企业垄断组织的重要形式之一。由同一生产部门的少数垄断大企业为共同销售产品和采购原料而联合组成的垄断组织。参加企业在购销上失去独立性，而在法律上和生产上仍保持独立。其产品销售、原料采购均由辛迪加统一进行，借以压低原料价格，抬高产品价格，以保证高额垄断利润。参加辛迪加的企业如果脱离辛迪加而另立购销机构，就要受到辛迪加成员的联合制裁与排挤，直至该企业陷于困境。因此辛迪加与卡特尔相比，辛迪加则较稳定。企业加入辛迪加，一般不敢退出。辛迪

加在法国和德国得到特别广泛的发展，在 19 世纪前半期尤为突出。如 1893 年在德国成立的莱茵 - 威斯特伐里亚煤业辛迪加，集中了该地区采煤量的 87%，1910 年则达到 95% 左右。当然，辛迪加成员企业在争夺产品销售和原料分配的份额上存在严重的斗争，每当力量对比或市场条件发生重大变化，往往因利益不均导致辛迪加瓦解，从而必须另行签订协议，重新组织辛迪加。随着垄断资本主义的不断发展，还出现了一些国际性的辛迪加组织。

托拉斯 (Trust) 是资本主义企业垄断组织的一种高级形式。生产同类产品或在生产上互有联系的大企业纵向或横向合并组成的垄断组织。旨在垄断某些产品的生产和销售，攫取高额垄断利润。全部活动由一些最大的股东组成的董事会加以控制，参加的企业成为这个大垄断组织的股东，在法律上和产销上完全丧失独立性，只按投入资本额取得股权和分享利润。托拉斯主要有两种类型：以金融控制为基础的托拉斯和以企业合并为基础的托拉斯。前者的参加者保持形式上的独立，实际上则从属于类似持股公司的总公司，大股东通过股票控制额以控制整个垄断企业。后者是由同类企业合并组成，或由实力强大的企业吞并较弱的同类企业组成。托拉斯是比卡特尔和辛迪加更加稳定的垄断组织。美国是最早出现托拉斯的国家。1882 年，洛克菲勒家族的俄亥俄美孚石油公司吞并 14 家大石油公司成立的美孚石油托拉斯组织，是世界上第一个托拉斯组织，当时资本额虽仅 1.1 亿美元，却控制着美国石油精炼总产量的 85% 和出口量的 90%。1900 年以后，食糖、制钢、制铝、铁路、电气设备、榨油、火柴、烟草等行业均普遍成立了托拉斯组织，共达 185 个。它们掌握了 30 余亿美元的投资，占美国全国制造业投资的 1/3。据统计，1904 年美国有 445 个大型托

拉斯。第一次世界大战以后，德国、英国和其他西欧国家也相继出现许多托拉斯组织。由于托拉斯任意操纵价格，排斥竞争，造成大量中小企业破产并不断发生侵吞土地、营私舞弊、行贿等不法行径，引起各阶层人士的普遍反对。因此，美国国会先后通过了一系列反托拉斯法律，如谢而曼法（Sherman Antitrust Act）、克莱顿法（Clayton Antitrust Act）和联邦贸易委员会法（Federal Trade Commission Act）等，对托拉斯组织施加限制。在这种压力下，标准石油托拉斯于1911年由美国最高法院裁决予以解散。

前苏联也曾在企业组织中使用托拉斯作为工业的联合组织形式之一，在托拉斯内包括生产企业以及为他们服务的运输、储藏和其他企业。

康采恩（德语 Konzern）意为“多种企业集团”。是以实力最强大的企业或银行为核心，由不同部门的垄断企业组成的垄断组织。是晚于卡特尔、辛迪加和托拉斯而出现的垄断组织高级形式。一般包括数十个以至成百个分属不同生产部门的企业，如制造业、运输业、商业、金融业、保险业等。为首的大工业企业或大金融机构除经营本身业务外，同时又是持股公司。通过参与制控制一系列子公司，从而控制比它本身资本额大许多倍、甚至数十倍的资本。康采恩由董事会领导，加入董事会者还常是那些持有最大股份的单位，日常活动则由董事会所属理事会进行领导。参加者仍保持形式上的独立。第一次世界大战后这一形式的垄断组织曾统治过德国的经济。日本也出现过数十个康采恩。康采恩和托拉斯的主要区别在于：康采恩由来自不同行业的企业组成，其成员仍保持形式上的独立。托拉斯是由生产同类产品或生产上有密切联系的企业组成，其成员丧失原有的独立性。托拉斯是各企业的垄断联合，康采恩则

不仅包括各企业，而且还包括单个资本家和托拉斯组织。康采恩的出现与发展是资本主义条件下企业竞争与垄断的产物，也是生产力与生产关系矛盾的产物。

19世纪末到20世纪初，科技革命和生产力的发展日益加快，化学、汽车、石油、电力等新兴工业应运而生，重化工业的进一步发展要求资本集中。在此期间，资本主义连续爆发了几次严重的经济危机，一大批中小企业破产，这又给资本的集中和垄断组织的发展提供了契机。卡特尔、辛迪加、托拉斯、康采恩等组织的出现，是工业资本日益集中的产物。金融业也参与了资本集中的活动，金融与工业资本开始融合。这一阶段，应该说是企业集团初步形成的起步阶段。

在两次世界大战前后的30年间，战争极大地破坏了社会财富和社会的进步，同时也极大地刺激了资本主义的生产发展，更进一步促进了资本的集中。第一次世界大战结束不久，资本主义世界掀起了企业兼并浪潮。而美国本土因远离欧洲战区没有受到战争的破坏，反而在战争中大发横财，战时政府订货合同的70%落入了当时美国100家左右的大公司之手。仅通用汽车公司战时接受订单就达85亿美元之巨，通用汽车公司还依靠政府开设了100家新厂。欧洲和日本虽受战争打击较重，但战争的需求也给少数垄断集团带来了发财的机会，大多数因战争破产的中小企业都落入了少数垄断组织之手。据有关资料表明，1937年至1945年的9年中，日本财阀三井、三菱、住友、安田四大家族的实缴资本增加了3.3倍。这时资本主义企业界的联合也由以往的主要生产同一产品的联合逐渐发展到以上下游产品企业联合，即由横向联合发展到纵向联合，并向多元产业化发展。如美国的福特汽车公司通过对其他企业的兼并，形成了一个从焦炭、生铁、钢材、铸造、锻造、汽车零