

第一章

企业集团组织概述

随着我国加入 WTO 和经济发展水平的提高,我国经济发展进入了一个新的阶段,提高国际竞争力和推动产业升级成为当前经济发展的中心任务。众多企业正在谋求快速发展,大型企业集团的发展势头尤为显著。企业集团作为一种经济组织形式,其形成与发展体现着一定的必然性,也需要一定的客观条件。这是因为企业集团在很大程度上是先进生产力的代表,是产业技术进步的策源地,是国家经济实力的基础和体现者。组建企业集团,是世界各国发展国民经济的一项重要经济政策 而在我国 在大力发展市场经济的背景下 组建企业集团的意义就更加深远。

1.1 企业集团的一般理论

1.1.1 企业集团的产生及其动因

企业集团是现代先进的高级企业联合形式,是生产集中和资本积聚规模的最新表现,也是社会化大生产和市场经济发展的必然产物。它的出现不但推动和加速了社会经济的发展,也对改善人们的生活和促进人类社会进步发挥了直接的作用。^①

宋炳方:《企业集团的形成、组织与战略》,经济管理出版社,1999 年版,第 1 页。

企业集团这个概念起源于 20 世纪 50 年代的日本,是指由多个独立法人组成的经济联合体。这种经济组织形式,早在 19 世纪末 20 世纪初的欧美等工业化国家就已出现,其最初形态是卡特尔、辛迪加。实际上,发达市场经济国家出现过的托拉斯、康采恩、财团、集团公司等都属于企业集团的范畴。但是究竟什么是企业集团,怎样精确界定这个概念,尚无定论。国内外关于企业集团的定义的代表性观点有以下几种:

1. 企业集团是以成员企业在技术及其他经济机能上相互补充为目的,以成员的自主权为前提,在对等互利原则下结成的持续长久的经营结合体和经营协作体制。

2. 企业集团是企业之间横向经济联合的产物,它是若干个企业在同一地区、同一部门或跨部门、跨地区的经济联合体,这种联合可能主要集中在生产、销售领域内……也有可能深入到所有权范围内……上述两种可能出现的联合中,无论哪一种联合都会形成企业集团,只是前一种联合形式的企业集团较为松散,后一种联合形式的企业集团较为紧密。^②

3. 《现代日本经济事典》对企业集团所做的表述是:“企业集团不是简单的企业聚合,而是特殊形式的大企业结合形态。”这种“特殊形式”的企业结合形态具有六个标志:相互持股、组成经理会、建立联合投资公司、大城市银行成为企业集团的中心、综合商社成为企业集团的另一个中枢、配套的行业组成。

可以看出,上述观点在定义企业集团时均有自己独特的背景。那么企业集团究竟是在什么样的环境下产生的?需要从哪些角度进行分析?经过分析和归纳总结,我们认为,企业集团是在伴随着市场的压力下产生的,它的形成是通过利用集团内部的结构关系,以实现协同效应和规模效应,从而降低运营的成本,增加盈利。企业集团大体上有以下一些基本特征:首先,有一个核心企业的存

[日]山田一郎:《企业集团经营论》,九善社,1971年版,第 31 页

② 厉以宁:《企业集团与垄断、竞争》,光明日报,1986年10月18日
《企业集团》,中国经济出版社,1994年版,第 4 页

在 而且往往凭借持股、控股来控制其他企业的投资决策、人事安排、发展规划以及生产、开发和营销等各个环节上的经营活动 因而起着一种主导作用 其次 有一批具有共同利益的法人企业组成 再次 通过契约、产权联系等方式组合而成。

影响或决定企业集团形成的因素有很多，学术界已经从生产集中和垄断、规模经济、市场和企业组织的演化以及企业竞争环境和竞争方式的变化等方面做了较多的分析和说明。

按照交易费用理论，如果利用市场方式协调企业之间关系的交易费用大于利用一体化组织的协调费用或管理费用，那么 为降低交易费用 就可能出现一体化组织 即通过兼并、合并等方式将原来独立的企业组成一个新的企业，用组织内协调代替市场协调。反之，如果组织内协调的费用大于用市场方式协调企业间关系的费用，企业就会保持原来独立的状态，主要通过契约方式维系相互之间的关系。有时，无论是利用市场还是利用组织协调，企业之间关系的协调费用都很大，从而使单一方式的协调无法降低企业之间的交易费用。由于市场协调与组织协调各有利弊且存在互补关系，因而从节约交易费用的角度来看，当需要同时采用市场与组织这两种协调方式，就会出现介于两者之间的中间组织或混合组织。

企业集团是介于市场和之间的中间组织，它同时利用市场和组织两种方式协调企业间的关系。但是在企业集团中，核心企业并不是把所有与自己相关的企业都一体化，而是通过建立以自己为核心的企业网络，把其他某些企业作为自己的外部组织。对一些重要的企业 可以通过强化与其资金、技术、人事等纽带，从而与之保持密切的联系，并对其进行较强的控制和协调。但这些企业仍是独立经营的法人，有着独立的财产和利益，依然保留了市场对其提供的高强度的激励、约束和灵活性 只不过它们与核心企业已建立起一种紧密的联系并受到核心企业较强的控制和协调 必须在某些方面符合核心企业的意图 与核心企业保持合作。这样，核心企业借助于一体化建立起企业组织和市场之间的中间组织形式 在利用市场方式优点的同时 仍在

一定程度上享有一体化组织的规模效应和范围经济以及分散风险的好处，同时又避免了一体化组织内部过高的管理和协调费用。可见按照科斯和威廉姆森等人的观点，企业集团是对市场和企业的一种替代，是介于两者之间的混合组织。在一定条件下，企业集团能通过市场协调替代企业内部协调，在降低企业组织行政费用的同时，又比纯粹的市场机制节约了市场的协调费用，从而降低集团组织运行的总费用。如果对市场和组织两种协调方式运用得当，就会出现 $1+1>2$ 的整体功能。^①

任何一种经济组织形式的形成，都具有一定的前提和条件。国家不同，所处的发展阶段不同，就会有不同的经济组织形式。企业集团是在经济发展到一定阶段上才开始形成的。

企业集团一旦形成，之所以能长期生存并发展下去，这主要是因为企业集团具备下列的六种因素：组织群体性、资产联结性、多层次结合性、核心实体性、结构稳定性和多种经营性。^② 这些特性的存在为企业集团的发展壮大发挥了积极的作用，也为整个经济的持久增长创造了条件。

企业集团中母、子公司都具有法人资格，是法律实体。但是企业集团却不具备法人资格，也不是法律实体。但在现实中，企业集团常常与集团公司等概念混淆在一起。企业集团不同于一般的公司，也不同于一般的企业联合体，它是由多法人组成的企业联合体，具有相当程度的稳定性，是以产权为主要联结纽带，通过持股、控股、参股等形式，在内部建立起长期、稳定、坚固的联结纽带，通过企业集团的核心企业——集团公司来实行对整个企业集团的控制和管理。^③

可是，企业集团为什么要选择这种方式？因此，在研究企业集团的时，我们将寻找其基本原因。

席西民：《企业集团治理》，机械工业出版社，2002年版，第22页。

② 郑大勇：《中国企业集团竞争发展之路》，中国经济出版社，1998年版，第19页。

③ 席西民：《环境变革中的企业与企业集团》，机械工业出版社，2002年版，第125页。

众所周知，企业集团不是一夜之间就出现的事物，而是在单体企业的基础上，经过长时间的酝酿而逐步形成和发展起来的。就发展形式而言，单体企业可以看作是低级的简单的形式，而企业集团则是高级的复杂的有机体。但低级的简单的形式往往拥有事物基本的规定性，高级的复杂的有机体只不过是“基本规定性”的基础上更进一步的发展。它不仅没有否定事物的“基本规定性”而且使“基本规定性”以更高的形式表现出来。下面我们将对企业集团的形成做进一步阐释。

1. 对利润的追求。

这是企业集团形成的最基本的内在动力。利润作为基本的内在动力，是经济过程中到底选择哪种企业组织形式的决定因素。当然，说利润是企业集团形成的基本内在动力，并不排斥其他因素在企业集团形成过程中所起的作用。实际上，促进企业集团形成的因素可能很多，如追求市场垄断地位、节约生产成本等等。但这些促成因素只能说是次要的浅层的。而对利润的追求才是最主要最根本的因素。在商品经济社会中，包括企业集团在内的任何经济组织形式不为追求利润而从事生产经营，这不仅是不可可能的，而且也是不可想象的。因为不为利润而奋斗，企业乃至企业集团就失去了作为经济组织的基本特征，也就失去了它们赖以生存和发展的基础。

2. 社会生产力发展的需要。

社会生产力的发展必然引起社会生产关系的变革，并要求有一定的经济组织形式与之相适应。也就是说，企业集团的形成并不是由主观决定的，而是微观经济组织形式与生产力发展水平及其所决定的生产社会化程度相适应的规律发挥作用的必然结果。微观经济组织形式是人们从事物质资料生产的组织方式，是分工、协作的特殊的historical的表现形式。其发展虽具有相对独立性，但必须建立在一定的科学技术基础之上，并由生产力发展水平所决定的生产社会化程度相适应。

从实践上来看，如果说第一次科学技术革命是工厂制度形成和确立的物质基础，那么，第二次科学技术革命和它带来的

生产力的巨大解放，则是股份公司形成和确立的社会经济条件。第三次科学技术革命的兴起和由之带来的社会生产力的飞速发展，则要求微观经济组织形式以更大的规模、更有效的形态与之相适应。

从理论上分析，社会生产力的发展，特别是科学技术的进步，必然会引起社会生产各个部门的分工和专业化，以至涌现出许多新兴的产业部门，而专业化的发展又必然要求企业之间实行联合，因为只有这样，才能实现专业化和建立协作关系。由此可见，各企业的专业化分工是那些需要多部门共同生产的产品得以生产的基础，而企业之间的联合与协作则是各专业化企业得以存在和发展的条件。因此，作为企业联合之高级形式的企业集团是社会化大生产发展的必然产物。

总之，无论是在历史中考察，还是从理论上分析，都是社会生产力的客观发展在呼唤着企业集团的诞生。

3. 市场经济发展的需要。

市场经济的发展是企业集团形成的重要条件。社会生产力的发展只是从客观上提出了组建企业集团的要求，而真正使这种要求转化为现实形态的，应该说还是市场经济发展的结果。市场经济从本质上来说，是一种竞争性的经济，企业要保证自己在激烈的市场竞争中立于不败之地，就不仅需要追加投资，运用先进的技术，而且需要借助一定的组织形式进行联合生产、联合经营、扩大规模、降低成本，以谋求竞争优势。那些在竞争中处于不利地位或被动地位的企业，为了继续生存和发展，也会自愿或被迫地与在竞争中处于优势或有利地位的企业进行联合或合并，以实现联合生产和联合经营的目标。这些足以说明市场竞争是推动企业走发展企业集团之路的最主要力量。^①

当然，企业集团的形成的动因是多方面的多元化的，不同的企业集团可能会有种类和数量不同的促动因素，如减少风

^① 宋炳方：《企业集团的形成、组织与战略》 经济管理出版社，1999年版 第43～44页。

险、获取竞争优势、跨行业发展、降低交易成本、追求规模效益等 这些都可能是形成企业集团的因素 但与市场竞争相比 这些因素只能说是比较次要的因素。

1.1.2 企业集团组织的职能

一般来讲，我国企业集团的主要组织特点是以母子公司为主体，通过投资及生产经营协作等多种方式，把众多的企事业单位联系起来，共同组成经济联合体。这就要求企业集团在管理过程中，既要充分考虑各成员单位的利益和要求，又要保证集团整体资源配置效率和综合经营管理能力达到最优化。因此，企业集团在内部管理机制上要求做到如下几个方面。

1. 选择合理的组织模式，确立企业集团内部组织联系的总原则，明确并优化集团成员企业之间的责任、权利和义务关系；

2. 采取适宜的组织结构，构建有效的集团治理结构，建立企业集团各层次、成员企业内各层次的集权与分权、激励与约束机制；

3. 以最小的社会成本和经济成本，实现规范化的母子公司制企业集团的组建，解决在具体历史条件下新建或改组企业集团的途径问题。

按照实施“大公司、大集团”战略的思路，企业集团要在产权经营、生产与市场经营两个方面来不断发展和壮大经济实力。在资本联结的母子公司体制下的集团的壮大主要取决于集团的资本运营能力或集团公司的股权控制能力。因此，企业集团组织结构就成为集团化的产权资本结构的外化和制度化形式。

从产权角度上来看，科学和规范的企业集团组织结构的设计是：以母子公司管理体系为中心，以资本或经营协作关系联合一批关联公司和外围协作企业，结成庞大的企业群，通过控股、参股、合并、兼并、协作等形式组成的具有明确产权关系的企业集团。其内部结构关系是：

1. 企业集团的母公司及成员企业都要依据《公司法》建立法人治理结构 使权力机构、决策机构、经营机构、监督机构相互独立、相互制衡。

2. 母公司或集团公司居于集团核心，实施总体控制。母公司作为子公司的出资人享有资产受益、重大决策和选择管理权的权利，尤其是必须成为集团的投资中心，负责投资决策等重大事项。投资中心的执行功能，是由成员企业入股投资创建的集团财务公司来承担的。

3. 子公司是集团公司的控股层，具有独立的法人地位，其生产经营活动受到母公司直接或间接控制。控制方式除了股权参与以外 还包括：(1)子公司董事会成员或总理由母公司派遣和任免。(2)母公司掌握主导产品和技术，子公司在生产技术上存在依赖性。(3)投资决策集中于母公司，并且母公司控制子公司的董事会，子公司依赖于母公司的资本投入和财务贷款 另一方面 子公司的企业法人财产权独立 能对母公司及其他股东投入的资本承担责任。

4. 关联公司是集团公司的参股层，或子公司的控股、参股层，或母子公司虽未参股但有固定协作配套关系的企业。集团公司控制关联公司的方式包括：(1)集团公司向关联公司派驻监管人员 主要是生产技术和财务管理人员，了解财务状况 在经营方面给与指导。(2)如同对待子公司一样 对之进行产品、技术上的控制。(3)以长期、密切的协作关系和具有法律效力的合同保证固定的责权利关系。

总之 企业集团的人事、财务、物资、战略规则等都由母公司控制，母公司注重战略经营和产权管理，确定重大经营方针和规划，各子公司按集团确定的分工和各自的经营领域，贯彻集团意图的同时·独立经营、自负盈亏 形成责任、权利、义务平衡明确的格局。^①

^① 郑大勇：《中国企业集团竞争发展之路》，中国经济出版社，1998 年版，第 98、105~106 页。

由于企业集团是由若干家具有独立法人地位的企业组成的，因此，与那些单个企业相比，企业集团的组织职能定位是非常关键的。

每一个企业集团都必须履行若干职能，例如，投资与财务决策，控制与协调内部成员企业的关系。但是，企业集团的中心作用又不完全等同于单个企业的高层管理机构，它不关注下属企业的所有事务或干预下属企业的具体经营管理事务，以免使下属企业丧失经营管理自主权，减低企业的经营积极性，或使企业产生严重的依赖性；但也决不能让下属企业放任自流。

因此，企业集团在设置上强调的是高效、精简的原则，集中精力抓对集团具有战略意义的事务，具体体现在以下几个方面：

1. 培养集团的战略发展和投资组合能力。

集团中心是一个企业集团的战略决策中枢，它需要为集团制定整体的发展战略，这要求集团中心具有敏锐的市场洞察力，善于发现市场机会并能较好地把握机会。通过制定适合本集团的发展战略并进行适应性调整，创造成员企业可以共享的经营价值观，从而引导整个企业集团的发展大方向。此外，在实施战略决策过程中，还应积极地对内部业务进行重组，实行合理的投资组合，以实现集团整体的经营效率，最终达到增值目标。

2. 帮助成员企业实现经营业绩的提升。

有时候，成员企业由于所处的组织层次较低等因素，出现经营上的短视行为，不能较好地与集团整体的经营步调保持一致，因而集团中心对成员企业经营活动一定程度的参与是必要的。它要帮助成员企业制定较有刺激性而又切实可行的目标，同时要密切跟踪目标的实现情况。当然，为了保持成员企业在经营上的相对独立性，集团中心在参与成员企业经营活动过程中，主要起指导性作用，一般应尽量不采取强制性的措施。因为在企业集团内部，战略决策的真正实施的实体是成员企业，只有这样才能保证集团中心与成员企业之间的职责分明。

3. 充分挖掘与整合利用集团资源。

企业集团内部存在着既定或潜在的可以利用的资源，例如人才、经验、研发能力、销售能力等，但也存在着许多资源是企业独立经营时无法单独调动或利用的，只有与集团内部其他成员企业相互配合与协作，才能使具有经营潜力的资源得以较好的开发与利用，这就需要集团中心去扮演一个内部潜在资源开发者的角色，发挥一个调度者与协调者的作用，以整合内部资源，充分发挥资源的潜在效应。^①

1.1.3 企业集团的组织特征

一、企业集团组织结构的典型特征

一般来说，企业集团与企业组织相比，后者具有产生所谓的“速度经济”的优势。但是在当前的环境下，虽然高效率的业务统一调度依然重要，但其做法以及实现的手段已经发生巨大的变化，实现业务统一调度职能的高效率方式并不一定只能在一个企业组织结构内产生。尤其是在现代信息技术迅速发展与广泛普及的情况下，这种调度工作的大部分可以依赖先进、完善的技术手段在企业之间得以较好的完成。这是因为，现代的企业可以借助先进完善的技术手段，在企业内部的生产、销售、研究等部门之间建立迅速有效的信息协作与反馈机制，并与其他企业共同建设高效的信息沟通网络，实现以前只能在一个企业组织内才能产生的业务调度的高效率（速度经济）。

可以看出，在这种情况下的企业之间的业务协调不是由权力和命令来实现的，而是通过沟通、协调与指导来进行的。目前，这种业务组织方式的大量存在已经成为现实经济中非常普遍的现象了。

因此，在当前经济环境下，企业型组织的内部业务快速调

席西民：《环境变革中的企业与企业集团》，机械工业出版社，2002年版，第150页。

度可以部分地由企业组织间的网络来完成，而且这种网络的建立并不影响企业获得所谓的“速度经济”。更为重要的是网络组织由于内部存在一定的市场调节机制，各个不同的构成企业具有较大的经营自主权，网络组织的内部竞争机制与创新机制较为灵活因而作为一种中间组织类型网络组织的功能就明显强于纯粹的企业型组织。

因此现代企业集团的组织形态发展成为紧密联结型与网络联结型相结合的混合型经济组织。也就是说，以集团内部核心与重要企业为基础，配合设立相应的集团控制中心机构，以进行快速的信息交换和人员、市场、技术、资金等方面的协调，然后对其余的企业或业务，根据不同情况，通过分权等方式加以分离并使之网络化，从而实现紧密联结与网络联结并存的混合型企业集团。^①

企业集团的组织结构是指一个企业集团内部各成员企业的构成，各成员企业之间的分工与协作关系，形成了企业集团的组织结构的基本框架。

尽管由于生产技术水平、集团规模及成员企业的行业分布、地区分布、所有制分布等情况各不相同，企业集团组织结构表现出不同的特色，但是，一般而言，他们还具有一些共同的组织结构特征，并随着环境的变化和经济实践的发展表现出一些显著的趋势，这些特征和趋势可比较归纳为：

1. 企业集团组织结构是分层的，即具有层次性特征，但企业集团组织结构的层次性特征与单体企业组织结构的层次性特征并不相同。

国际上以现代企业制度为基础的企业集团，在组织结构方面实行的是权责分明的层次结构：金字塔式的企业集团，有多层次的成员组成，少则二三层，多则六七层或更多。企业集团的层次多少虽然不等，但结合投资中心、利润中心

^① 席西民：《环境变革中的企业与企业集团》，机械工业出版社，2002年版，第143～144页。

与成本中心的划分，通常可以区分为三个基本层次，即最高决策层、中间决策层和基层企业。企业集团的分层结构如图1-1所示。

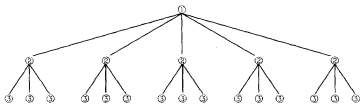


图 1-1 企业集团的组织结构层次

各层次之间的关系不是单纯的领导与被领导的关系，各成员企业在法律上的地位是平等的（虽然在经营管理中地位有所差异）与此相对照 单体企业的层次结构 严格的说是层级结构）指的则是一个单体企业内部的结构形式，而不像企业集团的层次结构那样指的是集团不同成员企业之间的结构形式。在单体企业的层次结构中，不同层次之间是单纯的领导者与被领导者之间的关系，即只存在管理上的多层次，而不存在联合上的多层次。如图 1-2 所示。

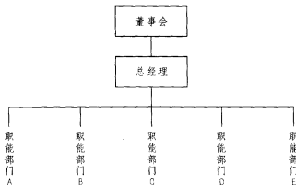


图 1-2 企业集团的组织结构

尽管企业集团具有多层次的结构特征，但是在企业集团中

起着主导作用的只能是核心企业。核心企业凭借较强的经济实力通过控股、持股或生产经营协作关系所赋予的控制权对成员企业的投资决策、人事安排、发展规划以及生产、开发、市场营销等重要环节的经营活动施加影响，以维护成员企业行为的一致性和协调性，实现企业集团的整体发展战略。

2. 多产业或跨行业的综合性，这也是企业集团发展的一个显著特征。企业集团中的核心企业凭借较强的经济实力，通过控股、持股或生产经营协作等多种方式联合多个企业法人实施协同发展，可以也完全可能横跨国民经济的多个产业或行业，在产业链或价值链上表现为多阶段、多环节、多种类的介入和整合。尤其是信息技术的发展和竞争的加剧，企业集团的发展日益强调综合性和协同性，力求发挥规模优势和整体效应。

上海梅林正广和(集团)的三大名牌组合战略^①

上海梅林正广和(集团)有限公司是由上海轻工控股(集团)公司,上海外经贸投资(集团)有限公司等共同投资组建的工贸结合的国内合资企业,注册资本 6.67 亿元,是中国食品行业中一家大型的综合性食品企业集团,是经贸委确定的 520 家重点企业之一,是上海市政府确定的 50 家重点企业之一,还是上海市政府确定的 50 家重点大型企业和重点支持的 62 户大型企业集团之一。曾先后获得“98 上海市建设工业新高地争先创优活动优秀企业”,“99 全国食品行业质量效益型先进企业”,“中国饮料工业十强”,“上海国家重点企业信息系统先进单位”等殊荣。

目前,所属企业包括近 50 家主体企业和 100 多家相关企业。主要产品大类有罐头食品、饮用水、碳酸饮料、果汁饮料、固体饮料、茶饮料、冷饮、巧克力、调味品、咖啡、冷冻食品、即食食品、儿童食品、淀粉糖、明胶、包装容器等 20 多个

资料来源: <http://www.wiseman.com.cn/comanagement/01/01008/0100801.htm>

门类上千个产品。

产品品牌有梅林、正广和、光明、中丰、金鸡、雪菲力、上儿、幸福等国有知名品牌和可口可乐、雪碧、日清、三得利、阿华田等合资产品品牌。经营产业涉及食品饮料制造业、包装制造业、连锁商业、国际贸易和房地产，特别是成功组建了正广和网上购物销售有限公司(ASN)，开辟了以85818电话购物和<http://www.85818.com.cn>为特色的电子商务产业，被誉为“全国最大的无店铺销售公司”。1999年，全集团公司的营业收入达到50亿元以上，其中出口创汇1.1亿美元。

跨入新世纪，梅林正广和集团将进一步实施梅林、正广和、光明三大品牌战略，加大科技投入和加速技术创新，不断增强集团的整体实力和核心竞争力，努力建设成为集农、工、商、贸于一体的全国最大的食品企业集团，力争早日进入世界食品企业先进行列。

3. 企业集团本身不是法人，而是一个多法人的联合体。

现代企业制度是建立在股份经济与公司法人制度之上的，其成员企业主要是通过资本纽带联结在一起，故典型的企业集团采用的是控股公司制。一般而言，核心企业即为母公司，紧密层企业即为控股子公司，半紧密层企业即为参股子公司（或关联公司），协作层企业由于和前面几个层次资产联结关系不紧密，甚至没有资产联结关系，因而成为企业集团的最外围成员企业，习惯上称为松散的集团成员。

企业集团的多法人构成特征以及虚拟化的发展趋势，使得其控制体制正在从母子公司体制下的层级控制体制向层级控制与信息技术为基础的虚拟联结相结合的模式转变。虚拟联结体制是指利用现代先进的信息技术手段，由多个独立企业通过产权以外的方式构成的相对稳定的分工协作体制。由于对企业的无谓控制力度减少，产权联结弱化，每一个企业都将各自的有限资源集中于占优势的业务之中，因此具有较高的核心

竞争力。

4. 跨地区跨国界的特征。企业集团作为一种现代高级的企业形式，是科技不断进步和社会化大生产发展的产物，是适合生产力发展的新的组织形式。实现跨产业跨行业的多法人的联合，必然带来生产要素在更广阔的范围内的流动重组和优化配置，也就是表现出跨地区跨国界的特征。随着信息化、全球化和经济一体化的发展，企业或企业集团跨越国界的特征愈将明显，其结果是不仅带来产品和要素的更充分的流动，引发企业组织结构、企业流程等方面的深刻变化和调整，而且引起管理制度、思想和企业文化的交汇和融合。

作为典型的现代企业集团组织，还要求：(1)各成员企业在集团中的地位必须明确、相互关系必须清晰；(2)集团的整体目标能够在各成员企业中顺利得到落实。这个两点非常重要，因为它是目前我国很多企业集团在组织结构方面所要追求的目标，换句话说，这也是我国企业集团优化其组织结构的基本标准。^①

经过考察发达国家的企业集团的形成和发展，可以看出欧美国家和日韩两国存在不同。在欧美国国家，企业集团是在市场经济自由竞争向垄断竞争过渡的过程中，在生产、经营的日益社会化条件下自然生长起来的，属于市场经济的内生物；而日韩企业集团的形成与发展带有明显的政府干预、扶植色彩，而且主要是受到政府产业组织政策和投资、出口等经济手段的直接干预。

国际比较给我们的启示是：中国的市场经济欠发达，生产社会化程度不高，特别是企业尚不具备强劲的自我发展与约束能力，还处于制度创新的转轨时期，因此在组建企业集团中就 very 需要政府适当的干预和指导，以消除组建过程中的不可避免的阻力和障碍，以较小的社会成本和经济成本推进企业大集团

^① 宋炳方：《企业集团的形成、组织与战略》，经济管理出版社，1999年版，第

战略实施。

在过去的企业集团实践中，我们有过一些痛苦的教训：有的企业集团是在行政干预下把一些基本上下不相关的企业撮合在一起，号称企业集团实则如一盘散沙；有的企业集团是直接由行政公司改头换面变为“翻牌集团”管理落后 集团松散、虚化 在规模经济、资金放大、优势互补、科技开发等方面几乎无优势可言，组建这样的企业集团，社会成本和经济成本都很高。

二、企业集团组织设计的要点

根据企业集团组织结构的发展趋势和典型特征，在企业集团的组织设计中就应考虑以下要点：

1. 集团公司总部的职能与机构设计。

从西方大企业的组织形式特点来看，无论是 U 型结构还是 M 型结构，集团公司总部都首先是一个投资中心，都是一个战略决策中心，对整个公司的当前的经济活动进行统一协调，并为长期的发展统一配置增量资源。两种组织结构的差异，从总部的职能或功能看，在于最高决策层在 U 型结构中陷入具体经营活动中而在 M 型结构中则基本从事战略决策。为了有利于总部的最高决策层集中决定，提供监督评价各种业务活动业绩所需要的信息 在 M 型结构中，公司总部设立了一些咨询机构或职能部门 如财务部门、研究与开发部门等 并把一些生产经营单位按产品或市场分类组成的一些事业部。对于一些事业部的共同业务，总部可设立相应机构集中处理，如采购供应部、销售部、配件部等。

集团公司的作用主要体现在以下几个方面：（1）集团发展战略的制定和监督实施功能。（2）营销功能。企业不仅要具备生产高质量、多品种、适销对路产品的强大的生产能力 还要具有参与国内和国际市场的营销能力。（3）资产经营功能。集团总部要选择恰当的购并方式和策略，而且要在购并后进行系统整合，形成合力。（4）技术创新功能。技术创新和开发是一个

企业赖以生存和发展的重要基础，要提高整个集团的市场竞争力，关键是立足于高新科技。(5)金融功能。金融功能包括聚财、理财、生财等诸方面，是一个完整的体系。资金是企业机体的血液，没有一定的资金，一切规划、战略都只是空中楼阁，集团总部要充分利用企业和社会两方面的资源聚集资本，为集团发展提供可靠的金融资源。

在形成恰当的职责分工后，职能部门和经营机构之间、经营机构相互之间的协调可由董事会或相关的委员会来承担，或由几个部门共同协商。例如，在德国的巴斯夫集团，集团总部和母公司是合为一体的，集团的最高领导层是一个由 10 人组成的理事会。

2. 集团公司总部与分支机构的关系。

集团总部与分支机构的关系，在 U 型结构中是指总部与生产经营单位的关系。在 M 型结构下，则包括总部与事业部、事业本部与下属成员企业的关系。在 U 型结构中，生产经营单位没有自主权。而在 M 型结构上，由于按照产品类型或市场类型设立事业部，事业部基本上是专业化的生产经营单位，所以有很大的经营自主权，基本上是利润核算单位，事业部对下属生产经营单位通常采用 U 型组织结构加以管理，生产经营单位是成本中心。

3. 集团公司总部对分支机构的控制方式。

我国企业集团之所以采取多级法人体制，主要原因并不是因为中国的传统文化的影响使经营者“宁做鸡头，不做凤尾”，而在于总部缺乏有效监督与评价生产经营单位业绩的信息和能力，因而无法行使有效的控制。须知，总部对分支机构业绩的有效评价和监督，是整个企业集团顺利运转的基础。

4. 企业集团的体制构造必须与资产重组紧密结合。

我国不少企业集团近年来强调迅速扩张，大量铺摊设点、盲目收购兼并，相对忽视确立自己的主导产品和优势产业，投资过于分散，战线拉得太长。在进行体制重构时，企业集团必须同时强化内部资产重组，剥离低效资产和低效企业，调整企