# 第一章 概 论

为了全面深刻分析研究温州企业集团发展轨迹，根据国际上对企业集团认识理解和中国企业集团发展情况，本章从总体上对企业集团含义、中国企业集团发展和温州企业集团主要特点、基本态势、尚待完善等进行概述。

## 第一节 企业集团

企业集团是适应现代生产力规模经济和市场经济要求而产生的一种企业组织形式。生产力的发展，要求企业形成规模经济，因为只有当生产要素（劳动力、资本、生产资料、技术、信息等）集中到一定规模，才能成本最低，效益最好。而今天的市场也早已不是过去那种封闭式、区域性、结构单一的古典市场了。现代市场要求企业必须具备适应快速变化的反应能力，具有高度机动灵活的运行机制。当然，取得规模经济效益有多种途径，或单个企业实施组织规模扩张，或企业相互间搞联合。早在 18 世纪的德国，在资本主义自由竞争时期，就已出现了以契约、协定为联结纽带的“卡特尔”（cartel）和“辛迪加”（syndicat）等垄断企业组织。1882 年在美国又出现了世界上第一个单一法人形态的垄断经济联合体“托拉斯”（turst）。19 世纪 20 年代，德国出现了“康采恩”（konzern），通过参股、控股把许多相关企业

需要全本请访问 www.ertongbook.com

联合在一起，成为以资本为纽带的公司联合体。对于这类企业组织，人们有着不同的看法，甚至不乏反对其存在的意见。在一些国家的反垄断法中，对这类企业组织的存在和发展都有一系列的限制条款。尽管如此，这类企业组织仍在不断地发展，并在经济生活中起着越来越重要的作用。

今天我们所称的“企业集团”一词，首先是在 50 年代的日本开始使用的，特指三菱、三井、住友、三和、第一劝业银行和富士 6 大集团，后扩展至新日铁、日立、丰田、松下、东芝等大型新型的独立的工业集团。我国是在 80 年代中期引入企业集团这一概念的，目的在于引进一种新型的企业联合体形式，以推动经济体制改革和企业制度创新，并加速生产经营的集中，促使生产力迅速发展。作为企业组织的高级发展形态，企业集团比其他任何组织形式发展得都要快，在经济生活中发挥的作用都要大。战后日本经济重新崛起，韩国经济在短时期内起飞，无不证明了这一点。究其根源，最根本的恐怕还是在于企业集团不仅通过联合聚集起了庞大的生产力，产生了单个企业难以实现的组合效应，迅速满足了现代规模经营的要求，同时它的组织方式又能充分体现出商品经济灵活经营的要求。

自改革开放以来，我国企业界、理论界由于种种历史的原因，对如何扩大企业集团的规模，获取较高的规模经济效益比较重视，但从深层次理论研究的角度出发，研讨企业组织结构的演进和发展，如何使企业集团灵活地适应市场机制的运作，就显得很不够。即使为数不多的论著，如史正富博士 1993 年发表的《现代企业的结构与管理》，张春霖博士 1991 年发表的《企业组织和市场体制》，他们的研究也仅到单体大企业规模扩张极限的确定为止。笔者认为，当改革进程发展到建立现代企业制度的今天，有必要，也完全有条件把“制度创新”的理论研究，结合温州组建和发展企业集团的实践，推进到一个更高的层次。

## 第二节　中国企业集团

**中国企业集团是当代中国改革开放的产物**　80 年代中期，在企业自愿的基础上，通过政府的引导和干预，开始以政府间的划转隶属关系的“紧密联合”，形成各具特色的企业集团的雏型因此，80 年代的经济协作和 90年代前期以行政划转为主要形式组成的企业集团，其中相当部分还不是市场经济条件下真正意义上的企业集团。它们未能把制度创新和机制转换置于重要地位，集团内部诸企业之间并没能形成长期、密切、牢固的利益关系，因而还只是一种形式上而非实质上的联合，还不是“命运共同体”

而企业集团应该是从事生产、流通和服务行业的独立核算的经济部门为一定目的而组织起来共同行动的团体。 1986 年到 1989 年中国正处于经济膨胀期，企业集团在找准市场的战略制高点后，考虑的是组合形式问题、集团的形态问题，碰到的是条块分割的冲突、主要企业与联营企业职工利益问题的各种矛盾 因此，组建企业集团是有条件的：集团和成员单位要有密切的经济和技术联系；集团要有骨干核心企业，骨干企业的领导要有战略眼光，有开拓创新能力，骨干企业有经济实力，产品适销对路，有潜在市场发展能力；集团有名牌产品，以名优产品为“龙头”进行组织生产和经营；组建集团要遵守“自愿、平等、互利”的原则，兼顾各方利益；集团要有共同的目标，有一定的凝聚力

发展企业集团，是现代商品经济发展的客观要求。现代商品经济是竞争经济，单一的企业，很难在激烈的市场竞争中取胜，企业要在竞争中站稳脚跟，必须打破部门和地区分割，发展企业

集团。建国 50 年来，国家投资不少，但投资后的资产流不动，资产不能向效益好的方向凝聚和流动，亏损企业继续占用大量资产，停工停产企业造成大批资产闲置，而骨干核心企业生产任务却“吃不饱”，无法进行更大范围的生产要素组合，国家现有存量资产得不到应有的发挥。发展企业集团能有效地克服这个弊端，使大量资产朝着高效益和高效率方向流动。

目前中国组建的企业集团，相当部分是以产品为纽带，把一些企业集聚在一起，改变主体企业的“大而全”和“小而全”的自我配套，转向集团企业之间的“协作化”和“集约化”的社会配套，企业集团这种资产增量调节的巨大效能已被实践所证实。一批技术设备先进、人员素质较高的核心骨干企业，通过组建企业集团，有效地对关、停、并、转企业和技术落后企业的生产要素进行合理组合，使核心骨干企业在不增加国家的新的投入中，获得生产力的发展，又使关、停、并、转企业和技术落后企业闲置的生产要素，重新有效组合起来，在集团的保护下获得新的生机和活力。

## 第三节　温州企业集团

发展企业集团是组织温州新经济优势的一个重大战略。温州资源短缺，产品结构和技术档次低，企业小而散，小而弱，在经济竞争中处于不利地位。从 80 年代末期整顿治理以来，调整产业和产品结构，提高经济效益和社会效益就作为经济改革一个主要目标，经济发展朝着依靠科技进步、产品优质、管理先进、产业和产品结构合理方面转变。在这个调整转变过程中，温州原来的低水平的小企业和低档次的小商品的劣势就逐步显现出来因此，对温州来说，组织新的经济优势，就是要通过发展企业集

团，变单个名牌产品优势为名牌系列产品优势，变单个分散生产要素优势为要素合理组合的富有竞争力的合力优势，变单个骨干企业的个体优势为企业群体优势。只有这样，发展企业集团，对于温州深化经济体制改革、优化产业结构和产品结构、推进科学技术进步、组织新的经济优势等，才具有现实的必要性。

## 一、阶段性特点

中国 1986 年开始酝酿企业集团组建，其发展大致经历过孕育、创建、成型、完善 4 个阶段。而温州组建企业集团起步比较晚，但也相应经历过 4 个阶段。

第一阶段，从 1989 年至 1991 年上半年，为温州企业集团发展的孕育阶段。温州市政府主要是通过“放权让利”等一系列优惠政策来调动企业生产经营积极性，一些较强企业为了扩大生产规模，它们通过联合、兼并一些劣势、亏损企业来组建企业集团。这个阶段主要特点：一是企业集团的组建主要以政府扶持为主，通过以优兼劣，解围一批亏损企业；二是企业集团层次结构单一，以“总厂式”为主；三是虽然组建企业集团起点不高，但在一定程度上打破条块分割，为温州企业集团发展奠定了基础。

第二阶段，从 1991 年下半年至 1994 年上半年，为温州企业集团发展的创建阶段。温州市政府通过颁布《温州市企业集团管理暂行办法》，对温州日益高涨的企业集团组建给予相应的规范和推动，大部分企业集团是在这个阶段组建起来这个阶段主要特点：一是企业根据自身发展的需要，以名优产品为龙头，自行选择合作伙伴，通过协商，在利益互补、互惠的前提下自愿组建企业集团；二是一些企业依靠雄厚的经济实力对其他企业实现兼并、承包、租赁、控股、参股来组建企业集团；三是许多以股份合作为主的乡镇企业充分抓住这种经济组织形式变化的契机，为改变规模小、技术水平低的状况，纷纷加入组建企业集团行列，

需要全本请访问 www.ertongbook.com

而乡镇企业集团基本上是在这个阶段中发展起来的。

第三阶段，从 1994 年下半年初到 1997 上半年，温州企业集团发展开始步入发育成型阶段。温州市政府对企业集团的调控和指导也开始加强，从 1995 年 6 月份开始，有 4 家企业集团参加浙江省现代企业制度试点。这个阶段的主要特点：一是对不规范的企业集团将按照《公司法》的要求，通过理顺产权关系，明确企业财产投资主体，设置股权结构，制订公司章程，使其机制、结构、方式与《公司法》接轨；二是企业集团发展进入相对稳定阶段，不少企业集团已初具规模和功能，朝着较广泛的范围和较高的层次上进一步发展；三是已组建的企业集团逐步壮大实力，进一步改制、兼并、参股，通过资本连接，巩固核心企业地位，发展工、科、贸、金联合的跨行业、跨地区的大型企业集团。

第四阶段，从 1997 年下半年到现在，温州企业集团发展进入完善阶段。党的“十五大”召开后，对所有制形式多样化充分肯定，极大激发了温州企业集团朝着规范化方向发展。这个阶段的主要特点：一是企业集团股份制改造进程加快，以股权为纽带，通过母子公司关系及成员企业之间的交叉持股建立起资产一体化的紧密组织；二是企业集团规模进一步扩大，在激烈的市场竞争中，追求规模效益减少交易费用，已成为企业集团扩大规模的动力；三是企业集团多角化经营迅速展开，经营范围冲破了原有的体系，呈现全方位发展趋势，涉及机械、建筑、科技、运输、房地产、旅游、信息、商贸等；四是企业集团与科研相结合发展日益明显，企业产品的升级换代的周期越来越快，有的企业集团成为科研开发型集团，使科研成果迅速转化为现实的生产力和新产品

## 二、实现形式变迁

从 80 年代中期开始，随着温州股份合作企业发展， 开始突

破企业自身的局限，使资金、人才、技术等生产要素走向更大范围的联合，从而组建企业集团，发展规模经济，参与市场竞争至 1994 年，温州以股份合作企业为主体组建的企业集团共 29 家，其工业总产值占全市股份合作企业工业总产值的 40% ，税收占 34% 其中产值在亿元以上的，有乐清市的温州正泰集团公司、浙江天正集团公司、浙江德力西集团公司、瑞安市的温州荣光集团公司等，另外，以村合作社或村集体经济为主体组建的村企业集团 10 家，年产值超 10 亿元，村集团兴办的市场年成交额超 30亿元。企业集团以实力强的骨干企业为核心，吸收社会法人、个人参股，组建下属企业（或车间），形成两个以上的经营层次（总厂与分厂、厂与车间、集团与企业等）。第一层次由原有股份合作企业股东组成核心层；第二层次是第一层次股东再吸收新的股东共同投入组成控股层。由第一层次控制第二层次生产经营活动中的供、产、销等环节中一个或多个环节，第二层次在生产活动中可使用第一层次的名义统一对外，即统一商标，统一质量标准，统一管理。企业集团的核心层对控股层企业主要采取全额投资或控股两种方式，以资金为纽带，以产品为龙头，以质量控制为基础，形成核心层企业与控股层、持股层企业之间的集团经济关系。集团公司及成员企业单位的盈亏均按双方股权比例分配。

80 年代末，温州国有企业开始进行现代企业制度建设，有一批实力较强的国有企业组建企业集团。企业集团通过兼并、联合，实行资产经营一体化。这有利于打破行政区域界限，改变条块分割局面；有利于解决政企不分问题；有利于促进金融与产业的融合，增强企业集团的整体实力与主体功能。温州市政府通过政策诱导和行政服务，积极为企业集团组建牵线搭桥，支持和推进企业集团的顺利发展。而乡镇企业在改制中走向集团化而带来的生机，也对国有企业集团进步改制产生，一定的影响 1994

年 10 月，由原温州染料化工集团公司的国有资产与温州钻石轻化集团公司的全部国有资产合并组建成天盛企业集团有限公司。1994 年，工业总产值达到 18030 万元，实现销售收入 16798 万元，利润达到 944 万元，各项经济指标均为历史最高水平接着，华华集团在 1995 年 6 月份推出“国有民营”新举措，采取由企业集团领导班子和主要经营骨干的集体经营方式，经营期限为 5 年，每年交纳资产使用费率 6%，共 60.66 万元，并缴抵押金 40 万元（现金和房产），经营者承担风险责任，如企业效益差，实现利润交纳所得税后不交纳资产有偿使用费时，先用经营风险金和抵押金抵补，不足部分留下年度补足。该集团通过一系列改革，在国内外厂家把低档商品打进国内市场时，该集团把同类高档商品打进国外市场， 1995 年 1～7 月份达到税利 600 万元。华华集团的成功关键在于灵活的机制吸引并聚集了一批高素质的科技人才，其才干被充分发挥调动起来，每年为企业出新成果，直接形成了效益。从天盛和华华集团改制中，无不渗透着乡镇企业集团发展中灵活机制的影响。

温州企业集团发展有力地促进了温州国有企业改革的深化。要在跨世纪中推进温州国有企业再腾飞，必须继续从温州的实际出发，以改革为动力，以科技进步为导向，以提高国有企业经济增长质量和效益为核心，加速发展开放型、规模型经济，促进国有企业持续、快速、健康发展。温州国有企业改革总体的思路，应以市场化取向为目标，以明晰产权关系为核心，不断深化企业改革，促进企业转换经营机制。温州国有企业改革应按照建立现代企业制度的要求，实行企业制度创新，并配套进行管理体制和社会保障体系的改革。改革的重点应以组建企业集团、股份制改组、国有民营、承包租赁、外资嫁接等为手段，着力于温州国有企业转制转型，促使温州国有企业走上自我发展、自我完善的新路，经济增长方式要有新的转变；推进温州国有企业在联合、兼

并中发展，引导企业逐步形成产权明析、规模优势；在深化温州国有企业内部改革同时，推进宏观经济体制和社会保障制度改革

到 1994 年止，温州相继批准建立企业集团 62 家，其核心层的资产总额为 15.15 亿元，集团成员企业共 900 多家，总资产也达 13 多亿元。 1995 年，组建企业集团 46 家，累计 108 家 1996 年组建企业集团 29 家，累计 137 家。1997 年组建工业企业集团 20 家，累计 155 家。1998 年组建企业集团 35 家，累计 190 家。

三、发展尚待完善

在温州，发展企业集团是一种崭新的发展思路，既要坚持组建企业集团的自愿互利原则，又要加强政府对它的引导。[3] 而温州企业集团发展尚待完善方面的重点应放在调整产业结构和优化企业结构，增强企业集团的凝聚力和自我发展能力，建立健全自我管理和自我完善制度。

①调整产业结构和优化企业组织结构。温州企业集团面临发展困境的深层原因是结构失衡。供求矛盾、市场风险、效益低下在很大程度上是因为结构失衡。温州企业集团发展中存在着规模小、简单拼凑等困境，就反映了区域性产业结构和企业组织结构失衡问题。因此，调整结构除调整产业结构外，还要注意调整企业结构，在温州，企业结构的不合理的主要问题是同类企业数量过多，地方、部门、单位多头审批，重复投资，重复生产，导致降价竞争，形不成规模效益。在有限资源的条件下，过多的企业设备不能充分利用，众多的企业去抢购有限的原材料，只能导致原材料价格暴涨。结果是设备先进、经济效益好的企业开工不足，设备差、能耗大的小企业用很大的成本取得有限的收入这样，整个区域性有效供给不能增加，而区域性经济效益则日趋低

下，所以，要重点支持和鼓励发展下列企业集团：以名优产品率领的系列产品的企业集团；荣获国家质量标准证书的企业集团；以享有盛誉为“龙头”组建的企业集团；具有科研、生产、开发、信息服务的多功能综合性企业集团；以深加工产品出口为导向的贸、工、农组合型的企业集团；以开拓国际市场，同外商进行合资、合作，实行“两头在外”的外向型的企业集团。

②增强企业集团的凝聚力和自我发展能力。如果要实现集团内部要素的优化组合，获得规模经济效益，那么企业集团的组合不能只是大企业联合小企业，盈利企业兼并亏损企业。老是这种思路，这样的企业集团往往缺乏真正优化组合的成份，不能形成企业集团优势。而企业集团发展规模越大，负担越重，弄得不好，就会转优势为劣势。因此，在组建集团中要注意企业集团内部结构的优化，把一些产品相关、具有一定实力的企业组合起来，强化企业集团内部要素的优化成份，建立起资产、经营一体化体制，壮大企业集团法人的经济实力，以增强集团的凝聚力和集团的自我发展能力。

③建立健全企业集团的自我管理和自我完善制度。一个群体结构要有生命力，必须有科学规范的运行规则。统一体的存在和发展以统一体的各方遵守统一规则为前提。统一的运行规则遭受破坏，统一体就可能分化瓦解。针对温州企业集团发展中存在着家族经营、规范在后等困境，企业集团更要加强自身管理，完善规章制度，特别对半紧密型和松散型企业集团，显得更加重要。要有统一经营的战略，统一技改计划，统一开发主导产品，统一产品质量标准，把高技术开发，全面质量管理，按国际标准组织生产，作为企业集团生存和发展的基础

总之，温州企业集团要在实践中发展，要在探索中前进温州企业集团作为一种新的组织形式，活跃在社会经济生活中，现在还处在尚待完善阶段。由于我国特定的经济环境的影响，企业

集团的发展还存在许多问题。企业集团发展后，税收、信贷、计划、物资、劳动、人事制度的配套改革未能跟上，企业集团运行机制难以完善；如果企业集团实行股份制后，就要把企业投资行为和政府对企业的行政管理分开这样就需要加强宏观指导和管理，需要深化改革与配套，要针对目前的新情况和新问题，进一步完善企业集团发展的外部条件和内部经营机制。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

# 第二章　发展过程

自1988年温州第一家温州市东方企业集团成立，到 1998年，全市已经批准组建 190 家企业集团。 10 多年来，温州企业集团从无到有，从小到大，发育成型，不断完善，为推动生产要素的优化组合，实现存量资产的合理配置，发展规模经济和规模效益起到了积极的作用。而且 190 家企业集团中，成员企业共2500 多家，核心企业注册资本达 50多亿元，已成为温州第二次创业的中坚力量，是温州跨世纪发展的主力军。

## 第一节　孕育阶段

从 1988 年至 1991 年，共成立 15 家企业集团； 1988 年成立 2家，1989年成立 1 家，1990 年成立 3 家，1991 年成立 9 家；其中全民 6家，集体 4 家，国集联合 2 家，股份合作 3家。

### 一、首家股份合作企业集团

在温州企业集团组建中第一家是温州东方集团。

温州东方集团是一家集技、工、贸为一体的新型股份企业集团，经温州市鹿城区人民政府批准，于 1988 年 8月 1 日正式成立。在党的改革开放政策指引下，努力发挥企业群体的优势，积极开展规模经营，在开发实业、搞活流通等方面都取得了一

定的成绩。该集团是温州市股份合作经济蓬勃发展的产物，具有浓厚的时代特色。1988年上半年，温州市股份合作经济经过几年的发展，达到了空前繁荣活跃的阶段。特别是温州市成为14个沿海开放城市之一和经济体制改革试验区之后，企业界的经营视野也更加开阔了。在这种时代背景下，如何适应新的形势要求，迅速扩大企业规模，增强企业的竞争能力，成了企业家们热切关心的课题。经温州市知名企业家苏方中倡议，温州市东风家具厂、温州市东风城市信用社、温州东瓯大厦、温州木材公司、温州兴华开发公司、温州市林业科学研究所、温州市华厦家电经营部等7个单位的负责人聚集在一起，共同探讨发展企业的新路子。经过反复讨论酝酿，大家一致认为，党的十一届三中全会以来，温州市股份合作经济异军突起，迅速壮大，成为温州市经济的重要组成部分，显示了其生命力和优越性；因此，以股份合作为纽带，把7家企业联结在一起，兼收并存全民、集体、个体、侨资等多种经济成份。组成新型的企业混合体，是迅速发展企业的有效捷径。这一设想得到了上级领导部门的赞赏和支持，于是各单位和一些个人共集资200万元，创建了这个具有温州地方特色的股份合作企业集团，以金融、房产、木材、家具、家电、室内装璜等为主要经营内容，旁及化建、百货、煤炭、花木等兼营项目。

温州东方集团成立之后，正值流通领域异常活跃的时期。因此，该集团便发挥资金雄厚的优势，广泛建立商业网络，起到了“批发商”的重要作用。特别是1988年下半年银根抽紧之后，许多企业虽有商业渠道，但因资金不足，只得小打小闹，甚至眼睁睁地坐失良机。因此，纷纷找该集团洽谈联系，要求进行横向经济合作，一时门庭如市，应接不暇。该集团经过广泛接触和认真选择，先后与丽水副食品经营部、温化供销公司、温州市有机化工厂、瓯海县自动门控厂等单位建立了多种形式

的经济合作关系，双方扬长补短，合作经营，取得了明显的经济效益。1988 年 8 月至 12 月，该集团共投入流动资金 107 万元，创利润 10.8 万元。1989 年之后，该集团乘胜扩大经营规模和范围，采用更加灵活多样的经营方式，开展跨地区、跨省份的经营活动。该集团经营的无锡“菊花”电风扇、广东鸿运扇、进口原装家电和音响设备、东北煤炭等等，都成了市场上的热门货，出现了“生意兴隆达三江”的景象。1989 年上半年该集团共投资 183.5 万元，盈利达 31.19 万元，成为联营商业企业中的佼佼者。

1989 年，随着国家治理整顿工作的逐步深入，温州市企业也出现了暂时困难，生产滑坡、市场疲软，三角债困忧，在这种大气候下，该集团也受到影响，损失达数十万元。面对严峻的形势，该集团审时度势，研究对策，做出战略性的转变，大幅度压缩经营性活动，转为着重开拓实业，发展生产性企业。并通过向温州市东风城市信用社、温州市经济技术协作股份有限公司投资参股，分散和降低了企业风险，增强了企业的抗风险能力。

温州东方集团创办说明了多种经济成分联合协作，发展有紧密层的企业集团，不仅能冲破条块分割和地区、部门封锁的旧体制，而且能迅速地扩大企业规模，增强抗风险能力。同时，能使生产要素重新组合，优化结构，形成一种有利于经济发展的新生产力，使企业结构、产品结构、产业结构得到调整，把个体企业的优势转化为群体企业的优势。1989 年，该集团之所以能顶住这么大经营风险，很大程度上是仰仗了企业群体之间的合力。而多种资金的结合渗透，尤其是以金融实力为后盾的企业集团的产生，不仅能大大增强集团的竞争能力，而且能提高资产增量的投资效益。发展企业集团也为实现外向型发展，创造了条件。由于发展企业集团对企业组织结构和财产组织形式的优化，以及与外向型相适应的产业结构的形成，都能促进其向外向型发展。

## 二、联结城乡松散型的工商鞋业集团

面对温州鞋类生产的蓬勃发展和市场竞争日益激烈的情况，如何引导那些分布在温州市各个村落和街道的鞋类生产企业，形成一个相对稳定，不断提高产品质量和档次，扩大批量生产，能在市场竞争中取胜的有组织的专业生产企业群体，这对具有“鞋城”之称的温州，是一个有现实意义的问题。因此，在深化企业改革的过程中，国营温州日用小商品批发公司认真分析了市场和当地鞋类生产情况，同有关生产企业进行了多次磋商，达成了协议，形成了一个以国营商业为核心，以乡镇、区街企业为基础的松散型的“温州市工商鞋业集团”。自1988年以来，多次在全国大型订货会上，显示了集团的力量，赢来了大批客户，获得了成倍增加的订货合同。它为顺利发展温州鞋业生产拓宽了一条有效的途径，走出了一条具有自己特色的联结城乡扩大商品流通和促进生产力发展的新型的工商联合经营的道路

温州市工商鞋业集团的形成，使分散生产的温州鞋类产品形成拳头。鞋类生产是一种劳动密集型的行业，它是富有传统精制工艺的温州产品行业之一。过去，生产的品种比较少，生产的厂家和人员比较集中，销售渠道比较单一。随着社会主义商品经济的发展，在全民、集体、个体一起上的情况下，不但点多面广，而且花色品种繁多，产量成倍增长。据有关部门提供的资料，到1987年底，温州市已进行工商登记各类制鞋企业有800多家，年产量达5000多万双，产值达3亿多元，其中乡镇和区街企业占60%左右。就销售渠道来说，鞋业中大厂有一定的自销能力，但是众多的新兴的乡镇、区街小厂，销售渠道比较狭窄，力量比较单薄，有的虽然走上了股份合作经济的道路，扩大了生产规模，却往往受销售门路的限制，遇到了许多困难温州市日用小商品批发公司分析了市场对鞋类需求越来越大的情况，看到了这

些企业的生产潜力，认为如果能够在已有的基础上，有重点的同这些企业建立起一种新的关系，形成集团性的以推销促生产的力量，改变单靠工厂自找门路的做法，必定会取得比以前更好的效果。经过工商双方多次讨论，走上了集团化的路子，发挥了工商双方各自的优势需要。当时，温州市日用小商品批发公司拥有雄厚的周转资金，每年可以参加全国性的大型订货会议，在同行中的知名度较高。但在 1987 年镇江、烟台全国订货会议上，仅订到 40 多万元鞋的合同，这同蒸蒸日上的温州鞋业生产极不相称，深感在经营方式上，有作进一步改进的必要。而众多的乡镇、区街鞋厂，船小调头快，有适应市场变化的能力，但他们进不了全国性的大型订货会议，虽然有许多创新的产品，也成不了气候。有的厂往往受资金缺乏的制约，想扩大批量生产也难以办到，很需要找到量大、资金周转快的销售门路。因此，工商双方各自认识自己的长处和弱点，从而选择一条使双方都能得到好处的以扩大经营促生产的道路。

组建工商鞋业集团，开始只有 20 来个企业参加，有的人还不相信它有多大的作用，但是随着经营活动的展开，使越来越多的人看到它的力量所在。到 1990 年有 42 家企业参加了这个集团，其中有乡镇企业 20 家，区街企业 14 家，市、县属集体企业 8 家。由于该鞋业集团是以国营商业为龙头，以众多的小厂为基础，以扩大鞋类销售促进生产发展为目的，而在双方自愿互利的基础上建立起来的一种新型的工商关系，具有与过去产品经济中工商关系所不同的特点。一是在该集团中，商业不包销，工业不依赖，以商业改进服务工作来开展各种活动，由工商双方通过同客户的洽谈，签订供货合同，由集团中的商业统一经销，来实现扩大销售和增加生产的目标。如温州市日用小商品批发公司每逢全国和地区性的鞋类订货会议，都提前派人去安排好样品展出和洽谈业务的场地，都事先通知集团成员厂作好充分的准备，为给

成员厂提供供货方便，公司的业务人员有时还带客户到成员厂当面介绍情况，洽谈业务，各成员厂都尽量拿出自己最新的产品，按期参加各种订货会议，实行以销定产，按需定产，按期供货二是集团成员之间是共济互利的关系。参加集团的成员，不改变原来的隶属关系，也不改变独立核算、自主经营、自负盈亏的制度。同时，保留工厂有自销的权利，不强求工厂的产品都由集团统一经销。为奖励集团成员单位把适销对路的产品，大批量打入市场，规定了灵活的作价和进销差价准则。如产品的定价，可以视市场的需求变化情况，在 6% 以内上下浮动；购销额达到 300 万元以上的，分别以全年累计销售额的 1～2% 的购销差价返回生产单位等等。改变了过去那种官商作风和一刀切的做法，使工商双方都能在发展生产与扩大销售中，获得较大的利益。

在集团成员的密切配合下，该企业集团成员在沟通产销，增加花色品种，提高产品质量，扩大销售，加速资金周转等方面都发挥了很大的作用：第一，不断推出新的花色品种，成倍的扩大了销售额。有 19 家成员厂先后推出了新型的“牛猪皮男女童鞋”、“注塑布胶鞋”、“橡塑皮胶鞋”、“塑料拖凉鞋”、“猪皮牛筋底皮鞋”等 6 大类 500 多个花色品种。由于鞋的花色品种适应市场需要，1988 年 6 月份在泰安召开的全国鞋帽订货会上一次订货 774 万元，是 1987 年镇江、烟台订货会议订货额的 19.35 倍，其中春雷鞋厂和新桥塑胶鞋厂一次订货超过百万元。该集团 1988年共完成订货合同 1433.82 万元。1989 年在治理整顿和银根紧缩的情况下，仍然完成订货合同 3009.31万元。第二，提高了产品质量，维护了消费者的利益。为使产品的信誉不受到损害，集团明确规定对产品质量实行“三包”（包修、包换、包退）。产品出厂前和出厂时，工商双方都按规定要求严格把关，一旦发现问题，就及时返工或采取补救的措施。这样，不但保证了产品质量，而且促使产品质量不断提高如跃进鞋厂因一批发

需要全本请访问 www.ertongbook.com