

发展企业集团的几个问题

陶德清

1990年国务院批转的国家体改委关于深化企业改革,强化企业管理的意见中明确提出,要进一步发展企业集团,按照“完善提高,发育成型”的要求,提高企业集团的素质,主要应做好三方面的工作:一是壮大集团核心,其中包括壮大集团核心企业的经济实力,加强核心企业的投资功能,增强“龙头产品”的辐射能力等;二是形成紧密层,其中包括发展集团核心的子公司,以法人身份承包、租赁其它企业等;三是强化联结纽带,主要通过兼并、参股、控股等形式发展资产联结纽带,使企业集团成为风雨同舟的利益共同体,真正发挥企业集团的作用。^①这个意见提出了我国企业集团发展的新路数。实践充分证明,企业集团,越来越显示出它巨大的经济推动作用,特别是在治理整顿、深化改革中,企业集团对增强企业自主权、完善企业机制、冲破地区和部门界限、实行政企分开、转变政府管理经济的职能、推动产品结构、产业结构和产业组织结构的调整以及经济、社会的稳定等方面都产生了重大的影响。从长远发展来看,发展企业集团对生产要素的优化组合,使资源得到合理的配置,以及优化产业结构和产业组织、形成规模经济等方面将起着不可估量的作用,也是提高我国经济效益至关重要的途径。对如何进一步发展企业集团,我想就几个问题谈点看法。

一、关于壮大集团核心企业的经济实力问题

这个问题,实质上是关系到企业集团组建、巩固、发展的先决条件问题。要组建、

发展企业集团,首先要看有无经济实力较强的大中型骨干企业作核心。因为,企业集团本身就是以一个或多个大中型骨干企业为主体,以名优产品为龙头,即围绕着某一主要产品或系列产品,联结在经济技术上紧密联系的企业和科研单位组成生产的专业化协作和成龙配套,实行生产的优化组合、规模经济效益等综合功能的高级经济联合体。这就是说,作为企业集团要有一个经济实力较强的核心。有较强经济实力的核心企业应具备以下条件:

首先,要有产品优势。也就是说,核心主体企业要有技术过得硬的、市场竞争力强的、市场占有率高的、具有广阔发展前途和深远影响的优势产品。这是企业集团具有较强的辐射力和吸引力、集团成员企业的发展有所依托的首要条件。

其次,要有技术上的优势。一个企业集团有无过得硬的优势产品,与核心企业的技术装备水平及人才素质直接相关,只有有较高水平的技术设备,有高技术水平的技术人员,有技术熟练程度较高的工人,才能不断地开发新技术、新产品,以适应市场多变的需要,才能使企业集团在市场竞争中永远立于不败之地。

第三,要有管理上的优势。大型骨干企业,一般不仅具有技术优势,而且还要具有先进的管理水平,它既包括管理体制和管理组织的合理化、管理人员的专业化知识化、管理方法科学化、管理手段现代化,还要具备管理思想现代化和管理方式民主化。

总之,企业集团的核心企业是集团的主心骨、火车头,它的经济实力愈强,集团就

愈有生命力,其吸引力、辐射力越强,就愈有凝聚力,从而带动集团企业在经济发展和市场运行中最充分地发挥其优势。

企业集团组建后仍应不失时机地壮大集团的经济实力,特别是集团的核心企业的经济实力,使集团在更大程度上实行生产诸要素的优化组合,使集团的综合优势得到进一步发挥,并获得整体经济效益,为此必须:

第一,加强核心企业的投资功能。企业集团组建以后,为了发挥集团的综合优势,一般应设立财务公司,以便在集团内部融通资金,促进集团成员企业的横向融资,并可同银行或其他金融机构建立业务往来关系,或委托某些专业银行代理金融业务。集团核心企业还可向社会筹集资金,从而壮大核心企业的投资功能。为了实现企业集团的统一经营战略,统一发展规划,统一开发主导产品,核心企业一般应搞好重大经营决策及重大投资项目的确定,并遵照集权与分权相结合的原则进行管理,搞好基本建设和技术改造的立项和审批。

第二,合理地调整产品结构。企业集团必须围绕着产品的开发和整顿,利用集资对成员企业的产品结构进行合理的调整和必要的生产改组。根据产品的配套需要,发展必要的专业厂和协作厂,使企业的生产要素得到新的优化组合,把单个优势变成整体优势,把分力变为合力,使分散的、各自为战的生产变为有计划的分工与统一协调的生产过程,使各成员厂之间建立起社会化大生产所必需的经济协作关系,从而在整体上推动企业集团的发展。

第三,依靠技术进步,增强集团后劲。企业集团要不断增强技术开发能力,努力上新项目,改造关键设备,并引进先进技术。这就既要鼓励独立科研单位进入集团成为集团的技术开发中心,同时集团应充实和加强自身现有的技术开发力量,也可以发展同科

研设计单位的横向联合,从而不断增强集团后劲。

二、关于在企业集团中逐步形成紧密层问题

发展企业集团在组织形式上应在集团内部实行新的优化组合,要根据各企业的具体情况和愿望,因势利导,分别采取资产兼并、一体经营、承包、租赁、组建股份公司等多种形式,逐步使集团由松散型向紧密型转变,形成强大的紧密层。

企业集团的组建一开始不可能就是紧密型和成熟型的。随着经济的发展和产业结构、产品结构的不断调整和优化,集团的体制也将日臻完善,这主要表现在:

第一,企业集团组成后,由于共同生产经营某一行业或某种产品(或成套设备),使企业集团内部各企业的技术优势得到了有机组合,使企业集团内的生产要素组合日趋合理,建立了相对稳定的协作配套关系;

第二,企业集团的经营规模在不断扩大,经营领域也向多种产业渗透,集团的整体功能更加多元化了,即由单一的某一领域的联合向包括科技、贸易、金融、运输等全方位的联合。同时,在产品系列、规划改造、生产计划以及管理方式和方法等基础上逐步实现统一管理。

第三,企业集团从原来以产品或生产过程的维系向资金和资产融合的方向转变,促使部分企业与核心企业实行人、财、物、供、产、销六统一的紧密联合;

第四,集团内部普遍健全了责、权、利相结合的经营机制,因而提高了集团内部各企业间的凝聚度。加之,有些集团在实行董事会领导下的总经理负责制的前提下,逐步建立和完善了各种管理制度,利益分配体系也日益完善。

这样,就为企业集团由松散型向紧密型

过渡创造了良好的条件。

企业集团由松散型向紧密型过渡的关键问题是要解决集团各成员企业相互联结的“纽带”，形成集团的内聚力，使各成员企业之间的关系愈益紧密，互相渗透，形成“你中有我，我中有你”的关系。世界各国的经验证明，作为一个发达形态的企业集团，不仅在生产、技术系列化、专业化协作和联合化基础上，通过资金纽带，以共同集资、联合投资或相互参股、持股等形式，使各成员企业之间因资金渗透而结成比较紧密的共同体，使企业集团获得更大的规模效益，提高集团对外的整体竞争力，以实现利益均享，而且当集团内某成员企业陷入困境时，集团内则可以通过持股、投资使其摆脱困境。这就既支持了集团内成员企业，也增强了集团的“内聚力”。这种以资金为纽带能激发集团成员结成较稳固的联盟，形成同舟共济，共担风险，一荣俱荣，一损俱损的关系，最终导致集团的内涵及外延的扩大和经济实力的增强，并有利于冲破原有体制的束缚及条块分割的格局，有利于调整产业结构、产品结构与产业组织结构。

以资金作为联结的纽带，企业集团应当建立在股份制基础上，即通过控股、持股等方式把分属于不同部门、不同地区、不同所有制的企业联合在一起，在资金关系的基础上构成母公司（核心层）、子公司（被控股层即紧密层）和关联公司（持股层即半紧密层）的关系，母公司对子公司的人事参与、计划管理、财务控制等都是资金的关系。

企业集团一般要有雄厚的集团母体作为集团的核心层。积极发展企业集团的核心层是深化企业集团、保证企业集团在竞争中不断进行优化组合，实现资源优化配置的前提条件。对于纵向持股而形成的企业集团来说，核心层的地位相当于控股公司。企业集团的其他成员按照与集团公司联系的性质和

被控制的紧密程度，可分为紧密层（由被控股的企业所组成），半紧密层（由被参股的企业所组成）和松散层（由固定协作企业所组成）。

首先，核心层是由一些成员企业情愿放弃法人地位，而与“龙头”企业实现资产—经营一体化。在组建股份集团时，这个一体化过程绝不应是简单的财产混合，而应该是建立在股份制基础上的合并，这样的母公司就成为一个统一纳税、统负盈亏的股份公司式的经济实体，合并后各企业的法人地位则已丧失。

其次，组建企业集团时，有相当一部分企业，一方面愿意参加集团的紧密联合，另一方面又要求保留自身的法人地位，对这部分企业可采用子公司的形式，使它们加入集团的第二层控股层；

第三，分布在集团持股层的成员单位，包括与集团的母、子公司协作配套的骨干生产企业、商业企业、国外代理商及联合开发技术的科研单位。集团母子公司虽与它们有持股关系，但尚未达到控股程度，这类成员单位则构成集团的关联公司，它们各自保留独立的法人地位。

第四，只与集团母子公司保持生产技术协作而不发生财产关系的成员单位，它们可参加集团的最外层——固定协作层，它们是根据合同协议书等契约方式与集团紧密层进行长期协作配套的企事业单位。

三、关于实行资产一体化问题

企业在社会主义商品经济中，在面临着日益激烈的竞争压力的情况下，要想提高生存和发展能力，必须进行资金（资本）积累，而这一过程仅靠单个资本积聚是难以实现的，只有通过自愿联合或强制兼并，进行资本集中，发展企业集团，实现资产一体化才能壮大紧密核心层的力量。近年来，许多城市相

继出现了大企业购买小企业、不同部门、不同地区的企业组建股份联合,据统计,截至1990年止,全国有2350个企业兼并了2500多个企业,转移存量资产20亿元,使企业集团不断壮大。实践证明,通过兼并和股份制,使企业集团实现资产一体化,调整和利用资产存量中效益差的部分,促进生产要素优化组合,是发展企业集团的重要途径。

在改革初期,国家为促进企业间的横向经济联合所制定的“三不变”(所有制不变、隶属关系不变、财政上缴关系不变)原则,实际上是对各部门各地区既得利益的默契。这在当时改革刚刚起步,还不可能冲破部门地区的条件下,是推动企业横向联合的正确措施。但是,随着社会主义商品经济的发展和竞争的加剧,各企业势必会产生由生产技术的联系向资金、财产联合的方向发展的要求。这时,“三不变”原则就成为企业集团深化发展的障碍。因为,企业集团在“三不变”的情况下,财产关系是十分松散的,各成员企业最终仍要听命于所隶属的单位,考虑其自身的利益,因而不能形成真正紧密的联合,也难以统一规划和调整改组集团成员企业。这就限制了生产要素的优化组合和企业集团的优势的充分发挥。

但是,要突破“三不变”原则,会涉及到经济体制改革的诸多方面,在我国现有生产力水平不高、多元经济并存、以及各地区经济发展极不平衡的条件下,想用行政办法去突破“三不变”是不切实际的。只有随着经济的发展和改革的深化,在企业完全自主经营、自负盈亏基本实现、以间接控制为主的经济运行机制基本确立、市场体系基本完善、条块分割的格局基本改变的情况下,才能实现“三突破”。在“三不变”条件下,要增强企业集团的凝聚力,构造企业集团内部利益机制,使各成员企业结成经济利益命运共同体,推进企业集团的紧密层,必须逐步

实行资产经营一体化。近几年,在改革中出现的企业承包企业、企业租赁企业、企业相互投资、入股、参股重组产权,以及实行股份制及企业兼并等都是突破“三不变”的有效途径。下面仅就推行企业兼并和试行股份制,以推进企业紧密层实行资产经营一体化谈点认识。

第一,积极试行股份制,理顺企业集团内部的资产关系。实践证明,股份制企业集团是较为完善的企业集团形式,股份制通过发行和购买股票的办法,使财产股份化,实现了资产的联合,巩固了企业集团的优势,并使不同的资产所有者并不丧失其产权,密切了不同的企业集团成员之间的利益关系,使他们共同关心企业集团的发展和资产损益,有利共享,有亏同负,形成牢固的利益共同体,使企业集团具有强大的生命力。只有企业集团实行了经济利益上的紧密联合,才能激发各成员企业对整体利益的追求和以总体目标为中心,从而增强集团的凝聚力。

第二,实行兼并是企业集团公司实现资产一体化的另一重要途径。兼并是企业之间按照优胜劣汰的原则,实行产权转让的一种形式,它是实行资产一体化、组建企业集团紧密层的需要,也是社会主义商品经济中企业扩展的必要形式。对现有企业资产进行必要的转让,以形成新的利益主体,以便在企业集团内实行生产要素的优化组合。通过兼并融合,可以弥补企业核心层规模不经济的缺陷,强化企业集团核心层的实力,从而形成集团内部的投资中心、利润中心和成本中心,启动现有存量的优化组合。

利用兼并方式组建集团公司还需认真研究诸如划清产权归属、资产评估以及产权转让费的来源和使用等问题。此外还要尽快制定相应的法规和条例,防止用简单的行政办法从事干预。据了解,在目前市场销售疲软、资金短缺、能源原材料紧张所带来的有

些企业面临开工不足、生产停滞的情况下,有的政府部门想借此机会动员企业集团将一些不景气的亏损小企业兼并过去,以带活亏损企业,而有些企业集团则耽心上级部门将这些企业硬拉进来,加重负担。我认为,这关系到组建企业集团的出发点和要求。只要兼并有利于资源和生产要素的合理配置,有利于地区经济的合理布局,有利于企业组织的优化,有利于发展名优新产品,实现规模经济,就应该积极支持和推动。企业兼并应遵循自愿互利、有偿转让和等价交换的原则,不宜用行政命令的办法强行干预。

四、发展企业集团的外部环境问题

实践证明,发展企业集团对我国经济建设、经济发展和深化改革能起到极大的推进作用。但是,在治理整顿深化改革的新形势下,如何促进企业集团迅速发展,确实涉及到的问题很多,其中一个重要方面是要不断完善发展企业集团的外部环境问题。由于传统观念的束缚和经济管理体制上的某些弊病,如何从体制上、政策上和法律上改善发展企业集团的外部环境,以推动企业集团深入发展是亟待研究的课题。

第一,要利用当前宏观产业结构、产品结构、产业组织结构调整的新形势,把发展企业集团与调整产业结构、产品结构密切结合起来。国家和地方政府要积极支持、发展和完善一批关系到国计民生、适应国家产业政策要求的企业集团,加强对企业集团的宏观指导,并认真解决其所遇到的困难和问

题,如政府可考虑利用手中仍掌握的计划、投资、外汇、物资、电力分配等权力,重点支持企业集团的发展。

第二,国家应该通过立法建立企业产权转让制度,并使企业拥有产权转让的权力,以便企业在竞争中能根据市场形势及自身经营状况,随时作出对资产买卖的选择。只有这样,才能使在竞争条件下不可避免的会产生的企业联合、兼并、破产等要求得以实现,大型企业才能施展自己的能力和优势,以大型企业为主体的企业集团才得以实现。

第三,政府部门应进一步贯彻简政放权,实行政企职责分开,以减少对各集团成员的行政干预,从根本上消除地方政府实行区域垄断的动因,尽快推进跨地区、跨部门的企业实行经济联合、组建企业集团。要实行政企职责分开,如果不彻底解除政府直接管理企业的一切职能,代之以间接管理职能,则政企难以分开。地方政府部门职能应主要是对企业集团进行宏观管理,合理运用政府在金融、财政、税收、价格等宏观调控方面的权力,充分发挥经济杠杆推动企业集团发展的作用,对企业集团发展进行统筹规划,综合协调,制定宏观政策和经济法规以引导企业集团发展,保护市场竞争,仲裁市场竞争中的经济纠纷,通过必要的经济手段和行政干预,为市场竞争创造公平合理的环境,为企业集团提供优质服务,推动企业集团健康地发展。

注释:

①人民日报评论员:《重视企业集团的作用》,《人民日报》,1990年7月7日第2版

(责任编辑 沈晓冰)