

# 论我国企业集团的发展与管理模式

陈孝兵

作为企业法人的一种特殊联合形式,企业集团是随着社会生产专业化的发展并适应规模经济效应的要求而产生的一种新型产业组织形式。我国企业集团是改革开放的产物,1980年国务院颁布了《关于推动经济联合的暂行规定》,1987年国家体改委和原国家经委联合发布《关于组建和发展企业集团的几点意见》,“企业集团热”才在全国勃兴起来。从九十年代开始,我国企业集团的发展开始进入了一个新的阶段。1990年的国家统计资料表明,该年初国家计划单列的企业集团有15家,经各地市以上政府批准并在工商部门注册的企业集团就达到630家,全国各地登记注册的总数估计超过2000家。1991年国务院又批转了国家计委、体改委和原国务院生产办《关于选择一批重点企业集团进行试点的通知》,赋予试点企业集团在计划、投资、自营进出口、融资、国有资产管理以及人事、外事等方面更大的决策权,提出了核心企业对紧密层企业的“六统一”政策,极大地促进了企业集团的发展。虽然在具体的发展过程中,企业集团自身还存在着许多缺陷,诸如内部组织结构不规范、不稳定,产权界定模糊以及政府的管理制度的法规不完备、不配套等问题,但近几年的整体实践证明,企业集团这种新型的企业组织形式不仅在微观领域中为转换企业经营机制提高企业经济效益提供了有效途径,而且在宏观上拓宽了理顺各种经济关系、深化了产权制度改革的选择空间,为建立社会主义市场经济体制创造了有利条件。

## 一、企业集团的内涵与功能

“企业集团”(enterprise group,business group,industrial group)一词首先在50年代的日本开始使用,特指三菱、三井、住友、三和、第一劝业银行和富士六大集团,后来又扩展到新日铁、日立、丰田、松下、东芝等大型新兴工业集团。今天在欧美等发达国家生生不息的“利益集团”、“财团”、“康采恩”等多种形态的企业联合体,以及亚太地区新兴经济发达国家与地区的众多“集团企业”,本质上与日本的“企业集团”非常相似。它们在当代经济增长过程中都扮演了极其重要的角色。

实际上,企业集团的内涵是十分丰富的,尽管企业集团的组织形式不尽相同,但它们都有一个共同的特征,即以一家巨型企业(工业企业或银行)为中心,通过参股控股方式或运用资本纽带把若干企业联合在一起,并形成多层次的内部组织结构,很明显,这样的联合都表现为在社会化大生产及专业化分工基础上的企业联合,而藉此联合聚集起来的庞大生产力,能产生单个企业难以实现的组合效应,迅速满足现代规模经济的要求。从分析企业集团形成的社会背景与制度条件来说,企业集团的特征主要体现在以下三方面:(1)以联合方式组成的企业集团都是建立在股份制与公司法人制度基础上的,其成员企业主要是通过资本纽带联结在一起,在法律上则仍保持独立法人地位。因而企业集团并不涉及法律登记与法律地位问题,其存在的形态是通过明确的产权关系(如股份、合营资本、债权的所有等)来维

系企业集团的整体利益。(2)强制垄断。企业集团的核心层往往来自富族财阀、巨型公司或银行财团,它们完全有实力控制数倍于自身资本的整个集团内部所有成员的经济行为。当然,企业集团之间还可能达成新的联盟,共同影响整个社会的经济发展。(3)企业集团内部成员之间的生产经营关系是密切的。由集团核心企业通过控股、持股所赋予的控制权掌握成员企业的投资决策、人事安排、发展规划,以及生产、开发、市场营销等各个环节的经营活动,维系成员企业行为的一致性与协调性。值得一提的是,企业集团的上述特征使其区别于“卡特尔”和“辛迪加”这两种以契约为联结纽带的垄断性企业联合形式,也与单一法人形态的垄断经济联合体“托拉斯”不同。卡特尔、辛迪加等垄断组织若是比较稳定,企业之间的合同、协议假如比较容易签订的话,市场交易费用将大大降低。但事实上,企业集团还可以达到这样一种效果,一方面,企业集团中企业通过控股、人事派遣等手段,使企业之间可以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的法人,它们自主经营,自负盈亏,彼此存在着激烈的竞争关系,这就使集团中企业能通过市场对企业的替代,节约行政协调费用。

有的研究人员结合目前国际上大企业内部通行的管理结构是事业部制的特点,认为企业集团是处于企业与市场之间的一个中介组织,既是对企业内部结构(事业部制)的一种替代,又是对市场的一种替代。在他们看来,不论企业内部属于纵向一体化,或是混和经营,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,成本上升。因而从经济合理性的角度看,企业实行专业化生产是必然的,因为任何企业总是希望通过市场上的商品交换,与其它企业共同进行产品专业化生产,共享规模经济的成果。但往往又会出现另一种情况,因为寻找生产厂家较难,或价格、质量、交货期等条件难以达成共识,使交易费用很高。于是要实现这种两难的办法,企业就必须采取一种新的组织形式,这种新的组织形式不是别的,正是企业集团。实际上,研究者们所提出的企业集团作为企业与市场的中介,作为对市场组织的一种替代的看法,已经涉及到了企业集团的功能问题。

如果说,我们把企业集团这样一种企业法人的联合体理解为是对大企业事业部制的一种替代的话,这种独特的组织功能便非常鲜明的了。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”、“家族集团”可视为大企业的高层管理机构,它们均为独立法人,彼此的关系与市场上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事实上的母子公司关系,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经济行为,从而使市场协调中利用了组织协调功能,即市场上寻找、签约、谈判等行为较容易,毁约率较低,这样也大大降低了市场交易费用。

企业集团作为企业联合组织的高级形式,具有合理的、先进的功能和作用,其表现形式涉及到社会、经济、文化以及政治等各个领域。仅就经济功能而言,主要表现在:(1)企业集团以其雄厚的资金、庞大的规模、先进的技术、众多的人才、广泛的信息网络和市场渠道,有助于科研与生产的结合,资源的合理滚动与配置,专业化分工与协作,使企业的组织结构更加合理化。(2)企业集团可以在现有生产要素和存量资产(不追加投资或少投资)的基础上形成规模经济,获取单个企业所无法比拟的规模经济效益,同时又保持各成员企业的相对独立功能与灵活适应能力,能够在较短的周期内完成产业及产品结构的转换、调整与

优化。这种规模效应反映了社会生产力的优化组合。(3)企业集团所具备的规模优势和市场竞争能力,使之能迅速吸收与转化高新技术成果,提高劳动生产率,利用“集团军”优势稳定占领市场,带动企业与产品进入国际市场,提高经济的国际竞争力。(4)企业集团可以带动社会经济有序发展。企业集团在社会经济中日益起主导作用,在行业标准、价格成本水平、经营方式、人事组织管理等方面都为社会经济运行提供了指导和示范。

## 二、我国集业集团的结构类型与缺陷

我们知道,企业集团功能的发挥依赖于合理而周密的企业集团的组织结构。从目前我国企业发展的现实状况来看,企业集团的结构类型,一般可以概括为产品配套协作型、工程配套型、技术结合或技工贸结合型、科技开发型、产品和资源结合型、综合多层次型等。这样的分类仅从企业集团内部质量联结纽带的角度来划分,并不是与规范的企业集团管理需要完全一致的,这种分类局限于企业集团发育并不成熟的时期,而我国目前的大部分企业集团并没有真正建立起资产联结纽带,因而我们还无法发现那种同现代经济增长与企业集团规范化管理相协调的组织结构。从这个意义上说,我国企业集团的内部组织结构尚未系统形成,正处于孕育阶段,这恐怕也正是我国企业集团发展的一个薄弱环节。

出现这种情况,与我国企业集团产生、发展的特殊性有关。在国外,企业集团的形成有比较规范的程序:先有核心企业,核心企业根据自身发展需要,投资建立子公司、关联公司,形成母子公司关系,又通过将零部件生产承包出去,形成生产协作企业等,从而形成了企业集团。由于集团成员企业之间的关系非常紧密,通过以资产为主要手段的联结纽带,自然很容易形成真正的命运共同体。我们国家的情形则不是这样,相当多的企业有的曾经开展过横向联系,企业之间早已形成生产、技术协作关系,现在在关系比较松散的基础组建企业集团;有些名为企业集团实际上却是行政机构翻牌过来的行政性公司,它们靠行政命令组建和用行政权力作为联结纽带;有些集团是缺乏经济合理性的胡乱撮合,也有些存在经济合理性,但往往只是牌子响、架子大,缺乏资产联结纽带的基础。在经济发达的国家中,企业集团的兴起是以现代股份公司的组织管理为前提的,产权结合方式是企业集团组建和发展中的核心问题,不同的产权构建方式,会使主体经济行为、资源配置效率发生根本性的变化。前面我们已经提到过,我国企业集团虽然发展较快,但由于企业集团内部的组织结构不合理、不系统,许多企业集团的发展都面临着发育不良的问题,特别是在企业集团的组织结构方面的缺陷,已经成为当前我国企业集团变革产权关系,实施规范化管理的严重桎梏,主要表现在下述的几个方面。

首先,各种形式的“空白”集团如“挂名”式、“翻版”式、“龙头”式等,要么只有几家主导企业支撑着企业集团的架子,名曰集团办企业,实际上是企业办集团;要么是由几个成员企业发起、集资组建的联营公司,仅有生产经营联合,缺少内部资产控股层,更没有形成投资中心;要么是以名优产品为核心,以骨干企业为依托各组成集团、各成员企业只存在统一商标、销售、出口等经营上的业务关系,没有形成资产一体化的实体。上述大多数企业集团组织结构松散、虚化,生产要素流通不畅,集权与分权存在矛盾,产权界定不清,规模效应和整体优势难以充分形成和彻底发挥。

其次,企业集团核心企业的建设进展缓慢。核心企业是组织集团整个经营活动并发挥主要作用的母公司,以及在集团中由形成生产经营骨干的子公司共同组成的公司化企业。在组建和发展企业集团的过程中,由于各种非经济因素的影响,使得那些生产效率低下而占据大量

资产和生产资料的企业,与那些经营状况佳、急需发展但缺乏新的投资条件的企业难以联合,尤其是我们在管理体制上的原因以及对公司化企业内部组织结构与功能认识上的模糊,导致目前仍有多数企业集团名为企业集团实际上却是松散的联合体。这一方面使企业集团对各成员企业没有吸引力和凝聚力,寿命短和竞争力不强;另一方面,使企业集团固有的重塑市场主体、培育促成完善统一的市场体系和规模经济的重要作用,未能充分发挥。

第三,从企业集团的内部组织结构来看,至少应当明确资产经营和生产经营两个层次,前者是投资中心的任务而后者则是利润中心的任务。但是目前有许多企业集团缺乏这种基本职能的明确分工而造成功能重叠。企业集团的核心即集团公司应成为投资中心,负责资产经营,但有的也统揽了经营范围内的事情;成员企业本应成为利润中心,负责生产经营,但有的企业集团却把资产经营的大权也放给它们。这样,在处理企业集团内部集权与分权的关系上出现了两个极端:要么是有的集权过度,管的太多,统的过死,从而挫伤了成员企业的生产积极性与创造力;要么是分权过度,政出多门,成员企业各自为政,导致集团的核心形同虚设,不可能形成有机的整体。这种因企业集团内部管理组织模式混乱而造成的职能相互冲突,妨碍了企业集团的正常运转。

第四,企业集团内部利益激励机制的欠缺。经济利益是企业集团建立、发展的主要动力之一,集团内部的利益激励机制是否健全、利益分配是否合理,决定了企业集团的发展动机与集团凝聚力的大小。目前我国企业集团的利益激励机制主要来自三个方面的因素:(1)国家通过全面推广承包经营责任制、租赁经营、推行股份制等经营方式,使企业集团在完成国家利税指标的前提下拥有自身的经济利益;(2)集团内部通过分包或控股、参股等形式规范成员企业的利益关系;(3)在员工个人分配方面,采用企业工资总额与经济效益挂钩,再根据岗位、职务、服务年限以及劳动成果等指标来确定工资与奖金水平。但是由于产权关系模糊而无法详细确定资产所有者、管理者和企业经营者、企业员工的权限与利益,利益分配缺乏公平。例如,不同所有制成员企业对应不同的税制和财政上交渠道,多头承包经营所带来的利益多元化,决定了成员企业的利益本位与利益冲突,集团本身无法形成统一的利益机制;过份强调“自愿联合,进退自由”的原则,成员企业可能为利益均沾而加入集团,因不愿承担风险而退出,企业行为短期化,缺乏参与长期投资的动力。

第五,企业集团内部约束机制欠缺。从理论上讲企业集团是经过企业之间组合、调整、改造形成的具有优化结构的高层次的新型企业组织。国家对企业集团生产经营运行过程的约束主要通过承包经营责任制和集团内部层层分解的经济责任制来实现,而以技术改造为主的发展后劲指标与提高企业素质为主的管理指标的约束力则比较弱。由于集团成员企业财务管理制度不完善,外部审计制度不健全,致使企业集团的产后约束趋于软化,因而逃税漏税,违反财经纪律的现象屡禁不止。约束机制的缺乏,使得企业集团的行为在许多非经济因素的影响下很容易偏离规范化的轨道,妨碍企业行为的决策科学性。

### 三、我国企业集团规范化管理的目标模式

企业集团管理规范化必须围绕如何增强企业集团的凝聚力,提高集团资产经营的整体效益这一核心问题来进行,其关键是完善企业集团的内部组织结构,加强企业集团的联结纽带,使集团内企业紧密地联结起来,成为一个真正的命运体。具体分述如下。

1. 从我国企业集团的形式来看,无论是“强弱结合型”,还是“强强联合型”的企业集团,实质上都沿用高度集权的直线职能制的组织结构,从而导致从小企业到大企业直至大

型企业集团在组织结构上的趋同。从总体上看,我国目前的企业集团管理体制是一种集权过度 and 分权不当并存的状况,要实施规范化管理,就必须进行组织创新。(1)利用发展的眼光,确立企业集团的发展目标和发展规划,无论是集团的核心层企业,还是松散协作成员,都必须在适当的程度上受制于整个集团的行为约束。(2)借鉴国外大型企业集团组织的管理经验,按照投资中心、利润中心和成本中心的原则,吸取控股体制和事业部制的长处,重新构造我国企业集团的组织结构。集团公司总部应当设立投资中心,负责集团公司及整个集团的投资决策和长远规划的制订;集团总部采用事业部制组建利润中心,具体负责企业集团各个产品或在各个地区的经营;各利润中心内部则下设若干成本中心,主要是生产型企业,负责生产过程中的成本与质量管理。(3)发展紧密层。在现有体制下,仍可有保留地采用行政划转、承包和租赁等方式来发展企业集团紧密层。随着改革产权制度的进一步深入,则要审时度势转为采用投资入股甚至控股以及兼并的方式来发展企业集团紧密层。

2. 加强企业集团的联结纽带,完善企业集团的股份制改造。在企业集团中,资产联结纽带是最重要、最基本的联结纽带,其它一切重要的关系,如集团内的集权、分权关系、干部任免关系、利益共享风险共担关系等,都应建立在资产关系的基础上。规范化的企业集团,应是以母子公司为主体的企业群体。而要使资产纽带规范化地建立,就必须对集团成员企业进行股份化改造。具体内容包括两个方面:一是包括核心企业在内的各成员企业进行股份制改组,将各成员企业改组为同质的股份制企业;二是通过核心企业向成员企业的参股和成员企业之间的相互参股,构建整个企业集团不可分割的资产纵向联系网。这样,集团内的资产联结,可以是核心企业向紧密层、半紧密层参股、控股,也可以是成员企业之间相互参股,还可以是成员企业将自身资产折股投股到核心企业等等。很明显,企业集团的股份化改造,使集团内企业间建立资产联结纽带的工作大大简化了。

3. 要实现企业集团的规范化管理,仅靠企业集团自身的完善是不够的,还要依靠政府在企业集团发展过程中的扶持与指导作用。(1)政府主管部门对企业集团的行业管理。帮助企业做好组建集团的可行性分析,根据国民经济的整体发展规划,制订企业集团发展的全盘战略;通过产业政策的倾斜,扶持某些大集团,充分发挥企业集团的整体优势;政府主管部门转变职能,实行由行政管理为主向行业管理为主的转变。(2)政府对企业集团的经济调控。政府在对企业集团实施的管理中,主要运用价格、税收、信贷、利率等手段,调节企业集团的各项经济活动。随着国家计划指标的减少和企业集团走向市场,不能再单纯运用计划指标单列去管理企业集团,而是内容更加广泛、形式更为灵活的经济单列,企业集团也可以与政府建立直接联系,进行直接对话,影响政府的宏观政策决策。(3)政府可以从法律上对企业集团的性质、地位等进行规范化调整。

4. 组建企业集团的主要目的是通过企业的优化组合,调整、优化产业结构及企业组织结构,形成规模经济,提高规模效益。这也是我国企业集团规模化管理的终极目标。企业集团的规模,应视行业类型、核心企业的实力和管理水平而定,不可能有一个统一的模式。一般而言,企业集团规模过大,会造成组织成本、摩擦成本增加,影响企业集团规模经济作用的发挥,当然,企业集团的规模也不是越小越好,而要适中。主要注意这样几点:(1)核心企业的规模和经济实力。核心企业的规模和经实力直接制约着企业集团的规模,如果核心企业的规模小,经济实力不强,却硬要组建大型企业集团,就会形成“小马拉大车”的局面,因而要结合自己的实力,来组建集团。(2)主导产品性质和市场容量。(下转第21页)

表 5

耕地面积变化情况

(单位: 1000公顷)

年 份	耕地面积			新 增 加			占 用		
	总 计	稻 田	旱 地	总 计	稻 田	旱 地	总 计	稻 田	旱 地
1965	6004	3391	2614	54	23	31	91	26	65
1970	5796	3415	2381	64	21	43	116	45	71
1975	5592	3171	2402	56	15	41	99	54	45
1980	5461	3055	2406	38.8	0.8	38	52	27	25
1985	5399	2952	2427	25.1	1.1	24	42	20	22
1989	5279	2868	2410	18.3	0.3	18	57	21	36
1990	5243	2848	2397	15.2	0.2	15	50	22	28
1991	5204	2825	2380	11.6	0.6	11	50	22	28

资料来源: (日)总务厅统计局:《日本统计年鉴·1992》,第156页表5—10。

表 6

农作物播种面积及产量

(单位: 面积=1000英亩, 产量=1000吨)

		1965	1970	1975	1980	1985	1988	1989	1990
大米	面 积	3255	2923	2764	2377	2342	2110	2097	2074
	产 量	12409	12689	13165	9751	11662	9935	10347	10499
大豆	面 积	184	96	87	142	134	162	152	146
	产 量	230	126	126	174	228	277	272	220
麦类	面 积	898	455	168	313	347	396	397	366
	产 量	2521	1046	462	968	1252	1420	1356	1297

资料来源: (日)总务厅统计局:《日本统计年鉴·1992》,第163页表5—19。

(责任编辑 王 冰)

(上接第33页) 任何企业都有自己的主导产品,在组建集团时要考虑这些产品适宜集中生产,还是分散生产;是地区性产品,全国性产品,还是国际性产品。所以要根据产品的性质,确定市场容量。(3)产品的类型、集团的类型很多,主要有产品辐射型、项目配套型、技术开发型等,不同类型的使用有不同规模的要求。如产品辐射型就要求组建规模大一些企业集团;技术开发型的企业集团规模则不宜太大。

(责任编辑 徐云鹏)