

关于企业集团发展模式的若干探讨

——纽带、规模与治理结构

左 令

要在全民所有制为主的企业集团里，具体落实国务院颁发的转换经营机制《条例》，涉及到强化集团的凝聚力、发挥规模经济优势并相应建立公司化的治理结构等一系列在理论和实践上都很有份量的内容。本文，系据我对深圳市城建开发（集团）公司的调查，就上提三个问题提出的个人见解。

深圳市城建开发（集团）公司是一家以房地产开发为主业，跨地区、多行业综合经营的外向型、股份制的企业集团。现有1700名员工，92家成员企业（直属二级企业33家），4亿多资产净值，30多亿资产总值（均按人民币原值计），1992年实现利润1.78亿元（1993年预计可达2.20亿元）。据深圳市政府文件，在该市所有企业中，其年实现利润排名第4，年纳税额排名第5；按建设部4项指标（实现利润、销售额、完成基建投资、人均创利）综合考核，在全国房地产企业中排名第5；按人均创利考核，在广东省房地产企业中排名第2。

一、关于联结纽带问题

我国不少企业集团是徒有虚名的，有“十个集团九个空”之说。“空”的表现，是集团缺乏凝聚力；“空”的产生，与企业集团的成长方式有关。在我国，过去多数作法是，先以行政指令促成横向联合，形成一种松散的协作关系，在此基础上，再建立起

一个被挂牌为××企业集团的机构（不少是由政府专业管理机关改头换面的）。按这种先有“儿子”再找“老子”的方式，勉强捏合起来的企业集团，不可能形成利害与共的经济关系。在国外，一般是先有核心企业，在核心企业发展壮大的基础上，再根据经济合理性原则投资创建全资或合资的子公司、关联公司。这种先有“老子”再生“儿子”的方式自然成长起来的企业集团，其血缘关系非常明显——具有因投资而形成的联结纽带。

理论界通常把企业集团的联结纽带，归结为诸如资金纽带、人事纽带、制度纽带、技术纽带、服务纽带等。其中，尤以资金纽带最为重要，是其他各项纽带得以建立的基础。资金纽带表现为两种形态：一是凭借核心企业对另一个企业的资金参与而建立起来的财产权利关系，二是凭借核心企业的强大实力对下属企业提供的资金融通方式。二者中，又以财产权利关系最为重要。

城建集团的产权关系是：第一，对5家直属的股份企业，集团控股都在6成以上；其余的，都是集团自办的全资企业。这样的产权关系，使集团本部对所属二级企业，都具有极大的影响力，能直接左右其重大决策。迄今为止，城建集团所有二级企业的董事长、总经理、副总经理乃至财务部经理的任职，都是由集团本部直接作出的。之所以此类决定能畅通无阻，其基础就是能直接实现

控制的产权关系。由此可见，没有这根资金纽带，就建立不起强有力的人事纽带。

城建集团的融资关系是：第一，集团本部设有内部银行（称“内部资金调剂中心”），并给成员企业以存贷优惠——可分别比银行同期同类利率提高（或降低）10%；第二，成员企业须向银行申请贷款时，集团公司可以其良好的金融信誉（被深圳建行评为仅有的3家“特别信用企业”之一）为其提供担保。被称之为制度纽带的，其主要内容是集团内部的分权与集权制度、核算与分配制度等。只有建立起紧密的资金依存关系的企业集团，才能在较易取得共识的基础上作出一系列制度安排。由此又可见，没有这根资金纽带，也就建立不起有效率的制度纽带。

至于前提的技术纽带（指在集团内组织相关技术的研究与开发、转让的传授等）、服务纽带（指组织集团内的职工培训机构、信息交流系统等）的建立，虽然也可以通过松散的协作关系来实现，但这跟有产权受控关系和资金依存关系的集团相比，总要逊色得多。

中国有两句老话，叫“强扭瓜不甜”、“嫡出子才亲”。区别企业集团“有其实”或“无其实”的分水岭，就在于是否形成了利益共同体。前不久，深圳市委书记厉有为提出过一条意见是有很道理的：对那种没有资产关系、已达到二类以上企业标准的下属企业，可以与集团脱钩单列。因为，企业集团是企业法人的联合体，联合而形不成规模优势，即便牌子挂得再多，名字砌得再亮，也是无济于事的。

二、关于规模效益问题

在经济学上，跟原子物理学一样，也存在一个“整体大于它的部分之和”的可能性。这个“整体”减去“部分之和”的余额，即为规模优势的产出效益；而作为“部分”的企业之所以要联结成一个“整体”的集团，就源于对这种规模优势的追求。进

而，企业集团所应该具备的综合经济功能（包括技术开发、外向型经营和较强的投资能力等），也只有在规模优势的基础上才能形成。就我在城建集团的体验，规模优势主要可概括出以下四项：

一是叠加优势。在城建集团里，集团本部直接创利占整个集团创利的一半以上，从而使集团本部本已具备了投资中心的实力。在此基础上，集团本部成立的“内部资金调剂中心”，以优惠利率和优质服务加快资金的回笼和周转速度，进一步增大了集团本部发挥投资中心的能量。这几年，集团本部除以大笔资金用于直管的开发项目外，还先后拿出1亿多元支持成员企业的发展。1993年6月以后全国性金融紧缩，城建集团不仅未受到大的冲击，反而发现了更多的拓展机会（资金紧缺的发展商或炒家不得不让出一些较好的项目），就得益于这种叠加的资金优势。

二是聚集优势。在城建集团里，有十几家企业是主营或兼营房地产的（房地产投资占集团总投资的七成以上）。若这些成员企业都“肝胆俱全”地配齐高素质的工程技术人员，就不能充分挖掘每个专业人员的潜力，而导致高成本、低效率。为此，集团本部（暨二级公司）聚集了80多名有高级职称的技术专家，面向所有成员企业提供建筑、结构、水电、装饰、空调、预决算、建筑监理等全方位的技术服务。这种作法的好处：一能实现相对低成本、高效率；二能使集团本部对较大开发项目都做到心里有底、资料齐全；三能给主营产品原不含房地产的成员企业提供技术后盾，拓展他们的经营空间；四能强化集团本部与成员企业之间的技术联结纽带。

三是结构优势。一般说，经营项目单一，能提高专业水平，但风险偏大（一棵树上吊死）；经营项目宽泛，风险趋小，但不利于推进专业化。采取主副搭配、工贸互补的经营策略，能同时在两方面相得益彰。比如，原三立电气制造股份有限公司是生产变

压器、营销电视机的企业，累计亏损160余万元。1992年6月，集团领导当机立断，在撤换领导、给予资金扶植后，迅即扩展经营范围（包括贸易、房地产等），并相应地将企业更名为特丰实业股份有限公司。一年时间（截止1993年上半年）就实现利润525万元（含补亏160万元）。另外注意发展自有物业，目前仅特区内城建集团就有25万平方米自有物业，包括住宅小区、仓库、商场、娱乐城等。集团计划在5年内发展到50万平方米，使这种稳定的、无风险收入每年达亿元以上。据而得出，多数企业特别是企业集团，都应该致力于实现“一业为主，多种经营”。因为，它能形成“东方不亮西方亮，黑了南方有北方”的结构优势，为集团的持续发展提供经济保障。

四是扩张优势。欲图在市场竞争中取胜，企业就得不断地自我扩张——增强经济实力，拓展经营范围。单个企业的管理者，不可能事事通、样样精，企业集团却因其多元经营而聚集有多种人才，为这种扩张提供了有利条件。一个向建材业扩张的成功实例是，集团下属的、仅300员工的恒通水泥制品厂，能生产从直径400cm直至2000cm的各类钢筋混凝土输水管，其产品以技术先进、型号齐全、质优价廉而赢得了大量订户，畅销珠江三角洲及海南省广大地域，长期供不应求（1992年创利568万元，1993年突破800万大关；人均产值达12万余元；其预应力钢筋混凝土一阶段震动成型技术，在全国仅有的3家同类厂家中首屈一指）。另一个事例是，在龙岗区划地30万平方米，我方参股900万美元（总投资4800万美元），与外商合资兴建我国首创的游艇俱乐部。此项协议，已经深圳市经贸局批准；此项计划的实现，将使集团的经营范围进一步扩展到旅游业。近期，集团的成员企业纷纷在青岛、上海、长沙、武汉、惠阳、汕尾等地成立公司，形成一股向外地扩张的强劲势头。上述实践可

以抽象出的理论结论是：结构优势将促成扩张优势，而扩张优势又将增强结构优势；形成一系列优势循环，是企业集团有别于个别企业的重要特征之一。

三、关于治理结构问题

股份制企业集团的治理结构，包括两个层次：第一层次，是指在所有者（股东）、董事会和以总经理为首的执行管理部门之间的权利安排；第二层次，是指集团本部和成员企业之间以及集团本部各职能部门之间的权利安排。这里，仅就第二层次谈三点看法。

第一，集团本部要设置直接组织收入的专业部，以强化其投资中心的功能。

为能使集团本部有强劲的投资能量，应专门设置开发部，承担具体的开发项目。对各开发部可以用相应的指标考核其业绩，拉开分配档次以调动积极性，但其创收必须直接纳入集团本部。之所以要特别强调这一点，是基于以下认识：实现“成本中心→利润中心”的转化，把原来只具有车间功能的、徒具虚名的“企业”（行政附属物），改造成了能自主经营的、名副其实的企业。无容置疑，此项改革当然是重要的。但要使原来的单个企业具备企业集团中的核心企业的功能，就得进一步实现“利润中心→投资中心”的转化。是否具备足够的投资能力，是单个企业与企业集团的分界线。而要使核心企业具有强劲的投资能量，不自己直接创收并为此设置专业部门，是不可想象的。

第二，集团本部的综合职能部门，不宜单打一而应能同时提供双重服务。

城建集团在本部设置的计划、财务、工程、企业发展、物业海外拓展等综合职能部门，大部分都被要求能同时提供双重服务：对集团本部是直接经办，对成员企业是业务指导。之所以不采用建立集团专门管理机构的作法，是基于以下认识：这种机构设置无异于在企业之上凭空增添了（下转第94页）

正是在这种形势的需要下，由中国世界经济学会理事、武汉大学经济学院副院长、经济学博士陈继勇教授主编的《期货交易原理与操作技巧》一书具有很重要的现实意义。

现时我国有关期货方面的专著不多，与仅有的几本相比，这本书具有以下特点：

第一，内容全面。该书既有商品期货、金融期货、期权交易的总体概述，又有对它们的具体分析；既有期货市场发展的沿革追溯，又有期货业务发展的最新探索；既有期货交易总体战略研究，又有具体战术介绍。该书基本涵盖了当今世界期货市场知识和最新业务创新，在一定意义上可以说是一本期货交易大全，因而具有较强的系统性。

第二，基础理论与业务操作并举。该书既注重研究期货市场的内在运行机制和运行原理，又详述了各种具体投机战略、套期保

值战略及其实际操作技巧，从而把理论和实践紧密地结合在一起，具有较强的指导性和可操作性。

第三，定性分析和定量分析相结合。该书既有质的比较和深刻剖析，又有大量图表和数据演算，且大量引用了国际国内最新资料，因而具有较强的时代性。

总之，该书融理论和实务为一体，具有较广泛的实用性，不仅可作为初学者、经纪人、管理人员和业务人员的教科书，也是研究人员和大专院校师生理想的参考书。

我相信该书的出版，将对培养我国娴熟的期货交易人才起到积极的作用。同时，我也希望该书的出版能有助于促进期货理论的研究。

(责任编辑 王冰)

(上接第29页)一个行政管理层次，由于它们不进行实际操作、不占有具体资料，容易导致衙门化倾向，而与治理结构公司化的本意相悖。

第三，把成员企业置身于独立应对市场的环境中，不搞“父爱主义”(注)。

城建集团对成员企业，除严格财务监督、促成资金融通外，从不搞货币补贴、资金平调或利润回收。规定300万元以下政府鼓励的工业项目和1000万元以下的房地产项目，成员企业可自主决定投资，自行滚动发展。时下，33家二级企业全都是赢利的，其中有2家创利超1500万元，1家超1000万元，3家超500万元。经3~5年努力后，要力争三分之二能年创利1000万元以上，并培养出几个年创利5000万元以上的二级企

业。之所以这样作，是因为：对具有独立法人身分的成员企业，亏了就贴、赚了就收，将导致其预算约束的软化，减弱其应对市场的能力。在这方面，正确的政策应该是：

“自主一有助”。也就是说，必须使他们独立地面对优胜劣汰的竞争，而仅仅在战略决策、技术困惑、资金周转等方面给予非包办性的帮助。

当然，这方面值得探讨的问题还很多，限于篇幅，就此打住。

注：“父爱主义”(Paternalism)是一种比喻，用以描绘传统社会主义制度下国家同微观组织之间的关系特征。参见[匈]亚诺什·科尔内著《短缺经济学》第22章，经济科学出版社1986年版。

(责任编辑 王冰)