

总厂、集团和公司的比较

——对企业群体组织形式的探讨

总厂、集团和公司，这三种企业组织形式是改革、开放以来的产物。从出现的顺序来说，似乎总厂最早；集团则是在1986年下半年行政性公司撤销以后涌现出来的；公司的出现，很有点躲躲闪闪的样子，为了与以前的行政性公司划清界限，特别加上“企业性”三字。经过几年的沿革，不知出于何种原因，“集团”这个名称成了这三者的最强音，总厂、公司这两个名称很少听到了。现在一谈起企业群体组织形式，就统归为企业集团这个名称了。

为了推进企业群体组织形式的探索，笔者对总厂、集团、公司作些比较研究，并提出一些看法，以引起大家的讨论。

发展中提出的问题——

总厂、集团和公司应有质的界定

在振兴上海经济讨论中，大家一致认为，必须发挥上海企业群体的作用。但怎样发挥上海企业群体的作用呢？按照目前上海流行的看法，似乎就是发挥企业集团的作用，至于总厂与公司这两种形式就溶化于集团之中了。现在上海有关部门对企业群体组织形式的统计，也是这样归口的。

当然，总厂、集团和公司，这三者的溶化，不是出于统计的错误，而是出于实际的混乱。据笔者调查，现在有许多企业群体本身对自己的名称也说不清，是叫集团呢还是叫公司？因为弄不清，有的干脆在某集团下再加一个括号（公司）；有的则在公司后面加一个括号（集团）。总厂不知何故？现在已很少有人叫了。

其实，无论从改革的深化来说，还是从适应生产社会化的不同程度来说，总厂、集团和公司这三种组织形式都有存在的必要，因为它们所组建的条件不同，所发挥的作用不同，应该让它们各司其职，在各自特定的条件下发挥作用。因此，有必要对总厂、集团和公司作一质的界定，并探讨一下它们组建的条件和适用的范围。

什么是总厂？它是由若干个分厂组织起来的、并对各分厂实行统一计划、组织生产经营活动的经济实体。它对各分厂实行统一领导、处于中心地位，是企业法人。总厂与分厂的关系，是一个统一的紧密联合体，不允许有松散或半松散的关系或二级法人的存在。这种组织形式比较适宜于产品或行业比较单一，跨部门、跨行业不多的生产单位。

什么是集团？按照1987年12月16日国家体改委、国家经委印发的《关于组建和发展企业集团的几点意见》中的表述：“企业集团是适应社会主义有计划商品经济和社会化大生产的客观需要而出现的一种具有多层次组织结构的经济组织。它的核心层是自主经营、独立核算、自负盈亏、照章纳税、能够承担经济责任、具有法人资格的经济实体。”从这个表述中告诉我们，作为企业集团，它的内部组织结构与总厂显然不同，总厂是一个单一的紧密联合体，而集团则是多层次的，其中有联系紧密的核心层、也有联系不那么紧密的半紧密层，还可以

有联系比较松散的松散层。这种组织形式适用于以名牌优质产品或国民经济中的重大产品为龙头，把一个或若干个大中型骨干企业、独立科研设计单位组织起来，并带动一批其他有关的中小企业，以组成一个有较强竞争力的经济团体。

什么是公司？这更是一个理解各异的问题。根据1985年8月经国务院批准的《公司登记管理暂行规定》的说法：公司是指“依本规定程序设立，有独立财产，自主经营、自负盈亏，依法承担经济责任的从事生产经营或服务性业务的经济实体。”“公司是法人”。按此规定，应该说公司就是企业。可是在前几年的“集团热”中，公司似乎很不吃香，为了避过去行政性公司之嫌，于是纷纷把实体性公司说成是企业性公司。其实，这种说法很不科学，因为公司本身就是企业，何必画蛇添足。那末，确切的公司定义应该怎样呢？我认为在下定义之前，先要划清两条界限：其一，这里所说的公司不是指适用于任何社会制度的企业组织形式，它只适用于社会主义中国；其二，这里所说的公司不是指适用于任何所有制的企业组织形式，它只适用于社会主义公有制、特别是社会主义全民所有制企业。根据这样的界定，我认为公司是按照有利于专业化协作生产，根据生产相同、工艺相近、行业归口而组建起来的经济实体。它与过去的所谓行政性公司的主要区别在于：行政性公司不是经济实体，不能承担经济和法律责任，权责失衡。而现今公司则对此一应俱全。公司这种组织形式，无论其在经济实力、经营规模和组织形式等方面比总厂和集团更具有典型意义，是比它们更高层次的一种企业群体形式，至少从上海来说是这样。

实践中的比较——

表明公司效益比其他两者为好

实践是检验真理的标准。总厂、集团、公司这三种组织形式，经过几年的实践，哪一种组织形式效果最好呢？是公司。

1986年下半年，上海行政性公司改革，是按着两条思路进行的：一条是拆散重组。当时在86家公司中，有68家全部拆掉，由企业自愿逐步重新组合，成立了140多家企业集团，也有称为（集团）公司或联合公司的。它的特点是：（1）彻底打破原有行政隶属框架，企业出资重组；（2）以产品为龙头，或以共同销售为目的进行组合；（3）自由度较大，生产经营比较灵活。照理说，这是一种完全新型的经济联合体，更应显示出其企业群体的优势和活力，可事实并非如此。它们存在着四大弱点：一是组织比较松散。如上海照明电器公司（亚字集团），有成员单位13家，没有1家属紧密型。上海经济区电缆联合公司（企业群体），有成员单位23家，全部属于松散型；二是集团本部与下属单位全是分门立户，生产经营无法统一协调；三是集团内部成员之间大多跨地区、跨部门，由于利益格局的制约，对产品结构和行业结构的调整，更是无法进行；四是没有达到批量效益，前一时期报上报导的上海“五朵金花”、“四大金刚”抵不上广东的一个万宝集团，就是一例。虽然在140多个集团中，不能说没有一个搞得好的，但从总体上说是不理想的。

“行政性”公司改革的第二条思路是转性变型，即将原来的“行政性”公司转变为经济实体，成为“企业性”公司。当时这样的公司有17家。这类公司的特点是：其一，公司一般都已直接承担经济和风险责任。有的已实行统一结算、统一承包；其二，公司是资金的联合体，实行资金融通、直接调度；其三，公司负责组织原材料供应，搞好产品销售；其四，由于公司内部形成一个生产经营整体，它可以按专业化生产要求，对产品结构和行业结构进行

统一调整。这些特点汇集到一点——充分发挥了企业群体的整体优势，效果十分显著。

现以上海标准件、轴承、液压气动元件、轻工机械四个公司为例，看它们所取得的成效。自1987年始，标准件、轴承、液气三个公司，先后被市经委批准试行公司一个头对财政结算，统交所得税和调节税。1988年，上述四个公司共同被市经委批准试行公司一个头对国家实行经营承包；公司一个头工资总额同经济效益挂钩浮动；公司一个头统贷统还技措资金（以下简称“四个一”）。这四个公司试行“四个一”以来，所取得的成就是：

第一，明确了国家同公司的关系，促进了经济效益的全面提高。实行“四个一”后，使公司明确自己对国家所承担的经济责任，要保证完成上交税利、还贷、技改、固定资产增殖、新产品开发、出口创汇等主要经济技术指标。责任的明确，使公司有了不可推卸的压力。关系的明确，相应权力的授予，又使公司有了一定的活力。压力与活力两者一结合，使四个公司在实行综合经营承包的第一年都全面超额完成了各项承包指标。其中，上海标准件公司是受到原材料价格猛涨和紧缺影响最严重的公司，但在“四个一”的推动下，也全面超额完成了各项承包指标，承包基数1623.6万元，实际完成1629.5万元。此项超过数虽不多，而出口创汇超得较多。出口创汇目标600万美元，实际完成668万美元，超目标11.3%。其他上交税利、还贷、技改、出口创汇等各指标，四个公司都全面完成。

第二，在公司的统一组织下，有力地协调了生产的发展。实行“四个一”后，使公司和下属工厂紧密结合成了一个整体，公司同工厂的关系，已从各自独立核算、自负盈亏、各自承包经营、交纳税金的经济关系，改变为公司统一承包经营、统一财政结算、统负盈亏、统交税金（目前是统交所得税、调节税等）的经济关系。这就使公司可以统一协调，发展生产。如上海轴承公司生产任务饱满，产品内外销都十分紧俏，但在生产上却面临一个突出的矛盾，主要原材料——轴承钢严重短缺。如果要是由各企业分头自己采购，就很难完成。而公司依靠组织起来的资金实力和采购人员力量，胜利地完成了采购任务，保证生产的正常进行。

第三，按照优化产品结构的要求，进行了产品结构的调整。如上海标准件公司面对自己耗钢较多、市场竞争激烈、产品档次不高的情况，对下属工厂的产品进行分析排队，提出了“四上二降一提高”（上出口、上品种、上高强度、上配套、降低钢材能耗、降低普通紧固件产量、提高经济效益）的调整产品结构的方针，并到一个工厂一个工厂具体落实。结果降低钢材耗用量1.7万吨……。试想，如果没有公司这种统一的组织形式，这种调整是不可想象的。

第四，有效地进行了行业性改造，减少了低水平的重复。如液气公司所属的液压件三厂与高压油泵厂，过去都生产GY泵，存在着争用户、抢市场的矛盾。实行“四个一”后，公司为消除内耗，发挥行业的整体优势，在市场预测的基础上，对产品作了调整，鼓励并支持液压件三厂组织力量开发气、液、电相结合的新型流体传动元件等新产品。这样，不仅避免了两个低水平的重复生产，而且还为上海液气行业填补了产品的缺口。

第五，加快了对外引进技术的消化吸收和新产品的开发。前几年，上海轴承公司先后从日本、美国、联邦德国等国引进了119台（件）先进技术和设备。为了能使这些技术和设备发挥更大的作用，该公司就运用了紧密联合的优势，组织公司技术开发部、轴承技术研究所、上海钢球厂、中国轴承厂等技术力量对引进技术进行消化，取得了不少成果。

上述四个公司所取得的成效，是处于松散状态中的任何一个企业集团所无法取得的，即使是已有半紧密层的企业集团也是难以与它匹敌的。

今后发展的方向——

上海应以公司为主

发挥企业群体优势，在总厂、集团、公司三种组织形式中，我认为应以公司这种形式为主。原因倒不完全是出于对上述“三者”的比较，因为现在的总厂与集团没有发挥出较好的优势，并不在于这两种组织形式的本身，而在于形式与内容的错位，即作为总厂，并没有按总厂的要求进行组建；作为集团，也没有按集团的要求进行联合，因此使它们难以发挥应有的作用。今后，如能按照它们各自的特点，让它们各司其职，那是可以发挥应有的作用的。我所以认为今后上海企业发展的组织形式应以公司为主，主要有以下三点缘由：

首先，这是由上海工业生产的特点所决定的。据1988年底统计，全市共有工业企业12431家，其中大中型企业759家，已形成23个大类、184个中类、434个小类的工业行业，具有较强的综合配套生产能力。企业如此之多，行业如此之全，协作配套能力如此之强，这在全国来说是首屈一指的。这样的工业特点，怎样才能充分发挥它的优势？正确之举，就是把它们组织起来，发挥企业群体的作用。有的可以组成总厂形式，有的可以组成集团形式，但主要的形式应是公司。因为只有公司这种组织形式，才能充分地发挥上海行业的优势。上海工业生产的这个特点，已用事实告诉了我们，对企业组织得好，所发挥的群体优势就大；如搞得不好，内耗也极大。面对“三驾马车”、“四大金刚”和“五朵金花”的现象，是值得我们深思的。

其次，是由上海企业面临的现状所提出的。近几年来，上海工业生产情况很不理想，全民企业发展速度缓慢、经济效益下降、劳动生产率提高不快……，造成的原因固然很多，而由于“行政性”公司撤掉以后，相应的措施没有跟上，使许多企业成了“散兵游勇”，不能不说是其中原因之一。如以上海电子元件行业来说，在80年代前经过三次企业组织结构的调整，曾形成了一主多辅、大中小相结合的专业化生产体系，产品质量达到国际70年代末、80年代初的水平。然而，近几年来随着行政性公司的解体，新的企业组织形式又未建立，使上海电子元件工业的优势逐渐丧失。1983年，上海电子元件年产量占全国总产量的20%，而到1988年降为9%，1989年情况更为不妙。上海电子元件行业为什么会出现这种情况，原因当然是多方面的，但根本的问题是在于内部的“五低一散”，即：产品水平低、开发能力低、生产集中度低、管理水平低、生产效率低以及市场战略不统一、资金投入分散。目前，全行业24家全民和集体企业，除上无十八厂外，绝大部分厂家的生产是为彩电和家电产品配套服务的。有6家企业生产同类型的插头座、5家企业生产同类型的开关，整个行业重复生产的产品占年产量的90%左右。如此严重的低水平重复，试想怎能进行技术赶超，又怎能提高经济效益呢？！要改变这种状况，就非组建公司不可！而上海电子元件行业的这种状况，仅是上海诸多行业中的一个缩影而已。

再次，历史也是一面镜子。在解放后的30年中，上海的经济效益在全国不断领先，以全民企业全员劳动生产率指标作动态比较：1952年上海为全国平均数的138%、1962年为197%、1978年为240%，呈相对上升趋势。上海为什么能取得这个成效？前几年曾流行过一种看法，认为是得益于低价原材料的利润转移。其实这种看法是片面的，在当时得益于低价原材料的城市非上海一家，而其他城市却为什么没有出现此种效益呢？！这说明上海经济效益的提高还有其内在的因素。这个内在因素主要之点就是对企业组织结构的调整。上海在1956年公私合

营前后，按照行业管理和专业化生产的要求，组并了同类型厂，并建立了一批工业公司。以后又经过四次大的调整改组，进一步提高了专业化协作程度。有数据表明：在各工业公司的统一规划下，企业数随着组织结构的调整不断减少，而经济效益则随着专业化程度的提高而提高。1952年，上海有企业25858家，到1979年减为6770家，企业数减少了约四分之三，而工业总产值却增加了近13倍。

上海原有的工业公司，虽然不是完美无缺的，特别是随着计划经济体制等方面的改革，其不适应性越来越突出，诸如政企不分、责权失衡、机构臃肿、办事效率低等弊端，但其所体现的按专业化协作组织生产、充分发挥企业群体优势的作用，是万万不能随着它的撤销而抛弃的。

促进企业群体的发展——

需要“三管”齐下

要重振上海工业的规模竞争优势，就必须以企业组织结构调整为突破口，积极推进总厂、集团和公司的发展。而要做到这一点，就必须做好三方面的工作：

（1）在增强企业活力的理论上三个问题需要正名。

一是工厂是否都要办成企业？在过去传统体制下，严格地说我国确是只有工厂，而无企业。这种体制不改革，就难以适应商品经济的发展。但改革、开放以来，出现了另一种倾向，认为要增强企业活力，就应把工厂全变为企业。我认为没有这种必要。作为社会化大生产，特别是总厂、集团和公司这种企业组织形式的出现，整个社会生产单位需要进行分工，众多工厂需要成为企业，而也确有不少生产单位不需或不应成为企业，仍是工厂或生产加工点。企业、工厂、加工点共同构成社会生产活动。如果每个生产单位，都要成为企业，就难以组成有效企业群体组织。即使勉强组成，也必将各自为政，互不统属，对发展生产不利。

二是每个工厂是否都要成为生产经营型？过去我国工厂大都是生产型的，没有或很少是经营型的，这当然要改革。但现在出现另一种倾向，认为要增强企业活力，就应把每个工厂都变为经营型。我认为这又有点过头了。就发挥企业群体组织的作用来说，当然需要有众多的工厂从生产型转变为经营型或生产经营型。但也确需要一些工厂仍属生产型的，其任务就是为总厂、集团或公司组织生产，完成任务。如每个工厂都要成为经营型，就难以组成有效的企业群体。

三是工厂是否都要成为法人？在过去传统体制下，工厂是国家行政机关的附属物，无法人地位可谈。改革、开放后，为增强企业活力，适应相对独立的商品生产者和商品交换者需要，应使众多工厂变为企业、并拥有法人地位，但不必使每个工厂都成为法人，能成为法人的只能是企业。作为从属于总厂、集团和公司的生产单位，是不一定都要有法人地位的。当前，在上海企业群体组织中，为什么难以形成核心层和紧密体？二级法人、多级法人的存在，不能不说是重要的原因之一。

（2）在组建企业群体中需要借助必要的行政手段。

在撤销“行政性”公司的时候，曾有一种流行的看法，认为企业组建什么形式，应该让企业通过市场竞争，经过淘汰、兼并，然后在完全自愿的状态下进行组合，上级行政部门不要加以干预。这种说法，事出有因，因为过去曾有许多事情企业不愿做，而上级主管部门硬行撮合，如横向联合、技术协作等，结果都不太好。

（下转第60页）

无滞，无粥熟，无室布，权内外以立均，无蚤暮，闾次均行”^⑤。意即布告四方游商来这里进行贸易，政府会在交通、住宿上提供方便，如果这里的货币面值小，也可另外发行大币同时流通，以适应贵贱不同的货物交易的需要，使货物随到随卖，早晚均可成交，价格公平等等。由于经商需要本钱，西周政府可以为商贾提供资金，对商人和农民都可发放贷金。^⑥还鼓励商旅迁居城市，“能来三室者，与之一室之禄”，由政府给予一部分生活补贴^⑦。

在西周政府的鼓励扶持下，经商的人很多，其中有殷代的遗民，也有西周的小民，《尚书·周书》的“酒诰”中说，政府要求农民在农事之余，“肇牵牛车，远服贾，用孝养厥父母”，可以想见当时商人之众多。

四、古代轻商思想不自西周始

（上接第18页）但如果以此认为在组建企业群体过程中，不管何种情况，都不要行政干预，就有点片面和绝对化了。事实是，自“行政性”公司撤销以来的3年多的实践中证明：要使企业群体组织形式发挥应有的作用，正需要有必要的行政干预。凡是完全自发的，效果都不十分理想。

为什么？首先，它不符合我国的国情。我国不是完全的市场经济，不可能完全通过市场对企业进行淘汰、兼并或组合。其次，它不符合全民所有制的“所情”。全民所有制企业的所有权既然属于国家所有，那么国家在企业组建群体的各种形式中，当然有组织、引导和帮助的权力和责任。再次，它不符合当前企业在组建群体过程中的苦情。一方面行政不干预，当然可使企业拥有较多的自主权；但是，另一方面由于行政不予干预，行政给予企业群体组织的支持和帮助也必然减少。而在现有条件下，有许多情况离开了行政主管部门的支持和帮助，企业是寸步难行的。因此，为了推进企业群体组织的健康发展，必要的行政干预是不能少的。

（3）在政策上应积极鼓励公司的发展。

上海标准件、轴承、液压气动元件和轻工机械公司，以实际成效所显示的优越性，说明上海要能更好地发挥企业群体的作用，应以公司这种组织形式为主。为此，党和国家的政策就应积极鼓励公司的发展。当前急需解决两个问题：一是应尽快明确公司的性质和地位。尽管上海标准件等四个公司，已实行了“四个一”的改革，但至今仍有人认为工厂是企业，公司不是企业。再加上至今在市统计局的工业企业统计上还没有“户口”，这就更引起人们思想上的混乱；二是对公司的产权关系要尽快研究理顺。公司所属紧密联合的工厂的产权，是委托公司统一经营，还是仍委托公司所属各厂经营。上述两个问题都需尽快明确。否则这些公司就很难进一步深化改革。

有人认为记载周代体制的《周礼》中，列举了许多严格管理商业的制度，似乎是中国古代轻商思想和态度的萌芽。我认为从《尚书》和《逸周书》所反映的情况判断，西周时代绝无轻商思想。至于《周礼》中关于对商业的严格管理制度，乃是当商业已经成为一种大规模的社会活动时的客观需要。众所周知，在资本主义社会里绝对不会有轻工商的思想，然而也要有严格的工商管理制度和法规。中国古代轻商思想是从战国以后逐渐形成的，有着经济的和意识形态的多方面原因，不属本文探讨范围。若认为西周重农而不轻商，尚属持平之论。

注：①《汉书·艺文志》。

②孔晁注《逸周书》。

③④⑦《逸周书·大聚》。

●⑥《逸周书·大匡》。