

●杨 建 荣

九十年代上海企业集团发展的

宏观环境与基本思路

据有关资料统计，截止1989年：全国有4000余家企业集团，其中上海有147家；全国在国家综合经济部门实行计划单列的企业集团有15家，其中上海是2家；国家级重点企业集团试点单位是辽宁“一汽”集团、湖北“二汽”集团、广东的“赛格集团”和“万宝电器集团”。这些数据表明，作为全国最大的工业基地和经济中心城市的上海，在八十年代的企业集团发展进程中，并未走在全国的前列。

一、八十年代上海企业集团发展的回顾与评价

上海企业集团的组建是在八十年代中期以后兴起的，促成企业集团发展的直接原因是自1986年行政性公司撤销后，占全市工业产值比重70%强的4300多个全民所有制企业大都成为独立的经济实体，但是面对动荡不定的市场环境和经济运行机制的转轨，许多单体企业感到难以驾驭，客观上又要求以大中型骨干企业为核心，组成能代替原有公司的经济功能甚至部分行政职能的企业集团，这又为企业集团的发展创造了一定的组织基础。

从实际发展过程看，上海组建企业集团有三种途径：一是通过主管部门的政企分离、行业协会的功能转换而组成的大型企业集团，内含多个大中型骨干企业，属“强强联合”型，如上海电气联合（集团）公司、上海长江计算机（集团）公司等；二是由工业公司（包括60年代组建起来的行政性公司和改革开放以来演化的“企业性”公司）通过职能转换而组建的企业集团，内含多个规模相近的中小型企业，如上海轴承公司，上海机床公司等；三是以某个大型骨干企业为核心，以名牌产品为龙头，联合众多中小型企业而组成的企业集团，属“强弱联合”型，如上海金星电器（集团）公司、上海凤凰自行车（集团）公司等。上海组建的企业集团大体上具有这样一些共性的特征：一是集团主要以部门内联合和地区内联合为主，跨部门、跨地区的联合尚属少数。二是集团的生产经营活动多数不超过原有企业的范畴，拳头产品单一经营的现象比较普遍。三是850家中大型企业进入企业集团的也属少数，与此相联系，集团的规模不大，大多数未超过工业公司的生产经营规模。

企业集团的组建，对于八十年代上海经济的发展是起了积极作用的，具体体现在三方面：第一，填补了由于撤销行政性公司而造成的产业组织体系上的空缺，使大多数企业能够基本适应经济体制及其运行机制的转轨，避免了改革进程可能出现的“震荡”，从而使企业的生产经营活动乃至整个上海经济的发展能持续稳定。第二，生产要素（包括总量和存量两个方面）在一定的范围内和规模上实现了优化组合，进而使上海的产业结构、产品结构得

到了合理调整。第三，不同程度地发挥了大中型骨干企业的主导作用，扩大了上海名优产品的生产及其市场覆盖面和占有率，体现了上海工业的综合优势和整体实力。然而，另一方面，上海企业集团在其发展进程中也暴露出不少矛盾和问题，集中表现为：一是从结合纽带看，集团联合大多建立在产品扩散或技术转让的基础之上，“资产一体化”进程极为缓慢，这种联合很难向纵深发展，且不巩固。当产品销售见旺、技术优势尚在时，集团内部各成员企业的凝聚力较强，不然则反之。因此，这种联合只是实现了生产要素的流动而没有完成生产要素的优化组合。二是从结构形态看，集团内部虽然大体上都具有紧密、半紧密、松散几个层次，但从整体上而言，是以松散联合为主，集团内部的核心，即集团公司大都没有建立起来，更没有取得独立的法人地位，因此很难构成国外企业集团所规范的母——子——孙企业系列形态。三是从组织功能看，集团主要是在其成员单位之间的一般生产经营活动过程中起组织协调作用，诸如投资决策等重大问题尚不能统筹安排，尤其是在外部的生产经营活动中缺乏集团整体上的垄断竞争力，因此在整个国民经济活动中的影响面还不够广，影响力也不够大。

应当指出的是，上海企业集团发展出现的这些问题是与上海作为全国最大经济中心城市的改革滞后相关联的。而与此同时，上海经济的发展已开始受到能源短缺、原材料涨价、财政严重滑坡的困扰，改革的步子难以迈大，企业集团的发展也处于徘徊之中。为此，朱镕基市长在去年提出对现有企业集团要“调整、扩大、改进”，可以认为，总结经验，理清思路，规范做法，发展壮大将是九十年代上海企业集团发展的必然抉择。

二、九十年代上海企业集团发展的宏观环境

九十年代上海企业集团发展的前途在很大程度上要取决于我们对宏观环境的判断和分析。从改革、开放、发展诸方面的前景看，九十年代上海企业集团发展的宏观环境是：

第一，随着全国改革战略重点的转移，上海作为最大的经济中心城市，很有可能成为全国改革的实验区，从而在增强企业活力和建立企业的自我发展机制方面；在发展和完善各类要素市场（包括证券市场、生产资料市场、房地产市场、技术和劳务市场）方面；在强化价格、利率、工资和投资诸项经济杠杆作用方面；在建立计划与市场相结合的宏观调控体系方面取得深化改革的较大进展。与前十年以放权让利为中心的改革不同的是，这将有可能重新构造企业的动力机制、约束机制、创新和发展机制，特别是对企业资产要素的组合提出新的要求，从而有可能使股份制等试点工作加快步伐，为企业集团的发展创造良好的外部环境。

第二，以开放、开发浦东为契机，上海开放度低于广东、福建及沿海其他地区的格局有可能得到改变。浦东新区为前沿、浦西老区为中坚、其余郊县为外围的开放圈将逐渐形成，加上浦东外高桥和陆家嘴地区将分别建成出口加工区和金融贸易中心，梯度式的开放格局可使上海作为经济中心的对外、对内吸附力大大增强，即一方面吸附国外资金和资源，另一方面吸附国内其他地区的资金和资源，并层层向外辐射和扩散。在这样一种区域性、国际性的开放格局下，外资企业和外地企业的大量进入，会使上海企业竞争对手的阵容发生较大改变，如果说上海国营企业在八十年代的竞争对手主要是集体、乡镇企业的话，那么九十年代的竞争对手将是外地以至国际上的大企业。在这样一种竞争格局下，为提高上海企业的国内、国际竞争力，必须改变分散、单体的企业组织形态，以迎接国内外大企业集团乃至跨国公司的挑战。

第三，上海经济发展的形势依然严峻，多年积累下来的能源、原材料短缺、基础设施落后、大中型骨干企业缺乏活力、财政外汇上交任务过重等深层次矛盾在一定时期（至少在“八五”期间）难以得到根本解决。同时由于治理整顿和市场疲软影响，九十年代上半期的经济将处于低速增长阶段，企业隐性失业导致劳动生产率下降、经济效益下滑的矛盾也十分突出。此外，由于产业门类过于齐全，产品更新缓慢、技术装备老化、结构不合理的问题也比较严重。而从地方政府的运作能力看，结构调整比总量平衡要更强一些，这就决定了九十年代将是实现上海产业结构转变的重要时期。

第四，到本世纪末，“两步走”的战略目标将逐步实现，国民收入和消费水平将区别不同阶层有不同程度的提高，因此，九十年代前后两个半期的市场会形成鲜明的反差，即很有可能在九十年代下半期掀起一轮新的消费浪潮。由于国民收入差距不大以及消费的示范效应，新一轮的消费又会是排浪式的，受其影响，某些消费品生产又会出现急剧膨胀和收缩的局面，生产要素的迅速转移不可避免，产品结构的调整步伐也相应更快，这会给企业集团的发展提供不可多得的机会。

第五，中央政府与地方政府之间的财政大包干以及企业的承包经营责任制至少将延续到九十年代上半期，这种分灶吃饭的财政体制会强化条块分割，制约资产要素在部门、地区间的转移和流动。酝酿之中的有地区差别的分税制和企业税后承包、税后还贷等改革措施一时还难以出台。进而言之，即使这些改革措施出台，在目前环境下，为增强财政、特别是中央财政的宏观调控能力，财政收入占国民收入比重、中央财政收入占全部财政收入的比重将会有一定程度的提高，地方政府、特别是企业财政困难的矛盾会变得相对突出，企业自有资金或可支配资金状况有可能恶化，这会给企业集团的发展带来不利影响。

第六，由于财政包干体制的影响，也由于地区间的开放度或开放政策不同，为保护自身利益，各地区之间的经济封锁和市场分割现象在九十年代会依然存在，有时甚至会相当严重。为加强本地企业的竞争能力，地方政府会鼓励和支持地区内企业集团的发展，甚至采用行政手段组建“强强联合”的大型企业集团。但是，跨地区的企业集团却因此很难发展，为避免影响和削弱本地区的实际利益，地方政府也会采取行政手段干预本地企业参与外地集团或阻止外地集团将触角伸到本地。

三、九十年代上海企业集团发展的基本思路

依据上述分析，九十年代上海企业集团发展的基本构想是：第一，从性质和结构看，企业集团是以集团公司（实体公司）为核心的企业法人联合组织，没有自己独立的资产和法人地位。但企业集团内部必须有一个核心企业，即集团公司，且必须明确集团公司应具有法人地位。为保证集团公司在企业集团的核心地位，要求其拥有5个以上的子企业，包括控股子公司和人财物、产供销统管的企业；同时还要求集团公司的资产额合计、生产额合计必须达到国家规定的大型企业标准。此外，在集团公司这个紧密层之外，还应有联合程度不同的半紧密、松散、协作几个层次。第二，从主体看，代表我国主要经济成分和经济结构的国营大中型骨干企业要成为企业集团内部的主导力量，而企业集团则成为整个国民经济体系中的主力部队。为此应鼓励和敦促850家大中型骨干企业进入企业集团。第三，从范围看，要侧重发展行业内及跨行业的地区性企业集团，特别要在那些上海具有优势或竞争激烈的行业领域组建地区性的企业集团，但不排斥在可能条件下发展跨地区的企业集团。第四，从功能看，要组

建具有强大经济实力和国际竞争力，并能对国民经济发展施以重大影响的、名符其实的企业集团，因此，集团内部要通过资产的特殊组合，体现科技、生产、金融的三位一体。总之，要摆脱八十年代企业组织形态被动调整的困境，在九十年代使上海企业集团发展走出徘徊，到本世纪末形成若干个国家级企业集团和数十个地方级企业集团。

为实现上述构想，上海企业集团的发展拟按照实体性公司（集团公司）——地方级企业集团——国家级企业集团这一基本思路循序渐进。这是因为：第一，企业集团不同于上海工业改组历史上出现过的行政性公司、总厂，也不同于八十年代涌现出来的企业群体或其他经济联合体，按其特定的含义、结构和功能所限定的企业集团只有一种基本模式，那就是按照资产结合的不同程度，形成集团内部的不同层次，相应地建立起集团的调控机制和经营机制。所谓契约型企业集团实际上是一种不完全形态，除了解体之外，其最终出路仍在于向集团资产经营一体化过渡。第二，受其决定，企业集团必须有一个实际存在的核心，即集团公司，从国内外企业集团发展的经验看，这个集团公司必须具有法人地位，且其资产额、生产额合计要达到或超过国家规定的大型企业标准。就上海情况而言，最有条件成为企业集团核心（集团公司）是近年来在探索的实体性公司，即“四个一”公司（公司一个头对财政结算，统交所得税和调节税；公司一个头对国家实行经营总承包；公司一个头实行工资总额同经济效益挂钩；公司一个头统贷统还技措资金）。这也是九十年代企业集团发展进程中上海独具优势的条件。第三，实体性公司或者集团公司的发展是企业集团发展的基础，但不是全部内容，随着控股、参股、承包、租赁等经营方式的丰富和完善，以资产结合为标志，集团公司的周围将形成紧松程度不一的多层次联合圈，从而导致企业集团形态的出现。受现行经济体制（主要是行政隶属体制、财税体制）的影响，这一过程在地区内部较易实现，因此，由地方级企业集团再向国家级企业集团过渡才是现实可行的。

需要强调的是，九十年代上海企业集团发展的这一基本思路在很大程度上取决于实体性公司这一步。以“四个一”为特征的实体性公司是根据我国企业法人登记管理条例施行细则、全民所有制工业企业法和国外公司法律条文的有关规定组建的法人。它在法律上具有三个特点：第一，公司是一个组织体，即公司不是虚设的，而是有其生产经营内容和规模相适应的场所、机构、人员，有健全的财会制度，有独立的资金平衡和资产负债管理职能。第二，公司已有自己的资产，包括与生产经营规模相适应的固定资产和流动资金。第三，公司作为一级法人，不仅是一个财产单位，也是一个责任单位，公司对国家授予其经营的财产负责，对公司的生产经营活动负责，并承担独立的民事责任。目前上海正在试行的实体性公司还处于探索阶段，为使其成为发展企业集团的基础，公司在发展过程中首先必须逐渐淡化以至取消下属工厂企业的法人地位，强化以至确立公司的唯一法人地位。其次也必须完善内部领导体制和经营机制，建立投资（公司）、利润（事业部）、成本（工厂）三个中心，实现向集团公司的演变。当然，所谓组建实体性公司主要是针对“翻牌”的行政性公司而言的，对于其他单个独立企业来说，则可参照国家有关部门关于发展企业集团的有关规定，组建资产实组（非虚拟）的集团公司。可以肯定地说，如果组建实体性公司或集团公司这一步走好了，九十年代上海企业集团发展的路子就稳健、扎实了，加之上海经济固有的综合优势，组建地方级企业集团乃至国家级企业集团就会是顺理成章的可实现目标。