

●许小珍

发展企业集团要循序渐进

1991年国务院批转的国家体改委关于经济体制改革重点的文件中提到要积极发展企业集团,要在横向联合的基础上,根据经济发展的需要,组建一批新的企业集团。为防止重蹈前几年盲目组建、发展企业集团的覆辙,有必要强调发展企业集团要循序渐进的观点。

一、企业集团作为企业组织的高级形式,它的形成和发展是有条件的,它的产生是企业组织形式循序渐进地发展的结果。

在我国发展企业集团具有重大的现实意义。企业集团能产生规模效益、优化生产要素组合、增强竞争力,特别是在社会主义计划经济条件下,国家可通过控制几十家甚至上百家企业集团实现对经济活动的计划管理,因此,在我国有必要发展企业集团。

但是,企业集团作为企业组织的一种高级形式,它的形成是有条件的。它是生产力水平和商品经济高度发达、经营规模集团化的产物,在资本主义国家,它是在股份制发展很普遍的条件下逐渐产生和发展起来的。一般认为,企业集团是以公司制度为基础、以不断合并或兼并形成的实力雄厚的大企业为核心、以一定的经济纽带而形成的多层次、多法人制、多元化经营的企业联合体,即它与一般联合体是有区别的。具体地说,企业集团的组织结构是多层次的,它有核心层、紧密联合层、半紧密联合层、松散联合层;企业集团内部必须形成投资中心、利润中心、成本中心;企业集团的功能是综合性的,包括科研、生产、销售、信息、服务等,特别是要有较强大的科研开发能力;企业集团的经营实力是雄厚的,它在某个行业或某类产品的经营活动中具有举足轻重的地位。集团性公司与企业性公司也有区别,主要表现在各自的管理模式不同。企业性公司是经济实体,具有法人资格,只存在管理上的经济联系;不存在联合的层次,一体化程度

较企业集团高。企业集团的产生是企业组织形式循序渐进地发展的结果。在工业发达国家,企业组织形式的发展曾经历了由松散的联合体——紧密的联合体——多层次的联合体以及由横向联合——主要发展纵向联合——混合联合的长期过程,企业集团的发展经历了上百年之久。日本企业集团的发展则是在第二次世界大战之后,至今40年间不过出现了十几家。南朝鲜几大财团的发展较快,也经历了一二十年的。前一时期,在我国一年多就出现上千个企业集团,它并不反映我国生产力水平的发达,也不能说明我国已具备了大规模发展企业集团的条件,因为绝大多数集团是名不副实的。专业化协作的发展是企业集团产生的重要物质基础。在我国,经过几年横向联合的发展,工业生产的专业化协作水平实际上并没有很大提高,企业组织小而散、小而全、小而弱的状况仍然普遍存在。当然,我国是社会主义国家,实行计划经济与市场调节相结合,有可能靠国家行政的有力干预来组建集团,先组织起来,然后以集团促进生产力的发展,从而使集团发展壮大时间大大短于发达国家。但是,这并不是说,组建和发展企业集团可以离开生产力化和商品经济的发达程度而一蹴而就。我们不能因为发展企业集团具有重大的现实意义而寄希望于三五年内就把它发展起来。

二、在我国,普遍地、大规模地发展企业集团的条件尚不成熟。

企业组织形式必须与生产力水平、商品经济发达程度相适应,任何一种组织形式的发育成型要受其外部环境和内部条件的制约。企业集团也不例外。它的发展不但要受到宏观经济环境、现行经济体制的制约,而且要受到集团组织内部人员素质、技术条件、物质条件、成员所在地理位置等因素的制约。例如,成立集团后能形成企业集团内的专业化协作网络,可进行统一管理、协调,能建立起更

新组合生产要素的内在机制；实现资产存量重组，保证扩大再生产的投入；人员素质好，能建立起高效的领导体制和管理体制；在地理位置上，能保证大型骨干企业与就近的中小企业、与销售市场潜力大或原材料丰富的地区企业联合；交通运输条件好，能与交通便利的企业联合等等。

从前几年企业集团发展情况看，虽然政府积极加以扶植，企业也有以大求优势的需要，但在两方面积极性推动下所组建起来的集团却极大多数名不符实或名存实亡。原因就在于，我国普遍地、大规模地发展企业集团的条件尚不成熟，具体表现为：

1. 指导思想出现偏差，理论上准备不足。

在我国不止一次地出现这种情况：中央某一领导同志肯定了某种企业组织形式，下面就出自各自的需要和动机，不顾条件地普遍开花。成立企业集团也是赶时髦、一窝蜂地上。不少企业集团是在搞形式主义的花架子，而不是在探索新型企业组织形式和管理体制上做文章，以致企业集团成立后并不能建立起更新组合生产要素的内在机制、深入发展专业化协作。另外，由于理论准备不足，在理论界对企业集团的概念、性质、特征等尚各抒己见的情况下，组建起的企业集团本身就不规范，企业集团内企业间的联合缺乏资产的联结纽带。这种松散型企业集团也就根本无法实现其规模效益。

2. 管理水平不相适应。从宏观上讲，政府的宏观指导和协调不力，表现在：

(1) 政府对企业集团的组建和发展仅有政策上的指导和扶植，而无具体发展规划，并且忽略通过经济立法、经济杠杆来诱导企业集团的发展。由于政府偏重于给企业集团优惠的政策，从而在一定程度上把企业组建集团的动机诱导到等、靠、要优惠政策及其兑现上来，而不是靠增强科研实力、提高管理水平、优化配置生产要素、深化专业化协作、增强竞争能力上来。

(2) 国家体制改革中的政策不配套。现在实行的“三不变”原则（即所有制不变、隶属关系不变、财政上缴渠道不变）严重阻碍了企业按经济发展的需要来组建集团，尤其是改革中实施“地方分灶、财政包干”的办法，更强化了“三不变”，从而使集团无法统一规划、协调生产经营。从集团组织内部来讲，人员素质差，没有建立起高效率的领导体制和管理体制。由于集团在联合上的多层次、规模大、范围广、成员布局分散，使管理难度比原工业公司更大，因此，究竟采用何种内部管理体制来管理企业集团尚需要探索。有的集团甚至在挂牌半年多后还没有能就集团内部管理体制作出抉择。

3. 市场环境和法律环境不具备。

由于我国的市场体系尚不健全，市场机制本身作用有限，引导企业经营的信号给不出来，信息不准，再加上合同法律性不强，造成了企业间畸形交易。市场环境和法律环境的不具备，导致企业集团在扩大规模之后仍很难实现生产要素的优化组合。

4. 我国幅员辽阔，生产力发展极不平衡，总的来说，生产力水平还较落后，尤其是专业化协作水平还较低。因此，需要有一个使专业化协作水平由低到高的发展过程，相应地对于联合的组织形式也必须有一个由低级到高级的发展过程。

三、坚持以工业公司为主的形式把现有企业更好地组织起来，在此基础上积极发展企业集团。

鉴于我国各地生产力发展极不平衡的状况，在条件成熟的地区、行业可以试点组建和发展企业集团。如上海、天津等地，工业公司已经有三四十年的发展历史，这些地区生产力发达、专业化协作水平和管理水平都较高，完全可以先走一步，探索发展企业集团所需创造的外部条件，探索建立社会主义企业集团的路子。但就绝大多数地区来说，仍应坚持发展企业性工业公司，以工业公司的形式先把企业组织起来，深化专业化协作，在公司发展日臻成熟的基础上再扩大联合范围和规模，逐步形成多层次、多功能的企业集团。我国发展工业公司已经有了几十年的实践经验，尽管存在这样那样的问题，也完全可以在此基础上完善发展公司的工作。频繁地变动或改革企业组织形式并不利于生产力的持续发展。鉴于我国工业公司的发展在各地尚不平衡，企业性公司不多，大量的行政性公司虽经1986年以来的整顿改组，其中一部分已转为经济实体，但它们在专业化协作的组织、管理机构 and 制度的完善等方面仍需花大力气，才能使公司真正担负起管理和经营的职能。因此，整顿、巩固、发展现有工业公司的工作仍不可松懈。对于行政性公司，要更好地发挥其行业管理的作用，创造条件逐步向企业性公司过渡，而不必一刀切地一律撤销，过早地强调组建集团性公司。至于试点组建企业集团，也应从易到难，例如可先组织生产经营型的工业企业集团、区域性行业性的集团，以后再发展成跨地区跨行业的、多功能的综合性集团。

总之，发展企业集团要循序渐进，切不可操之过急。