

## 论商业企业集团的组建与发展

在“治理整顿”和“深化改革”的过程中，企业经营管理体制的改革是一个重要的方面。其中，组建各种形式的企业集团是企业经营管理体制改革的重要方向。本文试就商业企业集团的组建与发展略作探索。

### (一)

目前人们所指的商业企业集团一般包括两层含义：

一种是指那些以一个或几个商业企业为核心，并向科研、生产、金融等相关领域拓展，联合各种有关企业或单位而组成的多层次、多功能的经济联合体，联合的程度比较紧密。这实际上比较符合企业集团的一般特征，因此可称之为商业主导型的企业集团，或称之为狭义的商业企业集团。

另一种是商业系统内部的多个批发或零售企业联合起来进行联购分销、共同开发的一些比较松散的企业联合体，它们也被称为商业企业集团。实际上它们并不完全具有企业集团的一些主要特征，但由于这样的称谓已为很多人所接受，所以可将它们称为广义上的商业企业集团。

无论从广义或狭义的角度去理解，商业企业集团都具备以下一些基本的特征：

首先，商业企业集团都应以商业企业为主体。可以是大型批发公司和一批中小型工商企业之间的联合，也可以是相互连锁或相互持股的商业企业群体同其他农工商企业的

联合。所谓商业企业为主体一般应表现为：其核心层的主导力量是商业企业，或是一个商业企业实体，或是几个商业企业的联合体。换言之，应当是以商业企业牵头或以商品流通组织为主的企业集团。

其次，商业企业集团是以商品流通为中心，以商品的购销、储运和服务活动为基本内容。商业企业集团主要是从筹集和开发货源的角度去发展同生产企业的联合的，也是从提高商品流通的效率和效益的角度去发展同科研机构的联合的。商业企业在商业企业集团中的地位并不仅仅是集团购销活动的组织者，而是集团全部经营活动的组织者。

再次，商业企业集团以“四流”的集中为标志。所谓“四流”集中，即为商流集中、物流集中、资金流集中和信息流集中。商流集中就是指商业企业集团中实行联购联销或联购分销等经营方式，围绕集团经营的总体目标和各成员企业的实际利益，对商品的购销活动进行统一规划和相互协调，以扩大经营规模，增强经营实力；物流集中就是指对集团内的商品实体流通进行统一组织，通过集中发运，相互转运，就近调拨，合理储存等方法来提高物流效率，降低物流费用；资金流集中就是指集团内实行资金统筹，相互融通，集中投资，有效使用，以加速商品资金和非商品资金的流转，提高资金利用率；信息流集中就是指集团内各企业互相开放经营，加强情报交流，实行信息共享，并开展

统一宣传。商流、物流、资金流和信息流是商品流通领域的主要活动，所以“四流”集中也就理所当然地成为商业企业集团的主要标志。

商业企业集团的实践活动证明了这一新型的企业组合形式具有以下一些功能。

(1) 规模经营的功能。商业企业集团是由众多企业组合而成的多层次、多功能的经济联合体，在经营、资金、科研和信息方面高度集中，从而能在商品的购销活动中大进大出，深购远销，在某一行业甚至整个市场活动中发挥举足轻重的作用，并能在涉外经济活动中增强国际竞争能力和抗衡能力。

(2) 系列经营的功能。商业企业集团往往是以某一类商品组合的经营为主线，前后拓展，相互衔接而形成的相关企业间的纵向联合，从而就有可能形成以产品线为中心的产销结合的系列化经营方式，实现从产品规划一直到市场销售的总体优化决策。

(3) 综合经营的功能。商业企业集团在纵向联合的同时，往往还围绕“四流”的集中，发展横向的联合，以增强企业集团的综合经营能力。在商业企业集团中往往同时具有购销、储运、融资、信息、科研和多角开发等多种功能，从而能增强在各种市场环境条件下的适应能力。

(4) 共同开发的功能。商业企业集团通过经营、资金、科研和信息的高度集中，集聚了强大的经营能力和发展能力，从而就有可能根据企业集团的共同目标，实行有计划的集中开发，以丰富集团的资源和拓宽集团的市场，同时也能使集团本身得以发展。

近些年来，随着流通体制的改革，打破了过去国营商业一统天下的局面，形成了多元化的市场格局。而在多元化的市场格局中，若没有一支对市场经济活动能发生重大影响的主导力量，是难以实现国家对市场活动的宏观调控的，也难以保证市场经济活动稳定而健康地发展。商业企业集团以其庞大

的规模，雄厚的实力，深远的跨度和健全的功能，足以成为组织商品流通活动的中坚骨干，成为市场经济活动的主导力量，从而有助于国家对市场活动的宏观调控。

## (二)

从企业这个微观的角度来分析，目前组建商业企业集团的动因大致有以下几个方面。

一是为了密切产销关系，疏通购销渠道。市场放开以后，大多数国营商业企业失去了过去以行政指令方式维系起来的固定的产销和购销关系，货源难以保证，渠道不畅通，经营盲目性比较大。特别是对于拥有很大的资金和物质实力的国营批发企业来讲，迫切需要重新建立比较稳定的进销渠道，才能保证其经营活动正常开展和获得理想的经营效益。于是，他们就前后拓展，寻求同生产企业和零售网点之间的联合。在利益均衡的前提下，实行专业化协作，建立起以系列化经营为主的企业集团，形成产供销一体化的新型商品流通体系。

二是为了集中经营要素，增强经营实力。在我国的商品流通领域中，中小型商业企业占绝大多数。在传统的管理体制下，它们都受行政性公司领导，根据上级指令开展经营活动，自主权很小。自流通体制改革以后，中小型商业企业的自主权得以扩大。然而由于这些企业的规模较小，实力较差，素质较低，在复杂的市场环境和激烈的市场竞争面前感到力不从心。于是他们就寻求同行业之间的相互联合，集中各自的资金、物资、技术、信息等经营要素开展联合经营，以发挥整体优势，产生集团效应。

三是为了相互利用优势，谋求共同发展。与社会化大生产相适应的是社会专业化分工的深入，这就使得企业一方面容易形成某一方面的相对优势，另一方面又增加了对于社会整体的依赖性。在这一前提下，商业

企业之间以及同有关的生产、科研单位之间就会产生以对方的相对优势来弥补自己的相对劣势的愿望，这就产生了以形成互补效应为目的的企业联合，以求在一个集团之内能集中资金、技术、资源、渠道、环境等各方面的优势，协同发展，共同提高经营效能和经营效益。

四是为了打破地区封锁，扩大经营市场。传统体制下形成的条块分割的局面，在很大程度上限制了一些实力雄厚的商业企业的经营发展余地。特别对于一些中心城市的工商企业来讲，其商品向落后地区的渗透和扩散遇到了很大的阻力。为了从根本上改变这一局面，一些中心城市的商业骨干企业就力求发展同中、小城市和落后地区一些商业企业之间的联合，组建跨地区的商业企业集团，绕开各地区行政部门设置的人为封锁，形成以大城市为依托的辐射性的商品流通网络。对于中小城市和落后地区的商业企业本身来讲，也能促使其经营活力得以增强，自然受到他们的欢迎。

五是为了形成综合功能，发展多角经营。一些大型商业企业经营潜力较大，过去受到部门或地区的限制，经营范围有限，市场面比较狭窄。然而要使企业能有长足的发展，最基本的途径是要拓宽经营范围。这就促使企业寻求同其他各种类型企业发展横向联合，以增强企业向其他领域渗透和拓展的能力。由于这样的企业集团具有多种功能，就能增强其在市场上的竞争能力和风险承受能力，就能为集团内各企业的发展提供有利的条件。

我国现有的商业企业集团虽然已在改革的实践中初步显示了较强的生命力，但毕竟是很不成熟的，归纳起来，有以下几方面的问题：

(1) 企业集团组建的形式还比较低级。从目前商业企业集团的组建形式来看，大多还停留在比较初级的阶段。首先是这一

类联合组织大多还比较松散，成员企业间的关系大多仍主要依靠协议和契约相维系。投资联营企业大多为单向投资，达不到相互控制的目的。这样就难以真正从利益关系的交错和渗透上去保持集团结构的长期性和稳定性，以及集团成员行为目标的一致性；其次是这一类联合组织大多还没有完全突破部门和地区的限制，集团核心层的构成成份一般都比较单一。集团成员企业虽然在计划指标体系上已明确可以单列，但在行政隶属关系、财税从属关系、物资调拨关系等方面仍没有突破部门和地区的控制，以致集团行为仍在很大程度上要受到部门和地区利益的牵制，商业企业集团仍还不能作为一种完全独立的经济组织形式而存在；再次是在这一类联合组织中目前大多还没有自己的金融中心，集资融资能力仍比较差。不少联合组织甚至没有明确的管理机构或管理机构尚不健全，集团总体决策能力相当薄弱。

(2) 企业集团的总体意识和集团行为能力还比较差。这一点是同我国商业企业集团组建形式的现有水平相一致的。具体地讲，首先是集团成员企业大多还缺乏一种集团的总体意识，在集团内外的经营活动中比较强调企业的个体利益，同集团总体之间关系的处理上还习惯地保留着过去那种同行政管理机构关系的观念和意识；其次是企业集团的总体目标和总体规划不具体、不明确，难以直接转化为各成员企业的协调行动。于是就导致了企业集团总体行为能力较差，在一定程度上削弱了集团的经营优势。

(3) 企业集团的内部管理体制尚不完善。如前所述，不少商业企业集团目前主要还是靠协议和契约维系其成员企业之间的关系，内部管理体制很不完善。首先是核心领导层的组织机构不健全，总体决策指挥和协调功能不完善，有些仅保持一种联席会议的形式，体现不出应有的权威；其次是集团内缺乏一整套约束集团成员企业行为的必要法

规，企业间关系的协调和仲裁往往无章可循；再次是企业集团内干部聘任尚无较好的方法，党政关系的处理也没解决好，在一定程度上会影响企业集团的管理效率。

此外，如集权同分权的关系，各层次的责权界限，成员企业内部管理，分配制度的统一等都还是有待探讨的问题。这说明，商业企业集团的建设仍须在实践中加以摸索，使之逐步趋向完善。

### (三)

商业企业集团的建设不仅是经营管理方法的改变，更是社会经济关系的调整，因此商业企业集团的发展可能要经历一个较长的时期。从我国的国情及经济发展的客观趋势来看，我认为商业企业集团的发展目标可分为两个层次，亦可称为近期目标和远期目标，或称过渡目标和最终目标。

近期目标：即经过一段时期的改革，力图在我国的商品流通领域内建设起一批以大型骨干商业企业或商业企业群体为核心的商业企业集团，分别在批发和零售市场上发挥主导作用，以期在一定程度上冲破部门和地区的界限，带动广大中小企业，形成流通体制的新格局。

根据近期目标，商业企业集团在批发和零售领域中的形式可能会有所不同。在批发领域中，一般以发展产、供、销、运一体化的商业批发集团为主。这类集团一般以一个或几个大型商业批发企业为核心，联合一批主要的生产、零售及储运服务企业，组成以某大类商品为中心的产供销一体化的经济联合组织。在零售领域中，一般以发展同层次或同类型的商业零售企业的连锁组织或企业集团为主。这类集团一般以几个处于不同产销地区、具有相当规模和影响的商业企业以较紧密的组织形式构成集团核心，并联合一批生产企业、货源基地以及小型商业零售企

业，组成以联购联销、技术协作、资金货源融通为主的连体化经济联合组织。

从企业集团内部管理体制来看，近期目标内，商业企业集团一般多以建立依附性的管理机构和理事会议制度为集团管理机构的主要形式。所谓依附性管理机构是指：作为集团核心的主体企业采用“一套班子，两块牌子”的做法，以主体企业原管理职能机构兼作企业集团的管理职能机构，至多在此基础上再增设一些协调机构。当然这种做法容易产生主体企业和成员企业间不平等的矛盾，但是，组建比较容易，过渡比较平稳，集团中心比较明确。所谓理事会议制度，一般是指在集团核心企业较多，相互地位又差不多的情况下，以集团理事会议的方式来对集团的各种问题进行决策。这一般适用于联合程度比较松散，集团行为总体性要求不高的企业集团。

在近期目标内企业集团的组建方式和管理方式有以下一些主要特点：（1）基本上还没有完全脱离部门和地区的框架。近期目标内，企业集团的建立不可避免地还会受到部门和地区关系的制约。例如，工商两大系统在宏观经济体制中相互独立的状态不改变，在微观上就不可能实现真正的产销一体化；财政“分灶吃饭”的方式不改变，也不可能真正的跨地区企业集团。（2）基本以业务和技术的协作为主，还不能形成以资产集中为中心的联合。这主要是因为从我国实际情况看，金融机构同企业间的结合还不是马上能实现的事，对于企业集团中金融中心的建立也必然会受到一定的限制。（3）基本上还保持原有的经营范围。正由于近期目标内商业企业集团尚不能以资产的集中为中心，所以其投资开发能力也比较差，不可能在较短时期内改变其基本经营范围或向众多的新领域进行拓展。

远期目标：以资产集中为中心，以股份制为主要形式，从根本上进行产业和流通组

织的重新组合，建立完全打破部门和地区界限的，具有生产、流通、集资、融资、科研和服务多功能的综合型企业集团，使其成为社会经济活动的主体形式，成为国家实行宏观调控的基本工具和市场活动的主导力量。

远期目标内，商业企业集团应呈现以下一些特点：

首先应以资产的集中为中心，应表现为各成员企业或企业群体在资产上的联合，而不是仅限于经营、技术等方面的结合。只有实现资产的联合，才能算是最高层次上的联合。远期目标内，商业企业集团的资产集中可能通过这样一些途径实现：一是国家银行或国家资产部门以系列贷款或投资的形式介入，建立企业集团内部的金融中心，发挥集资或融资的功能，从而实现资产的高度集中和对集团成员企业的资产控制，这种集资方式将有助于新型的资产公有制形式的建立。二是用法人持股的方式。即由相互有联合需要的企业以购买对方股份的形式实行相互渗透。这种“你中有我，我中有你”的相互持股的方式，实际上是将所涉及的各企业的资产进行了相对集中，使各企业可调动的资产更大，同时所受的制约也相应增大，从而使各企业自觉地采取协同行动，形成集团效应。三是用企业合并的方式。即由一些资金实力雄厚的企业，将一些实力薄弱、经营不善的企业合并进来，形成“子公司”；或由几家小企业合并起来组成企业集团。

其次是商业企业集团的管理方式将更趋完善。从管理体制上看，将形成总体决策、分片管理为主的事业部制的管理模式。因为这一模式比较适合作为企业联合群体的企业集团，它既能保持总体上的协调一致，又能保持各个层次上企业个体自我系统的经营机能，体现了集权和分权的一致性。从管理形

式上看，有可能趋于两种主要类型：一种是以经营内容为标准，形成以条条管理为主的商品事业部管理体系，这比较适应于经营内容广泛，产品技术性强，成员企业系列结构明显的企业集团；另一种是以经营地区为标准形成以块块管理为主的区域事业部管理体系，这比较适应于经营范围不宽，市场分布面广的企业集团，特别是以零售业务为主的企业集团。由于远期目标内商业企业集团是以资产集中为中心的，所以在企业集团中，要以集团的主要资产所有者组成董事会，实行董事会领导下的总经理负责制。由董事会对集团的经营发展战略等重大问题进行决策，由董事会选聘和任命的总经理对集团的经营管理活动统一负责，并严格按照职责和权力相一致的原则设立各层次负责人和管理机构。

再次是远期目标的商业企业集团的功能趋于综合性，经营趋于多角化。随着企业联合不断向高层次发展，特别是资产集中成为企业联合的中心，未来的商业企业集团必然会完全冲破部门和地区的界限，在其力所能及的范围内向各个领域发展，从而使企业集团趋于多功能、全方位、综合化。这一方面是企业追求发展的自然倾向，即在实力允许的前提下，企业集团必然会将同其经营业务有关的各种活动，尽可能地纳入其控制范围之内，以保证其经营发展的稳定性。另一方面，市场竞争的外在压力也将迫使企业集团发展多种功能，扩大经营范围，开展多角化经营，以加强其竞争实力。企业集团的综合性功能可以通过企业集团不断地向外扩散，纳入更多不同类型的企业而形成。如商业集团同有关工业集团的联合，就有可能形成多功能、综合性的企业集团。这可能将成为我国企业集团发展的一条重要途径。