

企业集团财会审业务 全面精通教程

因为专业、原创和权威，所以更好！

中华第一财税网(又名"智董网")，全球最大的中文财税（税务）网站

讲义提纲

第 1 篇 企业集团综合知识

第 1 讲 企业集团管理综述

第 2 讲 母、子公司管理

第一节 母公司

第二节 子公司

2-2-1 子公司管理综述

2-2-1 海外子公司管理

第三节 企业集团母子公司的基本关系

第 2 篇 企业集团内控业务

第 2 讲 企业集团内控业务

第 3 篇 企业集团财务业务

第 3 讲 企业集团财务管理综述

第 4 讲 企业集团财务战略

第一节 基础知识

第二节 财务战略

第 5 讲 企业集团管理体制

第一节 综述

第二节 构建

第三节 财权

第 6 讲 企业集团组织结构与财务管理组织

第一节 企业集团组织结构

第二节 企业集团财务管理组织

第 7 讲 企业集团财务人员管理

第一节 财务管控的人事安排

第二节 财务总监委派制

第三节 财务经理委派制

第四节 财务会计人员委派制

第 8 讲 财务风险

第一节 集团财务风险

第二节 集团财务风险管理

第 9 讲 企业集团预算管理

第 10 讲 企业集团财务监控

第 11 讲 集团内部关联交易、内部转移定价

第一节 基础知识

第二节 转移定价

第三节 内部控制

第四节 关联方披露

- 第五节 关联方及其交易的审计
- 第 12 讲 企业集团财务分析
 - 第一节 企业集团财务分析目标与信息基础
 - 第二节 企业集团财务状况与价值驱动因素分析
 - 第三节 企业集团盈利能力与价值驱动因素分析
 - 第四节 企业集团管理分析报告
- 第 13 讲 企业集团内部业绩评价
- 第 14 讲 集团企业财务管理信息化
- 第 15 讲 财务共享服务

第 4 篇 企业集团会计业务

- 第 16 讲 企业集团会计管理
- 第 17 讲 合并财务报表
 - 第一节 综合知识
 - 第二节 合并范围
 - 第三节 合并程序
 - 17-3-1 合并资产负债表
 - 17-3-2 合并利润表
 - 17-3-3 合并现金流量表
 - 17-3-4 合并所有者权益变动表
 - 第四节 特殊交易的会计处理
 - 第五节 合并财务报表的分析

第 18 讲 企业集团分部报告

第一节 综合知识

第二节 会计处理

第 5 篇 企业集团审计业务

第 19 讲 企业集团审计业务

第一节 企业集团内部审计

第二节 企业集团社会审计

第三节 相关案例

第 6 篇 企业集团资本经营

第 20 讲 企业集团改制重组（资本经营）

第一节 企业重组综合知识

第二节 企业集团重组专题

第 7 篇 企业集团涉外业务

第 21 讲 企业集团涉外、国际业务

第一节 综合知识

21-1-1 跨国公司管理

21-1-2 国际金融市场

第二节 海外子公司

第三节 企业海外并购

第四节 跨国公司内部控制

第五节 财务管理

第六节 资金管理

第七节 跨国公司外汇风险管理

第八节 跨国公司纳税筹划与管理

试读内容

第 1 章 企业集团管理综述

一、企业集团的概念

企业集团（英文表述为 Enterprise Group, Business Group, Industrial Group）是以母公司为核心，通过产权纽带把多个企业联结在一起，形成母子公司关系的多法人的企业群体。

在企业集团组织中，母公司是向子公司出资并对子公司拥有控制权的企业，子公司是受母公司投资并被控制的企业，包括全资子公司（母公司直接或间接拥有 100% 具有表决权的股份）、绝对控股公司（母公司直接或间接拥有 50% 以上具有表决权的股份）以及相对控股公司（母公司直接或间接拥有 50% 以下具有表决权的股份，并依照有关协议具有实际控制权）。

二、企业集团特征

与单一企业组织相比，企业集团具有以下基本特征。

（一）产权纽带

企业集团作为一个企业族群，产权是维系其生成与发展的纽带。产权体现为一家企业对另一家企业的资本投入，企业间借此形成“投资与被投资”、“投资—控股”关系。产权具有排他性，它衍生或直接体现为对被投资企业重大决策的表决权、收益分配权、剩余财产分配权、优先认股权等一系列权利，母公司通过对外投资及由此形成的产权关系，维系着企业集团整体运行和发展。产权是企业集团组建与运行的“黏合剂”。

（二）多级法人

企业集团是一个多级法人联合体。在企业集团中，母公司作为独立法人，在企业集团组织架构中处于顶端，而企业集团下属各成员单位则作为独立法人被分置于集团组织架构的中端或末端，这就形成了“金字塔”型企业集团组织架构（图 1-1）。在这里，“级”是指企业集团内部控股级次或控股链条，它包括：

（1）**第一级：**集团总部（母公司）。它是从事生产经营、投资控股、资本运作的法人实体，同时也是企业集团战略管理中心，依据产权进行企业集团整体的战略规划、组织与运营协调、内部管理控制等。

（2）**第二级：**子公司。它直接由母公司投资而成，按母公司的控股比例分为全资控股子公司、绝对控股子公司和相对控股子公司等不同类型。

（3）**第三级：**孙公司。它是由子公司投资形成，子公司是其控股股东，由此成为母公司的孙公司。同样，孙公司还可以继续其投资控股行为，从而衍生出更多级次的被投资企业。

需要说明的是，以下两类企业尽管与企业集团下属成员单位具有某种关系，

但在法律意义上并不属于企业集团成员单位。

(1) 参股企业

企业集团内的母公司（或子公司等）出于各种目的，会参股投资其他企业。参股是指持有股份但未达到控制权的投资行为，参股企业在法律上被视为企业集团的关联企业，但由于未达控股权从而不纳入企业集团管控范围。

(2) 协作企业

它是指与母公司（或子公司等）签订若干长期生产经营合同、协议和托管、承包协议等的其他企业，这类企业依与企业集团成员企业的业务关联紧密程度，可以分为战略联盟企业、协作企业等多种类型，这些企业在本质上并不属于企业集团成员企业，也不纳入企业集团管控范围。

(三) 多层控制权

企业集团中，母公司对子公司的控制权视不同控股比例而分为全资控股、绝对控股和相对控股等。要厘清控制权含义，首先需要解释“会计意义上的控制权”与“财务意义上的控制权”两者的含义。

1. 会计意义上的控制权

在会计意义上，人们从长期股权投资核算及合并报表角度，根据母公司投资占被投资方有表决权资本总额的比例及其对被投资方的影响程度，将母公司与被投资企业的关系分为四种类型，即控制、共同控制、重大影响和无重大影响。

(1) 控制

控制是指一个企业有权决定另一个企业的财务和经营决策，并能据以从该企业的经营活动中获取收益。当投资方直接或通过子公司间接地拥有被投资方有表决权资本总额的 50%以上时，法律上认为投资方对被投资企业有控制能力。投资方虽未取得被投资企业 50%以上有表决权的资本，但具备下述条件之一者，也表明对被投资企业具有实质控制权：

第一，通过与其他投资者的协议，投资企业拥有被投资企业 50%以上的表决权；

第二，根据章程规定或协议，投资企业有权控制被投资企业的财务和经营政策（如派出董事长、总经理或财务负责人等）；

第三，有权任免被投资企业董事会等类似权力机构的多数成员；

第四，在董事会或类似权力机构会议上有半数以上的投票权。一般认为，认定企业之间是否属于母子公司，主要依据“会计意义上的控制权”的定义标准，母公司对被投资企业拥有控制权，即称两者关系为母子公司。在会计核算中，子公司必须纳入企业集团合并报表体系之中。

(2) 共同控制

共同控制是指被投资企业的财务和经营决策必须由投资各方共同决定，任何一方都不可能独自控制。在这种情形下，被投资企业并不能够被直接认定为集团母公司的下属子公司，但可以认定其为企业集团的成员单位。

(3) 重大影响

重大影响是投资企业对被投资企业的财务和经营政策具有参与决策的权力，但不能控制或者与其他投资方一起共同控制这些政策的制定。在法律上，具备下述情形之一者即为“重大影响”：

第一，投资企业直接或通过子公司间接地拥有被投资企业 20%以上但低于 50%的表决权资本；

第二，投资企业拥有被投资企业的股权比例在所有投资者中属最高者；

第三，投资企业与被投资企业之间有重要的交易；

第四，投资企业按联营协议规定拥有经营权。

(4) 无重大影响

无重大影响是指当投资企业的投资额占被投资企业有表决权资本总额的比例低于 20% 时的情形。

会计意义上的控制权划分的主要目的在于编制集团合并报表。只要达到“控制”所具备的条件（如 50% 以上或符合实质控制的相关条款），则被投资企业应纳入企业集团合并报表范围（且采用成本法进行权益核算），而对于“共同控制”或“重大影响”的情形，则不纳入企业集团整体报表合并之中（且长期股权投资采用权益法核算），而对“无重大影响”的情形，其长期股权投资采用成本法核算。

2. 财务意义上的控制权

与会计意义上的控制权层次略有不同，产权管理和财务控制角度的控制权层次，主要从“实质控制”上来定义。一般认为财务意义上的控制权层次主要有全资控股、绝对控股和相对控股。

(1) 全资控股

当投资企业拥有被投资企业有表决权的资本比例为 100% 时，则被定义为“全资控股”。

(2) 绝对控股

当投资企业拥有被投资企业有表决权的资本比例超过 50% 以上时，表明母公司对被投资企业拥有绝对控制权，则被定义为“绝对控股”。

(3) 相对控股

当投资企业拥有被投资企业有表决权的资本比例低于 50%，但在被投资企业的所有投资者中属于较高时（母公司成为被投资企业的第一大股东或“控股股东”），或者对被投资企业财务和经营政策能产生“重大影响”或实质控制时，则被定义为“相对控股”。在相对控股情形中，会计核算上并不一定能将被投资企业纳入企业集团合并报表范围，但在产权和财务控制上，被投资企业被视为集团子公司，从而将其纳入企业集团整体管理控制范围。

财务上的控制权层级划分，在于明晰不同层级的控制权所代表的控制力、影响力。从制度设计角度，不同层级的财务控制力决定着企业集团内部治理、管理体系等一系列制度安排。

(四) 企业集团非法人

如前所述，企业集团是由母公司、子公司和其他成员企业等法人组成的企业群体，但是“企业集团”本身并不具有法人资格。人们经常将“企业集团”与“集团公司”在概念上画等号，这其实是一种误解。事实上，集团公司只是企业集团内众多企业之一，只不过在企业集团中扮演着“母体”角色（“出资人”和“管理人”等角色），因而被称为“集团总部”、“母公司”或“控股公司”等。因此需要严格区分“企业集团”和“集团公司”概念的差异。

在本教材中，为行文需要，经常将“集团公司”与“母公司”、“集团总部”、“控股公司”等名称交替使用，它们语义相同。

小资料

企业集团的财务特征

企业集团是在股份制经济和现代公司制度高度发展基础上形成的一种以资

本为纽带、以母子公司为主体的现代企业组织形式。一方面，企业集团是由多个相对独立的法人企业组成的，这些独立的法人享有民法和公司法所赋予的权利并承担相应义务；另一方面，企业集团是一个通过产权纽带而组成的有机整体，是一个层级组织，集团内部各成员单位的行为受到产权力量的约束。这使得企业集团的财务呈现出理财主体多元化和财务关系复杂化等特点，主要表现在：

（一）财务主体多元化

1. 财务主体一般

财务主体是指拥有独立的财务资源和财务权限，并以此为基础进行独立的财务活动、实行独立的会计核算、享有独立的财务利益、承担相应财务责任的单位或组织。组建企业集团的宗旨无论是充分发挥资本杠杆效应，还是实现资源一体化整合效应与管理协同效应，集团总部都需要通过一体化的战略规划与财务政策，对成员企业（特别是子公司）的投、融资以及利润分配等财务活动实施统一规划与控制，任何成员企业的理财行为都不能游离于企业集团统一的财务战略、财务政策与基本财务制度的范畴之外，从而使集团总部成了整个集团财务管理的核心，发挥着一元中心的作用。

由于集团的母公司、子公司均是独立的法人，从法律意义上讲，彼此不仅有着独立的经营自主权，而且也有着独立的理财自主权。这种法人权利与地位的独立性，使集团的成员企业必然要求成为各自财务管理的主体。这就使得企业集团的财务主体不只是一个，而是多个。在以产权关系为基本纽带的企业集团里，母公司必然会借助资本杠杆效应，对成员企业实施层层控股与参股，从而在集团内部形成了母公司、子公司、孙公司或工厂等多层级的控制结构体系，也就使企业集团的财务管理主体表现为多层次性。

2. 股东层级的财务活动和财务主体

在企业集团的产权关系中，母公司的股东所进行的财务活动是集团第一层次的财务活动，也可以称之为所有者财务活动（或出资人财务活动）。

在我国现行国有资产管理体制下，国有企业集团母公司的国家股东为国有资产管理部门，因此企业集团第一层次的财务主体是国有资产管理部门，这一层次的财务活动我们可以规范地称之为国家财务活动。国有资产管理部门的主要职责是：依照《中华人民共和国公司法》等法律、法规，对所出资企业履行出资人职责，维护所有者权益；指导推进国有及国有控股企业的改革和重组；依照规定向所出资企业派出监事会；依照法定程序对所出资企业的企业负责人进行任免、考核，并根据考核结果对其进行奖惩；通过统计、稽核等方式对企业国有资产的保值增值情况进行监管；履行出资人的其他职责和承办本级政府交办的其他事项。

如母公司是股份公司，则母公司股东层的财务活动依赖于虚拟资本即股本的循环周转运作。股东一般不拥有公司实体资本，而是占有股本，并通过股本运作来获取收益。总体看来，就国有企业集团而言，股东层级的财务活动表现为国有资本的优化配置。具体落实到行为上则表现为：国有资本金的投入；控股活动；股权转让或受让、股票买卖及其引发的资金运动；依据持有的国有股份而享有的投资收益；最终处置资产而引起的资金活动；对母公司的财务监控活动；其他特殊情况下的财务活动等。

实际上，在股东大会上享有表决权的只能是大股东。只有大股东能从根本上影响集团的财务活动，是具有实际意义的财务主体。而分散的、只能“用脚投票”的小股东，只是名义上的财务主体，且通常被忽视。

3. 母公司层级的财务活动和财务主体

股东层的财务活动影响和制约着下一层级即母公司的财务活动，因而第一层次的财务主体自然构成了母公司的调控主体，母公司的财务活动同样也影响着股东的财务活动，同时它又领导和制约着子公司和关联公司的财务活动，是子公司和关联公司的调控主体，这从根本上决定了母公司在集团财务活动中的核心、枢纽地位。

母公司是整个集团资本的代表，是集团的战略决策和指挥中心。母公司的法人所有者集团（即董事会）所支配的资本循环为：母公司资本—运用资本支配权进行战略投资活动—母公司资本（原资本+资本增值）。与一般的以获取股权收益（股利、资本利得）为目的的投资不同，母公司股权投资是一种战略投资，是为了在重大问题上控制或影响子公司和关联公司，从而扩张资产规模，延伸经营触角，实现规模经济效应，最终使集团利益最大化。

集团财务战略决策是由最高财务专职负责人（如财务总监）协助总经理和董事会组织实施的。母公司层级的管理者所运营资本的循环表现为：母公司运营资本—具体生产经营活动—运营资本[原资本+资本增值]。

母公司资本运动的本质特征决定着该层级的财务主体必须履行决策层财务管理职能，执行管理全局性财务活动的任务。主要表现为：

- 1) 财务权限的配置；
- 2) 财务战略规划；
- 3) 财务制度制定和审批；
- 4) 投资和筹资；
- 5) 成本费用管理；
- 6) 集中货币资金管理，综合平衡，统一配置；
- 7) 统一结算；
- 8) 报表编制；
- 9) 利润分配；
- 10) 财务和审计监督。

4. 子公司、关联公司和协作企业层级的财务活动和财务主体

子公司层级的财务活动从属于其最大股东即母公司的财务活动，子公司财务主体执行的是日常财务管理职能。子公司财务权限及其业务范围总体上取决于集团财务体制，具体由集团财务管理制度加以规定。

母公司的关联公司有两类，一类是由母公司持有较高比例股份但尚未达到控股程度的公司，另一类是由母公司的子公司控股的公司，亦称为母公司的孙公司。虽然母公司能对这两类关联公司实施财务影响，甚至是重大的财务影响，但不能完全控制它们的财务活动。对于其持股的关联公司，母公司可以行使大股东的权利，推举自己的代表进入董事会，或者在股东大会上行使表决权，或者依据有关章程、协议进行财务监督。但不能要求关联公司的货币资金由其调度，更不能只从自身利益考虑而要求关联公司服从其单方面的产品定价等。对于由其子公司控股的关联公司，母公司要通过子公司间接控制其财务活动。所以，关联公司的财务主体是真正独立的财务主体，能独立地组织财务活动。

从严格意义上讲，协作企业不属于企业集团成员，集团母公司与其没有资产联结关系，只存在诸如生产、销售、研究与开发等契约关系，因而协作企业的财务活动基本不受集团公司的控制，可以按自己的意志组织财务活动。

（二）以产权管理为核心

在企业集团这种现代企业组织形式中，集团总部通过直接投资形成被投资企业

业的法人资本，通过资本控制关系实际控制成员企业的全部资产，实现由资产到资本的转化，并通过这一过程控制企业集团的全部财务资源。对于成员企业来说，母公司是资本的投入者，享有“出资人”所拥有的全部权利，包括资产受益权、重大经营决策权和财务决策权等，形成基于产权资本的管理。产权管理与业务经营是两种不同性质的管理活动，有其相对的独立性和系统性，包括资本投资的决策、资本关系的调整（如调整投资比例）、资本的考核与控制。随着产权管理成为企业集团财务管理的一项重要内容，企业集团的财务管理也就集业务经营与资本经营于一体。对母公司来讲，财务管理偏重于资本经营；对各个子公司来讲，财务管理偏重于业务经营。

企业集团财务管理中的产权管理要特别处理好资本运作与企业集团产业发展的关系。从经济发展的历史来看，金融资本仅为产业资本的发展创造条件，产业资本才是决定经济发展的最终力量，因此，企业集团的发展应以产业资本经营为主。也就是说，企业集团应致力于实体资产的长期经营，以核心产业的发展壮大和实现协同效应为根本。企业集团的长期投资以及收购、兼并等资产重组行为，必须围绕着如何盘活企业集团的存量资产和增量资产，以增强集团核心竞争力，有效实现企业集团的战略转移。这与以从事金融性资产投资；通过证券投资组合规避风险、获取收益以及以从事企业“买进—短期经营—卖出”等业务为主的投资银行有根本的区别。

（三）筹资、投资和收益分配等财务管理活动更加复杂

主要表现在：

1. 筹资方面

企业集团筹资与单个企业筹资的不同之处主要表现在以下两个方面：

第一，企业集团筹资的内涵增大。单体企业的内部筹资主要是指企业的积累，而企业集团的内部筹资除了通常意义上的自我资金积累之外，还包括集团内部企业之间的资金融通，即母公司与子公司、子公司与子公司之间的资金相互融通。集团内部企业之间相互提供资金融通的方式是多种多样的，可采取相互持股、发行债券、短期商业信用等形式。集团内部筹资的优势在于筹资成本相对较低，交易费用较少。

第二，债务筹资的财务杠杆效应更为显著。企业集团内以股权联结的多层次结构使得财务杠杆效应更为明显。一方面，母公司资本具有一定的负债能力；另一方面，在母公司向子公司投资，形成子公司资本后，又产生新的负债能力，这就从整体上放大了集团资本的负债能力，使企业集团筹资的杠杆效应明显高于单个企业。财务杠杆效应的存在，显著扩大了企业集团的融资能力，也加剧了企业集团的财务风险。

2. 投资方面

与单个企业相比，企业集团的投资管理具有更重要的意义：从对外投资看，不仅投资规模大，投资范围广，而且投资活动将带来整个企业集团的重组，其复杂程度远比单个企业的投资活动要大的多。从内部投资看，企业集团内部的相互投资，并由此带来的资产重组活动也相当频繁。此外，由于集团内委托代理关系的存在，使得企业集团投资管理活动更加复杂。

3. 收益分配方面

企业集团内部有多种分配方式，如利润上缴、投资分成、转移价格、提取管理费等。利润上缴方式适用于集团内部的分公司和全资子公司；投资分成适用于集团下属的控股子公司、联营企业和参股企业。提取管理费用方式是在集团公司

内部运作尚不规范的情况下，解决集团公司管理费用来源的办法，适用于集团内部的分公司和全资子公司。内部转移价格也是调节集团内部利润的一种方式。

（四）企业集团财务管理的层次比较多

企业集团的财务管理层次包括母公司、子公司以及控股子公司等。在整个企业集团中，由于产权链条而形成了多层级的财务管理关系。按产权关系划分：第一层级是集团公司，实质上是控股公司或母公司，处于财务控制的最高层次，通过资本的控制程度直接或间接控制、影响、参与其他成员企业的财务管理过程；第二层级是控股层企业，包括全资子公司、控股子公司；第三层级是参股层企业，由母公司持有股份但未达到控股界限的关联公司组织；第四层级是协作型企业，由若干签订长期生产经营合同和托管、承包协议的成员企业组成（王斌，2002）。企业集团对各层级的财务活动的控制程度不同，企业集团财务管理的内容和方式也不同。

小资料

企业集团的特征

企业集团具有以下特征：

（一）企业集团是根据自愿互利原则，不受地区、部门、所有制限制建立起来的经济联合体。

（二）企业集团是以一个或若干个大中型骨干企业为主体，以名优产品和国民经济中的重大产品为龙头，由众多的具有内在经济联系的企业围绕一定的经济目的组织起来的，它集结群体，发挥规模效能。

（三）企业集团是目前横向经济联合的高级形式，具有多层次的组织机构。它一般以一个大型企业或母公司为核心，通过投资，形成控股的紧密层成员企业、参股的半紧密层成员企业和较稳定的协作关系的松散层成员企业。

（四）企业集团具有较强的开发能力和综合配套功能，在某一行业或某一产品的生产经营中，具有举足轻重的地位。

（五）企业集团内部具有较强的凝聚力和向心力，产生于集团成员之间的利益和持有股份的产权关系。

三、企业集团出现的动因

企业集团作为一种经济现象和有着强大生命力的组织形式究竟是如何产生和发展的，这个问题在经济学领域存在不同的解释。

（一）交易成本理论

首先，交易成本经济学对企业和生产组织一体化的问题，提出了若干解释。

科斯（Coase）1937年在其成名之作《企业的性质》中指出，企业是作为价格机制的替代物而出现的。在这篇巨著中，科斯提出了交易成本（transaction cost）这一概念，但他并没有给出交易成本的定义。张五常在为《新帕尔格雷夫经济学大辞典》写“经济组织与交易成本”条目时指出：“在最广泛的意义上，交易成本包括所有那些不可能存在于没有产权、没有交易、没有任何一种经济组织的鲁宾逊·克鲁索（Robinson Crusoe）经济中的成本。交易成本的定义这么宽广很有必要，因为各种类型的成本经常无法区分。这样定义，交易成本就可以看作是一系列制度成本，包括信息成本、谈判成本、拟定和实施契约的成本、界

定和控制产权的成本、监督管理的成本和制度结构变化的成本。简言之，包括一切不直接发生在物质生产过程中的成本。”当企业内组织生产的组织管理成本低于通过市场组织生产的交易成本时，企业作为节约成本的组织形式就出现了。

威廉姆森(Williamson) 1971年在《生产的纵向一体化：市场失灵的考察》中指出，纵向一体化管理的好处主要在于它或许能在战略上取得反竞争效果。他认为，是由于市场失灵导致了一内部组织对市场交换的替代(内部化)。较之企业之间的活动，企业内部可以强制实施控制手段的种类更多，且更有作用。当发生冲突时，企业有能够更有效地解决冲突的机制。在市场交换下，买卖双方进行讨价还价，讨价还价是一种非生产性活动，是双方共同的利润损失，减少讨价还价损失的一种方法是纵向一体化，另一种方法是形成长期契约。但是，契约具有不完备性，为了防止独立的各方当事人从对自己有利的角度来解释契约的模糊之处，必须对各种意外作出详尽无遗的规定。但这是不可能的，即使可行，其代价也是相当高的。一体化具有可以减少道德风险(moral hazard)、追究责任的支出等作用。此外，一体化还有反竞争效应(价格歧视和进入壁垒)。总之，以内部组织替代市场交换就可以减少交易费用。

威廉姆森(Williamson, 1979)在《交易费用经济学：契约关系的规制》中指出，体现交易特征的三个基本方面是不确定性、交易重复的频繁和耐用交易专用性投资发生的程度。威廉姆森认为，如果是通用性资产，无论交易频率的大小，相匹配的肯定是市场规制结构(governance structure, 也有人译为治理结构)；如果是非通用性(混合性或专用性)资产，当交易频率较低时，相匹配的应是当事人双方再加上第三方参与的三方规制结构；当交易发生频率较高时，如果资产是专用性的，相匹配的应该是由一方当事人统一规制的结构，如果资产是混合性的，相匹配的应该是当事人双方规制的结构。威廉姆森还提出了资产专用性(asset specificity)概念。威廉姆森(1985)指出，资产专用性是指在不牺牲生产价值的条件下，资产可用于不同用途和由不同使用者利用的程度。资产专用性的产生主要是由于沉没成本，也就是一项投资一旦作出之后，若再改作其他用途就可能丧失全部或部分原有的价值，这种价值的丧失是不可弥补的。专用性投资会导致“要挟”的出现，垂直一体化能在一定程度上减少要挟带来的损失，因为一体化能够根据联合利润最大化来安排生产和营销。

克莱因、克劳福德和阿尔钦(Klein, Crawford & Alchain, 1978)从资产专用性出发，推出可占用性准租的概念，在此基础上考察了使用市场体制的一项特殊成本——后契约机会主义行为(post-contractual opportunistic behavior)。他们认为这是由于专用性投资产生了可占用性准租，可占用性准租使得机会主义行为从可能变为现实。一般地，资产专用性程度越高，它产生的可占用性准租也越大，从机会主义行为中获得的短期收益也越大，那么这种市场契约得以实施的成本也就越高。他们又假是“任何内部协调或其他所有权成本与拥有实物资产的可占用性专用准租之间没有系统联系”，可占用性专用准租越低，交易者依赖契约关系而不是共同所有的可能性就越大。反之，由共同或联合所有的一体化的可能性越大，资产所包含的可占用性专用准租就越高。所以他们认为企业之间的纵向一体化可以节约契约成本，因为在企业内部一项交易不是用契约，而是用权威(命令)来保证实施的。

格罗斯曼和哈特(Grossman and Hart, 1986)在《所有权的成本和收益：纵向一体化和横向一体化》中指出，一体化是既有收益又有成本的。他们对一体化的定义是：购入某一供给者或购买者的资产以获得剩余控制权。一体化有助于

减轻对机会主义行为和扭曲性行为的激励。当一个企业的投资决策相对于其他企业的投资决策特别重要时，一体化是最优的；当双方的投资决策都相当重要时，非一体化是可取的。

许多人直接从交易成本理论出发，解释企业集团的形成和规模（刘汴生，1998；胡雄飞，1995；张广兴，1998）。他们认为，企业集团作为一种经济组织，是对市场机制的替代。但是，许多人在运用交易成本理论的时候犯了一个错误，即将企业与企业集团相混同。事实上，Coase 的交易成本理论是用来解释企业的产生而不是企业集团的产生的。

一些人（蒋选，1997；仲伟周，2001；周治翰、胡汉辉，2001）克服了这一缺陷。他们认识到，企业集团是一种介于一体化企业和市场之间的中间组织。其理论是：企业是为了节约交易成本而替代市场的。为了尽可能避免市场交易费用，处于生产过程的产、供、销不同环节的经济单位倾向于一体化成一个大企业，从而将外部市场内部化，把纯粹的市场行为转变成企业内部受到监管的交易关系或组织协调关系。在这种增加的**组织成本**低于减少的**市场交易费用**的条件下，企业有效地实现了对价格机制即市场的替代。但是，企业的规模不是无边界的。在企业内部也有组织管理成本。当一体化达到一定程度，企业内部就会出现管理的失真、失控，企业为了维持其庞大组织的运转，需要支出昂贵的组织成本，此时，单纯通过企业内部的行政协调已很难保证企业运行的低成本和高效率，企业内的组织成本超过了市场的交易成本，即产生了规模不经济。因此，主体企业开始尝试不把所有相关企业都一体化，而是通过建立以自己为核心企业的方式，将某些企业作为其外部组织，与其形成相对的市场关系，并通过契约、资金、技术、销售等纽带与它们维持联系。核心企业在节约交易费用的同时，在一定程度上享有一体化组织的规模和分散风险的优势。这样，就产生了一种介于企业组织和市场组织之间的中间组织形式，即企业集团。企业集团将企业的分工活动按照其核心程度进行不同程度的市场化，即将这些活动分散到集团内位居不同层次的企业中去，重要的活动交由核心企业及紧密型企业完成，而相对次要的活动交给半紧密层或是松散层完成。在集团总部与下属企业的交易中，与核心层企业和紧密层企业之间交易的市场化程度较低，而与半紧密层、‘松散层企业之间交易的市场化程度较高。这种市场化只是部分的市场化，即集团成员之间既有市场关系又有组织关系。其市场关系体现在企业成员之间存在着产品交易关系，而组织关系体现在集团与成员、成员与成员之间通过资金、技术等经济纽带存在劳动上的交易，企业成员之间的交易兼有产品交易和劳动交易。因此，企业集团是“准一体化组织”，是对大企业和市场的一种替代，是企业与市场的中介。在一定条件下，企业集团既能通过市场协调代替企业内部协调，在降低企业组织行政成本的同时，又不增加市场交易成本，从而使整个经济组织成本最低。日本学者今井贤一指出，“所谓企业集团就是克服市场失灵和内部组织失灵的制度性办法”。

（二）风险分散理论

风险分散理论认为，通过组建企业集团，进行多角化经营，可以有效地规避单一行业、单一市场的经营风险，从而降低企业的风险。当某些产品、市场亏损时，可以通过其他产品、市场的盈余来弥补。这样，企业集团在整体上就能获得较为稳定的利润，分散经营风险。同时，由于各子公司都是独立法人，某一企业发生灾难性亏损时，不会将之作为负债传递给其他企业，而某一子公司获得的好处却能够由母公司来分享。如果子公司的经营恶化，母公司还可以卖出股份转嫁其经营责任。风险分散理论实际上来自于投资组合理论。证券投资理论认为，

金融资产投资组合可以由一种以上的金融证券构成。投资人可以通过持有多种不同证券的方式，将隐含在个别证券中的风险分散掉，但存在于证券与证券之间的共同风险则无法分散。通过多角化投资来分散的个别证券风险，称为可分散风险（或非系统风险）。至于那些无法用多角化投资分散的风险，称为不可分散风险（或系统风险）。当这一原理应用到企业生产经营活动时，即为企业的多元化经营活动。

（三）市场势力理论

一个公司要在竞争中处于优势地位，除增加自身经济实力之外，就是要在法律许可的范围内对同一行业内的其他公司实行控制，使它们服从于自己的经营规划或市场战略，减少市场竞争者的数量，防止和减少相互之间的抗争和伤损。而使其他公司成为自己的子公司则是对其实行控制的最为有效的手段。

（四）协同效应理论

协同效应主要用于解释并购形成的企业集团。所谓协同效应，用简单的算术表示就是“ $1+1>2$ ”。协同效应包括经营协同、管理协同和财务协同三个方面的效应。所谓经营协同效应，即组建企业集团给企业生产经营活动在效率方面带来的变化及效率的提高所产生的效益，表现为规模经济效益的取得。获取经营协同效应的前提是产业中的确存在规模经济，并且企业集团组建前未达到规模经济。所谓财务协同效应，指组建企业集团给企业在财务方面带来的种种效益，表现为由于税法、会计处理惯例以及证券交易等内在规定的规定的作用而产生的一种纯金钱上的效益。如企业整体的偿债能力增强、降低资金成本、合理避税等。所谓管理协同效应，是指如果企业有一支高效率的管理队伍，其才能超过该企业的需要，但这批人才只能集体实现其效率，企业就可以去将其他企业变为企业的子公司，充分发挥其管理人员的效用。

此外，还有垄断理论、专业化分工理论、规模经济理论、代理成本理论、管理效率理论等。需要指出的是，上述理论并不是完全独立的，有时会有所交叉。如规模经济理论就往往涉及协同效应和交易成本的节省。

小资料

对企业集团组建动因的评价

我们认为，上述理论从不同的角度解释了市场化企业集团的形成，但是，它们又都是不全面的。

规模经济理论、协同效应理论、市场势力理论以及风险分散理论，对于解释横向一体化企业集团的形成较有说服力。专业分工理论则较为全面地解释了纵向一体化企业集团的形成。

比较而言，交易成本理论能够较为全面地解释企业集团组建的动因。如前所述，对于纵向一体化组建的企业集团，交易成本理论能够提供很好的解释。对于横向一体化组建的企业集团，交易成本节约显然也是一个主要动因。具体表现为：集中、大量采购原材料和其他生产资料，节约了采购环节发生的交易费用；生产过程统一化、标准化，减少了不必要的交易费用；建立统一的经销服务网络，大量节约了销售、服务环节的交易费用；集中资金进行研究和开发工作，使得研究与开发（R&D）更富效率，节约了研究与开发（R&D）共同费用。对于混合型企业集团的组建，交易成本的节约就表现得更加明显，混合型企业集团内形成的综合性市场已不仅是生产要素交易市场，而且涉及到资产共享、资本流动、人员配置、资源优化等各个方面，这种综合性内部市场从多个层面取代了外部市场的价格机

构，节约了市场交易的费用；同时，混合性集团的一大特点是产融结合，金融资本支配产业资本运动，降低了融资成本，提高了资源配置效率。当然，仅仅用交易成本解释企业集团组建的动因仍然是不全面的。我们认为，企业集团组建的原因是多种多样的，需要具体联系当时当地的情形进行解释，试图用一种理论解释所有的企业集团组建，是不现实的。

这里需要指出的是，上面所说的只是市场化企业集团组建的动因。而在我国，大量的企业集团组建不是依赖市场选择，而是由于政府行为。从现实考虑，政府在企业集团组建中发挥作用在一定程度上是必要的，因为目前组建企业集团的主体是国有企业或国有资本，而国有企业、国有资本与政府具有天然的联系。政府的企业主管部门、国有资产管理等部门往往作为国有企业的出资人或国有股份的股东，理应关注国有资产的运营效率。在企业集团形成的过程中，国有资本的重新组合必然受到出资人的密切关注。在国有资产投资公司、经营公司作为出资人或股东缺位的情况下，只有国有资产管理等部门才能行使国有资产所有者的职能。因此，政府部门直接参与企业集团的组建是履行所有权。**政府可以通过划转等方式组建企业集团。**

问题在于，我国许多企业集团的组建并非理性行为。企业集团组建过程中的政府“拉郎配”现象较为突出，某些地方政府和部门不论企业规模大小、效益高低、生产经营状况好坏、是否有组建集团的愿望和潜力，都通过行政手段使之成立集团。有的企业集团是部门翻牌组建，有的则是部门或地方为了拯救一些效益较差、扭亏无望、濒临破产的企业，把亏损企业甚至整个行业的企业装入一个优势企业，把组建企业集团作为扶弱、脱困的临时手段。这样组建企业集团，不仅没有扩大核心企业的优势，相反还给它带来沉重负担，将低成本扩张变为高成本扩张。还有一些地方组建企业集团纯粹是为赶“新潮流”，不从战略上和基本动因上分析组建企业集团的客观需要，动辄就提出搞多少个“企业集团”，搞多大规模的“企业集团”，往往热衷于做一些形式上的文章，结果往往是扩大了有关企业的经济规模而有悖于规模经济，以致成功率较低。概括地说，政府参与组建企业集团的动机可以归纳为消除亏损企业、转变国有企业经营机制、组建超大集团以提高政绩等。在这种情况下，上述经济理论则是不相关和无能为力的。

……（试读结束啦。欢迎购买！“投资到大脑的钱可以给您今后带来更多的钱，早投资早获益，机遇只钟情于有准备的头脑”。）