

# 大企业要做好六篇大文章

国务院国有资产管理与监督委员会副主任 黄淑和



黄淑和

项特别重要和紧迫的战略任务,也是我国大企业发展的新征程,需要我们大家共同奋斗,努力实现。为实现世界经济的大趋势,打造世界级一流企业,进一步增强我国大企业的国际影响力,当前和今后一个时期,我国的大企业要继续努力做好以下六篇大文章:

**第一,实现创新驱动。**创新是企业发展的不竭动力。当前要抓好三个创新:一是体制创新。大企业要加强完善公司治理步伐,重点是建设规范的董事会,形成各负其责、协调运转、有效制衡的机制,为企业永续发展提供体制保障;二是科技创新。要努力突破和掌握关键技术,培养一批高附加值的高端产品,打造一批国际的知名品牌,增强在国际标准制定中的话语权,使企业走上创新驱动、全面协调可持续发展的道路;三是管理创新。要切实强化基础管理,大力推行精益管理,深入开展国际对标,切实加强信息化建设,优化管理流程,创新商业模式,提高现代化管理水平。

**第二,加快转型升级。**大企业是产业链当中的排头兵企业,在产业发展中占有重要地位。应该成为产业转型升级的重要推动力量。要加快淘汰落后产能,推进企业联合重组,提高产业集中度。推动产业链向高端发展,延伸产业链和价值链,带动全产业链的发展。大力培育发展技术含量高、带动作用大的战略性新兴产业,抢占未来竞争的制高点,实现方式由主要依靠要素投入、规模扩张向主要依靠科技进步、劳动者素质提高、管理创新的转变。

**第三,全球配置资源。**大企业必须大力提升全球配置资源、开拓国际市场的力量。要培养全球化的战略思维和全球视野,立足全球配置各类资源,努力成为善于利用两个市场和两种资源来发展自己的行家里手。要把坚实的国内经营与积极有效的国际经营有机结合,积极开拓海外业

# 2011 中国企业 500 强发榜

(上接 A01 版)  
在换榜方面,2011 中国企业 500 强共有 60 家企业换榜,其中 26 家因为 500 强门槛提高而未能入围,15 家铁路局因为不符合申报条件出局,12 家企业被兼并重组;整体上,中国企业 500 强的上榜企业已经具有相当的稳定性。

从榜单上可以看出,2011 中国制造业企业 500 强营业收入为 17.8 万亿元,比上年增长 34.61%,入围门槛为 55.42 亿元;2011 中国服务业企业 500 强营业收入为 14.7 万亿元,比上年增长 26.56%,入围门槛为 19.7 亿元,比上年增长 98.41%。

另外,2011 中国企业效益 200 佳合计净利润为 19292 亿元,比上年增长 35.49%,占 2011 中国企业 500 强合计净利润的 92.59%。2011 中国企业效益 200 佳纳税 2.28 万亿元,较上年增长了 32.56%,占全国纳税总额的 29.46%。

2011 中外企业 500 强对比分析报告显示,中国企业 500 强与世界和美国企业 500 强的差距进一步缩小,入围门槛增长速度显著高于世界企业 500 强入围门槛增长速度,净资产收益率与总资产收益率均高于世界企业 500 强,中国企业 500 强多项指标增速超越美国企业 500 强。

王忠禹提出,我国大企业要看差距,明确目标,增强紧迫感 and 责任感;要引领产业整合,积极进军新兴产业;提高自主创新能力,特别是产业链创新的主导能力,提升系统化管理水平,高度重视产品质量管理;同时要贯彻全国构建和谐劳动关系先进表彰暨经验交流会精神,主动积极构建和谐劳动关系,创世界一流企业。

中国中信集团公司董事长常振明、海尔集团 CEO 张瑞敏、中国航天科工集团公司总经理许达哲、招商银行股份有限公司行长马蔚华、中国航空集团公司总经理孔栋、新希望集团董事长刘永好、正威国际集团有限公司董事局主席王文银、青岛港(集团)有限公司董事局主席常德传、用友软件股份有限公司执行总裁李友、新际兴华集团董事长兼总经理孙铭、埃森哲(中国)有限公司总经理王波、沃尔玛全球高级副总裁、中国区总裁兼首席执行官陈耀昌在会上做了主题发言。

中国人民银行副行长马德伦,世界可持续发展工商理事会理事长施蒂格森,摩根大通亚洲区副主席、中国区首席执行官方,思科全球副总裁许良杰,中国社会科学院亚太所所长李向阳做了专题报告。

宝钢集团有限公司董事长徐乐江,神华集团有限责任公司董事长张喜武,中国供销集团有限公司董事长顾国新,中国机械工业集团有限公司董事长任洪斌,中国铁路物资股份有限公司董事长宋玉芳,中国南车集团公司董事长赵小刚,中国铝业公司总裁罗建川,中国南方航空集团公司总经理司献民,中国东方电气集团有限公司董事长王计,中国葛洲坝集团公司党委书记丁焰章,云天化集团有限责任公司董事长董华,西子联合控股有限公司董事长王水福,华侨城集团公司总裁刘平春,上海复星高科技(集团)有限公司总裁汪群斌,玲珑集团总经理王锋,武汉商联(集团)股份有限公司董事长王冬生,上海胜华电缆集团董事长张胜飞,美国国际数据集团常务副总裁兼亚洲区总裁熊晓鸣等出席了会议。

2011 中国企业 500 强发布暨中国大企业高峰论坛由四川省人民政府协办、成都市人民政府承办。来自全国各地 400 多家中国 500 强企业以及其他知名企业的负责人、海内外专家学者、政府部门和媒体代表共 1000 余人出席了会议。与会者围绕“突破与引领:大企业发展新征程”的主题,就“全球战略与全球责任”、“公司治理和管理:挑战与趋势”、“文化产业的发展”、“世界级企业是怎样炼成的”、“互联网与大企业成长”等议题进行了交流探讨。中国企联还与四川省、成都市共同组织了“天府新区建设与成都发展新机遇座谈会”。

中国企业 500 强排行榜真实记录了中国世纪以来我国大企业快速成长的发展轨迹。2002 年度中国企业 500 强的入围门槛只有 20 亿元,年营业收入在千亿元以上企业只有 10 家。经过 10 年的改革发展,我国大企业经济规模持续扩大,运营效益和竞争实力得到了快速提升。这次发布的中国企业 500 强入围门槛已经提高到 142 亿元,年营业收入在千亿元以上企业已经有 80 家,其中有 58 家企业进入世界 500 强。这一组数据的变化,充分反映了我国大企业 10 年来所取得的成长和进步,也从一个侧面展示了我国综合实力和国际竞争力的大幅提升。

中国企业 500 强排行榜还印证了国有企业改革发展所取得的显著成就。经过多年来的改革、调整和创新,国有企业体制、机制发生了深刻变化,运行质量和经营效益得到了很大提升,竞争能力和发展活力得到了明显增长。已经成为引领国民经济科学发展、支撑中华民族和平崛起的中坚力量。在今天发布的中国企业 500 强中,国有企业仍然居于重要地位,国有和国有控股企业户数占 63%,实现营业收入占 85%,实现利润占 84%,上缴税收占 91.6%。其中,入榜的中央企业营业收入占 44%,实现利润占 31%,上缴税收占 49%。同时,我们还非常高兴地看到民营企业在这 10 年中也取得了长足发展。今天发布的中国企业 500 强中,以华为、沙钢、复星、新希望等企业为杰出代表的民营企业有 184 家,这些企业治理不断规范、管理逐步专业化、治理水平明显提升,实现了跨越式的发展,这也充分体现出国有大企业与民营企业平等竞争、优势互补、相互促进、共同发展,为建设社会主义现代化、实现全面建设小康社会宏伟目标做出了突出贡献。

事实充分证明,党中央、国务院关于坚持“两个毫不动摇”的方针、政策是正确的。国有企业和民营企业都是中国的企业,他们不断做强做优,做世界一流,都是我们中国的骄傲,都应该得到全社会的大力支持。

中国企业联合会、中国企业家协会连续 10 年推出中国企业 500 强排行榜,全面分析和评价我国企业的发展成就,在与世界 500 强的对比当中,找出我国企业的差距和不足,引导我国企业加快做强做优做大,充分发挥了行业协会在促进我国健康

# 发挥骨干引领作用 构建和谐劳动关系 争创世界一流企业

(上接 A01 版)

## 二、发挥骨干引领作用,争创世界一流企业

综观国内外形势变化,从国际看,2008 年爆发的国际金融危机影响深远,去年以来的欧美债务危机最近又引发国际金融市场剧烈动荡,对世界经济的复苏带来严重影响,全球经济增长趋缓,甚至可能出现波折,影响我国外贸持续增长。我国未来将面临更为复杂、更为激烈的国际竞争环境,给大企业开拓国际市场,拓展发展空间带来新的困难。从国内看,虽然我国市场需求潜力巨大,企业做强做大前景广阔,但需要看到,中国经济正处在一个由数量经济到效益经济、由制造到创造、由粗放发展到科学发展、由吸引外资到对外投资的历史转折点上;我国企业普遍存在发展方式粗放、产品结构水平低、自主创新能力不强、管理水平不高等问题,需要积极应对成本持续上升、资源环境约束强化、切实履行社会责任等一系列严重挑战。我国大企业未来的成长道路并不平坦。

面对复杂多变的国际形势,我国大企业要在已经取得的成就基础上,科学判断和准确把握国内外经济发展大势,加快解决影响企业持续健康发展的突出矛盾和问题,大力提高国际竞争力,在科学发展、转型升级、结构调整中发挥更大的作用。

(一)看到差距,明确目标,增强紧迫感和责任感

我们必须清醒地看到,我国一些大企业取得的成绩,在很大程度上依赖于我国经济的持续高速增长,还没有完全摆脱粗放型增长模式,与世界一流企业相比,在许多方面的差距还是相当大的。

世界一流企业能够真正为消费者创造价值、为社会创造价值,切实推动产业和社会进步的企业。这些企业不但在规模与业绩水平上名列全球同行业前列,而且还能够提

出引领行业持续增长的观点和主张,是产业规则与相关标准的制定者;能够在经营管理上开展卓有成效的创新,他们创立的许多管理方法往往会成为业界的最佳实践;具有全球知名度的国际品牌,具备全球领先的技术研发实力与成果转化能力,能够对全球资源进行优化配置与整合,能够以重要角色参与国际分工,具有产业话语权和主导权。

以这样的标准来衡量,我国大企业提升国际竞争力还有很长的路要走!我们绝不能津津乐道于企业规模的扩张和排名的提升。赶上世界先进水平,需要我们付出巨大的努力,容不得我们有丝毫懈怠。为此,大企业需要树立起强烈的紧迫感,进一步增强使命感和责任感,紧紧抓住难得的发展机遇,将民族复兴的伟大理想融入到企业发展的长远战略中去,探索符合自身实际的发展道路,不断向世界一流企业迈进。

(二)引领产业整合,积极进军新兴产业

“十二五”规划纲要坚持把经济结构的战略性调整作为加快转变经济发展方式的主攻方向,提出了转型升级、提高产业核心竞争力的战略任务。大企业由于处在产业链和产业网络的核心地位,拥有雄厚的实力和市场营销力,在优化产业结构、提高产业的组织化程度、推进产业升级的过程中,发挥着中小企业难以替代的骨干引领作用。

针对我国重点产业长期存在的协作效率低、产业链衔接不顺畅等突出问题,大企业应该继续积极实施强强联合、跨地区兼并重组,提高产业集中度和资源配置效率。着力推动建立科学合理的产业竞争规则和秩序,形成以大企业为龙头,大、中、小企业高效分工协作的新型产业体系。要以清晰的战略指导并购重组,做好并购重组后的有效整合,深入挖掘内部资源的协同效应,通过产业链整合,推动资源向产业链的关键环节和高端布局。

针对我国经济结构中传统产业

多、产业层次低、新兴产业不发达的局面,大企业要积极进军战略性新兴产业,带动社会资本加大对新兴产业的投资。要牢牢抓住未来具有重要发展前景、关系国计民生、关系国家安全的新技术、新产业的发展动态和方向,进行战略性投资和布局,积极抢占带动未来发展的制高点,增强对全球资源进行优化配置与整合,能够以重要角色参与国际分工,具有产业话语权和主导权。

以这样的标准来衡量,我国大企业提升国际竞争力还有很长的路要走!我们绝不能津津乐道于企业规模的扩张和排名的提升。赶上世界先进水平,需要我们付出巨大的努力,容不得我们有丝毫懈怠。为此,大企业需要树立起强烈的紧迫感,进一步增强使命感和责任感,紧紧抓住难得的发展机遇,将民族复兴的伟大理想融入到企业发展的长远战略中去,探索符合自身实际的发展道路,不断向世界一流企业迈进。

(三)提高自主创新能力,特别是产业链创新的主导能力  
提升自主创新能力是我国摆脱受制于人局面,加快转变经济发展方式的必由之路。在 2011 世界企业 500 强中,我国虽然有 58 家企业入围,但在核心技术和高强度研发投入主导的行业,仍然很难看到中国企业的踪影。我国大企业应该进一步加大研发投入,着力打造一流的科研开发平台,着力构建开放式技术创新体系,持续提升研发效率,坚持不懈地提高自主创新能力。

需要强调的是,相对于企业单独进行自主创新,许多国际知名企业非常注重提高以带动产业链技术升级为目的创新能力。例如,英特尔和微软在 PC 机产业,通过掌握核心技术主导了产业链的创新,耐克在运动服装和运动鞋产业,也通过产品整体技术和强势品牌主导了产业链的创新。可见,对于产业龙头企业来说,增强产业链创新的主导能力,就显得尤为重要。拥有这种能力之后,多个企业、多个产品和多项技术就会形成相互支持、相互依赖的关系,自主创新活动具有很大的稳定性和方向性,能够形成产业主导权,对提高产业竞争力可以发挥巨大的作用。

对于我国优势企业来说,要在注重提高自身自主创新能力的同时,高度重视增强产业链创新的主导能力,推动自主创新能力进入高级阶段。奇瑞以经济型轿车整车和系列发动机核心技术能力主导产业

链的技术创新,带动了上游零部件供应商和汽车钢板等材料供应商的创新;大唐电信以 TD 核心技术主导 3G 和 4G 国际移动通信标准,并在其中嵌入自主知识产权,以主导产业联盟近 200 多家企业的方式带动了整个产业链的形成和技术创新,就是这方面的典型范例,其发展模式值得更多的企业借鉴。

(四)提升系统化管理水平,高度重视产品质量管理

随着全球范围内产业分工的深入发展,当今世界企业之间的竞争已经超越单个企业之间的竞争,更多地表现为供应链、产业链之间的竞争。在这样的竞争格局中,大规模运营能力、系统化管理能力,就成为企业必须具备的基础能力。一些世界一流企业,之所以能够成为行业领先者,就在于它非常重视供应链的各个环节遵循统一的市场标准,彼此协同,形成了强大的系统化管理能力。相比之下,我国许多企业在快速成长过程中,企业管理还难以真正适应大规模、超大规模运营的需要。提高企业系统化管理水平,已成为当务之急,由于这方面不适应造成的问题已经显现并影响发展。提高企业系统化管理水平,要勇于突破惯性思维和习惯做法的约束,树立协同、共赢发展的理念;要切实加强集团总部建设,协调好各业务板块之间的关系;要广泛采用虚拟组织、战略联盟、价值链管理等方法,提高供应链管理水平;要继续加强信息化和标准化建设,构建反应敏捷的一体化管控平台。

必须特别强调的是,无论在什么情况下,无论企业处于什么阶段,我们都要始终高度重视产品质量管理,不能有丝毫的放松麻痹。近年来,在食品领域出现的“苏丹红”、“瘦肉精”事件,在煤炭、石油、铁路等领域出现的一系列安全事故,都给公共利益造成严重伤害,极大地损害了企业的形象。企业必须把产品质量提高到关系国家形象的高度,提高到维系企业生命的高度去认识。要切实承担企业自身的

质量主体责任,敢于向社会做出质量承诺;要牢固树立“以人为本”的理念,打造素质过硬的职工队伍;要建立覆盖产品全生命周期的质量管理体系,层层落实质量管理责任;要通过精益管理、贯标达标、加强检测等途径,切实提高产品的可靠性。唯有如此,企业才能赢得消费者的信赖,赢得社会的尊重,企业发展才能建立在坚实的基础之上。

## 三、贯彻全国构建和谐劳动关系先进表彰暨经验交流会精神,主动积极构建和谐劳动关系

8 月 15 日至 16 日,中央召开了“全国构建和谐劳动关系先进表彰暨经验交流会”,这是改革开放 30 多年来第一次全国性研究部署构建和谐劳动关系专题会议,规格高、规模大、效果好。六位党和国家领导同志出席会议并亲切接见获奖单位代表,习近平副主席在大会上做了重要讲话,王兆国同志主持会议并做了讲话,张德江副总理做了总结讲话。习近平同志在党和国家事业发展全局的战略高度,深刻阐述了构建和谐劳动关系的重要意义。

构建和谐劳动关系是企业当前必须抓好的一项紧迫而重要的政治任务。创世界一流企业,必须构建企业和劳动关系和谐了,才能充分调动广大职工的积极性,才能保持职工群众的创造活力,才能不断促进企业发展繁荣。构建企业和劳动关系和谐,必须坚持“以人为本”,紧紧依靠职工办好企业。要依法经营、诚信经营,善待职工,切实维护广大职工的经济、政治、文化、社会权益,增强企业的凝聚力和职工的归属感。会议强调当前要重点做好以下工作:

一是规范企业劳动用工,特别是要建立健全劳动合同制度。要全面推行劳动合同制度,提高劳动合同的覆盖面、签订率和履约质量。特

别是要保障农民工的各项合法权益。

二是合理调节企业工资收入分配,特别是要深入推进集体合同制度。要尊重职工的劳动价值,建立职工工资正常增长机制,积极稳妥推动工资集体协商,实现企业与职工协商共谋、机制共建、效益共创、利益共享。

三是加强企业民主管理建设,特别是要建立健全职代会、厂务公开等民主管理制度。畅通职工民主参与渠道,依法保障职工的知情权、参与权、表达权、监督权。同时,要通过开展员工合理化建议、技术革新等活动,发挥员工的聪明才智和创新精神。

四是努力化解劳动关系矛盾,特别是要建立健全企业内部调解机制。企业要高度重视发挥调解的基础性作用,大力加强企业劳动争议调解组织和调解队伍建设,把矛盾和纠纷解决在基层,化解在萌芽状态。

五是要加强企业经营者队伍建设,特别是要提高企业家素质。要加快培育具有世界眼光、战略思维、创新精神和经营能力的企业家。广大企业努力要提高思想政治素质,树立奉献精神,在坚持科学发展、保障职工权益、履行社会责任等方面尽职尽责,让企业做强、做优、健康发展,让职工快乐工作、体面劳动、幸福生活。

“十二五”时期是我国经济社会发展发展的关键时期,也是我国企业进一步做强做大的战略机遇期。大企业是国民经济的中流砥柱,坚定不移地向世界一流企业迈进,在“转方式、调结构”中发挥骨干引领作用,是时代赋予我们的历史使命。我相信,我国大企业一定能够紧紧抓住重要战略机遇期,不为任何困难所惧,不为任何干扰所惑,不断研究新情况,解决新问题,开创新局面,为保持国民经济持续快速健康发展,为建设社会主义现代化强国,做出新的更大的贡献!

(本文系王忠禹 9 月 3 日在 2011 中国企业 500 强发布暨中国大企业高峰论坛上的讲话,发表时略有删节)