



2011 中国大企业发展的趋势、问题和建议

(上接 B13 版)

三、促进我国企业进一步做大做强的对策和建议

必须看到,当前我国经济正处在一个由大到强、由成本领先到价值创新、由制造到创造的历史转折点上,正处在由全球经济的融入者逐步走向全球经济的驱动者的新起点上。大企业作为国民经济的中流砥柱,在这一阶段的作用尤其关键。因此,我们必须抓住重要战略机遇期,坚持大企业发展战略不动摇,加快培育一批具有国际竞争力的大企业。

(一)发挥龙头带动作用,在经济结构调整中发挥积极作用

第一,要在产业结构调整和优化升级中发挥积极作用。大企业要树立科学发展观,产业结构调整必须有利于资源的深度开发、综合利用和生态环境的保护;要大力发展绿色产业、节能环保产业和循环经济,提高资源利用率,努力实现经济、社会与生态效益的和谐发展。要着眼于抢占未来技术和产业制高点,按照国家战略性新兴产业发展总体规划,加快培育与发展战略性新兴产业。

第二,要发挥龙头作用,促进大中小企业共同发展、共同转型升级。大企业在产业网络中占据主导地位,要主动发挥大企业的龙头引导作用,加快构建大、中、小型企业分工协作的新型产业体系;大企业要通过主业,积极发展外包服务,通过产业配套带动中小企业发展;大企业要积极采取措施,帮助中小企业提高技术配套能力和管理水平,帮助中小企业加快转型升级,为产业链的健康发展承担更大的责任。

第三,以人为本,建立和谐劳动关系。企业发展的最终目的是推动经济社会的发展,改善员工生产条件,提高员工的生活水平。

(二)完善技术创新体系,在部分关键技术上有所突破

第一,要建立、健全研发机构和体系。大型跨国企业的技术创新体系通常都由多个技术中心构成,母公司的研究与开发进行中长期的基础研究,短期的开发性研究则由子公司或其他研发机构完成。欧美日跨国企业通常都在全球建立多个研究中心或机构,它们之间各有分工,但又协同联系。绝大多数中国企业 500 强企业都没有设立专门的研发机构,更谈不上适合自身的科学研究管理体制。政府应加大激励、扶持力度,引导大企业建立健全技术创新机制,建立科研队伍和科研机构,促进大企业实验室等科研平台建设。

第二,要不断加大科研经费的投入。进行高技术研发,离不开研发经费的可靠性和稳定性。许多发达国家大企业的科研开发经费已经占到营业收入的 10%以上,西门子公司为 14%,爱立信公司为 18%,贝尔公司在研究、开发和工程设计上的投入比例更是高达营业收入的 20%。世界企业 500 强的平均研发投入强度在 5%以上。即在营业收入或利润产生较大幅度波动的时候,国外大企业仍然能够持续稳定的进行研发投入。反观我国许多大企业,不仅研发经费占营业收入的比例非常低,而且科研经费随着营业收入的波动而波动,不能保证研发投入的持续性和稳定性。政府应出台科研激励措施,继续加大企业科研费用税前抵扣力度,引导企业加大研发投入,尽快将我国大企业的研发投入强度提高到 3%以上。

第三,要加强产学研合作,不断强化核心技术的优势。跨国企业技术创新有两个突出特点:一是产学研合作开发,二是不断强化核心技术的优势。产学研合作开发是一种最为普遍的创新模式。尽管现代工业公司规模巨大,资金雄厚,技术开发力量很强,但是在各方面都居领先地位很困难。一般是基础研究主要由大学来完成,企业参与研究,企业参与的目的主要是便于基础研究成果的商品化。大企业不必研究有关产品的所有技术,而应重点研究本公司拥有优势的技术和关系产品更新换代的关键技术,以保持企业在某一领域的优势。

(三)努力提升大企业产品质量,打造国际品牌

第一,努力提升产品或服务的质量。质量是百年品牌的根基。打造全球化品牌,我国政府和大企业应当通力合作,全方位采取措施,努力提高企业产品或服务的质量。首先,我国大企业应当加强企业生产质量管理,确保企业产品或服务符合质量标准要求;其次,国家应该积极推



国际一流企业的发展需要强有力的智力支撑 CNS 供图

动国家标准建设,根据技术发展趋势,及时修改质量标准,不断提高对产品或服务的质量要求,推动企业提升技术水平,提高质量水准;最后,我国大企业应当加强产品或服务的质量宣传,努力改变国际市场消费者对我国产品或服务质量的错误或片面认知,彻底改变我国产品或服务的国际形象。

第二,要加快培育与发展核心竞争力。离开核心竞争力的支持,企业不可能完成国际知名品牌的建设。我国大企业之所以缺乏国际知名品牌,根源在于缺乏核心竞争力,包括缺乏核心技术、核心产品和卓越的现代企业管理能力。我国大企业培育与发展核心竞争力,应当同时从技术创新和管理创新两方面着手。一方面,我国大企业应当加大科研投入,尽快掌握具有自主知识产权的核心技术,并将核心技术转化成核心产品,逐步形成竞争者无可替代的产品优势;另一方面,我国大企业应不断更新管理理念、改进管理方法、完善管理机制,打造竞争者难以模仿的管理优势,不断强化企业的软实力。

第三,要加大品牌建设投入。品牌建设是一个长期积累的过程,绝不可能一蹴而就。美国品牌成为世界名牌用了 50 年,欧洲和日本用了约 40 年,即便成长最快的韩国三星、LG 等品牌也用了约 20 年。中国企业在进入过剩经济后才开始意识到品牌的价值,打造品牌的脚步刚刚起步。品牌打造要有足够的实力做支撑,而且随着信息社会的来临以及消费者注意力的涣散,打造品牌的成本越来越高。

(四)加强集团管控水平和全面风险管理能力,促进大企业健康发展

第一,要进一步提高信息化综合管理水平。要把信息资源开发利用作为信息化建设的核心内容,以科学的信息资源规划为先导,抓紧应用统一的信息管理平台,对企业供产销财物各部门相互独立、标准各异的信息系统,进行系统集成、信息整合和应用整合。要大力推进信息化的深化应用,推动各类信息资源的有效集成和高效利用,使 ERP 真正成为企业管理的“神经系统”。要通过信息系统的升级,优化管理流程,实现企业物流、资金流、信息流的集成和统一,进一步提高管理效率和管理水平。

第二,要探索适合企业发展的治理架构和管控模式。要从治理、管控和宏观管理三大维度进行公司治理架构和管控模式的设计,实现企业跨地域、跨产业、多股权结构、多行业布局的统筹管理和横向协同。对董事会高层任免制度进行科学化的整体设计和差异化的弹性控制,其管控重点是对股东、董事会、管理层进行清晰的角色定位,对股东大会、董事会、监事会、管理层的权责关系作出清晰的制度安排。

第三,要加强全面风险管理。国有企业和民营企业都要做好全面风险管理的学习、培训和组织变革工作。要按照确定的主业严控投资方向,防止盲目扩张,盲目做大。国资部门要加大对企业非主业投资的监管力度,遏制企业投资冲动和盲目投资的倾向,将有限的资源集中投向关系国家安全和国民经济命脉的重

要行业和关键领域;同时,要针对不同行业国有企业的资产负债率情况,将资产负债率偏高的国有企业划分为重点关注企业、重点监管企业和重点监控企业,加强对高负债率企业投资活动的监管,将企业投资规模严格控制在合理负债率之内。

(五)继续实施“走出去”战略,提升大企业全球资源配置能力

第一,要根据全球化的目的和出发点,企业自身的能力和行业特点,选择合适的切入点。不同的市场进入有难易之分,进入新兴市场相对容易,进入成熟的发达市场比较困难;地理位置近的比较容易,地理遥远的比较困难,可选择先难后易,如海尔;或先易后难,如华为、中兴。合资、收购兼并是一种选择,如中联重科;独资自建又是另一种模式,如三一重工。为了达到收购的目的,可保留原业务和管理层,不介入日常管理;亦可收缩调整,将制造移回国内,保留研发、销售和营销。

第二,建立具有全球视野的领导班子,管理层要有一定的海外学习工作经验。我国大企业应组建具有全球视野的领导班子,要确保高级管理层中有全球化背景和经验的人员占一定的比例;要及时调整国际化经营战略定位和目标,大力培养国际化经营所需的高素质人才,不断提高国际化经营能力。大企业的管理人员,特别是主管全球化业务的领导,要有开放的胸怀,多学习和了解外界的情况。

第三,要注意充分了解全球化经营环境,对境外投资环境进行充分评估。通过收集当地的各种信息,了解当地的政策法规,研究如何遵守当地法规政策。熟悉经营环境,了解客户对企业产品和服务的需求,推进产品和服务的本地化。明确当地的人力资源、自然资源和创新资源的供求情况,以便制定合适的供应链战略。

第四,加强产业链企业的联合,抱团走出去。只依靠自己的力量去实施全球化,难免势单力薄,独木难支;总体规模偏小、实力较弱,境外经营经验不足,抗风险能力差,是单一企业国际化过程中的通病。而“抱团出击”的最大好处,是能提高企业的谈判能力,降低投资风险和投资成本。制造业和基础设施建筑企业,可以携手开辟海外市场。还可以与国内同行,甚至国外同行,建立合资、合作企业。走出去的企业,还可以联合金融资本,利用金融的力量,拓宽市场空间。

(六)统一认识,大力推进大企业软实力建设

第一,把企业文化建设作为提升大企业软实力的主要内容。在经济全球化背景下,基于企业文化的企业软实力在参与国际竞争方面的作用和意义正在超越传统硬实力而成为制胜的关键。大企业必须注重做好企业文化建设的总体规划,制定出企业文化建设的总体目标,拿出切实有效的措施,营造出丰富多彩的企业文化氛围。大企业要牢固树立以人为本的理念,要建设一个制度文化和物质文化相协调、物质文化和精神文化相统一、企业员工自觉接受这种企业文化的熏陶,更好地为企业和社会奉献并实现自己的人生价值。

升企业软实力的关键环节。大企业的运营要把社会责任与企业发展战略、商业运营有机结合起来。大企业可以通过多种方式履行其社会责任,支持其他机构举办社会公益活动、直接参加慈善活动和志愿服务活动、参与公益事业等。大企业切实履行自己的社会责任,将有力推进企业形象和品牌建设以及企业理念的对外传播,显然已经成为企业软实力建设的关键环节。

第三,把激励员工的智慧作为提升企业软实力的重要基础。人是企业软实力的重要组成部分,企业的竞争力最终体现在员工的竞争力上,国际一流企业的发展需要强有力的智力支撑。无论是建立卓越的企业文化还是创造客户价值,无论是提升企业品牌商誉还是加强变革创新,最终都需要企业高素质人才的支撑。

(七)全面把握国家战略,加快布局战略性新兴产业

我国许多大企业已经按照国家战略的要求,纷纷主动调整企业内部的产业结构,逐步将目光投向战略性新兴产业。根据中国企业联合会的最新问卷调查,在问及“企业进入战略性新兴产业的情况”这一问题时,回答“已经进入,并继续扩大投资”的企业占 37.43%,回答“计划近期进入”的企业占 24.61%;这一结果表明,我国多数企业已经受到了战略新兴产业所带来的发展机会,并正在采取相应的投资行动。而且令人庆幸的是,在战略新兴产业带来的巨大机会面前,我国企业当前并没有出现全局性的“一窝蜂”投资现象。在“十二五”期间,我国大企业应当按照国家战略性新兴产业空间布局的要求,结合企业自身的发展基础,有选择性的进入战略性新兴产业的相应领域;在给企业培育新的利润增长点的同时,推动我国战略性新兴产业的整体发展,加快我国产业结构调整和经济增长方式转变的进程。

(八)优化民营企业经营环境,促进国有和民营企业共同发展

大企业无论国有还是民营,都是国家的财富,都是国家竞争力的载体。当前国家对大企业的管理服务存在不平衡的局面,国资委主导国有大企业,为它们排忧解难;而民营企业发展水平高低和质量好坏没有相应部门和机构负责,一些涉及民营企业发展的体制机制性问题多年来难以解决。国家必须站在整体和长远利益的角度,建立统一协调的大企业发展推进机制,为大企业发展创造更加公平、透明的体制和政策环境。各级政府不仅要站在国有资本出资人的立场支持国有大企业,也应该在一个统一的制度框架下从多种渠道扶持辖区内的民营企业发展。要大力推动垄断行业部门改革,审查并清理垄断部门自行设置的市场准入门槛;要按照相应的标准统一国有和民营企业的人才待遇,在组织人事关系、社会保障等方面给予同等待遇,从体制机制上激活国有和民营企业间的人才双向流动;要定期清查有关部门出台的涉企法律法规和行政性规章,并建立执行情况的督查机制,为民营企业发展创造良好的法律政策环境。

(上接 B13 版)

名次	企业名称	营业收入(万元)
161	重庆农村商业银行股份有限公司	1180543
162	人人乐连锁商业集团股份有限公司	1174832
163	广州发展集团股份有限公司	1157014
164	淄博商厦股份有限公司	1138214
165	深圳市神州通投资集团有限公司	1114444
166	大华集团(香港)有限公司	1099336
167	厦门信达股份有限公司	1095894
168	深圳市爱施德股份有限公司	1090419
169	四川省烟草公司成都市公司	1088702
170	安徽辉隆农资集团	1088102
171	重庆医药股份有限公司	1073393
172	厦门航空有限公司	1068129
173	宁波神化化学品经营有限责任公司	1042225
174	广州轻工工贸集团有限公司	1036285
175	北京华联综合超市股份有限公司	1033880
176	世纪华丰控股有限公司	1027625
177	北京粮食集团有限责任公司	1025409
178	上海兰生(集团)有限公司	1023490
179	广发证券股份有限公司	1021861
180	广西北部湾国际港务集团有限公司	1009048
181	杭州联华华商集团有限公司	1003421
182	中国国旅集团有限公司	987374
183	环渤海金岸(天津)集团股份有限公司	948771
184	山东远通汽车贸易集团有限公司	939356
185	浙江华成控股集团有限公司	935374
186	日照港集团有限公司	930624
187	辽宁兴隆大家庭商业集团有限公司	919382
188	华泰保险控股股份有限公司	917774
189	浙江康桥汽车工业集团有限公司	915003
190	宁波华东物资市场建设开发有限公司	904700
191	上海西本钢铁贸易发展有限公司	884278
192	天津城市基础设施建设投资集团有限公司	882070
193	无锡市国联发展(集团)有限公司	875613
194	宁波市慈溪进出口股份有限公司	863214
195	浙江中外运有限公司	860685
196	安徽省能源集团有限公司	856188
197	天津现代集团有限公司	855487
198	天津住宅建设发展集团有限公司	851017
199	天津立业百货集团有限公司	844098
200	上海机场(集团)有限公司	837044
201	黑龙江信丰农业生产资料集团有限公司	822080
202	上海新世界(集团)有限公司	817946
203	全球冠集团(香港)有限公司	816549
204	福建省交通控股集团有限公司	793315
205	百度公司	791507
206	中国银河证券股份有限公司	790025
207	中国铁路工程集团有限公司	786491
208	中国铁道科学研究院	786000
209	江苏大经集团有限公司	779699
210	卓尔控股有限公司	772030
211	卓尔二商集团有限公司	765600
212	荣盛控股股份有限公司	752748
213	山东航空集团有限公司	752439
214	云南物流产业集团有限公司	751184
215	重庆华宇物业(集团)有限公司	741263
216	广西壮族自治区机电设备有限责任公司	728422
217	厦门路桥工程咨询有限公司	720923
218	海华集团股份有限公司	717098
219	四川蓝光实业集团有限公司	714128
220	安徽出版集团有限责任公司	709604
221	上海申华控股股份有限公司	707007
222	重庆交通控股(集团)有限公司	696647
223	天津市丽兴隆津津隆贸易有限公司	693511
224	景德镇市焦化工业集团有限责任公司	692748
225	安徽省高速公路控股集团有限公司	689521
226	苏州金螳螂企业(集团)有限公司	677160
227	重庆中“南”汽车有限公司	676968
228	南昌市政公用投资控股有限责任公司	675438
229	江苏吴中集团有限公司	668847
230	中节能(天津)投资集团有限公司	667002
231	河南交通投资集团有限公司	664006
232	浙江英特药业有限责任公司	663824
233	南京大德惠集团有限责任公司	662603
234	上海交运(集团)公司	662406
235	上海春秋国际旅行社有限公司	655758
236	安徽新华发行(集团)控股有限公司	646091
237	营口港务集团有限公司	640888
238	无锡商业大厦大东方股份有限公司	634494
239	北方国际集团有限公司	633719
240	中国农业机械华北集团有限公司	627140
241	徽商银行股份有限公司	625612
242	浙江凯喜雅国际股份有限公司	625274
243	北京菜市口百货股份有限公司	623641
244	广西水利电力企业集团有限公司	622963
245	内蒙古小肥羊餐饮连锁有限公司	622800
246	亿达集团有限公司	622608
247	振华物流集团有限公司	619400
248	乐仁堂医药集团股份有限公司	616500
249	江苏省广播电视总台(集团)	611345
250	月亮集团有限公司	599591
251	天津水泥工业设计研究院有限公司	598239
252	河北港口集团有限公司	597175
253	西安高科(集团)公司	594345
254	北京北辰实业集团有限公司	590566
255	大连金玛玛成企业集团有限公司	587951
256	北京首都国际机场股份有限公司	577673
257	上海爱家豪庭房地产集团发展有限公司	568633
258	重庆市金科实业(集团)有限公司	567122
259	天津市市政建设集团有限公司	560144
260	广西物资集团有限公司	559278
261	浙大网新科技股份有限公司	554806
262	山东省机械进出口集团有限公司	554545
263	铜陵投资集团有限公司	553462
264	上海百营钢铁集团有限公司	552578
265	山西大昌汽车集团有限公司	550745
266	天津金元宝海味集团有限公司	550000
267	天津市房地产开发经营集团有限公司	548154
268	重庆市涪陵水利电力投资集团有限责任公司	543360
269	上海瑞泰融资租赁有限公司	534699
270	太平鸟集团有限公司	533730

(下转 B15 版)