

● 多元化到主业化 ● 外延扩张到产业链匹配 ● 粗放式到精细化管理

央企：在优化中扩张

——十六大以来中国企业改革发展述评之六

■ 本报记者 李志豹

营业收入从 2002 年的 3.36 万亿元到 2011 年的 20.2 万亿元；实现利润总额由 2002 年的 2636 亿元增长至 2011 年的 14989 亿元；2012 年进入世界 500 强的户数达到 43 家，比 2003 年增加 37 家。

十年间，中央企业何以取得如此大的飞跃？不论从实际历程还是从企业的发展规律看，不断地扩张是中央企业崛起与壮大的重要路径之一。与此同时，另一组数据反映出扩张的中央企业也一直处在不断优化

的状态中。央企的数量从 2003 年的 196 家下降到 2012 年的 117 家，数量不断减少；2002 年“上到卫星导弹、下到大饼油条”都有涉及的国有资产目前绝大部分集中在关系国家安全和国民经济命脉的军工、航天航空、石油石化、电力电信等 8 大行业，国有经济的结构布局更加合理。

回首十年，扩张与优化相伴相随，形成一个良性循环，如此往复，虽然数量减少、行业分布更加集中，但是央企的规模、影响力、控制力、带动力却大幅提升，做强做优的步伐越发稳健。

多元化到主业化

上世纪九十年代后期，国企业在改革和发展过程中，由于资金的逐渐充裕和金融、房地产等高利润产业的崛起，为分散风险，不少企业走上了多元化发展的道路。

国资委成立后提出做大做强央企，并计划将央企数量于 2010 年前缩减至 80—100 家，这也让不少央企加快了扩张的步伐。

这一阶段，央企扩张的路径主要是向多元化领域蔓延，通过整合重组做大做强。

随后国资委提出央企要突出主业做大做强。但是仍有部分央企主业过多、主业方向不明，资源配置不合理。根据国资委的统计，2004 年央企投资总额约 1 万亿元，其中非主业的投资约占 5%。而少部分企业的非主业投资比重偏大，存在盲目多元化投资问题，投资管理上的漏洞和隐患较多。

为加强监管，2006 年，国资委出台了《中央企业投资监督管理暂行办法》，通过确认企业的主业及对企业发展战略与规划的审核，引导企业投资向主业集中，控制非主业投资，提高企业核心竞争力。

第二年，国资委又发布《关于进一



步规范中央企业投资管理的通知》，要求各央企将非主业投资规模控制在企业发展规划提出的合理范围之内。

相继出台的两个文件制止了部分央企的盲目多元化扩张，战线过长、产业面过宽的局面向一定程度上的控制和压缩。

但这种状态持续的时间并不长，随即而来的金融危机打乱了央企的阵脚。在“保八”重任下，央企的首要任务是扭转经济形势，而在短时间内要做到这一点必须依靠大规模的投资拉动。

主辅分离、调整结构、收缩层级等一系列优化工作随之被暂时放在了一边。

房地产是当时很多央企看好的扩张和投资领域。有关数据显示，当时国资委分管的 129 家央企中，逾七成企业涉足房地产业。

针对央企在房地产领域的大肆扩张，国资委 2010 年 3 月 8 日召开发布会称，按照国资委要求，78 家不以房地产为主业的中央企业正在加快调整重组，在完成自有土地开发和已实施项目后要退出房地产业务。

也正是从 2010 年开始，国资委采

用经济增加值的考核方式，中央企业盲目投资非主业时可能因资金成本高风险反而降分。

业内人士表示，提高经济增加值水平，既要靠增加净利润，又要靠降低资本成本，这样有利于遏制央企投资冲动，合理控制风险，并进一步做强主业。

到了国资委主任李荣融退休、王勇主政后，中央企业做大做强的发展思路也开始向做强做优转变，聚焦主业做强做优，培育具有国际竞争力的世界一流企业成为央企“十二五”发展的核心目标。

对此，上述人士表示，央企需要的是核心竞争力的提升，如果一味求大，涉足领域过多，必然分散精力，最终不但主业得不到发展，而且副业也搞不好。

外延扩张到产业链匹配

在主业方向不明的那一段时期，央企的扩张更多地表现为章法不明确、战略不清晰，哪些行业、产品利润高，见效快，就把资金投向哪里。

偏重于做大规模的盲目扩张也加

重了央企的负担，外延式的发展模式越来越不被认可。

产业链条上的延伸是一个例外，中铝便是一个典型。中铝先后收购陕西有色、湖北大冶有色和福建瑞闽铝铝带公司，控股兰州铝业、云南铜业，重组河南中迈铝业、上海有色，控制铝土矿权，将它们并入产业序列后，中铝 2009 年开始海外并购，收购力拓 9% 股权，并加紧布局海外采矿。

“尤其是王勇上任后，大力推行大国资理念，央企与央企、央企与地方、央企与科研院所之间的合作日益频繁且紧密。”北京求是联合管理咨询董事长安林告诉《中国企业报》记者，这些同时也是央企寻求产业链匹配与平衡的重要体现。

多家中央企业的主业调整，也充分证实了国资委对央企延伸产业链的鼓励和支持。

从 2008 年 5 月至 2012 年 5 月，国资委公开了 12 家主业调整的央企。其中，轻工集团在原来轻工产品生产及贸易的基础上增加了装备研发与制造，向上游链条延展；中盐则增加了相关盐化工生产，向下游拓展。（下转 G02 版）

胡鞍钢纵论国企崛起十年

——清华大学公共管理学院教授、国情研究中心主任胡鞍钢专访

■ 本报记者 蒋皓

十八大即将召开前夕，《中国企业报》记者对十八大北京市代表、国情问题专家胡鞍钢进行了独家专访。

让数据说话、让事实证明、让实践检验

《中国企业报》：目前，社会上对于国有企业的评价各种各样，并且相当对立。您是如何看待争议的？国有企业的十年是怎样的十年？如何评价国有企业十年来的改革绩效？

胡鞍钢：对于争议，我有三句话：让数据说话，让事实证明，让实践检验。

首先我们要分析“从哪里来”的问题，了解国有企业改革与发展的历史进程、历史转折和历史事件，其次要分析“走到哪里”的问题，从国际视角出发，以世界 500 强和世界 2000 强为标杆来进行分析，明确中国国有企业与世界一流企业的差距，观察它们之间差距的演进趋势，

是如何从巨大差距迅速缩小、迅速赶上，成为世界 500 强企业中的“中国军团”。

根据我们提出的国有企业竞争力评价方法，利用财富世界 500 强企业数据库，选择营业收入、资产规模、利润、行业分布和行业市场集中度等指标，从国际比较的视角对国有企业，特别是中央所属企业的国际竞争力进行了初步评价，我的基本结论是：中国国有企业的集体崛起十年、辉煌再现十年、黄金发展十年。

《中国企业报》：中国企业世界舞台上的崛起，是否可以说，是国有企业崛起带动下的集体崛起？有哪些数据支撑？未来一个阶段，国有资产经营管理的重点在哪里？

胡鞍钢：对的，更为准确的表述是——中国企业在世界舞台上的崛起，是中央所属非金融类国有企业快速发展、迅速壮大引领下的企业集体崛起。

从总体上看，伴随着中国经济的迅速崛起，中国企业在国际舞台上也开始扮演越来越重要的角色，具体表

现为以国有企业而言，特别是央企为代表的中国企业集体崛起。美国财富杂志公布的“世界 500 强排行榜”一直是衡量全球大型企业的最著名、最权威的榜单。该排行榜以企业营业收入总额为依据，按年度公布全球营业收入总额最高的 500 家企业，此外，也公布利润、资产总额和员工数量等基本指标。1989 年，中国银行成为中国大陆第一家进入世界 500 强行列的企业，2002 年中国为 11 家，之后中国企业数量不断攀升，到 2012 年，已有 79 家中国企业进入世界 500 强，其中大陆企业 70 家，而日本从 88 家缩减为 68 家，美国从 197 家缩减为 132 家，我形容美国和日本世界 500 强企业“减少十年”、“失去十年”，分别减少 65 家和 20 家，而中国则增加了 59 家。在中国的世界 500 强企业里，国有和国有控股企业是中国世界性企业的生力军，有 66 家；除去地方所属国有企业，中央所属国企共 55 家，其中非金融类中央所属国有企业 45 家（含邮政集团和联想集团）。（下转 G02 版）

国资观察



央企扩张的内在逻辑与方向

■ 李志豹

在与大部分省份签署了战略合作框架协议后，央企与各地市的战略合作粉墨登场，并成为今年央企合作的重头戏。最近几个月密集上演的无锡、金华、宜兴、上海、贵阳、青岛、延安、武汉、常州、广州等城市与中央企业的战略合作恳谈会吸引诸多目光的同时也再次招来了央企扩张的质疑声。

其实，这是国际经济环境持续恶化、国外市场低迷下，中央企业转身向内的必然之举。更何况央企与地方的经济对接，可以实现优势互补、互利双赢、共同发展的资源优化配置，何乐而不为？

如果再细看一下此轮央地合作的项目分布情况，则可以发现央企的扩张有内在的逻辑与方向。高端制造、环保健康、市政工程、轨道交通、现代服务等领域聚集了央企绝大部分的投资。

从这些投向分析，央企和地方对接能够有效促进国有资本更多地集中到国家安全、重大基础设施和重要矿产资源、提供重要公共产品和服务的行业以及支柱产业和高新技术的重要骨干企业，引导国有资本加强这些行业的高端领域和关键环节的投资，而这些领域往往是民营企业不愿投或者没有能力投的。

也就是说，这些领域当属国企尤其是央企的扩张范围，而那些所谓央企无边界扩张、挤压民营企业生存空间的质疑与否定声其实是站不住脚的。

那么应当如何看待央企的扩张及其边界呢？

首先，央企的扩张有其合理性和必要性。国家之间的竞争主要反映在经济实力上，一个国家的经济实力又主要靠大企业，面对世界性跨国公司的竞争时，唯有国有企业尤其是央企才有实力与之抗衡。起码现阶段，只有国企强大才是中国经济稳定的基石。

其次，央企扩张的边界在哪里？在关乎国计民生的领域，央企就应该强大。同时只要立足于企业主体，以提高核心竞争力为目标，通过自身实力取得投资机会，就应该得到鼓励。

之前，部分央企的盲目多元化令外界产生了央企无边界扩张、挤压民营企业的感觉，但在国资委“国有企业要有进有退、有所为、有所不为”的引导下，央企的对外扩张已经得以规范。

正如中国建筑工程总公司董事长易军所说，所谓“为”，就是要在高端领域与跨国公司进行竞争；所谓“不为”，就是不要与中小民营企业争夺中低端市场。这样既与国家战略保持一致，又能让社会更加和谐。

优化协调服务 推进国有企业又好又快发展



近年来，河北省国资委坚持把优化协调服务作为国资监管工作的拓展方向，将服务贯穿于国资监管工作的全过程，紧紧围绕企业发展的重要方面和薄弱环节，抢抓有利政策机遇，强化部门协调联动，优化企业发展环境，为国有企业科学发展提供坚实有效的服务支撑。

搭建服务平台 促进合资合作

着眼于优势互补、互利共赢、共同发展，强化与央企的战略合作，扩充产业发展空间，提升产业发展层级。去年 11 月，在国务院国资委大力支持下，河北省成功举办央企走进河北战略合作恳谈会，王勇主任亲率百家央企汇聚河北对接洽谈，签署一系列合作协议，开启了河北与央企战略合作的新篇章。河北省国资委组织监管企业成功与 9 家央企签订合作项目，总投资 301 亿元；达成 15 个合作意向，意向投资 800 亿元。中国钢研科技集团与河北钢铁合作技术开发项目，新兴铸管、宝钢资源与冀中能源合作开发新疆焦煤项目、磁西一号煤矿及九龙煤矿项目，华电集团、华能集团与河北港口、河北建投合作建设曹妃甸煤炭码头三期、四期等一批项目的加快实施，必将对提升河北省国有经济发展水平、促进央地共同发展产生重要而深远的影响。积极开展省属企业与各设区市的合作，先后成功举办了省属企业进衡水、进承德等活动，签订合作协议 78 项，项目总投资 925 亿元，既救活了一批市县“危困企业”，又促进了省属企业低成本扩张，为企业赢得了良好发展条件。

突破瓶颈制约 强化资源整合

着眼于破除企业资源瓶颈制约、增强发展后劲，充分发挥国资委的协调优势，组织企业抢抓产业重组整合机遇，加大矿产资源开拓力度。近年来，通过争取省政府协议配置，强化与地方政府战略合作、推进与民营资本股权重组等方式，河北钢铁新增铁矿石资源掌控量 50 多万吨；开滦集团、冀中能源、河北建投、唐山三友等在省内外新增煤炭资源 300 多万吨、盐矿资源 1700 亿吨。境外资源开发取得明显成效，开滦集团加拿大盖森森煤田项目取得政府许可，可开采优良煤种和国内紧缺煤种 20 多万吨；河北建投老挝有色金属矿产开发等项目取得重要突破。三是解难题，创造有利条件，提供全方位服务。着眼于解决企业发展融资难题，组织开展了加强资本运营专题培训，指导企业创新融资方式，2011 年通过发行各类债券、中期票据、短期融资券等方式，实现融资 200 多亿元。着眼于解决企业市场开拓难题，组织钢铁、煤炭、发电、建筑施工和物流等 8 家出资企业签订战略合作协议，实现供需对接、资源共享、“抱团取暖”，提高了抵御市场风险能力。着眼于解决企业上市难题，组织成立了推进上市工作领导小组和专家咨询委员会，加大了工作协调力度，一些长期制约企业上市的问题得到有效解决。指导监管企业全面实行了总法律顾问制度，建立健全了企业法律风险防范机制。（河北省国资委主任、党委书记 周杰）