

# 在竞争中做大做强

■本报记者 陈玮英/文

国有企业是我国国有经济的主体和国民经济的中坚力量,是中国企业竞争力在国际市场中的集中体现。

随着我国社会主义市场经济体制改革的不断深化以及扩大开放,竞争力已成为企业生存发展的关键。国有企业竞争力的强弱,决定了我国的竞争力和综合国力的强弱。因此,提高国有企业竞争力,是新国企发展的责任和使命。

国有企业需要在竞争性领域发展壮大。更为重要的是,在竞争性领域发展壮大更有利于我国企业参与国际竞争。因为,从目前的实际情况来看,我国大多数民营企业还远没有发展到与大型跨国公司竞争的地步,而对于国有企业而言,发展壮大不但可以与大型的跨国公司抗衡,更重要的是,国有企业在通过参与国际竞争为我国经济社会不断向前发展做贡献的同时,还可以为民营企业创造更大的发展空间。

## 成长

“过去,如果说企业发展靠的是胆大,只要有魄力,只要敢作敢为就可以把握机会。未来,要想做好企业靠的是文化,要有自己足够的功底,要深刻理解企业发展的规律,才有可能超越对

织、新材料等4个事业部,初步建立起纺机、纺织贸易、新材料、重工、地产和投资等六大战略业务单元。

## 突破

在市场激烈竞争中,企业只有不断创新,超越自己才能走得更远。

从一间玻纤制品产能为零的小工厂发展成为玻纤纤维领域的“世界第一”不是一件容易的事,但中国建材旗下的巨石集团有限公司就做到了。

说起最初的巨石集团,中国玻纤股份有限公司总裁,巨石集团有限公司董事长、总裁张毓强给了《中国企业家》记者这样一组数字,巨石集团第一次转型升级始于1993年,从文化之乡石门小镇搬迁到桐乡经济开发区,并重组成立了巨石集团。当时整个公司的年产能只有5000吨,玻纤制品产能更是为零,销售收入仅有3200万元,利税总额不足500万元。“在我国众多的玻纤企业中是一个实实在在的小企业,更谈不上大规模工业生产和国际化了。”

“为了能够充分参与市场竞争,从成立伊始,巨石集团就定下了瞄准国际先进技术,建设池窑拉丝生产线的目标。”张毓强说,1994年,通过全体巨石人的努力,巨石建成了我国的第一座,也是当时国内最大的8000吨级池窑,

际权威组织的产品与质量体系认证复检。

随着玻纤产品中高端市场比例的逐步扩大,巨石集团体会到,要保证拥有足够的竞争力,与世界玻纤强企抗衡,就必须夯实基础,剑指高端。

## 壮大

许多中央企业在快速发展的同时,整体素质和实力进一步提高,竞争力明显增强,不但居于国内同行业的领先地位,在国际上也有较大影响。

在有的专家看来,中国有能力与跨国大集团竞争的企业非常少,宝钢集团公司可以算上一个。

目前,中国钢材市场占到了世界钢材消费量的近1/6,竞争达到了白热化状态。一是因为中国钢材市场的率先开放,二是因为国内钢铁企业还不能全面满足用户需求,年进口量通常都超过1000万吨。另外,一些国外钢铁企业早就看好中国市场,几年前就在中国投资建厂,生产高附加值钢材,在中国市场直接销售。

事实上,为了应对全球钢材市场的竞争,自20世纪90年代后半期以来,钢铁企业间就掀起了购并重组与战略联盟的高潮,欧洲市场表现最为突出,发展到了跨国兼并。同时,亚洲、美洲和



提高国有企业竞争力,是新国企发展的责任和使命 CNS 供图

手。”中国恒天集团董事长张杰如是说。“目前中国纺织业的国有企业已经非常少,大约有90%是民营的,恒天面临的完全是完全、充分的竞争性行业。”张杰介绍说,恒天公司原来是纺织部的企业,很早就进入市场。

作为以纺织装备为主业的唯一央企,恒天诞生于1998年,由中国纺织机械(集团)有限公司、中国化纤总公司、中国丝绸工业总公司等共同组建而成。经过10多年的磨合,终于有了起色。

“我们现在纺机的主要竞争对手包括国外和国内民营企业两大类。”在张杰看来,“和德国、意大利、法国、日本、瑞士等制造业的顶尖国家比,恒天在核心技术上并不输他们。而江浙一带活跃的民营企业,单个比起来他们都很小,我们整体比他们大好多倍,纺机行业的民营企业大多只做个细分市场的小产品。”在其纺机主业的产业链条上,国内几乎没有恒天的对手。

“目前丰田是织布技术这个细分行业的老大。从丰田来,它的汽车业赚了很多钱,而织布机不过是当年丰田起家的一个产品。作为一种精神产品,其本质上不是为了盈利,所以它就用低价来占领市场。因此国内的企业都上不来,恒天前后为此贴进去将近10亿元,几乎每年都在亏,但是为了民族产业,我们还要继续探索下去。”张杰说。

张杰说,按照某些观点,恒天是国有企业,必然是低效,面对市场竞争,肯定是要输的。但结果是,恒天公司通过市场化改革,纺织机械多年来保持着中国第一,将其他竞争企业远远地甩在后面。“尤其是国外的纺机大企业,过去要兼并恒天,现在恒天想的是要兼并他们。这就说明,国企在完全竞争行业并非就是低效的,并非是没有竞争力的。”张杰说。

为保持纺织机械业务的整体竞争力,恒天有三个让张杰引以为傲的“杀手锏”。其一是“通用零部件社会化”。即就是说,凡是能够通过社会采购的,尽量采用社会统一采购,恒天只掌握核心技术;其二是“专件专业化”。即是在一台机器里边一定有几个核心零部件是恒天的专利技术,利用这些核心零部件来优化恒天的资源;其三是“系统控制”。任何一套装置都有控制系统,这个控制系统一定要专门化和个性化,同样的东西要针对产品的个性去实现控制,包括把多余的功能去掉,把最需要的功能加上去,包括信息化系统也围绕着整个产品的构造服务。

如今,恒天设立了纺机、重工、纺

拉开了巨石集团依靠科技创新快速发展的序幕。

上世纪90年代末期,我国玻纤万吨池窑在零起点上的筹建工作刚刚启动。1999年巨石集团开始筹建当时国内最大的年产1.6万吨无碱池窑生产线,并于2000年底建成投产。这条生产线的建成,标志着巨石集团进入了全球玻纤企业第一集团军的行列,也使巨石集团走上了高速发展的快车道。

随后的10年间,巨石集团紧紧瞄准国际先进技术,大刀阔斧地进行技术改造,使巨石集团的生产规模、技术水平、产品质量、产品品种等都有了突飞猛进的发展。10年间,巨石集团的总资产由5400万元增长为150.62亿元,产能由5000吨增长为93.5万吨,销售收入由3200万元增长为47.26亿元,出口创汇由100万美元增长为3.2亿美元,利润总额由400万元增长为5.43亿元,纳税总额由100万元增长为4.13亿元,取得了飞跃性的发展。

“规模的由小变大,由国内不知名的小厂到全球第一玻纤企业的转变,为巨石集团由‘量’到‘质’的蜕变奠定了坚实基础,并带动了巨石集团发展过程中一系列的转型升级。”说到这里,张毓强显得颇为自豪。

面对激烈的市场竞争,准确瞄准市场的新需求,巨石集团从早期单一靠自己直接推销转变为建点代销;从大、小客户全部自己销售转变为抓大放小;从国外代销转变为授权独家经销。在向国际市场进军的过程中,巨石集团充分利用国外经销商丰富的人力资源、文化资源和市场背景,走出了一条具有巨石特色的国际市场营销道路。

从1995年在美国设立第一个地区独家经销商开始到现在,巨石已经先后在加拿大、南非、韩国、印度、意大利、法国、西班牙、新加坡、日本和美国等10多个国家和我国香港地区成立了海外控股子公司,并在德国、英国等地设立了独家经销商,建立起了辐射全球的营销网络。

澳大利亚的钢铁业界也呈现出企业合并的趋势。除了购并重组,钢铁企业间还掀起了战略联盟热潮。

“面对如此竞争格局和竞争对手,宝钢提出:建立一个不断提高生命力,能实现可持续发展的企业。”宝钢集团董事长徐乐江说,毋庸置疑,全球钢铁产能过剩的严峻局面,加速了钢铁业全球市场一体化进程,竞争重心从品种、质量和价格层次上升到在全球市场中形成企业综合竞争实力的层次。增强企业核心竞争能力,已成为全球钢铁企业的共同追求。“对于这一追求,我们认为,其着眼点在于培育和拓展企业的核心竞争能力。”

企业核心竞争能力最显著的特征,是独特性和难以模仿性。这也是企业最难做到的。因为这一特征是实现产品和服务的用户价值,使企业在竞争中独树一帜,从而体现独特价值使企业得以成长发展的根本所在。

宝钢在建设初期,通过全面引进国际先进的技术、工艺、装备和管理体系,缩小了我国钢铁工业与世界先进水平之间的差距。通过在工程建设中优化工程管理,许多工程项目比计划提前进入试生产,并提前达产。宝钢也因此在规定时间内实现了赶超,赢得了竞争空间。

但是,随着竞争环境的变化,单纯强调规模经济和速度经济已远远不够。要培育企业核心竞争能力,实现可持续发展,创新和经营多元化将成为宝钢未来发展的重要着眼点。

“全球经济发展的变局,产业结构调整的压力,既是新挑战,也蕴含着历史机遇,宝钢将进行二次创业。”徐乐江如是说。

宝钢的“二次创业”指的是,以宝钢30年发展经验和规律为基础,以建成“全球最具竞争力的钢铁企业、备受社会尊重的大企业集团”为目标,以体制创新、技术创新、管理创新和党建创新为手段,走新型工业化道路,实现可持续发展。

“我们将进一步把握好‘发展精品’和‘规模扩张’的关系,把握好钢铁主业发展和相关多元产业协同发展的关系,把握好国内发展和海外拓展的关系。”徐乐江信心满满地说,到宝钢建设40周年时,宝钢应成为全球钢铁行业环境经营、绿色发展的示范者,成为钢铁技术全球领先者,成为拥有全球化生产经营体系及区域市场的主导者,成为中国钢铁工业由大到强的引领者,成为世界一流的国际公众化公司。

## 记者手记

# 央企更要做出榜样

■本报记者 陈玮英/文

国有经济是一个独特的经济成分,一直存在着广泛的争议。过去,有人说,国有企业是效率低下的代表,在竞争领域是无法生存的,国有企业迟早会被淘汰。近年来,关于“国有企业再定位”一直引来不小争议,认为国有企业只能存在于非竞争性领域,应该从盈利性、竞争性领域全面退出,国务院国资委副主任邵宁在今年全国两会前夕曾对这一问题作出回应。他指出,国有企业要有进有退,也应参与市场竞争,依托资本市场进行公众公司改革将是国企和民企最终的发展方向。

据国资委网站数据显示,目前,中央企业共有120家。邵宁说,除了2家电网企业、3家电信企业、2家石油石化企业之外,其他企业都处于竞争性领域。

这样看来,中央企业有九成以上企业处于竞争性领域。邵宁同时指出,即便是这7家企业,业务范围也有相当大的比重是竞争性领域。

“这可能会给那些批评国企改革滞后或倒退的人以口实。”国家发展与改革委员会国际合作中心特约研究员卢周来告诉记者说:“实话实说,我并不认为这个数据能够使国企目前所处的舆论环境有所改善。”

近些年来,学界与政界都有一种观点,认为国企应该从一般竞争性领域退出。像上海在“十一五”、“十二五”两个五年规划中都提出,要加快国资从一般竞争性领域退出步伐,推进国资向基础设施、战略性新兴产业和公共服务等领域集聚。其他省份关于国企改革也都有类似表述。

通信行业市场近些年来分分合合,终于固化成中国电信、中国移动和中国联通三家运营商。

“坦率地说,像中国移动、中国联通、中国电信这样的市场,并不是纯粹竞争性市场,连垄断竞争都算不上。”卢周来解释说,在经济层面算是典型的寡头垄断市场:三家厂商占有几乎全部市场份额;任何一个厂商的行为都会对市场及其竞争对手产生举足轻重的影响。“所以,依我看,尽管三家企业之间有竞争性市场策略,但这三家企业算不上真正的竞争性企业。”

在经济全球化日益深入的大背景下,国家间的竞争更多地表现为大公司大企业间的竞争。中央企业大都处于关系国家安全和国民经济命脉的重要行业和关键领域,处于行业的排头兵地位。

对于国有企业是否应该在竞争性领域存在。卢周来认为,比如煤炭、房地产和钢铁这些行业,如果其存在既遵守了市场一般规则,又有利于全社会福利改进,其存在就有意义。所以,学界对于国企应该持开放性态度,而不能因为“国”字头就本能排斥。现在有人尽管没有明确提出国企应该全部民营化,但实际上是想推动国企改革往此道路上走。

“因为一方面他们认为国企应该完全退出竞争性领域,另一方面又认为垄断性国企是造成诸如贫富分化、社会不公的根源,所以在他们眼中国企就不应该存在。”但是在卢周来看来,与发达国家不同的是,像我国这样发展中以及转型期的社会主义大国,如果完全放弃国有经济与国有企业,国家将缺乏实现“跨越式发展”的手段,政府将失去应对发展不平衡以及增长波动性工具,一切盈利性机会将更可能落入少数人手中。后果可能适得其反。

纵观历史,中国的国有企业,尤其是中央企业,在计划经济向社会主义市场经济转变的历史进程中,经过十几年来改革与发展的锤炼,可以说是发生了巨大变化。

但是,就目前情况看,与跨国公司相比,中央企业还有很大的差距。面对跨国公司的竞争,如果不具备国际一流的水平,就很难在激烈的国际竞争中立于不败之地,更谈不上提升国家的综合国力和竞争力。

作为“共和国的长子”,中央企业要站在国家战略层面和民族产业发展的角度,选择好符合市场发展规律的战略。

中国国有企业改革可以说是九死一生,1978年改革开放时中国没有一家可称为现代企业意义上的企业。而改革过程又历经艰难险阻。但是通过改革开放后三个阶段的发展,艰难困苦,玉汝于成,中国走出了中国式的现代企业发展之路,并最终实现了国有企业集体崛起。这得益于建立健全了现代企业制度;完善了企业法人治理结构;推进了党的建设,把政治优势转化为竞争优势;全心全意依靠员工,建设和谐企业,创建“创新型”企业;解决了国企自身的历史包袱和社会遗留问题;提高了企业自身的能力和自主创新的能力。

“处于竞争性领域的国有企业、中央企业还需要继续改革。”卢周来直言,对于国企在竞争性领域存在他持积极态度,并不是掩盖甚至否定中央企业存在的诸多问题。应该承认,目前社会舆论对于国有企业、中央企业的一些负面看法是有道理的。

卢周来认为,与民营企业相比较,竞争性领域国有企业、中央企业在改革中有三点尤其要注意:第一,国有企业、中央企业更要“公平竞争”。正因为这些国有企业、中央企业是在竞争性领域,为了达到战胜甚至打败竞争对手目的,少数国有企业、中央企业可能利用“特殊地位”,政府权力这只“看得见的手”可能会伸向市场“看不见的手”;这种现象必须予以警惕。第二,国有企业、中央企业的性质决定了其必须接受更严格的约束与监督。一个私营企业,即使它处于垄断地位,企业主即使年收入一亿元,买了五辆跑车,天天泡在私人会所,而且这些“享受”最后也变成了消费者的“成本”,但因为它是私营企业,社会可能对这种现象不置一词。但国有企业存在的最终目标是更好实现全社会福利最大化,所以,社会无法接受国有企业管理层“高薪酬,高消费”。国有企业要想赢得全社会认可,也必须接受这一现实。第三,国有企业、中央企业更要承担社会责任。特别是当前涉及到社会慈善、食品安全、物价稳定、环境保护等方面,要为社会各类企业做出榜样。

著名国情研究专家、清华大学教授胡鞍钢认为,中国的国情决定了中国必然发展国有企业,作为后发国家,依靠民营企业很难赶上发达国家。在南北竞争的背景下,在西方国家独占、主导、垄断的前提下,你只能培养自己的500强航母,而不是摧毁它。我们自己的老国有企业可能因为老体制生锈了,你可以给它除锈,改革机制,卸掉包袱,让它向新型企业转变,但绝对不能把它变成私营企业。俄罗斯当年全部私有化,导致列宁称之为的“国家脊梁”的国有企业都没有了。中国则是“抓大放小”,保证了国家安全的完整性。我们的目的就是要国家脊梁真正培养起来。国企要科学发展,并打造新型国企,关键是要具有自主品牌,具有中国特色,走社会主义道路,建立现代企业制度,形成中国特色的企业文化。

# 强国动力

## 国企改革系列报道 ★优势篇★

对于国有企业而言,发展壮大不但可以与大型的跨国公司抗衡,更重要的是,国有企业在通过参与国际竞争为我国经济社会不断向前发展做贡献的同时,还可以为民营企业创造更大的发展空间。