

走向世界一流

中央企业做强做优、提升国际竞争力纪实

做强做优中央企业、培育具有国际竞争力的世界一流企业的抉择，始于中央企业发展自身的必然需要。

国际金融危机使得我们更加深切地体会到全球经济一体化的深入程度。中国大企业要把握全球经济发展趋势，努力培育具有国际竞争力的大公司大企业。要实现这一目标，中央企业必须在转变发展方式、做强做优方面做更多努力。

（上接第一版）

到了2009年底，“全面推动中央企业不断提升国际竞争力”的提法出现了，与之相应的中心任务提得也非常清晰：“做强主业增实力”。

2010年底的中央企业负责人会议上，在肯定中央企业改革发展取得重大进展的同时，国务院国资委主任王勇指出，央企运行质量不高、后劲不足的问题还很突出。

这些问题主要表现在：一是缺乏真正具有国际竞争力的大公司大企业集团，没有有影响力的国际知名品牌，在国际标准和竞争规则的制定中影响力小。二是国有资本分布面仍然过宽、过散。三是中央企业普遍自主创新能力不强，重要产业对外技术依赖度比较高，不少核心技术受制于人，科技创新尚未成为央企发展的支撑。四是一些企业集团管控能力弱，缺乏对重要子企业和境外资产的有效监控和管理。五是中央企业母公司公司制股份制改革相对滞后，公司治理结构

还不完善。

此时，由“做大做强”向“做强做优”的战略转变开始出台。

王勇指出，在做强做优的基础上，要着力培育一批具有国际竞争力的世界一流企业。这是一项长期性、战略性的目标任务，要实现这一目标，必须把着力点始终放在做强做优、提升综合素质和主业核心竞争力上。

历史就是这样一步一步走来，中央企业的聚焦就是这样变得越来越清晰。

中央企业发展的愿望

做强做优中央企业、培育具有国际竞争力的世界一流企业的抉择，始于中央企业自身发展的需要。

在和平发展的当今世界，国家之间在经济领域的竞争突出表现为大企业的竞争。国际金融危机波澜未平，一场争夺未来发展制高点的“竞赛”就已悄然在大企业涌动；美国将研发投入提高到GDP的3%，创下历史最高水平；英国着眼发展低碳经济、数字经济，“构建英国未来”；欧盟宣布投资1050亿欧元发展绿色经济；俄罗斯提出开发纳米和核能技术……这些发生在大企业之间的结构调整、技术创新和产业升级是世界经济进入新一轮增长周期的前奏，在很大程度上影响“后危机时代”的国家经济力量对比，重构全球的经济政治版图。

此时此刻，中国加快经济发展方式转变，做强做优中央企业、培育具有国际竞争力的世界一流企业的抉择，不仅符合世界经济发展方式变革的一般规律，更关系到我国中央企业在未来竞争中能否获得新的优势。

国际金融危机使得我们更加深切地体会到全球经济一体化的深入程度。中央企业必须在转变发展方式、做强做优方面做更多努力。这些努力包括：完善公司治理，为中央企业开展国际经营提供坚实的体制保障；制订科学合理的战略规划，构建切合企业实际的国际竞争环境；加强技术创新和品牌建设，培育形成具有自主知识产权的核心技术和知名品牌；切实提升国际经营能力，把员工队伍素质提高到国际水平；积极履行社会责任，树立中国企业的良好国际形象。

企业追求的目标越高，进步得就越快。我国的中央企业就整体而

言，和世界一流的企业还有相当的差距，但是我们有一部分企业在有些领域、在个别的方面，已经接近或者达到了世界一流的水平。中央企业自身有这样的愿景、发展的渴望，所以有些中央企业在数年前就提出打造世界级的企业发展目标。

中央企业用经营业绩同样给出了“目标可以实现”的明确回答。截至2010年底，中央企业资产总额已达24.3万亿元，营业收入16.7万亿元，实现净利润8490亿元，上缴税金1.3万亿元。2010年《财富》杂志公布的世界500强中，30家中央企业入围。

在国际化经营上，中央企业“走出去”也积累了经验。据国资委2010年底公布的数据，央企在走出去进行跨国经营的国内企业中的比重占到70%，共有海外企业和机构5900多家，资产总额超过4万亿元，接近央企总资产的1/5，实现利润占央企利润总额的1/3。

国际争夺未来的“竞赛”

进入21世纪，构成中国经济快速发展模式的诸多要素条件、内外环境、增长动力与机制都发生了重要变化。央企将面临新的道路选择。

西方的IBM、通用电气等，都有着共同的成长路径：技术—产品—工艺—组织—产业，到成为支持国家经济的中流砥柱。这些企业留给国家的不仅仅是金钱财富与荣耀权力，更重要的是留下成长的经验、做大做强的秘诀，这也是西方国家经过金融危机摧毁败而不倒的奥妙。

然而，此时中央企业的未来之路，却显得异常艰难。

央企面临外向发展难以持续的“风险之路”。美国金融危机并没有远去，欧盟危机接踵而至，全球经济可能进入相对低速增长期；国际市场需求短期内甚至会相对收缩。那种过度依赖外向型经济、“大进大出”的传统发展方式，不仅会加大风险，而且在未来难以持续。

央企面临一条资源环境难以支撑的“负重之路”。中国的人均资源能源拥有量低于世界平均水平，但消耗量却远远高于世界平均水平，而这些资源性产业相当程度上又集中在央企。如果沿袭“暴饮暴食”型的发展方式，“碳排放”将成为无法挥散的忧虑。

央企面临一条国际竞争力难以提升的“低端之路”。国际产业分工

有条“U”型曲线，一端是高利润的研发、设计、标准制定等，另一端是高利润的品牌、销售和服务，中间是低利润的加工生产。如果不能形成以技术进步为基础的新竞争优势，中国将长期停留在“U”型曲线的中间段，徘徊在国际产业链的中低端。土地、能源、人工等要素成本的上升，已经向企业一次次提出风险的警告。

中国央企在通往现代化的道路上，将遇到资源环境压力、发展不均衡等挑战，如果按照发达国家现代化的现有“历史经验”走下去，中国在本世纪末晋级发达国家的概率仅为4%。更为重要的是，西方国家的竞争性也不允许中国的企业这样走下去。

中国走到了这样的关口。做强做优、加快创建世界一流企业，正是基于对历史经验和现实挑战的深刻洞察而作出的抉择。

开局宏图的展示

万事开头难。对于培育世界一流企业这样一个企业发展的重大课题，开好头极为不易。

然而，事实已经证明，中央企业已经在迈向世界一流的伟大进程中取得了一个好的开端。

令人鼓舞和感叹不已的是，当新的目标提出时，一个缜密的思想体系同时面世。一座思想大厦便耸立在我们面前：

这就是“一大目标、五大战略、三大保障”。“一大目标”就是做强做优中央企业，培育具有国际竞争力的世界一流企业。“五大战略”就是转型升级、科技创新、人才强企、“走出去”与和谐发展。“三大保障”，改革是动力保障，国资监管是体制保障，党的建设是组织保障。此时，我们已经清晰地看到，一个屋顶就是“一大目标”，它的五根柱子就是“五大战略”，下面“三大保障”是一个庞大的底座。

几乎在同时，我们看到了“四强四优”的标准，这是对所有中央企业提出的要求。自主创新能力，风险管控能力，人才、资源配置能力，这是“四强”；“四优”是业绩、公司治理、布局结构、社会形象。在“四强四优”的基础之上，提出来培育世界一流企业。做强做优的内涵就是“四强四优”，在这个基础上，具备条件的企业要努力打造具有国际竞争力的世界一流企业。

这是一个宏伟的运筹，一个成熟谋划，一个高明的设计。

紧接着，在航空航天、石油、石化、煤炭、电力、电信、冶金、航空、海运、建筑、商贸物流、重大装备、电子信息等行业和领域出现了第一批先锋队队伍。

没有几个月，一个新的标准体系出现了。国资委确立了13项世界一流企业应具备的共性要素，组织了各界专家成立课题组，研究制订《做强做优中央企业、培育具有国际竞争力的世界一流企业要素指引》等文件，就13项共性要素全面开展对标分析。

这13项要素包括：建立起规范健全的法人治理结构；主业突出，具有较强核心竞争力；自主创新能力

强，拥有自主知识产权的核心技术；发展战略性新兴产业具有明显优势；国际化经营与运作能力较强，跨国指数较高；拥有国际知名品牌；具有合理的经济规模与较强的盈利能力

力；内部改革适应国际竞争要求，激励约束机制健全；集中有效的集团管控模式；风险管理体系完善，拥有较强风险管控能力；管理信息处于较高水平；重视领导力建设，建立起学习型组织；具有先进独特的企业文化和较强的社会责任。

2011年10月，在对标过程中，我们也出现了自己的标准。由哈佛大学教授和研究员联合撰写的“中国建材：推动中国水泥产业发展”案例正式出版，中国建材在中国水泥行业的并购整合经验进入美国哈佛大学商学院的案例库。这件事意味着什么？

中国建材作为中国产业结构调整的代表收录为哈佛商学院案例，成为其研究中国国有企业积极执行国家产业政策、引领行业健康发展的范例，打开了世界经济学家了解中国中央企业市场化运行方式和中国特色市场化进程的窗口。现在，我们中央企业已经开始创造新的商业模式和商业经验。

“对标”热词的流行

一个新的目标出现后，就像一面大旗集合起一支支冲锋陷阵的雄师。中国石化、中国国电、中国移动、中国一汽、中粮集团、国机集团、宝钢集团、中国铝业等中央企业纷纷在各自行业与领域确立相对应的发展目标与规划。

宝钢集团以建设世界一流的钢铁企业为“十二五”的发展目标，坚持“精品+规模”的战略思想，在技术领先的基础上，发展服务先行的制造业，打造数字化宝钢，成为绿色产业链的先驱者，发挥产融结合优势，走出一条有宝钢特色的经营之路，不断推动公司由优秀走向卓越。

中国铝业持续推进成本领先战略，实现持续性的降本增效，巩固控亏增盈的基础。同时，通过巩固和推进各项改革，为公司的结构调整和战略转型提供不竭的动力和活力。

东风汽车确立了“国内最强、国际一流”汽车制造商的目标，努力实现经营规模在高质量、可持续发展的基础上向500万辆迈进，经营质量保持行业领先。

神华建成具有国际竞争力的世界一流煤炭综合能源企业……

据不完全统计，超过半数的中央企业已经明确提出把“打造具有国际竞争力的世界一流企业”作为“十二五”时期的奋斗目标。

（下转第十六版）

