

专访国务院国有资产监督管理委员会研究中心主任李保民

# 世界一流 央企尚存多方面差距

我们不能指望中国企业在短短30多年的改革开放中,就能从体制机制、经营管理、产品研发和服务上全面赶超很多有着悠久历史的世界企业500强。相反,我们应该站在历史和现实的基础上,肯定已有的成绩,走一条符合中国实际的企业发展道路。

■ 本报记者 万斯琴

国务院国有资产监督管理委员会研究中心主任李保民表示,我们不能指望中国企业在短短30多年的改革开放中,就能从体制机制、经营管理、产品研发和服务上全面赶超很多有着悠久历史的世界企业500强。相反,我们应该站在历史和现实的基础上,在以世界企业500强为参照物的同时,也以中国企业500强自身为参照物,肯定已有的成绩,走一条符合中国实际的做强、做大、做久的企业发展道路。培育世界一流企业,做强做优是根本。

从去年中央企业负责人会议提出“做强做优中央企业、培育具有国际竞争力的世界一流企业”的目标,至今已快一年时间了。这一年中,国资委和中央企业是如何在这一目标下开展工作的?效果如何?在与国际对标上,中国还存在着哪些差距?在即将到来的2012年,国资国企发展的方向、思路会是什么?

为此,《中国企业报》记者独家专访了国务院国有资产监督管理委员会研究中心主任李保民。

## “世界一流”是从国家发展战略高度提出来的

《中国企业报》:国资委主任王勇在去年中央企业负责人会议上提出“做强做优中央企业、培育具有国际竞争力的世界一流企业”的目标,请您介绍一下当时提出这一目标的背景和意义?

李保民:“做强做优、世界一流”是中央企业改革发展新目标,是从国家发展的战略高度提出来的。国际国内形势正在发生新的复杂变化,我国发展既面临难得的历史机遇,又面临新的风险和挑战。

从国际看,世界经济将继续缓慢复苏,但受政治、经济、安全等多种因素影响,不稳定、不确定因素仍然较多,复苏进程仍将艰难曲折。

从国内看,我国仍处于重要战略机遇期,经济发展长期向好的趋势没有改变,各种有利条件依然存在,但面临的矛盾和问题也不少。面对复杂多变的国际国内经济形势,中央企业既面临新的发展机遇,也面临一系列新的挑战和困难。

当前及今后一个时期,我国工业化、信息化、城镇化、市场化、国际化深入发展,国内市场潜力巨大;加快转变经济发展方式、调整布局结构、发展战略新兴产业,给企业发展提供了广阔的空间;劳动力素质改善,科技创新能力不断增强,基础设施日益完善,发展的物质、技术和体制基础更加牢固;全球产业结构的深度调整,新一轮科技革命的孕育发展,为我国企业在一些领域实现跨越式发展创造了条件。在这样的时代,鼓励央企坚定信心,抓住机遇,努力在新一轮国际竞争中赢得先机,赢得主动。

《中国企业报》:“世界一流企业”的标杆和特征体现在哪些方面?

李保民:中央企业要培育具有国际竞争力的世界一流企业,首先要把握“世界一流”的基本特征和主要内容。培育世界一流企业,明确标准是前提。参照和借鉴世界银行和世界企业500强的评价指标,比较分析世界上一些中介咨询机构对世界一流企业的评比内容、主要指标及表现形式,依据现行的财务会计制度和考核指标体系,结合中央企业实际,把世界一流企业具体量化为主营业务突出,公司治理良好,自主知识产权,世界知名品牌和国际经营能力五大类、25个具体指标进行比较研究,开展对标分析活动。

比如主营业务突出包括主营业务竞争突出、新兴产业发展明显、经济规模生产合理等4个指标;公司治理良好包括清晰的产权主体、规范的治理结构、有效的管理模式、健全的激励约束等7个指标;自主知识产



李保民

权包括:强化自主创新能力、拥有自主知识产权等4个指标;世界知名品牌包括:完善的企业形象、一流的产品设计等4个指标;国际经营能力包括企业全球发展战略和国际市场份额比例等6个指标。

《中国企业报》:“世界一流”对国资委和央企的工作意味着什么?带来了哪些转变?

李保民:中央企业改革发展正处于一个关键的历史阶段,机遇和挑战并存,希望与困难同在。我们要增强忧患意识、风险意识、责任意识和大局意识,准确判断形势,明确目标,坚定方向,充分利用国内外有利条件,克服不利因素影响,通过创造世界一流企业,推动中央企业更好更快发展。

一是充分发挥目标管理的统领作用,引导企业突出主业,提升核心竞争力。国务院国资委根据中央企业的资源、能力和比较优势,分期、分批地明确了企业的主业,严格控制非主业投资,这成为企业制订发展战略和规划的基石。二是加强内部的整合,提高集团的管控能力,促进资源优化配置。三是推动企业建立风险管理体系,促进企业稳健发展。四是通过推进企业信息化,提高现代化管理水平。五是支持企业积极开展国际化经营,不断提高国际竞争力。

除了以上五个方面,中央企业加强与改进各项基础工作,培养造就与市场竞争和现代化管理相适应的经营管理者队伍和员工队伍以及加强经营管理、培育品牌商誉、开发核心技术、建设企业文化、树立良好的企业社会形象等方面均取得了很大进展和显著成效,竞争“软实力”不断增强。

《中国企业报》:“世界一流”这一目标已提出了近一年时间,这一年中,国资委和中央企业是如何在这一目标下开展工作的?效果如何?

李保民:一年来,国资央企围绕推进并购重组,内部资源整合,加大企业改制上市步伐,努力提升企业的核心竞争力,强化企业管理等方面开展工作,并取得了明显成效。具体表现在以下几个方面:

一是经营管理理念发生深刻变化。绝大多数企业牢固树立起市场、效益、质量、成本、品牌、营销、全球化、以人为本等适应市场经济要求的理念和社会责任意识。

二是极大地丰富、拓展了企业管理的领域。战略管控、购并整合、流程再造、精益生产、虚拟联盟、扁平化组织、供应链管理等的管理思想和管理组织已经进入企业管理的视野和范畴。前些年还在引进这些概念,现在不少企业已经比较深入地在实践了。

三是越来越多的先进管理方法和手段被广大企业所应用。企业资源计划(ERP)、经济增加值(EVA)、平衡计分卡、六西格玛、5S管理等国际流行的管理方法和手段都在国有企业得到广泛应用。

四是经营管理人员与职工素质不断提高。涌现出一批适应市场

竞争的企业家和职业经理人,职工使命感、归属感不断增强。

五是“软实力”培育越来越受到企业重视。通过构建企业文化、建立学习型组织、加强知识管理、推进管理创新、实施名牌战略、履行社会责任、塑造企业形象等培育企业核心竞争力,努力保持竞争优势。

应当强调说明的是,央企目标管理的确定,企业管理工作的转变,对国有企业来讲意义重大而且深远。国有企业尤其中央企业这几年发展状态较好,应该说与管理水平的提升有直接关系,管理工作的转型、升级对促进企业发展起到了重大作用。外部人士可能很难理解,国有企业怎么会在几年之间突然就变好了?除改革的因素之外,如果深入到企业管理领域就会发现,国有企业一直在学习、在不断地改善自己的管理水平。所以,国有企业在现在状态好不是偶然的,有着内在的原因。

## 世界一流企业是在市场竞争中拼搏、磨炼出来的

《中国企业报》:目前,在与国际对标上,中国还存在着哪些差距?哪些领域还需要进行扬长避短?在对标中,还需要防范哪些风险?

李保民:尽管这些年中央企业在诸多方面都有长足的进步,而且大多数已经成为各自所在行业的国内排头兵,但是当我们站在全球的视野审视中央企业,就会看到很多差距和不足,除了在规模、装备水平等硬实力方面,软实力方面也有明显的差距突出表现在以下几个方面:

第一个差距是国际化经营方面。世界一流企业大多数是国际化指数很高的跨国公司,《财富》500强中除中国企业之外,大多数企业本国的营业收入、利润、资产和员工要占到一半以上。

第二个差距是管理信息化。世界一流的企业都拥有很高的信息化水平,并借助信息化平台,建立起卓越的运营、管控能力和精细化管理。近几年,中央企业信息化应用有了很大进步,但与世界一流企业仍有很大差距,这将影响企业管理现代化水平的进一步提升。

第三个差距是管理创新能力方面。世界一流企业无一例外高度重视管理创新尤其是商业模式的创新和新的管理方法的应用,丰田的精益生产、GE的六西格玛管理、苹果公司的商业模式创新等成为创新者取得并保持竞争优势的锐利武器。这些年国际上企业管理的新成果很丰富,中国人的学习能力非常强,国外创造出来我们马上引进,但自己的创新还是不够的。

第四个差距是风险管理方面。世界一流企业往往都有健全的内部控制体系,建有比较完善的风险预警指标系统,备有全套的应急预案,建立起统一的风险管理文化,从战略决策层面到具体业务层面都严格执行风险管理流程,利用信息化手段将风险管理固化于业务流程,并与日常经营管理融为一体。尽管近几年中央企业在全面加强风险管理方面下了很大功夫,进步很快,但基础还比较薄弱,还需要进一步巩固提高。尤其是这几年中央企业国际化运作,并购日益活跃,使我们面对的风险更大了。

在经济全球化的今天,推进做强做优,必须坚持建立适应市场经济要求的现代企业制度的方向和原则。无论是中国一流企业,还是世界一流企业,都不是哪个机构、哪个部门评比认定出来的,更不是依赖政府、依靠政策扶持出来的,是在激烈的国内国际市场竞争中拼搏、磨炼出来的。

实现做强做优中央企业、培育具有国际竞争力的世界一流企业的目标,既需要中央企业认清差距,夯

实基础,培育核心能力,全面协调推进,又需要国资委协同各项职能,集中有效资源,突出重点,着力在重要行业和关键领域培育一批具有国际竞争力的世界一流企业。

“大”和“强”永远是相对而言的,中央企业以世界企业500强为参照物进行对比分析,旨在反思我们的不足,选择我们的方向,制定我们的策略。但是,我们不能指望中国企业在短短30多年的改革开放中,就能从体制机制、经营管理、产品研发和服务上全面赶超很多有着悠久历史的世界企业500强。相反,我们应该站在历史和现实的基础上,在以世界企业500强为参照物的同时,也以中国企业500强自身为参照物,肯定已有的成绩,走一条符合中国实际的做强、做大、做久的企业发展道路。培育世界一流企业,做强做优是根本。

## 竞争型国有大企业最终体制模式是规范的公众公司

《中国企业报》:国资委对“走向世界一流”主要从哪几方面抓落实?工作重点会体现在哪些方面?

李保民:实施“五大战略”是实现核心目标重大举措和基本途径。

“五大战略”(即转型升级战略、科技创新战略、国际化经营战略、人才强企战略、和谐发展战略)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的战略性重大举措,也是其关键和根本所在。

近些年来,中央企业在这些方面均取得显著进展,但与世界一流企业和中央企业的使命要求相比,中央企业目前具有自主知识产权的核心技术不多,缺乏能够在提升企业技术水平、培育核心竞争优势中发挥关键作用的高层次学科带头人和具有国际化视野与运营能力的复合型经营管理人才,国际化指数普遍较低,尤其体现在软实力、企业文化、核心价值观、创新能力、变革精神等存在明显差距。因此,实现核心目标,必须“五大战略”并举。“五大战略”既是实现核心目标的有力支撑,它们之间又有着内在有机关联。

《中国企业报》:即将到来的2012年,国资委和中央企业针对“世界一流”这一目标,还会有哪些更大的突破?

李保民:围绕核心目标,国有经济结构必然会加大调整力度,这种布局和调整会使国企向“两国两重,一新一特”的方向集中,即《企业国有资产法》界定的“国务院确定的关系国民经济命脉和国家安全的大型国家出资企业,由国务院代表国家履行出资人职责。其他的国家出资企业,由地方人民政府代表国家履行出资人职责”。

由于大型国家出资企业这类国企在经营上大多处于特殊地位,承担特殊职能,因此未来改革的重点在于提高透明度,建立包括价格、服务标准、成本控制、收入分配、资源配置等机制,以防止企业利用垄断地位损害公众的利益。

对竞争型国企,坚持市场化的改革方向,坚持政企分开、正字分开,而且这类国企政企分开更为彻底,政府既不应该干预企业的决策和内部事务,落实企业法人财产权,对此类企业也并无扶持帮助的义务,如宝钢、中粮、一汽、中国建材等企业,竞争型国企在机制上更加市场化,要独立承担经济法律责任,面对市场竞争优胜劣汰,乃至破产退出的风险。竞争型国企的改革方式是依托资本市场进行公众公司改革。

国资委近年一直在推动国企整体上市工作,竞争型国有大企业最终的体制模式很可能就是一个规范的公众公司,完全按照资本市场的要求和规则运作。

论语

# 央企领导人 话“世界一流”(上)

中国航空工业集团公司总经理林左鸣:

## 支撑品牌的是产品和服务

打造世界知名品牌,企业需要进行总体规划,扎实推进,涉及方方面面的工作。但是,支撑品牌最重要、最根本的是产品和服务,没有过硬的产品和服务,品牌将无从立足,因此,我们必须把卓越产品和服务作为创品牌的重大基础工程。

首先,要大力加强自主创新,加大科技投入,不断推出高科技含量的产品。其次,要确保产品质量。质量是创品牌的重要基础,具有一票否决的关键作用,连质量都不过关的产品绝对不可能成为品牌。质量工作必须引起我们长期的重点关注,持之以恒地下大力气、下苦功夫,把产品质量做到世界一流。

中国船舶工业集团公司总经理谭作钧:

## 成为产品创新的领导者

大企业集团始终是产业转移和造船王国更迭的引领者,当一个国家“称霸”世界造船业时,往往背后都有若干个具有世界影响力的造船集团。当日本“称霸”世界造船业时,三菱重工集团成为当时世界第一造船集团;当韩国“称霸”世界造船业时,现代重工集团成为当时世界第一造船集团。那么,当中国成为世界造船王国时,中国的骨干造船集团也必将成为世界一流造船集团。作为中国造船业的主力军,中船集团立志成为科技综合实力最强的世界造船企业集团以及全球造船市场产品创新的领导者。

中国华能集团公司总经理曹培玺:

## 担起建设一流企业的责任

做强做优中央企业,培育一批具有国际竞争力的世界一流企业,是党和国家的重大决策部署。中央企业必须勇挑重担,奋发有为。建设世界一流企业是中央企业的重要责任。中央企业是共和国的长子和经济的顶梁柱,必须承担起建设世界一流企业的重大责任。中国华能作为中国特色社会主义服务的“红色”公司,注重科技、保护环境的“绿色”公司,坚持与时俱进、学习创新、面向世界的“蓝色”公司,必须加快建设世界一流企业的步伐,为全面建设小康社会作出更大贡献。

中国港中旅集团公司董事长张学武:

## 2020年进入世界前五位

站在新的起点,港中旅人志存高远,描绘了新的十年发展规划宏伟蓝图,决心通过再一个十年的奋斗,使集团旅游主业发展规模和质量实现跨越式发展和提升,综合实力位居中国第一、成为亚洲第一、进入世界前五位;在央企战略性结构调整中确保旅游主业第一位置;三大支柱产业协调发展,经济、社会效益相得益彰。到2020年,集团要确保创新领先、管理先进、服务优良、品牌卓越的中国最大旅游集团地位,并进入世界旅游企业集团行列,位居世界旅游行业前五位。这是一个全新的征程,充斥着挑战,也充满着机遇。

中国盐业总公司总经理茆庆国:

## 加快“走出去”步伐

把中盐建设成为具有国际竞争力的世界一流盐业化工企业。在第二轮“两步走”发展战略中,我们集中全公司广大职工的愿望和智慧,提出用十年时间建设世界一流的盐业化工企业的目标,这个目标寄托着几代中盐人的梦想,得到了广大职工的支持。根据中央与国资委的要求,结合我们的实际,我们修订了这个目标,增加了7个字:具有国际竞争力。这个目标的修订给我们提出了更高要求,不仅意味着我们要在国内做强做大,占据行业主导地位,发挥行业主导作用,还意味着我们要加快“走出去”步伐,把中盐的品牌和产品输送出去,利用国际市场发展壮大自己。

中国有色矿业集团有限公司总经理罗涛:

## 向创新型跨越

抓住“加快发展,做强做优”这个方向不动摇,大力开拓国际国内两个市场,充分利用国际国内两种资源,向内生动力强的创新型跨越,向世界企业500强跨越,向具有国际竞争力的世界一流矿业集团跨越,实现资产总额、营业收入、利润总额、有色金属产品产量倍增,实现控制资源量、管理水平、科技创新、节能减排、员工收入上台阶。加快资源获取进度,加大项目建设力度,加大科技创新深度,加强经营管理力度,着力推进海外战略,实现“走出去”转型升级;着力强化重组整合,持续优化内部结构;着力控制经营风险,加强决策执行能力;着力提高企业效益,为发展提供前提支撑;着力搞好创先争优,全面提高企业党建科学化水平;增强责任意识,增强开拓意识、忧患意识、合力意识、环保意识和人才意识。

中国南车集团公司董事长赵小刚:

## 向用户提供最有价值的产品

当能源吃紧、油价高企,经济学家惊呼人类将面临新的考验时,当可持续发展、环境保护成为政治家们热议的话题时,中国南车早已做好了准备,我们将几乎所有的现代科技都应用在时代的列车上。相比其他现代交通运输工具,火车、地铁仅用1/6的能耗,1/5的排放,就完成了同等的运量,人们开始重新认识它真正的价值。一场规模与速度空前的轨道交通建设,正在广袤无垠的大地上和高楼林立的城市中展开。中国需要轨道交通,世界需要轨道交通。中国南车适时践行着她的宗旨——生产一流的产品,拥有一流的技术,培养一流的员工,向用户提供最有价值的绿色产品,将企业打造成最具社会责任的行业先锋。

(本报记者 万斯琴)