

# 大企业时代： 引领中国经济走向世界

■ 本报记者 蒋皓

十八大报告中明确指出,要“加快走出去步伐,增强企业国际化经营能力,培育一批世界水平的跨国公司”。从某种意义上讲,新时期的国际竞争就是大企业之间的竞争。

据中国企业联合会发布的“中国企业500强”报告显示,2012年中国企业500强的入围门槛继续大幅提高,比上一年度提高了33.1亿元,达到175.1亿元;营业收入超过1000亿元的企业达到107家,比上一年度增加了27家。在群雄逐鹿的全球经济战场上,中国企业正势不可挡的“群体性崛起”。



## 整合扩张,打造企业“巨无霸”

2012年中国企业500强亮出了令人啧啧称赞的巨无霸型、战斗型的“身材”。比如,中石化、中石油的营业收入已经突破2万亿元,其中中石油2011年营业收入达到了25519.5亿元,较上年增长了29.6%;浙江吉利控股集团成功收购沃尔沃汽车后,营业收入增长率已经连续两年超过了100%。无论是国企巨头还是民企旗舰,一串串地有声的数据向世界表明了这样一个事实:中国已昂首步入大企业时代。

并购重组是中国步入大企业时

代的必由之路。20世纪,美国经历了五次大规模的并购浪潮,从横向并购、纵向并购、多元化并购、杠杆收购到跨国并购,形成了当前以美国为母国的跨国公司主导的国际产业组织格局。美国通用电气正是通过跨国并购确立了全球领先地位。在韦尔奇任职CEO的近20年中,通用完成了993次兼并,市值从130亿美元一路攀升到最高时的5600亿美元,并连续9年保持增长率超过10%。

如今,中国大企业兼并重组的浪

潮方兴未艾,2012年中国企业500强中154家大企业共并购重组了1111家企业,并购重组活动持续活跃;钢铁、煤炭、建材、医药等行业的企业整合风生水起。中国企业取得令世界瞩目的成就,但作为大企业时代的后来者,中国企业面临的形势又是严峻的。国外跨国企业在世界范围内确立了强大的先发优势,凭借知识、技术、原料、市场的垄断,利用卓越的战略与职能管理能力,咄咄逼人地在全球开展并购攻势。为应对这一挑战,推行大企业战

略是后发国家的不二选择。韩国和日本正是依靠电子、汽车等现代制造领域的大型企业集团迅速崛起的。以韩国为例,2011年,三星集团一家企业的年销售收入就超过本国GDP的1/5。在全球竞争中,我国制造业市场大,开放时间较长而限制较少,早已经成为跨国公司觊觎的主要领域。中国企业要想立足本土、冲出国门,必须充分发挥自身优势,加速扩大规模,提高战略和职能管理能力,以更低的成本、更新的技术、更快的速度进行追赶。

## 根治“虚胖”,做精做强做优

大并不意味着强。中国企业真正从“大而不强”走向真正的强大,依然任重道远。

进入世界500强的中国大企业与国际大企业的总资产收益率(ROA)与资本收益率(ROE)相比,大都低于国际大企业的平均水平,品牌竞争力较弱,全球化水平较低。通过国际比较,可以发现中国大企业的形成机制、国际竞争力与国际其他国家的差别,而这种差别,正是中国大企业大而不对强的原因。

中国有许多大企业患上了“虚胖症”。虚胖是没有任何战斗力的,反而是企业“亚健康”的表现。大企业时

代,我们要锻造的是真正强健的“金刚”型、巨无霸型企业。中国企业联合会、中国企业家协会会长王忠禹分析大企业虚胖症产生的背景时表示:“当前,全球经济贸易增长放缓,我国大企业长期高速增长所依赖的基本条件也正在改变,不少企业面临较大的经营困难。”

企业“虚胖”有哪些症状?最突出的是,规模的扩张并没有带来效益的增长。2012年中国企业500强的收入利润率为4.7%,比上一年下降1.07个百分点,低于美国企业500强2.3个百分点。资产利润率为1.6%,比上一年下降了0.32个百分点。从净利润看,

虽然世界企业500强的净利润增速也明显回落,但仍比中国企业500强快1.88个百分点。

虚胖还意味着企业免疫力低,不能有效抵御世界经济的寒冬。欧债危机持续发酵,世界经济增速整体下滑,中国许多大企业也跌入了行业低谷。分析原因,由于过于依赖政府资源和政策,过于依赖大规模固定资产投资,创新能力不足,企业管理粗放——这些都导致了中国企业应对环境变化能力不足的原因。

如何切实有效地根治“大企业虚胖症”?中国企业研究院首席研究员李锦开出了药方——“简单的合并,把盘

子做大并不意味着核心竞争力的增强,企业要真正做强,必须不断提高自主创新能力,注重质量和品牌,坚持绿色、低碳、可持续发展,加快转型升级步伐。”中国企业改革与发展研究会会长、中国建材董事长宋志平对大企业的研究颇有心得,他结合自己做企业的实际,提出了“大企业虚胖症”根治之道,“通过做大央企市营,走市场化经营的道路,和民营企业融合在一起,我们共同形成中国的组团,来参与国际竞争,把自己做强做优。”

加快转变发展方式,加快做优做强的步伐,努力实现可持续发展,已成为摆在我国大企业面前的首要任务。

## 海外博弈,呼吁公平、公正

随着世界经济地图上的那抹中国红越来越抢眼,西方的戒备与日俱增。2012年世界500强中,美国企业下降到132家,日本企业也减少至68家。中国内地入围企业数量为70家,成为世界500强企业的第二大来源地,其中,国有企业66家。这充分证明,中国大企业特别是国有企业已经并且将继续改变世界经济的竞争格局。

中国进入大企业时代,并且在世界经济舞台上长袖善舞,深深刺激了一些超级大国的神经,尤其是引起美国政府的高度警觉。当任正非“雄赳赳、气昂昂,跨过太平洋”海外拓疆之

始,恐怕他不会想到美国国会10月发表的一份报告,已引发全球多国对华为的质疑。

所以,当中海油希望收购美国优尼科公司的时候,美国政府拒绝的理由是:中海油作为央企是中国的国家代理人;当华为公司试图收购美国3COM公司时,美国政府表示:华为的创始人是退伍军人,和中国军方“关系密切”;当和政府及军方都不沾边的三一重工收购4个美国风电场项目时,奥巴马发布命令称:出于国家安全考虑,阻止收购,并要求剥夺其所有权。显然,所谓“国家安全”只是一个外界难以考证的幌子,是美国政

府用来打击中国大企业的“万能”理由。暴露了美国对中国大企业恐惧对立与阻击的真实面目。

美国对中国海外企业的政治背景审查,触及到中国投资者长期以来的抱怨话题,当中国国有企业在西方投资时,它们经常遭遇不公正的歧视对待。尽管中国国有企业的高管由中共中央组织部任免,但这些公司都是独立的商业体,根据商业原则决策,不受执政党或政府的指令。随着手握重金的中国企业即将在未来数年内向海外投资数百亿美元,国有企业的地位及它们与执政党的关系将持续受到关注。即便是华为这样的民营企业,也在美国遭到是否与

共产党存在联系的审查。

华为因“安全问题”所遭遇的傲慢与偏见,代表了中国优秀企业在国际化道路过程中最直接的问题和困难。或许,并不能依靠华为自己解决,而是需要中国政府来撑腰。12月19日,参加中美商贸联委会会议的中国副总理王岐山对美国代表明确表示,中国投资者经常被美国政府审查同中国政府的政治关联,这毫无理由。中美双方应攻克难,兑现彼此的承诺。中方最关切并希望取得进展的是,美方应该公平对待中国的贸易和投资,如解禁高技术对中国出口、对中国投资安全审查的透明、公正。

## 国企主导,携手民企共进

中国正在经受大企业时代孕育的阵痛。随着大企业时代的到来,以大型国企为主体,不同所有制企业相互竞争、相互融合、携手共进是突破发展瓶颈的必由之路。

在大企业时代,具有强大的国际竞争力的大型企业,构成了国际范围社会化大生产的组织者。大企业通过向贸易、物流、服务等领域的扩张,通过合作、外包等多种形式,带动中小企业的加工、出口、创新和成长,是国际寡头竞争时代的普遍模式。德国、日本、韩国、新加坡等国家的工业化史表明,后发国家制造业做大做强,离不开大企业集团的带动。像我国这样一个

正在进行赶超的后发国家,大型国有企业完全应该扮演积极的竞争者和合作者,成为联合、带动各种所有制企业参与国际竞争的火车头。

一些人主张,国企应从营利性领域(不仅是竞争性领域)逐步退出,改革的方向不是依靠政府干预让国企退出竞争性领域,更不是排斥企业规模化,而是要创造条件,让国企与民企更加公平地竞争。国企数量减少了,但剩下的却做大做强了,这样的“进”理直气壮;大批中小民营企业严酷的筛选中消失了,这样的“退”也是理直气壮的。通过国有资本与民营资本的融合,国企与民企已形

成了共生共赢的状态。

大企业时代,加强国有企业的控制力和影响力,有利于维护国家和人民群众的利益。大企业作为现代经济组织和社会组织形态,是各国制定重大政策的重要参与者,它们影响着国家内部和不同国家之间的资源配置和福利分配。改革开放30多年来,我国的国有企业承担了广泛的政治责任和社会责任,在维护国内经济社会稳定、缓解就业压力、应对重大灾难和金融危机、开展国际战略合作等方面,都表现出巨大的优越性。

大企业时代要求国企与民企进一步携手并进。通过联合重组、控制

权革命、股权多元化和招聘市场化等措施,国企的产权结构、管理方式、经营绩效已发生实质性变革。许多国企已经或正在实现国企控股的社会所有制,管理的现代化程度总体上远远超过家族化经营的民企。中国国企的改革实践以及公有制为主体、多种所有制经济共同发展的理念,比分散到民、管理层收购等“私有化”的主张和“零和思维”要高明得多。

大企业时代下的中国企业仍任重道远,需要国有企业与民营企业携手,共同实现由大到强、由虚胖到做精做优、由海外受制于人到先发制人的转变。

## 求真务实创一流 开拓创新谋发展

——记华电重工股份有限公司  
党委书记、总经理王汝贵



王汝贵,中国华电工程(集团)公司党组成员、华电重工股份有限公司党委书记、总经理,中国电力行业优秀企业家。自2010年任职以来,他科学地把企业发展的关键,用超前和敏锐的意识捕捉企业发展机遇,带领全体员工通过实施战略创新、管理创新、科技创新等一系列创新工程,使华电重工实现了跨越式发展。

■ 李建华

作为企业的掌舵者,王汝贵心存高远,志在事业,以睿智沉稳、创新求变带领一代华电重工人不断开拓进取、铸就辉煌,力争使华电重工领航未来产业发展,跻身国际一流企业之林。

### 战略创新工程:实现发展质量和速度双优

战略引领发展。面对激烈的市场竞争,以战略视野的开阔、战略目标的确立、战略行动的协同为基本要素的战略思维创新实践,成为王汝贵和公司经营决策层的“置顶工程”。

在深入研究国家产业发展规划和政策的基础上,王汝贵提出“华电重工要成为集技术研发、系统设计、高端装备制造、工程管理和施工为一体的国际一流企业,形成超强的市场竞争力和品牌效力,更好地服务于集团公司整体战略和产业发展大局”的发展思路,确定了“打造国际一流工程整体方案解决商”的发展战略。通过科技发展、人才队伍建设等一系列规划的实施,同时加快公司上市步伐,拓展资本运作能力,力争在“十二五”和“十三五”期间,实现公司成为国内一流到国际一流企业的宏伟战略。

### 管理创新工程:推进管理和效益双提

特色来自创新,活力源于机制。随着业务规模的扩大,公司经营的主客观风险因素也不断增多。王汝贵敏锐地察觉到这一现实问题,在公司系统拉开了“强管理、控风险、增效益、提水平”全纵深推进管理创新工程的大幕。

创新管控模式。实施“由本部负责战略规划、资产(资本)运营,事业部和子公司围绕公司整体目标上下联动,职能部门强化对事业部、子公司的管控指导和绩效考核,事业部主管效益、子公司严控成本”的管控模式,有效提高了内部责权分工、管控的计划性和针对性,明确了上下游供应链关系,各部门的积极性和主动性也随之调动起来。今年,为了进一步贯彻集团公司“双提升”要求,促进公司精细化管理,他着手项目咨询体系、基于项目管理的信息化和内部控制建设,使公司管理工作向着国际一流的水平又前进了一大步。

创新商业运营模式。王汝贵带领经营班子审时度势,研究制定了“盯紧集团内、开拓集团外、放眼全世界”的市场战略,积极推行“技术引领市场”的营销理念,创造性地提出并推行集技术研发、系统设计、装备制造、工程管理和施工为一体的“工程系统方案解决商”和“带机运营的销售”商业模式;采取“全员销售、重点跟进、行业划分、业绩激励”的营销措施,将港口、化工、煤炭行业和国际市场列为业务拓展重点,一举打开了市场空间,先后取得了京唐港煤码头装卸系统、中原普光硫磺储运系统、印度兰科电厂四大管道系统、华润蒲圻电厂项目等一批对公司发展具有重大意义的项目合同,与中石化、宝钢、神华等重要客户建立了长期战略合作关系,产品和服务也成功进入到东南亚、澳洲等国家的市场。

### 科技创新工程:实现市场和品牌双赢

科技创新是企业的生命力。王汝贵认为,只有坚定不移地推进科技创新,才能提高产品附加值,扩大市场占有率。他坚持实施以人才队伍为核心、以产学研结合为路径、以创造高品质品牌为目标的一揽子科技创新计划。

公司斥资先后在北京、上海、天津和郑州组建了四个专业技术中心,建立了测试和控制、电差动技术模拟、远程控制等实验室,加快了“博士后工作站”的创建速度。通过一系列特殊人才政策,吸纳了大批工程系统专业的高端人才,形成了一支300人的科技人才队伍,其中专业带头人达80多位。近年来,公司科技经费核拨达1.8亿元,以高额奖金奖励科研创新单位和个人,形成了“持续创新、勇于创新、激励创新”的文化氛围,科技创新成果接连涌现。目前公司拥有省部级科技进步奖26项,专利98项,专有技术11项。这些科技创新成果成功应用于工程项目中,市场占有率达60%以上,成为公司的品牌产品,有效地转化为生产效益。现在,他将目光从追求市场的准入转向真正掌握行业的话语权,开始着力推进从做产品到做标准的转变。这几年,公司从有限介入到积极参与、从配合到主导,先后编制了《压力管道规范——动力管道》、《固体硫磺储运设计技术规范》等多项国家和行业标准,逐步由产品的制造者升级为标准的制定者,有效提高了在行业内的位次,掌握了市场的主动权。

在王汝贵的带领下,华电重工销售合同额从2009年的20亿元增加到2011年的50亿元,2012年更有望突破80亿元。华电重工也由设备制造商、供应商华丽转型为工程系统方案解决商,成功实现了改革、建设、发展的“三级跳”。公司先后获得集团公司“四好”领导班子先进集体、管理创新先进单位、文明单位、创先争优先进基层党组织等多项荣誉称号,并被评为北京市经济发展突出贡献企业、中关村国家创新十百千工程企业。