



教育部人文社会科学重点研究基地重大项目成果

中央企业重组与 国际竞争力提升研究

齐平 著



经济科学出版社
Economic Science Press

教育部人文社会科学重点研究基地重大项目成果

中央企业重组与国际 竞争力提升研究

齐 平 著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中央企业重组与国际竞争力提升研究/齐平著. —北京:
经济科学出版社, 2015. 10

ISBN 978 - 7 - 5141 - 6231 - 8

I. ①中… II. ①齐… III. ①国有企业 - 企业重组 -
国际竞争力 - 研究 - 中国 IV. ①F279. 241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 262027 号

责任编辑: 柳 敏 李晓杰

责任校对: 靳玉环

责任印制: 李 鹏

中央企业重组与国际竞争力提升研究

齐 平 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http: //jjkxchs. tmall. com](http://jjkxchs.tmall.com)

北京汉德鼎印刷有限公司印刷

三河市华玉装订厂装订

710 × 1000 16 开 20. 25 印张 340000 字

2015 年 10 月第 1 版 2015 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 6231 - 8 定价: 49. 00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191502)

(版权所有 侵权必究 举报电话: 010 - 88191586)

电子邮箱: [dbts@ esp. com. cn](mailto:dbts@esp.com.cn))

前 言

中央企业作为中国国有企业的一部分，在国民经济中占有十分重要的地位。它不仅是推进国家现代化、保障人民公共利益的重要力量，是党和国家事业发展的重要物质基础和政治基础，还承担着优化国有经济战略布局、推进市场经济改革转型、保持国民经济持续发展和国家经济安全稳定的重要使命与责任。随着中国经济体制改革不断深入和经济发展方式转变，中国融入世界经济程度不断加强，培育和发展具有国际竞争力的大企业集团，打造世界一流的企业，提升中央企业的国际竞争力是我们所面临的重大课题。从跨国公司在世界经济发展中的经验来看，实施有效兼并重组并借以实现产业结构优化与提升企业国际竞争能力是成熟性的成功经验。

中央企业重组是一个重要话题，但并不新鲜。从2003年至2014年的十余年间，中央企业重组先后经历了自愿重组、国资委主导、“成熟一家重组一家”三个阶段。中央企业的数字也从当年的191家整合到2014年的112家，主要涉及能源、冶金、钢铁、医药、电信、军工、交通、汽车、电子、技术装备、粮油、房地产等行业领域。^①在2014年7月《财富》杂志公布的世界500强企业名单中，国务院国资委监管的中央企业有47家入围。应该说，中央企业在重组的过程中取得了一定的成功。2015年8月24日，中共中央、国务院公布了《关于深化国有企业改革的指导意见》，使国有企业改革工作更加具体而明确，有理由预期，一场实现产业结构优化与提升企业竞争力的重组高潮即将到来。在其过程中，中央企业亦将会贡献出更多高质量的重组案例。但值得注意的是，在世界500强中，我国中央企业占据了工程建筑、金属产品与银行业的第一位，原油采掘、船务、炼油与贸易领域的第二位，但在其他产业领域

^① 李锦：《央企改革之大重组行将开始——对央企重组改革模式与途径的思考》，载《中国远洋航务》，2015年第1期。

中，我国排名靠后，仍处于全球竞争中的弱势地位。其中重组成本过大、企业治理结构不完善、各种资源整合不到位、缺少企业核心竞争力、外部保障机制不健全等问题依然抑制着中央企业的发展。

为此，在当今国内外复杂的竞争环境和国内深化国企改革的背景下，本研究以中央企业作为研究对象，以中央企业重组与国际竞争力提升之间存在的良性互动机制为落脚点展开研究讨论，是对现有理论体系的极大补充与发展。一方面，将重组效率与重组成本纳入中央企业重组研究；提出中央企业重组与国际竞争力提升的良性互动机制；构建出一个全面、系统、有针对性的中央企业国际竞争力动态评价指标体系；从不同重组模式对中央企业竞争力的比较中探究其机理所在；创新性地给出中央企业重组与国际竞争力提升的对策建议。整个研究是在总结前人成果基础上，对中央企业重组与国际竞争力提升问题，进行理论性、对比性、对策性研究，是对国有企业理论的极大丰富与完善。另一方面，中央企业作为国有企业的一部分，在国有经济发展中占据重要的地位，发挥着重大的作用。在实践中，中央企业的发展质量将直接影响我国国有经济发展水平。面临着复杂的国内外竞争环境，现实发展中的中央企业迫切需要科学理论的指导。本研究对中央企业重组成本、重组模式、重组效率、重组与竞争力内在关系的剖析以及二者良性互动机制的构建等问题进行了多角度、多手段的理论研究。在完成微观理论体系构建的同时，从更高的理论意义上来说，也深化了我国国有经济发展理论，为国有经济发展理论体系增添了新的研究视角，拓展了理论研究范畴，也丰富了中国特色社会主义市场经济理论。

中央企业也有别于一般国有企业，其特殊性不只表现在上属管辖单位为国务院国资委，更深层次地讲，中央企业在众多事关国计民生的行业中占有特殊的地位，其国际竞争能力将决定着中国经济在世界经济舞台上的位置。与世界优秀企业相比，中央企业在规模、效益、资源配置能力方面与世界优秀企业还有一定的差距。因此，通过企业重组，能够加快中央企业产业结构升级，提高其核心竞争力，更好地适应国际环境的变化。本研究也正是服务于中央企业提高重组效率及国际竞争力这一现实需求。在科学理论指导下，中央企业通过高效重组以及国际竞争能力的提升，会使中央企业在更高的层次上，更加有效地发挥其经济功能和非经济功能，实现国有资产保值增值以及社会责任的充分履行；增强国有经济在国内市场的控制力和带动力，实现企业内部制度创新和技术创新，进行人才、资源、技术等生产要素的优化配置，提高自主创新能力和管理水平，加快经济发展方式转变，引领并促进整个社会经济结构调整与产业

转化升级，这无疑在国民经济发展中具有重大的现实意义。中国 60 多年的发展历史充分证明：中央企业是国有企业的支柱，是国有经济的集团军，它背负着中华民族在世界经济发展中再次崛起的重任，承担着实现中华民族经济伟大复兴的历史使命。加速打造世界一流企业，增强在国际市场上的竞争能力是其所面临的艰巨任务。本研究结论的给出，在实践中必将有利于中央企业调整竞争目标定位，把成为世界一流企业作为发展方向。通过有效重组，努力提高其资产集中度，增强自主创新能力，提高经营管理能力、市场适应与驾驭能力、国际市场开拓能力、国际运营能力、风险控制与危机生存能力、多元经营能力，增加中央企业在全世界市场上的知名品牌数量，从而有利于国家掌握世界能源与资源，提高国家在国际市场上重要产业部门的市场份额，提升在全球进行资源配置的能力。这必将会增强中国在世界经济舞台上的影响力，对中国经济的全面腾飞具有不可估量的现实意义。

基于此，本研究在 2012 年度教育部人文社会科学重点研究基地重大项目 (12JJD790028) 的资助下，用三年时间完成，并力图在以下几个方面做到创新：

第一，建立一套科学合理并具有动态性的中央企业国际竞争力评价指标体系。鉴于中央企业国际竞争力影响因素的多样性、复杂性以及所处国内外环境的不确定性，本研究在评估中央企业竞争力时，以环境为背景，综合考虑内外影响因素，尝试构建一个全面系统的动态评价体系，增加软指标分量，凸显个性化、前瞻性信息。值得一提的是，这里的“动态性”不仅指选取的指标与环境挂钩，还意味着各个指标之间并非孤立无联系，而是相互联结共同构成一个体系。

第二，构建中央企业重组和国际竞争力提升良性互动机制。从目前现有研究文献来看，将中央企业重组与国际竞争力提升结合起来进行的研究并不多见。其中具有代表性的，是运用理论和实证研究方法论证中央企业并购重组与国际竞争力的内在关系，提出企业并购提升国际竞争力的演进路径，更多地是以实证为主。本研究在论述中央企业重组和国际竞争力之间的关系时，创新性双向研究中央企业重组与国际竞争力提升之间的作用与反作用，进而构建出一种良性互动机制。其中重组效率与国际竞争力的提升也在本研究中得到体现。

第三，探讨不同重组模式对中央企业国际竞争力提升的影响。现实中，企业重组是以某一具体的模式实现的，如强强联合、纵向联合、横向联合、兼并等。因此，在对中央企业重组提升国际竞争力进行一般性讨论之外，还应就每一具体模式对国际竞争力提升的影响展开专项研究。因为，企业重组的模式不

同，导致其在重组时采取的重组战略各异，体现在资源、技术、产品、品牌、渠道、投资等各个方面的不同战略组合。而不同的重组战略对企业国际竞争力的各个构成要素产生不同程度的影响，最终反映在国际竞争力评价指标的变动上。这种对比性的深入分析，是微观研究视角的新突破，深化了本领域理论的研究内容，其结论所产生的实践价值不言而喻。

本研究成果也存在一定的局限与不足。由于中央企业重组与国际竞争力提升问题是一项理论性、实践性和系统性很强的研究工作，针对中央企业的特殊性，其产业布局 and 战略调整一直在持续，并且中央企业改革发展往往与政府改革息息相关。本研究中关于政府自身改革对中央企业重组和国际竞争力提升的影响阐述较少，重点突出在动态性的中央企业国际竞争力评价体系的建立与中央企业重组和国际竞争力提升良性互动机制的构建上。另外，中央企业重组与国际竞争力提升的研究也具有较强的时效性，由于我们调查研究的第一手资料均有时间节点，而此时改革仍在不断推进，研究之初亟待解决的部分现实问题可能已被解决。作为改革进程中的研究，这是无法避免的缺陷。而恰恰因为改革的深入，理论的创新，中央企业重组与国际竞争力提升的互动发展中，还会出现新的问题、新的现象，有待于我们进一步深入的研究与探讨。

作 者

2015 年 10 月 28 日

目 录

第一部分 理论研究

第一章 中央企业重组与国际竞争力相关理论评述	3
第一节 企业重组相关理论研究	3
一、企业重组的内涵	3
二、企业重组的动因	5
三、企业重组的理论依据	6
四、企业重组的形式和分类	11
第二节 国际竞争力相关理论研究	15
一、企业国际竞争力相关理论研究评述	15
二、企业国际竞争力理论的深化研究	23
第三节 中央企业重组与国际竞争力研究	28
一、中央企业重组的相关理论	28
二、中央企业国际竞争力相关研究	33
三、中央企业重组与国际竞争力研究	35
第二章 中央企业重组与国际竞争力提升内在关联的 理论分析	41
第一节 中央企业重组对国际竞争力提升的内在作用机理	41
一、实现规模经济角度的分析	41
二、中央企业走出去角度的分析	43
三、减少专用性投资风险角度的分析	46

四、实现企业资源优化配置角度的分析	47
第二节 国际竞争力提升对中央企业重组的正向效应分析	49
第三节 中央企业重组效率的影响因素分析	51
一、中央企业重组效率、外部性与软预算约束	51
二、中央企业重组效率与重组成本	55
第四节 中央企业重组与国际竞争力提升良性互动机制的构建	58
第三章 中央企业重组与国际竞争力关系的实证分析	62
第一节 中央企业国际竞争力评价指标体系的构建	62
一、企业国际竞争力的特点	62
二、中央企业的特殊性	64
三、中央企业国际竞争力评价指标体系研究意义	65
四、指标体系构建的原则	65
五、中央企业国际竞争力评价指标体系	67
六、对评价指标体系指标层的解释说明	68
第二节 AHP 方法对指标体系进行权重赋值	69
一、AHP 方法的简单介绍	69
二、构造两两判断矩阵	71
三、计算各层指标权重	72
四、对 AHP 方法的应用评价	74
第三节 中央企业重组与国际竞争力提升的案例分析	75
一、中铝集团简介	75
二、中铝集团的并购重组历程	76
三、中国铝业重组及国际竞争力提升分析	77

第二部分 历史与现状研究

第四章 中央企业重组历程及现状分析	95
第一节 中央企业国内重组历程及评价	95
一、中央企业国内改革与重组概述	95
二、中央企业国内变更重组的历程及内容	98
三、对中央企业国内重组的评价	106

第二节 中央企业海外重组历程及评价	110
一、中央企业海外并购的历史进程	110
二、中央企业海外并购的主要内容	111
三、对中央企业海外并购的评价	116
第三节 中央企业重组的特点、经验及趋势	117
一、中央企业重组的特点	118
二、中央企业重组的经验	120
三、中央企业重组趋势分析	122
第四节 中央企业重组成本分析	125
一、影响中央企业重组成本的因素分析	125
二、降低中央企业重组成本的基本途径	126
第五章 中央企业国际竞争力演变历程及现状分析	128
第一节 中央企业国际竞争力的演变历程	128
一、中央企业的产生、发展及演变历程	128
二、中央企业国际竞争力的发展及演变历程	132
第二节 中央企业国际竞争力现状	134
一、企业的国际竞争力	134
二、世界 500 强企业国际竞争力现状分析	135
三、我国中央企业国际竞争力现状分析	138
第三节 中央企业国际竞争力的主要影响因素	142
一、企业国际竞争力的评价体系	142
二、企业国际竞争力的影响因素	143
第四节 中央企业国际竞争力提升的目标取向	147
一、中央企业的考核标准	147
二、中央企业的国际战略目标	148
三、中央企业未来的改革方向	151
第六章 中央企业重组与国际竞争力提升存在的主要 问题研究	153
第一节 重组成本过大阻碍中央企业重组	154

一、克服重组中的阻碍所消耗的成本过大	154
二、重组负面效应致使事后重组成本过大	155
第二节 重组后企业治理结构不完善	156
一、拥有财产所有权的股东大会流于形式	157
二、拥有经营决策权的董事会功能异化	157
三、拥有监督权的监事会作用有限	158
四、母子公司内部人员控制问题突出	159
五、中央企业法人治理结构中公有制并未得到完全体现	159
六、拥有执行权的经理层职能模糊	160
七、保护劳动者权益的职工大会的缺失	160
第三节 重组后企业各种资源整合不到位	161
一、文化整合难度大	162
二、主营业务缺乏深度整合	163
三、原有管理模式难以整合	163
四、人力资源整合节奏缓慢	164
第四节 缺乏企业核心竞争力	166
一、技术创新能力差	167
二、信息化建设滞后	167
三、缺少知名品牌	168
第五节 企业外部保障机制不健全	169
一、市场化用人机制不健全	169
二、社会保障体系尚未健全	170
三、相关政策法规的滞后	170
第六节 中央企业重组后国际化发展问题突出	171
一、中央企业国际投资缺乏风控能力	171
二、中央企业缺乏国际经管能力	172
三、中央企业海外并购受到多重阻碍	172
四、中央企业国际化相关制度规范不健全	173
第七节 案例分析	174
一、中外运长航的艰难重组路	174
二、南北车合并方案已上报国务院：南车收购北车	176

第三部分 比较研究

第七章 重组模式对中央企业国际竞争力提升比较研究	179
第一节 重组模式研究的基本理论及其划分	179
一、关于重组模式研究的基本理论	179
二、中央企业重组模式的发展历程及现状	182
三、中央企业重组模式的划分	184
第二节 强强联合模式对中央企业国际竞争力提升的影响分析	187
一、强强联合模式概念	187
二、强强联合对国际竞争力提升的优势分析	188
三、强强联合对国际竞争力提升的劣势分析	189
四、具体案例分析	190
第三节 强弱联合模式对中央企业国际竞争力提升的影响分析	191
一、强弱联合模式概念	191
二、强弱联合对国际竞争力提升的优势分析	191
三、强弱联合对国际竞争力提升的劣势分析	192
四、具体案例分析	193
第四节 纵向联合模式对中央企业国际竞争力提升的影响分析	194
一、纵向联合模式概念	194
二、纵向联合对国际竞争力提升的优势分析	195
三、纵向联合对国际竞争力提升的劣势分析	196
四、具体案例分析	197
第五节 横向联合对中央企业国际竞争力提升的影响分析	198
一、横向联合模式概念	198
二、横向联合对国际竞争力提升的优势分析	199
三、横向联合对国际竞争力提升的劣势分析	200
四、具体案例分析	200
第六节 混合重组模式对中央企业国际竞争力提升的影响分析	202
一、混合重组模式概念	202
二、混合重组模式对国际竞争力提升的优势分析	202
三、混合重组模式对国际竞争力提升的劣势分析	203

四、具体案例分析	204
第七节 海外并购对中央企业国际竞争力提升的影响分析	206
一、海外并购模式内涵	206
二、海外并购对国际竞争力提升的优势分析	206
三、海外并购对国际竞争力提升的劣势分析	207
四、具体案例分析	208
第八节 各种重组方式对中央企业国际竞争力提升影响的 比较与思考	209
一、各种重组方式对国际竞争力提升影响的比较	209
二、各种重组方式对国际竞争力提升影响的思考	211
第八章 国外发达国家企业并购重组提升国际竞争力的 做法、经验教训及启示	214
第一节 美国企业并购重组	214
一、美国企业五次并购重组浪潮	214
二、美国企业并购重组的启示	220
三、美国企业并购重组的教训	229
第二节 欧洲企业并购重组	230
一、欧洲企业并购重组浪潮	230
二、欧洲企业并购重组经验及启示	234
第三节 日本企业并购重组	235
一、日本企业并购重组介绍	235
二、日本企业并购重组经验教训	238

第四部分 对策研究

第九章 中央企业重组提升国际竞争力的途径	243
第一节 加强内部制度建设提升中央企业运营及重组效率	243
一、要在重组中明晰产权制度以避免国有资产流失	244
二、要完善企业法制工作以加强重组的法律风险防范	245

三、在企业内部构建有效的非正式制度框架以加快央企重组进程	247
第二节 在重组中加快市场化改革提升中央企业发展活力	250
一、革新发展观念以培育大企业集团为重组目标	250
二、加快股权多元化改革以形成市场化的经营机制	252
三、完善现代企业制度深化重组工作内容	253
第三节 提升中央企业核心竞争力及动态能力为重组创造条件	254
一、打造技术及品牌优势提升企业核心竞争力	255
二、强化人力资源规划, 培育重组整合中的动态竞争力	256
三、加强管理以减少重组阻力	257
四、充分利用外来资本为重组提供资金支持	259
第四节 中央企业要加强重组的战略管理提升国际竞争力	260
一、制定明确的重组战略, 选择适合的重组模式	260
二、注重重组的灵活性严防海外并购风险	263
三、加强重组后的内部整合优化资源配置	264
第十章 构建中央企业重组提升国际竞争力的外部保障机制	267
第一节 构建中央企业重组提升国际竞争力的外部制度保障机制	267
一、进一步推进市场战略性调整进程为重组提升竞争力提供政策性制度保障	267
二、加强产权制度改革为重组提升国际竞争力提供产权制度保障	269
三、加强外部监管制度建设为重组提升国际竞争力提供监管制度保障	271
第二节 构建中央企业重组提升国际竞争力的外部市场体系保障机制	275
一、完善现代市场体系建设为并购重组提升国际竞争力提供外部现代市场体系保障机制	277
二、进一步完善要素市场建设为并购重组提升国际竞争力提供现代外部要素市场体系保障机制	280
第三节 强化中央企业重组提升国际竞争力的“混合驱动力”保障机制	285

- 一、继续坚持和完善我国基本经济制度为重组提升国际竞争力
提供“外”在机制保障 286
- 二、加强推进混合所有制企业改革进程为重组提升国际竞争力
提供“内”在机制保障 287

参考文献 293

后记 308

第一部分 理论研究

