

中国企业发展报告 (2006)

中国企业联合会
中国企业家协会

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业发展报告. 2006/中国企业联合会, 中国企业家协会编. -北京: 企业管理出版社, 2006. 8

ISBN 7-80197-529-4

I. 中... II. ①中...②中... III. 企业经济 - 经济发展 - 研究报告 - 中国 - 2006 IV. F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 098048 号

书 名: 中国企业发展报告 (2006)

作 者: 中国企业联合会、中国企业家协会

责任编辑: 郝玉峰 张德华

书 号: ISBN 7-80197-529-4/F·430

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部: 68414643 发行部: 68414644 编辑部: 88413605

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京市德龙公防防伪印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 889 毫米×1194 毫米 大 16 开 31.5 印张 850 千字

版 次: 2006 年 8 月第 1 版 2006 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 300.00 元

《中国企业发展报告（2006）》

顾 问：陈锦华 袁宝华

主 编：张彦宁 蒋黔贵

副主编：李建明

撰稿人：李建明 胡 迟 郝玉峰 刘 霞

缪 荣 何曼青 许忠伟 郝 磊

赵中伟 赵 婷

总 纂：李建明

目 录

我国大企业发展中亟待解决的突出问题（代序言）	陈锦华	（1）
一、高度重视企业的核心价值观和发展战略		（2）
二、集中精力搞好主业，不盲目扩张，不分散资源，不随意涉足自己没有基础和优势的领域		（3）
三、选人要审慎，用人要重业绩、重实际工作能力和素质		（3）
四、同从事资本运作的投资公司合作要慎之又慎		（4）
五、重在扎实工作，重在创新和管理，力戒浮躁		（4）
第一章 概述		（5）
一、2005 年企业改革与发展的新进展		（5）
二、当前企业改革与发展面临的新环境与新挑战		（10）
三、几点对策建议		（13）
第二章 国有企业改革		（16）
一、2005 年国有企业改革进展概况		（16）
二、国有企业改革中存在的主要问题		（19）
三、下一步国有企业改革的主要工作和任务		（20）
第三章 我国企业科技自主创新的现状、问题和建议		（24）
一、自主创新是我国企业发展新的战略基点和导向		（24）
二、我国企业科技自主创新的现状和存在的主要问题		（26）
三、提高我国企业科技自主创新能力的建议		（29）
第四章 我国中小企业管理的现状与对策		（34）
一、我国中小企业管理的现状		（34）
二、全面提升中小企业管理水平的对策建议		（38）
第五章 企业家队伍建设		（43）
一、2005 年企业家队伍建设的基本情况		（43）
二、当前企业家队伍建设中存在的问题		（47）
三、近期及今后加强企业家队伍建设的对策		（47）
第六章 企业国际化经营		（51）
一、2005 年我国企业国际化经营概况		（51）
二、2005 年我国企业国际化经营中存在的问题		（54）
三、企业国际化经营的对策建议		（56）
第七章 上市公司发展		（60）
一、2005 年上市公司发展概况		（60）
二、2005 年上市公司存在的问题		（67）



三、进一步改善上市公司经营的建议	(69)
第八章 外商投资企业的发展	(74)
一、2005 年外商投资企业发展概况	(74)
二、外商投资企业存在的主要问题	(79)
三、外商投资企业发展展望及其对策建议	(81)
第九章 2006 中国企业 500 强分析报告	(86)
一、2006 中国企业 500 强整体分析	(86)
二、2002—2006 中国企业 500 强走势分析	(107)
三、2006 中国企业 500 强与 2006 世界企业 500 强的对比分析	(112)
四、2006 中美企业 500 强比较	(124)
五、中国大企业发展存在的主要问题	(130)
六、促进中国大企业持续健康成长的意见和建议	(134)
第十章 2006 中国制造业企业 500 强分析报告	(144)
一、2006 中国制造业企业 500 强整体状况分析	(144)
二、制造业企业发展存在的主要问题	(152)
三、进一步发展制造业的对策与建议	(153)
第十一章 2006 中国服务业企业 500 强分析报告	(157)
一、2006 中国服务业企业 500 强整体分析	(157)
二、中国服务业大企业存在的主要问题	(170)
三、促进我国大型服务业企业加快发展的对策建议	(172)
第十二章 2005 年度中国企业效益 200 佳分析报告	(178)
一、中国企业效益 200 佳是中国企业经济效益的主要创造群体	(178)
二、中国企业效益 200 佳的规模可观	(178)
三、中国企业效益 200 佳的结构分析	(178)
第十三章 2005 年度中国企业纳税 200 佳分析报告	(189)
一、中国企业纳税 200 佳对国家税收收入贡献突出	(189)
二、2005 年度中国企业纳税 200 佳的规模与效益分析	(189)
三、2005 年度中国企业纳税 200 佳的结构分析	(189)
第十四章 500 强企业资料	(199)
表 14-1 2006 中国企业 500 强	(200)
表 14-2 2006 中国制造业企业 500 强	(214)
表 14-3 2006 中国服务业企业 500 强	(226)
表 14-4 2006 中国企业 500 强利润排序前 100 名企业	(241)
表 14-5 2006 中国企业 500 强总资产排序前 100 名企业	(242)
表 14-6 2006 中国企业 500 强所有者权益排序前 100 名企业	(243)
表 14-7 2006 中国企业 500 强从业人数排序前 100 名企业	(244)
表 14-8 2006 中国企业 500 强研究开发费用排序前 100 名企业	(245)
表 14-9 2006 中国企业 500 强纳税总额排序前 100 名企业	(246)

表 14-10	2006 中国企业 500 强少数股东权益排序前 100 名企业	(247)
表 14-11	2006 中国企业 500 强研究开发费用占销售收入比例排序前 100 名企业	(248)
表 14-12	2006 中国企业 500 强资产利润率排序前 100 名企业	(249)
表 14-13	2006 中国企业 500 强资产负债率排序前 100 名企业	(250)
表 14-14	2006 中国企业 500 强资本积累率排序前 100 名企业	(251)
表 14-15	2006 中国企业 500 强收入利润率排序前 100 名企业	(252)
表 14-16	2006 中国企业 500 强各行业企业分布	(253)
表 14-17	2006 中国企业 500 强企业总部所在地区分布	(261)
表 14-18	2006 中国制造业企业 500 强各行业企业分布	(267)
表 14-19	2006 中国制造业企业 500 强企业总部所在地区分布	(274)
表 14-20	2006 中国服务业企业 500 强各行业企业分布	(280)
表 14-21	2006 中国服务业企业 500 强企业总部所在地区分布	(287)
表 14-22	2006 中国企业 500 强行业平均利润率	(294)
表 14-23	2006 中国企业 500 强行业平均人均营业收入	(295)
表 14-24	2006 中国企业 500 强行业平均人均资产	(296)
表 14-25	2006 中国企业 500 强行业平均收入利润率	(297)
表 14-26	2006 中国企业 500 强行业平均收入增长率	(298)
表 14-27	2006 中国企业 500 强行业平均资产利润率	(299)
表 14-28	2006 中国制造业企业 500 强行业平均利润增长率	(300)
表 14-29	2006 中国制造业企业 500 强行业平均人均营业收入	(301)
表 14-30	2006 中国制造业企业 500 强行业平均人均资产	(302)
表 14-31	2006 中国制造业企业 500 强行业平均收入利润率	(303)
表 14-32	2006 中国制造业企业 500 强行业平均收入增长率	(304)
表 14-33	2006 中国制造业企业 500 强行业平均资产利润率	(305)
表 14-34	2006 中国服务业企业 500 强行业平均利润增长率排序	(306)
表 14-35	2006 中国服务业企业 500 强行业平均人均收入排序	(307)
表 14-36	2006 中国服务业企业 500 强行业平均人均资产排序	(308)
表 14-37	2006 中国服务业企业 500 强行业平均收入利润率排序	(309)
表 14-38	2006 中国服务业企业 500 强行业平均收入增长率排序	(310)
表 14-39	2006 中国服务业企业 500 强行业平均资产利润率排序	(311)
表 14-40	2002—2006 年连续五年均列中国企业 500 强的企业名单	(312)
表 14-41	2006 北京企业 100 强	(317)
表 14-42	2006 天津企业 100 强	(318)
表 14-43	2006 上海企业 100 强	(319)
表 14-44	2006 重庆企业 100 强	(320)
表 14-45	2006 河北企业 100 强	(321)
表 14-46	2006 石家庄企业 100 强	(322)
表 14-47	2006 辽宁企业 100 强	(323)



表 14-48	2006 大连企业 100 强	(324)
表 14-49	2006 浙江企业 100 强	(325)
表 14-50	2006 安徽企业 50 强	(326)
表 14-51	2006 山东企业 200 强	(327)
表 14-52	2006 青岛企业 100 强	(329)
表 14-53	2006 河南企业 100 强	(330)
表 14-54	2006 湖南企业 100 强	(331)
表 14-55	2006 广东企业 100 强	(332)
表 14-56	2006 福建企业 100 强	(333)
表 14-57	2006 厦门企业 100 强	(334)
表 14-58	2006 海南工业企业 50 强、2006 海南企业 30 强	(335)
表 14-59	2006 四川企业 100 强	(336)
表 14-60	2006 江西企业 100 强	(337)
表 14-61	2006 世界企业 500 强	(338)
	2005 年国民经济和社会发展统计公报	(349)

彩页：中国企业 500 强、中国制造业企业 500 强、中国服务业企业 500 强部分企业风采

中国石油天然气集团公司、中国南方电网有限责任公司、中国铁道建筑总公司、中国华能集团公司、武汉钢铁（集团）公司、中国铝业公司、唐山钢铁集团有限责任公司、中国船舶重工集团公司、华为技术有限公司、珠海振戎公司、中国航空工业第二集团公司、中国中钢集团公司、邯郸钢铁集团有限责任公司、广东省粤电集团有限公司、红云烟草（集团）有限责任公司、新华人寿保险股份有限公司、黑龙江龙煤矿业集团有限责任公司、枣庄矿业（集团）有限责任公司、四川省宜宾五粮液集团有限公司、山东海化集团有限公司、杭州娃哈哈集团有限公司、阳泉煤业（集团）有限责任公司、云南铜业（集团）有限公司、山西潞安集团有限公司、东北特殊钢集团有限责任公司、永城煤电集团有限责任公司、中能（集团）有限公司、宁波金田铜业（集团）股份有限公司、华盛江泉集团有限公司、中天建设集团有限公司、贵州黄果树烟草集团公司、中华联合保险控股股份有限公司、四川省川威集团有限公司、维维集团股份有限公司、通化钢铁集团有限责任公司、陕西煤业集团有限责任公司、山东石横特钢集团有限公司、利群集团股份有限公司、中铁集装箱运输有限责任公司、新华联控股有限公司、水城钢铁（集团）有限责任公司、江苏新长江实业集团公司、长春建工集团有限公司、浙江展诚建设集团股份有限公司、南京卷烟厂、湖北宜化集团有限责任公司、北京市汽车修理公司、安徽省皖北煤电集团有限责任公司、青岛建设集团公司、义马煤业（集团）有限责任公司、陕西龙门钢铁（集团）有限责任公司、天津城建集团有限公司、北京能源投资（集团）有限公司、广东中人企业（集团）有限公司、河南出版集团、广西卷烟总厂、内蒙古鄂尔多斯羊绒集团有限责任公司、中国贵州茅台酒厂有限责任公司、青山控股集团有限公司、湖南物资产业集团有限公司、浙江翔盛集团有限公司、浙江红剑集团有限公司、斯米克集团、崇利制钢有限公司、四川新华发行集团有限公司、辽宁兴隆百货集团有限公司、浙江华瑞集团有限公司、山西大昌汽车集团有限公司、河北保百集团有限公司、厦门市路桥工程物资公司、北京菜市口百货股份有限公司、中惠国际投资（集团）有限公司、广西新华书店集团有限公司、温州市商业银行股份有限公司、江西公路开发总公司、大发集团有限公司

第十五章 2006 中国企业 500 强、2006 中国制造业企业 500 强、2006 中国服务业企业

500 强按照行业分类名单	(355)
一、石油开采及石化业	(356)
二、石油、天然气开采及生产业	(356)
三、农业、渔业、畜牧业及林业	(356)
四、煤炭采掘及采选业	(356)
五、建筑业	(357)
六、矿产采掘、采选业	(358)
七、电力生产业	(358)
八、农副食品及产品加工业	(359)
九、食品加工制造业	(359)
十、乳制品加工业	(359)
十一、饮料加工业	(359)
十二、酿酒制造业	(359)
十三、烟草加工业	(360)
十四、纺织、印染业	(360)
十五、纺织品、服装制造业	(361)
十六、木材加工及家具制造业	(361)
十七、造纸及纸制品加工业	(361)
十八、轻工产品、文体用品及工艺品、玩具、首饰、宝石制造加工业	(362)
十九、石化产品、炼焦及其他燃料加工业	(362)
二十、化学原料及化学制品制造业	(362)
二十一、医药制造业	(363)
二十二、化学纤维制造业	(363)
二十三、橡胶制品业	(364)
二十四、塑料制品业	(364)
二十五、建筑材料及玻璃等制造业	(364)
二十六、黑色冶金及压延加工业	(365)
二十七、有色冶金及压延加工业	(368)
二十八、金属制品业	(368)
二十九、工程机械、设备制造业	(369)
三十、工业（含精密）机械、设备及零配件制造业	(369)
三十一、动力设备及元器件制造业	(370)
三十二、电力、电气机械设备、器材、线缆制造业	(370)
三十三、电梯及运输、仓储设备与设施制造业	(371)
三十四、轨道交通设备及零部件制造业	(371)
三十五、家用电器及零配件制造业	(371)
三十六、电子元器件与仪器仪表、自动化控制设备制造业	(372)



三十七、计算机及零部件制造业	(372)
三十八、通讯设备及其他电子设备、元器件制造业	(373)
三十九、电子办公设备及影像设备制造业	(373)
四十、汽车及零配件制造业	(374)
四十一、摩托车及零配件制造业	(375)
四十二、船舶工业	(375)
四十三、航空、航天与兵器制造业	(375)
四十四、综合制造业（以制造业为主，含有服务业）	(375)
四十五、肉食品加工工业	(376)
四十六、农林业机械、设备及零配件制造业	(376)
四十七、电力、热力、燃气、供水等供应服务业	(377)
四十八、铁路运输及辅助服务业	(377)
四十九、道路运输、城市公交及辅助服务业	(378)
五十、水上运输业	(379)
五十一、港口服务业	(379)
五十二、航空运输业	(379)
五十三、航空服务业	(380)
五十四、邮电通信业	(380)
五十五、软件及计算机应用设计服务业	(380)
五十六、物流、仓储、运输、配送服务业	(381)
五十七、矿产、能源内外贸易批发业	(381)
五十八、化工产品医药内外贸易批发业	(381)
五十九、机电、电子内外贸易批发业	(382)
六十、纺织、服装、轻工、文化、工艺产品及烟酒内外贸易批发、零售业	(382)
六十一、粮油食品及农林土畜水产品内外贸易批发、零售业	(383)
六十二、生产资料内外贸易批发、零售业	(384)
六十三、金属内外贸易及加工、配送、批发零售业	(384)
六十四、综合性内外商贸及批发、零售业	(384)
六十五、汽车及摩托车商贸、维修保养及租赁业	(385)
六十六、电器商贸批发、零售业	(386)
六十七、医药专营批发、零售业	(386)
六十八、商业零售业	(386)
六十九、连锁超市	(389)
七十、银行业	(389)
七十一、保险业	(390)
七十二、非银行金融服务业	(390)
七十三、商务服务	(390)
七十四、房地产业	(391)

七十五、餐饮业	(393)
七十六、旅游、旅馆及娱乐服务业	(393)
七十七、公用事业、公共设施经营与管理业	(393)
七十八、技术、智力、人力资源国际合作及其他对外经济合作服务业	(393)
七十九、研发、科技交流与推广及地勘、设计、总承包、评估、咨询等服务业	(394)
八十、新闻出版、图书发行销售、广播影视等文化产业	(394)
八十一、互联网传媒服务业	(394)
后记	(396)



A Report on the Development of Chinese Enterprises (2006)

Contents

Prologue: The Crucial Problems to be Resolved in Large Enterprises Development

Chen jinghua

Chapter I : Summary

Situation of Enterprises Reform and Development in 2005

New Environment and Challenges of Current Enterprises Reform and Development

Some suggestions

Chapter II : State Owned Enterprises Reform

General Situation of State Owned Enterprises Reform in 2005

Main Problems in State Owned Enterprises Reform

The Next Work in State Owned Enterprises Reform

Chapter III : The General Situation、Problem and Suggestion about Technical Innovation of our Enterprises

Independence Innovation is New Strategic Background and Guidline of our Enterprises

General Situation and Problems Existing in Scientific and Technologic Innovation of our Enterprises

Advice on Technical Advancement of our Enterprises

Chapter IV : General Situation of Medium and Small – Size Enterprises Management

General Situation of Medium and Small – Size Enterprises

Advice to Promote Medium and Small – Size Enterprises Management

Chapter V : Building of a Entrepreneurs Contingent

Progress of Our Entrepreneurs Contingent Building in 2005

Protruding Problems Existing in Entrepreneurs Contingent Building

Advice on How to Strengthen Entrepreneurs Contingent Building

Chapter VI : Internationalization of Enterprises Management

General Situation of Enterprises Internationalization in 2005

Problems Existing in Chinese Enterprises Management Internationalization

Advice on Chinese Enterprises Management Internationalization

Chapter VII : Development of Companies listed

Status Quo of These Companies in China in 2005

Problems Existing in These Companies in China in 2005

Advice on How to Boost the Development of These Companies

- Chapter VIII : Development of Foreign Capital Enterprises in China
 Summary of Foreign Capital Enterprises Development in China in 2005
 Major Problems Existing in Foreign Capital Enterprises in China
 Forecast on Foreign Capital Enterprises development and Advice Therein
- Chapter IX : Analysis of Top 500 Enterprises of China in 2006
 General Analysis of Top 500 Enterprises of China in 2006
 Analysis of the Gap between Top 500 Enterprises of China and the World' s
 Analysis of the Gap between Top 500 Enterprises of China and the United States
 Problems Existing in Large Enterprises in China.
 Advice and Suggestion on Promoting Large Enterprises Development sustainable
- Chapter X : Analysis of Top 500 Manufacturers of China in 2006
 General Analysis of Top 500 Manufacturers of China in 2006
 Main Problem Existing in Manufacturers of China
 Suggestions on Development of Manufacturers
- Chapter XI : Analysis of Top 500 Service Enterprises of China in 2006
 General Analysis of Top 500 Service Enterprises of China in 2006
 Main Problem Existing in service Enterprises of China
 Suggestions t on Development of Service Enterprises
- Chapter XII : The Top 200 Performance Enterprises in Top 500 Enterprise of China
- Chapter X III : The Top 200 Ratepaying Enterprises in Top 500 Enterprise of China
- Chapter X IV : Materials on Top 500 Enterprises
- Chapter X V : Introduction on Top 500 Enterprises of China with Industry

我国大企业发展中亟待解决的突出问题（代序言）

中国企业联合会、中国企业家协会会长 陈锦华

为了贯彻落实中央指示，有效地推动中国企业做强做大做久，中国企业联合会、中国企业家协会从2002年起排序和公布了年度中国企业500强，同时对中国大型企业的发展状况、存在的问题、以及同世界500强的差距，进行综合分析、对比，指明差距，提出建议。这项工作受到了广大企业和经济界的欢迎，引起了各级党委、政府的高度重视和国内外的广泛关注。

在2005年排出的中国企业500强中，有112家上年入围中国500强的企业出局，出局率为22.4%，比美国《财富》杂志公布的2005世界企业500强5%~7%的出局率高出3~4倍。这么高的出局率，究竟正常不正常？我认为，从总体上看，在当前经济全球化进程加快、国内外市场激烈竞争、经营环境复杂多变的形势下，我国企业500强出局率高一些，是一种正常的历史现象，是由我国经济社会发展所处的特定阶段决定的。出局的企业中，多数是难免的，或是正常的，但也有些大企业的业绩大幅度下滑和出局是不正常的，或者说是可以防止、可以避免的。

2005中国企业500强中出局的112家企业，大体上可以分为三种情况：一是企业受改制、重组的影响，或是隶属关系调整改变、法人变动，已不符合入围要求；二是受市场变化和经营环境变化的影响，企业的营业收入发生变化，无法达到迅速提高的入围门槛，致使许多曾经在500强排名400多位的企业被淘汰出局；三是企业经营发生重大失误，或违规违法，受到主管部门和司法机关追究，企业经营状况大幅下滑，甚至停产停销。有些曾经在500强排名比较靠前的企业被淘汰出局，就是这个原因。上述三种情况中前两种是市场经济中的自然现象，是受企业无法控制

的客观原因主导的。第三种情况则不同，特别是曾排在100至300多位的企业，经营绩效下滑，直至被淘汰出局的原因，尽管也有市场等客观因素的影响，但是起主导作用的是公司决策层，是企业主要负责人的主观因素。

最近，我仔细读了丁秀洪、林佑刚合著的《健力宝沉浮》一书，心里很不平静。再加上新近发生的科龙问题和去年的德隆事件，使我一直在思考这样几个问题：“一个经历20年艰难创业、并取得辉煌成就的大企业，为什么说倒就倒了？为什么会发生这样的问题？为什么不能早些时候发现苗头？为什么不能早点挽救？我们的政府、金融机构、相关的组织，包括中国企业联合会，都做了些什么工作？都尽到了责任吗？”这里面的教训很深刻，应当重视，应当总结。我在政府部门工作过，也在企业工作过，深知一个企业创业的艰难。一个企业要搞好不容易，要做强、做大更不容易，而要毁掉一个企业却是不难的。创业，要有创业者，要有一个齐心协力的团队，要有成千上万，甚至数十万人的多年辛勤劳动和默默奉献，而要搞垮一个企业，只需一个人、几个人，一两年就可以了。

当前，全党和全国各族人民正在致力于构建社会主义和谐社会，经济全球化趋势不断深入发展，国际产业升级和转移速度加快。中国企业既迎来了良好的发展机遇，又面临着来自各个方面的严峻压力和挑战，企业的竞争更加激烈。在这种大的背景下，社会各界、特别是广大企业界人士应该思考和共同解决当前影响我国大企业发展的、带有普遍性的突出问题，发扬成绩，吸取教训，使我国发展大企业和企业集团的事业能够沿着中央指示的方向顺利推进。



一、高度重视企业的核心价值观和 发展战略

企业核心价值观和企业战略目标是企业的灵魂。企业要做强、做大、做久，必须有明确的战略目标来引导企业、特别是企业决策层的行动。追求一个崇高的目标，需要全身心地、锲而不舍地投入。很多事实都证明：面对市场的复杂多变和社会上的各种诱惑，一个企业如果没有明确的战略目标，往往会六神无主，迷失方向。

中国石化集团公司排在 2005 中国企业 500 强的第一位，在美国《财富》杂志排出的 2005 世界企业 500 强中名列第 31 位，是中国大陆入选世界企业 500 强的 15 家企业中排名最靠前的。2003 年 7 月，在中国石化总公司成立 20 周年之际，中国石化集团公司的领导班子召开了一个小型的聚会，找了当年参与筹建中国石化总公司的盛华仁、张万欣、费之融和我去座谈。座谈会上大家要我首先发言，我就讲了创建这个公司的一些突出感受和看法。20 年是历史长河中的短暂一瞬，但对中石化工业来讲，它却有着一段极不平凡的经历。在党中央、国务院的领导下，在各方面的关心、支持下，中国石油化学工业的全体职工上下一心，团结奋斗，实现了我国石油化工工业的历史性跨越，把 20 年前在世界上名不见经传的中国石油化学工业，发展壮大成综合实力仅次于美国和日本，而且很快就可以超过日本的石油化学工业大国，这是个非常了不起的成就。这里面有许多成功的经验值得我们去珍惜和借鉴。

美国学者科林斯等人花了 5 年多的时间，对 1964~1995 年 30 年中曾经入围美国企业 500 强的 1345 家大企业进行逐年筛选、分析，先从 1435 家中筛选出 176 家，再从 176 家筛中选出 19 家，最后筛选出 11 家企业，这 11 家企业被认为是做到了从优秀到卓越。他们以《从优秀到卓越》为名写了本书，分析这些优秀企业的共同点，分析他们为什么能取得这样的成就？他们通过各种理论和数据进行对比研究，得出的结论

是：这 11 家企业都恪守企业的核心价值观和核心目标，并基于这些核心价值观和核心目标，确定哪些该做，哪些不该做，哪些要停做。这些企业的领导人都体现出斯托克代尔的悖论，就是“不管遭遇到什么困难，必须坚信自己一定能够并最终获胜；与此同时，不管现实多么残酷，都必须具有与之对抗的素质。”这 11 个企业的领导人都有一个共同点，就是“平和而执着，都被创造业绩的渴望所驱动，所感染”。他们都是“主要依靠崇高的标准，雄心勃勃，把公司的利益放在第一位”。他们都不喜欢抛头露面，不借用媒体来炒作自己的形象。我对中国石化集团公司的领导班子成员讲，对照这些共同点，我不敢说中国石化集团公司具有这些共同点，做到了从优秀到卓越。但是，我感到中石化 20 年走过的路，同这些共同点有不少相似的地方，有着相同的感受。我对中国石化集团公司新班子中的年轻同志讲，如果大家认为这些话有道理，就继续按照我们的核心价值观和核心目标去追求，去努力，不管遇到什么情况，都遵从市场规律，坚持资源优化配置，用好国家的资源，把国家的利益放在第一位；坚持改革发展，戒骄戒躁，永不懈怠；坚持搞好核心业务，不盲目扩张，不为泡沫经济活动的高回报诱惑所动摇，把中石化事业不断做强做大。

健力宝公司同中国石化总公司成立的时间相差不过一个月，两个公司的基础完全不一样。健力宝是在一种非常落后的手工作坊式的基础上发展起来的，当年利润只有一万元，其创业环境比中国石化总公司要差得多，也艰难得多，李经纬的起家实在不容易，令人敬佩。但到了 20 世纪 90 年代，健力宝壮大起来了，红火了，它对市场的适应能力和经营上的自由度，都比中国石化总公司强，企业的自主经营环境宽松，比中国石化总公司的自主权大。可是，健力宝没有抓住这个历史机遇，经营思想迷乱，主要精力没有用在市场开拓和产品研发等提升竞争能力的工作上，而是开始走歧路。这里面原因很多，但最重要的是企业发展缺乏明晰的战略目标和经营策略。《健力宝沉浮》一书评论说，无论是李经纬时代还是张海时期，“都存在着战略管理功能严重缺失、战略迷失的问题”，“缺乏清晰的目标”，“缺乏与时俱进的长远规

划”。他们没有像我在前面引用科林斯评论优秀企业应该做的那样，有明确战略目标，知道“哪些应该做，哪些不应该做，哪些要停做。”一个企业缺乏明确的战略目标，必然迷失方向，缺乏理性思维，也就必然会助长短期行为和迷乱操作。这样的事例，在中外企业界比比皆是，举不胜举。

二、集中精力搞好主业，不盲目扩张，不分散资源，不随意涉足自己没有基础和优势的领域

盲目扩张和违背市场经济规律的兼并收购，已经成了我国许多大企业的通病。企业在没有战略目标和长远规划的情况下要做大，就会盲目扩张，动用主业的资源去并购不相干的企业，这样自然会分散主业资源，影响主业发展。主业削弱后，又想通过关联企业去“堤内损失堤外补”，拆东墙补西墙，结果拆得越多越大，主业就越被削弱，企业也就越困难。如此互动，形成恶性循环。

健力宝的衰败就很能说明问题。在李经纬主持的时候，盲目追求多元化，把经营范围扩张到房地产、医药、快餐、体育服装、酒店、证券、旅游、媒体和汽车维修。到了张海执掌时期，更是大肆玩弄资本作秀，兼并、收购经营不好的小酒厂、豆瓣酱厂和足球俱乐部。结果，一步一步地把一个好不容易建立起来的民族品牌搞到了今天这个地步，实在令人惋惜。这绝不仅仅是企业界的损失，也是国家的损失，是中国大企业发展的深刻教训。还有些企业，稍有发展就经不起吹捧、奉承，迎合来自行政部门的劝说、干预和压力去盲目扩张。收购兼并也不作“尽职调查”，不深入了解并购对象的资质情况，而是拿企业的资产作本钱，盲目决策。事实证明，扩张那些同主业不相干的企业，只能不断分散企业的资金和人力等资源，转移和分散领导精力，使企业顾此失彼，一步一步地走入困境。

当然，并购仍然是企业做大做强的一种重要形式，国际国内也都有成功的经验。问题是，中国企业并购的环境还很不成熟，很不规范，很不发达。在这样的

条件下，就更需要细致地做工作，谨慎决策，尽量避免发生大的失误。政府和企业界都要及时总结经验，正确引导，把这件事做好。最近，郎咸平在香港《东方日报》发表的“对谈强国之道”中指出“在你完成原始积累后，应该换成稳健的策略。”他还强调说，美国的500强，哪一个不是稳健的决策？我觉得郎咸平的观点值得我们深思。从2005中国企业500强中被淘汰出局的100多家企业，其中就有投资决策失误的问题。

三、选人要审慎，用人要重业绩，重实际工作能力和素质

研究中国企业500强的出局率，分析决策层所出现的问题，可以发现，导致企业衰败的原因错综复杂，但追根究底都可以归结到用人不当上。健力宝在李经纬下台的时候，企业销售额已高达50亿元，在2002年首次公布的中国企业500强中名列第344位，在饮料行业中已是国内企业的龙头老大。这样一个重要企业遇到困难的时候要改制重组，对企业的决策层进行调整，本是程序内的应有动作。但是，由于中国没有发达成熟的经理人市场，于是就错误地按照出资比例派人。不管有无专业知识，不管对市场是否了解，也不管素质能力是否称职，就实行谁投资谁派人。董事会事先既不了解、审查，事后又不监督检查，独立董事成了完全独立于企业决策之外的装饰，结果选上了一位自称“影子领导”的完全新手任董事长，一上台就故弄玄虚，为所欲为，只用了两年半的时间就把一个国内外知名的重要企业搞垮了。《健力宝沉浮》一书的作者评论说，确定资本的主人时需要十二分地小心，应该把健力宝交到一个可靠的、有经营能力、能够持续经营的资本家手里。这一条讲得有道理，是痛定思痛后的反思。科龙也是如此。顾雏军入主科龙，借着资本运作玩起“蛇吞象”的把戏，不到三年的时间，科龙的A股股价就从25元左右跌到1.8元。今年4月被中港两地的交易所先后停牌。科龙电器股份有限公司由于资金被顾雏军挪用而被迫停产。曾几何时，一个好端端的企业垮了下来，真叫人痛心。



今年6月28日,李嘉诚在汕头大学的一个讲话中强调说:“绝对不能选用名气大但妄自标榜的企业明星”和“以自我表演为一切出发点的企业大将”管理企业。这句话是对企业用人要明察的警言,是非常深刻的、有针对性的实践经验总结,值得所有大企业的主管机构和董事会引为良言警句。

四、同从事资本运作的投资公司合作 要慎之又慎

中国企业要发展,最大的问题是缺乏资金。银行信贷困难重重,直接融资又没有方便的渠道。一旦企业经营困难,需要资金支持的时候,往往就“有奶便是娘”。加上缺乏风险意识,不作必要的资讯调查,结果选择失误,企业走上歧途,甚至中了“空手套白狼”的圈套。健力宝如此,科龙也如此,还有其他类似的企业也是被套、被骗。顾维军仅用3亿元的实际货币出资,就控制了科龙电器100多亿元的资产。他利用和格林格尔的关联交易把科龙掏空,挪用科龙7亿~8亿元资金,导致科龙资金短缺,企业被迫停产。

中国企业缺乏资金是一个长期的现象,企业到资本市场融资是必然的选择。现在我们要吸取的教训是,企业一定要有风险意识,一定要坚持做咨询调查,加强监管和审计监督,不能盲目作决定。企业的资金运作,特别是重大支出,必须经过董事会审批,董事会必须代表投资人履行职责,不允许一个人说了算,更不准暗箱操作。

五、重在扎实工作,重在创新和管理, 力戒浮躁

作风浮躁,不刻苦,不做扎实工作,急于暴富,急于一夜成名,是许多大企业经营绩效大幅度下滑的另一个共性问题。

企业是落实中央强调的科学发展观、发展循环经济的重要基础,是社会资源的消耗大户,企业的节能

降耗工作做得怎么样,直接关系到改革发展的全局,关系到中华民族的伟大复兴。现在有种风气,讲思路,夸夸其谈,一套又一套。讲实效,抓管理,不甚了了。真正搞过企业的同志都懂得,要做到资源节约综合利用,循环使用,必须依靠先进的工艺技术、先进的设备和扎扎实实的、科学的管理工作。企业要有各种科学严格的消耗定额,并认真组织实施,要有一系列的检查、监督、考核机制。不实实在在在地下功夫,消耗是降不下来的,发展循环经济只能是口号。

缺乏自主品牌,既是我国企业国际竞争力不强的致命弱点,也是企业自身缺乏长期、持续、刻苦工作的突出表现。在世界权威品牌实验室发布的2005年《世界品牌500强》中,中国只有4个人选。中国已是世界第一纺织大国,纤维加工量已占全球的40%。2004年中国纺织品服装出口973亿元,占全球纺织品服装贸易总量的25%左右,但中国自有品牌的比重还不到1%。说中国是“世界工厂”,实在是盛名之下,其实难符。我们很多企业缺乏创新技术,特别是原创技术,缺乏自主品牌,靠来料加工,贴牌生产。许多重要零部件质量长期上不去,不能满足先进工艺设计的需要,依赖进口散件组装。这种现象往深里追究,就是缺乏刻苦的、扎扎实实的、持之以恒的系统工作,是企业管理中的急功近利、浮躁作风作怪。

作风浮躁的另一个突出现象,就是利用媒体广告搞所谓的“狂轰滥炸”,借用媒体炒作,巧立名目作秀,误导公众视线。健力宝收购河南宝丰酒厂以后,硬是把一个全年销售额不过1亿元的低档白酒,花了1.38亿元的费用在中央电视台做广告,结果宝丰白酒销售不仅没有达到4亿元的浮夸目标,反而在半年内仅销售了108万元。这种作风,把它叫做“败家子”是一点也不过分的。

古今中外,任何一个成功企业的根基都在管理,都在多年持续不断努力和一代又一代人的扎实工作。中国企业要做强、做大、做久,在经营管理上必须克服浮躁作风。企业一定要务实,把资源和精力投入到新产品研究开发、降低成本和开拓市场上,坚持厚积薄发。

(原文刊载于2005年10月《求是》杂志)

第一章 概述

2005年,全国企业特别是大中型企业,在党中央、国务院的正确领导下,坚持以科学发展观统领企业发展全局,认真贯彻落实中央经济工作会议精神,进一步深化企业改革,积极调整产业结构、企业结构和产品结构,大力开展科技自主创新,努力转变经济增长方式,全心创建和谐企业,不断提高企业经济效益和社会效益,为实现国民经济和社会发展的全年预期目标、为“十一五”时期经济社会持续健康发展奠定了良好基础做出了新的贡献。全年国内生产总值完成182321亿元,比上年增长9.9%,其中:第一产业增加值为22718亿元,比上年增长5.2%;第二产业增加值为86208亿元,比上年增长11.4%;第三产业增加值为73395亿元,比上年增长9.6%。第一、第二和第三产业增加值占国内生产总值的比重分别为12.4%、47.3%和40.3%。全年城镇新增就业人员970万人,净增加855万人。年末全国企业参加基本养老保险离退休人员4002万人,实现了基本养老金全部按时足额发放。全年进入再就业服务中心的下岗职工全部按时足额领到了基本生活费,并由中心代缴了社会保险费。年末城镇登记失业率为4.2%,比上年末持平。全年全国规模以上工业企业实现利润14362亿元,比上年增长22.6%;销售利润率为5.9%,比上年降低0.1个百分点。

一、2005年企业改革与发展的新进展

2005年既是企业改革攻坚的关键一年,也是国企改革“规范年”。全年出台了一系列法律法规,促进企业改革进一步法治化和规范化,企业管理创新水平进一步提升,企业自主科技创新出现新局面,企

业家队伍整体素质提高,取得了企业持续健康发展的新业绩,其中,国企改革取得突破性进展,国企效益增长呈现出新特点。

(一) 出台了一系列促进企业改革法治化和规范化的法律法规

为了进一步促进企业分离办社会职能,强化主业,2005年2月,财政部、国资委联合发出了《关于做好第二批中央企业分离办社会职能工作的通知》;同年4月,国资委颁发了《关于公布中央企业主业(第二批)的通知》;同年9月,国务院颁发了关于进一步规范国有大中型企业主辅分离辅业改制的通知。

为了规范企业产权改革,2005年4月,国资委颁发了《中央企业重大法律纠纷案件管理暂行办法》和《企业国有产权向管理层转让暂行规定》;同年8月,国资委颁发12号令《企业国有资产评估管理暂行办法》和《企业国有产权无偿划转管理暂行办法》;同年11月,国资委、财政部、国家发改委、监察部、国家工商管理总局、中国证监会等6部委联合下发《关于做好企业国有产权转让监督检查工作的通知》,要求认真做好相关重点环节的审核把关,严防国有资产流失和转让中腐败滋生。

为了促进企业股权分置改革,2005年5—6月,有关部门颁发了《关于做好股权分置改革试点工作的意见》、《国务院国资委关于国有控股上市公司股权分置改革的指导意见》、关于上市公司股权分置改革中国有股股权管理有关问题的通知等。同年8—9月,证监会、国资委、财政部、人民银行、商务部联合颁布《关于上市公司股权分置改革的指导意见》,国资委出台了《关于上市公司股权分置改革中国有