

中国国情调研丛书·企业卷

China's national conditions survey Series · Vol enterprises

主 编 陈佳贵

副主编 黄群慧



国家开发投资公司考察

Study of State Development & Investment Corporation

—黄群慧 余青等／著—



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

014036905

F832. 39
27



中国国情调研丛书·企业卷

China's national conditions survey Series · Vol enterprises

主 编 陈佳贵

副主编 黄群慧

国家开发投资公司考察

Study of State Development & Investment Corporation

黄群慧 余 菁 等/ 著



7 832. 39

2)



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



北航

01725019

图书在版编目 (CIP) 数据

国家开发投资公司考察/黄群慧、余菁等著. —北京: 经济管理出版社, 2013.4
ISBN 978-7-5096-2441-8

I. ①国… II. ①黄… ②余… III. ①国有企业—投资公司—企业管理—研究—中国
IV. ①F832.39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 080480 号

组稿编辑: 陈 力

责任印制: 杨国强

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京银祥印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 29

字 数: 471 千字

版 次: 2013 年 5 月第 1 版 2013 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-2441-8

定 价: 56.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

《中国国情调研丛书·企业卷·乡镇卷·村庄卷》

序 言

为了贯彻党中央的指示，充分发挥中国社会科学院思想库和智囊团的作用，进一步推进理论创新，提高哲学社会科学研究水平，2006年中国社会科学院开始实施“国情调研”项目。

改革开放以来，尤其是经历了近30年的改革开放进程，我国已经进入了一个新的历史时期，我国的国情发生了很大变化。从经济国情角度看，伴随着市场化改革的深入和工业化进程的推进，我国经济实现了连续近30年的高速增长。我国已经具有庞大的经济总量，整体经济实力显著增强，到2006年，我国国内生产总值达到了209407亿元，约合2.67万亿美元，列世界第四位；我国的经济结构也得到了优化，产业结构不断升级，第一产业产值的比重从1978年的27.9%下降到2006年的11.8%，第三产业产值的比重从1978年的24.2%上升到39.5%；2006年，我国实际利用外资为630.21亿美元，列世界第四位，进出口总额达1.76万亿美元，列世界第三位；我国人民生活水平不断改善，城市化水平不断提升。2006年，我国城镇居民家庭人均可支配收入从1978年的343.4元上升到11759元，恩格尔系数从57.5%下降到35.8%，农村居民家庭人均纯收入从133.6元上升到3587元，恩格尔系数从67.7%下降到43%，人口城市化率从1978年的17.92%上升到2006年的43.9%以上。经济的高速发展，必然引起国情的变化。我们的研究表明，我国的经济国情已经逐渐从一个农业经济大国转变为一个工业经济大国。但是，这只是从总体上对我国经济国情的分析判断，还缺少对我国经济国情变化分析的微观基础。这需要对我国基层单位进行详细的分析研究。实际上，深入基层进行调查研究，坚持理论与实际相结合，由此制定和执行正确的路线方针政策，是我们党领导



革命、建设和改革的基本经验和基本工作方法。进行国情调研，也必须深入基层，只有深入基层，才能真正了解我国国情。

为此，中国社会科学院经济学部组织了针对我国企业、乡镇和村庄三类基层单位的国情调研活动。据国家统计局的最近一次普查，到2005年底，我国有国营农场0.19万家，国有以及规模以上非国有工业企业27.18万家，建筑业企业5.88万家；乡政府1.66万个，镇政府1.89万个，村民委员会64.01万个。这些基层单位是我国社会经济的细胞，是我国经济运行和社会进步的基础。要真正了解我国国情，必须对这些基层单位的构成要素、体制结构、运行机制以及生存发展状况进行深入的调查研究。

在国情调研的具体组织方面，中国社会科学院经济学部组织的调研由我牵头，第一期安排了三个大的长期的调研项目，分别是“中国企业调研”、“中国乡镇调研”和“中国村庄调研”。“中国乡镇调研”由刘树成同志和吴太昌同志具体负责，“中国村庄调研”由张晓山同志和蔡昉同志具体负责，“中国企业调研”由我和黄群慧同志具体负责。第一期项目时间为三年（2006~2009年），每个项目至少选择30个调研对象。经过一年多的调查研究，这些调研活动已经取得了初步成果，分别形成了《中国国情调研丛书·企业卷》、《中国国情调研丛书·乡镇卷》和《中国国情调研丛书·村庄卷》。今后，这三个国情调研项目的调研成果还会陆续收录到这三卷书中。我们期望，通过《中国国情调研丛书·企业卷》、《中国国情调研丛书·乡镇卷》和《中国国情调研丛书·村庄卷》这三卷书，能够在一定程度上反映和描述在21世纪初期工业化、市场化、国际化和信息化的背景下，我国企业、乡镇和村庄的发展变化。

国情调研是一个需要不断进行的过程，以后我们还会在第一期国情调研项目基础上将这三个国情调研项目滚动开展下去，全面持续地反映我国基层单位的发展变化，为国家的科学决策服务，为提高科研水平服务，为社会科学理论创新服务。《中国国情调研丛书·企业卷》、《中国国情调研丛书·乡镇卷》和《中国国情调研丛书·村庄卷》这三卷书也会在此基础上不断丰富和完善。

中国社会科学院副院长、经济学部主任

陈佳贵

2007年9月

《中国国情调研丛书·企业卷》

序 言

企业是我国社会主义市场经济的主体，是最为广泛的经济组织。要对我国经济国情进行全面深刻的了解和把握，必须对企业的情况和问题进行科学的调查和分析。深入了解我国企业生存发展的根本状况，全面把握我国企业生产经营的基本情况，仔细观察我国企业的各种行为，分析研究我国企业面临的问题，对于科学制定国家经济发展战略和宏观调控经济政策，提高宏观调控经济政策的科学性、针对性和可操作性，具有重要的意义。另外，通过“解剖麻雀”的典型调查，长期跟踪调查企业的发展，详尽反映企业的生产经营状况、改革与发展情况、各类行为和问题等，也可以为学术研究积累很好的案例研究资料。

基于上述两方面的认识，中国社会科学院国情调查选择的企业调研对象，是以中国企业及在中国境内的企业为基本调查对象，具体包括各种类型的企业，既包括不同所有制企业，也包括各个行业的企业，还包括位于不同区域、具有不同规模的各种企业。所选择的企业具有一定的代表性，或者是在这类所有制企业中具有代表性，或者是在这类行业中具有代表性，或者是在这个区域中具有代表性，或者是在这类规模的企业中具有代表性。我们期望，通过长期的调查和积累，中国社会科学院国情调查之企业调查对象，逐步覆盖各类所有制、各类行业、不同区域和规模的代表性企业。

中国社会科学院国情调查之企业调查的基本形式是典型调查，针对某个代表性的典型企业长期跟踪调查。具体调查方法除了收集查阅各类报表、管理制度、文件、分析报告、经验总结、宣传介绍等文字资料外，主要是实地调查，实地调查主要包括进行问卷调查、会议座谈或者单独访谈、现场观察写实等方式。调查过程不干扰企业的正常生产经营秩序，调查报告不能对企业正常的生产经营活动产生不良影响，不能泄露企业的商



业秘密，“研究无禁区，宣传有纪律”，这是我们进行企业调研活动遵循的基本原则。

中国社会科学院国情调查之企业调查的研究成果主要包括两种形式：一是内部调研报告，主要是针对在调查企业过程中发现的某些具体但具有普遍意义的问题进行分析的报告；二是全面反映调研企业整体情况、生存发展状况的长篇调研报告。这构成了《中国国情调研丛书·企业卷》的核心内容。《中国国情调研丛书·企业卷》的基本设计是，大体上每一家被调研企业的长篇调研报告独立成为《中国国情调研丛书·企业卷》中的一册。每家企业长篇调研报告的内容，或者说《中国国情调研丛书·企业卷》每册书的内容，大致包括以下相互关联的几个方面：一是关于企业的发展历程和总体现状的调查，这是对一个企业基本情况的大体描述，使人们对企业有一个大致的了解，包括名称、历史沿革、所有者、行业或主营业务、领导体制、组织结构、资产、销售收入、效益、产品、人员等；二是有关企业生产经营的各个领域、各项活动的深入调查，包括购销、生产（或服务）、技术、财务与会计、管理等专项领域和企业活动；三是关于企业某个专门问题的调查，例如企业改革问题、安全生产问题、信息化建设问题、企业社会责任问题、技术创新问题、品牌建设问题，等等；四是通过对这些个案企业的调查分析，引申出这类企业生存发展中所反映出的一般性的问题、理论含义或者其他代表性意义。

中国正处于经济高速增长的工业化中期阶段，同时中国的经济发展又是以市场化、全球化和信息化为大背景的，我们期望通过《中国国情调研丛书·企业卷》，对中国若干具有代表性的企业进行一个全景式的描述，给处于市场化、工业化、信息化和全球化背景中的中国企业留下一幅幅具体、生动的“文字照片”。一方面，我们努力提高《中国国情调研丛书·企业卷》的写作质量，使这些“文字照片”清晰准确；另一方面，我们试图选择尽量多的企业进行调查研究，将始于2006年的中国社会科学院国情调研之企业调研活动持续下去，不断增加《中国国情调研丛书·企业卷》的数量，通过更多的“文字照片”来全面展示处于21世纪初期的中国企业的发展状况。

中国社会科学院经济学部工作室主任

黄群慧

2007年9月

前 言

一个具有使命感的新型国有企业

由于中国独特的经济发展道路，理论界一直在努力寻找新的词汇、用语来描述我国各类经济现象、事物或者方针政策。例如，“新型工业化”、“现代企业制度”、“新型城镇化”等，由于这种描述既要区别于我国传统计划体制，又要区别于国外市场经济体制，同时还要表达出相应经济现象和事物的原有之意，所以大多词汇用“新型”、“现代”等修饰，虽然并不严谨，但能够说明问题，因而也被广泛采用。“新型国有企业”也是如此。经过多年的改革发展，我国存在的众多国有企业，既不同于我国传统计划体制下的国有企业，又不同于国外市场经济体制下的国有企业，用“新型国有企业”一词描述是一个不错的选择，而“新国企”则是“新型国有企业”的简称。

在 20 世纪 90 年代末期，一些学者就开始探讨所谓的“新国企”现象。由于我国改革的渐进性，在多年的改革进程中，出现了各种形态的国有企业，仅按照企业登记注册类型看，既包括按照《中华人民共和国企业法人登记管理条例》规定登记注册的“全民所有制企业”、部分“集体所有制企业”以及国有控股的“中外合资企业”等，又包括按照《中华人民共和国公司登记管理条例》规定登记注册的“国有独资公司”、国有控股的“其他有限责任公司”和“股份有限公司”等。从法律形式上，按照《公司法》注册的国有企业，由于是采用公司制形式，不同于以前计划体制下的全民所有制企业，因此一般被认为是“新国企”。但是，由于“新国企”试图描述的是随着我国计划经济体制向市场经济体制转变而产生的市场化导向的国有企业，因此，“新国企”与过去国有企业的本质区别在于前者是市场经济条件下的独立的市场竞争主体，也就是说市场化导向的



独立竞争主体应是“新国企”的本质特征或者属性。所以，仅仅是登记注册为公司形式的国有企业，还不能够判断其是“新国企”，还要看其是不是在完全竞争的市场中独立成长起来的，对于那些处于垄断领域的公司制国有企业，还无法称之为真正的“新国企”。“新国企”应该是能够在激烈的市场竞争中自主经营、自我发展起来的国有企业。

社会主义市场经济体制下的“新国企”的生存状态十分复杂。一方面，“新国企”需要在市场竞争中实现自身发展壮大，实现国有资产保值增值的目标；另一方面，“新国企”还要承担国家赋予的特殊目标、责任和任务，再加之各个“新国企”的行业属性、初始规模、历史渊源、政策环境等方面存在巨大差异，于是，“新国企”逐步分化演进。纵观整个国有企业，能够发展壮大的“新国企”大体存在以下三类：第一类“新国企”，以担负国家赋予的特殊功能为由，寻求政府的特殊资源，例如行政垄断，从而实现自身发展壮大、国有资产保值增值的目标。当然这类企业的成功原因不排除有其努力奋斗、改善管理、提高自身市场竞争力的成分，但诸如行业准入障碍之类的政府保护是主要原因。这类“新国企”的生存状态是政府需要和企业努力而达成的一种均衡。按照上述界定，这类企业并不是严格意义上的“新国企”。第二类“新国企”，是一种与民营企业完全等同的国有企业，处于各类所有制企业激烈竞争的市场环境中，完全以追逐经济利润为目标，依靠自身的市场竞争力而实现发展壮大、国有资产保值增值。但是这类企业承担国有企业特殊功能和责任的主动性不强，甚至为了获得经济利益最大化，不惜利用“市场缺陷”和“政策空隙”。这类企业遵循在不违法的前提下“什么赚钱就干什么”的基本商业逻辑。第三类“新国企”，是在主动承担国有企业特殊责任和功能的前提下，在激烈市场竞争中实现自我发展壮大和国有资产的保值增值的国有企业，这类企业的成功是基于企业家精神和全体职工的共同努力，是依靠市场化的经营理念、科学的战略管理、有效的管理模式、优秀的企业文化，这是一类需要更多付出、具有使命感的“新国企”。比较三类“新国企”，现在社会上对于第一类“新国企”有很多指责，诸如垄断损失社会福利之类，对于第二类“新国企”也颇有微词，诸如缺少国有企业社会责任和道德。但是，公正地说，第一类和第二类“新国企”的成长逻辑是合理的，它们现在这种生存状态是无可厚非的，它们的行为和选择在现有的环境下是合乎理性的，也是市场经济条件下一个正常企业的正常决策。只是从生



存环境和经营要求看，第一类“新国企”最为宽松，第二类“新国企”相对正常，而第三类“新国企”则最为严格。因此，第一类和第二类“新国企”的生存状态是可以理解的，而第三类“新国企”的成功则是值得尊重的。

一个自然的问题是，第三类这种具有使命感的“新国企”在严峻的环境和严格的要求下，能够真正成功吗？如果能够成功，它是如何成长的呢？理论逻辑的分析往往是苍白的，如果我们找到一个现实中的真实样本，也许更能够说明问题，本书就是这方面的一个尝试。本书选择了国家开发投资公司作为我们开展国情调研的对象，对这个大型中央国有企业进行了详细描述。按照国情调研丛书的要求，本书并不试图对国家开发投资公司进行深入的分析 and 评价，只是对企业的发展历程、经营情况、管理现状进行“白描”式的论述，全面清楚地向读者展示这个企业。通过我们的调研，我们认为国家开发投资公司是一个具有使命感的“新国企”，是上述第三类“新国企”的一个典型样本。

国家开发投资公司正式成立于1995年，是按照公司法注册的新型国有企业，定位为一个根据国家经济发展要求进行投资活动、提高投资效益、确保国有资产保值增值的投资公司。经历了八年的“一次创业”和十年的“二次创业”，国家开发投资公司资产从创立时的70亿元增长到2012年底的3115亿，利润突破110亿，已连续八年获得国务院国资委考核A级。我们把国家开发投资公司作为有使命感的“新国企”的典型样本，并不仅仅是因为上述令人瞩目的成功业绩，而更多的是出于以下四个方面认识：第一，国家开发投资公司始终牢记自己国有企业的使命，根据国家经济发展战略、产业政策和区域规划的要求，对国家基础性、资源性产业项目和高新技术产业项目进行控股、参股投资，通过股权经营，实现国有资本的保值增值。在房地产“大红大紫”的时代，作为开发投资公司，能够抵制种种诱惑，始终围绕自己的使命开展投资活动，的确令人尊敬。第二，国家开发投资公司之所以能够在主动承担国有企业的特殊责任和使命的前提下，不断发展壮大，确保国有资产保值增值，是因为它们实施了“蓝海战略”，不断开拓自己的“蓝海”，无论是雅砻江水电站项目，还是地处“死亡之海”的罗布泊地区的钾肥项目，以及曹妃甸煤码头和湄洲湾港区域开发，都充分体现了这一点。在当今大多中国企业热衷于快速模仿、大打价格战、在“红海”中拼命厮杀的时代，国家开发投资公司的



“蓝海战略”难能可贵。第三，国家开发投资公司通过国有股权经营，从企业角度对国有资本有进有退、合理有序流动进行了成功尝试，在公司层面发挥了增强国家宏观经济调控能力、促进国有经济布局和结构的战略性调整的作用，这相对于那些单纯从事生产经营的产业类国有企业而言，其改革和发展的实践的确具有独特研究价值。第四，国家开发投资公司作为中国国有投资公司发展道路的探索者、先行者和引领者，探索出了一条“资产经营和资本经营相结合”的道路，形成了自己的运营管理模式，对于整个投资行业而言，其管理经验的确值得学习和借鉴。

2005年，我们对“新国企”现象进行分析时认为，“新国企”是一种演进中的国有企业生存形态，不是一种固定的成功模式，未来还会面临风险和挑战，也必须在改革中寻求新发展，^①这一点，对于国家开发投资公司也是适用的。但迄今为止，国家开发投资公司的成长历程表明，它无疑是一个值得研究的、具有使命感的“新国企”。我们期望本书能够基本勾勒出这个“新国企”的基本面貌，记录下这个“新国企”成长的足迹，为国有企业改革与发展研究提供阶段性的研究样本。

① 金碚、黄群慧：《“新型国有企业”现象初步研究》，《中国工业经济》2005年第6期。

目 录

总论篇

第一章 国投印象	3
第一节 经营理念	4
第二节 经营之道	7
第三节 国资平台	15
第四节 未来挑战	21
第二章 发展历程	25
第一节 国投创立	26
第二节 一次创业	29
第三节 二次创业	34
第四节 未来展望	39
第三章 企业家精神、企业文化与社会责任	45
第一节 企业家精神	45
第二节 企业文化	49
第三节 社会责任	53
第四章 战略变革	63
第一节 战略演进过程	64
第二节 战略导向	68
第三节 业务选择	74



第四节 核心能力建设	79
------------------	----

管理篇

第五章 公司治理	87
----------------	----

第一节 演进历程	87
第二节 董事会建设	92
第三节 监督约束体系	97
第四节 民主管理制度	101

第六章 组织管控	107
----------------	-----

第一节 管理思维变革	108
第二节 组织体系建设	110
第三节 战略管控	113
第四节 投资决策体系	116

第七章 人力资源管理	129
------------------	-----

第一节 人力资源现状	129
第二节 人力资源管理的发展历程	131
第三节 人力资源管理的特点	136

第八章 经营管理	145
----------------	-----

第一节 要素管理	146
第二节 全面风险管理	151
第三节 全面预算管理	155
第四节 经营业绩考核	159
第五节 节能减排和自主创新	163

第九章 基础管理	167
----------------	-----

第一节 财务管理	167
第二节 安全生产管理	174

第三节	信息化管理	178
第四节	法律事务管理	181

产业篇

第十章	电力板块	189
第一节	发展历程	189
第二节	电力板块现状与布局	191
第三节	电力板块的技术创新	196
第四节	电力板块的节能减排与生态环境保护	201
第五节	电力板块未来发展方向和目标	205
第十一章	煤炭板块	209
第一节	煤炭板块发展历史和现状	209
第二节	煤炭板块区域布局与产业链重构	212
第三节	煤炭板块的技术创新	219
第四节	煤炭板块的节能减排与安全生产	222
第五节	煤炭板块未来发展方向和目标	226
第十二章	交通板块	231
第一节	交通板块发展历史和现状	231
第二节	交通板块的主要业务领域	234
第三节	交通板块的经营特征	240
第四节	交通板块的未来发展思路和目标	244
第十三章	新兴产业板块	247
第一节	新兴产业的地位和发展现状	247
第二节	新兴产业的主要业务	251
第三节	新兴产业的培育和成长特征	262
第四节	新兴产业的未来发展思路和目标	264



第十四章	“走出去”业务	267
第一节	“走出去”业务的战略意义和现状	267
第二节	“走出去”的主要业务	272
第三节	“走出去”业务的特点	282
第四节	“走出去”业务未来发展思路	284
第十五章	资产管理	287
第一节	资产处置	288
第二节	国有资产经营	299
第三节	资产管理业务发展规划	314
第十六章	金融业务	319
第一节	金融业务发展历程	320
第二节	金融业务发展现状	330
第三节	金融业务发展的优势与挑战	343
第四节	金融业务发展规划	346

案例篇

第十七章	雅砻江水电	351
第一节	公司地位	352
第二节	开发战略	355
第三节	开发建设进展	357
第四节	制度创新	359
第五节	管理创新	362
第六节	技术创新	364
第七节	环境保护与保护生物多样性	367
第八节	艰苦创业与企业文化	369



第十八章	国投新集	373
第一节	发展历程	373
第二节	基本做法	375
第三节	经验借鉴	380
第十九章	国投罗钾	385
第一节	成立背景	385
第二节	恶劣的自然环境	385
第三节	公司股权结构变迁历程及现状	386
第四节	经营环境建设和企业文化	390
第五节	十年历程	391
第六节	成绩及未来展望	394
第二十章	中国高新	397
第一节	公司简介	397
第二节	公司发展历程	398
第三节	未来展望	411
第二十一章	北疆发电厂	413
第一节	项目概况	413
第二节	项目建设背景及意义	414
第三节	项目建设历程及主要结构	416
第四节	项目成效	422
第五节	项目面临挑战及对策	424
第六节	启示与借鉴	428
第二十二章	曹妃甸煤码头	431
第一节	项目概况	431
第二节	项目建设背景以及意义	431
第三节	项目建设历程及运营情况	435



第四节 项目技术创新及成果	438
第五节 项目面临挑战及对策	442
后 记	445