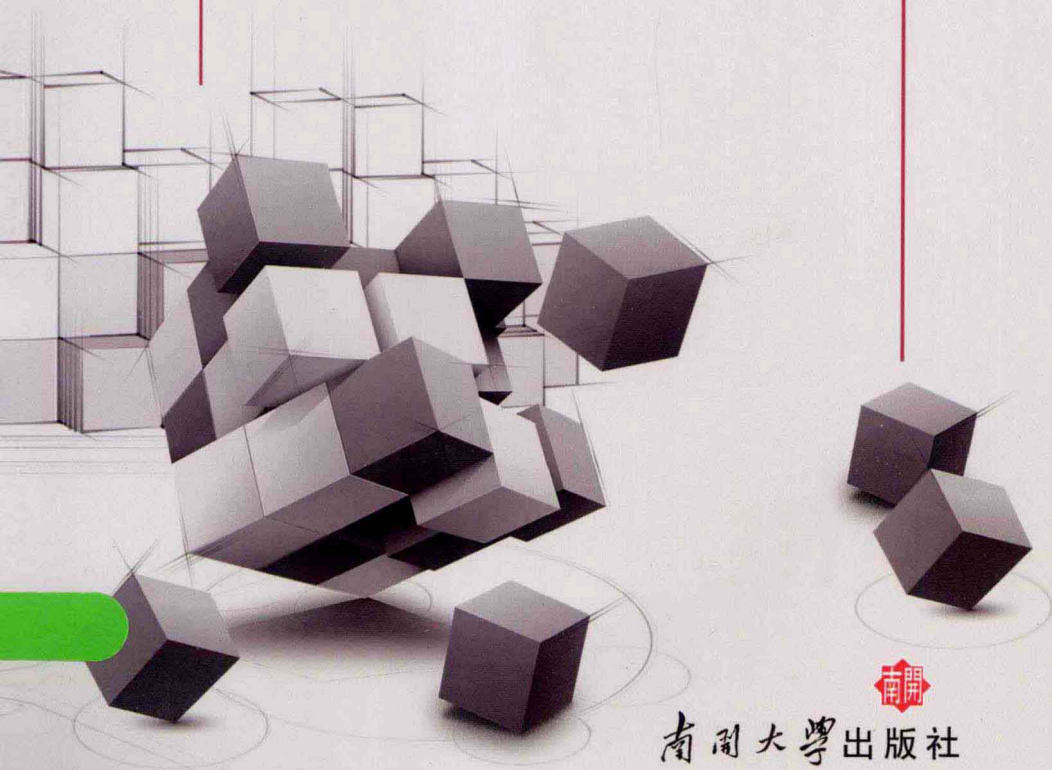


# 全球化和中国大企业的 赶超与竞争力

张 瑾/著



南开大学出版社

# 全球化和中国大企业的 赶超与竞争力

张 瑾 著



南开大学出版社

天津

**图书在版编目(CIP)数据**

全球化和中国大企业的赶超与竞争力 / 张瑾著. — 天津:南开大学出版社, 2013.6

ISBN 978-7-310-04183-1

I. ①全… II. ①张… III. ①企业竞争—研究—中国  
IV. ①F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 100153 号

**版权所有 侵权必究**

**南开大学出版社出版发行**

**出版人:孙克强**

地址:天津市南开区卫津路 94 号 邮政编码:300071

营销部电话:(022)23508339 23500755

营销部传真:(022)23508542 邮购部电话:(022)23502200

\*

唐山天意印刷有限责任公司印刷

全国各地新华书店经销

\*

2013 年 6 月第 1 版 2013 年 6 月第 1 次印刷  
230×155 毫米 16 开本 16.5 印张 2 插页 212 千字

**定价:36.00 元**

如遇图书印装质量问题,请与本社营销部联系调换,电话:(022)23507125

## 序言

中国战略性产业部门的大型本土企业正在努力成为具有全球竞争力的公司，在这一过程中，这些企业面临着很大的挑战。全球市场的扩展使很多人认为来自发展中国家的企业只要在“全球平等竞技场”上进行竞争，就会有无数的机会实现“赶超”。托马斯·弗里德曼在他的《世界是平的》一书中有力地表达了这一观点。他说：

“先进技术爆炸性的发展意味着突然之间，整个地球上的知识和资源相互连接，使得竞技场变得平坦，达到史无前例的程度。因此，可以说我们每个人相互之间既是平等的，又是竞争对手。”在全球化的时代，中国的高速发展更加强了“世界是平的”这一观点，认为由于自由化、私有化和信息技术的革命，世界对个人、国家和公司来说业已变“平”了。然而，就算是中国最大的企业要实现“赶超”，其所面临的挑战也远远大于“世界是平的”这一观点所表达的状况。

在现代资本主义发展的最早阶段，就有经济学家认为资本主义具有内在的集约倾向。卡尔·马克思认为资本主义发展的法则是“资本集中”或者说是“资本吸引资本”，而推动集约的正是竞争本身。竞争迫使公司大量投入资本，用于采用新的生产手段，并“将科学知识运用于技术”，从而降低生产成本，提高进入壁垒。在20世纪70年代现代全球化时代的前夜，史蒂芬·海默预见了对兼并和收购的限制取消之后，资本主义发展可能出现的结果。他认为在这种情况下，巨型跨国公司（300家美国公司、200家欧洲和日本的公司）将成为国际商业的主导形式，在各个国家控制着大部分的现代产业

部门。世界经济将“越来越像美国的经济，即大公司遍布整个大陆，渗透到几乎每一个角落”。

20 世纪 70 年代以来，出现了史无前例的兼并、收购和剥离资产。领先的公司通过集中发展核心业务和规模经济，加强了它们在全球市场的中心地位。全球产业集中日趋激烈，影响到几乎每一个产业，不管是最精密的高科技资本产品还是最简单的消费者产品，从而出现了这样一个规律，即在每一个产业，5~6 家拥有品牌和（或者）高级技术的系统集成商在某一个产品领域在全球占有超过 50% 的市场份额。每个产业的全球领先公司通过自身的采购力，对供应链施加强大的压力，要求高级供应商们在全球范围内用“即时供应”系统为他们供货；要求供应商不断实现技术进步，提高所供应产品的质量，以满足最终消费者的要求；在提高质量的同时，要求供应商不断降低价格。这一“瀑布效应”迫使供应商们在研究与开发、采购、人力资源和次级系统集成等方面实现规模经济。

在“全球平等竞技场”上，产业竞争的格局特别地不平等。高收入国家虽然只占世界人口的 15%，但是来自这些国家的大公司却在“财富 500 强”（以销售额排名）和“金融时报 500 强”（以市值排名）的排名中超过 90%。研究与开发是衡量公司全球商业能力的一个关键的指标。世界研发 1250 强的公司几乎全部来自高收入经济体。在世界品牌 100 强中，几乎没有一家公司来自中低收入国家。

20 世纪 80 年代以来，中国实施了一系列产业政策，培养了一批具有全球竞争力的大型本土公司。然而，在这一阶段中，世界商业体系发生了革命性的变化，对中国大型企业的赶超提出了挑战。虽然中国是世界第三大出口国，但是离真正成为技术上的“世界工厂”（如 19 世纪的英国），还有很大的差距。成功的后发国家，比如 19 世纪的美国和德国，以及 20 世纪的日本和韩国，都产生了一批在全球具有竞争力的大公司。与前几代后发国家的公司相比，今天中国的大型企业所面临的世界竞争格局非常不同。

中国的政策制定者们为建立在一系列战略性产业中能与全球大

公司进行竞争的本土企业正在进行不断的探索。这些产业包括金融服务业、电信服务和电信设备、金属和采矿业、发电设备、航空航天以及石油产业。张瑾博士的研究对此作出了重要的贡献。

大公司的内部结构对成功进行竞争具有关键性的作用。这本著作所分析的中国石油产业的重组对研究中国产业政策发展的历史具有重要意义，为其他产业部门提供了重要经验。在对大公司进行跨文化的研究方面，张瑾博士的研究是一个重要的、不可多得的范例。这本著作系统地对比了中国大型石油公司和国际大石油公司的组织结构。张瑾博士的研究将理论和在同样经历着快速变化、却又非常不同的体制环境中极富挑战性的实地调查相结合，在比较分析领先的国际公司和中国公司的内部组织结构方面作出了独特的贡献。

张瑾博士的研究在学术上为国际商业这一研究领域作出了重要贡献，已经获得了学术界的高度肯定。尤其重要的是，这项研究对中国战略性产业的政策制定作出了实实在在的贡献。只有通过这本著作所开创的这种严格的、准确的研究，中国的政策制定者才能为建立能够在 21 世纪世界寡头竞争的格局中成功进行竞争的本土大型企业找到一条出路。

彼得·诺兰  
剑桥大学耶稣学院

## 前 言

好的研究可以向我们阐释以前我们未曾理解的现象。真正深入的研究则会迫使我们重新探讨我们一度以为已知的事物，进而帮助我们更好地理解自身，理解这个广阔的世界。张瑾所著此书就完全可以代表这种真正深入的研究。

毋庸置疑，中国在整个 20 世纪，经历了令人惊心动魄的转变过程。对于许多博学的学者而言，这些变革总的来看可以理解为一个长期的融合过程，即中国逐渐融入到由各种规范、制度标准、理念和经济事务构成的全球体系之中。根据这种观点，全球体系作为一个常量——一种固定但抽象的基准，可以用来衡量后来者；全球体系也是一个后来者正在瞄准，或者至少应当瞄准的确定目标。之后实证研究转向中国这一移动靶，但研究主要考虑的却是中国接近这一抽象的全球“良好规范”标准的程度如何。

张瑾在她充满大量实证研究的著作中，挑战了整个实证研究方法及其背后的基本假设。这本著作的关键是观察到，当中国进入最具决定性的市场转型和制度改革阶段时，必然涉及与全球经济的整合，但与此同时，全球经济本身也正经历着革命性的变化。而且，中国和更广泛的全球体系两者同时进行的转变，恰恰朝着虽然不一定完全相反，但至少很难协调一致的方向进行着。这是一个极具原创性的观察结果，它迫使我们重新考虑全球商业中根本性变化的属性，考虑它对发展中国家和发达国家各自的含义。

我们生活在一个充满深远变革的时代，在这里商品和服务的生产都是有组织的。一度发生在单个企业或单个协调国家体系范围内的变革，如今却跨越国界，在无数的企业中进行，并通过高度复杂的生产网络联系在一起。生产体系不再是垂直化的，供应链已经扩大，外包和分包迅速蔓延，而且有许多往往来自发展中国家的新成员加入到生产过程之中。与此同时，随着市场细分，随着生产活动向新参与者扩散，各个供应链已经紧密地联系在一起。企业之间的界限已经模糊了，它们之间的协作也进一步加深了，而通过整合实现的价值则迅猛增长。出现了新类型的领先企业，这些企业可能比过去顶尖企业的关注范围更狭窄一些，但是却在其专注的领域中达到很庞大的规模和行业集中度。这类企业常常通过它们在研发、信息技术、管理人才和全球品牌经营等方面的巨额投资，创造出非凡能力，使它们的势力范围覆盖了大量的供应链。这些供应链可能不再由它们所有，但还是绝对地控制在它们手中。张瑾在她关于石油产业的研究中完美地阐明了这里所浮现的是一种新型的全球生产体系和新型的领先型企业，这种企业不仅在规模上庞大，更重要的是，它拥有一个强有力的领导中心，具有强大的活动组织能力，覆盖整个企业，甚至延伸到企业之外。

对于像中国这样的发展中国家，对国内商业体系进行重大改造，以与一种已经迅速退化过时的国际基准接轨，这到底意味着什么呢？在过去的25年里，中国在许多方面一直在追求超乎寻常的和超乎寻常自信的市场转型，这种市场转型涉及大规模的权力下放、减少干预和自由化。在改革前的中国，工业部门中的各种组织只有公司之名而并无公司之实。

更准确地说，它们是国家的生产组织，几乎没有任何权力来配置资源、制定战略、管理人事或处理财务。今天，尽管某些旧名称保留了下来，但是旧的组织却基本上消失了。最传统的社会主义计划经济机制和国家干预即使没有完全消除，也已经大量减



少了。价格已经放开，企业与国家分离了，竞争的大门完全敞开。那些一度站在经济制高点的生产组织、旧日的国有庞然大物，在面对新竞争对手的同时，被国家赋予了前所未有的自主权，负责管理关系松散的子公司和分公司网络。在努力建设市场的过程中，中国改革的设计师们推动了权力分散、向下授权以及赋予经济生产者自主权。其结果之一就是，在当今中国，我们可以有针对性地谈论真正的公司（firm），即那些拥有真正的自主权并有权决定自身在市场上竞争姿态的企业。不过，正是由于市场化是通过权力分散和下放进行的，当前真正的公司常常是过去更大型生产组织的碎片，通常规模小、经营分散、目标不集中。因此，中国发现自己如今正在融入的全球经济体是由实力强大、竞争力强、规模宏大而且高度集中的企业所主导的，而与此同时，它自己的公司则恰恰由于市场改革的原因，造成地域分散、实力弱小、规模缩减。

但是，本书并不认为中国的改革或全球经济的转变是消极的；相反，本书的观点清楚地表明，行业赶超的挑战已经变得不仅仅比过去复杂和艰巨得多，而且坦率地说，与过去相比，现在的情况有了根本不同。进入赶超博弈、过渡到市场制度的门票有利可图，值得购买，但也让国内企业陷入相对于国际领先企业的明显的差距之中。仅仅是为了进行这场博弈，发展中国家就必须在企业层面推动与世界一流企业正好相反的变化。为了进行市场化，中国已经下放并分散了职权，并把自主权下放到了最底层的经营单元。而为了在国际上主导竞争，全球顶尖企业却已经（尤其是在张瑾强调的那些方面）重新回收并集中了权力，重新把自主权向上集中到企业总部。鉴于这些趋势，我们不禁感受到那些希望进行这场赶超博弈的企业所面临挑战的严峻性。这场博弈真是惊心动魄。

本书通过非常详细的实证分析，使我们能够以全新的眼光来理解中国的商业体系和整个全球商业体系。它在专业文献领域中作出

了杰出的贡献，同时也非常有助于理解我们所生活的这个正经历着非凡的组织变革的时代。

爱德华·斯坦菲尔德 (Edward S. Steinfeld)

马萨诸塞州坎布里奇

2003年12月

## 致 谢

本书的诞生离不开许多个人和单位的支持。我最由衷地感谢彼得·诺兰（Peter Nolan）教授，他在学术研究方面给予了我深刻的启发并在整个研究过程中给予了我不懈的支持。与诺兰教授进行的许多次讨论帮助这项研究澄清了思路并深化了论点。我也非常感谢王小强博士，他向我阐述他关于中国改革的观点，并向我提供了不少研究资料。

本研究涉及在 1999 年到 2002 年期间对英国石油集团（BP）、壳牌、中国石油和中国石化进行的大量的实地调查，包括到 BP 和壳牌在伦敦的总部以及它们的业务分支机构进行研究考察；对中国石油天然气总公司、中国石油化工集团公司、中国海洋石油总公司在北京的总部，以及大庆油田、镇海炼化和上海石油化工股份有限公司进行考察。我非常感谢 BP 和荷兰皇家壳牌的高层管理人员，他们以其开放而且专业的风格，给我安排了实地研究活动。我在中方公司进行实地研究时，中国的石油产业正经历着重大的也是非常敏感的重组。我特别感谢中方公司的高层管理人员和官员们，他们对我的研究表现出很大热情，利用他们关于中国石油工业的深厚知识与我进行了探讨，并与我分享了他们对石油产业重组的深入思考和关注。我还希望感谢刘研博士，她在我在中国的实地考察过程中给予了我极大的帮助。

南开大学出版社的编辑张彤为本书的出版提出了许多宝贵的建议。北京大学中国产业发展研究中心的田晓南认真、仔细地

为本书进行了编辑和校对。她们的专业精神和辛勤的工作使本书的出版成为可能。

不过，本人对于此项研究的内容负全部责任。

张瑾

2012年12月

## 缩略语

ARCO	Atlantic Richfield Company 大西洋富田公司, 简称阿科公司
AVIC	China Aviation Industry Corporation 中国航空工业总公司
BCEO	Business Chief Executive Officer (BP) 业务执行总裁 (BP)
BU	Business Unit 业务单元
CBRC	China Banking Regulatory Commission 中国银行业监督管理委员会
CEO	Chief Executive Officer 首席执行官
CMD	Committee of Managing Directors (Shell) 常务董事委员会 (壳牌)
CNPC	China National Petroleum and Gas Corporation 中国石油天然气集团公司, 简称中国石油
CNSPC	China National Star Petroleum Corporation 中国新星石油公司, 简称新星石油
CNOOC	China National Offshore Oil Corporation 中国海洋石油总公司, 简称中国海油
CPMES	China Petroleum Material and Equipment Supplies Company 中国石油物资装备 (集团) 总公司
E&P	Exploration and Production 勘探与生产

EDLTIP	Executive Directors' Long Term Incentive Plan (BP) 常务董事长期奖励计划 (BP)
EPS	Earnings Per Share 每股收益
ERP	Enterprise Resource Planning 企业资源计划
ExCo	Executive Committee (BP) 执行委员会 (BP)
ExCom	Business Executive Committee (Shell) 业务执行委员会 (壳牌)
FIE	Foreign Invested Enterprises 外资企业
FMIS	Financial Management Information System (Petro China) 财务管理信息系统 (中石油)
FOB	Free on Board 离岸价格
FSU	Former Soviet Union 前苏联
GCEO	Group Chief Executive Officer (BP) 集团首席执行官 (BP)
GHC	The Group Holding Companies (Shell) 集团控股公司 (壳牌)
GIAAP	Group Investment Appraisal and Approval Procedures (BP) 集团投资评估审批程序 (BP)
GOM	Global Oil Major 全球石油巨头
GTL	Gas to Liquids 天然气制油
HR	Human Resources 人力资源
HSE	Health, Safety and Environment 健康、安全和环保
HSECP	Health, Safety and Environment Commitment Policy (Shell) “健康、安全和环保” 承诺政策 (壳牌)
IFAN	Investigation and Fraud Awareness Network (BP) 调查与反欺诈网络 (BP)
IPO	Initial Public Offering 首次公开募股
IT	Information Technology 信息技术
JV	Joint Venture 合资公司

KPI	Key Performance Indexes 关键绩效指标
LNG	Liquefied Natural Gas 液化天然气
LPG	Liquefied Petroleum Gas 液化石油气
M&A	Mergers and Acquisitions 兼并与收购, 并购
MCI	Ministry of Chemical Industry 化学工业部
MGMR	Ministry of Geology and Mineral Resources 地质矿产部
MOFTEC	Ministry of Foreign Trade and Economic Co-operation (China) 对外贸易经济合作部(中国)
MPI	Ministry of Petroleum Industry (China) 石油工业部(中国)
NOC	National Oil Company 国家石油公司
OECD	Organization of Economic Co-operation and Development 经济合作与发展组织, 经合组织
PAB	Petroleum Administration Bureau 石油管理局
PC	Performance Contract 绩效合同
PE	Polyethylene 聚乙烯
PIA	Purified Isophthalic Acid 精间苯二甲酸
PP	Polypropylene 聚丙烯
PSC	Production Sharing Contract 产量分成合同
PTA	Purified Terephthalic Acid 精对苯二甲酸
PWF	Public Welfare Fund 公益金
R&D	Research and Development 研究和开发, 研发
REMCO	The Group Remuneration and Succession Review Committee (Shell) 集团薪酬与继任审查委员会(壳牌)
RICP	Risk and Internal Control Policy (Shell) 风险与内部控制政策(壳牌)
RMB	Renminbi 人民币
ROACE	Return on Average Capital Employed 平均运用资本回报率

SARS	Stock Appreciation Rights 股票增值权
SASAC	State-owned Assets Supervision and Administration Commission 国有资产监督管理委员会
SBPCI	State Bureau of Petroleum and Chemical Industry 国家石油和化学工业局
SDPC	State Development and Planning Commission 国家发展计划委员会
SDRC	State Development and Reform Commission 国家发展和改革委员会
SETC	State Economic and Trade Commission 国家经济贸易委员会
SGBP	Shell General Business Principles 壳牌总体商业原则
Sinochem	China National Petroleum and Petrochemical Import and Export Corporation 中国化工进出口总公司，简称中化
Sinopec	China National Petrochemical Corporation (before 2000) 中国石油化工集团公司（2000年之前） China Petroleum and Chemical Corporation (since 2000) 中国石油化工股份有限公司（2000年之后）
SOE	State-owned Enterprise 国有企业
SPC	State Planning Commission 国家计划委员会
SPCC	Shanghai Petrochemical Corporation 上海石油化工股份有限公司
SSR	Statutory Surplus Reserves 法定盈余公积金
TPEDH	Tarim Petroleum Exploration and Development Headquarters 塔里木石油勘探开发指挥部
TSR	Total Shareholder Return 股东总回报
Unipecc	China International United Petroleum and Chemical Corporation 中国国际石油化工联合公司，简称联合石化
WTO	World Trade Organization 世界贸易组织



## 目 录

序言	1
前言	5
致谢	9
缩略语	11
第一章 导言	1
第二章 公司总部的职能	10
公司 (firm) 作为一种管理组织	11
M 型公司 (multidivisional corporation)	13
公司风格和产业特征	18
网络型公司	21
东亚企业	24
全球商业革命	27
总结	28
第三章 公司结构和总部功能: BP 和壳牌	30
BP	31
荷兰皇家壳牌	57
总结	80
第四章 政府集中管理和公司化: 中国石油和中国石化	83
政府集中管理: 20 世纪 50 年代至 70 年代	84
公司化和日益增强的企业自主权: 20 世纪 80 年代至 1997 年	90
总结	113