



中央企业发展系列报告
Development Reports on Central State-Owned Enterprises

中央企业 国际化报告

——2012——

李 智 主编

Report on Internationalization of
Central State-owned Enterprises



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



中央企业发展系列报告
Development Reports on Central State-Owned Enterprises

中央企业 国际化报告

——2012——

李智 主编

Report on Internationalization of
Central State-owned Enterprises



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

中央企业国际化报告 (2012) / 李智主编.

北京: 中国经济出版社, 2013. 1

ISBN 978 - 7 - 5136 - 1542 - 6

I. ①中… II. ①李… III. ①国有企业—国际化—研究报告—中国—2012 IV. ①F279. 241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 091588 号

丛书策划 乔卫兵 李祥柱 崔清北

责任编辑 崔清北 方 雷

责任审读 贺 静

责任印制 石星岳

封面设计 巢新强

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 20

字 数 300 千字

版 次 2013 年 1 月第 1 版

印 次 2013 年 1 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 1542 - 6/F · 9308

定 价 150.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

中央企业国际化报告（2012）

编委会

编委会主任：王稼琼

副主任：祝和良 李 智

编委会成员：（按姓氏拼音排序）

董烨然	董永庆	景安磊	兰 英	李世凯
李 智	刘万超	刘云霖	马龙龙	邵洪波
邵小快	宋 芸	苏 威	王稼琼	王 强
武丽娟	杨罗军	张 弘	赵明磊	祝和良

总 序

国有企业历来是国民经济的重要支柱，是全面建设小康社会的重要力量，是我党执政兴国的重要经济基础。改革开放 30 多年来，国有企业改革始终是整个经济体制改革的中心内容和关键环节。其改革过程大体经历了三个阶段。第一阶段，从改革开放初期到党的十四届三中全会，为国有企业扩大经营自主权阶段。国有企业先后开展扩大经营自主权、利润递增包干和承包经营责任制的试点，与国家的责权利关系得到调整，企业的利益主体地位进一步明确。第二阶段，从党的十四届三中全会到党的十六大之前，为制度创新和结构调整阶段。国有企业实施了抓大放小、鼓励兼并、规范破产、下岗分流、减员增效和再就业工程。国有大中型企业推进建立现代企业制度试点，国有中小企业采取改组、联合、兼并、租赁、承包经营和股份合作制、出售等形式搞活。特别是国有企业通过国家实施的改革脱困三年攻坚，债转股、技改贴息、政策性关闭破产等一系列政策措施，负担得到减轻，技术进步和产业升级得以推进。第三阶段，以党的十六大为标志，国有企业改革发展进入以国有资产管理体制改革推动阶段。中央、地方国有资产监管机构相继组建，相关法规规章相继出台，国企改革与国资监管概括起来就是“三分开、三统一、三结合”。即：政企分开，政资分开，所有权与经营权分开；权利、义务和责任相统一；管资产和管人、管事相结合。国有企业逐步实施企业负责人经营业绩考核，国有资产得以保值增值，国有企业改革迈上新台阶。

按照政府的管理权限划分，我国的国有企业分为中央企业和地方企业。通常而言，中央企业是指由国务院国资委监督管理的重点骨干企业。2003 年国务院国资委成立之初，中央企业数量达到 196 家，经过兼并重组，至 2012 年 9 月底，减少至 117 家。

2011 年，中央企业认真贯彻落实党中央、国务院各项决策部署，团结协作，

顽强拼搏，战胜各种困难挑战，取得了骄人的业绩。2011年中央企业营业收入突破20万亿大关，累计实现营业收入20.24万亿元，同比增长20.8%；实现利润总额1.24万亿元，同比增长8%；实现净利润9173.3亿元，同比增长6.4%；资产总额达到27.97万亿元，同比增长14.9%，各项主要经济指标均创历史新高。

不仅如此，在取得优异经营业绩的同时，中央企业在完善公司治理结构、董事会试点、绩效考核、市场化聘用高管、整体上市、联合重组、做强主业、自主创新、企业文化建设等方面也取得重大进展。并且，加快实施“走出去”战略，一些企业加大海外资源开发力度，发挥技术和成本优势，争得了一批大型海外工程项目。在切实履行经济责任的同时，中央企业积极履行政治责任和社会责任，在抗击自然灾害、保障国家重大活动、维护市场稳定、吸纳社会就业、落实节能减排责任等方面发挥了重要作用。

在中央企业效益大为好转、实力迅速壮大的同时，来自于社会各界针对中央企业的质疑和非议也多了起来，诸如“高管高薪”、“央企地王”、“与民争利”、“行业垄断”、“国进民退”等现象，屡屡受到公众的热议，成为社会关注的焦点。

那么，如何正确评判中央企业在经济社会发展中的地位和作用？中央企业在发展过程中还需要解决哪些问题？中央企业下一阶段的发展将要朝哪个方向迈进？国务院国资委主任王勇指出：中央企业“十二五”改革发展核心目标概括起来就是“做强做优、世界一流”。这一目标是基于中央企业的地位和作用，立足于国家整体发展战略提出来的。没有一流的管理就不会有一流的企业。总的看，中央企业存在的差距是相当大的，突出表现在五个方面。在基础管理方面，总部高效管控能力薄弱，流程不顺、标准不一、信息不畅、集而不团、管而不控的现象在一些企业普遍存在，基础管理还有较大的提升空间。在管理创新方面，世界一流企业创造了福特生产线、丰田精益生产、GE六西格玛管理等重大管理创新成果，不仅形成了自身核心竞争力，也推动了全球企业的管理进步。中央企业的管理创新总体还处在学习、模仿阶段，没有取得实质性的突破。在投资并购方面，世界一流企业善于利用资本市场和有利环境，并购整合成功

的概率较高。而一些中央企业花巨资收购项目或资产后，资源整合、文化融合和有效管理力度不够，整合后整体素质和核心竞争力没有得到有效提升。甚至有的企业规模扩大了，管理水平跟不上，带来较大的经营风险。在管理信息化方面，世界一流企业整个业务流程都实行信息化管理，财务结算、业务办理、内部管控已经实现全球联网运行。目前，大多数中央企业还未形成全集团统一、高效的管理信息系统，业务流程和控制活动上线水平低，存在大量信息孤岛，未能很好发挥信息化在经营管理上的支撑作用。在国际化经营管理方面，跨国企业的跨国指数一般在50%以上，而中央企业跨国指数还比较低，在全球布局、整合全球资源、打造全球产业链方面尚处于起步阶段。不难看出，王勇主任从战略的高度为中央企业明确了定位和今后发展路向。另一方面，站在历史的角度看，从我国的国情和经济社会发展的要求出发，不管是过去、现在和将来，国有企业特别是中央企业，在我国不仅要承担经济职能，而且要更多地承担社会职能和政治职能，更多地体现国家的战略目标和意图，不可推卸地成为推动中国经济发展方式转变和社会文明与进步的主动力量，这既是现实需要，更是历史必然。但同时，中央企业的改革和发展历程又始终是一个不断探索、不断大胆实践、不断深化改革、不断自我完善的过程。

有鉴于此，中国经济出版社利用多年积累的资源优势，会同中国人民大学、北京交通大学、首都经济贸易大学、北京工商大学、中央财经大学、吉林大学、中国政法大学等高等院校的研究机构，从2010年开始按年度共同编纂出版中央企业发展系列报告。该系列报告针对每年中央企业改革、发展与创新重大问题，进行系统总结、深度挖掘和专题阐述，力求全面、客观地分析中央企业年度经济运行状况，深入研究中央企业在改革与发展中出现的新情况、新问题以及解决的新途径、新方法，为中央企业与社会各界搭建一个增进了解、加强沟通的平台。

2012年，中央企业发展系列报告在2010年推出第一批5本，2011年推出第二批9本的基础上，继续推出第三批成果：《中央企业经济运行报告（2012）》《中央企业企业文化建设报告（2012）》《中央企业自主创新报告（2012）》《中央企业国际化报告（2012）》《中央企业履行社会责任报告（2012）》和《中央

中央企业国际化报告 (2012)

企业品牌建设报告 (2012)》。

该系列报告突出客观性、学术性、实用性、前瞻性。报告秉持客观、公正的原则，在总体情况概述的基础上，按照国资委对中央企业所在行业划分标准，突出以板块为单元，选定若干指标进行同类行业企业之间的比较以及与国际上同类企业的比较。同时，积极探索利用符合学术规范的数学模型，据此科学地编制企业所在行业业绩指标排行。报告不仅注重对中央企业不同行业、不同领域、不同问题的探索与研究，而且还对中央企业未来发展趋势给予预测与分析，是目前学术界、出版界唯一一套成系列成规模专门研究中央企业的学术专著，期望其无论是对促进有关中央企业的学术研究，还是对推动中央企业的科学发展，都具有借鉴意义和参考价值。

该系列报告是开放式、可扩展的，欢迎社会各界和中央企业把认为合适题材的研究成果纳入报告体系，使报告能够连续、按时出版。

由于时间关系和水平所限，报告中所涉及的观点、资料、数据难免会有不够完善或不妥之处，敬请广大读者给予批评指正！

编 者
2012 年 10 月

序 言

《中央企业国际化报告（2012）》对中国中央企业国际化经营的现状进行了分析和总结，对未来的发展做出了规划和展望。报告在分析 2011 年全球国际直接投资状况和中国对外直接投资总体状况的基础上，对中央企业国际化经营的规模趋势、海外经营绩效、投资动因、投资主体、投资区域、投资产业和投资方式等进行了客观的展示，总结了其中的经验和教训，分析了中央企业国际化经营与成熟市场成熟企业之间存在的差距，并在此基础上对中国中央企业未来的国际化进程和发展进行了远景展望，提出了前瞻性的建议。

总体上看，我国中央企业的国际化经营尚处于初级阶段，目前仍主要集中于对外直接投资和出口贸易两个方面。因此报告也将重点从这两个方面来论述我国中央企业国际化的情况。

了解全球国际直接投资，以全球的视野看待中国的对外直接投资，是全面、客观认识中国对外直接投资的前提。随着世界经济缓慢复苏，以及世界生产和贸易活动的恢复，全球跨国直接投资从低谷中走出。2011 年全球外国直接投资实现 17% 的增长，达 1.5 万亿美元。但随着欧债危机的加重等全球经济不确定因素的增加，国际直接投资的回升势头将会受到一定程度的遏制，前景不容乐观。发展和转型经济体继续在全球 FDI 流入量中占一半以上，吸引外资创历史最高水平，这主要得益于“绿地投资”的强劲增长，中国企业的国际化经营将从中受益。越来越多的跨国公司采用非股权经营模式进行国际投资，例如合同制造、服务外包、订单农业、特许经营、技术许可等。这些都是未来中国企业国际化经营需要关注的重大趋势。

而综观我国对外直接投资的总体状况，可以看到机遇与挑战并存。2011 年中国对外投资规模和效益进一步提升，呈现出四大特征：并购数量大幅度增加，投资区域中中国香港、东盟、美国、俄罗斯的投资出现较大增长，投资的行业商务服务业同期增长 183%，投向文化和体育的增长了 150%，投向娱乐业增长 53%，投向房地产增长 46.8%，投向科学研究技术服务增长 45%。但中国目前的对外直接投资仅为量的巨增，尚未达到质的飞跃，缺乏全球一体化的生产体

系和完整的全球产业链。在利用非股权经营模式方面，也远不及发达国家和其他一些新兴经济体的跨国公司。中国企业的跨国度不够高，贸发组织的企业跨国指数显示中国企业远远落后于主要发达国家和新兴经济体的跨国公司。而中国对外直接投资总存量在全球排名第 17 位，低于许多发达国家的国际化水平。

尽管存在各种各样的问题，但中国企业“走出去”恰逢有利时机，2012 年是中国实施互利共赢开放战略为主旋律的“十二五”规划的开局之年，联合国贸易发展组织《全球投资展望》对全球大型跨国公司的调查结果也显示，中国是跨国企业在未来两年全球投资的首选地，中国吸收外资的前景非常乐观。尽管近两年国际投资领域的保护主义有所抬头，但中国对外投资可能在未来 10 年出现质的飞跃，预计中国海外投资与吸收外资的比例将在未来 10 年超过 1:1。中国巨大的外汇储备、对外投资渠道的多元化、资源和环境对国内经济发展带来的压力、产业结构调整升级换代，以及向低碳经济转型，这些都是促使中国企业“走出去”，参与国际竞争的主要因素。中国的跨国企业应该抓住新一轮国际产业调整的机会，通过集群式投资将产业链延伸到海外，在全球配置资源，建立海外生产、经营基地，以直接投资与非股权经营模式相结合的方式逐步发展成真正的全球性跨国企业。

作为国有企业的重要部分，中央企业集中了资金、技术和政策等优势，成为了我国“走出去”的中坚和骨干。中央企业是我国对外直接投资的“排头兵”，在全面带动中国企业对外直接投资活动中起到了重要作用。经过多年的国际化实践，中国石油、中国石化、中国海油、中国五矿、中远集团、中国建筑、中国有色集团等一批中央企业的海外投资和经营活动取得了积极的成效，已逐渐成长为在国际市场上可与世界国际巨头一较高下的跨国公司。

发展必然会伴随着各种各样的问题，在中央企业推进国际化发展的过程中，境外贸易壁垒难于逾越、缺乏统一管理部门、未形成系统的国际化发展导向机制和法律法规、立项审批流程不畅、国际化经营金融支持不足、国际市场中国标准缺失等都成为阻碍中央企业国际化经营推进过程中亟待解决的问题与难题。在新的历史机遇和挑战下，如何总结已经取得的成绩和经验，正确认识我国中央企业国际化经营存在的问题和面临的挑战，借鉴成熟市场成熟企业的经验，不断改革和创新，书写中央企业国际化经营的新篇章，需要我们持续深入思考。

《中央企业国际化报告（2012）》在编写过程中，参考了大量的国际化方面的资料和数据。张弘、苏威、兰英、董烨然、刘万超、邵小快、杨罗军、景安磊、宋芸、刘云霖、武丽娟等同志为报告的编写提供了大量的资料和数据支持。

同时，中国经济出版社的崔清北主任、方雷编辑等对本书的出版也付出了辛勤的工作；没有他们的耐心与细致，报告不能得以顺利出版。在此对以上的同志们表示感谢！

最后，由于时间关系和水平所限，报告中涉及的观点、资料、数据难免会有不够完善或不妥之处，敬请广大读者给予批评指正。

李 智
2012 年 11 月

目 录

总 序	(1)
序 言	(1)

第一篇 总 论

一、国内外环境新变化	(3)
(一) 国际环境：全球经济复苏明显放缓	(3)
(二) 国内环境：经济主动减速，“走出去” 恰逢新机遇	(9)
二、中央企业海外经营绩效分析	(15)
(一) 中央企业海外经营绩效概述	(15)
(二) 中央企业海外经营的主要亮点和突破	(33)
(三) 中央企业海外经营的主要问题	(35)
三、中央企业对外直接投资总体分析	(40)
(一) 2011 年中央企业对外直接投资规模及趋势分析	(41)
(二) 2010—2011 年中央企业对外直接投资主体分析	(47)
(三) 2010—2011 年中央企业对外直接投资区域分析	(53)
(四) 2011 年中央企业对外投资产业分析	(57)
(五) 2011 年中央企业对外直接投资方式分析	(61)
(六) 2011 年中央企业对外直接投资动因分析	(63)

第二篇 各行业中央企业国际化策略分析

一、各行业中央企业国际化策略分析	(77)
(一) 产品类中央企业国际化策略分析	(77)

- (二) 资源类中央企业国际化策略分析 (80)
- (三) 运营类中央企业国际化策略分析 (83)
- 二、中央企业国际化模式 (88)
 - (一) 围绕市场的进入模式 (88)
 - (二) 围绕技术的进入模式 (89)
 - (三) 围绕资源的进入模式 (92)
- 三、中央企业国际化管理策略 (94)

第三篇 各行业中央企业国际化经营分析

- 一、石油石化行业中央企业国际化经营分析 (99)
 - (一) 石油石化行业中央企业国际化环境分析 (99)
 - (二) 石油石化行业中央企业国际化概况 (111)
 - (三) 典型案例——中石油：国际化的战略选择 (117)
- 二、煤炭行业中央企业国际化经营分析 (123)
 - (一) 煤炭行业中央企业国际化环境分析 (123)
 - (二) 煤炭行业中央企业国际化概况 (131)
 - (三) 典型案例——神华集团“海外寻煤”之旅 (137)
- 三、钢铁行业中央企业国际化经营分析 (144)
 - (一) 钢铁行业中央企业国际化环境分析 (144)
 - (二) 钢铁行业中央企业国际化概况 (153)
 - (三) 典型案例——宝钢的国际化经营 (156)
- 四、有色金属中央企业国际化经营分析 (162)
 - (一) 有色金属行业中央企业国际化环境分析 (162)
 - (二) 有色金属行业中央企业国际化概况 (177)
 - (三) 典型案例——中国铝业公司的国际化之路 (186)
- 五、机械行业中央企业国际化经营分析 (191)
 - (一) 机械行业中央企业国际化环境分析 (191)
 - (二) 机械行业中央企业国际化概况 (202)

(三) 典型案例——中国一重 自主创新 借船出海	(211)
六、电力行业中央企业国际化经营分析	(216)
(一) 电力行业国际化环境分析	(216)
(二) 电力行业中央企业国际化概况	(222)
(三) 典型案例——国家电网	(228)
(四) 电力企业国际化的发展建议	(233)
七、商贸行业中央企业国际化经营分析	(235)
(一) 商贸行业中央企业国际化概况	(235)
(二) 商贸行业中央企业国际化环境分析	(251)
(三) 典型案例——珠海振戎公司的世界一流商贸企业之路	(251)
八、运输行业中央企业国际化经营分析	(256)
(一) 运输行业央企国际化环境分析	(256)
(二) 运输行业中央企业国际化概况	(261)
(三) 典型案例——中远集团走出去的知识创新之路	(267)

第四篇 中央企业国际化案例

一、中化集团企业概况	(275)
二、中化集团国际化之路	(276)
三、中化集团国际化战略及举措	(281)
四、中化国际化发展过程中的经验教训及启示	(286)

第五篇 中央企业国际化的思考

一、中央企业国际化热点现象分析	(291)
二、中央企业国际化的思考及建议	(299)
后 记	(303)



第一篇 总论

一、国内外环境新变化

（一）国际环境：全球经济复苏明显放缓

2011年，纵观全年情势，世界主要经济体面临着诸多复杂的因素。美国经济在自我修复中缓慢复苏，对世界而言意义重大；欧洲措施繁多，成效未显，道路依然曲折，但欧元区的进一步整合值得期待；日本债务问题日益严重，复苏有待观察；有关人民币升值的辩论甚嚣尘上，中国应该坚持自己的汇改节奏，开辟人民币国际化的“第二战场”。

1. 美国：在自我修复中缓慢复苏

2011年美国经济的四个关键词是“扭曲操作”、“债务危机”、“占领华尔街”、“经济复苏”。

2008年金融危机爆发自美国内部，美国救助手段有限，货币政策成为最可倚重的政策工具，美联储的“宽松”政策已持续3年。社会各界对QE3（a third round of quantitative easing，第三次量化宽松，简称“QE3”）的呼声不断，但美联储却终难下此决心，只能在9月推出以维持QE2（a second round of quantitative easing 第二次量化宽松，简称“QE2”）为核心的“扭曲操作”——延长所持债券资产的平均到期时间。联邦公开市场操作委员会（Federal Open Market Committee，简称“FOMC”）计划在2012年6月底以前买入4000亿美元的美国国债，其剩余到期时间为6~30年；同时，出售等量的美国国债，其剩余到期时间为不超过3年。

量化宽松政策通过印刷钞票购买美国国债，以向市场释放流动性。与此不同，“扭曲操作”更为温和，其通过增持长期债券压低长期债券利率和其他长期投资品利率，如住房抵押贷款等长期贷款利率，可使企业和消费者以更低成本借贷，从而激活再融资和房屋销售，并促使投资者转向股票和公司债券。但是，由于目前美国家庭负债已经较高，对利率已经不再敏感，该措施刺激消费者消费的预期尚未显现。

除了实施“扭曲操作”维持QE2以外，美联储还推出另外两项新举措：一