

中国企业评价协会

**中国
大型企业(集团)
发展报告**



加入 WTO
与中国大型
企业(集团)



中国人事出版社

中国大型企业(集团)发展报告

(2001~2002 年)

——加入 WTO 与中国大型企业(集团)

中国企业评价协会 编

中国人事出版社

BNJ59/27

中国大型企业（集团）发展报告（2001～2002年）

■ 中国企业评价协会

总 顾 问：马 洪 袁宝华 王梦奎 桂世镛 赵启正

评 价 顾 问：（按姓氏笔画为序）

王众孚 龙永图 孙晓郁 孙树义 齐小秋

李金华 朱志刚 陆百甫 杨树德 邵奇惠

邵秉仁 陈士能 陈耀先 张人为 倪益瑾

蒋黔贵 蒲海清

■ 《中国大型企业（集团）发展报告（2001～2002年）》编辑委员会

主 编：陈清泰 朱之鑫

副 主 编：鲁志强 蒋黔贵 邱晓华

主 任 委 员：高燕京 任才方 宋跃征

副主任委员：谢 悦 许剑毅 刘富江 王文颖

编 委：方 强 徐宪平 刘 力 邢俊玲

雷平静 卢 平 田晓韧 邢明发

刘 瑛 贾春华 施 勇 尚增健

李 卉 李春伟 赵 耀

封面设计：启 东

版式设计：李 红 张建永

英文翻译：张 露

责任编辑：赵迎曦

■ 《中国大型企业（集团）发展报告（2001～2002年）》课题组

主 持 人：刘 力

成 员（按姓氏笔画为序）：邓志高 王岳平 方忠于 石耀东

卢 锐 冯 雷 刘 力 张文魁 杨永福 邹习文

孟庆国 陈 剑 陈 明 何旭强 吴志华 宗新华

郑江淮 钱平凡 袁国良 陶 虎 曹晓晞 彭丽红

焦瑾璞 蒋东生 翟 凡 裴 光 廖进球

加入WTO与中国大型企业（集团）

中国大型企业（集团）发展报告（2001～2002年）

图书在版编目（CIP）数据

中国大型企业（集团）发展报告：2001～2002年 / 中国企业评价协会编，
—北京：中国人事出版社，2002.2

ISBN 7-80139-808-4

I. 中… II. 中… III. 大型企业—经济发展—研究报告—中国—2001～2002
IV. F279.24

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2002）第 012122 号

中国大型企业（集团）发展报告（2001～2002年）
——加入 WTO 与中国大型企业（集团）

编 者	中国企业评价协会	主 编	陈清泰 朱之鑫
责任编辑	赵迎曦		
责任校对	刘安彭		
出版发行	中国人事出版社		
社 址	北京市朝阳区育慧里 5 号		
经 销		全国新华书店	
印 刷		北京印刷一厂	
规 格		889 × 1194 毫米 大 16 开	
字 数		650 千字	
版 次		2002 年 2 月 第一版	
印 次		2002 年 2 月第一次印刷	
印 张		30.5 印张	

ISBN 7-80139-808-4

定价：280.00 元

版权所有 盗版必究

加入 WTO 与中国大型企业（集团）

编辑说明

一、本报告为国务院发展研究中心中国企业评价协会组织的“中国大型企业(集团)发展”研究课题系列年度报告的第二集。

二、中国于2001年12月11日正式加入WTO,这将对国内企业产生广泛而深刻的影响,而首当其冲的是中国的大型企业(集团)。如何应对“入世”的机遇和挑战,成为中国大型企业(集团)面临的紧迫问题。本年度报告以《加入WTO与中国大型企业(集团)的发展》为主题,在对中国大型企业(集团)发展状况进行全景式综合考察的基础上,重点分析了十一个主要行业的大型企业(集团)的发展与中国加入WTO的关系。

三、本报告研究样本:

1. 本报告中的企业集团指以母子公司为主体,通过投资及生产经营协作等多种方式,与众多的企业事业单位共同组成的经济联合体。

企业集团的统计范围包括:一是由国务院批准的国家试点企业集团;二是由国务院主管部门批准的企业集团;三是由省、自治区、直辖市人民政府批准的企业集团;四是年营业收入(主营业务收入与其他业务收入之和)和资产总计均在5亿元以上的其他各类企业集团。

2. 本报告研究样本中的“中国大型企业(集团)”除特别注明的外,均指“在产品销售收入指标中排名前500家的中国大型企业(集团)”。

3. 本报告中的中国大型企业(集团)涵盖10个行业类别,这10个行业类别为:(1)农、林、牧、渔业;(2)采掘业;(3)制造业;(4)电力、煤气及水的生产和供应业;(5)建筑业;(6)运输邮电业;(7)批发零售贸易业和餐饮业;(8)金融保险业;(9)房地产业;(10)其他行业。

4. 本报告中的“中国大型企业(集团)”是指中华人民共和国境内大陆地区所属大型企业(集团),其地区分布涉及31个省、自治区、直辖市,香港、澳门特区及台港省的企业暂未列入。

5. 本报告中的企业经济类型可分为国有经济、集体经济、股份制经济、联营经济、港澳台经济、外商投资经济、私营经济和其他经济。

6. 本报告所引数据除特别注明的外,均来源于国家统计局。

四、本报告为中国企业评价协会的研究成果,课题组成员由国务院发展研究中心、国家发展计划委员会、财政部、国家统计局、中国人民银行、中国社会科学院、中共中央党校、清华大学、中国人民大学、中国科技大学、东南大学、南京经济管理学院、东北财经大学、中国石油化工集团公司经济技术研究院、中国企业评价协会的专家、教授组成,各章的作者为:

第一章:王岳平

第二章:石耀东、翟凡

第三章:钱平凡

第四章:彭丽红

第五章:曹晓晔、方忠于

加入WTO与中国大型企业(集团)

第六章：杨永福

第七章：卢 锐、邹习文

第八章：孟庆国、陈 剑、宗新华

第九章：焦瑾璞、郑江淮、裴 光、何旭强、袁国良

第十章：廖进球、陶 虎、陈 明

第十一章：吴志华

第十二章：冯 雷

第十三章：刘 力

五、本报告研究涉及的案例企业为：

中国第一汽车集团公司

宝山钢铁股份有限公司

中国石油天然气有限公司

中国石油化工有限公司

中国第二重型机械集团公司

海尔集团公司

中国联合通讯有限公司

海通证券有限公司

华联（集团）有限公司

江苏阳光集团

杉杉集团

杭州娃哈哈集团有限公司

上海医药（集团）有限公司

本报告案例得到了上述企业的大力支持并征得其同意后发表。

六、凡引用本报告研究数据、研究成果者应注明“引自中国企业评价协会《中国大型企业（集团）发展报告（2001~2002年）》”。

七、本报告得到长沙卷烟厂、中国银行广东省分行的大力支持和协助，在此特别致谢！

创造条件 加快发展 尽快形成一批具有国际竞争力的大公司和企业集团

中共中央政治局委员 国务院副总理 中央企业工委书记

马郁国

关于发展大公司和企业集团问题，党中央、国务院非常重视，江泽民总书记、朱镕基总理作过多次指示。在与国家经贸委的同志研究进一步深化国有企业改革、加快国有企业发展问题时，大家就提出这样一些问题：一是我国加入世界贸易组织后，面对更加激烈的国际竞争，如何增强中国工业的国际竞争力；二是国有企业改革脱困三年目标基本实现后，如何巩固改革脱困成果，进一步深化改革和加快发展；三是中央提出“十五”期间要把发展作为主题，结构调整作为主线。整个工业战线面临很重的调整任务，如何实现在发展中推进结构调整，在结构调整中保持快速发展。对此，各方面提出许多很好的建议，开了好多“菜单”，虽然意见不尽相同，但有一点是共同的，就是要尽快形成和发展一批拥有自主知识产权、主业突出、核心能力强、具有国际竞争力的大公司和企业集团。

这几年，大家深深地体会到，要参与国际竞争，我国还缺少这样一批具有国际竞争力的大公司和企业集团。当今国际经济的竞争，就是跨国公司之间的竞争，没有这样的公司，就无法和国际跨国公司竞争，也无法应对我国加入世贸组织的挑战。谈到国有企业改革和国有经济发展，如果我国真正形成30到50家像宝钢这样的国有大公司和企业集团，就能更加巩固我国公有制经济的主体地位；就能大大增强国有经济的控制力，更好地发挥国有经济在国民经济中的主导作用；也就充分说明公有制与市场经济是完全可以有效结合的，在市场经济条件下国有经济是有广阔发展空间的。企业重组最重要的是要有核心企业、龙头企业，没有核心企业和龙头企业，重组调整是很困难的，就是拼凑起来也搞不好。所以，无论从适应加入世界贸易组织以后的新形势，深化国有企业改革的需要，还是从调整我国工业结构的需要来考虑，发展一批具有国际竞争力的大公司和企业集团都是十分重要的。

应该说，现在我们来讨论发展具有国际竞争力的大公司和企业集团的问题与前几年相比条件已经基本成熟。一是经过这些年的努力，国有企业改革和发展取得了比较大的进展。三年改革脱困目标如期基本实现，企业经济效益大幅度提高，我们已经探索出了一条符合中国国情的国有企业改革发展的路子，各方面对搞好国有经济的信心进一步增强，为深化改革和加快发展打下了比较好的基础。二是近十年来在发展企业集团方面，我们进行了积极的探索，积累了很多有益的经验，当然也有不少教训。总结这些经验和教训，使我们对大公司各企业集团发展的客观规律有了进一步的认识。这是一笔宝贵的财富。三是我国已初步形成了一些具有一定规模和实力、发展前景好的大公司和企业集团。如钢铁行业的宝钢、鞍钢、武钢；石油化工行业的中石油、中石化、中海油；通信服务业的中国电信、中国移动、中国联通；还有联想、海尔等知名大公司。尤其是一些企业通过境外上市，提高了企业的竞争力。虽然这些企业与世界一流企业相比，仍有不少差距，总体上还不强，仅处在发展的雏形阶段，但为参与国际竞争打下了良好的基础。因此，我们要充分认识这项工作的紧迫性和重要性，积

极发展一批具有国际竞争力的大公司和企业集团。这是贯彻落实党的十五届四中、五中全会精神，深化国有企业改革、加快国有企业发展的一项重大举措，是事关经济发展全局的大问题。

一、支持大公司和企业集团发展需要注意的三个问题

第一，组建企业集团不搞拉郎配，不搞行政撮合。用行政干预的办法组建企业集团的事我们过去做过不少，但有当时的条件和需要。一是政府机构改革的需要。二是打破行业垄断，引进竞争机制的需要。目前情况已经发生了很大变化，政企分开跨出了大步子，市场竞争的格局已初步形成，市场体系尤其是资本市场已有很大发展，已经基本具备了通过市场形成具有较强国际竞争力的企业集团的条件。同时，我们也拥有了一些按市场规律重组形成企业集团的成功经验。所以，今后发展企业集团要遵循客观经济规律，以企业为主体，以资本为纽带，通过市场来形成，不能靠行政手段勉强撮合，不能盲目求大求全。要在突出主业、增强竞争优势上下功夫。

第二，要积极鼓励和支持大公司和企业集团到境外上市。境外上市是形成和发展具有较强国际竞争力的大公司和企业集团，提高国有企业整体素质，加快建立现代企业制度，增强中国工业国际竞争力的重要途径。企业通过重组到境外资本市场上市，不仅可以筹集到发展所需要的资金，优化企业资本结构，找到与世界一流企业在技术、管理等方面的差距，更重要的是为加快建立现代企业制度，实现企业的制度创新、技术创新和管理创新增添了外在的压力和内在的动力。境外上市涉及到建立现代企业制度中的一系列难点问题，要符合国际资本市场的规则和要求，使股票在市场上有良好的表现，需要做大量的工作。同时，要冲破传统观念和体制对生产力发展的束缚，建立有效的激励和约束机制，境外上市是一条切实有效的途径。因此，我们要充分利用资本市场，继续创造条件，鼓励和支持符合条件的大公司和企业集团到境外上市，按照境外资本市场对上市公司的要求，规范行为，健全制度，完善法人治理结构，深化“三项制度”改革，形成既有外在压力又有内在动力、充满生机和活力的企业经营机制。

第三，要为大公司和企业集团的发展创造良好的外部环境。大公司和企业集团是在市场竞争中形成并不断发展壮大的。温室里是培育不出参天大树的。随着社会主义市场经济体制的建立和逐步完善，如果再单靠政府给予特殊的优惠政策、吃“偏饭”的办法来发展企业集团，会使企业集团产生依赖思想，同时会损害公平竞争的市场环境。所以，今后从政策上支持大公司和企业集团的发展，关键是两条：一是在加强监管的基础上，赋予大公司和企业集团以更大的自主权。政府部门一定要按照政企分开的要求，减少行政审批，从有利于大公司和企业集团发展大局出发，把企业应该具有的自主权放给企业。同时，要加大对大公司和企业集团的监督管理力度，保证国有资产的安全和增值。二是一些改革可以先在这些大公司和企业集团进行试点。试点成功了，不仅可以解决这些大公司和企业集团的问题，而且便于推广解决面上的问题。可以选择一些大公司和企业集团进行投融资体制、银行授信额度管理、建立有效的激励和约束机制、企业实施“走出去”战略和授权经营等方面的改革试点，探索总结经验。

二、大公司和企业集团发展壮大中需要突出解决好的四个问题

1. 要瞄准世界一流企业找差距、定目标。

大公司和企业集团的竞争对手主要是国际知名的跨国公司。大公司和企业集团要在激烈的市场竞争中成为强者，以更加积极的姿态迎接加入世界贸易组织和经济全球化的挑战，参与国际竞争，必须瞄准世界一流企业，找差距、定目标。江总书记对宝钢的题词就是“办世界一流企业，创世界一流水平”，这不仅是对宝钢的要求，也是所有大公司和企业集团的奋斗目标。我们的大公司和企业集团不能仅把自己摆在国内足球“甲A”的水平上，而是要摆在“世界杯”的水平上去衡量。只有与国外大公司比较才能分出好坏，才能找到差距，才能明确改革发展的方向，也才能增强紧迫感、责任感和使命感。关键是要敢于同世界一流企业比较，敢于向世界一流企业挑战。希望我们的大公司和企业集团有这个雄心壮志。这不仅是企业自身发展的要求，也是中国工业发展的需要；这不仅是一个局部的问题，更是一个全局性的战略问题。

2. 加大分离分流力度，突出主业，增强企业核心竞争力。

加大分离分流力度，既是建立现代企业制度的前提和条件，也是建立现代企业制度的具体内容。对于目前发展状况相对比较好的大公司和企业集团，有三个方面的问题是当前和今后一个时期要下大决心进行改革、花大力量加以解决的。一要加大减员分流工作的力度，提高劳动生产率。二要解决大而全、小而全问题，增强研发和市场营销能力，推进专业化协作，调整和改善企业组织结构。三要解决企业办社会问题。企业富余人员多、大而全小而全、办社会负担重等问题是深化企业改革，加快企业发展中遇到的难以回避、绕不过去的问题，但解决起来确实有相当大的难度。从目前情况看，要在短期内解决所有国有企业的这些难题是不现实的。但对效益相对比较好的大公司和企业集团来说，利用效益好的时机是有条件和可能率先逐步解决这些难题的。解决好这些问题，企业的核心竞争力就可以大大提高。

3. 加快建立技术创新机制，增强企业技术创新能力。

增强企业技术创新能力是提高企业核心竞争力的关键。在日趋激烈的市场竞争中，要建设世界一流的企业，必须要有自己的创新能力，而且要有通过创新增加财富的本领。但目前相当多的国有企业还不知道技术创新的重要性，还没有将钱变为技术，再将技术变成钱、钱再变为更新的技术的本领，提高企业技术创新能力还只是停留在口号上，科技开发投入不足，没有花力气解决技术创新的机制问题。为此，国有企业一是要舍得在技术创新上增加投入；二是要在建立技术创新机制方面迈出大的实质性步伐，进行大胆探索和实践，促进整个企业机制的创新。只要下决心，解决这个问题是不困难的。如期权、薪酬等分配制度的改革，要在几万人和几十万人的企业整体进行可能有难度，但在几百人、上千人的科技创新中心进行改革就比较容易。这种改革我相信职工是会理解和支持的。因为这有利于企业的发展，会给职工本身带来利益。实在不行还可以“物理隔离”，将技术创新与面上的生产管理分开。总之，要通过改革和探索，尽快形成有利于技术创新和科技成果转化有效运行机制，下大力气做好将钱转化为技术，又把技术转化为钱这篇大文章，促进钱——技术——钱的良性循环，使企业技术创新能力持续提高，竞争力不断增强。

4. 重视企业人才培养和企业管理信息化建设。

市场竞争的关键是人才的竞争,企业要高度重视科技和经营管理人才特别是青年人才的培养和使用,努力营造用好人才、吸引人才的良好环境,形成优秀人才脱颖而出、人尽其才的机制。目前,在我们的国有大公司和企业集团负责独当一面的年轻人太少。国有企业还缺乏优秀人才脱颖而出的文化氛围。现在在职的企业领导人工作的好坏,其中很重要的一条,就是能否培养出一批年轻的优秀高级管理人才。送出去培训是培养人才很重要的途径。除了在国内培训外,还可选择一些献身社会主义事业,事业心强、熟悉企业、外语好、有培养前途的年轻人送到国外培训,如果能在一些跨国公司挂职学习就更好了。这些人3到5年后回到企业就会派上大用场。这是大公司和企业集团增强国际竞争力的迫切需要,对企业长远的发展将产生深刻的影响。做这件事对于效益好的大公司和企业集团应该讲是不困难的,只要下决心是完全可以做到的。

关于加强企业管理问题。这里要强调的是,企业要高度重视企业自身信息化建设。在当今信息时代,企业的信息化已经成为现代企业管理的基础。大公司和企业集团要切实加强企业信息化建设,运用先进技术特别是计算机和网络等信息化手段,尽快建立和完善企业的电子交易、货物配送、客户服务等信息系统,实现现金、物资、生产、设计工艺和流程的信息化管理,使企业管理水平跃上一个新台阶。

三、正确把握国有企业改革方向,促进国有企业健康发展

近几年来,各地区、各部门和企业按照党的十五大和十五届四中全会精神,结合实际,积极探索,在深化国有企业改革,促进国有企业发展方面做了大量工作,取得了明显成效,国有企业改革和发展总的形势是好的。国有企业改革与脱困三年目标已如期基本实现,企业经济效益大幅度提高,结构进一步优化,公司制改革全面展开,我们已经探索出了一条符合我国国情的国有企业改革和发展的路子。实践充分证明,中央关于国有企业改革和发展的一系列方针政策是完全正确的,国有企业是可以搞好的,公有制与市场经济是可以有效结合的,国有经济在社会主义市场经济条件下有广阔的发展空间。

同时,我们也要清醒地看到,有的地方也出现了一些值得重视的倾向性问题。比如,将国有企业改革简单地演绎为“国退民进”,笼统地说“国有企业要从一切竞争性领域退出”;有的把国有资产“置换”为集体资产,将国有资产无偿或变相无偿量化给个人;有的搞半卖半送“一卖了之”、“一送了之”等等,这些是完全违背中央精神的,必须坚决加以纠正,制止这种错误倾向蔓延。各级领导干部要认真学习、全面准确地理解中央关于国有企业改革和发展的一系列方针政策,把思想认识真正统一到党的十五大和十五届四中、五中全会精神上来,增强搞好国有企业的信心,在一些重大的、原则性的问题上保持清醒头脑,决不能有任何含糊,使国有企业改革和发展沿着正确的方向积极稳妥地向前推进。

着眼于从整体上搞好国有经济,对国有经济布局进行战略性调整,对国有企业实施战略性改组,是党的十五大和十五届四中全会作出的重大决策,是国有企业改革和发展在理论上的突破、实践上的创新和工作指导上的一大转变。国有经济在国民经济中起主导作用,是由我国的社会主义性质决定的,在社会主义市场经济条件下,这种主导作用主要体现在国有经

济控制力上。从战略上调整国有经济布局，要同产业结构的优化升级和所有制结构的调整完善结合起来，坚持有进有退，有所为有所不为。这是针对国有经济分布过宽、整体素质不高、资源配置不合理的问题而提出来的，是为了更好地发挥国有经济在国民经济中的主导作用，也是坚持和完善社会主义公有制为主体、多种所有制经济共同发展的基本经济制度的客观要求。进与退、为与不为，是一个有机的整体。“进”和“有所为”是发展，“退”和“有所不为”也是为了更好地发展，目的都是为了增强国有经济的控制力，提高国有经济的质量，更好地发挥国有经济在国民经济中的主导作用。对此，我们要全面理解，并在实际工作中切实把握好三点：

一是要促进优势国有企业特别是国有大公司和企业集团尽快发展壮大，更好地发挥国有经济在国民经济中的主导作用。国有经济要在关系国民经济命脉的重要行业和关键领域占支配地位，支撑、引导和带动整个社会经济的发展，在实现国家宏观调控目标中发挥重要作用。要通过兼并、联合、重组等形式，形成一批拥有自主知识产权、主业突出、核心能力强、具有国际竞争力的国有大公司和企业集团，发挥它们在资本营运、资源配置、技术创新、市场开拓等方面的优势，增强国有经济的竞争力和控制力。

二是要通过战略性调整，优化国有经济分布，提高国有经济整体质量。国有经济在重要行业和关键领域占支配地位，需要保持必要的数量和比重，否则就谈不上控制力、影响力和带动力。但如果国有经济没有分布的优化和整体质量的提高，仅仅靠数量和比重是很难发挥其主导作用的，这是量和质的统一。随着国民经济的发展和经济结构的调整，国有经济在不同产业和地区的分布还会有所变化，在整个国民经济中的比重可能会有所减少，但整体素质会进一步提高，分布更加合理，国有经济的控制力和竞争力会得到进一步增强。要建立和完善劣势企业的退出通道，把退出通道的建立与实现“两个确保”和完善社会保障体系结合起来，使产品没有市场、长期亏损、扭亏无望的企业和资源枯竭的矿山有序退出市场，形成优胜劣汰机制，这也是从战略上调整国有经济布局的一个重要方面。通过主动退出和积极调整，集中力量，加强重点，实现国有经济分布的优化和质的提高。

三是要通过发展股份制，增强国有经济的控制力、影响力和带动力。这是推进国有经济战略性调整的重要途径。国有经济的作用既要通过国有独资企业来实现，更要大力发展股份制，探索通过国有控股和参股企业来实现。对国有企业进行规范的股份制改革，可以使国有资本吸引、调动和组织更多的社会资本，放大国有资本的功能。股份制改革是一项政策性很强的工作，涉及所有者权益、职工安置、债务处理等复杂问题，要依照法律和国家有关政策规范操作，确保出资人的权益不受侵害，职工和债权人合法权益得到有效保护。今后，要进一步鼓励国有大中型企业尤其是优势企业通过规范上市、中外合资、相互持股等多种形式，改制为股份制企业，发展混合所有制经济，重要的企业由国家控股，促使国有经济不断发展壮大，更好地发挥国有经济在国民经济中的主导作用。

加入 WTO 与中国大型企业（集团）

培育大企业必须坚持正确方针

国务院发展研究中心副主任 中国企业评价协会理事长

陈清泰

我国正在经历工业化的重要时期。当前，在那些规模经济性十分明显的行业培育一批大型企业，形成合理的大中小企业群体结构，是实现经济稳定增长、提高产业竞争力的重要而迫切的任务。

一、中国需要具有国际竞争力的大企业和企业集团

经济全球化的重要表现是商品、服务、生产要素和信息流动的规模和形式不断扩大。以跨国公司为主体以全球为版图优化配置资源，在各国之间开展生产分工，表现出极强的经济活力和市场竞争能力。

跨国经营是生产力达到更高水平后要求分工深化、规模扩张的一种表现。跨国公司的形成与公司母国的经济水平和经济总量密切相关。我国经济20年的持续增长，孕育了跨国公司成长的基因。为提高综合国力，培育和发展一批大型企业和企业集团，进而成长为跨国公司是当前推进我国工业化进程而实施的一项重大战略。

在计划体制下，通过国家投资形成了今天产业布局的基础；改革开放，激发了地方政府发展经济的冲动，也增强了区域分割、相互攀比、自成体系的倾向；对外贸易保护扭曲了市场信号，对企业产生了误导；加之产品短缺的刺激，企业热衷于在原有水平上扩大能力。在这一过程中，我们的经济总量得到了较快发展，但结构优化的问题却被忽视，尤其在转向买方市场之后，结构性矛盾突出地暴露出来了，其中重要的表现是大企业不强，小企业不活，企业之间缺乏协作互补机制，没有形成合理的企业群体结构。如企业组织结构松散，专业化分工、社会化协作的生产组织方式尚待形成，产业集中度低，大多数企业达不到规模经济，技术开发能力弱，市场营销水平低等等，这些已成为阻碍经济发展、影响企业竞争力提高的重大问题。

为克服企业组织的结构性弊端，在那些规模经济性特别明显的重要行业、关键领域需要培育和发展一批优秀的大型企业和企业集团。它们的作用有三：

1. 它们是国民经济重要行业、关键领域的支柱。能源、交通、通讯、基础原材料、军工、重要加工业等是关系国家安全和经济命脉的基础产业，是国民经济健康发展的基础。在这些领域，规模经济的特征特别明显，并且还有投资规模大、建设周期长、社会效益显著而投资回收周期长的特点，是一般企业难以进入的领域，必须有一批优质的、实力强大的大型企业和企业集团作为支撑力量。

2. 它们是结构优化、产业升级和企业重组的主体。短缺经济和传统体制造就的大小小的“全能型”企业组织结构，相应地层次低、组织程度差、技术进步缓慢。这些“全能型”企业体态庞大、工艺齐全、产品自制率很高，但各环节几乎都达不到经济规模，处于投入不

足状态。这种生产组织方式，一方面使得大企业生产链条过长，技术进步缓慢，产品开发周期长，市场应变能力差，造成低效率、低效益；另一方面也垄断了中小企业向专业化生产和社会化服务方向发展的空间，迫使大量中小企业低水平重复投资，企图与大企业分割市场；加之行业封闭、地区分割，这种自成体系的生产组织格局已极大地削弱了企业市场竞争力，我们必须立足现代信息技术基础，通过生产组织方式转变和企业结构调整重建专业化生产、社会化协作，形成大中小型企业互补的企业群体结构。此时，需要一批大型优质企业发挥龙头作用，重组企业结构。

3. 它们是参与国际竞争的代表队。中国经济要立足于世界经济之林，就必须在主动参与国际分工的同时，在那些重要产业、关键领域通过优质资源的大规模聚集和优化组合，着力培育和发挥中国产业的比较优势，进而成为国际产业重组的一个主体。这就需要形成达到规模生产、规模经营和相应技术实力的若干具有国际竞争力的企业集团。

二、市场竞争是优强企业成长的必经之路

受计划思维模式的影响，人们总希望越过市场竞争的筛选，由政府指定某些企业为培养对象，集中国家资源、集中政策优惠，通过强有力的干预和重点扶持，培养出具有竞争力的大型企业。

按照这一政策思路，政府对外采取贸易保护政策，挡住国外企业对中国市场的侵蚀；对内采取严格的市场准入限制，使有效资源集中于政府指定的少数企业，以增强实力，期待日后开放市场时，已经有一批具有竞争力的企业能与国外企业抗衡。如果说在改革开放之初这一政策曾发挥过积极作用的话，那么进入90年代培育企业竞争力的目标并未实现。

通过贸易和投资壁垒挡住国外企业；通过不恰当的市场准入政策限制民间投资进入的措施产生了事与愿违的效果：

1. 市场信号扭曲，误导了企业。过度的贸易保护政策不仅扭曲了市场需求，而且扭曲了成本和价格，使国内企业产品质量较低、成本比国际水平仍有利可图，抑制了企业管理创新、技术创新的欲望。

2. 企业失去了国际竞争锻炼的机会，使企业对政府保护产生了依赖性。过度的产业保护隔离了企业与国际市场的联系，遇到强大的竞争对手时，总期望寻求政府的保护，缺乏在竞争中提高竞争力的勇气和动力。

3. 企业保护造成的高成本、低效率最终转嫁给其他企业，提高了社会总成本，最终削弱了企业和国家竞争力。

实践证明，优强大企业只能在市场竞争中成长。市场竞争是优强大企业成长的必经之路，市场竞争对优强大企业的成长有无可替代的作用。

一是筛选发现作用。市场给各个企业的机会是平等的，但哪家能成长为优强企业受多重因素影响，不是靠政府钦定或业主的愿望就能做到的。只有经过市场无情筛选脱颖而出的企业，才是更有希望的企业：

二是竞争力学习和培养的作用。市场是个大学校，竞争会激发人的聪明才智和创新力。竞争力只能在市场竞争的磨练中产生；竞争力属于那些在市场竞争中善于总结自己和他人成

功经验、失败教训的企业：

三是市场潜力的发掘和利用。经济全球化意味着竞争对手的全球化。在我国，尽管在国家管制行业一些企业规模已经不小，甚至达到了“世界级”，但就竞争力而言，与世界优秀企业仍有很大差距。在现行体制下政府有能力把企业“做大”，但无论是拔苗助长还是在温室中培养，都不可能把企业“做强”；投身竞争可能失败，但真正优强大企业却只能在竞争中产生。

三、培育和发展大型企业集团必须坚持正确的方针

培育和发展一批优强的大型企业和企业集团，并不意味着企业集团越多越好、越大越好，关键是要形成有效率的大型、中型和小型企业优势互补的群体结构。在政府职能转变没有完全到位的情况下，在推进大企业建设上特别要注意坚持正确的方针。

1. 发展大型企业和企业集团要以提高经济效益为目标，要在企业重组、机制转换上做文章。我国大企业与跨国公司的差别远不是体量的大小，更大的差距在效率、结构和竞争力。发展大企业绝不是将国有企业资产做数学相加，而要以强化核心业务为目标，对参加重组企业的可控制资源进行重新组合，聚集有效资源，重组生产结构，调整业务流程，分离非核心业务，剥离社会服务机构，分流富余人员，并由此创造新的生产力，形成新的生长点，创造倍增效益。

2. 企业是重组的主体。世界级大企业几乎无一不是通过竞争兼并联合发展起来的。近年国内市场竞争导致的企业两极分化为企业重组注入了动力，但企业重组的主体是企业，必须由企业根据参与市场竞争的需要，根据企业经营和发展战略来决定企业重组方案，确定调整、扩张的幅度和进度，确定需要剥离、分立的子企业和要退出的行业，绝不能根据政府意愿去拼凑和组合。对于国有企业来说，不排除在特殊情况下政府的干预，但政府主要的职责是政策引导和创造必要的外部环境。一般讲，政府行政性资产划拨有很多弊端，主体企业没有支付兼并成本就拥有了企业或股权，这就没有收回成本的压力；被兼并企业没有得到实际好处就归属他人，也无意诚心拿出自己的资源参与重组，“十个集团九个空”就是明显的例证。同样，政府急于求成地“拉郎配”或向优势企业甩包袱会把企业拖垮，最终的结果将事与愿违。

3. 企业集团的组建不仅是为了做大，主要目的是要做强，关键在于培植优强企业的内涵。必须统一的一个认识就是，进入世界500强是结果，不是目标；成为跨国公司是结果，不是目的。因为在现行体制下，政府主宰国有企业，拼凑、合并国有企业易如反掌，但大并不等于强，“拼盘”形成的年销售收入并不能反映企业的竞争实力。代表大型优强企业实力的是高人一筹的发展战略，科学的组织制度，优秀人才的聚集，持续创新的新机制，以及由此而形成的高超的技术开发水平和市场营销能力。也就是说，在市场竞争中要有自己的知识产权、知名品牌和专有技术，有强大的销售服务体系和市场份额。而这些必须以制度创新、技术创新和管理创新为基础，并不是靠拼凑资产规模所能见效的。

4. 有效的公司治理是企业核心竞争力的基本要素。我国一些优质大企业的成长主要靠一个杰出的企业家；世界级优秀大公司则主要靠一个好的企业制度。前者领导人更迭会使明星

陨落;而后者则有持续发展壮大的机制。因此企业制度建设的成效决定企业持续成长的过程。现代大企业与现代融资方式密不可分,资本市场的投资者并不打算事事干预企业经营,但他们的权益必须有制度保障;他们可以承受市场经营的风险,但他们绝不承受因暗箱操作而造成的损失。因此公司治理结构的规范、透明、有效是投资者信赖的基石。如果一个企业的公司治理十分特殊,特殊到别人无法理解的程度,那就等于自绝于资本市场。我国缺乏公司治理的文化积淀,国有产权责任不到位,加上人事安排上的缺陷,很多企业改制后公司治理缺乏有效性,内部人控制的现象带有一定普遍性。当前,要采取诸如提高国有资产委托代理的有效性,落实国有产权责任、调整股权结构、改善董事会组成等措施提高公司治理有效性,是提高企业竞争力的基本措施。

5. 要克服大企业组织松散的弊端。在企业组织体制设计上要根据企业规模、产业特点,以提高整体竞争力为目标,慎重选择总公司—分公司、母公司—子公司、公司—事业部制组织形式。上个世纪后半叶多数国际大公司纷纷采取事业部制的经验值得我们注意。从我国大企业组织建设的实践看,大型实体性公司采用多级法人制往往会助长自成体系,分散财力,分流投资决策权力,阻碍集中配置资源,结果会削弱公司的市场应变力,削弱公司整体竞争力。另外,公司的财务体制、采购和销售体制的设计对公司整体实力具有特殊重要性。公司总部对资金集中调度、配置的能力和水平,决定着公司的效率和应变能力。过多的分支机构、过多的设立银行帐户,层层设立小金库无异于自杀政策。

6. 防范重组的风险。重组必须紧紧围绕强化主业、培育核心竞争力这条主线。妥善处理专业化与多元化的关系至关重要,尽管多角经营也是一种战略,但贸然进入不熟悉的领域,无边际的多角经营,都会增加经营风险。扩张要保持合理的资产负债结构、考虑人力资源的支持的能力。兼并、收购、扩张是一种战略,紧缩、分立、甩掉不具前景的分支机构也是一种战略。目前对状况良好的大型企业和企业集团确实存在低成本扩张的机遇,而且极有诱惑力。但是必须看到,拼凑不等于大,大了也不等于强。一味的扩张,过速的膨胀,对某些大型企业,当前以提高核心竞争力为目标,扩张与分立手段并用,改善经营结构、调整负债结构可能更加现实。

四、大型企业成长中的政府作用

从国家经济发展和经济安全出发,在规模经济性特别明显的行业政府一直致力于大规模聚集有效资源,培育有国际竞争力的大型企业。但是随着经济体制转轨,政府关心大型企业的政策重点正在改变。即由对资源配置的直接干预、由针对个别企业实施倾斜政策,转向鼓励企业在参与国际分工、投身国际竞争中提高竞争力,转向在提供良好的公共产品和服务的同时,创造一个有效率的市场环境。加入世界贸易组织就是这一政策调整的重要标志。

经济全球化深刻地改变着世界经济格局。以跨国公司为载体,资金、技术、人才等经济资源全球大规模流动,正造就着一个无可争辩的事实:一国的经济利益不再仅仅体现为基于本国资本的“民族企业”,而且体现为有境外资本参与的“本土企业”;国家之间的竞争越来越取决于一国有效吸引并充分利用全球资源的能力,在于培养出更多的在全球富有竞争力的企业。相应地,为维护国家经济利益的政策重点由贸易和投资壁垒转而进一步开放市场,努

力创造有效率的市场环境，实行在开放中提高本国经济竞争力的传略。一方面，促使本国企业参与国际分工，在竞争中提高竞争力；另一方面，致力于改善投资环境，从全球吸引更多的资金、技术、人才流向本国，增强国家竞争力。

在入世过渡期，逐步降低关税保护程度，同时加速深化体制改革，进一步调整政府、市场和企业的关系。当前，除保证社会稳定，努力保持总供给与总需求基本平衡外，政府应着力创造市场环境，为优势企业迅速发展创造条件，为竞争失败的企业退出市场开辟通道。

1. 明晰国有产权，规范产权制度，改变政企不分的状态，形成来自产权所有者的动力和约束机制；

2. 拆除市场分割，净化市场环境，完善市场法规，给企业以公正平等的机会，给企业以稳定的市场预期；

3. 发展和规范市场中介服务，在企业与政府、企业与企业之间发挥沟通、服务、监督、自律、公证等功能；

4. 放宽市场准入限制，除涉及公共利益的环节外，大量减少行政审批；除个别特殊行业外，各种所有制企业有平等市场准入和参与竞争的权利；

5. 从税收、统计、人事等方面消除跨地区、跨行业、跨部门企业联合重组的障碍；

6. 深化银行体制改革，改善企业融资条件；规范资本市场，发挥融资、监督、企业重组的作用；

7. 改善公共管理和公共服务，健全社会保障体制，解除国有企业的社会负担，发展劳动力市场，为企业人员流动创造条件；

8. 进一步开辟企业退出通道，使丧失竞争力的企业可以平稳退出市场。

鸣 谢