

F279.241
w39

大企业定位国际竞争力

国家经贸委经研中心

王忠明 白津夫
姚俊梅 赵 晓 著
杨 文 许保利

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

大企业定位国际竞争力/王忠明等著. —北京: 中国财政经济出版社, 2002. 6
ISBN 7-5005-5732-9

I. 大… II. 王… III. 大型企业—国际市场—市场竞争—研究 IV. F276

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 025026 号

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.com>

E-mail: cfeph@dre.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

清华大学印刷厂印刷 各地新华书店经销

889 × 1194 毫米 16 开 16.5 印张 310000 字

2002 年 7 月第 1 版 2002 年 7 月北京第 1 次印刷

印数: 1—5000 定价: 80.00 元

ISBN 7-5005-5732-9/F·5040

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

目 录

第一章 企业发展的环境分析

1.	企业发展的环境分析	1
1.1	中国企业发展面临的新环境	1
1.2	中国企业的 SWOT 分析	3

第二章 企业战略的转型

2.1	企业战略转型的描述	17
2.2	企业核心竞争力战略结构	20
2.3	企业核心竞争力对中国企业的意义	21
2.4	发展具有国际竞争力的大企业几个问题	24

第三章 企业核心竞争力的理论分析

3.1	核心竞争力理论的背景	33
3.2	关于企业竞争力的理论视角	39

II 大企业定位国际竞争力

3.3	核心竞争力的定义	42
3.4	核心竞争力的要素与特点	44
3.5	核心竞争力理论的界说	45
3.6	核心竞争力理论的应用	48

第四章 企业竞争力评价体系

4.1	企业竞争力评价体系构成	51
4.2	企业分类	52
4.3	指标体系分类	53
4.4	企业作为个体其竞争力评价的指标体系问题	58
4.5	国家经贸委经济研究中心竞争力项目组关于企业核心竞争力评价的指标体系	63
4.6	企业竞争力评价的新指标体系	66
4.7	企业竞争力评价体系中各指标的内涵规定和算法	67
4.8	收敛体系和指标	71

第五章 企业竞争力评价的方法

5.1	企业竞争力评价的方法体系	75
5.2	企业竞争力评价方法评析	75
5.3	企业竞争力的若干创新方法	85

第六章 企业战略与“企业核心竞争力战略”

6.1	引论:战略是高明的,你能付诸实施吗?——核心竞争力战略的提出	97
6.2	企业战略管理	101
6.3	企业竞争战略管理	115
6.4	企业核心竞争力战略分析框架	131
6.5	本章小结	133

第七章 企业核心竞争力与资本运营

7.1	从企业核心竞争力看企业资本运营	139
-----	-----------------------	-----

7.2	企业核心竞争力与资产投资	144
7.3	企业并购与企业核心竞争力	147
7.4	企业并购的实施类型选择	148
7.5	当前资本经营的误区	151
7.6	企业上市与资本经营	158
7.7	我国企业并购与重组	168
 第八章 大企业及在经济发展中的作用		
8.1	大企业的界定	175
8.2	大企业与经济发展	176
8.3	大企业对中国经济的特殊意义	179
8.4	中国需要成长一批具有国际竞争力的大企业	181
 第九章 我国大企业发展的现状及问题		
9.1	我国企业集团发展的现状	187
9.2	我国大企业成长中存在的问题	190
9.3	结论	202
 第十章 国外大企业的成长模式及对我国的启示		
10.1	美国大企业的成长模式	203
10.2	日本大企业的成长模式	211
10.3	韩国的大企业成长模式	216
10.4	几点启示	220
 第十一章 我国发展具有国际竞争力的大企业的对策		
11.1	必须尽快建立和完善促进企业集团发展的企业制度	222
11.2	进行企业重组兼并,促进大企业的成长	224
11.3	增强企业技术创新能力,提高企业核心竞争力	227
11.4	积极鼓励和支持大公司和企业集团到境外上市	231

IV 大企业定位国际竞争力

11.5	鼓励和促进企业进行跨国经营	233
11.6	政府要为大企业的成长创造良好的外部环境	235
附录:中国企业聚焦国际竞争力		239
主要参考文献		245
后 记		254
表 格		
表 1-1	中国企业的 SWOT 分析(一)	4
表 1-2	中国企业的 SWOT 分析(二)	11
表 2-1	新战略的内涵规定	18
表 2-2	中国前 500 强企业集团营业收入的国际比较	22
表 2-3	1999 年 10 个主要国家经济规模与 10 家最大跨国公司营业规模比较	27
表 2-4	全球商业变革中高收入国家的公司所占的优势	28
表 3-1	美国就业人口岗位分布比例(%)	34
表 3-2	知识经济时代的主要特征	35
表 3-3	20 世纪 90 年代竞争形势的特征	38
表 3-4		42
表 3-5		43
表 3-6		44
表 4-1	中国工业行业部门分类	53
表 4-2	WEF 企业管理国际竞争力(1997 年)指标的定义	55
表 4-3	瑞士国际管理发展学院企业管理国际竞争力评价体系	59
表 4-4	移动通信企业核心竞争力评价的指标体系	64
表 4-5	移动通信企业核心竞争力评价的软指标问卷	65
表 4-6	企业竞争力评价的指标体系	67
表 4-7	硬指标内涵规定及算法	70
表 4-8		71

表 4—9	66 个指标的体系	72
表 4—10	40 个指标体系	73
表 5—1	评价指标集	77
表 5—2	1~9 比率标度	81
表 5—3	层次总排序算法	83
表 5—4	生产者矩阵	85
表 5—5	顾客矩阵	86
表 5—6	波士顿矩阵	87
表 5—7	优势—弱点—机会—威胁矩阵	88
表 5—8	矩阵及其构造法	89
表 5—9	2000 年《财富》杂志(《Fortune》)世界 500 强企业排名	90
表 6—1	“企业战略”的定义	101
表 6—2	美国西南航空公司对差异与成本领先战略的整合	119
表 8—1	2000 年按企业规模划分的全部国有及年产品销售收入在 500 万元以上非国有工业 企业主要经济指标分析	186

图 表

图 2—1	企业核心竞争力战略结构图	20
图 3—1	核心竞争力的发展过程	46
图 4—1	企业竞争力评价的一般模式与流程	52
图 4—2	企业竞争力评价体系构成图	52
图 4—3		58
图 4—4	平衡计分卡	63
图 4—5	企业竞争力指标体系分类的主要来源	66
图 4—6	企业竞争力指标体系分类	67
图 4—7	核心竞争力指标体系构成	72
图 5—1	企业竞争力体系与方法结构图	76
图 5—2	判断矩阵 MA	81
图 5—3	标杆企业业务领域	91

图 5—4		92
图 5—5		92
图 5—6		93
图 5—7	全息雷达图	93
图 5—8	波图	95
图 6—1	企业核心竞争战略的外延:企业战略、竞争战略与核心竞争力战略关系图	133
图 6—2	企业竞争力要素图	133
图 7—1	企业两种经营与企业的核心竞争力图	140
图 7—2	企业获得生产要素方式图	147
图 7—3	利用外部资本运营型方式纵向扩张企业生命周期曲线图	148
图 7—4	多元化经营需要考虑的因素	158

第一章

企业发展的环境分析

发展具有国际竞争力的大企业，增强企业核心竞争力是当前企业发展具有战略意义的选择。国家已经明确以发展具有国际竞争力的大型企业集团作为今后企业改革与发展的重点，一些大公司、大集团都把战略目标定位在增强企业核心竞争力上，中国企业正面临以核心竞争力为基础的战略转变。

1. 企业发展的环境分析

进入 21 世纪，中国企业的竞争与发展面临全新的环境，对内外部环境进行准确分析和正确把握，从而制定出全新的企业发展战略，这是中国企业改革与发展的重大课题。

1.1 企业发展的新环境

(1) 经济全球化。

经济全球化是伴随世界经济发展和科技进步出现的一种新趋势。尽管人们对经济全球化还有许多疑惑，甚至反对之声不绝于耳，但经济全球化的潮流正势不可挡，迅猛发展。经济全球化对世界各国的政治、经济和社会都将发生重大而深刻的影响，正如江泽民主席在海南博鳌“亚洲论坛”上指出的：“当今世界，经济全球化趋势不断发展。一方面它给世界经济的发展提供了机遇和可能，另一方面也带来了更多的风险和挑战。”经济全球化带给企业的影响是最直接的，它推动并且强化了企业国际化、巨型化的趋势，超大型跨

国公司纷纷出现,占据着巨大的市场份额和竞争优势。对这些大的跨国公司而言,经济全球化使得“企业充分利用了全世界可供使用的‘生产资源’。这种也称为利用‘外部资源’或‘全球资源’的生产方式主要被跨国康采恩采用,它们在全球收购原材料、劳动力和半成品。它们将现代工业发达国家作为经济中心的优势(良好的基础设施、高素质的劳动力、稳定的社会)与低工资国家的成本费用优势有机地结合起来。”^①经济全球化是中国企业发展首先面对的大环境,在这样一个大环境之下,对企业发展提出了新的更高的要求。

(2) 高新技术发展。

以信息技术为先导的高新技术的发展,推动着企业的技术创新,驱动经济的跨越式发展。以微电子、网络技术、计算机和通讯为代表的信息通信产业,是迄今为止的人类社会进步过程中,发展最快、渗透性最强、应用范围最广的关键技术,它对经济社会发展将产生长期的、深远的、决定性影响。高新技术产业正成为发达国家的主导产业,成为国家产业竞争力的决定性因素。自20世纪最后的一二十年起,发达国家率先完成了用高新技术对传统产业的改造任务,并顺利地实现了产业结构的优化升级。同时,优先发展高

新技术产业,并以此取代汽车、化工、钢铁等产业成为主导产业。有一项研究表明,1992~1999年,对世界经济增长的贡献,信息技术占18.2%、自动化技术占15.4%、航天航空技术占13.2%、生物技术占9.6%、新材料技术占7.3%、新能源技术占6.2%;而传统产业如建筑业占14%、汽车工业占4%左右。这说明高新技术产业的贡献已经大大超过了传统产业。^②美国在20世纪90年代初期,对信息产业的投资每年在1200亿美元,而1998年美国对信息产业的投资高达3881亿美元,接近美国企业固定资本投资的40%。正因为如此,1993年以来,美国工业增长1/3以上部分来自信息产业发展的拉动,信息产业增长对美国经济增长的贡献率已超过35%,并已成为牵引美国经济增长的火车头。^③高新技术的发展不仅将改造整个社会,而且还将创造一个新的时代,同时也赋予企业发展以新的内涵。

(3) 世界产业结构调整与升级。

新一轮企业兼并浪潮进一步推动了世界产业结构调整与升级。自20世纪90年代以来,以市场为导向、以高新技术为核心、以强势企业间的联合为特征的跨国兼并重组,加剧了资源向优势

^① 《全球化的十大谎言》,新华出版社版,第6页。

^② 《中国工业经济》2000年第11期。

^③ 转引自《研究参考资料》第144期。

产业的集中,高新技术产业利用自己的优势,通过并购来吸收原有产业的存量资产,迅速发展壮大,实现了“低成本扩张”。1998年至2000年全球兼并屡创历史纪录,1998、1999两年兼并分别为12500次和13630次,涉及金额分别为25600亿美元和34000亿美元。2000年,该金额达到34800亿美元,创历史新高。并且超大规模并购案剧增,跨国公司规模更大、更强。世界产业格局重新洗牌,使中国制造业面临新的选择。如何适应全球产业结构调整的趋势和我国经济结构战略性调整的要求,在中外经济发展的互动选择中确立中国产业发展和结构调整的方向,这是中国企业面对的新的发展环境。

(4) 中国加入世界贸易组织。

中国加入世界贸易组织后“最重要的变化就是国际市场的竞争将更加深入地与国内市场竞争结合在一起,国际市场竞争的一些重要因素将成为国内市场竞争的组成部分。”体制、市场直接与国际接轨,国际竞争国内化、国内竞争国际化,这样就把中国的企业直接推到了国际市场竞争的前沿。在国际、国内新的条件下竞争,规则、对手都有了很大的变化,显而易见,这将深刻地影响和改变中国企业的生存环境与生存方式。

(5) 新的经营战略和竞争战略。

20世纪最后十几年,大公司的战略环境发生了巨大的变化,企业发展进入了一个战略转型期。其具有突出意义的:一是经营战略由多元化、规模化向核心竞争力战略转变;二是从“纯竞争战略”^①为主导转向以“合作竞争战略”为主导,从注重总成本领先战略、标歧立异战略、目标集聚战略进一步发展到注重竞争与合作战略,从而推动了“竞争的革命”。“现代公司发展最有生气的特征,就是战略联盟与合伙企业的增长”,^②为此,企业价值重估与资源整合是新的发展战略的关键。

SWOT分析方法(Strengths-Weakness-opportunities-threats,意为优势、劣势、机会和威胁)是企业战略研究的基本分析方法。这一方法一般是以具体的产业或企业为对象,通过与对标企业的比较,客观地分析企业的优势、劣势、机会、威胁,并根据企业的优势、劣势、机会和威胁制定有针对性的战略。这里,我们运用这一方法对中国企业发展的总体状况进行分析,侧重于企业发展的宏观环境评价。因此,对企业发展中

^① 参见《人民日报》2001年2月16日。

^② 经济学家情报社等《未来组织设计》新华出版社2000年版,第60页。

表 1-1

中国企业的 SWOT 分析 (一)

优 势	劣 势
●资源优势：一是部分自然资源的存量优势；二是特殊、稀有资源的分布优势；三是资源总体上的廉价优势。 ●区位优势：一是资源区位，部分资源的区域专有性和区位指定性，形成比较明显的发展位势；二是产业区位，中国的企业总体上是以资源为依托发展起来的，资源的比较优势形成企业的竞争优势（而对特殊资源的开发则形成企业的特殊优势）；三是市场区位，中国的市场既有与世界市场的同一性，也有其区域市场的独特性，这种同一性和独特性的结合，创造了需求的多样性，构成市场的区位优势。对中国企业而言，不仅其产品可以近距离入市，而且可以有效满足市场的多样性需求。 ●总量优势：已形成庞大的企业资产规模，数以千万计的企业总量（几千家大中型企业、800 万家中小企业）。 ●劳动力资源供给：中国企业劳动力资源总体评价：一是供给充分，可选择空间很大；二是劳动力资源的使用成本低，劳动力价格低于世界平均劳动力价格的差价；三是企业员工能吃苦耐劳。 ●政策支持度：由于中国企业的特殊成长背景，所以在政策支持方面，中国企业具有一定的优势。特别是在开放经济条件下，有效利用各种规则，加大政策的有效支持，仍是中国市场经济和企业发展的重点特点。	●企业制度建设不完善：产权改革不到位，政企职责没有真正分开，公司法人财产制度和所有者有限责任制度还没有真正建立起来，企业还未真正成为独立经营的法人实体和竞争主体。 ●投资主体单一，治理结构不规范：国有股一股独大的现象普遍存在，许多改制企业的股东会、董事会、监事会和经理层没有形成各负其责、协调运转、有效制衡的机制。 ●机制不健全：企业内部劳动、人事、分配制度改革不到位，有效的激励与约束机制没有建立起来。 ●盈利能力差：企业盈利水平低、盈利能力差是我国企业长期存在的综合现象之一，尽管经过“改革、改组、改造和加强管理”，但问题并没有根本解决。 ●结构不合理：专业化生产和社会化协作水平低，生产集中度差。传统产业仍占绝对比重。同时，国有经济分布过宽，力量分散，严重影响了主导作用和控制力的发挥。 ●创新能力弱：企业的生产技术与国外先进水平的差距一般为 5~10 年，关键技术差距更大。缺乏持续开发独特产品的能力，缺乏拥有自主知识产权的产品和技术。 ●负担沉重：由于历史的和现实的原因，国有企业的社会负担沉重成为不争的事实。这个问题现在还突出表现在企业的高负债率（平均达 69.7%）和挥之不去的办社会上。 ●国际化程度低：一方面是我国企业参与国际市场竞争能力不足；另一方面是企业对境外市场的开发能力有限，跨国经营实力和水平都不强。 ●管理滞后：缺乏管理创新和现代化的管理手段，管理严重滞后于企业的发展。

的一些具体因素没有过多涉及。

(2) 关于资源优势。

1.2.1 关于中国企业的优势

(1) 对中国企业优势的判断。

这里，对企业优势的观察，是基于企业的现状，并没有把企业的发展趋势考虑进来。优势是相对意义上的，是可以转化的，中国企业的现有优势并不等于其长期发展优势。同样，这里所列的优势在企业的未来发展中有可能会发展为更突出的优势，也有可能转化为劣势或者成为他人的优势。

特殊的分布条件和已经形成的开发优势是一个既成的事实。对中国企业竞争与发展来讲，这是一个重要优势条件。中国的企业从总体上看仍是以传统产业为主，资源和资本仍然构成其增长的主体要素。中国企业与资源的相关度是很高的，目前产业增长基本上仍是以消耗资源和能源为主。而且随着资源的开发利用，中国确实成长起来一批具有一定竞争实力的资源型企业，如石油、钢铁、煤炭以及稀土、钾等其他特有资源开发而形成的企业。由于资源的相对优势将推动资

源型企业的相对优势。来自于国家经贸委的分析指出：入世对中国产业的影响大体分为三类：一是有比较优势的产业；二是具有较好物质技术基础，但与国际先进水平尚有一定差距的产业；三是缺乏竞争力、需要做重大调整的产业。其中有比较优势的产业主要包括了资源性产业，这类产业的比较优势表现在：生产能力居世界前列，出口在国际上占有较大份额，拥有一批优势企业和部分名牌产品。^①

当然，资源优势更具突出意义的还在于其廉价性，这是基于中国目前资源存量条件和开发能力而言的，随着国外资本的大量介入和资源存量的减少以及开发水平的提高，这种廉价优势还会有所变动。

（3）关于区位优势。

这里是把资源区位、产业区位和市场区位综合起来进行分析的，所以如此，是因为中国资源、产业与市场的一体性，支撑了区位优势。从一般意义上说，这三个方面是顺向决定的，即资源—产业—市场；但是随着市场经济的发展，这一情况也发生了实质性的改变，使这一顺序发生倒置，即市场—产业—资源。应当看到，中国经

济是自成体系的，在很大程度上可以实现生产、流通、分配和消费的内循环。改革开放以来，尽管加大了对世界市场的参与度，进出口贸易进一步扩大。但是，经济总量中的大部分仍以满足国内需求为主。特别是近年来实行扩大内需的政策，更突出了我国内需主导型经济的特征。这就决定了市场区位优势的特殊意义，从而也决定了市场区位优势对产业优势和资源优势的决定性。对于这一优势的认定是有其理论根据的，拉奥（Sanjaya Lall）在其《新跨国公司：第三世界企业的发展》一书中就曾指出：发展中国家生产的产品适合于他们自身的经济条件和需求。在产品特征上，第三世界企业仍然能够开发出与名牌产品不同的消费品，特别是当国内市场较大，消费者的品味和购买能力有很大差别时，来自第三世界的产品仍有一定的竞争能力。^②

（4）关于总量优势。

经过长期建设和发展，我国已经形成了庞大的经济规模和总量优势。据统计，到1998年底，我国经济总量已经跃居世界第7位。其中23.8万户国有企业拥有资产总额135000亿元，国有大型企业拥有的资产占到56.4%。而且这一比例随着近年来积极财政政策的实施又有明显的提

^① 李荣融：《在全国经贸委外经贸工作会议上的讲话》，引自《中华工商时报》2002年2月28日。

^② 参见鲁桐《WTO与中国企业国际化》，中共中央党校出版社2000年版，第133页。

高。据世界银行最新资料表明,2000年,按汇率法计算的中国国内生产总值(GDP)为10800亿美元,超过意大利,跃居世界第6位。尽管与世界发达国家比较,特别是与世界500强企业比较,我们的平均优势还远远不足,但就其总量而言,如此规模之巨的资产是我们参与竞争与加快发展的基础,有了这一基础,我们才有了竞争与合作的前提,才有了“说话”的权力。

(5) 关于劳动力资源供给。

由于中国人口众多,21世纪前10年,劳动力供给的快速增长和抚养率的下降,从要素方面为中国经济高速增长提供了良好的条件,形成劳动力资源的充分供给,在一定时期内形成比较优势(有观点指出,在21世纪的前10年,这种比较优势是存在的,尽管同时增加了就业方面的困难;但在后10年,劳动力的缓慢增长和抚养率的提高将导致经济增长速度放缓,储蓄水平下降)。但同时从质量结构方面来看,中国的劳动力资源存在结构性短缺的问题。据统计,在城镇企业职工中,技术工人只占到一半。在这一半技术工人中,初、中高级技工的比例为33:1,与经济发展对高技能人才的要求差距较大。

中国劳动力成本较低这是一个突出特点或优势,加上工人具有的吃苦耐劳精神,同样构成劳动力资源供给的比较优势。

(6) 关于政策支持度。

在国际竞争力的评价体系中,政府的政策支持同样作为一项重要的考察指标,因为在现代市场经济条件下和现代国际竞争中,政府的作用是不可替代的。有专家曾指出,当今国际竞争主要是政府的竞争、市场经济环境的竞争、公司要素的竞争、产业技术的竞争。政府通过直接参与市场经济、政策影响及法制规范,实现市场经济环境的高水平竞争力。企业的竞争力是国家竞争力的核心,但是,对于发展中国家来说,政府的作用却是第一位的,因为政府创造市场经济竞争基础和环境,是一国企业竞争力提高的基础和前提。中国企业成长,较多地得到政府的支持,有些还是在政府的政策保护下发展起来的,如部分垄断性企业。随着加入WTO,存在一个如何按WTO规则规范政府行为的问题,政府支持也存在一个如何发挥市场在资源配置中起基础作用的问题。但所有这些并没有否定政府对企业支持的可能性,只不过要保证这种支持必须在合理的界限之内。应当说,在这方面我们还是有一定优势的,因为国有经济的主导地位决定了政府对企业的支持力度和有效性。近年来实施的积极财政政策,就充分体现了这一点。

1.2.2 关于中国企业的劣势

(1) 关于企业制度建设。

在我国国有企业制度条件下,政府与企业有着千丝万缕的联系,是很难分开的,而且职能交叉在一起。我国的国有企业是计划体制塑造的,作为计划体制的支点而存在。同时它又是一个基本的行政单元,中央计划要通过企业来实现,政府的行政命令同样要落实到企业这个基层。因此在一定意义上可以讲,国有企业是政府职能的一种替代,或者说是一种混淆。现在很多研究在阐述这一问题时,强调政府职责不规范,管了企业该管的事。其实,企业也同样存在职能不规范的问题,管了不该由自己管的事。这种双重混淆是连在一起的。因此,说国有企业是“企业办社会”倒比较真实地反映了国有企业的本质。所以,在进一步推进国有企业改革过程中,我们要按建立现代企业制度要求,把政企分开作为一项重要内容。

(2) 关于治理结构。

现代公司企业的一个突出特征就是法人治理结构,所谓治理结构是公司控制权和剩余索取权分配的制度安排,一般以股东会、董事会、监事会和经理层的形式来体现。国有企业改革并要实现制度创新,必须把建立科学的法人治理结构放在首位。法人治理结构是在委托代理条件下发生的,它首先要求委托人即所有者必须明确,而且与法人治理结构相对应,也就是说,只有所有者结构是完整的,法人治理结构才是现实的。

过去,国有企业所有权与经营权高度集中于国家,所有权的惟一性,不可能建立起科学的所有者结构,既没有必要,也没有可能。所以,国有企业的治理结构首先不是“法人”的,其次不是科学的。但是,却是与高度集中的管理体制相对应的,表现为与行政体制的一致性。企业的“治理结构”与政府机构几乎没有两样。政府正是通过这种机构对应,来实现其对企业的管理,而且是纵向的一管到底。企业改制以后,随着所有权与经营权的分开,特别是随着国有企业投资主体多元化的构造,企业拥有“法人财产权”,在此基础上开始构造“法人治理结构”。但是,由于所有者的问题并没有真正解决,所以在改制的国有企业中,既存在着所有者不到位的问题,同时也存在所有者对企业的过多干预问题。根本原因就是所有者结构没有按建立现代企业制度要求首先规范,既影响了公司企业法人治理结构的科学规范,也阻碍了政企分开的进程。

另一方面,从国有企业改制的实际来看,我国正处在体制转轨过程中,新旧体制的交互影响使一些国有企业出现治理“真空”,或治理结构的变形。有专家曾经指出:中国已经进行公司制改革的国有企业,包括一部分上市公司,其公司治理结构被严重地扭曲了,这就是许多企业经营不好的一个重要原因。例如,有的政府部门既向公司制企业派董事、董事长,又派经营管理人员;有的董事长要求兼任总经理;有的经理人员置议事规则和决策程序而不顾,使董事会形同虚

设,等等。此外,国有股一股独大现象的普遍存在,使许多改制企业的股东会、董事会、监事会和经理层没有形成各负其责、协调运转、有效制衡的机制。据统计,进行现代企业制度试点的2400户企业中,改为国有独资的占34.7%,比例偏高。即使改为多元股东持股的,也由于国有股比重过大导致股权不平等而失去有效制衡。有学者曾对中外企业家失败作了比较研究,国外的企业家的失败在于执行;而中国的企业家失败在于决策。为什么?因为中国的企业由于治理结构不科学,使决策失去监督,或者说监督乏力。

(3) 关于经营机制问题。

当前,国有企业改革面临的深层次问题,就是加强对经营者的激励和约束问题,这是转变企业经营机制的核心和重点。从国有企业改革和建立现代企业制度的要求来看,激励和约束主要是要解决好激励方面的问题。因为国有企业长期偏离激励的方向,正如美国经济学家斯蒂格利茨所说:“问题不在于社会主义体制不存在激励,而在于社会主义体制内的许多激励被误导了。”按斯氏的说法,这一被误导的激励主要表现在:一是社会主义“平等”意识对有效激励结构的障碍。激励结构的基本方向在于报酬必须按照绩效的不同而有所差异,这样才能形成激励效果。这恰恰是从不平均的前提出发的。而在社会主义经济中,往往追求的是一种平均主义的平等,尽可能地缩小这种激励差别,以牺牲效率来换取所谓

的“公平”。这样“社会主义经济对平等的意识形态方面的约束阻碍了有效激励结构的建立”。二是“政治体制充当了经济激励的部分替代物,它使得激励机制的导向发生了扭曲”。

国有企业激励方面的问题直接导致对企业经营效率的影响。长期以来,我们比较多地是从约束的角度去克服国有企业存在的弊端,但往往不尽如人意。因为没有激励的约束,是一种被动的约束,其效果也是十分有限的。从企业改革的总体进程来认识,有效的激励与约束机制尚没有真正建立起来,这将使企业发展缺少应有的动力机制。

(4) 关于盈利能力。

我国前100强企业平均资产利润率为2.98%,人均利润1152.12美元。而世界500强平均分别为11.29%、11093.9美元。进一步比较,代表中国内地大企业总体发展水平的“中国工业500强”,其1998年度的平均资产规模、销售收入、人均利润、人均收入、资产利润率及销售利润率相当于当年“全球500强”平均水平的0.9%、1.7%、12.3%、9.5%、24.7%及13.16%,是当年“全美500强”平均水平的2.5%、3.5%、9.1%、10.7%、12.0%及86.2%。

(5) 关于结构问题。

一是企业规模结构不合理,专业化水平低。

有资料表明,目前我国制造业集中率大体相当于发达国家平均水平的一半左右。1995年我国521个制造业行业平均为27.7%,而1966年日本554个行业平均为48.3%,1992年美国453个制造业行业平均为52.0%。^①我国拥有年销售收入超过500万元的企业4万多户,但前300户的生产集中度仅为20%。1999年,我国共有年销售收入500万元以上的工业企业15.5万户,其中520户国家重点企业的销售收入之和仅与世界500强前两名相当。

二是产品结构不合理。过剩与短缺并存是突出表现。产品结构不合理带来多数行业低水平生产能力过剩,在主要工业品中,有80%的产品生产能力利用不足或严重不足。有关方面调查了286种产品,生产能力利用率不到75%的产品达238种,占所调查产品总数的83.6%;另一方面高加工度、高技术含量、高附加值的产品大量依赖进口。同时,国有经济分布过宽,力量分散,严重影响了主导作用和控制力的发挥。

(6) 关于创新能力。

我国企业的生产技术与国外先进水平的差距一般为5~10年,关键技术差距更大。世界500

强企业研发费用占销售收入的比例一般在5%~10%,而我国大中型企业仅为1%左右。据统计,目前世界500强企业研究开发费用占全球的约70%,并垄断着世界技术创新70%以上的成果。美国经济增长有大约80%源于技术进步,仅20%左右源于资本积累。^②我国企业研发人员占全国研发人员的比重明显低于发达国家,美国为83.33%、日本为61.08%、韩国为63.7%,而我国仅为28.65%。缺乏持续开发独特产品的能力,缺乏拥有自主知识产权的产品和技术。

应当指出的是,我们现在往往只注意到发达国家和跨国公司在技术研发方面的投入,没有充分注意到其在战略研究方面的投入。事实上,推动企业创新不仅在于技术方面,更重要的在于战略方面,加大对战略研究的投入是企业实现创新发展的根本保证。在20世纪70年代初,美国最大的500家公司中85%的企业建立了战略计划部门。70年代末,美国从事企业战略管理咨询的收入高达3亿多美元。^③90年代以后,这种情况有了更大的发展。相比之下,我国企业在战略研究方面还刚刚起步,相当多的企业还没有建立起战略研究机构,战略研究投入更是明显不足。

(7) 关于企业负担。

^① 参见《中国工业经济》2002年第1期。

^② 《经济日报》2002年2月6日。

^③ 侯云春:《加强企业战略研究与战略管理》,《研究报告》国家经贸委经研中心2002年1月。