

存续企业

核心竞争力

研究



卜善祥 吴 强 吕 宾 著

CUNXU QIYE HEXIN JINGZHENGLI YANJIU

中国大地出版社

存续企业核心竞争力研究

卜善祥 吴 强 吕 宾 著

中国大地出版社
· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

存续企业核心竞争力研究/卜善祥, 吴强, 吕宾著.

北京: 中国大地出版社, 2005.3

ISBN 7-80097-745-5

I. 存... II. ①卜...②吴...③吕... III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 016214 号

责任编辑: 陈维平

出版发行: 中国大地出版社

社址邮编: 北京市海淀区学院路 31 号 100083

电话: (010) 82329127 (发行部) 82329007 (编辑部)

传真: (010) 82329024

印刷: 科伦克三莱印务(北京)有限公司

开本: 850mm×1168mm¹/₃₂

印张: 9.25

字数: 230 千字

版次: 2005 年 3 月第 1 版

印次: 2005 年 3 月第 1 次印刷

印数: 1~1000 册

书号: ISBN 7-80097-745-5 / F·107

定价: 25.00 元

(凡购买中国大地出版社的图书, 如发现印装质量问题, 本社发行部负责调换)

目 录

导 论

- 一、研究背景 (1)
- 二、研究目的与意义 (10)
- 三、研究方法与思路 (11)

上篇 存续企业核心竞争力的识别与评价

- 第一章 存续企业核心竞争力概念与特征 (21)
 - 第一节 核心竞争力是企业持续发展的关键 (21)
 - 一、企业持续发展是社会经济可持续发展的基础 (21)
 - 二、核心竞争力是企业实现持续发展的关键因素 (24)
 - 第二节 企业核心竞争力概念与特征 (25)
 - 一、企业核心竞争力理论的提出 (25)
 - 二、企业核心竞争力的概念内涵 (29)
 - 三、企业核心竞争力概念特征研究评价 (36)
 - 第三节 存续企业核心竞争力概念与特征 (37)
 - 一、存续企业的现状特征 (37)
 - 二、存续企业核心竞争力概念与特征 (43)

第二章 存续企业核心竞争力的识别	(46)
第一节 企业核心竞争力识别方法	(46)
一、企业核心竞争力的来源	(46)
二、企业核心竞争力识别的步骤与方法	(48)
第二节 存续企业外部环境分析	(50)
一、宏观环境分析	(50)
二、存续企业行业发展环境分析	(55)
三、区域发展环境分析	(74)
第三节 存续企业内部条件分析	(76)
一、大庆石油管理局发展总体分析	(76)
二、大庆石油管理局业务分析	(80)
第四节 综合分析	(93)
一、SWOT 分析模型	(93)
二、成功关键因素分析方法	(97)
三、存续企业的 SWOT 分析和成功关键因素分析 ..	(101)
第五节 识别大庆石油管理局核心竞争力	(109)
第三章 存续企业核心竞争力评价	(111)
第一节 企业核心竞争力评价体系	(111)
一、企业核心竞争力评价内涵	(111)
二、企业核心竞争力评价方法	(114)
三、企业核心竞争力评价指标体系	(117)
第二节 存续企业核心竞争力评价	(121)
一、存续企业核心竞争力评价研究现状	(121)

二、存续企业核心竞争力评价思路·····	(123)
第三节 存续企业核心竞争力评价·····	(124)
一、研究思路·····	(124)
二、核心竞争力评价过程·····	(126)
三、评价结果及分析·····	(131)
第四章 存续企业核心竞争力预警分析·····	(134)
第一节 企业核心竞争力预警问题的提出·····	(134)
一、企业预警问题的提出·····	(134)
二、企业核心竞争力预警·····	(135)
第二节 存续企业核心竞争力预警思路·····	(136)
一、石油存续企业核心竞争力预警研究思路·····	(136)
二、石油存续企业核心竞争力预警研究步骤方法·····	(138)
三、石油存续企业核心竞争力预警指标体系·····	(138)
第三节 石油存续企业核心竞争力预警预报·····	(140)
一、警度划分·····	(141)
二、警情预报·····	(145)
三、结果分析·····	(157)
第五章 存续企业核心竞争力发展目标分析·····	(159)
第一节 存续企业核心竞争力发展目标研究方法·····	(159)
一、企业核心竞争力目标研究内涵·····	(159)
二、企业核心竞争力目标研究过程·····	(160)
第二节 存续企业核心竞争力发展目标预测实例·····	(162)
一、发展目标影响因素分析·····	(162)

二、大庆石油管理局核心竞争力发展目标预测·····	(166)
第三节 发展目标战略·····	(175)
一、提高企业核心竞争力的基本战略·····	(176)
二、提高企业核心竞争力的基础战略·····	(176)
三、提高企业核心竞争力的保障战略·····	(176)

下篇 提高存续企业核心 竞争力的战略分析

第六章 提高存续企业核心竞争力基本战略分析·····	(183)
第一节 合作双赢战略·····	(183)
一、存续企业的关联交易·····	(183)
二、存续企业的区域经济合作之路·····	(186)
三、存续企业与科研院所高校的合作·····	(188)
四、大庆石油管理局的合作双赢战略·····	(189)
第二节 外部拓展战略·····	(193)
一、存续企业外部拓展的基础·····	(194)
二、存续企业外部拓展的思路与原则·····	(195)
三、外部拓展的策略·····	(196)
第三节 多元发展战略·····	(196)
一、多元发展与专业化发展·····	(197)
二、多元发展与企业核心竞争力·····	(198)

三、存续企业的多元发展之路·····	(201)
四、大庆石油管理局走多元发展之路·····	(203)
第七章 提高存续企业核心竞争力基础战略分析·····	(208)
第一节 体制创新战略·····	(208)
一、体制创新的背景——国有企业改革的历程·····	(208)
二、存续企业体制创新的必要性·····	(210)
三、存续企业体制创新的目标·····	(211)
四、存续企业体制创新的重点与途径·····	(214)
第二节 结构调整战略·····	(216)
一、存续企业结构调整的必要性·····	(217)
二、存续企业的结构调整·····	(217)
三、存续企业结构调整的思路·····	(218)
四、结构调整的实践·····	(222)
第三节 加强企业管理·····	(223)
一、企业管理的重要意义·····	(223)
二、存续企业低成本战略的意义和目标·····	(225)
三、实施低成本战略的方式和途径·····	(229)
四、低成本战略的误区和风险·····	(232)
五、内部挖潜促经济效益·····	(235)
第八章 提高存续企业核心竞争力保障战略分析·····	(238)
第一节 科技创新战略·····	(238)
一、存续企业科技创新的重要意义·····	(238)
二、技术创新的动力系统·····	(241)

三、存续企业科技创新面临的形势与任务·····	(244)
四、存续企业科技创新的目标与部署·····	(246)
五、以科技创新提升企业核心竞争力·····	(249)
第二节 人力资源开发战略·····	(252)
一、人力资源与企业核心竞争力·····	(253)
二、存续企业人力资源现状·····	(255)
三、存续企业人力资源开发的原则与目标·····	(258)
四、存续企业人力资源开发的具体措施·····	(259)
五、人力资源开发实践·····	(263)
第三节 企业文化战略·····	(267)
一、企业文化的概念与功能·····	(268)
二、企业文化建设面临的挑战·····	(273)
三、企业文化建设的范畴·····	(274)
四、企业文化建设的措施·····	(276)
五、大庆石油管理局企业文化建设·····	(278)
主要参考文献·····	(282)
后 记·····	(285)

导 论

一、研究背景

1. 企业核心竞争力理论已成为企业管理研究的重要内容

企业核心竞争力理论作为 20 世纪 90 年代产生的新的企业战略管理理论，虽然还处于进一步发展完善的过程当中，但这一理论为企业的战略管理开辟了新的领域，显示出独特的生命力。该理论是经济学和管理学在企业战略研究方面相结合的最新成果，它着眼于从企业内部认识和分析企业，力求找寻企业生存和成长最为本质的内容，在分析企业保持持续竞争优势的源泉方面具有很强的针对性，对众多大公司特别是跨国公司的战略行为作出了较为合理的“解释”，对数 10 年来居于主导地位的现代企业理论提出了挑战。理论界一方面着重研究企业核心竞争力理论的基本概念、内涵和特征等，力求形成理论体系；另一方面，不断尝试将该理论运用于企业管理实践当中，探讨结合工业、商业、通讯、交通、房地产、传媒等行业的企业管理特点，通过培育和提升企业核心竞争力，增强企业竞争优势。在企业界，这一理论对企业经营管理者的影响日渐深入，特别对于代表我国产业实力的大企业、大集团的生存和发展正发挥着越来越重要的指导作用。

2. 核心竞争力成为企业生存和持续发展的关键

竞争是个内涵丰富的概念。从哲学角度看，它体现了一种社会关系，所谓“物竞天择，适者生存”；从经济学角度看，通常认为它体现了商品生产者之间的经济关系。列宁认为，“这种为

共同市场而劳作的独立生产者之间的关系叫做竞争”^①。在《辞海》中，竞争被定义为“竞争是商品生产者为了争取有利的产销条件而进行的角逐”。从本质上分析，竞争是市场经济内在要求的基本制度原则，市场经济归根结底是竞争经济^②。竞争力是与竞争密切相关的一个概念，张金昌、李显君等认为，竞争力是指竞争主体在竞争过程中对竞争目标实现的能力^③。有关竞争和竞争力的研究是随着市场经济的发展而产生并不断深入的，从研究的对象看，当前竞争力研究至少包括5个方面：产品竞争力、企业竞争力、产业竞争力、区域竞争力、国家竞争力等，其中，企业竞争力可以视为其他竞争力的基础和源泉。企业核心竞争力理论是当代管理学和经济学交融的新成果，是企业竞争力理论的新突破，它认为，企业竞争优势的根本源于企业所拥有的核心能力，即核心竞争力。

企业核心竞争力理论对于企业管理理论和实践产生了深刻的影响。在管理理念上，与传统理论比较，显著的变化是：要求企业从重视对环境的适应性转到加强企业的自身素质，从注重做好全面管理转到集中做好关键环节的管理；在管理实践方面，随着经济全球化进程加快，市场竞争日趋激烈，企业实现长久生存和持续发展面临更大的挑战。据统计，到20世纪90年代，发达国家企业平均寿命只有40年。为长期保持较强的竞争力，一些著名企业逐渐开始重视培育并提升企业核心竞争力，如微软强化其不断开发新的操作平台的能力，飞利浦公司保持在光学器材生产方面的突出能力等。部分技术实力雄厚的跨国公司运用其专利

① 列宁全集（第1卷）。北京：人民出版社，1975。81

② [德] K·赫德齐纳。竞争理论。北京：华夏出版社，1997。18

③ 张金昌。国际竞争力评价的理论和方法；李显君。国富之源——企业竞争力。北京：企业管理出版社，2002

权、标准制定权等所形成的核心竞争力来占领市场，稳固其在国际市场的垄断地位。企业界所谓的“三流企业卖苦力，二流企业卖产品，一流企业卖专利，超一流企业卖标准”就反映了这种情况。

我国的企业，尤其是国有大中型企业，在经历了计划经济向市场经济的转轨以后，逐渐成为自主经营、自负盈亏、自我发展的市场主体，一方面，国内不同市场主体的竞争日益激烈，竞争强度越来越大；另一方面，对外开放和经济全球化使我国企业日益面临与国外企业直接竞争的挑战。当前，我国企业与世界发达国家企业存在较大差距，不仅是量上的差距，更重要的是企业的素质、经营能力和竞争力的差距。根据中国企业联合会、中国企业家协会发布的 2004 中国企业 500 强名单，并与世界企业 500 强相比较，我国企业 500 强的资产规模仅为世界企业 500 强的 5.61%，营业收入为 7.3%，利润为 5.22%，人均营业收入、人均利润额和人均资产，分别只相当于世界企业 500 强同一指标的 16.23%、11.62% 和 12.46%^①。在这种形势下，如何使我国企业加强竞争力，建立并保持竞争优势已成为迫在眉睫的战略课题。20 世纪 80 年代末 90 年代初，我国学术界开始了对企业竞争力的研究；近几年来，关于企业核心竞争力的研究方兴未艾，长虹、方正等知名企业也在探讨如何培育企业的核心竞争力。企业界已认识到，培育企业核心竞争力是企业生存和持续发展的关键。

3. 存续企业亟待培育提高核心竞争力

(1) 存续企业的产生。

国有存续企业问题是近两三年为人们关注的一个研究课题。存续企业是石油石化等行业的国有大中型企业进行企业内部改组

① 陈锦华. 中国企业 500 强离世界企业 500 强有多远. 人民日报, 2004-10-18

改制重组上市的产物和新名词，对其理解尚不完全一致。一般认为，存续企业是原企业中未上市部分资产和人员组成的企业。从政策背景分析，国有存续企业来自于特大型中央企业改制上市、大中型国有企业主辅分离等企业改革实践。我国企业改革是个循序渐进、逐渐深化的过程，党的十二届三中全会提出“政企分开”，党的十四届三中全会提出“建立现代企业制度”、“对国有企业进行公司制改造”，以党的十四大及十四届三中全会为起点，国有企业改革全面步入以制度创新为主的新阶段。党的十四届五中全会和党的十五大，进一步明确国有企业改革的切入点是从微观层面的单个国有企业的改革转向宏观层面的整个国有经济的改革。党的十五届四中全会通过了《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》，提出“对国有大中型企业实行规范的公司制改革”。自此之后，大型国有企业开始在落实国有企业改革的各项政策方针方面取得实质性进展。由于为数众多的国有企业在不同程度上存在自有资本率低，对银行资金依赖度大，资产负债率高等问题，改制上市被视作为具备一定规模的国有企业深化改革和筹集资金的重要手段。但是，国有企业大都存在产权不明晰，资产分布领域广、构成复杂，盈利水平低，社会负担重的问题，难以达到股票发行与上市的标准，为此，国有企业改制上市时一般要进行资产重组，采用存续分立式的改制模式，去芜（盈利能力差、关联度弱、非经营性的资产）存精（核心资产），以构造出符合资本市场要求的“质地优良”的主业资产。

20世纪90年代初，钢铁冶金、轻工纺织、机械制造等竞争性行业的国有企业纷纷按照《中华人民共和国公司法》和建立现代企业制度的要求，在内部探索主辅分离的改革之路。到90年代中后期，一批特大型中央企业（集团）开展了重组改制和境外上市的有关工作。到2000年年底，520家国家重点企业中有430户进行了公司制改革，其中282户企业整体或部分改制为有限责

任公司或股份有限公司。特别是一批大型企业和企业集团按照国际惯例进行资产重组后，采用了存续分立式的改制方案，形成了资产规模巨大、人员数量众多、历史遗留问题多且矛盾复杂的国有存续企业。随着有色、煤炭、汽车、石油石化、邮电通信等资源型或自然垄断型行业的大中型国有企业（集团）改革步伐的加快，主辅分离范围不断扩大，辅业相对主业改革慢、发展空间小、人员分流包袱重，主辅业之间业务关系错综复杂、矛盾突出的问题相继浮出水面，并日益成为制约各行业国有企业改革深化的瓶颈。其中，石油石化企业较早进行了重组优良资产在海内外上市的工作，也率先面对主辅业分离后存续企业的生存和发展问题。

1998年底至2000年10月，我国三大石油集团公司——中国石油天然气集团公司（China National Petroleum Corporation, CNPC 以下简称中石油）、中国石油化工集团公司（China Petroleum & Chemical Corporation, SINOPEC, 以下简称中石化）和中国海洋石油集团公司（China National Offshore Oil Corporation, CNOOC, 以下简称中海油）分别以建立现代企业制度为目标，进行了内部重组改制。改革的基本做法是主业和辅业分离，优良资产和不良资产分离，企业职能和社会职能分离，从业务、资产、财务、机构、人员等5个方面进行重组，集中了主业或优良资产设立了有限责任公司并在境外成功上市，分离出来的辅业（包括辅助资产、公用工程、多种经营、文教卫生、社区服务等）则留在母公司，即组成了所谓的“存续企业”。2000年，中国石油天然气股份有限公司和中国石化股份有限公司分别在境外上市，中国石油股份总计筹集资金33.2亿美元；中国石化集团股份公司在纽约、香港和伦敦挂牌上市，筹资37.3亿美元；中海油股份公司在1999年挂牌失败后，2001年再次上市获得成功，

筹资 12.6 亿美元^①。此外，三大石油集团公司下属的子公司也各自在国内外上市。三大石油公司的改组改制，对促进石油公司调整产业结构，加大技术投入，扩大我国石油市场的开放等起到了一定的作用，存续企业的资产重组和产权多元化改革也取得了初步成效。

(2) 存续企业现状。

主辅分离，使石油石化企业的内部管理体制和运行机制发生了巨大变化，特别是对存续企业影响极大。主业和辅业从以往在一个企业内部统负盈亏，转变为两个彼此独立运营、独立核算、自负盈亏的企业实体。但由于主辅分离的初衷是重组发展前景好、能吸引海外投资者的主业，为此将大量非核心业务、低盈利能力的资产和富余人员，“分离”于存续企业，把大量没有解决的问题通过集团公司或母公司“挂起来再说”，存续企业自诞生之日起就存在“先天不足”。

自 2003 年 6 月组建后，国有资产管理委员会首先开展了对直属中央企业的清产核资，摸底后发现，存续企业存在的问题多、影响大、涉及面广，亟待改革。在其所属的 187 家中央企业集团超过 8 万亿元的国有资产中，辅业资产为 6000 多亿元，而在现有的 1000 万中央企业职工中，有超过 300 万的岗位在辅业领域。存续企业普遍存在同样的问题：资产质量差、富余人员多、非经营性负担重，业务来源依赖于与上市公司主业的关联交易、存续企业职工收入与上市公司职工相比较低^②。其中，与主业相比，存续企业的资产状况差和人员负担重的问题非常突出。从资产情况看，存续企业普遍存在着资产规模小、资产结构中经

① 史丹：中国石油工业体制改革的效果及其深化措施。摘自：中国能源企业的战略选择与管理创新。北京：中国财政经济出版社，2004。32

② 存续国企陷困境 国资委艰难收官。http://cn.biz.yahoo.com

营性资产比例不高的问题。目前,中石油、中石化和中海油的总资产将近1.5万亿元,其中绝大部分优良资产集中在主业上市公司。如中石油在按照国务院要求推行内部重组改制时,改制上市后的中石油吸收了原集团公司64%的优良资产;而存续企业有限的36%的资产(约2273亿元)中,又有40%是非经营性资产。中石化的情况与中石油的情况类似。中海油的资产规模只有中石油的1/10、中石化的1/8左右的水平,辅业资产占总资产的比重相对较高,但对提高石油石化行业存续企业整体资产拥有量的贡献有限^①。从人员情况看,在中石油,改制上市的中石油支配了原集团公司64%的资产,却只带走了31%的员工,其存续企业却要背负起近70%的人员(在册职工106万人)。在中石化,存续企业也肩负着原集团公司58%的人员,其下属的沧州炼油厂重组后的存续企业也面临以25%的资产养活54%的人员的难题^②等。

存续企业问题严重,且积重难返,已经到了非改不可的地步。以中石化集团为例,4年前,中石化股份在境内外3地上市后,中央财政曾经为其存续公司核销了369亿元的不良资产。然而集团存续企业2003年的财务状况却表明,扣除股份公司的投资收益后,部分存续企业负债高达70%,个别企业已经资不抵债。目前存续公司的净现金流为负值,靠借贷运转。2004年上半年,中石化集团创造了200多亿元利润,同比增长80%,但存续企业背负高达800亿元的银行贷款,使集团公司不堪重负。中国石化集团总经理陈同海警告,如果不及时有效地解决存续公司问题,后果不堪设想:“如果靠每年上市公司的分红、土地费

① 余菁.我国石油石化存续企业的历史成因、现状及发展对策.摘自:中国能源企业的战略选择与管理创新.北京:中国财政经济出版社,2004.288

② 黄焯明.走活存续企业的生存与发展之路.中国经贸导刊,2001(9)

和退税,至少要20年才能还清。如果债务继续发散、利率再提高,到时候,惟一的办法就是集团公司卖股还债,退出股份公司。●”

将国有企业改革必须直面的各种难点问题、重点问题浓缩集中到存续企业,并没有从根本上解决国有企业存在的富余人员、企业办社会等根本性问题,却引发了存续企业改革与发展这个“新”课题。随着国企改革的不深入,存续企业的阻滞效应可能集中。有关分析人士认为,如果国有存续企业累积的风险不能妥善化解,不仅会使国企改革成果前功尽弃,也可能使已脱困的国有企业重新被拖回困境。

(3) 存续企业改革思路探讨。

因为存续企业的大部分属于辅业,因此在破解国有存续企业难题上,国务院国有资产监督管理委员会的主要思路是将其纳入主辅分离的国企深化改革中加以消化。通过积极推进企业分离社会职能,促进中央企业转换经营机制,分流富余人员,同时处置非主业资产、闲置资产和关闭破产企业的有效资产等三类资产。

2004年以来,国有资产监督管理委员会力推整体上市、特批以股抵债,从一定程度上表明了国资管理机构直面历史遗留问题的决心。8月13日,国有资产监督管理委员会领导在2004年中央企业负责人会议上要求,抓紧实施主辅分离、辅业改制,认真做好企业分离办社会的试点工作。他强调,这是中央企业转换经营机制、分流富余人员的“重要而有效的形式”。在这次会议上,有关人员反复提醒中央企业负责人说,中央关于主辅分离的减免税收优惠政策执行到2005年底,按照国有资产监督管理委员会制定的解决中央企业主辅分离时间表,到2005年底之前,这项工作应该初步完成。据透露,截至2004年6月底,共有54户中央企业上报了主辅分离改制分流的总体方案,其中31户中央

● 存续国企陷入困境 国资委艰难收官. <http://cn.biz.yahoo.com>