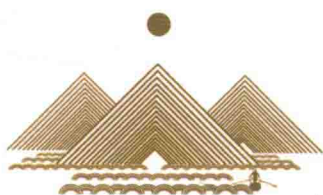


中国央企

实现可持续发展的 理论和实践探索



THEORETICAL AND PRACTICAL EXPLORATION OF ACHIEVING
SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF CHINESE CENTRAL ENTERPRISES

汤明 / 著



清华大学出版社

中国央企

实现可持续发展的 理论和实践探索

汤明 / 著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书旨在探索中国央企实现可持续发展的理想路径,在实际案例分析的基础上总结经验并给出合理的建议,以期给我国央企的长远发展提供有意义的参考。本书着眼于当前我国经济发展的中流砥柱,即我国央企的可持续发展,阐述了我国央企的发展及其重要性,从理论视角切入,结合精心挑选的企业案例,进行了全面立体的分析,因此提出的建议也切合企业发展的实际,具备可操作性。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

中国央企实现可持续发展的理论和实践探索 / 汤明 著. —北京:清华大学出版社, 2019

ISBN 978-7-302-52642-1

I. ①中… II. ①汤… III. ①国有企业—企业管理—研究—中国 IV. ①F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 047088 号

责任编辑:陈 莉 高 岫

封面设计:周晓亮

版式设计:方加青

责任校对:牛艳敏

责任印制:宋 林

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市铭诚印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm 印 张:32 字 数:627 千字

版 次:2019 年 5 月第 1 版 印 次:2019 年 5 月第 1 次印刷

定 价:198.00 元

产品编号:082329-01

汤明，同济大学工学硕士、北京交通大学经济学博士、美国麻省理工学院高级访问学者，教授级高级工程师；现任中电建路桥集团有限公司董事长、党委副书记；著有《对发展非水电事业的思考》《企业成长的四维理论》《以企业为业》《中国环保产业发展及投资问题研究》等学术论文及专著；荣获“中国建筑业十大领军人物”“中国建筑业100位杰出贡献企业家”“全国建筑业百位杰出贡献人物”“中国经济新领军人物”“中国改革十大杰出人物”“中国企业创新优秀人物”等荣誉称号。

习近平总书记早在2016年全国国有企业改革座谈会中就指出：“国有企业是壮大国家综合实力、保障人民共同利益的重要力量，必须理直气壮做强做优做大，不断增强活力、影响力、抗风险能力，实现国有资产保值增值。……各级党委和政府要牢记搞好国有企业、发展壮大国有经济的重大责任，加强对国有企业改革的组织领导，尽快在国有企业改革重要领域和关键环节取得新成效。”习近平总书记对国有企业改革的重要指示切实推进了新时代国有企业的创新发展，对国有企业的发展提出了殷切期望。作为国有企业的重要组成部分，中央企业集团要优化产业布局，不断把改革引向深入。

本书首先详细阐述了我国中央企业实现可持续发展的理论和实践探索；其次，通过中电建路桥集团、中粮集团、华润集团、法国万喜集团4个案例，详细分析了4个企业集团的发展环境、战略管理、运营管理及保障措施等方面的情况；然后，在此基础上，结合我国央企集团的发展环境和发展特点，进行了我国央企集团可持续发展的经验总结；最后，为我国央企集团的可持续发展提供了切实可行的建议。

中电建路桥集团有限公司成立于2006年，隶属世界500强企业中国电力建设集团有限公司。作为中国电建集团专业从事基础设施业务的资源整合平台、模式创新平台、资本创新平台、业务协同平台，中电建路桥集团集投资、规划、勘察、设计、咨询、监理、施工、运营能力于一体，经过十余年的长足发展，目前资产总额超1 300亿元、经营规模逾4 000亿元，成为全球城市/区域基础设施一体化服务商和综合型建筑企业集团。

中粮集团通过“全产业链”战略的实施，专注于经营粮油食品全产业链业务。集团旗下共有五大业务板块，18+1个专业化平台公司以及13家上市公司，其中五大业务板块包括粮油糖棉、食品及包装、地产、土畜品、金融。中粮集团作为国务院国有资产监督管理委员会指定的国有资产资本经营试点之一，经过六十余年的深耕，从最初的贸易公司发展成为全球领先的年经营量达到1.5亿吨的全产业链粮油食品巨头，业务涉及种植养殖、食品加工销售、生物能源、物流储运、地产、金融等众多领域，取得了瞩目的成绩。

华润集团在“集团多元化、利润中心专业化”的整体战略定位下，形成了集团层面和利润中心的差异化商业模式。华润集团利润中心基于集团整体战略，通过引导内部产业之间协同、推动产融结合的方式，建立基于上下游产业一体化运营的商业模式，同时按照战略导向，通过兼并收购实现快速扩张，在收购之后注重产业间的整合。华润集团的产业整合包括战略、团队、管理、品牌、文化5个方面，打造业务之间的有机联系，提升整个产业的发展水平，从而成为国内央企发展的标杆企业。

万喜集团是法国最大的建筑服务企业，拥有100多年历史，在全球100多个国家累计开展项目约270 000个。万喜集团在发展战略上一直致力于培育和增强建筑与特许经营两大基本业务的核心竞争力，集团实施业务整合发展，进行收购与兼并、管理及运营模式创新等，均是为了提升主业的价值创造能力，即追求企业的更强更优。同时，万喜集团反复对自己的产品设计、顾客服务、员工培训等活动进行认真的梳理并持续改进，站在客户的角度去思考，去寻找客户需要的服务，并通过技术创新与业务、组织、运营等模式的变革来适应客户的需求。万喜集团在发展中积累了无数宝贵经验，对于我国建筑行业的发展具有极大的借鉴意义。

我国央企的发展关乎国计民生，在关系国家安全和国民经济命脉的主要行业与关键领域占据支配地位，是国民经济的重要支柱。经过改革开放以来近四十年的发展，我国央企已经积累了一定的实现可持续发展的经验，在战略管理层面，积极响应国家政策，以战略为导向，聚焦主业下的产业整合，注重央企的创新发展和资源合理规划，构建央企核心竞争力；在运营管理层面，注重央企资源合理规划和分配，从而提升央企竞争力，注重品牌效应的建立，从而形成品牌规模效应；注重服务于央企整体发展的国内外市场拓展；在保障措施方面，注重提升并规范管理水平，不断提高管控能力；注重员工的成长和激励，激发央企活力；不断建立健全央企的监督机制。

在追求可持续发展的过程中，我国央企要顺应时代发展的潮流，积极响应国家政策，推进国家战略导向下的央企发展。在战略管理层面，推进创新转型发展，打造核心竞争力；坚持兼并重组战略，提升企业竞争力；聚焦产业整合战略，推动全方位整合；服务“走出去”战略，推动全球化增长，以便为经济和社会发展做出更

大的贡献。在运营层面，拓展业务模式，改善投融资环境；加强业务重组、资源整合，提升运营效率；拓展国内外市场，优化产业布局；借力“互联网+”，促进央企信息化建设。在保障措施层面，强化内控体系建设，提升风险管控能力；建立健全内部监督体制，防范央企腐败风险；完善人力资源管理，力促央企长足发展；倡导企业家精神，培育优秀企业家。企业家要始终勇于为集团创造更大价值，积极地承担政治责任、经济责任、社会责任，带头弘扬工匠精神，始终专注于产品和服务品质的提升，培育高素质的人才队伍，形成企业上下齐心协力保质量、提品质的强大合力，助力我国央企的可持续发展。

第1部分 央企集团可持续发展的先进理论

第1章 央企集团的定义和特点	2
1.1 央企集团的定义	2
1.2 央企集团的特点	2
1.2.1 产权结构复杂化	2
1.2.2 内部治理行政化	4
1.2.3 经营战略多元化	4
1.2.4 经营主体多元化	5
1.2.5 生产经营国际化	5
第2章 央企集团的使命和分类	7
2.1 央企集团的使命	7
2.1.1 中央企业战略重组起步阶段(2003—2004年)	7
2.1.2 中央企业战略重组发展阶段(2005—2007年)	8
2.1.3 中央企业战略重组深化阶段(2008—2010年)	8
2.1.4 中央企业战略重组攻坚阶段(2011—2013年)	8
2.1.5 中央企业战略重组全面改革阶段(2014年至今)	8
2.2 央企集团的分类	11
2.2.1 按产权归属划分	11
2.2.2 按管控主体划分	11
2.2.3 按形成过程划分	12
2.2.4 按主体功能划分	12

第3章 央企集团可持续发展的理论基础 15

3.1 四维理论..... 15

3.1.1 四维理论的主要内容..... 15

3.1.2 四维理论的主要应用..... 19

3.2 代理理论..... 21

3.2.1 代理理论的主要内容..... 21

3.2.2 代理理论的主要应用..... 22

3.3 制度理论..... 26

3.3.1 制度理论的主要内容..... 26

3.3.2 制度理论的主要应用..... 28

3.4 企业改革转型的六大条件和六大定律..... 30

3.4.1 六大条件..... 31

3.4.2 六大定律..... 31

3.5 人类经济非理性定律..... 32

3.5.1 人类经济非理性定律的前提..... 33

3.5.2 人类经济非理性定律的内容..... 33

参考文献 35

第 2 部分 中国央企集团发展现状

第4章 央企集团的发展概述 40

4.1 央企集团的发展沿革..... 40

4.1.1 央企集团概况..... 40

4.1.2 央企集团兼并重组的三个时期..... 40

4.2 央企集团的制度优势..... 42

4.2.1 政府推动的国有企业改革..... 42

4.2.2 类集群组织模式的优势..... 42

4.2.3 相对完善的配套法律法规..... 43

4.2.4 政策倾斜带来的优势..... 43

4.3 央企集团的资源优势..... 44

4.3.1 垄断特性带来的优势..... 44

4.3.2 融资优势..... 45

4.3.3	人才优势	45
4.3.4	市场优势	45
4.4	央企集团的经济效益分析	46
4.5	央企集团的社会效益分析	47
4.5.1	央企集团社会责任履行现状	47
4.5.2	央企集团主要社会责任	48
第5章	央企集团发展的外部环境	50
5.1	国际环境分析	50
5.1.1	政治环境分析	50
5.1.2	经济环境分析	51
5.1.3	社会文化环境分析	53
5.1.4	技术分析	54
5.2	国内环境分析	54
5.2.1	政治环境分析	54
5.2.2	经济环境分析	56
5.2.3	社会文化环境分析	59
5.2.4	技术环境分析	60
5.3	典型行业环境分析	61
5.3.1	央企主要分布行业综述	61
5.3.2	房地产行业分析	62
5.3.3	电力行业分析	68
5.3.4	粮油行业分析	70
5.3.5	医药行业分析	72
5.3.6	基础设施建设行业分析	74
第6章	央企集团发展的主要问题及其原因	77
6.1	央企集团发展的主要问题	77
6.1.1	处于垄断地位的部分央企竞争不足	77
6.1.2	央企产能过剩问题突出	77
6.1.3	央企创新投入处于较低水平	78
6.1.4	央企海外投资成效较低, 存在国有资产流失现象	78
6.1.5	央企整合经济资源效率较低	80
6.2	出现问题的原因分析	81
6.2.1	央企肩负的国家职能所要求的行政垄断	81

6.2.2 央企过度投资造成产能过剩..... 82

6.2.3 央企所在行业特性对创新投入水平要求相对较低..... 82

6.2.4 央企海外投资面临多重困难..... 82

6.2.5 企业的多层代理问题影响国有资产的使用效率..... 84

参考文献 84

第 3 部分 企业集团案例分析

第7章 路桥集团案例分析 88

7.1 路桥集团概况..... 88

7.1.1 路桥集团发展历程..... 88

7.1.2 路桥集团财务绩效..... 90

7.1.3 路桥集团业务发展状况..... 92

7.1.4 路桥集团管理体制现状..... 96

7.2 路桥集团的发展形势..... 100

7.2.1 宏观发展环境分析..... 100

7.2.2 行业发展环境分析..... 110

7.2.3 路桥集团面临的机遇和挑战..... 120

7.3 路桥集团战略制定与实施..... 126

7.3.1 路桥集团总体战略定位..... 126

7.3.2 路桥集团业务战略分析..... 127

7.3.3 路桥集团核心竞争力的构建..... 130

7.3.4 路桥集团战略实施效果评价..... 132

7.4 路桥集团的经营策略及其实施效果..... 136

7.4.1 路桥集团业务模式创新..... 136

7.4.2 路桥集团技术创新..... 138

7.4.3 路桥集团品牌管理..... 139

7.4.4 路桥集团市场开拓管理..... 140

7.4.5 路桥集团重要运营环节的关系处理..... 142

7.4.6 路桥集团运营管理的效果评价..... 144

7.5 路桥集团保障措施的有力支撑..... 147

7.5.1 路桥集团的投融资管理..... 147

7.5.2 路桥集团的风险管控..... 150

7.5.3	路桥集团的集团管控	151
7.5.4	路桥集团的人力资源管理	152
7.5.5	路桥集团的监督体系	153
7.5.6	路桥集团保障措施实施效果评价	155
7.6	路桥集团发展经验总结与启示	158
7.6.1	路桥集团的业务发展路径	158
7.6.2	路桥集团的可持续发展瓶颈分析	161
7.6.3	路桥集团实现可持续发展的重要因素分析	163
7.6.4	路桥集团实现可持续发展的建议	165
第8章	中粮集团案例分析	170
8.1	中粮集团概况	170
8.1.1	中粮集团发展历程	170
8.1.2	中粮集团财务绩效	174
8.1.3	中粮集团业务发展状况	175
8.1.4	中粮集团管理体制现状	178
8.2	中粮集团发展环境	185
8.2.1	宏观发展环境分析	185
8.2.2	行业发展环境分析	193
8.2.3	中粮集团面临的机遇和威胁	205
8.3	中粮集团战略制定与实施	208
8.3.1	中粮集团总体战略定位	208
8.3.2	中粮集团业务战略分析	210
8.3.3	中粮集团核心竞争力的构建	214
8.3.4	中粮集团全产业链战略实施效果评价	217
8.4	中粮集团的经营策略及其实施效果	220
8.4.1	中粮集团业务模式创新	220
8.4.2	中粮集团技术创新	222
8.4.3	中粮集团品牌管理	224
8.4.4	中粮集团市场开拓管理	228
8.4.5	中粮集团重要运营环节的关系处理	231
8.4.6	中粮集团运营管理的效果评价	234
8.5	中粮集团保障措施的有力支撑	239
8.5.1	中粮集团的投融资管理	239
8.5.2	中粮集团的风险管控	241

8.5.3	中粮集团的集团管控	243
8.5.4	中粮集团的人力资源管理	244
8.5.5	中粮集团的监督体系	247
8.5.6	中粮集团保障措施实施效果评价	251
8.6	中粮集团发展经验总结与启示	255
8.6.1	中粮集团的业务发展路径	255
8.6.2	中粮集团的可持续发展瓶颈分析	258
8.6.3	中粮集团实现可持续发展的重要因素分析	260
8.6.4	中粮集团实现可持续发展的建议	263
第9章	华润集团案例分析	267
9.1	华润集团概况	267
9.1.1	华润集团发展历程	267
9.1.2	华润集团财务绩效	270
9.1.3	华润集团业务发展状况	273
9.1.4	华润集团管理体制现状	277
9.2	华润集团发展环境	284
9.2.1	宏观环境分析	284
9.2.2	行业发展环境分析	288
9.2.3	华润集团面临的机遇和威胁	301
9.3	华润集团战略制定与实施	307
9.3.1	华润集团总体战略定位	307
9.3.2	华润集团多元化战略分析	309
9.3.3	华润集团核心竞争力的构建	318
9.3.4	华润集团战略实施效果评价	323
9.4	华润集团的经营策略及其实施效果	327
9.4.1	华润集团业务模式创新	327
9.4.2	华润集团技术创新	330
9.4.3	华润集团品牌管理	333
9.4.4	华润集团市场开拓管理	335
9.4.5	华润集团重要运营环节的关系处理	339
9.4.6	华润集团运营管理的效果评价	342
9.5	华润集团保障措施的有力支撑	347
9.5.1	华润集团的投融资管理	347

9.5.2	华润集团的风险管控	352
9.5.3	华润集团的集团管控	356
9.5.4	华润集团的人力资源管理	359
9.5.5	华润集团监督体系	361
9.5.6	华润集团保障措施实施效果评价	363
9.6	华润集团发展经验总结与启示	368
9.6.1	华润集团业务发展路径	368
9.6.2	华润集团可持续发展瓶颈分析	372
9.6.3	华润集团实现可持续发展的重要因素分析	373
9.6.4	华润集团实现可持续发展的建议	377
第10章	法国万喜集团案例分析	384
10.1	万喜集团概况	384
10.1.1	万喜集团发展历程	384
10.1.2	万喜集团财务绩效	385
10.1.3	万喜集团业务发展状况	387
10.1.4	万喜集团管理体制现状	389
10.2	万喜集团发展环境	391
10.2.1	宏观环境分析	391
10.2.2	行业发展环境分析	399
10.2.3	万喜集团面临的机遇和威胁	404
10.3	万喜集团战略制定与实施	408
10.3.1	万喜集团总体战略定位	408
10.3.2	万喜集团业务战略分析	409
10.3.3	万喜集团核心竞争力的构建	414
10.3.4	万喜集团战略实施效果评价	417
10.4	万喜集团的经营策略及其实施效果	419
10.4.1	万喜集团业务模式创新	419
10.4.2	万喜集团技术创新	421
10.4.3	万喜集团品牌管理	422
10.4.4	万喜集团市场开拓管理	422
10.4.5	万喜集团重要运营环节的关系处理	424
10.4.6	运营管理的效果评价	427
10.5	万喜集团保障措施的有力支撑	428

10.5.1 万喜集团投融资管理.....428

10.5.2 万喜集团的风险管控.....431

10.5.3 万喜集团的集团管控.....432

10.5.4 万喜集团的人力资源管理.....433

10.5.5 万喜集团保障措施实施效果评价.....434

10.6 万喜集团发展经验总结与启示.....436

10.6.1 万喜集团的业务发展路径.....436

10.6.2 万喜集团的可持续发展瓶颈分析.....438

10.6.3 万喜集团实现可持续发展的重要因素分析.....439

10.6.4 万喜集团实现可持续发展的建议.....442

参考文献.....444

第 4 部分 中国央企集团实现可持续发展的探索与总结

第11章 央企集团可持续发展的关键因素.....448

11.1 央企集团可持续发展的战略管理.....448

11.1.1 战略定位：业务多元化打造综合型企业.....448

11.1.2 战略制定：注重业务及资源整合.....449

11.1.3 竞争优势构建：可持续的创新驱动.....449

11.2 央企集团可持续发展的运营管理.....450

11.2.1 技术创新：注重企业集团管理信息化建设，紧跟互联网时代的步伐.....450

11.2.2 品牌管理：以企业集团品牌为核心.....451

11.2.3 市场拓展：结合业务定位和企业集团实际情况开拓有效市场.....451

11.3 央企集团可持续发展的保障措施.....452

11.3.1 投融资管理：以战略为导向的投融资活动.....452

11.3.2 风险管控：加强监督体系的建设，进行全方位的风险管控.....453

11.3.3 人力资源管理：注重人才的培养和激励，实现员工和公司的共同成长.....454

第12章 央企集团可持续发展的特点及其原因.....455

12.1 央企集团可持续发展的特点.....455

12.1.1 业务多元化.....455

12.1.2 加大力度进行创新转型.....456

12.1.3 战略导向下的市场开拓.....457

12.1.4	注重集团的风险管控	458
12.2	央企集团可持续发展在集团层面的原因	459
12.2.1	核心业务主导下的业务范围多元化	459
12.2.2	积极进行创新升级,不断提升企业实力	459
12.2.3	有效进行集团管控,降低发展风险	460
12.2.4	注重人力资源的培育和发展,给企业集团发展提供动力	461
12.3	央企集团可持续发展在行业层面的原因	462
12.3.1	抓住各行业发展机遇,转移发展风险	462
12.3.2	有规划地进行市场开拓,占据行业发展的领先地位	463
12.4	央企集团可持续发展在国家层面的原因	464
12.4.1	服务于国家战略的发展	464
12.4.2	顺应全球化的发展趋势	464
12.4.3	响应国家政策,建立健全企业监管体系	465
第13章	央企集团实现可持续发展的经验	466
13.1	战略层面的经验	466
13.1.1	以战略为导向,聚焦主业下的产业整合	466
13.1.2	积极响应国家政策,促进国家战略导向下的央企发展	467
13.1.3	注重央企的创新发展,构建央企核心竞争力	467
13.2	运营层面的经验	468
13.2.1	注重央企资源的合理规划和分配,提升央企竞争力	468
13.2.2	注重品牌效应的建立,形成品牌效应规模	470
13.2.3	服务于央企整体发展的国内外市场拓展	471
13.3	保障措施层面的经验	472
13.3.1	注重提升并规范管理水平,不断提高管控能力	472
13.3.2	注重员工的成长和激励,激发央企活力	472
13.3.3	不断建立健全央企的监督机制	473
参考文献		475

第5部分 中国央企集团实现可持续发展的建议

第14章	对国资委的建议	478
14.1	政策方面	478

14.1.1	推动“一带一路”建设，助力央企远航	478
14.1.2	落实技术创新政策，提升创新驱动发展	478
14.1.3	深化供给侧结构性改革，优化市场资源配置	479
14.2	资金方面	479
14.2.1	提供税收优惠支持，提速兼并重组步伐	479
14.2.2	加大融资支持力度，助力央企“走出去”战略	480
14.3	服务方面	480
14.3.1	加强后备干部队伍建设，提供央企人才保证	480
14.3.2	设立双创服务平台，推动央企创新发展	480
14.3.3	加强国资监管职能，防止国有资产流失	481
14.3.4	培育和弘扬企业家精神，推动经济转型升级	481
第15章	对中国央企集团的建议	483
15.1	战略管理层面	483
15.1.1	推进创新转型发展，打造核心竞争力	483
15.1.2	持续兼并重组战略，提升企业竞争力	483
15.1.3	聚焦产业整合战略，推动全方位整合	484
15.1.4	服务“走出去”战略，推动全球化增长	485
15.2	运营管理层面	485
15.2.1	拓展业务模式，改善投融资困境	485
15.2.2	加强业务重组资源整合，提升运营效率	486
15.2.3	拓展国内外市场，优化产业布局	486
15.2.4	借力“互联网+”，促进央企信息化建设	487
15.3	保障措施层面	488
15.3.1	强化内控体系建设，提升风险管控能力	488
15.3.2	建立健全内部监督体制，防范央企腐败风险	488
15.3.3	完善人力资源管理，力促央企长足发展	489
15.3.4	倡导企业家精神，培育优秀企业家	489
参考文献		490