

后改革时代

西部国有企业发展战略研究

白永秀 主 编
马晓强 王颂吉 张炜达 副主编



科学出版社

后改革时代 西部国有企业发展战略研究

白永秀 主 编
马晓强 王颂吉 张炜达 副主编

国家重点学科建设项目
国家“211工程”重点学科建设项目
陕西省人文社会科学重点研究基地建设项目

研 究 出 版 社
北 京

内 容 简 介

本书以我国经济体制改革进入“后改革时代”为背景,系统论述了西部国有企业的战略管理理论与实践。本书介绍了企业发展战略的一般理论,系统梳理了西部国有企业的发展历程、现状、特点以及战略管理状况,具体研究了陕煤集团澄合矿务局、延长石油集团销售公司等西部大型国有企业的发展战略,并对西部企业的战略管理做了展望。

本书内容丰富,语言生动活泼,具有理论与案例相结合、历史与现实相结合、总结与提升相结合等特点,适合 MBA、EMBA 课程教学,同时也适合对西部国有企业战略管理感兴趣的读者阅读。

图书在版编目(CIP)数据

后改革时代西部国有企业发展战略研究 / 白永秀主编. —
北京:科学出版社,2012

ISBN 978-7-03-035574-4

I. ①后… II. ①白… III. ①国有企业—企业发展战略—
研究—西南地区②国有企业—企业发展战略—研究—西北地区
IV. ①F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 220874 号

责任编辑:李 莉 / 责任校对:黄江霞
责任印制:闫 磊 / 封面设计:迷底书装

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街 16 号
邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

装 订 厂 印 刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2012 年 9 月第 一 版 开本: B5 (720×1000)

2012 年 9 月第一次印刷 印张: 14

字数: 274 000

定价: 56.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

目 录

第 1 章 导论	1
1.1 后改革时代西部国有企业面临的挑战	1
1.2 西部国有企业战略管理时代的到来	11
1.3 本书的研究框架	14
1.4 本书的特点与创新	15
本章参考文献	17
第 2 章 企业战略概述	18
2.1 企业战略与战略管理	18
2.2 企业战略的层次与类型	22
2.3 企业战略管理的主体与本质	27
2.4 企业战略的特征与功能	28
本章参考文献	32
第 3 章 企业战略的制定与实施	33
3.1 企业战略的制定	33
3.2 企业战略的实施	47
本章参考文献	53
第 4 章 西部国有企业战略管理	54
4.1 西部国有企业概述	54
4.2 西部国有企业的特点	79
4.3 西部国有企业的战略管理	94
本章参考文献	103
第 5 章 陕煤集团澄合矿务局发展战略	106
5.1 陕煤集团澄合矿业简介	106
5.2 陕煤集团澄合矿业的发展基础	108
5.3 陕煤集团澄合矿业战略环境分析	112
5.4 陕煤集团澄合矿业发展战略思路与目标	115
5.5 陕煤集团澄合矿业发展战略内容	121
5.6 陕煤集团澄合矿业发展战略重点	125
5.7 陕煤集团澄合矿业发展战略实施	128

第6章 延长石油集团销售公司发展战略	134
6.1 延长石油集团销售公司简介	134
6.2 延长石油集团销售公司发展基础	137
6.3 延长石油集团销售公司战略环境分析	141
6.4 延长石油集团销售公司战略思路与目标	156
6.5 延长石油集团销售公司战略规划内容	157
6.6 延长石油集团销售公司规划实施的进度、效益与风险	179
6.7 延长石油集团销售公司战略规划实施	183
第7章 西部企业战略管理展望	191
7.1 中国经济重心转移	191
7.2 西部企业的战略转型	192
7.3 西部企业的管理转型	193
附录	195
附录参考文献	217
后记	218



导 论

2003年10月，党的十六届三中全会通过了《中共中央关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》，这标志着我国进入了完善社会主义市场经济体制的“后改革时代”。在“后改革时代”，改革的主题、性质、任务和途径都发生了重大变化，这对西部国有企业的发展提出了新的挑战。在“后改革时代”，西部国有企业要实现成功转型和快速发展，必须克服自身发展所面临的局限性，高度重视企业的发展战略（strategy）问题。

1.1 后改革时代西部国有企业面临的挑战

1.1.1 后改革时代的到来与特征

改革开放以来，我国的经济体制改革主要经历了四个阶段。2003年10月党的十六届三中全会之后，随着社会主义市场经济体制进入完善阶段，我国也进入了“后改革时代”。

1. 由“前改革时代”到“后改革时代”

党的十一届三中全会之后，我国开启了改革开放的伟大历程。改革开放以来，我国经济保持了高速增长，在建立市场经济体制、引进竞争机制、保护环境、提高人民生活水平等方面取得了举世瞩目的伟大成就。这一时期，我国的经济体制改革主要经历了以下四个阶段（白永秀，2010b）。

第一阶段是从1978年12月到1984年9月。在这一阶段，随着改革开放的起步与展开，我国在政策上允许个体经济存在，并利用市场机制促进经济发展，但在整体上仍以计划经济为主，也没有提出发展市场经济的整体框架构想。因此，我们称该阶段为在计划经济体制内引进市场机制阶段。

第二阶段是从1984年10月到1992年1月。在这一阶段,国家召开了党的十二届三中全会,出台了《中共中央关于经济体制改革的决定》,提出了社会主义市场经济“是在公有制基础上的有计划商品经济”,并且指出了传统计划经济体制的弊端,确立了我国经济体制改革的目标是建立有计划商品经济体制。因此,我们称该阶段为建立有计划商品经济体制阶段。

第三阶段是从1992年2月到2003年9月。1992年10月,国家召开了党的第十四次代表大会,确定了社会主义经济是市场经济,提出经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制。1993年11月召开的党的十四届三中全会出台了《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》,标志着我国进入了建立市场经济体制、发展市场经济的阶段。因此,我们称该阶段为建立社会主义市场经济体制阶段。

第四阶段是从2003年10月至今。2003年10月,国家召开了党的十六届三中全会,出台了《中共中央关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》,提出了“五统筹”的思路,标志着我国社会主义市场经济开始进入完善与协调发展时期。因此,我们称该阶段为逐步完善社会主义市场经济体制阶段。

党的十六届三中全会之前,经济体制改革是围绕着社会主义市场经济体制的建立与发展而进行的,从整体上看,是建立中国市场经济体制框架的阶段。这一阶段的根本问题是体制问题,即对现有生产关系进行调整,亦即进行“革命”或“改革”的问题,我们把这一阶段称之为“前改革时代”。“前改革时代”在取得巨大成就的同时,也在城乡协调发展、区域协调发展、经济社会协调发展、可持续发展以及国内外经济协调发展等方面存在诸多问题。2003年10月,党的十六届三中全会通过了《中共中央关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》,提出“按照统筹城乡发展、统筹区域发展、统筹经济社会发展、统筹人与自然和谐发展、统筹国内发展和对外开放的要求,更大程度地发挥市场在资源配置中的基础性作用,增强企业活力和竞争力,健全国家宏观调控,完善政府社会管理和公共服务职能,为全面建设小康社会提供强有力的体制保障”^①,这标志着我国进入了完善社会主义市场经济体制的“后改革时代”。

2. “后改革时代”的特征

中国经济体制改革的实质是将带有计划经济与自然经济因素的落后的经济体制转变为现代市场经济体制,因而有三重任务:一是将计划经济体制转变为市场经济体制;二是将自然经济体制转变为市场经济体制;三是将落后的市场经济体制转变为现代市场经济体制。中国经济体制改革任务的多重性决定了经济体制改

^① 中共中央文献研究室. 改革开放三十年重要文献选编(下). 北京: 中央文献出版社, 2008:

革的长期性、艰巨性和复杂性,中国建立与完善社会主义市场经济体制的改革需要60~70年的时间。1978~2003年的经济体制改革只是初步建立了社会主义市场经济体制,并不意味着改革的结束,而是标志着改革进入了一个新的时代,即“后改革时代”。“后改革时代”不是指改革结束之后的时代,而是改革过程的一个阶段。在“后改革时代”,改革的主题、性质、任务与途径都发生了重大变化(白永秀和任保平,2010)。

第一,改革的主题由“发展”转变为“和谐”。在前改革时代,尤其是改革开放之初,我国经济落后,人们生活困难,当时“以经济建设为中心”,推动经济发展成为我国的主旋律,在这一阶段“发展是硬道理”。在后改革时代,我国经济 and 人民生活水平有了很大程度的发展与提高,但其他问题的解决却相对滞后,在一定程度上出现了社会发展与经济发展不协调的局面。因此,这一阶段“和谐是硬道理”。进一步,改革主题由“发展”转向“和谐”,应实现由数量到质量、由速度到效益、由规模到结构的转化。前改革时代的背景是全球市场化,由此我国以实现经济总量的快速增长为目的,采取以量取胜、提升速度、扩张规模的方法发展经济。后改革时代以全球信息化为背景,由此我国应以实现经济社会的和谐发展为目标,采取以质取胜、协同发展、优化结构的方法,使城乡之间、区域之间、人与人之间、人与自然之间等各种关系都协调发展。

第二,改革的性质由对生产关系的调整转变为对生产力结构的调整。前改革时代主要是对生产关系进行调整,改革的性质是生产关系的自我调整与完善,“改革生产关系和上层建筑中不适应生产力发展的一系列相互联系的环节和方面”^①,消除生产关系对生产力发展的制约,对生产关系进行革命。后改革时代我国面临的主要问题是经济发展方式转变滞后和经济结构不合理,所以不仅要继续调整生产关系,更要重点调整生产力结构,充分发挥先进生产要素的作用,提高经济发展质量。具体来说,一是对生产力构成要素的结构进行创新,包括观念创新、文化创新、管理创新、知识创新、技术创新、生产流程创新、产品创新、经营模式创新、企业家创新及企业组织创新等;二是通过企业“知识创新—技术创新—产业创新”三位一体创新体系的建立,促进我国生产力结构的优化升级;三是由经济制度调整到经济结构调整,促进发展方式转变。

第三,改革的任务由建立市场经济体制时期的“分离化”转变为完善市场经济体制时期的“一体化”。前改革时代的主要任务是建立市场经济体制,在这一过程中,我们采取“分离化”即非均衡发展的战略,通过优与劣、强与弱、城与乡等的分离,促使一部分有能力的人从一般人群中分离出来,率先富起来;城市

① 中共中央文献研究室. 改革开放三十年重要文献选编(上). 北京: 中央文献出版社, 2008:

从农村中分离出来,优先发展起来;东部地区从西部地区分离出来,率先富起来。但在“一部分”先富起来的同时,也造成了城乡关系失衡、区域关系失衡、收入分配关系失衡等问题。后改革时代的主要任务是以市场经济体制的完善为中心,通过“一体化”的方式实现共同富裕。“一体化”就是要在后改革时代,按照“和谐发展”的思路,促进由非均衡发展向均衡发展的转变,实现城乡、工农、区域、经济社会、国际国内“五个一体化”(白永秀,2010a)。

第四,改革的途径由完全“市场化”转变为“市场计划一体化”。“市场化”是指在前改革时代,改革沿着不断放开的市场化思路进行。1978年以“包产到户”的形式恢复农村的土地经营;1980年实行“分灶吃饭”的财政体制,并开始进行经济特区试验;1985年实行生产资料供应和定价的“价格双轨制”;1992年十四大明确了市场化取向的改革方向;1994年推行财政税收、金融和外汇管理三大体制改革;1995年开始在国有企业中建立现代企业制度的试点;1998年以《宪法》修正案的形式明确了“公有制为主体、多种所有制经济共同发展”的基本所有制;2004~2005年的第三次改革大辩论更加坚定了市场化取向改革的决心。但同时,中国又出现了诸多的“市场失灵”、“政府失灵”及各种社会矛盾,一是因为中国市场化程度还不高,市场化质量还较低;二是因为政府的“失位、缺位与越位”,宏观调控的时机还不准、水平还不高、手段还不丰富。所以在后改革时代,改革途径一方面要坚持“市场化”不动摇,另一方面要加强宏观调控的科学性,加大宏观调控的力度,实现“市场计划一体化”。

1.1.2 西部国有企业的发展历程与特点

中国近代以来,西部国有企业由无到有,其发展经历了艰难曲折的历程。由于发展环境的特殊性,西部国有企业的发展特征也非常明显。

1. 西部国有企业的发展历程

按照西部国有企业的发展轨迹,我们将其发展历程划分为三个阶段。第一阶段是新中国成立之前的西部国有企业发展状况,第二阶段是新中国成立之后到改革开放之前的西部国有企业发展状况,第三阶段是改革开放之后的西部国有企业发展状况。

1) 第一阶段:新中国成立之前的西部企业发展状况

西部地区在新中国成立之前,国统区和陕甘宁边区的企业都得到了一定程度的发展,其具体发展情况如下:

(1) 抗日战争时期企业内迁与西部企业发展。近代以来,中国工矿企业主要分布在东部沿海地区和几个大城市。尽管洋务运动时期和南京国民政府成立之后曾掀起过两次“西北开发”运动,但西部工业基础仍极为薄弱。抗日战争爆发之后,日本对中国由北向南、由东向西大举进攻。为迅速提高后方工业生产能力,

减少经济损失,国民政府于1937~1940年组织了工业内迁运动。按照“国防上即可利用者”、“现在民生必需者”、“不属以上两种而可藉培植工业中心者”、“保全资源免资敌用者”^①的先后顺序,截至1940年年底,国民政府共促助内迁厂矿约450家,技术工人1.2万余人。内迁工厂分布以四川为最多,计254家;湖南次之,为121家;广西28家;陕西27家;云南、贵州等省共23家^②。抗日战争时期后方相对安定,沦陷区的资金、劳动力等生产资料向内地转移;加之国民政府鼓励后方经济发展,西部工矿企业得到快速发展。到1944年年底,西南地区工厂数量已占国民党统治区工厂总数的86.6%,资本总额的93.5%,工人数的85.6%。其中四川省工厂总数占到国民党统治区工厂总数的45.24%,资本总额的52.96%,工人数的43.27%^③。此外,重庆作为国民政府的战时陪都,其经济发展尤为迅速,建立起了机械、电器、搪瓷、化学、纺织、面粉等45个门类的工业企业。与此同时,西北地区在沿海工业内迁的带动下,其工矿企业也得到了快速发展。新疆创办了制革、面粉、印刷等工业;甘肃以兰州为中心建立起大小工厂109家,并加大了铁矿、煤矿和石油等资源的开发力度;陕西除了内迁的申新四厂(宝鸡厂)、大方纺织厂之外,还兴办了制药、电器、制革、火柴、面粉、纺织、造纸、水泥等325家中小工厂^④。总体而言,抗日战争时期工业内迁极大地带动了西部地区近代工业的发展,改变了中国工矿企业区域分布不均衡的状况,为西部地区的国有企业发展和经济建设奠定了重要基础。

(2) 陕甘宁边区的企业发展。抗日战争时期,中共中央确立了“发展生产,保障供给”的根据地财政经济建设总方针,在“公私兼顾,军民兼顾”、“精兵简政,厉行节约”、“自己动手,丰衣足食”等原则的指导下,形成了“集中领导,分散经营”的经济管理体制,并在根据地开展了轰轰烈烈的大生产运动。在工业发展方面,共产党取消了对资本家、富农经营工商业的各种限制,鼓励国内外资本家投资建厂,从而推动了根据地工商企业的发展。以陕甘宁边区为例,在抗日战争爆发之前,陕甘宁边区只有几个为红军服务的机械修理、印刷、被服等小工厂,共有职工270余人。到抗日战争胜利前夕,陕甘宁边区的公私企业得到了全面发展,已能炼铁、炼油、制造机器,并能生产医药、火柴、被服、毛毯、纸张等产品,纺织业年产布匹达到15万匹,全部职工增加到10000余人^⑤。陕甘宁边区的工业发展为新中国成立后陕西乃至全国的工业建设奠定了重要基础。

① 中国第二历史档案馆. 抗战时期工厂内迁史料选辑(一). 民国档案, 1987, 2: 35~53.

② 中国通商银行. 五十年来之中国经济. 台北: 文海出版社, 1948: 180~181.

③ 陈真. 中国近代工业史资料(第1辑). 上海: 上海三联书店, 1958: 102.

④ 刘秉扬. 中国近代经济发展研究. 西安: 西北大学出版社, 1999: 317~318.

⑤ 刘秉扬. 中国近代经济发展研究. 西安: 西北大学出版社, 1999: 361~363.

2) 第二阶段：新中国成立之后到改革开放之前的西部国有企业发展状况

新中国成立之后，西部地区主要从以下三个方面形成了大批国有企业：一是没收官僚资本主义企业归国家所有；二是国家对民族资本主义工商业改造后所形成的国有企业；三是新中国成立后国家在西部地区兴建的大批国有企业（蓝定香，2006）。新中国成立之初，现代工业在国民经济中只占很小比重，主要是轻工业，并且大部分集中于东部沿海地区。新中国成立之后，为加快改变工业落后和区域布局不合理的局面，中央采取了重工业优先发展的赶超型经济发展战略，并在工业建设布局上采取了均衡发展的方针。新中国成立后到改革开放之前的经济建设为西部地区国有企业和现代工业的发展奠定了基础，有着重要的历史意义。

（1）“一五”、“二五”建设时期。新中国成立之初，我国采取了沿海带动内地、重点建设内地的均衡发展战略，加快了中西部地区的工业化进程。“一五”时期，694个限额以上工业项目（以苏联援建的156项重点工程为主体）有472个放在了资源相对富集的中西部地区。苏联援建的156项重点工程主要集中在东北三省、陕西、甘肃、湖北、四川等地，其中陕西占总数的24%。以甘肃和陕西为例，“一五”时期甘肃建立起工矿企业1574家，初步形成了以大中型企业为骨干，以石油化工、有色金属、电力机械制造为支柱的工业结构体系。陕西建成投产的大中型企业达到28家，建成了咸阳、灞桥两座纺织城，工业总产值大幅度提高。从1958年开始，我国进入“二五”建设时期，西部地区的国有企业得到了进一步发展，一批能源、有色金属、机械制造、石油化工等项目建成投产。

（2）“三线”建设时期。为防备敌人突然袭击，毛泽东同志于1964年提出并推动了“三线”建设^①决策。“三线”建设的全面实施大致分为两个阶段，第一阶段为1966~1970年的“三五”建设时期，第二阶段为1971~1975年的“四五”建设时期，1980年“三线”建设基本结束。“三线”建设极大地推动了西部地区国有企业的发展，新修的川黔、成昆、滇黔、襄渝等长达8046公里的铁路

^① “三线”建设指的是1964~1980年，我国在中西部地区的13个省、自治区进行的一场以战备为指导思想的大规模国防、科技、工业和交通基础设施建设。其开始的背景是中苏交恶与美国在我国东南沿海的攻势。所谓三线，是指由沿海、边疆地区向内地收缩划分三道线。一线是指位于沿海和边疆的前线地区；二线是指长城以南、广东韶关以北、甘肃乌鞘岭以东、京广铁路以西，主要包括四川、贵州、云南、陕西、甘肃、宁夏、青海等西部省区及山西、河南、湖南、湖北、广东、广西等省区的后方地区；三线是指介于一、二线之间的中间地带。其中川、贵、云和陕、甘、宁、青俗称为大三线，一、二线的腹地俗称小三线。三线地区位于我国腹地，离海岸线最近的在700公里以上，距西面国土边界上千公里，四面分别有青藏高原、云贵高原、太行山、大别山、贺兰山、吕梁山等连绵山脉作天然屏障，在备战的特定形势下，是较理想的战略后方。三线建设是我国经济史上一次大规模的工业迁移过程，在1964~1980年，大批原先位于大城市的工厂与人才进入西部山区，国家在三线地区共审批1100多个大中型建设项目。由于建设地点都太过偏僻，这种建设方式对后来的企业经营发展造成了严重的浪费和不便，但是三线建设也成为我国中西部地区工业化的重要助推器。

干线和 22.78 万公里的公路,形成了西南地区相对便利的交通运输网络,并最终奠定了西部地区以国防科技、机械、能源、钢铁为主的工业体系。具体而言,在“三线”建设时期,西部地区建立起了规模较大、门类齐全、生产与科研相结合的国防工业体系,军械生产能力占到全国的 50%,形成了包括川、贵、滇在内的完整的机械工业基地。西部地区煤炭开采、油气开采、电力开发初具规模,建成了攀枝花、酒泉等大型钢铁基地和有色金属工业企业。此外,化工、电子、纺织等轻工业也得到长足发展,四川、陕西等省形成了具有相当水平和规模的工业基础。

3) 第三阶段:改革开放之后的西部国有企业发展状况

新中国成立之后,国家在西部建成了一大批国有大中型企业,极大地改变了新中国成立之初西部工业极端落后的面貌。但是,这批国有企业是在对外封闭和高度集中的计划经济体制下,由国家直接投资而建成的,许多企业的选址采取了“山、散、洞”(靠山、分散、进洞)的原则,这导致西部国有企业大多缺乏自生发展能力,在由计划经济体制向社会主义市场经济体制的转型过程中陷入了经营困境,被迫实行调整 and 改革。

改革开放以来,西部国有企业先后经历了“放权让利”、“两权分离”、“建立现代企业制度”和“调整国有经济结构”四个阶段的改革。20 世纪 80~90 年代,国家的建设重点由中西部转移到东部地区,并且这一时期国家对西部地区的投资一般不再用于新建国有企业,而主要是对“三线”企业实施调整和改造。在这一时期,一些军工任务不足的国有企业逐步向民用产品转型,四川长虹、重庆长安汽车、重庆嘉陵摩托等军转民项目较为成功。国家对一批选址不当、重复建设、经营困难的国有企业实行了关、停、并、转,同时在陕甘宁地区、塔里木盆地等地区兴建了一批大型资源型国有企业。此外,许多“三线”企业发挥技术优势,在沿海地区兴办“窗口”企业,从而获得了进一步发展。1999 年以来,国家实施西部大开发战略,国有企业改革得以进一步深入,一批西部国有企业以兼并、破产、改制等方式退出了国有经济领域,国有企业数量迅速减少。以四川省为例,国有(含控股)工业企业户数从 1999 年的 2 065 户减少到 2003 年的 1 065 户^①,5 年间减少了近一半。与此同时,西部省份在自然资源垄断部门组建了一批大型国有企业,以延长石油集团、陕西煤业化工集团有限责任公司(简称陕煤集团)等为代表的西部地区国有经济焕发出了新的活力。

2. 西部国有企业的特点

由于发展环境和发展历程的特殊性,西部地区国有企业的特点也非常鲜明,

^① 中国社科院西部发展研究中心课题组.“十五”时期西部大开发总体规划实施效果总体评价. 经济研究参考,2003,(78):17~39.

这些特点主要表现在以下五个方面。

第一，国有企业资产总额和数量占西部企业资产总额和企业总数的比重较高。西部地区非公有制经济发展水平不高，使得无论从产值还是数量来看，国有企业在西部经济中所占的比重都高于东、中部地区。2004年西部国有及国有控股企业共8283户，占西部国有及规模以上企业总户数的31.38%，其资产总额占72.83%，销售收入占64.31%，利税总额占75.30%，从业人员占56.92%。与全国平均数据相比较，户数比重高出16.91个百分点，资产总额比重高出20.80个百分点，销售收入比重高出26.27个百分点，利税总额比重高出40.73个百分点，从业人员比重高出23.33个百分点^①。2009年，全国国有及国有控股工业企业工业总产值占全国规模以上工业企业工业总产值的26.74%，而西部地区这一比重平均为52.38%，甘肃、新疆、青海、陕西、贵州更是高达60%以上，远远高于全国平均水平^②。由此可见，西部地区国有企业资产总额和数量占企业资产总额和总数比重等指标偏高。

第二，西部地区国有企业以重工业为主，重工业中又以能源、原材料和军工机械企业居多。计划经济体制时期，国家将大批重工业布局在西部地区，使得西部地区国有企业呈现出明显的“重型”特征，在这些重工业企业中，能源开发企业、原材料加工企业和军工企业又占了很大比重。具体而言，在“三线”建设时期，西部地区作为战略后方，国家在此兴建了大批军工企业。改革开放之后，这些军工企业虽然经历了多轮调整和改革，但仍然在国有经济系统占有较大比重。此外，西部地区自然资源富集，国家在此建设了一批资源采掘企业、原材料加工企业和能源化工基地，从而使得西部地区的国有经济结构具有明显的资源型特征。资源型企业在西部经济结构中占有重要地位，对于西部经济发展有着重要意义。据统计，西部地区2004年营业收入在10亿元以上的企业共有151家，其中资源型企业78家，所占比重高达52%，内蒙古和宁夏的资源型企业数量更是占到当地10亿元以上企业集团数量的80%以上^③。

第三，西部地区国有企业技术装备落后，科研开发和自主创新水平较低。西部地区国有企业技术装备水平明显低于东、中部地区，企业拥有的工程技术人员数量也与东、中部地区有着明显差距，技术研发投入不足，名牌产品相对较少，从而制约了西部地区国有企业的发展。以陕西省家电制造业为例，在20世纪八九十年代，陕西家电业曾辉煌一时，彩电有黄河、海燕、如意，冰箱有长岭，洗

① 蓝定香. 西部国有大中型企业产权制度改革研究. 北京: 经济科学出版社, 2006: 96.

② 国家统计局. 中国统计年鉴 2009. 北京: 中国统计出版社, 2010.

③ 李兴旺, 杨伟民, 曹振杰等. 中国西部企业高速增长研究. 北京: 中国社会科学出版社, 2009:

衣机有双鸥,尤其是“黄河、海燕、如意”三大彩电品牌风靡一时,但由于缺乏创新意识,技术装备更新缓慢,科研开发和自主创新水平迟迟难以得到提高,最终导致“黄河断流、海燕折翅、如意不再”,以国有企业为代表的陕西家电业在市场竞争中几乎全军覆没。2009年,西部地区公有经济企事业单位专业技术人员总数为768 717人,而东部地区公有经济企事业单位专业技术人员总数为1 207 811人,比西部地区多439 094人^①,东西部差距十分明显,这就在很大程度上阻碍了西部地区国有企业自主创新和科研开发水平的提高。

第四,西部地区国有企业产值以大中型企业为主,区域集中度较高。西部国有企业规模较大,涌现出了陕西延长石油、四川长虹集团等大型国有企业。以四川省和重庆市为例,2003年四川省国有大中型工业企业仅占其全部国有工业企业总户数的29.76%,但其资产总额占89.76%,产品销售收入占92.69%,利税总额占94.51%^②。2009年重庆市国有(含控股)企业中,大中型企业的户数虽仅占全部国有(含控股)企业总户数的43.63%,但其工业总产值占89.79%^③。由此可见,西部地区国有大中型企业在国有经济乃至整个国民经济中发挥着关键性作用,国有企业改革的关键在于推进国有大中型企业的改革与发展。与此同时,西部地区国有企业多集中于经济发达的省会城市,但产业之间关联度较弱,并且西部其他地区经济发展水平较低,影响了区域总体经济水平的提升。有学者研究认为,西部地区国有企业的集中度为57.6%,而东部地区和中部地区分别为38.3%和45.6%^④,这表明西部地区国有企业相对集中。

第五,西部地区国有企业上市公司较少,并且尚未从公司管理转变到公司治理阶段。截至2010年年末,我国上市公司总数达2 063家,其中西部地区国内上市公司数量占全国的比重仅为16.77%。西部地区上市公司主要集中在四川,有83家,其后依次为陕西(41家)、云南(37家)、新疆(34家)、重庆(31家)、广西(25家)、内蒙古(21家)、甘肃(22家)、贵州(19家)、宁夏(15家)、青海(10家)、西藏(8家)^⑤。西部地区上市公司数量相对于该地区庞大的国有企业总量而言,国有企业上市公司比重非常小,债券融资额占全国的比重更低,这不利于西部国有企业的快速发展。此外,西部国有企业在产权结构上过于单一,以股份制为载体的混合所有制发展缓慢,国有股一股独大的问题非常突出。在企业内部治理方面,多数西部国有企业尚不规范,法人治理结构还没有真正发挥作用,并且尚未实现从公司管理到公司治理阶段的转变。

① 国家统计局.中国统计年鉴2010.北京:中国统计出版社,2009.

② 蓝定香.西部国有大中型企业产权制度改革研究.北京:经济科学出版社,2006:97.

③ 重庆市统计局,国家统计局重庆调查总队.重庆统计年鉴.北京:中国统计出版社,2009.

④ 剧锦文.西部地区国有企业的特性及其发展对策.经济与管理研究,2003,(1):37~41.

⑤ 整理自上市公司公报(截至2010年年末)。

1.1.3 西部国有企业发展面临的制约因素

影响和制约西部国有企业发展的因素是多方面的，既有政治的原因，也有经济的原因，既有制度的原因，也有体制的原因，既有政策的原因，也有地域和文化观念的原因，既有我国经济转轨中普遍存在的原因，也有西部地区特有的原因。具体而言，制约西部国有企业发展的因素包括以下六个方面（白永秀，2004）。

第一，地处西部内陆所导致的观念和政策滞后。西部地区由于体制转轨相对滞后，较之于我国东部同类城市而言，经济发展水平和市场化程度低，特别是观念和 policy 陈旧落后，严重制约了国有企业改革和经济社会的总体发展。这主要表现在三个方面：一是西部各级地方政府在市场化改革过程中思想保守、观念滞后，特别是在政策制定中缺乏改革意识、开放意识和超前意识；二是国有经济和国有企业本身缺乏改革意识和积极性，普遍存在“等、靠、要”的思想；三是西部地区一般公众观念保守，导致西部国有企业发展缺乏有利的社会氛围，从而难以实现跨越式发展。

第二，行政体制改革特别是政府机构改革和职能转变滞后，成为制约西部国有企业发展的深层体制原因。在市场经济条件下，政府的主要功能是建立和维护公平、公正、公开、合理的市场竞争环境，进行间接的宏观调控。但在我国传统体制下，政府直接参与微观经济的运行和微观社会的资源配置，出现了功能的错位与失调。在市场化改革相对滞后的西部地区，行政体制改革特别是政府机构改革和职能转变滞后的情况更加严重。例如，西部地区相当一部分地方的政府部门，其工作重点不是制定本地区的社会经济发展规划、进行宏观管理和维持公平合理的市场竞争秩序，而是把其主要职能和精力放在为本地区国有企业出谋划策、排忧解难上，仍在做国有企业的“婆婆”。

第三，非公有制经济发展缓慢是制约西部国有企业发展的重要因素。在我国沿海和经济发达地区，非公有制经济的快速发展为整个国民经济的发展和国有企业改革提供了有利的消化和减震环境。市场化改革起步晚以及地处西部内陆所导致的政策、观念等的滞后，使得西部地区大部分省区的非公有制经济发展缓慢，缺乏对整个国民经济的有力推动和支撑，导致国有企业改革中出现的职工失业下岗、经济贫困等问题难以得到解决，这一方面使得国有企业难以快速转制，另一方面使得整个国民经济难以取得较快发展。

第四，西部国有经济发展的特殊历史背景也是制约西部国有企业发展的一个关键因素。具体而言，这种影响主要表现在五个方面：一是在计划经济时期，西部是国家投资的重点地区，导致国有经济比重远远高于东部地区；二是由于西部的资源特点和历史原因，西部国有企业集中在军工、能源、原材料行业，其规模

较大, 转型较为困难; 三是西部国有企业承担的历史与社会责任过重, 难以适应激烈的市场竞争; 四是由于西部地处内陆, 不利于吸引国外先进的技术和资金; 五是由于国家的梯度开发和开放政策, 西部地区的开放时间较晚, 开放程度较低, 国有企业改革进展缓慢。

第五, 西部国有企业治理结构尚不规范, 人才短缺, 战略管理 (strategic management) 能力不足。由于西部国有企业中资源型企业和军工企业占有较大比重, 这些企业以当地优势资源和国家政策为依托, 对企业治理结构和发展战略重视不足, 企业治理结构不规范, 缺乏对市场竞争的灵活应对。受气候条件和生活待遇等因素的影响, 西部国有企业的管理人员和技术工人大都来源于当地, 具有典型的本土化特征。尤为重要的是, 西部国有企业缺乏具有战略眼光的领军型企业家和大批高质量的创新型技术人才及熟练工人, 这就在一定程度上导致西部国有企业经营理念相对保守, 技术创新能力不足, 从而不利于企业的长远发展。

第六, 西部资源型国有企业受市场价格波动影响较大。西部地区资源型国有企业在国民经济中占有很大比重, 而资源型企业受市场价格波动影响较大, 这一方面不利于企业平稳发展, 另一方面也不利于区域经济的持续平稳发展。以陕西省为例, 延长石油集团 2010 年实现销售收入 1 000 亿元, 陕煤集团 2010 年实现销售收入 515 亿元, 二者占到陕西省 2010 年 GDP (即国内生产总值) 总量的 15.1%, 但石油和煤炭受市场价格影响较大, 因而不利于陕西经济的平稳发展。

1.2 西部国有企业战略管理时代的到来

在市场经济条件下, 随着企业之间竞争的加剧, 其竞争形式与竞争内容发生了深刻变化, 逐渐表现为企业综合实力的竞争, 而企业战略管理在其中发挥着关键作用。在完善社会主义市场经济体制的“后改革时代”, 西部国有企业必须高度重视企业战略管理问题, 这预示着西部国有企业战略管理时代的到来。

1.2.1 西部国有企业战略管理时代到来的依据

从经济体制改革和企业发展阶段来看, 当前我国面临着四个层次的转型, 这决定了西部国有企业战略管理时代的到来。

一是从体制转型来看, 我国由计划经济体制转变为市场经济体制。经过三十多年的经济体制改革, 我国建立起了社会主义市场经济体制, 实现了由计划经济体制到市场经济体制的转型, 市场在资源配置中发挥着基础性作用。2003 年 10 月以来, 我国进入完善社会主义市场经济体制的新时期, 市场在资源配置中的基础性作用得到了进一步发挥。

二是从改革转型来看, 我国由“前改革时代”进入到“后改革时代”。建立

社会主义市场经济时期的根本问题是体制问题，即对现有生产关系进行调整，亦即进行“革命”或“改革”的问题，我们把这一阶段称之为“前改革时代”。2003年10月党的十六届三中全会通过了《中共中央关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》，这标志着我国进入完善社会主义市场经济体制和构建社会主义和谐社会的“后改革时代”。在“后改革时代”，改革的主题由“发展”转变为“和谐”，改革的性质由对生产关系的调整转变为对生产力结构的调整，改革的任务由建立市场经济体制时期的“分离化”转变为完善市场经济体制时期的“一体化”，改革的途径由“市场化”转变为“市场计划一体化”。

三是从企业转型来看，由生产型企业、生产经营型企业向资本经营型企业转型。企业转型遵循这样一条主线：在计划经济时期，生产产品是企业的基本职能，企业无需考虑产品的销售问题；在建立社会主义市场经济体制的“前改革时代”，企业除了要生产高质量的产品，更要重视产品的销售问题；在完善社会主义市场经济体制的“后改革时代”，企业在重视产品生产和销售的同时，更要重视资本的经营与运作，资本经营成为企业发展的重要内容。在当前时代背景下，企业必须高度重视其资本运营问题。

四是从国有企业转型来看，我国国有企业的战略管理时代已经到来。与一般企业不同，国有企业的战略管理具有二重性，既要考虑企业的自身发展需要，又要与政府的大政方针保持一致。在建立社会主义市场经济体制的“前改革时代”，政府的战略管理往往代替了企业的战略管理，国有企业缺乏具体的切合实际的战略管理规划，从而在一定程度上阻碍了国有企业的发展壮大。在完善社会主义市场经济体制的“后改革时代”，在企业资本经营型发展阶段，国有企业战略管理要突出强调其相对独立性，必须重点根据企业自身的发展实际和行业情况来制定发展战略，从而更好地促进国有企业的发展壮大和持续经营。

随着我国经济体制改革由建立社会主义市场经济体制的“前改革时代”发展到完善社会主义市场经济体制的“后改革时代”，西部国有企业也必须由产品生产阶段向资本经营阶段转变，由注重短期效益的运营管理阶段向注重长期效益的战略管理阶段转变，高度重视其战略管理问题。这标志着西部国有企业战略管理时代的到来。

1.2.2 企业战略管理的特点与任务

理论界对于战略管理有着不同的定义：一种观点认为，战略管理是指为制订和实施那些旨在实现公司目标的计划而做出的决策和行动的集合，涉及对公司与战略相关的决策和活动的计划、指挥、组织和控制（皮尔斯二世和鲁滨逊，2005）；另一种观点认为，战略管理是对组织战略过程进行的管理，是决定企业长期业绩的管理决策和行动，其主要内容包括战略分析、战略制定、战略实施、