

央企真相

邱宝林 著

山西出版集团 山西教育出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

央企真相: 全彩色版 / 邱宝林 著. -- 太原: 山西教育出版社, 2011.3
ISBN 978-7-5440-4654-1

I. ① 央… II. ① 邱… III. ① 国有企业-经济发展-研究-中国
IV. ① F279.241

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第009609号

书 名 / 央企真相

yangqi zhenxiang

作 者 / 邱宝林

出 版 人: 荆作栋

责任编辑: 赵 峰 杨 文 唐 锋

特邀编辑: 孙 茜 陈学清 李嘉春 王丽峰
李向阳 杜济寿 柏 阳 刘宁洁

复 审: 刘立平

终 审: 荆作栋

设计总监: 王春声

设 计: 刘志斌 宋 蓓 陶雅娜 李 珍 温 芳

图片编辑: 杨孜孜

印装监制: 贾永胜

图片提供: 视觉中国网 (CFP) 中国新闻图片网

出版发行: 山西出版集团 · 山西教育出版社

(地址: 太原市水西门街馒头巷7号 电话: 13835156030 邮编: 030002)

营销宣传: 赵 峰

(电话: 13835156030 E-mail: sxjyzf@qq.com)

印 刷: 北京新华印刷有限公司

印 次: 2011年3月第1版 2011年3月第1次印刷

开 本: 710 × 1000 1/16

印 张: 25

字 数: 450千字

印 数: 1—30000册

书 号: ISBN 978-7-5440-4654-1

定 价: 58.00元



央企为了谁

按理说，书完成后应该请一位名家作序，但考虑到本书是一本大众读物，是与读者朋友们拉家常的书，请人作序又过于严肃了，所以就由本人把写书的想法做一个交待吧，权当做写在前面的话。

（一）

几年前，我萌生了写一本中国版《石油风云》的想法。《石油风云》是20世纪90年代，美国作家丹尼尔·耶金历时七年打造完成的一部畅销书。该书内容丰富，史料翔实，生动记述了世界石油工业130多年来波澜壮阔的历程。我在企业工作了20多年，亲历过众多有关中石油等国企、央企的历史性事件，但由于日常事务繁杂、写作的主题又颇为宏大，对个人的时间、精力以及资料整合能力都是一次前所未有的挑战，因而构思早有，时间难寻，迟迟未能展开。

2009年底，时任国资委主任的李荣融对媒体发出了一段感慨：“我想不明白，为什么国企搞不好的时候你们骂我们，现在国企搞好了你们还是骂呢？”李荣融的困惑，正是很多以央企为代表的国企人的困惑。确实，央企突出的贡献与实力，与其当前在社会和媒体上的形象和美誉度存在着巨大的不对称。同时，人们在央企国企发展与民众福祉增长的同步性、协调性等方面也存在争论。这一现象已成为上至中央高层、下至平民百姓所共同关注的问题。联想起近期社会公众对央企（特别是石油央企）的诸多诘问和指责，最终促使我下决心，要写一本既以石油行业为例又超越石油行业之限，能反映央企真实情况的书。

思路确定之后，又有三件事，更坚定了我写作本书的决心。

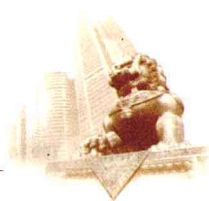
第一件事：我在北京西单图书大厦查找资料时，发现以央企为主题的现货图书只有两本：《生根》，是广东肇庆电业人撰写的回忆录；国资委编写的《基石》，是关于国有企业成功典型的案例汇编。此外，查阅档案可知，以国企为主题的书，除技术管理类外，仅有四本文学类书籍，且大都是对国企持负面看法的。在深刻影响公众价值判断的图书市场上，央企要么没有声音，要么大多是负面形象。

第二件事：为了能让本书与更多读者见面，更广泛地产生社会影响，我希望能采取市场化发行图书的办法，联系了一些当前知名的畅销书出版商。结果呢？出版商同意出版，但不愿将其列入重点书选题计划下工夫来做；也有好心的发行商建议说，如果能写本批判央企的书则肯定能畅销，像这样客观、正面地写央企的书，在市场上肯定火不起来。难道这就是市场对国企、央企的真实认知和需求吗？这种舆论传播取向与社会公众应该得到的真实信息之间，居然有着如此大的偏差，这一现状实在令人忧虑和不安。

第三件事：2010年5月，中石油登顶英国《金融时报》“全球500强”排行榜的榜首，之后网络媒体和公开舆论的声音出人意料的一致——倒彩+棒喝+揶揄。中国企业在世界舞台上快速成长，在让老外艳羡、让跨国公司们钦佩和紧张之时，居然在自己的祖国迎来如此多的质疑声。央企怎么了？央企动了谁的奶酪？是误解还是偏见？是央企做得不好还是说得不好，或是还有别的什么原因？

从多年来与社会各界尤其与媒体的广泛接触中，我深切感到，当前社会公众和一些媒体对央企、对垄断等问题的认知，与央企的实际情况以及央企内部人士对自身的认知之间，存在着巨大断层，如同一个难以逾越的鸿沟。就像一些西方媒体和公众误解误读中国一样，社会公众和一些媒体对央企和国企也存在误解误读现象。这是一个危险的倾向，这种倾向如果任其发展，公众与央企间的认知“裂痕”不仅难以弥合，甚至会不断扩大，会对社会、对企业、对国家的健康发展造成深远的不良影响。

在诸多经历和不断思考之后，一种责任感随之而生。必须为央企和社会公众之间的沟通做点什么，努力在这道鸿沟上多架起一道桥梁。就这样，写作本书成为我繁杂工作日程之外的头等大事，并在2010年的农历大年初一完成了20页详细的书稿目录和写作提纲。多年的思考和自我考问，一年多时间的资料阅读和伏案写作，使



我对央企、社会、媒体三者之间的沟通有了更深一层的体悟，也衷心希望读者能通过本书，对央企有一个全面、客观的了解和认知。我也想通过本书回答众多央企人的一些困惑，为他们加油鼓劲。但我也很清楚，这只是一个艰难的开始。

(二)

客观地讲，国资委成立七年多来，一直秉持着“企业强则国家强”的理念，不断坚守和开拓，为中国企业做大做强倾注了大量心血。国企、央企已成为中国经济的基础和栋梁，和其他所有制企业一起共同决定了中国经济未来的走向。经历了20世纪末脱胎换骨的重组改制，国企从“扭亏脱困”攻坚战中走出，又投入到国际市场的惊涛骇浪。“老国企”凤凰涅槃，“新国企”闪亮登场。

但是，从2007年新闻报道《央企为什么这么“红”》，到2009年网络高点击率的《国企十宗罪》，再到2010年“两会”时的《国企十四宗罪》和一些代表委员炮轰国企，能看出公众、媒体与国企之间的认知差距仍在扩大，使国企在获得突出业绩的时候，赢得的不只是掌声和鲜花，更多的是不屑、嘲讽甚至骂声。

自上一轮宏观调控开始（2003年）以来，关于“国进民退”、“央企进地退”的争论如今呈现愈演愈烈之势。社会舆论仿佛把国企的所有功过都与垄断、低效、腐败、反市场等负面词汇挂钩，甚至那些国企决定不了、影响不了的股市大跌、房价飙升等社会问题的“黑锅”也都让国企背上了。

事实上，国有企业的数量一直在不断减少，经济份额也在逐年下降。国资委也鼓励和支持各种所有制性质的企业，特别是有实力的民营企业参与到国有经济布局的结构调整之中，也在继续推进劣势国有企业关闭、破产重组，依法、有序、平稳地退出市场。正如新任国资委主任王勇所说，目前70%的央企已经实现股份制改造，而且是在美国、中国内地和中国香港等地上市，所以现在央企的资产不仅属于我们国家13亿人民，还有一部分属于国外和国内的战略投资者、广大的股民。

更何况，到底是“国进民退”还是“国退民进”，实际上是没多少意义的概念之争。国企和民企都有一个共同的名字——中国企业，都是代表中国经济的重要力量。我们应该提倡的“国进”，是中国企业的“进”。中国需要打造更多具有国际

竞争力、能在世界经济舞台上维护中国利益的强大企业。这一点我们还远远不够，国民共进，才能中国进。我们不必囿于企业所有制的成见和争论之中。国家也支持民企发展，只是发展阶段不同，国企发展时间更长基础更扎实。此外，国企、央企在自身做大做强的同时，也要充分发挥企业群体中类似基础设施的作用，支持和带动我国民营经济的发展。

当然，公众有公众的困惑和质疑。这也是由多种因素造成的。

经过巨大的付出和牺牲之后，国企的体制不断完善，发展迅猛，在国内甚至国际产业领域位居前列。可是有人据此认为，国企改革在“开倒车”，在“国进民退”。这些言论恐怕是有些人形而上的固有思维在作怪。国企是改革的对象，但不是被否定和消灭的对象。对于国企改革，这些年一直在说“继续改革”、“深化改革”、“改革攻坚战”，但改成什么样子？改革的目标是什么？大家并没有形成充分的共识。是不是把国企全改没了就算改革完成了？应该不是这样。

诸如事故频发、腐败滋生、收入分配不公等国企种种不尽如人意之处，是发展过程中的问题，是中国目前经济发展阶段所必须经历的。这些问题国企和央企存在，其他所有制类型的企业也存在；经济领域里存在，其他社会领域里也存在。我们所要做的是尽快完善和改进国企的体制机制，把它搞得更好，而不是矫枉过正，更不是彻底打倒、推倒重来。

经历了30多年的高速发展后，中国社会进入了异常复杂的改革攻坚阶段，心理失衡、情绪浮躁等现象蔓延，有人总结为“道德底线失守，统计数据失真，权力运行失控，公众心理失衡”。人们对种种现实的不满，背后反映出更深层次的原因，折射出人们对各阶层间利益失衡加剧和认知断层扩大的隐忧。一个社会在追求进步的同时也容易滋生功利、焦躁和不满等情绪，就如同有些地方工业发展之后空气中弥漫尘霾一样。

一些迹象表明，国企、央企负面舆论的幕后推手，不排除一些国际研究机构和背后的跨国公司。我国国企、央企在世界市场上的地位不断提升，加之全球性金融危机的爆发打破了原有的世界企业实力格局，此消彼长，西方跨国公司在中国市场及国际市场上遭遇到中国国企、央企强有力的竞争，阻碍了“国退洋进”。不过，它们的发展历史长，深谙竞争之道，使用基金资助、媒体公关、政府游说等手法游



刃有余。加上国企、央企的舆论工作正在转型，反应普遍滞后，危机公关以及舆论引导能力严重不足，因此发生在央企、国企身上的负面消息被渲染放大，企业形象被妖魔化。

当然，社会上对国企、央企的一些负面看法，除了由误解偏见、海外推手导致之外，历史背景及客观现实也不容忽视。比如国企、央企因历史形成的资源和市场优势，与民营、外资企业后来者欲居上之间形成的利益冲突；国企、央企强大的控制力和市场占有率与时下从国外舶来的“新自由主义思潮”间也存在极大的矛盾；当前，民众对分配不公、权力寻租等现状强烈不满，因此迁怒于央企的高账面利润、较高收入、政策补贴、行政定价等状况，并将之视为“既得利益集团”。

国企和央企发展道路上的诸多困惑和潜在危机，正是在以上这一系列的矛盾、冲突和断裂的背景下产生的。理性和成熟是一个社会真正走向和谐与繁荣的标志。当前这种转型期特有的认识鸿沟、社会断裂是一个非常危险的倾向。是该填平鸿沟、打破隔膜、构建和谐的时候了。需要我们像老朋友一样一起聊一聊：央企到底都做了些什么，央企到底怎么了？

（三）

与中国经济发展速度一样，国企的变化也很快，但它们的理论和宣传工作并没有跟上。以1978年党的十一届三中全会为标志，以农村改革为突破口，中国的经济体制改革正式启动。而国企改革由于其复杂性和重要性，因此被作为整个经济体制改革的重点和难点，直到党的十二届三中全会（1984年）才得以系统性地推进。事实上，国企改革是被逼出来的，不是事先设计好的，能否成功当时谁也没有把握。

中国的经济体制改革是一场“渐进式”改革，由易到难，摸索前行，由增量再到存量。国企改革后于农村改革正说明它是难啃的骨头，是一场需要攻坚的战役。国企以及国企员工，为改革攻坚作出了极大的牺牲，付出了“壮士断腕”的代价。比如，中石油38万人有偿解除劳动合同，全国国企共700多万人。大量为国企工作数十年的老员工离开工作岗位，默默承受着改革阵痛的代价。笔者并非石油世家，但大哥和二嫂也是国企“买断大军”中的一员。其实，几乎每个石油人的家庭或亲

属中都有买断工龄者。

经过多年的挣扎、探索、开拓，国有企业改革的思想更加解放，产权更趋多元化，视野更为国际化，大量的央企、国企步入了发展的“快车道”。但是我们不能忘记，央企的历史地位和近些年的成功，正是在经受了巨大的改革阵痛之后才取得的，绝非依靠行政保护和垄断地位所致。

经过重组改制，央企的国际竞争力得到大大提升。2009年，央企的利润有1/3来自海外业务，而海外业务收入只占其总收入的约1/5。央企在海外的成功充分说明：在没有行政保护甚至处于后发劣势的情况下，央企仍有充分的实力和竞争力，中国的国有企业不是在自家院子里窝里横的公鸡，而是能在国际市场搏风击雨的雄鹰。

一些重大理论和现实问题在社会上被误解误读，使我在探究过程中也深感纠结。本来是代表全民利益的央企，却似乎成了社会公敌。这与央企的红利分配和返利模式尚未健全、不够透明，大部分央企仍处在高速发展的投入期有关。这本身并不是央企的错，只因对社会公众的理论说明和宣传解释工作做得远远不够。比如社会上一些人把“三高两荒”（高利润、高油价、高股价，油荒、气荒）归咎于油气生产企业的垄断，实际上是打错了靶子。

对于垄断的认识也要与时俱进。美国为什么同意波音和麦道合并，明知其将垄断美国航空市场，却不惜以贸易战逼迫欧盟就范？为什么判决微软垄断却并不肢解它？原因在于，它更关注的是美国企业在全球市场的竞争力，而并非仅仅在国内。中国也亟须树立全球视野和强化大国思维，对此，专家和媒体也有引导责任。专家和媒体应引导公众，使之不囿于在960万平方公里的“大院”里思考问题，而要放眼全球，培养从大处着眼的战略思维习惯。行业垄断问题若放在全球视野上来看待，或许就是集约化经营的规模效应问题，就是行业集中度高和低的问题。

媒体和专家应该更加深入地了解和研究央企。当前舆论传播环境下，往往是网上爆料，公众和媒体跟风评论，人们未经过深入调查研究便发表意见，以情绪化的语言去衍生解读和评述，并未深想依据的信息是否准确、全面。这种操作手法，犹如“用望远镜看梨子、搞调研”，而不是“亲口尝一尝梨子的滋味”再评述，其准确性可想而知。当然，一些企业和事件信息的不透明，也是造成这种局面的重要原因。



通过对央企发展路径的梳理和考察，我深深地感到，中国不能搞苏联解体后的私有化，不能成为又一个被“西化、分化、弱化”的对象。正如一些专家所言，在我国，教条地对待马克思主义使我们付出了沉重的代价，对此人们已普遍有清醒的认识。但对教条地对待当代西方各种学说和制度对我国经济建设和社会发展的危害，认识就不太一致了。脱离中国实际和照搬照抄西方经济理论的现象在我国大有市场，过分关注和指责“国进民退”是改革的倒退正是这种认识的反映，类似做法需要引起注意。

2010年热卖的《公司的力量》一书，目的是以公司这一人们既熟悉又陌生的话题为切入点，引起人们对公司 and 市场等范畴的现代革新形式的热烈探讨，是以冷求热；而《央企真相》这本书，则是要以热求冷——引导社会对高度关注的央企的诸多热点话题能够冷静、理性地思考，令公众能够更加全面地看待央企，客观地认识央企。

“真相”本是个中性词，代表的并不都是阴谋和黑暗，本书只想还原央企的真实面目，澄清误解，打开与公众间的心结。是光明还是黑暗，是阴谋还是责任，留给读者判断。

(四)

在写作本书的过程中，我也思考了另外一些问题：央企的前景如何？央企怎样才能成为具有国际竞争力的世界一流企业，成为真正的“伟大企业”？

2009年8月17日，在全国国有企业党建工作会上，中共中央政治局常委、国家副主席习近平强调指出：国有企业是全面建设小康社会的重要力量，是中国特色社会主义的重要支柱，是我们党执政的重要基础。这“三个重要”很重要，为我们指明了国有企业未来的出路和定位。“三个重要”的践行过程，就是央企迈向真正伟大企业的必经历程。

“三个重要”给国企和央企以清晰的定位，在给社会公众和国企人吃了一颗定心丸之时，也赋予国企沉甸甸的责任。

以中央企业为龙头的国有企业是公有制的重要实现形式，是国家引导、推动、

国有企业是国家经济安全的重要保障力量，控制着金融、能源、交通、电信等事关国家经济命脉的诸多产业，是国家可以用来应对突发事件和重大经济风险的中坚力量，是参与国际市场竞争的支柱企业。国有企业能否健康、科学地发展，关系到能否全面推进我国经济、政治、文化、社会四个大系统的建设，关系到中国特色社会主义事业能否实现。

张德江副总理评价说，国有企业是国民经济的顶梁柱。

中央领导对央企高度重视，以中石油为例，仅2009年以来，中央政治局常委便先后31次到中石油所属项目考察。这既是对国企作用的肯定，也对国企提出了更高要求和期望。

(五)

那么，有了明确的定位后，国企应该如何去做、去发展呢？

当务之急就是要树立国企的新形象。国企早已不是过去的那个“老国企”了，但人们的印象还停留在改革前对传统国企的认知上，“新国企”需要尽快树立“新形象”。



党的十五大之后，国家按规模不同确立了国企的发展战略，同时也确立了另一项重大改革战略，即国企的股份制改造和资本市场的发展。通过股份制改造，国企不仅实现了资产的市场化定价和融资，更重要的是通过出售股份实现了产权的多元化。

20世纪90年代中期开始的国企股份制改造一直持续到了现在，从最初的抓大放小，到主导产业的集中化、国有企业上市、地方国企引入战略投资者，再到成立国资委、资本市场的“全流通”改革，一直到央企缩编，都是遵循这一改革方向的一系列具体实施步骤。国有企业在“摸着石头过河”的过程中，摒弃了前期不成功的管理层收购模式（MBO）和经实践证明失败了的苏联私有化模式，最终确立了通过股份制完成产权改革的发展思路，初步建立了“新国企”的发展方向。

国内群体性出现“新国企”，深刻地影响着中国经济，他们的企业产权结构呈现多元化趋势，有独特的治理结构和管理模式，高度重视企业战略和企业文化，经营高效率且竞争力强，并基本解除了政策性包袱。“新国企”的这些特征，使之较改革开放前旧体制下或转型体制下的国企都发生了根本性的变化。“新国企”的出现和壮大显示出国有企业改革的方向和路径。

增强公众对“新国企”的认同，需要国企、央企采取更加开放和透明的态度，而不能总是以沉默和无可奉告来回应公众提出的问题。现在的很多央企就像一尊尊雕像，在被泼了“颜料”之后，认为事情已经结束就不再去清理。实际上，央企的形象受损后必须要注重舆论修复，不能任凭“颜料”自行掉落，任误解在公众中继续蔓延。

当然，国企、央企也要正确面对社会公众和媒体的批评和监督，包括一些传媒的炒作，这是社会进步中的正常现象和积极因素。媒体的监督是推动社会进步的积极力量，从党的十三大到十七大，舆论监督权连续五次写入党的报告中。要把正常的舆论监督视作加强企业自身管理和形象建设的动力和积极因素，要学会在批评和抱怨声中继续前行。国企的各级管理者也要掌握与媒体打交道的能力，即“第六种能力”，要充分认识新媒体时代舆论传播的新变化，遵循新闻传播规律，实现从单纯的宣传到有效的传播、到企业形象建设的转变。

今后的国企改革进程中，必然会出现各种博弈和反复，要避免公众指责的一些利益群体死守权力，导致改革陷入迟滞的现象。目前，还有大量的国企尚未完成改

制上市的进程；完成的国企，也存在因我国资本市场发展程度低、股份流通不畅、国有股一股独大、法人治理结构不完善等影响现代企业制度发挥作用的问题，但这些都是前进中的问题和深化改革的方向。国企、央企要正视现实，不回避问题，以积极的姿态去认识问题，解决问题，不断发现和改进阶段性发展问题，推进产权制度和分配、治理、激励机制等方面的完善。

我们的思想还不能囿于传统固化思维和西方经济理论的条条框框，国企的发展应充分考虑到国情和国际国内两个市场。中国作为一个后发型国家，民间资本力量尽管发展很快但仍显孱弱，现阶段还难以依靠民企实现对发达国家的赶超，这也是“后发劣势”之一。可是，经济发展不能等，也等不得，现实是不会因为我们起步晚，就让发达国家停下脚步等我们追上去。因此，对具备条件的企业加快规模化发展是我们现实的选择。具体到市场选择上，一些更具规模优势的国企和发展势头好的民企等各种所有制经济企业兼并其他企业会成为现阶段中国经济不可避免的市场选择之一。

（六）

认清国企和民企在目标和利益方面的一致性，摒弃“国、民争利”的狭隘思想，我国的企业群体才会形成协同效应、规模效应，整体的经济优势才可以在国际市场上充分发挥出来。

中国优秀的国有企业和民营企业都在朝着世界级一流企业乃至“伟大企业”的目标去努力。世界正在快速走向全球化，中国要崛起，需要更多的世界级一流企业和“伟大企业”，需要有艺术家、冒险家的激情和活力，能够去创新，去承担更大责任，实现从“Made In China（中国制造）”到“Made With China（意为中国制造，世界合作）”，以至到“Created In China（中国创造）”的转变。

什么是“世界一流企业”？央企新掌门人王勇说：这些企业应该具备以下主要特征：主业突出，公司治理良好；拥有自主知识产权的核心技术和国际知名品牌；具有较强的国际化经营能力和水平；在国际同行业中综合指标处于先进水平，形象良好，有一定的影响力。

什么是“伟大企业”？笔者综合归纳专家研究成果：它是一个学习型的组织，



富有创造性；敢于负责任，富有精神和传统；具有全球化的品牌形象，富有创新商业模式和经营管理理念；对行业技术的变革与创新作出了重要贡献，员工有很高的职业化和专业化水平；受人尊敬、基业长青。

中国已经出现了一批具有上述潜质的企业。尤其在金融海啸的冲击下，很多企业异军突起、活力四射，标志着中国的优秀企业已踏上成为世界一流企业和伟大企业的征程。但我们也应该认识到，历史悠久者不一定是伟大的企业，规模庞大者不一定是伟大的企业。伟大的根本，是一种精神；伟大的企业，则是民族的脊梁，是承载着文明和创新，体现着经济和文化影响力、控制力的国家“名片”。

我们要清醒地看到，我国优秀企业与世界级一流企业和伟大企业间存在的差距是整体性的，在绩效管理、公司管控、营销体系、团队领导力、企业文化等方面均有不小的差距。我们缺乏真正具有国际竞争力的大公司、大企业集团，缺乏具有较强影响力的国际知名品牌；国企、央企的布局结构调整任务仍然十分艰巨，一些企业仍然在延续高投入、高消耗的发展模式，大而不强的问题还比较突出；国企、央企普遍面临自主创新能力不强、与跨国公司相比有很大差距的问题，科技创新尚未成为它们发展的支撑力量；一些企业的管理水平和资源配置效率不高，集团管控能力弱，财务风险和经营风险大；国企、央企母公司的公司制改造相对滞后，转换企业经营机制方面还有大量工作要做；相当一部分国企、央企历史包袱仍很沉重，一些历史遗留债务、人员安置等问题尚未完全解决。

不过，如同当年铁人王进喜的名言，“井无压力不出油，人无压力轻飘飘”。对今天的央企来说，压力就是动力，挑战正是机遇。“十二五”即将起程，央企将围绕“一大目标”，实施“五大战略”，加强“三大保障”。“一大目标”就是做强做优，培育具有国际竞争力的世界一流企业。“五大战略”，即转型升级战略、科技创新战略、国际化经营战略、人才强企战略、和谐发展战略。“三大保障”，即继续深化国有企业改革，增强企业活力，提供动力保障；为不断完善国资监管体制，增强监管有效性，提供体制保障；加强和改进企业党建工作，充分发挥党组织的政治核心作用，提供组织保障。

中国有厚重的文化积淀，有强烈的民族尊严。三千年来，多数时间里，我们走在世界文明的前列，影响并改变着这个世界。未来，中国对世界的影响，对世界的

贡献，不是通过军事体现，而要体现在文化和经济影响力上。文化和经济影响力需要载体，这个载体只能是伟大的企业。

21世纪的中国，一定要出现一批伟大的企业，这是全体中国企业的责任，更是国企、央企的使命所在，也是民族复兴的必由之路。

谨以此书，献给那些在国企改革中承受牺牲和痛苦，悄然离去的人们；献给那些为了国企的发展还在埋头苦干、默默奉献的人们，他们在这个时代理应受到尊重。同时献给那些为了中国的经济发展和民族复兴，支持中国国有企业的人们。

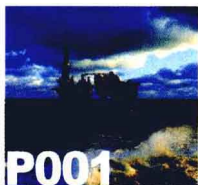
邱宝林

2011年1月16日于北京

001 序言——央企为了谁

第一章 央企有着怎样的前世今生

国营企业为新中国快速实现工业化，发展和建立自己独立的工业体系，立下了汗马功劳，是当之无愧的中国经济脊梁。由于改革的艰巨性和复杂性，国企的改革又被称为“改革攻坚战”，九曲十八弯，一直走到了今天。



第二章 高利润： 你从哪里来，又到 哪里去

2004年，中石油、中石化、中海油“三桶油”年利润1500多亿元。媒体惊呼“垄断”，国人艳羡“暴富”。人们看到了千亿利润，却忽略了他们每年还要掏三四千亿的税费、四五千亿的投资。石油行业已站在微利时代的门槛上。看来，高利润的背后，还有很多鲜为人知的酸楚。

003 国有国营，新中国面对的“独木桥”**007 老国企戴上亏损的“大黑帽”****010 “笼中鸟”，国企改革陷入胶着****015 “拆”与“合”，重组改制的模式之争****019 新国企踏上资本市场的荆棘路****025 国资委成立，央企登上历史舞台****033 利润，一朝千亿天下知****035 利润大蛋糕是如何做成的****044 苦涩的瘦身，38万人大裁员****047 利润大蛋糕如何分****052 税负，被忽略的另一笔“千亿”****055 算笔细账，千亿利润到底高不高**



第三章 油价高低谁说了算

油价是世界经济的晴雨表和操控杆。不过，这个晴雨表在中国有些失灵了。中国人没有美国人收入高，为何油价居然快打了平手？石油企业利润高，为何还拿补贴？面对这些问题，有人提出是定价机制惹的祸，国际定价何时能有中国的强音？



第四章 高股价“跳水”，到底怨谁

2007年的中国股市创出了疯狂的高点，也留下太多疑问和焦虑。16.7元的发行价、48.6元的开盘价是怎么产生的？中石油的上市，正赶上中国股市从牛市步入熊市这一重大市场景气周期的转折期，其遭遇也反映出中国股市种种“无法承受之痛”。

058 央企真的不给全民分红吗

061 利润背后的神秘之手

066 石油业站在了微利时代的门槛上

071 油价为何涨多跌少，涨快跌慢

075 中国的油价为何比美国高

080 高油价下油荒的追问

088 气荒来了，央企是保供还是“逼宫”

098 高油价的幕后黑手

105 定价权何时能有中国强音

109 社会转型期人们怎么了

111 总也守不住的发行价

113 回归内地A股之路

116 上市的焦虑