

IBM商业价值研究院

由大到强

新集约化管理助力国有企业转型



IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。

有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到：ibvchina@cn.ibm.com

请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

由大到强

新集约化管理助力国有企业转型

作者：孙虹

目录

- 1 执行摘要
- 2 大而不强的问题严重威胁国有企业未来的竞争力
- 6 集约化管理是帮助国有企业实现由大到强的有效手段
 - 什么是强？
 - 集约化 - 新时代，新内涵
 - 新内涵下的集约化管理框架
 - 集团化企业集约化管理的发展路径
- 13 集约化成熟度模型 - 集约化管理的工具
- 18 结束语

执行摘要

对于中国经济来说，国有企业无论在规模、贡献、所处的产业和领域、创新和社会责任等方面的重要地位不言而喻。近年来国有企业的改革取得了累累硕果，但是发展方式比较粗放的问题一直存在，在盈利能力、管理基础等方面与“做大做强”的期望还有差距。

经济危机之后中国要加快转变经济发展方式，强调核心竞争力，走资源节约型、环境友好型的可持续发展之路，还要建立公平、规范、透明的市场和体制环境。这些大环境的变化和转型既给企业带来关键的机遇，也提出很多新的挑战，会影响到国有企业的发展方式。国有企业在这种巨变的环境下必然会出现分化，是会“做强”还是被整合重组，最关键的决定因素在于企业在未来市场环境下可持续发展的真正的竞争力。

“做强”对于国有企业来说，意味着屹立不倒、核心竞争力、注重效率，以及承担国有企业的特殊责任等特质。国有企业做强的诉求必然是改变过去粗放式增长和管理方式，转变为以要素效率的提高为导向、打造核心竞争力、追求可持续发展的集约型增长和管理方式。针对这些诉求，我们认为集约化管理是非常适合的手段。

传统的集约化概念主要是从效率角度来看的。我们认为在新的时代和环境背景下，它演化出新的、更丰富的、适合时代背景的内涵，即效率、核心竞争力和可持续增长，以及这三者的有机结合。

把新的集约化理念渗透到企业的内部管理中，形成集约化管理，即以集约化为目标的管理。新的集约化管理体现在战略和运营两个层面，战略层面主要是指行业和业务模式，运营层面涵盖全部资源的统筹，以及组织、流程、信息这三个重要支撑。在集约化管理框架的各个主要方面上，我们的国有企业中已经出现了很多很好的实践和案例。

此外，中国的国有企业多呈现集团化的特点，并伴随着相关多元化。集团化企业集约化管理的演进路径通常是一方面沿着业务协同的方向提升，另一方面向运营集中和共享的方向演进，从最初的松散管理阶段，经过经营管理阶段，到达一个整体企业(One Company)阶段，最终将向全球整合企业(Globally Integrated Enterprises, “GIE”)发展。

多数国有企业都曾经或是仍然处在松散管理和经营管理的阶段。一个整体企业阶段对于集团公司，尤其是进行大量兼并重组的国有企业集团来说，是比较高的要求。大量并购整合、历史原因形成的复杂的股权结构等因素都给国有企业增加了难度。

全球整合企业是企业迈向国际化、跨国化、全球化的道路上更集约的管理形式，是一个开放的、模块化的、适应网络化经济、灵活且集约的企业形式。这种形式在全球化并购整合中拥有非常大的优势，但对国有企业在文化、观念、人才、信息技术等方面都有很大挑战。

为了帮助企业实践集约化管理，IBM集约化成熟度模型采用定义维度、等级和标准的方式，提供一个完整的框架和简单易行的工具，帮助国有企业完整地评估集约化方面的成熟度，与标杆比较差距，从而为系统性地开展集约化管理工作提供有力支持。

最后，我们提醒国有企业在实践集约化管理的过程中要遵循“大处着眼，小处着手”的原则，战略和运营层面并举，踏踏实实地练好基本功，把基础打牢固。同时，集约化管理的提升是一个持续的过程，需要企业高层坚持不懈地推动，才有可能真正地落到实处，取得成果。

简介

毋庸置疑，国有企业对中国经济具有举足轻重的影响。就规模而言，2010年全国国有及国有控股企业(不含国有金融企业)实现营业总收入超过30万亿元，实现利润近2万亿元。¹ 国有企业主要涉及关系国计民生和国家安全的重要产业和领域，如石油石化、航空航天、交通运输、电力电信、国防工业、重要资源开发、重大装备制造等，是经济结构和布局调整的主体，也承担着重要的社会责任。国有企业在技术和创新方面一直发挥着重要的引领和带动作用，在我国许多需要突破的重点领域中都担当重任，比如在新能源、智能电网、信息网络建设、高端制造业、节能环保等领域，是发展战略性新兴产业的主导力量。

本文从国有企业未来所处的宏观环境的变化趋势出发，分析国有企业将面临的机遇与挑战，探讨新时代下集约化的重要内涵和国有企业集约化管理的内容及发展路径。当然，国有企业和民营及其他企业在体制上有差异，垄断性和竞争性的行业在资源占有形式和市场地位等方面也有很多差异。本文的研究主要是基于企业管理提升的角度，侧重国有企业管理共性的管理内容。

大而不强的问题严重威胁国有企业未来的竞争力

国有企业对中国经济的重要地位不言而喻。近年来国有企业的改革取得了累累硕果，但是整体而言距离“做大做强”的期望还有差距，在大环境变化所带来的机遇和挑战下，国有企业转变发展方式是必由之路。

国有企业近年不断发生着值得骄傲的变化

近年来,很多大型国有企业或央企取得了非常优秀的业绩和财务表现,54家进入2010年财富500强的中国企业中绝大部分是国有企业,在汽车、钢铁等全球竞争的行业和领域中也取得了非常好的表现,竞争力获得了很大提升。国有企业中还涌现出大批具有强烈企业家精神的领导者,他们作为国有企业重要的掌舵人,对企业怀有激情、专注和投入,站得高看得远,对行业发展方向有深刻的洞察和客观的判断,因此企业的发展方向非常明确。许多大型国企和央企发挥了产业链的龙头作用,拉动整个行业链上的其他企业共同成长,在协同做强方面正在进行着积极有益的实践和探索。此外,许多国有企业在积极地把转型付诸行动,比如并购整合,完善法人治理结构,调整组织架构,信息化和实施企业资源计划系统(ERP)等等。这些行动都给企业带来了实实在在的管理和效率方面的提升。

发展方式上面临的挑战

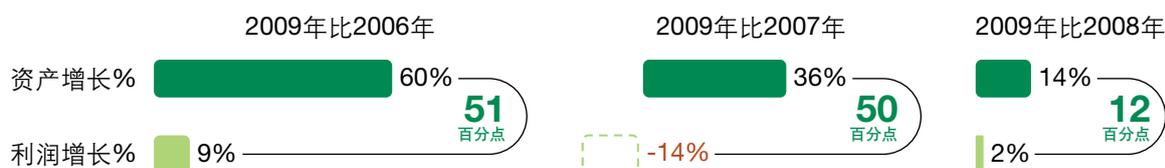
国有企业在经营业绩和竞争力等方面都取得了累累硕果,在社会责任方面更是楷模。但是在发展方式上,国有企业还普遍存在着发展方式较为粗放的情况。国有企业在很多方面比其他所有制的企业享受到一些显性

或隐性的优惠待遇,比如以较低的成本获得经营性资产、土地、信贷资金、建设项目等资源。这样的资源优势,加上绩效导向中的问题,往往容易导致对规模的片面追求,习惯于以大投资推动增长,而忽略通过集约化经营提升核心竞争力来发展。一些行业、企业资源消耗比较大,资源的利用效率和生态环境的友好程度与国际同业中的优秀企业相比还有很大差距。

“大而不强”的问题

“做大做强”是国资委作为出资人代表对国有企业的殷切期望。粗放式的发展方式可以帮助企业做大,却不能保证企业做强。虽然不同的产业/行业各自的发展模式、定位不尽相同,有些要做大,有些要做精做专,但在“做强”这一点上是共同的、必须的。而目前国有企业作为一个整体而言距离真正的“做强”还有很大差距和提升空间。

首先,在盈利能力方面未能随着规模的迅速增长而同步提升。图1显示出全国国有及国有控股工业企业2009年与前三年相比,利润增长均远低于资产规模的增长。而且盈利主要集中在个别央企(尤其是垄断行业),很多地方国企的盈利能力比较成问题,国有企业整体的盈利能力仍不够强。



资料来源:国有及国有控股工业企业主要指标2005—2009,IBM商业价值研究院分析

图1. 全国国有及国有控股工业企业近年资产和利润增长幅度对比

其次,基础不牢固,主要表现在抗危机能力、自主创新能力、品牌的国际竞争力和内部管理水平、效率等方面。

2008年发生的金融和经济危机给市场带来巨大的变化,大大考验了企业的市场敏感性和抵御经济危机的能力,而国有企业在场考验中的整体表现不如民营企业。图2中显示,民营上市企业2009年平均总资产收益率相比危机发生前的2008年仍有提升,平均净资产收益率基本持平,而A股国有上市企业两个指标都出现下滑,平均净资产收益率下滑很大。

我们缺少真正世界级的品牌。尽管有五家企业跻身财富500强榜的前100位,但在世界著名品牌机构Interbrand发布的2010年全球品牌价值榜100强中没有中国企业进榜,² 这从一个角度反映出国际竞争力的缺乏。

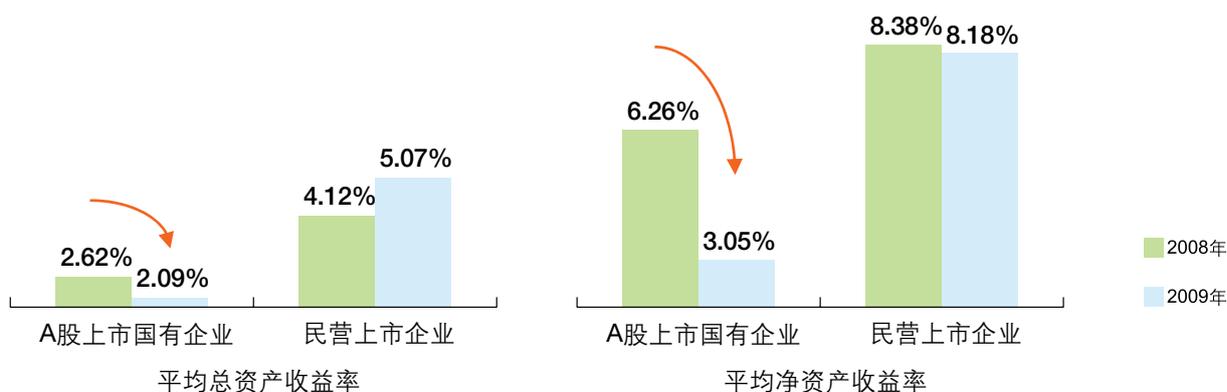
在内部管理水平方面,不妨引用某国有企业高管的话来概括—“缺乏掌握先进管理理念、方法和工具的管理人,有时企业在政绩驱动下难以踏踏实实地做好提升基础管理水平的工作。”大部分地方国有企业与个别

大型央企在内部管理水平上存在很大差距。一些垄断行业企业尽管获得了丰厚的利润和漂亮的业绩,但管理水平、创新能力、效率等方面与优秀的国际同业相比仍有差距。

所谓危机,危中有机

经济危机给全世界带来了一次巨大的考验和很多领域的洗牌,正所谓危机,危中有机,危机当中往往孕育着新的机会。当前,各国都在为经济发展寻找新的增长引擎。同样,中国的社会、经济和产业也将面临伴随危机而来的巨大变化和转型。

展望我国十二五规划的战略方向,不难看出,未来几年的中国要加快转变经济发展方式,强调走核心竞争力、资源节约型、环境友好型的可持续发展之路;还要建立公平、规范、透明的市场和体制环境,营造各种所有制经济依法平等使用生产要素、公平参与市场竞争、同等受到法律保护的体制环境。³



资料来源:《危机中更显活力 - 2010中国民营上市企业绩效报告》中欧商业评论2010年8月号;其中民营上市企业包括上海、深圳、香港、美国纽约和纳斯达克上市的共972家民营企业,IBM商业价值研究院分析整理

图2. A股国有上市企业与民营上市企业 2009年与2008年收益率对比

以往中国主要依靠劳动密集型、出口导向型、投资主导型、以GDP为中心、粗放式的发展方式必定要调整，中国经济增长向依靠消费、投资、出口的协调拉动转变。国际市场的需求仍在，中国内陆地区经济的崛起，城市化进程和城乡一体化趋势加速，都将成为中国经济持续增长的新驱动力，为各个产业尤其是服务业带来新的发展契机。绿色经济、低碳经济的兴起会催生新的产业增长点。技术革命将呈现加速和融合的趋势，未来5-10年是新产业迅速发展、新业务模式探索成型的关键时期，⁴是新兴战略产业的机遇期。对于国有企业来说，发展机遇处处在，关键是如何把握。

企业分化，竞争力说话

与机遇相伴而生的必然是挑战。这些大环境的变化和转型无疑将给国有企业的发展环境带来巨大影响。过去国有企业的高速增长得益于许多有利条件，如图3，而未来大部分有利条件可能逐渐地减弱或不复存在，进而极大地影响国有企业的总成本和发展方式。

比如，经济危机后全球需求结构出现明显变化，原材料成本上涨显著；随着社会保障制度的完善、新一代劳动力主体和劳动力供需关系的变化，劳动力成本将

“怎样让监督更有效，怎样更好地改革机制和体制，就是要提高透明度，这是效率提升的前提。”

— 某国有企业集团高管



资料来源：IBM商业价值研究院

图3. 过去国有企业发展中的有利条件未来的变化趋势

进一步抬高；企业对环境应承担的责任也将完整体现在企业的成本中，部分高污染高排放企业可能面临巨大的环境成本，等等。

其中对于国有企业来说最紧密相关的还是倾斜的政策待遇将逐渐减少，代之以更规范化的、公平竞争的市场环境和体制，国有企业向国家上缴红利的范围和力度也将逐渐加大；经济增长的资源环境约束强化，资源和要素的价格体系将得到完善，产权将清晰化透明化，国有企业需要完整地反映出相关成本，占有和使用稀缺资源的成本可能大幅上涨。

另外，公众对国有企业的透明度的要求将越来越高。提高透明度对于体制的改革和完善有很好的推动作用。企业上市成为公众公司是提升透明度的有效手段

之一，国务院国资委和上海市国资委等地方国资委都在十二五规划工作中积极地推进国有企业上市，鼓励国有企业接受资本市场和公众的监督。

企业在这样巨变的环境下必然会出现分化，抓住战略机遇的企业会崛起，成为行业/细分市场的领导者或成功的追随者，而不具备真正竞争力的企业将会衰落，被重组、整合或退出市场。2010年底成立的中国国新控股有限责任公司也从某一个角度显示了国资委加快央企整合，必要时让规模较小、微利、效益差的央企退出市场的决心。在这场分化中最关键的决定因素，就是在未来市场环境下企业可持续发展的真正的竞争力。

小结

过去的发展方式或许可行并能产生一份好看的财务报表，但是国有企业不论是整体还是个体，都需要认真地自问，在这样的方式下所获得的进步是否是经过市场检验的真正的核心竞争力？在未来的经济环境和市场竞争中是否仍然能持续地取得漂亮的成绩，真正做强？

“有挑战不是坏事。平等竞争是大势所趋，国有企业必须面对现实。透明有利于国有企业的改革和发展，躺在保护的环境下不利于长远发展。”

集约化管理是帮助国有企业实现由大到强的有效手段

什么是强？

到底如何才是强？企业拥有了哪些特质和能力即可以称得上是强？我们认为，中国的国有企业要做到强，必须拥有以下四方面的特质和能力。

首先，能经受时间和环境变化的考验，屹立不倒，基业长青。这要求企业必须具有前瞻性的战略思维，能够把握和引领行业的发展趋势，具有影响力；并且能够长期经受各种复杂、剧烈的变化而存续下去。

其次，拥有独到的竞争优势，即核心竞争力。这要求企业形成难以复制的差异化竞争优势，在激烈的竞争中脱颖而出，获得持续、稳定的回报。这里的竞争优势可以是创新商业模式，也可以是产品/技术/渠道/供应链/客户群等，或者是企业家精神。

第三，具有健康的机制和体制，注重效率。这要求企业合理配置资源，注重效率，并且具有牢固的基础，并保持自我的不断调整和完善，这样才可以将竞争优势最大化，把独到的竞争优势保持下去，并不断寻求新的优势。

第四，承担作为国有企业的特殊的责任。国有企业必须在实现国有资产保值增值的前提下，充分支持国家关键领域的建设，支持和谐社会建设和有中国特色的

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38903

