

中海油、宝钢等4家央企老总谈中国大企业责任 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/394/2021_2022__E4_B8_AD_E6_B5_B7_E6_B2_B9_E3_c123_394622.htm 随着中国企业全球化战略的实施，大型国企应该建立起什么样的全球企业公民标准？应该肩负起怎样的全球化责任？大企业领导人应以怎样的全球化思维和视野，把海外并购与企业自身的有机成长及其整体竞争力的提高结合起来？ 嘉宾：傅成玉 中国海洋石油总公司总经理 徐乐江 宝钢集团有限公司董事长 肖亚庆 中国铝业公司总经理 周纪昌 中国交通建设集团有限公司董事长 杨凯生 中国工商银行行长 张维迎 北大光华管理学院院长 王波 埃森哲大中华区副总裁兼 管理咨询总理论坛：第七届中国管理100年会 主办：《英才》、《经济观察报》等 主持：阮次山 凤凰卫视资讯台总编辑兼首席评论员 主持人：今天把几位老总请来，我们可以看到他们所展现出的新气象是我们在过去观察全球经济时很少有的。过去，各国一谈到国营企业都摇头，因为国营企业大多是亏本的，甚至成了各国经济的“毒瘤”。惟独在中国，国营企业所创造的价值不同凡响。我们辛辛苦苦了30年，用我们的资源、劳动力换来了绿色的美金。但这些绿色的纸张只是虚的东西。日本在80年代美金也很多，美国要求日币升值一半，美金相对贬值，结果日本的经济从1980年开始衰退，直到现在还没完全恢复。在这种情况下中国怎么做？那就是用美金换取一些更实在的东西，买油田、矿藏。但是我们又要面对另外的问题。上个月我去苏丹，中国现在在那里开采石油，被西方媒体误解为我们要争取能源。可是大家心里明白，事实上中国身为全球工厂

，所制造的东西有一半是外销给全世界分享的，污染都在中国，责任留在中国，还背了一身骂名。在这种情况下，今后每一个企业界的朋友，在展现中国人也能够在管理思维、管理手段上与全球领先企业并驾齐驱之外，可能要更多地考虑到自己的责任。今天我们主要围绕中国企业如何应对全球化战略、全球化责任问题，与几位企业界与学界的朋友做一些探讨。

苦辣酸甜 主持人：（对王波）人家说国营企业是国家、社会的“毒瘤”，从你的观点来看，中国的国营企业为什么能够独傲全球？

王波：在过去的十年里，我们在为中国的国有企业提供管理咨询服务的同时，也见证了中国国有企业的成长和进步。我记得最早是在1999年，为一家大型国有企业做改制、转型方面的咨询，大家所关心的很多问题，在当时都是很艰难的。比如说大型企业集团的治理，怎么从计划经济理念转到市场化、商业化的理念，怎么以公司价值和股东价值来衡量企业等等，这些东西在当时都是全新的，不是那么容易实行的。但是十年过去了，我们过去想象中很难做到的，现在都做到了。

主持人：（对徐乐江）那我们就先从宝钢开始谈谈。宝钢不仅自身绩效良好，对中国钢铁业发展的推动作用也不必赘言。以你来看，国营企业能达到现在的成绩，都经历了哪些酸甜苦辣？

徐乐江：你的问题范围很广。建国后中国奉行计划经济，改革开放以后，中国逐步进入到市场经济，这是个大的变革。如果仍然搞计划经济，就像你说的“毒瘤”，国有企业也不可能达到现在的水平。宝钢是改革开放后诞生的企业，是改革开放的产物，但并不是市场经济的产物，改革开放初期还没有搞市场经济。所以，在管理国有企业过程当中，我体会最深的是转型。虽然国有企

业的出资者是国家，但是只要在市场经济里，就要按照市场经济的规律来竞争、拼搏、运作。所以，从计划经济转向市场经济的宝钢，这里的酸甜苦辣是最大的。主持人：（对肖亚庆）中铝的肖先生，你有什么酸辣苦辣？肖亚庆：一直以来，人们对国有企业的议论比较多，到底国有企业能不能搞？我们这些年的实践证明，国企和其他企业一样，肯定能搞好，关键看你怎么搞。在当今经济全球化的背景下，不管是国有还是民营，企业运作的内在规律都是一样的，只要遵循这种规律，坚韧不拔地去做，就一定能够做好。我们成立才6年多，资产增加了6倍，利润增加了7倍，销售收入增加了十几倍，这当中肯定有酸甜苦辣。国有企业在大家不看好的情况下，奋起直追，走到这一步，很不容易。主持人：中铝才成立6年，不像宝钢历史悠久。那么中铝成立以后，与国内的民营企业和同行们竞争的状况如何？肖亚庆：我们和宝钢一样，属于完全竞争性的行业。虽然我们叫中国铝业公司，实际上在铝的行业里，我们占的金属市场份额只有30%左右，占总的加工材料市场不到10%。这种竞争完全是市场的竞争，我们之所以能够在市场竞争当中取得一些成绩，一个是按照市场经济的规则，另外是学习同行，特别注意学习西方先进的企业，也包括民营企业一些好机制和运作模式。主持人：谢谢。（对周纪昌）周先生，你有什么看法？周纪昌：20年的国有企业改革，实际上是个非常痛苦的历程，国家也付出了非常昂贵的代价，才有今天世界各国对中国国企的刮目相看。我举一个简单的例子，90年代初企业认为银行最有钱，当时说领导我们事业的“核心力量”是银行，作为我们思想理论基础的是“借钱不还”。而去年12月15日我们在香港

挂牌上市，之前我到新加坡去路演，投资机构问我，你们是国有企业吗？我说我们是100%的国有企业，他说，路演只带三四个人？事实上，现在国有企业的素质发生了很大的变化，我们对自己的企业非常了解，一本财务账，企业的发展思路也很清楚。相信随着时间的推移，国有企业还会在中国和整个国际市场当中发挥越来越好的作用。主持人：我们再请中海油的董事长谈一下。据我了解，中海油以前在海外开发能源，很辛苦，而且肩负重任。中海油以前也是小的企业，到现在如此的壮大，在这个过程中，你的体验如何？傅成玉：国有企业和我们国家是一样的，我们过去说走社会主义道路，现在还是说走社会主义道路；过去在共产党的领导下，现在还是在共产党的领导下；改革开放之前的29年我们没走出来，后29年我们走出来了。现在十七大总结是中国特色的社会主义道路，说起来很简单，本质上又发生了根本的变化。其实我个人感觉，倒没觉得什么酸甜苦辣，而是一直在享受。转型非常难，从过去的全是大锅饭的情况转到今天的市场经济，从企业的价值、治理结构到对员工、对股东、对社会责任的认同，这需要彻底的转变。转变当中有痛苦，但是如果你把它当做是一种挑战的话，它就变成了一种享受，最大的享受就是你肩负着责任。这种责任感不仅在于企业领导人，而更在于员工。我总说，国有企业是最有希望办成最有竞争力的跨国公司的。我看到的并不是现在，而是将来。将来为什么？就是人。国有企业的人，从历史传统上有两个方面是别人比不了的：第一，国有企业的员工是把自己的命运和国家、民族的命运永远连在一起的，这就是责任；第二，在这种责任下，他会不计较待遇，不计较利益，能够拼命地

工作。就像我们的员工走在哪儿都说“星期六保证不休息，星期天休息不保证”，但是没人要加班费。他认为他不仅是在给企业工作，还是在给国家工作，这种内在的东西是别的企业所没有的，这就是责任感。当民族利益受到伤害的时候，中国人是最团结的。当企业的奋斗和我们国家在世界上的竞争力联系在一起的时候，大家是最容易去付出的。所以我们的待遇不一定是一流的，但做出来的业绩是一流的。主持人：（对杨凯生）企业的发展离不开银行，所以请杨行长谈谈，从银行为国企提供金融服务的角度，您是如何体验国有企业的成长过程的？杨凯生：谈到中国的国有企业，人们容易想到的是生产型的企业，实际上银行也是一个企业，它是金融企业，而中国工商银行等几家特大型的银行，则是国有的金融企业。所以从大的概念来理解，我和在座的几位老总一样，我们是同一类型的企业。我的想法是，虽然不能说中国的国企改革任务已经全部完成了，但是到今天，我们可以说的是，中国的许多国有企业特别是一些重要的特大型的国有企业，已经取得了令人瞩目的成就。可以想想，就在若干年前，人们在谈到中国的国有企业、国有银行的时候，实际上是一片唱衰的声音。对于国有银行有很多种说法，如中国的国有银行从技术上已经破产了，他们已经是资不抵债，中国的国有银行是办不好的等等。几年前我们到别的国家设立分支机构，他们的监管机构还说你们银行的不良资产比例太高，会带来金融风险，所以无法考虑你们在我们这里设立分支机构的申请。然而，现在的工商银行已经成了全球市值最大的银行，实际上现在我们的市值已经超出世界领先的花旗银行将近一倍。当然不是说我们的管理水平已经到了世界一

流了，我们的盈利能力已经是全球第一了。但是我想说的是，这些年来，我们确实走出了一条中国国有企业、国有银行自己的路子，这是全世界的人不得不承认的。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com