

关于国有能源型企业加强战略研究的思考

常星星

(晋能控股装备制造集团,山西 晋城 048000)

摘要:国有能源企业关于国家能源安全,必须紧紧跟随国家战略,始终重视加强对企业发展战略的研究工作。本文结合对一流企业战略研究案例的分析,以及国有能源企业战略研究存在的问题,对国有能源企业加强战略研究提出了路径思考。

关键词:国有能源企业;战略研究

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.27.137

国有能源企业肩负着保障国家能源安全、提供稳定能源供应的使命,要求在企业生产经营过程中,努力优化延伸产业链,做强做优做大企业,确保国有资产保值增值。目前,具有中国特色的社会主义市场经济体制逐步完善,企业面临的市场竞争压力与日俱增。如何适应新时期、新经济,引领行业创新发展,是所有国有能源企业面临的不可回避的时代课题,这就需要企业在发展战略层面进行深入研究,否则,就会落后于时代的发展,甚至被时代淘汰。

战略层面主要研究企业发展过程中面临的发展机会筛选与把握、企业发展威胁甄别与规避、未来竞争战略选择、产业方向选择、投资机会选择、企业管理要素优化调整与配置等重大问题。在经济全球化、创新驱动、环境保护、跨界兼并、技术革新应用、商业模式颠覆迭代等急剧变化的今天,企业发展需要考虑的因素越来越多,而且这些因素的变化越来越快,面临的环境将更加复杂、多变、不确定。一旦战略选择不佳或错误,给企业带来的影响都是致命的。战略选择的核心是对未来的科学预判,需要强大的智慧支撑,智慧来源于对信息的收集、分析和变化甄别。因此,战略研究是战略选择最基础的工作。

1 企业战略研究案例分析

纵观世界知名企业和各行业大佬,都把企业战略研究作为重中之重。据统计,在国外,企业家、企业高层主管、高层经营者花在战略思考、战略研究上的时间占全部工作时间的60%~70%,像摩根、高乐氏、惠普、达信等国外企业,在最高决策层中,均设置有首席战略官,专门负责企业发展战略的研究、制定和监督实施。中石油、中石化、国家电网、宝钢、海尔、联想等大型知名中国企业,也都建立了专门的战略研究机构,负责信息收集、情报分析研究和战略制定。

1.1 海尔集团持续成功转型的战略研究

海尔集团创立于1984年,经过30多年创业创新,从一家资不抵债、濒临倒闭的集体小厂发展成为全球家电第一品牌。纵观海尔的发展历程,海尔的成功离不开其战略研究部门对关键战略性问题的深入研究和做出的正确判断。

在创业之初,海尔的战略制定者在充分研究分析当时市场上已有的100多家冰箱生产企业之后认为,虽然市场竞争激烈,不乏有“部优”“省优”产品,但缺乏优秀的,具有导向性的名牌电冰箱,于是提出了“名牌战略”,并以“质量高于利润”的要求推进实施,最终铸就了海尔品牌。在坚持了多年的专业化经营之后,海尔的品牌、管理在业内已享有名气,许多经营困难的

家电企业都到海尔取经,海尔的战略研究部门敏锐地分析到经营困难的企业的症结是管理水平低下,品牌效应不佳,而海尔又具有输出管理、品牌、资本的实力,经过充分调研论证,提出了以输出管理、品牌为主,以资本、渠道为辅,通过兼并、收购、合资、合作等手段,实施“多元化战略”,从而达到低成本扩张的目的。在中国加入WTO之后,海尔的战略研究部门认为中国经济已经开始融入世界经济,中国企业也必须走出去融入世界。在如何走出去的问题上,海尔的战略研究部门经过深入分析认为,应采取“先难后易”的策略,先进入发达国家创名牌,再以高屋建瓴之势进入发展中国家,逐步建立海外设计、制造、营销体系,最终使海尔成为国际化知名品牌。

1.2 陕鼓集团成功转型的战略研究

陕西鼓风机(集团)有限公司始建于1968年,是国内定点生产透平鼓风机、压缩机的大型骨干企业。陕鼓集团能够由单一的产品制造商成功转型为系统解决方案商和系统服务商,缘于其战略研究部门在2009年金融危机时,对企业内外部形势的准确研判。

2009年,金融危机的飓风席卷全球,诸多传统制造业企业都面临市场萎缩、订货下降、利润减少等困局。面对挑战,陕鼓集团战略研究部门,在充分分析外部市场变化趋势,研究总结自身优势和不足的基础上,认为陕鼓必须淘汰那些没有发展潜力的业务,集中力量发展具有国际竞争力的新兴业务,果断提出了“一加一减”转型发展战略,即:将非核心的、低附加值的制造环节放弃,交由市场去配套;同时加强高端价值链建设,通过服务的延伸,开拓新的市场和领域。在这一战略引领下,公司获得了持续加速成长的动力,连续多年被评为“中国工业行业排头兵企业”。

1.3 兖矿集团战略转型的成与败

在98年煤炭市场大萧条来临之时,兖矿集团战略研究部门准确预判市场形势,提出了煤与非煤并重战略,抵御了当时煤炭产能过剩风险。1998年兖矿集团利润占全行业利润58%,1999年占行业盈利企业盈利总额90%。

从2001年起,国内煤炭市场开始回暖。兖矿集团战略研究部门未深入研究形势变化,正确判断未来趋势,而是继续沿用大萧条时期成功的转型战略,继续大力发展煤化工,提出8年投资400亿,形成煤制油、甲醇、醇酸等大规模生产能力。同期,神华等其他煤炭集团准确判断煤炭会出现长期的供应紧张,开始大规模抢占煤炭资源。随着大规模煤化工项目的上马,甲醇、

醋酸经历短暂暴利期后,即陷入行业性亏损,最终导致究矿的经营陷入泥潭。

2 国有能源企业战略研究存在的问题

尽管,目前国有能源企业越来越重视战略研究,而且成立了诸如董事会战略委员会等机构,专门从事企业发展战略研究、论证、咨询、评价工作。但笔者调研发现,一些企业的战略研究并没有发挥应有的作用,主要表现为:

一是有机构无运行。虽然成立了专门机构,但没有成立承接日常工作的具体业务部门,战略研究的职责成了空中楼阁,无法承接落实。

二是有机构无业务。由于没有具体的业务承办部门和实体运行平台,对于宏观经济和产业政策研究,行业和市场发展动态分析,企业自身发展状况分析等战略研究业务基本没有开展。

三是有机构无管理。由于战略研究相关业务没有开展,也就没有对重大课题研究、关键问题诊断、重大决策咨询、企业发展建言等战略研究方面的管理形成完备的制度体系。

四是有机构无研究。由于没有实体承接部门,没有相应的人员配置,事关企业发展的重大课题研究就无从开展。

五是有机构无贡献。由于没有开展课题研究,没有建立常态化的情报信息收集分析机制,无法为决策层提供有价值的参考。

3 加强战略研究的破局思考

当前,能源革命、国企改革正在向纵深推进,特别是国有能源企业如何应对“碳达峰、碳中和”战略挑战,必须在战略上紧跟中央部署,紧随技术趋势,加强政策研究,进一步优化调整产业结构,提升企业的发展竞争实力。笔者认为至少要围绕以下几个方面开展研究:

3.1 关于战略目标的研究

国有能源企业要做强做优做大,必须对未来的企业发展战略目标进行深入研究,既突出自身的优势和特点,又顺应时代潮流,符合国有企业改革总体部署要求。比如:国务院国资委针对央企,提出了“培育具有全球竞争力的世界一流企业”的目标。

3.2 关于产业结构调整优化的研究

国有能源企业必须聚焦主业,但现实中,能源型企业大多产业多元,各产业发展不均衡,产业关联耦合不紧密,协同效应不明显,存在拖累主业的情况,亟需对产业布局开展诊断研究,提出更优的产业布局方案,回答好哪些产业留,哪些产业分离,哪些产业要重点发展、怎么发展等问题。

3.3 关于企业资源要素优化配置和高效运行研究

国有能源企业的人、财、物、科技、信息等各类资源的配置运行效率,直接决定着企业的生产效率和经济效益。如何实现最优的资源要素配置,需要对企业日常运行管理持续开展跟踪研究,不断提出优化改进方案,按照 PDCA 循环,持续提升配置效率。

3.4 关于企业竞争战略研究

在市场经济的今天,企业作为市场中的微观主体,要想在激烈的竞争中生存发展,需要跟踪能源行业形势,分析竞争对

手的最新动态以及存在的潜在竞争对手,找出与竞争对手的差异优势,明确发展的主战场,制定差异化竞争策略,以最大限度提升我们的竞争优势。

3.5 关于投资机会研究

投资即未来,国有能源企业要发展不可避免地要进行投资,但并不是每项投资都能产生收益,这就需要坚持“花钱讲效益”的原则,对市场状况、经营环境、投资政策、配套条件以及相关利益方等深入研究分析,寻找有价值的投资机会。

3.6 关于宏观政策的挖掘研究

国家提出的“双碳”战略、扩大内需战略、新时期推动中部地区高质量发展战略、“一路一带”战略、京津冀协同发展战略等一系列国家战略,特别是“四个革命、一个合作”能源安全战略,作为国有能源企业担起使命、融入国家战略,如何顺势发展,有哪些优势可以输出,哪些短板可以与强者联合互补,实现开放合作,形成“拳头效应”等等一些问题需要深入开展研究。

3.7 关于市场需求侧研究

企业的兴与衰很大程度取决于对未来市场形势的准确判断和把握。这就需要国有能源企业持续跟踪分析市场变化,对宏观的供需结构变化、微观的目标客户及需求变化、竞争对手的价格变化及新产品的研发动向等开展深入调查研究。

3.8 关于技术发展趋势研究

关键新技术的突破应用往往带来产业、产品的迭代,抓住了新技术就可以升级壮大,反之则被淘汰出局。这就需要国有能源企业不仅要在技术层面,加强先进技术的研究、引进、推广应用,更要在战略层面,研究行业技术发展的新动向、新趋势,以便提前布局,最先引进推广,赢得发展先机。

3.9 关于企业其他方面问题和课题研究

国有能源企业改革发展还将面临专业化重组、管理创新、商业模式创新等众多问题和课题,需要深入展开研究。

综上所述,国有能源企业应将战略研究院作为集团决策层的参谋部、智囊团、信息中枢,为集团全局性、宏观性、长远性“定向、定位、定策”的重大问题决策提供支撑。具体操作上,可以成立例如战略研究院的专职机构,对国内外市场相关信息进行收集跟踪和分析研究;对事关企业发展的重大课题、重要政策、关键问题开展研究;对企业关键项目布局、审查决策提供咨询建议。研究院的研究员可采用内部招聘和外聘专家相结合的办法,门槛应相对较高,比照两院院士的管理模式,评上的给予特殊津贴,有课题的给予研究经费,合理化建议被采纳的给予奖励,建立战略研究的良性机制,引领企业健康可持续发展。

参考文献

- [1]任斌.海尔集团创新型战略分析[J].商情,2013(5):116-117.
- [2]孙林岩,杨才君,高杰.服务型制造转型——陕鼓的案例研究[J].管理案例研究与评论,2011(4):257-264.
- [3]牛克洪.究矿集团发展战略研究院的探索之路[J].中国煤炭,2001(7):55-57.