



# 世界级企业修炼之道

■ 本报记者 李志豹

大浪淘沙,无数企业中能真正成长为世界级企业的屈指可数。世界级企业的修炼不是一朝一夕之功,它需要时间、经验的积累与沉淀。

经过改革开放 30 多年的洗礼,我国经济发展取得了举世瞩目的成就,企业规模与综合竞争力也大幅提升。

然而,不可否认的事实是,我国企业在创新能力、品牌价值、企业领导力培养、全球资源的控制配置能力等多个方面与真正的世界级企业还有相当大的差距。要想打造成世界级企业,中国企业就必须在产业转型、发展战略、研发创新方面有更高的提升。但是,这些如何实现呢?

在 2011 中国大企业 500 强发布会暨中国大企业高峰论坛现场,来自通用电气(GE)、思科、沃尔玛等世界级企业代表齐聚一堂,分别就上述问题发表了各自的观点和见解。

寻找与研究这些世界级企业的成长共性,无疑有助于中国企业迈入世界级企业行列。

## 榜样

世界级企业是通过哪些标准衡量的呢?

在埃森哲(中国)有限公司董事总经理王波看来,中国企业在各个方面都取得了很大的进步,但是同时很多企业也陷入了一个误区,“就是认为规模大了、体量大了就是强。”

“作为一个企业,它的首要职责就是给企业股东,还有消费者以及市场带来价值。国际市场范围内,世界级企业的价值创造是领先的。”王波指出,除了规模以外,世界级企业还有价值创造、社会责任、可持续发展等衡量指标。

而这些指标的达成需要企业一点一滴的积累。

企业理念是第一步。通用电气(GE)中国区副总裁马加宁提出,世界级企业首先要有世界性的企业理念,比如 GE 公司在现阶段提出“专注于解决世界上最棘手的问题”。

“一个非常重要的方面就是企业文化的打造,是把整个从上到下,特别从创始人开始,整个一脉相承的文化理念。”马加宁说,IBM 今年刚刚是 100 年,GE 是 130 多年,百年老企业在文化传承方面一直秉承得非常好,而且是一代一代人传承下来,中间有些人离开,但是你会发现离开的人对原来所工作的公司依然时常怀念,他们会把一些经验积累带到新的工作岗位去,并将其发扬光大。

而来自美国的沃尔玛认为其成功的因素之一就是“以客户为出发点”的经营理念,当然这也成就其成为世界级企业的前提之一。

50 年前,在一个小镇,沃尔玛的创始人开了一个小店,那时候是用很低的价格推销给客户不容易买到的商品。这是以客户为出发点的第一步。之后,沃尔玛一直研究消费者的需求是什么。

沃尔玛全球高级副总裁、中国区总裁兼首席执行官陈耀昌说,“现在顾客有不同的需要,我们就要满足他。新一代的沃尔玛也需要作为全球化的公司,满足新的消费者网上购物的需求。我们在中国做了不少推广网上购物的活动。总之就是要吸引新一代顾客,使之不断接受我们,我们的企业才可以实现持续发展。”

加入埃森哲 15 年之久的王波,体会最为深刻的一点便是对客户需求的洞察。“从刚开始的一个审计公司的部门,我们洞察到了未来计算机在商业上的应用以及提供服务的机会,这给我们带来了最初的胜利。当然在发展的过程中,我们不断看到客户的需求、市场的需求。这些需求不光是技术上的,还有管理上的建议以及咨询的需求。”王波说。

而在了解顾客的需求之后,不断变革与创新就变得尤为重要。“产品一定要有竞争力,并且要有颠覆性的创新”。思科公司全球副总裁许良杰认为,成长为一个世界级企业,颠覆性的创新是最为关键的一个方面。

有些公司五年,可能六年、七年,就慢慢没有什么影响力了,原因在于公司产品的更新没有跟上去。雅虎在美国的影响力明显比十年前低,Facebook 已经超过它了。

“埃森哲基本上两三年一大变,根据市场的需求,我们的组织模式、管控模式,根据市场客户的需求不断地调整,不断地变化。”王波指出。

人才的储备与人力资源的管理往往说起来容易,但做起来很难。“用人怎么样用到刀刃上面,合适的人才在合适的岗位上合适的时间,这方面非常重要。”思科的经验是,通过重组把最好的人才放在公司的核心技术上面。人才的储备需要不断吸收新的人才。思科、GE、IBM、沃尔玛每年都

**追求可持续发展**  
不断吸引新一代顾客,使之不断接受我们,我们的企业才可以实现持续发展。

**世界级企业需要世界级理念**  
世界级企业首先要有世界性的企业理念,一个非常重要的方面就是企业文化的打造,是整个公司从上到下一脉相承的文化理念。

沃尔玛: 2011世界500强排名第 1 位  
埃森哲: 2011世界500强排名第 421 位  
通用电气: 2011世界500强排名第 16 位  
思科公司: 2011世界500强排名第 214 位

**世界级企业创造领先价值**  
作为一个企业,它的首要职责就是给企业股东,还有消费者,以及市场带来价值。国际市场范围内,世界级企业的价值创造是领先的。

**世界级企业需要颠覆性创新**  
成长为一个世界级企业,颠覆性的创新是最为关键的一个方面。产品一定要有竞争力,并且要有颠覆性的创新。

王利博制图

## 他们说

“中国企业在各个方面都取得了很大的进步,但是同时很多企业也陷入了一个误区,就是认为规模大了、体量大了就是强。”

中国的企业,已经做到了形似、貌似,但是不能真正的打开仔细看。急迫的心态,实际上对于一个成就世界级的企业来说是没有好处的。

通常世界级的企业最低也得是 5% 的研发投入,高的百分之十几、二十几,但是中国企业可能只有百分之一、二。

“在进入全球 500 强的中国企业中,可以跟跨国企业对话的一把手很少。”

会吸引大批的大学生、研究生,他们会带来好的创意。“还有一点,作为一个技术公司,我们在产品的投入上从来就不吝啬”。许良杰说,思科去年研发投入直接投入占收入的 13%。他认为,研发的投入、人才的储备和整个产品的多元化会在长期起到非常重要的作用。

怎么样留住人并发展他们的技能?每个公司都有各自的用人理念。埃森哲一个独特的机制是对技能、经验和理念的传承。“上一代人把他的技能,不光是工作的技能,也包括管理和领导技能传承到下一代。老一代员工离开公司的时候,会看到公司比他刚加入的时候更优秀。在培养人的理念上,我觉得这是一个经验。”王波说。

而在员工培训上,沃尔玛有比较独特的做法。“我们的创始人非常重视员工的培训,他会鼓励员工怎样才能服务好我们的顾客。他有一个原则,就是什么事情一定要尽快做,顾客在你面前时,你要微笑。”陈耀昌表示,这是沃尔玛 50 年的经营核心理念。

多元化未必是世界级企业所必须的,但在与关联的多元化却是多元化世界级企业的共性之一,GE 便是如此。

马加宁说:“在金融方面有租赁、融资,GE 是最大的 PE 之一,在金融方面的服务是非常专注,但它做的什么实业就做什么金融,而不是什么都做。多元化是内在的,是互相关联的,而这种关联性对客户的发展有帮助,同时这种多元化能够对自身风险评估、风险管控,对于它的发展方向性,都有非常好的帮助。”

## 差距

从经济大国到经济强国,其中一个重要的指标就是是否拥有一批具有国际竞争力的世界级企业。很显然,我国还不是经济强国,而我国企业离真正的世界级企业也还有很大的差距。

对此,王波认为,我国企业往往缺乏真正长远的眼光、企业领导力的培养以及研发投入的匮乏。

王波指出,所有做得好的企业包括世界级企业都不是喊着大口号、风风火火,能够存续下来的。他们也不是凭着所谓技术的创新,或者某一个奇迹,始终站在世界级的舞台上。“它更多做的都是我们称之为最基本的东西,ABC,实际上中国的

企业,现在已经做到了形似、貌似,但是不能真正的打开仔细看。”

“这样的例子有很多,我们看建筑、看道路,我们的一个项目很快就做起来,但是很快你就看到这个马路要重修了。”王波说,这种急迫的心态,实际上对于一个成就世界级的企业来说是没有好处的。

研发投入是我国企业与世界级企业差距中最为直观的表征之一。“通常世界级的企业最低也得是 5% 的研发投入,高的百分之十几、二十几,但是中国企业可能只有百分之一、二。”王波指出,只关注我们眼下的利益,不注重企业的未来,这样就会重蹈七八十年代很多日本企业的衰败。

王波说:“持续不断的、连续的,按照销售收入的 13% 进行研发投入,不断提升产品的技术研发能力,我想这一点是中国企业很大的短板。”

许良杰在谈到华为与思科的不同时表示,对中国市场的理解,华为等中国本土企业做得比较好,但要做到整个行业的世界级领头羊,许良杰认为华为等国内的企业还有很长的路要走。

2010 年的数据显示,在全球路由器和交换机市场,思科夺取了一半以上的市场份额,华为的市场份额则在 10% 左右。

在企业领导力的培养上,“比如说高管,尤其是国有企业,高管的任命,继任者的培养,我觉得基本上不是企业管理层所考虑的事情。因为中国的高管是组织任命的,也许是跟企业不太相符的一些条件要求来任命、来决定的。这样的话,企业就很难建立一种长期的人力培养的机制,特别是领导力的培养,这个跟所有的世界级企业都是有很大差距的。”王波说。

这一点给王波的感觉是,在进入全球 500 强的中国企业中,可以跟跨国企业对话的一把手很少。“非常简单,不是不会说外语就领导不了一个世界级的企业,但没有一个基本的沟通能力,就成为在国际竞争市场上的障碍。”王波说。

## 回归

中国人民大学教授、华夏基石董事长彭剑锋认为,在向世界级企业奋进的过程中,目前中国企业需要做到两点。第一点是重回价值链,重新回到企业的基本价值经营理念上来,重

新回到软实力。软实力无非就是人才、技术、品牌和管理。世界级企业之所以成为世界级企业就是因为他们都回归到最基本,重新回归到客户价值、客户需求上。

第二就是重回管理理念——管理的 ABC。不论中国企业还是世界级企业,最终还是回归到管理的 ABC,重新回归到你的基本管理平台和应该承担的基本的社会责任。“这些都属于企业最基本的 ABC。你把这些 ABC 做好了,坚守了,你就具有持续性,否则就是昙花一现。”彭剑锋说。

“对于中国企业来说,要做的第一件事情就是要找准目标。”在王波看来,在过去以规模做大成就的基础上,中国企业要看到下一个目标——做强。

这就需要一种在全球竞争中的紧迫感,同时还要有一个冷静平和的心态。要成长为世界级企业,中国企业必须要有自己坚守的核心价值观,要有自己坚守的文化,要回归到基本。

彭剑锋认为,世界级企业的能力包括实业的发展能力和资本的运作能力。GE 之所以在多元化领域里面持续取得成功,最重要的是业务整合能力和产业整合能力,运用它的金融杠杆,这一点对于中国企业来讲具有重要的启示。

当然,作为一个世界级企业必须要有全球资源的整合能力和全球业务的应用能力,而所谓走出去并不一定要在国外建多少公司,最关键的是整合资源和业务。

“企业是否要走出去,要看是不是已经具备了基本的能力,不要为了走出去而走出去。”王波认为,所谓企业走出去,我国企业在海外、海外的资产有多少,业务有多少,这是一个方面。但是更重要的第二个衡量的指标,就是你企业在海外运营的能力怎么样。

“经过这么多年在国际市场的竞争,有一些中国企业开始建立这样一些能力,但是从大多数的企业来说,最基本的一些能力还是欠缺。”王波说。

彭剑锋表示,要成长为世界级企业,企业需要根据环境的变化,进行管理创新。在技术上要真正加大投入,持续不断的变革创新是世界级企业成功之魂。同时还必须要有领导力,对于公司的治理和领导力的发展,也是决定中国企业未来能不能持续成功的关键。

(上接 B05 版)

名次	企业名称	营业收入(万元)
441	北京首都创业集团有限公司	1637597
442	三角集团有限公司	1626122
443	江苏双良集团有限公司	1625919
444	江苏金辉集团公司	1620772
445	郑州宇通集团有限公司	1620560
446	河北建工集团有限责任公司	1620000
447	石家庄北国人百集团有限责任公司	1619223
448	江苏华夏融创置地集团有限公司	1615860
449	宁波银亿集团有限公司	1615030
450	重庆力帆控股有限公司	1605513
451	山东石横特钢集团有限公司	1592328
452	湖南晟通科技集团有限公司	1590499
453	山东西水橡胶集团有限公司	1590462
454	中国西电集团公司	1588152
455	波司登股份有限公司	1580011
456	山东淄博博山企业集团有限公司	1578594
457	新疆天业(集团)有限公司	1575338
458	天津城建集团有限公司	1565900
459	山西省国新能源发展集团有限公司	1557374
460	深圳市中金岭南有色金属股份有限公司	1552235
461	精功集团有限公司	1551021
462	中国贵州茅台酒厂(集团)有限责任公司	1550241
463	黑龙江省建设集团有限责任公司	1534629
464	宁波富邦控股集团有限公司	1530145
465	白银有色集团股份有限公司	1529410
466	福建省能源集团有限责任公司	1528110
467	重庆经纬控股(集团)公司	1527488
468	中大建设集团股份有限公司	1527046
469	华勤橡胶工业集团	1521231
470	浙江宝业建设集团有限公司	1518836
471	维维集团股份有限公司	1516718
472	天津市津能投资公司	1514162
473	北京住总集团有限责任公司	1510600
474	龙湖地产有限公司	1509312
475	玲珑集团有限公司	1508721
476	山东博汇集团有限公司	1507067
477	浙江昆仑控股集团股份有限公司	1504480
478	三河汇福粮油集团有限公司	1503658
479	凌源钢铁集团有限责任公司	1493466
480	隆鑫控股有限公司	1485079
481	山东科达集团有限公司	1480177
482	武安市裕华钢铁有限公司	1474151
483	海城市后英经贸集团有限公司	1469641
484	许继集团有限公司	1469260
485	青岛港(集团)有限公司	1464587
486	浙江元立金属制品集团有限公司	1461790
487	河南豫光金铅集团有限责任公司	1458460
488	传化集团有限公司	1457968
489	远东控股集团有限公司	1453368
490	河北新金钢铁有限公司	1445683
491	天津市建工(控股)有限公司	1443121
492	北京燕京啤酒集团公司	1441961
493	沈阳机床(集团)有限责任公司	1435268
494	老凤祥股份有限公司	1431090
495	浙江八达建设集团有限公司	1428656
496	辽宁铁法能源有限责任公司	1428348
497	杉杉控股有限公司	1428080
498	天津纺织集团(控股)有限公司	1423337
499	浙江龙盛控股有限公司	1421638
500	福建雷沃重工股份有限公司	1419873

## 2011中国制造业企业500强

名次	企业名称	营业收入(万元)
1	中国石油化工集团公司	196904221
2	东风汽车公司	368833283
3	上海汽车工业(集团)总公司	36727716
4	中国第一汽车集团公司	29401552
5	宝钢集团有限公司	27298409
6	中国兵器装备集团公司	25720490
7	中国五矿集团公司	25421754
8	中国兵器工业集团公司	24118198
9	河北钢铁集团有限公司	22709711
10	中国航空工业集团公司	20988800
11	首钢总公司	19753446
12	中国铝业公司	19543309
13	武汉钢铁(集团)公司	19069111
14	华为技术有限公司	18507600
15	江苏沙钢集团有限公司	17862398
16	广州汽车工业集团有限公司	16224204
17	中国电子信息产业集团有限公司	16084475
18	北京汽车集团有限公司	15769729
19	鞍钢集团公司	15157209
20	联想控股有限公司	14669743
21	中国船舶重工集团公司	14252440
22	海尔集团公司	14053629
23	中国化工集团公司	14022404
24	中国建筑材料集团有限公司	13535530
25	山东魏桥创业集团有限公司	11845598
26	美的集团有限公司	11671971
27	太原钢铁(集团)有限公司	11654838
28	山东钢铁集团有限公司	10976027
29	光明食品(集团)有限公司	10417152
30	上海电气(集团)总公司	9942011
31	天津冶金集团有限公司	9852214
32	天津汽车工业(集团)有限公司	9665895
33	天津中环电子信息集团有限公司	9480707
34	金川集团有限公司	9233633
35	潍柴控股集团有限公司	9113760
36	中国航天科工集团公司	9043872
37	江西铜业集团公司	8634538
38	天津钢管集团股份有限公司	8515615
39	天津天钢集团有限公司	8300015
40	中国重型汽车集团有限公司	8119180
41	新兴际华集团有限公司	8035667
42	上海烟草集团有限责任公司	7282682
43	天津天铁冶金集团有限公司	7130832
44	中兴通讯股份有限公司	7026387
45	本钢集团有限公司	6902791

(下转 B07 版)