

求是咨询 · 国企改革深化提升行动白皮书 (2024)

国有企业对标创建 世界一流管理研究

北京求是联合管理咨询有限责任公司发布



求是咨询
TRUTH CONSULTING

2024

更多免费行业报告

并购家

www.ipoiipo.cn

并购家 免费行业报告网

IPOIPO.CN 每日更新 不用注册会员 无广告 永久免费

前言

面对日益严峻的形势和挑战，我国国有企业必须通过立足自身、苦练内功，从先进的管理中要质量、要效益、要增长，才能在日益复杂激烈的竞争环境中立于不败之地，才能不断增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力和抗风险能力，为中国式现代化的强国建设和民族昌盛做出更大的贡献。

党的二十大报告指出，国企央企要加快建设世界一流企业。《国有企业改革深化提升行动》强调，按照加快世界一流企业的要求，精准选择标杆，深化对标世界一流管理提升行动。近年来，国企央企的资产规模、经营收入已取得快速增长，与世界一流企业差距正在显著缩小。2023 年《财富》世界 500 强榜单显示，中国企业上榜数量达 142 家，已超过美国企业上榜数量（136 家）。但总体和客观而言，我们国企央企在经营管理方面，与真正的“世界一流”企业相比，仍然差距明显。

为此，标杆学习——“对标看齐”世界一流企业的管理实践，找差距、补短板、强弱项、扬特色、创所长，必不可少，亦非常重要。国企央企应充分借鉴世界一流企业在“管理”方面的他山之石和最佳实践，做好做足洋为中用、自成一体。北京求是联合管理咨询有限责任公司（以下简称求是咨询）秉持“提升管理智慧，提振民族经济”之使命，特作《国有企业对标创建世界一流管理研究》报告，以为抛砖引玉、建言献策。

本报告基于国务院国资委对国企建设世界一流企业、推进中国式现代化等要求，围绕世界一流企业管理特长特色，探索国企对标创建世界一流的企业管理体系，在重点标杆研究世界一流企业最佳管理实践的基础上，提出我国国企创建世界一流的管理建议。其根本宗旨是奋力助推我国国有企业加快建设世界一流企业的伟大进程。

目 录

前言..... 1

一、 对标创建世界一流政策背景..... - 1 -

二、 世界一流企业及其管理特色..... - 3 -

三、 国企对标世界一流管理体系..... - 6 -

四、 世界一流企业管理标杆研究..... - 9 -

 （一） 世界一流企业公司治理..... - 10 -

 1. 标杆研究..... - 10 -

 2. 研究小结..... - 15 -

 （二） 世界一流企业科技创新..... - 15 -

 1. 标杆研究..... - 15 -

 2.研究小结..... - 19 -

 （三） 世界一流企业战略管理..... - 20 -

 1. 标杆研究..... - 20 -

 2. 研究小结..... - 25 -

 （四） 世界一流企业组织管控..... - 26 -

 1. 标杆研究..... - 26 -

 2.研究小结..... - 29 -

（五） 世界一流企业国际化发展	- 30 -
1. 标杆研究	- 30 -
2. 研究小结	- 32 -
（六） 世界一流企业品牌建设	- 33 -
1. 标杆研究	- 33 -
2. 研究小结	- 37 -
（七） 世界一流企业 ESG 实践	- 38 -
1. 标杆研究	- 38 -
2. 研究小结	- 41 -
（八） 世界一流企业人文培育	- 41 -
1. 标杆研究	- 41 -
2. 研究小结	- 45 -
五、 国企创建世界一流管理建议	- 47 -
（一） 打造创新型新质新国企	- 47 -
（二） 丰富中国特色治理实践	- 49 -
（三） 强化国际化战略发展观	- 50 -
（四） 深化全球化品牌影响力	- 50 -
（五） 重视人文融合管理理念	- 52 -
（六） 探索中国特色 ESG 模式	- 53 -

（七）创标世界一流强盛国企 - 54 -

结语..... - 56 -



一、对标创建世界一流政策背景

党的二十大报告提出“中国式现代化”，落实到国企央企发展方面，就意味着要“完善中国特色现代企业制度，弘扬企业家精神，加快建设世界一流企业”。

近年来，国务院国资委着力引导和推动国有企业提高管理水平，以管理提升加快中央企业建设世界一流企业进程。发布了《关于开展对标世界一流管理提升行动的通知》和《关于开展对标世界一流企业价值创造行动的通知》等系列指导文件。

2020 年，国务院国资委实施国企改革三年行动，把对标世界一流管理提升纳为重点工作，提出要综合分析世界一流企业的优秀实践，统筹落实八项重点任务，全面提升管理能力和水平。

2022 年，国务院国资委进一步做出要求，企业要在对标提升行动的基础上，继续推进对标世界一流企业价值创造行动，并将中国电科、中国石化、中国海油、中国华能、中国一汽、中国远洋海运、中粮集团、招商局集团、华润集团、中国建材等 10 家央企和上海汽车、安徽海螺、深圳投控、潍柴控股、京东方、万华化学、宁波舟山港等 7 家地方国企纳入创建世界一流示范企业范围。

2023 年，国务院国资委在年度中央企业负责人会议上强调，

要全面加快建设世界一流企业，围绕产品卓越、品牌卓著、创新领先、治理现代要求，对标提升、分类施策、重在行动创一流。

2024 年政府工作报告更是强调，要“完善中国特色现代企业制度，打造更多世界一流企业”。

因此，我国国有企业有必要从世界一流企业“管理”实践中学习创新，有效应对复杂严峻的战略发展环境和内外部困难挑战，持续推进企业管理改革深化提升，不断增强企业价值创造能力，加速实现企业经营规模、质量、效益协同增长，进一步促进企业高质量发展，推动国有企业和国有资本做强做优做大。

二、世界一流企业及其管理特色

2013 年，国务院国资委发布《中央企业做强做优、培育具有国际竞争力的世界一流企业要素指引》，首次提出建设“世界一流企业”的概念。那么，世界一流企业是什么，世界一流企业的管理特征又是什么？

通常，世界一流企业是指在全球范围内具有显著竞争力和影响力的企业，它们在各自的产业或实业领域中占据较大的市场份额，并在管理、技术、人才、品牌等方面达到世界领先水平。

世界一流企业的产品一般都销往全球主要经济区域市场，具备完善的全球经销渠道与售后服务网络。世界一流企业产品和服务品牌在各个国家和地区均具有较高的知名度、信誉度与美誉度。

我国世界一流企业的标准应当是，在国际资源配置中占主导地位，引领全球行业技术发展，在全球产业发展中具有话语权和影响力，在运营指标、服务品质等方面全面领先，是实现新发展理念、履行社会责任、拥有全球知名品牌形象的典范企业。

世界一流企业的“管理”，同样必须是世界一流。事实上，是世界一流的“管理”，成就了世界一流企业。求是咨询研究表明，世界一流企业的“管理”，具有如下共性特色：

1.公司治理优秀。世界一流企业公司治理的优秀体现在多个方面。一是，世界一流企业的公司治理结构完善，治理主体分工明确，确保企业顶层决策效率和透明度，减少内部腐败和权力滥用。二是，世界一流企业的公司治理非常强调信息披露和透明度。通过定期发布财务报告、业绩公告等信息披露文件，获取投资者、客户等利益相关者的高度信任和支持。

2.战略管控强胜。世界一流企业具备强大的战略管理体系，战略规划兼具灵活性、适应性、策略性，并施以有效的执行与监控以及持续的改进与创新。世界一流企业通过建立协同高效的母子组织管控体系，实现对全球各地子公司的有效管理和控制，在全球范围内配置资源，优化生产布局，提高效率和竞争力，实现企业长期可持续发展。

3.科技创新领先。世界一流企业在科技创新（管理）方面均表现出色，走在世界前列。世界一流企业不仅拥有深厚的技术积累，而且始终将研发创新作为发展的核心驱动力，通过不断的科技投入、科技人才队伍建设，推动自身在科技领域的持续创新和突破，确保引领全球相关产业和行业领域的发展潮流。

4.国际化经营卓越。世界一流企业不仅在企业所在国家（区域）市场表现出色，更在国际市场、国际化经营上取得显著的业绩。

企业凭借其强大的国际市场竞争力和海外业务拓展力，成功地活跃于世界各地。

5.品牌运营卓著。品牌建设是世界一流企业核心竞争力的重要源泉之一。世界一流企业往往通过精准的品牌理念定位、品牌架构管理和有效的品牌传播，赢得全球消费者的信赖和支持，进而成为全球相关市场领域的领导者。

三、国企对标世界一流管理体系

近年来，我国国企央企的资产规模、经营收入已取得快速增长，与世界一流企业差距正在显著缩小。但就企业“管理”而言，与世界一流标杆企业相比，仍然存在明显的差距，这些差距主要表现在以下几个方面。

一是管理能力亟待提升。世界一流企业通常拥有先进的管理理念和高效的运营体系，能够实现资源的优化配置和高效利用。我国国有企业尤其在公司治理、战略管理、组织管控、科技创新等方面相对较弱。

二是国际化经营严重欠缺。国际化布局与拓展是一个世界级企业必不可少的发展手段和能力。这其中既涉及企业对于全球市场的深刻理解，也关乎国企央企在跨文化、跨地域经营中的策略制定和战略执行。相比世界一流企业，我国国企央企的国际化经营能力薄弱、差距较大。

三是品牌建设尚存不足。品牌管理与建设是长期而艰巨的任务，需要企业投入大量的精力、时间和资源。虽然我国国企央企在海外市场取得了一定的成绩，但与国际知名品牌相比，其品牌知名度和影响力仍显不足，在品牌拓展、知名度提升等建设方面

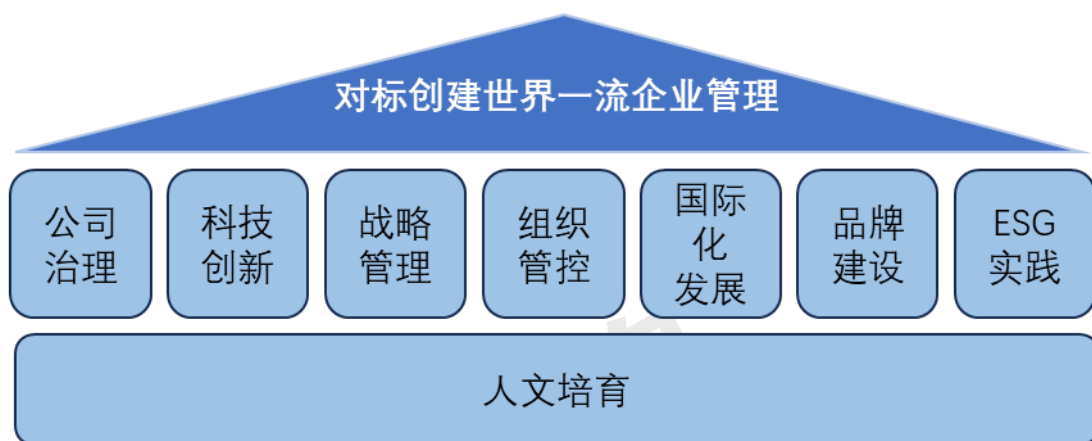
仍待加强。

四是 ESG 实践有待深入。ESG（环境、社会、治理）发展理念已逐步成为全球企业发展的共识。我国国有企业对 ESG 实践，一是过于泛化，将其简单等同于企业社会责任、绿色生态发展、可持续发展等较为宏观的理念层表述，不能切实、有效地指导企业创建世界一流企业工作；二是过于片面化，很多国企央企为履行 ESG 披露义务，过于注重制订 ESG 发展报告，忽略了 ESG 的“本质”。

世界一流的企业管理体系，是成就世界一流企业的根本和关键。

我们要标杆、要创建，就是要试图找到、发现世界一流标杆企业的管理所长，来构筑适合我国国有企业创建世界一流企业的管理体系、开创具有中国特色的建设世界一流企业管理实践之路。

求是咨询基于较为深厚的管理研究认为，国企央企创建世界一流，需遵循“八维标杆管理体系”（见下图），即从公司治理、科技创新、战略管理、组织管控、国际化发展、品牌建设、人文培育和 ESG 实践等八个方面，进行标杆研究、对标创建。



四、世界一流企业管理标杆研究

管理对标的世界一流企业，应是在全球市场竞争中占主导地位、引领全球科技创新发展、在全球产业发展中具有重大话语权和影响力的头部企业，在运营指标、经营指标、品牌价值、产品品质等方面的领先企业；同时也是实现履行社会责任、拥有全球知名品牌形象的标杆企业。

具体到本报告，我们主要选取了 2013—2023 年十年以来稳居《财富》世界 500 强榜单前列的领袖企业，以及虽未参与排名但长期处于世界公认地位的优秀企业，或全球行业领域的领军企业。其范围从主营业务上看，涵盖了石油、化工、矿产资源、能源电力、工业制造、医药、消费品、互联网电商等多个领域，包括英国壳牌、法国道达尔、法国电力、德国西门子、德国拜耳、德国巴斯夫、德国钾盐、瑞士嘉能可、瑞士 ABB、荷兰飞利浦、美国沃尔玛、美国 IBM、美国亚马逊、新加坡淡马锡等数十家公司。标杆企业具备较强的代表性。

我国国有企业对标世界一流企业管理，就是要通过有效比较与对标，找差距、补短板、强弱项、扬特色、创所长，进而打造构建具有中国特色的世界一流企业管理模式，加快中国世界一流企

业建设步伐。

遵循“八维标杆管理体系”，管理标杆研究如下。

（一）世界一流企业公司治理

1. 标杆研究

从世界范围来看，世界一流企业所采用的公司治理模式，根据其地理分布和治理理念的不同，大致划分为两类，一类是单层结构的英美模式，另一类是双层结构的日德模式。这里，我们分别标杆研究了英国壳牌公司、德国西门子公司。新加坡淡马锡公司严格说来归属于英美的单层董事会模式，但由于其性质为新加坡国有企业，故也有必要标杆学习。

（1）英国壳牌公司。2023 年，壳牌公司世界 500 强榜单排名第 9 位。公司作为一家在全球范围内享有盛誉的跨国企业，其公司治理模式充分体现了英美市场导向型董事会治理的特点。

壳牌公司有一个单层董事会（one-tier board structure），由非执行董事担任主席，执行管理层（executive management）由首席执行官领导。董事会定期召开会议，讨论有关公司业务和计划的审查与报告。执行委员会在首席执行官的指导下运作，为首席执

行官提供支持，执行所有董事会决议，监督公司所有管理层，负责公司整体业务和事务。首席执行官对不属于董事会或股东大会职责和权限范围的所有管理事项，拥有最终权力。

董事会内设提名及继任委员会、薪酬委员会、审核及风险委员会、可持续发展委员会。

壳牌公司董事会中外部独立董事占绝大多数，这些独立董事来自不同的行业背景和专业领域，具有丰富的经验和专业知识。它们积极参与董事会的决策过程，为公司的战略发展提供宝贵的建议和监督。同时，公司还建立了完善的内部控制机制，确保企业运营的合规性和风险控制。

此模式在全球范围内具有广泛的影响力。它强调市场机制在公司治理中的作用，注重保护股东利益，提倡透明度和信息披露。董事会成员通常由内部执行董事和外部独立董事组成，以确保决策的公正性和专业性。外部独立董事占比较高，有助于提升董事会的独立性和监督职能。

但英美模式也有自身不足。一方面，它高度依赖市场机制，可能导致短期利益导向，而忽视公司的长期发展。另一方面，独立董事的独立性和专业性需要得到保障，以防止其受到管理层或其他利益相关方的影响。

（2）德国西门子公司。2023 年，西门子公司世界 500 强榜单排名第 162 位。西门子的治理结构是双层董事会结构（two-tier board structure），由监事会（Supervisory Board）和管理董事会（Managing Board）组成。监事会是公司的最高决策机构，负责监督公司的经营管理活动，并选举产生管理董事会成员。监事会由 20 名成员组成，根据《德国共同决定法》，由同等数量的股东和员工代表组成，10 名股东代表，10 名员工代表。监事会的股东代表在年度股东大会上以简单多数票选举产生。监事会的选举通常以个人为基础进行。监事会的员工代表，根据《德国共同决定法》的规定选举产生。

管理董事会作为公司的最高管理机构，致力于为公司利益服务、实现公司价值的可持续增长。管理董事会成员共同负责公司的整体管理，并决定经营方针和公司战略的基本问题以及公司的年度和多年计划。

监事会和管理董事会为了公司的利益而密切合作。管理董事会定期、全面、及时地就战略、规划、业务发展、财务状况、盈利、合规和风险等对公司重要的所有事项，报告监事会。监事会对管理董事会的公司业务管理进行监督并提供建议。监事会定期讨论业务发展、规划、战略（包括可持续发展战略）和战略实施。

这种分离的权力结构，旨在确保公司决策和监督相互独立，从而提高公司治理的透明度和效率。

监事会下设 6 个委员会，包括主席委员会、薪酬委员会、审计委员会、提名委员会、调解委员会、创新及财务委员会。其中，主席委员会就管理董事会成员的任命和解雇提出具体建议，并负责与管理董事会成员签订、修改、延长和终止雇佣合同。

虽然监事会还未设立可持续发展委员会，但可持续发展是监事会工作的主要议题之一，在监事会全体会议上会定期详加讨论。

在西门子公司双层董事会结构中，外部独立董事在监事会中占据重要地位。这些独立董事通常来自不同领域，具有丰富的经验和专业知识，它们不仅代表股东的利益，还关注公司的整体发展和社会责任。它们的参与有助于确保公司决策的公正性和透明度，并为公司带来不同的观点和视角。

这种结构通过强化监督职能、优化决策流程以及促进长期价值创造，为公司的稳健发展提供了有力支持。

（3）新加坡淡马锡公司。淡马锡公司的治理模式是董事会授权下的经理层负责制。此模式融合了国有企业的特点和市场化运作的优势，形成了独具特色的治理体系。

一是董事会构成。淡马锡董事会中没有政府提名人。董事会

目前由 13 名董事成员组成，成员大部分都是非执行董事，甚至是独立董事，在公司机构中并未持有任何股权。公司日常经营管理运作完全在董事会监控和指导下开展，公司有完全自主的经营决策权。

二是专门委员会构成。淡马锡公司董事会设执行委员会、审计委员会、领导力开发与薪酬委员会，以及风险与可持续发展委员会。各委员会均由一名独立于管理层的非执行董事担任主席，并设有特定的授权。

三是经理层构成。淡马锡公司遵循“能者居其位”的市场化选人用人原则，通过国际化、高度激励的薪酬水平，在全球范围内聘用最优秀的公司职业经理人。

四是监督机制。淡马锡公司不专门设立监事会。公司通过主动披露经审计的财务报表和年度报告，供公众监督。新加坡法律规定，国有企业无论是否上市，都应公开一些基本情况，任何机构或个人可以低成本地在注册局查阅任何一家企业的资料，公众能有效发挥监督作用，促使公司以及所属子企业的经营管理尽可能地保持稳健和透明。

2. 研究小结

纵览世界一流企业公司治理实践发现，各治理模式存在一个基本趋同的原则。一是董事会、监事会名称不重要，关键要有一个经营管理决策机构及其执行层；二是该机构要具有过半的、外部的非执行或独立的董事成员；三是监事会并非必须设立，但要有一个能起到独立审计和监督职能的内设机构或委员会；四是董事会委员会的设置是必要的，而且各国公司因随业务属性和管理、治理要求的不同，还是有所差异、各具特色的。

（二）世界一流企业科技创新

1. 标杆研究

从世界范围来看，欧美企业在科技创新方面均表现出色，处于较高水平。欧洲企业在科技创新方面一直走在世界前列。德国的工业 4.0 战略，通过物联网、大数据、人工智能等技术手段，推动了制造业向智能化、数字化方向转型。美国企业在科技创新方面同样表现惊人。IBM、英特尔等众多大型科技企业加入了“工业互联网”实践。这些世界一流企业凭借强大的技术实力和创新能力，不仅改变了人们的生活方式，也引领了全球科技产业的发展

趋势。

本报告重点标杆了设立全球领先的科技创新战略定位的瑞士 ABB 公司和开展全生命周期科技创新管理的德国拜耳公司，以及构建一流科技创新组织运营体系的美国 IBM 公司。

（1）瑞士 ABB 公司。ABB 公司拥有 140 多年的历史，总部位于瑞士苏黎世，是工业自动化领域领先的世界一流企业，也是全球拥有最多种类、最全面工业机器人产品、自动化技术和系统服务的领先企业，ABB 工业机器人产品全球市场装机总量超过百万台。公司被公认为全球领先的创新型企业。

ABB 公司在全球的研发体系主要分为电力和自动化两部分，按照地域划分的 ABB 全球七大研究中心则全面涵盖核心技术。ABB 公司注重研发前期风险控制，持续追踪整个研发进程，并且多维度、多角度地综合评价研发效率。ABB 公司在产品研发期间，客户与研发团队共同参与产品的研制过程。

ABB 公司的科技创新战略定位于提供全球范围数字化科技及自动化系统解决方案。近年来，集团加快业务数字化转型，重组工业电气业务、电网业务、机器人和控制技术和自动化业务事业部，充分挖掘集团业务在数字化转型领域的增长潜力，业务转移到了新能源、电动交通、数据中心、智能电网和智能楼宇等高

增长的新业务领域。

（2）德国拜耳公司。德国拜耳（BAYER）公司创立于 1863 年，是全球领先的世界一流生命科学及医药集团企业，在处方原研药、农业科学及健康保健等相关多元化领域位居世界前列。2023 年，拜耳在世界 500 强榜单中排名第 265 位。公司科技创新主要做法是：

一是注重产品研发前期的市场研究。公司应用大数据、人工智能模式识别技术，开展新药物研发前期的精准市场调研，进一步明晰新产品目标市场份额及细分市场区域。

二是注重产品研发中期的工艺验证。公司在产品研发过程中期，客户与研发团队共同参与产品的研制过程，开展处方原研药的工艺评估和临床机理验证，使得产品更切合病患者、医疗卫生专业人士和医疗健康系统的实际需求。

三是注重科技创新多维度的综合评价。公司通过新药物研发创新协同平台，应用数字化、智能化研发平台，实现研发过程的数据采集和分析；优化新产品开发全流程，在研发的后期多维度、多角度综合评价研发成效，动态评估产品的创新比率和产品创新速度等核心评估指标，提升科技创新的成果转化率，实现科技研发全生命周期的闭环管理。

（3）美国 IBM 公司。2023 年，IBM 公司在世界 500 强排行榜中名列第 224 位。IBM 业务包括计算机硬件、软件、云计算、人工智能、安全等，提供各种各样的 IT 产品服务和系统解决方案。

IBM 公司在全球拥有超过 400 个研发中心，专注于其所在地区的主要相关行业领域。IBM 构建了以集成开发协同系统 IPD 为核心的科技创新组织运营体系，使科技创新工作取得明显的综合成效，不仅科创周期显著缩短，而且在降低产品成本、降低研发费用（与总收入）占比，以及提高人均产出率和产品质量方面都有显著表现。

一是组建跨组织职能的科技创新团队，包含设计、研发、测试、生产等专业科研人员，强化跨部门、跨系统的协同，深度参与研发和交付的全过程。

二是科技创新决策机构由公司高层领导和跨部门团队组成，成员包括各个部门最高主管。负责制定科技创新战略方向，对各产品线的科技创新运作进行指导和监控，并推动各产品线、研发、市场、销售、事业部、服务和供应链等部门全流程的协作。

三是基于 IPD 为核心的科技创新组织运营体系开展探索性创新。根据客户的需求及时做出反应，快速整合集团内外部的创新资源，满足全球各区域客户的差异化需求，高质量、低成本地交

付产品和系统解决方案。

2.研究小结

研究发现，世界一流的科技企业，都有其成功的历史背景和持久追求。一是都有极其深厚的技术变革历史积淀。ABB 公司自 140 多年前成立以来，就一直视创新为企业的 DNA，并坚持走科技创新战略，通过将软件连接到其电气化、机器人、自动化和运动控制产品组合，突破了技术界限。IBM 公司一个多世纪以来，一直植根于技术的基本承诺。它们坚信，将科学应用于现实世界的问题时，可以为企业和社会取得进步。成立 160 年来的拜耳公司通过突破性创新，在塑造医疗保健和农业的未来扮演着重要的角色。

二是都有极其坚定明确的科技创新理念和定位。它们非常清楚，科技企业，必须始终以科技创新立本、立身。为此，它们不遗余力、不惜重金地科技人才、科研合作、科技投入等方面不断努力。ABB 在全球拥有约 7,000 名研究人员，其中 60% 以上专注于软件开发和数字化；此外还与全球 100 多所一流大学合作，包括美国卡内基梅隆大学、斯坦福大学、加拿大不列颠哥伦比亚大学、英国帝国理工学院、印度理工学院、中国清华大学、瑞典皇

家理工学院、瑞士苏黎世联邦理工学院等。拜耳公司立足生命科学与数据科学融合的突破性创新，年均科技研发投入强度超 22%，远高于全球医药行业平均科技研发投入水平。

三是都有无比强大的科技创新与管理能力。它们无论是在科技研发还是在技术创新（组织、战略）管理方面，都走在时代的前沿。IBM 公司几十年来，每年获得的专利数量方面都一直领先于美国其他公司。拜耳公司开展的全生命周期的科技创新管理，很好地对整个集团科技创新工作进行了全过程的组织、协调和监控。

（三）世界一流企业战略管理

1. 标杆研究

从世界范围来看，世界一流企业深谙战略管理的核心，具有强大、精湛的战略规划与管理能力。在战略制定和执行上更是表现出极高的灵活性和创新性。

本报告选取瑞士嘉能可公司、德国巴斯夫公司和新加坡淡马锡公司等三家世界一流标杆企业，进行分析研究。

（1）瑞士嘉能可公司。嘉能可公司 2023 年世界 500 强榜单

排名第 21 位，生产经营包括金属矿产品、能源资源产品等多元化大宗商品。嘉能可的战略定位是世界一流的自然资源产业运营企业，其成功实施多元化战略的关键举措在于：

一是围绕金属矿产、能源资源的产业链进行纵向一体化延伸，产业多元化战略协同度很高。主要业务包括能源资源产品和金属矿产两大核心业务，其中，能源资源产品主要是煤炭、石油产业链产品；金属矿产产品主要包括铜、锌、钴、铅、镍、铁铬合金、金、银等。

二是在各区域进行多元化产业布局。公司在全球各区域(欧盟、北美、南美、亚太、非洲)参控股约 150 家子公司或分支机构，拥有大量的能源、矿产资源产业链上游的资源储备(煤炭、石油、天然气、铜、镍、锌、钴稀有金属等)。基于资源为先、效益为上的经营原则，公司重点强化全球矿产资源获取、资源保障能力，实现资源矿产较高的占有率，为中长期持续发展拓展产业资源空间。

三是通过全球总体配置矿产资源产能和跨区域交易量，进而控制矿产资源的大宗商品定价权。近年来，公司通过矿产资源产量与库存控制，使锌、钴、铜等金属产品价格从市场价格低位持续升值，从而获取超额收益。

四是通过全球供应链管理和监控物流供应链系统，向全球客户供应稳定可靠、高质量的产品与服务。公司制订并执行基于绿色生态、成本、效益要求的战略绩效指标，用以全过程动态评估和监控全球供应链系统的成本和效益。

（2）德国巴斯夫公司。2023 年，巴斯夫世界 500 强榜单排名第 119 位。巴斯夫公司主要业务范围涵盖工业、民用、农业化肥等相关多元化领域。公司战略定位是世界一流的化工产业集团企业，其成功实施多元化战略的关键举措在于：

一是选择并实施全产业链的相关多元化战略。公司构建化工设计、工程、制造、运营一体化的全产业链条，产业链各环节相互联动，高效协同发展。近年来，公司战略发展重点主要集中在涂料、催化剂等高端精细化工产品领域，经营额和利润保持稳定增长，充分体现全产业链竞争优势。

二是采用产业一体化运营模式，大幅降低生产成本。公司将化学品的生产装置集中规划设立在相同空间区域，产业链上游的中间体产品和原料作为产业链下游工序的原料，实现从基础化工原料到高端精细化工产品的闭环运营，有效提升原料利用效率，提高产品盈利和质量稳定性。公司位于德国路德维希港的化工一体化基地，是全球最大的综合化工产业园，大规模整合化工上游

乙烯裂解到产业链下游精细化工产品的全产业链。同时，在化工生产装置中，公司广泛应用大数据、人工智能和工业互联网等新一代信息技术，运营管理数字化控制的综合化工一体化生产基地。

三是持续创新工艺与产品组合。近年来，公司紧跟化工产业绿色低碳战略转型升级的大趋势，紧密结合高新技术、新材料和新能源产业发展，加快开发和部署新的零碳化学品生产生产工艺，技术研发投入营收占比超过 5%。受益于高效的科技研发体系，公司化工产品线品类复杂、技术工艺壁垒高、市场附加值高。通过持续的研发投入和产品工艺创新，率先实现苯酐、丙烯酸、聚丙烯、聚氨酯、甲基丙烯酸甲酯、高分子聚合体等化工产品的规模化、产业化，进一步强化其作为世界一流化工龙头企业的竞争优势。

四是以可持续发展为导向，重点强化供应链管理。公司对产业链、供应链上下游各类供应商进行差异化选择、评价和分类管理，不仅考量其核心经营指标，还重点考核供应商综合管理运营体系指标，持续优化提升供应链效率、效能。公司将碳中和技术标准纳入供应链管理体系，在原材料、零部件的采购计划、采购实施、采购作业等环节，全面加强绿色低碳节能的要求。

（3）新加坡淡马锡公司。淡马锡公司是当今世界最成功的国

有控股集团公司之一，公司战略定位是世界一流的多元化投资集团，其成功实施多元化战略的关键举措在于：

一是全球区域多元化布局。公司在新加坡本国的投资仅占其投资总额的 33%，其余 67% 的投资分布世界各地（产业全球布局在亚洲、欧洲、北美洲、南美洲等）。公司通过深度研究全球各区域产业趋势，精准掌握各区域经济发展形势，有效获取各区域经济发展红利。

二是多元化布局在能源、基础建设、金融服务、生物科技、电信、高科技、交通等产业。为避免单一产业发展的周期波动性，公司运用兼并、收购、剥离等多种资本运作手段，对产业投资组合开展战略调整优化，将资金向高收益、低风险产业和重点区域配置，通过产业周期互补性产业组合达到对冲产业周期波动，同时又获取产业发展所带来的红利。

三是在筛选产业/业务组合时，深度研判错综复杂的经济环境，使多元化产业布局符合全球各区域的政策导向和市场准入条件，并形成时间周期互补、风险可控的产业布局。同时，公司非常注重具备高发展收益的生物基因、高科技、绿色碳中和等战略新兴产业领域，以获取可持续的中长期超额收益。

四是将风险评估融入战略投资管理体系、投资决策流程与项

目评价机制。公司对投资产业运用风险模拟计量模型，产业投资要充分满足产业间风险对冲的要求，定量化估算投资组合潜在的资产亏损风险，并及时通过风险压力测试及情景规划模拟分析来预警“黑天鹅”小概率冲击事件，有效规避产业投资的高风险（周期性风险、政策性风险、市场性风险等）。公司还动态监测投资组合中的参控股子公司，及时考核评价其风险和收益等关键要素，并在公司年度报告中定期披露。通过对多元化产业组合进行严格筛选和精准的风险管控，获取长稳健的经营收益。

2.研究小结

综上所述，世界一流企业的战略发展与管理实践，至少有四个方面深得借鉴。一是战略发展力。实践中它们多实行具有明确战略导向（又称战略 DNA）的多元化业务。一般都是基于产业链、供应链、资源能力、规模或回报等关键要素的有机整合，并通过多维度的产业组合，强化多元化战略协同，实现“延链、强链、补链”，最终达成中长期战略发展目标。二是产业控制力。通过强化供应链管理和一体化运营，对公司控制的产业链、供应链上下游各类供应商实施选择、评价和管理，筑牢公司战略产业控制力。三是风险管控力。世界一流企业往往具有较强的产业投资与风险

管控能力。淡马锡公司作为一个非实业型的投资运营公司，展示了其超强的投资与组合的安全和风险管理技能。四是战略协同力。世界一流企业十分重视战略协同，不会因为（相关或非相关）多元化经营而忽视战略互补与协同。某种意义上讲，战略互补与协同，是规模庞大、产业多元的世界一流企业成功管理的关键要素之一。

（四）世界一流企业组织管控

1. 标杆研究

从世界范围来看，世界一流企业的组织管控深受其社会文化和经济体制的影响。在欧洲，许多世界一流企业采用了较为集权的组织管控模式。此模式下，企业高层管理者拥有较大的决策权，能够迅速做出决策并推动实施。在美国，许多世界一流企业则采用了较为分权的组织管控模式。这种模式下，企业各个部门和业务单元拥有较大的自主权，能够快速响应市场变化和客户需求。

德国钾盐公司、美国亚马逊公司的组织管控就很具有代表性。

（1）德国钾盐公司。成立于 1889 年的德国钾盐（K+S）公司是全球领先的跨国盐业集团公司。公司除了是化肥和最大的钾肥

供应商外，还是世界上最大的盐生产企业。其盐业务遍及欧洲、北美洲和南美洲，是全球盐产业的领导者。钾盐公司为农业、工业和消费者提供一系列深度盐业、盐化工产品。公司在盐业采矿、加工和分销等领域已有 100 多年的经营发展历史，是德国股票交易指数 DAX30 成分指数企业之一。钾盐公司通过建立母子组织管控体系，实现对全球各地子公司的有效管理和控制，在全球范围内配置资源，优化生产布局，提高效率和竞争力。

钾盐公司作为母公司，负责制定集团整体战略规划和发展目标。各子公司在母公司的指导下，结合自身实际情况，制定具体的业务计划和实施方案。母公司通过对子公司的股权控制、董事会席位等方式，实现对子公司重大决策的把控。同时，母公司还通过定期审计、绩效评估等手段，对子公司的运营状况进行监督和评估，确保子公司与集团整体战略保持一致。

为更好地进行全球资源配置和业务整合，近年来，钾盐公司大力推进集团组织管控体系变革，采用新的矩阵型组织管控体系（如下图所示），加强跨国家（区域）的战略决策和经营管理的协调效能。



德国钾盐公司对全球各运营单元实施矩阵组织管控，通过纵向整合增强战略协同效应，打破传统职能型组织的部门条块分割，形成横向交叉协作。同时，推进集团组织运营趋于柔性化，对全球各区域市场环境做出快速反应。集团总部功能定位主要是在全球供应链、信息化系统实施集中管控，充分授权全球各运营单元开展自主市场化经营，促进集团组织运营成本大幅降低，营业利润显著提高。

（2）美国亚马逊公司。亚马逊（AMAZON）公司 2023 年世界 500 强榜单排名第 4 位。公司作为一个全球领先的互联网及电商巨头，其成功的背后离不开独特的组织管控模式。亚马逊采用较为分权的组织管控模式。

这种分权组织管控模式不仅为各个部门和业务单元提供了较大的自主权，还使其能够更快速、灵活地响应市场变化和客户需求。

求。当全球电子商务市场出现快速增长时，亚马逊公司迅速扩大了其电商业务，并通过不断创新和优化用户体验来巩固全球市场地位。由于亚马逊公司各个部门和业务单元拥有较大的自主权，可以更加深入地了解和研究客户需求，从而推出更符合客户期望的产品和服务。此外，分权模式还鼓励员工积极参与决策和创新，这使得亚马逊公司能够不断推出新的服务和功能，提升全球客户满意度。

当然，亚马逊公司的分权组织管控模式，也面临着一些挑战 and 风险。首先是过度的分权可能导致决策过于碎片化，缺乏整体协调性。其次是分权可能导致资源分配不均，部分部门和业务单元可能获得过多资源，而其他部门则资源不足。

2.研究小结

研究表明，集权有度，分权有效，整体协同，运营高效，是世界一流企业组织管控的基本遵循。世界一流企业为应对全球化的扩张和发展、风险和挑战，往往需要在分权与集权的组织管控之间寻求平衡。为此，它们通过制定统一的战略目标和价值观，来确保其全球各部门和业务单元在追求自身利益的同时，能够实现公司整体利益的最大化。

（五）世界一流企业国际化发展

1. 标杆研究

从世界范围来看，世界一流企业在国际化发展上表现出极高的重视度。这些企业深知，国际化不仅是企业发展壮大的必经之路，更是提升全球竞争力的关键。这些世界一流企业的海外业务占比较高，它们不仅在国内市场表现出色，更在海外市场取得了显著的业绩。这种“双轮驱动”的发展模式，使得它们能够在全球经济的大潮中保持稳定的增长态势。德国西门子公司就是这方面的佼佼者。

西门子公司创立于 1847 年，是全球工业电子电气领域的世界一流企业。其业务遍及全球 190 多个国家，在全世界拥有超过千家生产工厂、研发中心和营销机构。西门子在 20 世纪 80 年代开始加速实施国际化发展战略，逐步建立起全球性的生产和销售网络。这一战略转型不仅使西门子在全球市场上取得了显著的成绩，更为其未来的发展奠定了坚实的基础。

一是非常重视国际化发展和业务布局。国际化发展思维在西门子公司经营中得到了充分体现，在公司的经营收入中，海外市场的贡献已成为主导。西门子凭借广泛的生产、销售网络和合

作伙伴关系，成功地将产品和服务推广至全球各地，无论是欧洲、北美还是亚洲市场，都取得了显著的业绩。这种全球化的市场布局，不仅为西门子带来了丰厚的经营收入，也为其在全球范围内的品牌传播和业务拓展奠定了坚实的基础。

二是积极关注全球各区域经济发展。西门子在海外市场的成功源于其深厚的市场洞察力和战略眼光。公司始终关注全球市场的变化和趋势，不断调整和优化业务结构以适应不同市场的需求。同时，公司还注重同当地政府和企业建立良好的合作关系，共同推动产业和行业发展。这种国际化的业务市场布局和合作方式，使得西门子能够在海外市场取得持续的成功。

以为中国为例。西门子积极参与中国基础设施建设和产业升级。在能源、交通、医疗等领域，凭借其先进的技术和丰富的经验，为中国的现代化建设提供了有力支持。

三是在全球各区域设立合资企业。这一国际化发展举措不仅为其带来了丰厚的回报，更为其在全球市场的拓展提供了强劲的支撑。这些合资企业不但充分发挥了当地市场的优势资源，还通过引入西门子的先进技术和管理经验，实现了互利共赢的局面。一方面，西门子带来了其全球领先的研发实力和技术优势，为合资公司提供了强大的技术支持和创新动力；另一方面，当地企业

提供了丰富的市场资源和本土化的运营经验，为合资公司的快速发展奠定了坚实基础。

2.研究小结

总的说来，世界一流企业普遍重视海外拓展和国际化发展，通过深度参与全球各区域经济发展，来实现海外业务收入的显著增长。其成功经验表明，随着全球经济的不断发展和国际合作的深入深化，国际化发展是世界一流企业提升全球竞争力、实现可持续发展的重要途径。

此外，世界一流企业普遍采用与国际化发展战略相匹配的业务布局，紧跟全球产业发展趋势，获取区域经济发展红利，优化市场资源配置，降低风险并实现可持续发展。这种战略不仅体现了它们对全球经济的深刻理解，也展示了企业在全球竞争中的远见卓识和卓越能力。

第三，世界一流企业往往通过海外投资并购获取资源、市场等关键要素,快速扩大企业经营范围和竞争能力。同时它们还会在业务布局、战略支撑体系方面系统考量国际政治、经济、人才、资本运营等情况。

（六）世界一流企业品牌建设

1. 标杆研究

从世界范围来看，欧美国家世界一流企业都很重视品牌建设，并处于较高水平，它们以极其简洁、鲜明的品牌定位和差异、高效的竞争战略而著名。

本报告从品牌理念与定位、品牌架构与管理两个立面，重点选取荷兰飞利浦公司和法国安道尔公司进行标杆研究。

（1）品牌理念与定位。世界一流企业特别是历史悠久的世界品牌百强企业，无不深耕于品牌理念与定位，将品牌理念、定位同企业的产品、文化、战略紧密契合，打造其独特、持久的竞争能力和优势。

以荷兰飞利浦公司为例。飞利浦公司 1891 年成立于荷兰，主要生产照明、家庭电器、医疗系统方面的产品。公司凭借强劲的品牌实力和出色的综合评分，连续多年登上《世界品牌 500 强》榜单。公司始终坚持以全球消费者需求为中心开展产品创新，以智能科技满足消费者对家的美好期待。

飞利浦始终坚信：科技能让生活变得更加轻松、更有效率，并且再复杂再先进的产品和解决方案，都应让人用起来方便自在、

轻松舒适。因此，飞利浦许久以来一直专注于为客户研发、提供这样的产品和解决方案，而不论其科技多么先进、多么尖端。

飞利浦秉持此品牌理念，并通过三大支柱构建其品牌定位。

一是为客户设计（**Designed Around you**）。即深入了解消费者需要，竭尽全力让用户体会科技带来的好处。它强调以客户（**Customer**）为中心，始终将消费者的需求和体验放在首位。无论是家用电器、照明产品还是医疗健康设备，飞利浦都致力于为消费者提供高品质、高性能的产品和服务。而且，通过不断创新和优化设计，让产品更加符合用户的使用习惯。

二是注重产品的轻松易用（**Easy**）、轻松体验（**Easy to Experience**）。做到产品和服务必须方便简单，使人轻松享受科技带来的惬意，而无任何顾虑。

三是尖端科技（**Advanced**）。作为一家拥有百年历史的企业，飞利浦始终保持着对科技创新的执着追求。通过与全球顶尖科研机构、高校和企业的合作，不断引进和研发新技术，将最新的科技成果应用于产品中。保持产品与创新同步，使飞利浦的产品在市场上具有强大的竞争力，成为消费者心目中的首选品牌。

130 年来，作为一个关心人类和地球的科技品牌，飞利浦公司一直以改善人们的生活为目标，以有意义的、以人为本的创新引

领潮流，以一个始终如一的信念为人们提供有意义的创新——想尽办法让生活更美好，这也正是百年飞利浦的初衷和追求。

飞利浦公司通过品牌理念与定位创新，赋予公司产品新的价值，也深刻体现公司对可持续发展理念的传承与创新，在全球用户群体中获得了良好的品牌美誉度。

（2）品牌架构与管理。对于拥有多品牌的世界一流企业，如何通过品牌架构与管理，有效整合内部资源能力、处理各品牌间的关系，使品牌价值实现最大化，具有重要意义。

以法国道达尔能源公司为例。道达尔（Total）公司是一家大型跨国能源集团企业，是西欧第一大炼油商和油品销售商以及非洲第一大油品销售商。公司业务遍及全球 130 多个国家和地区。2023 年，道达尔世界 500 强榜单排名第 20 位。

在欧洲，道达尔旗下拥有 1 万余座加油站，遍布法国、比利时、荷兰、卢森堡、德国、英国、葡萄牙、意大利及西班牙等国。在非洲，道达尔是非洲排名第一的石油产品销售企业，市场占有率 11%，在 40 多个国家拥有 3500 个加油站。

道达尔公司拥有道达尔（Total）、埃尔夫（Elf）、伊兰（Elan）、AS24 四个品牌，在全球拥有共计 1.6 万座加油站组成的销售网络。道达尔的品牌战略是，在统一公司品牌架构下，基于多个子品牌

来运营优质的产品与服务。

“Total”品牌，主要作为服务城市市场的高端品牌。其目标客户是车队和注重品质的客户，为顾客提供广泛的高质量加油站服务和 Excellium 品牌油品，同时，在加油站开设 **“Bonjour”** 便利店平台为顾客提供多样化便利服务。油站外观精美时尚，硬件设施齐全，服务项目丰富，满足城市高端消费者的一站式便利需求。

“Elf”品牌，主要服务于城市中低端客户。在法国城市郊区市场，道达尔公司通过下属的 280 座“埃尔夫 Elf”品牌加油站，以极具竞争力的价格提供油品和服务。Elf 品牌加油站主要以折扣店的经营业态占据城市中低端市场，价格低于道达尔 Total 品牌加油站。油站外观简洁大方，可满足城市经济型中低端客户的基本需求。

“Elan”品牌，主要服务于乡村低端市场客户。道达尔公司通过近 2000 座 Elan 品牌加油站，在乡村市场销售其油品。Elan 品牌加油站主要位于乡村地区，硬件包装及服务设施以经济适用为原则，为乡村低端市场客户提供物美价廉的产品与服务。

“AS24”品牌，主要服务于专业货车市场用户。道达尔在欧洲 20 个国家拥有由 AS24 品牌自助加油构成的庞大零售网络，该网络主要服务于专业货车。

2.研究小结

品牌标杆研究表明，优秀的品牌建设是有规律可循的。一是品牌的理念、定位要融于企业的产品、业务和战略中。品牌建设绝不拘泥和局限于品牌的视觉识别系统，而是要从企业文化、企业核心理念和价值观出发，深层次地把握企业的品牌理念和定位。飞利浦的品牌理念定位——客户（Customer）+ 轻松易用（Easy）+ 尖端科技（Advanced），不仅是企业核心理念的体现，更是其长期发展的基石。这种与其产品、业务、战略、文化的一致性的品牌建设，使得飞利浦公司得以在全球市场中保持领先地位，并获得巨大、持久的商业价值。

二是品牌的架构、管理要服从企业产品、业务发展和客户市场、竞争战略的需要。道达尔的多品牌架构——各子品牌覆盖更广泛的消费群体并在产品特性、定位和市场策略上有所区别——不仅有效地实现了与竞争对手的针对性竞争，还避免了全品牌系列的竞争压力，更进一步提升了公司整体综合竞争优势。

（七）世界一流企业 ESG 实践

1. 标杆研究

从世界范围来看，世界一流企业往往会选择与 ESG 管理理念最相匹配的经营管理模式，强调企业在追求经济效益的同时，要注重环境保护和社会责任。

飞利浦公司是 ESG 的最佳践行者之一。2023 年，企业位居全球道琼斯可持续发展指数榜单前 3 名健康科技公司行列。CDP（评估报告企业温室气体排放绩效和管理的全球性非政府组织）已连续 11 年将飞利浦列入 CDP 气候变化“A”级名单。其 ESG 实践值得重点标杆。

飞利浦对可持续发展的长期承诺可以追溯到成立之初（1891 年）。公司坚持“关爱意味着世界”的 ESG 理念，始终与利益相关者合作，共同推动环境、社会和治理的优先事项，并产生全球影响。

飞利浦始终认为，人类健康与环境健康之间的联系是可持续医疗保健的核心。飞利浦的责任是将以患者和人为本的创新，及可持续发展更深入地融入到公司的各项事业，推动公平和可持续的医疗保健，以负责任和可持续的方式开展业务。比如，公司

对患者以可持续方式提供最佳的护理，同时不会对地球造成伤害；不断创新并扩大节能、循环、数字和基于云的解决方案组合，帮助卫生系统应对最紧迫的挑战，包括护理成本、人员短缺和日益扩大的健康差距，同时减少对环境的影响。

环境方面：公司正在努力通过采取气候行动、推动向循环经济过渡、在产品中实施生态设计以及与供应商合作以最大限度地减少对地球的影响。2023 年，飞利浦将其循环收入扩大到销售额的 20%，自 2020 年以来，飞利浦在运营中保持碳中和，实现了 78% 的可再生能源使用，超过了其 2025 年 75% 的科学目标。2023 年 12 月，飞利浦在中国签署了首个可再生能源直接协议。

社会方面：公司通过改善人们的健康和福祉，提供最佳工作场所，以及与供应商和企业所在社区的合作产生社会影响。2023 年，飞利浦通过其创新产品和服务，改善了 18.8 亿人的健康和福祉，使企业接近实现到 2025 年每年改善 20 亿人生活的目标。飞利浦与合作伙伴一起创新，不断增加全球可持续医疗保健的可达性。

治理方面：飞利浦致力于透明度和问责制，是符合全球标准和最佳实践的公司治理实践的先驱。公司所做的一切都以道德和负责任的实践为基础。其管理结构、运营模式、道德框架和稳健

的风险管理,使公司的整体运营保持在最高标准。其基本做法是:

一是拥有清晰的治理团队。公司董事会结构分为两级,包括执行委员会和监事会,监事会对股东大会负责。执行委员会由公司高管或执行官提供支持,共同组成执行委员会。

二是建有整合的运营模式。它一方面有力地支撑保证飞利浦能够实现战略目标,为利益相关者带来影响并创造价值,另一方面也使企业能够以负责任和可持续的方式,确保患者的安全、质量、合规性和完整性。

这一模式可简称为“SPPPS”模式,即战略(Strategy),政策、流程、系统和数据(Policies,Processes,Systems & Data),绩效管理(Performance Management),人和文化(People & Culture),以及结构和治理(Structure & Governance),见下图。



2.研究小结

大量标杆研究揭示，世界一流企业普遍重视 ESG 实践。一是 ESG 理念已植根于它们的企业文化和公司战略之中。二是将 ESG 视为一种管理责任和承诺，它不仅仅是宽泛的对环境、对社会、对地球、对人类；还具体到对员工、对客户或患者，以及对供应商、对社区和对企业股东。三是将 ESG 深入付诸于企业的管理实践，包括战略、治理、管理、风控等多个方面，有的公司还设立了专司 ESG 的首席诚信官（Chief Integrity Officer）。四是定期发布年度 ESG 报告。飞利浦公司的 ESG 报告，更是包括了一套涵盖所有环境、社会 and 治理（ESG）维度的全面关键承诺，并很好地指导了公司战略的执行——既有雄心勃勃的目标，又有详细的行动计划。

（八）世界一流企业人文培育

1.标杆研究

众所周知，对于任何一个成功企业来说，无论是人力资源还是企业文化哪一方面，都是实践中不容忽视且必须给予高度重视的管理大事。而从世界范围看，融合人力资源和企业文化于一体

的人文（People & Culture）培育，则是世界一流企业最核心、最重要、最关键的成功管理要素和特色管理所在。这方面，当之无愧的美国沃尔玛公司，应是最值得标杆学习的榜样企业。

沃尔玛(Walmart)公司是一家享誉全球的零售巨头,1962年,由零售业的传奇人物山姆·沃尔顿(Sam Walton)于美国阿肯色州的罗杰斯小镇创立。公司从最初的小型折扣零售商开始,经过六十多年的不懈努力和持续发展,已经成为全球最大、最优秀的跨国公司。

沃尔玛在美国开设了数千家商店,并在国际上不断扩张。通过创新,公司正在创造一种无缝的体验,让客户可以随时随地在网上和实体店购物,正在为全球的客户和社区创造机会并带来价值。

沃尔玛在 19 个国家(地区)经营着 10500 多家商店和众多电子商务网站。在全球拥有 210 万名员工,仅在美国就有近 160 万名员工。2023 年,沃尔玛连续第 10 年成为《财富》世界 500 强榜单的最大公司(排名第一),这也是它自 1995 年以来第 18 次获得该殊荣。年报显示公司 2023 年营业收入为 6481 亿美元,净利润为 163 亿美元。2024 年,公司被评为《财富》杂志 100 家“最佳雇主”之一,被世界公认为最适合工作和建立职业生涯的场所

之一。

面对如此复杂繁多的全球员工、如此多元各异的文化背景，沃尔玛公司却数十年坚守“天天低价”的经营理念，坚持做到了“省钱，生活得更好（Save Money, Live Better）”的价值追求，为全球消费者带来了货真价实的实惠。

这其中，离不开沃尔玛公司所自觉奉行的人文融合的管理与实践。主要体现在以下五个方面。

一是“尊重个人”一直是沃尔玛公司的核心价值观。创始人山姆·沃尔顿认识到每位员工都有潜力对公司的业务产生独特的影响。在沃尔玛公司里，“尊重个人”意味着以尊严对待他人，以身作则，互相倾听；意味着寻求并接受人、想法和经验的差异。公司希望所有员工都能通过归属感文化，感受到被关注、支持和联系。

二是“提供无与伦比的机会”一直是沃尔玛公司的管理重心。公司独特的途径、津贴和薪酬组合，意味着每一位员工可以在这里建立几乎任何他们想要的职业，而无论从哪里开始或渴望做什么。

三是“将继续加薪”一直是沃尔玛公司的责任承诺。公司志在按职位和市场提供有竞争力的薪酬，并提供其他任何地方都找

不到的职业发展机会和空间。2023 财年，公司提拔了超过 18 万名美国员工担任责任更大、薪酬更高的工作。沃尔玛提供有竞争力的薪酬待遇，包括基本工资、年度绩效奖金和每年四次归属的股权授予。

四是“加薪不惟薪”一直是沃尔玛公司的价值追求。公司始终以为，薪酬不仅仅是薪水。员工无论职位是什么，也无论他们处于职业生涯的哪个阶段，都可以获得巨大的好处，从而将企业“省钱，生活得更好”的承诺变为现实。

（1）身体健康上：沃尔玛的卓越中心项目可以接触到一些最好的专家大夫和医疗设施，大多数参与沃尔玛医疗计划的员工都可以免费享有这些便利和好处。员工可以充分利用公司支付的人寿、意外死亡和伤残、重大疾病、短期和长期残疾以及商务旅行事故等各种保险计划。

（2）情绪健康上：所有员工及其家庭成员，都可以与有执照的专业人士进行免费、保密的咨询。员工可以享受带薪休假，包括带薪病假，以及长达 16 周的带薪产假和 6 周的育儿假。重要的是，沃尔玛美国员工提前两周就可知道他们的工作时间表，以便优先考虑自己的健康并计划工作以外的生活。

（3）教育培训上：在沃尔玛，每个人都有一条道路。公司有

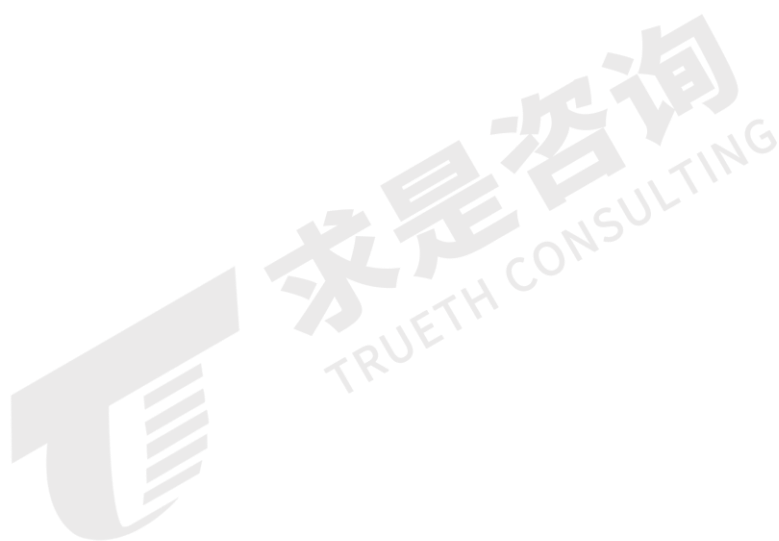
一种从内部晋升的文化，从入门级职位到最高管理层。实际上，世界上没有哪家企业可以与沃尔玛的规模影响力和其从内部晋升的文化相媲美。公司不仅通过沃尔玛学院向员工传授他们在工作取得成功的所需技能——从领导力到技术技能，还通过 Live Better U，为全球近 130 万名现场员工支付 100% 的大学学费和书本费。

（4）内部福利上：沃尔玛美国现场员工可以免费获得 Walmart+ 会员资格，而山姆会员店员工则享受免费的 Sam's Club Plus 会员资格。此外，沃尔玛美国员工还可以享受新鲜农产品和精选日用品 10% 的员工折扣，也还可以在健身房会员资格和手机计划等服务上获得很大的折扣。

2.研究小结

一个优秀的企业，不是简单地就人力资源做人力资源管理，就企业文化做企业文化建设，而是要做到将人和文化进行一体化的融合与管理。企业中，人是文化的核心载体和动力主体，文化则要靠人来展现和传承。员工是企业的内部顾客，消费者则是企业的外部顾客。只有“尊重员工”“以人为本”的文化的力量——“人文”的力量，才是打通、维系企业、员工、消费者三者关系的

持久源泉，才是创新、创造企业、员工、消费者共同价值的根本动力。



五、国企创建世界一流管理建议

党的十九大报告提出培育具有全球竞争力的世界一流企业，党的二十大报告指出，国企央企要加快建设世界一流企业。中央深改委《关于加快建设世界一流企业的指导意见》列出世界一流企业的特征是产品卓越、品牌卓著、创新领先和治理现代，但从实现手段和过程上看，则更需要注重如何从企业“管理”上加快建设。本报告通过标杆研究等综合分析认为，中国国有企业要建设成为世界一流，特别是建设成为“具有全球竞争力”的世界一流，必须要进行有为、有效、有力的管理提升、管理创新、管理突破。七点建议如下：

（一）打造创新型新质新国企

“新质生产力”是2023年9月习近平总书记在黑龙江考察时提出的概念。2023年中央经济工作会议提出，要以科技创新推动产业创新，特别是以颠覆性技术和前沿技术催生新产业、新模式、新动能，发展新质生产力。2024年《政府工作报告》更是明确，今年政府工作的首要任务是，大力推进现代化产业体系建设，加快发展新质生产力。

新质生产力作为生产力发展到高级阶段的产物，是由技术革命性突破、生产要素创新性配置、产业深度转型升级而催生的先进生产力。新质生产力是中国特色社会主义进入新时代的重要标志，是推动高质量发展的重要引擎。

作为发展新质生产力的重要主体，我国国有企业尤其是致力成为世界一流的国企央企，更需要提升和创新管理，通过形成强劲的“新质管理力”，来打造新质生产力，发挥新质生产力的作用，以有力推动制造业和战略性新兴产业两大领域的企业，快速进入建设世界一流新赛道。

制造业是中国最具国际竞争优势的行业，是中国经济稳定增长的压舱石。国有制造业大企业要加快科技创新力度，不断整合资源优势、技术优势、体系优势、市场优势和人力资源优势，让传统优势生产力得到质的升级，加快迈向世界一流企业进程。

战略性新兴产业是构建现代化产业体系的关键，是发展新质生产力的主阵地。国有战略性新兴产业大企业要加快科技攻坚步伐，不断在重大前沿性、开创性、创新性技术上取得突出，让新质生产力成为其全球竞争力之源、之本，傲然成就其世界一流企业的宏伟愿景。

（二）丰富中国特色治理实践

我国国有企业的公司治理经过近二十年的建立健全和优化完善，已基本具备应有的功能，初步发挥应有的作用。特别是《公司法》和《中国共产党党章》关于党组织在公司治理结构中具有法定地位、发挥政治核心作用的确立，进一步奠定了我国国有企业公司治理的“独特性”和“建设性”。这种“独特性”和“建设性”，不仅表现在我国国有企业对世界一流企业公司治理最佳实践的吸收与遵循，更表现在对《经济合作和发展组织（OECD）国有企业公司治理指引》的补充、丰富、创新和发展。

如今，国企将党建融于法人治理结构的公司治理，已经开创成为一种中国特色公司治理的理论指引；国企将党管干部与董事会市场化选聘相结合的干部人事管理，已经发展成为具有中国特色干部资源管理新模式。因此，不断探索、持续深化中国特色公司治理实践，如加强董事会的独立性、权威性建设和公司治理在ESG实践中积极作用等，必将成为我国国有企业建设世界一流企业特别是具有全球竞争力企业的强大推动力和制度保障力。

（三）强化国际化战略发展观

创建世界一流的国有企业需要积极参与全球经济发展，积极参与国际竞争和合作，加快提升国际业务拓展能力。首先，企业需明确其国际化的战略定位，这绝不仅仅是简单的海外布点如设立分支机构和营销网点的事情，而是要在全球范围内建立稳定的研发创新基地、生产运营体系、市场营销体系和供应链体系，实现资源的全球化配置。尤其要注重海外事业的发展，努力做到市场占有率、营业收入等指标好于、优于国内情况。

其次，企业还需要注重多元化战略的协同。要学会运用战略驱动力或战略 DNA，来推进多元事业在多个市场、多个行业或多个领域的战略扩张和发展。

最后，企业要需要在分权与集权的组织管控之间寻求平衡，通过国内战略布局与国际战略协同，实现全球资源共享和优势互补，筑牢其永续发展的战略根基。

（四）深化全球化品牌影响力

品牌引领是成为世界一流企业的必然选择，但要做到全球性的品牌引领，创建世界一流的国有企业必须要做好品牌的国际化

战略与策略。

一方面，要“软软”匹配。即“软”的品牌理念定位要与“软”的企业文化定位、发展战略定位相匹配。品牌尤其是品牌诉求，一定要能体现企业的使命、愿景和价值观，要能与企业的产品创新、业务形态、战略发展等相呼应、相契合、相统一。这能为企业品牌的国际化、影响力打造，打下深厚的理念基础。

另一方面，要“软硬”相宜。世界一流企业的品牌在海外或国际上的影响力，离不开企业在海外有关事业发展、市场开拓和公关宣传等系列活动和管理行为的努力，更离不开海外国际化产品、市场渠道、生产或研发基地的印证和支持。“软”的品牌要有“硬”的产品、网点、生产和研发基地等物质基础来表达、支撑。

一个没有品牌国际影响力的企业，难以成为世界一流企业；同样，一个即便是世界 500 强的企业，若其品牌不具国际影响力甚至国际知名度，也终究难以或持久成为世界一流具有全球竞争力的企业。

因此，具有世界一流企业的品牌管理与建设，亟待我国企业提上议事日程。

（五）重视人文融合管理理念

世界一流企业的管理，绝对离不开其一流的人力资源管理；同样，世界一流企业的管理，也绝对少不了其优秀的企业文化建设。而如何将“人”和“文化”两者有机交融，进行人文融合管理，一定是创建世界一流企业的核心管理技能。我国国有企业一直非常重视人力资源管理工作，也极为重视企业文化建设工作，但在将“人”和“文化”融合管理方面，还没有“自觉的”理念认知，也没有“系统的”制度设计。

当今中国各行各业都在大力发展新质生产力。国有企业如何创新培育作为新质生产力构成三要素之首的“新质劳动者”——这一具有“新质”的人（企业家和员工），如何激发这一“新质”的人发挥更大的主观能动性和工作创造性，并进一步形成强劲的“新质管理力”，则集企业文化与人力资源于一体的人文融合管理，尤其是对加快建设世界一流的国企来说，将具有管理上的“战略性”意义。企业世界一流的人文融合管理，也往往是其具有全球竞争力的不懈动力和持久源泉。

（六）探索中国特色 ESG 模式

当今世界，企业面临着前所未有的压力，人们越来越期望企业能采用诚信的方法，来处理合乎道德、负责任的业务，特别是在社会和环境问题上采取立场。世界一流企业积极践行 ESG，既是对这个时代的战略性的诚信承诺，更是彰显企业道德与文化之企业形象、品牌声誉的绝佳窗口。

ESG 一词，始源于联合国 2005 年的一份报告，旨在超越基于风险的方法——仅以推动企业增长和利润增加为中心——采用更系统的方法来解决诚信问题。然而，大多数企业关于公司治理的讨论往往局限于董事会的多元化和合规性，而错失了专注于建立道德和诚信文化的机会——这种文化，往往在应对关键的全球社会挑战方面，又能够产生更广泛的积极影响。

近些年来，随着我国“生态文明”“绿色发展”“新能源革命”“智能制造”和“国家治理”等概念理念的不断推出和社会各界的积极践行，这使得企业尤其是国有企业在 ESG 的探索上，更具有了“中国特色”和“后发优势”的可能。

为此，我国创建世界一流的国有企业要深化 ESG 管理理念的认知，认真借鉴国际最佳企业 ESG 实践，顺应中国强劲发展的大

势，探索开创具有中国特色的 ESG 新模式，从而为我国加快建设世界一流企业注入新机、带来新潮。

（七）创标世界一流强盛国企

对标为了创建、对标更为了创标。国企央企正在实现世界一流这一奋斗目标的路上。在此进程中，我国企业固然需要向世界一流企业“对标”，但求是咨询研究认为，更需要“破标”，实现弯道超车，尤其需要“创标”，通过管理突破、科技突围，不断追求卓越，进而打造中国“公司治理优秀、战略管控强胜、科技创新领先、国际化经营卓越、品牌运营卓著”的具有全球竞争力的世界一流强盛国企。

管理就是实践，管理来自实践。当今世界一流企业的管理提升、管理创新、管理突破，无不来自对 5G、云计算、大数据、物联网和人工智能、智能制造等高科技成果的应用与实践。它们正成为新时期及未来打造世界一流企业“管理”的关键要素和核心支柱。当前，我国在这些领域的实践及优势大多已处于世界前沿，有的甚至领先于西方发达国家，因此，我国国有企业完全有理由无需再步落后于时代技术所形成的西方企业“一流管理”之后尘，

而完全有能力另辟蹊径，去破除所谓世界一流企业“管理”上的标准、标杆，即“破标”，放手进行引领潮流的数智化转型的管理创新。在这一点上，我国民企华为公司的世界一流企业的“管理”实践，就有一个最好的例证。

展望未来，坚持“道路自信”和“创建自信”，致力管理突破与创标，我国国有企业一定能够更快更好更多地建设成为具有全球竞争力的世界一流企业。

结语

对标世界一流企业管理是一项极富挑战的研究工作。受研究广度、深度和研究者自身认知能力诸因素的影响，本报告必然存在这样或那样的不足、不妥甚至错误，在此恳请方家不吝指正！

本报告由北京求是联合管理咨询有限责任公司企业发展研究院和企智者（APP）智库团队联合研制出品。报告执笔人为公司董事长、管理学博士安林，公司总经理、经济学博士陈庆，以及公司咨询总监兼企业发展研究院副院长张晓波；编校工作由公司市场部总监徐晓晨、欧阳晓完成。

关于我们

北京求是联合管理咨询有限责任公司自 2001 年成立 23 年来，求是咨询以“提升管理智慧、提振民族经济”为使命，以“打造中国特色管理智慧产业集成商”为愿景。长期为国务院国资委及地方各级国资委提供国资国企改革咨询服务，曾咨询服务 97 户中央企业中的 46 户，曾为 30 余家世界 500 强（2023 年）提供咨询服务。曾为数百家民营企业提供管理诊断、咨询与顾问一体化服务。



求是咨询官微



求是咨询今日头条



求是咨询抖音



管理私享汇

“企智者”APP 是一款聚焦企业管理实践，服务企业和企管人士，提供管理答疑、问题解惑、诊断咨询、经验分享、智慧交流的综合管理互动平台。免费诊断、管问有答、管理集市，必将全面赋能企管人士，有力助推企业发展。（可通过微信扫描下列二维码或进入应用商店搜索“企智者”进行下载安装）



iOS



华为



小米



应用宝



CONTACT US

北京求是联合管理咨询有限责任公司

官方网址: www.tsruc.com

联系电话: 010-8487 2408/09/10

E-mail: truth@tsruc.com



更多免费行业报告

并购家

www.ipoipo.cn