

<<通往卓越之路>>

图书基本信息

书名：<<通往卓越之路>>

13位ISBN编号：9787508639888

10位ISBN编号：750863988X

出版时间：2013-6

出版时间：程伟 中信出版社 (2013-06出版)

作者：程伟

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<通往卓越之路>>

### 前言

推荐序当前，深入研究世界500强企业，对中国经济和企业界有很强的现实意义。在十几年前，世界500强对我们来说还是很遥远，甚至是可望而不可即的。当年，能够见到一位世界500强企业的CEO并与之交谈，是一件非常风光的事。而在今天，随着中国经济的持续高速增长，世界500强离我们越来越近了。2012年，中国大陆（不包括台湾）上榜的公司达到73家，数量超过日本居世界第二位。上榜的公司中有国有企业也有民营企业，世界500强已在我们身边。越来越多的中国企业进入世界500强榜单，是我国经济实力增长的一种必然体现。尽管世界500强以营业收入为单一标准，有一定的局限性，但不可否认的是，这些上榜企业都是各国企业中的精华，是各国综合国力的重要代表，是这些国家参与国际竞争的主力军。研究世界500强企业，可以分析出不同国家国际竞争力的消长。而且，经过30年国民经济的高速增长，中国经济发展正在出现一些重要的阶段性变化。随着要素成本迅速上升，中国劳动密集型中小企业的竞争力会逐渐下降，产业层次更高的大企业在国民经济发展中的相对地位会更加重要。中国大企业与国外大企业间的竞争将在更大的程度上影响中国经济发展的前景。因此，深入研究世界500强企业，是在未来国际竞争中“知己”的需要，也是“知彼”的需要。程伟同志是国务院国资委研究中心宏观经济与战略发展研究部的部长，是一位很有进取心、有作为的青年研究人员。本书是他对世界500强企业进行研究的成果。这项研究的视角基本上是宏观的：从总量的维度分析了世界500强企业的规模特征、行业特征、国别特征、进入退出的变化及影响因素等；从经营和制度的维度分析了这些企业的并购发展、董事会制度、CEO体制、中长期激励措施等。通过这两个维度的介绍与分析，可以使我们对世界500强企业有一个总体性和概括性的了解。越来越多的中国企业进入世界500强是一件好事。但在中国特殊的国情条件下，进入世界500强的含金量有多高，我们的企业必须心中有数。中国是一个大国，拥有一个庞大的、开放时间还不太长的国内市场。依托于这个大市场，我们的企业在规模上做大并不是一件很困难的事情。我们的企业不用走出国门，仅在国内市场打拼也可以达到世界500强的规模要求。所以，对于中国企业来说，进入世界500强并不必然说明我们的国际竞争力有多高，这与其他国家是不太一样的。这一点在我们研究世界500强企业时，也是需要注意的。

邵宁全国人大财经委副主任委员国务院国有资产监督管理委员会副主任

## <<通往卓越之路>>

### 内容概要

《通往卓越之路:世界500强企业研究与中国企业经营改革思考》内容简介：程伟先生长期关注、研究世界500强企业的发展，《通往卓越之路》即他关于世界500强企业的系列研究成果的精华结集。其论述基于精确的数据分析，逻辑清晰，对企业管理者关心的很多问题，诸如500强企业的盈利能力、行业分布、上榜落榜的原因、主要发展模式、与金融市场的关系，以及管理体制和激励方式的差异，都做了深刻的解析。其中对中国企业相关问题的精彩论述，对我国的国企改革、机构投资者、私企企业管理者等都具有很大借鉴意义。

## <<通往卓越之路>>

### 作者简介

程伟，管理学博士，国务院国有资产监督管理委员会研究中心宏观经济与战略发展研究部部长，哈佛大学高级研究员，哈佛大学肯尼迪政府学院中国学生学者研究会秘书长。

程伟博士具有很深的理论功底和较强的实业界、金融界和制度研究的实践经验，长期从事中国国有企业改革制度的探索和研究，主持和参与了国家很多重大课题。

在研究中国国有企业改革发展的同时，程伟博士不仅关注世界一流企业在中国的发展路径和成长经验，也关注中国民营企业发展过程中面临的挑战和机遇。

## <<通往卓越之路>>

### 书籍目录

致谢推荐序自序前言 世界500强企业发展史给我们带来的思考第一部分 以史为鉴世界500强企业发展史给予我们的启示世界500强企业上榜落榜研究第二部分 为什么它们能成为世界500强？  
一流外部董事制度创造一流企业一流企业呼唤一流金融市场CEO选择与更替是创造企业价值的重要手段收购兼并和整合能力是提升竞争力的必由之路市值作为业绩考核：深化企业改革的重要力量世界一流企业中长期激励机制研究第三部分 中国大企业的未来深化国企改革必须厘清八大关系国有企业在国民经济发展中的功能定位国企改革必须顶层设计和底层设计并举分类推进公共服务行业国有企业改革发展的战略思考创新体系是实施“走出去”战略的重要支柱后记 未来10年中国有哪些企业将会引领世界

## <<通往卓越之路>>

### 章节摘录

企业是现代社会国民经济的基本单位和重要组成部分，研究国家竞争力提升、发展路径选择和创新体系的形成离不开对企业发展史的研究。

在国民经济体系中，大中小企业承担着不同责任。

大企业大集团侧重解决强国路径，中小企业着力解决创新体系和就业问题。

从企业发展趋势来看，企业越大，创新能力越弱。

世界500强企业中的苹果、微软、GE（通用电气），突出表现的是对基础研发的引导和新产品市场化、产业化过程中的技术集成能力。

而原始创新则主要依托中小企业、微型企业。

小微企业的成长依托于金融市场的资本支持，依托于大企业对新产品的更新、接替和推进。

尽管小企业原始创新能力强，但是产业化能力弱。

因此，大企业大集团依托强势品牌和产业化能力整合微小企业的原始创新能力，依托体制机制的变革，强化对全球资源的占有和引导，充分地展示着一个国家的竞争力。

反过来讲，国家竞争力在市场经济背景下是企业竞争力的集中体现。

世界500强企业发展史充分反映了各国争夺全球资源的竞争史、体制机制的创新史和国民福利的提升史。

世界500强企业采用年度营业收入规模为主要排序标准，从1996年开始发布以来，社会评价争议很大。

标准的科学性如何我们不予以评价，但是我们有理由相信，世界500强企业排行能够在一定程度上反映国际间竞争的方向。

经过1998年亚洲经济危机、2001年网络泡沫的破灭和2008年全球金融危机的影响，还在世界500强榜单里稳稳地扎根，能够充分地反映企业的竞争力。

此外，不难发现，2012年各国上榜企业的数量和国家的GDP（国内生产总值）经济实力排名惊人的相似，尤其是上榜企业数量最多的6个国家，同时也是在GDP世界排名中最靠前的6个国家。

2012年上榜企业数量最多的6个国家分别为：美国（132家）、中国（79家）、日本（68家）、德国（32家）、法国（32家）和英国（27家）。

而2011年GDP世界排名最靠前的六个国家分别为：美国、中国、日本、德国、法国、英国。

为更好借鉴世界500强企业的成功经验，本文研究历年《财富》世界500强各个国家上榜公司数量及行业分布，希望能以此揭示世界经济竞争格局的变化，进一步研究各主要国家（美国、日本、德国、法国和中国）的上榜公司行业分布来探讨其产业结构布局和未来发展战略方向，并进一步分析各主要国家上榜公司的收入规模和盈利能力，探讨我国的世界500强企业与国际大企业之间的差距。

更为重要的是，我们选取了1996~2012年16年间在三次危机过后仍存留在世界500强中的企业，这些企业无疑是有很强竞争力的企业，从中得到的经验总结也必然有很强的指导意义。

基于对《财富》世界500强榜单的研究，本文得出以下结论：一是中国和发达经济体之间的差距正在缩小；二是各主要行业的盈利能力和规模与其在经济中的地位、作用和自身所处行业特征有关，且有明显的周期性特征；三是世界500强榜单中企业所属各国家行业结构不同，反映出不同国家竞争力和创新体系的不同。

一、中国和发达经济体之间的差距正在缩小 （一）主要国家在榜企业数量 经历了三次经济危机的洗牌后，全球市场上大型企业的格局发生了变化，新兴经济体中的中国开始逐渐追赶发达国家，出现在世界500强企业所属国家前10名中并且排名逐年上升。

过去的16年间，《财富》世界500强榜单前10名国家排行，一直被西方发达国家和亚洲的日本、韩国把持着，自2000年才开始出现发展中国家的中国（图一1）。

自此以后，中国企业在世界500强榜单的数量逐年上升，至2012年，已有79家企业（包括香港和台湾），国家排名也上升到了第二位（图一2）。

我们清晰地看到，大国的经济实力、世界的国家集中度基本没有太大变化。

从具体数量上看，以上榜企业数量最多的前十名国家作为一个整体，1996年数量最高，占462家，其后

## &lt;&lt;通往卓越之路&gt;&gt;

逐年下降，但变化不大。

经历过2008年经济危机，主要经济体受到影响相对较大，前十名国家在榜企业达到最低点（2008年和2009年分别为409家、405家），目前这一数字有所回升且近两年稳定在420家。

传统发达国家之间，经济实力有了些相对变化。

最初几年，美国、日本、法国、德国和英国等传统发达国家的排序是：美国第一、日本第二、法德英构成第三梯队。

而近几年来，已经基本形成了美、日、法、德、英的相对稳定的顺序。

过去10多年来，由于其余国家的赶超，美国、日本的在榜企业数量下降较大，而法国、德国、英国在榜企业数量有所下降，但幅度相对较小。

（二）各国在榜企业盈利规模差异充分反映了国家创新体系不同 1996年以来的世界经济经历了三次比较大的经济危机，分别发生在1998年、2002年和2008年。

世界500强企业规模明显受到了三次危机的影响。

从总体平均水平的走势可以看出：首先，三次危机发生后，各项指标（收入、利润的平均值和中位数）均有下滑，而后再次回升；其次，三次危机严重程度不同，对在榜企业的影响不同，2008年影响最大，其次是2002年，然后是1998年，从利润平均值指标来看最为明显；三是收入和利润的平均值比中位数水平波动得更为明显，说明了大规模企业在危机发生时遭受的损失比小规模企业更大；四是危机发生后，收入平均值和利润平均值变化不同步，利润比收入降低得更多，反映出危机导致的盈利成本上升，而各国收入和利润的相对变化程度可以反映其企业总体竞争力。

图1—3体现出了1996~2012年间，世界500强榜单总体平均和各主要国家平均销售利润率的变化。

如果用销售利润率作为衡量企业盈利能力的指标，可以发现，除了中国大陆外，世界总体水平和各发达国家的企业盈利明显受经济危机影响。

凭借在金融、能源、高科技等行业的领先地位，美国毫无争议地在各发达国家中具有最高的盈利能力。

20世纪90年代是日本“失去的十年”，日本的企业保持着四个发达国家中最低的盈利能力。

进入21世纪后，日本和德国有着明显相似的盈利能力走势和接近的指标。

而法国企业，经历了2002年经济危机，盈利能力有所提升，超过德国和日本，排在美国之后。

四个发达国家企业盈利能力的不同以及对经济危机应对能力各有差异，其背后的原因值得深思。

值得提出的是，中国大陆上榜企业多为国有企业，拥有各种政策支持和行业垄断地位，因而保持着不错的盈利能力；同时又由于其主要业务在国内，所以在三次经济危机发生时，盈利能力受影响较小，几乎没有影响。

我们应当清醒地认识到，这种盈利能力背后没有企业创新能力的支持，没有市场竞争的磨炼，其可持续性增长是不可能的。

1. 对营业收入规模的分析 从图1—4到图1—9中可以看出，从营业收入的角度讲，世界500强企业总体水平以及各主要国家上榜公司的营业收入平均值都大于中位数，说明了即便在上榜企业中，营业收入规模也分布不均，大小企业间差异较大，存在少部分巨大规模企业拉高总体平均值的情况。平均值与中位数的差距充分说明，排名前250位企业的营业收入对整体数据的影响要比排名后250位的影响大。

P6—10



## <<通往卓越之路>>

### 后记

未来10年中国有哪些企业将会引领世界我们研究世界500强企业的发展史到底是为了什么？现在是我们揭晓答案的时候了。

在研究世界500强企业发展史的过程中，贯穿了我国在全球化背景下做强做优一批具有全球竞争力的企业必须思考的八条主线：第一，在强国的道路上，我们必须依靠什么样的体制机制？

第二，遵循产业发展规律，培养行业旗舰企业，是永恒的话题，但是行业旗舰如何形成？

第三，世界一流企业是行业竞争力的载体，而中国的世界一流企业，在全球市场上靠什么参与竞争？

第四，企业发展的不同阶段具有不同的风险特征，我们的风险分担机制，尤其是金融市场的分担机制能否完善，这是我们能否打造企业创新体系的关键；第五，公共服务行业企业必须建立在科学管制的基础上，而科学的管制手段，必须建立在政府行政体制改革和法制完善的基础上，离开这一点，公共服务行业的创新机制和竞争机制很难形成；第六，如何梳理国有企业的功能定位和改革多年的体制积弊是摆在我们面前的现实挑战；第七，为什么很多中国的民营企业，尽管有很强的创新激情，但是做不大？

第八，中国的国有企业尽管规模很大，如何提高科技创新能力、全球竞争力，是强国路上必须迈开的重要一步。

一、为什么中国的民营企业做不大？

据我们初步调研，在国内相对发达地区的民营企业销售收入5亿以内，利润1千万~3千万左右，很难有更大的突破。

从“产权、发展战略与管控模式关系图”可以看出，在不同的时期民营企业在发展的不同阶段面临不同的问题，而这些问题淘汰了一批又一批民营企业。

一是管理能力约束。

民营企业在起步期表现出旺盛的生命力和极强的组织能力，这与目标清晰的、单一产品的研发和市场推广能力相结合，在以个人能力为主导的家族企业背景，表现出旺盛的生命力。

在这个阶段，尤其是当年在改革开放初期，从事简单的制造业，产品的科技含量相对不高，原始创新能力不强，突出表现在纺织、家电、机械制造行业。

伴随着家族企业的发展，初期形成了很强的市场营销能力和财务管理能力，而战略管理能力和投资管理能力不强。

这是很多家族企业在后来转型升级的道路上被淘汰的重要原因。

二是产品扩张和技术创新的冲突。

伴随着单一产品向多元产品扩张，家族企业从以个人能力为主导的职能管理模式向以多元业务板块和事业部管理模式转型，从单一产品向多元产品转型的过程中，对风险的理解不一样，导致家族企业内部权力纷争不可避免。

在这种背景下，很多以家庭为单元的管理模式和以几个家庭合资的管理模式，在对新产品和新技术产业化和新产品投入方面、在管理观念和思想上出现分歧。

消除这种危机有三种方式：第一是分拆和散伙；第二是管理层持股并退出领导岗位，比如联想20世纪90年代的职工持股计划；第三是赋予一定的股权激励，让新的技术人才和管理人才加入到管理团队中来，尤其是关键的技术人才和战略投资管理人才，比如高科技企业。

三是在多元产品、内部资源整合以及国际化道路上，面临着集团领导权的更迭和新秩序的挑战。

在这个阶段，家族企业的股权一定会分散，股东的影响力，伴随着个人魅力的变化和社会责任能力的提升，有的会强化，有的会弱化。

在这种背景下，就会面临以下三个冲突：一是大股东与中小股东在企业道路上理解的不同；二是股东利益和企业利益的冲突；三是股东利益、企业利益和管理层的冲突。

这就要求家族的领军人物一定要具有政治家的胸怀和强大的社会责任感来推动企业与时俱进地变革，尤其是当家族企业变成规模很大的民营企业，股权高度稀释并有一定的市场竞争力的时候，收购和兼并将会变成历史的必然。

由于企业做强以后对资源要素的社会化、证券化和市场化诉求会导致民营大股东可能丧失控股权，这



## &lt;&lt;通往卓越之路&gt;&gt;

是任何一个企业走向世界一流道路上的必然选择，比如福特公司、杜邦公司等。

中国的文化、制度、金融市场，能否有效地支撑企业长足发展，还存在着很多不确定性因素。

很多的家族企业在单一产品向多元产品成长的道路上倒下了；很多的家族企业在多元产品、内部资源整合和国际化道路上倒下了；有很多企业在家族利益与外聘管理层利益冲突形成的时候倒下了。

其结果是伤害企业价值，导致了企业被收购和被淘汰的命运。

我们都知道，近10年来，出现了一批高科技民营企业，在科技成果产业化和企业扩张道路上，天然面临着创新体系与金融资本的有效衔接、市场营销和管理人才对科技成果产业化的重要支撑、新技术新产品的推广和既有产品营销体系、售后服务体系以及研发资源的完善，每一个环节都会造就或淘汰一批高科技企业。

尽管我们今天很欣喜地看到了华为和中兴通讯的成长，但我们也看到了一批又一批的电信技术和设备的供应商前仆后继倒下的历史。

笔者对浙江和广东的一些民营企业做过一些调查，销售收入在5亿左右，利润在两千万左右的企业，在过去的5~10年里，基本徘徊不前。

这些企业多处于制造领域，技术成分相对较低，规模的扩张、成本的降低是这类企业生存的基础，价格拼杀、环境污染严重变成了市场生态的必然选择。

技术的创新与产品的升级不具备金融基础，没有独立的品牌和完善高效的售后服务体系，极强的家族控制欲望的文化与企业做强做大的社会性特征相冲突。

这也是中国民营企业做不大的现实。

如何跳出这个发展怪圈，调整产业结构，这是地方政府和当地民营企业都面临的现实问题，尤其是在金融危机袭来时。

除了民营企业自身的体制机制创新以外，出路何在？

第一，这些发达地区的企业如何依托技术、管理和人才加快产业结构调整的步伐，将制造业向中西部地区转移；第二，加快收购、兼并和整合的步伐，淘汰落后产能，调整产业结构；第三，依托于自有的核心技术和手段，做强某一行节点上的核心产品，培育核心竞争能力，比如浙江的万向集团；第四，梳理定位，强化战略管理，不断提高企业的竞争能力，比如你要清楚地知道哪一个业务板块是带来稳定现金流的，哪一个业务板块是带来增长现金流的，哪一个业务板块属于市场研发阶段，带来未来现金流。

将带来稳定现金流而竞争优势不明显的板块，进行行业内整合；将具有做强做优潜能，带来增长现金流的业务板块，整合内外部资源，大力推进新产品和新技术的产业化，这是所有企业的转型升级之路，民营企业表现尤为突出。

如何使“富二代”、“富三代”能够承载原始创新的激情和能力，推动企业持续发展，这也不是简单具备市场化的体制机制就能解决的问题，涉及到政治、经济、法律、文化、伦理、市场等一系列配套制度的改革。

二、如何做强国有企业？

为什么国有企业做不好有人骂，做好了也有人骂？

从发展逻辑和存在机理上看，在国有企业发展路径上存在国家利益与股东利益的冲突。

“国有”体现国家利益，国家利益突出表现的是公共福利。

国家通过财政金融、产业管制和开放、国际收支平衡、国际贸易等措施进行宏观调控，在鼓励资源要素有效流动并在有序竞争的背景下达帕累托最优或近优，从而获得最大的国民福利。

国家通过实施宏观调控促进经济增长，增加就业，稳定物价，保持国际收支平衡；通过运用产业政策弥补市场缺陷，有效配置资源，熨平经济震荡，保护幼小民族产业成长；通过国际贸易与不同国家进行商品、服务和生产要素的交换等，提高资源要素的利用率，提高国民福利。

所有这些政策都旨在促进市场竞争，提高社会福利；通过优胜劣汰的竞争，迫使企业降低成本、提高质量、改善管理、积极创新，从而达到提高效率、优化资源配置的目的，在推动全社会帕累托改进的过程中，逐步实现社会福利最大化。

而股东利益与企业利益息息相关，股东利益最大化，即企业价值最大化。

企业价值最大化是指通过有效运营、经营，采取最优的财务政策，充分利用资金的时间价值和风险与

## <<通往卓越之路>>

报酬的关系，保证将企业长期稳定发展摆在首位，强调在企业价值增长中应满足各方利益关系，不断增加企业财富，使企业价值达到最大化。

一般来说，一个企业在竞争中处于领先地位主要有三个方面原因：一是风险。

通过提高风险防范能力和预警能力，提高企业价值；二是创新。

厂商通过提供新产品、引入新的生产方法和新工艺、采用新原料、开辟新市场、建立新的销售方式和组织等提高企业价值；三是垄断或者不完全竞争，即一个市场上少数几家厂商独占了某种产品的生产和销售，这时垄断者就可以通过限制产量，提高价格，获得经济利润。

此外，垄断者通过一定的手段限制新的进入者进入本行业以维持垄断地位，从而阻止经济利润流出本行业，或者阻止其他厂商进入本行业分享经济利润。

总体上看，无论是风险防范能力还是创新能力，都是为了提高企业的竞争地位，创造更多的企业价值和“垄断”利润。

因此，国家利益与股东利益，前者鼓励竞争，旨在提高社会福利；后者依靠竞争，旨在获取超额收益，两者之间存在天然冲突。

在此背景下，国有企业一方面从产品和服务的终端来讲是提高国民福利、完善工业体系、弥补市场缺陷和市场不足，同时需要一定的财富积累来参与全球竞争。

从企业的本质来讲，资本的逐利特征在一定阶段和一定程度上会伤害社会福利。

国有企业做好了，会有人认为与民争利。

国有企业做不好，会有人认为为什么国家提供那么多资源还是做不好，国有企业的体制机制不好，应该私有化。

这种观点忽视了国有企业的不同功能定位，忽视了国有控股中体现的国家利益。

有效处理这一冲突需要动态调整国企功能定位并结合行业发展规律来深化改革。

其次，不完全契约的国有产权关系会导致管理手段出现阶段性扭曲。

国有股权体现不完全契约的国有产权特征，厘清收益权、资产处置权和控制权的关系是国资监管的重大挑战。

产权包括剩余产品的追索权和控制权，剩余产品的追索权又包括收益分红权和资产的处置权。

在经济转型不彻底、市场管制不到位、法律管制不健全的背景下，产业安全只有在国有控股下才能有效保证，分红权和股权处置权得不到有效申张，基于产权属性的收购兼并与企业破产不能有效实施。

产业安全的控制、资产的控制与行政控制混为一谈，国有企业做强做优就变成了一个难题。

行政控制是以公共服务和保障供给为前提，资产控制和收益处置权是以做强做优为前提，这就是国有企业发展的两大目标冲突，突出表现在垄断行业国企改革和“国进民退”问题上的争议。

理顺不完全契约的国有产权关系，政企分开、政资分开、所有权与经营权分开是国资监管和国企改革的方向。

与此同时，通过有效手段弥补不完全契约的国有产权关系是理顺国有企业体制机制的重要环节。

比如，产业安全的控制手段与方式不能伤害企业的市场竞争行为等。

第三，解决多头决策体系也是一个重要挑战。

一是董事会和党组的关系。

《中国共产党章程》的第46条规定，“在中央和地方国家机关、人民团体、经济组织、文化组织和其他非党组织的领导机关中，可以成立党组。

党组发挥领导核心作用”，《公司法》规定董事会是公司的决策机构。

因此，董事会和党组如何有效分工，在公司决策中各自起到什么样的作用是公司治理的现实挑战。

二是公司治理机制是否建立在企业价值最大化的基础上是一个主要课题。

投资者、董事会、党组、监事会、管理层、法人代表和职工的利益博弈能否建立在企业价值创造的基础上是一个现实的挑战，这种制衡和博弈对公司资源运转效率的提高和公司战略的有效执行至关重要。

例如，董事长、党委书记和总经理的强势与弱勢的博弈，会造成企业内部决策的不同的治理结果，而这些结果很多并不是建立在企业价值最大化的基础上。

当然，还有多年形成的“一把手”文化与公司治理制衡思想上的冲突需要现代企业制度的完善来解决

## <<通往卓越之路>>

。第四，企业价值的传导机制和管理手段应该回到市场化的运行轨道上来。比如，由于“政企不分、政资不分、资企不分”导致国有企业的发展途径过多地考虑到政府的利益，而忽视了企业改革的市场化逻辑，突出地表现在国有企业的退出机制和破产机制、干部的任免机制、国有企业员工的下岗分流机制、国有企业的业绩考核体系和收入分配制度、同一个企业国内国际市场不同而运行机制相同，还有一些历史遗留问题等严重限制了企业竞争力的提高，其结果是伤害了国家的财富创造能力和国民的福利。

三、下一个10年中国企业改革的方向是什么结合当前的实际和国际竞争环境，不管是国有企业还是民营企业的改革发展，中国都必须正确面对以下重大挑战：一是大力推进行政体制改革和相关市场化机制的配套改革。

主要表现在以下几个方面：一是理性认识当前中国经济发展的阶段性特征。

发展是解决一切问题的重要手段，国家的财富创造能力与公共服务管理能力并举才是我们努力的方向，这就必须回到大力推进金融、财政、税收的市场服务能力，完善创新体系建设和提升国民福利的轨道上来。

公共行政必须服务于社会，服务于市场，服务于环保，服务于教育、医疗、养老等公众福利。

努力从政府投资为主的经济方式转变到以公共服务、市场机制培育、资源有效运转为主的轨道上来。

二是完善社会契约关系，深化关键行业和重要领域的改革。

没有行业的开放就没有一流的企业。

产业安全和国计民生的支撑依托于两条主线，一条是科学有效的行业管制，这靠政府来解决，尤其是当行业管制不到位的时候，由于信息不对称和风险管理不到位导致公共产品的价格上涨，伤害社会福利。

从这个角度是来讲，在产业安全管制不到位的情况下，私有的垄断比国有的垄断更可怕。

印度、俄罗斯就是典型的例子。

中国很多中型城市水务公司由于产权多元化或私有化以后，水价上涨严重也说明这一问题。

所以，应该稳步推进公共服务行业的改革，在理清行业管制的目标的前提下，探讨行业开放的有效方式。

第二条主线，伴随行业开放，在培育这一行业的国内竞争力的同时，积极开拓国际市场，提高国际竞争能力。

开放一个行业，锻造一批世界一流企业，这是一个不用争辩的事实。

中国和全世界一样，也必须沿着这一轨迹来深化改革，首当其冲的是金融、医疗卫生、养老、石油石化、电力电信、出版传媒、水务等行业的改革。

行业的管制和开放相结合，积极参与全球竞争，整合资源，创造财富，大力实施赶超战略，培育国内一流的企业，迎接开放型经济的挑战。

二是强化产业结构调整，完善工业体系。

突出表现在以下几个方面：一是充分认识当前产业结构调整的阶段性特征。

中国当前是一个制造大国，但是很多制造技术不在中国。

其必然结果是产品通过规模化生产和终端产品竞价，导致原材料和各种资源浪费严重，环保污染压力巨大。

二是产业结构调整的逻辑就是依靠技术和管理，强化高科技和终端服务体系的完善。

世界500强企业告诉我们，基本上在所有的行业，美国都有一流企业并处于领军地位，这是一个强国发展的现实，也是我们的努力方向。

作为发展中的大国，要成为世界一流强国，就应该与美国对标，建立完善的工业体系并清晰地知道各个行业的载体和旗舰型的企业胚胎在哪里，体制机制何在，这是我们产业结构调整的逻辑起点，也是我们未来10年培育参与全球竞争的世界一流企业的努力方向。

三是重新审视我国关键行业和重要领域。

首先，我们应该清楚地知道，通过与世界一流强国工业体系对标，我国还有很多行业是空白。



## <<通往卓越之路>>

这些肯定关键行业和重要领域。

其次，伴随着我国经济发展的阶段性特征，人们日益增长的物质文化需要的领域也是关键行业和重要领域，比如教育、医疗、养老。

第三，保障国民经济安全和参与世界竞争的领域无疑是关键行业和重要领域。

从这一点讲，关键行业和重要领域是动态的，要想成为一个强国，每一个领域都重要，重要的是我们如何利用有效资源，依托于产业集中度，培育大企业大集团积极参与全球竞争，利用世界的优质资源，做强做优一批世界一流企业，来充分体现国家在这一行业的竞争力和影响力。

三是创新体系是实施“走出去”的重要支柱。

突出表现在以下几个方面：首先，科技创新、人才培养机制、专利制度是基础。

其次，产权交易市场、金融市场的完善是培养科技成果产业化的前提。

第三，建立资本、技术、人才相互融合的体制机制，是科技成果产业化的基石。

第四，基础研究、应用研究与企业的市场诉求有机结合，这是国家科技创新体系的有机构成。

第五，品牌、技术和管理是企业参与全球竞争的重要手段。

第六，如何培育中小企业和民营企业的创新体系，尤其是发展初期如何利用市场和科技资源培育小微企业的创新能力，这是国家发展的希望，也是大企业持续发展的基础。

第七，国家创新体系、产业创新体系和企业创新体系有效结合，持续不断地提高机制体制、管理模式和商业经营体系的竞争力，才能有效并持续地推进中国企业“走出去”。

四是有效的市场化机制是市场化改革的重要手段。

第一，培育市场化的机构投资者，是任何一个国家创新体系的基础。

这就必须大力推进金融体制改革。

第二，公司治理必须与股权结构、行业特征、市场竞争环境和企业的发展阶段有机结合。

第三，管控模式应该贯穿一个原则：集权是为了控制风险，分权是为了适应市场。

结合企业发展战略，将投资、财务、资金、项目管理、收购兼并、研发体系、市场服务体系、品牌运营体系等有机结合，建立适合企业自己文化的有效的管控模式是降低成本，提高竞争力的重要手段。

第四，收购兼并的逻辑一定要放在有效的风险分析和企业竞争力培育的基础上，通过产业链的延伸，新产品新行业的投入和技术资源的整合来推进企业的发展。

第五，建立有效的专利制度和企业内部技术管理的保密制度。

五是分类推进国有企业的改革发展。

国有企业的改革逻辑在完善功能定位的基础上，建立市场化的基于财富创造的价值传导机制。

行业的管制是依托于有效的市场化的契约来实施的，从这一点讲，公共服务行业国有企业改革要分三步走：第一步，依托于国内的市场环境，在保障公共产品和服务的基础上，不断提高企业的竞争力，并在此基础上推进产权多样化改革。

比如，水务、铁路、电信、电网、交通、医疗等。

第二步，在中国统一大市场的基础上，积极参与国内其他地区竞争，提高国民福利。

第三步，在以上基础上，积极实施“走出去”战略，参与全球竞争。

战略控制类的国有企业主要是在行业开放的背景下，不断地提高技术服务能力和管理能力，依托于行业特征，参与全球竞争，努力打造世界一流企业。

竞争类国有企业应该与全球一流企业对标，不断地强化转型升级能力，成为中国参与全球竞争的第一梯队。

六是大力扶持民营企业。

民营企业的发展在不同的阶段有不同的瓶颈，有些是内生的，比如家族利益与企业发展冲突的时候；有些是外部环境造成的，比如金融体系、社会诚信和产融结合等。

当前初具规模的民营企业发展突出的是如何将企业的家族化特征转向企业的社会化特征，这是他们的未来。

从这个角度来讲，必须要厘清几大关系：一是家族特征的股东利益与职业经理人的关系。

二是如何化解企业的转型升级和有效扩张导致家族控制力的下降的风险。

三是企业发展初期形成的经验与新的管理手段和文化的关系。

## <<通往卓越之路>>

技术创新体系与行业的整合能力是企业做强做大的重要推手，需要输入新鲜的管理手段和文化，企业创始人的开放的胸怀和前瞻性的战略能力是否具备？

四是家族控制与企业做大做强之间的关系。

伴随着家族企业规模扩张，当家族的控制能力与企业的社会化冲突的时候，是要保证家族的控制能力，还是站在企业利益最大化的基础上，持续提高竞争力，这是一个相机抉择的问题。

五是是否具有钢铁般的意志和信念来持续推进企业的发展和变革，作为CEO选择管理层的基础，理性的股东在建立有效的治理结构的基础上，完善激励约束机制和授权机制，是每一个企业的努力方向，对民营企业尤其重要。

四、下一个10年哪些中国企业将会引领世界从中国发展的阶段性特征来看，一方面我们具有很大的国内市场，在具有国内竞争力的前提下，依托于技术创新和国际化战略锻造出一批世界一流企业；另一方面，产业开放和竞争力的提高将会持续锻造出一批具有较强的世界影响力的企业，比如金融、石油石化、电力电信企业等。

中国企业未来应该牢牢把握住七大机遇：一是紧紧依托于市场，这是企业发展的内在逻辑，尤其是目前已具备一定全球竞争能力的企业，比如华为、华润、中粮和中集等；二是高科技企业是主流方向，包括生物制药、云计算等相关企业，没有哪一个国家的国民财富积累是依托于房地产和原材料价格的上涨；三是新的技术对传统产业的改造是转型升级的重要基础，比如石油石化、电力电信企业；四是公共服务行业伴随社会经济的发展不断开放和成熟，公共服务行业的产业开放与市场竞争体系的完善必须建立在有效的市场契约的基础上，通过提高资源的运转效率，锻造世界一流企业，比如文化传媒、电网、水务、医疗类企业；五是终端服务企业，比如市场竞争激烈、资源管理要素能力很强的企业，如阿里巴巴、苏宁、国美、京东等；六是终端消费品企业，比如伊利乳业、汇源果汁、娃哈哈等；七是金融市场的全球化会诞生一批具有全球竞争力的金融类企业。

从体制机制上讲，哪一类的国有企业、民营企业和混合所有制企业将会引领世界呢？

现实地讲，国有控股企业应该着力于解决关键行业和重要领域、国计民生、国家安全以及与此相关的关键环节和关键节点，这是一个动态调整的过程。

国有企业在这些领域具有一定的先天优势，在未来的10年，这些企业能否持续发展并真正走向国际市场，成为世界一流企业，依托于科技创新和体制机制的完善，突出表现在以下几个行业：一是石油石化行业。

依托于科技对全球资源的占有能力，大力发展国际石油公司，同时开放石油石化行业的相关产业链条，持续提高行业竞争能力和产业创新体系。

二是国防军工行业，包括军工企业、航空航天。

从本质上讲，这一类企业的市场化改革在未来10年主要表现在两个方面：技术的持续创新与技术的产业化，尤其是军工技术民用化，依托于广大的民用品市场和依托于高精尖的军工装备走向国际市场，这是军工企业成为世界一流的两条主线。

三是科研院所等科技型企业。

应该依托于体制机制的创新持续提高新技术新产品的市场化产业化能力，实现真正突围。

四是金融类企业。

必须依靠开放管制和金融市场的全球化培育世界一流企业。

五是装备制造企业。

依托于技术引进和技术创新，打造传统产业，依托于市场及其工艺的持续改进和标准化完善，锻造出一批世界一流企业，比如核电设备制造等。

六是汽车企业。

中外合资的汽车受品牌和不能进入国外市场的限制，很难成为世界一流，应努力依托于国内市场的技术和人才，包括国内公务用车的市场需求，打造中国的一流汽车品牌，进而推进中国汽车企业走出去。

当然，还有一些依托于国家重大项目而异军突起的国有企业也是一个发展方向，比如大飞机公司和电力建设企业。

民营企业具有机制活和市场适应能力强的优势，并且今天民间资本也具备一定的规模优势，这是民营

## <<通往卓越之路>>

企业的基础。

有一些行业的民营企业未来一定会引领世界：一是金融类企业，比如民生银行、平安集团等；二是终端产品快速消费品生产企业，比如娃哈哈、汇源果汁等；三是装备制造业，比如万向集团、三一重工等；四是终端网络服务企业，比如京东、阿里巴巴等；五是高科技企业，比如华为；六是生物制药企业，包括中药生产企业；七是电信网络服务业，比如腾讯；八是依托于市场和产业开放会诞生一批企业，比如医疗、养老等。

总体上讲，国家和社会的资源是有限的，每一个行业都需要一流的企业来推进国家竞争力的提高和财富创造能力的提升，不管是国有企业、混合制企业还是民营企业，这是我们国家发展的希望。

无论是政治家、企业家、科学家、教育家和优秀的人才，都是中国发展的脊梁。

我们应该本着开放的胸怀、战略的眼光、全球竞争的视野来审视中国的每一步变革。

强化政府的公共服务能力和管制能力，完善市场资源要素的有序流转，培育一流的具有国际竞争能力的企业是中国努力的方向。

民营企业与国有企业一样，都有其功能定位的作用，都是中华民族复兴的重要力量，如何有效培育、如何公平参与国内国际竞争是中国政府下一步改革的重要课题。

遵循国家发展规律、遵循行业发展规律、遵循科技创新发展规律、遵循市场发展规律、遵循企业发展规律、遵循资源要素市场化发展规律是我们孜孜以求的努力方向。

如果政府和企业都能做到这一点，那就是我们未来的希望。



#### 媒体关注与评论

经过30年国民经济的高速增长，中国经济发展正在出现一些重要的阶段性变化。随着要素成本迅速上升，中国劳动密集型中小企业的竞争力会逐渐下降，产业层次更高的大企业在国民经济发展中的相对地位会更加重要。

中国大企业与国外大企业间的竞争将在更大的程度上影响中国经济发展的前景。

因此，深入研究世界500强企业，是在未来国际竞争中“知己”的需要，也是“知彼”的需要。

——邵宁全国人大财经委副主任委员、国务院国有资产监督管理委员会副主任 把世界500强企业这个整体作为一个样本来研究，它将给我们展示一道道亮丽的彩虹。

重要的是，它将告诉我们，转型中的中国在开放型经济的背景下，究竟需要一个什么样的体制机制来培育世界一流企业，进而影响世界经济的发展，造福本国和世界人民。

——程伟哈佛大学高级研究员、国务院国资委研究中心宏观战略研究部部长

## <<通往卓越之路>>

### 编辑推荐

《通往卓越之路:世界500强企业研究与中国企业经营改革思考》是中国本土第一部系统研究世界500强企业发展战略、经营模式策略的权威之作！

放弃复杂理论，不做空泛研究；精确的数据分析、丰富的案例说明，助力你的企业成就卓越，永续发展！

无论是国企管理者，还是民企经营者，都可以借由《通往卓越之路》一书一窥世界级企业的落寞与辉煌，经验和教训！

为什么它们是世界500强？

1.能够战胜对手的公司都有两个共同特点：具有长远战略眼光的高级经理人员，具有长期稳定性的高层管理班子。

2.任何一个公司在发展过程中都无法回避CEO的变更事件，这是公司成长发展中最重要战略决策之一，对公司有重大的影响。

3.在国家创新体系发展过程中，中小型企业 and 大型企业的定位不同，特征不同，功能不同。

中小型企业主要解决国家创新体系问题，大型企业主要解决国家竞争力问题。

4.公司在不同的发展阶段需要选择与之发展相适应的外部董事，他们丰富的行业知识、行业内外的影响力、经营管理经验、市场的判断力和前瞻性眼光对于公司的发展至关重要，并且有助于公司适应市场的变动和激荡及战略的调整和转型。

5.通过收购兼并和强大的整合能力能够迅速提升公司的竞争力。

很多大型高科技公司通常倾向于通过收购兼并小公司的技术来完善自己的技术和服务体系。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介, 请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>