

德勤国企改革系列丛书

德勤华永会计师事务所◎编著

# 对标具有全球竞争力的 世界一流企业

国际前瞻视野  
领航管理创新

BENCHMARK WORLDCLASS ENTERPRISES  
Leading Management Innovation with A Global Vision

 中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

德勤国企改革系列丛书

德勤华永会计师事务所◎编著

# 对标具有全球竞争力的 世界一流企业

国际前瞻视野  
领航管理创新

BENCHMARK WORLDCLASS ENTERPRISES  
Leading Management Innovation with A Global Visior

 **中国经济出版社**  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北京 ·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

对标具有全球竞争力的世界一流企业：国际前瞻视野，领航管理创新/德勤华永会计师事务所编著.

—北京：中国经济出版社，2019.2

ISBN 978-7-5136-5533-0

I. ①对… II. ①德… III. ①国有企业—企业管理—研究—中国 IV. ①F279.241  
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 012576 号

责任编辑 陈 瑞

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞工作室

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京富泰印刷有限责任公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 22.25

字 数 342 千字

版 次 2019 年 2 月第 1 版

印 次 2019 年 2 月第 1 次

定 价 90.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 [www.economyph.com](http://www.economyph.com) 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换（联系电话：010-68330607）

版权所有 盗版必究（举报电话：010-68355416 010-68319282）

国家版权局反盗版举报中心（举报电话：12390） 服务热线：010-88386794

# 编委会

## 指导委员会

- 蒋颖 德勤亚太区客户和市场领导合伙人 德勤中国副主席  
施能自 德勤华北区主管合伙人 德勤国企改革行动计划负责人  
王天泽 德勤中国风险咨询主管合伙人  
杨莹 德勤中国市场与国际部主管合伙人  
赵善强 德勤亚太区战略与声誉风险主管合伙人  
谢安 德勤华北区副主管合伙人  
李鹏 德勤国企改革行动计划执行负责人  
许思涛 德勤中国首席经济学家

## 主 编

- 赵健 德勤风险咨询服务合伙人  
桂晏 德勤风险咨询服务总监

## 其他执笔作者

感谢以下德勤合伙人与专家、工作人员在本书再版过程中的真知灼见与辛勤付出。

**合伙人** 周锦昌、薛梓源、况成功、余云、吴俊、余丽娜、顾玲、王拓轩、杨晟、郑骅、王允娟、周令坤、刘峰

**总监、经理及工作人员** 张立兵、任奇慧、吴芙蓉、马传武、徐真、张佳辉、包红霞、曾劭婵、钮约、郭瑶、彭铭媛、崔鹏、洪洋、李增

## 序言 — PREFACE

曾顺福

五年前，德勤依托国务院国资委“具有国际竞争力的世界一流企业标准问题研究”和“培育世界一流企业战略目标下的国有企业管理现代化标准研究”两大项目的调研成果，出版了《对标世界一流企业——做优做强，管理提升之路》。该书筛选出 107 家世界一流企业作为核心对标对象，系统介绍了世界一流企业的基本要素以及有效提升国有企业管理水平的路线与工具，有幸得到了业界的广泛关注与较高评价。

过去五年间，随着中国整体经济格局步入新常态，结构性调整、创新驱动、高质量发展、数字经济等成为时代关键词。与此同时，在风谲云诡的国际竞争格局中，中国作为世界第二大经济体越来越积极地承担着推动经济全球化的角色。

时值改革开放四十周年之际，国家明确提出，要深化国有企业改革，发展混合所有制经济，培育具有全球竞争力的世界一流企业，并再次明确了坚定不移全面深化改革、扩大对外开放的目标。

德勤本次再版《对标世界一流企业》一书，意在献礼改革开放四十周年，解读新时代中国国企发展趋势的转变、提供对标经验，推动国有资本做强做优，助力建成一批具有全球竞争力的世界一流企业，为实现中国经济高质量发展、推动世界共同繁荣做出新的贡献。

德勤作为全球最大的专业服务机构，始终致力于为客户提供至精至善的专业服务，帮助客户应对瞬息万变的商业环境和技术颠覆。针对新时代的新趋势与新挑战，我们于 2018 年正式启动了“勤启数智”计划，将数

## 对标具有全球竞争力的世界一流企业

数字化、数据分析、云技术、网络安全与监管合规有效的融合在一起，为客户提供端到端的一站式数字化解决方案。

此次再版《对标世界一流企业》一书，德勤从遍布 150 多个国家和地区的全球网络中广泛汲取养分，以国企管理提升为核心切入点，高端着眼、细处着笔。新版本紧密结合国资委《关于中央企业创建世界一流示范企业有关事项的通知》，进一步升级了对标视野、丰富了洞察维度，系统介绍了世界一流企业的基本要素以及对标方法与成果。与此同时，我们还将数字化、产融结合等领先理念与模式在一带一路建设、高质量发展等时代背景下进行了全新的诠释，旨在更好地领航创新驱动发展模式，支撑创新型国家建设。

最后，谨以此书致敬奋战在国企改革一线的“创业家”与引领时代发展前沿的“实干者”，是你们打通了中国企业创新、产业升级、经济转型和国家强盛的航道。

我相信，在不远的未来，会有越来越多的国有企业完成从跟随者到引领者的蜕变，成为具有全球竞争力的世界一流企业，对内支撑起我国经济整体高质量发展，对外在全球经济舞台发出中国声音、提出中国方案、贡献中国智慧。

## 序言二 PREFACE

施能自 王天泽

2018年，国资委发布《关于开展“国企改革双百行动”企业遴选工作的通知》，开展选取中央企业子企业和百家地方国有骨干企业，推进承担多项改革任务的“双百行动”。在此背景下，新一轮的国企改革以混合所有制改革为基本手段，以进一步推进国际化、市场化为核心导向，由单兵突进走向综合作战，是我国应对国际市场不确定性、支撑国内经济持续稳定增长的强心剂。在国际化方面，随着我国“一带一路”倡议的不断推进，越来越多的国企开始走出国门，与全球一线企业竞相角逐。中共中央、国务院《关于深化国有企业改革的指导意见》提出，到2020年，培育一大批具有创新能力和国际竞争力的国有骨干企业，国有经济活力、控制力、影响力、抗风险能力明显增强。

然而，在改革推进中我们也能看到，目前在我国国企中仍然较广泛地存在核心能力短板显著、治理结构尚需完善、管理理念保守陈旧、管理水平有待提升等诸多问题。同时，为了更好地贯彻国家“讲好中国故事、发出中国声音”的大政方略，把握国际商机，当今国企必须要进一步革新理念、升级视野、提升管理，站在国际高度打磨自身的全球竞争力，才有可能在激烈的国际市场角逐中站稳脚跟、击水中游。

德勤作为国际知名专业服务机构，立足中国已百年。作为研究国企转型的领先国际化专业服务机构，德勤早在2014年就成立多专业、跨部门的专业团队，开展关于国企改革的研究与咨询。同时，借力遍布全球的咨询团队与客户网络，德勤不断积淀、整理全球领先的理论、方法与实践，为

## 对标具有全球竞争力的世界一流企业

国企改革命题的深度研究打下了坚实的理论基础。结合全球视野与本土洞察，德勤基于全球对标中心（Global Benchmarking Center）的研究成果与大量国企改革落地项目实操经验，筛选和总结了世界一流企业卓越管理的标准与要素，并为我国国企改革量身打造了国际对标体系。

本书共分为五章。第一章总述全书的核心思路与研究方法；第二章侧重归纳了具有全球竞争力的世界一流企业特征及“软实力”十要素框架；第三章介绍了如何对标；第四章指出过去五年国企面临的一些主要机遇与挑战；第五章基于对标，我们综合介绍了世界一流企业“软实力”十要素涵盖的最佳实践。

我们预计在不远的将来，当人们谈论起全球卓越企业的时候，越来越多的是听到一连串中国企业的名字。那时我们会自豪地说中国企业引领了全球商业的潮流，对改善人类的生活做出了应有的贡献。



## 目 录 CONTENTS

序言一	1
序言二	1
第一章 研究目的与方法	1
第二章 国际一流企业的标准与要素	11
第一节 世界一流企业的主要挑战	13
第二节 世界一流企业要素	16
第三章 国有企业管理提升路线与对标管理	21
第四章 新形势，新机遇	35
第一节 新形势	37
第二节 新机遇	38
第五章 对标世界一流企业管理要素	93
第一节 战略管理	95
第二节 公司治理	138

## 对标具有全球竞争力的世界一流企业

第三节	领导力建设 .....	161
第四节	管控与运营 .....	169
第五节	国际化 .....	226
第六节	人才管理 .....	243
第七节	创新管理 .....	256
第八节	品牌与客户 .....	274
第九节	并购管理 .....	288
第十节	数字化 .....	314
<b>第六章</b>	<b>结语 .....</b>	<b>337</b>
<b>参考资料</b>	<b>.....</b>	<b>341</b>

# 第一章 研究目的与方法



## 一、研究目的

21 世纪的第二个 10 年已接近尾声，中国世界第二大经济体的地位已逐渐稳定。在过去的 5 年中，中国成为世界经济增长的主要动力源和稳定器。2017 年，中央企业实现利润 14, 231 亿元，首次突破 1.4 万亿元，经济效益的增量和增速均为五年来最好水平。中央企业稳中向好、稳中提质的发展态势更加巩固，为全面开启中央企业高质量发展新征程奠定了坚实基础<sup>①</sup>。相比于 2013 年，我国企业的国际排名整体上升，2018 年上榜财富 500 强的中国企业总数从 95 家提升至 120 家，稳居第二，已经非常接近美国（126 家），远超第三位的日本（52 家）。其中，由国务院国资委监管的中央企业共有 48 家入围，也标志着我国央企正大步走向国际前沿。与此同时，伴随着世界经济长期结构性调整、新一轮产业变革融合与我国经济增长阶段性转换相互叠加，中国经济正在面对多方挑战：世界经济复苏缓慢、国际贸易增长乏力、发达国家经济衰退、逆全球化抬头等。这对正在蓬勃发展的中央企业无疑是一个危险的信号。

在此背景下，习近平总书记在党的十九大报告中提出要“完善各类国有资产管理体制，改革国有资本授权经营体制，加快国有经济布局优化、结构调整、战略性重组，促进国有资产保值增值，推动国有资本做强做优做大，有效防止国有资产流失。深化国有企业改革，发展混合所有制经济，培育具有全球竞争力的世界一流企业。”由此标志着 2011 年时任国资委主任王勇同志提出的“推进中央企业做强做优、培育具有国际竞争力的世界一流企业”这一目标，正式上升到党和国家的战略层面。

<sup>①</sup> 国务院新闻办新闻发布会。

## 对标具有全球竞争力的世界一流企业

2018年4月21日，国资委研究中心主办了主题为“培育具有全球竞争力的世界一流企业”<sup>①</sup>的中国企业改革发展论坛，并就“打造具有全球竞争力的世界一流企业”提出五点意见。

1. 深化改革，打造充满活力的现代企业。鼓励国有企业积极参与混合所有制改革，实现资源有效配置，以此激发企业活力。

2. 扩大开放，开创“一带一路”，共建共享新模式。建议国有企业以“一带一路”为重点，“引进来、走出去”并重，使自身更好地融入全球产业链、价值链、创新链，推动企业国际化进程。

3. 创新驱动，推进新旧动能加速转换。鼓励国有企业重视提升自主创新能力，突破战略性前瞻性领域关键核心技术，以顺利转换新旧动能，促进可持续发展。

4. 坚持高质量发展，全力满足人民对美好生活的需要。建议国有企业聚焦主营业务，为社会提供更好的产品与服务，以满足人民对美好生活的需要。

5. 挺起“国家脊梁”，着力打造具有全球竞争力的世界一流企业。建议全面贯彻落实新发展理念，推动布局优化、结构调整、战略性重组，在落实国家战略部署、打好三大攻坚战中发挥先锋作用，在大力振兴实体经济、加快建设制造强国中发挥顶梁柱作用，成为全球经济可持续增长的新引擎。

日前征求意见的《关于中央企业创建世界一流示范企业有关事项的通知》（下称《通知》）显示，国资委将进一步放权，示范企业可以自主决策、综合运用混改、员工持股、股权激励等各项国企改革政策，力争建设一批“三个领军”“三个领先”“三个典范”的世界一流企业在3年左右时间取得显著成效。

根据《通知》，世界一流企业应该是“三个领军”“三个领先”“三个典范”。所谓的“三个领军”是指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的领军企业。“三个领先”则是在全要素生产率和劳动生产率等效率指标、净资产收益率和资本保值增值等效益指标、提供优质产品和服务等方面的领先企业。而“三个典范”便是在践行新发展理念、履行社会责任、拥有全球知名品

<sup>①</sup> 中国企业改革发展论坛。

牌形象的典范企业。

过去五年间，中国企业发展的趋势已由“推进中央企业做强做优、培育具有国际竞争力的世界一流企业”转变为“培育具有全球竞争力的世界一流企业”。后者更加侧重于企业在混合所有制改革、“一带一路”智能制造及产融结合等新形势下，打造具有全面竞争力的一流企业。德勤本次再版对标世界一流企业，意在解读新时代中国国有企业发展趋势、提供对标工作经验，推动国有资本做强做优做大，助力建成一批具有全球竞争力的世界一流企业，为实现中国经济高质量发展，推动世界共同繁荣做出新的贡献。

## 二、研究重点及创新之处

企业管理是一门艺术，不存在所谓放之四海而皆准的准则。以开放的姿态与高端对话，汲取先进经验中的养分，以他山之石攻玉，是使国有企业的管理迈向国际尖端水平的“快捷方式”，但绝非“坦途”。本书主要通过德勤现有企业数据库、企业案例、最佳实践总结以及高端访谈进行研究，所涉猎的资源难免受到局限。尽管有上述条件的局限，我们始终坚持以下准则。

1. 国际性，反映国际通行卓越企业发展趋势。
2. 全局性，在提炼企业管理的关键要素的基础上，发掘各要素之间的内在联系并形成体系。
3. 前瞻性，将过去的经验运用于对未来的指导。
4. 灵活性，推陈出新，锐意创新，使之适合复杂多变的经济形势。
5. 针对性，吸收世界一流企业管理经验中有针对性的部分，使其成为国有企业摆脱顽疾的良药。
6. 实效性，同时注重对标硬指标和软指标，重视可操作性，使国有企业在管理实践中易于落实。

值得一提的是，无论是国资委还是国有企业，都常年对此次调研涉及的管理议题进行了深入的研究，众多国资委指导意见已经颁布，并在实践中不断完善。因此，此次研究更多是在已形成的管理精华之上，把握全球新趋势，重点介绍世界一流企业在迎接类似挑战时的过往经验。德勤强调的最佳

# 对标具有全球竞争力的世界一流企业

实践充分考虑了各项“国资委指导意见”对接的因素，如提供了大量的“软实力”对标体系，而非仅仅局限于以经营业绩为主的“硬指标”等。

我们深知，冰冻三尺非一日之寒，但不积跬步无以至千里。在追求强国富民梦想的道路上，德勤愿与国有企业同行，保驾护航，为实现做强做优国有企业、培育具有全球竞争力的世界一流企业的目标尽微薄之力。

## 三、研究思路与方法

研究具体分为：分析一流企业标准与要素、对标卓越管理方法、厘定改革策略和措施三个步骤。具体来说：

第一步，分析一流企业标准与要素：识别具有全球竞争力的世界一流企业的特征，明确其未来管理重点，系统化其主要特征；

第二步，对标卓越管理方法：总结与世界一流企业对标方法，明确卓越管理目标对标体系；

第三步，厘定改革策略与措施：明确国有企业差距及变革重点。

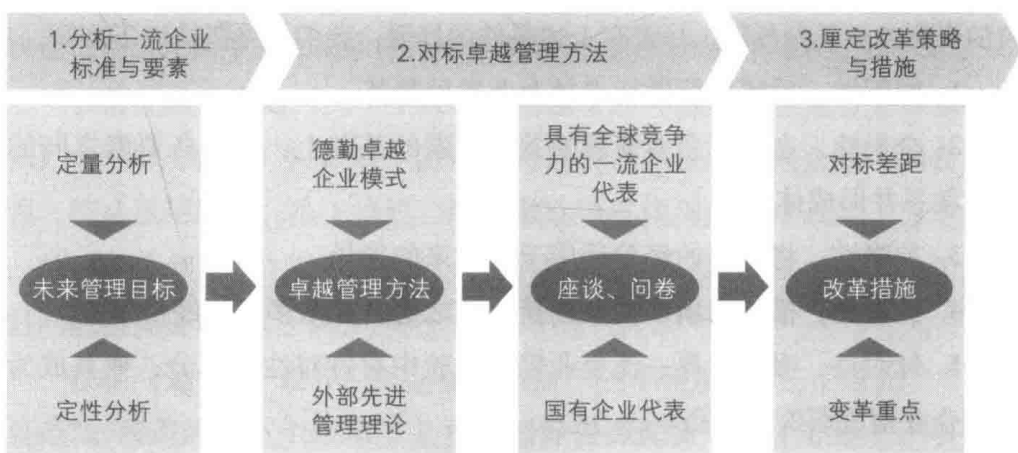


图 1-1 研究步骤

## 四、研究数据基础

全面利用德勤内外部资源，通过与部分代表客户座谈、德勤管理学科



专家高端访谈、近年全球企业及首席执行官调查问卷、德勤管理学著作与刊物、德勤全球企业对标中心及卓越企业案例完成调研。在与世界一流企业领导、国有企业负责人及德勤管理学科专家访谈时，我们在不断重复四个问题：

1. 您认为什么是全球竞争力？
2. 世界一流企业的未来管理目标是什么？
3. 如何与世界一流企业对标？
4. 如何提升国有企业管理水平，培育具有全球竞争力的世界一流企业？

他们的真知灼见给了我们很大的启发。我们也翻阅了大量外部经典管理学著作，动态地考虑它们在当今时代的理论指导意义。同时为在国有企业日新月异的发展基础上提出及时的建议，我们还研究了近两年国有企业发表的各类管理学论文，以便吸收走在前列的国有企业先进经验。

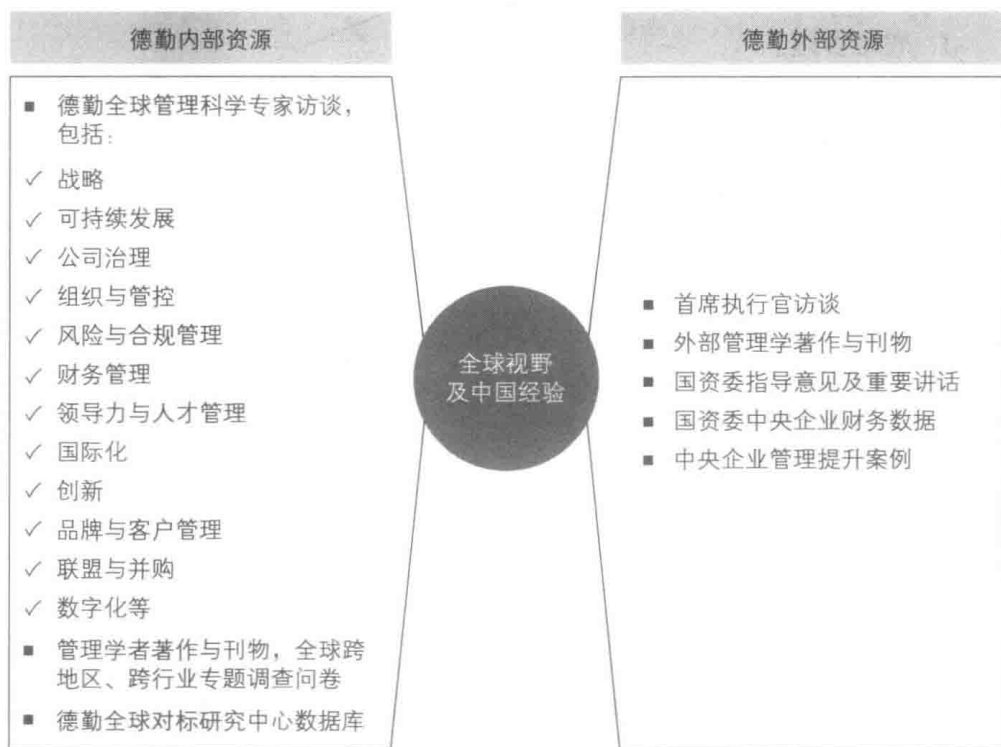


图 1-2 研究资料基础