

培育世界一流企业：国际经验与中国情境

黄群慧，余菁，王涛

[摘要] 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”。这意味着中国大企业已经发展到了需要思考如下两个问题的时刻：什么是世界一流企业？如何成为世界一流企业？本研究认为，世界一流企业是在重要的关键经济领域或者行业中长期持续保持全球领先的市场竞争力、综合实力和行业影响力，并获得全球业界一致性认可的企业。基于英荷壳牌公司(Shell)、日本丰田汽车公司(Toyota)、美国通用电气公司(GE)、国际商业机器公司(IBM)这4家具有代表性的世界一流企业的案例分析，本文归纳出从资源基础、动态能力、战略柔性和价值导向四维度分析描述一流企业成长的框架，并将世界一流企业成长历程划分为创业阶段、增长阶段、转型阶段和超越阶段，对四维度要素在不同阶段的互动与演化关系进行相应解释，给出了强大的企业家精神、倚重组织文化力量、重视品牌形象与社会声誉、以发展型战略应对复杂环境、适时调整业务架构、具有全球化资源配置和管理能力、优秀的公司治理结构、紧密化的集团管控、能把握重大机遇与克服组织惰性的管理创新、能激发员工创造力的人力资源管理、战略型与价值型的财务管理等11个方面的世界一流企业的管理特征。针对中国情境下的企业发展，本文认为，虽然中国存在一批正在接近于世界一流企业的企业，但迄今为止中国还没有出现跻身世界一流企业之列的企业；以全面深化国有企业改革为前提，中国一批“新国企”具备通过市场竞争成为世界一流企业的条件；在新一轮全球化和工业革命的背景下，中国企业在走向世界一流企业的过程中也将向世界贡献中国特色的企业管理智慧与企业管理方式。

[关键词] 世界一流企业；资源基础；动态能力；战略柔性；价值导向

[中图分类号]F120 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1006-480X(2017)11-0005-21

一、问题提出

企业是经济价值和社会价值的主要创造主体，现代化经济强国离不开企业的兴盛，一个大国的

[收稿日期] 2017-09-10

[基金项目] 国家社会科学基金重大项目“‘中国制造2025’的技术路径、产业选择与战略规划研究”(批准号15ZDB149)；中国社会科学院学科登峰计划企业管理优势学科资助项目“世界一流企业理论研究与中国企业实践”。

[作者简介] 黄群慧(1966—)，男，河北石家庄人，中国社会科学院工业经济研究所研究员，博士生导师，管理学博士；余菁(1976—)，女，江西南昌人，中国社会科学院工业经济研究所研究员，博士生导师，管理学博士；王涛(1980—)，男，山西阳城人，中国社会科学院工业经济研究所助理研究员，管理学博士。通讯作者：黄群慧，电子邮箱：huang.q.h@263.net。本文是课题的阶段性成果，课题组成员刘湘丽、李晓华、张金昌、贺俊、肖红军、张航燕、王欣、黄阳华、赵剑波、江鸿、邵婧婷和李芳芳参与讨论，对本文做出了贡献。感谢匿名评审专家和编辑部的宝贵意见，当然文责自负。

现代化经济体系更是离不开世界一流企业的支撑。近年来,中国企业快速融入全球市场经济体系,涌现出了一批大企业,在全球范围的影响力也在不断提升和增强。进入中国特色社会主义新时代以来,中国企业的国际影响力更是迅速提升。在这个大背景下,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”,为中国企业发展指明了方向,提出了中国企业的未来奋斗目标。

经过多年的探索和实践,中国企业总体上实现了跨越式发展,无论是在增长规模上,还是在发展质量上都取得了很大的成绩,也出现了一批有影响力的大企业。然而,这些大企业是否已经成为世界一流企业,或是否已经接近于世界一流企业,仍然没有定论。对于什么是一流企业,依然存在不同的理解和认知。美国《财富》杂志每年都要发布“全球财富 500 强”(以下简称“世界 500 强”)。根据 2017 年“世界 500 强”排名,中国企业上榜数量达到 115 家,仅次于美国,其中有 48 家中央企业上榜,国家电网、中国石油和中国石化分别居第二、三、四名(国务院国有资产监督管理委员会,2017)。然而,入榜“世界 500 强”是否就一定意味着该企业已经属于“世界一流企业”?答案必然是否定的。现实情况是,在反映企业发展质量的主要经济指标(如资产收益率、劳动生产率、技术创新、国际化程度等)上,中国入榜企业同美、德、日等发达国家的入榜企业相比,还存在很大差距,尤其是在品牌价值、公司社会声誉与业界影响力等方面,更是存在明显的短板和不足。当然,也需要看到,中国大企业的成长速度正在加快,已经具有了成为世界一流企业的基础和潜质,甚至在一些方面开始成为相关产业和业务领域的领先者,这也倒逼研究者需要对它们生动与鲜活的实践活动予以关注。

为了更好地理解和认知世界一流企业,探索和挖掘世界一流企业的成长历程和内在基因,本文采用案例研究方法。通过选择以 Shell、Toyota、GE 和 IBM 为典型代表的 4 家世界一流企业作为研究对象,构建有关世界一流企业内在关键要素和持续动态发展的理论框架。本文具体围绕两个核心问题来展开研究:一是作为有能力在全球市场体系中担当“世界冠军”角色的一流企业,应该达到怎样的标准和具备何种特征?二是世界一流企业有什么类似于“成功基因”的内在要素或实践经验来支撑其保持持续卓越的运营水准?解析世界一流企业的实践价值,有助于为致力成为世界一流企业的中国大企业提供可借鉴的经验。本文结合中国经济发展的现实国情和特点,针对中国大企业的现状和未来进行了思考,并试图回答:中国大企业的发展应该如何借鉴世界一流企业的发展经验,并将其融入自身的经营管理实践中来加快发展以迈向世界一流水准;已经在中国经济成功中发挥重要作用的大企业,需要遵循怎样的客观规律来发展成为世界一流企业。本文提出的理论框架对于探索世界一流企业的理论研究具有一定的意义,在研究中挖掘的关键要素和动态特征可以丰富企业成长理论,为中国情境下的企业管理研究提供新的视角。同时,在党的十九大报告提出培育世界一流企业的背景下,本文的研究更具有现实指导意义,能够为中国大企业在处理成为世界一流企业的不同成长阶段所面临的挑战方面提供有效指导。

二、文献综述与概念界定

在西方管理学的语境里,“世界一流”并不是一个规范的学术概念,而是一个与应用性、与企业经营管理实践紧密结合在一起的研究议题。有关“一流企业”的一种通俗理解是,能成为其他企业的标准和标杆的企业。在学术研究中,与这一定义相接近的概念是“卓越企业”(Excellence Enterprises)。有关卓越企业的研究成果比较丰富,但对卓越企业的界定却存在不同的观点。部分学者从企业的特定属性来认识。例如,Drucker(1985)指出,“企业的唯一目的就是创造顾客”,只有那些懂得如何聚焦客户需求来创造价值的企业才是卓越企业。Porter(1985)则基于竞争优势的角度,认为能够对内部价值链进行调整和优化,并在市场竞争中脱颖而出的企业就是卓越企业。Newman

and Chen(1999)认为,卓越企业应该是世界级企业(The World Class Enterprises),且具有以下属性:合适的规模,优质的产品和服务,有在国内或者国际市场上与跨国公司开展竞争的能力,遵循全球运营规则 and 标准,实现国际化管理,较高的柔性管理能力和保持核心专长。还有部分学者通过对企业实践进行分析,提炼出了卓越企业的基本特征。例如,Peters and Waterman(1982)通过分析IBM、GE、P&G等公司,概括了卓越企业的8个基本属性:崇尚行动、贴近客户、自主创新、以人助产、价值驱动、专注主业、结构简单和宽严并济。Collis(1994)对比了20余家全球卓越企业的发展历史,提出卓越企业之所以保持基业长青,关键在于以“价值理念”和“使命、愿景”为核心来实现持续变革和加以改善。总体来看,被定义为“世界一流”的卓越企业通常有能力展现出多方面的优势,并在诸多可与竞争对手相竞技的维度上——无论在产品或服务设计、生产工艺或品质控制等方面,还是在经济绩效、客户满意度、社会价值等方面都能够形成与众不同的市场竞争力、行业领导力和社会影响力。

2010年,国务院国有资产监督管理委员会提出了“做强做优中央企业、培育具有国际竞争力的世界一流企业”的目标之后,关于什么是世界一流企业的讨论开始成为国内管理学术界的新的议题。现有研究主要强调世界一流企业一般会具有何种特征。例如,张文魁(2012)提出了世界一流企业的8个特征:竞争、份额、价值、产业(事业、社会贡献)、品牌、人才、机制和文化。周原冰(2012)提出了7个要素:战略管理能力和领导力,有机协调的业务体系,充分发挥协同效应和整体优势,高效的集团管控和资源配置能力,持续创新能力,风险管控体系,企业文化。国务院国有资产监督管理委员会(2013)也给出了世界一流企业具备的13项要素^①,为明晰世界一流企业提供了很好的指引。与此同时,一些专业性组织也结合全球企业实践,从实践运用层面构建指标体系(或特征),阐述其对世界一流企业的理解和认识。例如,《财富》采用创新能力、产品和服务质量、管理水平、社区与环境责任、吸引与留住人才、国际化经营等指标来评判世界一流企业。麦肯锡(2012)提出,世界一流企业是战略导向、执行能力、进取活力的综合,包括“三标准”:做大(规模),做强(业绩不俗、产品、品牌、价值),基业长青(愿景、价值观、使命与文化、治理与管理体系)。德勤华永会计师事务所(2013)提出了“九要素”评价标准体系,包括战略决策、领导力建设、公司治理、运营与控制、国际化、人才管理、品牌与客户、创新管理,以及经营绩效。罗兰贝格(2017)认为,世界一流企业的特征包括:海外收入份额,跨地区经营利润分配,管理团队整合,拥有综合且独特的发展战略计划,全球品牌或形象影响,全球技术影响力,以及国际化发展治理模式和跨公司合作与拓展合作伙伴关系等。波士顿咨询公司(2017)也提出,世界一流企业需要具备:充裕的资本流通、跨行业信息洞察、集团管理人才储备与集团品牌价值。

从直接的语义角度分析,“世界一流企业”中的“世界”是对处于领先状态所比较的对象范围的界定,“一流”是相比其他企业处于领先状态的表述,意味着如果一个企业进入世界上其他企业难以超越的领先状态,这就是“世界一流企业”。原本简单的语义,为什么研究者们对“世界一流企业”会有不同的描述?这是因为,要准确把握这个简单语义,需要回答一个关键问题——如何衡量企业是否处于领先状态,或者说其领先状态体现在哪些方面。这需要考虑两个维度,一是衡量因素是单一

^① 13项要素分别是:建立起规范健全的法人治理结构;主业突出,具有较强核心竞争力;自主创新能力强,拥有自主知识产权的核心技术;发展战略性新兴产业具有明显优势;国际化经营能力与运作能力较强,跨国指数较高;拥有国际知名品牌;具有合理的规模经济与较强的盈利能力;内部改革适应国际竞争要求,激励约束机制健全;集中有效的集团管控模式;风险管理体系完善,拥有较强风险管控能力;管理信息化处于较高水平;重视领导力建设,建立起学习型组织;具有先进独特的企业文化和较强的社会责任。

的还是多因素的,二是具体衡量是动态的还是静态的。关于第一个维度,几乎所有的研究都是从多方面衡量和描述世界一流企业的,不过,描述的角度不同、表述不同。从这些标准看,基本上不仅仅是企业外在的一般的财务、规模等方面的数量指标,更多地是强调企业内在的能力指标。这背后蕴含着要为企业管理实践提供指导的管理学思维——只有把握这些因素,才能够解释企业是如何成长为世界一流企业的,进而才能够为企业发展提供指导。但是,这些研究所提出的描述要素大多对要素之间的关联强调不够,也就是缺乏对世界一流企业的系统整体性分析,尤其是理论和实践关联性较弱,大都是基于已有的研究文献、常识和经验来构建理论,导致理论与实践之间的关联较为微弱(Perrow, 1986; Pfeffer, 1982)。尽管有一些专业机构通过分析世界一流企业的现状来构建评价指标体系,但也存在重实践运用而理论基础不足的情况。从第二个维度看,动态与静态分析的区别,关键是要回答世界一流企业是长时间处于领先状态,还是只是一段时间处于领先状态,以及其在不同发展阶段各个方面会面临怎样的问题和有怎样的表现。世界一流企业的成长不可能一蹴而就,而是要经历一个漫长的过程,期间要面对快速发展、繁荣、挫折、转型等不同的情境,使得关于世界一流企业的认知更为复杂化。已有研究大多没有明确回答这个问题,多是针对特定时间点的世界一流企业的现状进行分析和判断,进而理解其在特定方面或多个方面可能存在的突出优势,分析其竞争力的来源。一些研究在其描述指标中比较重视长期能力方面的指标,体现出对长期竞争优势培育的关注。

本文认为,关于世界一流企业成长规律的认识需要结合系统性和动态性的视角,不仅要注重其中的关键要素,还要从系统性的角度来认识不同要素间的组合可能产生的综合效益,以及从动态性的角度来理解世界一流企业如何得以跨越时空情境实现可持续发展。从系统性的分析视角看,任何要素都不可能独立存在、不受其他要素的影响,而是在一个系统中并存、属于整体中的一部分,且不同要素之间存在关联互动。对世界一流企业的认识,需要“从点到面”,分析企业内部多种要素之间可能存在的协同、交互等作用机制,如此才能更深入地理解企业要成为世界一流,需要在哪些方面投入、补充、提升和完善。从动态性的分析视角看,世界一流企业除了在一些要素上具有比较优势和竞争力之外,更需要通过时间检验来证明这些要素的确能够在特定社会背景下或环境中持续地发挥决定性的作用,并能够根据社会、市场发展的需要来进行持续的演化和升级,如此方能解释世界一流企业如何灵活配置和利用各种要素来塑造持续的阶段性竞争优势。基于两个视角,本文认为所谓世界一流企业,是在重要的关键经济领域或者行业中长期持续保持全球领先的市场竞争力、综合实力和行业影响力,并获得全球业界一致性认可的企业。具体而言,世界一流企业需要从以下两个维度描述:

(1)多因素系统维度。世界一流企业的“领先状态”属于一个系统集成概念,要求其必须在重要的行业或业务领域中具备强大的整体竞争优势。首先,世界一流企业所处的行业必须具有举足轻重的地位。一方面,但凡行业的重要性一般,哪怕已经达到“隐形冠军”的卓越水平,由于其在行业重要性上欠缺,也不属于本文所界定的世界一流企业的范畴;另一方面,在重要行业或在与重要行业相关联的产业环节上的“小而美”的企业,由于在规模量级与影响力上的局限性,也不在本文所界定的世界一流企业之列。其次,世界一流企业在其所参与的主要行业或业务领域,必须具有综合实力,且有杰出成就和能够成为企业发展标杆的突出业绩,否则,依然不能称为一流企业。如果仅在某个方面或有限的若干方面达到“一流”或“卓越”状态,却在其他一些方面有明显欠缺,也不属于本文所界定的世界一流企业的范畴。例如,有些企业有相当的经济规模,甚至也有好的经济效益,但在社会责任表现上频频受人诟病,则不应被归属于世界一流企业。最后,世界一流企业一定是能够实现跨国竞争,且在国际产业体系中能够积极构建和改变市场竞争的制度环境,制定或改变游戏规则,拥

有话语权、定价权、规则制定权等(杨杜和欧阳东,2012)。通过参与重要市场领域竞争规则的构建与修订,世界一流企业能够干预和影响到未来的市场竞争秩序,从而有可能在更长的时间周期里占据有利的竞争地位。

(2)长时期动态维度。在做大、做强的同时能够实现做久、真正经得起时间检验并呈现出持续竞争力,这在某种程度上是企业孜孜以求的终极目标,也是定义世界一流企业的根本标准。世界一流企业并非自然天成,必然会经历多个发展阶段,是量的成长和质的成长相结合的不均衡过程,并最终产生一种复合经济效益(杨杜,1996)。评判一个企业是否是世界一流企业,需要基于最佳实践的“事实标准”,即能否经得起时间检验这一公认标杆。一方面,任何一个世界一流企业的崛起都具有鲜明的时代背景和烙印,也可以称之为“时代的企业”;另一方面,尽管世界一流企业总是应时代潮流而生或脱颖而出,但它们又不会因时代的更迭而被淘汰出局。世界一流企业的特质是多因素共同演化的结果,是不同要素协力发展并实现了在不同发展阶段顺畅转换的非均衡动态过程。任何一个只在某一段时期达到“一流”或“卓越”状态而在更加漫长的时期里却销声匿迹或趋于湮没的企业,并不能称为世界一流企业。例如,柯达、施乐等大公司,都曾经达到世界一流的状态,但它们与今日仍存续的世界一流企业的不同之处在于,它们终究没有经历长时期的考验。与之不同,另一些企业在成长历程中,可能经历一些挫折,甚至重大失误,但依然可以通过持续的创新、变革等活动来保障“领先状态”的持续性,即从长周期看,这些企业在总体上始终将自身发展到了业内领先而未被超越的竞争状态。我们视后一类企业为世界一流企业,正是其所特有的成功内核或“基因”有效地帮助企业不断适应环境剧变,完成一次又一次的组织蜕变,从而构筑常青基业。

三、案例研究

明确了世界一流企业的基本内涵后,本文并不想具体设计一个复杂的指标体系来定量描述世界一流企业是一个什么样的具体领先状态,更值得关注的问题是如何培育世界一流企业。回答后一问题,需要分析世界一流企业成长的过程、关键要素和管理特征是什么。

1. 研究方法

本研究采用案例研究方法进行世界一流企业理论特性的归纳。案例研究方法是遵循从实践分析到理论研究的逻辑思路,能够很好地体现并归纳那些存在于特定研究对象中动态变化的现象,所构建的理论在创造力、可验证性以及经验效度上也具有明显的优势(Eisenhardt,1989)。利用案例研究方法分析实践中的问题,不仅可以将理论与实践更紧密地联系在一起,而且可以从实践活动中总结和归纳出合适的理论思路,从而帮助加深对现实中研究现象的理解,完成新的概念和思路的寻找,或理论框架构建。可以看到,案例研究方法与本研究的问题特征有很好的契合性。在以下研究中,资料信息的处理过程依据标准化的流程和步骤,尽可能多地搜集资料并运用归纳法对现存现象和问题进行研究,随后,将资料现象化、概念化、范畴化,挖掘典型世界一流企业成长过程中的关键要素维度及其在不同阶段可能存在的影响和作用。

2. 案例选择

每个世界一流企业无论是发展历程、所处产业和业务领域,还是在产品、服务、管理等方面都存在大的差异,为此,需要挖掘出案例之间的相似点和不同点,打破以往研究中过于简化的思维框架。多案例研究可以从不同角度入手,根据不同案例,归纳世界一流企业在成长历程中的关键因素和潜在逻辑,更有效地认识其中可能存在的关键因素,进而完成理论框架构建,引导后续研究工作的开展。因此,本研究采用了多案例研究方法。

关于世界一流企业典型案例的选择,需要根据一定的标准来进行筛选,这些标准包括:①样本企业必须是世界上某一特定经济(行业)领域的重要开拓者之一,具有全球持续领先的整体竞争力、综合实力和行业影响力,以及较高的业界认可程度,能够持续引导行业发展;②在本研究中主要瞄准世界级企业,其重要指标之一就是国际化程度较高,具有较强国际竞争力;③将时间维度引入对世界一流企业的分析是一个重要基准,做到基业长青,是世界一流企业必须具备的特征之一;④相关案例企业的研究资料必须充沛,能通过追溯历史发展的时间逻辑来进行分析、梳理和还原出样本企业在历史发展过程中的重要事件和显著特点。同时,案例研究资料应具有多个角度的记录,以保证资料之间能够形成三角验证,力求真实可信。基于以上要求,本文选择了 Shell、Toyota、GE、IBM 等 4 家作为案例研究样本企业(如表 1 所示)。

表 1 全球典型行业的世界一流企业

企业名称	成立时间	所属国家	主导行业	销售收入(亿美元)(2016)	国际化程度	世界 500 强排名(2017)
Toyota	1933	日本	汽车	2400	生产企业 50 家,遍布全球 27 个国家	5
Shell	1890	荷/英	石油	2547	业务遍及 100 多个国家,12 个全球研发技术中心	7
GE	1878	美国	器材、航空	1267	业务遍及 100 多个国家,4 个全球实验室	31
IBM	1911	美国	IT、计算机	799	业务遍及 160 个国家,36 个世界工厂,300 个运营中心	81

资料来源:《财富》500 强企业,以及各公司网站信息。

3. 数据收集

案例研究中常用的数据搜集方法包括文件法、档案记录法、访谈法、直接观察法、参与观察法和人工制品法(Yin, 1994)。案例研究有两个要点:一是使用多证据来源提高研究的效度,包括多资料来源、多收集形式,以及多学科和多理论视角;二是对资料进行记录和整理,建立案例研究资料库,包括案例研究笔记,研究中访谈、观察或文件分析的结果,对研究问题进行调研生成的文字叙述和描述材料等。本文选择的样本企业普遍得到了研究者和实务工作者的高度关注,积累了大量素材,因此,本文将藉由二手文献资料开展研究,相关资料以过去已发生的事件为主。

为最大限度降低定性数据的主观性特点,提高信息与数据客观性,本文采取以下措施:①本文对所选取案例企业成长历程中的相关资料进行了大量阅读和筛选,通过文献阅读、访问公司网站、搜索相关的媒体报告等方式获取,进行相互补充、增强、比对和验证,以确认内容的完整性、正确性与可信度(Patton, 1990)。②选择具有一定客观性的信息资料来源,包括公司的公开数据、档案文件、关键事件、当事人观点、公开报道、主要人物回忆录等,尽可能采用多种证据来源形成一条完整的证据链进行多角度验证,提高研究的信度和效度。

4. 案例特征描述

任何一家世界一流企业的成长都会经历一个持续的动态演化过程。在不同的发展时期,世界一流企业经常会面对复杂多变的市场经营环境,导致支撑企业成长的各要素及其重要性程度不断变化。综合来看,每个企业都经历了一些关键的阶段,包括创业成立、稳定增长、国际化发展和转型发

展等。尤其是在进入 21 世纪以来,世界一流企业为了适应市场和动态环境,实施了不同程度的创新变革,且变化频率越来越快。在此,本文借鉴 Greiner (1972) 的企业生命周期理论和 Helfat and Peteraf(2003)针对能力生命周期中所提出的动态演化机制,通过追溯 Shell、IBM、GE、Toyota 这 4 家世界一流企业的发展历程,将世界一流企业的成长历程划分为创业阶段、增长阶段、转型阶段和超越阶段,并分析了它们在不同成长阶段中呈现出来的相关特征(如表 2 所示)。

表 2 典型世界一流企业的成长阶段

企业名称	创业阶段	增长阶段	转型阶段	超越阶段
Shell	1890—1906 年: 把握跨国贸易的产业机遇, 从贸易小店发展为跨国石油贸易企业; 安昆·邵克创办荷兰皇家石油公司	1907—1960 年: 壳牌运输与贸易公司(英属)与荷兰皇家石油公司合并, 成为横跨欧、美、亚、非四大洲的能源巨头	1961—2003 年: OPEC 成为决定国际石油价格走势的主导性力量。壳牌在应对各类危机中快速发展和壮大	2004 年至今: 强调社会责任、规范企业治理结构等方面的可持续发展阶段, 从利润最大化的理念向关注多方利益者价值平衡进行转变
Toyota	1937—1950 年: 发明 G 型自动织布机, 售出织布机专利, 转向研制丰田 AA 型汽车, 并于 1938 年设立母工厂进入量化生产	1951—1965 年: 面临劳资争议和精减员工的经济危机, 开始拓展市场, 加大新车型的研制和开发, 扩大生产规模, 1965 年获得戴明奖	1966—1998 年: 随汽车市场需求迅速增长, 丰田快速推进了全球扩张, 并经历了日本经济衰退的考验	1999 年至今: 从 1999 年, 先后在纽约和伦敦上市, 并随后开始实施全球扩展战略计划, 为了支持这个战略, 不断完善其治理结构
GE	1878—1939 年: 成立爱迪生通用电气公司, 从实验室走向工业化, 进入直流供电生产领域, 专注于发电系统、传输系统等专业领域的传统的电气厂商	1940—1970 年: 实现战略转型, 形成高度多元化且以技术为基础的企业集团, 从事各种电器设备, 包括灯泡、冰箱、洗衣机、电风扇、音频广播、发电设备的研发与生产	1971—2001 年: 推进国际化, 涉足并扩展了新兴市场; 提出四大战略(全球化、服务、六西格玛和电子商务); 加快多元化战略, 在医疗、电力和照明领域获得突破, 设立全球研发中心	2002 年至今: 收缩资本规模, 投资新兴市场, 聚焦传统核心业务, 注重依靠研发和服务等方面创新, 转型为偏重制造业设备的集团
IBM	1911—1956 年: IBM 品牌建立, 确定了 IBM 品牌的核心理念以及核心竞争力: 尊重个人、顾客服务和追求卓越。	1957—1992 年: 不断加快科技研发创新, 推出大量新产品和新技术; 同时, 强化市场拓展, 逐渐成为计算机行业的霸主——蓝色巨人	1993—2002 年: 开始十年转型, 涉及到企业文化、价值观、财务、市场、业务等各个领域的变革, 推出了全新的服务概念 E-business	2003 年至今: 加快从产品到服务的转变, 并强调“价值观”重塑, 成就客户, 创新为要和诚信负责

资料来源:作者整理。

5. 数据分析

多案例研究需要先针对个案分析, 然后进行案例间比较, 最后构建概念框架的逻辑(Eisenhardt, 1989)。在具体操作中, 首先从相关资料、数据中, 发掘不同公司存在的阶段划分和特征, 随后挖掘出不同阶段的核心主导要素, 并就此进行归类分析。本文采纳 Miles and Huberman (1984) 的思路, 利用表格与图标进行辅助比较, 对比和挖掘不同案例之间的异同点, 探索其

中的新构念和理论逻辑,并最终构建出贴近现实的理论框架;同时,严格遵守 Strauss and Corbin (1990)的编码技术程序来进行相关概念的范畴归纳和模型构建,以保证研究的信度和模型效度。

(1)开放性编码。为了更好地对以往资料中的关键信息进行挖掘,本文采用开放性编码将企业资料、记录逐步进行概念化和范畴化,并逐级缩编,利用相关概念和范畴来正确反映资料内容,从而将相关构念抽象出来,重新进行分类、重组和归纳(Patton, 1990)。本文利用 A、B、C 和 D 分别指代 Shell、Toyota、GE 和 IBM。在整理中,就分别对应的现象,使用二级类目编码(以 1, 2, 3, ……)的方式进行现象归类汇总,例如,“壳牌的马库斯·塞缪尔把握产业机会,开展跨国贸易,进入运输业”,以 A1 来进行标识。在定义现象中,对于不同的阶段出现的初步概念化以三级类目编码(a, b, c, d, ……)的方式进行界定,例如,“企业家具有较强的创业精神”(A1a, ……)。文本对 4 家典型世界一流企业在成长历程中不同阶段发生的重要事件和现象进行了概念化和范畴化(简表如表 3、表 4、表 5 和表 6 所示)。通过开放性编码,总共得到 16 个范畴,分别是:企业家、核心产品、人力资源、财务资本、技术创新、组织创新、管理创新、公司治理、战略定位、战略规划、业务转型、国际化战略、企业家精神、品牌价值、组织文化和社会责任。

表 3 典型世界一流企业创业阶段的开放性编码结果

企业	情景	贴标签	定义现象	概念化	范畴化
Shell (1890—1907 年)	马库斯·塞缪尔开了伦敦小古董店。随着汽车工业发展,石油需求大幅提高,开始石油运输;安昆·邵克创立石油公司,主要从事石油勘探、开发和提炼等业务	A1:马库斯·塞缪尔把握产业机会,开展跨国贸易,进入运输业	A1a: 企业家把握创业机会	企业家精神 (A1a, A3a)	企业家精神
		A2:安昆·邵克,创办荷兰皇家石油公司,从事石油勘探开采及生产	A2a: 企业家把握创业机会	从业经验 (A1a, A5a)	企业家
		A3:全球汽车产业开始繁荣,石油的社会需求开始变大	A3a: 市场机会出现	目标市场 (A1a, A3a)	战略定位

……

资料来源:作者整理。

表 4 典型世界一流企业增长阶段的开放性编码结果

企业	情景	贴标签	定义现象	概念化	范畴化
Toyota (1950—1965 年)	市场处于低迷状态,资源短缺与汽车需求萎缩,出现亏损,甚至濒临倒闭。24 家银行对其注资, Toyota 分为汽车销售公司和汽车工业公司。引进全面质量管理,技术上新台阶	B9:石田退三临危受命,担任公司的经理,带领公司走出困境	B9b: 企业家扭转乾坤,实现转危为安	企业家 (B9b, B23b)	企业家
		B10: 总结科学的管理方式,实现组织结构的专业化、合理化和科学化	B10b: 推动组织结构调整	组织变革 (B10b, B12b, B13b)	组织创新
		B11: 创造“丰田生产方式”,即产即用,无需设置存货库存,使传统的整批生产转变为弹性生产	B11b: 形成新的生产管理流程体系	管理创新 (B11b, B17b)	管理创新

……

资料来源:作者整理。

表 5 典型世界一流企业转型阶段的开放性编码结果

企业	情景	贴标签	定义现象	概念化	范畴化
GE (1971—2001年)	面对的最大问题是战胜竞争对手和巩固市场地位,开始着重提升对市场信息的反应速度和市场竞争策略的灵活性。一旦战略规划赶不上环境变化,则推动企业新一轮的组织变革与调整	C24:1971年,在事业部内设立“战略事业单位”,以便事业部能够将人力物力机动有效地集中分配使用	C24c:推动组织结构调整	组织变革(C24c, C28c, C30c, C31c, C32c)	组织创新
		C25:1972年,年度科研总费用超过8亿美元	C25c:注重研发的投入	技术创新(C25c, C26c)	技术创新

资料来源:作者整理。

表 6 典型世界一流企业超越阶段的开放性编码结果

企业	情景	贴标签	定义现象	概念化	范畴化
IBM (2003年至今)	开始第二次转型:软件+硬件+服务。将PC业务剥离,转型为IT解决方案+战略咨询,完全实现轻资产化;2012年后,进一步转型为认知解决方案+云平台。	D43:推动全球整合,强调跨组织的协作和影响	D43d:推进国际化经营,注重集团管控	国际化发展(D43d, D59d, D60d)	国际化战略
		D44:在内生增长基础上,以并购驱动转型	D44d:推动企业开始进行战略转型,实现并购整合	战略规划(D44d, D45d, D46d, D47d, D56d, D60d)	战略规划

资料来源:作者整理。

通过对4家世界一流企业的案例分析,可以看到企业在不同阶段中的关键要素存在差异,但都是支撑世界一流企业持续发展必需的,且每个阶段基于不同要素的共同作用来形成竞争优势,帮助企业获得行业内的领先地位。虽然不同企业身处不同的行业,但是在相同的阶段也会保持一些共性,使得相关范畴在不同的发展阶段呈现出明显的聚集现象。为了更好地理解世界一流企业在创业阶段的静态界面特征,本文对各阶段的关键要素进行汇总形成整体的要素体系,其中包括该要素在现有资料中以概念化时出现的频率次数和在范畴化时出现的频率次数(如表7所示)。一些范畴会在特定的阶段发挥着极其重要的作用,例如,拥有企业家精神的企业家更突出地是在创业阶段中起着决定性的作用,国际商业机器(IBM)的老沃森(Thomas J. Watson)、通用电器的爱迪生和丰田的丰田喜一郎都是传奇性的企业家个体;社会责任和组织文化通常是当企业进入了转型阶段和超越阶段后,其重要性才逐渐突显出来。有些范畴会在全部成长历程中均突显出来,例如,技术创新和管理创新,能够提供合适的制度体系建设、管理思维和方式,从而有助于使得企业在不同阶段保持领先状态。

(2) 主轴性编码。在开放性编码过程中,虽然对每个并购事件和现象进行了概念化和范畴化,但各个范畴之间的逻辑关系并未建立。主轴性编码是将开放性编码中被分割的数据,通过类聚分析,在不同范畴之间建立关联,把各范畴联系起来,挑选与研究问题最相关的范畴形成主范畴,从而得到相关的证据链。本文将案例研究中根据开放性编码得到4个成长阶段的16个副范畴归纳为4个主范畴:资源基础、动态能力、战略柔性和价值导向(如表8所示)。其中,资源基础是指企业生产经

表 7 开放性编码范畴在世界一流企业成长历程中的分布

阶段 范畴	创业阶段	增长阶段	转型阶段	超越阶段
企业家	(8:4)	(4:2)	(6:2)	—
核心产品	(9:4)	(9:2)	(1:1)	(3:1)
财务资本	(1:1)	—	—	—
人力资源	(1:1)	(5:2)	(7:3)	(12:4)
技术创新	(7:3)	(3:2)	(8:2)	(9:3)
管理创新	(8:3)	(12:4)	(15:5)	(13:3)
组织创新	(1:1)	(14:5)	(12:3)	(7:2)
公司治理	(1:1)	(13:5)	(5:2)	(11:3)
战略定位	(12:5)	(7:2)	(3:1)	(1:1)
战略规划	(5:1)	(11:5)	(9:3)	(28:5)
业务转型	—	(7:2)	(14:3)	(2:1)
国际化战略	—	(8:2)	(8:3)	(12:4)
企业家精神	(4:2)	—	—	—
品牌价值	(1:1)	(5:1)	(5:2)	(6:2)
组织文化	—	—	(4:2)	(4:2)
社会责任	—	(1:1)	(3:2)	(8:3)

注:企业家(8:4)表示在本研究的资料中先后有 8 次提出企业家具有显著重要作用;在 4 家企业的创业阶段中,企业家具有重要作用。为展现一致性认识,本文对得到 2 家及以上的企业在特定阶段中突显的相关范畴进行重点标识。

资料来源:作者整理。

表 8 典型世界一流企业的成长历程关键要素主轴性编码结果

副范畴	主范畴
企业家、核心产品、财务资本、人力资源	资源基础
管理创新、组织创新、技术创新、公司治理	动态能力
战略定位、战略规划、业务转型、国际化战略	战略柔性
企业家精神、品牌价值、组织文化、社会责任	价值导向

资料来源:作者整理。

营活动中的必要投入要素,包括企业拥有(或控制)的可用于生产、经营和管理等各项组织活动的资产,包括企业家、核心产品、财务资本和人力资源 4 个副范畴;动态能力是指企业内部一系列互补性知识和技能的组合,能够使企业业务达到竞争领域一流水平能力,包括管理创新、组织创新、技术创新和公司治理 4 个副范畴;战略柔性是指结构化和协调不同资源及功能单元的组织定律,能帮助企业快速变化的环境中成功竞争,包括战略定位、战略规划、业务转型和国际化战略 4 个副范畴;价值导向是指企业的经营管理活动围绕长期目标进行价值创造的目标导向和重要基准,包括企业家精神、品牌价值、组织文化和社会责任 4 个副范畴。

(3)选择性编码。开放性编码和主轴性编码的分析展示了世界一流企业成长历程的基本框架,但还需进行进一步的深入分析和探索。世界一流企业在其成长的过程中会动态调整支撑其发展的关键要素,并对其进行有效的组合。为更好地揭示不同要素在不同阶段的显著性,本文利用选择性编码来进行后续处理。选择性编码除了具有选择核心范畴的功能之外,更重要的是将不同的范畴之间的关系进行解释,从而形成一个具有分析力的完整解释架构(刘志成和吴能全,2012)。

基于4家世界一流企业的案例分析可以看到,资源基础、动态能力、战略柔性和价值导向组合形成了世界一流企业成功的基因,在不同的阶段,不同要素的重要性存在差异。在创业阶段,企业更注重物质资源的积累,强调产品、资本等;进入增长阶段后,则注重专利、专有技术、商标、品牌等战略资源的重要性。在增长阶段,企业需要不断根据组织环境、战略、规模等来调整组织结构和管理机制,使之能够不断克服企业上规模后的“大企业病”,保持有活力和健康的组织状态。例如,GE为适应动态环境,采取了设立新的业务模式,成立新的职能部门等组织结构变革,形成了较强的企业发展“骨骼”,为快速进行规模扩张形成了支撑。在转型阶段,世界一流企业通过有效的战略规划和战略实施,持续推进业务架构调整与企业转型,顺应环境变化。例如,Toyota借助全球价值链调整与重构的契机,在成本导向和比较优势推动下进行全球市场高效配置资源活动。最后,世界一流企业除了在业绩增长与资本回报等经济运行效率与效益指标上有优异表现外,还有着其他的特质:在内部,形成独特的组织文化,且“因其超凡脱俗的表现,而创造了与众不同的、特殊的价值”(德勤,2013);在外部,塑造出众的企业品牌与声誉,通过积极承担社会责任和社会义务等来践行企业的价值理念。例如,Shell坚持“低碳经济、绿色经济、循环经济”的发展理念,积极提高资源综合利用效率和实施环境保护、节能减排,追求企业与环境的和谐发展。

四、基本发现

在上述对四个案例的挖掘研究过程中,本文已经回答了一个问题,那就是世界一流企业成长中关键要素是什么,基本发现是:资源基础、动态能力、战略柔性和价值导向构成了世界一流企业成长的四维关键要素,具体如表8所示。但是,研究还需要进一步引申,以回答这些关键要素是如何随着成长阶段变化而发生变化进而协同发挥作用的。正如Penrose(1959)所认为的,企业成长过程是有效地协调其他资源和管理职能的结果,并会从一种非均衡状态向另外一种非均衡状态转化。那么,在企业从创立到超越的不同阶段中,这四维关键要素会发生怎样的变化呢?基于对4家企业的经验性知识进行的归纳,可以进一步发现世界一流企业在成长不同阶段四维因素的支撑作用的变化情况。综合看来,正是资源基础、动态能力、战略柔性和价值导向这四个维度因素发生的交互作用所形成的复合竞争力,支撑了世界一流企业获得持续发展,推动其从一个阶段向另外一个阶段的转变和跃升。

第一,在创业阶段,资源基础是主导企业能否走向成功的决定性因素。很多企业之所以得以创立,其关键因素不仅在于拥有一些专利技术或特殊资产,更在于企业家本人。特别是在有限的资金、经验或人员等限制条件下,很多企业主要依靠其创始人来带动发展。具有市场敏锐感知的企业家在众多类型的资源之中发挥着决定性的作用,他们是一种最特殊的人力资源。从企业内部活动而言,企业的创立在很大程度上取决于企业家个体是否能够牵头组织并形成能进入市场的产品和技术资源。在创业初期,企业缺乏成熟企业所有的专有资产、组织绩效等可供外人进行直接评价的实力基准,能够让外部社会形成直接感知的主要是企业家个体,如由企业家来承担主要的市场推广和对外交流活动,包括对外展示企业的市场机遇、产品功能等。例如,在Shell的创业阶段,马库斯·塞缪尔和荷兰皇家石油的安昆·邵克各自从石油运输和石油贸易入手,抓住了石油市场的发展契机;丰田喜一郎及丰田家族的创业成功,建立在G型自动织布机和丰田AA型汽车的产品技术资源的基础上;爱迪生更是将企业家个人特质与产品技术进行完美结合的一个典范。为立足于市场,创业企业还需要准确感知外部市场需求,挖掘客户需求并加以满足,很多企业在初期发展中最重要的是业务部门,依靠业务员、技术员和生产工人等,将现有技术转化为产品或服务并销售出去以获得稳

定的现金流。例如,老沃森曾是一名销售天才,他领导公司从打孔卡、打字机等简单机器设备制造领域进入了电子产品制造领域,逐渐占据了行业领先地位。除拥有核心技术外,老沃森明确提出,销售人员是企业的重要人力资源,只有他们将产品销售出去,才能保证企业实现基本的生存,才有后续资金支持运营活动的持续。

第二,在增长阶段,企业完成了原始积累之后,已经获得了一定的市场规模、客户资源和核心产品等优势,开始进入稳定发展的规模扩张阶段。随着企业规模扩大,企业需要考虑的是在更高层次或水平上的发展问题。所有的世界一流企业在这个阶段会自觉或不自觉地去追求极大可能的规模经济和范围经济。特别是以往发展中的一些经营管理弊端日渐凸显,此时,企业家不得不拿出一部分精力来放在对内部管理制度的建立和完善上,即完成了创业发展之后,企业要回过头来解决组织内部存在的各种问题。Helfat and Peteraf(2003)指出,企业家的重要工作之一就是将其个人能力转化为组织能力来创造企业竞争优势。对世界一流企业的成长而言,不能简单依靠某一位杰出的企业家,更需要依靠企业的整体实力来提升竞争优势,否则,企业很容易被市场所淘汰。在此阶段,企业能力集中体现在公司治理、创新管理和集团管控这三个方面。首先,公司治理即是治理公司的能力。对任何大型企业组织而言,一旦企业资源累积的规模足够大,就需要企业具备对股东和日渐趋于广泛的利益相关者之间的复杂关系作妥善的治理安排的能力。其次,是创新管理和集团管控这两个方面的能力。业务结构不同的企业对这两方面能力的具体要求又有所不同。有的企业专注于相对单一的产业领域,由于资源规模庞大,需要有实施创新管理的强大能力。例如,Shell引入了矩阵式管理架构,着力建立了规范化、标准化和流程化的管理体系,在规模总量、行业引领力、业内话语权、经营业绩、核心技术等方面确立了业界的卓越地位。Toyota引进全面质量管理(TQC),不断总结和发展科学的管理方式,实现组织结构的专业化、合理化和科学化,最终创造了为业界所盛赞的“丰田生产方式”。还有一些企业会选择通过多元化来实现发展,这类企业的能力体现为其企业集团总部管控多个业务板块的能力以及企业集团不断适应多业务的市场格局变化而动态实施组织变革与业务协同的能力。GE抓住了第二次世界大战中出现的市场机遇,大幅扩张了与国防相关的飞机、船舶及军品制造业务,形成了业务多元化格局,先后实行了7次组织变革,推动自身的组织架构与业务发展相匹配。再如,IBM重设了自身的组织架构,设立了五大业务集团,实现了从一个家族企业向由职业经理人管理的现代企业的组织转型。综上,此阶段可以看做是基于能力构建的发展阶段。

第三,在转型阶段,在实现了企业在量化和质化的成长之后,企业开始追寻和挖掘市场中新的发展机会。当企业具备了一定的实力之后,需要不断向外部扩张来提升市场规模,发展新的业务增长点,其中既可以是推动现有的业务转型,也可以是重新寻找新的经济增长点,还可能通过开辟新的业务区域等多种战略措施并举来保证获得持续的竞争优势。在此阶段,企业的经营活动将进一步趋于宽范围化和多层次化,并加速向国际化企业转型,直到完成全球资源配置与整合,形成较稳定的优异业绩和能起示范作用的管理实践。在此阶段,企业需要以战略柔性来引领自身的业务架构调整与战略转型,实现在高度变化的市场环境条件下的可持续发展。世界一流企业的显著优势在于能够动态适应外部变化的环境,能基于对外界环境因素和内部资源及能力的正确认知,为实现长期目标而不断修正和更新企业发展战略,确保始终以正确的战略导向来指引企业的经营管理活动。在此阶段中,一个重要特征是企业进入全球化发展的轨道中,在国际市场上进行扩张。有的企业主导了全球产业链的重构与市场规则的设定,控制全球产业链高端环节;有的企业则通过不断深入的全球化进程来布局和配置低端环节,持续挖掘具有市场成长性的业务。例如,Shell在面临着全球石油业原有竞争格局被改变的市场环境时,前有石油危机带来的巨大的市场不确定性,后有环境保护浪

潮兴起的挑战,公司强调打造全产业链来化解风险,实现全流程控制。Toyota 依靠全球区域市场布局,有效应对了石油危机对汽车产业造成的不利影响以及日本经济持续衰退的负面冲击,最终从激烈的国际汽车产业竞争中脱颖而出。也有的世界一流企业强调通过战略转型来延伸产业链和增强企业自身的国际竞争力。例如,GE 凭借持续不断的业务架构调整与企业转型,实现了从竞争激烈的美国市场上的领先企业向全球市场上的领先转变。IBM 则是紧贴全球信息技术领域日新月异的变化,不断推动战略变革、业务架构调整与企业转型,从主机制造厂商转向了“软件+硬件”相结合,再全面转向 IT 服务提供商,完成从制造向研发和服务的战略变革。综上,此阶段可以看做是基于战略转型的发展阶段。

第四,一旦经历了转型阶段的重重考验之后,企业已经属于在国际市场具有一定影响力的跨国公司,这些成功者将以世界一流的状态进入到超越阶段。超越阶段并不是一个有明确界线或发展特征的独立阶段,其存在只为了表明:如果一个企业已经跻身世界一流之列且仍在保持生命力,则该企业进入了超越阶段。处在超越阶段的世界一流企业需要不忘初心,持续进行自我升华的提升活动。作为具有强大社会影响力的国际企业,世界一流企业比一般企业承担了更多的社会责任和经济责任,更积极致力于推动人与自然、社会的和谐与可持续发展。本文中的4家案例企业都提出了企业与社会同步发展的自我主张,也长期致力于成为其他企业所学习和仿效的企业公民典范。在超越阶段,世界一流企业需要专注于自己的资源基础、动态能力与战略柔性,围绕以往发展阶段中的每个部分或者要素中存在的相对不足之处来进行“查漏补缺”,以求在各个方面能够做到均衡,通过对各种要素的充分整合和重新构架来形成难以为竞争对手所学习和认知的复合竞争力。世界一流企业会持之以恒地增强人力资本,推动国际化战略,不断形成新的集团管控模式和组织结构等,同时,积极开拓新领域。例如,GE 不时启动新一轮业务调整,IBM 进入云计算领域等,其他的一些公司从业务发展转向平台发展。这样既可以驱动自身的核心竞争力不断向前发展,又可提高竞争对手的进入壁垒。处在超越阶段的世界一流企业必然有其独特的价值导向,能塑造出良好品牌形象和社会声誉,这样才能够引导内外部相关利益主体共同参与到企业价值创造的动态交互活动中去(Chandler and Vargo,2011; Edvardsson et al.,2011),最终创造出融合经济、社会等多价值维度的复合效益和相对持久的竞争优势。综上,此阶段可以看做是基于均衡协同的发展阶段。

五、管理启示

本文对4个案例的挖掘研究得到了两方面结论:一是给出了从资源基础、动态能力、管理柔性和价值导向4维度分析描述一流企业成长的框架,以解决系统性因素的问题;二是对该分析框架中各要素在不同阶段的互动与演化关系进行必要的解释,进而阐述其如何推动企业实现动态性的持续发展。这也呼应了本文从系统维度和动态维度对世界一流企业概念的界定。基于这两方面的发现,本文将进一步引申回答世界一流企业应该具有怎样的管理特征问题。这种引申的意义不仅在于可以进一步描述世界一流企业在管理上会达到什么样的“领先状态”,从而给世界一流企业更为全面的“画像”,更为重要的意义是,只有具体指明这些管理特征,才能指导那些将世界一流企业做为奋斗目标的企业如何改善自己的管理,从而使本研究更有现实指导意义。基于上述4个案例和已经挖掘出的两方面发现,本文认为世界一流企业具有以下11个方面的特征。

(1)世界一流企业是具有强大的企业家精神的企业。企业家精神的载体是企业家,通过一代又一代的企业家得以延续与传承。GE 的杰克·韦尔奇、杰夫·伊梅尔特,IBM 的老小沃森、路易斯·郭士纳,Toyota 的丰田喜一郎、丰田章男,他们都是人们耳熟能详的知名企业家。虽然伟大的企业家有各

自不同的出身背景,但他们的共同之处在于拥有能够开创事业、发展事业的强大精神力量,这种精神力量是创立和发展世界一流企业的关键性驱动力量。一流的企业家不仅擅长发现、甄别和捕捉机会,还擅长运用从未有过的组织管理方式来调动企业内外部资源以获取利润。正是在他们的领导下,企业及企业中的全体员工被带入到一个又一个的新领域,不断摒弃原有固定的做法,朝着更新和更高的目标前行。

(2)世界一流企业的组织文化重在以“文”化人。组织文化对企业成功而言是至关重要和不可或缺的要素,也是世界一流企业走向成功的多种经营管理要素中最难以描述与仿效的要素。世界一流企业组织文化具有塑造员工的观念与行为的力量,其共性特点:一是倡导超越财务指标的经营理念 and 价值观,重“质”,而不重“量”。好的企业绩效,只不过是正确的企业价值观所激发的经营行为的必然结果。二是坚持不懈推进“文化洗脑”,使公司理念与员工的日常实际工作能够紧密结合起来。世界一流企业价值观的内容和表达方式以激发基层员工信念与潜能为根本,致力于将抽象的经营理念 and 价值观落实到员工日常行为中去。三是作为组织文化最忠诚的信奉者和践行者,企业最高领导人充当着企业精神导师的角色,他的思想在最高的抽象层面上,有崇高的愿景,同时,他的行动又能落实到日常琐事中,有不断向员工传递企业价值观的热情与执著。

(3)世界一流企业通过追求长远价值和优秀品质获取著名品牌和良好声誉。世界一流企业在品牌形象与社会声誉方面有五个共同特点:一是企业的产品和服务是可信赖的;二是企业财务业绩优秀,有可持续的竞争力;三是企业行为富有责任感,能够负责任地对待每一个利益相关方,自觉维护利益相关方的权益,以建立和谐的利益相关者关系为己任;四是在社会性维度方面关注度及参与度高,以解决社会问题和促进社会进步为企业发展的驱动力,社会贡献度处于全球领先地位;五是在各利益相关方心目中有良好的形象与声誉,获得了人们广泛的情感认同与尊敬。

(4)世界一流企业擅长以发展型战略应对复杂多变的环境。传统战略管理的基本思路是在既定环境条件下创造竞争对手难以模仿的匹配性,进而形成独特的可持续竞争优势。伴随企业外部环境向着动态、复杂的高不确定性方向快速演变,人们日渐放松了对产业边界和技术边界可预见性的假设,提出了即兴战略、应急战略、柔性战略、两栖战略、自组织战略或类似的以环境不确定性、复杂动态性和不可预测性为核心的后现代战略管理理论和方法。世界一流企业的发展型战略具有“半固定式”的战略导向特征,遵循演化性、平衡性、渐进性这三项基本原则,可以做到有意识地按照环境变化方向和节奏改变自身活动中的资源配置,并能够实现跟随环境不确定性信息的发展而自我调整、自我匹配、自我强化的良性循环,从而避免大型企业组织固步自封于既定战略的陷阱。

(5)业务架构转型是世界一流企业的发展常态。任一行业领域的卓越企业要想保持基业长青,都必须根据自身资源和能力变化以及外部环境的变化适时实施业务调整与优化,不断推进转型。一流企业擅长于围绕核心资源来搭建与调整业务架构,其主要产品或服务,始终建立在核心能力的基础上。许多长期持续创造价值的企业集中精力发展一类、最多两类核心业务,并成为了这些核心业务领域的行业领导者或强有力的追随者,其绩效远远领先于多元化经营、没有清晰核心业务的竞争者。有的一流企业的核心能力与业务架构的关系很明晰,也有的一流企业拥有多领域貌似不相关的业务,但其实这些业务能形成良好的战略协同,各业务之间能相互支撑、相互促进,这种不同业务板块之间的协同能力恰恰就是该企业的核心能力。在新技术经济条件下,有的企业打造的是商业生态系统,联合参与商业生态系统的关联企业,与其他对手开展竞争。世界一流企业的关键性的业务架构转型,往往是由极具卓越经营才能的企业领导人来主导推进的。

(6)世界一流企业具有全球化资源配置和管理能力。不经历国际化与全球化的考验的大企业,

称不上是世界一流企业。2016年,按照海外资产规模排名,全球排名前三位的企业分别是Shell、Toyota和GE,三家公司的跨国指数(The Transnationality Index,简称TNI)分别是74%、59.1%和56.5%。世界一流企业一定是在全球具有竞争力的企业,它们需要在容量大和增长快的市场布局,以保持自身的成长性;也需要在有战略性资源(包括优质的人力资源)的国家布局。因此,全球化配置资源,是世界一流企业的优势资源、能力和商业生态在全球市场延伸的需要,同时也是企业为了获得、掌控资源,培养、获取和强化核心能力的必然选择。当前,发展中国家和转型国家的大企业,尽管有的在经济规模上越来越接近发达国家的大企业,但前者的全球竞争力仍然明显低于后者。

(7)世界一流企业优秀的公司治理结构可为企业可持续发展提供坚实的制度保障。全球公司治理实践,一方面,越来越强调商业伦理、企业社会责任等现代社会议题与传统公司治理体制之间的互动与交融;另一方面,在高度不确定的国际市场环境中越来越重视加强风险控制与防范。同时,国际金融危机激发了人们对美国公司治理体制两大弊端的反思:一是对公司长期价值的忽略,二是对高管的过度激励。在充斥多样性的各国实践中,可以找到世界一流公司治理的一些共性元素,比如,强调对短期与长期以及经济与非经济的多维价值导向的平衡;强调多治理主体之间的相互制衡与多方利益相关者共同参与治理;强调中长期激励机制;奉行透明度原则和重视信息披露。

(8)世界一流企业推行紧密化的集团管控。集团化是大企业迈向世界一流企业的历程中的必经之路。世界一流企业的集团管控与组织创新重在解决四方面的问题:一是打造紧密管控的集团组织,避免集团总部的功能虚化或“控股公司化”;二是适度的多元化经营,始终确保企业内部能力的变化和外部市场机会的变化趋向相匹配;三是在主要的业务领域,追求通过垂直整合来推进全产业链一体化经营;四是构建集团内部资本市场,提高资本在多业务领域的最优配置能力。

(9)世界一流企业的管理创新活动能够实现把握重大机遇与克服组织惰性。在管理创新的具体方式上,世界一流企业的做法各具特色。有的企业抓住产业技术路线转换的契机,实现了突破式创新;有的企业致力于架构创新、低成本创新或新市场创新,擅长于在已有产业技术路线上,创建新的产品市场或扩大全新的市场领域;还有的企业擅长于将企业内外部的数量众多的渐进式创新,持续高效地转化为企业的利润和竞争力。这些世界一流企业的创新管理具有两方面的共性特点:一方面,能把握住不同时代的产业技术突变的重大机遇,在决定企业命运存亡和行业竞争范式选择的战略性问题上有所创见,做出独特的价值贡献;另一方面,能不断克服大型企业组织的弊端和惰性,使各种形式的创新活动得以在企业内部的日常经营中不断涌现出来。

(10)世界一流企业的人力资源管理能激发员工的奉献精神与创造力。世界一流企业以尊重员工、信任员工为核心理念,将员工视做可以增值的资本而不是成本,其管理目标在于造就积极主动、有专业能力又能够解决问题的员工队伍,创造各种条件,鼓励员工发挥潜能和提高能力,为企业创造价值。其实践要点包括:①“选人”,胜于“育人”。世界一流企业采用慎重的招聘方式,注重人才的潜质和可塑性,强调筛选符合企业价值观、文化和技术要求的人才。例如,Toyota倡导:“找到能与公司度过‘一生’的人”。②在“育人”时,重视培育员工的品质、态度,胜于培训员工的技能和能力。③重视为未来长远发展而不断积累人才,愿意与员工共建长期信任关系。④乐于增进员工参与企业事务的机会,赋予员工充分的工作自主权。

(11)世界一流企业推行战略型与价值型的财务管理。传统的财务管理聚焦财务核算,对应于事务性工作,自20世纪90年代以来,世界一流企业的财务管理日渐向战略型和价值型的方向转型。其实践要点包括:①财务管理与战略管理趋于融合,围绕公司战略,来设计公司财务体系,构建符合战略特性的财务管理框架。②发展财务共享服务,将企业内部共通的财务管理功能集中起来,高质

量、低成本地向各业务单元与部门提供流程化和标准化服务。例如,Shell 将 80 多个国家的财务流程集中到了在全球布局的 5 个财务共享服务中心。^③倡导业财整合和精细化的财务管控,使财务体系与企业业务流程能紧密结合起来,既强化财务监督职能,实现财务管理“零”死角,又拓展财务管理服务功能,挖掘潜在价值。

六、中国情境下的进一步思考

基于上述对世界一流企业成长的研究,在中国当前的经济发展情境下,有必要进一步思考以下三个问题。

1. 中国已经出现了世界一流企业吗

中国是否已经出现了世界一流企业?虽然当前的中国并不缺乏企业成功的故事,已经有相当一批优秀的中国企业实现了快速的跨越式发展,并逐步走向国际市场,但是,本文的基本判断是,迄今为止,中国还没有出现跻身世界一流企业之列的大企业。虽然中国既有以华润、招商局、同仁堂为代表的百年老店,也有以华为、腾讯、阿里巴巴、海康威视等为代表的业界新锐,它们是一批正在接近于世界一流企业,或正在加速成长为世界一流企业的大企业,或已经具备在全球市场的某一竞技场上冲击世界一流企业的条件。但是,没有证据表明其中的任何一家企业确信自身能够在全市场竞争浪潮中保持持久的领先竞争力。中国之所以缺乏世界一流企业,其原因在于中国大企业的发展历程太短。大部分中国企业都是改革开放之后才开始在相对稳定的市场经济制度环境下谋生存与发展的。即使是今日非常成功地站在各行业领域巅峰的少数大型国有企业,它们也依然还没有经历过足够漫长的时间检验。如果到 21 世纪中期前后,今日的这些成功的大企业仍存续且保持了稳固的市场竞争地位,则无疑会真正蜕变成成为举世公认的世界一流企业。

依托前文提出的世界一流企业的成长阶段划分和 4 维分析框架,审视在改革开放以来近 40 年的经济高速增长中成长并壮大起来的中国大企业,可以看到,它们普遍呈现出来了多发展阶段的混合性特征:①中国大企业具有显著的世界一流企业在创业阶段时的资源积累型的特征,这意味着在某些方面,它们仍处于迈向世界一流企业的发展进程中的相对早中期的阶段,没有完全脱离由资源基础主导企业发展的运行规律。②在实现了资源规模的迅速扩张后,中国大企业普遍面临世界一流企业在进入增长阶段后面临的提升与组织管理活动紧密相关的动态能力的艰巨挑战。例如,无论是国有企业的“改制”,还是民营企业的“建制”,都是中国大企业所经历的重要活动。当前,不少中国大企业遇到了世界一流企业在转型阶段普遍面临的战略柔性的问题,开始面向全球市场和全球价值链来开展区域布局和业务转型。例如,在积极响应“一带一路”国家战略的要求和加快“走出去”的过程中,有一批中国大企业正率先应对开展国际化经营的艰巨挑战。③中国大企业与世界一流企业的根本差距仍在价值导向这个维度上。在这一方面,大多数的中国大企业尚未真正起步,更多的是注重企业经济价值,忽略了对于企业社会形象、声誉、承担社会责任等方面的价值担当。只有在价值导向这个维度上有所建树和突破的中国大企业,才有可能接近于世界一流企业。综合来看,中国大企业普遍处于介于增长阶段与转型阶段这二者之间的运行状态,不同企业的具体步伐有快有慢,一旦进入超越阶段,则意味着它们向世界一流企业蜕变目标的顺利达成。

中国大企业的发展实践,虽然脱胎于改革开放以来中国经济的独特的成功故事,但它们仍在很大程度上验证着世界一流企业成长的一般规律。从全球经验看,世界一流企业代表了全球市场运营者的最好水平。无论是英国,还是美国,其一流企业都有一段辉煌经历,即它们为全球市场提供的增长贡献,比其他任何一个国家的企业都多。而这两个国家在相应的历史阶段,在经济效率、劳动生产

率和技术创新等重要经济指标中成为了世界第一(钱德勒,2005)。德国大企业的全球影响力,尽管难以与美国大企业相匹敌,但仍然非常可观。英、美、德等国家的世界一流企业往往带有非常突出的业务一元化特征。与之相区别的是,中国既有在某行业中占支配地位的垂直整合型的大企业,比如,华为、海尔、万科、伊利,也有以横向多元化面貌出现的大企业,比如,华润、招商局、复星。这种情况,同日本和韩国相类似,在日本,前者如丰田、索尼等,后者如三井、住友等。韩国的三星、现代等财团,既有垂直型的核心大企业,又有高度多元化的成员企业;同时,韩国也有像浦项钢铁这样业务一元化的大企业。20世纪的两次世界大战之后,法国政府曾实施“民族冠军”政策,鼓励发展大企业,在这一政策推动下,出现了一些核心企业不够突出的企业集团。意大利在重要的能源部门组建了 IRI 和 ENI 这两大企业集团。无论业务特征如何,法国、意大利、日本、韩国等后进的发达国家的大企业在进入国际市场时,都要经历从不具备足够的组织能力或是缺乏竞争活力的状态向有效激发和提高组织能力的状态(钱德勒,2005)的转型阶段,才能真正步入世界一流企业之列。可以看到,中国大企业在未来的发展上依然还有很长的路要走。

2. 中国国有企业能够成为世界一流企业吗

党的十九大报告提出:“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”,这对中国国有企业通过深化改革发展成为世界一流企业提出了要求。但是,近年来,存在一种声音,认为中国国有企业的发展更多地是垄断和政府支持的原因,甚至认为政府通过国有企业在经济增长中充当了企业家角色,国有企业是“政府企业家”或者“国家企业家”在发挥作用。这类论调,在50年前的法国、意大利、日本、韩国的政府与企业领导人心中,并不罕见。这些国家的发展历史告诉我们,在任何一个有发展雄心的赶超国家,强有力的政府对经济增长的执著追求是完成这个国家经济腾飞奇迹的不可或缺的条件。中国只不过站在这些国家曾经站过的河流之中,尽管它早已不是同一条河流。

但是,与信奉政府企业家观念的其他国家相区别的是,当下的中国最大限度地利用了国有企业制度,其他国家更倾向于用其他的政府干预经济的方式来控制和影响大企业。中国与那些国家不同,中国是世界上少有的充分有效地利用了国有企业制度的国家。在计划经济体制下,中国既有受益于庞大的国有经济部门的良好历史记忆,也有受累于过于低效的国有经济部门的惨痛的失败教训,而今,中国国有企业制度取得成功,其原因是平衡好了一组矛盾关系:一方面,中国坚持社会主义价值观,将国有企业制度作为最大限度地培育与维护全社会的共同财富与公共福利的基本制度安排;另一方面,中国坚持市场化、商业化和公司化是国有企业不断改革的方向。如果没有后一方面的改革约束,国有企业是很容易走上背离企业本质的歧途、掉入预算软约束和内部人控制的低效率陷阱的。

从中国国有企业的经验与教训看,市场化是释放国有企业组织创造力的重要制度基础。正是有中国特色社会主义市场经济体制的确立,才使中国经济在微观层面形成国有企业与民营企业共生、共荣的格局成为可能。自20世纪90年代的公司制股份制改革的日渐普及之后,中国国有企业的制度形式发生了重要且积极的变化。无论是从国外经验看,还是从国内经验看,一个国有企业如果能够将“政治使命”或“国家利益”诉求有机地融入企业的价值导向之中,同时在企业的日常运营层面恪守公平竞争的商业规范,是有可能成为举世公认的卓越的企业的。

中国国有企业经过了1978—1993年的“放权让利”、1993—2003年的“制度创新”、2003—2013年的“国资改革”,以及2013年至今的“分类改革”四个时期(黄群慧和余菁,2013),国有企业经营机制发生了重大变化,大部分已经进行了公司制、股份制改革,初步建立起现代企业制度,公司治理结

构逐步规范,大多数国有企业已经成为独立自主经营的市场主体,从计划经济体制附属的传统国营企业转变为市场经济体制下“新国企”。在计划经济体制下形成的以国有经济为主体的单一的微观经济结构已经得到显著改观,适应建立社会主义市场经济要求、以公有制为主体、多种所有制共同发展的混合经济结构正逐步确立。中国国有企业的发展取得了巨大成就,成长出一大批“新国企”,为中国快速经济发展提供了重要支撑,中国渐进式国有企业改革的成功经验成为中国经济发展经验的核心内涵。尤其是通过分类改革,除了公益类企业和少数垄断性国有企业外,绝大多数国有企业都是竞争性商业企业,这些企业通过进一步深化国有企业混合所有制改革都将具有混合所有的股权结构、完善市场化的经营管理方式的“全新国企”(金碚和黄群慧,2005)。而“新国企”通过学习世界一流企业的管理经验和成长规律,逐步提高自己的管理能力,是可以逐步发展成为世界一流企业的。实际上,从中国现在的企业总体发展状况看,像华为这样的接近世界一流企业的民营企业是凤毛麟角的,接近世界一流企业的更多的是“新国企”,只要按照党的十九大报告要求进一步深化国有企业改革,在中国建立现代化经济体系的过程中,必将有一批“新国企”成长为世界一流企业。

3. 中国企业能向世界贡献一流的企业管理方式吗

从世界企业管理史角度看,美国崛起时,将美国大企业的经理革命与组织革命推广到了全球;德国与日本崛起时,也使德国大企业出众的定制设计、强大的工程师技能系统与日本大企业的大规模精益制造方式、终身雇佣制为世界所熟知。当前,中国经济取得了巨大成就,中国已步入工业化后期阶段,但客观地讲,中国还没有独特的企业管理方式供世界学习,中国企业管理总体水平仍然不尽如人意。迄今为止,无论是企业管理者,还是企业管理学者,都没有总结概括出大家公认的世界一流管理方式。虽然也有中国一些著名大企业努力概括自己的管理方式,并试图向世界宣传推广,但或者因为总结概括语言晦涩,或者因为其内容陈旧,都难以得到学术界和企业界的认可。这意味着相对于中国企业成长的成功实践而言,中国企业管理理论概括则相对落后。

实际上,学术界也一直试图总结中国企业成功的经验,并试图上升到理论层面,例如,有一些学者使用创新成本相对较低的集成创新的思维方式来总结中国企业的成功经验。他们用“再创新能力”(孙黎和邹波,2015),或者用“资源拼凑”(Bricolage,也称“巧创”或“就地取材”)的概念,来解释中国企业在资源短缺条件下完成的持续迭代式的创新创业活动(Baker and Nelson,2005;赵兴庐等,2016;李平和周诗豪,2017),或者用复合创新(Componovation,也称“整合式或组合式创新”)来描述中国企业的成功之道。受时间因素的局限,中国经济及中国大企业的深层次的能力仍在培育与成熟化的进程中。的确,有些中国大企业,它们孕育的一些带有明显中国特质的经营管理元素正初具雏形,但这些元素彼此之间、在共同的中国情境下所反映出来的共性仍然不够显著,同时,它们对全球企业经营管理知识的明确的增值性贡献,也远远不够显性化。但是,本文认为,支撑中国经济增长奇迹的中国企业确实有其独特之处,而且中国大企业的独特智慧不能简单用类似于“拼凑”、“组合”的词汇来描述。就如当年的美国、德国、日本的大企业一样,今天的中国大企业正在以其他国家的大企业难以模仿或复制的新管理方法与管理方式,创造出其他竞争对手无法想象的经营业绩。

前文给出了世界一流企业的4维分析框架,也许在其中的资源基础、动态能力与战略柔性这三个方面,中国大企业的成长没有规律上的特殊之处,但是在价值导向这个维度上,中国大企业已经展现出来了不容忽视的异质性。在本文看来,自从洋务运动开始的“中体西用”理念实际上一直在支配着中国企业的管理方式的创新。美国前财政部长 Paulson(2015)用“中体西术”(Chinese Bodies, Foreign Technology)来概括中国改革开放的成功。显然,“用”或“术”的方面的因素是相对次要的,更本质的是“体”或“道”的方面的因素,它们是支配人的行为的深层次因素,决定了企业和企业中的人

将如何选择、嫁接或发展“用”或“术”层次的因素。那么,在中国企业管理方式创新中到底什么是体现中国特色的“中体”的内涵呢?中国博大精深的传统文化应该是“中体”的一部分,是中国传统文化价值观念所滋养出来的对复杂环境中众多高度不确定因素的出色的应景性平衡的智慧。在特定的环境条件下,可供选择的“西术”多如牛毛,到底是什么样的根本因素去引导和决定企业如何展开“资源拼凑”,如何进行“整合”、“组合”或“复合”,进而完成“再创”或“巧创”?企业是如何因人制宜、因地制宜、因时制宜,用其他人意料之外的方式去创建并巩固一个大型企业组织的?正是中国文化传统中特有的平衡之道,使中国大企业绽放出独特的企业家精神魅力,使他们能够在看似有风险的环境中去把握住机会,在资源质量和能力水平相对低的恶劣条件下,仍然能够顺利穿越复杂环境中的迷雾,完成那些被其竞争对手视为不可能完成或无利可图的市场交易。

有人或许会提出疑问:中国的传统文化古已有之,为什么直到今日才彰显出来力量呢?这是因为,改革开放以来的经济体制改革逐步让中国探索并确立了中国特色的社会主义市场经济体制,正是这种独特的制度环境,营造了市场活力与中国特有的一些文化元素相结合的沃土。而且,中国比较幸运地抑制了其传统文化中不利于市场发育的种种负面性因素,较多地激发出来了其传统文化中的积极性因素。例如,本节前文论及了国有企业制度在中国的成功,这在西方自由市场派的学者眼中,简直是不可思议的存在。再如,同样是东亚地区的集体主义精神,在中国情境下,同时与宏观层次的国家战略、中观层次的团队协作、微观层次的个体主义进行了较为完美的结合,扬长避短的效应非常显著。按照市场化的要求,对复杂且彼此矛盾、冲突的文化要素在不同层次上进行拆解与再组合,这本身也成为了“中体式”的平衡之道及由此而派生出来的社会经济竞争力的有机组成部分。

结合中国企业实践看,“用”或“术”层次的现象千变万化,足以迷幻人心。相似的企业成功故事在中国有可能会找到成百上千种的范例,一些企业禁止或有所禁忌的做法,却很可能被另一些企业奉为圭臬。纵观下来,中国企业的经营管理实践可谓八仙过海、各显神通,而它们殊途同归的可贵之处,也就是它们在“体”或“道”上的共性是:成功的企业都在做一件事,即它们都在以自己所坚持的行为方式去探索开放多元的世界,努力达成天时、地利、人和因素的和谐统一。一旦中国企业及企业领导人的这种精神气质确立下来,它们往往表现得比其他竞争对手更开放、不墨守成规,它们更善于学习,更能够包容错误和更加能够承受失败与挫折,有更强大的符合实用主义原则的解决不断涌现出来的实际问题的能力。我们看重和尊重的,正是中国企业这样的一种独特的精神文化气质。这种精神文化气质中蕴藏了适合现代商业组织繁荣的社会文化基因。在这样的精神气质的滋养下,中国企业在短短几十年时间里呈现出了一种百花齐放的发展格局,有的企业在雄心勃勃地追求与欧美大公司比肩,有的企业在刻苦地赶超德国式的隐形冠军企业,有的企业潜心钻研日本企业的精益化与工匠精神,更多的企业则以中国式的经营管理理念和种种毫不拘泥的“四不像”的模式不厌其烦地打磨着自己的“术”的魔方组合。它们共同谱写了中国企业的成功故事。

展望未来,中国企业要发展成为世界一流企业,创新出世界一流的管理方式,要和两大历史机遇结合起来思考:一方面,全球化的形势正在发生深刻的变化。当前,以美国为代表的发达国家逆全球化态势明显,而以中国为代表的赶超国家面临着仍在形成中的新的开放秩序下谋求新市场空间的巨大挑战与机会。在这个方面,很多机会是与中国政府深度参与的经济体制或经济增长模式联系在一起。另一方面,以数字经济为代表的新一轮工业革命,给正步入工业化后期的中国大企业带来了在高度不确定的新产业技术条件下谋加速发展的难得机遇。在这个方面,中国大企业与发达国家的跨国公司们同台竞技,需要充分展示中国式的企业管理智慧,在更丰富的几乎没有先验性知识

可以习得的前沿领域创造出发展奇迹。我们相信,在新一轮全球化和工业革命的背景下,中国一定会走出世界一流企业,并向世界贡献中国特色的企业管理智慧与企业管理方式。

[参考文献]

- [1]波士顿咨询公司. 打造全球一流的价值创造型企业集团[R]. 2017.
- [2]德勤华永会计师事务所. 对标世界一流企业:做优做强,管理提升之路[M]. 北京:经济管理出版社, 2013.
- [3]罗兰贝格. 中国如何造就全球龙头企业[J]. 中国工业评论, 2017,(7):18-25.
- [4]国务院国有资产监督管理委员会. 做强做优中央企业、培育具有国际竞争力的世界一流企业要素指引[R]. 2013.
- [5]国务院国有资产监督管理委员会. 2017《财富》世界 500 强公布 国务院国资委监管 48 家央企上榜[EB/OL]. <http://www.sasac.gov.cn/n2588025/n2588119/c7419470/content.html>.
- [6]黄群慧,余菁. 新时期新思路:国有企业分类改革与治理[J]. 中国工业经济, 2013,(11):5-17.
- [7]金碚,黄群慧. “新型国有企业”初步研究[J]. 中国工业经济, 2005,(6):5-14.
- [8]李平,周诗豪. 梦想式巧创:中国企业的独特创新范式[J]. 清华管理评论, 2017,(6):72-80.
- [9]刘志成,吴能全. 中国企业家行为过程研究:来自近代中国企业家的考察[J]. 管理世界, 2012,(6):109-123.
- [10]麦肯锡. 完善系统对标,推动管理转型,打造世界一流企业[R]. 2012.
- [11][美]A.D.钱德勒. 大企业和国民财富[C]. 柳卸林译. 北京:北京大学出版社, 2005.
- [12]孙黎,邹波. 再创新能力:中国企业如何赶超世界一流[J]. 清华管理评论, 2015,(S1):78-84.
- [13]杨杜. 企业成长论[M]. 北京:中国人民大学出版社, 1996.
- [14]杨杜,欧阳东. 迈向世界一流企业的管理[J]. 企业管理, 2012,(4):22-23.
- [15]张文魁. 世界一流企业的八个特征[J]. 港口经济, 2012,(2):26-26.
- [16]赵兴庐,张建琦,刘衡. 能力建构视角下资源拼凑对新创企业绩效的影响过程研究[J]. 管理学报, 2016,(10):1518-1524.
- [17]周原冰. 什么样的企业称得上“世界一流”[N]. 国家电网报, 2012-01-17.
- [18]Baker T., and R. E. Nelson. Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2005,50(3):329-366.
- [19]Chandler, J. D., and S. L. Vargo. Contextualization and Value-in-context: How Context Frames Exchange[J]. *Marketing Theory*, 2011,11(1):35-49.
- [20]Collis, D. J. Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities [J]. *Strategic Management Journal*, 1994,15(S1):143-152.
- [21]Drucker, P. *Innovation and Entrepreneurship*[M]. Harper & Row, New York, 1954.
- [22]Edvardsson, B., B. Tronvoll, and T. Gruber. Expanding Understanding of Service Exchange and Value Co-creation: A Social Construction Approach[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2011, 39(2):327-339.
- [23]Eisenhardt, K. M. Building Theories from Case Study Research [J]. *Academy of Management Review*, 1989,(14):532-550.
- [24]Helfat, C., and M. Peteraf. The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles[J]. *Strategic Management Journal*, 2003,24(10):997-1010.
- [25]Greiner, L. Evolution and Revolution as Organizations Grow[J]. *Harvard Business Review*, 1972,(50):37-46.
- [26]Miles, M. B., and A. M. Huberman. *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*[M]. California: SAGE publications Inc, 1984.
- [27]Newman, W. H., and M. J. Chen. World-Class Enterprises: Resource Conversion and Balanced Integration, Challenges for Global Enterprise in the 21st Century[R]. Academy of Management National Meetings, 1999.
- [28]Patton, M. Q. *Qualitative Evaluation and Research Methods*[M]. Thousand Oaks, CA: Sage, 1990.

- [29]Paulson, H. Dealing with China: An Insider Unmasks the New Economic Superpower [M]. London: Headline Book Publishing, 2015.
- [30]Penrose, E. The Theory of the Growth of the Firm[M]. Oxford: Basil Blackford, 1959.
- [31]Perrow, C. Complex Organizations[M]. New York: Random House, 1986.
- [32]Peters, T., and R. H., Waterman. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies[M]. New York: Harper & Row, 1982.
- [33]Pfeffer, J. Organizations and Organization Theory[M]. Pitman: Marshfield, 1982.
- [34]Porter, M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance [M]. New York: Free Press, 1985.
- [35]Strauss, A., and J. Corbin. Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques[M]. Newbury Park: Sage, 1990.
- [36]Yin, R. Case Study Research: Design and Methods[M]. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

How to Be a World-class Enterprise: International Experiences and an Insight into the Development of the Chinese Large Enterprises

HUANG Qun-hui, YU Jing, WANG Tao

(Institute of Industrial Economics CASS, Beijing 100836, China)

Abstract: The report delivered during the opening ceremony of the 19th CPC National Congress proposing the task to develop world class enterprises with global competitiveness. It is just at the right time for Chinese large enterprises to ponder over two questions: What is the meaning of world-class enterprise? And how to develop a world-class enterprise? In this article, a world-class enterprise is defined as an enterprise who has the general ability to maintain the globally competitiveness and influence in key sectors, while its leading condition is sustainable in the long-term and its achievements have received popular recognition. Based on the cases study of four world-class enterprises, firstly, the paper establishes the theoretical framework from four points of view: resources base, dynamic capability, strategy flexibility, value orientation; then, the paper divides the growth path of a world-class enterprise into star-up stage, development stage, transformation stage and transcendence stage; finally, the paper tries to reveal the rule of the interaction and evolution of the elements of different viewpoints at different stages. The article outlines eleven aspects of the world-class enterprises' management features: highly entrepreneurial spirit, strong organizational culture, unique brand image and merited reputation, developing strategies to succeed in the complex environment, flexible adjustment of business structure, dynamically optimized resource allocation worldwide, sound corporate governance structure, close headquarters-subsidary relationship, effective innovation management to seize golden opportunity and overcome the organizational inertia, human resource management to stimulate the creativity of the staffs, strategic and value-based financial management. In the end, three issues relating to Chinese large enterprises' current practice are discussed: firstly, China has none of the world-class enterprises till now; secondly, some of the Chinese new-SOEs are eager to learn to be the world-class enterprises by deepening the market driven reform; thirdly, under the background of a new round of globalization and industrial revolution, Chinese fast-growing enterprises will contribute to the world with Chinese characteristics of management wisdom and knowledge on the path to the world-class enterprises.

Key Words: world-class enterprises; resources base; dynamic capability; strategy flexibility; value orientation

JEL Classification: M10 M20 F20

[责任编辑:湘学]