

培育世界一流企业： 国际经验与中国情境

□ 黄群慧 余菁 王涛

中国社会科学院 工业经济研究所 北京 100836

一、基本发现

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。

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:一是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;二是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;三是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;四是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。基于以上要求,本文选择了英荷壳牌公司(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)等四家作为案例研究样本企业。

本文将案例研究中根据开放性编码得到四个成长阶段的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。其中,资源基础是指企业生产经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,能帮助企业在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。

在上述对四个案例的挖掘研究过程中,本文发现: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。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。

第二,在增长阶段,企业需要考虑的是在更高层次或水平上的发展问题。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。此阶段可以看作是基于能力构建的发展阶段。

第三,在转型阶段,企业的经营管理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。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。此阶段可以看作是基于战略转型的发展阶段。

第四,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。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,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。此阶段可以看作是基于均衡协同的发展阶段。

二、管理启示

本文对上述四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四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。基于上述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。

第一,世界一流企业是具有强大的企业家精神的企业。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。

第二,世界一流企业的组织文化重在以“文”化人。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”;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;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着。

第三,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。

第四,世界一流企业擅长以发展型战略应对复杂多变的环境。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。

第五,业务架构转型是世界一流企业的发展常态。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。

第六,世界一流企业具有全球化资源配置和管理能力。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。

第七,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。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。

第八,世界一流企业推行紧密化的集团管控。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。

第九,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。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。

第十,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。其实践要点包括:一是“选人”,胜于“育人”;二是在“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;三是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;四是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。

第十一,世界一流企业推行战略型与价值型的财务管理。其实践要点包括:一是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;二是发展财务共享服务,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;三是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。

三、中国情境下的进一步思考

1. 中国已经出现了世界一流企业吗? 迄今为止中国还没有出现跻身世界一流企业之列的企业。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。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。

依托前文提出的世界一流企业的成长阶段划分和四维分析框架,审视在改革开放以来近四十年的经济高速增长中成长并壮大起来的的中国大企业,可以看到,它们普遍呈现出来了多发展阶段的混合性特征:一是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。二是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。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。

2. 中国国有企业能够成为世界一流企业吗? 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。

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,国有企业经营机制发生了重大变化。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成为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”。而“新国企”通过学习世界一流企业的管理经验和成长规律,有些是可以逐步发展成为世界一流企业的。

3. 中国企业能向世界贡献一流的企业管理方式吗? 前文给出了世界一流企业的四维分析框架,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。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。

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,就是它们在“体”或“道”上的共性: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、更善于学习、更能够包容错误和承受失败与挫折,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毫不拘泥的“四不像”的模式不厌其烦地打磨自己的“术”的魔方组合。它们共同谱写了中国企业的成功故事。

■ 《中国工业经济》2017年第11期,约30500字