



# Harvard Business Review

哈佛商业评论

财经  
CAIJING



## 首届中国民企 卓越管理公司项目白皮书



民企卓越管理公司项目  
汇聚民企典范 缔造卓越力量

**Deloitte.**



www2.deloitte.com/cn/BMC  
© 2018. 欲了解更多信息, 请联系德勤中国。

目录  
Contents

- 02 前言
- 04 首届中国民企卓越管理公司获奖企业名单

上卷

- 06 中国民营企业卓越管理调查报告
- 08 核心观点
- 10 报告正文

中卷

- 26 BMC 获奖榜单及卓越管理实践分享
- 28 卓越之道: 认识卓越管理公司的卓越之处, 为中国民营企业提供解决之道
- 31 案例赏析: 中国民营企业如何走向卓越

下卷

- 44 评委观察
- 46 打造卓越管理体系, 助力民营企业可持续发展
- 49 血不一定浓于水: 家族为何需要治理
- 51 转型升级与传承: 中国内地大型家族企业之经验浅谈
- 53 战略执行: 将使命, 愿景和战略举措落实到执行系统
- 56 技术创新: 传统行业重构, 更快, 更好, 更便宜的模式
- 60 可持续发展: 兼顾企业和利益相关方, 实现民营企业可持续发展
- 62 组织创新: 传统组织向网络型组织演进相关项目实践分享

- 64 结语
- 65 观点评述

编委会

主编

- 周锦昌 德勤中国成长企业市场与服务主管合伙人
- 许思涛 德勤中国首席经济学家
- 赵 健 德勤中国BMC项目主管合伙人
- 桂 晏 德勤中国BMC项目总监
- 陈 岚 德勤研究总监

其他执笔作者

感谢以下BMC项目专家评委与工作人员在本刊出版过程中的真知灼见与辛勤付出。  
BMC项目专家评委: 新加坡银行亚大区总裁陈学彬先生、香港科技大学商学院院长谭嘉因教授、《哈佛商业评论》中文版总经理刘霞女士、深商总会暨深圳市商业联合会执行会长林慧女士、德勤中国主席蔡永忠先生

《哈佛商业评论》中文版: 崔 毅、李全伟、齐 菁  
德勤中国: 谢安、王允娟、郑 骅、顾 玲、刘忆濛、刘科宇、周竹溪、刘 壮、崔 鹏、胡 怡

# 前言

过去40年，中国经济创造了一个又一个增长奇迹，GDP总量增长224倍。其中，民营经济贡献巨大。可以说，没有他们，就没有中国奇迹。发展至今，民营企业已经成为中国经济非常重要的一股力量，诞生了很多规模强大、实力雄厚、管理卓越的民营企业。

我们观察到，中国民营企业发展有四个特征：

第一，规模快速增长。数据显示，中国注册的民营企业超过2700万家，创造了60%以上的GDP，同时提供了超过50%的税收。上市公司中的家族企业比例达到50%以上，入选全国500强的民营企业收入规模的门槛相比五年前增长50%。

第二，企业家精神是快速增长的核心动能。第一代企业家对政策、市场和商机的敏锐把握以及他们极强的耐力、韧性、协调能力是企业快速成长的关键因素，企业家的个人判断和风格基本左右了企业的发展和管理模式。

第三，整体来看，中国民营企业“重业务、轻管理”的现象比较普遍。抛开头部企业，反观庞大的民营企业群像，可见的事实是，伴随着高速增长粗放式管理，企业内部控制缺失和应对外部

风险能力不足开始暴露出来。

第四，企业的可持续性发展明显不足。当企业成长到一定规模，更应考虑“可持续”的盈利和增长。可持续性发展强调企业的长期战略，是基于该战略不断构建核心能力的发展模式。

不可否认的是，已经有不少管理卓越的民营企业涌现出来，他们以卓越的企业家为领导、以技术为核心，摸索并迭代了具有自身特点的管理模式。但大部分民企仍需学习先进管理水平，打造自身的“四梁八柱”，系统提升管理能力，这是中国当前民营企业最需要关注的问题。

我们也注意到，当前中国大部分企业评选或榜单，例如500强、财富榜等，评选标准主要是看规模，如营业收入、资产价值和市值等，还没有一个评选能够对民营企业的“管理体系”进行全面考量和评估。

针对于此，2018年8月，德勤中国联合新加坡银行、香港科技大学商学院、《哈佛商业评论》中文版、深圳市深商总会等合作伙伴推出“民企卓越管理公司”（Best Management Companies，以下简称BMC）项目。本项目于1993年在加拿大创立，至今已在全球多个国家推广，是目前全球独有的对民营企业管理



烟台杰瑞石油公司的工人们正在制造固井车。图 / 视觉中国

领域作全面评价的活动。2018年，德勤中国整合全球资源，基于BMC项目在海外运行25年的经验，经过对千家以上世界各国的企业管理特色进行的深入研究，提炼出了民营企业“卓越管理”四大基石及有关参考标准。四大基石是战略、能力和承诺，以及财务实力，它们不可或缺，相互联动，共同构成了企业“卓越管理框架体系”。

借由第一年在中国开展BMC项目，

德勤中国携手各界合作伙伴，通过资料审阅分析，组织“卓越管理CEO实验室”访谈与辅导，以及专家委员会独立评审等评选活动，遴选出23家各个行业管理卓越的企业，产生了“2019年度首届中国民企卓越管理公司”。

我们希望通过本期及未来各期的BMC项目，发掘和见证一批具有先进的管理理念和卓越管理水平的中国民企，并帮助他们逐步成长为“行业领先、

全球思维、长期战略、创新发展、以人为本”的卓越管理公司，成为长期业绩可靠、稳健发展的“千里马”。

本白皮书是对此次评选成果的呈现，共分为三部分。上卷是我们对中国民营企业的整体情况的分析、中国民营企业管理现状抽样问卷调查；中卷重点介绍首届获奖BMC公司的案例分析；下卷是部分专家评委对中国民营企业管理情况的观察和观点分享。■

# 首届中国民企卓越管理公司获奖企业名单

本次评选中利用了“卓越管理标准”的全球评选框架，主要从卓越管理的“战略、能力、承诺以及财务实力”四大基石切入进行评选。这一框架涵盖20个细分管理领域的最佳实践。首先，一个企业的灵魂就是它的战略，如果没有清晰的战略，即便业绩好也谈不上管理卓越。好的战略不仅要被管理层理解，从高层到中层甚至到底层的每个员工都会知道公司的使命、愿景、策略以及其实现路径。同时，有效的战略管理体系，包括战略的落实、评估、复盘等机制也至关重要。第二是能力，清晰的战略下，企业需要配套执行能力体系，通过组织、流程、技术、风

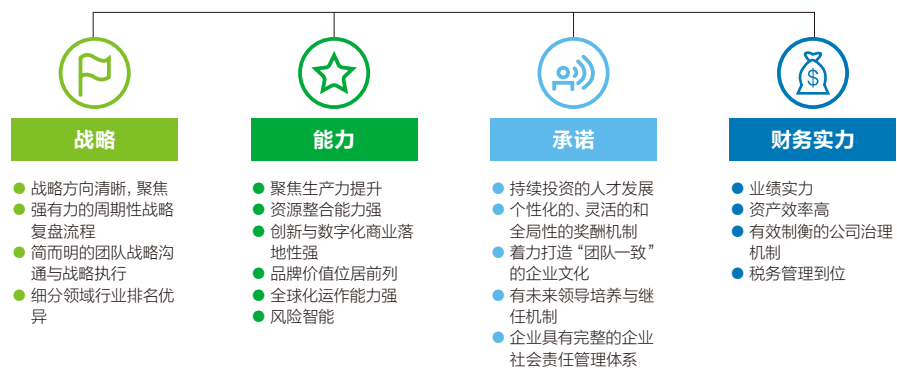
控的完善，并通过并购、联盟、国际化和创新等杠杆，系统地提升企业的竞争力。第三是承诺，企业有战略、有执行系统外，还须各级员工对企业有承诺和使命感，包括领导力、人才发展、企业文化以及家族传承和继任计划等的支持，还包括企业社会责任。最后是财务实力，包括出色的财务业绩，良好的公司治理，规范的财务系统以及良好的风险控制。

自2018年8月1日项目启动以来，德勤中国及合作伙伴推荐了近90家企业参与BMC项目评选。在8月-10月中，评选小组从行业排名、企业规模/管理水平、财务实力、股东/高管情况、风险合规等角度对被推荐的企业进行初步筛

查，共计向30余家企业发放了注册报名表。10月下旬起，根据企业提交的报名信息，评选小组经过研究分析和比对，对20余家入围的优秀企业举办了“卓越管理CEO实验室”。

“卓越管理CEO实验室”从企业的战略、能力、承诺和财务实力四大基石所对应的的20项管理领域出发，三十多位德勤专家与新加坡银行的十几位专家组成现场评审小组，与公司的CEO及高管团队进行全面深入的讨论，梳理企业管理现状、总结卓越管理实践和管理特色。“卓越管理CEO实验室”的实施获得了候选民营企业的好评。经过5个多月的调研、评审与沟通，我们选出了以下23家获奖企业。■

图1: 德勤“卓越管理标准”全球框架



来源: 德勤研究

图2: “2019年度首届中国民企卓越管理公司”获奖企业名单

企业名称	行业
爱康健康科技集团有限公司	生命科学
步步高商业连锁股份有限公司	消费
创维集团有限公司	制造
大全集团有限公司	制造
东旭集团有限公司	制造
海底捞国际控股有限公司	消费
孩子王儿童用品股份有限公司	消费
恒安国际集团有限公司	制造
杰克缝纫机股份有限公司	制造
玖富金科控股有限责任公司	信息技术
K11 Concepts Limited	地产
龙湖地产有限公司	地产
山东威高集团医用高分子制品股份有限公司	生命科学
山鹰国际控股股份公司	制造
深圳迈瑞生物医疗电子股份有限公司	生命科学
深圳市艾比森光电股份有限公司	制造
深圳市汇川技术股份有限公司	信息技术
腾邦国际商业服务集团股份有限公司	消费
通策医疗投资股份有限公司	生命科学
新东方教育科技集团	消费
烟台杰瑞石油服务集团股份有限公司	能源
中国教育集团控股有限公司	消费
中圣集团	制造

来源: 德勤研究

上卷

# 中国民营企业 卓越管理调查报告

这是个充满不确定性和挑战的时代。未来如何实现持久发展？民营企业应积极探索在经济转型时期符合民企的生存逻辑的方法，找到管理的痛点和问题，从多方面提升自身管理实践，这也是德勤中国发起本次民营企业卓越管理项目的初心

# 核心观点

**中** 国民营企业应如何在充满不确定性和挑战的未来实现持久发展？为了更好地理解中国民营企业管理现状，德勤在全国范围内针对民营企业进行了一次问卷调研，试图找到其管理痛点及解决之道。主要发现如下：

**战略落地上仍有短板：**民企的强项在大方向的制定上，包括如何实现产品价值与客户需求的高度匹配等。而主要痛点则体现在企业管理机制的建立、执行、实施、落地以及资源获取层面。

**多元化发展的手段和瓶颈：**被调研企业在寻求“第二赛道”的过程中，运用到最多的两个手段是“业务模式创新”和“数字化&新技术”。如何精准选择准确的“第二赛道”以及如何高效进行跨板块整合是主要瓶颈。

**创新发展仍略显失衡：**中国民营企业把创新重点主要放在产品力的提升和业务形态的创新上，对人才管理、服务、销售渠道、融资方式、客户互动等间接提升企业竞争力方面的创新投入仍略有不足，而这也恰恰是大部分中国民营企业与国际上比较成功的跨国企业间仍然差距较大的地方。

**国际影响力有待加强：**对于已经尝试过海外并购的企业来说，如何识别和应对收并购前期、中期和后期的风险，以及如何有效的建立起母公司和海外公司之间的协同机制是难点。

**人才发展难以紧跟企业发展：**大部分受调研民营企业都把领导力建设的重心放在提升中层管理者战略化的思维格局以及视野上，希望使他们可以更好地融入企业整体战略的制定与执行，以解决人才队伍跟不上企业发展速度的问题。薪酬竞争力的不足是民营企业在高端人才获取和保留上最大的痛点。而坚持创新的精神、长期韧性以及持续学习能力是现阶段中国企业家精神的核心。

**风险管理投入不足：**中国民营企业普遍面临着难以将风险管理与助力业绩有效连接起来。同时，企业对于长效合规管理机制的建设也是需要解决的问题。

总而言之，中国民营企业在管理实践过程中仍然面临着各种各样的挑战。不过，其中仍有部分企业能够脱颖而出。因此，我们将具有管理卓越性的民营企业评选为中国卓越管理公司（Best Managed Companies, BMC），希望



江西南昌的一家步步高超市。图 / 视觉中国

以他们为榜样，帮助整体中国民营企业更好地探索发展方向，做好当下，把握未来。以本次入选BMC的企业故事为借鉴，我们为中国民营企业向卓越管理发展提出如下解决方案：

首先，应尽早进行企业的长期战略规划，在战略方面应该具有较强的前瞻性。同时，企业每年都应形成详实完备的书面战略规划，对企业的长期愿景、中期战略以及短期计划都有着清晰部署。

其次，要有针对性地进行技术和模

式创新，不能仅仅为了创新而创新，要有明确的创新管理规划体系，同时要对这些有针对性的创新提供足够的资源支持，并有针对性地引进相关人才。对于数字化技术的运用也要与时俱进。

同时，要建立起全球化思维，提升国际影响力。只有融入当地社会和价值体系，才能逐渐成为“全球性企业”，提升国际影响力，获得人才和创意，以及最终创造优质产品和服务。

另外，坚持以人为本非常重要。要

持续投资人才发展、延续和发扬企业文化和企业家精神、建立起完善的社会责任管理体系，才能够激发团队对企业公共愿景的承诺。

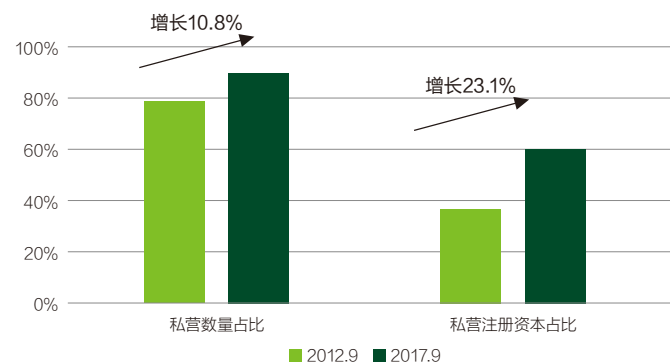
最后，企业应能做到处变不惊、从容应对。培养灵活的应对外界环境变化的能力，这既是一种长期生存、抗风险的能力，实际上也是一种卓越管理能力。在宏观经济下行、“去全球化”趋势加深的今天，这种风险管理和应对的能力显得更为重要。■

# 报告正文

## 1. 中国民营企业发展概况

中国民营企业的发展经历了一个循序渐进的过程，其中主要经历了四个阶段：第一阶段是从改革开放提出到90年代初期，民营企业在经济困境中诞生。90年代以后，民营企业发展进入第二个阶段，市场经济制度确立，诞生了“下海潮”，同时国企改革拉开序幕，助力民营企业壮大发展。在21世纪的前十年，民营企业发展进入了第三个阶段，政策环境大幅度放开，民营企业规模快速增长。同时，随着加入世贸组织，民营企业开始融入全球化进程。21世纪第二个十年至

图1：私营企业占比及增速



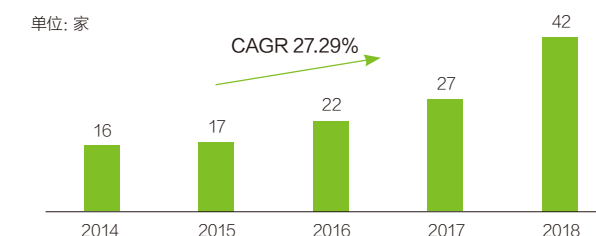
来源：工商总局，德勤研究

今，民营企业在新常态中求变。时至今日，民营经济已成为中国市场经济发展的生力军。

### 1.1 中国民营经济规模持续高速增长

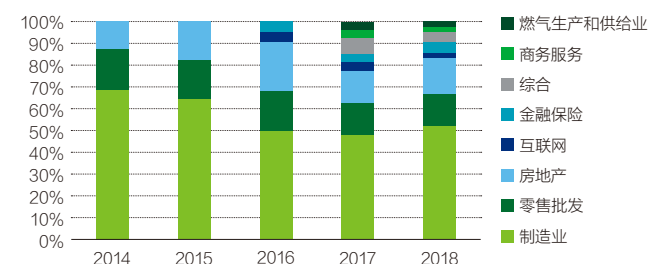
据国家统计局数据显示，自2012年9月十八大以来，私营企业数量和注册资本对企业总量增长的贡献率分别达99%和70%，是经济发展的主要推动力。截至2017年底，我国民营企业数量达2726万家，注册资本超过165万亿元。（截至2017年9月，实有私营企业2607万户，注册资本165万亿元，分别占企业总量的

图2：民企营收超过千亿元的企业数量（2014年-2018年）



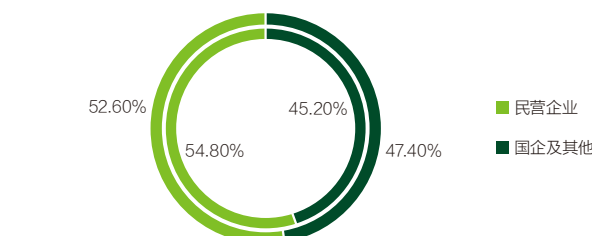
来源：全国工商联，德勤研究

图4：营收1000亿元以上民企行业分布（2014年-2018年）



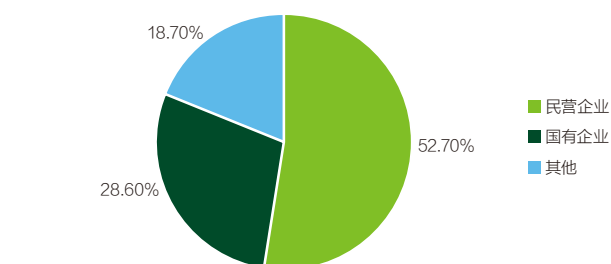
来源：全国工商联，德勤研究

图3：中国企业500强民营企业占比已几近一半（2017年-2018年）



注：内圈为2017年，外圈为2018年  
来源：中国企业联合会，德勤研究

图5：2017年中国市场主体税收贡献占比



来源：国家税务总局，德勤研究

90%和60%) (见图1)。

另外，据工商联评选的全国民企500强的数据，中国民营企业营收突破千亿元的企业数量逐年增加，2014年为16家，2018年达到了42家 (见图2)。

从中国500强企业中国民营企业占比的情况来看，民营企业的数量在2011至2017年间快速增加，从184家增加至226家。2017年上榜的226家民营企业的营业收入总额达到18万亿元，同口径同比增长了18%。多项指标都显著高于500强以及国有企业的平均增速。2018中国企业500强中有237家民企，入围数量差距进一步缩小 (见图3)。

行业分布方面，民营企业的行业分布正在走向多元化，传统制造业占比不断下降 (见图4)。

从经济贡献角度来看，民营企业为推动中国经济发展做出了重要的贡献。

民营经济创造的GDP占比已从改革开放初期的1%发展为2015年的50%以上。

从税收来看，2017年，中国税收收入共计15.6万亿元，其中，民营企业税收收入8万亿元，占比53%，国有及国有控股企业税收收入4万亿元，占比29% (见图5)。

从投资总量占比看，2012年以来，民间投资占全国固定资产投资比重已连续5年超过60%，最高时达到65%；尤其是在制造业领域，目前民间投资比重已经超过八成，民间投资已经成为投资的主力军。

近年来，中国先后出台了“非公经济36条”、“民间投资36条”、“鼓励社会投资39条”、“激发民间有效投资活力10条”、《关于深化投融资体制改革的意见》等一系列政策措施，大力营造一视同仁的市场环境，激发民间投资活力。

对比行业投资情况，行业中民间投

资占比较高的行业有：制造业 (87%)、农林牧渔业 (76%)、采矿业 (54%)、文化/体育和娱乐业 (52%) (见图6)。

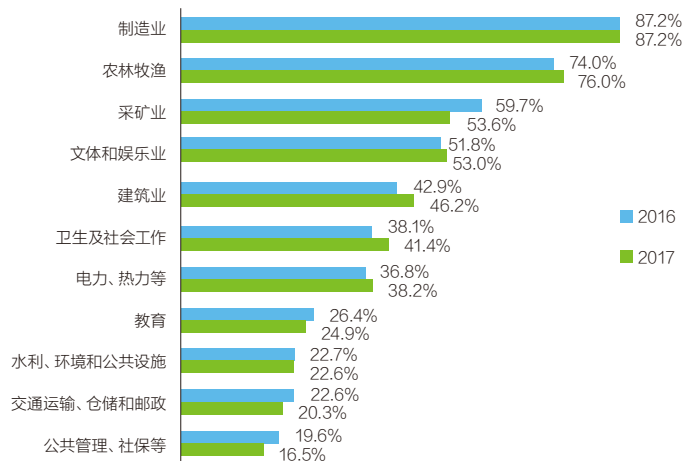
据全国工商联统计，城镇就业中，民营经济的贡献率占比超过了80%，而新增就业贡献率超过了90%。

总而言之，民营企业当今对中国经济的重要意义可以用“56789”概括——民营经济对国家财政收入的贡献超过50%，对GDP、固定资产投资、对外直接投资的贡献均超过60%；对企业技术创新和新产品的贡献超过70%；对城镇就业的贡献超过80%；对新增就业的贡献超过90% (见图7)。

民营经济取得飞速成长的动因是多方面的。

首先是政策端的鼓励和制度创新。自2004年修宪正式承认私营经济后，市场准入、投融资、税收、土地使用等的方

图6: 民间投资在各行业占比分布 (2016年-2017年)



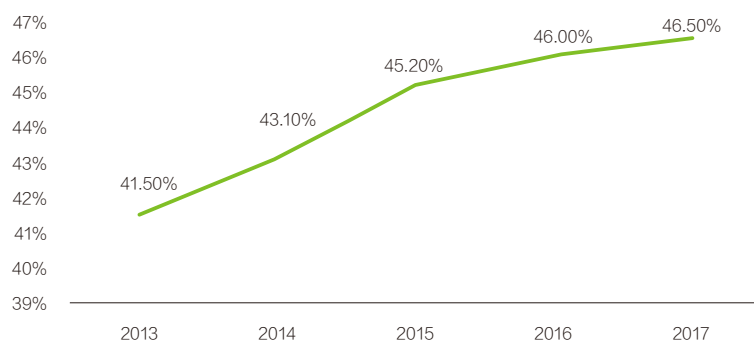
来源: 国家统计局, 德勤研究

图7: 民营经济对中国经济的贡献



来源: 德勤研究

图8: 2013年-2017年民营企业出口占比



来源: 商务部, 德勤研究

面的措施不断落地, 民营经济的地位不断提升。国企改革等国家层面的制度改革和创新也是民营经济腾飞的重要因素之一。2018年11月, 习近平同志在民营企业座谈会上重要讲话指出: “非公有制经济在中国经济社会发展中的地位和作用没有变, 我们毫不动摇鼓励、支持、引导非公有制经济发展的方针政策没有变, 我们致力于为非公有制经济发展营造良好环境和提供更多机会的方针政策没有变。”可以看出, 在政策层面, 我国民营经济只能壮大、不能弱化, 不仅不能离场, 而且要走向更加广阔的舞台。

其次是理论认识的提升。改革开放、加入WTO等进程让中国企业接触到许多世界先进的企业, 这些企业在进入中国市场的同时也将较为先进的管理理论带入中国。部分民企通过学习借鉴这些先进理念, 再加上自身的体会和探索, 成功实现从无到有、从小到大。

另外, 创业家和企业家精神在其中起到了重要作用。改革开放后第一代企业家大都以实体经济为主, 他们的特点是敢为人先、艰苦奋斗、拥有较强的家国情怀(如任正非、柳传志、鲁冠球等)。第二代企业家是中国自90年代中期开始进入信息时代的一批虚拟经济创业者, 这些企业家的特点是高学历、高视野、开放合作。现在新兴的第三代企业家处于后互联网时代, 也就是实体和虚拟经济相结合的转型变革时代, 其特点可以用十九大所示的新时代企业家精神内涵来概括: 创新创业、专注品质, 追求卓越。三代企业家精神见证着中国民营经济的飞跃发展。

### 1.2 中国民营企业逐渐走向全球

#### 民营企业逐渐成为中国对外贸易主体

2009年, 中国成为世界第一大出口国, 2013年-2015年连续三年保持第一大货物贸易国的地位。其中, 民营企业

为第一大出口主体。据商务部2017年数据显示, 在中国出口企业占比中, 民营企业以47%的占比位居中国第一大出口主体。其次为占比43%的外资企业以及占比10%的国有企业(见图8)。

另外, 据国家信息中心的《“一带一路”大数据报告》显示, 在“一带一路”影响力排名前50名的企业中, 民营企业占42%。其中, 民营企业在投资东盟方面的作用更是尤其突出。从中国外贸出口的企业主体来看, 2018年, 民营企业向一带一路沿线国家的出口额占比达到56%, 成为最重要的出口力量; 从区域来看, 向各区域出口均以民营企业为主, 其中, 中亚地区占比最高, 其次是东南亚、东欧、南亚, 这些地区民营企业出口占比均超过50%。

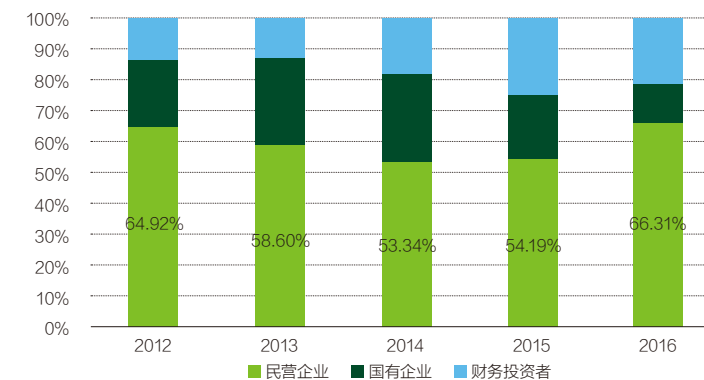
#### 中国民营企业海外投资与并购规模快速增长

近年, 国有企业对外投资的增长率逐年降低, 民营企业、民营资本地位日益凸显。根据《中国民营企业海外直接投资指数2017年度报告》显示, 截止2016年底, 在中国对外非金融类直接投资11800亿美元的存量中, 非国有企业占46%, 其中民营资本对外投资占比实际可能达40%左右。

另外, 随着技术水平与经营能力的提高, 跨国并购逐渐成为中国民营企业最主要的海外投资手段。与其他投资模式相比, 跨国并购并不需要很长的建设期, 因此成为了许多想要加快市场规模扩大速度, 在短时间内进入目标市场的跨国公司的首选方式。

根据商务部数据显示, 2013年-2016年期间, 中国企业海外并购的项目数量以平均每年16%的速度增加。2017年由于国家对某些非重点行业的对外投资加强了监管及资金出境限制, 海外并购项目数量较2016年下降55%。虽然规模有所下滑, 但并购质量正在提升,

图9: 中国企业跨境并购投资者性质占比和交易总额 (单位: 十亿美元)



来源: 胡润百富, 德勤研究

与国家战略相关性也在提高。并购参与主体方面, 民营企业的占比一直保持在60%左右, 是海外并购最主要的力量(见图9)。

此外, 以BAT为代表的新兴民营企业正在开启新的一波投资浪潮, 将投资版图扩展至美国硅谷寻找优质创业项目, 引领未来几年的投资热点。战略投资布局为企业关注重点: 百度全资收购移动安全公司TrustGo; 腾讯投资闪存网站Fab; 阿里巴巴投资应用搜索引擎Quixey、移动聊天和通话应用Tango、智能遥控创业公司Peel等公司。中国互联网民营企业的快速发展助推了中国企业海外并购, 以及从传统行业转变为对创新性产品和企业的跨国并购。

另一方面, 近年来中国企业海外绿地投资的热情也没有下降, 主要投资目的地覆盖从“一带一路”重点区域到欧洲、北美等发达地区。绿地投资会直接促进东道国生产能力、产出和就业的增长。企业的营销网络、市场进入渠道和品牌忠诚度是决定企业是否绿地投资是否合适的重要因素。企业的出口越多, 选择绿地投资的可能性越大。中国民营企业在非洲的绿地投资以大项目为主, 在欧美

的投资数量最多, 但是投资项目以小项目为主。

#### 中国民营企业海外员工本土化程度仍有待加强

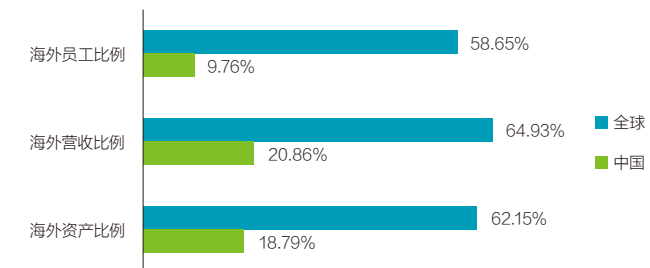
随着中国民营企业在海外贸易和投资的进程不断加快, 中国企业的海外员工数量逐年增加。海外员工数量和占比间接反映了公司在海外业务的本地化程度。总体来看, 目前中国民营企业海外员工的本土化水平与央企和国企相比仍然较低。

据国务院国有资产监督管理委员会数据显示, 中国央企海外分支机构85%为本地员工, 部分本地化率达到了90%以上。中石油印尼公司、中国移动巴基斯坦公司员工本地化率为99%。反观民企, 以民营企业海外员工本土化程度水平较高的华为公司为例, 2017年, 华为在海外聘用的员工总数超过3.5万人。2015年-2017年, 华为海外员工本地化率分别为72%、71%和70%。

在由中国企业联合会、中国企业家协会发布的“中国跨国公司100大及跨国指数”中, 民营企业有33家上榜。其中中国企业的海外员工比例只有9.76%, 这个比例不仅远远低于财富500强企业海

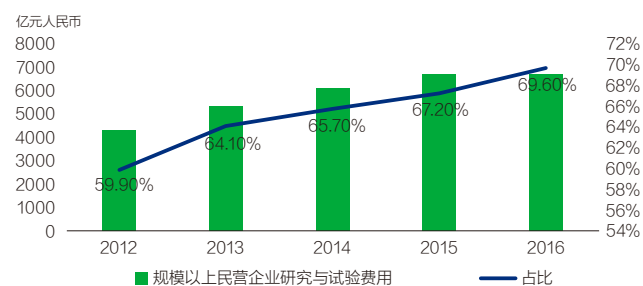


图10：中国跨国企业100强与财富500强企业海外员工占比



来源：工商联，财富500强，德勤研究

图11：中国民营企业研发投入占比



注：此处民营企业数据使用的是统计局“规模以上内资企业”的研发投入减去“规模以上国有企业、集体企业、股份合作企业、国有联营企业以及国有独资公司”的研发投入。  
来源：统计局，德勤研究

外员工占比，同时也远低于民企自身的海外营收占比和海外资产占比（见图10）。

### 1.3中国民营企业不断加大在研发创新上面的投入，但发展仍不均衡

在改革开放至今的四十年里，民营企业不仅在市场份额上不断提升，更是逐步接过国家科技创新的大旗。国家统计局数据显示，2016年规模以上民营企业研究与试验发展经费达到7619亿元人民币，占到了规模以上企业总研究与试验发展经费的70%。相比2012年的数据，在5年时间里占比提升了十个百分点，期间研发经费复合增长率达到15%。2018年9月，国家发改委表示目前民营企业机制灵活、贴近市场，在优化产业结构、推进技术创新、促进转型升级等方面力度很大，成效很好。据发改委统计，国内65%的专利、75%以上的技术创新、80%以上的新产品开发，是由民营企业完成的（见图11）。

同时，中国领先民营企业的创新投入也已经在国际上崭露头角。欧盟委员会旗下的调研机构IRI (Economics of Industrial Research and Innovation) 每年会发布全世界研发投入最多的2500家企业，上榜的中国企业数量每年都保持稳步增加。在2017年的榜单上，中国有376家企业上榜，上榜企业数量超过日本，排在第二名，仅次于美国。有44家中国企业进入了全球研发投入前500名，其中包括18家民营企业，占比接近一半，比上一年增加了3家。另外，根据IRI数据，中国上榜企业在过去十年里的研发投入增速远远高于世界平均水平。这说明中国各行各业的领先民营企业在世界范围内都已经具备相当的研发创新竞争力（见图12）。

另外，领先的中国民营企业正加速在向创新性新兴产业布局。在过去几年，民营企业在节能环保产业、新材料、新能源产业、新一代信息技术产业、高端装

备制造业、生物产业、新能源汽车产业等新兴领域进入的数量大幅增长。民企正在逐渐成为“中国制造2025”和“工业4.0”等国家战略的主角。科技部、工商联等部门也纷纷表示要在产业细分领域培育一批核心技术能力突出、集成创新能力强、引领产业发展、具有国际竞争力的创新型民营企业。随着十九大的召开，我国已经明确把创新和促进科技成果转化列为政府工作重点，加快从“中国制造”到“中国创造”的转型。其中的核心任务是实现创新驱动的工业及商业变革、把中国从“世界工厂”转变为“世界创新中心”，而民营企业正是这一任务中的关键主体（见图13）。

不过，民营企业技术创新还面临着一个创新发展不均衡的问题。少数国内甚至世界知名的民营企业虽然已经接过技术创新的大旗，但90%以上的中小微企业从事的仍然主要是低端制造业、服务业等一般性的竞争行业，技术门槛较低，在产业链中处于比较低端的位置。这些企业更多是依靠低成本、低层次加工以及模仿来生存，产品附加值较低，缺乏核心的竞争力。即使是已经进入民营企业500强的企业中，仍有超过一半的企业研发投入低于1%，超过85%的企业研发投入低于3%。国际上一般认为，

研发强度超过5%的企业才可能在市场上发挥一定的竞争力。可以说，中国民营企业研发投入的欣欣向荣其实是由少数龙头企业带起来的，整体水平仍有待继续提高（见图14）。

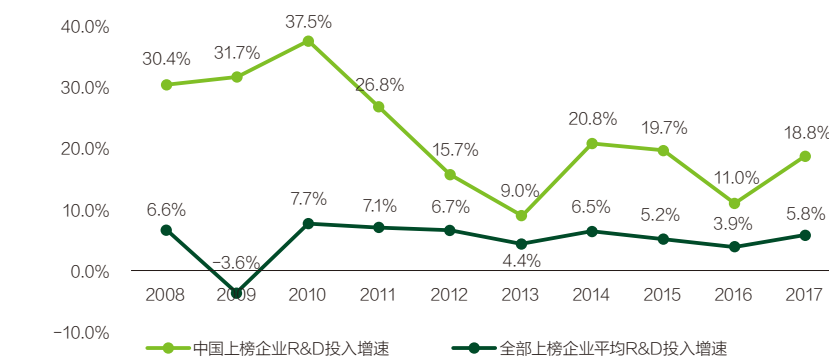
### 1.4民营企业地域分布集中性趋强，沿海民营企业规模优势明显

在改革开放的时代背景下，中国进入市场经济，沿海地区由于区位、市场环境和政策方面的优势，成为了民营企业发展的重要阵地，并逐渐形成了以长三角、珠三角和环渤海地区为主的民营企业聚集区。据2018年民营企业500强报告显示，民企500强企业近四成聚集在长三角地区、四分之一聚集在环渤海区域、12%聚集于珠三角地区。再加上福建的企业，沿海地区民企上榜数量达到422家，占中国民企500强84%。

以上地区在地理位置、物产资源及商业传统上都各具优势。长三角东连东海，西接长江，是长江沿岸与沿海口岸的贸易枢纽。长江沿岸物产资源丰富，当地居民拥有很好的商业传统和意识，以上都为长三角民营企业的发展提供了坚实的基础，形成了“苏南模式”、“温州模式”等区域模式；珠三角地区毗邻市场经济体制健全的香港和澳门特别行政区，地处珠江的出海口，是连接中国和东南亚地区的重要枢纽，因此也处于中国改革开放的最前沿，深圳经济特区的建立进一步推动了珠三角地区民营企业的发展和壮大；环渤海经济带则地处东北亚经济圈，拥有优良的港口，起到了联通日韩的作用。区域内包括中国的政治中心，且拥有传统的工业基础，因此，环渤海地区民营企业的发展具有得天独厚的政策优势（见图15）。

从营收规模来看，排在前五的省份是江苏省（86家企业，总营收44185亿元）、广东省（60家企业，总营收41883

图12：全球研发投入2500强榜单中中国企业研发投入增速与全部上榜企业平均增速



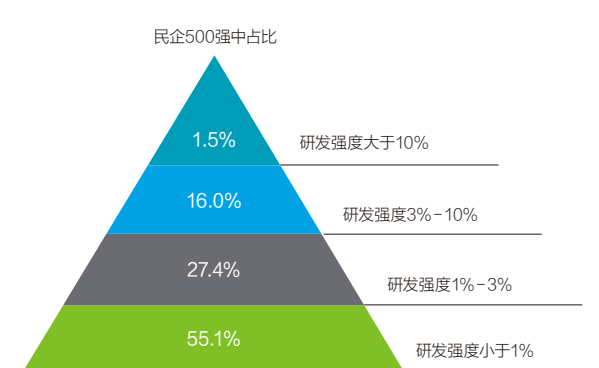
来源：IRIEU，德勤研究

图13：中国工业化转型路径



来源：德勤管理咨询，德勤研究

图14：2018年民营企业500强研发强度分布



来源：全国工商联，德勤研究

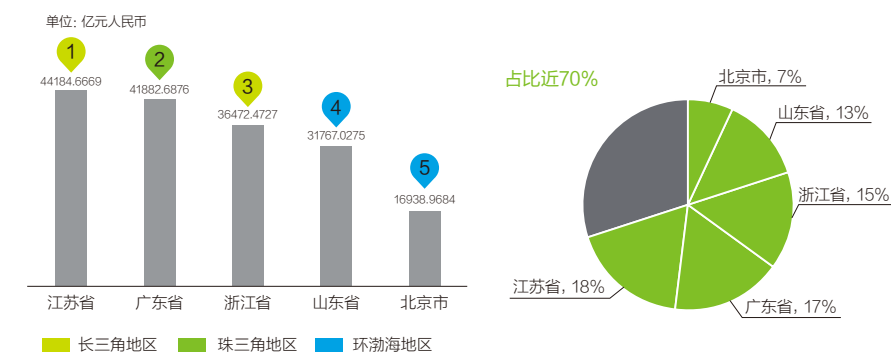
在改革开放至今的四十年里，民营企业不仅在市场份额上不断提升，更是逐步接过国家科技创新的大旗。

图15: 民企500强入选企业按地域分布



来源: 工商联, 德勤研究

图16: 民营企业高营收分布省份以及总营收占比



来源: 工商联, 德勤研究

亿元)、浙江省(93家企业, 总营收36473亿元)、山东省(73家企业, 总营收31767亿元)、北京(15家企业, 总营收16939亿元)。以上五个省市入围企业的营业总收入占中国民企500强企业比重接近70%(见图16)。

**产业结构不断优化, 区域性行业分布更具多样性**

随着各地区民营企业产业结构进一

步优化, 中国民营企业的区域性行业分布变得更具多样性。三大核心经济区域都在根据自身的优势与特点, 发展出各有特色的民营企业产业集群。

珠三角地区以轻工业贸易为主, 是全国最大的新兴制造业基地, 代表性产业包括家具家电、计算机、通讯和其它电子信息设备制造, 尤其家电和信息产品制造业都在全国处于领先地位。另外, 建

筑、房地产和商务服务也是珠三角地区的重点产业。虽然珠三角产业集群数量非常庞大而且各具特色, 不过整体有一个“集群大、企业小”的特点, 产业覆盖面广, 但缺乏龙头效应。另外, 珠三角地区在利用外资方面在全国一直处于领先地位, 是全国出口创汇的重要基地, 是典型的外向型经济。

长三角地区则拥有雄厚的制造业实力, 制造业产能在全国占比超过三分之二, 经济基础强。目前长三角地区产业结构的互补性较强, 以上海的金融服务实力和研发能力为核心, 在江苏、浙江和安徽大力发展生物医药、汽车、高端装备制造以及电子信息业等产业。另外, 长三角地区的产业创新能力优势明显, 区域内不仅聚集了一大批国内顶尖的高等院校和科研机构, 同时还有众多跨国企业在华设立的的研发中心, 对于人才和投资的聚集能力都相对领先, 属于投资拉动型经济。再加上长三角地区正积极通过利用长江经济带与中西部地区进行产业转移合作, 未来产业结构将进一步优化。

环渤海区域以首都地区为中心发展, 首都地区新兴服务业聚集明显, 包括金融、保险、互联网、科技服务、文化服务、零售等产业取得了快速的发展。而河北、辽东半岛和山东半岛则已经形成以重工业为主的产业特征, 支柱产业包括能源、钢铁、电子、机械、建材、化工以及纺织等。相比珠三角和长三角区域, 环渤海区域的区域内部发展协同性相对较弱, 区域内发展也相对不够均衡, 不过受强大的内需拉动, 正在快速追赶中。

**承接产业转移, 中西部正在逐渐崛起**

随着人力成本的增加和自身企业的发展和业务拓展的需求的增加, 沿海地区的各类民营企业正在将企业的分支机构向人力成本较低和政策更优惠的中西部地区进行转移, 尤其是来自东部沿海地区的产业通过长江经济带向长江中下

游区域的武汉、四川、重庆等地转移, 这也促使中西部地区民营企业的行业分布进一步得到补充。

同时, 转移的产业也已经不仅限于以往的中低端制造业, 而已经逐步扩展到电子信息、装备制造、新能源等许多高技术领域, 加强了对承接区域综合制造成本的考量和对产业配套的要求。另外, 一些行业的中西部龙头企业也开始把总部和研发中心向沿海区域反向转移, 以利用当地的人才和技术资源。

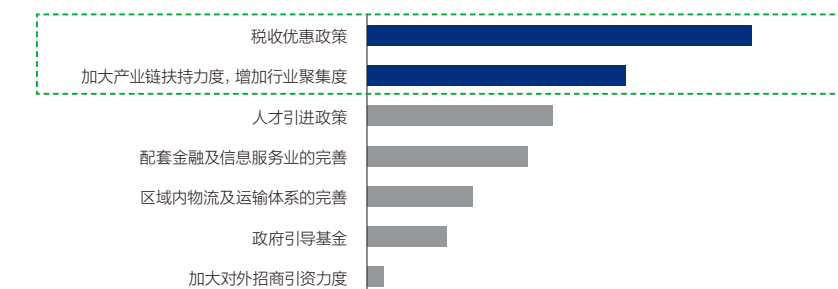
因此, 综合来看, 我国产业集群转移已经进入了全面展开的阶段。而民营企业进行产业转移和产业链布局的决策, 与各地区的相关政策密切相关。根据本次德勤民营企业调研结果显示, 最能吸引民营企业在该地区开设分支机构的地方政策就是提供相关的税收优惠, 其次是加强对于所在产业链的扶持力度, 提升行业聚集度, 也就是产业集群的完善(见图17)。

**1.5 民营企业加速成长的同时挑战重重**

虽然民营企业现在整体的发展趋势和政策环境都向好, 但若想长期保持高速增长, 也必须妥善的解决当前面临的一系列困难和挑战。目前中国民营企业面临的困难和挑战主要包括以下几个方面:

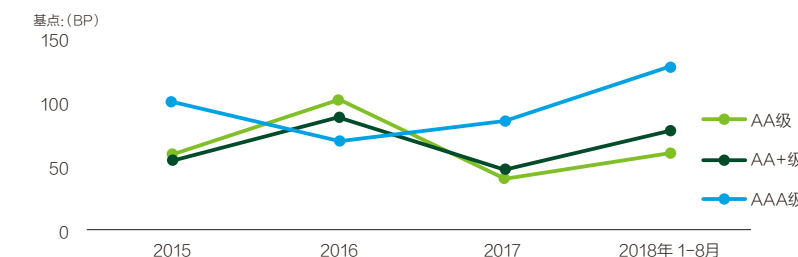
部分行业准入壁垒较高: 虽然国家已经发文强调要鼓励支持和引导非公有制经济进入法律、法规没有禁入的行业领域, 应使非公有制在投资、融资、税收和对外贸易等方面与其它所有制企业享受同等待遇。但民营企业在一些领域, 尤其是一些高科技行业的市场准入还是存在一些门槛以及一些歧视性待遇, 例如在电信、基建、军工、航天、生物医药等领域。随着在2018年底“市场准入负面清单”制度的全面实施, 发改委再次强调在市场准入负面清单之外, 不得对民

图17: 哪些地方政策最能吸引民营企业在该地区开设分支机构



来源: 德勤研究

图18: 民营企业和国有企业相同级别发行主体间的发债利率差额\*



\* 利率差额指的是同期民营企业发债平均利率减去国有企业发债平均利率, 单位为基点(0.01%)  
来源: wind, 德勤研究

营企业设置不合理或歧视性的准入条件。如果各级政府能够落实到位, 未来民营企业的准入问题有望得到进一步改善。

知识产权保护和不足: 目前我国对民营企业核心技术的知识产权保护仍有一些不足, 其中有民营企业维权意识薄弱、知识产权管理不完善、侵权现象严重等一系列问题。这大大的增加了民营制造企业转型升级的风险。同时, 我国在知识产权保护上的相关法律法规也不够健全。2018年12月, 国家知识产权局发布了10条知识产权服务民营企业创新发展措施, 希望能够发挥知识产权在民企创新发展中的基本保障作用。

企业融资难、成本高: 根据财科院报告, 目前我国民营企业贷款利率平均比国有企业要高约1.5%。另外, 根据wind数据, 2018年1月至8月民营企业发债比例只占信用债整体规模的8.86%, 相比

2015年到2017年超过10%的占比有不小的下滑。除了规模在下滑外, 在发债整体的利率成本上, 民营企业也比国有企业高了许多。根据wind数据, 2018年1月至8月间, 民营AA级、AA+级和AAA级发行主体的发债利率都比同级别的国有主体的发债利率高60-130个基点。同时, 随着信用等级上升, 同级别民营企业与国有企业之间的成本差值逐渐增大(图18)。

不过, 自2018年下半年起, 中国人民银行、财政部、银监会、保监会以及证监会等多个国家金融部门密集出台了一系列政策, 支持和改善民营企业尤其是中小微民营企业的融资环境和流动性。未来, 相信民营企业的融资环境将会不断向好。

企业负担高: 根据世界银行2018发布的最新的《Doing Business》营商环境报告, 在不含增值税的情况下, 中国企

业的税费负担(税费额/利润)是67%,在190个经济体中排第130位,对比起来,美国是44%,日本是47%,印度是55%,东亚和太平洋地区的平均约为34%。同时,我们税费中的社保费约占企业利润的49%,美国是百分之十几,瑞典是高福利国家,也只占35%。根据中金公司测算,社保征收交由税务部门进行后,如果缴费基数完全规范化,同时也不降低社保费率,征收收入可能增加7000亿元左右,其对整个上市公司的影响是盈利会下滑3%,民企上市公司利润下滑约8%,中小创公司利润下滑约9%。这对于目前毛利率非常低的民营制造企业将是致命打击。51社保发布的《中国企业社保白皮书2018》中提到,中国目前只有27%的企业社保缴费基数是合规的,16%的企业是按固定工资缴纳,按缴费下限缴纳的企业占比为32%,这其中绝大部分是民营企业。

政策连续性、创新性、容错性不强:一些地区虽然对于民营企业创新有一系列的优惠政策,但由于推广力度不够、申请流程复杂等原因,使得许多优惠并没有真正落入企业手中。民营企业对过于频繁的政策变化也心存顾虑,不敢放手

做事。政府政策过于强调层级管理、条块分割,对于新的商业模式(如制造业产能共享等)的支持力度不够。

环保压力升级:自2017年下半年开始,环保督察和巡查的力度不断加大,对企业生产的环保标准要求也在不断加大。2018年1月,新的《环境保护税法》开始施行,其基本原则是“多排多征、少排少征、不排不征”,这对一些高污染、高排放的民营企业带来了更大的转型压力。同时,中央经济工作会议也将打好污染防治攻坚战作为“三大攻坚战”之一提出并专门强调。

难以获取及保留优秀人才:许多民营企业商业模式不规范、发展面临很大不确定性,缺乏转型升级的决心和信心,导致无法或者不愿意在升级转型上加大投入,进一步造成薪酬竞争力、职业发展路径的不足,导致难以引进和留住关键核心人才。

中国式管理的弊端:最后,许多民营企业在管理哲学上仍有弊端。比如把经营和管理割裂来看;管理不够系统性,有偏废;管理的职业化和专业化不够;缺乏负责的职业精神;缺乏对价值观的坚守;缺乏对规则的尊重。

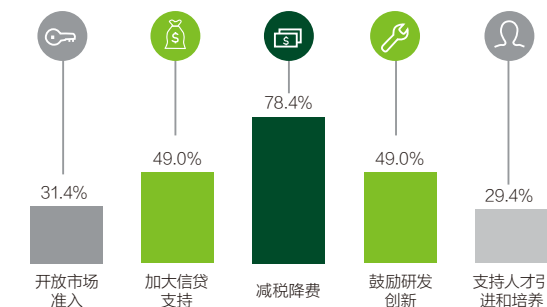
### 1.6 民营企业应抓住政策风向和经济转型的双重机遇

目前国家层面对于民营企业的支持力度是空前的,不仅国家高层多次表态民营企业的重要地位和对民营企业的支持、引导和保护不动摇,更是期望民营企业成为“中国制造2025”和“一带一路”等国家层面战略的主力军。

为了应对宏观经济增速放缓,进一步提高民营企业营商环境,国家近两年出台了一系列文件和政策鼓励民营企业和社会资本的发展。本次德勤中国民营企业调研显示,最能有效帮助民营企业解决困难、带来实质性利好的政策是对各种税负和费用的减免,78%的企业都把这项选择了进去。其次是对信贷的支持和对研发创新的鼓励,这两项也都分别获得了近一半受访企业的选择(见图19)。

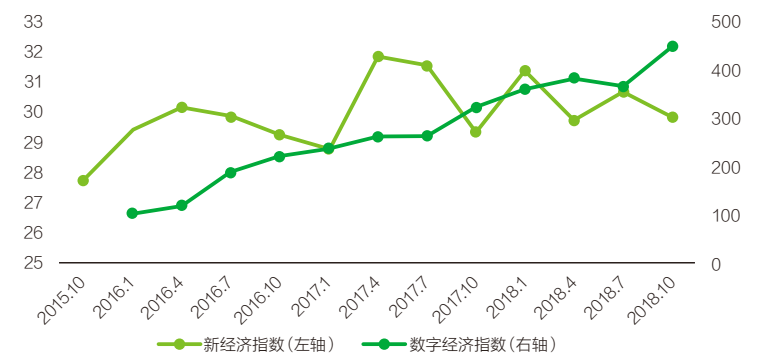
可见,对于现阶段的中国民营企业来说,最实惠的利好政策仍然还是资金端的“节流开源”,降低企业的运营成本和融资成本可以最直接地帮助民营企业提升行业竞争力。另外,对于产业升级转型所需要的研发创新鼓励和人才政策支持也能非常有效的帮助民营企业提升在

图19: 前五最能有效的帮助民营企业解决困难的策略



来源: 德勤研究

图20: 中国新经济指数与数字经济指数走势



新经济指数 (NEI): 新经济投入占整个经济投入的比重  
数字经济指数 (DEI) 是使用中国新经济指数方法论的一项子指数,由三个数字经济产业指数构成(人工智能、大数据、互联网)  
来源: 财新智库, 德勤研究

图21: 中国民营企业卓越管理实践思路



来源: 德勤研究

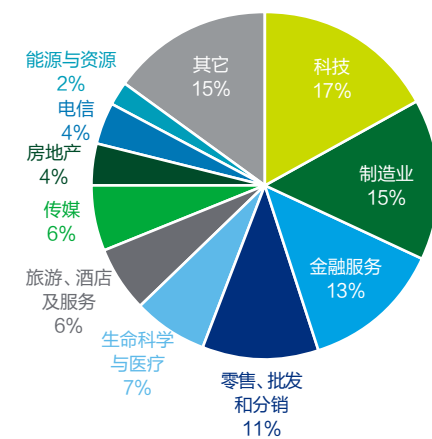
产业价值链中所处的地位。

除了政策风向层面的机遇, 民营企业更应抓住新经济和数字经济时代带来的机遇。2015年以来, “大众创业, 万众创新”、商事制度改革、简政放权等极大激发了民间创业热情, 大量民营企业应运而生, 为经济发展注入了新活力。

根据财新智库联合数联铭品 (BBD) 和万事达 (Mastercard) 推出的“中国新经济指数” (NEI) 和“中国数字经济指数” (DEI), 中国新经济投入占比已经达到整个经济投入比重的30%, 同时数字经济的指数也一致保持高速增长, 其中主要靠人工智能和大数据产业拉动。这两个指数的变化趋势反映了新经济和数字经济相对于传统经济的活跃程度, 是判断中国经济转型过程中新旧经济彼此消长的重要指标 (见图20)。

另外, 民营企业应积极探索在经济转型时期符合民企的生存逻辑, 从多方面提升自身的管理实践思路, 这也是德勤中国发起本次民营企业卓越管理项目

图22: 德勤民营企业管理现状调研行业分布



来源: 德勤研究

的初心。据德勤中国观察, 中国民营企业可以从以下12点最佳实践思路出发去逐步展开思考, 以抓住政策和经济转型的双重机遇 (见图21)。

## 2. 中国民营企业管理运营全景扫描

为了对中国民营企业整体管理运营现状有一个大致了解, 德勤中国在香港科技大学商学院的鼎力支持下, 面向不同行业、全国范围内的民营企业进行了一次关于管理运营现状的调研。其中主要针对民营企业战略、能力以及承诺等方面的能力提出了一系列的问题, 希望对中国民营企业发展现状有一个更深层次的理解 (见图22)。

本次调研的主要发现如下:

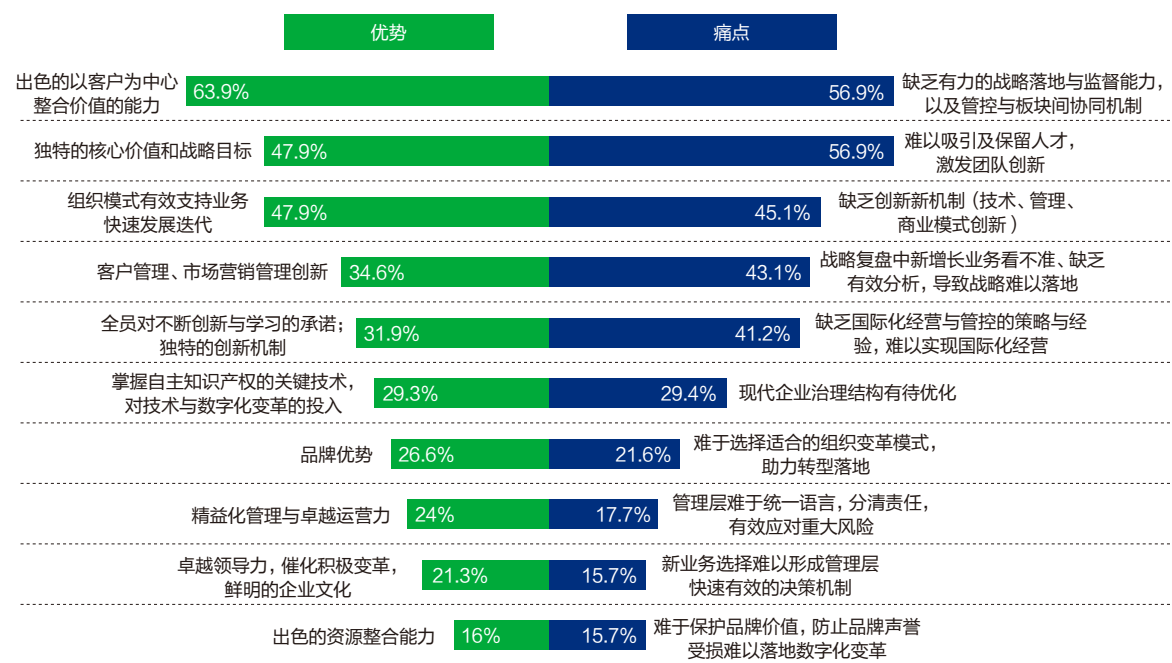
### 2.1 中国民营企业管理优势与痛点

首先, 中国民营企业对自身在管理上的优势和痛点有着正确的认识。调研结果显示受访企业在卓越管理方面最大的三项优势分别是“出色的以客户为中心整合价值的能力”、“独特的核心价值

和战略目标”、“组织模式有效支持业务快速发展迭代”。说明中国民营企业的核心优势是在大方向的制定上, 包括保持产品价值与客户需求的匹配度、企业战略目标的设定以及组织架构根据业务变化的迭代速度。同时, 当企业规模不断扩大后, 实现组织架构的效率、战略目标的一致性以及以客户为中心的产品策略都会变得更加困难。这也是有部分企业将“难以选择适合的变革模式”作为主要痛点的原因 (见图23)。

痛点方面, “缺乏有力的战略落地与监督能力”、“难以吸引及保留人才以激发团队创新”、“缺乏创新机制 (技术、管理、商业模式创新)”、“对新增业务看不准而且缺乏有效分析, 导致战略难以落地”、“缺乏国际化经营与管控的策略与经验, 难以实现国际化经营”这五个痛点获得了最多受访企业的认同。可以看出, 中国民营企业卓越管理的主要的痛点基本都集中在企业管理运营的机制建立、执行、实施、落地以及资源的获取层面。

图23: 中国民营企业管理优势与痛点



来源: 德勤研究

综合考虑上面的优势和痛点可以总结出, 中国民营企业在大方向和目标设定上相对比较明确, 但在通过机制和规则实现这些目标的路径和方法上仍显薄弱, 即“有战略但缺乏战略管理”、“有创新意识但缺乏相应的机制和资源”。

## 2.2 多元化发展, 开启“第二赛道”

许多中国民营企业在经过一段时间的高速发展后, 只靠单一业务实现持续增长变得越来越困难。为了避免进入业务增长瓶颈期, 企业在达到一定规模后纷纷开始寻求多元化发展, 寻求企业增长的第二赛道。

本次调查发现, 超过七成的受调查企业选择通过在现有业务模式基础上进行创新延伸, 来实现多元化发展。业务模式创新中最普遍的手段就是将工作重心放在网络合作的企业模式创新, 也就是

外部建立协作和合作关系。通过形成生态圈和供应链上下游的良性互动, 来实现商业价值的最大化。

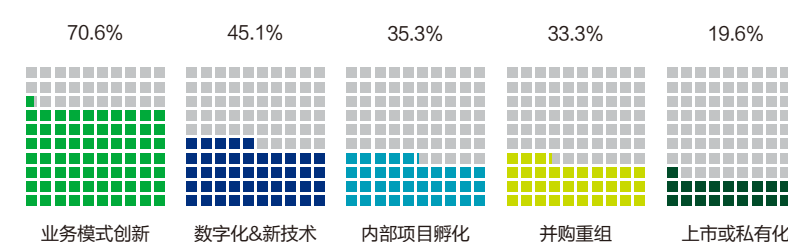
同时, 也有超过四成受访企业通过数字化等新技术的运用开启“第二赛道”, 这里主要包括两个类型的数字化转型。其中第一种是商业和生产行为的数字化转型, 线下转线上、平台化、智能制造等手段帮助企业实现产业升级和转型。而另一种则体现在工作方式的数字化转型, 利用数字化工具实现企业的在线组织、在线沟通、在线协同等任务, 将企业中的人和数字有机的联系在一起, 提升企业运行效率。具体包括OA、ERP、CRM等传统信息系统的不断升级, 以及像钉钉和企业微信这类新兴管理工具的覆盖率不断提升。

另外, 并购重组、内部项目孵化也都有超过三分之一的受调查企业选择, 这两

类手段主要关注的是在既有产业基础上进行产业链或者业务范围的扩张。通过并购直接获得现成的产品或市场渠道已经成为最为高效的企业扩张手段之一。而在企业内部进行创业项目的孵化, 一是有助于保留有自主创业意向的优秀员工并挖掘这些员工的潜力, 同时也有利于变更企业内部关系, 让员工拥有“主人翁”的责任感, 激发企业获利(见图24)。

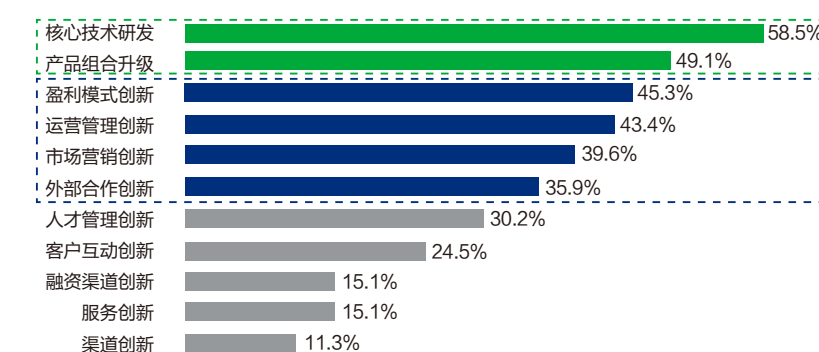
当然, 企业在开启“第二赛道”的过程中也面临着众多挑战。其中最大的挑战就是如何正确选择第二赛道。中国民营企业在选取适合发展第二赛道的领域时, 最关键的就是要根据自身核心竞争力选择多元化方向, 同时新发展的业务也要能够与现有业务形成协同效应。因此, 现在越来越多在行业内拥有一定优势的企业开始注重对产业链上下游的延伸和整合, 期望在产业内获得寡头优势

图24: 民营企业开启“第二赛道”的主要手段



来源: 德勤研究

图26: 中国民营企业创新投入领域



来源: 德勤研究

(见图25)。

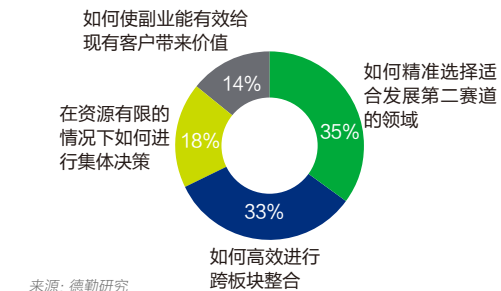
而产业链的延伸和整合就对企业跨行业、跨板块、跨地域的纵向和横向整合能力提出了更高的要求, 而这恰恰也是民营企业开启“第二赛道”的另一个重要挑战。如何更有效的在企业各板块间进行资源共享、优势互补、价值协同是中国民营企业未来需要攻克的一大课题。目标是实现对内降低内耗、精减配置, 对外通过协同作用提升市场竞争力, 也就是“对内做减法, 对外做加法”。

## 2.3 创新投入及海外拓展

### 创新投入

在创新投入方面, 超过半数的受调查企业把核心技术研发作为企业重点投入的领域, 同时产品组合升级也被近半数企业选择。可见现阶段我国民营企业仍然把创新重点放在产品力的提升

图25: 开启“第二赛道”时面对的主要挑战



来源: 德勤研究

图27: 德勤“创新10型”



来源: 德布林, 德勤研究

上。其次, 排在产品力创新之后的是业务形态的创新, 其中主要包括盈利模式创新、市场营销创新、运营管理创新、市场营销创新以及外部合作创新等, 这几类创新在本次调研中也都超过三分之一企业的选择(见图26)。

不过, 受调研企业在其它领域, 包括在人才管理、服务、销售渠道、融资方式、客户互动等间接提升企业竞争力方面的创新投入仍然略有不足, 而这也是恰恰是中国民营企业与世界一流企业间仍然存在差距的地方。未来中国民营企业应继续提升创新的多元化, 具体可以参考德勤提出的“创新十型”(见图27)。

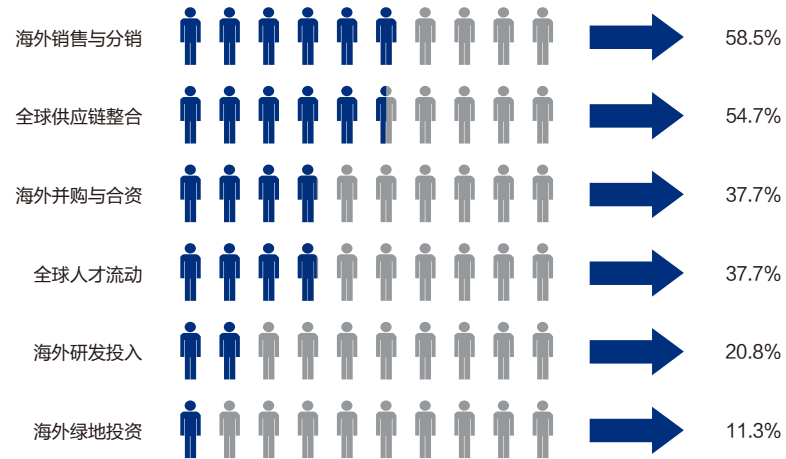
### 国际化进程

自加入WTO和党的十六大起, 越来越多的民营企业参与到全球化进程和竞争中来。通过本次民营企业调研可以发现, 现阶段中国民营企业国际化主要的

手段主要还是集中在贸易层面, 也就是产品的海外销售和原材料的进口供应。这里面其实反映出中国民营企业国际化进程中面对的一个问题, 也就是大部分企业仍处在发展国际化业务阶段, 而有国际化业务并不等于就是“全球性企业”。真正的全球性跨国企业的全球化发展策略一定是多元的, 而目前大部分民营企业的国际化发展进展仍然相对单一(见图28)。

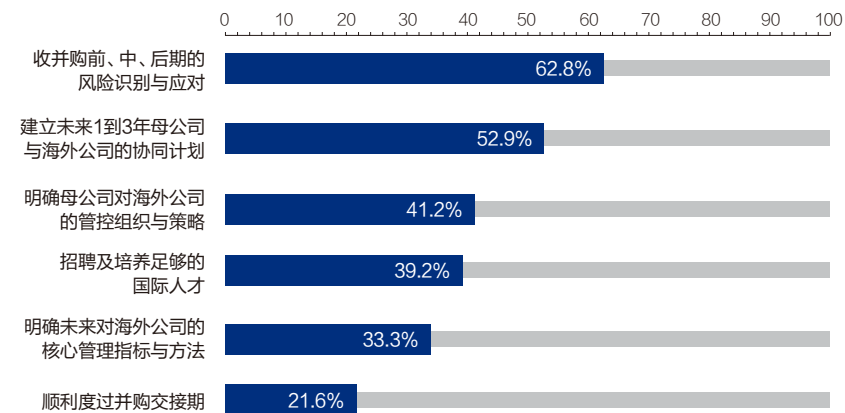
海外并购逐渐成为企业向全球性企业发展的一个非常有效的手段, 但在具体操作上也极具挑战。本次调研发现, 受访企业在进行全球化并购中最大的痛点是如何识别和应对收并购前期、中期和后期的风险。另外, 在收并购完成后的一到三年时间里, 如何有效建立起母公司和海外公司的协同效应也是挑战重重(见图29)。

图28：中国民营企业国际化发展主要手段



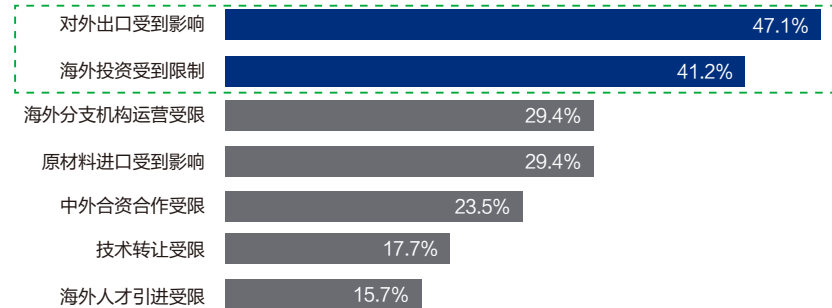
来源：德勤研究

图29：民营企业海外并购痛点



来源：德勤研究

图30：“去全球化”趋势下对民营企业的影响



来源：德勤研究

自2018年起，我国面临的一系列来自外部的风险因素正在不断上升，其中包括全球贸易争端以及地方保护主义抬头等，“去全球化”似乎成为了一个短期内不可逆的大趋势。这将对中国民营企业的全球化策略带来一系列深远的影响。在本次调研中，受访企业受“去全球化”的影响相对较为分散，主要原因是不同企业本身的全球化发展策略就有所不同，因此受到的影响也有所不同（见图30）。

具体来看，排在前两名的影响是对外出口和海外投资，这也与上面提到的中国民营企业的主要国际化手段形成了呼应。而技术转让和人才引进等方面受到的影响相对较少，说明中国民营企业在这两方面的投入仍然相对较低。

## 2.4 人才管理及领导力建设、企业家精神及传承

### 人才管理及领导力建设

企业人才战略的基础是建立完善的人才招聘、培训、领导力建设以及激励机制。而目前中国民营企业在吸引和留住人才方面还有一些困难，尤其是在高端人才的竞争上。根据本次调研结果，受调研企业在吸引和保留高端人才上最大的痛点是薪酬竞争力的不足，而绩效考核体系不合理、缺乏有利的企业文化支撑和个人职业发展路径受限也是非常重要的挑战（见图31）。

同时，企业人才战略中的另一个重点是对整体员工领导力的建设和培养，通过相应的组织架构和工作流程对各级人员的领导力加以提升有助于企业提升运营效率和保持人才稳定。本次调研发现，受调研企业未来领导力建设的重点主要放在提升中层管理人员战略化的思维格局以及视野，使得员工可以更好的融入企业整体战略，以解决人才队伍跟不上企业发展速度的问题。其次是对



国际孕婴童产业博览会上的恒安集团品牌展区。图 / 视觉中国

变革管理能力的提升，这对于处于内外部都在快速变革时期的民营企业也是非常重要的（见图32）。

### 企业家精神与传承

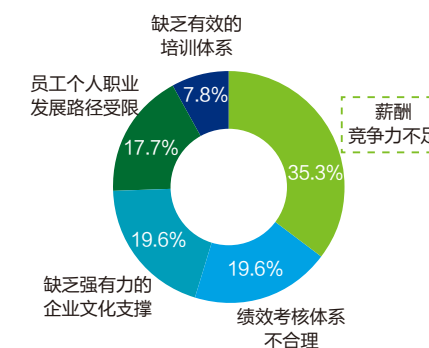
“承诺”中另一重要内容就是企业家精神的发扬以及企业的传承。企业家群体对整个社会的创新起到居功至伟的作用，任何国家都需要企业创新迭代往前

发展，企业家精神在里面发挥了重要作用。中国民营企业之所以能够在改革开放的四十年中取得如此成就，很大程度上也是依靠企业家精神，这其中包括冒险性、探索性、战略敏锐性、把握政策的能力、对于本土文化的理解、极强的运作和灵活的处理能力。这些都是中国企业家精神的共同标签。不同时代的

企业家精神在内涵上有一定的差异，通过本次调研发现，现阶段中国民营企业的企业家精神中最重要的部分是坚持创新的精神、韧性以及持续的学习力（见图33）。

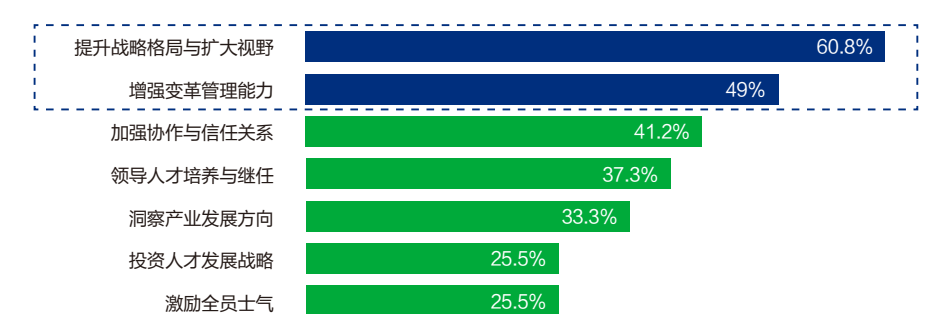
另外，继任和传承问题也是中国民营企业尤其是历史相对较为悠久的企业需要面临的一个问题。随着第一代和第

图31：吸引和保留高端人才时的最大挑战



来源：德勤研究

图32：民营企业领导力建设的重点

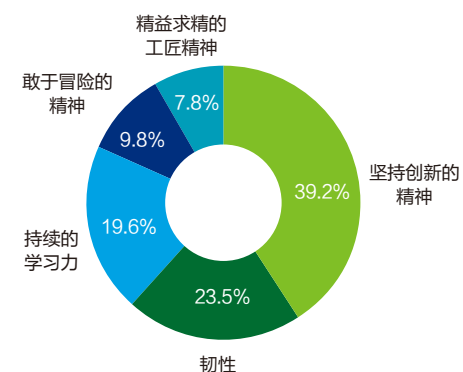


来源：德勤研究



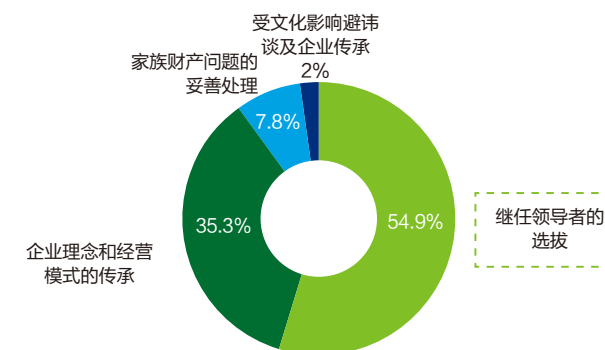
山东省威高集团的工人在生产医疗器械。图 / 中新

图33：当前民营企业企业家精神的核心



来源：德勤研究

图34：民营企业在企业传承时面对的最大挑战



来源：德勤研究

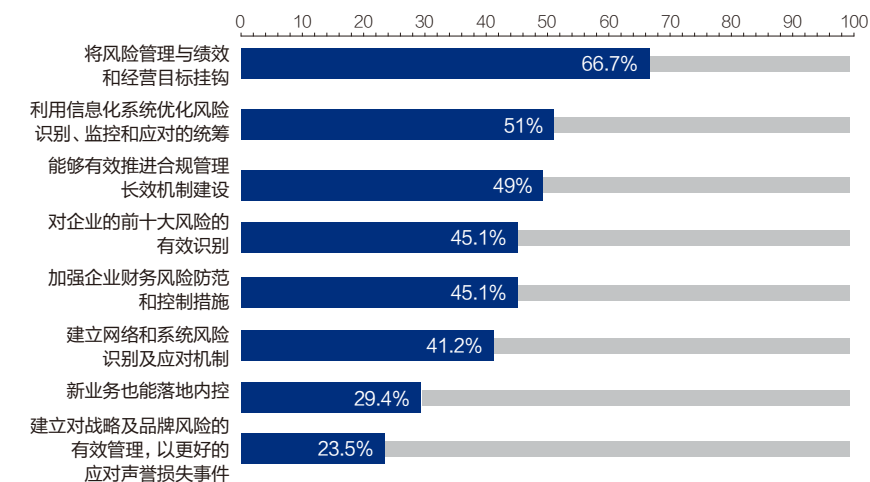
二代企业家开始慢慢进入退休年龄，如何建立有效的继任计划使得企业的价值观、企业文化以及竞争力可以更好的传承下去，需要企业给予更多的重视。根据本次调研结果，中国民营企业在传承时面对的最大挑战来自继任者的选拔和企业理念和经营模式的传承。可以看出，如何有效的在继任过程中保持良好的企业战略连贯性以及对于战略连贯性的落地执行效率是重中之重（见图34）。

## 2.5 风险管理及内控

高效并且能够提供价值的风险管理和内控体系能在一定程度上体现企业财务管理的能力。本次调研中发现，受调研企业在风险管理过程中的痛点主要体现在难以将风险管理与公司业绩和经营目标有效的连接起来，在风险管理过程中信息化程度不足以及对于长效合规管理机制的建设（见图35）。

具体来说，中国民营企业的内控与风控管理大多还没有与战略执行及绩效很好地结合起来。风险管理意识较好的企业主要利用风控、内控管理在做合规与基本的流程优化，而较差的企业在治理结构完善与基本的合规上还做不到，

图35：民营企业提升风险管理及内部控制机制上面面临的挑战



来源：德勤研究

更不要说全员有风控、内控意识与能力，从而辅助战略执行及绩效实现了。国外先进的企业会全面关注战略风险、财务风险、运营风险、合规风险和网络安全5大领域的风险识别、评价与应对，实现“智慧风险管理”，但中国民营企业大多还停留在基础的财务风险防范与内控体系完善阶段。

总而言之，虽然中国民营企业的管

理水平在过去数十年中已经取得了进步，但仍然存在着不少痛点。普遍面临的问题是“重业务、轻管理”，缺少对管理体系的系统性思考，以及从机制上确保管理框架的落地。因此，在中卷中，我们将详述到底是哪些与众不同的卓越性使得BMC获奖企业能够脱颖而出，并通过获奖企业的案例分享为中国民营企业的管理提升提供参考。■

中卷

# BMC 获奖名单 及卓越管理实践分享

充满挑战的时代呼唤引领者。时值当下，  
一些佼佼者已经在管理理念和管理水平上走出瓶颈、迈向卓越。  
他们在做大做强的同时，开始越来越多地关注如何实现  
“可持续的”增长和“可持续的”盈利，值得借鉴

# 卓越之道： 认识卓越管理公司的卓越之处， 为中国民营企业提供解决之道

入围的候选企业是来自制造、消费、能源、科技、教育、医疗健康、地产等行业的领先公司，从行业龙头到“隐形冠军”，它们的管理实践代表目前中国民营企业的较高水平，总体的特征如下：具有长期战略、全球化思维、创新潜力，同时在行业处于领先地位，能够践行以人为本的企业价值观，并且对于内外部变化能够快速应变。正是这些特点使它们变得与众不同，能够跨越前面提到的一些常见的管理短板，在这个瞬息万变的时代取得成功。中国民营企业应从BMC企业

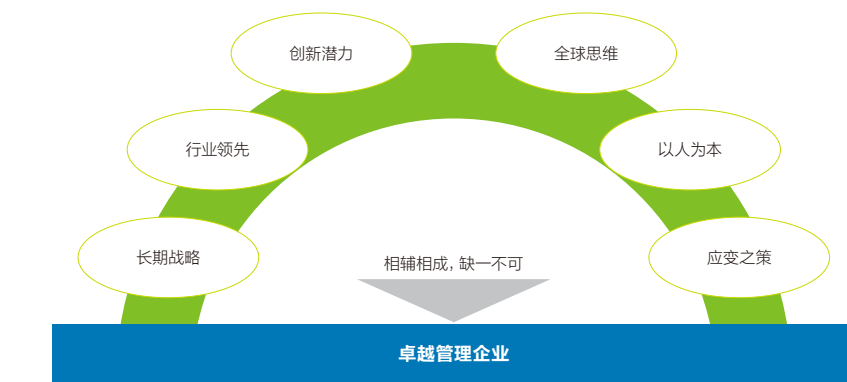
吸取经验教训，采取行动，为未来做好准备（见图1）。

## 1.1 尽早规划长期战略

通过本次BMC评选可以发现，获奖企业在战略方面都具有较强的前瞻性，主业方向非常清晰，并都致力于对社会的贡献与持久发展。获奖企业每年都会形成详实完备的书面战略规划，对企业的长期愿景、中期战略以及短期计划都有着清晰的部署。

BMC企业在制定长期战略时的依据主要有以下三个部分，一是对市场进行

图1: BMC企业的卓越之道



来源: 德勤研究

长期持续的研究，二是不断收集来自客户端的反馈，三是高管团队内部定期的商议和讨论。通过这三个方法，再结合相应的战略分解（绩效和目标管理）、战略回顾（战略执行情况评价）以及战略宣贯机制（自上到下对战略目标的理解），本次获奖的BMC企业都真正实现了战略规划的有效执行。

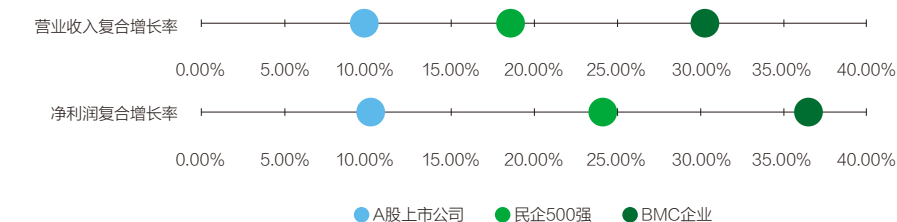
具体到战略举措的层面，本次BMC获奖企业最关注以下几个方面的举措：首先是要能够准确地理解客户对产品需求的变化，然后对于人才的获取与培养，还有核心技术的升级，再加上数字化转型和变革，以及组织架构和关键运营指标的迭代管理。获奖的BMC企业都在这几个举措上投入了大量的资源，其中部分企业已经形成了这些战略举措的年度行动计划，并落实了具体的负责人。其中，对于战略和组织架构的迭代管理是能够提升管理卓越程度的一个重要举措，BMC企业大多选择利用来自客户和市场洞察的输入，牵引战略层面的变化，而进一步根据战略需求灵活不定期的变更组织架构。

## 1.2 长期保持行业领先

本次BMC获奖企业在各自的细分行业或领域都处于第一梯队、并且名列前茅，它们具有全球或国内领先优势，财务业绩领先，其中更有部分企业是所在细分行业的龙头企业。同时，为了保持行业地位，BMC企业能够持续实现稳定增长。在2014年到2017年这三年间，BMC企业的平均营业收入复合增长率达到30%，平均净利润复合增长率37%，都远远高于A股上市公司和民营企业500强公司的整体平均水平（见图2）。

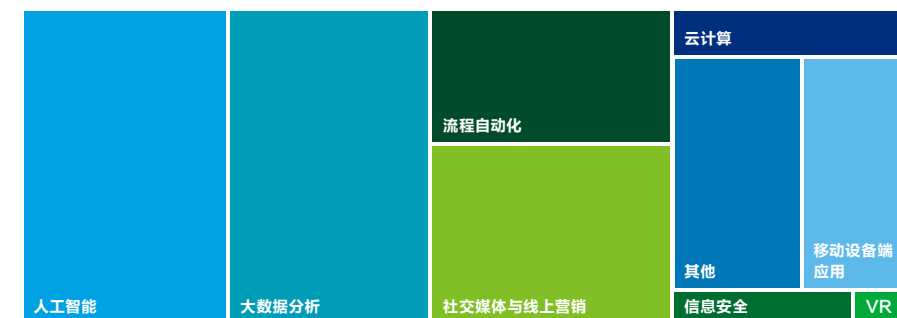
另外，BMC企业还都多次获得行业内外、国内国外各类奖项，说明BMC企业在品牌建设和管理上都取得了一定的成效，品牌价值领先。

图2: 2014至2017年企业营收及净利润增长情况



来源: Wind, 工商联, 德勤研究

图3: 数字化技术在BMC企业创新中的相关性分布



来源: 德勤研究

## 1.3 有针对性的创新方法

同时，本次BMC评选的获奖企业也体现出了卓越的自主创新能力，它们的核心产品技术领先，企业平均持有的发明专利、实用新型专利和外观设计专利数量超过500项，其中个别企业持有的专利数量更是超过2000项。同时，除了在技术和产品上的研发创新外，BMC企业更是在运营管理创新、市场营销创新以及融资创新等方面不断加大投入。

BMC企业创新机制的优越性主要体现在以下几个方面：一是有明确的创新管理体系，包括阶段性产品与服务创新目标设立、员工创新建议收集机制等；二是能够对产品或服务的开发提供特殊资金支持；三是能够有针对性的引进和吸引特定人才，来发展新产品或服务；四是对成功的创新项目有相应的奖励和激励机制；最后，BMC企业都积

极通过与外部资源合作来鼓励创新。

BMC企业在数字化创新上也具有一定的优越性，它们都在积极把数字化技术运用到不同层面的企业创新中。其中，人工智能和大数据是在企业创新中相关度最高的数字化技术，排在之后的是流程自动化、云计算以及社交媒体与线上营销（见图3）。

## 1.4 建立全球化发展思维

BMC企业的另一个特点是都具有全球化思维。它们都积极在全球范围内开展业务布局、进行供应链整合以及进行全球投资并购、业务拓展和合作计划。获奖企业中，有超过9成的企业已经或计划开展海外业务、进行采购或者在海外开展研发和技术合作，并且有超过8成的企业已经完成或计划在海外进行并购。获奖企业中海外收入占比最高的超过





国际太阳能光伏与智慧能源展览会上的东旭集团展区。图 / 视觉中国

60%，平均海外收入占比超过20%。

除此之外更重要的是，BMC企业还都积极在海外设立分支机构，并且正在通过海外人才交流、提升员工本土化程度等手段增强海外分支机构独立运营能力。部分企业已经针对海外运营相关人才建立了独立的招聘、激励和管理机制。同时，为了能够高效地协调全球资源配置，大部分获奖企业都在组织架构里设置了相应的国际发展的专项团队，意在实现不同地区运营之间的战略的统一和协作。

未来，相信一些BMC获奖企业将有可能实现从“国际化业务”到“全球性公司”的跨越，诞生一批“来自中国的跨国企业”。

### 1.5 坚持以人为本

在保证业务增长和发展的同时，

BMC企业也一直遵循以人为本的原则，持续投资人才发展，企业文化特征明晰，能够激发团队对共同愿景的承诺。

BMC企业都有自成体系的人才吸引与保留机制，除了定期进行员工绩效评价和培训、建立有效的员工激励机制外，更重要的是能够给予业务突出的员工持续的挑战与职业发展的机会，以提升企业人才多样化的发展。可以说，BMC企业在人才吸引和保留上的竞争力体现在四个方面，分别是平台规模、职业发展、薪酬体系和企业文化，这些竞争力能够帮助企业维持人力资源的稳定性。得益于此，BMC企业的平均离职率基本在10%-15%左右，维持在一个较低水平。

同时，BMC企业还十分注重团队合作和个人成就的平衡，以及组织领导力的建设。能够做到依托企业价值观和长

期愿景，在维持高管团队稳定的同时开展后备梯队培养工作。为此，BMC企业都建立了独特的领导力发展项目，虽然各有特点，但总体都是长期坚持以内部成长为主、外部引进为辅的策略，高管团队的多元化程度较高，既有从一线基层岗位逐渐成长起来的，也有从国内外吸引加盟的优秀人才。

除了人才方面的建设，绝大部分BMC企业都有着相对完善的社会责任管理和披露体系，对于股东、债权人、员工、供应商、客户以及消费者的权益保护上建立起完整的管理体系。同时在环境保护与可持续发展、公共关系和社会公益事业等方面也做出了杰出的贡献。

### 1.6 处变不惊，从容应对

BMC企业的卓越性最后体现在具有灵活应对外界环境变化的能力，这种应对变化的能力，即是长期生存能力，是一种抗风险能力，实际上也是一种战略管理能力，这对于处在成熟市场中的企业非常重要。

对于战略风险、财务风险、运营风险、合规风险以及网络风险等几类主要企业管理风险，BMC企业都建立了完善的识别和应对策略，能够对风险进行定性、定量分析，设定风险识别的阈值，并建立完善的内控程序和制度对风险进行对冲和控制。

另外，一些BMC企业已经开始将风险管理体系整合进信息化系统中，建立数据驱动的企业全面风险管理体系，通过数据模型对风险特征和趋势进行定位，利用数据挖掘等手段对风险频率和影响程度进行量化，从而形成动态风险识别和应对策略，也就是所谓的“智能风险管理”。虽然现阶段BMC企业对智能风险管理的应用还处于相对早期的阶段，不过相信未来会成为BMC企业在风险管理方面卓越发展的重要工具。■

## 案例赏析： 中国民营企业如何走向卓越

为了更好地展示中国民营企业如何走向卓越，我们将BMC获奖企业的经验浓缩为简短的案例，也希望我国相关领域的其他企业能从中找到借鉴，为应对未来的挑战做好准备

**mindray 迈瑞**  
生命科技如此亲近

### 深圳迈瑞生物医疗电子股份有限公司

——聚焦医疗器械行业27年，独一无二的全球化平台和研发实力，全球领先的技术和数字化运营，医疗行业“小华为”。

迈瑞医疗以“成为守护人类健康的核心力量”为愿景，以“普及高端科技，让更多人分享优质生命关怀”为使命，致力医疗器械行业27年，现已成为国内最大的医疗器械生产商。1991年，李西廷、徐航、成明和等人在深圳蛇口创立了迈瑞医疗，作为中国第一家自主研发监护仪设备的生产商，结束了国外品牌常年在中国市场的垄断地位，又进一步将迈瑞医疗器械打入国际市场，业务拓展至190多个国家和地区，海外业务占比近半。迈瑞的核心管理特色是通过自主研发创新及并购等方式，再辅以先进的供应链和智能制造，实现研发制造的高度垂直整合，不断提升质量、打造成本与效率优势。并且立足中国、面向世界，发挥全球运营平台的协同优势。公司始终遵循“自律投资”的原则，以客户需求为核心导向，研发、制造、营销部门参与核心战略制定。同时，

把高端医疗技术作为核心竞争力，通过敏捷的组织和快速变化能力，实现企业战略变革。公司在国际化拓展上，效果显著，产品销售至190多个国家和地区，海外收入占比近50%，并已建成全球资源配置的八大研发创新中心，专利申请量超过2000项；同时，强大的并购整合能力帮助迈瑞在近年来完成了超过10次海内外并购；另外，迈瑞在全球运营、渠道、研发、供应链等方面的智能化程度也达到较高管理水平。以管理学院为主要载体，迈瑞进一步推进领导力建设，并且通过海内外定期交流实现公司价值观和愿景的交换和传递，以事业平台和工作前景为基础来吸引、激励和保留优秀人才。公司财务业绩出色，公司销售额和ROE逐年增长，2017年营收达到112亿元人民币，毛利率达到67%，超过行业平均水平。公司有完善的治理机制，并以合规为发展的生命线。



### 新东方教育科技有限公司

——以科技为驱动力的综合性教育集团，规模领先，BRANDZ 2018最具价值中国品牌100强，培养数以千万计的学生，助力实现梦想。

**新** 东方以“成为中国优秀的、令人尊敬的、有文化价值的教育机构”为愿景，以“以学生全面成长为核心，以科技为驱动力的综合性教育集团”为使命，目前在中国同行业内保持领先地位。公司战略方向清晰，以学生为中心制定全生命周期综合教育服务，战略可以洞察新科技的发展，保持与时代变化的一致性，3年滚动预算体制。通过标准化、流程化、系统化领导小组统筹安排，利用教务一体化运营管理平台实现动态的组织流程梳理。公司注重创新，目前公司也在大数据、AI、移动设备

端应用等新科技方面投入大量精力，在产品研发，运营管理等方面的创新成果显著。注重高管的领导力培养，新东方逐渐形成了高、中、基三层后备人才梯队培养，继任梯队完整。公司注重人才的发掘与培养，积极与主流留学考试机构国际展开人才合作，并将不同职能划分为不同的序列，配合不同的奖酬机制。新东方的企业文化为团结互助，平等快乐，坦诚沟通，努力创新，尊重人才，讲究效率。集团财务业绩优异，2018年营业收入超24亿美元，收入复合增长率32%，毛利率58%。



### 龙湖地产有限公司

——经过长达25年的全国布局，四大主航道齐头并进，以“善待你一生”的特色企业文化，为客户提供全生命周期业务。数字化转型、领先的基于平台的管理体系和稳健的财务能力铸就了卓越的品牌价值。

**龙** 湖集团遵循“善待你一生”的企业愿景，以为客户提供有生命的空间、有温度的服务、创造贴心惊喜的体验感为使命，采用“平台+端”管理模式，运用数字化的技术手段与管理理念，不断赋能一线、持续提升效能，以基于平台的管理体系铸就了卓越的品牌价值。经过25年的耕耘，目前已

经成为行业领军企业。基于独特的愿景和战略，配合自创的“组织绩效v模型”保证稳定持续的战略管理体系。集团追求稳健的可持续发展，在融资能力、品牌价值、运营能力资源整合及创新数字化方面都锻造了行业领先的能力。精细化管理和卓越的运营能力也是龙湖集团多年锤炼的核心竞争力。灵活扁平的组织、严密有序的流程及迅速迭代与时俱进的系统，确保组织不断适应新环境，企业实现可持续的稳定增长。企业持续致力于为员工提供长期事业发展的机会和平台。围绕“企业家精神、诚信正直、拥抱变化、共生共赢”的核心价值观，龙湖致力于聚集和发展最合适的人才、有效利用最智能的技术，并成为在此领域的先锋。龙湖是境内外唯一获得全投资级的民营房地产企业，稳健而有竞争力的融资及现金管理能力已经清晰转化为企业在资本层面的护城河。2018年营收预计达到千亿，毛利率接近30%，盈利能力持续均衡增长，长期保持在行业内的竞争力。



### 山东威高集团医用高分子制品股份有限公司

——聚焦医疗器械及药品行业，已成为全球品种最齐全、中国最大的医疗系统解决方案制造商。正在以海外并购的方式突破产品的细分领域天花板，集团财务实力雄厚。

**山** 东威高以“偕同白衣使者，开创健康未来”为使命，以“中国最强、国际一流，最受人尊敬的医疗器械和医药创新型企业”为愿景，已成为全球品种最齐全、中国最大的医疗系统解决方案制造商，临床护理、骨科两个市场占据国产第一品牌。集团坚持以价值创造为导向，继续推进“渠道、产品、供应链三位一体”，通过渠道创新、产品创新、国际化、收购兼并四大引擎驱动销售稳健、快速增长，以产品聚焦、供应链整合提升运营效率。在生产运营上，公司建有六大运营共享平台，以采购平台为价值中心，降本增效。创新是威高的另一大优势，产品创新增长率每年50%以上，具有明确的创新机制和执行平台

(威高研究院)，公司已获得680项专利(其中含海外专利240项)。国际化上，企业成功收购及整合美国爱琅公司，未来3-5年，将着力搭建海外发展平台，以期海外收入达到20%-25%。威高的核心价值观是“良心、诚心、忠心”，形成了基于“家文化”的正向人才激励与保留机制，离职率低。在人才发展上，长期发展项目(领航与青竹)与短期选拔项目(长青与青藤)相结合。社会责任体系健全，对销售端和供应端的全产业链条承担责任。集团财务业绩优异，2014年-2018年营业收入、净利润、毛利率等指标均保持稳定增长，高于同行业平均水平。财务团队稳定，各业务领域均有健全的财务管理制度。



### 恒安国际集团有限公司

——公司旗下卫生巾、生活用纸及婴儿纸尿裤品类市场占有率全国领先。2002年以来，先后三次推行企业全民管理变革，持续为企业效率和效益提升提供新动能。

**恒** 安集团以“追求健康，你我一起成长”为企业使命，坚持“诚信、拼搏、创新、奉献”的精神，目标是通过持续的创新与优质产品服务，成为国际顶级生活用品企业。经过34年的发展，恒安集团目前已成长为中国最大的妇幼产品和生活用纸企业。恒安坚持持续创新，先后三次推行企业全面管理变革，全方位提升企业核心竞争力。公司的战略核心是以客户为中心，从消费者需求出发，构建高效、快速响应的系统平台。通过建立公正、阳光的运营机制，整合内外部资源，持续提供满足客户和消费者价值需要的产品及服务，最终成为客户和消费者最信赖的平台化集团公司。集团实施组织创新，推行全面变

革，依托大数据运营平台，恒安集团建立起平台化小团队经营模式，充分授权，全面激发经营活力。受益于国家“一带一路”战略实施，恒安集团也加快步伐走出去，先后在马来西亚收购上市公司，在印尼、俄罗斯等国投资建厂，并在芬兰投资生物制浆项目，进一步延伸产业链和布局国际市场。企业全面建立起人才引进、培养、提升机制，制定科学合理的薪酬体系，打造富有特色的企业文化，让企业发展的同时，惠及员工成长，实现与员工的“共同成长”。2017年销售收入198亿元，实现利润38亿元。集团接受国内外会计师事务所严格审计，确保财务及公司制度的合法合规运行。





### 孩子王儿童用品股份有限公司

——特色一站式购物及增值服务。数据驱动，洞察为先，基于用户关系经营的创新母婴家庭服务商，数字化程度高，助力各种内部管理与外部客户服务可视化、快响应。

孩子王以“让每个童年更美好”为使命，以“成为中国新家庭首选的全渠道服务商，做中国孩子王”为愿景，已成为母婴童行业领军全渠道企业，提供特色一站式购物及增值服务。公司的核心管理特色是以数据驱动，洞察为先，基于用户关系经营的创新母婴家庭服务商，数字化程度高，助力各种内部管理与外部客户服务可视化、快响应。孩子王的战略以会员为中心，通过首创大店模式、行业育儿顾问式服务、“商品+服务+社交”内容模式和重度会员的单客经济等特色模式，快速扩张，方向清晰聚焦，及时更新。公司提出“数字化、场景、内容、关系”，通过高水平数字化应用与战略分解的高度结合输出客户需求分析、供应链管理、2B2C业务结果分析与财务业绩分析的实时结果。公司率先布局社群经济，组织特色为互联

网与零售企业的结合，项目制推进每个新业务。强调以顾客为中心的理念，去中心化，各部门之间协作。公司一直秉承国际化经营理念与水平，本土创新，积极打造自我独有数字化能力，数据驱动战略能力强，并利用数字化工具自主研发了“人客合一”系统。公司开始初步建立领导继续计划，增加了总监这个承接高管与中层的人才层级，相应的配套体系会进一步完善。同时，孩子王建立了完善的育儿顾问人才发展体系，将营业员培养成育儿顾问，人才队伍结构合理，注重团队化，可以提供员工更多跨界工作机会。公司实行“爱义融知行”的企业文化，团队一致，表彰团队与个人的成就。2017年孩子王的财务数据增长显著，营业收入达到57亿。毛利润高于行业平均。财务及治理层管理水平高，智能化助力行业联盟。

### SKYWORTH 创维

#### 创维集团有限公司

——中国家电企业8强，在电视、机顶盒、OLED电视机等诸多业务领域市场占有率全国排名第一。致力于打造全球竞争力的智能家电和信息技术领军企业。

创维集团以“成为具有全球竞争力的智能家电和信息技术领军企业”为愿景，以“全心全意为人类创造更加美好的生活”为使命，创维彩电、数字机顶盒等终端产品畅销国内外，市场占有率名列前茅。公司的核心管理特色是以总体战略为指引，以客户和市场需求为导向，持续集团化管理体制机制创新和高效组织体系建设，始终坚持技术引领产业、创新驱动发展。创维以“一三三四”为总体战略，以实现1000亿元营收为目标，全面实施智能化、精细化、国际化三大战略，推动深圳总部基地、珠三角智能制造基地、长三角智能制造基地三大项目建设，打造多媒体、智能电器、智能系统技术、现代服务业四大业务板块，把创维建设成为具有全球竞争力的智能家电和信息技术领军企

业。集团三十年来累计申请专利6400余项，参与包括四大电视传输标准在内的多项行业标准制定。国际化进程方面，近年来成功完成多次海外并购，并在多国建立了分支机构，在各国建立了海外子公司、研发中心和制造中心。另外，创维在全球运营、渠道、研发等方面的智能化程度近年来也取得突飞猛进的发展。公司把品牌建设与人才引进机制有机结合，深入开展校企合作。同时，企业拥有专业的企业大学平台和强大的各级培训体系，以及完善的人才发展和奖酬机制。在文化方面，秉持着自发光精神及六大理念：开拓创新、艰苦奋斗、追求卓越、绩效优先、成果共享、廉洁从业，建立了特色的企业文化体系。创维盈利能力良好，营业收入超过400亿，财务数据稳定，资产负债率低于行业平均水平。



### K11

——全球首个把艺术、人文、自然三大核心元素融合的艺术购物中心，新世界集团旗下商业地产品牌，追求打造“连接同类人的社区”。管理方式整体国际化、前瞻。

K11作为全球首个把艺术、人文、自然三大核心元素融合的艺术购物中心，以“打造一个原创、有个性、有灵魂的中国品牌，孵化中国当代文化的软实力”作为使命和愿景，管理方式具有国际化的前瞻性。公司始终坚持初心，秉承国际化水平并围绕客户需求，通过团队讨论的方式制定战略，公司2018年-2019年的总体战略是持续搭建K11生态圈，完善VOC机制与提升抢货能力。提升市场占有率，提升生产力；完善风险与预警系统，持续创新，新的收入来源。将购物艺术馆与艺术、人文、自然相结合，为顾客带来非凡的体验，是K11的最大特色之一。同时，公司积极推动创新、鼓励创意，突出4大方面打造：零

售管理、CRM、独特零售模式与业务、360度数字营销，有效吸引新消费模式下的主要消费族群。在环保等社会责任上，K11积极承担责任，获得了公众和社会的认可。K11着重培育员工的工匠精神，鼓励员工构思切实可行的创新方案，评价体系中有6大人才指标：战略识别能力、结果导向、解决复杂问题能力、吸引优秀人才、自我情绪控制及面对挫折能力、自我认知和成长能力。K11坚信，“好奇心”是企业灵魂，所以不断鼓励全员不忘初心，持续创新。公司的营业收入持续三年连续增长，增长率维持在50%左右，保证有利润的增长。K11健全的公司治理机制，有专业团队进行合理分工，与合作伙伴建立有效合作。



### 大全集团

#### 大全集团有限公司

——中国机械工业100强企业和中国电气工业领军企业，连续3年中国电气工业名列第一。强调科技，参与制定35个国家标准，强调成本控制能力、效率及数字化管理。

大全集团以“全球大业 百年大全”为愿景，以成为“国内领先、国际化视野的智能电气综合解决方案提供商”为使命，致力成套电气行业54年，现已成为国内最大的高低压供配电设备及电力自动化设备制造企业之一，参与制定35个国家标准，连续三年中国工业电气排名第一。大全集团以两化融合管理体系为指引，实行“扁平精细化”管理创新模式，通过构建集团运营标准化体系、建立“数字化大全”管理新平台等举措，实现内部市场化、业务流程化、核算精细化、考核数字化。公司坚持“多元化、品牌化、国际化”的发展

战略，以电气、新能源和交通设备作为支柱产业，多元化经营。提升质量，创优质品牌。深挖国内市场潜力，大力开拓国际市场，成为国际一流的创新型企业。通过“扁平精细化”管理模式创新，大全逐步建立了以流程驱动的柔性化管理体系，大力实施国际化战略，与国外公司合资合作，在各国建立分支机构。另外，通过完备的三级科研创新体系，自主研发关键核心技术，拥有多项创新专利，并确定了以数据驱动的基本原则，创新管理模式，建立“数字化大全”管理新平台。集团从人才选拔与配置、培养与发展、职业通道设计、继任者计划等四大方面出发规划建立了大全的领导模型以及人才储备制度。此外，大全坚持诚信、敬业创新的核心价值观，立足自主创新，着力做大做强。2018年，企业营业收入超过150亿，净利润同比增长28%，毛利率为27%。基于完善的治理机制，与合作伙伴共同打造共赢生态圈。





### 海底捞国际控股有限公司

——最大规模中餐连锁企业，460家自营门店。以企业文化激发人的能动性为核心优势，提升对供应商的议价能力。拥有“连住利益，锁住管理”的独特模式。全球扩张，智慧应用进程快，成为优质就餐体验和服务体验代名词。

**海**底捞以“让更多人在餐桌敞开心扉，吃的开心，打造全球年轻人人都喜爱能够参与的餐桌社交文化”为愿景，以“通过精心挑选的产品和创新的服务，创造欢乐火锅时光，向世界各国美食爱好者传递健康火锅饮食文化”为使命，现已成为全球领先的中式餐饮品牌。海底捞战略愿景清晰，聚焦主业，通过战略布局二三线城市和海外拓展实现业务增长，并以持续提升的就餐体验为核心竞争力，通过战略性拓展餐厅网络及策略性地寻求收购优质资产为主要战略举措，配合技术方面的持续投入，打造企业发展的内生动力。通过扁平化管理提升管理透明度，在高度统一员

工与公司的利益、充分激发增长活力的同时，控制系统性风险，为海底捞长远发展保驾护航。海底捞还推出了智慧火锅餐厅，联手松下、阿里云、科大讯飞等新技术企业，打造多项创新后厨设备和移动APP产品，以创新技术提升食品安全水平和就餐体验，同时优化餐厅管理成本。海底捞秉承“双手改变命运”的核心价值观。以师徒制为核心，不断培养店长和管理团队接班人。海底捞拥有以授权为核心的企业文化，通过待遇、真诚、尊重和承诺，成功塑造餐饮业独树一帜的企业文化。营业收入持续稳定，年复合增长率36%，财务业绩优秀。



### 杰克缝纫机股份有限公司

——缝纫机细分行业全国第一，全球前二。致力于智能制造，通过三次收并购吸收和整合海外技术和资源。是李克强总理近期考察及肯定过的行业“隐形冠军”。

**杰**克缝纫机以“打造全球缝制设备第一品牌”为愿景，以“向全球客户提供性价比最优的缝制设备，为员工创造福祉、为供方创造市场、为顾客创造价值、为股东创造回报、为社会创造效益”为使命，公司缝纫机销量连续9年全球第一，2018年有望全球销售额第一。公司的核心管理特色是以客户为中心，持续提升产品质量，运用数字化的全业务流程，持续降本增效，打造品牌价值，并运用全球化运营平台，进一步扩大海内外市场占有率。杰克缝纫机始终聚焦、专注缝制设备产业。公司在立足单机（平、包、绷为主）市场份额不断扩大的基础上，加快智能缝制业务的发展，打造缝制设备智能成套解决方案服务商，引领中国缝制设备行业由大变强，成为全球缝制设备第一品牌。杰克缝纫机具有全面管理产业链质量的优势，营销网络遍布全球，国际化程度高，海外经销商遍布130多个国家，国际收入占56%。公

司将研发视为驱动企业发展的核心动力，拥有700人研发团队，意大利、德国、中国三国九地联动式研发，拥有有效专利980项（发明专利217项，实用新型专利584项，外观设计专利179项）。通过智能化生产控制中心、智能精加工生产线、智能排产、智能化生产执行系统等各类软硬件，业务流程数字化、可视，实现产品设计服务流程与生产订单交付流程数字化。与此同时，企业拥有与战略制订紧密结合的未来领导培养与继任机制，打造了集缝前、缝中、缝后为一体的缝制产业链人才队伍。推行“以岗定级、以级定薪、人岗匹配、易岗易薪，动态转换”的薪酬理念，倡导以业绩为导向的薪酬文化。形成“以文聚人、以文育人、以文化人、以文养人”的文化建设模式，构建和谐、信赖、利他、共赢的家文化。杰克缝纫机财务业绩连续上涨，2017年营业收入近28亿增长率超50%，财务业绩高于行业平均水平。



### 步步高商业连锁股份有限公司

——中国西南部零售业的领导者，中国500强企业，快消品连锁10强。高壁垒的重公司，强调深度掌控供应链、差异化的核心劳动密集型团队及用互联网技术驱动产业变革的线下企业。数字化战略推进快（重构人货场、重塑价值链、融入新生态）。



**步**高集团以“顾客信赖、员工喜欢，中西部领先的全渠道零售商”为愿景，以“共创美好生活”为使命，致力于零售行业24年，现已成为中国西南部零售业的领导者，国内快消品连锁品牌十强。步步高的战略目标是要成为“掌握产业互联网技术的高壁垒的重公司”。从深度掌控供应链、差异化的劳动密集型和技术领先三个方面打造核心竞争力，并通过敏捷的耦合组织形式，聚焦于供应链、步步高云、数字化会员、到家业务和合伙人等5大重大举措，成就优秀战略的落地。公司的核心管理特色是“多业态区域领先”。一方面以“大城市做精、小城市做全”策略快速扩

张；另一方面通过超市、百货购物中心、商业综合体、电子商务、家电、娱乐、餐饮、物流等业务的协同效应，快速取得目标市场的绝对领先地位。步步高的核心能力体现在3个方面：1)通过收并购实现快速扩张。2)通过深度合作实现创新融合和价值链重塑。3)通过数字化变革实现智慧转型。通过聚焦人才发展、创新激励和领导力文化，实现了公司价值观和愿景的传承。以事业平台为基础保留优秀人才，以“守诚爱家、追求卓越”为企业文化驱动员工成就、团队协作。过去三年年度营业收入高于行业均值并持续增长，有较好优于同行的经营现金流，为公司的高速扩张发展提供资金保障。



### 深圳市汇川技术股份有限公司

——国内领先的自动化产品及行业定制化解决方案的供应商，在工业自动化（变频器市场份额国内第二，国产第一）、机器人（SCARA领域市场份额国内第一）、新能源汽车（大巴车领域市场份额第一）和轨道交通四大领域表现出色。



**汇**川技术“以领先技术推动工业文明”为使命，以“成为世界一流的工业自动化产品及解决方案供应商”为愿景，经过15年的发展，从单一的变频器供应商发展成机电液综合产品及解决方案供应商。公司制定了“双王战略”，即：未来成为“智能制造之王”和“新能源汽车之王”，通过持续聚焦“一轴（高精度、高效率、高安全控制的传动轴）、一网（基于工业总线和工业互联网的已实现的多层次网络）、一生态（优化产业结构，实现智能制造全面落地，机器人得以广泛应用，终端客户两年内回本的产业生态）”的战略，打造“小业务、强平台”的核心能力。公司拥有行业领先的核心技术，注重研发，研发人员占比达到了26%，研发费用率12%，拥有

发明专利229项，实用新型专利413项，参与PLC、变频器等行业标准的制定。通过提供整体解决方案和创新的运营模式，汇川的产品更贴近客户需求，充分拓展市场。企业通过HR BP、HRCOE、HR SSC的高效配合，各司其职，协同满足业务需求。有特色的汇川大学、黄埔班、TMT等培训机制，为公司提供未来中坚力量；并与北大、中欧等陆续开展合作。汇川注重社会责任，荣获2017 CCTV中国上市公司社会责任十强。公司的营业收入复合增长率达到30%，归属于母公司的净利润率同比增长14%，财务业绩优秀。通过四个维度的预算管理，分别为战略规划、预算量化、过程差异管理和绩效评价，将汇川的整个业务线打通。



## Abjen 艾比森

### 深圳市艾比森光电股份有限公司

——全球领先的LED显示屏应用与服务提供商，显示屏产品出口额连续9年稳居行业第一，“以真为本”的核心文化获得客户认可，逐步转型成为生态链平台服务商。

艾比森以“至真LED显示屏应用与服务提供商，打造成全球LED显示领域的领导品牌”为愿景，以“让世界绽放光彩”为使命，显示屏产品单品牌出口额连续10年稳居行业第一。公司聚焦LED显示屏行业，以坚持做到行业第一为目标，明确先进制造业务的利润是未来发展的关键，实现资产配置和目标强相关。努力加强内部管理，发挥全球运营平台的协同优势，强化内功，培养新团队、培育新能力、捕捉新机会、发展新业务，以企业文化为核心竞争力。公司建立了金三角的理念系统和“诚信、感恩、负责任”的核心价值观。艾比森从生产、研发和营销等各个环节降

本增效，将流程管理和IT管理有机结合。国际化效果较显著，在9个国家有海外子公司，提供全面服务。重视创新，研发投入超出行业平均水平3%，拥有88项专利和9项软件著作权。同时，艾比森近年来积极在舞台演绎、文化创意等方面进行投资并购。企业对内通过每年一次的人才盘点，激活组织。在高管层面，6大体系负责人采取“两长制”，团队管理相互补位，并通过集团定期的内部培训来实现公司价值观和愿景的传承。对外，艾比森“以真为本”的核心文化获得客户的广泛认可。公司2017年毛利率率36%，净利润率7%，资产负债率始终保持在40%左右。

## tc medical 通策医疗

### 通策医疗投资股份有限公司

——通过公立医院的改制和内部市场化，形成结构简单的小总部，形成以医生集团为核心财富的服务体系和极具特色的通策模式，实现有利润的增长。

通策医疗以“打造中国领先的医疗平台，成为世界上最大的医生集团之一”为使命和愿景，结构简单的小总部和内部市场化部门共同构成公司事业发展的服务支撑平台，通过医生集团和市场运营两大发展引擎，形成尊重医疗本质、“以患者为中心”的医疗服务体系，并将医生作为医院的主人。集团利用参与改制改革、总院分院协同发展、医教研融合发展、医生持股自然分彙、医生团队接诊服务和学院制培训六维结构的通策模式，打造综合医疗平台和医生集团，对接国内外知名院校医院医疗资源，成为社会办医疗的典型案列。通策通过经营目标管理、资产管理、研发管理、区域集团营销策略等方式降本增益。海外业务以海外采购、医疗管理经验学习和学术交流为主。重视

创新，公司拥有专利41项，利用AI和3D打印提供正畸专业服务，并在专科垂直领域发展医疗+互联网模式。通过高管继任机制和完整的人才培养和合伙人机制，公司实现了共同管理、共享收益、共担风险。公司通过与知名大学合作及通策牙学院，形成了稳定、有特色、规模化的人才梯队，是其竞争利器。此外，公司倡导简单、合作、平台、信仰的核心价值观，充分发挥以人为本的管理思想，践行企业文化。2017年公司营业收入增长34%，净利润增长59%，平均净资产收益率23%，资产负债率较低，具有稳定持续的正经营现金流，财务状况良好。七名董事中有三名独立董事均为财务、法律方面的专家。公司治理结构完善，财务管理制度健全。

## TEMPUS 腾邦国际

### 腾邦国际商业服务集团股份有限公司

——中国旅游行业的龙头企业。品牌从旅游、互联网和金融领域发散业务。品牌价值国内前列。

腾邦国际以构筑“打造大旅游生态圈，成为世界最大的旅游集团之一”为愿景，以“坚定发展商业服务，开创腾邦民族品牌”为使命，是目前国内首屈一指的综合性旅游集团，腾邦集团有限公司在中国民营企业500强排名48位。腾邦的核心管理特色是中西结合：以腾邦独具中国文化的“牛、武”企业文化为基础，全面引入西方管理制度和阿米巴经营。公司在“资源×渠道×服务”业务深度结合战略方针指导下，纵向一体化布局旅游产业链：资源端、运营端、渠道端全面布局，提升产品竞争力和盈利能力，公司核心竞争力与日俱增。腾邦实施阿米巴经营，每个

业务单元具备独立作战能力，持续实施财务业务一体化系统；企业并购整合能力强，近年成立了多支产业并购基金，以并购助力产业布局，具备完善的投、融、管、退功能。同时，公司积极开展国际布局，联合贝恩资本收购全球最大水上飞机公司。腾邦通过成立企业大学，打造领导力、专业力、职业力为基础的人才培养体系；通过股权激励、合伙制、绩效激励相结合保留和吸引优秀人才；通过每年开展人才盘点，形成人才晋升培养机制，通过人才梯队培养的方式进行战略解码和战略协同。2017年，腾邦国际的整体业绩较去年同期取得了快速增长，增长率176%。

## 9F 玖富 9fgroup.com 玖富金融科技大师兄

### 玖富金科控股集团有限责任公司

——通过12年的发展，构建5大科技业务板块，形成了丰富的用户、数据、场景和AI人工智能的优势，互联网金融行业规模全国第一，6900万注册用户，累计交易规模近3000亿，是以AI技术驱动的数字金融科技集团平台。

玖富科技集团以“科技，让金融简单而美好”为使命，坚持以数字技术驱动，连接用户、场景与金融，为大众提供智能化、可信赖的普惠金融服务，致力于成为一家世界领先的数字金融科技公司。集团顺势而为，历经1.0移动金融、2.0场景金融、3.0数字金融和4.0智能金融，沉淀了用户、场景、数据和AI算法四项核心生产要素，全面开启5.0“T.E科技赋能”战略，产品化集团科技能力，对海内外银、保、商等机构进行赋能输出。公司利用科技投入和精益化的内部管理降本增益，实现最优资源配置。以AI技术驱动国际化。创新方面，通过数据分析、AI、权威机构合作，优化流程，提高效率。集团打造雇主品牌吸引人才，突出企业文化和价值观的宣导，在实践中提高员工的人均效能。利用核心管理层AB岗、轮值CEO、事业部CEO、政委等机制，配合积木式的组织管理形式，进行核心员工领导力建设。财务稳健，始终坚持财务规范、透明的运行



原则，并借助财务分析，进行更有效的战略定位、监控和企业管理。集团有完善的治理机制，始终以“合规审慎经营”的核心理念，本着合作共赢的原则，为实体经济发展赋能。



### 爱康健康科技集团有限公司

——体检服务业全国规模领先，中国私人预防健康服务行业的领先服务商，高端市场更多先机。2018年9月已发展33个城市115家中心。战略聚焦“有人管的体检”。强大的IT信息技术平台和客户服务体系，利用自身医疗丰富医疗资源，注重开发2B业务外2C的新型附加消费。

**爱**康集团以“致力成为世界级的健康管理集团”为愿景，以“致力健康管理，提升生命质量，以创新科技驱动中国健康与医疗服务模式的变革”为使命，专注于健康医疗服务15年。通过自建、并购、以及股权投资等多种方式，爱康建立起了遍布全国的医疗网络，为企业员工以及家庭提供了一站式健康管理与医疗服务平台。在“以质取信，客户至上”的价值观基础上，爱康致力于成为一家人工智能和大数据的平台化公司，解决医疗资源稀缺的问题，同时核心战略规划小组也会随时根据内外部情况的变化及时调整公司战略。依托旗下健康医疗服务中心、IT技术平台和强大的客户服务体系，公司每

年为数百万客户提供各种健康管理服务。高端体检业务中也已建立国际远程会诊服务。同时推出了数字化产品，利用合作伙伴的力量和人工智能产品，赋能健康体检、检后管理以及治疗领域，从而帮助用户更早发现、更早诊断、更早治疗。依托爱康学院、营销学院，为员工提供系统职业培训和上升渠道。公司有完善的人才测评、选拔，系统的培训指导及继任计划。同时，每年还会举办医师节、美小护节等活动，提升员工对爱康品牌与价值观的认同感和荣誉感。企业拥有健全的财务、内控、资金管理、预算分析和财务核算制度，并且设立内审部进行定期和不定期监督。



### 东旭集团有限公司

——以高端装备制造业务起步，发力进口替代，液晶玻璃基板产品打破国际垄断，通过21年发展，市场占有率稳居国内第一，中国民企500强188位，智能制造的多产业协同布局中。

**东**旭集团以“创世界一流 铸百年东旭”为愿景，以“为振兴中国民族产业而努力奋斗”为使命，以高端装备制造业务起步，发力进口替代，液晶玻璃基板产品打破国际垄断，通过21年发展，市场占有率稳居国内第一，中国民企500强188位。集团战略制定脉络清晰。立足当下，以创新为先导，围绕工业制造引领技术转型与产业升级，成为了中国第一、世界第四的高端光电显示材料供应商。放眼未来，集团将以收并购为主要抓手积极布局新材料领域（石墨烯等），打造产业闭环。公司通过组织、制定和激励三重保障，有效实现降本增效。集团国际化步伐稳步推进，成

功发行境外美元债。通过并购完成向石墨烯应用、新能源汽车、商用平台机器人领域的转型升级。2012年起设立东旭大学，构建“五级人才”发展体系，聚焦于文化传播、领导力建设及业绩提升。感恩做人、敬业做事是东旭企业文化的精髓，感恩敬业、忠诚廉洁、勇于担当、格局高远是东旭人才核心价值观，精英文化是东旭用人哲学中的基石。2017年合并营业收入384亿，同比增长82%，毛利润率26%，净利润率9%。公司治理结构健全，运作规范。财务管理体系完备，针对授权、会计管理、税务管理等方面制定了相关制度，有效防范财务风险。



### 山鹰国际控股股份公司

#### 山鹰国际控股股份公司

——包装纸产量全国第三，财富中国企业500强第416位，持续通过收并购，实现纸业最具价值创造力的生态型企业。智慧财经，引领智慧经营。数字化建设进程高速。

**山**鹰国际以“成为全球领先、最具价值创造力的生态型企业”为愿景，以“引领共创、共享、共赢的产业文明”为使命，2018年，中国轻工业造纸十强，包装纸产量居全国第三位。公司的核心管理特色是基于全球化视野进行全产业链布局，彰显成本优势；组织架构扁平化、总部/事业部两级管理、三级审批、首签责任制等手段保持高效执行力；创造价值、分享价值的理念，并提供有竞争力的薪酬激励，吸引和保留高素质人才；探索董事会管理模式与跨文化协作管理，稳步推进国际化战略。集团建立了2020年“123战略目标”，即：一流数字化高绩效企业，超过20亿净利，突破300亿营收。在战略落地中强调核心业务战略，持续优化。在生产运行上，公司运营重视8大要素：绩效激励、流程、数字化、IT、管控、组织、人才、文化，在自发电领域以及工业4.0智慧工厂建设中有效降本增益，同时拥有充足

的外废配额。集团持续进行组织流程优化，强化首签责任制、两级扁平化管理机制、三级审批机制，以推动和配称业务的持续快速增长；推进全球化产业布局，深度拓展全球再生纤维产业链的同时，实现国内与国际多生基地与供应链的整合与协同；引入产业+互联网的先进管理理念，持续建设和优化全球共享中心及工业4.0智慧工厂。山鹰国际学院是公司人才培养的基地；在人才的养、育、用、留方面，推出管理培训生计划、未来领袖计划以及中层管理层的股权激励计划；山鹰国际人才发展有三大子战略，4大主题，10大举措。公司强调智慧财经引领智慧经营：强调核算、税务、资金、绩效管理、共享、财务战略。从2013年山鹰重组上市至2018财年，公司实现营业收入年复合增长率134%，净利润年复合增长率195%，实现了营收规模、盈利能力与现金流创造力的多维增长。



### 杰瑞石油服务集团股份有限公司

——油服行业民企排名第一，专注三大领域（石油&天然气、电力、环境治理）的一体化解决方案提供商，国际化程度高，愿景独特——成为不同肤色的人们所尊敬的公司。持续创新，探索推动行业进步的关键核心技术。

**杰**瑞集团以“成为不同肤色人们所尊敬的公司”为愿景，以“聚焦客户关注的挑战和压力，提供有竞争力的解决方案，持续为客户创造价值”为使命，现已成为国内油气领域综合排名第一的民企。杰瑞的核心管理特色是围绕“一体化解决方案提供商”的经营定位，实施多业务板块战略协同，并大力推进兼并、入股，建设并持续提升杰瑞在全球范围内的经营管理能力。杰瑞充分考虑石油天然气行业与宏观经济的互动性，战略制定中领导层讨论有前瞻性，重协同，战略到预算到经营汇报和复盘执行效率高。集团在三个主要国家落地运营管控型经营，并持续投入智能制造，实现降本增效的组织流程。公司逐步在海外建立协同设计中心，海外收入

稳定增长。为了保证持续创新，杰瑞拥有300人以上工程师团队，探索推动行业进步的关键核心装备和技术，进行超过100种产品创新。公司通过并购有效实现资源扩张。同时，运用CDS协同设计平台进行数字化建设。杰瑞拥有专项培训体系和港大领导力课程，未来领导培养与继任机制完善，高管团队来自内部培养。公司按战略和业务场景制定人才招聘和发展体系，分为干部培养、专业人员培养和新进员工培养体系，晋升体系开放透明。此外，杰瑞集团坚守以真诚为基石的企业文化。公司2017年营业收入同比增长12%。集团具有有效制衡的公司治理机制，与银行、机构投资者、战略分供方等建立长期稳定的合作关系。



### 中圣集团

——主要从事绿色投资(GI)及高端环保设备制造与服务(M&S)两大板块业务,其中公司在煤粉高效清洁燃烧、超低排放及蒸汽管网输送领域具备专有技术及20余年的从业经验,属于该细分行业的“隐形冠军”。

中 圣集团以“shape a green future”为使命,以“让天下万物和谐共生于大自然,科技与生态相容,自然与人文相生”为愿景,通过20年的发展,成为细分领域的“隐形冠军”。公司的核心管理特色是立足于客户需求,秉承“增产节能,效益型环保”的理念,坚持用科技的力量带动环保事业的发展。中圣的发展立足于未来,拥有多个已投产及在建的绿色投资项目,此外另有几十个储备项目足以支持未来长期发展。集团的战略立足于三大产业,即:高端装备制造、绿色投资设备和节能环保EPC服务,形成产业闭环。集团的高端环保设备制造与服务在20年的发展中业已在国内外完成口碑沉淀,进一

步夯实其市场领导地位。已为全球30多个国家,超过15个行业的近1500名客户提供产品与服务。客户名单包括巴斯夫、英国石油、壳牌、沙特基础工业、陶氏杜邦、中石化、中石油和中海油等全球知名品牌。集团将其在设备制造与服务板块积累的领先技术、高精度制造与专业的项目管理经验应用到绿色投资项目的投资开发中,并沉炼出热电升级改造技术。中圣坚持以人为本、企业与员工共同成长。获批成立国家人力资源社会保障部“博士后科研工作站”等产学研合作中心。公司着力打造“增产节能,效益型环保,引进、消化、吸收、再创新”的企业文化。集团近年财务业绩稳步提升。通过审计部管控,加强和完善公司治理机制。



### 中国教育集团控股有限公司

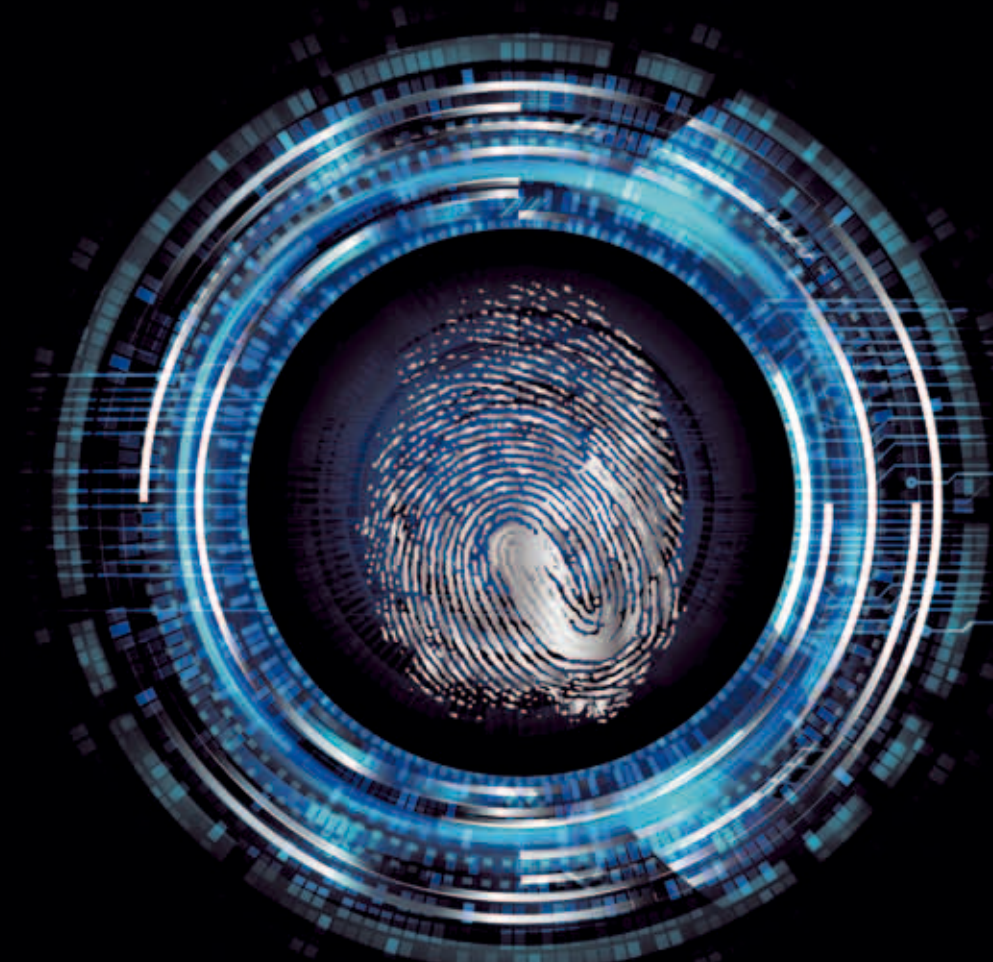
——民办高等教育全国规模第一,20年以上民办大学经验,2017年上市后统一管理7所学校,学生近15万人,经营稳健,形成特色办学。CEO为创始人的二代,全面接班,在战略、投资等领域专业带领团队聚焦发展。

中 教控股“以卓越和创新教育引领学生走向成功”为愿景,以“引领教育卓越与创新”为使命,特色办学,为企业定向培养新兴行业人才。中教拥有30年的办学历史,运营包括中国最大的民办本科大学、中国最大的民办技师学院和中国最大的民办中专学校,旗下学校连续9年排名中国民办大学排行榜全国第一名,并获得政府颁发的教学成果奖一等奖。目前中教控股正进一步扩大学校网络以让更多学生有机会接受优质的教育。公司战略选择清晰,聚焦民办高校,通过市场整合与管理提升,实现规模、效率、声誉的提

高。中教控股建立了专业的战略投资团队进行行业整合。在数字化上投入高,开发了ERP+教务系统、学生支持系统、在线学习系统等。除了完善集团旗下各学校的员工培训计划,中教还建立了集团内部的员工培训机构——839大学,落地财务,内控,及教学管理培训,以全面提升雇员的教学能力和管理水平,促进员工职业化发展。集团在日常运营中肩负社会责任及秉承严格公正的企业管治,同时致力为学生提供优质而可负担的教育,为社会发展作出贡献。集团总资产为66.7亿人民币元,为港股教育公司第一。



民企卓越管理公司



卓越管理公司在创新中传承,在传承中创新  
The Best Managed Companies don't stop at one great idea. Innovation is part of their DNA





下卷

# 评委观察

这是最好的时代、也是最坏的时代。  
站在备战未来的门槛，德勤等五家评审机构通过本次BMC项目  
分享一些时代大势的洞见以及对民企业管理卓越转型的思考，  
为企业提供一些参考与借鉴



# 打造卓越管理体系，助力民营企业可持续发展

文 / 周锦昌 赵健

随着中国整体经济格局步入新常态，结构性调整、创新驱动、高质量发展开始成为时代关键词。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一直是经济全球化的积极推动者与国际经济责任的勇敢承担者。在中国经济进行结构性改革和转型升级的当下，民营企业再一次被推到聚光灯下，国家领导人的重视和关注、新政策的出台，都为民营企业的发展提供了新机遇。

## 一、向历史取经民企成功之道

提到当前中国民营企业发展所面临的挑战，很多人可能会说政策的公平性、体制机制等问题。的确如此，德勤的调研也发现，外部环境给民企发展带来诸多挑战，比如：在一些高科技行业的市场准入还是存在障碍，例如电信、军工、航天、生物医药等领域还有较高的准入门槛；民企在政府采购的优先级排序较为靠后；中国对知识产权保护和管理仍有不足，相关法律法规不够健全，企业自身的知识产权管理也不完善，导致出现了许多侵权纠纷；民营企业融资难、成本高；企业税收负担重等等。

然而，外部挑战始终会存在。回顾过

去40年中国经济和民营企业的快速发展的历史，除了中国民营企业家勇于创造和探索的企业家精神，其中主要的助力因素是：政策鼓励、制度创新、人口和市场的红利、技术变革和全球化都为民营企业的发展提供了良好的外部环境。

首先，政策经历了从控制到放松管制到鼓励发展的不同阶段，一系列制度创新使得市场化程度逐步提高，释放了人口和市场的巨大红利。同时，国有企业“抓大放小”，“有进有退”大大拓宽了民营企业发展的市场空间。所以，我们不能简单地说是“国进民退”还是“国退民进”，从务实的角度，国有企业和民营企业应该形成产业互补，更好地融合发展。

此外，中国在2001年加入WTO，更加快速地融入了全球化进程，为中国民营企业参与全球化进程、参与国际竞争，在国际竞争中发展壮大提供了机会。技术的不断发展，也让民营企业从低附加值业务向高附加值业务不断转型。自2012年到2017年，节能环保产业、新材料、新能源产业、新一代信息技术产业、高端装备制造业、生物产业、新能源汽车产业成为民营企业投资的重点领域，民营企业数量大幅增长。

谈到企业家精神，中国的四次创业

图1：中国民营企业卓越管理短板



来源：德勤研究

潮也锻炼出了一批又一批勤劳敏锐的企业家，他们敢于冒险和探索，战略敏锐性高，对政策的把握能力强，深入理解中国本土市场和文化，同时也拥有极强的运作和灵活处理能力。企业家精神过去是、将来仍然是民营企业获取成功不可或缺的因素。

同时，外部环境在历史上和当前对民营企业都是共同的，企业能否更好地应对挑战，能否可持续发展，根本上还是自身能力要过硬。

## 二、民企过管理关面临诸多挑战

不可否认的是，过去40年属于中国市场经济的起步阶段，人口红利和市场红利巨大，经济的快速增长和民企的高速发展主要受益于这些红利。如今，发展迅速的民企普遍面临“重业务，轻管理”的问题，缺少对管理体系的整体考虑和谋划。造成这一状况的原因是很多中国企业对于管理的定义存在概念上的混淆，误将“管理”和“经营”割裂开来，把管理的职能和业务发展区别看待。其实，彼得·德鲁克对管理的定义就是“企业实现使命的实践”，“使命”需要强大的企业

家精神来创造，而“实现使命”则需要系统的管理技术。其主要短板集中在以下十二个方面（见图1）：

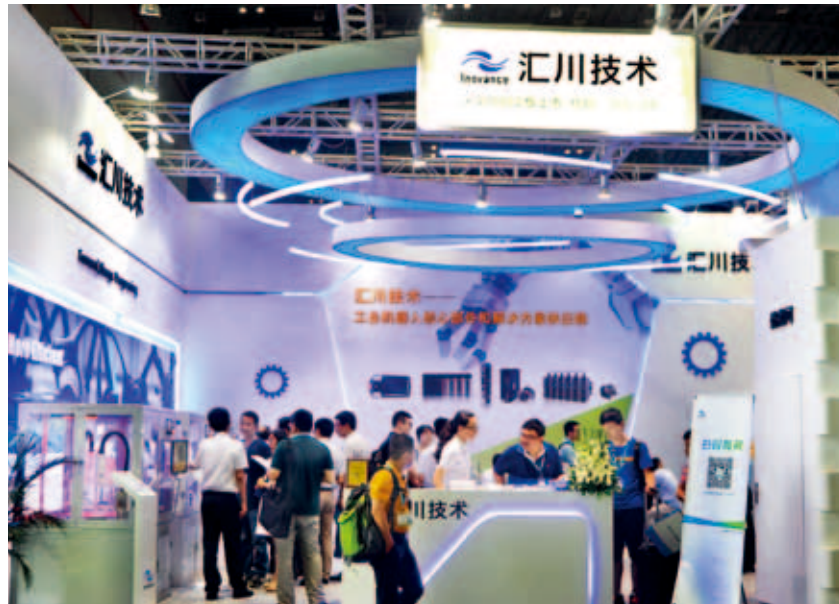
第一，很多民营企业都是有战略，但是缺乏战略管理；第二，越来越多的企业开始进行国际化业务，但是国际化业务不代表全球化企业；第三，并购，海外并购中重要的不是并购，而是并购之后的整合；第四，缺乏持续的发展的长远眼光，很多企业为了增长，对于环保、社会责任方面缺乏关注；第五，创新，国内企业家经常谈创业创新，但从产品创新到机制和文化的创新，还有很长的路；第六，效率，过于强调规模和速度，而忽视从战略、运营、生产、经营方面的体系效率提升；第七，技术方面，目前国内很多技术实现商业价值都是利用人口红利实现的，而不是真正以技术驱动的商业模式；第八，品牌和市场，现在品牌和市场很多时候仅限于在产品本身，客户体验刚刚起步还远不如国外；第九，资金资本，很多企业在产品、产业成功之后不懂如何利用资本管理方式实现价值增值，不懂如何通过规划实现可持续的现金流增长；第十，领导力，当一个公司领导人

不在的时候，公司就好像没有一个灵魂，一个人的瓶颈成为一个组织的瓶颈；第十一，吸引并保留人才，敬业度和忠诚度普遍缺失；最后，家族企业的接班，企业怎么家族传承，这也是对于家族企业面临的挑战。

## 三、修炼管理技术，突破发展瓶颈

企业的有效发展，不能光靠快速增长。当企业成长到一定规模，更应考虑“可持续”的盈利和增长。通过这次BMC项目的调研，德勤已经发现了一批中国行业领先、拥有长期战略和全球化布局、倡导创新和以人为本的“千里马”型民营企业。

举例来说，一家具有25年历史的香港上市地产公司虽然不是行业里发展最快规模最大的企业，但他们对长期战略的坚守，对组织模式的持续更新、对产品品质的重视、对融资和发展速度的谨慎把握造就了企业可持续的发展方式；还有一个例子，一家拥有15年历史并已在美国上市的国内领先的健康管理机构，持续关注行业的未来发展并不断进行引领市场的产品创新，这家企业的核心竞争力之一就是



国际机器人展览会的汇川技术展位。图 / 视觉中国

注重人才培养，不断激发团队的潜力，持续致力于建立一个具体创造力和忠诚度的团队。企业现任的高管团队成员都是陪伴了公司10年以上的老员工，企业的中层及以上的离职率也只有5%；另一家在深圳的上市公司，专注医疗器械领域，进行技术创新，毛利率长期稳定在50%以上，国际收入达到50%以上，通过国际化并购尤其是并购后的有效整合实现业务长期稳定的增长；在零售领域，一家成立不到10年的公司实现年复合增长率50%以上，企业成功的背后是在细分市场上采取创新的以客户（会员）为导向商业模式，并利用持续的数字化创新和管理工具实现会员、供应商、员工和管理体系的在线化、智能化。

很多民营企业都在实践好的管理技术，只是系统性不够，在某些领域还需要向世界一流企业的管理技术对标。德勤通过大量的咨询和研究，提炼了“卓越管理”的四大基石，即战略、能力、承诺和财务实力，这四者不可或缺，相互联动，

共同构成了企业“卓越管理框架体系”，涵盖20个细分管理领域的最佳实践。

首先，一个企业的灵魂就是它的战略，如果没有很清晰的战略，即便业绩好也谈不上卓越管理。好的战略不仅要被管理层理解，从高层到中层甚至到底层的每个员工都会知道公司的使命、愿景、策略以及实现的路径是什么。同时，有效的战略管理体系，包括战略的落实、评估、复盘等也至关重要。第二点是能力，清晰的战略下，企业需要配套执行能力体系，通过组织、流程、技术、风控的完善，并通过并购、联盟、国际化和创新这个杠杆，系统地提升企业的竞争力。第三点是承诺，企业有战略、有执行系统时，还需要各级员工对企业有承诺和使命感，包括领导力、人才发展、企业文化以及家族传承和继任计划等的支持，还包括社会责任。最后一点是财务实力，包括出色的财务业绩，良好的公司治理，规范的财务系统以及良好的风险控制。

卓越管理公司如何应对民企的挑

战？德勤研究表明，民营企业遇到的12个挑战，可以从以下的最佳实践思路出发去逐步思考解决方案，包括：

- 1.战略：将使命，愿景和战略举措落实到执行系统
  - 2.全球化：建立全球的管理能力和体系，成为一家真正的“跨国公司”
  - 3.并购：成功与否不在于你收购，更重要的是合并，怎么样做一个很好的整合
  - 4.可持续发展：建立平衡的利益相关者机制，为客户和社区做对的事情
  - 5.创新：不只是产品和技术创新，可以从更多角度，比如德勤提出的“创新十型”去思考更有效的创新机制
  - 6.生产效力：突破定式，追求精益，提升效率
  - 7.技术：传统行业重构，更快，更好，更便宜商业模式
  - 8.品牌与市场：让产品成为一种体验，而非一种商品
  - 9.资金资本：实现可持续盈利及价值成长的组合资源管理
  - 10.领导力：倒转金字塔，为员工提供支持服务
  - 11.吸引留住人才：打造人才互联的网络
  - 12.接班：家族办公室-有效寻找未来的企业主和管理者
- 最后，在我们为过去40年中国民营企业所取得的成就欢呼雀跃的同时，也要清醒地认识到企业内部管理不系统不完善的问题；在积极布局参与国际竞争的同时，也要注意与欧美领先企业的差距。对于中国的民营企业来说，外部环境的挑战放在历史的长河中看，也许是更大的机遇。如何抓住机遇，则应该先生，系统性提升管理技术，打造卓越管理体系，方能实现更长久可持续发展。■（作者周锦昌为德勤中国成长企业市场与服务领导合伙人；赵健为德勤中国民企卓越管理公司项目主管合伙人）

## 血不一定浓于水： 家族为何需要治理

文 / 新加坡银行

在日本的石川县，有一家名为“法师温泉（Hōshi Ryokan）”的精品日式旅馆。从外观上来看，它简单的家具陈设和古朴的茶室并没有什么特别之处。但是，这简单的基础架构却支撑了其长达1000多年的悠久历史。时至今日，法师温泉旅馆应该是全世界最古老的家族企业。法师家族在718年设立并经营旅馆，至今已超过1300年，现在的掌舵人是家族的第46代子孙。

大多数家族企业并没有那么强的生命力。研究显示，七成的家族企业在第二代接手前就已经失败或将业务脱售了，只有一成的家族企业能够生存到让第三代接手。法师温泉旅馆大概是数百万个中，硕果仅存，能将业务延续到今天的家族企业。

这些家族企业失败的原因虽然各有不同，但是它们都有一个共同点：家族本身可能就是导致关系剑拔弩张的根源，也即失败的原因。

### 一、让问题简单化

首先可以确定的是，家族企业固有优势很多，比如可以快速做出决定，同时一般也比较稳定。但如果没有进行妥善的管理和治理，家族关系也可能摧毁公司。

这个问题的主要症结在于，许多家族企业也许有着良好的企业治理，但经营业务的家族，却往往由“非正式”的结构来管理。如果这些非正式结构能指引明确的方向、有强烈的价值观和妥善的管理，那就没有改变的必要。但是在大多数情况下，这些非正式结构往往会崩离析，导致家族成员无法清楚的认识自己所扮演的角色。

一个具体的例子就是缺乏良好的接班人计划。在过去的几十年时间里，中国市场的强劲增长使许多本土家族企业蓬勃发展。因此，许多公司创办人可能会将业务的和谐与稳定增长视为理所当然，没有在意企业接班的规划。

另外部分也与文化有关，因为在中国，死亡和继承问题一直都是人们忌讳讨论的话题。

与此同时，家族的第二代，甚至是第三代，可能会因为成长环境的不同对企业未来发展持有不同的想法。许多接班人从小在海外受教育，吸收了不同的理念，希望能为业务注入新的气息。

所以，当家族企业创办人过世后，所有的一切马上面临危机。如果缺乏妥善的接班人计划，家族里可能会出现你争我夺的局面。

不过，就算是第一代和第二代管理

者顺利的完成了交接，随着家族的逐渐壮大，会有更多的家庭成员加入，进行决策也会变得更具有挑战性。

同时，不同的家庭成员在企业中所扮演的角色也不同，有些可能只纯粹是股东、另一些是企业运营的管理者、还有一些只是员工，而有些家庭成员可能一人同时扮演这三个角色，这就使得问题变得更加复杂。

此外，随着税务、法律和治理环境的不断变化，挑战也在不断加剧。如何妥善的管理家族财富也变得至关重要。

## 二、家族治理：如何开始

就如企业治理一样，家族治理的原则和概念也很简单：就是要明确规定管理公司的人和他们扮演的角色。

这么一来，为了让家族企业能够顺利运作，良好的治理需要提供三个基本要素：

明确划分所有成员扮演的角色，以及他们拥有的权利和责任。

鼓励家族成员、企业员工和业主采取负责任的态度；

让家族和业主适当地参与企业会议与决策。

从最基本的角度来说，家族治理有助于阐明原因，并提醒家族成员，为什么他们选择共事。同时，也需要意识到，要将不同家庭维系在一起并非易事，这里面需要强烈的承诺和责任感，才能使其发挥作用。

良好的家族治理的核心是要先确定家族核心价值观、愿景和使命。例如：一个以社会责任为优先的家族，与一个以创业为优先的家族，两者在进行决策时的考量会截然不同。

家族治理的第二个重要关键要素，是建立定期交流、互动和对话的平台。这些渠道能够确保家族成员之间有持续的

信息交流，这非常重要。

第三个关键要素，是要制定参与和问责的机制，这明确了家族成员应如何表现，以及如何化解冲突。

这些规则都应被包含在家规家训或《家族章程》中，这份主要文件记录了全部家族成员同意遵守的规则以及各自扮演的角色。要完成这一点其实是很困难的，必须通过家族共识来驱动，并得到所有家族成员的同意。这个过程往往需要很多年才能完成。

因此，在家族变大变复杂之前，应尽早启动整个程序。

我们发现，现如今中国企业对设立家族治理架构的兴趣正在不断加深，他们许多已经意识到需要对家族和财富进行妥善的管理。尽管并非所有家族企业都可以延续千年，哪怕是半个世纪。但有了正确的架构，我们至少能够确定，家族能同舟共济、代代相传，让业务蓬勃发展。■

# 转型升级与传承： 中国内地大型家族企业之经验浅谈

文 / 彭倩

**自** 1978年改革开放政策实施以来，中国内地的民营经济获得了快速地发展。截至2017年底，民营经济对国家财政收入的贡献占比超过50%，GDP占比超过60%。而家族企业已经成为民营企业中最重要的部分。

早期内地大多数家族企业主要针对国内大众市场，或作为发达经济体知名品牌的原始设备制造商，提供低成本和低增值的服务。然而，踏入千禧以后，中国新中产阶级迅速崛起，在科技革命与全球化的急速推动下，越来越多消费者注重高价的品牌产品和优质服务，转型升级成为中国内地企业当务之急。笔者近期对全国43家各行各业龙头家族企业展开深入研究，这些企业平均年销售额超过100亿元人民币，过半完成第一代至第二代交接。由于篇幅所限，本文仅分享这43家企业中的三个主要发展策略。对于家族企业而言，这些策略与家族企业传承规划无不相关。

## 一、品牌创立与收购

在我们的研究样本中，不少家族企业通过创建品牌或收购海外名牌，以提升他们在价值链所处的位置。创立品牌

反映一种自然增长策略，需要结合现有业务的价值定位，有时甚至是家族的声誉、历史和文化，这往往需要几代人的努力。而收购海外品牌可在短期内使企业获取品牌，但需警惕业务整合过程中可能会引发的文化冲突等问题。

在家族企业传承的过程中，品牌亦发挥举足轻重的作用。为确保家族企业长盛不衰，如何培养下一代掌握品牌管理以及核心技术至关重要，而这个问题应及早重视。

## 二、多元化策略

当业务增长至一定规模，因应企业内外部不稳定因素，企业所有者会发现多元化发展的需要，以减低“所有鸡蛋放在同一篮子”所产生的风险。在我们的研究样本中，大部分企业均追求多元化发展。而家族的跨代企业家精神亦有利于实施多元化策略。崭露头角的新生代往往能帮助家族探索传统业务以外的新机遇。让下一代发挥各自所长，这也是保证家族顺利传承的方式之一。

然而，我们的样本中亦有少数行业巨头选择从事单一业务。这些企业所有者认为，在有限的精力下，若外部环境稳定，专注于自己的长项，建立核心竞争

新东方的高端商务英语培训。图 / 视觉中国





海底捞智慧火锅餐厅里的传菜机器人吸引消费者关注。图 / 视觉中国

力，才有利于品牌的创建和确保企业的可持续发展。盲目扩张和多元化不同，若在根基不稳的情况下迅速扩张，再加上使用杠杆，潜在风险可能是巨大的。

### 三、致力研发与创新

内地最近一项调查显示，近80%的家族企业认为保持领先而需要创新成为他们面临的最主要挑战。而我们研究个案中的不少家族企业之所以位于行业

领先地位，积极投资研发与创新以促进产业持续升级是重要原因。

值得一提的是，我们的样本中不少企业转型升级始于家族第一代，在第二代参与或接班之后速度明显加快。家族中的“创新DNA”一定程度上确保了企业交接的平稳。若创新仅始于二代，并未得到第一代的支持或者认可，企业传承之路或将更为坎坷。

与非家族企业相比，家族企业因目

光长远而比较愿意在品牌和研发方面投入资金；世代相传的创业精神让他们把握良机，适时推动业务多元化和进行海外并购；家族企业的灵活变通和创新精神亦有利他们快速应对颠覆性技术发展，在新时代把握新机遇。家族企业如何善用这些策略，保持长盛不衰，仍将是我们深入研究的课题。■

(作者彭倩教授为香港科技大学商学院陈江和亚洲家族企业与创业研究中心副主任)

# 战略执行： 将使命，愿景和战略举措 落实到执行系统

文 / 赵健 桂晏

**德**勤长期围绕“具有国际竞争力的世界一流企业”开展研究活动，筛选和总结了世界一流企业卓越管理的标准与要素，梳理了如何与世界一流企业进行对标，向我国越来越多的民营企业介绍了世界一流企业案例及管理最佳实践。时至今日，2017年全球财富500强中有115家中国企业中，其中24家为民营企业。一些中国民营企业开始引领全球商业的潮流，对改善人类的生活做出了应有的贡献。

## 一、中型民营企业战略制定与执行到底难在哪里？

我们曾经总结世界一流企业的特征之一：“能充分发挥战略统领作用，坚守核心价值和目标，同时具有高度灵活性和适应性。主业精干突出，能够带动相关业务协同发展，促进布局结构优化调整。占据全球产业链中高端位置，推动行业发展，同时能够引领战略性新兴产业发展方向，并强调可持续发展”。

观察德勤客户中那些10年左右从中型企业发展为行业领先者的成功者，都与竞争对手相比更关注客服以下挑战：

### 1. 价值创造，愿景高远而坚定：

如果一家企业管理思想中的最高目标或唯一目标仅仅是利润和现金流，那么就只能是一家平庸的企业，而永远不可能成为一流的企业。企业需拥有高尚的自我核心价值观。这种力量很强大，也很真实，是非常持久的动力，因为它就像地平线上的星辰，无论你攀登哪座山峰，都能够回望到那颗星。苹果公司(Apple)早在80年代就谈到过计算机是“头脑自行车”(bicycles for the mind)。一直以来苹果就是想给人们一些能力放大器，让人们无论做什么都能感到兴奋和自由。

这确实是个摸索的过程，不会一蹴而就。一部分企业会在战略选择中迷失，无法坚持初心，在规模增长不够的情况下，不能果断剥离低价值业务。而另一部分企业会过度强调初心，不能抓住阶段性聚焦市场与客群，亦不能先聚焦发展一针刺痛的真需求。很多时候远期初心的选择是正确的，但阶段性聚焦不集中，兼顾不同细分领域、客群、主张过多，很难在中型企业资源有限的情况下以终为始，循序渐进。

## 2. 产业组合战略制定：

主业上曾是某细分领域的冠军，如何让第二、第三板块尽快成长，聚合不同类型人才、甚至不同文化背景的几个板块团队，最大化产业组合的协同效应。在数字化的时代，很多传统制造业企业、零售与批发企业，在打造新板块时都有这个困惑。于是乎，在业务战略未高速推进实现新板块发展的情况下，过度强调组织架构马上的变革，让新旧板块团队不能清晰各自板块价值及如何协同；或者不能找到适合激励不同成熟度板块的激励措施，不能促进各板块在做好自己的同时，围绕集团整体战略最大化协同效应。

## 3. 战略执行与沟通落地全员全年：

由于战略制定与选择困扰企业多年，所以在战略复盘很多企业过多的把时间花在战略选择中，忽视全员战略执行闭环机制，忽视每年有限的几项战略任

务设置与监督，忽视内部战略沟通与激励人心。企业想清战略选择固然重要，在一次战略复盘有限的时间中过度强调企业战略、运营战略及所有产品战略全面明确化，但作为执行层面的推进、赋能、监督、协同计划却很薄弱。战略本是发挥一个组织价值最大化的命题。不能在组织内部激励全员梦想，同时帮助个体与组织落地战略执行的方案，永远只是空谈。

## 4. 战略复盘中进行不同情境分析，平衡风险，动态选择：

这一点是中外企业，尤其中型企业很大的不同。不敢冒险就是最大的风险。这一点中国的企业多数走在世界前列，在全球最活跃的经济体下快速求变。但与此同时，能清晰识别战略风险、财务风险、运营风险、合规风险及网络风险，在每个战略选择分析中明确风险与回报，组织中的各风险主人，带领团队分

阶段有效应对内外部风险的企业还是很少。这实际就是战略执行落地的一部分，赋能与激励的一部分，阶段性聚焦的一部分。

## 二、在资源、人才有限的情况下，如何二次创业、再造辉煌，将使命、愿景和战略举措落实到执行系统？

我们不再举例华为、BAT等成功大型企业经验，毕竟他们的资源与人才不能与众多中型企业相提并论。过去十年，我们见证了一大批行业百强经过慢慢的爬升，突破到行业前十，且成功开拓了新业务板块，收入与市值年增幅都持续两位数。总结战略制定与执行的核心秘诀，尤其在数字化转型的今天，有以下几点（见图1）：

### 1. 专注愿景与核心价值

中型民营企业很多愿景随着创业者的实践，已逐步被打造的很有特色，且核

## 目光远大的企业恪守企业核心价值观，明确经久不衰的使命。

心业务优势明显。难就难在延伸业务布局中的协同赋能与变革业务中的创新。延伸业务协同做好，就成功了一大半。这种协同多数在聚焦客户选择与前、中、后台不同板块的协作上，多数在可做的事情上。短期内仅纠结不同板块团队文化不同下的激励机制，不能先带来增长。变革业务中的创新管理，主要在配置创新。投资有一个“黄金比例”。根据德勤·摩立特发布在《哈佛商业评论》(2012年5月刊HBR文章《管理你的创新组合》"Managing Your Innovation Portfolio", 作者Bansi Nagji和Geoff Tuff)上的一项研究，那些将70% 的创新活动分配给核心业务、20% 分配给延伸举措、10% 分配给变革举措的集团表现要好于同类集团，通常市盈率P/E 会实现10%-20% 的溢价。最优比率会因公司而异。

### 2. 专注客户价值创造

一个更具优势的业务组合战略会创造更多的价值，主要体现在内在价值、市场价值以及对其他所有者的价值三个方面。

一个更具优势的业务组合具有最大化的内在价值，即贴现现金流（DCF）。但中型企业短期内提高资本回报率、投入新资金、或释放非生产性资本等方式，持续性地提升其业务组合的DCF很具挑战。最大化内在价值的第一步，是考察内在价值的关键驱动要素“收入增长”及“资本回报率（ROIC）”，即明确可为聚焦客群创造的价值，从而评估目前的业务组合表现，并就“企业应该减少还是增加投资”、“企业的经营业绩如何”等关键问题形成初步看法。这里聚焦核心用

户的真需求尤为关键。许多企业的战略选择到了这一步，或者为凑规模什么市场都想进入，什么用户都想服务，或者闭门猜测用户需求，而不去打造用户需求动态跟踪的能力，前瞻地引导、满足用户需求，是难以实现内在价值的。

最大化内在价值的第二步，是构建新的业务组合。首先，要设计不同的业务组合选择；其次，计算并加总各业务带来的现金流；同时，要区分各业务组合选项固有的协同和反协同作用。比如，业务1和业务2的产品交叉销售将带来什么价值？企业的合并采购将带来怎样的投入成本协同效应？退出业务3将产生怎样的税务影响？一个更具优势的业务组合将最大化总体现金流，从而实现股东价值的最大化。如前所述，内在价值（DCF）是衡量不同业务组合价值的重要指标。但市场价值同样不容忽视。理论上来说，市场价值（由市场期望驱动）应该

图2：业务组合的可行性与风险衡量

示例维度	业务组合方案 X	业务组合方案 Y
可行性（建设前）		
融资能力	高	低
目标可获得性	中	中
反垄断可行性	高	低
可执行程度	高	高
风险（建设后）		
竞争对手反应	低	低
技术风险	中	中
合规风险	高	高
资本市场反应	中	高
兼并收购	低	低
宏观经济风险	中	低

来源：德勤研究

和内在价值一致。但在实践中，这两种价值可能会出现分歧，从而促使集团改变其业务组合。

一个更具优势的业务组合应是内在价值创造导向，但管理者对资本市场带来的威胁与机会也不能熟视无睹。

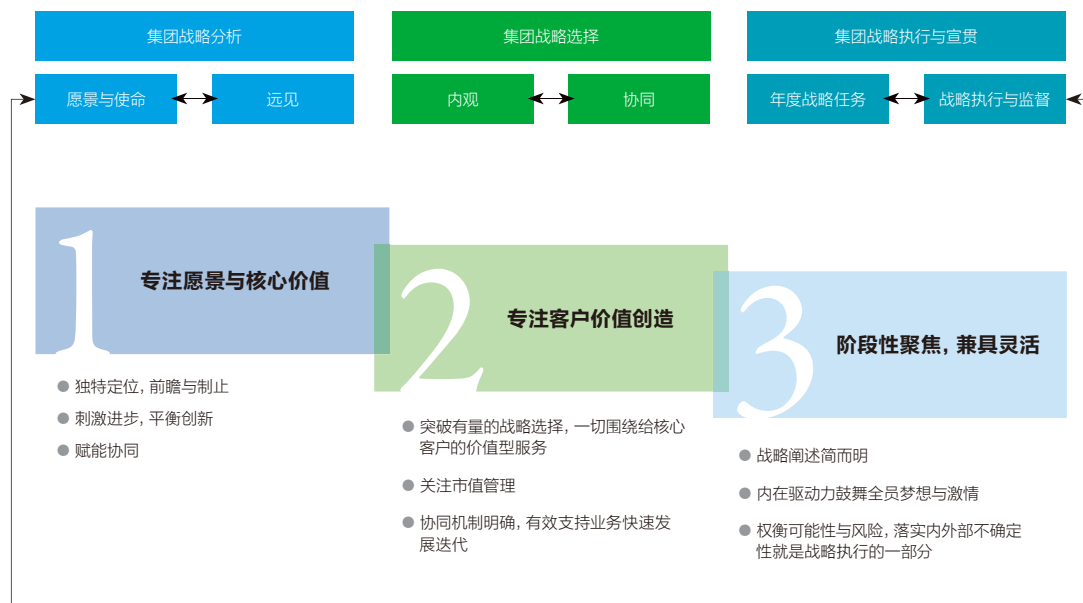
### 3. 阶段性聚焦，兼具灵活

目光远大的企业恪守企业核心价值观，明确经久不衰的使命。这种深深扎根于企业战略、领导者构想、普通员工内心的核心价值观，除明确商业价值目标外，更能产生内在的力量，使企业不断更新、成长，基业长青。核心价值观不应停留于愿景表白，而是时时刻刻深刻影响所有个体和组织的战略执行任务。简而明的年度战略复盘计划，对于中型企业尤为关键，毕竟资源与人才是有限的。长期战略的执行，需要一年一年逐渐垒实新能力的增长。

构建更具优势的业务组合要权衡可行性与风险。可行性主要衡量了构建新业务组合过程中的挑战；风险主要衡量不确定性。一个更具优势的业务组合会综合考虑集团的目标和风险偏好，以免低估或高估建立新业务组合前后的风险。集团必须同时在单个业务及业务组合整体两个层面考虑可行性和风险问题。比如，各业务单独是可执行的，但组合在一起时可能较难管控。此外，业务组合的风险不一定是个别风险的汇总。例如，如果各业务单位的利润曲线是反周期性的或是天然不相关的，总体业务组合的风险可能比业务单位的个体风险水平要低，业务组合的盈利表现也将被平抑（见图2）。

最后，企业战略制定与执行成功与否，与能力、承诺等几大基石密不可分。我们将在未来的系列文章中逐一分享全球各国中型民营企业的最佳实践。■（作者赵健为德勤中国国民企业卓越管理公司项目主管合伙人、桂晏为主管总监）

图1：数字化转型时期的战略制定与执行秘诀



来源：德勤研究

# 技术创新：传统行业重构，更快，更好，更便宜的模式

文 / 德勤中国

当前传统行业重构受到宏观环境“自上而下”和“自下而上”两股作用力的推动。自上而下的作用力来自“经济体板块”之间相对优势的变化而形成的碰撞和冲突，其中制造业竞争力优势的变化和背

后深层次的原因是最关键的经济因素。自下而上的作用则主要来自全球人口结构的变化和互联网科技对全行业的渗透。全球老龄化和千禧一代（1985年到2000年之间诞生的人群）成为社会财富拥有主体两大趋势不可忽视。互联网是上一

图1：智能机器倒逼传统行业进行生态圈重构



来源：德勤研究

轮全球化的关键驱动因素，在新一轮的全球变局中，基于互联网发展起来的新技术将更进一步主导着经济转型、行业升级和商业模式的快速迭代，成为自下而上重构的最重要动力。

基于以上种种挑战，以移动互联网技术、人工智能、机器人、云计算以及大数据为代表的一系列新技术正在通过改变各方参与方式的形式而对生态圈产生影响，积极应对各种挑战。这一系列新技术已经步入商业化阶段，并开始对传统行业各参与方产生不同程度的影响，传统生态圈的变革进程已经开启（见图1）。

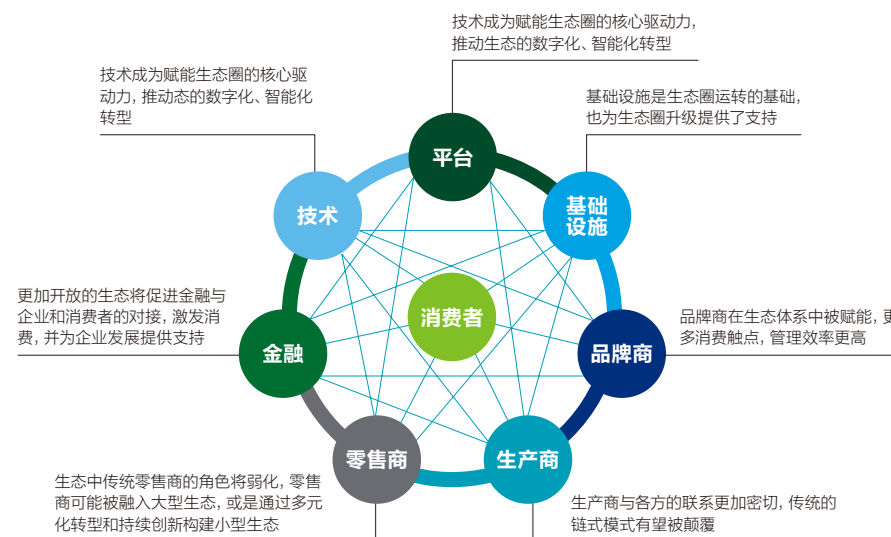
## 一、工业人工智能的渗透

人工智能技术中处于认知阶段的技术主要包括自然语言、机器视觉、深度学习等，上述三项技术已经在商业领域内得到不同程度的应用，对中国制造业的发展产生重大影响，倒逼传统行业进行生态圈重构。首先，劳动力结构变革，向人机协作方向发展；其次，传统制造业产业链中上下游的关系也将发生根本性的变革，特别是在生产过程中与产品消费过程中，技术供应商与传统服务或产品厂商的结合将是未来商业发展的方向之一。加上数据至上的理念越来越被人们接受，盈利模式也会逐渐发生改变。制造业不再只单纯生产产品，物联网使产品更能满足消费者个性化定制的需求，企业销售的不再是产品，而是产品与服务的结合体。这些趋势将不同程度地影响各个制造业领域。

首先是用户需求的变化。用户对个性化产品和服务的需求与日俱增，从国内外出现很多以售卖个性化手工制品的创业者和电子商务平台我们就可以看出端倪。

其次，产品性质发生改变。连接了互联网、传感器的产品变得更加“聪明”，而用户衡量一个产品的方式也发生改变，

图2：零售业新生态布局



来源：德勤研究

这也将重新定义产品的价值和哪个类型的企业能捕获这种价值。

生态系统的变化同样不可忽视。计算机技术的普及让以往的商业壁垒被打破，而包括互联网、机器人等新技术快速发展并融合，赋予产品和制造方式更多可能性。这些变化令市场更加碎片化，支持产品向产业链下游渗透，直至与最终用户建立联系。大型企业可能会转向整合各种资源搭建平台。

最后，商品流通模式也发生变化。在信息流通更自由、供应周期被缩短的世界，制造企业正试图与最终用户建立联系，并实现实时互动，用户也越来越希望与自己所用产品的生产者实现互联。由于制造者和用户之间的距离缩短，供应链上中间环节那些靠转手买卖商品为生的企业将被迫出局。成功的制造企业需要与用户建立直接联系，缩短从产品原型到生产的周期，或者由备货型生产（Build-to-Stock）转向订货型生产（Build-to-Order）模式。

线上线下的深度融合以及科技的持续进步正在推动着零售行业重构，新的行业生态下，消费者成为整个生态的核心。围绕着消费者这个中心，零售各个节点之间的联系变得更加地扁平化和网状化，资源和数据得以在体系中更加自由地流动和配置。产业链资源将被优势企业进行深度整合形成生态系统，来持续满足消费者需求，并获得稳定的成长（见图2）。

## 1. 新型零售的崛起

互联网的兴起与快速普及催生了中国零售市场的网络化变革，时至今日高速发展的网络零售已成为零售市场举足轻重的组成部分。在这样的大背景下，阿里巴巴首次提出以消费者体验为中心，以数据和科技驱动的新零售形态，在进行基础设施建设的同时，大力推进线上线下融合的进程。同时，京东也以京东商城为核心，推进着O2O、物流、金融等业务的协同发展，并通过入股永辉超市、收购一号店达成与永辉和沃尔玛的战略同

盟，业务版图得到持续的扩张。传统的零售企业如国美也通过开放供应链能力（国美来购）、开放售后资源（国美管家）、开放物流能力（安迅物流）、建立异业联盟（跨界融合），尝试建立一个包容开放的超级平台。

### 2. 品牌企业数字化转型提升行业效能

零售市场的快速变革也给品牌企业带来了转型升级的动力。品牌企业需要更加清楚地了解消费者需求，并且及时地采取措施来快速、精准地满足特定需求，因此全面推进企业的数字化转型成为了众多品牌企业的选择。在数字化转型中，一方面品牌企业尝试通过全渠道的建设来建立与消费者更加直接的互动，对消费者需求进行实时满足，并通过持续的数据收集来确保数据的主动性、完整性和安全性，进而指导营销和生产工作；与此同时，推动内部流程和供应链管理方面的数字化，提升企业运行的效率、降低企业的运营成本。

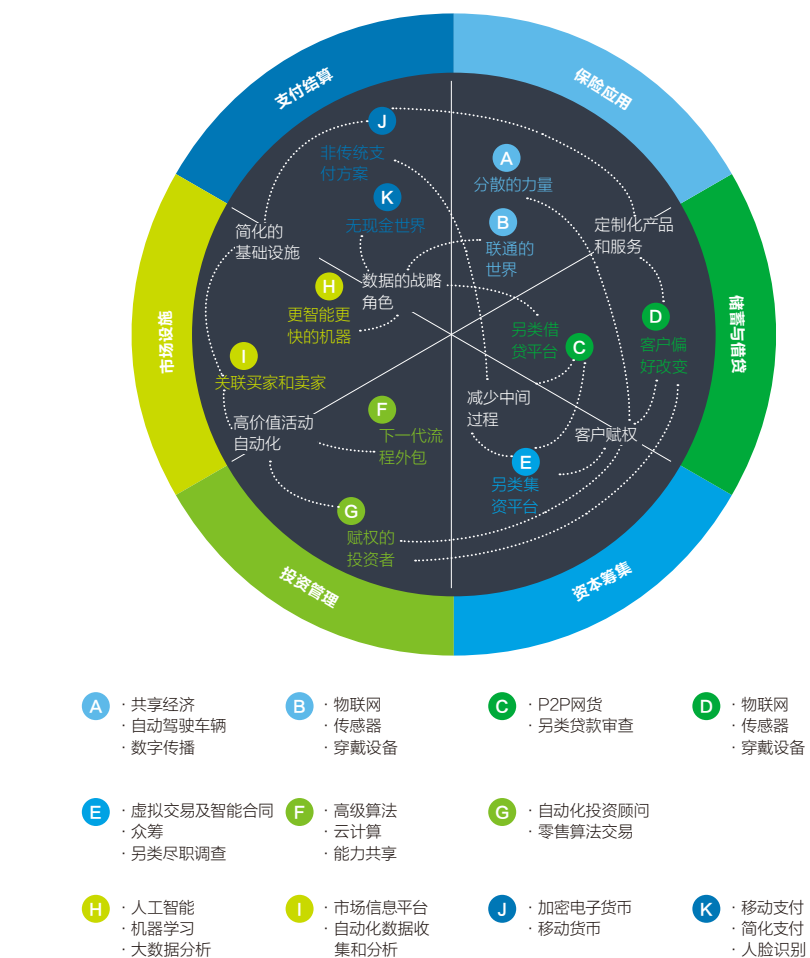
### 3. 移动电商引发电商“去中心化”

移动电商的高速发展为网络零售市场带来了更多的参与者和变数，近年来网络零售市场涌现出一批高速成长的移动垂直电商，与大而全的传统电商相比，移动垂直电商更加注重客户偏爱的商品品类，很好地适应了新一代消费者的个性化需求以及移动互联的消费习惯，在需求更加小众化和个性化的未来，垂直型电商将更具发展潜力。

### 4. 传统零售企业构建多元生态

虽然目前电子商务企业扮演着中国零售行业转型的引领者和推动者的角色，但是成熟的传统零售企业也在依托自身强大的线下资源推进着多种类型的生态体系。由于业态、规模、地域等方面的差异，传统线下零售企业在追求进一步扩张时采取了不同的发展战略，“大而全”的零售企业（比如苏宁、国美）更倾向于构建以全渠道为基础的资源聚合平台，

图3：金融科技对金融服务业进行生态圈重构



来源：德勤研究

通过聚合产业链资源构建开放包容的生态体系；而对于专注于细分领域和商品服务的“小而美”业态企业，持续发展扩张的注意力更多在于线下的持续扩张、商品的创新和优化以及管理体系的完善提升。

### 5. 创新业态出现适应消费者需求变化

消费升级的进程下，消费者对商品和服务有了新的标准和需求，不仅更加追求商品的品质化和性价比，服务和内

容也成为了消费的重要构成部分。最典型的是生鲜类高频次消费。对生鲜类高频次的布局不仅有助于企业获取高频次的交易数据，同时也能在一定程度上帮助提升消费者粘性。在生鲜电商发展多年无法破局的局面下，2016年以盒马鲜生为代表的新型零售企业快速落地，凭借着互联网化的经营理念、线上线下的全渠道布局、零售与餐饮的跨界融合、供应链的整合以及背后资源的强力支持，

图4：技术进步对于在线教育产业的推动

大数据	运用大数据分析技术追踪用户的消费习惯和学习偏好，有的放天地为用户推荐课程，同时用户通过错题整理等服务提高学习效率。
语音识别	语音识别技术与在线教育的融合为在线语培领域创造了新的机遇，提高了在线语言学习的效率。
直播互动	直播技术的发展为线上学习营造了实体课堂氛围，能够互动的直播式教育很大程度上解决了消费者选择的顾虑。
远程测评	远程测评技术可以通过评估用户的学习状况提供资质证明，同时也可以为教育机构提供有效反馈。
穿戴设备	智能穿戴设备（例如，智能眼镜）的应用拓展并优化了在线教育的学习场景，使教育过程寓教于乐。

来源：艾瑞，德勤研究

成为市场的有力竞争者，同时也是超级平台对新型零售模式的一次重要尝试。

### 三、传统金融领域重构

科技的进步引发了各种金融创新，正在迅速改变传统金融行业的各主要领域。技术带来金融创新，使金融服务行业效率提高，成本降低，从而极大地拓展整个金融服务的广度和深度。未来的金融业，必将朝直销、手机银行、手机支付、通过资本聚合形成分布式集资（众筹）平台、应用物联网、区块链等技术构建互联互通服务保险领域等趋势发展（见图3）。

### 四、传统教育领域重构

随着经济全球化和高等教育现代化的推进，科技在教学内容以及教学手段中不断渗透。

教育科技对传统教育的革新主要表现在在线教育和STEAM教育两个方面。

在线教育目前呈现持续增长的态势，很多线下培训机构开始向线上转移，相比于传统教育的教学模式，在线教育开辟了教育资源在云端平台共享的新形式，

在线教育不再受到时间与空间的限制，课程以网络化学习的方式由参与者自主选择。除网上授课之外，也配合相应的阅读材料和课程研讨课，将世界各地具有相同兴趣的人联结起来。在线教育和线下教育密不可分，慕课、反转课堂、移动教学APP、教育直播等教学方式正在逐渐流行，家长在教学中的参与度也逐渐提高（见图4）。

注重与真实问题相联系、注重动手实践的STEAM教育也为教育科技的发展提供了新的内容。STEAM教育取科学（Science）、技术（Technology）、工程（Engineering）、艺术（Arts）以及数学（Mathematics）的首字母组成。机器人、玩具、物联网、3D打印以及无人机等使得STEAM教育成为可能。

总的来说，科技与教育的融合是大趋势，中国教育必将向智能化、扁平化（如公开课模式、直播视频与APP移动端平台结合模式）、数字化（电子化产品取代原有学习工具、联系方式等）、立体化（教育科技如VR，3D，AR等将扁平化的知识变得生动、立体、可感）的方

向迈进。

### 五、传统娱乐领域重构

如此快速的发展与科技的发展也将传统娱乐领域板块重构。

网络和移动设备（尤其是智能手机）的发展，增强了信息传播的速度，娱乐内容的传播更加便利和快速，网生内容占据了娱乐行业重要的一个部分；直播与短视频的兴起，让观众互动方式和形式更加丰富，也让很多创作者转换了制作人和观众的角度，开发出更有创意的内容；3D技术和设备的发展则促进了影院的创新升级。种种科技的发展都为娱乐生态的产生创造了条件，并与融通共生的娱乐体系共同促进着娱乐行业的发展。

五年前，娱乐行业的主流还是电视和电影行业，支付手段不够便利和盗版的猖獗使得网生内容并没有很好的盈利性，相应的数字内容产业只占据很小的产值。而仅仅五年时间，各类移动支付手段出现，大版权时代开启，互联网通讯迅猛发展，数字内容迎来了自己的爆发期，越来越多的消费者加入到付费群体。种种新迹象，让所有消费者和企业对于科学技术能给娱乐业带来的产业重构充满激情和希望。

### 六、数字经济时代开启

未来，经济形势的变革与新技术的产生应用带动起全球各行业的重构，并且迎来了数字经济时代。经济的半壁江山就业的绝大部分都会运行在数字经济体系下。数据是数字经济中不可或缺的生产要素。在这样的时代潮流中，只有建构数据分享的机制和产品，提升数据使用效率，让数据加速流通，才能真正使数据更好地服务于经济和生活。未来，“数据量”将成为“数字经济”的重要衡量指标，数据共享将成为常态。■

# 可持续发展： 兼顾企业和利益相关方， 实现民营企业可持续发展

文 / 谢安、顾玲

**在** 全球经济一体化背景下，环境生态、能源使用、员工权益保障、产品责任、社区投资等问题越来越受到政府和社会各界的关注。随着“企业公民”概念的传播，可持续发展理念渐入人心，企业在为股东创造价值的同时，关注更广泛的利益相关方（包括环境、社区、员工、客户与消费者、政

府、非政府组织等）的期望，最终实现经济、社会及环境价值的和谐统一。

民营企业在我国改革开放中快速成长，已经成为经济发展的主力军，在丰富市场、促进就业、创造税收等方面发挥着十分重要的作用，同时也面临着企业可持续发展的挑战。民营企业尤其是民营中小企业的可持续发展问题，当前已成为社会各界关注的重点之一。

## 一、企业忽视可持续发展的原因

目前中国的民营企业，多数为中小型企业，在人们的印象中民营企业可持续发展方面的表现相对较差。近年来，民营企业出现问题最多的、并引发较多社会与公众指责的也集中在企业的可持续发展方面。媒体报道并引起社会较大关注的问题，像食品安全问题、企业生产导致的生态退化和环境污染问题、员工权益问题、职业健康问题、可持续供应链问题、企业对社区的贡献等问题，都与民营企业的自身发展有关。

在现实生活中，民营企业往往忽视了企业的可持续发展，导致了企业的种

种违背法律和道德的行为，对企业经营及成长形成了障碍，原因包括：

### 1. 企业规模和所处阶段的限制。

民营企业中多为中小型企业，部分企业处于为生存而奋斗的阶段，对企业的环境与社会风险管理不够重视，通常不会发布企业可持续发展报告，甚至时不时的违法经营以实现生存。

### 2. 企业可持续发展意识淡薄，片面追求利润最大化。

缺乏可持续发展的长远眼光，企业的短视行为造成了企业可持续发展意识不强，社会责任观念淡薄。部分民营企业的经营者只关注企业的利润，片面地追求企业经营的内部效益及经济价值而忽视其外部效益及社会价值。例如，不关心对员工承担的工伤医疗、劳动保险等方面的责任；利用国家政策和法规的空缺，尽可能减少社会性支出，导致企业经营活动中的恶性事故、环境污染等。

### 3. 对企业管理层环境与社会效益业绩评价的缺失。

现行企业管理层业绩评价的主要指标中，往往不包含环境效益、社会效益等指标，管理层缺乏真正进行环境和社会风险管理的内在动力。虽然有的企业管理层具备了环境问题会对企业未来经济效益产生影响意识，但具体的环境保护与利用将涉及到企业的方方面面，需要大量专业知识、技术和资金投入，有时并不会给企业带来直接、可观、显现的经济效益，企业业绩评价导向使得管理层往往会以企业的经济效益指标为根本出发点。

## 二、企业重视可持续发展的意义

民营企业注重可持续发展，不仅有利于社会的进步，而且也有利于民营企业自身的发展。民营企业现行运营及盈利状况被关注的同时，民营企业的可持续发展能力也越来越受到关注。非财务

管理政策及绩效表现能够为利益相关方评估企业提供更为全面和广泛的信息。就目前的中国民营企业而言，强调企业可持续发展有以下战略意义：

### 1. 提升企业风险管理水平。

企业全面风险管理包括对企业环境、社会及管治事宜的风险管理及监控。评估可能影响其业务的环境、社会及管治风险，使企业更好的准备和管理该风险，从而更有效的实现企业的发展目标。

### 2. 树立新形象，提升企业声誉。

企业通过展示其如何管理环境、社会与管治风险，并采取措施降低负面影响，可帮助企业树立“负责任的、具有可持续发展潜力”的企业品牌与形象，赢得良好声誉。

### 3. 有助于保留和吸引人才。

人力资源是企业最重要的资源之一。雇主的形象是员工挑选企业的重要因素。良好的环境、社会及管治表现及报告有利于吸引及保留高素质的人才，增强内部员工的凝聚力，提升员工的忠诚度。

### 4. 提升融资能力，降低融资成本。

注重环境、社会和管治风险管理，且报告相关事宜的公司，被认为有更大的能力辨识及管理风险。企业通过展现公司软实力，获得股东及投资人的认可，提升筹资能力，降低资金成本。

### 5. 降低运营成本，提升经营业绩。

开源节流是企业降低运营成本，提升经营业绩的手段之一。通过提升能源的使用效率，降低水资源消耗，废物再生利用等，可降低企业的整体成本及支出，从而提升经营业绩。

### 6. 提升客户满意度。

由于消费者的社会意识逐步增强，除了产品的价格外，产品的质量、安全、售后服务、生产过程等均是关键性购买因素。企业越注重包括产品责任等在内的可持续发展，其产品和服务越受到客户的欢迎。

## 三、企业可持续发展的实施路径

如今，民企不难认识到可持续发展的重要性。企业经营者应在可持续发展方面更积极主动地做出一些努力，建立企业的可持续发展战略，完善可持续发展举措，提升可持续发展能力，提升企业可持续竞争力。

### 1. 强化企业可持续发展意识。

新的问题促使民营企业重新反思企业的经营管理模式。在企业发展过程中，应从追求企业利润最大化的观念逐步转变为追求利益相关方利益最大化。在制定企业长期发展战略时，企业的眼光不能仅仅局限于自身眼前的利益，还应考虑与环境、社会的和谐关系，在企业的发展思路、管理方法、企业积累等多方面，更多地站在社会和利益相关方的高度上进行思考。

### 2. 加强环境与社会风险的管理，承担更多的社会责任。

就目前我国民营企业的发展现状而言，民营企业应加强环境与社会风险的管理，推动企业可持续发展能力的提升。在承担更多的社会责任方面，包括发展和谐劳动关系，重视安全和职业健康问题，改善环境质量与自然和谐相处，提倡和维护绿色供应链、注重产品责任、维护道德与诚信等。

### 3. 构建企业可持续发展体系。

民营企业应构建自身的可持续发展体系，明确企业可持续发展工作目标，制定可持续发展工作计划，对可持续发展管理政策进行宣贯、执行与持续监控。加强与利益相关方的沟通，结合其诉求以及自身行业特色，建立企业可持续发展指标体系，用于衡量、监控自身管理绩效，并不断修正、改进与提升。■

（作者谢安为德勤中国风险咨询华北区主管合伙人、顾玲为德勤中国可持续发展服务合伙人）



医疗器械博览会上的深圳迈瑞公司设备。  
图 / 视觉中国



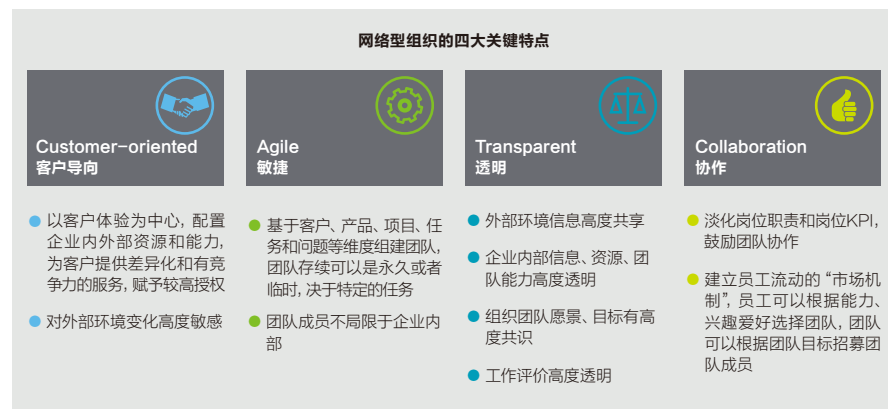
# 组织创新： 传统组织向网络型组织演进 相关项目实践分享

文 / 王允娟、郑骅

当前外部商业环境正发生广袤、深刻而迅速的变化，企业应该如何组织自身资源、构建核心能力、通过灵活敏捷的组织架构设计应对瞬息万变的挑战，一时间成了经营管理者最为重要的课题。2016年和2017年连续两年，《德勤全球人力资本趋势报告》都将“未来组织设计”作为首要趋势重点分析阐述，在2017年的报告中，研究

人员甚至笃定“未来的组织已经到来”。通过近年来在大量组织设计项目实践，笔者成功帮助各种不同类型和发展阶段企业走上了“未来组织”对的变革之路。我们研究发现，“未来组织”为了快速适应不可预知的环境变化，需要遵循“客户导向、敏捷、透明、协作”四项基本原则。在此基础上，“未来组织”的典型表现形式是其组织形态呈现网络状，

图1：未来组织四项基本原则



来源：德勤研究

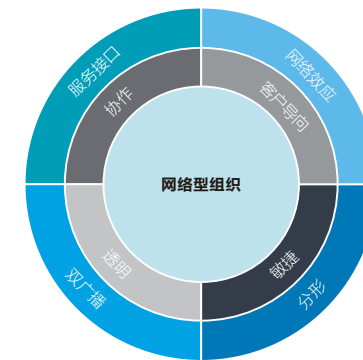
我们可以称之为“网络型组织”。

同时，网络型组织还通过“网络效应”、“分形”、“双广播”、“服务接口”四大特征，帮助企业有效应对复杂多变的外部环境（见图1）。

网络效应：网络型组织进一步加强了客户导向每一网络节点都扮演感知外界的（包括：市场、技术、竞争、客户行为）感知神经元，这些神经元越多，越活跃，对组织价值贡献越大，而这种价值贡献往往随之节点增多呈现指数级增长。硅谷最具潜力的独角兽数据分析公司之一Palantir，每年的营业额高达2.5亿美元左右，然而它的组织架构内部却没有市场部、没有公关部、也没有销售团队，所有的员工都是技术工程师，公司管理的主张是“把真正的计算机科学家派到现场”。Palantir会根据客户的需求形成项目团队，先由其中的“前沿部署工程师”（Forward-deployed-Engineers）直接到现场与客户互动，确保产品满足客户需求。而在项目进程中，项目组成员也直接与客户对接，现场解决问题，这样不仅使工作更高效，也能帮助工程师发现连客户自己都不清楚的新问题。通过与客户的互动，工程师们也能够向总部工程师反映产品有哪些不足之处，并提出改进建议。

分形：分形指网络型组织可以根据既定的组织形态迭代和扩展成形态相似的小型团队，组织结构从“客户-产品-项目-任务-问题”层层分解为不同规模的团队，而这些团队又具备层层相似的形态。而分形的“自相似原理”就是指组织团队的基本规则，例如：清晰定义的客户（包括内部客户）、明确的团队目标、

图2：网络型组织特征



来源：德勤研究

授权到团队、协作流程与工具、激励体系等。例如，腾讯的组织架构就具备典型的分形特点，围绕着业务目标从事业群-工作室-项目团队（如：IEG互动娱乐事业群-天美工作室-QQ飞车项目，QQ堂项目），通过标准化的资源分配规则、考核规则、团队成立规则等，形成了层层类似的分形组织结构，以应对不同层面的业务领域。

双广播：网络型组织强调信息的交流与共享，一般采用“信息流”和“反馈流”（例如：决策）双广播模式，加速信息和反馈流转，减少信息传递的衰减；同时，激发全员参与，在网络效应的作用下，取得持续不断的创新成果。例如，Google通过开发数据访问（包括源代码），支持快速和非集中化的决策机制，成为了Google持久创新的关键；还有Facebook源代码共享政策，员工通过源代码共享，可以基于用户体验进

行功能优化，快捷高效的增加新的属性与功能。

服务接口：网络型组织中通过服务接口取代指令，命令接口，围绕内外部客户体验，内部形成了以团队目标为导向的内部协作体系。例如，许多大型企业都建立财务、人力、数据、技术等卓越中心（Center of Excellence, CoE）就是典型的基于服务接口的组织形态。卓越中心作为平台，向各个不同的业务领域提供了服务接口，不同的业务单元可以通过卓越中心共享数据和服务。比如Amazon就采用这样的卓越中心架构，客户的订单信息在卓越中心平台共享，库存、物流、会计等多个流程团队可以同时处理订单，完成各自负责的区域，并且通过团队端的服务接口将实时订单流程处理进程更新至卓越中心，大大提高了跨部门合作的效率。

传统组织的管理架构可以绘制成常见的“框-线”形式，然而作为“未来组织”的网络组织的复杂性和敏捷性很难通过简单的“框-线”图概括（见图2）。

根据《德勤柔性组织的设计方法论》，传统组织向网络型组织演进的总体分为四大步骤：

- 保护核心及在边缘地带变革
- 发动网络团队
- 采用协作系统的思维模式
- 为灵活设计创造条件

《传统组织向网络型组织演进县官项目实践分享》系列文章未来将结合德勤大量的组织设计的实践经验，详细介绍组织变革步骤、管理机制创新，思维模式转变、人才发展及激励方式更新。■  
(作者为德勤中国人力资本咨询合伙人)

# 中国民企真的迎来全球化新契机了吗

## 结语

要想达到新的发展高度，现在是时候要做出勇敢的选择。民营企业是中国经济一股非常重要的力量。我们已经看到，中国的企业正在快速成长、壮大、变强，但是怎么样从成长、壮大、变强变成非常卓越呢？这是我们面临的一个课题。我们希望在德勤中国以及我们的合作伙伴的共同努力下，通过每年连续进行BMC评选项目，发掘和见证一批批的优秀中国民营企业，并帮助它们系统性地加强和提升管理水平、逐步走向“卓越”。在可见的将来，中国可以再创造一些奇迹，我们期待未来的10年、20年，中国可以出现一批真正具有卓越管理能力、全球竞争实力的民营企业。

“全球化”已经成为中国企业的重要战略选择。我们所能看到的事实是，改革开放40年以来，中国经济一直快速发展，其中，民营企业从萌芽、崛起到走出国门，造就出一个又一个增长奇迹。民营企业逐渐成为中国对外贸易的主体，中国民营企业在海外的投资与并购规模也在快速增长。

比起以往“世界工厂”“中国制造”的模糊印象，全世界的消费者如今对于中国企业的认知开始具化为联想、海尔、华为、吉利、腾讯、阿里巴巴等品牌。中国企业不再是廉价商品的制造者，它们的管理实践和商业价值正在逐渐被全世界了解和认可。海尔的“人单合一”模式登上2018年《哈佛商业评论》12月刊封面，张瑞敏也几度入围全球管理思想家Thinker50。

然而，中国到底有没有真正全球化的企业？一直是一个充满争议的话题。

除了这些比较成功的个案之外，在本次我们与德勤中国等合作伙伴一同进行的“民企卓越管理公司”（Best Management Companies，简称BMC）评选和调研中发现，现阶段中国民营企业国际化主要的手段主要还是集中在贸易层面，也就是产品的海外销售和原材料的进口供应。这也意味着大部分企业仍

处在发展国际化业务阶段，而有国际化业务并不等同于“全球性企业”。中国民企的国际影响力有待加强。对于已经尝试过海外并购的企业来说，如何识别和应对收并购前期、中期和后期的风险，以及如何有效建立母公司和海外公司之间的协同机制是难点。

拥有全球化思维和布局的确是卓越民企的特征之一，在今年的BMC获奖企业中有超过九成的企业已经或计划开展海外业务、进行采购或者在海外开展研发和技术合作，有超过八成的企业已经完成或计划在海外进行并购。获奖企业中海外收入占比最高的超过60%，平均海外收入占比超过20%。其中医药、高端制造LED的行业领先企业的国际化布局较为完整，这与行业创新要求高、国内市场份额获取难度高也有一定关系。

更重要的是，这些企业还积极在海外设立分支机构，并且正在通过海外人才交流、提升员工本土化程度等手段增强海外分支机构独立运营的能力，以及在组织架构里设置了相应的国际发展的专项团队，意在实现不同地区运营之间的战略的统一和协作。

自2018年起，中国面临的一系列来自外部的风险因素正在不断上升，其中包括全球贸易争端以及地方保护主义抬头等，“去全球化”似乎成为了一个短期

内明显的趋势。这将对中国民营企业的全球化策略带来一系列深远的影响。

中国民企是否真的迎来了全球化的新契机？对于这一问题的回答值得三思。贸然出海对于民营企业来说风险太高，是否要进行全球化？为何要进行海外布局？全球化之前要做哪些准备？需要解决哪些问题？民营企业家应有清晰的认识、规划和专业的团队储备之后再行动。

《哈佛商业评论》中文版编辑部  
2019年2月



**BEST  
MANAGED  
COMPANIES**

民企卓越管理公司

