

国有企业对标创建 世界一流管理研究

前言

面对日益严峻的形势和挑战，我国国有企业必须通过立足自身、苦练内功，从先进的管理中要质量、要效益、要增长，才能在日益复杂激烈的竞争环境中立于不败之地，才能不断增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力和抗风险能力，为中国式现代化的强国建设和民族昌盛做出更大的贡献。

党的二十大报告指出，国企央企要加快建设世界一流企业。《国有企业改革深化提升行动》强调，按照加快世界一流企业的要求，精准选择标杆，深化对标世界一流管理提升行动。近年来，国企央企的资产规模、经营收入已取得快速增长，与世界一流企业差距正在显著缩小。2023 年《财富》世界 500 强榜单显示，中国企业上榜数量达 142 家，已超过美国企业上榜数量（136 家）。但总体和客观而言，我们国企央企在经营管理方面，与真正的“世界一流”企业相比，仍然差距明显。

为此，标杆学习——“对标看齐”世界一流企业的管理实践，找差距、补短板、强弱项、扬特色、创所长，必不可少，亦非常重要。国企央企应充分借鉴世界一流企业在“管理”方面的他山之石和最佳实践，做好做足洋为中用、自成一体。北京求是联合管理咨询有限责任公司（以下简称求是咨询）秉持“提升管理智慧，提振民族经济”之使命，特作《国有企业对标创建世界一流管理研究》报告，以为抛砖引玉、建言献策。

本报告基于国务院国资委对国企建设世界一流企业、推进中国式现代化等要求，围绕世界一流企业管理特长特色，探索国企对标创建世界一流的企业管理体系，在重点标杆研究世界一流企业最佳管理实践的基础上，提出我国国企创建世界一流的管理建议。其根本宗旨是奋力助推我国国有企业加快建设世界一流企业的伟大进程。

目 录

前言..... 1

一、 对标创建世界一流政策背景..... - 1 -

二、 世界一流企业及其管理特色..... - 3 -

三、 国企对标世界一流管理体系..... - 6 -

四、 世界一流企业管理标杆研究..... - 9 -

 （一） 世界一流企业公司治理..... - 10 -

 1. 标杆研究..... - 10 -

 2. 研究小结..... - 15 -

 （二） 世界一流企业科技创新..... - 15 -

 1. 标杆研究..... - 15 -

 2.研究小结..... - 19 -

 （三） 世界一流企业战略管理..... - 20 -

 1. 标杆研究..... - 20 -

 2. 研究小结..... - 25 -

 （四） 世界一流企业组织管控..... - 26 -

 1. 标杆研究..... - 26 -

 2.研究小结..... - 29 -

（五） 世界一流企业国际化发展	- 30 -
1. 标杆研究	- 30 -
2. 研究小结	- 32 -
（六） 世界一流企业品牌建设	- 33 -
1. 标杆研究	- 33 -
2. 研究小结	- 37 -
（七） 世界一流企业 ESG 实践	- 38 -
1. 标杆研究	- 38 -
2. 研究小结	- 41 -
（八） 世界一流企业人文培育	- 41 -
1. 标杆研究	- 41 -
2. 研究小结	- 45 -
五、 国企创建世界一流管理建议	- 47 -
（一） 打造创新型新质新国企	- 47 -
（二） 丰富中国特色治理实践	- 49 -
（三） 强化国际化战略发展观	- 50 -
（四） 深化全球化品牌影响力	- 50 -
（五） 重视人文融合管理理念	- 52 -
（六） 探索中国特色 ESG 模式	- 53 -

（七）创标世界一流强盛国企 - 54 -

结语..... - 56 -



一、对标创建世界一流政策背景

党的二十大报告提出“中国式现代化”，落实到国企央企发展方面，就意味着要“完善中国特色现代企业制度，弘扬企业家精神，加快建设世界一流企业”。

近年来，国务院国资委着力引导和推动国有企业提高管理水平，以管理提升加快中央企业建设世界一流企业进程。发布了《关于开展对标世界一流管理提升行动的通知》和《关于开展对标世界一流企业价值创造行动的通知》等系列指导文件。

2020 年，国务院国资委实施国企改革三年行动，把对标世界一流管理提升纳为重点工作，提出要综合分析世界一流企业的优秀实践，统筹落实八项重点任务，全面提升管理能力和水平。

2022 年，国务院国资委进一步做出要求，企业要在对标提升行动的基础上，继续推进对标世界一流企业价值创造行动，并将中国电科、中国石化、中国海油、中国华能、中国一汽、中国远洋海运、中粮集团、招商局集团、华润集团、中国建材等 10 家央企和上海汽车、安徽海螺、深圳投控、潍柴控股、京东方、万华化学、宁波舟山港等 7 家地方国企纳入创建世界一流示范企业范围。

2023 年，国务院国资委在年度中央企业负责人会议上强调，

要全面加快建设世界一流企业，围绕产品卓越、品牌卓著、创新领先、治理现代要求，对标提升、分类施策、重在行动创一流。

2024 年政府工作报告更是强调，要“完善中国特色现代企业制度，打造更多世界一流企业”。

因此，我国国有企业有必要从世界一流企业“管理”实践中学习创新，有效应对复杂严峻的战略发展环境和内外部困难挑战，持续推进企业管理改革深化提升，不断增强企业价值创造能力，加速实现企业经营规模、质量、效益协同增长，进一步促进企业高质量发展，推动国有企业和国有资本做强做优做大。

二、世界一流企业及其管理特色

2013 年，国务院国资委发布《中央企业做强做优、培育具有国际竞争力的世界一流企业要素指引》，首次提出建设“世界一流企业”的概念。那么，世界一流企业是什么，世界一流企业的管理特征又是什么？

通常，世界一流企业是指在全球范围内具有显著竞争力和影响力的企业，它们在各自的产业或实业领域中占据较大的市场份额，并在管理、技术、人才、品牌等方面达到世界领先水平。

世界一流企业的产品一般都销往全球主要经济区域市场，具备完善的全球经销渠道与售后服务网络。世界一流企业产品和服务品牌在各个国家和地区均具有较高的知名度、信誉度与美誉度。

我国世界一流企业的标准应当是，在国际资源配置中占主导地位，引领全球行业技术发展，在全球产业发展中具有话语权和影响力，在运营指标、服务品质等方面全面领先，是实现新发展理念、履行社会责任、拥有全球知名品牌形象的典范企业。

世界一流企业的“管理”，同样必须是世界一流。事实上，是世界一流的“管理”，成就了世界一流企业。求是咨询研究表明，世界一流企业的“管理”，具有如下共性特色：

1.公司治理优秀。世界一流企业公司治理的优秀体现在多个方面。一是，世界一流企业的公司治理结构完善，治理主体分工明确，确保企业顶层决策效率和透明度，减少内部腐败和权力滥用。二是，世界一流企业的公司治理非常强调信息披露和透明度。通过定期发布财务报告、业绩公告等信息披露文件，获取投资者、客户等利益相关者的高度信任和支持。

2.战略管控强胜。世界一流企业具备强大的战略管理体系，战略规划兼具灵活性、适应性、策略性，并施以有效的执行与监控以及持续的改进与创新。世界一流企业通过建立协同高效的母子组织管控体系，实现对全球各地子公司的有效管理和控制，在全球范围内配置资源，优化生产布局，提高效率和竞争力，实现企业长期可持续发展。

3.科技创新领先。世界一流企业在科技创新（管理）方面均表现出色，走在世界前列。世界一流企业不仅拥有深厚的技术积累，而且始终将研发创新作为发展的核心驱动力，通过不断的科技投入、科技人才队伍建设，推动自身在科技领域的持续创新和突破，确保引领全球相关产业和行业领域的发展潮流。

4.国际化经营卓越。世界一流企业不仅在企业所在国家（区域）市场表现出色，更在国际市场、国际化经营上取得显著的业绩。

企业凭借其强大的国际市场竞争力和海外业务拓展力，成功地活跃于世界各地。

5.品牌运营卓著。品牌建设是世界一流企业核心竞争力的重要源泉之一。世界一流企业往往通过精准的品牌理念定位、品牌架构管理和有效的品牌传播，赢得全球消费者的信赖和支持，进而成为全球相关市场领域的领导者。

三、国企对标世界一流管理体系

近年来，我国国企央企的资产规模、经营收入已取得快速增长，与世界一流企业差距正在显著缩小。但就企业“管理”而言，与世界一流标杆企业相比，仍然存在明显的差距，这些差距主要表现在以下几个方面。

一是管理能力亟待提升。世界一流企业通常拥有先进的管理理念和高效的运营体系，能够实现资源的优化配置和高效利用。我国国有企业尤其在公司治理、战略管理、组织管控、科技创新等方面相对较弱。

二是国际化经营严重欠缺。国际化布局与拓展是一个世界级企业必不可少的发展手段和能力。这其中既涉及企业对于全球市场的深刻理解，也关乎国企央企在跨文化、跨地域经营中的策略制定和战略执行。相比世界一流企业，我国国企央企的国际化经营能力薄弱、差距较大。

三是品牌建设尚存不足。品牌管理与建设是长期而艰巨的任务，需要企业投入大量的精力、时间和资源。虽然我国国企央企在海外市场取得了一定的成绩，但与国际知名品牌相比，其品牌知名度和影响力仍显不足，在品牌拓展、知名度提升等建设方面

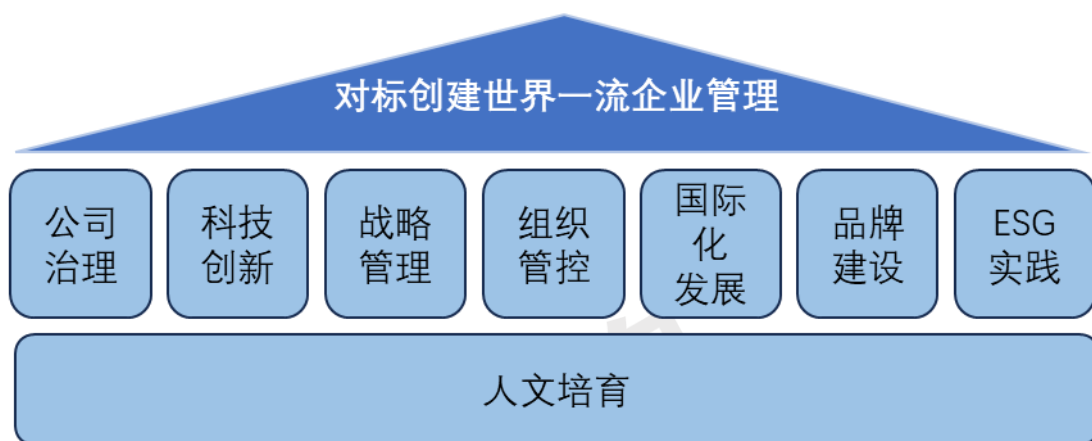
仍待加强。

四是 ESG 实践有待深入。ESG（环境、社会、治理）发展理念已逐步成为全球企业发展的共识。我国国有企业对 ESG 实践，一是过于泛化，将其简单等同于企业社会责任、绿色生态发展、可持续发展等较为宏观的理念层表述，不能切实、有效地指导企业创建世界一流企业工作；二是过于片面化，很多国企央企为履行 ESG 披露义务，过于注重制订 ESG 发展报告，忽略了 ESG 的“本质”。

世界一流的企业管理体系，是成就世界一流企业的根本和关键。

我们要标杆、要创建，就是要试图找到、发现世界一流标杆企业的管理所长，来构筑适合我国国有企业创建世界一流企业的管理体系、开创具有中国特色的建设世界一流企业管理实践之路。

求是咨询基于较为深厚的管理研究认为，国企央企创建世界一流，需遵循“八维标杆管理体系”（见下图），即从公司治理、科技创新、战略管理、组织管控、国际化发展、品牌建设、人文培育和 ESG 实践等八个方面，进行标杆研究、对标创建。



四、世界一流企业管理标杆研究

管理对标的世界一流企业，应是在全球市场竞争中占主导地位、引领全球科技创新发展、在全球产业发展中具有重大话语权和影响力的头部企业，在运营指标、经营指标、品牌价值、产品品质等方面的领先企业；同时也是实现履行社会责任、拥有全球知名品牌形象的标杆企业。

具体到本报告，我们主要选取了 2013—2023 年十年以来稳居《财富》世界 500 强榜单前列的领袖企业，以及虽未参与排名但长期处于世界公认地位的优秀企业，或全球行业领域的领军企业。其范围从主营业务上看，涵盖了石油、化工、矿产资源、能源电力、工业制造、医药、消费品、互联网电商等多个领域，包括英国壳牌、法国道达尔、法国电力、德国西门子、德国拜耳、德国巴斯夫、德国钾盐、瑞士嘉能可、瑞士 ABB、荷兰飞利浦、美国沃尔玛、美国 IBM、美国亚马逊、新加坡淡马锡等数十家公司。标杆企业具备较强的代表性。

我国国有企业对标世界一流企业管理，就是要通过有效比较与对标，找差距、补短板、强弱项、扬特色、创所长，进而打造构建具有中国特色的世界一流企业管理模式，加快中国世界一流企

业建设步伐。

遵循“八维标杆管理体系”，管理标杆研究如下。

（一）世界一流企业公司治理

1. 标杆研究

从世界范围来看，世界一流企业所采用的公司治理模式，根据其地理分布和治理理念的不同，大致划分为两类，一类是单层结构的英美模式，另一类是双层结构的日德模式。这里，我们分别标杆研究了英国壳牌公司、德国西门子公司。新加坡淡马锡公司严格说来归属于英美的单层董事会模式，但由于其性质为新加坡国有企业，故也有必要标杆学习。

（1）英国壳牌公司。2023 年，壳牌公司世界 500 强榜单排名第 9 位。公司作为一家在全球范围内享有盛誉的跨国企业，其公司治理模式充分体现了英美市场导向型董事会治理的特点。

壳牌公司有一个单层董事会（one-tier board structure），由非执行董事担任主席，执行管理层（executive management）由首席执行官领导。董事会定期召开会议，讨论有关公司业务和计划的审查与报告。执行委员会在首席执行官的指导下运作，为首席执

行官提供支持，执行所有董事会决议，监督公司所有管理层，负责公司整体业务和事务。首席执行官对不属于董事会或股东大会职责和权限范围的所有管理事项，拥有最终权力。

董事会内设提名及继任委员会、薪酬委员会、审核及风险委员会、可持续发展委员会。

壳牌公司董事会中外部独立董事占绝大多数，这些独立董事来自不同的行业背景和专业领域，具有丰富的经验和专业知识。它们积极参与董事会的决策过程，为公司的战略发展提供宝贵的建议和监督。同时，公司还建立了完善的内部控制机制，确保企业运营的合规性和风险控制。

此模式在全球范围内具有广泛的影响力。它强调市场机制在公司治理中的作用，注重保护股东利益，提倡透明度和信息披露。董事会成员通常由内部执行董事和外部独立董事组成，以确保决策的公正性和专业性。外部独立董事占比较高，有助于提升董事会的独立性和监督职能。

但英美模式也有自身不足。一方面，它高度依赖市场机制，可能导致短期利益导向，而忽视公司的长期发展。另一方面，独立董事的独立性和专业性需要得到保障，以防止其受到管理层或其他利益相关方的影响。

（2）德国西门子公司。2023 年，西门子公司世界 500 强榜单排名第 162 位。西门子的治理结构是双层董事会结构（two-tier board structure），由监事会（Supervisory Board）和管理董事会（Managing Board）组成。监事会是公司的最高决策机构，负责监督公司的经营管理活动，并选举产生管理董事会成员。监事会由 20 名成员组成，根据《德国共同决定法》，由同等数量的股东和员工代表组成，10 名股东代表，10 名员工代表。监事会的股东代表在年度股东大会上以简单多数票选举产生。监事会的选举通常以个人为基础进行。监事会的员工代表，根据《德国共同决定法》的规定选举产生。

管理董事会作为公司的最高管理机构，致力于为公司利益服务、实现公司价值的可持续增长。管理董事会成员共同负责公司的整体管理，并决定经营方针和公司战略的基本问题以及公司的年度和多年计划。

监事会和管理董事会为了公司的利益而密切合作。管理董事会定期、全面、及时地就战略、规划、业务发展、财务状况、盈利、合规和风险等对公司重要的所有事项，报告监事会。监事会对管理董事会的公司业务管理进行监督并提供建议。监事会定期讨论业务发展、规划、战略（包括可持续发展战略）和战略实施。

这种分离的权力结构，旨在确保公司决策和监督相互独立，从而提高公司治理的透明度和效率。

监事会下设 6 个委员会，包括主席委员会、薪酬委员会、审计委员会、提名委员会、调解委员会、创新及财务委员会。其中，主席委员会就管理董事会成员的任命和解雇提出具体建议，并负责与管理董事会成员签订、修改、延长和终止雇佣合同。

虽然监事会还未设立可持续发展委员会，但可持续发展是监事会工作的主要议题之一，在监事会全体会议上会定期详加讨论。

在西门子公司双层董事会结构中，外部独立董事在监事会中占据重要地位。这些独立董事通常来自不同领域，具有丰富的经验和专业知识，它们不仅代表股东的利益，还关注公司的整体发展和社会责任。它们的参与有助于确保公司决策的公正性和透明度，并为公司带来不同的观点和视角。

这种结构通过强化监督职能、优化决策流程以及促进长期价值创造，为公司的稳健发展提供了有力支持。

（3）新加坡淡马锡公司。淡马锡公司的治理模式是董事会授权下的经理层负责制。此模式融合了国有企业的特点和市场化运作的优势，形成了独具特色的治理体系。

一是董事会构成。淡马锡董事会中没有政府提名人。董事会

目前由 13 名董事成员组成，成员大部分都是非执行董事，甚至是独立董事，在公司机构中并未持有任何股权。公司日常经营管理运作完全在董事会监控和指导下开展，公司有完全自主的经营决策权。

二是专门委员会构成。淡马锡公司董事会设执行委员会、审计委员会、领导力开发与薪酬委员会，以及风险与可持续发展委员会。各委员会均由一名独立于管理层的非执行董事担任主席，并设有特定的授权。

三是经理层构成。淡马锡公司遵循“能者居其位”的市场化选人用人原则，通过国际化、高度激励的薪酬水平，在全球范围内聘用最优秀的公司职业经理人。

四是监督机制。淡马锡公司不专门设立监事会。公司通过主动披露经审计的财务报表和年度报告，供公众监督。新加坡法律规定，国有企业无论是否上市，都应公开一些基本情况，任何机构或个人可以低成本地在注册局查阅任何一家企业的资料，公众能有效发挥监督作用，促使公司以及所属子企业的经营管理尽可能地保持稳健和透明。

2. 研究小结

纵览世界一流企业公司治理实践发现，各治理模式存在一个基本趋同的原则。一是董事会、监事会名称不重要，关键要有一个经营管理决策机构及其执行层；二是该机构要具有过半的、外部的非执行或独立的董事成员；三是监事会并非必须设立，但要有一个能起到独立审计和监督职能的内设机构或委员会；四是董事会委员会的设置是必要的，而且各国公司因随业务属性和管理、治理要求的不同，还是有所差异、各具特色的。

（二）世界一流企业科技创新

1. 标杆研究

从世界范围来看，欧美企业在科技创新方面均表现出色，处于较高水平。欧洲企业在科技创新方面一直走在世界前列。德国的工业 4.0 战略，通过物联网、大数据、人工智能等技术手段，推动了制造业向智能化、数字化方向转型。美国企业在科技创新方面同样表现惊人。IBM、英特尔等众多大型科技企业加入了“工业互联网”实践。这些世界一流企业凭借强大的技术实力和创新能力，不仅改变了人们的生活方式，也引领了全球科技产业的发展

趋势。

本报告重点标杆了设立全球领先的科技创新战略定位的瑞士 ABB 公司和开展全生命周期科技创新管理的德国拜耳公司，以及构建一流科技创新组织运营体系的美国 IBM 公司。

（1）瑞士 ABB 公司。ABB 公司拥有 140 多年的历史，总部位于瑞士苏黎世，是工业自动化领域领先的世界一流企业，也是全球拥有最多种类、最全面工业机器人产品、自动化技术和系统服务的领先企业，ABB 工业机器人产品全球市场装机总量超过百万台。公司被公认为全球领先的创新型企业。

ABB 公司在全球的研发体系主要分为电力和自动化两部分，按照地域划分的 ABB 全球七大研究中心则全面涵盖核心技术。ABB 公司注重研发前期风险控制，持续追踪整个研发进程，并且多维度、多角度地综合评价研发效率。ABB 公司在产品研发期间，客户与研发团队共同参与产品的研制过程。

ABB 公司的科技创新战略定位于提供全球范围数字化科技及自动化系统解决方案。近年来，集团加快业务数字化转型，重组工业电气业务、电网业务、机器人和控制技术和自动化业务事业部，充分挖掘集团业务在数字化转型领域的增长潜力，业务转移到了新能源、电动交通、数据中心、智能电网和智能楼宇等高

增长的新业务领域。

（2）德国拜耳公司。德国拜耳（BAYER）公司创立于 1863 年，是全球领先的世界一流生命科学及医药集团企业，在处方原研药、农业科学及健康保健等相关多元化领域位居世界前列。2023 年，拜耳在世界 500 强榜单中排名第 265 位。公司科技创新主要做法是：

一是注重产品研发前期的市场研究。公司应用大数据、人工智能模式识别技术，开展新药物研发前期的精准市场调研，进一步明晰新产品目标市场份额及细分市场区域。

二是注重产品研发中期的工艺验证。公司在产品研发过程中期，客户与研发团队共同参与产品的研制过程，开展处方原研药的工艺评估和临床机理验证，使得产品更切合病患者、医疗卫生专业人士和医疗健康系统的实际需求。

三是注重科技创新多维度的综合评价。公司通过新药物研发创新协同平台，应用数字化、智能化研发平台，实现研发过程的数据采集和分析；优化新产品开发全流程，在研发的后期多维度、多角度综合评价研发成效，动态评估产品的创新比率和产品创新速度等核心评估指标，提升科技创新的成果转化率，实现科技研发全生命周期的闭环管理。

（3）美国 IBM 公司。2023 年，IBM 公司在世界 500 强排行榜中名列第 224 位。IBM 业务包括计算机硬件、软件、云计算、人工智能、安全等，提供各种各样的 IT 产品服务和系统解决方案。

IBM 公司在全球拥有超过 400 个研发中心，专注于其所在地区的主要相关行业领域。IBM 构建了以集成开发协同系统 IPD 为核心的科技创新组织运营体系，使科技创新工作取得明显的综合成效，不仅科创周期显著缩短，而且在降低产品成本、降低研发费用（与总收入）占比，以及提高人均产出率和产品质量方面都有显著表现。

一是组建跨组织职能的科技创新团队，包含设计、研发、测试、生产等专业科研人员，强化跨部门、跨系统的协同，深度参与研发和交付的全过程。

二是科技创新决策机构由公司高层领导和跨部门团队组成，成员包括各个部门最高主管。负责制定科技创新战略方向，对各产品线的科技创新运作进行指导和监控，并推动各产品线、研发、市场、销售、事业部、服务和供应链等部门全流程的协作。

三是基于 IPD 为核心的科技创新组织运营体系开展探索性创新。根据客户的需求及时做出反应，快速整合集团内外部的创新资源，满足全球各区域客户的差异化需求，高质量、低成本地交

付产品和系统解决方案。

2.研究小结

研究发现，世界一流的科技企业，都有其成功的历史背景和持久追求。一是都有极其深厚的技术变革历史积淀。ABB 公司自 140 多年前成立以来，就一直视创新为企业的 DNA，并坚持走科技创新战略，通过将软件连接到其电气化、机器人、自动化和运动控制产品组合，突破了技术界限。IBM 公司一个多世纪以来，一直植根于技术的基本承诺。它们坚信，将科学应用于现实世界的问题时，可以为企业和社会取得进步。成立 160 年来的拜耳公司通过突破性创新，在塑造医疗保健和农业的未来扮演着重要的角色。

二是都有极其坚定明确的科技创新理念和定位。它们非常清楚，科技企业，必须始终以科技创新立本、立身。为此，它们不遗余力、不惜重金地科技人才、科研合作、科技投入等方面不断努力。ABB 在全球拥有约 7,000 名研究人员，其中 60% 以上专注于软件开发和数字化；此外还与全球 100 多所一流大学合作，包括美国卡内基梅隆大学、斯坦福大学、加拿大不列颠哥伦比亚大学、英国帝国理工学院、印度理工学院、中国清华大学、瑞典皇

家理工学院、瑞士苏黎世联邦理工学院等。拜耳公司立足生命科学与数据科学融合的突破性创新，年均科技研发投入强度超 22%，远高于全球医药行业平均科技研发投入水平。

三是都有无比强大的科技创新与管理能力。它们无论是在科技研发还是在技术创新（组织、战略）管理方面，都走在时代的前沿。IBM 公司几十年来，每年获得的专利数量方面都一直领先于美国其他公司。拜耳公司开展的全生命周期的科技创新管理，很好地对整个集团科技创新工作进行了全过程的组织、协调和监控。

（三）世界一流企业战略管理

1. 标杆研究

从世界范围来看，世界一流企业深谙战略管理的核心，具有强大、精湛的战略规划与管理能力。在战略制定和执行上更是表现出极高的灵活性和创新性。

本报告选取瑞士嘉能可公司、德国巴斯夫公司和新加坡淡马锡公司等三家世界一流标杆企业，进行分析研究。

（1）瑞士嘉能可公司。嘉能可公司 2023 年世界 500 强榜单

排名第 21 位，生产经营包括金属矿产品、能源资源产品等多元化大宗商品。嘉能可的战略定位是世界一流的自然资源产业运营企业，其成功实施多元化战略的关键举措在于：

一是围绕金属矿产、能源资源的产业链进行纵向一体化延伸，产业多元化战略协同度很高。主要业务包括能源资源产品和金属矿产两大核心业务，其中，能源资源产品主要是煤炭、石油产业链产品；金属矿产产品主要包括铜、锌、钴、铅、镍、铁铬合金、金、银等。

二是在各区域进行多元化产业布局。公司在全球各区域(欧盟、北美、南美、亚太、非洲)参控股约 150 家子公司或分支机构，拥有大量的能源、矿产资源产业链上游的资源储备(煤炭、石油、天然气、铜、镍、锌、钴稀有金属等)。基于资源为先、效益为上的经营原则，公司重点强化全球矿产资源获取、资源保障能力，实现资源矿产较高的占有率，为中长期持续发展拓展产业资源空间。

三是通过全球总体配置矿产资源产能和跨区域交易量，进而控制矿产资源的大宗商品定价权。近年来，公司通过矿产资源产量与库存控制，使锌、钴、铜等金属产品价格从市场价格低位持续升值，从而获取超额收益。

四是通过全球供应链管理和监控物流供应链系统，向全球客户供应稳定可靠、高质量的产品与服务。公司制订并执行基于绿色生态、成本、效益要求的战略绩效指标，用以全过程动态评估和监控全球供应链系统的成本和效益。

（2）德国巴斯夫公司。2023 年，巴斯夫世界 500 强榜单排名第 119 位。巴斯夫公司主要业务范围涵盖工业、民用、农业化肥等相关多元化领域。公司战略定位是世界一流的化工产业集团企业，其成功实施多元化战略的关键举措在于：

一是选择并实施全产业链的相关多元化战略。公司构建化工设计、工程、制造、运营一体化的全产业链条，产业链各环节相互联动，高效协同发展。近年来，公司战略发展重点主要集中在涂料、催化剂等高端精细化工产品领域，经营额和利润保持稳定增长，充分体现全产业链竞争优势。

二是采用产业一体化运营模式，大幅降低生产成本。公司将化学品的生产装置集中规划设立在相同空间区域，产业链上游的中间体产品和原料作为产业链下游工序的原料，实现从基础化工原料到高端精细化工产品的闭环运营，有效提升原料利用效率，提高产品盈利和质量稳定性。公司位于德国路德维希港的化工一体化基地，是全球最大的综合化工产业园，大规模整合化工上游

乙烯裂解到产业链下游精细化工产品的全产业链。同时，在化工生产装置中，公司广泛应用大数据、人工智能和工业互联网等新一代信息技术，运营管理数字化控制的综合化工一体化生产基地。

三是持续创新工艺与产品组合。近年来，公司紧跟化工产业绿色低碳战略转型升级的大趋势，紧密结合高新技术、新材料和新能源产业发展，加快开发和部署新的零碳化学品生产生产工艺，技术研发投入营收占比超过 5%。受益于高效的科技研发体系，公司化工产品线品类复杂、技术工艺壁垒高、市场附加值高。通过持续的研发投入和产品工艺创新，率先实现苯酐、丙烯酸、聚丙烯、聚氨酯、甲基丙烯酸甲酯、高分子聚合体等化工产品的规模化、产业化，进一步强化其作为世界一流化工龙头企业的竞争优势。

四是以可持续发展为导向，重点强化供应链管理。公司对产业链、供应链上下游各类供应商进行差异化选择、评价和分类管理，不仅考量其核心经营指标，还重点考核供应商综合管理运营体系指标，持续优化提升供应链效率、效能。公司将碳中和技术标准纳入供应链管理体系，在原材料、零部件的采购计划、采购实施、采购作业等环节，全面加强绿色低碳节能的要求。

（3）新加坡淡马锡公司。淡马锡公司是当今世界最成功的国

有控股集团公司之一，公司战略定位是世界一流的多元化投资集团，其成功实施多元化战略的关键举措在于：

一是全球区域多元化布局。公司在新加坡本国的投资仅占其投资总额的 33%，其余 67% 的投资分布世界各地（产业全球布局在亚洲、欧洲、北美洲、南美洲等）。公司通过深度研究全球各区域产业趋势，精准掌握各区域经济发展形势，有效获取各区域经济发展红利。

二是多元化布局在能源、基础建设、金融服务、生物科技、电信、高科技、交通等产业。为避免单一产业发展的周期波动性，公司运用兼并、收购、剥离等多种资本运作手段，对产业投资组合开展战略调整优化，将资金向高收益、低风险产业和重点区域配置，通过产业周期互补性产业组合达到对冲产业周期波动，同时又获取产业发展所带来的红利。

三是在筛选产业/业务组合时，深度研判错综复杂的经济环境，使多元化产业布局符合全球各区域的政策导向和市场准入条件，并形成时间周期互补、风险可控的产业布局。同时，公司非常注重具备高发展收益的生物基因、高科技、绿色碳中和等战略新兴产业领域，以获取可持续的中长期超额收益。

四是将风险评估融入战略投资管理体系、投资决策流程与项

目评价机制。公司对投资产业运用风险模拟计量模型，产业投资要充分满足产业间风险对冲的要求，定量化估算投资组合潜在的资产亏损风险，并及时通过风险压力测试及情景规划模拟分析来预警“黑天鹅”小概率冲击事件，有效规避产业投资的高风险（周期性风险、政策性风险、市场性风险等）。公司还动态监测投资组合中的参控股子公司，及时考核评价其风险和收益等关键要素，并在公司年度报告中定期披露。通过对多元化产业组合进行严格筛选和精准的风险管控，获取长稳健的经营收益。

2.研究小结

综上所述，世界一流企业的战略发展与管理实践，至少有四个方面深得借鉴。一是战略发展力。实践中它们多实行具有明确战略导向（又称战略 DNA）的多元化业务。一般都是基于产业链、供应链、资源能力、规模或回报等关键要素的有机整合，并通过多维度的产业组合，强化多元化战略协同，实现“延链、强链、补链”，最终达成中长期战略发展目标。二是产业控制力。通过强化供应链管理和一体化运营，对公司控制的产业链、供应链上下游各类供应商实施选择、评价和管理，筑牢公司战略产业控制力。三是风险管控力。世界一流企业往往具有较强的产业投资与风险

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/318064042125006141>