

国际宏观经济研究团队:

邹新 程实 宋玮 罗宁

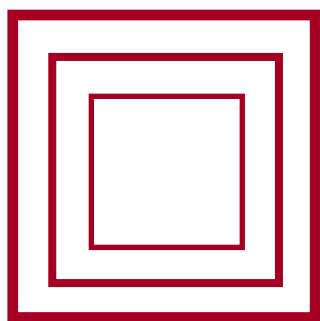
执笔: 程实 罗宁

顺势而为 创新发展

——全球市值 25 强十年变迁特征解析及启示

2010 年 2 月 20 日

全球经济 2010 年第 11 期



解读 洞察 知胜
Reading Foresight Strategy

相关研究:

2010/2/8 《后危机时代全球经济进入渐进复苏阶段 国际金融市场将在大幅震荡中寻找趋势——2009 年国际经济金融走势分析及 2010 年展望》

2010/2/1 《后危机时代全球经济复苏的新风险——2010 年 1 月全球经济趋势变化及 2 月前瞻》

要点:

➤ 1999-2009 年间,全球经济发展呈现出两大趋势:一是区域多元化,二是增长核心要素从科技为主转变为科技、金融和资源三者并重。顺应大势所趋的企业,把握住新兴市场崛起以及金融和资源行业迅速发展中的机遇,获得了长期、快速和可持续成长的强劲动力。这种“顺势而为”主导了全球市值 25 强企业十年间的变迁。

➤ 1999 年的全球 25 强中仅有埃克森美孚、微软、沃尔玛、英国石油集团公司、通用电气、IBM、宝洁和 AT&T 八家企业凭借自身的“创新发展”进入 2009 年全球 25 强。其“创新发展”包括综合经营与全球化发展、成功的并购与重组、高效的管理机制、成熟的企业文化、人才的培养与选拔以及技术的研发与创新等六个主要方面的内涵。

➤ 展望 2009-2019 的未来十年,全球经济不会简单地延续过去十年的宏观趋势。我们认为,新的十年,全球经济多元化还将纵深发展,并呈现出多层次差异化的新特征;科技、金融和资源依旧是决定全球经济增长的核心要素,但其内涵有了新变化。

重要声明:本报告中的原始数据来源于官方统计机构和市场研究机构已公开的资料,但不保证所载信息的准确性和完整性。本报告不代表研究人员所在单位的观点和意见,不构成对阅读者的任何投资建议。本报告(含标识和宣传语)的版权为中国工商银行城市金融研究所所有,仅供内部参阅,未经作者书面许可,任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制、刊登、上网、引用或向其他人分发。

要点（续）：

➤ 对于企业而言，“顺势而为，创新发展”将是进入 2019 年全球 25 强新榜单的关键：一方面，看清后危机时代的主流大势。2007-2009 年的金融危机对全球经济和市场观念产生了复杂影响，惟有分清短期影响和长期影响，在不确定性中把握趋势，企业才能在长期中可持续发展。例如，金融危机对金融综合经营和国际化发展形成了短期冲击，但并没有改变综合经营和国际化发展的大趋势，如果企业误把短期冲击视作长期影响，将会失去发展壮大的机遇。另一方面，把握创新发展的双层内涵。对于与实体经济和真实需求高度相关的产品创新，企业应放眼长远，加大投入、积极推进，不断夯实和提升企业的核心竞争力；对于与虚拟经济和投机需求高度相关的产品创新，企业则应以管理风险为首要目标，不盲目追求短期收益，在风险和收益间谋求长期平衡。

目录

一、1999→2009：“顺势而为”主导全球 25 强十年变迁	1
（一）全球 25 强区域分布的变化反映全球经济多元化发展趋势.....	2
（二）全球 25 强行业分布的变化反映全球经济增长核心决定要素的演化趋势.....	5
（三）小结	10
二、25→8：“创新发展”成就 8 强企业持续成长	11
（一）综合经营与全球化发展，提高企业效率、实现持续稳定发展.....	11
（二）成功的并购与重组，扩张企业规模、实现业务快速扩张.....	12
（三）高效的管理机制，增强要素组合、提高资源利用效率.....	13
（四）成熟的企业文化，凝聚企业精神、增强企业活力	14
（五）人才的培养与选拔，保障企业长期发展	15
（六）技术的研发与创新，培育企业核心竞争力	16
（七）小结	16
三、2009→2019：“顺势而为、创新发展”新十年的新内涵.....	17
附录：华尔街日报的相关图片报道	20

图表目录

图 1 1999 和 2009 年全球市值 25 强区域分布	3
图 2 全球经济增长率（1999-2009）	5
图 3 1999 和 2009 年全球市值 25 强行业分布	6
图 4 全球原油探明储量和能源消费总量（1999-2008）	10
表 1 1999 和 2009 年全球市值 25 强	2
表 2 全球 25 强所在国家GDP的全球占比*（1999-2009）	4
表 3 全球 25 强所在国家GDP的全球占比（2003-2007）	7
表 4 2000-2007 新兴市场金融条件的变化	9
表 5 2003-2007 年间潜在增长水平较 1995-2003 年间的变化.....	9

2009 年 12 月 20 日，美国华尔街日报（The Wall Street Journal）刊登了一篇名为《New sectors and regions dominate the world's top 25 companies（新的区域和行业主导全球 25 强企业）》的图片新闻（见附录），该图片直观呈现了 1999 年和 2009 年全球市值 25 强企业的不同，简单归纳了全球 25 强¹十年间的变迁特征。本研究报告将以该图片新闻为切入点，结合 1999-2009 年十年间全球宏观经济、金融数据，总结全球 25 强变迁的趋势特征及其与宏观经济发展趋势之间的相关性；并结合连续入选两张 25 强榜单的八家成功企业的具体案例，分析企业维持长期可持续发展的战略选择；在此基础上，结合未来十年全球经济、金融发展的新趋势，试觅 2009-2019 年新的十年间企业继续做大做强的可行之路。

一、1999→2009：“顺势而为”主导全球 25 强十年变迁

1999 年和 2009 年的全球 25 强企业如表 1 所示，榜单变化呈现出一系列重要特征，这些特征与十年间全球经济、金融的宏观趋势高度相关，反映出“顺势而为”不仅是企业长期可持续发展的关键，也主导了全球 25 强的变迁。

¹ 为陈述简便，下文中提及的“全球 25 强”均指“全球市值 25 强企业”。

表 1 1999 和 2009 年全球市值 25 强

单位：亿美元

1999			2009		
国别	企业	市值	国别	企业	市值
芬兰	诺基亚	2082	澳大利亚	必和必拓	2005
德国	德国电信	1954	巴西	巴西石油公司	1816
日本	NTT DoCoMo	3684	中国	中国工商银行	2670
	日本电报电话公司	2726		中国石油	2169
	丰田汽车	1822		中国建设银行	1916
英国	英国石油集团公司	1954		中国移动	1844
美国	微软	6024	荷兰	皇家荷兰壳牌集团	1812
	通用电气	5072	瑞士	瑞士罗氏公司	1437
	思科公司	3665		雀巢公司	1710
	沃尔玛	3079	英国	汇丰	1922
	埃克森美孚	2789		英国石油集团公司	1739
	英特尔	2750	美国	埃克森美孚	3228
	朗讯科技	2351		微软	2628
	IBM	1945		沃尔玛	2010
	花旗	1878		谷歌	1884
	时代华纳	1696		宝洁公司	1799
	美国国际集团	1674		强生公司	1779
	AT&T, Inc.	1663		苹果公司	1728
	AT&T, Corp.	1624		通用电气	1681
	甲骨文	1595		IBM	1674
	家得宝	1583		摩根大通	1653
	美国默克集团	1570		AT&T, Inc.	1606
	世界电信	1506		雪佛龙	1540
	宝洁公司	1440		伯克希尔哈撒韦公司	1536
	可口可乐	1439		美国辉瑞公司	1470

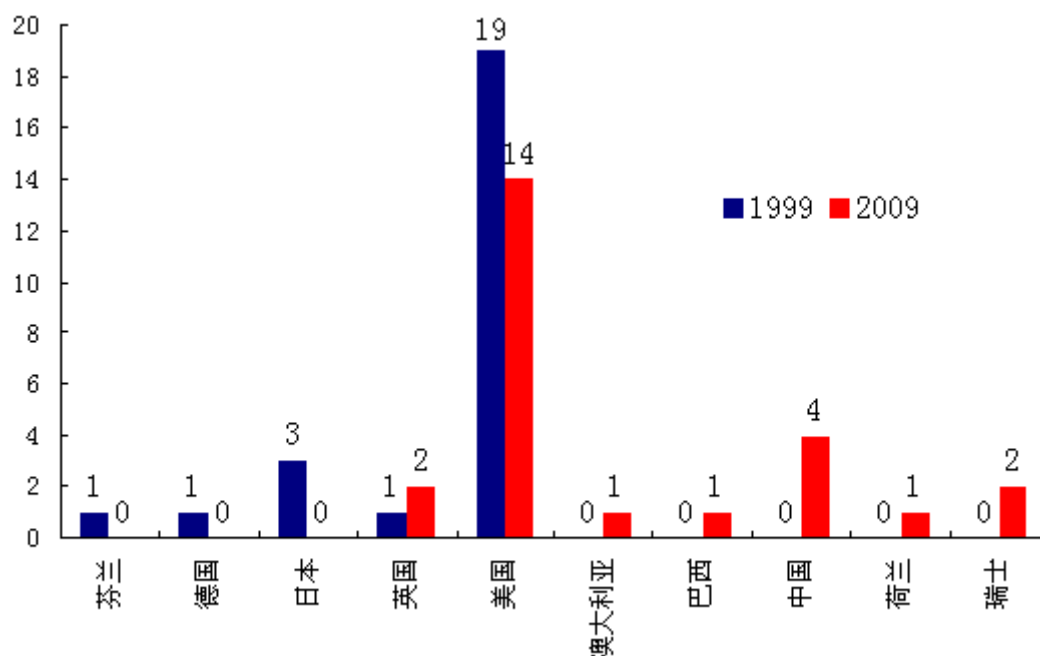
资料来源：华尔街日报；Capital IQ；Standard & Poor's;Company filings;WSJ Research。

(一)全球 25 强区域分布的变化反映全球经济多元化发展趋势

比较 1999 年和 2009 年的全球市值 25 强榜单，25 强的区域分布呈现出多样化的核心特征（见图 1），表现在：其一，全球 25

强分布的国家更趋广泛。1999 年，全球 25 强分布在芬兰、德国、日本、英国和美国五个国家；2009 年，全球 25 强则分布在澳大利亚、巴西、中国、荷兰、瑞士、英国和美国七个国家。其二，全球 25 强中，美国企业的数量大幅下降。1999 年，有埃克森美孚、微软和通用电气等 19 家美国企业进入榜单；2009 年，入选的美国企业则仅有埃克森美孚、微软和谷歌等 14 家，十年间，上榜的美国企业个数下降了 26.31%。其三，全球 25 强中出现来自新兴市场国家的企业。1999 年，全部 25 强均来自发达国家；2009 年，25 强中有 5 家企业来自新兴市场国家，十年间，新兴市场在全球 25 强区域分布中的占比从 0% 升至 20%。

图 1 1999 和 2009 年全球市值 25 强区域分布



资料来源：华尔街日报；Capital IQ；Standard & Poor's; Company filings; WSJ Research。

全球25强区域分布多样化的变化特征反映了1999-2009年间全球经济多元化的发展趋势：一方面，主要国家的企业在全球25强榜单中的表现与该国全球经济地位的变化高度相关。十年间，美国经济的全球占比从1999年的23.695%降至2009年的20.02%，降幅超过15%，美国企业的上榜数量则相应下降了26%；德国和日本经济的全球占比十年间的降幅超过20%，与此相对应，两国企业已经全部从榜单上消失；澳大利亚和巴西经济的全球占比十年间降幅低于8%，中国经济的全球占比十年间则上升了73.69%（见表2），与此相对应，1999年尚无上榜记录的三国企业均出现在2009年的新榜单中。另一方面，新兴市场国家的企业在全球25强榜单中的表现与新兴市场经济的崛起高度相关。1999-2009年，新兴市场经济的平均增速为5.77%，高于同期全球经济和发达市场经济3.55%和1.96%的平均增速（见图2），与此相对应，全球25强榜单上来自新兴市场的企业从无到有，占据着愈发重要的位置。

表2 全球 25 强所在国家GDP的全球占比*（1999-2009）

单位：%

	芬兰	德国	日本	英国	美国	澳大利亚	巴西	中国	荷兰	瑞士
1999	0.302	5.24	7.797	3.64	23.695	1.245	2.953	6.94	1.137	0.538
2000	0.303	5.168	7.663	3.614	23.467	1.231	2.942	7.187	1.129	0.533
2001	0.305	5.118	7.516	3.626	23.15	1.23	2.919	7.621	1.127	0.528
2002	0.301	4.981	7.334	3.602	22.889	1.248	2.916	8.091	1.098	0.516
2003	0.296	4.8	7.184	3.577	22.663	1.241	2.849	8.597	1.064	0.497
2004	0.293	4.627	7.023	3.509	22.385	1.219	2.863	8.999	1.033	0.485
2005	0.285	4.477	6.898	3.438	22.126	1.198	2.823	9.466	1.018	0.474
2006	0.285	4.391	6.729	3.368	21.659	1.172	2.789	10.061	1.002	0.467
2007	0.284	4.292	6.55	3.308	21.071	1.164	2.804	10.735	0.989	0.46
2008	0.279	4.208	6.348	3.216	20.612	1.15	2.845	11.352	0.976	0.451

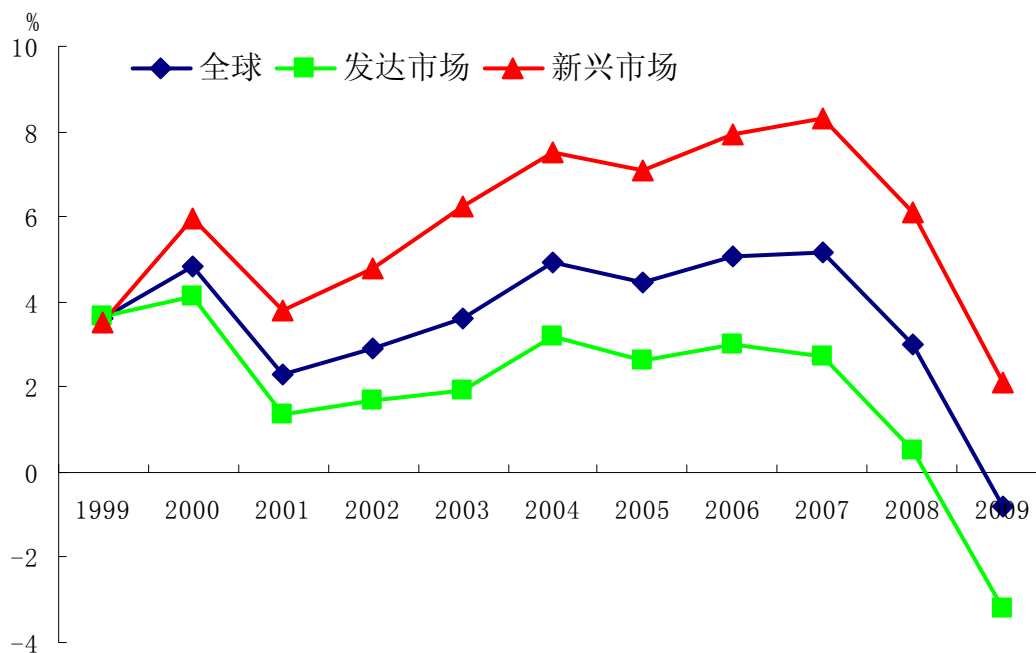
2009	0.275	4.086	6.2	3.107	20.022	1.146	2.868	12.054	0.956	0.441
变化**	-8.94	-22.02	-20.48	-14.64	-15.50	-7.95	-2.88	73.69	-15.92	-18.03

注*：该占比由 IMF 根据购买力平价方法经过汇率折算得到，2007 年以后的数据为预估值；

注**：变化是指 2009 年该占比相对于 1999 年的变化幅度；

资料来源：IMF World Economic Outlook Database。

图 2 全球经济增长率（1999-2009）



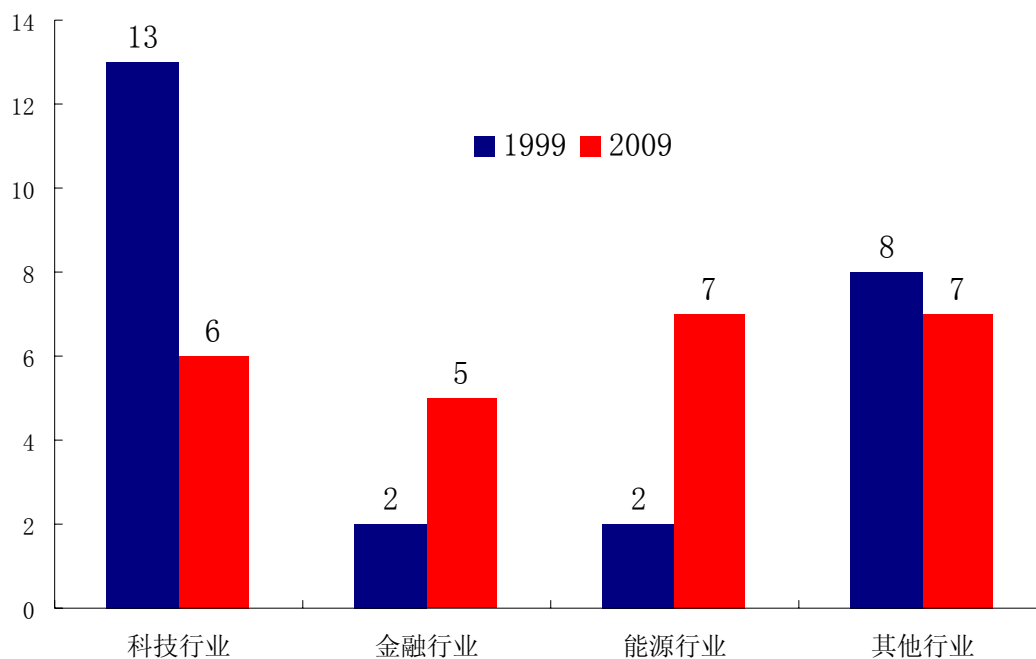
资料来源：IMF World Economic Outlook Database。

（二）全球 25 强行业分布的变化反映全球经济增长核心决定要素的演化趋势

比较 1999 年和 2009 年的全球市值 25 强榜单，25 强的行业分布呈现出从科技企业主导向科技、金融和资源企业三足鼎立格局演化的趋势（见图 3）：1999 年，进入 25 强榜单的企业中有诺基亚、微软、英特尔、IBM 和甲骨文等 13 家企业来自科技行业，2009 年则仅有中国移动、微软、谷歌、苹果、IBM 和 AT&T 六家企

业来自科技行业，十年间科技企业在 25 强榜单中的占比从 52% 降至 24%；1999 年，进入 25 强榜单的企业中仅有花旗和 AIG 两家公司来自金融行业，2009 年则有中国工商银行、中国建设银行、汇丰、摩根大通和伯克希尔哈撒韦五家企业来自金融行业，十年间金融企业在 25 强榜单中的占比从 8% 升至 20%；1999 年，进入 25 强榜单的企业中仅有英国石油集团公司和埃克森美孚两家公司来自资源行业，2009 年则有必和必拓、巴西石油公司、中国石油、皇家荷兰壳牌集团、英国石油集团公司、埃克森美孚和雪佛龙七家公司来自资源行业，十年间资源企业在 25 强榜单中的占比从 8% 升至 28%。

图 3 1999 和 2009 年全球市值 25 强行业分布



资料来源：华尔街日报；Capital IQ；Standard & Poor's；Company filings；WSJ Research。

全球25强行业分布的变化特征反映了1999-2009年间重要的宏观趋势：决定全球经济增长的核心要素从科技为主演化为科技、金融和能源三者并重。首先，十年间，科技进步始终是全球经济增长的核心推动力，但伴随着互联网泡沫²的破灭，科技进步对全球经济增长的边际贡献缓慢减小。与此相对应，一方面，十年间科技企业在全球25强中的相对占比有所缩小；另一方面，科技企业在全球25强中的绝对数量依旧较多。值得强调的是，科技投入的增长幅度与科技企业的成长速度高度相关。如表2所示，中国研究与发展经费占GDP的比重从2003年的1.13%快速升至2007年的1.49%，与此相对应，2009年中国移动进入全球25强；而美国研究与发展经费占GDP的比重仅从2003年的2.66%小幅升至2007年的2.68%，与此相对应，2009年仅有五家美国科技企业进入全球25强，1999年上榜的美国科技企业则有九家。

表 3 全球 25 强所在国家 GDP 的全球占比（2003-2007）

国家	研究与发展经费（亿美元）					占 GDP 的比例（%）				
	2003	2004	2005	2006	2007	2003	2004	2005	2006	2007
中国	186.01	237.57	298.98	376.64	487.7	1.13	1.23	1.33	1.42	1.49
澳大利亚	NA	117.44	NA	158.14	NA	NA	1.78	NA	2.01	NA
芬兰	56.49	65.23	68.07	72.27	85.44	3.43	3.45	3.48	3.45	3.47
德国	615.54	682.51	693.17	738.54	838.17	2.52	2.49	2.48	2.54	2.53
日本	1352.8	1458.76	1512.7	1485.26	NA	3.2	3.17	3.32	3.39	NA
荷兰	94.53	108.7	109.96	116.11	132.3	1.76	1.78	1.74	1.73	1.73
英国	324.88	370.72	394.21	426.93	NA	1.78	1.71	1.76	1.78	NA
美国	2897.36	3008.4	3238.53	3486.58	3687.99	2.66	2.59	2.62	2.66	2.68
巴西	48.89	55.1	85.49	109.26	NA	0.88	0.83	0.97	1.02	NA

注：NA 表示无可得数据；

资料来源：中国科技部《中国科技统计资料汇编（2009）》；OECD《主要科学技术指标》；联合国教科文组织。

² 互联网泡沫指自 1995 年至 2001 年间的投机泡沫，在欧美及亚洲多个国家的股票市场中，互联网相关企业的股价脱离基本面高速上升，这一时期成立的大量“.COM”互联网企业最终经营失败。

其次，十年间，金融作为现代经济核心的重要作用进一步彰显：其一，伴随着金融综合化的不断发展，金融行业的资金融通功能大幅增强，传统商业银行业务和创新中间业务的长足发展以及证券市场的持续建设同时拓宽了实体经济间接融资和直接融资的双通道；其二，伴随着金融全球化的不断发展，新兴市场的融资成本下降，资金流入增加，股票市场扩容，信贷活动增加，投资增长加快（见表4），金融条件的大幅改善促进新兴市场经济的潜在增长水平不断上升，进而导致其对世界经济增长的鲶鱼效应³不断增强。根据世界银行2010年1月发布的《2010世界经济展望》中的数据，2003-2007年间新兴市场经济体的潜在增长水平较1995-2003年间上升了1.3个百分点，其中的0.8个百分点来自金融深化的贡献（见表5）。与此相对应，2009年进入全球25强的金融企业数量升至5家，其中更有2家来自新兴市场国家，占比高达40%。值得强调的是，虽然2007年爆发的美国次贷危机及其引发的全球金融危机减缓了2007-2009年间全球金融行业的发展速度，但金融综合化和全球化的大势始终没有改变，金融企业依旧在2009年全球25强中占据着重要位置。

³ 鲶鱼效应（Catfish Effect）即采取一种手段或措施，刺激某些个体活跃起来投入到市场中积极参与竞争，从而激活市场群体。

表 4 2000-2007 新兴市场金融条件的变化

区域	变动（基点）	占 GDP 百分比的变动（%）		
	融资成本	资金流入	股票市场证券化	投资
新兴和发展中国家	-400	5	79	5.5
低收入国家	NA	NA	NA	2.3
中等收入国家	NA	NA	NA	5.6
东亚和太平洋地区	-134	2	118	5.5
欧洲和东亚	-866	12	60	4.9
拉丁美洲和加勒比海	-471	2	40	1.4
中东和北非	269	2	36	5
南亚	-142	7	107	8.1
撒哈拉以南的非洲	-685	4	59	3.6

注：NA 表示无可得数据；

资料来源：World Bank；Beck and Demircuc-kunt 2009。

表 5 2003-2007 年间潜在增长水平较 1995-2003 年间的变化

单位：百分点

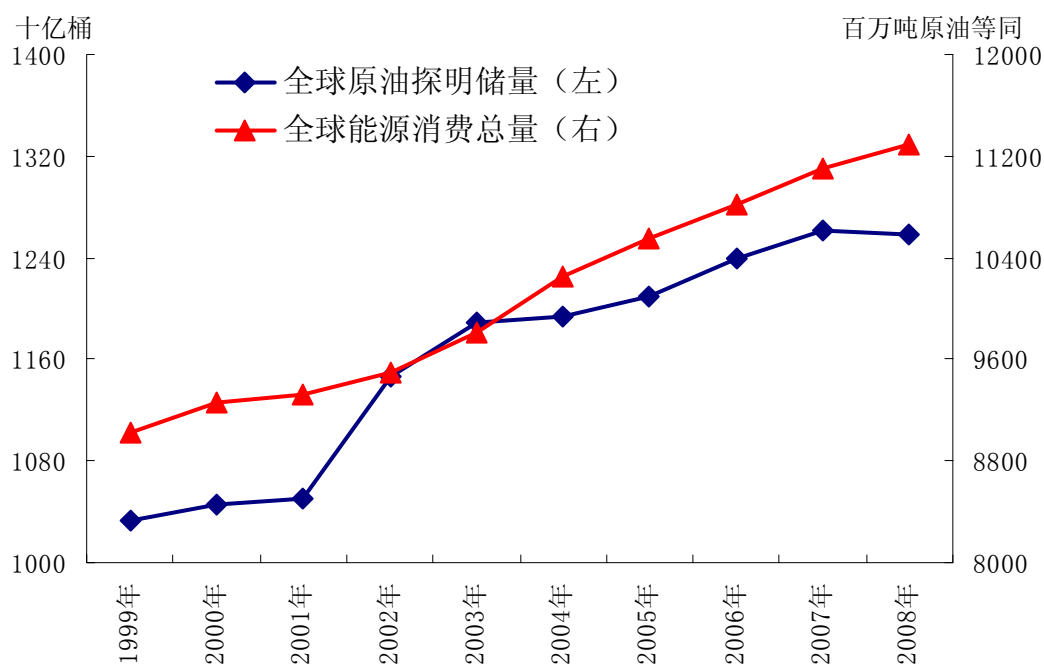
区域	全部	金融深化对潜在增长率的提升
新兴和发展中国家	1.3	0.8
低收入国家	1.3	0.8
中等收入国家	1.3	0.5
东亚和太平洋地区（剔除中国）	0.1	0.3
中国	0.1	0.7
欧洲和东亚	2.9	0.9
拉丁美洲和加勒比海	0.3	0.6
中东和北非	1.1	0.4
南亚	1.5	1.4
撒哈拉以南的非洲	1.4	0.7

资料来源：World Bank。

最后，十年间，资源约束对全球经济增长的重要性进一步彰显：伴随着全球工业化进程的大幅前进，人类对自然资源的过度使用问题日趋严重，资源供需的矛盾不断加大，自然资源对全球经济增长的约束作用愈发受到市场的关注。根据彭博的数据，1999-2008 年间，全球能源消费总量增加了 25.2%，而同期全球原

油探明储量仅上升了 21.69%，供需发展的不平衡推动了能源价格的上涨，资源企业由此受益。与此相对应，2009 年，全球 25 强中的资源企业数量大幅上升。

图 4 全球原油探明储量和能源消费总量（1999-2008）



（三）小结

1999-2009 年间，全球经济发展呈现出两大趋势：一是区域多元化，二是增长核心要素从科技为主转变为科技、金融和资源三者并重。顺应大势所趋的企业，把握住新兴市场崛起以及金融、资源行业迅速发展中的机遇，获得了长期、快速和可持续成长的强劲动力。这种“顺势而为”主导了全球市值 25 强企业十年间的变迁。

二、25→8：“创新发展”成就 8 强企业持续成长

1999-2009 年，宏观趋势决定了全球 25 强的区域分布和行业分布，而决定区域内和行业内的各个企业成败的则是企业自身的发展战略。十年间，仅有埃克森美孚、微软、沃尔玛、英国石油集团公司、通用电气、IBM、宝洁和 AT&T 八家企业连续出现在 1999 和 2009 年两张 25 强榜单中。这八家成功企业十年间的持续成长与其坚持的“创新发展”之路密不可分。具体看，“创新发展”包括综合经营与全球化发展、成功的并购与重组、高效的管理机制、成熟的企业文化、人才的培养与选拔以及技术的研发与创新六个方面。

（一）综合经营与全球化发展，提高企业效率、实现持续稳定发展

综合经营与全球化发展是这八家成功企业的一大共性。例如，世界顶级石油公司埃克森美孚以石油、石油化工、煤炭、矿产及电能等能源业务为主，但同时还经营石油勘探、生产、运输、炼制加工和销售业务，其综合经营程度较高。从经营范围看，埃克森美孚的企业和工厂遍及世界 80 多个国家和地区，是全球化工原料、溶剂、添加剂、中间体和聚合物及其他石化产品的主要供应商。作为全球最大的电脑软件提供商，微软公司的业务范围除了桌面操作系统、服务器系统、服务器软件、商业软件等方面外，还包括手机、游戏机、数字音乐播放器、搜索引擎和在线广告等，

其经营范围几乎遍布全球。全球大型零售企业沃尔玛除了经营食品、玩具、新款服装、化妆用品、家用电器、日用百货、肉类果菜等等诸多销售项目之外，还创造了“Great Value”、“Mainstays”、“Simply Basic”⁴等多项自有品牌，其经营范围分布在美国、墨西哥、加拿大、英国、波多黎各、巴西、阿根廷、南非、中国、哥斯达黎加、危地马拉、洪都拉斯、萨尔瓦多、尼加拉瓜等 14 个国家。综合经营与全球化的发展使这些企业具备了较强的范围经济与规模经济，生产活动的效率得到大幅提高。此外，综合经营与全球化发展也使这些企业在面临各种市场风险时，具有较好的风险分散能力和较强的风险承受能力，以实现生产经营活动的持续稳定发展。

（二）成功的并购与重组，扩张企业规模、实现业务快速扩张

成功的并购与重组是企业实现快速扩张的一条重要途径。埃克森美孚由过去的美孚石油和艾克森石油两家公司合并而成，并购重组使其在南非、里海、俄罗斯、南非和北美的勘探开发具有更好的效率，实现了深水资产和深水技术相互补充，形成上下游一体化发展。此外，美孚石油和艾克森石油的合并使其在天然气市场上也具有了较大的份额。英国石油集团公司所经历的几次大型并购在其辉煌的发展历程中起到了重要的推动作用。原英国石

⁴ “Great Value”、“Mainstays”、“Simply Basic”是沃尔玛自主品牌的名称，其中“Great Value”的中文名为“惠宜”，主要覆盖多个系列食品。

油公司先后与阿莫科、阿科和嘉实多（Castrol）联合并购成立了新的英国石油集团公司。新公司经过业务的整合重组，形成了油气勘探、开采、炼制、运输、销售、石油化工及煤炭、有色金属、计算机、海运、保险等多方面综合经营的业务格局，最终创造出了一家世界顶级的石油和石化集团公司。沃尔玛在全球化发展中也先后在加拿大收购了 122 家伍尔科（Woolco）商店、在德国收购了 21 家韦特考夫（Wertkauf）自选商场和 374 家英特施霸（Interspa）连锁超市，在英国收购了阿斯达（ASDA）集团公司（有 229 家店），在日本收购了西友百货，极大地推动了其全球化进程。世界主要电器和电子设备制造公司美国通用电气在其发展过程中，更是以多种方式收购和兼并了国内外许多企业，最终成为一个庞大的跨国企业。

（三）高效的管理机制，增强要素组合、提高资源利用效率

符合企业自身特点的管理机制有利于人、财、物、信息、技术等诸要素的高效结合，使生产经营活动的效率大幅提高。英国石油集团公司采取了 T 型管理模式（T 上边的一“横”是公司内部员工们所拥有的共同知识和能力，下边的一“竖”是各个业务单元的业绩）。T 型管理模式通过跨单元学习、共享资源和沟通思想，创造横向价值（T 的横向部分），并使单个业务单元的业绩（T 的垂直部分）得到提升。美国通用电气公司选择了六西格玛管理战略，以数据为基础，通过规范化的工作方法，追求卓越的管理

活动。通用电气这种新型管理模式全面应用于公司的生产、经营、管理、决策的所有活动和过程，成功地发展成为不断满足客户和股东需求与期望的关键经营战略举措。沃尔玛作为一家零售企业，选择了供应链管理这种新的企业管理模式。该模式以现代信息技术为支撑，以合作为核心，把供应链上的各个企业（供应商、制造商、分销商、客户）集成起来作为一个不可分割的整体，使供应链上各企业分担的采购、生产、销售的职能成为一个协调发展的有机整体，从而增加整个供应链的效率和效益。沃尔玛公司的成功也正是运用了供应链管理，降低了企业整体的经营费用，为其实施物美价廉的销售策略提供了保障。

（四）成熟的企业文化，凝聚企业精神、增强企业活力

一个企业的文化和价值观是它的精神、思维方式和行为方式，是企业全体成员在生产经营活动过程中形成的一种行为规范和价值观念。成熟的企业文化有利于员工发挥主观能动性，凝聚企业精神，使企业在生产经营过程中充满活力。例如，IBM 公司作为 IT 行业的佼佼者，其企业文化也一直被视为业界的楷模，它的企业文化包括四个方面的内容：一是以“尊重个人、竭诚服务、一流主义”为主要原则的公司价值观；二是权变的组织形式，有利于人与人交流和沟通，能使员工发挥想象力与创造力，营造出亲密、友善、互助、信任的组织气氛；三是以销售为中心，“服务至上”的原则，四是适宜的绩效奖励制度。又比如，宝洁公司的企

业文化将提供优质超值的品牌产品和服务，美化世界各地消费者的生活看作其获得领先的市场销售地位、不断增长的利润和价值的关键，追求员工、股东以及社会的共同繁荣。IBM 以“沃森哲学”为企业文化的核心，强调尊重个人、服务客户、卓越工作，形成了被称为“蓝色基因”的企业文化，并最终创造了备受世人尊重的业绩。

（五）人才的培养与选拔，保障企业长期发展

人才是企业发展的持久动力，是企业的根本。宝洁公司把人才视为公司最宝贵的财富。宝洁公司的一位前任董事长理查德曾说：“如果你把我们的资金、厂房及品牌留下，把我们的人带走，我们的公司会垮掉；相反，如果你拿走我们的资金、厂房及品牌，而留下我们的人，十年内我们将重建一切”。宝洁公司的人才培养重视基础素养、专业素养、管理素养三方面的内容，把培训融入管理，建立职业素养记录，通过量化的管理办法激励员工主动争取职业素养的提高。此外，为了保证长期大量的培训工作得以有效实施，宝洁建立了庞大的内部师资体系。沃尔玛公司也十分重视人才的选拔与培养，为员工安排了一系列的培训，包括入职培训、入职后第 1 天及 30、60、90 天跟踪培训、技术培训、工作岗位培训、海外培训等，所有的管理人员则都会接受领导艺术培训。微软则强调以真诚的精神去挖掘人才，用长远的眼光培养人才，通过高效的人才管理、评估和培养制度，追踪、提拔最优秀的人

才，增强人才对企业的忠诚度；在公司战略、营销等领域使用受过正规企业管理培训的专业人才；真正重视技术人才，用“双轨道”机制让技术人才受到重视和提升。微软的人才培养机制，为员工提供了良好的环境、支持和培训，让优秀的人才没有后顾之忧，同时又实施优胜劣汰机制，建立人才激励机制以利于选拔优秀人才。此外，微软还利用股票期权等机制将员工与企业的长期利益联系在一起。

（六）技术的研发与创新，培育企业核心竞争力

AT&T 100 多年来在竞争中始终保持优势，根本原因就在于其始终具有领先于时代的新技术。著名的贝尔实验室里聚集了 5 万名科学家，不断地研发新技术，使公司在电信业中长期处于世界优势地位。埃克森美孚公司为保持其炼油和化工技术在世界上的领先地位，平均每年在科研开发方面投入数亿美元，大力支持勘探与开采、炼制与合成燃料、基础化工产品与中间体和高分子聚合物等方面的研究，并特别注意基础研究、应用研究、技术转让以及工程技术研究项目的实施。微软公司则建立了微软研究院（MSR），由资深副总裁 Rick Rashid 领导，负责对技术课题提出创造性的建议和解决方案，使计算机变得更加易于使用，同时负责为下一代的硬件产品设计软件，改进软件设计流程和研究计算机科学的数学基础。

（七）小结

1999 年的全球 25 强中仅有埃克森美孚、微软、沃尔玛、英国石油集团公司、通用电气、IBM、宝洁和 AT&T 八家企业凭借自身的“创新发展”进入 2009 年全球 25 强。其“创新发展”包括综合经营与全球化发展、成功的并购与重组、高效的管理机制、成熟的企业文化、人才的培养与选拔以及技术的研发与创新等六个主要方面的内涵。

三、2009→2019：“顺势而为、创新发展”新十年的新内涵

人不能两次踏入同一条河流⁵，历史不会以一种简单的方式重复。展望 2009-2019 的未来十年，全球经济不会简单地延续过去十年的宏观趋势⁶。我们认为，新的十年，全球经济在承继上一个十年的同时可能将出现新的趋势：其一，全球经济多元化还将纵深发展，并呈现出多层次差异化的新特征。一方面，新兴市场还将持续崛起，与发达市场的差距将持续缩小；另一方面，发达市场和新兴市场内部将进一步分化，美国在全球经济中的重要性缓慢下降但依旧首屈一指，其在发达市场中的相对地位则会缓慢上升，金砖四国，特别是中国和印度领跑新兴市场的态势则将更趋明朗⁷。其二，科技、金融和资源依旧是决定全球经济增长的核心要素，但其内涵有了新变化。科技方面，生物科技、网络科技和通讯科技仍将持续发展，海洋开发科技、新能源科技和航天科技

⁵ 这句话是古希腊唯物主义哲学家赫拉克利特的名言，说明了客观事物是永恒地运动、变化和发展着。

⁶ 高盛（Goldman Sachs）国际研究团队也持同样观点，详见其 2010 年 1 月 6 日的研究报告《The Decade Past and the Decade Ahead》。

⁷ 根据高盛的测算，到 2019 年，金砖四国的 GDP 的总和将超过美国，以当前美元价值计算，中国 GDP 将达 12 万亿美元左右，较当前水平增长一倍以上，约为美国 GDP 的三分之二。

的市场空间则可能将快速扩大；金融方面，综合化、国际化不仅不会倒退，反而会长足发展并成为检验金融机构可持续发展能力的试金石，金融监管则将引导金融行业更加注重风险管理，在积极进取的同时审慎发展；资源方面，煤、石油、天然气以及大中型水电等常规能源的供需矛盾依旧制约着全球经济的长期增长，而太阳能、风能、现代生物质能、地热能、海洋能以及核能、氢能等新能源的开发利用可能将快速发展并不断拓展市场空间。

受新趋势的影响，我们预测，2019 年的全球 25 强榜单相比 2009 年可能将出现新变化：其一，将有更多来自新兴市场，特别是金砖四国的企业上榜，但占比可能难以超过 40%；其二，上榜的美国企业数量可能不会有太大幅度的下降；其三，上榜企业将依旧主要分布在科技、金融和资源三个行业，但具体的企业可能变化较大；其四，2009 年的上榜企业中能够在 2019 年继续上榜的可能难以超过半数。

对于企业而言，“顺势而为，创新发展”将是进入 2019 年全球 25 强新榜单的关键。在新的十年，“顺势而为，创新发展”也有了新的内涵：一方面，看清后危机时代的主流大势。2007-2009 年的金融危机对全球经济和市场观念产生了复杂影响，惟有分清短期影响和长期影响，在不确定性中把握趋势，企业才能在长期中可持续发展。例如，金融危机对金融综合经营和国际化发展形成了短期冲击，但并没有改变综合经营和国际化发展的大趋势，

如果企业误把短期冲击视作长期影响，将失去发展壮大的机遇。另一方面，把握创新发展的双层内涵。对于与实体经济和真实需求高度相关的产品创新，企业应放眼长远，加大投入、积极推进，不断夯实和提升企业的核心竞争力；对于与虚拟经济和投机需求高度相关的产品创新，企业则应以管理风险为首要目标，不盲目追求短期收益，在风险和收益间谋求长期平衡。

附录：华尔街日报的相关图片报道

