

# BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

## 打造全球一流的价值创造型集团企业

初露峥嵘,任重道远

蔡芦杰、罗英、何大勇、陈文昌

---

2017年7月

# 目录

<b>内容概要</b>	<b>1</b>
<b>1. 研究背景与方法</b>	<b>2</b>
<b>2. 十年大势，乘势而起</b>	<b>4</b>
2.1 大中华区集团型企业价值创造能力雄冠全球	5
2.2 国有集团型企业表现持续优于民营集团型企业	7
2.3 国有企业：集团型与多业务型价值创造能力强劲	7
2.4 民营企业：单一业务型回报能力最佳	8
<b>3. 十年回顾，挑战渐增</b>	<b>8</b>
3.1 价值破坏型企业大幅增加	8
3.2 民营集团型企业价值创造能力大幅下降	10
<b>4. 价值创造，任重道远</b>	<b>11</b>
4.1 新常态下的业务组合管理与综合创新能力	12
4.2 大中华区企业全球化的跨国经营能力	15
4.3 兼并重组风潮下的并购整合能力与集团品牌管理	17
4.4 行业颠覆频繁、不确定年代的适应型竞争优势	20
<b>结语</b>	<b>22</b>
<b>附录一：大中华区大型企业价值创造能力研究简介</b>	<b>24</b>

# 打造全球一流的价值创造型集团企业

初露峥嵘,任重道远

## 内容概要

对大中华区集团型企业价值创造模式研究的关键发现：

- 大中华区的集团型企业在过往十年展现出强劲的价值创造能力，超越全球同类集团型企业在国际主要股票交易市场的平均表现；
- 由于解读国家总体经济政策准确、储备大量管理人才与能力，国有集团型企业的价值创造能力优于民营集团型企业；
- 集团型民营企业则由于广泛多元化、业务管理繁杂、集团平台管理能力尚未提升等因素面临较大挑战，在为股东创造价值的道路上走得更为艰难。

未来，在全球经济持续波动、中国宏观经济改革的大背景下，大中华区的集团型企业需要加快思考如何打破依靠收入增长的价值创造模式，建设集团化运作管理能力，提升总体利润率，实现长期的价值创造。

我们建议，集团型企业可以通过以下十大举措实现企业价值持续腾飞：

- 根据核心能力优化业务组合管理和资本配置；
- 建立集团层面创新机制，增强跨部门的创新动能；
- 建立集团核心价值观并巩固企业文化；
- 强化跨国整合经营能力，把握扩张机遇；
- 制定长期并购战略，支持集团总体业务组合发展；
- 强化投后管理以确保高效整合，实现长期价值提升；

- 优化集团品牌组合管理，成就集团品牌经营综效；
- 侧重集团人才管理与流动，打造管理梯队；
- 建立集团职能中心，提高专业化运作能力；
- 推动集团层面数字化变革，洞察局势快速反应。

## 1. 研究背景与方法

BCG自创办人Bruce Henderson提出著名的BCG矩阵后，长期致力于研究集团型企业如何为股东创造价值，并协助世界各地的领先集团型企业拟定集团发展战略、建设集团总部、设定业务组合管理策略和资本配置模式，以及明确基于长期持有的业务并购方向。

随着大中华地区集团型企业在过去三十年间的快速发展，BCG累积了大量协助企业发展的经验与能力，同时也对集团型企业在大中华地区的价值创造模式有着深入的研究与见解。

BCG的研究团队此次针对在大中华区或全球股票市场上市超过十年、2016年市值与收入同时超过10亿美元的大型企业进行研究，深入分析这些大型企业所面临的繁杂挑战对价值创造的影响。

### 数据分析

本报告聚焦于大中华区的大型集团型企业，通过以下定义筛选样本：

- 大中华区企业：总部位于大中华区（中国内地、香港地区或台湾地区）并在大中华区或全球股票市场上市；
- 大型企业：在2016年度的企业总市值达10亿美元，且2016年度收入金额达10亿美元的企业。

本报告将大中华区近380个大型企业分为三类：

- 集团型企业：有三个以上的产业分类（SIC）代码，各自代表无直接关联的产业并拥有不同产品以及客群；
- 多元业务型企业：有两个产业分类（SIC）代码，各自代表无直接关联的产业；

- 单一业务型企业：只有一个产业分类（SIC）代码，其业务聚焦于单一产业。

在集团型企业中进一步将研究样本分为两类：

- 整体上市：集团型企业本身有挂牌上市（整体上市的集团型企业下的子公司，将不会收录到本次的研究样本数中）；
- 部份上市：集团型企业本身没有挂牌上市，但集团下的子公司（一家或多家）有挂牌上市。

本研究使用的分析指标是总体股东回报率（TSR, total shareholder return）与相对总体股东回报率（RTSR, relative total shareholder return），以分析验证大型企业如何超越股票交易市场大盘表现，替股东创造价值。

- 总体股东回报率（TSR）是一种衡量股票对投资者总回报的方式，等于上市公司在一定时期内的股票增值加股息，在数值上表现为一个或正或负的百分比。

**【TSR=（期末股票价格-期初股票价格+股息）/期初股票价格】**

- 为排除TSR中受到整体市场因素影响的部分，如：政府推行新政策、全球经济衰退以及同产业中相关股票的表现等影响，一般会使用相对总体股东回报率（RTSR）来分析个别企业超越或劣于大盘表现。

**【RTSR=（公司的总体股东回报率/市场基准回报率）-1】**

## 行业调研

BCG与金融时报(Financial Times)合作，于2017年第一季度向大中华区内500名企业家与企业高管进行问卷调研(有效样本达327份)，票选心目中最能替股东创造价值回报的大型企业(在大中华区或全球股票交易市场上市超过十年、市值与收入大于10亿美金的大型企业)，并研究受访者认为过往大中华区大型企业价值创造的主要途径、未来最为重要的价值创造途径与需要迎头赶上的价值创造能力。

## 案例分析

在本研究中，为找出面对业务多元化繁杂性挑战的解药，我们同时以专家访谈、公开信息研究等方法，总结近20家全球领先、持续为股东创造价值的国内外集团型企业的价值创造历程，为大型企业在未来的发展提供参与建议。

## 2. 十年大势，乘势而起

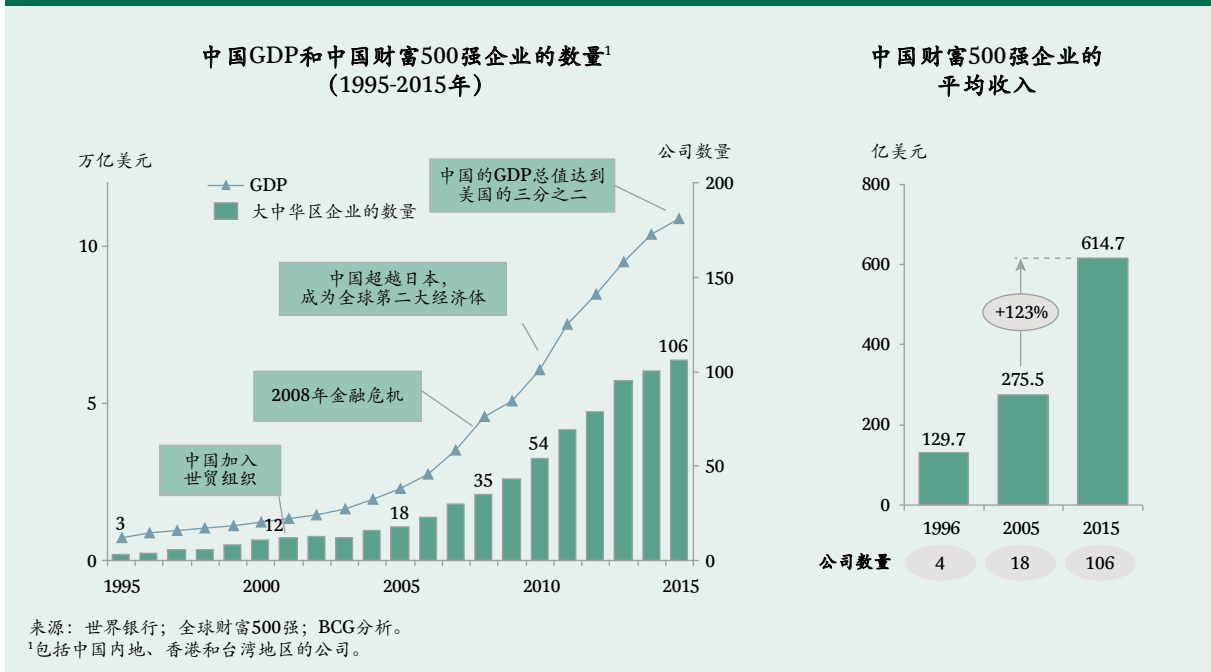
自2005至2015的十年间，大中华区经济快速增长，大中华区世界五百强的上榜企业数量从18家增长近6倍至106家，平均收入也从276亿美元增长到615亿美元，翻了一番（参阅图1）。

BCG在对大中华区大型上市企业总体股东回报率的研究中发现，82%的企业的总体股东回报率优于市场大盘总体的回报率，这显示出在大中华区“规模运营”是非常重要的价值创造基石。

分析背后原因，政府向大型企业的资源倾斜扮演着关键角色。大型企业的企业形象、经营实力与过往发展成功经历，容易获得各级政府在选择合作对象时的青睐，助其获得融资、土地与人力的优势。例如，为推动文化产业发展，国有银行对国内某大型民营集团的海外投资项目提供快速高额的贷款，确保其投资交易的顺利进行；同时地方政府则联合该集团共同成立影视产业发展基金，推动该集团在当地建立的影视产业园基地的发展。

此外，为带动当地经济发展，地方政府为国内某知名地产开发集团制定有利的土地竞买条件，降低其土地开发成本（通过地价折让/补贴等方式）并在其建设开发过程中予以全力配合（包括拆迁违章、渣土运输、公交站点迁移、环境整治等）。一方面大型企业替

图1：从2005年至2015年，世界财富500强上榜的大中华区企业的数量增长了~6倍，平均收入增长了~1倍



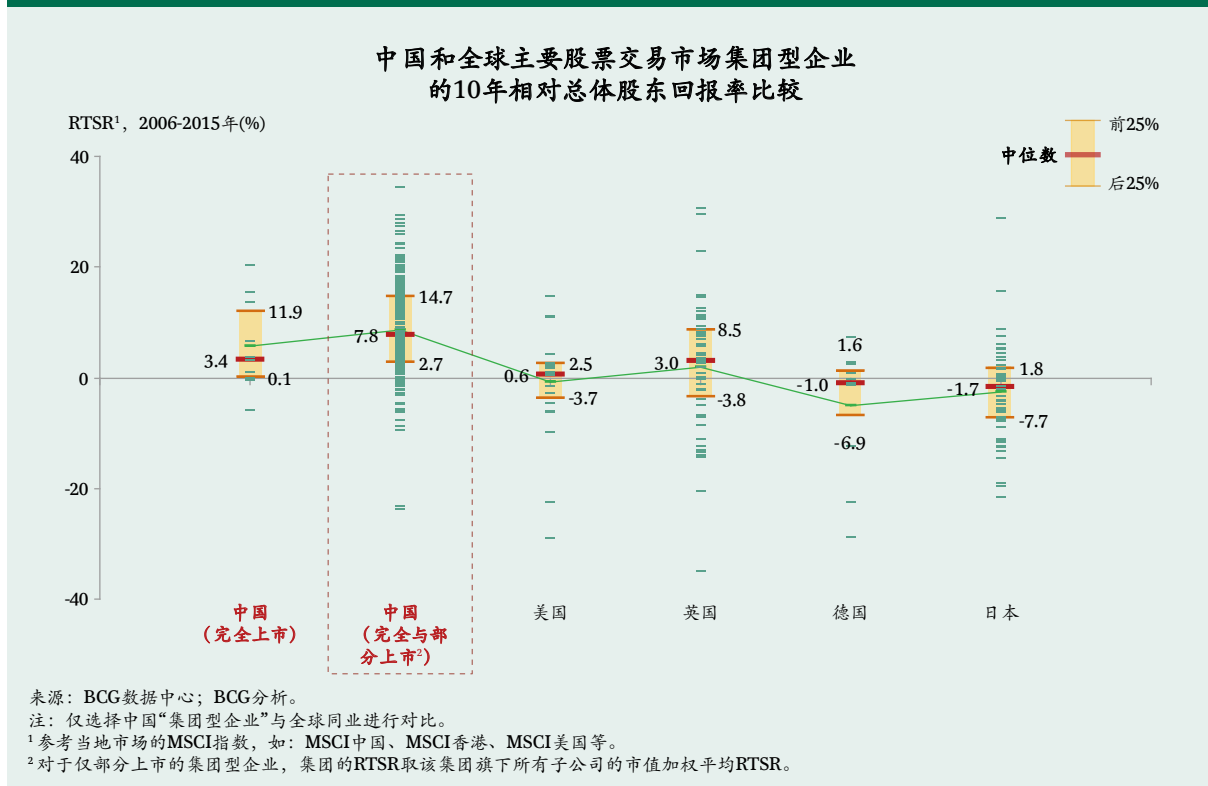
政府带来产业发展、就业人口组合升级与税收增长，另一方面政府也提供必要资源加速大型企业快速掌握业务增长的关键要素，形成良性循环。

了解大中华区大型企业的价值创造强劲动能后，我们将在本文具体分析“集团型”企业的价值创造成果与模式。

## 2.1 大中华区集团型企业价值创造能力雄冠全球

BCG 研究发现，大中华区集团型企业的价值创造能力远胜全球美、日、英、德等主要股票市场上市的相同属性、体量的集团型企业。受益于过去十年总体经济的快速增长，大中华区集团型企业的十年平均相对总体股东回报率超过7%，优于美英德日<sup>1</sup>等主要经济体（参阅图2），凸显了在中国经营的集团型企业是创造总体股票市场回报的重要发动机，比其他市场更具价值创造的相对优势。

图2：大中华区的集团型企业展现出更强的价值创造能力，超越全球主要股票交易市场中同类型集团型企业的表现



<sup>1</sup>美国：+0.6%；英国：+3%；英国：+3%；日本：-1.7%。

总结分析背后原因，主要来自于大中华区集团型企业所具备的四大优势：充裕资本流通、跨行业信息洞察、集团管理人才储备与集团品牌价值。

- **充裕资本流通：**跨行业集团由于布局多元业务种类，可以借由各业务之间自有现金头寸的交互流动满足资金需求。BCG观察到过去5年中，在消费电子、建筑、机械、保险、电商零售等行业板块，集团型企业通过灵活、充足的内部资金调动，在洞察国家政策方向、把握行业发展机遇的前提下，能够更加迅速地调动资本投入新兴领域、获得快速扩张，形成单一行业企业难以比拟的优势。此外，针对外部融资渠道，集团型企业通过交互担保或集团背书，比单一业务公司单独向金融机构贷款更易获得高额低廉的融资。伴随着中国宏观经济增速趋缓，不良率不断攀升，金融机构逐步调整贷款政策，努力降低坏账风险。在这一过程中，大型集团型企业在资金获取方面将更具优势。
- **跨行业信息洞察：**作为发展中国家，行业信息的快速变化与不透明现象在中国尤为突出，能够获得海量信息与数据的企业在竞争中占得优势。通过多元跨界经营或生态系统的建设，集团型企业可以迅速累积跨行业、跨地域的一手数据信息，洞察行业变迁，进而对其业务模式、产品设计、客户服务进行针对性的创新与优化，促进集团内部的协同，从而确保集团型企业在行业生态内的重要地位和持续的信息优势。例如，某互联网集团横跨电商、金融、物流、生活服务与IT等多元领域，借助跨平台信息的整合与共享实现了各业务领域对自身市场的深刻洞察。消费者在其电商、O2O等平台的交易记录不仅有助于其金融业务了解潜在客户的个人风险状况，从而提供定制化的金融产品，同时也可帮助其物流业务更好地预测库存变化；而消费者在其社交媒体平台发布的信息则有助于其电商业务了解消费者个人的喜好，形成信息和数据的流动闭环。平台所积累的海量数据为其IT业务的大数据分析能力提供了良好的发展基础。
- **集团管理人才储备：**在中国的商业环境中，集团型企业往往自带庞大生态系统与健全管理能力的形象。除了稳定的升迁通道以及大量的发展机会外，同时也给在集团内任职的专业人才提供许多政府资源、社会支持与人际关系网络，因此与小型企业的运作相比，大型集团型企业在对人才的吸引力优势更为明显。得益于公司品牌和平台资源，大型企业集团相较中小型企业更容易吸引和留住人才。因此，大型集团型企业往往能够维持更系统化、更稳定的管理团队，持续在稳健成长的业务基础上持续创造价值。
- **集团品牌价值：**品牌在创建扩张后的高知名度，有益于促进集团型企业旗下不同业务的快速发展。相较于其他国家，中国的消费者品牌意识更强，品牌优势对企业发展显得更为重要。例如，一家著名医药集团在收购两家药企后，分别对被收购药企的品牌予以背书；借助集团在消费者心中值得信赖的品牌形象，成功增加了消费者对被收购药企产品的信心，帮助其实现收入翻番。



## 2.2 国有集团型企业表现持续优于民营集团型企业

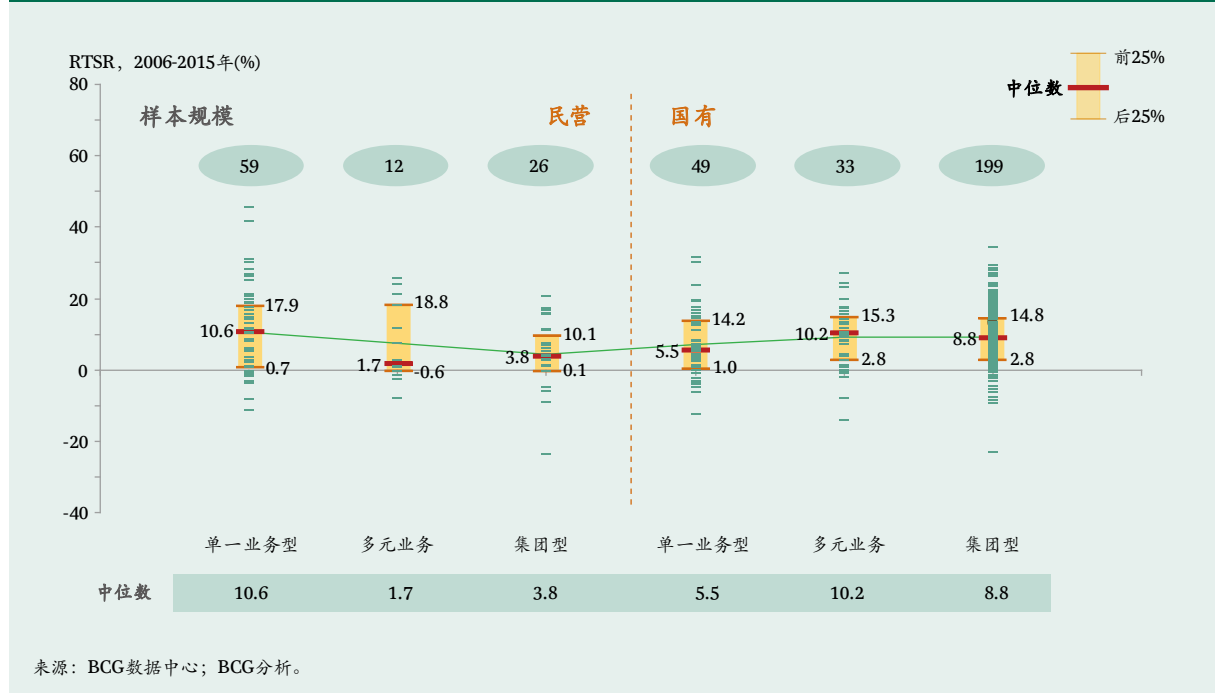
在过去十年的发展过程中，符合BCG研究定义的大型国有企业数量从281家增长至332家，民营企业数量从97家增长至115家。若将相对总体股东回报率的表现按照国企、民企进行分类，国有集团型企业的相对总体股东回报率为+8.8%，远高于民营集团型企业的+3.8%（参阅图3），这显示由政府主导发展的国有集团型企业较民企更容易实现总体股东回报率的提升、为股东创造价值。

分析其中原因，除了政府资源对国有企业倾斜所带来的优势，国企相较民企对政策接受和解读的能力也往往更为迅速和准确，能更快适应多变的经济形势。另外，相较民营企业在发展过程中集中累积本业领域的技术专才，国有企业由于岗位轮调的经营特性，对领导者的综合管理能力要求更高，因而国有企业的管理团队在把握全局和平台管理方面更有竞争力。

## 2.3 国有企业：集团型与多业务型价值创造能力强劲

在国有企业方面，集团型企业的相对总体股东回报率达到+8.8%，多业务型企业达到+10.2%，明显高于单一业务型国有企业的+5.5%（参阅图3）。由于多业务型国有企业跟集团型国有企业多为央企，规模较大，能调度的资源远胜于地方为主的单一业务型国有企业。

图3：不同所有制企业的10年相对总体股东回报率比较



同时在国有集团型企业的管理模式中，领导团队多为任期制，在业务组合方面多由国家政策指导，各业务有各自的专业团队管理，在管理工作中更为注重建设集团平台能力，以支持各业务多元发展。通过在资本运作、业务组合发展、人才梯队建设等的集团管理工作中投入更多资源，有效发展创造价值的集团管理平台与决策核心，促进多元业务的长期发展。

## 2.4 民营企业：单一业务型回报能力最佳

而民营企业方面，单一业务型企业的十年相对总体股东回报率高达+10.6%，为所有企业分类中最高，同时远胜于多元型(+1.7%)和集团型民营企业(+3.8%)（参阅图3）。

单一业务型的民营企业由于业务聚焦，管理模式并不需要像多业务或集团型企业因为业务多元化而变得复杂。同时这些民营企业大多仍由创始人团队持续担任企业最高领导、在原有商业模式上扩大规模，因此在面对多变的环境局势时，只要创始人与核心管理团队能够根据过往的成功经验，针对熟悉的价值链内的变化进行快速决策，大多能够维持收入与利润的稳定增长。

## 3. 十年回顾，挑战渐增

### 3.1 价值破坏型企业大幅增加

尽管大中华地区的集团型企业在过去十年的表现优于市场，随着国家经济增速放缓，这样的优势也不再明显。虽然利润总额增长与规模运营是大中华地区集团型企业创造价值的主要来源，我们也发现盲目追求规模扩张并不能给所有企业股东带来价值。

BCG 研究发现，过去五年大中华区集团型企业的总体股东回报率主要来自利润总额增长，另外两类来源：交易估值倍数变化与对股东的现金回报并没有显著增长。再就利润总额增长分析，在利润率没有大幅提升的前提下，销售规模放大是股东回报率提升的核心驱动因素，但持续增长的销售业绩将伴随宏观经济增长趋缓而不断承压（参阅图4）。

同时，BCG 研究团队分别以五年与十年为单位对收入增长与总体股东回报率进行交叉比对，发现收入增长但总体股东回报率呈现负值的“价值破坏企业”从十年期的3%大幅增长到五年期的22%。这些“价值破坏型企业”，通常由举债实现规模扩张，而收入增长所带来的现金流主要用作偿还债务，并没有成为支持创造价值的关键举措，无法实现利润增长，而大中华区市场的总体股东回报率增长主要由利润增长驱动，因此这些收入的增长无法帮助市场走出困境（参阅图5）。

图4：大中华地区集团型企业过去5年价值创造的主要来源是利润增长，交易倍数的变化或对股东现金回报的贡献占比较低

**对年均TSR的贡献百分点：2010年12月-2015年12月**

行业板块	1 利润增长		2 倍数变化		3 对股东的现金回报贡献		TSR
	销售增长	净利润率变化	P/E倍数变化	股息贡献	股票变化		
1 非必需消费品	16.7	4.5	-1.8	1.3	-4.6	16.2	
2 必需消费品	15.4	-7.3	-0.5	1.3	0.0	15.8	
3 电信服务	21.2	2.2	-5.1	1.3	-2.8	15.0	
4 工业	15.1	-5.9	4.0	0.9	-2.8	14.8	
5 材料	22.3	3.8	-15.7	0.7	-0.5	13.3	
6 信息技术	25.4	2.0	-14.6	2.0	-3.2	12.3	
7 金融	11.5	-1.0	1.6	1.3	-3.6	11.7	
8 能源	8.3	7.0	-3.0	2.6	-4.0	11.0	
9 房地产	15.1	4.1	-9.5	1.2	-3.4	6.2	
10 公用事业	7.2	-19.1	17.8	0.7	-2.4	-1.5	
11 医疗	6.9	-18.8	16.7	0.9	-1.7	-2.7	
<b>组内中位数</b>	<b>15.1</b>	<b>2.0</b>	<b>(1.8)</b>	<b>1.3</b>	<b>(2.8)</b>	<b>12.3</b>	

来源：Capital IQ；BCG分析。

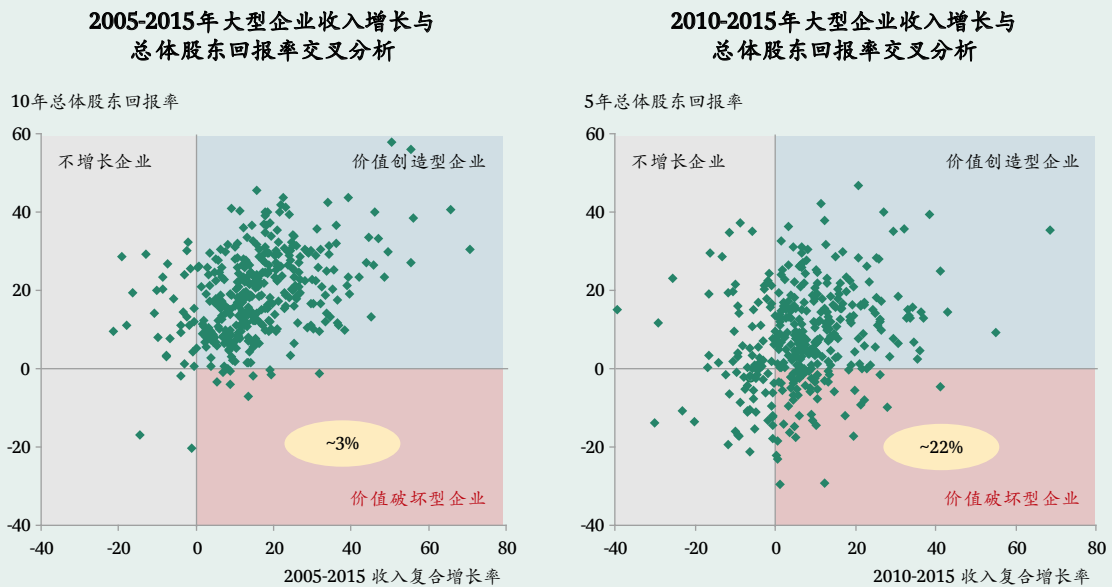
注：TSR组成要素之间的关系为乘法，但这里经过换算显示为加法，其余部分分配给利润和乘数变化。

<sup>1</sup>TSR分析的对象是上交所上市的前200家公司（按市值）。

<sup>2</sup>TSR取自2010年12月31日至2015年12月31日；基本面代表的是截至2010年12月31日和2015年12月31日的前十二个月。

<sup>3</sup>股息贡献包括股息投资以及特别股息，按月复利计算。

图5：“价值破坏型企业”从十年期的~3%大幅增长到五年期的~22%



来源：BCG分析。

### 3.2 民营集团型企业价值创造能力大幅下降

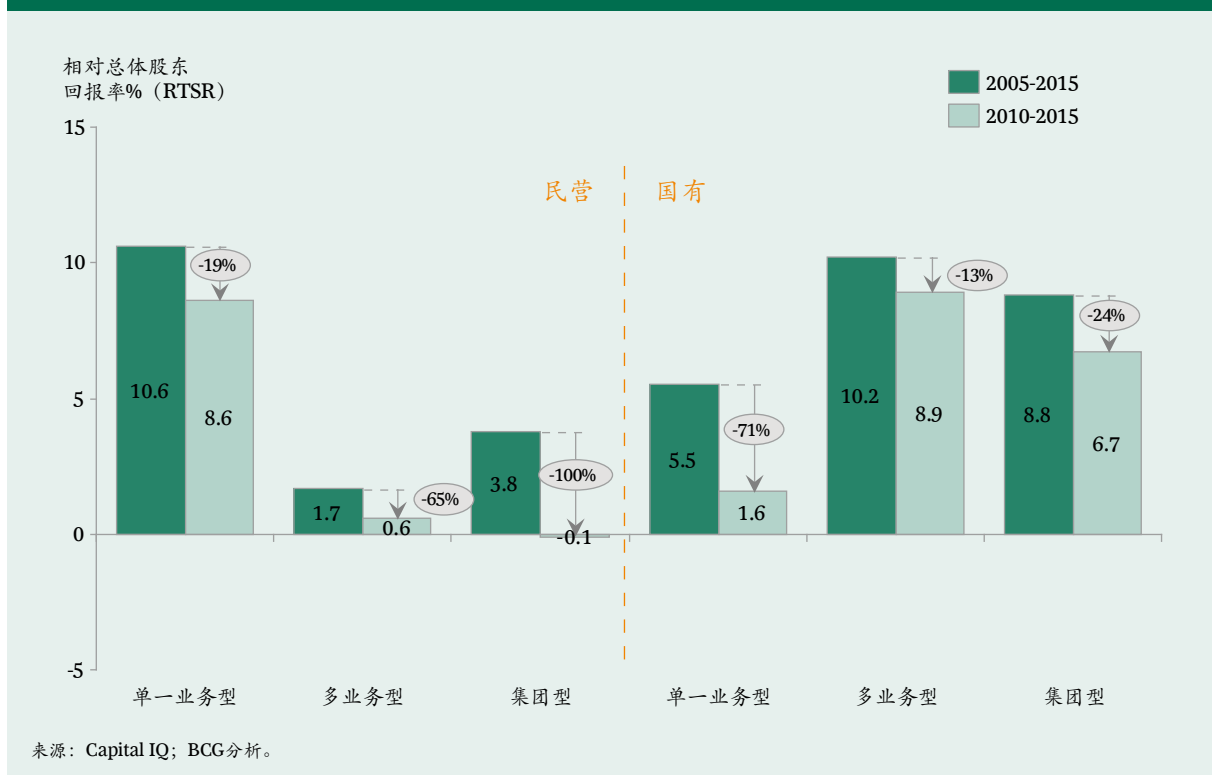
BCG 研究团队同时比较研究了过去五年与过去十年各类型企业的价值创造表现，发现其中一个共同的特征：伴随国家整体经济增速放缓，所有企业类型的相对总体股东回报率都呈现下降趋势（参阅图6）。

从国有企业来看，集团型与多业务型企业仍保持着较强的价值创造能力。尽管相对总体股东回报率均有所下降，但是仍然维持超越大盘表现6%以上。相比之下，以地方国企为主的国有单一业务型企业在经济增速放缓的过程中逐渐失去收入增长这一主要价值创造动能，从十年期的+5.5%大幅下降71%，至+1.6%。

与国有企业恰恰相反，民营企业中的集团型企业抵抗经济增速放缓的能力最差，从十年期的+3.8%大幅下降到近五年的-0.1%，充分显示在业务快速扩张、经营多元化的同时，集团型的大型民营企业受到了业务繁杂性带来的多重挑战，创造价值的能力大幅降低。

细究其中原因，民营集团型企业在经济快速发展的期间，充分发挥市场灵敏度高、业务决策快、业务组合调整灵活等优势迅速做大做强，藉由大幅投入资本到新领域实现收入

图6：国有与民营各分类企业10年期与5年期相对总体股东回报率比较



增长，因此利润总额也水涨船高。但遇到经济增速放缓以及过度多元化的业务跨度，集团型企业常面临的“繁杂性挑战”让民营集团型企业遇到强烈冲击。

中国的民营企业家往往习惯成为“全面管理者”，随着企业规模不断升级、业务板块不断多元，仍然维持创业以来的管理模式。这种亲力亲为型的管理与决策模式常给民营集团型企业带来业务拓展压力。

一方面由于新旧业务板块差异度大，创始人及传统高管团队对于新板块的成功要素的把握和具体实践指挥能力有所不足，导致决策失据。另一方面，随着业务板块不断增多，若仍遵循运营细节层层上报、总部逐一决策的陈旧管控方式，将导致集团市场反应能力和客户需求响应能力不足，甚至贻误业务开拓良机。

另外，民营企业的发展历程大多侧重招募培养与核心本业相关的技术专才，往往忽略打造管理专才经营团队的重要性。因此在与本业较不相关的多元业务经营中，仍需仰赖企业仅有的技术专才进行业务管理，缺乏行业“明白人”、又没有扎实的经营管理能力。在此情况下，多元化的业务常常成为拖累集团总体价值创造的绊脚石。

因此，寻求业务组合聚焦以及培养管理团队担任新业务板块领导层将是未来民营集团型企业持续发展的重中之重。

同时，无论是国有还是民营集团型企业往往都**面临业务组合分散不易创造协同效应、企业集团总部定位模糊不易创造价值、各业务单元部门主义强烈、业务庞大繁杂不易快速应对市场挑战**等弱化价值创造能力的业务繁杂性因素。

由于上述共同的与特有的业务运营的繁杂性，集团型企业若没有成功建立一个强有力的集团总部平台，在为股东创造价值的道路上常常走得尤为艰难。

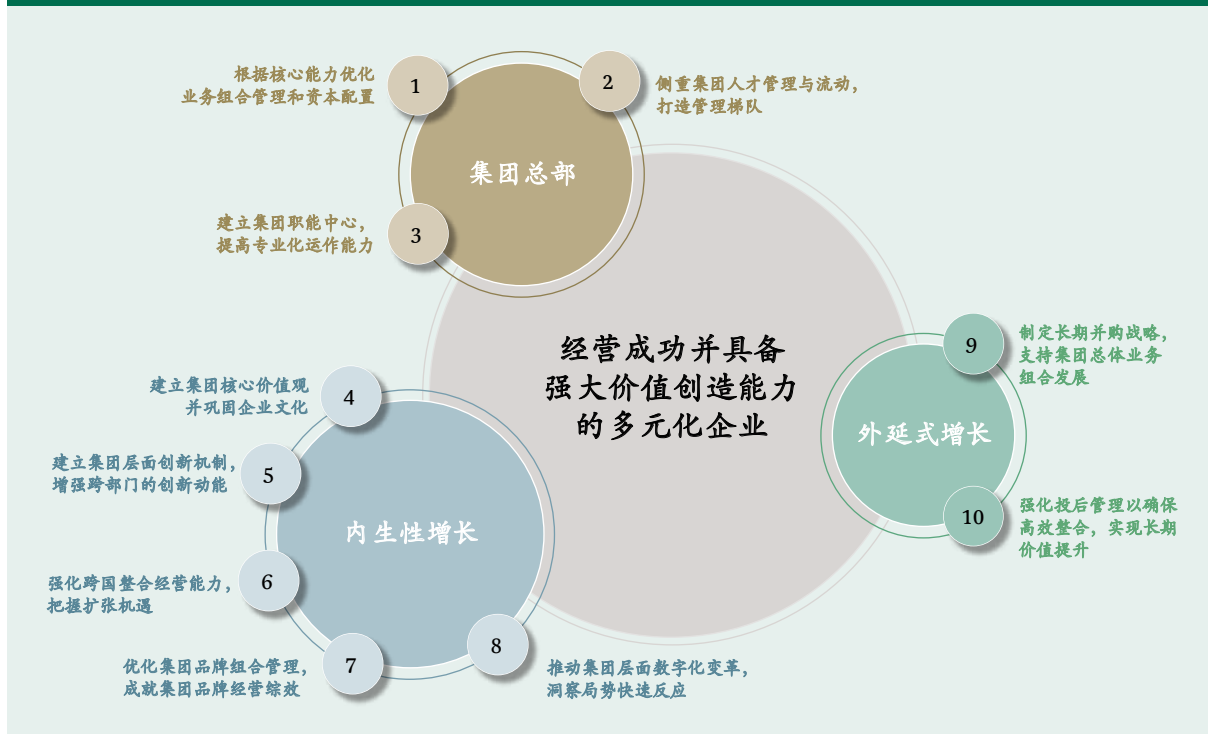
## 4. 价值创造，任重道远

在面对经济增速放缓的大环境下，集团型企业仍然需要突破重围寻找创新的价值创造模式，以实现股东回报。BCG的研究团队深入研究国内外近20家**价值创造能力稳健、能持续通过内部资源调动而创造股东价值、长期表现优于大盘的“聚宝盆”**国际领先集团型企业<sup>2</sup>，总结出十大价值创造举措（参阅图7），为想要追求卓越总体股东回报表现的企业提供借鉴。

接下来我们将在迈向大中华区下一阶段经济发展格局的时空背景下，从经济新常态、企业全球化、兼并重组浪潮与不确定年代等四大趋势，将上述十大价值创造举措分类并深入剖析。

<sup>2</sup>指具有内生持续价值创造能力的集团型企业。

图7：集团型企业提升价值创造能力的十大关键途径



#### 4.1 新常态下的业务组合管理与综合创新能力

作为大中华区经济增长的主力军，中国市场逐渐步入新常态：告别双位数的超速增长阶段，走向稳中趋缓的状态。这意味着中国企业过去成长得益于的整体市场增长优势将逐渐消失，一味依靠生产要素投入和市场容量快速扩张将无法继续支撑企业未来的获利增长。

在此经济环境下，大中华区的集团型企业将主要面临两大挑战：

- **资本浪费与业务组合失焦**：许多企业在过往经济形势利好时，急于投入资本、扩张业务，而忽视了对业务组合的管理与资源配置的战略设计。在新常态下，不同业务的盈利能力将出现明显分化，企业若不能根据自身资源与能力优势及时调整资源配置，将错失发展良机亦或被不良资产拖累，蒙受重大损失。
- **缺乏以“内功”推动业务的创新能力**：大多数企业的增长长期由市场“外力”带动，依赖于粗放式的增长模式（高投入、高消耗、高污染与低效益），缺乏对技术创新能力的投入，较国际领先水平存在较大差距。随着市场“外力”的逐渐弱化，企业的成本优势不再，只有不断修炼创新“内功”，才能够实现差异化的竞争优势，驱动新一轮的增长。

### 举措一：根据核心能力优化业务组合管理和资本配置

大中华区的集团型企业在发展过程中，由于国有集团型企业跟民营集团型企业在前述所面临的特殊复杂性，其业务组合跨度过大而不易产生协同效应，组织能力也不易聚焦发展。而领先的“聚宝盆型”集团型企业也面临同样的业务繁杂性所带来的挑战。

通用电气（GE）在上世纪80-90年代间快速扩张业务。鼓励体内创新，只要商业模式可行，就进行立项投资孵化，一旦孵化成功创造正向现金流并能成为行业翘楚，就加大对其投资。在此逻辑下，通用电气的总体业务组合迅速扩张到金融（GE Capital）及传播媒体（NBC美国国家广播公司）等领域。在金融海啸加速GE Capital的风险暴露后，通用电气重新审视其业务组合，根据“投资高价值资产、聚焦基础建设、注重利益相关者管理”等战略逻辑，重建业务组合：减持或出售GE Capital、NBC、家电等业务，将资本收益直接以现金形式回报给投资人；再次聚焦于核心业务组合，持续发展集团的核心竞争力。

中国平安则是以银行、保险、投资等三大核心金融板块为基础，围绕客户衣食住行玩等多元生活需求，自建庞大的生态体系，系统规划业务布局和资源投入。一方面，确保银、保、投等核心传统业务的盈利能力和造血功能，实现对创新业务生态的持续资本投入和客户引流；另一方面，从好房、好医生、汽车之家等新业务中不断获取海量客户的行为信息，并激活新客户至金融板块，实现金融业务的创新和增长，从而建立起客户流、信息流、资金流的生态内闭环，实现集团整体业务的联动增长。

BCG研究发现，领先的集团型企业在业务组合与资本配置管理上还有几大特点：

- **结合关键的财务与非财务指标，差异化评估不同业务板块的表现，并优化资本配置，策略性加大对成长型业务的资本投入**

在复杂的业务组合中，集团需要制定长期业务发展策略，明确各业务单元的定位，并用不同的关键绩效指标评估其业务表现。稳健的传统业务被定义为“印钞机”，企业应重点关注其获利能力而非增长速度，以稳定现金流支撑新业务的发展；快速增长的新兴业务则被定义为“成长型业务”，企业应结合自身在多元业务领域中的信息和数据优势，洞察行业发展变化，及时“孵化”并“培育”成长型业务，匹配充足的资本以支持其业务扩张，并重点关注其市场份额的提升与营收的增长、而非聚焦在获利能力。各业务负责人也能根据差异化的业务单元定位调整经营策略、交出符合总体战略发展方向的成绩单，而不受“一刀切”式的业务指标所困。

- **果断剥离虽有财务吸引力但不再具有战略价值的资产以提高资本总量**

西门子集团在过去十年间，持续在内部结合企业的核心能力反复审视各业务的表现，回答“我们是不是这个业务的最佳拥有者？”这样的关键问题，陆续出售了手机、电

信设备、个人电脑、家用电气等虽然具有诱人的财务回报、但不再符合自身核心竞争策略的资产，从而释放出大量的资本，再度投入于工业制造设备、医疗设备等依托“提升生产效率”等关键能力的业务领域。

## 举措二：建立集团层面创新机制，增强跨部门的创新动能

伴随日益扩大的规模及日渐繁杂的业务，集团型企业往往面临各业务部门彼此独立、各自为政的挑战，导致科研与实际商业应用的脱节，同时抑制其协同多元化业务进行创新的先天优势。BCG研究发现，领先的集团型企业通过增强跨部门的创新动能来应对上述挑战：

- **分离研究与开发部门，确保长期持续的发展科研能力、而非陷于短期的商业成功**

华为在集团层面设立研究和开发部门，分别承担中长期前沿技术研究和中短期技术商业化的职责。研究部门定位为研究未来5-7年可能产生颠覆性影响和变革的前沿技术，通过获得技术专利，保障华为能够在相关领域具备长期可持续的竞争能力，而本身并不承担任何短期财务考核指标。开发部门则进一步分为产品和解决方案部门，以及商业部门，主要聚焦在4年内持续评估新兴技术商业化的成熟程度及具体产品的创新，成为从科研走向市场的桥梁。前沿技术研究与商业化与产品开发职能的清晰定位与衔接确保了华为在享有商业成功的同时，保持业内领先的科研优势，形成可持续的价值创造能力。

- **打造卓越的创新驱动文化，将创新科技与商业成功紧密结合**

作为全球领先的科技创新企业，3M通过鼓励创新与冒险（如：庆祝企业的创新历史、授予提出创新方案的员工“高级科学家”的荣誉称号、为员工的创新发明提供资金支持等），推动跨部门创新交流（如：各业务部门的员工被鼓励邀请科研技术人员一起探讨其所从事领域的相关话题）等途径，成功塑造由创新驱动企业发展的文化。得益于此，公司所有产品的开发均紧密围绕其内部制定的“核心技术周期表”，确保创新与商业成功的紧密结合。

- **建立多元化的创新机制，覆盖从业务模式到运营管理的一系列优化创新工作流程**

全球最具创新精神的企业之一壳牌（Shell），通过集团层面的推动（如：设立新兴科技的专职研究小组）与对外合作（如：成立合资企业、众筹创新方案、投资新兴技术等）等途径，将创新全面应用于产品设计（包括开发、定价、营销等）、运营优化（包括效率提升、工作方式简化等）与商业模式开发等各个环节。

- **建立跨部门（包括业务部门与职能部门）的创新平台，通过整合集团内部差异化的能力与资源，实现颠覆式创新**



Google在集团层面设立了研究部门（Google Research），致力于将内外部最前沿的技术科研成果分享给各业务部门。各业务部门的研究人员可根据自身的兴趣自发参与到Google所赞助的高校科研合作项目的讨论与评选过程中，进一步激发跨部门、跨组织的创新动能。

海尔集团将其传统的组织架构转变为独立小微+资源平台的模式，成立超过200个独立的业务单元“小微”，负责在日常服务和客户接触中发现尚未被满足的客户需求和市场机遇，向集团提出创新产品计划并申请资源，实现创新项目的真正落地；集团则以生态平台的形式提供各业务发展所需的内外部资源，给予各小微保障支撑和资源投入。

## 4.2 大中华区企业全球化的跨国经营能力

中国政府持续推进包含“一带一路”在内的中国企业全球化发展战略，协助中国企业加速“走出去”，向外寻找品牌、技术或其他资源以增强自身竞争力。然而，过去凭借成本优势，许多中国企业的国际化只是将国内的业务模式简单复制至海外，缺乏成熟、因地制宜的跨国经营管理模式，导致企业在面对国内外市场的变动、业务组合不断扩张与差异化的企业文化相互碰撞时，无法进行有效应对并快速作出决策。

在企业走出去的同时，大中华区的集团型企业将主要面临两大挑战：

- **企业价值与文化难以渗透：**陌生的市场、语言与经营文化，复杂的组织架构都将给向海外扩张的中国企业带来挑战，而缺乏内部认同的核心价值观将会进一步加大企业价值与文化的分歧。集团总部与海外团队的沟通断层、管理方式的差异、企业文化的冲突会不断加剧，不但会对人才的招募与保留造成影响，也会使得不同地区、不同业务线之间的协同效应难以实现。
- **缺乏快速培养跨国经营的能力：**面对高度复杂的跨国企业组织架构和快速变化的多元产业与市场，集团型企业要维持稳定的成长将更为困难。常见的挑战包括在总部集权与放权之间难以取得平衡，过度集中管控将降低决策速度和本地化的市场响应能力，但过度授权则会造成子业务条线或区域团队各自为政、缺乏一致的发展目标。此外，海外扩张也将为企业带来人力、资金的压力——多元化的业务意味着企业需要更多样化的人才，过去着重招募国内人才并由内部培养、注重年资与关系的习惯必须改变。同时，在逐渐失去成本优势的状况下，总部与当地市场团队的人才、资金等资源的调度将会是集团型企业的另一个难题。

### 举措三：建立集团核心价值观并巩固企业文化

集团型企业在发展过程中，由于多元化的业务组合、多样化的人才背景以及广泛的地域覆盖，容易面临不同业务与地区在组织文化上的差异化发展。

- **投资于多渠道的内部沟通机制，包含刊物、线上线下论坛、正式会议与非正式交流网络等，固化企业文化，并将其在集团内部推广**

华为在发展过程中，建立起为人称道的核心价值观。员工自加入公司起，就通过华为基本法、内部培训、总结大会、企业刊物、线上交流社区等多项沟通渠道，长期浸润在华为的企业核心价值与文化中，形成一支向心力极强、价值观统一的核心队伍。

- **实施差异化的人才招聘策略（如：录取非一线院校的顶尖人才）并建立“企业大学”，赋予不同背景的员工同等的培训，并维持核心员工的稳定性**

通用电气（GE）由于自身业务规模庞大、资源充足，得以在企业内部建立跟一般大学体量相当的“企业大学”（GE Crotonville Management Campus），借由该学校自行培训非商学背景的技术专才，将企业内部的核心运营知识技能与企业经营哲学通过长期培训深化在人才体系内，储备干部人才价值观，持续提高员工对企业的向心力与经营管理能力。

- **为被收购公司的管理层打造专属的培训，确保在被收购公司落实企业的核心价值观，并加速对其人才的整合**

企业在实现并购等非内生性增长的过程中，常常会在整合中遇到被收购公司高管融合的挑战。全球领先科学与技术创新企业Danaher以利用外生性并购增长实现业务规模放大、价值创造能力提升而闻名。Danaher在完成收购后，会要求被收购公司的高管在之后的1-3个月投入至少一半的工作时间参与培训课程，以保证外部的优秀人才能快速融入企业文化、熟悉包括DBS（Danaher Business System）在内的业务运作模式。

#### **举措四：强化跨国整合经营能力，把握扩张机遇**

跨国扩张是大多数集团型企业在寻求增长过程中会考虑的途径，但如何克服语言与经营文化上的隔阂、熟悉各地生态系统与法规限制，同时建立起与集团总部沟通顺畅的领导团队、吸纳当地人才，是许多集团型企业在海外扩张时面临的共同课题。德国默克集团与华为公司在长期发展过程中建立起强大的跨国运营团队，采用独到的做法夯实跨国经营能力。

- **对具有集团核心DNA的当地管理团队委以重任，以快速应对各地不同的业务挑战与局势**

德国默克集团的业务版图横跨五大洲，始终致力于培养跨国业务人才体系。默克集团重视员工对企业文化的认同感，家族代表每年会与约80位经理人以一对一的形式“共同工作”五天，以充分考察经理人是否能完整融入、实践企业文化；在确认经理人符

合“有能力”、“能够实践企业价值”的标准后，便给予跨国轮岗的发展机会与充分业务授权；这种实践来自于集团着眼于长期发展海外业务、而非追求短期利润的核心战略方向。

- **通过组建长期派驻海外的中坚管理团队，在当地落实总部的核心价值与战略，并以最具可持续竞争优势的业务快速打入当地市场**

在开展跨国业务时，华为先利用核心业务打入当地市场，在取得一定市场份额后，再由集团提供所需的产品、技术、人力等支持，陆续拓展当地的其它业务线。在组建海外业务团队时，华为往往不吝于在企业内部提拔表现优秀的年轻人，并鼓励年轻人才去海外磨练；同时发扬“让听到炮声的人呼唤炮火”的精神，将决策权授予当地团队，集团则负责提供资源补给。

### 4.3 兼并重组风潮下的并购整合能力与集团品牌管理

在市场增速放缓的大背景下，政府正在积极推动海内外的兼并重组以加强资源整合、优化产业结构、促进技术创新：仅2003-2016年间，央企数量就从196家减至102家，2017年将有望被进一步压缩至两位数；中国企业在海外并购的资金总额更是由2004年的30亿美元快速增加至2015年上半年的272亿美元。

另一方面，大中华区的集团型企业在利用本地上升的经济形势实现核心业务的快速增长后，都在寻找下一阶段的增长机会；而当企业自身核心能力不足、缺乏发展新业务或突破新市场的能力、或寻求快速扩张时，往往需要进行企业并购。但和一般资本市场“Buy to sell”（为出售而投资）的行为有着本质的不同，这类企业并购行为属于“Buy to keep”（为持有而投资），对于潜在收购企业有长期持续的投入计划与发展期望。

在此风潮下，大中华区的集团型企业将主要面临三大挑战：

- **兼并与收购结果可能不如预期：**在兼并过程中，企业常常面临并购目的不明确（如：集团层面并未制定明晰的并购战略）、经验不足（如：对并购目标及其所在市场的调查不完善）等问题，导致买错、买亏，甚至买不成。
- **并购后期的业务整合不易与管理哲学冲突：**企业在并购时，多着眼于业务的成长与价值链的整合，而较少关注企业文化的契合度与管理模式的整合，导致在并购后期整合的过程中，常遇到多元业务经营过于分散、难以延续一致的企业价值与文化等挑战（如：业务间难以形成协同效应，缺乏解决文化冲突的经验，人才流失等）。随着大中华区企业海外并购的脚步加快，由于自身管理文化及能力相较外国被收购企业仍有不足，很难对被收购企业的管理给予有效指导和监控，并购后管理哲学的磨合也因此成为挑战之一。

- **高度复杂的多元品牌管理：**并购后，许多企业由于未能充分考虑品牌间文化与所处生命周期等的差异，可能将错误的品牌信息传递给消费者，从而降低了收购的协同效应，甚至致使被收购企业产品销售额的下滑。如何对不同品牌进行重新配置与定位、实现品牌的扩张效应成为了企业在并购中遇到的又一难题。

#### 举措五：制定长期并购战略，支持集团总体业务组合发展

寻找适合长期持有的收购对象并确保交易过程顺利，是集团型企业快速实现外部增长的关键。BCG通过研究过往的并购交易历史，总结出借由并购活动成功实现企业价值提升的领先集团型企业的三大关键实践：

- **建立专职的并购战略分析团队，制定以可长期发展行业为核心的集团并购方针**

3M组建了专职的并购战略团队，专门负责3M在全球各地的对外合作与并购活动，其中有许多成员拥有在大型投行与顶级咨询公司的工作经验，专业能力极强。同时为提高效率、降低并购带来的风险，3M建立了一套缜密的系统化并购流程，对从前期准备、目标确定、调查、估值、协商到并购后整合的各个环节皆有明确的规划，并在必要时，聘请外部的专业顾问紧密配合完成并购。

- **仅聚焦于最佳并购目标，宁愿等待也绝不将就于次佳选择**

西门子在内部建立了系统化的筛选流程，从业务线到集团总部的各个层级都会对潜在目标的经营状况、并购时机、预期估值等方面进行频繁的讨论与检视。例如，迈瑞医疗长久以来都在西门子的观察名单中，西门子平均每两年都会对其进行程度不一的调查，讨论并购的可能或适合的合作方式。

- **对于不同类型的并购活动建立清晰简明且具有差异化的评估标准，并以实现系列化并购、成为行业翘楚作为寻找并购目标的准则**

Danaher拥有成熟的并购战略，针对不同并购类型设计差异化的并购优先层级与回报目标——最优先补强型并购（Bolt-on）：以强化现有业务优势、迅速形成协同效应为目标，要求在1-3年内实现10%的回报率；其次优先相关型并购（Adjacent）：旨在进一步拓宽现有业务平台，进军传统业务领域的上下游，以开发新产品、拓展新市场为主要目标，要求在2-4年内实现10%的回报率；最后是新平台型并购：以布局全新行业为目标，由控股公司进行主导，要求在3-5年内实现10%的回报率。

#### 举措六：强化投后管理以确保高效整合，实现长期价值提升

为实现长期持有、创造集团价值，有效的并购整合或投后管理是集团型企业实现外部增长的关键。领先的集团型企业并非在完成并购后才开始思考要如何执行投后管理、实现

价值提升，而是在拟定并购战略与目标对象的初期，就开始筹划并购后的“整合剧本”。这类“剧本”通常有以下特点：

- **在并购初期就认真思考内部管理层与被收购公司管理层间的任命与调动，并协同被收购公司主管共同确保并购活动的成功**

Danaher 在并购完成前就开始规划被收购公司未来内部的管理团队，提早筛选、面试合适人选，以确保人力资源足以支持公司的后续运营。同时，Danaher 在并购初期（如：收购日后的三个月内）即协同被收购公司的管理层一同拟定整合计划与公司中短期的发展目标。待并购完成后，Danaher 的管理团队会在集团内部积极进行沟通，并与被收购公司的管理层进行面谈，将匹配企业能力与文化的人才留下、与 Danaher 内部的管理人员共同组成并购整合的领导团队。

- **在并购交易过程中就开始考虑未来再次出售该业务的战略场景与条件**

通用电气（GE）在进行业务转型、聚焦发展核心业务时，会从非核心业务中大量撤资并将其卖出。例如，GE 在 2009 年就开始减轻其在娱乐板块的布局，出售了半数 NBC 的股份，后又在 2013 年出售所持的剩余股份，有计划地在非核心业务上降低资本投入。

- **建立灵活的管理模式，在确保信息透明的同时保持被收购公司原有的竞争活力**

伯克希尔·哈撒韦（Berkshire Hathaway Inc.）集团运用高透明度与自由度的方式，管理着旗下逾 90 家子公司。作为一家拥有 30 万员工的企业，总部的指挥中心仅有 24 位管理人。母公司没有集中化的业务职能部门，每年与子公司定期举行两次董事会议，针对运营策略与财务状况等进行详细交流与汇报。此外，母公司提供必要的长期资本使子公司免于受到短期市场波动的影响，但鲜少直接干预子公司的经营决策，充分授予子公司独立运营的权力。

### 举措七：优化集团品牌组合管理，成就集团品牌经营综效

快速扩张的业务组合对于集团总部而言优劣参半：多元化的品牌可以丰富企业的客群与业务范畴，但品牌的各自发展又会带来投资重复、资源不易聚焦的困难。BCG 研究发现，领先的集团型企业在进行品牌管理时，主要采用以下途径：

- **采用多元化品牌策略以最大化品牌效应**

对于内生式发展业务，采用单一品牌或伞型品牌架构。通用电气（GE）自成立以来，便通过内生式发展，成为涵盖电气、航空、医疗等多元化业务的企业。至今，GE 仍采用伞型品牌架构管理子公司，在运用集团资源持续进行内生式扩张的同时，借助母公司的品牌优势经营多元化的业务线，利用同一个品牌在不同行业激发消费者的共鸣。

对于外延式并购业务，采用背书或多品牌架构。长江实业长期致力于并购不同业务、进行多触角发展，是运用多品牌架构的最佳实例。由于并购业务的品类多、范围广，长江实业通过保留被收购公司的既有品牌、持续深耕其价值，最大化不同品牌的商业效益。

- **借助集团的品牌资产，为收购或投资的业务创造价值**

德事隆集团（Textron）作为航空与军事防御系统行业的领先者，采用混合式的方式扩张：在进行外延式收购的同时，在内部发展防御系统、无人机等业务。在扩张过程中，Textron 擅于运用自身品牌为新收购的业务创造协同价值；如：在收购比奇、赛斯纳和豪客这三大通用航空品牌后，Textron 一方面保留其既有品牌，同时自建 Textron 航空品牌，统筹三大收购品牌的管理，以在整合运营的同时带入自身品牌优势。

#### 4.4 行业颠覆频繁、不确定年代的适应型竞争优势

BCG 研究行业大型企业的业务需求、利润、收入排名以及市值的变化，借此了解行业波动的模式。经由波动性分析发现，行业排名重新洗牌的周期越来越短，代表颠覆行业规律的事件越来越频繁，行业领先地位越来越难以保持。

除了上世纪 80 年代以来的几次数字化创新带来的行业颠覆外，其他驱动行业变动的主要因素还包括全球主要经济体贸易壁垒主义消除、行业跨界融合、新型经济体兴起带来的新全球化竞争格局等。

新一轮的竞争格局将不再是 1980 年代以后以规模经济为主导的模式，数字化创新让初创企业可以快速进入市场侵蚀老牌企业的业务与用户基础，甚至颠覆行业的传统业务模式。例如，市场份额曾一度高达功能型手机 40% 的 Nokia，被由 Apple 与 Google 推动而快速崛起的智能型手机完全颠覆；曾经市场领先的影片出租企业百视达 Blockbuster 也被邮寄服务的 Netflix 快速侵蚀用户基础，而后导致破产倒闭。

因此，除了前文所述的需要聚焦提升利润增长外，集团型企业在面对日趋复杂的竞争格局、更加广泛多元而增速不一的业务组合时，必须优化当前的集团管控模式，完善对人力资源、财务会计、信息技术三大领域的标准化管理：强化人才管理并储备相应专家能力，以支撑各业务不同需求；组建集团化的职能共享中心，提供标准化的平台支持以及差异化的项目型调度；依靠信息技术取得适应型优势，快速洞察市场变化，应对市场挑战。

#### 举措八：侧重集团人才管理与流动，打造管理梯队

集团型企业业务组合的复杂性使得内部的人才体系呈现背景多元、百花齐放的特色，虽然为其带来多元化的人才优势，却在组建核心接班团队上造成挑战。

电信设备龙头企业华为在过去的三十年间，业务快速发展，成为涵盖电信运营商、企业通信、消费电子产品的跨国企业。其人才管理与继任规划由集团层面主导建设并管理，方式独到：

- **培训体系：**以华为大学为核心，长期投入资源持续培育人才，并邀请包括轮值CEO在内的各级高管担任授课讲师，传授业务运营能力、企业价值观与文化等。
- **职业发展路径与继任计划：**在公司人力资源委员会的推动下，制定清晰的岗位任职资格与继任人选规划，确保各关键岗位都有足够的储备人才可以从内外部的业务单元进行快速调动。
- **挑战极高的轮岗计划：**主动规划并执行管理层的轮岗计划，设定极富挑战性的业务目标以刺激管理人才的快速成长，帮助其面对充满不确定性的竞争环境。
- **核心价值与文化：**将企业核心价值与文化设定为关键人才培育工作，以确保企业目标与管理团队的行动一致。

### 举措九：建立集团职能中心,提高专业化运作能力

集团型企业在发展过程中常面临统一发展核心能力与兼顾各业务单元自主运营的难题。全球领先的集团型企业大多采用由集团主导的能力中心与共享服务中心来应对上述挑战：

- **为各职能设立能力中心作为枢纽，给予各业务单元战略指引、而非直接管控**

通用电气在集团层面设置了财务、人力资源、公关传播、法务与研发等能力中心。这些能力中心的特色在于，它们并不直接“管理”或“下命令”给各业务单元，而是扮演内部顾问的角色，给予各业务部门战略方向性的指引，并建立起跨部门的能力发展与绩效评估机制；从而形成与各部门良好的协作关系，而不影响各业务单元的独立发展。

- **利用能力中心收集并推广内部业务的最佳实践，并将其标准化、形成规范化的运作**

Danaher在内部建立起知名的DBS（Danaher Business System）体系。该业务体系作为集团内部的能力中心，配备专职的团队，持续围绕精益运营、业务增长与领导力建设等主题，收集各业务单元在内部的优秀实践，并集中到DBS上形成规范化的操作指导、流程与案例分享文件，从而协助各业务单元快速吸收集团内部的优秀实践并将其固化到自身的日常运营中、形成一体化的运作模式。

- **建立市场化运作的共享服务中心，以提高其运营效率，确保对各个业务单元提供始终如一的专业服务**

宝洁（P&G）设立共享服务中心GBS（Global Business Services），为集团内不同品类的业务提供标准化的财务、人力资源、行政管理、数据运营、IT信息系统等服务。与能力中心侧重在战略方向的指引不同，GBS这类共享服务中心直接为各业务单元提供以“内部定价”为基准的外包服务，以此实现服务质量如一且水平与效率持续提高、成本节约、信息透明化等竞争优势。

### 举措十：推动集团层面数字化变革，洞察局势快速反应

业务属性不同、信息系统流程与架构差异大，常常是集团型企业在推动全集团数字化变革的根本挑战。尽管构建统一的数字化信息系统困难重重，但是面对日趋庞杂的业务组合，数字化信息系统是企业必要的管理基础。

此外，BCG研究发现，真正能够落实数字化运营的集团型企业并不止步于数字化信息系统的构建，而是让整个组织都能够利用数据分析趋势、洞察市场、协助快速决策。领先的集团型企业主要通过以下两大关键实践，实现有效的数字化变革：

- **成立直属于集团总部的数字化变革工作小组，推动集团层面的数字化变革**

飞利浦集团将数字化视为未来业务转型的关键能力。为了更有效地推动集团数字化，飞利浦在集团层面设立了中央信息管理单位（EIM: Enterprise Information Management），作为共享的信息中心，负责信息的集中管理与相关资源投入。例如，作为集团唯一渠道提供给各部门真实的信息，提升销售数字与市场规模预测的准确度，为各部门提供绩效管理的支持等。

- **不同于大规模、需历经数年的变革模式，采用“敏捷开发式”的变革模式不断试错**

Google/Alphabet的组织架构极为扁平，它采用项目型的运作机制在组织内部形成数十个研究单元；这些单元并不一定是常设组织，项目如果成功、单元可以快速扩大，反之则迅速被撤除。这种互联网式的组织发展模式让Alphabet/Google在内部可以不断试错而不受组织架构的干扰。

## 结语

过去三十年，得益于大中华地区经济的快速增长，成功的集团型企业不断涌现。未来，宏观经济转型、人口红利消失、跨界竞争加剧、创新科技层出不穷，这都将深刻改变未来集团型企业的经营环境和业务模式，过去单纯依赖粗放式规模增长的时代将一去不复返。

对于志在变革、抓住下一个增长周期的企业家们，需要建立危机意识，尽早思考当前的企业是否具备长期发展、持续创造价值的基础与能力：



- 是否拥有清晰的业务组合策略与合理的资本配置计划?
- 是否具备长期科研及中短期技术商业化的能力，以持续驱动企业的创新与增长?
- 是否拥有系统性、前瞻性的兼并收购规划、业务流程与专业能力?
- 是否具备兼容并包的海外经营能力?
- 是否拥有清晰的多品牌管理战略?
- 是否拥有适应型优势以快速响应市场变化?
- 是否需要建立或优化集团职能中心和共享服务平台?
- 是否拥有明确的职业发展路径、继任计划与培训体系?

尽管大中华地区的集团型企业在过去价值创造方面成果丰硕，但相较众多经历历史洗礼的国际领先集团型企业而言，大中华地区集团型企业尚属年轻，在业务创新、客户服务、技术研究等领域仍有提升空间。下一个十年，领先的集团型企业必须能够清晰地回答这些问题，并进行前瞻性的规划与布局，才能紧跟时代变迁，持续创造价值，打造百年老店。

## 附录一：大中华区大型企业价值创造能力研究简介

BCG与金融时报(Financial Times)合作,于2017年第一季度向大中华区内500名企业家与企业高管进行问卷调研(有效样本达327份),票选心目中最能替股东创造价值回报的大型企业(在大中华区股票交易市场上市超过十年、市值与收入大于10亿美元的大型企业)(参阅图8),并研究受访者认为过往大中华区大型企业价值创造的主要途径、未来最为重要的价值创造途径与需要迎头赶上的价值创造能力。

对于过往的大中华区价值创造能力领先企业的最主要价值创造途径,受访者认为最关键的三项途径分别是:业务组合管理和资本配置、跨业务创新能力、人才管理和继任规划(参阅图9)。若以国有企业与民营企业分析,其中,民营企业受访者认为三大价值创造途径依序是业务组合管理和资本配置、跨业务创新能力、兼并与收购能力,国有企业受访者的前三大价值创造途径则与总样本相同。

其次,BCG团队问卷调研发现,针对未来大中华区企业最需要迎头赶上的关键价值创造能力,国有企业受访者与民营企业受访者均将跨业务创新能力、业务组合管理和资本配置、人才管理和继任规划依序列为最为重要的三个途径。

在此基础上,国有企业受访者认为跨国运营、品牌管理能力、与提高兼并收购能力是

图8: 高管票选大中华区最有价值创造能力企业前20强 (依笔划排序)

上海汽车集团股份有限公司	中国移动有限公司	百度公司	海尔集团
比亚迪股份有限公司	中粮集团有限公司	华润(集团)有限公司	鸿海精密工业股份有限公司
中国农业发展集团总公司	长城汽车股份有限公司	招商局集团有限公司	联想集团有限公司
中国铁路工程总公司	平安集团	贵州茅台酒股份有限公司	携程旅游信息技术(上海)有限公司
中国航天科工集团公司	台湾集成电路制造股份有限公司	复星集团	腾讯控股有限公司

入选门槛: 在大中华区股票交易市场上市超过十年、市值与收入大于10亿美元的大型企业  
 评选方式: 问卷调查大中华区近500名高管心目中最有价值创造能力企业

图9：大中华区价值创造能力领先企业过去主要创造价值回报的途径

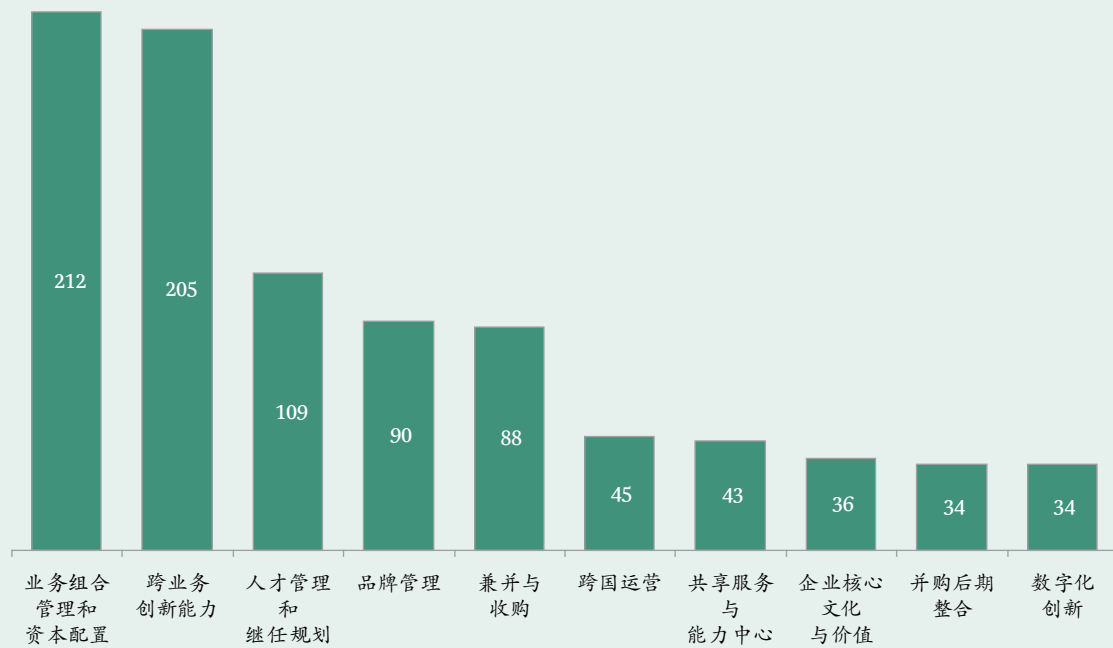
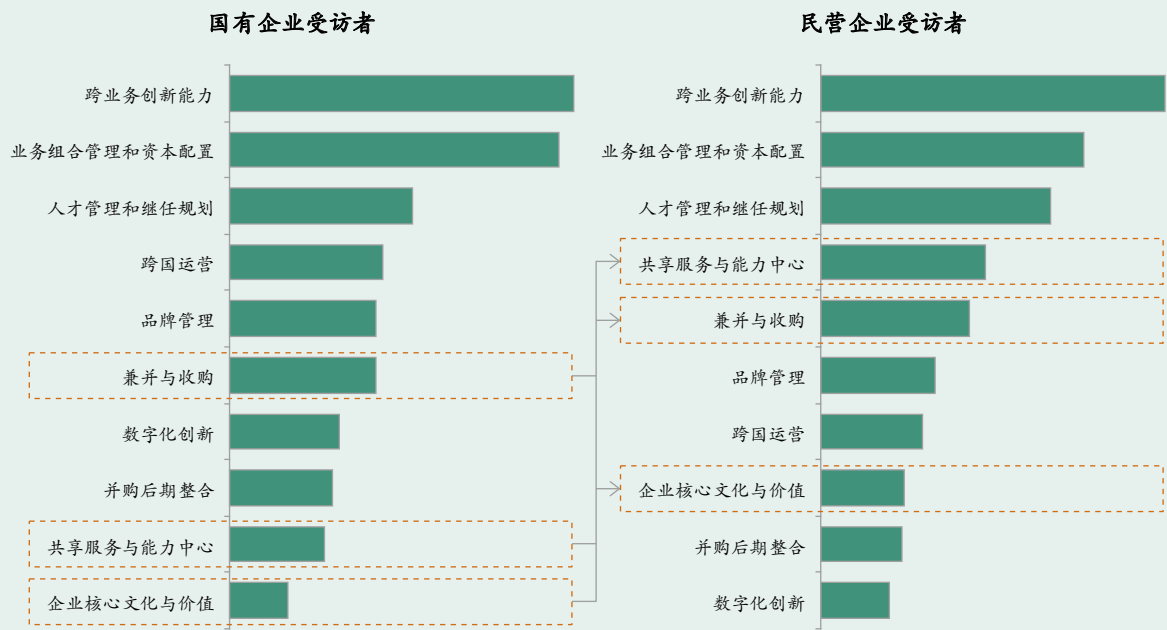


图10：大中华区企业最需要迎头赶上的关键价值创造能力



企业进而需要提升的。而民营企业受访者则认为**打造共享服务与能力中心、提高兼并与收购能力与品牌管理**是接下来需要侧重的工作（参阅图10）。

总结问卷调研结果，受访者充分反映，优秀的业务组合管理与资本配置是对于提高资本运作效率、确保总体价值创造的最关键工作；同时希望经由跨业务单元的创新工作实现集团总体业务增长、利润提升；并强调人才管理与继任规划是成就长期价值创造的重要基石。

### 关于作者：

**蔡芦杰**是波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理，常驻新加坡办公室。如需联络，请致信 [chua.jeffrey@bcg.com](mailto:chua.jeffrey@bcg.com)。

**罗英**是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，是BCG大中华区企业发展业务的负责人，常驻北京办公室。如需联络，请致信 [luo.ying@bcg.com](mailto:luo.ying@bcg.com)。

**何大勇**是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，是BCG大中华区金融及保险业务的负责人，常驻北京办公室。如需联络，请致信 [he.david@bcg.com](mailto:he.david@bcg.com)。

**陈文昌**是波士顿咨询公司董事经理，并担任BCG大中华区企业发展业务的负责人之一，常驻台北办公室。如需联络，请致信 [chen.victor@bcg.com](mailto:chen.victor@bcg.com)。

### 致谢：

作者要感谢所有在以往项目中与BCG紧密合作的集团客户，与你们的共同研讨、碰撞，以及你们长期在一线积累的经验 and 智慧对本报告具有重要的意义。

作者还要感谢参与本报告编辑和制作的BCG同仁：**Yves Willers、Alexander Roos、Dinesh Khanna、Ulrich Pidun、金曦、华佳、马潇、翁诗涵、刘苓芊、陆婧文、张冬妮、Eugene Khoo、Cheryl Goh、顾璠、安健、梁瑜、詹慧和孙志勇。**

### 关于波士顿咨询公司：

波士顿咨询公司（BCG）是一家全球性管理咨询公司，是世界领先的商业战略咨询机构，客户遍及所有地区的私人机构、公共机构和非营利机构。BCG与客户密切合作，帮助他们辨别最具价值的发展机会，应对至关重要的挑战并协助他们进行企业转型。在为客户度身定制的解决方案中，BCG融入对公司和市场态势的深刻洞察，并与客户组织的各个层面紧密协作，从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势，成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。波士顿咨询公司成立于1963年，目前在全球48个国家设有85家办公室。欢迎访问我们的网站：[www.bcg.com](http://www.bcg.com) 了解更多资讯。

如需获得有关BCG的详细资料，欢迎访问：[bcgperspectives.com](http://bcgperspectives.com)，或登陆我们的大中华网站：[www.bcg.com.cn](http://www.bcg.com.cn)，或发送邮件至：[greaterchina.mkt@bcg.com](mailto:greaterchina.mkt@bcg.com)。

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信账号：BCG 波士顿咨询；ID：BCG\_Greater\_China；二维码：



© 波士顿咨询公司 2017 年版权所有

07/17



BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP