

集团公司产业平台战略
要素、类型与效能
研究

陈青姣 著



科学出版社

集团公司产业平台战略要素、 类型与效能研究

陈青姣 著

科学出版社

北 京

内 容 简 介

集团公司只有实现下属产业单元间的共享与协同、哺育下属产业单元才能真正体现母公司的价值和发挥集团的优势。而现实中集团公司缺乏行之有效的工具。平台思维作为 21 世纪最强大的思维,应渗透到企业战略的每个层面,尤其是用于指导多元化和增长的战略决策。基于此,本书尝试将平台思维纳入集团公司这一特殊企业形态中,形成集团公司产业平台战略体系,为集团公司实现母合优势提供新视角。本书在梳理平台战略理论渊源和集团公司战略理论的基础上,对集团公司产业平台战略的定义、属性、构成要素、运行机制及效能评价进行了研究。书中以万达集团、九州集团和五粮液集团为案例,构建了相关理论体系,并进行了实证检验。

本书可供从事集团公司战略研究的学者、研究生,以及集团公司的中、高层管理者参考。

图书在版编目(CIP)数据

集团公司产业平台战略要素、类型与效能研究 / 陈青姣著.
— 北京: 科学出版社, 2016.3
ISBN 978-7-03-047894-8

I. ①集… II. ①陈… III. ①企业集团-企业战略-战略管理
IV. ①F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 058390 号

责任编辑: 杨 岭 朱小刚 / 责任校对: 邓利娜

责任印制: 余少力 / 封面设计: 墨创文化

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

四川煤田地质制图印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2016年3月第 一 版 开本: B5 (720×1000)

2016年3月第一次印刷 印张: 10 1/2

字数: 200 千字

定价: 60.00 元

前 言

集团公司只有实现下属产业单元间的共享与协同,以及哺育下属产业单元才能真正体现母公司的价值和发挥集团的优势。而集团公司在追求母合优势的过程中,常由于路径失误而跌入陷阱,导致母合优势难以企及。因此探寻恰当的母合优势实现工具尤为重要。但在现有相关的集团公司研究中,对此问题的探究力度却不足,多数研究者要么在探讨“集团公司是否比非集团公司具有更好的效率或绩效”,要么在分析“母公司与子公司的关系应如何处理”,而直接针对“集团公司如何才能比非集团公司做得更好”的研究却较少。基于此,本书尝试将平台战略思维纳入集团公司这一特殊企业形态中,形成集团公司产业平台战略,以此作为集团公司母合优势实现的途径之一。

集团公司产业平台战略是平台战略的一个分支,经历了“产品平台”、“产业平台”和“平台战略”三个发展阶段。不同阶段的平台的使用范围不同,由此带来的平台思维的启示也存在差异。平台战略作为一种新兴的理论体系逐渐冲击传统战略理论。遗憾的是,平台战略的研究对象局限在特定范围内,主要以具有双边市场特征的行业为主,在涉及的企业类型中主要以网络型企业和计算机企业等高新技术企业为主,尚未涉及传统产业和一般性企业,更不曾针对集团公司进行研究。集团公司产业平台战略作为平台战略与集团公司的结合物,尚处于研究的探索阶段,因此,对此主题的基本研究成为重点。基于此,本书主要关注以下问题:①集团公司产业平台战略是什么?②如何构建?③如何运行?④如何评价?为回答以上问题,本书重点开展了以下四个方面的研究工作。

(1)界定基本概念和内涵。通过文献综述和第一阶段的深度访谈,界定了集团公司产业平台的概念,即集团公司为提升集团整体价值和运营效率、推动下属产业单元发展而由集团总部设置的具有集团内公共性、基础性和服务性的组织。根据来源,可将其划分为生产要素类、商业模式类、市场因素类和社会责任类四种类型。相应的集团公司产业平台战略是指:在母公司价值创造主导逻辑下,以提升集团整体竞争力为导向,以满足下属产业单元发展的共同需求为基点,在审视集团资源与能力及外部环境的前提下,进行集团公司产业平台定位、机制选择、资源配置及相关活动配称的思维模式。通过问卷调查中的量表测试,集团公司产业平台的公共性、基础性和服务性得以验证,同时,集团公司产业平台战略的母公司价值创造性和杠杆性也得以验证。

(2)构建集团公司产业平台战略的三要素模型,分析三要素的特征或来源,

并阐述三者间的关系。基于文献构建由“平台主体、平台资源与能力、平台机会”组成的三要素模型,采用“文献+多案例分析法+深度访谈”的方法构建理论体系,并提出了关于三要素的假设。选择了万达集团的万达学院、商业规划院、商业管理公司和万达电商四个集团公司产业平台,以及以九洲集团的“中央研究院”、企业技术中心、国际战略发展部和国际融资平台为理论构建的案例,通过问卷调查验证了部分假设,得出的结论是:实施集团公司产业平台战略需满足特定主体资格,具备特定资源与能力,面对有利的外部形势。通过实证检验,平台主体资格主要包括:满足特定成熟度(一般是处于成长期或成熟期),且具有规范性和规模性;总部要具有掌控关键资源的实力,且倾向于采用规划型母合风格。平台资源与能力的特征主要包括:价值性、系统用途性、稀缺性和共享性。平台机会源于市场上产业链环节的缺失、不成熟或产业发展的新需求,是集团内、外部环境交互作用的结果。集团公司竞争力越强,越容易识别和利用平台机会。

(3)划分集团公司产业平台战略的类型,揭示其运行机制。分别依据“战略要素禀赋情况”、“平台个数和平台间关系”、“开放度”对集团公司产业平台进行类型划分,并比较每种类型的适用范围。从战略定位、战略目标、利益相关者及其角色、运行与维护机制等方面分析集团公司产业平台战略,并通过五粮液集团和中国平安集团的产业平台战略对类型划分和运行机制进行了检验。

(4)构建集团公司产业平台战略效能评价体系。从母公司、产业单元和集团公司平台自身三个角度构建了效能评价体系,使用成熟、简单易行的 AHP 评价法,并以 MY 集团公司为案例检验了该评价体系。效能评价体系对评价集团公司产业平台战略的运行效果具有重要意义。

通过以上研究,本书主要作出了以下贡献:①率先将平台战略运用到集团公司中,发现了母合优势提升的新视角——实施集团公司产业平台战略;②继承创新了“资源—环境—战略”匹配观,构建了集团公司产业平台战略的三要素模型,为“如何成功实施集团公司产业平台战略”提供了决策框架;③拓展性地划分了集团公司产业平台及集团公司产业平台战略的类型,为实践提供具有可操作性的指导;④创新地构建了集团公司产业平台战略效能评价体系,为测评战略实施结果提供了有效工具;⑤依据研究结论对集团公司的实践提出了相关建议。

目 录

第1章 绪论	1
1.1 研究问题的提出	1
1.1.1 研究的理论意义	1
1.1.2 研究的现实意义	2
1.1.3 研究对象	4
1.1.4 研究目标	4
1.2 研究框架、思路和内容	5
1.2.1 研究框架	5
1.2.2 研究思路	6
1.2.3 研究内容	7
1.3 研究方法与技术路线	8
1.3.1 研究方法	8
1.3.2 研究技术路线	8
1.4 研究难点与创新点	9
1.4.1 研究难点	9
1.4.2 研究创新点	10
第2章 文献综述	11
2.1 战略管理视角的集团公司研究现状	11
2.1.1 集团公司的定义及属性	11
2.1.2 集团公司母合优势理论	16
2.1.3 综述小结	18
2.2 集团公司产业平台战略理论溯源	18
2.2.1 相关的企业战略理论溯源	18
2.2.2 平台战略理论溯源	21
第3章 集团公司产业平台战略的基本界定	28
3.1 集团公司产业平台的内涵与类型	28
3.1.1 集团公司产业平台的内涵与属性构念	28
3.1.2 集团公司产业平台类型	31
3.2 集团公司产业平台战略的内涵、动因及战略层级	37
3.2.1 集团公司产业平台战略的内涵	37

3.2.2 集团公司产业平台战略的产生动因	39
3.2.3 集团公司产业平台战略与公司层面战略	42
3.3 本章小结	43
第4章 集团公司产业平台战略构成要素分析	45
4.1 理论背景	45
4.1.1 平台主体	47
4.1.2 平台资源与能力	47
4.1.3 平台机会	48
4.2 理论建构方法	48
4.2.1 研究设计	48
4.2.2 案例资料来源与初步分析	49
4.3 集团公司产业平台战略构成要素体系及假设	53
4.3.1 平台主体特征	54
4.3.2 平台资源与能力特征	60
4.3.3 平台机会的来源、识别与开发	63
4.3.4 集团公司产业平台战略构成要素间的关系	68
4.4 本章小结	70
第5章 集团公司产业平台战略属性及构成要素的实证分析	71
5.1 研究设计	71
5.1.1 数据来源及研究方法	71
5.1.2 问卷设计及量表开发	71
5.1.3 变量及测量	73
5.1.4 数据收集与整理	76
5.2 实证结果分析	81
5.2.1 GCIP 战略与集团绩效的关系实证结果分析	81
5.2.2 GCIP 及 GCIP 战略属性构念的实证结果分析	83
5.2.3 GCIP 战略要素的实证结果分析	85
5.3 本章小结	90
5.3.1 小结	90
5.3.2 讨论	92
第6章 集团公司产业平台战略类型及运行机制	94
6.1 GCIP 战略类型	94
6.1.1 以“战略要素禀赋情况”为依据的划分结果	95
6.1.2 以“平台个数及平台间关系”为依据的划分结果	97
6.1.3 以“平台开放度”为依据的划分结果	99

6.2 GCIP 战略的运行机制·····	101
6.2.1 战略定位及战略目标·····	102
6.2.2 GCIP 利益相关者及其角色·····	103
6.2.3 GCIP 自身发展机制:从“被组织”向“自组织”·····	103
6.2.4 GCIP 运行与维护机制·····	105
6.3 GCIP 战略类型与运行机制的案例验证·····	110
6.3.1 五粮液集团的 GCIP 战略类型及运行机制·····	110
6.3.2 中国平安保险集团的 GCIP 战略类型及运行机制·····	113
6.4 本章小结·····	117
第7章 集团公司产业平台战略效能的评价 ·····	118
7.1 GCIP 战略效能的内涵·····	118
7.2 GCIP 战略效能评价框架及指标的选择·····	119
7.3 GCIP 战略效能评价方法选择、权重确定及结果计算·····	124
7.4 GCIP 战略效能评价的案例——以 MY 集团公司为例·····	127
7.4.1 MY 集团公司及其 GCIP 战略简介·····	127
7.4.2 MY 集团公司 GCIP 战略效能评价·····	129
第8章 总结 ·····	132
8.1 主要研究结论·····	132
8.2 主要创新点·····	133
8.3 对集团公司的实践建议·····	135
8.4 局限性与未来展望·····	135
参考文献 ·····	137
附录一:集团公司产业平台访谈提纲(一) ·····	148
附录二:集团公司产业平台访谈提纲(二) ·····	149
附录三:集团公司产业平台战略调查问卷 ·····	151
附录四:MY 集团公司效能评价数据收集问卷 ·····	156
致谢 ·····	159

第 1 章 绪 论

1.1 研究问题的提出

集团公司只有实现下属产业单元间的共享与协同、哺育下属产业单元才能真正体现母公司的价值和发挥集团形态的优势,否则,与投资基金并无不同(Porter, 1987; 迈克尔·古尔德等, 2004)。根据迈克尔·古尔德等的观点,“寻求下属产业单元间共享与协同”和“哺育下属产业单元”的过程统称为追求母合优势的过程。集团公司追求母合优势的过程中,常因路径失误而跌入陷阱:共享与协同成本远远大于收益;母公司的价值创造变成了价值毁损,导致母合优势难以形成。于是,探索切实可行的母合优势实现工具成为亟待解决的难题。本书试图通过平台思维为这一难题寻求答案。

本书将“平台战略”与“集团公司”相结合,将平台思维运用到特定组织的特定情境下,形成集团公司产业平台战略(group company industry platform strategy, 以下简称“GCIP 战略”),其实施载体是集团公司产业平台(group Company Industry Platform, 以下简称“GCIP”)。本书主要关注以下问题:GCIP 战略是什么?如何构建?如何运行?如何评价?

1.1.1 研究的理论意义

平台思维是 21 世纪最强大的思维,它应该渗透到企业战略的每个层面,尤其是用于指导多元化和增长的战略决策(Sawhney, 1998)。同时,学术界对企业竞争优势的关注从“如何寻求核心资源与能力”转向“如何将优势资源与能力杠杆化运用”(Sawhney, 1998),发挥资源的整合优势成为时代焦点。GCIP 战略便是上述理论在新时代背景下的产物,是平台思维在“集团公司”这一特定企业形态中的应用和延伸,即在集团公司内运用平台思维实现集团资源或能力在各产业单元间的杠杆化利用,发挥集团公司资源整合优势,提升集团整体价值,以应对“超竞争”环境。可见,GCIP 战略属于平台战略研究范畴的一个细分领域。具体的理论意义集中体现在以下两个方面。

(1)有利于推进平台研究的纵深发展。平台作为资源杠杆运用的手段,为商

业生态系统的良性发展、资源优化配置带来了显而易见的、非同寻常的优势。现有平台研究在产品线层面、产业层面、跨产业层面取得了一定成果,而在企业层面基于资源基础观和环境匹配观的平台研究较少,尚未发现以集团公司为特定研究载体的成果。本书基于集团公司的形态优势、资源禀赋优势,研究集团公司的平台战略,推进平台战略的纵深研究。

(2)有利于丰富集团公司战略研究。学术界对集团公司的理论研究相对滞后于集团管理实践的需求(徐鹏等,2014)。在集团公司战略管理研究领域,尽管不少学者从战略管控、治理结构等层面对如何提升集团公司竞争力进行了研究,但集团公司仍缺乏行之有效的母合优势实现工具。本书将 GCIP 作为集团公司实现组合价值的新工具,从新的视角为“集团公司如何才能比非集团公司做得更好”探索实现路径。

1.1.2 研究的现实意义

平台思想源自 20 世纪初的产品平台。产品平台带来了知识技术、人员、能力和关系等多种资源的共享与整合,也带来了协同管理思想,满足了规模化生产和个性化需求,同时引发了平台思想在其他研究领域的延伸,如经济领域的双边或多边市场产业平台、产业集群平台等,以及企业管理领域的平台组织、平台战略等。平台作为资源杠杆性利用的重要手段,可以更好地实现资源协同,为集团公司构建应对挑战、实现组合价值等提供新思维。同时,集团公司相对丰富的资源禀赋和规模优势使其具备了平台建设的条件。①集团公司在经济发展中占据重要地位,尤其是在基础设施不健全的区域起促进经济发展的作用(Carney, 2008)。政府对集团公司出台有一些倾斜政策或行业政策导向使集团获得制度资本、某些特殊资源、利益或优惠条件(吕源等,2005)。②由于集团公司在发展过程中积累了大量资源,集团公司的规模经济性、范围经济性、多业务性、社会网络复杂性等使其资源禀赋优势十分明显。与一般企业相比,集团公司具有资源和规模的双重优势,具有更完善的内部资本市场、产品市场等(肖星等,2006);集团公司的集中管理使其在聚合效应、激励效应、优化配置、管理效率等方面都显示出独特的优势(丁铭华,2010)。可见,“政府关系资本”和“自身增长途径累积”使集团具备了构建内部产业平台的条件,GCIP 战略可为集团公司整合资源提供新的思路。而现有研究对 GCIP 战略却鲜有涉足。基于此,本书的现实意义主要体现在以下四个方面。

(1)优化集团管控的需要。由于集团公司组织形态的复杂性,其内部管控极为复杂。在很多集团公司中,总部管控能力无法发挥,各产业单元间孤立发展,甚至相互对抗,“割据”成为普遍存在的问题,“集团”名不副实。而 GCIP 是总

部哺育下属产业的途径和手段之一,对优化集团管控起着明显的积极作用。GCIP作为集团各产业单元集体作业的平台,可进一步发挥总部的重要性,使总部在集团中的话语权增强,在一定程度上缓解集团公司控制与反控制的矛盾,改善各自为政的分割经营局面,并充分利用集团优势资源,更好地发挥组合优势。

(2)推动集团产业单元发展的需要。GCIP是在集团母公司的倡导和主持下搭建运营的,是母公司聚焦集团力量为下属产业单元提供的发展平台,且提供了单一产业单元无法或难以获得的资源与能力。如万达集团利用集团的总体力量(订单式商业地产模式、强大的资金实力和不动产实力)为其下属产业单元获得土地使用权、进行招商等提供了良好的平台。简而言之,GCIP推动了下属产业单元的发展。

(3)集团公司应对成本与协作的双重挑战的需要。在新的竞争态势下,企业面临成本与协作的双重内部挑战(Hong et al, 2012; 丁铭华, 2010),集团公司也不例外。集团公司已不能单纯从“弥补市场缺陷”来证明自己存在的理由(蓝海林, 2004),必须通过创造组合竞争优势来发掘新的生机。规模经济、范围经济、内部交易成本的降低是集团公司存在的基本理由和竞争优势的传统来源。随着集团公司规模的日渐扩大,集团公司结构的复杂性、多层委托代理关系、多业务的交织与重叠、母公司与子公司间的控制与反控制等问题越来越突出,使集团的成本与内耗不断增加,也使集团公司在不少方面出现价值损毁超越了价值创造的情况。那么,如何探寻新的发展道路以应对成本与协作的挑战已成为集团公司的当务之急。但现有研究中多数学者关心的核心问题是“集团公司是否比非集团公司具有更高的效率或者更好的经济效益”(吕源等, 2005),关于“集团公司如何比非集团公司做得更好”的问题却少有涉足。前者是对集团公司历史和现状的总结,而后者是对集团公司发展导向和未来导向的研究。显然,集团公司“未来该如何”的问题并不比“已经怎么样”的问题次要。

(4)提升集团整体竞争力以应对系统竞争的需要。商业生态系统理论告诉人们:未来的竞争是系统间的竞争,而非单个企业间的竞争。企业的价值来源也从价值链向价值网转变(Shank et al, 1993; Normann et al, 1993),价值链从最初着眼于企业内部,到行业范围,再到跨行业,经历了点、线、网的飞跃,将企业置身于更为复杂的网状化竞争环境中。在未来的竞争环境中,集团公司作为一种复杂的公司形态,具有资源占有优势,也具有内部损耗的劣势。GCIP战略可通过提供集团内的公共性、系统性服务,将集团凝聚为一个更为有序的整体,实现跨产业单元的共享与协同,发挥资源优势,减少内部损耗。同时,使难以找到凝聚点的各产业单元形成一个生态圈,共同应对外界竞争。简而言之,GCIP战略为集团公司将下属各产业单元打造成“志同道合的共同体(Moore, 1993)”提供了新思路。

1.1.3 研究对象

研究对象的界定是研究的基础工作之一,它决定了研究结论的适用范围。按照集团公司涉足的产业和业务个数情况,研究对象可划分为:单一产业多业务集团公司、多产业多业务集团公司和单一产业单一业务集团公司三大类。但现实中几乎不存在单一产业单一业务的集团公司。基于此,将单一产业多业务集团公司和多产业多业务集团公司两类确定为本书的研究对象。但为使研究结论更具有普适性,本书的研究对象将以下类型的集团公司排除在外:互联网集团公司,如腾讯、阿里巴巴、京东、亚马逊等。互联网型集团公司是互联网服务提供商,依托于互联网生存、发展。在此类集团公司中依然存在 GCIP,不同的是,此类 GCIP 是基于互联网用户的共享,其平台的构建依托于计算机技术,平台的双边或多边市场特征、平台的盈利模式是此类集团公司的研究焦点。与一般集团公司相比,此类集团公司依托于互联网技术存在,内部组织结构相对单一,专有属性突出。因此,为使研究更具一般意义,将互联网型集团公司排除在外。

1.1.4 研究目标

GCIP 理论研究现状、现实需求是本书研究目标确立的根本依据。

集团公司具有形态特殊性,它需要母公司站在集团全局的立场思考问题。平台思维为母公司实现哺育下属产业单元、提升集团整体竞争力提供了思路,业界部分集团公司也将这一思维方法投入实践。但大多数集团的此种做法尚处于探索和试错阶段,缺乏明确的战略指导,而理论界对于平台战略与集团公司的结合几乎还未涉足。现有的平台战略研究仅仅聚焦于网络型企业如何通过创造网络营销系统工具引爆生态系统、实现赢家通吃的局面,或局限于平台领导者(网络型企业)如何参与竞争、平台使用者如何选择平台等问题。集团公司的研究也以集团母公司与子公司的关系为主,如是集权还是分权、是母公司主导还是子公司主导等。总体缺乏工具性分析。

从现实需求和理论发展出发,本研究以寻找母公司实现母合优势的工具为目标,针对一般意义的集团公司,将平台思维与集团公司特性相结合,试图从战略管理视角探索集团公司产业平台的发展规律,为集团公司解决整体竞争力提升的问题提供理论工具,充实平台战略和集团公司的理论研究。

针对以上需求,本书的研究目标细化为以下方面:①GCIP 的内涵及类型;②GCIP 战略的内涵、产生动因及战略层面;③GCIP 战略的构成要素、特征及测量;④GCIP 战略的类型及运行机制;⑤GCIP 战略的运行效果评价。

1.2 研究框架、思路和内容

1.2.1 研究框架

研究框架的构建是研究体系形成的基础。GCIP 战略是作者首次尝试将平台战略理论运用到集团公司这一特殊企业形态中,所以对此尚缺乏系统的基础分析。“属性、要素、类型和效能”是探索一种新型战略需要思考的最基本的问题(图 1-1),适合于探索阶段的研究。基于此,本书以“如何界定?如何分析与选择?如何评价?”为问题导向,构建 GCIP 战略的“属性(nature)-要素(factors)-类型(types)-效能(efficiency)”研究框架(简称 NFTE 框架)(图 1-2)。NFTE 框架是一种逻辑递进关系:①在 GCIP 战略实施过程中,NFTE 框架展示了“战略制定、实施与评价”的逻辑思维,这是本书框架构建的主要依据;②NFTE 框架蕴含深层的逻辑关系,GCIP 战略属性是根基,要素构成是在属性的基础上对 GCIP 战略实施的详细分解,平台战略要素的特性决定平台战略类型的选择,平台战略类型的选择决定平台战略的效能。在反馈链条中,平台战略的效能又影响平台战略要素的分析及战略类型的选择。然而,受研究阶段的制约,本书未能够在属性、要素、类型与效能间的深层次逻辑关系上实现突破,这是后续研究努力的方向之一。本书只是在 GCIP 战略的各环节中实现了衔接,即 GCIP 战略构成要素的特征是基于 GCIP 战略的属性进行分析并提出假设的;在 GCIP 战略类型划分中,依据“战略要素禀赋情况”的分类方式是基于 GCIP 战略构成要素提出的,GCIP 战略效能评价体系的构建是基于 GCIP 战略属性进行的。以下将分析研究框架的主要内容。

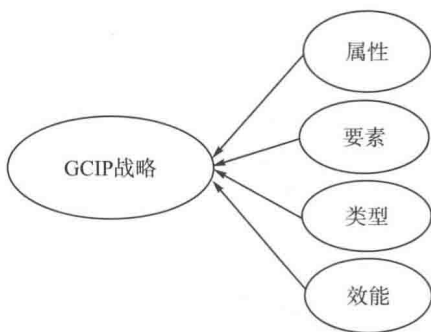


图 1-1 GCIP 战略的分析领域

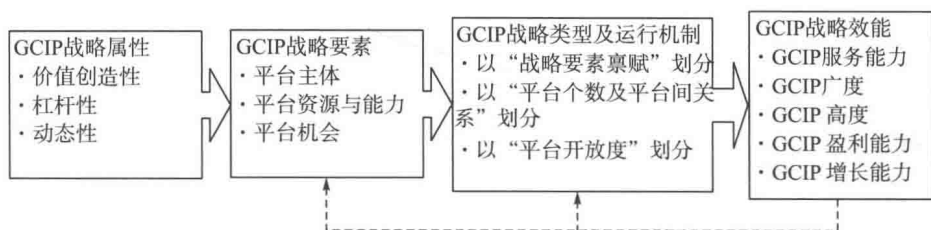


图 1-2 GCIP 战略的 NFTE 研究框架

(1)GCIP 战略属性。定义 GCIP 战略，剖析其内涵，并从“价值创造性”、“杠杆性”和“动态性”三个维度构建 GCIP 战略的构念模型。

(2)GCIP 战略构成要素。根据集团公司内、外部环境分析结果，可回答“集团公司是否适合实施 GCIP 战略”的问题。GCIP 战略由三个要素构成：①平台主体，指实施 GCIP 战略的集团公司，具体指母公司及其下属各产业单元。研究平台主体的意义在于审查平台主体资格，即是否具有构建 GCIP 的资格，是否对 GCIP 存在需求。②平台资源与能力，指能够担任 GCIP 角色、发挥 GCIP 作用的资源或能力。研究平台资源与能力的目的是通过分析平台资源与能力的特征，审视集团公司有无构建 GCIP 的资源与能力条件。③平台机会，指有利于 GCIP 构建的外部情形。研究平台机会是洞察集团外部构建平台的时机是否成熟，回答“集团外部环境允不允许、友好不友好”的问题。

(3)GCIP 战略类型及运行机制。GCIP 战略存在多种划分方法，本书分析了三种类型划分方法，划分依据及结果如下：①依据“战略要素禀赋情况”可将其划分为四种类型：理想型、资源与能力驱动型、环境支撑型和强需求驱动型。②依据“平台个数及平台间关系”可将其划分为单一平台型、多平台平行型和多平台交叉型。③依据“平台开放度”可将其划分为开放型、封闭型和混合型。不同类型的平台战略在运行中存在差异性，但更多的是共性。本书从“战略定位与战略目标”、“利益相关者”和“运行与维护机制”三个方面阐述了 GCIP 战略的运行机制。

(4)GCIP 战略效能及评价。从母公司、产业单元和 GCIP 自身三个角度构建了 GCIP 战略效能评价指标体系，并选择了成熟、易使用的 AHP 评价方法。

1.2.2 研究思路

本书研究思路遵循学术研究的一般范式，即提出问题—分析问题—解决问题，具体的研究思路如图 1-3 所示。

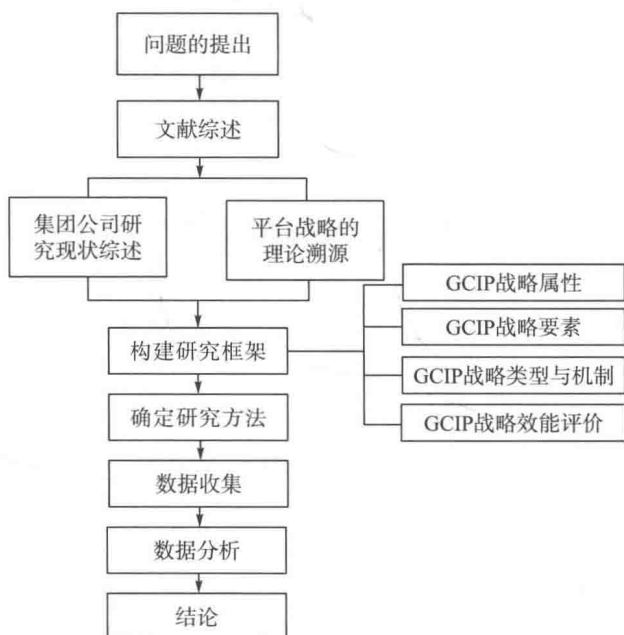


图 1-3 研究思路

1.2.3 研究内容

本书内容总体上分为四个部分：问题的提出、问题界定、理论构建和理论验证。本书第1章是问题提出部分，第2章和第3章是问题界定与分析部分，第4章是理论构建部分，第5章用于检验第3章和第4章构建的理论，第6章和第7章同时包括了理论构建与案例验证。以下将根据本书章节介绍研究的主要内容。

第1章为绪论。提出研究问题，分析研究的理论意义与现实意义，并对研究目标、框架、内容、方法等进行介绍。

第2章为文献综述。根据研究目标，对相关文献进行梳理，为本书后续章节提供理论基础。

第3章为GCIP及GCIP战略的概念界定。系统分析GCIP的概念，构建其属性构念模型并划分类型；界定GCIP战略的概念，构建其属性构念模型，分析其产生的动因，理清其与公司层面战略的关系。

第4章分析了GCIP战略的构成要素，探讨每种要素可能具备的特征或可能的来源，并提出相关假设。

第5章为GCIP战略属性及构成要素的实证分析，并检验第3章和第4章的相关理论与假设。

第6章划分了GCIP战略的类型，并探讨其运行机制。

第7章为构建 GCIP 战略运行效果的评价体系。

第8章总结了全书内容并得出主要结论，同时指出本书的不足及未来研究方向。

1.3 研究方法与技术路线

1.3.1 研究方法

为解决既定研究问题，实现既定研究目标，遵循“不同研究方法匹配不同研究类型”的原则，本书主要采取了如下研究方法。

(1)文献法。大量收集集团公司战略管理、平台研究、母合优势理论、商业生态系统理论、资源基础观、评价方法等相关文献作为本书研究的理论基础。

(2)案例分析法。案例分析法是探索性研究的利器。案例分析法具备两种功能：理论构建功能和理论验证功能(Eisenhardt et al, 2007)。运用案例检验理论的代表学者是罗伯特·K·殷，利用案例建构理论的典范是凯瑟琳·艾森哈特。在两位学者的研究基础上，本书在第4章中采用了多案例理论构建法；在第6章中采用了多案例验证法；在第7章中采用了单案例验证法。另外，为避免“同源论证”，本书在不同的理论构建、理论验证环节采用了不同的案例。

(3)深度访谈法。在 GCIP 的概念及相关属性获得、问卷编制与量表开发中采用了深度访谈法。利用深度访谈获得了对 GCIP 实际形态及功能的感性认识、了解了现实中此现象的存在情况。深度访谈法是问卷、量表中部分问题的来源。

(4)问卷调查和量表测量法。通过问卷调查和量表测量法，获得了本书第3章和第4章理论验证的第一手资料，并运用 SPSS19.0 软件对收集的数据进行了描述性统计分析、Pearson 相关分析、线性回归分析、主因素分析、均值检验等。

(5)AHP 评价法。指标体系具有多种评价方法，各有千秋。本着测评方法成熟度高、认可度高、简单易操作的原则，本书采用 AHP 评价法测评 GCIP 战略效能。

总之，本书综合运用了多种研究方法，保证了研究结论的可靠性与稳定性。

1.3.2 研究技术路线

本书为实现研究目标，主要采用的技术路线如图 1-4 所示。

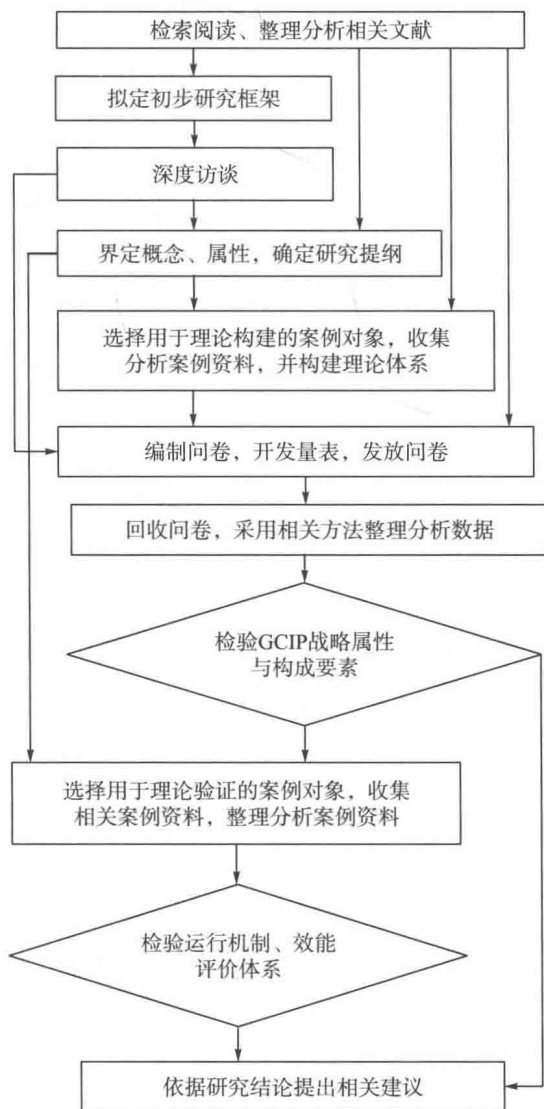


图 1-4 本书的技术路线

1.4 研究难点与创新点

1.4.1 研究难点

本书的研究难点归结为以下三个。