

HZ BOOKS
华章经管

打 / 造 / 企 / 业 / 帝 / 国 / 的 / 操 / 作 / 路 / 线 / 图
The Governance and Management of Group Company and Subsidiary Companies

母子公司管控 109 问

白万纲◎著



华彩咨询从上百次咨询实践中提炼出的操作框架和模式，
为读者提供母子公司管控操作的方法和工具

109个问题，全部来自作者的咨询实践

每一个问题都有若干相关案例作为背景

构建了一个实操型的整体框架

对于具体问题从流程、制度、方法、工具等角度进行系统阐述



机械工业出版社
China Machine Press

母子公司管控 109问

白万纲◎著



机械工业出版社
China Machine Press

母子公司管控是企业帝国的必由之路。企业发展到一定规模后，必然要向母子公司管控的集团化经营模式转变。本书旨在解决母子公司管控中遇到的种种难题和挑战。本书运用大量图表和实例，分别从战略、人力资源、财务、审计和稽核等层面对母子公司管控问题进行了详细阐述，将母子公司管控理论和实务紧密结合在一起，深入浅出，形式活泼，是一本对管理者大有裨益的管理力作。

本书适用于政府机构中经济管理和服务部门，大型国有和民营企业集团管理者，集团型公司的分、子公司的中高层管理人员等以及致力于企业管理的有志之士。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

母子公司管控109问 / 白万纲著. —北京：机械工业出版社，2007.1

ISBN 7-111-19934-0

I. 母… II. 白… III. 企业集团—企业管理 IV. F276.4

中国版本图书馆CIP数据核字（2006）第112621号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：程 琨 版式设计：刘永青

北京京北制版印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2007年1月第1版第1次印刷

170mm×242mm·22.25印张

定价：38.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：(010) 68326294

投稿热线：(010) 88379007



白万纲

白万纲

上海华彩母子公司管控咨询集团董事长；曾历任国际咨询公司等多家集团型企业高层，有十余年的咨询经验。目前担任清华、北大、复旦、上交大、浙大等学府总裁班客座教授，多个省市国资委、经贸委的管控顾问，同时他还是多家超大型集团的独立董事。华彩咨询已成功举办首届中国母子公司管控高峰论坛，2007年将分别在北京、上海召开第二届、第三届论坛，并发布中国母子公司管控百强排行榜，敬请期待。

他带领华彩研究院，集中于母子公司管控体系研究，跨越集成和调和，范式创造式地全新始创了“母子公司管控”、“国家管控”、“四层级战略”、“组织智商”、“管理型企业文化”等管理体系。

他带领的咨询团队已为近300家集团型企业提供母子公司管控咨询服务，包括中石油集团、中粮集团、中国移动集团、中集集团、中船舶集团、东风汽车集团、宝钢集团、上海实业、沙钢集团、华立集团、广厦控股、紫江集团等。

个人专著：《咨询的力量》、《总裁制造》、《组织智商》、《国家管控》。系列管理音像教材：《母子公司管控系统篇》、《母子公司管控职能篇》、《总裁修炼》、《组织智商》、《国家管控》等。欲了解更多作者观点，请访问：www.china-co.com，欲联系作者请致信：mars.bay@china-co.com

华彩咨询母子公司管控系列课程

华彩咨询母子公司管控系列课程(国资委篇)
国企在国家战略和产业战略中变“强”之路

华彩咨询母子公司管控系列课程(投资控股型篇)
打造投资控股型母子公司的管控机制和优势

华彩咨询母子公司管控系列课程(上市公司篇)
法律架构与管理架构的冲突及应用

华彩咨询母子公司管控系列课程(中小企业集团篇)
中小企业集团崛起之道

华彩咨询母子公司管控系列课程(开发区管委会篇)
开发区管理的标杆

华彩咨询母子公司管控系列课程(连锁企业篇)
连锁企业高效扩张之道

华彩咨询母子公司管控系列课程(服务业篇)
服务业稳定健康发展之路

华彩咨询母子公司管控系列课程(商贸流通篇)
商贸流通型企业母子公司管控——模式推广，
风险规避

华彩咨询母子公司管控系列课程(金融企业篇)
风险网与大赌注——打造金融帝国的咽喉要道

华彩咨询母子公司管控系列课程(房产建筑篇)
房产建筑企业母子公司管控——解读政策风险，
迎战全域竞争

华彩咨询母子公司管控系列课程(医药化工篇)
医药化工企业母子公司管控——从同质竞争到
价值挖掘

华彩咨询母子公司管控系列课程(战略管控篇)
母子公司战略管控——审时度势，策略机变

华彩咨询母子公司管控系列课程(人力资源管控篇)
母子公司人力管控——疑人可用，用人需疑

华彩咨询母子公司管控系列课程(财务管控篇)
母子公司财务管控——集约财源，协同理财

华彩咨询母子公司管控系列课程(营销管控篇)
母子公司营销管控——协同竞合，分进合击



读华章书友俱乐部反馈卡

每月10位幸运读者，
可免费获得最新出版德鲁克经典作品一本。

每月1位获奖读者，
可赢得“当月新书免费读”

欢迎登陆www.hzbook.com了解更多信息，
本网站会每月公布获奖信息。

◎ 反馈方式 ◎

网络登记：

登陆 www.hzbook.com，在网站上进行反馈卡登记。

传 真：

将此表填好后，传真到 010-68311602

电话登记：

致电 010-68995261，将表中信息告知我们的客户人员，在线填写反馈卡

邮 寄：

将填好的表邮寄到：100037 北京市西城区百万庄南街1号309室郑琳琳 收

个人资料（请用正楷完整填写，或附上名片）

姓名：_____ 先生 女士 出生年月：_____ 学历：_____

工作单位：_____ 职务：_____

联系电话：_____ 手机：_____

E-mail：_____

通讯地址：_____

邮 编：_____ 所购书籍书名：_____

现在就填写读者反馈卡，成为读华章俱乐部会员，
将有机会参加读者俱乐部活动！

1. 本书购买地点？
新华书店 普通书店 书亭（摊） 网上书店 赠阅 其他
2. 您通过何种渠道最早了解本书？
偶然场合 经人介绍 书店广告 报刊 电视
3. 您手上的作品大致传阅人数为：
1-2个人 3-5人 5-10人 10人以上
4. 您愿意向别人推荐本书吗？
非常愿意 如有机会、愿意 没考虑过 不值得推荐
5. 您对本书的整体评价
内文水平 很好 较好 一般 较差 很差
封面设计 非常出色 平凡普通 毫不起眼
编 排 利于阅读 一般 较差
印 刷 质量好 质量一般 质量较差
6. 您一般通过什么渠道了解最新的管理思想？
专业培训 专业会议 期刊 书籍 电视 广播 业内朋友
7. 如何通过网络或传真给您提供相关领域书籍的出版信息，您是否愿意接受？
愿意 不愿意
8. 如果在您所在的城市举办相应专题研讨会，您是否愿意参加？
愿意 不愿意
9. 您是否愿意获得相应管理培训课程的信息？
愿意 不愿意
10. 您是否愿意支付费用成为读华章书友俱乐部收费会员，享有VIP会员专享权力？
愿意 不愿意

读华章俱乐部反馈卡

致 读 者

缘起、定位和使用

没有强大的管控，就没有国家、民族的崛起

首先讲两点。

其一，对于一个庞大组织，如何进行管理固然很重要，但如何通过资源集聚、内部博弈、制度设计、价值链控制、权力安排及交易安排等手段进行体系性的控制，其实是更重要的。

控制体系和它由内而外生发出来的作用，就像通过设计一个生物体的DNA来深远影响这个生物体未来的行为一样。对于区域、国家、组织、教派和协会，你如果承认它们也是一种带有生命的系统，你或许会观察到各种控制机制对其运行的决定性。事中的管理行为只有加上事前，甚至藏在机制深处的源头性规则，控制才能发挥作用，微观能动性和宏观调控之间才能呈现互动效应。

要研究管理，更要研究管控。

其二，目前几乎所有的学问都在研究单体公司的运作或者跨国管理，但很多企业或组织的管理都已集团化或类集团化，其运作远远比单体公司复杂，但又比跨国公司有着更多的区域和文化特征，因而更加难以类型化或规律化。遗憾的是，很多企业的运作者们的经验和学问都是基于单体公司的运转，运用这么一种心理和知识结构来处理任何集团化公司的运作时，都会碰到几乎不可逾越的理解危机和逻辑倒错。

同时，如何根据跨国公司管控的管理实践和经验、认识，把它们运用到集团型企业中去，通过设计一个个性化的、带有独创性的管控平台，充分利用当地的政策和环境，规避风险，并将这种独有的制度创新进行模式化和传播，是学术界

和企业界的一个挑战和难题。

学术大家亨廷顿老辣而穿透时空的眼睛发现，西方通过14种手段管控了这个世界：

- 拥有和操纵着国际金融系统。
- 控制着所有的硬通货。
- 是世界上主要的消费品主顾。
- 提供了世界上绝大部分制成品。
- 主宰着国际资本市场。
- 对许多社会发挥着相当大的道义领导作用。
- 有能力进行大规模的军事干预。
- 控制着海上航线。
- 进行着最先进技术的研究和开发。
- 控制着尖端技术教育。
- 控制着宇航技术。
- 控制着航天工业。
- 控制着国际通信系统。
- 控制着高科技武器工业。

亨廷顿认为，其他国家除非获得根本性的颠覆之道，否则根本无法与西方抗衡。

不仅如此，我们发现跨国公司也用以下的10种手段控制了这个世界经济格局：

- 占有经济发展理论的高端，用一套有利于自己的理论来重构世界。
- 占据道义巅峰，崇尚民主、人权和自由理念，由此对还需艰苦奋斗的发展中国家提出巨额的制度成本！
- 廉价占有大量资源，并控制资源国，使之沦为附庸。
- 积极扩张，把第二、第三世界国家组合在产业链的低利润区，使其无法进行重大投入和突破。
- 占有人力资源和知识资源，使得第二、第三世界经济体资源枯竭，只能持续做低端分工。
- 用知识产权和藏在背后的坚船利炮来垄断创新所带来的效益。
- 用税务转移、利润转移、成本转移等手法掏空属地国。
- 用规模效应和资本的手法打压发展中国家的经济体。
- 用崇洋心理等文化优势对属地国企业进行压顶式竞争。

• 控制技术转移和知识流动，保持自身竞争优势。

同时，我们发现，在单体企业跟集团企业竞争过程中，在中小企业集团和大中型集团竞争过程中，决战优势一直为集团型公司所管控，而非其他。

以前中国的经济学家们一直相信中国企业可以像小狗一样，群起围攻庞大的跨国企业。在这种论调里，我们相信跨国企业是可以被群狗咬死的大象，但用管控手法武装起来的跨国公司是坦克时，群狗计将安出？

未来摧毁或造就中国企业的因素，除管控而无他！

本书的目标

中国企业的集团化问题成为上至中央领导，下至普通大众共同关心的问题。

中国经济从企业集团化的趋势加速以来，进入到了走向质变的歧变点，相当于从经典力学进入到了量子力学，又相当于从二维的黑白时代突然迈入了三维的彩色空间。中国经济环境的四大核心趋势决定了母子公司管控的成败将是决定中国经济发展速度和质量的关键因素之一。

其一，“光彩49”的成立，开辟了民营企业集团化的新高潮，它形成了一个集中的谈判平台，把大量的民营企业集中到一起，并且以公司制的形式运作，从国有体系中获得资产，然后在内部转换，或者再交易给其他民营企业。“光彩49”的出现标志着中国民营经济已经成长为中国经济发展的重要支撑和主力军，母子公司管控能力得到强化的民营企业集团则将是其中的精华与核心。

其二，国资委对于大型国有企业的管控经历了体制的不断优化。从当初的强调改制松绑，到后来的强调出资人到位，再到强调治理结构改革，向淡马锡模式学习，到最近强调集团型公司必须加强控制力等，管控能力和经营效率的提高将是国企改革深化成败的关键。

其三，随着世界经济一体化的深入，民族企业将更多地面临激烈的市场竞争，母子公司管控是保证民族企业生存和发展的底线的基础。

其四，随着中国企业逐步发展和壮大，纷纷开始了国际化进程，中国大型跨国企业的经营和国际化的成败很大程度上取决于其母子公司管控能力。

因此，中国社会开始异常关心管控问题：官员在讨论，企业家在讨论，专家学者在讨论，咨询业者也在讨论。看不开大公司政治的失意者大呼黑暗，捡到国退民进便宜的生猛者大谈体制、机制转换的必要性。到别人地盘上没搞好的，把一切归结为文化水土不服，给了很多垄断支持也没搞好的则把原因扯到了贸易对抗和被妖魔化。

总之，集团化提出若干极为窒息的疑问：

如何把众多企业整合到一起，如何把这些企业至少分为两层：投资及宏观掌控者和中微观执行者？

很多企业的疑问是如恶浪滔天般扑来的，要知道从单体企业的一眼望，骤然跃变到集团型公司，下面子子孙孙、纷繁复杂的状况几欲令人抓狂，多个层次之间的管控与配合是它们最大的烦恼。更多的情况下，企业分为集团—事业部—子公司，或集团—子集团—子公司；当然很多日韩企业是集团—事业本部—事业部—子公司，或集团—事业群—事业部（或子集团）—子公司。国际企业把自身搞成六七级乃至八九级的也大有人在，不久前倒掉的三九就是搞到了五个层级，如何在多个层级之间互动成了一个大麻烦。

前不久，中国国资委曾明确要求下属企业通过整改，必须把层级控制在三层以内，以保证投资和监控最起码的有效性。同时国资委2006年提出国有大中型企业必须强化其集团控制力，所以2006年很多国有大中型企业专门成立课题组来研究集团控制力的强化手段和路径，这在客观上也将把集团化这个中国经济热门名词炒得更红火。

这些疑问还包括：怎么确定核心企业的功能？核心企业怎么把投资过程管理好？怎么至少通过治理结构和财务监控来作为一个出资者管好被投资的对象？

未来很多企业的竞争将更是集团化管控的竞争，是集团与集团之间利用综合管控手法，在资产组合上竞争，在产业组合之间竞争，在协同效应层面上竞争，在集团的知识管理和组织智商层面上竞争。

当然，更多的企业已经不甘心做单纯的出资者，它们运用战略管理、预算、管理报告、考核等方式，把整个集团搞成铁板一块，充分运用内部交易等协同效应，既想规避多元化的风险，也想通过特殊资源和能力来获取超常回报。那么它们的集团化管理应该怎样梳理一下，怎样系统地搭建呢？

不同的角色也带来了沉重的疑问，有下属有一个或若干上市公司的，也有整体上市的；核心企业有金融控股集团的；有核心资产和外资合资后母公司转变为投资控股集团的；有承担城市开发功能，把各种角色整合在其中堆砌起来的类政府型集团，等等。它们是怎么在既导入集团化管控的相对普遍性的体系，又保留自己运作手法的特殊角色和资源的个性化？

有读者建议我尽量把集团型公司的管控分为母子、事业部、矩阵等种类，但我认为那只是它们的组织形式。

不仅今天的集团型企业在进行管控，同时松散型的企业也在用管控手法驾驭其供应链，虚拟组织的管理在实有化。比如戴尔对其供应商的管理，丰田的准时制生产带来的对大批供应商通过常年供货合同的管控。也有德比尔斯通过下游的

十大看货商，在其下面建立多级取货商的管理，这一招居然垄断了钻石产业。

还有大量的加盟连锁企业也在运用管控手法。一些政府也在进行管控，比如日本就使用政府驾驭产业战略的手法完成了国家管控。从本质上说，新加坡的淡马锡也是这样一个机构。美国政府自从赖斯以来的军事经济帝国混合体的打造，已经锻造了全球最强权的管控。

宗教在使用管控手法，比如令彼得·德鲁克倾心不已的天主教，摩门教管控的手法更是明显，令人恶心的邪教的管控往往更有力度。

各种社团在使用力度稍弱的管控手法，比如国际狮子会、扶轮会，还有美国著名的加州农产品协会，它以对新奇士品牌的集中管理和塑造而著名，从而对大量的农场主进行了集中的管控和服务！

为了消除各种理解上的歧义，我们把以上组织中所有管理和控制面的问题都归结为母子公司管控问题。这个概念显然比单纯的集团型管控更深厚，也更开阔。

我们理解为什么大家对非营利组织的管理这么着迷，可惜我们没能从母子公司管控这个横切面来归结其一直没解开的谜：

为什么非营利组织可以通过松散型的多次控制来构建一个联合体？是什么把它们联结在一起？

当然，我们还需回答营利组织如何借鉴，以及如何更好地构建一个像热带雨林一样生机盎然的动态生命体。

更重要的是，我们在通过掌握哲学，用规律和操作来制造一个有智商的人工系统，只是这一点，就值得全世界最优秀的研究者和企业家们飞蛾扑火般奉献自己。

毕竟，这是我们唯一能和上帝7天创造世界相媲美的人工奇迹，就像通天塔。无论耗费我们多少个7天，亦在所不惜！

对母子公司管控问题的认识

企业发展到一定规模后，必然要向母子公司管控这种集团化经营模式转变，这种转变可谓“惊险的一跃”。若能成功，企业将顺利突破发展瓶颈，再上一个台阶，否则则会停滞不前甚至日渐衰亡。

本书的核心是如何实现母子公司管控这“惊险的一跃”。“跳跃”的技巧、方法和工具是基础，自不待言，我们更希望可以同时传达如何完成“惊险的一跃”的智慧精髓，因为方法和工具从来都只是表象和基础，而不是成功的必然。华彩作为专业咨询机构，一直将母子公司管控作为自己管理咨询服务的立足点。十余年来，我们面对母子公司管控上的困惑和挑战，有过艰难的探索，也有过成功的喜悦，也积累了一些经验和教训。

母子公司是企业发展壮大中必然的选择，因此，母子公司管控问题也是企业成长中必然遇到的问题。问题的核心在于：有着母子公司结构的企业必须要证明，联合成一个整体的这些企业可以比单独运作创造更多的效益。如此，集团公司的存在才是有经济意义的。因此，简单说来，母子公司管控的重点在于促进集团内部协同效应发挥的内部资源整合，以及作为保障协同效应实现的规范治理和有效管控。

整合层面：集团作为资源调度中心，本着经济、高效、有利的原则，统筹运用协同机制，对各项资源进行优化配置，使资源最大限度地得到应用和共享，以达到减少重复、内耗、低效和浪费的目的。同时，集团为分、子公司提供各种必要的服务和支持，分、子公司为集团做出相应的贡献。

管控层面：为了保障整合工作的有效性和效率，适当的管控是必要的。这里的管控是以产权结构为基础的治理结构和控制体系的结合。集团总部好比人的中枢神经，发挥战略管控功能，成为所属公司强有力的指挥部，战略规划、目标分解和战术指导等根据需要不一而足。

那到底有没有一个标准的或者所谓最佳管理实践的方法来指导企业完成这“惊险的一跃”呢？

有，也没有！不可否认有管理上的各种优秀经验，但管理无常态，正如水无常形，任何管理经验和方法需要与实际有机结合才能发挥实效。正如托克维尔所言：美国民主的基础并非它成文的宪法，而是每个美国公民对于宪法的发自内心的尊重和认同。

因此我们认为，集团性战略协同的重点应该是在建立集团的机制设计的同时，大力塑造集团战略协同文化和提高组织智商。

母子公司管控是一个系统工程（见图1）。母子公司管控的模式、框架、流程、制度、方法、工具只是知识，是技术。但如何与企业的实际相结合，让这些方法和工具能真正发挥作用，则是智慧。我们希望读者不仅可以找到所需的知识和技术，也可以体会到智慧的光影。

另外，在中国，母子公司管控还有一些特别的背景。

从整体上看，改革开放前中国一直实行计划经济体制。计划经济体制本质上是用一个超大型的、全国统一的中央经济管理机构——国家计委，来统筹经济运行。国家计委就是国家企业集团的总部，各地方、行业、企业都是相应的分支机构。必然地，计划经济有着不少的管控遗产留给我们。

客观地说，其中有好的做法，也有不尽适合、需要调整的做法，这些我们都是必须面对与考量的。

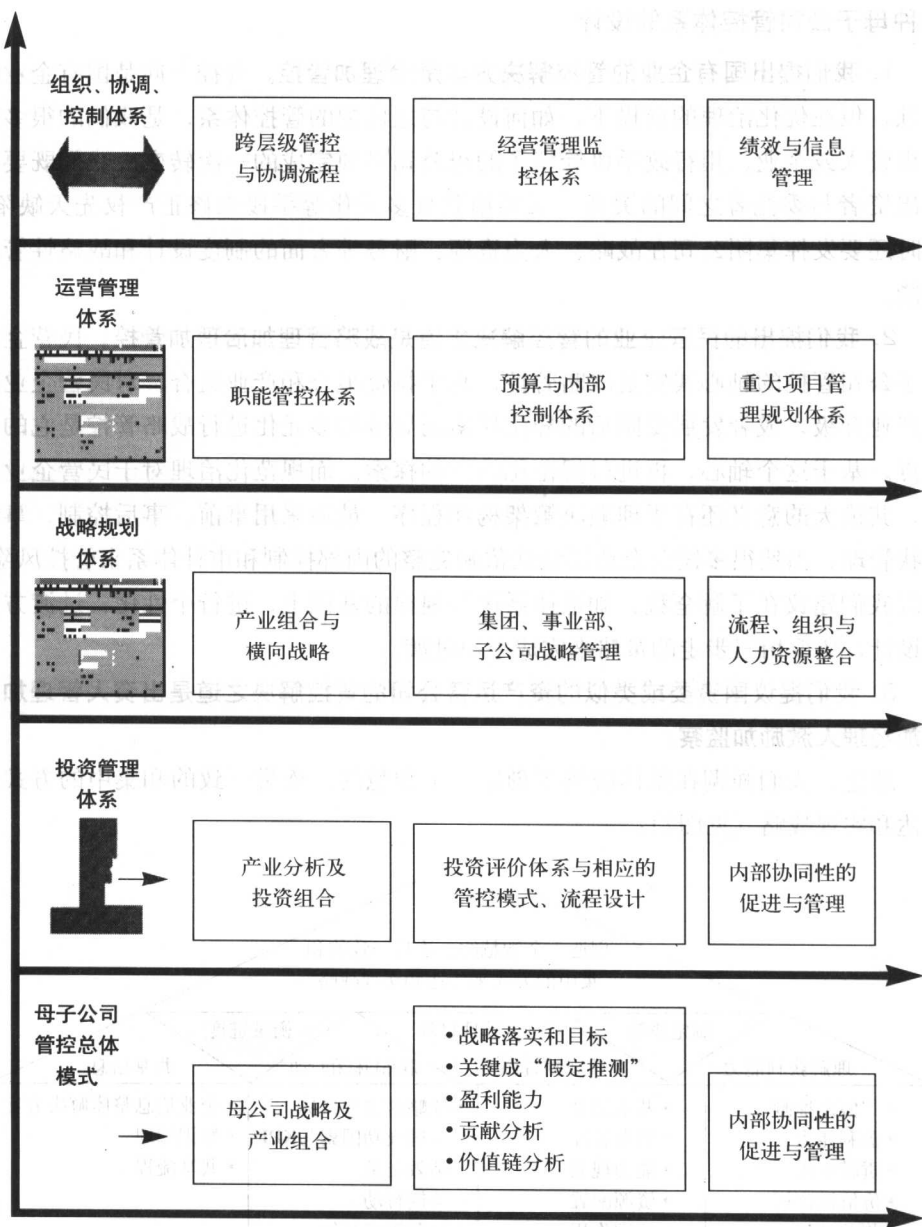


图1 母子公司管控体系

同时，相对一般企业集团而言，中国企业母子公司管控可能面临更多的挑战：首先，中国公司所特有的公司政治，特别是在企业快速发展过程中的公司政治结构可能的剧烈变化；其次，中国企业原有的治理体制相对而言基础较为薄弱；再次，国际国内经济环境可能的大幅调整（整体经营环境应该会日趋稳定）。

几种母子公司管控体系的设计

1. 我们提出国有企业的管控解决方案是治理加管控。管控一向是国有企业的长项，但在优化治理的前提下，如何设计与之匹配的管控体系，是我们的很多国有出资人或企业，用行政手段管惯了的母公司必须完成的一次转变。我们既要完善出资者与委托者之间的关系，又要用股权多元化等手段来修正产权先天缺陷，同时还要发挥集团公司在战略、人力资源、财务等方面的制度设计和战略性管理功能。

2. 我们提出的民营企业的管控解决之道是战略管理加治理加管控。民营企业母子公司管控的轴心其实是战略管控，基于投资组合和产业组合，对民营企业因为产业升级，或者发展受阻后的异化探索而导致的多元化进行战略管控是它的根本点。基于这个轴心，再进行规范化治理的探索。而规范化治理对于民营企业来说，其最大的意义还在于理顺决策架构和程序。最后采用事前、事后控制，事中心点状管理，当然很多民营企业还没法依赖完整的内部控制和审计体系来管控风险。所以我们建议在了解全貌，知道体系运行规律的基础上，进行个性化、过渡方案的设计，争取用三步走的策略来完成平稳过渡。

3. 我们提议国资委或类似的资产运营公司的管控解决之道是出资人管理加治理加经理人激励加监察。

总之，我们强调在整体统筹下创造一个智慧的、连贯一致的和集中的方式来传达和实现战略（见图2）：

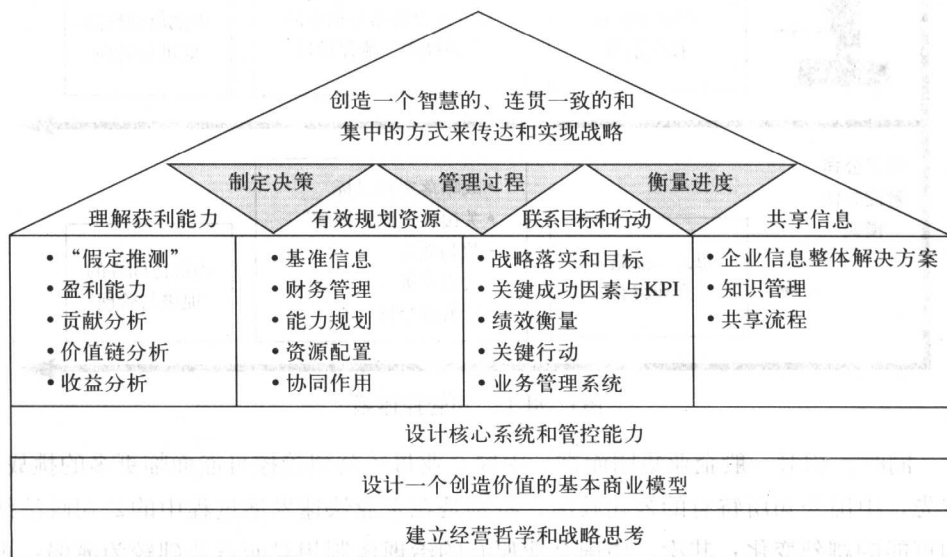


图2 战略的传达和实现

首先，建立经营哲学和战略思考；
其次，设计一个创造价值的基本商业模式；
再次，设计核心系统和管控能力。

读者的范围和适用的对象

在中国，集团型公司大约可以分为两类。第一，大型国有控股企业集团，特别是中央国资委直接领导的161家集团；第二，逐步发展壮大和数目不断增加的民营企业集团。

毋庸置疑，上述两类企业在管控问题上存在不少区别，诸如：企业的管理体制不同、价值标准不同、核心目标不同、社会责任承担不同、公司政治结构不同、人力资源结构不同、考核方法不同等，不一而足。

对于这种明显的差异，我们一般这样处理：把母子管控问题，根据性质分为模式层次和技术层次。

对于模式的不同，我们会专辟章节分别来讨论国有企业和民营企业管控模式设计和选择的区别；对于较为具象的整合与管控方法，我们的经验告诉我们，很多技术性的方法和技术是类似的，最少在原理上是可以通用的。甚至一些更为技术化的管理和控制方法和手段在中小型企业中也是适用的，毕竟企业的本质都是相通的。

如此，本书的适用对象包括：

政府机构中经济管理和服务部门（国资委、商业部等）。

大型国有和民营企业集团管理者（高层及部门负责人）。

集团型公司的分、子公司的中高层管理人员；分厂、办事处及虚拟法人的管理者。

深感需要加强内部管理控制的正在迅速发展的中小型企业业主；中小型企业核心管理者。

大学EMBA学员、MBA学员、管理研修班学员；战略、财务、人力资源、内部控制等相关部门和专业人员等。

我们相信从这本书中，您不仅可以了解到简单明了的控制原理，适合不同发展阶段、不同行业的多种管控方法和操作流程，更为重要的是还可以体会到如何在自己的企业中，真正合理地使用这样一些方法技巧，进而寻找大智慧！

109个问题的由来

为什么是109个问题？和梁山108位好汉有无关系？

可以说没有。这些问题是我们在咨询活动的实践当中客户提出的，或者是我们遇到的，进而不断积累和整理而成的，更多的是我们网站上前赴后继的读者们刁钻而认真的问题，让我们的回答者狼狈不堪。

实话实说，不少问题我们都曾经一时无法解答，或者表面上可以从逻辑上解答，但是没有真正深度解答。幸运的是，我们通过不断的探索，通过和客户思想和智慧的碰撞，我们所遇到的绝大多数问题都有了一个相对而言比较满意的答案。我们对这些问题，进行了系统的梳理和整合，把最核心、最精彩、最直击本质的问题选出来，与大家分享。

对于每一个问题，都有若干相关案例作为背景，我们对其中的核心问题进行了归纳、总结和抽象。问题呈现后，我们不仅从逻辑层面进行分析和解构，而且还把它具象化，充分结合行业、企业特点，提供针对性的解决方案、工具和方法，以帮助客户理解这些解决方案所适合的环境和发挥作用的要素，可以真正为我所用。

本书讲的是一套从百战中提炼出的操作框架，而不是什么理论

我们在此强调一遍，本书并不是在讲某个理论。

我们看到这么多企业在母子公司管控上海量探索，海量级交学费。我们也看到了，从国际公司来看，母子公司管控一直是隐学，是霸术，是藏在这么多企业背后的底层架构，它的研究也不过是最近才慢慢浮出水面。

所以一个优秀的研究机构或企业，有必要在参学百家的基础上来破解及重组一个适合自己的管控模式。

本书中，您可以读到与母子公司相关的理论、问题、案例和相关解决方案等方面的内容。其中与案例结合的对管控问题的深度分析、解决方案及其实施方法的充分讨论是主体，再辅以必要的理论背景和说明。相关理论在本书中只占据非常小的比例，核心依然是母子公司管控操作体系框架。

这样处理的原因有二：

其一，本书的宗旨是为读者提供更多的母子公司管控操作的方法和工具，更强调实用性；

其二，管控是管理加控制，西方公司最大的竞争力在于对全球业务发展的扶持和管控，中国企业与世界的差距也就在于对管控的认识和相应能力的匮乏。而目前市面上不少相关书籍对于集团公司管理的理论有着较为详细的论述，简单重复没有必要。但是对于集团公司如何管理加控制方面的研究则严重匮乏，所以我们把这个研究作为重点。