



仁达方略
REDETAC CONSULTING

管理文库·集团管理系列

深入剖析集团战略与组织的机理，深度把握集团管理的内在逻辑，不断发现、靠近、揭示集团成长规律并指导和服务于集团企业管理实践，帮助集团企业持续、健康发展

(第四版)

集团管控

王吉鹏 / 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



仁达方略 管理文库·集团管理系列
REDETAC CONSULTING

(第四版)

集团管控

王吉鹏 / 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

集团管控 (第四版) / 王吉鹏著. —北京: 经济管理出版社, 2012.1

ISBN 978-7-5096-1738-0

I. ①集… II. ①王… III. ①企业集团—企业管理
IV. ①F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 259128 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 三河市海波印务有限公司

经销: 新华书店

组稿编辑: 勇 生

责任编辑: 勇 生 魏晨红

责任印制: 杨国强

责任校对: 曹 平

720mm×1000mm/16

16 印张

247 千字

2012 年 1 月第 1 版

2012 年 1 月第 1 次印刷

定价: 48.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-1738-0

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

集团管理系列编委会

主 编：王吉鹏

副主编：邸 洁 陈晓军

编 委：杨照乾 韩晓阳 冯为中 曾红卫

孙喜民 杜 平 牛克洪 陈 庆

陈 迪 杨 雪 盖 宇

总序 全球化新形势背景下的 集团管理困境与出路

2011年是不平凡的一年。在这一年里，中国有69家企业进入世界500强，还有许多的企业成群结队跨过了千亿的门槛。就总体而言，企业规模日益庞大的发展趋势依旧没有改变。但在这表面红火的现象背后仍难掩国有企业虚火旺、民营企业步履维艰的事实。尽管一直以来“重经营、轻管理”的观念没有改变，但管理的压力确实是越来越大。很多企业分不清经营与管理的差别，一些企业邀请经济学家指导企业的管理实践，更有一些企业用一时的经营业绩掩盖管理水平的低下与尴尬，企业的经营业绩像过山车一般忽上忽下，企业发展难以持续和稳定下来。我们知道，小企业试错成本低，风险和损失小，但大型集团企业一旦失误，成本高昂且牵连甚广，断不可如此稀里糊涂地交学费——试不起，也错不起。

目前，我们的大型集团企业本来就整体上缺少管理经验的积累，偏偏又遭遇国际经济形势的剧烈变化，再加上知识经济、信息化技术狂飙突进的发展，全球化进程加快等因素的加入，对集团管理提出了更高的要求。应对这“一低一高”，我们能走的路无非两条：一是照“本”宣科，加紧管理学的研究，让理论先行一步，能够给予管理实践以真正科学理性的指导；二是按“图”索骥、照葫芦画瓢：发现、研究标杆企业的优秀基因，通过“对标”，缩短我们跟优秀的、管理先进的企业之间的差距。

但是，现实中这两条路我们走得都不够顺畅：学术界在学科准备方面严重不足，至今少有开设大型集团企业运行管理的专题研究，且在实证研究方面缺少经验和积累，在具体指导企业管理实践的时候力不从心；企业方面，或缺少对经验教训的总结，或疏于彼此之间以及跨界的传播交流，因此，优秀企业的管理得不到有效的提炼和总结，发挥不了共生共长的作用。

基于这些现实，我和我的团队多年来坚持研究和探索，试图在集团管理这看似纷繁的管理实践背后探寻其内在规律。我们以市场的手段扎扎实实地开展理论探索和实践积累，研究先行企业（包括成功的和失败的）的方法论、得与失，进行系统的归纳、总结，提炼、提升，形成系统的方法论，然后再回归到实践，通过和企业的深度交流、咨询以及论坛、峰会、文章、图书出版等形式指导实践。我们力图把集团企业的运作规律呈现出来，形成真正的“中国式管理”，进而凝结成具有普遍适用性的理论以支撑我们的集团企业未来的发展。我们有理由相信，将来中国有自己的管理学，这是一定的。在企业如此丰富多彩、激动人心、波澜壮阔的实践基础上，探求管理理论为企业的发展发挥指导作用的模式，成长出影响世界的管理思想，产生管理大师，这是我们的责任与使命。

这个过程非常的辛苦，但与此同时我们也得到了来自各方面的帮助和支持。我们在管理领域浸淫得越久，就越觉其迷人之处；我们的研究越深入，就越觉其博大精深；我们的积累越厚实，就越觉其丰富多彩。感谢伟大的时代给予我们接近并体会其真谛的机会，感谢各界对我们的信任和肯定，感谢客户在企业管理实践过程中应用我们的研究成果、发展我们的成果和丰富我们的成果。

就图书而言，到目前为止，从第一本《集团管控》出版至今，我们在集团管理领域已经出版了9本书，加上本次集中出版的7本，就有16本了，涉及集团管理的各个层面，包括集团战略、集团组织、集团财务、集团文化、集团品牌、集团风险控制、集团管控、集团产融模式等多个领域，今后我们还将整理出版集团法人治理、集团变革管理、集团信息化和集团人力资源管理等，力求全面而系统地展示本土大型集团企业管理的全貌，敬请期待。

又是年终岁尾，北京下起了小雪，从我办公室望出去，灰暗的天空下一片素白。街边的公园里有孩子在玩耍，棉衣的红色鲜艳跳动，整个场景温馨而活力四射。祝福我们的孩子，祝福我们的企业，祝福我们的国家和民族！

王吉鹏

2011年12月29日于建达大厦

丛书推荐序^①

欣闻仁达方略所创建的集团管控模型已经在业界产生了广泛的影响，第一版《集团管控》出版以来，连续多次荣登管理类畅销书榜，我对王吉鹏先生领导的这个年轻团队在推动中国企业发展和促进企业管控能力提升方面所做的又一项重要工作感到十分高兴。

多年前，当我初到国机集团的时候，国机是由七十多家国有企业组成的一个业务杂、管理散、缺少凝聚力的企业联合体。如何将这些企业整合优化成一个主营业务明确、在国内外具有较大影响力的大型企业集团，是摆在任何一名集团管理者面前的一个艰巨任务。在随后的改革中，我们遇到的问题非常典型，是所有进行集团化管理的企业都要面对的，也是集团化管理需要解决的重要课题。我们在解决问题的过程中，参考了大量管理类书籍，虽然有所借鉴，但很难找到一种完全适合企业特点、具有时代特征，又有良好操作性的解决方案。因此，在改革的过程中，我们只能是依靠经验加以摸索。现在想来，有的问题解决得很好，但过程曲折，而有的问题虽然解决了，但还应该有更好的办法。

因此，将我国企业集团化发展过程中的成功经验和遇到的问题总结归纳，在企业管理实践的基础上进行理论创新，为更多的企业集团建设做贡献，是一件具有重大社会意义的实事。管理咨询行业既有大量的企业实践经验，又具有一定程度的理论研究能力，是最适合的，也是最容易将这件实事落实下来，形成理论与实践相结合的方法型丛书的团队。仁达方略作为一家在集团化管理方面卓有建树的咨询公司，在不断为大型企业集团提供服务的同时，将多年的企

^① 这是中国机械工业集团总裁公司任洪斌 2008 年 5 月为“集团管控系列（第二版）”图书出版所作的“丛书推荐序”。

业经验总结归纳成书，为后续企业的变革提供借鉴，很有意义。

这套丛书从企业的具体管理实践出发，结合大量的管理咨询经验，强调了国际领先研究成果的本土化实践，研发形成了符合中国企业集团特点，并行之有效的理论模型。丛书紧紧围绕集团化管理而展开，以战略决定结构、结构传承战略为出发点，从集团管控模式的选择入手，通过完善法人治理结构，明晰集团功能定位，建立适合企业现状并能有效承接战略的组织结构、核心管理流程、集团责权体系和业绩管理体系，从而构建了符合市场竞争需求、适应企业管理实践的集团管控模型。本套丛书最鲜明的特点是将企业管理理论和管理实践进行了很好的结合，案例新颖、可操作性强。丛书结构完整，内容翔实，是一套指导大企业、大集团高层管理者实践工作的优秀思想库和方法库。对企业的领导者来说，有这样一套丛书来做参考，多一些借鉴，就有可能在实际工作中少走弯路。

任洪斌

中国机械工业集团公司总裁

2008年5月

推荐序^①

欣闻仁达方略构建了完整的集团管控模型并结集出版，我们对王吉鹏领导的这个年轻团队在推动中国管理咨询发展和促进企业管理能力提高方面做的又一项重要工作感到十分高兴。

中国集团公司促进会多年从事集团管理方面的工作，在推动企业“走出去”、实现跨国经营和国有企业改制重组及体制创新等方面，做过大量的调查和研究工作，深感中国的大企业、大集团的管理工作中尚有许多不适应市场经济需求及国际化竞争的问题，严重制约了企业的持续发展。

党的十六届五中全会明确提出：“促进大公司、大集团落实科学发展观，做强做大主业，提高可持续发展能力，向跨国经营发展。”这充分体现了我国市场经济进程中凸现的新机遇和新挑战，给中国企业尤其是大型企业指明了发展方向。为实现“走出去”的发展战略目标，企业在把握外部市场脉动的同时，必须着重加强内部管理体系的建设。只有构建完备、高效的内部管理体系和业务流程，才能够有效推进市场的扩张和“走出去”战略的实现，为企业的跨国经营打下坚实的基础。

仁达方略作为业界倡导“方法型”咨询的优秀代表，从企业的具体管理实践出发，结合大量的管理咨询经验，强调国际领先管理研究成果的本土化实践，研发形成了符合中国企业特点、行之有效的理论模型，并予以传播，形成了集团管控系列丛书。

丛书紧抓集团企业的四个核心问题，从集团总部的职能定位入手，通过明晰集团运营模式，建立有效的集团企业的组织结构、管理流程和绩效评价体

^① 这是中国集团公司促进会原常务副会长顾家麒 2006 年 2 月为“集团管控系列（第一版）”图书出版所作的“推荐序”。

系，从而构建了符合市场竞争需求、适应企业管理具体实践的集团管控模型。丛书以《集团管控》一书为总纲，集中阐述了管控模型、工作方法和应用案例，并以集团管控模型的四个核心问题（集团组织模式、集团组织结构设计、集团责权体系与管理流程、集团业绩管理体系）为主题，分别以四本书专题做具体阐述和深入分析。丛书结构完整，内容翔实，理论体系切合企业实际，分析案例直至集团管理细节，是一套指导大企业、大集团高层管理者实践工作的优秀思想库和方法库。

中国集团公司促进会作为中国大企业、大集团的协会组织，郑重向中国的大型企业集团推荐这套丛书。希望本套丛书能够帮助企业选择适合自身特点的集团管控模式，更自信地应对国内外市场的考验，更高效地整合国际资源，实现跨国经营，在关键市场和核心技术领域逐步由参与者转变为主导者。这是中国经济发展的必然趋势和现实要求，也是中国企业在实现中国崛起战略中所应承担的历史责任。

顾家麒

中国集团公司促进会常务副会长

2006年2月

自序一

——《集团管控》第三版序

国内对于“集团”概念的研究是从1992年开始的。当时，原国家经贸委组织开展了一个有关集团的研究课题，认为“集团”的构成分为核心层、紧密层、松散层3个层次。这个“集团”是“企业集团”的概念，是一个法人联合体，不是我们现在所说的“集团管控”中的“集团”，即集团公司。

后来，从1998年开始，我零零散散地、大规模地对集团化管理进行系统化研究，到2002年，已经有一些研究成果了。当时我判断，从1998年到2000年，我国的经济形势是一个小的发展浪潮，是往高速成长的方向发展，一定会出现规模大的集团公司。2003年，国资委的成立体现了这个发展趋势，代表国有资产投资人行使大型企业的管理与整合权力。同年，作为咨询机构，仁达方略形成了集团化管理的基本脉络。比如，我们对集团文化建设、集团组织、集团战略、集团法人治理进行的研究，对集团企业干部管理进行的研究，都是面向集团进行的研究。到2004年，我们逐步形成了相对完整的集团管控框架。2006年，我正式出版《集团管控》（第一版）专著，明确提出了“集团管控”概念，构建了集团管控总模型。同期，还有国务院企业研究所副所长张文奎、中国人民大学王凤彬教授对集团管控的研究，虽然大家研究的路径不同，但研究的目标是一致的，研究的是同样的集团、同样的管控。

在2006年提出集团管控总模型后，我们又进一步深入地研究了集团品牌、集团财务集中、集团风险控制等，这样研究内容就更加丰富、完善，更加贴近集团管理实际。在这个过程中，仁达方略公司作为研究机构，和企业的实践相互融合，既指导企业实践，又从企业实践中获得验证，不断修正、完善，不断丰富、提高集团管控模型的内涵。

《集团管控》（第一版）出版后，集团管控的概念被无数人炒捧，很多人打

着“母子公司管控”、“集团化管控”的旗号，集团管控的概念开始泛滥。当前，仍有很多人认为对集团管控的认识存在误区，主要有以下四个方面：

(1) 对集团的认识不准。企业集团是指以资本为主要联结纽带的母子公司为主体，以集团章程为共同行为规范的母公司、子公司、参股公司及其他成员企业或机构共同组成的具有一定规模的企业法人联合体。企业集团不具有企业法人资格。很多企业在有了一定规模的发展后就号称集团，例如，有的人靠卖羊肉串挣了些钱，然后开了个饭店，后来又参股一个宾馆，就号称集团了，这是对集团的概念认识不清楚，这个集团不在我们的研究范围之内。

我们定义的集团是：主体是只有一个集团总部，它是以法人形式存在的，一般叫做集团公司；下面有众多的法人单位，若干个管理层级，它们之间有控制与受控的关系，这样一个类似联合舰队的企业集团。集团不是一个规模特别大的企业，也不可能是只有一个法人，它不是单独一个航空母舰，一定是一个联合舰队，有航空母舰、有驱逐舰、有扫雷艇、有潜艇，这样的联合舰队才能叫集团。

(2) 对集团管控的内在逻辑关系认识不清。例如，有些人对什么是集团公司，什么是企业集团，什么是控股公司，什么是母子公司，什么是总分公司说不清楚，对集团管控的内在的逻辑关系认识混乱。有一句话是这样的，如果一艘船没有航向的话，什么风都不是顺风。因此，如果对集团管控的内在逻辑关系认识不清楚，就会把集团管控说成是组织结构设计，或者说成是战略管理，又或者说成是人员控制，这些都不是集团管控。

(3) 对集团战略作为集团管控的先导认识不足。有两个方面：一是对战略认识不够；二是对集团战略作为集团管控的先导认识不够。很多企业在战略不清晰的情况下就盲目地搞集团管控，这就没法管。在对产业布局、业务组合还不知道的情况下，怎么做组织结构设计呢？不同战略下有不同的产业组合，怎么能确定哪些产业要进行重点业务控制呢？如果我们想做什么就控什么，就失去管控的意义了。

(4) 对集团管控的真正含义、价值点认识不足。实际上，集团管控并不是一种管理手段，集团管控既不是管，也不是控，是在管理控制和价值创造能力最大化之间进行比较，进行选择。如果不管不控，就能实现价值创造能力最大化，那就不管不控；如果不管不控就要失控，不能实现价值创造能力最大化，

是 $1+1<2$ ，那就需要管控。集团管控真正的价值，是价值创造能力最大化。所以，集团管控模型一定是动态的，是一个动态的体系。我们千万不能照本宣科，不能僵化去用。谈到体系，本版与前书不同的地方，就包括本书第一次披露了仁达方略潜心研究的集团管控体系，而不仅是集团管控模型了。

总之，集团管控的核心观点就是：集团管控一定是以战略为先导，是在战略明晰基础上的集团管控；集团管控的真正价值是价值创造能力最大化，集团管控模型是个动态体系；责权体系是集团管控的核心；结构、责权、流程三者共同构成组织。

我们目前对外发布的集团管控总模型还是战略、组织结构、责权、业绩评价4个部分，还是“块”；而现在很多企业还是按照“条”划分，即战略管控、人力资源管控、财务管控、风险控制，这是按照专业进行划分，不构成系统。“条”一定要以“块”为基础。企业要真正把集团管控总模型中“块”的内在逻辑关系搞清楚并应用到实践，需要一个过程。这就需要我们咨询机构贡献智慧和力量，发挥作用。

管理强调的是专业性，管控强调的是系统性。实际上，目前很多企业在做集团管控时，连专业性还提不到，对集团管控内在管理要素的认识是孤立的、片面的。我们现在基本还停留在对集团管控专业性认识和实践的层面，要达到对集团管控系统性认识和应用的阶段还需要3~5年。但不能因为我们现在处在这个阶段，就可以纵容把集团管控泛化，纵容把集团管控技术化，例如就只做财务管控，或者只做战略管控等等，这是不行的。

管理一定要强调科学性和系统性，最后落实到适用性集团管控尤其如此。我们就叫集团管控，从不叫集团管控模型或集团管控体系，背后是有逻辑关系的。所以未来的走势是，要把专业性认识清楚，实践到位，逐步走向系统性。同时，要把“条”逐步地添加进来，比如集团品牌、集团文化，这些对企业未来成长的支撑，甚至对企业价值的提升意义重大。

赶在图书付梓之前啰唆一通，无非是情谊切切，希望大家把企业办好，大家共同把国家建设好，把生活搞好，国富民强。

王吉鹏

2009年10月

自序二

——《集团管控》第二版序

仁达方略经过多年的理论探索和咨询实践，在组织行为领域创建了完整的实操性理论体系和成熟的咨询模型，特别是在发展战略、组织模式、战略性人力资源体系、价值观导向型企业文化方面，摸索出一套切合企业特别是大型企业管理实际的方法，并且在咨询应用过程中经受住了实践的检验。我们同时也以咨询方案为桥梁，与企业建立了广泛的合作与伙伴关系，得到了肯定，获得了好评。这些评价让我们感到深深的荣幸，同时我们也获得了一种信心——我们的咨询实践与理论探索是有应用价值的，对企业管理水平的提高是有建设性的。受到这种信心的鼓舞，我们怀着热切的心情把它们整理成文字，结集出版，将我们的心得与成果拿出来与客户之外的更广大的同仁与朋友分享。

随着改革开放的深入，国内企业的规模越来越大，出现了很多知名的企业集团。面对集团化管理的迫切需求，许多企业进行了各种各样的努力，希望通过不断地尝试和探索，找到企业集团化管理的真谛。集团管控是通往企业帝国道路上的一个咽喉要道，是集团化必须研究的一个根本问题。随着国内企业的迅猛成长，这一问题的复杂性、迫切性日益凸显。有幸的是，一直秉持“实证研究”理念的仁达方略同仁在2006年适时地率先出版了《集团管控》一书，尽管尚有许多不足之处，但是仍然畅销异常，在不到两年的时间里，竟重印达4次之多。

在图书畅销的同时，仁达方略相关的咨询业务也迅猛发展，除了国有民营等不同所有制的企业集团之外，一些跨国公司如壳牌集团等也不断与我们探讨，许多省市政府主管部门也委托我们参与产业整合的大手笔运作。良好的市场前景加上我们图书很强的实践指导性，一大批中小咨询公司也同时被催生出来，一时间幻象丛生。

但是，厘清事物的机理是需要时间的，想成为领域的专家是需要耐力的，

要塌下心来，点灯熬油，研究要深、要广；要走进企业，调查研究，要对个体实践有用，还要具有一定的普适性。基于这些认识，我和仁达方略的同仁们在忙于服务于客户的同时，潜心研究，勤于积累，并不断与客户碰撞，希望不断接近集团化管理的核心，形成足够的集团管控方法论系统。我们一直采用咨询的形式，坚持走实证研究的道路。10多年来，仁达方略一直致力于大型企业的成长研究，吸收了许多人的智慧，借鉴了很多机构的研究与实践成果，并且不断地将集成的成果来源于企业，还原于企业。

2003年，仁达方略系统地提出了集团管控的操作模型和实施方法论，开创了集团化科学管理的理论先河。从2003年开始，仁达方略逐步完善并深化集团管控模型。在这个过程中，我们积累了一定的经验，找到了一些新的集团管理方法。我本人一直致力于企业管理实践的研究，对于企业管理和运营当中经常遇到的问题和最迫切的渴求一直感同身受，我知道企业真正需要的不是鸿篇巨制，长篇大论，而是切合实际的、富有创造性的、可操作性强的解决方法。所以，我们延续一直以来的书籍出版形式，和大家分享仁达方略的研究和实践经验，持续为社会文明贡献自己微薄的力量。今天，仁达方略结集出版《集团管控》、《集团财务》、《集团组织结构》、《集团品牌》、《集团企业文化建设》、《外派人员管理》等书，作为第一期系列总结，后陆续形成并发布了一系列有关集团管理的专题研究报告，如《多元化产业集团管控之道》、《并购中的管理整合》、《集团企业法人治理研究》、《集团企业风险管理研究》、《集团企业的战略协同和战略管控研究》、《并购重组的文化融合与体系再造研究》、《并购重组后品牌整合模式与重点》。请大家参考应用，并批评指正。

为了完成此项工作，我的同事做了大量的工作。一些行业专家也为研究提供了大量的建设性意见。此外，丛书的写作和出版得益于众多企业界的朋友的指点和交流，得益于与国内外学术界的交流，更多的则得益于我们咨询实践过程中客户的支持，感谢他们在企业管理实践过程中应用我们的研究成果、发展我们的成果和丰富我们的成果。在此，我和仁达方略全体同仁向他们表示深深的谢意。

少年富则中国富，企业强则中国兴。仁达方略愿意为企业成长贡献才智！

王吉鹏

2008年6月

自序三

——《集团管控》第一版序

对于企业来说，做大做强是不懈的追求，大而强，企业就能真正拥有卓尔不群的核心竞争力，就能够拥有傲视群雄的市场力量，获得自己期望甚至超出期望的利润和回报。对于集团来说，做大已经不成为问题，“大”是集团的应有之义，不大，就不能成其为集团。当然，集团也不是“大”就到了顶点，集团还需要更大，还可以更大，但不能大而弱；集团更应该强调“强”，走一条由大而强的道路，这样，这种“大”才是有深厚根基的，最后实现一种“大而强，强而灵活，灵活而更大更强”的良性发展循环，获得持续的壮大。而要获得这种良性循环，关键在于管理，集团切实需要实现有效的管控。

我本人曾经担任过大型集团的总经理，对于集团追求“大而强，强而灵活，灵活而更大更强”的道路上的艰辛有切身体会，深刻地感受到集团管控内在机理的把握和变革方案的寻找是一个庞大的系统工程，摸着石头过河耗费了我很大的精力，错失许多良好的发展机遇。

凡事都有其内在的规律，人们对未知领域的探索是需要过程的，好在，这个系统工程有章可循了，现在呈现在各位眼前的集团管控模型就是我们历尽艰辛所寻找到的“章”。这个模型，来自于企业实践和前人的积累，来自于我自己的研究和亲身实践，来自于与专家学者的交流研讨，来自于客户应用的反馈。每年我要在多少商学院进行讲座，要与多少集团高管进行对话，要到多少企业进行调研，要对多少客户进行拜访与回访，这个模型就能得到多少次的修正和完善，一直形成目前这个相对精练的实证模式。这个模型是集体智慧的结晶，是实践的产物，是实践的总结与深化。

在写作过程中，我们将自己的心得融入到了这本书中，它能够帮助那些可能已经患上“大企业病”的企业，发现自己企业中存在的问题，从而建立起高

效的管控体系。对于那些中小企业来讲，虽然管控问题不是十分复杂，但是这本书也同样能够帮助他们使自己更加强健。我希望这本书能引起读者的共鸣，也希望读者将自己的体会和研究告诉我们，一起研讨，一起进步，因为我们始终坚信，知识因共享而显价值，智慧因碰撞而闪光辉。

从应用效果来说，它也没有使我们失望，获得了客户的认可，为应用该模型的企业带来了巨大的效益。特别值得宣扬的是，模型在很多集团的兼并重组中发挥了极大的作用，由于在行业重组中体现出来较强的实用性，取得了明显的效果，云南、山西等一些省政府的领导邀请我们与他们一起探讨省内行业重组的思路和方法，共同打造“大企业、大集团”。

除了本模型之外，我们将推出集团管控系列丛书，陆续和大家分享在集团管控方面的研究成果，分享仁达方略集团管控的管理思想与实证经验，希望为大家打造大企业、大集团提供参考和帮助，请大家批评指正。

少年富则中国富，企业强则中国兴。仁达方略愿意为企业成长贡献才智！

最后，我希望并祝福所有的中国企业都能够实现有效管控，发展成为世界上有影响力的大型企业集团。

王吉鹏

2006年2月