

国内系统阐述企业集团战略规划、组织管控、金融控股的
极具理论与实践价值的经管著作

企业集团战略与管控： 价值成长、本土实践

贾彦◎著



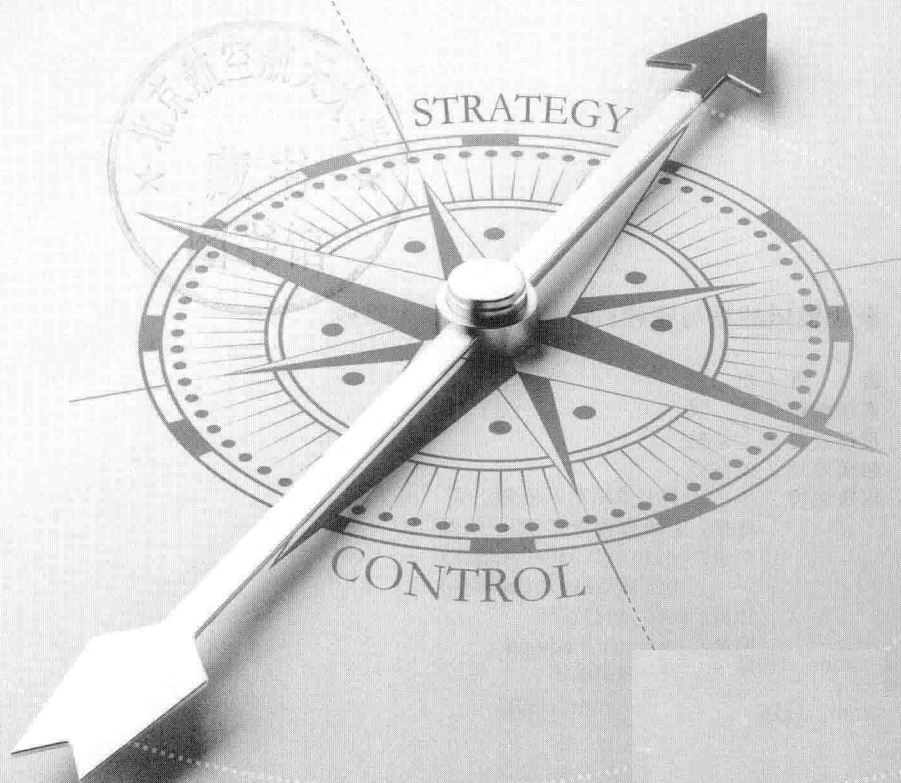
华东理工大学出版社
EAST CHINA UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

国内系统阐述企业集团战略规划、组织管

极具理论与实践价值的经营著作

企业集团战略与管控： 价值成长、本土实践

贾彦◎著



华东理工大学出版社
EAST CHINA UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

· 上海 ·

图书在版编目(CIP)数据

企业集团战略与管控:价值成长、本土实践/贾彦著. —上海:
华东理工大学出版社, 2015.7

ISBN 978-7-5628-4230-9

I. ①企… II. ①贾… 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(2015)第 071006 号

企业集团战略与管控: 价值成长、本土实践

著 者 / 贾 彦

责任编辑 / 李 骁

责任校对 / 金慧娟

封面设计 / 戚亮轩

出版发行 / 华东理工大学出版社有限公司

地址: 上海市梅陇路 130 号, 200237

电话: (021)64250306(营销部)

(021)64252875(编辑室)

传真: (021)64252707

网址: press.ecust.edu.cn

印 刷 / 江苏省句容市排印厂

开 本 / 710mm×1000mm 1/16

印 张 / 18.50

字 数 / 300 千字

版 次 / 2015 年 7 月第 1 版

印 次 / 2015 年 7 月第 1 次

书 号 / ISBN 978-7-5628-4230-9

定 价 / 68.00 元

联系我们: 电子邮箱 press@ecust.edu.cn

官方微博 e.weibo.com/ecustpress

天猫旗舰店 <http://hdlgdxcbbs.tmall.com>

华东理工大学出版社



扫一扫 客户扫码进入天猫旗舰店

内容提要

《企业集团战略与管控:价值成长、本土实践》一书体系完整,内容新颖,既有前沿理论深度,也有指导性的战略规划操作思路。本书对企业集团战略模式及其业务单元重组、战略定位、组织结构优化、管控模式比较与选择等实际问题提出了解决方案,尤其是通过实证研究,为中国企业集团在战略层面提供了“顶层设计”,为企业战略的制订、执行和调整提供了目标、路径、思想、制度和方法上的规范。本书研究对象为重点国有集团公司和大型民营企业,该研究对象相当具有代表性,对于企业集团在不同的战略转型阶段如何提高战略管控的针对性和前瞻性,具有重要的现实意义。

序一 系统、创新和实证： 企业集团战略问题的分析指导

随着中国经济的飞速发展,企业集团的数量越来越多,企业“航母”规模也越来越大,对中国经济的贡献也愈加明显。然而,中国企业集团与世界级企业集团始终存在差距,主要表现为战略管理体制和机制的差距。我国企业集团的蓬勃发展与快速壮大,很大程度上是借助了我国本阶段的经济形势、政策扶持以及国际市场一些良好的外部条件。不考虑以上因素,单就现状而言,对照欧美、日韩企业,我国企业集团的综合竞争能力,尤其是劳动生产率、盈利能力等方面与世界优秀企业相比仍然很薄弱。

我国政府也非常重视国内企业集团的发展壮大,并认识到集团化管理在国家经济发展和民族复兴中的重要作用。党和政府也在积极完善相关法律法规,以便从各个方面为企业集团的发展提供优良、适宜的外部环境。十八大之后,党中央提出加大力度推行大型企业混合所有制的举措,国资背景的大型企业集团将是改革的重点,国资委近年也提出了“规划科学的管控模式,增强集团管控力”的具体要求。在这样的背景下,企业集团如何整合集团资源,加强集团管控能力,处理好各板块、各产业的协调发展,就成了目前中国大型企业发展的核心问题。

随着国内企业的迅速成长,集团战略管控出现的问题也越来越复杂,对高水平集团战略管控的需求也越来越迫切。当前,集团管控理论取得了迅速的发展,但与此同时,对于企业集团如何根据战略变化采用更适合的管控模式,以及战略手段如何与管控模式更好地匹配,现有国内的专项研究涉及甚少。如何把集团管控领域的研究成果转化为实践,并有效指导中国企业集团的发展,是我国理论界首先要攻克的难题。

正是基于上述国内企业中普遍存在的问题,贾彦同志在相关领域进行了深入的研究,本书作为其艰苦工作之后的重要成果,对集团战略管理进行了系统详尽的研究分析。本书研究的理论意义在于:用什么理论来指导和分析国内企业集团战略问题?企业集团战略行为与边界重构之间到底有什么样的互动关系?企业集团该如何正确判断和选择合理战略重组行为?战略行为发生后对企业集团整个组织体系与管理模式有何影响?企业集团战略绩效如何评价?

本书在研究路线上避免了对一般性问题的简单重复研究,而是回溯到时点决策层面,在以案例研究为视角、梳理企业集团战略机理的基础上,开发企业集团战略重组决策分析工具;对企业集团战略重组模式及其业务单元的组合方式、组织的功能再定位、组织结构优化、管理模式比较与选择等实际问题提出解决方案;尤其是通过实证研究,根据中国企业集团重组的不同战略意图,创建针对性的评价指标体系,对企业集团战略绩效做出更为客观的评判。

就企业集团战略理论问题而言,作者在国内已有的研究成果的基础上更进一步,以较为宽阔的视野对我国目前集团战略管控实践中存在的问题进行了认真剖析,并提出了鲜明、独到的理论体系。同时,作者在对国内企业集团深入走访、调查的基础上,设计构思了企业集团战略管控的体制及其思路内容。本书是一部具有较高理论价值和实践参考价值的著作,值得中国工商界和政府管理机构相关人员学习和借鉴。

李善文

中国社会科学院研究生院教授、博士生导师

序二 中国企业面临战略大变局

哲学家培根认为：“善于在做一件事的开端识别时机，这是一种极难得的智慧。”在目前纷繁复杂的新形势下，中国企业尤其需要睿智，需要思想。中国企业从哪里来，到哪里去？哪些企业会变强变优？哪些会变弱变差？正在转型升级的企业，该如何应对变数极多的新局面？

从外部因素来看，世界经济的不稳定性和不确定性仍在上升。从内部因素来看，目前笼罩在中国经济上空的有三重阴霾，即产业不振、房价下跌、出口不畅形势依旧严峻，而我们梦寐以求的内需增长的阳光一直没有灿烂起来。天时更替，四海动荡，竞争转型，分化迷茫，我们无法精确预计未来的经济气候，但我们必须面对新的纷乱与复杂，必须走进“稳中求进”的新舞台，因为大幕已经拉开。

过去 36 年，中国企业奇迹般地崛起源于特殊的历史背景：一是市场化改革极大地解放与发展了生产力，各种制度性机会如雨后春笋，使得一批嗅觉灵敏、胆子很大的草根企业家风生水起，企业活力被迅速释放；二是 20 世纪 90 年代的人民币大幅贬值、东南亚金融危机以及 21 世纪初中国加入世贸组织，为中国承接国际产业转移创造了难得的外部条件，从而使中国充分享受到了全球化产业分工的好处，一跃成为全球加工制造业中心，其间也迅速崛起了一批企业；三是金融文明的现代化浪潮，让企业借助资本金融的杠杆力量，在短时间内就实现了过去要靠数十年才能完成的资本原始积累，企业得以实现迅速扩张。资本金融的巨大诱惑促使众多企业为之前赴后继。

大变局将是中国企业生存与发展的背景。在一个企业的发展历程中，每一个阶段都要面对不同的形势，承担不同的使命。所谓机遇，不过是“历史环

境”造就的重大机会；所谓竞争力，也往往是“历史环境”催生的需求所造成的。每一个企业，该如何从曲折跌宕的历史进程中认清时代给予进化的机会？未来一段时间中国企业的主题是“稳中求进”，那求进的路径是什么？企业的转型与创新是对上述两个问题的回答。

未来，对于中国企业是什么年？

其一是“转型年”，即我国经济发展由“旧模式”向“新模式”转型的时期。经济从快速增长阶段转向均衡增长阶段，要求稳中增长，保证稳中增长是企业转型升级的客观需要。

其二是“实业年”，即我国经济发展由多元扩张向主体集中的转型时期。如今的房地产经济呈现下行趋势，全国范围的主业经济政策能否得以实现呢？

其三是“两难年”，即我国正处于增长与稳定抉择的困难时期。一方面要增长，一方面要防风险；一方面要以消费为中心，一方面不得不保持投资规模。这种犹豫乃至争论将贯穿未来两三年。

其四是“动荡年”，即我国处于国际、国内两方面的挤压和冲击之下。世界主要经济体的全方位综合国力竞争正在全球展开，国际因素与国内因素交织在一起的挤压比以往更难应付，中国企业自身也呈现“国际竞争高度国内化，国内竞争高度国际化”的态势。同样的，中国的中小企业面临着国有大型企业竞争与挤压的问题。

其五是“风险年”，即我国处于不稳定性、不确定性上升的应对时期。当前中国经济面临的重大风险绝非金融风险，而是投资依赖风险。这种风险将把只擅长依靠投资增长的企业一批批地推向生死存亡的境地。在这样的历史方位下，在这样的生存环境中，面对这样的发展要求，企业发展的总体思路以全新的内涵进入我们的视野。

稳中增长，依靠的“转方式、调结构”方向不变，但发展要有新的思维，路径要有新的选择。加快经济发展方式转变，仍然是这个时代的命题、发展的课题和现实的难题，我们期待中国企业能寻出破解之道。中国转变经济发展方式，已经时不我待，乃至处于千钧一发之际。而中国企业是转变经济发展方式的主要承担者，它们正在推动中国进入一个新的变革时期。

转变发展方式的新路径来自企业家的智慧与创新力。德鲁克说过：“没有人能够左右变化，唯有走在变化之前。”基于上述判断和论述，我对本书的出版，深感时机及时。贾彦是一位严谨的学者，在战略管理领域多年耕耘，

而今终于结出硕果。他研究了众多海内外案例并且主持、参与了众多中国企业的战略咨询。通过阅读本书,我总结出两方面要点,一是,关于中国企业战略转型,主要呈现以下五种情形:①从“朝阳产业”向“战略产业”暨整合调整发展转型;②从“多元化经营”向“归核化经营”转型;③从“跳跃式战略”向“可持续发展战略”转型;④从“低成本战略”向“差异化战略”转型。⑤从“弱、小、散”向“提高产业集中度战略”转型。二是,本书认为,中国企业集团管理模式转型应创新性、有机地展开“企业管理规范化,管理团队职业化,操作员工专业化及管理体系精细化”,以确保企业可持续发展,最终实现企业整体发展战略目标。合上此书,我仿佛看到,中国企业转型创新的宏图已经展开,新的路径已经显现。因此,本书对企业管理层、政府经济管理部门的决策者、业内人士、高校管理专业广大师生,都有很好的参考借鉴价值!

毛鞍宁

安永华明(中国)会计师事务所主管合伙人

序三 解决战略问题 企业事半功倍

企业战略往往和资本市场中的一个时髦名词——“市值管理”相联系。在实践中,上市公司可以采用不同的价值管理策略:其一,不迎合股票市场短期投机股东或分析师对公司不切实际的乐观或悲观评价,不在意市场对公司股票短期价格的冷淡甚至负面反应,坚持以企业可持续发展和长期真实资本价值最大化的原则来配置资本,制订公司业务发展战略、投融资战略和价值分配策略。其二,完全迎合股票市场短期投机交易偏好,制订业务发展策略、红利政策和股票市场政策。这样的公司资本配置行为往往投机和短期化,可能引起投机的股票市场于短期内反应积极,但也容易导致主业竞争地位衰落。国内 A 股市场以往有不少上市公司主动迎合股票市场短期投机交易的偏好,采取高转增或送股的股利政策。资本配置行为投机和短期化,虽然引起 A 股市场短期积极的反应,但主业却日益衰落。全流通的美国市场经验表明,股票分析师往往给公司设定比较乐观的增长预期,并且迫使公司管理者努力实现分析家的预期。因此,尽管公司实现了比较好的增长,但如果低于分析家的乐观预期,公司股票价格仍然会下跌。如果公司管理者迫于股票分析师对公司未来增长的乐观预期(公司基本上不可能实现)的压力,采取非常激进的战略、投资等资本配置行为,将损害公司长期的健康发展。

大型企业可以基于公司可持续发展和真实价值增长的目标,制订长期战略和资本市场战略。如果控股股东认为公司股价被高估,可以利用投资者的过度热情增发股票,支持公司业务战略;也可利用高估的股票作为支付手段,兼并收购;分拆被股票市场高估的业务单元。如果控股股东认为公司

股票价格被股票市场不合理地低估,那其可以回购股票甚至退市。上市公司实施价值管理,需要建立基于企业长期真实价值最大化的分析模型,动态持续地分析竞争格局演变和资本市场融资约束条件下的企业投资价值走势,借此指导业务战略、投融资、兼并收购、重组等经营行为,并且不断优化商业模式和盈利能力,提高经营效率和资本收益,强大核心业务,分拆贬抑资本价值的业务。对于坚持长期真实价值最大化的上市公司来说,它们需要向证券市场明确传达公司价值取向信号,以便市场合理评价、选择、吸引和筛选出与控股股东价值取向一致的社会公众股东,同时,使那些有短期预期或不现实预期的股东离开。欧美很多上市公司通过明确企业发展战略和价值取向来淘汰那些与自己的经营和价值理念不一致的外部股东。例如,苹果、微软长期不派发现金红利,但高速成长吸引了偏好资本收益的增长型股东群;而一些传统产业或公用事业公司,则通过稳定成长和高现金股利政策,吸引了一批养老基金等偏好稳定的现金红利的投资者。

对于上市公司而言,如果能够制订一份符合企业自身发展的战略规划,市值管理往往就能事半功倍,这也是我阅读本书后进行的思考。贾彦是我曾经共事多年的同事和朋友,我们在一起探讨最多的话题就是国内资本市场演进和中国企业发展的实际规律,他的不少真知灼见着实使人受益!现在,他的不少观点反映在本书中,尤其值得上市公司、集团公司老总和金融界朋友仔细阅读,从中定能获得启悟。中国企业太需要一部科学、客观、实证,并能反映本土产业经济现状的战略管理书籍了,本书写得很扎实,理论系统和冷静实证是其最大的特色。本书实例分析的企业,大多是国内著名的上市公司,我想,在躁动的市场和金融环境下,如果企业的战略问题能够很好地解决,那么,公司市值管理的难题也就迎刃而解了,这也是本书的社会经济价值所在。我热切期待着它进入广大中国企业家们的视野!

吴照银

金益基金董事、副总裁

安信证券原首席策略分析师

目 录

第一篇 企业集团战略与管控

第一章 大型企业战略运营

第一部分 跨国公司发展模式	3
---------------------	---

第二部分 国内大型投资控股集团的运营模式	16
----------------------------	----

第二章 传统产业变革——以海钢发展战略转型为研究视角

第一部分 战略背景分析	22
-------------------	----

第二部分 企业愿景与战略构想	33
----------------------	----

第三部分 总体战略目标	37
-------------------	----

第四部分 子战略及实施举措	40
---------------------	----

第三章 企业集团“内协”“外拓”管理模式

第一部分 内协与外拓	67
------------------	----

第二部分 生产服务,内协外拓:以南建总公司为例	72
-------------------------------	----

第四章 华航集团的管理模式变革

第一部分 华航集团管理控制模式解剖	88
-------------------------	----

第二部分 华航集团的产业发展与管理控制模式定位	92
-------------------------------	----

第三部分 华航集团公司的组织结构	105
------------------------	-----

第五章 企业集团竞争环境监测与预警系统设计

第一部分 竞争环境监测与预警体系的一般构成	110
-----------------------------	-----

第二部分 集团竞争与预警指标体系构成阐述 ——以汽车行业为例	118
---	-----

第三部分 模型试运行(以宏观系统为例)	138
---------------------------	-----

第四部分 汽车集团特别预警指标构成(先行指数)及分析	140
第五部分 汽车集团竞争与预警战略应对构成	145

第二篇 中小企业转型升级——战略设计方案

第六章 地方房企的战略转型——申房置业发展研究

第一部分 房地产企业发展的轨迹	161
第二部分 申房置业发展战略定位	167
第三部分 申房置业战略实施方案	176

第七章 科技园区转型的龙头——解读浦新科战略发展

第一部分 战略环境分析	194
第二部分 内部资源条件研究	199
第三部分 战略定位与愿景目标	201

第三篇 中外模式对标分析——金融控股公司战略

第八章 国内金融控股公司战略研究

第一部分 金融控股公司的一般规律	209
第二部分 金融控股公司的模式选择和评价	212
第三部分 国内外金融控股公司案例研究	224

第九章 国内金融控股集团战略路径

第一部分 尚石集团混合型发展战略	232
第二部分 银保集团构建金融控股公司的战略分析	246

第四篇 他山之石——国际视野的借鉴

第十章 淡马锡控股公司的发展历程及其战略调整

第一部分 淡马锡控股的三个发展阶段	259
第二部分 淡马锡控股公司的经营战略分析	262
第三部分 淡马锡控股模式的战略借鉴	272

参考文献	276
------------	-----

后记	279
----------	-----

第一篇

企业集团战略与管控

第一章 大型企业战略运营

第一部分 跨国公司发展模式

在当代跨国公司经营实践中,存在着三类成功模式:一是以资源配置全球化为主体的欧美模式,其中尤以美国跨国公司为典型;二是日本综合商社模式;三是韩国大财阀(大企业集团)模式。研究这三类成功的模式,并借鉴和汲取其优势,对于中国企业集团经营模式的建构与选择不无裨益。

一、美国跨国公司模式

美国跨国公司的发展大体经历了三个时期:一是第一次世界大战前的初创期。美国内战结束后,随着其国内市场统一采用现代先进技术,美国工业制造企业通过垂直的、水平的、斜向的合并和兼并,迅速发展成实力雄厚、规模庞大、功能齐全的现代工商企业。二是两次世界大战之间的发展期。第一次世界大战前夕,美国在国外的制造业直接投资占对外直接投资总额的 18%,其金额相当于它在国外生产初级产品行业(矿业、石油业和农业)直接投资额的 33%。而到了 1940 年,其国外制造业直接投资额就达 19.3 亿美元,跃居单项行业的首位(1914 年矿业居首位)。它在全部对外直接投资金额中的比重也上升为 27.5%,其金额相当于它在国外生产初级产品行业直接投资额的 77.3%。三是第二次世界大战后的扩张期。第二次世界大战后,美国制造业跨国公司继续得到空前发展。

从美国跨国公司发展过程看,其发展模式至少具有以下特点:

(1) 它们从一开始就是由制造业跨国公司向外投资的,而且主要是在工业国家投资。

(2) 它们是美国特定社会经济发展的必然产物。现代工商企业集生产与科研、生产与销售于一体,这就为制造业工商企业的跨国经营提供了现实的基础和前提。

(3) 它们通常集中在智能制造、能源工程、计算机、汽车、医药生物、金融服务、石油化工、交通运输等优势部门。

(4) 这些部门具有较高的资本和技术密集度。

(5) 其投资日趋多样化和复杂化。

在美国跨国公司迈向全球公司期间,其经济运行模式的基本特征主要有以下几个方面:

第一,全球性跨国公司已经不再以国家为单位,而是以贸易区域为单位进行生产布局和组织公司内部贸易,从而使传统的国与国之间的国际贸易逐步演变成贸易区域内部或贸易区域之间的区际贸易。近 10 年来,跨国公司地区性总部、共享中心和研发中心的大量出现,就是这一发展趋势的具体反映。

第二,全球性跨国公司主导着全球多边贸易体制的运行和全球多边贸易规则的制订。全球性跨国公司无论是在贸易规则的制订、贸易救济或者贸易争端中均发挥着决定性的作用。近年来,在 WTO 多哈发展回合谈判情况下,发达国家全球性跨国公司全力推动全球多边贸易体制的扁平化和各种双边及区域性贸易安排,是全球性跨国公司主导全球多边贸易体制的运行和多边贸易规则制订的另一种表现。

第三,全球、区域或国别的贸易和投资治理面临重大挑战。据联合国贸发会议的统计,全球金融危机以后,由全球性跨国公司推动的经济全球化仍在不断扩大。跨国公司的国外销售额、雇员人数和资产都有所增加。据联合国贸发组织《世界投资报告 2012》显示,2011 年,跨国公司的全球生产带来约 16 万亿美元的增值,约占全球 GDP 的四分之一。跨国公司外国子公司的产值约占全球 GDP 的 10% 以上和世界出口总额的三分之一。但上述统计数据只是反映了全球的平均状况。发达国家跨国公司作为全球性跨国公司的主体,对经济全球化的推动作用更加明显。据 OECD(世界经济合作