

the practical application of marketing techniques and the management of a firm's marketing resources and activities. Rapidly emerging forces of globalization have led firms to market beyond the borders of their home countries, making international marketing highly significant and an integral part of a firm's marketing strategy.

上海交大 MBA

国际经典案例集2

Marketing managers are often responsible for influencing the demand, timing, and composition of customer demand according to the definition of the term. In part this is because the role of a marketing manager can vary significantly based on a business's size, corporate culture, and industry context. For example, in a large consumer product

MBA

2

上海交通大学

MBA

经典案例集

2

上海交通大学中国企业发展研究院 主编



图书在版编目(CIP)数据

上海交通大学 MBA 经典案例集. 2/上海交通大学中国企业发展研究院主编. —上海:
上海三联书店, 2012.

ISBN 978-7-5426-3945-5

I. ①上… II. ①上… III. ①企业管理—案例—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 208096 号

上海交通大学 MBA 经典案例集 2

主 编 上海交通大学中国企业发展研究院

责任编辑 钱震华

特约编辑 徐 伟

装帧设计 孙豫苏

责任校对 童蒙志

出版发行 上海三联书店

(201199)中国上海市都市路 4855 号

<http://www.sjpc1932.com>

E-mail: shsanlian@yahoo.com.cn

印 刷 江苏常熟市东张印刷有限公司

版 次 2013 年 7 月第 1 版

印 次 2013 年 7 月第 1 次印刷

开 本 640×960 1/32

字 数 375 千字

印 张 26

书 号 ISBN 978-7-5426-3945-5/F·631

定 价 48.00 元

前 言

毋庸置疑,过去 10 年间中国经济的发展和中国企业的成长是全球经济生态演化画卷中浓重的色调。特别是中国企业管理在改革开放、优胜劣汰、融会贯通、辗转腾挪的一系列批判、发展和扬弃过程中,诠释出许多深刻的管理理念,演绎出许多精彩的管理实践。这些理念和实践充斥于形形色色的成败与沉浮的个例当中,既拥有世界的、普适的意味,也体现出中国的、独特的风格。我们认为,总结和提炼中国企业管理的理念和实践是一项很有意义的工作,它一方面体现了优秀管理学院和管理教育工作者的使命和责任;另一方面提供给学界和业界教学和应用领域的知识和启迪。

案例教学法,在中国可以追溯到 2500 年前的春秋末期,中国伟大的思想家、教育家孔子(公元前 551—前 479 年)开创了“启发式教学”,他不仅一贯坚持“启发式教学方法”,且形式多样,效果显著。在国外,可以追溯到古希腊和古罗马时代,希腊哲学家、教育家苏格拉底(公元前 469—公元前 399 年),在教学中采用“问答式”教学法。到 20 世纪初,案例教学在军事、法学和医学领域已广为使用。

管理学的案例教学法是由哈佛商学院首开先河的。1908 年,在哈佛商学院成立之初就采用了管理案例教学法。1908 年,哈佛大学创立企业管理研究院,首任院长盖伊建议组织学生讨论作为课堂教学的补充。从 1909—1919 年,该院请管理人员到课堂提出管理中的问题,然后要求学生写出分析和建议。第二任院长华莱士·B·唐哈姆是一位由案例法培养出来的律师,他看到了在管理领域使用案例的重要性,并全力推动哈佛商学院施行案例教学

法。在他的促进之下,1920年,哈佛成立案例开发中心,次年出版了第一本案例集,由此奠定了管理教学中案例教学法的基础。

案例教学是一种具有启发性、实践性,能开发学生智力,提高学生决策能力和综合素质的新型教学方法,随着案例库的不断建设和案例教学的推广,案例将在教学中显示其强大的生命力,对管理教育的发展、教学水平的提高、学生综合素质特别是实践能力和理论水平的提升等具有明显的功效和现实与长远的意义。近几年来,管理案例教学也确实越来越引起人们的重视和兴趣,很多大学、管理学院和培训机构都试用此法,取得了较好的教学效果和学生反馈。

《上海交通大学 MBA 经典案例集》是上海交通大学中国企业发展研究院在整理上海交通大学安泰经济与管理学院历年 MBA/EMBA 学员论文及案例教学课学员作业的基础上整理编辑所得,包括了战略、财务、人力资源、运营、营销等各方面的相关案例,共计 6 卷。本书中的每个案例都是 MBA 学员及我院研究人员在大量公司实践及对相关情景的深入分析的基础上撰写而成,旨在提出那些重要的具有现实意义的管理问题,而这些问题并没有所谓绝对意义上的正确或错误的标准答案,仅供读者参考、借鉴。

上海交通大学中国企业发展研究院成立伊始就一直致力于案例的研究与开发,建设中国企业管理案例库,打造中国自己的案例教学资源平台,共同推动案例方法的应用与普及;促进已开发案例成果的共享;提升中国管理教育水平,实现共享、共建、共赢目的。希望本系列案例集的出版,能在某种程度上推动中国教学案例工作的发展,加强案例交流,为中国经典案例教学起到抛砖引玉的作用。



记于上海交通大学董浩云楼

目 录

S 保险集团母子公司管控模式	1
S 公司发展陷入困境	13
S 建筑公司内部环境分析	21
S 建筑公司外部环境分析	30
TF 公司的经营战略环境分析	
——以 TF 股份公司的子公司(常德液化石油有限公司)	
为例	39
TF 公司经营战略的转型与实施	
——以 TF 股份公司的子公司(常德液化石油有限公司)	
为例	49
XX 公司的信息化发展战略	62
XX 公司发展环境分析	70
XX 研究所转制后路在何方?	79
X 公司培训中心该走向何方?	87
X 公司培训中心市场化道路	95
YSS 公司的竞争战略与对策	102
安美特公司(中国)半导体的战略选择	110
长虹集团:全球化背景下的国际化战略	119
大唐移动的竞争战略	126
大唐移动公司的内外部环境分析	135
丹佛斯传动控制(中国)战略分析案例	144
德尔福公司 X 汽车零部件项目	153
东方航空公司的竞争战略	163

东软集团软件外包业务发展策略	170
杜邦公司企业文化培训与实践	181
法国船级社的内外部环境分析	188
法国船级社在中国的竞争战略	196
肥水流向外人田	204
福斯在中国车用润滑油市场的发展环境	213
福斯在中国车用润滑油市场的发展战略	222
复星集团该选择什么样的战略?	231
复星集团的战略分析	239
广东长运国际货运有限公司发展战略	247
海尔集团的国际化经营战略	259
海尔集团国际化之路的内外部环境分析	273
海通汽车滚装码头整车物流业务该如何发展?	286
海通汽车滚装码头整车物流业务所面临的困境	296
华联制药厂的战略环境分析	309
华联制药厂的发展战略	322
华美丰大酒店的发展之路	333
华美丰大酒店的战略选择	341
华为公司发展面临外部环境变化	349
华为公司内部管理问题	358
华源集团进入医疗服务市场的战略与路径选择	370
汇源的自救之路	379
嘉阳公司路在何方	387
江苏省淮安市邮政速递局的 EMS 发展战略	396
后 记	407

S 保险集团母子公司管控模式

摘 要 有效的母子公司管控模式是实现集团整体价值最大化和战略发展的协同性、连续性的关键因素之一。本案例深入分析了 S 保险集团母子公司管控模式当前存在的问题,这些问题涉及 S 保险集团的战略、对子公司的股权结构安排、集团总部定位与职能、组织架构与责权等各方面。适用于战略管理课程。

S 保险集团成立背景 及公司性质

1991 年,为适应金融体制改革和保险市场发展的需要,经中国人民银行批准,在 J 银行开办保险业务的基础上组建 S 保险公司。2001 年,根据《保险法》要求,S 保险公司在原产险业务和寿险业务的基础上,完成产、寿险分业经营体制改革,设立 S 产险公司和 S 寿险公司。此后随着新设、投资等方式,企业集团内成员不断增加,形成目前的 S 保险集团。

S 保险集团以效益为中心、以市场为导向、以客户为基础,坚持走稳健经营之路,主要通过旗下 S 寿险公司、S 产险公司为客户提供全面的人寿及财产保险产品和服务,并通过旗下 S 资产管理公司管理和运用保险资金,经过 10 多年发展,S 保险集团已成为国内较大的综合保险服务商。

表 1 S 保险集团构成

序号	名 称	股权比例 (%)	性质	成立/投资时间	备 注
1	S 财产保险股份有限公司	97.96%	控 股 子 公 司	2001 年	
2	S 人寿保险股份有限公司	72%	控 股 子 公 司	2001 年	2005 年, 外资参 股, 因此, 集团股 权 比 例 稀 释 至 72%
3	S 资产管理有限 责任公司	90%	控 股 子 公 司	2006 年	90% 股权由集团 直接持有, 10% 股 权 由 产 险 公 司 持有
4	S 保险(香港)有 限公司	100%	全 资 子 公 司	1994 年	—
5	SA 人寿保险有 限公司(合资公 司)	50%	参股公司	1998 年	
6	S 金融学院	41.25%	参股公司	2004 年	正在逐步清理中
7	某 养 老 保 险 公司	—		2007 年	受限于保险资金投 资法律规制, 即保 险资金不得直接进 入保险企业之外的 投资领域, 因此, 为 间接投资方式, 即 由资产管理公司持 有 15.1%
8	花园饭店	100%	全 资 子 公 司	1995 年前	正在逐步清理中
9	房地产公司	100%	全 资 子 公 司		
10	其他零星投资 项目	小于 1%	参股		

市场地位与竞争优势

市场地位

2007 年,公司在人寿保险市场排名第四,市场份额 8.4%;财产保险市场排名第三;市场份额 10.28%。2008 年 1—7 月,公司仍然保持了在人寿保险市场和财产保险市场的排名,市场份额分别为 9.77%和 10.67%,较 2007 年末上升 1.37 个百分点和 0.39 个百分点。

竞争优势

经过十多年发展,S 保险集团“集团化管理、专业化经营、市场化运作”能力逐步提升,初步确立了在专业领域的技术优势。在此期间,公司业务与资产规模平稳发展,经营效益稳中有升,资产质量稳步提高,风险管理水平逐步提升。与同业相比,S 保险集团的竞争优势主要体现在:

第一,较领先的市场地位。自 2001 年分业经营体制改革以来,以保费收入计,集团的人寿保险业务一直位列行业第四;财产保险业务一直位列行业第三。资产管理公司管理的资产规模位居中国保险资产管理公司第三名。

第二,较广泛的客户基础。集团的客户群覆盖各行业、地域、收入水平和年龄段。截止 2007 年 6 月 30 日,集团拥有超过 3390 万个人客户和 210 万机构客户。

第三,建立了遍布全国的机构和网点,形成了较为广泛的营销网络,构建了与保险中介机构的广泛合作关系,积累了丰富的客户资源,形成了一定的规模经济。

第四,精细、专业的风险管理技术。公司积聚和稳固了一大批集合专业技术如能源、核电、医学、精算等方面的优秀人才,他们是公司准确识别、评估、定价承保风险的智力资本。

第五,业务结构趋向合理,基础性专业领域建设力度不断加大,信息技术规划稳步推进,资产规模逐年壮大,为集团经营管理工作实现从资本管理向资本运作阶段的过渡奠定了基础。

第六,广泛开展了国际合作,和世界上众多保险公司和集团建立了合作关系,为未来的国际化进程创造了条件。

当前业务发展情况

人寿保险

集团主要通过 S 寿险公司从事人寿保险业务。2007 年寿险业务已赚保费 486.39 亿元,较 2006 年增长 36.7%。受益于投资收益率上升和投资资产规模的扩大,2007 年实现净利润 45.50 亿元,较 2006 年增长 334.57%。

财产保险

集团主要通过 S 产险公司从事财产保险业务。2007 年随着业务增长和业务结构调整措施的施行,已赚保费 167.53 亿元,较 2006 年增长 36.7%。受益于投资收益率上升和投资资产规模的扩大,2007 年实现净利润 22.43 亿元,较 2006 年增长 321.61%。(香港公司财产保险业务因其占业务总量比较小,下文单独列项说明)。

资产管理业务

集团主要通过 S 资产管理公司对保险资金进行管理和运用。2007 年度实现净利润 0.07 亿元(注:此处利润非指投资收益,实现的投资收益按资金来源分别归集至产、寿险公司核算)。

香港公司业务

集团主要通过香港公司开展境外业务。2007 年,香港公司实现保费收入 1.85 亿元(计价单位:人民币,下同),实现净利润 0.17 亿元。

合资公司业务

2007 年,合资公司已赚保费 7.01 亿元,较 2006 年增长 14.88%。继 2006 年首次达到盈亏平衡点后,2007 年,盈利能力大幅增强,实现净利润 0.19 亿元,同比增长 29367.07%。

金融学院业务

金融学院经营状况不佳。2006 年度,集团对金融学院的整改及资产处置已计提 3.25 亿元的损失准备。由于对金融学院的投

资与集团整体战略不符,且超出了核准的经营范围,目前,整改的相关后续工作正在进之中。

S 保险集团现有母子公司管控模式存在问题

战略迷失

从管控体系组成来看,明确核心业务是加强集团管控能力的首要前提。上升到战略层面,就是企业究竟要发展什么的问题。一方面,集中集团优势发展核心业务,有助于提高集团在这些领域的市场竞争力;另一方面,通过收缩阵线,按照核心业务的发展需要整合下面的各子公司,有助于加强集团的管控能力。

2003 年初,S 保险集团提出了新的 5 年战略规划,其战略目标主要可概括为两点:第一,建成由保险产业、金融产业、国际经营产业和教育产业等实体组成的国际化金融控股集团;第二,实施从资产管理阶段向资本运作阶段的跨越。按照这一战略规划,S 保险集团于 2004 年设立金融学院。2004 年 8 月 17 日,S 保险集团向金融学院投入资本 1 亿元,并耗资数亿元,独立为金融学院进行基础设施和工程的建设。当时预计金融学院未来总投资将达 20 亿元,除了前期 10 亿元投资外,其余经费缺口按照有关协议,由 S 保险集团负责筹资解决。

笔者认为,由于战略对确定集团的管控模式至关重要,因此,对 S 保险集团的战略及其因此而对管控模式产生影响的问题,有必要从两个方面进行深入讨论:

第一,教育产业是否应当为 S 保险集团的核心业务?

从理论来看,企业边界理论认为,体现核心能力的那一部分业务应当作为企业集团经营的重要组成部分,而那些不体现核心能力的业务则应放到企业的边缘。S 保险集团主业为保险,对其而言,教育产业是全新领域,其产业性质、目标市场、盈利模式、资源配置情况等与 S 保险集团主业的关联程度相去甚远,S 保险集团很难在短时间内将其历年积累起来的金融服务业经营的核心能力(如智力资本,专业技术,与政府、社区等的公共关系等)复制并作用于教育产业。

从投资动机来看,S 保险集团金融资本之所以进入产业资本投资教育产业,其主要原因是因为保险企业投资渠道的单一性(当然,不排除提高个人报酬、权力与威望、巩固职位的安全性等管理者个人因素),因此,追求投资收益最大化是应是进行此项投资的主要目的,而非规模经济、范围经济和谋求集团的协同整合。

由上述分析可见,如果集团必须进入教育产业,那么,对金融学院的管控,原则上应当立足于以财务目标主要导向的结果监控,也即财务管控,而非运营管理管控。然而,近年来,S 保险集团在人、财、物等方面都予以了金融学院莫大支持,特别是,由于对金融学院的投资条款中赋予 S 保险集团对金融学院营运的无限责任,过大的前期投入给 S 保险集团带来沉重的财务负担。

第二,彼时 S 保险集团是否具备了资本运作的能力?

产融结合,常见的路径是产业资本进入金融领域来控制金融资本,在产业资本非理性扩张的时候,受控制的金融资本会予以输血,当实体产业出现问题,如果金融资本未能加以有效控制,那么,金融资本也会被拖垮。S 保险集团虽然走的是产融结合的相反路径,即金融资本进入实业领域来控制产业资本,但从风险传递来看,与前述相比并无不同,并且实际上也已超越法律规制(《保险法》规定,“保险公司的资金不得用于设立证券经营机构,不得用于设立保险业以外的企业”)。而反观其核心业务——保险业务,在此阶段一定程度上亦牵累于因金融学院投资而背负的集团财务负担。由于当时寿险子公司新业务增速较快,受有限的资本金限制和前期成本投入较大的影响,2004—2005 年两年间,寿险公司两次出现偿付能力问题,并进而影响到集团整体偿付能力,但此时,正是由于金融学院的经营状况欠佳,集团亦无力对子公司进行注资。由此,S 保险集团的偿付能力更是雪上加霜。集团的整体价值大大下降。

2006 年,根据近年来的经营状况,S 保险集团提出“大力发展保险主业,在此基础上,适度把握具有协同效应的其他金融业务”,并对集团业务进行重组,剥离金融学院。由此可见,在历经战略方向偏差后,S 保险集团开始回归主业。遗憾的是,几年来,正是因为战略的摇摆不定,使得 S 保险集团的管控模式始终处于未定之

间,始终没有确定集团究竟是应该倾向于以战略设计型为主的模式,还是倾向于以战略控制型为主的模式,或者是集中管理程度最高的运营管控型,组织架构、管理机制等几经变迁,资源配置效率低下,集团无法发挥协同效应。

对核心子公司寿险公司和资产管理公司的股权安排问题

按照企业边界理论,笔者认为,能否视为集团核心子公司,需衡量下述条件:(1)与集团主业的关联程度;(2)对集团整体价值的贡献程度,整体价值可以包括业务收入、利润、核心技术等;(3)子公司自身发展情况包括市场地位、目前所处的发展周期、子公司经营管理水平等。

据此来看,现阶段且未来很长一阶段内,寿险公司是且必须是 S 保险集团的核心子公司(由于集团对产险公司的持股为 97.96%,相对比较合理。因此,本段对产险公司的股权安排不做讨论),理由如下:

第一,S 保险集团的主要业务收入来源于产险公司和寿险公司(见表 2)。其中,2006 年、2007 年寿险业务收入规模贡献率分别为 74.22%、74.20%。由于寿险业务经营具有客观规律,即,新业务一般在经营 7 年后进入盈利期;个人业务中大部分产品具有期缴性质,因此,即便不考虑新业务拓展,只要保证存量寿险业务的续保率稳定,S 保险集团的业务规模便具有累计滚存效应;此外,寿险公司的大量现金流入还有利于集团实施资金运作,实现规模效应。

表 2 2006—2007 年 S 寿险公司、S 产险公司业务收入规模

贡献率

(单位:百万元)

	2007	规模贡献率	2006	规模贡献率
寿险公司	48639	74.22%	35590	74.20%
产险公司	16753	25.56%	12254	25.55%
集团	65536		47964	

数据来源:2006、2007 版《中国保险年鉴》(注:合资公司业务收入未纳入合并报表)

第二,S 保险集团寿险业务起步于 1995 年,目前存量寿险业

务已接近盈利产出点(之所以高于 7 年,是因为期间有保单的“利差损”问题,限于篇幅问题,本论文不进行展开)。一旦利润进入产出期,将为集团带来巨大效益。

第三,近年来,S 保险集团寿险业务规模扩张迅速,市场份额位列全国第四。但随着人寿保险市场竞争的加剧,为巩固现有市场地位,缩小与寿险第一集团军中国人寿、中国平安等的差距,迫切需要集团进一步加强领导、资源调配和内部服务等职能。

同时,资产管理公司也是且必须是 S 保险集团的核心子公司,这主要由资产管理公司的设立动因所决定:

第一,从国际经验来看,当保险业务规模迅速扩张时,保险公司或集团公司大多设有专门为资金运作服务的资产管理公司。它们接受母公司委托,独立从事资产管理工作。具有独立法人地位的资产管理公司,从体制上来看,较之内设资金运作部门模式更能自主决策,独立运作,增强投资透明度。

第二,资产管理公司将成为集团突破保险资金投资限制,拓展投资渠道的平台。根据《保险法》规定,“保险公司的资金运用,限于在银行存款、买卖政府债券、金融债券和国务院规定的其他资金运用形式”。在当前保险资金投资渠道尚未完全放开的背景下,资产管理公司可以成为集团对外股权投资、直接入市、受托包括其他保险公司资金、社保基金、企业年金等在内的其他社会资金的平台,最终实现风险管理—自主经营—资产管理—综合金融服务的发展目标。

寿险公司现有股权安排存在的问题

由上述分析可得,S 保险集团应该保持对寿险公司绝对的控制力,表现在股权上,应确保集团对寿险公司的绝对控股,从而保证作为大股东的集团公司的战略意图可以顺利推行;表现在董事会构成上,应按照股权比例,确保集团派出董事占大多数席位,以在重大事项方面享有绝对的表决权;表现在股东的集体利益上,使其他股东的利益应与大股东利益保持根本一致,以避免股东之间的利益不一而形成决策上的冲突。

2005 年,寿险公司由于偿付能力严重不足急需注资的客观情况引入外资。根据引资协议,外资占增资后寿险公司总股份

24.975%。客观来说,出让股权的融资方式确属无奈之举,在一定程度上缓解了资本紧张导致新业务无法开展的局面,但从集团管控的角度看,这种股权安排所带来的弊端是:第一,集团公司的绝对控股地位得到动摇,改组后的寿险公司董事会中外方占据3席,对于决策的一致性较难保证。第二,所引入的外资并非严格意义上的战略投资者,而是私人股权投资基金。此基金曾投资于国内其他企业,从其投资习惯看,一般在该企业上市后(期限通常为其入股1—3年)以高额溢价退出,其强烈的套现盈利意图与寿险公司的中长期发展目标存在冲突。第三,由于协议条款存在一定的让步,使得外方参与管理的实质程度高于股权占比,集团公司一度失去对寿险公司资金上收予以集中管理和投资的权利。第四,由于合资双方社会政治法律制度不同、文化背景不同,由此而形成的经营理念、管理决策思维、企业行为方式等也有着很大的差异,在合作过程中无可避免地出现了管理冲突的情况。

资产管理公司现有股权安排存在的问题

根据现阶段的发展实际情况,资产管理公司的定位主要是受托管理S保险集团的产寿险公司及集团自有资金。从其股权结构来看,集团公司占股90%,产险公司占股10%。这一股权安排总体上思路明晰,即,既保证了集团的绝对控股地位,同时也通过受益子公司的参股,形成了子公司利益均沾、风险共担的机制。但其存在的一个主要不足之处是,由于受托资金的70%来源于寿险公司,并且由于寿险业务的长期性决定了其对资金运作的安全性、增值性和流动性要求更高于产险公司,也即,从受益和风险角度看,寿险公司对资金运作、管理比之产险公司有更强烈的内在驱动,因此,从利益均沾、风险共担的机制出发,若要更好地发挥集团的协同效应,应该考虑由寿险公司持有部分资产管理公司的股权。

集团总部定位与职能

根据美国Conference Board公司的调查结果显示,44%的公司总部并不知道自己的角色和职责是什么,可见总部的存在价值是全球普遍存在的一个的问题。国内金融(保险)集团公司发展历

史不长,集团公司总部的定位更是一个新的问题。

从成本收益的角度看,集团总部所以存在,且其存在的基本价值是集团总部的运作成本应该低于集团总部创造的价值,或者说取得了整体大于部分相加之和的效果。因此,无论选择何种管控模式,对总部的定位有一点是明确的,那就是,总部应该成为集团附加价值创造者而非价值破坏者。这一点,同样适用于金融(保险)集团。

总部定位通过具体的职能来表现。一般来讲,总部职能包括战略职能、业绩管理职能、资源调配与整合(协调与共享服务)职能、关键公司活动职能等(见图 1)。当然,不同的企业集团总部基于管控模式的不同,在具体的职能涵盖上会有所侧重。如,采用单纯财务管控型的企业集团,其总部可能弱化资源共享职能,而强化投资和财务状况监控职能;采用运营管控型的集团公司,其总部的职能则最为全面。

从近年来的发展情况来看,总部定位模糊与职能不清同样是困扰 S 保险集团的问题所在。由于战略方向问题,S 保险集团始终未明确其管控模式究竟是战略设计、战略控制还是集权程度更

战略职能	资产管理与 投资职能	业绩 管理职能	财务管 理职能	人力资源 规划	关键 公司活动	协调与 共享服务
集团战略方向 投资、并购 集团业务整合与协同 建设风险管理 建设集团企业文化 管理集团品牌 创建集团共同的运作政策、标准和流程	建立合理的资本结构 建立资产保值、增值 考核评价体系 确定子公司资本增减、债券发行方案 开辟投融资渠道	监控子公司经营计划的实现、主要经营举措 监控运营风险 考核子公司绩效	建立财务管理体系 集团全面预算管理 提供内部银行功能 监控子公司财务状况	建立集团人力资源管理体系 制定和协调重要的人力资源政策 向子公司派出股东、监事及委派财务人员等 核心人才培养	股东关系管理 对顾客、供应商、中介机构、协会、政府等公共关系管理 集团危机管理	制定、完善资源共享机制 提供共享服务(如 IT、人事财务处理、政策咨询、教育与培训、外事服务) 整合资金管理、市场营销渠道和供应链

图 1 基于创造价值定位的总部的一般职能