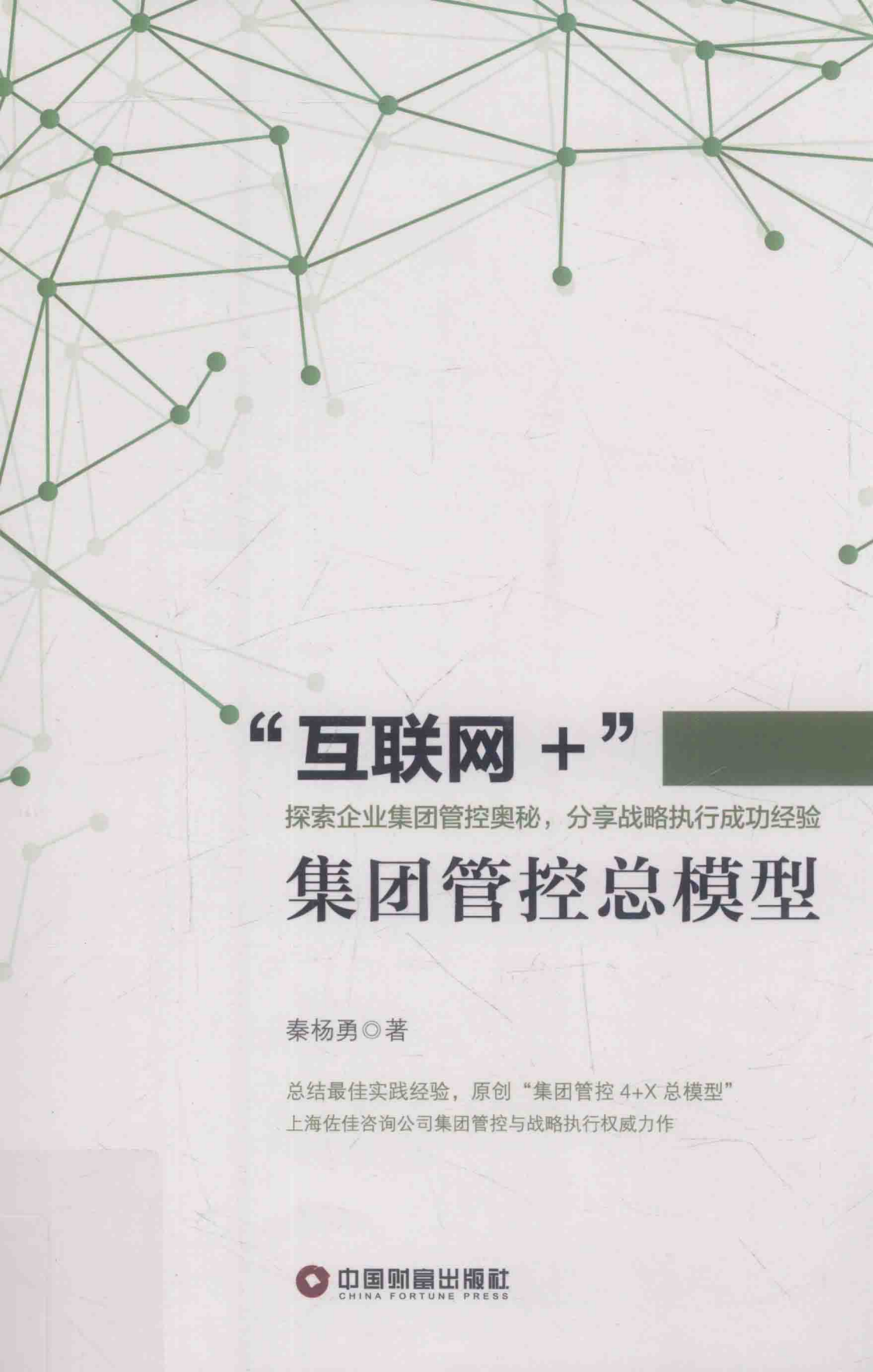




“互联网 +”

探索企业集团管控奥秘，分享战略执行成功经验

集团管控总模型

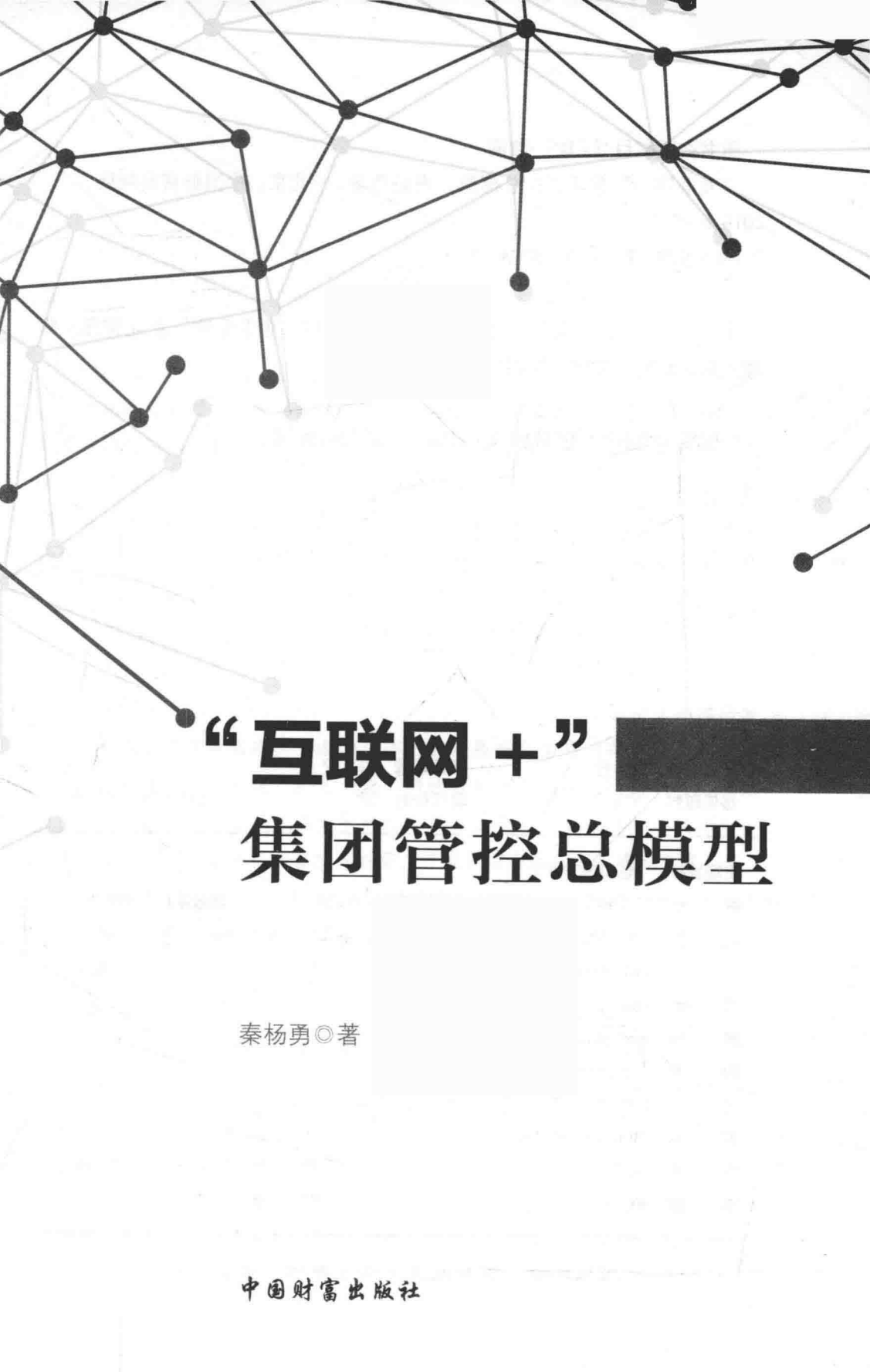
秦杨勇◎著

总结最佳实践经验，原创“集团管控 4+X 总模型”

上海佐佳咨询公司集团管控与战略执行权威力作



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS



“互联网+” 集团管控总模型

秦杨勇◎著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

“互联网+”集团管控总模型 / 秦杨勇著. —北京: 中国财富出版社,
2016. 6

ISBN 978 - 7 - 5047 - 6174 - 3

I. ①互… II. ①秦… III. ①互联网络 - 应用 - 企业集团 - 企业管理 - 管理控制 - 研究 - 中国 IV. ①F279.244

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 131388 号

策划编辑 白 柠

责任编辑 白 柠

责任印制 方朋远

责任校对 梁 凡

责任发行 张红燕

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼

邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部)

010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部)

010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 6174 - 3/F · 2605

开 本 710mm × 1000mm 1/16

版 次 2016 年 6 月第 1 版

印 张 18.25

印 次 2016 年 6 月第 1 次印刷

字 数 308 千字

定 价 42.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

序

这是最好的时代，这是最坏的时代，这是智慧的时代，这是愚蠢的时代，这是信仰的时代，这是怀疑的时代。当人类进入波澜壮阔的“互联网+”大时代时，人们不断发现一些新的技术已经离我们越来越近了：智能化、物联网、云计算、自动汽车、下一代基因、储能技术、3D打印、先进材料、先进油气勘探开采、可再生能源、新能源、生物技术等。科学技术在未来十年将会颠覆人类传统的生活方式，与此同时，O2O（线上到线下）、互联网金融、工业4.0、高端制造、产业升级……配合科学技术革新的全新产业经营方式也将快速涤荡传统产业，并强力冲击企业原有的商业模式。

“互联网+”时代下，科学技术与商业模式的变化对于中国企业集团而言既充满机遇，又充满挑战。一方面全球科技发展将会彻底颠覆中国企业集团现有技术结构与产品结构，要求企业必须适时地培育新技术的获取与运用能力；另一方面在中国经济低速增长的大环境下，中国企业集团必须强化全球视野和战略思维，艰苦奋斗、改革创新，开展集团全新的商业模式变革。

“互联网+”时代下，集团型企业全新的商业模式变革在执行中能否获得成功，又取决于集团管控！中国企业集团必须强化全球视野和战略思维，认真思考以下几个方面集团管控的问题：

■ “互联网+”时代下的集团公司管控的本质是什么？

■ 如何设计集团有效的商业模式，规划企业集团的总体战略？

■ 如何设计集团管控模式，创造母合效应，加强集团各产业之间的战略协同？

■ 如何经营好集团战略资源？使得资源使用产生 $1+1>2$ 的资源放大效应？

■ 如何合理地处理好集团公司总部与分子公司之间的集权与分权关系？

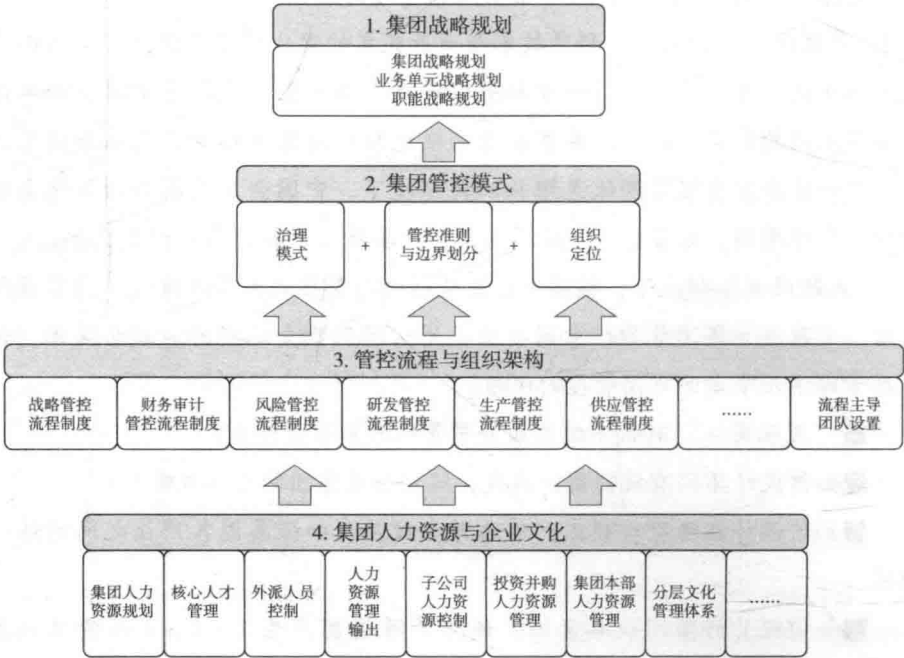
“互联网+”集团管控总模型

- 如何培育集团公司总部的能力？顺畅履行各项管控子职能？
- 如何设计集团管控流程与组织架构，以确保管控模式落地？
- 如何构建卓越的集团人力资源与企业文化管控体系？

.....

针对上述问题，佐佳咨询根据大量的集团管控咨询案例，而总结提炼出“互联网+”时代下的“集团管控4+X总模型”。“互联网+”时代下的“集团管控4+X总模型”的“4”主要指集团管控体系的四大模块：集团战略规划、集团管控模式、管控流程与组织架构、集团人力资源与企业文化；X则是指“4”大集团管控体系模块细分出的X个小模块。之所以称其为“X”，是因为这些细分小模块会随着集团管控理论与实践的不断演进而不断发展、不断优化、不断提升。

“集团管控4+X总模型”的理论原理是：以集团战略为导向，以平衡计分卡为核心工具，将集团管控模式、管控流程优化与集团组织架构、集团人力资源与企业文化管理相链接，以确保集团战略落地，成就卓越绩效。



“互联网+”时代“集团管控4+X总模型图”

佐佳咨询“互联网+”时代下的“集团管控4+X总模型”中的四大模块是相互支持、相互影响的。如“互联网+”时代下的“集团管控4+X总模型”（见上页图）所示：集团战略是一个企业集团要实现的动态终极目标，任何管控都是为战略而服务的，这是集团管控的本质目标。“不必忙着管控，先来谈谈战略”，因此集团战略规划被置于“集团管控4+X总模型图”的最上端。在集团战略规划实践中，佐佳咨询将“战略地图”工具运用于集团战略规划，通过开发集团、子公司、职能战略地图帮助集团型企业构建规划集团战略的平台。

集团管控模式实际上是根据集团战略（例如投资业务组合、战略协同、竞争优势等）的要求来确定的集团管控基本准则、运作机理，它统率着管控流程与组织架构、集团人力资源与企业文化设计。佐佳咨询在国内率先提出“治理模式+管控准则与边界+组织功能定位”的集团管控模式。所谓治理模式是母子公司治理结构设计的基本准则与指导思想，它对管控流程与制度在法律架构层面产生影响，很多管理流程制度运行必须遵循治理模式的要求，尊重子公司是独立法人的事实；管控准则与边界就是界定如战略管控、投资管控、财务管控、品牌管控等管控子功能的运行基本准则、权责，它是管控流程与制度设计的指针，一切管控流程制度必须与准则权责相匹配；而组织功能定位则是对集团组织架构各层次基本功能定位与演变路径进行设计，它为后期我们细化集团组织架构实施方案，界定具体的部门职责设定了游戏规则。

管控流程制度与组织架构则是对集团管控模式具体的落实与细化，它主要包括治理类流程制度、管控子职能类流程制度、组织架构实施方案三大内容。我们可以看出治理流程制度（如董事会议事规则、信息披露规则等）决定了治理模式落地；管控子职能流程制度则是确保管控准则与边界划分落地的保障，因为集团战略、财务、资本运营、研发、供应链、审计、信息、风险管理等管控子功能最终的运作规范是透过流程制度的规范来实现的；组织架构实施方案则是对计划期内集团总部、子公司等部门职责的澄清，是集团组织发展战略具体的操作方案。由此可见管控模式回答了管控基本准则是什么，而管控流程制度与组织则着眼于解决如何将管控基本准则落地，属于管控实战操作细节问题。

集团人力资源与企业文化则是从管控子职能中剥离出来的，从理论上说它本身隶属于管控流程制度，是其不可或缺的一个构成。但由于集团人力资源与企业文化是众多中国集团型企业在战略发展中管控职能的重点短板，因此我们将其独立成一个单独模块。与平衡计分卡的四个维度一样，集团人力资源与企业文化整体支持并影响其他管控职能的运作，因为管控流程是靠“人”来实施的。在人力资源与企业文化管控方面，集团公司与单体公司有着明显区别的关注差异。这些差异往往是在我们在进行集团人力资源与企业文化管控体系设计时所重点需要关注的：如集团层次化的人力资源规划、经营班子与核心人才管理、外派人员管控、人力资源管理输出、子公司人力资源控制、投资并购中人力资源管理、集团本部人力资源管理（尤其是相关多元化集团本部）、集团分层的企业文化体系建设等。

本书围绕“集团管控4+X总模型”展开论述，一共分为六章，全面阐述中国企业集团管控的操作体系。第一章我们重点阐述了佐佳咨询原创的“集团管控4+X总模型”的体系、架构、理论原理、模块之间的逻辑关系，并对集团管控本质目的进行深度剖析，提出了集团管控变革实战操作的六步法；在第二章中我们重点介绍集团管控变革前期准备的基本原则、诊断内容、信息收集方法，并展示管控诊断报告的编制方法与案例；第三章则重点阐述集团战略规划的多层级，提出了多业务组合集团的三大层战略规划体系，同时还介绍了集团战略规划的工具——战略地图；第四章重点阐述集团管控模式设计，介绍了“治理+管控准则与边界+组织功能定位”的管控模式设计模型；第五章我们重点介绍如何运用流程制度优化的方法规范管控的子职能，如集团战略管控、经营计划管控、财务管控、稽查审计、品牌管控、供应链管控、风险管控等，同时还介绍了集团组织架构的若干形态与设计技巧；第六章则重点介绍集团人力资源与企业文化，对集团人力资源管控理论形态进行了研究，并重点介绍了集团人力资源管控的几大关注点，对集团企业文化体系与架构进行了介绍。

本书的主要读者对象是：

政府机构经济管理部门（中央、地方国资委）

大型国有和民营企业集团管理者（集团高层经理及部门经理）

大型国有和民营企业集团分子公司中高层管理者

中小型集团化发展企业的高级经理

集团内控与风险管理研究与实务操作者

集团管控咨询顾问

大学教授、高级管理人员工商管理硕士 (EMBA)、工商管理硕士 (MBA)、企业管理硕士、管理研修班学员

其他集团管控、战略执行研究者

我们真诚地期望“集团管控4+X总模型”的系列丛书能够给中国企业集团在未来战略执行过程中提供方法论的指导与操作工具的帮助，我们也盼望它能对中国企业集团管控、战略执行研究与实务操作起到一定的推动作用。我们的官方网站是 www.zuojia.co.com，我们的联系方式是 021-51688731。

上海佐佳企业管理咨询有限公司

首席管理顾问

秦杨勇

2016年5月1日于中国上海

目 录

1

“互联网+”时代的“集团管控4+X总模型” / 001

导 引 / 002

1.1 中国集团型企业“互联网+”时代面临的挑战 / 003

案例1-1 VR购物问世！实体店活不下去了？ / 004

案例1-2 工业4.0消灭淘宝只需十年？ / 006

案例1-3 颠覆，还是融合？传统企业的互联网转型 / 013

1.2 “互联网+”时代的中国集团企业管控 / 014

案例1-4 “互联网+”时代，集团型企业为什么仍需要集团管控？ / 016

1.3 “互联网+”时代的“集团管控4+X总模型” / 022

案例1-5 集团管控三分法指责可以休矣 / 028

1.4 “互联网+”时代集团管控体系建设六步法 / 032

2

总模型构建的准备与诊断 / 037

导 引 / 038

2.1 集团管控变革的前期准备 / 039

案例2-1 集团管控变革推进计划 / 041

案例2-2 从《西游记之大圣归来》看“互联网+”时代的准备宣传 / 043

2.2 集团管控诊断方法 / 044

案例2-3 集团管控诊断总部高层访谈提纲 / 045

案例2-4 集团管控诊断调查问卷（片段） / 052

案例 2-5 资料借阅清单 / 056

2.3 集团管控诊断报告 / 058

案例 2-6 中铁贸易集团公司管控诊断报告（片段） / 058

3

总模型之集团战略规划 / 075

导 引 / 076

3.1 “互联网+”时代的集团战略规划 / 077

案例 3-1 华为的战略坚守 / 078

3.2 “互联网+”时代下集团与单体公司战略的五大差异 / 080

案例 3-2 乐视的战略生态圈 / 082

3.3 “互联网+”时代集团多层次战略规划架构 / 083

案例 3-3 GE 公司回归制造业 / 086

3.4 “互联网+”时代集团多层次的战略地图与平衡计分卡 / 087

3.5 集团战略地图开发操作步骤 / 088

3.6 业务层面战略地图开发操作步骤 / 102

3.7 职能战略图开发操作步骤 / 109

4

集团管控模式解码 / 111

导 引 / 112

4.1 “互联网+”时代下集团管控模式的影响要素 / 113

案例 4-1 苏阿、苏万联手破局 / 116

4.2 “互联网+”时代下的集团管控模式解码新思维 / 117

4.3 “互联网+”时代下集团管控模式解码之母合分析 / 119

案例 4-2 从酷派、360 之争，看总部价值创造 / 122

4.4 “互联网+”时代下集团管控模式解码之母子公司治理 / 125

案例 4-3 治理模式国际化最佳实践：新加坡淡马锡 / 133

4.5 “互联网+”时代下集团管控模式解码之准则与边界划分 / 134

案例 4-4 中融国际集团管控准则与边界划分 / 141

5

总模型之管控流程制度与组织架构 / 153

导 引 / 154

5.1 集团管控流程制度与组织架构设计步骤 / 156

案例 5-1 站在“互联网+”风口的小米 / 158

5.2 梳理集团管控流程制度清单 / 158

案例 5-2 控股集团集团管控流程与制度清单 / 159

5.3 集团管控流程与制度优化技巧 / 166

案例 5-3 集团管控流程与制度优化咨询案例示范 / 170

5.4 “互联网+”时代集团管控的流程风险控制 / 199

5.5 “互联网+”时代,集团组织架构类型 / 206

5.6 “互联网+”时代,集团组织架构设计操作技巧 / 211

6

总模型之集团人力资源与企业文化管控体系设计 / 215

导 引 / 216

6.1 “互联网+”时代,集团人力资源挑战与管控模式 / 217

6.2 集团人力资源管控分析模型 / 219

6.3 集团多层次人力资源规划 / 224

6.4 集团关键岗位与任职资格管理 / 232

6.5 集团核心人才管理 / 239

案例 6-1 集团经营与技术核心人才利润分享计划管理制度 / 253

6.6 集团总部人力资源管理输出 / 256

6.7 子公司人力资源监督控制 / 258

6.8 “互联网+”时代企业文化挑战与体系 / 264

1

“互联网+”时代的“集团
管控4+X总模型”

导 引

这是一个“互联网+”的时代！它是人类经济、科技、社会发展到一定阶段的必然产物。现代人类对信息资源、平等交易、智能化的需求催生了“互联网+”的伟大诞生。“互联网+”的最大价值是通过互联网与传统技术、商业模式的嫁接，改变了人类社会的生活方式，它有效地实现了全社会信息资源的公众化，为人类社会提供了一种全新的现代生活方式，提高了人类的生活质量；同时“互联网+”还将彻底地挖掘出现有传统行业的潜力，促使传统企业思考全新的商业模式，推动大数据、云计算、智能化的快速发展，实现大数据的科学整合利用，催生物联网，最终为人类社会创造出智慧地球。

1.1 中国集团型企业“互联网+”时代面临的挑战

回顾并展望互联网的未来发展，互联网大致经历了社交工具、交易平台、基础设施、互联网经济体四个发展阶段。未来信息技术与物理技术的高度融合，使互联网的发展必将进入万物联网、智慧地球的时代。

首先，互联网表现为社交的工具，人们可以通过互联网浏览各种新闻，登录主题论坛，使用QQ、MSN等聊天工具进行沟通交流；其次，互联网发展成为交易平台，支付宝、B2C（商对客）、B2B（企业对企业）、O2O、P2P（个人对个人）、众筹乃至比特币的出现，标志着互联网在新时期被赋予了全新的历史使命，它似乎要对所有行业的商业模式采取摧枯拉朽式的彻底颠覆；再次，互联网作为云网端、大数据、云计算等基础设施，打破传统世界信息与数据在时间、地域、空间上的传播局限，实现了信息与数据的透明化，使得人类可以对互联网产生的大数据进行有效的整合利用；最后，互联网与智能化制造技术的完美结合催生了万物联网伟大梦想的诞生，美国的制造业回归、德国工业4.0、中国两化融合似乎在昭示着世界将进入美妙的智慧地球时代……

2014年是中国互联网快速发展的一年，BAT（中国互联网公司百度公司、阿里巴巴集团、腾讯公司的首字母缩写）巨头纷纷在中国的O2O领域投资并购加速。百度提出基于百度地图的商业解决方案，以百度地图为载体，布局O2O；阿里巴巴先后推出了“双11”“双12”“阿里旅行”“淘点点”等一系列营销活动；腾讯则依托微信，发布了微信的解决方案，即以微信公众号与

回顾中国互联网发展历程，自1994年中科院引入第一条互联网专线，中国的互联网经历了社交工具、交易平台、基础设施、互联网经济体四个阶段

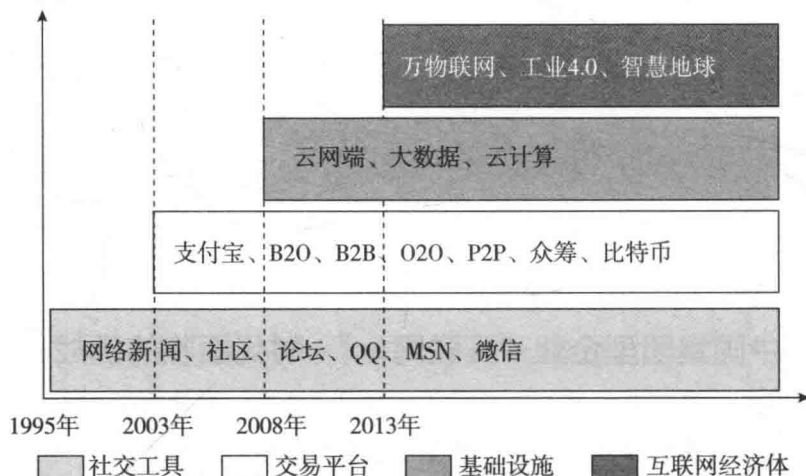


图 1-1 中国互联网的发展历史与展望

支付为基础，形成 online（线上）与 offline（线下）的闭环服务，以帮助传统企业实现原有商业模式转换。

与此同时，依托于支付、云计算、社交网络以及搜索引擎等互联网工具，实现资金融通、支付和信息中介等业务的一种新兴金融也在中国悄然兴起。中国的互联网金融已经不仅仅局限在第三方支付、在线理财产品等方面，P2P、私募互联网化、众筹模式的兴起标志着中国的互联网金融已经进入到一个全新的发展阶段。

2015年已经正式确立“互联网+”为中国的国家战略，两会报告中提出制订“互联网+”行动计划，推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业结合，促进电子商务、工业互联网和互联网金融健康发展，引导中国互联网企业实施全球化的市场战略。与此同时，德国提出的“工业4.0”的概念也席卷中国，中国政府也积极推动中国制造业由低端制造向高端制造实现转变。

案例 1-1 VR 购物问世！实体店活不下去了？

佐佳咨询点评：互联网对传统的颠覆首先体现在其对传统零售业的冲击，

不仅仅中国的淘宝、京东、苏宁易购冲击着传统零售行业，在国外诸如亚马逊等电商也在一点点冲击着传统零售业，全球的互联网电商似乎要试图吞噬传统零售业做成的蛋糕。互联网来袭，传统零售企业如何接招？传统零售业的大佬们会如何应对？未来的互联网真的能颠覆实体零售企业吗？这些都是传统零售企业的高级经理们必须要面对、研究的课题。

背景延伸阅读（搜狐媒体平台：《马云正式宣布：VR 购物问世！实体店活不下去了》）

2016 年 4 月 1 日下午，淘宝推出全新购物方式 Buy +。Buy + 使用 Virtual-Reality（虚拟现实，VR）技术，利用计算机图形系统和辅助传感器，生成可交互的三维购物环境。Buy + 将突破时间和空间的限制，真正实现各地商场随便逛，各类商品随便试。目前淘宝计划将在 4 个月之后上线该功能。

Buy + 通过 VR 技术可以 100% 还原真实场景，也就是说，使用 Buy +，身在广州的家中，戴上 VR 眼镜，进入 VR 版淘宝，可以选择去逛纽约第五大道，也可以选择英国复古集市。让你身临其境的购物，去全世界买买买。

将 VR 技术应用于购物领域，最大的挑战是如何快速地把淘宝 10 亿商品在虚拟环境中 1:1 复原。为了解决这个问题，阿里推出了造物神计划。丰富的 VR 商品库可以直接降低网络购物的退货率，提高网络购物的购买效率。



图 1-2 TPMS 三维建模技术

比如在选择一款沙发的时候，你再也不用因为不太确定沙发的尺寸而纠结。戴上 VR 眼镜，直接将这款沙发放在家里，尺寸颜色是否合适，一目了然。

Buy + 利用 TMC 三维动作捕捉技术捕捉消费者的动作并触发虚拟环境的

反馈，最终实现虚拟现实中的互动。简单来说，你可以直接与虚拟世界中的人和物进行交互。甚至将现实生活中的场景虚拟化，成为一个可以互动的商品。

比如，利用带有动作捕捉的VR设备，你眼前的香蕉、书籍在Buy+中可以化身为架子鼓，利用这种互动形式，让你在购买商品的过程中拥有更多体验。

除了以上，Buy+产品视频里还有一个有意思的场景。比如，当你去给女朋友买内衣的时候再也不用如此尴尬，可以直接查看内衣详情，甚至内衣上身效果。

Buy+能够大大加码线上商品的真实感，甚至通过虚拟技术能拥有实体店所没有的惊喜和体验。

科技的进度，时代的变化，正让线上购物进一步蚕食实体店生意。近日，在2016 IEBE国际电子商务博览会上，《连线》杂志创始主编凯文·凯利预测：最大的电商会成为最大的实体店的拥有者，最大的实体店的拥有者会成为最大的电商平台的拥有者，而两者会进行相互的融合。

可以确定的是，线上购物+VR体验将颠覆现有中国商业格局，实体店将面临史上最大危机。

从2015年年底开始，在线教育平台如雨后春笋般纷纷起势，让人措手不及。我们都知道中国是应试教育制度的国家，更多的学校、家长更加关注的仍然是课本知识的熟练掌握及中高考学生的成绩，而奇速在线英语的出现就是为了让在线教育走进学校、走进课堂，真正实现教育的现代化和信息化。

两会也提到了当前教育要向公平化、信息化发展，其实在今年年初国家教育部就已经发文指导全国教育信息化发展，全国也已经有6.36万个教学点实现了数字教育资源覆盖！但是这远远不够，可以说在线教育的市场才刚刚萌芽。

案例1-2 工业4.0 消灭淘宝只需十年？

佐佳咨询点评：德国所谓的工业四代（Industry 4.0）是指利用物理与信息系统融合（Cyber-Physical System, CPS）将生产中的供应、制造、销售信息数据化、智慧化，最后达到快速、有效、个人化的产品供应。目前工业4.0已经进入中德合作新时代，中德双方签署的《中德合作行动纲要》中，有关