

以独具特色的案例透析集团管控之道

世界500强（通用、沃尔玛、汇丰等）战略 集团管控 案例分析



GROUP MANAGEMENT
CASES OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS

大象善舞

「向世界知名公司学习集团管控」

战略管理/集团管控专家

白万纲◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



F279.1/152

2008

大象善舞

——向世界知名公司学习集团管控

白万纲 著

机械工业出版社

本书通过对世界知名企业，如通用汽车、陶氏、汇丰、复兴等深刻的案例解剖，揭秘这些企业是如何厚积薄发，如何透过有力有效的管控而发展壮大，从而获得持久竞争力！本书还精选了几个中国企业集团的管控实例，如有百年历史的招商局集团、商业新星复兴和万科等，每一个案例都别具一格，独具特色。案例涉及到集团管控的各个方面，不仅包括董事会管控和如何打造强势总部，而且还包括财务管控、供应链管控、研发管控、人力资源管控、国际化管控等。

图书在版编目（CIP）数据

大象善舞：向世界知名公司学习集团管控/白万纲著. —北京：机械工业出版社，2008.6

ISBN 978-7-111-24461-5

I. 大... II. 白... III. 企业集团—企业管理—经验—世界
IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2008）第 089460 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：魏小奋 责任编辑：刘宇圣 责任校对：侯 灵

封面设计：任燕飞 责任印制：洪汉军

北京汇林印务有限公司印刷

2008 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

180mm×250mm·14 印张·10 插页·196 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-24461-5

定价：38.00 元

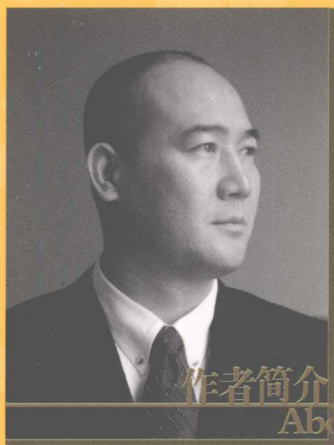
凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

销售服务热线电话：(010)68326294

购书热线电话：(010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话：(010)88379001

封面无防伪标均为盗版



作者简介

About Author

白万纲 华彩咨询集团董事，工商管理博士。曾历任国际咨询公司与多家集团型企业高层，有十余年的咨询经验。目前担任中央党校国资委分校国有重点骨干企业领导培训班客座教授、国家会计学院、浦东干部学院、清华、北大、浙大等学府总裁班客座教授，国务院国资委和北京、上海、山东、江苏、天津等多个省市国资委、经贸委的管控顾问。同时，他还是多家超大型企业集团的独立董事。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，提出了“母子公司管理”、“国家管控”、“四层级战略”、“组织智商”、“管理型企业文化”等管理理念。



GROUP MANAGEMENT CASES OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS

对世界知名企业，如通用、陶氏、汇丰、复星等深刻的案例解剖，揭密这些企业是如何厚积薄发，如何透过有力有效的管控而发展壮大，从而获得持久竞争力！

精选了中国企业集团的管控实例，如百年历史的招商局集团、商业新星复星和万科等，每一个案例都别具一格，独具特色！

案例涉及到集团管控的各个方面，不仅包括董事会管控和如何打造强势总部，而且还包括财务管控、供应链管控、研发管控、人力资源管控、国际化管控等。

责任编辑：魏小奋

项目策划：世纪传播研发中心

出版咨询：010-88379105



前言

重组是集团型企业永恒的话题，因而管控也是集团型企业永恒的话题。管控因母子公司而生。常见的母子公司管控层级有二级、三级和四级。母公司→子公司是二级。集团→事业部（或子集团）→业务单位是三级。集团→事业本部（或一级子集团）→事业部（或二级子集团）→业务单位是四级。20 世纪 80 年代的通用电气、现在的海尔、台塑都是典型的四级管控模式。

通用电气和西屋电气在百年抗争中最终胜出，其中，通用电气事业本部的设置居功至伟。先后创建于 1886 年和 1892 年的美国西屋电气公司（Westinghouse Electric）和美国通用电气（General Electric）公司都是享誉全球的电气和军用电子产品制造公司。通用电气公司（以下简称通用电气）迄今仍可力敌沃尔玛、英特尔及微软等新兴企业；而多年位居全球百强，20 世纪 70 年代初期还能与 GE 比肩而立、难分伯仲的西屋电气公司（以下简称西屋）80 年代后却竞争力减弱，陷入难以破解的迷局，失去了全球 500 强的地位，最终在 2006 年 4 月被东芝以 54 亿美元的低价“悲惨”地收购，不禁令人慨叹。



大象

向世界知名公司学习集团管控

20 世纪 50 年代初，通用电气采用了事业部的组织结构，整个公司一共分为 20 个事业部，每个事业部各自独立经营，单独核算，取得了领先西屋的业绩。事业部制的三层级结构的管控模式对经营多样化、品种规格繁杂的大公司应对激烈的市场竞争十分有效。20 世纪 60 年代末期，西屋以国际化战略抗衡通用，但很快发现原有的国际公司和 4 个产品公司平行经营的组织结构阻碍了公司的国际成长，遂果断撤消了国际公司，形成了以产品为基础的“分权的事业部制”，1971 ~ 1976 年，这一调整大获成功，海外业务大幅上升。面对西屋的市场挑战，通用电气 20 世纪 70 年代初一度陷于危机。1977 年底，通用电气进一步改组公司的管控体制，实行“执行部制”，也就是“超事业部制”。这种体制就是在各个事业部上再建立一些“超事业部”，来统辖和协调各事业部的活动，形成四层级的管控模式。这样，一方面使最高领导机构可以减轻日常事务工作，集中精力掌握有关企业发展的决策性战略计划，一方面也增强了企业的灵活性，为通用的持续发展奠定了组织基础，经营业绩显著提高。而这一时期，西屋的主要精力在产业结构调整和国际联盟合营。西屋从收益微薄的电器消费品行业撤出，投资于竞争较为平稳、市场潜力大的冷藏保温运输、土地开发等行业；同时，在进口产品竞争的巨大压力下，西屋采取“挡不住它就和它一起走”的经营对策，大肆合营、并购，与非美国企业联盟，取得了一定程度的成功。但是，墨守成规、无视管理思想变革仍使西屋的发展大为受挫，使其在与通用电气的竞争中最终败退。从西屋和通用电气的百年抗争中，可以看到，搞好集团型企业的母子管控结构的设计可以为企业提供最关键的竞争优势。

由于 IT 技术对管理决策的影响，通用电气已经恢复到了三层级的母子管控结构，但是当今世界仍有松下这样的巨型跨国企业采用四层级的结构。四层级的结构并不是管控层级的终极。全球

性的控股金融集团——汇丰集团就是一个八层级的管控结构（见本书第三章）。汇丰集团的“创教”企业——香港上海汇丰银行在今日，就层级而言仅是汇丰集团的第五层级公司。香港上海汇丰银行持有恒生银行 62.14% 的股份。恒生银行持有福建兴业银行 12.78% 的股份，是仅次于福建省财政厅（持股 20%）的第二大股东。由此可见，汇丰集团这样的多层级机构的庞大到了何等地步，令人叹为观止。这样庞大的结构是不断购并和重组的结果。汇丰集团在 1997 年至 2006 年这 10 年间在全球范围内一共收购了 25 家大银行的股份。其中有 13 家为全资持有，5 家持股超过 70%。

只要人类社会的财富不断地积累，这样的并购和重组就不会结束也有可能永远都不会结束。2007 年 10 月，财富 500 强中营业收入排第 13 位的苏格兰皇家银行拟出资 710 亿欧元（1 000 亿美元）收购营业收入排第 15 位的荷兰银行，收购方案已经获得了股东和监管部门的认可。荷兰银行是个有着 183 年历史、1.12 万亿美元资产和 107 000 名员工的庞然大物。组建这样多层级巨型机构的好处不言自明，就是增强整体对抗风险的能力。缺点也同样明显，因为层级太多造成上下级之间信息沟通的不畅。美国花旗银行、美国银行在 2008 年美国次级抵押贷款的风波中分别损失 100 亿美元和 30 亿美元，损失惨重。花旗集团董事会主席兼首席执行官查尔斯·普林斯甚至因这次事件辞职。

信息在层级链上逐级传递时往往失真，这是大型多层级组织经常面对的问题。查尔斯·普林斯最大的失误在于：他的下属向他报告花旗所持有的次级资产为低风险时，他始终相信他们。而像花旗这样规模巨大的多层级机构，会产生各种信息的失真甚至缺失。巴林银行、中航油的规模远远小于花旗，但是由于分支机构当事人的刻意隐瞒，也许是在等待抵消负面影响的好消息而推迟报告，最终给母公司造成巨大损失甚至倒闭。而像花旗这样多层级的大型组织之所以屹立不倒，就在于它整体对抗风险的能力



大象

向世界知名公司学习集团管控

和整体获利的能力要远远超过因为层级过多信息不畅而带来的损失。美国银行在次级抵押贷款中损失达 30 亿美元，但因为持有中国建设银行 19.9% 的股份而大肆获利。美国银行首席财务官乔·普赖斯（Joe Price）在 2007 年 11 月间表示：“从账面上看，我们的潜在获利超过了 300 亿美元。”但是不应因此忽视大型多层级机构的管控问题。

多层级营利集团的管控是个异常复杂的问题，但是这还不是营利性组织管控的“天山灵鹫宫”，隐藏在这些巨型企业集团背后的还有各国的大财团。比如，美国银行是美国银行公司的附属机构，美国银行公司则是加利福尼亚财团控制的一家单一银行持股公司。2000 年 9 月，日本的两大财团第一劝银财团、富士财团和日本兴业银行联合组建了瑞穗金融集团，成为当时日本最大的金融控股公司。次年 4 月，三井财团和住友财团联合组建了三井住友金融集团与之抗衡。日本目前最大的银行三菱联合金融控股集团，则由三菱财团所属的三菱东京金融集团和三和财团所属的日本联合金融控股集团于 2005 年 10 月合并而成。形成了今日日本最大的三家银行集团由日本的六大财团两两联合控制的局面。三菱财团是日本最大的财团，其核心企业有 29 家，其中有 9 家入选 2007 年财富 500 强，分别为：三菱联合金融控股集团、新日本石油、三菱商事、三菱电机、明治安田生命、三菱重工、三菱化学、三菱汽车和日本邮船。这 9 家企业的营收总和达 2 925.44 亿美元之巨。其他的 20 家多半是日经 225 指数成分股。三菱联合金融控股集团的总资产排位全球第六，达 15 857.7 亿美元。

管控的价值在于能解决集团内的“利益均沾”和母子集团共同发展的问題。我服务的华彩咨询机构是我国母子公司管控研究的发轫者，是国内领先的母子公司管控专家，已为我国超过 200 家的集团型企业提供过母子管控的整体解决方案。与此同时，华彩咨询在全球范围内遴选 500 强企业研究母子公司管控问题，为

母子公司管控课题提供丰富的案例，不懈地探求多层级集团管控的奥秘，为我国企业在重组后不断壮大而出谋划策。

本书论述的重点是研究这些世界 500 强企业或者具备 500 强实力的企业是如何通过管控而发展，从而获得持久竞争力的。在笔者写作的过程中，一直有个疑问盘旋在脑际，那就是：这些集团企业已经如此庞大，为何还是不断地要通过并购重组、或通过联盟重组成更大的企业集团呢？

思考的过程是痛苦的，但灵光一闪发现答案时无疑是人生最快乐的时刻！重组成更大的多层级机构除了能增加整体对抗风险的能力外，确实还能因母子效应产生价值，而这种价值正是单体公司无法企及和实现的！雷诺和日产的重组已经证明了这一点。

书中精选了多个世界知名公司的集团管控案例，其中包括世界 500 强企业，如通用电气、沃尔玛、陶氏化学等，并且随着我国国家实力的不断增强，结合我国企业集团发展的实际情况，本书还精选了几个中国企业集团的管控实例，如有百年历史的招商局集团、商业新星复星和万科等，每一个案例都别具一格、独具特色。案例涉及到集团管控的各个方面，不仅包括董事会管控和如何打造强势总部，而且还包括财务管控、供应链管控、研发管控、人力资源管控、国际化管控等内容。我们希望通过细致的讲解和案例式的解剖，让读者和我们一同分享集团管控的大餐！

最后，欢迎广大企业界朋友和对集团管控感兴趣的相关人士一起来探讨这个永恒的话题！您可登录我们的网站，亦可致电我们。

白万纲



机械工业出版社



世纪传播

Century Culture Communication

“世纪传播”管理书系

中国企业的智慧源泉



企业首选最值得信赖的增值顾问

最为实用、最富价值、最具专业的产品



- ★ 解决企业最重要、最常出现但久拖不决的问题!
- ★ 职业化——企业和个人建立长青品牌的高效法则!

名称:《职业化团队》【最新】

版别:东方音像电子出版社

主讲人:余世维

数量:6VCD

码洋:630.00



- ★ 一看就明白,一用就见效!
- ★ 成本控制→吹糠见米;利润倍增→立竿见影。

名称:《砍掉成本——企业家的12把财务砍刀》【最新】

版别:云南民族文化音像出版社

主讲人:李践

数量:4VCD+4CD

码洋:690.00



- ★ 用利润说话,绩效管理越简单越有效!
- ★ 5000多家企业收到100%的赢利效果。

名称:《绩效飞轮》【最新】

版别:云南民族文化音像出版社

主讲人:李践

数量:4VCD+4CD

码洋:690.00



- ★ 一张光盘,
为您解决21世纪最大的问题——突破人才经营瓶颈!

名称:《突破人才经营瓶颈》【最新】

版别:上海高教音像出版社

主讲人:余世维

数量:7VCD

码洋:760.00

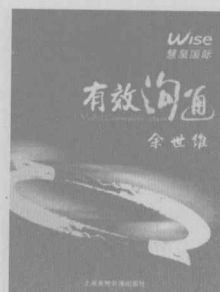
★ 为您解码——企业“长与久”“财与利”“战与谋”“主与将”“成与败”“功与势”之道。

名称：《解码商道——中国企业生命力再造》【最新】
版别：东方音像电子出版社
主讲人：张利
数量：6VCD
码洋：580.00



★ 有效沟通、完美沟通成就您完美人生！

名称：《有效沟通》
版别：上海高教音像出版社
主讲人：余世维
数量：6VCD+1书
码洋：660.00



★ 领导者的魅力是先天的，还是后天培养的？
★ 亚洲第一名嘴张锦贵为您揭开魅力领导的谜团！

名称：《领导的艺术》
版别：中山大学音像出版社
主讲人：张锦贵
数量：6VCD
码洋：600.00



★ 培训师和管理人士创造奇迹的秘密武器！
★ 让员工在游戏中体验，让学员在游戏中成长！

名称：《培训游戏实战演练》
版别：深圳音像公司
主讲人：韩庭卫
数量：5DVD
码洋：680.00





★ 中小企业规避风险、稳步发展的良方妙药！

名称：《突破中小企业发展瓶颈》

版别：上海音像出版社

主讲人：余世维

数量：8VCD

码洋：850.00



★ 规避“执行的七大陷阱”与“执行力扭曲”，让您赢在执行！

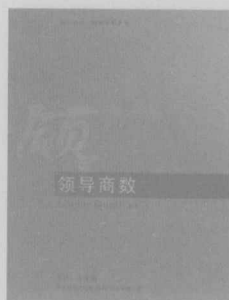
名称：《赢在执行》

版别：湖北音像艺术出版社

主讲人：余世维

数量：6VCD

码洋：630.00



★ 让您站在领导商数的每个支点上！

名称：《领导商数》

版别：湖北音像艺术出版社

主讲人：余世维

数量：6VCD

码洋：600.00



★ 提升EQ，变管理为艺术！

名称：《管理者情商EQ》

版别：上海音像出版社

主讲人：余世维

数量：6VCD

码洋：600.00

★ 变革与文化是企业建功的先决条件！

名称：《企业变革与文化》

版别：上海音像出版社

主讲人：余世维

数量：6VCD

码洋：630.00



★ 马云的经营哲学，让天下没有难做的生意，
让 80% 的人获得成功！

名称：《马道成功》

版别：中国青少年音像出版社

数量：8DVD

码洋：780.00



★ 管理者成功塑造自己的性格魅力，
掌握改变自己及企业命运的能力，
成为新时代的卓越领袖！

名称：《如何塑造管理者的性格魅力》

版别：东方音像电子出版社

主讲人：余世维

数量：6DVD + 1CD

码洋：830.00



★ 听，最富有的人讲述智慧的故事
看，最睿智的人解读智慧的资讯
学，最专业的人剖析管理的精髓
用，最成功的人分享成功的方法

名称：《企业家修炼——第7届学习型中国世纪成功论坛》

版别：国家行政学院音像出版社

数量：12VCD

码洋：698.00





★ 拿起蓝海的接力棒，成就蓝海领袖！

名称：《开创蓝海》
版别：东方音像电子出版社
主讲人：朱博
数量：6VCD
码洋：580.00



★ 世界 500 强企业员工信奉的第一成功法则
改善企业绩效、提升本土企业执行力的实战宝典

名称：《优秀员工从服从做起》
版别：东方音像电子出版社
主讲人：张建华 余世维
数量：6VCD
码洋：630.00



★ 切割，让营销卖出不同，
以弱击强、迅速转换，创造隐性价值……

名称：《切割营销》
版别：上海高教音像出版社
主讲人：路长全
数量：6VCD
码洋：600.00



★ 转型期，企业需要做什么？
★ 剖析症状→提出预防，治疗方案→正确的领导和管理模式。

名称：《转型期管理》
版别：齐鲁电子音像出版社
主讲人：林健安
数量：8VCD
码洋：580.00

- ★ 制度是创造优秀员工的基石
- ★ 标准是造就伟大企业的砖瓦
- ★ 6S是落实制度和标准的工具

名称：《6S精益管理》
版别：东方音像电子出版社
主讲人：孙少雄
数量：6VCD
码洋：580.00



世纪传播感恩订购

★ 期盼

因为书，世纪传播智慧资源和您成为朋友！
因为讲坛，您的企业拥有低成本的活教材！
因为追求与需求，您的人生从此精彩、卓越！

★ 贴心产品

机工版最新世纪传播管理书系、世纪传播讲坛系列、总经理书架、企业图书馆……

★ 祝福、感恩

感谢亲爱的读者，让我们共享成功的喜悦，祝您早日成功……

为庆祝成功，世纪传播的感恩订购开始啦！

覆盖方式	感恩订购
凡购买光盘1套以上	①享受 9.5 折优惠，并免费邮寄； ②赠送：机工版世纪传播图书1本+演示光盘1张，或者， 抵扣：先期购买机工版世纪传播图书价款×现购买光盘套数（抵扣以小票为据，只限光盘）。
凡购买光盘5套以上	①享受 9 折优惠，并免费邮寄； ②赠送：机工版世纪传播图书5本+演示光盘5张，或者， 抵扣：先期购买机工版世纪传播图书价款×现购买光盘套数（抵扣以小票为据，只限光盘）。
凡购买光盘10套以上	①享受 8.8 折优惠，并免费邮寄； ②赠送：机工版世纪传播图书10本+演示光盘10张，或者， 抵扣：先期购买机工版世纪传播图书价款×现购买光盘套数（抵扣以小票为据，只限光盘）。
凡购买光盘15套以上	①享受 8.5 折优惠，并免费邮寄； ②赠送：机工版世纪传播图书15本+演示光盘15张，或者， 抵扣：先期购买机工版世纪传播图书价款×现购买光盘套数（抵扣以小票为据，只限光盘）。
订购方式	银行汇款： 户名：厦门世纪传播文化传播有限公司 开户行：厦门湖里工行 账号：4100021809201021748
	邮局汇款： 地址1：北京市海淀区彩和坊路8号天创科技大厦11楼1105室 邮编：100080 电话：010-62698517/62698597/传真：010-62698583 地址2：厦门市湖里大道80号明园大厦10楼B座 邮编：3610006 电话：0592-5637918/传真：0952-5637928
	电话订购： 010-62698517/62698597