

战略

智慧

国际知名企业
发展经典路径
集团战略蓝皮书

聂清凯

马一德

赵庆

著



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



1475307

着急的?

我们正
织行为
管理工
取集体
及行动
言, 这

战略

智慧

国际知名企业
发展经典路径
集团战略蓝皮书

聂清凯 马一德 赵庆 著



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

战略智慧 / 聂清凯等著. — 北京 : 企业管理出版社,
2011. 11

ISBN 978 - 7 - 80255 - 925 - 7

I. ①战… II. ①聂… III. ①企业集团 - 企业管理 -
经验 - 世界 IV. ①F279. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 210670 号

书 名: 战略智慧: 国际知名企业发展经典路径集团战略蓝皮书

作 者: 聂清凯 马一德 赵庆

责任编辑: 杜敏

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 925 - 7

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 发行部 (010) 68701638 编辑部 (010) 68414643

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京中新伟业印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米 × 240 毫米 16 开本 21.5 印张 360 千字

版 次: 2011 年 10 月 第 1 版 2011 年 10 月 第 1 次印刷

定 价: 50.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

序

战略智慧的光芒

夏健明

“战略”一词源于人类社会的战争，在中国最早见于西晋初史学家司马彪所著《战略》一书。在古代中国，有关战争全局的筹划与指导曾使用兵略、谋略和方略等特定的术语表述战略。19世纪末，中国开始用“战略”翻译“strategy”。英文“strategy”源于希腊语“strategos”（译为“将军”）。古罗马军事理论家弗龙蒂努斯早在公元84-96年间就撰写了《谋略》（The Strategems）一书，分析战略上成功的战例，以供将军们提高运筹和指导战争的能力。随着战略理论的发展，战略这一概念，已扩大延伸到军事领域以外，为其他许多领域所借用，泛指对全局性、重大的、高层次决策的谋略。

“企业战略”的概念是随着产业革命和经济的发展而逐渐形成的。18-19世纪伴随着产业革命，欧洲产生了以亚当·斯密、瓦特、斯图亚特等为代表的欧洲管理思想，以后在美国又出现了以泰罗为代表的科学管理学派。当时这些学者和管理者都是将思考的重点放在组织内部活动的管理上。但经济全球化、地域经济合作加强、金融行业风起云涌、通讯技术与网络技术的令人惊叹的更新换代速度、企业兼并收购浪潮、市场需求结构的多样化与个性化、社会政局动荡等因素，对作为社会经济主体的企业产生了巨大的影响。企业环境的不安定性、不确定性和多变性使企业经营成败压力急剧增大。严峻的现实、残酷的教训使企业逐渐明白：在环境多变的情况下，对企业生存、发展至关重要是紧跟环境的变化方向，及时作出战略选择。企业能否运用战略，未雨绸缪，适时地积累和运用自己的资源和能力，有效地规避风险成为企业兴衰成败的关键。因此，企业界和理论界将管理工作的重心和理论研究的重心转向战略管理，并形成了20世纪70年代以来的“战略热潮”，促成了企业战略管理理论和方法的诞生。

20世纪初，法国管理学家法约尔对企业内部的管理活动进行整合，提出了管理的五项职能。这可以说是最早出现的企业战略思想。1938年，美国管理学家巴纳德在《经理人员的职能》一书中，首次将战略理论从管理理论中分离出来，认为战略管理主要是与领导人有关的工作。此外，他在该书中提出管理科学

的重点在于创造组织的效率，战略管理工作则应注重组织的效能，即如何使组织与环境相适应。这种有关组织与环境“匹配”的主张成为现代战略分析方法的基础。60年代，哈佛大学的安德鲁斯对战略进行了四个方面的界定，将战略划分为四个构成要素即市场机会、公司实力、个人价值观和渴望、社会责任。其中市场机会和社会责任是外部环境因素，公司实力与个人价值观和渴望则是企业内部因素。他还主张公司应通过更好地配置自己的资源，形成独特的能力，以获取竞争优势。同一时期，美国学者安索夫在研究多元化经营企业的基础上，提出了“战略四要素”说，认为战略的构成要素应当包括产品与市场范围、增长向量、协同效果和竞争优势。由此，企业战略管理理论的研究逐渐由单纯的组织内部转向组织与环境的关系研究。1965年，安索夫出版了第一本有关战略的著作《企业战略》，成为现代企业战略管理理论的研究起点。八九十年代以来，很多学者积极地投入到战略理论的研究，涌现出多种不同的学术流派，如设计学派、计划学派、定位学派、创新学派、认知学派、学习学派、权力学派、文化学派、环境学派、构造学派、资源学派、能力学派等，形成所谓的“管理理论丛林现象”。其实，这些学派并不是代表不同种类的战略，而是同一过程的不同侧面。学者们都站在自己角度，从自己的观点出发强调一个侧面或一个阶段。对于企业界来说，这些学派的观点没有好与差的差别，只有看是否能指导企业更好地生存和发展。

进入到21世纪以后，随着企业外界环境的加剧变化，越来越多的企业认识到“没有最好的战略，只有更好的战略”——企业成败的关键并不在于某种战略本身的优劣，而在于企业高层领导人巧妙运用各种战略的智慧。从这本书中，其实我们可以发现一个非常有趣的现象：“失败的企业都是一样的，而成功的企业却各有各的不同”，如沃尔玛的供应链战略独树一帜，而百联集团追求的则是成为国内的“零售航母”；巴斯夫是化工业的“绿色巨人”，陶氏化学则更加注重知识资产的管理；百胜集团擅长打造高附加值的价值链，伊利公司则总在营销上屡有新招；3M公司以创新作为自身战略的核心，西门子则将战略中心放在了流程再造上……我想，本书的一个重要的贡献就在于从现实中找到了一个战略的“标杆”，可以为今后企业的高层领导人阅览不同行业成功企业的发展历史提供一本参照读物，让他们去细细领会和品味前人的战略智慧，就好像很多将军都要品读《孙子兵法》和《三国演义》一样。

上世纪六七十年代新兴市场经济国家的快速发展，引起了学者们的浓厚兴趣。在以往的三十年里，人们发现推动发展中国家经济发展的主导力量是企业集

团这种组织形式，尤其是大型企业集团在一些新兴市场经济国家（如印度、巴西等）已经成为经济发展的引擎和支柱。企业集团的兴衰甚至影响到这些国家参与国际经济合作的综合国力的强弱。其实，在许多发达国家，如日本、新加坡、德国等，企业集团也是普遍存在的企业组织形式，在国家的经济发展中发挥举足轻重的作用。

早在1987年，我国政府就在结合国企改革和组织结构调整中，开始致力于推动企业集团的组建和发展，实施大公司、大集团战略成为我国国有大中型企业发展的一项重大抉择。1994年国务院颁布的《90年代国家产业政策纲要》提出，把企业集团这一组织形式作为我国企业的发展目标。党的十七大报告着重指出，鼓励发展具有国际竞争力的大企业集团。我国将长期面临发达国家在经济技术上占优势的压力，要实现全面建设小康社会的宏伟目标，实现中华民族的伟大复兴，我国必须加快培育一批具有国际竞争力的大企业集团。目前我国的一批大企业集团正在发展壮大，加快崛起，在社会经济发展中发挥越来越重要的作用。但我们必须清醒地看到，我国的大企业集团在规模、数量、效益、盈利能力、创新能力等方面与国际水平相比较还存在很大的差距，中国企业500强营业收入、利润规模、资产规模为世界企业500强的9.3%、6.7%和7.1%，人均营业收入和人均利润额分别只相当于世界企业500强的20.5%和16.7%，收入利润率、资产利润率、净资产收益率分别比世界企业500强低8%，0.77%和5.23%，中国的大企业急需在与跨国公司对标当中找到自身的差距，明确方向，奋起直追，加快发展，做强做大。

虽然目前关于企业案例的书籍可谓汗牛充栋，而专门研究知名企业集团公司层面战略的著作却难得一见。因此，研究一些著名企业集团公司的战略是一项既有学术价值，又有现实意义的课题。这也是本书的第二个重要贡献。毋庸置疑，这项课题具有相当的挑战性——既需要长期关注企业的现状和因环境变化导致的战略调整，又需要从那些看似无序的信息中提炼出企业的战略意图，并加以概括、总结，归纳出企业集团的战略逻辑。作为作者的导师，我见证了他们一直以来对企业战略管理的执着的学术兴趣和对现实问题的深入思考。从这本著述的研究成果中，我似乎隐隐看到了美国著名企业史学家、战略管理领域的奠基者阿尔弗雷德·D. 钱德勒一生的追求。

本书的第三个重要贡献在于以世界经济不断迈向全球化为背景，针对国内外一些知名企业集团公司层面战略的现实问题进行了深入的剖析。作者以规范的研究方法，认真解读这些企业集团层面战略制定过程，系统分析这些企业集团

在发展的过程中战略制定和调整的实质，客观评价它们的得失，旨在探寻这些知名企业集团公司层面战略的“光芒”，为中国本土企业集团提升竞争力，更好地实施“走出去”战略找到一些可供借鉴的经验和教训。这一研究宗旨贯穿始终，并得到较好的实现。

本书整体上思路开阔，结构合理，文风朴实，理论探索颇多创新之处，反映了作者深厚的专业功底和对当前战略管理领域重大理论问题的关注，为我国企业战略管理学术界和实务界增添了一份有益的果实。当然，本书尚存在有待进一步完善的地方，如对有的问题研究可以进一步深入展开，有的结论的得出似乎有为时尚早之嫌。但这些属于技术环节的争议，并不影响整本书的价值。

无论如何，本书是研究企业集团层面战略的一个有益尝试，相信读者能从中得到宝贵的启示。并希望该书中闪烁出来的战略的光芒，能够使更多的人关注我国企业集团的战略管理，关注公司层面战略的制定和实施。

（中国浦东干部学院院务委员
中国企业管理研究会常务理事）

2011年9月1日

前 言

企业集团是一个国家经济发展的支柱，是技术进步、产业升级、结构调整的中间和骨干，当今世界国与国之间综合国力的竞争很大程度上表现为企业集团之间的竞争。目前，跨国企业集团拥有世界专利技术的70%，占世界技术贸易的90%，货物贸易的70%，跨国投资的90%，对世界经济、社会和文化发挥着十分重要的影响。随着世界经济全球化进程的不断推进和知识经济时代的到来，中国企业正面临着与那些实力强劲的全球知名跨国企业集团同台竞技的局面。尽管国际竞争压力与日俱增，但真正能够参与国际竞争、形成竞争优势的中国企业却并不多见。企业集团作为一种新型的经济组织形式已迅速被世界各国采用，不少发达工业化国家和新兴工业化国家的企业集团已发展成为跨越国界的巨型跨国企业集团，在全球经济增长与分工协作中扮演重要的角色。国务院国资委前主任李荣融曾指出，国资委当前和今后一个时期的主要任务之一，是推动企业间的兼并、联合、重组，促进国有资产合理流动，提高国有资本的控制力、影响力和带动力，培育和发展一批具有国际竞争力的大公司和企业集团。企业集团已成为一个国家经济增长的发动机，是国际竞争的主力军，国与国之间的经济竞争，从某种意义上讲，主要反映在大企业集团之间的竞争上。

一、认识“企业集团”

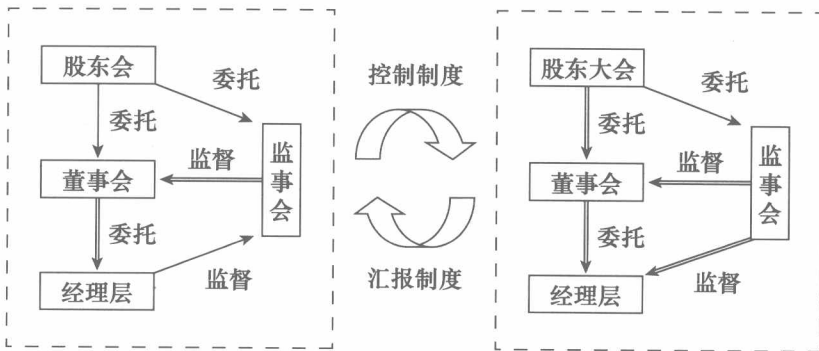
根据我国工商行政管理局1998年4月发布的《企业集团登记管理条例》对企业集团的界定如下：“企业集团是指以资本为主要联结纽带的母子公司为主体，以集团章程为其共同行为规范的母公司、子公司、参股公司及其他成员企业或机构共同组成的具有一定规模的企业法人联合体。企业集团不具有企业法人资格。”设立企业集团应具备以下条件：（1）集团母公司注册资本5000万元人民币以上，并至少拥有5家子公司；（2）母公司和其子公司的注册资本总和在1亿元人民币以上；（3）集团成员单位均具有法人资格，这是国内外企业集团的主要区别。由此可见，企业集团本质上是一种企业群体的社会经济组织形式，一种市场中间组织，用于对付市场失败与内部组织失败的制度创造。企业集团在组织结构、公司治理、运营管理、法律四个方面一般具有以下特征。

（一）组织结构特征

企业集团是企业联合体，这种组织结构具有两重性：一方面企业集团由若干实体组织构成，企业集团各成员企业大多数具有法人资格，按法律程序注册，根据组织目标有独立的组织机构和权责安排，独立核算，自负盈亏，是独立运营的组织实体。另一方面企业集团只是进行登记的社团组织，其本身不是法人。从法理上讲，企业集团并不是法律意义上的实体组织。但是企业集团一般设有理事会，此类成员企业协调机构，成员企业彼此之间有业务协作关系或股权关系，特别是处于核心层的母公司，通过股权安排等制度规定，对子公司、孙公司层层控制或交叉持股形成共同利益体，由此影响和干预各成员企业经营活动。

（二）法人治理特征

按照企业集团治理结构原则，企业集团各独立法人地位的成员企业建立各自独立的股东大会、董事会、经营层的相互制衡机制和决策、执行、监督三权独立的管理体系。但在母子公司体制下的企业集团，母公司拥有子公司的股权，按《公司法》等有关法律规定这部分股权使得母公司具有对子公司的控制权和分红权。母公司对于子公司的组建、经营活动和利益分配拥有一定的支配权，不但通过企业集团章程、公司章程等将这些权力具体化，而且通过选派产权代表和高级经营管理人员的方式发挥其在企业集团治理结构中的影响，并通过建立一整套的控制制度，加强对子公司重大决策和经营活动的控制，接受子公司经营活动情况的汇报，从而降低委托 - 代理成本，规避子公司的“逆向选择”和“道德风险”，实现企业价值最大化、资产收益的最大化。母子公司体制下的企业集团法人治理结构关系见下图。



母子公司体制下的企业集团法人治理结构关系

（三）运营管理特征

通过对国内外不同行业、不同发展阶段大型企业集团的案例分析，我们发现虽然不同集团的集分权程度不同，集团总部的功能不同，但是就企业集团的内部运营管理和控制模式而言，一般可以划分为三类：一是财务管控模式；二是战略管控模式；三是经营管控模式。

1. 财务管控模式

采用财务管控模式的企业集团，集团总部作为投资决策中心，以追求资本价值最大化为目标，只负责集团的财务和资产运营、集团的财务规划、投资决策和实施监控，以及对外部企业的收购、兼并工作。下属企业每年会制定各自的财务目标，各下属企业的产业相关性可以很小。在该管控模式下，集团总部对成员企业实行以资产经营为核心，以各自企业自己编报的预算、计划与集团外同行企业的经营效果比较为主要考核内容，评价经营业绩的财务表现。典型的财务管控型集团公司有长江实业。长实集团在全球 45 个国家经营多项业务，雇员超过 18 万人，它既有港口及相关服务、地产及酒店、零售及制造、能源及基建业务，也有因特网、电讯服务等业务。总部主要负责资产运作，职能人员仅 100 多人，主要是财务管理人员。4E 公司也是采用这种管控模式。这种模式被形象地表述为“有头脑，没有手脚”。

2. 战略管控模式

采用战略管控模式的企业集团，集团总部作为战略决策和投资决策中心，以追求集团公司总体战略控制和协同效应的培育为目标，总部负责集团的财务、资产运营和集团整体的战略规划，各下属企业（或事业部）同时也要制定自己的业务战略规划，并提出达成规划目标所需投入的资源预算。在该管控模式下，集团总部对子公司干涉较强，但是子公司有一定的自主权。集团总部负责审批下属企业的计划并给予有附加价值的建议，批准其预算再交由下属企业执行。为了保证下属企业目标的实现以及集团整体利益的最大化，集团总部的职能主要集中在进行综合平衡、提高集团综合效益上做工作。如平衡各企业间的资源需求，协调各下属企业之间的矛盾，推行“无边界企业文化”，高级主管的培养、品牌管理、最佳典范经验的分享等。例如，美国零售业巨子沃尔玛公司就采用了这种管控模式，子公司负责本公司事业战略的执行，母公司按照集团的总体战略审定子公司的战略规划，重视各子公司的独立性，各子公司间业务资源的共享通过协议执行，母公司在财务、风险管理和战略协调方面的人员精干，母公司员工只有 190 名。这种模式被形象地表述为“上有头脑，下也有头脑”。

3. 经营管控模式

采用经营管控模式的企业集团，其总部作为经营决策中心和生产指标管理中心，以对企业资源的集中控制和管理，追求企业经营活动的统一和优化为目标，直接管理集团的生产经营活动（或具体业务）。如人事管理不仅负责全集团的人事制度政策的制定，而且负责管理各下属公司二级管理团队及业务骨干人员的选拔、任免。采取该管控类型的企业集团往往都从事大规模产品生产或网络性自然垄断业务，如电力、电信、铁路、钢铁、煤炭等。IBM公司可以说是这方面的典型，为了保证其全球“随需应变式”战略的实施，各事业部都由总部进行集权管理，计划由总部制定，下属单位则负责保障实施。这种模式被形象地表述为“上是头脑，下是手脚”。

以上三种不同的管理控制模式，都具有各自的特点，详见下表。

企业集团管理控制模式

| | 财务管控型 | 战略管控型 | 经营管控型 |
|-------|--------------------|------------------------------------|------------------|
| 人事控制 | 高层领导的聘用和解聘 | 制定并协调人事政策，关注高层管理人员，培养后备人才 | 具体负责招聘、培训、评级、付薪等 |
| 财务控制 | 最基本的财务管理 | 每季度跟踪主要财务指标 | 每月详细检查所有财务参数 |
| 投资控制 | 设定预算范围和现金流量目标 | 检查和批准主要投资项目的合理性 | 启动并管理投资项目 |
| 战略和规划 | 制定主要的收购、投资和资产出让等政策 | 提供集团战略的方向，检验战略在技术上和操作上的合理性，并进行资源配置 | 领导开发和实施企业经营计划 |

另外，需要强调的是，以上对管控模式的分类主要是为了理解上的方便。现实中，企业集团的管控往往是以一种模式为主导的多种模式的综合。例如，我们上面谈到的上海宝钢集团，除了对钢铁生产业务采取经营管控模式外，集团总部对金融、贸易、房地产等业务采取了战略管控模式，这与宝钢集团“一业为主，多元化经营”的战略导向是一致的。再如，国家开发投资公司对所属子公司的管控，主要采取战略管控模式，例如对电力、煤炭等战略业务单元，但是也有部分领域采取财务管控模式，例如对汽车配件等业务领域。同时，伴随着国家开发投资公司由战略控股投资集团向金融控股投资集团的转型，集团未来将主要采取财

务管控模式。这说明，企业管控模式并不是一成不变的，它将随着集团的整体战略转型而进行动态调整。又如日立集团对子公司分为三类管理控制，即“管理连接”“战略目标连接”和“财务连接”，结合实际情况，各有侧重。

（四）法律特征

1. 从法人资格看，根据我国《企业集团登记管理条例》“集团成员单位均具有法人资格”，也就是说无论是母公司、子公司，还是关联公司，大多数都具有独立的法人资格，法律地位上一律平等，尽管母公司可以通过股权关系对子公司进行控制。但如果成员单位不具备法人资格，不论其成员企业有多少、规模有多大，比如中国移动在全国各地都有分公司，但它只有一个法人资格，只能称其为大企业。这是企业集团不同于单个大企业的根本性区别所在。

2. 从民事责任关系看，企业集团内各成员企业大多数都具有独立的法人资格，是独立核算、自负盈亏，能够享有民事权利和承担民事责任。这不同于大企业无独立法人地位的分支机构，总部要对其分支机构承担民事责任。

3. 从法人财产权看，企业集团不是法人，不具有法人财产权，企业集团各成员企业有各自独立的经济利益，但又在共同利益的基础上联合在一起。母公司只是子公司的股东或股东之一，一经投资注册，股东的原始投入成为企业的法人财产，子公司只以全部法人财产为限，对债务承担有限责任；母公司依其出资份额分享子公司收益；当子公司破产清盘时，母公司只以投入企业的资本额为限，对企业承担有限责任。

二、公司层面战略

对于企业集团来说，战略存在于不同的管理层面。根据战略的影响范围及职能层级划分，战略可分为公司层面战略、经营单位战略和职能战略。公司层面战略是企业集团总体的最高层次的战略，它主要涉及两个基本问题：（1）确定经营范围，即公司通过何种方式——完全所有、少量持股、合资经营、合作经营等——向何种产业投入资源。（2）确定公司资源在不同经营单位之间的分配事项，即母公司如何影响旗下业务并处理与它们的关系，以及创造母合优势。

以往的战略管理经典理论对于公司层面战略的研究主要集中在第一个问题上，即决定公司的资金和管理的投向，而对于第二个问题的研究却没有统一的研究范式。母合优势理论的提出填补了这一不足，提供了一种有效制定公司层面战略的工具。

传统的企业战略理论一般认为，子公司的使命就是为母公司创造价值，子公

司接受母公司的控制是天经地义的。母合优势模型（Parenting Advantage Model）是一个用来描述、分析企业集团母公司如何为子公司（帮助）创造价值的管理架构。迈克尔·古尔德（Michael Goold）、安德鲁·坎贝尔（Andrew Campbell）和马库斯·亚历山大（Marcus Alexander）在《从企业战略到母合优势》（From Corporate Strategy to Parenting Advantage）一文以及他们的畅销著作《公司层面战略：多元化经营企业的价值创造》（Corporate - Level Advantage）中指出，母公司不只能为其业务子公司创造价值，还要努力创造其竞争对手（其他的母公司）做不到的更多的价值，他们称之为“母合优势”。他们认为，一旦母公司无法为其子公司创造价值，那么对于企业集团就应该立即剥离或出售这块子业务，哪怕这个子公司可以为企业集团带来明显的收益。笔者的理解是，母公司除非能通过有效的方式来影响和引导子公司，否则母公司就难以为子公司创造价值，此时，子公司也就无法真正为母公司带来收益。

古尔德等人从“价值缺口”，即上市公司总的市场价值与其各项业务价值总和之间的缺口引申出“母合优势”的概念，将属于同一母公司的不同业务联系起来，集中系统研究母公司的核心竞争力。由母公司和各业务单位之间的关系而创造的价值是母合优势理论的出发点。他们提出，母公司进行多元化业务组合及管理时需要考虑三个基本要素：业务单位的关键成功要素；业务单位改善提高的机会（母合机会）；母体的技能与资源（母体特性）。母合优势的创造主要取决于母体的技能和资源同业务的需求是否相符，是否可以支持业务单位创造更多的价值。而且，这是一个动态过程，随着业务需要的变化，母公司必须不断回顾和反思其行为和业务组合。这种基于多业务公司的价值创造与管理的母合优势，其内涵是作为对业务层面进行指导的母公司能够比该业务单独操作或在其他母公司的指导下创造更多的价值，至少是能够创造超过相关利益体（所有者、雇员等）最低要求总和的剩余（surplus）。这就决定了母公司需要与其业务子公司在谋求改进机会之间形成一种高度的默契或者契合（匹配）关系，从而实现价值的创造。他们进而指出，成功地进行价值创造的母公司往往拥有对其业务特别有益的独特特征，如心智图、结构、系统、过程、资源、人才及技能，并存在着改进其业务组合中业务绩效的机会并在此基础之上专注于某些机会，同时，放弃或忽略其他机会，即那些与其业务不相契合因而导致价值毁损的母合特征。母合优势针对企业集团母公司的价值创造与管理，将战略管理的思维引向了一种新的逻辑，即母公司对于子公司的作用和联系是极其重要的，它为企业集团战略制定者提供了一个创建和维系当代企业价值的新的理论和方法。

据美国世界大型企业联合会（Conference Board）的调查显示，44%的公司总部并不知道自己的角色和职责是什么，可见母公司的存在价值是一个普遍的问题。企业集团母合战略的关键在于总部的功能定位和管控模式的选择。2004年“中航油事件”和2008年法国兴业银行丑闻的曝光，让很多国内企业集团开始反省母公司的自身功能定位。一般来说，总部的功能主要是指挥功能和服务功能。在指挥功能上，总部需要制定集团整体发展战略，明确各项大政方针，充当下属公司的“司令部”。围绕集团战略目标，总部还肩负培育和巩固竞争优势，为新业务创造新能力的职能，控制各项战略资源，敦促下属单位执行总部决策，必要时，总部还需要亲自推动关键项目；对下属单位的执行情况 and 单位负责人的尽职情况进行绩效考评。在服务功能上，则要求集团总部的协同整合职能，充当下属公司的“保障部”。这要求总部利用协同效应整合下属单位的价值链，搭建统一的人力资源平台，在信息整合方面充分挖掘信息资源的内在潜力，分享可供借鉴的管理方法、经验和案例；通过品牌组合管理来提升整体的品牌资产、创建品牌优势等。不论总部功能定位如何，其目标都应该是为集团整体创造合理的附加价值，为集团整体目标的实现发挥积极的作用，形成独特的母合优势。

三、本书的鲜明特点

本书是《战略决定成败——中国本土企业集团战略红皮书》的姊妹篇（东方出版社，2010年6月），是基于作者对许多国外知名企业集团长期研究、调研的基础上完成的。尽管目前市面上有关企业的案例书籍不胜枚举，但针对企业集团战略，尤其是公司层面战略的案例研究却难得一见。而我国企业在不断做强做大的过程中，恰恰需要充分借鉴国内外著名企业集团在公司层面战略的制定、选择、实施、评价和控制的经验，吸收相关企业的教训，并从中获得启迪。尤其是因为工作的原因，我们在与许多央企老总和高管人员的接触中发现，他们迫切地希望能有这样一本案例集，能够比较深入地剖析所在产业的一些著名企业集团战略，帮助他们解决在现实工作中的难题。于是，我们整理出以往的研究成果和心得，编著了本书。

本书以不同产业为篇，总计十篇，其中包括金融、汽车、零售、能源、钢铁、化工、IT、医药、食品九个产业以及多元化经营的国际知名企业集团案例。在案例对象的选取方面，作者综合了国务院国资委、国务院政研室、国家信息中心、国家统计局、中国企业联合会、全国工商联以及上海、深圳证券交易所等部

门的有关数据和资料，确定了 20 家国际企业集团。在案例的撰写过程中，作者向所选企业高管人员发送了调查问卷电子邮件共计 620 份，最终收到回复 211 份，反馈率为 34.6%，笔者与学术界、企业界有关专家和高管人员反复研究和讨论，以求真实反映所选企业的情况。

在案例格式方面，笔者基本按照以下形式进行撰写：

本产业概况（分别包括本产业的国际概况和国内概况）

标题：企业集团名称 + 公司层面战略的亮点

该企业集团董事长或 CEO 对其公司层面战略的一段描述

(1) 引导事件 + 链接：该企业集团介绍

(2) 该企业集团的公司层面战略

(3) 该企业集团的业务战略或经营战略

(4) 启示

本书立足于这 20 家企业集团公司层面战略的实践，采用实际案例与理论研究相结合、静态分析和动态分析相结合等多种方法交叉应用的研究方法，保证了本书结论的科学性、创新性和实践性。因而，本书的研究成果既有对现实问题的剖析，又有理论分析和对策建议，具有很强的借鉴意义。

本书的适用范围较广，主要针对大型国有和民营企业集团领导者（高层及部门负责人），集团型公司的分公司的中高层管理人员，分厂、办事处及虚拟法人的管理者和政府机构中经济管理和服务部门（国资委、商业部等）的相关人员，以及深感需要加强公司层面战略制定的正在迅速发展的中小型企业业主和核心领导者。此外，本书还可以作为一本很好的企业战略管理案例教材，供大学 EMBA 学员、MBA 学员、管理研修班学员及经济管理类高年级本科生学习和参考。

在本书的写作过程中，得到了很多专家、学者、企业家和政府部门人士的鼎力协助，在此向他们表示衷心的感谢！特别要向华彩咨询集团执行董事白万纲先生与其他战略咨询师，以及参与到本书案例讨论的上海交通大学 MBA 学员们表示真诚的感谢！作者还参阅和直接引用了一些国内外学者的研究成果，在此谨向有关作者表示诚挚的谢意！在本书的写作过程中上海财经大学的朱达明博士为我们提供了重要的资料；瓮福集团总经理王江平同志、集团总经济师宋晓军同志和投资发展部经理张永松同志也为本书的撰写提供了诸多指导和建议，在此一并致谢。此外，笔者由衷感谢企业管理出版社孙庆生等诸位编辑老师，正是他们的大力支持和帮助，才使得本书能如期与广大读者见面。

由于本书的案例涉及面颇为广泛，笔者仅针对一段时期或一个时点上关于这些著名企业集团的公司层面战略进行了深入、系统的研究。也深信随着环境的变化，战略的调整是在所难免的，这也为笔者提供了后续研究的素材。限于我们的理论水平和实践经验，书中难免存在疏漏和争议之处，恳请读者批评指正。

聂清凯

2011年10月

目 录

| | |
|---------------------------------|----|
| 序 战略智慧的光芒 | 1 |
| 前言 | 1 |
| 第一篇 金融企业集团篇 | 1 |
| 汇丰银行：战略并购的谋略 | 4 |
| 一、引导事件：专访翁富泽 | 4 |
| 二、汇丰的经营战略 | 6 |
| 三、汇丰的并购之道 | 10 |
| 四、汇丰的个人零售业务战略 | 11 |
| 五、启示 | 12 |
| 友邦保险：代理人战略 | 14 |
| 一、引导事件：《解密友邦》的出版 | 14 |
| 二、友邦的经营战略 | 17 |
| 三、友邦保险的保险代理人战略 | 19 |
| 四、启示 | 26 |
| 第二篇 零售企业集团篇 | 29 |
| 沃尔玛：供应链管控的标杆 | 32 |
| 一、引导事件：戴尔在沃尔玛结束直销历史 | 32 |
| 二、沃尔玛的经营战略 | 34 |
| 三、沃尔玛的供应链管控之道 | 38 |
| 四、沃尔玛供应链管控的制胜之道：PUT 系统 | 42 |
| 五、启示 | 44 |
| 家乐福：配送中心管理 | 48 |
| 一、引导事件：2007 年一季度的 170 家新店 | 48 |
| 二、家乐福的经营战略 | 49 |
| 三、家乐福的配送中心管控之道 | 52 |