

# 看“块头”选择集团管控模式

## ——深圳中航集团战略管控案例点评

集团管控模式的选择与集团企业的发展阶段有密切关系,因而它具有阶段性、动态性。同时,集团管控模式的选择不仅与组织发展阶段有关,还与集团企业的规模、多元化程度有关。

□曲海燕

轰动一时的巴林银行倒闭,中航油事件引出的是一个共同的问题——集团公司的管控出了故障。随着中国企业规模的迅速扩张

和市场竞争的日趋激烈,集团公司管控问题愈发突出。而近年来,深圳中航集团在规模迅速扩张的同时,几大业务板块均保持了较高的增长速度,通过对战略和管控模式



张大伟 漫画

### 深圳中航集团缘何圈定战略管控模式

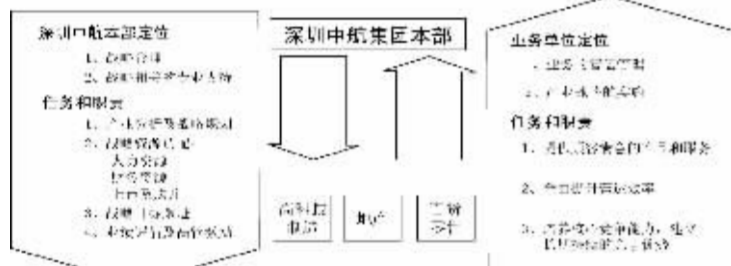
简而言之,就是清晰的发展战略、合适的管控模式、创新的商业模式。

集团企业从其发展沿革过程看,一般会经历专业化、相关多元化、非相关多元化、归核化这几个阶段。深圳中航集团在多元化扩张过程中,特别是在近年的战略调整中,确立了“有度多元”的发展战略,选择多个具有优势的业务领域分别实现专业化经营。

战略决定结构,集团企业的结构性因素通常包括三个方面:一是集团治理结构;二是集团组织结构;三是集团管控模式(狭义)。这三个结构性因素的有机结合通常也是广义的集团公司管控的主要内容。

深圳中航集团除战略清晰

外,还得益于其选择了与集团发展战略相匹配的管控模式,其战略聚焦于高科技制造、地产、零售三大业务板块,由于这些业务板块的业务关联度低,因此集团采取了战略管控的模式。在组织架构上,选择了以控股子公司为主的组织架构。管控模式采取了相对分权的战略管控,这样可以充分发挥各业务板块的活力,下属企业的决策效率较高,同时集团可通过战略管理,通过各业务板块的战略协同形成集团竞争优势,实现关键资源(技术、市场、人才、管理、财务)共享,降低交易成本,充分发挥集团总部的效能,体现集团总部创造价值的功能。下图是深圳中航集团集团本部与业务单元的功能定位。



郭晨凯 制图

与深圳中航集团相比照的是,中国船舶工业集团作为国家大型专业化行业集团,其战略定位是突出主业、成为全球最大的船舶制造集团之一,因此中国船舶工业集团总部的功能定位就由原来的管理中心逐渐上升到运营中

心,其管控模式也由原来的相对分权的战略管控型,逐渐演变到相对集权的经营管控型,并通过“资金、财务、采购、业务四个集中”的管理模式,实现了集团总部共享核心资源、获得规模效益、控制经营风险的效用。

### 如何选择合适的集团管控模式

除战略因素外,集团管控模式的选择还与集团企业的发展阶段有密切的关系,因而它具有阶段性、动态性。集团企业发展不

仅与组织发展阶段有关,还与集团企业的规模、多元化程度有关,下表仅从集团企业发展阶段描述其与集团管控模式的关系。

组织发展阶段	集团规模	多元化程度	管控模式
组建期	较小	专业化	经营管控
成长期	扩张	多元扩张	战略管控
成熟期	较大	有限多元	财务或战略管控
衰退期	收缩	业务板块收缩	财务管控

除此之外,集团管控模式的选择还与集团总部的管理能力、集团信息化的程度、集团管

理文化等方面有关,下图提供一个管控模式选择的参考量表模型。

因素分值	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
发展阶段	起步期	成长期	成熟期	衰退期	重组期	扩张期	收缩期	多元化	有限多元	专业化	战略管控	财务管控	经营管控	战略管控	财务管控
公司规模	较小	中等	较大	较大	较大	较大	较大	较大	较大	较大	较大	较大	较大	较大	较大
公司战略	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一
区域分布	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一
业务关联	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一
管控能力	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一
信息化程度	低	低	低	低	低	低	低	低	低	低	低	低	低	低	低
企业文化	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一	单一

郭晨凯 制图

以深圳中航集团为例,其集团发展阶段处于成熟期,公司规模较大,业务组合属典型的非相关多元化,总部战略管理能力较强,因此适合于选择相对分权的战略管控模式。

根据上面的量表模型,深圳中航集团的分值是77,较合适的集权模式应当是战略管控型,事实也的确如此。

### 集团管控模式对集团战略有何影响

集团管控模式与公司战略相匹配时会对战略实现起到促进作用。相反,两者不匹配时会对战略实现起到阻碍作用。其后果要么是集团总部能力没有有效发挥,资源被浪费,要么是下属企业的能量被稀释、活力被制约。

由于历史原因,深圳中航集团的地产开发业务原由中航地产及深南光两个公司经营,酒店业务由格兰云天、上海宾馆、中航酒店管理公司(花园格兰云天)三个公司经营,造成了资源浪费,品牌

## 深圳中航集团的多元化“变轨”

□本报记者 赛晓光

深圳中航集团,是中国航空技术进出口总公司设在深圳,以投资实业为主体的全资战略控股公司。经过二十多年发展,已逐步发展成为集高科技制造、地产、零售为一体的综合性企业集团,拥有深天马、飞亚达、深南光以及中航实业(H股)四家上市公司。

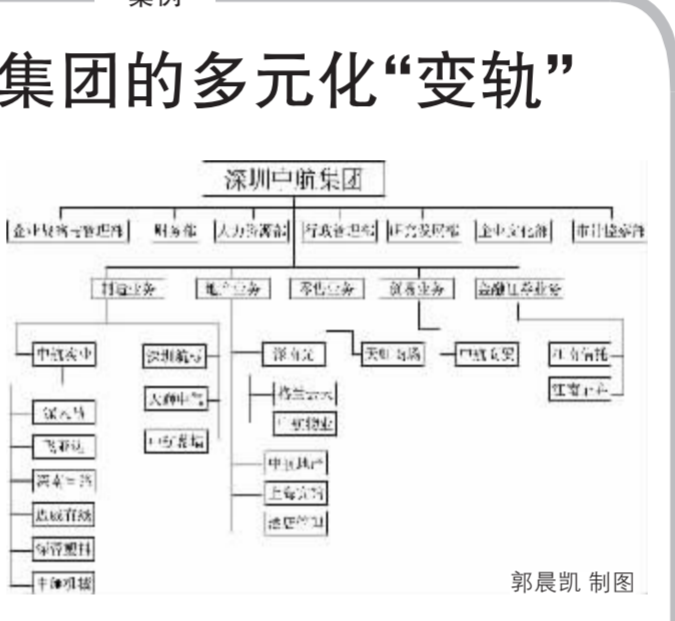
### 巨亏引出“有限多元化”

深圳中航集团在1992年以前属于创业起步阶段,和大多数具有央企背景的实业集团一样,深圳中航在改革开放之初充分利用特区政策和窗口优势,涉足的产业非常广泛,在短缺经济时代的特殊背景下,这一大集团发展模式契合了当时市场的需求,集团规模迅速扩大。

自国内正式开办证券交易所后,1993年到1997年,深圳中航集团下属的4家公司先后在海内外成功上市,累计募集资金达14.4亿元,借力资本市场也使得深圳中航集团的企业规模达到了一个新的高峰。但随着市场竞争的深入,粗放型的发展模式难以延续,1998年之后,集团各下属企业业绩均出现了不同程度的下滑。到了2002年,受产品价格下降、上市公司计提拨备等影响,深圳中航集团出现了20年来的首次巨亏。

面对严峻的局面,中航人开始反思,特定历史背景下形成的多元化经营局面究竟该如何革新才能保持其生命力?随着深圳中航集团核心管理层的调整,2002年底,集团确立了“以变革求发展”的经营思路,明确了以高科技制造业务、地产业务、零售业务为集团的支柱产业,既不机械地一刀切搞所谓专业化,也不

任由散乱的多元混杂持续下去,而是结合实际,选择具有优势的产业,实施“有限度的多元化战略”,并在投资企业实现专业化经营。



郭晨凯 制图

任由散乱的多元混杂持续下去,而是结合实际,选择具有优势的产业,实施“有限度的多元化战略”,并在投资企业实现专业化经营。

在这一思路指导下,旗下各上市公司集中力量处理了历史遗留问题,确立了二次创业的目标,通过调整、重组及收购等方式,进行大刀阔斧的产业结构调整,清理关闭三四级企业近50家。同时,优化资源配置,做大优势产业,对上市公司核心产业项目加大投入和管理的力度。

深圳中航集团把总部定位为战略控股公司,加强对各业务单元的战略管理,建立起以年度经营计划、财务预算为核心的业务管理体系。

此后仅3年时间,深圳中航集团主营业务收入便从2003年的35亿元增长到2005年的近80亿元,年增长率达37%,利润总额同比增长率更达到了51%。今年上半年,深圳中航集团实现主营业务收入已经达到46亿元,同比增长39%;利润总额2.8亿元,同比增长193%;预计全年营业收入将突破100亿元。而集团下属的上市公司更是出现了业绩齐飞的现象,三家内地上市公司飞亚达、深南光、深天马的中期利

润分别同比增长160.97%、185.17%和36.23%。

### 协同优势明显

深圳中航集团多元化管理的另一个鲜明特点就是,基于对业务本质的理解,充分发挥相关产业内部的协同优势,在大产业板块内形成了“1+1>2”的显著正效应,这一效应在其支柱产业之一的地产板块中体现地尤为明显。

深圳中航集团的房地产业务主要为住宅、商业、酒店和办公的区域综合开发,这种综合性开发的块地面积一般较大,地理位置较好,产品类型齐全。借助集团在酒店零售等方面的品牌,开发的项目往往一建成就拥有完善的商业配套,这反过来带动了土地升值,土地升值和高档、精品的产品定位又进一步提高了产品销售价格,公司在区域内自留用于经营的办公楼、公寓、酒店等商业地产因此可以充分分享到土地升值、人气旺盛和商业成熟的好处。

在各个子公司的协同作用下,中航地产业务不再是传统的“拿地—建房—销售的简单模式,而是建立了一个强大的产业网络矩阵,推动地产开发经营的上下游产业整合,持续提升其核心竞争力。

在集团管控模式下,中航地产业务不再是传统的“拿地—建房—销售的简单模式,而是建立了一个强大的产业网络矩阵,推动地产开发经营的上下游产业整合,持续提升其核心竞争力。

### 如何评价集团管控模式合适与否

评价集团管控模式合适与否要看以下因素:与公司战略的匹配程度;是否充分发挥了集团的效用,体现了集团总部存在的价值;对子公司业务发展的促进作用;集团管控的投入和产出。

具体通过以下途径实现:

获得规模效益	单一产业集团	单一产业集团
降低交易成本	单一产业集团	单一产业集团
共享关键资源	单一产业集团	单一产业集团
分散投资风险	单一产业集团	单一产业集团

关于集团对子公司业务发展的促进作用,主要通过假设子公司独立后其发展和赢利能力与当前的比较进行评价。关于集团管控的投入和产出,主要通过通过对管控活动的投入和集团创造价值的比较评价管

控的效益,避免本末倒置。

事实上,信息技术已为高效率低成本地实现集团管控提供了可能性和现实性,集团管控的信息系统通过数据的实时集中,管理的透明可溯、流程的集成可视、权限的严谨细密可以大幅度地降低集权的成本,实

现集团管控的效益,集团级信息管理系统已成为众多大型集团实现管控的必要手段。深圳中航集团一直以来对信息化建设高度重视,信息系统也成为其实现高效管控的一个有效工具。最后,大型集团企业因业

■商道

### 寻找劳动力成本之外的竞争优势

精明的企业运用低成本的基础设施和机器设备,使用经重新设计的运用更多劳动力和更少资本的流程来进行生产运营,将竞争对手远远甩在身后。这既是机遇,也是挑战。

□波士顿咨询 Jim Hemerling Thomas Bradtke

计划走向全球的企业——甚至包括一些已经开始全球化运作的企业——可能都忽视了海外运营中竞争优势的一个潜在源泉:资本优势。

例如,在高速发展经济体(rapidly developing economy-RDE)中,许多企业只看到了来自于劳动力成本方面的优势。然而,根据我们的经验,在RDE的运营中可以获得的成本优势能够使一家制造业企业的资本回报率提高6个百分点——同时还能带来大量运营和战略方面的好处,包括投资回报率、固定成本、损益平衡点、最小生产规模的大幅下降,企业灵活性的提升和风险管理容易程度的增加。

### 资本优势的三驱动因素

在RDE,资产的购买和维护往往比高度发达国家更便宜。在很多RDE,建立一个具有完善的场地、厂房、公路交通、能源供给、水管线路的工厂,往往只需要在更发达的国家建立相同工厂所需成本的60%。比如在中国,钢材的价格就比在美国或西欧便宜40%,商业供暖、通风、空调设备要便宜50%,预制混凝土配件要便宜30%至40%。同时,在RDE,地方政府为了吸引外国直接投资,往往会以非常优惠的条件提供土地使用权。

第二个可以节约成本的领域是机器和设备。和发达国家的同等产品相比,RDE的产品通常能够便宜20%至60%。

根据所使用当地设备比例的不同,在RDE运营的企业能够在工厂的固定资产方面节约20%至80%的投资成本。在各主要RDE中,目前中国的成本节约潜力最大,因为中国本土能够制造许多种类的工业设备。

第三,在发达国家市场中,大部分工厂都配备了复杂的机器设备,以替代成本高昂的劳动力,在RDE则恰恰相反。在RDE进行生产制造为减少企业的生产性资产,重新设计生产流程以实现熟练劳动力价值的充分利用提供了独一无二的机会。一家欧洲的汽车制造商在罗马尼亚建了一家新的工厂,通过降低工厂的自动化程度,该制造商把计划所需的9.6亿美金投资额降低到了6.5亿美金。这家工厂没有用1000台机器人来进行焊接和其他工作,而是仅仅用了1台机器人来安

装挡风玻璃,其他的工作都由2000名工人来完成。同在西欧生产的同类产品相比,由于这里的劳动力成本要比西欧便宜85%至90%,加上在设备投资上显著的成本节省,新的生产方法还是能令每辆车的制造成本降低10%以上。

低资产的运营模式,加上本土工厂基础设施、机器和设备方面的成本节约,就可以为企业带来相当可观的总投资成本节约。

### 低资产模式的长短期效益

有效利用低资产和在RDE设厂的运营模式能够为制造业企业带来可观的长期和短期收益,这不仅包括投资回报率提高,资本回报率、固定成本和损益平衡点降低等财务收益,还包括战略和运营层面的收益,如最小规模降低、灵活性提升和风险管理简化等。

我们来看一个例子:对于一个资本回报率是15%的典型制造业项目,如果把固定资产成本减少30%,至多再加上增加的成本(主要是额外劳动力成本),就可以将资本回报率提高4个百分点(假设初始资本投资中有70%是用于固定资产,而剩余30%是营运资本,而且这一比例是固定的)。这种资本回报率的提升会大大改变生产项目对厂商的吸引力,而且初始投资的回收期能够得到缩短,这也降低了整体风险。

在很多情况下,低资产模式可以令公司的最小规模需求减至一半甚至更低,而更低的最小规模可以为企业带来战略优势。企业不仅能在不增加成本的前提下通过在不同地点设厂分散运营风险,还可以拥有更多专业化的工厂。这些专业化工厂能令员工的学习曲线更陡峭,产品质量更高,而且财务状况要比多数非专业化的通用工厂更出色。此外规模门槛的降低也意味着新业务领域进入门槛的降低和新运营活动启动的加快。

精明的企业能够利用这些新工厂,运用低成本的基础设施和机器设备,使用经重新设计的运用更多劳动力和更少资本的流程来进行生产运营,将竞争对手远远甩在身后。这既是机遇,也是挑战。

(Jim Hemerling是波士顿咨询公司上海办公室的高级副总裁兼董事,Thomas Bradtke是公司波士顿办公室的经理。)

■商学院链接

### 长江商学院 Mini-EMBA 课程

课程简介:为时间资源紧张的中高层管理者采取管理精华,进行管理核心知识与技能的系统性梳理、综合性强化与整合。包括企业战略、财务管理、市场营销、运营与供应链、人力资源及领导力发展等,融合了前瞻性的管理精要及在中国本土的实践应用。

课程时间:2006年10月26日至10月29日  
联系电话:010-85185017

### 北京大学女性领导力开发课程

课程简介:围绕女性管理者在管理中遇到的问题,帮助女性提升领导水平,解决管理中的瓶颈。包括三大核心模块课程:女性领导力开发课程、管理方法与策略课程、女性生活平衡课程。

课程时间:2006年11月至2007年9月  
联系电话:010-62769960

### 复旦大学卓越经理人研修班

课程简介:为企业培养既有系统管理思想和实战技能,又具备高效执行力的卓越经理人。包括管理基础、管理技能、管理职能、管理体验和专题讨论五大模块。

课程时间:2006年11月至2007年10月  
联系电话:021-55520219

### 清华大学“中国经济高速增长之争”讨论会

论坛简介:面对当前中国经济高速增长局势,到底怎样看待,近期调控怎样选择,中长期规划怎样展望?基于这一背景,清华大学中国与世界经济研究中心(CCWE)邀请学者专家就该问题展开研讨。

时间:2006年10月22日  
地点:清华经管学院舜德楼4层多功能厅  
联系电话:010-62796901