

# 深化改革背景下中国国有企业总部的价值创造维度

黄玉梅, 储小平

(中山大学岭南学院, 广东 广州 510275)

**内容提要:**在国有企业深化改革的背景下, 国有企业集团总部的定位与功能备受实业界和学术界的关注。国内外集团总部研究中, 总部价值创造的结构维度尚不统一, 本文以母公司优势理论和总部的外部网络嵌入为理论基础, 采用质性研究法, 探索中国情境下国有企业集团总部价值创造的维度。通过对广州越秀集团总部长达两年的参与式研究, 收集了丰富的访谈资料、文档资料和观察资料, 进一步应用扎根理论深入分析资料, 发现国有企业集团总部的价值创造不仅包括一般总部的价值创造维度, 还包括资源整合、体制突破、惯例改变、管控适应等独特维度。本文的研究结果对国有企业集团总部的组织建设有一定的启示作用。

**关键词:**国有企业改革; 集团总部; 价值创造

**中图分类号:**F271 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2017)05—0006—16

## 一、引言

在许多新兴市场国家和部分发达国家, 企业集团是普遍存在的组织形式(Khanna & Yafeh, 2007)。集团总部位于战略业务单元与外部资本市场之间, 尽管不直接从事生产经营活动, 但却是企业集团的首脑, 对集团整体优势的发挥起着重要作用(Goold & Campbell, 1987; Chandler, 1991; 郭朝阳, 2005; Collis 等, 2007)。与西方的企业集团总部不同的是, 中国的企业集团总部不是自然形成的(叶广宇等, 2010), 特别是国有企业, 大多先由政府推动形成集团化组织, 再改进集团内部的管理问题(钱婷、武常岐, 2012)。这些问题中, 总部定位与子公司管控的矛盾问题尤为突出, 许多集团公司维持着与其战略明显不匹配的管控架构, 有的保留着“小总部”, 但管控虚化; 有的为强化总部管控, 不得不设立“大总部”(王凤彬等, 2014)。在国有企业深化改革的背景下, 国有企业集团总部的定位与功能备受实业界和学术界的关注。

与企业集团总部相关的研究, 多数定性地探讨了总部的角色定位与职能设置, 尤其是总部的价值创造角色与职能(Chandler, 1991; Goold 等, 1994; Ambos & Mahnke, 2010; 计长鹏, 1998; 凌晓东, 2003; 王凤彬、赵民杰, 2004; 郭朝阳, 2005; 叶广宇等, 2010; 王昶等, 2015); 少数实证研究考察了总部的价值创造方式, 推进了对相关理论模型的实证检验(Collis, 2007; 温承革, 2007; 吕奕成, 2012; 王斌、张伟华, 2014)。但现有研究较少体现中国国有企业集团总部特有的情境特征, 如国有企业总部非自然的形成过程、国有企业集团的多目标导向、国有企业深化改革的制度背景等。在这些情境特征的影响下, 国有企业集团总部的价值创造与一般集团总部的价值创造有哪些不同?

本文旨在探索中国国有企业集团总部价值创造的结构维度。本文以母公司优势理论和总部的外部网络嵌入为理论基础, 采用质性研究法, 通过对广州越秀集团总部长达两年的参与式研究, 收集了丰富的一手资料, 并采用扎根理论深入分析资料, 发现越秀集团总部价值创造活动包括: 资源整合、体制突破、惯例改

收稿日期: 2016-11-30

**作者简介:**黄玉梅(1985-), 女, 贵州赤水人, 博士后, 管理学博士, 研究领域是组织与人力资源管理, E-mail: 197165472@qq.com; 储小平(1955-), 男, 安徽宁国人, 教授, 管理学博士, 研究领域是组织行为与人力资源管理, E-mail: lnsxpc@mail.su.edu.cn。通讯作者: 黄玉梅。

变、管控适应、公司发展、联接影响、独立影响和职能影响等八个维度。本文研究结果对国有企业集团总部定位、职能部门设置、管控模式优化等提供启示。

## 二、文献回顾

### 1. 总部存在的理论解释

21世纪全球金融危机爆发之前的十年,子公司发展流派视角下的总部研究盛行,相关研究基于社会网络理论提出“企业—市场—网络”的三分法框架,企业集团被看作是网络联结,总部作为集团网络中的一个结点,与其他单元没有差异(Anderson等,2007),集团总部存在的合理性备受质疑。金融危机爆发前后,一些大型跨国公司的倒下,使得学者们开始重新审视新形势下总部存在的价值和意义。

关于总部存在的合理性,学者们已分别从以下理论视角进行了解释:(1)交易成本经济学。市场交易内部化,总部进行协调和策略制定活动,提高内外部交易的效率、促进集团内部技能转移与知识共享(Williamson,1975)。(2)代理理论。多元化公司总部控制职能分为结果控制和行为控制(Jensen & Meckling,1976; Eisenhardt,1985),结果控制下总部对业务单元的介入程度低,而行为控制要求总部广泛地监控甚至介入业务单元的大部分决策(Collis & Montgomery,1997)。(3)资源基础观。总部合理组合公司特有的资源和能力,进而创造价值(Barney,1991;Collis & Montgomery,1997)。(4)组织权变理论。公司的组织架构应根据战略变化而调整(Chandler,1962,1991),基于公司层面战略的差异,母公司对子公司有三种不同的管理风格,即财务控制、战略规划与战略控制(Goold & Campbell,1987)。(5)信息加工理论。总部具有信息收集、整理与理解的优势,带来规模经济(Egelhoff,1988;Collis等,2007)。

以上理论视角是理解总部存在合理性的基础,在这些理论基础上,最近兴起的母公司优势理论以及总部的外部网络嵌入,增加了对新时期总部的角色特别是价值创造角色的认识。母公司优势理论最早是由Goold等(1994)提出的,该理论强调,总部在为业务单元创造价值上具有优势,总部的价值创造源于价值创造洞见与母公司特征的契合,包括业务影响、联接影响、职能与服务影响、公司发展四种类型。2008年金融危机之后,更多研究基于母公司优势理论探讨总部的角色重要性、与总部角色匹配的组织规模与职能,如Collis等(2007)、Ambos & Mahnke(2010)、Collis等(2012)的研究。但是,母公司优势理论主要聚焦于集团内部,对总部与外部主体的联系探讨较少。而总部的外部网络嵌入研究认为,总部嵌入集团的外部网络,与广泛的外部主体如供应商、客户、行业协会、研究机构等建立联系,能收集到更多的信息、获得更多的资源,从而为子公司创造价值(Nell & Ambos,2013;王昶等,2015)。因此,本文将结合母公司优势理论以及总部的外部网络嵌入探究总部的价值创造。

### 2. 总部的价值创造角色

国外早期关于集团总部的文献多数定性地探讨了总部的角色定位及相应职能。Chandler(1962)最早提出多事业部企业总部的三个独特角色:(1)协调和整合业务单元的产出;(2)提供集中化和专业化的共享服务;(3)评价当前的资源使用绩效,分配资源的未来使用。之后的研究对总部角色的描述多样,并不断演变(Goold & Campbell,1987;Collis & Montgomery,1997;Foss,1997;Goold等,2001;Collis等,2007),这些研究对总部角色的描述可归纳为三种:(1)最小总部,履行必须的公司职能,如法务和公司文秘、基本的内部控制、编制和发布财务报表等;(2)共享服务,即为运营单位提供集中化的服务,比如人力资源服务、IT服务和市场服务;(3)价值创造,指的是为实现企业战略目标对有价值资源的获取、分派和配置,包括长期的战略规划、业绩评价、协调以及政策制定等活动,这些活动不宜转移给业务单元。与“最小总部”和“共享服务”相关的活动表明总部扮演“管理者”角色或具备“防止损失”功能,确保企业日常运营的平稳进行;而与“价值创造”相关的活动反映了总部扮演“创业者”角色或发挥“价值创造”功能,提高公司的活

力和发展水平(Chandler, 1991; Foss, 1997)。价值创造角色被认为是总部最重要的角色,发挥着积极的作用,将形成公司的竞争优势(Collis & Montgomery, 1998),因此,本文聚焦于探究总部的价值创造角色及相应职能。

国外近年关于总部价值创造角色的研究表明,总部的具体职能更加丰富。例如, Collis 等(2012)基于对美国、智利等六个国家的近 250 个跨国公司的调查研究发现,总部的价值创造职能不仅包括公司规划和发展,还包括教育和培训等; Alfoldi 等(2012)通过案例研究发现,总部的价值创造职能包括五种:探索新机会、推动组织变革、关注和信任、知识管理、协调和促进单元间的联系等; Kownatzki 等(2013)讨论了总部如何为业务单元创造价值,总部战略专家在业务单元战略决策制定的过程中给予指导和提供建议,从而提高业务单元战略决策的速度。概括地讲,在国外的总部研究中,总部的价值创造职能呈现增多趋势,且研究深入到探讨总部的某个具体职能如何创造价值。但需注意的是,国外研究多是以欧美跨国公司为背景展开的,在借鉴相关研究成果时,需考虑中国企业集团总部的情境特征。

中国企业集团的形成晚于西方国家,关于总部的研究也相应滞后。早期关于总部的研究主要是定性的、描述性的或经验探讨型的文献,研究者根据总部运行的实际需求并借鉴西方研究成果,探讨总部的角色定位与职能设置(计长鹏, 1998; 凌晓东, 2003; 王凤彬、赵民杰, 2004; 郭朝阳, 2005),但这些研究缺乏实证证据。近年有少数实证研究测量了总部的价值创造方式,推进了对相关理论模型的实证检验(温承革, 2007; 吕奕成, 2012),但这些研究中总部价值创造的维度尚不一致,例如,温承革(2007)通过对中国 130 家企业集团总部的问卷调查,发现总部的价值创造功能包括战略管理和资源监护两种,而吕奕成(2012)通过对中国 207 家集团公司高管的问卷调查,发现总部价值创造包括四个维度,即业务拓展、业务管理、共享协同和业务支持。已有研究结论的差异性引发了本文的问题:新时期企业集团总部的价值创造有哪些维度?此外,现有研究较少体现中国国有企业集团总部特有的情境特征,如国有企业集团总部非自然的形成过程(叶广宇等, 2010)、国有企业集团的多目标导向、国有企业深化改革的制度背景等,这为开展中国情境下的国有企业集团总部价值创造研究提供了机会。

### 3. 中国国有企业集团总部的情境特征

(1) 国有企业总部的形成特征。我国的企业集团起源于 20 世纪 80 年代,30 多年间经历了“横向经济联合”“大型企业集团试点”“股份制改造”“建立现代企业制度”“大公司,大集团”“结构调整与重组”等改革发展阶段,该演进过程是在政府国有企业改革政策指导下进行的,绝大部分动因是为了响应政府发展大型集团、打造世界一流跨国公司的要求,而不是企业根据市场经济规则自主选择的结果(钱婷、武常歧, 2012)。因此,与西方自然形成的集团总部相比,我国集团总部形成的特征表现为“政治组织的派生性”,“先有子公司、后有母公司”等,总部管控存在“强诸侯,弱天子”等问题。在学界的研究中,仅有少数学者探讨了中国经济转型情境下总部的形成特征及其价值创造方式(叶广宇等, 2010)、总部的业务自营职能(王斌、张伟华, 2014),显然对此课题需要进一步深入研究。

(2) 国有企业的目标导向与价值衡量。国有企业既要追求经济目标又要兼顾非经济目标。国有企业首先是经济组织,以追求经济目标为主,对于企业价值的衡量侧重财务绩效方面,因此,国有企业集团总部的管理活动,应该以提升集团整体财务绩效为优先级。国有资本追求的目标不仅仅是利润最大化,政府部门对国有企业扮演“支持之手”和“掠夺之手”的角色。“支持之手”表现为“父爱主义”、软预算约束,以及“政治庇护”,政府会将其控制的稀缺资源如银行贷款、土地、行政审批、贷款担保、政策优惠等优先分配给国有企业(曹春方等, 2015)。“掠夺之手”表现在,国有企业需要承担更多的政策性负担,为地区经济发展、扩大财政收入、改善社会福利、解决就业与保持社会稳定等目标而服务(林毅夫、李志赟, 2004),这些目标往往与企业经济价值最大化目标相悖。因此,总部在通过政治关联、政治参与等策略获得政府支持的同时,也应注

重提高集团内在的核心竞争能力。

(3) 国有企业深化改革背景下总部的独特任务。国有企业改革中最大的阻力是体制惰性,体制改革是一个艰难而缓慢的过程(白景坤,2008)。在全面深化改革的新时期,推行混合所有制与完善现代企业制度是国有企业改革的两大任务(中国社会科学院工业经济研究所课题组,2014)。对大型国有企业而言,股权混合方案能否激发国有企业的活力、能否对职工具有长效激励作用,关键在于具体的方案设计。混合所有制方案设计任务不易转移给子公司或业务单元,需由总部牵头进行顶层设计,确保国有资产保值增值。在完善现代企业制度工作中,尤为重要是充分发挥董事会专业委员会的作用,建立起市场化的选人、用人、激励、约束与退出机制。因此,总部的任务还包括制定市场化的人才管理方案,激发职业经理人和员工的活力与积极性。

在混合所有制改革下,为满足多元化投资者的要求,国有企业需直面高度动荡变化的市场环境,如行业生命周期变短、企业间竞争加剧、消费者需求多样化和个性化、产品创新及研发过程中的不可预测性等。在新情境下,国有企业原有的组织惯例与环境之间出现不匹配,但国有企业高管为避免组织变革带来过大风险而倾向于使企业在既定的组织惯例下运作,降低了组织的运作效率(连燕玲、贺小刚,2015)。因此,为适应新的环境,组织惯例需要不断被改变,例如,改变旧有的决策模式、规则、规范、制度与流程等(米捷等,2016)。本文预期,在国有企业内部改革进程中,总部职能部门人员需在高管的带动下,打破集团构建已久但运作低效的组织惯例。

在国有资本布局结构优化进程中,国有企业间横向的兼并重组增多,国有企业内部业务整合和专业化重组力度加大,业务重组后总部对不同子公司或业务单元的有效管控成为难点问题。外部环境、集团战略、子公司特征等影响着总部管控模式的选择(陈志军,2007;朱方伟等,2015)。在中国情境下,国有企业总部对子公司的管控架构选择,还应考虑公司制改造、集团组建方式等制度和历史因素(王凤彬等,2014)。因此,在国有企业结构调整与兼并重组情境下,总部的任务还包括根据组织内外部因素动态调整管控模式。

综上,国有企业集团总部是在政府主导和市场诱导下形成的,国有企业集团具有多目标导向,深化改革背景下国有企业总部需履行独特的任务,如克服体制惰性、打破组织旧惯例、动态调整管控模式等。目前专门针对国有企业总部的情境特征探讨其价值创造的研究较少,滞后于我国国有企业近年来改革发展的实践(如国家开发投资公司于2016年初出台授权改革文件,将原来归属总部的70项权力完全下放;中粮集团于2016年7月按照“小总部,大产业”的原则,压缩集团管理层级与总部职能部门,下放人权、考核评价权等关键权力)。因此,本文将进一步探究国有企业深化改革背景下,集团总部价值创造的结构维度,希望本文能为国有企业集团总部的角色定位、职能部门设置、管控模式优化等提供启示。

### 三、研究方法

#### 1. 质性研究

为构建中国本土管理理论,质性研究愈受重视并为中国管理学者运用(田广等,2015)。质性研究的目的是超越已知和进入参与者的世界,从参与者的角度看世界,从而获得新发现和发展经验知识(Corbin & Strauss,2014)。质性研究按取向划分包括个案研究、扎根理论研究等;质性研究按策略划分包括扎根理论、参与式观察等(陈向明,2008)。在研究中,可根据需要综合使用这些研究取向和研究策略。本文的目的是,探索中国国有企业深化改革背景下集团总部价值创造行为的结构维度,希望发现不同于西方企业集团总部价值创造的独特维度,因此,适合采用质性研究法。

#### 2. 案例选择

本文选择广州市大型国有企业越秀集团作为研究案例,原因有三方面:(1)该集团成立于1985年,集团自2009年起进入战略转型期,剥离水泥、电池等制造业务,转向做大做强现代服务业,目前集团的主营业务

覆盖地产、金融、交通基建等行业,业务仍高度多元化,不同产业板块处于不同的发展阶段,总部定位及其对不同板块的管控曾是集团组织管理的突出问题;(2)越秀集团资产约占广州市国有资产的四分之一,其发展依靠广州市政府的支持,其改革进程受政府政策的影响,具有大型多元化国有企业集团改革发展的典型特征;(3)截至2015年底,越秀集团的总资产达4000亿元,比2009年翻了一番,这表明,自2009年起实施的组织变革提高了集团整体的绩效。因此,适合以越秀集团为案例探讨国有企业集团总部是如何创造价值的。研究者于2014年7月参与该企业集团总部管理部的组织管控研究项目,能获得丰富的一手资料,深入了解总部组织日常的行为细节,长期跟踪总部组织管理实践的推进,这些便利为本文的数据获取、研究效度提供了保证。

### 3. 数据来源

(1)文档资料。案例企业构建了知识管理信息系统,系统中包含大量的集团内部资料,与本文相关的资料包括:集团领导历年讲话,如在年度经济工作会议、季度经营分析会议上的讲话;总部各职能部门的文档资料,包括部门的研究报告、部门的知识文档等;咨询公司承揽集团设立的咨询项目出具的报告,如《集团管控诊断与建议报告》《财务成熟度体系建设报告》《集团客户资源整合报告》等;集团内刊、集团快报等,这些资料的电子版达16G之多。

(2)深度访谈。研究者先根据研究问题、理论预设以及访谈对象的职能背景,设计了访谈提纲,请被访者介绍部门的工作情况,谈谈对总部价值创造的理解,总部价值创造的表现和存在的问题,对总部价值创造的建议等。访谈对象、访谈时长等具体情况如表1所示。研究者对访谈做了录音,并将访谈录音整理成文本发给被访者确认。本文共开展了16次访谈,访谈时长共20小时,整理成文本后达114721字。

表1 访谈具体情况

访谈对象	职位	访谈时长	文本字数	访谈对象	职位	访谈时长	文本字数
SM	总部战略部总经理	1.5小时	8623	FM2	金融板块风控部总经理	1.5小时	7368
AM	总部审计部总经理	2小时	9847	FM3	金融板块战略部总经理	1小时	7335
IM	总部资本经营部副总经理	1小时	5625	FM4	金融板块办公室副总经理	1小时	4686
OM	总部办公室总经理	1小时	5067	DM1	地产板块管理部总经理	1.5小时	12599
HM	总部人力部总经理	1小时	5928	DM1	地产板块人力部总经理	1.5小时	11973
MM	总部管理部总经理	2小时	8972	RI	房托基金投资部总经理	1小时	4365
FM	总部财务部总经理	1小时	6235	JM1	交通板块投资部副总	1小时	5808
FM1	金融板块财务部总经理	1小时	5620	JM2	交通板块管理部副总	1小时	4670

资料来源:本文整理

(3)参与式观察。研究者与该集团总部管理部的人员一起工作、共同进行研究。研究者与实践者深度互动与交流,提出需要解决的组织管控问题,并制定研究计划。在研究推进的过程中,研究者与实践者一起

开展访谈和分析资料、研讨如何改进组织管控方案;为了深入了解总部组织的日常运作情况,研究者还参加总部的各种相关会议,聆听总部不同层级人员的观点,深刻地理解他们的日常行为的意义。在参与行动的同时,研究者保持批判性反思,记录、跟踪和分析总部组织发生的关键事件,并撰写观察日记。

根据证据三角原则,研究者综合分析以上不同来源的资料,力求从多个方面验证同一事实,以确保研究结果的准确性,进而提高研究结论的解释力。

#### 4. 数据编码与分析

扎根理论对质性数据的分析有一套较完整的程序,本文按照 Corbin & Strauss (2014) 的编码步骤进行,包括贴标签、开放编码、主轴编码和选择编码等过程。为减少个人偏差,研究者与另外两名企业管理专业的研究生组成了编码小组,研究者先培训两位成员,请他们对质性资料进行试编码,回答他们在编码过程中遇到的问题。然后,小组正式开始编码,编码过程中有不同意见,相互讨论达成一致。

(1) 开放编码。该阶段包括定义现象、界定概念和发现范畴等过程。定义现象指的是先对含有信息点的资料“贴标签”,然后根据资料的基本内涵进行编码,并赋予它名字。概念化指的是进一步提炼被定义的现象,形成概念。范畴化指的是将相关的概念聚类为范畴,并用更加抽象的名称对其命名。开放编码举例如表 2 所示,开放编码阶段共获得“政府关系”等 72 个标签,“政府关联”等 48 个概念(由于篇幅限制,贴标签、定义现象以及概念化的全部过程未在文中列出,如有需要可向作者索取),“外部联接”等 32 个范畴。

表 2 质性资料的开放编码举例

对质性资料贴标签及质性资料来源	编码过程		
	定义现象	概念化	范畴化
我们跟国家开发银行、中国银行讨价还价的时候,讨价还价能力肯定比单个个体要强(a6)(IM)	a6 议价能力强	A7 财务资源(a6, a7) A8 物质资产(a13)	AA3 有形资源(A7, A8)
财务资源方面,就是我们可以拿到更便宜的资金(a7)(FM3)	a7 低成本融资		
关键事件:2016年5月,国资委将某某公司无偿划转给越秀集团(a13)	a13 国有资产划入		
...	...	...	...
总部职能部门的专业能力板块可能也有质疑。总部把假设条件事先自己就做一版,然后等其他项目上来的时候你不是说去检查别人,而是说我测了一版是这样的(a65),咱们大家一起来看看……总部能在专业能力上超过板块,大家可以在同一平台讨论(a66)(AM)	a65 项目收益测算 a66 与板块讨论	A44 专业测算(a65) A45 专家知识(a66)	AA29 专业能力(A44, A45)

资料来源:本文整理

(2) 主轴编码。该过程旨在归纳出更抽象的次范畴和主范畴,并建立范畴间的联系,包括平行关系、因果关系等。经过反复比较与深入讨论,编码小组获得了主轴编码结果,如表 3 所示。例如“AA1 外部联接”“AA2 网络位置”这两个范畴被链接为“b1 外部嵌入”次范畴;“b1 外部嵌入”和“b2 资源获取”这两个次范畴被链接为“B1 资源整合”主范畴。范畴之间的关系可以描述为,总部通过与外部主体联接,在集团网络中占据重要位置,实现外部网络嵌入进而获取丰富的有形和无形资源,总部整合这些资源为集团内子公司利用。本文通过主轴编码获得 16 个次范畴,包括市场化导向、混合产权、规则改变、流程改变、总部再设计、总部管控、改变业务组合、资本运作、战略运营管理、管理板块高管、横向协同、纵向协同、专业能力、共享服务等;共获得八个主范畴,包括资源整合、管控适应、体制突破、惯例改变、公司发展、联接影响、独立影响、职能影响。

表3 质性资料的主轴编码结果

范畴	次范畴	主范畴	范畴	次范畴	主范畴
AA1 外部联接 AA2 网络位置 AA3 有形资源 AA4 无形资源	b1 外部嵌入 (AA1, AA2) b2 资源获取 (AA3, AA4)	B1 资源整合	AA17 新业务孵化 AA18 内部资本运作 AA19 外部资本运作 AA20 兼并与剥离	b9 改变业务组合 (AA17, AA20) b10 资本运作 (AA18, AA19)	B5 公司发展
AA5 人力管理市场化 AA6 总部服务市场化 AA7 内部事业合伙 AA8 外部合资合作	b3 市场化导向 (AA5, AA6) b4 混合产权 (AA7, AA8)	B2 体制突破	AA21 规划管理 AA22 计划管理 AA23 选任调度 AA24 激励约束	b11 战略运营管理 (AA21, AA22) b12 管理板块高管 (AA23, AA24)	B6 独立影响
AA9 程序改进 AA10 行为规范 AA11 流程改进 AA12 制度演进	b5 规则改变 (AA10, AA12) b6 流程改变 (AA9, AA11)	B3 惯例改变	AA25 板块间联动 AA26 能力资源共享 AA27 母子权责关系 AA28 人才跨层级流动	b13 横向协同 (AA25, AA26) b14 纵向协同 (AA27, AA28)	B7 联接影响
AA13 总部定位反思 AA14 总部组织变革 AA15 管控模式选择 AA16 管理手段创新	b7 总部再设计 (AA13, AA14) b8 总部管控 (AA15, AA16)	B4 管控适应	AA29 专业能力 AA30 专业化风控 AA31 职能服务 AA32 基础服务	b15 专业能力 (AA29, AA30) b16 共享服务 (AA31, AA32)	B8 职能影响

资料来源:本文整理

(3) 选择编码。该过程旨在确定核心范畴,并将它与其他范畴连接起来,形成具有分析力的故事线或解释框架。研究者将八个主范畴与已有理论进行对接和比较,发现公司发展、联接影响、独立影响、职能影响等主范畴可以链接为“一般企业集团总部价值创造”核心范畴;而资源整合、管控适应、体制突破、惯例改变等主范畴,体现了国有企业集团情境下总部独特的价值创造行为,因此,被链接为“国有企业集团总部价值创造”核心范畴。由此可得到如下故事线:国有企业集团总部要创造价值,首先需涉入基础必要的“一般企业集团总部的价值创造”行为,然后再结合当前国有企业混合所有制改革的制度背景(对应“体制突破”和“惯例改变”)、集团战略与组织演进历史(对应“管控适应”)、总部在集团组织中的重要位置等(对应“资源整合”),涉入情境特需的“国有企业集团总部价值创造”行为。

#### 四、研究结果与讨论

本文通过对质性资料的扎根分析,发现国有企业集团总部价值创造活动包括:资源整合、管控适应、体制突破、惯例改变、联接影响、独立影响、职能影响等八个维度。在这一部分,本文将在现有相关研究基础上,结合我国国有企业的特殊情境以及案例企业越秀集团的实际情况,对这八个维度进行深度讨论,解释各个维度如何创造价值。

##### 1. 资源整合

总部嵌入集团的外部网络,与政府机构、供应商、客户、行业协会等外部主体的相互联结,有利于获取集团发展所需的外部资源(Nell & Ambos, 2013)。Goold 等(2004)认为,在发展中国家,公司信誉、财务资源的可获得性、政府关系等是母公司为子公司增加价值的有利条件。中国国有企业更容易通过政府关联获得政府控制的资源,如信贷分配、赠款、外汇、土地、技术、信息、政策、特许经营等(卫武, 2006),为集团总部的价值创造奠定基础。

国有企业集团总部处于国有资产管理委员会与集团下属产业板块之间,总部通过与国有资产管理委员会(以下简称国资委)的联系,了解政府的产业发展政策,展现集团的优势,为产业板块赢得政策支持。另外,国有背景使得集团在议价与融资面具有优势,如访谈对象提到,“融资方面,我们是有集团的优势。我们跟国家开发银行、中国银行讨价还价的时候,讨价还价能力肯定比单个个体要强”,“财务资源方面,就是我们可以拿到更便宜的资金”。总部除了与政府建立关系、赢得政府资源支持以外,还通过建立跨界、跨行业、跨区域的战略联盟,与行业协会、学术机构建立联系等方式,给予下属产业板块支持,如访谈对象提到,“我们曾经做过研究,集团会跟各地去建立战略合作,以集团的影响力去建立战略合作会对板块业务有直接帮助”。

综上,外部资源整合包括两方面:一是外部嵌入,指的是总部与外部主体如政府、供应商、客户、行业协会等建立联系,与体制内外企业建立战略联盟,形成总部在集团网络中的位置优势;二是资源获取,包括政府的政策支持、获得政府划拨的物质资产、低成本的财务资源、专业化的人力资源、商誉资源等,总部整合这些有形的和无形的资源为集团内子公司利用。

## 2. 体制突破

根据“党管干部”原则,目前国有企业总经理大多还是由组织部或国资委任命,而不是由董事会选聘,这使得国有企业总经理在业绩高于门槛值时,由于业绩更好并不能增加晋升的可能性,因此,更愿意承担更多社会责任,而不是追求企业经济目标最大化(刘青松、肖星,2015)。文献回顾部分的相关分析表明,在国有企业深化改革背景下,总部需承担独特的任务包括制定市场化的人才管理方案、设计混合所有制方案等,以克服体制惰性。

2016年国有企业深化改革十项试点工作中,关于体制机制的改革占了近一半,如落实董事会职权试点、市场化选聘经营管理者试点、推行职业经理人制度试点等,这些改革措施在一般企业是惯常做法,但对于国有企业来说,却需要总部牵头学习国有企业改革政策,设计相应的体制机制改革方案,并有序地推进方案实施。例如,在对经理人员的考核与激励方面,越秀集团的内部报告提到,“集团全面推行职业经理人任期管理(逐步将曾属于市管干部的集团高管纳入职业经理人管理体系)、述职管理和竞争上岗;推行市场化的薪酬与考核,建立递延支付、绩效审计等约束机制;积极探索长效激励机制”。在混合所有制改革上,访谈对象提到,“地产集团虽然成立时间较长,但项目的IRR等指标低于行业平均水平。2015年我们与碧桂园合作,借鉴他们的事业共赢计划设计了项目跟投制,缩短了项目开发周期”。另外,被访对象还谈到提高总部服务效率的做法:“总部做好服务让板块愿意购买,比如,法律事务部给板块看合同可以收费……将信息技术支持与服务外包出去。”

综上,体制突破包括两方面:一是人力管理和总部服务市场化,即采取市场化的措施实现职业经理人的选用与留退,以及根据效率机制选择总部服务是自营还是外包;二是推动内部事业合伙和外部合资合作,实现产权多元化,优化内部现有机制和学习外部主体的灵活体制,极大地促进了创造价值。

## 3. 惯例改变

惯例是指为了完成企业既定的各种生产和职能活动而形成的重复性的、流程化的操作方法或模式。惯例分为三种:支配日常经营行为的日常惯例,支配企业资本量变化的投资惯例,修改较低层次规则的搜寻惯例(Winter & Nelson 1982; Winter, 2003)。国有企业存在较大的组织惯性,总部作为集团规则的制定者,应根据环境的动态变化,改变那些导致集团低效运作的惯例。

越秀集团旗下的地产集团是广州市老牌的房地产开发企业,与当地优秀的民营房地产企业相比,在投资能力、开发周期、项目收益等方面存在一定差距。访谈对象提及越秀集团在投资决策、文件审批等方面存



在的问题:“过去存在这样的情况,三级公司的老大想拿一块地,直接越过地产板块说服集团董事长,地产总部和集团总部的专业职能部门被架空,这样的投资决策不科学”;“以前,文件需要集团领导签字,一定要按照总经理、副总经理的资历排序签字,一个文件签下来,需要两三天,耽误了很多机会……现在改为OA系统审批,只需要半天就可以了”。针对这些问题,总部战略部与管理部重新梳理了投资决策、文件审批等流程,并修订集团的投资管理办法,指导板块制定投资管理制度,并监督板块按照制度规范投资决策程序,以预防投资决策失误导致的集团价值损失。

综上,惯例改变包括两方面:一是规则改变,如规范投资决策行为,检视和修订制度,将新的行为规范、新的管理实践制度化;二是流程改变,如改变审批方式、减少不必要的审批节点等,进而提高内部流程效率和对外部环境的响应速度。

#### 4. 管控适应

随着子公司步入新的发展阶段,总部需反思自身功能定位并动态调整对子公司的管控方式。总部应根据子公司的战略重要性、内部管理规范性等因素,选择合适的管控模式(朱方伟等,2015)。在我国情境下,总部对子公司的管控架构选择,还应考虑国有企业改革政策、集团形成的历史轨迹等因素(王凤彬等,2014)。

2009年以后,为响应广州市的产业发展政策,越秀集团的主业由制造业战略转型为现代服务业,主业中的地产业务已处于发展成熟期,管理规范程度较高,但管理中也存在一些历史遗留问题;而金融作为新兴的主业,还处于发展的少年期,内部管理处于不断完善中,但发展速度很快。主业多元化,不同业务发展阶段不同、战略重要性与内部管理规范度的差异,使得集团总部定位与管控面临新的挑战。访谈对象提到:“总部自己要定位清楚,自己想管又没能力管,板块公司又越长越大,集团总部现在是自己很尴尬”;“目前发展部管长期,管理部管短期,但是长短之间没有有效地衔接,但是这不是部门之间的协同,而是战略管控没有切实做到”;“可以考虑扁平化,总部可以适当小点,部门可以适当少一点,做大部制,设立一些中心,减少部门数量”;“从管理概念上说,总部是职能总部,一定是通过输出新的管理方式提升效率”。总部定位不清晰、管控模式落实不到位、组织臃肿与官僚化等曾是越秀集团组织管理面临的主要问题。

综上,管控适应包括两方面,一是总部组织再设计,总部需根据不同产业板块的行业特征和发展阶段,定期检视集团的组织架构,再设计总部组织,如调整总部职能部门、总部人员规模等;二是总部管控更新,调整对产业板块的管控方式,优化管控工具,调整业绩考核指标等。

#### 5. 公司发展

公司发展影响是指总部通过改变集团公司层面的业务组合创造价值(Goold等,2004)。国有企业的集团战略选择很大程度上是对政府经济发展政策的响应,国资委鼓励国有企业“围绕突出主业和延伸产业链条”“提高规模效益”等,进行横向和纵向并购以及剥离非主营业务,介入银行、保险等金融服务业成为企业集团的普遍战略(钱婷、武常歧,2012)。为响应广州市发展现代服务业的产业战略,2009—2011年间,越秀集团处于产业结构优化调整期,集团的战略是“做大做强现代服务业”,先后退出电池、水泥等业务,不断缩小建材、造纸等传统制造业务。2012—2014年间,集团转向发展金融业务,着力打造金融控股平台,主要举措包括扩大已有证券业务规模,整合广州市的租赁、担保等事业单位,收购境外的一家商业银行,该金控集团于2015年在A股上市。以上公司发展活动关乎集团中长期的发展方向,必须向国资委报批,集团总部介于下属业务板块与国资委之间,与国资委保持良好的联系有利于获得资源支持,进而推动公司发展活动,提升集团的整体价值。

内部资本市场提高了资本分配的效率,使得资本使用最优化(Williamson,1975)。Arrfelt等(2014)也认

为,总部应具备在不同业务单元间合理地分配资本的能力,才能有效避免集团内部的过度投资或投资不足等问题。在外部资本获取方面,总部因其信誉与品牌也较子公司更具优势。在国有企业深化改革过程中,国资委对于商业类国有企业的监管逐步从管资产转向管资本。与宏观的国有企业改革政策相呼应,大型多元化企业集团总部应加强资本运作能力,为集团创造更大的价值。由于越秀集团跨业经营,总部的定位是成为投资控股型总部,如访谈对象提到:“资本运作本质上理解其实就是总部的业务,收购一个东西孵化一段时间卖给下属企业赚钱了,总部最直接的价值创造就是在资本运作”;“只能站在集团层面才能看得更清楚、更有效,资本运作才能发挥更大的作用,板块的能力达不到”。由此可知,资本运作被视为国有企业总部的“业务”,与产业板块相比,集团总部更具资本运作的优势。

综上,公司发展影响包括两方面:一是资本运作,总部对内扮演内部“投行”角色,在集团内部进行投资,重组集团内业务,对外通过供股、发债等资本运作手段进行融资;二是改变业务组合,即通过兼并、收购、出售、新业务孵化等方式改变集团的业务范围。

#### 6. 独立影响

Campbell等(2014)认为,总部可以通过影响作为独立实体的子公司创造价值,比如优化子公司战略、改进子公司经营绩效等。在战略方面,总部的价值创造表现在运用专业的战略管理经验,指导业务单元的战略制定、提高业务单元战略决策的速度(Kownatzki等,2013)。在经营方面,总部通过质询子公司的年度业绩目标或改进方向,提升子公司的经营业绩(Nell & Ambos,2013)。

在战略运营上,越秀集团总部战略部负责研究确定集团的战略方向、为产业板块战略规划提供指导;管理部通过计划管理监控战略规划的执行情况,被访对象谈到:“总部的价值创造我觉得主要体现在战略层面上的,因为战略定好了走什么方向本身就是创造价值”,“管理部负责制定年度事业计划以及月度、季度经营分析,与战略规划不同,他们注重短期监控”。在管理板块高管上,总部拥有选拔、任命、调度板块高管的权力,正如访谈对象所说“总部将职业经理人上的调度权收上来的一个原因,就是方便调度,将会想事、会做事的人放在重要的位置上,对板块的经营业绩负责”。总部与板块高管签订三年期合同,合同中设计了长期激励与约束措施,既提高了板块高管的经营动机,又避免了他们的道德风险行为。

综上,独立影响包含战略运营管理和板块高管两方面。总部通过战略规划管理和年度计划管理,指导板块的战略方向和监控板块的经济运行情况,实现集团长期发展与短期运营之间的有效衔接。总部通过有效的选、用、育、留、退等制度管理板块高管,确保板块的经营业绩达到预期目标。

#### 7. 连接影响

连接影响是指总部通过促进子公司间的协同与理顺母子公司间的权责关系创造价值,主要的价值创造活动包括,建立横向协调机制、拟定纵向分权合约等(Goold等,2004)。横向协调机制解决业务单元间的冲突、利益分配等问题,从而实现单元间知识、信息、技能、客户等的共享,这种情况在混业经营的金融集团最为普遍(凌晓东,2003)。纵向授权体系解决母子公司间制度设计主体的选择问题,对于跨业经营的大型企业集团来说,总部的制度设计能力无法覆盖不同业务板块之间的差异,因此,需由板块及其所属公司自主设计制度,使得集团在各决策事项上分权程度较大(杨阳等,2016)。

总部处于集团的中央,全面掌握集团内部信息,更可能发现产业板块间协同的机会,并通过专门的横向协调组织推进协同。越秀集团在总部成立“客户资源管理与协同”部,该部门的职责是,基于客户需求推进板块间的协同,形成板块间常态化的对话机制,发现潜在协同机会。协同的结果包括集团内部技术、管理技能、金融资源、客户资源等的共享;成员企业之间相互担保和支持,降低银行贷款风险。由于越秀集团的产业覆盖地产、金融和交通等,不同业务所处行业不同,其经营方式也有差异,因此,在纵向的权

责分配上,总部针对不同板块的业务特征进行了差异化的制度安排,如访谈对象所讲“大集团肯定没有金控集团风险投资部对行业了解更清楚,既然金控有审计机构,就让他去管下面的子公司,实现分级授权、分层管理”。另外,越秀的总部人才管理实践包括总部中层经理到板块挂职锻炼、总部员工到板块轮岗等。

综上,总部的联接影响包括横向与纵向协同两方面。横向协同促进板块间联动,进而提高板块之间核心能力与资源共享的水平。纵向协同之母子权责关系划分,有利于确定总部管控界面,发挥子公司的自主性;总部人才的跨层级流动,确保了总部职能条线管理的一致性。

#### 8. 职能影响

职能影响是指总部通过为子公司提供专业指导以及集中服务创造价值,比如总部参谋人员的专家经验、信息传递、知识管理、文化与品牌建设等(Nell & Ambos, 2013; Campbell 等, 2014)。需特别注意的是,追求政治晋升的国有企业高管更有动机扩大企业规模、采取并购等方式加快企业的成长速度(陈仕华等, 2015),这使得国有企业集团面临巨大的多元化经营风险。为了增强集团抵抗风险的能力,总部应设有专门的职能部门履行风险监控的职责,如成立风险管理部、设立首席风险官职位等,进行集团整体的风险评估和风险管理(Mille & Waller, 2003)。

越秀集团总部的专业职能部门覆盖战略、运营、财务、资本运作、审计、风控、人力资源、法务等,这些职能部门的职员具备相应专业知识与经验,通过设计职能条线的工作制度、规范与指引等方式,为板块职能条线的相关人员提供专业的指导。例如,在专业化的风险管理上,越秀集团内部报告提到:“总部推动各业务单元风控体系的建立;提升关键能力,发挥风控指导与监督作用;建立与业务发展相匹配的风险管理技术”。在共享服务方面,越秀集团从2009年起,建设办公自动化系统,提高了内部审批效率;信息中心建立了商务智能系统,帮助管理部进行经营分析;集团还开发了知识管理系统,使总部和板块可以共享知识。在文化与品牌建设方面,总部的相关工作也获得子公司的肯定,如子公司的经理人员提到:“大集团文化中的‘阳光’等概念,在我们子集团的文化也有体现……这几年我接待了很多全国政府机构、企业负责人,他们对集团这个品牌的反馈还是不错的”。

综上,总部的职能影响包括两方面:一是总部依靠专业能力(如专业的风险控制能力),向板块输出专业指导与职能服务;二是总部成为共享服务中心,集中为板块提供办公自动化系统、知识管理系统等基础服务。

### 五、研究结论与展望

#### 1. 研究结论

基于对越秀集团总部价值创造活动质性资料的分析,本文发现,国有企业集团总部价值创造活动包括:资源整合、管控适应、体制突破、惯例改变、连接影响、独立影响、职能影响等八个维度。本文的发现与已有总部价值创造研究的结果有一致之处,如公司发展、连接影响、独立影响、职能影响四个维度的内涵,与Goold等(1994)、Goold等(2004)、Campbell等(2014)的总部价值创造的四种方式基本一致。这表明,国有企业集团总部与一般的集团总部一样,都需要具有基本的价值创造功能,如改变集团的业务组合、提升子公司的经营业绩、促进集团内部子公司间的协同、提供专业指导和职能服务等。

本文的总部价值创造活动还包括资源整合、体制突破、惯例改变、管控适应等,这些是与已有研究发现不同的四个维度,反映了国有企业集团总部价值创造活动的特征。资源整合包括外部嵌入与资源获取两方面,集团高管的政治关联具有先赋性优势,有利于争取到政府控制的资源,以及通过政府引线等方式找到合

作伙伴并为之签订关系契约,降低交易成本。体制突破包括市场化导向与混合产权两方面,在国有企业深化改革背景下,为推进国有企业集团目标的实现,体制突破是总部实现价值创造的根本性行动。惯例改变包括规则和流程的改变,总部作为集团规则的制定者,应根据环境的动态变化,改变那些导致集团低效运作的惯例。管控适应包括总部组织再设计与总部管控体系调整两方面,在国有企业产业结构调整、子公司发展阶段异步情况下,总部的定位与管控模式应具有动态适应性。

依据企业集团形成竞争优势的资源与能力逻辑,本文认为,总部价值创造取决于总部获取、分派与配置集团内外部有价值资源的能力,特别是根据环境变化动态管理这些资源和能力的的能力,即动态价值创造能力。本文根据各个维度价值创造的能力特征(动态或静态)与各维度价值创造的资源基础(集团内部或外部),绘制出图1所示的矩阵,以分析八个维度之间的区别与联系。从图1可知,母公司优势理论中,总部价值创造的维度构成了相对静态的总部价值创造能力,而本文新发现的体制突破、惯例改变、管控适应三个维度,体现了总部组织动态适应内外部环境进而创造价值的功能。本文新发现的资源整合维度是面向集团外部的,总部层面的外部关系网络嵌入及其资源获取,增加了母公司价值创造的源泉。八个维度之间的联系体现在,体制突破、惯例改变、管控适应三个维度,构成了总部的动态价值创造能力,是高阶的价值创造维度,能动态管理其余五个维度,比如伴随着体制改变,集团的资源获取方式将发生变化。同样地,在惯例改变与管控模式调整下,公司发展、独立影响、连接影响、职能影响等维度下的相关活动也会发生改变。总之,八个维度联动协调确保总部整体功能最优,进而实现价值创造最大化。

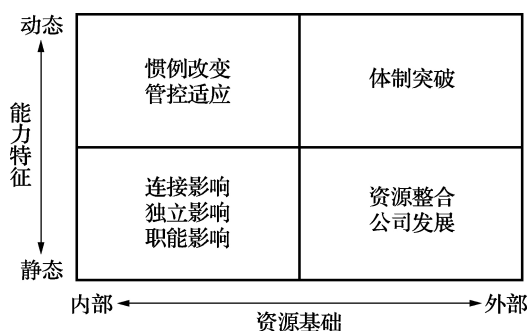


图1 中国国企总部价值创造的维度分析矩阵

资料来源:本文绘制

## 2. 理论贡献

本文揭示了中国国有企业集团总部的角色重要性。子公司发展流派下的相关研究忽视了总部的作用,甚至认为总部与公司内其他单元一样(Andersson等,2007)。本文的发现表明,总部对国有企业集团的发展起着至关重要的作用。与非国有背景的企业集团总部相比,国有企业集团总部在帮助集团赢得政治资本、社会资本、人力资本、财务资本以及制度资本等方面具有先天优势。在政策、制度和经济环境动态变化下,总部通过扮演积极的角色,发挥外部网络嵌入、价值增加等功能,提高集团应对变化的能力。

本文丰富了总部价值创造的维度,完善了母公司优势理论。母公司优势理论中总部价值创造的四种类型,是Goold等(1994)对欧美15家大型企业的研究总结而来的,但中国国有企业的情境不同于欧美企业,本文发现的体制突破、惯例改变、管控适应等维度反映了中国国有企业集团总部价值创造的特点,因此,本文为欧美企业背景下的母公司优势理论增添了中国国有企业的独特经验。除此之外,母公司优势理论

中,母公司的价值创造洞见来源于集团内部业务单元存在的绩效改进机会(Campbell等,2014),但缺乏对集团外部价值创造源泉的关注。本文引入总部外部网络嵌入视角探究总部的价值创造,发现面向集团外部的“资源整合”维度,特别是其中的政府关联与资源获取方面,是母公司优势理论下的相关研究未深入探讨过的,因此,本文弥补了母公司优势理论的不足。

本文拓展了“外部网络嵌入”概念在集团组织中的应用层次。已有研究主要探讨子公司层面的增加当地适应性的外部网络嵌入(Andersson等,2007;Ma等,2016),而对总部的外部网络嵌入较少关注。本文认为,在国有企业集团组织中,总部层面的外部关系嵌入对于价值创造至关重要,一方面,政府掌握着行政审批、贷款担保和政策优惠等重要资源,国有企业高管与民营企业企业家相比,在政府关联上具有先赋性优势,更容易争取到政府的资源支持;另一方面,国有企业总部与政府部门保持密切联系,更可能通过政府支持、政府引线等制度化渠道为集团寻找到合作伙伴,促成集团与国有资产系统内外的银行与企业订立关系契约,从而降低交易成本和提高交易绩效。

### 3. 实践启示

(1)明确总部的角色定位。在国有企业深化改革的进程中,总部下放权力激活子公司的首创精神是关键,因此,总部的行政管理者和资源控制者角色应弱化,而总部的外部网络嵌入、价值创造者角色应强化。为了更好地履行价值创造角色,总部需理解集团的目标优先级,是以经济目标为先还是以非经济目标为先,从而有针对性地开展总部价值创造活动。

(2)优化总部组织与管控模式。新增组织职能有序地开展资源整合、管控适应、体制突破和惯例改变等维度涉及的价值创造活动,例如资源协同部、管理创新部。而对于总部的冗余职能,应根据精简高效原则进行压缩或删减。在对子公司的管控上,总部应根据子公司的战略重要性、子公司的行业特征、子公司的内部管理成熟度等因素,实行差异化的管控,比如形成分(授)权手册,划定母子公司的权责界面。

(3)避免总部的价值破坏。在公司发展上,并购成本过高、错误的投资决策等造成价值损毁,总部需事先判断并购带来的真正价值,做全面的项目投资可行性研究。在独立影响上,总部对子公司业务缺乏“感觉”,造成价值破坏,总部经理人员应加强对子公司所处行业的研究,从而合理地设定业绩目标、编制预算与考核经营业绩。在连接影响上,自利的子公司经理更有动机自发地与其他子公司建立连接,由总部强制推进的连接造成价值破坏,总部需尽量维持集团内部市场的自由运作,减少高成本的不合理的连接。在职能影响上,总部职能部门人员的能力素质低于专业组织人员,对子公司业务的不当干预等将导致价值破坏,总部成员需努力成为职能条线的专家,并根据授权合约履行职责。此外,总部还需注意不要过度地嵌入外部网络,以免产生负效应。

### 4. 局限与展望

首先,本文是单个案例研究,尽管该国有企业具有一定的典型性和代表性,但是,未来进行多案例研究无疑将使得研究结论更具普适性。其次,为了更加精确地测量总部的价值创造行为,并检验它与总部绩效或集团绩效等的关系,需收集大样本的数据。再次,长期跟踪集团的战略与组织演进,有利于从更长的视角探讨总部的角色演变,深化人们对总部价值创造的理解与认识。最后,需探讨互联网时代的总部组织转型。互联网、物联网、大数据、云计算、人工智能、机器学习等新技术的涌现,将使总部的定位发生转变,比如成为大数据中心、互联网化中心、新经济探索中心、生态链中心、赋能中心等,但现有研究对于总部的这些新定位还处于表面的、概念性探讨阶段,未来需开展更加深入严谨的研究。许多大型企业集团正着力把总部打造成大产业整合平台、内部创客平台、资本及产融平台、国际化平台等,未来研究需跟踪总部平台化战略实施的效果。

参考文献:

- [1] Alfoldi E A, Clegg L J, Mcgaughey S L. Coordination at the Edge of the Empire; The Delegation of Headquarters Functions through Regional Management Mandates[J]. *Journal of International Management*, 2012, 18, (3): 276 – 292.
- [2] Ambos B, Mahnke V. How do MNC Headquarters Add Value? [J]. *Management International Review*, 2010, 50, (4): 403 – 412.
- [3] Andersson U, Forsgren M, Holm U. Balancing Subsidiary Influence in the Federative MNC: A Business Network View[J]. *Journal of International Business Studies*, 2007, 38, (5): 802 – 819.
- [4] Arrfelt M, Wiseman R M, McNamara G & Hult G T M. Examining A Key Corporate Role: The Influence of Capital Allocation Competency on Business Unit Performance[J]. *Strategic Management Journal*, 2014, 36, (7): 1017 – 1034.
- [5] Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage[J]. *Journal of Management*, 1991, 17, (1): 99 – 120.
- [6] Campbell A, Alexander M, Goold M, Whitehead J. Strategy for the Corporate Level: Where to Invest, What to Cut Back and How to Grow Organizations with Multiple Divisions (2nd ed. ) [M]. San Francisco: CA, Jossey-Bass, 2014.
- [7] Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise [M]. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- [8] Chandler A. The Functions of the HQ Unit in the Multibusiness Firm[J]. *Strategic Management Journal*, 1991, 12, (S2): 31 – 50.
- [9] Collis D J, Montgomery C A. Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm [M]. Boston, MA: McGraw-Hill, 1997.
- [10] Collis D J, Montgomery C A. Creating Corporate Advantage[J]. *Harvard Business Review*, 1998, 76, (3): 70 – 83.
- [11] Collis D, Young D, Goold M. The Size and Composition of Corporate Headquarters in Multinational Companies: Empirical Evidence[J]. *Journal of International Management*, 2012, 18, (3): 260 – 275.
- [12] Collis D, Young D, Goold M. The Size, Structure, and Performance of Corporate Headquarters [J]. *Strategic Management Journal*, 2007, 28, (4): 383 – 405.
- [13] Corbin J, Strauss A. Basics of Qualitative Research, Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory [M]. Thousand Oaks, CA: Sage, 2014.
- [14] Egelhoff, W. Organizing the Multinational Enterprise: An Information-Processing Perspective [J]. *Journal of International Business Studies*, 1988, 20, (3): 566 – 569.
- [15] Eisenhardt K M. Control: Organizational and Economic Approaches [J]. *Management Science*, 1985, 31, (2): 134 – 149.
- [16] Foss N J. On the Rationales of Corporate Headquarters [J]. *Industrial and Corporate Change*, 1997, 6, (2): 313 – 338.
- [17] Goold M, Campbell A, Alexander M. Corporate-level Strategy: Creating Value in the Multi-business Company [M]. Hoboken: John Wiley and Sons, 1994.
- [18] Goold M, Campbell A. Strategies and Styles: The Role of the Centre in Managing Diversified Companies [M]. Oxford: Basil Blackwell, 1987.
- [19] Goold M, Pettifer D, Young D. Redesigning The Corporate Centre [J]. *European Management Journal*, 2001, 19, (1): 83 – 91.
- [20] Jensen M C, Meckling W H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure [J]. *Journal of Financial Economics*, 1976, 3, (4): 305 – 360.
- [21] Khanna T, Yafeh Y. Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites? [J]. *Review of Economics & Institutions*, 2007, 45, (2): 331 – 372.
- [22] Kownatzki M, Walter J, Floyd S W. Corporate Control and the Speed of Strategic Business Unit Decision Making [J]. *Academy of Management Journal*, 2013, 56, (5): 1295 – 1324.

- [23] Ma L, Chen A, Zhang Z X. Task Success Based on Contingency Fit of Managerial Culture and Embeddedness[J]. Journal of International Business Studies, 2016, 47, (2): 191 – 209.
- [24] Miller K D, Waller H G. Scenarios, Real Options and Integrated Risk Management[J]. Long Range Planning, 2003, 36, (1): 93 – 107.
- [25] Nell P C, Ambos B. Parenting Advantage in the MNC: An Embeddedness Perspective on The Value Added by Headquarters [J]. Strategic Management Journal, 2013, 34, (9): 1086 – 1103.
- [26] Williamson O E. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications[M]. New York: Free Press, 1975.
- [27] Winter S G, Nelson R R. An Evolutionary Theory of Economic Change[M]. Massachusetts: Harvard University Press, 1982.
- [28] Winter S G. Understanding Dynamic Capabilities[J]. Strategic Management Journal, 2003, 24, (10): 991 – 995.
- [29] Goold M, Campbell A, Alexander M 著. 公司层面战略[M]. 黄一义译. 北京: 人民邮电出版社, 2004.
- [30] 白景坤. 论国企改革中的体制惰性及其控制[J]. 成都: 理论与改革, 2008, (2).
- [31] 曹春方, 许楠, 逯东等. 金字塔层级、长期贷款配置与长期贷款使用效率——基于地方国有上市公司的实证研究[J]. 天津: 南开管理评论, 2015, (2).
- [32] 陈仕华, 卢昌崇, 姜广省等. 国企高管政治晋升对企业并购行为的影响——基于企业成长压力理论的实证研究[J]. 北京: 管理世界, 2015, (9).
- [33] 陈向明. 质性研究的新发展及其对社会科学研究的意义[J]. 武汉: 教育研究与实验, 2008, (2).
- [34] 陈志军. 母子公司管控模式选择[J]. 北京: 经济管理, 2007, (3).
- [35] 郭朝阳. 公司总部的价值创造[J]. 北京: 中国工业经济, 2005, (8).
- [36] 计长鹏. 企业集团总部的功能定位[J]. 北京: 经济管理, 1998, (12).
- [37] 连燕玲, 贺小刚. CEO 开放性特征、战略惯性和组织绩效——基于中国上市公司的实证分析[J]. 天津: 管理科学学报, 2015, (1).
- [38] 林毅夫, 李志赞. 政策性负担、道德风险与预算软约束[J]. 北京: 经济研究, 2004, (2).
- [39] 凌晓东. 集团总部如何创造价值[J]. 北京: 经济管理, 2003, (1).
- [40] 刘青松, 肖星. 败也业绩, 成也业绩? ——国企高管变更的实证研究[J]. 北京: 管理世界, 2015, (3).
- [41] 吕奕成. 集团总部价值创造行为及其影响因素的实证研究[D]. 湖南: 中南大学硕士学位论文, 2012.
- [42] 米捷, 林润辉, 谢宗晓. 考虑组织学习的组织惯例变化研究[J]. 哈尔滨: 管理科学, 2016, (2).
- [43] 钱婷, 武常岐. 中国国有企业集团: 基于情境化特征的探讨[J]. 北京: 经济学动态, 2012, (4).
- [44] 田广, 刘瑜, 汪一帆. 质性研究与管理学科建设: 基于工商人类学的思考[J]. 武汉: 管理学报, 2015, (1).
- [45] 王斌, 张伟华. 外部环境、公司成长与总部自营[J]. 北京: 管理世界, 2014, (1).
- [46] 王昶, 徐尖, 万剑. 网络嵌入视角下的集团总部理论研究[J]. 北京: 管理评论, 2015, (12).
- [47] 王凤彬, 江鸿, 王聰. 央企集团管控架构的演进: 战略决定、制度引致还是路径依赖? —— 一项定性比较分析(QCA)尝试[J]. 北京: 管理世界, 2014, (12).
- [48] 王凤彬, 赵民杰. 职能部门: 资源控制者还是服务提供者[J]. 大连: 财经问题研究, 2004, (8).
- [49] 卫武. 中国环境下企业政治资源、政治策略和政治绩效及其关系研究[J]. 北京: 管理世界, 2006, (2).
- [50] 温承革. 中国企业集团总部的价值创造作用[J]. 昆明: 经济问题探索, 2007, (12).
- [51] 杨阳, 王凤彬, 戴鹏杰. 集团化企业制度同构性与决策权配置关系研究[J]. 北京: 中国工业经济, 2016, (1).
- [52] 叶广宇, 陈静玲, 蓝海林. 企业总部价值创造方式与转型期中国企业总部类型[J]. 武汉: 管理学报, 2010, (3).
- [53] 中国社会科学院工业经济研究所课题组. 论新时期全面深化国有经济改革重大任务[J]. 北京: 中国工业经济, 2014, (9).
- [54] 朱方伟, 杨筱恬, 蒋梦颖等. 子公司角色对集团内部管控模式的影响研究[J]. 武汉: 管理学报, 2015, (10).

## Headquarters' Value Creation in the Deepening Reform Process of Chinese State-owned Enterprises

HUANG Yu-mei, CHU Xiao-ping

(Lingnan College, Sun Yat-sen University, Guangzhou, Guangdong, 510275, China)

**Abstract:** Compared with the headquarters (HQs) of western firms, those of Chinese firms are not formed naturally. The collectivization processes of Chinese firms are generally decided by government, followed by the improvement of management problems in the group. Among those problems, the positions of HQs and their management control of subsidiaries is of great important. Many groups have the management style which is inconsistent with their strategies, i. e. some HQs are small with powerless control, while some have to set up a large HQ for control enhancement. Thus, under the circumstance of deepening reform for Chinese state-owned enterprises (CSOE), the roles and functions of their HQs have attracted many attentions from both industrial and academic fields. Most of present researches on enterprise's HQ are discussed qualitatively about its roles and functions, especially for its value creation role and the corresponding functions; while a few have quantitative investigation on its value creation. However, there is no widely-accepted conclusion about dimensions of headquarters' value creation yet. Besides, the unique characteristics of CSOE HQs, such as their unnatural development process, multi-goal orientation and institutional background of deepen reform, have not been systematically discussed. Hence, the aim of this study is to figure out the differences of value creation between CSOE HQs and conventional ones under the background of economic system transition in China.

To be specific, the 'HQs' value creation' in this study is defined as the acquisition, allocation and deployment of valuable resources for realizing strategic goals. Basing on parenting advantage theory and headquarter external embeddedness perspective, applying qualitative study, the dimensions of headquarters' value creation in China was investigated in this paper. Enormous data on interviews, documents and observation were collected through participatory research in Yuexiu business group headquarter for 2 years, and analyzed by grounded theory. It is found that dimensions of state-owned business headquarters' value creation include not only those of general headquarters such as developmental influence, stand-alone influence, linkage influence, and functional influence, but also some special dimensions like resource integration, system breakthrough, routine alteration and organizational adaption. Above-mentioned three special dimensions, which form dynamic ability of HQs' value creation, are high-order dimensions and manage the other five dimensions dynamically. The interaction and coordination of eight dimensions ensures the optimization of HQ functions and the maximization of its value creation, and hence establish the competitive advantage of diversified firms.

This study has several theoretic contributions as followed: 1) Significances of the role of CSOE HQ have been demonstrated. HQ has its ascribed advantages in case of obtaining the political, social, financial, institutional and human-resource capital for the group; 2) The dimensions of HQ value creation have been enriched with the complement of parenting advantage theory; 3) The concept of external network embeddedness has been applied in HQ level, which indicates that a good external relationship with government and other CSOEs could be helpful for better business cooperation and lower transaction cost. This study also has several practical implications: 1) The roles of HQs should be clarified, i. e. its role of commander and controller should be weaken, along with the enhancement of external network embeddedness and value creation; 2) The functions of HQs should be optimized, i. e. by establishing new functional unit like management innovation for system breakthrough and routine alteration, and synergy advancement for obtaining resource inside and outside of the business group; 3) The value destroy behavior of HQs should be avoided, i. e. HQ should not excessively embed in external network for a possible negative effect.

**Key Words:** reform of CSOEs; corporate headquarters; value creation

(责任编辑: 霄 雪)