

夏柳伟 刘景 胡锰 顾萍/著

打造 德隆竞争力

—— 国际咨询机构与德隆合作侧记

9.274.51
9

经济管理出版社
ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

中国石化 中国石化 中国石化 中国石化

打造 现代竞争力

—— 中国石化集团与中国石化集团



中国石化集团

打造德隆竞争力

国际咨询机构与德隆合作侧记

夏柳伟 刘 景 著
胡 锰 顾 萍

经济管理出版社

责任编辑 张 马
技术编辑 晓 成
责任校对 超 凡

图书在版编目 (CIP) 数据

打造德隆竞争力/夏柳伟等著. —北京: 经济管理出版社, 2003
ISBN 7-80162-712-1

I. 打... II. 夏... III. 上市公司—国际合作—经验—乌鲁木齐市
IV. F279.274.51

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 062953 号

打造德隆竞争力

国际咨询机构与德隆合作侧记

夏柳伟 刘 景 著
胡 钰 顾 萍

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京宏伟胶印厂

787mm×1092mm/16

11.75 印张

110 千字

2003 年 9 月第 1 版

2003 年 9 月北京第 1 次印刷

印数: 13000 册

ISBN 7-80162-712-1/F·632

定价: 22.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

序

自助、人助、天助

——民营企业发展的一点思考

厉无畏·

我与德隆没有太多往来，平时也没有关注过这家企业的发展，所以当作者向我介绍这本书稿的时候，我印象较深的就是，有一家企业，而且是民营企业，在三四年的时间里，与好几家国际知名的咨询公司进行了多次合作。当时我的第一反应是真的需要这么频密吗？

1

看完书稿，站在企业的立场，我觉得这些合作是有的放矢，各有侧重的，涵盖了公司的组织框架、购并后的整合、国际市场开发、财务管理、法律服务、人事猎头等。其中有一条清晰的脉络，就是利用不同特点的咨询公司，先构建企业整体框架，再进行业务发展，然后强化企业的功能管理，从而通过不同的咨询项目，全面地健全了企业的运行机制。且不论最后的成败，这种做法至少体现了企业决策者追求规范管理的整体意识。

一般企业做到一定规模，对咨询中介等第三方机构的态度非常有意思。一部分企业家为成功的惯性所驱，往往会更加相信和

• 作者系上海社会科学院部门经济研究所所长、研究员、博士生导师。

依赖自己的直觉和判断，无法信任还有谁会比自己更行，更不用说放手让专业人士改造自己的企业了，结果企业一直原地打转，还总归结于外部客观原因，认识不到自己的格局局限；另一部分企业家则对专业人士非常谦恭，总觉得他们见多识广，企业发展到新的层次上了，要登堂入室就需要外来的和尚念念经，恨不得“海龟”、“土鳖”一网捞进，于是广延人才、大开言路，言必称经传，结果企业往往不进反退，才发觉自己妄自菲薄，大可不必，于是有人甚至会物极必反，反而打上刚愎自用的死结，几年走不出来。

所以，只有客观认识咨询中介的作用，才能发挥其应有的价值。企业把咨询中介机构看成是一种社会资源，掌握好何时用、用什么、怎么用的尺度，才是题中应有之意。就像唐万里在采访中说的知己知彼：“知己就是要清楚了解自己有多大的能力，请咨询公司想要达到什么样的明确目的，所要达到的目的与自身能力是否匹配，而不是盲目地把问题丢给咨询公司去解决。知彼是要对咨询公司本身进行考察，对其优势和特点充分了解，知道每一家公司擅长什么，能做什么，适合为我们做什么，而不是盲目地不切实际地指望咨询公司为你包揽一切。”这就是一个比较平和和成熟的心态。照我看来，咨询是把企业的部分功能外置，使之专业化地服务于企业的决策，只有结合好个性和共性、直觉和理性才能真正解决企业的实际问题，从而收到中立客观、兼听兼明、节省精力、借鉴其他企业成功经验和失败教训的功效。

看来，如何借助咨询中介机构，体现了企业如何处理自助与人助的关系的问题。平和的心态是接受人助的前提，而平和的心态是建立在自助——自信、学习的基础上的。自助是转化器，人助是资源，这两点对于真正的企业家缺一不可。

随着我国在市场竞争中国有企业的逐步退出，民营企业的数量、市场份额、经济贡献率都在上升，但是民营企业的素质和管理却始终是其发展的一个瓶颈。虽然相当部分企业家已经在自助和人助上下功夫了，但是仍有不少企业家迷信于天助——所谓的

优惠待遇、政策支持，在自助和人助方面有所欠缺。诚然，民营企业在得到平等的国民待遇方面虽然还不尽人意，但近几年来党和国家为此做了大量工作，局面已大有改观。时至今日，如果民营企业仍然走不出碰到问题首先想到政府、政策的老路，就只能停留在粗放型的投机阶段，投政策之机、投官员之机，从而失去自己企业在市场的长久竞争能力。

这本书可以使人思考民营企业的发展问题。民营企业要发展，必须摆好天助、人助、自助之间的关系，要“天助”、更要人助、关键还是离不开自助。

引言

好风凭借力

——一个中国战略投资公司成长的研究案例

夏柳伟·

作为一个管理顾问，我从1996年加入罗兰·贝格国际管理咨询有限公司到现在，经历了国际管理咨询行业进入中国的大部分过程。早期的辛苦开拓，随后的起步发展和最近的繁荣，其间接接触了不少客户，有全国性的国企、全球500强的跨国公司、政府机关，给我印象最深的客户之一是德隆。不仅仅是因为德隆名声显赫，是非莫衷一是，更重要的是因为在德隆身上，有着中国企业与国际管理咨询公司深层互动的主要要素。

中国经济正在进入关键的整合阶段，对外要寻找国际分工定位，对内要从单纯扩张型向效益规模型转变。中国企业，尤其是民营企业如何在这个痛苦的涅槃中脱胎换骨，快速建立一个真正意义上的现代企业。国际咨询公司如何深入了解中国企业发展特征，不断为企业提供持续的助力。德隆作为一个先行者，给出了一个非常具有代表性的案例，在这个案例身上，生动地记录了管理咨询行业及中国（民营）企业此时的选择和所作所为。

* 作者系上海尚道企业管理有限公司总经理。

我是1999年上半年在罗兰·贝格时接触到德隆的，帮助德隆设计了组织结构和管理流程，由此一直关注德隆的发展，并有机会与德隆有所交往。稍后得知和目睹了麦肯锡、科尔尼、波士顿、德勤和其他一些中介服务机构如光辉国际、Sidley Austin、段和段等与德隆全方位合作的案例。由于自己在与德隆合作过程中有不少体会，这对企业当家人和咨询顾问也许具有一定的参考价值；同时，外界对德隆始终众说纷纭，我也很想了解一下这些同行——专业机构对德隆的看法。因此，我萌发了采访出书的想法。幸蒙罗兰·贝格、麦肯锡、科尔尼、德勤、光辉国际、盛德的认可，始成此书。在此向罗兰·贝格合伙人暨亚太区总裁冯凯乐（Eugen Von Keller）博士、麦肯锡合伙人徐浩洵先生、科尔尼大中国区总经理朱伟先生、德勤合伙人曹文正先生、光辉国际上海代表处代表顾伟忠先生、盛德国际律师事务所主管合伙人唐振宇先生、原律师邵春阳先生（现为君合律师事务所合伙人）表示感谢。

2001年初，德隆被点名为“敛财”、“庄家”的中国典型。我自己吓了一跳，后怕是不是无意中和一个十恶不赦的坏蛋打了一回交道。但仔细想想，又觉得说服不了自己。

1999年我们做德隆的组织结构项目，互联网和新经济正热得不行，股市上只要哪家公司有传闻要触网时，第二天股价就可能涨停。作为顾问，在讨论业务组合的时候，我们也提过电子商务代表未来，未来没有不网络化的公司。没想到德隆毅然决然地说：“新经济在中国还没有成熟的市场，核心技术掌握在外国人手里，德隆不做。”我们团队中有人觉得此人脑筋是不是有点“冬烘”。事后，觉得德隆言行一致，守得住，有点愣得可爱。当时德隆控股3家上市公司，即使做一个股东决议，说说准备进入网络，第二天股价就能上个5块、10块，若要炒股敛财，何不

抓住这千载难逢的机遇？这也是直到今天我对德隆敛财说存疑的原因之一。

原因之二是在设计组织结构时，我们起初有个想法，参照索罗斯、巴菲特的公司模式，为德隆建立一个管理体系，出发点是利用原来的核心能力做延伸。作为一个公司，只要遵纪守法、能够创造公司价值，没有说股票或股权投资不可以成为主营业务的。但德隆当时是毫不迟疑地排除了其他选择，直接定位为通用电气式的战略投资，一直做到现在。如果这不是德隆真心想要的，何必花那么大代价请一家国际咨询公司来包装一个故事，并且项目之后不事张扬埋头实施呢？这也是说服不了我德隆是股市庄家的原因（直到2001年被媒体关注之后，他们才对外提及与国际咨询公司的合作）。

这次有机会与各家咨询中介机构交流，他们都不讳言事先听了关于德隆的很多说法，是带了不少“成见”开始与德隆接触的。但是有意思的是，随后每家会对德隆形成自己的看法，都认为在自己所处的专业领域里，德隆是观念领先、做事认真、追求自我完善、值得长期合作的公司，即便是律师事务所。

二

作为同德隆第一次打交道的国际管理咨询公司的员工，德隆最初给我的印象有点复杂，这个企业既很有想法，又没有章法。最早听到中国可以成为世界加工基地的提法，是1999年在做德隆项目的时候。这个提法当时见诸于公开信息媒体的还很鲜见，至少还没有成为共识是一定的。作为一个企业，他们琢磨这个当然不是为了完成学术论文，因为德隆发现中国最大的赚钱机会是传统产业的整合。德隆认为中国企业具有成本优势，技术手段经过多年的技术改造，与先进国家的技术相比，差距很小，可以生产出针对国际市场需求的產品。把国内市场规模巨大、各家企业市场份额分散但已经具备龙头企业的行业，通过资本市场整合起

来，同国际市场的对接，可以获得高额的利润。为此，他们言行必践，确确实实在这个领域里做了很多工作，像蕃茄酱、电动工具、汽车配件等。

与此相对照的是，德隆当时的管理实在没有章法。那时德隆处于创业的中后期，诺大的企业没有一个真正运转的总部，许多集团管理的基础工作都没有建立，而且有些地方还有些似是而非的执迷，比如为了防范风险可以花几千万进行试验投资，而这几千万投资却不用考核跟踪。企业应该是业绩导向的，但相当多的人担心与原来的团队精神是否冲突。但是到了今天，情况发生了根本变化，德隆的不少人见了我还埋怨：“就是你设计的项目，体系一建立，什么都要业绩，什么都要考核，把我们给累坏了。”罗兰·贝格帮助德隆将自己的想法系统化为业务模式，将相应的企业管理理念揉进了企业的构架和流程之中。咨询顾问的价值之一，就是使他们的想法更加系统，具有操作性；同时传递给他们很多工具，使他们的工作更有章法。

4
德隆对咨询公司和中介机构并没有浅尝辄止，罗兰·贝格开了头后，麦肯锡做了再生橡胶国际市场研究和电动工具中外市场合作的案子，波士顿、科尔尼分别做了国内果汁饮料和水泥市场整合的案子。除了这些业务相关的项目之外，为了进一步完善内部管理，德勤帮助德隆建立了内部财务控制系统，光辉国际为德隆提供了高级猎头服务。在法律方面，德隆一直延续着与国际、国内顶级律师事务所的合作。时下对请咨询公司或中介机构的看法呈现两极分化的趋向：一部分人认为请顾问能治百病，附带提升公司形象，是时髦和潮流，何乐而不为；一部分人痛定思痛，觉得咨询顾问都是纸上谈兵，没什么用。德隆为什么肯出重金，与其全面接触合作呢？

我觉得关键在于德隆的意识：一不迷信，二不排斥。他们一直把咨询中介服务看成是一种企业经营必不可少的资源。德隆自己知道需要什么，每次合作基本上都是主动出击，寻找比较具有不同特长的咨询中介公司，选择自己最适合的。每个项目也不寄

打造德隆竞争力

希望于一下子解决所有的问题，而是在一个领域里做深做细，得到完整的知识体系。最后，坚持不懈地落实直至取得成效。作为咨询顾问，见过不少企业咨询过后将报告束之高阁的情况，但德隆几乎每次咨询之后，业务部分都会变成对企业领导团队的考核依据，定性的建议也会通过大面积的培训，完善内部管理制度，在企业内部扎扎实实地实施。因此，专业机构谈起德隆，第一感觉会觉得德隆非常专业、懂行，然后是学习能力强、落实快。曾有公司戏称：“这样下去，你们都学去了，我们还有没有的做了”。德隆人说：“你们可以给我们新东西么”。

确实，德隆的业务好做也不好做。因为他们虽然项目做得多，但总是有的放矢，不会浪费一分钱。

三

成为成功的人很难，成人难成事，成事难成人。成为成功的企业更不容易，因为一个好汉三个帮，一群人同时要成事也要成人。

5

刚刚改革开放 20 多年，步入市场经济 10 多年的中国企业，无论是赤手打拼的民营公司，还是承袭旧荫的国有企业，都是世界企业家队伍中极为特殊的一个群体，因为真正意义上的企业年龄最多才 20 来岁。他们不但要面对国内国际竞争压力，自我成长，迅速赶超，而且必须从头建立起企业理念，自我完善，在短期内迅速获得企业管理和经营的经验与技能，提高管理能力和水平，只有这样才能为整个民族在世界经济格局中争得一席之地。

咨询中介机构在全球范围内传播着人类商业文明的成果，某种程度上相当于这些“年轻人”的培训师。如何入乡随俗，引进国际成功经验，结合中国国情因材施教，教学相长，也是咨询中介机构在中国发展的必由之路。

目 录

序 自助、人助、天助

——民营企业发展的一点思考 1

厉无畏

看完书稿，站在企业的立场，我觉得这些合作是有的放矢，各有侧重的，涵盖了公司的组织框架、购并后的整合、国际市场开发、财务管理、法律服务、人事猎头等。其中有一条清晰的脉络，就是利用不同特点的咨询公司，先构建企业整体框架，再进行业务发展，然后强化企业的功能管理，从而通过不同的咨询项目，全面地健全了企业的运行机制。且不论最后的成败，这种做法至少体现了企业决策者追求规范管理的整体意识。

1

这本书可以使人思考民营企业的发展问题。民营企业要发展，必须摆好天助、人助、自助之间的关系，要“天助”、更要人助、关键还是离不开自助。

引言 好风凭借力

——一个中国战略投资公司成长的研究案例 1

夏柳伟

作为一个管理顾问，我从1996年加入罗兰·贝格国际管理咨询有限公司到现在，经历了国际管理咨询行业进入中国的大部分过程，早期的艰辛开拓，随后的起步发展和最近的繁荣，其间接接触了不少客户，有全国性的国企、全球500强的跨国公司、政府

打造德隆竞争力

机关，给我印象最深的客户之一是德隆，不仅仅是因为德隆名声显赫，是非莫衷一是，更重要的是因为在德隆身上，有着中国企业与国际管理咨询公司深层互动的主要要素……

第一章 结缘罗兰·贝格 (Roland Berger) 1

第一节 初识德隆 3

德隆的一个上门咨询电话，提出的一系列专业性问题，让罗兰·贝格陷入了深深的思考：德隆究竟是谁？

第二节 零距离接触 11

罗兰·贝格与德隆的合作项目正式启动了。在大大小小的访谈结束后，罗兰·贝格狠狠地点出了德隆的弱点……是不是得罪德隆了？

第三节 战略补课 19

双方就德隆未来核心能力的确认发生了分歧，下一步怎么办？资源调动、访谈会、讨论会……一场关于战略模式的补课拉开了序幕……

第四节 弥合分歧 28

双方在投资管理部和行业研究中心的配置方面产生了不同看法并引发了比较大的分歧……谁的方案更符合德隆的实际呢？

第二章 借助麦肯锡 (McKinsey & Company) 的智慧 35

1999年的一天，麦肯锡受德隆之邀去参加一个持续增长的

打造德隆竞争力

研讨会。当时麦肯锡只知道德隆是一个不错的民营企业，除此之外，对德隆的认识也仅仅停留在从市场所了解的一般信息上，对其规模、业务等具体内容都不甚了解。由于此前很少有中国的民营企业主动寻求与麦肯锡的合作，所以麦肯锡对这次的研讨颇感好奇，但是麦肯锡没有想到，之后与德隆长时间的接触使他们意识到，与麦肯锡这个国际顶尖咨询公司打交道的，正是中国最高增长的民营企业之一……

第一节 5 分钟的震撼 37

德隆聘请麦肯锡为一个橡胶精细胶粉的项目作一个论证。3 个星期后，在麦肯锡的项目报告会结束后不到 5 分钟的时间里，德隆的总裁唐万新走到麦肯锡的徐博士的身边，轻声地说……

第二节 牵手 MURRAY 合作共赢 44

1999 年，德隆开始对机电行业产生了兴趣，同时发现：如果能够通过整合，获得国外的渠道和品牌，同时拥有中国的成本优势的话，那岂不是意味着巨大的利润空间吗？于是，麦肯锡又一次来到了德隆的身边……

第三节 先进的德隆理念 56

德隆是一个一直比中国其他企业快半拍的怪才，而就是这半拍，使得德隆总是处于领先地位，立于不败之地……

第三章 科尔尼 (A.T. Kearney) 战略整合的省钱方法 59

2000 年 10 月，新疆水泥产业的大规模重组悄悄地拉开了序幕。在德隆的撮合下，新疆最大的水泥企业天山股份与新疆第二大的水泥企业屯河股份达成协议：屯河以 1.78 亿元的价格将自

己水泥资产 51% 的股权转让给天山股份，双方共同组建公司。在转让水泥资产的同时，德隆又以 1.1 亿元的价格受让了天山股份的第一大股东的控股公司新疆天山建材投资有限公司 30% 的股权。

这是德隆整合新疆水泥市场蓝图中的重要一步。但是整合绝不仅仅是一张资产重组的协议书，对德隆来说，整合之后的路依旧是路漫漫其修远兮……

第一节 五份项目建议书 63

9 月的新加坡阳光明媚，科尔尼公司的项目经理丁海英的日程安排表上一片空白，因为她正在休假。但是此刻丁海英却无心享受这难得的休闲时光，因为她刚刚接到公司打过来的电话，说有一个客户想要一份关于水泥企业整合规程的项目建议书，而且是越快越好。丁海英知道，对她来说这就意味着要提前告别新加坡 9 月的阳光，登上回国的第一班飞机，返回忙碌的工作。

这个让丁海英不得不提前结束休假的客户正是德隆……

第二节 走进新疆 68

12 月 8 日，科尔尼项目小组第一次来到天山水泥，远远地就看见了工厂外墙上的 16 个大字，“天外有天，山外有山，天山水泥，志在高远”。天山股份的张董自豪地向科尔尼的项目小组介绍说：“这是一句在天山水泥工厂的墙上随处可见的口号，这也是我们天山人的志向，我们希望咨询公司可以帮助天山水泥真正做到这一点，所以天山也不怕咨询公司来批评我们。”

第三节 节省 5000 万元 72

第二次汇报会的日子临近了。由于项目是虞留海首先接触的，所以他似乎比德隆其他人更关心项目的进展和成果，有一次在电话里问丁海英：“你们究竟测算出了多少成本节约的空间，我现在都替你们捏一把汗啊。”那科尔尼到底用了什么方法呢？

第四章 德勤 (Deloitte Touche Tohmatsu)

——最佳陪练 81

回想起为客户提供管理咨询的经历，曹文正对与德隆的合作印象深刻，谈起与德勤的咨询项目，曹意味深长地说……

对于如何判断管理咨询业务是否成功，曹的理念是，“一个成功的项目顾问，卖了一个项目给这个客户，以后在这个点子上就不可以再卖了，客户拿去可以用，才算成功。如果客户做一个项目，整天还要找你，除了一些硬件、软件要升级啊，其他还要找你，就比较费力了。”

第一节 一年的培育期 83

起初和德隆联系时，曹文正并不十分了解这个潜在客户，同时发现在国内的证券市场上，德隆居然是一个以“炒家”闻名的企业。“媒体上对德隆有多样声音，哪些是真的，哪些是假的，当时谁也说不清楚”……

5

第二节 “诊断”和“地图” 86

2000年8月到2003年，德勤陆陆续续地为德隆提供全方位的管理咨询服务，“有一段时间，德勤有20~30个员工在新疆转来转去，还有一段时间，在北京、湖南、深圳投入的人也很多的。”

第三节 全方位的陪练 91

德勤很直接地向德隆提出一个个问题：你们的资料报表都是给谁看的？派什么用场？每个月几号，你们战略部可以收到上个月的报表？只有仔细深究这些问题，才能充分高效地从财务方面进行分析和管理的……

打造德隆竞争力