

# 打开中国锁

跨国管理咨询中国之道

吴阿仑／著

这本书对跨国管理咨询行业在中国的活动进行了一次扫描，中国企业家将可以从中吸取营养并获得自己的提升。

吴敬琏 著名经济学家



中信出版社  
CHINA CITIC PRESS

# 打开中国锁

跨国管理咨询中国之道

吴阿仑／著

中信出版社  
CHINA CITIC PRESS





图书在版编目 (CIP) 数据

打开中国锁：跨国管理咨询中国之道/吴阿仑著. —北京：中信出版社，2007.9

ISBN 978-7-5086-0881-5

I. 打… II. 吴… III. 企业管理咨询—研究—中国 IV.F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字 (2007) 第054927号

打开中国锁——跨国管理咨询中国之道

DAKAI ZHONGGUO SUO

著 者：吴阿仑

策 划 者：中信出版社策划中心

出 版 者：中信出版社（北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600）

经 销 者：中信联合发行有限责任公司

承 印 者：北京牛山世兴印刷厂

开 本：787mm×1092mm 1/16 印 张：14 插 页：4 字 数：192千字

版 次：2007年9月第1版 印 次：2007年9月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5086-0881-5/F·1146

定 价：32.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: [sales@citicpub.com](mailto:sales@citicpub.com)

[author@citicpub.com](mailto:author@citicpub.com)

## 序 人们对管理变革的认识总是落后于现实要求

吴敬琏

中国大规模的企业重组是在1997年中国共产党第十五次代表大会和1999年中共十五届四中全会以后。最先提供管理咨询服务的，不完全是咨询业，比如担任财务顾问和主承销商的投资银行，在上市公司管理构架的建立上也做了很多工作，同时它们也要求上市公司聘请咨询公司。另外，当时会计师事务所的审计业务和咨询业务是不分的，会计师事务所的咨询部门也参与了一部分咨询工作。世界银行与国内一些企业谈项目时，要求咨询公司介入，包括毕博的前身毕马威的咨询部门，都是以这样的方式介入中国企业的。

1997年，中国电信（即后来的中国移动）在香港首发公募（IPO）上市，这是中国国企第一家香港上市成功的案例。在IPO以前照例要做管理构架的设计和构建。

按照1999年中共十五届四中全会的决定，中央管理的国企要进行股份化重组和上市，首先是中石油、中石化和中国联通。为中石油IPO做主承销的高盛和中金公司，请来了世界第一流的石油行业咨询公司，给国企管理者们讲课，并请一些专业咨询公司来做管理咨询。

石油行业之后是电信行业，后来是电力行业，一个一个地都采用相同的办法：先重组，然后在海内外证券市场上市。做重组时，要做经营战略、管理构架和薪酬制度的设计和构建，通常是同时请一家外国管理咨询公司和一家中国

管理咨询公司。比如说，那时国内有一家咨询公司叫中和应泰，就参与了好几家大型国企重组的咨询工作。

这些中外咨询机构不但在构建现代企业的管理架构上起了重要的作用，在树立职业经理人的经营理念上也起了很好的作用。我印象比较深刻的是，20世纪90年代末，一家跨国咨询公司的合伙人给中国国企上市公司的高管人员上课，他给大家灌输了一个当时国内还十分生疏的“股东价值”观念。当时不少国企领导人觉得很难接受：国家已经授权给我全权经营了，我就是公司的“法人代表”，还要对“股东价值”负什么责？国有企业的受雇经理人员接受现代公司的经营理念，是需要一个过程的。2001年中国加入WTO以后，管理咨询业进入了新的发展阶段。中国融入全球经济一体化后，面临更激烈的竞争，以前是重组上市带来了咨询的需求，现在竞争对手直接到你的市场里来了。同时中国企业也面临走出去的问题。

在走出去方面比较成功的实践者是华为科技。从20世纪90年代开始，华为就花了大价钱，邀请世界上各个专业顶尖的管理咨询公司来帮它。那时有些企业认为华为很傻：花那么多钱让洋人来帮自己做咨询，建立现代公司的全套管理制度。但任正非认为完全划得来，因为华为要走到世界市场上去和世界强手竞争，没有一流的管理肯定是站不住脚的。结果证明他是正确的。如果不是做了这件事，华为大概也不会有今天。相比较而言，TCL就做得晚了一些，在国际竞争中吃了苦头以后再来补课，就需要付出更高的成本。

从目前的实际情况看，企业对管理咨询的需求非常大。但是存在两个方面的问题，一个方面是需求者对这个问题的认识不一定那么深刻，而且他们原来已经形成了一套管理理念，容易与现代管理理念冲突。另外一方面就是咨询公司，特别是跨国咨询公司怎么做到切合中国企业实际，本土咨询公司怎么能够提高自己的咨询能力。在这方面，有些投资银行和风险投资商，包括狭义的风险投资商即VC和私募股权基金即PE，其实也在提供咨询业务，由于他们的咨询功能是和经营活动结合在一起的，表现得相当不错。比如从中金公司分离出去的鼎辉，投资界的人都公认它做得很好。鼎辉进入南孚电池以后，南孚的管理得到了很大的提升；它进入蒙牛乳业以后，蒙牛的管理也得到了改善。它的功能是通过参与经营活动体现出来的，可是这些活动背后有一套上百年的发达市场经济的经营理念和管理经

验在支撑。

咨询效果还受到企业经营环境的左右。有些跨国咨询公司拿一些现成的东西给中国的客户，可能是因为，需求方并不是真正想对企业的管理进行根本改造，而只是要一个可以对上级交差的東西：我们已经请了世界第一流的咨询公司来给我们设计了流程。再比如对于有些企业而言，它只要搞定当地政府就行了，就一切都有了，跟咨询又有什么关系呢？另一种情况是当企业是在一个很小的、以熟人为主的地方市场上活动时，管理咨询对它也没什么用。

在中国加入WTO以后，随着中国企业走向世界、国内市场的不断发展和规范化，企业改善经营管理的压力也越来越大。客观上讲，对管理咨询的现实需要越来越强了，但是人的认识往往是落后于实际的，所以常常变得很被动，不能主动地在规模还不大的时候就付出成本去做咨询。所以很多企业做到一定规模以后就会感到经营十分吃力，甚至不能维持下去。就像一些浙江企业家说的，到了销售收入2亿元这个坎上，很多企业都很难迈过去。迈不过去，曾经显得很有活力的企业就只能是昙花一现。

不过无论怎么说，企业管理变革的客观需要变得越来越强烈，管理咨询用武之地也就变得越来越广阔。中国的企业，我认为有两个大问题，一个大问题是远距离的多角经营战略；另一个大问题是松散的“集团”组织结构，我把它叫做多级法人制度。这两个妨碍企业做强做大的东西很难扭转过来。

在中国这样的新兴市场上，不断出现“赚快钱”的投机热点，这常常对企业家构成偏离主业的强大诱惑。比如浙江有一家规模较大的企业，在2000年前后那一波股市行情中，基本上放弃了主业，转而去搞房地产和股票。那就是一种远距离多角经营。我对这家企业的老板说了很多次，这样做是不行的。后来他很恼火，他向我和他共同的朋友抱怨，认为我就是不想让他赚钱。后来他的态度转变了，到2004年，他把那些非主业的東西都放弃了，将资金收了回来，并到海外收购了一些企业，使得其技术创新能力大大加强，而且海外营销也找到了支点。但这家企业在2006年以来的火爆资产市场的诱惑下又开始偏离主业去寻求“赚快钱”，产生了一些新问题。

当公司采取多级法人制度时，无法形成对分支机构的有效控制。比如，不是按单一法人制下的事业部形式进行财务管理，对公司的分支机构形成收支两



条线的现金流管理体制，由于分支机构能够截留利润和坐支现金<sup>①</sup>而出现种种财务漏洞。

这些年来，实行多级法人制度几乎成了国有企业组织制度的常规。一些国企高管对于一个公司拥有多个独立公司的解释是，因为企业太大了，不这样管，就很难调动下级组织的积极性。据说，这种解释在比我国最大的国企大了数十倍，却仍实行单一法人的事业部的通用电气（GE）的研修中心被传为笑谈。

不光是国企，多级法人制度在私营企业里也普遍存在，尤其是一些通过收购方式来扩张的私营企业，它们的老板想要发挥被收购企业的积极性，就保留了原来的独立法人地位。很多私营企业销售收入刚刚上亿，甚至还没到1亿，就开始成立集团了，形成由“核心层”、“紧密层”、“松散层”和“加盟成员企业”组成的“诸侯联盟”。这就是因为，企业在壮大过程中，收购兼并了一些企业，或者是吸引了一些企业加盟，然后就保持这些“诸侯”，形成“诸侯联盟”，这不是一个现代企业的管理方式，形成这个机制以后就不好办了。

多级法人制度在中国要想改革会面临极大的阻力，因为“诸侯”做大后，就不愿意失去独立法人地位。我曾经为了说服国内一家大型国企的决策者接受单一法人制，前后花了6个月的时间。最后我劝他说，靠“分封诸侯”来调动积极性，绝对不是个办法。后来还是在该公司换了新的CEO后，才接受了单一法人制，但现金收支仍非两条线。既然现金仍然是按照多级法人制来管理的，坐支现金、截留利润也就无法杜绝。

浙江一家民营企业的老板曾经计划分四个步骤将企业由松散的“诸侯联盟”改造成事业部制管理，但是到了第四个步骤，因来自创业元老和各路诸侯们的反对而功亏一篑。

其实远距离全方位经营和多级法人制度的情况不仅发生在中国，二战后的一段时间，在美国也存在这种情况。钱德勒的《战略与结构》一书中就反对这两点。这本书里有一个“钱德勒模式”，提出企业可以有几个主业，但这几个主业必须是近距离的、有关联性的，而且他反对H型企业——即多级法人结构的企业，主张M型企业——即事业部制的企业。

① 坐支现金，是指从收取的现金收入中直接支付货款或其他费用。

总之，现在中国企业面对的是全球化竞争环境，它给中国企业带来的压力，在推动着中国企业的管理改革，客观上已经要求中国企业要尽量吸收西方国家企业管理的经验和教训，且把它和中国的实际结合起来，把我国企业的经营管理水平大大地提高一步。在这一关系我国企业和我国经济未来的伟大事业中，既吸收了西方企业几百年的管理经验，又紧密结合中国实际的专业管理咨询公司是可以大有作为的。

(本文系根据吴敬琏先生与本书作者的谈话整理而成)



## 导 言 打开中国管理之锁

### 言

本书从跨国管理咨询的角度透视中国企业管理变革进程，并试图为以下问题寻找答案：中国管理变革现在处于哪种阶段，今后的方向是什么？

所谓“打开中国锁”，既指代跨国咨询如何为打开中国咨询市场而战，也喻示中国企业在快速的现代化过程中为求解自身管理难题、使管理升级换代而努力的过程。

20年前，中国的企业还在旧的体制中“按部就班”，扮演着计划经济这一机器上的“齿轮”和“螺钉”。那时尚没有总经理、总裁这样的头衔，更不用提CEO、CFO，有的只是“厂长”、“车间主任”一类的职务。1984年，在中国城市里掀起的改革大潮，使得原有的计划体制略微松动，使得自主承包经营对于一部分企业来说成为可能，从而让张瑞敏、柳传志这样传统体制中的不安分子有了成为经营者的机会。中国第一代真正的企业家由此诞生。

只用了短短20年时间，当初从不可思议的艰苦条件起步，或者从沉重的旧体制枷锁中挣脱的企业，经历几番蜕变，已经脱胎换骨为具备国际竞争能力，并能够参与到国际并购游戏中的商业玩家。尽管被并购公司的员工，对来自中国的新“老板”可能完全感到陌生，就像联想和TCL都遭遇过的那样——联想并购IBM个人电脑部门之际，美国网络论坛里不乏这样的声音：“联想究竟是什么啊，竟然跑来收购我们IBM的全球个人电脑事业部！”但这样的事已经发生了。

现在，中国企业已经基本上与跨国企业站在同一条起跑线上竞争。

但是，具有全球竞争力的公司，必是具有全球化管理能力的公司。发展了才短短20年的中国企业，离胜任全球化竞争的管理实力还有多远？

要回答这个问题，就得先回答：中国企业管理变革现在处于哪个阶段，未来的方向是什么？

预测未来，必须看到过去。某种意义上，本书所尝试做的工作，就是对中国企业20年管理变革历程的梳理。这是一个庞大的课题，似乎应该留给管理研究学者。

管理咨询——为企业提供管理变革解决方案并帮助实施的机构，作为一个特殊的角色，见证了中国企业管理变革的历程。多年财经记者生涯，让我对管理咨询这个特殊的行业有着一定的关注。一些跨国管理咨询公司，在起到为中国企业提供管理咨询方案的作用之前，曾经对中国企业进行过漫长的等待、教育启蒙和市场铺垫过程。所谓的“洋咨询”，在中国既被广泛应用，又受到过深深的误解。“洋咨询”与中国本土企业之间的碰撞、交锋、合作过程，无形中也从一个侧面反映出中国企业管理意识和管理手段的进步过程。

“洋咨询”在中国管理咨询市场上占有主导地位。相比之下，本土咨询机构数量庞杂，水平参差不齐，品牌效应及公司规模远无法与最有影响力的前10名“洋咨询”相比。“洋咨询”与中国企业真正开展业务合作是从20世纪90年代下半叶开始的。但借助世界银行对中国政府的贷款援助项目，一些“洋咨询”机构早在80年代初，就已经与中国企业开始打交道。“洋咨询”在促进中国企业现代管理意识的觉醒方面，也起到不小的作用。

管理咨询行业对中国企业管理变革的推动作用到底有多大？没有一个量化的因素。笔者经过探访管理咨询界，得出的结论是：管理咨询行业在一定程度上推动了、在很多层面上影响了中国企业的管理变革。而无论从何种意义上讲，管理咨询行业都是中国企业管理变革的一个见证者。

在20年的成长历程中，中国企业真正有意识地寻求管理变革上的突破，只是最近七八年内的事情，之前处于管理体制和管理方法上的自我探索期。中国企业真正有意识地用纯正的现代管理科学武装自己，还是在中国加入WTO前夕才开始的，即1998年前后（这与中国开始有真正的MBA教育的时间相仿）。1998年之前，已经登陆中国的各大跨国咨询公司的客户中鲜有中国本土企业，那时它们一边主要为跨国公司提供咨询服务，一边为开发潜在的中国咨询市场

而对中国企业进行教育、启蒙和培训。很大程度上，一些中国企业，正是从咨询公司的培训活动或咨询项目中，获得了正规的管理理念和管理方法，从而开始有意识地在企业内推行现代管理方式。

即便是在1998年，绝大部分中国企业对于什么是管理咨询还不甚了然，甚至一些企业对管理咨询闻所未闻。而2006年，不知道管理咨询的中国公司已属少数。在中国前15大企业里，就有13家曾经是毕博管理咨询公司的客户。据新华信公司的一项调查，2003年中国的上市公司中49.9%接受过管理咨询服务。

绝大部分咨询业内人士都认为，麦肯锡作为咨询业的世界第一品牌，在启蒙中国客户、开拓中国早期市场方面，居功至伟。

如果说麦肯锡令人印象至深的是它在中国企业界普及了管理咨询的概念，促使中国企业界对管理咨询产生了基本认识的话，那么另外一个不应该被忽略的名字就是毕博。2001年毕博进入中国时，正值中国媒体大肆炒作“洋咨询水土不服”。其一部分原因是：以提供一份咨询方案为主要任务的传统管理咨询，由于无法保证中国企业能够有效实施方案，从而导致了一些咨询项目的失败。

毕博中国业务的开创者黄辉改变了管理咨询行业在国际上的一贯游戏规则，让咨询不只是一叠纸，更是一份怎么予以实施的行动指南。咨询公司投入更多的力量来帮助企业完成实施，他们通过手把手的指导培训客户的人员，将管理变革思想固化到IT系统里面……

黄辉看到的是中国大型企业实施管理变革的潜在需求，他针对这些大型企业的需要，打出“实施能力”这张王牌，为了保证毕博的实施能力，黄辉提出咨询公司规模化发展的战略，以大规模咨询公司所具有的顾问及实施能力，来保证客户的变革最终落到实处。

黄辉针对中国市场特点制定的公司发展战略，最终创造了中国咨询行业的辉煌。毕博最晚进入中国市场，却拥有相对较为强大的市场影响力。2004年，毕博在中国市场上的第4个年头，公司规模发展超过1 000人，成为中国最大的咨询公司，当年实现销售收入5亿元人民币，实现税后利润9.6%，并且，毕博中国的业绩推动了毕博全球与中国相关的咨询业务的发展。2004年毕博全球与中国相关的咨询业务的收入超过16亿元人民币。而且毕博中国的业务吸引了华尔街的关注。在一个众多公司经营10年无法盈利的行业，毕博迅速实现了有利润的增长。2004~2005年，在电信、能源、金融三大行业里，1 000万元人



民币以上的大项目有60%以上为毕博所获得。

毕博奇迹产生的原因在于：毕博是一家根据中国咨询市场特点和中国企业需求特点来制定业务战略和公司发展战略的咨询公司。

毕博既证明了重视实施的咨询服务在中国市场上的受欢迎程度，事实上也大大推动了实施意识在整个管理咨询行业的普及。现在，如何帮助中国企业客户实施咨询方案，已经成为各大咨询公司顾问们的中国常识。

咨询公司，尤其是跨国咨询公司在中国开拓市场、与中国本地企业交锋的历程，也是中国企业自身管理意识加强、管理能力提升的历程。

跨国咨询公司怎么与中国企业打交道？怎么为中国企业提供咨询服务？中国市场上最活跃的几家跨国咨询公司在中国的发展状况如何？这些跨国管理咨询机构如何看待中国企业管理意识的演变？它们是如何使企业发生管理上的改变的？

作为为企业提供策略的咨询公司，自身也面临着在中国市场如何运用策略得以生存的问题。尤其在中国这样一个复杂而不成熟的市场上，跨国管理咨询的经营也充满了风险，以及种种让它们感到棘手的事情。

为了获得以上问题的答案，笔者展开了对管理咨询行业的访问，以跨国管理咨询公司为主要访问对象的同时，也访问了一些本土咨询公司的杰出代表。跨国咨询公司是本书的主要关注对象，因为它们在中国咨询市场上占据绝对强势，市场份额在90%以上，同时它们也代表着更加纯粹的现代管理方法。

本书将关注、研究的对象重点放在几家最具代表性的“洋咨询”机构身上，它们是：以战略咨询见长的麦肯锡、罗兰贝格、科尔尼、波士顿咨询、贝恩，以IT咨询为特色的毕博、凯捷安永、德勤、埃森哲、IBM。从它们在中国的发展历程中，可以透视中国企业管理的变迁。

除个别公司因为时间安排上的原因未能实现面对面的深入访谈外，绝大部分跨国咨询公司的总裁、副总及合伙人级别的人物，都为本书提供了深入的面谈交流机会。重要访谈对象包括：毕博中国前CEO黄辉先生，波士顿咨询大中华区董事总经理林杰敏先生，科尔尼全球合伙人孙健先生，科尔尼中国第一任总裁朱伟先生，罗兰贝格副总裁吴琪先生，埃森哲北京办事处负责人王波先生，IBM战略变革业务部总监徐永华先生，曾经是安达信审计事务所咨询业务负责人和毕博副总裁、现任德勤咨询业务中国区合伙人的施能自先生，等等。这些访谈成为本书的重要支持。

本书书名《打开中国锁》暗含四重含义，既指代跨国咨询如何为打开中国咨询市场而战，也喻示中国企业在快速的现代化过程中为求解自身管理难题、使管理升级换代而努力的过程。

“打开中国锁”的含义还在于，一方面跨国咨询有可能通过成功的咨询案例，将先进的国际经验带给中国企业，帮助它们打开管理之锁；另一方面，中国企业也在抛弃自己的封闭心态，学习国际先进管理理念与经验。

“中国式管理”的论调曾经在很多中小企业主那里颇有市场，但管理不是权谋，现代企业的竞争力来自于现代管理理念和方法与企业现实的深刻结合。要寻找到中国式管理模式，必须先将国际先进经验学通、学透。

欲“中国化”，必先国际化。

# 全球管理大师、日本战略之父大前研一世纪经典登陆中国



全球化发轫之作  
入选全球50部最佳管理图书  
企业如何自处，才能在无国界的世界中实现发展？



大前研一成名之作！  
入选全球50部最佳管理图书！  
翻译成多国语言，销量突破100万册！



下班后的生活，决定你的竞争力！  
OFF学，引爆上班族休闲革命  
蝉联日本亚马逊书店排行榜第一名  
荣获《日经流通新闻》“十大有益工作的好书”  
《朝日新闻》必读好书



即战力，  
一流商务人士的核心竞争力  
《读卖新闻》、《日经商务周刊》强力推荐  
日本亚马逊网站，台湾金石堂、博客来网络书店超级畅销书



构思卓越创意的六大技巧  
21世纪是没有现成答案的时代，要想在巨大变化中生存下来，最重要的技能，就是构思创意的技巧。



专业，21世纪你唯一的生存之道  
日文版上市两周，销量突破15万册  
日本亚马逊、丸善、三省堂等书店商业畅销书排行榜第1名

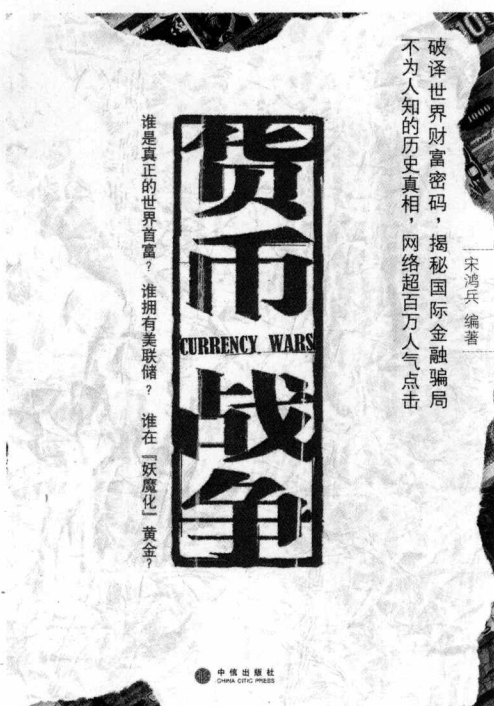
即将出版

《M型社会》

《思考的技术》

《想做就做》



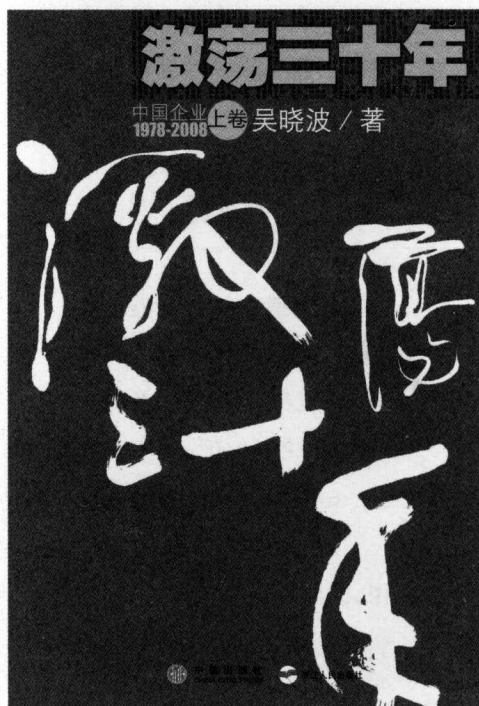


为什么你不知道美联储是私有的中央银行？  
为什么华尔街风险资本会选中希特勒作为“投资”对象？  
为什么美国总统遇刺的比例高于美军诺曼底登陆一线部队的伤亡率？

通过描摹国际金融集团及其代言人在世界金融史上翻云覆雨的过程，本书揭示了对金钱的角逐如何主导西方历史的发展与国家财富的分配。通过再现统治世界的精英俱乐部在政治与经济领域不断掀起金融战役的手段与结果，本书旨在告诫人们警惕潜在的金融打击，为迎接一场“不流血”的战争做好准备。

## 对中国改革开放三十年的一次宏大叙述 知名财经作家吴晓波最新力作

尽管任何一段历史都有它不可替代的独特性，可是，1978~2008年的中国，却是最不可能重复的。在一个拥有近13亿人口的大国里，僵化的计划经济体制日渐瓦解了，一群小人物把中国变成了一个巨大的试验场，它在众目睽睽之下，以不可逆转的姿态向商业社会转轨。





**吴阿仑** 1977年生，毕业于华中理工大学新闻系，现任《南方周末》财富版记者，曾任《财经》、《环球企业家》杂志记者，著有《105亿传奇：黄光裕和他的国美帝国》。

电子邮件 (MSN)：

boboallen@gmail.com,

个人博客：

<http://blog.sina.com.cn/allenwoo>



**冯志卿** (写作助理) 1979年生，毕业于华中理工大学新闻系，现任《中国投资》杂志记者，曾任《京华时报》记者。





免费注册，送书上门，有问必答。  
获得新书信息，享受最佳优惠购书。  
有机会亲聆大师讲座，获得大师签名售书。

---

我们提供知识和技能，  
以应对不断变化的世界。

---

以下热线随时为您服务：

传 真：010-85322501

订购热线：010-85322501

010-85322515

Email: reader@citicpub.com

网上订购：

<http://www.publish.citic.com/book/>

责任编辑 蒋 蕾 沈家乐

营销编辑 周百平

封面设计  工作室 + 郭鹏

经销 中信联合发行责任有限公司