

和君咨询丛书

高手身家

——中国商业原生态实战案例

- 底蕴的厚度决定事业的高度！
- 本书向你展示：什么样的功底足以支撑起一个职业高手？
- 职业高手的功底是怎样炼成的？

HOW IS

THE BUSINESS

GOING WITH CHINA

王明夫 王丰 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



和君咨询丛书

高手身家

——中国商业原生态实战案例

- 底蕴的厚度决定事业的高度！
- 本书向你展示：什么样的功底足以支撑起一个职业高手？
- 职业高手的功底是怎样炼成的？

HOW IS
THE BUSINESS
GOING WITH CHINA

王明夫 王丰 主编

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书收录了和君咨询的 20 个典型咨询案例，并附有知名专家精彩点评。这些项目所覆盖的客户、行业和区域代表了中国商业原生态的各个层面、各种类型。对这些项目的所有诊断，包括背景、流程、知识、经验、数据分析、运作模式、解决方案和总结启示，是和君咨询的宝贵财富。作者认为，这些案例来自于中国商业的原生态，原汁原味，有品位、有深度、有性情，必将走进中国 MBA & EMBA 课堂和咨询业界，为中国本土的商学教育和管理咨询提供全新素材。同时作者认为，西方案例对中国商学教育的“一统天下”，是中国商业整体落后于西方的表现。作者坚信，只有当中国原生的商业案例和原创的商学思想征服了全球商学界的时候，才标志着中国商业在世界范围内的最后胜利。

图书在版编目(CIP)数据

高手身影：中国商业原生态实战案例/王明夫，王丰主编。

—北京：机械工业出版社，2008.4

(和君咨询丛书)

ISBN 978-7-111-23782-2

I. 高… II. ①王…②王… III. 商业经济—经济发展—研究—中国 IV. F722.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 038982 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：赵泽祥 李秀玲 责任校对：侯 灵

责任印制：洪汉军

北京铭成印刷有限公司印刷

2008 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

180mm×250mm·22.25 印张·4 插页·400 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-23782-2

定价：48.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

销售服务热线：(010)68326294

购书热线：(010)88379639 88379641 88379643

编辑热线：(010)88379708

封面无防伪标均为盗版

何谓高手？

真正的高手，寥若晨星。

于本书案例中，隐约可见高手身影！

你需要的不是向日葵和马，

你真正需要的是梵高的向日葵和徐悲鸿的马！

你需要的不是平庸的咨询服务，

你真正需要的是高手做出来的咨询服务！

本书编辑委员会名单

主 编：王明夫 王 丰

撰稿人：（按姓氏笔画排序）

王 丰 王明夫 刘纪恒

刘志强 孙 曜 吴清功

张 博 李一广 李书玲

李文明 李国华 李继泉

周彦平 郑越文 强 帅

程绍珊 韩铁林

本书案例点评嘉宾

(按案例所在的章节排序)

宁高宁：中粮集团董事长，前香港华润集团总经理

俞敏洪：北京新东方学校校长，新东方公司董事长

肖 风：博时基金管理有限公司总经理

王文京：用友软件股份有限公司董事长

刘 坚：《经济观察报》总编

吴万善：华泰证券有限公司董事长

牛文文：《中国企业家》杂志总编辑

赵学军：嘉实基金管理有限公司总经理

王明夫：和君咨询集团董事长

王忠明：国务院国资委发展研究中心主任

于明德：中国医药企业管理协会常务副会长，原国家经贸委医药司司长

梁钧平：北京大学光华管理学院博士生导师、教授，人力资源管理系主任

张桂平：苏宁环球地产集团董事长

黄铁鹰：北京大学光华管理学院教授，香港华创置业前总经理

季克良：贵州茅台酒集团董事长

钟虹光：江中药业集团董事长

王金玉：福田汽车股份有限公司总经理

朱 敏：美国硅谷著名华人创业家和风险投资家，赛伯乐(中国)投资有限公司董事长，美国 NEA 基金董事

郭广昌：复星集团董事局主席

郭云沛：《中国医药报》副总编辑，中国医药质量协会副会长



商业案例库

(中国商业案例库)

中国商业案例库，中国商业案例库，中国商业案例库

中国商业案例库

中国商业案例库，中国商业案例库，中国商业案例库

中国商业案例库

中国商业案例库，中国商业案例库，中国商业案例库

中国商业案例库，中国商业案例库，中国商业案例库

中国商业案例库，中国商业案例库，中国商业案例库

中国商业案例库，中国商业案例库，中国商业案例库

中国商业案例库，中国商业案例库，中国商业案例库

中国商业案例库，中国商业案例库，中国商业案例库

中国商业案例库，中国商业案例库，中国商业案例库

中国商业案例库，中国商业案例库，中国商业案例库

中国商业案例库，中国商业案例库，中国商业案例库

中国商业案例库，中国商业案例库，中国商业案例库

前言

本书案例来自于中国商业的原生态，原汁原味，有品位、有深度、有性情，必将走进中国 MBA & EMBA 课堂和咨询业界，为中国本土的商学教育和咨询人才成长作出开创性贡献。这样的本土原生案例集如果能够陆续出版，将一扫言必称麦当劳、GE、西南航空、沃尔玛、迪斯尼等西方案例的现象，为中国本土的商学教育和管理咨询提供全新素材。西方案例对中国商学教育的“一统天下”，是中国商业整体落后于西方的表现。我们在见识到了西方的先进做法的同时，也需要保持警醒：西方案例的垄断性泛滥，将对中国原生的商学思维造成“侏儒化”的影响，流弊堪忧。我们坚信，只有当中国原生的商业案例和原创的商学思想征服了全球商学界的时候，才标志着中国商业在世界范围内的最后胜利。

和君咨询于 2000 年春在北京成立。截至 2007 年夏，和君咨询师队伍接近 200 人，历尽 8 载春秋寒暑，和君人累计经手的管理咨询类和投资银行类项目超过 1 000 个，管理培训类项目超过 800 个，大致分类如下：战略咨询类项目超过 350 个；组织和流程类项目超过 150 个；人力资源类项目超过 300 个；企

业文化类项目超过 150 个；营销类项目超过 150 个；企业改制、上市辅导和私募融资类项目超过 60 个；并购重组类项目约 80 个；管理培训类项目约 800 个。

上述项目所覆盖的客户、行业和区域代表了中国商业原生态的各个层面、各种类型。所有这些项目经历所积累的知识、经验和数据，是和君咨询的宝贵财富。客户聘请任何一位和君咨询师提供咨询服务，都意味着是上述所有项目经历所积累的知识、经验和数据在支撑着为客户服务。

如果从生意角度上看，咨询业务真的不是一种很好的生意。本案例集涉及 20 个咨询项目，项目金额最高的才 900 多万元，最低的才 25 万元，平均每个项目咨询收费不足 200 万元。这就是可怜的生意产出。而投入呢？读完这本案例集，你就会意识到，投入的是咨询师一生积累的知识、能力、眼界、经验和见地。都说“知识无价、经验是宝”，但当你真的拿这些无价之宝去换取钱财的时候，你就会发现真的不是那么容易。那么，是什么支撑着我们选择了咨询的道路而且准备义无反顾地走下去呢？使命、理想和这份职业的自有魅力！

企业强，国家兴。从更宽广的历史背景和更高级的人生意义上看，咨询师的职业使命可以理解为在于强企兴国。本案例集反映了和君人履行咨询师这一职业使命过程中的思考、探索和辛勤劳动，当然还包括在此过程中的困惑、迷失、煎熬和随时准备放弃的冲动。和君咨询的理想是，通过这种劳动、思考、探索、困惑、迷失和煎熬，最终能够悟得真知、升华思想，在世界商学流派中崛起一个足以征服世界商学院、能够代表中华民族智慧深度和文化魅力的中国商学派！

和君人——一群怀抱理想主义精神和高级使命追求的中国本土咨询师，在专业知识和模式工具方面学富五车的同时，困扰和痛苦往往来自自身思想的乏力、能力的欠缺和境界的庸浅，同时也经常来自外部世态的炎凉、生意收益的寡薄和眼看就能发起来的机会诱惑。我们向往中国古典的价值标准和社会人心能够早日在中国复兴与回归——在古典标准下，人们对“识见”的价值评估是这样的：朝闻道，夕死可以；听君一席言，胜读十年书！在古典人心里，人们对“有识见的人”的尊重是这样的：一日为师，终身为父；三顾茅庐，礼贤下士！我们很需要有着这种价值观的社会土壤来支持我们把咨询理想进行到底。说到底，我们的咨询使命和理想不是个人的，而是社会的，是为了社会的。

咨询作为一种职业，它的魅力在于：经历各种行业、各个地域、各种人生、各类故事，吃百家饭，阅人无数，踏遍千山万水，览尽世间万象，看透人生百态。咨询师需要有专业知识和职业能力，也需要懂风花雪月 and 人情世故。

与高手过招，同庸常共谋。有时杀机四伏，斗智斗勇；有时单纯厚道，推心置腹。咨询师经常指点江山、激扬文字，又随时可能灰头土脸、败走麦城……视野开阔、见多识广、体验丰富，尽在咨询江湖！

道行有多高，事业有多大！道行是一种人生修为，自古修为讲究历练与磨难，咨询是人生修为的历练路径，生意寡薄是人生多艰的小小彩排。如果你真的有志向，就沿着咨询这条路走下去！从咨询出发，走下去，可以走向哪里呢？第一，识破商机，伺机而动，成为像柳传志、郭士纳那样的大企业家；第二，沉潜内修，厚积薄发，成为像德鲁克、迈克尔·波特、科特勒那样的大思想家；第三，矢志不渝，深耕细作，成为像马文·鲍尔、亨德森那样的大咨询家；第四，感受时代风云，体验世态人心，成为像巴尔扎克、托尔斯泰、老舍那样的大文学家。

和君咨询，一家书生创业、白手起家的国字号咨询机构，无意于追求自身经营上的商业规模，而是希望看到，在咨询这条道路上，人才辈出、群星璀璨！大企业家、大思想界、大咨询家、大文学家，从和君咨询出，一二可也，三五足矣，成群尤佳！

——这是和君人的梦！

以梦为马，策马扬鞭，驰骋在茫茫人生的大草原。如此职业征途，何其快意，何其风流！

作者

2008年3月

CONTENTS

HOW IS

THE BUSINESS

GOING WITH CHINA

目
录

前 言

本书案例来自于中国商业的原生态，原汁原味，有品位、有深度、有性情，必将走进中国 MBA&EMBA 课堂和咨询业界，为中国本土的商学教育和咨询人才成长作出开创性贡献。

——作者

第一章 产业整合与资本运作：中远修船

产业整合是中国经济发展的必然趋势，这个案例是产业整合的鲜活注脚，但仅仅是整个中国产业整合大势的冰山一角而已！这个案例中关于结构效率与运营效率的对比思考，关于产业整合的 SCMT 模型，不单引人深思，而且还有很强的实践意义。

——中粮集团董事长，前香港华润集团总经理 宁高宁

第二章 组织再造与公司估值：北京新东方

这个案例可以成为关于新东方的历史性文献，既有战略高度，又有哲学高度，比我看到的哈佛新东方案例写得好多了。哈佛写了新东方的皮，这个案例写了新东方的肉！

——北京新东方学校校长，新东方公司董事长 俞敏洪

第三章 战略转型与营销突破：欧普照明

39

产业变迁永远是决定企业命运的关键因素。企业如何在产业格局中识别战略机会，厂商的努力如何拉动业态变迁，这个变迁又如何影响着其他厂商的命运，如何推动着整个产业升级，从这个案例中我们似可一斑窥豹。

——博时基金管理有限公司总经理 肖风

第四章 战略营销与管理改进：JJ 照明

53

一个公司是否有投资价值，说到底，还是要看其基本面。这个案例从战略营销的角度揭示了一个企业的基本面改善是如何展开的，实战而且细节是这个案例的特点。这对做企业的经营者和做证券的投资者都有启迪意义。

——用友软件股份有限公司董事长 王文京

第五章 外销企业的国内营销：浙江 HY

65

我们经常观察到，成功乃失败之母，在企业命运变迁中，历史上的成功往往导致未来的失败。改革开放以来，中国沿海一带有很多依靠海外市场而生存的外销企业获得了巨大的成功，这类企业在新形势下面临着如何转向国内市场的问题。倘若拓展国内市场方面打不开局面，这类企业前景堪忧。这个案例提供的一场实战探索展示了其间的希望与挑战。

——《经济观察报》总编 刘坚

第六章 基于产业价值链的深度营销：正虹饲料

83

这个案例在两点上给人留下深刻的印象。第一，战略是“走”出来的，而不是“想”出来的。每个企业都需要在应对挑战和谋求发展的过程中不断地往前“蹚”。一旦“蹚”成功了，其模式也就成为了行业内的业态。就是这个业态，决定了产业利基和业内厂商的生死。第二，企业的命运往往受制于产业价值链，而不仅仅取决于产品和技术。所以，围绕产品和技术打转转的竞争思维应该在适当的时候、适当的情势下升级到价值链竞争思维。

——华泰证券有限公司董事长 吴万善

第七章 央企再造与产业领袖：中国外运集团

97

央企转型和再造是一场历史性任务。如果转型得好，央企是中国参与国际产业竞争的“国家队”，是在全球化背景新形势下保卫国家经济安全的“正规军”，是我们占领产业制高点、实现产业强国的排头兵。这个案例画出了大型国企集团产业升级、组织再造以及资本运作的路线图，并展示了一个鲜活的、可贵的实践探索过程，发人深思。

——《中国企业家》杂志总编辑 牛文文

第八章 上市公司战略规划与国际化：新中基

125

股价总是瞬息万变的，而公司价值却是长年累月的经营努力一点点蓄积起来的结果。K线背后的故事才是决定K线走向更靠得住的因素。如何走到K线背后去把握上市公司的命运走向，如何判断上市公司的投资价值，这个案例对证券分析师和基金经理来说，值得用心去体会。

——嘉实基金管理有限公司总经理 赵学军

第九章 战略咨询与管理升级：潮宏基珠宝

143

经济的发展带来消费升级的浪潮，珠宝行业大有前途。一个企业的成长壮大，需要公司决策层的胆识和担当，需要经理员工几年几十年如一日的艰苦努力，需要合适的资本机构适时供给资本，需要和君这样的机构提供管理咨询服务，真是多种“维生素”一个都不能少啊！

——国务院国资委发展研究中心主任 王忠明

第十章 基于产业和资源的战略规划：康恩贝药业

165

中国医药行业面临着全新形势，医药厂商如何思考自己的战略定位，如何基于产业大势和基于自身资源作好发展规划，这个案例提供了很好的借鉴。从康恩贝案例中，我们也看到了民营医药企业在不断地走向理性和远见。中国医药产业的发展，需要这种基于理性和远见的一家家企业的长期努力和默默贡献。

——中国医药企业管理协会常务副会长，原国家经贸委医药司司长 于明德

第十一章 基于战略的人力资源管理：丽江旅游

177

人力资源管理可以做得很技术(比如素质测评、KPI、薪酬设计等),也可以做得很战略。这个案例文如其名,是“基于战略的人力资源管理”的一次实践探索,很有启发意义。看得出来,这样的管理努力对企业的意义肯定不止于人力资源方面,还在于整个组织系统方面。所有功能模块都必须在系统不失灵的前提下才能起作用,基于战略的人力资源管理作为一种思维方式和解决之道,其要义恐怕就在这里。

——北京大学光华管理学院博士生导师、教授,人力资源管理系主任 梁钧平

第十二章 集团化管理中的人力资源体系：DH 和 TY 房地产集团

199

企业管理的真相是：发展越快的企业，其问题越多，对管理的要求及其迫切性也越大；没有前途的企业，其问题很少，甚至只有一个问题，那就是没有前途。这几年，中国的房地产企业发展很快，从项目公司向集团化过渡是很多房地产企业的共通问题，在此过程中面临着很多的管理挑战。做生意成功了，并不意味着做组织也能成功；做项目成功了，并不意味着做集团也能成功。这一点对很多中国企业来说，都需要保持警醒。

——苏宁环球地产集团董事长 张桂平

第十三章 运营体系建设与管理升级：金太阳

217

很多企业都意识到要“抓管理”，但往往没耐心，也不得法。管理是个慢变量，谁也不能指望手起刀落地处理管理问题然后企业一夜之间就变好了。本案例展示了一个高速成长但又问题丛生的企业是如何通过“抓管理”来建设运营体系，最终从系统失灵走向系统效率的过程。

——北京大学光华管理学院教授，香港华创置业前总经理 黄铁鹰

第十四章 企业文化建设：三环化工

233

道行有多高，事业有多大。企业文化是一种道行，深浅自悟。这个案例展示了一个以文化为核心竞争力的国有企业是如何思考和实践它的企业文化建设的，让我们看到了企业文化这种容易“务虚”的命题是如何在优秀的国有企业中做实的。

——国务院国资委发展研究中心主任 王忠明

三环化工将企业文化理解成企业的核心竞争力，这本身就是做企业达到了一定境界的标志，而它能提出以“天道酬情”为核心的价值观，更是一种颇具东方文化特色的、让人感到很温暖的文化品位。得人心者得天下，我相信，秉持这种价值观和文化品位的企业，是能够凝聚人心、做成事业的。

——贵州茅台酒集团董事长 季克良

第十五章 企业品牌建设：形神兼备的历程

259

一个有品位的企业，也应该像一个有品位的女子一样，秀外慧中。慧中自不必言，秀外也很重要。本案例以鲜活的实践显示了真正出色的企业形象设计应该如何帮助企业慧其中、秀其外。

——江中药业集团董事长 钟虹光

第十六章 组织设计与管控：荣富集团

275

中国有很多企业是凭借个人能力和市场机会做起来的，一旦做大了之后，凭借个人权威和能力就很难保证企业的运行安全与效率了，继续往前走，就面临两大问题：一是如何进入战略实施状态；二是如何进入组织管理状态，使个人化管控让渡给组织管控。本案例展示了这样的一个企业怎样通过分析问题成因、设计组织结构及流程、实施管理变革从而一步步进入组织管理状态的故事，情景真实、逻辑清晰、措施得当。对从事企业实务工作的经理们来说，读一个这样的鲜活案例，比读干巴巴的理论书籍更有启发意义。

——福田汽车股份有限公司总经理 王金玉

第十七章 商业模式设计与私募融资：灵顿中子刀

293

从一项技术发明(或一个产品)到一个可行的商业模式之间,转换距离有可能就隔一层窗户纸,也有可能还相距十万八千里。无论远近,这个转换都是攸关生死的。从技术产品到商业模式,这个案例展示了一个灵光乍现、攸关生死的转换过程。

——美国硅谷著名华人创业家和风险投资家,赛伯乐(中国)投资有限公司董事长,美国 NEA 基金董事 朱敏

第十八章 国际财团的中国投资策略：高盛

305

这个案例所描述的 VC&PE 机构生存方式、业务市场上的供求关系和竞争态势,以及 VC&PE 在中国商务环境下的投资策略,值得国内和国际投资机构用心去体会。尤其是对于那些还不够深入理解中国商务环境的投资机构,本案例给出的分析和建议很有启迪意义。

——复星集团董事局主席 郭广昌

第十九章 地方政府产业发展规划：北京市工业促进局

323

近年来,生物医药很热,很多地方政府将生物医药产业作为重点产业来定位,纷纷制定了各自区域的生物医药产业发展规划。但很多规划经常陷入一些误区,或盲目跟风,你有我有全都有;或流于形式,千篇一律;或偏重热点追踪,不顾及自身资源和能力等。本案例几乎穷尽了关于生物制药产业相关的所有资料,对中外生物制药产业的发展历程和竞争格局进行了系统的梳理,掌握了生物制药产业发展的基本规律。

——《中国医药报》副总编辑,中国医药质量协会副会长 郭云沛

第二十章 组织发育与管理改进：某建材商场

333

和君咨询发明了“商业原生态”、“商业种群”、“学术写生”等很有认识论意义的话语系统,并且倡导咨询师们沉潜到中国商业原生态的第一线去,接近我们这个国家这个时代的各类商业种群,观察、感受和体验它们的生存状态和欢乐痛苦,为它们提供能够解决问题的专业帮助,然后从它们的命运变迁中发现思想的源泉,找到学术的归宿。

——和君咨询集团董事长 王明夫

产业整合与资本运作：

案例主题词：战略选择·产业整合·资本运作

和君咨询案例系列之：

中远修船的产业整合与资本运作

课题组 撰写于 2007 年夏

当王明夫最早于 1995 年提倡中国企业走产业整合之路的时候，“产业整合”对于那个时候的中国商界还是一个陌生的词汇。短短的几年后，千禧年的附近，德隆的产业整合战略正在心高志远、如火如荼地展开，其手笔所及，直取水泥、食品、种业、电动工具、汽车零配件等产业的执牛耳者地位，而且还志在全球市场。大约在或迟或早一些的同时代，青啤、燕京、长虹、康佳、海螺、华源、复星、宝钢、首创、中国外运、进入中国大陆的香港华润与和黄、来到中国的欧美公司柯达、巴斯夫和达能……都开展了或大或小、或成或败的产业整合并购行动。一时间，“产业整合”成为中国商界的流行语。2001 年，和君咨询王明夫应国家开发投资公司董事长之邀前往国家开发投资公司讲课，话题是“产业整合与资本运作”。《中国企业家》杂志总编牛文文先生以友人的身份一同前往。听完讲课后，牛总编以一个资深媒体人士的灵敏嗅觉迅速作出反应：以和君咨询的产业整合和“寻找中国摩根”的思想为主题，推出一期封面文章。于是，以香港华润集团总经理宁高宁为封面人物、以“寻找中国摩根”为封面题目的一期《中国企业家》杂志（见图 1-1）闪亮面世。从此，产业整合成为中国商业论坛和媒体不得不说的故事，一举取得“上档次”的前卫话题的地位。如果因为德隆败局我们就否定德隆的产业整合战略思想和商业模式，那只能反衬出我们在品位上的庸俗和在鉴赏力上的缺失。因为滑铁卢战败就蔑视拿破仑的军事能力和历史贡献的人，永远都不可能对人、事和历史提出有价值的看法。本案例为读者讲述一个产业整合的故事，读后你或许会和我们持同样的看法：对今天很多行业里的中国厂商来说，产业整合与其说是一种高谈阔论的思想谈资，不如说是兵临城下、顺昌逆亡的行动风雷。



图 1-1 《中国企业家》
杂志封面