

中国企业联合会管理咨询委员会 编

第II辑

共赢天下

国际注册管理咨询师(CMC)案例集



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

中国企业联合会管理咨询委员会 编

共赢天下

国际注册管理咨询师(CMC)案例集第二辑



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

共赢天下：国际注册管理咨询师 (cmc) 案例集/
中国企业联合会管理咨询委员会编. —北京：企业管理
出版社，2010. 4

ISBN978 - 7 - 80255 - 452 - 8

I. ①共… II. ①中… III. ①企业管理咨询—案例—
汇编 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 055337 号

书 名： 共赢天下：国际注册管理咨询师 (CMC) 案例集
作 者： 本书编委会
责任编辑： 李杜
书 号： ISBN 978 - 7 - 80255 - 452 - 8
出版发行： 企业管理出版社
地 址： 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编： 100048
网 址： <http://www.emph.cn>
电 话： 出版部 68414643 发行部 68467871 编辑部 68428387
电子信箱： 80147@sina.com zbs@emph.cn
印 刷： 北京智力达印刷有限公司
经 销： 新华书店
规 格： 170 毫米×230 毫米 16 开本 26.5 印张 380 千字
版 次： 2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷
定 价： 60.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

發展管理諮詢事業
全心全意為企業服務
為中國管理諮詢三十年題

袁寶華

亥年十二月



CMC国际大家庭

共赢天下

国际注册管理咨询师(CMC)案例集第二辑

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com



国际管理咨询协会理事会（ICMCI）主席索仁森向中国企业联合会管理咨询委员会颁发会员证书



国际管理咨询协会理事会（ICMCI）授予中国企业联合会咨询委员会中国唯一成员的证书

共赢天下

国际注册管理咨询师(CMC)案例集第二辑



中国企业联合会常务副会长李德成会见ICMCI主席Brian Lng



中国企业联合常务副理事长胡新欣出席“6.26国际管理咨询师日”庆典活动

共赢天下

国际注册管理咨询师(CMC)案例集第二辑

2009国际管理咨询协会理事会 (ICMCI) 亚太区域会议 2009 ICMCI Asia-Pacific Hub Meeting

寻找不确定环境下的机会

-Sharing the Seeking Opportunities in the Midst of Uncertainties
-Pacific Perspectives and Riding on the Wings of Global Mindset



主办 国际管理咨询协会理事会
Organizer: International Council of Management Consulting Institutes
中国企业联合会管理咨询委员会
Confederation of China Enterprise Management Consulting Committee
2009.6.24 重庆
Chongqing, China

2009年ICMCI亚太区会议在重庆召开，ICMCI副主席兼亚太区主席刘圣烈作主题发言



中国管理咨询考察团访问欧洲

共赢天下

国际注册管理咨询师(CMC)案例集第二辑

序言 PREFACE

从出点子到价值传递



中国人向来崇拜足智多谋的人。在《三国演义》中，诸葛亮就是一个足智多谋、很有创意的人。比如“草船借箭”、“空城计”、“离间计”、“八卦阵”等。他在战争中使用的计策花样繁多，推陈出新。这些富有创意的计策拥有一定的杀伤力，但是创意最终没能挽救失败的命运，因为他的战略大方向是错误的。

除了诸葛亮这个人物以外，中国人还塑造了徐茂公、吴用、刘伯温这样的智慧形象。据说这些人都是军事上的点子大王，往往能在战争中起到举足轻重的作用。但“点子大王”却不能站在战略的高度上去思考问题。到头来不得不面对失败的命运。朱元璋若不是采纳了：“高筑墙，广积粮，缓称王”韬晦战略，是绝对不会夺取天下的。

前些年中国出过一个赫赫有名的何阳，以为企业出点子闻名，人称“点子大王”。他出的点子其实很简单，比如，在卖不出去的手帕上印交通图，提高手帕的附加值；用糯米做方便面调料包，能够一冲就化还能食用。企业刚开始还觉着新鲜，后来企业回过味来，感觉这些点子也没什么了不起，比如手帕上印交通图，那该用多大一块布才能看清呀？方便面调料包难撕开，留个锯齿状的小口子不就解决问题了吗？何必要用糯米去增加产品的成本？与此同时，企业家们还发现，当企业经营战略方向不明的时候，当企业价值理念模糊的时候，当企业管理无序的时候，再好的点子也白搭。

管理咨询顾问们需要出点子吗？当然！管理咨询顾问

出点子之前，是要对被出点子的对象进行认真分析与研究的，好比医生看病，医生不可能按照病人的陈述开药或开刀。设想一个病人走进医院，说因为肚子疼需要开刀于是医生拿起手术刀就……医生需要对病人陈述进行判断与甄别。如同医生，管理咨询顾问的价值体现在漫长的分析和判断过程中。

于是，有人提出价值传递理论。管理咨询顾问就是价值传递理论的实践者。

从收集客户的数据开始，其间经过深度访谈、沟通了解、数据分析、初步体验一直到成型方案出笼，管理咨询顾问最常做的事情就是把一个委托人，也就是一个客户想要解决的问题，从成千上万个数据中找出来并给出假设，然后再论证假设的正确与否，再继续寻找数据，继续论证假设，直到最接近事实。在这个过程中，管理咨询师与他的委托人一起经历了寻找问题背后真相的艰难过程，事实浮出水面的尴尬时刻，解决方案落实到位的喜悦瞬间。这个长时间体验的过程，就是价值传递的过程——管理咨询专家，通过与客户的通力合作，不仅将一个方案的书面文字交付给客户，从客户那里获得认可和赞许，而且把管理研究方法与管理智慧，通过言传身教，递送到客户，教会他们如何用专业的术语说话，如何用恰如其分的工具“丈量”管理的方圆，如何在未来漫长的商业征战中修正战略坐标……。

第二期“CMC 精品案例集”再次带领我们进入一个价值传递的空间，与我们一起分享 CMC 们与客户一起经历的时空交替的过程。

赵天乐

中企联管理咨询委员会执行副会长
ICMCI 亚太区域副主席

序言 PREFACE

全球咨询顾问相互借鉴



管理咨询行业正在全球兴旺发达。曾经，全世界有这么一群有责任心的咨询顾问聚集在一起，讨论咨询顾问的标准，把最好的，最有成效的一套体系介绍给全球的咨询顾问。这些咨询顾问在他们的国家成立专业协会，这些国家的专业协会又成立了全球性质的管理咨询协会理事会——现在的 ICMCI。ICMCI 支持和帮助全球有实践经验的咨询顾问和咨询机构建立自己的知识体系和体系文件。这些体系文件终将成为全球咨询顾问能够相互借鉴和学习的文字。

这本由 ICMCI 中国成员机构出版的 CMC 最佳案例集终将成为 ICMCI 历史上具有划时代意义的标志，他们连续两年出版这些由管理咨询顾问撰写的管理案例，带给读者的不仅仅是某个时间和空间发生的事件，更为重要的是，他们对属于那个已经过去的时空所发生的事件进行了很好的回顾和反思，恰恰是这个回顾与反思，带给读者的价值更为珍贵。

作为 ICMCI 的现任主席，我全力支持中国同行的行动，也衷心希望有一天，这本案例集能够被翻译成英文和其它文字而在世界其它国家流传，让 ICMCI 提倡的注重实践、客户为上的精神得到发扬光大！

Aneeta Madhok

ICMCI 现任主席

2009 年 12 月 31 日于印度

目 录

中远修船：“顺势而行”的产业提升与资本运作	3
“教练式咨询”为民营企业管理创新	17
应用于汽车营销的客户数据挖掘技术	45
一流管理模式造就一流企业管理	63
台汽客运民营化前的组织变革	79
组织变革再创辉煌	99
吉化集团公司“三网”业务整合及股权投资	121
创新经营模式 突破发展瓶颈	
——吉运集团经营模式设计	151
清晰实用的“胜利设计文化”	171
“三驾齐驱”的企业经营国家救援模式	187
战略规划与平衡计分卡助滨海能源突破性成长	207
班组卓越管理模式创建与实施	229
“蓝鹰计划”的破局之战	263
定位决定格局，格局决定结局	277
社会责任感是成功之本	
——家用电器待机能耗研究及对策	293
商业模式创新让老品牌走出发展桎梏	315
看得见的管理变革——先行管理及可视化管理	341
川渝中烟的企业文化体系建设	355
如何处理中外企业文化障碍	375
走出 EVA 经济增加值管理咨询创新之路	389

CMC

共赢天下

李肃



中远修船：“顺势而行”的产业提升与资本运作

李肃，中国首批国际注册管理咨询师（CMC）。

和君创业咨询集团总裁，1986 年在国家体改委、国家经贸委和国资委的指导下，与《世界经济导报》联合创办了“北京体制改革研究咨询中心”。是投行界最早介入收购兼并的组织之一，为嘉陵集团、二汽集团、联想公司、北京市政府、海南省政府等几十家国内著名企业和政府机关单位提供咨询服务，成为我国最早的集理论研究与经济咨询于一体的咨询服务企业。

1998 年，“君创咨询有限公司”重组整合为“和君创业研究咨询有限公司”。使公司人数接近 200 人，成为规模最大的本土咨询公司。20 年的咨询实践和研究，李肃及其领导的和君创业已为近千家企业提供过咨询服务，集中国本土和跨国咨询公司的咨询能力于一身，成为我国不可多得的管理咨询专家和当之无愧的管理咨询权威。

李肃简介



导 读

002

把一个濒临取缔的鸡肋产业，做成为世界上领袖群伦的领军产业，中远修船的“凤凰涅槃”也堪称是化腐朽为神奇了。每当忆及此事，李肃都会有一种说不出的自豪与欣慰。那家国际眼界同样不凡的国字号研究机构，为什么会在产业机会判断上严重走眼，南辕北辙？这就像泳者讲究“水感”、搏击讲究“拳感”一样，一线实战中必须注重多年搏杀中修炼而得的“产业实感”，在风云变幻的产业现实大势中，在一切的可能性与制约性中，要准确把脉。此例表明，国际对接的大格局中，把握国内主体与海外企业两者间的各自优势和需求，并通过“需求互补”构建“优势互补”，非常重要；互补度越高，对接溢利越大。此种互补机会往往可遇而不可求，如果因为眼界功力不济而漏掉错过，实在可惜。产业对接的智慧，就像庖丁手中那把解牛利刃，关键处未必在所向披靡之锋，而在目无全牛之眼。



中远修船：“顺势而行”的产业提升 与资本运作

003

中远船务工程集团有限公司组建于2001年6月，是中远（集团）总公司旗下以大型船舶和海洋工程建造、改装及修理为主业，集船舶配套为一体的大型企业集团。在大连、舟山、南通、广东、上海、连云港等地拥有多家国内领先、国际上享有较高知名度的大型船舶企业及多家船舶配套企业。基于专业化的服务和现代化的管理，中远船务已经成为世界知名航运公司和海洋石油服务供应商首选合作伙伴。

中远国际化的三轮铺垫

早在1994年，中远集团就是和君创业的咨询服务对象。第一轮服务涉及到该集团的“条块重组”问题。

中远集团是政府垄断性的超大型远洋运输企业。中国的水上航运业均由交通运输部管辖，大体上三分天下：近海运输归中海集团，长江内河运输归长运集团，国际运输远洋运输归中远集团，而三者中最大的一家就是中远集团。该集团原有的海运产业分布格局称之为“广大上青天”，即是以广州、大连、上海、青岛、天津五大港口的“块块经营”为主导，五大板块“小而全”地彼此竞争，每个港区板块船型雷同，集装箱船、油船、散货船、杂货船一应俱全，彼此间拉生意抢客户，打得也不亦乐乎。南巡讲话之后，中国第二次开放，推动外国公司相继进入，像马斯基、总统轮船公司等一大批外企进军中国，对中远集团形成巨大压力。

中远是一家国际化程度极高的企业，在全球范围内有几千名外籍员工，经营



着世界各国的几十条航线。面对 90 年代初中期的竞争格局，中远决定进行产业布局的全面调整，把每个港口板块都变成后勤基地，把所有的船只按功能归并整合，建立了 4 个专业化的公司：集装箱船整合到上海公司、杂货船整合到广州公司、散货船整合到天津公司、油轮整合到大连公司等等。在这一过程中，中远集团的齐宏找我们帮助中远集团设计出战略思维，并对中高层进行整体培训，使之顺利完成中远集团走向国际化的第一次突破。

主业整合之后立即面临的是多元化扩张发展与资本运营问题，即怎样将产业整合与资本运作结合起来，由此构成中远集团的第二次突破。在 1996、1997 年间，由当时的中远集团资本运营部担负起了该项任务。该部门先是把当时的上市公司众诚实业买下，然后将中远集团优质的房地产资产注入，变成中远置业。当时大部分上市公司重组往往是投机性的骗人把戏，而中远置业则注入了真正的优质资产，遂导致该上市企业重组后，股价连续暴涨飞升数倍。获得成功之后，中远资本运营部又请我们做顾问，并在我们的引荐与参谋下开始着手整合其他产业，先后挑看过西南化机、蓉动力、灯塔油漆等多家上市公司，对有的进行托管，有的股权进入，然后将梳理过的资产有选择地打包装入，以推进资本市场为龙头的产业重组。

这两轮整合看似闲笔，但却对最后一轮由我们参与设计的修船产业整合做好了必要的前期铺垫。没有这两轮的整合与突破，最后的精彩一笔也将难以挥就。

值得一提的是，在和君创业第三次介入中远集团之前，另有一家中央级的经济研究机构被中远请来做系统全面的战略顾问咨询。该机构在 1999 年经过一段时间的系统了解研究，给中远集团制定了一套新的产业定向战略，认为中远集团必须完成进一步的产业聚焦，发展三大支柱产业：一是大型远洋运输的海洋主业，必须着力发展；二是与此相关却更有产业前景的物流业，将物流配送业与中远集团原有的海运优势密切结合，形成独特优势；三是在此基础上进一步延伸的信息网络业，而当时网络热方兴未艾、产业热度极高，中远集团恰恰铺设了全国性的内部网络系统，且长于自身的信息网络建设与运营。待物流体系与网络体系双双建成并发展到位，形成“天网”（网络）与“地网”（物流）的立体化协同，从而促进远洋运输产业得以提升与转型。

这个看起来十分漂亮的战略方案，却让当时的中远工业公司慌了手脚。因为



整个中远集团的工业，被上述战略列入裁撤范围。中远工业公司的总经理是王晓东，一个非常温和友善的职业经理人。第一次见面，他就非常坦率地告诉我，中远工业公司门下十几支产业，目前面临的是灭顶之灾，希望我们介入咨询、研究整个公司怎样关门收摊。

我在与王晓东确定咨询内容时提出，中远这样的贵族型企业是不能做“关门收摊”咨询的，一定要寻找一支产业，能够在工业公司中脱颖而出，最终被总部确认为支柱产业，才能稳定人心，按明确的标准抓大放小，逐步收缩多元产业。

中远集团分管工业公司的副总李建宏，是一位极有战略眼光和政治智慧的企业家。他原本是中远收购的南通修船厂老总，原属于中远船运体系之外的职业经理，但很快融入了中远文化，并成为金融素质很高的金融型企业家。李建宏悟性极高，与他谈话很有乐趣，非常容易碰出火花，并能互相达成默契。因为他与修船业的渊源，我们的注意力马上聚焦到了南通的修船产业。

国内修船业：鸡肋乎，金牛乎

中远的修船产业确实乏善可陈。虽说每年还有几千万元的利润，但主要集中在南通一点。大连的船厂不仅亏损，而且负债很重。广州的老厂设备老化、技术陈旧。整个公司多以换船板、刷油漆的劳动密集型简单工作为主，附加价值低，技术含量差，人员负担重。2000年，国内修船业恶性杀价竞争现象极为严重，若以新加坡价格指数为100计算，美国、欧洲约为200，日本180，韩国140左右，而中国仅为40~50左右！如在香港修船换钢板需支付4000 \$/t，在新加坡需支付2500 \$/t，而国内只要1100 \$/t，甚至更低也接单。

在这种情况下，原有的中远修船业显然成了“食之无味、弃之可惜”的“鸡肋”产业，因此从静态状况而言，上述大研究机构力主裁掉修船业的主张也并非全无道理。为此，我们的研究必须回答三个难题。

第一，修船产业到底是一个夕阳产业，低附加值产业、盲目竞争的产业，还是一个正在分化、潜力巨大、将要爆发的产业。这个问题将决定中远修船的存亡。因此，我们是在关门出让的“地狱”与支柱产业的“天堂”这个分岔口上