

王 廉◎编著

我为 香港富豪 做咨询

◎著名企业战略专家实践专著，首次提出
管理新五要素：

机制、规划、模式、渠道、执行力



暨南大学出版社
Jinan University Press

王 廉◎编著

我为 香港富豪 做咨询



暨南大学出版社
Jinan University Press

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

我为香港富豪做咨询/王廉编著. —广州:暨南大学出版社, 2005. 12
ISBN 7-81079-651-8

I. 我… II. 王… III. 企业管理咨询 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 137773 号

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学
电 话: 总编室 (8620) 85221601 85226581
 营销部 (8620) 85227972 85220602 (邮购)
传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)
邮 编: 510630
网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 暨南大学出版社照排中心
印 刷: 湛江日报社印刷厂

开 本: 890mm × 1240mm 1/32
印 张: 7.75
字 数: 210 千
版 次: 2005 年 12 月第 1 版
印 次: 2005 年 12 月第 1 次
印 数: 1—4000 册

定 价: 18.00 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社总编室联系调换)

序 言

吕志和：“万国”具有很强的市场商机捕捉能力，他们的经历反映了中国社会发展的进程。他们为我们做的咨询服务我们很满意。王廉先生是我接触过的中国内地最出色的战略专家之一。

汪义亮：作为嘉华集团的顾问，我同王总打交道快十年了，我们吕主席对他评价很高。吕氏集团高层见过他的人也常以请教的口吻同王总谈话。他为人谦虚，工作认真，有求必应，我们既是客户业务关系，也是朋友关系。十年来，嘉华集团许多事都找他们做。

霍英东：王廉先生，我相信仲夷都看得起的人，您一定很有水平。我很多时间在南沙，随时欢迎您去走走，多给我们的发展提意见，我相信您的见解很不错。

倪润峰：作为长虹集团总裁，这些年我很少与领导和顾问谈几个小时，王廉先生这次来，我们谈了五个半小时，原定是 15 ~ 30 分钟；作为咨询专家，我们每小时该付你多少钱才合适呢？

刘体斌：作为长虹董事、财务总裁，我听了您与倪总谈话的全过程，过后倪总对我们说，王廉他们真的很有水平，是难得的高级战略咨询专家。

林德丰：作为澳门工商界人士，我去过几十个国家，可谓有些见识。但王廉先生这种人是少见的人，他是有大智慧的人，具有帮助一个地方富裕的智慧，也是可以为一个大企业改变命运的人。他可以称得上中国中青年一代“首席企业战略专家”。

丁雷：作为一个集团公司总裁，王廉先生对企业管理的深刻见

解是我所少见的。他作为万国智力机构总裁、亚洲企业管理协会副主席，他与十大富豪之一的吕志和先生相处相交，能交谈一百多个小时，可见其深刻，真令人叹服。

索尔斯（1997年诺贝尔奖获得者）：王廉先生聘用我们做顾问，我很乐意与这种机构的总裁合作。

王洪：作为亚洲中小企业管理协会专家，我知道许多实业界朋友来电询问《我为香港富豪做咨询》一书的出版时间。一位企业家说，这本书不仅是咨询专家的读物，也是企业家的读物，我相信富豪们的生活、工作、智慧对我们很有启发。这本书这么直接，这么大的信息量，应该是中国咨询业的一个里程碑。王廉先生策划过几个上千亿的大项目，更说明他从宏观到微观都有丰富经验。他在文中首次提出这样的忠告：莫使自己成为“边缘人”或“边缘企业”。这个理念提得及时，许多人不正是可有可无之人而整天宣扬过去的“辉煌”吗？一些企业也如此，这是值得警惕的。王廉先生还在书中首次提出了战略管理五要素：机制、规划、模式、渠道、执行力，这是对管理学的一个创造性贡献。

前言

在为香港富豪服务的过程中，我们深深体会到：在一个快速变化的社会，没有咨询专家服务的公司是一个难以保持健康发展的公司；没有咨询大师——高级咨询专家组成的咨询公司，是不可能持续发展的。

咨询不仅是一种对未来发展的预测，本质上它是一个智力整合商。而企业的竞争，靠的是三种基本力，即智力、财力、环境资源力，智力在三种力中是居于主导地位的。

国际上对咨询公司的评价或对咨询大师的鉴别标准，老练的客户都知道，如果这家企业或咨询师没有干上十年，是没有发言权的。成熟的咨询师至少要 15 年以上才能造就——还不包括个人不懈的努力。也就是说，一个高级咨询师，相当于从小学读到大学毕业，或从初中读到博士。这个过程是知识、经验、悟性的累积过程。

在中国，咨询业被贬低或戏称为“点子公司”；规划被说成是“策划”，并认为中国的城市与企业所需的咨询只是策划，也就是说，只要技术性的咨询，不要“技术 + 战略”的咨询。有些中国人喜欢亦步亦趋，用微观指导宏观，如黄河水利委员会要上万人，而莱茵河管委会就一幢四层灰色小楼，却能使莱茵河成为世界上最好的河。

这说明了一个问题，中国的城市与企业还没有完全学会利用人类一切知识为自己服务，不会打造知识型的城市或企业。有一位博士说，王廉啊，中国进入了知识时代吗？众所周知，1970 年全球



已进入知识经济时代，这种问题当然会令人哭笑不得。还有一位企业家说，中国企业要进入战略管理，还有一段路，真是不知该如何同他对话。在中国，一些没有远见的人把持着许多关键岗位，想办成什么事，首先要过心理屈就关，否则一点脾气也没有。

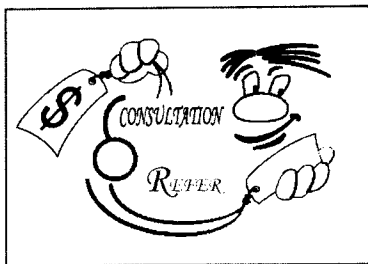
我出这本书要与大家分享的是，在我从事咨询行业约 20 年的历程中，尤其是在为香港富豪的服务中，我学到了许多东西，那就是：打造知识型企业 and 战略管理型企业从一开始就应该这么做。吕志和先生告诉我，“别说企业，就是一个人在学一种健身技能时也要考虑它的知识含量、战略规划，一个企业的一生更是知识追求的过程、战略管理的过程”。我知道，许多香港富豪在大陆投资选择我们做咨询，不是我们有多大本事，而是我们的思路、知识、观念、方法能与他们对接，可以坦诚地交流，这就是秘密所在。许多企业和个人看不到自己的弱项，因他（她）本人或企业也正在或已经成了“边缘人”或“边缘企业”。

可以说，这些年的体会是，对于企业咨询，既不要贬低它，也不要抬高它。作为顾客的企业应明白一个事实：咨询专家是你一生的朋友、思想的朋友、企业的指路人，是一个共同体内的伙伴，目标是追求一种境界，即知识型企业、战略管理型企业的境界；作为咨询公司，则要把智慧服务作为全部服务的核心。

很感谢公司同仁对我写这本书的鼓励以及给予的帮助。也希望读者朋友对本书提出批评。我的 E-mail: wlk8@163.com。我创办的可能是较早的战略管理咨询公司——万国咨询有限公司已 15 年了。15 年来，我们为几百家企业提供过咨询服务，创造了上千亿的价值，但我们自己却甘苦自知——这就是“先驱”者的“唯一”吧！但是，我们也从许多企业家身上学到很多东西，在此一并致谢。

作者

2005 年 10 月



目录

CONTENTS

序言 / 1

前言 / 1

第一部分 战略管理决定企业成败 管理学“新五要素”决定企业战略管理

一、大企业产业扩张战略与咨询顾问初期程序 / 2

1. 企业打造成成熟主导产业的战略 / 2
2. 大企业的可持续发展观及战略管理设计 / 11
3. 企业的战略使命 / 17
4. 咨询公司与大企业接洽业务的初始程序 / 27

二、大企业产业扩张的战略选择与咨询公司的顾问 程序 / 30

5. 大企业产业扩张的战略选择 / 30
6. 咨询顾问的“五条训令、五条禁令” / 35
7. 顾问业务的接触程序 / 39



8. 富豪需要什么样的咨询 / 44

9. 咨询项目账单 / 47

三、大企业如何抢夺核心高端资源 和咨询公司千亿元的项目咨询设计 / 50

10. 抢夺核心高端资源战略 / 50

11. 本土业务战略分析 / 54

12. 咨询需要宰相的智慧 / 55

13. 香格里拉智力：与董事长的谈话标准 / 67

14. 策划“行业垄断”与控制千亿资产 / 70

四、知识强企战略与企业咨询顾问的生命周期 / 76

15. 同中科院话别：知识强企 / 76

16. 咨询顾问的价值：弹指百亿 / 79

17. 企业生命周期顾问 / 84

18. 顾问的“生命周期” / 87

19. 嘉华集团咨询前后的发展比较 / 88

第二部分 商业模式是企业决定性动力 价值管理是商业模式的核心

五、如何同富豪的 CEO 打交道 / 92

20. 机会价值成本与咨询业的道德标准 / 92

21. CEO 的专业构成与价值选择 / 102

22. 策划每天千万元利润进账项目 / 103

23. 企业如何选择咨询顾问 / 107

六、企业价值运营模式决定战略目标 / 112

- 24. 差异与个性化价值咨询 / 112
- 25. 发现边缘人与给总裁们做培训 / 115
- 26. 咨询的最高境界 / 119
- 27. 没有独立的企业管理咨询 / 123
- 28. 商业模式也是循序渐进设计的 / 126
- 29. 企业内控机制是价值管理的核心之一 / 130
- 30. 告诉 CEO 专业以外的专业 / 133

七、大企业的战略蜕变规律与咨询业的五种视野 / 138

- 31. 企业的三次蜕变与价值边缘化 / 138
- 32. 咨询师是企业价值管理的高级策划师 / 140
- 33. 港式——境外人才培养与广东的根本问题 / 141
- 34. 咨询师的四次蜕变 / 144
- 35. 上天入地的思维：咨询师的五种视野 / 147
- 36. 六西格玛（6σ）与企业转型升级的四个台阶对话 / 151
- 37. 咨询是天使的职业 / 158
- 38. 策划自己成为自己的超级 CEO / 165

第三部分 企业知识管理思考： 咨询公司须做好知识顾问

八、企业可持续发展必须以知识强企为内涵 / 176

- 39. 知识管理是可持续发展企业的核心 / 177
- 40. 千亿构想南沙，推动一个城市升级 / 188
- 41. 霍英东“红三角”决胜千里 / 191
- 42. 三足鼎立：与“和黄”“长实”谈 2005 年全球知识走势 / 192



- 43. 李嘉诚内地总部的经济决策 / 196
- 44. “高速公路之父”的前车之鉴 / 199

九、咨询专家的知识、地位与价格 / 201

- 45. 谁无知识：一个 500 亿的战略咨询 / 201
- 46. 香港第一女富豪的知识管理智慧 / 206
- 47. 咨询专家的价值要以知识能力来计算 / 209
- 48. 中国第一位国际知识型女企业家 / 212

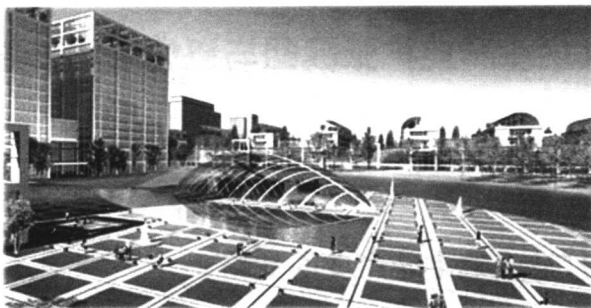
十、企业没有咨询公司相伴——如红花没有绿叶 / 217

- 49. “新世界欢迎您”：一家知识型房地产公司的态度 / 217
- 50. 富豪住豪华标准间的知识形象 / 222
- 51. 与富豪探讨“泛珠合作机制” / 226

后记：咨询业及咨询专家的出路 / 235

参考文献 / 238

附：王廉近年主要作品 / 239



第一部分 战略管理决定企业成败 管理学“新五要素”决定企业战略管理

- 为大企业家中短期的滚动发展做战略动态规划
- 大企业应如何同专业机构共同制定战略规划
- 21 世纪初管理学的新五要素：机制、规划、模式、渠道、执行力



一、大企业产业扩张战略与咨询顾问初期程序

1. 企业打造成成熟主导产业的战略

大企业如何打造成成熟主导产业？我一直在想，外国人的东西难学，内地企业历史短，那么，最好的学习对象是港台商人，尤其是香港人。因而，我以重要篇幅分析了 1996 年香港十大富豪之一的、以吕志和为主席的嘉华集团，它是如何在顾问的协助下成为拥有 200 家企业的国际集团的。

●世界建材与酒店大王其人

吕志和先生是香港公民，也是“世界公民”。所谓世界公民是指他不会偏爱民族文化，视良心与行为规范高于一切；所谓香港公民是指他的富裕程度，看问题看人可谓“阅尽人间春色”。

在 20 世纪 90 年代初，虽然我已经进入咨询行业好些年了，也零星地听到朋友们说认识哪些富豪，但从没想过要为香港十大富豪之一的吕志和主席做咨询，自然也就不认识他。

1988 年，我曾经写过一本《最富的华人》，主角全是清一色的维多利亚湾的富豪们。这本书使我认真研究过华人富豪的发迹史。那个时候，对富豪们除了景仰外，更多的还是敬佩与“可望而不可即”，也没有想到过能为他们的事业发展建言献策。说实话，我是什么，毛头小子，乳臭未干的内地穷人也。

正如改革开放发展到今天一样，世界上没有哪一位经济学家预

测到今天中国的经济能有如此局面。历史已经证明，大凡要发生的、真正不可思议的大事，没有哪一位专家能预测得到。当年苏联解体也一样，许多事后诸葛亮说苏联解体是没有党内民主所致，其实不然。预测学的核心，实质是有预测的必要，但在技术上不要完全相信它，它很难谈得上是一门真正的科学。因为一是测不准，也就难以预测；二是从数学上来说，预测应当是模糊一点好。当然，没有预测也是不行的，它解决的不是准与不准的问题，而是解决为什么要去做、往什么方向发展的问題，是精神的东西。

所以，当我接触吕志和先生时，说实话也有很多心理准备。在当年，与这类人打交道还是不容易的。在他们眼里，连祖国也是一个未开化的、落后的、不文明的“老母亲”，他的孩子就可想而知“靓”不到哪里去，更别说咨询服务了。而我面对的，是1996年的香港十大富豪之一，一个在启德机场海对岸——北角渣华道有一栋30层办公大楼的国际知名企业家。他在英国建材业界（公司常务理事）、美国酒店业界（排名前10位）都有相当的知名度，可以说是国际知名的建材大王与酒店大王。

说实话，更重要的还是吕先生的儒雅与敏锐。我认识他时，他已经60开外了。他在全球有大小上百家企业，阅人无数。但有一点我不怕的，就是我曾做过生产队、大队、乡干部，也在县、市、省有关部门工作过。此外，矿工、教师、报社主编这些职位的历练对我也有好处，更何况十年前还写过20位“最富的华人”。我在企业也工作过，加上我的专业是中文、经济、管理学，以及对中国文化的了解，相信对中国的情况还是比较熟悉的。也因为在1997年前，我已经出版过城市化、企业文化、企业战略等书籍，有的还获得过全国大奖，可以说做了充分的知识准备和时间准备。

我很欣赏美国著名咨询专家罗伯特·H. 谢弗（Robert H. schaffer）。他是IBM、GE、MoTo的咨询顾问和《哈佛商业评论》的资深撰稿人，他认为consulting，尤其是传统咨询业，存在按照顾问意见定义方案、忽略客户意见、浮夸解决方案、来回踢皮



球、顾问的密集使用五大缺陷，而高绩效咨询的底线收益是纠正五大缺陷。其方法是利用客户的潜能、配合客户的动机和能力、把大方案分解成多个子方案，并与客户建立合作伙伴关系，从而把过程咨询与内容咨询结合起来。

我知道，与吕先生这类企业家谈话，一开始就想谋求建立一种与客户合作的契约关系，而不是一份建议书；如果按照预先制定的解决方案盲目模仿最佳实践，或从本专业看问题，抑或是把问题看作任务，那就都是咨询顾问的沼泽地。

“时差”，即适时的“时点对应咨询”，这是咨询师应把握的。如果咨询方案客户不乐于接受和实施，那咨询报告是难以实施的——双方都费心费力，必定关注其回报。因此，咨询师应当提出一种驱动型的咨询方案，才是高绩效的。

香港是亚洲地区咨询业最发达的城市。国际众多咨询公司，尤其是前 20 强都在香港设立了分部；全球著名的国际企业总部在港设立分部的有五百多家。离岸公司高于维京、巴赛尔、开曼、斯里兰卡群岛达 50 家。这是一个何等开放的经济体！

何况，英国管理咨询学会以及香港国际管理学院，在全球范围内实现了统一的注册咨询顾问合作。它们要求合格的咨询顾问不但要对一般的经营战略和运营等领域具备卓越的专业水准，而且对新形势、新问题还要有卓越的思维技巧。咨询师的第一个素质是发现问题的能力，如果你连发现问题的能力都没有，与对方是打不了交道的；第二个素质是分析产生问题原因的能力；第三个素质是收集相应信息、可以证明分析问题的正确性，使信息对称的能力；第四个素质是提出解决问题方案的本领；第五个素质是为了验证方案要进行创造性思维，进一步提出修改方案的能力，即提升解决办法的质量。那么，我的素质在哪里？那就是发现吕先生的特点，一个公众人物，一个在港举足轻重人物的特点。

按照习惯，要认识吕先生，一定要认识岭南人，即岭南文化。众所周知，秦赵佗入岭南，为了统一治下列强，秦亡后在龙川称王

建立南越国。当时这一地区仍为地方势力控制，不服中央，南越小朝廷的建立有利民心所向。

我读过《岭南掌故》一书，书中记载：公元前137年赵佗儿子继位，岭南仍被控制在地方豪强和商贾手中，直至南越国政权经历五代共计93年，才被汉武帝出动十万大军灭掉，被分为儋耳、珠崖、西南、苍梧、郁林、合浦、交趾、九真、日南九郡的岭南地区才真正实现了统一。其后五六百年，地方豪强仍然控制或支配政权，有的豪强有数万武装。五代十国陈武帝在南京成就帝业后，（约6世纪中叶）在洗夫人帮助下，才真正完成了岭南地区“行政统一”的伟业。

广州，作为历史上著名的国际港口，建城超过2000年，贸易兴起已达1300年，中国第一个海关——市舶司就设立在广州。这些因素，决定了岭南人在商界的突出地位。时至今日，香港十大富豪生日时，特区首长也会前去祝寿。李嘉诚一度控制香港市值的27%，他的话比特首的话还容易引起股市波动。可以说，香港富豪前20强在港都是举足轻重的人物，这也是岭南所辖地区与其他省市有所不同的地方。岭南商人势力对政治影响很大，至今在港澳地区可能是最好的证明了。这种地区容易进入现代社会，但不好是“家长制”严重，处理不好会影响企业发展。

在同吕先生接触前，我没有研究吕先生家谱，但知道他的家乡五邑的风土人情。我认为，吕先生读书不多，谈话涉及知识典故也不多，如不把握这一点，搞不好会有卖弄嫌疑。吕先生又是一位行业里的专家，所以不能卖弄行业知识。否则就会班门弄斧、害了自己。我想，还是等他们的顾问兼“外交大臣”来同我见了面再作决定吧。

●企业什么东西最重要

在当时，能为吕先生做咨询，我们还是底气不足的。我们胜就胜在理念和方案设计。比如说，我们认为，企业成败在于是否建立



起战略管理体系，而不能说“细节”什么的就决定成败。我们还对传统管理理论进行了创新，提出了“21 世纪初新的管理理论革命”这个概念，明确机制、规划、模式、渠道、执行力是管理学的五大要素和企业制定战略管理体系的基本理论（如表 1 - 1 所示）。

表 1 - 1 战略管理体系及基本元素

类别	指标分类	评价
战略管理体系	战略理念 战略规划 战略价值 知识战略 可持续发展 企业文化	这六大指标体系展示了我们对企业战略管理的深刻理解，具体内容可以参考我们发表的相关文章
管理学新元素	机制 规划 模式 渠道 执行力	这五大元素可以说创新了现代管理学理论，更符合实际，也是指导我们同富豪合作的新思路

●知己知彼，百战不殆

要为嘉华做咨询，必须详细研读它的发展史。表 1 - 2 所示是 1998 年以前的业务，是我们做咨询前已经有的，1998 年以后的业务是做咨询后新发展的，两者对比可以看清当时及以后的发展脉络。当时，我们的观点是对成熟大企业一定要拿出杀手锏。因而，在设计表格时，我们特别从体系上进行了研究。对于这些观点，本书下文可以读到它的注释。