

中国第1部小说体管理咨询专著

杨思卓 文 心 ◎著

黑钻顾问



The Black Diamond

MBA课堂上学不到的实战案例
深圳咨询业的传奇故事

海天出版社



中国人自己的"商道"

深圳 咨询业的传奇故事

The Black Diamond

课堂上学不到的MBA实战案例
企业疑难问题解决之道

杨思卓 文 心著

海天出版社

黑钻顾问



About The Black Diamond

黑钻 钻石中的极品

.....它以特别的方式吸收光线，折射出神秘之光。

在改革开放的前沿**深圳**，有这样一群以黑钻为名的管理顾问

他们，怀着因强企而强国的使命.....

他们，运用管理智慧点石成金.....

图书在版编目 (CIP) 数据

黑钻顾问 / 杨思卓, 文心著. — 深圳 : 海天出版社, 2006
ISBN 7-80697-683-3

I. 黑... II. 杨... III. 企业管理—研究
IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第160038号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑 : 杨月进

Tel: 0755-83460893 E-mail: yyj@htph.com.cn

责任技编 : 何丽霞 装帧设计、内文插图 : 艾米工作室

深圳市海天龙广告有限公司制作输出 Tel: 83461000

深圳华润永昌彩印有限公司印刷 海天出版社经销

2006年1月第1版 2006年1月第1次印刷

开本 : 889mm × 1194mm 1/32 印张 : 7.625

字数 : 150千 印数 : 1—6000册

定价 : 23.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

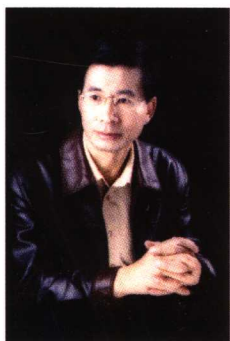
海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

The Black Diamond

关于作者

About The Author

◎ 杨思卓 教授



广东省企业管理咨询协会副会长

美国普莱斯顿大学博士生导师

中国大陆首批获得（ICMC）认证的国际咨询师

近8年来以中国改革开放的前沿深圳为研究基地

帮助数百家企业改善管理

培养了逾万名企业领导、管理顾问和培训师

被誉为深圳管理咨询培训行业的奠基人

◎ 文 心

专栏作家，《新智囊》杂志社特约记者，深圳大学管理咨询中心研究员。平面设计师。专注于管理咨询案例研究，以视角独到、逻辑严谨、文笔优美深受读者欢迎。

◎ 杨思卓教授畅销书系列：

《中国管理顾问手册》、《战略性绩效管理》、《战略转型与组织变革》
《零障碍营销》、《连锁经营与零缺陷复制》《黑钻顾问》等。

深圳工商管理研究院
深圳易训科技
<http://www.21et.com.cn>
[Email:y888@21cn.net](mailto:y888@21cn.net)

责任编辑：杨 月 进
责任技编：何 丽 霞
插图设计：艾米工作室
装帧设计：艾米工作室

About The Black Diamond

黑钻.....

钻石中的极品，它以特别的方式吸收光线，折射出神秘之光。

在中国改革开放的前沿深圳，黑钻管理顾问公司，一群现代管理咨询顾问，怀着“强国必先强企”的使命，凝聚在一起，应用现代管理工具，帮助一个又一个的企业解决病痛，创造辉煌。

About The Leading Role

主要人物：

杰 克 阳：	黑钻总顾问
令 扬：	黑钻市场顾问
管 金 泰：	黑钻财务顾问
金 龙 泽：	黑钻流程顾问
岳 亚 弥：	黑钻人力资源顾问
关 晴：	黑钻客户经理

About This Book

本书是中国当代第一部小说体管理咨询专著，浓缩了广东地区上千家咨询公司创造的精彩案例，将精辟的管理理论融于生动的故事情节之中，透彻揭示了企业各种问题的成因与对策，全书就是一本鲜活的MBA教材，每一章皆是一个生动的mini案例课程，读来令人爱不释手。

自序：因强国而强企

没有强大的军队，就没有强大的国家，这是一个得到历史验证的命题，在当代世界国家竞争力的较量中，这一命题又有了新的含义，我们发现：没有强大的企业，就没有强大的国家。21世纪中国的强大，必须用企业“筑成我们新的长城”。

但是，作为一个发展中国家，我们的企业，比起发达国家来，普遍存在差距，要么比较弱小，要么大而不强。真正能够参与世界级角逐的，为数甚少。问题是多方面的，最关键的问题还是管理薄弱。作为一名管理咨询顾问，我们的使命就是强企，因强企而强国。从政府官员，到学者，再到咨询顾问的过程，我看到了多达半数以上的企业处在疾病或亚健康状态。有时候只是偶感风寒，最后竟然发展到病入膏肓。这更坚定了我“不为良相，宁为良医”的信念。每当帮助企业恢复健康，提升业绩的时候，我比企业的成就感更大。所以，“为伊消得人憔悴，衣带渐宽终不悔”。

这本书不是小说，每一篇，都是一个真实的案例。它不仅记录了我的实践，更反映了中国第一代管理顾问的工作和成长历程。为此，我要感谢始终推动中国咨询业发展的有识领导，其中有中国企业联合会咨询委员会主任赵天乐先生、广东省企业联合会会长罗佛光先生，深圳市企业联合会原秘书长林慧女士；感谢支持我从政界进入学界的市委李永军书记、组织部杨德新部长、旅游局程远东局

长、感谢支持我从学术界进入咨询界的清华大学管理学院副院长曲文新；感谢咨询和培训过的客户，还要鸣谢一贯支持我的夫人李秀华女士，他们是我成长的阶梯。这本书算是8年来管理咨询实践的一份汇报吧。

本书能够顺利出版，还要感谢我的助理周意纯先生、柳林慧女士，以及广东中咨联管理顾问公司的全体同仁。他们做了大量的资料整理、案例筛选工作，他们才是真正的英雄，人们看不到你们，是因为你们在幕后。借助你们的力量，我才能更好的服务于企业！

——杨思卓

2006年1月于深圳

楔 子

深圳，中国改革开放的最前沿。东南海滨依山而建的别墅区，是这个城市中地价最为昂贵的居住地。

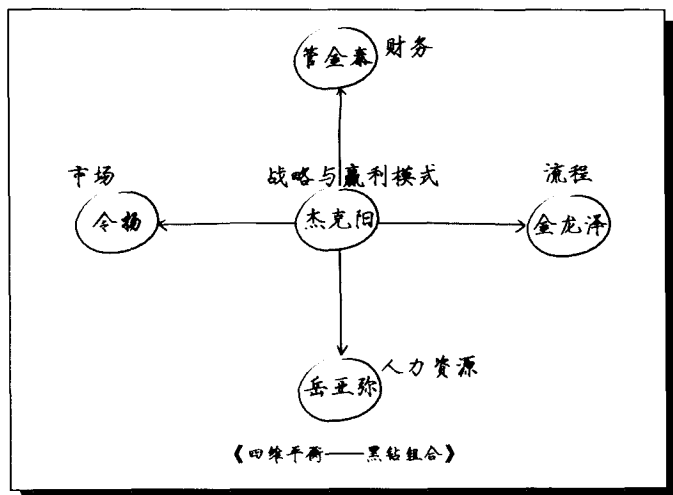
别墅区的石子路蜿蜒曲折，直通向一座棕榈环绕的私家花园——蓝湾别墅。

掩映在浓绿之中的蓝湾别墅，共有三座淡褐色的复式洋房，花园后方，五边形的露天泳池泛着澄蓝，远远望去，像一颗偌大的钻石，幽深沉静。这里就是黑钻管理顾问公司的总部。

三年前，杰克阳把黑钻总部迁到这里，理由很简单，闹市宜商，静庐宜智。与入世的商者相比，管理顾问更应是出世的隐者，隐于局外，洞悉全盘。

杰克阳是ICMC认证的国际咨询师，几年前，从美国加利福尼亚州回到深圳，创立了黑钻管理顾问公司。他挑选了一批有志于做企业良医的年轻人，按照平衡计分卡的四个维度，分成四个项目组，在他的悉心培养下，四颗黑钻脱颖而出，练成了解决企业问题时“一剑封喉”的功夫。令扬主攻市场，管金泰主攻财务，金龙泽主攻流程，岳亚弥主攻人力资源。杰克阳主攻战略与赢利模式，五个人构成了完美的钻石组合。

三年来，“剑法凌厉”，成为了客户们和业界同行对黑钻公司的共同评价。



然而，与其他咨询公司不同的是，作为深圳内著名的顾问公司，黑钻始终坚持着做隐者的理念，一般只在公司的网站“黑钻e院”上受理客户的委托，通过E-mail接收客户的基本资料及委托函后，会启动调查程序进行详细的了解和分析，对客户进行专业性的选择。并且，在正式接受委托之前，客户经理关晴是黑钻与外界联系的节点，一般是最终确定接受咨询委托之后，顾问专家们才会同客户进行直接接触。所以，虽然黑钻已在业内口碑相传，可五颗黑钻却一向低调，极少公开露面。

外界对这支整体协作的团队所知甚少，只是知道，黑钻公司的

顾问有三个级别，由低到高，分别是白钻、蓝钻、黑钻。最高级别的黑钻，就会佩戴一枚镶嵌着黑色钻石的胸针。黑钻的创始人杰克·阳则更加神秘，大家只是听说，他是一个深沉儒雅的智者，一个业内尊称为“Uncle”的人，一个用管理智慧点石成金的人。

目 录

1 / 第一集 双赢解码

2000年，地处西南的秦巴市，盈和百货在火灾废墟中重生，三年后，成为西南商业的标杆。董事长江宏远深得重望，成为副市长的后备人选，即将竣工的盈和购物中心成为众所瞩目的标志性项目。正当一帆风顺之际，对外招商触礁，企业陷入政治与商业双重危机……

25 / 第二集 从挖角到筑城

对美容业一窍不通的黄丽，从广州一家美容院挖角，创立了皇丽美容美体中心，成为东江美容业的大姐大。四年后，旧戏重演，竞争对手阿媛高薪挖走了皇丽的两个A级顾问，投资千万，在同一条街上建立了超丽美容会馆。皇丽经营一落千丈……

49 / 第三集 价值彩链

业务员出身的李年建立了千年印务，10年间，年营业额达到了8000万元。面对行业的变化，他以知足常乐的心态不予理会。但是鹏飞印务的发展，却强烈的刺激了他。擅长市场运作的鹏飞，仅用了5年，营业额就超过千年的一倍。去年以来，已经把矛头指向千年的看家本事——高档美术书刊业务。在经历了两场激烈的客户争夺战之后，李年深感力不从心，向黑钻咨询公司求教……

68 / 第四集 以错为梯

高自强于1990年创办了宜康电器。主营小家电产品。十几年间，公司发展迅速，但是身为总裁的高自强却始终无法脱离一线，不堪重负，向黑钻求援……

89 / 第五集 九远破局

九远集团，是陈士国、陈士庆兄弟建立的一家高速发展的多元化民营企业。各产业之间的发展失衡，市场销售滑坡问题使陈氏兄弟深感隐忧，遂委托东关商会会长黄连生请出黑钻……

107 / 第六集 潮龙嬗变

主营焊接业务的民营企业潮龙公司，七年间，由当年4个人的铆焊部发展成珠三角地区颇有名气的焊接设备公司，正向小型集团化方向迈进。创业者梁士明也被当地政府授予明星企业家的称号。然而，从1998年开始，企业越走越乏力，利润连年下降……

125 / 第七集 创业新时速

罗大力原来在国有公共汽车公司做管理，下海后，和朋友合伙创办了全速汽修中心。非但不赚钱。而且还被罚款，哥们间的关系也开始紧张起来。正当罗大力对合伙的前景心灰意冷之时，在飞机上巧遇黑钻顾问公司的客户经理关晴……

145 / 第八集 衡者无恙

恒运集团投资3000万，兴建大型日本料理城——北国之春。由

于经营不善，损失惨重。恒运集团副总，两年前曾做过杰克阳研究生的焦志军找到黑钻，请老师杰克阳出手相援……

165 / 第九集 航母沉没记

杰克阳在“战略调整与组织变革”讲座中，对国企典型困境的隐喻，引起国祺集团副总乔亚华的共鸣。乔亚华邀请杰克阳到国祺集团指导改革问题。董事长秦济与杰克阳会谈之后，决定请黑钻制定突围战略……

182 / 第十集 资本之翼

华深高科是一家主营科技产品的上市公司，利润稳步增长，然而做房地产起家的大股东对此强烈不满，认为业绩增长太慢。为寻求业绩提速，总经理周立邦请秦济帮忙约见黑钻……

198 / 第十一集 黑钻VS蓝石

蓝石管理咨询公司遭遇危机，一向心高气傲的总裁蓝晓石被逼无奈，求姐夫——黑钻的财务专家管金泰帮忙，请杰克阳指点迷津……

219 / 第十二集 天使e院

同爱医院院长牟贞收到患者来信，对医院的服务质量提出了尖锐批评。牟贞深感压力，经过研究，派业务副院长张源参加黑钻的“五星级客户培训班”，希望从中找到解决的办法……

第一集 双赢解码

帮助客户实现一个有价值的梦想，是生意，更是道义。

■ 故事梗概

2000年，地处西南的秦巴市，盈和百货在火灾废墟中重生，三年后，成为西南商业的标杆。董事长江宏远深得重望，成为副市长的后备人选，即将竣工的盈和购物中心成为众所瞩目的标志性项目。正当一帆风顺之际，对外招商触礁，企业陷入政治与商业双重危机。

江宏远使尽浑身解数，突围无望。抱着死马当作活马医的想法，找到了黑钻。在管理大师杰克阳的领导下，高屋建瓴的专业解析之后，黑钻发现了招商方案的症结所在，提出了代号“双赢解码”的方案。就在此时，组织部门提出了江宏远任免动议，调任他做商业局长，方案执行化为泡影。

关键时刻，杰克阳致信市长罗欣，为江宏远争取到了最后的机会，使方案得以实施。招商一举成功，开业后成为西南商业旗舰。在市委召开庆功大会前夕，黑钻悄然离去。

突出的业绩得到了省委的认可，江宏远被正式提名为副市长的候选人。就在夙愿即将实现之时，江宏远力荐竞争对手担任副市长。实现了双赢。

■ 蓝湾别墅B座，黑钻厅

这天下午，黑钻的五位管理专家接到通知，在蓝湾别墅总部聚齐，讨论刚刚接到的新案子。

黑钻厅位于蓝湾别墅B座二楼右手边，是专用于黑钻顾问分析案情的场地。

房间内，巨大的落地窗直望向窗外的海。阳光，和绵延向远方的渺远又切切的蔚蓝景致，都被悉数收拢了来，成为房间内思考的一部分。

这里，见不到中规中矩的椭圆形会议长桌。代之的是舒适的黑白两色小型皮质沙发和安放于沙发中间的铺着淡褐色桌布的特制方桌。桌面的四角，各有两只盛装围棋的盒子。黑子和白子，是黑钻专家们讨论时常常会用到的工具。黑钻厅的一角被布置成酒吧吧台的样子，配有高脚的吧台椅。墙上的柜子里，陈列着精致的骨瓷杯和咖啡壶，有会议安排的时候，随时可以享受到热咖啡。杰克阳和岳亚弥通常会选择牙买加蓝山，令扬、金龙泽和管金泰则更钟意醇香四溢的苏门达腊曼特宁。

与大多数的会议场地不同，黑钻公司的黑钻厅并不是一个严肃冷峻的地方，而是每一个人都会感到舒适的自由思考的空间，最终采纳这样的设计，为的是要创造愉悦共享的气氛，以及，讨论之际高潮不断的惊喜。

此刻，客户经理关晴正在做案情介绍：

“1997年，国有企业盈和百货遭受火灾，时年30岁的

江宏远临危受任，担任董事长兼总经理，在废墟中重建盈和百货。

五年间，盈和百货发展成百货、宾馆、连锁超市三种产业的商业集团，江宏远当选市人大代表，并被破格提名，成为财贸副市长的后备人选。

2003年，江宏远筹资2.6亿，兴建营业面积达4万平方米的盈和购物中心。此举一旦成功，盈和有希望成为全省商业的龙头。工程计划今年8月份竣工，现在距离竣工期仅剩五个月，原计划通过招商吸引的1亿资金，现在只完成了10%，招商受阻造成现金断流，承建商又无力再垫付工程款。

江宏远想尽一切办法，但回天乏力，昨天通过E-mail向黑钻求援。”

汇报完毕，关晴望向大家。

客户经理关晴，上海女孩，27岁，巨蟹座，负责情报搜集。

关晴是个很奇特的人，一方面，她行事密不透风，具有超强的记忆力，被称为黑钻的“活电脑”，另一方面，又有着女童般的清透。她身上有一种神奇的亲和力，即使初次见面，也会让人感到值得托付所有的信任。

“客户通过什么渠道了解到我们？”杰克阳问道。

“一年前，江宏远看了您那篇《华都百货的二次创业》，尤其是你对百货业三大经营难点的分析，有强烈共鸣。对目前的情境，江宏远的基本判断是，财务危机始于

招商不利，招商不利源于策划不周，但策划到底有什么问题，他找不出来，跑到北京找了几个策划大师，提出的方案都是要造声势，做广告，根本就不着边际。不知道咨询顾问能不能找出问题的症结。”

市场专家令扬接口：

“这两天的初查，我们用了三层倒推法，结果发现盈和的执行层面很强，4 P 组合诊断结果，渠道、价格、商品、促销都在基准线以上，招商一线所下的功夫，应该说是非常到位的。看来是有行家指导过。”

“没错，根据我的调查，江宏远是一个注重学习的领导者，这次的招商方案，也的确是请了专业的广告公司操刀。我调出了盈和先前所做的招商方案，依照处理程序，先请令扬用TPC全面绩效诊断模型做了一个分析，结果很奇怪——模式、客户、组织和操作四个方面都没有明显问题……”

关晴说着，在白幕上打出了盈和的招商方案，“方案没有问题，可就是招不来投资的人，正是这个案子奇怪的地方。我们讨论了几次，暂时还没有找到原因。”

“痛则不通，通则不痛。有病症，一定有病因。”杰克阳望向大家，脸上现出了淡淡的微笑。

“这样吧，我先来问几个问题。”杰克阳直起身子，“第一个问题，盈和招商的目标客户是谁？”

发问是高明的艺术。利用问题将暗局一步步推向明朗，才会引导大家释放出更大的能量。外力必须引发内力