

洋智囊的中国生意(上)

◆ 张璐晶 曹昌

党的十八届三中全会前夕,习近平总书记会见了一个阵容豪华却行事低调的团体——清华大学经济管理学院顾问委员会海外委员。

翻看顾问委员会海外委员的名单,诸如波音公司、可口可乐公司、高盛集团、摩根士丹利、麦肯锡、花旗集团、BP公司等都名列其中。

近年来,国际顶级战略咨询公司(俗称“洋智囊”)的身影开始频频出现在中国各级政府和大小企业的决策研究体系中。

2014年1月9日,上海市委书记韩正会见了美国麦肯锡公司董事长兼全球总裁鲍达民一行,韩正表示,推进全面深化改革是当前乃至今后上海市委、市政府最重要的任务,我们的改革需要智慧尤其是世界智慧。

作为中国的官方智库之一,曾有某省份的社科院院长表示,自己现在最大的竞争压力就是来自像麦肯锡这样的洋智囊。

在一般人眼中,洋智囊有着令人羡慕的创收模式。通常情况下,几名全职人员在短短数月就要收取动辄百万、甚至千万元的咨询费用。然而,由于和客户的保密协议,洋智囊往往都遵循着“低调不宣”的原则,除非是客户非常满意,率先高调表态,否则在公开资料上很难查到他们曾经参与的政府或企业的项目。

许多人对洋智囊的认识,还简单停留在“花巨资买了几百页PPT”的层面。

为什么越来越多的政府部门和企业开始使用并依赖洋智囊?洋智囊在中国参与了哪些项目?其战略咨询的模式是什么?高额的收费到底值不值?

根据公开信息查询,国际专家参与中国改革,最早可上溯至20世纪80年代,包括斯蒂格利茨、米尔

顿·弗里德曼等一批经济学家,都曾作为中国政府特邀经济顾问参与中国改革的探讨。

早在1983年,邓小平就提出,要利用外国智力,请一些外国人来参加我们的重点建设以及各方面的建设。对中国来说,快速的发展与转型期的矛盾两相交织的社会背景,迫切需要更多元的智力支持。

1988年,弗里德曼甚至专门给中央高层写了一封信,其中所提到的主要经济政策,比如放松外汇管制、反通胀、“价格闯关”等都在后来10多年里得到部分或全部印证。

也是从20世纪80年代开始,洋智囊的身影开始频频出现于地方政府及各大央企的决策研究体系中。

2000年10月,在清华大学经济管理学院首任院长、时任国务院总理朱镕基的积极推进下,清华大学经济管理学院顾问委员会成立。朱镕基在成立大会上说:“中国经济开放正处在调整结构、深化改革的关键时期,改革开放与经济建设的任务宏伟而艰巨,关键是要有人才。”成立这个顾问委员会,就是要“学习成功企业的管理经验,学习世界上优秀管理学院的教學内容、方法和手段”。

麦肯锡全球董事合伙人、北京董事总经理余进告诉记者,从自己近14年的亲身经历来说,感到中国在使用外脑方面变化很大。

一是一些过去疑惑于“‘西医’能治得了‘中国病’吗”的企业和政府正在转变观念,越来越多的中国本土客户、企业、政府成为麦肯锡的服务对象。二是合作的模式



越来越深入,过去是5年一规划,现在更多的是一年一年的长期合作。三是为了适应中国市场的需要,麦肯锡培养了一批中国本土的合伙人,这些项目负责人可以更有效、更好地为中国政府和企业服务。“我本身就是这样的例子。”余进说。

余进的这一感受,也得到了多家洋智囊高管的认同。

埃森哲大中华区主席李纲告诉记者,最近10年一个突出的转变是,“最初进入中国市场时,我们的客户仍以跨国公司为主,而现在80%以上的客户是中国本土企业”。

罗兰贝格全球执委会成员、高级合伙人兼大中华区执行副总裁吴琪回顾10年来公司业务在中国的发展,表示有两个主要变化:一是有越来越多的行业开始接受外国的咨询公司,他们的服务对象从最早的在中国的外企,到大的国有企业,再到中等规模的企业、民营企业,且后者的比例一直在增长;二是企业要求的“题目”越来越多样化,对项目实施的要求越来越多、越来越高。

波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理黄河认为,中国的客户,无论是企业和政府,对国际战略咨询公司的开放度都比10年前好了很多,在接受程度上也不再是纸上谈兵,而是把智囊公司的建议采纳到经营决策之中。

“最早咨询行业兴起的时候,可能只给一个理念就受益匪浅,比如业务组合、产业链、供应链,但现在随着互联网的发展、知识的快速传播,大家对仅是概念性的东西已经完全不满足了,客户需要确实能解决面临的一系列问题的意见和建议。”吴琪说。

洋智囊为什么受欢迎?

虽昂贵,但专业、保密且有资源……

“洋药能不能治中国病?大道相通。只有对问题的理解和把握准确,集合全球最好的经验量体裁衣,才能够更有效,更好地服务中国的政府和企业。”余进说。

2010年,麦肯锡承担了名为“四川省‘十二五’推进新型工业化

援疆日记

闵师林



纪念碑底部周边长19.62米,碑高10.20米。意指中印国防性自卫反击战正式开始于1962年10月20日。当时印军在我边境的南线、东线和西线不断进行侵扰。叶城是当时西线指挥部的后勤保障基地,西线指挥部则设在219国道的康西瓦,即和田皮山县境内的喀喇昆仑山腹地,约4000米高处。一个月后我方获胜。在叶城安葬了48位烈士。其中著名的滚雷英雄罗光燮烈士也安葬于此,同时还有国家战斗英雄司马·买买提和王忠殿两位烈士。此外,还有为革命牺牲,因公殉职等人士。

我向烈士们敬献了鲜花。在瞻仰烈士陵园,还看到了一座略高于周边的墓碑,是与我同姓的因建祥烈士之墓。陪同的当地民政局书记和局长介绍,这是当地的一位自来水公司的干部,2005年作为工作队成员赴乡村开展工作,被分裂分子杀害,这个陵园是生动和实实在在的爱国主义教育基地,我对兼任县委副书记的上海援疆叶城分指挥长剑秋说,我们应该多多支持这个陵园,让其发挥更大作用。

当地领导说,这里原有一个维吾尔族守墓人,干了差不多一辈子,现已退休,他儿子顶了岗。说话间,一个瘦小的老人走来,精神还挺矍铄,戴着朵帕,穿一身沾着尘土的深蓝色西装,留白色山羊胡,瘦削的脸,高鼻深目,长长的耳朵。我握着他的手,向他问候致敬。他介绍说,自己上世纪60年当兵,1962年参军。1965年转业叶城,任村支委。1968年组织调他管理烈士陵园,他二话不说,就上任了。有人对他此举不解。他说他们是自己的战友,为战友守墓是他的责任和光荣。在保卫祖国的战争中战友倒下了,自己还活着,应该为他们做事。烈士中大多是汉族。维族有六人。他其实也是在为民族团结作贡献。守墓三十五年,他对前来祭奠烈士的亲朋好友都热情接待。他退休后,他大儿子又接了他的班。儿子还是在陵园出生长大的,是个已40岁的汉子了。这位叫吾买尔·依提的老人,现年已72岁了。他说他有一个心愿,就想到北京去一趟,瞻仰毛泽东主席

遗容。我遂与分指挥部和民政局负责同志商定,我们出资支持,成全老人的这一心愿。这是一个朴素而令人感喟的心愿呀!

离开时,与老人及其儿子再三握手,祝福老人健康长寿。

一批整装的年轻人前来祭奠。一问,是叶城刚新招的209名基层民警。自治区统一招募8000人,纳入事业编制,重点放在乡村。叶城300名额没招满。招募人中,维族人居多。最小的19岁,最大的35岁。到这里来祭奠对这些新民警很有意义。

在到叶城维吾尔族医院工地现场察看之后,在县迎宾馆召集涉及规划、安居富民、交钥匙及交支票项目管理的有关负责同志开了一个短会,之后随行的指挥部成员具体对接沟通。晚饭前,驱车40公里,到宗朗景区一览。一座土山上有一位为宗教而战的伊拉克将军的坟墓。一个守墓老人,76岁了,据说是将军马俑的一个后裔,为我们从屋子里搬出一条彩色的毛毯,铺展在屋外的大炕上,请我们就座。他会说一丁点汉语,但我们却没法交流。我们探身室内,这其实是土山的一个洞穴,没有什么家当。他孤居于此,又需要多少精神支撑。我们的世界我们无知知晓,但他微笑着善待我们,一定是发自内心的。

数十棵古柳树定地而生,虬曲回旋,奇崛怪异,犹如天山神木一般。湿地凌乱,冠之以风景,则有所牵强。

泉水如瀑,细弱地渗流,成就一片绿色山墙。据说泉水富含矿物质,吃了可治百病。傍晚了,还见几个当地人,提了塑料桶去灌水。我和同行的几位都掬水品尝了。结果很有趣。我觉得略有咸涩,二十出头的助理说是微甜,三十多岁的同行,说不清是何滋味。也许,年龄阅历的不同,那泉水的品味也各有差异?

叶尔羌意为“土地宽广的地方”。叶城是叶尔羌河的上游。叶尔羌河一名葱岭南河,源于叶城南止拉胡鲁森岭。西北流歧为两支,为西支西流和东支北流,在巴楚会合。河水为雪山融化,故每年春夏,洪水泛滥时有发生,叶尔羌河也经常受损。流水奔突凶猛,山峦陡峭,显然助长了这一势头。冬季则为枯水期,河床见底,水源干涸。叶城绿洲较多,当是叶尔羌河水的哺育。(19)

29.简直是异想天开

躺在医院的病床上,蔡振华的心一直想着训练场。一会儿想想刘国梁,一会儿想想孔令辉,一会儿琢磨一下王涛、吕林的单打为什么威慑力不如从前了……他想到一点,就在训练笔记上记下一点。在领导和医院商讨手术方案时,蔡振华让吴敬平拿来许多技术录像资料,一盘盘地播放、思考,把心得和备忘的技术要点写在训练笔记上。他在用心血勾勒亚特兰大奥运会乒乓队夺金的战斗方案。

蔡振华每天最难熬的是装成规矩的病号等候护士来送药、打针、量体温及医生查房的时候,还有手术前进行的各种体检。他听大夫说手术后一个月可康复,非常兴奋。他算计着日子:手术是4月29日,一个月后5月29日,正是男队要去扬州进行最后一轮封闭训练的日子,我必须做好准备!

从蔡振华病倒那一刻起,吴敬平心里就像压上了块铅块。回京后,吴敬平一有时间就挤上公交车,朝北医三院奔去。他觉得蔡振华肯定是身在医院也会在队,他就把队内的情况跟他说一说。蔡振华也会说些自己对这些问题的看法。有一天蔡振华说:“老吴,我多想看看外面是什么样,哪怕是看看别人走路也好!”吴敬平听了,心里一阵酸楚。他特别能体会蔡振华此时的心情。蔡振华像一头充满智慧和力量的狮子。每天,他需要腾跃,需要发出吼声,需要有所斩获。现在他被病魔击倒,连走路这最平常的行动能力都被剥夺了,情绪怎能不焦虑!好在手术非常成功,蔡振华恢复得很快。他身体内的细胞好像也被他顽强的意志感染了,变得异常坚强起来。

手术做完后,曲院长一再叮嘱蔡振华、黄胜,手术虽然成功,但至少卧床静养恢复三个月,否则还会有严重后果,甚至导致瘫痪,千万不可大意。可蔡振华哪里躺得住?他做完手术第二天就尝试自己翻身,不料竟翻了过来!尽管痛得满头大汗,他还是感到万分惊喜,因为4月15日以后他一直靠别人来翻身。手术真是立竿见影!过不了几天,小护士进来吓一跳,原来蔡

振华正手扶着墙壁一步一步蹭,练习走路呢!小护士三步并作两步跑过去搀住他:“蔡指导,您这么早下地太危险了,出了问题谁负责啊!”蔡振华把食指放在嘴边摇了摇,示意她别作声,然后压低声音说:“你要为我保密,不许到大夫那儿揭发我!”“我告状是为您好啊!您这么早下地,不考虑自己后半辈子了?回头我要告诉黄阿姨。”蔡振华头一摆:“那比告诉曲大夫还严重!我问你,你觉得咱们乒乓队到奥运会上该不该拿冠军啊?”“当然得拿冠军啦,乒乓球是国球啊!”蔡振华笑了:“这么说我们俩想法是一致的。我练走路是为早日归队,带队员去奥运会拿金牌。可是拿金牌要有把握,必须先训练,不苦练怎么拿金牌?队员打球离开主教练没主心骨,我不康复怎么能行?”“可是,可是……”“你放心,我会慢慢来。不会有什么后果。有后果我也不说你知道,你什么也要替我保密。”

好不容易过了小护士这一关,蔡振华又得寸进尺说服了来探病的吴敬平,让他扶着自己一点点增加步数。虽然每次都痛得汗水湿透了后背,但他还是不肯中断锻炼走路。

有一天蔡振华的连纪行为被曲院长发现了。他很生气,因为像蔡振华这样不遵医嘱是要出医疗事故的!蔡振华尽管在训练场上、赛场上叱咤风云,但在医生面前还是毕恭毕敬。医生讲的不遵医嘱的严重后果,他并非不知道,但他有不可放弃的大目标。说到最后蔡振华不得不向医生坦白交代:“曲教授,我们乒乓队5月29日要去扬州,进行奥运会前最后一次封闭训练,我想和他们一起去!”

“不行!不可能的!”曲院长不断摇头。他觉得蔡振华简直是异想天开!像这么大的手术一般要静卧三个月,他手术不到一个月就想出院,还要坐飞机远赴外地封闭训练,这想法太、太……曲院长一时都没词了。他异常严肃地说:“蔡指导,打乒乓球我听您的,治病您要听医生的。我劝您打消这个念头。不信您可以问问您的夫人,我相信她也不会同意您去的。太违反医学规律了!”

果然不出医生所料,黄胜一听蔡振华要去扬州集训,瞪圆了她那大眼睛,望着自己的丈夫半天没说出一句话来。

乒乓中国梦

李玲修 王鼎华

