

洋智囊的中国生意(中)

◆ 张璐晶 曹昌

吴琪表示,国际战略咨询公司为了提供最先进的管理咨询,对知识管理也非常重视,以罗兰贝格为例,1999年公司花了3亿德国马克(约15亿人民币)对罗兰贝格已有的资源、案例等做了全面的分类和管理,把所有人的经验汇集到一起为未来公司的发展做好准备,而据他所知国内的战略咨询公司很少有做知识管理的。

另外,吴琪告诉记者,公司成功与否,归根到底要看能不能招到一流的人才。目前人才竞争异常激烈,他听说过,有的国内咨询公司底薪一个月几千元,然后卖项目提成。而在一线的国际战略咨询公司里,年薪30万到百万级别并不是什么新鲜事。

余进表示,高端的战略咨询公司对客户的保密高度严格,虽然政府可能没有那么敏感,但是他们还是遵循了从一而终的保密原则,这一点也深得客户信赖。

余进举例,曾经有一位行业内的龙头企业找了一家没有遵从保密协议的战略咨询公司做了一个五年规划,结果这份规划还没实施,就从一个企业的规划变成了一个企业的规划,直接导致这个行业的产能过剩。

“不是所有的事情都适合所有人做,量体裁衣的战略才是适合企业的战略。”余进说。

而在地方政府引入“洋智囊”的过程中,除了建言献策外,地方政府也很看重这些智囊背后的项目和合作。按照余进的话说,和地方政府的合作,可以落实到更实的事情。



南京路的改造是十年前麦肯锡和上海市的第一个合作项目

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,并表示,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。实际上,麦肯锡和上海市政府的合作已经持续了10多年。

余进表示,麦肯锡和上海市的第一个合作项目是对上海市南京路的改造。10年前的南京路并不是上海市想显现出的高端形象,从某种程度上说,形象已经破落。麦肯锡对南京路重新做了定位和规划,将其规划成为世界一流名品都愿意来的商业一条街,然后再利用麦肯锡在全球的客户资源将他们吸引到南京路上,完成了“筑巢引凤”的过程。

“很多时候我们做的是一个‘match maker’(配对者)的工作,用我们的资源为客户找到适合的发展路径。”余进说。

也是从南京路开始,上海市各区开始和麦肯锡合作,寻求自身的发展机遇。

洋智囊参与过哪些政府决策?

卫生部医改方案、上海市南京路改造、商务部服务外包白皮书……

在可以公开的范围,“洋智囊”们为中国的政府机构和企业做出过哪些决策?有怎样的效果?

除上文提到的麦肯锡承担的“四川省‘十二五’推进新型工业化研究”课题和上海市南京路改造项目外,2004年,麦肯锡还曾经为中国卫生部提交过一份医改方案,该方案是中国卫生部当年“八大医改方案”中唯一一家利用外脑提供的改革方案。

麦肯锡也曾帮助商务部进行服务外包白皮书的撰写工作,帮助商务部分析,在流通领域,电子商务的发展将去向何方。

埃森哲参与中国改革的一个例子是,结合中国新型城镇化的良好愿景、各级城市的发展蓝图和目前的环境资源挑战,2013年埃森哲与中国科学院联合发布“新资源经济”中国城市指数报告,供中央和地方政府决策者参考。

通过真实数据和专家组分析,上述报告显示,中国的超级大都市容量难以无限扩张,而中等规模城市(目前人口约100万至300万、人

均GDP5万至7万元)应当成为城镇化的重点,因为它们历史包袱较轻、经济增长潜力大,只要获得适合的发展能力,就可以率先实现“新资源经济”——经济发展动力与资源过度消耗和环境恶化问题“脱钩”。

具体到和中国企业长期合作的案例,麦肯锡有联想集团的国际化和中国平安的例子。

10多年前,麦肯锡参与了联想的国际化战略。联想是继续发展PC行业做到国内领先,还是通过收购兼并国际品牌做到国际一流?麦肯锡的规划直接导致了联想收购IBM和NEC的PC业务。在收购完成后,麦肯锡对联想如何进行公司整合继续做了全面的工作,甚至把麦肯锡的高管派驻到联想以帮助其实现国际化战略。

波士顿咨询也为中国的政府和企业提供了许多建议。黄河告诉记者,波士顿咨询曾经帮助某部委做了关于消费金融是比较好的刺激金融的手段的调研,结合国外消费信贷的经验,努力改变中产阶级消费能力和消费欲望的差距。近些年来,国家批复了几家公司试点,比如北京银行北银消费金融公司、中国银行中银信贷等。更为重要的是银行通过信用卡等,大大增加了非房贷类的消费信贷。

另外一个显著的例子就是波士顿咨询在中国银行上市前为其做的战略咨询服务。当时,波士顿咨询为中国银行做了上千页的报告,没有放过任何一点问题,给出了非常详细的建议。黄河说,精华的内容简单来说是两点:第一做国内,第二做零售。

由于历史原因,中国银行是外资银行中“出海”最早、国际化程度最高的大型银行。回顾2003年、2004年的中国银行,有10%以上的资产在海外业务,并且希望继续扩张海外业务,但波士顿咨询认为,如果继续这样的发展路径就会错过中国经济发展的黄金十年。“要充分重视国内、重视零售”是10年前波士顿咨询为中国银行提供的建议。据悉,时任中国银行董事长肖钢也接受并赞同了这个建议。

2006年6月1日和7月5日,中国银行股份有限公司(下称“中行”)分别在香港联合交易所和上海证券交易所成功上市。随后,中行确定“立足本土”的经营战略,新增人民币贷款逐渐跃居大行首位。中行行长陈四清曾表示,在人民币升值、中国经济仍将持续高速发展10年的大背景下,至少在2009—2012年,中行将继续做大做强,做大人民币业务。肖钢当时亦称,今后中行将逐步降低海外资产比重,但会将这一比例保持在20%以上。

中国客户最需要什么?

从短期业务难题升级为长远规划、产业链布局

李纲表示,最近十年是中国经济改革深化和企业转型升级的关键时期。中国客户对于咨询服务的需求,也从希望迅速解决企业短期的业务难题,升级到谋求长远规划与产业价值链布局,例如注重全球化企业的管理能力、长期人才战略与组织架构、大数据时代的数字化商业能力等。

援疆日记

闵师林



2012年4月5日 周四 莎车麦盖提巴楚

上午从莎车指挥部出发,由G315国道K2831即莎车西互通,进入巴莎高速公路4标的施工便道,便道是在村间小路基础上加固并铺上了戈壁石筑成的。令人惊喜和愉悦的是,两侧密密匝匝、高低错落、惊艳天地的杏树和杏树林,杏花吐蕊,清静静美。一路过去,不时鲜艳人胜。兴致盎然,与大家走了一段,此处属伊什库力乡。见路口有两个村民,便走近攀谈,因维汉语不通,让司机老瞿做翻译,问这叫什么村,村民一时没领会,年轻的一位干脆拿出皮夹,掏出身份证,递给我们。原来他1991年出生,叫赛义吾。另一位年长的也拿出身份证,1955年出生,是他父亲。父亲介绍说,路口两边的两间土坯房是他们父子的,为了让施工便道,已拆除了一部分,他们关心其他土坯房何时再拆。和善的语气,让我们感到了淳朴和厚道。

车行不远,车队停住了。数十位当地村民正拿着砍土曼和铁锹等工具,正在劳作。不一会儿,车队重又启动。原来施工便道阻断了农田水渠。村民要求排管。开导的河北邯郸施工队现场负责人下车沟通,并表示下午即予安排,村民才放下心,平静地目视着我们的车队。在巴莎公路的K203+700处,检查了砾石土填筑路基试验段。填土达2米高,用远处的戈壁料作为路基。又在K189+100处,察看风积沙填筑路基试验段。在巴莎公路230多公里长的路段中,属于沙丘地段就有180多公里,我称其为次沙漠,因为处于塔干拉玛干大沙漠边缘,常年呈沙漠化状态。利用风积沙填筑,需要砾石土包边固沙,在沙丘边沿,还用网格式的方法,以芦苇和草木控制流沙迁徙。

中铁一局承担了3标近28亿的路段施工。他们的预制厂规范标准,采用了一些较先进的设备,第一根预应力箱梁已生产,质量和成本都得到了控制,我建议指挥部予以推广。

午餐,在四标中铁一局项目管理部工地食堂用餐,此地处于麦盖提县。四标施工段负责人小赵提到了一处有千年胡杨,约三十来

棵,施工便道避开了,估计主线会碰上。我即提出,可否设法保留,若在一侧,主线避开些,若必须穿越,可否在此将道路设计成两翼,形成湖心岛,将其留住。我称其为,让现代化的高速公路为千年胡杨让道。此建议立即得到在座各位响应,大家一起起立干杯,还高喊:为千年古杨让道!

叶尔羌河与巴莎公路大致平行,约有十多公里距离。在莎车和麦盖提已处于中段,成漫滩之势,流域宽阔,浅可见底。按王蒙的说法:它与我们内地看到的,有很固定的河道,有明显的两岸,甚至还有堤坝的那种河完全不一样。它是一个自然河、季节河。河水时大时小,它是漫漫的,泛漫时,整个一下子一片就流过去了,许多地方水都不深,但是到处都是水。

向巴楚进发。路途颠簸,又一次穿越人气旺盛的色力布亚镇。

巴楚段软土层甚多,承担施工的中铁23局安排了48万根砾石桩,到今天已打了四分之一。打完之后,还有六个月的沉降观测期,时间紧迫。巴莎公路断断续续的软土层有不少,这项技术处理花费不少精力。

沿巴楚段全线车览一遍,直到顶端的三岔口。看到不少路基已形成,还是挺高兴的。在项目部对此予以了肯定,也希望咬定目标,继续努力。

又到巴楚劳动力培训中心现场实地检查,项目作业面拉开,400多名工人全力以赴,特别是操场部分改分包为直接施工、部分项目钢成品,自行制作,等等,值得赞扬。对外业、内业又提出了相关要求。叶尔羌河的两股支流在巴尔楚克汇集。

2012年4月23日 周一 阿克苏

昨天下午,已见尘土飘浮,烟云似的,还有些犹抱琵琶半遮面,今天浮尘就明显露脸了,迷雾一般,遮天蔽日,楼宇和树木掩映在尘雾之中,或许与人一样呼吸不畅。

早餐后,车队就在颠簸的公路和漫漫尘雾中穿行,驰向天山神木园。本担心在尘沙飞扬中再会神木了,头戴遮阳帽,屏住呼吸了,没想到一到那儿,天地清爽许多,小走一会儿,阳光也热辣地出现了。此行,也就有些圆满了。多为杨树、柳树,千奇百怪,历经沧桑。堪称天下奇迹。(20)

30.即使瘫了也值

黄胜太了解蔡振华的性格了。只要他下决心要做的事儿,天王老子都挡不住,因此在一般想法不同的情况下,她都是放弃己见夫唱妇随。比如1989年,蔡振华见国家队输球,突下决心要回国;又如回国后,房子等存在诸多不便之处,蔡振华要她回娘家生孩子,回去一呆八个月;再比如巴塞罗那奥运会奖金他坚持教练都拿一样的,他作为主教练不多拿一分钱……这些事儿尽管她也有不同意见,但都没有坚持,因而也没有引起什么矛盾。

但这回不一样了。作为妻子,如果不劝阻丈夫这种不顾后果的行为,出了问题,自己要后悔终生!为了孩子,为了这个幸福美满的家,更为了尽妻子的责任,黄胜下决心要当一回“拦路虎”。

蔡振华这人表面上看上去是硬汉,但实际生活中他重感情,很在意自己的亲人。蔡振华刚上任时,很爱发火。他恨不能明天就把斯韦思林杯夺回来,但现状距他的想法太远,因而他着急上火,脾气很大。然而在家里,蔡振华却不发火。他和黄胜夫妻这么多年,不但没吵过架,甚至没红过脸,连嘴至多三句,两人就没声了。不论在班上,在工作中,蔡振华遇到了什么困难,有什么不开心的事儿,他回到家都不会说,黄胜也看不出来有什么异样。他从来不把工作中的坏情绪带回家来,无论有什么事,自己都一个人扛着。有一回蔡振华对黄胜说:“我有很多火,在家里发泄没有用的,没用还不如不发。”在家里,一般黄胜提的要求,蔡振华都会很在意地放在心上,尽量满足自己的妻子。所以黄胜感觉,丈夫还是很给自己面子的。

这回,黄胜希望丈夫给自己一次大面子。她也跟大夫讲了,尽全力去说服丈夫不去扬州。尽管没打保票,但她内心深处还是觉得有几分希望。不料在病房,黄胜刚提到去扬州集训说不定会有严重后果,蔡振华脸上的笑容马上就消失了,他说:“大夫的态度我能理解,那么你呢?你也不同意我去吗?”“不同意!除非你老婆是傻子才会同意!俗话说:‘留得青山在,不怕没柴烧。’你身体搞垮

了,不但给自己、给家人带来很大痛苦,你自己的事业也终止了。那时你后悔可是没有用的!”黄胜的语气很坚决,摆出一副不妥协的样子。蔡振华沉默了。他何尝不知道妻子是为自己的健康考虑。他不愿伤害她的自尊,但也不能听从她的劝阻。他必须想一种两全其美的法子来说服妻子。

黄胜见丈夫不说话,趁热打铁,充满感情地说:“你身体没问题时我可没拖过你后腿。你现在这个样子,还要去集训,你真有点什么事儿,我一辈子都要倒霉啦!不能看在我的面子上不去吗?”蔡振华马上沉下脸来:“这事我希望你不要再说第二遍了。不让我去是不可能的!事业做到这个份上,眼看奥运会就要来了,我是不可能放弃的!养兵千日,用兵一时,现在就是国家要用我一时的关键点,作为一个男人,能不一拼一把吗?”泪水在黄胜眼眶里打转。她一向是十分自尊的女人,丈夫把话说到这份上了,她明白,再多说就是愚蠢。她望着丈夫那张熟悉的脸庞,心想:既然你已经决定了,我为什么还要说呢?说了也没用啊!又一想,让他去吧,领导和同志们都会关心照顾她的,也许不至于出什么漏子……这就是聪明女人和愚蠢女人的区别。夫妻关系虽是世上最亲密的关系之一,但也要懂得给对方留出选择余地,特别是在男人面临他一生中不多的重大选择时,更不能自以为是地坚持己见,死缠烂打地让对方采纳自己的意见。望着沉默无语的妻子,蔡振华也觉得自己太急躁了,他转用平静的语气缓缓吐露自己的心声:“奥运会四年才一次,无论我个人冒多大风险,无论今后会付出什么代价,我都要尽快回到队里去,要挺直腰杆把队伍带到亚特兰大。只要中国乒乓球队能在奥运会上取得好成绩,我个人付出多大的代价都值得,即使瘫了也值!”

领导和队里其他人听说蔡振华要去扬州,也都纷纷来劝阻蔡振华,但都没有奏效。后来有人提出可以去,但要再静卧一个月。可就是这样,蔡振华也不松口。他说:“你们都是为我好,我也领情。可我的性格你们也知道,那边热火朝天流大汗,我在这边白床单上躺着什么也不干,这不是要我的命吗?”

乒乓中国梦

李玲修 王鼎华

