

<<共赢天下>>

图书基本信息

书名：<<共赢天下>>

13位ISBN编号：9787802551398

10位ISBN编号：7802551390

出版时间：2009-2

出版时间：企业管理出版社

作者：中国企业联合会管理咨询委员会 编

页数：398

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

前言

经常有企业的高层管理人员问我：管理咨询究竟能为企业做些什么？
能为企业改善经营管理和提高企业持续发展带来什么？

其实在90年代中后期，当管理咨询以“迅雷不及掩耳”之势，伴随着我国改革开放的步伐迅速发展起来的时候，当越来越多的MBA、EMBA自信满满进入管理咨询从业大军的时候，就有很多人探讨这样的问题了。

依我从事企业管理、管理咨询、咨询行业管理工作38年的经历，我的感触是，很多企业在请管理咨询师或与咨询公司洽谈签约的时候，并不完全知道自己想要什么，能够得到什么，只是觉得有很多问题需要解决。

这时，管理咨询师和企业管理者扪心自问：“管理咨询师和咨询机构能够给企业带来什么？”就变得非常重要！

无论管理咨询师、管理研究人员还是企业管理者，都面临诸多的困惑和思考：一是企业是如何保持资金充裕而流畅？

二是企业如何持续发展永葆青春与活力？

三是企业到底是做大还是做强？

四是企业到底做专还是多元化？

这些问题涉及企业发展战略、治理结构、组织机构、流程再造、人力资源、市场营销、生产运营、企业文化、资本管理、信息化建设等。

在企业经营的大循环过程中，企业如同人的生命体一样，也会“生病”，也会发生周期性不适应，也有从青年期到老年期的衰变。

管理咨询服务如同医疗、保健服务一样，会出现在企业生命周期的特定节点上。

内容概要

这本文案例出版的时候正值全球金融危机，中国的CMC们通过他们的管理咨询实践，褒扬管理咨询给中国30年改革的经济体制带来的价值。

每一位从事经济工作或者社会工作的专业人士都会面临同样的难点：缺乏一致的文化起点因此无法描绘共同的远景。

有研究机构的报告宣称，中国在2009年经济增长为8—10%，不同于2008年10—12%的增长率。

而对意大利的判断则是1%。

认为日本和欧洲一样，呈现技术不景气的状况……。

报告对三个国家未来发展的判断都是消极的，但是，如何注释这些报道却有文化因素的影响。

东西方国家都存在对于自己文化的精通和对于对方文化理解不足的缺陷，但是在众多可能的因素里，有一点是显而易见的，就是我们是否有足够的知识储备来解释发生了什么事情。

这本由中国CMC撰写的案例同时彰显着CMC的价值，中国企业联合会管理咨询委员会非常迅速地理解了ICMCI，并且领导中国管理咨询行业在ICMCI国际大家庭中发挥重要作用。

作为全球管理咨询师的共同家园，ICMCI承担着专业人士之间的专业技术交流和建立网络资源的重任

。ICMCI把不同国家不同文化的管理咨询师融合在一起，以服务他们的客户，造福社会和经济发展为已任。

而在这个大框架下，中国的CMC们无疑成为催化剂，通过催化活动，促进着中国经济的发展和与其他国家的关系。

这本文案例集是鼓励分享的良好开端，也是让世界认识中国正在发生着什么的重要工具。

案例集说明，管理咨询能够产生价值也能够促进文化交流并能够由此产生新的机会。

书籍目录

管理咨询师要向企业“送”管理（前言） 迈向卓越 序言一 彰显CMC的价值 序言二 双赢记事 序言三 咨询师——客户关系是咨询成功的基石 序言四 中外运的战略调整与组织变革10年风雨看华为“第二代咨询”让民营企业管理落地突破瓶颈，构建未来重生的雄鹰从6000万的目标到1.27亿的业绩吉林吉恩镍业成功收购长春一汽热电联产为电力企业安全生产搭建防护网业务流程的重组和优化平衡计分卡在三甲医院成功开发与实施建设烟草公司全员流程化体系民营集团企业的战略发展之路为国有大型企业建立“职业生涯开发与管理”咨询与培训体系“三网”变“一网”效益大提高创建中国高新区“二次创业”的转型新模式敢问路在何方“围绕经营，突出管理”建立财务管理系统传统型地方国有企业的转型和变革“家用电器待机能耗研究及对策”咨询出资人的股东地位到哪去了编后记

章节摘录

中外运的战略调整与组织变革 我们和航母相遇 中国对外贸易运输（集团）总公司（简称“中外运”），是一家国有大型外贸运输企业，它是由计划经济时代的外经贸部运输司转化而来的。当时中国整个外贸体系是以专业化垄断外贸为特征，中化、中粮这样条件的行业大外贸公司，垄断着全国同一行业的对外贸易。

相应于这种外贸机制，中外运就成为惟一的一家网络遍布全国与全球的准物流公司，全国的进口都通过它的五个口岸子公司，分拨到全国各个城市的直接用户。

同时又通过全国分支机构，把所有外贸物资运送到口岸，通过中远等船运公司运向全世界。

历史上中外运是一个大型的多式联运集于一身的服务性公司，由国家把空运指标、铁路运输指标和汽车运输各种运输能力指标分配给中外运，中外运再组织货源，运用各种方式统一运营全国网络。

在近60年时间里，中外运发展成为以综合物流和航运为两大经营板块的国际化大型现代企业集团。

其中，以中国外运股份有限公司为主要经营平台的综合物流板块业务包括：海、陆、空货运代理、船务代理、供应链物流、快递、仓码、零担运输等；以中外运航运有限公司为主要经营平台的航运板块业务包括：船舶管理、海运干散货运输、国际及国内集装箱班轮运输、国际原油运输、国际及沿海汽车船运输等，拥有和控制各类船舶运力达1200万载重吨。

中外运是中国最大的国际货运代理公司、最大的航空货运和国际快件代理公司、第二大船务代理公司和第三大船务公司。

截至2007年底，中外运设有97家二级子公司，一家是在上海证券交易所上市的公司、两家是在香港联合交易所上市的公司，下属境内企业1161家，境外企业134家，网络范围覆盖了全国29个省、自治区、直辖市，以及香港、韩国、日本、加拿大、美国、德国等境外地区，与400多家知名的境外运输与物流服务商建立了业务代理和战略合作伙伴关系。

2007年，中外运主营业务收入为576.61亿元，2010年集团的目标是收入要达到800~1000亿元。

2008中国大企业集团500强排名中，中外运位列第75位。

中外运因为其背景的缘故，优势是毋庸置疑的。

计划经济时期，中外运因自身的垄断地位和国家的政策支持，形成了总部集中控制主要资源，专业总部集约化服务，地区公司网络支撑的准物流公司，全面承袭了具有很高价值的竞争资源，形成了公司竞争优势的基础。

进入市场经济转型期后，中外运在外部环境急剧变化的推动下，分兵进入市场。

开拓了新的经营领域，和国外大公司建立了合作联盟，并且在各个方面积累了大量的经验，具备了形成公司竞争优势的重要条件。

当时的优势主要有：（1）企业品牌。

中外运作为国家级垄断性的综合性货运代理运输企业，在计划经济时期就确定了国际国内的品牌优势。

在国际贸易界，在海洋运输、航空运输、铁路运输界建立了广泛、长期的业务联系，有较高的商誉，“中外运”“SINOTRANS”这一品牌已得到国内外的广泛认同。

（2）商业意识和服 务概念。

由于中外运几十年从事我国进出口外贸运输和国际货运代理，虽然国内是计划经济模式，但境外却是市场经济体制。

因此，天然具有一定的商业意识和服 务概念，比较熟悉国外同行业的管理方式和管理经验。

（3）操作设施。

中外运拥有齐全的硬件设施。

（4）整体规模实力。

国际货代虽然已打破独家垄断局面，中外运仍是全国市场份额最大的综合货运代理企业。

在业内，相当程度上发挥着主体作用，也是惟一具备庞大物流网络潜在能力的企业。

（5）网络系统。

<<共赢天下>>

中外运在全国各省、区、直辖市、口岸地区、主要城市共有521家独立法人企业，在境外有29家公司和办事处，形成了分布广、规模大的全球性经营网点。

(6) 综合服务。

中外运在其起始发展期，就在产业链中处在介于承运人与托运人之间的第三方物流服务型企业的位置，为用户提供仓储、订舱、加工、运输等综合服务，具有完善的服务系统。

(7) 政府关系。

中外运与国家有关部门、地方外经贸委局等政府有关部门建立了良好的关系，得到其长期的支持。同时，由于行业的准入限制，中外运当时仍有一定的专营特许。

(8) 人才优势。

中外运聚合了一大批高等院校的优秀毕业生，培养出大批外贸运输代理领域精通业务、经验丰富、业务水平较高的专业人才。

(9) 率先进入高效益经营领域。

改革开放后，中外运在船舶经营、船舶代理、航空货代、快件运输等高效益领域迅速扩展，取得较好效益。

(10) 与国外大公司开始结成战略联盟。

中外运是行业中最先与国外大公司进行合资合作的企业，除了快件，在航空货运、海运、综合货运等领域也相继与国外大公司结成联盟，大大延伸了公司在世界各地的业务。

20世纪90年代后期，中国入世谈判在紧锣密鼓进行当中，中外运垄断的货代功能、船代功能都在谈判中对国外放开，国外企业将在人世后自由进入中国，中外运的垄断优势受到严峻挑战。

另外，国内民营企业迅速崛起，国内竞争压力越来越大。

这时，全国运输能力过剩，各地的中外运各自为政，内部杀价竞争导致利润越来越微薄，公司的危机感不断上升。

在这种情况下，公司董事长、总裁罗开富主导了一场中外运全国隶属企业的重组，把五百多家下放企业通过行政力量全部收回，并任命副总裁张斌筹划一场全面改革。

罗开富与张斌是两位截然不同的企业家。

张斌，一方面行帮气很浓，像一个仗义疏财的侠客；另一方面被派驻美国多年，国际视野宽广；再一方面思维敏捷，具有很强的学习能力，同时，他又是一个求新求变的领袖，在中外运一代年轻人中较有威望。

他担任中外运敦豪公司董事长，对入世之后的中国货代行业，有没有能力与国际竞争十分敏感。

罗开富是外经贸部的司长出身，官员的威严与老板的强势聚于一身，粗放中蕴含精明，霸气中又很通人性。

他关心的中心问题是和君创业（以下简称“和君”）有什么能力帮他治散治乱，把上收的几百家企业重组成能够应对人世的企业集团。

为此和君的咨询师从当年的二汽集团、联想案例讲起，全面介绍了和君整合与组织管控咨询的经验，并把战略提升、组织变革、管控能力、文化冲突四个问题层层分析，终于赢得了对方信任。

1997年底，中外运招标管理咨询，在与数家国外知名咨询公司的激烈竞争中，和君凭借本土公司的特有能力一举胜出。

中外运的主要问题 和君的中外运发展战略研究工作组，在详细调研之后认为：在货代市场上，外运面临8方面的市场压力，如下图所示：图中，自上而下的特权压力是无市场竞争规则。

其中，航运市场、海关、港口等部门凭特权优势冲击市场。

国内货主，外贸公司向外延伸，凭货主优势挤市场。

自左至右的跨国公司压力是竞争起点落差。

其中，国外大承运人进军中国，凭借财力抢占运输资源（和铁路联营）投资构建网络，争夺人力资源，进行战略布局。

如马斯基在上海建立独资货代公司，同时建30家内地分公司。

国外物流公司如TNT、日通、泛亚班拿等凭借其技术、财务实力和管理经验，进入中国。

自右至左的市场压力是价格优势明显。

<<共赢天下>>

其中之一是国内大承运人的价格进攻战，中远、铁外服等单位依靠其承运人的优势低价抢市场。

其二是国内小运输企业的价格挤压战。

济汽、沈阳二运等小企业利用其灵活的手段挤市场。

自下而上的机制压力是黑洞竞争优势。

其一表现在体外客户流失，钱塘公司等单位体外公司凭借信息优势和成本优势冲击市场。

其二表现在私营、民营企业二代争市场。

西安的个体户借灵活机制进入服装运输和钢铁配送等专业市场。

在对中外运进行诊断后，看到了三大难点：第一，中外运从下放至今，整个公司分散经营的意识非常浓厚，小货代企业意识极其浓厚。

因此，公司在整体经营上，像一个大牌子底下的小公司群，甚至于是个体户群——每个人运用自己的货代资格到处拉货，谁取得货源谁就有生存空间。

在这种经营模式下，各地公司互相竞争，上下公司争夺资源，集团内耗加速了中外运的衰退。

所以整个公司就变成了一个个体户联邦式的货代企业群。

在经营战略上，怎样把这个货代企业群转向一个全公司统一的全新战略，是中外运必须要面临的问题。

第二，中外运衰退的过程是不均衡的。

有些内地企业亏损严重，难以为继，总部要将大量资金输入这些衰退地区。

而江浙、大连等沿海地区的中外运却还有大量的现金流和丰厚的利润。

不同领域如空运、船代、汽运的中外运下属企业迅速分化，当时的基本情况如下：（1）对中外运系统独立核算单位的统计，盈利企业295家，盈利总额23861.89万元；亏损企业由1997年的184家增加到226家，亏损总额20164.64万元，亏损面由37.25%上升到43.38%。

绝大多数亏损企业是经营汽车运输和仓储的三级企业。

（2）空运和船代业务是利润的主要来源，对沿海地区16个公司的统计，空运业务的毛利率达55%，船代业务毛利率达49.6%。

（3）盈利1000万元以上的企业仅9家，但盈利额占中外运全部盈利总额的71%。

在这种情况下，中外运的利益分化自然非常严重，战略调整就遇到了深层次问题：公司条块分割的组织形态，使得分散的子公司都是从局部利益出发看待公司战略调整。

怎样把这种分散的统一到整体性战略目标里，是中外运面临的最大难题。

第三，中外运在改革的过程中，存在严重的文化冲突。

公司由于出身于外贸部运输局，具有很强的行政性文化，放权让利之后，长期分散经营又产生出非常明显的个体经营文化。

这些文化与大公司战略存在严重冲突。

编辑推荐

《共赢天下》是由国际注册管理咨询师(CMC)编写。

1. 国际注册管理咨询师(CMC)是我国管理咨询师认证体系的最高层级、是最优秀管理咨询师的标志。
2. 国际注册管理咨询师(CMC)是国际管理咨询协会理事会(ICMCI)认证的,达到国际专业标准、道德规范和独立性要求的资深专业人士。
3. 国际注册管理咨询师(CMC)是管理咨询师走向国际化的重要一步。
4. 国际注册管理咨询师(CMC)是管理咨询师对管理咨询执业标准和客户服务最高标准的郑重承诺。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>