

“从中国商业原生态案例中，寻求现代产业思维和思想的感悟”系列之二

《高手身影》这本书，最早的一册成书于10年前，是当时的和君咨询，多年来本土咨询案例的一次商业逻辑思维的大汇总。每个读到此书的人，都可以

咨询业对企业发展思想带来的意义，我亦在此列。

今天，《高手身影2》面世之际，我也希望这本书能够展示这10年来，商业思维和思想种种新变化。这里，我将当年学习时分类整理的，关于核心商业逻辑的部分学习笔记分享给大家。

这些案例所涉及的内容，尽管已是10多年前的企业状况，今天对很多新生代企业建立现代产业思维的角度来说，依然具有现实指导意义。

## 第二部分、基于产业和资源的战略规划篇

### （一）新中基产业战略选择和国际化案例

新疆中基（上市公司）是新疆生产建设兵团的下属企业。历史过程中，形成了业务高度多元化、母子公司关系繁复错杂的总体格局。

企业中各种管理问题，是彼此勾连和互为因果的，解决之道首先在于遵循他们之间的因果逻辑，调整“因”才能求得“果”。历史上形成的业务结构不合理，是新中基所有管理问题和难题的源头。

解决组织流程问题，首先必须从优化业务结构着手。用专业术语来说，战略决定组织。在新中基的战略定位不明确之前，组织结构的调整和人力资源管理措施上的改进，是缺乏方向和没有意义的。

随着市场竞争的日益充分，国际国内的强势企业迟早都会把竞争推到新中基的家门口。在这种大形势下，集中有限的实力和资源，聚焦于一个专业领域，最终建立起自己的竞争优势，是小企业先求生存后谋发展的必经阶段和上选策略。

其次，从组织管控角度上看，在产业价值链

上没有关联性和协同效应的各种业务装在一起，对组织管控提出了严峻挑战。针对不同性质的业务特点，需要发育和组建对应的组织职能，这会极大地增加组织的复杂性，势必造成组织规模不经济，增加组织成本，妨碍运行效率。如果不发育和组织相应的组织职能，则将面临组织失控和乱序的危险。

再次，从资本市场

的估值角度看，不同业务在资本市场的估值水平各异，良莠不齐的业务结构，必然造成新中基股票

的估值缩水或折价，不利于公司

形象、信誉和后续融资，也有损股东的价值最大化。

新中基的首要问题是产业战略的选择问题。在对新中基业务结构的内部分析没能找到方向后，展开了外部分析，重点调研了生产建设兵团的体制、资源情况；新疆在农业产业化方面得天独厚的优势；产业的全球市场分析。新中基的产业选择清晰可见：以番茄制品为突破，聚焦“红色产业”，迅速占领行业龙头地位，然后联手新疆屯河完成全行业整合，伺机进行全球布局，构建起具有国际市场话语权的产业价值链，最终取得全球霸主地位。

行动与结果：

## 1、 战略重组

与兵团进行资产置换

，将新中基不符合未来发展战略需要的业务和资产从上市公司换到兵团去，将兵团的番茄酱产销业务和资产换入到上市公司里面来。

需要退出而又不能置换到兵团里的非主营业务，随时寻机卖出。其中，西域酒业后来整体转让给新天国际，被定位于顶级的葡萄酒品牌。

## 2、 战略投资

新中基的资金投向聚焦于“红色产业”的基地建设和产业链

打造。实现“产前信息化+产中规模化+产后垄断化”的农业产业化模式，最后形成公司在“红色产业”中的全球竞争力。

“红色产业”的国际化经营模式：新中基直接供货国际市场，以质优价廉的产品优势取得国际采购订单，由

此锁定国际分销渠道，逼迫欧洲产能向中国新疆转移。新中基承接住国际产能转移的机会，以并购整合和加大投建两条腿并举，迅速形成供货全球的产能规模和种植基地，最后形成国际著名品牌，取得拥有全球权重市场份额的行业话语权。

一旦形成，则在全球范围内配置资源、整合渠道和控制终端，重新梳理产业秩序，维护和扩张产业利基，主导从国内种植农户一直到国际消费用户终端的价值链贯通和价值切割，确保作为龙头企业的新中基的盈利水平。

### 3、管理提升

根据全新的产业定位和国际化战略要求，建立相应的目标责任体系，变革组织结构和流程，推行全面预算管理，加强人力资源开发与绩效管理，开展信息化建设等，逐步实现公司的整体变革和系统再造。

思考与启示：

- 1、对于企业来说，结构效率优先于运营效率，资源配置优先于运营管理。
- 2、基于战略的管理改进。只有先完成关于企业生存与竞争的系统思考，明确了企业的发展战略之后，实行基于战略的管理改进才有意义。
- 3、中国企业需要而且可以在世界市场中寻找企业的生存空间，在比较优势中发现企业的成长方向。
- 4、基于产业进行战略投资，而非基于生意机会和基于项目进行投资。中国很多上市公司，募股资金连同银行信贷资金，面临着资金富裕和报表压力的双重夹击，四处寻找项目和机会，美其名曰“开辟新的利润增长点”。很可能造成盲目多元化的格局，使得公司整体的资源配置和战略布局失效。
- 5、如何历史地和辩证地看待企业的问题：企业的业务结构和组织状态，是在历史上一步步走过来的，自有它存在理由和必然性，否则就没有今天的企业。
- 6、关于咨询，是迎合客户的观点，还是改变客户的认识？咨询师应该从“为客户创造价值”的立场出发，依据专业的标准发表中立、客观和专业的观点。咨询师的职业尊严和职业信誉，说到底还是要通过“为客户创造价值”来确立的。