

广东美的集团股份有限公司
竞争对手的集团战略基准比较和竞争咨询
项目建议书

目 录

一、项目背景.....	3
二、咨询目的.....	6
三、咨询内容.....	7
四、研究方式.....	10
五、咨询人员.....	12
六、时间安排.....	12
七、提交报告.....	12
八、新华信工作流程图.....	13
附录一：新华信公司专业顾问人员背景.....	16
附录二：项目咨询费用及付款方式.....	22
保密协议	

一、项目背景

广东美的集团股份有限公司是国内老牌知名家电企业，经过十几年的发展，公司的主业规模不论从数量上还是质量上均有了巨大的飞跃，由当年的手工作坊成为拥有几十条现代化生产线，产品包括风扇、空调、微电机、电饭煲、微波炉等，逐步形成了家电制造业为主，经营范围覆盖工业品制造业，以及IT产业的上市公司。集团现拥有30家下属全资或控股公司，净资产共24亿元，99年度销售额80多亿元，主要产品在国内市场的市场占有率均名列前茅。

和很多国内企业一样，美的在这些年的发展并不是一帆风顺的，1995-1997年期间主营业务收入和利润增长基本处于停滞状态，负债比例曾达到73.2%，企业扩张受到一定的限制。但美的并没有象某些企业一样走进恶性循环的圈子，而是积极从管理和创新入手，通过一系列的资产重组、经营体制改革，又重新走上了快步前进的道路。美的在管理上曾提出和实行过的干部高薪制、年薪制、事业部制、全员营销、全员经营、后勤服务社会化、激励与分配制度改革等等均走在了绝大部分国内企业的前面。

但作为企业，在其不同的发展阶段总会面临各种各样的问题，特别是企业具有了相当规模之后，这些问题就更加复杂。就美的这样的大型企业集团而言，集团战略层和子公司操作层又各自面临不同的情况。美的集团从企业的整体角度出发，会更多地考虑企业中长期的发展战略、产业结构调整、国际化、企业整体管理制度的建立与调整等问题。

为了更好地规划美的集团的竞争战略和发展战略，美的集团管理高层认为必须对国内的竞争对手的集团战略进行基准比较咨询，即深入研究国内其他电子和家电企业集团的经营管理状况，系统分析竞争对手管理运作的模式、经营管理的成功经验。为此，正在寻求外部专业管理咨询公司的帮助。

新华信公司成立于1992年，是一家从事管理咨询、投资银行、市场研究和信用服务的专业公司，在北京、上海、广州和香港设有全资子公司，在青岛、大连、南京、烟台、深圳、厦门设有办事处，拥有全职研究与咨询人员180余人。新华信公司建立的“新华信公司信息数据库”，每年进行约200万次的更新，目前该数据库包括三十多万家中国公司的比较完整的信息。

新华信公司董事长赵民先生，是北京大学光华管理学院客座研究员，美国哈佛大学商学院EMBA，美国康涅狄格州立大学工商管理硕士，南京工学院计算机科学工学学士。1992年，创办新华信公司。截止2000年4月，新华信公司从1992年创业初期的3个人发展到2000年的全职人员180人，已成为中国最大的专业咨询公司之一。赵民先生具有十一年经营管理和咨询经验，主持过几十个管理咨询项目。

2000年4月1日，新华信和由国内著名学者温元凯教授创办的北京南洋林德投资顾问有限公司合并，组成新的“北京新华信商业风险管理有限公司”，温元凯教授出任新华信合伙人、执行董事、管理咨询部CEO和投资银行部总裁。

温元凯教授是企业资产经营，企业融资并购，企业跨国运作等投资银行业务的著名专家，同摩根·斯坦利、所罗门公司、美林公司、花旗投资基金等世界上金融界众多的优秀投资银行和金融投资专家建立了广泛和深厚的合作伙伴关系，同企业界结成了广泛的合作关系，已接受了多家著名企业和公司的委托，担任企业总体策划、投资和财务顾问，为其提供股票上市、收购兼并、风险投资等金融动作服务。

2000年1月，温元凯教授和赵民先生曾给美的集团董事会成员和中层以上管理人员做过一场专题报告，并和美的集团的高层管理人员进行过座谈，对美的集团有一定的了解。

1999年，新华信曾经对国内家电行业的大型集团----青岛海尔，青岛海信，无锡小天鹅，广东TCL，深圳康佳的成功经验进行过不同层次、不同程度的深入研究，

对这些公司有一定的了解，拥有现成的信息收集渠道和研究资料。

1999年，新华信还曾经对在中国市场比较成功的跨国大公司----
GE (CHINA) , SONY (CHINA) , NOKIA (CHINA) , SIEMENS (CHINA)
, MOTOROLA (CHINA) 等公司的管理经验进行过不同层次、不同程度的基准调查和研究咨询，对这些多业务单元 (BU) 的跨国大公司的集团战略管理有一定的了解，拥有现成的信息收集渠道和研究资料。

作为一家在中国管理咨询领域的主要公司，新华信的独特性在于：

- ◇ 具有丰富的家电行业咨询经验
- ◇ 具有丰富的基准比较和竞争咨询经验
- ◇ 具有丰富的集团战略管理咨询经验

新华信的客户包括且不限于：

- ◇ 交通部招商局在香港上市的红筹股公司
- ◇ 上海股票交易所上市的国有股集团的小家电公司
- ◇ 广东省在香港上市的红筹股公司
- ◇ 中国最大的民营中央空调生产商
- ◇ 中国最大的民营通讯设备商之一
- ◇ 中国最大的民营建筑传输设备生产商

基于上述资源与经验，新华信的专业水准能够为美的提供国内竞争对手的集团战略基准比较和竞争咨询服务。

二、咨询目的

本咨询项目目的如下：

在电子商务时代，在美的年销售额达80多亿规模的今天，美的面临的竞争将日趋激烈，如何在激烈的市场竞争中保持自己的竞争力，美的集团必须研究自己的主要竞争对手，并根据市场的变化和竞争对手的战略，调整原有的战略，调整的目标是整合内部各种资源，以提升集团各种综合竞争力，适应电子商务对传统商业的挑战，以保证美的在今后三到五年中，保持持续的增长和稳定的领先。

三、咨询内容

本咨询项目研究的主要竞争对手包括5家，名单由美的提供。

每家竞争对手的内容包括10大方面，具体描述如下：

一) 集团公司整体战略分析

- 目标确定原则
- 方法选择
- 参与制定者
- 制定时间
- 更新修正因素
- 价值链构成
- 核心利润能力
- 市场竞争优势

二) 业务单元 (BU) 分战略和功能单元 (FU) 分战略分析

- 业务单元战略制定的依据
- 公司功能战略制定的依据
- 公司整体战略和BU战略的关系
- 公司整体战略和FU战略的关系

三) 组织结构分析

- 组织结构设置的原则
- 功能的划分
- 功能业务流程的分析
- 部门间相互关系
- 部门职能分析

四) 财务管理分战略

- 财务管理运行体系
- 应收帐款与信用管理
- 业务财务分析
- 管理财务分析

五) 投资管理分战略

- 投资原则
- 投资项目的提出

- 投资决策程序

- 投资管理

六) 人力资源管理分战略

- 人员的招聘

- 人员的培训

- 人员的内部沟通

- 人员的绩效考核

- 人员的激励机制

- 人员的个人职业发展

- 人员的管理与监督

七) 信息IT分战略

- 决策、经营、财务、市场、人力资源信息流的运转体系

- 信息管理平台

- 信息系统开发和管理部门的情况

- 合作伙伴

八) 生产制造分战略

- 生产厂家

- 生产能力

- 人员数

- 生产管理
- 发展计划
- 九) 研究开发分战略
 - 远期新技术研究开发的管理
 - 产品更新换代研究开发的管理
 - 研究开发的力量
 - 合作伙伴
- 十) 企业文化分战略
 - 人员数
 - 生产管理
 - 发展计划
 - 投资管理

四、研究方式

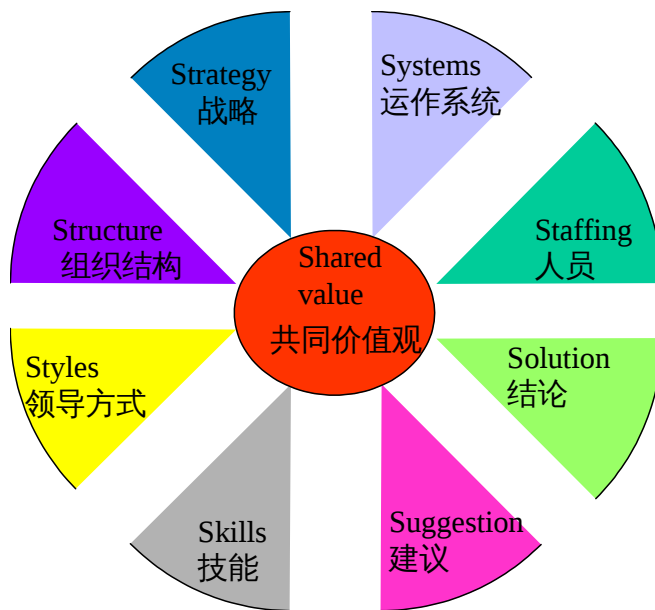
本项目将采用对二手资料收集、深入访谈、管理工具分析，以及密切与美的管理人员共同工作的方式进行。

研究方法一、二手资料收集

- 新华信数据库
- 各种内部管理和统计资料
- 各种专业刊物
- 各种相关数据库

研究方法二、管理模型

- 新华信9S模型



研究方法三、深度访谈

本部分包括面对面的深度访谈和电话采访，访谈对象包括但不限于：

- 竞争对手的管理人员
- 竞争对手的营销人员
- 竞争对手的财务人员
- 竞争对手的行政人员
- 竞争对手的供应商
- 竞争对手的用户

深度访谈将包括所有对客户有价值的信息资源。

在美的竞争对手研究咨询项目中，新华信公司将与美的的相关人员共同工作，以达到最佳效果。

五、咨询人员

新华信将派出5名经验丰富的专业顾问组成项目小组。本项目小组将在新华信公司董事长赵民的直接领导下进行。新华信专业管理顾问的个人背景详见附录一，新华信将根据实际情况从中选取5名人员。

如果美的公司在项目结束后的壹年内聘用任何新华信项目组成员，美的公司将一次性支付新华信人才费人民币壹拾伍万元整。

六、时间安排

本项目自双方正式签署合同之日起二个月（8个工作周）内完成报告。

七、提交报告

本次咨询项目共有四次会议：

- 1、项目启动会：项目协议签署后的第一周内
- 2、第一次中期汇报：项目进行后的第四周内
- 3、第二次中期汇报：项目进行后的第六周内
- 4、最终汇报：项目结束时，进行口头汇报，同时解答客户问题。

新华信将向客户提供电子版报告。报告以中文撰写，用MS Powerpoint 7.0编辑。

平时沟通将依项目需要随时进行。

本协议一式贰份，客户、新华信公司各保留壹份。本协议自新华信和客户双方签署盖章之日起生效。

如双方同意，请在本项目建议书上签字。

广东美的集团股份有限公司

北京新华信商业风险管理

有限责任公司

授权代表：_____

授权代表：_____

日期：_____

日期：_____

本项目建议书全部和部分研究内容及研究方法均属于新华信公司所有，项目建议书接受方不应以任何方式部分或全部地出示或透露给第三方，也不应许可他人根据本项目建议书进行项目研究。

附录一：新华信公司专业管理顾问人员背景

赵民，新华信合伙人、董事长、管理咨询部总裁和投资银行部CEO。北京大学光华管理学院客座研究员，美国哈佛大学商学院EMBA，美国康涅狄格州立大学工商管理硕士，南京工学院计算机科学工学学士。

- 1988年 - 1992年，国家对外经济贸易部工作五年
- 1992年，辞职下海，创办新华信公司，任董事长至今。新华信公司从1992年创业初期的3个人发展到2000年的全职人员180人，已成为中国最大的专业咨询公司之一
- 1995年7月 - 1997年6月，兼任中美合资管理咨询公司北京威廉·肯特管理咨询公司董事总经理
- 具有十一年经营管理和咨询经验，主持的管理咨询项目包括但不限于：
 - 交通部招商局在香港上市的红筹股公司的战略咨询
 - 上海股票交易所上市的国有股集团的小家电战略咨询
 - 广东省在香港上市的红筹股公司的战略咨询
 - 中国最大的中央空调生产商的战略咨询
 - 中国最大的建筑传输设备生产商的战略咨询
 - 中国最大的民营通讯设备商之一的战略咨询
 - 中国最大的复合肥生产商战略咨询
 - 广东省发展最快最大的民营日用消费品公司的战略咨询
 - 玩具行业新进入者投资战略咨询
 - 美国 Motorola 公司中国手机市场竞争战略咨询
 - 美国 Disney 公司中国市场进入战略咨询
 - 美国 Mansanto 公司中国市场进入战略咨询
 - 美国 Rockwell 公司中国区域发展战略咨询
 - 美国 Wyman Gorden 公司中国市场进入战略咨询
 - 美国 HP 公司购并战略咨询

此外，还是：

- 中国企业联合会、中国企业家协会培训工作委员会委员
- 英国格拉斯哥大学“中国企业经营管理研讨会”发言人
- 国家外经贸部主办的“现代企业管理研讨会”发言人
- 北京大学光华管理学院“2000年新年论坛”发言人
- 《中国企业家》杂志“中国企业健康成长论坛”发言人
- 天津市科委“国有企业体制改革研讨会”发言人
- 国家经贸委“机关干部电子商务培训班”发言人
- 中国企业联合会“企业诊断与成功经营策划研讨会”发言人
- 北京大学光华管理学院2000年MBA招生面试特邀客座考官
- 中国人民大学1999年EMBA班特邀客座发言人
- 《中国经营报》“CEO管理工具”专栏作者

温元凯教授，新华信合伙人、董事、管理咨询部CEO和投资银行部总裁。

- 中国第一部《企业破产法》的提出者
- 以一本《中国大趋势》风靡全国，家喻户晓，成为中国改革风云人物之一
- 曾任中国科技大学化学系主任，安徽省教育委员会副主任、中国全国人民代表大会代表、主席团成员
- 在国际上和中国学术刊物上共发表一百多篇化学学术论文，出版了近十种学术专著和评著，以在化学方面杰出的学术成就被提升为当时中国最年轻的教授。
- 进入纽约华尔街，三年的投资银行工作经历，从一个化学家转变为一个金融家。
- 著书《闯荡华尔街》，详细阐述当今世界资本运营和投资银行动作，多次被海外报刊和杂志连载和转载，并已在国内出版发行
- 回国后，在北京成立南洋林德投资顾问有限公司，集各方投资、战略、金融专家、为企业的战略发展、资本运营和跨国运作出谋划策。

姜雨松，新华信顾问，清华大学MBA，天津外贸学院国际贸易学士。他曾参与的项目包括但不限于以下范围：

1、 功能：

- 营销战略
- 发展战略
- 经营战略

2、 行业：

- 家电
- 化肥
- 日用消费品
- 玩具

孟楠，新华信顾问，复旦大学管理学硕士。她曾参与的项目包括但不限于以下范围：

1、 功能：

- 营销战略
- 发展战略
- 人力资源战略

2、 行业：

- 家电
- 通讯
- 日用消费品
- 玩具

唐峰，新华信顾问，暨南大学MBA。曾任工厂厂长，富有生产管理经验。他曾参与的项目包括但不限于以下范围：

1、 功能：

- 营销战略
- 人力资源战略
- 经营战略

2、 行业：

- 家电
- 日用消费品

许朝辉，新华信顾问，北京大学光华管理学院MBA，曾任进出口公司经理。
他曾参与的项目包括但不限于以下范围：

1、 功能：

- 经营战略
- 发展战略
- 营销战略
- 进入战略

2、 行业：

- 家电
- 日用消费品
- 玩具

张先超，新华信顾问，西安交通大学MBA，他曾参与的项目包括但不限于以下范围：

1、 功能：

- 营销战略
- 发展战略

- 进入战略

2、 行业：

- 家电
- 化肥
- 日用消费品
- 玩具

万健生，新华信顾问，复旦大学毕业，他曾参与的项目包括但不限于以下范围：

1、 功能：

- 营销战略
- 发展战略

2、 行业：

- 家电
- 日用消费品

张江燕，新华信顾问，新加坡国立大学MBA，他曾参与的项目包括但不限于以下范围：

1、 功能：

- 营销战略
- 人力资源战略

2、 行业：

- 家电
- 日用消费品

宋弋翔，新华信顾问，暨南大学MBA，他曾参与的项目包括但不限于以下范围：

- 1、 功能：
 - 发展战略
 - 经营战略
- 2、 行业：
 - 家电

附录二：项目咨询费用及付款方式

本次项目咨询费用共计人民币900,000元（人民币玖拾万元整），具体费用计算如下：

每家竞争对手人民币180,000元，5家共计人民币900,000元

另外，赴美的总部和项目启动会、两次中期汇报和最终汇报的往返机票和宾馆住宿和逗留期间的餐费费用，项目成员赴美的驻全国各地的分支机构的往返机票和宾馆住宿和逗留期间的餐费费用将由美的实报实销。

美的将于项目协议书正式签订后五个公历日内预付50%的咨询费用，第一次中期汇报后，支付40%，提供最终报告后十个公历日内付清其余10%的咨询费用。

对发出付款通知15个公历日后仍未付款的客户，新华信公司将保留权利对其每月追加1.5%的未付款项（每年18%），做为附加服务费。

保密协议

为了进行长期的密切合作，保证合作双方的合法利益，北京新华信商业风险管理有限公司（以下简称“新华信”）和广东美的集团股份有限公司（以下简称“委托方”）达成以下协议：

1、未经对方书面同意，任何一方不得向第三方透露双方洽谈的情况以及签署的任何文件，包括合同、协议、备忘录、订单等所包含的一切信息。

2、未经对方书面同意，任何一方不得在双方合作目的之外使用或向第三方透对方的任何信息，不管这些信息是口头的或是书面的，还是以磁盘、胶片等形式存在的。

3、当委托方提出收回有关资料时，新华信应将有关资料及其复制件交还给对方，或应对方的要求将这些资料及其复制件销毁。

4、任何一方不得向第三方透露在对方公司（包括其分支机构、控股公司和合资公司）看到的、听到的商业秘密，包括技术秘密、市场秘密、财务秘密、管理秘密以及其它方面的秘密信息。

5、在对方公司内活动时，听从接待人员的安排和引导，未经允许不得进入对方实验室、办公室等工作环境。

6、如果新华信违反以上规定，委托方有权根据违反的程度采取必要的措施。
本协议从双方代表签字之日起生效，并在双方合作结束后贰年内有效。

广东美的集团股份有限公司

北京新华信商业风险管理有限公司

授权代表：_____

授权代表：_____

日期：_____

日期：_____