

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH

EBOOK
弗布克管理咨询工具箱系列

提供咨询顾问

最需要的
最想要的

工具 and 解决方案

战略运营管理咨询 工具箱

金成哲 编著

复杂的理论简单化 多元的知识系统化
枯燥的文字图表化 繁琐的方案模板化

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克管理咨询工具箱系列

战略运营管理咨询 工具箱

金成哲 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

战略运营管理咨询工具箱 / 金成哲编著. —北京:
人民邮电出版社, 2010. 5
(弗布克管理咨询工具箱系列)
ISBN 978-7-115-22503-0

I. ①战… II. ①金… III. ①企业管理咨询 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 037700 号

内 容 提 要

本书立足于诊断问题、分析问题和解决问题的管理咨询思维,从系统、多元的角度阐释了外部环境、内部环境、企业发展阶段、企业总体战略、企业业务战略、企业竞争战略、企业职能战略、企业定价战略、利益相关者、消费者、品牌、资本运营、战略选择评价共 13 个方面的战略运营管理咨询工具,能够切实帮助从事战略运营管理咨询业务的人员和企业管理人员诊断、分析、判断和解决企业面临的各类战略运营管理问题,从而提高企业的规范化管理水平。

本书适合从事战略运营管理咨询业务的人员使用,也适合从事战略运营管理工作的企业和其他组织的相关部门和人员使用。

弗布克管理咨询工具箱系列 战略运营管理咨询工具箱

◆ 编 著 金成哲

责任编辑 许文瑛

执行编辑 贾璐帆

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京艺辉印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 18.5

2010 年 5 月第 1 版

字数: 180 千字

2010 年 5 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-22503-0

定 价: 38.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

“弗布克管理咨询工具箱系列”序

开展管理咨询工作可以借助哪些工具？如何运用这些工具提高工作效率？如何借助这些工具减轻项目压力？如何使用这些工具有效达成工作目标？

为了解决这四个问题，弗布克管理咨询工具箱系列图书在将管理咨询各项业务模块化的基础上，以管理咨询项目开展的流程为中心，通过模型、模板、步骤、表格、图形等形式细化了每一模块的咨询工具。这是提高工作效率、有效达成目标的一套实务工具书。

弗布克管理咨询工具箱系列图书采用了“综合工具+细化工具”的内容架构和“文字+图表”的表现形式，目的在于将复杂的理论简单化、多元的知识系统化、枯燥的文字图表化、深奥的方案模板化。

弗布克管理咨询工具箱系列图书采用了“1+10”模式，即1本管理咨询综合工具图书加10本不同的管理咨询模块的图书，具体说明如下。

1. “1”是指管理咨询工具综合版，涵盖了人力资源管理、市场调研与销售管理、生产管理、质量管理、采购与供应管理、业务流程管理、客户管理、财务管理、企业文化管理、知识管理、项目管理、集团管控、战略管理共13类内容，侧重各类通用工具和综合工具的描述，可供各类管理咨询从业人员借鉴和参考。

2. “10”是针对“1”中的每一业务模块的通用工具和综合工具进行细化说明，详细阐述了如何使用这些工具，并提供了大量的模板、样例，可供管理咨询人员在开展具体的咨询业务时参考使用。

弗布克管理咨询工具箱系列图书遵循了“了解工具—掌握工具—应用工具—创新工具”的思维方式，适合各类管理咨询从业人员使用，也适合从事实际管理工作的企事业单位人员使用，还适合想要系统了解和把握某一类管理知识体系的人员使用。

前 言

弗布克管理咨询工具箱系列图书将“诊断问题、分析问题、解决问题”的思维贯穿于每章内容的写作过程中，既能帮助读者系统把握模块内容，又能针对读者某一方面的阅读需求提供解决方案。

弗布克管理咨询工具箱系列图书力求将“复杂的理论简单化、多元的知识系统化、枯燥的文字图表化、深奥的方案模板化”。

本书是弗布克管理咨询工具箱系列图书中的一本，它综合了战略运营管理咨询领域的业务内容，涵盖了外部环境、内部环境、企业发展阶段、企业总体战略、企业业务战略、企业竞争战略、企业职能战略、企业定价战略、利益相关者、消费者、品牌、资本运营、战略选择评价共 13 个方面的内容。本书主要有以下特点。

1. 迅速定位读者需求，为读者节约时间

本书的定位为实务工具书，内容的展开遵循了战略运营管理咨询业务的开展流程，涵盖了战略运营管理咨询业务各个模块的内容，让读者一目了然，迅速掌握相关内容，避免在毫无意义的阅读上浪费时间。

2. 内容实用、形式丰富、操作性强、可读性强

本书在内容构思上实现了“理论 + 知识 + 实例 + 模板”的表现形式，既介绍了问题的通用解决工具和理论知识，又适当配以实例和模板，帮助读者从多个角度理解问题、拓展思路。

3. 拿来即用，方便有效

本书提供的模板和样例读者能够“拿来即用”；介绍的理论和知识能帮助读者拓展思路、开阔思维，从而使读者面对新的问题制定有效的解决方案。

管理咨询的思维是解决问题的思维，而解决问题的思维是每个人都需要的。因此，本书适合从事战略运营管理业务的人员使用，也适合从事战略运营管理咨询业务的企业和其他组织的相关部门和人员使用。

在本书编写的过程中，刘井学、梁华、张孝艳负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，任平均、罗辉参与编写了本书的第1章，金成哲、张俊娟、高玉卓参与编写了本书的第2章，韩伟静、王光伟参与编写了本书的第3、4章，金成哲、何燕玲、宋勇新参与编写了本书的第5章，金成哲、詹承豫、李作学参与编写了本书的第6章，姚俭胜参与编写了本书的第7章，金成哲、许国才、王德敏参与编写了本书的第8章，金成哲、朴明哲参与编写了本书的第9章，毕汪峰参与编写了本书的第10章，金成哲、布瑞芬参与编写了本书的第11章，刘洋、房铭参与编写了本书的第12、13章，全书由金成哲统撰定稿。

目 录

第 1 章 外部环境咨询工具	1
1.1 宏观环境分析	3
1.1.1 宏观环境分析要素	3
1.1.2 宏观环境分析工具	3
1.2 微观环境分析	8
1.2.1 产业环境分析工具	8
1.2.2 市场环境分析工具	11
第 2 章 内部环境咨询工具	17
2.1 企业资源分析	19
2.1.1 资源分析要素	19
2.1.2 资源分析工具	20
2.2 企业能力分析	25
2.2.1 能力分析要素	25
2.2.2 能力分析工具	25
2.3 核心竞争力分析	30
2.3.1 核心竞争力识别标准	30
2.3.2 核心竞争力分析模型	31
第 3 章 企业发展阶段咨询工具	33
3.1 企业生命周期分析	35
3.1.1 企业生命周期模型	35
3.1.2 企业生命周期分析工具	36

3.2 产品生命周期分析	38
3.2.1 产品生命周期模型	38
3.2.2 产品生命周期分析工具	39
3.3 企业战略发展阶段分析	42
3.3.1 企业战略发展阶段模型	42
3.3.2 企业战略发展阶段分析工具	43
第4章 企业总体战略咨询工具	45
4.1 企业战略	47
4.1.1 多元化战略	47
4.1.2 一体化战略	53
4.1.3 重组战略	56
4.1.4 国际化战略	61
4.1.5 合作战略	65
4.2 企业战略分析	67
4.2.1 并购战略模型	67
4.2.2 全球化战略模型	71
4.2.3 战略联盟模型	73
第5章 企业业务战略咨询工具	77
5.1 企业业务战略	79
5.1.1 产业战略	79
5.1.2 产品战略	79
5.1.3 区域战略	82
5.1.4 客户战略	82
5.1.5 成本领先战略	84
5.2 企业业务战略分析	86
5.2.1 产业战略分析工具	86
5.2.2 产品战略分析工具	90
5.2.3 区域战略分析工具	93
5.2.4 客户战略分析工具	94

5.2.5 成本领先战略分析工具	96
第6章 企业竞争战略咨询工具	99
6.1 竞争对手分析	101
6.1.1 竞争对手分析维度	101
6.1.2 竞争对手情报分析	102
6.1.3 竞争对手分析工具	104
6.2 竞争力分析	106
6.2.1 五力模型	106
6.2.2 竞争战略轮盘	108
6.2.3 战略钟模型	109
第7章 企业职能战略咨询工具	111
7.1 营销战略分析	113
7.1.1 营销调研分析工具	113
7.1.2 广告投放分析工具	117
7.1.3 广告效果分析工具	118
7.2 财务战略分析	121
7.2.1 财务战略选择	121
7.2.2 财务分析方法	122
7.2.3 成本费用分析	124
7.2.4 盈利能力分析	124
7.2.5 偿债能力分析	128
7.2.6 营运能力分析	132
7.2.7 发展能力分析	136
7.3 生产战略分析	139
7.3.1 生产方式选择	139
7.3.2 生产成本分析工具	142
7.3.3 全面生产分析工具	144
7.4 技术战略分析	149
7.4.1 技术战略分析模型	149

7.4.2 技术创新战略分析	150
7.5 人力资源战略分析	152
7.5.1 人力资源战略规划	152
7.5.2 人力资源战略分析工具	155
7.6 采购供应战略分析	161
7.6.1 战略采购方法	161
7.6.2 战略采购成本	162
7.6.3 供应商分析工具	165
7.6.4 采购供应分析工具	171
7.7 服务战略分析	177
7.7.1 服务战略模型	177
7.7.2 企业服务战略分析工具	178
第8章 企业定价战略咨询工具	181
8.1 定价战略模型	183
8.1.1 竞争导向定价战略	183
8.1.2 需求导向定价战略	184
8.1.3 成本导向定价战略	184
8.2 定价战略分析	185
8.2.1 价格敏感度测试	185
8.2.2 定价策略分析工具	188
第9章 利益相关者咨询工具	195
9.1 利益相关者要素	197
9.1.1 顾客	197
9.1.2 员工	197
9.1.3 股东	199
9.1.4 竞争者	201
9.1.5 供应商	201
9.1.6 银行	204
9.1.7 政府	205

9.2 利益相关者分析	207
9.2.1 利益相关者模型	207
9.2.2 利益相关者分析工具	208
第10章 消费者咨询工具	213
10.1 消费者分析	215
10.1.1 消费者分类	215
10.1.2 消费者分析模型	219
10.2 消费者分析工具	223
10.2.1 消费者地域分析工具	223
10.2.2 消费者购买行为分析工具	224
10.2.3 消费者购买力分析工具	227
第11章 品牌战略咨询工具	231
11.1 品牌战略	233
11.1.1 品牌战略要素	233
11.1.2 品牌战略模型	234
11.2 品牌战略分析	239
11.2.1 品牌定位分析工具	239
11.2.2 品牌营销分析工具	244
11.2.3 品牌评估分析工具	245
第12章 资本运营战略咨询工具	249
12.1 资本运营模式	251
12.1.1 扩张式资本运营模式	251
12.1.2 收缩式资本运营模式	252
12.1.3 资本运营的模式创新	255
12.2 资本运营分析	259
12.2.1 资本收益率	259
12.2.2 资本周转率	261

第 13 章 战略选择评价咨询工具	263
13.1 战略选择模型	265
13.1.1 战略选择分析	265
13.1.2 战略选择工具	268
13.2 战略评价模型	275
13.2.1 战略评价分析	275
13.2.2 战略评价工具	279

↓ 第 1 章

外部环境咨询工具



1.1 宏观环境分析

1.1.1 宏观环境分析要素

宏观环境是企业战略制定过程中必须考虑的不可控的外部环境，通过进行宏观环境分析可以把握宏观环境对企业战略目标和战略制定的影响。宏观环境分析通常包括的要素如图 1-1 所示。

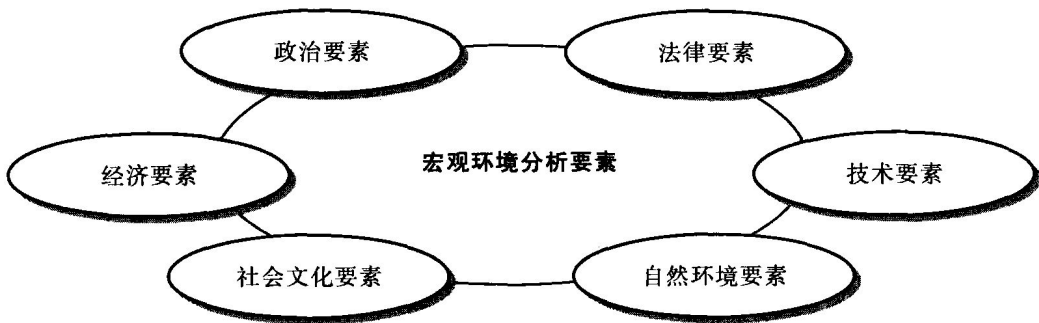


图 1-1 宏观环境分析要素

1.1.2 宏观环境分析工具

1. 外部因素评价矩阵

外部因素评价矩阵从机会和威胁的角度，针对影响企业战略运营的外部宏观环境要素进行分析。外部因素评价矩阵按每个影响要素对企业战略运营的影响程度、企业对这些因素的掌握程度进行评分，根据评分结果进行战略选择。外部因素评价矩阵的使用步骤如图 1-2 所示。

使用外部因素评价矩阵的注意要点：工具中的要素权重和要素评分都是主观的，在要素筛选、权重赋值、分值评定过程中，为了缩小甚至避免主观判断与客观事实的差异，一般通过小组决策的方式来弥补个体主观评价的不足。

下述案例演示了外部因素评价矩阵的应用，如图 1-3 所示。

1. 按重要性及与企业的紧密程度搜寻10~20个影响企业战略运营的关键机会要素和威胁要素
2. 依据该要素对企业战略的影响程度赋予权重，权重数值在0~1之间，所有因素权重之和为1
3. 依据企业对要素掌控或应对能力的权重在1~4之间进行要素评分，分值越大则掌控或应对能力越强
4. 每个要素的权重乘以该要素的评分，即为该要素的加权评分
5. 所有要素的加权评分之和，即为企业面对宏观环境的机会和威胁的综合加权评分
6. 综合加权评分值在1~4之间，中间值设为2.5；若大于2.5，代表企业把握机遇、应对威胁能力较强

图 1-2 外部因素评价矩阵使用步骤

关键要素	权重	评分	加权评分
机会要素			
1. 国家处于高速发展阶段	0.10	4	0.40
2. 国家出台××产业政策调整方案	0.08	4	0.32
3. ××年龄段的顾客对产品有特殊偏爱	0.12	3.5	0.42
4. 企业对××技术做了重大改进	0.16	3.5	0.56
5. 产品生命周期进入成熟期	0.08	3.5	0.28
威胁要素			
1. 产品主要投放地区经济欠发达	0.08	2	0.16
2. 汇率出现波动，本币有升值的压力	0.08	3	0.24
3. 企业生产影响生态环境，环境保护成本不断提高	0.12	2	0.24
4. 顾客对企业的商业信誉非常看重	0.18	1.5	0.27
合计	1.00		2.89

图 1-3 外部因素评价矩阵应用案例

结论：××公司的外部因素评价矩阵总加权评分为 2.89，高于设置的中间值 2.5，说明××公司面临的外部环境对这些因素的掌控能力较强，对企业发展暂时不存在较大的不利影响，外部机会大于外部威胁。

2. PEST 分析法

PEST 分析法是分析外部环境的常用工具之一，主要用来分析企业所处的宏观环境对

战略的影响。

企业所处的行业不同，根据自身特点和战略需要，PEST 分析的具体内容会有所差异，但主要对政治（Political）、经济（Economic）、社会（Social）和技术（Technological）这 4 大类影响因素进行分析，具体分析如图 1-4 所示。

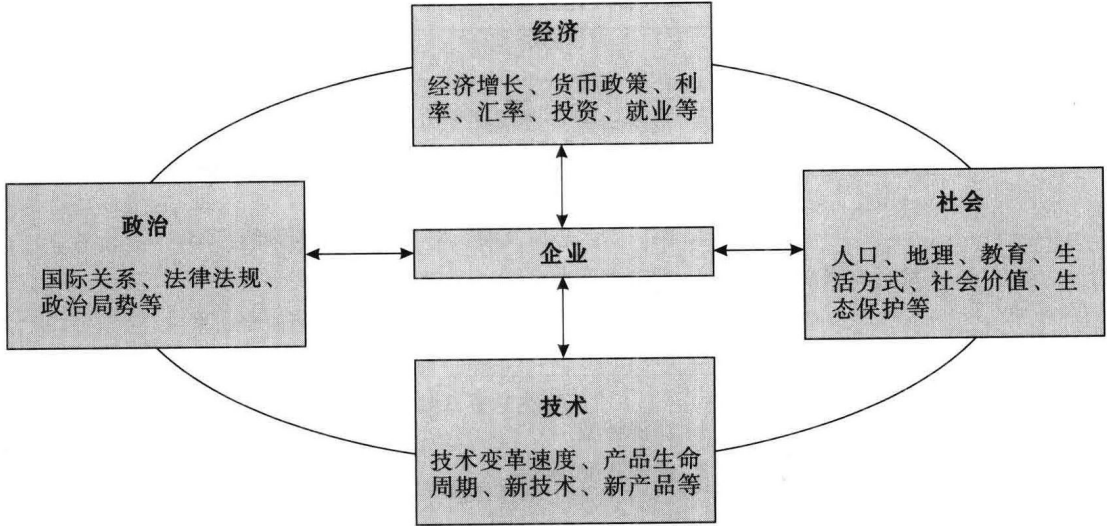


图 1-4 PEST 分析法

(1) 政治因素

不同国家的社会制度各异，不同的社会制度对企业经营活动有不同的限制和要求。政治因素一般包括国家的社会制度，执政党的性质，政府的方针、政策、法令等。常见的影响企业战略的政治因素如表 1-1 所示。

表 1-1 影响企业战略的政治因素

政治因素	1. 政治制度	2. 执政党的性质
	3. 经济体制	4. 政府的管制程度
	5. 重大国际关系	6. 地区关系
	7. 政局的稳定性	8. 企业与政府的关系
	9. 投资政策	10. 产业政策
	11. 政府预算与财政支出	12. 财政与货币政策
	13. 国防开支水平	14. 政府采购规模与采购政策
	15. 民众参与政治行为	16. 专利法
	17. 环境保护法	18. 劳动保护法
	19. 公司法和合同法	20. 地方性法规
	21. 企业的法律意识	22. 税法的调整