

新编 战略管理

道家告诉企业家，无胜于有，弱可胜强，得亦是失。儒家告诉企业家，要正心修身，治国平天下，企业家是有国家的。兵家告诉企业家，「兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。」佛家告诉企业家，要戒贪嗔痴，得智慧，求圆满。

咨询实务

马瑞民 编著

NEW
STRATEGIC
MANAGEMENT



中信出版社
CHINA CITY PRESS

NEW STRATEGIC MANAGEMENT

CONSULTING EXERCISING 新编

道家告诉企业家，无胜于有，弱可胜强，得亦是失。儒家告诉企业家，要正心修身，治国平天下，企业家是有国家的。兵家告诉企业家，“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”佛家告诉企业家，要戒贪嗔痴，得智慧，求圆满。

战略管理 咨询实务

马瑞民 编著

主 编：王 琅
执行主编：张 伟 陈 江
编 委：张 伟 陈 江 刘庆福 岳云雷 王 彦 闵 慧
史 俊 陈 宝 山 程 山 王 昱 文建波 段 磊
李 强 韩 嵩 岳三峰 何 操 丁建泽 林卫民
戴桂礼 杨振燕 张丽红 马瑞民 铁 虹 陶国来
林涵武 陈军晓 崔 凯 刘宏伟 唐 华 李 勇
许德生 罗晚文 张 军 杨建云 雷春昭 王启军
骆华辉 江庆来 王 山 陈 恩 闫凤芝 陈欣荣
李伟林 樊 郁 顾卫民 叶建华 郑晓军 俞晓华
潘亦藩

编 著：马瑞民
策 划：崔军萍

图书在版编目 (CIP) 数据

新编战略管理咨询实务 / 王璞主编; 马瑞民编著. —北京: 中信出版社, 2008.7

ISBN 978-7-5086-1251-5

I. 新… II. ①王…②马… III. 企业管理咨询 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 100654 号

新编战略管理咨询实务

XINBIAN ZHANLÜE GUANLI ZIXUN SHIWU

编 著: 马瑞民

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 23 字 数: 350 千字

版 次: 2008 年 8 月第 1 版 印 次: 2008 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1251-5/F·1403

定 价: 49.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264377

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

厉以宁推荐序

管理包括三个层面。一个层面是管理理论，它是对企业管理规律的高度抽象和概括，主要是大学和研究机构的专家学者承担了这方面的任务；另一个层面是管理实践，它是为了实现企业在市场经济中的经济目标和价值目标而进行的实际企业运作和管理，它的推动人主要是企业家和经理人；还有一个层面就是介于上述两者之间的管理技术，即连接管理理论和实践的一个层面，这个层面把最新的和适用的管理理论转变成可操作、可执行的管理实践，把世界上先进、实用和成熟的管理理念迅速介绍和运用于所需要的企业，以提高它们的市场竞争力，这个层面的推动者主要就是管理咨询公司。

属于上述第一个层面的管理理论在 20 世纪后半期快速发展。管理理论是对管理实践规律的一般性抽象，各种理论都有自己的适用范围和条件。但任何一种管理理论都不可能不加区分地直接运用于实际的管理实践。

属于上述第二个层面的管理技术是随着管理理论的发展而发展起来的。管理咨询行业在西方有较长的历史，它在连接管理理论和管理实践过程中发挥了相当重要的作用，我们称这种连接的方法和技巧为管理技术。管理咨询行业的优势之一就是它的信息优势。它密切关注管理前沿理论的发展，洞察这些理论在少数企业中的应用状况，它能迅速把世界范围内运用于实践中有效的管理理论向其他企业推广。管理咨询缩短了理论运用于实践的时间，对企业的发展和企业竞争力的提高有着不可替代的作用。

属于上述第三个层面的就是企业的管理实践。它是企业家和经理人为了实现一些具体的经营目标而进行的一系列管理活动。管理既是一门科学又是一门艺术。由于管理是一门科学，所以遵循科学的管理规律和不遵循管理规律就会有截然不同的结果；由于管理也是一种艺术，在管理实践过程中要依靠企业家和经理人的创造性。他们只有灵活地运用管理理论和管理技术，才能带领企业不断发展。

我国市场导向的经济改革从 1978 年到现在已经走过了三十年的历程，这期间给企业带来的最大变化就是竞争加剧，促使企业决策复杂了，这要求企业家不断学习。同时，现代的决策已成为专家决策、比较决策，而企业自身不可能拥有那么多的专家，于是就需要借助外力。因此，适合市场经济要求的管理咨询公司便应运而生。我国的管理咨询行业是从西方引入的，目前正处于由起步向发展过渡的阶段，这可以从近两年管理咨询业务的迅速增长以及广大国内大中型企业普遍认识和接受管理咨询中得到证实。

随着国内企业对管理咨询需求的迅猛增长，对管理咨询的理论、方法和技术的研究越来越有必要。把优秀的管理理论转变成可操作的管理实施方案是管理咨询的重要功能和作用。在管理咨询的实践过程中所发现的新问题也为管理理论的发展和创新提供了依据。由于处于连接管理理论和管理实践这个技术层面，管理咨询公司更容易发现实践中出现的新问题；正是这些新问题成为进一步推动管理理论发展的动力。一种管理理念要变成能在企业中运用的方案，不仅需要对管理理论有透彻理解，而且需要适应不同类型企业的具体现状和企业所处的具体环境。把抽象的管理理念灵活地运用于不同的企业，这正是中国本土管理咨询公司面临的挑战。从这套丛书中，我们能够看到北大纵横是如何面对这种挑战的。

本丛书的主编及合著者王璞同志是北大光华管理学院培养的第一批 MBA。作为北大纵横管理咨询公司的创始人和 CEO，他已在这一行业全身心投入了十余年时间，领导北大纵横先后为大中型国有企业、上市公司、民营企业等做了大量项目，并且把北大纵横做成了中国管理咨询业的领先品牌。在这样的背景下拿出了多年来在管理咨询实践中总结的理论和方法，贡献给我国的企业和同行，将会对我国管理咨询行业的发展和实践产生积极的影响。

管理咨询业的成长需要管理理论的研究人员、管理咨询的从业人员和企业的经理继续共同努力。北大纵横已经做了有益的尝试，祝愿这套丛书能为我国管理咨询业的进一步发展起到积极的推动作用。

柳传志推荐序

当初办联想时，一心只想把企业做大做强，并没有专门考虑太多管理上的东西。随着公司一步步的成长，企业规模的不断扩大，所面对的市场领域也越来越广阔，随之就遇到种种管理方面的问题与挑战。由于我们这些创业人员都是科技人员出身，下海时对于办企业几乎一无所知。当时国内的市场环境也不成熟，很少有同行业的经验可以借鉴。所以，我们遇到问题时开始主要是在实践中向国外同行学习先进的管理理念。当时也参考过一些管理理论方面的书，有国内的，也有外国的，但不能完全解决企业的实际问题。那时解决问题更多的是靠经验加摸索，有的解决得很好，有的虽然解决了，现在回想起来感觉还有更好的解决办法。

可以说多年的企业实践，使我对管理有了一些感悟，深感其博大无涯，奥妙无穷。管理工作在企业的实际中，做起来是千头万绪，既是科学又是艺术。王璞等从事管理咨询工作多年的专业人士撰写的这套书稿，细读之下，觉得他们对很多问题的思考方式和解决方法有独到之处。这套书，从管理咨询的角度讲到企业管理实践方法等，谈得比较务实，也非常符合中国企业的情境。跟其他管理书籍相比，可能是因为作者的职业特点，感觉对企业的了解很深刻，能够把西方的管理理论和中国企业的现实情况结合起来。要强调的一点是，管理理论对于企业的实际运行肯定具有非常重要的指导意义，因为理论往往是对实践经验的总结与提升。对企业领导者和企业管理人员来说，一套紧密结合企业实践的理论，能够帮助他们在管理中少走弯路，用更系统的管理方法引领企业发展，跳出经验思维的圈子来看问题。同时，企业对于任何理论、技术和方法一定要在消化吸收的基础上为我所用，而不能教条地照搬、照套。毕竟，企业的情况千差万别，具体的业务开展过程中，原有问题会不断发生变化，新的问题也会不断产生，只有立足本企业的实际，才能让优秀的管理理论更好地为企业服务。

管理理论和管理实践很好地结合是这套丛书有价值的地方，对企业的领导者，尤其是中国环境下的领导者来说，有这样一套书来参考，也许能多一些借鉴。同时，很多企业的实践证明，管理工作中的相当部分也可以借助管理咨询公司来完成。

王璞丛书序

中国的市场经济造就了两个新生事物——MBA 和管理咨询。在经历了国有企业和民营公司的锤炼后，1994 年我有幸考入了中国的最高学术殿堂——北京大学，作为第一届学生攻读当时对于大多数人来说还比较陌生的一个专业——MBA。1996 年又参与创办了北大纵横管理咨询公司，从而进入了管理咨询业这一充满挑战的行业。不知不觉打拼了十多年，感触颇多。

随着中国经济体制的转型，企业的运营体制和管理模式都相应地发生了巨大的变化。企业靠一两张条子、一两个机会，甚至靠勇气、胆识就能获得成功的日子已经离我们越来越远了。在激烈的市场竞争中，如何使企业立于不败之地成为企业时刻需要面对的问题。由于企业自身资源的限制，很多企业无法做出科学系统的思考和相应的对策。管理咨询行业就是在这样的背景下应运而生，并且正在蓬勃发展。

企业间的竞争日趋激烈，企业自身情况十分复杂，这给正在成长中的咨询业提出严峻的考验。北大纵横作为咨询行业的先行者和领导者，在多年的发展过程中，围绕咨询公司内部管理、咨询队伍培养、不同行业的企业咨询、企业不同职能的咨询进行了积极的探索，总结出了一些可以遵循的规律。这些宝贵经验的取得，是纵横三百余名专业咨询师集十多年时间不断实践的结果。

为了更好地推动咨询产业的发展，我们把多年的体会结集出版。一方面咨询从业人员可以借鉴学习，提高为客户咨询的能力；另一方面企业可以参考并借此走近管理咨询。我相信随着中国企业的发展，必将诞生世界级的管理咨询机构，大型管理咨询公司的出现反过来又必将帮助更多的企业进入世界 500 强。

本套丛书主要内容是针对咨询从业人员如何更有效率地开展咨询工作，是咨询者们提高理论素养和增加实践经验的好帮手。然而，它的读者并不仅仅局限于此。任何致力于挑战企业变革，促进企业成长的管理者，都将视本套丛书为不可多得的参考书；同时这套书也希望成为在校 MBA 必读的课外书。

本套丛书必将成为管理领域最系统、最权威的工具书。

前

著名的战略研究学者迈克尔·波特说过，“我发现有很多公司事实上对自己的战略并没有一个清晰的认识。每个人都很忙，每个人都努力工作，每个人都做很多的事情。但是我发现：令人吃惊的是大部分公司没有自己的战略！”

中国的企业有战略吗？

计划经济下的中国国有企业不需要战略，而中国的民营企业，在没有战略的前提下摸索前进了很多年。这导致了一种论调，即中国企业的战略不是制定出来的，而是总结出来的。

然而，中国企业的成功绝不是误打误撞的中奖者，他们是企业家的个人能力、百倍付出和群体智慧的结晶，当然也是战略的成功。

五千年的中华历史和文化，是一部丰富的战略教材。道家告诉企业家，得与失、多与少、取与舍、大与强、成与败都是可以转化的。儒家告诉企业家，要正心修身，治国平天下，做个有理想、有责任的国家栋梁之材。而兵家告诉企业家，“兵（战略）者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”为此，企业家应知利害，出不意，战则必胜。

当然，我们不能否认战略理论框架和书籍大部分来源于西方。因为，世界经济还是由西方跨国企业主宰。我们的企业和 GE、可口可乐差得还远，身边的邻居，如丰田、松下、索尼、三星，也是我们学习战略的榜样。西方企业注重外部环境分析，强调战略决策程序，建立绩效体系以保障战略的执行，这些都是中国企业所欠缺的。特别是战略方法，战略工具，是中国企业最需要的“显微镜”和“望远

镜。”即使在目前，仍然有很多中国企业没有制定战略，更多的企业则没有战略管理。

不过，中国企业也不能照抄照搬西方企业的战略框架。中国的市场环境还有待完善，中国企业管理水平也参差不齐。如果说西方企业的战略是董事会的战略，那么，中国企业的战略就是企业家一个人的战略。这是非常危险的。

有人说，有没有战略，是态度问题。战略对不对，是运气问题，战略能否实施，是能力问题。这句话说得并不全对，但对的内容却引发我们思考。

本书的主要特色是：

- ◆ 强调思考。本书重新划分了战略管理的内容，更为全面地展示给读者战略与战略管理的全貌。特别是通过“战略思维”一章，使读者从中西方两个角度、军事和企业两个维度来思考战略。
- ◆ 强调实用。本书对战略分析着墨较多，书中运用了大量的分析方法，包括外部分析、内部分析、总体分析等，对读者而言是一部很好的工具书。
- ◆ 强调现实。“战略实践”一章分析了国有企业、民营企业、家族企业、中小企业、外资企业的战略。这在一般的战略管理书籍中还是第一次。
- ◆ 精选了大量企业和企业家的案例，特别是中国企业的案例，让读者通过案例而不是定义来学习战略。

在本书的写作过程中，参考了国内外专家学者有关战略研究成果，借鉴了麦青锡、罗兰贝格、北大纵横、正略均策等国内外咨询公司的方法论，从《中国企业家》杂志和《21世纪经济报道》、《经济观察报》获得了大量的研究素材。感谢北大纵横王璞先生及众位同仁给我的指点，感谢我的妻子杨赫对我一贯的支持。

由于本人水平有限，书中难免存在不当之处，敬请读者、同行不吝指正。

作者于北京望京

2008年6月



第一章 战略思维

- 一、综述 001
- 二、战略的定义 007
- 三、战略的 5P 观念 010
- 四、咨询公司对战略的理解 013
- 五、战略范式发展的四个阶段 014
- 六、十大战略学派 020
- 七、认识和学习战略 023
- 八、战略与其他管理职能的关系 027
- 九、战略思维 028
- 十、战略思维的误区 032
- 十一、文化学派 034
- 十二、中国传统文化对战略的影响 035

第二章 战略体系

- 一、战略分类 041

- 二、经营战略 043
- 三、总体战略 046
- 四、竞争战略 048
- 五、职能战略 052
- 六、品牌战略 053
- 七、资本运营战略 053
- 八、蓝海战略 054
- 九、创新战略 055
- 十、利基战略 056
- 十一、战略联盟 056

第三章 战略管理

- 一、战略管理的内容综述 058
- 二、组织战略会议 059
- 三、并购管理 061
- 四、信息管理及行业研究 062
- 五、投资管理 063
- 六、战略管理职能、组织与人员 067

第四章 战略分析

- 一、外部环境分析 072
- 二、PEST 分析 077
- 三、市场分析 078
- 四、行业与竞争分析 083
- 五、企业内部分析 094
- 六、综合分析 102

第五章 愿景目标

- 一、企业愿景 106
- 二、企业使命 110

- 三、战略定位 112
- 四、战略目标体系 117
- 五、战略陈述 127
- 六、企业愿景、使命、战略目标的关系 128

第六章 战略规划

- 一、战略规划的理论基础 133
- 二、战略规划的实践 137
- 三、咨询公司制订战略规划过程 140
- 四、战略规划报告结构 147
- 五、战略报告制定要求 152
- 六、战略决策 153

第七章 战略实施

- 一、战略实施 157
- 二、组织结构与战略 165
- 三、战略结构学派 168
- 四、战略执行态度 170
- 五、年度经营计划 171
- 六、全面预算管理 172
- 七、企业文化对战略的支持 173
- 八、企业权力学派 176
- 九、执行力 178
- 十、上市 181

第八章 战略控制与评价

- 一、战略控制 184
- 二、预算控制 190
- 三、集团管控 192
- 四、战略评价 194

五、平衡计分卡 199

六、绩效管理 202

第九章 企业家

一、什么是企业 205

二、领导理论 208

三、商人、企业家、经理 211

四、企业家精神 214

五、企业家领导艺术 216

六、中国企业家 219

七、中国企业家案例 224

第十章 战略实践

一、综述 232

二、国有企业的战略 235

三、民营企业的战略 237

四、中小企业的战略 246

五、家族企业的战略 248

六、外资企业的战略 250

第十一章 战略咨询

一、管理咨询概论 254

二、战略咨询内容 262

三、战略咨询项目前的准备 265

四、战略咨询项目入场后的工作 268

五、战略方案制定 277

六、辅导与培训 278

七、售后服务 278

八、项目总结 280

第十二章 战略风险

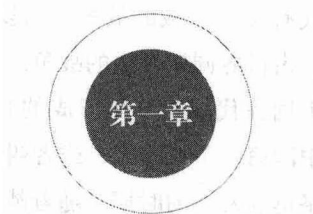
- 一、企业面临失败的风险 282
- 二、企业面临的风险分析 288
- 三、战略风险 293
- 四、危机 297
- 五、内控管理 301

第十三章 战略案例

- 一、概述 303
- 二、咨询公司案例 304
- 三、中国最受尊敬企业 308
- 四、中国企业 500 强 310
- 五、中国民营企业 500 强 315
- 六、国内企业战略案例 322

第十四章 战略工具

- 一、咨询研究的主要方法 329
- 二、战略工具 334



第一章

战略思维

一、综述

（一）无处不在的战略

瞪羚清楚，它必须比最快的狮子跑得更快，否则就会被吃掉。狮子也清楚，它必须比最慢的瞪羚要跑得快，否则会被饿死。

是瞪羚还是狮子并不重要，重要的是你最好已经为生存做好了拼搏的准备。

这则寓言的含义对于企业、政府、军队、非营利组织乃至个人都是一样的：每当太阳升起，你就得制定战略或执行战略。

战略显然是战争的产物。在工业革命之前，甚至在原始社会，战略似乎已经存在。原始部落在狩猎或战争中会采取引诱或合围的技巧，这似乎是从动物身上学习来的，我们知道狼群会在大规模捕猎前进行周密部署。

随后，战略从军事领域向其他领域延伸，包括军事战略、国家战略、经济战略、企业战略、科技战略、人才战略、环境战略、资源战略、外交战略、能源战略、人口战略、文化战略，等等。

而我们重点研究的企业战略，又可细分为：总体战略、经营战略、人才战略、营销战略、品牌战略、研发战略、财务战略、电子商务战略、利基战略、资本运营战略，等等。

（二）中国战略理论发展及人物

据不完全统计，中国古代有文字记载的战争，从夏代到清代结束，4 000 多年间共发生了 5 000 ~6 000 次，占世界同期发生的战争总数的 1/4 以上。

在中国，夏、商、周是中国古代战略开始形成的时期。公元前 11 世纪，姜子牙协助西周灭商，被认为是中国第一个战略家，或者叫谋略家。

春秋战国是中国古代战略迅速发展的时期。随着战争规模的扩大和战争持续时间的延长，在筹划和指导战争全局时，重视政治、经济等多种因素对战争的作用，强调义兵、义战，注重变法图强，富国强兵，并从战争的长期性方面着眼战略指导问题。齐桓公提出的“尊王攘夷”，晋文公的“联秦制楚”，吴国的“三分四军”等，都是这一时期战略运用的典型。战国时期，还出现了合纵抗秦、连横破纵、远交近攻等战略。秦为统一六国，实施了一系列进攻战略。这一时期产生了《孙子兵法》、《吴子》、《孙臆兵法》、《司马法》、《尉缭子》、《六韬》等一大批著名兵书，奠定了中国古代战略理论的基础。

秦朝以墙（长城）制骑，“用险制塞”（《史记》），实行军事筑城安边设防的防御战略。汉武帝由单纯防御转入攻势防御，实行“以骑制骑”之策，注重发展骑兵集团，采取长驱千里出击、远程奔袭、正面冲击、翼侧迂回的骑兵进攻战略，并实行兵农结合、军屯实边、强边固防政策。秦汉修驰道，疏江河，重视全国性的交通网建设。兵书《黄石公三略》论述了民本思想，认为：“制胜破敌者，众也，以弱胜强者，民也。”《淮南子》中的《兵略训》阐明了政胜、众胜、谋胜之道。

三国时期，中国战略发展到另一个巅峰。诸葛亮的《隆中对》是战略设计与规划的典范。而真正的战略家，则非曹操手下的谋士荀彧莫属。曹魏集团的成功，有一半是荀彧的贡献。他一是举荐大量骨干人才；二是提出奉迎汉献帝；三是给曹操战胜最大竞争对手袁绍以勇气和计策；四是无论曹操在哪里，都为他牢守许昌，让曹操放心在前线厮杀；五是在纷繁复杂的局势中，为曹操分析局势，厘清利弊，认识敌我，出谋划策，促使曹部做强做大，统一北方，成为霸主。荀彧集张良与萧何于一身，汇政治家与战略家于一体。他不只像谋士郭嘉那样简单地出谋划策，也不只像周瑜那样精通兵法，而是真正的比别人站得更高、看得更远、胸怀天下的战略家。

隋唐时期，在用兵上更多地表现为军政兼行，恩威并用，分化瓦解，各个击