

北大纵横管理咨询丛书

战略管理 咨询实务

王 璞 主编



机械工业出版社
China Machine Press

北大纵横管理咨询丛书

战略管理 咨询实务

王璞 詹正茂 范勇峰 贡玉春 贺岩 著



机械工业出版社
China Machine Press

企业先考虑做正确的事，然后考虑如何正确地做事，做正确的事即战略，是所有企业无时无刻不在思考的一个问题。本书第一章简要论述了战略和战略咨询，并通过案例介绍了多元化和国际化战略的分析思路。第二章详述战略咨询项目的运作程序，辅有大量实用化的表格和报告模板。第三章介绍常用的战略分析、制定与选择、实施工具，并附有案例说明。第四章从项目建议书、工作安排、访谈提纲及访谈记录、战略分析过程、战略形成思路全方位介绍战略咨询项目的全景。

本书由机械工业出版社出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，翻印必究。

图书在版编目（CIP）数据

战略管理咨询实务/王璞等著. -北京：机械工业出版社，2003.1

（北大纵横管理咨询丛书）

ISBN 7-111-11194-X

I. 战… II. 王… III. 企业管理 - 经济战略 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2002）第088743号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：吴雄江 版式设计：刘永青

山东高唐印刷有限责任公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003年1月第1版 2003年3月第2次印刷

787mm×1092mm 1/16·23印张

定价：35.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

我国市场导向的经济改革从1978年家庭联产责任制开始走过了二十多年的历程。市场经济给企业带来的最大变化就是竞争加剧了，决策复杂了。这就要求企业家不断学习，这样，适合市场经济要求的商学院便应运而生；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，于是就需要借助咨询公司。管理咨询行业是改革开放以来从西方引入的。目前，我国的管理咨询行业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。本系列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——黄埔一期。作为北大纵横管理咨询公司的创始人和总经理，他已在这一行业全身心投入了七年时间，先后为国有企业和民营企业做了大量项目。他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。

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。一种管理理念要变成能在企业中运用的方案，不仅需要与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。

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。

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。

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。

潘以亨

管理既是一门科学，也是一门艺术。在企业的实际工作中，做起来，更是千头万绪。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。前几天看到这套书稿，是王璞等从事管理咨询工作多年的专业人士撰写的。细读之下，感觉他们对很多问题的思考方式和解决方法有独到之处。

当初创办联想时，只是一心想把企业做大做强，并没有想太多的理论上的东西。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，随之也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。

现在看到的这套书，在内容上讲到战略、人力资源、管理咨询的方法等，谈得比较务实，也非常系统。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国情结合起来。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。

这是一套管理理论和管理实践很好地结合的丛书，对企业的领导者，尤其是初

创企业的领导者来说，如果能够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，这方面的工作也可以借助管理咨询公司来完成。

柳传志

在经历了国有企业和民营公司的锤炼后，我有幸考入了中国的最学术殿堂——北京大学，攻读当时对于大多数人来说还比较陌生的一个专业——MBA。中国的市场经济造就了两个新生事物——MBA和管理咨询。随着MBA学业的完成，我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。不知不觉打拼了近十年，感触甚多。

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，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，总结出了一些规律。这些宝贵经验的取得，是一大批咨询顾问实践的结果，这里既有离开纵横去政府、企业实战的李鹏、张维来、王勇……，考入国内外名校深造的马艳、陈庆、李晓红……；更有仍为纵横事业长期奋斗着的阎同柱、贡玉春、詹正茂、陈江、施宇婷、文建波、张伟、岳云雷、刘庆韬、王燕、薛建林、张飞、夏国萍、任声策、胡昌全、郭卫东、何平、岳三峰、李强、蔡强、岳正军、洪玫等领衔的一百多位同志。正是这些不断拼搏的精英共同托起了北大纵横——这块本土咨询业领导者的牌子。

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

师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，致力于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。

本套丛书每本书约20万字左右，准备每年完成10本左右，预计在3年内完成整部丛书的编写。本丛书必将成为管理咨询领域最系统，最权威的工具书。

王 璞

2002.11.1

彼得·德鲁克说企业先考虑做正确的事，然后考虑如何正确地做事，做正确的事，即战略，是所有企业无时无刻不在思考的一个问题。经过了半年的构思、资料准备和撰写，这本《战略管理咨询实务》终于与大家见面了。

主要内容

本书的最大特色是基于大量咨询实践的可操作性，包括咨询工作的可操作性和管理工作的可操作性。

全书分为四章。

第一章简要论述了战略、战略咨询，并通过两个案例介绍了多元化和国际化两个战略议题的分析思路。

第二章详细地描述了战略咨询项目的运作程序，辅有大量实用化的表格和报告模板。

第三章对为中国企业做咨询时常用的一些战略分析、制定与选择、实施工具做了介绍，部分还附有案例加以说明。

第四章是一个战略咨询项目的全景分析，从项目建议书、工作安排、访谈提纲及访谈记录、战略分析过程、战略形成思路等方面进行了全方位介绍。

如何使用本书

本书以战略规划经理、高层管理人员、战略咨询顾问、未来准备从事相关工作的MBA学生、高校战略管理方面的教师为主要阅读对象。

战略规划经理可以着重阅读第二章和第三章。对程序和方法的了解有助于战略规划经理进行内部咨询工作，相关文件模板可以直接用于战略规划的工作中。

高层管理人员可以着重阅读第一章和第四章，可以按照书中的一些思维框架思考本企业的战略问题。

战略咨询顾问则应仔细阅读所有章节，帮助规范咨询程序，理解咨询工具和分析方法。

本书也可以在MBA课堂上作为战略管理课程的教学工具。所有观点均反映了目前中国企业的战略管理现状，案例中大量的访谈记录和企业背景资料是很好的讨论素材。

本书的写作基于公司长年的咨询实践积累，是全体纵横人集体劳动与智慧的结晶。王璞、詹正茂对本书进行了整体框架与思路的设计，在成书过程中提出了具体的意见并做了大量的修改工作。范勇峰、贺岩进行了资料的收集、整理和编写工作。

限于时间和个人经验，书中有一些没有进行深入讨论和清晰阐述的问题，希望能与广大读者在以后的时间中一起探讨完善。对本书内容有任何疑问，请发电子邮件至 book@allpku.com，我们会非常感谢。

目 录

C O N T E N T S

厉以宁推荐序

柳传志推荐序

丛书序

前 言

第一章 总论.....1

第一节 战略管理1

一、定义1

二、要点3

三、意义4

第二节 战略咨询6

一、起源与发展6

二、中国的实践7

三、特点9

第三节 战略专题10

一、国际化战略11

二、多元化战略29

第二章 战略咨询程序.....51

第一节 项目前期52

一、项目建议书的制定52

二、项目组的组建	54
三、项目的前期准备	57
第二节 项目中期	57
一、项目的启动	57
二、战略构想梳理	60
三、战略的制定与选择	63
第三节 项目后期	65
一、战略规划	66
二、战略实施	72
第四节 关键工作	74
一、信息收集	74
二、信息分析	82
三、客户沟通	84
 第三章 常用战略咨询工具	 103
第一节 战略分析工具	103
一、PEST分析	103
二、五种力量模型	110
三、利益相关者分析	115
四、竞争者分析	120
五、价值链分析	126
六、雷达图	132
七、因果分析	137
第二节 战略制定与选择工具	140
一、SWOT分析	141

二、战略地位和行动评估矩阵 (SPACE)	146
三、波士顿矩阵	150
四、通用矩阵	163
五、V矩阵	167
六、EVA管理	171
七、定向政策矩阵	175
八、产品市场多元化矩阵	179
第三节 常用战略实施工具	180
平衡计分卡	181

第四章 某集团战略咨询项目案例分析

第一节 项目背景与项目进场前准备	187
一、项目背景	187
二、进场准备	188
第二节 内外部信息收集	194
一、内部访谈	194
二、内部资料收集	218
三、内部调查问卷	221
四、外部访谈	238
第三节 内外部形势分析	249
一、内部管理诊断	249
二、外部行业分析	258
第四节 战略选择与制定	265
一、战略问题的提出	266
二、利益相关者分析	267
三、各相关业务单元的分析	271



四、集团资源能力评价	276
五、集团金属加工业务发展战略方向与目标	285
第五节 集团配套职能措施	289
一、市场营销战略	289
二、国际化战略	292
三、资本运营战略	297
四、质量战略建议	303
五、研发战略建议	307
六、人力资源战略建议	309
七、品牌战略建议	312
八、企业文化战略建议	315
第六节 培训与辅导	319
 附录 战略基本理论	 321
一、战略的不同定义	321
二、战略理论介绍	329

第一章 总 论

第一节 战略管理

一、定义

虽然企业战略是一门新兴的学科，甚至在管理科学领域中也是一门相对年轻的学科，但在军事上很早就利用了有关战略的概念。我国伟大的军事家孙武早在公元前360年撰写的《孙子兵法》就是一本军事战略方面的书籍。《辞海》中对战略一词的解释是“军事名词，指对战争全局的筹划和指挥。它依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素，照顾战争全局的各个方面，规定军事力量的准备和运用。”

在英语中，战略（strategy）来源于古希腊的“stratagia”，是一个与军事有关的词语，其含义是指“将军指挥军队的艺术”。克劳塞维茨（Clausewitz）在其巨著《战争论》中指出：“战略是为了达到战争的目的而对战斗的运用”。毛泽东同志在《中国革命战争的战略问题》中提出“战略问题是研究战争全局的规律性的东西”，“凡属带有要照顾各方面和各阶段性质的，都是战争的全局，研究带全局性的战争指导规律，是战略学的任务。”尽管不同的军事家或战略家对战略这一概念的表述有所不同，但均指出其主要含义是指“对战争全局的筹划和谋略”。

在军事上，战略与战术（或策略）之间有着很重要的区别，战术是围绕着战略而制定的。长期以来，虽然人们一直在争论军事战略原理对企业的普遍适用性，但是，越来越多的人承认军事战略对企业管理有着非常重要的借鉴作用。

除军事领域的应用外，战略的价值与理论同样适用于诸如政治、经济等其他领域。将战略的思想和理论运用于企业经营管理之中，便产生了企业战略这一个概念。同时也带来了企业经营管理战略、企业营销管理战略、企业人力资源战略、企业财务管理战略、企业生产管理战略、企业公共关系战略、企业质量管理战略

等等与企业发展有关系的诸多涉及企业各个方面的战略问题。

战略管理直到20世纪70年代才在西方的企业管理中兴起。他们认为，管理任何一个企业，都应把战略置于中心地位。战略管理的兴起有其深刻的社会、经济、历史背景。20世纪60年代，美、日等西方发达资本主义国家，基本上形成了一套大同小异的企业管理模式，并且取得了相当的成功。但是，这套比较成熟的实用性很强的企业管理模式在70年代遇到了多变的社会、经济、技术环境的挑战。当时的整个环境有诸如技术变革迅速、市场需求多样化和个性化、社会政局动荡等特点，同时新兴的工业化国家在国际市场也向这些发达国家发起挑战，西方企业家逐渐明白，在如此迅速变化的市场环境中，如果墨守成规，坚持老一套的管理模式而不加以创新、变革，仅仅靠提高内部效率是无济于事的。企业生存与发展的重中之重是要跟上环境的变化，适应环境的变化。因此，一个企业应有长远的眼光，分析环境变化，制定长期目标，才能在动荡的环境中立足和生存。

基于这种认识，西方企业管理工作的重心开始逐步转移到高层的战略管理上来。据统计，美、日等国家70%以上的企业，尤其是大型跨国公司，选择了战略管理模式，并取得了成效，从而形成了70年代的西方企业管理领域的“战略热”。战略管理对企业发展的重要性从美国通用电气公司总裁韦尔奇的一句话中可以看出：“我整天没有做几件事，但有一件做不完的工作，那就是规划未来。”

实际上，企业战略并不是一个简单的概念，或者仅仅从某一个方面能够加以描述的。换句话说，理解企业战略这一概念需要多维的视角，它不仅要确定企业的未来方向和使命，还涉及到企业所有的关键活动，同时需要根据内外部环境的变化不断加以调整，以期实现其确定的战略目标。

企业战略由于其内涵非常丰富，因而在西方企业战略理论文献中尚不存在共同认可的定义。也正因为其丰富性，不同的学者与管理专家赋予企业战略以不同的含义。总的来说，企业有两种意义上的战略：一种是广义的企业战略，即认为企业战略应该包括企业的目的和目标；另一种是狭义的企业战略，即认为企业战