



· 咨询之窗丛书 ·

方少华 主编

战略咨询

方法、工具与案例

第二版



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



· 咨询之窗丛书 ·

方少华 主编

战略咨询

方法、工具与案例

第二版



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

战略咨询：方法、工具与案例（第二版） / 方少华主编 —北京：经济管理出版社，2012.12

ISBN 978-7-5096-2227-8

I. ①战… II. ①方… III. ①企业战略—战略管理—咨询 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第281376号

组稿编辑：谭 伟

责任编辑：杜 菲 张巧梅

责任印制：黄 铄

责任校对：超 凡

出版发行：经济管理出版社

（北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦A座11层 100038）

网 址：www.E-mp.com.cn

电 话：(010)51915602

印 刷：世界知识印刷厂

经 销：新华书店

开 本：720mm×1000mm/16

印 张：20.75

字 数：370千字

版 次：2012年12月第2版 2012年12月第2次印刷

书 号：ISBN 978-7-5096-2227-8

定 价：49.00元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部负责调换。

联系地址：北京阜外月坛北小街2号

电话：(010)68022974 邮编：100836

序

自 20 世纪 90 年代初以来，世界经济就一直在以飞快的速度耦合在一起，越来越多的地区内产品流通和国内市场正向单一的全球统一市场过渡。这些发展与变化正是全球化趋势的本质特征，在经济全球化的过程中，贸易和投资自由化被认为是由信息与通信技术的重大变革所引起的。

这些变化迫使企业、消费者、管理者等不同的市场主体或参与者必须做出相应的改变，因为他们不再仅仅局限在当地或某个区域范围内，而是必须面对全球市场带来的机遇与挑战。同样这些变化需要咨询顾问以全球的视角来提供咨询服务。新的市场是全球性的，这就意味着除了要从全球的整体角度来考虑问题，一些地方特性（如法律、社会、文化等）同样要纳入考虑范围。可以说，如今咨询正变得更加综合和全面，需要丰富多样的技巧和多种学科的知识，只有具备了这些技巧和知识才能成为一个出色的咨询顾问，只有具备了全球服务能力的咨询公司才能更好地帮助企业改进管理和提供其所需要的各种服务。

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咨询方案是管理咨询的重要功能和作用，在管理咨询的实践工作中所发现的新问题也为管理理论的创新与发展提供了依据。全球著名咨询公司像麦肯锡、波士顿、凯捷安永等正是靠这些全球的咨询实践在中国市场取得了不错的业绩。全球咨询公司先进的方法论、工具、行业研究、行业案例等是本土咨询公司所需要认真学习和研究的。事实上咨询方法论、工具也是全球著名咨询公司的竞争优势。全球著名咨询公司的确在各个咨询领域积累并形成了一整套科学、先进的咨询方法论和工具，这些对咨询项目的成功至关重要。

管理咨询公司提供的产品及服务涉及的范围很广、种类也很多。因此，管理咨询事实上涉及哪些东西，管理咨询顾问们又是如何开展工作的，客户不断要求增加透明度，以避免在做出正确的决策时不至于无所适从。就像本书，究竟什么是战略、什么是战略管理、什么是战略咨询等这些基本理论是企业家、相关人士必须了解的，同时一个战略咨询项目到底是如何进行的、用了些什么样的方法论

和工具、做出来的成果究竟是什么，也是广大工商界、管理界、学术界甚至咨询界相关人士所非常关心和亟须了解的。尽管存在很多不同的看法和观点，本土众多咨询公司也做了很多的探索和实践，但是，那些全球著名咨询公司是如何做的、做了些什么等，毕竟外界知晓得不多，本书正是对这些先进的方法论和工具及项目成果进行了真实的展示，特别是在战略咨询方面。

众多杰出企业的实践证明，管理工作中的相当部分可以借助管理咨询公司来实现。本书精确勾勒出战略咨询的方法论、工具，汇集了最杰出咨询公司的精华，作者本人有十多年跨国公司 & 世界 500 强公司的从业经历，特别是有在世界五大咨询公司的丰富经历，在这样的背景下总结出的知识和经验，将会对中国的企业和同行、对整个管理咨询行业的发展和实践产生深远的影响。最后也衷心祝愿这套“咨询之窗丛书”能成为广大工商界、管理界、咨询界等各界朋友的有力帮手和得力工具。

上海交通大学安泰管理学院院长 王方华

2008 年 8 月 8 日

前言

每个组织都有自己的战略，无论是明确的还是潜存的，高效的还是低效的，也无论这一战略是着意拟订的还是自发的。战略如此重要，如何制定一个成功的战略并有效实施无疑是企业及其相关管理人士、咨询公司及其顾问必须面对的首要问题。

一直以来，无论是在外企从事管理工作还是在国际性的咨询公司工作，总是期待将来有一天能把积累到的管理及咨询的知识、经验与广大同行及各界人士分享。在全球著名咨询公司工作的这六年多时间里，我的足迹几乎遍布了整个中国，为诸如金融、化工、制造、钢铁、医药等众多行业的众多客户提供的服务从企业战略、业务流程、人力资源管理、组织设计等管理咨询到 SAP、ORACLE (PEOPLESOFT) 实施等 ERP 咨询。无论是作为小组组长、项目经理、质量经理、售前支持还是作为项目总监、顾问，我一直在思考总结中国企业及其管理水平与世界企业的差距、本土咨询与国际性咨询公司的不同，今天终于有机会把自己最深的感受和体验分享出来，衷心希望此书能对广大的咨询从业人员、企业管理相关人员，乃至中国的咨询业界、企业界有所启发和帮助。

第一章是本书的导论，主要在介绍战略、战略管理、战略咨询的相关基本概念和知识，以及其发展过程。

第二章和第三章是本书的核心，揭示了全球著名咨询公司的竞争优势。其实方法论与工具相辅相成、紧密相连，在写作过程中也想把二者写成一章，但后来仍然分开来介绍，是想告诉大家一个事实，全球著名咨询公司确实在各个咨询领域积累并形成了一整套科学、先进的咨询方法论和工具，这对咨询项目的成功至关重要。所谓咨询方法论，主要是指给客户做一个项目，一步步应该怎么做、做哪些事情、为什么要这么做、做出来的成果有哪些，有时也会包含一些项目管理的内容。在方法论这一章中，介绍了一些企业战略咨询分析的基本方法，很多类似的书籍也许都有部分涉及，但都不够系统和完整；在本章的最后一节，重点介绍了一个成熟的战略咨询方法论及其流程、内容，供大家参考。所谓咨询工具，是用来帮助咨询顾问在方法论的指导下更好地完成项目的一些表格、图形、图

片、分析模板、分析方法等，全球著名咨询公司正是依靠这些领先的工具来按时、保质、保量、完成各种咨询的项目任务并实现客户满意，越资深的顾问越看中这些完善的、系统的、便捷的方法论和工具。

第四章到第八章也是本书的重点，主要介绍战略咨询的相关案例。本书并没有讲述战略咨询项目的一些具体过程如项目投标（包括做前期客户调研、写方案书或建议书、方案书客户讲解、商务谈判、签订合同等，尽管编者曾经参与了许多项目的售前支持并赢得了许多行业有影响力的大项目）、项目实施（包括项目准备及启动会议、现状分析、未来设计、实施反馈及调整等）和项目服务（主要是指项目完成后的一些服务及支持），因为已经有太多类似的书籍讲述那些基本的过程。而本书侧重介绍战略咨询项目的案例成果或者说读者看到的可能是战略咨询的最终报告和结果（从法律角度考虑，书中部分真实的客户及公司名称隐去），从中读者可以清楚地看到一个战略咨询项目是怎么做出来的、做了哪些分析、得出了哪些结论、这些结论或建议的方案是如何得出的、对客户价值有哪些、如何给客户真正可操作的和合理科学的解决方案，这是项目的关键。读完再结合前面的两章方法论和工具，稍加思考就能回味出那些全球著名的咨询公司是如何来实施一个成功的战略咨询项目的，相信对这些案例几近完整的展示对企业的高层管理者、战略管理相关工作人员、咨询相关人员、研究战略的学者和对企业战略及咨询感兴趣的读者都会有很大的启迪。

本书最后一章即第八章是对战略咨询的展望。意在探讨世界尤其是在中国这个全球最大的市场、最具发展潜力的国家其企业战略咨询的一些重大特点和发展趋势。在附录中介绍了部分全球著名咨询公司、行业协会及网站，以更好地帮助读者了解战略咨询领域相关知识。

十多年的企业管理及咨询实践，特别是在世界500强公司从事企业内部管理及在全球著名咨询公司多年的咨询经历，让我受益匪浅、感受颇深，在多年的思考、总结和不懈探索之后，我毅然决定把自己学习、观察、体验、经历、操作、实践、积累的知识和经验分享出来，让咨询不再朦胧，全球著名咨询公司不再神秘且高不可攀，企业不再迷惘，也即要打开咨询这扇紧闭的或半开半闭的窗户，这也是本套“咨询之窗丛书”的由来。

本书并不是有关战略管理及其咨询的理论巨作，也不是未来学家尚未验证的观点。相反，每一个章节都是编者本人在企业或咨询公司的实务观察与实践经验的总结。本书不但可读性相当高，同时对那些想要在未来一展身手的公司或从业人士来说，也是一本不可多得的实用指南。同时，我也要再次感谢我的家人和朋友包括胡颖颖、方泓亮、方云华、方成、蒋启凌、胡海蓉、杨晔、陈国忠、朱青、李秀珍、方戎梅、吴荻、沈秀金、张荧、曹明建、俞炜、成红、胡佳豪、梁

明胜、胡伟益、杨一民、潘伟等，正是他们对我的大力支持和帮助，使我得以顺利完成此书的编辑和写作。

尽管积累、思考了这么多年，倾尽了极大的努力，力求使本书成为一部有思想、有价值、系统实用的咨询专著，但由于时间、职业道德、能力和水平等各种因素，书中遗憾在所难免，欢迎来电沟通。电子邮件：kevinfsh@msn.com，电话：13816505486。

方少华

2008 年 7 月

目 录

上篇 战略咨询方法与工具

第一章 战略咨询导论	3
第一节 企业战略的含义	3
第二节 企业战略的内涵及特点	8
第三节 企业战略理论的产生和发展	11
第四节 战略咨询的产生与发展	17
第五节 战略咨询的基本要素及意义	22
第二章 战略咨询方法论	27
第一节 企业发展战略分析方法	30
第二节 企业竞争战略分析方法	44
第三节 战略制定的方法	46
第四节 战略实施的方法	48
第五节 战略评价与调整的方法	61
第六节 制定国际化经营战略方法	73
第七节 战略咨询项目的流程、内容与方法	77
第三章 战略咨询工具	121
第一节 波士顿矩阵	121
第二节 通用电气矩阵	122
第三节 市场吸引力矩阵	123
第四节 关键成功因素分析	124
第五节 波特的行业结构模型	126
第六节 结构—行为—绩效模型	126
第七节 波特的价值链	126
第八节 三层面论	130

第九节	内部因素评价矩阵	131
第十节	外部因素评价矩阵	132
第十一节	内部—外部矩阵	133
第十二节	战略地位与行动评价矩阵	134
第十三节	大战略矩阵	135
第十四节	定量战略规划矩阵	136
第十五节	竞争态势矩阵	136
第十六节	优势—弱势—机会—威胁矩阵(SWOT)	137
第十七节	逻辑树	138
第十八节	七步成诗法	140

中篇 战略咨询案例

第四章 打造中国的沃尔玛

——LO 集团 10 年战略发展规划	143
第一节 项目背景	143
第二节 咨询报告的主要内容	144
第三节 辉煌的历程	146
第四节 中国零售市场的现状与发展趋势	147
第五节 LO 集团面临的主要挑战和发展机会	150
第六节 制定发展战略的必要性	152
第七节 咨询公司方法论	153
第八节 2010 年的 LO 集团——战略远景	154
第九节 2002 ~ 2010 年战略发展里程和总纲	155
第十节 成功实施的关键因素	195
第十一节 附录——LO 集团 10 年战略项目分析和研究	201

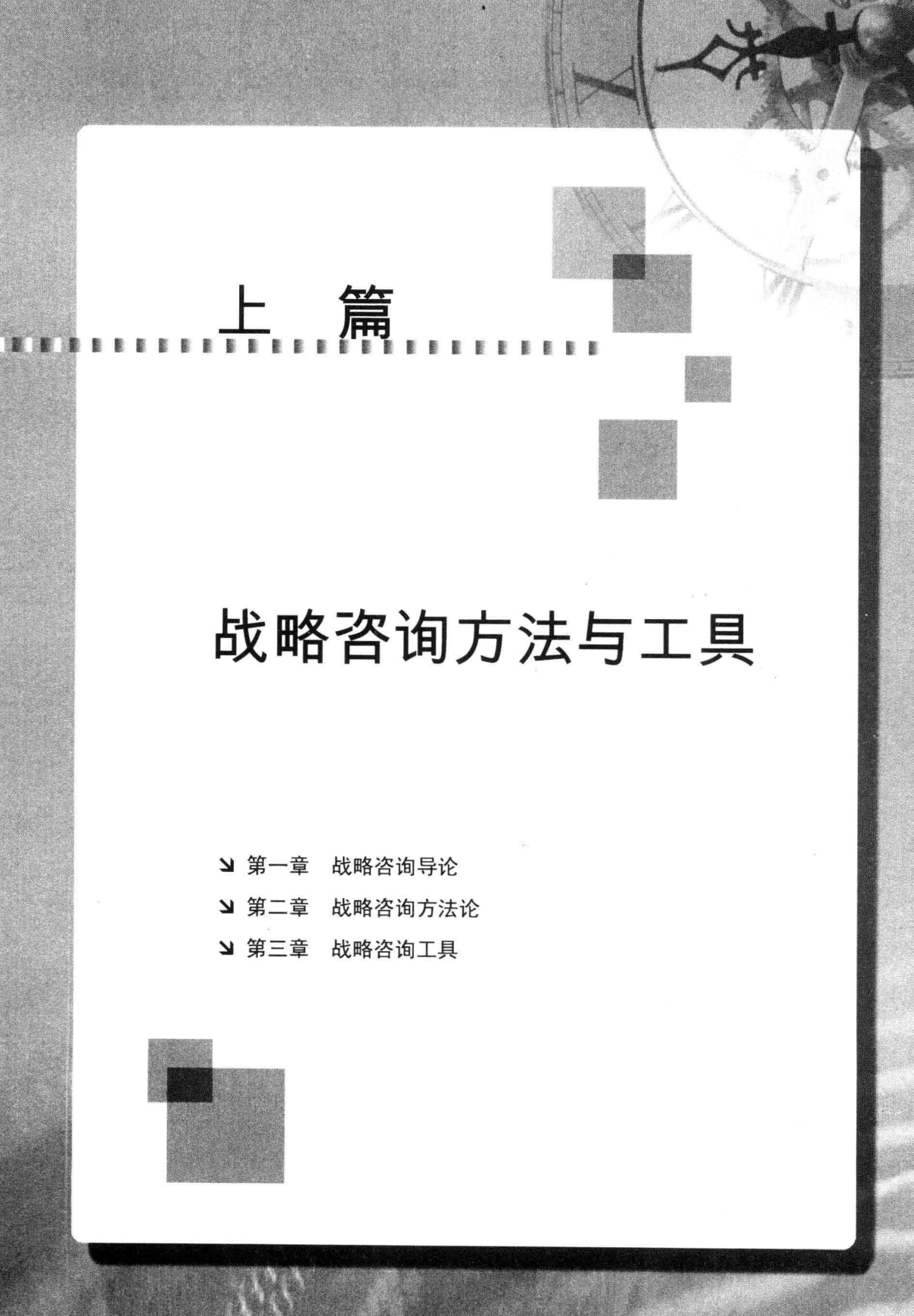
第五章 A 铝业公司发展战略及业务发展策略

第一节	综述	228
第二节	市场吸引力和公司的竞争地位	229
第三节	公司的发展策略	237

第六章 中国 NG 药业发展战略研究报告

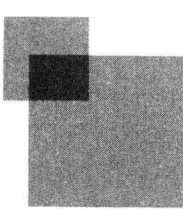
第一节	概述	245
第二节	企业内部环境分析	248

第三节	企业外部环境分析	253
第四节	制药行业与相关行业分析	257
第五节	NG 药业竞争力分析	262
第六节	战略匹配与制定	264
第七节	相关管理升级规划	273
第八节	总结和解释	275
第七章	某商业银行战略咨询项目建议书	285
第一节	战略管理的解决思路	285
第二节	战略的作用	286
第三节	战略管理过程	289
第四节	战略制定	290
第五节	战略实施	299
第六节	战略评价	300
 下篇 战略咨询展望		
第八章	战略咨询展望	305
第一节	全球战略咨询的发展及展望	306
第二节	亚太地区战略咨询的发展及展望	308
第三节	中国战略咨询的发展及展望	309
附录 1	全球战略咨询公司简介	313
附录 2	全球战略咨询相关网站及行业协会介绍	318
参考文献		320



上 篇

战略咨询方法与工具

- ✎ 第一章 战略咨询导论
 - ✎ 第二章 战略咨询方法论
 - ✎ 第三章 战略咨询工具
- 

第一章

战略咨询导论

人们听到战略咨询这一名词时，眼前常常会浮现出两个画面：一个是一群“专家”和公司领导层商讨公司决策的画面；另一个就是一群“神秘人物”从事收购和兼并等“秘密”工作的画面。这些感觉也许并没错，但更经常的是，战略咨询是在公司运作偏离原定计划时需要外部专家来指出问题的症结所在，并提出解决方案时产生的。而战略咨询顾问首先就应该是具有创造力的难题解决者。战略咨询方案可以使企业处于一个独特的位置，并以一种不同于竞争对手的方法参与竞争，从而使企业拥有一种特殊的并且可持续的竞争优势。

第一节 企业战略的含义

一、战略的含义

“战略”一词早在我国古代史学著作《左传》和《史记》里就已经出现：“战”即战斗、战争；“略”指策略、谋略。而我国春秋时期的《孙子兵法》就是著名的军事战略技术著作。西晋史学家司马彪也有以“战略”为名的著作。那时战略的含义是作战的谋略，或者指对战事的策划。清朝末年，北洋陆军督察处也曾在其编写的《军语》中，把战略解释成“策划军国之方略也”。

在西方，战略（Strategy）一词源于希腊语“Strategos”，词义为指挥军队的艺术和科学。据历史记载，在公元 579 年，东罗马皇帝毛来斯写了一本名为《Strategicon》的书，有人认为这是西方第一部战略著作。19 世纪瑞士人约米尼所著的《战争艺术》一书中曾指出，战略是在地图上进行的艺术，它所研究的对象是整个战场。

显然，“战略”原是一个军事术语，它的本意是通过收集战争中敌我双方在军事、政治、经济、地理等各方面状况的情报，加以分析、研究，从而对战争全局及其各个局部的关系做出系统的、科学的判断，以此对整个战争及其各个阶段

军事力量的准备和运用做出部署。战略对于军事行动具有重要的意义，虽运筹于帷幄之中，决策于千里之外，却能用尽天时、地利、人和来赢取战争的胜利。可以这么说，战争的胜败首先取决于战略的正确与否。

著名战略学家安德烈·博福尔出版于1963年的《战略入门》一书中曾给“战略”下过这样一个定义：“一种运用力量使之对于政治策略目标的达到做出最有效贡献的艺术。”战略的确是一种艺术，它是一种让一个人不管使用何种技术，都能驾驭任何意志冲突所产生的各种问题，使技术发挥最高效率的艺术。它是力量的辩证法艺术，说得更精确一点，是两种对立意志使用力量解决其争执时所用的辩证法艺术。特别要指出的是在拿破仑的词汇中，“天赐的火花”就是战略。

那让我们来看看这“天赐的火花”是如何进入经济领域的吧。

二、企业战略的含义

最早把战略的思想内容引进企业管理领域的是美国的管理学家切斯特·巴纳德。其1938年出版的著作《经理的职能》，说明了企业是一个由物质的、生物的、个人的和社会的几方面因素构成的综合系统，他开始运用战略因素这一思想来说明企业组织的决策机制，并对战略对企业诸因素及它们相互之间关系的影响进行分析。自1965年美国管理学家安索夫（H. I. Ansoff）的著作《企业战略论》发表以来，企业战略一词被广泛地应用于社会经济生活中的各个领域，成为管理科学领域中一门年轻的学科。

企业战略经过几十年的发展，许多学者从多种角度进行探讨，不同的管理学家或企业管理工作者出于对管理经验和对管理认识的不同赋予企业战略不同的含义，主要有广义的企业战略和狭义的企业战略之分。但可基本概括为企业面对激烈变化、严峻挑战的环境，为求得生存和发展而做出的带有长远性、全局性的谋划和方案，是企业经营思想的体现，是一系列战略性决策的结果，又是制订中长期计划的依据。下面列出一些关于企业战略含义的有代表性的观点，读者可以通过自己的理解和思想及现实环境下的企业情况，确定企业战略的含义。

1. 安德鲁斯（K. Andrews）的定义

美国哈佛大学商学院教授安德鲁斯认为，企业战略是一种决策模式，它决定和揭示了企业的目的和目标，提出实现目的的重大方针与计划，确定企业应该从事的经营业务，明确企业的经济类型与人文组织的类型，以及决定企业应对员工、顾客和社会做出的经济与非经济的贡献。

这一概念不仅涉及企业所有的关键活动，而且还与企业的外部环境紧密相连。它的实质是长期计划的演变和发展，当外部环境和内部条件没有发生要求企

业做出改变的变化时，企业就不应该轻易地修改既定的目标。此观点体现了战略的两个基本特征：超前性，即战略制定在活动发生之前；主观性，即人们对未来行动的主观设想。

2. 奎因 (J. B. Quinn) 的定义

美国达梯莱斯学院管理学教授奎因认为，战略是一种模式或计划，它将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。一个制定完善的战略有助于企业组织根据自己的优势和劣势、环境中的预期变化，以及竞争对手可能采取的行动而合理地配置自己的资源。奎因对此定义做过进一步的解释，他认为有效的正式战略应包括三个基本因素：可以达到的最主要的目的（目标）、指导或约束经营活动的重要政策、可以在一定条件下实现预定目标的主要活动程序或项目。在奎因的定义中，确立一个组织的目标是战略制定过程中一个不可或缺的部分。

有效的战略是围绕着重要的战略概念与推动力而制定的。所谓战略推动力是指企业组织在产品和市场这两个主要经营领域里所采取的战略活动方式。不同的战略概念与推动力会使企业的战略产生不同的内聚力、均衡性和侧重点。

战略不仅要处理可预见的事件，也要处理不可知的事件。战略的实质是建立一种强大而又灵活的态势，为企业提供若干个可以实现自己目标的选择方案，以应付外部环境可能出现的例外情况，不管外部力量可能会发生哪些不可预见的事件。

在大型组织里管理层次较多，每一个有自己职权的层次都应有自己的战略。

奎因的定义与安德鲁斯的定义有类似之处，它们都属于广义的战略定义。

3. 安索夫的定义

著名企业战略管理学家安索夫根据自己在美国洛克希德飞机公司里多年工作的管理经历和在大学里教学及从事咨询的经验，出版了著名的《企业战略论》一书。他指出：企业在制定战略时，必须确定企业将从事什么事业以及为何要从事这一事业。企业必须确定经营性质，比如产品系列的特性、构成产品系列的技术、产品所占有的市场等，通过分析企业的经营主线，即目前的产品和市场与未来的产品与市场之间的内在联系，来准确地把握企业的方向，进行企业的内部管理。

随着经济的全球化和国际竞争的加剧，经营性质的确定成为企业的一项重要工作，现实中许多企业将自己的经营性质定义得过宽而失去经营主线，无法形成自己的竞争优势。同样也有许多企业因经营性质定义得过窄而失去良好的机会。在发达的今天，许多企业实际上是在若干种不同的领域里从事经营活动。于是，确定企业重点从事何种事业及将要进入哪种行业，已经成为企业战略研究的重中

之重。企业战略必须一方面能够指导企业的生产经营活动；另一方面能够为企业的发展提供空间。为了寻求有力的竞争地位，建立竞争优势，企业的决策者需要从内外环境分析来考虑企业的生存发展，所以这一概念强调的是企业对外界环境的适应性。

总之，安索夫的企业战略定义与安德鲁斯和奎因不同，属于一种狭义的战略定义。

4. 明茨伯格 (H. Mintzberg) 的定义

加拿大麦吉尔大学教授明茨伯格在借鉴市场营销学中的四要素 (4P) 的基础上，提出了企业战略是由五种规范的定义阐述的，即计划 (Plan)、模式 (Pattern)、计策 (Ploy)、定位 (Position) 和观念 (Perspective) 构成了企业战略的 5P。具体包含以下内容：

(1) 战略就是企业为了收益而制订的与组织使命和目标一致的最高管理层的计划。明茨伯格指出，战略是一种有意识的、有预计的行动，一种处理某种局势的方针。

(2) 战略是一种模式，即长期行动的一致性。只要有具体的经营行为就有战略。

这两个定义描述都有其合理性，组织为前途而发展计划，而且也根据过去形成模式。前者称做预期的战略，后者称做已实现的战略。

(3) 战略是一种计策。这是指在特定的环境下企业把战略作为威慑和战胜竞争对手的一种手段。这实际上是一种从计划向实现流动的结果。那些不能实现的战略在战略设计结束之后消失，脱离准备实施的战略的渠道。而准备实施的战略与自发的战略则通过各自的渠道，流向已实现的战略。这是一种动态的战略观点，它将整个战略看成是一种行为流的运动过程。

(4) 战略是一种定位。鲁梅尔特 (Rumelt) 指出：“一个人的战略会是另一个人的战术——一个事物是否是战略，取决于当事人所处的地位。”因此，有些细节问题在一定时间、一定程度上应该视做战略。例如，亨利·福特对黑色的汽车情有独钟，而导致福特公司在与通用汽车公司的市场竞争中遭受惨败。由此可见，战略的范围很广，它可以包括产品及生产过程、顾客及市场、企业的社会责任与自我利益等任何经营活动及行为。不过，最重要的是，战略应是一种定位，是一个组织在自身环境中所处的位置。对企业来讲，就是确定自己在市场中的位置。战略就是要把企业的重要资源集中到相应的地方，形成一个产品和市场的“生长圈”。总之，把战略看成一种定位的概念是通过正确地配置企业的资源，形成企业有力的竞争优势。

(5) 战略是一种观念。这一定义体现组织中人们对客观世界固有的认识方