

战略咨询工具模型

图 4-14 描述了战略咨询项目的总体思路。一般而言，企业战略需涉及从愿景设计到管理实施的七个阶段，将战略分解为公司战略、业务战略、职能战略三大层次。

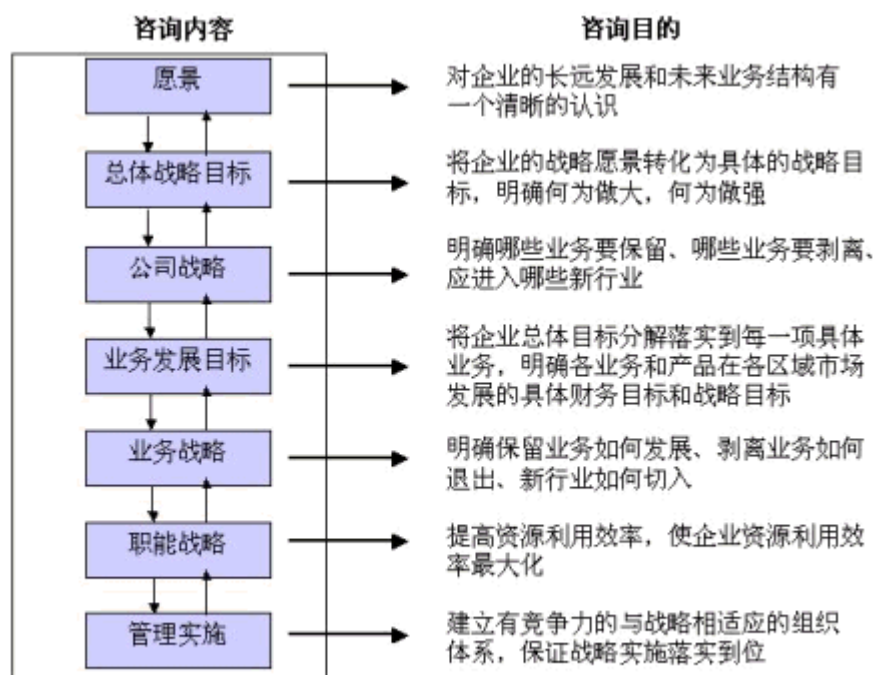


图 4-14 战略咨询项目总体思路

图 4-15 给出了战略咨询项目的框架结构。一个标准的战略咨询项目需要从内外部环境分析入手，在战略方案制定的过程中，将其分解成业务组合与发展、资本运营、资源整合、IT、品牌和人力资源等局部战略。

第四章 企业发展战略

第一节 拯救夜幕中垂死的金鼎街

——金鼎公司企业发展战略咨询全程

背景陈述

金鼎街是一条布满了大公司和大部委的街道，按理说，应是一条日夜通明的星光大道。

可是每当夜幕降临，华灯初上之时，伴随着上班一族的匆匆离去，这条街也逐渐空落下来等到夜幕深垂的午夜时分，街道两旁一改白天的喧闹繁华，俨然变成了一座毫无生气的死城。

金鼎街上有一家日本料理餐厅，取名为“津津”，不禁让人联想起津津乐道之美意，只是“津津”是如何“料理”顾客的呢？这里不但饭菜的味道差强人意，而且价钱更是贵得离谱。可就是这样一家餐厅却日日爆满，一个“饭点”翻几次台、换几拨客人是太平常的事情了。为什么？因为整条街只有这么一家“看上去很美”的餐厅，顾客没有选择。

我们要谈的就是管理这条街的房地产商，不妨叫它金鼎公司好了。这是一个典型的国有企业，企业老总是政府官员出身，80年代下海经商，背靠强大的政府资源开发了几块黄金宝地，其中，最重要的就是掌握了垄断性资源——金鼎街。在这条街上，他们连续开发了好几座写字楼，虽然有些是典型的处女作——不但楼的外观土气，而且内部格局也并不科学，可是照样租售得火。

20年来，伴随着中国房地产业的迅速崛起，金鼎公司也于90年代末发展成为当地金融密集区首屈一指的房地产开发商。在面对房地产业内群雄纷纷涉足网络、高科技、文化、金融等行业，走上多元化经营道路时，金鼎公司也坐不住了，跟风似的创办了自己的微电子企业等等，总之，是听说什么赚钱他们就做什么。

结果几年下来，钱是砸进去不少，却始终没有预期的财源滚滚，这些产业反而倒都成了鸡肋，留着是累赘，扔了又可惜。另外，他们发家的主业房地产也逐渐显出后劲不足、“老本”不够的问题。金鼎街还是那条金鼎街，只是历史机遇过去了，单纯靠资源、凭关系发展的时代过去了。

提出问题

此时，金鼎公司希望管理咨询公司回答这一系列的问题：

1. 我们的核心优势在哪里？
2. 形成什么样的核心竞争力才能使其房地产业务持续并迅速增长？
3. 房地产主业是否应该向其它城区或城市扩张？
4. 如何通过房地产核心业务树立起公司品牌，并将品牌效应向其它业务延伸？
5. 金鼎公司目前的文化、金融、商业等众多多元化业务中并未发展建设成为另一可能的长期核心业务，是否应该选择一个“黑马”品种集中打造？
6. 金鼎公司目前的几十个分公司应该如何整合，如何做加减法？
7. 对于需要剥离的业务应该采取什么样的方案才能保证战略的有序推进？
8. 公司集团层面和各分公司层面应该建立什么样的管理体系能够更好地适应企业战略发展的需要？

金鼎公司企业发展战略咨询全程（2）：澄清战略

顾问团队进驻企业后，为了迅速了解企业，顾问团队访谈了金鼎集团公司和下属二级公司中近 50 名中高层管理人员。为了全面掌握情况，顾问团队的访谈内容涉及战略目标、职能战略（品牌战略、人才战略、财务战略）、组织结构等诸多方面，访问对象和问题设计的广泛和深入，均保证了顾问团队获取信息的全面和准确。

通过对内部访谈的结果进行整理和归纳，顾问团队将金鼎公司的成功因素归结为“天时、地利、人和”三大要素。

天时。正逢房地产业走出低谷，写字楼及住宅市场需求旺盛，金鼎公司抓住了市重点工程开发的契机。其控股子公司成功的上市融资，进一步促进了集团公司的迅速发展。

地利。金鼎公司属于当地政府的骨干企业，出身“名门望族”。作为“大家闺秀”，能以较低成本获取土地，加之良好的政府关系和社会资源使它在土地开发上运作顺利，真是不愁吃、不愁穿，完全没有生存竞争压力。

人和。这是最关键的。金鼎公司管理团队风气正，凝聚力强，在发展过程中又培养了一批业务素质过硬的年轻队伍。员工有强烈的归属感和自豪感，公司上下一派务实敬业的工作作风。

回顾历史，顾问团队团队对金鼎公司已经取得的成绩作了这样的评价：利用自己的区位优势，抓住了历史机遇，扩大了规模，锻炼了队伍，已具备较强的区域开发能力，并积累了一定的品牌效应。但是，作为成功经验，“天时、地利、人和”在新环境下并不具备较高的继承性。

发展至今天，金鼎公司面临着新的转型挑战，见图 4-1。

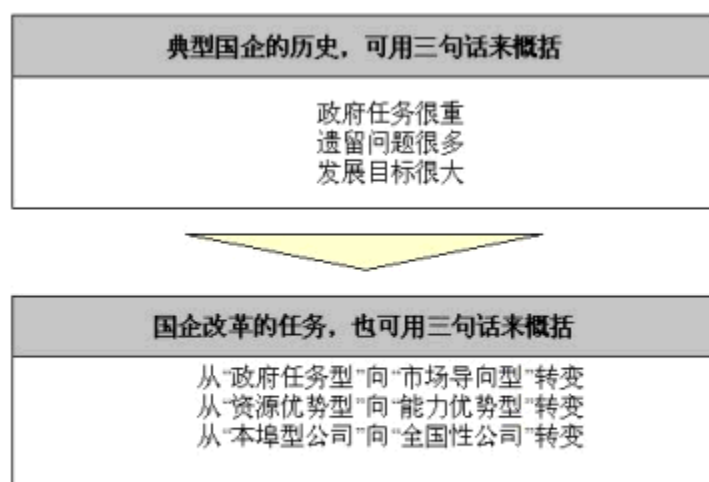


图 4-1 金鼎公司面临的战略转型问题

在这样一个转型的特殊历史时期，不能否认的是：金鼎公司对自己下一步如何发展作了非常郑重的考虑，也提出了非常明确的战略目标，概括而言，就是“M 年做大，N

年做强”。毫无疑问，这句口号足以让公司上下每个员工为之欢欣鼓舞，如果，它真的可以实现的话。然而，如果我们仔细琢磨一下这八个字，恐怕一连串疑问就会让人觉得这口号喊起来底气不足：为什么说M年做大？凭什么N年做强？怎样叫大？怎样算强？如何实现这个战略？还有一层更深的顾虑是：金鼎公司毕竟是一个国有企业，毕竟还要完成很多政府和国家交予的任务，这一顶“红帽子”下难免会承担许多其他完全市场型企业不需承担的压力……总而言之，这是一个不切实际的战略目标。

一个清晰明确的战略目标必须满足四个标准，即：

1. 涉及最重要的议题
2. 精确可衡量
3. 有挑战性，但是可以实现
4. 有具体的时间限制

通过实际分析，顾问团队将得出这一空洞战略的原因归纳为三点：

1. 战略的提出是政府的指导因素、自身的经验和一时的感觉这三个方面，缺乏科学的论证过程和评估标准；
2. 金鼎公司总部缺乏强有力的参谋团队，目前也缺乏建立战略规划团队的机制；
3. 战略的制订和执行过程缺乏广泛的沟通，很难得到来自基层员工的认同。

在对金鼎公司有了较为透彻的认识后，顾问团队提出了适合金鼎公司的战略制定方法。图 4-2 展示了金鼎公司制定科学战略的分解过程。

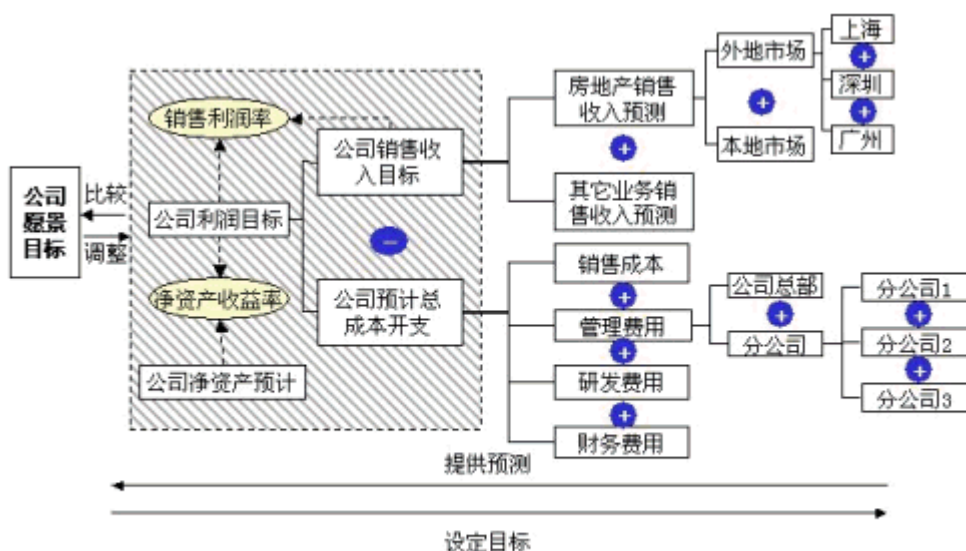


图 4-2 战略目标组成与制定示意图

金鼎公司企业发展战略咨询全程（3）：环境分析

在战略环境分析阶段，顾问团队将关注的范围放大到了整个房地产行业。通过对国内房地产标杆企业的分析以及对所有上市房地产企业的研究，顾问团队提出了房地产业“做强”至少应该达到的五大指标。分别是：

1. 资本雄厚。总资产规模至少达到 100 亿元；
2. 房地产主营业务市场地位突出。房地产主营业务年销售收入至少达到 80 亿元；
3. 企业盈利能力强。净资产收益率至少达到 10%；
4. 不靠关系吃饭。房地产开发业务能够摆脱地域性，立足若干房地产核心市场；
5. 体现公司综合能力的品牌优势突出。公司品牌具备广泛的知名度、良好的美誉度以及一定的顾客忠诚度。

需要阐明的是，此处的五大指标是立足于中国房地产行业整体，并结合顾问团队所服务的客户企业实际情况而制定的，它兼备行业外部和企业内部两方面的支持依据。

表 4-1 就展示了顾问团队将金鼎公司与某标杆企业进行对比后，二者间的异同。在将金鼎公司与这五大指标及标杆企业的对比过程中，顾问团队认为，面对强大的市场竞争，金鼎公司现有能力还没有形成强大的竞争优势。

表 4-1 用麦肯锡 7S 战略评估模型分析标杆企业 A

	标杆企业A	金鼎公司
战略	1. 专做房地产业，寻求通过资本运作获得企业所需的资源。 2. 细分住宅市场。	集中在房地产开发，做大做强，战略受政府指导成分多。
结构	全国性品牌，地方性运作；法人治理结构完善。	法人治理结构较完善。
员工	1. 一支业内公认的较强的职业经理人队伍。 2. 对员工的职业发展规划清晰，员工有归属感。	1. 人员素质较高，但结构单一，职业化程度较低。 2. 员工敬业精神和忠诚度高。
技能	较强的项目前期策划、运作能力形成品牌优势，表现在从建筑质量、品质控制、营销策划、物业管理各方面，有品牌溢价。	1. 政府关系是强项，规划、协调能力强。有一定的国际合作经验。 2. 区域开发能力较强。但是品牌优势还未确立，市场化程度低。
系统	强调规范化、数字化、成本管理，该优势体现在品牌溢价上。	强调规范化、严格管理，但职能部门功能弱化。
风格	1. 重营销，重炒作，文化鲜明张扬。 2. 给顾客的第一印象：年轻的、活力的、亲和的、温馨的。	高调做事，低调做人。
共享价值观	1. 优质永远——历练自我的大气口号。 2. 为理想去实现——造物主般的美好追求。 3. 每一天我们持续超越——我们其实挑战的是自己！建筑无限生活。	没有成形的企业文化。

顾问团队还结合房地产业自身的运营特点，将金鼎公司的内部运作划分为六大环节，即投资规划、土地获取、土地开发、规划设计、施工管理和销售管理。这六大环节形

成了企业的价值链，在对这条价值链进行解剖式的分析后，顾问团队得出金鼎公司部分环节具备明显优势、但关键环节存在劣势的结论。具体环节优劣势分析见图 4-3。

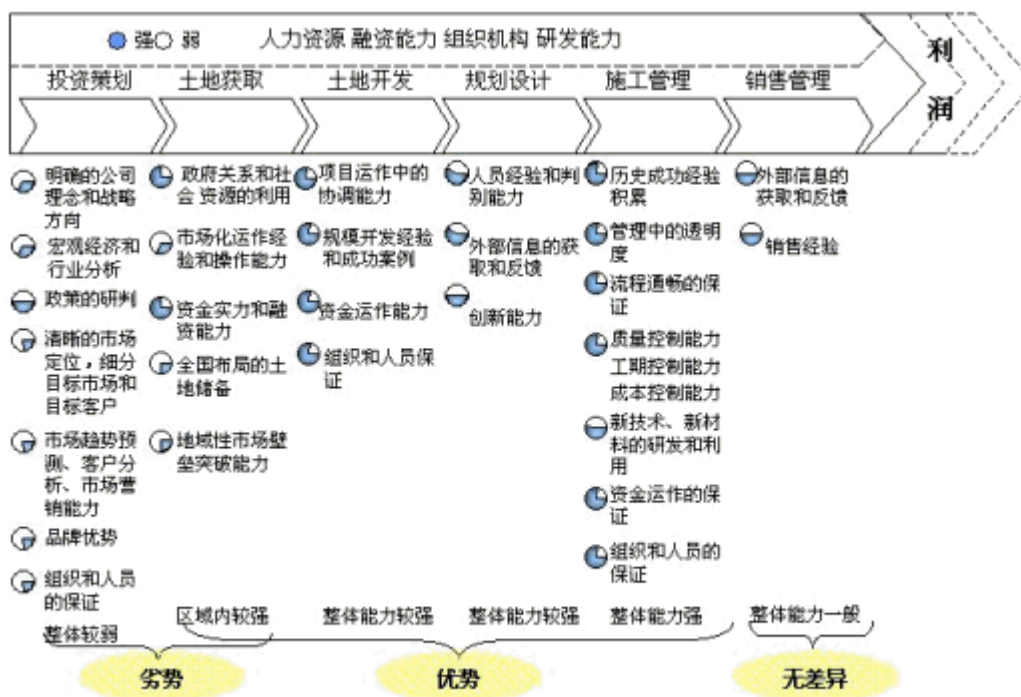


图 4-3 金鼎公司内部运作优劣势分析

从图 4-3 可以看出，金鼎公司在价值链前端环节呈较弱状态，价值链中间各环节呈较强状态，部分关键环节的能力有弱化的危险，将导致未来总利润的下降。另外，可以发现，企业更多可复制的能力都体现在中间环节。如果我们从为企业贡献利润程度大小的角度来分析这条价值链，会发现，价值链中各环节对利润的贡献率从前端到后端逐级递减。即越靠近价值链前端，企业就要承担越大的风险，同时也会获得越大的利润回报。那么，如何增强金鼎公司在前端环节的竞争优势，就是企业制定战略时应着重考虑的关键。借助对企业价值链进行剥离式分析方法，顾问团队从看似纷繁无序的现状中逐渐找出了问题的症结。

另外，顾问团队从对业务收入和利润构成的分析中发现，过去几年中，业务收入组合结构并没有明显变化，公司业绩存在高度依赖单一行业和单一市场的风险。虽然金鼎公司也曾在生物、微电子等领域开展了多元化业务，但在这些新业务上的收入与成为第二主业的标准——新业务收入占总收入的 15%——还相距甚远，所以，金鼎公司目前仍没有第二主业。总之，金鼎公司目前只是一个房地产公司，而不是一个投资控股公司。虽然在社会资源、专业人才、品牌积累等方面具备一定潜在的、形成核心竞争力的优势，但作为投资控股公司的核心竞争力仍待培养。

金鼎公司企业发展战略咨询全程（4）：制定战略

阿基米德曾说过，如果给他一个支点，他就能撬起整个地球。核心竞争力恰好就是这个支点，它能撑起整个公司。核心竞争力不仅能够显著地为客户带来收益或节约成

本，同时与竞争对手相比，它具有难以模仿的独特性。从这个意义上说，能否正确认识企业的核心竞争力是制定出目标清晰、具备可操作性的发展战略的第一步。

一个企业的核心竞争力可以表现在企业精神、专有人才、专利技术、战略资源储备、融资能力、社会资源和品牌等七个方面，如果结合目前中国企业现状和竞争环境而言，企业核心竞争力的要素主要集中在公司治理结构竞争力、管理竞争力和市场竞争力的这三大层面。涉及股东会、董事会和高管层的治理结构是否合理，决定了一个企业的治理结构是否具有竞争力；从员工到中层管理人员到高管层的管理模式是否科学，决定了公司管理竞争力的强弱；而面对来自竞争对手的挑战，如何协调好客户、经销商、供应商和合作伙伴等各个关键市场环节，则反映了企业的市场竞争力的强弱。

可以说，企业战略的制定者能否对企业的核心竞争力做出准确而客观的判断，将从本质上决定战略的成败。因此，在制定发展战略之前，战略管理者们必须直接回答的问题是：企业目前是否具备核心竞争力？如果具备，那么具体表现在哪些方面？如果不具备，那么有哪些潜质是可以通过有效引导和培育，发展成为企业的核心竞争力？另外，审视企业现状，有哪些因素正在破坏或将会削弱其核心竞争力？

或许很多答案令人沮丧，也正因为这些我们不愿意面对的问题，常常让战略的制定者们有意无意的试图绕过“解剖自我”这一关键环节，而导致所制定的发展战略缺少最现实的根基。通过对金鼎公司前两阶段的诊断，顾问团队认为金鼎的核心业务——房地产业还处于有限竞争阶段，现在开始培养核心竞争力，一切还来得及。

对中国多数企业而言，需要从制度创新、管理创新、技术创新三个层面上系统地培养自己的核心竞争力。图 4-4 反映了企业创新与企业核心竞争力之间的对应关系。

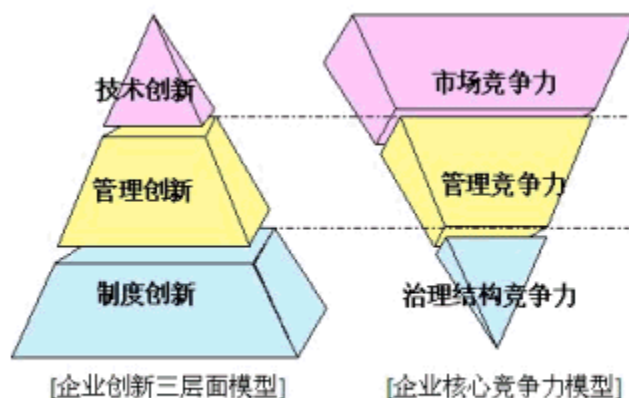


图 4-4 企业创新与企业核心竞争力对应关系图

制度创新作为培养企业核心竞争力的基础。其强弱程度集中表现在从股东会、董事会到高管层从上到下形成的公司治理结构的竞争力强弱。具体而言，它指董事会决策机制是否科学，高管层考核激励约束机制是否有效，以及管理模式是否真正适应企业自身发展的需要。制度创新形成的竞争力可以保证企业未来五年左右的竞争优势。

管理创新是企业核心竞争力的关键要素。管理竞争力需要从员工培养、战略规划、组织流程设计以及规章制度的完善等环节逐渐加强。通过管理创新形成的竞争力能够保证企业在未来三年内的竞争优势。

技术创新是体现企业核心竞争力的外在结果。它涉及到客户资源的整合、市场的细分、新技术的研发以及新产品的营销策划等关键环节。技术创新形成的竞争力能够保证企业未来一年左右的竞争优势。

结合该企业的实际情况，顾问团队建议金鼎公司将核心竞争力的培养分解成对“三个竞争力”的提高。就是要使企业实现两个转变，即从“政府任务型”向“市场导向型”转变和从“资源优势型”向“能力优势型”转变。图 4-5 从治理结构竞争力、管理竞争力和市场竞争力的三个层面具体阐述了两个转变的过程。

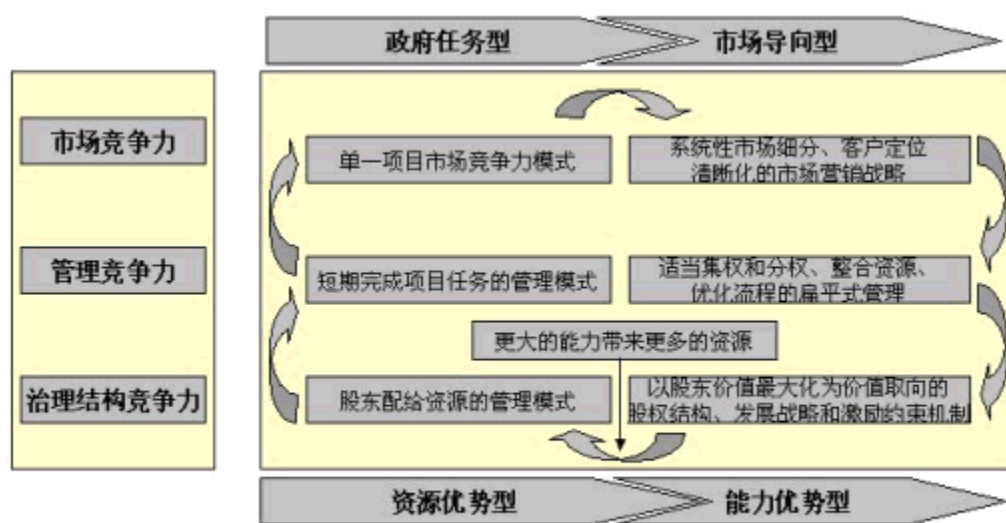


图 4-5 金鼎公司实现两个转变的具体过程

在明确了企业核心竞争力培养方向及方法后，顾问团队将工作重心放到了协助金鼎公司建立清晰的愿景、使命和价值观上。作为企业文化的核心、企业战略的总纲，这三个环节因为和企业的经营管理没有直接联系，不能产生直接效益，而往往无法得到来自企业高层的重视。对于这三个环节认识的缺失，将使企业对未来的发展失去方向感。特别是正处于转型阶段的中国企业，提出符合企业自身状况的愿景、使命和价值观是企业统一思想、提高企业凝聚力的有力手段，更是制定中长期战略规划的当务之急。相应地，一个合格的发展战略也一定能够很好地回答企业的愿景、使命和价值观等问题，并且明确地指出了实现这些目标的途径，详见图 4-6。

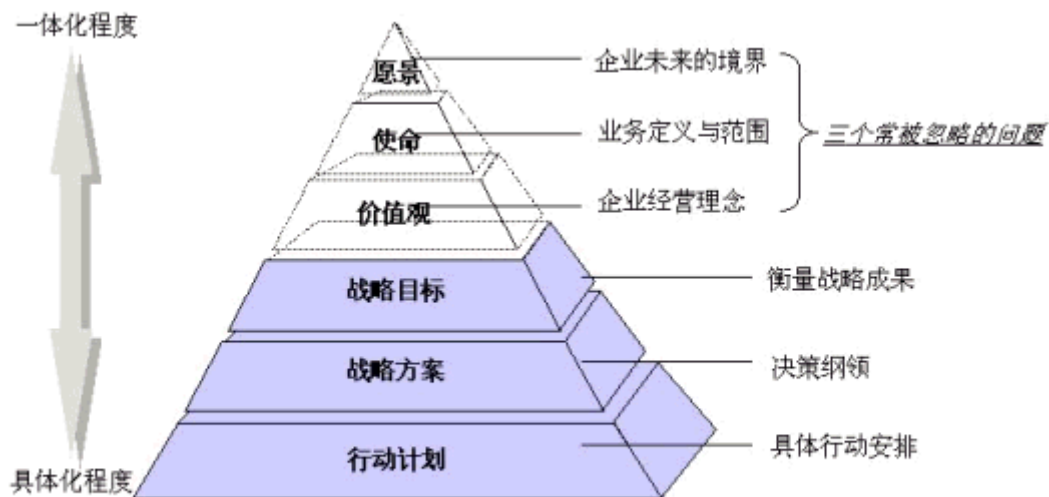


图 4-6 系统制定企业发展战略应通盘考虑的六大问题

具体而言，愿景是企业未来要达到的图景，它不是短期的期望，而是在一定时间段内可以变化的企业长远目标。准确的愿景可以起到鼓舞并激发员工全心全意投入工作的作用。使命是企业赖以生存的方式，是目前企业所经营业务（可以从客户、产品、市场、价值、核心能力五大方面考虑）和未来想要经营的业务的描述。它指出了员工集体努力的重点和方向。价值观则指企业追求目标时所遵循的准则，是公司面临选择时决定优先顺序的基本出发点。正确的价值观可以指导员工的日常行为，并且改善企业对外界环境的适应力和内部的协调。表 4-2 详细描述了三者的概念及内容关键点。

表 4-2 企业价值观、愿景和使命的概念及制定关键点

	概念	制定关键点
价值观	我们在追求目标时遵循何种准则？	1. 文化：我们希望拥有什么样的文化？ 2. 人员：我们怎样对待我们的员工？ 3. 道德：我们遵循什么样的道德标准？ 4. 质量：我们的质量准则是什么？ 5. 服务：我们希望为客户提供何种服务？
愿景	我们渴望成为什么样的企业？	1. 是否确定了服务对象？ 2. 是否确定了向市场提供何种产品或服务？ 3. 目标是否远大，能否通过加倍的努力得到实现？ 4. 是否具有启发性，而不是量化指标？
使命	我们处在哪一行业、谁是我们的客户、我们为客户提供什么价值？	1. 产品的描述：对企业行为、产品和所服务市场进行简捷的、事实性的描述 2. 市场的需求：导致顾客与你或你的竞争对手进行交易的基本需求 3. 我们的价值：除了我们生产或销售的产品以外，我们向客户提供的更深层次的价值 4. 竞争的优势：使我们在市场上优于其它企业的因素

另外，从金鼎公司目前所涉足的业务领域来看，也存在着缺乏层次性、管理不均衡的问题，这也反映了金鼎公司的发展战略缺少清晰的近期计划和长远规划。于是，顾问团队针对企业现存的其他业务和潜在业务作了评估，除了考虑诸如行业吸引力和竞

争状况等通常因素外，主要将焦点集中在现实资源、核心能力、现存市场以及风险关联度这四个方

1. 现实资源。金鼎公司多元化发展战略的制定、新业务的选择要受到公司现实资源状况的约束。金鼎公司的资源包括人、财、物三个主要方面，如果脱离企业的现实资源制定多元化战略，无疑是纸上谈兵。

2. 核心能力。主要指金鼎公司的核心竞争力。核心竞争力作为一种组织能力，是能决定组织结构是否成功的关键性因素。金鼎公司在选择新业务领域时，应谨慎考虑主业已形成的核心竞争力能否最大可能地移植到这块新的业务上。

3. 现存市场。多元化战略的制定可以围绕着现存的市场和客户群来建立，满足同一群客户不同的产品需求往往是企业做业务延伸或多元化的首选，经营风险的降低和营销成本的减少将直接增加企业的赢利能力。这里需要特别指出的是，许多企业在进行多元化战略时往往仅考虑到新业务在成本上与现有业务的关联度，如设备可以通用、原有领导班子和大量员工可以直接涉足新领域等等，而忽略了更重要的一点：客户资源的共享性。即原有的客户是否有成为新产品的客户的可能。

4. 风险关联度。在制定企业多元化发展战略时必须考虑业务与所在产业的风险关联度，而不是仅仅憧憬着新业务能够带来的丰厚回报。一般情况下，我们总能找出足够的理由让企业选择一个新的业务领域，所以此时应该反复权衡的是，以企业目前的实力能否承受多元化战略失败的后果以及过程中的风险。

评估结果发现，金鼎公司现有业务中的物业经营业务在现实资源、核心能力和市场关联度上相关度均较大，风险关联度较小。其他业务的发展则均没有帮助建立房地产业务的核心能力，因此应当对其进行战略性调整。顾问团队为金鼎公司在今后十年内发展的不同阶段分别设定了战略目标，见图 4-7。

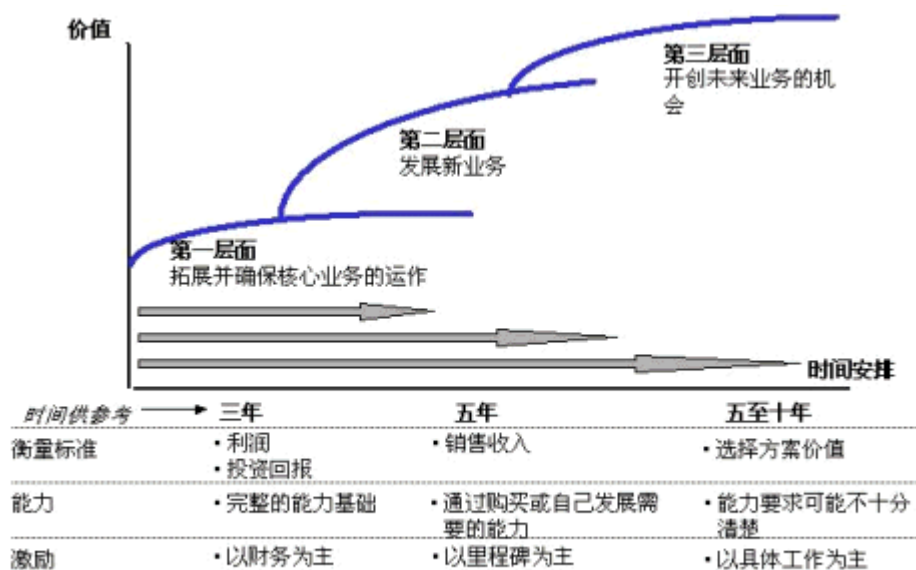


图 4-7 金鼎公司三层面发展战略示意图

如图 4-7 所示，金鼎公司应争取在未来三年内，集中精力将房地产开发业务做强，以增加盈利能力为目标，在这一领域中真正培育出自己的核心竞争力；随后，借助金鼎公司目前在核心业务领域的实力，配合第一层面业务，在资源分配上适当倾斜，建立以销售收入增长为主和盈利能力为辅的目标，争取在三到五年内使新业务领域成为稳定的现金流来源；在第三层面上，金鼎公司应依托前两个阶段所积累的资金、储备的人才对新业务机会进行评估，以少量投资、增大选择的可能性与灵活性为主，以待时机成熟时和政策许可时进入新领域。

应该说明的是，战略目标并不单纯指效益目标，一个系统而全面的战略目标还应该包括企业的成长目标和管理层的管理目标。以第一层面的三年期战略目标为例，效益目标主要从年净资产收益率、主营业务收入、净利润和净资产四个方面制定。成长目标结合企业现有资源和潜力，主要通过以下三点来衡量：

1. 确立全国一流的房地产开发和物业管理的品牌地位。

2. 形成核心竞争力，有强的投资策划能力和市场营销能力，形成从投资策划到市场营销纵贯价值链的综合能力。企业完成从政府任务型向市场主导型、由资源优势型向能力优势型的转变。

3. 具备走出所在地区，实现跨地区扩张的整体开发能力。

在管理目标上，依据金鼎公司已具备的制度体系和人才现状，顾问团队也提出了三点要求：

1. 形成较强的战略规划和管理能力，完善组织结构和管理机制；

2. 有健全的考核和激励制度，形成充满活力的企业文化；

3. 有系统的人力资源管理体系，具备丰厚的专业人才和管理人才的储备。

在战略制定这一阶段，顾问团队和金鼎公司高层共同制定了业务领域战略、经营地域战略、竞争战略、新业务战略、核心业务战略、品牌战略、人才战略、财务战略等各局部战略方案，这些战略共同构建了金鼎公司发展的整体战略。见图 4-8。



图 4-8 金鼎公司整体战略构成图

金鼎公司企业发展战略咨询全程（5）：实施战略

区别于人力资源、渠道营销等项目的是，企业战略咨询项目在实施阶段，主要的工作是强化公司高层对新战略的认同和理解。在此基础上，协助客户解决在战略澄清阶段发现的问题，围绕新的战略，调整或重建组织架构，修正或完善各类管理制度，并帮助各职能部门在新战略指导下重新定位等等。

对于金鼎公司而言，顾问团队给出的战略实施计划整体建议为：以培养金鼎公司核心竞争力为目标，在未来 X 年内做强核心主业——房地产开发业务的同时，实现经营模式从以开发为主到开发和物业经营服务并重的转变，保持企业长期稳定发展。

如何培养金鼎公司的核心竞争力呢？正如前文提到的，金鼎公司的核心竞争力体现在管理竞争力、市场竞争力和治理结构竞争力三方面，因此，应从提升这三种竞争力入手。

市场竞争力：从投资策划、品牌建设等关键环节入手，通过组织统一，人才培养，市场实践等综合手段强化金鼎公司整体的市场竞争力。

管理竞争力：从提高金鼎公司总体战略规划能力，建立激励和考核制度、关键管理制度和流程入手，通过新设立的关键职能部门，突出管理重心和重点工作，增强管理关键环节的综合能力。

治理结构竞争力：从金鼎公司未来的治理结构着手，管理模式在现阶段形成“强总部”的集权操作型管理模式，强化职能部门的能力和权力。通过对组织结构的调整，形成总部对人、财、物等关键要素的统一管理。接下来，顾问团队协助金鼎公司制定了具体的操作方

案，主要从改善企业内组织流程、财务管理和人力资源三个环节开始，结合企业战略应伴随公司发展有阶段性地推进和深入的特点，将工作任务细化为不同时间段内应完成的相应指标。这样一来，就将原本庞大得让人不知如何下手的战略实施问题，分解成一件件分清轻重缓急的具体工作。让金鼎公司高管人员一目了然，用他们自己的话说，就是“每一脚踩下去都是实的”。

例如针对原集团公司“弱总部”的突出问题，将组织结构调整的核心集中在强化总部职能管理的任务上来，通过成立总经理办公室等举措，将企业现在较弱的职能和一些涉及整个集团系统的关键要素的管理集中在高层。通过总部的集权管理，可以较快地改变弱、散的现状，树立集团职能的权威，实现集团高层的战略意图。而在解决总部人才问题上，顾问团队建议以业务骨干为重点培养对象，通过短期内几个成功项目的运作，有针对性地提升总部职能部门相关能力。

不过话说回来，说归说，做归做。咨询就是咨询，它永远替代不了企业自身的努力。顾问团队能够提供的仅仅是一套完全针对目标客户、百分百个性化的建议式方案，除了尽可能地帮助企业做些诸如组织结构调整、高级人才猎头的工作外，最多也就是提供完善的培训，或暂时充当客户企业的研究部门，完成一系列他们需要的调查研究，帮助企业举一反三。所以，夜幕下的金鼎街，未来的命运究竟如何？依然是一个未知数。

发展战略咨询的效果研究

——新华信“管理咨询与上市公司业绩相关性研究”系列报告之一

从1998年开始，国内企业邀请咨询公司帮自己制定发展战略的案例逐渐增多。2000年更是出现跳跃性发展的势头。对发展战略越来越重视也是国内企业逐步走向成熟的表现。这在客观上刺激了企业对咨询公司提供的战略咨询需求的提升。那么，发展战略咨询到底给企业带来多大的效果呢？

在研究过程中，我们发现，的确有相当一部分没有接触过咨询公司的上市公司高层管理人员认为：找咨询公司为企业制定发展战略是一件不可思议的事情。在他们看来，咨询公司不可能比他们自己对企业的了解更深入。所以制定出来的发展战略很可能和企业的实际情况不符。但是实际情况是怎么样的呢？

数据来源及分析方法

关于发展战略咨询的数据主要包括参照组数据和顾问团队数据。其中参照组数据是401家没有做过咨询的企业群对应的数据。顾问团队数据主要包括112家在1998年到2001年间曾经做过发展战略咨询，并且在此期间实施的企业数据。分为财务数据和咨询状况数据。财务数据主要是总资产收益率、净资产收益率和主营业务利润率的行业排序情况。我们将处于行业前三分之一的定义为“上游企业”，处于行业中间三分之一的定义为“中游企业”，处于行业后三分之一的定义为“下游企业”。咨询状况数据则是指这些企业实施发展战略咨询方案的时间。图4-9是各年实施的发展战略咨询方案占112家样本的比例。

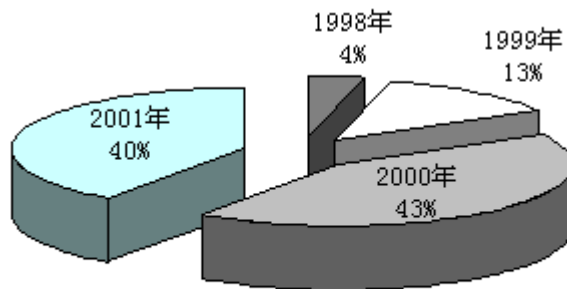


图 4-9 各年实施发展战略咨询方案占 112 家样本的比例

分析方法主要采用有参照的全局动态分析法。分别从静态、动态两个角度，从总资产收益率、净资产收益率和主营业务利润率三个财务指标分析顾问团队和参照组的企业构成之间的差异，从而得出相关结论。

数据分析过程

让我们先来做静态全局分析。参照组和顾问团队在 2001 年上游企业和下游企业对比情况如图 4-10、图 4-11 所示。

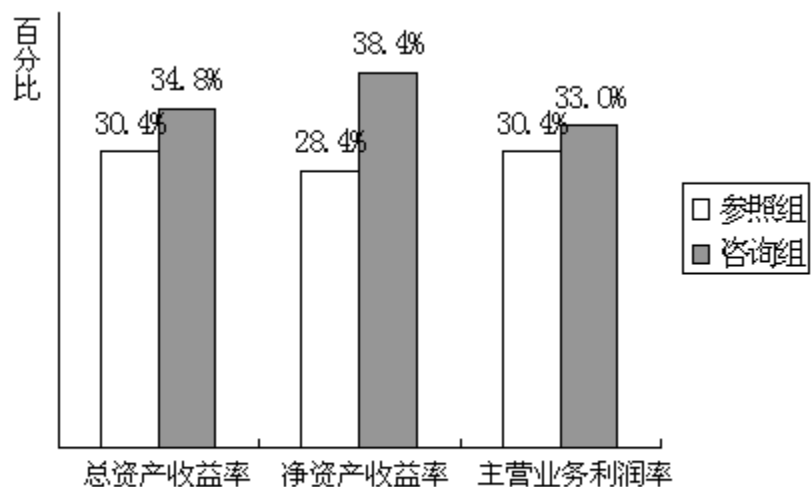


图 4-10 2001 年上游企业顾问团队与参照组财务指标对比

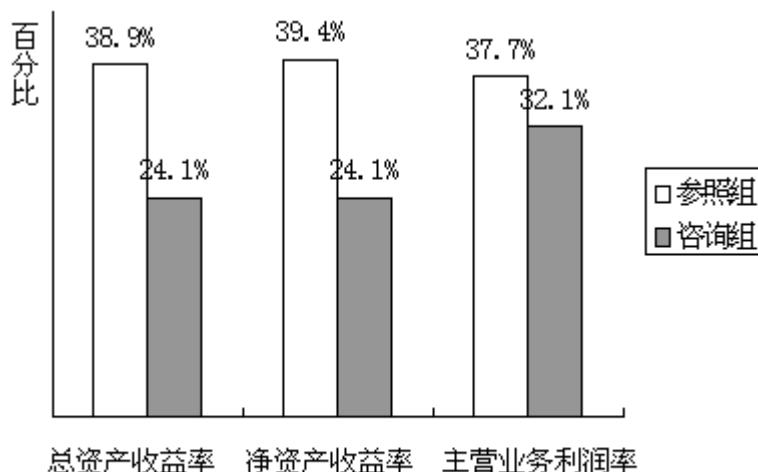


图 4-11 2001 年下游企业顾问团队与参照组财务指标对比

从上面的分析可以明显的看出，2001 年做过发展战略咨询的企业群中，上游企业比例则比参考组高，从图 4-10 可见，总资产收益率、净资产收益率和主营业务利润率三种财务指标分别上升的比例幅度为 4.4%、10%和 2.6%。但是这样的结果并不足以说明做过发展战略咨询的企业群的较好表现是由于做发展战略导致的；下游企业的比例明显比参照组要低，从图 4-11 可见，三种财务指标分别下降的比例幅度为 14.8%、15.3%和 5.6%。

下面我们再从动态全局的角度，分析 1999 年和 2001 年做发展战略咨询的企业群三项财务指标的变化，见图 4-12、图 4-13。

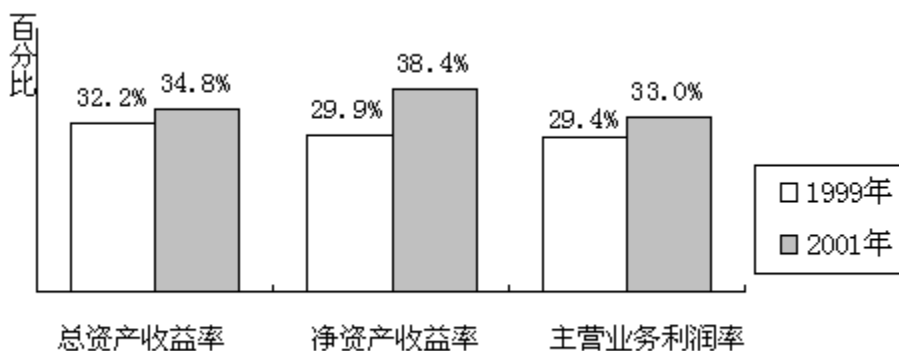


图 4-12 1999 年和 2001 年上游企业做发展战略咨询的企业群三项财务指标的变化

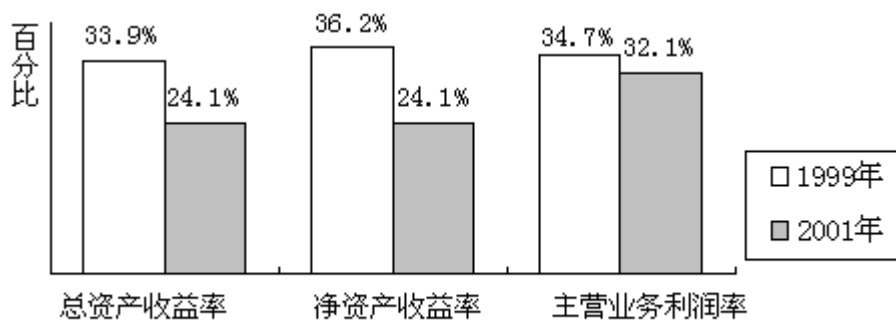


图 4-13 1999 年和 2001 年下游企业做发展战略咨询的企业群三项财务指标的变化

发展战略顾问团队企业群构成从 1999 年到 2001 年动态的来看：上游企业比例则比参考组高，从图 4-12 可见，总资产收益率、净资产收益率和主营业务利润率三种财务指标分别上升的比例幅度为 2.6%、8.5% 和 2.6%。下游企业比例降低比较显著。从图 4-13 可见，三种财务指标分别下降的比例幅度为 9.8%、12.1% 和 2.6%；

从以上两方面的分析可以看出：从 1999 年到 2001 年间发展战略咨询对上市公司起到了一定的效果，特别是改变下游企业的处境方面更加突出，无论从总资产收益率、净资产收益率还是主营业务利润率看，还是从静态、动态角度看都比较显著；而对上游企业的作用在这种分析方法中体现的并不十分显著。

结论与分析

从上文的分析中，我们可以回答一些企业高层管理人员的疑问。在战略咨询建议实施之后的一至三年时间内，咨询对于改善下游企业的处境作用明显；而在短期内对上游企业的促进作用呈现微弱正相关关系。

发展战略咨询在短期内对于上游企业贡献不明显，原因可能有以下的三个方面：

1. 发展战略咨询一般是为企业制定中长期的发展战略。理论上从实施咨询方案到产生效果就需要两年以上的时间，因此短期内没有产生明显的效果在情理之中。
2. 由于市场环境变化等方面的原因使得制定发展战略的风险就比较大，因此咨询建议实施的难度也较大。
3. 边际收益递减的效应。一个企业在相对较弱的时候是容易做到发展速度更快的，但是到了一定的程度，发展速度自然会放慢，于是就可能出现一些已有一定实力的企业在实施发展战略规划的过程中见效相对趋缓，或不能在短期内看到效果的现象。

而对于本身处于行业下游的企业来说，产生效果的原因有可能不仅仅是发展战略咨询本身，更多的原因可能在于管理咨询公司在咨询过程中给企业带去了新的管理思想和方法，这些会让下游企业在短期内享受到咨询的益处。同时，由于下游企业本身基数相对较小，发展的空间就大，前进的速度相对较快，从而可以很快从行业下游排名中跳出。