

学校编码: 10384

分类号: \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

学 号: 200115042

UDC \_\_\_\_\_

## 学 位 论 文

# 管理咨询公司能否促进公司的变革

——实达集团战略变革案例研究

Could Consulting Company Promote the Change of Enterprise:

A Case Study of Strategy Change in START GROUP

王正环

指导教师姓名: 郭 霖 副教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交时间: 2003 年 11 月

论文答辩时间: 2003 年 12 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2003 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2003 年 11 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

2003 年 11 月 14 日

## 内容摘要

随着全球化的加快、知识经济的出现，企业面临的环境变得前所未有的多变和复杂。为了生存和发展，企业必须致力于提高组织整体绩效、提升组织的竞争力、以及增强组织的反应速度。为此，企业不得不进行深层次的组织变革。能适应环境变化的组织是那些能够自我发展、自我提高的组织，是那些不仅能领导变革、更能创造变革的组织，是那些能够根据环境变化进行有效变革的组织。但是，并非所有的企业都能够顺利地进行变革，一些企业能够持续辉煌，而另一些将被淘汰。因此，如何减少变革中的失误，促进变革成功，就成为企业进一步发展的关键。

本文以卡明斯等人提出的计划变革的总模式为主要理论依据，运用内容分析结合调查法的方法，通过“进入和签约”、“诊断”、“计划和实施变革”、“评估变革并使其制度化”四个步骤，对1998年底至1999年初，福建实达电脑集团股份有限公司与麦肯锡公司合作进行的战略变革的案例进行研究，深入分析这次变革失败的原因，并对公司变革中管理咨询公司的作用进行探索，以求能对公司未来的变革提供帮助，并给其他将要和正在进行组织变革的公司提供一些借鉴和参考。

**关键词：** 战略变革； 案例研究； 实达集团。

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## Abstract

Following the acceleration of globalization and the appearance of knowledge economy, the circumstance that the enterprise faced become more and more complex. In order to survive and develop, the enterprises must promote their holistic performance and systemic output, and strengthen their response speed. Therefore, deep-seated organization change must be put up. Only the organization, which can self-develop and self-promote and can lead and create the change, will adopt the change of circumstance. But, not all the enterprises can change triumphantly, some of them achieved great success continually, at the same time, the others were eliminated. Accordingly, how to develop further? The key points must be utilizing advanced theory adequately, reducing the misplay in change, and promoting success of change.

The thesis is based on the total model of project change of Cummings et al. Passing by four steps: “entrance and visa”, “diagnosis”, “project and actualize change”, “revolution the change and make it systemization”, and using the method of content analysis, I analyze the change that Start group cooperate with Mckinsey from the end of 1998 to the beginning of 1999, and explore the reason of the failure of the change. It is hoped that the thesis will bring a positive effect to the enterprise.

**Key words:** Strategy change; Case study; Start Group.

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

前 言 .....	1
<b>第一章 相关文献综述 .....</b>	<b>5</b>
1.1 战略变革的定义 .....	5
1.2 战略变革模型综述 .....	5
1.3 卡明斯的变革模式 .....	8
<b>第二章 研究方法 .....</b>	<b>12</b>
2.1 研究方法的介绍 .....	12
2.2 研究方法的选择 .....	13
2.3 研究范围 .....	14
2.4 研究设计和步骤 .....	14
2.5 资料的收集 .....	15
2.6 本章小结 .....	17
<b>第三章 实达集团的战略变革与麦肯锡 .....</b>	<b>18</b>
3.1 实达集团的概况 .....	18
3.2 麦肯锡公司的简介 .....	22
3.3 实达集团与麦肯锡合作始末 .....	23
3.4 对麦肯锡方案的介绍 .....	28
3.5 麦肯锡方案带来的积极效果 .....	35
3.6 本章小结 .....	36
<b>第四章 实达集团的变革研究 .....</b>	<b>38</b>
4.1 关于这次变革的“进入和签约”问题 .....	38

4.2	关于这次变革的“诊断”问题 .....	44
4.3	关于这次变革的“计划和实施”问题 .....	45
4.4	关于这次变革的“评估及制度化”问题 .....	52
4.5	本章小结 .....	53
<b>第五章</b>	<b>研究结论 .....</b>	<b>54</b>
5.1	研究目标和问题 .....	54
5.2	研究的结论 .....	54
5.3	研究的意义 .....	56
5.4	研究中的不足 .....	56
<b>附录 1</b>	<b>文中出现的实达或麦肯锡人员的简介 .....</b>	<b>57</b>
<b>附录 2</b>	<b>访谈提纲 .....</b>	<b>58</b>
<b>主要参考文献</b>	<b>.....</b>	<b>59</b>
<b>后 记</b>	<b>.....</b>	<b>61</b>



## Contents

<b>Preface</b> .....	<b>1</b>
<b>Chapter 1 Review of Strategy Change Theory</b> .....	<b>5</b>
1.1 Definition of Strategy Change .....	5
1.2 Review of Strategy Change Model .....	5
1.3 Cummings' Model .....	8
<b>Chapter 2 Research Methods</b> .....	<b>12</b>
2.1 Introduction of Research Methods .....	12
2.2 Selecting Research Methods .....	13
2.3 Scope of Research .....	14
2.4 Research Designing and Implementation .....	14
2.5 Collection of Data .....	15
2.6 Summary .....	17
<b>Chapter 3 Introduction of Cooperation between Start Group and Mckinsey</b> .....	<b>18</b>
3.1 Introduction of Start Group .....	18
3.2 Introduction of Mckinsey .....	22
3.3 Cooperation between Start and Mckinsey .....	23
3.4 Introduction of Mckinsey's Project .....	28
3.5 Positive effect from Mckinsey's Project .....	35
3.6 Summary .....	36
<b>Chapter 4 Research of Change in Start Group</b> .....	<b>38</b>
4.1 "Entering and Contracting" .....	38
4.2 "Diagnosing" .....	44
4.3 "Planning and Implementing Change" .....	45
4.4 "Evaluation and Regimentation Issue" .....	52
4.5 Summary .....	53

<b>Chapter 5 Conclusion</b> .....	<b>54</b>
5.1 Object of this Research.....	54
5.2 Conclusion of this Research .....	54
5.3 Significance of this Research.....	56
5.4 Limitation of this Research.....	56
<b>Appendix 1</b> .....	<b>57</b>
<b>Appendix 2</b> .....	<b>58</b>
<b>Reference</b> .....	<b>59</b>
<b>Postscript</b> .....	<b>61</b>

## 前 言

### 1、选题的原因

人类进入 21 世纪以来，在经济全球化趋势的推动下，整个世界处于剧烈的变革之中。在这种竞争环境中，作为社会经济主体的企业，不得不面对这些变革。更为困难的是，变革的步伐每年都在加快，而且变得更加难以预测。

处在如此环境中的企业，在发展过程中，潜移默化地在发生着变化；同时，为了持续成长，取得持久成功，企业也需要主动地进行适应性的变革。一些组织在处理变革时取得了成功，而更多的却不尽人意。为什么会这样？一个可能的解释是当事情需要变革时，许多组织却不愿意接受，或由于缺乏远见、驱动力、支持性的文化、管理能力和员工能力等而无法从容应对。正因为如此，一些组织能够持续辉煌，而另一些最终注定要被淘汰。

中国的企业也面临同样的问题。当前，中国一些积极谋求发展的企业正在雄心勃勃地要做大做强，要应对世界贸易规则的挑战、要跻身世界 500 强并排名前列，等等。在他们当中，有“海尔”、“联想”这样不断创新，在风雨中茁壮成长范例，但也不乏“巨人”、“三株”等曾经创造了辉煌，但最终在组织变革的浪潮里倒下的身影……因此，深入地研究战略变革，对于中国公司面对变革时，应注意哪些问题，如何减少失误，应对变革中的困难，正确处理与咨询公司之间的关系，最终顺利和成功地实现变革，从而增强企业自身竞争优势，寻求积极健康的发展，具有深刻意义。

### 2、研究的目的

本文是对福建实达电脑集团股份有限公司（以下简称实达集团或实达），特别是对实达在 1998 年底到 1999 年初与麦肯锡公司合作的战略变革进行的案例

研究。

实达集团，是一家地处东南、声闻海内的中国 IT 企业，由于在股权结构、应用模式、管理体制等方面为国内同行提供了可资借鉴的经验，曾被《计算机世界》评为“20 世纪最有影响的中国十大 IT 企业”之一；又由于曾经从终端起家、由电脑外设领域而挺进个人电脑市场、继而挥师电脑软件产业和网络通讯产业，甚至涉足过消费电子业和信息服务业，而在国内 IT 业界赢得了一个“什么都敢做”的名声。有报道甚至认为，如果说中国改革的第一个十年（1978 年至 1988 年），是起源于安徽小岗村的血手印，而中国改革的第二个十年（1988 年至 1998 年），则是开始于以福建的 16 名知识分子的创业故事为代表的股份制改革的新经典<sup>①</sup>（陈小云，1998）。但是，正是这样一个有着传奇色彩的，并在 IT 界率先成功上市的公司，近年来却经历了很暗淡的失败，一度曾徘徊在被“PT”的边缘。因此，某种程度上说，研究实达集团的变革不仅是一个组织的案例研究，更是对当前中国企业变革探索的一个反思。

实达存在的问题，一定程度上，反映了一个企业在成长过程中面临的一些类似的问题：

- 1、企业所面对的市场不断扩大，不仅仅是量的增长，也包括产品结构、市场区域等的变化；企业发展的结果或目标，是一个全球企业，还是一个全国性的、区域性的企业？
- 2、随着企业成长，占有的资源不断增多，资源的投向、结构，是专业化还是多元化，怎样实现资源的调配与企业发展目标的协调？
- 3、产品不断更新换代，产品线不断拉长，原材料、半成品、产成品的库存管理，售前售后服务，怎样确立一个合理的产品结构，不断推出符合市场需求的新产品，这不仅需要一个完善的管理信息系统提供必要的支持，更需要管理者拥有完善的管理知识结构，洞察细微的市场脉

---

<sup>①</sup> 刘勇著，《蓝色通道》，中国经济出版社，1998 年 6 月

搏，在此基础上形成正确的决策；

- 4、竞争对手不断变化，竞争态势也随之不断转移，面临的是不断增强的对手，竞争地位也可能由原来的防御地位向正面竞争过渡，与此对应，竞争策略，从其形成到整个企业层面的全面实施，对在前期成长过程中积累丰富实战经验的管理者或管理团队来说，都是全新的；产品增多，市场扩大，也就意味着顾客群的扩大，要求企业进行深入的顾客分析，为产品结构的调整，新产品的推出提供依据；
- 5、随着发展，以前那种“单枪匹马闯天下”的局面显然不能满足需要，管理团队需要不断完善，人力资源管理上，怎样根据企业的战略目标，确立一个完善的人才梯度结构，逐渐要摆上管理者的桌面；
- 6、财务方面，逐渐要实现从成本效益分析向更复杂的诸如融资渠道分析、资本成本与最佳资本结构、公司战略的财务评估等过渡，同时，还要注意财务目标与公司目标之间的协调和一致；
- 7、新技术的不断引入，新竞争的不断激烈，公司就要进行不断的“再造”，生产运作，服务运作都要进行崭新的变革；
- 8、组织目标如何在这些变化中保持一定的稳定和调整，组织结构怎样完善，以及品牌的确立与维护，商誉的提升，公司价值观和文化的形成与推广等等。

所有这些问题，如果不能加以妥善解决，往往成为公司发展的瓶颈，甚至形成公司至败的隐患。要解决这些问题，需要企业根据自身特点，进行科学有序的变革，以形成并保持自己独特的核心竞争优势，打造常青企业。

回顾实达的发展历程，为了寻求公司的进一步发展和管理上的突破，曾大大小小进行了许多变革，其中以 1998 年底到 1999 年初与麦肯锡公司合作，围绕营销领域进行的全面变革影响最大。这次变革，发生在实达发展历史的转折点上（1999 年开始，实达的良好发展势头出现转折，在 1999 和 2000 年两次出

现亏损，业绩下滑)，不仅在实达内部引起了剧烈的震动，在中国商界也带来了不小的影响。同时，合作的另一方是大名鼎鼎的麦肯锡公司，使得这次变革更加引人注目。

本文通过对这次变革的回顾，以内容分析的方法为主，调查法为补充，深入地探讨了公司在进行战略变革中应该注意的问题，并对这次变革失败的原因进行了探索。以求能对公司未来的变革提供帮助，为其他将要和正在进行变革的公司提供一些借鉴和参考。在此基础上，对管理咨询公司在企业进行变革中能否以及如何起到促进作用的问题进行探讨。

### 3、论文的结构

本文的结构安排如下：

第一章，论文概述，主要介绍论文选题的动机和研究目的；第二章，文献综述，介绍了战略变革的定义和战略变革管理模型的研究成果；第三章，研究方法，对本文研究选用的方法和范围进行介绍；第四章，实达集团的战略变革与麦肯锡，对双方合作事件进行回顾并介绍麦肯锡的方案；第五章，实达集团的变革研究，应用卡明斯等人关于计划变革的总模式，结合事件本身，进行分析，得出导致变革失败的一些原因；第六章，研究结论，总结本论文的成果。

## 第一章 相关文献综述

根据论文的选题，本部分对战略变革的定义以及战略变革模型展开综述。

### 1.1 战略变革的定义

总的来说，变革是对出现于组织之外的某些显著的威胁或机会的反应。根据佩蒂格鲁（Pettigrew, 1992）的观点，组织内的变革既发生于对商业和经济活动的反应，也发生在对管理的理解、选择和行动过程之中。而林奇（Lynch, 2001）认为战略变革是组织中对变革的预先管理行动，以得到明确的战略目标，这可以在常规的和自发性的途径下实行。战略变革不是随时间偶然地自由放任，而是一种对预先行动的研究，以使每个人都适应变革。因此，战略变革涉及到战略的实施，涉及到大量的超出组织常规的变动。这些行动包括：新的行为模式的引进，对大量被分割的群体的信息和态度的引导（Schein, 1990）。奎因（Quenne, 1982）论证说，战略变革最好被看作是通过使用一种连续、发展和一致认同的方法，带着目的地使组织发展。

本论文根据以上定义认为，战略变革是根据组织内外部出现的某些显著变化，由组织的领导者主导的，进行的适应性或者引导性的有比较明确目标的主动有序的战略管理行动。

### 1.2 战略变革模型综述

战略变革本身并不是一个有明确边界的学科。战略变革的理论基础大量来源于组织发展和变革管理的理论和知识。由于组织及其技术、政治和社会环境越来越复杂多变，组织变革的规模和复杂程度也随之逐渐增长。这种发展趋势使人们从战略角度来看待发展，在组织层面鼓励计划变革（Jelinek 等人, 1988）。

战略变革的实践推动了组织发展理论的发展。战略变革涉及到改进组织的

环境、战略和组织设计之间的结合（Worley 等人，1997）。战略变革干预包括改善组织同环境的关系以及与技术、政治、文化系统之间的一致性（Beckhard 等人，1987）。战略变革通常发生在一些主要的组织变动上，例如惯常性要求的取消、一项技术突破等（Miller 等人，1980）。

变革推动者提出了各种各样的大型或战略性变革模式。本文主要介绍三种变革理论：卢因变革模式、行动调查模式和行动调查的现代应用。这些框架在组织发展方面受到了广泛的关注，并作为计划变革总模式的基础发挥作用。

### 1、卢因变革模式

库尔特·卢因（K. Lewin, 1947）提出了一个计划变革的基本模式。他将变革设想为对保持系统稳定的力量的改变。特别地，任何时候一组具体的行为都是两组力量相互作用的结果。但两组力量平衡时，当前的行为就保持在卢因所说的“准固定平衡”状态。为了改变这种状态，人们可以增强推动变革的力量，削弱维持当前状态的力量，或者是以上两种方式的结合。卢因认为，改变保持状态的力量比增强变革的力量能产生更少的紧张度和抵触，因此它是一个更有效的变革战略。卢因认为变革分为以下三个步骤，如图 1-1（A）所示：1、解冻。该步骤通常涉及到减弱维持组织当前状态的力量；2、行动。该步骤将组织、部门或个人的行为上升到一个新的水平；3、再冻结。该步骤将组织固定在一个新状态的平衡位置。卢因模式对于理解组织变革提供了一个总的框架。这一模式也得到很多人的扩展。如利皮特（Lippitt, 1958）等人发展了一个 7 个阶段的计划变革模型，卡明斯和休斯（1989）发展了一个 8 个阶段的模型，Bullock（1985）等人，以及 Gilgeous（1992）等人都对卢因的模型进行了发展。

### 2、行动调查模式

行动调查模式（Shani & Bushe 等人，1987）着眼于将计划变革看成一个循环的过程。在这一过程中，组织的初始调查为指导下一步的行动提供了信息。然后，对行动的结果进行评估，为下一步的行动进一步提供信息，依此类推。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库