

商务策划丛书

企业资源发展策划

白仁春 郭红龄 刘平 编著

PLANNING
OF DEVELOPING
ENTERPRISE
RESOURCES



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

商务策划丛书

F270

713

2005

企业资源发展策划

白仁春 郭红龄 刘平 编著

PLANNING
OF DEVELOPING
ENTERPRISE
RESOURCES



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

企业资源发展策划 / 白仁春, 郭红龄, 刘平编著. —北京: 北京大学出版社, 2005.8
(商务策划丛书)

ISBN 7-301-09095-1

I. 企… II. ①白… ②郭… ③刘… III. 企业管理: 资源管理—高等学校—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 076841 号

书 名: 企业资源发展策划

著作责任者: 白仁春 郭红龄 刘平 编著

责任编辑: 熊少萍

标准书号: ISBN 7-301-09095-1/F·1120

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村 成府路 205 号 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn> 电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

排 版 者: 灵智工作室

印 刷 者: 北京原创阳光印业有限公司

经 销 者: 新华书店

730 毫米 × 980 毫米 16 开本 21.25 印张 380 千字

2005 年 8 月第 1 版 2005 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 29.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 翻版必究

内 容 简 介

企业资源发展策划是以企业长远战略设计或项目经营对资源的要求为基本目标，通过策略设计、策略评估与选择等各个环节的活动以实现目标的整个过程。

本书内容主要包括四大部分：第一部分首先是对企业资源、能力、优势与竞争战略的理解，然后是对企业资源发展策划的基本问题的简介，包括企业资源、能力、优势的自我评估，企业策略规划的理解和企业资源发展策划的基本分析。第二部分是企业单项资源的累积式发展策略，主要有企业人力资源、技术资源、信息资源、品牌资源和文化资源的发展策划。第三部分是企业资源的整合策划，包括企业管理资源的发展与运用，企业资源集中，横向战略的实施，业务关联的获取以及企业重组策划。最后一部分集中阐述企业市场资源的获取与利用策略，包括特许经营策划、运势经营策划、虚拟经营策划与客户资源发展策划等方面。

作者简介

白仁春，男，硕士，现任职于重庆工商大学商务策划学院，主要从事企业资源发展策划、商务策划原理和市场开发策划等课程的教学与研究工作，近五年在各类学术刊物上发表相关论文十多篇，主持和参与相关课题多项，曾任视博

编委会

主任：王建平

委员：（排名不分先后）

熊本峰 王小玲 黄蔚 杨德慧

白仁春 姜玉洁 肖铁

总序

重庆工商大学商务策划学院是全国第一个创办商务策划专业的大学学院。1994年，原重庆商学院与太极集团合作创办的商务策划专业正式成立。之所以有此合作，是当时商学院领导针对高校培养人才知识结构与用人单位对人才的需求严重脱节的问题，采取校企合作办学形式来为各类大中型企业企划部、市场部、发展部、营销部、项目管理部、投资公司、策划公司，培养具有商务策划知识和能力，能熟练地在各类商务活动中进行战略策略构思、设计、实施的高级复合型专门人才。这是一个全新的专业，学院几位年轻教师凭着对教育事业的满腔热情和探索未知的强烈愿望，开始了商务策划专业教育和理论研究旅程的长途跋涉。这一开始，就是整整十年！

十年过去，培养了十届商务策划专业大学本科毕业生。他们走向社会，服务于全国各地的企业，成了商场上的骨干和精英。

十年过去，经历了许多的艰难曲折。在商务策划专业的教育教学中，由于长期缺乏严谨系统的教材，教师们依靠国内现有的教材，编写讲义，在教学上相当不便，学生的学习也常常感到吃力。编写适合商务策划专业的系统、严谨、科学的教材，成了商务策划专业发展的当务之急。幸得北京大学出版社的有识之士慧眼独具，邀请有关专家与商务策划专业长期进行学术和教学研究的教师们一起，以十年来的教学心得为蓝本，历时近两年，终于完成了商务策划系列丛书（第一批）。

商务策划是一门独立的学科。一切将作为企业资源的生产要素投入转化的活动都是商务活动。这个过程能否实现预期目标、达成预期目的，将有限的资源最大限度地加以运用，是策略规划的任务。然而策略规划，并不是简单地对自身意愿进行的规划和描述，而是对组织自身资源能力和资源效力在不同环境条件下的考虑和体察；策略规划，也不是简单地对未来变化进行的预期，并不是阶段性的工作，而是对策略在具体实施和贯彻过程中的监测和控制。这需要强调执行过程

与细节控制的企业文化，更需要深谋远虑的智慧和洞察力。商务策划系列丛书正是基于这样的见解，展开理论和实际操作研究，形成了自身的专业特点和科学性的。这使得商务策划区别于企业战略研究，更区别于企业常规工作计划。

同时，商务策划是对组织生产要素的转化活动的研究。换言之，凡是有关企业资源运用的活动都属于商务策划的研究范围。从商务策划角度出发，企业的一切活动是一个整体，企业与其生存的环境也是一个整体，所有企业活动都将影响到资源的获得、运用和再投入，所有的企业活动都对企业价值形成和传递过程产生影响。于是，商务策划便不得不深入到企业的实际，做深入全面的和长期务实的考察和研究，并最终形成针对企业实际资源能力和不断变化的外部环境条件的一系列战略、策略和政策。这样的策划是艰苦的，也是深入细致的，更是科学的、严谨的。

从这个意义上讲，这次出版的商务策划系列丛书(第一批)还远没能勾画出商务策划的要义与精髓。真正准确完整地展现商务策划，还有赖于更多的包括从事商务策划专业教育和关注商务策划理论与应用研究的有志之士的参与。

这次出版的商务策划系列丛书(第一批)包括《商务策划原理》、《策略思维》、《市场研究》、《企业资源发展策划》、《项目策划》、《市场实验设计》、《市场发展策划》、《促销策划》、《公关策划》和《广告策划》，共十本。基本上都是立足于企业市场行为来展开的。其中，《商务策划原理》和《策略思维》更多地从策略本体的角度进行研究，《项目策划》、《企业资源发展策划》从企业资源运用的角度思考企业资源效力在特定环境下的配置，《市场实验设计》与《市场研究》从企业市场行为考察市场环境，尤其是消费者(客户)的行为与构成状况，力图提供给企业切实可用的分析工具；《市场发展策划》、《促销策划》、《公关策划》与《广告策划》则从企业如何掌握并有效地运用市场工具来实现企业市场预期度的角度，进行应用水平的研究。

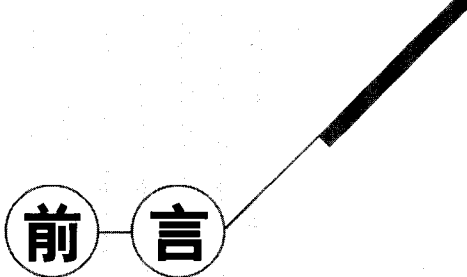
商务策划系列丛书(第一批)的出版，要感谢北京大学出版社经管事业部林君

秀主任和责任编辑熊少萍、张静波，是他们的辛勤劳动和无私工作，使丛书具有了严谨的文字和严肃的风格，感谢重庆工商大学商务策划学院的领导和同事们的热情支持和理解，他们给予了丛书宽松的文化氛围和友善的督促，同时还热心地分担了丛书写作过程中的许多曲折工作，感谢形成这套丛书的友好企业，长期以来他们提供了丛书的编著者们进行研究的基地，理应分享属于他们的光荣；还要感谢丛书中涉及的专家学者以及在企业实际工作中脚踏实地、勤苦工作的人士，他们的真知灼见，使丛书不至于空泛和虚浮。

正如丛书脱稿编著者们长出一口气后共同的感受：还有好多的不足！“文章千古事，得失寸心知。”读万卷书，行万里路，真正的研究还远没有完成。愿后续出版的丛书更进一步，以不辜负如此众多的热心人。

丛书编委会

2005年8月



前言

企业经营好坏与其战略制定正确与否密切相关。传统战略管理理论(主要是以迈克尔·波特教授为代表的定位学派)认为:企业战略选择以及所选择的战略能否获得高于平均水平的利润率,很大程度上受制于企业外部环境,特别是行业及竞争环境的影响和限制,同一行业内相互竞争的大多数企业一般控制着基本相同或相似的资源,因而有可能寻求类似的战略,实施战略所需要的资源在企业之间是可以流动的,因此企业之间在资源上的差异只会是暂时的或容易被克服的。因此传统理论得出:企业战略选择首先是分析外部环境,选择一个有吸引力的行业,然后在此基础上,根据外部环境和行业特点,制定和实施相应的战略措施,以赢得某种优势,如低成本优势、差别化优势等,至于企业是否完全具备成功实施战略所需要的资源条件与能力并不重要,因为资源是可以流动的,可以通过市场得到。这种理论在市场机会多、行业竞争不十分激烈的时代,对指导企业获得高于平均水平的利润率很有价值,但在市场发生了变化,市场需求下滑,竞争非常激烈甚至残酷的时期,一些企业以定位学派理论为指导,或是过早多元化,造成失血过多,身体虚弱,无力竞争,或是盲目多元化,结果因为缺乏必要的资源与能力而难以为继。

兴起于 20 世纪 90 年代的资源学派通过大量的研究分析发现:同一行业内相互竞争的企业所拥有的资源和能力存在差异,而且相当部分的资源与能力是独特的、难以模仿的,或者是无法轻易转移或流动的,各个行业在收益上有差异并不是因为其所处行业不同,恰恰与它们所拥有的资源与能力关系重大,好的行业有破产企业,一些所谓的夕阳产业同样也有经营得非常好的企业,一个企业之所以获得超额利润,主要是因为它拥有同行业的其他企业所没有的核心能力。20 世纪 80 年代,库尔(Cool)和申德尔(Schendel)通过对制药行业许多企业的研究,确认企业的特殊能力是造成它们业绩差异的重要原因。1990 年,普拉哈拉德和哈默在对世界上优秀公司的经验进行研究的基础上提出,竞争优势的真正源泉在于“管理层将公司范围内的技术和生产技能合并为使各业务可以迅速适应变化机

会的能力”。在这以后，资源学派日益受到人们的关注，越来越多的企业开始努力发展自己独特的资源和能力，有关企业资源发展策划方面的理论研究也开始深入展开。

本书就是在此基础上完成的。本书最大的特点在于理论的系统性和理论与实践的结合。本书不同于一般的企业资源管理类教材，并不是对每一项资源进行简单的阐述或组合，除了对企业人力、技术、信息、品牌等单项资源进行发展策划的分析外，本书着重就企业内部资源的整合、发挥资源关联效应以及充分利用市场资源以壮大企业自身等策略加以论述。本书不但专注于理论知识的讲授，而且运用了大量的实际案例来补充说明、论证和深入揭示资源发展策划策略的运用技巧。

本书适合经济管理类专科、本科学生教学使用，对于广大企业经营管理者与策划从业人员也有较大参考价值。本书的先行课程包括管理学、企业管理原理、市场营销学等，学生需要在完成上述课程学习基础之上学习本课程。

本书编著过程中参考了大量国内外著作，吸取了广大同仁的最新研究成果。凡有引用，均已注明出处，如有疏漏，敬请谅解，同时向各位同仁致以深深的谢意。

由于水平有限，书中不当之处在所难免，敬请广大读者批评指正。

目 录

第一章 企业资源与企业竞争战略	1
第一节 企业资源理解	2
一、资源含义	2
二、企业资源理解	3
三、企业资源的基本特征	8
第二节 企业能力分析	9
一、企业一般能力分析	9
二、企业核心能力分析	12
第三节 企业竞争优势	17
一、企业竞争优势理解	17
二、企业竞争优势的培育	18
第四节 企业竞争战略	20
一、企业战略简介	20
二、企业基本竞争战略分析	21
三、资源、能力、优势与竞争战略的关系	29
本章小结	31
思考题	32
课外阅读参考书目	33
第二章 企业资源发展策划简介	35
第一节 企业资源、能力与优势的自我评估分析	36
一、企业财务分析	36
二、企业营销能力分析	42

三、企业核心能力分析	45
四、企业竞争优势评估	49
第二节 企业资源发展策划概述	51
一、策划简介	51
二、企业战略规划	55
三、企业资源发展策划	63
本章小结	66
思考题	67
课外阅读参考书目	68

第三章 人力、技术与信息资源发展策划	69
第一节 人力资源发展策划	70
一、人力资源规划	70
二、人力资源量的扩充	72
三、人力资源质的提高	74
四、人力资源效能的发挥	77
第二节 技术资源发展策划	80
一、企业技术发展战略的制定	81
二、企业技术发展战略的选择	82
第三节 信息资源发展策划	88
一、企业信息资源发展的内涵	88
二、企业信息资源规划	90
三、企业信息资源管理战略	94
本章小结	98
思考题	98
课外阅读参考书目	99

第四章 品牌资源和文化资源发展策划	101
第一节 品牌资源发展策划	102
一、品牌质量的提高	102
二、品牌定位策略	106
三、品牌延伸策略	110
四、多品牌与副品牌策略	116
第二节 企业文化资源发展策划	120
一、企业文化资源的内涵及作用	121
二、企业文化的培育	124
本章小结	127
思考题	128
课外阅读参考书目	128
第五章 管理资源发展策划	129
第一节 健全管理制度	130
一、以“经济人假定”为起点制定健全的管理政策	131
二、体现“以人为本”的人性化管理理念	131
三、组建严密的执行机制	131
第二节 完善管理组织	134
一、企业基本组织结构模式选择	134
二、知识经济形势下的—些新型企业组织机构	138
第三节 提升管理策略	141
一、人本管理	142
二、效益管理	145
三、柔性—和谐管理	147
四、危机化管理	155
本章小结	159

思考题	160
课外阅读参考书目	160
第六章 资源集中与发挥关联	161
第一节 资源集中	162
一、集中于最优产品组合	162
二、集中于成功关键因素	165
三、集中于相对优势因素	169
第二节 企业多元化战略	175
一、多元化战略目标与时机选择	175
二、多样化战略评估	178
三、多元化战略方法	181
第三节 发挥业务关联	183
一、关联类型分析	184
二、关联的获取	192
本章小结	195
思考题	196
课外阅读参考书目	196
第七章 企业重组策划	197
第一节 企业重组简介	198
一、企业重组含义	198
二、企业重组的分类	198
三、企业重组的作用和意义	199
第二节 企业流程重组	200
一、企业流程重组的含义和特征	200
二、企业流程重组的过程	201

第三节 企业上市重组模式	206
一、企业上市重组简介	206
二、企业上市重组模式设计	207
三、企业上市重组模式的选择	212
四、企业上市重组与企业整合	212
第四节 企业并购策划	213
一、企业并购简介	213
二、企业并购的可行性分析	217
三、目标公司价值评估	219
四、企业并购后的整合	220
本章小结	223
思考题	224
课外阅读参考书目	224

第八章 连锁经营与特许经营策划 225

第一节 连锁经营策划	226
一、连锁经营简介	226
二、连锁经营的主要模式	228
三、连锁经营的策略技巧	230
第二节 特许经营策划	234
一、特许经营简介	234
二、特许者与受许者的关系管理	236
三、特许经营发展应注意的问题	240
四、受许人的风险防范	242
第三节 虚拟经营策划	246
一、虚拟经营简介	246
二、虚拟经营的基本形式	247
三、企业虚拟经营成功的关键	249

本章小结	255
思考题	256
课外阅读参考书目	256
第九章 客户资源发展策划	257
第一节 客户资源简介	258
一、客户资源理解	258
二、客户资源的价值	258
第二节 客户资源的挖掘和分析	260
一、树立客户至上的经营理念	260
二、客户资源库的构建	263
三、客户资源的分析	267
四、企业客户选择	270
第三节 客户资源的经营策略	272
一、提升客户价值的策略	273
二、保留客户的策略	274
三、建立 CRM 系统	276
四、关系营销的策略	277
本章小结	283
思考题	284
课外阅读参考书目	285
第十章 运势经营与战略联盟策划	287
第一节 运势经营策划	288
一、适势	288
二、用势	289
三、借势	289
四、势之转化与控制	294