

# 企业策划学

Enterprise strategic planning

李宝山 张利庠 编 著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

# 企业策划学

李宝山 张利庠 编著

企业管理出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

企业策划学/李宝山, 张利庠编著. —北京: 企业管理出版社, 2003.6

ISBN 7-80147-877-0

I.企... II.①李... ②张... III.企业管理—经营决策  
IV.F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 031684 号

---

书 名: 企业策划学

作 者: 李宝山 张利庠 编著

责任编辑: 吴太刚

技术编辑: 穆 子 晓 光

书 号: ISBN 7-80147-877-0/F·875

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号

邮 编: 100044

网 址: <http://www.ccc-ccda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 三河市欣欣印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 690 毫米×960 毫米 16 开本 21.875 印张 370 千字

版 次: 2003 年 6 月第 1 版 2003 年 8 月第 2 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 50.00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



李宝山教授（右）与张利庠博士（左）合影



李宝山教授（左）与张利庠博士（右）在中国人民大学宜园

## 李宝山教授

中国人民大学商学院教授、博士生导师，兼任中国企业管理研究会常务理事、北京系统工程学会策划专业委员会理事长。曾荣获国家教育部国家级优秀奖、北京市爱国立功标兵奖。享受国务院政府专家待遇。

1968年毕业于中国人民大学工业经济系，先后在基层企业担任车间主任、厂长，后在国家机关任职。1978年回校学习，1981年获经济学硕士学位并留校任教至今。出版专著、教材十余部，论文60多篇。

治学思想是“人脑+电脑”，主张通过理性设计提高企业经济效益和管理效率。主张“做人之道”与“经营之道”教育结合，“创新能力”与“务实能力”培养共举。

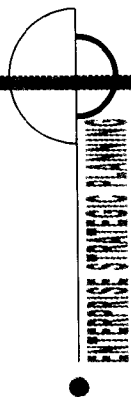
科研方面负责的国家自然科学基金（1994~1996年）（1998年9月结题项目评估为“优”）、国家社会科学基金（1998~1999年）、国家教育部博士点基金（1997~2000年）、北京市社会科学基金（2001~2003年）等多项理论研究课题；社会实践方面，企业策划项目也深受企业好评，所指导的正龙公司设计方案荣获2003年国家管理创新奖。

## 张利庠博士

中国人民大学商学院博士、实战派策划专家、国际认证培训师、著名畜牧行业营销专家。中国经营报2002年度全国十佳企业培训师。

先后获得史学学士、哲学硕士和管理学博士学位。主张理论联系实际，追求学以致用。写作教材、专著9部、论文58篇。有系统、深厚的理论修养和灵活、专业的实践经验；深通中国传统文化并系统接受西方现代管理学的正规训练。开创并主办近百期王牌营销员全封闭强化训练营和30多期企业中层干部执行力提升将帅营。出版的中国第一套王牌营销员强化训练和中国畜牧企业经营管理VCD和多媒体教程正在热销中。

先后为大庆油田、胜利油田、正大集团、希望集团、中国电信、中国联通、中国电力、隆基房地产、人寿保险、伊利股份、波司登股份、泰豪科技股份有限公司、中牧股份、草原兴发股份、新奥集团、金六福酒业、浏阳河酒业、四川智强核桃粉、河南白象方便面、北京未来广告公司、青岛华金集团、蒙牛乳业、三元乳品、山东佳宝乳业、得益乳业、大北农集团、北京挑战集团、北京资源集团、湖南唐人神集团、东海粮油公司、湖南正地饲料、江苏正昌集团、江西正邦饲料、山东绿源集团、新疆天康集团、新疆泰昆集团、珠海溢多利、湖北新华扬、深圳金新农、西安隆发饲料、河北凯特饲料、河南商都饲料、河南雄峰饲料、河南广安集团等60余家大型企业培训或策划，均取得了很好的效果。



## 前 言

当今时代，企业创造财富的方式和手段发生了根本变化，企业可以操纵智力资本的魔方实现快速扩张、跳跃发展、迅速成功。我国正处在社会主义市场经济改革的浪潮中，企业正在由执行型的粗放式经营向决策型的集约化经营转变，“集资不如集智、借钱不如借脑”、“70年代事后总结、80年代事中控制、90年代事先策划”已成为中国企业家的共识。难怪著名的未来学家托夫勒预言：主宰21世纪商业命脉的将是策划，因为资本时代已经过去，策划时代正在来临。

然而，企业策划是一门新兴的综合交叉学科，国外的研究起步较早，也提出了一系列的概念、观点和实用工具，但由于研究角度不同，没有形成企业策划的完整的科学体系。近几年我国的企业策划研究也得到快速发展，有很多精彩的观点提出，但总体偏重于策划案例的叙述，理论性稍弱。企业策划至今没有形成公认的理论体系。

本书是北京市社会科学“十五”规划项目：《加快中关村智力资源增值的组织运作与管理技术研究》(01BJBJG033)的研究成果。

企业策划一词英文接近“strategy planning”或“consulting”，在日本叫“企划”，在欧美叫“管理咨询”。因为企业策划已经在中国流行近20年，国人对此耳熟能详，因此，我们仍沿用“企业策划”这个通俗易懂的词汇。

掌握企业策划理论是提高企业策划水平的关键。所谓“会道者，一线藕丝牵大象；盲修者，千钧铁棒打苍蝇。”企业策划就是拥有有限资源的企业与无限动荡变化的环境连动优化、巧妙衔接以实现最佳投入产出比的科学和艺术。本书力求站在理论创新的高度对企业策划学理论体系进行有益的探索。试图运用现代西方经济学和管理科学的最新思想和系统分析、运筹学和计算机模型等现代化科学方法，分析企业资源的特点与环境变化的趋势，探讨如何将企业资源与环境最佳衔接的原则、方法、步骤和人员结构的规律，搭建起一个基于企业资源与环境连动优化的企业策划理论新框架。为企业策划学的研究和教学提供一个独特的EPR-PSST“T”型理论模型，给企业策划实践总结一套实用的原则思路、具体方法、基本步骤和互动团队模式。

鉴于国内许多策划类书籍偏重于经验介绍和案例总结，因此，本书力求从经验层次提升到智慧层次，理性思考、理性创新，提供给人们思考问题的原则思路和操作模型。基于这种原则，本书从思路上进行了一系列新的探讨。

第一，运用新角度。从企业资源与环境连动优化的角度探讨企业策划理论框架是本书最大的特色。从企业资源与环境连动优化作为突破口来研究企业策划理论框架就锁定了企业策划的范围和目标，角度新颖。

第二，提出新框架。本书首次提出了企业策划的E(环境)P(策划)R(资源)模式和策划要素的PSST(Principle-Skill-Step-Team)模型组成的“T”字型的理论框架。

第三，探讨新模型。本书首次提出了企业策划的“四多”(多维递进的策划思路模型、多阶循环的策划过程模型、多层融合的策划方法模型、多双互动的策划团队模型)支柱模型。

第四，比较系统地从非对称性、非确定性、非有序性、非物质性等方面探讨企业面临的混沌化的环境状况；将企业资源划分为一般资源和独特资源，比较系统地从替代有限性、支配有限性、价值有限性、效果有限性等方面探讨企业的一般资源状况。

第五，从连动优化的角度首次提出了机遇价值链和风险价值链双链互动的链接互动策划模式和方法。综合提出了企业诊断中式“54制”诊断模型、复式SWOT分析法、综合金字塔式7S框架等一些比较实战而有效的操作工具。

第六，对企业策划内涵进行了重新界定，为企业策划实践的顺利操作提供了理论根据。本书首次提出了企业策划的“双主体论”，明确主张策划人与委托企业不是“师生”、“医生与病人”的关系，而是“战友”关系，而且在不同的策划阶段“战友”角色互动形成“角色丛”。双方在企业策划的整个过程都必须组成“双脑”并用、“双方”融合、双方共同进步的策划团队来运作，提出“三分策划、七分执行”的观点，主张策划步骤应该加上“实施操作”和“评估服务”这两个关键步骤，提出了策划人应该与企业共同成长的策划理念。

需要说明的是，本书是在《基于连动优化的企业策划理论框



架研究》博士论文的基础上形成的。虽然我们研究的角度和基础是连动优化，但实现企业资源与环境连动优化本身就是企业策划的本质，因此，本书出版时我们将书名改为《企业策划学》。

由于时间紧迫，仓促所至，疏漏难免，诚请广大读者提出宝贵意见。我们计划通过一段时间的使用和教学实践，使其逐步完善。

中国人民大学商学院

李宝山 张利庠

2003年6月18日

# 目 录

## 前 言

<b>第一章 导论</b> .....	(1)
<b>第一节 智本时代呼唤企业策划学</b> .....	(2)
一、企业策划是智力资本之魂 .....	(2)
二、中国企业策划领域急需理论引导 .....	(7)
<b>第二节 企业策划的研究评述</b> .....	(13)
一、企业策划国外研究综述 .....	(13)
二、企业策划国内研究综述 .....	(17)
<b>第三节 本书研究思路</b> .....	(21)
一、研究问题的界定 .....	(21)
二、本书整体框架 .....	(22)
三、研究的方法及创新 .....	(24)
<b>第二章 企业策划概论</b> .....	(29)
<b>第一节 何谓连动优化</b> .....	(29)
一、连动优化的含义 .....	(29)
二、连动优化的理论依据 .....	(31)
三、连动优化重在过程的理性创新 .....	(38)
<b>第二节 企业策划的内涵</b> .....	(40)
一、策划的词义 .....	(40)
二、企业策划的界定 .....	(43)
三、企业策划的定义 .....	(45)
<b>第三节 企业策划要素</b> .....	(50)
一、策划场 .....	(50)
二、策划者 .....	(53)
三、策划力 .....	(55)

<b>第三章 企业策划模型</b> .....	(59)
<b>第一节 企业动荡复杂的环境分析</b> .....	(59)
一、智本时代的环境及其影响 .....	(59)
二、混沌化的环境及其影响 .....	(63)
三、可持续发展的环境及其影响 .....	(71)
<b>第二节 企业有限的资源分析</b> .....	(76)
一、一般资源的有限性及其启示 .....	(76)
二、独特资源的识别及其启示 .....	(78)
三、企业资源的获取和配置及其影响 .....	(80)
<b>第三节 企业策划的基本形式——“四多”策划模型</b> .....	(85)
一、连动优化的多维递进思路模型 .....	(85)
二、连动优化多层融合的方法模型 .....	(92)
三、连动优化多阶循环的过程模型 .....	(94)
四、连动优化多“双”互动的团队模型 .....	(96)
<b>第四章 企业策划多维思路原则</b> .....	(101)
<b>第一节 超前创新</b> .....	(102)
一、超前创新的含义 .....	(102)
二、超前创新的特点 .....	(104)
三、超前创新对企业策划的要求 .....	(107)
<b>第二节 综合集成</b> .....	(110)
一、综合集成的涵义 .....	(110)
二、综合集成的特点 .....	(112)
三、综合集成对企业策划的要求 .....	(114)
<b>第三节 与时俱进</b> .....	(116)
一、与时俱进的涵义 .....	(116)
二、与“时”俱进的内容 .....	(116)
三、与时俱进对企业策划的要求 .....	(121)
<b>第四节 技艺融合</b> .....	(127)
一、技艺融合的涵义 .....	(127)
二、技艺融合的内容 .....	(128)
三、技艺融合对企业策划的要求 .....	(137)

<b>第五章 企业策划的多层方法</b> .....	(143)
<b>第一节 企业策划方法概论</b> .....	(143)
一、企业策划方法的含义 .....	(143)
二、企业策划方法的结构 .....	(145)
三、企业策划方法的意义 .....	(146)
<b>第二节 企业策划的哲理方法</b> .....	(147)
一、硬系统分析方法 .....	(147)
二、软系统分析方法 .....	(153)
三、初系统分析方法 .....	(157)
<b>第三节 企业策划的专业方法</b> .....	(166)
一、设限定位 .....	(166)
二、螺旋增值 .....	(174)
三、虚拟借势 .....	(180)
四、链接互动 .....	(187)
<b>第四节 企业策划具体方法</b> .....	(194)
一、SWOT分析法 (SWOT Analysis) 评述 .....	(194)
二、7S框架 (Mckinsey 7s Frame) 评述 .....	(201)
三、价值链分析法 (Value—Chain) 评述 .....	(205)
四、BCG矩阵 (Boston Matrix) 评述 .....	(208)
<b>第六章 企业策划的多阶步骤</b> .....	(215)
<b>第一节 企业策划的多阶步骤概论</b> .....	(215)
一、连动优化对企业策划步骤的影响 .....	(215)
二、企业策划步骤划分的依据 .....	(216)
三、企业策划步骤的划分 .....	(222)
<b>第二节 企业策划步骤</b> .....	(226)
一、确定目标 .....	(226)
二、诊断调查 .....	(229)
三、产生创意 .....	(235)
四、形成方案 .....	(250)
五、实施操作 .....	(256)
六、评估服务 .....	(261)

<b>第七章 企业策划的“双双”团队</b> .....	(271)
第一节 “双脑”连动的策划人素质模型 .....	(271)
一、策划人的知识 .....	(272)
二、策划人的技能 .....	(277)
三、策划人的效率 .....	(287)
第二节 “双方”优化的策划团队 .....	(294)
一、为什么要组成“双方”优化的策划团队 .....	(294)
二、“双方”优化的策划团队的组成与特点 .....	(297)
三、“双方”优化的策划团队的工作原则 .....	(299)
第三节 “双进”目标的策划事业 .....	(302)
一、企业策划是“双方共进”的事业 .....	(302)
二、策划人的“双进”角色 .....	(304)
三、企业策划部门的建立与运作 .....	(307)
<b>第八章 应用实例</b> .....	(315)
上、正龙公司“线”式连动优化策划案例 .....	(315)
下、唐人神集团“体”式连动优化策划案例 .....	(324)
<b>主要参考文献</b> .....	(333)
<b>后记</b> .....	(339)

# 第一章 导论

这是一个令人困惑与激动的智本时代。说它令人困惑，是因为企业处于混沌(chaos)的经营环境中,随机无序、预测困难、动荡不安。人们关心：企业优胜劣汰，路在何方？说它令人激动，是因为企业创造财富的方式和手段发生了根本变化，企业可以操纵智力资本的魔方实现快速扩张、跳跃发展、迅速成功。

日本任天堂原来是一家制造扑克牌的小公司，到20世纪80年代，日本开始普及个人电脑并在电脑上玩游戏，任天堂发现了这个环境的变化，优化企业资源，推出家用电脑游戏机，并全力投入集成电路设计，策划生产出一批又一批的游戏软件，迅速风靡日本。任天堂“硬件铺路、软件赚钱”，一举成名。我国海尔集团原本是一家街道小厂，通过“砸冰箱”提升产品质量、“送空调”创造星级服务、“小小神通洗衣机”、“大地瓜洗衣机”满足市场需求、“日清日高”加强企业管理、“吃休克鱼”拓宽兼并之路、“哈佛讲学”宣传企业文化……海尔通过一个又一个的精彩策划成为我国最受消费者尊敬的企业之一。难怪著名的未来学家托夫勒预言：主宰21世纪商业命脉的将是策划，因为资本时代已经过去，策划时代正在来临。

我国正处在社会主义市场经济改革的浪潮中，企业正在由执行型的粗放式经营向决策型的集约化经营转变，“集资不如集智、借钱不如借脑”，“融资必须融知”，“投资必须投智”已成为中国企业家的共识。在这样的背景下，对企业策划这种特殊的智力资本进行专门研究，无论在理论上还是实践上都有重大意义。

## 第一节 智本时代呼唤企业策划学

### 一、企业策划是智力资本之魂

北京的中关村是中国知识经济的实践前沿和理论基地，代表了中国今后智力型企业的发展趋势和前进方向。在承担北京市十五规划社会科学课题研究课题，对中关村的24家企业进行为期数月的调查后，结果让我们深深地感受到了知识经济的春风拂面和智力资本的神奇效应。

中关村在20世纪80年代就是一个“电子街”，如今自主开发的高科技民族品牌正在源源不断地从这里推出：联想电脑、方正激光照排、紫光扫描仪、四通利方中文平台、用友财务软件、北大血脂康……一个一个的经济神话正是依靠智力资本从这里创造的！

此外，全球的智本型企业IBM、微软、英特尔、HP、三菱等国际著名大企业陆续在中关村或周边地区设立研发中心，通信领域的四大“巨头”——华为、巨龙、中兴、大唐，家电业的知名企业海尔、海信、TCL、澳柯玛都在这里建立了产品开发中心。

2000年中关村园区企业实现增加值达到326亿元人民币，同比增长44.2%，全部企业实现的技工贸总收入达到了1679亿元，同比增长60.1%，工业总产值实现1067.6亿元，同比增长63.7%，实现利税109亿元，同比增长61.5%。

“80年代看广东、90年代看浦东、21世纪看中关村”，中关村正在成为中国经济增长的新亮点。

中关村的快速崛起恰恰是智力资本起了关键作用。中关村有以北大、清华、人大为代表的各类高等院校68所，有以中国科学院为代表的各类科研机构213家，两院院士人数占全国的36%……

不容置疑，一个“知识+智慧=财富”的财智时代已经向我们走来。传统的企业经营依靠三种资源，即土地、劳动和资金（金融资产和其他有形资产）。随着社会的发展，出现了企业经营的第四种资源，也是更为重要的资源——智力资本。在这样的时代，谁能更善于利用知识的力量，谁就能赢得竞争的优势。有人甚至将IBM形象地解释为Information+Brain=Money（信息+头脑=财富）。智力资本的威力表现在产业形态和企业价值上面。

从产业形态上说,社会经济经历了农业经济、工业经济和知识经济三个阶段,产业发展形态也经历了资源密集型(以耗费自然资源和劳动力为特征)、资本密集型(以耗费资金为特征)和知识密集型(以耗费智力为特征)三个形态。20世纪初的经济就是自然资源型的。经济的发展主要依靠自然资源,最具代表性的工业产品是汽车,在一辆汽车的生产过程中,原材料和能源约占生产成本的60%。80年代最具代表性的工业产品是半导体,在半导体生产过程中,原材料和能源的消耗在成本中所占比例不到20%。在90年代最具代表性的产品是计算机软件,而在制作过程中原材料和能源消耗所占比例几乎忽略不计。正如托夫勒所说,知识成为创造价值的主体、社会财富的主要源泉。

从企业价值上说,企业的智力资本(无形资产)在企业价值创造中的贡献日益突出。据布鲁金机构(Brooking Institute)的一项调查,1980年企业市场价值中,企业有形资本占62%,而到1990年,这一数字已下降到38%。最新的一项估计表明,当前企业所创造的价值中,50%~90%源自于对智力资本的管理,而非对传统物质资产的管理。这一推断在知识型企业中得到有力的证明,如Microsoft公司1995年的市场价值为4 910亿元,而当年该公司的有形资产仅为450亿元,公司市场价值中有4 460亿元源自于智力资本,占公司市值的90.83%。可口可乐公司1995年市值为7 860亿元,而当年该公司的有形资产仅为520亿元,智力资本占该公司市值的93.38%。正如英国学者查尔斯·双迪在其《非理性时代》一书中说:“一个公司的智力资产价值通常为其实体资产账面价值的3或4倍。”

正因为如此,近年来国外许多著名大公司因重视企业智力资本的作用,纷纷设立了首席知识官(Chief Knowledge Officer, CKO)或译成知识总监。CKO作为一个独立的职能部门经理,负责企业人力资源的管理、技术开发、智力资源开发、企业本身知识共享体系的建立等职能工作。

那么,究竟什么是智力资本?它是如何对企业经营产生作用的?当前在理论界,智力资本仍是争议较多且概念模糊的名词,最早智力资本是作为人力资本的同义词由西尼尔(senior)于1836年提出,他认为智力资本是指个人所拥有的知识和技能。最具典型意义的是美国学者托马斯·斯图尔特(Thomas.A.Stewart),他认为智力资本体现在人力资本、结构资本和客户资本三者之中,简称为“H-S-C”结构。

在实务界,智力资本是作为解释企业市场价值同财务资本之间差异的各种无形资本的总称而提出来的。Skandia公司首创的智力资本层次模型图



(如图1-1)基本上主导了智力资本理论框架的发展。由此可见,从层次上说,智力资本一般由人力资本、组织资本和顾客资本(关系资本)组成。

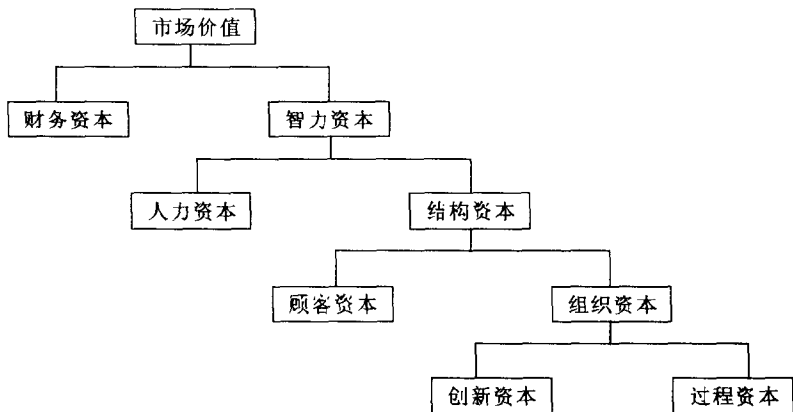


图1-1 Skandia公司智力资本层次模型

人力资本是指企业成员所拥有的知识和技能,以个体的形式存在,它存在于个体之中,既有显性也有隐性的知识,如个人所受教育、经验,对工作和生活的态度以及遗传等因素。人力资本是一种客观存在,它能否发挥正面作用(有时员工越聪明对企业的破坏作用也就越大)、发挥多大作用还要靠企业人力资源策划的开发和管理。如北京金星制笔公司营造“大家动脑筋、企业出黄金”的智力群体机制的成功做法说明,人力资源策划是人力资本的转化器和放大器。

组织资本就是组织知识,这些知识建立在个体知识之上,但不依赖于单个的个体,同时其反过来影响组织中个体的知识学习和行为表现。组织知识主要表现为企业的管理哲学、企业文化、管理过程、信息技术系统、企业惯例规程等。组织资本威力的大小取决于企业文化策划、管理模式策划和CIS等策划的水平。只有经过策划的组织资本才能更好地将个体的人力资本转化成组织资本、将组织资本转化为有效的智力资本。企业管理策划是组织资本的转化器和放大器。

顾客资本主要是指企业所拥有的关于市场渠道的知识和所建立的与外部的关系。这里的顾客是一个内涵和外延较广的概念,主要包括客户、供应商、政府部门和相关的产业协会等。其实质就是体现在企业与外部关系中的知识。顾客资本也是一种客观存在,通常表现为隐性的资本。任何一