

策 划 中 国

中国策·划
CHINA
PLANNING

跨越10多个行业
解剖30多个案例
提出30多种理论与创新
剑走偏锋的思维, 震古烁今的理念
打开思想的闸门, 解开策划的秘藏

写作方式: 理论+案例+故事

阅读对象: 市长、董事长、总经理、策划/营销/广告界人士

主 编: 广州左右城市经营顾问机构
广州左右地产顾问机构
支持媒体: 中国房地产策划网 (www.zf636.com)
中国总裁网 (www.zc636.com)
主 笔: 周植中



经济科学出版社
Economic Science Press

打开思想的闸门

解剖30多个案例

涉猎30多个行业

解开策划的秘籍

打开思想的闸门

解开策划的秘籍

提出30多种理念

提出30多个案例

解剖30多个案例

涉猎30多个行业

解开策划的秘籍

涉猎30多个行业

打开思想的闸门

解剖30多个案例

打开思想的闸门

策划中国

周帆策划思想解读

30°

周植中

主笔

周

植中

30°

主编：广州左石城市经营顾问机构
广州左右地产顾问机构

经济科学出版社

涉猎30多个行业

提出30多种理念

解剖30多个案例

涉猎30多个行业

责任编辑：卢元孝

责任校对：杨晓莹

版式设计：代小卫

技术编辑：潘泽新

策划中国

——周帆策划思想解读

周植中 主笔

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：[www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件：[esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

汉德鼎印刷厂印刷

永胜装订厂装订

880 × 1230 16 开 8 印张 180000 字

2008 年 7 月第 1 版 2008 年 7 月第 1 次印刷

印数：0001—5000 册

ISBN 978 - 7 - 5058 - 7179 - 3/F · 6430 定价：20.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)



包括房地产传媒、房地产开发管理和房地产咨询，屈指算来，不知不觉从事房地产工作已近 10 个年头了。平时在演讲台上，可以淡定自如地回答企业家们的提问，可有时静夜深思，自问，找到了“策道”（这里我自创一个词——策道，简言之就是策划之道）没有？却惶惶然，自己给不出答案。不由得想起了中国企业家与日本企业家的一些话：

东软的董事长刘积仁说：他很愿意和日本 60 岁以上的企业家打交道。

在东软 10 周年庆典时，一位 80 岁日本董事长对刘积仁说了一句话：一个企业走过 10 年，刚刚开始知道自己该做什么。

后来又一位日本企业家和他说，10 年不算长，干了 40 年我还不知道要做什么呢！

我在策划领域前前后后也干了近 10 年，可能不幸被 80 岁的日本董事长言中了，刚刚才开始知道自己该做什么。

如何理解策道？道是指道路、道行、门道、规律，策道就是策划的道行，道行深不深是权衡策划人的重要指标。道行又分为道德和理论，没有道德的人，理论与实战能力再强，也会被社会所抛弃；理论是指策划的普遍规律与特殊规律，即策划的基本功。只有既有理论水平又有实战经验并

• 题图为周帆 2004 年在人民大会堂演讲。

具有良好道德素养的人，才是这个社会的精英。

真正有策道的人，好像并不多。

总结策道，没有什么太多的感悟，但有三点常系于心：

策划别人，弄丢了自己

回首走过的路，沧桑巨变，留下脚印依稀。

整天帮别人做策划，帮助一些人实现了梦想：个体户成了大富豪、经理人成了企业家。为不少的人释疑解惑，引导他们渡过了难关。回过头来看自己，却发现有点遗漏，忘了策划自己，忘了策划自己的企业。

也有老板和市长们问过：“周老师，你知识这么渊博，管理和策划能力这么强，你的公司一定管理得非常好吧？”我回答说：“我是燃烧的蜡烛，照亮别人。”似乎在调侃，而更多的是实情相告。

前不久，北京一家电视台的制片人告诉我，说是一个在全国很有名的企业管理专家的公司关门了，专做讲师。这个人的名字我也早有所闻，是个一流的培训专家，他平时演讲的内容主要有两个方面，一是营销与管理，一是成功激励。他在激励别人奋发向上、指导别人营销企业和产品的时候，忘了激励自己，忘了营销自己的企业。类似这样的人，我认识不少，平时专门给别人上课，却做不好自己的企业。

这让我想起了前些年回农村老家探亲的一段事，隔壁邻居盛情邀请，要我到他家里坐坐。走到他家，他和他老婆热情地招呼着我，我站在廊檐下，看见他们夫妻俩到处在寻找什么，好像是找凳子。拉过一张凳子，我刚要坐，突然他老婆说：“快别坐，这凳子是坏的。”用手一推，凳子嘎吱作响，摇摇欲坠。换了一张，还是不行，凳子的腿断了，就差没有掉下来。我笑了：“你们家是木匠世家，怎么连张像样的凳子也没有！”他老婆也笑：“是啊，木匠师傅家里没有凳子坐，这已经不算是新闻的新闻了，平时老叫他做几张，把坏的也修一修，他老大哥呀却总是说不忙，等有空了再弄，一拖再拖，就拖得没影了，我们自己也习惯了，可来了客人就没得坐的了。”

想到这些，颇有感慨，菜农家里经常吃黄叶菜，心理咨询师自己就有心理病，婚姻问题专家总是解决不了自己的婚姻问题，市长却做不好家长，诸如此类的事情，似乎已经成了一种社会现象。平时没事，我就在琢磨这一现象，后来我想到了一个词，可以解释这个社会现象，这个词叫“灯下黑”，不知道是否形象？

策划的“行为快感”与“效益快感”

曾与一位著名教授倾心长谈，他问我如何看待策划与知识的关系。我说，策划人是行动着的知识分子或者叫行动着的思想者，与实践结合得更紧密，通过行动来提炼与应用知识，找到知识的经济价值；策划人与学院派教授的区别是，教授是通过解惑、研究找到自身价值，而策划人更多的则是在策划实践中找到“行为快感”，然后将“行为快感”演变为商家的“效益快感”——我创造的一个新词——如果仅有策划人的“行为快感”，而不能让商家感受到“效益快感”，这种“行为快感”就仅是一种自我陶醉。此外，教授是传播知识，策划是应用、完善知识。教授在传播知识的时候，是有规律可循的，有一种相对固定的模式，而策划是没有明晰的规律的，更没有模式。策划无定法，策划也是动态的，不是一成不变的，要根据市场与企业的发展阶段对策划进行更新，甚至做二次策划、三次策划。

传说公元前233年冬天，马其顿亚历山大大帝进兵亚细亚，当他到达亚细亚的弗尼吉亚城，听说城里有个著名的预言：

几百年前，弗尼吉亚的戈迪亚斯王在其牛车上系了一个复杂的绳结，并宣告谁能解开它，谁就会成为亚细亚王。自此后，每年都有很多人来看戈迪亚斯打的结，各国的武士和王子都来试解这个结，可总是连绳头也找不到，他们甚至不知从何下手。

亚历山大对这个预言非常感兴趣，命人带他去看这个神秘之结，幸好这个结尚完好地保存在朱庇特神庙里。

亚历山大仔细观察着这个结，许久许久，始终没有找到绳头。

这时他突然想到，为什么不用自己的行动规则来解开这个结？！

于是他拔出剑来，一剑把绳结劈成两半，这个保留了数百载的难解之结，就这样轻易地解开了。

亚历山大立刻行动，一心扑向目标，不墨守成规、按自己的行动规则做事的作风，就注定了他必然成为亚细亚王。

策划又何尝不是如此？

记得早在2003年，我在青岛演讲结束后，有个主管营销的副总裁问我：“周老师，策划人和销售人这两个职业，应该如何来区分？”

我当时告诉他：策划人的特点是不按游戏规则出牌，而销售人的特点是在游戏规则中找到窍门。

后来这句话在策划界流行开来，被许多人所引用。

策划就如同解结一样，如果要按照游戏规则去做，亚历山大同样也是解不开那个百年死结的，因为连头绪也找不到，无从下手。可亚历山大却不理会那常规的游戏规则，而按照自己的方式行事，拔剑断结，他成功了。做策划就要打破条条框框，另辟蹊径，墨守成规是策划之大忌。

策划要掌握话语权、主动权

正在写这篇序言时，有位研究生朋友给我发来一个“谁搬走我的乳酪（新）”的故事，故事中有这么一个细节：

知名专栏作家哈里斯一天和朋友一起上报摊买报纸，买完报纸后，朋友对报贩说：“谢谢你！”并冲着报贩很友好地笑了笑，可是报贩却态度恶劣，冷脸相对，不发一声。

“这人很讨厌，是不是？”继续向前走时，哈里斯问朋友。

“他每天都是这样的。”朋友回答说。

“那你为什么还对他这么客气？”哈里斯有点不解地问。

“我为什么要让他来决定我的行为、情绪和快乐？”

这个故事告诉我们，自己的快乐就应该自己掌握。可是许多人却在不知不觉中把快乐的钥匙交给了别人，自己的快乐却要由别人给予。

一位妻子说：“我丈夫整天不回家，害我每天独守空房。”

一位母亲说：“我儿子不听话，叫不动他，真是作孽。”

一位店员说：“刚才那个顾客态度蛮横，真讨厌。”

一位女孩说：“有个男的，见到我就老说些暧昧的话，恶心！”

一位员工说：“我的老板固执，听不进我的意见，简直气炸了！”

这些人显然都做了同样的决定，犯了同样的错误：把快乐的钥匙交给了别人，就是让别人来掌控他的心情、他的快乐、他的幸福。

由此，我想到了做策划，我们许多策划人也在犯着同样的错误，将主动权、话语权交给了客户，而处于被动地位，由客户牵着鼻子走，成了客户的附庸，甚至成了客户的下属，任由客户发号施令。这样的策划人，是不可能做出优秀的策划案的，策划更多的来自于独立主张，如果由客户来掌控自己，那么策划人的许多创新、专业意见等都会遭到客户的无情枪杀。做策划，必须要建立独立的人格魅力、独特的主张、独当一面的工作能力，否则就成了任人摆布的玩具。

优秀的策划人，在与客户打交道时，是居高临下、以导师身份出现的，能时刻掌握主动权、话语权，可以在策划中推行自己的主张，张扬自己的个性和思想。

信笔写来，忘了时间和篇幅，有饶舌之嫌，于是匆忙中就此打住。

2008年3月26日凌晨于办公室

一、策划是中医，销售是西医

❖ 策划是由抬头（看）到低头（思考）到动手（做）再到抬头（教）的过程。

策划业磕磕碰碰地走到今天，从发展的角度来看，全国大大小小的策划机构，已经蔚为壮观，并且也隐隐约约地形成了虽然算不上具有分水岭意义的流派，但却分立了众多的小山头。但见策划人占山为王，备粮草、树旗帜、买兵马，煞是红火，场面甚为热闹。

从理论上来看，应该说，策划业至今尚未形成具有一定高度的理论体系，还处于中医的层面，理论体系不像西医那么规范、完善。尽管如此，中医也有其自己的“小九九”——“关门理论”，其“关门理论”与西医有着本质的区别。用周帆的话说，策划是中医，销售是西医。周帆认为，销售有一套规范化的流程，是程序化运作，凭经验就可以操作得很出色；但是策划则不然，策划更多的要靠感觉、感悟、灵性、学识、判断，没有一个固定的模式，不可能流程化操作。

周帆还给策划和销售做了个性别界定：策划是男人，销售是

女人。乍一听，有点像童谣，策划和销售也有性别之分？

2004年，周帆在杭州讲学时，有位做策划总监的学员下课后敲开了周帆下榻的酒店客房门，这位学员问周帆：“周老师，你说在企业里，到底是策划重要还是销售重要？”

周帆笑了：“你这等于在问我是男人重要还是女人重要，我只能告诉你，都重要，只是分工不同罢了。”

男人是家庭的重心，女人是家庭的中心。在家庭里，大事通常是由男人，也就是父亲做主，比如买房、买车、投资等之类的大额支出，都要和父亲商量，让父亲定夺。父亲的意见，通常也就是决定性的意见，可以一锤定音。在这方面，女人也就是母亲往往只能起参考性的作用，这就是男人在家庭中的重心地位。

而女人则不同，女人比较关注细节，对小事比较看重，对大事常常缺乏主见。平时在家里，里里外外都是由女人操持。一些家庭小事，必须要经过母亲同意，但没有必要征求父亲的意见，比如买衣服、家庭日常用品之类的事情，都是由女人（妈妈）直接做主，男人（父亲）对这些小事通常是不管的。女人喜欢家庭成员都围着她转，这样也能显示出她在家庭里的重要位置。

一个是重心，一个是中心，两者都是重要的角色。

所以说策划是男性，销售是女性。策划主要解决宏观战略、总体构思与布局，而销售是对策划的细化与执行，是直接将产品转换成利润的重要环节。如果没有了策划这个宏观统筹环节，销售就会失去方向，导致头痛医头、脚痛医脚的混乱局面，既会降低销售效率，又会影响销售利润和品牌传播。

周帆对策划的过程做了一个形象链：策划是由抬头（看）

到低头（思考）到动手（做）到抬头（教）的过程。

做策划的第一个环节就是要抬头去看，看什么？看项目，看市场。看完市场，就要低头思考如何来做，构思好了就要动手策划了，策划完成后，接下来就要跟踪策划的实施效果，看看在实施过程中是否理解和执行了策划思路，并提供指导。这就是“抬头——低头——动手——抬头”的策划过程，也就是“看——思考——做——教”。

这些年，与中国房地产迅猛发展同频的，是房地产图书也进入了一个空前繁荣的时代。各种房地产图书塞满了书店的书架。从20世纪90年代末期开始，房地产图书初露头角，到了本世纪，房地产图书步入了鼎盛时代，房地产图书的消费也直线上升。

提起策划，周帆的名字很自然地闯入脑海，提起专业图书的编写，周帆更是首当其冲。一本《售楼入手册》在2001年悄然进入市场，成为房地产销售人员争相购买、阅读的图书。紧接着，《当代房地产营销图表大全》、《当代房地产策划方案解读》、《房地产前程策划实操标准大全》、《房地产全程销售执行手册》、《当代房地产设计艺术解读》、《售楼经理手册》、《当代医药保健品营销图表大全》、《当代化妆品营销图表大全》、《当代服装服饰营销图表大全》、《当代酒店营销图表大全》、《服装服饰营销方案与公文实战范本》、《商场超市营销方案与公文实战范本》、《家电营销方案与公文实战范本》、《化妆品营销方案与公文实战范本》、《医药保健品营销方案与公文实战范本》、《酒店营销方案与公文实战范本》、《建筑装饰营销方案与公文实战范本》、《旅游营销方案与公文实战范本》，一部部专业图书被摆上书架，作者都是周帆。

周帆的名字随着他的著作深入业界人士的心中。

因为职业的习惯，我在全国各地转悠，在与老板和经理人的交往中，发现了一道独特的景观：老板们办公室的书柜里，经理人的案头上，很多都摆有周帆的书。出差时也经常听人提起周帆。很多年前我也知道有周帆这么一个人，但却了解不多，听人提得多了，就自然而然地关注了，网上一点击，关于周帆的文章很多，对他也有了一些较深的认识。

后来，一次偶然的機會，我参加一个大型的房地产高峰论坛，周帆就是其中重量级的主讲嘉宾。听完周帆的演讲，感觉他是个很有思想和专业水平的人。回到家里才发现，原来我的书柜里就摆着一本周帆的大作《总经理诡计》，这本书是我最推崇的一本书，书中的许多理念与方法，我都融会贯通地应用到工作上来了，但却一直没有留意作者是谁。于是，便萌生了梳理周先生的思想体系的念头。

由于工作繁忙，这事给一直搁置下来了。认识并跟随周帆老师后，我们之间经常交流，他的许多思想在感染着我，影响着我，写作欲望又重新被调起来。

中国策划界繁星闪烁，但缺乏明星。原因可能与策划业的不规范、不系统有关，同时也还没有真正形成学术价值与学术权威，严格来说，策划没有受到真正的礼遇，并且许多人对策划持有严重的偏见，甚至是仇视。归根结底，还是缺少大师级的权威来引导，如果有了正确的引导，策划业的雄风便指日可待。

二、策划五个阶段的划分

- ◆ 策划人普遍在凭经验、凭感觉做策划，缺乏前瞻性、全局性观念。
- ◆ 在策划实践时，重要的是思考如何给策划主体赋予鲜活的思想，打造策划主体的生命力。一个产品，如果在策划时不能赋予其思想，那么这个产品就仍然还停留在物质层面上，无法鲜活起来，不能鲜活起来的东西，是没有生命力、竞争力的。

《信息时报》在 2005 年对周帆做了一次专访，周帆在这次专访中，对中国策划业的发展做了一次高屋建瓴式的阶段划分，此前没有人做过这么系统的划分与总结。

记者：周先生，您是中国特级策划大师，在策划界，王志纲是 50 年代生人，而您是 60 年代生人，在策划领域您非常权威，但是到目前为止，中国策划业已经走过了许多年头，然而至今好像没有人对整个策划业进行一些高屋建瓴式的系统总结，请问您是如何梳理中国策划业的？

周帆：我对中国策划业确实有些个人思考，也进行了一些提炼，我将中国策划业大致划分为五大发展阶段，各个阶段有各自不同的特点：

第一个阶段：点子策划阶段。

这也是最原始的起步阶段，这时候的中国，无论是企业的决策层还是策划人，多数是靠一两个点子，或拍脑袋瓜子式的方式来决策和策划的。那时候“策划”业也被认为是骗子行业，出现了一些点子式人物，他们靠卖点子为生，就像中国帝制时代

的谋士，只是出出计谋而已，缺乏系统观念。

第二个阶段：经验策划阶段。

所谓经验阶段，就是凭借自己过去做策划时所积累的一些经验来做策划，策划的知识性还不强，也不系统，所以只能依靠过去的点滴经验来做策划，这个阶段的特点是创新乏力。策划人普遍在凭经验、凭感觉做策划，缺乏前瞻性、全局性观念。

第三个阶段：应用策划阶段。

应用阶段比经验阶段略微前进了一步，在经验阶段的基础上，吸收了一些策划业的专业知识，策划人通常是应用其所学到的策划知识再结合过去积累的经验做策划的，在经验与应用策划阶段，当一个个点子在实践中被证明成功或错误时，案例便被广泛应用于研究与总结，于是一个个理论体系与观念开始出现。当一些经验、知识、模式与案例被实践之后，成功的经验便被广泛地应用开来，策划业也因此有了抄袭之风，并且此风日盛。目前中国的策划人就处于经验策划阶段和应用策划阶段，并且这些特征十分明显，没有再向前迈步的迹象，这是很危险的。

第四个阶段：科学策划阶段。

这个阶段的明显特征就是将经验与知识梳理成科学体系，并将一些先进的科学方法（方法论）应用到策划中去。但是到目前为止，中国策划人只有极少一些人士提前进入到这个阶段。

科学策划阶段主要是以系统与科学的思维来进行总体把握，系统性较强，推进科学调研、系统分析、科学决策，强调宏观整合。

第一、二阶段为初级阶段，第三、四阶段为中级阶段，下面的第五阶段为高级阶段。

第五个阶段：思想策划阶段（创新策划阶段）。

思想策划阶段，也叫创新策划阶段。要求策划人不再简单地寻找自己过去的经验或者模仿别人的成功经验、应用知识，而要在科学策划的基础上，形成自己个人的策划思想体系，在理论体系与系统知识的框架里，形成系统思想，在策划实践时，重要的是思考如何给策划主体赋予鲜活的思想，打造策划主体的生命力。一个产品，如果在策划时，不能赋予其思想，那么这个产品就仍然停留在物质层面上，无法鲜活起来，不能鲜活起来的东西，就是没有生命力、竞争力的。而要赋予策划主体思想，就要求具有超强的创新能力，否则是无法达到思想境界的高度的。

记者：您一直从事房地产策划实践与研究，请问周先生，您认为中国房地产策划业到目前为止，存在哪些问题？

周帆：我觉得主要存在四大问题：

第一个问题是有专业化操作而无策划。不少开发商与代理公司往往将策划和专业化操作混为一谈，分不清专业化操作与策划有什么区别。举个例子：有如工厂生产产品，专业化操作可以说是技术的应用，是流水线作业，而策划则是开发什么样的产品来满足和引导市场需求。如果没有策划，生产加工出来的产品再好，也可能无人问津。先有策划，后才有专业化操作（技术的应用与改良）。

第二个问题是策划重产品轻主题。产品策划与主题策划的关系就有如产品同包装的关系。没有好的包装，再好的产品也卖不出好价钱。比如一个美女，如果只是化化妆，那最多也只能成为民间美女，但是如果经过系统策划，赋予美女一种全新的主题（风尚、个性），那就可以成为明星美女。产品一旦没有主题也就有如一个人没有了思想，就没有生命力。所以我认为策划最重要的是主题策划，主题对了，再去进行产品策划，产品才有“神

韵”。如果没有新颖的主题，就会失去竞争优势，产品即使做出来，也没有特色，没有个性。

第三个问题是重经验轻创新。近年来国内特别流行案例教学，MBA 的盛行就是明证，过分强调案例的作用，就是强调经验的价值。而策划的生命力在于创新，没有创新，策划就失去了价值。其实创新听起来好像很难，实际上，只要掌握了方法，就变得简便易行了。创新有整体创新和局部创新、原始创新和跟随创新，在整体不能创新的条件下，必须要有局部创新。还有内容与形式创新，在内容无法创新时，不妨在形式上进行创新。在保持创新的同时，策划人还必须将创新上升为创造。离开系统性的分析与研究，策划人就失去了整合创造能力。也不能将方法上升为一种哲学，对于竞争激烈的今天，策划扮演着越来越重要的角色。

第四个问题是策划销售一肩挑。越来越多的房地产开发商、城市经营商（政府）把策划看得不重要，不少开发公司将策划和销售都让代理公司一起去做，这是很不正常的，俗话说，三句话不离本行，让销售代理公司去做策划，往往会滑入销售策划的岔道上去。代理公司是做销售的，在销售策划方面会做得不错，但是他们很难站到一定的高度对项目进行战略把握，这就会削弱项目的整体竞争优势，做企业必须要大气，尤其是房地产开发，该花的小钱必须要花，市场细分也越来越细，一招鲜吃遍天的通吃时代已经不存在了，策划必须交给专业策划公司去做，否则节省了 1 元钱，可能损失的是 1 万元了。

记者：您的见解很有深度，听了您对策划业的问题剖析，感觉策划业前路漫漫，那么你有什么好的方法来解决这些问题吗？

周帆：我觉得策划业要改变目前的现状，可以从以下几个方

面着手：

一是强化宏观系统性思维，在做策划时，要站到一定的高度，只有站得高才能看得远，才能形成前瞻性思路，也只有具有战略性高度，才能真正整合好各种资源。要将策划主体看成一个系统，策划时不能与系统相冲突。

二是将整合思维上升为创造思维。策划和营销界说得最多的一个词汇就是整合资源，对于策划人来说，重要的不是整合能力，而是创造能力。整合资源是策划人的一项基本功，而创造能力才是发展的动力。对策划而言，不仅仅要整合资源，并且还要加工和制造资源，比如有些项目可能没有什么资源，这就要求策划人必须制造出一个新的资源。利用创造性思维，能够策划出独一无二的全新项目（产品），而如果满足于整合，往往很难出新。

三是做自己熟悉的，许多策划人和销售代理商，受利益驱使，往往越界行动，比如策划人去接销售代理单，销售代理去接策划单，这都属于不正常现象，术业有专攻，只有专注才能独步。越界行动只会砸品牌。

四是将方法论上升为哲学论。现在的策划人都在讲方法，讲方法是对的，但是如果陷入方法里出不来，就变成模式化、机械化了。而对于策划来说，重要的是提炼出策划主体的哲学思想，如果不懂得去提炼哲学思想，策划就会陷入被动而导致平淡无奇。