

企业家、大学生推荐读物

管理者、策划师培训教材

朱培立 王光辉 编著

CE HUA CAI FU

策划财富

广东省出版集团
广东经济出版社

◎企业家、大学生推荐读物

◎管理者、策划师培训教材

CE HUA CAI FU

策划财富

责任编辑：金荣良

责任技编：梁碧华

封面设计：八度设计

ISBN 7-80677-886-1



9 787806 778869 >

ISBN 7-80677-886-1

F · 1149 定价：40.00 元

○企业家、大学

○管理者、策划师培训教材

60

朱培立 王光辉 编著

CE HUA CAI FU

策划财富

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

策划财富/朱培立, 王光辉编著. —广州: 广东经济出版社, 2004.12

ISBN 7-80677-886-1

I. 策… II. ①朱…②王… III. 企业管理-经营决策
IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 117068 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东金冠印刷实业有限公司 (广州市黄埔区南岗云埔工业区骏丰路 111 号)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	21 1 插页
字数	508 000 字
版次	2004 年 12 月第 1 版
印次	2004 年 12 月第 1 次
印数	1~3 000 册
书号	ISBN 7-80677-886-1 / F·1149
定价	40.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙省食品大楼 6 邮编: 510100

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 83781210

本社网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

序

新的世界经济浪潮已经到来。在市场经济的海洋中寻找机遇，发展壮大，是每一位雄心勃勃的企业家所面临的世纪性挑战，也是各界人士点燃创业激情的大好时机。

时势造英雄。变革中的中国，在造就世界级名牌企业和国际驰名商标的同时，也为一代策划大师提供了施展才华的舞台。

这是一个策划的时代，一个产生策划家的时代。

策划，顾名思义就是“出谋划策”。“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城”；“运筹帷幄之中，决胜千里之外”。可见策划之重要。

如今，人类的一切活动要达到预期的目的和效果，都离不开策划。策划，已在政治、经济、军事、文化和生活等领域起着举足轻重的作用。

策划，是智力的综合体现，是“知本”经营，是创业者实现梦想的航标。

朱培立和王光辉是我的朋友和同乡。朱培立先后在大型企业、党政机关、高等学校从事技术、管理和领导工作，是拥有 60 多项科研成果、30 多项专利权的著名发明家、全国优秀科技工作者、“五一”劳动奖章获得者。王光辉曾在国有、合资、私营企业中从事技术、管理工作并创办了策划公司和策划培训学校，在策划界摸爬滚打了 20 年。他俩有一个共同的志趣，就是利用业余时间深入研究策划人才的培养，撰写理论与实践相结合的策划读本。

历经近 10 年的艰苦奋斗，他俩撰写的读本，终于分为“基本篇”和“专题篇”接连脱稿。基本篇《企业策划理论与实务》，已列入普通高等教育规划教材，2004 年元月由机械工业出版社出版后，深受读者欢迎，不到半年时间就不得不再版发行；着眼于应用的专题篇《策划财富》，即将由广东经济出版社出版。这是值得庆贺的喜事。

本书将企业策划作为一门学科，系统、规范地总结出来，并进行综合提高，具有独创性。其内容丰富，层次分明，过渡自然，详略得当，通俗流畅，实用性强，是学习策划理论、掌握策划规律、开启策划之门的一把“金钥匙”。

愿本书成为策划人以及一切有志于创业梦想和正在创业的各界人士的良师益友！

胡中梅（广东省委宣传部副部长）

2004 年 6 月

前言

本书内容源于20世纪90年代中期的讲课稿。因工作关系,我俩先后为机关干部、厂矿企业、学校团体讲课。出乎意料,听课者一致反映颇有收获。在此基础上,我俩决定携手从事培养策划人才的研究工作,并着手共同撰写理论与实践相结合的企业策划读本。此后,我俩多次研讨著作提纲,又各自分工撰写。但由于工作繁忙,写稿时断时续,加上企业策划是一门新兴的应用科学,可供参考的案例书刊虽然很多,而系统地上升到理论的却很少,给撰写工作带来了较大的难度。

20世纪90年代中后期,我国由计划经济转变为市场经济,沿海各地特别是广东珠江三角洲的某些企业,竞相高薪聘请策划人才,许多读者及出版社纷纷打电话、写信询问该书的撰写情况,这给了我俩很大鼓舞,因而不得不挤出一切可利用的时间,尽快完成这一工作,为有志成为新世纪策划者的各界人士,提供系统学习的资料。

本书撰写历时10年,数易其稿,不少专家教授给予了热情的指导,提出了许多建设性的意见。1999年6月18日,由暨南大学管理学院副院长、博士生导师宋献中教授等海内外专家、教授和知名企业家组成的审定委员会,在广州对该书初稿进行了认真细致的审定。大家一致认为:该书率先将企业策划作为一门学科,系统、规范地总结出来,并进行综合提高,具有独创性;该书内容丰富,理论与实际相结合,通俗易懂,实用性强,特别是案例分析比较多,是为社会培养急需的智囊型策划人才的好教材。

此后,我们根据审定委员会的修改意见,对该书总体结构进行了调整,增加了一些新内容,分为“基本篇”和“专题篇”。现“基本篇”《企业策划理论与实务》已列入普通高等教育规划教材,于2004年1月正式出版;“专题篇”《策划财富》着眼于应用,其适应范围不单局限于大专院校学生、企业经营管理人员,也含党政机关干部。

本书在撰写过程中,参考和借鉴了不少书刊和研讨会资料,但由于成书时间较长,加上多次修改,很难一一注明出处。为了表达谢意,恳请有关作者与我们取得联系,并提供经典策划案例(<http://www.gzdongda.com>)。广东公众传播策划有限公司、广州东大企业策划培训学校、湖南大学远程教育广州东大教学中心、湖南工程学院广州东大教学站、湘潭新奥燃气有限公司孙伟鸿先生对该书的撰写工作给予了大力支持。中共广东省委宣传部副部长胡中梅在百忙之中为本书作序,广东经济出版社社长毛世屏、责任编辑金荣良为本书出谋划策、审稿把关,管理学专家姜炳林教授、彭学良先生、专利技术专家罗新志先生和曾艳琳、朱文明小姐为本书面世采查资料、改文校稿。在此,对所有付出辛勤劳动和无私帮助的朋友表示衷心感谢!

由于水平有限,错误和不妥之处在所难免,恳请有关专家和广大读者批评指正,以便再版时修订。

编著者
2004年秋

目 录

序	胡中梅 (1)
前言	(1)
第一章 财富策划概述	(1)
第一节 策划的由来和发展	(1)
第二节 企业策划的特点与作用	(3)
第三节 企业策划的步骤	(7)
【案例 1】蒋晓松:策划“博鳌”	(14)
【案例 2】借西气东输,打造燃气行业新品牌——王玉锁和他的新奥燃气	(22)
第二章 创业策划与商业计划	(27)
第一节 创业筹划	(27)
第二节 创业企业经营策划	(37)
第三节 高新企业融资与商业计划	(39)
【案例 1】比尔·盖茨,学子创业先驱	(49)
【案例 2】商业计划书模式	(55)
第三章 CI 策划与广告策划	(86)
第一节 CI 的起源与发展	(86)
第二节 企业形象策划	(88)
第三节 广告战略策划	(102)
第四节 广告创作策划	(110)
第五节 网络广告策划	(119)
【案例 1】太阳神 CI 策划	(126)
【案例 2】台湾广告策划的一个神话	(127)
第四章 专题活动策划	(132)
第一节 专题活动策划概述	(132)
第二节 专题活动策划的可操作性	(137)
第三节 专题活动的具体策划	(145)
【案例】中国未来 50 年——99 财富全球论坛	(149)
第五章 会展策划	(153)
第一节 会展业的产生与发展	(154)
第二节 会展项目策划	(159)
第三节 会展推广策划	(167)

第四节 会展设计策划	(174)
【案例】大连打造国际会展城市新财富	(180)
第六章 店铺与连锁经营策划	(186)
第一节 店址选择	(186)
第二节 店铺定位与布局	(193)
第三节 店铺营销策划	(205)
第四节 连锁经营策划	(219)
【案例 1】意丹奴, 创造中国服装特许经营的神话	(228)
【案例 2】家电销售新模式: 苏宁集团新建 1500 家连锁店	(231)
第七章 品牌营销策划	(234)
第一节 品牌创立和推广过程	(236)
第二节 品牌创立战略	(242)
第三节 品牌推广与管理	(256)
【案例】海尔的品牌延伸策略	(272)
第八章 创造发明与专利技术开发策划	(277)
第一节 创造发明的思维方法	(277)
第二节 创造发明的选题与步骤	(289)
第三节 创造发明的技法	(291)
第四节 知识产权与专利	(300)
第五节 专利技术开发策划	(312)
【案例】DVD 专利纠纷的规避策略	(325)

第一章 财富策划概述

1984年7月,第23届奥运会在美国洛杉矶城举行,筹备工作出现危机。人们记忆犹新:1976年在加拿大蒙特利尔举行的第21届奥运会亏损10亿美元;1980年在苏联莫斯科市举行的第22届奥运会,耗资90亿美元,亏损更是空前。难怪洛杉矶市拒绝承办,国际奥委会召开紧急会议决定,同意奥运会的经费不由主办城市负责,采取商业化的方式筹集资金。奥运会筹备小组经过反复筛选,最后选中了尤伯罗斯。

尤伯罗斯起初也有点犹豫,在多次盛情邀请下,他决定把他的“第一旅游公司”以1040万美元卖掉,冒险去干一下。

尤伯罗斯上任的第一天,办公室里空荡荡的,什么也没有。他拿出100美元,到银行为奥运会立了个户头,作为筹集资金的开始。

他筹集的第一步,就是把奥运会的电视转播权作为专利拍卖,助手们提出最高价是1.52亿美元,他亲自出马,到处游说,结果筹集到2.8亿美元。

他筹资的第二步,是让各大公司进行更多的赞助,他利用各大公司想通过赞助提高知名度的心理,规定本届奥运会正式赞助单位只接受30家,每家至少赞助400万美元,赞助者可取得本届奥运会某项商品的专卖权。这样,各大公司竞相赞助,又筹集到3.85亿元。

在吸引照相胶卷公司赞助时,美国的“柯达”公司自恃是“世界”最大的公司,讨价还价,不愿出400万美元。尤伯罗斯果断决定把赞助权和专卖权卖给日本的“富士”公司,“富士”公司愿出700万美元。消息传出,“柯达”公司十分懊悔,结果,花了1000万美元,买下了ABC电视台在奥运会期间的全部胶卷类广告时间,封锁了“富士”公司的这一电视广告。

奥运会开幕时,要从希腊的奥林匹克村把圣火空运到纽约,再传至全美国的41个城市和近1000个镇,全程1.5万公里。尤伯罗斯利用人们能举奥运会火炬一跑为人生难得机会的心理,规定参加接力者每跑1公里,需交纳3000美元,仅此一项,又筹集3000万美元。

尤伯罗斯还想出了许多点子,如设立“赞助人计划票”,制作各种纪念品等。总之,他通过各种渠道,为奥运会筹集了一切能筹集到的资金。

尤伯罗斯终于胜利了,奥运会闭幕时,他获得了9.3万名狂欢观众经久不息的掌声。他没有花政府一分钱,没有亏损,没有负债,反而盈余1.5亿美元。里根总统邀请他到白宫作客,许多民众写信要求他竞选下届总统。

一项十分危险的事业,尤伯罗斯策划成功了,实现了财富从零到亿万飞跃。如今每届奥运会承办权都成为许多国家和城市争夺的金娃娃。

第一节 策划的产生与发展

东汉末年,军阀割据,刘备三顾茅庐请诸葛亮出山作军师争夺天下。诸葛亮纵观全国

的局势,站在战略的高度,为刘备构划出创立基业的蓝图,确定了联吴抗曹的战迷方针。在他看来,“荆州北据汉、沔,南尽南海,东连吴会,西通巴蜀”,是一个发展势力的好地方,而荆州牧刘表又是个懦弱无能之人。若占有了荆州,就有了进可以攻,退可以守的根据地。益州“沃野千里”,号为“天府”,地势险要,便于攻守,而益州牧刘璋愚昧懦弱,北面的汉中太守张鲁也是无能之辈,那里的智能之士都希望能有一位明君。刘备不但名扬四海,而且是汉高祖的后代,正是众望所归的人物,若能据有荆、益两州,就可与曹、孙形成三足鼎立之势。若能再“西和诸戎,南抚夷越”,一则整顿内政,一则与孙权修好,待天下有变,则乘机出击,那样“霸业可成,汉室可兴”。

诸葛亮一席隆中对,对当时的天下大势分析得入木三分,突破口抓得异常准确,为刘备争夺天下进行了绝妙的策划,这就是“定三分隆中决策”。人民在长期的社会实践中,创造了灿烂辉煌的中国文化,策划思想及其理论也不断地总结归纳,逐步形成一门综合性的新兴学科。西周姜尚的《六韬》及其后的《孙子兵法》、《战国策》、《盐铁论》等古典著作中,都记载了我国古代卓越的策划思想和谋略,给我们留下了宝贵的文化遗产。

古代策划活动还体现在工程技术方面,像举世闻名的四川都江堰水利工程,它建于战国时期,集多种功能于一体,充分体现了我国人民策划构思的博大与精巧。尽管如此,由于受当时社会历史条件的局限,这些活动主要以个人策划的形式出现,以发挥个人才智和经验为特征,并且主要用于政治和军事上。

策划是人类社会的一项重要活动。今天它涉及到人类生活的各个领域,政治抗衡,军事纷争,市场角逐,就连大型的文体活动也有“策划”,电视片的编导有“策划”,广告宣传有“策划”。凡此种种,难以枚举。

所谓“运筹帷幄之中,决胜千里之外”,说的就是策划的重要性,在相同的主客观条件下,策划的好坏,决定着行动的胜负、事业的兴衰。

那么,策划具体是指什么呢?目前,理论界说法不一,尚无一个权威性的定义。

策划,也叫策画,日本、台湾称之为企划,其本义应为“出谋划策”,现代汉语词典释义为“筹划,谋划”,辞海中释义为“计划,打算”。翻译成英文,则一个是 plot,另一个是 design。笔者认为用现代汉语词典的释义及英文 plot 恰当些。用“谋划”、“密谋”来注释“策划”,尽管是用贬义词注释中性词,但谁又能否定一项决策的出台实施,无论是正面的,还是反动的,都有一个保密的过程呢?

美国哈佛企业管理丛书编委会认为:策划是一种程序,在本质上是一种运用脑力的理性行为,是关于未来的事物、针对未来要发生的事情作出当前的决策;也就是找出事物的因果关系,衡度未来可采取之途径,作为目前决策之依据。简言之,策划是预先决定做什么、何时做,如何做,谁来做。

另一种定义为:策划以假定目标为起点,然后订出策略、政策以及详细的内部作业计划,以求目标之达成,最后还进行成效评估及反馈,从而回到新的起点,开始策划的第二次循环。策划是一种螺旋式上升的循环。

前者是以抽象的方法,对“策划”进行定义,后者是以表述性的语言定义。但是不论以何种方式对“策划”下定义,策划的基本概念是由五个要素组成的,即策划者(策划人)、策划依据(信息和知识)、策划方法(手段)、策划对象(人或市场)、策划效果测定和评估(预先推知和判断)。

策划体系所包含的五个要素是一个相互依存、互为相关的有机体系。一个具体的策划活动，要经过策划人反复不断的构思、酝酿、分析和调整，再付诸实施。

随着科学的不断发展，社会的不断进步，人类社会活动日趋复杂，对策划的要求也越来越高。“智者千虑必有一失，愚者千虑定有一得”。古今中外，任何一个精明的策划者都懂得：单靠个人的经验和才智，没有理论和科学作指导是越来越行不通的。策划者向群体参与发展，策划的目标由一元转向多元，策划的内容、范围也从过去的政治、军事为主扩展到包括政治、军事、经济、科技、文化等领域。

经济发达国家在 20 世纪 50 年代就开始出现了大批的“智囊团”、“思想库”，最著名的有美国的兰德公司和日本的野村综合研究所。兰德公司是 1948 年由美国空军创建的非赢利性的策划机构，为美国政府策划和研制了第一代军用卫星和洲际导弹的战略决策计划，从而成为美国白宫和五角大楼进行决策的“思想库”。今日的兰德公司拥有十几个专门从事政治、军事、经济、社会发展等方面的策划部门，重点研究的是战略决策问题，在国际上颇受注目。

日本的野村综合研究所建立于 1965 年，是日本最早成立的智囊团之一，它接受政府 and 企业的委托研究任务，专门从事具体政策课题和经营问题等方面的研究。

20 世纪 90 年代初，曾经风靡神州大地的北京点子大王在广州受到冷遇，那种灵机一动便可大发其财的想法，在广东的企业家中已没有市场。曾经在国际互联网上，一些知名企业域名被抢注，却形成了反抢注的热潮。抢占市场制高点，与国际市场接轨，信息高速公路必须畅通。更理性、更科学地分析、策划市场，表现出现代企业家的成熟。

由此观之，现代策划具有如下特点：首先是策划活动涉及多学科跨部门的理论研究；其次，策划活动的复杂性更突出，科学的理论、方法和现代高科技为策划提供了强有力的分析依据，使策划活动更加科学；三是现代策划摆脱了传统的为统治者提供智慧为主的位置，策划活动能够在各个领域里大展拳脚。

现代策划在经济领域中的运用越来越广泛。企业作为国民经济中的主体，毫无疑问离不开策划。随着我国改革开放政策的实施和由计划经济向市场经济的转变，企业不再是温室里的花朵，必须经受市场经济的风吹雨打。优胜劣汰的原则，迫使企业重新审定自己的位置，给自己重新定位，制订策略，去搏击风浪。企业策划就是在这个时候应运而生的。

企业策划，既可包括对企业名称、企业标志、企业宗旨、企业宣传口号、企业经营理念等企业层次的设计、策划，又可包括对企业的产品包装、产品广告的形象、产品的市场定位等产品层次的设计和策划。如果说公共关系公司是通过策划一系列社会活动以协调和沟通企业与大众的关系的话，那么，企业策划公司则从企业内部的因素出发，以整个消费市场的态势分析为基础，全方位地为企业策划企业形象和产品形象，从而达到产品促销和市场推广之目的。策划者会自行实施或调动市场研究公司、公共关系公司、广告公司一同完成一个完整的企业策划项目，从而达到最终目的：使企业取得最佳经济效益，获得竞争优势，增强企业实力，使企业不断发展壮大。

第二节 企业策划的特点与作用

20 世纪 90 年代初，在南国边城，几个年轻人在电脑行业的激烈竞争中，准确地发现和抓住了中文文字处理和汉字输入两大空档。他们高举振兴民族工业、发展高科技的大

旗，短短的几年时间，创建了以计算机软件开发为主，并向生物工程、房地产开发等多元发展、拥有数亿元资产的高科技企业：巨人集团。党和国家的许多领导人纷纷前去视察，给予鼓励和支持，海内外各种传媒也纷纷予以报道。

然而，短短的几年后，形势又发生了急变，该公司新开发的口服液投入市场受阻。先是因为评奖而产生风波；继而一些专家教授在报刊上发表文章指出：所谓的功效，人体本身就可以在日常的饮食中取得，无需额外补充；不久又与一家大口服液公司因不正当竞争而败诉。原准备用三年时间建成的大厦，因这样那样的原因而不能建成，集资者要求偿还集资，分公司经理携款或物潜逃，整个公司一时陷入困境。

教训是深刻的。巨人公司创业时的策划正逢国家对高科技的重视和扶持，他们抓住了我国计算机发展的空档，以其新颖性、实用性，加上公关广告策划的紧密配合，企业飞速发展。可是仅仅几年时间，计算机行业发生了翻天覆地的变化，外国大公司纷纷开拓中国市场，国内大大小小的计算机公司相继产生，计算机市场竞争空前激烈。该公司决策者想走多元化发展的道路，在生物工程和房地产领域里开垦出一方天地，可是市场上口服液竞争已达到白热化程度，房地产市场正碰上国家银根紧缩，策划者没有充分考虑市场环境的变化，没有充分估计自己的承受能力，加上内部管理不善，从而使前后两阶段的策划效果大相庭径。

从上面这个实例，我们可以看出，企业策划与其他策划相比，有着自己鲜明的特点。

1. 超前性。

策划者要善于使用各种方法和技术，使企业策划的各种方案具有超前性。策划者要对国内外宏观经济政策有深刻的体会，对微观经济环境能够站得高、看得清，把握住市场发展的脉搏，善于分析其发展趋势。策划者只有具有这种超前意识，才能使策划方案具有超前性。

2. 创新性。

策划方案要不落俗套，不人云亦云，要富有新意，或者说要有创意。企业策划没有创新，企业就难以充满生机和活力，就难有大的发展，墨守成规，终究要被市场竞争这个经济规律所淘汰。当然，创新并不是要求从形式到内容都是崭新的，某一点或某一个方面有新意，就可给人以全新的震撼感，从而激发员工的积极性。

3. 可行性。

超前性和创新性是企业策划的两个基本的特点，但是他们必须建立在可行性的基础上，如果脱离现实的物质基础，超前性和创新性都会变成无源之水，无本之木，最终成为劳民伤财的空中楼阁。因此，进行企业策划时应用系统的观点和方法，全面分析、研究企业经营中的问题。当然，在某些条件还不太成熟时，要创造条件，使策划方案能够顺利实施。

4. 动态性。

优化配置企业的各种经营要素，促使其向合理的、人们所预期的方向发展是策划的目的之一。由于企业的外部环境和内部环境在不断地发生变化，开始策划时，一些不可预见的因素出现了，因此，企业策划的方案也应随着时间的推移、地点的改变、环境的变化而不断补充、完善，从而使策划朝着预期的目标发展。

5. 层次性。

企业策划既有事关全局的总体策划，也叫经营策划，也是企业战略策划；也有针对企

业某一经营层次的策划,如广告策划、企业形象策划。这些不同层次的策划对于企业经营的作用是有差别的,应根据企业本身的情况,来确定先进行哪一层次的策划。

6. 功效性。

正确的策划能够使企业准确把握发展机遇,迅速发展壮大,错误的策划则使企业蒙受损失,甚至倒闭。不同的策划方案,因为策划者策划水平的优劣、实施的程度,而使策划效果相差甚远。

企业策划这六个特点,超前性、创新性是根本,可行性是基础,功效性是目的。

笔者认为企业策划的作用体现在以下三个方面。

一是能够集中专家的智慧,使策划方案具有超前性和创新性。现代社会化大生产条件下,经营管理的任务更加艰巨繁杂,不仅家长制的领导管理方式已不适应,就是精通一门专业技术的“硬专家”,也越来越不适应了,因此必须依靠“多种专家”、专家集团来为企业进行策划。

二是能够使企业朝着一个正确的方向发展。策划者通过调查、比较,系统地分析出企业的现状、本行业的现状以及未来的发展前景。“不识庐山真面目,只缘身在此山中”,策划者能够站在一个新的高度,从全局出发,用战略眼光来看待一个企业的发展方向,避免走弯路。

三是能够加快企业的发展速度,使企业充满生机和活力。企业策划的创新性和超前性决定了企业不断地更新观念,使用先进的科学技术,从而加快了产品的更新换代。系统的企业策划保证了这种发展速度,就像铁轨,火车即使以每小时 120 公里的速度在其上行驶,也能够安然无恙。

企业策划在市场竞争中的作用是十分明显的。企业只有对这项工作予以充分的重视,并认真细致地做好这项工作,才能使企业更大限度地稳定发展。当然,并不是所有的策划工作都能保证企业的成功,这与策划者的水平和实施的程度有关。但好的策划可以充分挖掘企业的各种潜力,尽可能避免各种风险和潜在威胁,利用一切可以利用的机会,最大限度地使企业获得成功。

目前,我们许多企业中,本身没有策划机构和策划人员,但依然取得了成功,何故?

大家仔细对这些企业进行考察分析就会发现:这些企业经营业务比较简单,外部环境比较宽松,缺少竞争,处在有利的发展时机,企业内通常有一位或几位头脑灵活、经验丰富的领头人,他们自觉或不自觉地运用自己的才智和经验,对企业的经营活动进行策划,自然,这些策划工作一般不是特别复杂的。

广东顺德美的集团公司,由一个乡镇小企业发展成为国内大型家电集团之一。在珠江三角洲这块土地上,可以与它旗鼓相当的同行还有科龙、万家乐、威力、格力、神州、万宝等。为了在激烈的市场竞争中立于不败之地,美的集团在《羊城晚报》上招兵买马,将企业策划高级主管列在首要位置,要求“硕士以上学历或本科 5 年以上工作经验,对国内外家电行业以及相关领域的现状及发展趋势有较深刻的认识,年龄 38 岁以下”。美的企业能够发展到今天这个地步,领导者可谓用心良苦,奇招迭出,管理和技术不可谓不先进,领导者不可谓不精明,然而要想在市场竞争中,再多分一杯羹,却不是那般容易。因此,他们要寻找专门人才来策划美的未来的发展方向。“你的理想,你的创意将可以在这里得到实现”,美的人给了策划者一个广阔的空间。

不仅是美的企业,许多企业集团专门设置了企业策划机构,招募了高级人才,从企业

的经营战略、市场定位到产品生产、宣传广告、企业形象策划等方面，全方位地策划企业的现在和未来。在当今错综复杂的国际政治经济环境和竞争日趋激烈的情况下，如果缺少准确、系统、高效的策划，企业就会像一只无舵的航船，在波涛汹涌的商海中穷于应付而最终沉没。

二次世界大战之前，日本还处在资本主义发展的初级阶段，但二战之后，日本致力发展经济，在四五十年的时间里，成为世界上敢与老牌资本主义国家美国相抗衡的经济强国。这一神话般奇迹的出现，是由于一批锐意进取、实力雄厚的大型企业带动了日本经济的起步与腾飞。毋庸置疑，策划在日本企业中受到高度重视。我们在有关日本的电视上看到，管理人员为了一个企划案，反复讨论。日本企业在开拓市场时，通常是经过精心的研究策划，其策划工作之严谨、考虑因素之多、市场信息把握之准，是值得我们学习的。因而制订出的策划方案能够突破常规，极具竞争力。

日本野村综合研究所对日本企业开拓国际市场、向外发展进行了研究，认为成功的诀窍在十个方面。

1. 企业负责人对向海外发展必须有明确的经营思想，不要因急于追赶竞争对手，就毫无目标地向海外扩展。
2. 在事前必须作细致的可行性调查，包括预测该产品未来市场需求大小和市场占有率，以及国家政治经济风险与商业竞争风险。
3. 必须有国际性优秀生产技术并要将其转移到生产地，这样才能生产与日本完全相同的产品，保证质量，保持声誉。
4. 在决定设厂前必须先有一定数量的产品出口实绩，而且已打出商品的知名度。
5. 必须有能胜任国际经营的人才。这种人才必须受当地员工的尊敬和亲近，能与当地员工融洽相处，并具有进行领导工作的足够能力。
6. 必须适当修正日本式经营并灵活运用，在适应国际经营的同时发挥日本式经营的优点。
7. 在经营管理上要能够与当地融为一体，即在人员上要培育和有效地启用当地优秀人才。日本派去的重要干部在公私活动方面都不要形成小集团；还要尽可能采购当地生产的原材料或零部件。
8. 企业内部要建立国际分工体制，即在生产上要依据市场需求考虑在国外生产何种产品，在国内生产何种产品，要尽可能在出口与海外生产上取得平衡，以避免发生国内工厂空洞化。
9. 灵活运用在海外的生产优势。
10. 必须预防投资摩擦，也要避免一窝蜂式地向同一国家或同一地区投资。要宣传本企业当地发展的贡献，还要能够与当地企业在竞争中建立共存共荣的关系。

日本企业在国际市场上这些成功经验，对我们有很大的借鉴作用。从总体上看，我国许多企业尚不具备到国际市场上竞争的能力，但也有不少企业虽然具备了这样的实力却没能有效地占领国际市场。其中原因是多方面的，但这些企业在打入国际市场的过程中，缺乏切实可行的周密策划，或不能根据国际市场的形势和发展动态进行及时调整，恐怕是重要原因之一。国际市场的竞争对企业策划工作提出了更高的要求。

第三节 企业策划的步骤

企业策划书通过实施而达到其目的,策划质量的优劣对企业经营将产生深远的影响。因此,在进行企业策划时,要以科学的态度,遵循一定的策划程序,采用适用的方法和手段,才能产生出高质量的策划书。

企业策划可以分为四大步骤、15个程序。

第一步骤:把焦点对准策划的对象,也就是寻找策划的主题,进行切题的调查研究。

第二步骤:描出策划方案的大轮廓,设定策划方案可期待的目标,为构思具体创意寻找突破口,然后将创意酝酿成熟,再纳入策划方案之中。

第三步骤:将充满构思的策划方案整理成策划书,预测其结果,并不断修正其内容。

第四步骤:对企业正式推出策划书,付诸实施,观察结果,总结经验,作下一次策划参考。

这四个步骤实质上就是企业管理中 PDCA 循环的具体运用,是一个策划书出台的全过程,灵活地掌握这些手法,是做一个杰出策划人所必须具备的能力。

这四个步骤,我们还可以细分成 15 个程序。

第一步骤	1. 发现策划对象 2. 选出策划对象 3. 认识策划对象 4. 分析策划对象	确定策划主题
------	--	--------

第二步骤	5. 描绘策划轮廓 6. 设立策划目标 7. 寻找突破口 8. 产生创意	构思策划方案
------	---	--------

第三步骤	9. 整理成策划书 10. 预测结果 11. 修正策划书	整理成策划书
------	--	--------

第四步骤	12. 整理修正后的策划书 13. 通过策划书 14. 付诸实施 15. 观察结果,总结经验	通过策划书
------	---	-------

一、确定策划主题

企业里到处都存在着策划对象,但并不是每个课题都需要策划,也无法一一实施。课题的来源有两种,一是策划人接受上司的指令或者其他部门的委托,从事某一主题的策划;二是自己发现策划对象,以此为主题进行策划思考。

策划人员应该具有自己发现策划对象的能力,自己找出策划主题,提出策划的必要性,再拟出相应的策划方案。

凭着敏锐的问题意识所发现的策划主题，有时候正是关键主题，有时候则是策划主题的某种暗示。如访问经销商，探讨问题时得到：(1) 经销商对公司的协调不关心；(2) 其他厂商对经销商正积极活动；(3) 经销商对本公司的商品组合大为不满等现场信息。这些成为寻找策划对象的线索，由此便可以产生：(1) 提高本公司对经销商的协调程度的策划；(2) 对经销商防止其他厂牌侵入之策划；(3) 满足经销商需要的本公司商品组合的策划等策划主题。

策划对象很多，不过却很难把所有的策划对象主题化，进行策划，也没有这个必要，必须将策划对象过滤，选出主要对象，将有限的智慧和时间投入其中，才能产生好的策划。因此，若要得到好的策划，企业方面也要精选策划对象，把力量凝聚于必要的主题上。除了策划者对这方面有十足的理解之外，企业方面也要具有判断的能力，辨别什么样的主题是值得策划的。

经过某种会议或场合筛选出策划对象、设定策划主题之后，首先应该尽可能让策划主题明确化。

所谓明确化，就是事物的内涵和外延，通俗地说是事物的范围。对策划主题明确化的表述方法：一是数字化，二是专有名词化。

例如：①提高营业额的策划。②提高营业额之促销策划。③为提高 A 产品营销额之促销策划。④为提高 A 产品营业额 50% 之促销策划。⑤为提高本世纪年度 A 产品营业额 50% 之促销策划。⑥以提高东北、华南地区 A 产品营业额 50% 为目标加强批发商行銷渠道的促销策划。由①至⑥，这些以促销为主题的策划，其主题越来越清晰，这就是策划主题的明确化。

如主题①提高营业额的策划，它不限于促销计划，同时也可以从广告宣传、降价、追加新产品等手段来考虑策划，同时产品也不限于 A 产品，B、C 产品都可能有，地区也可能面向全国。

这种“自由度”很大的策划主题，似乎可以尽情发挥，但由于焦点不定，很可能做出和上司或委托者意图偏离的策划。如能像⑥项一样主题明确的话，对于主题的调查、分析，则容易得多。

如果会议中决定的策划主题或上司下达的策划主题或委托者交给的策划主题，像①项似的模糊主题时，最好不要立刻就接下来，否则上司或委托者也许想的是 A 产品在东北地区的促销，而做出来的策划方案却是华南地区的策划方案，结果事倍功半。

因此，着手进行策划作业时，先要和决定策划对象、主题的人商谈，充分领会上司或委托者的意图，然后再进行策划作业。

有一个市场调查机构接受一家食品厂商委托，要求提出一个新产品上市前的竞争商品调查所需的费用估价及调查策划。然而该调查机构由于弄错了厂商的真正用意，将策划的要点放在竞争产品的品牌、厂商、生产量、销售量、广告、促销法、行销渠道等对策上面，而食品厂商在新产品开发阶段，对以上各点大致了解清楚了，他们想知道的是从批发商、零售商、消费者及广告公司等方面，收集有关运用什么行销渠道、什么方法、什么价格体系及公关活动打入市场的具体构思。可是调查机构却被传统的调查项目所限，未能掌握住委托者的真正意图，而被别家调查机构抢走了生意。

策划对象、主题明确化以后，策划者应该对策划对象作充分的调查、分析、研究。

1. 新产品的内容、性能、成本、预定售价。

2. 新产品及既存销售渠道的关系,尤其要判断行销渠道的适合性。
3. 新产品的竞争厂商、竞争产品的状况。
4. 本策划以什么判断为必要条件。
5. 对本策划的期待是什么。
6. 关于本新产品是否有其他项目的策划。
7. 本策划可能动用最大限度的费用、人员、时间、场所等。
8. 过去本公司或竞争厂商,是否曾做过同类或类似的策划,其内容、结果与值得反省的地方是什么。
9. 本策划书的截止时间是什么时候。
10. 本策划可以获得什么单位或个人的协助。
11. 上司或委托者对本策划有什么构思、希望。
12. 本策划为什么指定自己来做。

策划人在开始策划时,对上述 12 点必须从心里有所准备,激发策划的灵感。

一份理想的策划书,是在有限的费用、资源、人力、时间范围内,达到最高效、最大成果的策划。要达到这个目的,就要充分调查、分析、研究策划对象,而调查、分析、研究的四大基本原则是:多听、多看、多问、多查。否则那种脱离现实、一厢情愿的看法、创意和辉煌结果,终将无法实施而被废弃。

二、构思策划方案

构思策划方案是在充分调查了解分析的基础上进行的,前面所讲的 12 点,主要是就企业的内部环境,针对产品开拓市场而言的,如果是企业战略策划呢?仅仅了解这些是不够的。事实上,许多外部因素对企业经营的影响是有差异的,不同层次的外部环境对企业的作用也有区别,国家的宏观经济政策、国际环境对企业的影响可能稍为间接些,而行业发展环境、市场环境和外部竞争者等对企业的影响就比较直接,企业可以明显感受这些外部力量对自己产生的影响。

在对企业相关环境分析研究之后,还必须对企业进行评估,也就是企业的定位,企业处在同行业的哪个位置,处在社会的哪个档次。这些方面包括企业的产品质量、技术水平、销售状况、人力资源、财务状况和筹资能力以及工作效率。所谓量力而行,知己知彼,方可百战不殆。

构思策划方案是企业策划过程中最困难、最重要、也最有意义的一个环节,它是策划者智慧和灵感的体现。所谓策划构思,就是根据企业目标,综合各方面的信息,探寻出企业自身未来的行动方案。

构思策划方案,必须设定目标,才不致于满天麻雀都去捉。企业目标是由一个总目标、多个分目标构成的多层次系统。分目标有三种形态:一是时间形态上的分目标即阶段目标;二是层次形态上的分目标即子目标;三是专业领域形态上的分目标即部门目标或专业目标。企业通常采取利润指标(国有企业用利税指标)作为自己的总目标,并以市场占有率、利润率、劳动生产率、销售总额和成本等指标作为阶段目标。

策划者根据企业的总目标、阶段目标,分解到策划对象,设立一个比较适宜的策划目标。

设定的目标如果过高,则无法实现;过低,则失去策划的意义。因此设定策划目标