

企业策划学

员晓哲 谢群 编著



西安地图出版社

企业策划学

主 审:侯军岐

主 编:员晓哲 谢 群

副主编:杨 峰 同忠义 张永良

西安地图出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业策划学/员晓哲,谢群编著. —西安:西安地图出版社,2001.8

ISBN 7-80670-080-3

I.企... II.①员...②谢... III.企业管理-经营决策 IV.F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第053357号

企业策划学

员晓哲 谢群 主编

西安地图出版社出版发行

(西安市友谊东路124号 邮政编码710054)

新华书店经销 西北农林科技大学印刷厂印刷

850×1168毫米 1/32开本 9印张 198千字

2001年8月第1版 2001年8月第1次印刷

印数1—2000

ISBN7-80670-080-3/F·2

定价:18.50元

前 言

国内外尚未将企业策划作为一门单独的学科,这并不意味着策划不能成为一个学科。相反,在企业策划已形成普及趋势的今天,企业策划学的诞生已成为实践的迫切需求。企业策划学不同于企业市场学,市场学紧紧围绕市场而行动,而策划学则着眼于全局。策划不仅为市场服务,更要为企业服务,不仅服务于企业的现在,还要服务于企业的将来。

企业策划学不同于企业管理学。企业管理学注重企业机构的组织与运作及其所产生的内部效率,企业策划学探索这种内部效率与外部、与市场以及与其他一切相关点的辩证关系。企业策划学不是广告学,广告学以传达信息为目标,企业策划学控制信息传达的范围、速率和效果期望。

在市场经济日益发达的今天,人才成为市场奇缺的资源之一。我们出于市场的现实需求,基于高级人才培养的迫切需要,在参考国内外相关企业学及策划学书籍和论文的基础上,依据管理学、经济学专业的教学大纲,组织编写了《企业策划学》教材。教材内容上重视企业策划基础理论的进述,注意理论联系实际,使读者在掌握理论知识的基础上,能运用所学知识解决企业实际问题。本书不仅可以作为大、中专学校的学生教材,也可作为企业管理及企业策划实际工作者的参考读物。

本书共十三章,第一、第四、第七、第八章由员晓哲编写;第三、第五章由谢群编写;第六、第九章由杨峰编写、第十一、第十二章由

同忠义编写;第十三章由张永良编写;第十章由张晓妮编写;第二章由刘佩胜编写。本书编写大纲由员晓哲、谢群、杨峰制定,编写工作由员晓哲、谢群组织,全书的统稿、修改、定稿由员晓哲、谢群完成,西北农林科技大学经管学院侯军岐教授对编写大纲提出了修改意见,并主审了全书内容。

由于目前还没有专门的《企业策划学》大、中专教材,本教材在这一方面进行了探试,因作者水平有限,加之在当今如此浩瀚和快速增长的信息面前,很难及时、全面客观的在一本教材中反映企业策划学的最新发展和所有内容与现实,至于在体系、内容和文字上的偏颇和欠妥之处更在所难免。敬请专家、读者批评指正。

编者

2001年8月

序 言

我常常想,为什么一个企业可领风骚一两年,也可以领风骚上百年。一个企业可以因换上一位卓越的领导人而起死回生,可以因有一个适销对路的产品而兴旺发达,更会因一个小小的创意而使公司名声鹊起……这一切的一切,都是企业策划的结果。在一个企业的诞生、生存和发展的每一个阶段和环节,都离不开企业策划,离不开企业策划家天才的构想与创意。

历史已迈入 21 世纪的大门,知识与信息社会在人们面前也早开端绪。企业策划对人类、对企业的重要性已到了怎么描述都不过分的地步。与世界上任何事物一样,“炒”得最热的时候,正是最易忽视和忘记它的本质的时候。那么企业策划究意是什么呢?我很同意作者在他著作的导论部分所概括的企业策划本质集中映现在竞争性、前导性和科学性三个聚焦点。从中外策划思想和发展可以看出,哪个社会发展时期存在竞争,哪个时期就需要策划,竞争越激烈,其策划活动越频繁,策划思想越丰富;从策划的起源和发展的全过程来看,无论什么性质、形式的策划,都要在科学管理和决策之前进行,并依赖于策划活动的理智化、科学化和效能化;科学性是企业策划的生命线,企业策划自身的各个环节,每个过程都应向科学化的方向发展。

当然企业策划还有工具性的特点。这也是与现代企业策划事业共生的。特别是人类阶级社会依然存在,公正的国际经济新秩序远未建立,对于我们来说,站在人民群众的立场,从社会发展的角度,坚持实事求是和公正的观点,不能不予以重视。

而这,都是要靠人去思考、去认识、去把握、去完成的。这就是企划人。企划人素质的高低,绝对影响企业策划的数量、质量和效果。这些问题都可以在作者的著作中找到答案。

《企业策划学》是作者教学实践、科研实践和策划实践的结晶。值得一提的是,本书写作理念是开放型的,形成了一种系统性、现实性和前瞻性的研究格局。所有这些,都给前人、今人和后人在不辞辛劳、竭力建设的企业策划理论知识大厦上,增添着砂石和砖瓦。

20世纪后期,包括高等教育界的教学研究人员在内的中国理论界、学术界,是比较活跃的。特别是20世纪90年代中期以来,在开放、反思、沙龙式的交流和炼狱式的自省中,在繁茂杂芜、百花齐放而又草木丛生中,锻炼和培养出一批青年学者。这些学者,具有一种精神——把真理当真理,把学问当问,绝不“把玩”;具有一种态度——把事情当事情,把研究当研究,绝不“卖弄”;具有一种追求——把理解当理解,把探讨当探讨,绝不“马虎”;具有一种眼光——以历史映现实,观现实知未来,绝不“近视”。大凡如此,他们的研究风格,总是在追求谦逊、扎实、朴素、深刻;他们的成果内涵,总是显现出有容、可靠、易学、存思。西北农林科技大学从事经济管理研究的青年学者,其科研成果日渐增多,形势的确喜人。我在为员晓哲《企业策划学》作序的时候,心中好像就有一个群体,正在新的起跑线上云集。我愿为他们加油、助威。

侯军岐

2001年8月于中国杨凌

目 录

前言

第一章 企业策划学导论	1
第一节 企业策划学的由来与发展.....	3
第二节 企业策划的概念及特点.....	5
第三节 企业策划的涵义和性质	10
第四节 企业策划的特性	16
第五节 企业策划的功能	22
第六节 企业策划学的学科性质	23
第二章 企业策划的基础	25
第一节 市场调查的概念	25
第二节 市场调查的方法和技巧	32
第三节 市场调查实务	40
第三章 企业策划的原则	50
第一节 利益性与整体原则	50
第二节 客观性与可行性原则	53
第三节 机变性与慎重性原则	56
第四节 奇胜性、时效性与群体作为原则.....	59
第四章 企业策划的运作过程	62
第一节 国际一些学者对策划阶段的几种界定	62
第二节 策划的一般过程	66

第三节	专题策划举例	71
第五章	企业策划的方法	74
第一节	矛盾分析策划法	74
第二节	质量分析策划法	76
第三节	比较方法	80
第四节	结构方法	82
第五节	系统分析法	84
第六节	综合分析法	84
第七节	实践方法	88
第六章	企业诊断策划技术	90
第一节	经营环境诊断策划技术	90
第二节	管理者诊断策划技术	95
第三节	企业经营战略诊断技术	102
第四节	企业组织管理诊断策划技术	107
第五节	生产质量管理诊断策划技术	120
第六节	企业财务管理诊断策划技术	133
第七节	人力资源管理诊断策划技术	147
第七章	企业策划案的写作	160
第一节	企业策划案的基本内容	160
第二节	企业策划案的结构	161
第三节	企业策划案的写作	163
第八章	企业策划家的培养	168
第一节	什么是企业策划家	168
第二节	企业策划家的素质	170

第三节	企业策划家的培养·····	173
第九章	企业创业策划·····	184
第一节	创业的基础·····	184
第二节	经营项目评估·····	192
第三节	撰写商业计划·····	200
第十章	企业文化策划·····	211
第一节	文化与企业文化·····	211
第二节	企业物质文化策划·····	216
第三节	企业行为文化策划·····	226
第四节	企业制度文化策划·····	232
第五节	企业精神文化策划·····	235
第十一章	企业公关策划·····	241
第十二章	企业广告策划·····	254
第十三章	企业 CI 策划·····	266

第一章 企业策划学导论

名不正则言不顺,在谈论企业策划之前,应该先给企业策划正名。

“策划”一词在中国还可谓新生事物,按惯例人们希望从英文中为它找到一个恰如其分的称谓,最确切的莫过于 Scheme,相应的策划人应该是 Schemer。

在此前,人们一般认为策划不过是 Plan,实际上是大大削弱了策划的功能,而将它混同为简单的计划。实际操作中,策划又往往被归于 Marketing 即市场部之中,使得策划不能体现其完整的统一性。

应该看到,策划就是策划,它是一个系统,独立存在于企业体系中并独立运作,它的作用不在于直接创造效益,而是使企业生存、发展。

国内外尚未将策划作为一个单独的学科,这并不意味着策划不能成为一个学科。相反,在策划已形成普及趋势的今天,策划学的诞生为期不应太远了。策划学不同于市场学。市场学紧紧围绕市场而行动,策划学则着眼于全局。策划不仅为市场服务,更要为企业服务;不仅服务于企业的现在,还要服务于企业的将来。

策划学不同于管理学。管理学注重机构的组织与运作及其所产生的内部效率,策划学探讨这种内部效率与外部、与市场以及与其他一切相关点的辩证关系。策划学不是广告学。广告学以传达信息为目标,策划学控制信息传达的范围、速率和效果期望。

从某种意义上讲,策划学类似于会计学,存在于企业内部,独立自成体系。企业策划存在的意义是制约企业的一切活动,并为企

业的决策提供依据。

在企业的体系中,各项企业的活动是目,而策划是纲,纲举目张,抓好策划会使企业的其他活动事半功倍。

所以,策划无处不在。这听起来似乎过于流俗,也往往被人误解为策划不过是计划、盘算等等很日常的东西。我们所说的策划是针对企业而言,扩大一点说是针对一切含有经营目的的个体而言,不管其经营的目的是经济的还是政治的或其他的。

企业的建立需要策划。企业建立的目的(并不是所有的企业都是为了盈利而建立的)、企业组建的形式、企业管理模式的采纳、企业对外形象的确立、企业发展的方向等等都需要策划的参与。

企业的宣传需要策划。极少数情况下企业不愿被宣传出去,仍然需要策划来保证如何做到这一点。宣传的内容、宣传的规模、宣传的方式、方法,都以策划为前提。

企业的经营需要策划。对经营方向、方式以及取舍的策划,是企业决策的重要保证。相对于决策,策划可称为前决策过程。所谓运筹帷幄正是指策划而言。

企业的发展需要策划。企业如何发展、企业发展的速度,甚至企业的倒闭,都离不开策划的参与。策划的目的是均衡,一个内力均衡的体系,不论它作任何动作,都会发挥出它最大的效应。

企业策划的执行离不开人的因素,而人的素质直接左右着企业策划执行的结果,这从一个侧面决定了企业策划的不确定性。

对于一个完整的体系而言,人的作用可以降低到尽可能小的程度。但就目前来看,企业策划还远远不能达到这个层次,人的作用仍然是企业策划执行中的决定性因素。

企业策划的好坏决定于执行——执行的好坏决定于人,或许正是因为这一点才使策划直到目前还被人们所怀疑。

作为一个特殊行业的从业人士,策划人应该具有特殊的素质。首先应该明确一点——不是所有人都适合从事策划业。

一个好的策划人至少应该具备以下这些素质：

策划人应该具有跨行业、跨学科的知识。

策划是为企业服务的，作为一个独立的行业，策划人必须了解各行各业以及各个学科，才能满足不同服务对象的要求。

在企业策划实践中，针对不同服务对象所处的不同领域，企业策划应该具有不同的特色，并能发现与引用其他领域中可借鉴的东西。

博学对于策划的意义是重大的，策划人不必是某一学科的博士，但一定要是杂家。杂家不是好像什么都精通的人，而是对很多事都知道到一定程度的人。

策划人应该是半个思想家。

贯穿策划的是思想。策划的最终形成是思想的集结。所谓思想家，是可以发现理论、创造理论的人。企业策划不是一成不变的，它在不断创新中生存，策划人必须有能力挖掘策划本质性的东西，同时为企业策划注入新的内涵。

第一节 企业策划学的由来与发展

“策划”一词大多数人并不感到陌生。它现在频频出现在我们的日常生活和工作中。大型文体活动有“策划”，电视片的编导制作有“策划”，广告宣传也有“策划”，凡此种种，不胜枚举。

策划，这种古老而又充满生机的活动正在被越来越广泛地重视和应用。说它古老，是指策划活动古已有之，历史久远，可以上溯五千年，“策划”一词在古书中也早已出现过。但对策划进行系统的研究则是近代的事情。在新的形势下，策划的内容、特点、规模及实施手段等都发生了很大的变化，策划活动也日趋复杂。

中国的策划思想源远流长，它与人类社会的历史一样悠久。而且，劳动人民在长期的社会实践中，对策划思想及其理论不断积

累,留下了许多有关策划的论著,成为后人极其宝贵的文化遗产。原始社会的群体狩猎阶段就有了策划思想的萌发。西周的姜尚是我国历史上有明确记载的第一位策划大师。周王朝的建立离不开他的正确策划。他根据当时商纣王朝的统治“僵而不死”的特点,建议周文王宽施仁政、励精图治,增强周的实力,同时结交四方,孤立暴虐的商纣。至周武王时,伐纣的时机逐渐成熟,为了检验自身力量,确保成功,举行了有名的“孟津观兵”。稍后,不失时机地向商纣王朝发动进攻。牧野一战,摧垮了商王朝的统治,奠定了周王朝的统治。到了春秋战国时期,中国的策划思想得到进一步发展和丰富。《吕氏春秋》中“引胜之一策也”的“策”字,《论语·述而》中“好谋而成者也”的“谋”字,以及《汉书·商帝纪》中“运筹帷幄之中,决胜千里之外”的“筹”字,都是策划的思想,即筹划、安排、出主意、想办法、出谋划策之意。而中国策划名著《孙子兵法》更是我国古代筹划学的光辉典范,对于我们今天的策划仍然具有借鉴作用。日、美等国的人士对它极为重视,掀起了一股研究孙子兵法,探讨其在经济、政治等领域中运用的热潮。《孙子兵法》系统阐述了一系列重要的古代战争理论,同时也提出了很多重要的策划原则。这些原则归纳起来主要有:“知己知彼”的信息原则;“校之以计”的预测原则;“奇正相生”的变化原则;“策划实施”的用人原则。春秋战国时期,策划行为在战争中的地位 and 作用已被普遍认同。《战国策》一书,就是战国时期策士、谋士游说、策划之言论的汇编。然而,中国直接出现策划一词是在汉朝时期。西汉刘安的《淮南鸿烈·要略》,就有“擘画人事之终始者也”的要句。南朝人的《后汉书·隗器传》,更有“是以功名终申,策画复得”的要句。这里的“擘画”、“策画”均与策划通用。随着社会的进步和发展,策划的含义由原来出谋划策的表层次向深层次演化。南宋辛弃疾在《议练民兵淮疏》中写道:“事不前定不可以猝,兵不预谋不可以胜。”意思是,做事情不在事前决策,就很难应付突然发生的变化;行军作战如不在战前策划,就很

难克敌制胜。可见，古人已经认识到先策划后决策以及策划在决策中的重要意义和地位。

的确，古代的策划行为大多是与战争相关的。但是，古代策划也不局限于这个领域，它还体现在工程技术方面。举世闻名的都江堰建于战国时期，这项水利工程集中多种功能于一身，充分体现了策划构思的宏大与精巧。

第二节 企业策划的概念及特点

一、企业策划的概念

企业策划，是指策划活动的主体——企业——企业在市场中为达到预定的目标，对企业生存和发展的宏观经济环境和微观市场环境进行分析，寻找企业与目标市场顾客群的利益共性，以消费者满意为目标，重新组合和优化配置企业所拥有的和可开发利用的各种人、财、物资源和市场资源，对企业整体市场活动或某一方面的市场活动进行分析、判断、推理、预测、构思、设计和制定市场运作方案的行为。

企业策划作为一种手段，是企业转动市场的魔方，借助多学科知识和智慧的集成，聚合企业的各种经济资源，把企业的小市场拓展为大市场，没有市场则通过企业策划，为企业营造出一个新市场。21世纪，知识经济作为人类社会的先进生产方式伴随着经济全球化的浪潮已开始渗透到中国的市场经济运行过程，企业要想在激烈而近乎残酷的市场竞争中求得生存和发展，对新时代生产力构成的基本要素——知识的依赖性日益增大。而知识含量极高的企业策划在企业开拓市场过程中的作用日益重要，并逐步成为企业市场竞争的秘密武器。

营造市场就是要在市场调查和分析的基础之上，创造新的生

活方式和消费观念,唤起消费者的购买欲望,并通过企业的生产经营活动,向消费者提供能使其满意的产品或服务,引导他们进行消费。把潜在的消费者转化为现实的消费者。

马克思指出:“生产‘生产着’消费”,消费在观念上提出生产的对象,作为内心的意向,作为需要,作为动力和目的,消费创造出还是在主观形式上的生产对象。没有需要,就没有生产。而消费则把需要生产出来。营运市场就是推广和介绍某种新的生活方式,推广某种消费观念,引导人们进行消费,并再生产出新的需要。而新的需要,则不断地促进生产的发展。随着我国市场经济的发展,买方市场出现的必然性和存在的合理性日益明显,企业策划作为营造市场的新兴学科,将日益受到商界的重视,并在生产经营活动中得到广泛应用。一种新产品,在人们对它的功能、质量还不了解的情况下,一般是不肯掏钱购买的。新产品进入市场,它必然随之产生新的消费观念和新的生活方式。这就要求企业必须采用各种营销手段去宣传、介绍和推广,唤起消费者的购买欲望,使之接受新的消费观念、新的生活方式和新产品。企业策划引导着企业,企业引导着消费者,共同不断地“生产”着消费者的消费欲望,在生产发展的基础上满足人民群众日益增长的物质文化需要。

二、企业策划的主要特点

企业策划是一门复合型的学科,它是由多门学科知识综合、交叉、碰撞而形成的新的应用知识体系。它秉承市场营销学的特点,是综合思维的学科与精湛的经营艺术的结合。企业策划既是一门科学,也是一门经营艺术。

1. 企业策划是创新思维的学科

企业策划实质上是一种经营哲学,是市场营销的方法论,因而是一门创新思维的学科。

企业策划是从新的视角,用辩证的、动态的、系统的、发散的思

维来整合企业策划对象所占有和可利用的各类显性资源和隐性资源,使其在新的排列组合方法指导下,各种生产要素在生产经营的投入产出过程中形成最大的经济效益。它主要包括四个方面的内容:创新思维路线的选择,企业经营理念的设计,资源的整合,市场营销操作过程的监督和管理。

企业策划作为创新思维的学科,特别强调将单线性思维转变为复合性思维,将封闭性思维转变为发散性思维,将孤立的、静止的思维转变为辩证的、动态的思维,将具有浓厚的小农经济色彩的“量入为出”的思维转变为“量出为入”的市场经济的思维。市场营销策划所要达到的最终目的是通过对企业各类资源的整合,使营销策划的对象以崭新的面貌出现在市场上,并在特定时空条件的市场上具有惟一性、排它性和权威性。只有达到这“三性”才是一个优秀的企业策划,才能满足市场竞争的创新需要,也才能使企业策划的对象在市场竞争中产生“先发效应”和“裂变效应”,以抢占市场的先机和拥有市场核裂变能量,为企业拓展广阔的市场空间和实现企业综合经济效益最大化的目标。

总之,无论什么项目,创新思维都是以企业策划创意为起点,它引导企业策划者用系统工程方法,从经营哲学的高度对投入生产经营过程的各种生产要素、市场资源和社会资源等进行科学的分析、归纳和综合,使其产生更大的总体功能效应。

2. 企业策划是管理工程设计学科

企业策划实质上是运用企业管理过程中所拥有的资源和可利用的资源构成一个新的管理系统工程,并对这个系统中的各个方面根据新的经营哲学和经营理念设计进行轻、重、缓、急的排列组合。在这个企业管理系统工程的设计中,经营理念的设计始终处于核心和首要的地位。

在企业策划中,营销理念设计是其他一切营销活动设计的前提,是市场营销活动的影子,而市场营销活动则是营销理念的原