

YIGE PINPAI CEHUASHI DE SHANGJIE GANWU

远影著

面埋伏

一个品牌策划师的
商界感悟

四川出版集团
四川人民出版社

八面埋伏

一个

远影 著

的商界感悟

四川出版集团 四川人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

八面埋伏：一个品牌策划师的商界感悟/远影著.—成都：四川人民出版社，2006.3

ISBN 7-220-07066-7

I. 八... II. 远... III. 企业管理：质量管理—案例—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 016579 号

BAMIAN MAIFU

八面埋伏

一个品牌策划师的商界感悟

远 影 著

责任编辑
封面设计
技术设计
责任校对
责任印制

张 鹏
魏晓舸
杨 潮
叶 勇
丁 青 李 进

出版发行

四川出版集团 (成都槐树街 2 号)
四川人民出版社

网 址

<http://www.scpph.com>
<http://www.scmcbbs.com>
E-mail: scmcbbsf@mail.sc.cninfo.net

发行部业务电话
防盗版举报电话

(028) 86259459 86259455
(028) 86259524

照 排
印 刷
成品尺寸

成都华宇电子制印有限公司
四川省印刷制版中心有限公司
170mm×240mm

印 张
字 数
版 次
印 次
书 号
定 价

11.5
150 千
2006 年 3 月第 1 版
2006 年 3 月第 1 次印刷
ISBN 7-220-07066-7/F·775
98.00 元

■ 著作权所有·违者必究

本书若出现印装质量问题，请与工厂联系调换

电话：(028) 83048760

序

上世纪90年代末，我偶然认识作者。

那时，他在四川一家刚出道的地板公司任销售总经理兼策划总监。地点，林业厅面积不足百平方米的写字间，但他的才气好像远远超过这空间。

几年来，偶有联系。当我从教授走向学院的领导岗位后，就基本上淡忘了。

前些日子，作者竟然来电，请写序。一惊又疑，答道：“把书稿送来，看后再说。”

我写过不少书，更因专业关系看过无数营销理论。但还没看完《八面埋伏》，忍不住感慨：1997年的相遇，竟是一种缘！

作者独特的经历，构建出独特的谋篇结构。

独特的智慧穿透商界。

记者们采访企业，显得表面；

学院派研究理论，过于抽象；

广告人总结案例，失之偏颇。

读完令人称奇，笔者的创意深度和广度实属罕见。且二者间巧妙融合的技巧像钟，撞击心鼓……

这样的书，不会有续集，也不可能会有续集。因为笔者不会重复。当然珍爱与否是读者的事，留待智者去评判吧！

电子科技大学教授 吴尚志
2005年11月于蓉城

目录

从这里开始	/ 1
“埋伏”之真	/ 5
第一面 造型面	/ 13
第二面 形象面	/ 25
第三面 卖场面	/ 71
第四面 产品面	/ 93
第五面 推广面	/ 113
第六面 交割面	/ 135
第七面 人力面	/ 149
第八面 入市面	/ 167
结束语	/ 175

从这里 开始

八面埋伏

BAMIAN MAIFU

出此类书，我没敢想；很多年前，甚至不知道想。

学生时代，羡慕过诗人，也景仰着翻译家，更崇拜工程师。

那时语文成绩一直优秀，但因文字入狱的“右派”也多。考大学时选择理工科了，语文老师道贺时感言，你数、理、化相对显弱，何苦！

我心里得意，有了一技之长，再自学文科也不迟，作家不是都读过大学，况且如果我因文章获罪，劳改也不会下苦力嘛。

大学毕业几年中，为了不沦落为文学爱好青年，发表了散文、小说、诗歌和纪实文学，成为作家协会会员，也就是不知名的作家；为了不辱专业，以发表论文和设计自动磨锯机，提前博取工程师职称；为了有别于自学成才，发表译文并考取了中国科协在全国选拔的赴日进修。在日本期间，感受到工业设计的发展。

归国后，不敢想象前辈在技术科的退休是自己的归宿，毅然南下深圳，开始了自由的漂流人生。

深圳首月两次跳槽后，进入一家工业设计公司。什么是工业设计？任何企业的发展都离不开三个力：产品力、形象力、销售力。狭义而言，工业设计改变产品的外观造型；广义而言，改变三力的过程。

一晃十余年过去，乐此不疲。只是个人身份变化：两年的设计公司老板，八年的职业经理人。成就了无数的“三力”案例，换来企业的效益，其中尤以“升达”为最。

从那时起，我才深感这一职业不怕你学科多，只恨知识少，别担心学的用不上，常心虚每科钻得不够尖。我庆幸自己学域宽，不到半年，挂靠朋友公司的牌照，经营起工业设计公司，取名“阿尔发”。经营两年，做过数家客户，近的深圳，远的外省，有国企、民企、也有台资。

其中一位四川客户验收自动空气清新器的首板，抚摸着逼真的首板时感慨，这是一个很有前景的行业，几番力邀我回成都合作。

面对上亿产值的大企业的诚意，我只能关闭深圳的小摊。回蓉后，因经营管理上的分歧，合作流产了。

逢此期间，“森达”启动。应邀带上作品，沟通策划业务。董事长听完我的介绍后，立刻邀请到西藏饭店共进午餐，席间他说：想聘一位懂策划的营销总裁，意下如何？

我索要了该企业的项目论证书，看后知道，强化木地板是从国外引进的地面装饰新材料。由引进的自动生产线制造，一条线的年产量达250万平方米。如何销售，我突然感到一种新的空白，不见面的人如何成为我的产品客户，“森达”强化木地板恰是这类销售。

经营工业设计是卖无形的商品，我都走过来了。这有形的商品难道会更难？我不信，于是我选择了。没想到，这竟成了本书的发端。

现在我知道，这些年的跳动也是策划，只不过是人生策划。有主动的，也有被动的，其间有来自机遇，更含来自个人的强求。

上任后，说是营销总经理兼策划总监，实际上就我一个人。

八年走来，竟有大量书中未曾找到、却又深嵌在企业经营史中的案例沉淀脑海。在一个默默无闻的“森达”成长为行业的“升达”品牌过程中，既为这些案例曾有的辉煌而骄傲，也留下很多遗憾和叹息，种种思潮让人夜不能寐，浮想联翩……

一方面，策划是近年很热的职业。策划人不是单个活跃在企业、就是群居于广告策划类的公司。偶尔一个“点子”仿佛就成了策划本身，不能给企业的经营、品牌的塑造带来可持续的影响。“点子大王”淡出媒体热点，“点子公司”的消失，不就是例证吗？可怕的是业界进入了两个极端，或继续“点子”的快感循环，或鄙视这一职业的精髓所在！其形成原因与策划人功底相关。

另一方面，经营企业的决策者们中，如果第一桶金源自于中国经济体制的大好机遇，那么，面对积累的膨胀，面对国外同行大品牌的涌入，他们需要做大做强，尤其盼望策划。但聘用广告公司策

划，聘请方对策划的辛勤劳动，常常不能给出正常的委托价位，导致策划公司也不敢太多付出。互为不满可说是业界心态，也是时下在中国，策划公司远不如传媒买卖的广告公司日子好过的原因。

正是在这一大背景下，笔者开创了“升达”的营销策划和“三杉”的整合过程，书中主要的案例均是笔者学历、学域、悟性和经历四者结合的体现。它虽然没有参加广告类评奖，但我深信，它烙在企业发展中的痕迹，就是真正的获奖。

加入WTO已有数年，国外企业的涌入已是不争的事实，经济规则愈来愈明晰，投机的概率越来越渺茫。未来的日子，将有一些很大的老板为了安全不再经营，靠“息”过上富足生活，成为“息爷”。也有挺下去的，若想躲过失败一劫，就需要学习研究商界经营的真谛——埋伏术。

“埋伏” 之真

八面埋伏

BAMIAN MAIFU

感之念，有了《八面埋伏》，取此名，源于以下几点：

第一，都说商场如战场，更残酷的说法，远胜过战场（商场不优待俘虏）。埋伏是战争术语，埋伏的目的是消灭对方；就商界而言，埋伏的目的是取悦对方，这个对方就是公众，有可能转化的消费者群体，仅此区别而已。

为什么要这样做呢？

放眼商界，没有多少冷僻的营生。今天任何一个行业都存在竞争，“生意越来越难做”成为世人的感慨。未来，全球经济一体化，竞争压力更是愈来愈大。

直接叫喊“我的产品最好”，每个企业都“王婆卖瓜”，在过去是一种取悦，今天则是公众耳畔的一片嘈音。这说明不同的时代，取悦方式在变。即使听清了，在信息大爆炸的社会，人们也很容易忘掉你的叫喊。没有一个企业可以一直不停地叫下去，因为传播成本太高。更何况在行色匆匆中生存的人们，有着对商品信息本能的排斥性，比如一到广告时段就换频道。那么，购买人群凭什么花钱呢，那就是“我感知的合适产品”。

感知的途径有两条，一条是即兴市场比对；另一条是经历中的累积。

不妨做一推测试验：两个相邻卖场，商品种类和装修风格都一样。其中一家正门悬一巨幅“我的产品最好”，但通往它的路简陋无比。而另一家没挂巨幅广告，但路的两旁风景宜人，沿途隐现愉悦公众的企业特征，比如企业的CI应用，自然踏上这条路的人就多。诱人细节的外化就是埋伏。

仔细分析商界构成，虽然行业众多，但可概括为四大类：生产资料产业领域、生活资料产业领域、流通产业领域和服务产业领域。每个领域有无数的行业，每个行业有无数的经营者，假如把经营者视为商界的“单体”，那么，成功的单体都催化出“埋伏”理论的诞生。

由此为“埋伏”下一定义：任何“单体”将经营过程（包括人为制造过程，详见“第八面”）有选择性的取悦凸现在公众感知域内，由此而累积其自身的认知度、美誉度和信赖度，最终实现持续上升的销售。

根据这一定义，分析出它以下几个方面的特质。

1. “选择性”的特质

经营过程很多很长。按凸现方式有社会凸现，例如产品形态、厂房模样、写字楼风格等；也有内部凸现，例如材料采购、秘制工艺等。任何一个单体也无足够人力、财力去凸现经营的每个细节，它必须在“社会凸现”和“内部凸现”中进行遴选。

首先，遴选的原则是：眼前有能力做的。通常的顺序是以“社会凸现”为主，“内部凸现”为辅。对借助形象经营的企业，还要符合企业设定的形象（形象的设定过程详见CIS理论）。

其次是选择同行中有特征的地方，例如经营成就的荣誉，这就是当下所谓的细节经营理论。

最后是选择不同的表达，例如包装的设计，体现的是差异化经营思维。

一旦在“社会凸现”和“内部凸现”中，确立了凸现的内容，就必须实现“取悦”目的，要完成这一任务需要资金、人力和技术。单体在不同时期的人、财、技术的资源平台是不一样的，宁可少选凸现的经营细节，保证“取悦”的成功，这就是通常所说的“做一样像一样”。久而久之，累积而成企业文化。所以真正的企业文化是经营历程的沉淀，而不是人为地提出某种口号。离开这一经营思想建立的企业文化，只能称为伪文化，目前伪文化现象较深，其危害性在后面详述。

2. “取悦凸现”特质

“取悦凸现”就是将细节向公众展示的外化过程。任何一个单体经营过程都是变化的，它决定了不同时期有不同的“取悦凸现”。

由于埋伏是创造性劳动，埋伏方案源于想法，每个人都会有想法（除非傻子），这就意味着进入的门槛很低，但不等于每个人都能成为埋伏大师。有些人的方案只能称为瞎想，有些人的方案，可称为“埋伏术”。

如何鉴别呢？

我们只能从“埋伏”的目的入手。

埋伏的终极目标是成为行业的榜样。因为只有成为榜样，才能在同行中胜出，所以“埋伏术”就应该符合“榜样”的基本属性。

什么是榜样的基本属性？我们从“榜样”一词的定义中分析发现，它有三大基本属性。

一是时效性。从榜样的定义发现，有两层涵义，一是行业中没有的，可成为榜样；二是行业中有的，看谁做得更出色。由此得出榜样的真谛：永远成为榜样需要坚持不懈的“取悦凸现”。以促销案为例，没有一个方案永远伴随企业的终生。

二是比较性。榜样是因参照物而存在的。换言之，没有他人的衬托，无从谈榜样。就经营而言，“他人”就是指同行对手，只想自己怎么做，就是“唯心论”。艺术靠此大成的有，生意场则很少，这“很少”就是已经成为霸主，只有超越自己了。

三是区域性。榜样的参照物都有一定的区域，引申在经营中，不同地区的参照物表现是不一样的。比如同一品牌，在南方强，北方弱；再者，东方人消费文化与西方有别。这就是说某一单体的埋伏术，不可能适宜全球市场，假如它有全球市场的话。

沿此“三性”而来的埋伏方案，还须接受两个原则检验。这便是性价比和可行性。

所谓性价比，指实施埋伏的成本和取得的效益之比。

所谓可行性，是指实施埋伏的人力、财力和技术都不存在难题。

由此看出，瞎想和埋伏虽然只隔一层纸，但要捅破这层纸，需要学历、学域、经历和悟性四者聚合。聚合能量大者，称为超人；

中者称为能人；小者，称为凡人。通常是超人做“势”，能人做“市”，凡人做“事”。

如果看到本书之前，已经形成瞎想惯性，即常说的“想得多做得少”，或者常怀疑自己想法正确与否，从今以后，只要按上述理论，审视自己的每次想法，并适当完善自己的学域和学历，久而久之，也会成长起来。因为埋伏大师私下也会从瞎想到遐想，只是每次都能自我淘汰，呈现于世的必然是聚合的光辉，诱人的前景！

通过定义，我们进一步梳理出埋伏与策划的异同点。

相同点，都是创造性劳动。

相异点：

一是难度不同。策划是“点子”的深入，埋伏是策划的发展。换句话讲，点子视角为“点”，策划为“面”，埋伏则是多“面”形成的“空间”。

二是服务领域不同。埋伏只为生意场上挣钱，策划也为商界，但也可大型会议、重要访问等社会活动而为。

三是思维方式不同。埋伏是为各类生意服务，需要知识的多面性、连续性、巧妙性，策划偏重追求瞬间爆发，讲究渲染，而前者重视承载。

形象地总结埋伏定义，那就是“女为悦己者容”演绎而成的“商为悦己者活”。它是广告不得不做但又非常难做时代的一种新思维，更是未来品牌经营时代的本质要求。

那么，如何“取悦凸现”呢，随着本书的结束，读者自然会明白。

3. “感知域”特质

根据心理学理论，感知域分为听觉、视觉、味觉、嗅觉、触觉。听觉和视觉是各类生意通常采用的，其他的感知方式，因行业不同而各有选择。

第二，定为“八面”，是因为单体的经营细节很多，而且任何一

个单体走过的历程都很长，埋伏的案例太多。都铺陈开来，上百万字都挡不住，恐因啰嗦偷占读者时间，而“时间就是金钱”，如此岂不成了“贼”。

经营涉及的领域界定为“八面”，这也是暗合成语“八面玲珑”之意，在每一个面只选一埋伏案例，哪怕是在这一“面”上还有许多效益好的案例，本书都不会一一罗列，只能进行PK。为什么会出现这种情况呢？因为单体发展过程中，任何一面随着时期不同，都会有新的内容。举例来讲，产品的命名面，没有一个单体只推一种名称的产品，其命名也会随发展而变（详见“第四面”）。

也许单体经营不只“八面”，角度不同，分解不同。读者将来会有“十面埋伏”、甚至“百面埋伏”，这也不影响本书的存在，而且是笔者期待出现的情况。

本书的结构，是以每一面为章节展开。在章里又以“课题名称”统领。这实际上也是埋伏案的写法之一。唯一不同的是增加了“推行状况”和“案后按”。

在“推行状况”中，分三种情况，即“已实施”、“未实施”和“实施异化”。

未实施和实施异化，是策划人不具备法人职务时的必然结果。公司内的策划人，比策划公司更为艰难，后者有对自己方案表述的平等机会，前者是受雇方，被否决好方案的次数自不会少。所谓“怀才不遇”常有，负气离去的也大有人在，不是怀有追求埋伏案的成功大志，用具体的数据印证案例的效果，是坚持不了的。也许这就是本书有别于一般品牌经验探讨书的价值所在，其内容和形式都是很好的例证。

就是已实施的部分，也不是顺理成章。面对决策人的怀疑和推进过程中的杂音时，需要唐代大臣魏徵的劝谏技巧。常说的师爷功底，也可以说是埋伏大师能力的延续。

“案后按”是综合性理论引申，是从商界的单体窥视商界的整

体，避免因行业而存在读者的排斥性。换言之，案例本身是具象的，但案例所引发的理论却是普遍的，为此恳请各行各业的读者多加注意。漠视它，是对自己变“大”的一种损失。

本书期望能促进决策者们提升埋伏能力，或者给埋伏工作者拓展更宽的才华展露空间，如果还能引导埋伏工作者努力的方向，我想，不仅是本书之幸，更是民族商界之幸！

基于此，请你包容书中的遗憾，就你的观点而言，它确实存在的话。

随着课题背景的变化，埋伏理论也会发展。过些年，本书也许会因此凸现空白，这是笔者所不能控制的，借此，对未来的读者传递我深深的歉意。

