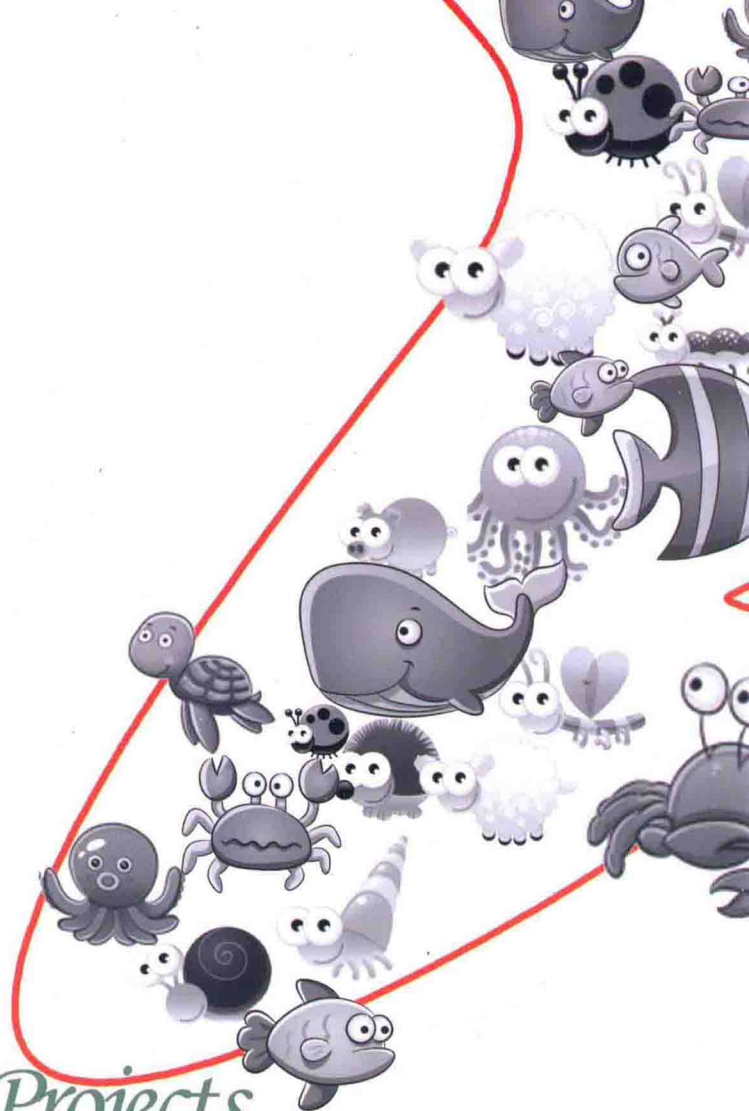




Animation Projects

高等院校艺术专业系列精品教材

动画企划

章旭清 著



东南大学出版社
SOUTHEAST UNIVERSITY PRESS

高等院校艺术专业系列精品教材
王廷信 主编

动画企划

章旭清 著

 东南大学出版社
SOUTHEAST UNIVERSITY PRESS

· 南京 ·

内容提要

本书为国内第一部关于动画创意、策划、规制的教学研究用书。动画企划是培训动画专业学生产业开发能力的一门重要课程。目前,国内很多高校以及业界都非常重视学生、从业人员的产业能力培养。本书配合以上人群的实际需求全方位介绍了动画企划的相关知识及实践案例。专业性、系统性、实践性的三合一建构是本书的一大特点。

本书的主要构成板块分别为:前言、动画企划的能力素养要求、企划的一般常识、动画产业链的特点与企划链观念的形成、动画项目的选题策划和市场调研、动画创作策划、动画宣传传播映策划、动画衍生开发策划、动画企划案的撰写、后记。书中关于动画产业、动画企划的知识点、案例可供动画及相关专业学生、在校教师以及业界人士学习参考之用。本书亦对动画产业、动画教学给出了颇为独到的提法和观念,可作为动画产业研究者、动画教育研究者乃至艺术教育研究者的学术参考。

图书在版编目(CIP)数据

动画企划 / 章旭清著. —南京:东南大学出版社,
2014.6

高等院校艺术专业系列精品教材 / 王廷信主编
ISBN 978-7-5641-5000-6

I. ①动… II. ①章… III. ①动画片—创作—高等学
校—教材 IV. ①J954

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 109282 号

动画企划

出版发行 东南大学出版社
社 址 南京市四牌楼2号 邮编:210096
出 版 人 江建中
网 址 <http://www.seupress.com>
电子邮箱 press@seupress.com
经 销 全国各地新华书店
印 刷 兴化市印刷有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 7.5
字 数 133千字
版 次 2014年6月第1版
印 次 2014年6月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-5641-5000-6
定 价 29.00元

序 言

课程是教学的基本单元,而教材则是这个单元的基本依据。东南大学艺术学院在长期的本科艺术专业人才培养过程中注重经验的积累,尤其是一部分中青年教师勤于钻研、勇于探索,在多年的课堂教学过程中逐步形成了自己的风格,也取得了良好的教学效果。在此基础上,我们决定组织撰写并出版本套教材。

本套教材主要针对工业艺术设计、美术学和动画三个本科专业的人才培养。

工业艺术设计是我院较早的本科专业,涉及平面、工业产品和环境艺术三大方面。随着国家的日益强大和国民的日益富裕,人们对自己所视、所用、所处都有了提升的愿望。因此,设计学已由艺术的边缘学科转化为集艺术与应用于一体的,可授予艺术学和工学两种学位的大学本科。尤其是在国家经济转型的过程中,设计学的地位会显得越来越重要。十余年来,我院工业艺术设计专业培养了大批优秀人才,许多同学或在高等学校任教,或在设计公司任职,更为可喜的是,相当一部分同学凭借自身扎实的功底和设计能力独立组建设计公司,这些都体现出我院设计学的实力。

美术学专业是艺术类人才培养中的一个传统专业,我院针对本科生的从业形势和我院师资的基本特点,尝试凝练美术学的应用属性,一方面在传统的美术史论领域继续深入,另一方面在加强学生基本理论素养的同时探索美术学在艺术策划、艺术展览和艺术创作等方面的教学内容。我院美术学的毕业生一部分继续深造,另一部分在艺术管理或艺术创作领域从业,赢得了业界的广泛赞誉。

我院动画专业是新世纪以来随着国家对于动画人才的大量需求而设立的。在艺术专业当中,动画是一个特殊专业,因其综合性较强,故而对于人才的素质要求也相对较高。一位动画从业者不仅要关注艺术自身,而且要关心技术、关心市场。我院动画专业集中于影视动画创作与制作方向,在东南大学强大的艺术学、工学,优秀的管理学背景中成长,也取得了骄人的业绩。从目前的培养情形来看,我院动画专业学生在从业形势上也远远好于全国同类专业,毕业生大都以较高的薪资就职于知名动画企业,一部分同学继续深造,不少同学富有探索精神的风格化创作引起业界高度关注。

了解了我院三个本科专业的基本状况,对于理解本套教材的特点当有帮助。本套教材执笔者均为我院三个本科专业的一线教师。他们年富力强、乐观向上,在撰写本套教材的过程中付出了大量心血。

本教材适用于高等院校艺术类相关专业。鉴于各种条件限制,本套教材难免存在诸多不足,希望大家在使用的过程中提出宝贵意见。

东南大学艺术学院
2012年4月

20 世纪 90 年代以来,在国家文化产业振兴政策的激励下,在国家以及各级政府的扶持下,我国动画产业得到了跳跃式发展。根据国家广电总局公布的数据显示,2010 年我国制作完成的电视动画片产量 22 万分钟,比 2009 年增长了 28%,取代日本成为世界第一动画生产大国。2011 年我国制作完成的电视动画片计 26 万分钟,比 2010 年增长了 18%,动画产量已然稳居世界第一。2012 年我国制作完成的电视动画片产量依然高达 22 万分钟。然而,大部分国产动画片属于政策刺激下的泡沫,速成速休,无法播出,更妄谈增值盈利了。2010 年我国动画产业的国内总产值才达 500 亿人民币,这与日美动辄数千亿美元的动画产值之间的差距是巨大的。因此在我们为中国动画产量欣喜的同时,我们也需清醒地认识到,中国从动画生产大国走向动画强国还有相当多的工作需要去完善。而走向动画强国的关键要素之一就是为动画产业开发人才,尤其是原创及策划人才的培养。

与中国动画产业的发展路程相接轨,伴随着如火如荼的动漫产业,我国现阶段动画教育也于 20 世纪 90 年代后期重新起步。^① 考察我国现阶段的高等院校动画教育,最初是顺应我国动画产业兴起之时对大量代工人员的需求而诞生,教育定位模式乃是放在传统的技能技巧培训上,重点在于对学生技能技巧的训练。而随着我国动画产业从代工向原创、产业开发的转型升级,近年来业界人士发现我国高等院校有的动画专业人才培养模式已然不能适应动画产业的新形态发展需要。随着 20 世纪 90 年代末 21 世纪初培养的第一波动漫人才的出炉,原先潜伏在动画教育中的深层问题也随之浮出水面。其中,表征最为明显的一个悖论是:人才缺口与就业难问题同时存在。一方面,从业界传来的信息显示,动画专业人才面临巨大的缺口。据保守估计,我国动画人才缺口达 30 万至 100 万之多。但另一方面,目前已经毕业的动画生却面临着难就业的问题。2010 年 5 月中旬,一份《2010 年中国大学生就业蓝皮书》显示,动画、法学、生物技术、生物科技与工程、数学与应用数学等十个大学本科专业因为就业困难被列为红牌专业^②。

① 国内动画教育的发端,最早可以追溯到 20 世纪 50 年代。当时的上海美术电影制片厂不仅是动画创作的领袖,也是动画教育的先锋。一批老艺术家如钱家骏、范敬祥等,都曾投身于动画教育事业。当时,上海美术电影制片厂以“产学结合培养动画人才”,有这样几种方式:一是上海美术电影制片厂派出动画师专赴北京电影学院出任专业教师;二是上海美术电影制片厂与上海华山中学合作,开设动画方向的职业培训课程;三是在美影厂内部开办动画培训班,以边工作边学习的方式培养人才。见王冀中:《动画产业经营与管理》,中国传媒大学出版社,2006 年,第 102 页。

② 红牌专业情况最为严重:失业量较大,就业率持续走低,且薪资较低,失业风险高。

动画专业列在红牌专业的第一位。这一悖论凸显出动画教育现状与动画产业实际需要不能呼应的弊端,也凸显出我国动画产业开发人才的严重匮乏。

本书催生于我国动画产业转型升级的现实需求,为补充训练动画及相关专业学生、业界人士产业能力的不足而作。本书在撰写过程中既注重借鉴吸纳一般产业企划的知识,更注重遵循动画产业的自有特点和规律,将对学生企划能力的训练分解在动画产业链的各个环节中,注重从系统性、专业性和实践性的高度来建构、提高学生的产业开发能力。

专业性、系统性、实践性的三合一建构是本书的一大特点。本书的主要构成版块分别为:前言、动画企划的能力素养要求、企划的一般常识、动画产业链的特点与企划链观念的形成、动画项目的选题策划和市场调研、动画创作策划、动画宣传传播映策划、动画衍生开发策划、动画企划案的撰写、参考文献、后记。书中关于动画产业、动画企划的知识点、案例可供动画及相关专业学生、在校教师以及业界人士学习参考之用。本书亦对动画产业、动画教学给出了颇为深刻的新提法、新观念,可作为动画产业研究者、动画教育研究者乃至艺术教育研究者的学术参考。

当然,作为国内动画产业策划教材的起步之作,面对国内外复杂的动画产业现实和纷繁芜杂的各种动画企划案例,要做到事无巨细、面面俱到是很难的。因此,在写作过程中肯定会出现这样或那样的偏悖,希望广大读者予以指正。

绪论

第一节 动画企划的缘起背景	1
第二节 撰写动画企划案的能力素质要求	2

第一章 企划概述

第一节 企划概念	7
第二节 企划的分类	12
第三节 企划案的制作常识	16

第二章 动画产业与动画企划

第一节 动画产业的行业特征	21
第二节 动画企划链	29

第三章 策划选题与市场调研分析

第一节 策划选题	32
第二节 市场调研分析	37
第三节 市场调研分析的方法	41
第四节 市场分析的撰写	44

第四章 动画创作策划

第一节 动画创作策划	46
第二节 动画创作策划范例分析	49

第五章 动画产品播映策划

第一节 动画产品的播映渠道选择	57
第二节 动画产品的播映宣传策略	59
第三节 动画产品的播映筹划	71

第六章 动画衍生业态的开发策划

第一节 动画衍生业态的开发内容及形式	77
第二节 动画衍生业态的开发模式	82
第三节 动画衍生产品开发的原则	87

第七章 动画企划案的撰写

第一节 动画企划案的结构和要素	91
第二节 动画企划案的写法	93
第三节 动画企划案的评价标准及表达技巧	101

参考文献	108
------------	-----

后 记	110
-----------	-----

绪论

企划是企业立足自身条件,在市场要求制约下,运用现代化管理运营手段,为企业在市场竞争中降低风险、追求利益最大化、开拓生存发展空间、树立企业形象而进行的一系列理性决策方案。

第一节 动画企划的缘起背景

企划的原型是来自欧美的企业顾问及企业咨询公司。20世纪60年代,企划被介绍到日本。日本的企划观念又启发了中国台湾地区的企业。台湾的企业把“企划”这一兼具科学理性及前瞻决策性的企业管理经验带给中国大陆的企业。现代企业越来越重视企划的功能,企划对企业的贡献也日益显著。在市场经济发达的美欧、日韩等国,迫于激烈的市场竞争,业界都将具有前瞻性、规避风险性、谋求利益最大化的企划作为企业运营管理的重要环节。韩国、日本的企业都设有专门的企划部,与公司的人力资源部、市场营销部、生产运营部、财务部、项目研发部等传统部门并列,可见其对企划的重视。对现代企业而言,市场竞争在某种意义上就是企划能力的竞争。企划能力的强弱是企业竞争环境中能否生存和发展的必要前提。企业团队能制定出务实有效的企划案是企业赢得市场竞争的重要基础,也是衡量企业市场能力的重要依据。

20世纪90年代,我国各级政府开始重视并大力发展以动画为主要内容的文化产业。随着动画企业从代工向原创的产业结构转型,面临着动画产业在全球化市场经济的驱动下日益严峻的国内外竞争形势,动画企划也被提上了我国动画企业谋求生存发展的重要议程。目前,我国动画产业的整体企划能力还比较薄弱,动画企业的动画营销行为还建立在感性自发意识之上,尚缺乏建立在动画产业特点和规律之上的全局性、系统性布局。虽然从2010年开始,我国动画产量已经取代日本,列居世界第一,但该年我国动画产业的国内生产总值才达500亿人民币,这

与日本动辄数千亿美元的动画产值差距是巨大的。市场开发能力差是我国动画产业的主要困境之一。而专业性动画企划人才的匮乏是造成这一困境的重要瓶颈,因为企划的重要功能正是规避市场风险,实现企业利益的最大化。因此,学会企划应该成为动画从业者的一门必修课。

“动画企划”是一门与动画产业实践直接相关的课程,是我国动画创意产业走出困境和瓶颈的关键要素之一,也是文化产业能力教育的重头内容。“动画企划”概念的提出,一是响应动画行业自身发展规律、发展特性的需求;二是响应我国动画产业由代工转向原创的产业升级转型的时代需求。所以,我们培养“动画企划”人才,也必须将之置于动画产业、文化产业这个宏观背景下考量。由于我国现阶段的动画人才培养仍然遵循传统艺术教育模式,重视艺术技能技巧的培训,学生的产业知识和企划知识的培养得不到重视。这在某种程度上是造成我国企划人才匮乏的重要因素。随着我国动画产业结构的调整、发展,培育真正适合动画企业需求的产业性人才已成为当务之急。动画市场呼唤有效的企划,呼唤训练有素的高水平企划人才。

第二节 撰写动画企划案的能力素质要求

对于动画企业而言,一份成功的企划案,对有效定位企业生存发展战略、推动具体项目良性运营具有事半功倍的效果。当然,一份成功的企划案,是需要很多因素的配合才能问世的,因此对企划案制作者的综合能力素质也有相应的要求。在笔者看来,合格的动画企划案制作者应当具备“理论+思维+实务”这样一种综合能力,这一综合能力表现在三个层面:一是基础理论知识;二是思维能力;三是实务能力。

一、基础理论知识

基础理论知识是企划人所必备的基本内功。基础理论知识在动画企划案制作中关涉到企划案的专业水准和企划案的体系性、完整性、缜密性。本书的核心词汇“动画企划”,由两个关键概念组成,即“动画”和“企划”。这就提醒我们,学习研究“动画企划”,既需要对“动画”这一领域的专业性掌握,同时还需要具备涉及企业管理、企业创意、产业营销的一般性“企划”知识。因此,就动画企划案制作者而言,应当贮备两个方面的基础理论知识:①一般性的企划知识;②动画专业知识。

1. 一般性的企划知识

动画企划案的制作,既需要特定的动画专业知识,同时一般性的企划知识也必不可少。一般性的企划知识包括产业规律、企业管理、营销知识、商务知识、项目策略管理等。毕竟动画行业从属于整个社会庞大的产业体系之下。一般性企划知识的把握,有助于我们从宏观上洞察动

画行业的产业背景,学习借鉴其他行业的经验和教训。进一步地说,一般性企划知识的系统性,有助于在制作动画企划案时拓宽我们的视野和胸襟,增加企划案的广度、宽度和深度,有助于我们形成系统性、完整性、开阔性的策划思路。

2. 动画专业知识

毫无疑问,动画企划的制作是针对动画这一特定的行业,因此企划案的制作者和执行者就必须对动画行业的专业知识和行业概况有很深入的了解。企划案的制作者应当在动画公司具有比较丰富的实践经验,熟知动画公司从基层、中层到高层的各种组织运作形式。具体说来,合格的动画企划人要熟知动画产业的行业规律、特殊性、制作流程、技术发展前沿、产业发展动向、产品营销手段等专业知识。专业知识的把握,是我们制作出优质动画企划案的基石。只有对动画本专业知识形成足够深的了解,才能在文案制作中做到底气十足、有的放矢。

二、思维能力

企划案能否设计出新意、亮点、重点,方案策略的提出是否合乎市场需求、紧抓市场机遇,是否善于从产业现象中发现问题,分析问题是否能切中要害,解决问题是否考虑周详缜密,这些都和思维能力密切相关。思维能力也主要分为两点:①创意能力;②思考能力。

1. 创意能力

动画企业每天都要面临激烈的市场竞争,怎么才能立于不败之地呢?那就要敏锐捕捉市场的兴趣点,先发制人,出奇制胜。这需要创意能力。创意能力是企业立于不败之地的关键因素之一。创意能力的培养,一是科学的思维训练,打破习惯性思维。一位教育家研究了历史上的天才人物后说:“天才,只是能以非习惯的方式去了解事物罢了。”一项研究发现,儿童的创造力最强,因为儿童所受到的思维束缚很少,但当人到了40岁左右,创造力只有儿童的2%。分析原因,就是人在成长的过程中受到的束缚越来越多。所以,创意思维要求我们不放弃、不轻蔑每一个看似“异想天开”的念头,逐步摆脱思维惯性的束缚。二是情报能力。情报能力,包括情报的收集能力和信息的跨界组合能力。情报的收集能力,即充分搜集、调研、分析行业内外信息,从海量的信息中寻找机会、创意和灵感的能力。情报能力,是企划具有预见性、创意性的基础,也是企划制定决策的基础。在资讯倍速传播时代,企划人应养成经常阅读的习惯,包括书籍(不管是专业书籍、商业报刊还是“杂书”)和网络。阅读是一项收集分析市场信息、筛选评定市场资源的工作。企划中,最常见的创意方法就是各种信息的跨界“组合”。创意常常来源于各种信息的碰撞和重新组合。企划人只有跟上时代的步伐,在市场兴趣点、策划创意点、时机捕捉点上占得资源优势,才能找到好点子、好路子。

2. 思考能力

思考能力,就是发现问题、分析问题、解决问题的能力。企划策划是一项复杂的系统工程,需要权衡众多复杂的内外因素:市场环境、行业竞争、上游产业链、终端制作流程、下游销售营销

渠道开拓、衍生态开发、目标消费者消费取向、社会流行元素及热点事件、政府法律法规政策导向等等。面对这众多复杂的因素,企划人需要主动去思考:机会在哪里,风险在何处,策划过程分几步,困难与挑战能否克服,等等。这种思考,不能限定在对问题某一个方面的考量,更需要对整个项目推进过程及环节的系统权衡,以及对核心问题的准确把握。这种思考能力是建立在对一般性企划知识和动画专业知识的掌握上的,决定了对事件判断和决策的准确性、全面性和缜密性。所以,企划人的思考能力,要有对决策判断的缜密、周全、完整的把握,要有对核心问题与关键机会的敏锐把握。要具备这样的能力,有必要进行有目的的思维训练。

三、实务能力

撰写一份有效高质的企划案,并不是一件容易的事情。企划案撰写作为一项实战性很强的工作,除了有上述提到的基础理论能力、思维能力作为内功予以支撑外,还需要扎实的实务能力。实务能力,概括起来也分为两个方面:①丰富的实践经验;②表达和说服能力。

1. 丰富的实践经验

动画企划案的制作人应当熟悉动画公司的运作过程、运作环节,具有比较丰富的实践经验。动画企划案制作人还需要具有一定的组织能力,能够协调组织动画公司各部门共同推动企划决策的进行,能够发挥团队各个成员的长处,规避不利因素。制作人没有很好的组织协调能力,即使面对优秀的企划案,也只能是纸上谈兵,企划案也可能在实施过程中变质变味,达不到预期效果。

2. 表达和说服能力

动画企划案是直接为企业高层和潜在投资人服务的。企划案能不能吸引人、打动人,关键还要看表达说服能力。什么样的企划案具有吸引力,能够打动人呢?一般而言,生动形象、创意新颖、闪现亮点的文案具有这个能力。但是我们在实践中也发现,有些企划案有创意,有亮点,但是看起来仍如隔靴搔痒,无法使上司或投资人下定决心运作执行相应的规划。这就牵涉到企划案的表达能力和说服能力。表达能力和说服能力关系到文案的逻辑性、流畅性、生动性,关系到文案的重点、亮点能不能突出,主次、详略、前后关系能不能正确厘清。要写出一个能够吸引人的企划案,在文辞撰写上必须考虑上述因素。

综上,我们将前面提到的基础理论能力(“一般性的企划知识”和“动画专业知识”)、思维能力(“创意能力”和“思考能力”)、实务能力(“丰富的实践经验”与“表达和说服能力”)整合归总起来,就是撰写高质量企划案必需的综合能力,即“理论+思维+实务”能力(见图0-1)。不管是定决策、撰写企划报告,还是分析事情,都需要融合“实务经验”与“理论架构、科学思维”,这样才

会是最佳的运营决策。^①

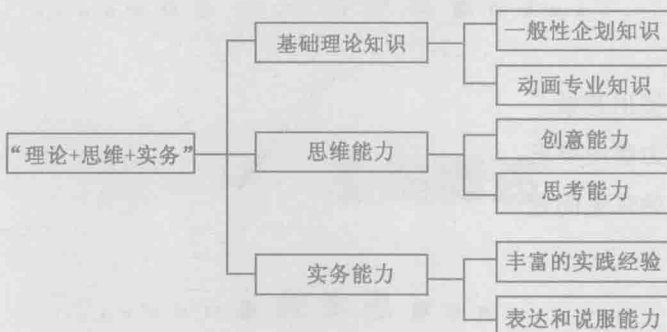


图 0-1: 动画企划案撰写的能力素质要求

如果缺少上述这几项能力,撰写出的专业企划案将会出现哪些问题呢? 根据笔者这些年来教学经验,以及和业界接触的经历,缺少上述素质与能力,在撰写企划案的过程中有这样几点问题经常出现(见表 0-1):1. 专业术语运用不准确、不到位,文案空泛贫乏、缺少针对性。2. 企划案的体系性欠缺、缜密性欠佳,常常丢三落四。3. 创意老套,没有亮点、重点。4. 文辞逻辑性差,内容跳跃,重点、难点、亮点不能突出,主次、前后、详略不能厘清,常有隔靴搔痒之感。5. 企划案的计划思路不能得到很好的贯彻执行,或在执行过程中变质变味。^② 第 1 点、第 2 点与相关理论知识缺乏有关,第 3 点则与思维能力薄弱有关,第 4 点、第 5 点则与实务能力有直接联系。

表 0-1: 动画企划案常见问题分析

序号	症状	原因分析
1	专业术语失当,内容空泛贫乏,缺乏深度	理论知识匮乏
2	体系性欠缺,缜密性欠佳,丢三落四	
3	创意老套,没有亮点、重点	思维能力薄弱
4	文辞逻辑性差,内容跳跃,重点、难点、亮点不能突出,主次、前后、详略混乱	表达说服能力差
5	企划案不能得到有效的贯彻执行	实践能力不足

本书体系及环节设计以训练学生“理论+思维+实务”能力为核心内容,通过基础理论知识介绍、实务能力训练等版块展开,在此过程中贯穿以激发创意、启发思考作为主要内容的思维训练,以达到增强学生内功的目的。

^① 本段受戴国良先生所著《企划案撰写实战全书——经典范例大全》启发,并融合了作者个人的见解。见戴国良:《企划案撰写实战全书——经典范例大全》,汕头大学出版社,2004 年,第 18 页。

^② 上述问题症候,是笔者在近些年的动画企划教学过程中,根据学生的学习实训情况总结归纳。

..... ● 本章知识点 ●

1. 动画企划的提出背景。
2. 动画企划能力素质要求。
3. 动画企划案的常见问题。

..... ● 思考题 ●

1. 制作动画企划案,对制作者的能力素质有哪几方面的要求?
2. 撰写动画企划案,容易出现哪些问题?可从哪几方面寻找原因?

第一章 企划概述

企划案以付诸实践为宗旨,是一项实战性很强的行动。那么理论在企划案的撰写中扮演什么角色呢?台湾著名的企划研究者戴国良先生就有这样的观点:“16年来,我仍深深觉得‘实务’应该还要结合‘理论’,才会使我们忙于每一天企业运作时,仍有一些头绪可循、逻辑可顺、思路可看远,并且肯定自己的决定(决策)是否准确无误,以及是否会忽略某些观点和层面。”^①

可见,基本理论的铺垫是我们撰写优秀动画企划案的基础。正如同我们在绪论中所分析的,一般性的企划知识和特定的动画专业知识是我们制作优质动画企划案的内功,也是前提。因此,在学习专业制作动画企划案之前,本章拟先介绍一般性的企划知识。

第一节 企划概念

关于企划,首先有这样一些知识点需要把握。

一、企划概念

企划是企业立足自身条件,在市场要求制约下,运用现代化管理运营手段,为在市场竞争中降低风险、追求利益最大化、开拓生存发展空间而进行的一系列理性决策方案,包括制定战略目标、判断可行性、拟订实施方案、评估成效、完善方略等完整的操作过程。

企划是按照效益化原则设计的理性程序,即决定做什么、怎么做、何时做、谁去做、经费预算

^① 戴国良:《企划案撰写实战全书——经典范例大全》,汕头大学出版社,2004年版,第18页。

如何安排、效果如何等这样一个过程。说得通俗点,企划就是为了达到目标而进行的构想—计划—实践的全过程。^① 企划为企业开展各项活动提供顶层设计,是企业开展日常工作的引擎,也是企业进行形象塑造、产品营销、品牌维护等一切活动的基础和考核依据。

二、企划的主要工作内容

1. 为企业长远发展制定战略规划

企划具有系统性和前瞻性。在瞬息万变的市场竞争中,企划不仅要为企业赢一时之业,更要谋千秋之功。俗话说得好:人无远虑,必有近忧。企划的目的和工作内容之一就是要明确企业的长远战略目标,并为这一战略制定规划。面对消费者越来越多的选择,面对越来越复杂多元的市场环境,企业应该如何选择、留住目标消费者,企业如何自我定位市场,企业发展阶段步骤如何设计,企业如何树立企业形象,这些是战略企划所要考虑的。同时市场的环境千变万化,企划还必须从实际出发,为企业不断调整乃至完善战略和策略。为企业设定战略企划有利于增强企业核心竞争内涵和长期竞争的优势,有利于企业形象和企业品牌的塑造,有利于社会公众达成对企业的认同感,从而有利于企业的健康可持续发展。为企业长远发展制定企划,需要有高瞻远瞩的开阔胸怀、高屋建瓴的战略眼光。

2. 为企业项目开发制定施行策略

项目开发运作是企业日常业务的核心内容。企业如何选择项目,如何开发新的项目,项目执行思路理念、机构、人员、资金等资源如何协调等问题,都需要具体的项目企划来帮助设计策划,以规避市场风险,捕捉市场商机,开掘项目亮点,最终获得预期效果。为企业项目开发制定施行策略,其实也是企业在商海竞争中的一种战术行为,涉及项目定位、项目目标、市场调研、市场采购、市场渠道开发、价格战略、形象战略、广告公关、人事安排、项目融资、收益分配、实施细则拟定、进度安排等各环节,需要考虑平衡方方面面的因素,明确重点和方针。为企业项目制定企划,需要企划人或企划团队全面综合的科学思维能力和管理能力。

3. 合理配置企业资源

无论是为企业的长远发展做战略规划,还是为企业具体的项目开发制定施行策略,都需要立足企业的现实条件,考虑市场综合因素,对企业的各种资源进行协调配置。一般而言,企划主要涉及物质资源(matter resource)、人力资源(human resource)、财力资源(financial resource)、信息资源(information resource)和时间资源(time resource)等几个方面。物质资源包括企业的软硬件设备、工作厂房、销售实体渠道、交通运输设施等。人力资源包括人才数量、教育层次、知识结构、年龄梯队等。财力资源包括融资、投资、消耗、收益等。信息资源包括企业内部信息资源和企业外部信息资源。内部信息资源指企业生产所需的各种信息资源,如产量、成

^① 陈建平、杨勇、张健编著:《企划与企划书设计》,中国人民大学出版社,2000年版,第4页。

本、人事、效率等。外部信息资源包括市场环境信息、竞争对手信息、客户信息、公共关系信息等。时间资源,则是企业发展或项目开发的时段、时机等。企划工作,就是对各方面资源统一协调配置,扬长避短,凸显各部分价值,避免不需要的浪费。



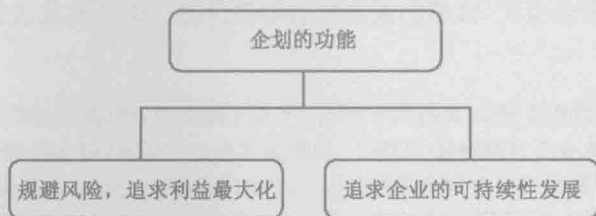
三、企划的功能

1. 规避风险,追求利益最大化是企划的基本功能

前文我们提及,企划是按效益化原则设计的理性决策方案。成功的企划案是建立在对市场情报充分调研,对市场风险因素、机会因素充分评估预测的基础上,提出的系统的企业运营方略。在企业的市场行为中,企划必须统筹市场及企业自身各方面因素,分析哪些方面可能获利,如何获利,在哪些方面存在风险,设想出规避风险的策略。正是企划设计的效益化原则、前瞻性预测、理性方略,使企划具有了规避风险和追求利益最大化这一基本功能。比如文化产品,可供考虑的方法有明星代言、同类产品差异化竞争、考量发行上映档期、媒体造势等多种手段。

2. 追求企业的可持续发展是企划的另一大功能

企划要立足眼前,着眼长远,为企业制定的战略系统,就必然要为企业的长远发展设定方向和框架。保证企业发展方向和框架的正确性,企业在市场的波涛中就不会迷失,就不会发生原则性、方向性的错误。这涉及企业文化理念、营销理念、产品理念、价值理念的设定,要使之成为企业文化的有机组成部分,贯彻到企业的运营过程中去,成为企业发展的源动力。比如,美国好莱坞的动画,秉承“造梦”传统,结合现代营销经验以“大策划、大投入、大产出、大市场”这样的战略性设定,保证了其产品《狮子王》、《怪物史莱克》、《功夫熊猫》、《阿凡达》等产品的高品质以及在全球市场的持久披靡。



四、企划的必要性^①

前面我们介绍了企划的一般概念、企划的主要工作内容、企划的功能。接下来我们还需要思考几个问题：我们为什么需要企划？为什么在竞争激烈的市场环境中，现代企业管理中专设独立的企划部门？为什么业界评价认为企划力强企业才能强？企划对企业的贡献何在？

1. 企划是企业高层决策判断的依据

企业的高层，最重要的工作就是决策判断。高管的每一项决策判断，不管对与错，都会对企业带来较大的影响。那么，高管决策判断的依据是什么呢？在一些比较专制的企业里，可能仰赖老板个人的经验与智慧，换句话说就是老板的地位强势，一人说了算。但老板的强势决策是不是最好的决策模式呢？显然不是。不少企业，甚至是知名企业还为此付出过代价。现代企业面对复杂激烈的环境，更需要借助智囊团的智慧和能力。2012年沸沸扬扬的李宁品牌危机便是一例。团队决策模式的完整性和周延性，远胜于个人决策模式。而团队的经验、智慧、能力，通过什么表现呢？主要通过企划案提供的分析报告。

2. 企划是企业的执行基础和考核依据

企划已经成为企划管理的一项重要内容。在现代企业管理中，施行的是企划(plan)—执行(do)—考核(check)—修正(action)(即PDCA)四阶段循环方式^②。其中，企划案是企业活动推动展开的执行依据，也是活动执行告一段落后考核的依据。企划案除了提出具体的方向性策略，还会提出施行战术，即如何执行、执行根据以及预计收益等内容。我们经常听到业内人士这样说：“好的企划案不一定能成功，但没有好的企划案，则一定不会成功。”好的企划案，使业务执行起来有秩序、章法、逻辑可循，而且也能落实为考核依据。

3. 企划是应对日益激烈的行业竞争压力、应对变化多端的运营环境的利器

现代企业来自行业竞争的压力非常大，如价格竞争、新产品上市竞争、促销竞争、客户竞争、渠道竞争、时机竞争、人才竞争、情报竞争、媒介竞争、品牌竞争、技术竞争等等。可以说，竞争是多元化、多层次、多方面的。同时，企业面对的威胁，不只来自同行竞争，还来自运营环境瞬息万变的压力，如消费环境、客户环境、政策法规环境、文化环境、人口环境、国际环境、贸易环境、政治环境等。这些环境因素的层次、深度、广度、速度、复杂度，都会影响企业的运营绩效。在这种情况下，现代企业宜充分发挥智囊团的“企划潜力”，充分权衡上述因素，做好竞争分析与

^① 此处主要参考戴国良：《企划案完全指南》，汕头大学出版社，2005年版，第17-21页。

^② PDCA循环管理模式由美国质量管理专家戴明博士提出，所以又称为“戴明环”或“戴明循环”。