



植根中国企业、服务中国企业
与中国企业家共成长

华夏智库
金牌培训师书系

大师智慧·原创经管

走出**策****划** 的**误****区**

贺一涛◎编著

就是文字工作
策划就是做传播
为宝
策划就是出点子
策~



中国物资出版社

植根中国企业、服务中国企业
与中国企业家共成长

华夏智库
金牌培训师书系

走出策划 的误区

贺一涛◎编著



中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

走出策划的误区 / 贺一涛编著. —北京: 中国物资出版社, 2011. 7

(华夏智库·金牌培训师书系)

ISBN 978-7-5047-3898-1

I. ①走… II. ①贺… III. ①决策学 IV. ①C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 115195 号

策划编辑 黄 华

责任编辑 黄 华

责任印制 方朋远

责任校对^{*} 孙会香 饶莉莉

出版发行 中国物资出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010-52227568 (发行部) 010-52227588 转 307 (总编室)

010-68589540 (读者服务部) 010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978-7-5047-3898-1/C·0125

开 本 710mm×1000mm 1/16

版 次 2011 年 7 月第 1 版

印 张 17.25

印 次 2011 年 7 月第 1 次印刷

字 数 291 千字

定 价 36.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

《华夏智库·金牌培训师书系》编委会

主 编

- 王 波 中国物资出版社社长
范建华 中国物资出版社副社长
张 杰 北京秦风汉韵文化发展有限公司总经理

副主编

- 黄 华 中国物资出版社经济管理编辑室副主任
方光华 企达管理咨询集团总裁
翁建江 中华讲师网创始人兼 CEO
陈德云 行动成功训练导师
韦良军 柳州市培训师协会会长
邱道勇 商动力学院院长
叶 飞 英斯捷国际发展机构董事长
刘 星 智投咨询董事长
李高朋 凯沃企业管理有限公司总经理
韩 莉 杭州奇力企业管理咨询有限公司总经理

编 委

- 彭 茜 范虹轶 莫 庸 徐帮学 武 振 李 含 周瑞霞

序 言

——打开策划的眼睛

每个人都渴望成功。要成功，首先要打开策划的眼睛，让智慧引导你的行为。

当我们审视历史的时候，可以发现这样一个轨迹，也是一个大趋势：世界并不是谁强壮庞大，谁就能成为主导。不是吗？你看地球上曾经的霸主恐龙、剑齿虎等庞然大物已经灭绝，而相对这些曾经的“王者”来说，弱小的人类却占据了水草丰美之地。

在数千年的人类发展历史中，强者曾经是那些孔武有力之辈，徒手搏熊的纣王和力能举鼎的项羽，“请君暂上凌烟阁，若个书生万户侯”。逐渐，王者变成了曹操、孙权，更重要的是，诸葛亮、刘伯温这样的人纯靠智慧游刃有余地行走天下，他们成为真正的“强者”。

都说商场如战场，在和平年代经商就如同在战乱时期打仗，逢敌必“亮剑”。那些在商场上呼风唤雨的人，往往都是具有某种特定的精神特质的人，他们靠着智慧、勇气、坚忍、闯劲、气魄、胆略为自己的人生打开了一扇门，一步一个脚印地迈向人生的顶峰。

打开你的眼睛，重新审视我们的世界吧！看看史玉柱、牛根生、马化腾、马云、李彦宏、王石们，是否把“水草丰美”的好地都占领了，他们背后都隐藏着策划的力量，那么，我们是不是没有机会了呢？恰恰相反，正是他们拓宽了我们的道路，机会越来越多，而现在，你要做的，是打开你的“策划之眼”。

由此，我极力向大家推荐手上这本《走出策划的误区》，作者贺一涛先生整合了自己十五年的策划实战经验。更重要的是，在本书中，他力图呈现策划的全貌，从策划的渊源、原罪，到失败策划案例的诊断，告诉我

们什么是科学的策划、成功的策划。书中还总结与传授了许多实用的技巧。无疑，这是一本策划新手人手必备的工具书，但是，我想说的是，无论你是否从事策划这个行业，这本书对你都有极其重要的意义，因为，也许这些将改变你一生的命运。

——中华讲师网创始人 翁建江

前言

——被误解的策划

不仅在策划业外部，包括很多策划从业者本身都对策划存在着这样那样的错误理解。这些错误的理解已经成为策划业健康发展的最大障碍。如果我们不能正确理解自己正在从事的事业，而且这项事业也没有得到客户等利益相关团体的正确认知，那么它的成长道路必然是充满荆棘的。虽然策划业近十余年来已经取得了规模增长，但也必须看清，迄今为止，这个行业都没有步入健康发展的正轨。其中一个很大的原因就是种种错误理解至今依然存在，甚至有愈演愈烈之势。人们对策划错误的认识表现在以下几方面：

1. 企划高于策划

直到今天，依然有人认为策划与企划不同，甚至企划高于策划。可每当我提出以下问题的时候，持有这些观点的人们给予我的答案都是很模糊的：

“既然策划与企划不同，那么策划是什么，企划又是什么？”

“企划比策划高在哪里？”

从没有人能够很明确地给出答案，只是给出了一些模糊的认识，例如：

“企划是在企业里做的，策划是策划公司做的。”

“企划是实实在在的，策划是虚的。”

根据以上第一条答案，似乎可以将企划定义为“企业策划”，但事实真的如此吗？政府策划、军队策划、学校策划又应当如何解读呢？如果根据第二条答案，我们又会产生质疑：为什么那么多客户愿意掏钱来做策划这种“虚”的事情呢，难道客户的钱多得没地方花？

事实上，策划与企划是基于同一内涵的两个不同的名称，所不同的是，策划这个词在中国比较流行，而企划则在日本用得更多。我们可以通过以下前人总结的企划的定义证明这一点：

“企图将有限的资源进行合理的组合，以求达到最大效果的计划。”

就这条定义的内涵来讲，企划与策划有什么不同呢？两者内涵是完全一致的。同时我们要说明的是，企划即便使用简称也应当是“企图计划”，而不是“企业策划”，后者是误读、误解。而这种误读、误解，以及认为企划高于策划的误区产生的根本原因则说明了一个不争的事实：我们对究竟什么是策划还没理解。

2. 策划就是做传播

策划是以提供智谋为核心的活动。相信这个对策划简单的概括没有人会质疑。但在实际运用中，却发生了很大偏差。

在我与旁人分享某销售团队改造案例的时候，通常会遭到质疑：这是销售管理啊，这不是策划啊！在这种时候我会反问：那什么是策划呢？难道仅仅总结出一些看似诱人的概念，写个传播方案，或者搞个促销活动就是做策划吗？哪位大师或者权威规定了策划就只是在传播领域提供智谋，而不是在营销领域？显然，这种认识非常荒谬。

换言之，不能理解客户营销系统，就不可能拿出有效的传播方案，因为方案与客户的资源配置是脱节的，无法导入的。

我们可以从某一个企业的现实需求上细致地理清策划岗位的具体职责，但这仅对该企业有效。而将做策划与做传播画等号的核心问题，是出现在了当前广为泛滥的点式策划的教育，这种认识是不科学的。

3. 策划就是出点子

事实上我本人并不排斥出点子，好的方案里一定包含了闪光的点子。但在当前中国策划业特有环境的背景下，点子往往代表着主观臆断、闭门造车，或者对片面事实的了解，以及所谓的经验。从这个角度来说，我又很反对点子。策划既不是闭门造车，也不是看到冰山一角就妄下论断，更不是凭着所谓“专家”的名号与资历跟客户神侃。

在热衷于点式策划的策划公司看来，点子赚钱更容易、更快，关上门

开几个头脑风暴会，方案就出来了；在某些客户看来，点子至少具有两重功效，判断策划公司的“能力”、“拿来主义”（骗稿）。实在可笑至极，本来就一文不值的东西怎么值得被判断、被拿来呢？

点子横行透视出的是浓厚的投机思想，策划公司与客户都有投机思想，为得到金钱甚至不惜牺牲对方利益的投机思想。

当然，也有客户发现了这个问题，看透了闭门造车的点子根本不可能产生任何作用，只会空耗时间和资金，于是策划就有了另一个名字“骗子”。

4. 策划就是文字工作

策划业的“商业作家”实在是太多了，无论他们是否愿意，再加上很多客户都认为策划就是写方案，于是策划就成了一项单纯的文字工作。这种认识对策划的杀伤不亚于闭门造车的点子。

尤其在销售行业的人看来，策划就是舞文弄墨的“纯理论”，不属于“实干”的范畴，不能创造效益；在客户看来，策划就是不停地写方案；甚至策划公司自己也强调需要策划人“文笔好”。没有人注意文字背后的思想、策略，大家都把注意力集中在文字是否具备吸引力，是否能“抓眼球”。从这个层面上讲，策划已经沦为了文字编辑。

5. 策划就是一种包装手段

很多人讲策划很重要，事实上这个重要的用途往往只是给某些向客户提交的方案里增添一些看起来很智慧的东西，使提案的价值提升。在这种理解之下，策划只是一种包装提案的手段，同时也是一种文字编辑工作——让提案看起来更有说服力。

6. 一项出色的方案能为企业赢得巨大利益

我遇到过不止一位持这种观点的人，他们包括客户、策划人。曾有一位客户对我说：

“好方案就是能创造效益的方案，谁要能给我做出这样一份方案，要多少钱我都给。”在这种观点里包含了三重错误：

（1）策划就是策划公司提供想法，客户实施

这种想法是错误的，只看到结果没有看到过程。确实，策划公司有责

任为客户提供各类想法、建议、方案，这也是策划业生存的根本。但这些想法、建议、方案又是怎么得出的呢？是策划人坐在办公室里冥思苦想得出的，还是策划人深入市场研究以后得出的？正确答案：都不是！任何一份出色的方案、一项策划成果的产生均是策划公司与客户密切配合的结果，换句话说策划公司有很多工作要做，客户也一样。

但很多客户不认同这个观点，理由似乎很充分：我付给策划公司钱，就是要他们帮我做事，现在居然还让我自己做很多事，那要他们干吗？还不如我自己做呢！正是在这种错误思想的指导下，形成了策划公司在这边干，客户在那边看的局面，出现问题的时候再吵成一团。

就像家里雇了保姆以后，主人对家务事真的可以不再费神了吗？主人是否还需要做什么呢？

合作一旦达成，双方均对自己与对方负有不可推卸的责任。合作是否取得成功取决于责任的履行程度。客户的责任是什么呢？难道仅仅是当策划公司需要资料的时候提供资料、评审策划公司提供的各项方案，以及执行方案吗？如果是这样，必然形成乙方干、甲方看的局面，谁也不会为谁真正履行责任。

（2）用业绩评价策划案

拿业绩评价策划案的论断看起来很冠冕堂皇，实则大错特错！试问，在一份方案实施之前，谁能准确地判断出实施结果？市场变幻莫测，绝不是躺在纸面上的文字可以掌控的。如果连结果本身都难以判断，又如何用结果评价呢？再者说，难道企业真的要等待方案完全实施之后再评价方案是否有效吗？我相信没有一个企业主是这么没头脑的。因为策划是最需要过程评价、过程监控的工作之一，过程评价、监控机制严谨了，成果自然就会有保障。

事实上，当客户看到一份方案的时候，都会产生某些假设，并利用自己的经验初步判断这份方案是否可行。那么这些假设，以及判断的因素能否被清晰甚至标准化起来，成为检验策划案的标准呢？当然是有可能的，这也是本书后面的内容要讨论的问题。

（3）策划就是做方案

策划公司提供想法，客户实施的现象普遍存在。所以如果您身边有做策划的朋友，或者您就是策划人，那么您常听到的，或者常说的一句话就是“正在做××方案”。在一天8小时的工作时间里，策划人的大部分时间都在电脑跟前，通过客户提供的，以及互联网的资料精心制作着各类

Word、PPT 文本……这真的是策划工作的全部吗？

有时我会使用“商业作家”这个词来形容策划人面临的悲惨境遇，因为写方案几乎成了策划人全部的工作，除此之外，策划人似乎没什么用处。可悲啊！

在这里我们首先留下两个问题，相信大家在阅读了本书后面的内容之后自有判断：

如果不写策划案，策划工作还能继续下去吗？

策划究竟是做什么？

7. 策划可以变废为宝

垃圾也可以制作成家具或者食物，但前提条件是需求以及技术，否则变废为宝的想法只能是空想。

很多企业在开发产品之初并没有进行认真的调研，产品开发出来运作一段时间以后才发现有这样那样的问题，这时就着急火燎地去找策划公司。这样的客户最常讲的一句话是：“产品已经是这样了，没法改了，希望你们能从策划的角度帮助我们解决问题。”

有的时候，另辟蹊径，重新审视消费者需求与竞争结构，可以为产品找到新的生存路线。但大多数在研发阶段未经认真调研、系统规划的产品，往往由于硬伤太多而最终夭折。

《走出策划的误区》就是要引领大家走出策划的误区，遨游于科学策划的广阔天地。

走出浮躁，而进入沉静；

走出“点子”，而进入策略；

走出感性，而进入理性；

走出“说”，而进入“做”。

最后，感谢您阅读本书，真诚地期待各位读者的批评与指导！

谢谢！

贺一涛

2011年6月1日于西安

目 录

序 幕 前传——策划的中国渊源	1
一、苏秦读的什么书——策划要博览群书	3
二、鞠躬尽瘁，死而后已——策划业的职业道德	4
三、姜太公钓鱼和毛遂自荐	6
四、全陪服务	8
五、今昔对照	10
六、讨论：我们失去了什么	12
 第一幕 原 罪	15
一、原罪	17
二、商业社会的现实	19
三、互联网的冲击	21
四、匠人时代	23
五、反思：伯恩巴克说	25
 第二幕 诊断策划业	27
一、看症状	29
二、查病因	62
三、开处方	73
 第三幕 科学的策划	79
一、什么是科学的策划	81

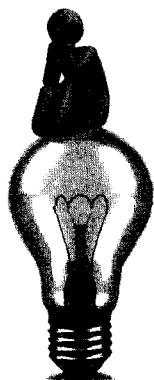
二、基本概念	94
三、策略——策划业的根本生产力	102
四、如何理解客户业务	112
五、没有策划案的策划	154
 第四幕 中国策划业发展之路	161
一、洋策划的三大假设	163
二、什么是中国特色	171
三、行业规范的思考	179
 第五幕 策划的思想及方法	191
一、市场营销	193
二、口碑传播整合战	206
三、品牌真相	208
 第六幕 客户请注意	231
一、误区	233
二、方法	238
 尾 声 致年轻策划人——策划新人八忌	247
一、专家情怀	249
二、杂而不专	250
三、方案主义	251
四、快餐式学习	252
五、遇难则退	254
六、重术轻道	255
七、成就即证明	258
八、无聊的争论	259

序幕 前传——策划的中国渊源

春秋时期齐国名相管仲曾说：“正四海者，不可以兵独攻而取也，必先定谋虑，便地形，利权称”，“夫争强之国，必先争谋”。从这段文字当中，足可见中国古代对谋略的重视。

在浩如烟海的中华五千年文化中，谋略文化对于推动当时政治、经济、外交、军事的发展起着举足轻重的作用。

今天我们重启中国古代谋略这座宝藏，跨越时空，追寻历代先贤的足迹，为当世策划业探索宝贵启示。





一、苏秦读的什么书——策划要博览群书

话说苏秦第一次出山，跑去游说秦惠王，推销自己的治国主张。秦惠王却对他说：

“寡人闻之，毛羽不丰满者，不可以高飞。文章不成者，不可以诛罚。道德不厚者，不可以使民。政教不顺者，不可以烦大臣。今先生俨然不远于千里而庭教之，愿以异日。”

遭到拒绝不说，最后连回家的路费都没有，十分狼狈。但苏秦并不死心，回到家里后把自己关起来，下苦功读书，丰富自己的知识，最后再次出山，终于成功游说了六国合纵，成为身披六国相印的一代名谋。相传苏秦读的是《阴符经》，通过学习那里面的知识，终获成功。

黄石公见张良天资聪慧，便传给他《素经》，而张良刻苦学习之后，帮助刘邦谋取天下，成为千古传颂的开国名相。

从这些著名的历史故事里，我们可以透视出古人对知识的尊重与重视。而古人们也经常使用“满腹经纶”、“学富五车”等来形容很有才华的人。

相比古代的这些大贤、大谋们，今天的策划人实在应该汗颜。我们首先应当反思为什么这个本应知识密集型的行业到现今都没有自己的理论体系？甚至很多策划人根本不重视理论，认为谈理论没用，谈理论就是浪费时间。这是多么愚蠢和无知的表现啊！马克思讲理论指导实践，而我们今天的所谓实践缺乏了理论的指导，且走上了商业价值观引导、快餐主义学习方式助力的“走捷径”的歪道上去。假设苏秦、张良、诸葛亮等人并没

有经过刻苦的学习，而是一味地投机取巧，那今天关于他们的历史肯定会改写。

今天能真正称得上“满腹经纶”、“学富五车”的策划人少之又少，但钻研于走关系、买奖项、包装自己的策划人非常多！“头悬梁、锥刺股”的学习精神已经成为了稀有品，因为这样的学习不及投机钻研来的“快”。

当我们忧心于策划业种种问题的时候，首先应当反思我们的学习内容和方式，因为这决定了我们获得知识的深度与广度。就以互联网来说，它确实让我们开阔了眼界，信息丰富的程度远远超越了以往任何一个历史时期，但要看人怎么用它了。用得好，它就是我们解答问题、丰富思维的工具；用得不好，就是一锅没煮熟的乱炖！如果仅仅是百度或者谷歌上搜索一个词，找到了解释，就认为自己明白了，那互联网能提供给我们的就是乱炖。

策划业应当是一个知识密集、人才密集的行业，而中国策划业要真正实现知识密集、人才密集还有很长的路要走。我们要反思自己的问题，反思自己的学习内容和方式，思考如何建设起符合时代特点、市场要求的理论体系，并且将之运用于实践。这样才能促进行业健康、科学的发展。

浩如烟海的中华优秀传统文化蕴涵着极其浓厚的经营管理、谋略之道，所以当今西方对孔孟之道、孙子兵法等的推崇和学习已经到了令人惊叹的程度。作为中华儿女，我们当然有理由为此而自豪，但仅仅是自豪还不够。

二、鞠躬尽瘁，死而后已——策划业的职业道德

鞠躬尽瘁，死而后已是诸葛亮在《出师表》中留下的千古名句。诸葛亮能为后人所敬仰不仅因为他一身经天纬地的才略，更是因为他高尚的道德修养。后人们在表达自己对君主、国家的忠心和决心时，也经常引用此句。

在中华优秀传统文化思想中，关于君子、小人、大人、圣贤的界定非常清晰。所以也可以说传统文化就是一部“人学”。例如，孔子曾言：“君子有九思：视思明、听思聪、色思温、貌思恭、言思忠、事思敬、疑思问、忿思难、见得思义。”《坤卦·文言》说：“君子黄中通理，正位居体，美在