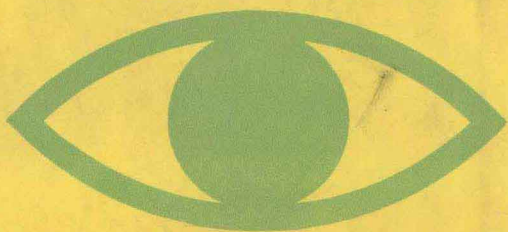


BIS

O型文库



孔繁任 著

CI



一个企划人的 独白

最能获得消费者的好感。

过观察消费者主动消费的心理，站在消费者的立场上，满足消费者的需求，这是“CI”工程”创意的真正含义。

有以下几点：(一)“CI”工程”创意的真正含义。

1. 首先，作为创意，特指“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

的切入点，目前，“CI”的切入以不同

一个企划人的独白

孔繁任 著

深圳·海天出版社

粤新登字 10 号

选题企划:冯颖平 杨无常

责任编辑:冯颖平 龚纪兰

装帧设计:应善昌 钊华英

海天出版社

(中国·深圳)

新华书店首都发行所发行 京江纸业印务公司印刷

32 开本 850mm×1168mm 印张 10.15 字数 237 千字

1995 年 12 月第 1 版 1996 年 1 月第 1 次印刷

印数 10000

ISBN 7-80615-307-1/F·39

定价:14.80

编者的话

企划(Plan)的作用正在逐渐为人们所重视,尤其是在经济领域,“企划”一词随处可见。其实,企划的触角已远远越过商业的边界,延伸到了人生的每个环节,诚如本书作者所言:人生就是一个长长的企划案。

作为一种应用性极为广泛的概念和技术,企划为社会公众所普遍接受;作为一种富有创造性和挑战性的职业,企划为高智商的“知识一族”所津津乐道。可以预见,随着社会环境和市场环境的日趋复杂,作为把握命运、追求业绩上升的方法和“利器”,企划将成为人们越来越迫切的需求。然而目前国内出版的企划著作并不多见,偶尔见诸于市面的,多是国外的译作、非专业性的案例选编,或者就是集大成式的手册、全书,因此本书的出版就多少有点难能可贵。

本书作者从事公关、广告业多年,担任过三家公司的总经理

(其中一家为中外合资的生产贸易型公司,两家是公关广告公司),当过报社的公关部长、大学教师。1994年,就我国第一个公关策划本科班,作者促成了他所在的广告公司与杭州大学哲学社会学系的全方位协作,并被杭州大学聘为兼职副教授,主讲“公关案例”、“企划学”等课程。作者现为独立企划人,自由的职业环境使其有机会和精力服务于多家国内著名企业,并同时涉足于理论研究和教学活动。作者独特的阅历,决定了这本书独特的视角和风格。

本书主要有如下特点:

1. 全书以作者的职业经历为线索展开,所引事例大部分为作者亲历亲为或亲自所见,可谓是“来自一线”的报告。

2. 作者以其沉浸公关、广告业多年和专业从事企划活动的资历,对我国公关、广告业的现状与发展发表了不少自己的看法,其中一些观点不失为可供参考和讨论的一家之言。

3. 作为一个独立企划人,作者花了不少笔墨详细叙述了企划入市的背景与交易方式以及与点子入市的比较,这也许是本书最值得一读的部分。

4. 本书的后一部分,作者收入了自己企划的6个典型案例,可供有兴趣的读者分析与探究。

“本土化的理论与实践并重,职业化的自传与评述结合”是本书最显著的两个特点,正因为如此,本书适合的读者层次就相对广泛,相关行业的从业人员、理论教学工作者、大学生以及对企划有兴趣的任何读者都可以从中读到自己想读的东西。至于这过程中的“仁者见仁,智者见智”,那就是我们与作者共同的期望了。

一九九五年十一月二十日

目 录

编者的话

第一章:走进企划.....	(2)
第一节:来自市场的启示	(2)
第二节:企划的印证.....	(10)
第三节:企划的时代.....	(13)
第四节:人人都有企划的潜质.....	(15)
第二章:公关广告业,你往哪里去	(20)
第一节:拍肩膀的时代.....	(21)
第二节:吆喝为卖货.....	(23)
第三节:营销挑战企划.....	(31)
第四节:“第六 0.5”	(39)
第五节:独立企划人.....	(42)
第三章:“卖点子”与“玩活动”	(48)
第一节:“准公关活动”.....	(49)
第二节:从活动到点子.....	(52)
第三节:在市场的天平上.....	(55)
第四章:企划入市	(66)
第一节:何缘卖企划.....	(66)
第二节:企划的商品化.....	(73)
第三节:“企划”被卖种种.....	(79)
第四节:卖企划的下一步.....	(85)

第五章：警告企划人	(94)
警告之一：不要把企划当作品	(95)
警告之二：不要与客户交朋友	(100)
警告之三：不要相信大业务在后面	(104)
警告之四：不要让客户欠你的钱	(106)
警告之五：不要把自己当人物	(108)
警告之六：不要奢望成正果	(110)
第六章：企划人敬告客户	(112)
敬告之一：不信包装	(112)
敬告之二：坚持目标	(114)
敬告之三：换马切慎	(117)
敬告之四：别太抠门	(122)
敬告之五：重视情报	(127)
敬告之六：内外有别	(134)
敬告之七：善待智囊	(138)
敬告之八：留有余地	(141)
敬告之九：要说真话	(143)
第七章：冷眼看商战	(148)
第一节：商战为哪般	(150)
第二节：相煎何太急	(153)
第三节：别把企业当“唐僧”	(157)
第四节：商战企划新课题	(163)
第八章：“上帝”看企划	(174)
第一节：关于企划人的思考力	(176)
第二节：关于企划人的行动力	(178)
第三节：关于企划人的意志力	(181)

案 例:

案例一:万人调查冲击波 (185)

——“太一工程”全案企划

案例二:借台唱戏戏连台 (213)

——杭州奇观水族有限公司营销企划

案例三:国饮之争话“陆羽” (229)

——“陆羽泉”茶上市企划

案例四:超越戴尔·卡耐基 (244)

——C. S. H 教程企划

案例五:“情书大赛”没有结束 (264)

——“南洋传播公司”公关企划第一案

案例六:公关企划为公关 (279)

——中国十年杰出企业公关评优活动大企划

案例六附件:电视系列片《公关在中国》解说词 (291)

后 记 (315)

自从动手写这本谈企划的书起，便常有友人提醒：“策划”一词人人皆知，何苦弃“策划”而用“企划”，莫非“企划”比“策划”更显高深莫测？其实非也。“企划”一词源于日本，60年代中期传入港台，被港台同胞冷落了近20年，直到80年代中后期方为企业与公众所接受。于是有关企划的书籍纷纷面世，企划活动在以企业为代表的社会组织中蓬勃开展，报刊文章中使用“企划”一词的频率与日俱增，“企划”迅速成为热门。

“企划”一说约在1992年左右进入大陆，最早为台商企业以及一些广告公司所推出，但因对“企划”概念的理解各有不同，所以在使用上多少有些混乱。起初，我对用“企划”这个外来词来替代“策划”也颇为感冒，以为这亦是崇洋心态的一种折射。后来在实际运用中对这两个概念作了仔细的比较，发现启用“企划”一词有它的道理。虽然“策划”与“企划”的意思大致相同，但由于策划一词已被用得太过泛滥，很容易与“创意”、“点子”、“主意”、“建议”等混淆在一起，而这种混淆往往会给“策划”的功能、程式、范围的界定带来诸多麻烦，所谓“错把点子当策划”的现象也正源于此。另外，“策划”一词受传统文化的浸染太深，它在中国人眼里多少含有阴谋的色彩。而企划主要服务于经济活动，并形成了专门的技术、职业、与行业，概念全新，可以理解为百分之百的“阳谋”。

第一章 走进企划

一日，接到一位老先生打来的电话，说是让我帮他去企划一回。

老先生是一位出道于 50 年代的商业经济学家，并在商业管理部门服务了 40 余年。老先生的学问与为人都很严谨，甚至稍流于保守或刻板。印象之中他对“企划”一类的东西似乎是不屑一顾的。离休后，他被一家金融公司聘为高级顾问。为了推广公司业务，这回居然也要企划起来了。

放下电话，我着实回味了许久。

时代的进步实在是一种伟力，当今中国经济格局的变化，已于悄无声息之间深刻地改造了人们的观念。从“计划”到“企划”，我们的路仅仅走了十几年。

第一节 来自市场的启示

一家保健品公司召开新产品上市计划论证会，邀请了近 20 位广告、公关、营销专家参加。论证会上，专家们对该公司的营销计划进行会诊，提出了不少建设性的意见。看着宾主乐观轻松的样子，我总觉得不踏实。

该公司的新产品是一种以某野生植物为主要原料的罐装饮料,据说其主要功能有四大类:养肝、护颜、增食欲、治妇女病。公司营销班子刚刚建立,尚无实践经验,在理念上明显流露出对广告作用的过于倚重,而公司在第一年度竭尽全力可以投入的广告宣传费约为150万左右。

我问主人:你觉得贵公司产品的功能在本地市场上是独一无二的吗?

主人说:我们使用的原料是独一无二的。虽然在功能上与许多保健品声称的相似,但我们产品的效果一定是最好的。

我又问:暂且不说《广告法》对健食字号产品在功能诉求上的严格限制,就算让你一次说个够,你认为要花多少钱才能说清楚?才能让老百姓来接受一种用陌生的植物制成的饮品?

主人愕然。

我说:所谓打开市场的标准是什么?应该是销售额与销售成本之间一种合理配比的形成。那么请问,150万的广告投入加上50万的销售费用,200万左右的销售成本,需要有多少万的销售额来支撑?如果今年的销售利润尚不抵广告成本的二分之一,那么明年你准备用什么资金为后继?

主人无语,面露不悦之色。

为人谋者,言之必诚。若以他人脸色取舍话题,则害人不利己。于是我继续说:我以为,今天大家坐在这里讨论产品上市计划,实属无奈之举。这样的论证会应该放在产品择定之前。市场经济发展至今日,大家早已明白这是一个买方市场的时代,但我们在产品开发的观念上依然十分陈旧,还总是先有了产品再研究市场,而不是先有市场的前提再开发产品。我们现在学会了强调产品的前沿性、高科技性、高附加值化,但却似乎忘却了这一切需要通过市场交换来实现。说白了,什么样的产品是好产

品？能卖得出去、能产生丰厚利润的才是好产品。这里还有一个“我本位”的问题。有的好产品别人有能力开发，而“我”暂时力不从心，那么这是别人的好产品，而不是“我”的好产品。我们现在要的应是“属于我的好产品”。

这回轮到主人发问了：“依孔先生之见，是我们的产品搞错了，任凭我们如何努力都不会有什么前途了？”

对话尖锐起来，而我期待的正是这种尖锐。

“那倒不尽然，既然我们今天坐下来做企划，那么企划人的一个根本理念就是信奉问题总有解决办法。有专家说，‘企划人就是对资源与任务做辩证曲思的组织者。’企划就是要在已有资源与希望目标之间搭起一座桥梁。如果，我们现有的资源尚不足以达成既定目标，那么我们不是改变目标，就是改造资源。假设现在产品是不可更改的，资金投入条件是既定的，那么我们是否可以改变市场，放弃将当地作为基础市场的想法，到他乡去谋求发展？”

.....

论证会不是演讲会，更不是大学的课堂，我知道，我的话太多了。然而作为一个在营养保健品市场涉足不浅的企划人，我的这番话是不能不说的。

它不仅仅是对论证会的主人说的，也是对市场说的，是对企划说的。

说到营养保健食品市场，不能不说杭州。

不知何时起，杭州城成了营养保健食品的“商战中原”，这个人口仅 135 万的中等城市，居然有上百家的营养保健食品企业聚集在此殊死角逐。

以奶制品为例。

在娃哈哈果奶问世之前，杭州有一个叫“达美”的活性乳，这个品牌标识别致，包装精美，口感上乘，营养丰富，无论哪一点都决不在“娃哈哈”之下，况且当时同类产品仅此一家，所以产品上市没做多少广告就名声鹊起。儿童爱喝，成人也爱喝。一时间，“达美”活性乳走进了千家万户，成为杭城最新潮、最热销的商品之一。然而不知何故，“达美”忽然消声匿迹了，将一片大好河山拱手相让。

原以生产营养口服液起家的“娃哈哈”厂，不失时机地推出了果奶制品。娃哈哈果奶上市时的盛况，杭州市民至今记忆犹新。当时，“娃哈哈”搞了一个果奶大赠送，市民们可凭报纸广告领取果奶一瓶。出乎厂家的意料，市民对领取赠品兴趣极浓。一连数日，所有的赠送点都是人如潮涌，甚至将商场的不锈钢护栏都挤得变了形。最后市政府不得不动用防暴警察前往维持秩序。

事后市政府下令，以后厂家再举办类似活动，需报有关部门批准。

“开门红”过后，娃哈哈果奶的销售额直线上升，最终稳占了杭州市场。

打江山容易，坐江山难。娃哈哈果奶一炮走红，也意味着“内忧外患”的开始。

1992年，来自浙江省桐庐县的乡镇企业家陈金义，趁在上海拍卖六家商店成功的得胜之势，在南方一家广告公司的精心企划下，以“皇家一族”的气派，大举“进犯”杭州市场，甚至将大本营移师杭城。陈金义巧妙地越过了娃哈哈在经销渠道上的围追堵截，通过零售点将其“金义奶”直接上市，毫不客气地与娃哈哈瓜分市场份额。

不甘寂寞的南方人红了眼。广州今日集团以其名牌产品“乐百氏”北伐杭城。

1993年下半年到1994年下半年，杭城一下子冒出许多“奶”来：神通钙奶、葫芦王奶、健哥蛋奶……杭州市民被五花八门的奶制品广告弄得眼花缭乱。

如果说，当年的娃哈哈凭借名牌优势和实力优势，可以无视中小企业的挑战；凭借“坐山虎”之威可不以外来者为患的话，到了1994年年底它就再也不敢掉以轻心了。

1994年12月，我接受委托为华立集团“太一维奶”上市做宣传企划。九五年春节刚过，华立集团与中国关心下一代委员会联手，发起了一场声势浩大的社会公益活动——“太一工程”。“太一工程”的序幕是规模空前的“太一调查”，调查的样本数达8万份之多（“太一工程”企划详案附后）。“太一工程”引起了中央、地方新闻媒介的关注，各种报道数不胜数。3月，趁着“太一工程”的赫赫声势，“太一维奶”的产品广告铺天盖地而来。在迅猛的宣传攻势之下，“太一维奶”强行入市。不出两个月，“太一维奶”的销售额与“金义奶”持平，直逼霸主“娃哈哈”。

纵观杭州奶制品争战各方，规模不一，实力相差悬殊。“娃哈哈”1994年投放全国的广告总量达一个亿，落实到杭州市场的也有几千万。华立集团也调集了上千万的资金，集中“轰炸”杭城，志在必得。金义集团的广告宣传费亦是将近千万。其它企业则是几百万上下不等。

一个40余万户人家的城市，奶制品的年广告宣传费就达数千万元。有权威人士估计，如果各生产厂家都要在杭州市场赢利的话，那么奶制品的年销售总额至少要达到5亿元左右，也就是说每户的年消费额要在1200元以上。按照杭州市民目前的收入状况，这有可能吗？

只要做一道简单的算术题，奶制品厂家“几家欢乐几家愁”的格局就可以清晰地预见。那么，为什么还有那么多有实力或没

什么实力的企业，非要挤上奶制品这条小道呢？为什么还有那么多外来产品非要在杭州强占一席之地呢？

1995年3月23日，《浙江工人报》头版发表了一篇记者采写的文章，题为：《‘神通钙奶’趴下了——能告诉你什么？》我将其中的部分文字摘录如下，或许会对人们有所启示：

“神通钙奶”以哪咤作为广告形象，去年大闹过一阵杭城商海。如今，漫步杭城各个商场、小店，几乎找不到一瓶“神通钙奶”；传播媒介上也不见了“哪咤”的身影。据了解，“神通钙奶”的生产厂家——杭州余杭中美保健食品厂拖了一身债，去年年底就已停产。

近日，记者来到该厂。走进厂区，只见高大的围墙墙面上，哪咤脚踩风火轮，手持银枪的巨幅广告画油彩依旧，但整个厂区却显得冷冷清清：生产车间门窗紧闭，办公室空空荡荡难觅人影，只有还未装潢好的总经理办公室里，有一个油漆工在一笔一划地涂抹护墙板。

“神通钙奶”呱呱落地，跌进的是一个竞争非常激烈的市场。尤其是要进入杭州饮料市场，更是举步维艰。近年来，杭州饮料市场品牌林立，含乳制品也不例外。实力雄厚的“娃哈哈”，后来居上的“金义奶”，异军突起的“健哥蛋奶”，瓜分了市场，形成三足鼎立之势。名不见经传的“神通钙奶”要插足抢滩，谈何容易！

面对竞争如此激烈的市场，“中美”最后选择了创名牌之路。从去年年初开始，“中美”就投入了大量的广告费用，在我省的一些主要传播媒介上频繁出现“哪咤”形象，并以“钙不怕多，只怕不吸收”为中心广告语，展开广告宣传攻势。其它一些公关活动，诸如赞助杭州中学生运动会、开企业研讨会、高额征集对联、大赠送等等，搞得相当热闹。经过半年多的广告宣传，杭州市民知道了有一个叫“神通钙奶”的饮料，为此，“中美”已花去广告费二

百多万元。

厂长谢国刚把他的营销策略称之为“三军炸梁山”。他认为，只要“炸”开市场，打响品牌，销售问题就会迎刃而解。

但从去年停产前的一次审计调查表明：“神通钙奶”的产销率仅为 29.57%。

.....

镇工业办公室去年 12 月份对“中美”作了财务审计，查明一年半来，“中美”总负债为 441.99 万元，资不抵债 211.05 万元，认为该厂已严重亏损，不能再负债经营。

.....

其它营养保健品在杭的入市情况就更令人担忧了。

一家企业生产龟鳖丸成功了，一时间“乌龟甲鱼满地爬”，大有赶尽杀绝天下龟鳖而后快之势。结果大多数厂家亏损。

燕窝走俏，于是众厂家齐声高唱“燕窝曲”，也不管普天之下究竟有多少燕窝。

某营养液上市 8 个月，花了近 400 万的广告费，而销售额仅 60 万。

一家民营企业，解尽了亲朋好友之钱囊，孤注一掷地投产营养饮料。近两百万元的产品出来了，却没了打市场的费用。问及其搞饮料的依据，回答豪迈而愚昧：别人搞饮料能发财，我们为什么不能？

外地一家食品企业为了将其产品打入杭州市场，找一家广告公司咨询。问：打开杭州市场要多少广告费？广告公司为了抓住到手的业务，回答说有 50 万足矣。结果 50 万投下去了，市场销售几乎纹丝不动。绝望的外来客颗粒无收地打道回府，临走发誓此生再不染指杭州市场。

.....

外行人说，搞营养保健品赚钱容易。

行中人说，搞营养保健品九死一生。

杭州营养保健品市场中的教训太多了，用钱堆的，用血汗换的。可歌可泣，惊心动魄，令人扼腕，发人深省。

某资深经销商编了一首顺口溜：

杭州市场好奇妙，

看得见来摸不着。

广告价格贵，

版面反走俏；

经销单位多，

好的找不着；

商家敢拼打，

不怕赚钱少。

这首顺口溜大致画出了杭州营养保健品市场的轮廓，同时让人们看到了商家“明知山有虎，偏向虎山行”的盲动行为。

我以为，导致这种行动的原因有很多，主要有：

一、从众心态。认为既然大家都看好杭州市场，这其中必有道理，跟着干没错。

二、认知不足。许多企业都认为做营养保健品生产简便，赚钱容易，未作充分的调查研究便草率投入。

三、看好旅游。杭州是一个风景旅游城市，每年游客约有2000万人次左右，不少商家都把游客列为重要消费对象。

四、本土观念。绝大部分本地企业都持这种观点——打市场不能舍近求远，只有在杭州市场站稳脚跟了，才可能进军其它市场。

五、贪图影响。一些外地的大企业认为杭州市场已成营养保健品的“商战中原”，从影响上来说，“得杭州者得天下”，所以逐