

细节是天堂

策划制胜方略

汤涛 / 著

操练自己，掀起头脑风暴
超越管理，原来可以这样
战略策划，煽燃企业成长

XIJIE SHI Tiantang
CEHUA ZHISHENG FANGLUE



学林出版社

细节是天堂

策划制胜方略

汤涛 / 著

XIJIE SHI Tiantang
CEHUA ZHISHENG FANGLUE



735142

学林出版社

图书在版编目(CIP)数据

细节是天堂:策划制胜方略 / 汤涛著. —上海:学林出版社, 2004. 1

ISBN 7-80668-648-7

I. 细... II. 汤... III. 企业管理—经营决策
IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 100801 号



细节是天堂——策划制胜方略

作 者——汤 涛

责任编辑——王后法

特约编辑——缪开金

封面设计——范峤青

插 图——江 村

责任监制——田振军

出 版——上海世纪出版集团

学林出版社(上海钦州南路 81 号 3 楼)

电话: 64515005 传真: 64515005

发 行——新华书店上海发行所

学林图书发行部(钦州南路 81 号 1 楼)

电话: 64515012 传真: 64844088

印 刷——上海展望印刷厂

开 本——889×1194 1/32

印 张——11.875

字 数——26.9 万

版 次——2004 年 1 月第 1 版

2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数——6 000 册

书 号——ISBN 7-80668-648-7/F·48

定 价——20.00 元



推荐人语

策划之“策”

王中明 国务院国有资产监督管理委员会研究中心主任 经济学博士

这是一本为企业及相关人士而作的关于策划的策划,堪称策划之“策”。

策划业是近年来世界上发展较快的一个行业,其影响渗透到政治经济生活的许多领域。20世纪80年代后期,欧美策划业以每年20%~30%的速度增长。譬如具有跨国智囊性质的国际应用系统分析研究所,早在1972年就已成立,且以研究领域之广泛、研究方法之科学、研究成果之卓越,誉满全球。美国的兰德公司、日本的野村综合研究所、德国的系统工程与技术革新研究所、加拿大的公共政策研究所……也是世界著名的“智囊团”,在军事、经济、能源、社会发展等方面,除了为本国,还为世界其他国家提供专业的策划和咨询,创造了巨大的价值。

在我国,策划业起步伊始,方兴未艾。加入世



贸组织以后,为适应世界经济一体化的要求,策划业也必将长足发展并彰显其巨大作用。

策划是什么?如何做策划?本书作者以其敏锐与执着,独辟蹊径,有许多视野开阔、不同凡俗的精辟见地。策划是一种程序。它在本质上是一种运用脑力的理性行为。策划以人类的实践活动为发展条件,以人类的智能创造为动力,是随着人类实践活动的逐步深化与智能水平的不断超越而发展起来的。策划水平直接体现着社会的发展水平。生产力的进步推动社会的发展,社会的发展同时必然要求策划也随之发展,而策划的发展又依托于人类智能创造的提高,社会越发展,人类的智能创造力越丰富,策划的水平也就越高。由此可见,社会的发展造就了策划的历史,策划是社会发展文明化的必然产物,必将随着人类文明的高度发展,走入科学策划阶段。策划业被普遍地称为“智业”,也是这个道理。

2 市场经济,作为一种资源配置,本身就内在地决定了策划的需要特别是策划的整合功能。策划是一种整合。生产力经济学中有一条被公认的原理:生产力系统具有鲜明的总体性。离开总体,任何生产力元素即质态、量态、空间、时间,都不具有单独创造此种使用价值或劳务的全部功能。没有合理的总体组合,那么,即使优秀的“元素”,也不能形成优秀的“总体”。这就是策划的供给空间。

市场经济,作为一种资源配置,本身就内在地决定了策划的需要特别是策划的整合功能。作为市场经济产物的策划,作为社会生产力资源“整合器”的策划,作为整合其他一切因素的策划,是现代社会生产力中最重要、最活跃的因素,是现代社会生产力的“第一生产力”。

策划是一种产业。当今中国,正进入“数千年未遇之变局”:



正从传统农业社会向现代工业社会转变,从计划经济社会向市场经济社会转变,从单一计划经济体制向多元化经济体制转变……策划,就是在如此波澜壮阔的广泛而又深刻的变态环境中破土而出,应运而生。因此,对自身来说,也要求有强烈的变革意识,而企业化的规范、系统化的运营、实战化的操作、产业化的扩展,则是至关重要的。策划一旦能形成产业,便肯定气象万千,然而,这本身就需要策划。可喜的是,作为国内首家在香港上市的咨询企业赛迪顾问股份有限公司,佐证了我国策划产业化已取得了一定程度的成功。

策划也是一门艺术,一门科学。策划是一个系统而复杂的工程,而这个工程的“核心”和“灵魂”就是理念。理念之于商战、市场、竞争,其意义和“指导思想”之于政治、经济、军事、社会等具有同样重要的作用。而理念,尤其是超常规的理念,必须借助于想象力,精妙构思、逻辑推论、科学思维等,因此,策划是典型的艺术与科学的“合谋”。它作为一种“智业”,对从业人员,即策划人就有特别的素质要求。从本书作者及其他成功策划人发展之路来看,至少以下两方面的素质是不可或缺的:

一是良好的思维方法。良好的思维方法是策划人的制胜法宝。“运筹帷幄之中,决胜千里之外”,这是思维方法的胜利。“不谋万世者,不足谋一时;不谋全局者,不足谋一域”,这是思维方法的评估。策划,上为境界,中为道,下为方法。境界生道,道生方法。策划人需要与众不同的思维方法来支撑自己的行动。

二是丰富的人生阅历。行万里路,读万卷书,与万人道,做万端事……由此形成深厚的文化素养、智慧的头脑、过人的洞察力和创造力、国际视野以及良好的语言表达能力,是一个成功策划人的基本素养,人生阅历的过于单薄,担当不了策划的重任。

愿本书有助于中国企业的发展,有助于中国策划业的发展!



策划需要什么？

马本立 新时代教育发展有限公司董事长

策划是新兴产业，策划是边缘科学，策划是第一生产力。读到汤涛先生的新作《细节是天堂》，联想起近年来正方兴未艾的智慧产业，深感加强这一领域理性思考的迫切性，不由得要为汤先生的新作问世而祝贺。

真正要使策划行为形成一支产业大军，让策划人作为科学技术队伍的一部分，加盟到第一生产力的要素之中去，基本的必备的条件是不可少的。我想，若干必备条件之中，以下几条有关人的条件是至关重要的。

(一) 策 划 人

策划，古今中外，早已有之。在古代，天下分合之策划，政权更迭之策划，两军对垒之策划，



史书中不乏其例。在当代,国家民族发展之策划,政府战略策略之策划,企业生存竞争之策划,几乎无时不有,无处不在。以至于哥哥妹妹们的花前月下,也要策划一番。然而无论何时,何类策划,一个核心要素——策划人,是当然的题中之议。

一个优秀的策划人,必然是博学多才、见多识广、思维敏捷、品德纯正之人。然,我以为,在诸多优秀品质中,位于时代前沿以至于超越时代的思维观念是决定性要素。这里因为:

任何策划,都需要理念,不同的思维观念,会产生不同的理念。我国目前正在建设中的市场经济,要求每一个策划人必须用市场经济的思想观念来观察、分析、判断、抉择经济问题。“娃哈哈”是全国屈指可数的明星企业,它之所以成为明星,有许多成功之道。我觉得,很大程度在“娃哈哈”的理念上,“娃”指产品意在为孩子服务,“哈哈”要服务得让孩子笑哈哈;孩子们每当饮用了“娃哈哈”产品,就高兴得哈哈大笑,何愁没有市场?可见,“娃哈哈”策划者的理念是建立在效益、消费对象上的,最终是指向市场的。

有一个地方,近年来,出了几个有名气的产品。一个叫“老爹酒”,是为开发土家族祭祀酒——“老跋铺”酒而命名的,土家族的“老跋铺”就是汉族的“爷爷”,策划者将“爷爷”的意义泛化为“老爹”,即为纪念祖先“老跋铺”,又为尊重现在的“老人家”,有新意,但市场不浓烈。

一个叫“老大哥”香烟,是发达地区的烟厂支援少数民族地区烟厂而创造的一个新配方。为了感激的原因,策划者命名为“老大哥”,这是一种良好的道德理念,但市场理念较淡。

一个叫“老槐腊味”,是一位研究生取当地无污染鲜肉,采用当地炕腊肉的传统,加以科学配方研制而成。这位研究生从小是外婆带大的,外婆家门前有一棵老槐树,他每每看到这老



槐树,对外婆的怀念便油然而生。于是,将自己的产品命名为“老槐腊味”,这位研究生的道德情怀是令人感动的,但似乎产品最终要被市场所接受的理念比较淡。

“娃哈哈”的市场意念强烈,最终走向全国市场。而“老爹酒”、“老大哥”香烟、“老槐腊味”,三个产品的质量都很好,只是因为策划者的市场意念淡一些,而难以向更宽广的市场进军。毫无疑问,一个品牌的成功,是经济、技术、资本、人才、管理等多种因素共同作用的结果。这里想从策划人、策划人的思维观念来观察;只想说明,策划者的思维理念是策划能否成功的决定性因素。

任何策划,都有目标指向,不同的思维观念,策划目标各不相同。我们面对的是 21 世纪的地球村,是知识经济的客观现实,任何一个策划人所确定的目标取向都不能离开这一现实。我参与过许多关于企业发展的研讨工作。其中发现,有不少策划者的研究报告,主意远大,气势恢宏,一着棋就下在几千万、几个亿,甚至几十个亿的目标上。其论证过程大都是教科书的模式。从论证本身看,几乎无懈可击。然而,其产品的原料、品质、生产流程、技术要求等基础性的论证却很脆弱;其产品的资金、人才、管理、运转周期等基本环节的论证却很模糊;其产品的市场占领这个核心问题的论证却十分粗略。这种策划,是赵括式的纸上谈兵,无法经受战场上真枪真刀的检验;是武术设计中的花拳绣腿,无法在竞技场上获胜;是市场策划中的主观想象,一相情愿,无法在市场竞争中获得席位。这类策划不被企业家所采纳,策划者不能反观自省,反而顿生“怀才不遇”之委屈。那么,这类策划何以陷入如此不尴不尬之境地?还是一个关键性因素——思维理念没到位。一种脱离实际的思维理念怎么能策划出无情的市场竞争的决胜方略呢?



任何策划都有其策略道路,不同的思维观念会策划出不同的策略道路。企业经营要获取经济效益,这是不言自明的。然而,其获取效益的策略道路不同,结果就不同。制约其策略道路的,关键是策划人的思维观念。近些年,假冒伪劣,屡禁不止;坑蒙拐骗,不绝于耳。这种财,取之无道。毫无疑问,无道之财,于心不安,也取之不久。尽管,这种现象永远都难以绝迹,但对于具体的法人和自然人,却是短命的。之所以短命,是这些人巧取豪夺的思维观念注定他要采取短命的策略道路。

还有一种情况,产品是真的,手段也是正当的,但其获取利润的心态是无止境的,他们的思维理念是“韩信用兵,多多益善”。然而,这种策略道路,同样注定是短命的,这种“取之态度”的思维观念,产业的结果必然是获取利润的时空都十分有限。

许多成功企业的策略道路恰恰相反。他们把获取利润的起点、过程和终点都定在为消费者服务上,在让消费者受益的前提下获得自身利益。制订这种策略道路的策划者,首先是树立了“取之有道”、“取之有度”的思维理念。这里的“有道”,不仅指伦理上的道德观念,还指策略上的窍门、路子、门道观念。他们在道德观念的指导下,创造出为消费者着想,让消费者受益,自己也同时获利的“窍门”、“路子”、“门道”,把市场的主客体圆满地统一起来了。这里的“有度”,不仅指道德意义上的一定限度,还指经营意义上的谋划和策略。他们在伦理观念的指导下,创造出一时一事的有限获取,求得长远,整体的无限赢利。这种经营策略之所以能够成功,应当说,策划者:“君子爱财,取之有道”、“君子爱财,取之有度”的思维观念的指导发挥了关键性的作用。

可见,策划人先进的思维观念,敏锐的思维,策划其广阔的思维空间,左右逢源的思维运动是能够出类拔萃的关键所在。



因此,策划者必须首先是时代的弄潮儿,经济和社会发展趋势的前哨兵。过去,从事政府公务员工作有策划,从事计划经济的计划有策划,从事经营企业的管理者有策划。从事各项事业均有策划。但是,那是一种有奉禄的策划,一种无责任的策划,一种无风险的策划。这也是以前种种策划难获大成,把国家的钱付之东流的根本原因。现代策划,应当是产业大军中的独立劲旅。现代策划人,应当是策划市场的自由职业者,他的收入、他的名誉、他的生存空间,都要与其策划的成败紧密挂钩。如果有一天,我们的策划人不像古代的谋生,那么少,那么神秘,而是形成一支训练有素,卓有成效的策划大军,那就是我国经济与世界最发达国家经济相匹敌的一天。

当前,一些人对策划行业的认识误会之一是不认识策划是什么,不认识策划行业在经济和社会发展中的地位,不认识策划人在策划过程中的作用,不懂得充分利用显现的和潜在的策划资源,不懂得策划是许多投资者的第一道工序,不懂得首先向策划投资是使整个投资最省、获利最大、风险最小的选择。因此,重视策划业,厚待策划人,是走出策划误区的第一道门槛。

(二) 企业家

企业,是生产经营的主要载体,是物质财富的主要创造者。企业运转的优良率,是社会经济发展的主要指示器。企业家,是企业的决策者,是策划成果的主要实践者,是策划人的伙伴。因此,策划的必备条件中,企业家是不可或缺的。

策划的目的是要把思想转变为实践,把精神转化为物质。没有企业,没有企业家,这种转化便无法实现。因此,企业领导者懂不懂得策划的重要性,善不善于运用策划人的策划成果,



是衡量一个企业决策者水平的重要标志。

在我与企业界的交往中,常常碰到如下一些情况,有的企业领导者,能有目的、有计划的请各类专家上门咨询,请当地公认的智者出谋划策,并给以丰厚的酬谢。然后,将得来的点子、谋略自觉地运用到自己的经营实践中,使企业运行得有门有路,十分稳健。一般人看起来,他的企业不显山、不露水,从未发生大的波折和起伏,效益稳定上升。有的企业领导者,顺利时自己干,困难时找人帮。没有人指点,就去寻专家、请内行。但这只是作为解企业之难的权宜之计,用其计谋于局部的修补;而且不识专家、内行的谋划,不承认其劳动成果,从不给予酬谢,呼之即来,挥之即去。

有的企业领导者,则全凭自己的经验和天性,迷迷糊糊地闯荡。闯中了,便得意于自己的能干;闯错了,便归因于自己的命运。一些善良的专家,内行上门想给以帮助,他不但不予以善待,反而讽刺道:“穷秀才,想钱用了。”

如果说,我们企业的领导者总是停留在上面说的第二、第三种情况,策划人到哪里去寻找市场呢?策划对于经济又能起多大作用呢?所以,策划行业不仅呼唤策划人,同时也呼唤懂策划、善用点子的企业家。

策划的品质是要将毫无头绪的一团乱麻理得一清二白,以实现企业从小到大,以弱致强,反败为胜的新境界,没有企业作为载体,没有企业家努力奋斗,新境界便无从展现。

我担任县委书记的时候,每年给县财政提供 60% 税收的唯一一家骨干企业出了毛病。产品积压,债务沉重,眼见就要倒闭了。县里组织力量扶持了一年,仍然只能维持而不能从根本上转机。于是,县里的策划班子认为,应当从技术、技巧层面的策划上升到对企业班子的策划。县里采纳了这一建议,派精兵强



将进去,更换了领导班子和几个关键的中层骨干的岗位。新班子能较透彻理解策划班子的“谋略”又能舍得命去到市场上拼个高下。一个年之后,企业转危为安,效益大增,既消了企业之危,又解了财政之困。

可见,企业家的素质,包括其策划成果的实践能力和善于拼命的奋斗精神,是企业策划得以展现其魔力的基本条件。

策划的特征是打破常规,创新独特,出奇制胜。因而,其策划成果往往表现为怪诞,难为常人所接受;其行为方案的收益大,风险也大,难为心中没底的人所实行。作为企业,面对如此策划,企业领导人没有慧眼,识不了宝;没有胆略,冒不了险;任何独到的策划将只能锁在箱子里。

我工作的所在地,有一位修理汽车的私人企业,因为它起步早,机制又灵活,几年来小有收获。随着改革的深入,这类小型修理业越来越多,这位小老板境况就大不如前了。这时,一位“秀才”给小老板策划了一个直接到上海大众汽车公司进一套全新修理平台,预计三年之内收回投资,以后收入将成倍增长,这位小经理看不到修理行为的发展趋势,又害怕赚来的几个钱一下子被这个“风险”项目吞掉,不经意地放弃了这项策划。后来,另一个从汽车公司下海的小师傅采用了这一策划,贷款办起了桑塔纳机械化修理平台,在边远山区方圆几百公里内独树一帜,几年下来,腰包鼓鼓囊囊的。放弃这个项目的小老板捶胸顿足,后悔不已。

可见,称得上企业家的企业领导人,不仅要懂得策划,自觉地向策划行业投资,还要有能力理解策划方案,能义无反顾地去奋斗;更要深谙策划诀窍,识别策划方案之优劣,择其善者而用之;还要有这份胆略,敢冒风险,把好的策划项目变为物质财富。因此,企业家首先应当是一个优秀的策划人,他与专业策划



人应是亲密的伙伴,和谐的搭档。

当前,一些人对策划行业的另一个认识误区是忽视企业家的作用。不理解企业家不仅是策划方案的实践者,而且本身应当是一流的策划人,还要有识别策划方案的判断力。有的认为企业领导人只是策划方案的机构执行人,不知道任何一个策划方案都不是完美无缺的,实施过程中还有一个再创造的过程,这个任务只能由企业家来完成。甚至有的认为,只要小伙子长得帅,衣着时髦,车子高级,酒量大,就可以成为企业家,完全不懂得企业家的内涵。翻开中外成功企业领导人的小传看一看,哪一位不是喝了一肚子墨水的,有超脱思维能力的,有超群奋斗精神的佼佼者?如果说,革命战争年代,枪林弹雨的生死搏斗才能造就将军,那么,经济建设时期市场竞争的反复筛选,才可能磨炼出企业家。

(三) 政府公务员

11

政府,是国家行政系统的首脑,既是国民的宏观综合部门,又是良好经济环境的创造者。政府公务员,是政府职能的履行者,其素质的高低,直接影响着政府工作的效率和政府形象的塑造。面对新兴的策划行业,政府是策划市场的搭台人。政府的认可程度、政府公务员的支持力度,直接影响着策划行业的发展速度。因此,策划的必备条件中,政府公务员是不可异议的。

策划人的策划活动需要舞台,企业家实践策划方案需要舞台。没有舞台,演不成戏;就是下乡演出,也要临时搭台,无论是露天舞台,还是田间土台。策划的舞台该由谁来搭台,企业唱戏;那么,对于策划行业,该是“政府搭台,策划人唱戏”。

我的家乡是革命老区,贺龙、任弼时曾创建湘鄂川黔革命



根据地。这里既是少数民族聚居区,是土家、苗、侗、瑶等十多个少数民族繁衍生息之地。这里还是贫困地区,国家划分的全国18个贫困区之一。当地盛产野生猕猴桃,品质优良,谓之“水果之王”。当地一所大学经过十多年反复选育,培育出“美味猕猴桃粮一号”,被评为全国四大优良品种之一。但这种水果成熟期短,又不耐贮藏,难以进入更为广阔的市场空间。后来这所大学,研制出猕猴桃饮料,中试成功后被省科委鉴定为全国领先水平。于是,一个策划小组策划出将这种饮料产业化的方案。然而,要实施这个方案,需要人才,需要资金。于是,政府搭台便成为这个产业化方案能否变成现实的关键。当地政府请来省委、省政府领导现场办公。省领导独具慧眼,认为这一项目市场前景看好,且为农业产业化的示范项目,又是解决山区人民温饱的好项目,决定全方位支持。假如没有政府为其搭台,猕猴桃饮料就只能摆在实验室里,顶多是小打小闹在当地市场折腾一阵子。

可见,为使策划行业尽快兴盛,政府为其提供所要的活动空间,制订所要的支持政策,以正其名、规其行、奖其果是多么迫切。

策划行业是一个特殊行业。从事这一行业策划人常常被一般人看作“怪人”,他们的思维“怪”,点子“怪”。作为政府公务员就有一个认同这种“怪”的问题。策划是打破现有思维定势,寻找新的思维框架;策划是改变现有的运行机制,实行新的动作模式;策划是打破旧有成规,追求独特创新。在常人看来,这的确是一种“怪”。然而,没有这种“怪”,又何谓策划?作为政府公务员,必须独具慧眼,沙里淘金,才能更好地为策划人搭台唱戏。

从事这一行业的策划人,要追求的事物本质,语言硬度较



大;要强调某一关键,语言“偏颇”较大;要促成定下决定,语言力度较大;要力排众议,语言冲撞度较大。作为政府公务员,必须有气量:宰相肚里能撑船,才能为策划人更宽松的活动空间,让其尽展才华。

从事这一行业的策划人,其每一策划方案都有两面性,既组合着财富,也潜伏着风险;既有点金之笔,也有败絮之误。更有甚者,策划方案再好,毕竟是思想上的东西,要转化为财富,需要实践来完成。思想成果与实践成果之间有一个相当的距离。思想的成果未能转化为物质的成果。可能是思想本身的原因,也可能是实践产生的缺陷,很难下定论。面对如此种种情况,作为政府公务员,既要具备一流策划者的素质,又要勇于承担责任的勇气,才为策划事业搭起宽广厚实的舞台。

当前,一些人对策划行业的第三个认识误区是忽视政府公务员的作用。有的认为,策划是出思想、卖点子,无所谓政府搭台不搭台。其实,任何思想和点子,只有用于实践,才得发挥作用;也只有经过实践的检验,才能证实其分量。而要实践,就涉及到社会的方方面面,就需要政府来协调。而且,许多大型项目,本身就是一种政府行为,没有政府公务员的参与,任何思想和点子都毫无用处。这无论是东方社会,还是西方社会,概莫能外。

有的认为,策划是高层次、新思维的工作,政府公务员难以胜任。非也,我们国家的公务员队伍是国家优秀人才的集结之地。他们之中的相当多数本身就是一流策划人。国家的大致方针、发展战略、关键行业、重要工程,莫不凝结着国家公务员策划的心血。那种认为只有专业策划的才是策划人,政府公务员称不上策划人,或干脆就认为政府公务员都是一些无知之人、无能之辈,那真是莫大的误解。我以为,政府公务员与专业



细节是天堂——策划制胜方略

策划人相结合,策划人与实践家相结合,组成一支浩大的从理论到实践的人才“生产线”,我们的策划人才真正获得了用才之地。