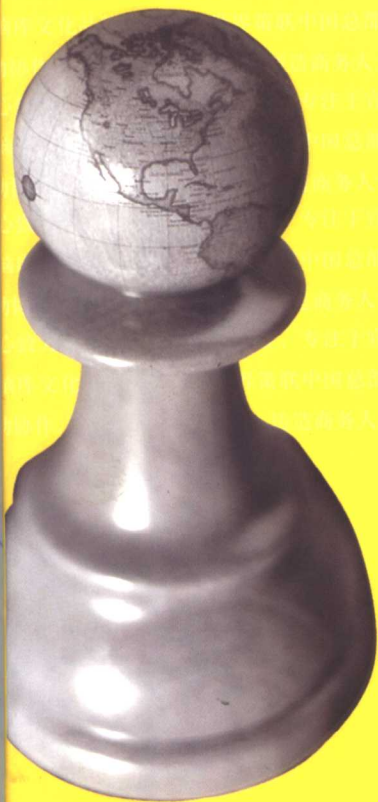


商务策划

实务教程

廖 灿
主 编



提升策划力 做策划高手



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

商务策划实务教程

廖 灿 主编

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

商务策划实务教程/廖灿主编. —北京:中国经济出版社,2004. 10
ISBN 7-5017-6572-3

I. 商… II. 廖… III. 商务—策划—教材 IV. F712

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 082888 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址:WWW.economyph.com

责任编辑:苏冰冰(电话:010-68319114 13611038580)

责任印制:常 毅

封面设计:红十月工作室

经 销:各地新华书店

承 印:三河市欣欣印刷有限公司

开 本:165×240毫米 1/16

印张:16.375 字数:263千字

版 次:2005年1月第1版

印次:2005年1月第1次印刷

印 数:0001—5000册

书 号:ISBN 7-5017-6572-3/F·5297 定 价:28.00元

版权所有 盗版必究 举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68353507 68341876 68341879 68353624



目 录

第一章 商务策划概论	(1)
第一节 商务策划的内涵与特征	(1)
第二节 商务策划的分类	(10)
第三节 商务策划的立场和原则	(42)
第二章 商务策划的能力	(53)
第一节 善于用脑的能力	(53)
第二节 恢复想象的能力	(57)
第三节 分析问题的能力	(67)
第四节 激发创意的能力	(76)
第五节 收集资料的能力	(89)
第六节 解决问题的能力	(93)
第七节 预测未来的能力	(103)
第八节 说服他人的能力	(111)
第三章 商务策划的创意技法	(115)
第一节 创意策划法	(115)
第二节 逆向策划法	(121)
第三节 造势策划法	(127)
第四节 类比策划法	(133)
第五节 组合策划法	(135)
第六节 历史文化策划法	(137)
第四章 商务策划实战步骤	(140)
第一节 确立策划主题	(140)
第二节 对策划对象进行调研	(145)
第三节 产生策划创意	(153)
第四节 整理制定策划案	(158)
第五节 实施商务策划方案	(174)



第五章 商务策划书的编制	(179)
第一节 商务策划书的内容与特点	(179)
第二节 商务策划书的写法	(182)
第三节 商务策划书的表现技巧	(191)
第四节 商务策划书的编制方法	(193)
第五节 签订策划协议	(205)
第六章 商务策划经典案例评析	(210)
案例一：新鲜动力	
——美菱用整合营销打造核心竞争力	(210)
案例二：中帘集团企业重组上市策划案	(222)
案例三：波司登挑战世界最高峰企划案	(227)
案例四：广东肇庆鼎湖山生态旅游策划案	(233)
案例五：谁是中国第一？！	
——苹果城 VS 苹果社区	(242)
案例六：希尔安牌“大败毒胶囊”广东上市营销策划案	(248)

第一章 商务策划概论

古语云：“凡事预则立，不预则废。”预者，预卜、预测、预计、预谋也，包括策划的各个方面和层面。可见，古人早已认识到：策划无处不在，无时不在。

无论人们是否已经意识到，策划都具有普遍性和普遍适用性。凡事无论轻重大小，策划均关乎其成败。换言之，只有策划成功，才能万事亨通。

策划的领域极其广泛，策划的发展也日新月异。随着人类社会的发展，竞争领域的扩展以及个人、家庭、群体追求利益或效率最大化倾向的加强，随着全球经济一体化的发展和国际政治、经济、文化、军事等各个领域竞争形式的日益多样化，形形色色的新型策划必将层出不穷的涌现出来。

第一节 商务策划的内涵与特征

商务需要策划，科学的策划是保证商务活动顺利进行，获得理想回报的重要前提。学习商务策划，首先要把“商务策划”的内涵与特征等了解透、掌握全。

一、商务策划的涵义

（一）策划一词的由来

“策”的古文字为竹字头下加一个宋字，“宋”是声音音量的计量单位，表示巨大的声音，“策”原为驾驭车马的工具，类似鞭子，但比普通的鞭子击打的力度大许多，“鞭策”一词由此而来，所以，“策”是打破表



面的意思，在“策划”组词中是“道破天机”——揭示深藏在商务背后的规律的含义；“策”字还有另一种解释，最早的古文“策”同“册”，指的是文字书写的载体，即用竹子或木片写字，编纂而成叫“策”。到今天，它已经演变为“计谋”、“策略”的意思，与“决策”、“建议”、“点子”的意思已很接近。

“划”的古文字为“劃”，是形成深刻的“蓝图”的意思，在“策划”组词中是“导引潮流”——领先时代的含义。“策划”——道破天机，导引潮流。

由此可见，策划是中国智慧的代名词之一。

在中国，策划一词的概念来源于军事、政治，文选晋干会纪（室）晋纪总论“筹划军国”注引晋纪“魏武帝为水相，命高祖（司马懿）为文学掾，每与谋策划，多善。”司马懿乃曹操的智囊，尤如诸葛孔明与刘备。孔明的工作就是出主意，后来刘备把管理权也交给了他；这是因为刘备既不会策划，也不善管理。刘备当初为什么屡战屡败，关张二将虽能征善战，但整个系统无章法，所谓管理不行，刘备虽能鼓舞士气，但无用兵之道，所谓策划不行。曹操比与袁绍名微而众寡，然曹遂能克绍，非为天时，亦以人谋也。曹操会笼络人心，士气高昂，有庞大规模的将帅，精于排兵布阵，懂管理，通天文晓地理，善解人心，可谓长于策划，所以曹操竟能统一北方。当他面对孙、刘的强劲挑战，尤其在赤壁大战惨败之后，也感到力不从心，所谓经营内容与模式都要发生变化，曹操请司马懿，就是要加强策划力量，使其能与孔明抗衡。

策划行为在中国发挥得十分出色，但一直到上世纪80年代后才从军政领域转化、移植出来，这是由社会需要决定的。计划经济体制下，决策高度集中，决策质量大多依赖于决策者的个人看法和认识，咨询业为国家机构的组成部分，偶有合理建议从民间走到领导人的办公桌上，结果还是杰出的策划者通过被提干而成为国家政府机构中的一员。

中国实行改革开放之后，激烈的市场竞争促使决策者求得分身术，以补策划能力之不足，如曹操重用司马氏一般；随着市场经济机制的不断发育，策划做为一种行业，也逐渐开始从咨询业中分化出来，这种分化既是市场经济发展之必需，也是市场经济发展之必然。

与中国策划服务业起源不尽相同，美国自以西部淘金热为代表的商界盲动阶段之后，金钱之战使人们认识到了科技与金融、房地产、贸易、航



运的策划的重要性；而策划服务业作为一种影响美国人生活的行业在二战时期得到了大发展，兰德公司扬名天下，成为世界咨询业的排头兵，二战之后，“军转民”，它在美国商界中也一直起着重要作用。

作为一种企业行为，策划服务在咨询服务范畴之内，是咨询业服务其他产业的最重要的内容之一。咨询服务泛指应邀提供知识与信息服务，这种知识服务可能是系统的，也可能是单纯的，服务者可能知晓被服务者使用知识与信息的目的，也可能全然不知。而策划服务是指应邀为达到某种商业目的而提供的含有系统的知识与信息的方案、策略、政策、制度、技巧、措施等。可以说，策划服务与专利服务是咨询业的精华，也是咨询业中最重要的组成部分。

从市场经济的主体（企业或政府）的行为过程来看策划，应当是：科技、知识、信息等是原材料，策划师是加工者，商务策划理论是加工工艺，加工出来的是一种工具策划方案，企业或政府就是这种工具的使用者，使用这种工具的过程就是管理，通过管理使这种工具更有效，通过这种工具使管理更有效，从而实现一定的目的。

（二）商务策划的涵义

商务策划是经济组织为了谋求自我生存的最佳环境和市场竞争的必要优势而进行的创新性或精密型的决策思维方式。

商务策划是一种思维方式。所谓思维方式就是一种排列各种因果关系的程序。

商务策划是一种决策思维方式。所谓决策就是对即将付诸的行动而做出的最后的决定。

商务策划是一种创新性或精密型的决策思维方式。所谓的创新性就是有别于传统，所谓的精密型就是把即将采取的行动在一些方面规定得更加细致。

商务策划是一种为了谋求自我生存的最佳环境和市场竞争的必要优势而进行的创新性或精密型的决策思维方式。生存与发展也是企业成长过程中的两个主题。

商务策划是经济组织为了谋求自我生存的最佳环境和市场竞争的必要优势而进行的创新性或精密型的决策思维方式。策划是人为的，以人为



本,但策划的最终受益者或发动者往往是经济组织(包括企业、政府采购部门、社团经营部门等),策划也以资为本。

(三) 中国策划业现状

当历史进入21世纪之时,策划在中国再度被人们高度重视和广泛运用。策划业在这时候出现了“点子热”;之后,“广告热”、“CI热”、“营销热”此起彼伏。随后一些人士把公关、广告、CI、营销等剧烈融合并进行创新,为企业提供综合服务,中国兴起了“策划热”。

随着策划业的兴起,一批策划人浮出水面。先后出现了何阳的点子策划派、王力的公共关系派、张大旗的盛世行销派、宋太庆的战略策划派、陈放的创意策划派、王志钢的房地产派、余明阳的企业品牌策划派、许喜林的实战型策划派、秦全跃的商战策划派、大林的项目策划派等等,还有孙繁任、叶茂中、朱玉童、赵强、王克、莫国金、崔秀芝……他们掀起一股股策划热潮。策划在中国已形成一个行业,众多的策划咨询公司在中国出现。

据保守估计,现在全国专业策划公司在1万家以上,从业人员达到100万人之多。从业人员中既包含专业策划公司的策划人员,也包含一般企业、广告公司、媒介等的策划人员。另外还有大量的散布在社会各个阶层的个体和非职业策划人员,如果把这些人也算在内,这个数量就更庞大了。

但也要看到,中国现在的经济正处于转型期,诸多事情的发展前景具有不可预见性、不可确定性,人们对前途又充满利高的期望,因此就很容易产生急功近利的浮躁心情。策划业的这种状况很明显:缺乏专业技术水平,盲目承担力所不及的业务等。

目前,中国策划业还没有相应的管理机构或行业协会,WBSA商务策划师培训认证引入中国,担负着规范商务策划职业,构筑国际统一、可对话的商务创新平台重任。中国策划市场巨大,但远未得到开发。拿广告业来比,全国每年的广告额巨大,2000年广告营业额达到600多亿元,但广告行业中策划意识淡漠,这种状况下买方市场受到限制,这就需要努力开拓市场。

像麦肯锡、盖洛普、兰德、安达信等外资、合资咨询公司,他们占据

着国内咨询策划市场的大部分份额，买方也多是外资企业、中资上市公司。中国本土策划公司除少数有实力的公司外，大部分处于饥饿状态。这种现象提醒我们，要凝聚我们的实力，提高自身的素质，改善形象，改善服务，加强联合，共同打造中国知名品牌。

（四）国外策划业管窥

在当今策划领域中，美国和日本是最发达的国家。

早在上世纪初，美国就出现了咨询业，但真正的发展是在二战以后。上世纪 70 年代中期发展到高峰，大型咨询顾问公司的分支机构遍布世界各地。到上世纪 90 年代，提供各种咨询顾问服务的公司更是达到上万家，美国的咨询业已发展成为一个拥有巨大规模的产业，上世纪 90 年代中期的年营业额已突破 300 亿美元。

在美国，咨询顾问一般不叫策划，而是叫管理顾问，侧重的是企业管理过程中的综合顾问，不仅仅是针对企业产品的市场推广，更注重的是企业管理方式的创新。

美国的咨询业具有鲜明的特点：咨询顾问范围广泛；咨询顾问公司成为某个行业的专家；咨询收费小时化，如同律师的收费一样。他们的策划范围主要有：企业战略规划；管理顾问；营销策略咨询等。

美国早在上世纪 30 年代就成立了咨询业的行业管理协会，随着咨询业的发展，行业管理协会也日益完善起来，并制订了相应的行业自律规则。

美国兰德（Rand）公司是最著名的智囊团。“兰德”的名称即是英文“研究与发展”（research and development）两个词的缩写。

兰德公司成立于二战结束时，旨在为美国军方服务。1948 年由福特基金会资助了 1000 万美元，“兰德”独立出来，正式成立兰德公司。

兰德公司从最初的为空军服务范围不断扩大，到上世纪 60 年代，其服务对象扩大到外交、城市管理、环境保护、能源、保健、教育等诸多方面。兰德公司人才济济，其中包括数学家、电脑专家、经济学家、政治学家、语言学家、物理学家等等。同时，它还在各大学、研究机构中聘人作顾问。

目前，兰德公司已成为全能型的智囊团。它在研究科学技术方面、社会学方面、经济学方面、军事领域都有突出的成就。在 1979 年中美建交策



划事件中，先是由兰德公司成员惠廷与理查德经过仔细分析向总统提出了方案，之后，他们被聘到国务院任职，对中美关系正常化起到了“外脑”的作用。

50年来，兰德公司研究成果巨大。国际上公认兰德公司为从事未来研究最先选择的机构。1950年，美国侵略朝鲜战争开始之际，兰德公司就预测到“中国军队将跨过鸭绿江”；1957年，兰德公司预测报告中详细推断了前苏联发射第一颗人造卫星的时间，日期相差甚微。

兰德公司研究的重点之一便是预测研究。它创造了著名的预测方法：特尔斐法。目前，它已成为200多种预测方法中使用比例最高的方法之一。

战略决策性问题是兰德公司研究的重点。一些研究项目直接关系到美国的国家利益。兰德公司在民用方面的研究主要有几大课题：能源政策、保健科学、住房、运输和环境、教育、人力资源和城市政策等。

美国其他咨询公司也很多，比如斯坦福国际咨询研究所是世界上享有盛誉的综合研究所。它既研究自然科学和工程技术，又研究经济学、社会科学，同时负责咨询工作。目前，它已发展成为拥有数千位专职人员的跨国咨询机构。

在日本，咨询顾问不叫策划，叫企划。日本企划业具有鲜明的日本特色。日本的企划业诞生于上世纪20年代，真正开始发展是在二战之后。他们引进美国先进的咨询顾问理论，又根据本国的实际情况加以修改，形成了不同于欧美的企划业，主要工作是对“得病”的企业进行诊断，以使其起死回生。

日本的企划业也成立了行业协会，对本行业的经营行为进行严格的规范。专业企划人员必须参加政府组织的企划职业的资格考试，通过考试后才能上岗。

野村综合研究所是日本著名的咨询公司。它成立于1965年，前身是野村证券公司调查部。上世纪60年代初，为了解决受委托的研究课题，采用自然科学与社会科学相结合的方法进行综合性调查研究，逐步发展成为一个新型的咨询研究机构。

野村研究所设镰仓本部、东京本部、生物化学本部，在经济、贸易、医药、工程学、药理学等领域都有专门的研究人才，该所还在纽约、伦敦、巴西、香港等地设有分支机构，形成一个完整的国际性调研网。

在野村综合研究所成立之初，接受了一个课题，即1970年举行的万国

博览会，调研一下“半年期间有多少人进场”的课题。后来，委托人提出了更高的要求，希望该所预测每天有多少人参观博览会。野村的研究人员将有关资料输入计算机准备分析，但临开幕前，计算机出了故障，只能靠人脑进行估计。

开幕式第一天要举行仪式，又安排了一些节目，野村研究人员以为进场的人数较多，进行了大胆的估计。不料，一场大雪于开幕前降临，观众寥寥无几，预测失败。在媒体的报道之下，野村反而扬名。

之后，靠着辛勤的努力，野村先后对“伊藤超级市场的调整”、“预测立体声音响大型设备的市场前景”进行了成功的预测。

野村所的研究范围十分广泛。大到目标战略、能源对策，小到超级市场、出租汽车、业余时间支配，研究所建立了自己的“信息银行”，专门收集日本经济、产业方面的情报资料，包括经济动态、股票市场、债券市场、国民收入、商品价格、金融等领域，规模庞大。

野村综合研究所的研究人员必须保证具备“五大能力”：

有研究能力，擅长调查研究；

有发现问题的能力；

有善于同委托者交涉的服务能力；

有与同仁共事的合作能力；

能够适应课题的转变，具备专业转变能力。

除美日之外，世界上还有德国系统工程与技术革新研究所、加拿大公共政策所等著名的咨询机构。

二、商务策划的基本特征

作为人类的智慧活动，商务策划有其基本的特征。一个策划方案所表现出来的这些特征的程度是判断策划方案质量的重要标准，是衡量策划师策划水平的重要尺度，当然也是策划成功率的决定性因素。归纳起来，商务策划含有如下几个基本特征：

（一）相对新颖性或相对创造性

一个项目方案含有多个组成部分，但起码有一处以上对于发展商来说



是不曾知晓的。

在中国进行商务策划,其新颖性一般由三个方面来体现。一是成功的经验借鉴型,国外早已有之,通过回国人员的传授式信息传播,在适当的条件下,把国外常识引入中国国内加以运作,这就是中国政府所倡导的“国际惯例”意识,以用最短时间把西方经济历程加以中国式的重复为目标,目前这种模式的商务策划方兴未艾;20世纪80年代末和90年代初的股市投机不比美国西部冒险时期的股市投机逊色,20世纪90年代初的房地产预售和楼宇抵押银行按揭制也是西方的惯例,只不过这种重复来得快走得快;二是政策超前型,中国市场经济是以计划经济为基础搞起来的,有些行业在计划经济时期就已发育或成熟,几乎没有什么发展的余地,有些行业尚不容许进入市场,进行自由竞争式地开发,在这种政策逐步放开的时期,有判断力和政策信息来源的发展商就有可能在政策放开之前就进行了项目策划,由于其准备得充分,一旦政策一放,马上进入市场,马上形成生产力而占有市场,从而获得超额利润,经营得好还可实现区域垄断;三是市场独立发现型,近年来中国国内消费水平上升速度较快,尤其高消费阶层收入水平上升极快,由于对个人收入调节税征收不利,对先富起来的人创业教育不够,对通货膨胀的畏惧,消费市场结构变化异常活跃,高档化、专业化变化十分明显,在这一大规律的前提下,商界不断推出新的产品和服务,有的是新产品老市场,如桑拿浴,纯粹是高级澡堂子,有的是老产品新市场,如玉米面饼子能登上高档宴会,有的是新产品新市场,如各种饮品、化妆品层出不穷。

各行各业倡导新、奇、特,倡导质量、品种和效益,就是倡导策划的新颖性。策划业不仅要应运而生,还要应运而发展;从新颖性入手,永远处于商界潮流之前列,处于地区差别之中介,创造人们意料之外又在情理之中的行商意境。

(二) 完整性

通过创意、市场调研、优势确定、付诸实施等步骤而形成的商务策划,是一个完整的、系统的项目方案,这是策划不同于出点子之处。出点子,沟通致富信息只不过是一种咨询行为,没有系统性,要使之扩展完善为策划方案,则要在许多方面做工作。一个完整的商务策划方案应由如下

几个方面组成：一是社会与经济背景分析；二是政策的有利因素；三是项目先进性分析；四是金融保证；五是管理方面的组织保证；六是占有市场的战略战术；七是转移危机的方式和办法。

（三）可操作性

一份商务策划方案固然有其高人一筹之处，除科技先进之外，一般最高明的东西也是由常识有机构成的。在发展商对商务策划方案感到新颖而被吸引之后，发展商能够理解方案，能把这个综合、复杂的思路分解成一般的商务步骤，再比照本企业能力，采用常规的、现有的手段来实现各个商务步骤，使策划方案具有可操作性。作者在长期的商务操作中，经常看到一些发展商围着一个好的项目创想团团转，不知如何下手，会开得不少，道跑得不少，就是不能进入程序。造成这种局面的原因多种多样，有些决策者知彼不知己，本来有自己的人才，不能发现，反过来求人才，有的找审批部门找错了，把简单的问题复杂化了，有的根本没有能力操作，只是看着项目好，想玩空手道，既费了时光精力，又误了好事大事。

三、商务策划的作用

商务策划主要有6个宏观作用：改变企业（下同）发展方式（松散向集约、规模向质量、产品向品牌和资本等）、改变发展目标（多元向专业或相反、地区向国际、上下游移动）、避免死于非命（发现生存空间、发现生存资源或手段）、节约资源（避免盲从、避免盲动）、提高速度（避免无效经营环节、精密使企业可持续稳定地增长）、促进竞争（相互启发使产业经营更加富有科学、技术和艺术性，使经营成为乐趣）等。总之，策划可使国家决策向民间经济决策的转化高效、顺畅、充分。

策划是为了经营省力而采取的最费神的决策方式，策划就是要“消灭策划”，即每一个策划者在每次策划的时候都希望把经营策划达到尽善尽美的程度；但事实上，每个策划多数情况是达不到尽善尽美的程度的，这又会引发自己或对手进行新的策划，周而复始，人类在不断策划中进步。

策划还有3个主要的微观作用：提高岗位职能（会计+策划=财务；财务+策划=资本运作；电子技术+策划=电子商务；人事管理+策划=



人力资源开发……)；提高决策质量（没有策划的计划多是空话；没有策划的规划多是废话；没有策划的优化多是套话……)；提高人才竞争力（没有策划创新意识和素养的学士、硕士、博士都可能是“近视”……)。

商务策划师在企业中的4个典型作用：组织与协调——组织协调使用专业人士完成商务任务；借鉴与汲取——借鉴商务经验与汲取商务教训；识别与破译——识别市场机会与破译市场信号；顾问与咨询——担当重大企业问题顾问和提供日常经营问题的咨询。

策划不是万能的，只有策划对象有生存或发展的内在依据时，策划才能发挥作用，因为策划只能发现规律，不能凭空创造规律。

第二节 商务策划的分类

商务策划学是一门实用性很强的科学，是经营学中重要的组成部分，与管理学具有同等的理论与实践地位。管理学一般依经营组织的活动内容对管理分类，商务策划学也同样依经营组织的活动内容对商务策划分类。

一、战略策划

即指导企业中长期发展的基本思路、计划、方针等。企业与人的发展过程一样丰富多彩，有的“一业而终”，成为某业之王；有的“多才多艺”，无所不为，无所不能；有的不断变换职业内容，时空跨度甚大，同样有所成就。但万变不离其宗，企业发展历程也有鲜明的规律。

战略策划是在一定市场经济发展阶段，企业具有一定发展历史后的必然需求。在中国，政府的战略策划已大张旗鼓地开展起来，这集中体现在招商引资工作，开发区建设和城市总体规划上，但这种策划还存在着一定的人治色彩，策划的科学性和贯彻的持久性还有待于提高。在企业方面，战略策划作为一种企业理念尚处于萌芽之中，国有企业尚处于计划经济的思想影响之下，待现代企业制度配套实施一段时间后，战略策划会真枪实刀地动起来，如1996年初中国几大钢铁企业不再把产量作为目标了，企业目标在观念上转变之后，马上就会转化成企业发展模式的转变，战略策划就会应运而生。民营企业和乡镇企业在战略策划方面起步较早，但发展不

快。一方面由于这些新的所有制企业发展历史较晚，还没有精力来筹划更长远的未来，另一方面私有制在中国一直处于补充地位，对政策不放心，使企业主多处于走一步看一步的心态，没有多少心思搞战略策划，因为要着眼战略，就要失去眼前利益。

然而，国际经验早已证实，在企业或地区经济发展到一定阶段之后，何去何从必须有明确的态度，走一步看一步的机会主义思想迟早要导致事业的败绩。当事业到了一定规模之后，项目的投入产出期不再是原始积累阶段那样短平快，而是要超前准备、卧薪尝胆、精心筹划，从而在若干年后一鸣惊人。

“干一，看二，想三”是商界的一句谚语，意思是在干一项目时，应准备第二个项目，使经营有连续性，同时要时刻关注第三个候选项目。有人提出了“532 的进攻阵型”和“235 的防守阵型”，即在务实的管理上把大部分精力放在现有产业上，把一部分精力放在第二个准备的后续项目上，把一小部分精力放在第三个后续项目的选择上，而在务虚的策划上，当前的项目依惯性去发展，少花筹划精力，对马上要着手的项目要派专人组织准备工作，对长远的项目则要广泛培养，以备来日择优录取。

做到的事情必然是想到的事情，而想不到的事情，一定做不到。企业在原始积累阶段，要在一个特定行业里拼精神，那时，业务内容是单一的，任务和目标也是近在咫尺的；规模经营时期，则要跨地区，企业的目标也许不只是利润，为了市场占有，可能会宁愿安排一定的赤字；到了垄断地位的边缘，或为了最大限度保证行业地位而投资相关行业，集团化、系列化经营，减少当前的产业成本，或为了减少单一行业的风险而投资于其他领域，形成多触角发展，实现产业多元化，或发现了新的丰利行业，而转移产业资本，从一个行业跳到另一个行业上。总之一一个战略策划的出台，应紧紧地围绕最大限度地发挥发展商内部潜能，最大限度地适合经济大环境的发展趋势。

青岛啤酒成功的进入美国市场，也得益于其竞争战略的策划。

1978 年，中国第一次把青岛啤酒出口到美国。近几年，青岛啤酒在这一地区的销售增长率是其他国家同类产品的七八倍，同时声誉越来越高。如果做一个简单的比较，青岛啤酒与大多数中国出口产品不同，在美国的市场上可以看到无数的中国产品，其中有相当一部分是依靠低价竞争的策略进入美国市场的。所以这一地区很多人有这样一种深刻的印象，如要买



便宜的东西，那一定是中国制造的产品。但是，青岛啤酒的价格在美国远高于一些德国和美国的名牌啤酒，而它的销售量并不少于一些名牌啤酒。

美国不仅是啤酒消费大国，同时也是啤酒生产大国，在美国市场上有很多不同牌子的啤酒。在如此众多品牌竞争的态势下，没有绝招是难以立足并拓宽市场的。所以，青岛啤酒从一开始就坚持采用产品特色与高品质的策略与同类企业的产品展开竞争。他们针对这一地区消费者的需要，严格遵照生产操作工艺制作出清香爽口、酒色金黄、泡沫细腻、二氧化碳充足、略带甘苦味的啤酒，引起了美国人的兴趣。青岛啤酒厂这一提高竞争力的办法，在策略管理中被人们称为高差异性策略。在现代化管理中，高差异性策略的采用主要要求企业在产品设计、名称、生产技术、顾客服务、销售渠道等某一或几个方面创造独特性或相对优势。高差异性策略一般可以给企业带来高于同行业竞争对手的利润率。

青岛啤酒在决定进军美国市场之时，高差异战略虽然是其制造商机的手段，但采用何种策略，也还需要一定的前提条件。多数美国人对为什么中国青岛啤酒在美国地区有这么高的销售率这样一个问题，不仅回答得很直接，而且准确地答中了问题的关键。他们说，因为在美国生活和工作的中国人越来越多，这些人居住的地区也就自然而然地成为青岛啤酒的市场区域；另外，不计其数的中国饭店与中国城，大多数都接受青岛啤酒。可见，青岛啤酒在美国地区的高销售率，除了产品本身的质量因素外，文化因素也起着举足轻重的作用。

此外，青岛啤酒在美国还有一家很出色的代理商，它是美国莫纳奇公司，该公司共组织了近 400 家推销青岛啤酒的批发商，在美国 50 个州与加拿大的大多数地区建立起销售网，并通过各种媒体介绍青岛啤酒，终于将青岛啤酒在这一地区的销售量提高了许多。青岛啤酒提高竞争力的策略，主要是通过出色的代理商提高推销产品的速率以及建立起与顾客之间的默契。显然，上述两个方面是竞争力的部分内涵。在策略管理中，除了上述两个方面以外，另外两个制约竞争力的方面是产品与服务质量和企业的创新能力，在这两个方面青岛啤酒厂也是相当出色的。

二、融资策划

市场营销是最直接、最积极、最可靠的融资行为，这里所谈的融资策