

WONDERFUL TRICKS

The Integration of Brand, Trade Battles and Strategy

Written by Hong yan.Zhang

■ 张鸿雁 编著

阳光诡计

——品牌、商战与策划整合

3

■ 光明日报出版社

导 言

一个强劲品牌,是巨大的无形资产,是国宝,是一个民族经济强大的象征。一个国家拥有它无疑等于拥有核威慑。市场竞争最终面临将是名牌瓜分天下。而一个企业拥有它,也无疑拥有了市场竞争的“杀手锏”。

可口可乐公司总裁曾说,假使一把火把公司烧光,就只凭一个“可口可乐”品牌,就可以重新崛起。中国的品牌与国外相比发展滞后,但也正在崛起。中国的品牌消费意识也正在觉醒。但如何创立自己的品牌,如何让你的品牌打响,如何让你的品牌立于世界名牌之林,这需要策划。

人类从远古时代起就产生了交换行为。随着社会的发展,交换行为的过程越来越复杂,交换行为的规模越来越浩大。

这是一个波澜壮阔的舞台。人们为了获得利益而进行交换。为了获得最大的收益,就必须在遵守舞台规则的前提下,将各自的才能与智慧发挥的淋漓尽致。

策划,便在这个舞台上产生、发展。到了现代,策划成了一个自觉的行业,并逐渐成了经济生活中的一个热点。国外有人说:不做总统,就当策划人。这是一个必须高度运用自己智谋的

职业,这是一个可以自由发挥自己才能的职业,这是一个极具挑战性的职业。

商场如战场,今日的世界,硝烟弥漫的军事角逐已更多的为经济竞争所取代。在经济竞争中,一个企业便是一支军队,而策划便是这支军队的参谋总部。“上兵伐谋”,这一古老的军事思想,在现代的经济竞争中发放出了更为夺目的光彩。

“兵者诡道也。”这是一场没有硝烟的战争,这是一场智慧的战争。

世纪之交,经济发展的全球化趋势不可阻挡。中国的经济必将完全融入全球商战中。而策划的关键在于策划人,一个策划高手必须“审时度势”具有超强的创意策划力,同时又要具有脚踏实地的务实精神,开放的观念与精细的运作的完美结合。

中国策划业经历了从荒芜一片到杂草丛生,其中产生了“玄学派”“学院派”等策划人。事实证明:中国不需要包治百病、神乎其神、包装做秀的“玄学派”策划人,中国也不需要照本宣科、生搬硬套、公式模式化的“学院派”策划人。中国需要一批既具有较高理念层面,境界高远,又具有丰富实践经验,实战能力的实力派策划人。

我坚信,在不久的将来,中国一定会有一批实力派策划人崛起,一批专业化、规范化、高素质的策划公司的崛起,也会有一批从高层面理论到实战经验的著作的诞生,共同勾画出中国策划业的辉煌明天。

目 录

导 言

第一章 遥指山河重组处——何为策划

中国需要策划吗 /2

- 中国企业等待着什么? /2
- 策划的历史渊源 /8
- 策划:时代的最新标志 /9
- 策划在中国经济结构中的位置 /10

策划从何处开始 /12

- 策划即是创新 /12
- 人人都是策划者 /14
- 策划对于信息的追求 /16
- 灵感是策划的宠儿 /18

SAE 58/24

策划的基本程序 /21

- 确定目标 /21
- 收集信息 /23
- 产生创意 /25

- 筛选方案 /26
- 分析评判 /27
- 总结实施 /30

策划人的素质要求 /31

- 敏锐的观察力 /31
- 非凡的创意力 /32
- 成熟的表达力 /34
- 坚强的心理承受能力 /36
- 活跃的社会交际能力 /37

第二章 商海风云变幻急——策划战略

产品策划 /40

- 产品的市场调研 /40
- 产品的价格策划 /42
- 产品的目标走向 /47

广告策划 /49

- 认识自己的产品:广告的生命基础 /49
- 找准立足之地:广告的占位策略 /50
- 尖峰传播:广告的媒体策略 /62
- 不鸣则已,一鸣惊人:广告的创意效果 /68
- 企业文化:广告策划的终极目标 /72

营销策划 /82

- 确定营销战略 /82
- 构建营销网络 /104
- 关系营销 /108
- 营销造势 /112

- 公关谋略 /120

竞争策划 /135

- 审视自身实力 /135
- 争夺战略制高点 /136
- 智力资源的开拓 /142
- 柔性竞争 /148

第三章 千锤百炼出真品——打造品牌

中国品牌的现状 /156

- 中国有品牌吗? /156
- 品牌孕育中的阵痛 /160

怎样打造你的品牌 /168

- 商标:品牌的直观形象 /168
- CIS的魅力 /172
- 时代的超越——CS /177
- 大创意 /184
- 企业品牌与产品品牌 /188
- 品牌立在消费者的心中 /190
- “红地毯”服务的策划 /194

中国品牌的走向 /199

- 创品牌的坎坷之路 /200
- 从战略的高度审视中国的品牌 /206
- 可以攻玉的他山之石 /213
- 品牌之梦 /218

第四章 笑傲江湖凭魅力——策划未来

企业大策划 /226

- 目标整合和战略制订 /226
- 电子商务与中国企业 /229
- 双赢营销大趋势 /233
- 企业做大的谋略 /237

未来不是梦 /242

- 企业再造之路 /242
- 知识经济面面观 /246
- 中外大接轨 /251
- 重组世界之梦想 /255

参考资料 /260

附录:张鸿雁策划案例选

之一:“波司登:挑战世界最高峰”策划案 /264

之二:第一山 第一品牌“波司登”万件羽
绒服营造泰山世纪景观策划案 /271

之三:让人与自然更和谐 /276

第一章 遥指山河重组处

——何为策划

中国需要策划吗

咨询业的发展水平是衡量一个国家和地区市场经济成熟程度的重要标尺。“智胜天下”的时代里，策划在企业界乃至经济界的作用越来越大。

• 中国企业等待着什么？

中国经济的市场化以来，竞争很快就达到了白热化的程度。一旦摆脱了计划经济的桎梏，扬弃了过时的经营观念，企业便以空前的热情闯入市场，逐鹿中原。许多创业都以超出想象的速度扩张，狭路相逢，全力搏志，一批又一批的企业风骚各领数年，便又黯然退出竞争的舞台。仅以人们日常耳闻目睹的创业的发展情况来看便可一叶知秋——

被视为民族工业的彩电业，拥有一大批如长虹、康佳、TCL等令国人骄傲的名牌产品。但是，随着彩电工业的发展，全国先后出现了近百家彩电生产厂家，各种牌号的彩电鱼龙混杂，其总产量大大超过了居民的实际需求量。1996年，我国彩电产量为2109万台，到了1998年，我国彩电企业的生产能力已达到近4000万台。彩电从一开始因为消费者所争购的炙手可热的商品很快便成为积压商品，众多厂家利润急剧下滑，度日艰难。许多家电批发市场和批发商害怕价格变化造成积压，一台21吋彩电几乎加价5~10元就急于抛出。价格大战的浪潮一波紧跟着一波，彩电企业的淘汰重组也势在必行。



我国空调业自 80 年代末 90 年代初启动以来，一直以惊人的发展速度著称。1991 年，全国共生产了空调机 24 万台；到了 1996 年，全国的产量竟增加了几十倍达到了 645.93 万台；1997 年，我国空调生产能力超过了 1500 万台，而这时我国的市场实际需求量也就在 750 万台左右。各个空调厂家在价格、广告、服务等方面各施神通，大展拳脚，但却很难使空调市场热起来。

VCD 产业的崛起在我国是个神话。这个在国外被忽视的产业在我国竟奇迹般的发展了起来。1995 年，我国 VCD 机的产量为 60 万台，1996 年便猛增至 600 万台，1997 年更达到 1000 万台左右。由于早期市场需求较旺，不少厂家便一哄而上，导致短短几年内，全国 VCD 机生产厂家就达 600 余家，使市场很快就出现了供大于求的局面，因而价格大战的惨烈程度也就可想而知了。

保健品是随着时尚进入现代人生活的。90 年代开始，保健品热就席卷了神州大地。1994 年，各种名目的保健品竟达到了上万种之多，其中最为显赫的要数“中华鳖”，什么鳖膏、鳖精、口服液、活性胶囊、“燕窝鳖精、人参鳖精等等种类牌号数不胜数，远远超过生物界鳖的种类。然而，这些打着“中华鳖”招牌的保健品有几家是真正含鳖，有几家是真正有营养成分的呢？有许多厂家连“中华鳖”的洗脚水都没有，居然也打起“中华鳖”的招牌。保健品生产的混乱和市场的畸形发展，引来新闻媒体一次次无情的曝光，使保健品市场大伤元气。1985 年，全国有 600 余家保健品企业倒闭，1996 年，保健品品种锐减至 3000 余种，短短二三年内，有近 7000 种保健品退出了市场。从那以后虽然还不断地有新的保健品崛起江湖，竭力造势，但再也不可能出现“鳖行大地”的那种场面了。

90年代初期一哄而起的房地产热更是在神州大地上出演一场史无前例的悲喜剧。一时间，从南到北，从东到西，房地产业风起云涌，成千上万房地产商脱颖而出，大批国营、集体、乡镇、私企都奋不顾身地投入到房地产开发中。据有关资料统计，到1993年，海口的房地产企业有700多家，惠州的房地产企业竟然达到了1100多家。当时炒房地产的热潮中，集资者承诺的回报普遍高达30%，个别地方甚至高达50%。湖南邵阳人一夜之间集资10亿到广东炒地皮的故事把这股狂潮推到了极度点。然而，1993年，国家宏观控制政策一出台，全国房地产业立刻陷入了冰雪寒冬之中。公司倒闭、楼台废弃、银行追债、买者上诉……房价以每年15%~25%的幅度下跌。1996年，小区住宅的空置率，北京为21.3%，上海为27.7%，广州为31.3%，深圳为73%。在持续的低迷中，房地产商度日如年，不断破产。海口原有的700多家房地产公司所剩无几，惠州原有的1100多家房地产公司也损失过半。

据统计，1998年全国只有10多家生产保暖内衣的企业，年销量300多万套。1999年，生产厂家已近70户，年销量达到700多万套。2000年，我国3000多家内衣生产企业，已有约500家参加了保暖内衣市场的角逐。而市场需求空间为3000万套，这么多的内衣企业争夺市场，于是出现广告大战。各大保暖内衣企业早在几个月前就做起了保暖内衣广告。“俞兆林”2000年的广告费比1999年翻了一番，“南极人”投入的广告费号称一个亿。有消息称，2000年在北京市场估计全年广告投入超过2000万元的保暖内衣厂家就有10家。如此大的广告投入，最终势必体现在产品价格上。目前市场上一些知名品牌的保暖内衣售价都在每套250元左右，还有每套标价300多元的。在供求关系的影响下，保暖内衣目前却无可避免



地点燃了价格战的战火。在广州天河城、上下九、北京路等商业旺地发现，不少品牌的保暖内衣悄悄祭出了降价、打折、买一送一的促销法宝。北京某内衣公司的保暖内衣售价为每套285元，凡购买者，均可获赠一条据称价值上百元的保暖裤；某公司的“舒×”牌保暖装保暖内衣，所谓的周年志庆价每两套售价为150元；“××人”内衣推出了买一套送一双天鹅绒连袜或保暖袜的促销手段。一些不怎么知名的品牌也已掀起了打折风，上海一保暖内衣打起了7折，引来了许多人购买；某品牌的保暖内衣干脆将一套内衣分开卖，价格也一分为二，既满足了顾客的需求又不耽误商品销售。众多的让利活动，让人难以再看到保暖内衣的热卖风采。

在保暖内衣大战之后，2001年一些企业又纷纷转入羽绒服行业，2001冬季羽绒服市场又将难免一场“群雄逐鹿”……

各种态势都蕴含着企业的躁动的欲求。这时最需要冷静的思考和理性的策划。但是，这时候几乎绝大部分企业都还不是具备现代营销策划观念。即便如中国企业的典型之一邯钢，虽然它从1990年实现利润100万元到1995年实现利润7.09亿元，5年的经济效益及钢产量均超过了前32年的总和，用5年的时间，从一个地方中型钢铁企业跃居全国特大型钢铁企业的行列，它抛弃了计划经济条件下的过时的经营观念，树立了以市场为导向的市场营销观念，并把这一观念运用到企业管理上，从而实现了企业内部管理的全新变革，但是，从理论上讲，这还是一种比较朴素的营销观念。正因为我国大多数企业还不具有现代营销观念，因而邯钢就成了当时全国学习的典范。而推出一个典型，号召别的企业去仿效的做法本身恐怕也是过时的。

当第一拨经济浪潮澎湃而起，呼啸而过时，人们感受到了

浪潮的伟力，同时也感受到了其鲁莽盲目之处，智业时代便悄然孕育了。

1987年，我国第一家专门经营市场调研业务的咨询信息公司正式注册开业，预示着策划已从个人的或企业的不自觉的行为，升华为自觉的行业的行为。

随着时间推移，策划咨询业的业务经营范围扩展到国民经济和社会发展的各个领域。不少策划咨询方面的专业人士在市场营销、调查、企业管理、上市、并购、融资、投资等各方面全方位地为企业号脉、把诊、开处方。策划业逐渐成了中国经济生活中的一个热点。

何阳无疑是热点中的焦点人物。1992年盛夏，北京一媒体以《何阳卖主意，赚钱40万》为题的报道，爆炒“何阳现象”，文中说道：“思想、策划、主意也能卖钱。北京一位名叫何阳的发明家光靠给企业出谋划策，赚了40万元”。经媒体的爆炒，何阳现象使尚在姗姗学步的策划业镀上一道令人目眩的光圈。一时间，咨询公司如雨后春笋般涌现。90年代初，全国登记注册的咨询公司已达很多家，未登记便开展此类业务的更是不计其数。“一个点子救活一个企业”的神话在企业界搅起了一阵阵的热潮。

但是，鲜花与掌声并不能掩盖中国的策划业还属于幼稚行业这一严酷的现实。据一项调查报告显示：我国咨询公司30%没有机构简介，30%缺乏业务发展计划和长期规划，40%从来没有人员培训的考虑。

咨询策划业实际上是技术密集、知识密集的行业，决不是靠一拍脑袋想出一个点子来打天下的。曾几何时，“何阳现象”变成了“何阳事件”，“点子大王”涉嫌诈骗被拘捕的消息见诸媒体之后，“点子时代”似乎也走到了末路。



所幸的是，已逐步走向成熟的中国企业界并不以一个人沉浮来看待一个行业。企业经营决策、家庭理财决策、政府决策都在呼唤着更大程度的合理化、科学化、专业化和法治化。企业正从浮躁走向理性。这时的中国企业需要一个规范化的法治化的咨询策划业。

从国际上看，由专业的管理咨询公司为企业提供管理咨询，参与企业战略、目标的制定和调整，设定企业的内部管理和运营机制，已成为一种通常的做法。凝聚着知识与智慧的管理咨询策划被称为“金手杖”。全球咨询业收入近年上涨44%，今后仍将以每年15%或更高的速度增长。

市场的需要，是一个行业生存发展依据。1998年，乐百氏斥巨资1200万元请国际著名的美国麦肯·光明公司做企业战略咨询。一本厚厚的《造就一个中国市场非碳酸饮料市场的领导者》的咨询文件，成了“千金买智慧”的经典案例。

我们的时代是一个变革的时代，是一个挑战的时代，是一个信息爆炸的时代。一个企业身在这个时代中，必然会不断地面临各种机遇和挑战。单个企业和企业家仅凭自己的经验无法应付这么一个瞬息万变的环境。个人的随机性的策划也不能面对如此复杂的经济潮流。这时，就需要一个专业性的机构帮助企业找到适合经济大环境、符合企业自身发展的战略及组织机构，引入新的经营理念，打造新的企业形象，开拓新的营销市场。

中国的企业家需要一个专业化、规范化、高素质的咨询策划行业，中国的企业需要一个专业化、规范化、高素质的咨询策划行业，中国的经济建设需要一个专业化、规范化、高素质的咨询策划行业。



• 策划的历史渊源

“策划”一词现已成了流行体，策划一事亦造就了一个生机勃勃的行业，仔细考证，策划则深有历史渊源。

翻开《辞源》可看到，“策”有多种解释，作为名词，是以鞭击马，使之奔驰，谓之曰马鞭。作为名词尚有多种意项，其中一种是“占卜用的蓍草”。古代占卦问卦，本身就具有谋划的意思，“策”就是谋划的工具。“策”字最重要最常用的意思就是谋略。

“划”字在《辞源》中的意不多，其主要成分则是从属于“策”字，解释为策略、计策、谋略等意思。

《孙子兵法》其实是最早的策划之集大成者。兵法中所说“多算胜、少算不胜”的“算”字也就是策划，凡事经过周到的策划，成功的可能性便增大，如不经过策划，成功的可能性便减少。孙臆的赛马就是一则策划的经典案例，孙臆通过策划，使不可能取胜的一方获得了胜利。

春秋战国时代是策划极度为盛行的时代，许多著名的事件都与策划有关。张仪、苏秦的“连横”、“合纵”更将策划发挥的淋漓尽致。

西楚霸王项羽和刘邦的相争也可能看出策划在其中所起的作用。项羽势强且性格过于自负，因而遇事少于策划，即便是原本策划好的鸿门宴，也因项羽的自负，致使该策划半途而废。而率百万雄兵、披坚执锐的韩信，明修栈道、暗渡陈仓等一系列战略策划更为刘邦的雄霸天下起了决定性作用。结果，强势的项羽因遇事“少算”而终归失败。处于弱势一方的刘邦则遇事“多算”长于策划，最终弱势一方战胜了强势一方，这



其中策划功不可没。

诸葛孔明还在茅庐之中便对天下大势做出了著名的策划，经刘备的三顾茅庐，孔明三分天下的策划便有了具体的实施机会。在三分天下的大策划下，诸葛亮还做了一系列精彩绝妙的策划，至今让人津津乐道。

古人有许多论说，都很精辟地道出了策划的精髓，如“凡事预则立，不预则废”“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”“必也临事而惧，好谋而成也”等等，不一而是。历史其实是现实的一面镜子，当代人类的任何活动，都可以在历史中找到线索。纵览浩如烟海的历史，人类有些活动已成了终结者，或消失于历史迷雾之中，或成了历史中的一件摆设，只能供后人鉴赏把玩或吊凭沉思。有些活动则因其蕴含了无限的生命力，便在历史中不断嬗变发展，不断地以一种最新的面貌从历史中走出来，又不断地自我完善。

无论是历史之中还是现代，策划者融汇于政治、军事、经济、生产等各项社会实践之中。它不会也不可能脱离社会实践而单独存在。不过，古人的种种策划，都是在具体的社会实际需要下做出的，他们并没有从理论上完整系统地提出策划的概念，犹如金属存在于矿石之中感觉到策划的存在及其含义，才明确系统地提出了策划学，这实际是一门涉及多种学科的综合科学艺术。人类至此才有了在理论指导下的自觉的策划行业。策划也因此而展现出越来越迷人的风采。

• 策划：时代的最新标志

当今中国，“策划”一词的覆盖面之广，使用频率之高几乎没有其他的词汇可与之相比。



当今中国，经济和现代科技的突飞猛进正在改变着传统的生产方式、经营方式、管理方式以及我们的生活方式。竞争更为激烈，优胜劣汰更为迅速。企业必须在如此激烈的竞争中取得优势，才能生存发展。竞争中取胜的根本筹码就是创新。生命需要创新，生存需要创新，发展更需要创新。

创新是时代的要求。这一要求恰恰被策划所印证，因为策划的本质即创新。创新是策划的魅力所在，策划就是要通过创新产生出令人料想不到的效果。

经济的战争，使得策划成了最时髦、最热门的职业。知识经济时代的来临，更使策划凸现出了无限的市场价值。

策划正在以不可阻挡的魅力向经济的各个领域渗透，形成了各种异彩纷呈的策划。如经济策划、广告策划、市场策划、价格策划、公关策划、营销策划、CI策划、文化策划、企业策划。策划成了时代的宠儿。

在我们这个时代所特有的知识经济的社会形态中，人才的运用和知识的创新已成了经济增长的主要动力。而策划便是策划人用自己的智慧，充分整合现有的信息和资源，应用创造机会的方法，制订出新颖、有效、可行的方案，以产生最佳的价值效应的一种综合性创新活动。

策划正以其最活跃的形式，最诱人的魅力，最深刻的内涵火爆于我们这个时代。一面鲜艳夺目的旗帜，正插在时代的巅峰，迎着经济大潮而猎猎飘展。

• 策划在中国经济结构中的位置

当今中国，策划的旋风几经鼓荡，掀起了一阵又一阵的浪潮，现在已进入一个相对稳定的流程之中。这个时候，有必要