

实用财商策划学

成功企业领导者战略策划要领

策划，是一项系统工程，它具有系统性、整体性、目的性、层次性、适应性特征。

策划，是一门实用性很强的应用科学。它具有应用性、效益性、未来性等特点。

策划，是一种概念，它生产的不是物质产品，而是一种科学化的知识研究成果。

策划最佳定位

陈军 著

策划，是一种创造性的思维活动，它是人类应用智慧的思维过程，针对未来和未来

发展及其发展结果所作的决策，而决不是零零碎碎的无序组合。



策划，是一种文化。它是人类优秀文化的产物。它蕴藏着丰富的知识、高超的智慧、

深邃的谋略，以及科学决策思想和文化价值取向。

Programme and Orientation

时代文艺出版社

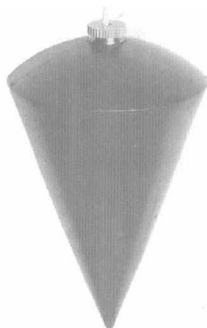
实用财商策划学

成功企业领导者战略策划要领

策划最佳定位

Programme and Orientation

T-272/8



时代文艺出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

实用财商策划学——策划定位/陈军著. 长春: 时代文艺出版社,
2003. 4

ISBN7 - 5387 - 1486 - 3

I. 实… II. 陈… III. 财商策划学-通俗读物

IV. 1256. 8

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 052806 号

策划最佳定位 Programme and Orientation

作 者: 陈 军

责任编辑: 邢爱光

责任校对: 白 莉

装帧设计: 老 家

出 版: 时代文艺出版社

(长春市人民大街 124 号 邮编 130021 电话: 5638648)

发 行: 新华书店北京发行所

印 刷: 吉林省委党校印刷厂

开 本: 787×1092 毫米 1/16 开

字 数: 571 千字

印 张: 37

版 次: 2004 年 5 月第 2 版

印 次: 2004 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

书 号: ISBN7 - 5387 - 1486 - 3/I · 1436

定 价: 54.00 元 (全二册) 本册定价: 27.00 元

Chapter 1	策划——商业化的智慧力量	1
	策划的定义·定量与定性·策划的宽泛性·科学理解策划·策划作业的过程·动态策划要点·策划是为了更好地经营社会资源·个性是策划的生命力	
Chapter 2	策划人的头脑风暴	27
	优秀策划人的基本条件·策划人的性格·策划人的九种能力·策划头脑的竞赛·危机中的策划人	
Chapter 3	创意思维的闪电	43
	创意个性论·创意有法则·让潜意识丰富起来·创意的主体性·由抽象到具体的否定·执行有效的创意	
Chapter 4	直觉的力量	65
	直觉也能赚钱吗?·默多克的直觉武器·法人直觉的魅力·直觉思维法·暴风骤雨式联想·笛卡尔连接法·激发直觉的步骤	

Chapter 5 定位预约成功 85

定位是广义的成功之道·透视定位的误区·定位论解析·定位论的新突破·从市场寻求目标人群·没有定位的定位·品牌定位管理·不断调整定位管理

Chapter 6 品牌成就未来 115

品牌——经济原子弹·品牌比喻·品牌形象分类与应用·消费者的品牌情感·培养品牌情感的策略·文在消费者身上的品牌

Chapter 7 个性塑造与品牌识别 139

你的品牌特别吗?·品牌的核心价值·品牌塑造的法宝·品牌个性塑造·玫瑰卡品牌个性塑造·从品牌标志到品牌识别·解读本土四大品牌识别

Chapter 8 品牌定位的价值体系 169

商业成功的支点·创造领先优势·A·里斯品牌定位法·品牌定位的关键·品牌定位四大策略·品牌定位识别·再定位涅槃

Chapter 9 品牌经营与创意魔力 205

营销制胜的砝码 · 品牌经营与创意原则 · 核心竞争力的密码 · 品牌营销的误区 · 可口可乐的体育情结 · 品牌延伸战略分析

Chapter 10 广告策划与基本定位 235

广告要制造感觉 · 广告策划基本要点 · 广告文案的艺术 · 奥狄浦斯与广告思维 · 广告表现的戏剧性 · 广告表现的效力法则 · 开拓目标市场的道路 · 甲壳虫创造的奇迹

Chapter 11 广告创意与诉求指向 261

广告行为的急先锋 · 广告创意的杠杆 · 广告创意原则标准 · 理查德 · 布兰德想干什么 · 骇世惊俗贝纳通 · 百事可乐的圈套 · 大众波罗哪里去了 · 永远的可口可乐 · 美体小铺的创意 · 别针代言沃尔沃 · 骷髅里的牙齿 · 什么能阻止红十字 · 麦当劳的简洁智慧

Chapter 12 **逼近成功的策略导向** 291

广告创意策略为先 · 广告策略得与失 · 重复与更新的策略 · 做实效广告 · 名人广告双刃剑 · 沃尔玛的广告思路 · 宝马广告谋略 · 宝洁广告以策略制胜

Chapter 13 **打开情感传播之门** 325

情感广告术 · 广告策划的情感诉求 · 直抵消费者心灵 · 情感沟通创造耐克神话

Chapter



策划——商业化的智慧力量

人生处处需策划，世间事事需策划。策划自古即有之，然而究竟何谓策划，却众论纷纭，莫衷一是。策划人需要具备什么样的素质和能力？策划之路该怎么走？中国策划业与西方顾问咨询业之间是什么关系？

策划是一个从构思到规划到实施的全过程，是进行企业管理、市场营销、品牌管理等一切事务的基础。策划方略的合理科学与否直接关系到企业各项事务的成功或失败，高效或无效。

在市场经济迅速发展的时代，速度、效率、创新成为企业成功的标志。策划代表着一种商业化的智慧力量。

策划业，代表着一种在知识经济时代，运用创造性的见解加之市场化的整合运营，最终获得市场效益的一种商业化的智慧力量。从策划的定义延伸开来，才能看到策划本身的宽泛性，才会看到在现实之中我们一些常规错误的根源。这种崭新的思索，也许会成为一颗富有穿透力的子弹，打中一些脑袋。

理解策划，就能更好地理顺管理，从而使企业的各种资源配置更加合理，资源利用更加妥善。重要的是，策划产生的品牌动力将极大地促进企业的收益。

2 策划最佳定位

策划的定义

条条大路通罗马，最近的路只有一条，策划就是寻找这条路。策划，是挑战智慧极限的活儿。

策划，是一项系统工程，它具有系统性、整体性、目的性、层次性、适应性特征。

策划，是一门实用性很强的应用科学。它具有应用性、效益性和未来性等特点。

策划，是一种概念，它生产的不是物质产品，而是一种科学化的知识研究成果。

策划，是一种创造性的思维活动，它是人类应用智慧的思维过程，针对未来和未来发展及其发展结果所作的决策，而决不是零零碎碎的无序组合。

策划，是一种文化。它是人类优秀文化的产物。它蕴藏着丰富的知识、高超的智慧、深邃的谋略，以及科学决策思想和文化价值取向。

策划，是一种谋略，它基本的要点是：审时度势、趋势应变、扬长避短、抓住机遇、思路创新、以智取胜、创造市场。

给策划一个适合的定义，是一件非常困难和危险的事。困难就在于它好像无所不是而且也真的无处不在。所以，定义策划，决不能不能从某一派的现实立场出发。

什么是策划呢？它应该有四个共性：

其一，它是人类主观努力的一种过程，这种主观努力是通过人类独有的思维能力来达成的。《哈佛管理通书》认为其本质上是运用脑力的理性行为——这定义有时候会产生些分歧，那些以创意见长的持才放旷的策划天才们，会说，感性的和艺术的东西不应该被排除；且无数依靠直觉来最终完成决策的商业巨子们，理所当然地嘲笑哈佛们的刚愎自用。当然，他们说的正是事实。

其二，所有的策划都是关于将来的。也就是说，策划是不是考古，不是定格于现在，而是把眼睛盯着未来。

有人只用上述两个属性来定义策划，就显得单薄了。请问人类

普遍存在的预测行为也可以归于策划吗？不能。我们确实不能说想尽办法去研究确定地球何时爆炸的行为，也叫策划。毕竟那只是关于未来的研究、推断和预测而已。

其三，策划必须是关于支配一定的资源和条件决定如何去行动的思考。南柯一梦和痴人说梦是不能算策划的。没有这种规定性，就无法把那些口若悬河不着边际的泼皮从策划这个地盘里赶出去。

其四，策划更多的是关于人类社会活动的。纯粹关于自然界的脑力劳动，它虽然一样会充满智能也足以令人赞美，但很少被冠以策划一词。

《哈佛管理通书》说，“策划是事先决定做什么、何时做、谁来做”，那过于宽泛。比如一个人去猎取野兔，他事先决定拿猎枪，在太阳刚升起来的时候等候，等兔子出来就开枪——这个事先的在头脑中的思考决定过程，通常不会冠以策划一词。但如果把兔子换成某人，那就可以归于策划了：那叫谋杀。这种差异，会令人感到蹊跷。可这就是策划一词的现实特征。

那么就如此定义：策划，就是人类运用自身思维能力，去决定如何在未来的社会活动中行动的统筹过程。

策划人应具有素质：第一，要有对问题敏锐、深刻的综合和透析能力；第二，要有创造性思维，有超乎常人的独到见解；第三，具有亲和力、感召力和激励能力；第四，要有建立在知识和经验之上的良好直觉和灵感。

当然，这些都要建筑在掌握科学的方法论，以及认识把握事物能力的基础之上。要达到这些要求，除了天赋条件之外，还必须有广博的知识和丰富的阅历。所以策划人要像古人说的那样读万卷书，行万里路。

近年来，中国之所以出现策划热，是由于社会步入了由计划到市场、由短缺到过剩的转型期。在这个竞争日趋激烈的社会转型期，不仅企业在转型、个人在转型，甚至于政府和区域经济板块也在转型。全社会的转型释放出了前所未有的对外脑行业的巨大的市场需求。然而，面对这一突如其来的巨大的市场需求，社会却呈现出非常尴尬的局面：本应提供外脑服务的传统的科研机构与学术部门，却大多数都难以适应和满足市场需求。

4 策划最佳定位

长期以来，中国学术界形成了学与术两极分化、各执一端的局面。学与市场的对接还是一个漫长的过程。一些专业性、功能性的公司或从广告入手，或从市场调研入手，或从CI入手，或从公关入手，努力往巨大的策划市场上靠，他们提供的是实用性的剑法，与学相比，更易于同市场对接。但是，社会不仅需要剑法，作为决策层面的企业家和各级领导者，更需要兵法，以应对社会的剧烈变革，确定企业的战略方向。

正像一句谚语所说：对于一艘没有确定航向的船来说，任何方向的风都是逆风。策划人力图将理论与商战实践紧密结合，为企业家提供兵法。现在专业分工越来越细，策划定位应该是最上游的工作，为企业进行战略策划和策略设计，提供整合平台。大的思路确定以后，再推荐专业的中下游公司加入，这样就有战略有战术，兵法、剑法相得益彰。

定量与定性

与西方咨询顾问业相比，中国的策划业应以包容性更大、更综合、更宏观、更富于挑战性和原创性见长。定量固然重要，但更重要的是定性；即对大势的宏观把握与动态分析，给企业或项目一个准确的定位。没有前者的保障，一味强调后者，难免南辕而北辙。这样的例子，生活中是不胜枚举的。

因时、因地、因人制宜，度身定造，才是策划定位的关键。

策划应该因时、因地、因人制宜，把策划对象放在这个三维空间里面，对他进行准确的定位，帮助他对拥有的资源要素进行梳理和整合，以期达到最佳效果，也就是度身定造。

策划，不仅要给对方提供宏观的大势把握，中观的行业趋势，更重要的是要根据企业、项目自身的特殊情况提出具有针对性的思路 and 对策。

策划人相当于服装设计师而不是裁缝。服装设计师要根据每一个人的体形和气质，扬长避短，再参考社会的时尚和潮流，采天地之灵气，集日月之光华，进行独家创作。

毛泽东有句话叫“古为今用，洋为中用”。在中国搞策划也要这

样做。在对中国的国情具有深刻认识和把握的同时，还要虚心地、以开放意识和眼光，借鉴西方的成功经验。通过有效的嫁接，也许我们会探索出一条中国特色的策划业发展之路。

竞争是不能靠抵御，抵御是一种保守的做法，竞争只有积极参与才行。对于大批国外咨询公司抢滩中国市场是件好事，这说明中国这个市场的确很大，能够引无数英雄竞折腰。竞争产生压力，会迫使中国的策划人加快自我完善，走向成熟。

策划涉及的学科和知识越来越多，但凡在社会经济发展中有用的，都要汲取它。但是策划从根本上说，最注重的是方法论，也可以说是哲学层面的东西。西方把建筑开发中的理念设计称为哲学设计，说明中西方的思维方式有共通之处。

市场像把筛子。当策划业走红时，难免泥沙俱下、鱼龙混杂。这种情况也是正常的，当发展到一定时候，市场将会像筛子一样，使米、糠和沙子各归其位。

策划的宽泛性

策划的宽泛性，应该可以从两方面去品味，就像你可以看从里从外两个方面去看一个女人那样。首先是，策划可以被用于人类社会活动的各个领域、各个方面和各个环节；同时它可以包括任何形式的思维工具和思维方式，它甚至可以是单一的思维工具和思维方式、也可以是多种思维工具和思维方式的复合。

欧美国家里，有一个名为咨询的行业，似乎可以等同我们国内所说的策划行业；日本人惯于把策划称之为企划，但是他们远比国人关于策划一词想象要纷繁、复杂和多样。

国际大型咨询服务集团摩立特集团总裁约瑟夫·福勒认为这里面有三种基本的公司：为客户提供战略咨询的公司；帮助客户改善、改进商业流程的公司；帮助客户在内部建立信息框架以提高工作效率和业绩的IT咨询公司。他们不太愿意把广告人和营销策划人作为咨询一词的主流代表提及。

策划其实就是装蛋的篮子，不管里面装的是鸡蛋鸭蛋鸟蛋，不管是一黄蛋还是双黄蛋还是三黄蛋，都不影响篮子就是篮子，而不

6 策划最佳定位

是扫帚。

其次，策划的宽泛性还在于它会牵扯到策划对象内在外在的各个相关要素，非常令人恐怖。策划，这种人类运用自身思维能力，这种决定人们如何在未来的社会活动中行动的统筹过程，不应该被孤立起来，更不应该被片面视角所分割。

即，不应该认为的设定框框，策划应该涵盖与社会活动未来紧密相连的任何方面，它天然的具有整体性、全局性和完整性，也就具有了内在的宽泛性。不认识到这一点，在现实中会犯非常滑稽的错误。

曾经有一个落魄的诗人非常的富有才华，也写得一手好字，常常有惊人的梦幻一般的构想。由于在纯诗人这个角度无法维持生计了，他于是想转行干策划，但他意识到自己的那些构想虽然美好，却如同海市蜃楼，与“做什么、何时做、谁来做”这种关于策划通俗的理解，相去甚远。

于是，他开始把他的构想同某种商业形式的东西结合，他还增加了一些描绘，比如在山东的某个地方干个什么什么事，多少热血沸腾的企业非要赞助不可，门票有多少等等云云。

于是他的听众便觉得有点策划的意思了。为什么会出现这种戏剧性的转变呢？首先不在于诗人的构想能不能赚钱，而在于它从一个纯粹的构想变为如何去统筹与这个构想相关的主要方面，于是，妄想进化为了一个策划的雏形。

这可以解释，为什么我们长期在“点子是不是策划”这个问题上长期争论不休、莫衷一是。一个处于空中楼阁里的点子确实不是所说的策划，但如果它能兼顾这个点子要被实施的各个主要现实要素，它就变成了一个基于未来人们如何展开行动的统筹过程，谁能说这不是一个策划呢？它是否是策划，并不取决于它能否被实施以及能否取得成功，只是取决于它是否是一个基于未来人们如何展开行动的统筹过程。

如同马克思、恩格斯描绘一个美好的共产主义不是策划行为一样，一个穷人梦想一套三千平米的别墅也不能算是策划。策划，是关于如何实现共产主义的行动统筹，是一个采花大盗选择哪位可怜的良家少女如何去下手。

于是，策划必然会牵扯到策划对象内在外在的各个相关要素，不应该是被孤立起来的思维活动。另外，策划如果被比喻成一架飞机，那么仅仅指着一个起落架说这就是策划，显然大为不妥。一只羊腿当然也无法代替羊的概念，一条牛尾巴自然无法胜任牛的所有功能。

从这一层意思而言，那些视策划为系统工程的人是值得佩服的。但这并不是说策划一定要以非常复杂的形式呈现，而是说策划应该是一种统筹过程。策划可以以非常简洁单纯的外观呈现，但它必须是整体的、全局的和完整的。

分析策划的所谓的宽泛性，也许看起来有些逻辑混乱和显得非常幼稚，但是这种分析富有非常明确的现实意义。这种分析可以在现实的具体社会活动领域和专业实践领域，看清楚自己可能正在犯的本位主义、形式主义和片面主义的错误。

本位主义错误。做设计的人不从整体广告观念的角度去思考问题，做广告创意的人不从营销大局去确定方向，做市场策划的不从企业整体经营状况去统筹兼顾，都是典型的本位主义，其特征是只看到本位，只看到局部的，没看到根本，没有看到全局。

形式主义错误。国内策划界有一种非常奇怪的现象，就是极其注重自身作业形式。作策划就像赶时髦一样，不论咨询项目是否需要、需要的是否迫切，追得上潮流华丽的外表才能算策划，追不上就是民工了一样。难道我们现在策划的实践中真的不需要点子，不需要CI、VI，不需要事件行销，不需要公关，不需要广告创意，而单单需要品牌管理和战略规划了吗？

片面主义错误。片面主义在现实中的错误体现在，以一个单方面的思考代替全方位的思考，使得策划沦为一种形而上学的东西。其实，策划是一个丰富的非常富有实践性的词汇，而不是某些理论家、哲学家和专业流派规整意识形态的学术专政工具。

一个咨询公司或者是广告公司，不管它有多少年的历史，在别的什么地方有多少值得炫耀的业绩，如果是在中国这个地盘一再而再而三的失败，它必定是犯了片面主义的错误，必定是没有对策划一词的含意作透彻的理解。

科学理解策划

策划不是点子，策划不是炒作，策划更不是能够让一个病入膏肓的企业立即起死回生的救命稻草。只有理解策划，我们才能真正地认识策划，从而做好策划，用好策划。

第一，企业、组织要做什么，怎么做也是策划。在企业里，我们常常听到策划一个新产品上市，策划企业的发展战略等等，那么策划和计划有什么不同呢？计划常常用于已经决定的工作内容，工作方法，工作框架，偏重于执行和控制；策划常常是一次短期的活动、炒作或者公关；而策划则被用在从大的方面决定工作内容。

如开发产品、管理品牌、设计企业运营模式、设计营销管理模式、设计促销管理模式等等。从大的方面来看，策划是提出严密的构思，经过完整的论证然后被采用、实施、评估的过程。策划接近于管理咨询，一个公司的策划班子，既是公司的战略核心智囊团，又是公司策略执行监控组织。

第二，策划是理论的实战演习。营销理论和品牌理论是经验的结晶，也是指导企业运营的纲领。但是，面对浩瀚的营销或品牌理论，企业究竟该如何加以扬弃呢？策划的一个重要职能就是评估理论，吸收理论的有机养分，从而让理论融入企业文化，成为企业文化有机的整体。我们知道，一个企业如同一个有血有肉的人，都有其独特的一面，对知识、理论的吸收都存在适应性的问题。

策划的作用就在于寻找企业独特的营销理论，价值观念，品牌观念，并保证这些理论、观念在企业运营中灌输和发扬。从这个角度上看，策划不仅仅是一个部门的职能，而是企业核心决策班子的职能。假如说中国要评选策划专家，那么真正有资格、有条件当选的，定然是一些大企业的 CEO 或创始人，如张瑞敏、柳传志之流。

第三，策划是构思的充分发挥。比如，炙手可热的商品一上市，很多人就说，“哎，这东西我以前也想过”；再如，一个成功的品牌策划也会有很多人评价：“一点也不新鲜，我也想过这么做。”——然而，只是想到（即某种构思）并不是值得骄傲的事情。我们世界上所有伟大的发明创造都是在不经意之间构思出来。牛顿从苹果的

落地发现万有引力，伽利略从小石头的落下发现重力加速度，经济学家从最普通的买卖发现经济学原理，等等。但是，如果只是停留在构思上，就不能转变成真正的策划。

一句话，策划就是从五花八门的主意、见解、构思、点子中发现社会、企业、消费者实际需求或潜在需求的，可以变成实施方案的东西，并对它们进行精心组织，使它们产生巨大的功用。只有充分发挥构思，并把构思放进策划，才能赢得利益，赢得潜能。

第四，策划是对各种资源的整合。策划不能凭空变出一座金山，也就是所谓的“巧妇难为无米之炊”。在策划过程中，资源的整合是策划工作的一个重要方面，策划就是充分发挥各种与策划目标相关的人力资源，财力资源，物力资源，社会资源，信息情报资源，通过动用上述资源的各种积极因素，使之发挥作用，形成合力，来实现策划的目标。策划的资源整合不仅仅体现在策划阶段，更必须体现在实施、评估阶段。策划一词来自日本，日本人把策划运用得炉火纯青。

综观近代日本的科技文明，都是日本人借鉴西方国家先进技术的结晶。其实日本人也不过是受中国传统文化的影响，表现在对知识、技术的创新运用上。

第五，策划必须兼顾积极和消极因素的思路。策划的目的是更有效地完成目标任务，更完善地执行目标计划，因此，应该注重策划的可行性，没有可行性的策划只是花架子，装饰品。

于是，策划必须从感性回归理性，必须考虑积极和消极的思路，必须充分考虑成功与失败的可能性。国际管理咨询巨头麦肯锡的咨询方案是这样：分成几套不同的方案，以方便客户的实施执行。

重要的是，策划必须对即将发生的事件有着充分认识和应对措施。我们的很多策划专家、策划大师常常用自己策划的案例来为自己镀金，常常为一句广告语、一则平面创意、一个促销活动而激动不已，恨不得流传千古；殊不知，专家大师们所策划的品牌已成昨日黄花。原因何在？就是因为这些策划没有充分地考虑消极因素的影响！

第六，策划必须得到认可，必须拥有实施的条件。常常听到企业的老总抱怨策划脱离实际，不好实施。最主要的原因在于策划工

10 策划最佳定位

作是主观性比较强的工作。因为在策划工作开展时，策划人一方面要综合各种资源，一方面要估计可能出现的不确定因素，所以，方案的基础一半是资源，一半是假说——也就是未经过检验的。

因而，在实施过程中难免会出现这样那样的风险，这样那样的情况。对于策划的实际情况，最重要的是策划方案本身必须经过充分的论证，以确保其执行力；然后全面沟通，从而让策划得到更多的理解与支持。

只有良好的沟通和支持，才能保证策划的完善实施。策划在得到认可和拥有实施条件的前提是：策划必须防止策划不完备造成的风险；必须防止人力不可抗因素造成的风险；必须防备由于贯彻不彻底而产生的风险；必须防备由于人为因素造成的策划风险。

第七，天马行空的想象和脚踏实地的描述在策划中同样重要。人们欣赏战争片，欣赏的是军事家们的雄才大略。他们在地图、沙盘上插几把旗子就可以指挥千军万马，决胜于千里之外——因为他们事先对战局有着全面的分析，对战机有着全面的把握。

策划也是一样，一边在充分的调查、分析研究基础上，运用天马行空的想象，把策划素材放进知识的海洋，寻找策划方案的爆发点；一边运用理性思维，描绘出策划实施的细节，策划实施的过程，策划实施的前景，策划带来的创新。想象是策划灵魂，描绘是策划的基础，两者缺一不可。

策划作业的过程

策划是创造性开发活动的进行过程。现代社会文明的步伐越来越快，科技进步日新月异，人类生活的需求也是日益更新，策划作业在这样的背景下开展，无疑是极具挑战的创造活动。在这样的作业背景下，策划需要合理的程序、系统的运作方案以及有效的推进方式。根据西方思维开发的理论，策划的过程是这样展开的：

前期的各种信息、情报、资料整理。在这个阶段，策划组织要研究策划课题的背景，策划所需的信息和一切资料，相关行业、部门的情报等等。也就是要做好事先的调查研究工作，以便对策划课题深入了解，从而为策划的展开提供信息上的保证。