

目 录

前 言	(1)
绪 论 我们能回避策划吗?	(2)
第一章 策划的概念	(4)
第一节 策划问题的提出	(4)
第二节 策划、决策、操作与政治性	(6)
策划与策划的普遍存在	
影响力	
影响力的资源	
第三节 策划与经营管理	(10)
组织性	
变异性	
创造性	
第四节 战略、策略、策划	(13)
策划	
策略	
战略	
第五节 规划、计划、策划	(14)
策划	
计划	
规划	
第二章 策划的准备	(16)
第一节 策划的知识准备	(16)
经济管理知识的准备	

	人文知识的准备	
第二节	策划的基本能力培训	(18)
	文 字	
	数 字	
	形 象	
	图 表	
	音 乐	
第三节	策划的信息准备	(20)
	信息、情报、档案	
	信息的翻译与分析	
	信息的分类与整理	
第四节	策划力的强化	(23)
	感受力	
	想象力	
	综合力	
	组织力	
第三章	策划的社会结构运作	(26)
第一节	政府支持的争取	(26)
	政商关系的哲学	
	政治形象的重要性	
	政治投资与运作	
	公共关系的策略	
	工商文件的完善	

第二节	法律文件的制定	(35)
第三节	管理文件的制定	(36)
第四节	行业组织的协调	(36)
第五节	媒介通道的组织	(37)
第四章	判断、策划与决策	(39)
第一节	判断是策划的一部分	(39)
	对事物的判断是策划工作开始的前提	
	如何避免错误的判断?	
第二节	策划与决策的关系	(41)
	对策划工作的检讨	
	策划文案向决策文件的转化	
第三节	策划预测	(44)
	经济效益	
	政治效益	
	形象效益	
	策划品质	
第五章	操作: 程序与步骤	(47)
第一节	实施策划的资源再检阅	(47)
	人力资源	
	资金资源	
	信息资源	
	策划投入与预算	
第二节	策划概念的确立	(51)

	目标	
	空间与时间的范围	
	可能的障碍	
第三节	策划方式的确立	(54)
	策划流程的确定	
	阶段性任务	
第四节	策划文案的操作	(57)
	策划文案的格式	
	确定文案修辞	
第五节	文案执行与修正	(65)
	规范化执行	
	非规范化执行	
	执行的权力策略	
	文案的改变或衍生	
第六章	策划工程的三种基本类型	(71)
第一节	CI 策划	(71)
	CI 的基本概念	
	哲学理念	
	文化理念	
	政治理念	
	经济理念	
	设计理念	
	操作策略	

第二节	市场策划	(136)
	背景评估	
	目标市场	
	行销策略	
	定位	
	品牌与推广	
	包装策略	
	定价策略	
	预算	
第三节	发展策划	(163)
	企业的发展方向	
	企业的产业结构	
	企业的管理制度	
	收集市场情报, 研究市场发展	
	国家政治的动向及变化	
	企业形象	

前 言

本书是为东辉商学院编写的一本关于项目策划的教程大纲。

东辉商学院开设的专业方向包括影视制片、演艺经纪、出版发行、艺术经纪、广告商务以及国际金融和房产经营等，这些专业均涉及到项目策划的知识和理论。在市场体制的建设过程中，科学的项目策划已成了任何工作不可回避的前提，因此，将项目策划作为一门专门的知识加以研究、建设和教授已十分必要。

由于我国正处于由计划经济向市场经济转轨的时期，市场经济的操作规范对于我们来说就非常的重要了。我们写这本书的目的就是想为我们的读者介绍一些有关策划工作的操作规范，以使他们在进入市场竞争时，不至于手无寸铁。

在本书中我们收入了以前合作的《CI 战略》中的部分内容，因为 CI 策划工作在我们看来是我们所说的操作规范中相当重要的一类。

在本书出版之际，我们要向那些为本书的构思和写作提供了帮助的人们表示我们最真诚的谢意。在这里要特别感谢的是周玉冰小姐和施崖松小姐，没有她们优秀的劳作，这本书是不可能在这短的时间内完稿的。

作者

1994 年 3 月

绪 论 我们能回避策划吗？

“我们能回避策划吗？”这个提问可以变为“为什么我们需要策划？”。这个问题的提出，针对的是我们面临的生活与工作存在着太多的困难、问题与选择，以至于我们不得不认真地给予解决或确定这样一个无法回避的现实。

举例来说，作为社会的，但却并非每时每刻都意识到这一点的人来说，他往往会不假思索地表达他追求自由的愿望。可是，如果我们向他提出自由如何才能实现时，恐怕他就要好好想一想了。经过一番思索之后，他也许能够说出他实现自由的想法，这一番思索”事实上就是“策划”了。

倘若我们要对他的这个“策划”负责任，就可能会追问这样一些问题：“什么是你自由的具体目标？”“你实现该目标的条件是什么？”“你如何判断在实现该目标过程中会遇到什么样的困难？”“你靠什么方法去解决困难？”“不会只有一个困难吧？”“不同的困难你打算用什么方法去解决呢？”“在数种解决困难的方案中你将选择哪一种方案呢？”“你有什么样的理由认为你选定的方案是正确的呢？”最后，“你一生中难道真的只有一个目标吗？”“为达到不同的目标你是否会制定阶段性的计划呢？”如此等等。而这些问题的提出，实际上就已经将“自由”这一愿望和对愿望的实现纳入了政治学的范畴。

当问题一个个具体化之后，我们还可以提出若干问题乃至无休止的问题。如果这些问题得不到思想上的解决，或者说对问题的回答模糊不清，所谓“自由”就只能是一个不着边际的浪漫主义的幻想，而不可能成为一个令人信服的目标，至于实现则就更是使人难以置信了。那么显然你的“一番思索”或“策划”就是不成功的。你可能不太承认这就是人生的策划，但事实上你以失败的“策划”表明了目标的失败。事实上，任何社会的发展与成长都离不开这种逻辑。

让我们再来看看面对市场的企业。我们知道，我国的经济形态目前正面临着一个转轨期，以指令性计划指导企业进行工作的时代已经逐渐消失。可以说，一个以销售为目标代替以生产为目标的时代已经到来。这个时代将以市场机制为其中心，让企业在没有了政府指令的条件下同自己的同类展开竞争。

在这样的经济形态里，一方面，缺乏市场根据的指令性计划生产不再适应这个变化的社会，生产什么不生产什么依赖于市场的需求；另一方面，丰富多彩的市场对企业产品的性能和功能等指标有了更高的要求。因此，对市场进行调查、分析、判断、再进而开发新的产品和改进产品的性能与功能，降低产品的价格等等就成了企业面临的首要任务。由于资源总是有限的，合理安排资金的使用和对资源进行有效的利用，以便节省成本也成了企业领导人必须高度重视的问题。

在竞争激烈的市场中，产品的性能与功能或其它无形效用在一开始事实上是难以为人所知的，因此涉及产品的种种信息以及包括涉及企业自身实力、声誉的信息的有效推广与传播，就成了企业领导人经营管理中极其重要的内容。而这里的“推广”与“传播”均需要系统而有效的策划。当然，不用说涉及企业市场占有率的形象战略和发展战略方面的工作，更离不开严密、科学的策划了。

来自企业与市场的种种信息表明：没有策划的工作与没有工作的策划一样是不可思议的。一句话，策划是不可能回避的。既然如此，为了我们生活与工作的顺利，为了实现我们希望实现的理想，达到我们确定的目标，我们应该有意识地对策划的知识加以学习和研究，提高策划能力和策划品质。唯独如此，我们才能在节奏加快、变化迅速的社会里实实在在地完善自己，持续有效地服务社会。

第一章

策划的概念

第一节 策划问题的提出

策划一词的出现，同军事和政治有关。从中文词源学的角度来看，策划是指与计谋和计划相关的一种行为。那么，在英语里，策划则应该是 STRATEGY 和 PLAN 的结合。而 STRATEGY 一词的根源，则是战争中的计划。当然，在今天，当我们讲到策划时，我们已经不单单是在讲一次战斗的计划，也不是在讲一次政治行为的计划。因为，策划一词在今天除了周密的操作计划和手段之外，还包括了智谋、策略、创意、想象等元素。策划在古代和近代思想的积累基础上，已经成为一个综合的思维工程。

公元前五世纪，我国著名的军事家孙武在他流芳百世的《兵法》中，提出了在今天看来也丝毫不陈旧的军事思想。他的辩证法，他所提出的“知彼知己，百战不殆”的全面判断与分析的方法，以及他所设计的充满智慧的战争策略，可以说是我们能见到的世界上最早的策划著作。

十五世纪的意大利政治家马基亚维利写作的《君主论》可以说是西方近现代政治学的鼻主，也可以说是西方策划理论的鼻主之一。在这部著作中，马氏从操作的角度为政治界定了新的非道德主义的价值观，并以此建立了一种新的政治

操作观念。

孙武和马基亚维利的贡献当然不仅是在军事和政治上，这从当今世界的经济和政治运作中许多运用他们的理论而获得成功事例中就可以看出。在激烈竞争的今天，对于一个企业来说，市场就是战场，它必须要以一个军事集团和政治集团的身分和眼光来审时度势，以成功的策划来保证自己在这个经济的战场上获取最大的地盘。有多大的市场份额，就有多大的利润，这是不争的事实。

然而孙子的兵法和马基亚维利的政治理论，是在一个没有信息技术，情报传播极为困难的年代出现的，它们基本上是一个军事策划人和政治理论家在自己经验和智慧的基础之上的个人创造。日本人高桥宪行在他的《创新的企划力》一书中，将这种策划定义为“个人型构想法”，属于策划的“摇篮期”。在这本书中，他还列举了“成长期——集团型构想法”、“成熟期、转变期——资讯支援型构想法”以及“发展期——策略型构想法”等不同的阶段。他的这种阶段划分，是从信息的把握和思考的类型等角度进行的。当然我们还可以找到其它的划分方式，但这里已经没有这个必要了。

我国虽然是发展中国家，但目前的发展速度惊人，在信息接收和消化上也许并不比发达国家落后多少（这也是托夫勒曾经说过的所谓“后发优势”）。因此，我们的策划工作，也应该是在广阔的和深度的信息保证环境下进行的“策略型构想法”，我们应该是站在一个前人已经走过的基点上前进，用一句通俗一点的话来说，就是“踩着别人的肩膀往上爬”。不管是从历史积累还是从当代信息的汇合来看，我们今天都有了一个极好的出发点。

第二节 策划的政治性质

策划与决策的普遍存在

首先需要分清政治的策划和策划的政治性质。

政治的策划是指为达到某个政治目标而做出的策划工作。比如一个政治家为了获得竞选的成功，他就必须要与他的智谋班子共同制定他自己的竞选策略：怎么演讲，怎么访问，访问什么人，在一个竞选地呆多久，演说时穿什么衣服，用什么样的语言乃至语气等等。

而策划的政治性则是指的策划工程本身所具有的政治操作的特性。我们知道，政治是一种特殊的人类行为，它是为了一个既定的利益目标而设计的一系列行之有效的途径、方法和策略。这些途径、方法和策略能够最大限度地调集、协调和发挥各个方面的信息、情报和能量，使之能为利益目标的实现而做功。

当我们以这种眼光看待一个企业的行为时，我们就发现企业在市场环境以及社会环境中的行为，也不可避免地是一种政治行为。为了最大限度地使用资源，最大限度地获取市场占有率，一个企业从外部来说必须有效地协调和使用市场信息资源，了解市场的需求以及这种需求的变化，洞悉市场流行的趋势，也必须有效地使用与市场密切相关的各种金融、政府、社团、传媒等资源。有效的使用，就意味着要在一个全面把握的前提下，将各方的权力进行合理的分配和协作，使其能朝向一个共同的目标。从内部来说，一个企业也必须充分有效地协调自身的运作机制，管理好权力结构，使其能够在尽可能大的范围内发挥尽可能大的作用。

影响力

影响力是在一个社会环境下,一个集团或者个人对另外一个集团或者个人所形成的一种趋使力量,被趋使者不得不因种种原因接受他的趋使意图,这种接受有时是自愿的,有时是不得不如此。

那么,策划与决策和影响力的关系如何呢?首先,影响力的基础是目标统一,这是没有一点含混的。既然目标是认可的,那么不管对哪一方面来说,就只剩下如何寻找实现目标的措施和手段了。为使这些措施和手段构成一种影响力,必须找准问题的要害,这种要害就是构成影响力的因素。

例如一个企业如果要解决产业结构的重新调整,为实现这个调整,要有几个必要的因素。第一,需要对市场作出全面分析。第二个因素是资金,这个因素实际上是能够被准确把握的。第三个因素是人才、资源、原材料等等……当所有各种各样因素全部具备之后,也就是影响力的基本条件已经形成,策划方案就此产生之后,决策者才可能在种种策划方案中选择一个最具备影响力的方案。这时的策划才真正具有了说服力,而这个时候的说服力就是影响力。换句话说,决策人经过对策划班子在所有文案和信息资料、档案进行排列之后,从最后构成的若干个方案当中,寻找出的最有说服力的方案,也就是影响力最大的方案。

以上是针对一个企业内部而言,当我们把这个关系放大到一个企业,面对社会的时候,实际上也是如此。不管是要推出一个新产品也好,还是要占领某个目标市场也好,都是在动用自己的资金资源、人才资源、原材料资源,将各种资源协调好之后把产品推出去,使自己的产品成为一种最有说服力的产品,实际上这个推出的过程也就是说服社会的过程,说服社会使之相信该企业或产品比同类企业或者同类产

品具有更好的品质，实际上就是增加了自己更大的影响力。

比如，就不同的芒果汁产品来说，如果我的芒果汁产品比你的获得了针对消费者的更强的说服力，那么我的影响力就无疑在加大，就有可能把你的芒果汁挤出市场。在价格问题上，在质量问题上，在包装、广告推出、促销手段等等方面扩大影响力，很象在政治运作中作出方案“选战”。

选战就是各个政治家为争取选民进行的一系列工作。政治家都会游说，谈论他的政纲如何如何。重要的是在各种方案当中，要确定哪一种方案最贴近选民的需要，选民最容易被说服，一旦确定最佳方案之后，总统竞选也就成为一个可操作性的目标，总统职位便指日可待。

所谓针对消费者的影响力，无论是主动的，自愿的或者不得已的，总之是要使他们按照趋使的方向接受和认同一种目标产品。以目前的市场状况来看，我们发现影响力的发生往往不是来自被迫认同；由于可选择的机会越来越多，真正有效的影响力将越来越倾向于使对方心甘情愿地被驱使和接受。市场上不可能只有一种洗衣粉和肥皂，在众多的洗衣粉和肥皂当中哪一种更容易为消费者认同，就要看它的影响力。只有在产品匮乏的时代里，才存在不选择的情况。当我们的选择机会增多的时候，必须无限加大企业和产品的影响力。而只有通过策划才能有效地调动各种力量，寻找影响力和形成影响力的各个因素并不断强化它们。

影响力的资源

政治资源 指赢得政府的支持和权力机构的支持。比如主管部门、工商、税务、社区、社团等等；但凡在社会中扮演一定角色的政治机构或者准政治机构，都可以形成影响力。影响力的政治资源也包括了民议，因为如果大众消费者共同对一个项目形成反对意见，如核工业方面的项目，就会

无形中丧失政治资源。

经济资源 指一个企业具有的经济实力。企业的经济实力可以是一个庞大的体系，企业的融资能力、流动资产、合作伙伴等等。我们可以从中判定一个企业在经济资源上是否存在问题。如果一个企业能够保证经济实力，就意味着能够保证他的影响力的一个方面是确实的，是能够发挥部分影响的了。

人才资源 “政治路线确定以后，干部就是决定因素”，影响力的人才资源就是干部队伍和技术队伍。所有方案确定以后，如果没有一个人才队伍的话，方案实际上是不能完美落实的。所有的策划方案都需要有人去具体执行，而且是创造性的执行。每一个细节都需要创造，不可能是机械性的照搬，也不可能是翻译和简单拷贝。所以，在所有资源中，人才资源是极其重要的。

信誉与形象资源 相对于其它资源来说这是一个软性资源，但却是非常重要的资源。比如我们经常见到的国外政坛的情况。当突然有报道说一个总统或总统候选人曾经有两个月的婚外恋时，这个政客就很有可能立即“下课”，丧失竞选的成功机会。在这里，没有硬性指标规定是两个月“下课”，还是一个半月就“下课”，这个非量化因素实际上已经涉及到一个综和性指标。一个企业的品质与形象实际上同此没有多大的区别。在许多发达国家，今天的企业总要把自己的形象与环保结合起来，因为只有注重环保的企业才可能有好的形象，而好的形象是获取影响力必要的一点。

总而言之，策划工作实际上是针对政治、经济、人才、信誉与形象之间的关系，在其间合理地调配并使之完善，补充不足，强化要点。从操作的角度来说，策划工作甚至可以针对此而制定阶段性的策略目标，以求在不同的时代环境里逐步完善解决影响力的各个因素。

第三节 策划与经营管理

组织性 策划应该是一个组织严密、运作有效的系统工程，策划的展开应该在充分的信息、知识、想象、资金准备的基础上进行。在当代，由于策划工作是集体构想型的，因此它不可能再以一个个体的方式执行，它必须在有效的组织下才能达到理想的效果。既然策划是一个组织性的系统工程，它就必然是共同性劳作。共同性劳作必然涉及到方方面面的问题，比如策划中涉及到的金融、经济、政治、企业形象，就必然要求配备各方面的人才。那么，如何组织各方面的人才在一起有效地工作，实际上是一个组织性问题。

组织性中包含一个依赖性，也就是相互之间的协作性。这主要是因为信息资源和其它问题不可能通过一个人来解决，而需要通过各种渠道和手段来完成，也就是需要相互依赖，不管是在策划班子内部还是在客户与策划机构之间都是如此。一般来说，具有综合知识结构的工作班子才能完成一个比较大的工程策划。我们经常看到的传媒中那种所谓的出“点子”的人，他出一个点子就救活一个企业，其实是被夸大的神话。

我们所说的策划完全是通过综合的、集体的、有组织的策划形成一个点子（有时它可能一个人提出的点子），再将这个点子发展成周密的计划和策略，这才是我们所说的策划。如果所谓策划仅仅是个人的突发奇想，那么这样的“策划”是极不可靠的。在我国，也许在八十年代一个点子可以导致一种有效的企业行为。但是在九十年代，一个点子如果没有经过严密的策划，企业是不能将其作为行动依据的。

在八十年代，有很多企业的确是由一个点子出发，在没有信息资源和没有严格的数据化的前提下，进行个人想象力的判断；之所以有成功的例子，是因为当时的市场显然是空

缺的,竞争是不激烈的,整个市场竞争的游戏规则还没有建立;企业只是在填补市场空白,碰到机会就能在经济上生效。但是这种粗糙的凭一个点子或突发奇想所构成的企业行为,在九十年代以后将不再生效。因为现在,市场分割已非常细密,你要在市场中插入自己的产品,就必须经过周密的信息分析和计算。在这种情况下,组织性、集体性、协作性是至关重要的。

变异性 策划工作的开展,具有很强的对环境的依赖性。环境既是空间性的(比如政治、文化等等),也可能是时间性的(如工作周期的长短、资金投入的时间阶段等等),策划工程必须对这些因素有非常强的适应性。好的策划工作永远是具有灵活变异性的策划。市场本身由于竞争的原因、需要的原因,每天都在发生变化,而一个企业的发展需要不断地根据市场的变化要调整它的经营策略。小至一些具体的项目,要在执行的过程当中进行调整;大至整个企业的发展,在产业结构上也要根据市场的变化做出大的调整。

严格说来,企业永远是在变化当中寻求发展的。所谓按照一种既定的规划模式进行经营的企业,实际上是不存在的。当然,这在计划经济条件下可能是存在的,比如说过去我们的很多企业就可以几十年生产一种产品而不做任何调整,这是计划经济模式下的产物。而市场经济就必须根据市场的需求来进行生产,市场往往是处于急剧变化的状况之中,所以,一个企业如果有成功的策划,那么这种成功的策划就必然是依据市场的变化而变化的策划,而不可能是一个永恒不变的策划。IBM的例子就很能够说明这个问题。IBM原来的经营是作为优秀范例而人所共知的,但是最近它却并不景气。不景气的原因不是它不努力,而是因为市场变化太快,它必须根据市场变化而进行重新调整、重新策划。

在这里,我们可以具体谈到一个企业在市场中的形象问

题,如果要试图策划一个企业的新的行为的话,也就包括了要使企业顺利地应变。拿 IBM 来说,它一直垄断了中型机和大型机的市场,并在多年前创造了个人计算机的典范。但是在后来人们头脑中的印象是,IBM 是好,但是它是大东西,价格贵,这种形象已经固定化了,而没有发生任何改变,所以它现在面临了很多困难;而另外一些新崛起的集团、厂家,比如苹果、康派克、德尔就针对这些问题作了相应的策划,所以就很快能获取 IBM 原来所拥有的那些市场。的确,在任何情况下,不能相信一种既定的策划方案,或一种既定的发展方向永恒不变。任何好的策划肯定是随时代变化而变化,随市场变化而变化的。

创造性 策划的基础之一,是对策划人的想象力的依赖。一个好的策划,往往是建立在策划者的创意能力或者说非常规想象基础之上的,也就是我们通常所说的“点子”的基础之上的。在当代市场经济环境中,经营要以出奇制胜的策划来获得尽可能大的市场份额和尽可能多的利润。创造是根据变异性的要求而出现的。

当市场发生变化时,一个企业不进行相应的变化,它就站不住脚。但问题是如何能站住脚呢?那就要求这个企业在策划新的方向时必须具备创造性,必须要找出别人所没有的东西。创造性的策划具有从别人的所有特点中找出空隙的能力,找出别人所没有干过事情的能力。它具有这种胆量:将一种别人所没有干过的事情付诸实践;创造性也意味着冒险性,需要有胆量。无论是进行策划的企业,还是执行策划的企业,采纳策划做出决策都包含有一定的风险性。往往最具有想象力的方案就是最有风险性的方案,所以,在企业进行和采纳策划方案的时候,都必须要发挥创造性。