



全国现代企业经营管理水平考试教程(一)

# 商务策划

主编 郑兰平 张筱雷

济南出版社

全国现代企业经营管理水平考试教程(一)

# 商务策划

主编 郑兰平 张筱雷

济南出版社

**图书在版编目 (C I P) 数据**

商务策划 / 郑兰平 张筱雷主编 — 济南: 济南出版社, 2007. 1

全国现代企业经营管理水平考试教程. 1

ISBN 978-7-80710-401-8

I. 商… II. 郑… III. 商业 - 策划 - 教材 IV. F710

中国版本图书馆CIP数据核字 (2007) 第010533号

责任编辑: 曹忠之 于仁和

特约编辑: 王凤丽

封面设计: 孔 原

印制监督: 郭建业 尚文彪

出版发行: 济南出版社

地 址: 济南市经七路 251 号 (250001)

印 刷: 廊坊市海涛印刷有限公司

版 次: 2007 年 2 月第 1 版

印 次: 2007 年 2 月第 1 次

开 本: 787 × 1092 毫米 1/16

印 张: 12

字 数: 180 千字

印 数: 2000

定 价: 145.00 元 (全五册)

## 序 言

千百年来,人们对策划都有过多种解释和描述。《辞源》把策划解释为筹划。《辞海》解释为计划、打算。大体上,人们将策划理解为谋划、计谋。也就是说,策划是指人们事先的筹措活动,即是思维主体运用知识和能力进行思考运筹的过程。

进入21世纪,随着经济全球化、商务国际化步伐的加快,更是都离不开策划。几乎所有的成功企业背后都有着一大群从事商务策划的顶尖高手和专家,从这个角度来说,商务策划不仅是商家的制胜法宝,而且还是企业安身立命的重要核心内容。

策划是创造性的思维活动,需要有创造性的想象和灵感。高超的策划艺术,是策划人运用有关的科学知识卓有成效地解决各种各样的实际问题所不可缺少的基本素质。正因为策划是创造性思维活动,所以他需要策划者具有较高的策划素质。而这种素质又是可以通过学习和大胆实践慢慢培养的。为使更多的人具备优秀的策划素质便是本书的宗旨。

本书一改传统策划书的风格,着重突出实用性和可操作性,坚持以创新与实用为特色。本书吸收了国内商务策划研究的最新观点。

本书在编写过程中,参考了大量的国内外相关教材、文献,在此向作者表示诚挚的敬意和深深的谢意。

在本书出版过程中,得到了出版社编辑大力支持和帮助,正是在他的努力和督促下,本书才得以尽快出版,在此向他表示感谢。同时,也向在本书编写过程中给与本人帮助的所有朋友们表示谢意。

由于作者水平有限,加之时间非常仓促,书中偏颇、疏漏不当之处在所难免,敬请读者批评并提出宝贵意见,以便进一步修订完善。

编 者

2006年12月

# 目 录

## 序言

|              |                    |     |
|--------------|--------------------|-----|
| 第一章          | 商务策划概述 .....       | 1   |
| 第二章          | 商务策划人员的素质与能力 ..... | 14  |
| 第三章          | 创意思维方法 .....       | 22  |
| 第四章          | 突破创意思维障碍 .....     | 35  |
| 第五章          | 商务策划技巧 .....       | 44  |
| 第六章          | 商务策划中的误区 .....     | 90  |
| 第七章          | 有争议的或失败的策划案例 ..... | 104 |
| 第八章          | 商务策划观念和运作程序 .....  | 118 |
| 第九章          | 商业策划的筹划准备 .....    | 129 |
| 第十章          | 商务策划方案的拟定和提出 ..... | 152 |
| 第十一章         | 商务策划书的编制 .....     | 168 |
| 第十二章         | 商务策划的实施 .....      | 184 |
| 主要参考书目 ..... |                    | 190 |

# 第一章

## 商务策划概述

《史记》中说到：“运筹帷幄之中，决胜于千里之外。”

人类的活动是一种有目的的实践活动，其策划的思想及实践也源远流长。人们在干每一件事之前，都有个思考与抉择的过程。无论是安邦治国、军事战争、还是朋友聚会、旅游购物、产品推销、企业竞争，都蕴含着丰富的知识和高超的智慧，都要经过策划之后进行决策。

### 补充资料1.1 西尔斯·罗巴克公司善于决策

美国的西尔斯·罗巴克公司是世界上最大的零售公司，创建于1886年，直至今天它一直生意兴隆，主要原因就是它善于不断寻找良机并及时调整战略。该公司最初创办时是为广大农场主服务的。当时横贯美洲大陆的铁路已经建成，交通运输发展了，同时农村邮政投递畅通，邮政业务已改善，而一家一户的农场主仍处于分散孤立的状态，不能随时进城到商业中心选购商品，而且他们在许多方面有着与城市消费者不同的需要。西尔斯·罗巴克公司分析了当时的形势，根据广大农场主的需要，作出了一种战略性决策：开展邮购业务，把适合广大农场主需要的商品寄给他们，并且实行“保证满意，否则如数退款”的政策，结果营业额蒸蒸日上。到第一次世界大战结束时，西尔斯·罗巴克公司已发展成为全国性的大邮购公司，它的邮购目录可以在美国任何一家农场主家里看到，成为除了“圣经”以外家家户户都有的印

刷品。1921年以后,美国的形势发生了变化,那时公路已四通八达,农场主的收入和生活水平大大提高了,几乎每家每户都有自己的汽车,他们可以随时驾车进城去选购商品,同时,美国人口从农村迅速流入城市,城市人口迅速增加,为了适应这种形势的变化,西尔斯·罗巴克制定了新的市场导向的战略计划;开始在城市商业中开设零售商店,转为以经营零售商店业务为主的零售公司,在继续为广大农场主服务的同时又为日益增加的城市消费者服务。自20世纪50年代以来,城市郊区和远郊区人口迅速增加,而大零售企业都集中在城市商业区。在这种新的形势下,西尔斯·罗巴克公司又发现了良机,随机应变调整了战略计划;在人口迅速增加的城市郊区和远郊区开设库存充足、花色品种齐全的大型商店,设有宽阔的停车场。这样,既可以远离竞争者,又可以使城市郊区和远郊区的消费者在一个屋顶下能买到一切要买的东西,从而满足了目标顾客的需要,扩大了零售业务。

### 1.1 策划学与商务策划

“策划学”是近几年才出现的新兴学科,但“策划”一词的使用则有着悠久的历史。“策划”一词最早见于《后汉书》中,意思为计划、打算。最近几十年,“策划”逐渐成为使用频率较高的时髦词汇。

今天人们说的“策划”,除了原有的“计划、打算”之意外,又有了些新的含义,如计谋、谋划。

归纳起来,策划就是为实现特定的目标,提出新颖的思路对策,并注意操作信息,从而制定出具体实施计划方案的思维及创意实施活动。

策划学是专门研究策划的一门科学。

策划从策划对象可分为:选题策划、产品策划、专题策划、项目策划、体育策划、影视策划等等。

策划学按不同行业又可分为:商业策划、事业策划、文化策划、政府策划和军事策划等多个分支。

而在本书中,我们要学习的是商业策划。

商务策划,又称商业策划或企业策划,就是对企业环境和自身状况进行调查,分析研究,并遵循科学的策划程序,运用科学的方法创想、构思、实现企业特定目标的最佳举措、最佳方法或途径的活动。

由商务策划的定义,我们不难看出商务策划具有以下鲜明的特征。

第一、可操作性。即商务策划是在企业或其他组织现实条件的基础上进行操作。商务策划必须是立足于企业或组织现实发展情况,从实践出发,展开对企业或社会组织未来发展的谋划。商务策划师必须掌握企业或社会组织的实际情况,全面

了解客观事实的各种因素以及信息,分析研究收集到的情况进行科学的策划。策划人员策划出来的方案必须具体,必须能够进行操作。

第二,整体性。是指商务策划必须首先反映企业的整体性功能发挥和整体效益取得最大化的要求。遵循事物存在和运动的系统属性和系统特点来进行综合的分析、思考、研究和处理策划对象。如总揽全局,统筹考虑,兼顾各方的思想和做法,企业、组织本身就是一个人造的系统或说人造的系统,他有若干相互联系和相互依存的各种要素所组成,其系统内部存在着诸多子系统和系统要素,而又按照系统属性联系和运动着。因而对商务活动策划无论是综合性、整体性、全面性的,还是局部的、专项的、单一内容的策划,都必须兼顾系统属性,使组织整体功能实现最大化,效益最大化。同时,企业其他社会组织又是社会大系统中的一个子系统或系统层次,他又必须在和社会的关系中遵循开放性系统属性,服从社会大系统的属性需要。因而,在策划时既要注意企业活动自身需要的整体性和全面性,也要注重社会性的全面性、大局性,把企业或组织整体融于社会全局性之中,综合考虑、协调、处理好企业和组织内部各方关系,以及企业系统与外部各方的关系、使企业内外和谐。由此使企业实现功能最大化和社会、经济效益的最大化。

第三,多元性。是指商务策划内容的多层次性和多样性。企业本身是一个多要素、多内容、多层次的多元综合体,因而商业策划具有多元性。即它可以是事关企业全局的总体性策划,如战略策划、管理策划、决策性策划等;也可以是针对企业某一特定活动、特定项目或特定社会经济活动的某一层次某一方面的策划,如形象策划、公关策划、营销策划、竞争策划、广告策划等;还可以是出于若干具体内容的操作性策划或策略性策划,如营销策划又可分为价格策划、商品组合策划、展销策划、新闻发布策划等。这些不同层次的策划具体要求是不一样的,其功能作用也不尽相同,各有侧重。这就要求在策划时要分层把握,区别对待,灵活处置,讲求技巧,有的放矢,突出特色,而不能千篇一律,一个框架,一个格式,同样对待,不突出层次特性,导致策划失败。

第四,前瞻性。商务策划是针对企业未来的社会活动开展而进行的谋划,因而商务策划必须具有前瞻性,否则就失去了价值和意义。要有前瞻性就是要提早谋划,早作准备,争取主动,谋划的方式方法、策略手段要超前,不能落后于事物的发展。不过这种超前不是主观随意地,而是建立在对客观情况未来的变动发展趋势,进行科学而准确的预见基础之上的,客观可行的超前。这也就是要求商务策划中必须具有超前意识,善于把握时代脉搏,善于分析预见事物的发展趋势,熟悉和通晓社会变化及其发展规律,能高瞻远瞩,审时度势,从长远的观点来运作策划,使策划

方案既具有现实意义又有长远意义。

第五,创新性。社会中是不断变化和发展的,总会有新情况新问题出现,要学会用新观点、新思想去认识和把握新情况、新事物,运用新方法、新措施针锋相对的解决新问题,这就要求商务策划必须不断地创新。商务策划只有创新,才能满足企业活动成功的需要和企业进步与发展的需要。为此,商务策划就只有不断探索和创造,不断创造才会充满生机和活力,才能宏图大展。这也就要求商务策划必须注意新颖,不落常规,不断创新思想和方法,使策划能给人以全新的感受,能给人强烈的刺激和震撼,并能鼓励人、激励人、促进企业发展。这实际上就要求商务策划应充分注重科学性和艺术性,应尽力达到科学和艺术的完美结合。

第六,灵活性。客观情况和企业主管情况都是不断变化发展的,只有不断地调整商业活动,不断地调整其方法举措,才能不断地适应客观环境与条件的变化,使企业充满活力并取得长足发展。因而,商务策划并不是确定后就不再作改变,它必须随着社会客观情况变化、企业自身状况的变化不断地对策划内容进行修改、调整、补充和完善。只有始终保持对客观情况变化的适应性,才可能使企业永远立于不败之地,使策划之树生命常青。

### 1.2 商务策划的功能

古人云:“凡事预则立,不预则废。”

商务策划的功能,是由商务策划的本质决定的,是对策划的起源、发展和发挥过的功效与作用的一种深入挖掘和高度概括。具体来说商业策划的功能有以下几点。

第一,策划可以改善管理机制、提高竞争力。策划的过程,是发现问题、寻找对策的过程,行动目标、战略、策略、途径、方法和计划等都在这一过程中提了出来,这些对加强和改善内部管理是很有帮助的。另外,有的策划是对各种有利因素、有利资源进行了优化组合,可以使这些因素、资源发挥更大的效用,从而使行动更具竞争力。

第二,策划为行动提供指南与纲领。所谓“三思而后行”及“先谋后事者昌,先事后谋者亡。”无不体现了在行动之前策划的重要性。从哲学原理上看,策划是思维与行动、主观与客观必不可少的联系环节。策划的过程,就是认知的过程,就是发挥人的主观能动性的过程。符合客观实际的策划,必然是人们的活动在其指导下,从成功走向成功。

第三,策划是决策成功的重要保证。在策划的过程中,策划者为策划主体的决策谋划、探索、设计多种备选方案,决策者以策划方案为基础,进行选择 and 决断,从

而保证决策的理智化、程序化和科学化。

第四,策划可以在一定程度上预测未来。预测未来是策划者注意策划主体发展问题的长远问题或本质问题,针对环境未来的变化发展,进行超前的研究,能预测发展趋势,趋吉避凶,思考未来发展问题,提高策划主体适应未来和创造未来的主动性。

### 1.3 商务策划的原则

商务策划,是科学,也是艺术。正像任何科学和艺术一样,商务策划也有其必须注意和遵守的规范。有道是“无规矩不成方圆”,违反了策划的规范,策划必然走向歧途,损害社会利益,导致商业活动的败绩或败北。

原则,就是行为准则,虽属于意识形态的范畴,但它不能随意杜撰,而必须是客观规律的总结。商务策划的原则,就是人们进行商务策划的准则,它虽是人们意识的反映,但并非随意杜撰,而源于软科学理论以及企业策划的客观规律和商务策划的实践经验的总结和升华。

依据商务策划的特点和规律,商务策划的原则,可概括为科学性原则、客观性原则、系统性原则、创新性原则、利益性原则、时效性原则、可行性原则和周密性原则。

#### 1、科学性原则

科学性原则,是商务策划原则体系中最根本的原则,也是对商务策划活动最基本的要求,同时又是实事求是原则、关联性原则、创新性原则和规范性原则的综合体现。科学原则的基本要求是:

第一,商务策划必须具备科学的理论基础。这是第一位的、也是最基本的要求。如果没有科学的理论基础作保证,商务策划就没有科学性可言,这样的策划就极可能不具备实践价值,就会带有极大的欺骗性和危害性。

第二,商务策划必须建立在科学的方法之上。商务策划的方法、技巧以及思维方式是很多很多的,而且都是科学的,问题在于方法、技巧的选择和运用。我们知道,同样一种科学的方法、技巧和思维方式,运用在甲策划项目中是科学而适用的,并能取得良好的效果;而运用在乙策划项目中,可能就不太科学和适用,效果也不够理想;如果运用到丙策划项目中,也可能就根本不适用,反倒使方法的科学性转化为欺骗性。因此,可以说并不是科学的方法、技巧以及思维方式都能得到科学的结果,关键还在于科学方法的选择和运用。科学原则的内涵就体现在此。

第三,商务策划必须针对不同策划项目与要求,对企划人员进行科学组合或选择。就目前的一般实际来看,企业一般都没有自己的策划机构或专门的策划人员,

都依托社会的专业策划机构或专业策划人员进行企业策划。同时社会的策划机构和策划人员绝大多数都是“单科”的专业机构或人员,即要么是以广告策划为主,要么是以营销为主,要么是以公关策划为主,而“全科”高手、大师和专家极少。因此,这就存在有针对性地选择策划机构或人员的问题,或者针对策划要求对策划人员的结构进行最佳组合的问题,从而保证企业策划的科学性。这是需要着重强调的,因为商务策划的一切一切,都集中体现在策划人身上,企业策划人的科学素质、水平、能力及经验,决定了一切。

第四,策划人员必须强化科学意识和科学观。这一要求,对于只注重应用与实践的商务策划来说,显得尤为重要。只有决定商务策划成败与否的策划人强化了科学意识和科学观念,作为应用科学的企业策划才能科学应用。

科学原则的以上几方面要求,相辅相成,缺一不可。应该注意整体认识和把握,而不要分割看待。

## 2、客观性原则

客观性原则是指在策划运作过程中,策划者通过各种努力,使自己的主观意志自觉地、能动地符合客观实际情况。策划的主观能动性必须符合事物发展的客观规律,这是策划的一条根本原则,也是实践反复证明了的真理。策划,与客观实际相符合才会成功;反之,必败无疑。

从宏观层面上看,策划的客观性原则要求策划方案顺应历史发展潮流,合乎民意,把握社会心理的发展趋势和不可逆社会发展潮流而动。从微观层面上看,策划的客观性原则要求策划要以策划主体和客体的现实状况为基础,做到据实策划。

在贯彻策划的客观性原则时,策划者应该注意做到以下两点:第一,深入调查客观现实。策划活动首先要对策划对象和现实状况进行深入全面的调查研究,取得尽可能全面、客观、准确的第一手资料。在策划中努力寻找和把握定位点,以提高策划的针对性和准确性。第二,策划方案形成后,必须进行可行性分析,以便选出最优方案或作出最后的抉择。进行可行性分析主要从四个方面进行。一是利害性分析。分析考虑策划方案可能产生的利益、效果和风险,对利害得失进行全面衡量和客观评估。二是经济性分析。即考虑策划方案是否符合以最低的代价取得最优效果的标准,或是否符合利益最大化的标准。三是科学性分析。这主要包括两个方面:首先,看策划方案是否是在科学理论指导下,在进行了实际调查、研究、预测的基础上,严格按照策划程序进行创造性的科学研究而形成的;其次,分析策划方案实施后各方面关系是否能够和谐统一,是否能够高效率地实施策划方案。四是合法性分析。即考虑策划方案是否符合法律法规的要求,一方面策划方案要经过一定的合法程序

和审批手续;另一方面,策划方案的内容及实施结果要符合现行法律法规和政策要求。

### 补充材料1.2 北京洗衣机市场根据客观现实变化

北京洗衣机市场1995年以前一直是单缸全自动洗衣机称霸天下,1995年开始这一局面发生重大变化:双缸半自动洗衣机与单缸全自动洗衣机的市场销售份额比由原来的二八开变为四六开。受冷落多时的双缸半自动洗衣机之所以再度走俏市场,根本原因在于京城水价的提高和北京市民节水意识的增强。因为双缸半自动洗衣机不需要最低水位即可启动,可节水50%—60%。另外,一种用椰子油制成的绿色环保洗衣粉,由于具有漂洗一次即可洗净衣物且不污染水质的独特功能,也成为炙手可热的抢手货。

面对水价提高和环保观念深入人心的现实情况,洗衣机生产厂家和洗涤用品生产厂家无疑要根据变化了的客观现实,有针对性地调整或重新进行企业战略策划、产品策划和营销策划。这是策划的客观性原则的必然要求。

### 3、系统性原则

世界上万事万物及其过程都是相互联系和相互作用的,没有任何例外,系统理论告诉人们在考察系统的这种普遍联系时,一方面要考察系统内部诸因素的相互联系、相互作用,另一方面又要考察系统外部环境之间的相互联系、相互作用。所谓环境,是指系统整体存在和发展的全部外界条件的总和,系统离不开外部环境,任何系统都处于某种客观环境之中,系统整体如果离开周围条件的相互作用和相互制约,就成为不可理解和毫无意义的东西了。任何系统整体都要随时保持自己与外部环境的协调与联系,从而保持系统自身的相对稳定与平衡,这既是系统原理在企业策划相关原则中的体现,又是相关原则的归宿。因为,任何一个企业都是一个系统,既存在企业内部诸因素的相互联系和相互作用,又存在企业外部环境之间的相互联系和相互作用,所以保持企业内部与外部关系的协调、稳定和平衡,不仅是企业经营管理乃至生存的基本原则,也是企业策划所必须遵循的基本原则。

此外,系统性原则还有三个方面的具体要求,一是协调性,二是“力及”性,三是预后性。协调性要求是说,任何一项商务策划都不是孤立进行的,都与其他方面有着千丝万缕的联系,而且有直接的联系,有间接的联系。因而要求注意协调这种联系,否则,策划难以取得预期的成功,甚至对其他方面产生不利的影响。所谓“力及”,就是力所能及,可以做到。它要求在商务策划中,要注意把握主客观相互作用关系中的各种因素,主观愿望不能超越客观实际,要量力而行,力所能及。人虽可以设计世界、改造世界,企业策划虽可“点石成金”,创造奇迹,但是在客观条件还极不

成熟、极不具备和完全不允许的时候,再高明的策划大师、含金量再高的策略,也力所不能及。所谓预后,就是能事先预知、预防事后发生的事情。它要求商务策划尤其是战略性策划,一定要具备应变能力和预防措施,有应付可能出现和发生不利情况的对策。就是说,在企业策划中要力求把今天与明天乃至后天,将当前与今后乃至未来相互关联起来,从中发现和预防可能发生的不利现象,使策划尽可能获取最大的成功。

#### 第四、创新原则

商务策划是一项艰巨的创造性活动过程。创造活动必须依靠创造性思维。商务策划的创新原则,就是创造性思维的高度概括和理性升华。

所谓创造性思维,是相对一般性思维而言的,在创造学中对其特性作了如下评述:一是创造性想像的参与。创造性想像参与后,能结合以往的知识与经验,在头脑中形成新的假设、新的形象,这是创造性活动顺利进行的必要条件。由此看来,商务策划作为一项艰巨的创造性活动,是离不开创造性思维的,所以说创新原则是企业策划的手段和条件。二是独立性。创造性思维所要解决的问题,是没有现成答案的,重复、模仿、常规、传统的思维方式是不能解决问题的。创造性思维的独立性特点要求思维必须打破常规,创造再创造,创新再创新。因为商务策划同样没有现成的答案,重复、模仿、常规、传统的思维同样难以有效地解决问题。三是创造性活动具有社会价值和巨大的经济效益。商务策划也是创造性思维劳动的结果,是智慧的结晶,同样具有巨大的社会价值和经济效益。

由创造性思维的特点及其与商务策划的对比,可以看出,创造性思维是人类思维的高级形式,它不仅能揭示事物的本质和规律,而且能够提供新的、具有社会价值和经济效益的无形产品。还可以看出,创造性思维在商务策划中具有十分重要的意义,建立在创造性思维基础之上的创新原则是商务策划原则体系中一条重要的、必须遵循的原则。

创新性原则要求商务策划广泛应用包括软科学在内的各学科的知识,并与之建立起新的联系,有所发明,有所创造,有所创新。策划者要善于提出并界定正确的阐述问题,善于提出解决问题的各种途径与对策。在策划中要避免重复和模仿,充满新思想、新观点、新方法、新意境思维。创新原则还要求策划人要克服习惯性思维方式和程序。人们都有自己习惯的思维程序,在解决问题过程中往往沿着同一思路进行,使各种观念在头脑中形成固定的思想锁链。这种习惯性思维程序在创造性思维过程中,往往使人思路阻塞。商务策划在研究分析解决问题的过程中,如果总是采用同样的思路,那么往往就会考察问题的次数越多,重新采用新的思路的可能性

就越小,策划就会停留在低水平的重复和模仿之中。策划人要摆脱传统观念的束缚。传统的理论、观点、方法,常常束缚人们的头脑,僵化人们的智慧。因而,摆脱传统观念的束缚对消除创造性思维障碍来说,是极为重要的。创造性思维没有了障碍,就会取之不尽,用之不竭,这样一本万利、点石成金的策划便尽在其中了。

### 第五、利益原则

马克思说得好:“思想一旦离开利益,就一定会使自己出丑”利益是刺激人们产生思想动力的动力。人们为了追求利益而产生竞争。这种利益竞争是社会发展的动力,自然也为策划的产生和发展提供了条件。策划水平的不断提高,也使为利益而展开的竞争日益加剧。利益形式的多样性决定了利益竞争的复杂性,决定了策划的复杂性。

策划的利益原则所指的“利益”,是广义的,包括经济利益、政治利益、社会利益、长期利益、中期利益、短期利益,个人利益、局部利益、整体利益等等。不论人们图谋什么样的利益,都离不开策划,或者说,策划有助于人们实现自己的利益。大利益需要大策划,小利益需要小策划,无利益可以不策划。

就眼前利益和长远利益、局部利益和整体利益而言,眼前利益和局部利益表现为急功近利,唯利是图,为了取得眼前利益而想方设法,不择手段;长远利益和整体利益则是不计眼前得失,为的是长远的更大利益,所谓“吃小亏占大便宜”。策划要追求利益,但在诸多的利益中,战略利益、长远利益、整体利益相对于局部利益和眼前利益来说,又是至高无上的。这就是策划的利益原则中的最高利益原则。

策划有优劣之分,优与劣只是相对而言的。评价策划优劣的标准,是利益取得的大小。所以,《孙子》在评价策划时认为:“上兵伐谋,其次伐交,再次伐兵,其下攻城。”伐兵和攻城之所以相对于伐交和伐谋是下策,就是因为要付出更大的甚至惨痛的代价,往往是“杀敌三千,自损八百”。《孙子》推崇的是“不战而屈人之兵”、“兵不顿而利可全”。这一不付代价而大获全胜的策划是策划的利益原则所追求的最高境界。

可见,策划的利益原则主要是指一切策划都应以利益最大化为根本宗旨,或者说,在实现既定利益的过程中以代价最小化为根本标准。同时,我们还必须指出:第一,为实现利益最大化,可以千方百计,但不能不择手段。任何策划的操作层面即操作手段都必须合情、合理、合法,即所谓“君子爱财,取之有道”。第二,利益最大化不仅指经济利益最大化,而且还包括社会利益,乃至政治利益的最大化。策划的终极目标是利益最大化,但如果只偏重于经济利益,而忽视社会利益,这样的策划只能得逞于一时,不可能有长久的生命力。

以广告为例,与一般性的商业广告相比,制作精美、寓意深远的公益广告、哲理广告等高品质广告,更能长久地存留在人们的记忆中,由此而衍生的商业利益是不言而喻的,也是不可限量的。如养生堂龟鳖丸的电视广告词为“几乎世上所有的父亲,都知道儿子的生日,又有几个儿子知道父亲的生日”,倡导、弘扬孝道和亲情;邦迪“创可贴”的平面视觉广告,以朝韩两国领导人举杯同贺的历史照片为衬托,打出了既具有高度关注社会政治进步的意味,又具有一语双关之妙趣的广告词:“邦迪坚信:没有愈合不了的伤口!”,在倡导和平、进步的同时,也巧妙地达到了商业目的,堪称策划利益原则妙用之经典。

#### 第六、时效性原则

所谓时效,指的是时机和效果及两者间的关系。在策划中,决策方案的价值将随着时间的推移与条件的改变而变化。时效原则要求在策划过程中把握好时机,重视整体效果,尤其是处理好时机与效果之间的关系。在高速发展的现代社会,各种情况变化频繁、迅速,利益竞争更为激烈,时机往往是转瞬即逝,时机与效果又具有紧密的联系,失去时机必然会严重影响效果,甚至产生负面效果。

以创新作为第一原则的策划,在某一时点属于创新的东西,事过境迁则成为过眼烟云,可能毫无价值了。因此,策划过程中,要尽可能缩短策划周期和从策划到实施的时间间隔,力图使决策发挥独立自主作用的寿命更长一些,长远效果更好一些。

当然,这也不是说策划活动以及从策划到决策实施之间的转换来得越快越好。一方面,策划的周密性与时间的长短有关;另一方面,策划方案的实施效果还与客观条件是否成熟有关。只有当客观条件成熟时,策划方案的实施才能取得预期效果。

亚都加湿器的厂商对产品广告投放时间的策划,就是一个成功运用策划时效性原则的经典案例。按北京市规定,每年11月15日开始供暖,亚都加湿器将产品广告投放时间选在这一天的前后。由于供暖的原因,北京市办公楼和居民楼室内空气格外干燥,许多人对此很不适应。这时电视上出现大量亚都加湿器的广告,于是许多单位和居民都去购买。

#### 第七、可行性原则

现在人们常说要对某个设想进行可行性论证,这里涉及的实际上就是策划的操作层面。一般而言,仅有一个点子或一个创意,那离一个完整的策划还差得很远。这个点子或这个创意是否具有可操作性,便成为一个策划能否成立的关键。因此,可操作性原则也是策划的一个重要原则。

一个切实有效的策划方案,必须具有可操作性,不具有可操作性的策划方案,无异于痴人说梦的空想。“再造一个迪斯尼乐园”的创意可以成为一个策划,因为这个创意具有可操作性;但“再造一个地球”的创意,在可预见的将来不可能成为一个策划,因为“再造一个地球”的创意具有不可操作性,不符合可操作性原则。

#### **第八、周密性原则**

策划的初衷是为了实现预期的目标。在实施策划的过程中,必然会遇到各种困难和风险,因此,以策划制胜,必须要小心又小心。怎样才能在商业策划的过程中获得满意的效果呢?最重要的一点是抓住主要矛盾。也就是说,在策划的时候,不能眉毛胡子一把抓;而应当小心谨慎,去粗取精,去伪存真,由此及彼,由表及里,抓主要矛盾,抓矛盾的主要方面,着力把握决定事物性质的,决定事物发展的关键点。闻名遐迩的海尔电冰箱以其优美的造型,先进的技术,可靠的质量,赢得了用户的广泛赞誉。他们能够在全国赢得经营优势的一个重要原因,就是他们在电冰箱生产的全过程中有一套体现慎重周全的经营谋略。而且尤为善于抓住经营的关节点。比如他们紧紧抓住产品质量这个关节点,建立了一整套产品质量检验制度,真正达到100%产品合格率。他们懂得,质量是产品经营的生命。全部产品就是恢恢大网,其中若有一件产品不合格,就往往能造成大网破孔,致使一孔毁一网,一个用户影响一片用户。一个产品的“掉价”,就败坏全部产品的声誉。一台不合格的冰箱,看上去似乎是无关大局的不重要的事,但发展下去,就可能发展为重点,影响整个企业的形象。

### **1.4 商务策划的要素和策划类型**

#### **1、商务策划的基本要素**

商务策划的基本要素是指构成商务策划活动的必要条件和必要因素。从商务策划的活动要素构成上看,商务策划由策划者、策划目标、策划对象、策划方案四个基本要素构成。

第一,策划者。商务策划者是商业策划活动的主体要素,是商务策划活动任务的承担者,策划工作的实际操作者。策划者既可以表现为策划公司的策划人员,也可以表现为企业或组织内部的商务策划人员;既可以以策划团队(智囊团)的形式出现,也可以以个体的职业策划人员的形式出现。策划活动是人类高智慧的行为,因此对作为每一个个体的策划者来说,要担当起策划主体的重任,就必须具有较高的素质,既要知识丰富、学识渊博,分析问题与解决问题的能力较强,能见微知著,预测事物发展方向,有组织才能;还要求有过人的胆量和勇气,有坚定果敢的性格,有创新精神,有使别人接受自己策划的能力。博学多识是策划者进行策划活动的基

基础,谨慎细心是策划者成功策划的保证。

第二,策划目标。商务策划目标是商业策划所要达到的预期结果和策划者将要完成的任务。目标引导实践活动,指引人们取得成功。策划目标依据不同的环境条件制定、实施,它是评价和检查任务完成程度的唯一标准。

第三,策划对象。商务策划对象是策划的客体要素。在商务策划活动中,它是策划目标指向的对象。策划对象既可以表现为企业或组织内部的员工群体、个人、决策层以及企业外部的顾客、经销商、代理商以及相关公众等的由人构成的对象要素;也可以是由产品、部门、地区等组织构成的对象要素。策划对象处于不断发展变化的环境中,随环境的变化而变化。这种变化性决定了商务策划中,认知策划对象的至关重要性。

第四,策划方案。商务策划方案是策划主体从策划目标出发,创造性的作用于策划对象的产物,是在创造性思维的过程中,遵循科学的策划运作程序和步骤设计完成的。商务策划方案是商务策划活动最终的结果,它详细记录了策划的方法以及实施内容。商务策划方案也是商务策划活动成果的惟一标志,它提供策划实施中反馈信息的对比依据。

## 2、商务策划的主要类型

根据商业活动所涉及的内容,商务策划可以划分为以下主要方面:

### 1.战略策划

是围绕商业活动构建竞争战略计划系统,制定竞争中、长期战略,包括对商业活动总体战略的说明,商业活动分阶段目标设计、商业活动的行动计划和项目、商业活动的资源配置、商业活动的应变计划等为主要策划内容的专项策划。

战略策划的内涵包括:战略策划是关于全局性的谋划;是解决社会组织或社会活动未来的长远发展目标和规划的运筹;时代根本性、指导性的规划。

### 2.营销策划

通过调查、分析客户市场状况,为企业提供有效的营销解决方案,包括企业产品的国内、国际市场调查、市场占有率调查、市场细分化、目标市场的定位、定价策略、营销组合策略、市场管理、广告宣传策划、品牌管理、营销管理人员的培训、渠道管理及客户关系管理,从而使企业的市场开拓更具针对性和有效性。其策划内容涉及产品市场推广策划、企业成长拓展策划、企业营销制度策划、营销业务策划以及营销国际化策划等。

### 3.形象策划

形象策划是以为企业进行完整的企业形象设计,并将管理理念和企业视觉形