



至尊管理

策划总监

总主编◎程爱学



执行主编◎徐文峰

THE MOST LOFTY
MANAGEMENT



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



至尊管理

*the most lofty
management*

策划总监

总主编 程爱学

执行主编 徐文峰



北京大学出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

策划总监/程爱学主编. —北京: 北京大学出版社, 2005. 4

(公司高管实战操典)

ISBN 7-301-08802-7

I. 策… II. 程… III. 企业管理—经营决策 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 025863 号

策划总监 (公司高管实战操典⑥)

著作责任者: 程爱学 主编

责任编辑: 徐 冰 孙志敏

标准书号: ISBN 7-301-08802-7/F·1069

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

排 版 者: 九章图文设计

印 刷 者: 北京中科印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

710 毫米×1020 毫米 16 开本 26.25 印张 410 千字

2005 年 4 月第 1 版 2005 年 11 月第 2 次印刷

定 价: 48.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 翻版必究



总序

实战是管理之本

一个企业的成败兴衰，高层管理者的领导水平和实战能力是决定的因素，中外企业概莫能外。无论你学过多么高深的管理理论，无论你能讲述多么玄妙的管理秘诀，如果你不能将其运用到企业的实际管理中，并取得成效，你就不是一个成功的管理者。

一个杰出的企业领导者，首先是一个战略家，具有高瞻远瞩、高屋建瓴的胆识和气魄，在战略运筹中能把握全局，先人一步，占据行业的制高点，显示出卓尔不群的风格，傲视群雄，独领风骚；其次是一个战术家，能够在激烈的商战中匠心独运，出奇制胜，通过精心的策划，良好的运作，优秀的员工，完善的管理，使企业在市场竞争中发展壮大，创造出不凡的业绩；同时还是一个实干家，善于把宏伟的计划、精美的构思落到实处，形成现实生产力，从而战胜竞争对手，使企业立于不败之地。

值得强调的是，杰出的企业领导者，不仅能使企业发展壮大，还能使濒临破产、行将倒闭的企业起死回生，重铸辉煌。无数实例证明，杰出的职业经理人，不仅能够统揽全局，指挥若定；也能够技如雕虫，洞察入微；更能够防患于未然，未雨而绸缪。

真正的企业领袖还是企业文化的缔造者，他以自己高尚的情操和伟大的人格，塑造出独有的企业精神，影响和熏陶一代代员工。企业领袖的个人魅力与风采，受到人们的崇拜和景仰，成为企业的向心力和凝聚力。

那么，怎样才能成为一个杰出的高层管理者呢？



《公司高管实战操典》从中国企业的实际出发,根据国际企业管理的新趋向、新理念,结合 MBA 经典教材和典型案例,全面阐述了各高层管理职位的基本素质要求、职责权限和工作任务,详尽介绍了各相关职位的运作程序和操作实务,解答了管理过程中可能遇到的各种问题。这套丛书的特点,就在于它按照不同的职位,浓缩了 MBA 核心课程的主要内容,并根据现实需要,提供了可供操作的方法与程序。无论是在职经理人还是后备经理人,都能从中获得系统的理论指导,提升自己的预见能力、决策能力,为企业注入新的活力,从而在市场竞争中打造企业的核心竞争力,完成自己的职责和使命。

这套丛书较之于琳琅满目的企业管理著作和大学 MBA 教材,最为鲜明的价值和特征是它的实战性和操作性:言简意赅,提纲挈领,系统完整。因而,它既可以作为企业高层管理者开阔眼界、增长知识、提高素质的案头必备书,也可作为 MBA 教育的重要辅助教材;同时,它还是企业高层管理者的实战范本。我们相信,这套丛书将使企业管理者进入一个全新的境界,志向高远的经理人将在知识增长的过程中实现新的飞跃,并带领企业员工创造新的辉煌。

本书由麦斯特企业管理研究中心主持编撰。编著者中有哈佛商学院 MBA 毕业生、北京大学光华管理学院和中山大学经管学院的中青年学者、清华大学经管学院的 EMBA 学员以及国内著名企业的优秀高级经理人。在编写过程中,我们参考了近年来国内外出版的许多优秀的经营著作和大学教材,从中汲取了不少营养。我们深信,现代企业管理科学的发展正是在不断继承前人的遗产与传统,总结当下企业发展成败经验与教训的过程中发展起来的。在经济全球化的今天,管理科学的发展更是日新月异。我们热忱欢迎广大读者,尤其是从事企业管理研究的学者和在企业一线的职业经理人对本书提出批评建议。让我们共同努力,一起来建设与发展中国的企业管理科学,为广大企业管理工作者提供优秀的精神食粮。

程爱学

2005 年 3 月 18 日



目 录

第一章

策划总监的职责与任务

1.1 策划总监的职责	3
1.2 策划总监的任务	4
1.3 策划总监的素质要求	6
1.3.1 全面的知识	7
1.3.2 敏锐的观察能力	8
1.3.3 丰富的想象能力	9
1.3.4 准确的判断能力	10
1.3.5 良好的协调能力	10
1.3.6 较高的公关能力	11

第二章

策划的基本程序和方法

2.1 策划的类型与特征	15
2.1.1 策划的类型	15
2.1.2 策划的特征	17
2.1.3 策划的基本原则	18
2.2 策划的目标与策略	20
2.2.1 策划的目标	20
2.2.2 策划的策略	22
2.3 策划的程序与步骤	24
2.3.1 制定策划目标	24
2.3.2 设计策划方案	32





2.3.3 选择策划方案	38
2.3.4 实施策划方案	39
2.4 策划的方法	41
2.4.1 人文方法	41
2.4.2 系统方法	41
2.4.3 创意方法	42
◆ 中革公司三周年庆典策划	43

第三章

企业战略策划

3.1 企业战略的特征与类型	49
3.1.1 企业战略的涵义	49
3.1.2 企业战略的特征	50
3.1.3 企业战略的类型	51
3.2 企业总体战略策划	53
3.2.1 明确企业的使命	54
3.2.2 区分战略经营单位	56
3.2.3 规划投资组合战略	58
3.2.4 规划成长战略	62
3.3 企业经营战略策划	65
3.3.1 战略任务分析	65
3.3.2 战略环境分析	66
3.3.3 战略条件分析	68
3.3.4 战略选择	70
◆ 联想集团依靠战略求发展	73



目 录

第四章

产品策划

4.1 产品策划的基本内容	79
4.2 产品策划的流程	82
4.2.1 产品构想	82
4.2.2 产品开发或创新定位	83
4.2.3 产品策划的实施与控制	86
4.3 产品定位策划	87
4.3.1 产品定位策划的原则	87
4.3.2 产品定位策划的步骤	88
4.3.3 产品定位的方法	90
4.4 新产品开发策划	93
4.4.1 新产品开发的流程	93
4.4.2 新产品策划的注意事项	96
4.5 产品策划的要点	98
4.5.1 加强产品设计	98
4.5.2 捕捉市场切入点	100
4.5.3 推出独特的创意	102
4.5.4 推进产品品牌化	104
❖ 雪莲红花补酒的产品策划	105

第五章

价格策划

5.1 影响价格策划的因素	113
---------------------	-----



目 录

5.2 价格策划的基本内容	118
5.2.1 确定定价目标	118
5.2.2 确定定价方法	119
5.2.3 确定定价策略	123
5.3 价格策划的基本策略	124
5.3.1 新产品的定价策略	124
5.3.2 心理定价策略	126
5.3.3 产品组合定价策略	128
5.3.4 地理定价策略	129
5.3.5 折扣定价策略	130
5.4 价格调整策划	131
5.4.1 调整价格的原因	131
5.4.2 提价策划	132
5.4.3 降价策划	134
5.4.4 降价时机策划	136
5.4.5 对价格变更反应的策划	137
乐华空调:低价竞争抢夺市场	138

第六章

销售渠道策划

6.1 销售渠道的类型与作用	147
6.1.1 直接渠道与间接渠道	147
6.1.2 长渠道与短渠道	148
6.1.3 宽渠道与窄渠道	149
6.1.4 销售渠道的作用	151



目 录

6.2 销售渠道的设计	152
6.2.1 分析消费者对渠道的要求	152
6.2.2 确定渠道目标和限制因素	153
6.2.3 制定可供选择的渠道方案	155
6.2.4 评估主要渠道方案	157
6.3 销售渠道的管理	158
6.3.1 激励渠道成员	158
6.3.2 评估渠道成员	160
6.3.3 调整销售渠道	160
6.3.4 协调渠道冲突	161
6.4 营销网络构建	163
6.4.1 构建营销网络的程序	163
6.4.2 设计营销网络模式	167
6.4.3 管理营销网络	172
索芙特:整合网络赢得市场	177

第七章

广告策划

7.1 广告策划的内容与特征	183
7.1.1 广告策划的内容	183
7.1.2 广告策划的特征	184
7.1.3 广告策划的原则	185
7.2 广告战略策划	187
7.2.1 广告战略的基本类型	187
7.2.2 广告战略的内容	194



目 录

7.2.3 广告战略策划的程序	202
7.3 广告定位策划	207
7.3.1 定位理论及其发展	207
7.3.2 定位理论对广告策划的影响	209
7.3.3 广告定位的类型	210
7.3.4 广告定位的方法	211
7.3.5 广告定位策划应考虑的因素	214
7.3.6 广告定位策划的误区	215
7.4 广告创意策划	216
7.4.1 广告创意的原则	216
7.4.2 广告创意的基本要求	219
7.4.3 广告创意的产生	220
7.4.4 广告创意的方法	223
7.4.5 广告创意的策略	227
7.5 广告媒体策划	232
7.5.1 广告媒体的种类	232
7.5.2 广告媒体的选择	234
7.5.3 广告媒体的组合	244
哈药集团的广告模式	248

第八章

市场推广策划

8.1 市场推广策划的程序	257
8.1.1 明确推广策划主题	257
8.1.2 开展市场调查	258



目 录

8.1.3 寻找市场切入点	258
8.1.4 拟订与实施推广策划方案	260
8.2 市场推广策划的作用	261
8.3 市场推广的策略	263
8.3.1 广告推广策略	263
8.3.2 服务推广策略	264
8.3.3 借名推广策略	264
8.3.4 公关推广策略	264
8.4 市场推广策划的误区	265
8.4.1 过度包装炒作	266
8.4.2 过分强调品牌	266
8.4.3 过分依赖广告	267
➡ 轻骑集团占领农村市场实录	268

第九章

促销策划

9.1 促销的基本方式	275
9.1.1 广告促销	275
9.1.2 公关促销	276
9.1.3 销售促进	278
9.1.4 人员推销	279
9.2 促销策划的流程	280
9.2.1 确定目标市场	281
9.2.2 确定促销信息传播目标	281
9.2.3 设计促销传播信息	282



目 录

9.2.4 选择促销信息传播渠道	284
9.2.5 建立总的促销预算	285
9.2.6 确定促销效果的评价方案	286
9.3 主要销售促进工具的策划	287
9.3.1 样品策划	287
9.3.2 优惠券策划	289
9.3.3 折扣策划	290
9.3.4 赠品策划	293
9.3.5 竞赛与抽奖策划	296
9.3.6 集点优待策划	298
9.3.7 经销商销售竞赛策划	300
9.3.8 销售人员销售竞赛策划	301
9.4 促销策划的要点	302
9.4.1 以沟通为中心	302
9.4.2 重视促销组合	304
9.4.3 走出促销误区	308
商务通:科技让你更轻松	311

第十章

公关策划

10.1 开展公关调查	317
10.1.1 环境调查	317
10.1.2 公关状态调查	319
10.1.3 公关调查的方法	320
10.1.4 公关调查的成果	323



目 录

10.2 制订公关策划方案	324
10.2.1 制订公关策划方案的程序	324
10.2.2 公关策划方案的内容	325
10.2.3 监控公关策划方案	328
10.3 实施公关沟通	330
10.3.1 沟通事实	332
10.3.2 实施沟通的措施	332
10.4 公关效果评估	333
10.4.1 公关效果评估的程序	333
10.4.2 公关效果评估的内容	335
10.5 公关策划的模式	336
波司登羽绒服:登第一山,创第一品牌	340

第十一章

品牌策划

11.1 品牌的内涵与特征	347
11.1.1 品牌的内涵	347
11.1.2 品牌的特征	348
11.1.3 品牌的作用	349
11.2 品牌策划的基本内容	351
11.2.1 品牌战略策划	351
11.2.2 品牌定位策划	352
11.2.3 品牌传播策划	353
11.2.4 品牌形象策划	356
11.2.5 品牌策略策划	357





目 录

11.3 品牌定位策划	361
11.3.1 品牌定位的流程	361
11.3.2 品牌定位的方法	363
11.3.3 品牌定位的策略	364
11.4 品牌命名策划	366
11.4.1 品牌命名的基本要求	366
11.4.2 品牌命名的方法	367
11.4.3 品牌命名的方式	368
11.4.4 商标设计	369
➤ 阿净嫂的品牌策划	370

第十二章

企业形象策划

12.1 CIS 的构成与特征	377
12.1.1 CIS 的构成	377
12.1.2 CIS 的特征	378
12.1.3 CIS 的作用	379
12.2 CIS 策划的原则与流程	380
12.2.1 CIS 策划的原则	380
12.2.2 CIS 策划的程序	385
12.2.3 CIS 策划的时机	388
12.3 CIS 策划的主要内容	392
12.3.1 理念识别策划	392
12.3.2 行为识别策划	394



目 录

12.3.3 视觉识别策划	395
中国航空服务有限公司:提升形象策划	398
主要参考文献	403



CHAPTER 1

第一章

策划总监的职责与任务

◆ 策划总监的职责

◆ 策划总监的任务

◆ 策划总监的素质要求