



王者系列 9

策划王

成功策划公司运营指导

李 飞 编著



首都经济贸易大学出版社

●市场调查策划

●项目投资策划

●企业战略策划

●企业管理策划

●市场营销策划

策划王

——成功策划公司运营指导

李 飞 编著

首都经济贸易大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

策划王:成功策划公司运营指导/李飞编著. —北京:首都经济贸易大学出版社,1997.12

(王者系列丛书/李飞主编)

ISBN 7-5638-0639-3

I. 策… II. 李… III. 咨询公司-企业管理 IV. C931.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 22435 号

首都经济贸易大学出版社出版

(北京市朝阳区红庙)

北京通州区燕山印刷厂印刷

全国新华书店发行

850×1168毫米 32开本 9.875印张 252千字

1997年12月第1版 1997年12月第1次印刷

印数:0 001-7 000

ISBN 7-5638-0639-3/F·355

定价:13.70元

《王者系列丛书》编辑委员会

(按姓氏笔画为序)

主 编	李 飞					
副主编	刘 红	陈克然				
编 委	马景忠	李 飞	刘 红	陈克然		
	何明珂	周 隆	赵 强	袁家方		
	薛 捷	魏永刚				

内 容 提 要

我们已经进入策划的时代;策划活动已由个体行为转为公司行为;策划过程已开始从经验型创意转为科学地运作。

本书全面、系统地对规范化的策划公司的运营过程及规则进行了研究和探讨。主要包括:企业策划机构的建立与管理、企业策划的前期准备以及市场调查活动策划、项目开发的可行性研究、企业经营战略策划、企业管理策划和市场营销策划。

本书注重理论与实践相结合,特别注重介绍国际上较为成功的策划规则,突出实用性、操作性,是高等院校师生、企业策划人员及各类策划公司的有益参考书。

总 序

人人都想成功,但并非都通晓成功之道。

个个都有成功的机会,但并非都能得到成功的果实。

将成功的渴望与梦想变为现实,由小老板变为大总裁,需要一座桥梁,那就是学识和经验。经验是一种积累,而学识需要通过读书、思考来增长。

我们已走入急变的时代,这是个造就王者的时代。因为变化意味着弃旧图新,机遇和挑战给人以力量和胆识。在信息爆炸、知识快速更新的今天,用传统方法来管理具备现代化设施的百货商店,用行政手段和长官意志来指挥处于市场竞争中的企业,用翻牌方式来应付企业机制转换的潮流,已行不通。他们并不缺乏经验,而是缺少学识,在未来竞争中必遭淘汰。

我们推出这套《王者系列丛书》,就是为了给那些渴望成功的人提供一套教材。它们不是抽象的理论,也不是实例的罗列,而是历史与现实、理论与实际的交汇,是一些行业成功的规律和方法。它们不仅澄清了社会上习以为常的错误观点,而且引入了当代世界最先进的营销理论和管理方法,既有一定的理论深度,又具有可操作性。中国有句俗话,叫作“成者王败者寇”。王者,广义地讲,并非仅指一国之君,而是指各个行业、各个领域的成功者。《王者系列丛书》将涉猎社会生活的各个方面,为造就中国高层领域的王者作出贡献!

今天,已经不是凭经验就能成功的时代,而是高科技的时代,科学的策划是成功的保证。《王者系列丛书》是一套策划系列丛书,它提供一系列策划方法。通晓策划之人,才能成为真正的王者。

每一个人在他即将告别这个世界的时候,都可以宣称自己富有经验,但并不一定是王者。王者不仅需要经验,更需要学识和智慧。

人们常说,一本好书能改变人的一生。如果我们这套丛书能对您的人生之路给以指点,我们就心满意足了。

希望大家喜欢《王者系列丛书》。

渴望更多的佳作汇入《王者系列丛书》。

《王者系列丛书》

编委会

前 言

前不久,媒体传出消息说,王府井百货股份有限公司投资 50 万美元,请美国麦肯锡公司进行战略咨询策划;沈阳和光集团拿出 1000 万元人民币聘请安达信公司作为企业“保姆”。有人对中国企业的一掷千金提出异议,我却十分羡慕麦肯锡和安达信公司,他们是世界上最著名的策划公司,有着丰富的经验。据说,企业一经他们策划,股票价格立刻上扬,难怪他们的利润滚滚而来呢!

中国的咨询策划业还处于起步阶段,个体策划人比策划公司更为风光。这其中不乏有学问的成功者,但也有些人处于一种浮躁的状态,策划过分追求轰动效应,甚至演绎为一种花钱游戏。虽然由他策划的产品没多少人知道,但是,策划人却出了大名。还有些策划人,本没多少成功之作,却自称为“大师”,自认为“填补了中国策划业的空白”,甚至出现了自己给自己排座次的现象。

随着策划业的浮躁,有关策划类的书籍畅销起来,其中一类为我国港台地区策划类书籍的复制,一类为策划人自述。这些书籍无疑推动了中国策划业的发展,但大有创意取代策划之势。然而,麦肯锡、安达信公司绝不是仅靠创意取得成功的,他们的公司运营规则比创意更有价值。中国策划人需要创意,但更需要科学地理解策划过程。有人将中国策划人分为“飞天派”和“落地派”、“学院派”和“媒体派”。我认为,无论何派,首先都应是科学派,科学地为企业花钱,投入较少却取得最大的经济效益。

大卫·奥格威为奥美公司制定的十大原则之一,就是“一切为了销售”。我们的许多策划人并不懂得这一点,津津乐道的常常是“叫好不叫座”的策划案例。

策划人是什么?可以有无数种回答。我认为,他应该是企业的

“保健医生”。这里面有两层含义：其一，他不仅是企业有病了再去诊断的医生，而更应该是在企业没患病时告诉它如何健康成长的保健医。企业也不应在患病时才想到医生，应事先向保健医进行咨询，防病养身是更为重要的。其二，他仅是医生，可以为企业提供健康咨询，而不能代替企业进行身体锻炼；可以为患病的企业开出药方，但不能代替企业吃药。

企业就是企业，策划人就是策划人。

我不把自己视为一个策划人，仅视为一名学者型的营销顾问，说的总比做的要多。但是，人们更喜欢策划过成功案例的人来谈策划，可他们又大多谈自己。为了解决这一矛盾，我抛弃自我，斗胆讲讲我不太懂的策划——成功策划公司的运营，看看一家成功的企业策划公司是如何开展策划业务的。

说实在的，我一直在犹豫，要不要写这本《策划王》？终因没有看到写“策划公司运营”方面的书籍问世，只好勉为其难，但愿它能对读者有用。

需要说明的是，因作者没有拿得出手的策划案例，只好引用了诸多同仁的案例，并在文中一一注明。

作 者

1997年9月

目 录

第一部分 总论篇

——探查企业策划的真实面目	1
一、点石成金	
——企业策划的神奇魔力	2
（一）众说纷纭的企业策划	2
（二）事半功倍的企业策划	11
二、发展轨迹	
——企业策划的纵向浏览	15
（一）古代社会：企业策划孕育的时代	15
（二）近代社会：企业策划产生的时代	19
（三）现代社会：企业策划成熟的时代	23
三、全球延伸	
——企业策划的横向扫描	26
（一）美国的企业策划：管理顾问型	26
（二）日本的企业策划：企业诊断型	29
（三）中国的企业策划：创意点子型	32
（四）美、日、中三国企业策划的比较	36

第二部分 主体篇

——企业策划机构的建立与管理	41
四、谁来策划	
——策划公司的组建与控制	41

(一)注册一个策划公司·····	42
(二)建立一个高效率的组织·····	47
(三)招聘专家型的策划人·····	51
(四)培训实用型的顾问师·····	57
五、策划什么	
——策划公司的定位选择·····	63
(一)丰富多彩的策划市场·····	63
(二)找准自己的生存空间·····	70
(三)风格独特的策划公司·····	74
六、如何控制	
——策划公司的管理规则·····	83
(一)咨询策划人员的道德规范·····	83
(二)咨询策划人员的行为准则·····	88
(三)咨询策划公司的收费标准·····	95
第三部分 立项篇	
——企业策划的前期准备·····	99
七、量力而行	
——企业策划的项目采集·····	99
(一)采集范围:别忘了自己是干什么的·····	100
(二)采集方法:守株待兔与主动出击并举·····	105
(三)采集重点:吸引回头客·····	109
八、优中选优	
——企业策划项目的筛选·····	114
(一)初选:评估咨询委托申请·····	114
(二)再选:联系洽谈·····	119
(三)终选:签订协议和制定咨询计划·····	121
九、一锤定音	
——企业策划协议的签署·····	125
(一)企业咨询策划协议的内容·····	125

(二)企业咨询策划协议的条款	129
(三)企业咨询策划协议的格式	129
第四部分 操作篇	
——企业策划的正式运行	131
十、善始善终	
——企业策划的步骤	131
(一)第一步:界定问题	132
(二)第二步:情况调查	135
(三)第三步:资料分析	139
(四)第四步:确定策划案	142
(五)第五步:实施策划案	148
十一、火力侦察	
——市场调查活动策划	150
(一)市场调查的程序	150
(二)市场调查报告的格式	156
(三)案例一:新开店铺的调查策划案	158
(四)案例二:洗涤灵产品京沪市场状况调查 报告	162
(五)著名市场调查公司:尼尔逊和盖洛普	164
(六)重要指导书:《民意调查实务》	167
十二、决策参谋	
——项目开发的可行性研究	168
(一)项目开发可行性研究的程序	168
(二)项目开发可行性研究报告的格式	171
(三)案例一:某服装厂的可行性研究报告	177
(四)案例二:某商场的可行性研究报告	182
(五)著名的可行性研究公司:中咨公司	187
(六)重要指导书:《工业可行性研究编制手册》	189
十三、延长生命	

——企业经营战略策划	191
(一)企业经营战略策划的程序	191
(二)企业经营战略策划案的格式	196
(三)案例一:RU's 玩具公司零售战略分析	197
(四)案例二:日本文宝堂的企业战略策划案	202
(五)著名战略策划公司:麦肯锡	206
(六)重要指导书:《企业战略》	208
十四、效率至上	
——企业管理策划	211
(一)企业管理策划的程序	212
(二)企业管理策划案的格式	213
(三)案例一:一个管理咨询顾问的自白	217
(四)案例二:阿波罗服装公司管理策划案	224
(五)著名管理策划公司:安达信	231
(六)重要指导书:《管理咨询专业指南》	232
十五、扩大地盘	
——市场营销策划	234
(一)市场营销策划的程序	234
(二)市场营销策划案的格式	236
(三)案例一:梅高公司的天和骨通营销策划案	242
(四)案例二:许长田的电器品营销策划案	247
(五)案例三:何阳的白领红唇烟策划案	253
(六)案例四:王力的亚细亚商场公关策划案	256
(七)案例五:叶茂中的亲亲八宝粥广告策划案	261
(八)案例六:贺懋华的康宝 CI 策划案	265
(九)著名营销策划公司:奥美	272
(十)重要指导书:《市场营销管理》	274
附录 1 一般咨询合同条款	275
附录 2 聘请外国人咨询合同条款	277

附录3 企业咨询策划国际协议通则	280
附录4 企业咨询策划合同范本	290
参考书目	299

第一部分 总论篇

——探查企业策划的真实面目

大凡神秘的东西都是人为创造的，策划也是如此。

——作者题记

人类在不断地揭开谜团，又在不断地创造谜团。正是那些不清不楚、若隐若现的东西吸引着人们赴汤蹈火。曹雪芹的《红楼梦》中本没有什么诱人的谜团，但人们可以由大观园的晚宴中、林黛玉葬花的步履中、贾宝玉的半疯中，找到无数的东西来探寻，从而成为红学家。实际上，有些东西是无意义的，诸如研究林黛玉葬花时是先迈左脚，还是先迈右脚等问题，然而神秘比意义更能吸引人。

一位朋友曾对我说：“一提起策划人，我常常想起气功大师，他们都是仙儿。”策划人本不是仙儿，为什么给人仙儿的印象？因为有人将策划人包装起来，注入了不少神秘的色彩。有的策划人著书立说，向人们讲述了一个个神话般的故事；有的策划人把策划科学翻版为众人不懂的“易经”；有的策划人把自己描绘为中国最聪明的人。实际上，太玄的东西就没用了。餐馆里把鸡爪子叫“凤爪”，把牛羊胃叫“百叶”，会将那些想吃鸡爪子、牛羊胃，而又不知“凤爪”和“百叶”为何物的人拒之门外。这是何苦呢？

策划如同新娘，但现阶段她已不是刚开始上花轿，而是入了洞房，该撩开那神秘的面纱了。

一、点石成金

——企业策划的神奇魔力

假如一个点子可以卖 40 万元,那么一项策划就可以卖 100 万元。

——作者题记

何阳一遇风浪,有些人总拿点子开刀,诅咒点子,并把点子骂得一无是处。我一直认为,点子有用,然而有限:不能因为点子有用而将其作用无限夸大,也不能因为点子作用有限而将其作用抹煞。点子是创意,许多好的策划离不开创意。想点子只是策划的一个阶段,还应该论证、制定实施计划等阶段。一个策划人完全可以选择策划过程的一个阶段或全部阶段,并不值得大惊小怪。只不过,企业应该明白,它需要继续做的是什。根据按劳取酬的原则:假如一个点子可以卖 40 万元,那么一项策划就可以卖 100 万元。这就是点子与策划的差异。

(一)众说纷纭的企业策划

企业策划在中国的发展,似乎有些让理论家汗颜。因为是从实践中率先起步的,于是,对企业策划的理解,就不尽相同了。传说有一位聪明的隐士住在山上,每天早晨起床,首先把窗子打开,过一会就会看到太阳升起。因此,他认为上天赋予他的责任是:每天早晨开窗子,把太阳升起来。他从不随便下山,因为他担心:“如果我离开了,不把窗户打开,太阳怎么升起来呢?”这个荒诞的故事蕴含着哲理:每个人有着不同的经历和知识结构,自然会从不同的角度看问题,得出不同的结论。或许无谓的争论意义不大,我们还是从“策划”一词开始谈起吧!

1. 何谓策划。如果说企业策划是近现代的产物,起源于西方世

界,那么,策划活动却是古已有之,策划人不过是古代的谋士。

(1)策划一词溯源。策划一词古时也叫做策画。若干汉语辞书对它的解释与说明大同小异,无非是出谋划策之意。

《辞源》中解释:策,寓意很多,其中一解为谋略。《礼仲尼燕居》:“田猎戎事失其策。”注:“策,谋也。”《吕氏春秋简选》:“此胜之一策也”注:“策,谋术也。”画,谋划,计策。《左传·哀二六年》:“使召六子曰:‘闻下有师,君请六子画。’”《史记·九二淮阴侯传》:“言不听,画不用,故倍楚而归汉。”策画,即为筹谋、计画;策士,即为谋士,可以理解为策划人。

《汉语大辞典》中解释:策,寓意 19 种,其中含有计谋和谋划两意。唐朝韩愈《送张道士序》诗:“臣有平贼策,狂童不难治。”策,指计谋。《孙子·虚实》:“策之而知得失之计。”此时策是指谋划。策画,亦作策划,是指谋划与计谋。《后汉书·隗嚣传》中曾写道:“天智者觐危思变,贤者泥而不滓,是以功名终申,策划复得。”

《辞海》中解释:策划,“划”亦作“画”,意指计划、打算。

《现代汉语辞典》中解释:策划即为筹划、谋划。

尽管“策划”一词古已有之,但似乎长期处于一种半闲置状态。这几年,“策划”一词之所以成为现代流行语,与西方顾问咨询业兴起,日本及我国港台策划类书籍的传播有关。

英文中“Plan”有计划和策划的双重含义。尽管台湾的郭泰先生认为企划近似英文的 Strategy(战略)加 Plan(计划),但“策划”一词的复兴主要还是日本的“企划”风行。日本出版的企划类书籍颇多,主要有:高桥宪行的《创新的企画力》、《企划书》;水喜习平的《企划高手》;江川朗的《企划技术手册》;北冈俊明的《企画的原理原则》等。“企划”一词大约在 1965 年由日本传播到我国台湾,20 年时间里未被人们注意,80 年代末逐渐流行开来,90 年代初由我国港台流传到大陆。目前,一些中国企业和专家仍沿用企划一说,而另有一些企业和专家惯讲策划。二者应该是同义的。在引述他人观点时,我们尊重作者的说法,使用“企划”或“策划”,但在本书