

[21世纪营销实战丛书]

CENTURY

主 编 冯丽云
副主编 徐淳厚

徐淳厚 著

商业策划

SHANGYE CEFHUA

● 经济管理出版社

● ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

21 世纪营销实战丛书 主编 冯丽云 副主编 徐淳厚

商 业 策 划

徐淳厚 著

经 济 管 理 出 版 社

责任编辑 许 兵

技术编辑 蒋 方

责任校对 剑 兰

图书在版编目 (CIP) 数据

商业策划/徐淳厚著. —北京: 经济管理出版社, 2002
(21 世纪营销实战丛书)

ISBN 7-80162-477-7

I. 商... II. 徐... III. 商业—策划 IV. F713.5
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 065014 号

商 业 策 划

徐淳厚 著

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 中央党校印刷厂

850×1168 毫米 1/32

13.625 印张

338 千字

2002 年 10 月第 1 版

2002 年 10 月北京第 1 次印刷

印数: 1—8000 册

ISBN 7-80162-477-7/F·461

定价: 25.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

总 序

21 世纪给我们提供了新的机遇与新的挑战。随着我国加入 WTO，众多中国企业不仅面临国内日益激烈的市场竞争，而且无可回避地面对来自国际市场及跨国公司的挑战。从大的背景看，我国经济已告别短缺，由供给约束型转向需求导向型经济。如果讲供给约束意味着产品（或制造）经济时代（要求产品精良、性能先进、质量稳定、功能完善），那么需求导向型经济就的确意味着营销经济时代（市场调研、营销策划、营销网络构筑、分销渠道选择、差异化营销及个性化服务、品牌战略、物流配送、连锁经营、主题营销、国际市场营销等）的到来！营销对于我们当今经济生活前所未有的重要，它不仅关系着企业的生存与发展，而且关系着我国市场秩序、市场繁荣度及整体经济的可持续发展。因此，无论是生产企业还是商业企业，谁能及时抓住市场机遇，巧妙地运用营销策略与技巧，最大限度地满足和适应瞬息万变的市场需求，谁就能在市场竞争中获胜。否则，就可能在营销博弈中失利，且这种因对市场判断把握不准、策略失当而痛失市场的案例可谓比比皆是。在商场中摸爬滚打的经营者们，为着趋利避害并在商战中胜出，起码是免遭淘汰、灭顶而无不殚精竭虑，用心智、血汗不断创造着一个又一个的营销神话，也以苦涩和无奈演绎着“你方唱罢我登场”的营销活剧！毫不夸张地说，中国绝大多数工商、服务企业已经进入了“成也营销，败也营销”的新的历史时期。我们推出这套《21 世纪营销实战丛书》，就是为了给那些渴望获胜的企业家和经营者提供最新的营

销理论和富有借鉴价值的营销实战案例，为他们在未来的世界性营销大战中获得成功助一臂之力。

《21 世纪营销实战丛书》是一套由多视角来展示 21 世纪营销理论与实践的系列著作。它以创新的思维概括和总结近年来国内外企业在营销实战中的成败得失，并引入当代国际最新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；既有企业、行业的前沿信息，又有规范性分析。首批推出的《分销渠道管理》、《差异化营销》、《服务营销》、《商业策划》、《与企业家谈电子商务》、《营销案例写作与分析》、《餐饮特许经营》等七部著作，高度重视理论与实践的结合，它们不是抽象的理论，也不是案例的罗列，而是历史与现实、理论与实际的交汇。如果这套丛书对从事营销实践的企业家、经营者、营销人员及在校学习管理、营销、财会、保险、餐饮等专业的学生们有所帮助和启迪，我们将感到欣慰。

冯丽云 徐淳厚

2002 年 2 月

前 言

20 世纪的最后 10 年，我国商业发生了前所未有的深刻变化：商业供求关系经历了从供不应求到供过于求的质的转变，商业竞争空前激烈；新型业态不断涌现，呈现出群生和跳跃式发展的态势；大型商业设施、成片的现代化商业街区相继建成，使我国在商业设施的硬件条件方面与发达国家的差距大幅缩短；电子商务等现代交易手段在商业上的应用，呈现出美好的前景；连锁经营异军突起，方兴未艾，正在以旺盛的势头向更广泛的领域渗透；一批商业品牌（商业店铺和商业街区）脱颖而出，受到消费者的青睐，显示出竞争强势；商业重组的帷幕正徐徐拉开，“好戏”频频出演，一批巨型“商业航母”正在打造和准备启航；新型批发交易网络在构筑之中；“物流港”的建设，以及相应的综合性物流中心和专业性物流中心组成的现代物流配送网络体系正紧锣密鼓地展开；多种经济成分的商业格局已初步形成；商业零售业的开放正随我国加入 WTO 而呈现出新的广度和深度；商业对实现市场配置资源的基础性作用，对拉动和扩大内需的作用日益彰显出来。商业，正从传统意义上受生产决定和影响的“末端行业”成为传递和创造需求并直接引导和决定生产的“先导行业”。

所有这些，既源于深层体制改革和政府政策的推动，也有国际商业发展潮流的带动和影响；既有商家出于生存本能和利益冲

动而进行的创新与大胆探索，也凝聚着一批职业策划人的灵感与智慧的火花。我国策划界同仁在策划出一系列经典案例的同时，也写出一批如《恩波智业》、《策划学全书》、《实用策划学》等颇具创意的佳作。

但也应看到，我国快速成长的商业也暴露出一系列不容忽视的问题：商业经营中不正当竞争、恶性竞争时常出现；诚信和公平交易准则受到越来越严重的践踏；商业欺诈比比皆是，假冒伪劣商品屡禁不止、横行无忌；消费者权益情况始终不能令人满意；商业店铺小而分散，商贸及服务企业活力不够、核心竞争力较弱；商业建设中的一哄而起不仅带来资源的浪费和经营雷同，且由于总量和结构的缺陷直接诱发了“倒闭年”。企业生存和发展的环境变得越来越复杂，具有更多变数和更多风险。与此同时，直接为商家服务的策划界也涌动着一般暗流：普遍存在的浮躁症，有的策划人过于张扬，有的则过分热衷于个人的炒作，还有的借策划之名行诈骗之实，使社会对策划界产生某种程度的质疑。上述问题既有待于政府及行业管理机构从宏观上加以规划、规范和管理，也需要商家从微观上加强自律、打牢基础、锐意进取、经受砥砺。同时需要策划人在反思过去的基础上力戒浮躁，高度结合商战前沿的“战况”对未来商业活动进行系统的、周密的策划，以减少盲目和风险，提高运作的成功率，使商业经营活动成为有意识、合潮流的行为。本书正是为此目的而撰写的。

笔者多年从事商业高等教育教学和科研工作，一直潜心研究商业（贸易）经济理论，追踪前沿信息，并力求与商业实践的最大融合，先后为地方政府及商业企业进行了商业街区、连锁经营及其他方面专题的策划，为多家企业进行相关的培训、咨询服务和顾问等工作。能写一部以商业（流通）经济理论为基础、结合大量商业策划案例的著作，是我的多年夙愿。如今，在经济管理出版社的鼎力支持下，这一愿望终于得以实现，笔者在感激之余

也恳请同行提出宝贵意见。

平心而论，目前面市的策划方面的书籍中，专门论述商业策划及其案例和过程的著作寥寥。本书尝试着把策划的原理、精髓与商业领域的经营实践及相关改革结合起来，冠之以《商业策划》之名，以适应策划本身越来越细、越来越专的趋势要求。本书除阐述商业策划的基本原理外，将主要就商业街区、商业业态、商业店铺、连锁经营等方面的策划展开，并附有若干策划案及策划项目的专题研讨要点。

本书在写作风格上，既不同于一般理论专著或教科书在严谨的同时又显呆板、缺乏生动的案例和前沿信息；也不同于目前多数策划或策划学著述中洋洋洒洒、富于跳跃性，案例接案例甚至形成堆砌（书中的案例在书籍面市时或企业昙花一现、早已夭折倒闭，或当事人入狱、或书中冠以的“经典案例”被国家有关部门以“经典骗局”查处而成“经典笑话”）的风格；而是力图探索一种“折中”的风格：既严谨又不失活泼，富于哲理而又充满灵动和创意的闪现；既包括丰富的案例，更注重案例的深度剖析和理论发掘。当然，这仅仅是作者的“一厢情愿”，能否达到此种境界，囿于作者的积累与功底，实不敢妄言，只是向着这个目标努力。

在此，谨向帮助过我的中国人民大学博士生导师李金轩教授，全国政协常委、北京规划设计院总建筑师王东老师，及北京工商大学我的同事李书友、沈乐、张翔副教授等一并表示谢忱。

徐淳厚

2002年5月

目 录

第一章 商业策划的一般	(1)
第一节 商业策划的发展与流派.....	(1)
第二节 商业策划的要素.....	(8)
第三节 商业策划的载体——策划方案	(17)
第四节 商业策划的基本方法与策划人的思维特征、 基本素质	(29)
第五节 商业策划的相关理论与基本准则	(45)
第二章 商业街区策划	(55)
第一节 商业街区策划的一般	(55)
第二节 商业街区策划的内容	(77)
第三节 商业街区的功能定位与功能分区	(89)
第四节 商业街区的功能实现.....	(114)
第三章 商业业态策划	(177)
第一节 商业业态的分类与发展趋势.....	(177)
第二节 商业业态策划的要求与基本内容.....	(195)
第三节 商业业态策划的项目设计.....	(213)
第四章 商业店铺策划	(240)
第一节 商业店铺选址策划.....	(240)
第二节 商业店铺规模策划.....	(246)
第三节 商业店铺经营策划.....	(258)

第四节	商业店铺环境策划·····	(287)
第五节	商业店铺促销策划与公关危机策划·····	(296)
第五章	商业连锁经营策划·····	(313)
第一节	连锁经营的具体形式、优势、发展状况及 对策·····	(313)
第二节	商业连锁经营体系的策划·····	(335)
第三节	连锁经营的发展目标、实施步骤与措施保证 ·····	(344)
第四节	发展加盟连锁经营的相关策划·····	(384)
第五节	连锁经营的管理规范·····	(396)
主要参考书目 ·····		(422)

案例

山西太原 HY 仓储超市改进经营管理的策划方案 ·····	(20)
北京西单商业街商业发展总体策划·····	(118)
“金象大药房”连锁经营实施方案·····	(353)
“金象大药房”连锁经营管理规范·····	(405)

示例

西单商业街区与王府井商业街区的综合比较分析 ·····	(58)
西单商业街区整体形象宣传实施方案 ·····	(99)
西单商业街业态项目设计的相关调查·····	(215)
西单地区实现商业业态策划可选择的项目·····	(224)
厦门建行宿舍底层裙楼不宜办大型超市的例子·····	(254)
大连市居民消费状况及在大连兴办超市的调查报告·····	(260)
WM 商城连锁总店改进经营管理的案例研究 ·····	(273)

附录

北京大栅栏商业街衰败的例子	(94)
北京近年部分商业店铺经营运作失败的案例剖析	(305)
“三九健康”面临的竞争形势与合作发展之路	(328)
加盟连锁经营合同	(379)
“金象大药房”店容店貌设计要点	(420)

第一章 商业策划的一般

策划的历史源远流长，可以说一部中华民族五千年文明史就是政策家、军事家、谋略家呕心沥血、运筹帷幄的策划史。而商业策划则起源于近代商业制度出现之后，其形成和广泛应用是在当代。市场竞争引发的商战是推动商业策划频频导演一幕幕威武雄壮、有声有色活剧的根本动力，也为策划人提供了昭示其过人才智的广阔舞台，并因各自风格的不同而形成策划的不同流派。策划人或机构、策划标的、策划力、策划过程与策划费用等构成商业策划的不可或缺的基本要素，其中策划人是这诸要素中最活跃、最富于创造力的要素。商业策划的载体是策划方案，它属于知识产权的核心内容，策划方案必须深植于并准确地反映委托方的企业文化，体现创新思维并具有可操作性。要做到这些，策划人要经常研究并注意采用多种策划方法，有意识地进行思维训练，提高从业的基本素质，依据商业策划的基本理论，把握策划的基本准则，用画龙点睛的高质量策划方案更好地为委托人服务。

第一节 商业策划的发展与流派

一、策划、商业策划的概念

(一) 策划的概念

策划的本意是计策、对策、谋划的意思。其中既含有未做事之前对如何行动的整体筹划和安排的成分（谋划），又含有遇到突发事件如何处置的成分（对策）。策划最早是应用在军事、政

治和外交方面，其历史要远远早于近代商业制度的产生。一部中华民族的文明史，就是一部最好的策划教科书。在古代的策划中“以小博大”、“以弱胜强”、“不战而屈人之兵”、“攻心为上”、“明修栈道，暗渡陈仓”、“知己知彼，百战不殆”等无数经典范例，无不闪烁着卓越智慧的光芒，至今仍是人们应对商战和进行政治、军事博弈的思想宝库，在方法论和思维方式上为后人积淀了取之不尽的精神财富。

要准确把握策划的概念，还必须了解与策划相关的一些概念。在社会分工高度专业化的今天，策划与一些行业或专业既有联系又不能等同。如策划与规划，都是对未来发展的一种总体安排，但规划通常不考虑具体实施的细节和遇到各种变数的应对措施，而策划就必须对两者都要加以考虑和部署；策划不同于决策，不仅反映在权力分配上，策划人没有决策权，而且两者的内涵也不同，策划属于“谋”，而决策属于“断”，“谋”是为“断”服务的，换句话说，策划人是为决策人服务的；策划不同于计划，后者只着眼于具体工作安排和执行措施，而没有对未来长远发展的总的安排，计划周密有助于策划的如期实现。

（二）商业策划的概念

商业策划本身是商业和策划这两种事物或两个概念组合的结果，它是由近代商业的发展产生对策划的需要而出现和发展起来的，它是策划思想在商业经营中的具体应用。从时间上看，商业策划是近代商业制度形成之后，特别是在现代商业组织结构、业态形式花样翻新，物质技术手段日新月异，商业竞争日趋激烈的背景下发展、壮大，并不断完善和规范的。通常认为，商业策划的历史在国际上也就是 40 年左右，在国内不到 20 年。但在当今白热化的商业竞争中由商业策划人导演的商战活剧却是一幕接一幕，跌宕起伏、惊心动魄。

（三）如何看待商业策划的概念

商业策划是一项工作，又是一个过程。这项工作从策划人与委托单位签订项目委托合同开始（实际上在很多情况下，策划人在签合同前已部分地进入了角色，开始了工作），包括围绕项目的调查访谈工作；信息和情报收集工作；资料整理和研究工作；文案大纲、初稿的撰写工作；文案（初稿）的论证工作；文案定稿工作；指导策划方案实施及相应的培训工作；等等。

商业策划是一种融智力与体力于一体，又以高度智力为主的劳动。策划人为着完成策划方案，要亲临现场进行调查（观察）；与委托单位决策层、管理层及作业层进行沟通交流，要了解实际情况，把握全局、洞悉未来，特别是要用超越常规的思维、用创新突破以使委托单位在商战中胜出或在市场竞争中处于有利的位置。这也是商业策划最困难和最富于挑战性的所在。

商业策划是一种要求很高的职业。只凭学历和知识基础要干好商业策划这“活儿”是远远不够的。现代社会对策划人的要求还包括如下方面：社交能力及获取信息情报的途径和能力、创新思维、行业政策的掌握、经验（案例）积累、职业感觉、再学习能力以及职业道德。除此之外，策划人特别要做到与时俱进，不断更新观念，接受各种新事物，在方方面面不断完善自己。

商业策划是一门边缘学科（专业）。它与商品流通、市场营销、消费心理、商业企业管理、人力资源开发、广告、公共关系、物流配送、财务会计、企业文化、规划、建筑、实用美学、创造工程、企业重组、资本运营、企业形象与品牌塑造，以及信息、情报等诸多领域或学科（专业）有着众多的联系和不断的渊源。其中，有的是进行商业策划的理论基础，有的为商业策划提供重要的资讯来源，有的本身就是构成商业策划的内容，有的是促成商业策划灵感闪现的方法指南，而有的则是实现商业策划方案所依赖的手段（条件）。这种边缘学科的特征要求策划人既是

专家，更应是杂家；要有广博的知识和超常的学习能力，对新事物特别敏感，尤其要善于多角度、跨专业地去观察、思考和分析问题。

商业策划发展到当今已经高度专业化。粗粗的划分，商业策划至少可以分为：营销策划、广告策划、公关策划、品牌策划、企业形象（CI）策划、市场拓展策划、竞争策划、组织结构和发展战略策划、人力资源策划、商业空间布局策划、商业店铺策划、企业重组策划、连锁商业策划、商业业态策划、社区商业策划等等。

不同的策划，要求具备不同的准备知识、行业信息、调查方法，要求策划方案具有不同的形式、内容和展示手段，这是进行商业策划应予以注意的。

二、策划、商业策划的历史与发展

早期的策划多是致力于政治、军事和外交方面。在中国古代不乏诸多成功的范例。策划根据其重要程度、容量及产生影响的程度分为“小”的策划和“大”的策划。历史上著名的小的策划有“二桃杀三士”，大的策划如“隆中对”，又称“庐中定天下”。诸葛亮为刘备描绘了取荆州、占益州，而后形成“三分天下”格局，再等待时机“徐图中原”的战略策划，使空怀“匡复汉室”之志的刘备终于得以施展抱负。而诸葛亮从27岁初出茅庐到54岁病死五丈原，其一生所做的也就是因时、因地、因人地实施他的“三分天下，徐图中原”的伟大策划。只可惜诸葛亮一生遇到两个“冤家”，一个是主子刘备，不识时务、不懂军事，因荆州失守而起兵伐吴最终遭火烧连营的惨败，使诸葛亮辛辛苦苦招募和训练的70万大军和粮草毁于一旦；再一个是马谡，自我感觉良好，重理论而轻实践，导致街亭失守，战局顿时由胜转败，险些连退路都被司马懿堵住，断送了蜀国出祁山以来的大好形势。这两个重要的历史事件，严重地干扰了诸葛亮当初战略部署的实

施，致使诸葛孔明“出师未捷身先死”而抱憾终生！

将策划运用到商业上是近代商业制度建立以后的事。在国外是20世纪60年代以后逐渐广泛地发展起来的，在国内也不过有20年的历史。在国内有代表意义的最初的商业策划，是20世纪80年代著名的“中原商战”的策划。尽管这个策划在今天看来并不是完美无缺的，特别是这场商战的最终结果——对当地90年代以后商业的发展造成某些负面影响，但在当时由于策划人的全程介入，策划人与委托人的充分沟通，及策划人对委托单位管理层的系统、递进的培训，对于从整体上提高当地人的经营理念、商业竞争意识、市场嗅觉和反应能力、经营手段和技巧、对公众的影响力、协调公共关系能力等，还是起了至关重要的作用，产生的经济效益和社会影响也是明显的。也首次向商家展示了商业策划的魅力，开国内系统商业策划之先河。我国90年代以来策划业的迅速发展，也与这个成功的奠基不无关系。

当然，90年代中期以来我国策划界在快速发展的同时，自身也出了一些问题：普遍存在浮躁、张狂，热衷于炒作和制造神话。不少策划人拿到委托人的钱后虚与应付，不给买家真正“练活儿”，还有个别的借策划之名行欺诈之实，甚至因欺诈而锒铛入狱。在策划界泥沙俱下之后，实力和诚信成为中国策划人立业的根本。

三、商业策划的流派

根据国内同行通常的划分，策划的流派大致有五种，其间的边界、区别并不十分明显，只是一种粗略的划分。而且有些人最终完成的策划方案，往往具有几种流派“复合”的味道。因此，这里的介绍主要是为初次接触这一领域的人提供一种了解全貌的途径。

（一）西洋派

又称西方派。特点是大制作、大投入、大手笔，与委托人

(公司)的实际运作衔接较好,并注意产品进入该地区、该国后与当地文化的融合,即解决“本土化”问题。比如麦当劳,其策划在美国的定位是定在“汽车文化”上。美国的汽车文化,对其经济生活和社会生活的影响是广泛而深刻的。据最近三年的统计,美国每年100起刑事案件与民事案件中,直接与汽车有关的有9起,间接与汽车有关的有18起,相加共27起。把产品定位在汽车——这样一个对民族有如此强的影响的产品上,显然没错。具体做法是:多数麦当劳设在高速公路边,内有厕所,与高速公路形成一体。美国人上了高速公路感到需要方便时,往往再坚持一下,见到麦当劳就找到厕所了。先完成“出口”任务,再完成“进口”任务,临走还要买包薯条路上“磨牙”。麦当劳在中国市场的定位,则确定在中国的“独生子女”政策上。成人对麦当劳的感觉一般,而小孩子则钟情有加。麦当劳店堂内,除了吃的都设有不同的游乐设施,有时赶上促销还派送些小礼物。小孩进入其中,特别是几个孩子一同为其中一个小伙伴过生日,没有不兴奋的,没有不喊不叫、不吵不闹的。就连医生也讲,小孩有没有病,家长带他(她)吃顿麦当劳就可以看出来,如果浑身冒汗、满脸绯红,说话调门高了,甚至嘶哑了,准没事。如果小孩到了麦当劳还打蔫儿,十有八九有病,不是生理上的就是心理上的。连麦当劳的策划者恐怕也没有想到它还具有“体检”和“心理测试”的功能!另外,家长也普遍把让孩子吃顿麦当劳作为生日礼物或小孩当上三好学生的奖励,足见其策划的精明。

(二) 院校派

院校派肯定是院校出来的,但院校出来的并不都是院校派。通常,院校派是由知名的且具有一定操作经验(或没有经验)的教授,带着学生来完成策划任务。由学生做调研、统计或客流量测算等基础性工作,老师做属于策划中创意、突破那一小部分又是关键性的工作。院校派的特点是理论扎实、功底雄厚,分析头