

现代成功策划实用丛书②



企业成功的学问

策划

陈火金 梁佳聚
武玉英 主编

中国经济出版社

现代成功策划实用丛书②

企业成功策划的学问

陈火金 梁佳聚 武玉英 主编

中国经济出版社

(京)新登字 079 号

图书在版编目(CIP)数据

企业成功策划的学问/陈火金等主编. —北京:中国经济出版社,
1995.1

(现代成功策划实用丛书)

ISBN 7-5017-3305-8

I. 企… II. 陈… III. 企业管理—经营决策—基本知识 IV
.F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(94)第 10846 号

责任编辑:毛增余(8319287)

封面设计:叶志刚

发行部门:8341876

邮购部门:8344225

现代成功策划实用丛书②

企业成功策划的学问

陈火金 梁佳聚 武玉英 主编

中国经济出版社出版发行

(100037·北京市百万庄北街3号)

各地新华书店经销

北京市地质矿产局印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 印张 6.25 136千字

1995年6月第1版 1995年6月第1次印刷

印数:00001—10000

ISBN 7-5017-3305-8/F·2358 定价:8.00元

版权所有 盗版必究

《现代成功策划实用丛书》编委会

主 编:陈火金

副主编:赵增贵 周秀梅

编 委:武玉英 王子中 桑敬民

《企业成功策划的学问》编委会

主 编:陈火金 梁佳聚 武玉英

编 委:明培珍 孙 贞 袁 莉 李如冰

孟庆洲 程瑞芬

目 录

第一章 企业策划概述	(1)
第一节 策划与企业策划.....	(1)
第二节 企业策划的过程	(11)
第二章 企业市场营销策划	(20)
第一节 营销环境分析	(20)
第二节 市场调查与预测	(23)
第三节 营销策划目标	(33)
第四节 新产品开发策划	(43)
第五节 市场营销策划	(60)
第三章 企业形象策划	(76)
第一节 企业形象概念.....	(77)
第二节 企业理念识别策划	(83)
第三节 企业视觉识别策划	(90)
第四节 企业活动识别策划	(95)
第四章 企业竞争策划	(105)
第一节 企业竞争概述.....	(105)
第二节 企业竞争对手的分析.....	(108)
第三节 企业竞争因素的优化.....	(116)
第四节 企业竞争策划方略.....	(125)

第五章 企业广告策划	(134)
第一节 广告策划概述.....	(134)
第二节 广告策划的步骤.....	(140)
第三节 广告策划的内容.....	(151)
第四节 如何书写广告计划书.....	(162)
第六章 企业策划案例分析	(167)
案例一 日本 TDK 公司 70 年代高速增长的企业策划	(167)
案例二 雪莲牌羊绒衫的竞争策划.....	(179)
案例三 伯格厨师公司—通用食品公司的失败 的企业策划.....	(189)
后记	(195)

第一章 企业策划概述

第一节 策划与企业策划

“策划”一词大多数人并不感到陌生。它现在频频出现在我们的日常生活和工作中,大型文体活动有“策划”,电视片的编导制作有“策划”,广告宣传也有“策划”,凡此种种,难以枚举。策划这种古老而又充满生机的活动正在引起越来越广泛的重视和应用。说它古老,是指策划活动古已有之,历史久远,可以上溯五千年,“策划”一词在古书中也早已出现过。但对策划进行系统的研究则是近阶段的事情。在新的形势下,策划的内容、特点、规模及实施手段等都发生了很大的变化,策划活动也日趋复杂。

一、策划的渊源

那么,策划具体是指什么呢?学术界目前说法不一,对此尚无一个权威性的统一定义。

策划的本义应指“出谋划策”。辞海中的释义为“计划,打算”,现代汉语词典中的释义则是“策划、谋划”。

美国哈佛企业管理丛书编委会认为:“策划是一种程序。在本质上是一种运用脑力的理性行为。基本上所有的策划都

是关于未来的事物,也就是说,策划是针对未来要发生的事情作当前的决策。”

另有一种观点认为:策划是以假定目标为起点,然后定出策略、政策以及详细的内部作业计划,以求目标之达成,最后还包括成效之评估及回馈,而返回到起点,开始了策划的第二次循环。策划是一种连续不断的循环。

大家知道,策划活动的目的是用来指导人们的实践活动的。成功的策划考虑周到全面,可以避免行动的盲目性,从而可以较小的付出来有效地实现预定目标。同时,一项成功的策划也离不开对所处环境的正确分析。另外,策划是一个动态的过程。一项具体的策划活动,要经过反复不断的构思、酝酿、分析和调整。是一个旋进的过程。基于以上认识,笔者认为,策划的核心内容是出谋划策,即为了达成特定目的、实现预期目标,从当前的环境出发,不断构思各种可能的方案,并对这些方案进行综合的分析比较、评价优选、修改完善,并付之实施的过程。

劳动人民在长期的社会实践中,创造了灿烂辉煌的文化。策划思想及其理论是其中一颗璀璨的明珠。西周姜尚的《六韬》及其以后的《孙子兵法》、《战国策》、《盐铁论》等古典著作中,都记载反映了我国古代卓越的策划思想和谋略,给我们留下了大量值得研究和继承的宝贵文化遗产。

西周的姜尚是我国历史上有明确记载的第一位策划大师。周王朝的建立离不开他的正确策划。他根据当时商纣王朝的统治“僵而不死”的特点,建议周文王宽施仁政,励精图治,增强周的实力,同时结交四方,孤立暴虐的商纣。至周武王时,伐商的时机逐渐成熟,为了检验自身力量,确保成功,举行

了有名的“孟津观兵”。稍后，不失时机地向商纣王朝发动进攻。牧野一战，摧垮了商王朝的统治，奠定了周王朝的统治。姜尚深谋远虑、审时度势的策划，在推翻商纣、建立周王朝的历史进程中，发挥了重大的作用，得到了充分的体现。汉朝的张良，刘邦之所以评他功在能征惯战、战功显赫的韩信之上，就是因为他“运筹帷幄，决胜千里”，为刘邦做的是事关全局的重大策划。东汉末年，诸葛亮根据当时的形势，为刘备设计了“夺取荆、益二州，据守富庶的川中，三分天下”的战略策划，使蜀国得以建立。明朝的建立，也在很大程度上得益于朱元璋采纳了“广积粮，高筑墙、缓称王”的建议，避开了元朝统治者的注意，积蓄了力量，为以后的战争奠定了基础。

《孙子兵法》是我国古代筹划学的光辉典范，对于我们今天的策划仍然具有借鉴作用。日、美等国的人士对它极为重视，掀起了一股研究孙子兵法、探讨其在经济政治等领域中运用的热朝。《孙子兵法》系统阐述了一系列重要的古代战争理论，同时也提到了很多重要的策划原则。这些原则归纳起来主要有：“知己知彼”的信息原则；“校之以计”的预测原则；“奇正相生”的变化原则；“策划实施”的用人原则。这些策划原则，是对长期军事策划实践的经验总结，包含了不少科学的、合理的成分，不仅适用于军事斗争领域，对政治、经济等领域也具有重要的指导意义。

古代策划活动还体现在工程技术方面。举世闻名的都江堰建于战国时期，这项水利工程集中多种功能于一身，充分体现了策划构思的宏大与精巧。尽管在古代已有了多彩的策划活动及理论，但由于受当时社会历史条件的限制，这些活动主要是以个人策划的形式出现的，以发挥个人才智和经验为特

色。

科技的发展、生产方式的不断变革,使人类社会活动日趋复杂,对策划的要求也越来越高。策划的形式与特征较之以往也都发生了变化,策划者向群体参与发展,策划的目标由一元转向多元,策划的内容、范围也从过去的以政治、军事等为主扩展到包括政治、军事、经济、科技等各个方面的广阔领域。现代策划具有如下特点:首先,策划活动涉及对多学科跨部门的理论研究。其次,现代策划的科学性、实用性及有效性等更加突出,有科学的理论和方法作指导。第三,策划活动的复杂性大为提高,先进的现代科技为策划提供了强有力的分析工具,策划过程更加科学,可操作性强。第四,现代策划摆脱了传统的以为统治者提供智慧为主的地位,策划活动能够独立自主地进行。

现代策划在经济领域中的运用越来越广泛,其作用十分明显。企业作为经济生活中的独立活动主体,毫无疑问,离不开策划。随着我国改革开放政策的实施和市场经济体制的形成,企业一方面获得了日益增多的经营自主权,活力增强;另一方面,企业外部环境的不确定性增大,面临着新的考验。企业要处理好经营问题,降低风险,经受住考验,单纯依靠传统的计划经济体制下的方法已难以适应了。如何提高企业自身的素质,科学地进行策划已成为解决企业生存问题的当务之急。企业策划,应在充分调查研究企业的外部环境和内部条件的基础上,结合企业的总体发展目标对企业的经营进行具有创新性的规划设计决策,并采取有力的措施付诸实施,对企业各生产要素进行合理配置和优化组合,以获取相对于其他企业的竞争优势。企业策划的目的,即在于取得最佳经济效益,

获得竞争优势,增强企业的实力,使企业不断发展和壮大。要实现上述目的,就需要通过企业的策划实践,使企业在产品差异、产品质量、技术性能、生产成本和企业宣传等方面与其竞争者相比具有鲜明的优势。对企业内部条件和外部环境的分析是企业策划的前提条件。只有知己知彼,才能立足企业现在,放眼于未来。

二、企业策划的特征

企业策划不同于其它策划,具有下列鲜明的特征:

1. 超前性。策划者要善于使用适宜的预测技术使得企业策划的各种方案具有超前性。策划者本身应具有超前意识,及时把握市场脉搏,善于分析发展趋势。通晓国家宏观经济政策和总体规划,熟悉内外环境,以使方案具有超前性。

2. 创新性。策划方案要不落俗套,富有新意,力戒囿于常规。企业策划没有创新,企业的经营就难以充满生机和活力。策划的内容和形式应既紧密围绕企业的经营目标和中心工作又能给人以全新的振撼感受,激发企业员工的积极性。

3. 综合性。进行企业策划时应运用系统的观点和方法,综合地研究和处理企业经营的有关问题。企业是一个处于社会大系统中的由相互联系相互依存的若干要素组成的子系统。进行策划时要具有全局观点,从整体利益出发综合考虑才能协同好企业内部以及企业同外部有关各方的协作关系。

4. 动态性。策划的功能之一就是优化配置企业的各种经营要素,促使其向合理的、人们所预期的方向运动。由于企业的外部环境和内部条件是不断变化的,因此,企业的策划方案也不是一成不变的,它应该是随时间的推移地点的变化而不断地修正完善。

5. 导向性。正确的企业策划对企业的发展具有导向作用。正确的导向可以使企业准确把握发展机遇,充分挖掘内部潜力。错误的导向则会使企业经营失误,蒙受损失。企业策划导向的正确与否,很大程度上取决于对经营环境的正确分析。

6. 层次性。企业策划既有事关企业全局的总体策划,也有针对企业的某一经营层次的策划,如企业形象策划。这些不同层次的策划对于企业经营的作用是有差异的,应根据主次和轻重缓急区别对待,逐步进行处理,而决不能“眉毛胡子一把抓”。

7. 绩效性。企业策划及其实施,对企业经营会产生一定的效果。不同的策划方案,会因策划者策划水平的优劣、实施的程度,而使策划效果大相径庭。

三、企业策划的作用

商场如战场,在不见流血的商战中,其争斗的激烈程度有时比战场更甚。企业要在复杂激烈的竞争中占据主动,就需要进行系统的策划。获胜的前提离不开经营前的谋划和按照谋划所作的部署得当。企业在经营过程中若没有细致周密的策划,则必然难以适应复杂多变的市场形势,从而导致经营失败。在企业经营中,企业的经营思想、经营目标、方针及策略,最终都应体现在企业策划工作中。对企业经营进行策划是经营成功的必然要求。这主要体现在以下几个方面:

第一,市场经济条件下,企业已由生产型向生产经营型转变,企业经营的范围也有很大扩展。企业仅处理好内部生产已远远不能适应要求。企业要做到“一只眼睛向内,一只眼睛向外”,联系所处的外部环境,根据市场形势和顾客需求,来确定自己的生产、供应、销售等工作,处理好同其它相关单位的协

作关系。企业有了系统的经营策划,就可以对各有关因素协调部署,把它们纳入统一的规划中,使企业的劳动时间和其它经营资源得到充分合理的运用,使生产管理达到尽可能高的效率,从而取得尽可能好的经济效益。由此可以看出,企业策划无论是在深度还是广度上都超过了以往的生产计划管理。

第二,现代企业经营具有多样化、复杂化、技术更新快、向国际化发展的特点,企业经营环境不断变化,企业要顺应复杂局面,防患于未然,就应力求准确预测形势发展,及早行动,把工作做在前面。否则企业在动荡的环境就难以谋求稳定的发展,无法左右自己的命运。

第三,随着科技发展、人类生活质量的提高,消费者对产品的要求越来越高,产品更新换代速度加快,寿命周期缩短。这就要求企业对产品的生产时间、生产成本及产品质量严加控制,加快企业技术开发的速度。企业经营难度增大,必须要有系统策划来作指导。

第四,现代化的企业经营往往需要巨额投资,企业的投资、经营风险加大,由此对企业决策质量等方面的要求提高了。为了减少和避免经营风险与损失,要求企业进行详尽周密的调查分析,从全局出发,用长远眼光进行组织策划。

企业策划在市场竞争中的作用是十分明显的,“人无远虑,必有近忧”,企业也是如此。企业只有对策划工作予以充分重视,并认真地做好这项工作,才能使企业最大限度地稳定发展。当然,企业的策划工作并不能一定保证企业在竞争中成功取胜,但好的策划可以企业充分挖掘各种潜力,尽可能地避开各种风险和潜在威胁,利用一切可以利用的条件和机会,最大限度地使企业获取主动。现实中用策划来指导企业行动,其优

点就在于明确了企业要实现的经营目标,少走弯路,使企业经营有章可循,不能盲动,从而使成功可能性大为增加。现实中某些企业也可能在本身并无策划机构与策划人员,缺少系统策划的情况下取得了成功。但是,如果我们再做进一步考察分析,往往可以发现,这些企业的经营业务比较简单,外部环境较为宽松,缺少有力的竞争,处在有利的发展时机,企业内通常有那么一位或几位头脑灵活、经验丰富的领头人。这些领头人实际上是在自觉或不自觉地运用其知识经验和才智对企业的经营活动进行策划,自然,这些策划工作通常不是特别复杂的。

放眼全球范围,通过对那些实力雄厚的大型跨国企业集团进行考察可以发现,这些企业集团通常会有一批专门从事企业策划的人员和组织机构。他们所作的企业策划工作,包括了从企业的经营战略、市场定位到产品生产、宣传广告以及企业形象等众多内容,可以说无所不包。企业依靠这些精确完善的策划工作得以对市场变化及时反应,保证经营业务的顺利进行和发展壮大。在当今错综复杂的国际政治经济环境和竞争日趋激烈的情况下,企业要想在国内、国外市场上站稳脚跟,拥有一席之地,如果缺少准确、系统、高效的策划,将是难以如愿的,企业就会像一只无舵的航船,在波涛汹涌的商海中穷于应付而最终沉没。

日本的经济在二战后恢复很快,发展迅猛,成为世界上的重要经济大国,创造了经济发展史上的奇迹。这一神话般奇迹的出现,一批锐意进取、实力雄厚的大型企业(在日本被称为会社)起了重要作用。正是这些会社的勃勃生机,带动了日本经济的起步与腾飞。这些大型会社现在不仅控制掌握着日本

的国内市场和经济命脉,而且已将其业务扩展渗透到许多别的国家和地区,其冲击世界市场的强劲势头,令老牌欧美企业也难以招架,相形见绌。毋庸置疑,策划在这些日本会社受到了高度的重视。日本企业在进军国际市场时,通常总是经过精心的研究策划。由于他们的策划工作严密细致,考虑的因素多,顾客心理、市场信息把握得准,因而制订出的策划方案能够突破常规,极具竞争力,其产品一进入市场就具有相对优势;竞争对手难以进行有效反击。

日本企业在国际市场上的成功经验,对我们也不无借鉴意义。从总体上看,我国的许多企业尚不具备到国际市场上竞争的能力,但也有不少企业虽然具备了这样的实力却没有能有效地占领国际市场。其中的原因是多方面的,但这些企业在打入国际市场的过程中,缺少切实可行的周密策划,或不能根据国际市场的形势和发展动态进行及时调整,恐怕是重要原因之一。国际市场的竞争对企业策划工作提出的要求是很高的。企业不仅要搞好产品的研制开发、设计和生产,而且要深入调查了解国际市场对产品的需求特点、消费习惯以及人文风俗等,从而做到有针对性地制定营销计划。对企业的任何一个经营环节策划不周或失误,都可能招致整个企业经营的失败。国际市场上的情形如此,国内市场也不例外。为了有效地避免不必要的损失,给予企业策划应有的重视,认真细致地搞好策划工作是十分必要的。

四、企业策划者的素质

企业的成功是企业经营者策划经营的成功。策划的成功与否,与企业策划人员的素质和工作精神有直接关系。优秀的策划者是我国目前最需要和最缺乏的人才。时代的发展呼唤

着更多的优秀企业策划人员。成功的策划者通常应满足下述的素质要求：

1. 经验素质。企业策划离不开所处的社会现实环境、条件和氛围，成功的策划必须符合客观实际情况，具有极强的可操作性和实用性。企业策划方案的构思离不开丰富的经验，这一点本身在书本上很难学到，也不能简单地从他人那里学来。策划者的经验素质至关重要。

2. 知识素质。现代社会的知识和信息发展很快，分类也越来越细，要想成为一个无所不通、无所不晓的知识渊博者是难乎其难的。然而，社会确实需要知识结构完善的通才。要成功地进行策划，策划者必须具有广见博识，这样在策划的过程中才能视野开阔，游刃有余。

3. 思维素质。思维类型有逻辑思维、形象思维等，此外灵感思维、模糊思维等也为大家所熟知。策划者应具备灵活的思维素质，良好的思维素质可以使策划者在捕捉到表现点时能淋漓尽致地加以发挥，善于捕捉机遇，练就超越时空的策划才能。策划者应具备创新意识，可以进行大胆的跳跃式思维，不能墨守陈规，而应时刻准备打破旧的模式。

4. 品格素质。策划者的品格，对策划有重要影响。理想的策划者首先应具有坚强的意志和毅力，自尊并富有责任心，对事业高度忠诚。策划过程中能容忍不确定性和含糊不清的环境，客观承认并接纳风险，理解并努力地去加以控制。同时策划者还应具有知错就改、不回避错误的勇气，在失败或挫折面前不气馁。策划者要有“敢为天下先”的开拓进取精神，勇于竞争、不惧风险、奋力拼搏的精神。唯有如此，策划者才能超人一等，稳操胜券。

第二节 企业策划的过程

企业策划方案最终要付诸实施,策划质量的优劣对企业经营影响深远。所以,在进行企业策划时,应该采取实事求是、注重实际的科学态度,遵循一定的策划程序,采用适用的方法和手段。否则,不进行仔细的调查研究和分析论证,仅凭主观经验而随便地进行策划,则会置企业于危险境地。企业策划过程的第一步,应是对企业相关环境的分析。

一、企业相关环境的分析

企业相关环境主要是指企业处于其中、受其影响的外部环境。外部环境对企业的影响是直接和不容忽视的。企业策划首先要明确来自外部环境的各种力量对企业经营的影响,然后在策划中充分考虑这些因素并加以适当处理。企业的策划,应紧跟环境的变化与发展,并结合自身条件去适应环境,尽可能地利用环境中的有利条件,并加以影响,使其向有利于己的方向发展。对于环境中存在的各种威胁和不利条件,要保持清醒的认识,努力加以克服,以免对企业经营产生不利影响。企业的经营活动无一例外地要受到外部环境的制约,因此,策划者要审慎地考虑外部环境中的诸多因素对企业策划所采取的各种行动的可能反应。激烈的市场竞争环境,容许策划失误的范围和程度越来越小,任何策划上的失误,都可能给企业造成难以预料的损失。

事实上,诸多外部因素对企业经营的影响是有差异的。不同层次的外部环境对企业的作用也有区别。国家的宏观经济政策、国际环境对企业的影响可能稍为间接些,而行业发展环