

劍主偏鋒

——
经典商务策划个案解密

张宪平 著

中国
广播电视出版社

序

这是一本关于策划人写策划的书，很难说它属于什么类型。因为我做过类似的工作，所以借机谈谈自己的体会。

中国其实晚有专门的策划业。千年以来，策划的行为是零星和寄生的。所谓零星，是也有“幕僚”、“谋士”、“军师”、“师爷”一类的人物，但他们呈现的状态往往是个体和游移的。他们生存依赖于客体，“儒生不逢己，衣食不自由”，总得附丽于权贵。那时的权贵关心的大多是政治军事方面的博弈，因此中国有《孙子兵法》和《黄公韬略》，没有《原富》和《第五项修炼》。重农抑商的农耕形态不能不产生渭水钓鱼的姜太公和南阳躬耕的诸葛亮，把兰德公司之类排斥门外。是工业、科学和信息催生了中国的策划业，这期间最重要的契机是市场的出现，最重要的发现是知识、人才和整合概念的发现。

知识运营的时代于是“润物细无声”地来了，与旧体制和习惯碰撞。这是一种非常猛烈的碰撞，也是一个充满痛苦的转型。拿知识市场化说，中国历来多是“请教”、“窃闻”无偿占有知识和偷知识的风气，少有购买知识的传统。敢于以卖知识为业、卖点子为生的人，不仅要有走出“零星”和“寄生”围城的勇气，而且要冒敢于饿死的风险。在这个意义上，本书作者表现了一个当代策划人最可贵的品格，敢于为自己认定的事业“为伊消得人憔悴”。从有关的亲历记叙可见，他真个地为此穷愁潦倒过，遭遇冷脸过，蒙受耍弄过，当然也九死不悔过。这是需要自信、坚韧、勇敢和心智的事业，是一种时代的历练。他经受住了，他由此也一定程度地表现了中国首批职业策划人的职业精

神和事业心。

作为策划人，作者在案例中表现了一种良性的思维，一种运作的章法，一种行为的规范，一种服务的精诚。如果套用“道、天、地、将、法”用兵五要来概括策划玄机，他凡事注重互利双赢是讲“道”，注重形势是讲“天”，注重因地制宜是讲“地”，注重整合人力资源是讲“将”，注重规范诚实是讲“法”，颇有点得兵家之精要。我注意到，他凡事有一个细致的调查研究过程，有一个“独上高楼，望断天涯路”的苦思即诊断，有一个不翻新奇不罢休的方案反复择优处置，有一个一朝拿定不回头的行为，有一个一经实施就做好每一个细节的态度，从方法论方面说，暗合成功学的若干“黄金定律”。他喜欢穷究事理，这又使人想起当代知识经济关于知识的五个基本界定——所谓知识，就必须穷究弄懂“我是谁”、“你是谁”、“我们在什么地方”、“我们在干什么”、“我们要达到什么目的”。我认为，从这个角度，本书作者讲解的策划案例是有丰富的知识含量的。

这本书讲了若干真实的策划故事，道了一些真实的策划经验和策划理念，是为序。

钟鼎文
2004年3月12日

目 录

序

第一部分 个案解密 1

自序篇：策划别人前，先策划自己 3

由于我各方面的硬件优势不如人，只有将自身的软件优势发挥到极致。对于优点缺点，优势劣势，我的观点是：发挥优点优势永远是第一位的，改正缺点，弥补劣势最多只能排在第九位。人如此，企业亦如此。

我的自画像 4

婚介所里的故事 5

三大纪律八项注意 11

天上出了个绿太阳 14

出道篇：顾客“指名购买”劲士西服案 19

站在消费者的立场上，解决企业存在的问题，是我策划一切项目的法宝。这法宝说起来拗口，听起来意思相悖，但说明一个道理，就是卖产品不能唯产品论，这里面有个辩证法。顾客如水，

产品如舟，水能载舟，亦能覆舟。这就是我在解决企业存在的问题时，绝对要站在消费者的立场上的全部理由。

“苛刻”雇主“刁难”策划人 20

四大名旦和五虎上将 21

寻找“独特的销售主张” 22

我发现西服特殊的消费属性 24

给“指名购买”一个响亮的理由 25

临阵受命 28

不能执行的策划是笑话 31

出售消费过程 33

成名篇：创造一个敢与强势媒体较劲的新媒体 39

花小钱办大事是企业所希望的，谁都想通过“惊人的创意”，使一百万看起来像一千万。这就给营销策划人也好，广告策划人也罢，提出一个永远的考题，那就是戴着枷锁跳舞，既不能取下枷锁，舞又要跳得漂亮。小投入，大目标，就是站在小舞台上，戴着枷锁唱大戏。

电影与电视争夺观众是否可能 40

不花钱，不走路，坐在家门口看电影 41

创造一个崭新的媒体卖给企业 46

百场电影送社区 47

轰动效应的首映式 51

买单的企业买了又买 53

中百超市用“警匪片”揽客 54

著名品牌企业纷纷看好新媒体 57

撞车篇：金龙泉“比武招商”案 63

只有产品没有炒作，产品可能原地踏步，只有炒作没有产品，炒作犹如断线风筝。同理，只有啤酒没有泡沫，啤酒难以保鲜，只有泡沫没有啤酒，则失去了本质与根基。

风马牛与隔靴搔痒 64

古擂台上竞饮 66

两个万万没有想到 69

撞车 71

幕僚篇：外滩花园楼盘案 77

整个外滩花园的策划灵魂就是一个“借”字。借山，借水，借天，借地，借中秋，借国庆，借员工的努力，借业主的智慧。借，炒热了外滩花园，借，其效果事半功倍。借，这个简单的字眼里所蕴藏的全部奥秘就是：有借不还，再借不难。

士为知己者用 78

打死我都不信 79

不卖房子卖长江 80

三个月亮 82

中秋之夜游园会 85

找错找出了高品质 89

顾问篇：喜马拉雅数码相机传播案 93

李东念念叨叨，忽然提高声音问道：“伙计，你这个首席工仔是个什么职务哇？”李东说着，环顾左右，“首席工仔，有味，有

味。我从接第一张名片至今，应该接了几万张了吧，首席工仔，还是第一次见到，伙计，解释一下，解释一下。”

顾问从比案开始 94

客串篇：“金太阳”比选促销案 101

米开朗基罗说：在艺术的世界里，细节是上帝。那么，在策划的世界里，细节就是生命。细节成就精彩，细节造就伟大。细节贯穿于整个策划案的各个局部与过程。过程优，结果优，局部优，整体优。活动细节、卖场细节、道具细节、情感细节交织在一起，就是金太阳那一道道耀眼灼目的璀璨光辉。

受雇当“外援” 102

让“金太阳”升起来 105

眉飞色舞地讲案 109

效果才是硬道理 111

预言篇：雅庭装饰决策进军武汉案 117

十个人中只有一个人看到的商机，是真正赚钱的商机，十个人中有九个人看到的商机，那已经不是商机了，而是赔钱的危机。真正的商机如同冰山，有十分之八潜在海水的下面……

一鸣惊人 118

与吴莉第二次握手 119

武汉家装市场调查 121

深圳家装市场调研 124

引“狼”入室 127

- 愿把脑袋砍下来当球踢 129
- 构建高水准平台 131
- 雅庭进军武汉创造多个“第一” 133
- 再打一张“情”字牌 135
- 正确的战略使雅庭成功 137

流产篇：科技展览打包解放公园案 141

展览和春游是两个单立的、错位的、矛盾的、对立的事件。把两个对立事件有机地糅合在一起，变不利因素为有利因素，化对立冲突为统一优势，使之产生出同构效应。同构效应的结果：不是简单的一加一等于二，而是绝对要大于二，远远大于二，绝对要使最小的热，发出最大的光。以最小的投入，牟取最大的利润。

- 张大旗给我和科技馆“做媒” 142
- 荆州考察，面授机宜 144
- 签约前的考核 145
- 调查是策划之母 148
- 四场深度访谈会 150
- 打包解放公园 152
- 巧借“蓝猫” 153
- 整合展览，丰富内容 155
- 有奖征文方案出台 155
- 整合电动游戏，打造展览套餐 156
- 开始营销策划 157
- 遭遇非典 159

争议篇：精彩迭出的大洋彼岸楼盘案 163

“点拨”作为策划的最高境界——犹如一根小小的银针，把烧焦了的灯捻子，轻轻拔掉，然后用针尖将灯芯轻微地往上挑一挑，使得昏暗的光线瞬间明亮了许多。

水景这边独好 164

将认真进行到底 166

绝不能花钱给别人贴金 168

水水水，谁比我水？ 171

大洋彼岸没有忘记 175

天上不掉房子，水中可钓房子 177

险遭枪毙的婚礼开盘案 180

化普通为神奇 183

第二部分：我的策划观 187

兵行险道，剑走偏锋 189

策划人的看家本领 191

策划人与卖衣人 193

思想是策划人的立身之本 196

职业策划人与企业策划人 198

关于起价、均价和封顶价 200

前半夜想别人，后半夜想自己 202

十九层地狱是为平庸的策划人准备的 204

书里只有掌握方法的方法 206

- 世界是策划的世界 208
- 保证策划效果是相对的 211
- 怎样寻找好的策划人 212
- 我视为天敌的五个字 216
- 眼光 218
- 企业理念的妙用 220
- 变高深理论为简单招式 222
- 最复杂的事情, 往往最简单 224
- 最适合的策划就是最好的策划 226
- “巧妇”能为无米之炊 228

第三部分: 访谈录 231

第四部分: 文案选登 243

- 金龙泉啤酒 1999 年度武汉地区首届擂台赛暨营销网络组建企
划书 245
- 喜马拉雅数码相机营销传播方案 253
- G 项目的建议与构想——“中国文化园” 261

第一部分

个案解密

仅仅拥有机智是不够的,你还必须有足够的机智来使自己避免拥有太多的机智。

——安德列·莫洛亚

自序篇

策划别人前，先策划自己

由于我各方面的硬件优势不如人，只有将自身的软件优势发挥到极致。对于优点缺点，优势劣势，我的观点是：发挥优点优势永远是第一位的，改正缺点，弥补劣势最多只能排在第九位。人如此，企业如此。

我的自画像

一个男人单身久了，还想再成个家。这是一个 40 多岁离婚数年男人的真实想法。

我历来认为，男婚女嫁与产品营销极为相似，二者有异曲同工之妙，目的都是要把自己销售出去，而且都希望能卖一个好价格。

在一次聚会上，有个朋友对我说：“你先别忙着帮别人做策划，有本事先给自己策划一个好老婆。”其他人纷纷起哄，响应道：“对，那才是真本事”，“我们才佩服你”，朋友抑或认真，抑或玩笑，说过就忘了。但这句话触动了我的神经，我认真了，下决心动用营销策划的手段，为自己策划一个理想的老婆——说白了，就是把自己卖出去，而且找个好买主，卖一个好价钱。

既然是营销，首先得看看我这个产品——这个人。当年我给自己画了一幅自画像，实录如下，让读者诸君对我有个清楚直观的认识：张宪平自画像

身体上是光病

生活上是光棍

经济上是光蛋

事业上是光杆

历史上是光输

前途上是光明

这是我当年住在租来的房子里写下的，应该说是尴尬而真实的写照。平心而论，我将“六光”视为珍贵的财富。朋友却不这样看，他们认为处于“六光”窘境的我，完全不具备找人成家的基本条件，按

照常规是不可能找人的，更不要说找个“好”人。所以要我动用营销策划的“手段”。

我呢，将计就计，自己跟自己较劲——自己都策划不好，又如何帮企业策划呢？

可能是“王婆卖瓜”，我把自己定位为一支很有潜质的绩优股，“六光”只是表面现象，骨子里还是很有一些潜在的优势，犹如巷子深处的酒。如果按常规找人，难度肯定很大，只有在营销方式上动脑筋，关键要找到一个识货的。我对自己很有信心。

人哪，是一种靠理性工作，靠感性生活的高级动物。那么在婚姻上，在择偶上呢？会是怎样一种心态，是偏重理性，还是偏重感性？

为此我又用经营观念，对我这个产品的“消费者”——二婚女性进行了市场调查，结果表明二婚女性的心态与一婚女性截然不同：

一婚女性重外表、重眼前，并充满盲目的浪漫与希冀，感性的因素多；

二婚的女性因离异经历，或多或少受到一些挫折与打击，她们非常理性地选择再婚对象，她们重内在，轻外表，重发展，轻眼前，所有的择偶标准归纳起来六个字：事业心、责任感。

我认为这个分析判断是基本准确的，我的自信不是建立在沙漠上的。完成了“我”这个“产品”的定位和“目标人群”分析后，我开始捕捉商机……

婚介所里的故事

无巧不成书，时隔不久，在我工作地点附近的一个拐角口，新开了一家婚姻介绍所。进出的人打扮入时，颇有气质，我判断这是一家中等偏上水准的婚介所，比较符合我的情况。我选择了一个风和日丽的中午踱了进去。

我的判断没有错，这是一家中上等档次的婚介所。外面门面不大，里面却很宽敞，墙上的几幅字画，体现着文化与高雅。两位老师同时站起来招呼我：先生，中午好，来，这边坐。我一边回答道：不慌，不慌。一边背着手，观看墙上的字画，借以稳定情绪。

看着看着，我发现一首苏轼《赤壁怀古》的词里写错了一个字，“人生如梦”，写成了“人间如梦”。便脱口喊道：“老师，这里写错了一个字。”

“瞎说，怎么会呢？”二位老师想都没想，几乎异口同声地答道。

老师的态度与答复使我不悦，怎么看都不看一眼，便断定我是瞎说呢？转念一想，写错字是常有的事，何必认真。我进来的目的是找老婆，不是找错字。

可是眼睛不争气，看着看着，又发现一处错误：杜牧的七绝《山行》第一句，“远上寒山石径斜”的“斜”，被写成“狭”，“斜”在此处读 xia（狭）的音，但不能写成“狭”。便又不由自主地叫道：“二位老师，这里又写错了。”

二位老师看我一副认真的样子，不像开玩笑，便离开了办公桌，来看错处。我指着两处错误，一一指正。两位老师半信半疑，喃喃道：应该不会呀！我猜测眼前二位老师，可能是哪个企业的行政干部下岗后开办的婚介所。交谈中证实了我的想法。并得知墙上的字画是武汉一家大型企业的宣传科长写的，该科长是正牌大学生，也是婚介所一名会员（所谓会员就是交纳了婚介费等着介绍对象的单身男女）。

“这个科长会员大学肯定不是学的文科。”我说。

“这个科长很有风度，很有学问，你看写得几好一笔字哪！”两位老师相信科长的成份多而相信我的成份少的态度，使我有些不悦了：“这样，都不说了，我们赌一把！”

“赌什么？怎么赌？”二位老师接过我的话，有想赌的意思。

“当然是赌钱罗，你们婚介费收多少？”我问。

“每位收费 300 元，一直到找到合适的对象为止。”老师答。

我想了想说，“墙上两处错误，每处错误赌 100 元，你们两位今天找书查对，明天中午我再来听回音。如果我说错了，交 300 元婚介费；但若我说对了一处，只交 200 元，若我说对了两处，则只交 100 元，行不行？”

两位老师用眼睛商量了一下，答道：“行！”

“如果你们两位今天不去找书查，明天算我对！”我笑着叮嘱了一句，转身出了门。

古代文学不是我的强项，但一些著名诗人的代表作我还是清楚的。不出意外的话，这应该是一场必胜之赌。

第二天，我如期而至，两位老师的态度较昨日截然不同。

“哎呀，你赢了，你赢了，我们服输。”一位老师说。

“看不出，你肚子里还真有些货咧！”另一位老师讲。

接下来，例行公事，交费、登记、填表。

这是一张固定格式的会员登记表，共分三个部分：

第一部分简单，个人基本情况，照实填空；

第二部分是会员自我介绍，既然给自己定位是营销策划，而不是一般意义上的找人，就一定要使“产品”形成差异化。只有与众不同，才能脱颖而出。于是，我稍作思索，落笔写到：

老、残、病、弱、穷、瘦、丑；

肉眼看得见的硬件，样样不行；

心灵摸得着的软件，一般人不如我。

自恃有事业心，亦不乏责任感。

第三部分择偶标准一栏中，我写道：

身材：1.60 米至 1.64 米；

长相：中上等；

体重：95 斤至 105 斤；

年龄：1962 年至 1966 年出生（小我 8 岁至 12 岁）；

单位：学校、医院等相关单位（有生之年不可能下岗者）；