

西安交通大学“十五”规划  
本科生系列教材

# 企业 营销 策划

庄贵军◎主编



清华大学出版社

西安交通大学“十五”规划 本科生系列教材

# 企业 营销策划

庄贵军 / 主编

清华大学出版社  
北京

## 内 容 简 介

企业营销策划指根据企业的整体战略,通过对企业内部条件与外部环境的分析,精心构思、设计和组合营销因素,高效率地将产品或服务推向目标市场的操作程序。作为一门课程,企业营销策划以培养学生实际的营销策划操作能力为主要目的。本书介绍了企业营销策划的基本概念、程序和方法,内容包括市场调研与市场调研策划、企业营销环境分析、确定目标市场、营销组合策划以及一些主要的营销项目策划,如产品策划、品牌策划、价格策划、营销渠道策划、宣传与沟通策划和关系营销策划等。本书在内容上强调本土化、可操作性、整体的营销策划与项目策划相结合。为此,在每一章的后面,都提供了适于教学和学生练习的中国本土案例。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

### 图书在版编目(CIP)数据

企业营销策划/庄贵军主编. —北京:清华大学出版社,2005.6

ISBN 7-302-10912-5

I. 企… II. 庄… III. 企业管理—市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 039815 号

出 版 者: 清华大学出版社 地 址: 北京清华大学学研大厦  
http://www.tup.com.cn 邮 编: 100084  
社 总 机: 010-62770175 客 户 服 务: 010-62776969

责任编辑: 苗建强

封面设计: 彩奇风

版式设计: 肖 米

印 刷 者: 北京国马印刷厂

装 订 者: 三河市李旗庄少明装订厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185×260 印张: 24.75 字数: 572千字

版 次: 2005年6月第1版 2005年6月第1次印刷

书 号: ISBN 7-302-10912-5/F·1159

印 数: 1~5000

定 价: 36.00元



第三部分为企业的营销项目策划,由第七章到第十五章组成,内容涉及企业的产品策划、品牌策划、价格策划、营销渠道策划、宣传与沟通策划、广告策划、企业形象策划、会展策划和关系营销策划等。企业的营销目标策划和企业营销的整体策划,并不能截然分开。在实践中,企业既可能需要做整体的营销组合策划,也可能需要做专项的营销项目策划。它们的程序完全一样。两者的区别只在于:前者更多地考虑和强调各个营销因素之间的交互作用和营销的综合效果,后者则更注重如何使某一个营销因素更有效率地发挥作用。

第四部分由第十六章组成,内容为市场营销策划的实施与监控,包括企业的营销组织、营销策划实施、营销策划实施监控和营销策划实施绩效评估。

本教材是西安交通大学“‘十五’规划本科生系列教材丛书编写”立项支持的项目。它以市场营销理论为基础,结合中外企业营销策划教材与书籍的优点,突出本土化和可操作性,既适用于课堂讲授又适用于有关人员自修阅读。

在教学或自学的过程中,老师和学生可以灵活使用本教材的内容。我们建议,将教学或学习的重点放在第一部分和第二部分,第三部分可以根据老师或学生的兴趣选修。

庄贵军 博士  
西安交通大学管理学院  
市场营销系教授

2004年12月21日于古城西安

# 目 录

Q IYE YINGXIAO CEHUA  
企业营销策划

## 序言

<b>第一章 企业营销与策划</b> .....	1
第一节 企业营销与营销理念 .....	1
第二节 策划 .....	4
第三节 策划理念与策划方法 .....	7
第四节 中国的策划业 .....	9
附录 1 管理学案例教学的要素和流程 .....	13
案例 1.1 奥克斯“豪赌”米卢 .....	18
案例 1.2 乐华电器的事件营销 .....	20
<b>第二章 企业营销策划及其程序</b> .....	23
第一节 企业营销策划 .....	23
第二节 营销策划人 .....	25
第三节 企业营销策划的程序 .....	27
第四节 企业营销策划书的内容与格式 .....	32
附录 2 企业营销策划书正文的通用格式 .....	38
案例 2.1 圣象地板的品牌策划 .....	47
案例 2.2 DM 公司的营销策划书 .....	49
案例 2.3 策划文案是“熬”出来的 .....	52
<b>第三章 市场调研与市场调研策划</b> .....	55
第一节 营销信息与营销信息系统 .....	55
第二节 市场调研的内容与类型 .....	56
第三节 市场调研的程序 .....	60
第四节 市场调研策划 .....	65
案例 3.1 新浪网“任你邮”用户调查 .....	69
案例 3.2 购物中心大额购买者与小额购买者的行为比较 .....	74

<b>第四章 企业营销环境分析</b> .....	82
第一节 企业营销的内部环境分析 .....	82
第二节 企业营销的外部环境分析 .....	88
第三节 SWOT 分析 .....	93
案例 4.1 西安开米 .....	96
案例 4.2 贵州茅台 .....	99
<b>第五章 企业的营销战略策划</b> .....	104
第一节 企业的营销战略 .....	104
第二节 市场需求分析 .....	107
第三节 市场细分 .....	112
第四节 目标市场选择 .....	116
第五节 定位战略 .....	120
第六节 营销目标与营销的战略原则 .....	126
案例 5.1 手机市场的六大细分趋势 .....	130
案例 5.2 红旗轿车 .....	132
案例 5.3 差异化营销打开中国饼干市场的缺口 .....	133
<b>第六章 企业的营销战术策划</b> .....	136
第一节 营销因素 .....	136
第二节 营销因素组合 .....	139
第三节 营销组合的特点与策划原则 .....	143
第四节 营销组合策划的逻辑思路 .....	145
案例 6.1 脑白金通过营销创新实现差异化 .....	152
案例 6.2 优思麦的营销方案 .....	155
<b>第七章 企业产品策划</b> .....	159
第一节 产品的概念 .....	159
第二节 单一产品策划 .....	161
第三节 产品组合策划 .....	164
第四节 新产品开发与推广策划 .....	168
案例 7.1 光泰果树营养肥产品的市场开拓问题 .....	176
案例 7.2 统一的产品组合策划 .....	179
案例 7.3 娃哈哈童装 .....	182
<b>第八章 品牌策划</b> .....	185
第一节 品牌的内涵与作用 .....	185

第二节	品牌策划	188
第三节	品牌建设策划	192
第四节	品牌发展策划	195
案例 8.1	嘉里粮油的多品牌策划	198
案例 8.2	王麻子剪刀	201
<b>第九章</b>	<b>企业价格策划</b>	<b>204</b>
第一节	影响企业产品定价的主要因素	204
第二节	企业的定价目标	207
第三节	企业的定价基础与定价方法	208
第四节	企业价格策划的一般程序	214
案例 9.1	宝洁降价的背后	218
案例 9.2	歌华涨价错在哪里?	220
<b>第十章</b>	<b>企业营销渠道策划</b>	<b>223</b>
第一节	营销渠道的结构与功能	223
第二节	营销渠道的选择	226
第三节	渠道成员的选择	229
第四节	渠道控制与调整	231
第五节	营销渠道策划	234
案例 10.1	渠道失控的恶果	239
案例 10.2	奥妮借新品牌整合经销商	241
案例 10.3	小厂家如何惊动经销商	243
<b>第十一章</b>	<b>企业宣传与沟通策划</b>	<b>245</b>
第一节	企业的营销信息及其传播	245
第二节	企业营销信息的传播工具	247
第三节	影响企业选择传播工具的因素	252
第四节	企业整合营销传播策划	254
案例 11.1	玉兰油促销活动纪实	259
案例 11.2	金星啤酒夏季促销方案	261
<b>第十二章</b>	<b>企业广告策划</b>	<b>264</b>
第一节	企业广告的特点与策划程序	264
第二节	代理委托任务书	268
第三节	广告信息制作	269
第四节	媒体组合策划	276
第五节	评价广告效果	278
附录 3	广告策划书的格式	281



案例 12.1 钱山熊胆酒报纸广告文案策划 .....	285
案例 12.2 关于巩俐广告事件的讨论 .....	287
<b>第十三章 企业形象策划</b> .....	290
第一节 企业形象的内涵与要素构成 .....	290
第二节 企业形象识别系统的导入 .....	291
第三节 企业理念识别系统的策划 .....	293
第四节 企业行为识别系统的策划 .....	298
第五节 企业视觉识别系统的策划 .....	301
附录 4 企业形象策划的设计提纲 .....	306
案例 13.1 泰尔公司的形象策划 .....	310
案例 13.2 太阳神:一个逝去的神话 .....	312
<b>第十四章 会展策划</b> .....	316
第一节 会展的内涵与分类 .....	316
第二节 会展策划的内容与程序 .....	317
第三节 主题会展策划 .....	321
第四节 企业参展策划 .....	322
案例 14.1 2003 北京国际 DV 论坛招商细则 .....	325
案例 14.2 橘子洲世界城市论坛暨世界城市公园主题策划 .....	331
<b>第十五章 关系营销策划</b> .....	338
第一节 关系营销的内涵 .....	338
第二节 关系市场 .....	340
第三节 关系营销组合 .....	343
第四节 关系营销在中国的实践与相关的道德问题 .....	346
第五节 关系营销策划 .....	350
案例 15.1 宁波公司夯实投资者关系 .....	357
案例 15.2 CRM 失败的原因 .....	358
<b>第十六章 企业营销策划的实施与监控</b> .....	361
第一节 企业的营销组织 .....	361
第二节 企业营销策划实施 .....	365
第三节 营销策划实施监控 .....	368
第四节 营销策划实施绩效评估 .....	373
案例 16.1 灵丹草为什么会败北? .....	378
案例 16.2 XYZ 公司的营销诊断报告 .....	381
<b>后记</b> .....	387

# 第一章

QIYE YINGXIAO CEHUA  
企业营销策划

## 企业营销与策划

企业营销策划(Marketing Planning)是一门以培养学生实际操作能力为主要目的的课程。课程的内容一般包含于市场营销管理课程中。二者的关系是：市场营销管理侧重于营销理论的阐述,告诉企业市场营销管理都涉及哪些方面,应该怎样做和为什么要这样做;营销策划则告诉企业的营销策划人员怎样做营销计划和如何“导演”与实现制订出来的营销计划。

本章将对企业营销与策划做一个概述,主要内容包括企业营销的内涵、企业的营销理念、策划的定义、策划理念和策划方法、中国策划业的现状与问题。

### 第一节 企业营销与营销理念

#### 一、企业营销

企业营销的定义有很多不同的表述方法。本教材将其定义为：企业根据目标市场需求和不可控因素的变化,对可控因素进行动态组合,以盈利的方式满足目标市场需求,达到企业的目标<sup>[1]</sup>。它的内涵可以用图 1.1<sup>[2]</sup>表示。

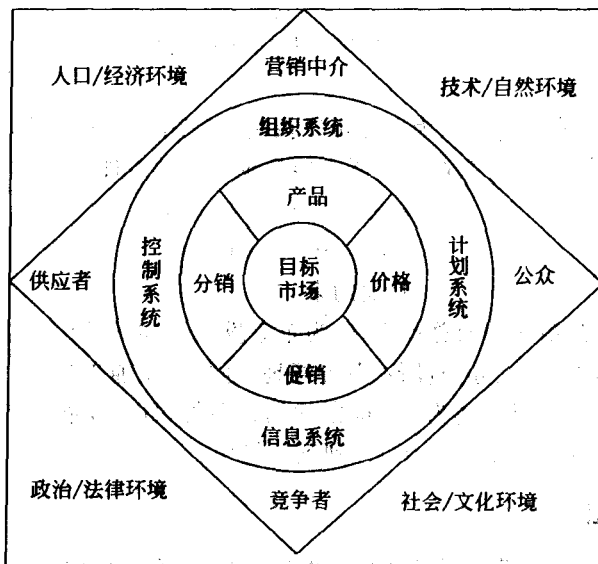


图 1.1 企业营销因素

目标市场指企业欲提供产品或服务满足、并从中获利的顾客或用户。这里,顾客指生活资料的购买者和消费者,而用户指生产资料的购买者和使用者。

企业不可控因素指企业能够了解,并在了解的前提下利用而不能改变的环境因素。在图 1.1 中,由最外面的两层来表示,包括政治、经济、法律、社会文化、技术、生态,以及营销中介、公众、竞争者和供应者等。

企业可控因素指企业可以根据自己的需要改变的因素,传统上指产品(product)、价格(price)、分销(place)、促销(promotion)等 4 个营销战术要素(即 4P),后扩充为包括探测(probing)、划分(partitioning)、优先(prioritizing)和定位(positioning)等营销战略 4P 在内的 8 个 P。还有人将营销战略 4P 简化为更容易理解和操作的 STP,即细分(segmenting)、确定目标市场(targeting)和定位(positioning)。这样,我们在进行营销策划时,就可以按照先 STP、再 4P 的顺序进行。

STP 主要由计划系统(图 1.1 中从内向外数第三个圆)综合考虑企业的内部条件和外部环境做出决策,而战术 4P 则围绕着 STP 所确定的目标市场来进行设计。在整个营销战略(STP+4P)策划与执行过程中,需要信息系统、组织系统和控制系统(图 1.1 中从内向外数第三个圆)提供信息、组织和控制等方面的支持。

实际上,企业可以控制的营销因素可能远不止这 8 个 P 或 STP+4P。比如,在中国进行营销活动时,有一个重要因素企业是不能不考虑的,那就是关系。企业可以通过有计划地建立、发展和维持关系,提高自己的营销效率。再比如,零售企业可以控制的战术营销因素与一般生产制造企业有所不同。零售企业可以控制的战术营销因素并不很适用于产品、价格、分销和促销的区分方法,更好的区分方法是店址(location)、商品(merchandise)、服务(services)、定价(pricing)、商店设计与展示(store design and display)、广告与促销(advertising and promotion)和人员推销(personal selling),被称为零售组合因素<sup>[3]</sup>。

因此,我们提出了一个更一般的营销模型,称之为“目标函数营销组合模型”<sup>[4]</sup>。此模型为下面这样一个目标函数式:

$$\begin{cases} G = F(P_1 + P_2 + \dots + P_n) \\ D \end{cases}$$

式中, $G$ 为企业要达到的目标, $P_i$ 为企业可以控制或利用的各种手段, $D$ 为企业从事营销活动的一组约束条件,也就是企业营销所不能超越的各种条件。 $D$ 可以进一步具体化为:

$$D \begin{cases} b_1 + b_2 + \dots + b_n \leq B \\ b_1, b_2, \dots, b_n \geq 0 \\ \text{其他约束} \end{cases}$$

式中, $B$ 为企业从事营销活动的总预算, $b_i$ 为企业投入  $P_i$  的费用。实际上,类似于预算这样的约束还有很多,如人员、办公设备、营业场地、通信与交通工具等。

这样,企业营销就可以表述为:在既定的约束条件( $D$ )下,企业综合运用一切可以利用的手段( $P_i$ ),以便使企业的目标( $G$ )达到整体优化。

## 二、营销理念

营销理念是企业进行营销活动的指导思想,体现了企业怎样看待营销活动、怎样看待自己、怎样看待消费者、怎样看待竞争者和怎样看待社会。营销理念伴随着交换产生,随

着市场环境的变化而演进。以下是在营销历史上出现过的一些主要的营销理念。

### (一) 生产导向

生产导向(production orientation)型企业通常是在供不应求的情况下出现的,能产就能销。生产经营者的主要任务是追求较高的生产效率,降低成本,增加产品的类别和品种。其基本假设是:只要生产搞得好,利润自然会增加。

### (二) 产品导向

产品导向(product orientation)认为,消费者已经有了足够的选择,要开拓市场,维持盈利,就必须通过提高产品质量,或者研制和创造新产品吸引消费者。产品导向出现在供求基本平衡的市场上,重视的是质量与价格竞争。

### (三) 推销导向

推销导向(selling orientation)的基本观点是:我卖什么,就得让人们买什么;以销售为中心,只有卖得越多,利润才越大。这种观点与前两种观点没有根本的区别。

当供应大于需求,新产品的生产已经不能刺激销售额增长的时候,企业就会意识到必须采取推销手段,进行促销活动,以维持盈利。这种观点产生于卖方市场向买方市场转化的过程中,这时市场竞争加剧,除质量与价格竞争外,还有促销活动的竞争。

### (四) 市场导向

市场导向(market orientation)观点产生于买方市场。这时,市场竞争非常激烈,是全方位地对顾客的竞争。其基本观点是以消费者需求为中心,营销活动自了解消费者需求始,至满足消费者需求终。市场需要什么,就生产什么,就卖什么。其基本假设是:满足顾客需求与企业得利之间有正相关关系——满足顾客的需求越多越大,企业盈利也越多。

这是一种以顾客为主、顾客至上的营销理念,与上述三种以卖方为主的营销理念有着本质的不同。在这种思想主导下,企业一方面要深入了解顾客的需要和要求,不断改善企业的服务态度、组织方法和销售文化,迎合顾客的口味及其变化,另一方面要设立顾客反馈与投诉机制,以顾客为本,妥善处理顾客的不满。

### (五) 社会营销导向

社会营销(social marketing orientation)导向,在包含市场导向所有要点的同时,强调企业要关心社会福利和整个社会的可持续发展。它不但要求营销者满足顾客需求,而且还要求营销者为顾客的长远利益着想,特别是不满足一些人有害于社会的需求。

这种营销理念产生于20世纪80年代。地球生态环境恶化,能源短缺,人口爆炸,贫穷及饥荒蔓延,使一些有责任感的企业和消费者意识到保护地球生态免受污染的重要性:维持地球良好的生态环境,不但是社会、也是企业的长远利益所在,因此,企业绝不能以牺牲社会利益的方式获取利润。

采用这种理念的企业,注重树立良好的企业形象及产品形象,致力于推动绿色营销和

绿色消费,如少用塑料袋、少用木材、废物利用、不捕杀稀有动物、禁止香烟广告、采用天然原料制造化妆品等。

### (六) 战略营销导向

由于市场经营环境困难,竞争激烈,愈来愈多的企业发现以顾客为本、以社会为本,足以守成,足以拓展业务,但不足以保持企业的动态优势。要长期保持竞争优势,企业就必须成功地应对竞争者的不断挑战。由此,产生了战略营销导向(strategic marketing orientation)的营销理念。

战略营销导向是一种以创造企业竞争优势为导向的理念。它强调三C之间的互动:企业(corporation)要比竞争者(competitor)更好地满足消费者(consumer)的需求,并由此创造出竞争优势。我们前面提到的“先STP,再4P”的营销策划思路,就贯彻了战略营销导向这样一种营销理念。

### (七) 关系营销导向

关系营销导向(relationship marketing orientation)以建立、发展和维持成功的关系交换为企业市场营销活动的重点<sup>[5],[6]</sup>。传统的营销理论倾向于从企业与竞争者如何争夺消费者的角度研究营销现象,因此得出的理论只适用于指导企业如何利用企业内部资源,从营销过程中创造竞争优势。然而在实践中,很多企业尤其是工业品生产者和服务企业却发现,企业的竞争优势不仅能够从企业内部得到,而且可以从企业外部,从企业与有关各方的合作关系上得到。比如,企业如果与原料供应商和产品采购者有良好的关系,彼此相互信任,那么在买卖交往中就会节省大量的用于讨价还价和谈判的成本,也会避免由于彼此不信任而惹出的麻烦。如果真正合作得特别好,还有可能建立起一套被称为“Just-in-time”的适时系统,系统中的各方都会从中得到好处。再比如,企业如果与企业员工或政府有关部门建立起良好的关系,员工士气高涨,政府在必要时给予支持,那么企业将受益无穷。

关系营销导向的一个基本假设是:企业在从事营销活动时,能够通过加强与营销有关各方的联系,提高竞争实力,获取竞争优势,达到双赢或多赢的局面。目前,社会上流行的客户关系管理(CRM)和大客户营销等,都贯穿着关系营销导向的营销理念。

本书主张战略营销导向、关系营销导向和社会营销导向三种理念的结合:首先,市场营销是企业获取竞争优势的一条重要途径;其次,企业通过市场营销获取竞争优势的方式是比竞争对手更好地满足消费者或用户的需求;最后,重视各种关系的处理,关心社会福利和整个社会的可持续发展。

## 第二节 策 划

### 一、什么是策划?

策划是一套为了提高成功可能性而针对未来要发生的事情所做出的当前决策及其决策的执行与控制过程<sup>[7,8]</sup>,也可以理解为一个人或一个组织为了达到自己的目标而进行构想→计划→执行→控制的全过程。

设想一下,如果一个人要减肥,他怎样才能做得更有效率?

第一,他要为减肥找一个理由,即为什么要减肥?一般而言,是为了健康和美丽。

第二,要根据自己的现状为减肥设一个目标,即要知道自己比标准体重超了多少?要减到标准体重,自己需要减掉多少肉?一般减肥目标可以分为长期目标、中期目标和短期目标。比如长期目标是,一年以后要减重 20 公斤(此时,可以达到标准体重);中期目标是,第一个季度减重 4 公斤,第二个季度减重 8 公斤,第三个季度减重 5 公斤,第四个季度减重 3 公斤;短期目标是,本月减重 1 公斤。

第三,要根据自己的条件,设计出具体减肥方案(包括减肥方式与方法),并考虑可能的效果和可能出现的问题,设计出问题的解决方案。减肥方案:是运动、少食、吃药、抽脂,还是多种方法的某种组合?可能出现的问题及其解决方案:比如,如果少食,体力不支怎么办?如果吃药,有不良反应怎么办?如果运动过量伤了自己身体怎么办?

第四,设计出可行的控制方法,包括控制标准、效果评估和纠偏方法。比如,用体重作为控制标准,每过两天称一次体重,看效果如何。如果经过一段时间,效果不明显,可能需要调整原来的方案,如换一种减肥方法,或加大运动量和药量。

第五,就是在执行过程中,严格按照事先设计好的方案进行,出现问题及时解决。

如果一个人减肥是这样做的,那么他就是在为减肥做策划。由于做了比较充分的准备,他实现减肥目标的可能性大大提高。实际上,一些公司推出的减肥项目(如减肥夏令营),就是按照这样的思路进行项目策划的。

策划就像一座桥梁,连接着过去、现在与未来。

整个策划过程就如同拍一部电影;策划者就如同一部电影的导演,除了选好剧本,确定好分镜头,还要组织整部戏的演出与拍摄。谁先出场,谁后出场,出场后怎样亮相,都是事先就要确定好的。当然,戏演得好不好,不仅仅取决于导演策划水平的高低,还取决于演员的演技和整个摄制组其他部门的密切配合。

## 二、策划与计划

策划与计划有联系,又有区别。策划(planning)强调动态的过程,是为了实现某一个欲求的结果而进行的计划和计划的实施过程;计划(plan)则强调策划的一个阶段性成果,如某一项已成文的策划案。策划开始于计划,但又不仅仅是计划,还涉及计划的执行与控制。策划与计划的联系与区别可用图 1.2 表示<sup>[7,8]</sup>。

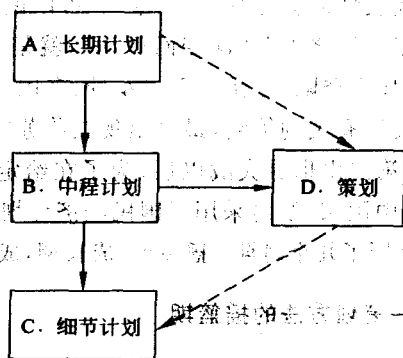


图 1.2 计划的三个层次

由图 1.2 可见,计划有三个层次:长期计划、中程计划和细节计划。长期计划是一个组织对于其中长期目标和基本战略的构想。中程计划是一个组织为了实现基本战略而设定的年度计划和项目计划。细节计划则主要是执行长期计划和中程计划的进度表和具体的实施步骤。

策划开始于中程计划,它承接了长期计划的部分信息,同时又要有实施计划工作的具体步骤(相当于细节计划)。策划以中程计划为媒介,将各个层次的计划联系起来;但还不止于此,策划还要考虑如何充实计划的内容,增添创意和构想于计划中,使计划可操作或易于操作。

### 三、战略、战术与策划

战略是一种模式或计划,它将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体<sup>[9]</sup>。一个制定完善的战略有助于一个组织根据自己的优势与劣势、环境中的预期变化,以及竞争对手可能采取的行动而合理地配置自己的资源。

战术是实施战略的具体行动方法,包括采用的手段、计谋。

策划是一套为了提高成功可能性而针对未来要发生的事情所做出的当前决策及其执行与控制过程。

战略告诉你为什么要做某一件事情,战术告诉你怎样去做那件事情,而策划则使战略或战术更有效率。因此,策划可以是战略性的,也可以是战术性的。

战略策划就是制定战略,但同时要考虑如何通过各种有创意的战术提高实现战略意图的可能性。战术策划则是对某一项具体的活动进行规划,考虑如何有效地利用有限的资源,使该项活动达到欲求的结果。

另外,战略更强调理念,把事情做对;策划更强调方法,把事情做好;战术更强调行动,去做事情。有人形象地把战略称为“头”,把策划称为“手”,把战术称为“脚”<sup>[7]</sup>。

### 四、策划简史

在人类历史的长河中,为了达到特定的目的,人们总是有意无意地进行策划活动。

策划最早始于军事领域<sup>[10]</sup>。在古希腊神话和中国古代的军事战例中,就有策划,如战国时的“完璧归赵”,汉初时的“鸿门宴”等。在中国四大古典名著之一《三国演义》中,有许多军事策划的范例,最具代表性的就是“火烧赤壁”。可以说,历史上的孙武和诸葛亮等人,“运筹于帷幄之中,决胜于千里之外”,“谋变而后动”,就是在进行军事策划。在现代,第二次世界大战中联军的诺曼底登陆,更是一则多军种、多国家参与的大型军事策划案。

现代意义上的,与经济发展有关的策划,最早出现在前苏联<sup>[8]</sup>。他们最早以国家为单位制定国民经济发展计划。第二次世界大战以后,为了在给定的时期内达到国家发展的目标,许多国家,尤其是发展中国家,纷纷采用了国民经济计划体系制定经济发展计划。

从企业层面上看,策划经历了几个时期:摇篮期,成长期,成熟与转变期,发展期<sup>[7,8]</sup>。

#### (一) 个人型构想法——策划方法的摇篮期

这一时期在美国以经济开始迅速发展的时期(1940—1950)为代表,在日本以战后经济高速成长期(20世纪40年代中期到20世纪50年代中期)为代表。摇篮期的企业策

划,以个人构想为主要特征,策划主要是个人行为,以个人创意——“点子”为主。

### (二) 集团型构想法——策划方法的成长期

20世纪50年代到60年代,在美国,“头脑风暴法”风行,这是集团型构想法的雏形。这种方法以集团构想为主要特征,就是集合众人的智慧,综合许多人的构想,用于产品创新。以后用到策划上,就成为策划的集团型构想法。集团型构想法到现在还在使用。

### (三) 信息支援型构想法——策划方法的成熟期、转变期

从20世纪70年代开始,随着信息技术的发展,信息支援型构想法出现,并逐渐普及。这时,策划强调以信息为基础开发新观念,进行卓有成效的事前决策。此种构想法的要点是:以相关的信息为策划的依据,在客观事实(信息)的基础上做出主观的判断(决策或策划的方案)。这使策划不再仅仅是艺术,还融入了科学的成分。策划由此成为一套由现代化信息技术与信息理论作支撑的体系。因此,这一时期的策划以信息支援型构想为主要特征。信息支援型构想法的出现与普及,标志着策划方法进入了成熟期。

### (四) 战略型构想法——战略型策划的发展期

自20世纪80年代末开始,人们在策划时越来越注重从企业的战略角度考虑问题,并且企业战略本身也成为策划的一个重要内容。战略型构想要求策划者站在企业战略的高度认识策划内容,进行构想的开发。比如,对于市场营销的策划,不能只着眼于营销本身,要把营销看成能为企业带来竞争优势的重要一环;企业的营销活动要服务于企业的总体战略,要有助于企业总体战略的实现。这一时期的策划,以战略型构想为主要特征。

## 第三节 策划理念与策划方法

### 一、策划理念

策划理念(philosophies of planning)由Ackoff提出<sup>[8]</sup>。他将策划理念分为三种,即满意策划、最佳策划和适应策划。

#### (一) 满意策划理念

满意策划理念以较为容易达到的结果为目标,并以此为基础进行策划。它要求目标设定要高,但又不能太高。因此,策划者所设计的方案不一定是最好的,但一定是相对比较让人满意,同时又切实可行的。

#### (二) 最佳策划理念

最佳策划理念根源于运筹学。它试图将企业的方方面面都考虑到,并使其模型化。一般是建立起一个或一组目标函数,然后在约束条件下对目标函数求解。由此,可得到一个或一组目标最大化(或最小化)的解。比如,企业的营销目标是市场占有率最大化,策划



者要考虑各种各样的影响因素,如价格弹性、生产能力、竞争者行为、产品所处的市场寿命期等。通过分析,找到在限定条件下能使市场占有率最大的解。企业的策划即以此解为基本依据。最佳策划成功的关键是找到一个合适的数学模型。

### (三) 适应策划理念

适应策划理念是一种策划的新理念。为了说明其特点,让我们将其与最佳策划理念相比较。在最佳策划理念中,重要的影响因素及其影响程度是通过对经验数据的分析事先得出的,而且一旦确定就不再变化。在此前提下,策划者要做的就是将最佳的解找出来,然后根据最佳解所对应各因素的参数,进行资源配置。与此不同,适应策划理念假定影响因素和影响程度是会改变的,因此,企业可以通过改变自变量与因变量的关系而更好地达到企业的目标。

## 二、策划方法

策划方法是由策划理念决定的,主要有以下几种:理想策划法、HITS 策划法、3P 策划法和 PDS 策划法<sup>[7-11]</sup>。

### (一) 理想策划法

策划的目的是为了成功,而成功往往意味着梦想的实现。理想策划法以梦想为愿景,将实现梦想的各种可能的手段和方法详加考虑,慎重选择,以提高策划成功的可能性(见图 1.3)。理想型策划也被称为“浪漫型策划”。

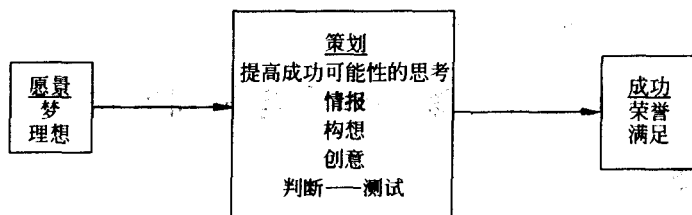


图 1.3 理想型策划

### (二) HITS 策划法

HITS 是英文 how, idea, try 和 select 的缩写,分别表示“遇到困难时怎么办?”“有什么好主意或好办法?”“试着做做看!”和“选择某一种方法”。用 HITS 方法做策划,需要策划人员在行动开始之前对行动方案进行思考检验。那么,怎样进行思考检验呢?图 1.4 是一个简单的程序。



图 1.4 HITS 法