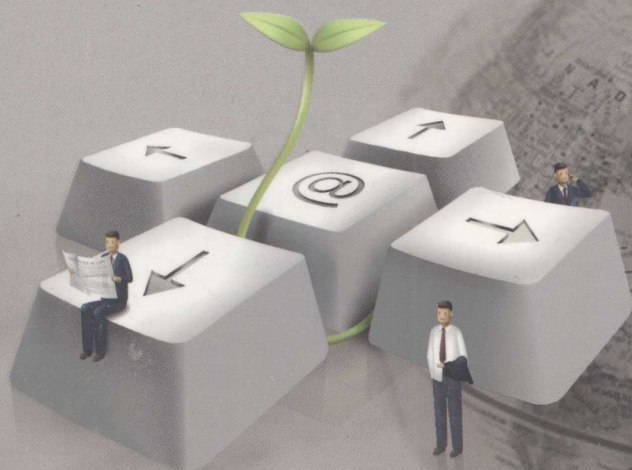


SHANGWUCEHUA
YUANLI

商务策划原理

SHANGWUCEHUA
YUANLI

强海涛 © 著



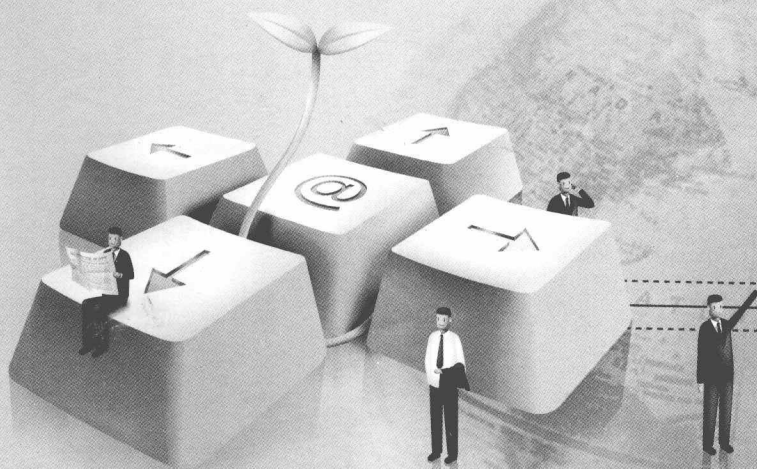
首都经济贸易大学出版社

SHANGWUCEHUA
YUANLI

商务策划原理

SHANGWUCEHUA
YUANLI

强海涛 © 著



首都经济贸易大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目(CIP)数据

商务策划原理/强海涛著. —北京:首都经济贸易大学出版社, 2009. 8

ISBN 978 - 7 - 5638 - 1684 - 2

I. 商… II. 强… III. 商业—策划—高等学校—教材 IV. F710

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第090145号

商务策划原理

强海涛 著

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

网 址 <http://www.sjmcbs.com>

E-mail publish@cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 北京地泰德印刷有限责任公司

开 本 787 毫米×960 毫米 1/16

字 数 427 千字

印 张 22.25

版 次 2009 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

印 数 1~3 000

书 号 ISBN 978 - 7 - 5638 - 1684 - 2/F · 977

定 价 31.00 元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

内容简介

商务策划是一门新兴的学科,目前还没有权威或者被业界公认的商务策划理论体系,本书是一个探索。与目前已经出版的商务策划方面的著作有很大的不同,本书将策划的中国实践与西方管理科学相结合,在前人研究的基础上,力图构建一个全新的商务策划理论体系。

本书共包括五个部分。第一篇“策划导论”,阐述商务策划的基本概念、商务策划的要素、商务策划的功能和本质、策划活动的哲学思想以及策划活动的伦理与操守。第二篇“策划思维”,主要论述商务策划活动中涉及的各种思维形式和工具。第三篇“问题与解决方案”,详细阐述问题、问题解决、解决问题的主要模式、消除型与课题达成型问题解决以及问题解决方案的设计与选择策略。第四篇“商务策划模式与技术”,结合案例详细阐述常用的商务策划模式与技术。第五篇“商务策划管理”,阐述商务策划活动的组织、流程与营销管理。

本书可以作为攻读商务策划、市场营销、工商管理等相关学位学生的教材,也可作为企业或其他组织的策划人员以及对商务策划感兴趣的相关人士的参考用书。

前言

随着经济的发展,国内市场日臻完善与成熟,商业竞争日益激烈。策划是所有商业活动的基础,无论是发展新的业务、开发新的产品或者是开拓新的销售模式等,都需要进行策划活动。策划指引着公司运营的方向,并且是有效提升企业竞争力的重要途径。

策划也是一种哲学思想,这种思想通过确定问题、分析问题、解决问题以及向客户提供解决方案来创造价值。商务策划原理,从战略上讲,是关于一个组织或个人为另一组织解决问题所从事的商业活动的方向和范围。

这本《商务策划原理》的重点和着眼点是如何有效地为客户解决问题。尽管企业在日常运营中无时无刻不在解决问题,然而,把一些重大问题或者疑难问题交给专门的策划部门或者外包给专业的策划公司却是一个趋势。没有把“解决问题”作为思考和行动的前提,这正是人们觉得策划玄而虚,或者带有某种神秘色彩的原因。

本书采用的正是解决问题导向而非传统的创意导向,即强调“为客户解决问题”是策划活动的终极目标,而创意思维不过是策划人在解决问题时使用的思维形式之一而已。解决问题导向为策划人提供了全新的视角,沿着这一思路,策划既有了哲学的高度,同时也强化了其操作性。

总结起来,本书有以下三个特点:

第一,体现了商务策划学发展的趋势,即强调运用西方管理科学解决现代组织(企业)的问题。

第二,采取解决问题导向而非传统的创意导向,构筑了以策划思维、问题解决、策划模式与技术,以及策划管理为框架的商务策划理论体系。

第三,第一次把策划哲学思想、商务策划伦理、直觉思维、结构化思维、辩证思维、TOC 策划模式与技术、KT 策划模式与技术、CPS 策划模式与技术以及策划业营销等引入商务策划理论体系。

作为多年理论学习和实践经验的总结,这本《商务策划原理》终于出版了。在这里,我要特别感谢以多种方式给予我帮助和教益的新俊喜教授,要感谢我的同仁杨德慧、白仁春、莫小平、涂勇、钱仲威、姜玉洁、毕勇、程宇宁、黄蔚和黄

志贵教授等,本书的不少观点、灵感来自于和他们的多次讨论。我还要感谢重庆工商大学商务策划教研室全体同仁的支持和鼓励。最后,我要最深切地感激我的妻子,她给予了我完成本书最重要的支持、鼓励和灵感。

目录

第一篇 策划导论	1
第一章 商务策划概述	3
第二章 商务策划哲学思想与伦理	16
第二篇 策划思维	37
第三章 商务策划的思考方法	39
第四章 商务策划的结构化思维	75
第五章 商务策划的系统思维	93
第六章 商务策划的辩证思维	104
第七章 商务策划的直觉思维	123
第三篇 问题与解决方案	143
第八章 问题与问题解决	145
第九章 消除型与课题达成型问题解决	190
第十章 问题与解决方案	212
第四篇 商务策划模式与技术	227
第十一章 KT 策划模式与技术	229
第十二章 CPS 策划模式与技术	259
第十三章 TOC 策划模式与技术	287
第五篇 商务策划管理	317
第十四章 商务策划的组织与流程	319
第十五章 商务策划服务的营销管理	330
参考文献	347
后 记	348

第一篇

策划导论

第一章

商务策划概述

策划是所有商业活动的基础,不论是发展新的业务、开发新的产品或是开拓新的销售模式等,其初期都需要进行策划活动。策划指引着公司营运的方向,是有效提升企业竞争力的重要途径,而具有前瞻性的优秀策划,能让企业在激烈的市场竞争中抢占先机。

第一节 商务策划的概念

一、策划的定义

策划又称企划,包含谋划、计划、打算之意。策划活动,在本质上是人类特有的一种理性行为,它是指人们对自己所要进行的活动事先作出打算,也就是预先作出计划、安排,对要达到什么目的、如何来达到目的、依靠什么来进行、具体步骤怎样安排等一系列问题,进行具体的设计、计划、筹划。

策划也是人的一种脑力活动或智力活动,是一种创造性的智力活动。它一方面是一种针对未来的构想、谋划、计划、决策和实施方案;另一方面是一种运用各种工具及手段改变现状的实施过程。

有学者认为,策划就是策略、谋划,是为达到一定目标,在调查、分析有关材料的基础上,遵循一定的程序,对未来某些工作或事件事先进行系统、全面的构想、谋划,制定和选择合理可行的执行方案,并根据目标要求和环境变化对方案进行修改、调整的一种创造性的社会活动过程。

也有学者认为,策划就是企业的策略规划,是组织整体性与未来性的策略,它包括从构思、分析、归纳、判断,一直到拟定策略、实施方案、事后跟踪与评估的全过程。简言之,它是企业完成目标的一套程序。

策划被视为一个方法,是思考结果所呈现的方案,在英文中常以 Plan、Planning、Program、Design 等词汇加以表达。关于策划的定义可以说是众说纷纭,经整理我们归纳如下:

(一) 程序型策划定义

程序型的策划定义是指策划着重整个执行的实践过程,但其中有单纯的程序性与强调目标性的不同,目标性注重企业欲实现的目的,并且可以细分为计划目标、期望目标、预定目标及组织目标等,如表 1-1 所示。

表 1-1 程序型策划定义

作者,年代	策划定义	重点
大川耕平(1993)	策划是能实际引导行动、创造性的思考及实践的过程	程序
陈家成 (1984)	厘定政策、制定目标、拟定策略等,作系统性、逻辑性的分析与探讨,并产生具体的成果,谓之策划	具体程序
苏伯显 (1982)	根据实际的知识与经验,了解业务上未来的趋势与需要,经过不断的思考与分析,依照合理的步骤与程序,筹谋最有效而可行的行动,以达成组织的目标	组织目标
梅泽庄亮、 星野匡 (2001)	策划包括思考课题的解决对策、拟定提案、提案被采用以至于策划实施的全部过程,即根据某个目标,描绘出实现目标的工作形态和提出方案、实现提案内容的过程	目标
Dror (1963)	策划是为求得达成目标的最适当手段,对未来将采取的行动作决定的准备过程	目标
小泉俊一 (1999)	凡是人的思维都可以看作是“广义的策划”;但企业界所指的策划,不是自然产生的随意性思考而是具有特殊内容即高度有计划、有目的的计划过程	计划目标
Scott (1965)	策划是对未来的评估,是在未来环境下的期望目标的决定,是达成该目标的各种选择方案的拟定以及从上述选择方案中决定某一最适方案的一种分析过程	期望目标
Dracker (1959)	策划是将企业高层所作的决定通过理性思考,有系统地组织实现这一决定所作的努力,包括推测最后结果是否能达到预定目标的持续性过程	预订目标

(二) 组织型策划定义

策划也是管理,由于组织、政策及环境经常处于变动之中,所以策划过程能影响管理者的决策、预算调整、意见沟通等组织中的问题。因此,组织型的策划定义以注重组织内外功能为诉求,其中也有着掌握趋势、解决问题、重视功能、彼此协调以达成目的以及展望未来继而发现新问题等不同重点,如表 1-2 所示。

表 1-2 组织型策划定义

作者,年代	策划定义	重点
郭秋德编译 (1996)	策划是正确掌握组织内外趋势并加以整理、发展形成自己的创见	组织趋势
Dermer (1977)	策划是一个组织为解决其与环境的关系问题,搜集信息、作决定、形成管理目标、选定达成该目标的途径或方案的过程	组织环境问题
Payne (1963)	策划是一种规律,用来迫使组织的各项功能彼此协调而朝向预定目标迈进	组织目标
Pfittner, Presthus (1953)	策划在本质上是达成较好决策的手段,也是行动的先决条件;策划包括某组织的目的何在以及达成其目的的最佳手段等内容	组织目的手段
Dimock, Dimock (1946)	策划是为有效掌握将来问题而展望未来,合理制定对策,并能预见其变化,减少其不良影响,使其组织在遇到新问题时能迎刃而解	组织新问题

(三) 构型型策划定义

能有效地运用手中有限资源,激发出创意,选定可行的方案,达成某一目标或解决某一难题,就是策划。因此,是否拥有新颖、绝佳的创意构想是策划能否成功的关键。而构型型策划依其构想的着重点不同而有不同的类别,分为新构想,良好构想,奇特、良好构想,创意构想及未来构想等,如表 1-3 所示。

表 1-3 构型型策划定义

作者,年代	策划定义	重点
王郁洁 (2003)	思考和规划行动的方法与顺序以完成目标就是策划,其包含策划方法的思考技术和策划方案的思考结果,是落实规划工作的必要步骤,并且能产生创造新状态的“新构想”	新构想
郭泰 (2001)	策划是为了实现某一目标或解决某一问题所产生的奇特想法或良好构想,而且此一构想既可形成策划方案,也可付诸实施	良好构想
何牧宇 (1989)	策划是为实现某计划而产生的“良好构想”或“奇特的构想”	奇特、良好构想
王扬 (2004)	策划是指激发创意,有效地运用手中有限的资源,选定可行的方案,以达成预定目标或解决某一难题	创意构想
Herbert 等人 (1950)	策划是对将来的一种构想,对此种构想方案予以制定、评价,并达成方案过程中的有关各种活动;策划也是一种理性思维程序	未来构想

(四) 策略规划型策划定义

策划就是在考虑现有资源的情况下,激发创意,制定出有目标的、可能实现的、解决问题的一套策略规划。策略规划型策划强调策划的策略性思考过程,把策划看作是策略设计、策略规划与策略实施的过程,如表 1-4 所示。

表 1-4 策略规划型策划定义

作者,年代	策划定义	重点
靳俊喜 (1998)	策划是指在目标设定的情况下,考虑自身拥有条件,对环境因素加以利用,整合内外部资源,谋划和设计创造性的策略方案,实现超常效益的专业智慧行为	环境、资源、策略
程宇宁 (2003)	策划就是企业的策略规划,是企业整体性与未来性的策略,它包括从构思、分析、归纳、判断,一直到拟定策划、实施方案、事后跟踪与评估的全过程;简言之,它是企业完成目标的一套程序	策略规划、程序
白仁春 (2004)	策划是指企业在不断变化的环境条件下,为了领先于竞争对手,处于竞争优势状态,而进行的策略设计、策略评估与选择以及策略实施控制的活动过程	竞争、策略规划
杨德慧 (2004)	策划是为解决商务活动的问题而进行的策略设计、策略规划过程,这个过程和结果,表现为某种形式的解决问题方案	策略规划、解决问题
李湘蓉 (2007)	策划,是个人或群体在一定的情境条件下,为实现特定的目标,科学地运用各种方法和智慧而进行的策略规划活动	策略规划

(五) 思考型策划定义

策划需要全面性的深思熟虑,因此思考也是策划的重点,由思考出发的策划,强调其一系列的思考行为与过程,通过脑力激荡寻求解决对策的方法,进而完成未来行动目标,如表 1-5 所示。

表 1-5 思考型策划定义

作者,年代	策划定义	重点
张福兴 (1988)	策划是为寻求可行方法来解决问题的一系列思考过程,为许多行动进行指引	思考过程
哈佛企管公司 (1979)	策划是一个思考行为,意指任何人寻找良策(办法)以解决未来问题的用脑过程,所以,凡是思考未来行动目标及手段的活动,都可称之为策划	思考行为

综合以上关于策划的定义,本书把策划定义为:策划是个人或者组织为了

达成预期目标或者解决某一问题而进行的一系列活动,其包括构思、分析、归纳、判断、拟定策略、方案实施、效果追踪与评估的整个过程。

尽管策划的各种概念简单明了,让人一目了然,但是要完成一个成功的策划,却包括许多复杂的、相互依存甚至是互相矛盾的工作,而且这些工作是在充满变化、竞争及资源有限的环境下完成的。更具挑战性的是,策划人员通常无法掌握所需的全部信息,也无法控制突发性的事件,而且,策划人员还要经常面对不断变换想法的客户。一个考虑周到并能有效实行的商务策划方案,应该通过某种途径减少这些问题,并降低商业活动的复杂性。策划人应当帮助企业解决急迫而复杂的商务问题,而且应该具备高超的管理艺术。实际上,商务策划是一系列为企业解决各种商务问题的工具和技术,它通过了解和满足客户(策划需求方)的需求来获得成功。

需要指出的是,除非特别说明,本书中策划与商务策划含义相同。

二、与策划相近的英文词汇

在英文单词中具规划、策划、企划、计划等相关含义的有 Plan、Planning、Program、Programme 与 Programming。

梁实秋(1989)在《远东实用英汉辞典》中提到,Plan 有计划、策划、方法的含义,但 Design、Project、Program 都有计划的含义。Plan 有执行预先决定的一连串行动的意思,可翻译为计划、方案、方法;而 Planning 则为决定计划的行动;Program 为美国用词,意思是指执行某件事的一个计划,而在英国则使用 Programme 一词。《牛津高阶英汉双解词典》定义 Plan 为安排执行预先考虑的方案,有计划、规划之意;对于 Programme 则定义为工作计划或行动方案。《朗文英汉双解活用词典》也提到 Plan 为仔细地安排未来的行动,可译为计划、规划、设计方案;Programme 为计划、安排。

在《Macmillan English Dictionary》中对于 Plan、Planning、Program 与 Programming 有较清楚、详细的解释,其定义如下:Plan 是期盼达成目标的一系列经过仔细周密思考的活动;Planning 为决定未来要做什么的一个过程;Program 是指一个为要达到某目标的计划活动;Programming 则有发展出为达成目标的一个行动计划的意思。

综上所述,Planning 具动态、决策的意思,比较符合中文“策划”的含义,而 Plan 具有执行的意义且词性属于静态。郭泰(2001)提及策划近似英文 Strategy + Plan,而计划则单指英文的 Plan。另外,Program 的定义也与 Plan 相类似,都是为了完成目标的一系列活动,因此可以用汉语的“计划”翻译;Programming 的定义则与 Planning 相接近,所以也可以翻译成“策划”。

第二节 策划五要素

结合企业的实际状况,对于商务策划或者策划组织而言,通常要重点关注以下五个事项,它们被称为策划五要素。

一、解决问题

毋庸置疑,策划是一门解决问题的学问,无论企业请外部机构还是内部策划部门进行策划,无非是要解决企业面临的问题。没有问题就没有策划。

需要特别指出的是,商务策划解决的不是一般的管理问题,而是企业难以解决或者企业寻求更好解决方案的疑难问题。企业往往为了达成某一策略性目标而寻求外部智力支持。

因此,从某种意义上来说,策划就是一门解决问题的学问。

二、预期目标

策划是一项帮助组织或者个人达成某种目标的活动,衡量策划好坏的重要标准之一就是策划是否达成了企业或策划方的约定目标。

针对预期目标,策划人与策划委托方须了解或做到的事项有:

第一,策划人必须与策划委托方共同确定目标。策划人与策划需求方就策划活动所需达成的目标取得共识并达成一致意见是非常重要的。如果策划人不清楚企业具体想要达到什么目的,那么策划活动就没有方向。策划人理解企业所要达成目标的过程也是理解策划活动的边界、范围和难易程度的过程。

第二,目标是策划人员解决问题的方向,是实现策划方案的手段。有了清晰的目标,策划人就有了具体实现目标的方向,接下来策划人要做做的就是规划策略,确定为了达成目标所需采取的各种方法、手段和措施,如图 1-1 所示。

第三,目标是用来衡量策划人员绩效的标准。策划委托人如何衡量策划方案的优劣好坏呢?当然是看策划活动是否达到了双方的约定目标。例如,目标定为盈利增加 20%,期限届满,20% 盈利增加就是衡量策划人员绩效的标准。

第四,目标是策划方对策划委托方的一种承诺。约定的预期目标是一个庄严的承诺。策划人员应时刻牢记策划活动要达成的预期目标,策划人员要集中资源和精力实现自己的承诺。

第五,目标可使策划人集中时间、资源和精力。时间、资源和精力对于策划人是至为宝贵的。目标能够使策划人员舍弃一些细枝末节,全身心投入到比较重要的事项上。其中,遵守帕累托法则是一条重要原则,对于帕累托法则的应用,在后面的章节将会加以介绍。

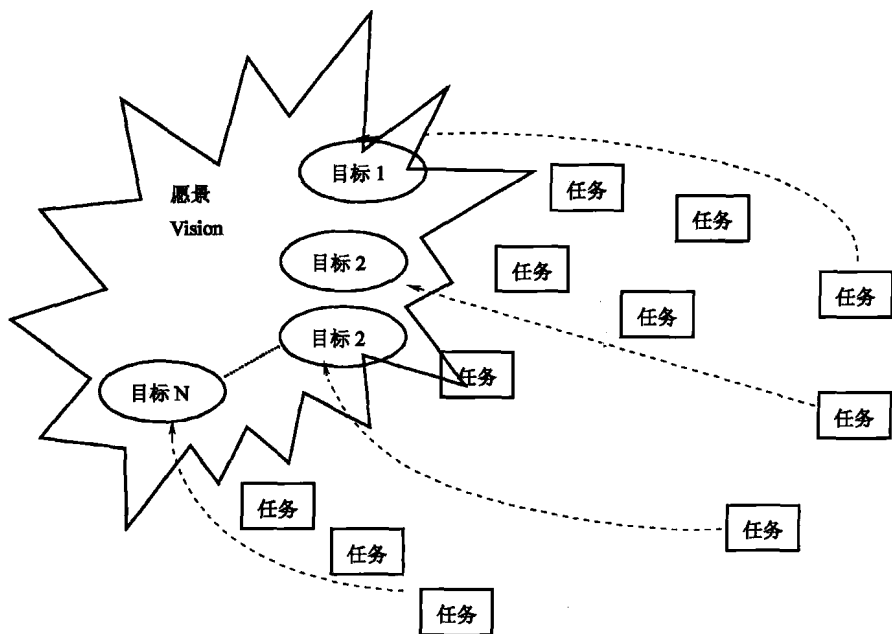


图 1-1 达成目标示意图

三、策略规划

策略是企业基本、长期目标的决定,以及为实现这些目标所采取的一连串资源分配与行动(Chandler, 1962)。策略是有弹性、随机应变的,是一系列决定或行动的模式(Mintzberg, 1994)。我们认为,策略是一整套的行动方案,规定了各种情况下的行动。从某种意义上来说,策划就是策略规划。策略规划具有以下几个特点:①策略规划是一个动态且持续的过程,而非一个事件;②策略性规划确立了组织的基本决策与行动方向;③一个策略规划必须聚焦在主要的行动步骤上。

策略规划与企业一般性规划的最大差异点在于是否具备“策略性思考”(Strategic Thinking)。策略性规划的重点是展望未来,而一般性规划则着眼于现在问题的解决。两者的区别如表 1-6 所示。

表 1-6 策略规划与企业一般性规划的差异

策略规划	一般性规划
1. 动态性与变迁取向	1. 强调稳定
2. 强调达成某种使命	2. 强调完成某项计划
3. 以组织的愿景作为决策的基础	3. 以组织的现实状况作为决策的基础
4. 积极预应	4. 被动反应
5. 面对不确定的外在环境,采取行动取向	5. 面对不确定的外在环境时,无法行动
6. 聚焦于外在环境	6. 聚焦于内在环境
7. 强调创新性与创造性	7. 依赖不断的尝试与检测
8. 是一种连续性、持续性的过程	8. 阶段性(lock - step)过程
9. 强调选择性与质量	9. 强调事实与数量
10. 效果(Effectiveness)取向	10. 效率(Efficiency)取向

四、专业人士

商务策划是一项专业行为,商务策划必须是专业人士所为。当然,这里的专业人士指的不一定是策划专业毕业,每个人通过相应的训练和持续的学习,都能够成为专业人士。

对于策划行业来讲,专业人士一般具有以下几个特点:①凭借专门的知识 and 技能获得报酬;②具有较高的专业水平;③从基础知识开始进行系统学习,亲身实践,对事物反复消化并不断积累经验;④不仅具备较强的专业知识和技能以及较强的伦理观念,而且无一例外地将顾客放在第一位,具有用之不竭的好奇心和进取心,并严格遵守纪律;⑤与他人相比,专业人士更能够适应所处的环境,在现有的环境中采用有效方法正确、迅速、出色地完成任务;⑥无论前提条件发生多大的变化,专业人士都能够认清深层变化的本质,比别人发挥出更大的能力。

策划是专业行为,那些仅靠运气和点子进行策划工作,只追求利润第一、不在乎顾客价值的人,不能算作策划专业人士。

五、创造性活动

策划是一项需要运用智力解决企业问题的创造性活动。这种智力活动不同于一般的人类智力活动,策划的智力因素体现在策划人员能够运用专业策划知识和技能创造性地为企业解决问题。具体而言,策划活动的创造性表现在以