

世纪
俱乐部

与狮虎同笼

之二：我的策划



胡钦 著

关于
策划的实录

东经济出版社

与狮虎同笼

之二：我的策划

胡钦 著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

与狮虎同笼. 之二: 我的策划/胡钦著. —广州: 广东经济出版社, 2001.1

ISBN 7-80632-813-0

I. 与… II. 胡… III. 企业管理—经营决策
IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 75112 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	7.75
字数	210 000 字
版次	2001 年 1 月第 1 版
印次	2001 年 1 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80632-813-0 / F·401
定价	全套定价: 29.50 元 本册定价: 13.50 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

• 版权所有 翻印必究 •

前 言

作为必然前卫的策划者，没有多少人能够像我这样幸运，赶上了两个最前沿；80年代，改革开放思潮澎湃的北京，以及90年代经济开发大潮汹涌的海南。想必定有一番不同凡响的历程。但前后各有所不同，前者，我的策划是针对政府、社会、机构，也有企业等这样的系统，后者则主要针对于企业。这并不算奇怪，在我看来，策划本来就该针对所有的包含了竞争的组织和系统，至少我已将之扩展至针对政府、社会、机构、企业这样的范畴。

《与狮虎同笼——我的策划》，是处于这样的两个最前沿的、最前卫的策划实录，而且与其他人不同，因为是深入、全面而长程的策划。另外，按照美国MBA及国际咨询机构的惯识，作为策划人对其拥有发言权的案例，应当表现为对最原始的第一手资料须作细致的解析。

许多人都已读过了其他的策划类书籍，他们最大的反响即是“经典案例已不再能复制”，是的，的确这样。所以，仅读那些精妙的案例是不够的，于我，也不单仅仅向您展示我的案例，因为

送您一筐鱼不如送您一张网。因此，读本书的同时，最好读一下我的《与狮虎同笼——我的游戏》，而且尤其是先读更好，它们是一个有机的整体。在那里，我将为您特别打造一条源源不断的“智慧生成”流水线，去看看策划学说怎样从针对企业扩展到针对所有存在竞争的组织、系统；去看看那些精妙的策划究竟是怎样产生的；去体味最前沿的策划人，他的所思、所想，他的超越、创新；去领略他最前卫的理念、观点、知识、方法。此后，您可能会拍案惊起：原来是这样！再也不需求助于那些貌似精巧的花花“点子”了！

在此，深表对于我曾服务多年的海南“第一投资”和“望海商城”，还有蒋总裁；以最诚挚的敬意，预祝他们在机遇更难得的 21 世纪有更高、更大的发展！我与你们共荣！

胡钦

1999 年 5 月 8 日海口

（海口市南宝路邮亭 53 信箱）

目 录

前 言	(1)
-----	-----

我的炼狱

1. 既然当不了总统就当策划人	(3)
2. 英吉利海峡算得了什么	(7)
3. 野史所记载的“海南大策划”	(20)
4. 流芳百世的“教师节”创意	(26)
5. “曲别针的功能”与许国泰	(28)
6. 类“阿拉伯石油”之梦	(32)
◆ 梦的幻灭与新生	(32)
◆ “鉴定”就是名牌	(36)
◆ 因“转变”而转变	(39)
◆ 向南方转移	(43)

我的田地

1. 精心选择的试验田	(51)
2. 爆米花所诞生的	(53)
3. 难以评价的“分立”	(56)
4. 一粒中子和一座核反应堆	(58)
5. 我们就是大半个公司	(62)
6. 到公众的心里做窝	(64)
7. 给它双翅也给它充分的框架	(73)

◆开放的环境	(73)
◆竞争性机制	(75)
8. 大思路：依托与扩散	(78)
9. 为了事半功倍	(85)
10. 200%的奥秘	(90)
◆精神激励	(90)
◆成功感的满足	(91)
◆利益刺激	(91)
◆紧迫感与危机感	(92)
◆有效的配合	(92)
◆希望的动力	(93)
◆感情投资	(94)
◆“实在”的价值	(95)
11. 这一时期的一家之言	(96)
◆“精钢”论	(97)
◆“老板”说	(98)
◆“市场”说	(99)
12. 仅为美丽的传说	(100)
13. 更深邃更高层的考虑	(108)
◆“望海商城后”大连锁战略	(109)
◆“望海商城后”小连锁设计	(113)
◆做足“名牌”大文章	(117)
14. 更紧迫更微妙的担忧	(124)
15. 锦上添花	(132)
16. 就是“不择手段”	(142)
◆“网络式扩展”	(143)
◆“权益证”	(144)
◆“经营权抵押”	(146)
◆“商业卡系统”	(147)

◆ “铺花”	(148)
◆ “圣诞文化”	(150)
◆ 连锁“教科书”	(152)
◆ “标售海口的街道”	(153)
17. 占尽先机	(156)
◆ 抢时间	(157)
◆ 抢机会	(158)
◆ 抢市场	(159)
18. 雪中送炭	(160)
19. 管理只是选择	(178)
20. 圣诞夜，海口万人空巷	(210)
21. 掀开精密策划的盖头	(232)

我的炼狱

1. 既然当不了总统就当策划人

假若说存在对我世界观的形成以及现在又作为策划人的从业选择有一些非常有影响力的因素的话，那么它们应当是：两三个地点、两三本书和两三个有名或无名的人物，还有一个令英雄辈出的改革时代。每个人的一生都会面对许许多多这样的因素，我不知道，有什么样的安排，会使我与这些结缘，也许我应当是另外的我，也许我更应该喜爱其他的东西，也许我会比现在的我更好、更高、更强，但没有人能够说出其中的宿命。即使我没有足够的理由过分地因此而欣喜，也可让我无怨无悔。

我最难以忘怀的是 80 年代的北京。致使 1987 年我从现北京科技大学（原北京钢铁学院）毕业时，就作出了平生第二次也是相对较为冒险的抉择：服从了自己的意志而违背了组织的安排，放弃了上山而选择了下海。只因为那时我感到难以离开北京。作出在 80 年代下海的决定，那时仍需一定的勇气，虽然当时我还显得年轻幼稚，但为自己的梦想和成长付出代价，这种理由充足得让我感到义无反顾。

那时，禁闭了数十甚至数百年的大门忽然间“吱”地一声被启开，人们发现外面的世界原来是如此的新鲜、精彩，一切的一切都让人措手不及。更倾向于新思潮的年轻人的心灵在如饥似渴地吮吸着，即使我们知道，扑面而来的浪潮中，也会有泥沙俱下，但已顾不得挑剔，毕竟一个在紧闭的密室中快风干了的躯体，已经无法拒绝哪怕带有毒液的新鲜血液、含有污染的雨露空气，同时，我们更欣喜能够看到一个较为完整、真实、丰富的世界面目。作为穷学生，我们并不过分流连于舶来的花花绿绿、新

奇古怪的消费名牌，占据了我们整个身心的是通过各种文字、声音、图像渠道源源不断向我们传送的新知识、技术、思想、文化、信息。最初的几年内，人们只顾像牛一样低着头拼命地畅饮新鲜的甘泉，社会则表现为一种知识、技术、文化的更新与复兴特征。最先来临的是关于真理的大讨论，紧接着的是科学生产力、人生价值观的探索，进入 80 年代之后，在“现代化”口号的驱动下，改革与开放开始改变一切。经过对新事物的反嚼、消化与深思，出现了知识界和较高层次对于传统和现实的反思，出现了对传统文化的批评和争鸣，因为我们发现，我们还生活在别人的 40 年代。我们落后得太多了，而此前还被蒙在鼓里、禁锢在书里。所有的探索和争鸣都会引向对根源的深挖。作为比较的主体，我们中国人与别人并不存在多大本质上的个体差异，特别在智慧潜质、文化积累上还有一定的优势，我们也并不缺乏勤劳、勇敢和进取心，是谁或是什么决定了我们落后的命运？这场反思运动，被称之为叩醒睡狮的致命一击。这种反思运动，直接导致了引进来、走出去、奋起赶超的积极行动。这些思潮、运动、行动基本上都是以积极而平和的方式演绎的。更深层次的反思还在此之后，当许多人在意识到，除了物质基础和国情、文化的差异之处，他们仍无法在可比较的领域与别人难以处于同样的起跑线上。他们感到生产力的火车头仍不能在扭曲的轨道上撒蹄狂奔。整体上那时人们的心态呈现为一种在对照之下感到落后的恐惧、在现实的无助之后发生的积极的“思变”情绪，直至有时表现为“病急乱投医”式的疯狂。诸如此类，就是那个特殊的时代给我留下的直观而深刻的体验和震撼。那时经济改革和开放已在深圳开展了伟大的试验，而北京，一直是最能体现那个时代文化特征的轴心，而知识界和青年学生又是这里的主流演绎者。彼时，我是那里的一分子。

默默吮吸的同时，我还在悄悄地收获。最初阶段，我所有的梦想都是围绕着阿尔伯特·爱因斯坦这个人和麻省理工学院的那

本物理学经典讲义展开的。除了科学地去改造自然之外，似乎我没有想得更多，很快，我就感到了高度和广度上的缺陷，好像自己欠缺了一些哲学式的思考和对知识之外大社会的关心。因此就必须有所改变，我开始热衷起普利高津、钱学森和他们的“大系统”，更为重要的转变则是我强烈感觉到不仅要为个人设计，还要为民族、国家或世界着想，似乎这些唯有总统才应有的考虑和责任感。那时我认为，除了改革、开放甚至更高形式的革命这些“外部手术”行动之外，对于国家的责任感，还主要迫切地体现在对国民素质的再塑造上，这种从内部所实施的自身革命才是最彻底的。我的判断是“增强创造性”，于是我就成了“创造者协会”和许国泰的“思维技能研究所”的积极分子，承担起了一小份改造社会的使命。

而向萨缪尔森及其《经济学》的“皈依”，也是我一次重大的转折。对于“市场”的崇拜当然是根本的要因，但促使我采取下海行动的却是另一种惊人的发现：与我同一战壕的那些为科学、知识、文化、改革而奔走呼号的人们，仅仅是一些精神贵族，往往要为糊口而操劳。当然我不愿归结到这种局面。走向经济成为必然。而最后对“钱”感兴趣，则是我无奈和痛苦的抉择。第一次震撼来自于我到北京上大学之前不久我父亲的死。这完全可以概括为一位不缺乏智慧和勤劳的低层中国人，因为没有办法弄到最低限度的钱求医而只好慢慢地等待着死亡的故事。但这次并未使我立即下海。第二次震撼则来自于我刚毕业、刚加入思维技能研究所不久后我的另一位家庭成员、处于花季、我十五六岁妹妹的死，同样的一个故事。此时我再也坐不住了，谁也阻挡不住。我不能再坐视我的家庭每次五分之一直至四分之一地这样消失。尤其我能想象到他们在死亡袭来时曾经作过的某种天真的希望，盼望有谁能来拯救他们，除了没有能力的我的老母、刚毕业或未毕业的我以及更小的弟弟之外，基本没有其他指望。他们遗憾而绝望，没有什么救世主，也没有给过他们什么机会。别

无选择，我要保全我仅剩的三口之家。

既然确定要走向经济战场、要下海，就要到最前沿的地方，于是我离开了北京，奔向了海南大特区。现在想起来，这里才能算真正锻炼人的大海。难以想象它的波澜壮阔、惊涛骇浪。很幸运，我从一个思想文化时期的中心，一下子投入到了一个经济飞跃时期改革开放的最前沿。所有的情况已完全与内地不同，传统计划概念下的钟表在这里停摆，翻来翻去竟然找不到可以兼容此情此景的课本，我终于意识到，我们还没有一种可以走得出国界、走得进新世纪的经济学，因此，我将皈依萨缪尔森看成了一种必然的途径。似乎我又比萨缪尔森们幸运，像这样以省为单位成建制地如此大规模地进行更为深刻的市场化实验的案例，当然不可多得。差不多整整 10 年，我都在守候和关注着这项实验，现在看来至少它为以下的课题求证提供了最前沿、最原始的资料，例如：经济人是怎样成长起来的？这里似乎“自私”与“成功”成为了首要驱动因素；计划较薄弱的地区市场的形成过程，其间首先发生的是直至牙齿的完全商品化特征；怎样在一个开放的国际格局中，寻找它的社会分工；哪些才是维持市场游戏效率的最小规则？政府在这里的角色？从计划到市场的转变，为何、如何建立起全面的“托管”中间环节？……可能就在此书之后，我的跨世纪俱乐部下一件工作就是要提交一份如此精美的实验报告，我正在寻找它的赞助商。相对于那些仅将海南看作冒险家乐园和淘金场所的人们来说，我有更多的收获，或许就这次仅次于发现开发美洲新大陆的实验，我的总结应比美国的丹尼尔·布尔斯廷做得更精彩。我收获的多是些具有共性、概括性的东西，因此，已不仅只是个人财富，所以我选择做策划人，同时又是可以指导将来的东西，让我更加珍惜形成它的十数载岁月。

2. 英吉利海峡算得了什么

许国泰（时任北京思维技能研究所所长）群体包括我在内，那时至今最壮烈、最有争议的大型策划、组织活动，便是1988年曾经一度震惊朝野的“世界首届游渡琼州海峡大奖赛”。鉴于由中国科协中央讲师团部分成员组成的与我们北京思维技能研究所紧密关联并交叉的另一机构群体“首都中青年知识分子支援海南建设联合会”，1985~1986年间数度对海南岛考察的基础和认识，我们似乎对这个具有特殊地位的岛屿产生了浓厚的兴趣，有时，简直可以说是着迷，因为身处繁华京都完全不曾体验过那离赤道最近的阳光、沙滩、海浪、仙人掌。最有分量的对于她的热爱还是因那里自然文化的富足与物质文化的贫困之间强烈的反差而激发的以“开发”为主题的建设性策划梦想，那个梦想就写在一份曾提交给五届人大六次会议的海南开发规划可行性研究报告提案里，因而也就成了实行特殊政策开发海南岛最早的民间动议。这基本上与孙中山先生早年曾建议于海南岛西部（如现在的洋浦开发区）兴建世界级的深水良港的动议一样，所涉及的事业恢宏，决不是我们这个群体所能完成的。因此尽我们的长处为之作一些开拓性策划和思路建设之外，并一直想真正为她做点什么，后来这一切想法都与我们曾多次力所能及策划组织的一些例如体育、文化之类的活动联系在一起。实际的工作还是从尽可能将一些可以促进旅游的体育赛事策划放到海南开始展开。我们的其中成员之一车同寿先生，便于1985~1986年内，于这个岛屿最南端的旅游城市三亚，策划组织了同样也是中国最早的铁人三项锦标赛。到了1987年这种从体育文化开始的思路进一步被扩

展。年初，时任国务院侨办副主任、并与我们联系密切的庄炎林先生提议是否可以组织一次纪念或模拟当年解放军泅渡海峡解放海南那样壮观的体育竞赛性游渡活动，这个主意一经提出，就在我们的群体内部受到了热烈的响应。于是，一个惊世的策划大案开始在无形中酝酿发生。

最初的构思和资料收集工作又给每个参与策划和组织的成员们又一个激情的亮点：世界上此类海峡游渡已有成功前例，载入了吉尼斯世界纪录大全的游渡英吉利海峡曾引起了全世界体育传媒的轰动。而我们现在要做的事，明显已超过了它所保持的世界纪录，位于中国大陆架南端与海南岛北端之间的琼州海峡，最宽的间距将达到 36 公里，盖过了英吉利海峡的数字，我们知道这意味着是什么样的壮举。同时再加上刚刚过去不久的美国洛杉矶奥运会以及尤伯罗思式成功的激励，每个人的热情都很高涨。短短的数周之内，一个包含了体育竞赛和体育旅游以及体育经济在内的庞大构思成熟了，随之，精心编制的策划案也顺利出台。

按说，作为职业的策划机构，他们所要做的只是接受别人的委托提交策划案，或者直接出售具有较高吸引力创意的策划案，不管哪种形式的共同之处是：策划机构一般不直接进入组织实施层次，剩下的事都应由别人来做。而那个年代，我们就做不到这一点，因此那时我们也不能被冠以职业策划机构的名衔，我们自己也不是真正意义上的职业策划人，我们完全由充分展示我们的创造与创意价值的激情而驱动，不与经济利益和金钱相关。那个令早期策划人感到尴尬和困扰的是，作为策划家们的创意成果：一份宏伟和激动人心的可行性策划案，并非很容易找到一个愿意承担实施的人，更不谈什么合适的买家。除了国家行为或政府行为之外，我们这些民间的活动策划，根本没有除我们自己之外的经济和实施机构依托，这就是那个时代给予我们这些最早的策划人的命运。但我们根据中国改革开放的进程，坚信会很快好转。因此，我们沿用了我们自己已习惯了的方式，暂时由我们自己充

当组织、实施者，直至有人愿意出面承接为止。我们就是这样的冒险家，可以在一无所有的基础上展开一切，而并不寄望那些完全不知内情的人最后怎样评价我们，也不在乎他们能否体谅我们的成功与否同当时所处的困难之间的联系。

但我们并非没有担忧，那也只是在独自睡在床上时才有的事，一旦到清晨来临，同样有激情的人们再次相聚，所有的惧意立即烟消云散。

北京思维技能研究所就这样责无旁贷地成为了另一种行为上的游渡策划案的执行者，北京现代管理学院就成了主管机关，我们开始进入早期筹备程序。接着，最重要的就是另外两件事：一是筹措前期活动资金和稍后的运作资金。最紧迫的是先期筹备费用，那时说谁出钱都不合适。无奈只好内部力所能及地集资，像我这样的赤贫者则以劳动方式作为替代。许国泰先生就首先动用了多年积蓄的为数不多的几万元稿酬。此情此景，艰苦和节俭便可想而知，同时另外一件事，便是进一步探索获得有关部门予以支持和协助的可行性。

最初的任何进展都极为艰难。如此一个涉及国际、涉及遥远的广东省辖两个行政区的活动、涉及到被列为前线范围的规模活动，就更为复杂困难。有关部门均告知并没有道义之外的能力和资金协助这样的活动，而且也从来没有过协助这样的民间活动与民间机构打交道的先例，最后还顺告我们，必须征得相关主管机关的批准才好实施，而且，获得批准必须又要具有必要的经济基础。那几日，我们每个人的神情都黯然无光。无论如何我们只能做到以活动来筹资，而不能做到按他们所想的先筹足资金再行被批准、展开活动筹备。最大的困难就此来临，是继续还是放弃只是动动嘴皮的事儿。十分具有吸引力的策划案已成熟在手但难以成为事实，而此时已被激情充分震撼了的策划者们始终不愿看到这样有意义的活动胎死腹中。我们必须再次面对这样的考虑：将由谁才能得以实施呢？承接了第23届奥运会的美国政府当初