

商用谋略

策划

老手



小钱是实干来的，而大钱则是策划来的。刚做生意时，不仅要策划，而且要实干，生意做大了，就只要你的策划了。

北京燕山出版社

(京)新登字 209 号

图书在版编目(CIP)数据

商用谋略:策划老手/刘振明编著. —北京:北京燕山出版社,1997. 5

ISBN 7-5402-0872-4

I. 商… II. 刘… III. 商业经营—经营决策—基本知识

IV. F715.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 06015 号

责任编辑:洪文雄

特约编辑:苑立强

北京燕山出版社出版发行

北京市东城区府学胡同 36 号 100007

新华书店经销

七二一五工厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 12.25 印张 280 千字

1997 年 5 月第 1 版 1997 年 5 月第 1 次印刷

印数:1—10000 册

定价:18.80 元

前 言

“好谋而成”、“多算而胜”、“先谋后事者昌,先事后谋者亡”。这些古圣语,都是告诫人们,在现代社会的竞争和发展中,“策划”是成功的最重要因素。企业的兴衰,事情的成败,都与“策划”有不解之缘。“运筹帷幄之中,决胜千里之外”是古代兵家之哲理,也是现代商家之金言。《策划老手》运用浅显的理论和事实,从不同方面对企业如何进行成功的策划进行了阐述。它为广大经营管理者所提供的新观念、新思路和新方法,非常明白实用,有助于消除行动的盲目性,增加实际行为的计划性和步骤性。

目 录

第一章

- 一、市场竞争中的商用策划..... (3)
- 二、名牌效应的产品策划 (18)
- 三、稳操胜券的竞争策划 (27)
- 四、CI 策划的有效战略 (45)

第二章

- 一、迅速准确的信息策划..... (61)
- 二、战无不胜的公关策划..... (82)
- 三、灵活多变的促销策划..... (93)
- 四、凝聚魅力的品牌策划 (112)

第三章

- 一、企业策划的广义灵感 (131)
- 二、层出不穷的经营谋略 (150)
- 三、入脑入心的广告策划 (175)
- 四、知己知彼的应战技巧 (193)

第四章

- 一、巧夺市场的定位策划 (221)
- 二、顾客钟情的形象策划 (243)

三、新颖策划的实用技法	(263)
四、出奇制胜的谈判策划	(287)

第五章

一、切实可取的技术策划	(307)
二、巧渡难关的危机策划	(324)
三、普通企业的经营策划	(343)
四、名牌企业的经营策划	(358)

第一章

一、市场竞争中的商用策划

要明确策划的内涵，首先我们得将策划与相关概念作出比较后，才能回答：“策划不是什么”。

首先，策划不是决策，它对决策起着补充说明的作用。

“决策”，一般理解为个人和群体为实现其目的、改变环境而进行的一种设计、选择和决定活动及其成果。美国学者德鲁卡在《能干的经理》一书中列出了决策过程的五个要素，即：建立目标要求、设计方案、求得一个“正确”的方案、执行决策的细化措施、反馈验证。德鲁卡进一步解释说：决策是一种判断。也就是说，决策以“选择”、“决定”、“判断”为本质特点。正因为如此，决策对企业的发展起着举足轻重的地位。但是决策必须建立在方案设计的基础上，决策的实施实质上是决策分解成许多细化方案，通过细化方案从而得以实施，这样，决策也就包含了以动脑筋“设计”为主要特征的“策划”。比如，1981年5月，国务院决定，密云水库今后只保证北京用水，不再为天津供水；天津市用水改由滦河下游的潘家口水库解决。于是便有了“引滦入津”工程的决策。潘家口水库位于河北省迁安县境内，距天津市区几百华里，如何引滦入津，策划者们便策划出两个方案：其一是南线方案，即行水路线南行经迁安县、滦县、唐山市，到天津。该方案投资省，见效快，

但经唐山等地的截留，水量到天津时就不太理想啦。其二是北线方案，引水河道向西穿过燕山山脉的几座山到遵化县，经滹河、蓟运水道，再加新开挖的水道到天津。该方案工程难度大、投资大、周期长，但最终能保证水量的充足。就策划来说，设计、提出方案的任务已经完成，接着就是具体的选择那个方案。现代的决策讲究的是科学决策，即不再依靠个人经验进行“拍板”，而是群策群力，并借助科学手段与方法进行决策。因此，这不单是选择的问题，而是包含“选择”前一系列的策划过程。如“引滦入津”工程方案的决策的最主要的内容。就国务院“引滦入津”这一决策本身来说，两个方案的策划及其最后择定，又成了具体实施的补充。

其次，策划不是建议，它比建议更完备具体、更具有可实现性。

建议一般是决策层之外的人士向决策者提出建设性的意见，对决策起着一定的影响作用。因此，建议只要求新颖、有针对性、有一定的可行性即可，不像策划那样具体，具有可操作性。

再次，策划不是“点子”，因为“点子”的说法内涵实在太不规范。

在北京举办的一次点子交易洽谈会上，就把“点子”分成“企业形象整体设计”、“企业与经营者与消费者关系的沟通”、“新产品开发的新颖构思”、“提高企业知名度及市场美誉度独特创意”、“产品的市场占领及销售渠道建立”等五大类。而在全国第一届大学生科技成果拍卖会上，科技成果也被视作“点子”，许多新闻广告作了大量的报道。在全国产生很大影响的，则是号称“点子大王”何阳的点子。《人民日报》也曾进行报道，称“好主意也是紧俏商品，何阳卖‘点’赚了40万”。何

阳的一些“点子”成为人们茶余饭后的话题。比如：驰名中外的金华火腿已有 800 年历史，但近年销路不畅，厂家准备转产。何阳便献上一个“点子”：现代社会生活节奏加快，食品向易食、速食方向发展，将传统的金华火腿开发成罐头食品，销路问题基本没有什么困难。厂方决策者顿开茅塞，新产品投产后，供不应求，使金华火腿破天荒地出现原料告急的局面。东北一家工厂为日本生产一次性筷子，由于激烈的竞争，外商压价，利润是微不足道。何阳便给他们出了个“点子”：在筷子柄部用日文分别烫上“星期一”、“星期二”直到“星期日”的字样。厂家一试，筷子果然身价倍增，每箱 5000 双筷子原出厂价仅 90 元还没人要。烫上字后价格“蹦”到 300 元还供不应求。原来，日本商社职员中午一般食用专送盒饭，筷子多烫几个字，消费者对这种决策既有新鲜感又敲响节省时间警钟。何阳认为：“策划说白了就是出点子。”确实，策划离不开点子，因为点子也是人们智慧的结晶，是许多灵感的综合表现；而“策划”不仅有“点子”——“策”的部分，还应有具体实施的“计划”——“划”的成分。此外，不论何种意义上的“点子”，总是创造思维的一种结果，即名词性的概念。而“策划”不仅是结果，还包括这一结果产生的动态过程，即还有动词的含义。

“决策”、“建议”、“点子”之所以跟“策划”相近，就在于它们有着一个重要的共性，即需要创新思维。台湾著名企业家徐风和认为：“今天适应变化的唯一方法就是创新。”日本学者川上正光则认为：“独创性研究能力和生命力旺盛，国家就兴旺。如果腐朽的话，国家就衰退。”美国管理咨询专家迪克·卡尔森则在《现代管理——怎样做一个好经理》一书中写道：“‘不发达国家’之所以不发达，与其说由于他资金缺乏底子

薄，倒不如说是由于守旧而缺乏大胆地创新。”创新思维如此重要，创新思维贯穿“决策”、“建议”、“点子”、“策划”之中，因为这些概念在应用时是很难分的。

根据以上诸概念之间的比较，我们认为，“策划”的涵义应该是：为实现特定的目标，提出新颖的思路对策，并制定出具体实施计划方案的思维活动。“建议”、“点子”及后面将要谈及的“创意”灵感，便是策划的核心，即“新颖的思路对策”。因此策划凝聚着许多创新思维，构成“具体计划方案”，这才完成策划过程，为下一步决策的选择提供条件。

马克思在《资本论》中曾就蜂房的建造作了比较：蜜蜂所造的蜂房实在是精巧别致，宛如一个很大的圆球，而且每个蜂孔都有规律的排布着，但是蜜蜂只是出于本能来建造的；而工程师建造蜂房，则是在建造之前，就已经设计好蜂房，既已经胸有成竹。马克思借这一比较，说明人的活动总是有能动自觉性的。换一句话说，就是人每做一件事情，总要动上一番脑筋，设计策划出目标与方案，再照此行动。如此一来，用不用策划、会不会策划就会显示出截然不同的效果。

战国时期，齐国的齐景公得到晏子的辅助，国家慢慢壮大起来。但他最宠幸的人才是武士，以致真正有才能的贤者只好敬而远之。晏子为此忧心忡忡。一次，齐景公招待来访的鲁昭公，晏子看到齐景公最宠幸的三个武士目空无人地站在一侧，便略施小计，故意让招待客人的水蜜桃剩下两个，并让齐景公传令：谁认为自己功劳大，就有资格吃到一个桃子。武士中有个叫公孙捷的，上来说自己曾打死扑来的老虎救了主公，因此他吃了一个桃子。紧接着，名叫古冶子的武士，上来说自己在黄河中打死了咬住主公马的老鼉救了主公，因此他也吃了一只桃子。第三个武士叫田开疆，他气冲冲地嚷他曾去攻打徐国，

不仅杀了徐国大将，逮住 500 多个敌人，吓得徐国还有临近的郯国和莒国都归附了，他立下了汗马功劳连桃子都分不到，太没脸面了，边嚷边拔出宝剑来自杀了。公孙捷与古冶子顿时羞愧难当也自杀了。这就是历史上有名的“二桃杀三士”的故事。事后，齐景公为这“三士”可惜，但晏子却劝他：“这样的武人比比皆是，不算什么人才，今天死了三个，将来会有更多的人才归附你。”并向他推荐了智勇双全的田穰苴。在这个故事中，三武士可谓勇矣，然而却被小矮个头的晏子略加策划，只借两只桃子就除掉了。由此可知策划对于事业的成功起着重要的作用。

在三国时期“官渡之战”可以说是曹操一生中杰出的一战。当时为公元 200 年，袁绍拥军 10 万，而曹操兵马不过四万。1 月，袁绍先派大将颜良进攻黄河南岸的白马，意欲夺取要地，保障主力渡河。曹操策划了声东击西的战斗方案，派兵佯攻袁军后方，自己则亲率轻骑，以张辽、关羽为先锋，急奔白马，打败了袁军，并杀死颜良。随后，曹操又设埋伏，杀了袁军大将文丑，再次告捷。双方对峙了 10 个月，粮食成了最后的关键。这时，曹操听取谋士许攸的建议，一番策划后，率精兵五千打着袁军的旗号，奔袭袁军的粮草屯集地乌巢，火烧袁军粮草，并乘袁军军心大乱，全线出击，歼灭袁军 7 万余人，给曹操占领北方打了一个良好的基础。可以说，官渡之捷完全是曹操及其谋士审时度势、精心策划、以智取胜的结果。而 8 年之后，曹操率 20 万大军南下伐吴，虽然兵多将广，气势浩大，正因策划不妥，“赤壁之战”是大败而退。而兵微将寡的孙刘联军却精心策划，用尽了计谋，其中主要有：借蒋干盗书用反间计除了曹军的水军头领蔡瑁、张允，黄盖受苦肉计诈降为火攻作准备，庞统再用连环计锁死了曹军的船只，最后

周瑜、诸葛亮巧妙用兵火烧赤壁，大破曹军，从而形成了三国鼎立的局面。而曹操，大军驻扎江北，却几乎没有一点策划之举。他在船头对酒、横槊赋诗的骄矜之下，除了被动地接受敌方的“建议”，并反复中了孙刘联军的计谋，曹操的失败是必然的结果。曹操的一胜一败，典型地说明了用不用策划、会不会策划所导致结果的天壤之别。

60年代初，日本的丰田公司由于懈怠于策划，很长的一段时间内没有生产出新产品，而且也没有新颖的宣传广告，以致于在小轿车的生产与销售方面被日产公司远远抛在后面，丰田公司苦心经营的光环牌小轿车在公众中的形象受损，销量日益下降，而日产公司的青鸟牌车则名声大振。丰田人顿时警醒，并进行精心策划，改变丰田的面貌，重塑丰田公司的形象。首先，是对光环牌汽车的车型更新、发动机改装；接着，就是精心策划丰田的广告，来吸引销费者。于是，从1962年2月开始，一年的时间里，商业电视广播中反复放映了“海滨之虎——光环”、“空中飞车——光环”、“悬崖滚落——光环”、“猛撞油桶——光环”等破坏性实验的广告片。渐渐地，光环车坚固耐用的印象在公众心目中产生。从1964年9月“丰田”开始出售新型光环汽车，到1965年4月，“光环车”在市场上畅销无阻，压倒“青鸟车”，到1967年，“光环车”已在小轿车市场上遥遥领先。丰田公司这一反败为胜的例子说明，市场就是战场，竞争如同战争，只有善于策划精于用谋，才能立足于不败之地。

《三国演义》中，刘备、关羽、张飞三人胸怀大志，在桃园结义时就发誓要“上报国家、下安黎庶”。他们作战英勇，斩黄巾、战吕布、救孔融、袭曹操。可他们开头总是“落魄不偶”、“流离失所”、“飘泊不定”：一会儿去北平投靠公孙瓒，

一会儿去徐州投靠陶谦，一会儿去平原投靠袁绍，一会儿又去荆州投靠刘表……其原因，他们没有一座理想的灯塔，即没有策划。直到见到诸葛亮，这才有了“夺荆州”、“取四川”、“三分天下”的各阶段目标，才有了相应的策划与行动。可以说，明确、具体的目标是进行成功策划的起点。

在古代重视策划的例子是比比皆是，象《水浒传》和《孙子兵法》都有记载，尤其是《孙子兵法》，对策划要求更为突出，由此可见，策划是十分重要的。

以色列的一支突击队飞袭 4000 公里外的乌干达恩德培机场、营救人质的战例说明了策划的重要性。

1976 年 6 月 27 日，4 名巴勒斯坦人和西德人在雅典劫持了一架从特拉维夫飞往巴黎的法航班机，并飞抵乌干达恩德培机场，提出将飞机上大部分的以色列人作为人质，换取关押在以色列的 53 名巴勒斯坦人。“死线”定在 7 月 1 日。以色列并不甘示弱，很快想出救人的办法，并制订出具体目标进行策划。在这一目标的指导下，以色列精心策划了行动方案。包括：假意答应劫机者要求交换人质；恳求将“死线”延至 7 月 4 日；拟定突击机飞袭救人质的作战计划……7 月 3 日夜 3 架“大力士”运输机载运着 166 人组成的突击队，另有 14 架客机、战斗机、空中加油机与通讯机，开始行动。飞机在雷达发现不了的 15 米以下的超低空飞行。在飞行了 4000 公里后，来到恩德培机场上空，并且准备强行着陆。突击队的装甲车和吉普车很快冲出机舱，打倒劫机者和机场的卫兵，摧毁了十多架米格战斗机，捣毁了机场通讯塔。53 分钟后，第一架满载人质的“大力士”飞机便起飞返回。整个行动圆满完成后，以色列仅有一名突击队地面指挥官阵亡。

这一人质营救事件震惊整个世界。它简直是战争史上的一

个奇迹。这一奇迹的成功可以给人们许多启发。其大胆、周密的策划首先就有一个明确、果断、具体的目标。因为在短短几天之内，目标如果犹豫不决，策划也就无从进行，很可能延误时机，营救人质的事只能是空想。

我们再看中国“健力宝”饮料如何进军世界饮料双璧“可口可乐”和“百事可东”的故乡即美国，在商战激烈的国际市场上争得一席之地的案例：

1992年秋，已成为中国饮料“霸主”的“健力宝”把目光投向了国际市场，而且很快确定了目标：攻占世界市场的制高点美国，以便“居高临下”，影响和辐射全世界。围绕着此目标，“健力宝”投资500万美元，在纽约曼哈顿第五道买下1000多平方米的整整一层楼，作为健力宝美国分公司和健力宝美中商馆的所在地。这是美国的商业重要基地，进驻这里，很快受到各界人士的称赞。剪彩之日，纽约市长、中国驻联合国大使等300多中美名人要员出席，掀起了“健力宝”在美国的第一个波澜。接着，健力宝借克林顿夫人为克林顿助选的机会，让她手捧“健力宝”，笑咪咪地举起。并对此频频拍下照片。克林顿当选为总统之后，照片在报纸上发表。“健力宝”和那伟大竞选的举动联想在一起。相应地，“健力宝”也声名大振。与此同时，“健力宝”投资的李宁国际体操舞蹈学院在洛杉矶开学，200名美国学员走进这所学院。而健力宝公司总裁李经纬则风度翩翩地在美国接连举行新闻发布会。……终于，健力宝在美国站稳了脚根，一箱箱产品正源源不断地飘海过洋，登陆美国，与各种洋饮料一争短长。

同样，“健力宝在美国登陆”这一举动的成功源于策划，策划又是以目标为起点的。

策划归根结底是一项创造性的思维活动。而创造性活动过

程，几乎所有的学者均认为起始于问题的发现与目标的确立。如：

美国当代著名创造工程学家、创造学的奠基人奥斯本提出创造的三个阶段是：

寻找问题；寻找构思；寻找解答。

而英国心理学家 G·沃勒斯则在《思考的艺术》一书中提出了创造的四个阶段：

准备期，包括发现问题、确定目标、收集资料；酝酿期；豁然期；验证期。

前苏联创造心理学家 A·H·鲁克提出的则是五个阶段：

明确地了解 and 提出问题；搜集相关信息；酝酿；顿悟；检验。

仅以上面几位学者的观点来看，发现问题及确定目标，作为所有创造活动的起点都是毫无疑义的。就策划而言，目标就是策划所希望达到的预期效果，也是对问题做出正确的、彻底的解决。这就使得目标既成为策划的起点核心，又成为策划所要通过行动达到的终点。正如马克思所说：“蜘蛛的活动与建筑工的活动相似，蜜蜂建蜂房的本领使人间的许多建筑师感到渐愧。但是，最蹩脚的建筑师一开始就比最灵巧的蜜蜂高明的地方，就是他用蜂蜡建筑蜂房以前已经在自己头脑中把它建成了。劳动过程结束时得到的结果，在这个过程开始时就已经在劳动者的表象中存在着，即已经观念地存在着。”这就是说人所进行的任何活动，都必须有一个明确的具体的目标；而且这个目标还成了未来结果的一个预演。如此，目标对策划更具有了如下作用与意义：

第一、规定策划涉及范围的定向作用。策划如果没有明确的目标，就象一只失航的小船，随波逐流，任何策划方案也无

法产生，因为策划范围茫茫无边，策划者因缺乏明确的目标，而不知何去何从。

第二、集中策划灵感的凝聚作用。策划需要灵感，灵感是知识和信息的综合体。那么，“目标”所负载的信息就成了选择、组合其他信息的核心。犹如一个磁场，对相应的灵感起着一种凝聚作用。也就是围绕着目标凝聚、集中了一定的灵感，这样才能形成一个正确的、明确的目标。

第三、激励人们行动的动力作用。目标是一种未实现的理想，是人生道路上的灯塔，宛若航行的舵手。因此，它激励着人们为此精心策划，务实行动。也就是说，目标与人们的各种需求相组合，而成为一种具体的动机，推动着人们为目标的实现而努力奋斗。

第四、控制策划实施的标准作用。策划中灵感的可取与否，策划方案形成后的可行与否，总是有一定标准的。而这个标准就是目标。策划方案形成后付诸实施，它总起着一定作用，并且影响到策划的全过程。还发生各种各样的反应。而这些反应与结果是否合理、正确，总应与特定的标准相对照，这个标准也就是预期的目标。符合标准，策划、实施就可继续下去直至实现目标；反之，则需要予以调节控制。

例如“健力宝”打入美国市场这一案例，其本身就是策划的目标以及策划实施的结果。这一目标，限定了策划涉及的范围均定向在“如何开拓美国市场”这一问题之下。“在纽约设健力宝分公司”、“借克林顿夫人扬名”、“在洛杉矶办李宁体操舞蹈学院”等灵感也就在这一目标核心上得以凝聚，从而风靡全美市场，让“健力宝”在这一制高点上一览世界市场之“众山”，这美好的结果无疑对所有“健力宝”人均是一个莫大的激励。美国记者曾敏感于“健力宝”被捧在克林顿夫人手中，