

策划新视界

吕未林 董春喜 著

河南人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

策划新视界/吕未林,董春喜著. — 郑州:河南人民出版社,2001.2
ISBN 7-215-04826-8

I. 策… II. ①吕…②董… 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 86490 号

河南人民出版社出版发行(郑州市农业路 73 号)

河南第一新华印刷厂印刷 新华书店经销

开本 850×1168 1/32 印张 11 字数 260 千字

2001 年 2 月第 1 版 2001 年 2 月第 1 次印刷 印数 1—5 000 册

定价:20.00 元

序 言

文章须自出机杼,成一家风骨

记得日本“经营之神”松下幸之助曾这样说过:

“经营,是人类活动的必然现象。只要有人类活动的地方,就有经营。国家需要经营,家庭需要经营,一个人要完成人生目标,也需要经营。经营,其实就是一种常识,就像雨天撑伞……”

把松下先生的这段话稍微改变一下,我们似乎也可以说:

“策划,是人类活动的必然现象。只要有人类活动的地方,就有策划。国家需要策划,家庭需要策划,一个人要完成人生目标,也需要策划。策划,其实就是一种常识,就像雨天撑伞……”

确实,策划是自古就有的现象。但是,策划真正的发展是在现代的工业化和科学化时代,而且,随着经济活动成为人类行为的重心,策划被重点应用到了商战之中而演化成为一种经济工具。那么,策划对企业组织的重要性到底何在呢?

大家都知道 $E=MC^2$ 是爱因斯坦著名的质能转化公式,也是原子弹巨大威力的奥秘所在。该公式说明,微小的质量 M 可以以光速平方 C^2 倍放大,产生巨大的能量 E 。这个公式可以套用来说明成功企业的成功方程,那就是: E 代表企业的业绩, M 代表企业

的物质基础,而至关重要的C则代表创新的理念。依托稀少的物质载体,创新的理念能爆发出惊人的业绩。这就是策划的秘密所在。我们从众多高速发展的新秀企业和常葆青春的老牌企业那里都能发现:创新的思想、理念、方法、创意是它们成功的根本,而这些创新的思想、理念、方法、创意正来源于策划这一神奇的武器。

策划确实显得越来越重要了。但是,长期以来,策划仅仅是个别的奇人策士头脑中神秘的产物,策划被蒙上了神秘的面纱。作为立身于此一行当的策划人,我们也是长期地“只在此山中,云深不知处”。不过,我们总觉得,要使策划真正健康地发展,那就必须把策划由“经验型行为”变成“科学型行为”。于是,我们便开始了把策划升华为科学的探索。本书正是这一探索的结晶。

书中,我们提出了一系列目前尚未有人完整提出的策划理论。对现代策划学产生的时代特征和现代策划学的理论基础进行了分析;提出了策划的基础是调研这一理念;探讨了地域文化、企业文化和品牌文化对企业成长的深远意义;明确了社会对策划人的素质要求;对策划的运作模式、对策划所能导致的企业裂变式发展的内在机理进行了阐述;重点研究了策划的灵魂——企业理念设计;把中国丰富的兵法理论应用于策划之中,创造性地把兵法与策划有机结合起来;对策划型思维的特点做了归纳和总结;提出了中国式的品牌定义,并提出了“为中国创品牌,就是最大的爱国主义”的重要观点,从而构建了一个较为独特、系统和完整的科学策划学理论框架。从文化的、哲学的、理念的、方法论的高度所创发的策划新论,超越了以往把营销策划取代策划的思维和运作模式,超越了以往经验型的策划行为,为策划学的发展开辟了真正广阔的天地。“文章须自出机杼,成一家风骨。”可以说,本书所论正是独成一派的学说,我们称之为“LD理论模型”。

当然,策划学并非“坐而论道”的行为,它是一门实践性很强的

科学。所以,我们不能就理论谈理论,从而使策划学也变成一门“黑板经济学”。策划学必须从实践中来,到实践中去,通过大量的策划案例,来生发策划理论,来形成策划理论,来解说策划理论。所以,两位作者在几年的时间里,一方面投身于企业策划的实践之中,另一方面潜心搜集了大量经典性的企业策划案例,从而使我们构建的策划理论更具实战性,提出的策划方法的九大步骤成功更具可操作性。

本书是作者力图将策划行为科学化的尝试。尽管费心颇巨,但终因水平所限,难以完美。作者热诚欢迎来自各方面的批评和指教,特别是来自企业界的声音,并愿与策划界同仁一道,共同发展中国策划学理论,共同促进为中国企业提供智业服务的事业。为便于联系,将作者通联公布如下:吕未林(0373)5029107 13007665197;董春喜(0373)2069189 2065140 013837350129。

本书在写作过程中,承蒙火书琴、刘春梅、王兰香、江博文、汪润元、张道奎、李宏强等同志无私帮助,在此一并深表感谢。

吕未林 董春喜

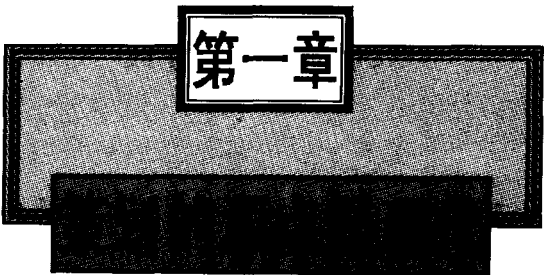
2000年10月

目 录

序 言 文章须自出机杼,成一家风骨·····	(1)
第一章 策划的源点是现代 ·····	(1)
一、市场经济时代·····	(2)
二、企业经济时代·····	(5)
三、知识经济时代·····	(8)
四、策划经济时代·····	(15)
第二章 策划的基础是调研 ·····	(22)
一、市场调查的概念·····	(23)
二、市场调查的方法与技巧·····	(31)
三、市场调查实务·····	(41)
第三章 策划的精髓是文化 ·····	(53)
一、文化:精神的无尽旅程 ·····	(54)
二、区域文化:区域的历史精神 ·····	(58)
三、企业文化:企业的行为模式 ·····	(68)
四、品牌文化:产品的人格魅力 ·····	(74)
第四章 策划的人才是通才 ·····	(86)
一、有创造力的少数·····	(87)

二、策划家的素质·····	(89)
三、策划家的培养·····	(93)
第五章 策划的运作是创发·····	(125)
一、分析资源力·····	(126)
二(A)、培育文化力:育战略·····	(129)
二(B)、培育文化力:育制度·····	(156)
二(C)、培育文化力:育品牌·····	(165)
三(A)、发挥运营力:出网络·····	(175)
三(B)、发挥运营力:出推广·····	(183)
三(C)、发挥运营力:出扩张·····	(189)
四、追求竞争力·····	(196)
第六章 策划的灵魂是理念·····	(203)
一、企业内部理念:“道路”·····	(204)
二、有理走遍天下:“概念”·····	(208)
三、宏碁智闯天下:“理念”·····	(221)
第七章 策划的谋略是兵法·····	(224)
一、因辩证之“机”·····	(225)
二、重整体之“势”·····	(231)
三、贵生生相“和”·····	(244)
第八章 策划的思维是创意·····	(258)
一、创异思维·····	(259)
二、逆向思维·····	(263)
三、箍桶思维·····	(269)
四、想像思维·····	(274)
五、发散思维·····	(279)
六、超越思维·····	(282)
七、系统思维·····	(286)

第九章 策划的终点是品牌	(291)
一、创新创造品牌	(292)
二、品牌即是王道	(295)
三、实现王道经营	(299)
四、创造市场之路	(306)
第十章 策划的高处是感悟	(319)



第一章

(企业)策划业是随着 20 世纪特别是第二次世界大战后社会经济发展而出现的一个新兴产业,是现代的产物。只有对现时代的经济特征有真切的了解,才能对策划这一时代现象及其理论基础有透彻的把握。所以,在讨论策划异彩纷呈的理论和实践之前,还是让我们先去揭开时代的神秘面纱吧!

一、市场经济时代

●**亚当·斯密定律**:(1)在市场当中,每个人都最大限度地追求自己的利益的时候,他同时也最大限度地促进了整个社会福利的增加。(2)市场经济条件下的交换行为之所以能创造出巨大的生产力,源于交换本身实际上是比较优势的交换,是“利己”又“利他”的,因而利润本身就代表了新创造的生产力的增量。

随着 1989 年苏联解体、东欧剧变、东西方冷战结束,以及 1992 年中国共产党第十四次代表大会召开并正式宣布中国以建立社会主义市场经济体制为经济体制改革的目标,世界上大多数国家纷纷选择了“市场经济”的改革道路,市场经济成了“人类的共同选择”。同火和车轮一样,市场体系是人类历史上最伟大的发明之一,市场机制是迄今为止人类解决自己的经济问题的最成功的手段之一。市场机制的建立并没有经过人类自觉的、有目的的设计,而是一个自然的发展演化过程。这种“优胜劣汰,适者生存”的自然演化,雄辩地证明:以市场为主体的体制是使得任何一个国家繁荣昌盛所必不可少的制度条件。

市场经济是一个承认自利、自主决策、分工交换、交相谋利的经济运作模式。市场经济的前提之一是承认人是自利的,即每个人、每个由自然人组成的法人都会在既定的约束条件下争取自身的最大利益。人类上千年的文明特别是 20 世纪的人类文明已经告诉所有负责任的人,承认人的自利性是对人类的负责。而无视

人的自利性,把人的“利他性”假定为普遍存在的态度,说得好是过分理想,说得不好是不负责任。许多“乌托邦”试验宣告了这种“经济理想主义”的破产。当然,“自利”并不等于“损人”,理性的自利行为把遵守社会规范作为必要的约束条件。为了实现“自利”,人类历史上发展出了所有权,以对人的合理所得实施保护。承认“自利”和明确所有权成为了现代市场经济运行的前提条件。

市场经济运行的另一个前提条件是承认人的地位平等,人人有独立的、自由的选择的权利。如果地位不平等,一方可以强制对方屈从:我的是我的,你的也是我的,交换就会被掠夺和被强力所代替。如果一个人可以用权势去侵占他人的财富,那怎么会有真正的交换呢?市场经济以前的社会之所以交换不发展,原因就在于人和人之间的关系是不平等的。只是英国光荣革命(指 1688 年英国国会推翻复辟的斯图亚特王朝的政变)和法国大革命之后,人和人平等的观念才逐渐确立。而近半个世纪以来,人权观念发展为一个更系统化和理论化的体系,市场经济的有效运转,无一例外地建立在较完善的人权法制基础上。

市场经济的本质特点是建立在上述两个前提条件下的分工交换,交相谋利。每一个人都是自利的,同时又是自主自决的。A、B 两个“自利”又“自主”的人要实现交换,除非使双方“互利”。双方“互利”的交换结果是整个社会增加物质财富。平等自由的交换必定是“利己”又“利人”的,因而每一次交换必然是增加社会财富的。这一观点是经济学的奠基人亚当·斯密在 200 年前提出来的。有人反对斯密的这一观点,认为交换只是生产到消费的过渡,只有生产才能创造财富;如果一方在交换过程中赚了钱,必有另一方赔本,因为交换不能无中生有地创造出财富来。这两种对立的观点以不同的表现形式至少争论了一个世纪。而在这一个世纪的历史演进中,事实已充分证明了交换是改变人类历史、推动社会发展的

最大的革命性因素。

为什么交换能够使双方获利、并使社会总财富增加呢？原来，这是由于交换导致了分工和比较优势。

在一个没有分工、自给自足的社会里，整个社会由一个个的家庭细胞所构成，他们从事大同小异的简单的生产和消费，每个独立的家庭形成一个个封闭的、自得其乐的小经济实体，彼此之间不存在交换关系。一旦分工和交换发生，家庭和家庭之间的差异便发生了，有的专门酿酒，有的专门造纸，有的生产食品，如此等等。于是产生了“职业”这个名词。人们的消费变得丰富多彩，社会成为相互依赖、相互联系的整体。在这种互以交换为生的联系中，人人都要根据自己的兴趣和专长，发展出一种在社会上占有比较优势的职位。当他进入市场与社会其他成员交换时，比较优势是他进行交换的资本。每个人都凭自己的优势参与市场交换，这个优势来自各人的体力、智力、天赋和兴趣，也可能来自他所处的地理环境，掌握的矿产资源，气候特点，等等。人所具有的优势不是自封的，而是在市场竞争中进行鉴别的结果，市场竞争提供了鉴别比较优势的客观标准。一个人从事某项活动，由于成本比较低，收效比较大，从而能赚钱，这就证明他在这方面具有比较优势。人们有成千上万种不同的消费爱好，各人有千差万别的天赋秉份，然而市场通过价格信号和利润比值使每人都能找到一个适当的位置，整个社会处于最佳地利用它所具备的人力资源的状态，通过比较优势的交换而使社会财富获得了增加。

市场是一个奇妙的魔方。交换——分工——竞争——比较优势——交换——社会财富增加，这就是市场运作的奇妙所在。由于社会分工的发展，同时由于市场中一定的个人或法人为了应付竞争，赢得比较优势，所以就产生了策划人和策划业。在分工中进行比较优势交换的竞争，是市场经济的本质，是策划理论的基石。

归根结底,策划是市场经济的产物。

二、企业经济时代

●**科斯定律**:之所以会有企业的建立,其原因在于企业的设立会降低交易费用。当企业内交易费用(边际)增长到和市场交易费用(边际)相等时,企业规模便不再增大,这也就决定了企业的边界。

●**德鲁克定律**:对所有企业来说,应记住的最重要的一点是,结果只存在于企业外部……在企业内部,只有成本。

市场经济的交换除了发挥互通有无的作用,它更主要的作用在于发挥各自的比较优势,也就是说,任何一种交换都基于比较优势。这是我们在上一节分析了的。交换带来的另一好处就是可以进行大规模生产。这在自然经济的时代是不可能的。由于大规模生产的需要,社会就产生了企业这一复杂的组织。

企业的大规模出现是在 18 世纪 30 年代到 19 世纪初的英国产业革命时期。此后,企业组织在全球的各个角落纷纷涌现,很快就成为社会经济活动的主角。成批成批的企业群的出现,催生出了一个又一个的工业强国。20 世纪初,美国总统艾尔文·柯立芝提出了一句名言:“美国的事业在企业。”这一富有远见卓识的名言表达了美国在世界上崛起的奥秘。1986 年,在瑞士苏黎世召开的世界经济论坛进一步提出了“企业经济”和“企业家经济”的概念,反映了企业和企业家在当今世界的日益重要性。

的确,企业是现代所有国家的经济中最重要的组织。在发达国家中,企业是整个经济发展的基础和主体。我们说一个国家的经济发达,就意味着这个国家的企业非常发达;一国经济具有很强的国际竞争力,必然是指这个国家的企业具有很强的市场竞争力。人们在谈到美国的工业成就时,马上就会联想到通用汽车公司、福特汽车公司、国际商用机器公司(IBM)、宝洁公司(P&G)、微软公司,联想到所谓“幸福 500 家”;人们在议论日本经济咄咄逼人的发展势头时,浮现在人们头脑中的便是索尼、松下、丰田、日产、三菱、东芝、日立等世界著名的大企业;而欧洲的经济实力,总是同奔驰、飞利浦、诺基亚、西门子、菲亚特等著名企业的名字紧密相联。今天,巨型的跨国公司已经改变了世界经济的格局,使世界经济真正成为—种全球性的市场经济。可口可乐饮料、柯达彩卷、丰田汽车、松下电器行销全球每一个角落,家喻户晓,妇孺皆知。企业在改变人类生活上的伟大力量,是 19 世纪时或几十年前所难以想像的。

一个生机勃勃的经济,不可能没有众多生机勃勃的企业。企业是现代经济的真正主体。那么,什么是企业呢?简单地说,企业是这样—种经济组织,它把生产要素(如资本、劳动力、技术等)结合起来生产出产品或劳务,以获得经济利益。如果按美国著名学者 W·H·纽曼等人(著有《企业战略》—书)的观点,“企业=资源转化体”,凡是承担资源转化职能,行使—定的经济功能的组织,都可以称为企业。这就把企业的概念放大了。在本书里,我们引用纽曼教授的观点。也就是说,国家、地区、农庄、教育机构、医疗机构甚至个人,只要承担—定的经济功能,完成—定的经济任务,我们就说它在—定意义上具有企业性,构成—个企业体。当然,典型的企业还是—个工商业组织。

市场经济是竞争性经济,在这个竞争的市场上,企业圆满地完

成任务,就赢利并生存下去;否则,就亏损以至被淘汰出局。

为什么需要企业?我们在上一节中谈了市场对社会生产的协调作用,既然有了市场,为什么还要有企业?为什么社会生产不以这样的方式来组织,每个人单独和市场相联系?为什么个人还要组织成企业,再由企业 and 市场相联系?一个企业最理想的规模该有多大?美国经济学家罗纳多·科斯对此问题做出了解答。

科斯论点的大意是:通过交易费用可以揭示企业经济制度存在的原因。市场发展、劳动分工使单个生产者的生产活动专业化,市场通过价格把供求双方协调起来。但现代经济活动并不都是通过市场来协调的,一部分劳动分工是企业内部的分工,流水线上的工人并不把他们各自的产品拿到市场上去卖,他们的工作是由经理和工头来协调的。也就是说,现实中还存在着另一种协调机制,企业协调,即企业管理人员通过权威和命令来协调企业内部的劳动分工。为什么会是这样的呢?科斯的回答是,建立企业,是为了减少市场交易费用。所谓的交易费用,就是指实现人与人之间的交易所必需的费用。更广义地说,交易费用是人与人之间打交道的费用。人类社会的存在就是通过人与人打交道实现的。打交道,进行市场交易,就要耗费大量的成本。比如,搜寻交易对象,讨价还价,订立契约,监督契约执行,维护交易秩序,解决交易纠纷以及对违约加以惩罚等,都需要大量成本。在一定范围内,企业内的交易要简单得多:工人之间的固定分工节约了寻找交易对象的费用,经理对工人的指挥代替了讨价还价,工人和其他生产要素所有者与企业之间的长期合同减少了在市场中多次反复地订立契约的麻烦,因而人们很自然地要选择企业的形式。也可以说,企业的存在节约了交易费用。当然,随着企业规模的增大,企业的管理难度会增加,对工人的监督会愈发困难,企业官僚机构的弊端会越来越严重,企业内的交易费用会非线性地增长。用经济学的术语来说,

就是边际交易费用在递增。当企业内交易费用(边际)增长到和市场交易费用(边际)相等时,企业规模就不再增大,这也就决定了企业的边界。这样,科斯就完满地解释了企业存在的原因和决定企业规模的因素。

企业发展的基础是什么?上述科斯的论点对我们理解企业的特征大有益处,但似乎也有不足之处。这表现在他把企业与市场截然分开,认为企业范围只包括其能够绝对地完全地进行控制的要素及内部行政关系,而与企业经营周转循环紧密联系并决定企业周转循环死活的所谓外部交易关系,如顾客、资金和原材料供应商等,仅仅因为他们及与他们的关系是难以控制的,是不能绝对支配的,就把他们排斥在企业之外,这种规定,不免显得粗率一些。

现代美国著名管理学家彼得·德鲁克对企业的理解有了明显发展。他说:“对所有企业来说,应记住的最重要的一点是,结果只存在于企业外部……在企业内部,只有成本。”这一概念打破了企业外部与企业内部的简单分割,而把企业理解为外部市场所决定的、以相对最小投入获取相对最大产出的经济循环体系组织。

关于企业的概念确定后,紧接着就需了解企业制度学、企业战略学、企业市场营销学、企业资本运营学、企业管理学,等等。“企业经济时代”中的企业经济的高度复杂性以及企业经济的系统理论,构成了策划学的理论基础。

三、知识经济时代

●奈斯比特定律:我们周围的高技术越多,就越需要人的情

感。我们必须学会把技术的物质的奇迹和人性的需要平衡起来。高技术与高情感相平衡,这是象征我们需要平衡物质与精神现实的原则。

●**类恩格尔系数定律**:当一个社会解决温饱以后,当它的恩格尔系数(食物消费与总收入之比)日趋变小,这个国家的生活水平日益提高,剩余消费品、剩余购买力越大,在这种状态下,作为无形资产的文化的消费量越大。文化含量越高,市场回报率也就越高。

近30年来,对未来经济的走向出现过多种说法。20世纪70年代初,美国安全助理布热津斯基在《两个时代之间——美国在电子技术时代的任务》中提出,我们面临一个“电子技术时代”,美国社会学家丹尼尔·贝尔把它称为“后工业社会”;1982年美国经济学家、未来学家奈斯比特在《大趋势》一书中,提出“信息经济”的概念;1986年美国福来斯特在《高技术社会》中提出“高技术经济”;1990年联合国研究机构提出“知识经济”的说法;1991年我国学者吴季松在《国际社会科学杂志》撰文提出“智力经济”的概念;1996年总部设在巴黎的经济合作与发展组织(OECD)首次将这种新型的“知识经济”明确定义为“以知识为基础的经济”(knowledge based economy);1996年美国《商业周刊》提出“新经济”已经形成;1997年2月4日美国总统克林顿在国情咨文中采用了联合国研究机构提出的“知识经济”的说法。

总之,“知识经济”概念的形成经历了一个过程。人们早已发现信息、网络等高技术对经济增长的推动作用,从不同角度考虑,曾用信息经济、高技术经济、智力经济、数字化经济等名称来描述这类经济形态。现在人们越来越清楚地认识到,这些都是以知识为基础产生的经济现象,所以越来越多的人都接受“知识经济”这个概念。