

我说企划

孔繁任 著

河南人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

我说企划/孔繁任著. — 郑州:河南人民出版社,1999

.9

(销售与市场,企划卷/孔繁任主编)

ISBN 7-215-04609-5

I. 我… II. 孔… III. 企业管理—经营决策 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 41533 号

河南人民出版社出版发行(郑州市农业路 73 号)

郑州文华印刷厂印刷 新华书店经销

开本 850×1168 1/32 印张 9.25 字数 184 千字

1999 年 9 月第 1 版 1999 年 9 月第 1 次印刷 印数 1-7 000 册

定价:23.00 元

自序

本书的书名就叫《我说企划》，内容涉及企划的方方面面，关于企划、企划人在此就不再说什么了。

余下的话，该说说我是谁和为什么要写这本书了。

用前一段时髦的话来说，我是一个下了海的知识分子。所幸的是，在市场经济的海洋里，我呛过水，遭过难，但没有被淹没，也没有无可奈何地爬上岸来。

自我感觉中的“幸运”，还有更进一步的意思：我是完全以知识和智慧作为自己的事业，通俗地说，我百分之百地属于“卖脑”一族。

做过企业家的幕僚，当过独立企划人，如今成了专业企业顾问公司的经理。我和我的同事们虽然还不敢说已经成了“先富起来”的一批，但我们毕竟不再清贫。

知识有价、智慧值钱，这是知识分子多少年来的梦想。何阳“一个点子卖40万”，何慕“50万年薪”应聘营销经理，引起了全国媒体超乎寻常的关注与报道，形成这种现象的社会心理基础正是这种“梦想”。

为了让“梦想”不再昙花一现，为了让“梦想”不再是

空中楼阁,我们不能再将希望寄托在“伯乐们”的身上,也不能再奢望出现“卖点子”之类的神话。“智慧输出”的市场化、行业化、专业化、职业化是我们最好的出路。

正是基于这样的理想,十年来——

我一天没有停止过企划的实践;我丝毫不敢放松对企划理论的探讨。站在高校的讲台上,讲授《企划通论》,为的是让后来者不再从零开始;在各类报刊上,发表了许多《企划观点》之类的文章,为的是让更多的人来关心企划业的健康成长。

回头看看,做过的事已随风飘去,写过的文字却留了下来。

在同事和朋友们的怂恿之下,将这些文字编串起来,也就成了本书。

我也知,言多必失。不过,“多”已经多了,“失”也就失罢。

最后需要指出的是,在本书的写作和编撰过程中,得到了同事杭平、徐红钢、张隽,学生许安婷、许莺燕、张欣等人的通力合作,以及河南人民出版社编辑王锦女士、《销售与市场》杂志总编辑李颖生先生的大力支持,在此一并表示感谢。

作 者

1999年7月16日

目 录

我们输出什么 / 1

企划服务,看似无形,其实有形,只看卖方会不会做,买方会不会要。企划者主要从四个方面提供服务:信息、知识的供给;概念、观念的认同;经验的复合;创意的侵入。如果客户真是精明,就应该懂得如何从以上四个方面去取其精华,为己所用,成己所有,这才叫人尽其才,“物”有所值。

神话的合作 / 9

企划人神话的合作者有四方:企划人、大众传媒、一般受众、特殊受众——企业。

假如,企划人名副其实,又有真诚为企业服务的态度,那么这算是企业的造化;假如,企划人是挂羊头卖狗肉的货色,那么,在企划人神话的合作中是三方得利,一方买单。

担忧企划 / 15

中国企划业危机的出现有两种可能:一种是突发性

的——以某个事件为导火线,引起新闻媒介对企划业某些现象的揭露和批判,使整个企划业遭受重创。另一种是渐变性的——企业对企划品质不满,以致最后失去信心和信任。中国的企划市场需要大家一起来精心培育,包括必要的企划批评,而其中又以自我批评最为重要。

企划作用有限论 / 23

作为一种技术、一种职业,企划越来越为人们所热衷和重视,一些企业把“宝”全部押在了企划和企划人上,认为企划书怎么写、企划人怎么说,一切照办就可以解决问题。这其实是一个误区。企划阶段有限,企划范围有限,企划功能有限,企划职责也有限。虽然优秀的企划具有化腐朽为神奇的功能,但作为企划者我们应该明白,企划积极的意义在于最大限度地调动和利用资源,企划本身不创造其他资源(信息资源除外)。

企划人的真功力——动态企划 / 29

对企划稍有了解的人,都或多或少地知道一些企划方法、技巧之类的东西,我自己也谈过不少。不过我内心始终认为法无定法,企划人的真正功力应该体现在动态企划上。就是在目的明确的前提下,根据新的机会,通过卓越的创意,充分实现社会资源的调度与组合,随时提出新的企划方案,以满足和促进事态的发展。

企划人——社会资源的调度者 / 35

企划的狭义概念,是为决策提供按效益化原则设计的方案。所谓的“效益”,正是通过社会资源的巧妙、精到、合乎逻辑的组合而获得的。所以,从这个意义上说,企划就是为了更好地经营社会资源,企划人就是社会资源的调度者。“给我一个支点,我就能撬动整个地球”,这就是结构调度整合的力量。

营销者的立场 / 47

现今的餐饮业不好做,顾客挑剔、同行竞争、厨师抬价、装修翻新……这一切都让餐饮经营者们有如履薄冰之惶恐。如此背景之下,杭州一批餐厅大红大紫就值得思量了。现代营销理论认为产品的核心价值是消费者的利益,营销行为的关键是满足顾客的需要,“新杭菜”似乎有意无意地实现了这两点。从营销者的立场分析,“新杭菜”的形成,取决于市场的认可与接受,它体现了消费者的真实需求,也体现了酒店经营者与厨师们的智慧。

创品牌不可忽视的五个前提 / 55

现在,不仅如何创品牌呼声很高,关于创强势品牌、创国际化品牌的呼声也很高,但我发现这些提法与呼声都应该是为前提的。强调创品牌不可忽视的五个前提,不是认为中国企业目前不要创品牌,或者说还不到创品

牌的时候,而是说一定要有企业立场,看一看企业的行为质量究竟达到了什么样的水准,企业的综合资源处于一个怎样的阶段,少些冲动,多些理性,少走弯路,多创效益。

品牌从命名开始 / 67

经过近十年的大力倡导,国内企业的品牌意识大大提高了,创名牌、争第一,成了品牌化经营的一种趋势。但是,我们也应该看到,有许多企业把创品牌的过程简单化、庸俗化了。有的将广告宣传、新闻炒作等同于品牌的建立;有的干脆将创品牌,尤其是“创民族品牌”当做了一面“大王旗”,四处招摇。要创建品牌,享受品牌所带来的效益,光有品牌意识是不够的。除了要全面提高企业自身素质外,还要切实地掌握品牌技术,使创建品牌的全过程充满科学与理性的光辉。

公关的魅力 / 85

公共关系是一门很生动的行为科学,任何教条主义的东西都要不得,任何庸俗化的东西更是应该舍弃。公关从业人员应深切了解公关的精义:以舆论作用于人际环境。至于做什么那是道德问题,而如何做则是技术问题。由此出发,融会贯通,娴熟于心,灵活运用,随机应变,公关的魅力自是不言而喻。

品牌热·公关热·CIS 热 / 99

以提升企业形象力为核心的企业形象战略是一个务必精心企划、逐步演进的系统工程,操作过程中,一是不排斥其手段多样化,二是不可操之过急,关键是决策者心中应该明白,形象构成的各个侧面该是怎样?如何表达?对企业发展有什么积极的影响?否则为“形象”而“形象”,盲目地掀起一阵又一阵的品牌热、公关热、CIS 热,恐怕多有失误。

企业形象警示录 / 117

思考中国企业形象的推广,当是中国企业家的忧患,这绝不是杞人忧天。在我国公关界、企业界确实存在一些令人困惑的“盲点”,塑造企业形象不仅是一种技巧,更是企业不可或缺的重要意识。为什么一些著名企业像可口可乐、金利来,可以经久百年而长盛不衰,它们的形象得到举世公认,销售地域稳步扩大,销售峰值稳步提高。它们进入中国市场后,在中国的土地上稳步推进,这还不应敲响中国企业的警钟吗?

广告的界面 / 133

在中国广告的现实界面上,媒体、广告公司、广告主就像三国时期的魏、蜀、吴,又有联合又有斗争。国内媒体以电视、报纸、广播、杂志为主,撑出了广告业的一片天。广告公司几家欢乐多家愁,贫富不均。对广告主来

说,更多的是一种困惑和不知所措:广告究竟该投多少?随着市场竞争的日渐激烈,不管企业愿意不愿意,广告的投放力度必然会大大增加。这对广告界三方都是机会,就看怎么用了。

广告:天天有战事 / 145

市场之战,到处弥漫着广告的确烟,中国走向市场经济的20年中,前10年广告是企业叩开市场的“敲门砖”,广告主的视线紧盯着的是投入与产出的相关程度;而后10年随着产业的逐步成熟,商战越来越多地在行业间、对手间展开,广告则将同行业对手间的市场份额之争表面化、对抗化、白热化,演绎出一幕幕刀光剑影、短兵相接的肉搏战,以至于终于将“砖头”直接砸进了对手的后花园。

创意啊创意 / 157

以消费者为中心的观念使广告全面改观,“一切为了打动消费者”成为广告创意的宗旨。随着社会大营销观念的日益普及,广告的含义也更加丰富深远。与自己相比,中国广告的进步是有目共睹的,而在世界水平的广告舞台上,绝对是创意至上,任何美好的形式、高难的特技,都不能掩盖创意的苍白。缺乏创意,正是制约中国广告水平提高的症结所在。

广告决胜在市场 / 165

在资讯泛滥、信息过剩的环境中,太多品牌被淹没,太多的产品只是昙花一现,贫乏的广告只是加快了产品的死亡,而真正具有创意、富于策略并依托于有效营销运作的广告,则自然而然地在激烈的竞争中脱颖而出。广告的水准必须立足于市场,必须在经受市场的考验下才会得到进步和提高。广告决胜只能市场。

企业门诊 22 例 / 191

1. 200 万元缘何“打水漂” / 191
2. 宾馆餐厅靠“口碑”赚钱 / 194
3. 不能孤立谈 CI / 195
4. 部门之间该如何协作 / 198
5. 餐厅服务该啥风格 / 201
6. 公关效果如何评估 / 203
7. 从基础做起 / 205
8. 导入 CI 不要一哄而上 / 207
9. 这个城市雕塑该不该做 / 209
10. 广告效果的确保与确认 / 211
11. 建议太多并非好事 / 216
12. 媒体计划的“灵魂”——媒体选择 / 218
13. 全员公关魅力何在 / 221
14. 如何分配 / 224
15. 如何建立企划部 / 226

- 16. 如何面对“倒挂销售” / 228
- 17. 推倒重来行不行 / 230
- 18. 怎样选择“外脑”公司 / 232
- 19. 这个总经理该不该当 / 236
- 20. 整合营销传播 / 238
- 21. 售点空间的抢占意识 / 242
- 22. 注意广告有效性 / 245

企业如何借“外脑”

——与孔繁任先生谈中国企划业 / 249

谁能“妙计”安天下

——企划人谈企划系列之一 / 256

作者小传 / 283

我们输出什么

企划作为一种商品进入市场,在中国才刚刚开始,无论是企业还是企划者,对企划的商品形态都还没有一个清晰的界定,这必然导致在企划交易过程中发生分歧,这一点应该引起企划界的高度重视。

从企划者的角度来看,主要是从四个方面向对方提供服务,换句话说,对方可从四个方面来获取利益:信息、知识的供给;概念、观念的认同;经验的复合;创意的侵入。

企划服务,看似无形,其实有形,只看卖方会不会做,买方会不会要。企划公司、企划人寸有所长,尺有所短,如果客户真是精明,就应该懂得如何从以上四个方面去取其精华,为己所用,成己所有,这才叫人尽其才,“物”有所值。

这年头,企划公司、企划人与客户建立起良好关系

的并不多见,能长期保持良好关系的就更罕见了。这里面固然有许多原因,但我想最根本的原因还是利益问题。

对企业来说,我花了钱,就要得到好处,而且还要物有所值。但遗憾的是,每每企划服务结束,企业总觉得该得到的没有得到,钱花得冤枉,或者认为企划者没有尽到责任,或者认为企划者没有那个能耐,总之大有上当受骗的感觉。

企划者也觉得冤,按合同该做的都做了,至于有没有能耐,企业在考察阶段都干什么去了?在很多情况下,企划者还会抱怨企业方的接受能力、理解能力、执行能力太差,以至于一些好的想法得不到支持,一些优秀的创意无法实现。

企业与企划者,除了雇佣关系外,还应该是很好的拍档关系,但现在是互相不满,互相埋怨,照此下去,如何了得?

我以为,在商务活动中要处理好买卖双方的关系,就要追求利益上的平等,如果有一方觉得吃亏,心理不平衡,双方的关系怎么也好不了。利益的平等,不会是、也不可能是一个绝对的概念。是否平等,关键在于双方怎么感觉,怎么认为。作为买方应该清楚自己要什么;作为卖方既要知道对方要什么,也要知道自己能给什么。在此基础上,双方应充分沟通,并将达成一致的看法,用合同或其他书面形式表现出来,接下去的事情就

好办了,除非有一方存心骗人。

企划作为一种商品进入市场,在中国才刚刚开始,无论是企业还是企划者,对企划的商品形态都还没有一个清晰的界定,这必然导致在企划交易过程中发生分歧,这一点应该引起企划界的高度重视。

作为一家专业公司,我们在为企业提供企划服务时,十分注意在企划建议书中明确企业的受益点。同时通过讲解、培训、讨论等形式,让企业透彻了解企划服务的性质,以及企业以什么方式获得怎样的好处。这样,“明明白白我的心”,既有利于双方沟通,也有利于最终效果的达成。

从企划者的角度来看,主要是从四个方面向对方提供服务,换句话说,对方可从四个方面来获取利益。

一、信息、知识的供给

企划者应该是有效信息和知识的掌握者,在企划服务过程中,他应该根据需要大量地向服务对象提供高质量的信息与知识。国内有一家著名大学,与一家中外合资企业签署了培训合同。这家大学派出了几位颇有资历的教授到该企业去授课,没想到教授们居然被学员们轰下了台,合同也因此而执行不下去了。原来,这家公司直接接受国外专业顾问公司的培训,顾问公司所提供的信息是有针对性的,提供的知识是新鲜的、有代表性

的,而教授们讲的还是课堂上的那一套,许多观点、定义早已过时,或与现实情况相去甚远。

客观地说,一味指责教授们是不公正的。教授们一天的授课费用是 2000 元人民币,而顾问公司的收费是一天 6000 美金。差距为何如此巨大?顾问公司的回答是:我们的每一节课都是为企业专门准备的,为了这节课,我们要收集专门的信息,甚至是向信息公司购买情报。如果我们不这样做,那就是浪费企业的时间。

企划服务,是深入企业针对具体问题进行的,借此机会向企业输出高质量的信息和知识,是专家们义不容辞的责任。

二、概念、观念的认同

国外顾问公司非常强调一次作业能给对方提供多少个概念、观念,他们认为这些概念、观念可给对方带来长期的好处。

早年,我们曾编译过一本扉页残缺的有关人际沟通方面的书,当时我们觉得这本书的写法有点怪。书中没有多少理论,就那么几个观点,反反复复地说,反反复复地举例,但几遍看下来之后,一些概念在我们头脑里形成了,将这些概念运用到现实生活当中去,果然获益匪浅。后来,我们用这本书做教材办了几期学习班,效果都不错。后来才知道这本书就是美国著名成人教育家

戴尔·卡耐基的代表作《人性的弱点》。其实，卡耐基在这本书中并没有什么标新立异、惊世骇俗的观点，他只是指出，自卑是人与生俱来的弱点，为此人的一生都在追求自尊，在此基础上卡耐基对人们提出了很多忠告。卡耐基教程在全世界范围内，上至达官贵人、巨贾富商，下至平民百姓，整整影响了几千万人。这就是观念的力量。

一个重要的概念、观念，是通过实践和对大量事实的观察分析，总结提炼出来的。从某种意义上说，它代表着真理。在企划作业中，无论是诊断、设计、论证还是培训，正确的概念、观念无不发生着至关重要的作用。

用之以分析问题，它使人不仅知其然而且知其所以然。比如，在一些企业中，工资奖金越发越多，士气却越来越低落。大家都知道这里面有问题，却不知问题究竟出在哪里。但我们的人力资源专家会告知企业管理者：比工资绝对数重要的是个体间的工资差异；比差异更重要的是构成这种差异的理由；比理由更重要的是，要以合适的方式将理由告知当事者。

用之以设计方案，它不仅可使我们少走弯路，还有利于我们从根本上解决问题。比如，时下流行的导入 CIS。CIS 设计的理念源自于工业设计，真正有价值的是其方法论，对企业来说，在导入过程中学习 CIS 的设计思想，比获取设计文本更重要。

用之以职业培训，它不仅可以使幡然醒悟，还可