

派力企划实务系列

主编◆屈云波 牛海鹏

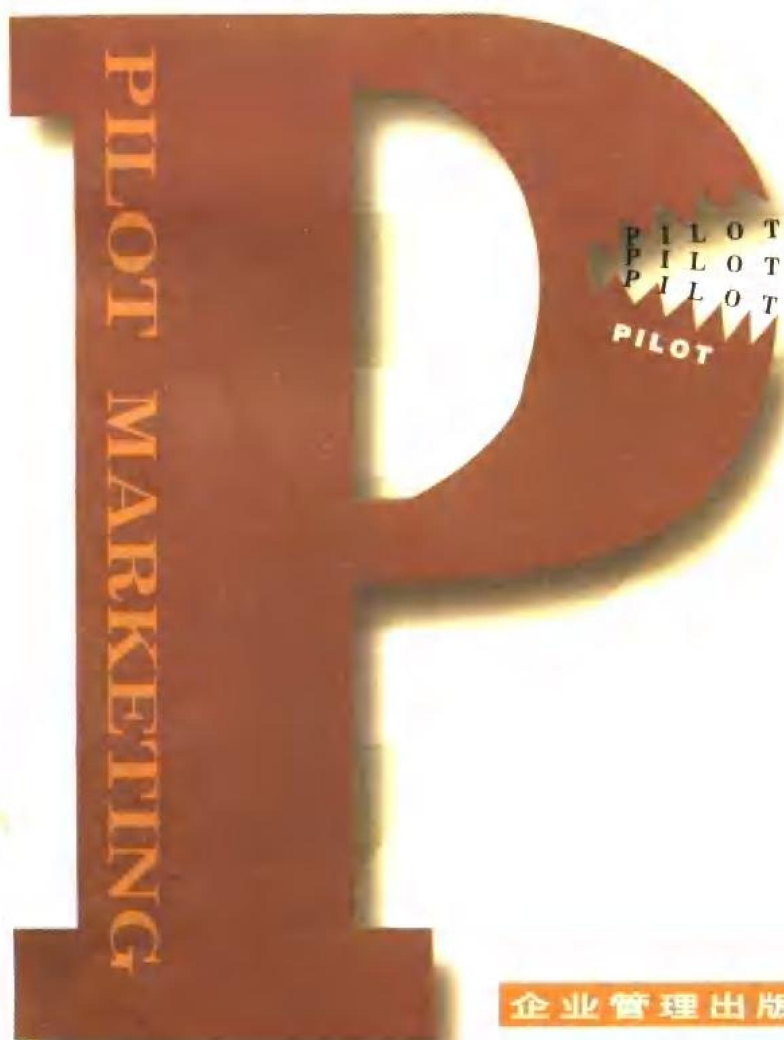


PILOT

PILOT MARKETING

企划人

付春玲 刘世虎 编著



企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

派力企划实务系列:企划人/屈云波,牛海鹏主编
付春玲,刘世虎编著, - 北京:企业管理出版社,1998.3
ISBN 7-80417-005-2
I.派… II.①屈…②牛…③付…④刘…
III.①企业管理-丛书②企业领导学IV.F270-51
中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 01973 号

(派力企划实务系列)

企划人

付春玲 刘世虎 编著

企业管理出版社出版

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

发行部电话:(010)68414644

*

全国各地新华书店经销

香河县第二印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 33 印张 740 千字

1998 年 3 月第 1 版 1998 年 3 月第 1 次印刷

印数:1-10000 册

ISBN7-80147-005-2/F·1003

定价:59.40 元(全三册)

版权所有 侵权必究

内容简介

中国有句古话，“一屋不扫，何以扫天下”，棋界也有句行话，“功夫在棋外”，企划也是一个道理。企划力是一个人的综合素质，受性格、生活方式、处事习惯等诸多因素的影响。要想成为一名企划高手，必须在日常的生活和工作中，一点一滴，时时刻刻地磨练自己。本书的论述围绕着一个主题：“如何成为一名优秀的企划人”，从生活特色、信息的搜集、思考问题的着眼点，以及理智与情感等多方面总结企划高手的特质。并以此为基础，提出若干条企划人自我磨练的方法。书中还精选了十位有代表性的企划大师，讲述他们的成功之道，希望读者能从前辈高手中吸取精华，得到启示。

序

我爱营销

不知不觉中,派力营销已走过了四年的路程。四年之中,我、我过去和现在的派力同事们,匆忙中静静地做了很多很多事情。在最近正在进行的一个咨询项目课题组里,我的同事们说我最近总是怀旧——怀念派力的过去、创业初期的同事、怀念中学、小学时代,以及家人和朋友。是啊,没有四年前我们对中国市场营销的眼光、胆识和责任感,没有创业初期派力同事们的无私奉献和拼命精神,没有四年来期盼春天而又无暇拿5分钟看一眼绿叶的无奈,没有家人的配合和支持,哪有派力的今天。今天,我终于可以在吃饭的时候与同事们谈谈过去、给初期创业时的同事们一点点回报、给5岁的儿子经常打一个电话、给父母偶尔报一声平安……。而这一切是多么的不易啊!

还是在很早的时候,我学的是工科,一次意料之中的失业,使我走上了探索营销的道路。像所有早期工科出身的下海创业人员一样,我用了两年多时间,让当地几乎一点都不知道能打出一页页标准美观文字的电脑打字机成为了当地政府、银行、公安等机构的时髦办公用品,让高贵的武汉大学与我只有一间 office 的“皮包公司”合办了正规的成人大学函授站,让当地的企业明星、也是当时中国企业一星的一家工厂与我达成了我用技术入股并占50%股份的电子分厂,最重要的是,我赚到了当时当地在知识分子看来十分富有的近20万元钱,并且也终于知道了自己在工程技术发展上前途不大,但对销售、宣传和企业经营可能深具潜力和兴趣的特质。于是,怀着这种朦胧地对“营销职业发

展可能性”的期盼，我丢掉了自己“艰苦两年终始收获且‘前(钱)途无量’的公司、武大函授站、即将投产的电子工厂”，拎着一只箱子，带上充足的学费和至今仍丢不掉的尼古丁，走进了“科班”市场营销的殿堂。两年多的研究生生涯，既休养了身心，又读了不知多少本各种各样的中外营销专著，走过了不知多少南北方知名企业。

正是基于读书时及刚到北京工作时的积累和见识，我知道了中国的大学和企业界对市场营销知识的严重匮乏及迫切需要。在同是专业营销行家的中港朋友们的帮助下，我们几乎是完全靠借贷创办了专司市场营销咨询、培训和图文传播的北京派力营销策划有限公司。

四年之中，我们经历了企业(客户)不接受、企业(客户)不配合、决策失误、员工离职高就、股东撤资、与排版印刷厂为几百块钱‘打架’、招不到足够量称职员工等等挫折和困难，曾濒临“关门”，也曾因“铺路石”艰难而想退缩，还有在近两年中国市场经济初级阶段所表现在企业界中的初级水平的“策划热”、“营销热”、“点子热”、“公关热”中的种种诱惑，但我们终于坚持住了，并走到了今天。

回首望去，四年的痛苦和奋斗还是带来了许多令自己、同事、朋友和市场营销界同行们欣慰的东西，编了那么多书、服务了那么多知名公司、培训了那么多营销人员、交了那么多的营销界的朋友……，而且我们也将很快拥有了自己的与国际一流咨询公司同样的办公条件。

想想未来，我常常说，为中国市场营销理论和实践铺路的过程还很长很长。我们真正走向市场经济的时间还很短很短，很多的中国企业还在因市场观念的错误和营销技能的缺乏每天交着

很多很多的学费,中国的大学还没权正式授予市场营销专业的硕士学位,很多的营销咨询同行还在为生存而苦苦探索,很多的世界一流产品还在源源不断地进入中国,派力自身的水平与世界一流咨询公司的水平、以及中国企业对派力服务能力的期望还有很大很大的差距……。一句话,中国市场营销的道路还需要我们中国人很长很长时间的探索。

基于此,派力还得继续努力地干下去,而且应该干得更好更勤奋。今天再次推出由派力同事们所编的《派力企划实务系列》、《企划人实战手册》和《派力销售经理实战手册》,我想也是派力同仁们为中国市场营销进步添砖加瓦的又一点心意吧!

已是凌晨7点了,今年的春节又要像去年一样,大年三十才能回到家里去了。没办法,在现今的中国搞营销,很难做到象老外那样——“加班,要先向老板申请”!

可,我爱营销!

是为序。

北京派力营销策划有限公司

高级营销管理咨询顾问 屈云波

1998年1月26日于成都某咨询项目中

目 录

第一章 现代企划人

- 1.1 企划与企划人 (3)
- 1.2 企划人的基本素质 (9)
- 1.3 企划人成功须知 (15)

第二章 企划高手的生活特色

- 2.1 打破习惯 (29)
- 2.2 观察敏锐 (31)
- 2.3 日日阅读 (33)
- 2.4 喜爱旅行 (35)
- 2.5 随手笔记 (37)
- 2.6 收集资料 (38)
- 2.7 四处讨论 (40)
- 2.8 自我松弛 (42)
- 2.9 企划人日常磨炼 43 法 (43)

第三章 企划着眼点

- 3.1 重视消费者“不满意”的心声 (59)
- 3.2 着眼于消费者“希望”的心声 (62)
- 3.3 着眼于商品不寻常的售卖方式 (64)

- 3.4 着眼于不同范围内的畅销商品 (67)
- 3.5 着眼于时代的趋势 (70)
- 3.6 着眼于消费者不经意的谈话 (73)
- 3.7 着眼于特别异常的现象 (76)
- 3.8 着眼于日常生活中的浪费 (79)

第四章 企划人的信息收集力

- 4.1 树立情报意识 (85)
- 4.2 如何掌握有价值的信息 (89)
- 4.3 经常在街上获取最新信息 (93)
- 4.4 与人沟通时掌握全新生动的信息 (96)
- 4.5 在舆论中掌握生动全新的信息 (99)
- 4.6 从报刊杂志中获得启示 (102)
- 4.7 如何整理信息 (106)

第五章 企划人的理智与情感

- 5.1 强化思考力 (111)
- 5.2 磨炼感知力 (131)

第六章 特色企划人

- 6.1 个性化的企划 (145)
- 6.2 条理型企划人 (150)

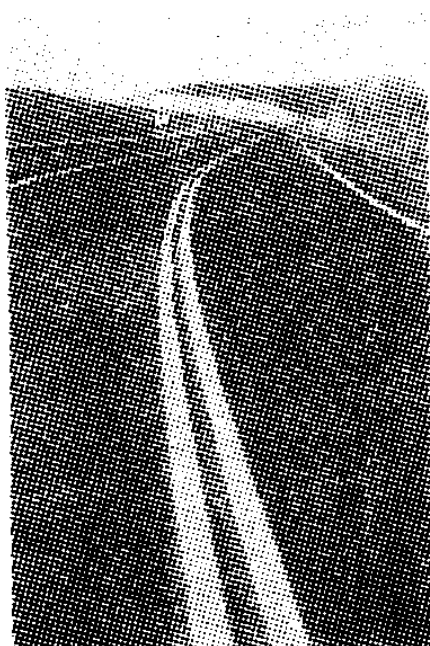
6.3	铁木真型企划人	(162)
6.4	学者型企划人	(173)
6.5	探究型企划人	(185)
6.6	观念型企划人	(199)
6.7	灵感型企划人	(211)

第七章 企划大师成功之路

7.1	手眼通天——洛克菲勒	(225)
7.2	欧洲电脑大王——尼兹道夫	(235)
7.3	以客为尊——松下幸之助	(241)
7.4	名牌打天下——盛田昭夫	(254)
7.5	大字之王——金宇中	(262)
7.6	韩国巨富——郑周永	(271)
7.7	塑胶大王——王永庆	(280)
7.8	精明果断——包玉刚	(288)
7.9	地产巨子——李嘉诚	(298)
7.10	“借鸡生蛋”——牟其中	(310)

第一章

现代企划人



Pilot Marketing

1.1 企划与企划人

何谓企划

现代企业管理,已经在传统的人事、行销、生产、服务、研究发展等五项基础上,再增加了一项企划。目前已经是一个企划的时代了。

1. 定义与要素

“企划”一词大约在一九六五年在日本发明,至今已经三十二年了。企划进入中国,大概于八十年代中后期,但当时并未受企业界重视。近几年来,由于消费大众的欲望愈来愈复杂化与多样化,消费心理瞬息万变,造成企业面临前所未有的冲击。不但行业间的竞争愈演愈烈,而且稍不留神,企业可能就遭淘汰了。客观的条件逼得企业注重企划,甚至已普遍产生“没有企划,就没有企业”的共识了。

(1) 企划的定义

有人说,企划就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,此一构想既可是某种可预期的成果,又可以付诸实施。

也有人说,企划就是一部有趣的戏剧。企划人是编剧导演,企划案就是剧本。企划人必须根据剧本,导演出一部备受欢迎的戏剧。

更有人认为,企划是企业的策略规划,是企业整体性与未来性的策略,它包括从构思、分析、归纳、判断一直到策略拟订、方案实施、事后反省与评估过程。简言之,就是企业完成其目标的

一套程序。

上述各种说法都是很有道理,其实一言以蔽之,激发创意,有效地运用手中有限的资源,选定可行的方案,达成预定目标或解决某一难题,就是企划了。

(2) 企划的要素

人类构思的过程大概是这样的:运用各种不同的思考方法产生构想,好的构想就成为创意。而有目标的、可能实现的创意(或是用创意来做工),就变成企划了。

由此可知,企划有别于构想与创意,它应包括下列三个要素:

①必须有崭新的创意:企划的内容必须新颖、特别,令人拍案叫绝,使人产生新鲜、有趣的感觉。

②必须是有方向的创意:再好的创意,若缺乏一定的方向,势必与目标脱节,就不能成为企划了。

③必须有实现的可能:在人力、财力、物力的限制之下,有实现的可能,才是企划。否则再好的创意均属空谈。

2. 企划与计划

企划与计划常被人混为一谈,其实两者差异很大,企划近似英文 strategy 加 plan,而计划则是英文 plan。有关企划与计划的不同,请参看表 1-1。

举一个实例来说明。同样是出版社的编辑,假如他做下列的工作:选择出书的方向、选书、开发作家群、决定版本开数、封面的设计、书籍的订价等,就是“企划”。假如他做下列的工作:定标题、校对、与印刷厂联系等,那是“计划”。

表 1—1 企划与计划的差异

企 划	计 划
必须有创意	不须创意
无中生有,天马行空	范围一定,按部就班
掌握原则与方向	处理程序与细节
what to do (做什么)	how to do (怎么去做)
活的,变化多端	死的,一成不变
开创性	保守性
挑战性大	挑战性小
须长期专业培训	只须短期训练

一个“企划编辑必须掌握原则,决定出版些什么书(原则与方向)。在出书的方向确定之后,至于每本书要怎么完成(程序与细节),就交给计划编辑”(亦即执行编辑)去处理了。

2. 企划案与企划部

把企划用文字(或文字加图案)完整地书写出来,就成为企划案(或称企划书)了。

(1) 企划案的种类

从企划的定义可知,企划案包罗万象,大到国家大事、小到个人生活,都属其范畴,种类繁多,不胜枚举。然而单就企业的观点而言,最常见的企划案,大约是下列十种:

- ①一般企划案
- ②营销企划案
- ③新产品开发企划案
- ④广告企划案
- ⑤员工训练企划案

- ⑥公共关系(PR)企划案
- ⑦形象识别企划案
- ⑧竞争企划案
- ⑨年度经营企划案
- ⑩企业长期发展企划案

许多人误解企划案就是指营销企划案而言,例如,某公司在招聘广告上写道:需要企划人两名,要求市场营销专业。从上面的说明可知,企划案包含的范围甚广,营销企划案只不过是其中的一种罢了。

(2) 企划部门的职责

近年来,国内企业纷纷设立企划部门。有些企业的企划部的权责就等于是经营者的最高智囊团,有些企业的企划部权责很小,只负责广告业务,甚至只做一些资料统计的工作。

企划部门相当于人的大脑,它是最主要的工作,应该是协调各部门,建立共识,拟定各种不同的企划案,发挥企业整体作战力,以实现各阶段的目标。

一般而言,企划部门的工作职责可区分为企划策略规划与一般性企划两大类:

企业策略规划。这是属于较长期的战略性企划工作,包括:行业长期发展企划、投资可行性企划、管理制度的规划、企划形象的建立等等。

一般性企划。这是属于较短期的企划工作,包括:年度经营企划、行销企划、新产品开发企划、广告企划、员工训练企划、公共关系企划、销售促进企划等等。

何谓企划人

一群在不同组织担任企划工作的人聚在一起,常常发现彼此所称的“企划”指的是很不相同的内容,也发现他们的工作职位(或职称)非常不一样。也许他们会因此产生一个疑问:到底“企划人”是什么?如果我们要对企划做一点“形象思考”,排除不同名称、不同职务、不同工作内容,试图找到一个共同的性质,我想可以把企划人解释为“对资源与任务辩证思考的行动组织者”更为合适一些。

1. 辩证思考者

为什么人是对资源与任务之间进行辩证思考的人?企划人几乎都面对一个任务(一种具体的或长或短多元的目标),也都面临一种“资源处境”,他的工作就是从“资源处境”(通常是困乏的)找到完成任务的途径。可是,如果资源到任务的某一条路径是明显存在的,所谓“企划”不过是“线型规划”求解的过程;事实上,许多企划工作面临的资源与任务根本无解,或者,资源与任务本身都不是那么明确可以理解的。企划人在工作时,常常从资源想到任务,再回头重新解释资源,再向前改写任务,在此一来回反复的过程中实践成果——也就是说,企划和线型规划最大的不同是“题目和条件都可以修改”。这样的思考,恰恰和直线相反,所以称它是“曲行的”(recursive);又因为下一个开发及发展一方面反对前者,一方面也吸纳前者,所以是“辩证的”(dialectical)。

2. 花与果实

让我举个例子来看企划思考的辩证特点。假如我是一位出版企划人,我们要出版一种有意义的《中国社会白皮书》,这样的

工作大致可以用五十万的预算来完成；另一方面，我们的资源环境是“这样一本书的行情定价不超过二十五元，预期的读者数量不超过五千人”。从线型规划的观点，这是无解的题目；但在企划人眼中，我们要用新的题目来“否定”这个题目并“包含”这个题目。我们就发现解决途径可能包括：

- 如何使这五千名读者愿意以更高的价格接受这本书。
- 如何找到五十万捐款，以进行这项工作，使出版工作预算降到零。
- 如何找到一群志同道合的社会学者，他们愿义务奉献，“无偿”完成这本书，使工作预算降到五十万。
- 把计划扩大成书籍五种、电视五集，加上录影带等等，总预算增加到七十万，但市场也扩大到足以支撑这种状况。

就像花是苞的否定形式、果实是花的否定形式一样，但后者到前者是一个连续不可分的过程；这种后一问题对前者的否定并连续，就是辩证的简义。而我们的思考来回奔驰在资源与任务之间，所以它是反复曲行的。

3. 水平性格

因为企划思考有这种“非直线”的特性，它对发展理性思考（或俗称的创意思考）就不得不有某种依赖。它依赖各种无标准答案的、跨范畴的、非习惯性的思考能力，这是谈企划书都强调创造性思考的缘故。

4. 行动审核

企划人不只是思考者，他也是行动而思考的人，审核企划思考仍是从“行动结果”而来的。企划思考关心的，终极而言不是问题的本质，而是问题的方法（approaches）。企划思考的这个特色，使它和创意有别；它的前半部是创造性思考，后半部却是归纳行