

派力企划实务系列

主编◆屈云波 牛海鹏



PILOT MARKETING

企划案

付路阳 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:企划案/屈云波,牛海鹏主编

付路阳编著,一北京:企业管理出版社,1998.3

ISBN 7-80417-005-2

I. 派… II. ①屈…②牛…③付…

III. ①企业管理—丛书②企业管理—经营决策 IV. F270-51

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 01974 号

(派力企划实务系列)

企划案

付路阳 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

如果您打算成为一个企划人,您是否想了解如何制定一份优秀的企划案?如果您已经是一名企划人,您是否想提高自己的企划能力,做出更漂亮的企划案?本书详细介绍了企划的原则、流程及技巧,企划案的结构以及编制企划案的方法。相信通过本书的阅读,定能对您的企划生涯有极大帮助。

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 finally 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 企划概述

- 1.1 企划定义 (3)
- 1.2 为什么企划 (12)
- 1.3 四种企划法 (17)

第二章 企划哲学

- 2.1 企划是善于利用他人的智慧与金钱
..... (27)
- 2.2 企划是令人愉快的表演 (29)
- 2.3 企划是一种促销活动 (31)
- 2.4 企划是一种互利行为 (33)
- 2.5 企划没有固定模式 (35)
- 2.6 企划是美的艺术 (37)
- 2.7 企划是一种服务活动 (39)
- 2.8 企划没有专门领域但需要渊博的知识
..... (42)
- 2.9 企划是“能卖的点子” (44)

第三章 企划原则

- 3.1 企划应力争第一 (49)
- 3.2 企划应超脱“经验” (51)
- 3.3 企划应当机立断 (52)
- 3.4 企划应扩充膨胀 (55)
- 3.5 企划应“大胆假设” (57)
- 3.6 企划应“领先攻击” (57)
- 3.7 企划应设定“规模” (59)
- 3.8 企划应积极主动 (61)
- 3.9 企划应辨明“性质” (63)
- 3.10 企划应有好奇心和游戏心 (64)
- 3.11 企划应亲自体验 (67)
- 3.12 企划应明确“对象” (69)
- 3.13 企划应注重实效 (71)
- 3.14 企划应排除障碍 (74)
- 3.15 企划应沟通磋商 (75)
- 3.16 企划应猛药医重病 (78)
- 3.17 企划应敢于实现梦想 (81)
- 3.18 企划应以软件为重点 (82)
- 3.19 企划应有详实准确的情报 (85)
- 3.20 企划创意应在三天内完成 (87)
- 3.21 企划应活用“战略”与“战术” (90)
- 3.22 企划应根据人类的行为来规划 (92)

第四章 企划流程

- 4.1 界定问题 (97)
- 4.2 收集、整理资料 (116)
- 4.3 寻求企划线索 (123)
- 4.4 产生创意 (147)
- 4.5 确立企划方案 (158)
- 4.6 企划方案的实施与改进 (204)

第五章 企划实务

- 5.1 新产品开发企划 (219)
- 5.2 营销企划 (241)
- 5.3 竞争企划 (265)
- 5.4 CI 企划 (280)
- 5.5 广告企划 (296)
- 5.6 公关企划 (314)

第一章

企划概述



Pilot Marketing

1.1 企划定义

现代的企划观念

由于社会的发展,经济形态有了很大的转变,随着物质文明的进步,人们对于商品的各方面要求也相对提高了许多。要在种种的挑战下开创光明的前途,就要懂得如何汲取知识,以他人已有的成就作为自己前进的踏脚石,也只有如此才能事半功倍,早日到达成功的境地。总而言之,聪明的人必须要懂得如何利用别人的经验,为自己的成功铺路。

过去,我们在处理一项企划案,或者培养一个人的企划能力时,都是采用构想法,从构想开始着手。但是,现在情形不一样了。

我们先看看几个实际的例子吧。

“我曾经试着采用构想法来做企划工作,但是,却产生不了什么作用……”

“构想法的成效太小了,简直是事倍功半,还是实实在在做企划工作吧……”

显然,实际参与企划的工作者,已经很少采用构想法了,为什么会有这种情形呢?

针对这种转变,我们或许可以从以下的例子得到一些启示。

“现在的人要登上一座高山,都是从半山腰开始。”

如果我们把一项企划比成一座山,那么,从山麓到山腰间的企划构想太多了,俯拾皆是。要是我们不懂得如何利用这些现成的资料,而只是停留在基层构思,那么等精力和体力都作了相当

大的付出后,检查成果时,却发现自己的精心杰作原来也没什么创意,别人早就做过了。这时候,您怎么办?

其实,以我们现在的努力,如果用在过去,应该会有成功的机会。因为在以往,人们对商品的要求较低,也就是“企划山”较低,所以从山脚下登上山顶并不会太困难,道路也比较畅通。现在情况不同了,现在是个注重商品变化、商品质量以及售后服务的时代,人们对于商品的要求很高,也就是“企划山”很高,如果我们还要从山脚下步步为营地登上山顶,势必行不通,因此登山的方法必然要有所变更,否则会徒劳无功,费而不惠。

现在新的企划观念,就好比登山一样,必须从半山腰为起点,才能有所作为。本书所要强调的观念,也是新的企划观念,那就是:参考现有的成就,作为企划的新构想开发。

曾经有一公司企划部的高级主管,由于上任不久,急于有所表现。上任之后就打算根据构想法拟定一份有效率的企划方案。于是他请了构想法这方面的专业人士,召开了一连串的企划会议,会议中提出了二百多项提案。这位主管对于会议的成果感到很满意,于是从中选出他认为最新奇、最有独创见解的十多个提案,作为商品企划的讨论目标。

他得意洋洋地将这些提案拿去请教某专家,这位专家对他说:

“您先把这些构想拿去核对一下专利公告,再决定商品的企划方向。”

因为在这位专家看来,这些构想中,没有一样是独创的见解。

数天后,这位企划部主管打电话给这位专家时,电话中只说了一句话。

“这真是一次最好的教训。”

原来这些构想果然没有一个是创新的。

现在,每年都有几十万件的专利、商标登记或发明等申请书,但是真正能够开发成功的企划案,大概只有千分之二、三左右。因此,只是稍稍动动头脑就想轻而易举获得专利权,是绝对办不到的。

企划观念的演变

既然只有千分之二、三的企划案能顺利开发成功,那么处在这种时代的我们,就非常有必要利用充裕的资料来开发新的企划案。如果我们能善用这种信息支援的方法,必能充分发挥其效用,完成一项独特的企划构想。

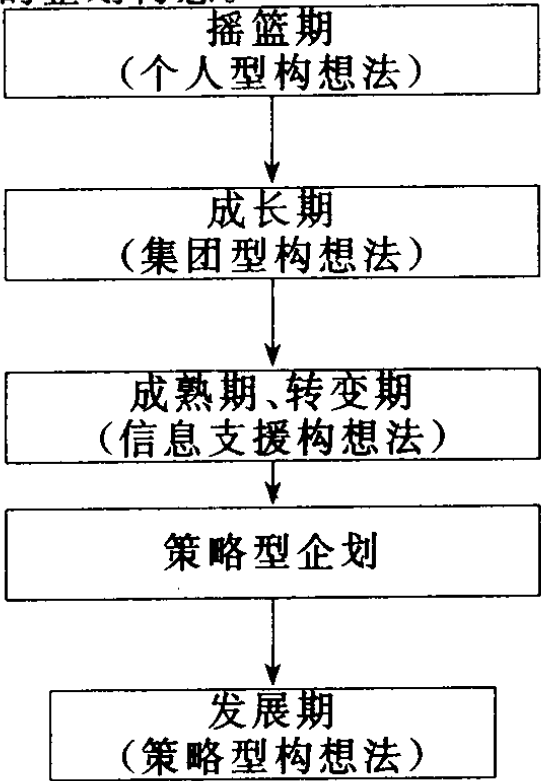


图1—1 构想法的演变过程

随着时代的改变,企划案的构想方法也随之变化。我们来看看,作为企划原点的构想法,是如何随着时代变化而变化?它的演变过程如图 1—1。

1. 个人型构想法——企划方法的摇篮期

这时期又称为奥斯勃时代(Jhon Osborne),在美国是以经济开始迅速发展的时期为代表期,在日本则以战后经济高速成长的前期为代表,在中国则以八十年代中后期为代表。

2. 集团型构想法——企划方法的成长期

1950 年到 1960 年间,脑力激荡(又称头脑风暴方法在世界上日益流行,集团型构想法就是在这种脑力激荡下所产生的。这种构想就是综合许多人的构想然后将这些构想直接应用到商品上。

集团型构想法到现在还行得通。例如,它可应用在与电子工业有关的高技术方面,或生物电子工业方面,这些都属于崭新的知识领域。

3. 信息支援型构想法——企划方法的成熟期、转变期

在这时期所使用的方法,就是我们前面提到的登山方法,也就是“登山要从半山腰开始”的观念。这时期的企划观念,必须借助现成的信息支援来作为开发新观念的基础。这种观念对“TQC”(Total Quality system,总体质量管理体系)而言,就是要朝向改善业务、提高生产的企划。在这里要特别注意,要根据正确的资料来做企划。

此种构想法要先把握住市场上的商品供应的周期信息,然后做出企划的程序安排。在收集信息的过程中,能产生一种新的企划构想。

信息的搜集与整理不仅费时费事,而且要成功的创出一套

完整企划体制,也不是一件容易的事,所以对整个计划过程要作周详的考虑。

4. 策略型构想法——策略型企划的发展期

在此时期,必须用宽广的视野和综合性的企划策略配合,来作构想的开发。眼光必须比前一期(资料的整理)更敏锐。策略型构想法可以说就是今后的企划构想趋势。

因此,所有参与此种企划的成员,必须确实了解策略型企划构想法。

如何区别企划和策略

企划是设计出提高质量的方法,而策略则是如何将新点子组合,使效果发挥到最大限度。

最近一直被大众所使用的字眼,除了“企划”之外,还有“策略”。譬如我们常会听到经营策略、差别化策略、研究开发策略、商品促销策略……等等,似乎只要在企业经营上冠以“策略”二字,总会让人觉得比较正式,或者说比较有学问。

因此,这是一个到处可听到“……策略”的时代,然而真有策略的行动吗?事实上,所做的事仍然和以往相同,只是人们喜欢用这个时髦的名词罢了。

在企业上的策略,要发挥它名副其实的功用,就必须依照下面的方法来实行。

我们可以用表 1—1 来表示策略、企划和战术三者之间的关系。

表 1—1 策略、企划、战术的区别

	策 略	企 划	战 术
国家	为了保卫国家的利益,将国家资源作经济性的计划组合。	1. 经济计划方面 2. 外交官的能力 3. 政府要有能力显耀国威。	要有直接的行动力,来保卫国家的利益。
战争	为了战争的胜利,组合各项战斗力。	1. 开发武器,提高其性能。 2. 作战时的经济计划。 3. 提高战士的斗志。	有效地组织攻守进退。
企业	为了永久性的企业活动,必须综合配置经营资源。	1. 开发新商品构想。 2. 创新的商品或服务。 3. 扩展公共关系。	从企业活动中产生直接的利益。
个人	为了生存而发挥自己所拥有的能力。	磨练自己所拥有的能力。	认清自己的优点,采取直接行动。
和第一的关联	了解什么是第一,发掘第一,创造第一,凡事以第一为中心。	发挥第一的能力。	向第一目标前进。
比喻	头(思考)	手(方法)	足(行动)

我们姑且不论国与国之间的战略说法,先来谈谈在商业上,究竟什么是策略? 什么是企划? 什么是战术?

· 策略——为了提高企业的水准,并使这些高水准的产品