



全球顶级企业管理通用方法丛书
General management for top enterprises in the world

全球顶级企业通用的 **10**种企划管理方法

Ten kinds of layout management that used
generally by top enterprises in the world

宿春礼 H.Fred(美) 编著

光明日报出版社

全球顶级企业管理通用方法丛书

全球顶级企业通用的 10 种企划管理方法

宿春礼 H.Fred (美) 主编

光明日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

全球顶级企业通用的 10 种企划管理方法/宿春礼 H.Fred (美) 主编.
—北京: 光明日报出版社, 2003.9.

(全球顶级企业管理通用方法丛书)

ISBN 7-80145-777-3

I. 全… II. ①宿… ②Fred… III. 企业管理—经验—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 082072 号



光明日报出版社出版发行

(北京永安路 106 号)

邮政编码: 100050

新华书店首都发行所经销

北京市后沙峪印刷厂印刷



787×980 1/16 印张 133.5 字数 260 万字

2003 年 9 月第一版 2003 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 7-80145-777-3/F

总定价: 880.00 元



前言

十多年过去了，“企划”一词对于国人来说已经不再陌生。从最初的“点子大王”，经过广告热、营销热、公关热……直到今天的全方位企划，企业对于企划的重视程度已经达到了几乎与管理同样的高度，企划已经无孔不入地渗透到商业活动的各个领域，企划的内容也愈来愈走向市场化、行业化、专业化、多样化和深化。这对于中国的大中型企业来说，无疑是一件可喜的事。

走进图书馆和书店，关于企划技巧、方法和实务运作的书籍种类繁多，令人目不暇接，而且曾一度热销。然而，在我们和企业人士的广泛接触中，却时常听到一些“抱怨”。经过了解和倾听，他们的意见可以归纳为以下几个方面：坊间的书籍固然种类不少，但大多千篇一律，观点雷同；有些书内容写得花哨，付诸实施时根本派不上用场；还有不少从国外翻译的作品，新意是有了，但就是不能结合中国市场的实际。甚至一些书在翻译的过程中，未能加以润色和加工，致使语言晦涩，令人不忍卒读。上述种种实际情况，确实反映了中国企划类图书的弊端。

“企划”真的是那么高不可攀吗？有没有固定的模式可以借鉴？……诸如此类的问题，值得我们深思。

企划是一种创造性的思维活动，是逻辑思维和演绎思维的综合运用。由于企业活动的千差万别和企划运作过程的特殊性，企划似乎应该更加偏向于有关理论和方法的提纲挈领式的探讨，“法无定法”是企划的原则。但是，很多企业在企划过程中，却经常面临相似的市场环境，或者同样的企划课题，寻遍相关的书籍或手册，却没有可以借鉴的方法。能不能提供一些通用的企划方法，以供企业在企划运作时作为参考呢？答案是肯定的。

随着中国融入 WTO 的进程加快，一大批外国的优秀品牌将陆续涌入中国市场，中国的企业也将走向世界，接受国际化市场的检验。从这个意义上说，中国是世界的中国，世界也是中国的世界！面对前所未有的机遇和挑战，如何使我们的企业在保持民族特色的同时，又能吸收外国优秀企业的成功经验，从而造就更多的跨国经济实体，振兴我们的民族经济，是摆在现代企业家面前的一项艰巨任务。

学习他人的经验是引导我们走向成功的捷径。当有人问起牛顿何以会在科学领域取得如此巨大的成就时，牛顿坦然答道：“那是因为我站在巨人肩膀上的缘故。”中国古代哲人也曾经说过：“君子性非异也，善假于物也。”诚然，借鉴顶级企业的成功经验，能够起到事半功倍的效果。任何一项成功的企划，都要求企划人具备深



厚的学术功底和对动态市场的精确把握，而从顶级企业成功的企划案例中，我们也可以看到，那些在商场上纵横捭阖的商界巨子们，一方面是卓越的管理者，同时也是杰出的企划大师，他们凭着对市场精深独到的认识和把握，缔造了一个又一个令人惊叹的商界神话。

鉴于上述种种原因，我们深入剖析了顶级企业的众多经典企划案例，从中提炼出能够适应我国现代企业实际情况的企划方法，并加以理论上的完善，编译成此书。全书共分十章，有针对性地探讨了顶级企业在企划管理方法中的十种成功方法。它们是多元企划法、互动企划法、动态企划法、造势企划法、专家推动型 CI 企划法、差异化营销企划法、弹性定价企划法、智能化产品企划法、全球化品牌企划法、智力型网络企划法。在编译过程中，我们不仅总结和归纳了这些企划方法的具体运用，而且附以大量的案例，希望能通过顶级企业在实际商战运作中的现身说法，给读者一个切身的感受。因此，本书不仅具有理论指导性，而且更具实战操作性。

一个企划人，不仅需要一种思维智慧，而且还需要一种运作智慧。尤其是作为一个新世纪的中国企划人，面对日趋激烈的全球化商业竞争环境，面对国际同行咄咄逼人的气势，更需要一种大智慧、大谋略、大境界！

我们衷心祝愿：新世纪的企划人，请一路走好！

编译者
2003 年 9 月



目 录

第一章 多元企划法

第一节 多元企划法述要	(2)
一、多元化经营的动因	(3)
二、四种多元企划方式	(5)
三、利润最大化的企划原则	(6)
四、三大特征凸显多元企划的优势	(7)
五、多元企划法对企划人的要求	(10)
第二节 因势利导的多元企划法	(11)
一、发散型思维有奇效	(12)
二、发挥自身优势	(13)
三、谋求整体效益	(16)
四、实施多元化战略扩张	(18)
第三节 多元企划时代的来临	(19)
一、企业多元化发展的历程	(19)
二、向多元企划时代迈进	(20)
三、实行多元化战略的保障	(23)
四、多元企划的未来展望	(25)
第四节 多元企划法创造的奇迹	(27)
一、从“一对火鸡”到“石油大王”	(27)
二、精工赶超欧米茄	(28)
三、耐克赶超阿迪达斯	(29)
四、天天创新的泰森食品	(30)

第二章 互动企划法

第一节 互动企划与现代企业发展	(34)
一、什么是互动	(34)
二、互动营销达双赢	(35)
三、互动企划的表现形式	(38)



第二节 媒介组合产生互动效应	(41)
一、媒介的互动	(41)
二、互动广告的设计	(44)
三、连续报道互动企划的着眼点	(46)
第三节 互动服务企划	(48)
一、服务是经营活动的重要环节	(48)
二、全球性服务企划及其管理	(50)
三、互动服务企划的前景	(51)
第四节 顶级企业的互动企划	(54)
一、奔驰公司的互动营销	(54)
二、IBM 以互动服务赢得顾客	(55)
三、英特尔的网络营销	(56)
四、从养兔得到的启示	(57)

第三章 动态企划法

第一节 东方的智慧	(61)
一、《孙子兵法》与动态企划	(61)
二、《周易》与动态管理	(63)
第二节 卓越的创意是动态企划的基础	(66)
一、因时应变的动态企划法	(66)
二、动态企划的四大特征	(67)
三、创意是思维的产物	(68)
四、动态企划衡量创意质量	(71)
第三节 动态企划的实际运作	(72)
一、把握市场动向	(72)
二、动态企划的四个步骤	(74)
三、把握要点，争取主动	(76)
四、突发事件的动态处理	(77)
第四节 成功的动态企划	(78)
一、万宝路的应变策略	(78)
二、以技术创新应变的东芝公司	(79)
三、联合利华放弃价格战	(80)
四、一种品牌，两种命运	(81)



第四章 造势企划法

第一节 了解造势企划	(85)
一、造势企划的三大原理	(85)
二、造势企划应遵循的六项原则	(87)
三、造势企划的市场效应	(88)
四、造势企划的四种模式	(90)
第二节 造势企划的有效途径	(92)
一、巧借庆典造势	(92)
二、善用新闻发布会	(93)
三、举办高品位展览会	(95)
四、适时提供赞助	(97)
第三节 造势企划的高级技巧	(98)
一、巧妙造势，出奇制胜	(98)
二、三种造势的高级技巧	(101)
三、产生轰动效应的三大要点	(103)
四、造势企划误区的规避	(103)
第四节 造势宣传使企业赢得信誉	(105)
一、利用事故造势使波音公司广获盛誉	(105)
二、索尼公司的新闻公布会	(106)
三、“二十世纪最好的公关活动”	(107)

第五章 外脑推动型 CI 企划法

第一节 何为 CI	(110)
一、CI 的导入	(111)
二、三大支柱指引企划方向	(113)
三、MI、BI 与 VI	(114)
四、确保 CI 企划顺利实施	(117)
第二节 借助外脑是企业发展的需要	(121)
一、“外脑”的形成	(121)
二、当今“外脑”的三种形式	(122)
三、新时期对“外脑”的要求	(125)
第三节 借助“外脑”的实务运作	(127)
一、“外脑”的职责	(127)

二、双向合作的四个层次	(129)
三、合作方式的选择	(131)
四、如何借“外脑”	(132)
第四节 成功案例	(135)
一、“天美时”进军台湾	(135)
二、重新站起来的世界名牌	(136)
三、齐美公司的再度崛起	(137)

第九章 差异化营销企划法

第一节 营销企划	(143)
一、市场营销与营销企划	(143)
二、消费者行为分析	(146)
三、SWOT 分析法	(149)
四、确保营销企划的高效运作	(151)
第二节 市场竞争造就差异化营销	(159)
一、营销市场的国际化趋势	(159)
二、卓越的战略规则给营销增色	(161)
三、差异化营销势在必行	(163)
第三节 风靡全球的差异化营销企划	(165)
一、丰田汽车的“人无我有”策略	(165)
二、“斯沃琪”的产品差异化策略	(166)
三、“凌志”汽车进军香港	(167)
四、汤姆森公司的差异化促销	(168)

第七章 弹性定价企划法

第一节 合理定价是市场的需要	(173)
一、利润最大化是定价的目的	(173)
二、综合分析，合理定价	(174)
三、科学完善的定价程序	(177)
第二节 如何使定价更合理	(182)
一、定价策略必须具有针对性	(182)
二、选择合理的定价方法	(186)
第三节 弹性定价企划使商品富于竞争力	(193)
一、主动调价抢占先机	(194)



二、被动调价适应市场变化	(196)
三、降价可促进销售	(197)
四、提价必须针对消费者心理	(198)
五、两种特殊的定价方式	(200)
六、国际转移定价	(201)
第四节 惊心动魄的价格战	(203)
一、诚实降价造就一代船王	(203)
二、柯达公司的弹性定价法	(203)
三、小小“原子笔”奇货可居	(204)
四、休布雷公司精湛的定价艺术	(205)
五、难以模仿的“U”型定价	(206)

第八章 智能化产品企划法

第一节 产品及其要素	(208)
一、优质产品是产品层次的综合体现	(208)
二、多样化的产品市场	(210)
三、精确的产品定位至关重要	(211)
四、产品组合	(214)
第二节 智能化产品企划实务	(216)
一、智能化产品及其设计方向	(216)
二、开发智能化产品的策略	(218)
三、产品智能化的构思	(222)
四、技术力是决定智能化程度的关键	(222)
五、智能化产品开发企划的八大步骤	(224)
六、产品上市企划	(229)
第三节 成功开发智能化产品的典例	(230)
一、获 500 万奖金的小创意	(230)
二、EMI 公司四年利润增长 25 倍	(231)
三、爱立信的创新之路	(231)
四、闭路电视机的推广	(233)

第九章 全球化品牌企划法

第一节 世界进入品牌时代	(237)
一、品牌述要	(237)



二、以品牌为核心的竞争	(243)
三、品牌是企业全球战略的依托	(245)
第二节 全球化品牌企划	(246)
一、顶级企业的品牌定位	(246)
二、全方位的品牌标识企划	(249)
三、全球化品牌企划的实施程序	(252)
四、全球化的品牌推广策略	(254)
五、品牌扩张企划	(255)
六、跨国企业的全球化品牌战略	(257)
七、创造全球化的品牌优势	(260)
第三节 向顶级企业的全球化品牌看齐	(262)
一、“三洋”品牌的目标定位	(262)
二、百事可乐对多元化品牌的新认识	(263)
三、“鳄鱼”借助名人效应塑造品牌	(264)
四、福特公司以优质服务提升品牌形象	(265)

第十章 智力型网络企划法

第一节 网络媒体的崛起与网络营销	(269)
一、网络媒体与网络经济的诞生	(269)
二、新媒体的七大优势	(270)
三、电子商务带来高时效	(271)
第二节 网络企划的重点	(273)
一、网络企划的前期调研	(273)
二、网络广告的三大形式	(276)
三、常用的网络广告技巧	(278)
四、认识网络营销的局限性	(281)
第三节 让网络企划更精彩	(283)
一、智力型网络营销	(283)
二、凯迪拉克的互动展室	(284)
三、一切为客户着想	(285)
四、精妙的创意给网络增色	(287)
五、全球化的网络品牌企划	(289)
第四节 他山之石	(291)
一、“与戴尔共进早餐”	(291)

二、通用电气的网上“亲情营销”	(292)
三、独具创意的“明白网”	(294)
四、艾菲特的“海上书架”	(294)



第一章

多元企划法

为了满足企业优化资源配置、扩大经营规模和降低风险的要求，多元化的经营已经成为顶级企业广泛运用的一种战略模式。因此，有针对性地开展多元企划显得尤为重要。





日本最大的垄断财团三菱集团，在1970年宣布，其44个主要企业的全年营业额超过日本国民总收入的1/10，这一辉煌成就令全球瞩目。

三菱集团是早年经营海运的岩崎弥太郎一手创建的，早在1881年，弥太郎就买下了高岛煤矿。1885年（明治18年）2月弥太郎去世后，其弟岩崎弥之助接任衰败之中的“三菱”集团的社长之职。高岛煤矿在弥之助的掌管下成了一株摇钱树。后来，弥之助又购入筑丰、新入、鲇田等煤矿，收购尾去泽、生野、佐渡、旗峰、面谷等金矿。

弥之助在矿业经营中完成资本的原始积累之后，又继续投资造船业，其长崎造船厂发展成为东方最大的造船厂。1905年，开办神户造船厂。此后，弥之助又进一步大规模地向多样化经营发展，陆续投资金融、房地产、电机、化工、啤酒、铁路运输、商贸等行业，均获得称雄地位。弥之助勇于开拓，大胆进行多元化扩张，终于将三菱集团的业务从海运扩展到社会生活的各个领域，被人称为“包罗一切三菱”。

沿着弥之助的多元化经营方向，在今天的三菱集团中，三菱电机、三菱重工、三菱汽车三家公司均跻身世界工业公司百强之列；旭玻璃公司、三菱化成工业公司、麒麟啤酒公司等，跻身世界500强之列；三菱银行成为日本最大的银行之一，三菱信托和东京海上则分别稳居日本信托、保险业的第一把交椅；三菱商事公司是日本数一数二的商贸企业。这些成绩的取得无一不是多元化经营的成果。

多元化经营的战略扩张模式是国际大型企业在市场竞争中出现的产物，经过众多企业的实践论证和理论完善，逐渐发展成为一个完备的经营体系，在20世纪中后期为跨国大企业所普遍采用。

伴随着多元化经营的出现，一项崭新的企划课题——多元企划也引起了企业界的广泛关注。如何成功地抓住市场契机，发挥企业自身的优势，以实现企业的规模化扩张，成为这一课题研究的重点。

第一节 多元企划法述要

多元企划法既有一般企划方法的普遍性，又同时具备其自身的特殊性。

多元企划法和一般企划方法一样，在企划过程中都遵循共同的企划程序：市场调查、目标界定、形成创意、归纳完善、具体实施、绩效评估，等等。然而，多元企划一般是企业先在某一领域、某一产品立足，然后在此基础上向其他领域、其他产业、其他产品延伸，继而扩大经营规模和产品、产业覆盖范围，这就使多元企划法既有一般企划方法的普遍性，又同时具备其自身的特殊性。



一、多元化经营的动因

随着国际市场竞争的日趋激烈,对于大型企业来说,无论其内部结构还是外部环境,都有促使企业向多元化经营方向迈进的动力。

1. 促进多元化经营的内部原因

内部原因主要表现为挖掘资源潜力和企业规模增大这两方面。

(1) 挖掘内部潜力

大型企业自身的特点决定了它有强大的实力,为企业多元化经营提供了可能。大企业较强的开发能力、生产能力和销售能力使得它有开拓新领域的的能力。同时,多元化经营能够充分利用企业的闲置资源。大企业应认真挖掘其资源潜力,包括:硬资源,如企业规模大、资金雄厚,有一定的技术储备,销售渠道畅通,诱导潜在市场的实力较强等;软资源,如信誉高、商标响,有利于推销,企业管理组织严密、文化水平高等。这些内在因素成为大企业采用和实施多元化经营战略的平台。

(2) 企业规模增大

这也是促进多元化经营的原因之一。这里有两个原因:首先,一定的企业规模是实行多元化经营的前提条件。企业规模大,既能在质量和数量方面占有丰富的经营资源,也能享受规模经济,从事多样经营。其次,多元化经营可以弥补企业规模不当的弱点。如果大型企业的原料供应、产品生产、产品销售等环节的能力不平衡,并影响了企业的盈利水平,就是规模不当。但通过多元化经营企业可以扩展到新的领域,如原料供给或产品销售等,实现前向一体化或后向一体化,就可以弥补规模不当的不足。

正是由于多元化经营能够合理运用企业的内部资源,并且能够缓解企业因规模过大而带来的规模不当,促使企业内部有多元化经营的需求。

2. 促进多元化经营的外部原因

从企业的外部因素来说,促使多元化经营的要求主要来自三个方面:增长、降低风险和盈利能力。

(1) 企业增长的要求

一般情况下,管理者总是追求他们的个人利益的,他们的动机主要就是经济利益、地位、安全感和权力,那么我们就有充分的理由认为,他们完全可能以盈利性为代价来追求公司的不断增长。最高管理层的薪金和声誉与公司的规模密切相关,而与利润率的高低则关系不够密切。罗宾·马里斯就提出了管理资本主义的概念,认为管理者对公司规模增长的偏好会导致公司过度扩张,引起评价比率的下跌,最后可能会被兼并。

如果某个企业处于衰退期,管理层对收缩的反感往往成为多元化的强烈动机。



20 世纪 70 年代和 80 年代, 由于美国国内销售额的一再下降, 烟草公司和石油公司纷纷进行多元化经营, 但大部分多元化业务的利润率并不高, 因此反而损害了公司的股东利益。管理者追求的不是公司的目标, 而是自己的目标, 这种观念就是代理问题的一个表现。所谓代理问题, 就是委托人(董事会)确保代理人(最高管理层)以委托人的利益为中心解除经营过程中的障碍。

有两个因素制约了最高管理层追求自身目标而非公司目标的能力。首先, 在长期内, 公司必须有盈利, 否则它就无法生存下去。其次, 如果管理者为了自身目标而牺牲了盈利性, 那么他们就有失业的危险, 不是股东反对就是被并购。当公司的利润率下降吸引了潜在的收购者时, 或者当公司面对接管者时, 管理层对公司的控制就受到了威胁, 这时, 公司管理层往往会采取多元化业务。

(2) 降低风险的要求

企业一方面在寻求投资回报率高的区域、产业、产品, 另一方面又在寻求资本安全运作的方法。

在具体的研究实例中, 我们发现: 飞速变化的市场一方面提供了越来越多的新市场, 另一方面又造成了激烈的市场竞争; 企业一方面在寻求投资回报率高的区

域、产业、产品, 另一方面又在寻求资本安全运作的方法; 科技的突飞猛进、技术周期的缩短, 一方面创造了越来越多的新产品、新市场, 另一方面改善了产品结构; 市场全球化趋势, 使得国际政治经济因素对企业的经营活动的影响越来越大。由此可见, 在当代市场经济条件下, 企业的经营风险不是越来越小, 而是越来越大。一个企业如果产品结构单一, 只有一个利润支撑点, 一旦单一化的产品受到市场剧烈变动的影响, 丧失市场或市场优势, 企业将面临全军覆没的危险。为了避免和减少这种经营风险, 现代企业往往采取多元化经营战略, 使企业有更多的利润来源, 以此降低或分散经营风险。这正是企业开展多元化投资的另一主要原因。美国的烟草公司像雷诺和菲利普·莫里斯认识到对吸烟的限制在日益增强, 它们并不满足于地位防御, 也不满足于寻找香烟的替代物, 而是很快迈向新的行业, 例如啤酒、甜露酒、软饮料和冷冻食品等一些限制性相对较小的行业。

由于多元化的经营方式必然是以分散化的形式介入市场, 这一点是与集中化的经营方式相对立的, 所以它必然具有分散风险的功能。这也是目前许多顶级企业在国际竞争中发展多元化经营的重要原因之一。

(3) 盈利能力的要求

一位著名的企业家指出: “资本的空间运动还表现为一种结构运动。当产业结构、部类结构乃至社会经济、政治、文化环境发生变动时, 资本的增值率也将发生变化, 从而产生资本的结构运动。”资本的这种结构运动规律, 要求企业家及时调整产业结构, 投资于竞争能力强、投资报酬率和资本增值率高的项目。正是这方面



的原因，促使越来越多的企业采用多元化经营的方式。

现代化的资本运作使现代企业发生了一个重大的质的飞跃，那就是从原来的生产经营管理运作，改变成多元经营管理运作。许多大中型企业集团围绕主导产业，极大地优化了企业基础要素之间的配置，形成了多元产业结构的综合性企业集团。例如中国的海尔公司，10年前只是一个地方小企业，现在已发展成世界上最大的空调器生产基地之一，并初步形成家电、自动车、电子、贸易和投资相结合的集群框架。海尔的成功就是合理地进行了多元化经营的结果。

资本向增值率高的地方和行业运行，这是多元化经营投资本质驱动。

二、四种多元企划方式

多元企划法成功运作必须明确该方法的主要类型和基本原则。

多元企划法是在通过精确的市场调研，掌握了完备的第一手材料的基础上，根据市场发展、变化的规律，充分把握市场趋势，进行全方位综合企划的一种高级

企划模式。

多元企划法成功运作必须明确该方法的主要类型和基本原则，在深刻领悟和把握其特点的基础上，充分发挥创意的能力，并且在一定的管理程序指导下，保证方案的具体实施。

在多元企划法的具体运作中，首先必须对该方法进行科学的分类。

多元企划法是一项复杂的企划活动。研究复杂活动的最好办法之一，就是将复杂的事物归类，从现象中找出规律性的东西，再上升到理论，然后再回到实践中去验证、充实、完善。对多元企划法的研究也可采用这种模式。

在林林总总的多元企划活动中，怎样归类至关重要。归类不仅是将众多的多元企划按主要特征划分门类，更重要的是通过归类找到能反映多元企划法本质的东西；不仅是为了研究多元企划的基本模式，更重要的是从中寻找一个极为有用的思维方式和思维切入点。其实，这比归类本身更重要。因为，学习某种企划方法，最重要的就是掌握一种科学的思维方式，以便迅速地找到最好的问题切入点。

通常的分类方法有以下几种。按产业的不同来划分，有第一产业、第二产业、第三产业、第四产业等。按投资规模来划分，有大型项目、中型项目、小型项目。按产品销售对象来划分，有妇女用品、老年用品、儿童用品等。以上这些归类方法是按照人们习惯的思维模式来进行的，其弊端是都没有把多元企划与企业原有的基础产业联系起来。而企业的基础产业，正是企划活动的最大资本。因此，上述这些归类方法都没有体现多元企划法的本质。

当我们把企业的现有资源作为企划平台，分析多元企划法的思路流程时，最终