

非常道经管丛书

非常策划

FEICHIANG CEHUA
无与伦比的十种策划方法

廖金泽 著



上海交通大学出版社

非常道经管丛书

非常策划

FEI CHANG
CE HUA
无与伦比的十种策划方法

廖金泽 著



上海交通大学出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

非常策划 / 廖金泽著. —上海: 上海交通大学出版社,
2006

(非常道经管系列丛书)

ISBN 7-313-04183-7

I . 非... II . 廖... III . 企业管理 IV . F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第 153372 号

非常策划

廖金泽 著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话: 64071208 出版人: 张天蔚

常熟市文化印刷有限公司印刷 全国新华书店经销

开本: 787mm × 1092mm 1/18 印张: $9\frac{1}{3}$ 字数: 95 千字

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1 - 5 050

ISBN 7 - 313 - 04183 - 7 / F · 604 定价: 18.00 元

版权所有 侵权必究

前 言

前些年由于开了家企业顾问公司，接触了许多企业个案，也积累了丰富的实务经验，更由于此前我自己也做了二十多年的企业老板，先后开过近三十家企业，涉足餐饮、娱乐、服装、百货、建材、汽车服务、教育、培训等多项行业，最大的企业有员工近千人，也因此颇多体会。

我发现，企业的常态运作与非常态运作是有本质区别的，问题是如何辨别与把握这两者之间的区别并予以相应的处理，这是很伤脑筋的事。

用正常的商业原则去处理非正常的商业问题，结果往往会很难堪。在正常的商业竞争环境中，运用非常的策略与方法，其结果往往会出人意料的好，而且往往能够脱颖而出，成为行业中独具一格的领先者。而在正常的企业管理过程中，运用非常的策略与方法，其结果也往往会有惊人之举，使企业运作出现不同的成效。

非常，这个有些另类有些独特的词汇，正在成为企业经营管理中打破传统束缚、摆脱同质竞争、发挥独特个性、创造非凡成效的法宝、成为优秀者之所以优秀、成功者之所以成功的经典。

非常简单、非常策划、非常公关、非常激励、非常渠道、非常危机，我选取企业经管中最敏感的也是决定成败的六个方面，将自己与众不同的经验写出来与大家共享，而对于广大企业经营者而言，从我这套书中得到一些启发，因此而获益，则是毫无疑问的，关键在于：运用之妙，存乎一心。

作者

目 录

Contents

方法一 企业战略策划：有目标就有可能 / 1

- 一、企业目标策划 / 4
- 二、企业资源分析 / 6
- 三、战略方案分析 / 7
- 四、战略方案制订 / 13
- 五、战略方案实施 / 14

方法二 企业品牌策划：天下谁人不识君 / 21

- 一、品牌理念 / 23
- 二、品牌实质 / 24
- 三、品牌运作 / 29

方法三 创新能力策划：生命不息 创新不止 / 31

- 一、创新的实质 / 33
- 二、创新的企业 / 34

三、创新的内容 / 35

四、创新的环境 / 37

五、创新的实施 / 39

方法四 资本运营策划：该出手时就出手 / 43

一、资本经营 / 46

二、并购策划 / 47

三、并购实施 / 48

四、并购风险 / 51

方法五 市场营销策划：一切为了市场 / 55

一、营销战略 / 58

二、产品上市 / 63

三、价格策划 / 66

四、员工管理 / 67

方法六 管理模式策划：用最有效模式打造最优秀团队 / 73

一、管理是什么 / 75

二、层次管理模式 / 81

三、目标管理模式 / 84

四、控制管理模式 / 85

五、制度管理模式 / 87

方法七 市场能力策划：适者生存 / 89

一、市场规模 / 91

二、市场优势 / 99

三、适应能力 / 102

方法八 项目运作策划：合适的才是最好的 / 107

一、项目选择 / 109

二、项目策划 / 112

三、项目决策 / 114

四、项目推广 / 117

方法九 企业融资策划：用天下人的钱 办天下人的事 / 123

一、成功的融资策划 / 125

二、融资实施技巧 / 127

三、商业计划制作 / 132

方法十 企业竞争策划：没有竞争力 就没有生命力 / 141

一、技术竞争 / 143

二、知识竞争 / 145

三、人才竞争 / 150

后 记 / 159

FEICHANG CEHUA
FANGFA 1

QIYE ZHANLUE CEHUA

方法一

企业战略策划

有目标就有可能

企业战略就是指企业经营战略，是有关企业整体生存和发展的总的思路和根本性计划，是企业进行的长远性、全局性、竞争性、主动性的经营谋划，它决定着企业的经营类型和经营活动。企业战略策划就是通过对企业环境资源及经营方案的制订与实施，最大限度地利用企业自身资源，发挥企业竞争优势，使企业能在激烈的市场竞争中长期生存，不断发展和壮大。

经营战略策划具有时间上的长远性，它始终以企业的长期生存为目标，不以眼前利益的得失作为衡量企业业绩和评判企业成功与否的标准。因此，经营战略策划不仅是企业谋取长远发展要求的反映，也是企业对未来相当一段时间内如何生存和发展的打算。

经营战略策划还具有范围上的全局性，它既根据企业总体发展的需要策划企业的总体目标、发展方向、发展重点，又从战略实施的微观角度入手，策划分步实施的具体行动计划，因此，战略策划方案实际上就是企业在一定时间段内的行动纲领。

经营战略策划还具有目的上的竞争性，企业处身于市

市场竞争中，如何抗衡对手？如何面对压力？如何化解矛盾？如何迎接挑战？这些都是策划中应当特别重视的问题。

经营战略策划也具有运作上的主动性，主动预测企业外部环境和变化趋势所产生的风险和机会，同时对企业内部资源和状况进行科学的定性和定量分析，了解和确定企业优势和劣势，从而制定出最适合企业发展的经营方案。

策划方案就是解决方案。企业正是依靠制定和实施有效的经营战略方案来取得商场上的优势地位，保证自身的生存和发展。

简单讲，经营战略策划的根本目的是取得并保持企业在市场中的竞争优势。

经营战略策划的内涵包括：企业目标策划、企业资源分析、市场环境分析、战略方案分析、战略方案制订、战略方案实施。

一、企业目标策划

目标就是方向，是企业战略策划的首要因素，没有目标就好比在黑暗中行船。对企业而言，做什么，怎么做，做到什么程度，怎样做得更好，过程应注意什么，怎样应变和调整，都是目标策划的内容。

企业目标是解决企业做什么，做到什么程度的问题，但目标是否有价值，是否能够有效实现的基础在于企业经营理念。企业经营理念就像人的元气，一个人本身的元气不足是很容易被击倒的。企业目标策划的过程从根本上讲

就是企业经营理念凝聚与形成的过程。

日本经营之神松下幸之助最伟大之处并不在于他的经营策略，而是他的经营理念。松下的经营理念就是著名的“三负责”，即对全社会高度负责、对企业和客户高度负责、对员工高度负责。松下还将这个理念具体化为松下的七大精神：产业报国、光明正大、团结一致、发愤图强、恪守礼节、适应同化、感谢报恩。

企业理念的重要就在于它就像一条线，将人力、资金、制度等要素贯穿起来成为一条最具价值的钻石项链。它是企业一切经营活动的思想核心，少了它，企业的资源就不能有效地整合，有效地发挥作用。

企业的本性是要说明企业到底做什么，企业经营理念则是要回答企业究竟怎么样做。

企业经营理念有四个特点：一是它的方向性，它具有的指引作用；二是它的行为性，怎么想就怎么做；三是它的长期性，它日积月累逐步形成并完善，确定后又影响以后相当长的时期；四是它的完整性，它的内容丰富而完整，包括企业哲学、企业信仰、企业价值观、企业精神、企业宗旨、企业经营方针、企业行为准则。

另外，企业经营理念还是企业最实际、最明确、最有效的文化，是企业每个员工的共同认知和行为规范、奋斗目标。它在企业经营中具有很强的功能性，譬如导向功能、提升功能、凝聚功能、稳定功能、激励功能、评价功能，使我们能够借助这些功能有效地领导企业。

没有理念和目标的企业就好比没有灵魂的躯壳，是不

可能有发展前景的。

企业经营理念不仅是确定企业目标的基础，也是我们和员工沟通的内容。正如英国的福尔克所说：“领导者的责任，就是用通俗易懂的语言解释目标，使之感到值得为之奋斗。”只要有机会，管理者就要反复地向员工谈企业的经营理念 and 经营目标，并使大家理解与支持，配合去实现。美国通用公司前总裁韦尔奇也说：“在知识经济时代，企业家要尽快转变角色，尽快由统治者的角色转化为教育工作者的角色，要不断教育手下员工怎样才能建立起一个有价值的公司。”

企业经营理念的策划和最终确立，对构建与完善企业的外部与内部组织，避免出现经营者专横、管理者无能、员工不负责任的不良现象，形成一种管理者指导、员工有效实施的良性程序，必然会起到积极作用。

二、企业资源分析

企业资源是有限资源，它的配置在很多时候是无序的、随意的，当我们要确定企业经营战略时，一定要先把自己的家底点算清楚，看看哪些资源充足，哪些资源缺乏，哪些资源可以补充。只有这样，才有可能量力而行，因势利导，扬长避短，善加整合，确定适合自己企业特点的经营战略。

在做企业资源分析时，可以从这几个方面着手。一是人力资源，一般把它分为三种：经营者类型（它又分为技

术专家型、鼓动家型、战略家型三种)、管理者类型(分为感性和理性两种)、操作者类型;二是资金;三是财产;四是场地条件;五是技术;六是客户网络,七是产品服务优势。

三、战略方案分析

企业经营战略是企业的经营上采取的一贯方针和运作计划,作为一种指导性原则,它具有科学性、计划性、长期性、全面性的特点,战略的策划也就是要全盘考虑,纵观全局。

大家都知道《三国演义》里有一段著名的故事:火烧赤壁。说的是魏蜀吴三国大战赤壁,吴蜀两国联军火烧曹营七百里,魏国百万兵马全军覆没,曹操大败,仅剩十八骑,逃到华容道时又遇上了早在这儿埋伏的蜀国大将关羽。关羽曾经在刘备和诸葛亮面前立下军令状,一定把曹操的首级带回来请功,如果放跑了曹操则甘愿军法从事。但是,当曹操胆战心惊地向关羽说了三句话,乞求关羽放一条生路后,关羽竟然动了恻隐之心,让曹操安然无恙地逃出生天,逃回魏国去重整河山,休养生息。而甘冒杀头之祸的关羽回营后竟也未被军法从事,而是在刘备的极力求情下获得了诸葛亮的宽恕。一切都似乎是在意料之外,却又在情理之中,但是恐怕没有人会去深究其中的原委和奥秘,尤其是曹操为什么没有死在华容道?诸葛亮如此神机妙算,为什么会派关羽这样一个曾受过曹操厚待并表示来日有机

会要报答的大将而不是张飞或赵云、魏延？为什么立下军令状却没有依例将违抗的关羽斩首？为什么视曹操为逆贼的刘备对放走仇人的关羽竟然会给以宽恕和求情？为什么有这么多为什么？

其实，这不能不说是诸葛亮的用心良苦，不能不归因于他的战略思想，那就是：三分天下。诸葛亮作为中国古代杰出的战略家、刘备三顾茅庐才请出来的蜀国丞相，综观天下大局，十分清醒地意识到：在当时的三个国家里，实力最强盛者是曹操的魏国，孙权的吴国次之，刘备的蜀国最弱。要凭蜀国的实力是根本不可能实现消灭曹操、匡扶汉室的宏图大业的。如果联合吴国灭掉魏国，那么吴国一旦没有了魏国的威慑和牵制，则必然会毫不犹豫地灭掉蜀国，以求一统江山。正所谓唇亡齿寒，如果蜀国联合魏国灭掉吴国，后果则会更惨，更何况自认是汉室宗亲的刘备又绝对不可能同曹操修好。

而曹操的魏国实力虽然强盛，却也没有把握同时灭掉吴、蜀两国。因此，三分天下，互相牵制，分而治之，是蜀国得以生存的保障。但是，面对有知遇之恩的刘备，诸葛亮又实在无法让他明白和接受这个观点。诸葛亮既要辅佐刘备完成大业，又不得不根据实际情况量力而行，尽力巧妙地维持这种三分天下的平衡关系，然而，刘备却并不明白诸葛亮的苦心。于是，诸葛亮只好利用关羽与刘备桃园三结义的特殊关系，又利用曹操对关羽有知遇之恩的关系，巧妙地设局，有意地冷淡关羽，激起关羽的好胜心，激他立下军令状。凭诸葛亮的聪明早就算准了曹操兵败后

必然会走华容道，也早算准了关羽在忠义之间必然会义字当先放曹操一条生路，更算准了刘备出于桃园结义的兄弟之情和关羽早年在乱军中精心保护刘备两位夫人的感激之情，一定会宽恕关羽的放曹操之举。因此，借关羽之手放过曹操，借刘备之手放过关羽，不但巧妙地继续保持三分天下的战略状态，又让刘备了一次人情，还让刘备不知不觉地成全了三分天下的战略布局。一举多得，这是《隆中对》中战略思想的绝妙体现。

以史为鉴，毛泽东在解放战争后期为什么下令暂不收回香港，后来又下令暂不解放金门，恐怕都是从战略考虑的，前者是为了与西方社会保持沟通，后者是为了保持与台湾的血脉相通。

对企业而言，经营战略是通过一些具体的方面来表现的，经营战略的策划同样要考虑这些具体的方面，它们分别是：

- ◎ 差别化战略；
- ◎ 尖端技术战略；
- ◎ 信息化战略；
- ◎ 专业化战略；
- ◎ 多元化战略；
- ◎ 联合化战略；
- ◎ 国际化战略。

一个企业采用上述战略越多，则发展空间越大，竞争力也越出类拔萃，这显然是毫无疑问的。综观全球500强企业