



磨炼策划

Mo Lian Ce Hua

Wo Xing Wo Su

何成 主编



南京大学出版社

• 我型我塑 •

磨 炼 策 划

何 成 主编

南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

磨炼策划/何成主编. — 南京:南京大学出版社, 2005.12

(我型我塑)

ISBN 7-305-04619-1

I. 磨... II. 何... III. 决策学 IV. C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 150901 号

丛 书 名 我型我塑

书 名 磨炼策划

编 著 者 何成

出版发行 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号 邮编 210093

发行电话 025-83596923 025-83592317 传真 025-83328362

网 址 <http://press.nju.edu.cn>

电子邮件 nupress1@public1.ptt.js.cn

sales@press.nju.edu.cn(销售部)

印 刷 常熟市华顺印刷有限公司

开 本 787×960 1/16 印张: 18.5 字数: 342 千字

版 次 2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

印 数 1 - 4000

ISBN 7-305-04619-1/D · 509

定 价 25.00 元

* 版权所有, 侵权必究

* 凡购买南大版图书, 如有印装质量问题, 请与所购图书销售部门联系调换

《我型我塑》编委会

主 编：何 成

编 委 (以汉语拼音为序):

高爱琴

葛良平

郭文正

侯景坤

梁俊茂

刘文娟

陶黎岩

王巧美

王晓娜

王 琴

吴元红

朱天秀

丛 书 序

您是否曾经因为缺乏必要的专业技能而被理想中的企业拒之门外？您是否已经决定投身于某个行业，却不知从何入手？您是否因为自身能力的某些欠缺而在职业发展中遭遇成长的天花板？这些都是因为日益激烈的职业竞争给职业人士带来了更加严峻的挑战。

战胜竞争对手，成为真正的精英是许多职业人士的理想。要实现自己的职业理想，必须深入掌握相关的理论知识，完善能力结构，提高综合素质，并在实际工作中坚持学习。社会和企业都在面临着深刻的转型，职业人士更需要职业指导信息，社会呼唤实用文化，所以，我们在研究人才学理论、参考职业精英成长途径的基础上，编撰了这套《我型我塑》丛书。

本套丛书读者对象

- ◆ 正在进行职业生涯规划求职者
- ◆ 渴望全面提高自身综合素质的职业人士
- ◆ 即将步入职场的准职业人士

本套丛书特色

- ◆ 内容丰富，全面介绍了职业人才需要提高的能力与素质；
- ◆ 注重工作方法、思想方法和学习方法的讲解，方便读者提高悟性和自学能力；
- ◆ 语言简练生动，讲解深入细致；
- ◆ 从职业人士的实际工作出发，取材新颖，可操作性强；
- ◆ 提供了专业的理论和技能测评，帮助读者进行自我定位和职业发展规划。

本套丛书包括了《磨炼公关》、《磨炼策划》、《磨炼营销》等。它为各类职业人才的发展总结出了有效而专业的奋斗计划，相信其实用价值会让您受益匪浅。

我们衷心希望读者通过阅读本套丛书，能够在对自身素质进行审慎评价的基础上，做好职业发展规划，同时在工作中完善自己的综合素质，在迈向高级人才的过程中不断跨越新的台阶，实现职业理想。

编 者

前言

策划作为一种技能，对于我们似乎并不陌生，因为在我们的过去和周围，策划这一具有创造性的活动始终不曾停止过。从古代的军事行动到农民起义，再到日常的婚丧嫁娶，一系列超出个人即时掌握的民众活动，都需要策划者的参与与实施；即使是个人活动，在某些关键的步骤上，策划这一功能也是拥有意义和价值的。

策划成为一种学科或者称之为一种行业，在我们来说是近年来的事，由于经济社会的发展，对未来的诸多事件朝着一种明确的目标发展的要求越来越高，以求达到预期的效果，这便频繁地出现了一系列的策划活动。无论是一次营销促销活动，还是整个公司的长远战略规划，缺少了策划的技巧都将是不可想像的。

策划的重要性并不是针对专业人士而言，对于一个企业的普通员工来说，了解策划的技巧与实施过程也是一项必备的技能。因为对于一个企业、一个部门，总会有对未来的设想，有根据现实的情况而设定的对未来的计划以及将怎样去实施的步骤等，这些都需要策划技巧的参与其中。一个企业在执行一项大的策划方案时，职员所存在的作用与价值有哪些？对策划的了解可以给我们一个答案，一个如何参与、如何执行的答案。

对于策划人员来说，掌握策划的方法与技巧需要有全方位的把握；而成为一位出色的策划人，除了需要了解和掌握必备的知识与技巧之外，更多的是事件的参与和技巧的实际运用。当然，这一切都将是一个循序渐进的过程，需要我们逐步得去做。

本书在编写的过程中，注重了两方面的内容，一方面是策划人员必备知识的介绍和讲解；另一方面，注重与现实实践的结合，更多的是根据中国当下的现实社会而介绍的。书中根据策划人员成长过程所需要的知识与技巧及步骤方法分章介绍，以助于读者分阶段地掌握和学习。

本书在编著的过程中，强调中国特色的现实社会背景和日常商业活动中的实用价值，从而能够更好地为读者所接受和实践应用。在各个章节中，始终贯穿实用这一特性，避免了一些无谓的概念的纠缠，以更多的实用的方式去讲解和介绍策划的技巧和方法，尝试定位为一本较适合于成长阶段的策划人才的必备读物。



在这个与时俱进的时代，一个不断变幻的时代，策划的作用越来越多地显示出来，希望本书能够给那些有志于策划事业的朋友带来一些实际的帮助，也希望能够给那些已经跋涉于策划道路的读者以参考。

目 录

成长第 1 站：全面认识自我	1
策划人才的基本能力要求	6
策划人才的协作精神要求	11
策划人才的心理素质要求	14
成长第 2 站：正确理解策划	19
策划的涵义与性质	19
策划的功能及基本原则	25
策划的运作过程	35
关于策划的认识误区	39
成长第 3 站：策划基本素质的培养	47
打好策划的知识基础	47
培养策划的基本能力	50
成长第 4 站：熟悉策划流程	71
策划的基本流程	71
介绍策划方案	81
策划的策略与方法	87
成长第 5 站：掌握策划文案的撰写	93
策划文案概述	94
策划文案的内容表达	96
策划文案的写作	102
如何保证策划文案的水准	104
成长第 6 站：增强策划的“五力”	115
培养策划的分析力	115
提高策划的想像力	121



强化策划的运筹力	127
提升策划的说服力	130
增强策划的创造力	133
成长第7站：熟悉策划实务	145
企业管理策划	145
企业人力资源管理策划	163
企业文化策划	166
企业CI策划	172
企业危机管理策划	178
企业生产管理策划	185
企业营销策划	213
成长第8站：成为优秀的策划主管	229
策划主管的本职工作	229
如何胜任策划主管的工作	238
推动部门整体绩效的领导能力要求	261
塑造成功的个性特征	274
总测评：你能否成为成功的策划人	281



全面认识自我

最近几年,随着经济形势的发展,创意与策划正越来越多地受到人们的关注,策划行业已成为一个炙手可热的新兴产业,其对企业发展的推动作用已日益得到认可。这种令人瞩目的行业升温随之带来的便是对策划人才需求的日益旺盛。

在这种背景下,许多朋友向往着成为策划人军团中的一员,梦想着自己的绝妙创意与策划能给某个企业带来一片广阔的天地,也给自己创造一个美好的明天。但策划工作是一个专业性较强、要求比较高的工作,你需要对自己有一个全面的认识,以判断自己是否适合从事此项工作。

策划,即筹划或谋划,它是为实现特定的目标,提出新颖的思路对策,并制定出具体实施的行动方案。策划是一项立足理论,面向未来的活动。它根据现实的各种情况与信息,判断事物变化的趋势,围绕某一活动的特定目标这个中心,来全面构思设计,选择合理可行的行动方式,从而形成正确的决策和高效的工作。

人与其他动物的主要区别,就在于人能够为自己的一切活动进行事先策划。策划的关键是用“策”,而用“策”就离不开创造思维,策划中的“划”,指的是富有策略的计划中的“计划”成分。可以说,从人际交往,生产竞争,到外交往来,两军对阵;从经营企业,开拓市场,到发展事业,繁荣文体……都必须审



时度势，运筹帷幄，进行及时而必要的策划活动。

策划活动是一项创造性的活动，这就需要策划人员拥有必要的素质和修养，以下是我们所列出的作为一位成功策划人员所必备的能力与素养。

策划人的知识水平和业务素养

人的策划能力实际上是诸多要素综合作用的结果。它既不是天赋的，也不是一朝一夕可以形成的，而是一个人经过长时间艰苦的自我学习、自我磨练、自我改造、自我提高而获得的一种综合能力。因此，作为一个合格的策划人员，要有意识地构造自己的知识结构，养成良好的思维习惯，掌握娴熟的韬略技巧，培养严谨的工作作风，创造性地进行思维，广泛地参与丰富多彩的社会实践，这样才可能做到真正的通才式的策划人才。

(1) 专业知识层面

从企业策划的工作角度来看，策划经理人应该具备这样的知识结构：策划学的基础理论和实物知识；与企业经营密切相关的企业管理理论；与企业策划有关的社会科学知识。

策划学的基础理论和实物知识，包括策划学的基本概念、基本技能、基本原则和工作程序、策划的基本方法等。

与企业经营管理有关的企业管理理论，包括管理学、行为科学、市场营销学，以及广告策划知识等。

与企业策划有关的社会科学知识，包括社会学、心理学、社会心理学等。

(2) 受教育程度

策划经理人应该是经过专业培训的人员，而不是随便谁都可以胜任的。策划经理人的受教育程度应该在大专以上，甚至更高。因为策划是一个综合性很强的事业，它对多学科的知识要求很高，所以，不经过正规的培训很难使策划活动有序、策划结果有效。

(3) 法律政策知识

以效益为目标，以法律为准绳。这是策划经理人应该牢牢把握的行为准则。策划经理人，应该对相关的法律、政策有足够的理解，包括广告法、反不正当竞争法、经济法以及国家制定的各种相关的法规、政策等。这样才可能避免出现因对法律的无知而造成的对他人无意的伤害或不正当竞争的发生。



(4) 企业经营管理基本知识

企业是一个经济组织，它要遵循经济性所决定的游戏规则——产出价值大于投入价值。策划经理人不仅要具备企业经营的诊断能力，还要具备市场变化的预测能力，能够在适当时机把企业合理有效地推到市场竞争的有利地位上。

企业经营要有要素的投入——人力资源、物力资源、财力资源，如何将这些要素有机结合并产生效益是企业管理的最终目标。企业策划能够使企业在使用这些资源上更加有效合理。企业策划是企业经营管理不可缺少的重要内容，因此，策划经理人要对此有专业上的认识。

策划经理人应该掌握与企业经营管理有关的企业管理理论、企业产品营销理论、消费者心理学、价值理论等。

(5) 现代理财金融知识

现代理财强调价值增值——企业经营的资本性。所以，策划经理人应该具备相当的金融、财会、经营等方面的专业知识，并且能够具备资本经营能力、国际金融和贸易的判断能力等。策划经理人不仅应具备相应的专业知识，而且还应具备相应的操作技巧，才能够确保企业的财富创造能力得以充分发挥。

(6) IT 网络知识

Internet 已经成为当今社会生活不可或缺的内容，也是经济发展所依赖的基础。每一个策划人都必须要了解并借用这一手段。

一个策划人员除了对 IT 在理论上的认识有足够的提升之外，还应当学会运用。网络的出现使信息的传播与共享带来了前所未有的变革，一个策划人员应当学会运用这一宝贵资源，从而为策划活动的成功提供更为有力的保证。

策划经理人应该对 IT 网络知识有足够的了解，它包括如何使用网络，进行企业策划；如何利用网络信息进行有效的预测和判断；以及网络应急措施等。

(7) 现代传媒知识

企业策划的结果，是要让社会认识并接受企业，所以，传媒是必不可少的媒介。策划经理人应该对传播学、新闻学、广告学等知识有所掌握，这也是策划的一个重要环节。

除了有以上思想道德和知识储备等方面的基本素质要求外，要成为一位合格的策划人才，还要具备以下一些从事策划工作所必需的素质：



(1) 奇特的思维

策划人的创意一经形成,就已经包含了投入操作的主要因素,不论这些因素是有关国情、厂情,有关政策法规,有关专门技术,有关心理预期……现代策划人出身于知识分子但又不同于知识分子,这个区别点就是:知识分子以知识为生存之本,现代策划人以思维和思维方式为生存之本,知识不过是后者的思维原料而已,关键还在于思维的创新。可以说在商品经济、市场经济社会,创新的作用已为中外企业辉煌的历史所证明;在未来知识经济、信息社会中,创新将进一步发挥其重要作用,并将决定企业经营管理中最富有活力和潜力的一种资源。

(2) 渊博的知识

时下所有的策划,尤其是与企业经营和当代商战有关的,几乎毫无例外地都是综合性的、复杂的、涉及众多部门和领域的问题,单凭专业知识已无法解决上述问题。这就要求现代策划人才必须具有精博两方面的知识,既精于专业知识,又博于非专业知识;既有理论修养,又有实践经验,同时还能够根据实际需要不断地更新丰富自己的知识。

(3) 丰富的阅历

广博的知识面和丰富的阅历,这是他们长期的好奇心、观察习惯、体验生活的欲望形成的自然结果。策划人领悟“理论源于实践”这个简单而至关重要的原理,所以越是对一种理论产生兴趣,就越是趋于投入相关的实践活动。他们是通过 go through it 来获取关于对象的一切真知灼见的,这就使他们的知识面和阅历区别于那些浅薄的炫耀者而迸发着智慧的火花。

(4) 超人的想像力

策划人员应当具有丰富的想像力。所谓想像力,其实就是浮想联翩的能力,即人运用其发散思维将一个事物与其他许多事物联系起来加以思考的能力。想像的实质是对已有的知识、经验、记忆表象进行改造、重新组合,从而创造新的形象的过程。丰富的想像力,是创造性思维的核心,是产生奇谋良策的“金翅膀”和“合成器”。古往今来,凡思想活跃、善于策划和创造发明者,无不具有丰富的想像力。

(5) 灵活的头脑

策划人必须有一个高度发达的头脑。书读得多,如果只是生吞活剥,形不成智慧,那最多是一个“两脚书橱”。能够把丰富的知识灵活多变地应用于社会实践,那才是一个现代“智多星”。



策划，其实就是为商家出谋划策。而商战，从某种意义上看就是斗智。没有睿智头脑的企业家，一定是个“常败将军”；没有睿智头脑的“策划家”，一定做不出克敌智胜的策划来。

灵活多变地把知识应用于社会实践，这是对策划人的基本要求。

(6) 严密的操作力

策划人要具有严密的操作能力，这是策划人与一般知识分子的不同之处。他要对运筹自己的策划方案，做到全面部署。如策划中的人际关系对策，策划实施中的资金对策，策划实施中的大众媒介关系对策，策划实施中障碍因素及消除对策，与策划实施有关的政府机构对策，与策划实施有关的法律问题等，都要做到心中有数、运筹有序。

(7) 良好的角色感

策划人所做的工作主要是整合和综合性的工作，他能高屋建瓴，总监全局。但策划人更多是通才，而不是全才。策划人提出的是指导思想，具体问题需要依靠具体领域的专家，发挥所长，贡献所能。所以，策划人需要有良好的角色感，善于分工协作，激发众人的积极性和聪明才智。

(8) 健康的心态

这一点既相关于他们的先天遗传，更相关于他们的后天修炼。策划人深知良好的心理素质是游刃于现代社会的资本，促使自己心理的正面因素能动地发育起来，即他们的包容力、承受力、忍耐力和等待力等。

(9) 非凡的文采

有了思维能力，产生了好的想法，还必须要用文字清晰、准确、流畅地写出来。当然，策划案的文字表达能力与一般的写作能力有所不同，可以毫不夸张地说远远不只是“笔头好”那么简单。这是因为在表达过程中，其本身就是一次绝好的再思考、梳理与系统化的过程。能把思维用语言符号即文字清晰、准确、流畅地表达出来，就说明你已经把问题想通理清了，而且更为重要的是，你的策划案还必须能打动客户的心。

(10) 敏锐的信息捕捉能力

拥有良好的信息搜集渠道，能够敏锐地把握点滴有用的信息，对于一个要同时从宏观和微观局面把握情况，以便从中寻求灵感，进行创造与策划的现代策划人来说，是至关重要的。这可能决定他们的创意是新鲜、先进还是过时、落伍，是



能立竿见影的解决问题还是进一步恶化。作为一个现代的策划人才，必须具备良好的信息观察、捕捉能力。

基于以上要求，我们可以看出，策划人是“整合资源”的人，策划所需要的人才才是“通才”，要具备优秀的综合素质。

策划人的才能特征由于时代的要求显得更加明显。传统做学问强调在某一方面钻研很深，皓首穷经，并且特别强调自己的“独创性”和“纯洁性”。但这一方法在现代信息社会受到了极大挑战。信息社会各种资源不仅数量巨大而且更新速度极快，许多课题容不得仔细钻研。特别对于策划工作来说，它注重的是“综合利用”和“融会贯通”的素质和能力。要成为策划人才，必须具备宽广的综合素质，并在此基础上发挥创造力。因此，一个合格的策划人应该是“综合素质高且创造力强”的人。

I 策划人才的基本能力要求

策划是一种跨学科的行为，因此作为策划人就应该具有综合能力。这其中具体包括：创意能力、创新能力、市场调研能力、组织能力、洞察能力、整合能力和执行能力。

II 创意能力

在当今的社会主义经济条件下，市场是一切财富的源泉。谁不研究市场，谁就将在商战中败北，而要在商战中取胜，最大的法宝就是创意。

创意是脑力的创造性思维，是人们面对一个具体问题所进行的异于他人、并导致新颖而有效地提出解决方案的思维过程，创意是镶嵌在创造学、投资学、思维学、经营学、预测学、心理学皇冠上的一颗璀璨明珠。在现代经济生活中，创意之花处处争奇斗艳，芬芳袭人。要想懂得策划，必须懂得创意。

创意作为创造性思维不是一种单一的思维形式，而是多种思维形式的总和。它不是一般性的思维活动，而是一般思维的继承和发展，是对事物的本质发展、发展规律和事物的相互联系更系统、更深刻、更全面、更新颖的发现、理解和把握。

创意是企业策划人心智的最高体现，是企业策划人驾驭知识、驾驭信息的整体能力。创意能力首先要求，策划人必须运用形象思维描绘出企业策划全局的框



架，然后再用简洁的语言描绘企业策划的概要，并能够充分把握人力资源、物力资源、财力资源、社会资源以及各种可以动用资源的变动趋势和发展趋势。

创意如同建筑中的框架结构，是企业策划的重要因素。创意是否合理，将决定企业的成败。例如，微软公司在1998年对陷入危机的苹果电脑公司注资1.5亿美元，使昔日的竞争对手的险情有所缓解，这一创意震惊了世界的同行。那么，比尔·盖茨的这种做法的意义何在？

首先，他的这种创意旨在使微软公司在商业性竞争中寻求新的能量补充。毕竟，苹果公司曾经是一家辉煌的电脑霸主，尽管元气大伤，但其潜在势力仍然不可低估，况且，许多电脑公司在苹果公司乏力的时候，谋求与其合作。而微软公司的一些主要竞争对手，如IBM公司、Oracle公司、Sun公司，特别是网景公司都在借助和苹果的合作来与微软公司明争暗斗。因此，比尔·盖茨的这种创意，有可能提高微软公司经营的安全度。

其次，如果苹果公司彻底垮了，那么微软公司操作系统软件的市场占有率将达到约92%。按照美国《反垄断法》规定，如果某一个企业的市场占有率超过一定标准，而且市场中无对应的制衡产品，它就要面临反垄断方面的调查。一旦苹果公司不存在，按反垄断法，微软公司就要受到美国司法部门和联邦贸易委员会的质疑。如若这样，微软公司为这场诉讼要付出的费用将大大超过它能从苹果公司让出的市场份额中赚取的利润。

第三，在网上浏览器方面，由于网景公司捷足先登，占领了大部分市场，微软公司一直在暗中寻求机会，试图夺回自己在网络电脑方面的优势。现在，由于与苹果公司的联手，微软公司就可以将自己生产的因特网搜寻器附装在每一台苹果电脑的包装盒里，用户如果想用网景浏览器，就得自己去买软件，自己安装，很不方便。这就为微软公司的因特网搜寻器增加了竞争获胜的筹码。

最后，比尔·盖茨的创意还在于拉苹果公司入怀，以缓解其他大的软件公司联手开发的Java程序语言所造成的威胁程度。

可见，作为策划人，创意能力是最基本的素质。

2 创新能力

策划与创新就像一对形影不离的孪生兄弟，任何高明的策划都离不开创新。

市场变幻莫测，竞争日趋激烈，现代策划者必须要善于从实际出发，敢于承担风险，不断创新。惟有及时抓住问题，解决问题，创造性地开展工作，才能使