

● 刘孝好 甘宗英 主编

企业策划 的方法与 技巧





中财 80007059

企业策划的方法与技巧

刘孝好 甘宗英 主编

C0103/01



434583

中央财经大学图书馆藏书章

号

7272/18

北京经济学院出版社

(京)新登字 211 号

图书在版编目(CIP)数据

企业策划的方法与技巧/刘孝好,甘宗英主编. —北京:
北京经济学院出版社,1995.5

ISBN 7-5638-0462-5

I. 企… II. ①刘… ②甘… III. 企业管理—经营决策
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 05892 号

北京经济学院出版社出版

(北京市朝阳区红庙)

北京通县永乐印刷厂印刷

全国新华书店发行

787×1092 毫米 32 开本 9.125 印张 203 千字

1995 年 5 月第 1 版 1995 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

印数:00 001—8 000

定价:7.70 元

编者的话

马克思指出,最蹩脚的建筑师从一开始就比最灵巧的蜜蜂高明的地方,就是他在建筑之前,已经在自己的头脑中把它建成了。这段话表明,人类和其他动物相比,其最大差别就在于人类的一切活动都是为达到一定目的而从事的一种有意识、有组织的社会活动。为了实现预定的目标,人类在行动前,总要对人、财、物、信息、时间等要素进行合理的安排和事先的筹划。社会愈进步,科学技术愈发展,商品经济愈发达,人们进行的活动愈复杂、愈重要,这种事先筹划和安排也就愈紧迫、愈重要,而这种为达到预定目的而对未来行为与活动进行事先谋划、设计和计划的活动,就是策划。打开人类历史的每一页我们都可以发现,每一个时代的物质文明和精神文明的发展,都与策划密切相关。

策划既是一门科学,又是一门艺术,它是科学和艺术的统一。自有人类社会和商品生产及交换以来就有策划术。可以说,人类社会的发展史和商品经济的发展史,就是策划业的创造史和实践史。策划伴随着人类的社会实践,伴随着商品经济的发展而发展。从战胜自然、改造自然,到国家的治理、民族的振兴;从纵横捭阖的人际交往、人生角逐,到硝烟弥漫、白刃相向的两军阵前;从发展经济、国际竞争,到商品经营、企业生存……无不需审时度势、顺应时变、驾驭矛盾、出奇制胜的韬略和战术。因此,古往今来,杰出的政治家、军事家、谋略家无

不重视对策划的研究,无不善于策划,善于决策,无不以谋取胜,以智胜人。

当代社会,科学技术水平突飞猛进,商品经济高度发达,企业竞争日趋激烈。面对这复杂多变的社会竞争,企业唯有多谋善断,精于策划,方能在千变万化的市场竞争中,以弱胜强,以少胜多,不断发展壮大,并立于不败之地。

但是,目前专门论述企业策划理论、方法、技巧方面的书籍还不多见,即使有也尚缺乏系统性、针对性、实用性。为此,我们做了一次大胆的尝试,编写出《企业策划的方法与技巧》一书,并力图做到将理论性与实践性、系统性和规律性、知识性与趣味性融为一体,使广大读者感到可读、可学、可用。

本书依据国内外有关策划理论,大量采撷企业策划实例,在回顾历史、展望未来、分析现状的基础上,针对策划家修养和策划过程中的棘手问题,围绕捕捉战机、借风腾云、出奇制胜、时间妙用、舌战群雄、转败为胜等专题,揭示了策划的一般原理、方法和技巧。愿此书对企业、对广大读者在市场竞争中进行有效的策划能助一臂之力。

本书在编写过程中,得到了北京三鸣生物工程有限公司诸位老总及北京商业管理干部学院管理系有关领导和同志的支持和帮助,还参考了不少书刊、报纸和国内外有关资料,在此一并致谢!

参加本书编写的有刘孝好(第一、二、三、六部分)、甘宗英(第四、五、七、九部分)、周明怡(第八部分)、安亚莉(第十部分)四位同志。全书由刘孝好策划,最后由刘孝好、甘宗英统纂、定稿。

企业策划是一个新课题,很多问题还有待进一步实践和探讨,加之我们受业务经验和理论水平的限制,书中不妥之处

在所难免,恳请策划界专家及广大读者不吝批评、指正。

编 者

1995 年 3 月于北京

目 录

一、他山之石 可以攻玉	
——策划,在历史的坐标上.....	(1)
1. 隆中相对一席谈,三分天下几十年	
——中国策划史上的盛举.....	(2)
2. 运筹于现在,决胜于未来——日本称雄	
世界的启示.....	(3)
3. 以笔代剑,智退敌兵——毛泽东智设	
“空城计”.....	(7)
4. 点石成金的策划家——尤伯罗斯“空手”	
办奥运	(11)
5. “凭票喝水”与“锱铢必较”——瑞士	
国际学术交流会上的新鲜事	(16)
6. 问苍茫大地,谁主沉浮——未来属于	
策划家	(18)
二、事在人为 天随人愿	
——做一个成功的策划家.....	(24)
1. 天下人,人人皆可策划——策划面前	
人人平等	(25)
2. 天下事,事事皆需策划——天下没有	
打不破的法则	(27)
3. 宇宙间,处处存在策划——世上充满了	

策划	(30)
4. 是常识,不是绝招——有志者事竟成	(32)
三、先不可胜 而后求胜	
——策划家修养之功	(40)
1. 优化知识结构——从福尔摩斯成为 神探谈起	(41)
2. 培养果敢决断的魄力——关于原子 弹试验的思考	(46)
3. 强化创新意识——美国 3M 公司开发 新产品的诀窍	(51)
4. 丰富想象力——贝尔是如何发明电话的	(57)
5. 开发创造潜能——曲别针的用途为何 能无限扩大	(64)
6. 提高创造技能——“庖丁解牛”妙在 何处	(71)
四、十月怀胎 一朝分娩	
——策划的运作过程	(75)
1. 组装市场,巧用弊端——牟其中 “飞天计划”成功之谜	(76)
2. 对症下药,药到病除——发现问题、 确定目标的方法	(84)
3. 欲有大手笔,先作小文章——信息 是企业策划的基石	(94)
4. 多多益善,有备无患——拟定策划 方案的技巧	(104)
5. 不求最优,但求满意——策划方案 优选的方法及原则	(112)

五、未战先算 多算者胜

——信息妙用的方法与技巧 (121)

1. 用师之要,在知敌情——无孔不入的
经济间谍..... (122)
2. 立体分析,综合判断——从股票大师
探听战争情报谈起..... (126)
3. 从历史预见未来——历史是预见未来
的镜子..... (129)
4. 强化现象透析,抓住事物本质——现象
考察是预测之母..... (131)
5. 注重定量分析,着眼强弱转化——巧用
数据信息..... (136)
6. 深谋远计,以迂为直——挖掘战略信息 (138)

六、用兵之法 贵在不复

——策划出奇制胜之道 (142)

1. 反弹琵琶——不循常规,突破思维定式 (143)
2. 事在人为——变不可能为可能..... (147)
3. 死而后生——为别人不敢为..... (152)
4. 出其不意,攻其不备——秘是兵胜要诀 (155)
5. 捷足先登,以快取胜——敢为天下先 (158)
6. 超凡脱俗,出奇制胜——以人所不意
之术,求人所共趋之利 (160)

七、借天下力 通四海神

——借风腾云之策 (163)

1. 借名钓利——巧借他人之名..... (164)
2. 借冕播誉——巧扬美名之法..... (167)
3. 借才生财——巧用人才之道..... (171)

4. 借鸡下蛋——巧用他人资金·····	(177)
5. 狐假虎威——巧用他人权威·····	(182)
6. 将顺东风,因势取利——巧抓机遇·····	(184)
7. 能用众智,无敌天下——巧用他人智慧·····	(187)
八、善用者多 妄用者少	
——妙用时间的学问·····	(191)
1. 谁赢得时间,谁就能赢得世界——时间与现代企业策划·····	(192)
2. 两眼一睁,忙到熄灯——时间浪费在哪里·····	(194)
3. 昨日已逝去,明日还没来——一切从今天开始·····	(199)
4. 不做过去和现在的俘虏——把握未来·····	(202)
5. 最紧迫≠最重要——优化时序·····	(205)
6. 拖拉与“有计划地拖延”——巧排事序·····	(208)
7. 开会也要算成本——时间的“投入”与“产出”·····	(211)
九、言之无文 行而不远	
——策划家的说理之术·····	(216)
1. 巧妇能为无米之炊——诸葛亮巧借“东风”的启示·····	(217)
2. 没有规矩,难成方圆——说理的一般原则·····	(220)
3. 顺水推舟,水到渠成——行之有效的说理方法·····	(226)
十、塞翁失马 安知非福	

——转败为胜之道	(247)
1. 失败是通向成功的阶梯——胜与败的 辩证法	(247)
2. 从四面楚歌中崛起——南京热水器 总厂转败为胜的启示	(250)
3. 审时度势,转败为胜——策划危机的 处理方法与技巧	(253)
4. 居安思危,有备无患——危机的预防 与避免	(261)
5. 逆境时效——困境中方显英雄本色	(269)
6. 屡败屡战——从失败中奋起的奥秘	(274)
参考书目	(278)

一、他山之石 可以攻玉

——策划,在历史的坐标上

当今世界是一个充满竞争的世界,天下鼎沸,群雄逐鹿,千崖争秀,万壑争流。作为主宰万物的人类和社会细胞的企业,无时无刻不处在优胜与劣汰、成长与衰亡之中。怎样才能在瞬息万变的市场上如愿以偿,在竞争中立于不败之地,已成为整个社会普遍关注的问题。

纵观古今,横看中外,那些在社会竞争中如鱼得水、叱咤风云的英雄人物,之所以在竞争中立于不败之地,究其缘由,不在上帝保佑、财神显灵,也不尽靠经济实力,而在于他们善于见机而作、出奇制胜,在于他们精于策划、多谋善断,在于他们掌握了一门在竞争中转危为安、避败趋胜的方法和艺术。对于置身于市场经济大潮的人来说,欲在竞争中求得成功,固然需要一定的物质基础和客观条件,但这并非是成功的唯一要素。现实中的许多人在创业前,他们既无资源、设备,又无资金、财产,但他们却凭借自己的智慧和力量,巧借他人“东风”,干出了一番惊天动地的事业。因此,只要我们肯于钻研,善于汲取他人的经验教训,真正掌握策划之法、取胜之道,就一定能在竞争中成为常胜将军。

策划是闪烁着胆略、学识和才干之光的综合艺术,严格说来,策划没有统一的模式和规律,而是“运用之妙,存乎于心。”

但是，“阵而后战，兵法之常”。策划如同战争，也有其基本的原则和方法。因而，看看别人走过的路，剖析一下他人成功策划的过程和方法，无疑有助于我们对策划的认识和了解。

1. 隆中相对一席谈，三分天下几十年——中国策划史上的盛举

“欲识天下分鼎处，先生笑谈图画中。”这是后人评价诸葛亮《隆中对》的诗句。在《三国志通俗演义》里，刘备是作为理想中的明主而出现的。他宽仁待民，注重意气，礼贤下士，求贤若渴，但由于缺少经天纬地的策划人才，在成就霸王事业的过程中，他却走过了一段最为崎岖的道路。

三顾茅庐前，刘备已有上报国家、下安黎民、恢复汉室的宏愿，但由于目标太抽象，策划不得要领，终劳而无获。他转战南北 10 余年，可谓屡战屡败，先后投曹操，事吕布，依刘表，靠袁绍，不但未能割据一方，甚至无立足之地。原因何在？罗贯中在《三国志通俗演义》里，借山林隐士司马徽之口，道出了刘备失败的原因——“左右不得其人”。刘备却不以为然。在他看来，武有关羽、张飞、赵云之流，文有孙乾、糜竺、简雍之辈，且忠心耿耿、尽心尽力，“左右不得其人”从何谈起？但在司马徽看来，“关、张、赵之流，虽有百万之敌，而非权变之才；孙乾、糜竺、简雍之辈，乃白面书生，寻章摘句小儒，非经纶济世之士，岂成霸业之人也？”“儒生俗士，不识时务；识时务者，在乎俊杰也。”那么什么样的人才是俊杰呢？司马徽认为，所谓“俊杰”就是能成霸王之根基的人，如张良、萧何、韩信之辈。刘备若成霸业，必须得到这样的人才。而眼下可供刘备选择的就有“卧龙、凤雏两人”，“两人得一，可安天下。”可见，刘备屡败的原因，在于他“左右不得其人”，缺少真正善于运筹帷幄、决胜

千里的经纶济世之士。

后来，刘备在徐庶举荐下，三顾茅庐，请出了诸葛亮。诸葛亮出山后，针对刘备陷入困境、难于自立的状况，客观地分析了天下形势。他根据曹操、孙权、刘备三人在政治、经济、军事上的各自优势与弱点，为刘备进行了战略策划，定下了“隆中对策”。这就是：曹操拥有百万之众，“不可与争锋”；孙权据有江东，已历三世，国险而民附，“可用为援而不可图”。而刘备当时尚无立锥之地，因而建立根据地就成为刘备争天下的先决条件。那么，从何入手呢？当时可图的只有荆州和益州两地。荆州“北据汉沔，利尽南海，东连吴会，西通巴、蜀，此用武之地，其主不能守。”益州“地势险要，沃野千里，实为天府之国”。“待天下有变，则命一上将将荆州之兵以向宛洛，将军身率益州之众以出秦川”。这样，不但可以图谋中原，且“大业可成，汉室可兴”。诸葛亮的隆中对策，不仅为刘备精辟地分析了天下形势，提出了明确的战略目标，且制定了联吴抗曹、先夺荆州后取益州的策略方法，使刘备豁然开朗，为之折服，以为“吾之有孔明，犹鱼之得水也。”此后，形势急转直下，刘备先后取得了博望烧屯、赤壁之战、夺荆州、进西川的胜利，终于成就了霸王之业，得与曹魏、孙吴鼎足而立。显然，刘备得诸葛亮，这是他一生事业转折的关键，是他成就霸王之业的重要原因，真是“隆中相对一席谈，三分天下几十年。”

2. 运筹于现在，决胜于未来——日本称雄世界的启示

第二次世界大战后，若是有谁预言 30 年后日本将成为世界第二经济强国，那他一定会被认为是个疯子。任何一个心智健全的人，都不会不看到日本经济面临着四大难以逾越的障碍：首先，日本的工业被摧毁，人民挣扎在死亡线上，通货膨胀

如脱缰之马,政治和社会组织也不复存在;其次,日本缺乏发展现代经济所必需的诸如煤、铁、石油等自然资源,并且只有14.8%的国土面积适于耕作;再次,大多数日本人只会讲日语,不懂英语,对美国、西欧各国的市场、文化传统和历史知之甚少;最后,战前日本产品在世界上以低劣著称,在很多人的观念里,冠以“日本制造”标签的商品意味着价廉、质劣。然而,日本人不仅克服了上述困难,医治好了战争创伤,而且一跃成为当今世界最令人害怕而又最受人尊敬的竞争对手。

当今,日本产品以“优质”、“优价”著称,尤其是它的耐用消费品畅销全球,可以说,无孔不入,无处不有。在世界汽车市场上它已压倒美国;在钟表市场上它已超过瑞士;在摩托车市场上它已战胜英国;在电视机、摄像机、光学仪器等行业,它正在抢夺德国、荷兰、瑞士等国的生意;在钢铁、造船、钢琴等传统产业部门,美国也受到了来自日本的严峻挑战;在机械、轻工、电子、高科技领域,日本也在全线出击,志在必夺……昔日用飞机、大炮未能征服的世界,今天却被日本人用技术和商品加微笑的服务征服了。在战后国际市场的竞争角逐中,日本人为何能成为佼佼者,力败世界强手,跃居世界第二经济强国,……这不能不引起我们的深思。我们认为,日本人在国际竞争中屡战屡胜、所向无敌,重要的一着,就是他们做到了妙算在先,以谋制胜。下面,我们以“丰田”压倒“大众”为例,看看日本人是如何开拓新市场、占领同行竞争者现有市场的。

任何一个欲参与某个特定市场竞争的企业都必然面临着这样一个问题:如何成功地打入市场,特别是打入国外市场。因为后者较前者需要更多的智慧和力量。过去几十年,日本人十分熟练地掌握了一套进入战略,使自己的产品渗透到了每一个想要进入的目标市场。虽然这些谋略和方法并非日本人

的发明,但他们能博采众长,扬长避短,图谋发展。纵观日本打入国外市场的过程,大体上可分为两步:进入前的活动,其作用在于识别机会,了解竞争对手,确定目标市场;营销中的策略,其作用在于为进入某一市场制定特殊的市场营销战略与战术。

为了成功地打入美国市场,丰田汽车公司的决策者们做了大量的准备工作。他们深知,“丰田”将要打入的是美国的小型汽车市场,而小型汽车市场是由德国大众汽车公司统治的。因而,成功与否取决于它能否对付“大众”的挑战并取而代之。为和“大众”较量,丰田汽车公司委托一家美国市场营销调查公司去访问大众汽车的拥有者,倾听他们对大众汽车的毁誉褒贬,了解这些消费者尚未满足的需求。然后,他们又详细研究了美国人的特性、交通条件以及顾客对“舒服”的评价。

通过调查,他们发现美国人把汽车作为地位或性别象征的倾向正在削弱,对汽车的消费更注重实用。美国人希望新型小轿车容易驾驶,且行驶平稳,能留给顾客腿部有更大的活动空间,但又希望能大幅度减少在汽车上的花费,做到耗油少、耐用、售价低、维修方便。另外,他们还发现,由于交通拥挤和交通条件的日益恶化,消费者特别希望购买停靠方便和转弯灵活的小型汽车。以上诸种“征兆”早已出现,但美国汽车制造商和大众汽车公司却视而不见。这种完全忽视顾客需求的做法,必然引起顾客的不满。

研究还表明,“大众”汽车之所以能在美国的小型汽车市场上占据霸主地位,是由于该公司建立了行之有效的服务系统,它所提供的维修服务成功地打消了美国消费者买得起、用不长、维修难的顾虑。

在上述调查研究的基础上,丰田汽车公司根据自身特点,

设计出了一整套打入美国市场的详尽营销战略。

(1)产品战略。生产小型的、经过改进和创新的“底特律式”轿车,增加产品的实用性。当丰田汽车公司生产的“光冠”牌轿车进入美国市场时,很快就被消费者所接受。这种轿车不仅在发动机功率和性能上比大众汽车公司的轿车提高了一倍,而且易于操作,省油,转弯灵活。此外,车外部造型美观,内部配备了美国人喜欢的柔软舒适的坐椅、柔色的玻璃和侧壁有白圈的轮胎,就连扶手的长度和腿部活动的空间都是按美国人的身材专门设计的。

(2)定价战略。以打入美国市场、扩大市场占有率为主要目的。“光冠”牌轿车的售价不到 2000 美元,在其后推出的“花冠”牌轿车,售价只有 1800 美元,加之维修费用低,丰田汽车给美国消费者的印象是物美价廉。丰田汽车公司进攻性的低价定价策略,在美国汽车市场上与大众汽车形成了直接对抗。

(3)销售渠道战略。由点及面,逐渐扩大。销售初期,丰田汽车公司将自己的重点集中在美国西海岸的四个主要城市和地区——洛杉矶、旧金山、波特兰、西雅图。这使得它能集中自己的销售力量,严密监视整个市场营销活动,在对一个地区完全渗透之后,再进入另一地区。为了扩大自己的影响,丰田汽车公司在销售过程中聘用了众多代理商。这些代理商不仅声誉好,而且具有经营外国产品的丰富经验。随着市场占有率的巩固和扩大,丰田汽车公司迅速增加了它的销售网点和经销商数量,并以发展经销商来弥补自己销售力量的不足。例如,1965 年,丰田汽车公司推出“光冠”牌轿车时,经销商的数量仅有 384 家,到 1970 年则发展到 1000 家以上。此外,该公司还以每辆车大约让利 181 美元的优惠条件扶持和发展自己的经销商。