

21世纪高职高专精品教材

市场营销类

营销策划实务

Yingxiao ceshua shiwu

杨劲祥 编著

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

21世纪高职高专精品教材
市场营销类

营销策划实务

Yingxiao cehua shiwu

杨劲祥 编著

江苏工业学院图书馆
藏书章

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press
大连

© 杨劲祥 2009

图书在版编目 (CIP) 数据

营销策划实务 / 杨劲祥编著. —大连: 东北财经大学出版社, 2009. 8

(21 世纪高职高专精品教材·市场营销类)

ISBN 978 - 7 - 81122 - 754 - 3

I. 营… II. 杨 III. 市场营销学 - 高等学校: 技术学校 - 教材 IV. F713. 50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 139070 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室: (0411) 84710523

营销部: (0411) 84710711

网址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

东北财经大学印刷厂印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm

字数: 438 千字

印张: 18 1/2

2009 年 8 月第 1 版

2009 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑: 张旭凤 时博 张晓丹

责任校对: 贺鑫

封面设计: 张智波

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 754 - 3

定价: 29.00 元

前言

纵观今天的营销活动，每一个成功故事的背后，都有一个精心的策划。特别是在当今竞争激烈、企业环境急剧变化的市场中，策划更是企业经营与管理不可或缺的核心环节。策划在我国近 20 年的发展中，历经了企业对策划的“顶礼膜拜”、对策划的“怀疑与否定”，到现在已经趋向于“逐渐理性”的过程。这不但有利于企业认识策划、运用策划，而且对策划业的发展也起到了巨大的促进作用。

营销策划是一门以培养学生对营销活动的规划和执行能力为主要目的的课程，它是对营销有关理论和知识的综合应用。本教材对课程内容体系作了较大的调整，具有较为鲜明的特色。

第一，在内容体系上作了较大的调整。营销策划不是市场营销的简单的具体化，它要求学生综合运用营销有关知识解决企业营销问题、达成营销目的。就目前开设营销策划课程的院校而言，学生在学习本门课程之前都已经学习和掌握了基本的营销理论和有关知识，因而，营销策划课程就不需要完全按照市场营销学的理论体系来构建。本教材保留了市场营销的策略部分内容，即 STP 策略和营销组合 4P 策略，而不再单独讲授每一个细节内容，强调营销策划的“综合性”，尽量避免与市场营销学的重复。

第二，强调实用性。这主要表现在：（1）根据营销策划“实践性”的特点，在课程内容上，主要讲述营销策划的现实操作要点，而不过多地进行理论方面的分析与解释；（2）注重实训，在每章后都附有一个经典的策划案例，供读者参考。

第三，强调策划思维和分析工具的应用。分析问题、界定问题和构思策略是策划的关键环节，分析工具和策划思维的熟练掌握是从事策划工作必不可少的，因而，本书以独立的章节对这些内容进行了介绍。

第四，案例的时代性和本土性。在选取策划案例时，充分考虑读者的实际情况，尽量选取近年来中国本土发生的经典营销策划案例。

第五，融入新的策划思想——策划资源整合。策划是连接目标和资源的桥梁，任何策划都涉及对资源的运用。资源的稀缺性特点决定了高明的策划往往需要整合企业的外部资源。

第六，工具式。采取图表的方式直观表示市场营销学的内容，以提示读者和供检索之用。同时，在附录中，提供了营销策划类的策划书的一般格式，以供读者在策划学习和工作中参考。

本书共 10 章，是按照营销策划运作的基本流程来组织的。

第 1 章主要介绍策划的概念和类型、策划的决策模式等一般理论，同时还介绍了策划在我国企业中的地位，策划人素养的要求和培养方法等。

第 2 章主要介绍营销策划的一般原理，包括营销策划的概念、营销策划的程序和原

则以及营销策划部的构建等。

第3章主要介绍营销问题的分析与界定，包括问题界定的方法与技术、市场信息的搜集方法以及常用的市场分析工具等内容。

第4章主要介绍营销策划的创意技法。这部分内容是构思营销策略的基础，也是策划中最基本和最重要的，主要包括营销策划思维、开发创造性思维的程序和一些策划创意技法。

第5章、第6章是营销策划的主要内容。第5章内容属于战略性的市场营销策划，主要包括市场细分、目标市场的确定和市场定位策略等内容。第6章营销组合策划属于战术性营销策划内容，它是在确定市场定位之后的一个营销策划环节，必须围绕市场定位来进行。

第7章主要介绍营销策划书的撰写以及如何进行策划方案提案。它包括两部分主要内容：一是如何把策划思想变为书面的策划书；二是如何准备提案。

第8章主要介绍营销策划方案的实施与控制方法。策划的实施与控制是策划不可忽视的一个环节，它往往决定了策划的效果与成败。

第9章介绍如何进行策划资源的整合，主要包括策划资源的类型、策划资源分析以及企业内部和外部资源整合的策略。这部分内容融入了比较新的营销策划思想，它对于开阅读者的策划思维、提升读者的策划水平有着重要的意义。

第10章属于“拓展性”内容。服务业与制造业在市场营销上有着相当大的差异，而我们经常接触到的市场营销策略与内容往往是基于制造业的，本章的内容对于读者从事服务业的营销策划大有裨益。

附录部分提供了几种常见的营销类策划书格式以及一份典型的新产品上市策划书文本，以供读者参考。

在本书的编写过程中，参考和吸收了近年来有关策划及相关学科的大量研究成果，特别是书中的案例，借鉴了不少资料，有些网络资料难以找到原文的作者，因此在书中未一一列出。在此，对有关的作者表示衷心的感谢！

虽然作者对本书的写作投入了大量精力，也在内容体系、策划方法、策划案例的本土性与时代性等方面做了有益的探索，试图将本书完美呈现，但是由于个人水平有限，错误之处在所难免，恳请广大读者批评指正（E-mail: yjxltxz@126.com）。

杨劲祥
2009年7月

目 录

第1章 策划概述	001
1.1 为什么要进行策划	001
1.2 策划的概念	003
1.3 策划的类型	008
1.4 策划的决策模式	009
1.5 策划部门在企业中的地位	013
1.6 策划人基本素养的培养	015
第2章 市场营销策划概述	024
2.1 营销与营销策划	025
2.2 营销策划的程序	027
2.3 营销策划的基本原则	031
2.4 营销策划机构的构建	033
第3章 问题的界定及市场分析	041
3.1 问题的界定	041
3.2 信息的收集与分析	046
3.3 策划分析工具	049
第4章 营销策划创意技法	073
4.1 营销策划的思维方式	073
4.2 创造性思维开发流程	077
4.3 营销策划创意技法	079
第5章 市场定位策划	091
5.1 市场定位概述	092
5.2 市场定位的基本流程	093
5.3 市场定位的原则	105
5.4 市场定位的方法和策略	105
第6章 营销组合策划	117
6.1 营销组合的概述	119
6.2 营销组合策划内容	125
第7章 营销策划书的撰写与提案	160
7.1 营销策划书的结构与内容	160
7.2 营销策划书的撰写	165

7.3 营销策划方案提案	168
第8章 营销策划方案的实施与控制	186
8.1 市场营销策划方案的实施	186
8.2 市场营销策划方案控制	188
8.3 进度计划技术	194
第9章 营销策划资源整合	206
9.1 企业资源概论	207
9.2 企业资源分析	210
9.3 企业资源整合策略	212
9.4 整合资源的特殊手法——借势	220
第10章 服务营销策划	228
10.1 服务营销的整合国想	228
10.2 服务营销三角形分析	232
10.3 服务营销扩展组合	233
10.4 服务营销战略策划	235
10.5 服务营销组合策略规划	240
附录1 营销类策划书格式	259
附录2 实用营销策划方案选编	268
主要参考文献	289

第1章 策划概述

学习目标

通过本章的学习，要求学生：

了解进行策划的原因和策划的主要类型；理解策划的含义和策划的决策模式；掌握策划部的职能及其在企业中的地位；策划人应该具备的素养。

引例：“隆中对”——一份出色的战略策划方案

自董卓以来，豪杰并起，跨州连郡者不可胜数。曹操比于袁绍，则名微而众寡。然操遂能克绍，以弱为强者，非惟天时，抑亦人谋也。今操已拥百万之众，挟天子而令诸侯，此诚不可与争锋。孙权据有江东，已历三世，国险而民附，贤能为之用，此可以为援而不可图也。荆州北据汉、沔，利尽南海，东连吴会，西通巴蜀，此用武之国，非其主不能守，此殆天所以资将军，将军岂有意乎？益州险塞，沃野千里，天府之土，高祖因之以成帝业。刘璋暗弱，张鲁在北，民殷国富而不知存恤，智能之士思得明君。将军既帝室之胄，信义著于四海，总揽英雄，思贤如渴，若跨有荆、益，保其岩阻，西和诸戎，南抚夷越，外结好孙权，内修政理；天下有变，则命一上将将荆州之军以向宛、洛，将军身率益州之众出于秦川，百姓孰敢不箪食壶浆，以迎将军者乎？诚如是，则霸业可成，汉室可兴矣。

《隆中对》是诸葛亮对当时政局的分析，并且针对刘备集团的艰难处境提出的具有远见卓识的战略方针。在准确的形势分析的基础上，提出了明确的、切实可行的战略目标和战略实施步骤。

综观后来的历史进程，诸葛亮在《隆中对》中对当时形势的分析，基本上是符合客观实际的，为刘备集团制定的战略决策，大体上也是行之有效的，也正是这个优秀的“策划方案”成就了刘备的霸业。

为什么要进行策划

古人云：“凡事预则立，不预则废。”预，是指预备、准备、策划。策划，古已有之，但大都是与战事有关的。我国五千年的历史长河中，出现过无数的策划家，也留下了相当多的经典的策划案例。孙膑用“逐日减灶”计败庞涓，苏秦和张仪的“合纵”和“连横”之策，诸葛亮的“空城计”、“七擒七纵”等等都可看作是策划大师的杰作。

市场的竞争日趋激烈，企业成功需要的不仅是勇气、激情和信念，更需要智慧和办法。于是，商业上的策划便在这种形势下诞生，并频频出现于人们的口中和各种媒体

上,成为一种流行的商业操作手法。在我国,策划最早出现在20世纪80年代后期,其形式主要是营销“点子”、营销“创意”、广告策划和公关策划等。进入90年代中期,我国的经济高速发展,市场经济体制的逐步建立大大刺激了生产力的发展,同时市场竞争也更加激烈。于是,对市场营销策划的研究和实践也从“点子”、“创意”等逐步转向引进西方科学的咨询理论、策略、方法和案例,并结合中国的市场特点探索中国策划。策划的主体也由企业职工、部门经理、兼职者转化为专业性的广告公司、公关公司、文化传播公司、形象设计公司、咨询公司、顾问公司、营销策划公司等法人实体。与此同时,“策划”也正式成为一种职业。

策划业的迅猛发展与策划对企业的重要性是分不开的。

1.1.1 策划是高层决策的依据

企业高层主管每天最重要的工作就是做决策,而在现代复杂而且竞争激烈的商业环境中,仅仅依靠老板的“一人决策”的决策模式已不适应时代的需要,取而代之的是“团队决策模式”。而通过发挥团队的经验、智慧制作出来的方案往往具有更高的质量,这些方案就是高层进行决策的依据。比如,由于最近市场竞争对手大幅度采取降价竞争手段,对本公司市场占有率构成很大影响,此时高层主管必会交代策划人员,提出竞争对手降价对本企业的影响与对策的策划报告,以作为决策的参考。

1.1.2 策划是应对同业竞争的利器

现代企业来自同业竞争的压力非常大,持续不断地面临同业价格竞争、促销竞争、大客户抢夺竞争、策略联盟竞争、通路竞争、人才争夺竞争等多元化、多层次的激烈竞争。在这种情况下,企业必须发挥强大的“策划力”,做好竞合分析、SWOT分析,提出有效的应对方案,这是企业面对同业竞争的强大利器。

1.1.3 策划是应对日益复杂的经营环境变化的需要

企业面对的竞争来源,不只是竞争对手,还有变化多端的经营环境。这包括政治法律环境、经济环境、产业环境、社会文化环境、人口环境、科技环境、消费者环境、供应商和分销商环境等等。这些环境均是动态的,时刻影响着企业的运营及绩效。只有通过剖析日益复杂和急剧变化的经营环境,并制订出相应的策划方案,企业才能够得以生存和发展。

1.1.4 策划是“执行”的基础与考核的根据

从决策的观点来看,所谓的管理循环是:策划—执行—考核。从这个意义上我们可以说,策划方案是执行的基础和执行之后的考核依据。策划工作已成为企业管理之首要功能,“好的策划方案,不一定能成功;但没有好的策划方案,则一定不会成功”。策划工作与策划方案确实相当重要,有了好的策划方案,执行起来就会有秩序、有章法,而且也能落实考核的目的,否则就无从考核。

1.1.5 越来越复杂的管理、营销工作更需要策划

企业的管理、营销工作越来越复杂,尤其是当企业规模不断扩大、产品线及市场细分日趋精细化时,必须透过团队的策划、执行及控制,才能顺利运作。另一方面,中期性(3~4年)及长期性(5年以上)的策略性方案日益重要,当时间拉长之后,必须要有系统的、有逻辑性的、有前瞻性的系列中长期调研分析及策划方案,这样才能为公司与整个企业集团发展提供保证。

1.2 策划的概念

1.2.1 策划的概念

策划,是指筹划、谋划。简单地说,就是出点子、拟方案、提建议、定谋略。其目的是以最少的人力、物力、财力来获得某种最佳的效果。对“策划”一词,目前有多种理解,具有代表性的大致有以下几种:

- (1) 策划,就是出主意,俗称点子,即解决某一问题的创意思维。
- (2) 策划就是规划、计划,即从方案构思、实施到评价的规范程序和科学的方法。
- (3) 策划就是执行导演职能,要使用各种方法,制造轰动效应,取得大众的支持和欢迎。
- (4) 策划就是“杰出的创意×实现的可能性=最大期待效果”。

可以看出,以上四种理解分别侧重于:创造性(innovation)、技术性(skill)、艺术性(art)和有效性(effect)。

策划作为一种观念、思维或行为形态,已被人类广泛运用,并深刻地影响着人们的生活。然而,策划活动的多元化,也导致了策划含义的多元化,人们从不同的角度来界定策划,给出不尽一致的定義和分类。这些定义和分类有的仅仅局限于策划的某一方面,但都是对策划某个界面的剖析。通过对其比较研究,可以更准确地把握策划的灵魂。综合各方观点,总结如下:

策划就是策略、谋划,是为达到一定目标,在调查、分析有关材料的基础上,遵循一定的程序,对未来某项工作或事件事先进行系统、全面地构思、谋划,制订和选择可行的执行方案,并根据目标要求和环境变化对方案进行修改、调整的一种创造性的社会活动过程。或者策划可以简单地表达为:为了达到预期目标,运用科学理论和方法,创造性地构思、生成、执行最佳方案的设计过程。

1.2.2 策划概念的内涵

策划概念的内涵为:

(1) 策划必须达到一定的预期目标。所有的策划都是围绕目标而展开的,没有明确的目标,策划就失去了方向。目标是策划的导向,同时也是检查策划效果的依据。

(2) 策划在本质上是一种运用脑力的理性行为。在整个策划过程中,从市场调研与分析、问题界定开始,直到方案的实施与调整,都应该是运用科学的方法来完成的。因此,各种策划人员必须尽可能运用系统化的相关数据来选择目标、方向、策略、做法及最切合实际的执行方案。当然,公司的决策也不可能都是百分之百的理性与数据化,因为影响决策的环境具有不确定性,但不论如何,策划与决策仍然要以理性为主轴,而把“赌性”及“感性”降至最低。只有这样,才能把公司未来的风险也降至最低。

(3) 策划要看现在,但更重未来。策划所考虑的问题,除了现在的问题外,更重要的是未来,也就是要检讨、探索公司未来的方向、策略、目标、做法以及可执行的方案。基本上所有的策划都是关于未来的,也就是说策划是针对未来要发生的事情做出当前的决策。换言之,策划就是找出事物的因果关系,衡量未来可采取之途径,以之为目前决策的依据。即策划是事先决定做什么、何时做、如何做、谁来做。策划如同一座桥梁,它连接着我们目前之地和我们要经过之处。

(4) 策划是一种逻辑程序和动态过程,是一种连续不断的行为。策划的程序主要

经过：分析现实环境—了解自身的优缺点—设定策划目标—拟订策划方案—编制执行计划（包括政策、计划、预算、日程安排、人力等多项内容）—方案实施与回馈信息—再策划等。这些步骤是周而复始的，直到策划目标达成，策划项目才结束。因为策划是因为环境变化而存在，公司所面临的经济、法律、科技、社会文化、供应商与竞争者等环境每天都在变动，因此策划也必须跟着动态地、弹性地应变。

(5) 策划是一项系统活动。从构思的角度看，考虑问题必须全面，即要用联系的观点来看问题；从生成的方案来看，必须是一个整合方案，而不是“头痛医头，脚痛医脚”的单个方案。策划讲究的是多方面的配合，从实施方面来看，它要求各环节必须按程序互相协调，人、财、物等企业资源必须合理安排妥当。

(6) 企划是一项具体的活动方案。策划不能“纸上谈兵”，而要落到实处，在方案中，对做什么、如何做、由谁做、在哪里做、费用多少等问题都必须明确。

(7) 策划是整合科学。策划通过全新的理念和思路，对各种要素、资源重新组合，使之产生“1+1>2”的效果，甚至产生原子裂变式的市场效应和经济效益。策划运用的资源，可以是企业拥有的内部资源，也可以是企业所整合的外部资源。通过企业内外资源整合，特别是对外部资源的整合，达成企业目标，是策划的精髓。

(8) 策划的本质和核心是创新。创新是策划的灵魂，没有创新的策划，就成了一份平庸的计划。创新就是不雷同，我们在做策划的时候，一定要把“创新”置于脑中，大胆设想，小心求证。

1.2.3 策划的本质

为了更深刻、更准确地把握营销策划这门多元化的综合性学科、把握策划的精髓，我们有必要进一步了解策划的本质和特征。策划作为管理活动和决策活动的先发设计和前导程序，其本质特征集中反映在竞争性、前导性和科学性三点上。

1) 策划的竞争本质

竞争本质是指策划的起源和发展，是不同时期的竞争需要。从中外策划思想的发展可以看出，哪个社会发展时期存在竞争，哪个时期就需要策划，竞争得越激烈，其策划活动就越频繁，策划思想就越丰富。反之，哪个时期集中统一，缺少竞争，哪个时期就缺少策划活动。战国时期、三国时期的政治竞争、军事竞争很激烈，因此，这两个历史时期策划人才济济，策划活动频繁，奇谋妙计层出不穷，策划思想极大丰富。《孙子兵法》和《三国演义》这两部被西方企业界视为宝典的名著，就是丰富的策划思想的历史写照。

现代社会各方面的竞争比古代更为激烈，尤其是经济方面。俗话说：“商场如战场。”我国目前正向市场经济全面迈进，加入WTO后的国际化经营，更使竞争白热化，策划也成为了举足轻重的一环。

2) 策划的前导本质

前导本质是指管理决策和经营计划的生成需要以策划为前提和依据。从策划的起源和发展的全过程看，无论是不同性质的社会还是不同的历史发展时期，无论是经验策划还是科学策划，为了保证管理活动和决策活动的理性化、科学化和效能化，都要在管理和决策之前进行科学的、理性的策划活动。从这个意义上讲，策划就是企业经营决策的前导活动。管理决策理论学派的创始人 Herber Simon，把决策程序划分为情报探索阶段、方案拟订阶段和方案选定阶段，并把这三个阶段分别称为参谋活动、设计活动和选

择活动。这三个阶段是一个完整的决策过程，都应当加以重视，不能以对某一阶段的加倍重视来弥补对其他阶段的忽视。Simon 所言的参谋活动和设计活动正是决策之前的策划活动。

3) 策划的科学本质

科学本质是指策划在应用于管理科学、决策科学和计划科学的同时，其自身也向科学化方向发展，呈现出一个由经验策划向科学策划发展的过程。随着社会的进步与科学技术的发展，特别是系统论、信息论和控制论等相关学科的进一步成熟，以及信息收集、数据处理和模拟分析能力的快速提高，策划这门学科的科学化进程会进一步加快。

1.2.4 与策划相关的几个概念

1) 策划与计划

策划与计划不同。策划近似英文的 strategy 加 plan，而计划近似于英文的 plan。总体而言，计划是按经验和常规对企业活动涉及的人、财、物率先所做的安排和平衡，而策划更强调创造性、主动性、针对性，它不拘泥于以往的经验。两者具体的区别见表 1—1。

表 1—1

策划与计划的区别

策划	计划
必须有创意	不一定有创意
自由，无限制	范围一定，按部就班
掌握原则与方向，表现为战略决策	处理程序与细节
What to do? (做什么?)	How to do? (怎么做?)
灵活多变	灵活性小
开放性大	保守性大
挑战性大	挑战性小
需要内外信息	不一定需要外部信息

需要注意的是，策划与计划也有一定的联系。面对一个将要解决的问题，往往是先策划后计划。计划是具体的实施细则，任何策划都必须“计划化”，即最终落实到一个或多个计划来实施。但并非所有的计划都隶属于某一策划，有的计划是长远的目标打算，不具备现实的操作性；有的计划是常规的工作流程，不具备创新性。

策划和计划是所有企业经营过程中不可或缺的。在进行经营决策时，强调策划；而在执行这一策划时则强调计划。计划是体现执行力的一个重要因素，策划则更多地展现企业的创造性。因此，企业在不同的时段或阶段，对策划和计划会有不同的重视程度。同时，它们也会由企业不同的部门来制订和执行。

2) 策划与点子

策划不同于一般的点子。策划是系统有序的创造性活动，遵循一定的运行程序，体现为可执行的策划方案；点子往往是经过一定思考，在瞬间产生的突破，是思维者灵感的火花。策划往往是一个复杂的综合过程，要经过调查、谋划、评价、反馈等多道程序，出点子只能算是策划程序中的一部分。如今，策划已成为与战略学、计划学、规划学、决策学、运筹学、系统论、控制论等学科紧密联系、相互交叉又相对独立的学科。

3) 策划与决策

策划与决策不同。狭义的决策就是做决定，是对已形成的策略和方案进行选择 and 确定，重在优选方案，以抉择为重点；而策划重在设计方案，以创造为主。从这个意义上说，策划是决策的前提和依据。而广义的决策不是指最后一刻的选择，它不仅包括方案的选择，而且还包括这些备选方案的构思、设计、评价，是一个完整的过程，从这个意义上讲，策划就是决策。

4) 策划与企划

“企划”一词，20世纪60年代首先在日本出现。对其本质内涵，学术界目前说法不一，没有形成一个统一的定义，它主要是指为了实现目标而制定谋略、计策的工作。对于“企划”一词，有的学者把它看作是“企业策划”的简称，是对企业将要进行的各种商业活动的策划；而有的学者则认为企划就是策划，只是由于日本、东南亚、中国港澳台等国家和地区的习惯翻译而称为“企划”而已，它的含义与策划一样广泛，既包含“企业策划”，也包含其他非企业的，如军事、文化方面的策划。本书采用后者的观点。

5) 策划与咨询

策划与咨询是两个既互相联系，又有所区分的不同范畴，不能把它们完全割裂开来。咨询业在国外被称为“软件企业”、“头脑机构”或“智囊团”，在英语中，咨询（consult）有磋商、会诊、评议的意思，在汉语中咨询含有询问、谋划、商量的意思，两者含义近似，从这个意义上看，国外的咨询业近乎于中国的策划业，咨询与策划本质是一样的，但中国的策划涵盖更宽，运用行业更多。从中国行业发展历程来看，策划业不等同于咨询业，但两者又互相交叉。中国咨询业产生于80年代初，而中国策划业兴起于90年代初，比中国咨询业起步要晚10年。在这个过程中，中国经济、政治发展的背景有了不同的变化，市场经济越来越成熟，企业从过去“拍脑袋”的决策思维模式正转向借助“外脑”进行科学决策的新思维模式，策划业因此更接近市场，更年轻化、更专业化。中国咨询是沿着从工程咨询、法律咨询、农畜牧业咨询到科技咨询、管理咨询这样一条路走过来的；中国策划是沿着从广告策划、公关策划、营销策划、战略策划、品牌策划这样一条路走过来的。

从行为主体来看，企业内部可以成立策划部门，但通常不能成立咨询机构。咨询必然是决策建议主体与决策行为主体的分离，而策划则可能分离也可能合一。甚至可以说，系统而有目的的思考并付诸行动都可以理解为策划，而咨询是受委托提供决策建议。

从实施过程来看，策划活动大多面对的是非常规性问题，需要给出创造性的解决方案，咨询活动大多面对的是常规性的问题，主要依靠已经比较成熟的理论与方法提供针对企业现状的解决方案。策划活动与咨询活动尽管都是智力活动，但相对于决策还是有所区分与侧重。第一，决策之前可以没有咨询，但不能缺少策划。决策主体可以有“自策划”过程，是咨询活动所没有的。第二，咨询的服务主体可以是各类组织，也可以是个人，如个人的法律、购物、购房、升学、就业咨询等，但策划活动主要服务于各类组织，个人委托的策划很少。第三，策划活动与决策紧密相关，往往策划之后就伴随着决策，但咨询可以与社会组织的决策活动有直接关系，也可能与决策无关。如管理咨询，既可以与企业重大经营活动相关，也可能只帮助企业解决一个技术问题，不关乎决

策。总体而言，策划与咨询在实施过程中既有类同又有所区别，存在着部分叠合关系。

从职业特征来看，咨询倾向于职业化，策划则强调谋略性。咨询在西方是伴随于特定职业产生和发展起来的，其职业倾向毋庸置疑，而“策划”可能是职业，也可能是一种单纯行为，强调的是与盲目行为相反的谋略性。

从运营机制来看，咨询是一种收费的委托决策建议行为，本质上是商业化和市场化的行为，而策划则可能是收费也可能是不收费的智慧活动，比如社会组织部门内部的策划部门，其所从事的全部工作都是智慧活动，但并不直接收取费用，运营机制属于组织内部职能部门的日常运作。针对个人的策划活动，如人生策划、职业策划，往往是朋友与长辈的个人建议，而非商业化的收费行为。

通过上述分析不难看出，策划与咨询是相通的，它们都是一种智力活动。咨询与策划都有一定的程序与规范，其内涵与外延基本上是一致的，这应该就是两者的共同之处。因此，在很多时候，出现了两个词汇混用的情况，甚至出现“咨询策划”的用法。

1.2.5 常见的策划误区

我国的策划业从产生到现在不过十多年，经历了对策划的懵懂、迷信、怀疑和理性分析等几个阶段，在这些阶段中，存在着对策划的种种误解或偏见，常见的主要有：

1) 策划越复杂越好

很多人认为策划一定需要复杂的构想，策划越复杂越好。其实，策划并不像想象的那样困难，只要能解决问题，达成目标，最简单的策划就是最好的策划。策划可以被形象地描述为先挑选剧本然后对观众演出的过程，策划最主要的是要站在观众的立场上，演出简单、易懂、有趣的“戏剧”。

2) 策划有固定的模式可循，只需要“照葫芦画瓢”

策划虽然有一定的规律可循，如策划的程序、策划的原则、策划思维的方式方法、问题的分析方法等等，可以在不同的策划实践中遵循和应用，但具体策划的内容由于策划对象及其环境的差异，不可千篇一律，切忌生搬硬套、刻意模仿。别人的成功经验不一定适合自己，所有设计必须符合企业实际。如果把别人的策划方案原封不动地照搬过来，很可能导致“药不对症”，而且伤害企业本身，造成资源浪费、机会浪费、形象受损。

3) 策划是“包治百病”的良方

随着市场竞争的激烈，企业在经营与管理中遇到的难题越来越多，一些管理者就把解决问题的希望几乎完全寄托在某些策划人的策划上，这是很危险的。事实上，企业自身练功是最重要的。把希望寄托在策划上并不能解决企业长期发展的问题，企业自己的综合素质和领导者的综合素质往往决定企业的成败。而且好的策划方案也只有得到严格的执行，才能产生应有的效果，否则再好的策划方案也只是停留在纸上，不会起到任何作用。

4) 只要作出策划书就万事大吉了

策划是一个循环活动，策划书的完成只是完成了策划流程的一部分，之后还需要拟订策划方案的执行计划并实施，还要对实施过程中的偏差进行纠正，如果由于企业内外环境发生了变化而影响了策划方案，则还需要对方案进行调整。目前，很多企业和策划公司的争执的发生往往就是因为策划公司并没有实际参与到方案执行计划的制订和实施

中来，一旦策划失误就把责任推给对方。企业认为是策划方案存在问题，而策划公司认为方案不存在问题，而是企业没有按方案执行。所以不能认为只要作出策划书就万事大吉了。

5) 只要有专业知识就能做出与众不同的策划

策划是一个涉及面非常广的系统工程，策划人员只有某一方面的专业知识是远远不够的，必须打破人文、自然、社会等领域的界限，每天一点一滴的积累经验和信息，不断地获取科学知识。现在，那种只依靠一个“能人”就能策划的时代已经逐步远去，取而代之的是具有合理知识结构的“策划团队”。世界上没有完美的个人，只有完美的团队。每个人都倾向于用自己的经验、观点分析、认识问题，在策划中要注意避免仅从本专业看问题。

6) 策划是天马行空

策划的本质是刻意创新、灵活多变，不受固定模式的约束，在策划的创意阶段尤其如此，采用多种方法产生思想火花，寻求“点子”，似乎可以认为此时的策划就是在“天马行空”。然而仅仅这样是完全不够的，策划还必须结合实际情况，脚踏实地地进行调研分析，使策划方案具备实用价值，具有可操作性，方案中所需的人、财、物等各种要素，企业是具备的或是可以为企业所用。

1.3 策划的类型

策划内容涉及面十分广泛，它几乎涵盖了社会、经济、军事、文化等各个方面。根据不同的标准可以分为很多种类型。

1.3.1 策划的类型

1) 按照策划涵盖的领域划分

按照策划涵盖的领域，策划可以分为如下几种类型，如图1—1所示。

2) 按照策划级别及功能划分

对于企业策划，中国台湾的戴国良博士总结归纳了企业的策划类型，把策划分为三大群及十一大类：^①

第一群属于最高层级的企划案，即“战略层级企划案”（strategic planning），包括经营（策略）企划案及投资企划案两个大类。这些企划案将影响公司的策略性定位、持续竞争优势及长远发展。

第二群属于创造营业收入及获利来源的“营运层级企划案”（operational planning），包括研发企划、生产企划、销售企划及行销企划等四个大类。

第三群则属于支持营运活动的“支持幕僚层级企划案”（supporting staff planning），包括财务企划、组织及人力资源企划、资讯企划、法规企划及管理企划等五个大类。

1.3.2 常见的策划类型

从当前实践来看，大部分策划活动都是围绕着企业经营行为展开的，如广告策划、投资策划、公关策划等。目前，比较常见的策划活动主要有以下类型：

(1) 战略策划：是一个制订企业中长期发展方案并实施的过程。

(2) 投资策划：是一个制订企业中长期投资方案并实施的过程。

^① 戴国良：《策划文案完全指南》，汕头，汕头大学出版社，2005。

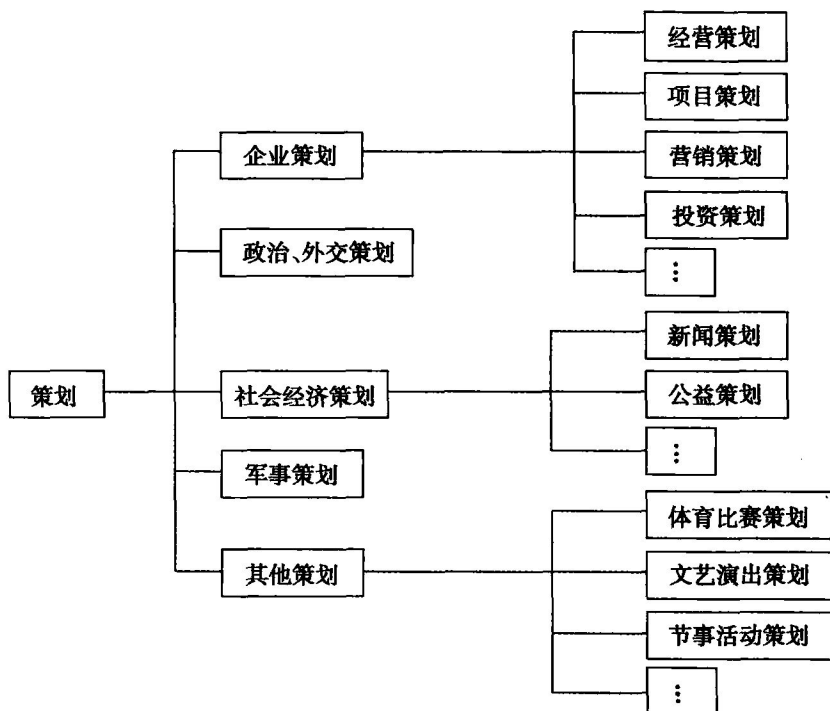


图 1—1 按涵盖领域划分的策划类型

(3) 项目策划：主要是针对企业要开展的各种商业项目的策划。既包括需要进行基本建设的项目，又包括不需要进行基本建设、不需要固定资产投资的项目，如商业文艺演出投资。

(4) 营销策划：主要针对企业营销过程中的各个环节制订新的营销策划方案。既包括企业整体营销的策划方案，也包括某一营销环节的策划方案，如产品策划、品牌策划、广告策划、公关策划、促销策划等。

(5) 活动策划：通常是指制订各类社会活动以及商务活动策划方案并实施的过程，如会议策划、庆典策划、招商策划、会展策划、节事活动策划等。

1.4 策划的决策模式

1.4.1 决策过程

决策从狭义上说是不同的方案作出抉择的过程，而广义的决策则包含了决策方案的制订与选择等的全过程。一般认为，决策需要遵循有逻辑顺序的决策步骤进行。在此介绍几位学者的观点。

1) Herber Simon 有关决策过程的观点

Herber Simon 认为决策过程可以分为如下三个步骤：

- (1) 情报活动。决策者研究环境，收集有关决策情报，是决策的前提条件。
- (2) 设计活动。决策者发明、拓展和分析可能采取的行动方案。
- (3) 抉择活动。决策者从拟订的可能的行动方案中选取一个方案。

2) Henry Mintzberg 有关决策过程的观点

Henry Mintzberg 也认为决策过程可以分为三个阶段：

(1) 判断阶段。决策者发现问题或机会并进行分析。他认为，严重的或突发的问题无法进行广泛的、系统的分析，但是中等程度的问题是需要分析的。

(2) 发展阶段。决策者探寻现成的标准解决方案（或办法），或者设计一个全新的、量身定做的解决方案。他认为设计的过程是一个分析、尝试的过程，并且会错误不断，在这一过程中，决策者对于如何解决问题只有一个模糊的概念。

(3) 选择阶段。决策者从解决问题的方案（或办法）中做出选择。有三种做出选择的方法：通过决策者的判断；通过对被选方案的逻辑的、系统的分析；当选择设计到众多决策者或利益群体的时候，通过讨价还价做出选择。

3) 其他学者的观点

还有的学者认为，决策过程有如下六个步骤：

- (1) 明确问题。
- (2) 分析问题。
- (3) 列出所有可能的解决问题的方案。
- (4) 决定最好的方案。
- (5) 将决定转化为有效的行动。
- (6) 监控、评估结果。

以上各专家有关决策过程的观点虽然不尽相同，但本质内涵都是一样的。

1.4.2 决策模式

决策模式，就是决策行为模式的简称，是决策者有规律地反复出现的决策活动形式。从总体上看，决策模式可以分为两大类：理性决策模式和有限理性决策模式。这里先介绍理性决策模式，有限理性决策模式将在后面予以介绍。

1) 理性决策模式的步骤

理性决策模式是一个经典模式，这个模式认为决策制定是一个完全理性的过程，决策者可以通盘考虑所有备选方案，探索所有的备选方案可能产生的结果，然后做出一个决定，把实现目标的机会最大化。根据这一模式，决策过程可以分解为几个合乎逻辑的步骤。常见的是六个步骤的模型，如图 1—2 所示。

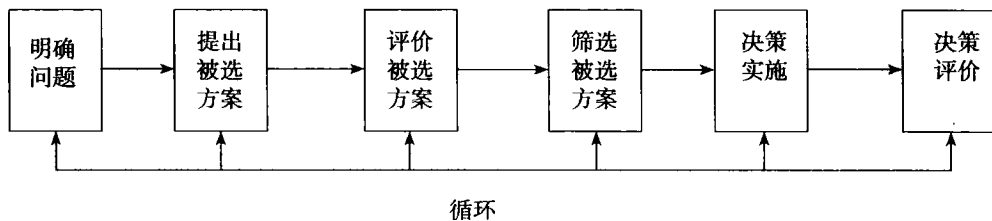


图 1—2 理性决策模式的步骤

(1) 明确问题。所谓问题，就是组织现有绩效和期望之间的差距。决策的第一步是明确问题，决策者要经常检讨以下问题，即：什么问题（what）、哪里出的问题（where）、什么时间出了问题（when）、与先前设定的实施标准的偏差有多大（how big the deviations are）。明确问题是一个比较复杂和困难的工作。决策者对问题要非常敏