

上 篇

项目构思与程序

何谓“项目”？项目有别于工商企业、建筑工程、科研课题，一般来说它周期短而时效长，投入少而产出多，因此人们常常将它作为项目单列，让它超常规运作，顺市场生存。时下大酒店开出的钟点房服务相对于酒店常规业务我们就称之为项目。它因时而异、因地制宜，在一些地市、县镇，旅店既可以开设高考前的纳凉房，还可安排冬日里合家共用的洗澡房，方便群众，功利两全。

项目既然有着事半功倍的功效，自然需要策划，策划的第一要领便是构思。这无中生有是构思，锦上添花也是构思，然而这两种构思还只能说是平常的构思；明知故犯、化险为夷是高一个层面的构思；顶风劈浪、绝处逢生则需要更高层面的构思。前白云机场连续十几年高负荷运作，突破国际机场七分钟一个起落架次的航空惯例，硬是凭着聪明才智、精密计算，长年施行五分钟一个起落架次，最高峰时竟只要两分钟就完成一个起落架次，实现了世界之最。这种策划源于一种必胜心理的井然构思，即“有空间，就有机会”。构思要深入细致地作背景分析，又要有构思形成的必然过程，还须有思前想后的市场分析，才能心想事成，策划成功。

背景分析

项目构思要作背景分析，但千万不要把背景分析当作过场或虚拟，而应该把背景分析立刻化作构思的开始、策划的本身。

南京苏宁超市有一种便利店专门选择公交车站，它是把公交车站作为了背景，或者说叫“前景”更形象，事实证明公交车站后面的苏宁便利店比社区内的苏宁便利店生意要好若干倍。

星巴克广州首家店考虑再三，没有选择城市新区天河开店，而是在原国际商务区白云宾馆——花园酒店商圈临界区域的建设六马路开店，这一退一进又一退的策略显示了星巴克人并不把背景看成是择址的必然条件，而更多的自信是自己就是一道风景线，以星巴克咖啡店来作为整个商圈背景。

世界华商大会 2001 年选择南京召开，笔者应邀作情景策划。几经考察，我们选择了梧桐树作为第六届世界华商大会的情景标志。我们充分运用“家有梧桐，引得凤凰”、“叶落归根”等诸多中国化的思路作背景，引导老华侨、新侨少返乡问祖、寻访故园。他们来到自己的旧宅前，看到房前屋后的梧桐树因有人认养，依然郁郁葱葱，密闭成荫，心中万分激动，我们则抓住这个时机实施“催泪弹”战术，从而在招商引资、实业合作中赢得认同，促进了成功。

背景无论多么复杂都是可以温顺可以归顺的。

1997 年中国武术鼎盛，却归属混乱，鱼龙混杂，经营无序，国家体育总局有意清理，责成国家武术训练中心主抓。笔者受命于“危难之际”出任产业顾问一职，也就是说，一上来就不抓什么清理，而是着力产业服务。当时，全国武校武馆数以万计却分属于体委、教委、民委十几条线，很不便于行业管理与从业自律。于是我们在策划后做了

三件大事：其一是择址华中武汉体育学院举办全国武校校长、武馆馆长千人进修班，严格培训后颁发校长、馆长上岗任职证；其二是编印《中华武术大典》，将中国武术各流派各拳种汇于一册，并刊载名录；其三是在北京人民大会堂举行中国武术段位制授段仪式。一连三招促成全国武术业迅速归一，整个清理工作是以有偿服务、产业运作的方式进行的，既有政绩又有业绩，不仅没有被背景所困，反而以此作平台，在巧部署妙安排之下一举多得。

构思形成

纵观上述之例，似乎是构思紧贴着背景分析就可以形成。其实不然，许多背景有时会给我们一片茫然，毫无灵感，无所适从，这种时刻就需要海阔天空地冥思苦想，其结果会有多种：或茅塞顿开，像平遥国际影展以王家大院作背景，引来无数英雄竞折腰；或平中见奇，像安徽电视台一晚连演 4 集电视剧以提高收视率，增加广告量；或歪打正着，像中山市在城中心利用一个造船厂旧车间建了一个框架结构型公园，省心省事，省材省料。

构思也可以简单再简单，关键在于运用之妙。联席办公采取委托式办公成就了千百家内地公司在香港的注册申请，这些公司在香港注册时会获得一个香港办公地址，并会有专业公司帮助打理，注册公司只要做通信联络，而无需派人前往“联合署”办公。最简单不过的是只要下一句指令性规定，像“红桃 K”交代属下：广告刷到村头上；“天年保健公司”在大都市选择公园门口开店（拦截晨练老人）都是巧妙的构思。

在山重水复疑无路的时刻构思怎样形成？可以是复杂再复杂，再由复杂到简单，或者叫做复杂构思、简单表述。

广东东莞发展迅速，房地产如火如荼持续了多年后，出现滞销，成片的楼宇过剩，此刻，却有人偏向虎山行，有一个名叫第一国际的楼盘动土，房地产策划大家王志刚受邀担任主策划，经过周密调查、精心策划，王志刚硬是圆满地完成了委托，其思路是这样的：

- 东莞是一个国际制造业城市，外商云集；
- 城市中央有一个国际展览中心，展览不断；
- 而展览中心与市区有一定距离，与展不便。
- 因此：
- 展览中心要有多个中心配套服务；
- 博览中心将作为永不谢幕的展览陈列辅助展览；
- 交易中心与国际保持同步，即刻实现交易；
- 时尚中心与办展、参展、延展保持链接；
- 商务中心为策展、筹展、推展提供可能；
- 服务中心为与展、观展、执展保障后勤；

一切顺理成章，一切皆成需要，“第一国际”水到渠成。

市场评价

项目构思不是拍脑门，它既强调市场规律又提倡标新立异，因此，市场评价就成了一件必不可少之事。

项目策划评价有诸多要素，最重要的一条便是从策划本体的角度出发，预测这个项目在潜心策划下能不能成活，而不是做通常意义下的市场调查与可行性分析。我们经常听到的“创造性破坏”、“理解中执行”指的就是特定情况下的市场评价语言。这种策划虽然一时不易被人接受，只有当策划成果逐步显现的时候，人们才会啧啧称奇，才能认识其真谛。

2005年1月8日《中国民营经济报》创刊周年，这张羊城晚报集团中的成员报人才济济，周年志庆活动定为“中国民营经济十大风云人物暨民营经济报周年系列庆祝活动”。2004年12月初策划方案送来策划研究所做市场评价时，被我们基本上否决了。理由呢？首先是一个月时间要评出十大风云人物太草率，可能会出现“评上的不能出钱，出钱的未见得能评上”这样的结果。其次是活动主题不明确，评选与社庆不是一回事，可能形成局部独立，甚至对立，企业家会认为你报庆周年与我何关；你评十大风云人物，我凑什么热闹。如果评选活动搞不好，庆祝活动也不会热闹。像这类已定了盘子的业务仍然需要评价，否则将一事无成或是一筹莫展。评价结果告诉我们，类似这样的风云人物评选一定要有公众基础，评选项目与报社周年庆都必须与广大民营企业相关，使他们愿意积极参与，活动才会有虎虎生气。因此整个系列活动有重新架构的必要。

新创意的系列庆祝活动如下：

项目名称：民营经济 365

项目 1：选拔赛 别出心裁的新颖评选

“民营经济第二代优秀掌门人”推举活动

“‘名花有主’文秘选送（总监秀）”

“中国民营经济十大风云人物”评选

项目 2：庆祝会 聚升突显民营经济，值得讴歌颂扬

“民营经济在中国”授勋大会

“中国天地人”《民营经济报》周年庆笔会

项目 3：大年鉴 以史记的笔触描绘中国民营经济灿烂辉煌的一年

民营经济周年大事记（征集入选）

民营经济行业成果纪略（特写）

民营经济人物列传（群众评选）

第一章 概论

策划方法林林总总，可是谁能最快见效，谁是好中之优，谁的成本最省就成为策划中的策划，方法中的方法了。策划方法分别适应于策划主体自身和其他策划体，无论自身或其他都有个流派体系，各体系方法不一，但只要掌握平中见奇，众中择要，以支持决策，又将成为新一轮策划。

本章导论

1. 策划与相近概念

策划是有目的、有谋略，经过精心构思悉心布局的一种从思维到执行的过程，要实现的是以小搏大，以弱胜强，或是丢卒保车、全力护帅，或是声东击西，出其不意……

与策划相近的词语不少，像谋划、筹划、企划（日本说法），或是策略、策应、策反。与其相近的概念也有不少，常见又易于混淆的有计策、计谋；规划、计划；咨询、决策；构思、创意；甚至有阴谋、诡计；风水、周易；最容易被人误解的是策划人还经常被人问及你是搞广告的吧！或是出点子的吧！

2. 方法与相近说法

方法是关于解决思想、说话、行动等问题的门路、程序等法则与技巧，在策划中又经常被说成方略、方术；方法通常被理解成原则、要则、法则、方术。

方法是理论的具体化，经验凝练，掌握了方法便是稳操胜券的象征。方法不拘一格，具体问题具体对待，也就是采用具体方法。一把钥匙开一把锁是普通方法，一把钥匙开一百把锁是普遍方法；什么钥匙开什么锁这是对应方法，十把钥匙开同一把锁这是对等方法。

比方法高深的是道法，俗话说“魔高一尺，道高一丈”。只想不干，只说不干的永远是想，想法立体思维成为构想，构想融入艺术称为创意，创意突破式成为方法。办法是凡夫俗子都知道的，用法是前人传给后人的，文法规范文案，技法减轻强度，疗法调养身体，效法轻松便当，这一切全是方法的衍变，方法的生发。

3. 方略与全盘谋划

方略是策划方法的定向，好比说故宫又叫紫禁城、电脑是小型个人用计算机的别名

一样，词语简缩是方略的第一表现，以上词语用了一个关键词“略”、“故”、“脑”成为方略的第二表现。谋划是把方略灵活地运用起来，全盘谋划便是胸有成竹，具有雄心胆略。若想倒海翻江、改写历史没有雄才大略是不行的，北京在第一次申奥失败后的不气不馁，养精蓄锐八年，东山再起，一举夺魁，若不是全盘谋划是不可能获胜的。

第一节 方法论

一、方法

所谓方法，就是人们为了达到一定的目的而进行的认识活动和实践活动所采用的方式、技巧、手段或遵循的途径。人们在分析研究客观世界的实际过程中，在掌握发展变化的科学真理时，必然要进行一系列思维和实践活动，这些活动所采取的各种方式、手段、技巧、途径，统称为方法。

方法是有结构的。总的来说，方法由五种要素构成，即目的、知识、程序、格式和规则。这五种要素在方法中各占有不同的地位，具备有不同的功能作用。目的是方法的灵魂和主志，它决定着程序、格式和规则，其他要素都是为目的服务并随着目的的改变而转化；知识是方法的基础和前提，它为目的、程序、格式、规划提供经验和理论，并可以直接转化为方法；程序是实施方法的过程的规定，它标志着方法所经过的途径；格式是目的由一程序过渡到另一程序的中介和桥梁；规则是方法中诸要素的法约，它规定着方法的适用范围，从总体上全面规范着主体行为。

（一）方法的特性

从方法的概念和其内在的结构出发，我们可以得出方法具有以下三个特性：

第一，目的性。就是说，任何方法都是为一定的目的服务的。目的是第一位的，方法是第二位的，目的决定方法。

第二，主观和客观的统一性。方法的客观性表现为：一方面，因为方法和目的之间具有客观上的联系，所以运用一定的方法能达到一定的目的；另一方面，客观因素也制约了方法，只有具备了一定的客观条件时，人们才能制定出相应的方法。我们在强调方法具有客观性的同时，不能否认方法还有主观性的一面。方法的主观性不仅表现为方法

是为实现主观目的而制定的。而且表现为实现某一目的往往同时存在多种方法，需要进行主观上的判断和选择。

第三，层次性。既存在普遍适用的一般方法，又存在解决某类问题的方法，还存在解决某个问题的个别方法。方法的三个层次不是各自独立的，而是统一的。以策划方法为例，它本身不属于第一层次，而是属于第二和第三层次。就每一项具体的策划而言，所使用的具体方法是各不相同的。侧重于定性分析的战略性策划和侧重于定量分析的战术性策划，方法上就有区别。虽然每一项具体策划的方法各不相同，但从策划而言，又具有共同性。这些共同性，就使策划方法自成为一类特定的方法而与其他的方法相区别，比如，策划方法和数学方法就是不同的类方法。

（二）方法论

和方法具有层次性一样，方法论也具有不同的层次。它包含哲学方法论、一般科学方法论和具体科学方法论。哲学方法论是关于认识世界、改造世界、探索实现主观世界与客观世界相一致的最一般的方法理论。一般科学方法论是研究各门具体科学、带有一定普遍意义、适用于许多有关领域的方法理论。它涉及的是一部分学科或一大类学科都采用的研究方法，如归纳方法、演绎方法、分析方法、综合方法等等。具体科学方法论是研究某一具体学科、涉及某一具体领域的方法理论，它有两种表现：其一是与个别经验相联系的、仅能运用于特定场合的专门方法，如对某些仪器的具体调试方法、标本的采集方法以及某些专门技术等；其二是学科中与个别理论相联系的特有方法，如物理学中的光谱分析方法、化学中的比色方法等。

二、策划方法

从古至今，策划就是人类的基本活动之一，它也总是和一定的方法联系在一起的。对策划方法进行科学研究，不在于对某一个体策划的个别方法的研究上，而在于研究各种策划方法中的共性方法，这种共性方法的地位已经决定了它不是孤立存在和发生作用的。在对其作科学研究时，必须弄清楚以下三种关系：

第一，相对于更高层次的一般方法而言，策划方法属于类方法，是从属于一般方法的。一般方法是从各种类方法中概括出来的，它渗透于各种方法之中，通过各种类方法而发挥其作用。而作为类方法来说，必须接受一般方法的指导，其具体内容不能违背一般方法的原则。这样，也就形成了一般方法和类方法的统一。所以说，策划方法要以一般方法作为指导和依托，在一般方法的基础上运用策划的专门方法来进行具体的策划活动。而这种一般的方法包括系统方法、综合分析法、逻辑分析法、排除法、推理法

等等。

第二，策划方法与现代科学方法论的统一。现代的科学方法论为策划活动的科学化、程序化、专业化提供了可能。现代的科学策划要积极吸收数学、运筹学、模拟学等科学方法，只有掌握了科学的研究方法，才算是真正掌握了科学的策划方法。

第三，策划方法与科学思维方法的统一。策划从本质上讲是人脑的一种思维活动，所以要遵循思维的规律，采用科学的思维方法。现代的科学策划思维方法中既有群体性的思维方式，如头脑风暴法、德尔菲法等，也包括头脑火花式的思维闪电策划法，如创意策划法、精神打包策划法等，同时还包括逆向思维的策划方法，如反策划法等。

三、策划方法研究

研究策划方法具有重大的现实意义、理论意义或科学意义。

第一，策划科学本身是一门新兴科学，它还是不完善、不成熟的。它的形成、发展和完善有赖于不断地总结策划实践经验，也有赖于科学本身的深入研究。深入研究策划科学和策划方法，从其科学意义来说，首先就在于它对促进策划科学的形成和决策科学理论的完善，将起到重要的作用。

第二，策划科学的一个显著特点就是它既具有相对独立的研究对象和内容，又与众多学科互相贯通。比如，它与信息科学、系统科学、管理科学、预测科学、数学、运筹学等学科的关系就极为密切。因此，随着对策划方法学的深入研究，在丰富和完善策划科学的同时，也可以促进其他新兴科学的发展。

第三，特别要着重指出的是，策划方法学不仅是策划科学的一个分支学科，而且是方法学的一个分支学科。在学科分类上，方法学是哲学的一个重要分支。从古希腊哲学到现代哲学，在专门研究方法时都主要侧重于研究逻辑方法或思维方法。而从思想方法与应用方法的统一上去建立方法学，还是哲学研究的一个新课题。研究策划方法学，既为一般方法学的建立提供了一个由之进行抽象概括的基点，又为一般方法学的应用建立了通向实践的一条新的途径。研究策划方法学不可避免地要涉及许多哲学上的重要问题，这也就可以从理论与实践结合点上去丰富和发展哲学理论。

第二节 策划缘起

一、信息引发

策划不能凭空想像，不能无源之本，无本之木，大凡成功的策划，都有一个共同的特点，那就是在策划前，占有了大量的信息。信息是引发优秀策划案的唯一源泉。策划时代者要截获竞争对手的信息，依靠一般的信息收集方法，往往不能获得成功，在很多情况下，需要经过精心的策划才能获得。

1. 通过媒体反应

即通过报纸、电视、广播、刊物等媒体收集信息。媒体提供的信息特点是传播速度快，准确度高，并且具有一定的权威性。

2004年2月6日《广州日报》刊发一篇酒店消息：《五星级酒店的未来之路》。

2003年2月6日白天鹅宾馆收归广东省政府，2004年6月9日，中国大酒店收归广州市政府，2005年1月1日，花园酒店收归广州市政府。这三家曾经在近20年的时间内引领中国酒店业潮流的五星级酒店全部成为国有全资企业，它们将如何应对未来的挑战……

白天鹅宾馆、中国大酒店、花园酒店曾代表着中国酒店业辉煌历史，如今不仅要面临包括国际和民营在内的各路资本的挑战，更要面对所有权和管理权两者给企业经营带来的影响。它们将会面临哪些挑战？它们又采取了何种措施来应对未来的挑战？带着这些疑问，策划人走访了相关专家和这几家酒店的负责人，获得了第一手资料：

广州高星级酒店业在今后五年内都是变数颇多的一个行业，变数不仅来自于包括香格里拉和凯悦在内的国际酒店管理集团的进入，还来自以新会展中心和新机场迁址等为标志的城市中心的移动。

从五星级酒店业本身来看，北京有超过18家饭店和8800多间客房，这些五星级饭店的客房中80%由外国品牌的饭店集团管理。上海的情况很相似，17家饭店，8300多间客房中，75%由外国品牌的饭店集团管理。广州的情况却完全不同，凭借香港公司在专业人才、管理以及财政上的支持，广州饭店规模较大，客房数量达到4400间。但广州的五星级酒店只有5家，其中只有中国大酒店由万豪管理。所以，外来资本和管理的进入对于20年相对平静的高星级酒店业界来说，影响是巨大的。

但广州五星级酒店业起点高、国际化程度高、人才多的现状使业界有充足的信心。

花园酒店董事长华新芳表示：广州这三家五星级酒店已全部还本付息，我们有信心在网络、服务和管理方向自我完善，所以我们不害怕竞争。

自1981年就来到广州参与筹建中国大酒店的卜格先生已经在中国从事了23年的酒店业，这位第一任中国人酒店的总经理也同样看好这三家酒店。试从列表分析：

酒店名称	中国大酒店	花园酒店	白天鹅宾馆
客房数量	900 多间	1000 多间	850 多间
总资产	15 亿~26 亿元	约 20 亿元	未详
现有优势	确定由万豪管理，未来发展方向明确、软件好	已完成新一轮装修，国内老客户多	加入世界一流酒店组织成为世界品牌
财务状况	至 2003 年底，营收 70 亿元，净利润 13.7 亿元，上缴税 8 亿元	到 1997 年，已全部还清股东投资本息 17 亿元，到目前累计净利润 10 亿元	至 2002 年 12 月 31 日，总营收 53 亿元，上缴税 5 亿多元，利润总额 5 亿多元
发展点	对客房等酒店相关硬件完成新装修	国际化营销网络的建立和管理	目前尚未明确未来管理模式

针对这些，几家五星级酒店之对策浮出水面：

白天鹅宾馆

未来管理模式尚未酝酿

2003 年 2 月 6 日，白天鹅股东霍英东与广东省政府 20 年的合约期满，从那以后，双方一直就承包经营在进行谈判。因为业界一直没收到有关方面有意寻找新合作者的消息，所以鲜有外来资本前往商讨合资合作事项。

白天鹅内部管理层有人认为，白天鹅未来要么由霍英东承包经营，要么收归广东省政府所有。业界预测结果在 2004 年内将揭晓。白天鹅宾馆对于未来的规划也将在管理模式确定之后才能起步。

中国大酒店

借力万豪全球订房网络

中国大酒店董事副总经理戴玉：万豪在全球管理着 2700 多家高星级酒店。以其为中心的全球订房网络所形成的力量是其他酒店难以比拟的，这正是中国今后发展所依赖的重要力量之一。此外，中酒现在已实现了一站式服务，这在同行中也是竞争力极高的一个砝码。

此外，中酒今后会以扩股或转让 50% 以上股权的形式吸纳外资或民营资本参股，逐步实现产权多元化。总体上说，产权多元化的路子一两年内肯定可以实现。

花园酒店

流程再造培育世界品牌

花园酒店董事长华新芳：目前，花园酒店已经开始在人力资源、流程再造和企业文化等方面下工夫。花园酒店已有 30% 的管理人员来自各国际酒店集团，并聘请清华大学研究其流程再造，推行“评分计分卡”，将公司的目标化为员工的目标。

花园酒店争取在 3 年时间内完成集团化、网络化和国际化的建设。花园酒店将塑造高档商务酒店，其目标是打造国内、乃至国际著名的现代大型酒店企业集团；培育国际一流的酒店品牌。

东方宾馆

未来十年的战略分三步走

第一步，从 2001 年 6 月起，用 3 年的时间，将东方宾馆重新定位为“以会展商务为中心，具有大东方文化特色”的现代化国际五星级全面改造。

第二步，改造完成后的 2~3 年，希望东方能够成为全国性的酒店连锁集团。

第三步，从 2006 年开始，用 5~10 年的时间，希望东方酒店集团能够跻身于亚洲著名酒店集团行列。

2. 具体调查法

具体调查法是从需要调查的全部对象中，抽出若干个体来调查，并从这个调查结果来判断全部对象的状况。使用中应注意这种调查方法是随机的。也就是说，调查的对象不能以收集者的主观偏好与否决定，而是既有代表性，又有随机性。

例如，美国肯德基炸鸡打入中国市场的一个重要经验就是在具体调查的基础上进行科学决策的。该公司派人在北京的几个街道上用秒表测出行人流时，然后又请 500 位不同年龄、职业的人品尝炸鸡样品，并询问他们对炸鸡味道、价格和店堂设计等方面的意见。样品数据送回美国后，逐一经电脑分析得出“肯德基”打入北京市场，有巨大竞争力的结论。果然，北京肯德基炸鸡店开张不到 300 天，就盈利高达 250 万元。

3. 利用信息员的方法

用这种方法收集信息是需要一系列程序的，而且有两个缺点：风险性和不稳定性。因为传递信息的各个环节不在策划主体的掌握之外，为策划主体的掌握之中，为策划主体所陌生，而且有时信息员就是策划主体的竞争对手，在这样的情况下收集信息，策划主体无异于“虎口拔牙”。若想成功，不经策划主体一系列的精心策划是不行的。

德国曾是制作啤酒的世界大亨，有着制造啤酒的先进技术。日本一个企业公司的经理对德国的啤酒制作方法早已垂涎三尺。为了获得这项技术，他只身来到德国，无奈当时德国的啤酒厂是严格保密的，不许外人进去。他在工厂门外转了好几天也无法进去。

后来他发现啤酒厂老板每天乘坐一辆黑色轿车进出大门，于是他见景生情，想出了主意：一天，这位日本人在啤酒厂大门外不远处做好了“伏击”准备，当老板的黑色轿车驶来时，他装成横过马路突然跌倒的样子，故意将自己的一条腿伸到车轮下，结果腿被压断了。

当时德国有一条法律，车祸肇事者要坐牢。这位老板为了不把车祸声张出去，便将日本人送进医院抢救，啤酒厂老板十分抱歉地说：“很对不起，你客居异乡，今后打算

怎么办？”这位日本人却说：“没关系，等我伤完全好了以后，你就让我看大门好了。”就这样，他在那家啤酒厂看了 3 年的大门，将啤酒厂内的生产流程、工艺配方等一一了解透彻后回到日本。

事隔 3 年后，德国啤酒商发现日本人不再购买其啤酒了，而且他在东南亚的市场也逐渐失去。当德国啤酒厂总经理到日本拜访他的同行时，才发现这位日本老板正是自己的车压断了腿的“看门人”。

20 世纪 70 年代，以色列在轰炸伊拉克核设施时，也是利用间谍来获取伊拉克核设施分布的绝密信息的。

早在 1974 年，伊拉克与法国签订了核技术合作合同。在法国的帮助下，伊拉克在巴格达附近建立了奥斯拉克核反应堆，并接受了国际原子能机构的控制。以色列总理贝京为了在大选中捞取选票，策划了轰炸伊拉克核反应堆的“斯芬克斯”行动，他组织成立了专门行动小组，负责策划实施这次行动。这次行动的一个主要内容是如何获得有关伊拉克核设施的机密信息。

首先，以色列情报机构“摩萨德”驻欧洲谍报组织设法搞到一份在法国核反应堆工作的阿拉伯人的名单，把一名叫哈利姆的伊拉克核专家定为收买的对象。

然后，他们派出女特工人员以上门推销香水为名，把哈利姆妻子确认出来，并对两人进行盯梢监视。他们又在哈利姆的公寓中安装窃听器，掌握了他们的行踪。当哈利姆妻子返回伊拉克后，“摩萨德”抓住这一时机，引诱哈利姆上钩。

一名化名为杜诺万的“摩萨德”成员，装作偶然结识哈利姆，并故意显示得热情好客，使客居他乡的哈利姆对他产生好感。杜诺万约他一起做集装箱买卖，故意露出破绽让哈利姆发觉，杜诺万装作出于对哈利姆的帮助的感谢，送他 1000 美元酬金，让他尝到甜头，不知不觉落入他们的圈套。就这样，杜诺万以做生意为名，以金钱为诱饵，使哈利姆泄露了很多有关伊拉克核设施的机密，其中包括伊拉克核反应堆的地点等绝密资料。“摩萨德”精心策划的行动，是“斯芬克斯”行动关键的一步，为以后对伊拉克设施的轰炸打下了基础。

在以色列摧毁伊拉克核设施的这项策划中，如果不对如何获得伊拉克核设施的绝密信息这一行动进行策划，整个策划也就不能成功。由此可见，信息获取策划在策划中的重要性。

二、机遇利用

1. 机遇

机遇是客观环境提供给策划者在某个方向施展动作以取得重大报酬的一种机会。这种机会的作用时间有长有短，但多数是短暂的，然而它对未来的影响却是深刻的。

机遇可分为宏观性的与微观性的。通常国际国内环境、天时、地利、人和条件给一个国家、一个地区发展所形成的机遇属于宏观性的；一个人或者几个人因巧遇伯乐而使

他们得以施展才华的极好机会，这种机遇是微观性的。机遇又分为长效的与短效的，大凡历史背景和国家政策大环境所形成的机遇是在某一时期起作用的，可能是几年或者几十年因而属于长效的，而大部分机遇的作用时间是很短的，有的转瞬即逝，因而属于短效的。机遇还可以分为个体的与群体的，个体的机遇只对某一个人起作用，群体的机遇在策划学中具有独特的意义。机遇还可分为显式的与隐式的，浅层次的机遇众人都能看到，这是显式的；隐式的机遇是不易被人一时看清的，只有独具慧眼和独具匠心的策划者才能识破它。

一项成功的策划是离不开天时、地利、人和的条件。这天时、地利、人和条件就是机遇所赋予的。但策划者不能坐等机遇的赋予，因为机遇时时刻刻都可能存在，只是不同的机遇赋予的目标是不相同的，因此策划者可面对不同的机遇来选择自己的目标，就像企业家面对市场环境来选择自己的产品和营销策略那样。机遇还可以创造，因为机遇是一系列因素形成的，在这些因素中有些是不可控制的或者是策划者本人无法施加影响的，有些是策划者可以施加影响，甚至可以创造或强化的。例如：1971年美国民主党大肆渲染共和党尼克松政府的水门事件丑闻，目的是为了给他自己上台执政创造机遇。大凡策划有三类，第一类是为了适应环境求生存的策划，这种策划多属于微观性的，也称为初级策划；第二类是充分利用环境赋予的机遇求发展的策划，这类策划难度较初级策划大，因为它不能墨守成规，需要有创新精神，这是中级策划；第三类是高级策划，一般都是宏观策划，是中国人俗语所说的老谋深算，远见卓识的策划。这种策划的特点还在于善于发现一些隐蔽性的机遇，采取先人为主和出奇制胜的策略，抢先夺取战略上的制高点，当对手发现自己已落入对方的圈套，追悔莫及。所以高级策划不仅是利用现成机遇的策划，而且是创造机遇，强化机遇的策划。有时出现的某种机会可能对策划者并不很佳，但是经过策划人的努力，可以把机会强化，使之变为对自己极有利的机遇。美国一次在芝加哥召开全国博览会，参观时，汉斯食品公司的展品被安排在会场中一个最偏僻的阁楼，很少有人光顾。该公司经理汉斯想出一招，连夜赶出了许多小铜牌，有意散落在会场各处，铜牌上刻着一行字“拾主可到阁楼上汉斯食品公司去换纪念品”。第二天阁楼上被挤得水泄不通，人们接踵而至，盛况空前，汉斯食品公司在博览会期间获得的利润也因而高达55万美元之多，且公司名声由此大增。汉斯的绝招使博览会变成了一次他真正赚钱的机遇。

2. 机遇的主要特征

(1) 时间性。凡机遇都有时间性，错过了时间，机遇就失去了效用。多数机遇作用时间都很短，因而时间性很强。若你能及时抓住它，它可能成为你成功的起点；一旦你失去它，则你追悔莫及因而抱憾终生。

(2) 风险性。大凡机遇都与风险并存。由于大多数机遇出现在时间上的短暂性，人们对它的全部本质往往看不太清，又因为它关系未来的事物，由于受多方条件制约，它常呈现若明若暗的状态，就像雾中看花，花的外貌特征，部分要凭你的知识和经验来判断，判断错误也常会发生，等你想完全看清了再来抓它，它可能已离你远去。机遇永远只把丰厚报酬献给那些捷足先登的策划人，在机遇和风险面前前顾后盼缠足不前常常会坐失良机，但是在机遇的风险面前不顾条件一味胡干蛮干也会受到机遇的惩罚，使本来

美好的机遇变成泡影，甚至成为一场痛苦的遭遇。

(3) 隐蔽性。机遇有些是公开的，有些是隐蔽的，获利愈大的机遇常常隐蔽性愈强，因为竞争对手们尚未发觉，就像深山探宝一样，当众人都知道那座山有宝时你再去探，可能就没有了你的地盘。机遇虽随处存在，但由于隐蔽性，常常只有目光极敏锐的人才能及时察觉它们，并进一步利用它们。

(4) 有限性。机遇的效用除了时间上的限制，还有空间上的限制和它的受体对象的限制。同一事件对一个国家（或地区）或一些人是机遇，对另一个国家（或地区）或另一些人就不一定是机遇，因此抓机遇要客观地分析，不能人云亦云，随波逐流。某事件对某一客体是否构成机遇取决于三个因素：①事件本身的性质；②客体的行为的目标；③客体自身的条件。

(5) 竞争性。机遇有时只属于个体，但更多的是属于群体。伯乐相马，在被伯乐相的马中都有机遇被相中，因而对马来说存在竞争性。机遇常常把它丰厚的报酬献给竞争中的优胜者，即最善利用机遇的策划人。机遇受体越广竞争性越强，机遇显性越大竞争性也越大。

(6) 可创性与可拓性。机遇不仅可以被利用，而且在一定程度上可以被创造、被拓广、被强化。聪明的策划人甚至可以把对己不利的事件巧施妙策使之转变为对己有利的机遇。例如：某企业出了次品，消费者投诉，并利用舆论工具曝光，这时企业领导人若能作出高姿态表示，则可乘机塑造企业形象，其效果远远超过广告。

(7) 可测性。机遇的产生有偶然因素，也有非偶然因素。有很多情况下机遇的出现是必然中的偶然，意料之中的未料。捕捉机遇绝不是瞎子碰运气，因为机遇在一定程度上是可测的、可预见的。大千世界各种事件都是在相互依存的。可测性所依据的正是事物的整体性原理、相关性原理和相似性原理。因此捕捉机遇，尤其是那些隐式的机遇，很大程度上取决于策划人自身的素质，他的预测能力，他对事物规律性的认识。

三、外力借助

策划主体在实施自己的策划方案的过程中，有时也许会非常顺利，策划主体只需依据自身力量和条件便可轻易实现其所期望的策划目标。但并非所有的情况都如此，有的策划主体在实施其策划方案时会遇到一些困难，而且这些困难对策划主体来说，仅仅依靠自己现有的力量和条件又是不可逾越的。当然，策划主体又不想放弃策划目标。在这种情况下，策划主体应该怎么办？只有借助外力！如果进行一番精心的借助外力策划，一旦策划成功，便可使策划主体的策划方案迅速进入顺畅的实施阶段！

1. 策划主体利用自然环境的策略

策划主体总不可避免地处于某种自然环境的包围之中，它不可能脱离环境而存在。基于这种情况，自然环境随时随地可供策划主体利用。由于自然环境有其特定的发展规律，而且这种发展规律不可能为人所控制。所以，只要策划主体熟悉和掌握了自然环境

的发展规律找出能为策划主体所利用的特点，因势利导，达到为策划目标服务的目的。策划主体利用自然环境有非常大的便利性，而且不需要策划主体花费太多的成本。

宋朝末年，我国已与各国开始海上贸易。当时出口的货物最多的是早已闻名海外的中国瓷器。但是，尽管我国出口的瓷器，用稻草扎竹篾装，可是经过长途跋涉、海上颠簸，到了国外还是破碎严重，因此交货数量常常不足，经常被罚款。

有一次，我国有一个商人十分聪明，他在瓷器装船之前，命人在空隙处放进绿豆，然后洒上少量清水，将盖子盖上，包装得与以往一模一样。这样，在运输途中，绿豆缓缓发芽，绿豆芽无孔不入，几乎将篾中所有空隙全部填满，任凭风浪颠簸，瓷器有了软硬适中的“绿豆芽”保护，自然安全无损。

陈毅也曾利用自然环境中的事物而配合作战策划。

陈毅在赣粤边区时，有一次，山下红军交通员送来个情报，说白军又要来围剿了，还抓去了一些老乡给他们带路。陈毅听后说：“好，好，正盼老乡们送粮食来呢！”

在一旁的同志听后都纳闷：敌人要来围攻，把老乡们监视得更严，这紧要时刻，老乡们怎能送粮食呢？

果然，没过几天，白军来进攻根据地了。他们强迫许多老乡在前面带路。老乡们手中都拄着拐杖，白军、保安团跟在后面监视着。结果老乡们仍然把粮食送来了。

这是什么原因呢？原来老乡们把粮食装在当拐杖用的竹竿中。当敌人撤退时，老乡们就把竹竿扔在山上，这样红军就得到了粮食。这是陈毅和山下地下党组织想出来的方法。

陈毅想的办法也是利用外物法。他想的十分恰当、合适。在那样一种情况下，要想把粮食运上山是不可能的，但老乡们却一点没有暴露出来，就把粮食运上山，说明这个方法是十分合适的。

2. 策划主体利用他人达到自己目的的策略

有时，策划主体会因实力有限或种种条件局限，用自己的力量不能实现自己所期望的策划目标。当策划主体遇到这种情况时，可采取利用他人达到自己目的的策略，这样的策略可帮助策划主体两方面的事情：

(1) 利用他人的现有条件来补充自己条件的不足。“取人之长、补己之短”，策划主体的短处可能就是他人的长处，拿过来为策划主体所用，可以使策划主体的策划问题更顺畅地解决，以助于策划目标的实现。

(2) 利用他人做自己不能做到的事情，这样使他人更直接地帮助自己。但策划主体要想做这一点又是不容易的事情，需要一系列精心策划才能达到目的。

委内瑞拉有个名叫图德拉的工程师，他想做石油生意，虽然一无关系，二无资金，但他信息灵通，思路敏捷，行动果敢，这就使他掌握了“命运之舟”，有迂回前进，驶向目的地的可能。

图德拉先来到阿根廷。了解到那里牛肉生产过剩，但石油制品比较紧缺，他就同有关贸易公司洽谈业务。

“我愿意购买 2000 万美元的牛肉。”图德拉说，“条件是，你们向我购进 2000 万元的丁烷。”

因为图德拉知道阿根廷正需要 2000 万美元的丁烷。所以正是投其所好，双方的买卖意向很顺利地确定了下来。

他接着又来到西班牙，对一个造船厂提出：“我愿意向贵厂订购一艘 2000 万美元的超级油轮。”

那家造船厂正为没有人订货而发愁，当然非常欢迎。图德拉又话头一转，“条件是，你们购买我 2000 万美元的阿根廷牛肉。”

牛肉是西班牙居民的日常消费品，况且阿根廷正是世界各地牛肉的主要供应基地，造船厂何乐而不为呢？于是双方签订了一项买卖意向书。

图德拉又到中东地区找到一家石油公司提出：“我愿意买 2000 万美元的丁烷。”

石油公司见有大笔生意可做，当然非常愿意。图德拉又话锋一转：“条件是你们的石油公司必须包租我在西班牙建造的超级油轮运输。”在产地，石油价格是比较低廉的，贵就贵在运输费上，难也就难在找不到运输工具，所以石油公司也满口答应，彼此又签订了一份意向书。

二个意向书变成了一个行动，由于图德拉的周旋，阿根廷、西班牙、中东国家都取得了自己需要的东西，又出售了自己亟待销售的产品，图德拉也从中获取了巨额利润。细细算起来，这项利润实质上是以运输费顶替了油轮的造价，三笔生意全部完成后，这艘油轮就归他所有，有了油轮就可以大做石油生意，终于使他如愿以偿。

第三节 概念先行

一、概念提炼

通过对前文的案例的总结，我们对营销的基本步骤有了了解。我们知道，对于概念营销来说，概念的提出是至关重要的。

（一）概念的重要性

对于概念营销来说，如何寻找市场机会？如何把握住市场机会？这同样是整个概念营销的起点，也是概念营销与其他营销方式区别最大的地方，是概念营销最关键的

部分。

从某种意义上说，企业创造市场的前提就是创造概念。如果一个概念都提不出来，那用户就不会知道你是卖什么的。例如海尔的“全数字全媒体彩电”概念，推出之后很多人包括其他生产厂家都进行抨击，但是这个产品通过了有关部门的鉴定。虽然这个“全媒体”概念不一定确切，但这一概念的提出明显是一种划分市场行为，当海尔老总张瑞敏到香港时，在《亚洲周刊》举行的晚会上，凤凰台节目主持人杨澜搞了一个采访，当时去的还有《亚洲周刊》的副总编。这位副总编说：“我和海尔过去没有接触，就是这么一两天接触，我感到海尔这个企业有希望，为什么？因为这个企业有概念。”

在美国，有美国人说，你看我们美国上市公司是亏的，但股价很高。为什么？因为我们可以给你传达一种“概念”。其下面的话就是：“我这个企业现在虽然是亏损，其原因是因为我正用巨额花费开发新的产品，我一旦开发出来，就可以在世界上怎么样怎么样。”实际上会不会是这个样子，很难说。但他传达给股民的一个信息是，这个企业是非常有后劲的。但中国的企业到了美国之后，不外乎就是“我是煤炭企业”、“我是钢材企业”……这样企业多得遍地都是，并没有说出这个企业与别的企业有什么不同？自己都说不出来，股民怎么知道该不该买你的股票？

对于一个产品，产品概念实际上也是产品的卖点，是产品核心价值的外在表现，也是传递给消费者的最重要的产品信息。可以说，一个好的产品概念不仅可以使你的产品和其他产品区别开来，而且对产品的传播、销售、品牌树立有着不可估量的拉动效应。相反，缺乏好的概念往往会给产品带来致命的伤害，“茶壶里的饺子有嘴倒不出来”，就个体而言，是指过分内向，不容易找到好工作或好对象；推及企业和产品，则极有可能是好产品没有人知道，更不要谈有人购买，企业前景不言而喻。因此，产品概念的提炼就显得极为重要。

提出产品概念的目的是要给消费者留下最深的印象，它可以是一句广告语，比如：娃哈哈的“吃饭就是香”、乐百氏的“27层净化”、农夫山泉的“有点甜”和“千岛湖源头活水”、海飞丝的“去除头屑烦恼”、海王金樽的“第二天舒服一点”等等；也可以直接体现在产品的名称或商标里，如“敌百虫”、“脑轻松”、“商务通”等，都是产品给消费者留下的特定印象。相反，一个宣传自己同时拥有去屑、营养、使头发更黑亮功能的洗发水会完全失去个性，无法在消费者心中留下深刻印象，自然就无法打动消费者。因此，找出你产品的概念主张对于产品传播、品牌树立、销售都具有不可估量的拉动效应。

新产品上市能否寻找到恰当的概念，是能否达到产品畅销、建立品牌的重要方面。所谓“概念”无非是指商品具备了前所未有的、别出心裁或与众不同的特色、特点。这些特点、特色一方面是企业带来的，另一方面，是通过营销策划人的想像力、创造力“无中生有”的。不论它从何而来，只要能使之落实于营销的战略战术中，化为消费者能够接受、认同的利益和效用，就能达到产品畅销、建立品牌的目的。