

## 第一章

### 令人拍案叫绝的企划

## 1. “做什么”是企划；“如何做”也是企划

### 企划与计划的差异

在前言中我们把企划大致定义为计划。但是，严格地说前者与后者之间还是有微妙差异的。在与日本人的交往过程中，我们常常能听到日本人说“企划第二代产品投放市场的规模”，“企划新的销售制度”等等，凡是涉及事务，尤其是商务的场合，“企划”这一字眼都不绝于耳。然而，当我们平静下来重新思考“何为企划”之时，却又意外地发现自己并未真正地理解它。在中文里与之意味相近的熟语有前面我们已经提到过的“计划”一词，除此之外还有“规划”、“策划”、“打算”、“拟”、“准备”等等属于“计划”的范畴的说法。但是，它们与“企划”只是大约相等而不是完全相同。

那么，企划与计划之间到底存在着何种差异呢？

众所周知，在日常生活中人们是用概念指代事物进行意思传达、思想交流的。一个事物在同一时空条件下对之进行表述只能有一个最精确、最恰当的概念。虽然有诸多相近的概念与之产生交集，但是 A 概念兼指 B 概念的情形是不存在的。具体到企划与计划之间的关系上也同理可证。事实上我们平常已在不知不觉中把它们区别开来使用了。比如有家报社企划了一

次有关人工智能的国际学术报告会。他们把该企划的方案提交给了作为广告主的赞助厂商，得到赞助商的同意后，他们立即进行预算，之后正式进入实施计划的阶段。即，在宣传广告方面使用的字眼是企划，如：“电视 CM 制作企划”“体育节目企划”等等。然而，在“广告计划”“媒体计划”等分野大多使用计划一说。

总结上述分析方法我们得知，“计划”这个字眼主要用于工作的内容、框架等业已决定，接下来该如何实施之的场合；而“企划”则被用在从大的方面决定工作内容的场合。另外，处理例行事务时用计划，而进行开发工作的场合似乎用企划更合适些。

企划中常伴随着提出构想，然后被采用的过程。我们可以给企划下如下定义：

所谓企划是指围绕某项工作提出构思并付诸实施直至最终实现之的全过程及其取得成果的过程。

当然，就某项工作（或事务）提出构思是有前提条件的。即，事先要订立好开展该项工作的目标。有了明确的目标后还要根据它描绘出实现之所需做的工作的整体形象；形成了整体形象后才能提出合理的构思。因此，制定目标提出构思是企划工作的基础。

### 构思与企划的差异

企划不同于计划，因为它们是不同的概念。那么企划之构思也同理可证了。“构思”一词据说缘自希腊语中 *idea* 一词。它的原意是“姿态”，“形状”，对之进行引伸后常用于指代浮现在人心目中的形象，即新的想法、主意等等。前面提到了“工作的整体形象”一语，事实上能够成为这种整体形象的

素材的就是 idea ( 构思 )。

诚然，构思中必须包含新奇的发想、解决课题的线索等，否则构思就不可能扩张成企划。虽说如此，企划也并不意味着要堆砌完全新奇的概念。

根据詹姆士·W·杨格的著作“ A TECHNIQUE FOR PRODUCING IDEAS” © 1940 ( 翻成汉语为《构思法》——著者注)；构思”的定义如下：

所谓构思，只不过是固有的要素重新组合后形成的新见解。

接着，他又指出：

致使固有要素重新组合成为新的见解的才能大多情况下有赖于可以发现事物之关联性的才能。

构思被充分发挥即成为企划

换言之，某种主意。从某个角度形成的见解等也是构思。这种构思为数甚多，不可胜数，任何人都可以发现。比如说，炙手可热的商品一上市就有许多人认为：“这东西我以前也考虑过”。

然而，只是想到过某种构思并不是值得骄傲的事情。这个世界上所有的发明、发现都是由人在不经意中构思出来的。如：牛顿由苹果落地发现了万有引力定律，居里夫人从废料中发现 X 射线，伽俐略从小石子落下了发现了重力加速度……还有瓦特、爱迪生、詹天佑等等。一句话，任何人都有发想力，都有思考能力。但是，若是只停留在思考上，那么发想、构思也永远成不了现实。想必大家都知晓“哥伦布的鸡蛋”的故事吧，哥伦布是 15 世纪的伟大的航海家，他凭籍着坚定的“地圆说”信念，以实际行动发现了新大陆并实现了环球航行，为

人类航海史开辟了新纪元。当有人贬低他的功绩时，他拿出一枚鸡蛋让那些人竖起来看看，结果没有一个人能成功。于是，哥伦布接过鸡蛋，把其较大的一端往桌上一磕，鸡蛋便平稳地立了起来。那些自高自大者们无不瞠目结舌，羞愧万分！是的，任何事情在成功之后都显得来之不易，而且往往是众人思考过的。但是，之所以是哥伦布发现了新大陆并不是因为只有他一个人了解地圆说，而是因为他把合理的构思付诸了实践。牛顿、瓦特们也是如此。

因此，在开展任何工作之际，我们都不能只停留在朝三暮四般的思考上，而应该从丰盈驳杂的主意、见解、构思中发现社会上实际需求的，可以付诸实施的东西，并对之进行精心企划，然后按部就班地去实现它。

构思只有被置入企划中充分发挥作用才能实用化，才能赢得利益。

## 2. 任何企划都有共性

### 物质生产企划与制度体系企划

即使是不需要企划的例行公事或业已程序化了的工作，其组织程式最初也是由某人或某个集团企划出来的。

如果把企划按照其所处理的对象领域区分开来加以把握的话，那么我们会发现：有多少对象领域就有多少种企划法。不过，在众多领域有不少事务在性格上相近或几乎相同。在这种情况下我们可以采取同一思路对之加以处理。另外如果把所有

的企划综合起来作一大致分类，可以得出如下两种情形：

### 物质生产企划

#### ② 制度体系企划

若将物质生产企划作更细致的分类，它又可划分为：建设企划、商品开发企划、服务开发企划等等。如果是建设或商品开发方面的企划，那么，最终它会产生出某种有形的东西；但是，一旦换成服务开发方面的企划，那它就相当接近制度体系企划了。

公开企划的场合，其结果也可以以书籍的形式进入社会。这样其形态就是具体的，因为人们可以拿在手中翻阅它。然而，作为一种企划，它耗费企划人更多心血的地方与其说是其形态，勿宁说是其作为软件（Soft Way）的内容及整体感观上的附加价值的创造。即使在建设企划方面，情况也不例外。如，销售门市部、网点的企划现在被称作店铺商品化（Store·Merchandising）企划，不过，尽管它有物质生产性的要素，但是其组织程式、整体形象等的设计却占据了绝大部分比例。

所谓制度体系企划，指的是侧重软件设计的企划活动。新兴事业的企划、新制度的设立、项目的立项及策划等即属于此列。

### 物质生产与制度体系的设立基本上相同

在上述两类领域，由于企划所触及的对象不同，因此，适用于它们的技术、诀窍、know how 等也多少有些差异。但是，在宏观上对它们仍可以采用相同的程式和技术。它们之间差异只是在微观上体现出来，诸如在技术调查（Technical Survey）、舆论调查、市场调查等方面存有微妙的差异。

然而，不论是物质生产还是制度体系的设立，思考其进

程，我们就会发现，它们都需要将若干类性格各异的企划法组合起来进行。现以物质生产为例加以说明。一般情况下这类企划涵盖如下三方面：

研究企划

②开发企划

投放市场企划

上述三类企划通常是分阶段相继进行的，但是，由于具体负责人大多各自为政，因此企划的性格也略有变化。

例如，在本田技研工业，公司方意识到了研究与开发不同，所以明确地把二者区分开来操作。其中，研究是以个人提出的方案为基础。研究部门从研究人员的个人提案中筛选出实现性、可操作性较强的进行研究，并将它们完形为新技术交给开发部门。开发部门将研究出的新技术组合起来进行商品开发。也就是说研究企划与开发企划是作为性格迥异的企划在公司内部定位的。

至于制度体系的设立，其企划也可以分为构想框架、机能设计、具体操作（试验）等三个阶段进行思考。不过，与物质生产企划有所不同的是：后者的三个阶段通常是由一个人自始至终负责的。

此外，企划中还有许多不同于上述内容的划分方法和种类。如单发企划与系列企划、或根据担当部署（负责部门）划定企划类型的方法等等。然而，尽管企划的种类和划分法丰盈驳杂，但是从企划操作的角度看，它们却存有许多超越微妙差异的共性。只要我们认真研究并逐渐习惯其共性，就可以在不同的领域内灵活地运用它们，而且可以获得高效率的成果。

### 3. 大型企划必须遵循两个程式

#### 企划的两个阶段

企划因对象领域、时空等因素不同而各不相同。不同的企划应该用不同的方式区别对待（当然，我们在这里所说的“不同的方式”是在充分考虑到企划的共性的基础之上所采取的实事求是的灵活举措）。其中规模的大小也是决定所采取的方式的重要因素。若是规模较大的企划，完全充实各个细节部分则需要花费很多人力、物力、时间和费用。因此，对之必须慎重。通常，我们应把这类企划的过程分为两部分。

就构思本身获得实行许可（Go Sign）所进行的企划

充实构思内容的企划

然后分阶段按程序地开展工作寻求整个企划的实现。这种情况在日本并非罕见。尤其是由官厅（政府的各大部门）方面进行的大规模企划，其操作过程更是精密复杂。首先，有关部门及人员要在构思上达成共识，接着进行调查费的预算，然后连续用数年时间开展预备调查，其间还要充实构想计划，作可行性调查研究，等条件成熟后才开始实质性企划。同样，在日本民间水准的企划活动往往也采用类似的程式：先请有关集团认可构思，然后逐步充实细节，条件完备后才提出详细的企划方案。

## 构思企划的实例

例如，1968年10月举行的明治百年纪念大银座庆典会是日本历史上的一次隆重的庆祝活动，而且也是第一次庆祝明治维新取得成功的全国盛会，之后这种庆典成了每年的例行活动。由于是第一次举办如此性质的大型活动，有关方面的慎重态度是可想而知的。当时就会议的企划内容先后拟立了两次方案。最初的方案是前一年的六月拟定的，名叫《大银座庆典会举办计划——中心企划之方案——》。负责这次企划的单位是一家广告代理商，他们拟好前述方案后就以电报通知的方式提交给了大银座庆典会执行委员会（当时松田信四郎先生任会长）。该方案首先提议：大银座庆典会作为百年一遇的国家盛会，作为其特征必须具备中心企划。因此它较为详尽地阐述了完备中心企划的条件。

其次，在设定了中心企划的主题的基础上，那家广告代理商又按照已拟定的主题提出了三个代替案。然而，这些方案无一例外地都暴露出了粗糙的一面，并未涵盖详细的展开方案。因此，它们算不上完整的、可行性方案。

## 详细企划的实例

接到上述方案，大银座庆典会执行委员会对之进行了一番研究，之后作出了充实该方案的指示。有关方面根据指示精神投入了两个月的时间对原中心企划方案进行了仔细的研磨和充实，终于在同年八月提炼出了详细的企划方案，并将原方案更名为《光的游行队列》。单从名称我们就可以感受到这次活动的华彩。原方案不仅在形式上有了大的变动，而且在内容上也大大地丰富了。最初的构思方案的内容是 A<sub>4</sub> 纸八页，而在被

提炼并充实后形成了中心企划的阶段上，其企划书的内容多达二十九页 A<sub>4</sub> 纸。而且又添付了根据网络工程法制定出的整体企划的进程表及厚达十二页的详细日程表手册。这样，原先显得颇为粗糙的企划书已血肉丰满了。九月一日，它被重新提交给执行委员会，立即获得了认可并正式地被付诸实施。但是，到此企划工作还未完全结束，随后有关方面又编辑了普通会员用的企划书概要手册（A<sub>4</sub> 纸十六页），有关游行的资料（A<sub>4</sub> 纸十二页）以及专门募集赞助单位用的传单（八版面 A<sub>4</sub> 纸书面资料外加（光的游行队列）的构想图）。

另外，执行委员会还编印了四版面篇幅的通报委员会工作进展情况的情报快讯，先后发行六次送达各赞助企业。这虽算不上企划书，但也是整个企划活动的有机组成部分。

通过上述实例我们可以发现：面向构想实现的企划与面向实施的企划，其着重点不同，而且其内容结构也迥异。另外，一般说来，面向实施的企划书较之构想企划书在细节的描述上更为精密、周到，作为文件出台，它们常常较为厚重。构想企划书的侧重点首先在于要阐明进行企划的意义和效果，并取得有关方面的认可。其次，要言简意赅地描绘出主要构思的整体形象，给人以具体可信的直感。至于实施企划书情形则大不相同，首先它要求企划人对整体构思进行详尽的、平行的记述；再次，要明确地描绘出实施的整体形象，让人感到它的可操作性及可实现性。

由此可见，面对不同性质的企划，要采取不同的方式，这就应了一句老话：具体问题具体分析。切勿采取教条主义的态度，不清红皂白地胡乱地开展企划。

#### 4. 企划要采用兼顾积极与消极两方面因素的思路

##### 难以判别可行性的初级阶段

任何事情都需要企划，而企划的目的就是把事情办好，实现预定的目的。因此，首先我们要注重企划的可行性。没有可行性的企划是名不副实的。

现代社会是自由思考、自由发言的社会，这本来是好事，但是也出现了乱发议论，异想天开的情况。例如，有人提出用太阳能发电；也有人建议开发一种发电机，这种机器可以利用自身产生的能量维持不停的运转；还有人绘声绘色地提出用海水取代机动车燃料油……这些想法都是出自善良的愿望，而且，大多数听起来都非常有趣。但是，它们作为现实的企划都难以成立，至少在眼下无实现的可能性。因此，这样的“构思”只能是高谈阔论。真正的企划必须具备现实可行性。

话虽然这么说，但是一件事能否实现其预定的目标，这在初级阶段是难以判定的。如果是件例行公务或较为小的事情则另当别论，然而，人们在开展一项全新的或事关重大的事业时往往难以一目了然地预见到它的未来情形和结果。这就是人类认识能力的局限性吧。不过，反过来说，又是可以成立的，许许多多经预测研究或初步策划被认定为不可能实现的企划事项，在后来经过若干技术革新或外在因素的影响，反而能够实现了。这种情况的出现也并不奇怪，因为任何事物都是处于不断发展和普遍联系之中的，因此在进行企划时切勿采取机械、

教条的态度，而应全方位、多视角地以发展的、普遍联系的眼光看问题。

例如，第二次世界大战激战正酣之时，美国国防部发布密令指示有关机构企划原子弹开发项目。该项目名称为《曼哈顿工程》。在刚刚起步阶段，由于该项目涉及许多全新的领域，存在着不计其数的未决的课题，所以科研人员们感到莫衷一是。换句话说，该项企划就恍若一次赌博行为，能否实现全无把握。但是，后来经科研人员们的戮力合作，顽强拼搏，终于在二战结束前夕成功地研制出了给世界法西斯主义者以沉重打击的原子弹。现在我们暂时避开这次企划的成功到底给人类带来了好处或是造成了罪孽这个问题不谈，仅就事务的可实现性而言我们可以说，只要主客观条件具备，任何事情都是有实现的可能性的。

#### 使实现成为可能的条件

那么，何为事务的实现性呢？而且，为了使实现成为可能，我们必须克服什么样的问题点呢？对此，作答的结果可能会仁者见仁，智者见智、因人而异。但是，总结下来不外乎如下一些情形。

事务的实现性即是其现实可行性。为了使它的实现成为可能，就必须在企划中纳入支撑该企划的好主意、好构思。不过，仅有这些还是不够的，我们还要采取切实的措施保证好主意、好构思不断地被发现，并被有效地实施。

合乎时宜也是非常重要的因素。人们常常会看到这种情形：好的主意倒是不少，但是，由于在时宜上把握得不对，反而出现了诸多意想不到的问题：有的太超离时代，有的又太落伍，反正预计的目标难以实现。劳民伤财，空费周折。例如，

现今在大都市流行的直销法，在刚萌芽时也曾经历过种种曲折，给许多厂商造成过麻烦和损失。因为在当初它太超前了，不符合时代的要求。然而，再反过来看一看，现今是流通机制发生激变的时代，如果不把握住时机，在某个时间点上切入市场，利用直销法扩大自己的影响，那么你就会与先进企业之间拉开差距，形成竞争力上的落差；待到市场完全成熟，你的企业就要远远地落伍于时代或被淘汰出局了。因此，把握企划实施的时宜是至关重要的。上述情况是使实现成为可能时要注意的第一个方面。其次，在开展新事业、新商品等的企划时必须研究流通、销售指标等问题。即，要充分地预见该商品（制度等也是同样）能否销售出去并获利；能否制定出符合实际需要的体制。例如在企划开发面向年轻人的食品这一类商品时拟通过便民店推销之。这时就必须考虑销售标准等流通问题。

在大型连锁店，是否采用这类新商品属于总部决策事项，因此，厂家在开发时首先要精心企划使商品符合消费者的胃口，能卖得出去，与此同时要解决这么一个问题，即正在开发的食品对大规模连锁店来说是否具有魅力。如果该连锁店已接纳了同行其他厂家的商品，这时就得考虑店方是否会把自己的商品等而下之放到狭小的，不引人注目的地方，倍受歧视。总之，必须克服一切困难，制定出明确的销售标准，让经销商公平地接受自己的商品。否则，好不容易开发出的产品却转化不成商品。

所谓体制不只是指推销能力，它还包含着商品在企划过程中形成的可流通性，即只要确定以某种价位销售，市场就愿意接受，就会受到消费者的青睐。由此看来在策划体制方面也要花费全力。要兼顾到开发、生产、流通的各个环节。

## 低价格政策是成功的首要因素

产品进入市场参与竞争并在竞争中站稳脚步逐步扩大市场份额才能实现其作为商品的价值。在实现这一结果方面有许多因素可以考虑，其中低价格政策是较为成功的因素之一。中国人常说“薄利多销”，这句俗语道出了善于做生意者的心声，也给企划者们提供了一种角度。即如何运用价值规律与消费者的消费心理的变化规律之间的默契在价格上多做文章，扩大自己产品的竞争优势。

在实践过程中无数成功和失败的事例都检验了低价格政策的可贵之处。举个大家熟悉的例子：日本索尼公司的索尼牌“随身听”之所以在市场倾轧中大获成功，其最大的原因就在于低价销售。

最初低价销售在索尼公司也并非自觉性行为，而是由一件偶然事件为其发端的：为了纪念索尼公司成立 30 周年，公司方面策划了一个纪念活动。即要在当年实现年营业额上的重大突破，向 30 周年大庆献礼。在这个企划指引下换句话说，应该是在该企划的牵制下，公司方面下决心实现预计目标，哪怕不赚钱甚至赔本也要完成指标。于是他们把“随身听”的价格由原定每台四万日元左右降至每台三万三千日元，开始了低价销售活动。当初的行情预测如果仅限于原有的数量，那么出现赤字是在所难免的；然而，公司迫于形势所采取的降低零售价格的政策，结果导致“随身听”的行情不断看好，产品销路大大地拓展开来，在国内外市场上所占的份额出现了大幅度递升。由此公司方得出结论：这次不自觉的低价格政策实际上是在尊重价值规律基础上作出的合理决策；经调整后的价格水准与年轻人的实际收入水平非常吻合，恰好符合主力消费者的消

费观念。因此，索尼“随身听”取得了成功也是情理之中的。

价格是个重要因素，不能不认真对待。不过，仅凭这一点也不能立于不败之地。随着人们生活水平的日益提高，消费水准、品位也大幅度攀高。消费者越来越重视产品的性能、质量、款式甚至外部包装。近年来流行的多功能化、实用化、商品工艺化等消费观念正是消费者心理的反映。因此，要想吸引住消费者就必须生产出满足他们需求的产品来。要做到这一点，就得在技术上多做文章了。仍以上述“随身听”为例，“随身听”商品化的背景中存在着一个大的要因。即，当时市场上已开发出轻便型头戴式耳机，这种产品的技术支撑起了“边行走边欣赏”的机能，为“随身听”的问世提供了前提条件和技术基础。

当然，有了技术基础也不等于新商品问世，还需要有关方面从新技术中得到启示，萌生出开发新商品的意欲，并接着开始构思，待构思成熟后，向厂商提出方案并征得其同意，然后才能正式开始企划活动，最后开发出新产品。由此可见一种产品自初步构思到最终完成形态，中间要跨越许多道篱栏。企划者要像优秀的跨栏选手一样克服重重困难，才能将自己的意愿、智慧变成实实在在的产品，奉献给社会。

进行策划固然困难重重，但最为关键的是第一步。即，企划者如何将自己的灵感和初步构想成功地推销给开发商。以商品开发为例，企划者首先要向厂商证明自己构思的商品一定能够卖出去。这个步骤本身就是一项企划活动，而且艺术性及技术含量都非常高。因为每个人的世界观和方法论或者说价值观念都不尽相同，A 认可的，在 B 看来很可能正是应该否定的。同样道理，企划者自己坚信是非常好的商品或企划，实施起来肯定会成功，但是，如果他（们）说服不了周围的人们，使他

们动念制定出“新产品”问世的体制来，那么再好的企划也实现不了。

怎样才能打动并说服周围的人们呢？我们说办法只有一个，即要扫除一切障碍，解决可能会碰到的问题。如：在进程上是否来得及，销售前景是否可观，流通渠道是否顺畅，市场回报率是否大……等等。换言之，即企划本身要具备可证明其可行性的目标。当然这里的证明手段是多方面的，有技术上的，有销售方面的，也有作息时间表方面的。

### 企划的前提条件

企划与构思的差异，主要体现在实现性上，即可行性上。

作为构思，可以以灵感为发端，以想像为线索，以主意为形态，大致地，朦胧地陈述给（有时也以书面形式陈述）有关方面，因此它所涉及的可行性是大概的、粗线条的，在很大程度上尚需反复推敲的，一句话，感性的色彩较浓；与之相对，企划则不然，它是一项思维严谨，逻辑性、系统性极强的智性活动，它需要对诸多侧面作详实的研讨。因此它是一种极其理性的心智工程。

例如在进行某个项目的过程中，如果突然受到人力不可抗因素的影响（诸如突发的狂风暴雨，造成原计划不能正常实施），就必须有预备好的第二套方案及时替补，否则原来的企划就算不上企划。而且，在牵涉诸多人事的企划中也要充分考虑到各方面产生突发事件的可能性，如某个关键人物卒死或突发疾病等等。一个好的企划决不能因人事面上的不测而改动或延误，否则就不是成功的企划。说白了，完美的企划是“少了谁都照常运转”的“成套设备”。其实从反面看，企划的过程正是充分考虑到各种不利因素，并制定出相应的对策的过程。

只有客观地把握住整个进程中有可能出现的有利的及不利的因素，才能够扬长避短，趋利避害。

我们再来看看构思，它重视的是追求各种各样的可能性。构思时与其考虑细节，倒不如多考虑些“如果成功了将如何？”之类的问题。侧重思考积极因素是构思的诀窍。因此，在构思阶段与其详细地思忖其可行性，勿宁多想定企划实现之时的辉煌成就，只有这样才能导致好的主意的诞生。在动念头、打主意之际切勿左顾右盼，患得患失地为自己设置拦路虎。什么“这种想法不可能实现”啦，“这个主意是空中楼阁”啦，“领导不会批准”啦……消极的东西想得越多，积极的因素就越少，结果自己被自己的心理阴影所笼罩而裹足不前甚至畏缩。这样就抹杀了好不容易得到的灵感和构思，造成时间和才智的浪费。

我们说慎重思考是应该的，但是，大胆发想也非常可贵。事实上，人世间许多奇迹都是通过大胆的思考实现的。例如，十五世纪中叶，奥斯曼土耳其拟攻掠康斯坦丁堡。由于康城在水一方，大军需跨海作战。这样就出现了一个难题：奥军习于水战，靠的是坚船利炮，跨海后若舍弃辎重无疑于上门送死。这种情况下，奥军统率突发奇想让军士们在浮于海上的战舰下装上轮子，亦车亦舰。在海上可以浮起航行，在岸上可以爬山越岭。后来这个从来没有人想像过的主意真的实现了，奥军达到了军事行动的目的凯旋而归。

这件事情到底有多大的真实性，笔者无从考究，但它至少说明了一个事实：思考主意的阶段突发的梦想，如果把它纳入认真的研究之中也可能会导致良好的结果。

综上所述：我们可以得出这样的结论：企划的场合要同时考虑成功与失败两方面的可能性；构思的场合要以成功的可能