

引 言

一位经济界人士称：“是否拥有优秀的、一流的企业策划人才，直接关系到中国企业新战略的实施。”

随着中国企业改革的深入，特别是建立现代化企业制度过程的推进，企业的市场主体地位、竞争意识、生存意识将进一步强化。同时，随着改革的深化，市场竞争规则将逐步建立并完善，消费者自我保护意识也在逐渐加强。因此，可以说，一场规模宏大的商业大战已经拉开了序幕。古人云：“商战犹如兵战也”。如今的商业大战虽然不见硝烟，不闻枪炮，但其智勇谋略之计决不在兵战之下。从目前的情况看，已经有不少企业感到，单纯的产品、价格、广告策略，在应付复杂多变的竞争局势时，已经显得越来越力不从心了。因为他们已经看到市场竞争已经达到了同时代化、同质化阶段，你能生产高质量产品，我也能生产高质量产品，你有什么样的价格，销售渠道和促销技能，我也能做到，想在同行业中享有“王者之尊”已经难乎其难，大家几乎在同一起跑线上竞争，孰赢孰败，这就取决于企业的事先谋划了。孙子曰：“夫未战而庙算胜者，得算多也，未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况乎不算乎。”由此可见，先算多算胜敌乃是上策。综观市场竞争的斗智斗法，其规律与兵家之筹算相应而暗合，道理同出一辙。企业要在风云突变的商场立足，必须学会智用庙算，善于策划。

有人说：“每一精彩的戏剧后面都有一位极富功底的导演。他虽然不出场，却能呼风唤雨，设计出引人入胜的场面；他虽然不露面，却能指点人生，演绎出悲欢离合的故事。对形同戏剧导演的策划者来说，策划者最重要的使命便是运筹，通过运筹谋划，让策划成功地吸引和打动所有的人，从而展现企业的无穷魅力。

一、企业策划及其特征

究竟什么是企业策划呢？所谓企业策划，简单地说，就是指为达到经营目标，借助一定科学方法，艺术和创造技法为企业经营管理决策和计划的构想，设计并生成策划方案的过程。企业策划所涉及的面非常广，其中最主要的表现在：产品策划、促销策划、广告策划、战略策划、企业文化策划、CI策划、谈判策划、专题策划、危机策划等等。一家著名的日化公司的总经理不无感慨地说，策划是企业创新拓展的基础，现代企业离开策划将寸步难行。实践证明，几乎每一个成功的企业后面都有一个强有力的策划班子。策划是谋略的结晶，是成功的先导，是“运筹帷幄，决胜千里”的艺术。一个成功的策划将使企业从小发展到大，从梦想走到现实。

企业策划与企业活动的主要区别在于：企业策划是一种对一个组织的全局发展有指导意义的战略行为，属于组织的战略规划范畴。不论是那一种具体的策划，概括起来都有以下六种基本特征。

（一）全局性

这是企业策划的最基本特征。古人云：“不谋万世，不足谋一时，不谋全局，不足谋一域。”在企业策划中，不论那一种具体的策划都应该体现企业全局的发展需求和利益。这就要求企业策划人员必须具有整体意识、宏观意识，统筹兼顾，分清层次，全方位进行思考，防止顾此失彼，不能“只观树木，不见森林”。要把

策划放在全局的高度，研究全局与局部之间，以及各局部之间相互制约、相互影响的关系，从中找出规律性的东西，制定正确的策划方案。

（二）长远性

虽然企业策划中的任何一种具体策划总是针对这一领域的目标，围绕着具体活动进行的，但它在考虑组织的这一具体目标和活动时，其基本出发点是组织长远的利益。它把每一项具体的活动仅视为实现这种长远利益的手段和措施。春秋时的商人计然曾提出：“旱则资舟，水则资车”的待乏原则，就是强调不要只看眼前，必须要“谋长远”。由此可见，在进行策划时，不能只顾眼前利益，而更应重视长远利益。当然，未来又是以当前为出发点，任何未来的发展都要以当前为依据。因此，立足当前，放眼未来，协调当前和未来发展的关系，是策划的关键。

（三）阶段性

任何一种策划除了要明确其目标外，还必须考虑谋划和设计实现该目标的具体程序和行动步骤，使之一环扣一环落实到实处。如果缺少这一环节，就不能算是完整的策划。

（四）稳定性

策划作为一种战略行为，具有稳定性，一般说来是不能随意变动或更改的。所以，无论是进行哪一方面的策划，都要求企业策划人员进行细致的调查研究，客观准确地估计和评价组织在发展过程中可能面临的形形色色的问题，并在此基础上进行科学的预测和决策，使策划建立在真实可靠的基础上。当然，策划的稳定性是相对的而不是绝对的，我们不排除变动性和应变性。在实施过程中，要根据战略赖以生存的条件变化，进行必要的相对的调整。因为任何一种策划只能是一种常规条件下的预谋，而不可能穷尽所有影响组织存在和发展的因素。这就要求企业策划人员在策划时，在考虑策划的稳定性时，还要注意其变动

性或应变性，这样才能使策划切实可行。

（五）竞争性

在竞争中求生存、求发展，是现代组织面临的重大课题，随着社会的发展，企业之间的竞争程度将日益激烈。我们甚至可以说：企业的所有行为都是以提高组织的竞争力为基点。而充满竞争性的各种策划，正是一个组织敢于竞争、善于竞争、富有活力的生动体现。同时，它也是提高一个组织的生存能力、发展能力和竞争能力的有效手段。

（六）风险性

任何策划都不可能是在信息绝对充分的条件下作出的，由于环境的多变性和复杂性以及企业自身条件也在不断变化，使得任何策划都不可能尤如神机妙算一般，而是都带有某种程度的风险性。某一机会价值的大小，往往取决于企业当时的地位、实力和素质等条件，很多机会往往是瞬间即逝，失不再来。而且机会与威胁经常是互相转化的。一次机会就是一种有利的资源。谁能及时抓住，抢先利用，谁就会得到有利的报偿；而对于失去机会的企业来说，可能会变成更大的威胁。本世纪 70 年代的石油禁运，对于各主要工业国家几乎都是沉重打击，而许多日本企业却从中争取到了更多有利的竞争地位就是典型的例子。

二、企业策划的意义

市场经济呼唤高明的策划人员，企业竞争盼求企业策划人员。策划，在西方企业被称为企划，企业策划人员的地位很高，被企业和社会格外重视和尊重。策划人员不仅被授以策划师或企划师专业职称，而且享有很高的待遇。这是由于策划师的智力投资能给企业带来呈几何级数提升的社会经济效益。关于这一点，我们不妨略作片断描述：

为了提高产品竞争能力，法国芝利亚兄弟化妆品公司推出了

策划师们精心策划的奇异广告——《征寻丑女》。广告说 凡是自信长得很丑的少女，如能到本公司长谈一小时，本公司愿付 20 法郎作为报酬，经谈话及考察，凡本公司满意者，本公司将以重金聘用。广告刊出后，在社会上引起了极大轰动，人们议论纷纷，都觉得事出蹊跷，只见征寻美女，何时见过广觅丑女？但议论归议论，仍然有一些自信长的很丑的人跃跃欲试。没过几天，就有十几名丑女前来应征，公司经过筛选，从中挑选了两名少女，然后大登广告：丑女已选定，并将于某星期六晚上与公众见面。

此消息传开后，许多人怀着好奇的心理奔走相告，相约一起去看看芝利亚兄弟化妆品公司葫芦里到底卖的是什么药。

星期六晚上终于来到了，人们纷纷涌向会场。当大幕拉开后，两位丑女登台，人们一见，果然奇丑无比。两位丑女作了简单的自我介绍后走了下去，这时芝利亚兄弟化妆品公司总经理上台亮相。他说，此次征寻丑女，目的就是让大家了解一下本公司生产的化妆品的功效，请大家稍等片刻，我们下去为两位丑女化妆，然后再与大家见面。果然，没过一会儿，在舞乐的伴奏下，两位刚才亮相的女子又重新登台，不过此时她们已漂亮了许多，再不是刚才那种丑模样了。

不比不知道，一比吓一跳，活生生的事实使观众大为叹服。从此，芝利亚兄弟化妆品公司名声鹊起，销售量日增。

1994 年 4 月的一个周末之夜，长春发生数十名女工苯中毒事件。消息经中央电视台“东方时空”节目的报道，传到了中国蓝星化学清洗总公司。蓝星的总经理任建新和公关部经理陈实看了这一消息后，立即联想到了自己公司历时 8 年开发出来的系列无苯产品技术。星期天，他们邀请公司的其他领导召开了紧急办公会。在会上，大家一致认为，长春致使女工中毒的苯虽与蓝星无关，但危难之中的工人姐妹不能说与蓝星无关，我们一定尽我们所能给她们以帮助。于是，大家群策群力，共同策划了一次公关

活动。

第二天，他们首先在职工中发起了向中毒姐妹募捐活动，并派代表直奔长春。当蓝星人的两万元捐送到苯中毒女工手中的时候，一位女工在病榻上激动地说：“我们很不幸，因为年纪轻轻就因苯中毒得了可怕的血液病；我们也很幸运，因为有这么多千里之遥的兄弟姐妹关心着我们。”

女工中毒是因为使用了沈阳某厂生产的浓度超过国家标准的含苯胶粘剂而造成的，而蓝星公司恰恰掌握着生产无苯代用品的关键技术。从市场竞争角度看，沈阳那家企业是蓝星的对手。“商战如兵战”，但为了众多工人姐妹的安全，蓝星公司决定，向竞争对手无偿转让系列无苯产品技术。

中央电视台经济信息联播节目，跟踪采访了全过程。在节目中作了三次连续报道。《中国妇女报》记者采访了蓝星公司在长春的全部慰问活动。《经济时报》、《中国青年报》、《工人日报》、《光明日报》等报刊也纷纷对蓝星公司以高度评价。

经过这次公关活动，原来一度销售不畅的蓝星无苯退漆剂、无苯稀释剂很快销售一空，并造成供不应求的局面。新闻媒介称此一次公关活动为“浓浓一掬商海情”。

激烈的市场竞争以铁的事实告诉我们，在现代企业的经营活动中，决策的正确与否直接关系到企业的兴衰、成败，几乎一样条件的企业，在同一起跑线上进行竞争，会有截然不同的结果，有的企业平步青云，蒸蒸日上，有的企业则经营状况每况愈下，衰败倒闭。其中的奥秘，就是前者谋划有方，而后者无谋误断。可见，没有科学的策划，企业就无法立足于风云突变的商场，就难以在竞争中取胜。

企业策划是一种理性思维活动，是对组织某一方面的活动所进行的谋划和筹算。这也就是我们通常所说的企业策划的科学性方面。但是实践证明，仅有科学性还是远远不够的。成功的策划

同时还需要经验、直觉、想象和创造性，即创意。美国著名的广告大师威廉·伯恩巴克曾不无幽默地说：“一个化学家不必化费太多，就可能用化学物质堆砌成人体，但它还不是真正的人，它还没有被赋予生命力；同样，一个广告如果没有创意就不能称其为广告，只有创意，才赋予广告精神和生命力。”同广告策划一样，任何策划如果没有创意来作其灵魂，则其面目必然呆滞死板，在现实生活中也很难以运作，或是模仿他人，或是闹出东施效颦的笑话来。

创意是策划人员的想象力的施展、主观的冲动、创新的欲望、艺术的直觉，以及对目标的好奇心和不倦的探索精神。它是知识的升华，经验的变型；它要求的是不循常规，飘逸洒脱，思如泉涌、标新立异，它使得企业策划人员的各种知识集合在排烈有序、新奇独特的构思之中，使策划血肉丰满，富有强大的感召力和鼓动性。总之，高水平的创意能够使策划的艺术性淋漓尽致地表现出来，给千百人以美的享受和愉悦，让人们有所得益。

1985年，南国的深圳湾畔还是一片荒芜，香港中旅集团有限公司总经理慧眼独具，决定在深圳至蛇口中间地段的深圳湾畔建营一座华侨城，按他的设想，华侨城将是一个以外向型为主，着重引入华侨和华人资金、技术、人才的综合经济开发区。

为了完善华侨城的开发方案，马志民先生带着“香港中旅”的一批人赴欧洲考察。谁知刚踏上荷兰国土，热心的当地旅游业的朋友就请他们参观荷兰著名的“小人国”。原来，“小人国”是荷兰风光的缩影，它让人在短时间内对全荷兰的景点有点整体的感性认识，从而诱发你实地畅游的兴致。“小人国”的参观游览使马志民先生感慨万千，同时也茅塞顿开。他想，中国是一个有着悠久历史的伟大国家，中华民族是一个伟大的民族，但外国人却对中国知之甚少，深圳虽然没有名山大川，然而却有着邻近港澳地区的地理优势和特区的开发政策，倘若能利用深圳的旅游资源优势

势，溶华夏的自然风光、人物景致于一炉，集千种风物、万般锦绣于一园，经过微缩处理，不就成了—处具有中国特色和现代意味的崭新名胜吗？进而，通过这一诱人的“旅游窗口”，把人们的目光引向深圳，引向华侨城现实的投资环境。

不久，国务院正式批准由“香港中旅”负责开发建设深圳华侨城，马先生担任了华侨城建设指挥部主任。又经过一段酝酿和论证，占地30公顷的“锦绣中华”微缩景区营建计划脱颖而出，付诸实现。

1989年9月21日，“锦绣中华”开始试业，顿时游人如织，天天爆满。试业的两个月接待国内外游客多达60万人次，而到1993年，在春节期间的年初三至年初六，每天都有5万人参观，使“锦绣中华”的收入高达1000万元。

旅游带动开发，“锦绣中华”试业以来，深圳湾畔天天车水马龙，人如潮涌。新建的“苏州一条街”，人们摩肩接踵，商店鳞次栉比但却个个生意兴隆，冲印照片的小摊档甚至叫苦不迭：“生意这样成倍地加，实在吃不消。”

华侨城也随之成了寸金之地。

其实，创造财富的策划无一不是从一个灵机一动的新点子（创意）开始的。马志民先生在参观荷兰“小人国”时的灵机一动，使这一突如其来的创意开发了数不尽的商业机会。

我们强调企业策划的创意和艺术性，并非是轻视或降低企业策划的规律和科学性。恰恰相反，高水平令人拍案叫绝的创意时刻也离不开科学的策划理论和知识。作为一个策划人员如果缺乏在心理学、社会学、创造思维学、控制论、协同学等诸学科方面的素质培养与训练，那么他如何能够产生良好的创意呢？策划人员的创意水平的高低和他的知识素养有着极其密切的关系，是他应用科学知识达到出神入化境界的一种表征。因此，要想成为企业策划的高手，除了需要灵感，直觉和艺术创造的才能，还必须

具备扎实的企业策划“基本功”，即通晓策划的基本理论和知识，否则，创意就不可能达到一种较高的新境界。

前不久，境内外新闻传媒几乎同时披露了这样一个信息，面向 21 世纪的中国企业，急需 10 种人才，而其中最紧缺的，是企业策划人才。这是境内外有识之士向国人提出的警示。目前，我国企业复合型策划人才几乎“空白”，大部分企业没有策划人员，也没有任何部门承担策划功能。有的企业甚至不知道企业策划人员如何设岗定位，让他们具体干些什么。严格说来，企业综合策划人才远非一般人所能胜任。因为一方面他应该是通晓多方面知识的复合型人才，另一方面又要具备强烈的创新意识和卓越的创造能力。尤其是这后一点在策划中就显得尤为重要。正像一位建筑设计师，具有建筑设计方面的科学知识是他成为建筑师或胜任建筑设计工作的先决条件，但在实际的设计工作中是否能够创造出构想新颖、风格别致、外观精美的建筑工程设计，这往往取决于他自身的素质和能力。否则，人们又怎么能够区分出蹩脚的建筑设计师和高明的建筑设计师呢？

因此，要成功地进行策划，就必须要求策划人员具备良好的素质和能力，概括地说，策划人员必须具备以下的素质和能力：

1. 自信的心理。自信，这是对企业策划人员职业心理的最基本要求，一个人有了自信，才会产生自信力，并进而激发出极大的勇气和毅力，最终创造出奇迹。古人云：“自知者助，自信者强。”充满自信的企业策划人员，敢于面对挑战，敢于追求卓越，他们自信能超人，自信能胜人，因而自强不息。这样的策划人员才能编出一场令观众惊心动魄的活剧来。卢梭曾说过：“自信心对于事业简直是奇迹，有了它，你的才智可以取之不尽，用之不竭，一个没有自信力的人，无论他有多大才能，也不会有成功的机会。”日本著名政治家田中角荣年轻时有口吃，发音不准的毛病，但田中自信自己能克服这一缺点，为此他不放过任何一个演讲的机会。

有一次，他发表政治讲话，由于天下大雨和其他原因，到会的只有一家人——一位老婆婆和她的儿媳、小孙子。但是，田中角荣照讲不误，他把三个听众看成是三千人的集会，全神贯注、竭尽全力，终使三个听众为之动情。

2、开放的心理。策划工作是一项创造性很强的工作，这种工作要求策划人员以开放的心理，不断接受新的事物、新的知识、新的观念，在工作中勇于大胆创新，而不是墨守成规，闭关自守。具有开放心理的策划人员，能宽容、理解和接受别人提出的新思想、新方案，善于吸收别人思想中的精华，取长补短，从而开发出更新、更好的构想，使策划方案趋于完善。

3、广博的知识。今天的时代，已经进入了信息的时代，知识已经成为社会的重要资源，企业各个领域的任何问题的解决都将愈易依赖于科学知识的运用，亦即整个企业的运作将以知识和智力为基础。因此，企业策划人员应根据实际工作的需要来建造合理的知识结构，具备广博而又深厚的基础知识。只有知识渊博，才能在策划时海阔天空、游刃有余、独步古今，创造出人间奇迹，企业策划人员的知识结构要求以语言、写作、天文、地理、数学、民俗、法律作为基础学科去掌握，以谋略论、战略学、市场营销学、管理学、传播学、广告学、心理学、社会学、公共关系学、企业文化学和美学以及决策学作为专业知识去掌握。当然，知识结构的形成不是一日之功，它需要长年积累，逐步形成。但人类的认识水平又在不断地变化，知识体系又在不断地更新，这就要求我们的策划师能够重视这种变化，不断调整和更新知识的结构和内容。

4、智慧。企业策划是一项高智能的工作，这就决定了策划人员必须具备相当高的智慧。企业策划，从一定意义上讲，是解决问题学。因此，作为企业策划人员，一定要善于面对问题，抓住主要矛盾，及时制定解决问题的有效方案并付诸实现。而所有这

一切，没有超乎于常人的智慧是办不到的。一般来说，策划人员一定是才思敏捷的人，只有这样，他才能及时捕捉、鉴别和利用各种与工作有关的信息对问题作出正确的判断和决策，并在此基础上运用其丰富的想象力和创造力去策划各种富有特色的活动。

5 意志顽强。任何策划都是一种新事实，从可能到现实的过程不可能一帆风顺。特别是在当今这个高度发达的社会，竞争激烈，各种矛盾犬牙交错，常常会有各种意想不到的困难发生，有时甚至把人逼向绝境。在这些艰难险阻面前，策划人员一定要沉着冷静，勇敢顽强，千万不能被一些表面现象所迷惑，受一时一事的变化所左右，对那些经过深思熟虑或认定了的事，应该锲而不舍，不达目的决不罢休。

6 创造力。策划，一般都从创意开始，经构想变成概念，生发出主题，主题再繁衍出各类行动计划，最后，这一计划在参与者中得以推行。策划才算大功告成。而创意的提出正是策划人员创造性的表现。作为策划人员只会依葫芦画瓢是不行的，他必须有独出心裁的见解，与众不同的方法，要勇于弃旧图新，别开生面。

一个专门为介绍 XT 牌电影胶片安排的研讨会曾获得很大成功，主持这个研讨会的公关人员在谈到他们的经验时，回顾他们如何为策划这个研讨会而用尽心机，以求标新立异，不同凡响。

“这种新胶片面临着不少老牌胶片劲敌，要为它打开局面是很困难的。”

“我们采用了一个研讨会的形式，为的是从科学技术角度，提供足够的资料表明它的质量。”

“既然是宣传电影胶片，就要处处显示出与电影界的联系。所以，首先要争取电影界的合作与支持。研讨会上我们放映了一部用 XT 胶片拍的电影。这是我们特意让一位著名摄影师拍摄的。演员中有在香港最受欢迎的林青霞和周润发，片名是《梦中人》，效

果极好。”

“我们还在研讨会之后举行晚宴，晚宴邀请了电影界的一些知名人士。”

“为显示与众不同 我们的晚宴在每个细节上都实行了创新。”

“我们发出的邀请卡，是一个菲林卷匣，拉出菲林一看，上面就是一张热情洋溢的请帖。”

“晚宴在香港最豪华的酒店举行，我们事先将它原来的全部坐椅搬走，换上一种我们特定设计的导演折椅，这使华丽的餐厅又增添了摄影棚的气息，来宾无一不感到新奇、意外。折椅也是送给来宾的礼物，散席时，许多影星都高高兴兴地捧着折椅回家，这又给大大小小的报纸提供了许许多多精彩的镜头。”

有人说：“第一个把姑娘比作鲜花的人是天才，第二个把姑娘比作鲜花的人是庸才，第三个把姑娘比作鲜花的人是蠢才。”策划亦是如此，只有刻意求新，新招迭出才能使人过目不忘。

7 想象力。人们大脑中新的观点，新的思想或来自于联想、幻想，或来自于偶然的机遇。作为企业策划人员要善于开发和积累这些东西，使之服务于策划工作。一般来说，想象力丰富的人精于联想和幻想。这对于创造性地开展策划工作将大有裨益。

1982年，在南斯拉夫举办的第五届萨格勒布电影节上，放映了一部以蚊子为主角的广告动画片，引起了人们的一片掌声。

这部广告片长约1分钟，构思十分巧妙，银幕上出现了两只用黑线画出来的漫画蚊子，造型简单，表情夸张，右面的蚊子手里拿着手枪，恶狠狠地威逼左面的蚊子，逼得它心惊胆颤，一副窝囊相，右面的蚊子更加得寸进尺，逼上前去；突然，左面的蚊子拿出一只DDT的瓶子，冷不防向右面的蚊子“哧”地喷出，只见右面的蚊了直挺挺的倒下了。于是，左面的蚊子神奇活现地向观众介绍DDT如何如何好，各大药店均有出售。介绍完毕、它下意识地也向自己“哧”了一下，于是也直挺挺地倒了下去。看到

这里，观众大笑不止。广告的目的达到了，又给人们带来了快乐。

由此可见，运用之妙，在乎一心。广告策划人以其丰富的想象力请两只蚊子担当灭蚊剂的主角，通过两只蚊子滑稽可笑的动作将信息准确无误地传达给了观众，令人捧腹大笑，大笑之余，人们会把这幽默风趣的蚊子连同 DDT 一同牢牢记在心中。

8 洞察力。企业作为一个相对独立的信息系统，经常与外界发生着信息、能量和物质交换，外部环境瞬息万变，为避免企业的被动局面，企业策划人员应在洞察环境变化方面保持清醒的头脑，能曲中见直，直中见曲，发现潜在的机会和一般人所未注意的细枝末节。

西方商界流传着这样一个故事，来自英国和美国的两个鞋业推销员同时到达太平洋上的一个岛国，发现这里的人都光着脚，他们不知鞋为何物。英国公司的推销员马上拍了一份电报回国：“岛上的人都不穿鞋子，所以我将打道回府。”而美国公司的推销员也拍了份电报，他告诉总经理：“太好了，岛上的人都没鞋子穿，我将住下来开拓市场。”两份电报反映了两个人不同的素质，一个只看到了表象，另一个却有着极强的洞察力。果不其然，几个月后，美国的推销员通过不懈努力，终于打开了当地的市场，美国皮鞋成了小岛上的畅销货。

9 变通性。策划是一项创造性的工作。要求策划人员必须思维敏捷、善于举一反三，闻一知十，融类旁通，能想出好点子，好办法，提出与众不同的非凡主张在北京，提起和洋用品设计新技术研究的所长何阳可谓无人不知，无人不晓，何阳的点子曾帮助许多企业走出困境，化险为夷

哈尔滨一家卫生品厂生产的电话消毒纸销路不畅。何阳出主意说：公用电话是细菌污染源，消毒纸应该好销，不要再生产空白的纸片，要印上图案和文字，增加功能。如印上有情趣的画，用户可以在空白处写上常用电话号码。又如，印上日历，每季换一

套，或印上诸如出租汽车公司、搬家公司、百货公司的电话号码等，这样多功能的电话消费纸肯定畅销。

北京旅游食品厂月月亏损，实在办不下去了。厂长找到了何阳，何阳建议说：“不利用原有设备，很可惜。现在有午餐盒饭、晚餐盒饭，唯独没有早餐盒饭，要补这个空档，可生产袋装早餐，内装小袋牛奶、咖啡、馒头片、面包、炸薯片、腐乳、番茄酱、榨菜丝等相互搭配。袋外面印上日期，天气预报。组织搞第二职业的人上班前骑车在马路口、汽车站上卖定会好销。”

经何阳的点拨，很多企业确实收到了意想不到的奇效。

以上我们简单地对企业策划进行了论述，下面我们将通过各种具体的论述将企业策划的无穷魅力展现给大家。

第一章

战略策划

“夫能安能危，可暂可久，静则谋焉，动则利焉。”战略策划使你“战必胜，攻必克”。

一、战略策划的意义

80年代后期，有不少机械产品被打入“谷底”。在“下马风”盛行时，江苏泰州阀门厂也濒临绝境。“阀门，阀门，销路无门”。在这种危机四伏的情况下，有人建议赶快转产，丢掉阀门，生产洗衣机、电风扇等热销产品；有人建议向上要项目，四处招揽订货。在这关键时刻，战略决策就显得非常重要。决策失误了，企业会被淘汰；决策正确了，企业就会在调整中顺利前进。正当企业处于进退两难之际，该厂的决策者保持了清醒的头脑，进行了广泛的调查，精心的策划。首先，从两个市场调查入手，对工厂的发展方向作出了战略决策。从国内市场看，他们了解到有一百多家化肥厂、化工厂，每年维修需要该厂的400吨阀门，而这些老用户在调整中，改造任务繁重，对阀门需求量很大。只要与这批用户建立起良好的联系，工厂就有了一半任务。同时，能源是国家重点发展项目，煤炭、电力、石油等能源部门的生产都离不

开阀门。据调查，一个现代化的石油化工企业，阀门的投资额占总投资额的 $1/10$ 左右。预测这些企业今后对阀门的需求量不会减少。从国际市场看，随着工业水平的提高，阀门工业在机械工业中的地位不断上升，美国的阀门工业已大大超过机床、轴承等工业，德国的阀门产值占全部机械工业的 4.99% ，而我国还不到 1% 。说明我国还有很大的潜在市场。同时，有的外商已准备和我们阀门厂签订合同。另外，该厂产品质量在省内名列前茅，技术和设备都有优势。经过全面的分析，精心的策划，该厂制定了既不转产也不改行的战略。把着眼点放在提高产品质量，增加阀门品种，扩大服务领域，降低生产成本上。根据这一战略，他们组织力量做了大量工作，把产品品种从 37 种增到 46 种，产品结构也作了明显改进。结果工厂的产品供不应求，产值利润逐年增加。该厂也从山穷水尽疑无路的处境，走上了柳暗花明又一村的康庄大道。

由此看来，战略策划对一个企业的生存和发展该是多么的重要，它对战略的形成起着中流砥柱的作用，对企业的未来发展具有重大意义：

(一) 战略策划决定着企业的生存的发展，关系到企业的兴衰和成败

电子手表的出现就是一个很好的例子。瑞士历来是钟表王国，1969 年，他们研制出第一只石英电子手表，但由于对当时形势作了错误判断，认为发展前途不大，未引起重视。然而，日本人对新技术发明十分敏感。他们得到了此项情报后，经过从技术到市场多方面的调查分析，认为石英电子手表大有可为。当机立断，把生产这种新产品作为发展战略，充分利用其雄厚的电子技术基础，生产了大批优质的石英电子手表，涌进国际市场。结果，“石英技术、誉满全球”，仅 70 年代后的 5 年内就斗垮了 178 家瑞士机械手表。同一种事物，不同的战略策划形成了不同的战略方针，进

而形成不同的后果，令人深思。

(二) 成功的战略策划可以使企业的经营活动避免盲目性，充分发挥企业的创造性和主动性，开拓新市场

闻名遐迩的美国麦当劳公司，是一个在全球拥有 12000 家餐厅的专营快餐食品的连锁企业。在过去的几十年里，它仅凭着汉堡包、炸薯条和可口可乐几样简单的食品，在全世界拓展了一片广阔的天地，取得了令人瞩目的辉煌业绩……。

麦当劳成功的秘诀，一方面是在于它提供了无可挑剔的优质完善的服务；另一方面是它有一整套科学的管理方法和正确的战略策划和战略决策。麦当劳占领香港市场的策略就是一个很好的例子。香港虽论为英属殖民地近百年，但黄皮肤的港人，一日三餐大米饭的饮食习惯却依旧未改，西方那种牛肉加面包，就着一杯可口可乐下肚的食品是否符合港人的口味呢？面对挑战，麦当劳公司独辟蹊径，作出了一个大胆而又有远见的战略决策：把汉堡包这种成人食品推销给香港的小朋友们。他们的主导思想是：只要小朋友喜欢麦当劳，家长们就没有不喜欢之理，何况今天的小顾客就是明天麦当劳的主要消费者呢？1975 年，麦当劳飘洋过海，首次踏上香港的土地并立即倾倒了香港的小朋友，麦当劳匠心独具：快餐厅的每间餐厅都考虑到小顾客的感觉，设计得自然、光鲜、得体、充满童趣。餐厅门口麦当劳快餐的徽志是红头发、红鼻子、大嘴巴，穿着红皮靴，憨笑迎客的“麦当劳大叔”，他成为小朋友喜爱的卡通偶像。随即公司又举办了“麦当劳顺口溜大赛”，对入选作品广为宣传，到处传送。顺口溜朗朗上口，一度风靡香港，家喻户晓。当年的比赛吸引了许多小朋友举着汉堡包前去参加。另外，麦当劳每年还向 25000 名儿童赠送生日礼品，并不断添置儿童活动设施。这一系列作法不仅赢得了孩子们的好感，同时也引来了家长们满意的目光。一晃 20 年过去了。当年的小朋友如今已长大成人。麦当劳快餐店由于成功的战略策划和决策，也