

派力企划实务系列

屈云波 牛海鹏 主编

企 划 人

付春玲 刘世虎 编著

企业管理出版社

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】

13684609885 0451--88723232 88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅



【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【报名地址】

哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

学习期限：3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业) **收费标准：**全部学费

咨询电话：13684609885 0451- 88723232 88342620 **邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

目 录

第一章 现代企划人

- 1.1 企划与企划人 (3)
- 1.2 企划人的基本素质 (9)
- 1.3 企划人成功须知 (15)

第二章 企划高手的生活特色

- 2.1 打破习惯 (29)
- 2.2 观察敏锐 (31)
- 2.3 日日阅读 (33)
- 2.4 喜爱旅行 (35)
- 2.5 随手笔记 (37)
- 2.6 收集资料 (38)
- 2.7 四处讨论 (40)
- 2.8 自我松弛 (42)
- 2.9 企划人日常磨炼 43 法 (43)

第三章 企划着眼点

- 3.1 重视消费者“不满意”的心声 (59)
- 3.2 着眼于消费者“希望”的心声 (62)
- 3.3 着眼于商品不寻常的售卖方式 (64)

3.4	着眼于不同范围内的畅销商品	(67)
3.5	着眼于时代的趋势	(70)
3.6	着眼于消费者不经意的谈话	(73)
3.7	着眼于特别异常的现象	(76)
3.8	着眼于日常生活中的浪费	(79)

第四章 企划人的信息收集力

4.1	树立情报意识	(85)
4.2	如何掌握有价值的信息	(89)
4.3	经常在街上获取最新信息	(93)
4.4	与人沟通时掌握全新生动的信息	(96)
4.5	在舆论中掌握生动全新的信息	(99)
4.6	从报刊杂志中获得启示	(102)
4.7	如何整理信息	(106)

第五章 企划人的理智与情感

5.1	强化思考力	(111)
5.2	磨炼感知力	(131)

第六章 特色企划人

6.1	个性化的企划	(145)
6.2	条理型企划人	(150)

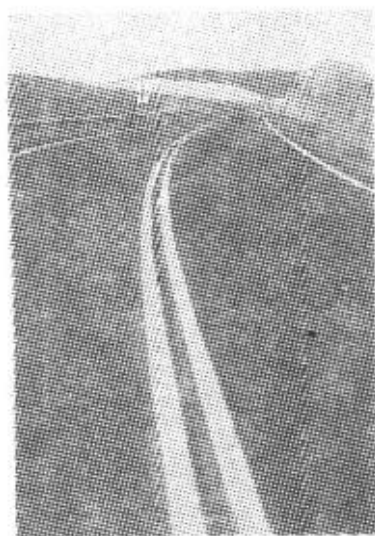
6.3	铁木真型企划人	(162)
6.4	学者型企划人	(173)
6.5	探究型企划人	(185)
6.6	观念型企划人	(199)
6.7	灵感型企划人	(211)

第七章 企划大师成功之路

7.1	手眼通天——洛克菲勒	(225)
7.2	欧洲电脑大王——尼兹道夫	(235)
7.3	以客为尊——松下幸之助	(241)
7.4	名牌打天下——盛田昭夫	(254)
7.5	大字之王——金宇中	(262)
7.6	韩国巨富——郑周永	(271)
7.7	塑胶大王——王永庆	(280)
7.8	精明果断——包玉刚	(288)
7.9	地产巨子——李嘉诚	(298)
7.10	“借鸡生蛋”——牟其中	(310)

第一章

现代企划人



Pilot Marketing

1.1 企划与企划人

何谓企划

现代企业管理,已经在传统的人事、行销、生产、服务、研究发展等五项基础上,再增加了一项企划。目前已经是一个企划的时代了。

1. 定义与要素

“企划”一词大约在一九六五年在日本发明,至今已经三十二年了。企划进入中国,大概于八十年代中后期,但当时并未受企业界重视。近几年来,由于消费大众的欲望愈来愈复杂化与多样化,消费心理瞬息万变,造成企业面临前所未有的冲击。不但行业间的竞争愈演愈烈,而且稍不留神,企业可能就遭淘汰了。客观的条件逼得企业注重企划,甚至已普遍产生“没有企划,就没有企业”的共识了。

(1) 企划的定义

有人说,企划就是为了实现某一目标或解决某一问题,所产生的奇特想法或良好构想。而且,此一构想既可是某种可预期的成果,又可以付诸实施。

也有人说,企划就是一部有趣的戏剧。企划人是编剧导演,企划案就是剧本。企划人必须根据剧本,导演出一部备受欢迎的戏剧。

更有人认为,企划是企业的策略规划,是企业整体性与未来性的策略,它包括从构思、分析、归纳、判断一直到策略拟订、方案实施、事后反省与评估过程。简言之,就是企业完成其目标的

一套程序。

上述各种说法都是很有道理,其实一言以蔽之,激发创意,有效地运用手中有限的资源,选定可行的方案,达成预定目标或解决某一难题,就是企划了。

(2) 企划的要素

人类构思的过程大概是这样的:运用各种不同的思考方法产生构想,好的构想就成为创意。而有目标的、可能实现的创意(或是用创意来做工),就变成企划了。

由此可知,企划有别于构想与创意,它应包括下列三个要素:

①必须有崭新的创意:企划的内容必须新颖、特别,令人拍案叫绝,使人产生新鲜、有趣的感觉。

②必须是有方向的创意:再好的创意,若缺乏一定的方向,势必与目标脱节,就不能成为企划了。

③必须有实现的可能:在人力、财力、物力的限制之下,有实现的可能,才是企划。否则再好的创意均属空谈。

2. 企划与计划

企划与计划常被人混为一谈,其实两者差异很大,企划近似英文 strategy 加 plan,而计划则是英文 plan。有关企划与计划的不同,请参看表 1-1。

举一个实例来说明。同样是出版社的编辑,假如他做下列的工作:选择出书的方向、选书、开发作家群、决定版本开数、封面的设计、书籍的订价等,就是“企划”。假如他做下列的工作:定标题、校对、与印刷厂联系等,那是“计划”。

表 1-1 企划与计划的差异

企 划	计 划
必须有创意	不须创意
无中生有,天马行空	范围一定,按部就班
掌握原则与方向	处理程序与细节
what to do (做什么)	how to do (怎么去做)
活的,变化多端	死的,一成不变
开创性	保守性
挑战性大	挑战性小
须长期专业培训	只须短期训练

一个“企划编辑必须掌握原则,决定出版些什么书(原则与方向)。在出书的方向确定之后,至于每本书要怎么完成(程序与细节),就交给计划编辑”(亦即执行编辑)去处理了。

2. 企划案与企划部

把企划用文字(或文字加图案)完整地书写出来,就成为企划案(或称企划书)了。

(1) 企划案的种类

从企划的定义可知,企划案包罗万象,大到国家大事、小到个人生活,都属其范畴,种类繁多,不胜枚举。然而单就企业的观点而言,最常见的企划案,大约是下列十种:

- ①一般企划案
- ②营销企划案
- ③新产品开发企划案
- ④广告企划案
- ⑤员工训练企划案

⑥公共关系(PR)企划案

⑦形象识别企划案

⑧竞争企划案

⑨年度经营企划案

⑩企业长期发展企划案

许多人误解企划案就是指营销企划案而言,例如,某公司在招聘广告上写道:需要企划人两名,要求市场营销专业。从上面的说明可知,企划案包含的范围甚广,营销企划案只不过是其中的一种罢了。

(2)企划部门的职责

近年来,国内企业纷纷设立企划部门。有些企业的企划部的权责就等于是经营者的最高智囊团,有些企业的企划部权责很小,只负责广告业务,甚至只做一些资料统计的工作。

企划部门相当于人的大脑,它是最主要的工作,应该是协调各部门,建立共识,拟定各种不同的企划案,发挥企业整体作战力,以实现各阶段的目标。

一般而言,企划部门的工作职责可区分为企划策略规划与一般性企划两大类:

企业策略规划。这是属于较长期的战略性企划工作,包括:行业长期发展企划、投资可行性企划、管理制度的规划、企划形象的建立等等。

一般性企划。这是属于较短期的企划工作,包括:年度经营企划、行销企划、新产品开发企划、广告企划、员工训练企划、公共关系企划、销售促进企划等等。

何谓企划人

一群在不同组织担任企划工作的人聚在一起,常常发现彼此所称的“企划”指的是很不相同的内容,也发现他们的工作职位(或职称)非常不一样。也许他们会因此产生一个疑问:到底“企划人”是什么?如果我们要对企划做一点“形象思考”,排除不同名称、不同职务、不同工作内容,试图找到一个共同的性质,我想可以把企划人解释为“对资源与任务辩证思考的行动组织者”更为合适一些。

1. 辩证思考者

为什么人是对资源与任务之间进行辩证思考的人?企划人几乎都面对一个任务(一种具体的或长或短多元的目标),也都面临一种“资源处境”,他的工作就是从“资源处境”(通常是困乏的)找到完成任务的途径。可是,如果资源到任务的某一条路径是明显存在的,所谓“企划”不过是“线型规划”求解的过程;事实上,许多企划工作面临的资源与任务根本无解,或者,资源与任务本身都不是那么明确可以理解的。企划人在工作时,常常从资源想到任务,再回头重新解释资源,再向前改写任务,在此一来回反复的过程中实践成果——也就是说,企划和线型规划最大的不同是“题目和条件都可以修改”。这样的思考,恰恰和直线相反,所以称它是“曲行的”(recursive);又因为下一个开发及发展一方面反对前者,一方面也吸纳前者,所以是“辩证的”(dialectical)。

2. 花与果实

让我举个例子来看企划思考的辩证特点。假如我是一位出版企划人,我们要出版一种有意义的《中国社会白皮书》,这样的

工作大致可以用五十万的预算来完成；另一方面，我们的资源环境是“这样一本书的行情定价不超过二十五元，预期的读者数量不超过五千人”。从线型规划的观点，这是无解的题目；但在企划人眼中，我们要用新的题目来“否定”这个题目并“包含”这个题目。我们就发现解决途径可能包括：

- 如何使这五千名读者愿意以更高的价格接受这本书。
- 如何找到五十万捐款，以进行这项工作，使出版工作预算降到零。
- 如何找到一群志同道合的社会学者，他们愿义务奉献，“无偿”完成这本书，使工作预算降到五十万。
- 把计划扩大成书籍五种、电视五集，加上录影带等等，总预算增加到七十万，但市场也扩大到足以支撑这种状况。

就像花是苞的否定形式、果实是花的否定形式一样，但后者到前者是一个连续不可分的过程；这种后一问题对前者的否定并连续，就是辩证的简义。而我们的思考来回奔驰在资源与任务之间，所以它是反复曲行的。

3. 水平性格

因为企划思考有这种“非直线”的特性，它对发展理性思考（或俗称的创意思考）就不得不有某种依赖。它依赖各种无标准答案的、跨范畴的、非习惯性的思考能力，这是谈企划书都强调创造性思考的缘故。

4. 行动审核

企划人不只是思考者，他也是行动而思考的人，审核企划思考仍是从“行动结果”而来的。企划思考关心的，终极而言不是问题的本质，而是问题的方法（approaches）。企划思考的这个特色，使它和创意有别；它的前半部是创造性思考，后半部却是归纳行

动的步骤。它要从“修改后的”资源与任务出发,提出一个线型工作计划来,它的工作才算真正完成。

5. 企划人的条件

因为企划人不是思考问题性质的人,而是使问题发生结果的人,他常常需要利用到社会中的各种动能。因此,好的企划人常常是懂得社会的人,他是一个社会资源的动员者、社会情绪的回应者、社会对话的设计者。不只这样,他能够乐观地去寻找线型规划以外的答案,当然是假设了社会现象本身有着一种“合理性”,而且相信“理性力量”能够到达、能够掌握。没有这样的信仰,不可能成为企划人。

6. 现在该做什么

企划人被理解、被重视的进程还不多,有关企划人是什么?他的工作和道德该怎样,讨论得也不多。现阶段,我们从实践中寻找企划人的本质、寻找他们的规范和典型、整理他们的技术和经历,可能都是有意义的事。

1.2 企划人的基本素质

我们在第一节概述了什么是企划和企划人,读者看后只能对企划人产生一个粗略的框架性概念。本节将进一步论述杰出企划人的最基本素质,只有拥有这几条,企划人才可能获得成功。但是,这几项素质是企划人成功的必要条件,而非充分条件。也就是说没有这些素质的企划人肯定不会取得好的业绩,但是有了这些素质,企划人只具备了获得的基本条件,不一定就会成功。那么,读者会问,“具备了哪些条件,企划人才一定会成为企划高手呢?”这个问题回答起来十分困难。前文说过,企划相当于

策略加计划,相当灵活,没有固定的模式,因此也就没有明确的答案来回答上面的问题。但我们可以从日常生活角度描述这一问题。

精益求精的态度

“运筹帷幄,决胜千里”是从事企划工作的最高境界,也是所有企划人所追求的。“运筹帷幄”代表着对外界所有相关趋势的掌握,立身于现时却可以推演未来的变化;而“决胜千里”又意谓企划的视野不只是立足现实,更是跨越空间和时间的限制,本书所强调:“企划永远是为了未来”,其真意即在此。企划的道路上没有“英明天才”,所有的成功都是从“臭皮匠”开始,经过不断的尝试、学习、累积才能逐渐成为“诸葛亮”。这过程是艰辛而漫长的,但是相对地,对每一个人而言却都是公平的。

能力的培养,决非一朝一夕可成,甚至也不是一年半载可以见效的,本章希望能够提供一些可以提高企划能力的努力方向,减少一些摸索、错误的代价。

提高企划力,除了最重要的经历累积之外,还必须具备精益求精的态度。

“精益求精,追求完美”是每一位企划人的基本要求,除了能充分满足现实工作的要求外,必须不断地鞭策自己持续地求新、求精。即使今天所做的企划案只是购置几张办公桌,也应该本着认真的态度去完成,以便为将来做更大企划案做准备。

1. 敏锐的观察力

企划人要从过去和现时的资料中,迅速而粗略的察觉可供策划未来的重要资料,这就需要极佳的观察力。正如书中所提到的,企划人得分辨出问题的真正症结所在,而不是忙于处理一些

旁枝的琐事，“察人所未察”是对一个成功企划人的要求之一。

训练观察力的方法很多，其中“历史回顾分析”，是一个低成本、高成效的方法。

简单的说，你可以从旧报纸去提高观察力，首先，选定一个感兴趣的社会事件，比如大邱庄事件，依照日期先后逐一阅读；从风光的一面一直到遭受取缔为止，在新闻中发现连贯的线索，排除其他的干扰项目，最后即可由事后的结果观察出结果所在，借此训练自己的观察力。

2. 宽大的包容心

如果一位企划人只有精益求精的精神，缺乏容纳不同意见、现象的心胸，很容易钻牛角尖，使企划的内容陷入狭隘的格局，缺乏参与风格。

有包容心并非指马虎，而是要求掌握真正的重点。企划案进行中，可能会遭到不同的批评、意见，有许多琐事来干扰，再加上对未来准备无论多么周全，都可能有一定的误差存在，假使不能包容这一切，很容易变得一意孤行，难容于人。

丰富的学识

任何一个企划案都可能因为涉及的对象和主题不同而需要不同的专业知识。

在众多的学识当中，有两门知识在不同领域中或许可以有不同的比重，却是不可缺少的，这就是经济学和统计学。

1. 经济学

经济学所注重的是“供给”和“需求”之间的联系。母亲节的康乃馨与情人节的玫瑰花，价格高涨，其实花的品质和平日相差不多，甚或可能更差，但为什么门庭若市，即在于需求扩大的原

因。

企划案的本质,如书中所提的,是对未来资源的调动,当然也涉及了“供给”和“需求”。在什么条件下,能有多少的资源,投入这么多的资源,究竟能有多少回报?这是任何一个企划案的重点,因此在书中我们安排了财务资源的比较分析表(请参阅第三章),用意即在提供读者分析比较的工具。

要掌握经济的要领,首先要重视观念,而观念的建立可以由观察日常生活,搭配若干经济学方面的书籍学习。找一本文字流畅而且篇幅愈少愈好的,名著或教科书较为合适,因为以愈少的文字将观念介绍出来,作者就得花更多的心思在上面,读者因此会有更大的收获。

2. 统计学

企划案的资料讲究真凭实据,以理服人。因此如何借所搜集的资料验证自己的判断,是每一个企划人所关切的。统计学基本上就是为了达到这项要求而产生的。

一般人对统计学中的数学公式总是又惧又怕,其实重点还是观念。老实说,复杂而深奥的统计公式在企划工作上并不受欢迎,反倒是简单的推演得到推崇,因此除了学术上的研究外,一般的企划人应该学习统计的基础应用过程,是对资料误差的推理和解释。

选取统计学方面的参考书籍,一样以简单浅显为原则,有若干针对大、高中学生所设计的介绍性书籍,着重于概念的说明,没有太多繁复的运算,颇值得参考。

成熟的表达技巧

企划书绝不是作好后就放到自己的档案夹内,从此收藏起

来,而是要呈现给大家看,再加上常被忽略的一点:职务阶层越高的主管,须做的决策越多,所以,对每个企划案的来龙去脉不如承办人清楚,事实上,他们也没时间了解细节,只希望能从你的企划清楚地掌握状况,因此如何呈现企划内容,是一门不容忽视的学问和技巧。好的企划创意,有如优质产品,而好的表达技巧则象高超的营销手段,不善表达,再好的创意也难以引起他人的注意。

1. 数值化技巧

为了证明想法、方案是正确可行的,免不了要收集许多相关资料,然而,这些原始资料的格式、项目不见得与你的需求相符,若没有经过加工、整理便直接引用,是很危险的。千万不要以为资料愈多愈好,也不要认为给主管一大叠资料,会获得赞许;相反地,太多没有必要的资料反而会导致决策错误。每个企划者都应更进一步学习数值化技巧。

统计图表是数值化最常用的技术,善用平均数、变异数、长条图、折线图等统计观念,使主管能更明确地了解所要表达的理念,成为企划案有力的解说。

基本的统计观念大家一定都有,但能否适时地应用在企划书中,就不得而知了,如果所收集到的资料性质相似,或有时间序列上的关系,就可进行统计分析,例如某连锁商店的营销业务员想要拟一份吸引更多加盟者的企划书,他最好收集在相同期限内,加盟该店与其相关的营业资料,对该店较有利的资料项目,并以统计图呈现,加强说服力。

增进此项能力的方法除了多参阅他人的企划书、吸取经验之外,平时手上遇有数值资料,便开始假想这资料间的关联性,是否可以以统计图表指示,甚至反过来,将你所知的统计观念一

一套在这些资料上,常会有预想不到的效果。提高对数字的敏感度,洞悉数字背后代表的意义及真正想要传达的讯息。

2. 图象化技巧

所谓图象化系指多利用流程图、关联图或实体模型等非文字性表达意念,此外,版面的美化也是其中一部分。非文字的图示可补文字叙述之不足,更能将逻辑关系表现出来。所以,这项技巧的训练着重于逻辑与因果的思考能力,但正如“水能载舟、亦能覆舟”的道理,如果流程图或关联图制做错误,反而会造成误导;因此图形制作完毕后,最好自行从头浏览一遍,再将模拟数据状况带入图中,测试是否有误,最后可请其他同事看看,及时修正。如此反复数次,便可逐渐抓住其中精要。

至于美化版面,为了使阅读者不至产生阅读倦怠感,字体不宜过小、排列间距要恰当、章节段落分明。目前有许多的排版软件都能满足使用者这方面的需求。

平日可利用公司现有的文书处理或排版软件练习,若闲余的时间不多,或时程紧迫,其实不一定非从第一章看起,只要先熟知如何输入及复印一份文件,往后配合需求增加其他技巧。

3. 灵活的表达力

企划案可以视为意念的陈述与表现,所以良好的表达能力是企划人不可少的。如何提高表达力呢?可分从书面与口头两部分来看。

书面表达的成果是外界接触该企划案的第一步,也是能否吸引他人兴趣的关键。这方面的技术训练其实从小时候的作文便已开始,虽然企划书的撰写不必过分追求华丽的词藻,但内容具体、行文流畅是最基本的要求。动笔时,切记将主题明确扼要的点出,完成之后,重复朗读数次,直到文句都很通顺为止。大量

地阅读各类书籍是增进书面表达技巧的好方法。

口头表达的技巧不容忽视,因为许多主管或委托做企划案的业主,通常没有太多时间细看企划书,而是利用简报的时候浏览一下,甚至完全听你的简报内容来了解整个企划案。

自信是口头表达的首要技巧,如果说起话来没有信心,就无法说服他人接受你的想法,因为连企划者对自己的企划内容都不具信心,如何将整个案子推销出去呢?增加信心与使简报流畅的方法就是事前演练,有很多状况光是用想的是无法发现的,一定要实际去做才会知道问题所在。

口头表达技巧可借助平常会议、讲座等进行观摩学习。凡是能吸引人的报告,就是一场成功的口头表现,学习别人的优点,包括仪态与服装,同时避免自己也犯与他们相同的毛病,此外参加一般训练说话、沟通能力的课程,也是增进此项技巧的方法。

1.3 企划人成功须知

本章的前两节,我们介绍了什么是企划,企划人的职责、工作是什么,以及杰出企划人的基本素质。本节,我们将就企划人如何提高自身能力,提出自己的看法。

累积业绩是先决条件

首先需要指出的是,一个初级企划者,不要想一口气就投入以大成果为目标的企划,最好从小成果的出发,慢慢开始累积下去。

所谓企划这东西,并不是单靠勇气,或头脑好,就可以立刻将一个牵涉广泛的主题做好的。企划不能光靠知识,必须把知识

当做智慧,并且靠体会企业的经历去做。因此,如果自恃头脑聪明、学识丰富,便一口气承担下大企划案的话,只会引起实施部门的群起排斥、引起公司内部的矛盾,而让自己动弹不得,下不了台。因此,特别是初级的企划者,如果能为有经验的前辈跑跑腿,接受他们的训练,就不应该嫌烦。即使自己只能接触到大企划案的极小的部分,或只能做一点小企划案,也不应该抱怨。

像这种似学徒式的专业训练,其实是成为一个优秀企划人员极重要的条件。在高高兴兴全力以赴地完成这些局部工作中,身心都受到了锻炼,真正的企划力也就一天一天扎实起来,而不再只是头脑里空想的虚幻企划力了。

结果,通过做好前辈交下来企划案的一部分,成功地完成一些极小的企划案,累积了业绩,也培养了一个企划者应有的脑力、体力、气力和气质。公司里,也对这些小实绩有所认定,达到某一阶段时,自然会交付更重要的企划案下来,在此绝对不要急功近利。

在这累积经历的阶段,希望能充分吸收、储存知识,多训练自己创意的构想等,此外也可着眼于研究前辈、先例慢慢体会企划的专业知识和诀窍。

企划力确实有个人之差异。然而个人差异,相对性部分较绝对性部分大。相对性部分,则可以用时间和努力来解决。就像练高尔夫球,打高乐夫球的能力,确实有个人之差,但是,只要跟一位优秀的教练学习,勤快地努力练习,不断地累积经历,就算需比别人多花点时间,差距也会慢慢减少。如果半途停止练习,或放弃进步,那么程度就到此为止了。

刚开始无论多小的企划案,都应该确实脚踏实地依照步骤按部就班地做,就算案子小也要做得好,努力达到预期的结果,

并研究、分析结果,确实做好每一个企划动作。如果连小企划案都不能令人满意,那么就不可能被任命做重要的企划案了。

企划力一定可以提高

有人问我:企划力到底可以提高到什么程度?到多少岁为止才有提高企划力的可能?甚至有人更极端地问:“我是不是不行?”或“我看他不适合做企划吧!”

虽然企划能力确实有个人之差异,不过可以肯定地说,只要依照顺序,多加努力,几乎所有人都可以提高企划力,达到让企业的同事给予良好评价的水准。当然不能保证每个人都能达到世界级,或名留青史的程度,但是谁又在乎那样的程度呢?当前的期望和目标,拥有在企划业里能发挥充分的作用就足够了。

如果这样的话,就没有什么可担心的了。只要比别人多花两倍的时间,多做两倍的努力,还是可以达到目标的。

如果想提高企划力,应该怎么做呢?

第一,相信企划力是可以提高的。不要怀疑这个事实,无论遭遇任何困难都不要屈服,继续坚持自己的信念。不管朋友、上司或周围的人说什么,都不必在意。好的建议固然要听,但是“你不行!”“他不适合做企划!”之类的评语,大可以不理,把这些化为前进的动力,让他们“等着瞧”。

第二,寻找可做学习榜样的前辈。如果自己的部门没有合适的前辈,可以在别的部门,甚至其他公司里找。只要找到你认为杰出的企划人,具有令你敬佩的企划力的人,就去追随他,以他为努力目标。最好能够制造机会去做他的助手,这是个好办法,就算做不成,也要常常去拜访、请教,把自己的想法说出来请他批评,向他请教人生经历,这方法不仅限于企划技术,也可以多

接触前辈的人生经历,从中感受企划秘诀和加强专业知识。

第三,有计划而持续地学习。尤其是对和自己职务有关的专门性理论和知识的学习、本行业以及类似行业企划实例的研究、创意构想的训练、专业刊物及行业出版物的剪报,乃至从自己周围寻找主题做具体企划案的练习等。

第四,从多方面累积实际企划经历。寻找机会,即使是非常细微的企划或企划的一部分也行,尽可能多做各方面的企划。而且一定要把自己做的企划拿给前辈看,请前辈批评、指教,诚心诚意地听取实施者的想法、意见,如果需修改,或被否定,要有一而再、再而三修改提案的毅力,不断磨练自己。

这样的话,就能像雪球一样,越滚越大。微小的企划力,终能渐次成长变大。因此,要坚持信念,不断努力。

企划不一定合理

杰出的企划者所作的企划案,大家都公认有品味、有格调,即使对同样的主题,他的企划,也是与众不同,并能生动地表现出他的格调。

确实,在新产品企划或新事业企划中,我们可以看到不少有品味、有格调的企划。这些企划不一定都合理,然而无论在格调上所表现的大家风范,或感觉上值得玩味的部分,都确实极巧妙地融入企划之中。这可说是超越了企划本质之外所呈现的巧妙。为什么呢?因为企划是对人性的试探、企图和谋略。人在接受企划时,并不是以严密的理论,无懈可击的合理性,僵硬地接受的;而是包含了会被感觉所左右,乍看不合理的心情部分,一起接受的。

以下的事例也许有点像笑话,某市有一家鲫鱼红豆饼店的

煎鱼饼,不知为什么,非常受欢迎,顾客甚至老远从郊外特地开车来买几十个。但是煎饼的味道、大小、价格等,都和别家没什么差别,店铺也并非特别装璜,店员也非特别亲切。

那么为什么大家的评语特别好呢?店老板这样说明:

“本店的煎鱼饼,连尾巴都细心地包进红豆馅了。”

一般的鱼煎饼,都只在鱼肚子部分包红豆,而这家店则从以前开始就一个一个连尾巴都细心地包了红豆。这种做法从开业以来一直不变。这种诚实的“企划力”,招来了本店的老主顾,产生了“这家店……”的神话。

尾巴加红豆,成本上相差无几。以一个合乎理性的人来说,大可不必因尾巴加了一点红豆,而大老远开车从郊外来买的。这就是人类非理性的一面,也是企划有趣的地方。

如果有人拥有制造这种神话的企划力,顾客可能排队都要来买这些企划了。

某市市中心有一家食品店,每年除夕那天,就有许多白领到店里来排队买年菜,因为他们可以得到预订的菜。

据这家店的老板说,他们做菜的材料完全与众不同。例如他们煮的豆子,就不是外头买进的,而是自家种出来的。老板亲自到郊外看地,指定了田地之后,把挑选过播种用的豆子,教农夫怎么栽培。这样收获而得的豆子,又以独家秘方温火慢煮入味。豆子看来一粒也没变形,然而入口融化,美味留香。

是不是真正做到这种地步,并没有深入考究。不过这种回答是可以相信的,我们应该多多玩味企划的非合理性所隐含的灵性和感觉。

企划的类型

企划的着眼点被认为是企划的要素,这如果以形态来调解的话,可以变成企划的类型。这企划的类型,稍加理论性思考,则可以看出以下几种类型。

理论型企划——感觉型企划

男性型企划——女性型企划

实物型企划——心理型企划

动物型企划——植物型企划

西欧型企划——亚洲型企划

集团型企划——个性型企划

物理型企划——化学型企划

像这种企划形态的类型化,还可以写出很多,例如,某个企划案是属于“男性型、实物型、西欧型”或“亚洲型、植物型”之类,有时甚至可以用三到四种类型进行组合。

例如,过去到现在,汽车(自用轿车)的产品企划及销售企划类型,是属于理论型、亚洲型、男性型、物理型,至少在感觉型、女性型、个性类型方面,很少涉及。然而在女性驾驶者日渐增加的今天,当然感觉型、女性型、个性型等类型的产品及销售企划就应该被考虑了。……诸如此类,可以以这些类型为着眼点,来做一企划的评价,乃至思考企划暗示的根据。

例如,在住宅的企划上,如果采取理论型、西欧型的类型的话,会尽可能使扩大实际使用的轴心面积。转向亚洲型、感觉型等类型时,就会立刻将壁厨之类具有融通性的空间放进去,造成客厅兼餐厅兼卧室的流动性空间处理,这种感觉性空间的配置,无论在实行上或感觉上,都属于亚洲式的空间组合设计。

说到这里,我们可以看出像汽车之类的产品,都没有一家真正以女性型企划的观点来考虑,从头到尾贯彻实施的。不但如此,连电气产品这种主妇专用品都未必能贯彻女性中心,实在令人惊讶。这或许因为企划者是男性,而且没有和女性充分沟通,就靠自己的头脑一厢情愿地去企划的关系吧。

企划者如果能够自己思考出这类的类型,而运用自如的话,就可以成为一个独挡一面的企划人了。人无完人,金无足赤,企划全才非常罕见。因此,聪明的读者,你也不妨想一想,自己以哪一类型的企划来一决胜负。

企划要有冒险心和幽默感

曾经听人说过,企划如果能加进野性、冒险心和幽默感,就可以成为一个一流的企划。那是因为这样不仅表现了强烈的个性,同时也造成了其他企划所远不及的明显差异性。

像十九世纪的跨海帆船“冒险旅行”企划,或以雪橇向北极挑战的探险企划,就可以说是直接把野性味道和冒险心放进企划里的事例。这种企划虽然不太清楚是执行者自己想出来的,或是经由企划小组的演出所完成的,然而如果是现在,所谓北极旅行这类的探险活动,策略上都会采取与直升机或电视摄影机相关的东西,并加上企划的安全性和趣味性。而单单以那样的构想力为背景所做的企划,就令人感受到极大的幽默感和人情味了。

在电影世界里,也有以大型企划案在电视上大做广告的构想而成功的案例,其中大部分被认为是充满野性的企划。“电影超越了小说吗?”或“读了小说再看电影,还是看了电影再读小说?”以这些标题做为这企划的着眼点,充分表现出敏锐的感觉。

最近相对于把小说拍成电影的企划,也出现了把电影或电

视剧改写成小说出版的,从这逆方向的企划,制造赚钱机会的商法来看,是验证了“读了再看,还是看了再读”的想法。

要将野性和幽默纳入企划,需自信和熟练的操作技巧。如果是想想而已的话,野性和幽默很可能从企划游离出来,而飘流到空中去。

有一家企业要求企划人员做一个有野性味道的海外旅行方案,结果得到的是单纯在非洲捕猛兽的企划案。这还不如直升机追逐驯鹿,用来福枪从飞机上射鹿的企划来得对题。

以一个学生为对象的旅行企划案,则打出“搭船去找赤道”的标题,案子是否真的实施虽然不得而知,不过内容是这样的:如果有人发现真正的赤道,则可以获得奖金和奖品。虽然在地图上确实有赤道,但这却不是眼睛看得见,也不是手摸得到的。让旅客去找眼睛看不见的赤道,就是这企划案的幽默所在,而且也可以试测参加旅行的学生智慧,可以说相当有创意。

如果在船行途中,加上种种冒险性企划,则更能增加趣味性。例如“让朋友穿上长长的红色丁字裤跳进海里,就能发现赤道了”之类的创意。

同样是旅行企划案,也有人在讨论时,想出“太阳从右边出来向左边落下”之类的点子。这是想把澳洲、纽西兰等南半球旅行,做得与众不同的创意。如果用“在朝北的阳台上进行日光浴”等句子也不错。

你也不妨试着将野性、冒险心和幽默感放进企划里,努力做个高人一筹的企划者。

积极活用公司外的能力

企划人在拟定企划、实行企划时,不妨熟练地运用公司外的

企划力和实行力。换句话说,企业由拟定企划案到实行企划为止,不必一切都只靠自己公司的力量,引进外部的力量往往来得更有效率。活用公司外的力量,也是一个杰出企划人的企划力之一。

企业的周围,有许多机构可以提供企划力。各种机构、顾问公司、报纸或刊物的事业部门都是。

例如一流广告公司,可以做到新产品企划的调查、从提案到设计样本、设计导入市场的计划、甚至支援促销活动。很多企业由于广告公司的这类支援,而成功地推出商品达成畅销成果。

民间的各种企业,许多是制造零件或材料的企业,为了让顾客了解他们的产品,而常提供各式的企划。例如印刷厂往往开发各种由不同创意做成企划的样品,供顾客参考。

依靠活用这种外部力量,从事产品开发的行业之中,玩具业是一个很好的例子。最近的电子化玩具,由于使用特殊材料和成型法,都不是玩具行业本身可以做到的。因此像电子零件或回路等,就必须和超大型电机厂共同计划,引进他们的力量来造出玩具。

有家消费品制造商,从新产品企划到该产品的试销为止,一切都交给外部机构承包,最后再观察该产品是否成功,才决定大量生产。这一点不难理解,著名的耐克公司就没有自己的制鞋厂。

不用说,借助于外部机构的力量来做企划,原则上是要付钱的。企划力越高的外部机构,费用越高、条件越严,这也是原则。对方卖给我们的企划,在最初的企划计划或调查计划阶段往往免费,然而接下来的实际企划,还是要收费的。

对于这些外部力量的支出,由于是属于经常经费之外的特

别支出,因此猛一看好像很高。其实,冷静想一想的话,这些外部专门能力,只需在一定期间支付,因此通常来说实在不算贵。这和企业自己雇用能力同样高强的人,支付薪水、奖金加退休金……这种薪资结构比较起来,一般来说实在不算贵。

企业里的企划成本(由思考创意到实行结束为止)远比想象的昂贵。试想想光是人事费就非常惊人。今后的企业实在有必要正确计算企划成本,以比较利用外部力量的利弊。此外,企划者也需要好好研究什么样的工作,可以利用哪些外部的何种力量,以便有效地和外部的专业部门联合从事企划。

磨练企划心

本章最后,我们以“企划心”做为总结。

所谓企划心,就是做企划的心,也是爱企划的心。

企划心高的人,一定可以成为一位优秀的企划者。这企划心到底是什么?可以一句话“爱工作的心”来表示。爱工作的心,在一般企业里,通常会直接联想到爱公司精神(对企业的忠诚心),对自己工作的自豪和对工作的强烈使命感。

从企业方面来看,具有强烈爱公司的心和对工作的使命感,并以自己的工作为荣的人,对公司来说,是最理想而值得信赖的企划人员。因此企业在培养一个企划人员时,企划本身及至经营者自己,也必须努力做到受人尊敬、受员工信赖而具有魅力才行。

要想成为一个优秀的企划者,就必须确立爱工作、爱公司,以强烈的使命感做企划的姿态,以这样培养出来的企划心,冷静、客观地观察企业,才能产生真正对企业有用的构想。

所谓爱工作,并不是沉溺于工作而失去冷静。有人说:一个

企划专业人员,必须经常拥有强烈的热情和冷静的眼光。这并不只限于企划人员,就是研究人员或营业人员也一样,不过对企划人员来说,是特别重要的财富。

客观性和对工作的热情,有时会引起误解,或被排斥。但企划者应该小心注意、循序渐进地努力贯彻企划心。万不可将对工作的爱转变为奉承阿谀趋炎附势。

在企划的各种过程,强烈的企划心被误解、被强迫变质,在某种意义上也许可以说是企业这种组织的宿命。然而如果因此、便屈服的话,就无法到达一个杰出企划者的境界。

此外,企划者也必须觉悟,遭受无数次失败和失意是难免的。从不如意的妥协、拒绝以及多次试行错误中锻炼企划心,最后才能被选出来,终于成长为企业这组织中富有极大说服力的企划者。

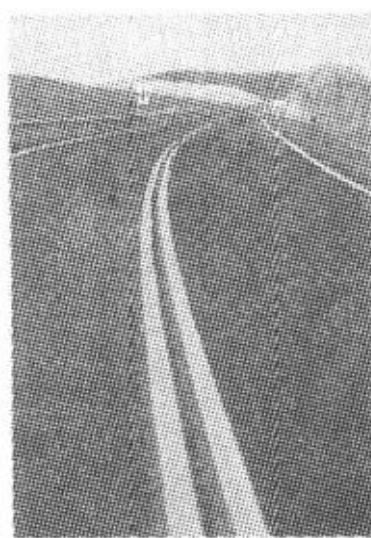
从长期仔细考察,企业可以说是由各部门优秀的企划累积起来而成长、发展下去的。不培养好的企划人才,企业就不能指望成长和发展了。

企划即是信息选择、组合、加工的智慧,也是所谓实行的力量。换句话说,就是这种智慧和力量日日在培育着企业的壮大。而企业者事实上正担任着这种中心角色。

因此企划者必须保持“自己的企划力就是企业成长的原动力”的强烈自觉和自尊心,继续培养自己的企划心。

第二章

企划高手的生活特色



Pilot Marketing

•

/

看到题目,有的读者也许会问:“为什么不讲如何在工作中培养企划力,而谈企划高手的生活特色?”前文已经谈过,企划更多的情况下是灵机一点子,然后对具有可行性的创意有组织地、系统化地实施。这些能力是一个人的综合素质,单在工作中是培养不出来的。棋界有句术语,叫做“功夫在棋外”。也就是说下棋的耐力、韧劲、对攻守进退的尺度的把握,很大程度上由棋手的生活习性、性格特点决定。企划也是如此,“企划力”在工作外,杰出企划人具有其与众不同的生活特色。

2.1 打破习惯

美国一项研究调查指出,儿童的创造力在五至七岁时下降39%;到了四十岁,创造力只有五岁时的2%。

为什么年龄愈大,创造力愈低呢?主要原因就是大部分的人都已经变成“习惯”的奴隶了。长期的传统教育与固定的工作经历,使我们划地自限,在一个框框内思考。

跳出框框

记得有这么一项智力竞赛,主持人拿出一瓶汽水,让参赛者不拔出瓶口的木塞去喝瓶中的汽水,众人都被难倒。突然,一个小孩冲上前去,用力将木塞压进瓶中,然后大口喝干汽水,台下一片哗然,均觉此少年也太滑稽,不成体统。那知,主持人宣布此方法为正确答案。众竭不服:“哪有这么喝汽水的?岂有此理!”主持人面带微笑回答到:“我只说不拔出木塞而喝到汽水,这小孩的方法完全符合要求,大家想不到这一点,是因为我们划地自限,用日常喝汽水的习惯去束缚我们的思维,只有跳出习惯的框

框,问题才能迎刃而解。”

同理,企划人要想成为企划高手,必须在日常生活中就打破习惯思维的框框。

检视每天的生活

我们已经被“习惯”所控制,而不自知。请检视一下我们每天的生活:

——早上起床,一定用某一品牌的牙膏刷牙,一、二十年不改。

——一定搭七点钟那班车上上班,司机与乘客都是熟面孔。

——早餐固定稀饭加酱菜。

——每天阅读同一份报纸,连哪一版先读都固定了。

——下班永远走同一条路线。

——晚上十点钟准时上床睡觉。

习惯是人们习以为常之后的自动反应。因此要改变它,即难过又困难。已养成的习惯就好比穿旧鞋一样,即合脚又舒服;换了一双新鞋,必须需要一定时间后才能适应。

然而,习惯是创意最大的障碍。企划人经常主动打破习惯,对自己的习惯不断地反省与批判。

——A、B、C不同的牙膏,替换使用。

——上班,有时搭公车,有时骑车,偶尔走路。

——早餐,稀饭加酱菜,偶尔换豆浆与油条。

——甲、乙报,替换阅读。偶尔先看报头,偶尔先看副刊。

——下班,有时换换不同的道路。

——不为睡觉而睡觉,而是疲倦了才睡觉,只要睡眠充足,不限定上床时间。

企划力之泉

重视“打破习惯”威力，它是孕育企划力的泉源。企划人之所以能够运用“角色扮演法”、“逆思考法”、“改变观点法”（请参阅本套丛书中《企划力》一书第三章）来培养企划力，就是因为跨出了“习惯”的窠臼。

哲学家詹姆斯(William James)说：“其实，天才只是以非习惯的方式去理解事物罢了！”由此可知“打破习惯”的重要。

2.2 观察敏锐

观察敏锐是企划人的另一生活特色。

测验观察力

先来一个测验。请问在图一中，你看到了几个方格呢？这个问题难一点，慢慢来，从最小到最大，一共分四类正方格，第一类十六个，第二类九个，第三类四个，第四类一个，一共是三十个。你若能在三分钟内看出来，你的观察力算不错了。

如果你的观察特别敏锐的话，你将在图一中看到六十个正方格，理由是每一个方格，你都看到了两个（把线条放大后，中有一个正方格，外又有一个正方格），三十乘以二，就是六十个了。



图一

见人所未见

发明家之所以成为发明家，就是因为他们看到了别人没有看到的東西。

一九五零年冬某一天，爱伯森(Frank Epperson)不经心把装在容器中的苏打水放在屋外走廊上，容器中还摆了一把汤匙。晚上气温下降，苏打水结成了冰，这就是第一根冰棒的由来。

别人看到结冻于容器中的苏打水，都是很新奇，而爱伯森除了感到新奇之外，还看到了一个有广大市场的新产品，于是他拿去申请专利，获得冰棒的专利权。

一九六四年，史尔华(Spencer Silver)参加 3M 公司的“聚合黏胶研究计划”，其目的在研究出黏度超强的黏胶，结果他适得其反，研究出一种黏度超弱的黏胶。

没有人知道这种超弱的黏胶有什么用途。到了一九七四年，史尔华的同事恶瑟·佛莱(Arthur Fry)看出它的用途。他用些种黏胶做出便条纸(Post notes)，变成一项非常畅销的产品。

靠训练,没有捷径

世界船王欧纳西斯的观察力极为敏锐。他看人一眼,不但能看出那个人的性格与才智,而且能猜出那人的户籍与银行存款。

还有,他走过任何一条街道,他能清楚地说出街上第一家到最后一家的店铺类别;刚刚从他身旁走过的人,每一个人的职业与身分他也都能一一辨认出来。

要训练观察力的方式:先订下一个题目(假设是“观察工厂里的浪费现象”),然后让参加者在厂区内走动二小时。回来之后,把观察到所有的情况详细记录后,并一一提出来,彼此互相讨论。

此种训练方式,不但可提高观察力,亦可改善公司的管理,值得一试。此外,训练的题目可不断变更,如“观察消费者好恶”(地点改在大百货公司),“观察竞争品牌的促销手法”等等。

2.3 日日阅读

企划人获得创意最常见的方法就是“组合”。整体大于部分和,好的组合经常产生远大的意想不到的效果。其实,大部分的好点子,都是由平凡的事物或观念组合而成的。

“组合”需要大量的素材,愈多愈好。而获得素材最便捷最经济的方法,就是天天阅读,博览群书。

读书三大要领

书要读得多,读得好,必须掌握下面三要领。

1. 要有恒心

读书，绝非百米赛跑，而是一场马拉松赛。

美国一位心理学家说：“一个人的命运，决定于晚上八点到十点之间。”他的意思是说，如果每天都能抽出两小时，有效地读书，必有非凡的成就。

在许多人大学毕业后就不读书了。这种情形非常危险，因为学如逆水行舟，不进则退。特别处在这个知识爆炸，资讯泛滥的时代里，如果不读书的话，很快会落伍，遭淘汰了。

有一位企业家曾说，学士毕业后，要保持学士的水准，每天必须读一小时的书；硕士毕业后，要保持硕士的水准，每天必须读二小时的书；博士毕业后，要保持博士的水准，每天必须读三小时的书。我觉得他的话很有道理。

发奋读书固然是好事，可是若只有三分钟热情，那一点没有用处，毕竟读书要长期累积，才能看出效果，所以一定要持之以恒。若能培养出读书的兴趣，乐此不疲，那就更理想了。

2. 要读好书

人，有好人与坏人；书，也有好书与坏书。

中国一年至少出版十一万种新书，这里面有好书，更有许多坏书，通常我们用下面的三个方法去评价。

(1)“言之有物”是一本书最重要的条件。不论它提供新知或是启发思想，必须引起你的感动。这个“感动”包括了：震撼、会心微笑、感慨、沉思等等。

(2)“序”是另一个重要的检视标准。根据我自己写作的经历，“序”最难定，它说明这本书的由来、架构、精华以及作者的企图等等。任何一本书，如果连“序”都写不好，还会有什么看头呢！

(3)再看“结构”。一本书通常在于表达作者一个完整的概

念,只有完整的架构才能表达完整的概念。要检视“架构”,请看看章节与目录。

假使你不会用上述的三种方式,或者用了仍不放心,那么去请教一些懂得读好书的人,请他们开一张书单给你,这是读好书的捷径。

3. 要利用片段的时间

现代不读书最好的借口就是——“忙”

目前工商业社会,各行各业竞争激烈,忙碌变成很平常的现象。可是在忙碌之中,你每天一定有许多片段的空闲时间。把那些片段的五分、十分累积起来,你就会有相当可观的读书时间了。切记!片段的时间足以完成伟大的事业。

激发想象力

阅读除了可获得大量的组合素材之外,也可培养出丰富想象力,而丰富的想象力正是企划力最重要的人格特质。

卡通大师华德鸠斯曾建议那些想象力枯竭的人,多读《读者文摘》。他说:“《读者文摘》是训练想象力的理想场所。”

大文豪萧伯纳更绝,他主张在阅读一本书之前,先凭个人的想象力,就名称试拟出该书的大纲(即章节、结构)。他认为这是激发想象力的良策之一。

2.4 喜爱旅行

旅行可以阔展视野,增广见闻,也是获取大量组合素材与激发想象力的好方法,因此这是企划人喜爱的活动之一。

由于在旅行途中,所遭遇的有趣人物、优美的景色以及特殊

的事物会深刻地留在我们的记忆之中,这些都是非常有用的组合素材。

收集资料充实经历

就拿变化最迅速的服饰业来说,他们经常到世界各地旅行,有人甚至专到蛮荒地去采访一些少数民族。他们观察这些民族的生活与文化,收集他们的衣服与饰物。把这些服饰与现代服饰组合起来,经常创造了新款式与新流行色。

美国二十年代至四十年代的名记者罗威尔·托玛(Lowell Thomas)为了激发其想象力,就赴我国西藏自治区旅行,也曾追随“阿拉伯的劳伦斯”深入沙漠。通过他的报导,劳伦斯的传奇,举世皆知,而他自己也因此成为名人。罗威尔的成名与成功之处乃生于专门旅行至人罕见之处,以激发其惊人的想象力。

《应用想象力》(Applied Imagination)一书作者奥斯朋说:“旅行为充实本人想象力之一种经历。罗威的经历,正好给这句话做了最佳的见证。

寻找新鲜事物

旅行的方式可分为随团旅行与自助旅行。随着旅行团旅行,一切随导游行动,固然事事方便可是为了借旅行提高想象力与增进旅行乐趣,最好选择自助旅行。

几年前,笔者曾与友人到浙江自助旅行。两人合起来只带了一千余元人民币。囊中羞涩,只好艰苦奋斗,处处节省。短短一星期内,想方设法少花多游览,所谓车到山前必有路,种种困难都被我们克服掉了。现在想来,那次旅行果真是趣味横生,以前我虽曾随团旅游十余次,还是认为那次自助旅行最愉快,至今念

念不忘，每次碰面仍津津乐道。

凡事自己动手，最能激发想象力。自助旅行，衣食住行一切事物均需自己动脑与动手，这就是它能够提高我们想象力的缘故。

此外，“旅行”的定义非常宽松，并非要搭车赴别的城市或是搭飞机出国方叫旅行，到居住附近的地区走走，只要能看到新鲜的事物，就是一次很好的旅行了。

也许你在北京市已经住一、二十年了，然而北京近郊许多的名胜古迹，你一定还没去过，不妨现在就安排每周日的“北京近郊之旅”吧！

2.5 随手笔记

日本曾经调查了一百三十多个发明家，结果发现，他们获得灵感（构想）的时机依次为：休息中、散步中、刚睡醒和刚入睡时、洗澡时、乘车中、盥洗时、上厕所时。

不管你在什么时间与地点得到灵感，请立刻随手记下来。小说家史蒂文生（Robert Louis Balfow Stevenson）在外时，永远携带两本册子：一本是他读的书，另一本是笔记簿。

备不时之需

美国名作家与哲学家爱默生说：“灵感就像天上的小鸟，不知何时，它会突然飞来停在树上；你稍不留意，它又飞走了。”

对待忽而出现，忽而消失的灵感，最妥当的处理就是，抓住它，用笔记本记下来。任何成功的企划人，都会随身携带笔与笔记簿以备不时之需。

假如你是一位经常动脑思考的人,一定曾经发生过下列的现象。你突然在散步或开车时,想到了一个点子,当时因缺纸与笔,没记下来。结果回到办公室后,怎么想也记不起来。

突然冒出的灵感,的确稍纵即逝。美国有一律师为了掌握随时可能出现的创意,他随身携带了一叠明信片,上面均已填妥自己的地址,不论何时何地,只要有好的构想或别人说的趣事,立刻写在明信片上,邮寄给自己。

抓住新事物

荣获诺贝尔物理奖的日本科学家汤川秀树,对民间的事物不但充满好奇,而且总会记在簿子上,然后追根究底。

平时在阅读时,培养成笔记或注意的习惯,这不但可训练自己的创造力,而且对日后找寻组合素材时,将方便不少。

名作家马克吐温(Mark Twain)熟读的每一本书内,都有他的阅读注解,包括:读后评论、感想、篇章的小引等等。有些一读再读的书,每读一次,都有新的理解。

你只要仔细观察演讲会或会议时,有多少人在记笔记,即可知道一般人均无随手笔记的习惯。不笔记,让可贵的构想白白消失,实在非常可惜。

充满创意的企划人,总是随身带着笔记簿,到不同场所去仔细观察各种人物与新奇事物,然后把所见所闻详实记录下来。

2.6 收集资料

我们在第一章开宗明义中已经说明过,企划就是有目标而且可能实现的创意,而创意就是良好的构想。

那么,好构想从何而来呢?它来自许许多多平凡的构想,甚至包括一些坏的构想。换言之,创意乃是从众多的构想(包括坏构想)孕育出来的,必须先求量,再求质。

先求量再求质

世界知名的珍珠大王御木幸吉,一辈子想出有关珍珠的生产方法,大约有三万件。其中申请专利的,大约有三千件。而三千件中,能付诸实施企业化经营者,不过十件而已。

御木幸吉说:“剩余的两万九千九百九十个构想,似乎变成毫无意义了。可是,如果没有这些无意义的构想,也不能产生那十个可行的好构想。”

既然构想的量如此重要,那么要如何得到大量的构想呢?除了运用“脑力激荡法”外,平时就得收集资料。

要收集什么资料呢?第一是与本业有关的资料,其次是与本业无关,却是自己关心或有兴趣的资料。

剪报最有效

至于收集资料的方法,根据笔者十几年来的经历,最简便有效的方法就是:准备一把剪刀与若干资料夹,只要从报纸(每天看五份报)或杂志(一般性与专业性杂志,每月约几十种)看到可能有用的资料,立刻剪下,分类丢入资料夹中。

此种剪报的工作必须持续下去,一、二年,甚至三、五年,可能看不出明显的效果,时间长达十年之后,每一资料夹内所累积的资料,就相当可观了。

这些宝贵的资料经过整理、归纳、分析之后,可能变成一本书,也可能变成某一企划案的重要信息。

还有,收集资料的来源当然不只是报纸与杂志而已,另外书籍、企业内部资源、政府的统计与登记资料、现成的调查报告等,都是重要的收集来源。关于企划人的资料收集力,笔者将在第四章系统论述。

2.7 四处讨论

一般人思考出某一构想时,由于害怕构想被偷,通常都深藏心底,守口如瓶。

企划人的做法刚好相反,他们知道构想就好像玉一样,愈触摸愈光滑,愈雕琢愈成器。所以对思考出来的构想,非但不保密,反而四处与人讨论。

多长一对眼睛

当你要把自己的构想告诉别人之前,必须先在海里整理一个清晰的概念,此一过程其实对来的构想也做了若干的修改与过滤。

科学家爱因斯坦在思索“相对论”时,曾把他的构想用浅显的方式告诉学生。他从反复的解说之中,使脑筋更灵活、清楚、于是好的构想一再浮现。

与别人讨论自己的构想,特别是与工作性质不同者讨论之后,从别人所得到的启发,会使自己就像多了一层工作经历,或是多长了一对眼睛一般。

举一个实例来说明。

一般钳工在切割铁片时,都是用车床来切割。而车床的钢刀之硬度必须高于铁,才能顺利切开。

有一天，徒弟问师傅说：“如果要切割比钢刀更硬的金属的话，该怎么办呢？”

师傅答道：“照理说，应该使用硬度比钢硬的材料制成的刀才行。”可是，目前这种超硬金属仍无法制造，因此只好摇头兴叹了。

隔了几天，师傅与一位研究电子的友人谈起了徒弟的问题。

电子专家说：“我不懂切割，不过，我见过像钢铁般坚硬的东西，被雷击之后，就破了一个大洞。”

师傅从友人的那句话得到启示，最后研究成功，用电子的光与热来切割金属。

外行人的刺激

一般说来，与工作经历相同的人讨论构想，就好比在光亮的墙壁又涂了一层漆罢了，不易产生新的构想。所以，与其找同事讨论构想，不如去找一个与工作毫不相干的人。

著名心理学家马斯洛(Abraham Maslow)说：“生手往往能看出被专家所忽略的事情。”所以，一个企业家可以请教他的孩子有关生意上的问题；一个老师可以请教农夫有关教学上的意见。

当然，那些行外人所提供的意见，很可能不明确或不可行。可是，那些意见很可能刺激你的思考方向，从中产生很好的构想。

企划人拿构想四处与人讨论，得冒被偷或被学的风险。可是，你若想得到好构想，又想将它付诸实践的话，那是你必须冒风险。

你为了避免构想被偷，你会挑选一些可靠的人讨论。万一预

防无效,构想被偷了,对方不一定策划得来,你丧失一个构想,而他就永远失掉一个有创意的朋友了。

2.8 自我松弛

企划人每天都会放松自己,因为他们知道在紧张的情形下,不可能出现好构想。

通常,休息、散步、睡醒、入睡、洗澡时,最易出现灵感,上述都是构想时刻。为什么人们在放松时,容易出现好构想呢?主要因为人们在放松时,比在紧张时有创造性思考。

可能你也有下列的经历:

——事先背得滚瓜烂熟的演讲词,一上台全忘光了,一下台又记起来了。

——在考场上答不出来的题目,刚走出考场,突然想出了答案。

——突然在路上遇见老朋友,却忘记他的姓名,当场急得满头大汗,干脆不去想,让心情稍稍轻松,很可能老友姓名不知不觉就冒出来了。

上述各种情况明显指出了紧张的害处与放松的好处。

作家、艺术家、科学家都深知这个道理,因此当他们耗尽精力之后,都会自然松弛,使自己得到充分的休息。同时,在松弛时刻,让潜意识发挥作用,产生新的构想。

名作家爱默生每天一定抽空到溪边安静沉思。名记者罗威而·托玛士每天固定静坐静思一小时。

自我松弛的方法很多,诸如,散步、慢跑、游泳、气功、太极拳、写毛笔字、瑜伽、打坐冥想等,都是很好的方法,可是必须持

之以恒,才会有效。

2.9 企划人日常磨练四十三法

前八节,我们论述了企划高手的一些日常生活特色,但是,这八点只是杰出企划人生活的一些基本特点和共性,在实际生活中只做到这八点,还不足以成为一个合格的企划人。因此,在本章最后一节,提出四十三个在日常生活中磨练企划力的方法,供读者参考。古人云:“一屋不扫,何以扫天下”,培养个人企划力必须从小处着眼,才能养成好的习惯。因此,本节介绍的这四十三个方法,看起来十分细碎,有些甚至让人觉得可笑,但读者一定要牢记,人的能力是一点一滴的积累起来的,小事做不来,大事当然就做不好。当然,这四十三条自我磨练法不一定适用于每一个人,读者可从中选出适合自己的方法,进行尝试。

1. 拥有自己的视觉年表

参观好莱坞,您可以看到拥有近百年历史的影星照片,在中国,你也可以查到至少六十年之内的影星照片。把不同年代的影星照片按时间先后排序,制作任何地方都买不到的视觉年表。影星们的服饰、化妆法、行为等,很自然地叙述着那个时代。从中您或许会发现时代演进的规律。

2. 失败之中有启示

一八八六年,美国的亚特兰大一位开发医治头痛药品的药剂师斯润·马顿,他在实验时不小心在应该加水的东西加入苏打水,这就是后来的可口可乐。

一九二五年,在日本新潟县的一家制饼店,公司与三货郎在制饼时,不小心将大箱子摔落在地上,糕饼全部压得扁扁的,批

发商看到以后说：“这种开发很有趣。”于是有了现在在日本十分流行的小点心——“柿子饼”。不要将失败看成单纯的失败。

3. 尝试将自己身体的成分转换为其他东西

人的化学组成，氧 65%、碳 18%、氢 10%、氮 2%、钙 2%、磷 2%（合计 99%），其他另有钠、氯、镁、钾、硫磺、铁、锰、碘、氟、钴、铅等，将主要成分转换成含有这些成分的其他东西。我们以体重六十公斤的人为例。合计东西的价格还不到五千元人民币。如果，还原成其他化合物，价值会上涨，但并不是很多。把部下和上司还原为其他东西，或许有新的发现。

4. 尝试回答新闻媒体的问题

报纸和杂志经常另辟专栏来回答读者的问题。这些问题不外乎恋爱、友情、家庭、公司、学校等的苦恼，共同项目是人际关系。回答者有名人、算命先生，大多只是作表面上的解答。如果是你，怎么回答？想一想其他不同的方法。

5. 练习谬论

假设自己站在不利的局面，磨练谬论。政治已变成谬论的熔炉。一位文学大师在被问到如何成为富翁说：“抬起一只脚小便看看，像条狗吧。如果像人的话，就不可能成为富翁了。”富兰克林说：“啤酒的原料不是小麦和水吗？面包和啤酒也是一样哩。”萧伯纳在被问到受哪一本书的影响最大时，回答说：“银行的帐簿。”谬论并非单是谬论，最好稍微拐弯抹角。

6. 探寻公司名称的由来

探寻自己的公司名称或觉得可疑的公司名称的由来。例如佳能(CANON)起源于一九四四年的光学研究所，决心制作不亚于西德莱卡的日产照相机。一九四五年，当时的股东里面有一位信佛很深的人，发愿效仿千手观音，命名“堪农”

(KWANON)。一九四七年,由于堪农佛教味太重,合辙押韵改为 CANON(佳能,为圣典、规范、标准之意),改名为佳能相机股份有限公司。一九六九年,成为现在的佳能股份有限公司。

身为制造照相机和复印机器等尖端科技产品的企业,现在的形象和公司名称的由来是多么怪异。

7. 练习说谎

说有趣的谎话当作开玩笑。英国国家电台 BBC 每年四月一日光明正大地播放谎话。“从今天开始,英国的国歌改了。”路透社、美联社等通信社会深信这条新闻,向世界发布消息。

“今年面条树成长良好,大丰收。”特意地在树枝上挂了很多的空心面,播出收获的样子。观众听到报道后,要求购买树苗的来函大量涌到。

即使不是四月一日,也考虑一下谎话。引人发笑的谎话很难。纵使不实地进行,由于左思右想,想法会变得较有弹性。

8. 在初次到的酒吧说真正的谎话

到初次的酒吧,是否有点怯场?不要经常到低档的酒吧,稍微冒险一下。然后在酒吧说你的职业是说谎,一直说谎到离开酒吧。你的职业说谎是否成功了?在陌生的地方,对陌生的人诉说自己圆其说的谎话,很能培养随机应变的能力,试试自己也好。

9. 尝试一次侦探

乘电车、公共汽车或走路时,有一些看起来可疑的人物。那时,立刻尾随看看,可以在日常生活中体验一下惊险的滋味。尾随基本上与对方保持十五公尺的距离,混杂的地方则十公尺。对方消失时,将视线移到十五公尺的地方,然后转回自己的方向,往往可以找到。

继续尾随时,听说可以在三十秒前预测对方下一个行动。而

且,优秀的侦探可以从一张照片说中这个人的身高、体重。

10. 试一试自己的企划能力

这是有关商品的企划。自己再三认为相当有把握的企划,有时候却不被公司采用。

如果是拼命的自信作品,由于过度气愤,“像这种公司,辞职算了!”有时候你会这么想。

但是,请你等一下。那件企划真的不行,或是公司没有先见之明,在发脾气前最好试一试。同时,为了了解自己现在的份量,应该给自己一个机会。在行动前,最好记住图表。

11. 改写故事

如果在现代,故事或童话中的主角,会采取什么样的行动。自己改定看看。例如,猪八戒高老庄娶亲的故事,在现代社会中,如果一个年轻漂亮的小姐面对一个吃苦耐劳,十分能干,但相貌不好的小伙子,她的内心又会如何思考呢?她的父母的态度又会怎样呢?在改写时你可以塑造多个“现代猪八戒”的形象,除了上例,你还可以假设“猪八戒”是“大款”,亦或打工仔,一心一意“为老板”着想,或是装作勤劳,骗取信任。同时,您也可以假想出不同的“高小姐”的形象和“猪八戒”的形象组合在一起,这样做可以培养您的想象力。

12. 拥有自己的进化论

在生物的课程里,我们学习到达尔文主义——生物“存在‘种’内的个体变异后产生自然淘汰,而慢慢地进化。”但是,也有生物学家认为:“生物并非经由淘汰产生最适于环境的个性,而是自发地找出环境的微差后各自生息。”“‘重’在应该改变的时候来临时,一齐飞跃进化。”其他还有各种进化论。

也就是说现在没有所谓肯定的进化论,因为没有人目击过

企划高手的生活特色

生物的进化。因此,任何人都可能任意地推想进化论。想一想较独特的进化论,同时粉碎人类最伟大的常识看看。自人类诞生约五百万年,恐龙虽然已经灭绝,但活了两亿年。

13. 读佛书

支撑近代的科学的物质世界观,逐渐的使日常生活成为没有韵味的阴影、欠缺有深度的东西。研究容格(瑞士心理学家)心理学的某专家认为,在心理疗法上,《华严经》给与有力的启示,并举华严思想的“事事无碍”为例——A 即使不拥有其自身的本性(基本本质),在与 B、C 及其他所有的东西的关系性上,仍是 A。也就是说,并非单纯地找出原因——结果的锁链,而是强调把握其中的分体构造的重要。

我们虽然不是心理学者,但每天消磨头脑和身体在工作。《华严经》《般若心经》或他的佛书也可以,最少看一看字面。光是这样,就可以使你的情绪平静,或许成为意外的构想的原动力。

14. 去喝矿泉水

市售的矿水平均一升要三元钱。水本来是畅饮的东西,而且市售的矿泉水由于有食品卫生法,将源流水过滤后以摄氏一百二十度加热杀菌,已非本来的矿泉水。

矿泉水既然是水,当然无色无味,只从产品的味道和外观上看,各类产品没有差别。但是,实际上不同的品牌销售状况大不一样,想想其中的道理,对您或许有启发。

15. 捡漂流物

这点奉劝住在沿海的人。漂流物大多是瓶子、果核、流木等,偶尔也有放在塑胶容器的逃亡信、SOS 的救生标志。到底是哪一国的东西,什么人放流的东西呢? 进行各种推理时,可以知道所有的漂流物都含有启示。

16. 买一双步鞋

买一双有走在山间的户外感觉、穿着上班也不奇怪的鞋子，最好是登山鞋。穿着它走在街上，平常不起眼的大楼、招牌、路上、行人，将会传来与以前不同的信息。

17. 播花的种子

中国被称为花鸟风月之国，出生在四季分明的国家，实在值得庆幸，但现代社会已经逐渐失去了四季的风情。人们往往不注意季节的更替，忙碌于一些世间俗务，所以，不妨在身边制造简单的四季的生活情趣。

不要购买开花的盆景，而是买当季的花的种子种在庭院。住在公寓、大厦的人，买较大的花盆。发芽、伸茎、长叶子。最后终于含苞、开花。虽然是这么一点小事，会令人感动。

18. 突然跳上公共汽车

平常坐出租车到客人那里去的话，改坐公共汽车去看看。体验一下普通百姓的生活听听他们在谈些什么。或者是企划案想不出来时，不管方向如何，跳上电车。最好是快车或特快车，因为停车次数少，比较不会分心。

如果坐公共汽车上班的话，不妨走走看。至于走柏油路，还是林荫小巷，配合心情和天气、时间加以选择。

19. 记住上班途中的名胜古迹

到公司的路上，记住沿线所有的名胜古迹，或实际探访看看，必有出乎意外的名胜古迹令你大吃一惊。光是每次往返家里和公司，从窗户无言地看到的风景和站名，将成为具有深度而立体化的东西，沁入你的身心。北京的朋友们，你可曾发现有如此多的美景被我们忽视了？

企划高手的生活特色

20. 打开地图看看

打开中国地图、世界地图看看,定可扩大视野。如果喜欢的是美国、西欧以外的国家,调查一下那里的经济、文化等。即使和自己的行业无关,也调查看看。想想看,那里的人们与我们有何不同,什么样的商品会畅销?如果你去那里推销一样产品,首先要做的工作是什么?

21. 在公司内闲逛

三、四十岁数的人,很少走到其他部门。应该没事也假装有事,走到其他部门熟识的地方去玩。

“工作如何?”说这句话即可。对方看到久未出现的面孔,必定会相当吃惊。从无意的行动中,有时可以获得出人意外的信息。即使不是为了这个目的,也有益于转换心情。

22. 自己的书加以分类

只有商业书籍的人另当别论,因当时的兴趣或迫于需要而买的书,按照购买顺序放入书架,谈到分类管理,需要很大的决心。不整理也无妨,但请你一边看以前所买的书背表纸,一边回顾自己的读书经历。

如果偏向商业书籍,则应着重考虑今后的读书方向。我到初次访问的人家去时,尽管有点失礼,但一定要求看一看书架。看书架可以推测那个人的头脑的构想,这可以断言不会看错。所以,我不让其他人看自己的书架。

23. 给初次见面的人取个绰号

记住初次见面的人的姓名、特征,不但是商业的基本要求,也是辨认人的前提。人都有某些地方不同,在最短的时间内找出不同的地方,取个绰号。如果不取绰号,则将特征写在名片上。公司内最亲近的人、性格不合的人也取个绰号,自己的周围看起来

必定和以前不同。给每个人都能取一个形神兼似的绰号,说明你瞬间把握问题实质的能力很强。

24. 剪下喜欢的广告

报纸、杂志的剪贴有不少人有兴趣,而广告的花费是报纸和杂志记事的数百倍,工作人数也不同。如果有喜欢的文字和照片,不妨剪下来,因为它最能敏感地反应时代潮流的广告。思考一下,为什么他要这么创作广告,揣摩广告人的心理,定会有所收获。

25. 穿 DC 名牌逛街

所谓 DC 即设计(designers)与记号(characters)的头一个字。年轻人追求美也追求名牌,他们代表了未来。了解他们,就能把握住时代发展的主流,从他们的着装,可以看出其心态。

我们穿年轻人的服装逛街,当然不是为了赶时髦,而是为了研究他们的行动模式,在星期天穿上名牌运动服,在北京则逛一逛西单、王府井。最好戴太阳眼镜,免得有点难为情,而且可以大胆地观察。可以到处闲逛,但是好集中重点进行定点观测。

26. 关掉电视的声音

电视声音关掉,则变成环境电视。看电视时,根据演员的动作表情,推测故事情节的发展,然后与他们验证一下,看看自己的感知力和推理力如何。

由于关掉声音,在看清内容的同时,也可以享受到自己推理的乐趣。保持玩乐的心境看窗外的东西,也有同样的效果。

27. 观察市场

观察连锁商店、超级市场、百货公司等附近的市场,到二十四小时营业的连锁商店去看看,有什么样的人来买什么东西呢?

到超级市场,观察什么样的东西怎么排列在哪个地方,什么

样的东西最吸引人。工作中信步到百货公司，每层楼走一走。看看最上层在卖什么，是艺术品还是冷饮，何种阶层的人来买。

28. 远离大众传播一个星期

远离报纸、杂志、电视，即使一个星期，周围亦没有变化。一个月过后，也没有任何变化，和以前一样，那是因为你每天和其他人接触。

由于人是媒体的一种，不会感到消息不足，但是事后阅读那个星期的每一份报纸和杂志时，上面刊载的消息与从接触的人听来的消息并无两样。

这时你会了解，每天得到消息，等于没有拥有自己的意见。大众传播的消息，都是真的吗？吸取信息时应该保持批判的观点，审慎地作为自己的意见。

29. 采取他人想象的行动

想一想结婚前的事，男女一心为了获得对方的喜欢，都努力成为对方所想象的、所希望的对象。

自己所想象的性格和对方所想象的性格，大多有差距。如果对方认为你是“容易动气的人”“顽固的人”，则在行动上故意强调这种态度，对方必会认为自己的判断没错。然后立即采取相反的行动，使对方如坠迷雾中。差距越大越有效果，可以掌握人的固定观念。

30. 拍摄路上的东西

以黑白底片拍摄路上的东西；可以成为路上观察学。这是一种观察与原来的用途和实际特性、制作意图不同的学问。

例如，从道路上的圆洞里冒出来的植物、下水道盖子的模样、漂浮在河面的瓶子和商店橱窗里的洋娃娃等。

由于这些东西有的机能已被剥夺，有时看起来反而像是正

在流行的东西。走在路上,拍摄离谱的东西,写下融入自己的思考的标题。这是一本视觉的都市空间户外笔记。

31. 在简陋的旅馆住宿一晚

向家人说要出差,坐特快车到距离公司四小时车程的旅馆住宿。不要住钢筋水泥和整面都是玻璃帷幕的饭店。最好是靠山靠水的地方。在不知名的街上、不熟悉的人群中,比较一下少年时代的梦想和现代的梦想。这是一种身心的洗涤,然后明天又是一个新的开始。

32. 考虑一下辞掉工作后的自己

当然是假设。如果明天辞掉工作会如何呢?可以换了工作吗?或是自行独立?想一想目前自己的力量和人际关系,任何人都不会不安。不安时,探讨其中原因,可以清楚的发现到自己不足的地方。

34. 去澡堂

即使是在上班,如果路过澡堂,顺便进去看看。下午三、四点钟客人较少,即使有也大多是老人,自然地和他们闲聊。

边看澡堂里独特的假画,边和老人聊天,非常舒适悠闲。即使家里有浴室,亦偶尔去附近的澡堂看看。日常生活中人们总是衣冠楚楚,仪表堂堂,看到浴室中人们原本的形态,你定会有所感悟。

35. 注意公交车乘客的言行

各个年龄、职业的人被包装在一个箱子内移动。二、三位朋友在一起乘车的人们一边谈论一边发牢骚,也有部分人在争吵。谈话内容视年龄、职业而不同,注意听他们讲话,有一看社会新闻的乐趣,激发生活的气息。

窥视谈话者的脸部表情和服装,如果内容有趣,不妨事后记

企划高手的生活特色

录。另外,独自坐车的人,偶尔会看报纸和杂志、书。瞧一下他们在看什么报纸、杂志,注意他们在看哪一部分。

36. 听流行歌曲

例如,北京音乐台的“中国歌曲排行榜”。一到三、四十岁,很多人不再收看歌唱节目,不妨用录音机放一放青年时代的歌曲,从而了解目前的歌谣情况,可以改变观点。了解当前群众,尤其是年轻人的心志。例如以臧天朔的《朋友》可以看出人们渴望真诚,从白雪的《牛郎织女》中可以看出年轻人向往浪漫的爱情。

37. 拥有个人的名片

商人当然带着公司的名片到处跑,但是没有必要进行私人的研究活动、社团活动时,都使用公司的名片。由于并非为了打工才订制的,可以光明正大地订制。因为限于个人交际时使用,可以订制各式各样的个人名片。

例如,印上自己的格言、将自己最拿手的科目排在上面,印上杰出人类学家、企划师等。

38. 看电影和小说

可以研究一位电影导演、小说家的风格。而电影则针对其情节展开,剪接、摄影角度、风格;小说则针对其第一人称或第二人称(这点电影也一样)、一段的长度、章节构成、修辞、风格等加以研究。

用这种方法分析说故事者——导演、小说家——的作品,可以知道一般大众所欢迎的要点。

39. 将消费分为 Needs 和 Wants

Needs 和 Wants 在意义上很相近,如果硬要区别,则 Needs 是需求而 Wants 是欲求。Needs 是客观需要的,Wants 是主观想要的。

如果将汽车、麦乳精、电话卡、太阳帽、家用电脑加以分类，可以知道很难决定。

改变观点，将家居货款、交际费、休闲费、服饰费、教育费等支出项分为 Needs 和 Wants。这么一来，会得出 Needs—住宅货款、交际费、教育费—中老年人，Wants—休闲费、服饰费—年轻人的两类。

在这里，想一想畅销商品这种东西，放在何种支出项目，然后再强行将这些畅销商品分为 Needs 和 Wants。另外，我认为大众论者过于偏向 Needs，而个体论者过于偏向 Wants。

40. 想一想高度信息化的社会

艾文·杜勒认为，在高度信息化的社会里，由于电子住宅装设很多方便的终端机，可以在家里上班；由于办公室设置电视会议室，可以和远方的同行的当事者讨论，不必出差浪费时间和金钱；人们可以自由埋头于创作的乐趣，增加运动和散步的愉快。

然而，想一想可能实现吗？例如，清代的人从北京到上海单程要花费一个月的时间。如果那个时代有飞机，则单程只要一小时，哪用整整三十天，其余时间还不知道做什么。于是，以现代的例子来说，社会要求和人类的欲望随着文明的进步而增加，这是历史的事实。

41. 分析杂志法

杂志中最有趣的是读者的投稿栏，有时候由编辑部决定题目。另外，以年轻的男女为对象的杂志，也有征求来信和交友的园地。

根据这些读者的心声，将投稿人的心理背景、状况、性格加以分类，并且加上标题，由此可以了解时代。周刊、月刊比报纸更能掌握群体的动向。

42. 想一想犯罪和“演技”

希腊的悲剧自古以来，大多以犯罪为主题。剧作家列斯将犯罪定义如下：

“如果将时代视为政治的演变或经济的演变，也必须同时视为犯罪的演变。对我们的生活和感觉来说，唯有将时代视为犯罪的演变，才是最具体、最本质的。如果暂将因果关系分开加以考虑的话，政治家的变化、经济的变化都只是状况的变化，而犯罪的变化或许就是人性的变化。

“人现在越来越不了解自身。动物行为学者试图经由观察猴子的生态，探讨其共同生活的结构，来找出存在于人类之中的共同性的构造。但是，某位动物行为学家发现，当他在户外工作时，反而被一双猴子瞪着看，使他受到很大的冲击。这个事实是研究。他当时觉悟到，即使他继续观察那双猴子，如果那双猴子反而看他，就无法了解人类。这样的话不如观察犯罪者的心态。”看了这一段话，不知您有何感触。

43. 结束语：错开目标·射中目标

所有的商人，必须提高脑力劳动，磨练表演能力。

何谓表演，用棒球来比喻的话，就是使用球棒打球的击球术。可以说是“错开目标·射中目标”，也就是表演。

台湾有一个电视节目叫“百人问答”，开播于九六年前。

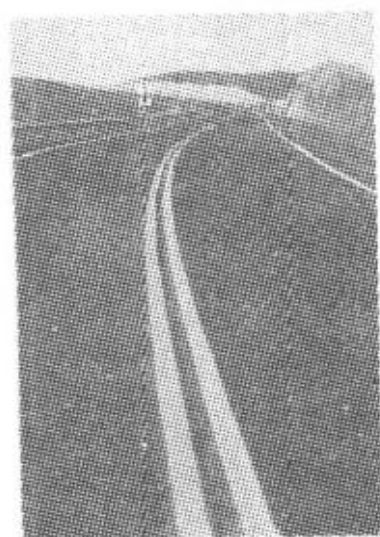
初次听说这个节目时，对该项企划很是佩服。因为和以前的益智节目完全不同，问题者和回答者之间隔一块垫子。

回答者必须推测一百位不认识的人如何回答、什么样的回答比率较高。

“不知道别人在想什么。”忍不住要这样说。猜中答案前，必须先将自己客体化，如果是你自己，怎么回答？

第三章

企划着眼点



Pilot Marketing

企划人总是面对着纷繁复杂的内外环境,各种各样的棘手问题总是千头万绪。因此,企划人员要想成为企划高手,必须首先拥有化繁为简,理清复杂问题头绪的能力。也就是企划人只有找出解决问题的着眼点,以后的企划工作才能迎刃而解。本章将着重论述企划人分析问题的着眼点。

3.1 着眼于消费者“不满意”的心声

“不满意”的心声是消费者潜在的需求

做个不恰当的比喻,企划人就是渔夫;只注意河面上风吹草动的渔夫是打不到鱼的。企划也一样,不能只看到表面现象,应由表及里找出问题的关键所在。河面下是企划暗藏的宝库,每天到“河面”下走动的营业人员等于在企划暗藏的宝库门前徘徊。因此,带着“能否找到适于企划的暗示”这样的意识行动,一定能找到很多有助于企划的暗示。

那么,应该怎么做才能找出更多企划的暗示,或直接与畅销商品、畅销服务发生密切的关系?以下所要叙述的是如何掌握企划暗示的要点和应注意的地方。

首先,第一个着眼点是,来自消费者的不满、不平、不便、不快等所有不满意的心声。企业要开发商品时,目标放在开发能让消费者满意的商品,因此,要经过几次反复的实验,直到确信能制造能畅销的商品,否则很难达到完美的阶段。

当消费者对商品实际的使用非常不便利,或者消费者的使用方法出乎企业想象之外,商品效用就无法充分发挥;也有另一种情况发生,就是该商品推出销售时,虽然能让消费者得到满

足,但因时代的变化,生活水准的提高及消费者生活形态的变化,而使得该商品无法继续满足要求时,消费者提出不满的抗议。

如果消费者对商品发出不满意的抗议声,这种情况会带给企业不利的影响。但是,消费者陈述不满的意见,无非是想解除生活中各种不利的现象,要求更舒适的生活。这“不满意”的心声是消费者潜在性的需求,也是对企划最宝贵的暗示,所以,把这种潜在性的需求适当地给予具体化,可以产生让消费者满足的畅销商品。

应付抗议、实行思考转换方式

对营业人员而言,听到消费者的抗议或不满意的心声实在非常头痛。任何人刚开始都会以为对方是“故意找碴”或“胡乱抗议”,往往认为那些家伙是“不受欢迎的客人”,而采取避而远之的态度。

但是这种做法无异是将一个可作为企划暗示的机会给推辞掉了,当得到消费者不满的抗议时,不妨转换思考方式,将消费者当做是“下一次企划暗示的提供者”,彻底倾听他的意见,如此,才可以清楚了解消费者到底在想什么、在要求什么。

有句名话说“抗议是创意的宝库”,消费者的抗议声中包含许多的创意暗示,虽然批评和抗议让人听起来刺耳,但是营业人员要以乐意倾听的积极态度要求消费者陈述。唯有如此,才能使他们毫无保留地说出内心真实的意见。

在对方说出不满意的心声时,不要立刻加以否定“那是没办法的事”,应该思及“该怎么做才能解决这种不满”。所以,解决不满的做法与商品开发有很大的关系,营业人员对这种不满的心

声,应把它当做是转换思考方式的动机。

由电话抱怨者的抗议声中产生电话卡

以消费者不满意的心声为着眼点,巧妙地将其具体化并得到畅销效果的事例很高,首先,要介绍日本 NTT 的电话卡。

目前公用电话使用电话卡的机率非常高,但在以前,公用电话只能使用硬币,造成很大的不方便。

尤其要打长途电话时,必须事先准备十几个硬币,一日元、五日元、十日元各种币不一。而且,这些公用电话除了一元硬币外,通常不会将多余的钱退回。

因此,许多抗议的声音针对 NTT 而来,NTT 尽量听取电话抱怨者的心声,认真检讨“要怎么做才能解除这种不满意”,结果便发明了便利的电话卡。电话卡发行时大受消费者的欢迎,销售量逐增,连带推动了与电话的有关业务。

电话卡的诞生是营业开发人员认真检讨电话利用者不满意的心声,并以积极的态度解除不满意程度的成果。如果当事者一开始就认定“绝不可能办到”或“那些人的要求太过份了”,就不会产生便利新颖的商品。

现在,时常见人们在电话亭前排队,而许多投币电话却无人问津,也许大力推广电话卡就是解决这一问题的良方。

生活上的烦恼也是企划的暗示

随着时代的变化,会发生很多生活上的烦恼,根据消费者不满意的声音,倾听他们生活上的烦恼,也可当作企划的暗示。

将这种生活上的烦恼巧妙地运用于企划,往往能替消费者排忧解难,自己也从中获利。在日本十分流行的“看家柜”便是一

例,这件商品的企划暗示就是倾听公寓者的烦恼而来。

现在,日本双职工的家庭增多,家庭主妇也常外出参加社团活动,白天没有人在家的情形很多。所以,公寓管理员必须在他们不在家时,替他们保管邮件或包裹,觉得很烦。

听到这些抱怨的某家快递公司营业人员,认真探讨,开发出无人在家时也可以收受快捷邮件、包裹的不锈钢制自动化“看家柜”。柜子的大小根据邮件的标准,分为五个种类,最大的连高尔夫球袋也能装得进去。

收件人不在家时,邮件、包裹投入后会自动上锁,票据立即显现日期、时间。收件人回来后插入专用卡,即可取出被保管的物件。

3.2 着眼于消费者“希望”的心声

“希望”的心声也是消费者潜在的需求

企划的第二个着眼点来自消费者的盼望、欲望及希望。当消费者欲望得到满足之际,他们会有更上一层的欲望,总之,他们是怀抱着欲望而生活。

因为有欲望,所以消费者实现欲想时内心不但会产生充实、喜悦的感觉,也会渐渐提高生活层次。每当消费者达到更高层次的欲望时,会再要求生活过得舒适、温暖,而这种“希望”的心声也是他们潜在性的需求。

因此,对商品或服务而言,营业人员不仅要倾听消费者不满意的心声,也要注意他们“希望”的心声,并将其当作下次企划中宝贵的暗示。

来自消费者“不满意”或“希望”的心声，都是企划中宝贵的暗示，其差异就在不满意的心声是要解决负方面的状况，而相对地，“希望”的心声就是要在目前的状态倾注心血。因此，即使企业方面主动积极追求消费者不满意的心声，它也易流于表面化。

“希望”的心声并不全然因生活中的不便而产生，所以不像不满意的心声那般易流于表面化，“如果有这种商品，不知该有多方便……”这毕竟只是一种愿望而已，故其不会积极地向企业提出强烈的要求。

注重“异想天开”的心声

不满意的心声会因消费者的抗议而自然集中一处，但对于“希望”的心声，如果不主动倾听则很难收集。因此，营业人员必须经常向消费者请教“对于这种商品，有没有需要我们改善的地方？”主动收集“希望”的心声。

同时，不仅要收集对本公司商品的批评，也要倾听消费者对其他商品或有关生活范围的期望，将这些暗示当作新商品或服务的企划立案。

着眼于“希望”的心声的另一个重点是，在尽量接受这些“希望”的心声的思考过程中，还会听到“异想天开”的心声。此时，别立刻否定它，如果在心里产生“怎么可能办到嘛！”或“没经历的外行人才会有这种点子”的想法，将一切终告结束。

别否定这种想法，应该将眼光放的更远，“原来……，有这么有趣的想法吗？”或“消费者真的在想这种事吗？”有了这种积极的想法，才能将其当作下次企划独到的暗示。在目前这种成熟的市场，“异想天开”的心声会与畅销商品产生密切关系。根据一般常有的“希望”的心声而拟定企划的做法，也许许多企划公司早

已奉行不二了。下面的例子充分说明了这一点。

听到某些疼爱宠物者的心声,美国洛杉矶市某位独具慧眼的营业人员便发展出专为过世宠物安排葬礼的服务业务。

对宠物爱好者而言,多年以来视同家人般生活的狗或猫的死亡,是一件非常悲伤的事情。然而,更令他们感到难受的是,不知道要如何处理宠物和遗体。居家环境宽敞的人家,也许能够将尸体埋在树荫底下,但是,住在都市公寓的人,根本没有地方可以掩埋尸体。如果拜托居委会的人处理,很可能被当成垃圾般丢入焚化炉烧掉,这种做法当然会引起饲主残忍又哀伤的感觉。他们会产生“假如能像人一样将宠物厚葬的话,不知该有多好”的心境。

以饲主“希望”心声作为暗示,发展出宠物葬礼服务企业。它的服务内容是:驾驶设置特殊小型焚化炉及祭奠的专用车到饲主家中,从火葬到骨灰装的过程,全部一手包办,葬礼在庄严、肃穆的气氛下进行,几乎与人类的葬礼无异。这种尽心尽力的服务态度和安排葬礼的方式,可以让饲主的心情愈益缓和,并得到心灵上的慰藉。这种葬仪服务受到一般消费者的喜爱,由于时代的变化,来自消费者的“希望”也千奇百怪,营业人员必须在与消费者的对话中,设法找出他们“希望”的心声,并将其活用于企划上,才能产生畅销的商品或服务。

3.3 着眼于商品不寻常的售卖方式

由商品的销售情况掌握消费者的需求

企划的第三个着眼点,是商品或服务的销售方式(需要的动

向)。商品的销售情况大体上可分为销售后商品呈稳定性成长,或商品的销售量暴起暴跌。不同的商品有各种不同的销售情形。

注意观察每件商品的销售情形,可以了解时代趋势中消费者的需求。演艺界有句俗谚“歌曲顺应时代而生”,商品也是歌曲,依销售的情况能反映该时代的特征,反过来,依据需求走势,大致可以掌握商品的销售情况。

这种根据并不是将消费者的需求付诸表面化,在刚开始时只是台面下的小动作而已,然后再渐渐扩大,出现于台面之上。如果能及早掌握台面下微小的动作,尽快活用到企划内的人就是赢家。

因此,身为营业人员不仅要负责销售商品,也在注意商品的“销售方式”。也许在其中,会发现各种商品销售方式的变化,而这种来自市场的指挥信号,占有相当重要的地位。

例如,过去滞销的商品突然在市面上大为畅销的现象,很明显地是消费者需求改变的证据。另外,以前被视为孩子们使用的商品,突然间在成人市场活跃起来,这种现象也是消费者需求产生变化的证据。

如果发现商品销售方式有不寻常现象,必须马上探究原因,只要解开这种异于平常的销售情况,一定可以发现可当作下次企划暗示的消费者需求。

销售的第一个着眼点在于销售额,虽然跟过去的销售条件相同,但是销售额急剧增加的时候,就是消费者产生变化的征兆。如果探究这种变化,便可以知道近代的需求。

销售的第二个着眼点是购买阶层,虽然一般商品的购买阶层主要是男性,但若是销售情形以女性阶层为优时,便是女性需求变化的征兆。倘使深究变化原因,一定可以明了女性需求的变

化方向。着眼于不寻常的销售方式,由此得到暗示活用于企划上得到非凡成功的例子是香港玩具制造厂保元公司开发的“摇滚花”活动商品。这种“摇滚花”的外形与一般人造花无异,其特征是将花朵拟人化,内装声音感应器。

抱着吉他的向日葵,听到凌晨乐就会随着节奏摇摆不定,显出很快乐的样子,使四周的气氛渐趋缓和,人心也跟着静谧安宁。

这种商品以松弛人心,从而掌握消费者为前题,自从一九九三年十二月上市以来,竟然受到消费者爆炸性的欢迎,使得保元公司的成长迈向另一个高峰。紧接着“摇滚花”之后,以同一观念开发生产的商品如鸟、鱼、狗等声音感应的玩具相继上市,另外,以可乐罐或啤酒造型的“音乐罐”也不落人后地推出,这类活动商品都受到消费者极度的喜爱。

对“保元”公司而言,这种活动商品就像他们的“钞票箱”,为他们带来一笔丰厚的财富。追根究底,这种商品的企划暗示还是来自未开发前的“黑猫摇滚”。“黑猫摇滚”的销售方式与一般的销售方式有很大的不同。

“黑猫摇滚”主要取材于最畅销的漫画“猫和老鼠”中的主角。这种商品里面装备声音感应器,听到音乐或声音会引起反应,手足会不停摆动作跳舞状。这种带着新观念开发的商品自销售以来,颇受欢迎。过去,大家总认为这种商品是属于孩子的玩具,但是现在购买“黑猫摇滚”的消费者百分之七十都是年轻的女性,这点跟以前的消费情况有显著的不同。

保元公司的营业人员察知“黑猫摇滚”这种特别的畅销方式,便一直思考“消费者是否又有新的需要产生?”开始举动究其原因,终于提出一个结论“消费者追求物质丰裕的时代终将结束,

企划着眼点

现在,他们追求的是使心灵丰富,充满温情,又能得到满足感的商品”。而“摇滚花”的开发,正可以使人们清楚地观察消费者需求的变化,与心灵接触后所产生的商品。

保元公司观察某类商品不寻常的销售情况并将之与企划配合,才会有所收获。所以说,当商品畅销时,千万别志得意满,及时掌握消费者的需要,活用于下一次的企划,才能促进企划,才能促进企业的成长。而且营业人员必须具有敏锐的观察力及洞悉力,不仅要注意销售额上面的数字,也要亲身体会商品畅销的程度,如此,营业人员的市场观察力才能在企划上发生很大的作用。

3.4 着眼于不同范围内的畅销商品

崭新的企划暗示就在不同的范围内

企划的第四个着眼点是,注意不同范围的畅销商品。每年有为数众多的畅销商品或服务产生,所谓畅销,意思是在某一方面极适合现在消费者的需求。因此,要了解畅销的原因,就一定要仔细分析“这件商品为什么会受人喜欢”,如此才能看出现在消费者的需求。

总之,必须特别注意目前最畅销的商品或服务,根据详细的分析结果,可以发现当作下一个企划中宝贵的暗示。就分析畅销商品这点来说,并不是和自家公司同一类商品做分析,而是分析不同范围内的畅销商品。

依目前这种成熟市场看来,商品开发已到达高峰状态,再也不可能产生崭新的创意案,而且,站在同一个角度所想的点子也

达到极限。为了产生崭新的创意案,不得不过来一个思考的大转弯。

最近,有句“畅销企划的暗示就在不同范围内”的话常被提及,想获得独特的创意案,必须对不同的范围表示关心,并从不同的观点进行思考,如此,就会产生崭新的创意。

注意不同范围内畅销的商品,找出畅销的原因,巧妙地将其活用于企划上,就能开发崭新的商品。

从不同范围内的畅销商品把握企划的暗示

前面说过,从业人员不仅要负责销售自家公司的商品,也要通过营业活动对其他公司的畅销商品表示关注。并且要常常想:“与自家公司不同范围的公司有怎样的畅销商品?”把思路想得再深入一些,仔细分析“他们的商品为什么能在市场畅销?”如果能这么做的话,一定能看出最近消费者的需求,而后将其当作下次企划的暗示。

注意不同范围内畅销商品的重点是在其尚未成为热门话题之前,先找出其畅销的原因。市面上畅销的商品,不要多久,就会被新闻、杂志等媒体广为宣传介绍。如果到了这个时候,才开始分析畅销的原因,可能就必须和其他公司展开激烈的竞争。企划也与时间比赛,所以,尽可能在未经过传播媒体介绍以前,先行掌握企划暗示,并活用于企划上。

那么,在不同范围内的畅销商品,在未经过媒体介绍以前,该用何种方法先行掌握呢?其中最有效的方法是,通过营业活动积极的商店或消费者打听“最近哪一种商品卖得最好?”或是“最近哪一种商品较受大家欢迎?”

利用这些方法,不仅可以知道畅销商品的销售渠道,也能比

大众媒体更快得知宝贵的信息。如果能做得到,最好向消费者打听:“最近哪一种商品比较好卖?”或直接请教:“为什么你会喜欢这种商品?”根据以上这类的谈话,可以听到关于畅销原因的宝贵的意见,并将其当作下次企划的暗示。

只要一提及胶布,任何人都会想象是一个空心状圆筒。但是美国一家公司就打破固定模式,开发卡片型的胶带,因其携带便利,所以广受消费者的喜爱。

这家公司认为:“为了增加胶带的需要,必须开发出便携型的商品”,由于这个观念,所以开始商品的企划。但是,过去市面上也曾出现小卷便于携带的胶布,可惜设计过于守旧,没有带给消费者深刻印象,该公司有鉴于此,而着手研究开发。

当作这个企划的暗示是,在不同范围内的畅销商品,如卡片型计算机、卡片型原子笔等卡片型的商品。这家公司看出卡片型商品广被消费者接受,并且可以“卖得很好”。

将胶布呈平卷方式生产在技术上是一个问题,但该公司克服种种困难,制成宽约 1.5 公分,长约 3.5 厘米的胶布。因为外型是卡片型,所以携带方便,同时又符合时代性。自推出后,不仅年轻人喜欢,也颇受企业人员、上班女郎的欢迎。

在不同范围的新技术中也蕴藏着不少企划的暗示

与注意不同范围的畅销商品一样,我们也要注意不同范围的新技术。企业努力提高技术水平,开发便利的商品上,在这种不同范围的新技术中,往往蕴藏着宝贵的企划暗示。

不同范围的新技术虽然跟自家公司的生产毫无关系,但若能巧妙地将其运用于自家公司的商品上,也能开发出新颖的商品。目前是超成熟的市场,所以,不同范围的新技术的运用,与企

划时代的商品开发有密切的关系。

营业人员不仅要注意不同范围的畅销商品,也要留意不同范围的新技术。要经常张大眼睛四处观察“这种新技术是否能运用于自家公司的商品上”。

雨伞和煎锅是完全不同的两种商品,但是雨伞制造公司却能着眼于被使用在处理煎锅表面的聚四氟乙烯加工的新技术。

聚四氟乙烯加工是美国丢彭公司的崭新技术,经过聚四氟乙烯加工的煎锅不易沾水和油。因此,一家公司特别着眼于这种防水效果,而引发“如果将聚四氟乙烯加工技术运用在伞面上会如何?”的奇想,继而开发了超级防水性高科技“聚四氟乙烯”雨伞。

“聚四氟乙烯加工伞”,是一种淋湿了只要轻轻挥动伞柄,便能将水滴尽数去除的雨伞。即使是折叠式的雨伞,也能轻轻一挥便放回袋中,不必再顾虑湿漉漉的雨伞会滴的到处都是水渍。

这种便利性使得“聚四氟乙烯加工伞”自一九八八年推出以来,受到广大消费者的欢迎,而带动公司雨伞销售额的提升。

3.5 着眼于时代的趋势

利用时代的消费风潮,高飞球也能变成全垒打

企划的第五个着眼点是,注意时代的趋势,棒球比赛时,如果打击者能顺着风势将球击出去,往往会将外野球变成全垒打。企划也是一样,如果能善加利用时代的消费风潮(时代的趋势),也能击出全垒打(畅销企划)。

目前的成熟市场,消费形态正由理性消费变为感性消费,不

企划着眼点

论商品的质量或性能优劣与否,如果不合时代的趋势,很难引起消费者的共鸣。

在企划最重要的是,如何正确地掌握时代的脉搏,从中选择适合趋势的企划。如果商品能适应时代的要求,不管售价有多么昂贵,还是会有消费者指定购买的。

那么,要怎么做才能正确又迅速地掌握时代的脉搏呢?

其中最有效的方法是,企业人员不仅要掌握自家公司所属的行业动向,还要仔细观察其他行业的动向。不断地提出疑问:“现在到底是何种趋势的商品较为畅销?”或者是“不知道哪种趋势的商品较受人欢迎?”

根据收集而来的资料,再加以审慎分析,可了解某种程度的时代趋势。将时代趋势中为一点,设法改良既存品或开发新商品,就能推出畅销的企划。

掌握时代的趋势也要注意其它行业的动向,但是由报刊杂志上的介绍得来的信息,未免过于落后而且倘若企划才开始,更跟不上时代的脚步。因此,不管怎么说,尚未印成铅字的信息,才是最有价值的信息。

要跟上时代风潮

营业人员通过营业活动能掌握各种机会,不仅是自家公司的所属行业的动向,也希望多加注意其他行业的动向。因此,在与其他行业的营业人员会晤的场合中,不但要招呼寒暄,也要积极请教:“最近,在你们这个行业中,到底哪一种趋势的商品质地比较好?”如此聚积各种资讯,便可了解其他行业的动向,找出可当作下次企划的暗示。因此,在意义上来说,营业人员在平时就要与其他行业的营业人员保持密切关系。

在时代趋势方面应该注意的是短期的趋势,亦即是风潮。以风潮而言,倘若企划落伍,当商品推出发售时,风潮早已时过境迁,届时那些产品只好堆在仓库而乏人问津了。

拟定企划一定要掌握风潮的起点,才不会有功亏一篑的败绩。所谓风潮,一般所指的就是,报刊、杂志或与舆论争相讨论报导的话题,此时风潮正处于高峰状态,而后缓缓下降。在话题受到瞩目时才决定企划、开发商品一定会遭到极为凄惨的结果,这点希望大家特别注意。

目前时代的趋势千变万化,将“高级志向”的消费趋势巧妙地运用在企划上获得非凡成功的是罗得公司。他将生奶油加入巧克力,而开发出了口味独特的(VIP)巧克力片。

当前经济状况富足的消费者,均追求高品质、高设计的商品,食品行业追求美食、自然口味的倾向强烈,使得一些标榜鲜美的商品大发一笔。

香港一家公司着眼于:“如果巧克力加入生奶油,口味一定鲜美独特……”于是在一九九一年九月开发高级巧克力片。过去食品行业认为,将生奶油拌入巧克力在成分和性质上绝对难以办到。但是公司采用SEP方法,开发世上独创的新技术,终于生产出独一无二的巧克力片。

靠新技术生产的“生奶油+巧克力=‘VIP’”巧克力片,价格是从前巧克力片的两倍,但是它的美味不仅吸引了女性顾客,连男性消费者也趋之若鹜。目前每月的营业额超过二百万元。

受到“VIP”巧克力片畅销的刺激,其他食品公司也开始生产高级巧克力片。强调“高级”及“真材实料”的“VIP”巧克力片成为高级巧克力的先驱商品,它的成功正可以说明,只要能着眼于时代的趋势,而巧妙地运用于企划上,就能产生畅销的商品。

由“享受生活的志向”企划新商品

现在的中国,随着经济的高速增长,老百姓享受生活的志向愈趋广泛。为了过享受的生活具体的表现是聚会、舞会或宴会。一般典型的聚会是闲谈或唱卡拉 OK,但这种单纯的形态容易使人感到厌倦。尽管如此,却没有一家中国公司想到开发促进气氛的娱乐设施。

日本人也面临着同样的问题。于是 SONY 公司便有了“如何使聚会变得热闹有趣”的创意案,开发促进聚会气氛,在麦克风内藏着会发声的商品。这种商品只要按一下就可以发出喊叫声、拍手声、鼓励声,如“好啊”、“了不起”、“太棒了”、“你辛苦了”等约十二种声音。

当你在卡拉 OK 高唱时,如果能善加利用这种商品,一定能促进聚会的欢乐气氛。“会发声的麦克风”自一九九零年二月销售以来,短短的三个月就把一年的售货量三万个全部售完。时代变迁,拥有崭新风格的商品自然会受到消费者的欢迎。

3.6 着眼于消费者不经意的谈话

在毫不经意的谈话中充满了企划的暗示

企划的第六个着眼点是,注意消费者毫不经意的谈话。企划的暗示究竟在那里?其实企划的暗示俯拾皆是,例如,在客满的电车里,就能从相邻乘客间的对话获取意想不到的暗示。

通常,在正经八百的谈话中很难洞悉对方的心理,只有在轻松愉快的气氛下,才容易从毫不经意的谈话中听出心里想说的

话。

因此,营业人员透过营业活动,不仅要在各种场合侧身倾听销售员对消费者,或消费者彼此之间的对话,也要积极制造自己与消费者、使用者谈话的机会。

在忙碌的营业活动中与消费者谈天,难免会耗费一些时间,但从掌握企划暗示这方面来看,却是一个得到免费的宝贵信息的绝好机会。

毫不经意的会话中含有两个着眼点

那么,在与消费者的对谈中,到底要如何听取会话中的重点?下面要谈的就是两个重要的着眼点。

第一个着眼点是,消费者遭受困扰的时候。随着时代的演变,每个人在生活上或身体上或多或少会发生不便的地方,而这种不便往往会造成很大的社会问题,引起媒体、舆论的骚动。所以,在倾听或与顾客谈话时,最好能在未成为舆论话题前,先掌握信息,使之迅速与企划发生关系。

如果在与消费者谈话之间能掌握使他们困扰的信息,这将是宝贵的企划暗示。之后,就要思考“该如何解决这个问题?”并且为了解决问题而决定该拟定何种企划。

第二个着眼点是,让消费者高兴的事情。以前,我们常提到“生活智慧”,消费者为了过更好的生活,会发挥智慧想出更有效果的生活实践法。这些靠着理论想出来的方法,例如,“我这样做能把病治好”、“那样做会更好吃”、“这样做可以解决问题”等等,全属于生活的智慧。

这些多少带有迷信的色彩,但是,日常的“生活智慧”早已被有效地实践,也是实践的信息。从这些信息中,找出有利用价值

的资料活用于企划上,也许能产生有趣的商品。

让消费者感到困扰、高兴的事,不管其信息是否深具价值,只要能使你心动,便是一种信息。只是能不能发觉,就要靠感性去决定了。

美国有家公司听到一个单身在国外工作,偶尔回国休假的男性上班族诉苦的话“如果能发明一套一次把面包、荷包蛋、咖啡等早餐做好的调理台,不知道该有多好”,从中得到启示,开发出一套瓦斯早餐调理器。

单身赴任的男性工作人员,最大的烦恼是饮食生活方面,尤其是晨起忙着梳洗打扮之余,还要自行准备早餐,实在费时又费力。注意倾听男性上班族之间的抱怨,这家公司便抱着“既然有这么多单身赴任的男性有这些烦恼,如果能生产一件解决他们烦恼的商品,不是很便利吗”的想法。

于是他们就开发了一台“早餐调理器”,能同时完成“烤面包”、“煎荷包蛋”、“煮咖啡”等三种功能,不仅节省空间、时间,而且操作非常简便。

由于体积小巧,所以携带方便,使用瓦斯热源火力强盛,可在短时间内调理妥当。对早晨忙碌的人来说,这是一件极为便利的商品,一推出后不仅受到单身赴任男性的欢迎,也颇受年轻女性的喜爱。

加入蜂蜜的清涼饮料“蜂蜜柠檬饮料”,在目前清涼饮料界的销售量急骤上升,是一种极度发展的商品。英国“桑多利”公司第一次着手开发,便受到广大消费者的瞩目。其他饮料公司立刻跟进,陆续推出“蜂蜜柠檬饮料”,形成一股清涼饮料的风潮。

触发“桑多利”公司生产“蜂蜜柠檬饮料”的企划的动机是来自一名女性毫不经意地谈及:“感冒时,妈妈总会为我泡制蜂蜜

加柠檬的饮料,味道好极了!”

当时“桑多利”公司正进行“冬天暖暖地喝罐装饮料”的新商品企划,当他们听到那名女性的心声后,便想到蜂蜜加柠檬的饮料,也许会让消费者联想到“妈妈的味道”,于是以此为依据,开始研究拟定企划。

冬天暖暖地喝,到了夏天冰凉后更好喝的商品饮料,如果能成为全年性的商品,一定大量提高销售数量。所以,“蜂蜜柠檬饮料”为了巩固信誉,在蜂蜜、柠檬的原料上都给过严格的筛选,制造出来的饮料才能与畅销结合。这种包含新的诉求的商品特性,其消费对象囊括小孩与成人,同时,现在几乎成为销售店的指定商品。在毫不经意的会话中,往往蕴涵着形成畅销商品的启示,及拓展市场的宝贵企划暗示。因此,尽量磨练你的感性,并从各种会话中积极掌握有价值的资讯。

3.7 着眼于特别异常的现象

仔细观察跟平常不一样的异常现象

企划的第七个着眼点是,注意你认为奇怪或异常的现象,营业人员每天在市场或移动的班车、电车中,都会遇到各种不同的状况或场面,偶尔也会发生一些让你觉得惊讶的事情。

例如,平常人迹稀少的街道突然出现大群人,此时,你一定会好奇地挤上前去看看。也许那是一间迎合年轻人口味的服务饰店的开业,所以才能吸引那些人。能号召人群聚集,其中一定有它的魅力存在。如果深究魅力的原因,必定可看出有消费者的需求存在。

同时,走在街上时别忘了观察那些熙来攘往的人群。看看他们穿着的服装款式及携带的物品,仔细观察特别的异常现象,一定能从中了解新的生活形态,并将其活用于企划上。

因此,营业人员不但要在市场观察人群,也要借着搭车的机会睁大眼睛发掘一些特别不一样的现象。如果发现异常现象时,必须自问:“为什么会这样?”并探究造成这种异常现象的原因。若能找出这些原因,便可了解消费者的需求及时代的趋势。

发现异常现象的两个着眼点

到底要注意哪一类异常现象呢?有下面两个着眼点值得注意。

第一个着眼点是,众人聚集的现象。现在的消费者为了购买自己喜欢或有价值的东西,宁可花高价、花时间去排队等候。相反地,如果是不感兴趣的东西,即使价钱减半,他也甚至连看都懒得看。

众人聚集的现象,对消费者而言存在一种使人兴奋的魅力。的确可以考虑是商品或服务的优良等各种魅力,但是,此处一定有某种强烈吸引人的原因。

这种魅力等于是目前消费者的需求,因此,随处看到人山人海的聚集,如果能细心观察的话,一定可以清楚地看出消费者到底在要求什么,或是他们被何种魅力吸引。对企划人员来说,这种聚集的人潮也是企划的暗示,如果时间允许,不妨接近这一类的现场,注意观察并彻底探究产生魅力的原因。

第二个着眼点是,生活形态的异常现象。随着时代的变化,陆续产生新的生活型态。这种改变不是一朝一夕而成,而是生根萌芽,再缓缓绽放。所以,尽可能在生活型态萌芽的阶段,便抓住

先机,并巧妙地运用于企划思考,才能制订出使商品畅销的企划。

发现先机的方法存在于生活中的各种场合,假如遇到与过去不同的异常现象时,必须毫不懈怠地继续追踪,倘若这种异常现象不断扩大的话,则表示新的生活型态即将开始。

一九八八年纽约有一家百货公司在大门上方设置“木偶娃娃钟”受到消费者热烈的欢迎,很快美国全国各地的百货公司也争相设置,借以吸引人群。“木偶娃娃时钟”每一个整点,代表各国风貌的木偶娃娃会伴着悠美的旋律出来手舞足蹈。

只有数分钟的娃娃表演,却能让那些人看得似乎也陶醉在音乐的旋律中,当音乐停止,木偶退回木门时,他们带着轻松愉快的心情走进百货公司中。

以上情况被日本星辰钟表公司注意到,仔细研究了百货公司以“木偶娃娃时钟”吸引人的做法而受到启发:“既然百货公司的木偶娃娃时钟这么受人喜欢,那么家庭用的娃娃时钟一定也能让消费者喜欢。”基于这种构想,开始家庭用“娃娃时钟”的企划。

星辰公司排除技术上的困难,融合木偶娃娃复杂的动作,产生了与百货公司设置的“木偶娃娃时钟”同一观念的家庭用“娃娃时钟”。但是,在推出销售时遭遇最大的问题,就是价格的设定。过去时钟的价格在五千至一万元左右,而他们为“娃娃时钟”定的价格是令人瞩目的五万元。

由于与过去的价格相差太大,因此对销售成绩带着些忐忑不安,后来事实证明,这些担心根本就是多余的。自一九八七年销售以来,得到相当大的收益,因为星辰公司畅销的业绩的刺激,连服务部钟表公司也相继推出各种款式的“娃娃时钟”,目前

“娃娃时钟”也成为时钟行业的成熟商品。

家庭用的“娃娃时钟”能够获得这种惊人的发展,便是营业人员着眼于百货公司前的人潮,将这种暗示应用于企划上,并与开发力结合产生效果。“娃娃时钟”的畅销,正可以说是着眼于日常生活中的异常现象,而运用于企划的代表例子。

3.8 着眼于日常生活中的浪费

常带着“是否有浪费”的问题意识

企划的第八个着眼点是,注意浪费的问题。在企业活动或消费生活中是无法避免一定程度的浪费的,但经过一番努力绝对可以改善浪费的情形。因此,注意浪费的问题,必须先拟定减少浪费的企划,才更具有深层的意义。

营业人员时常带着“在生活上是否有浪费”的问题进行营业活动,才会促使感觉愈加敏锐,及早发现浪费的问题。同时也能将这种发现当作下一个企划的宝贵暗示。那么,怎样才能发现浪费的问题呢?有下面两个着眼点。

第一个着眼点是,与消费者之间的谈话。在与消费者谈及有关商品的问题时,必须耐心倾听他们的意见,谈话内容不仅要涉及商品范围,也要留心注意关于浪费的问题,并可将其当作暗示,与其他范围的企划产生互动的关联。

着眼于浪费的企划重点是,当消费者提出“这样很浪费”时,别马上否定,既然被指出有某种浪费的情况,就要坦白接受指责,并虚心请教浪费的原因,及请教“要怎么做才能解除浪费?”如此,便可以清楚知道浪费的内容及相应的对策,并将这些当作

下一次商品改良或新商品开发企划暗示。

第二个着眼点是,营业人员本身不仅要在营业活动,也要在日常生活中时常带着是否有所浪费?”的意识,这样,难以发现的浪费也会显露无遗,如果经常思考“该怎么做才能不浪费?”将有可能运用在商品改良或新商品开发的企划。

社会生活中往往有些流传下来的习惯,虽然是浪费,但由于已经习惯化,所以当事者并不觉得浪费,甚至有“本来就如此,没办法改善了”的想法。但是,随着时代的变化,消费者的意识形态正在逐渐改变,因此,这一点正是下一次企划该注意的问题:

按照西方的习惯,结婚典礼上新人必须赠每位客人一份礼物。但现在是经济发达的时代,消费者的个性也更进步,要准备一份让所有宾客都喜欢的礼品似乎不太可能。因此,有很多家庭拿到赠品,如果不能马上使用,一定是放入收藏柜的情形较多,因而形成一种无谓的浪费。如果将这些未被使用的物品集中起来,其金额将是一笔很大的数目。

着眼于结婚赠品的浪费,于是美国一家百货公司开发出向礼客人提供一项“送礼到府”的商品服务,让他们避免拿到不合时宜的礼品,这项服务又称做“甜蜜的礼物”。

它的服务方式是,交给参加结婚喜宴的客人一张记载约二十种到三十种商品的说明书,返家后再细心挑选自己喜欢的商品,然后连同说明书一并寄回这家百货公司,没过几天,一样“甜蜜的礼物”便有专人送到府上。

一方面,参加喜宴的客人可以得到自己要的礼物一点也不浪费。同时也能省掉提礼返家的不便。另一方面,赠送礼物的新人可以不必再为挑选礼物而伤透脑筋。“送礼到府”的服务价格十美元到一百美元不等,客户可依照预算选择适合的送礼品方

式。

一九八七年开始推广的初期,由于守旧的乡下人及老年人的担心,不让客人从喜宴中带回礼品是一种很不礼貌的行为,所以利用这种服务的人并不多。但是,随着该项企划工作的开展,要节省时间、杜绝浪费的客户增多,使得“甜密的礼物”服务业绩急速成长。受到这项服务发展业绩的刺激,其他的百货公司也开始着手同样的服务,而博得消费者更多的好评。

耗费精力带回体积庞大的礼物,打开后却大失所望的人很多,着眼于这种浪费而拟定的企划,不仅可以避免无谓的浪费,也不会让受惠者觉得失望。

第四章

企划人的信息收集力



Pilot Marketing

中国有句古话,叫做“巧妇难为无米之炊,”企划也是如此,企划人再聪明,分析力再强,如果没有信息,也只能是“无米的巧妇”,难以提出什么杰出的企划案来。因此,信息收集工作是企划成功的关键,信息收集力是企划人必须具备的基本素质。本章将着重论述企划人如何提高信息收集力。

4.1 树立情报意识

企划的要领是迅速处理最新的信息

做一道人人赞赏的名菜,厨师一流的手艺当然不容置疑,但无论如何,选择新鲜的材料都是其中最重要的因素,如果材料选的不好,即使手艺再精湛的厨师也很难烧出令人垂涎三尺的名菜。

拟定企划的情形也是一样,欲推出一个畅销的企划时,企划的构想力占着极为重要的地位,而迅速地选择最新的材料(信息)也是不可缺少的前提条件。

在别人尚未发觉时,靠着敏锐的感觉掌握信息,才能尽速与企划结合,继而推出畅销的企划。

“优秀的企划人员也是信息收集的名人”,这句话的确是至理名言。被喻为优秀的企划人员,往往能想出别人无法模仿的信息收集方法,认真地去实践,并将其活用于企划,而获得成功。

那么,要怎么做才能收集新的信息?前面一章叙述的是企划工作的具体着眼点。但是,没有足够的信息收集力,思考力再强,人再聪明,也是狗拿刺猬,无从下手。本章将说明由营业活动到日常生活中,如何提高信息收集的能力及一般性的方法。

信息的感知度愈高,就愈能看清一切

收集新鲜信息最重要的方法是要具有“信息精神”。不仅在工作时间内,在日常生活中也要经常抱着“是否有可当作企划暗示的信息?”的想法。

只要具有“信息精神”,对所见所闻的感觉可以训练的愈加敏锐,连过去不曾注意过的事物也能给予关心,说的入理一些,以前看不清楚的现象,也会变得更为鲜明。

如果欠缺“信息精神”,就会变成“心不在焉、视而不见、听而不闻、食而无味”的反应迟钝的人。

这是中国四书“大学”中的一句话,虽然显示的现象表露在眼前,但信息感知度迟钝的人却经常会错失掌握信息的机会。

信息跟时间一样,给所有的人均等的机会,有“信息精神的人能尽速掌握有利的信息,将其活用于企划而得到成功。

但是,不具有“信息精神”的人就不易发觉有利的信息,让机会白白溜走,这种差别往往会带给企划力很大的影响。

目标明确,信息便容易收集

除了具有“信息精神”外,还必须确立明确的目标。带着干劲十足的信息精神,却茫然无措地收集信息的话,目标就不显著。因此,在何种范围收集何种信息,事先要有明确的目标,信息收集的目标一旦决定下来,等于在目标的特定范围内装着感应度灵敏的天线,而此时宝贵的机会很有趣地显现出来。

看书或杂志时,如果要更多的资料可以翻阅书后的索引,借以发现宝贵的资料。以前阅读时,因为不关心所谓的“主题”,所以只会大致浏览。假如目标明确,目光自会注意所需要的信息,

而且,明确的目标愈强烈,其敏感度也会愈高,连细微的信息也不会错过,因此报量与目标的强度成正比。

从小信息产生畅销商品与服务

营业人员一旦确立目标,就必须用敏锐的感觉去关心工作与日常生活中的一切,去寻找“能当作企划暗示的信息”。要知道有价值的信息并不是每个地方都有,只有随时随地带着信息精神,才可确切掌握有利的信息。

过去那些畅销商品或服务的产生,皆因具有强烈的信息精神,并能巧妙地掌握细微的信息,将其活用于企划上,其获得成功的事例相当多。现在,我将介绍两个最具代表的事例,供读者作为参考。

1. 从兄弟俩平常的对话中产生“双向插头”

这是一个流传已久的老故事,“双向插头”是松下电器公司发展的基础。松下幸之助有一天在街上散步,经过一家住户时听到一对兄弟为抢电源插头而发生争执。当时,电器插头一次只能使用一个,一人在使用时,其他人得等他使用完毕才能使用,非常不方便。

兄弟俩争夺插头使用权,在当年是常有的现象。但是松下幸之助的敏感性起了强烈以应,他想“一次只能使用一个插头的确非常不方便,能不能同时使用两个插头呢?”于是开发“双向插头”。兄弟间的对话极为平常,任何人听了也不会觉得奇怪,可是松下幸之助这种信息精神强烈的人,就可以将其当作暗示,从而拟定畅销企划。

2. 将微不足道的新闻当作暗示创立搬家公司

搬家公司十年前在中国兴起,现在生意越做越大,影响不

小。每逢有人搬家,总会听到“找搬家公司去”的建议,道理很简单,以往搬家,势必邀请大批亲戚朋友帮忙,一番辛劳,还要请客送礼,即费心又花钱。请搬家公司,即免烦心,花费又不大,何乐不为?但是,很少有人知道世界上第一家搬家公司是如何产生的。本世纪七十年代,日本妇女寺田千代与丈夫一起经营一般货物运送业,当时正值石油危机,工作量突然急骤降低,正在一筹莫展之际,偶然看到报端刊载一则新闻,上面提到由其他县市迁至大阪的费用合计约需一百五十亿日圆,这是一笔数目庞大的金额。

在当时,并没有专门的搬家从业人员,寺田太太于是想:“那些人是如何搬家呢?”而产生了“我们公司也来做搬家的工作吧”的想法。通常,一般货运业的帐款无法由客人那里直接取得现金,但是,为客户搬家时一定是现金交易。

于是,她立刻向大阪交通局提出建立搬家公司的申请,当时,这个行业尚未获得承认,尤其是以女性担任董事长职务,更是无法得到认可。但是,经过数度的交涉,终于得到开业执照,展开搬家服务的事业。

其后,凭着“是搬家业、运输业也是服务业”的经营方针,该公司扩大服务内容,发展至清洗碗盘、扫除环境,甚至连除虫消毒的工作也包括在内,促使公司业绩急速增长。时至今日,很多人看报章杂志仍是看过就忘,唯有信息精神强烈的寺田太太,注意到搬家市场的可能性,变成令人瞩目的企业。

4.2 如何掌握有价值的信息

追踪使你产生悸动的信息

具有信息精神,确定明确的目的并进行信息收集,就可以收集很多的信息。但信息的质量却是一个不容忽视的问题,虽然能收集很多,可是一些毫无作用的信息却不足以当作企划立案的资料。所以,要注意的是能掌握有价值的信息。

那么,要如何发现有价值的信息呢?以下有两种方法。

首先,第一种方法是当你看到某些现象,或听到某段谈话时,会让你心中产生悸动的信息最为重要。具体而言,也就是下面所说的现象或信息:

- 以前不曾有过的新现象或新信息
- 跟以前不一样的现象或信息。
- 以前不曾发生过的有趣或快乐的现象或信息。

这些现象或信息都有令人悸动的原因,对企划而言,这是非常重要的。过去作为畅销商品的条件,有惊讶、安心、微笑、快乐等各种情绪,而掌握消费者,就必须拥有使心情强烈悸动的某些东西。

因此,对于那些会使心情强烈悸动的现象或信息,应该特别深入观察,再分析其中原因,活用于企划上,才能开发使消费者的心情产生悸动的商品或服务。欲开发鼓动消费者心理的魅力商品,企划人员在信息收集及构思阶段,就必须注意那些令人兴奋的要素。

供孩童欣赏的低价格录影带形成畅销市场

日本一家公司看到报纸广告栏的记事,心理受到冲击与鼓动而推出低价位的录像。

那篇广告栏登载,某家用电器公司为了宣传新产品,特别录制了三千本宣传影带在街头散发。仅仅数分钟的宣传带,原价只要四百日元,价格显得很低廉,看到这则新闻记事的山中博彦社得到相当大的启示。

虽然收录时间不一样,但是价位高的录像带一本也要卖到几万日元,仅仅四百日元的原价,自然会让山中先生惊讶。但是,在惊讶之余,他仍然想到构思超低价录影带的企划“如果一本录像带低于一千日元,应该能非常畅销”。

过去,由于录像带属于高价位商品,因此,借的人比买的人多,所以造成录像带出租业的蓬勃发展。但是,山中先生以低于一千日元的售价倾销,使消费者购买的意愿提高,一时在录像带市场成为抢手货。

那么,如何才能制造出低价位的录像带呢?经过企划开发的结果,有效的方法有下面两点:

(1)减少录像带制作的成本

录像带的内容足以影响制作的成本,基于“提供低价位的录像带给有梦的孩子”的理由,该公司决定制作适合小孩观赏的卡通。而卡通录像带的制作着眼点,着眼于著作权法,法律上规定作品完成后,经过五十年著作权将不被认定,所以能够降低成本。

(2)减少录像带材料的成本

为了降低录像带原料的成本,从韩国、台湾、香港进口低价的录像带匣。但是,为顾及质量,录像带坚持采用日本制。

他们的努力获得了成果，“孙悟空”、“白雪公主”、“灰姑娘”等等，一本录像带的作品时间约十二分钟，只售价九百八十日元。“录像带书册”也随之诞生，花费一本书册的价格，却有欣赏录像带的乐趣，故自一九八八年上市以来，受到消费者热烈的欢迎，仅仅九个月时间，销售量高达一百万盘，成长率实在惊人。

做母亲的在孩子小的时候，为他们读童话故事是亲情教育不可缺少的事。而现在卡通录像带能为母亲代劳，自然会引起消费者的兴趣，尤其是对于双薪制的家庭或忙碌的家长来说，卡通录像带是最好的商品。

受到畅销的低价位录像带刺激，其他公司相继销售同类型的商品，进而促使录像带业的成长。因此，使心情受到强烈悸动且富冲击性的现象是最重要的信息。

在负面信息中也蕴藏着有利于企划的暗示

有价值的第二个信息是，来自市场的负面信息。有时候市场会有各种形式对商品或服务提出抗议，而抗议对企业而言，是不受欢迎的信息，但是负面信息对企划却是很珍贵的。

消费者会提出抗议正是商品不能使消费者满意的证据，若是这种状况继续下去，商品可能会有滞销的现象。欲使商品畅销就得尽早处理消费者所提出的抗议，抗议一旦解除，让大家满足的商品才能卖得很好。

抗议（正是所说的负面信息）是企业重要的信息，有句“良药苦口”的俗谚，负面信息正是这个意思。企业得到称赞的美言（正面信息）当然会很高兴，甚至会因过于陶醉使得情绪不稳定。由此可知，目前时代的要求不是正面信息，而是负面信息。

现在有些企业鼓励营业人员不要只是收集正面信息，变必

须主动接受负面信息,将难以入耳的抗议视为谏言,以便随时修正商品的缺失,提供让消费者满意的商品。

所以,营业人员在进行营业活动时,不要避开负面信息,反而要以积极的态度去收集、追求。

巧妙收集负面信息的要领是,要以谦虚的态度向消费者请教负面的信息。对消费者而言,如果人是一位诚心倾听抗议的营业人员,有关商品的讥议自然会主动向你申诉,以达到改善的效果。虚心倾听消费者批评的抗议,说易行难,但是,我希望你能朝这个方向努力不懈。

当消费者向你提出抗议时,倘若你立刻露出生气、厌恶的表情,展开辩解或反驳,可能消费者再也不会向你提出抗议了。因此,容易表露自己情绪的营业人员,为了收集负面信息的资料,有时候也不得不掩饰原来的个性。

营业活动可以收集很多负面信息

以谦虚的态度积极收集负面信息,并将其活用于下次企划而得以成功的案例很多,日本“朝日”啤酒公司便是一例。

在啤酒市场上,欲提高百分之一的市场占有率是相当困难的,但“朝日”啤酒公司自桶口广太郎董事长上任以来,便将过去百分之十八的市场占有率提高为百分之二十五,取得令人瞩目的成绩。

这种奇迹般的发展理由是啤酒品质、啤酒瓶外观的设计及严格的人事考核制度等。但是,不能忽略的是,“朝日”啤酒公司营业人员根据桶口董事长的营销方针,积极地收集负面信息,永远一马当先地为提高公司产品及服务而努力。关于负面信息的重要性,桶口先生曾做如下说明:

“所谓营销力,不仅是增加啤酒的销售数量、箱数、金额等三项。以我的想法是,销售是将所收集的负面信息,组成一个组织,除了注意正常值以外,也要特别着眼于质量管制等异常现象的检查。根据我的感觉,促销活动以信息量的多寡来计算,进行营业活动能收集很多的负面信息,所以,只要坚持这个信念,一定能使商品大为畅销,促进企业的发展。”

他这种想法与一般企业只会催促营销人员尽力推销商品的做法有很大的差异。收集负面信息对营销人员而言,是一项既困难又单调的活动,但是,这一点却比任何做法都要重要!

对不习惯这种做法的营业人员来说,也许他们不清楚以什么为基准来进行活动。关于这点困惑,桶口董事长做了以下明确的回答:

“我认为信息量比增加销售数量重要,因此,营销人员必须经常到市场收集各种信息。”

对于困难的工作,我往往只要求他们做到中等程度就可以了,虽然收集负面信息对自己很不利,但是,这点是预防企业生病的最有效的方法,同时,也可以保持组织处在朝气蓬勃的状态。

4.3 经常在街上获取最新的信息

不要将信息来源局限于特定的事物

信息来源有各种不同的范围。各种信息来源各有不同的媒体,应该依照企划的目的善加活用。

有效果的信息收集要诀是,信息来源勿局限于特定范围。如

果信息来源受到限制,所收集的信息便会受到限制,在确定企划内容时,往往会产生错误的判断。其中有些会依据新闻报导或消费者的负面信息为暗示拟定企划,但是,大部分是配合各种信息来源的信息来拟定企划。

由各种信息来源收集信息最重要的是,运用自己独到的信息收集法,并用之于实践。

营业人员最容易在街道以眼睛看、耳朵听来沟通和收集信息,并根据舆论及与人之间的沟通聚集信息,如此,才能学习到有利于营业人员成长的信息收集法。

营业活动中优良的信息收集法

有价值的信息是生动、最新的信息,因此,必须在萌芽阶段就先行掌握它的动向,也就是在其尚未成为报刊杂志的内容前发现。而信息的来源可以从街上去看、去听得来,由这点来说营业人员等于从事掌握新鲜信息的工作。

在营业活动中,掌握最新生活信息的方法,有下列三种。

(1)要有强烈的好奇心

第一种方法是具有“什么都想看”的强烈好奇心。在营业场所或街道上,万一发现人群聚集的时候,千万不要只是想着“那些人怎么这么闲啊!”应该抱着“为什么有这么多人集中在那儿?”的疑问,并且,也尽可能地挤进去看个端详。

促使人群聚集的原因,一定那个地方发生了某种有益或有趣的事情,由此可窥知时代的趋势或消费者的意识,因为企划的暗示是无处不在、无处不有的。

(2)改变营业活动的路线

第二种方法是改变营业活动的路线,尽量接触新的风景或

现象。如果老是走相同的路线,风景会变得乏味枯燥,如此,便无法从中得到新的信息。偶尔改变营业的路线,一定能够看到异于平常的风景或现象,由此掌握新的信息。

(3)养成记录的习惯

第三种方法在于掌握信息之际,养成记笔记的习惯。走在街上时,如果掌握了重要的信息或听到来自消费者的重要的谈话,虽然当场可以记得很清楚,但是过了一段时间后可能会忘得一干二净。

因此,发现极为重要的信息时,必须马上记录下来,一般是随手记在小册子上,考虑到日后的整理,最好是记在笔记本内较为方便。

为使信息正确无误地记录下来,使用照相机或摄影机等设备效果更好。尤其大部分的营业人员都以汽车为交通工具,这些器材放置起来一点也不占空间,而且能随时派上用场。

日常生活中的信息收集法

除了在营业活动中收集信息外,在日常生活中,只要稍微用点心也可以收集到新鲜活跃的信息,下面三种方法读者们不妨试试。

(1)探访百货公司或超级市场

第一种方法是去看看百货公司或超级市场排列文具、杂货等的销售场所,那里有许多一般商店所欠缺的创意商品,它能当作企划的参考,也是企划暗示的宝库。因此,偶尔抽点时间探访这些商店,也许会有意外的收获呢!

(2)探访书店

第二种方法是每周固定时间探访一次书店。书店中排列各

式各样的书籍、杂志,有畅销的再版书或新出版的书籍等等。只要进去约略翻阅浏览一番,便可知道哪一类书籍较受读者欢迎。由时代的趋势方面来看,着眼于新出版的书籍、杂志最能提供帮助。

新出版的书籍、杂志内容通常会配合最新的趋势,只要大略看一下刊头的题目,就可明白时代的风潮。所以经常到书店探访,对培养勘识时代的能力是不可或缺的。

(3) 餐饮店的利用不限于同一家

第三种方法是下班后到餐饮店用餐时,不要固定只到同一家。也许常去光顾的餐厅能够满足您不太合理的要求,但是,老是待在同一家店里用餐,不仅外在环境毫无变化,也会渐渐失去新鲜感。不妨偶尔换一家风格不同的餐厅用餐,可能会得到不一样的感受和经历。

4.4 与人沟通时掌握全新生动的信息

拥有丰富的人际关系自然能收集信息

尚未成为报刊杂志内容前,新鲜活跃的信息来源在街上用眼睛看、耳朵听来的消息最具有效果。但是,仅靠营业人员一个人收集信息,在质量方面会受到限制,同时,也局限了行动范围,很可能只能收集到同样的信息。

为了突破这个界限,收集更多新鲜活跃的信息,营业人员必须拓展与外界沟通的机会。虽然还是自己一个人,但是活动范围一旦拓宽,就能增加与其他人交谈的机会,在信息的质与量上都有显著的提升。

综合自己在街上看或听得来的信息,再加上与他们沟通时所得到的信息,相互配合就可以成为拟定企划的暗示,这能够使企划内容更加充实有力。一般著名的政治家或经营者,背后一定有丰富且颇具实力的智囊团,由这些人主动掌握信息,作为政治家或经营者下决策的参考。

因此,营业人员也需要有个能提供丰富信息的广泛的人际关系,所以一定要和很多人保持深层的人际关系。如果具有丰富的人际关系,就如涌出的泉水般,可以源源不断地得到新鲜活跃的信息。基于上述的原因,营业人员平常就要重视与人的相处,努力培养人际关系。另外,对营业人员来说,具有丰富的人际关系,当然在收集信息方面就占了相当有利的地位,对销售也有很大的帮助,实在具有一石二鸟的效果。

构成丰富人际关系的三个重点

如果具有丰富的人际关系,即使你安坐室内,也能自然地接收全新的信息。问题是要如何才能制造丰富的人际关系?人际关系不是一朝一夕一蹴可及的,要有丰富的人际关系,需要经过相当大的努力才能办到。欲制造丰富的人际关系有下列三个重点。

1. 积极地制造与人见面的机会

什么都不做整天躲在办公室内并不能产生丰富的人际关系,唯有主动出击积极制造与人见面的机会才是最重要的。营业人员经常在外面活动,在人际关系上占有相当有利的地位,努力培养自己的人际关系,自然会有人提供市场最新消息,让你收集到宝贵的信息。

2. 注重与人见面的场合

培养良好的人际关系,第一次见面非常重要,博取对方的好感是首要条件,因此,服装仪容需要特别注意。虽然说与人交往重要的是内涵,但是初次见面时,穿着若是怪异唐突,一定无法使对方敞开心灵,与你畅快地谈话。只有用开朗明快的态度及温暖和谐的笑容对待对方,才能打开他们的心扉。

3. 进入其他行业的人际关系圈子

前面说过“企划的暗示在不同的范围”,在成熟时代里,其他范围的信息也是企划中重要的暗示。因此,除了要与同行业的人群接触外,也要和其他行业的人相处,才能得到不一样的信息。

也许你接受的那些信息,对其他行业的人来说,并不是特别值得珍视的信息。但对你而言,可能就是一种令人惊讶或惊喜的信息,这正是宝贵的企划暗示。

所以营业人员进行营业活动时,只要有机会就尽量与其他行业的营业人员交谈,相互交换信息,这样对彼此的工作都有好处。

巩固人际关系的三个重点

强化丰富的人际关系有下列三个重点。

1. 要有“施予中接受快乐”的精神

世上的一切,有施就有受,当然人际关系也不例外。一味地单方面接收信息的行径会让对方厌恶,同时这种人际关系也不会维持太久。因此,收集信息固然重要,但回报性地给予对方更多的信息更重要,如此才能加深彼此间的人际关系。

如果想由对方那里得到信息,之前必须先提供对方有用的信息,先给对方施予,对方日后自会主动提供好的信息。如果欲

得到信息,就需当作一个能提供信息的信息提供者。

2. 做一个值得信赖的企划人员

在日常生活中,一般人通常会对值得信赖的人全盘托出心中的秘密或重要的事情,但面对无法信赖的人往往会心生警戒,根本不会对他吐露半点实言,信息的提供者也是一样,只会将信息告诉值得信赖的对象。

3. 继续保持良好的人际关系

良好的人际关系如果长时间不再接触的话,彼此相系的线会逐渐断裂而失去原有的效果,所以必须努力保持良好的人际关系才行。

寄圣诞卡或贺年卡问候对方是最平常最适合维持人际关系的方式。另外,在人际关系中最有效果的做法是,当对方失意时悄然地伸出援助的手,一定能让对方感受到你的诚意。例如,对方因病或事故受伤住院、家庭遭遇不幸、住宅遭遇火灾等灾难时,一通电话或一封信件的慰问关怀之情,甚至亲自登门探望都能让对方感动不已。随时掌握各种机会维系人际关系,更能巩固丰富的人际关系。

4.5 在舆论中掌握生动信息

舆论信息是最高度的信息来源

报刊杂志这种舆论信息,比起用眼睛看、耳朵听或与人交谈所得来的信息,在新鲜度方面来说要逊色得多了。但是它不需要特别追踪信息来源,只要端坐家中就能得到信息。而且在质与量方面,皆是任何信息来源无法比拟的,所以它也是最靠近身边、

最高度的信息来源。

首先,在报纸的看法上,既然身为营业人员,一天必须看一般性日报、经济性日报、专业报纸三种。从一般性报纸得到社会全貌的信息,经济性日报得到经济全貌的信息,专业报纸得到本行业的信息。集中三种来自不同范围的信息,约略可以看出时代的趋势,同时,从其中掌握可当作企划暗示的宝贵信息。

新闻信息的收集方法及储存要领

看报纸时,万一看到你感兴趣的新闻,或对工作有帮助的记事,必须将其视作宝贵信息剪贴收藏,此时,要注意下列三个重点。

1. 养成看到重要新闻立刻剪贴的习惯

新闻剪贴最重要的是当场看到便立刻予以剪贴收藏。有时因事忙会随手搁置一旁而忘了剪贴,等过了好几天想起来要剪贴时,却找不到那份报纸,连那则新闻在哪一天哪一版刊载都不记得了。

无法当场立刻剪贴时,最好用笔将报纸名称、日期、版面、记事标题记录下来,如此一来,日后便可以很迅速地把它找来予以剪贴。同时,从信息活用上来说,当看到重要的新闻记事时,最好用红笔做个记号,以便日后再看时,很容易就能找到重点。

2. 剪贴的新闻记事需注明出处

以信息管理而言,剪贴收藏的新闻记事最重要的是注明它的出处,亦即报纸名称及刊载日期及版面。不要只满足于新闻记事的内容,万一需要向报社查询问题时,如果说不出某一天某版的新闻,报社人员也将无从查起。

出处的登记方法是“新闻、年月日”,个人的剪贴簿可以节省

书写的时间,例如,“《经济日报》、一九九七年六月三日”写成“经、97、6、3”就可以了。

3. 细心保管新闻剪贴簿

剪贴的新闻记事倘若不妥善保管,极有可能会遗失或很难找得到,这样的话,即使是宝贵的资料也会变得毫无价值,为了不使自己变得徒劳无功,剪贴后的新闻记事一定要细心收藏才行。

记事的保存方法可按不同范围分类,切莫局限于一种方法,配合自己活用信息的目的,是最好的保存方法,否则很可能会混淆收集资料的目的,无法达到实质上的效益。

杂志信息的收集方法及保存要领

杂志内容比报纸新闻的内容更有深度,可以由此得到更深入的信息。因此,在看了新闻概要后,欲知更详细的内情,阅读杂志可以得到很好的效果。

企划人员必须定期阅读一般性杂志、经济杂志及专业杂志等三种,除了能得到报纸上的信息外,还能得到更详细的信息,并能在决定企划立案时,帮助你作出正确的判断。

杂志上如果登载有益的相关内容,企划人员就要积极地阅读,增加这方面的知识。除了购买定期杂志外,也要注意报纸版面或公共汽车中张贴的广告,如果上面有适合自己收集信息目的的内容,立刻买来参考。

看到杂志中有重要的事件后千万不要一看了之,而要善加保管。保管一份份的杂志既占空间又显得过于零乱,所以需要和保管报纸剪贴一样,将重要的记事剪下来。万一有好几页的时候,最好用钉书机订起来,才不会遗失。

剪下来的重要记事也要注明出处,目前几乎所有的杂志封面上都有名称及出刊日期,所以很容易记录。每种杂志的编辑方法各有差异,重要的是选择符合自己目的的杂志。

4.6 从报刊杂志中获得启示

注意大的记事不如注意小的记事

阅读报纸杂志时,有信息意识的营业人员会抱有“有没有可以当作企划暗示的信息?”的心态,如此,宝贵的信息会陆续显现出来。但是,忙碌的营业人员在阅读报刊杂志时,几乎不可能从头至尾详尽地看完每一个字,因此,用最少的时间发挥最大效果的阅读方法是有必要的。

大标题的记事或专辑记事一定不能错过,再根据自己信息收集的目的阅读需要的部分,如此,可以既不浪费时间,又能收集需要的信息。

由企划暗示方面来看,小的记事比大的记事更有魅力,因为大的记事早已一般化,而小的记事却有可能演变成大的记事。所以,要细心阅读并从中迅速地掌握暗示来活用于企划之中。

注意有价值的记事有下列四项重点:

- ①著名人物的评论或总编的评述。
- ②采访或谈话的记事。
- ③读者表达心声的记事。
- ④有关失败的记事。

着眼于著名人物的评论或总编的评述

任何一种报纸或杂志都设有评论栏,各种不同类型的著名人物站在自己的立场,将最近的感慨叙述出来以飨读者。因为他们是社会上的名人,所以不仅感觉敏锐,连想法也很独特,其中有的人甚至能看出几年后的时代趋势。将这些人的想法当作参考,可以带给自己莫大的帮助,所以,希望你们别小看评论栏内微小的记事,要认真阅读吸收才好。

现在举出一位朋友的评论笔记给诸位作为参考。

“当每位国民的 GNP(国民收入)达到一千五百美元以上时,家用汽车市场才会展开,目前,中国东南沿海的人均 GNP 已超过一千五百美元,家用汽车市场将迈向真正的成长阶段。为家用汽车服务的一系列相关行业也将迅速发展。近几年内,选择其一进行投资,不失为明智之举。

在这种时代,市场战略势必明显区分上层社会的需求及一般大众的需求,不只限于汽车,反映现代社会趋势的商品,都将会急速成长。”

本世纪初,老福特生产廉价的黑色小轿车为企划主题获得巨大的成功,福特汽车公司迅速成长,福特几乎成为汽车的代名词。不但美国,世界上所有国家的轿车工业都是从生产廉价家用小型车起步的,看到这一轿车工业的发展轨迹,聪明的轿车工业企划人就应该调整中国轿车工业的发展方向了。

一般为读者所忽略的评论性文章,往往蕴藏着可当作企划的暗示。另外,总编的评述也跟评论一样,虽然是微小的记事,但是内容极为敏锐。总编独特的见解、思考通过采及编辑,陈述真正的感受,可以带给读者实质的现场气氛及惊奇的发现。总编评

述常会被读者所疏忽,期望你能留心注意。

着眼于新闻访谈

大部分的报刊、杂志经常会举办著名人物的访谈会,这些新闻访谈综述比那些针对主题提纲挈领的陈述性文章更有弹性,也更有趣。

尤其在资深采访者的引导下,主客之间会引发巧妙睿智的对话,并营造一种轻松的气氛,让读者从中得到真正独到的见解,作为参考的重点。也许从被访者的回答中,能意外地发现其中包含时代趋势的关键所在。

现举一例,某位服装公司的总经理在一次访谈中,记者问他:“最近你在服装衣料的开发上,似乎不如推广室内装饰商品投入得多?”他做了以下的叙述:

“本公司专门开发年轻人的流行服饰,但是服装会随着时代风潮不断有所改变,在业绩无法提高的情况下,我们只有全面分析时下年轻人的生活形态,结果决定开发室内装饰商品,再度刺激业绩的增长。

年轻人喜欢依自己的个性装饰房间,再呼朋引伴前来评论一番,这是自幼儿园时期就养成的习惯。因此,看清楚年轻人的生活形态以“邀请朋友回家作客”为主题,强化室内装饰品的重要性,所以提高此类商品的投资更有发展前途。”

这家公司将年轻人当作企划营运目标,连续二十九个月得到增收的业绩,成功的关键正是它的企划人员为公司发展设定了正确的方向。这个例子表明了时代趋势的重要性。

着眼于读者的心声

为了掌握读者的需要并使其成为报社与读者之间沟通的桥梁,所有的报刊、杂志均设有读者来信一栏。不同年龄阶段、职业类别的读者因心有所感而投书报社的内容也各有不同,如果留心阅读,一定可以发掘出令你惊异的信息。

那些读者来信的内容有对社会或企业的不满及盼望,亦有对商品或服务提出具体的提议,是一处充满企划暗示的专栏。前几天,在读报时看到一则男性读者的来信。

那位男士非常喜欢植物,栽培许多盆景,每天定期施肥浇水独自享受园艺的乐趣。但是他向报社发信的原因是在全家出差之际,不知道该麻烦谁来照料那些花卉,又不好老是委托邻居帮忙,如果有人能在他出差旅行这段期间帮忙照料的话,不知道该有多方便……。

的确,倘若有人能在自己出门期间暂时保管心爱的花卉是很方便,市面上已经出现暂时照顾幼儿小孩的儿童旅馆,但是从未听过有代为照料花卉的公司。也许全国各地也有跟这位投书者一样烦恼的人,将它视作短期热门的生意也挺有趣的。当然,举这个例子的目的不是鼓动大家开办花卉保管公司。而是希望读者能以小见大,从中获得一些启示。

以上所举仅是其中的一个例子,只要细心阅读读者来信栏,你一定能发现可当作企划暗示的信息。

但在阅读时要注意,不要以批判的眼光去审视它们,如果你以专家的眼光看这些文稿,有时候可能会有文笔幼稚肤浅,内容异想天开的感觉。因此,常会有“这种事怎么可能办到”的评论。假如你真的这么做,就不会产生有用的暗示或信息。

应该带着“哦，原来还有这种看法”的想法，审慎细心地阅读读者来信栏，可以从中得到与下次企划产生相关联的暗示。

着眼于对失败的报导

大部分的报刊、杂志都会刊载关于成功的故事，读者由新闻报导中可以知道当事者成功的秘密，而用来当作下次企划的暗示。相反地，失败的事例也必须特别注意，阅读有关失败的故事时，掌握“为什么会失败”的原因，作为工作上辅助性的参考。

但是，在一般的报刊、杂志难得见到论及失败的报导，主要原因是报导失败的故事易使版面显得过于灰暗，另外，当事者大都也不愿将失败的经历公诸于世，所以采访也十分困难。

可是在这种困难的情形下，也有一些报刊、杂志清楚地刊载失败的事例，你应该将其当作宝贵的资料详加阅读才好。

经营者能把经营失败的例子毫不保留地说出来，这对我们而言可供参考的地方就相当多了。经营者也可以由此提高警觉，将随时看到的事例当作今后经营的参考。

4.7 如何整理信息

活用信息

有了明确的目标，还要带着“有没有可以当作企划暗示的信息”的心态去做收集信息的工作，这样，才能很容易地收集信息。但是，不管收集多少信息，信息本身不会产生价值，只有懂得活用信息于企划上，才能产生价值。

因此，为了使所收集的信息在必要时加以活用，平时就要善

加整理并保管信息。信息有很多种,其中有能马上与企划产生关联的宝贵信息,但大部分是为了供日后的运用,所以,在信息储存的过程中,可以找到足可当作企划暗示的必要资料。

为了能在日后使用时立刻取出必要资料,最好能确定一个资料整理日。至于日期的确定则根据所收集的信息而有所不同。从一个企划人员的信息收集量来考虑,一个月安排一次即绰绰有余。资料堆积太多会显得零乱不堪,所以必须尽早整理。

整理资料的要领是依据需要做大致分类,不必分得太细分容易造成整理上的困扰,无法继续资料整理工作。

除了设定信息整理日外,还应设定信息扫除日。信息如同新鲜商品一般,新鲜度就是它的生命,过时的信息就像一张废纸,保管这些老式资料不仅耗时费力、也占了相当大的空间。

就像每个家庭会在年末来个大扫除一般,确定一个信息扫除日,将那些过时的资料逐一统统丢弃,只保管对将来有益的信息。当然,在储蓄的信息中,如何筛选运用信息是非常重要的。

资料必须自己整理

对于忙碌的营业人员来说,由信息收集到整理都是一件辛苦的工作,但是信息的整理必须得靠自己亲自动手,这是一个不变的原则。

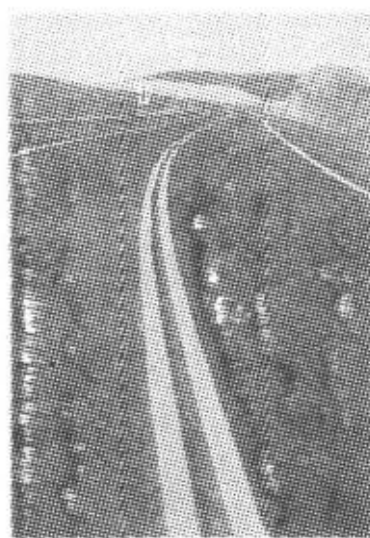
当然,它的理由是资料收集者必须正确地整理资料,而且在整理资料的阶段,可重新检视一遍所收集的资料,因此,对信息的感觉便会愈加敏锐,往往会产生意想不到的企划创意。

单独处理一个信息不会有任何感觉,但是集中好几个信息,在各种资料的冲击及联想的作用下,会出现独到的创意,因而产生无与伦比的快乐,所以整理资料不会再是痛苦的经历。

整理资料既然有这种优点,如果让他代劳就等于白白放弃产生创意的机会。在收集信息方面,剪贴报纸或在重点上做记号都可以请别人帮忙,唯独整理信息,不管自己再怎么忙,也不能假他人之手。

第五章

企划人的理智与情感



Pilot Marketing

在第一章中,我们说过,本书的写作目的是告诉读者如何成为一个杰出的企划人。而对一个企划人来说,最重要的企划力就是他的思考力和感知力。其实,不仅是企划人,对所有人而言,理智与情感都是他们最宝贵的财富。人类之所以是万物之灵,根本原因在于他们拥有理智与情感。本章的目的,便在于告诉读者如何强化智商与情商。本书第二章《企划高手的生活特色》,第三章《企划人分析问题的着眼点》,第四章《企划人的信息收集力》都有一个隐含的线索,即如何强化企划人的思考力和感知力。本章将更直接更具体地进一步论述这一问题。

5.1 强化思考力

企划的创意是如此产生的

1. 信息收集能力加丰富的思考能力是成功的关键

做出一道人人称赞的名菜除了要有新鲜的材料外,更需要善于烹饪的厨师。企划也是一样,除了要有收集新鲜活跃的信息能力外,另外还要有善于处理信息的能力。

收集的信息毕竟只是资料罢了,并没有任何价值,要使它产生对企划有帮助的价值,就要从各种角度分析所收集的信息,运用丰富的思考力想出创意,付诸于具体的提案。这种会产生创意的思考力,在企划中则属于不可缺少的力量,身为企划人员除了具有收集信息的能力外,敏锐的思考能力也是必备条件之一。

虽然得到同样的信息,因思考力的差异,在企划上的表现也会出现不同。那么,要如何思考才会产生畅销的企划?现举出两个事例供诸位做参考。

(1)“洗发润发二合一”洗发精的由来

以前,中国人洗头用洗发膏,后来改用洗发精,产品由固态转为液态,再后来洗发润发双效合一的产品进入市场,现在的知名品牌“飘柔”、“海飞丝”等都属“二合一”产品,但很少有人知道它的由来。

日本资生堂公司于一九八八年比其他公司先行开发“丽仕双效二合一”洗发精,这种商品的诞生是鉴于当时年轻人在早上上学或上班前洗头发的风潮。但是,在分秒必争的时代,清晨洗头很浪费时间,洗头加上润发就需要双倍的时间。同时,根据女性生活形态的变化,针对有效运用时间的合理化趋势,资生堂着眼于年轻人的生活状况,开发了洗发润发双效合一的洗发精。

将从前销售的洗发精及润发乳混合在一起,除了无法溶于水外,里面的成分也容易凝固,要开发双效合一的洗发精,在技术上的确存在困难。但是,资生堂在不断的研究开发下,终于靠新的技术克服难关。

“丽仕双效二合一”洗发精的上市,正迎合“早晨洗发”的年轻人心理,受到消费者狂热的欢迎。随后,其他公司立刻跟进,相继开发“双效合一”的洗发商品。

“丽仕双效二合一”洗发畅销的秘密是正确掌握年轻人生活状况的信息收集能力,并运用思考力解决信息的问题。

(2)孩童专用的美容室

因出生率的逐年降低,孩子的数量逐渐减少,美国与孩子有关的商品公司业绩一落千丈,为适应时代变化,公司不得不采取多元化经营策略。于是提供孩童专用的美容室受到重视,美国马里兰州的一家公司开创了这一经营思路的先河。

因其营业性质是以孩童为主要客户,所以室内设置汽车模

型座椅、大众洗发及播放卡通影片等，四面墙壁挂满了孩童喜欢的装饰。隔壁另外开一家咖啡馆，让母亲们在等候小孩洗发的时候，有个可以休息的地方。

洗发是10美元、烫发20美元价钱都不便宜。但是这家店一开张，马上受到消费者的喜爱，原本开店的动机是注意到出生率的降低，作父母的花在小孩身上的费用逐年递增，因此引发了“年轻的母亲喜欢将小孩打扮得漂漂亮亮，如果有孩子专用美容室，一定会受到他们喜欢”。

出生率一旦降低，小孩的相对数目就会减少，所以他们能够正确把握这种生活状况，并加以谨慎分析启发思考力而得到成功。

2. 表达思考能力的四个阶段

从信息的收集到实现具体企划成果有各种例子，有的情形是只接触一个信息便能产生创意，但有些时候得经过一段时间，才能得到思考的果实。

根据企划的内容及不同人的考虑方式的不同，一般性的思考模式可由美国心理学者瓦拉斯所主张的四阶段说来做个说明。如下图所示，四阶段从第一个阶段准备期开始，经过保存期、显示期到第四个阶段的检验期，创意才会具体化。

每个人进行的阶段皆有不同，保存期短的人，创意可能立刻就能显现出来，保存期长的人可能要经过一段很长的时间，才会有创意成果。因此，别心浮气躁地中断思考能力，保持耐心继续思考，也许日后便能产生好的创意。仔细了解这种思考表达的过程，坚持思考，方能到达创意具体化的阶段。

经常保持培养丰富思考力的心态

1. 继续思考“有没有其他好的创意？”

培养丰富思考力有各种训练方法,但在进行训练之前有个重点,那就是对思考表达要怀有确定的心态,因为自己的心情会带给思考力极大的影响。

首先,继续保持思考的习惯“有没有其他好的创意?”让这种事强烈地刻在脑海中,使追求创意的意识作用经常得到刺激,就可能产生创意。

当消费者对商品提出问题或盼望时,必须为解决问题而进行思考“有没有其他好的创意?”具有这种意识,在工作中或日常生活中听到别人的谈话或看到某些景象,皆可作为暗示启发创意。

牛顿在苹果园看到苹果落下,便发现“万有引力定律”,阿基米德入澡缸看见热水溢出现象,而发现“浮力定律”。这些现象几乎人人见过,为什么牛顿等科学家就能借此发现伟大的定律呢?因为他们在这之前对科学具有强烈的问题意识,才能心有所感。经常保持问题意识,便可以发现一些为旁人所忽略的暗示。

2. 经常保持解决问题的坚定信念

若想产生创意,就必须坚持坚定的信念,不管面临何种困难绝不能逃避,要有彻底解决问题的心态。有了这种坚定的信念,坚实稳定地解决问题,才能得到完美的成果。

著名的发明家爱迪生曾留下一句名言:“发明是百分之九十九靠努力,只有百分之一靠灵感。”这句话的意思正是意味着,不管你天赋、资质多高,成功并不只靠天才,重要的是你是否曾流着汗水努力付出过?

最近开发成功的双门式冰箱,便是靠着坚强的信念产生的商品。这几年,冰箱的容量越来越大,相反地,放置冰箱的空间越来越小,尤其在狭窄的公寓里,一打开单门冰箱便会碰到附近的物品或墙壁,从而产生放取食品不方便的问题。

为了解决这个问题,于是开发出左右都能开的双门式冰箱。日本一家公司经过不断重复试验,以新技术攻克难关,抱着“绝对要成功”的坚强信念,终于完成了畅销的双门式冰箱。相信这一产品不久就会被我国的厂商引进。

3. 继续思考“是否与新企划有关?”

在生活中要一直保持“是否与新企划有关”的思考,在遇到反常、有趣或困扰的场合时,就要有“能否将这些活用于企划上”的思考习惯,如此,也许会产生意想不到的效果。

根据这种思考习惯,就能接连开发与与众不同的商品及服务。现举一例。美国一位气球制造商于一九九三年开发气球内装满氦气,就会发出鸭子叫声的玩具气球,而发大财。最近,他又以宴会时气球送服务,受到消费者的青睐。

服务内容是以小货车载着氦气桶,到宴会场所布置色泽鲜艳的气球,营造出热闹的气氛。这种服务以结婚宴会的需求量较大,经过众口相传的介绍,使他的生意越来越兴隆。

气球送服务的动机是由他女儿过生日时产生的,当初为了使家中的气氛变得热闹,他在房间四周布置了各种颜色的汽球,没想到女儿及被招待的朋友都非常高兴,于是他便思考“既然大家这么喜欢,何不将这项服务企业化呢?于是立刻着手开发气球送服务的业务。经常带着“是否与新企划有关”的问题意识,才会产生别出心裁的企划。

4. 经常暗示自己“自己是一位创案者”

产生创意的另一个心态是,要经常对自己暗示“自己是一位创案者”。

美国的哲学家詹姆斯说:“人类具有只要想做就能做得到的潜力。”“生病有时是精神作用”这句话正说明,人的感觉不同,其结果也会有很大的不同。

经常向自己暗示“自己是一个创案者”,脑部才会活跃,也才能产生好的创意。但是不是只给暗示就能自然产生创意,除了暗示以外,还要努力思考才能有所得。

向自己暗示并不仅限于企划,在其他方面也有相同的效用。如果心里有向往好生活的念头,可以说是具有生活的智慧。例如,在入学考试时,假设在心中描绘“自己有考上的力量”或许在考场就能超水平发挥,达到成功的目的。

告别常识及固定观念才会产生新的思考表达方式

1. 常识会随时代改变

在企划具体成形的时候,自由自在地思考是很重要的条件,但是这时,以往的常识及固定观念又常成为难以突破的障碍。脑海中好不容易浮现的创意,却以“没有前例可寻”或“跟过去的常识距离太远”为理由,放弃其具体化的做法,许多难得一见的创意也因这种肤浅的想法而中断,实在令人惋惜。

的确,在社会中遵循一定的常识是非常重要的,但基本上要有“常识会随时代而改变”的想法。老是跟过去一样停在不动的框框内,绝对不会有一点进步。

鼓起勇气打破旧有的常识,才能产生过去所没有的独特性商品,现在最受学生青睐的携带型收录机的开发即为一例。根据

过去的收录机只能在家里听,打破这种常识,开发能到户外也能听的收录机,已得到消费者一致好评,现在年产量有五百四十万台,形成一个庞大的市场。

2. 着眼于超越常识、固定观念的设计

企划中,超越常识、固定观念的第一个着眼点是设计。从商品外形而言,大部分设计为圆形、四方形及三角形。

但是并非所有的商品外形都要采用圆形或四角形,适当给予一些变化,可为商品带来一些异乎寻常的形象。因此,稍微改变过去商品的设计常识,能够得到新颖独特的商品,并开拓新的需要。

前不久,打破“水桶是圆形”的常识,制造出心形塑料制水桶,在美国市场上造成抢购的热潮。日用家庭用品制造厂艾比士公司认为,一般消费者受“水桶是圆形”的观念所限制,一旦看到心型水桶多少会发出惊叹,因为心型水桶不仅外形可爱,使用时也可以得到乐趣,同时心型尖端是水的流出口,这种设计也达到实用的效果。

据说,这种造型可爱的水桶,被许多年轻女性拿来当作放置小物品的收集桶。它能得到众多消费者的喜爱,就是打破过去“水桶是圆形”的常识,而获得的成功。

再举一个例子,日本雪印乳品开发“亚特利”冰淇淋,以流行的容器包装,吸引了不少消费者,一般来说,冰淇淋的容器是属于圆筒形较多。但是,“亚特利”冰淇淋采用新颖的包装——带着漂亮花饰的椭圆形容器,叫人看了爱不释手,同时,每年三月和九月根据当时趋势,会改变容器上的花样。

“亚特利”冰淇淋的销售目标是中小学女生,让她们在吃冰淇淋之余,也能享受视觉的美感。所以,光是容器的价格就要三

十日元,在设计上容器的成本就打破了冰淇淋业界容器原价不能超过销售价格百分之十的规定。但是更改包装的“亚特利”冰淇淋,却拥有与从前同种商品所没有的流行感与美感,故能深受年轻女性的喜欢。中国年轻女性在行为偏好上也是“美大于用”,所以中国的冷饮制造商们,不妨也更换包装容器尝试下。

3. 着眼于超越常识、固定观念的色彩

企划里,超越常识、固定观念的第二个着眼点是色彩。过去,大部分商品在决定颜色时,都会沿袭旧有的习惯决定“这个商品是褐色”或“那个商品是白色”,现在,这种固定观念也随着岁月毫无疑问地继承下来。

现举一个打破固定观念的典型事例,啤酒瓶的颜色是为了维护啤酒不受日光直射影响品质,一般都以褐色或深绿颜色瓶装。但是为了超越“啤酒瓶的颜色是褐色和深绿色”的固定观念,一些公司推出了塑料质小型橄榄绿啤酒瓶。

这些公司将啤酒瓶改成浅绿色的动机是“在经济丰裕的时代,深色的啤酒瓶会被人容易产生廉价的感觉,所以必须使用显现高级印象的啤酒瓶颜色”。他们不仅重视维护啤酒品质的功能,另外,还添上了其他的附加价值。

为了表现自然的感觉,而使用了有清凉印象的橄榄绿色,将以前啤酒的印象做了很大的改变,同时,小瓶装又给人以高档之感。所以,自一九九零年二月销售以来,得到消费者的好评,“温和的橄榄绿”啤酒生产量逐年递增,直到目前销售业绩仍在上升中。

这种商品能够如此畅销,正如这些公司事先预期的一样,橄榄“绿色”正足以显现高级的印象,也产生了“室内装饰品”的特点,在宴会会场搭配白色的桌巾,更表现出清凉自然的感觉,所

以需求量激增是不容置疑的。

在建筑机械的范围里,也发生色彩革命的事例。建筑机械因工作关系很容易弄坏,所以一般车体的颜色均用黄色或橙色。但南方一家机械制造厂出厂的油压挖土机却率先使用绿色、粉红色、黄色、蓝色四种鲜艳的色彩,赢得社会一致的好评。

当初使用这种颜色的主要目的,是为了与其他公司的商品有所区别,但是其背景则是看出时代趋势“虽然是建筑机械,假使不适合都市景观的色彩,极不容易被众人肯定”。

以这点超越颜色的固定观念,并能提高附加价值及商品形象,对其他的商品也是一样,所以,我们对色彩的固定观念最好重新考虑。

4. 着眼于超越常识、固定观念的命名

企划里,超越常识、固定观念的第三个着眼点是命名,过去在为商品命名时,通常会依照固定观念而命名。但是,现在则会突破这些限制,自由地表达想象力,拓展命名的幅度,并能正确地表现商品的形象。商品名称如果能超脱过去既定的框框,就会大大提高商品的形象。

虽然不是商品的命名,但在此我要特别举出一个超越固定观念命名的事例。日本一家名为“番茄”的银行。名称独特,令人耳目一新。给人以亲切热情,可信之感。

行名变更之际,当然受到作风保守的银行业的反对,他们提出的理由是“缺少权威”、“缺少强有力的名称”、“乡土味太浓”等等。可是如果根据以前的固定观念来命名,便无法在竞争激烈的市场占据有利的地位,因此,银行内部人员由上到下一致决定命名“番茄银行”。

5. 着眼于超越常识、固定观念的商品使用方法

在企划里,超越常识、固定观念的第四个着眼点是商品的使用方法。在商品的使用方法中早有固定的观念“这个商品应该这么才合乎常理”,但是根据时代的变化,商品的使用方法也有一些变化,因此,靠着超越固定观念的思考表达才能产生新的企划。

于是根据这种思考表达,有家电器公司开发出没有电线“熨斗”。以前我们就知道没有电线的熨斗比较方便,但是,基于“熨斗必须一次贮存很多的热量”的固定观念,所以无电线熨斗的商品一直没有实现。

在实际调查熨斗的使用状况,根据生活形态的变化,了解使用者大部分会有操作三十秒休息十五秒的习惯。所以这家电器公司想出了在休息时间供给电量的方法,成功地开发无电线熨斗的商品。不但如此,电话、立体音响等也开始无电线化,无线熨斗居然成为无电线化商品的先驱。

息怒思考方法

1. 生气时必须思考“如何解决这个问题”

经济宽裕的时代,人们比以前更重视享受舒适快意的生活,但是周围仍有许多尚待处理的不便。遇到困扰或麻烦的事情时,一股无名火由腹底燃起,盛怒之余几乎要破口大骂,人在生气发怒时,精神会越来越紧张,因此,如何利用这种气愤的力量,强化思考表达能力,会直接给新企划带来极大的影响。

其中最有效果的方法是,当你情绪处在极端的气愤中时,必须冷静地思考“要如何解决引发生气的问题,逐渐借此养成思考的习惯。”从中想到各种解决生气的方法,这也可以提高思考表

达能力,当你认为“这个方法不错”时,就能将这个创意与企划相结合。

过去有很多根据这种方法产生独特商品的例子,因此,奉劝读者,尽量实行“息怒思考方法”。

“息怒思考方法”在以前常被运用的是供婴儿使用的“甜甜圈”枕头,婴儿的头部非常柔软,如果使用普通的枕头常会让后脑勺变成扁平状,做父母的常会为此烦恼“怎样的商品才不会使小孩的后脑勺变扁!”,从而开发了中央呈空心状的“甜甜圈”枕头。

遇到某些困扰或麻烦时,千万不要怒不可遏地大骂或六神无主地大叫。此时需要让头脑冷静,思考如何解决问题,这样做能提高思考能力和磨炼企划心。

2. 着眼于工作中令人气愤的问题

“息怒思考方法”的第一个着眼点是,在工作中引起生气的问题。任何人在每天的工作中,皆会遇到各种问题,偶尔压抑不住盛怒的情绪,欲开口大骂时,此时,若能从各种角度思考“该如何解决这个问题”,就有可能想出解决问题的方法,并根据关键问题,产生与企划有关的商品。

目前被企业界视若至宝的转送电话,亦是根据这种过程诞生,提案者是日本一家小公司老板藤野中道先生。藤野先生因工作关系,必须经常到全国各地出差,由于是小公司的缘故,请不起留守公司负责听电话的职员,所以他利用电话答录机接受客户订货。但是,有时候他出差回来听到电话答录机的订货、交货日期却已经过了,导致失去一些生意。

藤野得知这些情况后非常生气,又非常不甘心,于是思考“要怎么做才能解决这个问题?”,从而使得打电话到无人的公司

再转接到指定场所的转送电话开发成功。

便利的转送电话推出之际,就受到企业界热烈欢迎,销售情况直线上升。

3. 着眼于上班途中令人气愤的问题

在上班途中常会遇到引发生气的事情,此时,一定要冷静思考“要如何才能解决这个问题”。

任何人都有过一、两次这种经历,因昨夜加班、应酬而晚起,匆忙赶去车站却看到电车呼啸而过,等下列电车起码要等二十分钟之久。这个时候只能低声暗骂。一个人寂寞地站在月台上等待。

遇到这种情况,大多数人只是愤愤不平,怨天尤人,然而两位日本企划高手却在这种场合下,把冷却盛怒的情绪与企划相结合开发出受人青睐的新产品。这两个人上班走的是相同路线,他们利用车站发行的卡片式时刻表,某夜,因时刻表上的数字太小而看错电车到达时间,两个人为了等下列电车在月台等了三十分钟。于是他们谈及“要怎么做才能避免这种错误?”而想了很多方法。

根据这种思考过程就诞生了“one touch”卡片型电子时刻表。该产品可任意记忆四种时刻表,也有显示现在发车时刻的功能,是一个非常方便的商品。

时刻表分上下两段,上段会显示比现时间更早的三个发车时刻,下段则表示现在时刻到下一个时间段的三个发车时刻。一按钮,下一个发车时刻会明显地表示出来,绝不会让你看错,同时,体积如卡片般大小又便于携带,所以自发行以来,被企业人员及上班女士视若珍宝,获得相当大的好评。

4. 着眼于家庭中令人气愤的问题

“息怒思考方法”的第三个着眼点是，在家庭中令人气愤的问题。适于家庭使用的便利商品很多，若是使用不当便会产生焦虑的情绪，欲破口大骂时，必须要控制情绪，思考“要怎么做才能解决问题？”

例如，一般吸尘器给人的印象是长方的箱形，但日立公司却开发瓢虫半球形的吸尘器。发明者是设计研究所所长谷川孔一，他在家里利用吸尘器打扫房间时，吸尘器会在操作中翻倒，他在盛怒之余而思考“要如何才能防止吸尘器的翻倒？”

经过不断的思考，他想出了如瓢虫般半球体的外形设计，由于球状的外形四边设有尖锐的突起物，即使碰到桌脚，吸尘器也能稳定的吸收灰尘，而无翻倒之忧。

这种外形设计不同于过去那种给予消费大众平板印象的吸尘器，推出后，操作简便的特点及与众不同的设计，使得销售业绩受到大家的肯定。

5. 着眼于在休闲生活中令人气愤的问题

“息怒思考方法”的第四个着眼点是，休闲生活中令人气愤的问题。目前人们到户外生活的意愿增强了，及享受休息的机会增多了，因此，在户外遭受困扰的问题也很多，在情绪高涨欲骂的时候，最好思考“要怎么做才能解决这个问题”。

在空闲的时候开车兜风确实是一件快事。但最令人烦恼的是交通阻塞问题，遇到寸步难行的塞车，即使破口大骂也无济于事。所以，一些人在交通阻塞时间在车内大唱“卡拉 OK”自娱。“汽车卡拉 OK”由此诞生。“汽车卡拉 OK”的享受方法，是在车内增设电源插上电线，将收音机定在一定的波段，放入伴唱带后，车内立即流淌出所需要的音乐，此时便可以拿起麦克风大唱

特唱了。

以上所举的例子皆是当你正欲发怒时,必须让头脑保持冷静,思考着“也许这就是企划暗示呢!”由此产生新的创意。

如何提高思考表达能力

1. 根据思考技巧提高思考能力的训练

欲提高思考能力产生好的创意,就必须进行提高思考技巧的训练,古今中外有很多人发明各种思考技巧,算起来一百种还不止,其中包括个人使用及团体使用的思考技巧法。

目前为大家熟知的思考技巧法有希望点列举法、缺点列举法、特性列举法、检查法、头脑训练法及 KJ 法等等。从这些思考技巧法中选择自己容易使用的方法,经过一番训练就可以提高思考能力,较容易激发创意。现在先简略介绍大家能办到的希望点列举法及缺点列举法。

(1) 希望点列举法

这种方法是将商品或服务等有关希望的事项,“如果有这项产品该有多好”或“假若能完成这项商品就好了”,不必受时间、金钱的束缚,不断加以开发,从而激发脑力产生新颖的创意。

通过这种训练很容易产生创意,而且从举出的事项中可以掌握与企划有关的暗示。

一家公司最近推出“喷雾式整发器”的畅销商品,它的创意来源是睡醒时零乱的头发非常难以整理。自从“喷雾式整发器”在市场销售以来,以雾状水分适度地喷湿头发,用指尖或发梳略为梳理,就能恢复整齐美观的发型,这种商品特点迎合大众的需求,立刻成为畅销商品。

“喷雾式整发器”商品诞生之前,曾利用市场调查问卷“你希

望有什么样性质的美发商品？”调查时下年轻人的需要，结果发现“能简单整理睡乱发型的商品”的意见最多，因此，开发了广受消费者喜爱的畅销商品。

(2) 缺点列举法

这种方法是关于商品或服务中的缺点或问题，虽然是微不足道的，但也需要特别地注意。

经过这种训练，能培养发现问题的能力，并思考“如何解决这个问题”的方法，找到下次企划的暗示。

美国欧隆公司根据这种列举法开发了一种测量血压的畅销产品。现在一般人都注重健康，因此家庭使用血压计非常普遍，可是当问及他们对血压器的感受时，大都会举出一大堆缺点。例如“测量血压时袖子要卷起来，感觉很不方便”、“要用腕带卷在手臂上很不舒服”、“无法随心所欲的携带”。

欧隆公司着眼于“要如何才能改进这些缺点”的想法，于是开发了用左手第二根手指就能简单测量血压的血压器。

希望点列举法及缺点列举法可当作思考力的训练，同时，在向他人提出问题时，能从中找到下一个企划的暗示。

2. 根据图形训练思考力

现在，就向诸位介绍一个在日常生活中最简便且能轻易做到的训练法，首先是靠图形的思考训练。看见一个图形时，就要想到“这个图形看起来像什么？”不断地将想法列举出来。

例如，有这么一个图形，一个大圆，圆的底部画着一个比较小的“八字”。你会把它想象成什么东西？可以从上下左右任何一个角度来看，也可以放大缩小，只要不断提出你的想象力就可以了。“像爸爸的两撇胡子”、“两条蚯蚓”、“地球刮起龙卷风了”等等。根据图形想象力，亚里士多德曾说过一句名言：“想象是创

造的源泉。”正是这个道理。

3. 根据语言训练思考能力

这种方法是靠语言引发想象力,实行思考训练的方法,现举出三种代表性的方法。

(1)“大风狂吹……桶店生意兴隆。”

将这两句话地结合在一起,在整个过程中培养想象力,请你们继续思考下列三题:

①“出生率降低……交通会阻塞。”

②“牙齿疼痛……巡逻车过来。”

③“早起……受女孩子喜欢。”

(2)“什么……跟什么是一样的。”

前面说过,拟定企划最重要的是准备信息,还提出“企划就像准备一道令人垂涎三尺的名菜”,这就是要找出双方共同的地方。并使它们产生相互连结的关系。下面三题,请各位充分发挥想象力:

①“营业人员是……跟什么一样的。”

②“新进人员是……跟什么一样的。”

③“失去味道的啤酒是……跟什么一样的。”

(3)“如果……有这种事的话。”

“如果中了一千万元彩券的话……”事先假设难以实现的问题,预想解答的方法,下面三个问题能拓展你的思考范围:

①“如果有两个老婆的话……”

②“如果加薪十倍的话……”

③“如果当上总理的话……”

以思考“为什么?”来强化思考能力的方法

这个方法是你看到、听到或对某事觉得惊讶时,就要思考

“为什么？”彻底探究原因。例如，看到商店门可罗雀，就要思考“为什么不能吸引顾客上门购买？”并深究其中原委；或者，看到商店门庭若市，亦要想到“为什么今天的客人这么多？”用心探究生意兴隆的原因。

如果思考习惯化以后，会突然发现以前许多不会关心的问题或现象。很多以前摸不清头绪的问题也会迎刃而解。

去除大脑的锈斑可以提高思考能力

1. 在生活中尽量不使大脑生锈

思考能力经过训练可以不断地提高，相反地，安逸于怠惰、单纯的生活，思考能力就会降低。思考力也和机械一样，搁置不使用的话，容易生锈。

经常保持思考的习惯是很重要的，另外，在思考时，切莫只循单一方向，最好让思考路线往各种方向探索，接受各个渠道的信息。

例如，在开门的时候，不管我用多大的力向前猛拉也打不开。也许你只要用手轻轻一推就能轻易地打开了。在解决某种问题之际，千万不要只朝一个方向思考，如同上面开门的例子，假若你能朝完全不同的方向去思考，一定能轻易地解决问题。

由上面的事例知道，我们不要过使头脑生锈的生活，因此，偶尔刺激大脑、激发思考能力的做法想当重要。

机械一旦生锈，表面会很明显地表现出来，但是，脑部生锈我们无从得知，所以这点很令人困扰。

这里有个调查表用以调查你的头脑是否生锈，你不妨试验看看。它就是美国的罗杰·佛伊克先生称之为“脑锁”的十个表现（头脑僵硬）。

罗杰·佛伊克的十项思考活动皆有害处,你到底占了几个?”

- ①正确的解答只有一个。
- ②这不合。
- ③遵从规定。
- ④考虑现实。
- ⑤避开暧昧。
- ⑥不能犯错。
- ⑦游戏是轻薄的。
- ⑧这不在我的专业范围内。
- ⑨不做无谓的思考。
- ⑩我没有创造力。

2. 积极地与异质思考者相处

想保持灵敏的感觉及脑力,应该过何种生活及进行何种行动?其中最有效果的方法是经常接触异质思考者,接受风潮的熏陶。如此,才能使思考细致化,并从各种观点启发思考能力。

启发思考能力最有效的方法是,尽量接触异质思考者,在公司内部及其他部门主动与独特的思考者相处,在公司外则通过其他业务的研究会,积极地和他们相处。通过这些相处的机会,可以启发新的思考能力,使脑部活性化。

同时掌握各种机会尽量和工作性质不同的人谈话,搭计程车时找司机攀谈,到商店购物时和售货员聊天等等,借着短暂的会话,可能会启发异质的思考。

前几天,我骑自行车时轮胎破了,到自行车店修理时和修理员聊了一会儿。从他的口中我发现了一件令人惊讶的事情。

当时他毫不在意地说:“下雨天轮胎破的比较多。”我反问

他：“为什么下雨天轮胎容易破呢？”他说：“因为下雨天行驶中的汽车容易将中间的玻璃碎片弹到道旁，骑自行车的人往往没有发现玻璃碎片而辗压过去，所以轮胎当然刺破了。”

这种事对自行车店的人来说是极为平常的，但对第一次知道原由的我而言，却产生了新鲜感。所以，听了不同行业的人的谈话，不仅可以接触到不同范围的信息或思考，也会带给脑部及内心的刺激。

3. 积极地阅读异质思考者的著作

虽说要积极地与异质思考者相处，但毕竟周围有异质思考能力的人并不多见，为了能更广泛地接触异质思考者，我劝你多阅读他们的著作。

阅读了中外著名的异质思考者的著作，可以试着分析东西方思考者之间的差异。如罗杰·佛伊克先生著的《当头棒喝》一书，正如书名一般，看后果然给我一记当头棒喝，让我尝到快乐的刺激。

另外，日本也有一本叫《倒转的思考》的著作，里面也叙述了许多关于独特思考及培养思考能力的方法等。

下面向读者介绍这两本书中的一些精辟观点。

“我在受人委托时，绝不以“这不是我职责范围内的事”来拒绝，因为我的事业正是由被委托的工作起步的，所以过去我绝不以专家自居，反而时常以换工作达到转换心情的目的。

“我每隔十年就要改变一次职业，因为我害怕习惯于固定，任何人都是一样，如果一个人工作做了十年，地位收入也稳定下来，渐渐地，他就会失去斗志及独创力。为了避免这种安定感，每隔十年我就要向不同内容的工作挑战！”

“我人生哲学的一部分是‘人生最重要的是失败的记录’，如

果不注意自己的缺点,等于就是摘掉了独创的萌芽,也会阻止人生成长的进步。”

4. 积极地阅读新闻、杂志刊载的畅销企划的成功事例

接触对企划有帮助的异质思考者另一个有效的方法是,阅读新闻、杂志刊载的畅销企划的成功事例。这些记事详细记载了费心尽力拟定企划的全过程,及其独特的思考能力及方法,从而引发你“原来如此,是靠这种思考表达才得到成功的”的想法,从中学习到这种异质的思考方法,进而培养丰富的思考能力。

独特思考的例子,首推美国一家公司开发的汽车防盗用的“方向盘阻挡器”。该商品由名称上可以得知,是防止汽车被盗的商品,它长约七十公分,是一根黄色的铁棒,上面附带锁,设计非常简单。

将铁棒插入驾驶盘中央固定,大约会突出二十公分左右,如果硬要转动方向盘,铁棒会碰到玻璃窗或驾驶者的身体,无法做一百八十度的转动。因此,除非一直前进不转弯,否则汽车很难被盗离现场。

目前,市面上有各式各样的汽车防盗器销售,例如有的汽车门窗、方向盘,一接受碰触,感应器便会大声作响,比较之下,“驾驶盘阻挡器”不过是最原始的商品。但是它的防盗效果却非常好,从汽车外面就可以看到黄色的“驾驶盘阻挡器”,带给偷车贼“不容易下手”的心理压力。

大部分的企业对汽车防盗均着眼于高科技产品,可是这家公司却采用低科技的方法,效果反而更好。为什么他们会产生这种想法呢?这点值得我们特别注意,因为他们的想法单纯明快,“只要别让窃车贼把车子开走就行了”。的确,驾驶盘转不动,汽车当然就开不走了。

同时,在价格上高科技商品约需数百美元,而低科技商品仅需几十美元,大量生产价格还可以更便宜。因为它的独特性和低价位,自一九八九年销售以来,销售量成倍增加。

5.2 磨练感知力

磨练感性可以看清楚下一个企划内容

拟定企划时,如果说优秀的“信息能力”及“思考能力”是车子的双轴,那么支持双轴的横木就是“感性”。感性是很抽象的概念,也很难掌握。简而言之,就是一种感受性、感觉的能力或是直觉的第六感。

比其他公司抢先一步开始企划是胜负的关键,如果感性丰富、直觉敏锐的话,会对企划相当有利。同时,也能见微知著,行动力比旁人旺盛。

前面提过牛顿看见苹果从树上掉下来,便发现“万有引力定律”,这就是感觉能力及感性在起作用。别人看见苹果掉下来,根本不会产生任何感觉,但是对牛顿来说,这种现象带给他内心很大的冲击,所以才会发现“万有引力定律。”

企划也是如此,只有拥有强烈的感觉力量,才能发现别人不易发现的,抢先一步占领市场,获取利润。举个例子,中国人多,占世界五分之一,中国年青人也多,结婚的人就多。因此每逢节假日或其他黄道吉日,经常看到几辆披红挂绿的豪华轿车组成的迎亲车队招摇过市。常人见到这个场面,不过感叹一声:“又有人结婚了。”一位来自台湾的摄影师却想:“中国每年结婚的人这么多,而中国人又爱面子,结婚是终身大事,非办得轰轰烈烈不

可。许多人宁可举债,也要把结婚典礼办得红火,家用电器置备齐全,更有人四处求借轿车,以便在大街上威风一把,如果我办一家婚纱摄影馆,以现代摄影艺术取代以往生硬呆板的结婚照,一定受欢迎。而且中国人讲排场,为结婚不惜血本,所以一定要定价高,以豪华、高雅为公司定位。”不久,婚纱摄影就成为北京最赚钱的行业之一。

从上一个案例,我们可以看到这名台湾摄影师有三点过人之处:1. 看法敏锐,2. 想法敏锐,3. 行动力敏锐。看法敏锐就是看到常人看不到的地方。大家都常看到迎亲车队,这个摄影师却看到了这一现象背后的东西:中国人讲排场,为结婚肯花大价钱。想法敏锐就是能想到别人想不到的东西,把眼前的现象和自己从事的职业联系起来,从现象中发掘出获取利润的机会。看到迎亲车队,想到开摄影馆,体现了那个摄影师想法敏锐的独到之处。行动力敏锐就是比别人早一步采取行动,捷足先登。光想不干,一事无成,有了好的想法,好的创意,还要脚踏实地的去执行。

再举一个例子,本世纪初至二十年代,福特汽车几乎垄断了美国汽车市场。福特车以流水作业,成本低廉,车型单一为特点。但是,随着经济的增长,人民生活水平的提高,对汽车的需求日趋多样化。这时,通用公司感觉敏锐,察觉了时代的脉搏,果断地采取行动,确定了下一个企划内容:提高汽车性能和档次,生产多种颜色,能满足各社会阶层需要的汽车与福特汽车的低档、黑色轿车竞争。结果,福特失去了老大的地位。

培养丰富新鲜的感性

1. 希望过了三十五岁以后还能提出企划

感性是与生俱有的素质,并不代表了一切,感性不加以磨炼的话,无法发出闪亮的光辉。另一方面,有句俗语说:“玉不琢不成器”,不论具有多么优良的素质,如果不经琢磨加工而搁置不理的话,感性也会生锈迟钝。因此,想要培养新鲜丰富的感性,就必须努力磨练感性才行。

感性另一个特征是与肉体一样,会随年龄的增加而衰退。年轻时代感性虽然很敏锐,但是到了中老年感觉会渐渐迟钝,与年轻人的感性距离越差越远。所以,感性迟钝的人绝对无法想出令消费者满意的企划。

掌握着这点,一位颇有名望的营销专家,曾说了一句相当轰动的话:“三十五岁以上的人切莫在企划上提任何意见。”

可是在新的想法中,上了年纪的人只要比年轻时更努力磨练感性,也可以拥有新鲜丰富的感性。所以我并不认“三十五岁以上的人切莫在企划上提任何意见”的观点,而是主张“三十五岁以上的人也有希望提出企划”。

2. 积极地与人打交道

想具有新鲜丰富的感性,实际上要怎么做呢?在每天的工作与日常生活中,最简单最有效的方法是,积极地与别人打交道。

我们常说:“只要时间允许的话”,不!要尽量拨出时间与别人见面,而且不仅是与相识的人见面,连与陌生人的见面也不能拒绝。有句话说:“一样米饲百样人”,每个人的想法及感性皆有所不同,通过与这些人的交往,可以从中学习他们的长处。

有时候可能会接触到独特的创意或思考,或者令你感受到“文化冲击”,一旦这种宝贵的经历累积得越多,感性受到磨练的程度也就越强。

以企划人员来说,主要工作是与人见面洽谈生意,因此,必须利用这种有利的地位,尽量制造与人见面的机会。在认识的人群中,找出具有丰富感性的人与之深入交往,有句俗谚:“近朱者赤”,亦是这个道理。所以,尽量借这个渠道培养丰富的感性。

在日常生活中,有各种宴会、婚宴、同学会等与人见面的机会,积极参加这些聚会,与很多人见面,可以接触异质的思考及创意。对企划而言,这种聚餐场合正是磨练感性的最好机会,不要专注宴会场上各种美食,要多留心与人交谈的机会。

尤其是有著名感性人物出席的会场,只要有机会尽可能参加,虽然无法直接与他们交谈,但面对这种独特的气氛,一定也能产生不一样的感受。

3. 积极地接触年轻人的文化

磨练感性第二个有效果的方法是,努力积极地接触年轻人的文化。倘若你是个新职员,经过岁月的流逝,感觉会越来越迟钝,如果放任,一定无法跟上年轻人的想法及行动,同时,也不能理解年轻人爱好的音乐,极可能会把它当成难听的噪音。

这种状态便是发出危险信号,也是表示感性衰退的证据。如此,怎么能够想出优秀的企划?所以在平常就要努力积极地接触年轻人的文化。其中最简便方法是,尽量与公司内部的年轻人谈话,主动参加下班后的聚会,借此了解年轻人的想法及保持自己年轻的心情。

经常到属于年轻人的街道或商店去逛逛,看或听属于年轻人的杂志、书籍、电视节目或广播、录音带等。经过不断的努力,

一定能保持年轻人的心情,即使上了年纪也能继续保持着感性。

4. 经常到街上观察也即逛街

磨练感性第三个有效的方法是经常到街上观察,亦即逛街,用五官去了解社会、市场的动态。虽然社会、市场的动态可以借着新闻媒体或口头的传播得到信息,但从磨练感性这方面来看,直接到现场通过自己的感觉去了解会得到更有用的效果。有句话说:“比起经历,更要相信直接发生的事情。”因此,自己所见所闻得来的经历才是最重要的。

想体会这种经历就必须到街上观察,也即是逛街。当你漫步在街头时,会遇到各种事情及现象,能直接了解时代的风气。即使毫无目的走在街上散步,也能从各种事情中体会时代的感觉。想得到更大的效果的话,还必须有强烈的好奇心,带着“什么都想看、什么都想听”的心情去逛街。

以这种心情去逛街,眼睛、耳朵会变得愈加敏锐、能发现更有价值的事物。逛街时,应该注意的是很多人聚集的地方,因为众人聚集的地方,一定有某些东西吸引他们,从中仔细观察可以明白时代的需求。

在介绍新商品的展示会上,尽量去接触这些商品或者去品尝推荐的食物。这种积极的心态及实际的经历,可以作为丰富感性的基础。在等待约会的时间里,不妨到咖啡馆休息或去附近的百货店转转等都不错,总之,我劝您一定要积极地到街上去观察人、事、物。

5. 经常保持童稚的心情

磨练感性第四个有效的方法是经常保持童稚之心。小孩是集好奇心及游玩心于一身的,因此,如果能常保持童稚的心情,就能经常保持丰富的感性。

虽说如此,年龄增长所获得的知识及常识,使得成人几乎不可能经常保持童心,所以想要拥有强烈的好奇心,心里就不要受到常识困扰、增加与小孩接触的机会。如果你自己有小孩,尽量抽出时间陪小孩游玩,不仅可以磨练感性,亦能增进与小孩间的亲密,真可谓一石二鸟。

前几天,我外出办事,由于正好放暑假,所以多了好几位小乘客。小孩子根本无法安静地坐在车厢内,他们大声喧哗四处走动,这种情形对一些累得想闭目养神的乘客来说,实在是件很令人心烦的事情。

这时候天上雷电交加突然降下倾盆大雨,斗大的雨点猛力敲击车窗。在雷声中,忽然有个小孩发出惊讶的叫声:“妈妈!你快来看,有好多蝌蚪在游泳哩!”

此时,周围乘客的眼光全往那对母子的方向看去,从他们母子的谈话中我们得知“游泳的蝌蚪”指的是敲在车窗上的雨点。因为速度很快,所以敲击在玻璃窗面的雨点不是从上往下流,而是横向的从前面流向后方,这种情景看起来就像蝌蚪在游泳。仔细看着,玻璃窗面众多蝌蚪游动的感觉的确壮观。看见被风吹动的雨点成人根本不会有任何感觉,但是在孩子的眼里,就是有那么丰富的想象力,不得不叫我深感佩服。

好不容易阵雨停了,刺眼的太阳再度露脸,刚才的阵雨似乎未发生似的,天空一片澄蓝。就在这个时候,那位小孩又惊叫:“妈妈,我看到一道彩虹。我也有好一段时间没看到雨后的彩虹了”,因此,他的双眼被这片美丽景色给深深吸引住了。

因为这个小孩的缘故,我才能得到这种宝贵的经历,小孩具有成人欠缺的敏锐感性,所以千万别把他们当成“麻烦的小东西”而避开他们,尽量找机会陪小孩玩耍,从中学习他们的感性。

参加磨练感性的旅行

在第二章中,我们曾泛泛地提起爱好旅行是企划高手的生活特色之一,此处将从磨练情感的角度中出发,进一步地探讨这一问题。

1. 旅行是磨练感性最佳的机会

人如果在同一个环境下继续同一种生活或工作,一定会习惯化,虽然不用头脑只要四肢活动也可以轻松地生活,但一直处在毫无变化的生活中不作思考、接受新的刺激的话,感性会越来越迟钝,所以,单调的生活对感性来说,是最大的阻碍。

要磨练感性就必须脱离单调的生活形态,只接受影响性的刺激,其中最有效果的方法是出去旅行。外出旅行将接触异于平常生活的环境,体会崭新的经历,欣赏异地的风景,与陌生人见面交谈,这些都能为感性带来很大的刺激。

同时,外出旅行也是看清自己的大好机会,看看大自然中高山大海,或壮严的古迹等,皆可给心灵带来洗礼。对过去被时间追赶认真工作的自己,突然会从心底自发产生“我不愿再过那样的生活了!”的感觉。

旅行是将自己置于另一个陌生的环境,通过与陌生人的相会,洗净头脑庸俗的思虑,暂时脱离过去的固定观念和常识,让头脑呈现白纸般的状态,此时,就会产生感性的升华。因此,借着旅行通过与陌生人相会的机会,掌握一些足以令你心灵感到冲击的东西,对将来一定有很大的帮助。

2. 到与现在居住环境有极大不同的地方旅行

虽然旅行是磨练感性最好的机会,但是要提高磨练感性的效果,并不是任意出外旅行就能做得到。

借着旅行磨练感性的第一个重点是,到与现在居住环境有极大的不同点的地方去旅行。住在都市的人到乡下旅行,而乡下人就到都市中来,彼此都能从中得到新的经历,让感性受到磨练,地点不要仅限于国内,有机会的话,也可以安排到国外旅行,欣赏从未见过的壮丽景色,及观察异国文化,使感性受到充分的磨练。

在都市中过着忙碌生活的企划人员,建议你不妨找时间出外旅行,看看青翠的大自然景色,呼吸新鲜清凉的空气,让紧张的身心得到休息,如此,感性才会在你体内涌动。

在大自然中,我最喜欢的是海。我经常在夏天回到故乡享受海钓的兴趣。在晚霞满天的黄昏,坐着小船出海,钓到黎明才回来。

吹着微风,在波浪平静之时,鱼钓得最多,一边下竿一边欣赏波光粼粼的海面,此时正是钓兴高昂的时刻。但是,当大风吹起,小船在波涛汹涌中前后左右摇晃之时,这时候对大自然的雄壮自会产生恐惧感。一旦静谧的大海发怒了,它的威力可不是人类所能抵挡的,所以,对喜好钓鱼的我来说,海钓不仅是我的兴趣,也培养我在雄伟的大自然中审视自我的人生观。

3. 一个人或两个人旅行

磨练感性的第二个重点是,一个人旅行或和知心朋友、配偶的两人旅行。如果人数比这个数目还多,旅行的时间或地点将受到很多限制,几乎无法认清自己旅行的目的。

一个人或两个人的旅行,其旅行地点或时间皆可不受局限,也许对喜欢的地点可以多花一些时间参观,或临时改变要去观光的地方。如果目标只是游山玩水,当然以参加团体旅行费用比较便宜,各方面的手续也比较简便。但就磨练感性的观点来说,

还是一个人或两个人自由自在的旅行较为合适。假若你一个人要到治安差的外地旅行时,最好要注意安全,行事小心谨慎!

丰富让心灵受感动的经历

1. 通过工作得到感动的经历

想得到丰富的感性,就必须要有使感性受到鼓舞的刺激,而作为这种刺激最有效的是“感动”。感动是感性的一种表达形式,当感性受到击发时,会使感动经历更加丰富,感性也随之更加敏锐。此时,人在心生感动时,会从心底呐喊:“好!我会做!”,于是产生了充满力量的干劲,因此,感动是迈向明天的动力源泉。

在工作中或日常生活里丰富感动的经历对培养感性是很重要的。首先,在工作上的感动经历就是通过成就感及充实感而得来。对营业人员而言,当销售目标达到,就是一种成就感,或者得到消费者的致谢所引发的喜悦感,就是一种充实感。何况,以企划人员的身份行动时,得到感动经历的机会也会增多。

得到成就感及充实感之时,会产生一种无法形容的激动情感,因此我们可以说在工作上有这种感动经历的人是很幸福的。做任何工作都不能不尽心尽力,因为工作上的感动是颁给努力者的贵重勋章,这是用钱也买不来的喜悦。

所以在工作上,请你务必努力丰富感动的经历,把这种感受当作明天工作的动力源,从而干劲生生不息。

2. 从日常生活中得到感动的经历

在日常生活中可以靠着努力得到感动的经历,其中可分成直接感动经历及间接感动经历。

直接感动经历是以自己为主角,对工作以外的事物取得成

就感或充实感,从而直接得到感动的方法。例如热衷运动或文化活动的人获得资格或奖品时,因喜悦所得感动。利用闲暇既充实了自己,又靠着业余爱好得到感动经历来磨练感性,即丰富生活,又提高企划力,可谓一举两得。

间接感动经历是看到、听到令人感动的场面,间接得到感动经历的方法,其感动程度比直接感动体验略低,但优点是感动经历的取得极为简便。其具体方法如图表所示。

得到间接感动经历的方法中,最简单便是阅读能唤起感动的书籍。书随时随地都可以看到,也可以接触本国及世界各国著名学者的思想。过去我也看一些令我心生感动的书籍,心中印象最深刻的是一本叫做《我们是人也是商人》这本书。

这本书描写的是一位十九岁的女店员(主人叫什么名字,我已记不起来了)的生活经历。看了之后内心不知不觉地深受感动。

故事背景设在一个民风古村的小镇,在某条小街的糖果店“春秋庵”。店面虽小,但店主及店员皆有“一颗赤诚的心款待顾客”,做到童叟无欺。

某个寒冷的冬夜,有一名中年男子特地从市里到春秋庵买糖果,遇到当时值班女主人公,两个人提到一些事情,原来顾客的母亲得了癌症不久于人世,医生嘱咐说:“她病情恶化,如果有想吃的东西就让她吃吧!”于是,顾客问母亲是否有特别想吃的东西,母亲回答说:“以前吃过春秋庵的糖果,觉得非常好吃,如果能够的话,我还想再吃一次。”

顾客听完母亲的要求急忙开车到此地买糖果,由于他不知道母亲喜欢吃哪一种糖果,因此请女主人公代劳挑选,姑娘仔细挑选了病人容易咀嚼吞咽的糖果交给绅士,他不住地道谢,并掏

钱准备付帐。但是姑娘却说：“我不能要这些糖果费，在这世上已没几天可活的老太太，居然还记得我们“春秋庵”的糖果，我们感到很高兴，这些糖果是我们对她的一点心意……”于是拒绝收绅士上的钱。

经过几次的推让，顾客终于接受店员的好意，问了其芳名后急忙开车回去，临走前带着充满感动的心不住地向她道谢，等到绅士走后，惠子悄悄从自己的钱包中取出糖果费放入柜台收银箱内。

以后的内容大致是那位母亲来不及吃到儿子买来的糖果就过世了。女店员专门进城向老太太致哀。

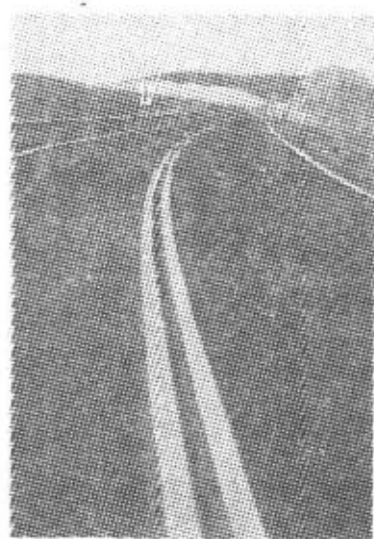
以上是这本书的大概内容，年仅十九岁的女店员有这种善良的胸怀，的确叫人佩服，而且从“商人之道亦是为人之道”中，我得到了教训。当时正值改革开放初期，人人感叹人心不古，奸商可恨。因此，读来之后颇为感动。

最后，我要以一册诗集中节录来的一段作为本章的结语：

“不要自惭小店
的狭窄，
在这片天地间自是充满人性
的美与温暖！”

第六章

特色企划人



Pilot Marketing

笔者在本书的前几章一直在谈企划高手的共性,第二章记述杰出企划人的生活特色,第三章介绍企划高手的分析问题的着眼点,第四章告诉读者如何从收集信息,也就是如何知己知彼,第五章着重论述企划人的思考力和感知力,告诉读者如何磨练企划的智商与情商。可见,以上都是把企划人作为一整体来进行分析的,说的是共性,而没有谈企划人的个性。实际上,每个企划人都具有不同的教育背景。家庭背景、社会背景、知识结构和性格特征,因此从事企划的方式必然不同。曹操、诸葛亮秉性不一样,思考问题的角度也会有差别。本章、笔者将根据不同企划人的性格和思维方式进行划分,把企划人大致分为6类,分类说明各类企划高手如何进行企划工作。读者可以根据自己的特点,选择适合自己的发展方向。当然,本书的划分不是绝对的,有的企划人可以同属其中几类。另外,各类之间的界限也不十分明确,存在一定的交叉重合之处,每类企划人思考方式介绍以后,笔者都举出三个案例供读者参考。但是,由于对企划人的分类在国内有关企划的书籍中尚属首次,对笔者而言,也是第一次探讨这个问题,因而有许多提法存在不妥之处,请读者见谅。由于出版社的约稿时间紧迫,且到目前为止,中国没有一本企划案例方面的书籍或杂志。所以在案例的选材上,笔者较多地参阅了日本的有关书目和杂志,从中节选出能体现笔者所归纳的6类企划特性的案例。

6.1 个性化的企划

十个人就有十种不同的个性,“企划”方案的思维方式自然也不一样。

换句话说,企划和制作人的嗜好、个性、生活背景有密切的关系,根据企划人的资质、个性又可分为轻松型企划与紧张型企划。

本章将针对企划人的个性逐一介绍。目前有关企划的书不少,这些企划书各具特色。值得企划人员仔细研读。但是,从广泛应用的特性来看,却不能让我们满意,因为真正能提供有参考价值的企划案例并不多,尤其是能直接触及读者所关心问题的例子,更是“凤毛麟角”,难得一见。

所谓企划就是依据商品、服务,以及周围的环境背景所做的开发,因此与企划者本人的个性、人性有着密切的关系。

本章就是从人性及以个性为标准对企划人进行分类逐一加以分析,并举例介绍,因此,如果读者们认真研读本章,必能充分认识自己属于哪一种个性的企划人。

六种类型的企划人

企划人的个性可分为几个类型呢?现在并无确切的答案。凡是企划部的成员必须对六种企划人的类型有所认识。企划小组通常是由六种截然不同个性的人组成,而且每个人都具有不同的生活背景。

事实上,“六”这个数字具有深奥的意义。“三”这个数字意味着安定,有顶天立地的意义。而其倍数“六”含有“结构”的意思。

例如,地球是由六大块陆地形成“六大洲”(欧、亚、非、北美、南美、大洋)。根据佛教之说眼、鼻、耳、舌、心和肉体形成的六根就是人的根本。同样的,天地众生,也是由地狱、饿鬼、畜生、修罗、人间、天上等“六道”轮回而成,这也是佛家的说法。中医也有所谓的“六腑”(大肠、小肠、胃等等)。这些例子的“六”都具有结

构的意义。

企划人有六种不同的形态。首先针对这六种形态来进行讨论。

企划人的形态总体上分为两大类,每一个形态分别有三种类型,合计为六种类型的企划人。第一种形态,就是具有“右脑、感性派”特征的三种企划人类型,他们的企划方式通常是以感觉支配思维。而另一形态就属于“左脑、理性派”特征的三种企划人类型。他们的企划方式以理性思考为特征。

分别属于两种形态的企划人类型笔者以下列方式来命名。命名是从各个企划人的个性特征归纳而得。属于右脑、感性派的企划人有“探究型”、“观念型”、“灵感型”等三种类型。属于左脑、理性派的企划人有“条理型”、“铁木真型”、“学者型”等三种类型。”

左脑、感性派的企划人比较善于认识空间与图形。对于印象或抽象化事物的领悟力比较快。因此这三种企划人的思考方法又体现了如下特点:探究型=从观察到探究;观念型=设计概念;灵感型=等待启示。以上都是根据感觉发挥构思的企划手法。

另外,左脑,理性派的三种企划人擅长理论和数理的认识能力。这种类型的人非常重视是否符合道理,对于理论的思辨能力也特别强。条理型=凡事追求合理性;铁木真型=一方面行动,一方面构思;学者型=博学多闻、从错综复杂的信息中汇集更丰富的资讯信息。

当然,以上各类型的企划人无论是在经验的积累上,还是在知识的深化上,都必须在勤学苦练中提高自己的企划力。大致来说,企划人的思考方法或企划的学习方法,种类繁多,不胜枚举。

企划人思考的形态不同,在企划上的构想方法也会反映出各种类型的特征。同样的,为了因材施教或为了因事求人,都必须确实了解各种类型的企划人的不同形态。

对于各种类型企划人的构想特性和适合职位,参照表 6-1 就可了解。细节留待以下各节中再做深入探讨。

表 6-1

		思考法	构想法	适合职业种类
左脑、理性派的企划人	条理型	道理	KJ 构想法	系统设计员,观念工作者
	铁木真型	行动	系统构想法	插图计划员,市场调查员
	学者型	博学	模拟构想法	商业分析家,理论家
右脑感性派的企划人	探究型	观察	益智构想法	市场调查员、商业分析家
	观念型	概念	象征构想法	理论家、系统设计员
	灵感型	启示	酿造构想法	观念工作者插图计划员

为自己定位

读者看完概述以后,是否开始考虑自己是属于哪一种类型的人?在你将自己定位之前,必须注意一点,人在认识自己时,往往会误把自己定位于与事实上的自我刚好相反的位置。这主要是因为“得不到的才是最好的”,人往往渴望成为与自己截然相反的人,这大概就是围城现象吧。

探究型的反面就是条理型;笔者用探究型、条理型来表示感觉敏锐类型的人,会误认为自己是数理逻辑型的人。观念型和铁木真型:(善于想象的这一对立统一体,它的意思是会误认为自己是善于行动的人)灵感型和学者型:(善于创造点子的人常会误认为自己是博学多闻型),理性派的人钦佩感觉的认识,因此经常受到感性的吸引。也就是悲观型的人经常以乐观为志向,这就是人之常情。

人往往羡慕自己未具备的资质,经常有意学习自己所不具备的行动方式或意识。这种现象将使人们对自己所擅长的东西产生误解,于是往往希望做与自己个性极端相反的企划人类型,或尝试将其他类型投影在自己的身上。

本章使用的方法

本章的第一节着重于对各种企划人的解说。以后每一节都是三部结构,首先以介绍“XX型”为开始,然后针对企划人类型的介绍。进而对“XX型”的名称与由来根据其特定意义加以解说。除此之外还将谈到性格上的特征。

企划人具有多种类型,企划也不例外,所谓企划包括:商品开发企划、服务开发企划、销售企划、广告宣传企划、促销企划、

新行业开发企划、区域开发企划等多样化的企划。各种企划都具有其特征。本章将对各类型所擅长的领域举出实例并加以解说。其次笔者还将谈到企划的做法,也就是照一定的思维轨迹来企划,在每一类中都将介绍六种思考方式。所谓的轨迹就如同研究象棋时,每一颗棋子都有一定的“走法”。也就是从各类型企划人的性格背景或经历、所累积的智慧出发,分别说明最适合他的企划手法。

所谓“XX型”的思维方式和“企划的手法”,往往因为企划人的个性和擅长的领域不同而有所差异,然而学习方法是具有多面性的,有了以上的概念之后,读者可以判断出自己属于那一种类型的企划人。当然,笔者所做的划分不是绝对的,有些人可能同时兼具以上二种和三种特征。

在第三部分笔者将做深入的案例研究,从头至尾地探讨一项企划的完成。例子浅显易明,读者只要阅读一遍就可掌握要领,如果读者能研读每一个例子,深刻体会各类型的企划手法和擅长领域并加以运用,笔者将深感荣幸。

6.2 条理型企划人

概述

在我们生活周围经常看到许多人很喜欢讲道理,因此常听到责难的声音说:“你是一个好讲道理的家伙”,“不要讲理由”……,但是,越是要他不要过分探究细碎的原由,他对责难的声音越是反感。这种类型的企划人深信讲理由就是运用理论对事物进行分析,因果推理一定对于企划的建设性具有相当高的价

值,所以,他们深信讲道理有实质上的价值,对“论理”这两个字特别喜爱。此处,笔者用论理而不用理论,原因在于理论是综合性、体系性的;论理则是对理论的有机的运用。

因此,条理型的人喜欢阅读推理小说。对于在场与否,以及密室疑案之类的推理剧情兴趣高昂。推理小说中的“推理”两个字就带有顺藤摸瓜,寻本问源的意味,所以推理小说是最符合条理型的一种文学体裁,但是如果一部分的推理太过于牵强,则会降低小说的整体价值,使条理型读者丧失阅读的兴趣。条理型的人具备此一特点:对于所知的资讯信息,能够做理论性的组织、分析,进而解开谜底,这是条理型最典型的写照。

1. 条理型根据片段资料推理

条理型重视资料,具有将事物客观化或抽象化的能力。依靠此能力进行分析推理,分析可能触及本身,而且越仔细分析自己,对所分析的事物的理解也就越深刻。这是条理型所具备的特征。

他们在自我剖析之后,又依靠经历得知自我感觉的灵敏性。他们具有从少许资讯信息中分析推理出问题实质的能力,能够把所获信息在自己的理论框架中定位,然后举一反三,灵活地应用理论解决问题。条理型的企划人并不擅长于所谓的“现买现卖”,他们是属于知识渊博和善于考证的人。

条理型企划人对于理论的架构和企划构想善于找寻对立概念并加以识别。例如,富与贫、利与害、战争与和平、多与少、快乐与痛苦……,经常以这种方式来启发构想。与其追求绝对性的价值,不如抱着去了解的态度,以相对性的价值或是从两种立场来了解一项事物。例如采用流行与否和实用与否两种观念来思考,或是从特殊与普遍两方面来探讨。从多方面而不偏颇于单一方

面来看待事物的本质,而且不喜欢企划中理所当然的案例。

条理型企划人做事讲究有理有据。一旦他们发现自己的构想没有根据时,立刻推翻它,他们视偶发性的推理线索为最珍贵的企划暗示。这种类型的人会努力研究构想的真理。不管什么奇谈怪论,只要论据充分,他就接受,,甚至有可能因此推翻自己原有的观念。条理型企划人离奇古怪的构想不多,就其方法来解说,就能写出一本长篇大论的书,否则无法做详尽的说明,关于这一点请参考其他有关加强企划力的书籍。

2. 流程图对条理型毫无用处

条理型企划人多半根据文章来思考。写文章是一种摆事实、讲道理的活动,与此对立的概念是绘画,写文章讲究想象思维,主要靠理性,绘画则不同,讲究形象思维,靠感觉。条理型企划人通常不善于画图,特别对结构图形感到棘手。所谓结构图形就是将各项企划要素配置在比较容易理解的位置,从而说明各部分与整体之间的关系。条理型企划人依靠印象推理比形式推理的情形多。他们认为优秀的推理应该采取比较单纯的形式,也就是推理必须平易近人,因此他们所写的文章都是由客观性的短句子构成,而且形容词极少,令人感到缺乏文采,这正是他们制作企划案的独特态度。

条理型的企划轨迹

1. 条理型探讨一切可能性

条理型的人讲究逻辑,他评价事物的标准完全在于结果的好坏,对于企划本身则以是否有理有据为评价依据,也就是重视内在统一性(internal consistency)。所以,他们开展企划工作时,注重因果分析,并认为自己所完成的企划就是最好的企划。

他们认为一项卓越的企划应该都是简单化的,在此观念之下极力把一切事物简单化,把简单化作为自己的企划原则,所以,他们提出的企划案大都非常简洁。

条理型企划人一旦遇到论证充分的企划案,就相信其必然正确。他们充分了解到“正确的答案”并非只有一个。所以,即使是遇到与自己的提议绝然相反的企划案,只要有条有理,他们也不排斥。条理型的人在创意构想方面并不特别突出,但是他能提出某些程度的创意构想。他经常考虑两个以上的可能性,再依据理论进行评估,认为没有选择范围就等于没有理论性。例如,他们不会忘记站在绝对的立场概念来探讨一切企划案。

2. 条理型经常竖起耳朵来洗耳恭听

他们属于感觉“天线”较长的人。为了使自己的课题明确化,总是把感觉“天线”伸得特别长,就像优秀侦探一样,对信息的接收范围相当大。这种人擅长于从细小的事物中获得启示,进而掌握整体,再利用自己的理论加以分析,然后提出解决方案。

这种类型的人为了体现自己的特征,平时就像海绵一样拼命吸收资讯信息和知识、新闻报道、杂志方面的精髓。

对于别人以为毫无紧要的现象,他都会纳入自己的理论当中,并且善加运用。也就是说,他将资讯吸取后脱胎换骨的能力非常强。夸张地说,其消化能力包罗万象,无论眼睛所看到的,耳朵所听到的还是其他感官可感受到的一切资讯都能加以消化吸收,然后加以运用,处理所面临的课题,所以这种人具有相当强的消化力。

3. 条理型企划人以生活价值为考虑重点

条理型企划人接受别人给予的课题时,会以自己的方式来企划。其方法就是将目标化整为零,逐一解决。例如,阿波罗计

划以登上月球为目标,其燃料的问题,火箭问题,飞行员的能力与训练、通讯电脑、饮食、排泄等等问题,都是一一分解之后,从中发现应处理的课题,再找出解决的方法。

条理型企划人的构想法采用正统化的形式。这并不是说他们缺乏创造性。条理型企划人在处理问题时应以消费者的欲求或希望为考虑重心,但是,绝对不忽视新闻媒体所报道的资讯信息。条理型企划人也有缺点,例如,他会通过实验来证明某种物品的情况,但是,如果坚持要其配合物品的使用方法来做企划,他们就做得不好,也不喜欢做。

条理型企划人站在一般人的立场来思考,他们并不发出“那个或这个”的特定构想,但他们却不反对“那个也对,这个也对”的构想创意。条理型遇到难题绝不妥协(trade on),但并不排斥与之对立的事物,因为他们认为条条大路通罗马,不同的企划构想可以殊途同归,完成同样的目标。

4. 条理型企划人尝试思考

条理型企划人的特征之一是根据理论来进行企划,所以他们的企划方法都是抽象化的。

抽象化的思维必须通过实验加以验证。而现实的社会往往无法实验,于是他们就在电脑中进行模拟实验。条理型企划人具备模拟思考的能力,能配合模拟来做企划。现代社会科学认为现实社会可以被模拟,但是,所做的模拟却无法实现于现实社会。尽管如此,模拟世界依然有可能接近现实社会。根据模拟实验的结果制定企划案,然后,注入情感,避免企划在现实与模拟间的差距过大。这就是所谓的条理型企划手法。

5. 条理型企划人善于填补思想的空隙

条理型企划人不善于拟定大构想,但是对于别人所制定的

特色企划人

大构想,会将其消化吸收成为自己的工作课题。他们非常擅长于填补思考的空隙,进行理论思考时可以发现思想空隙并立刻予以填补。所以,条理型企划人适合从事企划系统过程中的某一项工作,不适合主持全局。

条理型企划人的另一特征就是现实化。如前所述,他们站在普通人的立场来思考。他们并不是追求大构想,而是喜欢从少许的资料中来正确地掌握现状。

由此可发现,他们是小企划的合适人选。

6. 条理型企划人以理性为出发点

条理型企划人以自己所了解的理论范围作为思考的界限。虽然思维有局限不能天马行空,但是,他们能在自己所了解的范围内发挥最高的组织能力,以此弥补思考界限上缺点。由于非常清楚本身的缺点,他们经常提醒自己,不要划地为牢,人为地限制自己的思维空间。

条理型企划人扩展思路的方法是:(1)改变自己思想的范围。(2)改变思考的角度。采取两种方法来进行思考,大致可以圆满成功。话虽如此,要改变思考方法绝非易事。因此,有时必须强制性的改变思考方式。其方法如下:

第一点:把头脑中零零碎碎的知识或资讯信息全部从大脑中消除,建立新的理论体系。这是“洗脑的办法,去旧立新,另起炉灶。

第二点:在现有思维框架中,强制性改变有影响的环境或改变主体人格。

案例研究

1. 条理型的完美企划

——“五克纤维饮料”

这是一九八八年一月日本大冢制药厂推出一新产品“五克纤维饮料”，市场反应奇佳，乍看起来，该产品并无特别之处，一百毫升的小瓶内装着粉红色的液体，其中含有食物纤维五克。该产品每瓶售价一百日元，很容易从售货机买到。年终销售目标为一亿瓶，计划在五个月内完成目标，结果超额完成任务，一九八八年销售量达到二亿瓶。

大冢制药厂的佐贺研究所，是从事运动生理学和营养生理学研究的研究所，自从一九八四年创业以来，就以食物纤维商品化做为研究课题。食物纤维之所以引人注目，其原因在于日本人饮食习惯发生了变化。日本从第二次世界大战后，粮食缺乏，使得日本人所摄取的营养长期处于非均衡状态，偏向于摄入动物性蛋白质，脂肪、维生素……。然而随着生活逐渐富裕，人们所摄取营养过多反而产生许多后遗症。

卡路里摄入过度会导致肥胖，胆固醇摄入过多会造成健康问题。因此，人们开始关注另一种营养素食——食物纤维。这就是食物纤维商品化的时代背景。另外，对女性来说，便秘是令人十分痛苦而且难于启齿的隐私，而食物纤维对便秘的疗效是众所周知的。

企划纤维饮料贡献最大的是佐贺研究所的女研究员黑田昌代女士，她是一个典型的条理型企划人。当时食物纤维商品化的企划是由二名女研究员共同担任。她们对公司给予的课题从以下三点着手，这三点都符合条理型企划惯例。

第一,有效治疗便秘。第二,美味可口,第三,摄取简便。为了满足以上三个条件,首先须找含有纤维的食物。根据营养分析表所记载的粗纤维和细纤维,找出符合人体健康的食物纤维。非水溶性纤维以纤维素为代表,水溶性纤维中含有果味酸,在严寒天气生长的植物则含有藻酸……这些化学常识人们多半有所了解。因此,容易产生以下的观念:“人体内的消化酶无法分解所有食物的成份。”

黑田女士企划小组最后把焦点集中在非水溶性物质上,并逐一测试。最后决定放弃大量水溶性纤维,其原因是,条理型总是追求道理,在黑田小姐的企划下,食物纤维就变成假日性的休闲饮料。植物纤维总是纯天然,并且具有多种口味,可以任人挑选。黑田小组先将所有食物纤维做实验,并且将所有可能破坏纤维的成分去掉。

然后的作业就是让饮料美味可口和摄取简易。食物纤维商品化或许是日本首创,但是由于一般消费者对于新型食品总是敬而远之,所以日常性食品必须符合先前所提到的二项条件。在此阶段,不能只依赖两名企划员的力量,而必须借助营养专家的学识。黑田小姐对于可参考的资料必须全部逐一测试,检查一切的可行性,最后决定在饮料、冰淇淋、布丁等三种产品中加入食物纤维,测试结果显示这样的饮料易摄取。

再下来是决定摄取量,这是条理型的拿手功夫。与此同时,黑田小组还需测定治疗便秘的效果。他们不断调换纤维的含量进行实验,最终找出在一百毫升中添加五克植物纤维的答案。

到此阶段,黑田女士在专门领域充分发挥了条理型的工作态度。但是未来的商品化如果只依赖条理型的企划手法,商品推动力就稍嫌不足。例如,条理型对于口味,纤维成份……等都仔

细考虑,但是对于包装、名称、生产计划、销售计划、广告制作、促销活动等却考虑不多,这时就必须依赖其它专家的力量。所以光凭黑田女士这样的条理型企划人是无法提高业绩的。

2. 一点就通的企划

——资生堂“润波”

这是将洗发精和护发素合而为一的商品。一九八八年七月日本第一大日化用品公司资生堂开始出售三百毫升装,每瓶售价一千五百日元的二合一洗发水,该产品容器设计新颖,标榜洗发用品同时也是室内装饰品。与其放在浴缺角落,不如放在洗脸妆台旁更为合适。该产品推出一个月,销售额就达七亿日元。

日本不知何时开始流行“早上洗头”,改变了人们沐浴时洗头的习惯。在早晨上学、上班之前,洗发的人越来越普遍,于是早晨洗头所使用的洗发精、护发素,甚至连带的洗脸化妆台也随着畅销。在这些商业信息提示之下,应开发何种商品,对于善于以理性思考的人来说并不难。

首先,如前所述,在忙碌的早晨洗发所使用的化妆台受到青睐。在上学,上班之前这段最忙碌的时间里洗发、润发、吹风、整理发型等既然已成为习惯,那么可以节省时间的商品也会随之畅销。于是该企划构想主要考虑三点:

第一,缩短洗发和润发时间,第二,缩短烘干时间,第三,缩短整理发型时间。

这些问题都可以通过思考解决。

牢骚的信息出现,就轮到条理型企划人登场了,也就是资生堂商品开发部企划科的大内高弥先生。由于大内先生担任商品企划员,所以他的感官特别灵敏,而且信息所及范围也特别广。他经常听到职业女性发牢骚的声音:“有什么方法可使早晨洗发

迅速完成呢？”

于是他想资生堂可以企划前面所提到的第一和第二种商品。大内先生对于职业女性的抱怨，自己也深有同感，要解决的第一项问题就是缩短时间。虽然我们可以从市场上买到洗发精和护发素混合为一的商品，但是这种商品未必可使洗发和润发一次性迅速完成。这是因为洗发精和护发素的离子完全相反。作用容易相互抵销。

洗发精须含有弱酸性成份才能彻底洗净头发上的污垢，也就是说洗发精需含有正离子的成份。但是正常头发需要以弱酸性成份为主的护发素。也就是说护发素需要含有负离子。这一关键问题无法获得解决，就无法开发出双效合一的洗发精。

将两种商品合为一体的例子非常多。例如，牙膏除了防止蛀牙之外，还有强化牙齿的功能甚至也可消除口臭。还有将电视和录像机一体化的商品等。但是将相异的离子一体化和企划一项崭新的商品一样困难，需要极高的技术，也势必掀起创造的空前变革。

为了解决此一问题就必须考虑：“离子结合”的问题。“润波”的包装上写着：“可以润发的快速洗发精”。这项企划的出发点是，如何配置产品，才能使清水只洗去洗发精成份而保留护发成份。符合这项条件的只有氯化三甲铵、氨等化学物质。

或许很多人产生过这种创意，但能够接受这些的却只有大内这种条理型企划人而已。因为他非常热心收集各种资料、并以事无巨细方式加以研究。但是条理型企划人并非经常在寻找资料，他不过是善于挖掘信息进而找出解决之道，光靠这一方法要说服别人是不够的。

当润波企划案提出时，却因资料不足而被退回，虽然最后由

于大内先生的热情使得企划案得以通过,但是这也显示出条理型的弱点,故条理型企划人在制定企划案时,应时刻注意克服自己这一弱点。

商品的取名必须朗朗上口,而且必须涵盖洗 发精和护发素的意义,所以用“润波”命名真是恰到好处。

“润波”就是在企划人员共同努力之下开发出来的畅销商品。“润波”的成功使得各公司纷纷仿效,推出类似新商品。而这些产品在广告宣传上,也追随润波,强调双效合一,节省时间。

另外,针对前面所提到的第二点假设——缩短烘干时间。资生堂又开始企划一个附有涡轮而且转速飞快的头发烘干机;继之又开发吸水力极强的毛巾制品,这种毛巾是用棉毛纤维制成的,吸水力是普通毛巾的五倍;不久又开发出比一般商品更容易定型的强力发胶。这些统称为“润波现象”。

3. 条理型的理论企划

——静音家电

一九八七年三月,日立公司推出“静御前”的静音洗衣机,开辟了静音家电的先河。在第二年秋天又推出以防震钢板为机体的家电制品,由于噪音低,使得市场更趋向活跃,洗衣机的销售量在一九八七年也高达四百四十万台,创下历史性的记录。

现代社会可以说是家电时代。每个家庭都拥有各种家电制品,而几乎所有家电都要装配马达。例如,洗衣机、吸尘机,冰箱、微波炉、剃须刀、吹风机……等,这些商品都是带有马达的制品。其他还有卡式录音机,立体声音响、随身听,CD 唱盘、钟表、照相机……等也都需要用到马达。除了小型马达本身所产生的噪音外,家用电器还会产生其他的噪音,如洗衣机脱水时的震动,排水管、吸尘机的涡轮转动等所发出的噪音。所有这些噪音都是

人们关心的问题,而且越是提高制品的全自动的功能,往往声音越大。如冰箱越大,马达声越大,吸尘机、洗衣机的情况也差不多。

消费者的眼睛可以看到内部

由单一功能到多种功能,这是开发家电产品的趋势。因为有了这一种功能的满足之后,人们就进一步想追求其他感官的满足。例如要求电视机画面清晰又要音质好。因此条理型以此为着眼点,利用“多种功能”来缔造佳绩。

条理型的人善于构想第一功能以外的其他功能。例如,随着社会变动,有人提出所谓“女性走出厨房”的口号。今天的女性绝大多数都以各种不同的方法来增加家庭收入,她们的家务劳动多半利用或清晨深夜来做,因此家电产品产生的噪音往往会打扰家人或邻居的休息。加上公寓型住房的设计,声音垂直的影响比起两旁的影响强烈。因此一般人很厌恶洗衣机所发出的震动声音。为了符合消费者的要求而推出低噪音的产品,是厂商的明智之举。

日立公司一九八八年开发的制品是以防震钢板为制作机体,在两钢板中间夹着树脂,以吸收震动的声音,在脚上则采用特殊橡胶制成“防震脚”;排水瓣也经过精心设计,并非一口气全打开,而是采用小马达缓缓打开,如此可成功地消除排水的声音。另一项改良就是制动器,将脱水槽由带形改为盘形,因此使得脱水槽运转时的声音大大减少。

经过以上的改良,洗衣机的声音由七十七分贝缩减至五十分贝。

各洗衣机厂家随后也挖空心思降低噪音,例如将马达或齿轮外表用防音装置包装起来,把金属齿轮变成树脂齿轮,机体改

用树脂原料等。

接着吸尘机也开始进入静音家电的行列。马达的转轴垂直安装,可以稳定旋转,控制波形震动,使声音变轻,就像汽车的排气管一样,废气在机体的中央旋转而出,这样产生的噪音可由消音器材吸收。刷子和轮子的材料经过变换也具有降低声音的功能。

各厂家不断努力,使家电朝着静音化的目标前进,问题的关键在于条理型企划人根据顾客的意见提出了产品改进目标。只要找出目标,以当前日新月异的制造技术,定可生产出符合目标要求的产品来。问题是如何寻找目标,这对于具有眼光的条理型企划人来说,并不困难。将内在目标外在地表现出来,是他们最拿手的功夫。

6.3 铁木真型企划人

概述

不管企划环境如何复杂,铁木真型企划人都能巧妙地采用阶段式思维方式,寻找出一条可行之路来,再贯彻其目标。“阶段式”的特点在于反复进行,对于所构想的企划,不管发展或放弃都能有条不紊按部就班地进行思考。

铁木真型的企划人如果以一句话来概括,则可称之为老鹰般的战略家。所谓战略就是为赢得战争所采取的阶段式战役。铁木真型的人处于现今商业社会中,将在市场中扮演战略规划者角色或成为推动商战的领导人角色。

铁木真型企划人的价值标准在于企划的成功与否。他们凡

特色企划人

事好胜,视与对手竞争为最高乐趣。由此看来,铁木真型企划人是具有军人气质的企划人。

1. 鸟瞰图的设计者

铁木真型企划人能够巧妙地掌握阶段式的工作法,并清楚地了解企划实行的目的和达成目标之后的景象。例如,一个市场学家能以鸟瞰图的方式在脑海中描绘企业环境或竞争状况,并且对于各项要素了如指掌,能详细描绘出每一个细节的状况。能够以鸟瞰的方式提纲挈领地把握事物的总体情况描绘于脑海中,这种素质并非常人可以办到。

所以,当谈到某一条街时,铁木真型的企划人立即在脑海中浮现出商店、街道的情形,宛如浮现出整条街的地图。居高临下,高瞻远瞩是铁木真型的特征。所以铁木真型企划人在开发创意之前,必定先明确主题。他们从更高的角度鸟瞰主题进而扩大俯瞰,最后找出解决的步骤。

2. 铁木真型是现实主义者

铁木真型的企划人在进行“工作设计”时绝不会只凭印象或感觉来开展一项工作,他们通常脚踏实地,一板一眼,不做好充分准备,绝不冒然行动。

铁木真型对于战略企划立案,重视“现实主义”,但并不忽视“幻想”。所以铁木真型的人是融合“学者气质”与“艺术气质”的现实主义者。

3. 铁木真型企划人追求针对性

铁木真型并不炫耀成功的企划内容,但是对于他人的成功企划会给予相当高的评价。因为他们具有强烈的感召力。所以,铁木真型企划人的目标,通常也是整个企划部门的目标。由于目标明确,铁木真型企划人总是有的放矢,针对性强。

铁木真型企划的针对性表现为“重利益，不重趣味”，对于铁木真型企划来说最重要的并不在于企划的观赏性，而在于经过企划之后，实现的成果如何。

4. 铁木真型的性格

一谈到铁木真任何人都会联想到十一世纪——十二世纪中建立大蒙古帝国的铁木真，也就是成吉思汗。既然称为“铁木真型企划人”，这种类型的人必然有和成吉思汗相似的地方，那就是钢铁一般的坚强意志，脚踏实地的工作作风”。

铁木真型企划人具有强烈的上进心。他们对强大的武力非常憧憬，喜欢强者，但往往不善于了解弱者。由于喜欢强者，所以具有强烈而明显的上进心，会随时督促自己提高水平。

铁木真型企划人的价值观与别人大致相同，判断力却高人一等。他们往往首先以鸟瞰方式总揽全局，进而选择重点作为奋斗的目标，然后化繁为简，分步骤实行。

铁木真型企划人能力上的源泉，就是人格上的单纯性。但正是因为这种单纯性，他们往往表现出强烈的好恶，因此经常与人产生摩擦，这是铁木真型企划人的缺点。铁木真型企划人无所畏惧与和他人容易产生摩擦的性格，会让人误认为他们非常骄傲，甚至令人无法接受，然而事实证明铁木真型的企划人通常是悲观主义者。其悲观的一面经常积压在内心深处，偶尔也会下意识地表现出来。

铁木真型的企划轨迹

1. 铁木真型企划人喜欢做公开的决断

铁木真型企划人喜欢大型的战略企划。很擅长企划市场战略。

成吉思汗有纵横亚洲大陆的气概,铁木真型企划人对于企业发展也有远大的抱负,。

铁木真型企划人不喜欢趁人之危展开攻势,也不擅长小规模迂回战略。他们更喜欢也更擅长于阵地战。

2. 铁木真型企划人擅长建立企划框架

铁木真型企划人擅长提出浅而显明的框架。这种人在巨大的舞台中就像朱可夫的军队一样浩浩荡荡前进,但是他也需要周围有更多的支援者。一个孤傲的企业主管是无法完成铁木真型企划人所构想战略企划的。因此铁木真型企划人为了清楚解释自己的想法以及消除反对舆论,经常会公开地表示出企划的框架。

3. 铁木真型重视正统性

铁木真型的人非常重视正统性。

他的志向永远光明正大,不喜欢投机取巧,即使在竞争性商战中,也认为应以正面方式出击。

对于本身提出的企划战略,他也绝对讲究正派。所以铁木真型的企划明显反映出他的正统性和战略性。

战略论的代表是《战争论》的作者——格拉杰贝芝,他是普鲁士时代的一个军人,在革命后的自由环境中发挥法国军人强烈的自主性意识。他洞察出自己的国家即将面临的灾难,因此及时利用皇家的私人军队来获取地位。他深深地感受到旧体制下的社会必须要经历一番革新,但并不认为应以革命方式来解决,格拉杰贝芝认为战争的定义是:“所谓战争就是采取不同的手法延续政治”。他认为应通过政治学和历史学的方式来分析战争。

格拉杰贝芝的个性与铁木真型企划人相似,决不采取不正

规方式与敌人交战。铁木真型企划人也如此。因此,对于市场学的战略,即使是下游企业,也绝对不以游击战来扰乱市场,而是通过正规的市场战略企划来参与竞争。

4. 铁木真型具有策略性

铁木真型企划人深具谋略,换句话说就是他擅长谋略性的企划,尤其擅长以正面进攻的方式来抢占市场,由于现代社会中正面交锋的商战不多,所以铁木真型企划人往往会有英雄无用武之地的遗憾。

5. 铁木真型企划人浑身充满干劲

铁木真型企划人的主要战场在工作第一线,他无法忍受自己始终落后于他人。

铁木真型企划人非常重视信息的正确性和影响力,而且也常从假信息中提炼有价值的东西,进而俯瞰全局。他们把战略化的事看成家常便饭,具有一颗平常心。

铁木真型企划人浑身充满着如岩浆般的热能,而且为了保持此“热能”长久不衰,他们随时进行增进智慧的刺激,所以他们的活动能量是常人的二至三倍。铁木真型企划人总是尽量多与社会接触,从而保持自己敏锐的洞察力和源源不断的活动力。

6. 铁木真型的坐标经常移动

铁木真型企划过程的最后一项就是移动坐标轴,铁木真型企划人总是弥补个性耿直的缺点,他们不得不随时移动坐标轴。

正统战略家的企划,都依照古典力学的原理,保持重心不变,但是铁木真型企划的战略是随时间来改变,所以绝对不会守旧。

铁木真型企划人随着技术日益全面而变得成熟,但其价值观却始终保持不变。所以随着时代、社会的变化,铁木真型企划

人必须促使构想坐标的移动,然后再重新建立全新的思维框架。

案例研究

1. 铁木真型不追求外表虚荣的企划

——全日航空国际航线、国际品质促销会

全日航空公司是日本最大的航空企业。它于一九八六年获得了国际航线定期班次的飞行权。全日航空在日本的市场占有率高达百分之五十二,排名世界第八位。然而受到航空法的长期限制。其国内航线却也遭到即将停航的命运。

为了防止业绩下滑,全日航空采取了一系列措施,第一项就是延迟四个月开启关岛航线,取而代之开设东京——洛杉矶、东京——华盛顿特区的直飞班次。其后在一九八七年开辟北京线、香港线、巴黎线。一九八八年开设汉城线。一九八九年首次开启东京——莫斯科——伦敦线。

以下是全日航空广告的主题,其宣传活动列举如下:

一九八六年从华盛顿到洛杉矶

●全日航空独开航线,针对华盛顿特区的航线需求的扩增,以喜爱国外旅行的年轻女性为需求目标,改变人们对华盛顿特区的政治中心的印象,取而代之以洁净的纽约风光作为吸引顾客的手段。

一九八八年播放电影,介绍各国的风土民情和特色。

为了弥补北京线冬季需求的降低,想尽办法吸引年轻女性以达到促销目的。因此播放电影《末代皇帝》,以世界闻名的故宫为宣传主题。

●以全日航空宽敞和舒适的座位来吸引商业人士,为了实现这一目的,因此尽可能塑造乘坐全日空的顾客都是成功的商

业人士这一品牌形象。

●以女性为目标，在华盛顿特区举行促销活动。

笔者之所以认为全日航空广告企划案具有“铁木真”企划人的气质，是由于广告案中有如下的内容：“我们不仅提供国内一流的服务，也具有世界一流的服务品质，拥有先进的航运技术，机舱永远让乘客感到宽敞、舒适。我们以安全为优先考虑重点，完全从顾客的立场出发。我们在不断的磨练和培训中积累更多的经验，自始至终以国际化的飞行品质作为追寻的目标”。

“世界性品质”的宣传活动，以及获得国际航线飞行权表明它已经通过国际品质化的资格考试，经营方式也一改过去完全以营利为目的的观念。

五十年代末，日本直升机公司和大阪极东航空公司合并，诞生了“全日本航空株式会社”。当时制作事业企划的成员提出以国内航线为经营目标时，被上司骂道：“为什么不企划国际航线？”这则趣闻至今仍被人们津津称道。

全日航空拓展至今天如此庞大的企业规模，关键在于它具有坚强的创业欲。

全日航空最大的目标就是追求世界性的品质。这不仅限于国内航线，国际航线也如此，就连航运、服务的一切目的都以追求世界品质为企业观念，然后又追加“这是我们的市场学”的辅助性标语，通过整体广告就可全盘了解企划案中所提供的服务和所讲究的现实主义的品质。换言之，全日航空所完成的广告文案具有现实性，其制作的电视广告、印刷广告等都是消费者感到最熟悉最实际的。

例如这句广告词：“最近许多商业人士都成为全日航空的乘客”，就衬托出广告具有证实的意义，能令商业人士感到利用全

日航空国际航线确实是最方便的。其广告案中又有一句：“目前有许多生意人为了消除时差困扰，所选择的最有效的方法就是游泳……”。由这句又可看出全日航空对商人习性有透彻研究。由此广告令人感到全日航空的广告制作技术是如何之巧妙。

另一方面，华盛顿 DC 航班和北京线航班因以有钱女性为宣传目标而效果显著。据说华盛顿 DC 线航班连月爆满，盛况空前。主要归功于全日航空在长期展望和实利方面采取印象化和实质化同时并进的促销战略，而铁木真型企划的精湛就在于此。

全日航空的广告未受到舆论批评，是由于其广告完全利用平易近人、毫不夸张的表现方式，这也是其成功的原因之一。

最近全日航空又扩充相关产业，建立全日航空饭店。至此饭店事业与国内航线、国际航线一起成为全日航空的三大事业。该饭店是以专门吸引国内外的银行职员、商业巨子为目标的。该饭店位于日本的六本木。全日航空分布在日本各地的旅馆，一直装饰得气氛典雅、豪华，毫无商业气息。而且全日航空饭店在会客室，饮料、服务方面都明码标价，表明企划人员在企划时就考虑到商业人士讲究经济效益。因此全日航空的事业成功实非偶然。

全日航空的广告制作，完全是从历史性、周边性的环境中来掌握时势要求的，而这种连续不断的创业意志，必须借助铁木真型的高阶层人士的领导，才能得以成功。

全日航空公司充分表现出铁木真型的领导气质，进而成为完全体现公司体制的一个最佳的例子。

2. 铁木真型的触角

——花王生活科学研究所 (KAO—ECHO SYSTEM)

花王公司的“花王回响”系统是针对消费者的咨询，申诉，提

供最迅速、最真实的服务的一个系统。目前花王公司所经营的商品，从家庭用品到产业化学制品的项目多达五百多种。消费者提出的咨询案件一年多达四万件，要应付如此庞大的咨询要求，显然超过人的工作负荷。而“ECHO SYSTEM”就是针对此一状况设计的系统。花王生活科学研究所是专门设计和运用“ECO”的一个机构。

除了花王总公司之外，企业与消费者直接接触的部门也重新有了定位，该部门于一九七一年设立。此一部门的任务是：(1)与消费者洽谈。(2)与消费者交流。(3)调查研究等。以上三项工作中，“ECHO”就是扮演消费者洽谈的一个部门。

成立这种基本资料中心，是由铁木真型的人企划而成的。以下是“ECHO”的业务内容：商品的基本资料(与消费者交易所需的资讯信息)；消费者的基本资料(将消费者心声资料化)；生活的基本资料(与商品无直接关系的生活资料、学术资料)。“ECHO”是根据以上信息编制而成，利用电话与消费者洽谈的依据就是商品的基本资料信息。

在过去，消费者认为能与厂家洽谈，简直是不可思议。因此能够设置一个与消费者洽谈的窗口，企业还是少数，“ECHO”在成立初期依然无法满足前来咨询的消费者的需求。

“ECHO”目前的功能之一是“消费者的心声资料化”，就是将洽谈内容反映出来。洽谈内容都经记录再输入电脑，所输入的资料第二天就可传到全国各地的工厂、研究所销售部门、市场部门、检查部门等。而这些资料最终反映到产品开发、商品改良、市场计划、广告计划等等之中。经由这些资料开发出来的产品，可满足消费者咨询或申请时所提出的要求。

目前消费者不仅满意，而且对花王牌抱着强烈的信赖与执

特色企划人

着,有些消费者甚至主动成为花王的推销人员。由此可见此系统巨大成功之处。

焦点、市场、调查

我们已经一再强调花王生活科学研究所的企划构想具有铁木真型企划的特殊气质。现今社会无论是真信息或假信息都具有重要参考价值。信息经过汇集、加工,再利用统计性分析便可用来掌握生活趋势,因此不管任何时候都应让公司了解资料信息的意义。

从假的信息中产生商业新信息,及至于做出决定,充分显示出了铁木真型企划人的特殊气质。

“ECHO”(回声)构想是不可多得的构想。花王的“ECHO”构想并非以分析家的眼光来分析信息,而是以充满战略化意识的铁木真型的“调查、市场”的观点加以说明。

3. 铁木真型感恩企划

——日本麦当劳的价格促销活动

一九八八年十月十四日,日本麦当劳开始举办促销活动,其促销对象为汉堡、洋芋片和饮料。一次购买以上三种商品一律为三百六十日元,如分别购买合计则为四百五十日元到五百四十日元。不料在促销期间顾客增加了百分之二十以上。事实上麦当劳的促销对象不仅是年轻人,还包括上班族、家庭主妇……,顾客主体极为广泛。

但是在一九八九年五月麦当劳宣布停止这个促销活动。主要原因是日元汇率贬值造成成本上涨,这是短暂性因日元挫折而采取的对策。因为该公司的经营企划散发出铁木真型的企划特质。

最早期的廉价促销始于一九八七年一月,每一套快餐总的

价格为三百九十日元，这是麦当劳“感恩活动”的开始。自此以后商界便进入竞争激烈的阶段。

麦当劳采取价格革新策略之后，“依特利食品”也仿效此一做法。但比麦当劳已晚了约半年时间，在一九八七年的七月才开始加入竞争行列。自此以后的一年里两家公司竞争十分激烈，几乎到了如果不将三项一组的食物降低到三百日元就无法生存下去的状况。

当商家处于混战时，麦当劳开始企划“感恩活动”。一般人认为这只是短期性的重点促销活动。但在降价之前，麦当劳的销售量已由一九八五年以来的高增长率下降了百分之十，这也是麦当劳推出感恩活动的主要理由。其细节如下：

●由于日元升值而成本降低(感恩活动期间)。

●销售额累积达一兆日元的庆祝活动(酬谢活动)。

针对成本方面的计划：

●整套销售可节省销售员的时间

●价格降低回赠顾客，以提高业绩。

以上从表面来看，是革新价格战略，事实上却具有远大目标。

日本麦当劳社长藤田，于一九二七生于日本大阪，他在东京求学期间就成立了经营杂货的藤田商店，而在一九七一年开办日本麦当劳。日本麦当劳的成功曾获得相当高的评价，藤田先生在一九八四年曾在美国麦当劳总公司被提任为高级干部。

在 2000 年独领风骚

麦当劳的目标是在公元二千年业绩达到五千亿日元，分店估计将达到一千三百五十家。在一九八七年的业绩则创下一千四百五十三亿日元(依利特为六百一十亿日元)，一切都是以远

大目标为着眼点,进行激烈的市场竞争。

藤田先生在接受采访时信心十足地谈到未来的这个商业目标。

日本的汉堡价格比美国便宜二倍,比香港便宜三倍,而且据说还可以再降低售价,麦当劳所推出的感恩活动就是铁木真型企划人理念的具体表现。藤田先生以物美价廉企划快餐市场,在这种竞争激烈的市场中他将如何维持市场秩序并且得以生存,这是藤田先生经常考虑的。他说道:“由麦当劳的汉堡成份,就可以了解实际上我们卖的是一个制度。”

事实上麦当劳瞄准的目标是“霸权”。以一连串的价格促销活动争取快餐霸权的竞争已如火如荼地进行起来。

6.4 学者型企划人

概述

学者型企划人喜欢阅读,其心境很容易受到书的新鲜观点、权威思想影响,他们所拥有的财产就是杂志书籍。他们属于博学多闻的人,知识非常渊博,而且好学不倦,对于未知的事情充满好奇心,他的好奇心就像海绵一样吸取知识精华,由于这个原因使他有如一本百科全书,知识丰富渊博。

学者型的人善于通过亲身体验来收集资料信息。他不仅勤于走动,四处寻找知识宝藏,他更能通过体验,敏锐地嗅出资料信息。例如,他会身体力行地实践一些名人的理论,非常重视切身的感觉。也就是说,他们认为亲身体验重于一切,但并不等于完全采取体验至上主义。体验至上的人倾向于自身的体验,其余

的不予采纳。而学者型的人认为体验所得的资料信息与其他资料信息具有同等价值。

此一类型的人左脑特别发达,不但可以从报刊中取舍资料信息,而且会利用有如百科全书式的记忆和切身经历得来的资料信息等。

学者型企划人认为企划与构想具有相同的意义。其构想的决定方法就是联想和类推。一旦掌握重要课题的情报信息,立刻开始构想。学者型企划人的基本能力就是善于进行个人作业。他使用“譬如”,“换句话说”这两句话的频率非常高。

对于联想与类推技能,笔者将留待后面的模拟构想部分做介绍。学者型企划人会不断变换措辞与说话方式,也就是说,此一类型的人非常善于用大脑,思维缜密,而且联想与类推时有一定的顺序。

有些人会认为这种人是脚踏两只船不务实际的人。但是他们对各项企划都会简洁而且十分有效地提出构想和工作顺序。企划的委托者可能是自己的上司,也可能是其他客户,对于这些人他都会以简单的方式来说明,对于理所当然的事情,他也会针对企划的对象进行最有效的企划构想。

学者型的人又可称做战略家,或是战术专家,也有可能被称做怪人。但是称他为战略家或许是最合适不过了。因为他们十分善于解决纠纷,而且对于基本工作都会全心全意去做并且能繁中求简进而掌握住重点。

学者型企划人善于在文字上做文章,然后产生构想创意。学者型企划人喜欢做文字游戏,从他们的备忘录中可发现许多“箭头”符号,这是联想的过程。从某一句话所发出来的箭头,就形成一个构想,而且这些箭头可形成一个整体。这是学者型的人感到

最愉快的工作方式,而且可以始终持续下去。

学者型企划人可以发挥联想技巧和类推技巧来做排列组合,他与生俱来就拥有掌握重点的能力,因此特别会建立框架,分析结构等。他还具备洞察事实的慧眼。当他不能掌握重点时,他的联想力会无限地扩增。

学者型的人经常以冷静的态度来认识自己,尽管他对自己的认识与别人对他的看法有很大的差距,但他们都会引以为荣。

学者型的企划人绝不会擅作主张,当他宣布放弃某项企划时就会彻底放弃,并且从此抱着冷眼旁观的态度,他不在乎别人对自己的评价,属于十分看得开的那种人。

学者型的人非常适合做商业顾问或理论家。表面上看来是属于复杂而深沉类型的人,但事实上是善于联想、善于表现自我的人。

学者型企划轨迹

1. 学者型企划人擅长掌握重点。他们擅长将蕴藏在脑海中的资料推陈出新地拟定新构想。例如,他寻找资料才会在心中留下深刻记忆,即使是报章杂志之类的零碎资料,他也能加以整理,使之成为自己的资料。

2. 学者型企划人忠于亲身体验的感觉。自己亲自尝试,根据自己的感觉来体会,再以消费者的角度进行分析。他们能深刻体会委托者的感觉,并且强迫自己根据委托者的要求,无视个人的好恶来企划商品。例如,当充当食品企划人员时,他会亲自品尝这种食品。

学者型企划人的头脑极其平凡,不善于做理论分析,更不属于勤勉类型,但是若能激发起热忱后就能连续产生新点子。

3. 学者型企划人善于应用类推的思考方法

4. 学者型的企划人勇于尝试变化外表。

以上的企划轨迹正是学者型的企划人的企划构想的重点。他们生性特别热诚，这也正是他的最大优势。

本章的个案研究分成形态企划和内容研究企划两种，他们的企划特征是在取材方面或展开企划方面着重于温馨和人情味的考虑。

5. 学者型企划人的观念并不受时间限制。他们不会被文字所局限，他们会挖空心思来思考企划方案的表达方法，即使相同的内容，他们也以截然不同的手法表达，加上拥有充沛的服务精神，他们可以把困难的事情简单地扼要地化繁为简。

6. 学者型企划人擅长掌握具体事情的差别。他们会对某件事情反复思考，例如反复考虑本公司的商品与其他竞争商品之间差别究竟何在？以及在饱和市场中消费者对于物与物之间异差的想法。对身为企划人所必须了解的重点，都能牢牢掌握。

学者型企划人的热情和展开企划的方法，与其他类型的企划人并无严格的区别。但对于价值观的变换却能一触即发，大胆迅速展开。这种展开的方法就是所谓的赞歌企划，将在后边详细论及。

总而言之，学者型企划人的企划过程就是取材→热诚→展开这种企划模式。其大半的企划都是依照此三阶段来进行。他们的企划平易近人，很少异想天开。

在企划的各阶段中学者型企划人是否会应用各种工作来操作？换句话说，他们是利用何种本领来思考企划？而本领又有多大？事实上他们的本领只有一种，学者型企划构想的最终武器就是类推，对他们而言光靠这点就足够了。

类推的含义

当被问及“类推”的意义时，相信大部人都无法作出具体回答。事实上“类推”就是“联想”，以联想来说明类推看似稍嫌笼统，如果改用联想竞赛做比喻，又会被视做一种游戏。实际上联想的意义涵盖极广，例如类推、比喻、变换和变形等等，所谓类推就是预先决定事情的主题之后，再以联想的方式来说明工作范围和做法。

现在的教育特别重视儿童的智力开发，因此词语联想的游戏更是盛行不衰，这种游戏可以增进感情交流，由父母或子女交换提出联想词语，例如在春天吃完饭后，父母带着子女散步，由父母举出一些词语让子女来连接，由此联想过程引发子女产生新的联想，以增进孩子的智慧，久而久之就可以培养出孩子对事或人的分析能力。这就是所谓的类推。经常以变换词语的游戏可扩充孩子的知识领域，增进他们智慧。

相关的企划类推

企划的中心可以用“观念”“换句话说”来说明。对于某项商品或服务，如果要改变其传统的做法，就要以一针见血的一句话来转变一般人存在于内心的根深蒂固的观念，那句话就是“换句话说”。

这就是与学者型企划有关的类推联想。例如一九八六年日本经济新闻会出版过漫画《日本经济入门》，出版的动机就是企图改正前一年所发行的《实习日本经济入门》的晦涩难懂的缺陷。当企划人员重新编辑时，连编辑原先的构想也必须随之改变。像深奥的要改成浅显的，再加入插图、表格、色彩等，成本方面也应有周详慎密的计划，并且将原来叙述形式变成漫画形式等等。

在各种企划诞生之前,势必要开展各式各样的戏剧性工作,一般认为出版《漫画日本经济入门》势必要经过一番非常热烈的讨论,所以在所有企划人的脑海中都必须抱着类推的作业构想,就是“将困难变成简单,再将文字叙述变换成漫画的戏剧性形式,归纳其过程就是将专业性的内容平易化,进而使其戏剧化从而成为有趣的漫画,去杂存精,用漫画将企划戏剧化。

学者型企划人善于吸收书籍精髓再加以类推和应用。

类推联想是一种十分轻松的企划练习方法。学者型企划人的企划源泉,就是从各种书刊中收集到的所需要的资料。书刊不仅是他们的信息来源,也是企划立案的软件宝库。首先,我们可以从案例研究中了解学者型企划人的取材过程。

企划好的杂志内容与报道,就是学者型企划人的构想方法。西方曾有一本名为《安格鲁》的都市资讯信息杂志,它专门介绍女性用车,主要刊登以女性为推销对象的汽车广告。广告人员和企划人员都属于喜欢阅读杂志的人,他们的目的并非单纯地收集资料信息,他们对于各杂志的编辑、企划手法也毫不放过,十分注意。

最好是各种类型的企划人都能共同参与企划,从而当遇到困难时能彼此共同寻求解决的方法。如能借助多种类型的企划人的智慧,构想出来的企划方案将更完善。例如为新开发的产品取名字,尤需集体的创意来树立公司的特殊形象。

一天当中学者型企划人可产生无数连续不断的构想。

学者型企划人被委托企划某项新工作时,一听完委托者的要求,他的脑海中立刻会浮现许许多多笼统的案例。所谓“正统”就意味着企划构想中规矩,不论其企划正确与否。其中有些企划可使商品十分畅销,若商品畅销就表示所做的企划获得社

会大众的肯定,但企划的对与错是无法界定的。相反,正确的企划未必会使商品畅销。所以最重要的是对于瞬间所浮现的构想,必须牢牢把握,勿使其轻易消失。对潜藏于心中的类推能力瞬间迸发出来的能量,应抱着十足的勇气去把握。

有一则关于食品命名的企划据说该项命名在企划之初曾拟定了一千个以上的名称,但在最后做决定时名称是从最先拟定的第三个企划方案中挑选出来的。对于命名的过程,无论拟定的案例有多少,最后的决定往往是最先拟定的案例之一。学者型企划人头脑受刺激时,在脑海中立刻迸发出许多类推的构想,而这些构想就是最宝贵的企划。

因此学者型的人总是随身携带笔记和笔,以随时将他人重要的话记录下来,他记录的并非是成篇的文章,多半是只言片语。这正是他们最独特的优点,他们总是不断地记录自己所认为的重点。所以一旦受委托时,在他们脑海中最初所浮现的类推构想往往是最正统的案例。

取材——热诚——展开是学者型企划人的企划构想模式。而其热诚是从最初的瞬间开始的。对于突然涌现的类推构想如不能迅速牢牢地抓住,那么它将立刻消失得无影无踪,以后再寻找企划的灵感会很困难。

案例研究

1. 学者型的精髓企划

——艾克尼的《搜索龙第三集》

任天堂的游戏软件“超级玛利”是家喻户晓的畅销产品。而该公司于一九八六年所发行的《搜索龙一代》和一九八七年发行的第二代都是广受欢迎的卡通软件。在第三代《搜索龙》出版当

夫、各新闻媒体都大肆报道,因此令年轻人嗜之若狂。《搜索龙》系列产品就是一般所称的《竞赛小子》。可由操作者任意命名主角,可容纳四名同伴一起玩,画面将牵引操作者进入谜一样的冒险世界进行探险。定价为每张磁盘五千五百日元。自一九八八年二月以来的后半年间创下三百三十万张的销售量。自此以后电子游戏的设计程序更为广泛,制作者也不断挖空心思寻找主题,企划较富有教育意义的竞赛活动。

《搜索龙》第三代的企划思路就是突破现有设计重点,再融入新的资料,而且使之大规模精密化、系统化,重新翻版成形,这就是所谓的精髓企划。

另外还有许多民间传说之类的故事,包括“友情、勇敢、胜利”之类的少年壮志故事等,《搜索龙》第三代就是汇集以上故事的精华加以发挥而成的创新故事。

要活用精髓必须对原有名词下功夫,《搜索龙》的主要武器、怪物、言语、这些都是现实生活中的幻觉,故事与第一代和第二代都有连贯性,剧中主角名字和特殊功能均栩栩如生、趣味十足。其中的对白企划更体现出企划人的丰富知识,否则绝无法企划出生动逼真的对话,这正是《搜索龙》第三代吸引人的地方。

艾尼克公司开发《搜索龙》第三代的内部企划人员只有三名,基本上要求必须与担任实务的人员共同企划。而《搜索龙》第一代和第二代的成功,也是由于第一线的业务人员长期协助与提供信息所致。

从制作《搜索龙》系列的企划来看,其特点在于能实现人类的梦想,并使之与现实生活联系起来。从销售之前就利用多种媒体来吸引消费者,而且操作方便、可增加人们游戏情趣。而且该产品无法在商场购买,必须利用邮购目录才能买得到,这种做法

更令人感到新奇而且独树一帜。

《搜索龙》第三代画面上未出现吃饭、喝饮料的情节，但却出现喝酒的画面。为什么呢？因为吃饭是非常现实的问题，会令人联想到回家吃饭的时间到了。制作人能如此的细心，这正是其成功的秘诀之一。

类推之一：《搜索龙》第三代——东京迪斯尼乐园有许多微小的企划，但是如果要去做整体性的企划，还是要从类推开始。这种感觉是从东京迪斯尼乐园的龙姑娘城堡、海盗船、小飞侠等道具获得的灵感。《搜索龙》第三代的企划，就是通过迪斯尼乐园的模式类推出来的。

为了提高《搜索龙》第三代的水准，需要漫长的企划时间，这就好像游客企盼进入迪斯尼乐园之前必须排长龙等待的情形一样。进入迪斯尼乐园的门票与《搜索龙》第三代的软件价格接近，而乐园每年的设施更新需巨额投资，而《搜索龙》系列的第四代、第五代企划也陆续推出，未来又有何种新类推构想将产生？所有《搜索龙》爱好者将拭目以待。

2. 学者型经常是已定型企划的脱轨者

——新力牌卡片型(夹式)收音机

即使未经仔细调选电台，音质也能保持最佳的选台状态，这就是只要将每一电台插入一张卡片即可的新力牌卡式收音机。这种收音机除卡片之外，还安装有装卡片的匣子和立体声专用耳机等。

该产品于一九八八年五月开始发售，当初只发售包含关东地区在内的十家主要广播电台，加上NNK综合电视台等共十一家电台的专用卡片。由于每家商店的卡片被抢购一空而使新力牌卡式收音机成为最具影响力的畅销商品，在六、七两个月销

售了三万张卡片,而主机则卖出一万四千个。据说卡片的销售情况代表着每家广播台的受欢迎程度,因此各电台对卡片的销售量十分关注。消费者的年龄构成中,未满三十岁青年占百分之五十,比传统手掌式收音机消费者的年龄偏低。

现今社会已进入卡片文化时代,信用卡、金融卡、电话卡等各式各样的卡片商品早已应运而生了,而且令人惊讶的是这些卡片商品竟然令消费者趋之若狂。另外还有卡片食品、卡片玩具等。厂商纷纷仿效,使卡片商品蔚然成风。

市面上卡片型收音机有很多种,但是只有新力牌的卡式收音机可以和其他卡片通用。那是因为公司所发行的卡式软件与电脑的软件相似,亦即如同天线一般。其主机夹于匣子内部,开关则安装在专用的耳机旁边。卡片没有完全压入,如同平式的天线。这种产品的企划就是脱离卡片类推的典型范例。

卡片可以随时更换,它代表着今后卡片文化的方向。换句话说,各种机器必须以卡片控制,这是由一个鲜明的类推概念开始,进而充分表现在卡式收音机上的。卡式软件是经由耳机插口部分改良而成,卡片被放置在只有三厘米厚的插口内。这种企划构想充分体现了大众生活的巨大变化。

类推之二:卡片型收音机→卡片→天线、调谐

新力牌 Talking 卡片收音机,以及卡式软件游戏机等都成了热门商品。其中收音机具有两种特别功能,其一是灵敏度极高,接收信号清晰而且可连接电视天线。这项企划也是“学者型企划人经由卡片式类推”的轨迹,此一轨迹称为企划型的脱轨者。

卡片型收音机拥有轻便的天线,这一企划正是“学者型的模拟构想”的典型范例。这种构想会出现一种现象,那就是即使在

初级完成阶段,也会令人产生成就感。例如卡片型收音机也可联想企划成为箱型或轻薄短小型或其他形状的情况。如果光是完成外表是许多人都可做到的。但一件独具风格的卡片制品,必须具备卓越的着眼点和好的构想。

3. 学者型的贴心企划

——松下公司的文字处理机和“个人教授”。

在日本,以学生作家椎名樱子为明星人物的文字处理机“U—系列”的广告,效果极佳。

松下公司于一九八九年一月开始就以出售“个人教授”的录影带作为广告宣传。每一盘售价三千日元,第一批已卖出三万盘且颇受好评。由于一般公司文字处理机的手册不易懂,使得该机不易操作。因此企划者想出方案:女学生作家椎名樱子以浅显易懂的语言来解说文字处理机的使用方法,加上第一批录像带受好评的余威,又发行应用式的录像带,使得“U—系列”迅速席卷了整个市场。在一九八九年一月该文字处理机终于勇夺市场占有率第一位。

文字处理机是商业必需品。迄今为止文字处理机的广告通常使用知名度较高的演艺人员,却始终未有所突破,这是为什么呢?难道明星广告不适合?事实正是如此。声宝牌的“书院”系列的广告人员是金田一春彦先生,除他的产品之外能让一般人留下深刻印象的广告可谓少之又少。

文字处理机是从事文书工作者的最新工具,应用这种工具可以不用写,只要敲打键盘即可。但一般认为写与打的效率相同的人就不能接受该机。因此椎名樱子的“U—系列”企划就是以说服习惯于书写的消费者为目标的。

学者型企划人不断推出新的企划点子。其企划过程始终保

持热诚的状态,因此能推陈出新。“个人教授”的文字处理机就是借助椎名樱子的名气和经历来进行宣传的。

在一九八七年初才刚满二十的椎名樱子生于一九六七年,从小就有过从事模特儿的经历,她就读于成城大学文学院。二年级时,因自编自演“家族轮舞曲”而出名,经朋友推荐而引起杂志社编辑的注意,接着于一九八八年出版了她创作的畅销小说。从这段介绍中可了解椎名樱子是一个知识、文学造诣俱佳且思路相当宽广的女性。

如前所述,使用文字处理机可简化文章的书写,但如果是为买而买是不能发挥其效果的,顶多只是做笔记的工具而已。而企划人在巧思之下善加利用椎名樱子进行广告宣传实为绝妙配合。因为,椎名樱子是一名女大学生作家,她一边构想文章,一边以纤纤玉手敲打文字处理机的广告形象,会激起消费者仿效的心理。换言之,企划意在把文字处理机与椎名樱子联成一体,刺激消费者进行消费。

类推之三:文字处理机——笔记用具——平易近人的文学少女

学者型的企划轨迹就如“尝试改变封面”的最佳例子。事实上椎名樱子的小说家名气尚未广为人知,她不过是刚出道的新人”。善加利用“刚出道”的魅力来进行企划,其本身就是一大考验。在充满自信之下所做的赌注必须极具技巧,这比起传统利用演艺人员来做广告更具有挑战性,脾气较暴躁的学者型企划人或许在计划之前已经和上司之间进行一场争论甚至一段波折,但最终取得支持,并使得“个人教授”录像带得以上市而且广受欢迎。

录像带的播放时间约六十分钟,由椎名樱子逐一说明文字

处理机的使用方法,内容仅此而已。其中有两点必须特别强调的是:①该录像带一改传统录像带宣传式的口气,以避免令人产生被强迫推销的感觉。②椎名樱子平易近人的说明态度与其他广告明星的冷漠态度形成强烈的对比。

该企划的立案人就是学者型的企划人,这种新经营策略和脱离旧模式的广告文案也唯有通过他们的加工才能达到打动人心的效果。

《个人教授》的取名过程也大费周折,但也是采用类推分析方法。类推分析是如何产生的呢?这种录像带可算是名符其实的“文字处理机操作指南录像带”。面对今天录像带软件充斥市场,录像带的名称更是多如牛毛、不胜枚举的情况之下,如何能取一个可以出师大捷的名称呢?最后决定命名为“个人教授”。而其他同行业也纷纷效法推出教育实用性的录像带,但是都不如椎名樱子的“个人教授”来得恰到好处。

由于“个人教授”的佳评如潮,于是松下公司陆续发行个人学习电脑方面的录像带,由于文字处理机的功能是多方面的,所以应用型的指导性录像带,可能成为未来消费者市场的主角。

6.5 探究型企划人

概述

探究型企划人善于挖掘问题的本质。只要掌握了正确的线索,他们就能将问题解决。进行企划时也是如此。探究型的企划人在工作时,就好像做益智拼图游戏。一边尝试一边观察,再通过直觉,发现本质,从而从理论上分析整理,进而完成工作。

为了发现问题的本质,他们所做的工作就如同在探测风向一样,通常以自己的肌肤来感受风向,他们并不站在顺风的方向,而是故意在逆风方向,并且仔细研究,再根据自己的直觉来判断,进而找出问题的根源,这就是探究型企划人的日常工作方式。

1. 探究型的企划人就像一颗明星

探究型的企划人虽不像一个团体中的领导者那样出类拔萃,但是却能成为指引团体方向的一颗星星。他们重视自己的团体甚于一切,他们不喜欢战斗,因此对外来的反对感到厌烦,也厌烦对外进行说服。他们不喜欢向别人提出具有强迫性的意见,同样也不喜欢别人给他压迫性意见。

与其说探究型的企划人没有耐性,不如说他们根本没想过要有耐性。因为他们认为好的事情必须赶快做好,根本不需要耐性,而不好的事情根本不必耐心等待,白费工夫。

所以要探究型的企划人成为一边协调,一边推动前进的人是相当困难的。但是,他们十分愿意去发现问题的根源,成为指引团体方向的一颗明星。

2. 探究型的企划人容易一见钟情

探究型的企划人认为好的就是好的,喜欢的始终喜欢,而且绝对没有道理可言,如果要他勉强讲出理由,多半他经过仔细考虑后会说完全在于第一印象,根据第一印象的好坏,做出作业决定。

就像恋爱没有道理可言一样,探究型企划人的直觉几乎无道理可循。所以如果要他们以理性来进行企划,他们就会感到困惑。尽管如此,探究型企划并非一开始就是直觉敏锐,而是经过许多错误之后才磨炼而成的。

3. 探究型的企划人善于活用眼力

探究型的企划人尽管避免与他人发生摩擦,表面看起来是一位善于交际的人,好像十分了解人性,但事实并非如此。与他们在大庭广众之下高谈阔论,不如两个人私下交谈。他们善于察颜观色,对于别人的善意虽不轻易接受,却了解对方的心理、态度。换句话说,他们善于了解人类的肢体语言,善于运用眼力进行观察。

探究型的企划人善于观察,与其说用眼睛观察,不如说他们用触觉观察。他并非在远处,而是在近处体验质感、质量、温度等来做准确的判断。他能说服自己接受对方的观点,进而站在对方的立场来看事物。

4. 探究型的企划人容易动情

探究型的企划人和所谓的旁观者的差异在于,探究型的企划人对于观察对象会融入感情,必要时会站在对方立场,确实做到设身处地,即使对小孩,也能以小孩的心境加以理解。当我们阅读侦探或推理小说时,与其说我们将感情投入巧妙的情节安排中,不如说书的价值在于剧情能否吸引读者融入感情。让我们回头看,人类从小就喜欢做游戏,有时扮成爸爸、妈妈,有时扮成医生看病或商人开店等,这些游戏从小就教会人们感情投入的方法。

5. 探究型的企划人独自游戏

探究型的企划人不喜欢棒球、篮球、排球等团体竞赛活动,但是他们对个人竞赛如马拉松、登山、滑雪、游泳等活动却十分喜欢。他们虽不愿意树敌,但相识满天下,知己却无一人。这种人喜欢做自我挑战的运动。他们有强烈的自我意识,所以能负起责任来分担团体工作,但对他人的事不愿过问。

6. 探究型的企划人如同“蛋白质”

探究型的企划人对于人或事物都并不执着,越是给予压力越是反抗。所以对于所加的压力,或者要他们从别的角度来重新思考,他们都不喜欢。但他们绝不是墨守成规、无法沟通的人,因此对他们来说没有“绝对”这两个字。如果告诉他们说:“你必须绝对……否则……”,他是不会加以理会的,因此他是不受要胁的人。所以这种人绝对不会认真听别人说教,也绝不会做大赌博。

这种人并不坚持个人的意见,有时会进退自如,所以偶尔会让人觉得其言行举止缺乏稳重感,或是令人感到他不通情达理。

探究型的企划人走路并不敏捷,但并不以走路为苦,甚至喜欢到处闲逛,即使在不熟悉的地方也会在一定范围内漫无目的地闲逛,他绝不会事先计划好路线,或按照地图来行走,而是走到哪里算哪里,而且宁可走小路而不愿走大路,这种个性使他成为一个不会迷失方向的人。由于方向感十分好,所以喜欢探索他人未曾走过的路。

探究型企划人的企划轨迹

1. 探究型企划人通过自身的感觉来制定目标

探究型的企划人在思考商品企划时,是让自己站在消费者的立场上考虑的。他并非不以客观的眼光来看待一般的理论,而是以个人的见解行为,从各式各样的资料和观察中收集各种信息,并且发现重要的东西。例如他会把自己所需要的,所想做的等,将这些变成有形的东西,率先使自己感受到。

探究型的企划人没有了解目前市场的需要及配合未来市场需要的观念,但对接受阶层或者如何才能被人接受会做详细调

查。同样,对生产与流通过程则留到以后再作考虑。他们认为必定有与自己有相似观念,相似价值标准的人,而且相信一定有了解自己,喜爱自己的人。所以他们认为即使大多数人无法接受自己的观念也无所谓,反正会有人对他认同。

将自己作为价值标准的构想方法或许并不多见,但在明确掌握自己目标之后放弃其他观念却是必要的。

2. 探究型企划人从实际状态出发

如果将探究型的企划人比喻为森林中的居民,这种人绝不会自己设计陷阱来捕获猎物,也不是计划开垦的农耕型,他们属于就地取材型。例如,他们会配合当时的环境、心情、气氛,随地收集资料、信息并且进行加工。配合收集以计算、计划,再进行理性研究,这并不是探究型企划者的长处,换言之,他们往往会漏掉本身意识之外的一些好素材,这就是其缺点。当他们在观察事物时,他们并非心无旁骛,专心一致,而只是凭自己的感觉来进行。所以这种人注重感觉性的收集甚于意识性的收集。例如他在做食物时,即使前面摆着食谱,他绝不会依照食谱来做。他在调查时,与其说事先做一假设来验证,不如说是由观察的成果来产生构想。所以预料之外的成果比预料中的还多。

采集构想的方法是一边随地取材一边作业,所以若事先未准备素材,而要求其进行一项企划,对他们来说确实有困难。

3. 探究型企划人具有不拘形式的结构形态

追究型企划人不给人压力,也不喜欢别人所施予的压力,也不善于忍耐,因此十分厌烦别人对他说:“这是唯一的办法。”“你必须这样做!”等绝对性的话。

由于现代消费者各式各样,即使素材、式样都依照顾客的要求订做,也无法完全满足全部消费者的要求。由于大多数人缺乏

恬淡寡欲的气质,所以一旦被限制行动范围,将会令他厌烦。俗语说:“一方水养两样人”。就说明了世界上每个人的生活习惯都不一样,其欲求也不一样。探究型的人对于他人随心所欲的各种各样的要求,都会尽量斟酌考虑,想出更好的满足方法。因此他们会尝试考虑组合产品而企划整套的或半成品商品。他们认为商品只要有吸引力,接受者就可利用个人所喜欢的方式自由进行各种搭配各种组合,而且相信以自由的方式进行搭配能开拓更广阔市场。这就是追究型企划人不拘形式的结构形态。

4. 探究型企划人如同“阿米巴原虫”

在收集资料时,由于音像和印刷技术的发达,使得人们能了解的世界更加广大。因此人们必须有自己的见解,用自己的耳、眼、鼻、皮肤等直接接触,亲自体验。

探究型的人亲眼所见,亲耳所听,亲自触摸以得到更多的实际感觉,所谓“百闻不如一见”,这乃是针对探究型企划人而言。甚至他认为“百见不如一触”,触可发掘更有益的资料信息,就如同阿米巴原虫慢慢伸出触角去搜索,然后再予以吸收一样。如果吸入的东西与自己没有产生排斥性,就愿接受。因此,在吸收的资料没产生排斥感之后再进行搜索,可以在既成的观念中发现一些意想不到的线索。

5. 探究型企划人在空隙之间探寻摸索

他们一般从寻找空隙开始,为了使空隙具体化,会更加小心而无所遗漏。一旦具体掌握这种空隙以后,就能善加运用,甚至转化为契机。

他们的寻找方法并非是俯瞰整体从中发现重点,而是到处观,随时想,反复进行从而掌握要领的一种方法。因此对不管多大的事物也能加以细分,如同阿米巴变形虫一样寻找空隙,找出

契机。

从某种意义说,需要花时间与精力的细分法并非没有危险,但从细分当中可轻易找出空隙,再利用多余的资金进而拓展潜在市场,这是很好的企划策略。

6. 探究型企划人属于万事通

探究型企划人特别善于处理既存的财产。在此情况之下,他们并不急于如何使用该财产,而是在对某件事经过亲身体验得到大概结论后,再考虑如何对该财产进行分配。

由于他们的结论并不是从理性思考中来,而只是依直觉而下的定论,所以他们有时会被认为是情绪化的人。但是,他们有时为了充分发挥自己的直接感觉,在发挥过程中对于事情的来龙去脉也格外关注。

这些企划人为了使自己成为万事通,除了一一研究资料中的个案之外,甚至还对团体的成员做个别访问,除了听之外还亲自取材。他们认为最重要的是活生生的题材,以便不断更新自己的档案资料,并且在更新的过程中,不断积累从而产生直接的感觉。

非理性的探究型企划不是事先经过俯瞰,描绘出整体印象,然后依样画葫芦地去做;而是反复不断地尝试,在错误中加深学习的效果,促使自己的直觉资料更丰富,更能掌握时效。

案例研究

1. 探究型的珍贵企划

——日产“Be—(1)”。

NISSAN 的新车系列之中,“Be—(1)”曾于一九八五年马达展览会中以样品车参加展出。预定销售期为两年,每月预计生产

五百辆，二年共生产一万辆，全部以预约方式销售，销售期间的数量和销售方法都受到限制。汽车采用流线的圆型车身，仪表板等都经过特殊设计，而且五颜六色。在一九八七年一月推出后，预订单蜂拥而至，原本预订二年的销量结果二个月就完成了。

在一九八九年所出售的 PAO，原本以三个月为预计期限，然而二周的预订就达八千二百辆，二周内接受订单达二万四千辆，“Be—(1)”瞬间成为广受欢迎的车。同时发售的限定商用车 S—Cargo，也在两月之内接到预购一千六百辆。

Be—(1)之所以能够如此受欢迎，是由于设计特殊，销售方法特殊，代理商的充分配合，这样会令人感到它具有强烈的吸引力。而且人们都存在拥有特殊产品的欲望，尤其在高科技时代，人们更喜欢新鲜而且有复古温馨感觉的事物，正是在此心理之下，Be—(1)的风潮席卷而来。就其背景仔细加以分析，可以知道 Be—(1)的设计才是掀起风潮的最主要的原因。

一般来说性能常决定外表的式样，而日产却以式样为优先考虑，再来决定性能。本来性能和式样并不是对立的，而标榜“技术第一”的日产对于 Be—(1)完全以式样为先来生产车子。

在 Be—(1)的广告中有一段话：“摆脱掉没有新机器就不算进步的窠臼观念，从更豪华、更快速、更新潮的式样主义中脱颖而出，突破传统的观念。”这是由品质到品味，由汽车体现出时代变化价值的一项崭新尝试。

日产的竞争对手丰田经常打听日产公司内部的企划案。而日产的企划，A 案都是依照传统方式由公司内部设计，B 案的原型由专门承办新颖造型的专员，或与其他部门的流动设计员共同负责设计，C 案则是向意大利汽车设计员专门订购。

在克雷模型阶段被选上的 B 之(1)案，就是 Be—(1)案。这

是前所未有的崭新设计,获得公司内部一致好评,于是决定参加一九八五年马达展览会。

在马达展览会场中,经常有顾客在 Be—(1)前赞叹其设计巧妙精湛。Be—(1)是以“充满浪漫的怀乡情怀”为设计主题来吸引众人的注目。由于反应强烈,所以决定一年后发售,其所负使命的重大正如该企划的领导者铃木男主管所叙述的:“设计负有使命的车子,先要合乎期待者的式样,再进而确保车子的品质,才是设计重点”。

对于喜欢的分类

由于没有新的结构,所以更豪华,复古式的车子的整体美会让车主享受到车型的乐趣,具体表现出则是自我的感性,这是 B 之(1)案企划的主旨。企划 B 案的小组,对于涵盖人们衣食住行在内的消费者形态做过剖析之后,决定以可爱、自然化、真实化等造型来开发主体。他们的标准是由本身感觉来决定的。探究型的人就是将自己制定的标准经过确认之后,再将其标准向他人说明。

尽管提案当中必须制作许多模型,而制作 B 案的小组对于汽车性能及生产成本的计算并未做详细考虑。例如由于只重视外观,使得散热器与铁架的位置不相符合,试验第一号车的时速为六十公里已经算是超速。其间也曾有过:“这种设计实在不行。”“必须再寻求改善方法”等激烈争论和意见。

担任设计的日产设计中心木川主任曾说:“由于在制作过程中我们所看到的只是麻烦的一面。为了使自己的设计观念能具体体现,必须带着蓝图配合设计来进行,以避免实际与设计之间产生差异。”他又说道:“只要企划人员能负起全责,就让他依自己的方式去进行,如果能让其以游乐的方式进行就更有兴趣,更

能敞开心胸来做。”这位具有强烈自我主张的木川先生又说道：“这个式样是最好的，如果改成其他式样绝对不行”。由此可见平川先生也是一个探究型的企划人。

Be—(1)是一辆“只要自身感到满足，坐起来舒适就算达到标准的一辆车子”。这正符合了“我喜欢这部车了，喜欢这部车子的人请举手。我们不会大量生产，需要的人请尽快预约”探究型的构想方式。这个设计与性能只要能满足所接受的人就算一部好车。这是探究型企划人的观念，显然这正是新时代、新日产的象征。

对于日产来说，Be—(1)不管是否成为畅销商品，其最重要的是该企划案意味着设计者的自信与对需求目标的想法相一致。

日本汽车总数约三千万辆，其中 Be—(1)只有一万辆，宛如沙漠中的一粒沙一样微小。Be—(1)虽无法成为日产摇钱树，但无疑已经塑造出成功的形象。

2. 探究型的任性企划——伊贝莎化妆品的展开

传统化妆品多半只是依照个人的肤质来化妆，而“伊贝莎”则在传统的化妆和保养上取得突破性变化。他认为单一化妆品不是商品而是一种材料，使用者可配合个人的肌肤、发质，以及个人的喜好自由搭配。

伊贝莎化妆品在一九八七年三月由资生堂出资独立成为了公司，在一年半的时间里迅速推销到全日本十二家门市部。有的门市部月营业额高达一千万日元，一九八八年的销售额更是高达一亿日元。

多数爱美的女性都不知道伊贝莎是资生堂的子公司，而伊贝莎开始时也并不存心隐瞒与资生堂之间的关系。由于消费者

特色企划人

总认为高级的化妆品一定是法国制品,因此伊贝莎也曾被误认为是法国产品,所以业者只好将错就错,隐瞒总公司的名称。总公司愿意采取母公司和子公司的个别化促销战略,主要也是为了塑造企业形象。

探究型企划人认为,与其掌握住老顾客,不如争取新顾客。因此在已开发出的大市场中,与其巩固老顾客,倒不如另外发展新顾客,以之来拓展企业的新领域。

不愿被人压迫也不愿压迫别人

探究型的企划人的企划文案是针对个人的肌肤,发质、颜色、轮廓或流行倾向,兴趣等的不同,设计和开发多种化妆品市场。

伊贝莎以不同的公司名称来吸引新的顾客层次,这正符合了现代人追求新颖,追求个性的思想。他们看准未来将是一个个性化的化妆品时代,即使是老牌企业推出新产品,消费者也不愿因被推销而去买,他们必须在试用之后才会买,所以许多消费者也属于探究型的人。

当顾客走到伊贝莎门市部前,售货员会送他一本一百元以上的单行手册。当阅读完手册之后,就可以粗略了解伊贝莎是以个人市场为目标,即伊贝莎设计像是提供一种顾客想要的饮食材料,由顾客亲自挑选材料,亲自调制成符合自己口味的食物的一种企划形式。

这种把一切产品都视为一种材料,再配合个人的肌肤、轮廓、印象、喜好、使用习惯,搭配产生有意义的化妆品,即将单一制品当作一种材料,经过秘方和资料信息的指导,再来调制成符合个人需要的化妆品。这就是探究型的概念。

实际上,前来购买伊贝莎的顾客都是在阅读其资料指南,对

它有所了解之后才以尝试的心态前去购买的。在这里所谓的秘方就是利用肤质测定器以门诊方式诊断皮肤肤质,然后再依个人的肌肤状况组合适合个人的化妆品。消费者经过诊断之后拿着诊断卡再到专柜或门市部购买符合自己的商品。由秘方中挑选并购买的商品是否真正适合自己,对顾客来说是接受建议,而不是被强迫推销。传统化妆品专柜大部分的美容专员并非针对顾客的询问做建议,而是名副其实的推销员,很多女性害怕那些化妆品专柜的美容专员,因为一旦被这些美容专员逮到,就免不了被强迫购买高价商品或自己不需要的东西。

伊贝莎完全改变这一作风,洽谈和销售柜完全分开。尽管这种做法只是举手之劳,但对顾客来说却是一个巨大的变革,它能牢牢吸引住他们的好奇心。虽然说顾客什么都没买,对厂方来说可能是一种损失,但只要顾客了解商家的做法之后,通过互相沟通,销售量可望急速上升。

消费者认为:“再贵、再有名的化妆品,如不适合自己的肌肤就毫无意义,甚至有害”。尽管伊贝莎也并不完全符合所有人的肤质,但基本上可依自己的情况在八种产品中挑选,而传统的化妆品只有一项选择。新设计的伊贝莎至少有八种选择机会,顾客除了可以得到充分的建议之外,还可在自己能接受范围内选购。

因为有些顾客属于探究型的人,自己不喜欢被压迫,也不喜欢压迫别人。表面上他们看来有些顽固,就算有十分丰富的商品,也未必能满足他们的要求,事实上大多数的消费者都希望按秘方来选购商品,无论买或不买都是依个人的喜好来决定。

3. 探究型的阿米巴感觉企划

——S·COOK 的“超级杯”系列

传统碗装方便面的重量只有六十克,而 S·COOK 的“超级

杯”系列增加到九十克,给人感觉不再只是点心或宵夜之类,而是足够的一顿正餐份量。

该公司在一九八八年二月曾发行“大碗烧烤墨鱼面”,到了七月又推出“超级一·日”五拉面系列。以往百货商店的碗装面是月清食品独占市场,然而这一次 S·COOK 却凌驾于月清食品鸡蛋碗之上。虽然“大碗烧烤墨鱼”的超级系列才上市四个月,但已销售了五千万碗,第一年营业额就达五百亿日元,声势浩大。

长期停滞不振的方便面市场终于出现一丝生机,连带也引起其他厂商相继推出大碗面系列,从而展开一场激烈竞争。

传统碗面作一顿似乎稍嫌不够,而且量也不足,虽可勉强填饱肚子,但必须追加一个面包或其他东西才有吃饱感。所以传统碗面只能当作点心、宵夜或零食,在此观念之下,显然“大碗面”改变了人们的想法,形成了只吃方便面就可解决一顿饭的观念。

S·COOK 的村冈常务就是因吃了自家公司的产品感到量似乎少了些,吃完之后还想吃些什么,在这种真实感觉之下便产生了开发大碗面的构想。

他看到传统袋装方便面有九十克装,而碗装面只有六十克,如果只作为点心尚可,但若当作一餐就少了点。于是在一九八七年秋针对主要消费者男高中生进行了一次问卷调查。结果出乎意料,原认为传统碗装面份量不足,却有百分之八十的问卷回答:“足够了!”而认为不够的却只占百分之十五。村冈先生的亲身体验与问卷调查结果产生相当大的出入。这些食欲旺盛的年青人对传统碗装面份量感到满足,在理论上每一碗六十克的容量也是正确的。但事实与真正的感觉却不符合,调查结果使得这位企划人对自己的感觉开始产生怀疑。

一般来说,当一个人对自己的感觉产生怀疑之后会影响你情绪,但探究型的人绝不会被个人的感觉所局限。S·COOK 开发成员当中就有探究型的人,所以尽管调查结果表明市场对大碗面无法接受,但他们仍以九十克容量的试验品尝试推销。

于是他们重新开展让年轻人尝试试验品的活动,并对此与食用传统碗面的区别重新做了一次调查,这次,则有百分之八十的人认为:“大碗正好,而传统碗装面则少了点。”于是村冈先生说:“原来大家都认为传统的份量比较合适,但这种以目测法来判断并不一定准确”。此一事实应由自己的胃来证明,但必须由年轻人亲自说:“正好,这正适合我们的食量”,才会让厂商放心生产。

村冈常务今年三十八岁,正是年轻力壮食欲旺盛时期,然而上司和年轻人的食欲有些差异,所以在其商品化过程中,村冈先生必须对上司有所承诺。他的个性不太像真正的探究型人,而显出特别有耐性。因此在高级干部会议中,他带了“大碗面”的试验品代替正餐。当董事长看到大碗面的大小后先是怀疑地问道:“这吃得完吗?”但他亲自吃完后终于承认九十克的份量当作一顿正餐来吃并不算多。这位超出探究型的耐心,以亲身体验和观察取代各种说明的企划人终于取得上司的信任。这种以实际行动来代替说明的说服方法,也唯有探究型的人才能灵活运用。

原先月清食品在碗面市场中可以说席卷了全日本,而现在推出的大碗面也极为畅销,其他厂家纷纷仿效,从而市场形成激烈竞争。S·COOK 以超级系列拔得头筹,完全依赖企划人员中的一位探究型人,他以切身的感受来企划,形成独树一帜的企划方式。

我们姑且不谈“大碗面的热潮是否可持续”,“未来将流行迷

你型”，“畅销如果无法持续两年以上就无法稳定”等种种见解。而“传统的份量太少，以一点五倍恰到好处”的观念趋势可以说是掀起了市场空前的变革。

6.6 观念型企划人

概述

观念型企划人具备幻想的能力，他们是在各式各样的构想与理念中制作长期广泛性战略的工作者，而这种幻想能力会在他们内心产生一股强烈的力量，他们具有很高的自信心，常常在心里对自己说：“你是一个了不起的观念型人才”。所谓的观念型人才就是以印象为工具来做企划的人。换句话说就是战略与企划的“建筑家”，是可进行立体企划的人，是具有理论性与感觉性的人。这种人如建筑家一样，对于结构设备，成本方面，甚至工匠之间的人际关系都能巧妙地发挥其能力，并且能综合其印象来进行每天的研究课题。

1. 什么样的人能成为观念型企划人？

观念是如何产生的呢？这因人而异，一般认为有些是与生俱来的，而有些则是通过后天培养的。观念型企划人必定是右脑特别发达的人。换句话说，右脑发达的人比较可能成为观念型，而且这是天生的。右脑发达的人比左脑发达的人更具有空间把握能力。”发现有此倾向的小孩，做父母的应该不断给予积木或组合式玩具来加强训练，这样的训练可增强小孩的观念能力。

后天方面的情形如何？根据长期观察结果，左撇子在一般社会中经常受到排斥。例如，拿剪刀非常辛苦，打棒球时必须逆向

练习,同大家一起用餐时会与别人臂肘相碰等,左撇子在我们社会中不习惯的事情比比皆是。但在不断累积之下,左撇子就培养出以结构性观念看事物的习惯。而这些受人排斥的左撇子小孩,他们的兴趣虽然会受到限制,但对于事物的感觉观念则特别强烈。

2. 观念型的人应从事哪些职业?

针对以上的问题,观念型企划人应如何选择自己的人生道路?职业选择方面一般以建筑家、城市规划分布、制作经济蓝图的经济学家、幻想家、科幻小说家等为主要职业。但无论从事任何职业都必须确定。这样做或如何做才会更好”的热情心态才能保持对工作的热诚。今后企业将逐渐走向市场导向,对市场未来走向的判断显得越来越重要。而这些观念型的人就是企业中最需要的一种“印象工厂。”

当然,他们不是一个简单的“印象工厂”,而是将市场学或企划立案以印象为手段来掌握,从而充分发挥各项要素的力量。对于市场学的创造性构想,一般人误认为就是市场学成功的出发点。但观念型企划则具体而清楚,只有对于社会或市场明确认识之后才能产生这种构想,它是给商业注入活力的一种构想,是可以做为战略性资源的一种企划构想。

3. 观念型企划人的性格和企划思考法

观念型企划人的性格与其他型企划人不同,是属于感性气质的内向型人。在根本上是主观性的理想主义者,而且自我实现的表现欲望尤其强烈,但并不以自我为中心,一般不适合担任所谓的高层领导人。但只要给予中心主题,就能突发异想产生新的构想,或是只要给予一些提示,就能充分发挥这种构想而成为中层领导人。

他们会针对空间做立体性思考,能通过分析结构来掌握事物,以图解或印象来决定最终的企划蓝图。观念型企划人的特征是先将企划做一素描,然后再思考其象征性。一旦发现有益的象征,就会充分地运用于企划中,并且会防止素描中重要色彩的剥落。他们能事先设想出具体的企划框架,如同在素描中挖掘绘画作品一样来设计企划架构。

至于观念型企划人的弱点,是观念性或抽象性的企划过度产生,容易形成空想或幻想。但在实际行动时,则必须顾虑到可行性这一面。观念型容易沉醉于自己的思想之中,而且具有坚忍的耐性,做事从始至终不放弃。由于他们在语言方面并不擅长,所以在说服对方接受自己企划案时,于措辞方面就须格外小心谨慎。

另外,观念型的企划有一定的“轨迹”。在说明之前,先将观念型战略的三大思考特征说明如下:

(一)建筑性:以创造未来和市场构想为企划。

(二)戏剧化:具有梦想主义和故事性。

(三)珍惜印象:能善于活用人们所抱定的意识印象,或大众的一般印象。

观念型企划的轨迹

1. 观念型的企划人就是印象制造工厂

当人类展开幻想的翅膀振翅而飞时,其力量势如破竹,不可阻挡。古代人企划建造一座大城市时就是凭着这股力量。例如,亚历山大大帝死后,继承者为了完成其遗志,在小亚细亚等地建设了许多大城市。亚历山大坚持世界帝国主义,深深影响了其家臣,促使继承者在荒地上建设大城市,人类的这种执着所发挥的

力量是十分惊人的。

经营学与市场学必须依赖印象和构想的作用才能得以实现,所以企划人应具有商业整体印象,尤其是急需建立新事业或革新性的事业形象者更不可缺乏构想力。

观念型企划人在进行企划或战略测定时,就是典型的印象制造工厂。他们在制定企划案时,先把手头工作暂时放在一边,再针对工作发展的最好方向来制作主题与开发观念,然后热诚、专心一致地付诸行动。革新性事业获取成功,必须依赖这些专心一致的凝聚力和推动力。

汽车大王——亨利福特一世想尽办法要将 V8 引擎安装在自己的车上,但在当时的技术条件是无法实现的;尽管如此,他还是不断命令技术人员开发 V8 引擎,最后他终于实现愿望。福特在提升经营主管之前,就是一位名副其实的印象制造家。换句话说,是具备想象力的观念型企划人。

观念型企划人尽管具备创造观念的能力,如果只是独自空想,就毫无用处。所以必须展开具体行动,将观念付之现实。除了直观,冷静之外,他们还要有可依据的理论;在目的实现之前,要有耐力和现实性知识。但最重要的还是要善于发挥与众不同的构想。

2. 观念型企划人根据潜在意识做企划

观念型的企划人企划方法之一就是善于运用顾客的潜在意识。他会将时代、文化、社会中形形色色的观念,以及人们脑海中的种种印象,都收集累积起来。他们就好像主动勘探地下石油和天然气资源一样,十分善于有效利用各种资源。但知识资源和天然资源所不同的是知识资源必须受到上级的青睐,否则难以有效发挥其功效。

社会上有许多擅长建立特殊形象的企业和厂商,这些厂家的幕后策划人多半都是擅长发挥灵感与掌握印象的人。很多人曾经感觉到,某些品牌的质量并非比其他品牌出色、却能格外畅销,这说明根据印象来行事,往往可以收到意想不到的丰硕成果。某一石油化学产品将自家与其他厂家产品进行比较之后,发现自家产品较精纯。虽然过去的业绩不差,但对于自己产品比较精纯的事实,他们立刻企划,最后使得这家原本企业形象不出色的厂商享誉国内外。

观念型的企划人在利用智慧资源时,并非只考虑单纯利用广告来促销,他们认为,如果无法将时代的共同意识融入人们的印象中,所做的投资就完全是白费了。例如,畅销小说《挪威之林》,其内容纯属爱情故事,但此一本书的企划却刺激了许多人对时代的“意识怀念”,因此形成畅销巨著,卖出量多达二百八十万册。

3. 观念型喜欢尝试改变立场

观念型企划人善于创造不同立场,让人们产生不同的印象。例如既能感到古典的优雅又不致于令人感到土气,这种稳健的企划方法是他们的惯用手法。一般人即使面对同一广告也会产生不同的印象,而根据商品式样的不同,产生的印象也各有差别。

采取与别人完全不同外观的制作方法,需要有相当大的勇气,目前有许多人所做的企划被认为缺乏个性,甚至被人认为不够深入。事实上要实现公认的差别化,需要具备决断力;但如果无法掌握企划的源头,就难于作出差别化的企划案来,所以一般认为整体性的改变要比部分改变更为理想。例如人类的表情是由鼻子,眼睛共同构成,而车子最引人注意的地方即相当于人类

鼻子的是汽车最前端的铁架部分,所以我们从宝马轿车那别出心裁的设计中不得不赞叹观念型企划人的构想力。

但是,如果只是外表改变,而内容未有变化仍毫无用处。如果汽车只是外观设计别出心裁,而其内部的发动机并未改善,就无法长期获得消费者的信赖。所以必须要有整体性的改善,然后再将其反映在“外观”上,这才是思考的正确途径。

4. 观念型企划实现梦想

人类的梦想是无止境的,而敢于梦想更是具有观念型的特质。每个人都有愿望、幻想,甚至一些空想等。而这些就是观念型企划的资料来源。

观念型企划的例子很多,例如迪斯尼乐园,可连带想起美国拓荒时代的种种传说,这是乌托邦式的企划。因此观念型企划是在剖析梦想之后再企划,使之实现于现实生活之中。实际上这也是实现人们梦想的最佳方法。将梦想有形化,除了迪斯尼乐园这种大型作品之外,这样的例子不胜枚举。因为人们的内心有无数的愿望,如果该愿望和印象都能具体化、那么即使再小的印象也能巧妙地加以制造从而得以实现。例如利用高尔夫球训练的印象而制成的十分有趣的电动玩具以及以个人为对象的色彩组合咨询服务业,该行业利用色彩组合搭配,是一个以提高个人印象将梦有形化的行业。

5. 观念型企划创造故事

人类的集体行动也好。社会组织也好,他们都拥有共同印象,可组成集团一起进行梦想。部族经常可看到相同的幻想,这就是集团呈现半睡眠状态所看到的影像,这就是其文化象征。而人们若聚集在同一屋内,通常也可产生相同的印象。顾客的看法也是如此,他们依据企业文化或风俗民情的型态产生共同的印

象。而企业的印象如果过度固定化则往往无法随机变化,这是所有企业都必须面临的问题之一。

企划是由人来进行的,观念型的人必须依赖构想力。如果该项工作所面临的环境或所面对的组织无法充分配合,一项企划就无法顺利进行。观念型所面临的工作,除了必须有强烈的幻想力之外,还必须努力来统一周围人的印象。

案例研究

1. 观念型的开发力企划

——花王的“一匙灵”

花王一匙灵的小型洗涤剂包装只是传统洗涤剂的四分之一,包装缩小,是因为其浓度与洗涤力是传统洗涤剂的四倍,所以使用量只要原先的四分之一即可。

在狭窄的居住环境中,商品所占的空间过于庞大会给人们造成不便。而新推出的洗涤剂的包装是一般洗涤剂的四分之一,对于货物储存、店里陈列以及顾客购物,都有小型轻便且不占空间的优点。乍看之下就是一种迷你型的商品,是传统洗涤剂的一大革命。这种商品的出现不但使得其他竞争厂商感到震惊,更是获得了人们的青睐。

对于这种商品迷你型化,消费者的喜欢程度可想而知。因为这是史无前例的创新设计,而且受此迷你型之惠,也带动了技术革新这一不争的事实。

然而花王“一匙灵”的成功并非轻而易举,而是在节省能源的时代热潮中,经过了无数次的翻版和尝试,先是以缩小二分之一包装的洗涤剂进入市场,做小型化的尝试。但是二分之一的印象似乎不够深刻,所以上市不久就销声匿迹了。这种情况给企划

人员一个珍贵的教训。所以“一匙灵”就以四分之一的手提式小包装出现,于是摇身一变成为广受欢迎的商品,花王终获巨大成功。

追求超越常识

以小型化包装为主题,绝对不是“一匙灵”首创。在过去也有许多企图以小型化推出商品的例子。但小型化商品真正被市场接受的只有“一匙灵”。“浓缩内容,缩小包装”可以说是洗涤剂业者长年以来追求的目标。在六十年代的美国洗涤剂市场中,利帕布拉兹公司以“ALL”为品牌,将内部成份浓缩为二倍密度,包装也缩减了一半,但消费者并未接受。因为当时的消费者对于缩小二分之一的包装,并不感受到有什么优越,而对强劲洗净力的要求较强烈。至少当时消费者要求的目标是以彻底的洗净力为焦点。因此利帕布拉兹公司的“ALL”包装又恢复原来的尺寸并且重新以“二倍密度的强劲洗涤剂”为目标,终于巧妙获得成功。

至于“一匙灵”包装绝对小型化,更是突破业界传统常识的强劲武器,因为二分之一与四分之一有着显著的差异,由于二分之一无法令消费者满意,所以花王才更进一步以四分之一,希望以小型的新型态优点获得消费者的青睐。换句话说,以四分之一出现就摇身一变成为市场新景。

花王除了工程师出身的社长外,其他职员有三成以上是技术开发人员。对“一匙灵”的开发,花王曾提出五十五种特许申请,具备优越的技术能力基础。而花王公司原本就是个幻想力非常丰富的企业。即使是同样的技术,花王除运用在洗涤剂方面,还更广泛地用在活性材料方面。以扩充企业本身的经营领域。花王甚至还运用该项技术推出唱盘,进行多角度化经营。“一匙灵”上市时就早已发挥其构想力。洗涤剂包装可节省空间的印象

已深深地打动了消费者,而且这种节省空间的包装是企业界自始至终的宿愿。迷你型洗涤剂的开发充分发挥了超越传统常识的概念。

从二分之一到四分之一的企划历程并不简单,如今众多竞争厂家也纷纷加入竞争行列,但都无法超越“一匙灵”的市场占有率。

2. 观念型的智慧资源企划

——本田汽车

日本汽车厂家当中,消费者对于本田汽车的欣赏比率甚至高于使用比率。本田是以国产进口车的形象进行产品定位的。换句话说,人们对其期望值较高,尤其在选购车子时,看到本田的车子都会对其设计发出“由衷”的赞叹。因为本田汽车是日本消费者心目中的“国产进口车”。

本田具有建立品牌的印象派力量是众所皆知的事实。为了培养此一形象,本田公司做出了巨大投资:如重新调整企业形象,再巧妙地运用该力量来展开市场活动等。本田公司属于“潜在智慧资源”型的印象企业。其车子的设计,广告、比赛活动、企业思想等方面,都是针对印象来进行的,这就是本田的目标和特点。

本田的一切企业活动与创造良好印象相关。其新型的 F1,不仅是男性,就连女性也十分喜欢。而其 US Maid Accrod 的反倾销就是为了能掀起创造热潮。从彻底性的展开 Wilde 和 Low · Body 开始,到引进每辆七百万日元的越野跑车“NSX”为止,都是本田公司重新调整观念之后所开发出来的车子,其主要目的就是为了提升企业的整体印象,善加利用智慧资源。

针对印象投资正中消费者下怀

本田企业所要提高的印象范围包括国际性、先进性和文化性。事实上这些也正是现代消费者在日常生活中非常羡慕也非常渴望的思想印象。这样,消费者的印象就和本田极力要提高的印象不谋而合,因为本田的消费者大多都是知识阶层人士,而且以都市人为多。本田能充分了解消费者的印象库存,企划人在充分体会消费者的意识之后再进行投资,就能获好成果。尽管有消费者抱怨:“本田的车子 XX 部分最差,XX 一碰就坏……。”但消费者还是爱用本田的车子,这是为什么呢?因为本田的消费者并非在驾驶本田的车子,而是在驾驶本田的品牌形象。

对于本田来说,极力做印象方面的投资,不仅可以产生吸引力,而且也告诫了人们不可怠于做智慧性的创造。本田的做法并不是保持传统的印象,而是针对开发智慧资源和储蓄智慧资源来做投资。例如,在和山叶机车展开激烈竞争时,在短期内就投入一百种以上的不同设计品。于是创造了特殊性的差异。这完全是因为本田早就对设计方面有所心得,才能创下此一佳绩。他们创立名牌公司内部发明奖,并且极力进行各项投资,以保持形象优势。

但是善加活用印象库存的战略,对于潜在智慧资源的企划也存在危险性的一面。因为一旦固定印象,有所偏差时,就无法适应新的变化。另外对于新兴事业来说,往往会受内外或过去的一些印象所局限,如果提高到某一层次就会产生更复杂的问题,要提高印象不仅要孕育更多知识库存,还需要配合新时代潮流,朝新方面做研究,经常保持耳目一新的印象。本田社长交接时,前任社长说:“时代已追赶上我。”所以本田的新任继承者了解到要改变形象,必须先进行彻底的革命性破坏,必须使人心和价值观完全改革。本田有句话:“必须再次予以革新。”此一事实完全

表现在本田的产品形象上。

活用“潜在智慧资源”时,最需要开发“印象构想”。我们可从印象企业本田公司中学习到的就是:掌握印象资源,然后再经常吸收新的资料信息。了解消费者脑海中的印象资源有多少,哪些是有效的,所投资的部分应如何扩大等等。

3. 观念型的印象、检讨企划

——京色勒(SAMURAI)

一九八八年是照相机市场最景气的时期,主要是因为照相机增添了电子软件装置。其中引起人们最多话题的是京色勒的SAMURAI。这种照相机将传统的外形改为纵型,使人们对于照相机印象有了巨大的改变。所以成为了所谓的“异形”照相机。而且SAMURAI还可以让人们产生可用单手拿照相机照像的观念。

形状改变人们的印象

照相机通常是在横长形直分体中央有一镜头,而且必须用两手握住,这正是设计的前提条件,而且在右后处有一快门,而京色勒的MURAI是纵长形,在横上方有一镜头;和传统式的镜头在正面完全不一样。如此一来可轻易握住照相机,而且可以用单手握住,机动性较高。

企划与过去完全迥异的照相机,必须进行空前的式样变革,即企划内部结构进行改变。而MURAI就是完全改变以往横长的直方体,重新创造出具有差别化的产品,令消费者在脑海中产生与传统完全不同的形象。但是光是外形改变的照相机种类十分多,所以MURAI照相机横纵形式也完全做了大变革。

显然变化设计成纵型是有其道理可言的。例如,传统式必须用两手握住照相机,调整焦距、按下快门,再用右手旋转底片;但

如果是全自动照相机就无需如此麻烦。而 MURAI 就是一种全自动式,可自动调焦距,只要配合焦点、按下快门即可,比起传统式照相机更省时省力。而且可以单手操作,令人非常放心,并且胶卷的装置也是横式改成纵式,达到彻底性革新型态的印象。

型态是非常重要的差别化要素。本田的“西比克箱型车就是以特殊造型而获得成功的;其他如“希帝”也是由差别化而获得成功的。这并非本质形态。但需要进行突破性的变革来产生异形观念。若只是针对过去的观念做少许的变化就无法引起人们改变印象,相反的,只要使其异形化,人们对于商品的印象就会跟随改变,从而得到有利的定位。

定位的变更虽是古典方法之一,但是否能在销售战略中确实掌握其定位,是充满挑战还是纸上谈兵,都与变更的成败密切相关。因为型态是决定印象的要素,而且变更必须大胆,完成此一使命乃是观念型企划人员的任务。

检讨异形印象企划的本质就是“转换型态”。就好像在往底色上喷墨水一样,虽然这些水点是假的,但必须令消费者看起来栩栩如生。因此只要能使虚幻变成真实,就表示转换型态成功。另外,其他公司的商品都是横的,而只有自家产品独创一格为纵型设计,这就是针对知觉进行变更的典型例子。

京色勒在照相机部门稍早就曾以雅士卡、新色勒席卷市场而闻名。而 MURAI 使得传统的色勒尖端印象更加提高了一层。由于知觉上变更,使得色勒的产品水准不仅达到新照相机的定位,而且得到特殊照相机厂家的定位。此一成果,完全是由于企划人员能由横式改成纵式的构想而创造的奇绩。

6.7 灵感型企划人

概述

人类的文化遗产和理论思考必须经过长久的酝酿才能显现出重要性。欧美的合理性精神、机械论或机能论的世界观,就是典型的代表:人们对既存的建设,都有许多疑问,这表示他们对于事实有进一步探究了解的意欲,故要采取行动,这些行为之一就是感性评价超过了理性的判断。

灵感企划人的感性源泉之一就是认为所有西洋式的精神就像一道墙一样。他们认为:“即使大家都能接受的事物,也会有值得怀疑的地方。”因为人们心底所产生的共鸣,必然有人们无法看到的另一面。

1. 灵感型的企划人凭肌肤感觉

“主观的客观性”是一句古话。灵感型企划人认为以数字论证未必真实,但却认为语言技术方面的客观论证同样有客观性,并且以此为志向。

例如,担任企划的灵感型企划人,不喜欢阅读有关企划的书籍,而喜欢阅读那“猴子进化也未必能变成人”,“超人之父可培养出好几位超级战士”、“事物是否了解人?”等等一些内容怪诞的书籍,他们喜欢电视更甚于阅读,不惜在AV(视听器材)方面投资,但并非独自占有,而是喜欢与家人共享。其感觉也非常专一,并且十分好客。

就像一般的商人一样,灵感型的企划人常会脚踏两只船,但也因此更能发挥灵感型企划人的特长。因为灵感型的企划人凭

肌肤来感觉,十分擅长以自己肌肤来判断一切事物,由此证明自身的任务与集团的任务是否一致。

对于工作方面,灵感型企划人会将自己的感性观念,配合基本重点,同时听取其他企划人员的观点,并且有一定程度上的接受,对于依赖者也会有一定程度的忠实与配合,然后才进行结构设计,他绝不会令人有孤立的感觉,并且将实在的部分定位,这一能力乃是灵感型的特色。

灵感型企划人的最大能力就是掌握真实性,并且予以定位。对于观念性工作以及策略性计划等等可以善加发挥,表现出“强人一等”的能力。但必须注意的是,这种类型的企划并非只是单纯的聪明点子。

灵感型企划人的特征之一就是能在团体中发挥其特长,除此之外,也十分珍惜个人瞬间的灵感,并且使之渗入计划人员的脑海中,这乃是灵感型的技巧之一。他们拥有超强的耐力,并且能促进集体精神,他们绝对不会被集体所埋没,集体是其散发光芒时最重要的场所。灵感型的人是典型的右脑发达的人,但也能了解左脑型人的心情。

2. 灵感型的企划人是企划田里的农夫

灵感型企划人究竟过着什么样的生活呢?

灵感型企划人确定地说,这种人的指甲一定十分脏,因为他重视自己的感觉,所以随时随地去摆弄树木、田地,因此泥土经常留在指甲;整理机车时,指甲也会留有机油。所以他们并不会被抽象事物所局限,而是以具体事物为目标,由于善于动手,就能巧物生辉,创造出具体形态,产生更多切身经历,所以此类型人的手十分灵巧。

美国诗人奥登曾写过一本书,其中说道:“美国与法国公务

特色企划人

员同席时无话可说,如果与农夫同席时则话较多”。由此可见,灵感型的人虽是企划田里的农夫,但也能配合规章制度行事,经过磨练之后的感性,更是以满腔热情来进行企划上的耕耘。

灵感型的企划轨迹

1. 灵感型企划人不断发挥能力

灵机一动就是一般所谓的灵感,也就是瞬间浮现在脑海中的构想。但是,光凭某些事物瞬间浮现在脑海中这一点,并不能算是灵感型的企划人。他们并非只是一个等待变化过程的人,也不是只等待瞬间出现灵感的人。任何企划形态的企划人都有偶尔灵感一现的时候。

何种人才算是真正的灵感型企划人呢?灵感型的企划人能善加利用,充分发挥瞬间出现的灵感。而且不是很焦急的,而是专注、等待、持续的,他们有时会浮现伟大的构想,这未必可用言语来说明,其构想是十分感性的,但有时也会受其感性所局限,这种执著和丰富的想象,就像繁星一样闪烁。

善于发挥灵感的人,其等待的耐心也特别强烈。虽说是发挥灵感,但并非每天都有灵感产生。即使今天未有灵感,明天也可以,他们天生具有这种等待的耐性。

他们认为只要能够充分发挥自己的灵感,就是一种至高无上的幸福。这样他们能抛弃所有杂念,站在明快、果断的立场来思考一件事的理论性与传统性。

2. 灵感性企划具体的“出口构想”

灵感型企划人对于抽象思考不太感兴趣。但事实上也不了解为什么一是比零还大的,但对于这类的约束,他多半会遵从。

另外他也不想去研究地球自转的定律,他只会心想着:“地

球和人的心情是否类似？如果有，那是什么呢？“地球究竟想着什么，是喜，是悲？”他认为应该从这些观念来判断地球的本质。他们经常无法以客观性来论证，所以他们总是主观地与朋友交往。他不愿进行抽象计划，而是尽可能确定具体的想法、方针，认为形态重于方针，颜色重于文字，重视味道甚于说明。他不作正确的评价，顶多投出一票说道：“我了解”，所以他们是“出口构想”的人，所谓“出口构想”就是他们在先决定好开始与停止时的主题之后就不再管其中各式各样的内容。这虽太过草率，但是此方法对于多种人聚集讨论计划时则甚具影响力，例如他会预先决定好商品规格，但在即将出口时却临时改名称。销售成功的袜子——“通勒快足”的企划成员就是典型的灵感型企划人，也就是重视实际物体更甚于企划理论的人。

3. 灵感型的企划人能确实辨认方向

灵感型企划人究竟会到哪里去培养灵感？是在一般的小镇或小巷？小巷里有人说话的声音，有人寒喧的声音，也有嬉戏的儿童的声音，有喜悦，有悲凄，有成长，有挫折，有纠纷。

这些地方所培养出来的灵感力量都非常有限。而最令灵感型企划人注意的是周围的实际情形。他们重视周围发生的事情更甚于企划。他会普遍注意一般人的心情。所以他们多半是好客的人，而且平常多半表现出和言悦色的表情。

他们所说的话就像浪花一样，有抑扬顿挫的时候，也有害羞的时候。灵感型企划人原本就是“人”，其企划多半稍嫌土气不够圆满，距离完美的阶段还相当远。他并非尖锐型的人，但他能够掌握多数人的心灵，并且婉转影响他人。他的感觉特别敏锐，这种感性，特别是企划人更能充分地表现在字里行间。

4. 灵感型的人善于巧妙组合 L 型和巨 E 型

虽然说灵感型的人是感性优于一切的企划人,但他也不忽视理性化的接触,甚至十分重视。所谓的企划行为,并非自由构想,而是经过重转组合的结构物。如果他们发现企划的结果未能达到预期的效果,就会认为毫无意义,绝对不会凭着感性来行事。

他们也有无奈的时候,但他们会以积极的态度去面对它。擅长人际交往,是他们突破困难的关键。换言之,只要有人与之组合,互相协助,一切就能得以明决,亦即只要将擅长处理情绪的巨 E 型企划人和思考敏锐的逻辑 L 型企划人配合起来,企划方案将更为完美。最能发挥这种组合能力的事实上就是灵感型的人。由于他们具有组合感,是属于喜欢热闹的人,并且持着遵循理论性的态度。

灵感型企划人多半会让人感觉其头脑不清楚,或外表看来十分奇怪,但事实上是他们具有多重性格的缘故。只要能与 L 型和 E 型的人组合起来,就可顺利进行企划,进而达到成功。附带胶卷的照相机就是他们的杰作。

5. 灵感型企划人的想法深沉,并且贯彻始终

在同样右脑型的企划人当中,灵感型的人特别具有耐性。这或许是由于他了解感觉上构想企划的界限所致。光是以灵感的头脑是无法说服别人的。即使在十分恰到好处的情況下再加上 L 型人的辅佐,也不一定能使一项企划十分完美。因此他们具有长期战斗的心态。就如俗语所说,他们抱着“精诚所致,金石为开”的观念。

即使百分之百的确证,他们也十分信任自己的感觉。他是企划人当中属于顽固型的人。其信念和意识都顽固。他们的这种

性格在今天的社会中，未必不是一项优点。

案例研究

1. 灵感型的灵感企划

——宫崎骏的电影制作

当前在日本最具有代表性的卡通作家与电影作家是宫崎骏（天马）先生。他在一九八四年推出《风谷小鹿》，一九八六推出《天空之城——拉贝达》，一九八八年则推出《邻居多多》。这三部作品都得到相当高的评价。

《风谷小鹿》是用卡通形式制作完成的，并且勇夺日本当年畅销电影杂志周刊的第一名（由读者选出）。另外，《邻居多多》也是二度蝉联畅销排行榜的第一名，而且所得到的奖项将近二十个。他在一九八九年四月的一篇报道中说道：“实在令人兴奋，得奖只是对付出心血的一种肯定，但最重要的是如何继续创作”。所以他在在一九八九年夏天又公开推出《魔女之宅急便》。

《邻居多多》这本书中的故事发生在日本的一个乡村，神社、大树、田野、公共汽车站等日本传统景象都出现在故事中。两个女孩的父亲由他处搬到此，母亲则在医院疗养，女孩子们就在这里和“多多”这位精灵相遇。看到这里，故事极其普通。这种故事结构没有夸张的成分，没有扑朔迷离的剧情结构，就像梦幻中的老故事，就像多年前发生在我们周围的故事一样。如此平凡的故事宫崎骏先生居然能够专心，且用心去写。就连作的宣传广告文案也说道：“遗忘的事物，让它再度重现”。

“多多”的戏剧性出现在许多樟树的画面，最后多多坐在樟树上吹着笛子，之后从树上骑着小马消失在空中。而“拉贝”故事中的主角大树最后则飞向天上的一个岛屿进入拉贝城。故事散

发出神秘、宁静的气势。而“小鹿”则因中毒，肚子膨胀躲进茂密的森林。故事中的主角有些消失在天空中，有些从地面上消失。“拉贝”的主题曲是：“在土壤里生根，风与我作伴。种子陪我渡过冬天，陪伴着岛屿歌颂春天。即使拥有再厉害的武器，操纵再多的机器人，一旦离开泥土将无法生存”。

宫崎先生借着“拉贝”提示人们失去调和的乌托邦，将令人对世界充满疑惑。“小鹿”则提示人们，动物已逐渐从地球消失。而“多多”则提示周围的人们已逐渐失去了往日的和善。而且故事结尾都留待观众自己去想象做结论，所以制作的每一个画面都扣人心弦。

灵感型的企划人最擅长以形态表现言语无法表现的一些梦想，如勇气、爱，而以现实情况融合剧情需要，因此，读者都能够接受。宫崎先生说：“我认为创作有意义的作品必须兼顾到：①顾客花钱而不会有不值得的感觉。②看过的人精神会好一点。③让儿童对自己所未知道的世界充满美好的幻想”。

灵感型企划人是充满光和热的梦想家。

灵感型的人未必容易下决定。事实上他们经常做梦，但并没清楚划分梦归梦，现实归现实的观念。他永远在等待机会，就好像乘着幻想的翅膀引颈俯瞰未来，但也会及时把握现在，所以说是一位精力充沛的梦想家。所以一般人对他们企划轨迹无法了解，但会感觉到他是凭着某些灵感完成的。由于灵感型企划人经常会产生灵感，而且清楚了解现实的变化，所以一些无法用言语表述的事情、心情、预测等，经常浮现在他们脑海中。这就是所谓的灵感型的人。

宫崎先生除了这三部作品之外，还绘制了许多的卡通作品。由于作品口碑不坏而经常出现在电视上，所以他说道：“卡通的

主要舞台就是电视,其制作不能摆脱通俗的气氛,就像儿童都喜欢糖果一样。除了通俗文化外,我还希望创作更多的优秀作品”。

2. 灵感型的无责任企划

——雷诺的“通勤快足”

“通勤快足”抗菌防臭袜子的销售量瞬间增长了十倍。该产品在制袜面料中加入杀菌剂,用这种特殊加工过的面料所制成的袜子,会抑制附在纤维上的白菌和葡萄球菌的繁殖。穿上这种袜子可防止香港脚和臭气的产生。

最令人惊讶的是这种产品于一九八一年以“新生活”的名称出售。出售之初由于其抗菌效果好深受好评,销售额达二亿日元。但随着竞争厂家奋起直追时,“新生活”的发展开始减缓,之后持续低迷达六年之久。这种产品从创意阶段开始,公司内部上下和使用者都给予相当好的评价,因此公司对商品始终具有强烈的信心。

而在一九八七年三月又把“新生活”改为更通俗的“通勤快足”,其出售时的广告宣传费创纪录地达到二亿日元。广告影片以公共汽车为背景,对上班族说:“‘通勤快足’不会使你产生自卑感!”经过一番努力,终于销售再创新高,业绩突破十一亿日元,成为畅销产品。雷诺的总销售额达二千亿日元以上,而光是“通勤快足”就占了其中的百分之二十一。这种产品的畅销同时带动了其他产品的畅销。

据有关人员介绍:“这种产品本来就令人注目,因此产品企划人员在用客观性的资料和市场学手法来分析其实际状况时,并不依结果下结论,而是以感觉下结论。由于公司上下反应都不错,所以就有了使其突破困境的信心。”由于有了亲自的体验,就想将这个体验具体化,让大众分享。这就是灵感型的真实本质。

商品畅销最大的推动力就是“命名”。据说“通勤快足”这个名称是出自雷诺宣传科拷贝员的构想。被委托做 CF(广告影片)的市川先生当场接受了这个点子。商品名称的意义不仅是一个识别商品的名词,也充分表现出商品的形象,甚至消费者可由名称中了解商品的优缺点,同时,产品名称也决定了广告的制作方向。

灵感型企划人会认真地说笑话

他们会很认真地引用笑话。开玩笑时,认真态度是相当重要的,否则在别人只会被当它是无聊,拙劣诙谐的笑话。灵感型企划人表面上让人感到没有责任感,但他可以从无责任感的构想中产生灵感,发挥效用,进行企划。

雷诺的袜子就具体地告诉了我们这些道理。现在我们对“通勤快足”的命名过程加以说明。据说开始想出二、三十个名称。灵感型的人就发挥其特长从中思考、挑选。首先他会想:“此名是否可以发挥雅俗共赏的效用”。“销售场所的店面广告是否精致醒目”。一位职员还在头脑假想了这样一幅广告画面:一位男士手拿袜子故意表现出一副滑稽的样子说道:“啊!这个我知道,是真的有效吗?”而女售货员回答道:“是的!十分有效,而且反应十分好”的画面。每种幻想的画片都具体地浮现在灵感型企划人的脑海中,最后终于决定以“通勤快足”为名。

或许这个企划人就是因为每天脑海中都浮现“通勤快足”的画面,因此他能加以发挥而产生具体的构想。灵感型企划人绝对不会在抽象性思考之后就下结论。他从事企划工作时,对于商品最实际的销售、使用,他都能发挥最适当、最确切的想象。他甚至会想到是否符合 CF 的对白,这种具体性的思考,就称为“出口(Exit)构想”。

灵感型的人会不断产生具体性的创意,并且一边指挥成员们,一边推动企划。

3. 灵感型的L、E 企划

——富士一次性照相机“即可拍”

先做一个说明:L 指 Logic,即逻辑,E 指 Emotion,即情感。附带胶卷的照相机称为“即可拍”,是在一九八六年富士底片公司所推出的照相机,售价为一千三百八十日元。在一九八七年六月又发售“即可拍 H”,其售价为一千日元。同年十二月又推出“即可拍 FLASH”,价格为一千八百日元。“即可拍”系列一年销售达二千万个。市场上出售的照相机每十个就有一个是“即可拍”系列,由此可见其所占的市场比率。本来相机和胶卷市场已饱和,但它居然能创下如此惊人业绩,以致在旅游区随处可发现游客使用“即可拍”系列产品。

事实上,照完就扔掉的照相机构想很早就有人想过,而且厂商们也极力促使其商品化。然而在市场形成之前经过了一段漫长的企划时间,还是没有成功。富士公司企划这种产品的最大功绩是改变了人们的观念,换言之,不但是照相机用完就扔掉,而且附带有胶卷。开发人员以为,站在消费者的立场来开发产品,才会为消费者所接受。“即可拍”系列产品的确已经突破传统,向前迈进了一大步。

“即可拍”零件大约有三十个左右,都是塑料制品,使产品轻便易拿,而采用高画质胶卷又使产品更显价值。由于是一次性的商品,所以十分符合时代潮流。这项创意不管在硬件或软件上都是突破传统的观念,是独树一帜的灵感型企划。笔者以为这种新产品是专业的照相机厂商无法想象的企划方案。

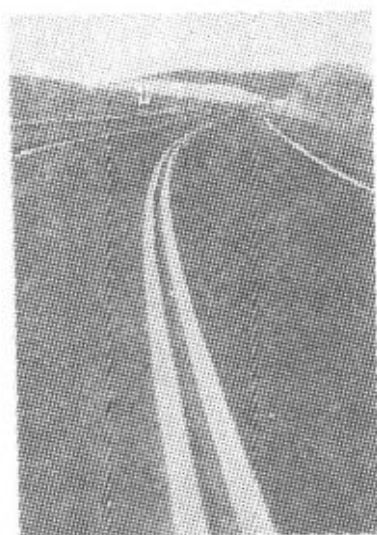
“理”、“感”相辅相承

特色企划人

企划的第一步就是生活中随处可见的资料中挖掘美的信

第七章

企划大师成功之路



Pilot Marketing

本书前六章,可以称之为理论篇,笔者先后探讨了企划人的定义,生活特色,分析问题的着眼点,以及企划人如何强化信息收集力,提高思考力和感知力等。然后,笔者又对企划人工作方式进行了划分,希望读者能够根据自己的特点,扬长避短,选择一条适合自己的企划路径。

但是,光有理论是不够的,没有实践理论等于零。所以本章精选十位企划大师,论述他们的成功之道。在选材中,笔者采取两条原则,一是世界闻名,二是中外结合,所以在所选十人中,中国人4名,外国人6名。在外国人的选材上,又以对我们更有借鉴的东亚为主,世界第一经济大国和西欧也不能忽视,所以选取美国企划大师2名,日本2名,韩国2名,而对中国人的选取,也循此理,台湾1名,香港2名,大陆1名。

7.1 手眼通天

——洛克菲勒

美国有两大世界级财团,各以家族命名,它们是洛克菲勒财团和摩根财团。提起洛克菲勒集团,人们自然想到美孚石油公司。这家公司在近一个世纪中,垄断了美国,甚至世界石油市场的销售。实力之强,力量之大,甚至可以影响美国政局的变动。洛克菲勒正是这家公司的创始人。

旧中国没有自己的石油工业,天上的飞机,地上的汽车,从工业军事到老百姓家中照明,凡用燃料油的地方几乎全是“美孚”提供。因此,在那时对于中国人来说,洛克菲勒简直是一个魔鬼,手眼通天,他为我们提供了优质的产品,又榨干了中国人的血汗钱。是什么力量把他推到了峰巅,他又靠什么手段获得成功

呢?简单地说,他靠投机发了大财,又以雄厚的财力称霸世界。所以,政治经济学教科书说他这样的人是“金融豪头”,资本主义世界的实际统治者。

现在是商品经济,“发财”是很多人的梦想。然而下海的人多,发财的人少,于是很多人抱怨英雄无用武之地。其实在现实生活中,虽然机会对我们并不时时平等,但更多的时候是在平等的机会下,有些人把握住它,因而成功了,更多的人失去了它,所以穷困。洛克菲勒就是把握住机会的极少数成功者之一。

洛克菲勒之所以能成为控制美国、影响世界的亿万富翁,是因为他在经营过程中有一套别人都不具备的高超手段,深远莫测的企划谋略。

他的企划谋略概括起来,大致有如下几个方面。

谋定而后动

中国有句古话,叫做韬光养晦。意思就是为人不要过早地暴露锋芒,要等待时机,谋定时而后动。武当派讲究后发制人,《易经》上说“潜龙在渊”都是一个道理。但谋定而后动,不是不敢动,而是不鸣则已,一鸣惊人,不击则已,一击必中。洛克菲勒是一个非常稳重的人,他不像有些人那样,听到雁叫声就放箭,他要先作准备,选好角度,一箭中雁。

美国得克萨斯州发现石油后,就像当年淘金热一样,人们从纷纷赶来,破土挖油。洛克菲勒一直抱着看看再说的态度,他不盲目下手。几次现场调查之后,他便有了主意。石油前景肯定十分广阔,但那时石油的应用范围还很狭窄,社会需求量有限。盲目开采必定导致原油积压,那时自己廉价收买方能巧中取胜。果然不久后,原油大量积压,卖不出去,而安德斯的炼油技术直到

这时才获得成功，于是洛克菲勒才决定办精炼油厂。但此时还没达到洛克菲勒所估计的原油贬值程度，他只拿出4000元，以好友克拉克名义同安德鲁斯合作。直到石油行情暴跌至每桶纽约价0.35元时，洛克菲勒才认为火候已到，准备大规模行动了。但克拉克却什么不敢动手了。这里节录他们两人的一次谈话，读者从中不难看出企划大师与庸才的差别。“我们赚了这么多钱，拿来投资原油吧，怎么样？”“想投资暴跌的原油？你简直疯了！”“据说政府正计划修筑铁路，一旦修建完成，我们就能用铁路把油运走克利夫兰”不管洛克菲勒如何苦口婆心，克拉克仍旧丝毫没有动心。在这种情况下，洛克菲勒不得不做出平生最大的决定，通过拍卖把克拉克逼退。

为什么洛克菲勒要“等待”呢？因为“打先锋的赚不到钱。”“不管打先锋的如何吹牛，绝不可盲目下手。”这句话可以看做是洛克菲勒的经营信条和策略。在人生的马拉松赛上，让别人打头阵，找准机会再迎头赶上是很明智的。得到冠军的马拉松选手几乎都这样做。起码在中国古代的政治斗争中，成功者没有一个是打先锋的。

中国有句俗话，叫做：“小不忍，则乱大谋”，成功者必须学会“等待”。洛克菲勒的“等待”就是在等待机会。这种策略贯穿他一生的经营。

一八五零年左右，洛克菲勒利用工人罢工战胜了宾州铁路公司董事长斯科特，使该铁路公司再次落在自己支配之下。不仅如此，他接收了斯科特在新泽西建造的大型贮槽，变新泽西为他进出口的桥头堡，开展他的世界性企业活动。由于洛克菲勒掌握了三大铁路的运输，“原产地联盟”的残余分子试图以偷偷铺设石油管道，从而大大降低运费的方式同洛克菲勒进行最后一搏。

1879年5月泰特华德公司的董事长宾森架设成功的世界第一条长距离输油管正式启用。正当宾森往来奔波,申请贷款,准备延长油管时,他的后院“起火”了。洛克菲勒趁机吞并了泰特华德,秘密投资500万,成立“美国运输”的油管公司,吞并成功后又增加投资3000万。洛克菲勒是后来加入的,但吸收了泰特华德的经历,不仅速度快,而且省力省钱。泰特华德本想以石油管道来“消灭”洛克菲勒,不想到头来反成了洛克菲勒实现垄断路上的铺路石。洛克菲勒先是冷静观察他人的油管计划,然后却坐享其成,把财富据为己有,这就是他后发制人的高明之处。当然,洛克菲勒并不被动地等待,他还主动制造机会,然后再“等待”有利时机的到来。就像猎人捕狼时先设下陷阱,然后在安全处等待一样。例如,石油原产地的高人通过联合起来封锁的办法对付以洛克菲勒为首的铁路和石油联合,在“南方开发公司”胜利之后,洛克菲勒已成为在石油原产地不受欢迎的人,但他却做出了令人费解的决定:以高价收购原油。当时原产地联盟首领亚吉波多订立维持产油者的生命线价格仅为“每桶4元”,而洛克菲勒竟以每桶4.75美元的超高价收购。同时洛克菲勒还派出了大批的石油掮客,到处游说。“标准石油公司每天将以现金收购15,000桶石油,快和标准公司签约吧”,在这迷人的诱惑下,那些本来银根吃紧的原产地业者怎会多想呢?这突如其来的景气吸引着他们尽量开采,并且又出现一些新油井。生产者同盟一下子瓦解了。当标准石油公司保证每天购进15,000桶原油,并已购进了20万桶之后,洛克菲勒突然中止了合约。标准公司以“你们大量到处抛售”为借口,提出“现在我们可以出价每桶2.5美元,到下星期如果每桶高于2美元我们就不买了!”等原产地方面发现阴谋时,日产量已高达5000桶,自己已掉入陷阱了。洛克

菲勒这一手段虽然狡诈,但商场无情,有时也是迫不得已。笔者此处让读者记住的,并不是洛克菲勒的阴险,而是他谋定而后动的企划策略。

政资结合

我们现在要讲的,正是列宁所说的“在帝国主义阶段,政资结合起来共同剥削劳动者。”但抛开政治因素不谈,这却是门高超的经营艺术。采用政治手腕击败新的竞争对手,是洛克菲勒最引以为豪的战术。这不仅表现为他在美国有很多政界朋友,关键时刻成为他的代言人,而且还表现为他有驻外大使做支持者,在国际竞争中替他出力。

例如,1890年,洛克菲勒受到俄亥俄州最高检查厅厅长的指控,华特森厅长检举标准石油有违反垄断禁止法的行为。双方都搬出了最好的律师,唇枪舌战各不相让。在这关键的时刻,洛克菲勒少年时的好友马克·哈那出现了。马克当时是共和党最具有权威的参议员,其权力之大可与总统一比高低。他送给华特森一份信函,表明共和党人对此事的态度。

很显然,洛克菲勒把事情变成了一个政治问题了。经济问题政治化,是洛克菲勒遇到困难时的杀手锏、屡试不爽。美国历代驻外大使都是标准石油的支持者,他们有国际石油“地下大使”之称。当俄国皇帝派密使联系巴黎的罗斯伯爵,希望他投资巴库、巴统铁路建设时,巴库的美国领事立即给标准石油拍去密电:“俄国打算把美国石油逐出国际市场。”

当巴库、巴统铁路在罗斯查尔银行资助下竣工后,利比部长也从土耳其打来报告,详细介绍巴库原油形势,为标准石油提供重要信息。

洛克菲勒对付他最大的荷兰对手也是运用政治手腕的。他们通过伦敦批发代理商鼓动财政界，向英国议会及新闻界施压。达瑞斯、拉斯克、基辛格这三位美国国务卿，全是洛克菲勒财团培训出来的。直到如今，洛克菲勒集团对美国政治的影响依然存在。

降低成本

做生意之道，说得浅显一点，就是“降低成本，增加收益”。这句话说起来简单，执行起来却大是不易。下面，我们就讲述洛克菲勒是如何降低成本的。炼油工业处于产业链下游，除了需要更换新设备，还必须在提高技术和质量方面下功夫，降低运费减少成本、增强竞争力。洛克菲勒一直紧紧抓住这一点，使他的事业迅速发展。当他刚从事炼油工业时，还没有从产地到炼油厂及至港口的铁路，运输主要靠马车，以木桶盛装石油。但一般的木桶质量不高，经常漏油，于是，他与南北战争中靠经营小麦和盐投机生意暴富的佛拉格勒合作，佛拉格勒专制油桶。洛克菲勒需用的全部木桶均由佛拉格勒承作，数量大，价格优惠，不仅这样，他强调蓝色木桶必须保证不漏油。从此，蓝色木桶成了标准石油的标志。铁路修通后，洛克菲勒和已成为同伙的佛拉格勒立即商讨了对策。二人心有灵犀，决定与铁路合作。

经过谈判，他们与号称“小偷贵族”的纽约中央铁路公司秘密签约。标准石油每天交付 60 辆车的货，而铁路公司在运费上给予了可观的回扣。

洛克菲勒获取了巨大利润。低廉的运费带来销售价的下降，销路迅速拓宽，增强了标准石油的竞争能力。从这之后，洛克菲勒大步伐向垄断迈进。

随着新技术的推广,使用油管运输比火车运油又便宜得多。如前文所述,他夺下了宾森的泰特华德的公司,成立了以“美国运输”为名的油管公司。

洛克菲勒就是这样在成本上斤斤计较,从而在竞争中获取胜利的。

知人善任

中国有句古话叫做“韩信点兵,多多益善”。故事的来源是这样的,刘邦得天下后,问韩信:“你能带多少兵?”答曰:“越多越好”。刘邦又问:“那么我呢?”答曰:“最多三十万。”“即然如此,你为何为我所擒呢?”“因为你善带将,知人善任”。这一番对话告诉我们,一个杰出的企划人必须善于识才、用才。个人的力量总是有限的,只有知人善任,才能发动集体的智慧为我所用。洛克菲勒就是这样的伯乐。

洛克菲勒有一句名言:“坚强有力的同伴是事业成功的基石,不论哪种行业,你的伙伴既可把事业推向更高峰,也可能导致集团的分裂。”因此,他在经营中十分重视选用人才。在这方面他甚至不惜血本,有时甚至从自己对立的阵营中千方百计挖来人才。他从事投机经营的最初同伴克拉克,是个爱摆架子的自负的英国人。当时约翰不足19岁,30岁的克拉克总是摆出一副国际友人,见多识广的样子,不论说到什么,总是开口英国,闭口英国。他教训约翰说:“没说的,英国和欧洲的情况我很了解,你只要跟着我就行了。”他那种优越感真让人受不了。可是,开业不久,公司遇到了面临倒闭的危机,因中西部农业区遭霜害,农民要求付定金。平时牛皮比天还大,其实胆子小得很的克拉克一下子傻了眼,两人合伙仅有4,000元的资本怎么付定金呢。最后还

是年纪小的约翰搞来了贷款 2,000 元以解燃眉之急。从此,克拉克再也不敢以老大多居了。尽管什么事都变成了约翰说了算,但克拉克的怯懦无能越来越使约翰不满。随着事业的发展,洛克菲勒终于无法再容忍他干下去了,于是通过拍卖炼油厂把他挤走。与此同时,洛克菲勒看中了同时发战争财的佛拉格勒。这个人比约翰大 8 岁,父亲是纽约长老会的穷牧师,贫穷使他 14 岁就从高中退学,揣着一袋面包离开了家。在南北战争经营盐和小麦赚了大钱。两人一见如故,在经营观念上志趣相投。所以当佛拉格勒一提出共同搞石油,洛克菲勒立即答应。此后,两人并肩作战,打下了一片江山。

亚吉波多是一个精明强干的企业家。他生就一副娃娃脸,却有一张利嘴,擅长演讲,说出话来声如洪钟。他虽然只有 24 岁,却是一位出色的编辑,也是一位天生的领导。他曾在某家产油公司打工,当那位老板由于经营不善又逢产油业不景气而停产时,他以小工的身分借了 800 元钱。从此起家在很短时间内产量达到每月生产 25,000 桶。特别他在领导生产者同盟与洛克菲勒的垄断集团南方开发公司的斗争中,抓住要害,几乎至洛克菲勒于死地。尽管曾是冤家对头,但洛克菲勒不计前嫌,爱惜人才,不惜重金收买了他。最初洛克菲勒让他成立艾克美(ACME)公司,做标准石油公司的傀儡而在产油区卧底,不久,他就被提升为标准石油公司的副董事长。在洛克菲勒退休后,他还出任了第二任董事长。就这样,洛克菲勒从敌人中选出最有生存竞争力的强者,进而吸收到自己的阵营中。在他的标准石油公司的高层领导者中,很多人是这种先敌后友的精英。

有识人之才,容人之量,用人之胆是洛克菲勒成功的诀窍。

赚钱为乐

大凡事业有成之人都有一个共性：即把工作当作娱乐。也就是以“业余爱好的心态，职业的水准”去工作。在他们眼里，工作不是枯燥乏味的义务，而是充满乐趣。既然以工作为乐，他们在工作中从不知疲倦，工作越累，快乐越多。洛克菲勒就是这样的人，他以赚钱为乐，从不满足于已有的财富；既然嗜财如命，也就处处节省，斤斤计较，不放过任何一个发财的机会。所以他才会成功。

洛克菲勒 16 岁时便中途辍学，独自闯天下了。他年轻时就职的休威·泰德公司是一家兼营货运业的中间介绍商。泰德退休后，约翰因工作精细而很受老板的器重。他除了会计工作，还兼管与铁路公司和搬运公司打交道的公关事务。

在他服务的第三年里，他从新闻报导中了解到英国即将发生饥荒，马上收购了大量的小麦粉和火腿囤积起来。仓库里堆满了，公司本想出租住宅、办公室及仓库的业务无法进行了。

“约翰，你是怎么搞的，竟自作主张买起小麦来了。我们的公司以居中介绍抽取佣金和办理货运来赚取利益，投机的生意可是从来不做的！”老板有些埋怨地说。

埋怨归埋怨，可是不久英国真的发生了饥荒，休威公司把囤积的货物向欧洲出口，却获得了超额利润。中国有句俗语说：三百六十行，行行出状元。但我们传统的价值观念中却只重视叱咤疆场的战斗英雄，崇拜呼风唤雨的政坛领袖。虽然，人人想过安逸舒适的日子，中国人整体上看却排斥商人，韩非子把商人看作社会蛀虫，老百姓把商人称为“奸商”。歧视商人正是我们民族的弱点。

美国的南北战争以代表先进生产力的北方工业资产阶级胜利而告终。黑奴获得解放，为资本主义工业化生产提供了自由劳动力。而在战争爆发在即，政局动荡之时，约翰·D·洛克菲勒却对政治表现得极为淡漠，他最关心的是自己的生意。当时中西部州界地区正受寒害，将造成北部及东北部各州的不景气，如何利用这一点赚钱，在他看来远比关心要流血的奴隶事件重要得多。

“要是发生战争，北方的工业家和南方的大地主，哪个更赚钱？”洛克菲勒脑中念念不忘的只是发财，战争之前已经在筹划如何发战争财了。战争打起来了，洛克菲勒花了25元买来一张大比例地图，贴在墙上，还根据从华盛顿的最新战况和政治新闻把红色图钉钉在地图上，像作战参谋一样，不时地对战况作出分析。

但他这样做决不含什么政治目的，他在准确预测贩卖食品和盐的生意。他把战争当做一个发财的绝好机会。他如愿以偿了，他赚了大钱。他是商业的天才，他长着一颗装满钱的大脑。

对于约翰在战争中的表现，不仅那些抱定“捐躯赴国难，视死如归”的勇士们不屑一顾，就是我们普通人也会觉得他俗不可耐。这种除钱以外对什么都熟视无睹的人和一部赚钱机器有什么区别呢？在美利坚合众国的历史上，如果没有逃兵役的经历，许多象洛克菲勒一样的天才人物，很可能就在这场战争中和60万阵亡青年一样灰飞烟灭了，如果这样，美国的历史可能要改写了。

洛克菲勒是这样地爱钱，为了钱，他不择手段，为了钱，他弱肉强食，逼得很多破产的企业主上吊或以手枪自杀。竞争中残酷无情的洛克菲勒有时却又那么慷慨，他每年为芝加哥大学捐款

60 万美元。1910 年,捐款高达 45000 万美元。但有时却又那么小气。一次,洛克菲勒打公用电话,向秘书借了 5 分钱。不久归还时,秘书说:“5 分钱小事一桩,不用还了!”洛克菲勒突然变了脸色:“5 分钱是 1 块钱的年利率呢!”

他还不准别墅的佣人在劳动节休息。“仆人本来薪水微薄,放假后到处乱花钱,那会一点积蓄也没有。”这就是他节俭以致富的思想表现,想法虽然偏激,却十分深刻。

洛克菲勒在清教徒式的生活方式下长大,从小就接受严格的教育,对金钱的处置尤其严谨。为了缴纳学小提琴的学费,和他的姐姐们一样,必须先打工。

洛克菲勒在克利夫兰郊区有一座 85 万平方米的别墅庄园,作为夏季避暑之用,雇用工钱较低的黑人照管。一次,一位洛克菲勒的好朋友就邀带了孙女到洛克菲勒别墅去度过快乐的一天,临走时祖孙俩不住地道谢,没想到洛克菲勒竟然要了他们 10 美元的住宿费!洛克菲勒对钱的嗜好可见一斑。

7.2 欧洲电脑大王

——尼兹道夫

现在是信息时代,信息时代又以电脑技术为代表。所以,世界上近年来崛起的巨富大都以电脑起家。有人可能对之不屑一顾:“他们有什么了不起,不过运气好罢了。”的确,成功离不开机遇,但更重要的是他如何把握机遇。下面我们介绍海茨·尼兹道夫的成功之路。。读者请注意,他是如何进行创业和扩张企划的。

五十年代初,年轻海茨·尼兹道夫创建了他的公司“脉冲技术实验所”。当时的他不过是法兰克福大学自然科学系的学生,

攻读应用物理。

三十多年后,他的公司已迁至自己家乡,并改名为尼兹道夫计算机股份公司,是德国最大的公司。而他的家乡也一跃而成为了世界知名的电子中心。

在三十几年的企业生涯中,作为一个新手,尼兹道夫是如何创造了一个又一个几乎被认为不可能的成绩,又是如何在计算机行业实历雄厚的大公司夹缝间获得成功的呢?他成功的诀窍就是企划,不管是企业生长期,扩张期,还是成熟期,他都能根据环境的变化,制定出成功的企划策略。

海茨·尼兹道夫非常聪明,且精通业务。但他从来不是个科学家或工程师,他也不想成为这样的人,否则他也不会在大有前途的情况下放弃了物理学的学习。

他是一个企业家,他勤奋,如饥似渴地追求技术知识。对他来说,辨识和利用技术的发展,是商战成功的必要前提。他在这方面成就大于他人,这有许多原因,但主要的是尼兹道夫能够准确无误地鉴别放在他面前的机会,他能从千头万绪中立即找到最简单的共同点,从而专注于真正具有实质性的事物。这一能力帮助他在商战中百战百胜。

尼兹道夫曾说过:“成功要靠一个人自己认准并把握住特别有利的环境,不要胆小,看准后就应大胆下注。”这一点突出地表现在尼兹道夫在为自己的第一台计算机寻找客户这件事上。在大学读书时,尼兹道夫曾与德国著名的物理学家施普里克合作为美国在德国的雷明顿·兰子公司研制一台电子计算机,后来由于纽约总部推行新的计划,中止了尼兹道夫与施普里克的研制项目。这为尼兹道夫实现自己制造一台计算机的计划提供了机会。当时他一方面认识到了客观形势是十分有利的。因为,就

当时的计算机行业的发展状况而言,只有美国的国际商用机器公司和雷明顿公司造了电脑,其他任何地方还没有小型电子计算机。从根本上说,计算机时代还未真正到来,同时,他也认识到了按照施普里克的计划完全可以制造出一台电子计算机。经过不懈的努力,到1954年,尼兹道夫终于利用施普里克的发明同他的助手一起为莱茵—威斯特伐里亚电厂制造出了第一台电子计算机,大胆的冒险与不懈的追求终于结出丰硕的成果。然而,这只是初战告捷,真正的考验还在后面呢。

尼兹道夫亲自创建的“脉冲技术实验所”一开始就受到在电脑业早有根基的大企业的猜疑,因此要想站稳脚跟,并不断取得进一步发展,光有冒险精神和坚定的信念与不懈的追求还是不够的。高战以实力为后盾,必须拿出高人一筹的产品。

电子技术日新月异,要想在计算机行业立足,技术是根本。在尼兹道夫走向成功的道路上,刻意追求新技术,并在适当的时候投入市场,是很关键的一招。1957年,尼兹道夫意识到施普里克的发明已失去了吸引力,他迫切地需要一种新技术做为公司发展的推动力。当时,这位企业家意识到,电子管技术已经过时,必须用晶体管技术取而代之。经过努力,尼兹道夫公司很快用晶体管取代电子管为法国布尔公司提供了一种效率较高的电子器。1962年,公司研制出第一台内藏打印机的台式电子计算机。三年以后该公司又把半导体技术应用到电脑上,生产出著名的“Nixdorf 820”,当这一产品于1967年在汉诺威博览会展出时,引起了很大轰动,公司的名声大震。至此,这家公司才算在电子行业站稳脚跟。

尼兹道夫公司不仅向某些大的企业客户提供产品,同时还为他们的竞争者服务。因此,一些大客户把这种行为看做眼中

钉。公司的工作和业务越向前发展,那些大客户也就越强烈地要求把这个配件供应商同自己的公司拴在一起。但尼兹道夫本人在这种情况下已经不满足长期做这些厂家的配件供应商了,他迫切地需要有自己的推销组织,从而把自己的公司从依附地位中解脱出来。这样尼兹道夫推出了决定命运的第二项企划案——组织自己的销售机构,通过研究众多竞争对手在销售产品和售后服务的不足之处,积极地占领市场。直到这时,尼兹道夫公司才算真正独立,不受他人挟制。

尼兹道夫实际上是通过接管万德勒公司来达到目的的。万德勒公司因为一个技术上的故障使计算失误,不得不向顾客赔偿损失。这笔费用高达几百万马克,为此,慕尼黑万德勒公司才不得不把科隆子公司达到1000万马克的资本以5:1折算成200万马克。1968年4月26日,尼兹道夫与科隆“万德勒公司”的股东拟定,由尼兹道夫接管这家公司的全部股票。在实际接收这家公司过程中,在经济审核协会的帮助下,尼兹道夫以自己 and 妻子的名义买下万德勒公司的股票,此事办妥后,科隆这家股份公司的资本增至3000万马克,改称为尼兹道夫计算机股份公司。这个新的、具有象样资本基础的公司,同脉冲技术实验所结盟签订了一项技术合同。随后,海因茨·尼兹道夫把自己创办的企业卖给这家股份公司。这样,科隆万德勒公司税务上的亏损先保留着,不影响当期财务报表,不久以后,由于购买脉冲技术实验所,新的股份公司的帐户上就会出现高额开发费用,这样便可以向当地财政局提出需要扣除一笔数日可观的资金。结果,这家电脑制造厂赢利丰厚,又只预付了最低限量的税款。这项兼并企划案为扩大销售组织奠定了基础。同时,尼兹道夫得到了万德勒公司的销售部门。这些组织的获得,为尼兹道夫扩大市场打下了坚实的

的基础。

尽管如此,尼兹道夫从万德勒公司接管的这些销售组织对于公司日益扩大的生产规模仍然应接不暇。为了开发市场潜力,自然要把销售网点建得越密越好。从1966年到1973年,尼兹道夫公司在销售方面已雇用了六千多名工作人员,整个销售机构迅速发展。

尼兹道夫的另一项企划策略是以己之长,攻敌之短。为了进一步占领、扩展市场,尼兹道夫还仔细分析了对手在产品销售和售后服务等的不足。他发现:一些中小企业的顾客需要的不仅是台计算机,他们对计算机一窍不通,所以要卖给他们计算机,就必须在操作应用上给予必要的帮助。这些客户需要随时获得包括机器操作技能在内的操作指导和专为其特殊需要而设计的用户程序。可是,美国的计算机大厂,特别是IBM公司和数字设备公司,对用户的大部分应用问题不屑一顾,人们休想从这些公司获得任何标准化软件。用户如有问题,只得到软件商店去寻求帮助。尼兹道夫认识到这点后,立即着手研制开发自己的软件。1975年,他们首次向用户提供了代号为“FIRM”的标准化软件系统。该软件简单易学,应用面广,深得消费者喜爱。1980年时尼兹道夫公司又研制出了“彗星”软件,它能在应用程序方面为用户提供指导。通过以上措施尼兹道夫牢牢地占领了欧洲的中等数据处理技术市场。它依靠广泛的售后服务项目,在激烈的市场竞争中独树一帜,始终保持了优势。

尼兹道夫公司的产品能够进入国际市场,特别是进入到计算机生产技术较高的美国市场,主要得益于其产品技术较为先进。但尼兹道夫意识到由于美国电脑市场结构与欧洲和德国大不一样,所以自己要想在美国站稳脚跟,就必须到竞争对手的市

场上亲身了解他们,投身于美国市场的竞争。要做到这一点,尼兹道夫采取的措施是:以1000万美元的代价购买维克托的计算机分公司,在美国建立起研制和生产能力。对于他的这一举措,一家德国报纸称:这是欧洲计算机神童在两年之内完成的又一大壮举。

当1973年计算机开始滞销时,这位头脑敏捷的企业家又很快地建立了租赁业务,以保持和扩大市场占有率。这个企划案的效果立竿见影,很快该公司的出租量达到了其产量的80%,甚至还多一些。尽管如此,他依旧小心行事,不在匆忙之中同意不现实的供货条件。

在这一阶段,尼兹道夫公司帐面上的销售和收益,一大部分是应收帐款。虽然根据德国股份公司法,这样的结算是合理的,但尼兹道夫还是冒了很大风险,一旦租赁公司不能成为有永久承载能力的营业所,他的计划就会彻底落空。

高风险必然伴随高收益,这是最基本的经济学原理。尼兹道夫高难度的企划案终于顺利实现了。此后数年,公司能有较多机器长期出租,这些机器一旦折旧,就能获得可观的补偿费。

就这样尼兹道夫通过个性化的经营手段最终走上了事业的颠峰。

中国有句古话,叫做“不入虎穴,焉得虎子”,还有一句民俗叫做:“舍不得孩子套不着狼”,这些都是在告诉我们,做大事不要怕风险。做企划也是如此,尼兹道夫就是一例,他的公司始终如履薄冰,面临重重困难。在这种环境下还能成功,靠什么?就靠他果断大胆,眼光独到”。

7.3 以客为尊

——松下幸之助

从这一节起,我们开始介绍亚洲的企划大师。因为文化背景的关系,以下介绍的人物对读者可能更有借鉴作用。他们的思考方式,企划方法更易为我们所接受。那么第一个谈谁呢?当然是松下幸之助!笔者下面要论述的,不是松下幸之助的企划技巧,而是他的企划理念,经营哲学。

创 业

松下幸之助是全世界闻名的大实业家,在日本企业界被誉为“经营之神”,是个备受崇拜的传奇人物。23岁时,他用自己仅有的100日元,创办了“松下电器制造所”,凭借坚韧不拔的意志,扎实精密的策略,有条不紊的管理手段,发展到了今天有130多个工厂,产品畅销全球的“松下帝国”。

从独立创业、到名成业就,松下幸之助积累了丰富的经历。他把经营视为“最高层次的综合艺术”。“在这个艺术中包括了真理,真理在这里受到活用,美和善也在这里获得生命”。利润是经营的目的,若没有利润,企业就不能生存;但离开了道德经营,企业的生存也不会长久。松下幸之助认为:“产品要有意义,才会对社会和国家有所贡献,生产才有努力的意愿和目标”。“企业应该以其产品为社会服务。利润不是公司贪婪的结果,而是社会重视公司的结果,一个不能获利的企业应该被淘汰,它在浪费社会资源”。

松下幸之助只念过四年书,是个学徒起家的传奇人物。在学

徒时代,他饱尝世间辛酸,得到了意志的锻炼和考验。在别人接受高等教育,充实知识、技能的同时,他却在人生战场的第一线经受磨炼,在这个社会的“大学”里,松下幸之助通过亲身体验,观察和积累,形成了他自己的“松下哲学”体系。他以其高贵的品质和卓越的才能,创办了世界上一流的企业,培养出一流的企业管理人才,也为人类社会做出了重大贡献。与前面所说的洛克菲勒相比,“松下幸之助”更有人情味,更讲究集体主义,团队精神,所以更容易为我们中国人所接受。下面我们便介绍他的企划策略。

育人为本

松下幸之助的事业之所以能够成功,除了他自己有坚强的意志,扎实精密的谋略外,还在于他重要的原则,就是注重人才的培养和使用。有人问他松下公司制造什么时,松下幸之助回答:“先造人,再造机器”。他认为培养人才比生产电器更为重要,“事业由人做”,所以,只有培养出优秀的人才,才能生产出优秀的产品。“不论经营哪种生意,如能获得适当的人才,就会有所发展,一个企业不管有多好的历史,如果没有合适的继承人,也会逐渐衰退。虽然经营的组织方式也很重要,但运用这种组织和方法的,毕竟还在于人。不管组织多么完善,方法多么新颖,如果无人加以发挥,也不会有好结果,自然也就无法完成企业的任务”。

除了技能培训,松下幸之助重点对全体员工进行精神训练。员工进入公司后,一边工作,一边接受教育。除了参加定期会议,松下公司的员工每隔一个月要在小组中做十分钟的讲演,重点讨论公司的精神,以及对人生观、世界观的看法等,由此增强每个员工事业心和使命感。松下幸之助曾提醒大家:“如果你犯了

错误，公司会原谅你，把错误当成训练费用，让你从中学习到宝贵的经历教训。但是如果违反了公司的原则，就要受到严厉的处罚”。松下幸之助把精神训练，比喻成为木制水桶的“铁箍”，木板之间结合不紧，就会出现缝隙使水桶渗水，如果在水桶的外围上几道铁箍，各木板之间结合紧密，就不漏水。训练、原则和制度就是松下公司的“铁箍”。接受严格训练的松下人，从精神面貌到内心修养，从生产技术到经营销售，个个德才兼备。

在人才的使用方面，松下幸之助知人善任，对不同的人采取不同的管理办法。对那些精明强干、眼光敏锐、处事果断的人，他采取命令的态度，这样能够促使他们发挥最大的能动性，想方设法完成任务。而对于那些能力欠缺的人，他就先为他们拟定出方案，然后建议他们照着方案行事。他尽可能的给职员锻炼的机会，放手让他们独立处理问题。在他们遇到困难的时候，他总是鼓励他们：“你为什么不这样去做呢？换了我恐怕也做不好，但你是能做到的。”听了 he 这么一说，职员往往疑虑顿消，工作效率也明显提高。

举一个例子，松下幸之助想在某地从未去过的金泽设个办事处，他把这一重任交给了一位 22 岁的年轻人。这位年轻人虽然没有经验，但在被委以重任之后，基于一种强烈的事业心和责任感，一丝不苟地完成了这项艰巨的工作。一切准备就绪后，公司又派去三名职员，办事处就这样毫不费力地开张营业了。后来，松下幸之助去北海道巡视，火车经过该地时，办事处的职员向他汇报工作情况，一切有条不紊，使他非常满意。受此启发，松下幸之助用这种方式，在全国各地建立了许多办事处，竟然没有一次失败，而且效果都很好。

中国有句古话“用人不疑，疑人不用。”松下幸之助也这么认

为,他说“用人的要诀很多,最重要的就是能够信赖他人,把工作完全交给他。受到信赖,得到全权处理工作的权利,任何人都会无比兴奋,相对的也会产生责任心,自然会竭尽全力去研究,尽一切努力完成所交给的任务。换句话说,受到信任可以使一个人发挥所有的潜在力量。实际上,要百分之百地相信别人是件很困难的事,我们当然也会不放心。可是,如果能抱着遭至失败也无妨的心情信赖他人,别人也会因受信赖而全力以赴。”

当然,物质与意识是不可分割的整体,不能只强调精神而忽略物质刺激。在社会生活中,物质和精神两方面结合就能产生实质的利益。如果能以道德作为一切活动的准则,以物质奖励为精神教育的后盾。公司就能在商战中攻无不克,战无不胜。

松下幸之助用人不忘先育人,在他的引导下,数万人的企业形成了一个强大的整体。其实,“天生我材必有用”,每个人都有自己的优点,用得好,就会放光,用不好就是“鸡肋”,“食之无味,弃之可惜”。松下幸之助的高明之处就在于他能够用人之长。

团队作战

现代管理学认为,事业的成败最终取决于企业的经营能力,而经营能力的强弱,可以说主要取决于企业领导人是否集中了全体员工的智慧。松下幸之助始终如一的做法,就是“团队作战”,依靠众人的智慧使企业不断发展壮大。为此,他经常号召职员为公司献计献策。他说:“这个公司不是我松下幸之助个人的,而是我们大家的,所以,公司要靠大家的智慧经营。公司的未来取决于我们能否成功地合作。因此,我们每个人都是经营者,都要主动为公司出谋划策。希望大家和我抱有同样的想法。”

松下幸之助经常把公司的生产计划、经济核算以及前景预

洲等,向全体职员公布,实行公开经营。因此,效率的高低、发展的方向,使每个职员都心中有数。实施“团队作战”策略,集大众才智于一身,是松下幸之助的过人之处。松下幸之助指出:“有些人认为自己的地位高,年龄大,一切都想用命令,这并不是一个好办法,如果这种情形不断发生,部下提出创意的机会自然减少。如果所有的部下都唯命是从,不懂得随机应变,灵活变通,就会导致整个团体效率急剧降低。以身作则可以说非常重要,但光是这样还不够。如何把工作交给部下是相当重要的一件事。如果领导有方,部下必会善尽自己的职责,代替上司的工作,能力甚至会超过上司。一个对上司唯命是从的人,肯定是不愿用脑子思考问题的人。人如果不运用自己的大脑去思考,不施展自己的聪明才智,岂不虚度一生?只有那些勤于思考,刻意追求的成功人,才能享受到人生的乐趣。因此,我们做领导工作的人要特别注意下放权力的问题。下放权力,无疑可以激发下属的斗志,使他们一心扑在工作上,充分运用自己的聪明才智,去获得成功。”

人是有头有脑的社会动物,渴望得到他人的尊重。所以,平常肯听下属说话的企业都会有很好的发展。相反的,不肯听下属建议的企业,便很难培养人才,人才跟不上,经营管理就要走下坡路。领导人肯听下属的建议,下属的思想会有自主性,工作能力就会逐渐提高。如果上司不肯听下属的建议,下属仅依赖习惯工作,当然不可能成长。

“松下的经营有赖于大家的智慧,只有全体能一心一意地经营,发扬团队精神公司的业务才能顺利拓展,不论领导者拥有多么大的力量,如果不听取大家的意见,而完全依赖个人的判断行事,就会成为危害公司的祸源。社会上确实也有一些非常杰出的

人,采取独裁的经营法而获得成功,使这种成功都不会长久。仅靠领导者一人是无法完成工作的,即使能做到,也是事倍功半,全体的共同做事,才是正确的观念”。

信誉第一

中国人在形容自己所喜爱的产品时,往往说它是“金字招牌”。“金字招牌”指的就是厂家的信誉。商界有句名言,叫做“信誉无价”,说的也是这个道理。

松下幸之助认为建立和维持信誉最关键的要挣合理利润:

“无论市场有什么波动,如不按照正当成本加上合理的利润来经营,就不算正当的经营。不恰当的价格,无论过低或过高,从职业道德的眼光看都是罪恶,都不能对行业发展和社会有所贡献”。

松下幸之助认为,“为人之道”就是经营之道。生产质量好的产品,再以适当的价格出售,这就是生意。不管企业的大小,不管在哪里经营,都是一个道理。“所谓的价格,是把服务、运输等各种成本进行综合的。不能因为别人卖这个价钱,我们就卖这个价钱,这样无法做成真正的生意。例如,别人卖10000元,我们有时候就可以卖到10500元。这时候客人会问:‘为什么比别人贵?’‘产品虽同,附赠品不同。’‘附赠什么?’‘我们的精神。’说这句话时有没有底气,是非常重要的事情。在交易上,以形象决定价格,至关重要。”

松下幸之助认为同行业间应做正当的竞争,和睦相处。“产品的销售竞争是激烈的,特别是同行业,相互之间都把对方当成是竞争的对手。做生意必然需要竞争,但仔细一想,任何人都不是为了竞争而做生意的。即使竞争对手在自家附近开设新店,也

应当以开阔胸怀对待,不要视之为眼中钉。

从表面上看来,做生意是出售产品,并收取货款。但如此一来,和自动售货机没有什么分别了。人与机器的差别在于有感情,所以优质服务能打动顾客,服务不但能促进销售,而且能增加产品的价值。

“不论是多么好的商品,如果服务不完善,客人就无法得到真正的满足。如果服务有缺欠,顾客就会不满,从而失去商家的信誉。因此,从某个角度看,服务比生产或销售更为重要。服务是任何行业都需要的,以先利他,后利己的心志做生意,对任何行业来说都很重要。有这种经营态度,才能使生意稳定发展。”

“例如,当天气渐热,到了需要用电风扇的时候,抽空去拜访客户,说一声‘去年的电扇如何?’或‘我们送来的货好吗?’这就是‘问候式的服务’。这种对公司的服务,并不能立竿见影。但站在消费者的立场。他们会很高兴,增加信赖感。

“顾客是上帝”,没有顾客企业就要倒闭,所以,对于所有的产品,都应该站在消费者的立场,以消费者的监护人自居,再三的检讨产品的性能、品质。不论是生产部门,还是销售部门,都要有同样的心情,严格检查,只要有一点不满意的地方,就应该把产品退还工厂。

松下产品质量和服务态度长抓不懈,顾客自然也会帮他们做宣传。例如,他们公司的客户常对别人说“我经常到松下电器公司买东西,他们的态度亲切,服务也周到。我很欣赏。”这时听者自然会想:“既然你这么一说,一定不错了,我也到松下电器公司看看去。”这样一来,松下公司不费用一兵一卒,就可以增加许多新客户。

“充满诚意,一丝不苟,一定可抓住人们的心。以诚意面对工

作的人,经常会想:‘这样做的结果如何?’或‘下一次应该用什么方式和客人交谈?’如此不断地思考,就会想出更完美的办法。即使在说明同样一件事,有诚意的人在说话时也充满热情。如此,客人就会被诚心所感动,从而想:‘既然要买,就买这个人的吧。’这种每天表現在工作上的态度,日子久了会产生很明显的效果。”

在本章第一节,笔者提到了洛克菲勒利用先提价,后降价的方式,打败了对手。松下幸之助反对这么做,他说:“并不是把价钱提高到相当高的程度再减价,而是刚开始时便要提出合理适当的价格。然后,即使客人要求减价,也不能答应。同时,还要说服客人,使他愿意接受这个价钱。最后客人会对别人说:‘那家商店虽然不减价,却有超越减价的服务。’能做到这一点,才算真正的生意。”

“自己做生意的时候,如果发现‘这是很好的商品,用起来非常方便’时,就要以确凿的证据,极力的向顾客说明。如能这样做,客人自会被这热情所感动,产生试用一次的念头。结果,我们就受顾客的喜爱。如果顾客认为我们‘做生意非常热情’,就会对我们产生好感,生意自然会兴隆。”

“重要的是,要以充满喜悦的心情为顾客服务。只有如此才能受客人欢迎,诚心待客才是真正对社会有用的,也是生意成功的秘诀。”

松下幸之助说:“我们经营公司,常会和同行发生竞争。竞争是必要的,然而要做正当的竞争,不可以采取卑劣的手法,打倒对方,更不能让消费者蒙受损害。这也是我从创业以来,一直保持着的原则。能有公司和我们竞争,我们才会更加努力。同时,我也这样告诉我的员工。在做商人的同时,也要是一位真正的绅

士,要正正当当的做生意。”

松下幸之助把公司的成功与失败,视为只有一念之差。当价格出现激烈竞争时,他就靠大家的智慧,努力使自己的产品成本降低。不管办什么事都必须立下非做到不可的决心,只有下苦功,才能急中生智,找出成功的方法,最后获得成功。

不断创新

产品与生物一样,是有生命的,旧的产品总有一天会落伍,被淘汰。所以要想在市场上生存,必须不断创新。

松下幸之助认为:“经营的方式是多种多样的。消费需求也是多变的。就技术而言,‘日新月异’一词已不足以形容其发展之快,可以说,在当今世界每时每刻都有新的发明创造出现,即使说昨天的最佳技术在今天已经变得陈旧、落后,这决不是言过其辞。因此,不管是销售方式,宣传手段,还是人才培养方法,都或多或少有需要改进之处。实际情况是,即使好的企业,也决非十全十美,它总不免会出现一些问题,需要加以改进。这就需要经营者求新求变,加强同其它行业的交流,以探求新的经营思想,对既有的观念或方法加以必要的改进。”

不论做什么工作,都必须认清自己正处在飞速发展的时代,只有不断创新,才能跟上时代的潮流,事业才能得到发展。相反,因循守旧,停滞不前,就会落后,以至被时代所抛弃。有了好的构想和设想,必须马上付诸行动,今天想到的,今天就做。要有捷足先登的超前意识,否则就会被他人抢先而落伍,以至被时代的进步所淘汰。

松下幸之助认为:“商业活动是由商品采购、商品推销等环节构成,但这决不意味着商业活动的全部内容仅仅是商品的采

购和推销。作为商人,有一点是万万不可忽视的,这就是‘改进商品’。具体来说,作为一个商人,他的职责不仅仅是买卖商品,他还应该站在消费者的立场上,想方设法改善商品。当然,生产商品是生产厂家的任务,开发研制新产品也是厂内研究人员的任务。所以,从市场学角度看即便商人把自己的责任局限于商品的买进卖出,也不为过错。不过,从事销售工作的人比从事生产和科研的人有更多的机会了解顾客,他们每时每刻都可以听到顾客对商品的直接而具体的意见。因此,要使销售工作满足顾客的要求,就不能置顾客的意见和建议于不顾。正确的方法是,在集中顾客各类意见的基础上,提出自己关于商品改进的具体设想,并将这个设想告诉给生产者,要求工厂加以改进。只有这样,我们的商业活动才能真正有益于社会”。

从经营的理念,到产品的生产,必须不断更新。否则,即使是一些经营很久,具有光荣传统的“老字号”也会发生经营上的困难。并不是他们的产品不佳,或没有正确的经营观念,相反的,它们往往拥有创业以来最优秀的产品和最杰出的观念。但是随着时间的推移,他们的传统不一定完全跟得上时代发展的需要。好的方面固然要保持,但在此基础上,还要努力改进和创新。只有这样,“老字号”才能永保优势,长久不衰。

由于商品是由经营者的手转向消费者,因此经营者最能清楚消费者对商品的态度。消费者在选择商品的过程中,自然会发表许多意见。经营者必须认真观察消费者的态度,注意他们的言行。决不能将他们的意见置若罔闻。赞扬的语言要听,不满的语言更要认真的听。要充分了解不满的原因,从中得到改进商品和服务的构想,然后再把这些构想,反馈到生产厂家的研究部门和生产机构,为他们的商品改进和创新提供信息。这样一来,集顾

客、销售者和生产厂家三方面的构想于一身，一定会有不断创新的
商品涌现。

松下幸之助认为：“随着科学的发展，社会的进步，各式各样的
新产品层出不穷。由于产品种类增多，商业活动也随之越来越
复杂。因此应该适当地倚重于某一生产厂家，集中全力经营该厂
家的某种商品，这样做即能减少风险和损失，又能使复杂的经营
简单化。因此，系列化不失为一种行之有效的方式，它可以密切
厂家与批发商、零售商之间的关系，进而向顾客和用户提供更为
周到的服务。所以，商品流通系统化这一创新可以被看作一个不
小的进步。”

在松下幸之助的经营原则中，有一个坚定不移的信念，那就
是，要想成就一番事业就要尽一切努力，不能有一丝一毫的松
懈，否则，就会使自己变得软弱，半途而废，功败垂成。企业的兴
衰，两者之间的根本差距就在于经营理念是否坚定。有些人认为
经营中出现亏损在所难免，而松下幸之助却认为这种说法是弱
者的自我安慰。一个经营者的立足点应该是，把改善经营视为自
己责无旁贷的义务，坚信只要努力，就一定能获利。

在风云变幻的当今世界，墨守成规的企业无疑是时代的落
伍者。与瞬息万变的时代同步，是今天卓有成效的经营方法之
一。当然，如果能走在时代的前列，不断领导时代的潮流，那就更
好了”。

以客为先

松下幸之助指出：“在营业拓展上，困难最多的可能是销售。
在生产制造上，能够有新的发现或发明，然而在销售上，却难有

特别的妙策出现。那么,在难有妙策的销售世界里,,促使销售成功的秘诀是什么呢?我认为是对顾客真诚。也就是如何使顾客感到高兴,用何种办法让他们感到满足,如果内心有这种诚意,此人在言语、态度上自然会表现出某种感人的东西,销售能力也才会随之上升。任何商店,如果缺乏相应的良好服务,即使那里的商品再好,也不会使顾客感到心满意足,换句话说,如果服务不到位,就会使顾客由服务上的不满上升为对商店信誉的怀疑。如此说来,在某种意义上,服务比制造、销售更为重要。售后服务不能做到完全彻底,顾客就会越来越少。”

松下幸之助具有非凡的判断能力,在电器公司发展壮大的过程中,生产和销售总是能够恰到好处地满足市场的需要。对顾客购买力的估计,主要根据人们对商品追求、嗜好、与时代的发展,以及生活、文化水平等等因素。依靠这些因素来估计自己的生产量和销售量,一定要确保估计和判断的准确性,一旦失误,就会造成产品积压。

松下幸之助认为:“生产厂家不能把自己的职责仅限于履行一纸订货合同,它还应当把顾客对本企业产品的青睐视作为无形合同,并根据这份“合同”组织生产和销售,以保证随时满足顾客需求。也就是说,作为生产者、销售者,企业应当具有一种按照顾客的需求随时提供产品的责任感。因此,无论是增加产量,还是扩建厂房或增添设备,任何时候都不能凭空蛮干,要从消费者立场出发,对他们负责。有了这种义务感,我们在生产和销售活动中就会有信心,有勇气,有力量。”

松下幸之助每天一边吃早饭一边看报,而最引起他重视的就是各类商业广告。他把产品的广告宣传视为生产者与顾客连接的桥梁。顾客从广告中能了解到自己所需用的东西性能如何,

质量怎样,能给他们带来多大方便。但作广告必须要诚实,不能有虚假,一旦出现言过其实,弄虚作假,广告就失去了真实的意义,会起反作用,使顾客产生一种厌恶感。松下幸之助指出:“做广告的目的决不是推销所谓滞销产品。而是让更多的人了解和接受某种新产品”。可见,做广告是一项令人尊敬的工作。广告不仅向人们宣传了新产品,还能激发推销人员的热情,有助于推销活动的开展。推销商把生产厂家提供的优质产品推销给用户的时候,会产生一种使命感。如果生产厂家把销售看做是推销商的事情,而忽略了广告的作用,那么,推销商会产生某种失落感,在销售活动中显得软弱无力。反之,如果生产厂家积极开展广告宣传,推销商就会感到欣慰,受到鼓舞,满怀热情地完成自己的使命。

下面是松下幸之助亲自撰写的一篇产品广告,宣传的是当时松下电器所生产的国际牌电热炉。

“最近家用电器迅速普及并发达,使得电器机械、器材的构造及质量都大幅提高。需求量在近两三年来,几乎年年以倍数递增,价格也因此降低了将近百分之三十。所谓深化普及的过渡时期已成过去,看来一般电器的价格已渐趋稳定了。

敝公司自1918年创业以来,坚守岗位,尽最大努力促进电气事业的发展,精选材料,专心于生产大量的优秀产品,并且不抬高价格,比较其他厂商更受好评。尤其自去年开始出售国际牌电热炉以来,它的自动温度调节器以及各部件构造的完美与外观的清新优美,都成为世界的焦点。第一批试售三万台,不但被抢购一空,还令不少人垂询。为了答谢各位厚爱,本年度更拟定制造十万台的计划,并一直在筹备中。如今终于完成,业已上市销售。

本年度的国际牌电热炉百尺竿头更进一步,不但能够在绝不干扰收音机的状况下自动调温,而且由于加上温度可熔片,即使不慎踢翻,也不

会造成任何危险,使其成为百分之百可以信赖的优良品。

和去年一样,本年度产品也已获得大阪市电气局及各地电力公司好评,这个事实足以奠定使用本产品的信心。

使用电热炉的季节又将来临,希望无论如何也请用一次绝对安全、名副其实的国际牌电热炉,以增加家庭的温暖。在宣布新产品上市的同时,对各界深表谢忱。

这篇广告,构思精密、内容充实、语言热情,充分体现了松下电器的广告精神、风格魅力。顾客从广告中能清楚地了解到产品的创新性能的完善,以及各界的赞誉。

7.4 名牌打天下

——盛田昭夫

下面向大家介绍另一位日本企划大师,那就是索尼的创始人盛田昭夫。上一节,笔者重点介绍企划理念,经营哲学,本节则转换视角,重点探讨盛田昭夫的营销企划策略。

50年代初,盛田昭夫等几个20多岁的年轻人聚集在一家被战火毁坏了的商店里面,合伙成立了一家公司,他们以500美元的微薄资产起家,仅仅用了十多年的时间就发展成为举世闻名的家用电器生产企业,产品深受人们欢迎。了解索尼成长史的人无不为其迅速崛起而赞叹,无不钦佩盛田先生独具魅力的经营之道。索尼公司从无到有,从小到大,短短数年,就妇孺皆知,有口皆碑。盛田奇迹对我们这一代来说简直就像一则现代都市童话!

索尼的主要缔造者之一的盛田先生,一生热衷于实业,始终为索尼公司的发展进行着不懈的努力。他在企业的劳动管理方

法、技术与开发手段、国内外市场营销策略、竞争的原则与方法、国际贸易和金融、东西方管理的差异和比较,以及社会交往、人生哲学等许多方面,无不拥有自己的真知灼见。在对影响世界产业和国际贸易关系的经济政治问题上,他也不掩饰自己的观点。他的坦诚直率和远见卓识使经济界人士推崇备至,也赢得了许多世界政治领袖人物的赞赏。成为世界第一流大企业家的盛田昭夫,已成了当今的风云人物。在国内,他是索尼公司的董事长、日本电子工业协会主席、日本经济团体联合会的董事长;在国际上,他不仅担任一些巨型跨国公司咨询委员会的顾问,而且还享有“国际经营者”的盛誉。他三次被美国《时代》周刊选为封面人物,并在英国获得了仅授给过居里夫人、爱迪生、丘吉尔等世界著名人物的“阿尔伯特奖章”。世界上有果必有因,任何奇迹都不是偶然的。索尼的崛起自有他的道理。作为一名世界知名的大企业家,盛田昭夫在管理科学的每一方面都有自己独到的见解。但是,笔者此处不可能面面俱到地介绍整个“盛田经营学”,那就又是一本书了。所以,笔者只能择一而论。论什么呢?当然是精华中的精华了。“盛田经营学”的精华就是盛田营销企划学。索尼公司在营销管理上有三大过人之处,那就是:品牌策略、渠道策略、顾客策略。

品牌策略

下面介绍的是盛田昭夫如何为公司和商品命名,又如何让自己的品牌闻名天下的。读者如果想全面了解品牌营销的学问,请参阅屈云波所著的《品牌营销》一书。索尼公司在发展过程中先后用过几个名字,直到1958年才正式命名为“索尼”。为了避免引起读者的思维混乱,即使1957年以前,笔者也称其为“索

尼”。

1953年，盛田昭夫第一次去国外旅行期间，就觉得他们公司的全名，东京通信工业株式会社不适合自己的产品。在日本，盛田有时把公司简称为东通工株式会社，但他在美国时却发现，没有人会读这两个名字。东京通信工程公司的翻译也太笨拙。盛田有一段时间曾使用过东京电信技术的名字，但后来得知有一个美国公司也使用这个名字。

盛田觉得如果不能生产出某种精巧的产品，他们公司的名字便不会被人知道，但是，有一个好名字反过来又会促进产品的声誉。他还想：不论我们提出什么新名，这个名都必须担负双重作用，也就是说，即是我们公司的名字，同时也应是我们产品的名字。这样的话，我们便不用为两个名字花双倍的广告费。

为了他们第一流的晶体管，为了他们首批生产的晶体管收音机，盛田他们想要一个独特、精巧并能让人们记住的商标。

盛田昭夫决定把首次投放市场的晶体管收音机打印上这个新的商标。为此盛田曾尝试过象征性的标志，在一个细圆环里放一个倒置金字塔形，从它的边缘支起一些小楔形，使其呈现出一个具有独特风格的“T”字。盛田昭夫还想到，许多著名公司的名字都用三个字母的连合使用，如ABC（美国广播公司），IBM，NEC等。有些公司就用产品的全名作为商标。盛田昭夫和他的助手井深大花了很长时间来定一个名字。他们都同意不用象征标志，名字本身就是个标志，所以应该短一些，不超过四五字母。所有的日本公司都有一个徽章和翻领胸针，这些东西通常和公司名称的象征相同。但是，也有少数杰出的公司例外，如三菱的三块钻石，就只是一个形象鲜明的标记，简单易记，没有什么象征意义。就象汽车公司开始越来越少地依赖它们的象征标志，

而越来越多地依赖它们的名字一样，盛田昭夫确实感到需要一个能传递他们信息的名字。每天他们都要写下一些可供选择的字。有时间便在一起讨论，要起一个在各地都能认出、任何语言都能发出一样声音的新名。为此他们试了许多名字。盛田昭夫和井深大翻阅了许多字典，想查找一个响亮的名字。他们在字典里碰到了拉丁字母“sonus”意思是“声音”，这个词本身就象声音一样，具有穿透性。因此他们便开始在sonus上下功夫。最后，盛田他们把名称定为“sonny”，意思是“小宝宝”。他们也把自己的商品看成是“小宝宝”，但在日本采用罗马拼音过程中，“sohn—nee”的发音意思是赔钱。这无论如何也不能用来给一个新产品起名。有一天，突然盛田的头脑中闪现出来：为什么不能去掉一个字母，使它变成“sony”呢？他终于找到了合适的名字。这个新名字含有前述各种意思的优点，而且任何语言都能发出“索尼”这两个音阶。它易记，同时还带有他们想得到的内涵。并且它是用罗马字母写的，许多国家的人都可能把它看成是自己民族的文字。世界上学习英语和罗马字母的人越多，认识他们公司和产品名字的人就越多，而不需要他们花一分钱去宣传解释。

“索尼”这一名字，最初使用在衣兜型晶体管收音机上。这个精制的小东西把盛田他们公司的新商标SONY传播了出去。对于未来的晶体管产品，盛田昭夫又制定了宏大的计划，同时希望自己的“衣兜型”小收音机的成功是未来事业成功的吉祥征兆。

1957年6月，索尼在东京羽田国际机场人口处对面，竖起第一个写着索尼公司名字的广板。同时他们又在东京市银座区中心建立了另一块广告专栏。1958年1月，他们正式把公司的名字改成索尼公司，并于12月份在东京商标交易所登记了。索尼公司把“索尼”的名字在170年多个外国和地区的各种各样

的部门注了册,而不仅仅是在电子行业。这样做的目的在于防止生产其他产品公司使用这个名字。但是很快就有一家企业,利用索尼公司的商标出售“索尼”巧克力。当时,索尼在广告里用一个叫“小宝宝”的卡通人物。这个人物实际上叫“阿廉”,这是由《朝日新闻》的漫画家冈部冬蒙创作的。伪造索尼巧克力的商人也开始用类似的漫画。看着这些东西在主要的百货商场出售,盛田怒不可遏。盛田昭夫把这些冒名顶替者带到法院,并上诉伪造商的行为给公司造成的损失。

盛田昭夫认为,商标是一个企业的生命,必须要勇敢地保护它。一个商标和一家公司的名字,不仅仅是产品广告标志,而且还承受着产品的责任和技术担保。有人企图利用别人的声誉,利用别人通过努力在公众中建立起来的信誉,这无疑是偷窃。在旷日持久的4年官司中,出售巧克力的公司的辩护律师为了尽力证明“索尼”这个名字每个人都可以使用,查访了许多图书馆,以找出这个名字属于公众所有的证据,结果使他大失所望。因为无论他们查找什么字典,也找不到索尼这个名字。最后,在日本历史上,法院第一次运用了不合理竞争法而不是专利法,判决偷窃索尼商标的公司给予索尼公司赔偿。

在索尼公司成立35周年纪念的时候,公司领导人想,应该重新设计公司的商标。在服装工业、产品设计和其他各行各业里,款式总是在不断地变化。所以他们想,也许应该考虑变化一下公司商标字母的式样。他们发起了一次国际性的招标竞争,接到了几种建议。但与此同时也从客户那里收到了上百个不要改变名称的请求。通过审查所有的这些建议,他们决定不做任何改动。SONY在他们看来仍然非常合适,它已经深入到千家万户。盲目改动,就意味着放弃了以前的劳动成果,放弃了一笔宝贵的

无形资产。

销售渠道学问深

盛田昭夫把销售渠道看成未来事业成功与否的关键。1950年,索尼生产了第一代磁带录音机,这种录音机又重又笨,但效果相当好。经过努力,他们确信终于走上了成功的道路。将录音机投放市场,相信消费者一旦看到并听过他们生产的录音机,便会有大量的订货单。但事实并不象他们想的那样简单,在整个日本,几乎没有人知道录音机是个什么东西,很少有人花得起那么多的钱来买这个古怪笨重的家伙,而且在那时多数人并不知道这种东西对自己有什么用处。盛田昭夫决心使录音机畅销起来。他把录音机带到商业区,带到大学里,还每天把它装在卡车上去看朋友们,为他们的谈话和唱歌录音,他就象一个表演者,摆好录音机给人们录音,然后重放出来,让他们高兴、惊讶。每人都喜欢这玩意儿,但是花这么多钱买一个玩具太贵了!

盛田昭夫这时才领悟到:只有独到的技术,才能生产出独特的产品,但光有技术是不够的,销售更重要,必须把产品卖出去,事业才能发展,同时,还要让那些潜在的购买者了解公司的产品,知晓它们的功用。于是,盛田昭夫开始学习销售业务,亲自主持销售工作,由他人负责公司的产品革新设计和生产工作。

从一个顾客宁愿花很多钱买一件古玩而不买录音机这件事中,盛田昭夫明白了要销售自己产品,就要确定销售对象,而要到达这些目标客户,必须通过特定的销售渠道。只有这样,这些人才能认识到他们的产品。

盛田昭夫发现,在二战刚结束的那段时间,速记员十分短缺,日本法院速记员数量很少、负担过重的法庭速记员工作起来

非常吃力。经过努力,他们得以向日本最高法院展示他们的机器,没想到一下子就卖了20台!这些人没提任何疑问就知道如何把他们的机器应用到实际工作中并立刻发现了录音机的价值。对法院来说,录音机不是一个贵重的玩具,而是货真价实用处极大的工作用品。

建立起一条销售渠道不能让盛田满意,他还要向其他目标客户进军,于是,从法院到学校是合乎逻辑的一步。他们举行过许多讨论销售的会议,认为很快每个学校都将需要教学设备。于是他们想办法专为学校设计小一点的录音机,将价钱定在学校能买得起的档次上。

与此同时,为了使录音机成为大众产品,为普通家庭所接受,盛田昭夫又开始开发更吸引人的轻便机型,并获得了成功。从此开始,索尼迈向更大规模发展的道路。为了在录音磁带上获得高质量的录音信号,他们一直在应用永井健三博士的高频交流电偏压法。为了拥有这项技术,盛田昭夫决定买下这一专利,然后便向世界上的录音机制造商们发出信函,声明他们拥有整个交流电偏压法的专利,并表示愿意向制造商们提供应用保证。在同美国阿莫尔研究所打谁最先拥有交流电偏压法专利的官司中,盛田昭夫公司的胜诉。虽然一度是竞争对手,且势同水火,不得不走向法庭。但盛田为了公司的利益不计前嫌,与“阿尔莫”研究所和解,并购买了他们的专利。这样索尼再向美国出口就不用交专利许可费了。这些权力索尼维持了许多年。盛田昭夫第一次同美国人谈判而且结局又如此好,从而打开了通往美国的销售渠道。

在销售市场问题上,刚开始,盛田就打算进入国际市场。于是,盛田昭夫和公司其他首脑首先把眼光放在美国市场。为了

了解录音机的用途有什么新的发展,学习些有关磁带的技术,他们到美国进行了一次旅行。他们最大收获是看到美国刊物上介绍有关贝尔实验发明晶体管的短篇文章,盛田昭夫敏锐地预计到这个精妙元件的生产许可证很快就会公开出售,便立刻开始筹划一个新的方案。

晶体管现在不足为奇,但在那时候对盛田来说是个全新东西,研究它的原理,决定用它来做什么,已经超出了电子工程师的能力。索尼当时 1/3 的职员是大学毕业的工程师,他们的专业包括电子、冶金、化工和机械。转晶体管为民用,是对职员技能的挑战。这个精妙元件是电子技术上的一次突破,一定会对公司产生深远的影响。那时,还没有专为收音机生产的晶体管,盛田昭夫他们想制造出人人都能使用的东西,科研人员开始研制一种专为收音机所用的、索尼自己的晶体管。一年后,盛田昭夫他们终于获得了成功,并且把制造小型收音机作为下一个目标。1957 年,索尼的轻便晶体管收音机问世了。他们的销售渠道也不再只对准特殊的商业用户,而是社会大众了。

引导消费

作为一个新公司,索尼注重在市场中开辟自己的领域,同名牌产品和老公司激烈竞争。索尼公司生产了一些市场上从未有过的产品,,比如“衣兜型”晶体管收音机和晶体管小型电视机等。因为大胆创新,该公司逐渐赢得了开拓者的声誉。有些人称索尼公司为电子工业的“豚鼠”,专门挖掘潜在需求,开发别具一格的商品。每当公司生产新产品时,电子行业的“巨人”们都密切注视着该产品是否畅销。如果畅销,他们就会急忙推出一种类似的产品,尽量打开局面。索尼的经典新产品开发企划很多,例

如,小型晶体管收音机到轻便立体声录音机和微型普通电视机。这些创新产品统统在日本获得了成功,推出不久就迅速占领了市场;索尼制造了世界上第一台家用盒式录像机;发明了单枪三束彩色显像管,创造了电视机显象管彩色图像投射系统的新方法,革新了3.5英寸电子计算机软盘。此外,索尼公司还发明了无胶卷照像机“玛维卡”、激光唱片系统、8毫米摄像机等等。以上仅仅列举了一些索尼公司所制造的、极易被识别的产品。

盛田照夫认为厂商不能单纯从当前的消费偏好出发。许多消费者拥有潜在需求,只有领先于时代,引导消费者才能获得成功。索尼公司的原则是用新产品吸引公众消费。随着技术的进步,其他公司的模仿能力越来越强。因此,为了成为市场领导者,必须不断创新。现在,他们生产一种新产品,几乎只能领先市场不到三个月,随后,其它公司就会用索尼创新产品的翻版来同索尼竞争。为了使技术处于领先地位,索尼不得不在革新上支出额外的费用。许多年来,索尼一直把6%以上的销售利润用在研究和发展上,有些年份高达10%。所以,索尼总是一边不断完善自己对某一项产品性能的设想,一边努力引导公众而为其开辟市场。

7.5 大字之王

——金字中

上面两节,我们介绍了日本的两位企划大师,下面我们开始介绍韩国的企业家。谈起韩国的大企业,首推大字和现代。所以,我们就选择这两家企业的创始人,介绍给读者。韩国的企业都是在政府的扶植下发展成大规模的国际商业集团。我国的国有企

业正在实行制度改造,国家要“抓大放小”,重点扶植一批大企业,使之成为大型企业集团。从这一意义上讲,韩国的企业家对我们更有借鉴意义。先介绍“大宇”集团的老板金宇中

金宇中在 31 岁那年,以 1.85 万美元起家,雇佣了 4 个人,开始了“大宇实业”的艰难创业。金宇中是靠纺织品出口起家的。创业伊始他就把目光投向广阔的国际市场,他一面代销大都纤维的出口业务,一面着手国内外市场调查。同时,为了打通出口渠道,寻求用户,他积极主动地向亚洲各国有关进口商和企业大量发函,寻求合作的伙伴。

也许是天赐良机,当时的韩国奉行“输出第一主义”的经济政策,与此同时,为了鼓励出口,决定施行新的贸易法,出口企业可以从中得到低率利息的出口贷款支援,在税收上也可得到诸多优惠。这对金宇中来说无疑是最好的机会了。虽然手中没有资本,若能有效地利用出口代付资金,也可以顺利地进行出口业务。

绝不放过任何机会是金宇中的特点,他总能想方设法地利用各种有利的条件。大宇实业成立的第二天,他便踏上前往东南亚的征途,此行收获颇丰,他获得了新加坡价值 30 万美元的纺织品订单。然而,他的合作者李雨馥却担心在资金困难的情况下,完成这样大的出口额,恐怕心有余而力不足。金宇中则胸有成竹,他的指导思想是:在不赔钱的条件下,树立大宇实业的出口信誉。金宇中认为树立了良好的信誉,就能从国外引进贷款、生产急需产品。

功夫不负有心人。17 年后,大宇公司已成为世界闻名的企业。1984 年 6 月大宇汽车成功进入美国市场。这一胜利标志着大宇乃至韩国汽车出口时代的到来。向外出口附加值高的产品,

是金宇中的夙愿,为此他做了长期的努力,这个愿望终于实现了。1985年,大宇基本上占领了整个韩国的家电市场;1987年大宇销售总额突破12兆韩元;1988年大宇又展开广泛的技术合作,引进了大量高精尖技术,1989年产品销售达18兆韩元。金宇中70年代从商,经过短短20年就建立了闻名世界的“大宇帝国”,而他本人也成为了无可非议的“大宇之王”。不过人们看到只是他的辉煌却看不到藏在这光辉业绩后面的秘密。

下面,笔者就分析一下金宇中的成功之道。

一个企业的成功,因素当然是多方面的,但其中必有它的独到之处,翻开大宇实业的创业史,我们不难看出金宇中独到的企划谋略。

处事果断

大宇总裁金宇中历来以处事果断闻名,大到公司历次重大转折小到每一宗出口贸易事务,体现了他果断处事的作风。果断地辞去汉城实业贸易部长的职务,去开创自己的事业,是他创业史的第一步。没有一定的勇气和气魄,是难以做出这样一个充满风险的决定的。金宇中看准了的事情就一定去做,而且做就必须成功。

创业半年后,为了完成生产计划,他断然决定,不在乎出口数量的多少,而尽可能大量出口那些附加值高的商品。因为他知道,大宇刚成立,顾客还很少,出口范围不够广泛,在数量上是占不了优势的,只能靠出口附加值高的商品来增加出口收入;反之,在大宇赢得了客户、占领了市场之后,他又断然决定薄利多销。尽管有时他的决定受到同僚的反对,但只要金宇中看准了,谁也阻挡不了他。

在承建汉城三、四期地铁工程时,金宇中受到了大宇会社绝大多数人的反对,很多人认为承包这一工程是劳民伤财,得不偿失,他们认为:“政府让大宇承包三、四期工程,不是想让大宇赚钱,而且规定的承建价格比第一、二期工程还便宜,这根本无利可图。即使能缩短工期,以优惠条件引进国外贷款,从而降低工程造价,但第三、四期工程横贯汉城市中心,很可能是出力不讨好,赔了夫人又折兵。一旦干不好,遭受损失不说,而且市民也会产生误解,以为国家的钱让大宇赚了,这是一件“费而不惠”的事。但是金宇中想得更多的是此举的重大意义和影响。大宇若能完成这个任务,将为后人留下不可多得的历史遗产,于是他斩钉截铁地说:“正因为工作艰巨,难度大,这是我们大宇人应该做的事情!”就这样,金宇中毫不犹豫地与当局签订了合同,开始正式承担建设汉城地铁的任务。后来的事实证明金宇中是正确的。

在收购昌原综合机械厂和军浦工厂的决策中,金宇中更表现了惊人的胆识。他觉得这个工厂虽然是亏损企业,但就其生产规模和资本来说都比大宇强得多,如能正常生产,比大宇全部的销售额还多,这对大宇从纺织品出口转向重化工出口意义重大。于是不顾同伴的反对,经过谨慎考虑,毅然购买。此举后来受到政府政策调整的打击,但金宇中毫不后悔。他认为:“购买昌原和军浦为大宇向重化学工业进军铺平了道路。”

处事果断并不等于独断妄断,金宇中并不一意孤行。熟悉他的人都说:“金宇中的经营以见机而行与善意诚恳见长。”金宇中主张动机、行动、时机的三者有机结合,他说:“危机就是‘危急关头’,危机就是危机和机会的复合词。”据此,他一直认为,越在危急关头难以决断的时刻,越不能犹豫,机会稍纵即逝,必须果断行事,才能转危为安。

严格管理

大宇的管理以“严”著称，他们采取了“高待遇、重负荷”的管理方法。金宇中的经营哲学是“有钱能使鬼推磨”、“重赏之下有勇夫”，在大宇开业后他大幅度提高员工待遇，使同行大为震惊。他标榜“大宇待遇高”，付给员工全国最高的工资，同时也要求员工全力以赴工作。虽然大宇规定了正常的上下班时间，但他要求员工必须把工作做完了才能下班，这在大宇已成了不成文的规定。金宇中告诫员工要不停地工作，只有赢得时间，才能赢得胜利，大宇公司员工的上班時間从上午八点三十分到下午七点，中间除去一小时午餐时间，一天工作九个半小时；而且下班后常常加班，每天工作达十二小时是常有的事。因此，许多同行指责大宇“虐待员工”。金宇中却不这样看，他认为：“员工是企业的主人，他们一旦进入大宇便拥有了大宇，大宇的兴衰维系着每一个员工的荣辱，他们在获得了高待遇的同时，也有义务为企业尽力。”很多年来大宇的员工虽然工作非常紧张，但很少有跳槽的，他们都在一心一意地为大宇贡献着自己的一份力量。

灵活多变

灵活多变，不拘一格的营销手段是大宇成功的另一个重要因素。尽管金宇中有他一定的经营原则，但在具体到每一次交易时，情况往往是千差万别的，因此，也就有必要采取灵活多样的手段。下面介绍金宇中先生在对外贸易中几个灵活处理问题的案例。

从大宇公司成立那一天起，金宇中就一直野心勃勃地瞄准了世界上最大的贸易市场——美国，然而要敲开美国的大门又

谈何容易,很多人都觉得他自不量力,可金宇中认为只要方法灵活,生产适销对路的产品,进入美国市场并非没有可能。于是他横下一条心,决心做番冒险的尝试,他以为要想进入美国市场必须打破常规。因此,在开辟美国市场的初期,他毅然采取了“让利占领”的策略。尽管这样做暂时无利可图,可金宇中却有自己的见解,他认为占领市场比赚钱更有意义。这样做开始不赚钱,将来可以赚大钱。从此,美国的大门向他敞开了。在美国作出进口限制以后,他为了占领市场,扩大出口额,甚至采取了“先输出再销售”“赊帐输出”等一系列策略,保证了出口量。

当然,“让利占领”并不是永远让利,它只是打入市场的一种策略,立稳脚跟后便要提价了。美国从大宇以每件1.5美元的价格进口的服装,在市场却以每件4.5美元出售,从中净赚3美元,这显然违背了金宇中共存共荣的精神,他考虑到今后要同美国进行大量的直接贸易,于是断然决定,每件服装提价50%。对此,有人很费解,怕刚刚打开的销路被堵塞,而金宇中有自己的想法,在一些人看来,价高恐怕是高品质的象征,金宇中果然成功了。

在开拓非洲建筑市场的过程中,金宇中采取了更加灵活的态度。他觉得要进入非洲市场,需选定一个资金雄厚,人口众多,领土广大的国家做突破口,于是他选定了苏丹。但苏丹是一个“社会主义国家”,与朝鲜民主主义共和国建立了外交关系。因此,他的这一想法遭到了众多人的反对,然而金宇中毫不动摇,1976年2月中旬,他以个人身份秘密邀请苏丹总统的秘书长作为特使访问韩国,大宇趁势打入苏丹建筑市场。这种不拘泥的外交关系的做法,表现了金宇中灵活处事,不循陈习的思想。

金宇中就是通过这些灵活多变的营销手段,一步步走向国

际市场的。当然,笔者此外所说的灵活多变是指战略战术,不是指导思想。

公关专家

金宇中的处理公共关系的才能是众人皆知的,他以善解难题著称。在谈判中金宇中机智巧妙、软硬兼施、有理有利有节,常使对手难以招架。正是这一素质,为大宇赢得了日益高涨的声誉和雪片一样的订单。

在待人接物上,金宇中和蔼可亲,他深知一个企业家搞好公共关系的重要性。例如,在创业初期,为了打通银行的路子,他力求与上自银行行长下至职员搞好关系。一般情况下,他亲自将有关文件送到银行,以增加接触的机会。他深知“熟人好办事”这一普通道理,有时他还专门宴请银行职员;到国外出差时,还特意买些化妆品送给银行女职员。正因如此,大宇的文件在银行运转特别快。另外,无论是海关,还是检查机关或工商部门,均有一两名工作人员专门替他收发文件。他的交际才能,使他拥有众多的朋友,这些人最终也成了他创业的密切合作者。金宇中逢人就亲热地叫大哥,言谈又幽默,很容易与人交朋友,建立密切的合作关系。

1974年受世界石油危机的影响,大宇也陷入困境。出口管理部门不发给大宇出口信用证,银行又紧催贷款。在此紧急关头,金宇中决定向外国银行贷款,他通过在汉城的大通曼哈顿银行一位行长的关系,提出了向该行借钱的要求。在谈判中,金宇中力陈大宇的经营状况、出口信用等事宜,以取得对方的信任。与此,他又巧妙地利用该行内部一伙熟人的关系,从中周旋,终于说服了美籍行长,在无任何担保的情况下,为大宇提供700万

美元的贷款，为大宇解了燃眉之急。

还有一次，一位职员告知金宇中，公司向巴基斯坦出口的一笔10万美元的业务，对方以无钱为借口，拒绝支付。金宇中得到消息后，立即前往巴基斯坦，很快便取回了9万美元。有人问其中的奥秘，金宇中笑着说“10万美元比9万美元多，但与其等上一年或二年得到10万美元，不如立即得到9万美元收益，这些钱周转一年，至少可以增值到15万美元，1万美元暂时留给对方，他还有什么话说呢？”金宇中就是这样机智巧妙地说服了对手，取回了货款，令人赞不绝口。

1976年，金宇中随南朝鲜商务代表团首次访问苏丹，他们一行8人于4月9日入境，下榻迎宾馆，已经两天过去，仍不见对方安排活动，团长非常着急。第二天下午，苏丹方面突然通知晚上在宾馆设便宴招待他们，商务团深感不安，果然席间气氛紧张而冷淡，对方对正式话题始终不感兴趣。金宇中灵机一动，插话说：“我是生意人，如果要想做生意，正如我们团长所说，两国间就应该谈领事协定，但是，涉及外交上的问题，是政府间的事情，我没有发言权，也不想谈”。他的话引起了对方的重视，双方以商业贸易为突破口开始亲切交谈。从此，金宇中与苏丹的政治家结下了深厚友谊，成了朋友。为大宇在苏丹的事业奠定了可靠的基础。

企业在市场竞争中必须与多种多样的人和机构打交道。为此，领导人必须具备卓越的外交才能，善于处理方方面面的关系。金宇中就是这方面的典范。

精于用人

大宇集团在短短的二十多年时间里，由一个小企业一跃成

为韩国赫赫有名的财阀。这与金宇中重视人才、培养人才、精于用人是分不开的。

在企业发展过程中,金宇中深深体会到:企业的竞争也好,产品的竞争也罢,其实质最终是人才竞争。只要有了懂技术、会管理的人才,企业就会充满生机和希望,谁拥有了人才,谁就等于抓住了企业的生命线。

大宇创业之初,人才缺乏,许多优秀人才都集中在政界、军界、金融界,或被当时的三星、乐喜等大企业拥有,所以金宇中只好网罗自己母校——京畿高中的校友,共同开创大宇的未来。当时大宇几乎清一色是京畿高中的人,至今大宇仍被称为“京畿财阀”。除了大宇副董事长李雨馥外,后来加盟大宇,现任“大宇重工业”总经理的尹永锡,是京畿高中低金宇中两届的师弟;曾是“新韩汽车”总经理的李熙则是高三届的师兄,在东亚图书大厦打出天下的五位伙伴中,只有赵东济(现任大宇总经理)不是京畿高中毕业的,但大宇一直以“京畿人”为核心,六十五位常务董事中,有二十七位是京畿高中校友。为了招揽人才,大宇还不时地向同行“挖墙角”。甚至从金融界、政界、军界吸引人才,并把他们安置在重要岗位、委以重任。如,曾任大宇造船社长,现任株式会社大宇经理的洪寅基是前中央财务部信息局局长;大宇电子公司总经理金容允是前朝鲜日报社编辑局局长;现任大宇经理的李景勋是前韩国产业银行次长;同友开发经理金永珠是空军准将;大宇造船副经理高重德是前海军中将;这些来自方方面面的人物,都是金宇中从别人手中抢来的,他们是大宇的精英。

大宇还非常重视员工业务素质的提高,加强对员工职业道德、技术能力的培养。他们每年都要按业务性质、工种等对在职人员进行不同的专业化教育;二是能力教育,主要培训员工的理

解力、判断力、领导能力、交涉能力、说明能力；三是思想教育，主要培养员工的责任心、人际关系、思想道德等，特别是教育大宇人要有挑战精神、牺牲精神、冒险精神。

大宇还建立一整套严密的晋级制度，通过考试或考查，对符合条件者，给予晋升，提高工资待遇。干部晋升的序列为：职员—副科—科长—次长—部长—理事。通常每三年晋级一次，成绩卓著者可提前晋级。这种等级制度，极大地调动了员工的积极性。

金宇中还十分重视年轻人的培养，他亲自从员工中挑选许多三十岁左右的年轻人作为接班人，重点培养。金宇中从不搞任人唯亲，他尽量不把自己的亲属拉进公司。他的二哥金贯中从军队退役后，曾任大宇港湾经理，现已脱离大宇，三哥金德中曾任大宇实业经理，1981年也退出大宇集团，到江西大学任教授；现在在大宇的只有弟弟金成中一人，而他也是凭着自己的能力在大宇工作的。

中国有句古话：“天时不如地利，地利不如人和”，人是最关键的。金宇中抓住了人，也就抓住了成功的命脉。

7.6 韩国巨富

——郑周永

现代集团是目前韩国最大的垄断资本集团，它是由第一号财阀郑周永一手创建起来的。

现代集团下辖系列公司 37 个，海外公司 97 个，海外法人 20 个，职工人数达 16 万，它的经营领域包括建筑、汽车造船、电子、钢铁、机械水泥、石化、贸易、海运、金融、保险等。现代集团不愧为韩国资产最多，经济实力最雄厚的大企业集团。它的核心企

业包括现代建设、现代重工业、现代汽车、仁川制铁、现代综合商社、现代商船、现代电子等。

1988年,现代集团的销售额达到20兆韩元,设备投资额为1兆韩元,研究开发投资额为3500亿韩元。

现代集团的营业额大部分都是通过产品输出和建设输出的销售额39.77亿美元获得的。一九八三年,获30亿美元输出收入,输出成绩卓著。一九八五年在现代综合贸易商社居韩国各大商社首位。

以上介绍了郑周永领导下的现代集团的庞大规模。下面我们来看一看郑周永是使用什么样的企划策略,来创造现代奇迹的。

诚信为本

保持企业良好的信誉,是郑周永赢得顾客的基本原则。在长期经营企业的生涯中,郑周永深知信誉对企业的生存与发展的重要性,对于信誉重要性的认识,可追溯到郑周永年轻办三昌精米店多年,手头有点积蓄,时常借款给人家,但是他借款有个条件,那就是借款人必须出示抵押物,但郑周永向他借款没有任何物件抵押,吴老板却破例把钱借给他,郑周永从此体会出了“信誉”二字的可贵,在以后企业上取得了巨大成功,他总是把这样一句话作为自己的座右铭:“信用就是财产,有信用就有一切。”

在以后,郑周永一直把诚信作为经营企业的信条,有时为了保质保量完成某项工程,他不惜赔本,也要遵守承诺。郑周永的企业在高灵桥修复工程施工中,由于“现代”的技术装备落后,建筑材料价格暴涨,施工条件困难,商务管理不当等许多不利因素,使郑周永未能在合同所规定的日期内完工,而是推迟了2个

月。

工程造价结算下来,“现代”出现了 1000 多万元的庞大赤字,几乎到了破产的边缘。但是,郑周永付出的代价并未白费,当局对“现代”宁肯背负巨大赤字也要使高灵桥修复工程保质保量完成的诚信精神非常赞赏。由于获得了政府的信任,郑周永得到了承担政府工程的一些特权。

郑周永的诚信还表现在对国家的忠实,紧跟国家政策上。郑周永锐利的观察力与敏捷的反应力,使他能在当局改变国策之前就能调整自己企业的发展方向,实行一些必要的应变措施,使现代企业继续保持正常发展。一九六二年,朴正熙开始推行第一个经济开发五年计划,政府计划韩国的水泥产量要由开始时年产量为 72 万吨,增加到计划完成时的 172 万吨。“现代建设”顺应了政府的这一要求,建立了丹丽水泥厂。一九七三年,韩国发表向重工业发展之计划。在 70 年代已建立了重工业基础的现代企业集团,为了配合发展重化工的政策,于一九七二年,着手建立现代造船(现代重工业),蔚山造船厂,建造 26 万吨级的大货运船。建设 100 万吨级规模的船厂对郑周永而言,是一生中最大的冒险,但造船厂终于在 27 个月内完工了,且刚一完成就收到了 43 亿美元的订单。

当机立断

郑周永是靠勇敢的冒险以及顽强的意志成功的。在一些企业经营者看来不可能办成的事,郑周永都能毫无顾虑地放手去做,而且能够获得成功。一九七二年三月,郑周永在一无资本,二无技术条件下,决定在蔚山兴建世界水平的尾浦造船厂。当时,由于建造船厂需要巨额资本,船舶是否找到销路又无十分把握。

造船业一向被人们视为禁区,可郑周永根据种种市场信息做出判断:今后数年间,随着世界各国对能源需求量的增加,运油船供需矛盾将会增大,因此,他认定造船业有光明的前途。

现代集团依靠自己的技术力量,为美国沙罗科石油服务公司建造了第一艘半潜式海上钻井船。该船突出地展示了现代集团的高超的技术水平。这艘钻井船长 90 米,宽 76 米,高 40 米,甲板上的钻塔高 60 米,总高 100 米,重 13300 吨,钻井深度 800 米,能经受摄氏零下 20 度,70 码强风和 30 米波浪。郑周永在事业上成功,助长了他当机立断的作风。这种作风表现在经营企业上,就变成了绝对权威主义,只要他决定的事,任何人在他面前都不敢说“不”,也没有人对他的决定提异议,因此,只能一贯到底。干部如有怀疑或建议时,郑周永总是说:“照我说的去做什么时候出过错。”他对自己的判断力与经营手法充满自信。

一经决定的计划,他要求马上执行,郑周永常向属下强调:“现代的精神就是要象狂风巨浪一样,以超人的毅力去推动事业。大家不得不承认,郑周永就是凭着果敢的决断和超人的毅力,领导现代集团在市场大潮中勇往直前的。

郑周永特别善于发现机会并能及时地把握它。一旦发现机会,便毫不犹豫地付诸行动。在打进中东时便是这样。其实早在一九七三年十月阿拉伯国家运用石油武器对付西方国家后,他对那里便发生了兴趣。那年十二月,他请了许多有关中东问题的专家和学者座谈,向他们请教中东现状和发展前景。他注意到了一个令人感兴趣的情况:在石油涨价之前,阿拉伯产油国就已秘密制订了一个“美元返还政策”,即拟定一份预算高达 3400 亿美元的中东开发计划,这个美元返还政策的出发点是加强中东和西方关系,使石油发挥正面作用,消除负效应。

郑周永意识到中东为有志于海外事业企业提供了一个巨大机会,他决定及时把握时机,打入中东,很快在伊朗包下了第一项工程。以后,他又连续不断地在中东承建了许多工程,取得了成功。

在郑周永决定时,中东与西方的关系十分紧张,政治经济危机一触即发。在这种情况下,能够当机立断,决定投资,需要极大的胆识。

重视创意

郑周永认为一个企业家要在事业上取得成功,最重要的就是企划创意要正确。但这并不意味着创意正确就能成功。有了巧妙的企划创意,还要有行动,在行动中最重要的是掌握时机,成功与否取决于时机,创意——行动——时机。这三者的统一便是郑周永的经营术。

在创办“现代建筑社”之初,郑周永就是从统治当局将实行一些以拨款支持实业界的政策中得到了一些启示,产生了兴办“现代建筑”的企划创意。虽然,在当时他的这一想法遭到了周围人的一致反对,但他还是坚持自己的想法,在“现代汽车工业社”的招牌旁边挂出了“现代建筑”的招牌。招牌挂出后,郑周永以他企业家敏锐的目光发现:路子选对了,建筑业正面临巨大机会。

由于美国当局十分重视韩国在其全球战略中特别重要的地位,因此打算在那里长期保持军事基地,许多营房,机场、仓库等军事设施需要修建,这就使韩国的建筑业一时出现了极为繁荣局面。

郑周永抓住这一千载难逢的机会,利用他二弟郑仁永在美军中当翻译的有利条件,在挂出招牌的当年,便争取 51530 万元

的建设项目。

一年下来,郑周永信心倍增,他深深体会到,世上没有学不会的东西,搞建筑业和汽车修配业有着共同的东西。只要建立并保持了企业的良好信誉,企业就有旺盛的生命力。在此之后的一九四八、一九四九年,他在建筑业上已牢牢地扎稳了根基,成功地开辟了广阔的发展领域。

用人唯能

现代集团的用人原则是能力第一。在企业管理方面,郑周永虽然十分强调自己的作用,但是也很重视选拔优秀人才。他深知,象“现代”这样庞大的企业集团,只靠自己和少数家族成员是难以管好的,应该把一些企业的经营权交给在实践中锻炼出来的有真才实学的职员。

在郑周永创办企业以来,相当长的一段时间里,用人一直注重的是亲缘关系。所以,初到谋职的不是亲属便是好友子弟。这些人对他有着一种家长般的敬畏,因此一般情况下都百依百顺,即使郑周永在决策上遇到困难需要帮助时,也不轻易发表自己的意见。基于这一点,郑周永意识到,对一个现代化的大企业来说,这种封建色彩极浓的用人方式必须改变,因此,从一九八五年始用公开招聘办法网罗人才。另一方面因为在实行公开招聘后相当长一段时间里,“现代建设”还没确定一个正规的行政用人体制,所以有很多人来到“现代”之后就跳槽了。能留下来也不过十之一二。最初的两期公聘人员留下来的就只有朴永郁和权奇泰两人。但大浪淘沙,留下来的一般都是颇有才智人士,在日后的工作中表现出超凡的才智,为公司发展做出了重大贡献。

如今,现代集团的人才选拔,培养和使用已经制度化。现代

集团每年两次定期招聘职员,应试者必须要进行笔试,笔试科目有英语和专业知识,然后进行面试和身体检查。经过考试被录取者,在确定工作岗位之前,还要到现代重工业研修院接受2—3周的教育;再到现代人力开发院接受1周的教育。这个阶段的教育内容有:了解集团各公司现状、进行精神教育、学习业务基本知识、由公司进行岗前培训、由部门进行定岗培训等。

现代集团要求全体职员要具有“现代精神”,即:创造性的预见,积极进取的意志,强有力的推动力,勤勉的作风。

为了能使新职员喜欢自己所从事的工作,各公司要求新职员填写三个工作岗位志愿。在公司确定新职员的工作岗位时,还要考虑本人的志愿,除了个别特殊情况外,都能分配到理想的公司或部门。对于希望调动工作岗位者,公司每年登记一次,尽可能予以调整。

每年夏季,集团召集在各公司和部门工作6个月以上1年以下的新职员,同主要任职人员一起举行为期5天的训练大会。通过这一活动,旨在增强新职员做好本职工作的信心,为下一年度工作打下良好思想基础。

对于即将委以重任的职员,郑周永总要把他调到最艰苦,最劳累的岗位上去。“逆境出才子”,艰苦的工作负责人位置是理想的锻炼场所。当然,那些被派到这些岗位上的人并不知道郑社长在有意培养他,只有郑周永心里有数。虽然一些人经不起考验而中途走脱,但大凡坚持下来的,无不长知识、长才干、受益匪浅。

现代集团如今已成为世界性的大企业、为了适应这一情况,集团还十分重视对科长级以上职员的培养。公司除了对他们进行外语培训,还有专业技术知识等方面的培训。对于管理人员,集团每年进行一次提高管理能力的培训,使他们能够具备担负

繁重业务的工作能力。

现代集团的人事考核非常严格,每个系列企业的考核标准略有不同,但是考核重点主要都放在工作成绩上。

现代建设公司的考核标准分为两类。对于代理以下人员,重点考虑诚实性、勤勉性和责任感;对于科长级以下干部,重点考核指挥能力和计划能力。主考人员由直属高一级的干部担任,一般职员由科长,次长考核。部长由常务理事考核,专务理事由经理,副经理考核。

各公司人事委员会对于各类职员的考核成绩要进行复查,以避免因掌握评分标准不同而出现的不公正现象。

人事考核的结果是职员晋升的主要依据。要想晋升上一级职务,必须经过一定的期限。一般职员晋升为代理需要3年。代理升为科长需要3年,科长升为次长需要4年,次长升为部长需要4—5年,部长升为理事需要2年。就是说,以一般职员升为理事,需要16—17年。如果工作实绩突出,升迁的期限也可每级缩短一年。在工作中成绩卓著,能力超群者也有被破格提升的,李明博就是突出的代表。

1965年11月,“现代建设”为泰国修筑高速公路。“现代建设”把刚被录用的大学毕业生李明博派到泰国,参与这项工程建设。当时由于各方面原因,工程进度十分缓慢,出现了亏损。为扭转这一局面,只能缩短工期。由于李明博熟悉高速公路建设技术,临危受命,负责现场施工。他一到工地便不辞辛苦,积极投入这项工程,假期也不休息。他这种苦干踏实工作精神,不久即被到工地视察的社长郑周永发现,认定此人是一个可以大用的人。回国后,李便被提升为管理重型设备的重机车间主任。之后,此人多次被破格提升,成为了郑周永手下最得力的干将之一。郑周

永总是把一些重要工厂和兴建的一些重要工程交给李明博去管理。李明博确实也未辜负郑周永的知遇之恩,无论哪一项工作,完成得都十分出色。他负责兴建和经营的现代重机工厂所生产的建设装备,不但以比外国同类产品低 50% 的价格出售,还能从中赚取大量的利润。

就郑周永的用人之道,我们可以这样总结。首先,用人者须有知人之明,能够发现人才;其次,用人者能量体裁衣,量其才而任其职。

事必躬躬

正因为郑周永以国家发展为出发点,政府对他十分信任,他的新的投资计划才能顺利实现。郑周永为人事必躬躬。他的工作十分紧张,每日早晨 5 点钟起床,在听取海外分公司电话报告和阅读早刊报纸之后上班。一到班上,他先查阅一夜之间海外分公司和国内各部门寄来的信息材料,掌握头一天主要信息之后,于 7 时 30 分进入会议室。

郑周永从星期一到星期五每天早晨都主持会议。星期一是系列公司经理会议,星期二是电子营业会议,其余各天也都有安排。会上,与会者只提出执行郑周永指示过程中存在的问题,郑周永当即做出解决问题的决定。

做为一个企业的现场指挥者,郑周永把希望寄托在每一项重大工程上。无论是尾浦造船厂施工工地,还是沙特阿拉伯港口建设现场,他都亲临每一线,听取汇报,采取对策。特别是某项工程到关键的收尾阶段,现场上更是少不了他那高大身影,有时干脆他自己摇旗指挥现场作业。为了出色完成施工任务,他是不认人的。在现代集团承建韩国国内的京釜高速公路时,郑周永每天

都在工地上巡视,要求每一位职工按自己要求去做。那些不按他要求工作的职工,一定被他一顿臭骂,严重者甚至还要遭到降职处罚。正是因为工地上对职工的严厉管教,他在职工心目中有“暴君”“工地大头”“老虎”等恶名。

有时,这些“美誉”传到他的耳朵,他对此似乎并不在意。这也毫不影响业余生活中他和职员们的关系。郑周永平易近人的处事态度是尽人皆知的。无论在工地上怎么凶,但一下工地,郑周永与职工的关系就比较随便了,如果喝点酒,他还会和职员们一起载歌载舞,每星期六他都会照例和职员一起进行体育运动。通过这些接触,郑周永赢得了更多职员的尊重。

大凡一流人物,不管他是政治家、军事家,或成功的商人,都可分成两类。一种是举轻若重型,一种是举重若轻型。前者事必躬亲,工作严谨有度,如周恩来、郑周永;后者运筹帷幄,指点江山,足不出户也能指挥千军万马,如毛泽东、邓小平。您属哪一种,依性格而定,千万不要盲目模仿。

7.7 塑胶大王

——王永庆

王永庆是台湾的首富,被人们称为“塑胶大王”。他所拥有的台塑企业集团包括台湾的9家大公司和美国的14家大工厂,总资本额在1984年高达181亿元新台币,全年总营业额高达1229亿元新台币,约合30.7亿美元,占台湾国民生产总值的5.5%。胶粒年产量100万吨,是世界上最大的PVC塑胶粉粒生产商。

然而,把时间倒推四十年。王永庆却还不知“塑胶”为何物。

王永庆为什么能在三十年间取得如此巨大的成绩呢？他的秘诀是什么呢？现在，我们就开始论述王永庆的企划谋略。

大处着眼，小处着手

台塑管理模式的第一大特色就是“追求根本，凡要从细微末节着手”。

一个企业就象一棵树有树干和树叶，下面有根，根中有大根与中根，中根上又有很多细根。树的生长是靠细根吸收养份，并将养份经中根、大根运送到整棵树的每一部分，然后才有树的枝繁叶茂。而人们经常注意到的，往往只是茂盛的枝叶，而忽略了看不见的根部。经营企业应和树有细根一样，必须从最容易忽略的根源处着手，才能理出头绪，使事务的管理趋于合理化。

基于上述这些道理，王永庆在管理中从来不放过每一个细节问题，对其所从事的工作总是扎扎实实，一丝不苟。一般大企业的老板们只是听听部属的报告，就连许多国内的管理学者都认为，企业的高层经营者不应管那些细节问题。而王永庆的看法与做法却正好相反，他认为细节问题关系到企业的整体，企业的整体是由许多细节组合而成，不关心和研究细节问题，便谈不上是工作。因此，王永庆常常深入到企业的最底层。

王永庆经常注意改善台塑的管理制度，与幕僚人员一起研究各式表单的功能与作业流程的合理性。有一次他发现一种名叫“制造通知单”的表单，名不副实，因为该单是顾客向台塑订购东西的订单，最后将其改为“订制通知单”。台塑追根究底、巨细无遗的作风，甚至到了连一个字也不放过的地步。申请保养用的“修复单”的命名费心周折。原来叫“请修单”，可王永庆认为，机器的保养与修理原本就是保养人员份内的事，为什么要说“请

你来修”呢？于是，“请修单”改成了“修护单”。但王永庆还是不满意，他指出，修“护”单，只是把机器修到可以使用而已，太消极了，应积极地找出机器故障的原因，并防止以后再发生相同的问题才行。因此，“修护单”被最后改成“修复单”。与此类似的“收货单”也是如此。“收货单”是客户对台塑产品不满意，而要求退货，台塑同意后，由会计开一张“收货单”给营业部门，让他们凭单到客户那里取回货品。这种收货单原名叫“成品退货单”，但王永庆认为，这是台塑主动去取回货品，而不是被动地被客户退回，所以“成品退货单”就改成了“收货单”。

一九八一年，台塑总管理处发起通盘简化表单运动。通过无数次的讨论，在王永庆不断追问每张表单的用途与流程之后，原有表单被删除了一半。

王永庆就是这样，凡事总是从台塑这个大的目标着眼，而他所注意的却总是那些具体的“小事”，他把这些小事看作事物的根本。他说：“目前的管理现状，尚未达到相当的水准，基础不够坚实，经营者只顾及大原则的确立，无论如何是不够的。”又说，“看房子，要先看地基，”他的做法，“并不是只见树木不见森林，像操作人员的手艺、操作方法、机构配置等等，都会影响生产力；如果有追根究底的精神，就会细分他的动作，研究是否合理，是否能将两个人操作的工作量减为一个人，如果可以生产力就会因此提高一倍，如果一个人可以兼顾两部机器，生产力就将提高四倍。将这些操作的步骤加以标准化，就变成工作规范；有了这些基础，才能做到适才得所。”可见，那些被视作小事情的每一个具体环节，都事关重大，是事物的根本。

其实“追根究底”与“求本精神”，都来自古典哲学著作《大学》。王永庆从《大学》之中撷取了古人的智慧，并加以发扬光大，

活用于经营管理上,因而缔造了他庞大的企业王国。

说起来,懂得道理是一回事,而实际做起来却又是别外一回事。王永庆之所以能不避烦琐地去做那些在别人眼里属于微不足道的小事,其耐心来自于他对企划深刻地理解。

降低成本

企业的经营目的是盈利,利润等于销售额减总成本,所以降低成本是所有企业家必须面对的挑战。

王永庆主要从以下三个方面降低成本的。

一是节约能源。1980年10月与1981年2月台湾政府两度提高油电价格。在第一次油电价格变动前,台塑关系企业的能源费用是53.8亿元,经过两次调升之后,能源费用增至71亿,一共增加了17亿,给企业带来了相当沉重的负担。这种形势之下,台塑全面开展了“节约能源”的运动。他们首先成立了能源改善专案小组,针对各单位能源利用的实际问题进行专门研究和讨论,并拿出改善措施。其次是组织有关人员到别的厂进行参观学习,在学习别厂的能源改善经历的同时,向本厂提出能源改善的合理化建议。再次是举办征文、标语及海报比赛等活动,使每一位从业人员树立起节约能源的观念。通过“节能”运动,从业人员对节约成本的认识提高了。就拿电灯一项来说,台塑一共有十万盏双管日光灯。加装反射罩之后,两支灯管减成一支,不但照明度比过去增大了,而且一年时间便节省电费7000万元。同时,一下子又省出了十万支备用日光灯。由于全员的共同努力,台塑公司在一九八零年改善效益高达12.6亿多元,这个数值差不多能抵消油电涨价所带来的成本增加值。

二是精减人员。企业绝不是慈善机构,它的宗旨归根结底便

是一切为了企业的效益,因此,搞企业经营便不能心慈手软。王永庆具备了这样的素质,因此他取得了成功。为了企业的利益,台塑绝不养闲人。为使人力资本得到充分利用,台塑制定了标准工作量,并设有检查员。所谓标准工作量,即台塑规定的每人每天需工作的时间,如修理员每天规定工作 6.4 小时,每月需工作 160 小时。修理员所做的工作均须填在修复单上,详细记载修复设备、部位、工时。月底,检查员便把修理单上的工时相加,并进行评估。若超过 160 小时,便发给绩效奖金;若没超过,就要进行检讨和反思,是因为这个人的工作不努力呢?还是修复工作人员过多呢?如果工作不努力,便要开除出厂;如果人员过剩,便要裁减人员队伍。三是降低生产成本。随着台塑企业规模的不断壮大,台塑的实力越来越雄厚,但王永庆始终没有忘记成本问题。为了降低原料成本,台塑投入巨资向日本订购了两艘化学船,直接从美国与加拿大运回 PVC 的中间原料二氯乙烷。王永庆自组船队运输,五年积累运输量达 164 万多吨,这个数目如果雇用航运公司,运费将高达 1.2 亿多美元,而他只花了 6500 万美元,节省金额达 5500 万美元。

为了降低生产成本,台塑除自组船队之外,还利用废物生产高价值化学产品。台塑在一九八六年宣布,投资新台币 19.5 亿元在高雄县兴建氢氟酸厂、氯碳厂、溶剂厂、氟碳厂,以自产的氯气及氯乙烯厂废弃物为原料,生产无水氢氟酸、甲烷氯化物、氟碳冷媒等高附加价值产品。这一企划创意不但可解决了废物处理难题,而且赚取了大笔外汇。

客户至上

每位企业家都面临着两大问题,那便是生产和销售问题。生

产是源头,销售便是渠道。源头丰富不枯是供给的根本,但渠道的畅通无阻却更会促进源头涌现。台塑企业兴旺发达,与王永庆具有较为正确的市场观念和销售手段分不开。

谈到市场,王永庆说:“什么是市场?客户就是市场嘛!不掌握客户,就没有市场。”怎样赢得客户呢?王永庆说:“天下事情,只有没有实力,是最实实在在的。如何赢得竞争呢?就是你做的东西能不能便宜、更好,最后是消费者承不承认你的问题。”其实,王永庆所说的“客户至上”的经营理念,早在他16岁开米店时就已经形成了。王永庆在嘉义开米店时,生意的对象是每个家庭。而在他开米店之前,顾客们都已经有了固定的米店供应。面对这一困境,王永庆心想:如果我的米的质量与服务态度不比别人好的话,肯定做不好生意。于是他挨家挨户去推销,终于争取到几家愿意试用的客户。为了保住这几家客户,他便在米的质量、服务与收款上苦下功夫。那时农村还比较落后,收割后的稻谷都在马路上晾晒,因此加工成米之后,米里有米糠砂粒和石子,王永庆便将这些东西挑拣干净之后再卖给客户。别的米店都是坐等客户来买,而他却来个送米上门。把米送到客户的家里之后他总是把人家米缸里的旧米清理出来,然后倒入新米,最后再把旧米放在上面。客户们常常遇到这种情况,就是有时到做饭的时候,才想起米缸中的米已经没有了,很是被动,于是王永庆便根据客户的人口、存米量和每天的消费量进行估算,估计人家快要用完的时候便把米送去。别人卖米的价钱较高,他卖一斗米却只赚很少的钱。别人的米店已经关门了,而他的米店却仍然开着(比日本一家米店晚关门4小时)。而且,不管是深夜还是刮风下雨,只要顾客来叫门,他总是热情服务。就这样,他终于赢得了许许多多的客户。最后,他的卖米营业额远远地超过了比他早开

米店很多年的日本人。

王永庆的这段经历使他在以后的事业中受益匪浅，他的许

多成功经验都是从这段经历中得来的。王永庆在米店工作时，他

们在该招待所投宿时,无疑地置身在一座活生生的大展示屋中,使他们在休息享受的同时,便了解了台塑的多种产品。这种形式的广告,因为客户们是无意接收到的,所以不但不反感,而且那些多类的产品的奇妙组合,还会使他们感到一种艺术的享受。

企管电脑化

台塑企业总能立于不败之地的另一重要的原因是,企业的发展总能跟上外在环境的变化。管理者的思想意识不但先进,而且能够与经济形势的发展相符合。他们的眼光不仅仅看到自己的企业,更重要的是能根据形势的发展,不断地调整自己的管理步骤和手段。

多年来,台塑企业在王永庆的苦心经营之下,从当初的全无经历,摸索着做起,逐渐形成了如今大到“投资作业规划”、小到“菜单使用准则”的一整套较为完善的管理制度。

随着台塑企业制度的不断完善,台塑推行企业管理电脑化的条件已经具备。王永庆斩钉截铁地说:“电脑化是企业追求现代化的必经过程。用电脑是一种需要,非用不可!人类整个生活都改变了,没有电脑就不能和别人竞争。”

在王永庆的督促与逼迫下,电脑的软件程序于一九八三年规划完毕。同一年,台塑成立了电脑管理处,并在各事业部设立了电脑组,以配合全面推动“电传”的工作。目前台塑的硬件设备,共包含IBM主机一部,Prime主机18部,终端机369台,印表机21台,总投资额2.9亿元。由于推行全面的电脑化作业,不但大幅度减少了人力的浪费,提高了时效,而且极大地增加了经济效益。

7.8 精明果断

——包玉刚

上一节,我们介绍了台湾企划大师,下面笔者开始介绍香港的企业家,他们是世界船王包玉刚和地产巨子李嘉诚。一九一八年,包玉刚出生在宁波市郊,少年时代在汉口帮助父亲料理生意。21岁时到上海谋求发展。从此进入了银行业。一九四五年,包玉刚任上海银行副总经理。上海解放前夕,包玉刚举家迁往香港。一九五五年,包玉刚凭一条旧船进军香港航运业,一九七七年他的船队已拥有200多条船,船运载重高达1000多万吨,是希腊船王奥纳西斯船队的3倍多,成为名副其实的世界船王。一九七八年包玉刚预见世界航运业将走向萧条,于是向陆上发展。一九八零年他以21亿港元收购九龙仓,一九八五年以25亿港元收购会德丰,收购规模之大,竞争之激烈前所未有。包玉刚为中资在香港打败英资立下了汗马功劳。不论是决定“下海”还是“登陆”,包玉刚都面临着巨大的风险,艰难的抉择,但他能在关键时刻,把握住时代的脉搏,以精明的头脑,进行果断的决策,用“精明果断”四字形容包玉刚再恰当不过。

船王下海

上海解放前夕,包玉刚全家来到香港。他们很快发现,在香港扎根并非易事。在漫长的求职过程中,包玉刚发现在香港重操旧业的可能性极小。他没有资金,又缺少各种必要的关系,所以,无法在金融业与他人一比高低。几经斟酌,包玉刚决定搞进出口贸易,因为这一行容易获利,而且不需要长期占用大量资金。于

是，包氏父子与包玉刚的两个朋友一同组建了“新联公司”。起初，他们买卖动物饲料、桐油、中药、山货等，成效显著。后来，新中国成立，开始了大规模的重建工作，急需大量的机械设备、化工产品和各种原材料。他们就开始做这方面的生意。

朝鲜战争爆发后，美国对中国实行全面禁运。对新联公司来说，却是一个发财的好机会。他们从欧洲弄来化工产品、轮胎等，然后通过第三国运到澳门，再从澳门神秘地进入中国大陆。这种作法在香港是不违法的。

虽然新联公司规模不大，但在开张后的几年中仍赚了100万美元。随着公司业务的不不断扩大，包玉刚着手进行新的投资。他对造船业产生了兴趣，认为随着进出口贸易的扩展，造船业一定有利可图。

包氏父子变卖了所有家产，再加上几年赚的钱，仍然买不起一艘船。最后包玉刚提议，采用集资的方式，发动亲戚、朋友帮忙。经过多番游说，终于筹得20万英镑的现金。

包玉刚买下了他的第一条船，一艘在海上漂浮了28个年头的老船。凭着一条老掉牙的旧船从事航运业，在世界航运史上恐怕是绝无仅有的。包玉刚正是以这种看来不可思议的举动，翻开他事业里程的新篇章，创造了一个航运史乃至富豪发家史上的奇迹。

包玉刚对赚钱是极具耐心的。在航运中，他避免冒险的单程包租，而以低于单程包租1/4的价格，承接定期包租生意。

放着现钱不挣，却用几年的租约把自己捆死，同行们对这位船运新手的经营方针嗤之以鼻。然而，银行家出身的包玉刚以其特有的冷静，预见到了国际市场的变化莫测。正是这个利润不高但保险的经营方式，使他避过了航运史上的几次大起大落。

包玉刚认为,长期租约至少有两个好处:第一是收入稳定、降低风险;第二是可以取得银行的信用保证。只有这样,出售船只的所在国银行,才愿意以分期付款的方式,向包玉刚提供购买船只所缺的贷款余额。

事实证明,包玉刚的作法是正确的,在短短的一年多里,他已拥有7条货船,并把公司改名为“环球航运公司”。

一九六一年,环球航运公司向日本轮船公司订造了一只排水量为7200万吨,船价100万美元的新船。以包玉刚当时的财产,是没有能力购买这只船的。包玉刚不愧是银行家出身,关键时刻,他想到了银行。但是,向银行借钱必须找一个信誉好又有钱的担保人。包玉刚想到了借鸡生蛋的计谋,让一家日本银行给他出具了一张信用状作担保。

当时香港有三家大银行:汇丰银行、渣打银行和有利银行,包玉刚权衡了一下这三家银行,决定找汇丰银行。他与汇丰贷资部主管桑达士打过交道,平时在高尔夫球场经常见面,也算得上是有些交情,比找那些完全陌生的人有把握一些。

一九六一年,包玉刚约见桑达士,两人进行了一次历史性会晤。汇丰银行有一个不成文的规矩,即不向航运业、航空业和电影业投资。这条“规矩”不但汇丰有,其他银行也有,究其原因,就是风险太大了。

包玉刚对桑达士说:“如果有一家日本银行,愿意为我开一张银行信用状,汇丰是否就肯借钱给我?”桑达士听后爽快地答道:“包先生,只要你拿来信用状,我马上给你兑现。”

当包玉刚拿着那张日本银行开的信用状,走进汇丰银行桑达士的办公室时,这位金发碧眼的英国绅士惊奇地睁大眼睛,不敢相信这是事实。

包玉刚通过借钱买船,开始建立自己的“海上王国”。桑达士因支持包玉刚搞船运,开创了银行涉足海运的先河,于一九六二年被提升为汇丰银行的首脑。两年后,桑达士与包玉刚携手合作,由汇丰银行投资环球船运。一九七一年,包玉刚接受汇丰银行的邀请,加入其董事会,从而成为进入汇丰银行董事会的第一个中国成员。

从一九六一年到一九六八年短短的七年间,包玉刚的船队拥有的轮船达到50艘,排水量350万吨,总值3亿美元。到一九七七年,包玉刚的海上王国达到了顶峰。根据吉普逊船只经纪公司的记录,当年的世界十大船王排座次,包玉刚稳坐第一把坐椅。

船王登陆

1978年,是包玉刚从事船运业的第二十个年头。他已拥有200多条船、2000多万吨的庞大船队,荣登世界船王的宝座。正在这时,他突然作出了出乎意料的决定,“减船登陆”。原来,他预感到世界航运业低潮即将来临。

包玉刚拥有2000多万吨的船队,其中有50艘是超级油轮。这些油轮价格昂贵,一艘油轮顶得上座大厦的价值。在石油运输繁忙时,这些超级油轮可是挣钱的宝贝,有时候走一趟就是几百万美元的利润。各国的船主纷纷订购超级油轮,乐此不疲。随着石油危机的出现,各国不断开发其他资源,石油运输需求量相应减小。这些潜在的危机,一旦爆发,会使这些超级油轮成为负担,其昂贵的保养费将会使船王一夜之间倾家荡产。

包玉刚作出卖掉大部分油轮的决定。他的卖价之低,令那些仍然看好航运市场的船主感动吃惊和兴奋。很快他就把大部分

该卖的船都出手了。

以前各节所述的企划大师都是从某一行业起家,然后实行多元化经营向其它行业扩展。但从来没有像包玉刚这样的,完全放弃旧产业,开辟新战场。这也反映了包玉刚超越凡人的气魄和预见力。船是被包玉刚卖了,但是“登陆”还没有完成。包玉刚是如何上岸的呢?下面叙述的便是在当时轰动全球的经典企划案例:“九龙仓登陆”。包玉刚一生商战无数,唯以收购九龙仓一役最惊心动魄也最为精彩,现记叙其全过程,以嗜读者。九龙仓是香港最大的码头,一直由香港大财团怡和洋行控制。九龙仓有限公司是怡和洋行的一只旗舰。它所拥有的产业。包括位于九龙尖沙咀、新界及港岛的一些码头、仓库、酒店、大厦、有轨电车等产业,资产雄厚。可以说,谁拥有了九龙仓,谁就掌握了香港大部分的货物装卸、储运业务。

拥有九龙仓的怡和洋行,是一个历史悠久、实力雄厚的英资集团。它盘踞香港已有一个半世纪。一九四四年的统计资料表明,怡和在香港的六家上市公司,市值总额达 1580 多亿港元,占香港上市公司总市值的 8.3%。

随着华资财团的迅速崛起,英资和华资的斗争日趋激烈,大家不约而同都把目光转向九龙仓这一香港最大的码头。英资集团当然不会把自己到手的好处让出,华资财团虎视眈眈,伺机而动。

新崛起的华资集团当中,最有实力的恐怕要数地产大王李嘉诚家族和包玉刚家族了。李嘉诚当时位列香港十大财团的榜首,开始他是靠房地产和炒股票发家的,若论经济实力和名望,都比包玉刚稍胜一筹。但是,在七十年末至八十年代初,他正集中精力要将另一块地产从英国人手中收购过来,九龙仓这一令

人垂涎的肥肉，李嘉诚心有余而力不足。

对于九龙仓，包、李两家都有兴趣，李嘉诚通过手下的智囊团得到消息：英国在香港最大的英资集团怡和洋行，是九龙仓股份有限公司的最大股东，但其在九龙仓实际占有的股份还不到总股份的20%。只要买到九龙仓20%的股票，就可以与怡和洋行进行公司竞购。在拥有九龙仓股份有限公司的2000万股票后，李嘉诚审时度势，深知以自己一个人的力量，无法与同时拥有和记黄埔、和记洋行和九龙仓的怡和洋行抗衡。经过一番权衡利弊后，他作出决定，把手中所拥有的九龙仓股票，以高价抛出。以便积聚资本，集中力量将和记黄埔纳入自己的控制之下。他选择了包玉刚家族作为抛出九龙仓股票的对象。

而此时的包玉刚虽然早已萌发了“登陆”的念头，却苦于没机会，一直未有大举行动。一九七八年夏季的一个下午，大约三、四点钟，李嘉诚打电话约包玉刚，说有事与他商量。见面之后，经过简短的寒暄，李嘉诚开门见山，表达了想把手中拥有的九龙仓2000万股股票转让给包玉刚的意思。对包玉刚来说，一下子从李嘉诚手中接受了九龙仓的2000万股股票，再加上他原来所拥有的部分股票，他已经可以与怡和洋行进行公开竞购。如果收购成功，他就可以稳稳地控制资产雄厚的九龙仓。对李嘉诚来说，他以10元的市价买入九龙仓股票而以30余元脱手给包玉刚。一下子就获利数千万元。更为重要的是，他可以通过包玉刚搭桥，从汇丰银行承接和记黄埔的股票9000万股，一旦达到目的，和记黄埔董事会主席则非李嘉诚莫属。这真是互惠互利的好计策。包玉刚不禁暗暗佩服这位精明过人的香港地产界新贵。两个秘密地订下了一个同样精明的协议。

不久，李嘉诚大举收购和记黄埔获得成功。奠定了他在香港

地产界的霸主地位；而包玉刚从李嘉诚手中接过 2000 万股九龙仓股票之后，不动声色，继续加紧收购九龙仓股票。他仅用了 80 天的时间，就又买了 1000 万股股票，加上原来持有的股票数目，已控制了 30% 的九龙仓股票，大大超过了怡和洋行。直到这时候，怡和才发觉了对手，经过一番周密的部署，怡和决定收复“失地”，以庞大的资本为后盾，进行反收购。在这场九龙仓收购大战中，包玉刚战略战术运用得当，其海派作风也表现着淋漓尽致，堪称商业收购战的典范。

一九八零年六月初的一天，九龙仓召开年会。会上，董事会主席纽璧坚要求包玉刚告近期的旅行计划。包玉刚便如实介绍他近期的行程安排，他一口气说完行程安排，抬起头却发现纽璧坚正盯着自己，面上露出一丝奇怪的笑容……当时，包玉刚预感到，纽璧坚探问他的行踪，是为了便于安排大动作。

年会结束没几天，包玉刚如期远赴巴黎。这天清晨，房间里电话铃声骤然响起。电话那边传来二女婿焦急的声音：

“纽璧坚他们趁你不在，开始行动啦！怡和洋行已宣布巨资收购九龙仓股票，你赶快回香港吧！”

原来，包玉刚走后的第一天，怡和洋行已暗中订下收购计划，目标是增购九龙仓股份至 49%。这是怡和设下的第一道防线，然而这还不够保险，怡和决定大幅度提高九龙仓股票的收购价格。

第二天，怡和派人把几份相同的广告送至香港几家权威报社，要求在主要版面刊登相同篇幅的广告，内容是怡和愿意以两股作价 12.2 元的某种股票，外加一张面值 75.6 元的抵押债券，合计共 100 元的代价，换 1 股面值仅 10 元的九龙仓股票。

怡和这一招却是下了血本，与包玉刚决一死战了。怡和一下

子把九龙仓的股票翻了10倍，价格升幅之大，为股市历史所罕见。

纽壁坚安排好次日报纸广告事宜之后，便逐一打电话给九龙仓董事会的每一位成员，告诉他们收购计划，作为九龙仓董事会主席，他有责任这样做，吴光正是九龙仓的董事，自然也接到电话。

电话里，纽壁坚有意委托吴光正，将此消息转告在欧洲的包玉刚。吴光正一听便知怡和洋行要趁包玉刚不在香港的机会，采取突然袭击，攻其不备，乱中取胜。

这时已经是下午，纽壁坚选择在周五收市之后提出收购建议，实在用心良苦，其用意显而易见：谅你包玉刚有天大本事，也不能在周六、周日筹集到数目如此庞大的资金。

怡和的这一系列反击来得如此迅速、如此突然，不愧是身经百战的商场老手。

包玉刚听完吴光正的汇报，沉默了几秒钟，说道：

“唯一的办法是提出现金收购。”

当时，包玉刚除了拥有约5亿港币的现金外，还持有不少债券和定期存款，合计约20余亿元，足够收购九龙仓。但这些债券转化为现金，还须二、三个月时间，而收购九龙仓务必在星期一之前完成，这就需要银行借钱支持。

筹集10多亿现金，对包玉刚来说并不是一件难事。他在电话中吩咐吴光正在香港作好一切准备。接着，他又约好汇丰银行董事长沈弼和副董事长博伊，第二天上午一起吃工作早餐，当时这两位银行家刚从香港赶到伦敦。一切安排妥当后，包玉刚连早餐也不吃，立即启程前往伦敦。翌日上午，包玉刚如期与沈弼和博伊两位银行家吃早餐。沈弼是包玉刚老朋友桑达士的继任人，

一直与包玉刚保持良好的关系。作为包玉刚的长期合作伙伴，他对包玉刚的处境自然不能坐视不理。

“需要我怎么帮你？”沈弼问。

“借我 15 亿现金。”包玉刚答得很干脆。

“没有问题。”沈弼一口应承下来，毫不犹豫地作出了这个令人咋舌的决定。

有了汇丰银行 15 亿港元的支持，包玉刚稳操胜券。也就是说，两天之后震动海内外的那宗收购战，其实在包玉刚与汇丰银行董事长吃早餐时就已经见分晓了。

包玉刚在得到汇丰银行的承诺后，打电话告诉吴光正资金问题已落实，并将于明天回港。然后，他向英航订了一张飞往瑞士苏黎世的机票。与此同时，在香港的吴光正则向瑞士航空公司订了两张苏黎世飞往香港的头等舱机票。

包玉刚采取声东击西的策略，他知道如果从伦敦直飞香港，肯定瞒不过怡和的耳目，所以先装着按计划去中美洲的样子。到了苏黎世，再转乘瑞士航空班机，悄然返港，出其不意。

星期日上午 9 时，飞机降落在香港机场。包玉刚睁开眼睛，满眼阳光灿烂，顿时精神为之一振。他把手表调回香港时间，便见到二女婿吴光正来接机，一行人悄然返回深水湾寓所。

用过午饭，下午 3 时，包玉刚则与两个女婿准时到达香港希尔顿酒店。由于包玉刚特别交待过不能住文华酒店，以避免怡和耳目，吴光正便订了希尔顿酒店的一套房，作为反攻的临时总指挥部。

这时，包氏集团的律师与财务顾问都在此等候。这次反收购行动，包玉刚请来的财务顾问是获多利财务公司，在香港是一个知名度颇高的财务公司。

包玉刚神情坚定地对在场每一个人说：“这次反收购要百分之百成功。”然后，他径直走到获多利财务公司总经理朗德斯面前，问道：“我们应该出什么价？”

朗德斯说：“怡和提出的所谓 100 元收购 1 股，是用股票和债券作交换，不能马上见到实惠。我们出现金，即使报价 90 元，也有把握成功。”

“我不想这场战役拖得太久，要速战速决。”包玉刚询问朗德斯，“我们出一个什么价钱，才能让怡和完全没有反收购的机会？”

“105 元。”

105 元与 90 元相差 15 元，收购 2000 万股，要多付出 3 亿港元。在一九八零年，3 亿港元可以说是一个天文数字。但包玉刚想也不想，就挥挥手，坚决地说：“那就 105 元 1 股好了，这样定了。”

方案就这样定下来了，晚上 7 点，包玉刚召开记者招待会，宣布以个人和家族的名义，动用 21 亿元现金，作出每股 105 元收购 2000 万股九龙仓股票，把所持股份提高至 49%。收购期限只在周一、周二两天，另外，不买入怡和手上的九龙仓股份。他又效法怡和的做法，在各大报纸上刊登大幅广告，宣布反收购行动。

星期一上午开市，九龙仓小股东们蜂拥而至“获得利”的中环办公室，因为不能在交易所交易，只好通过经纪人，由财务公司出面办理。

从正式开始收购至收购结束，只用了 1 个多小时。上午 9 点钟之前，香港有史以来最大的一次收购战宣告结束。“获多利”报价 23 亿港元，吴光正当即给获多利签发了一张 23 亿港元的支

票。整个收购过程如此顺利、迅速,难怪新闻界评价说:

“包玉刚以迅雷不及掩耳之势,打了一场漂亮、干净利落的世纪收购战。”

在包玉刚宣布已收购到 5000 万股九龙仓股票,掌握了九龙仓股权的 49% 之后,怡和知道大势已去,遂认输败北。

事实上,包玉刚当时收购九龙仓,可以说他是运筹帷幄、布置周密、稳操胜券的。他有足够的资金来源作后盾。当时,除了汇丰银行很爽快地借 15 亿港元支持外,不少银行还主动提出借钱给包玉刚。就在星期一上午展开收购时,香港美华银行给包玉刚送来一封信,说银行方面知道包玉刚可能需要资金,决定给包玉刚提供 1 亿美元的贷款,毋需要担保。但那时整个收购战行将结束,美华银行的 1 亿美元已经派不上用场了。

包玉刚在商界的影响力和信誉由此也可可见一斑。所以,包玉刚打赢这场世纪收购战,与其说靠银行的支持,倒不如说是包玉刚以自己在民众和香港商界举足轻重的影响力和良好的商业信誉,轻易地击败对手。就这样,包玉刚一跃成为第一个华人九龙仓主席,完成了“弃海登陆”的计划。

7.9 地产巨子

——李嘉诚

在世界巨富排行榜,能挤身前 30 位的华人,恐怕只有李嘉诚了。根据美国《财富》杂志的“十亿巨富排行榜”,李嘉诚个人资产达 25 亿美元,排名第 26 位。

据一九九一年的统计,他所经营的房地产、金融、酒店、石油、电力、货栈码头等业务遍布五大洲;他在香港的长江实业、青

洲英坭、和记黄埔、嘉宏及港灯等五家上市公司共占恒生指数成分股市值的 20%。他在海外的投资更是难以计数：多伦多希尔顿酒店价值 7700 万美元，加拿大帝国商业银行 9% 的股权，价值超过 2300 万美元，等等。

从李嘉诚的经营策略来看，他的确具有“超人”的本领，在成功的里程碑上镌刻着辉煌的战绩。

李嘉诚是香港首富，达到了华人经商前所未有的顶峰，是什么才能使他获得了这么大的成就呢？下面我们就来分析一下他的企划谋略。

把握“天机”

中国人常说：“天机不可泄露”，所谓“天机”，就是未来发展变化的趋势。因为将来具有不可知性、不确定性，所以我们用这句话表明对将来的无奈和听从。“谋事在人，成事在天”，说的也是这个道理。然而，真正有才华的人，能够识破天机，预测未来的变化，采取相应的策略，从而立于不败之地。李嘉诚便是一例。按照古人的观点，李嘉诚占尽了天时、地利、人和。五十年代初，二次世界大战之后的香港，经济复苏，许多淘金者蜂拥而至，这是他创业的良好契机，这也许就是“天时”。若论“地利”，正像有人所说的那样，“他当初漂泊落岸到香港，而不是越南或非洲，这足够他庆幸一生了。”是的，李嘉诚的成功离不开香港这片沃土，是香港这片充满了竞争的土地，使他如鱼得水。

然而，客观因素毕竟是外部条件。为什么在相同的时间、相同的地点，有人却失败了呢？原因再简单不过，那是由于这些人没能像李嘉诚那样，审时度势、抓住契机。有人把李嘉诚的发迹史概括为“三部曲”，“一是自创企业，二是投资地产，三是通过

‘玩股’入英资公司”。他的每一次转折都离不开睿智的判断、果敢的行动，1958年，在他决定转向地产时，正是二战之后房地产市场衰退的低潮时期。他的这一转向正是火候，以低廉的价格购得土地，第二年经济开始复苏之后，他便有利可图了。一九六五年到一九六七年受银行风潮和“文革”风暴影响，地产价格又大幅度下跌，一九六八年开始回涨。紧接着一九七三年又由于股市下跌和全球经济大衰退，战后香港出现第四次经济疲软。一九七五年香港经济开始恢复元气，至一九八零年，地产界热浪高潮迭起，高地价、高楼价、高租价，创历史三高记录。前后20余载，香港经济几度沧桑巨变、沉浮不定。在这充满机遇、也隐含着风险的风口浪尖上，李嘉诚抓住了一个个不可多得的良机。

当然，每一个人的成功，都不仅仅是单纯的一种因素作用的结果。因为客观因素也好，主观努力、善于把握时机也罢，对于多数在生意场上追逐的人来说，机遇总是均等的。你在努力，别人也毫不懈怠。那为什么幸运之神却单单地青睐李嘉诚呢？下面几点也许能给我们以有益的启示。优秀的心理素质造就了李嘉诚。这也许是他良好的家庭环境和本人坎坷的童年经历使然。他常常告诫自己“失意不灰心，得意不忘形”，这一点我们从他一生的奋斗中不难看出。他在经营中牢记“稳健中求发展，发展中求稳健”的宗旨，经营中以“稳”取胜，以“稳”求成。当他一九五七年买下地皮建房出售，回收资金再投入买地、建房之时，没有像一般人那样急于求成，刚获一点小利就沾沾自喜，而是瞄准了香港人多地少、寸土寸金的特点，将所得利润毫不犹豫地再次投入买地、购置旧楼当中。由于不是急功近利，而是循序渐进、稳健发展，所以时间拖得越长，房地产给他带来的利润越高。

灵活的经营方针为李嘉诚带来了滚滚财源。早在中英两国

政府将对香港归还中国的问题进行谈判的时候,许多人对香港的未来表示担忧。有人准备撤离,有人转移资金,有人在观望。而李嘉诚则看准了时机,毅然采取了“人弃我取”的灵活方针,大量增加在香港的投资,进而与中国大陆联手经营某些项目,为自己创造了可观的经济收益。一九八四年建设庞大住宅区,收购准备迁走的“港灯”。一九八五年七月与中国侨光置业公司合组“宜宾地产有限公司”,投资 3.8 亿港元,获得沙田铁路维修站的发展权。同年,又与美国“凯沙水泥公司”合办“中国水泥公司”,在香港新界建造了价值十亿港元的水泥厂。这一系列事实表明,李嘉诚在求得企业发展的过程中,决不随波逐流,而是本着求实的精神,灵活处事。

谋定而动,锲而不舍,全力以赴,直到成功,这恐怕是李嘉诚成功另一重要因素。“干就要干得最漂亮”,这是李嘉诚的一贯信条,也促使他在干每一件事之前,都经过深思熟虑,恰到好处地把握每一次投资的时机。他一次次地低潮时收购,高潮时卖出,资财就像是一个雪球越滚越大。一九八零—一九八一年间,黄埔船坞想把工业用地发展成商业住宅,必须向港府当局补足地价。以当时地价计,共需支出 28 亿元。李嘉诚以极大的克制态度和耐心,谈判至“一九八二年九七危机”地价大跌之后才达成协议,只补款 5 亿港元,节省 20 多个亿。一九八五年收购“港灯”时,以每股 6.4 元计价,比前一日收盘价低 1 元,仅此就为股东节省了 4 亿多元。半年以后售出“港灯”1 成股权时,每股已涨到 8.2 元,净赚了近 3 个亿。李嘉诚一次次准确地把握时机,赢得了机遇,也赢得了财富。

李嘉诚历来以魄力非凡、处事果决著称,这也为他的成功奠定了坚实的基础。一九八零年三月,有一次他去参加柴湾道一块

土地的竞投，当拍卖官喊出底价 7000 万元，并且每次加价不得少于 500 万元的时候，李嘉诚立即以他独到的招式——一指擎天，气定神闲地举手承价。不知其他行家是慑于李氏的威势，抑或 500 万元的一口价太高，数十秒内竟然无人接上第二个价。看准时机，把握“天机”，果决处事，不达目的决不罢休，这就是李嘉诚。

集资能手

每一个精明的企业家，都深深懂得“借鸡生蛋”这一朴素的道理。李嘉诚就是一个善于使用这一手段的成功者。他十分注意“长实”公司与金融界、证券界的密切关系，善于集资发展自己的事业。

香港作为世界金融中心之一，拥有巨大的资金市场，是引进外资和进行集资不可多得的良好场所。香港地处北美和欧洲之间，当伦敦、纽约两大金融中心停市之后，交易可以继续在香港进行，因此在时差上构成了世界金融体系的重要一环。一九七三年港英当局解除了外汇管制，在这里港元可以自由兑换成任何国际承认的货币，极大地方便了贸易。港英当局于一九七八年又废除了签发强行牌照的禁令，放宽了外国银行在香港开银行的限制，对国际资本产生了巨大的吸引力，国际金融资本汇集香港。另外，香港的股票市场也异常活跃，引起港内外投资者的浓厚兴趣。这些有利的条件，众多的资金来源，为李嘉诚提供了可靠的保障。

然而善于利用这一条件，却是李嘉诚高于他人的地方。

首先，他于一九六七年适时地将长江地产有限公司更名为

长江实业(集团)有限公司,并于同年向远东交易所申请股票上市,不久获准正式挂牌。他的这一举动引起公众强烈反应。由于长实集团实力雄厚,又采取了诸如中期派息、赠送红股等优惠措施,随后在伦敦、加拿大温哥华挂牌上市,从而加入了国际金融市场。李嘉诚股票上市的战略决策,为把自己的公司发展成为庞大的集团,开辟了一条广阔的资金渠道。

其次,适时发售股份债券,获取资金。一九七零年十一月,李嘉诚宣布长实公司与和记黄埔合二为一,遂委托银行在欧洲发行总值港币 7.8 亿元的可兑换国泰航空公司股份债券。此种债券拥有者可以每股约 5.75 元的价格换取长实、和记黄埔手上持有的国泰 5% 股权。该种债券每张面额为 50 万港元,五年期满,固定年息 5 厘,每半年付息一次。由于政策优惠,结果债券发行后全部售出,实际发行额 7.62 亿元。扣除买入价 5.1 亿元,半年内获利 2.5 亿元之巨。

另外,李嘉诚先生还以公司雄厚的实力、坦诚的为人,赢得了银行家的极大信任。如大通银行、汇丰银行经常向他提供利息相当有利的长期贷款。为此,有人评论说;向来官商交易,送好处去的是商人,这回却倒过来,送好处的是官家,得利的是商人。毫无疑问,是李嘉诚诚实有信的品格、精明能干的形象,取得了“官家”的好感与欣赏。

纵观李嘉诚的发展史,审视他获取成功的经历,我们不能不惊叹于他善于集资的卓越才能。

信义千秋

李嘉诚曾经说过:“有三样东西对长江实业公司至关重要,它们是:名声、名声和名声。”正是由于这个原因,李嘉诚赢得了

众多贸易伙伴的无限信赖。

毫无疑问,李嘉诚以小本赚大利的经营策略是正确的。但令他经久不衰的秘诀更在于他拥有另外一个无形的巨大财富——守信重义、注重名声。具有“王者之风”的李嘉诚历来以重信笃行、急公好义著称。

一九七三年,阿拉伯石油输出国组织为了打击美国等经济大国,大幅度削减石油产量,造成世界性石油危机。受此冲击,香港塑料业也发生了原材料的饥荒。当时,一些奸商乘机囤积居奇,导致胶粒价格猛涨。许多中小塑料厂家难以承受巨大压力,濒临破产倒闭。

在这危急关头,李嘉诚挺身而出,采取多种应急措施,帮助这些难兄难弟度过了难关。他一面动员中外进口商加紧输入塑料原料,一面把配给“长实”的12万磅硬胶原料以原价出售给各厂,同时还从本公司库存中拨出1000多万磅吹气软胶,以低于市场一半的价格卖给各厂。他的这一义举为自己赢得了声誉,人称之为“及时雨”。

1975年,“长实”公司为了筹集资金发行股票,这些股票全部由李嘉诚认购。但他却自愿放弃一九七五——一九七六两年度的所有约1000万港元现金股息。这种牺牲自己利益的做法,在生意圈内恐怕绝无仅有。一九七九年,他以低于当时最优惠利率1/3的利息,借出自己的2亿港元资助“长实”公司向汇丰银行收购“和记黄埔”的22.4%股份,甚至在借款合同中连还款日期都未加规定。他的这种从集团利益出发,不惜牺牲个人利益的行为,赢得了他的合伙人、股东的信任与尊敬。守信重义,注重名声,就是李嘉诚成功的奥秘所在。

人格魅力

说到李嘉诚的个人品质,绝对是一流的。这种一流的内在人格力量,树起一个巨大的“人”字,给人以深刻的启示。

第一,惜时如金。在香港这个时间就是金钱的世界里,每一分钟都可能赢得几百万、甚至几千万元的利润。为了股东和公司的利益,李嘉诚不肯浪费每一分钟。为了节约点滴时间,司机送他上班时,他在车上浏览当天重要的中外报刊,了解国内外重大新闻,捕捉与公司利益相关的信息,并把与公司有关的内容划上记号或作出批示,到达办公室及时交秘书处理。他每天工作十几个小时,常常是上午9点开始工作,直至晚上七、八点钟,有时晚上还要应酬。他善于合理、科学地安排时间,工作讲究高效率,该办的事必须在办公室里完成,绝不将文件带回家里。他讲究劳逸结合、张弛有序地工作,喜欢打高尔夫球。

第二,克勤克俭。成功之后的李嘉诚腰缠万贯,但他清心寡欲,以俭朴为美,淡泊俭朴是他一贯的作风。据说他数年间从未涉足影院,甚至为了节约开支,每隔数月才剪一次头发,头发从几近光头直至长到耳际,才去修剪。至今他仍住在二十年前购置的一幢两层楼房里。他曾说:“我一九六二年的生活水平要比现在高。我觉得简单的生活令人更愉快。”他早餐通常是牛奶、咖啡加面包,中餐也只是两三个便菜。他的一套西装是十几年前做的,至今仍笔挺地穿在身上。他从不为自己过生日。他曾说:“若要我花一笔钱过生日,做无谓应酬,太浪费了,太没意思了。”他拥有豪华轿车,但很少坐,有时竟然“打的”上班。这种俭朴之风真是令人钦佩。

第三,执著奉献。李嘉诚曾说:“我的金钱犹如金字塔,越聚

越高,只要从中挖一小块就够我享用一辈子。但作为企业家,我仍要赚钱,我每分钟都想赚钱,为我公司赚钱,为股东们赚钱。”他坚信自己所做的事情是有价值的,对社会也是有益的。他恪守“人生的价值在于贡献”的信条。他曾经说过一段颇富哲理的话:“一个人的生命价值不能以日历和年岁来计。人生的价值在于贡献。有的人活了100岁无所事事,结果与草木同枯;而一个清道夫,他每天都勤勤恳恳地工作,为人类做好事,他的一生就很有价值”。从这段精辟的语言中,我们不难看出,李嘉诚先生是何等崇尚“贡献社会”的伟大精神。他是这样说的也是这样做的,他以高效率的工作、快节奏的生活,奔跑在人生的大道上。当有人问起他现在每天工作多长时间时,他告诉人们:“现在轻松多了。当年我年轻结婚时,每天工作16小时,一个星期工作7天,从不休息。现在则每星期有一天完全休息,每天只工作12小时。”他每次到大陆,也总是来去匆匆,日程满满,从未有时间游山玩水。李嘉诚先生就是以这样的自觉行动,贡献于社会,令人感叹不已。

第四,艰苦奋斗。这种优秀品质的取得,恐怕来源于他坎坷的童年生活。1928年,他诞生在广东潮州的一个书香门第。祖父李晓帆是个清末秀才,父亲是颇有名气的小学校长。然而由于日寇的凌辱,祖父撒手人间,自此家道中落,幼年的他生活十分艰辛,12岁到了香港,栖身于舅舅庄静庵处。幼时李嘉诚所见到的香港,难民如潮,饿殍遍地,经济萧条,千疮百孔。在亲友资助下,李嘉诚有幸在一家初中读书。然而好景不长,三年后父亲于贫病交加中去世。为了支撑家道,他被迫中止学业,以15岁的幼小年龄走向社会。是一位茶楼老板同情他,让李嘉诚当上了茶楼的跑堂。也许是过早的独立生活,培养了他意志坚强的品格。

知人善任

李嘉诚成功的经营之道不仅表现在他具有稳健的作风、恪守重信守义的信条、审时度势的灵活手段,更重要的是他在管理用人上有超人之举。

李嘉诚爱惜人才是出了名的。他看到在香港这个充满竞争的世界里,无论是市场的竞争、原料的竞争、资金的竞争,还是产品的竞争、技术的竞争,归根到底是人才的竞争。谁拥有人才,谁就拥有胜利。有人评论说:“李嘉诚成功的关键,是他融汇了中西文化的精华,采取了西方先进的管理方式。”这话不错,始创企业靠自己,集团经营则要依靠集体,如何用人,用什么样的人,便成了管理的关键。纵观李嘉诚的成功之路,我们不难发现,他的每一次转折,每一个时期都起用了不同的人才,以此保证了“长实”集团始终充满活力。正如他自己所认为的那样,一个大型的现代化集团企业必须依靠具有高度文化修养的、掌握现代科学技术的各种专门人才。勿庸置疑,一个高级指挥者,在他的麾下一定聚集着一批智囊式的人物,而就指挥者来说必须学会善于运用他们的力量,做出最惊人的预见,制订最佳的行动方案。李嘉诚做到了这一点,而且做得比任何人都好。

首先,在用人上,他反对任人唯亲,坚持任人为贤。从这个意义上说,恐怕所有的经营大家都十分注意,而只有李嘉诚比别人做得更好。其次,在用人上他颇具世界眼光。他打破东方传统式(家庭管理企业)的格局,大胆起用“洋人”,谓之曰:“洋为中用、西为东用”。“长实”公司副主席麦里斯是英国剑桥大学经济系毕业生。一九八四年任职“和黄”董事总经理的马世民也是英国人,目前成为李嘉诚的谈判能手,充任对外“大使”。另外,如青洲英

坭的希禄嘉、广生行主席杜辉廉等都是外国人。有这些洋谋士做助手,李嘉诚在国际经济舞台上如虎添翼。此外,李氏敢于使用德才兼备的年轻人。他认为年轻人思想活跃,敢做敢为,极富进取精神,这对一个集团的发展是极其重要的。拿“长实”公司副董事总经理周年茂、霍建宁来说,任职时只有30多岁,而董事洪小莲也只是40出头。

事实上,李嘉诚麾下的谋士们也深得李嘉诚的信任,他们个个具有高超的文化素养、丰富的社会经历、高明的经商手段,在香港、乃至世界经济舞台上都能游刃有余。李嘉诚博采众人之长为我所用,也正因如此,他才能在发展的航道上,激流勇进。

创意专家

一个成功的经营者,毫无疑问都是善于创意的。而新奇的构想往往来自于他丰富的实践经历,敏锐的洞察力和超乎常人的智慧。李嘉诚就是这样一个人。

我们且不说他由“塑料大王”到“地产巨子”再到“玩股能手”的三次大的转向,单就他在发展过程中几个企划创意,便可窥见其长于谋略的卓越才能。

进军地产

正当李嘉诚在“塑料业”挥洒自如,志得意满之时,据说,有一次他单独驱车兜风,在新界山坡上看到的田野里的农民触发了他的灵感,他突然感到农民的辛苦劳作不如工人建房赚钱更容易,于是他联想到在香港这人多地少的弹丸之地,房地产的前景一定大为可观,遂捷足先登。

廉价收购

一九六七年正当“文革”风暴席卷大陆之时,北京发生了“火

烧英国代办处”的严重事件。香港上空浓雾弥漫，一时间谣言四起、人心浮动。一些人担心“中共要动用武力收回香港”，于是纷纷将在港的物业廉价抛出，纷纷逃往加拿大、美国及东南亚各地。

而此时此刻，独具慧眼的李嘉诚，任凭风浪起，稳坐钓鱼船。他坚信乱极则治，否极泰来，香港的前景是光明的。于是他便利用这难得的良机，廉价购买了一幢幢旧楼，经过改造、重建，树起了一座座金碧辉煌的新楼。这些都在后来为其带来丰厚的利润。

及时撤退

80年代初，正当某些财团和地产商被地产的狂热冲昏了头脑、蒙住了双眼之时，李嘉诚却发现形势不妙。他在一份报告书中以其高瞻远瞩的目光一针见血地发出警告：“本港地产业深受世界经济衰退与高利息之影响……一九八二年将成为本港地产业较为困难的一年。”果然被他言中，一九八二—一九八四年世界经济死气沉沉，萎靡不振，香港金融界、地产界举界受这种大气候的影响，股市暴跌，地产业一落千丈。“长江实业公司”虽然也受其累及，但因早有准备，损失的只是“走避不及”的投资而已，比起别人的损失来，简直是微乎其微。这不能不归功于李嘉诚先生的一双慧眼，以及他及时撤退的英明决断。

从以上几个创意构想里我们不难看出，李嘉诚先生作为一个精明的企业家，的确具有超人的想象力，而这想象力并不是每个人都能具备的。李嘉诚能够从细微的小事中以小见大，发现大的趋势，进而开发企划创意，这是他的独到之处。

7.10 借鸡生蛋

——牟其中

本章最后一节,笔者将介绍一位土生土长的中国大陆的企划大师。由于历史的原因,中国直到80年代才开始实行商品经济改革,中国的企业家才有机会在商海一搏,显露英雄本色。尽管他们出道晚,资金实力也不如前述企划大师雄厚。但从经商谋略、企划能力角度讲,我们大陆的企业家,并不逊色于外国和台湾、香港的豪富巨商。下面,我们就开始介绍一位大陆的企划大师,他就是南德集团创始人牟其中。一九四零年牟其中出生于四川省万县。他自幼聪明好学,总想出人头地。然而命运却三番五次地捉弄了他。一九七四年八月,厄运从天而降,牟其中因参与撰写《中国向何处去》一文,锒铛入狱,并被判处死刑。一九七九年年底,牟其中和他的“同案犯”才在中央的直接干预下获释。四年半的铁窗生活,使牟其中的思想成熟了许多。一九八零年,牟其中以300元起家,组建了“江北贸易信托服务部”。一九八四年,牟其中成立了南德实业开发公司,以易货方式购买前苏联制造的民航飞机4架,一时成为轰动海内外的热点人物。南德集团在海内外拥有20多家企业和7家研究所,业务涉及航空航天、区域开发、房地产、通讯、金融、文化教育等领域。94年总资产19.9亿元,利润2.5亿元,牟其中本人财富逾20亿元,成为大陆首富。

出道

一九七九年十二月三十一日,牟其中结束了四年多的监禁

生活。八十年代的第一天，就受到了中央办公厅工作组的接见。

出狱的第一个月，他借款 300 元，创办了万县地区第一家民营商业“企业”——万县市江北贸易信托服务部。

牟其中从商生涯中经手的第一笔大买卖，就颇带戏剧色彩。当时他发现万县土特产之一的藤椅价廉物美，但是销路不畅。个体的零星产品难以远销，只能汇集万县港码头。每当长江客轮靠岸停泊时，他们就蜂拥而上，争相围住旅客求售。因为途中携带很不方便，旅客们很少购买。

牟其中认为，必须组织远销，才能开辟广阔的市场，进而发展这种手工业。他终于想出了一个“先找婆家后嫁女，既当红娘又当妈”的奇特经营方法，这在当年还有买空卖空之嫌。

他先到了离万县最近的重庆。在重庆他磨破了嘴皮，却一无所获，还把身上带的 50 元又赔进去了。而当他乘船返回的途中，竟然喜从天降，在船上做成了一笔大买卖。原来，有位从河南到重庆卖梨子的土产公司经理，正在向船友打听沿江有什么土特产，如有利可图就顺便购买一批运回河南销售。牟其中热心地向这位经理介绍万县的藤椅，河南客与他真有相见恨晚之感。牟其中心里打起了小算盘：如果这位经理在万县停留几天，亲自去联系藤椅买卖，那么自己的这番热情不就变成泡影了吗？他脑子一转，一套揽住这笔生意而且还要无本经营的谋略就形成了。

牟其中首先渲染万县社会治安如何混乱，果然吓住了这位经理。他们当即就在船上签了代购藤椅委托书。牟其中将这位经理的票换成了到宜昌下船的票。他回去后很快就给牟其中汇来了 6400 元货款，牟其中召集了万县市几家藤椅生产合作社组织生产，没多久第一批货就运送到了河南。

牟其中也有他的赚头。当时藤椅这样大批量的外销还没有

过,牟其中便跟他们商定先交部分订金,交藤椅后3个月付款。生产单位因为有了销路,也很乐意。

这笔生意,做成后,一笔更大的买卖也就有条件进行了。

牟其中从市场调查中发现,上海有种“555”牌座钟在市场上很走俏。要凭结婚证才能买到1个。他又发现重庆军工企业正在军转民,可是不熟悉市场,不知生产什么好。他找到江陵厂,建议仿造“555”牌座钟,由江北贸易服务部包销,厂里自然高兴,签了产销合同。这笔上10万元的买卖款,不是个小数。上海百货公司还不能信任他,不会先付款给他;江陵厂也不可能仅凭他一张嘴,就把上万台座钟给他。

生意怎么做成呢?牟其中自有妙法:他利用当时厂里的购货单位必须在当地银行托收的这种规定,并巧用了银行层层办手续,效率很低的条件,合理合法地解决了这一无本买卖的大难题:

江陵厂将这批座钟交给牟其中后,经过工厂所在的基层银行层层往上转至市行,重庆市行又转到万县市,一个环节一个环节办下来也得花8天,也就是说,只要8天之内,这笔货款能到万县市行,就算没有拖欠。

牟其中从厂里得到这批座钟就立即将货运到了重庆火车站,货到站后铁路部门给牟其中开出“发票”,证明货已发出。牟其中带着大票乘飞机第三天便到了上海。上海百货公司见到了大票,证明货已发运,也就放心地付了款。牟其中又立即将货款电汇到万县市银行江北贸易部的帐上。就这样,江陵厂托收手续还没到万县银行时,江北贸易部的这笔款早已备齐了。

渐渐地,牟其中在当地赢得了良好的信誉,站稳了脚跟,资金滚雪球似地迅速扩大。

“胆大妄为”

然而，福兮祸之所倚。

最为致命的问题，是他们这种贸易部的经营方式是不是合法？

由于某些人的干预，牟其中贸易部在银行的帐号被强行冻结，迫使他们无法经营。

而牟其中的信念却始终不变，他认识到中国经济体制改革最为关键的环节是在流通。因此，他决定从经商入手。经过探索，他终于找到了一种不需要很多资本就可以进行经营活动的经商之路，这就是以代购代销为主的经营活动方式。

他坚持自己的信念，决定东山再起。

终于，他又以原“江北贸易部”的几个贴心骨干为基础，建立了一家拥有 15000 元股金的个体联合商业企业。

一九八二年十二月，中德商店终于在鞭炮声中开张了。

开业四个月后，国家工商局从北京致函，确定中德商店属于一种集体企业。

然而，不久之后的一个夜里，万县城内突然警笛长鸣，牟其中又一次被抓进了铁窗。罪行正是他敢为天下先的大胆探索。这次他被关了近 1 年的时间。

在狱中，经过艰苦的努力，牟其中终于争取来纸和笔，写了一封封控诉信。在狱中，他还一口气写了篇 17 页的长文《我的入党申请书——给胡耀邦同志的一封信》。

在中央有关部门的直接干预下，牟其中终于获释。出狱后，中德商店复业，百废待业。上下支持，八面来风。银行贷款滚滚而来，而对大好形势，中德人放手大干。为了有一个良好的经营

环境，公司迁重庆办公。殊不知，一场大难正悄悄到来。

内忧外困，不久全国紧缩银根，凡欠有贷款的企业，银行对它的资金只进不出，只要见到有款过户不问青红皂白就一律扣下抵债。

中德的资金从700万元的高峰跌入到几乎是零的深渊。

面对生死关头，牟其中几乎被压垮了。他四处奔走，狼狈不堪，甚至于想在天安门前自焚。

中央和省领导人的肯定，使某些人置中德于死地的打算落空。牟其中率领员工多方奔走，终于将债务逐笔偿清。

南下

中德终于有旺盛的生机。牟其中南下深圳。

在深圳历经磨难之后，他终于成功地组织了纺织贸易一条龙联营。之后，牟其中让部分人留守深圳，自己则到广州开辟战场。通过交朋友和自我宣传，牟其中结识了一批从北京来广州、深圳搞企业或者搞调查研究的企业界及政界的高层人物，从多种机会中很快便捕捉了一个规模比深圳纺织品联营更大的组合战机。

一九八八年四月国家设立了海南省，全省作为经济特区，通过更加特殊的政策，促进海南对外开放，加速海南的建设和发展。牟其中又打起海南的主意来。因为经济热度急剧升温，从这年六月起全国性物价开始上涨。牟其中敏锐地觉察到随之而来的必然又要“一刀切”地紧缩，而刚刚建省并实行全省性特区政策的海南，显然不会挨这一刀。去海南还有一个很好的条件，便是建省后北京派了一大批高层干部到海南工作。而这批人，包括省级和一些厅局级干部，牟其中在北京时都与他们有不同程度

的交往。牟其中抓住海南扩大对外开放的时机和优越的人缘关系，于一九八八年八月在海南注册建立了南德经济集团。

一九八九年一月，瑞士达沃斯，著名的“世界经济论坛”在这里开会。1300多名代表中，大多是世界著名的企业家及金融界、经济理论界的知名人士，还有60多个国家的元首。

牟其中应邀在会上发表演讲，并提出了建议：“中国的发展和富裕是世界和平的重要保证。因此，我建议建立中国民营企业发展基金，用国际金融力量支持中国民营企业的更快发展。如果你们希望在中国投资得到最好的效益的话，最好能委托我这样的对中国情况了如指掌的中国通，帮助你们在中国进行投资。”这一建议得到了热烈的反响。

易货贸易

早在牟其中被连环债逼得八方求援的日子里，一天，他在闲谈中结识了一位来自哈尔滨的人。当那人得知他正陷入困境时，欣然提出可以给他筹措到一两百万元。并说：“只要你到哈尔滨，保证你不走空路就是了。”

怀着一线希望，牟其中应约去了哈尔滨，却发现那人只不过是信口开河罢了。牟其中没有骂娘，乘机在当地作起调查来。当他得知东北边境黑河正通航时，不惜省吃俭用买了张飞机票，飞到了当年倒爷们不屑一顾的黑河。

看了一天，他发现中苏边贸中，苏联对中国商品的需求简直到了饥渴的程度。回重庆后牟其中给公司的人讲，中国的任何东西都可以到苏联卖到钱。这次调查在思想上种下了对苏贸易的种子。

南德集团建立不久，牟其中就提出了中苏贸易的课题，他又

一次到了哈尔滨。这次的调查使牟其中更进一步了解到，苏方生活必需品奇缺，市场潜力非常大。但是，边贸范围很狭窄，层次很低，边民互易也不过是西瓜换布这样的以物换物，处于一种原始的状态，这是没有什么搞头的。不过从中却启发了他宏观地、高层次地研究中苏贸易的思路，回公司后，就成立了“苏联东欧贸易部”。

牟其中下了很大的本钱，招聘了不少这方面的人才，包括一批专家和高层人物，其中有离退休的副部长、大使。经过研究，他们发现：苏联面临着严重的经济困难，市场上轻工业品及日用百货极度匮乏。但是，苏联的基础工业却相当发达，而且产品过剩。

就在这个时候，一个极好的机会送上了门。国务院航空工业部邀请了苏联航空工业部的几位负责人来中国访问。苏方客人超过了计划内的时日仍未离去，超过计划招待费就成了问题。因为一些高层人士同牟其中熟悉，航空部负责人便同牟其中联系，希望他来安排这批客人。牟其中欣然答应，迅即萌生了同他们洽谈以易货贸易方式做生意的想法。

一九八九年十月二十二日。一辆黑色红旗车驶进了北京钓鱼台国宾馆。应中国南德经济集团总经理牟其中邀请，并以高规格安排在中国国宾馆下榻的几位客人，是苏联航空工业部第一副部长、全苏飞机公司总经理、副总经理。落座一谈，对方对以易货方式做生意也产生了兴趣。

但苏方说要看了样品才能定。牟其中回公司就全力以赴，3天之内选下了一大批商品，立即约请这批苏方客人参观。双方很顺利地就约定了继续商谈的安排。

无独有偶，一次牟其中在四川参加商务谈判，巧遇川航经理杜定欢。他们同席进餐，杜定欢谈起川航无大型客机的苦衷，两

人一拍即合,决定由南德公司做中介,完成此项贸易。一切都紧锣密鼓地进行着。具体操作上,飞机名义上是川航买的,而川航是委托南德,由南德投资买商品去换,因而飞机所有权属于南德。南德就这样以飞机作抵押,向银行贷款去购买换飞机的商品。南德与银行有协议:如果南德不能按约还贷,银行有权拍卖飞机。如果飞机失事,保险公司也得全部赔偿。因此,银行贷款给南德没有风险,乐于放贷,而南德资金也因此源源充足。

当飞机企划接近成功之时苏联发生事变,而此时南德公司已投入 1500 多万元资金,形势十分严峻。南德员工都捏了一把汗。牟其中认为,无论谁上台,都要解决吃穿问题,而那儿的市场匮乏状况,谁也无法在短时间内改变。因此,无论谁上台都不会影响中苏两国之间原来的经贸关系。

十一月,第一架图—154 型客机顺利抵达四川。十二月,第二架图—154 型客机抵达四川。一九九二年二月,第三架飞机抵达四川。这年秋天,第四架飞机也顺利地抵达。

南德公司则以飞机为抵押,调动银行贷款,组织国内 300 多家工厂按照俄罗斯的要求加紧生产,每月以 50 个火车皮的罐头食品、生活日用品、机电产品等源源不断地运往北方领国。

这项企划使俄罗斯卖掉了飞机换回了急需的生活日用品和轻工产品,他们赚了大钱。四川航空公司没花 1 分钱先得到了 4 架大型客机,投入营运后开始赚钱。银行通过贷款得到了利息和一定的分成。大陆 300 多家企业的产品有了销路;有的濒临倒闭的厂家起死回生。代理进口飞机的机械出口公司和北京国际易货贸易有限公司收代理费达 500 万元,南德公司利润高达亿元,而国家也得到了可观的税收。各方皆大欢喜。

北上

满洲里是中俄两国最大的陆路口岸。牟其中看准了满洲里是因为它是进入俄罗斯市场的桥头堡，中俄经济互补的交汇点。为了更好地利用俄罗斯丰富的天然资源和发达的重工业与高科技成果，牟其中考察、分析、论证了满洲里的地位和价值，投入巨资，决心将其建成东北亚的中心城市。

他多次率领专家到满洲里考察，设计了易货企划后的又一个“大动作、大手笔”：建立欧亚大陆新通道。修一条草原铁路，引进美国新型装载集装箱货车，经俄罗斯横贯欧亚大陆，一直到达阿姆斯特丹。这样，东亚各国的货物，甚至东南亚各国的货物，再也不用经太平洋、印度洋、红海、苏伊士运河、地中海到欧洲去。经欧亚大陆通道走铁路运输，不但可以节约17天时间，而且安全可靠，货主又降低了成本。这个举措已经得到我国国务院的同意和支持。国外的一些大财团闻讯后，都急于介入计划。

牟其中改革开放中大展身手，成为中国超级富豪之首，而且正在走出国门，准备在世界风云变幻的商战中，迎接新的挑战。

借鸡生蛋经营论

曾经有人问我：“企划的最根本的原则是什么？”，我告诉他：“是活用他人的智慧和金钱。”人的能力是有限的，资金、智慧总有穷尽的时候。但是如果我们善加利用他人的智慧与金钱，就将财源不断，才思泉涌，无穷无尽。活用他人的智慧和金钱，说得通俗一些，就是“借鸡生蛋”。而把这一原则用到淋漓尽致，炉火纯青地步的，恐怕只有牟其中一人。下面，我们就具体介绍牟其中的“借鸡生蛋”术。

1. “借鸡生钱财”

“借鸡生钱财”就是指活用他人的金钱,用经济学术语来表述就是“负债经营”。什么叫“负债经营”呢?做生意需要本钱;在自己没有的情况下,需要向别人借钱;借钱要付利息,这是必然的。但经营生意时只要看准市场,赚来的钱高于所付的利息,这种经营术就叫“负债经营法”。

“负债经营法”有哪些好处呢?牟其中对此有自己独到的认识。他说:“许多人不懂‘负债经营’,总是把亏损经营与负债经营混为一谈,而现代经营则是负债不断增加,而同时利润也在不断增大;另一方面,一个企业需要产生轰动效应,从而不断提高自己的知名度。”

在通货膨胀的情况下,“负债经营”的优越性体现得更加充分。抛开必要的经营利润不说,单从物价上涨这方面来讲,打个简单的比方说,假如人民币贬值率按 10% 计,去年你借了 1000 元钱,今年只能当 900 元使用。如你用这 1000 元钱置办固定资产的话,到今年这些固定资产即升值到 1100 元钱,无形之中,你就有了 200 元钱。如银行的利息率为 12%,那么你除了拿出 120 元贴息之外,还可剩下 80 元钱。南德的商业利润和超级利润中就包含有这么一个赚钱的因素。

谈到“负债经营”的利润,牟其中认为,目前,俄罗斯由于通货膨胀率较高,国家发行了大量的私有化债券,如果借此机会收购这些私有化债券,一旦在俄罗斯经济发展转入正轨后,它将以 1:700 的比例增殖,世界经济史亘古以来也没有过这么大的利润。

话说到这里,也许有的朋友要说:“负债经营”说起来那么容易,便真要做起来,恐怕就是到银行借贷这一关就不好过。”让我

们去看一看牟其中是怎样从银行借到大笔贷款的。

牟其中有句名言：“银行就是商店”，银行就是卖钱的商店。事实上也正是这样。银行是通过一手抓信贷，一手抓储蓄，然后赚取存贷之间的利息差额来维持自身生存和发展。如果只有进无出，银行只能蚀本，银行也就失去了其存在的价值。当然，银行的钱也不是一个随便什么样的人就能拿到的。如果真是这样的话，银行岂不是成了一个慈善机构了吗？牟其中认为，要想从银行拿到钱必须具备以下两个条件：一是借贷一方要拥有良好的信誉和较强的偿还能力；再就是有设计优良而又能盈利远远高过放贷利息的项目。能做到以上两方面其中的一点，你也就具备了到银行这个特殊“商店”购买商品的货币。

如何才能做到以下两点呢？还是让我们来看一看南德的经历吧。南德是怎样做到拥有良好的信誉和较强偿还能力的呢？在南德未向银行借贷之前，先寻求市场，然后按市场需求去设计项目。他们做到了不论在何时何地，都能理直气壮地对银行说：“我拥有了市场。”银行自然会为了经济效益把钱借给他们。

也正是因为南德拥有市场，充当了市场需求的代言人，所以，他们能在市场上挣得超额利润。这些利润除了用来贴息维持企业在银行良好的形象外，又可以扩大南德的经营规模。另外南德在筹到资金后，不断把这些资金变成固定资产的投资，变为飞机、船舶、高速公路、水坝、发电厂，在通货膨胀率不断升高的情况下，这些固定资产又为南德带来了一笔可观的收入。南德就是发现了这样一种方式，才有了今天的规模。

信誉和知名度是紧密结合在一起的。倘若知名度高，信誉自然会好；而知名度降低，则信誉自然也要随着下降。在提高知名度上，牟其中也自有一套哲学。

就个人素质而言,在牟其中一出道经商时,万县就是人称他为“牟疯子”,顾名思义“疯”恰恰表现出的是该人具有奇特的想象力和超常的行为,然而也正是这奇特的想象力和超常的行为,一次又一次赋予他神秘的色彩、传奇般的经历,并将他一次又一次从危境中拯救出来。

就拿提高南德的知名度来说吧,牟其中发明了许多新法,诸如,“人咬狗”效应,“99度+1度=沸腾”,“平庸常获得掌声”,“软投资战略”,“追求阳光下的利润与温和的金钱关系”等等。这些方法实际上也就是牟其中内在性格的外在表现。

什么叫“人咬狗”效应呢?乍一接触这样新名词,你会觉得可笑,私下里你也许会说:世上只有狗咬人的,怎么可能会有“人咬狗”的呢?有这种想法的人肯定是个疯子。牟其中却不这样看,他说:因为狗咬人不是新闻,这是狗的本能;但什么地方人咬了狗,那是最大的新闻,如果人把狗咬死了,那是特大新闻。如果人把疯狗咬死了,这个人就是英雄。其目的无非是以新奇、突然的举动引起人们的关注,从而收到某种效果而已。

比如,牟其中与前苏联做成了一大笔易货贸易,即用国内一些厂家积压的日用品成功地从前苏联换回了四架图 154 客机,这一举措就收到了“人咬狗”效果。因为在此之前,中苏之间只有两种贸易形式,第一种是国家协定贸易,由国家计委和苏联国家计委之间,签订协议,交换物品,互设帐号,冲抵款项;第二种是边贸,这是两国之间小额的地方政府之间的边境易货贸易。而牟其中经营的飞机贸易与国家之间贸易非常相似。南德集团与前苏联之间互设了帐号,不是一种产品交换的一次性行为,时间也不是在一年之内,它也是用冲抵方法。当双方帐户平衡时,贸易就算做成了,这种贸易形式以前没有,南德实际上开创了一种新

的贸易形式。这在当时是非常困难的，谁也不能相信这竟是事实。因此这些事做成后，海内外舆论界大哗，轰动效应就这样产生了。而且整个过程中，牟其中并未投入多少钱，却作成了上亿元的生意，由此可见牟氏“借鸡生钱财”的本事有多么高明。

2. “借鸡生信息”

所谓“借鸡生信息”，就是指活用他人的智慧。牟其中活用他人智慧的手法独具特色，用他的话叫做“多功能厅”信息收集法。

做生意就如打仗一样。打仗就要有战场；做生意同样也需要市场。打仗的战场需要战略家审时度势去选择、寻找；做生意的市场同样也需要企业家去寻找、选择，而且寻找、选择难度之大，也是常人的智力和毅力所不能及的。牟其中在做生意时是如何寻找市场的呢？他自有一套寻找市场的办法。如：在南德内部设“多功能厅”定期从社会上请一些名流到这里谈天、神侃，通过他们的谈话去捕捉市场信息。再有，仔细研究国家政策，找出机会、找到驰骋的区域。还有，进入无竞争领域等等。牟其中之所以有那么多发现市场、占领市场先机的方法，主要应归功于过去他曾仔细研读马列著作以及他的足智多谋。

还是让我们先来看一看牟其中是怎样创办和利用“多功能厅”的吧。牟其中先生说，要挣钱就得获取信息，就得和第一流人打交道，就得有社会活动。你把自己孤立封闭起来怎么行？这样做是借力发财，也是为建立“公共关系网络”，牟其中花了100多万元设计了这个多功能厅，“来的客人吃住玩不收费，只是在茶余饭后，留这些客人坐在一起聊聊天，通过聊天牟其中想得到许多从外界得不到的市场信息。同时，通过这种方式，南德在社会上广泛地交结了朋友，建立了友谊，消除了误会，创造合作气氛，赢得了社会公众的理解、支持与合作，企业也得到了顺利发展。

牟先生做飞机生意所以成功,其实也就是因为全面建立了这么一张隐而无形的“网络”。

3. “借鸡生市场”

前面两节介绍了牟其中如何“借鸡生钱财”、“借鸡生信息”,从而把他人的金钱和智慧为己所用,不过牟其中还有更绝的,堪称“牟氏专利”,那就是著名的牟氏组装市场论。牟其中在长期经商的过程中,还在实践中摸索和总结出建立第四产业,即组装市场的理论。这是一种全新的产业理论。在一九九三年初春的南德经济集团工作会议上,牟其中具体阐述了这一理论。他说,南德现在发现了一种新的产业形式。过去我们把这种形式与第一、二、三产业形式混同起来,所以我们管理不好它,往往发生矛盾。而南德所做的,是将第一、第二、第三产业当中具体的产业形式进行一次重新组装调配,这可能是计划经济向社会主义市场经济转化过程中一种独特的历史现象。原先我说过一句话,那时还不太明确,那就是“四通”公司成功在于组装元件,而南德的成功在于组装企业,组装市场,形成新的产业。

目前,我们改革的症结是解决条块分割的体制结构,而南德提出的第四产业理论就是解决这一问题的一种办法。我们还是来看一看牟其中是怎样通过组织调配手段来组装市场的吧。比如,四川马上要成立一个高速公路股份有限公司,这个公司的组装者就是南德。组装部件之一是四川省交通厅,部件之二是四川省国土局,部件之三是金融界。为什么组装这家股份有限公司?因为交通阻碍四川经济建设进程,而且目前国家财力有限,不可能出面组装,因此只能由牟其中领导的南德出面组装。修路须具备以下三个条件:工程勘探和设计,占用老百姓土地和大量的资金。牟其中是这样“组装”这个企业的。他首先去找银行,说道:

我先付 5000 万元的利息给你，你贷给我 8 个亿投资修路。他又去对省交通厅长说：我有 8 个亿投资修路，你解决工程勘探和设计诸问题。于是交通厅、国土局、银行三家首长和牟其中坐在一起商议这个高速公路股份制公司章程，各自该承担的风险和职责，公路建成后管理办法和分红的原则等等。由此可见，如把国土局比做第一产业，交通局算做第二产业，银行部门算做第三产业的话，那么牟其中组织调配功能便算第四产业——组装市场。