

目 录

第一章 企划概述

- 1.1 企划定义 (3)
- 1.2 为什么企划 (12)
- 1.3 四种企划法 (17)

第二章 企划哲学

- 2.1 企划是善于利用他人的智慧与金钱
..... (27)
- 2.2 企划是令人愉快的表演 (29)
- 2.3 企划是一种促销活动 (31)
- 2.4 企划是一种互利行为 (33)
- 2.5 企划没有固定模式 (35)
- 2.6 企划是美的艺术 (37)
- 2.7 企划是一种服务活动 (39)
- 2.8 企划没有专门领域但需要渊博的知识
..... (42)
- 2.9 企划是“能卖的点子” (44)

第三章 企划原则

- 3.1 企划应力争第一 (49)
- 3.2 企划应超脱“经验” (51)
- 3.3 企划应当机立断 (52)
- 3.4 企划应扩充膨胀 (55)
- 3.5 企划应“大胆假设” (57)
- 3.6 企划应“领先攻击” (57)
- 3.7 企划应设定“规模” (59)
- 3.8 企划应积极主动 (61)
- 3.9 企划应辨明“性质” (63)
- 3.10 企划应有好奇心和游戏心 (64)
- 3.11 企划应亲自体验 (67)
- 3.12 企划应明确“对象” (69)
- 3.13 企划应注重实效 (71)
- 3.14 企划应排除障碍 (74)
- 3.15 企划应沟通磋商 (75)
- 3.16 企划应猛药医重病 (78)
- 3.17 企划应敢于实现梦想 (81)
- 3.18 企划应以软件为重点 (82)
- 3.19 企划应有详实准确的情报 (85)
- 3.20 企划创意应在三天内完成 (87)
- 3.21 企划应活用“战略”与“战术” (90)
- 3.22 企划应根据人类的行为来规划 (92)

第四章 企划流程

- 4.1 界定问题 (97)
- 4.2 收集、整理资料 (116)
- 4.3 寻求企划线索 (123)
- 4.4 产生创意 (147)
- 4.5 确立企划方案 (158)
- 4.6 企划方案的实施与改进 (204)

第五章 企划实务

- 5.1 新产品开发企划 (219)
- 5.2 营销企划 (241)
- 5.3 竞争企划 (265)
- 5.4 CI 企划 (280)
- 5.5 广告企划 (296)
- 5.6 公关企划 (314)

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】

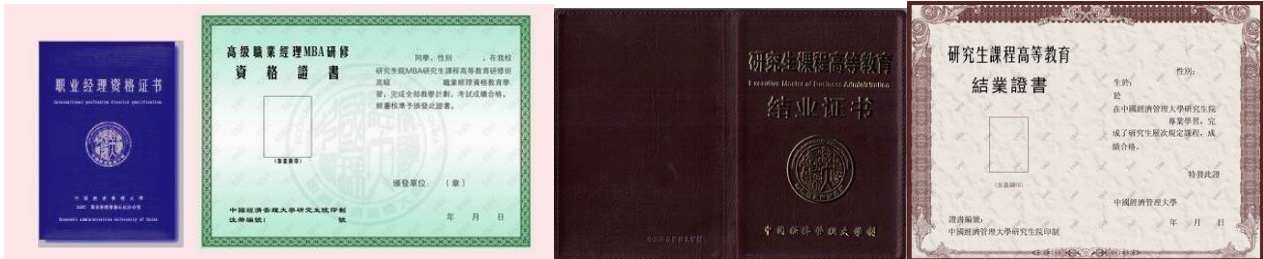
哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【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

第一章

企划概述



Pilot Marketing

1.1 企划定义

现代的企划观念

由于社会的发展,经济形态有了很大的转变,随着物质文明的进步,人们对于商品的各方面要求也相对提高了许多。要在种种的挑战下开创光明的前途,就要懂得如何汲取知识,以他人已有的成就作为自己前进的踏脚石,也只有如此才能事半功倍,早日到达成功的境地。总而言之,聪明的人必须要懂得如何利用别人的经验,为自己的成功铺路。

过去,我们在处理一项企划案,或者培养一个人的企划能力时,都是采用构想法,从构想开始着手。但是,现在情形不一样了。

我们先看看几个实际的例子吧。

“我曾经试着采用构想法来做企划工作,但是,却产生不了什么作用……”

“构想法的成效太小了,简直是事倍功半,还是实实在在做企划工作吧……”

显然,实际参与企划的工作者,已经很少采用构想法了,为什么会有这种情形呢?

针对这种转变,我们或许可以从以下的例子得到一些启示。

“现在的人要登上一座高山,都是从半山腰开始。”

如果我们把一项企划比成一座山,那么,从山麓到山腰间的企划构想太多了,俯拾皆是。要是我们不懂得如何利用这些现成的资料,而只是停留在基层构思,那么等精力和体力都作了相当

大的付出后,检查成果时,却发现自己的精心杰作原来也没什么创意,别人早就做过了。这时候,您怎么办?

其实,以我们现在的努力,如果用在过去,应该会有成功的机会。因为在以往,人们对商品的要求较低,也就是“企划山”较低,所以从山脚下登上山顶并不会太困难,道路也比较畅通。现在情况不同了,现在是个注重商品变化、商品质量以及售后服务的时代,人们对于商品的要求很高,也就是“企划山”很高,如果我们还要从山脚下步步为营地登上山顶,势必行不通,因此登山的方法必然要有所变更,否则会徒劳无功,费而不惠。

现在新的企划观念,就好比登山一样,必须从半山腰为起点,才能有所作为。本书所要强调的观念,也是新的企划观念,那就是:参考现有的成就,作为企划的新构想开发。

曾经有一公司企划部的高级主管,由于上任不久,急于有所表现。上任之后就打算根据构想法拟定一份有效率的企划方案。于是他请了构想法这方面的专业人士,召开了一连串的企划会议,会议中提出了二百多项提案。这位主管对于会议的成果感到很满意,于是从中选出他认为最新奇、最有独创见解的十多个提案,作为商品企划的讨论目标。

他得意洋洋地将这些提案拿去请教某专家,这位专家对他说:

“您先把这些构想拿去核对一下专利公告,再决定商品的企划方向。”

因为在这位专家看来,这些构想中,没有一样是独创的见解。

数天后,这位企划部主管打电话给这位专家时,电话中只说了一句话。

“这真是一次最好的教训。”

原来这些构想果然没有一个是创新的。

现在,每年都有几十万件的专利、商标登记或发明等申请书,但是真正能够开发成功的企划案,大概只有千分之二、三左右。因此,只是稍稍动动头脑就想轻而易举获得专利权,是绝对办不到的。

企划观念的演变

既然只有千分之二、三的企划案能顺利开发成功,那么处在这种时代的我们,就非常有必要利用充裕的资料来开发新的企划案。如果我们能善用这种信息支援的方法,必能充分发挥其效用,完成一项独特的企划构想。

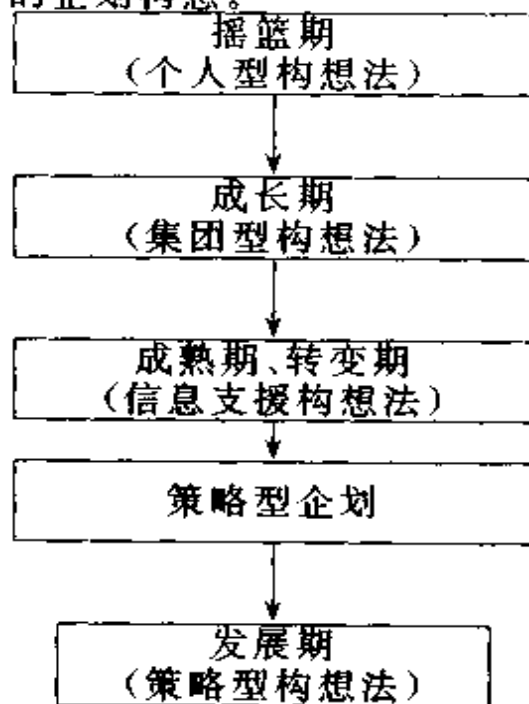


图1-1 构想法的演变过程

随着时代的改变,企划案的构想方法也随之变化。我们来看看,作为企划原点的构想法,是如何随着时代变化而变化?它的演变过程如图 1—1。

1. 个人型构想法——企划方法的摇篮期

这时期又称为奥斯勃时代(Jhon Osborne),在美国是以经济开始迅速发展的时期为代表期,在日本则以战后经济高速成长的前期为代表,在中国则以八十年代中后期为代表。

2. 集团型构想法——企划方法的成长期

1950 年到 1960 年间,脑力激荡(又称头脑风暴方法在世界上日益流行,集团型构想法就是在这种脑力激荡下所产生的。这种构想就是综合许多人的构想然后将这些构想直接应用到商品上。

集团型构想法到现在还行得通。例如,它可应用在与电子工业有关的高技术方面,或生物电子工业方面,这些都属于崭新的知识领域。

3. 信息支援型构想法——企划方法的成熟期、转变期

在这时期所使用的方法,就是我们前面提到的登山方法,也就是“登山要从半山腰开始”的观念。这时期的企划观念,必须借助现成的信息支援来作为开发新观念的基础。这种观念对“TQC”(Total Quality system,总体质量管理体系)而言,就是要朝向改善业务、提高生产的企划。在这里要特别注意,要根据正确的资料来做企划。

此种构想法要先把握住市场上的商品供应的周期信息,然后做出企划的程序安排。在收集信息的过程中,能产生一种新的企划构想。

信息的搜集与整理不仅费时费事,而且要成功的列出一套

完整企划体制,也不是一件容易的事,所以对整个计划过程要作周详的考虑。

4. 策略型构想法——策略型企划的发展期

在此时期,必须用宽广的视野和综合性的企划策略配合,来作构想的开发。眼光必须比前一期(资料的整理)更敏锐。策略型构想法可以说就是今后的企划构想趋势。

因此,所有参与此种企划的成员,必须确实了解策略型企划构想法。

如何区别企划和策略

企划是设计出提高质量的方法,而策略则是如何将新点子组合,使效果发挥到最大限度。

最近一直被大众所使用的字眼,除了“企划”之外,还有“策略”。譬如我们常会听到经营策略、差别化策略、研究开发策略、商品促销策略……等等,似乎只要在企业经营上冠以“策略”二字,总会让人觉得比较正式,或者说比较有学问。

因此,这是一个到处可听到“……策略”的时代,然而真有策略的行动吗?事实上,所做的事仍然和以往相同,只是人们喜欢用这个时髦的名词罢了。

在企业上的策略,要发挥它名副其实的功用,就必须依照下面的方法来实行。

我们可以用表 1—1 来表示策略、企划和战术三者之间的关系。

表 1-1 策略、企划、战术的区别

	策 略	企 划	战 术
国家	为了保卫国家的利益,将国家资源作经济性的计划组合。	1. 经济计划方面 2. 外交官的能力 3. 政府要有能力显耀国威。	要有直接的行动力,来保卫国家的利益。
战争	为了战争的胜利,组合各项战斗力。	1. 开发武器,提高其性能。 2. 作战时的经济计划。 3. 提高战士的斗志。	有效地组织攻守进退。
企业	为了永久性的企业活动,必须综合配置经营资源。	1. 开发新商品构想。 2. 创新的商品或服务。 3. 扩展公共关系。	从企业活动中产生直接的利益。
个人	为了生存而发挥自己所拥有的能力。	磨练自己所拥有的能力。	认清自己的优点,采取直接行动。
和第一的关联	了解什么是第一,发掘第一,创造第一,凡事以第一为中心。	发挥第一的能力。	向第一目标前进。
比喻	头(思考)	手(方法)	足(行动)

我们姑且不论国与国之间的战略说法,先来谈谈在商业上,究竟什么是策略?什么是企划?什么是战术?

· 策略——为了提高企业的水准,并使这些高水准的产品

企划概述

继续生产,我们要先设定一完善的概念,这种设定完善的观念的作法就是策略。

· 企划——构想如何提高商品和服务的质量,如何让顾客满意。

· 战术——就是将企划案付诸实行的方法。

在企划业务中,如何设计出一个“概念”,这个问题,以后会再讨论。我们可以先为策略和计划下一个定义。

策略是综合配置企业上的各项目,使它们发挥出最大的效果。

企划是提高各项计划本质的业务。

企划和计划不同

企划是一种观念,计划则是一种体制。

将计划和企划分开来考虑的人,有时候也难免会对它们的产生误解。为什么会这样呢?根本的原因是企划的“企”含有企图的意味,通常企划是指概念的组合,为了实现企划的概念,于是产生了“计划”。

无论是企划或计划,它们所含的并不仅是单纯的包含对方,因为企划和计划,在本质上或层次上都是不同的。一般人对它们发生误解,都是由于认为企划包含计划。

对于以上的说法,我们可用图表来表示。

如图 1—2 所示,我们知道,计划可分为下列三个层次。

A——中长期计划:包括了企业的基本策略和对未来理念的指标。

B——中长期计划的推广:包含有年度计划、重点方针以及特定计划等。

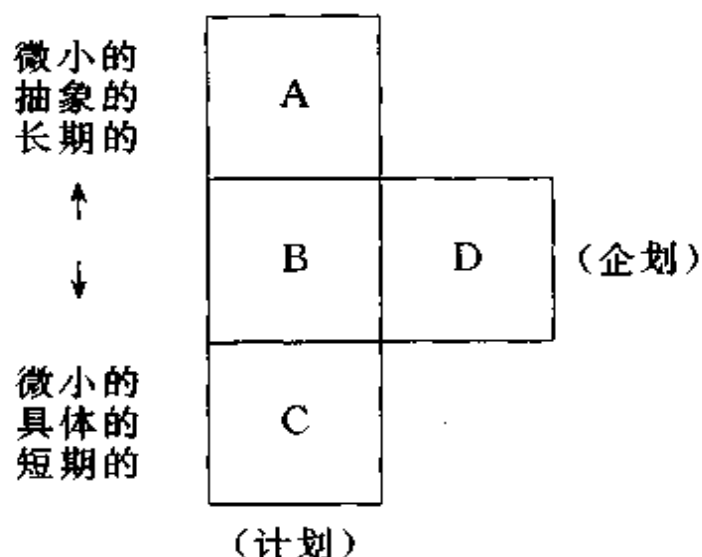


图1—2 企划与计划的区别

C——细则计划：进度表的管理以及具体的实行步骤等。

企划相当于B的层次。因为A部份过于抽象，C部份的层次太低。但是，如此并不表示A和C部份就和企划毫无关系，它们之间仍然保持着非常密切的关系。因为从A到B，从B到C的工作，都是经过一连串的细节连贯实行下来的。

企划从“中程计划”（相当于B）开始，它承接了A部份的信息。同时在实行企划工作时，一定要在最后附上细则的计划（相当于C），这样才算完全。如此说来，企划以B为媒介，和计划的各部份都有密切的关系。

我们再来看看D的区域，此区域包括了企划的实质内容。企划虽然是建立在B的基础上，但是如果D只停留在B的范围内，就无法发挥企划的实效，充其量只是具有计划的机能罢了。

因此,计划机能和企划机能的差别,就决定于停留在 B 或者扩展到 D。

由于 B 只是计划的机能,因此我们必须考虑,到底要在 B 内加上什么内容或树立什么新构想来开发新的事物。这才是企划的功能,才可说是企划的活动。日本企划学家中川昌彦先生曾为企划下了一个定义:所谓的企划就是充实计划的内容,增添构想、概念于计划中使之得以扩展。

了解上述看法之后,换个角度,我们再来看看企划和计划。

企业上所说的计划就是把企业活动加以组织的具体行动,而企划就是提高商品和服务质量,从而让顾客满意的业务。

企划的出发点

企划已经由以生产为目标的时代转向以销售为目标的时代。企划、策略、计划三者之间的差别,我们在前面已经说明过了。所谓的企划,就是指提高概念本质作业的总称,至于具体的东西到底是什么呢?

过去在企业上不谈企划,有某种构想时都是由技术人员直接作业制造成品,直接应用在业务上,各种活动是不必经过计划的。

例如,美国福特汽车公司曾生产一种 T 型半自动汽车,该型汽车出厂后,立即受到顾客的喜爱,大家一窝蜂地购买。另外,吉列公司也开发一种安全刮胡刀,一开发马上得以推广。显然,这是一个有生产即能经营的时代。

二十世纪 30 年代,经过了世界性的经济大恐慌之后,公司的经营形态起了变化,以前的经营策略不再适用了,光是靠“产量高”已经无法解决问题。这时已不是靠产量就能经营的时代,

此时的经营者开始作市场调查,了解实际上的商品供需情况,于是他们听取顾客的要求,提供良好的售后服务。为了拓展业务,开始设计出种种新的构想来迎合人们的需求,譬如:彩色花纹的衣服,各种颜色的笔、流线形的轿车也上市了……这些产品的开发都是为了吸引顾客。接着,广告业也随着旺盛起来,工业设计也应运而生。

我们可以在这个时期找到企业上的企划起源,也就是从以生产为目的时代转入以销售为目标的时代。现代的企划都是集中在有关市场供应的层次上,因此,我们应该把企划的起源放在1920——1930年经济大恐慌前后的美国。

这年代企业最重要的转变是由生产目标转移到销售目标,经过70年代石油危机影响的国际市场更是如此。它意味着,市场上商品供应充裕,却乏人问津。今日的情形,情况尤甚,主宰市场已不是生产者,而是消费者了。

拿纺织业来说,以生产布料为主的产业,所得的利润就不如以加工为主的成衣销售业,这是企划出发点由生产目标转向销售目标的实例之一。另外以酿酒工业为例,传统经营以生产为主,强调产品质量,“酒香不怕巷子深”,现在则着重在广告的促销,这是经营目标改变的例子。总之,现在企业经营的导向已经从生产导向转变为市场导向或说是营销导向了。

1.2 为什么企划

赢得竞争

前文讲道,企划观念起源于大萧条时期的美国,但是企划工

作的雏形古已有之,万里长城的建造,古埃及法老王的金字塔等,都包含着某种形式的企划。因此企划的重要性并不会随时代的更迭而改变,只是在现今的营销导向时代,更加突出其比重而已,行销时代之前的生产世纪和以分配为主的未来,企划的工作依然存在,也同等重要。

1. 认清企划的必要性

是不是每件事都要经过企划呢?首先我们必须了解企划是要付出代价的,且投入的时间、精力及费用会随着企划对象规模和复杂程度而变化。衡量企划的必要性,可以简单地从应不应该、愿不愿意和能不能够三个方面来思考。任何一件事情都可以透过一个如下面所示的三棱镜图来分析(见图 3—3),只有当它能够引起你的注意(愿意),又有重大影响(应该)同时你又有能力(能够)的时候,才是一个有价值的企划对象。

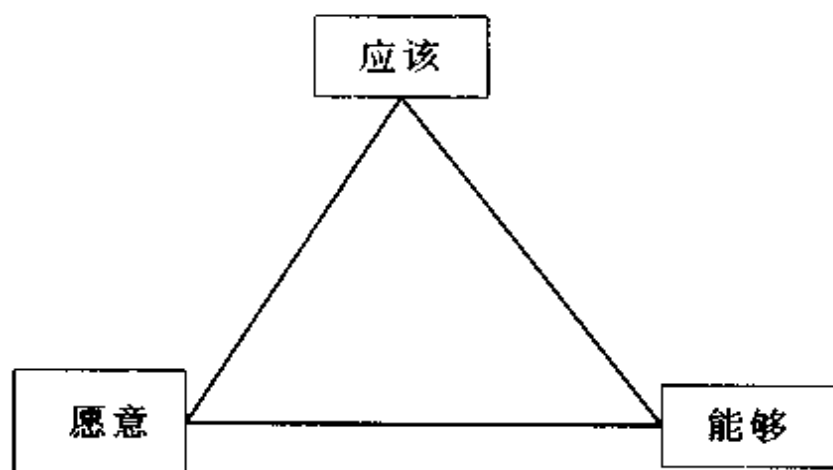


图 1—3

2. 企划的对象是事不是人

至于企划的对象,应该是“事”而不是“人”,“人”只是审视企划成果的裁判。因此不论这份企划是给自己的采购提供依据,亦或是提交给董事会的年度发展计划等,其实质上都是对“事”,所不同的是在表达方式和技巧上的差异。

追求美好未来

当我们知道如何判别一件事值不值得企划之后,应该再想想是不是还有其他影响企划运作的因素。

从企划对象的时间观点来分析,应该谨记在心的是企划永远是为了将来。已经成为历史的过去,是一个无法改变的事实。它唯一的价值,在于从其中萃取可供将来警惕的借鉴。

正因为将来是一个未知数,隐藏着多变、不可测的随机变量,使得企划案本身具有极大的预测成分,也就是说企划的工作包含了一定的误差,几乎没有一份企划书能与未来执行时的状况完全一致。

为什么要一再强调企划是着眼于未来呢?因为不论企业或个人都必须向前看,没有回头的机会,企划的目的就是为了能对未来多一份把握、多一点准备。

企划的制作必须谨慎地使用一些合理的假设和前提来推论未来的发展。以避免因为信息不完整,误导企划书的使用者做出一连串错误的决策和动作。更重要的是,为了适应未来的多变、难测,企划必须保有一定的弹性,保留适时修订的余地。

如果我们认为企划和未来之间的关系是理所当然而不多加思考的话,那么就会发生把今天的需求当成未来产品购买力的错误,从而在竞争中处于下风。

充分运用资源

企划也可以看成是对未来各种资源的调配运用,即利用资源产生一定的效用,来改变或促成我们所关心的事情。一般所言,物质资源、信息和时间是企划案必须顾及的三大要素。

1. 物质资源

首先,将世上所有可供利用的资源,依照其特性分类,有人力、财力、物力三种。资源的特性是占有空间,看得见、摸得着,例如员工人数、资本额及生产器具等,均属于资源。若是再导入“质”的观念,则对资源的认识将更加广泛、精致,因为我们除了关心员工数量之外,更要重视人员的素质,在许多侧重知识、技术的场合,高素质的人力远胜于以量取胜的人海战术,这也就是为什么徒弟年轻力壮,但是老师傅的工资仍高于学徒的原因。

同样,对于财力也该注意品质的好坏。比如说向银行申请贷款,每一份钱上都必须加上付出的利息、手续费和往来奔波的时间、精力。另外换取现金的难易度(变现能力),也是不可忽略的因素。如同房地产的变现能力不如股票,股票又不如支票,支票比不上现金。所以当房地产急于脱手时,就得降价求售,股票可能得赔本出售,支票兑现时得扣除贴现利息等。

至于物力,“量”的计算是比“质”容易衡量,除了利用数量控制法,如存货盘点、单据控制等,还需注意存量的安全和成本之间的平衡。所谓存量的安全和成本之间平衡,是指为应付外在环境的变动所预先握有的“适当”物力。为了更好地控制适当存量,必须进行精密的规划。

在“质”的方面,必须确实掌握品质好坏与可能的变化状况,除通过专业的知识和方法评估外,更需观察内、外在因素对品质

造成的影响,例如原有的品质是否会因时间的流逝而发生内部的变化,特别是食品或挥发性原材料;另外,外在技术、市场的进步和变动也会品质有所影响。举例来说,电子业中的集成电路技术进步神速,往往原本是高科技的产品,极可能在一夜之间因为其他厂家的新产品,而遭到淘汰。因此掌握科技的变化轨迹也是一项重要考虑因素。

2. 信息

除了物质资源,信息和时间是另外两个极重要的资源。它们在现代和未来社会中的影响力与日俱增,甚至在某些场合,其重要性可能凌驾于物质资源。

前文说过,现代企划是从半山腰开始,也就是开始企划之时,必须收集完全的信息。目前,信息的价值已受到人们充分重视,可是限于以往对物质资源的处理方式,有些人仍无法正确面对和处理信息。最常见的例子是,有些人站在报摊的报架前,看遍当日所有的报纸,再将报纸折叠放回架上,不付一毛钱潇洒地离开。对他们来说,因为没有取走报纸,所以不必付出代价,但是他们忽略了报纸的真正价值是登载于纸上的消息(信息),而不单是纸张和印刷费。所以必须建立的第一个观念就是,信息大多附载于物质类资源上,而取得信息是必须付出代价的。

“量”与“质”的问题一样存在于信息的运用之上,所要注意的是,在信息的决策上前者可能比后者更重要,从信息的角度而言,企划也视为是一项搜集、分析、评定未来信息资源的工作。

3. 时间

身为一位企划者,必须确立一个十分重要的观念:时间是一项资源,而不是一种限制。将时间看成一项可资利用的资源之后,就取得了企划的主动、主导地位,更能体会出时间的价值,利

于把这个资源投入最重要的工作。如果采取将时间视为限制的消极看法,容易将资源局限在一个狭小的空间,所有运作都只是为了追赶时间,无法看清楚是不是还有其他更值得注意的资源或做法。

将时间当作资源,是企业家经久不息经营的态度;如果时间成为限制条件,就像把企业转入清算阶段一样,要在一定时间压力下完成固定的程序,这两种截然不同的心态,必然会导致不同的经营手段和结果。

把各种资源依特性划分成以上三类的目的,是为了协助企划者更容易掌握所有可以利用的资源。为方便记忆和了解资源的分类,在此将物质(matter)、信息(information)和时间(time)三项,各取其英文字首组成“MIT”。

“MIT”是学者所熟悉的标志,是著名的麻省理工学院的简称,在此代表对资源的重新认识,以及落实企划工作的一个开始。对于未来的资源进行调度和安排,可以发现无论物质、信息或是时间都是相对有限的资源,没有任何一种资源能够毫无限制地随意取用。如果资源可以任意而无限限制取得,也就不需要花费心力去企划,资源的有限性也是为什么需要企划的理由之一。

1.3 四种企划法

前文说过,企划方式由企划观念决定。由于企划观受到人生观及性格的左右,因此,企划工作方法也众说纷纭。每个人都局限于自我的思维,但自己的一些想法,往往又是漫不经心的,所以很容易产生矛盾的感受。

这时,最好是回头看看企划观,冷静的反省一下。

以下为您介绍几种较理论化的企划法。

1. 通过想像而来的浪漫企划法。
2. 急于成功的完美主义企划法(HITS法)。
3. 利用三阶段追求“必需的可能性”的企划法(3P法)。
4. PLAN DO SEE 企划法(POS法)。

浪漫型企划

企划,当然是以“成功”为目标。而成功也正是美梦与想像获得实现的时候。

就企业经营来说,浪漫可以,但不能过火,否则就会经常遭致失败。相信这一点,就该考虑到:“实现理想的方法虽然很多,但是因为方向错误会导致失败,所以事先就要对方法本身审慎探讨”。所以说,将手段、方法详加过滤,经过探讨及选择,成功的可能性将会大幅提高。对于这样的一个思辩过程,我们就称之为“企划”。

将以上所说用流程图表示,即是如此。

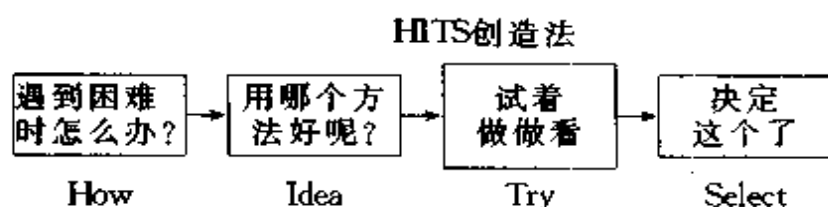


图 1-4

(一)、欲望(梦、理想)

(二)、企划——提高成功可能性的思考活动。

企划概述

1. 情报 ①情况取材 ②情况分析 ③情况判断

2. 构想 ①意念结构 ②意念的比较及探讨

3. 判断——测试

(三)、成功(荣誉、满足)

以上描述的就是企划的整体结构。将它并排在一起来看很容易了解,我们可以发现,在企划之中,成功及理想是一体的两面。

(四)、目的、目标、梦、理想

企划是一项很具理想化的工作。在企划之中是包含有梦想的。所以,我们在阅读一般的企划书时,往往会找不出那份感觉。对于这一类书籍,读者最好仔细想想,错误究竟在哪里?

也许有人认为把理想这个字眼,放在企划之中会显得有些突兀。但是,您不妨把理想当作是目的、目标的别名。理想,是一种梦、是一种憧憬。将它理性化,就是目的、目标的别名。虽然是相同的东西,但是却给人不同的印象。

说起目标,具体的数字是最现实的,例如,“目标是盈利一百万元”。

某汽车公司的董事长,天真地说:“目标是多卖二倍”。如果这样的话,在业绩达到两倍后就结束了。在“目标是两倍”这种有点愚蠢的表现之中,人们却不难感受到它的理想存在。

理念 HITS 法

“简单的计划会造成倒闭”,曾有人这样说过。简单的计划或是没有计划,虽然会被指责为思虑粗浅,但反过来看,它也暗示了“为什么要有计划”的答案。如果能这么想的话,那么所谓的企划,就是为了避开重大的失败,防止损失的发生,而在行动开始

之前所做的思考检验。

那么,思考检验又是什么呢?这一点我们用下面的四个阶段来想,就容易了解了。

(企划 HITS 法)

第一阶段 遇到困难时怎么办?(HOW)

第二阶段 这个主意,那个方法(IDEA)

第三阶段 尝试看看(TRY)

第四阶段 决策(SELECT)

人的一生当中,可能随时面对大大小小的许多问题,每当这个时候,我们就会想“要怎么办呢?”我们所面对这些问题,有的是为实现某个理想或梦想,有的则是为解决某项困难而产生的。但是不论哪一项,都会造成我们“该怎么办……”的困扰,然后就会产生出各种解决的办法。

但是,这样做也往往遭到失败。我们经常在想起一个主意时,就会自我陶醉地想“这真是绝顶的好方法!”。但是,如果冷静加以思考,就不难发现还有其他更好的方法,此时若“用这个好、用那个也行”,就不能很容易地下决定了。这种情形就是所谓“简单的计划”。

因此,企划的第三阶段占有相当重要的地位。那就是在决定使用哪个方法之后,先“试作看看”。在以往的企划当中,多半都没有“试作”这一项,实在是“企划”的一大漏洞。

我们会经常使用到理念或企划这一类的词汇,它们的字面不同,含义也不同,都包含有较强的“想出来”的意思。如果有人认为它有“较简单”的意思在内,他就比较容易失败。但是企划是不容许失败的,因此,一定要事先订好计划,把想出来的理念以某种形式加以试验,如果不行,再选择别的方案,绝不能把一些

臆测及歪理谬论拿来当作企划的依据。

将理念付诸实验及调查之后,它的优劣性便一目了然。然后我们采撷优秀的部份,“去伪存真”。能够如此,成功率自然提高。

必需诉求型企划 3P 法

最近企业界正在流行“企划书”,

由于在新产品开发中,一直遭到很多失败,因此“企划”理念才会流行。而可笑的是,“虽然有一份好的企划案,但新产品仍不畅销”。某大食品厂的开发人员曾经说过“企划书那种东西只不过是仪式罢了,跟企划案一点关系也没有,因为在企划书出来以前,企划活动的方向和内容早就已经决定好了”。那是一个销售情况相当好的厂家,开发过很多畅销食品。那人还说“企划书成功的只不过是千分之三而已”。也就是“出一千个主意,只有三个成功”。

创意(idea)有很多,但是,用哪一个才会成功谁都不敢断言。因此,“试作”才必要,试做看看,听听消费者的意见,不行的就立刻不要或者修正改善。在尝试中挑选出来的创意,才可能有完全成功的希望。

将尝试错误的过程加以整理而产生企划,就是这里所说的“3P”法。这也是“三阶段可能性追求法”的简称。可能性的英语读法是 possibility,因此才将其简称为“3P 法”。3P 法的特点是对“畅销与否”做测试。如果测试的结果,被判定为欠佳的话,就不加以采用,而当废案处理。做这样严厉的企划测试,分三阶段来判定其可能性,就自然能生产“一定畅销的商品”了。

有关 3P 法,以后我们会做更详细的说明,在此仅供参考之用。但是,各位千万不要忘了“所谓的企划,是为达到确实会成功

所用的方法”。

综合3P法

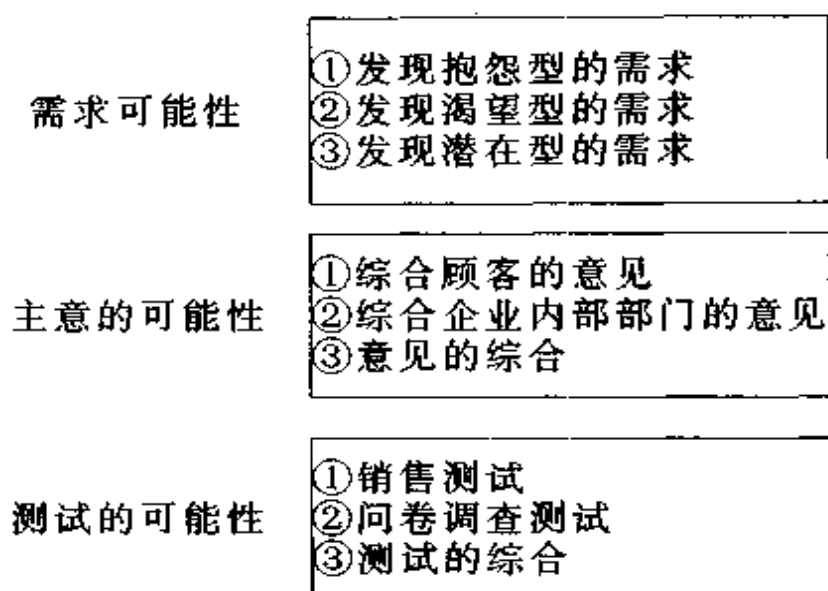


图 1—5

PDS 法

PLAN DO SEE 是企划必经的三个步骤。很多人以为只有 PLAN 就是企划，这是一种错误的观念，要有 PLAN——DO——SEE 三阶段，才是真正的企划，为了更具体的说明，我们以图 1—6 来表示之

总之，企划 (PLAN) 实际上包含有许多的意思。关键在于“企划的理念何在？究竟企划是在做些什么”？本图就在于分析阐明这个问题。将这件事简化的话，就是下面这样。

企划 = 观察 → 掌握意义并加以分析 → 提出对策 → 试作 → 反省。

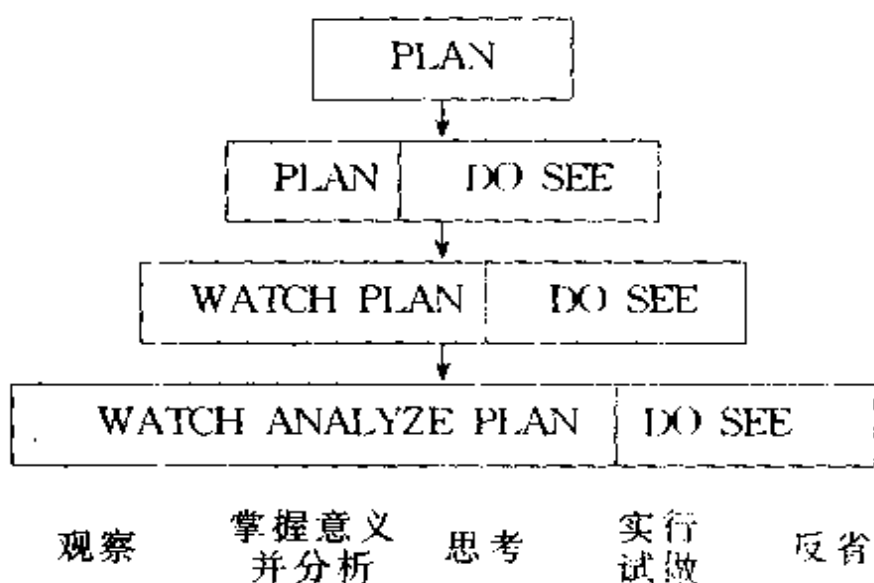


图 1-6

以往的 PLAN DO SEE, 对于 PLAN 这个字太过重视了, 以至于造成今天企划观的偏失。成功的企划人员, 一定会事先做详细的观察, 深入了解事实、把握情报。之后才对市场下判断, 制定对策、进而达到销售的成功。能有这样的想法, 就容易了解“不做观察(WATCH)及分析(ANALYZE)是行不通的。

以 PLAN DO SEE 做为企划观, 再加入“试作”及“反省”两大要素, 企划工作就会更有效率。关于这一点, 前面做过评述, 此处不再多说。

看看最近的企划者, 常给人一种“无法确切把握情况”的感觉。随便一看, 就会发现连环境变化的事实及意义都没有彻底分析, 就轻易做出决策的案例, 这样做当然就无法命中企划目标!

第二章

企划哲学



Pilot Marketing

我们在上一章论述过,企划方法由企划观念决定,而企划观念最本质的内涵源自企划哲学。本章便从企划哲学这一深层的视角,进一步探讨企划是什么。

2.1 企划是善于利用他人的智慧与金钱

把自家院子卖掉一半,以卖得的款项在剩余的另一半土地上盖一幢小公寓。然后从房间的设计、雇工兴建、招租,到其后的经营管理等,全部由自己一人担任。这样便可确保一笔副业收入。这种打算,如果以“企划”的观点来构思又会如何呢?

有一个退休的职工,把以前省吃俭用所存的钱当作资金,设计了种种生活计划,结果他决定经营一家食品店,于是自己去找店铺,访问批发商,买进商品,最后开了一家干净的小店。店虽然小,但好歹也是一店之主,自己也算是个老板。

这种话我们经常可以听到,但却完全缺乏企划眼光,因为无论什么事均以个人的构想去进行,根本称不上是生意,倒不如称为嗜好更来得恰当些。这一类的嗜好在任何时代、任何地点都可以看到,但却像昙花一现,没有发展成大企业的可能。

为什么呢?因为所谓嗜好,是根据自己的“构想”,用自己的“钱”开始的。也就是说嗜好具有“自我性”,所以不可能发展为企业。

在竞争激烈的社会,无论什么生意以一己之力去进行是绝对行不通的。这个道理虽然每个人都知道,但对象是自己时,活动空间就局限在一个小小的天地里。

什么事都自己去想,并期望在自己的能力范围内完成,这种行为称之为“自我性”;反之,凡事都接受别人的想法,并巧妙

地利用他们的金钱,这就是所谓的“他人性”。这绝对不是依赖他人,而是善加利用他人的金钱和智慧。在商业上懂得因人成事比依靠自己更加重要,而其结果就等于在发展自我。因此,企划的真谛就是“他人性”。

在此,让我介绍一名“他人性”类型的男子,也就是被称为企划之神的约翰·华那卡。他虽然出生于穷困家庭,缺乏良好的学校教育。但后来竟成为美国的百货业巨子,甚至被编列入名人传记。他十四岁就离家到书店当学徒,历尽艰苦,然后一边从事成衣推销的工作,一边积聚资金,与人合资经营一家店铺。而后,华那卡不断地构思发展新公司,最后他终于成功了,被尊称为美国商业界的权威。

从多年的经验积累中,他想出“企划成功的方程式”:

企划成功	=	他人的头脑	+	他人的金钱
success	= (P	B	+ O P M
		Other People's Brain		Other People's Money

这个方程式的意思是这样的,如果希望在商场上成功,就应该巧妙地运用他人的智慧与金钱来创造利润。

请特别留意,如华那卡那样成功的企业家,能自由地使用亿万的个人资金,他设计的方程式仍需借用他人力量,由此可见因人成事的重要。

即使自己有创意、有资金,但所谓商业,最重要的是借用他人的智慧,导入他人的资金,并加以运用。因此,把自己的院子卖掉一半,盖成出租公寓,或以省吃俭用的小额存款为资本,来经营食品店等,已违反了商业企划的成功方程式,不过是以自我性为基础的嗜好而已。

所谓企划,绝对不只是实行自己的构想,而是彻底巧妙地配

合 OPB 与 OPM,来创造新价值的实践活动。一般被称为理想家的人之所以会意外地失败,就是因为太拘泥于实现自己的理想,也就是过于暴露自我性。

当然,他人的头脑或 OPB,绝对不是指模仿而言。如果以现代的方法说,可以把 OPB 解释为情报。也就是巧妙地配合种种的信息,以产生从未有的智慧。

在现实的社会中,OPB 及 OPM 过于集中、或完全得不到的情形,多不胜数。与 OPB 及 OPM 无缘的人,大部份都是非常骄傲的人,他们对一切事物均表示出强烈的自我性。即使有人为他构思,他也不加运用,只是一味地批评别人或指责别人的缺点。

金钱也是一样,仅凭自己力量赚钱的人,如果不具备筹措资金的能力,也就是说如果没有积极地去活用他人的金钱,在企业上的发展是行不通的。

2.2 企划是令人愉快的表演

说到企划,很多人便会联想到“复杂的构思”,但它绝不是那么困难的事。所谓企划,概括地说,就是要挑选“剧本”,然后实际地演出。

戏剧是人类动作的表现。即使小至登场人物的一个手势,也要先加以决定。戏剧演员一边要考虑观众的心理,一边要揣摩剧中的人物。只有这样观众才会在欣赏之余产生共鸣。对于这种情形,导演在编排剧本时必须加以考虑。揣摩观众心理是决定剧本好坏的关键,企划也是如此。

在企划立案的阶段,就必须事先预测该企划登场的人物、任务、演技等内容,以及观众的反应。

例如,企划公司创立十周年紀念时,必须考虑到,这企划——戏剧究竟要演给谁看、演员是谁、舞台在何处、如何演出,需要多少经费等。

持有这种想法,便可知企划绝对不是一件困难的事。只有用扩展戏剧演出的概念来构思,企划才是可行的。

商品的企划情形也是一样。例如,制作录音机的企划案时,要把录音机当做“演出”的条件。如果忽略了这一点,而把录音机当成一种电子产品,那么企划的内容可能变得枯燥乏味,结果变成了技术的展示。

这时,戏剧的主要道具就是录音机。包围在它四周的人们要如何表演,便成为企划的重心。如果考虑到主要道具,也就是录音机的外延性,如为什么录音机会产生,谁购买它,为什么要购买,购买时侧重于哪些特性等,那么企划的设计应该是非常迅速的。

可是,实际上商业企划似乎已忘了戏剧的效果,企划构想经常为所欲为,肆无忌惮。一方面大肆铺张,装模作样,一方面只考虑到研究的感觉,因此,这样的企划案受到形式及表面的束缚,无法自由地表现其内容。

企划一如文学的竞争。文学界的竞争就是以内容判定输赢,而且任何一本畅销书籍,都不会注意该作者的学历。同理,所谓企划的戏剧,是以其内容有没有趣味,给什么人看,以及如何感动顾客等要素来决定作品本身的好坏,与企划人的学历及头衔毫无关系。

因此,戏剧性的企划必须以文学性的感觉来处理。也就是必须要重视看、听或读的效果。以导引社会,感动人心等文学上的要素作为企划构成的条件。

因为企划是戏剧,所以若以经济、商业或法律为着眼点来展开构思,那就大错特错了。关于这一点,笔者将另行介绍。在此,希望读者了解,就表现内容的构成或开展来说,企划都应该包括在文学的领域之内。因为既然把企划当做戏剧,就不能如专业书籍或论文般强调自我、生硬晦涩。

不过,任何事情都有例外。如果接受者头脑顽固,就必须特别留意企划的表现与构成。

日本伊藤商事の总裁伊藤忠兵卫先生生前曾流传着这样一则故事。有一次他决定制作一个使伊藤财团的市场向纵深发展的企划案,有关人员连夜在酒店里创作出卫企划书,然后打印出来,火速送到当时正在静养的忠兵先生的手中。忠兵卫先生大致看了一下,然后一言不发,离席而去。

忠兵卫先生是一名“古典”派,而这份企划书却写得很“现代”派,所以犯了忠兵卫先生的忌讳。后来他们间接得到忠兵卫先生的答复为:“这种违反我的主张制成的企划书,我不屑一顾!”

虽然说企划就是戏剧,表现要简单有力,但有些时候还是必须遵守古人的教诲:“要看人下菜碟”。

总之,企划最重要的是要以看的人,读的人、听的人为立场,演出简单易懂且有趣的戏剧。

2.3 企划是一种促销活动

进入九十年代以来,利用报纸广告招聘职员,出人意料地竟以企划人员最为吃香,反之,最不吃香的就是销售人员。女性的情况也是一样,应聘推销员的人几乎没有,大家一窝蜂地想当企

划人员或企划助理。

然而,询问他们应聘的理由,多数回答企划是比推销值得干的工作。说这种话的人也许本身并不了解企划,只是脱口而出,其实他们的本意是、企划工作比推销工作好听罢了。果真如此的话,那就大错特错了。因为企划工作在本质上与推销是完全一样的。明白地说,企划也就是推销。

在上一节曾说过企划就是戏剧。但是,即使自认为写了一本不朽的名剧,如果不能在众人面前演出,也是枉然。不能演出的戏剧也就等于卖不出的作品,是毫无价值的。如果企划不能照其本意表演(也就是企划不能实行),就等于在商场上找不到买主。因此,不管企划创意多么优秀,还是会遭受到失败的命运。企划的内容就是商品,所以注定了要经常推销的命运。

不要以为企划是爬格子般高尚的工作,或是什么高级生意。企划并不是生意报告,即使内容洋洋洒洒,下笔如行云流水,但就企划本身而言,如果不能实行还是没有意义的。也就是说如果不能成功地展开其活动,就不能算是企划。

有些专家可以利用各种资料,巧妙地整理成一份企划书,但这只是企划的一部份,因为企划绝不只是制作企划书而已,如果不了解企划就是推销其内容的活动,那么,在完成企划书时,就会以为企划已经完成,而中止工作,或是把具体操作委托给他人进行。这是不负责任的行为。

因率先与我国建交,而在中国知名度很高,以后又因为洛克希德受贿案而在初审被判有罪的田中角荣,在日本是个有争议的人物,日本人对他的评价远没有中国人高。但是,在担当首相时,田中角荣曾受到大众传播界一致的欢迎,有庶民宰相之称。田中有一次在演讲中说,要不断地把国民的心声反映在政治上,所以

希望每一个国民能积极地发表意见。

于是有一个人立刻向他提出了一份很好的企划。

这项企划提案就是举办“健康科学博览会”。虽然这是美国政府把重点从太空科学转移到健康科学之前的事,但当时的日本已经十分了解健康科学的重要性,因此,这项健康科学万国博览会企划案受到与会者一致的赞同。

接着便是向田中首相提出一份详细的实行细节报告。

可是,这份企划书却被认为是异想天开而被放弃了。但随着时光的流逝,在九十年代的今天,健康科学博览会不再是一项新颖的企划创意了,已在世界各国成功举办过多次。即使在中国,也不是什么新鲜事物了。为什么这么伟大的企划在当时不能见闻于世呢?

原因在于企划者忽略了对内容的强调。企划不但是把内容展示给对方,还要依照内容实行所有的推销。如果无法突破顽强的抵抗力,企划便只有成为空泛的理论了。不具备推销活动的企划,只能说是一种自慰。

再重复一遍,企划绝对不只是制作企划书。即使是自命为企划者的人,也常将制作企划书错认为就是企划,把牵制企划命脉的推销活动委诸于他人。因此,企划的成功在于把企划的内容推销出去,而且绝无例外。

2.4 企划是一种互利行为

第二次世界大战后,美国人发明了一种叫做公共关系的经营活动,缩写为PR。中国人常误解其意,以为就是广告或宣传的意思。

可是,PR 并非广告或宣传,而是具体地把公司的经营哲学让社会了解。这是一种要求社会理解,同时也充分理解社会而全力以赴的与社会各界相互配合的活动。

在人类的社会上,无论是个人、公司、学校、机构、军队、政府或其他任何团体组织,如果忘记与社会的相互性,就不能确实地展开行动。所谓 PR,就是个人及团体为确立与社会相互认同的具体性的活动。换句话说,个人或团体与社会相互分配利益,就叫做 PR 活动。因此,公关与商品或企业的广告宣传在本质上是不同的。

这种考虑他人的理念,以及与对方分享利益的行动,是企划上不可缺少的条件。为了实施企划,必须事先明确地决定究竟何种“社会”会得到多少的利益。即使是根据自己的创意立案的企划,如果所得的利益不能分享给大众,想独自占有,这种企图也是不可能成功的。

可是,在经济的高速成长期,企划经常追求利益独占。因为社会正以推波助澜之势前进,这种自我陶醉的缺点并不会受到责难,反而漂亮地加上商业头衔、促销口号、公益活动等堂而皇之的外衣,这些活动都曾得到各式各样的广告宣传的支援,而得以成功地大量销售。

消费者也被“消费就是美德”等口号所陶醉,毫无怨言地接受了从不良的企划中产出的不良商品。也就是只要利用消费者的无知,即使是低级的企划,也可以当成商品贩卖。因此,在高度成长的商业时代,企划可说是被忽视了,几乎没有可以互相切磋的竞争对象。极端地说,即使没有企划,瞎猜也可以做到生意。

因此,在经济高速增长时崛起的企业,如今还是在谈企划的情形下,继续以自我本位作为经营方针,以汽车业、家电业为

首的高度成长型企业、至今仍然专心于技术开发的竞争。如果这种情形持续下去,就无法从单纯的商业中脱颖而出,将来必将遭到客户锐减的困扰。即使是世界性的优良产品,也会发生销售困难的事情,这完全是由于未作企划所带来的结果。

切记,企划是要先考虑到对方的利益,其次再追求自己的利益,绝对不可以本末倒置。

2.5 企划没有固定模式

有的人临到要制作企划时,才慌乱地翻阅“对事物的看法”、“想法”、“水平思考”或“××式思考法”等诸如此类的书籍。这种态度对企划来说有百害而无一利。

在企划上,应该极力避免模仿,尤其是绝对不可模仿他人的思考法。看到他人成功,也想做类似的努力,这种模仿也许多少有点效果,但如果把他人的想法原封不动地搬过来,就等于是把人类的能力推进无底的深渊。

人类的思考依照神经刺激的类别,可以无限度的扩大。如果一切均使用既成品,将会破坏思考本身。虽然人类的思考只要给予适度的刺激,就会产生无限的境界,然而,一旦遭到破坏,恢复将非常地缓慢。

因此,如果沉浸在所谓的固定模式的思考之中,无论喜不喜欢,都只会制作出该方法范围之内的企划。为了使他人的成功再现而做的模仿努力,虽然可以达到某种程度的效果,不过,人家的思考方法却是不能模仿的。

总之,企划的想法,就是当事人的原始想法。因此,所谓思考的方法,就只限于思考的人了。

人类每天都要依靠想象生存下去,思考的方法却因人而异,思考是不断地把想到的事情发展下去的一种过程,而这种过程是绝对不会与他人雷同。张三就是张三式思想,李四就是李四式思想,各有各的特色。这是人类最明显的特征。

企划就是把创意出来的事以某种形态,加以实现,这种方式只有人类才能办到。虽然马、牛、老虎及狮子的思考力也相当发达,但是唯有人类才能把思想具体地表现出来。因此,人类才被称为有企划的动物,或会企划的动物。

然而,在企划立案时,如果依赖所谓××式思考方法的固定方式,就等于抛弃了自己的思考,抛弃了人类的特性,一如狗在既成的窠臼中思考,马以一定的方式运动一般。人类可以创造新的智慧,推陈出新,不断进步,这是人比动物高明的地方。但是,人类有惰性,往往不愿辛勤地思考,而套用已有的模式。尤其是现代的学校教育,把义务教育死记硬背的方式一直使用到大学,甚至于研究所。所以,现代人多多少少会养成抄袭他人思考方式的习惯,也是情非得已的。

按照所教的去学习,按照所教的去思考,这种方式是从模仿猴子而来,极具动物性,可是学校教育竟认为这种模仿猴子的人是有能力的人。作为人类,应该发挥自己的思想,创造独特的思考道路。所谓填塞式教育法等模仿猴子的教育方法,也许在初期教育时有其必要,但是这种方式竟延续到最高学府,甚至于社会上,就值得思考。

记性好或非常懂事的人,一般人都将他看成是有能力的人。若是连简单的微积分也不会,那么便是个傻瓜。写一封信竟错字连篇,也是傻瓜。英文系毕业的人却连英文报纸也看不懂,更是个傻瓜。这些都是批评的一般性通则。

如果只是学业成绩卓越,记忆力强,知识丰富,与会表演的动物又有何异?因此,判断人类的优秀与否是非常困难的。如前所述,人类是会企划的动物。即然具有人类的特征,如果按照与一般动物相同的评价标准来决定其优劣,那岂不是本末倒置了。

如果习惯于模仿猴子的生活,便是对于企划根本还没认识清楚。人类是不同于一般动物的,而且已经进化到可以把思考付诸实行,采取行动,并产生新的价值的能力。也就是人会站在所谓企划的高度来思考行动,这就是人类之所以为人类的道理。因此,将适合于动物的训练方法用在人类身上,是错误的。所以,无论在思考上遇到任何困难,都必须避免依赖所谓××式的方法来思考。

2.6 企划是美的艺术

这种说法听起来也许有点不习惯,但凡是企划,其最终的目的就是“美”。因为,所有人类无论是意识或潜意识中,都在以行动追求“美”,从人类的历史上来看。这也是事实。虽然随着种族、地域与时代的不同,美的标准也不相同,但是追求一切美的生活,相信古今中外都是一样的。

人类行动的最大目的在于追求美的生活。而企划就是为了实现这一行动目的,以最适宜的手段采取具体的行动,所以企划的目的也就是美的实现。

把声音通过节奏与旋律表现出来就成了音乐,把言语以节奏或音律表现出来就成为诗歌。如果物质的大小或开头也能以 $(1:\sqrt{2})$ 或 $(3:5)$ 的黄金比律表现出来,就成为建筑物或绘画。这些东西虽然都是简单的例子,但都在追求“美”,并把它具体地

表现出来。

总之,人类的行动对任何事情都会以美或不美的尺度去衡量,并以善、恶作为评断的依据。无论政治、经济、文化、科学或教育,甚至战争,均以美丑与否来判断其善恶。东方的人及西方的人道都是以“美”为判断的基准。

企划的情形也是一样,是以企划的内容、所影响的事物、以及其中的“美”作为评价的对象。可是,一旦实际企划时,反而经常忘了“美”的存在。当社会尚未发达或物资缺乏时,以事实来接受批评的企划也许能够被人认可,如今这种企划方式已经行不通了。

企划的范围极广,有提高利益的企划、促进销售的企划、或是新产品开发的企划等繁多种类,如果其内容偏重于“品质”与“效果”,或被局限于构想实施的顺序、收支的说明等时,其企划等于尚未完成。一旦忘记或省略其最终的目的是“美”,企划就是不完全的。

极端地说,企划是要把某样东西美化,或是使某样东西看起来很美。因此,不如说企划就是“美的演出”来得较恰当些。

对此,我们可以从古代寓言“买椟还珠”中得到启示,楚国有一个名叫韩储的珠宝商,有一颗价值连城的珍珠,可三年来却无人问津。其子见此情况,提议做了一个精美的盒子,并用桂椒熏上香气,盒子的四周缀上细碎的珠玉,用玫瑰花纹装饰盒子的四边,用翡翠雕嵌着盒盖。第二天,韩储带着装了珠宝的盒子,到郑国去卖,盒子的精美装饰,引起路人驻足观望。一位顾客手捧盒子,反复观瞻,爱不释手,当即解囊付钱,带走盒子扬长而去,而却留下了珍珠,韩储是个老实人,忙追上顾客问:“你怎么不带走珍珠?”回答是“珍珠不如盒子漂亮。”

企划必须追求美。当然,这种美必须是实实在在的美,而不能金玉其外,败絮其中。

对此,美国杜邦公司深有体会,美国杜邦公司根据其切身体会和市场调查研究,提出了著名的“杜邦定理”:有 63% 的消费者是根据商品包装的美与丑作出购买决策的。

这是多么大的一个比例,“货要包装、要美”决不只是“佛靠金装,人要衣裳”的简单引伸,而为广大企业的经营实践所证实。

再举一个例子。以前,我国出口人参,10 千克一包装,吸引不了消费者,只能压价出售。后来,企业施以变革,改大包装为小包装,而且讲究包装盒设计,缠以红绸带。如此梳妆打扮,赢得了大量海外顾客,他们把这种包装的人参,视为馈赠亲友的上好礼品,纷纷购买。人参不但身价陡然提高 30%,而且由滞销变成畅销。“美”的价值,一目了然。

苏州檀香扇出口,在国外原价 65 元一把,光顾者不多,嫌价太高。但花 5 元钱配以一个精美的盒子后,价格竟上升到 160 元一把,仍不大嫌高。多花 5 元钱,增值 95 元,何乐而不为? 这就是“美”的魅力。企划的任务之一,便是包装产品,包装企业,使产品更美,企业更美。

我们往往会称赞造出独树一帜的有力企划,但不要忘记企划是“美的演出”。它并不象修辞法或黄金比律一般只追求表面的形式,除了美的外表,企划还需要美的内涵。

2.7 企划是一种服务活动

生意经上讲,对顾客要照顾得无微不至,所谓“无微不至”意思是照顾的非常周到,无论是做生意或其他事,企划可说就是

“无微不至”的活动。

例如：外科医生在施行一项大手术时，必须获得麻醉科或内科等医师、以及X光与复健科护士的全力协助。当手术开始时，最大的协助来自于护士。那种一边不断地传递手术用具，一边替医师擦去汗水的动作，正是“无微不至”的表现。由于护士事先已了解医师的要求，所以能使他感到满意，这一点与企划人员所做的工作完全相同。

据说实习医师在诊察患者时，表面上装得若无其事，实际内心却紧张不已，很不容易做出正确的判断。那时能够帮助他的人就是护士，因为经验老练的护士的看法，有时比实习医师更为准确。她会偷偷地示意，教他正确处置方法。

护士对心无旁骛的实习医师说：“医师，是这样……”，这就是在帮助他。当医师随声附和的同时，护士已经为他准备好了所需的器械。实习医师便可由此学到对付这种病患的处置方法。虽然这令人觉得有点匪夷所思，但实习医师就是如此从有经验的护士身上得到启蒙。因此，不论是刚出道的或老资格的医师，均受到护士无微不至的协助，顺利地进行诊察及手术。正如护士对医师那样，企划也正扮演着协助者的角色来体察顾客的愿望。为其提供无微不至的帮助，是企划的任务。

举例来说，在香港，商店的售货员喜欢与太太、小姐交朋友，并为她们效劳，凡新进什么商品，特意打电话告诉她们。被告知者都很高兴，引以为荣，邀请亲戚、朋友同往，还总要买点什么，以表示不辜负商店的期望。这样，一根情意的红线，把许多太太、小姐的心连结起来，使她们都成为商店的忠诚顾客，并充当义务拉客者。

在日本商店中买东西，售货员从顾客指定的商品、包装、收

钱、找钱到交货,都能在每个环节恰当的时刻微笑、道谢,甜美自然,亲切感人。从某种程度上讲,顾客买到已不仅是手中的商品,更是小姐的微笑、愉悦的心情。这些正是日本商店企划的高明之处。

搭乘过新加坡航空公司班机的人,都会有一种回家的感觉。空中小姐和颜悦色的面容,彬彬有礼的举止、周到细致的服务,温情倍至,宾至如归感会油然而生。

登机后在座位上刚坐下,空中小姐就会手拿衣架走到旅客面前,为顾客挂起脱下的西装,并给旅客递上热毛巾擦汗,紧接着端上饮料和插有牙签的点心供旅客选用。

飞机起飞后,又送来尼龙软革拖鞋和睡觉用的眼罩以及一份印刷精致,用英、法、德三种文字开列的菜单,空中小姐按旅客选用的菜单,先在小桌上铺上桌布,再端上主菜。用餐完毕后,空中小姐帮旅客收拾清理餐桌,再送上甜食和水果,其周到亲切的服务使乘客如同在家中进餐一样。

如果旅客旅途需要写信,无论发往何地,机组人员都免费邮寄。对于乘坐一等舱和公务舱的乘客还可将姓名和地址输入公司的计算机,并按地址寄上20多张优惠券。凭此券可优先购买到该公司的机票,如果行李超重则免收费,此外还可享受在新加坡某些百货公司购物折价优惠的待遇。美味可口的食品、轻松舒适的休息、机组人员的关心,给旅客留下了深刻的印象,即使在旅游淡季,搭乘该公司班机的乘客仍不计其数。该公司在激烈的竞争中,以情打动了人,赢得了“胜人一筹”的航空公司的美誉。

同样是国有企业,新加坡航空公司却经营得如此之好,原因何在?在于人家的企划做得好,对顾客的照顾无微不至。

2.8 企劃沒有專門領域但需要淵博的知識

我们经常听到某人批评另一个人,说他不通情理或冥顽不灵,而这些被人批评的人,大多数都是在学校里非常用功的人。

这种努力型的人,忠于学校教育,可以说深受教育的恩泽。但是,相反地,我们也不能忽视他的举动受学校教育之害的一面。因为学校教育有其好的一面,也有其坏的一面。

从古至今,学校教育便分成理科、文科等,做专门而个别的教导。这种教育方法,从小学到大学乃至于研究所,都没有改变。因此,接受教育的人可从科目类别意识到自己擅不擅长,并把自己适合于理科或文科作为选择专业的依据。不只是他自己,甚至学校、社会及家人也有这种倾向。所以便逐渐陷入知识面窄的窠臼中。

例如,考进医学院的人,就朝向成为医生的方向迈进,研究企管的人就以企管为着眼点,如果专攻音乐,则以音乐的观点评价一切。

一旦进入自己拿手的领域,虽然可以成为该行的专家,但却只能在自己专门的领域内发展自己的想法,也就是俗称的专家呆子。即使当了医生,对文学、历史、经济及法律等仍然一窍不通。而且这种专家呆子竟不在少数。有很多律师与法官除了法律以外的事,一切完全外行。其他如大学教授或评论家,所有职业都有所谓的专家呆子,而且他们可以发挥相当的作用。这种专家呆子只精通于一种领域,甚至于把生活也陷入其中,又因视野过于狭窄,很容易产生偏激的想法。像这种专家呆子便没有能力制作好的企劃。

下面举一个失败的例子。

日本东京车站边有一座耗资数亿的公园,可是遗憾的是,每天来往于车站的人们,却很少注意到公园的存在。这座公园的确下过一番工夫整理,四季鲜花不断,经历数年,即使位在繁华的市中心,仍然显得非常美丽。可是,因为没有人知道,所以对公园来说,其价值等于零。

为何会建造这种公园呢?这是因为把公园画为平面图的缘故。如果以千分之一的比例画出平面图,一公里就是一公尺,所以把平面图放在地上、在三十公分之外看它,实际上就等于从三百公尺的高度下望。如果是缩小百分之一,在距离眼睛三十公分的桌面上画平面图时,就等于是从三十公尺的高度俯视公园。

实际上来公园的人大都是从站立时的高度观赏公园,如果依照这个比例缩小,等于是从一或两公里的地方看图面,因此根本看不出什么。所以公园等于是为坐直升机的人而造的。一般人无论怎么看也看不出它是一座公园。因此,在一旁步行的人也就不会发觉到它了。

由此可见,在社会上经常可看到所谓专家们做的愚作或劣品,理由就在于他们没有按企划的观点来探讨自己的工作。因此若从单方面着眼,就会象这座位于东京车站前的公园一般形成巨额的浪费了。

建造公园,不是一蹴而就的。首先应该进行企划作业。无论是公园或是大型的建筑物,在企划上来说,设计及工程等都不过是一项小小的构成要素,因此,必须经常把其他更大的构成要素考虑在内。这些因素包括动物、植物、天文、气象、人类活动、公共关系、市场、文学等广大的范畴在内。

总而言之,专家就是以技术为手段去考虑工作的人。企划人

则不同,他必须综合考虑所有的观点,去设想企划立案。

有关食品的企划,必须要从食品以外的要素出发。有关健康方面的企划,必须要从健康以外的要素着眼。这种从外围迫近问题核心的方式,才是制作好企划的要诀。

惟有经常涉猎各种领域,广泛地加以吸收,并提高自己的素养,才能对任何企划都得心应手。企划人要跨越人文、社会、自然的领域之上,每天一点一滴地贮存知识与情报。

2.9 企划是“能卖的点子”

在日本兵库县的丹波山上,有二十四户农家在远离人烟的山间孤单地居住。这是一个没有水田,只有一些菜圃的贫穷村落。村中的年轻人都到城市谋生了,留下来的只有老人,是一个典型的人才外流的村落。如果长此下去,这个村落必定会没落,于是村落的长老开始商讨对策。这种现象在中国很常见,不足为奇。

长老的希望是年轻人能够回来,每一户确保月收入十万元,将道路铺设到村落,以及把公共汽车的路线延长到村里。

为了让长老实现愿望,必须要使这个村落具有相当的价值,也就是使村落“商品化”。如果村落变成高价的商品,就不愁没有人买它,村落也就因此富裕了。如果人口一多,势必会铺设道路。可是,在这种完全没有价值的穷村落,以上的想法有可能实现吗?

这就是“商品化企划”的工作。这个村落有的只是不足为奇的山林与香菇,或者再加上新鲜的空气、幽静的气氛与婉转的鸟鸣声。资金当然没有,只有五十名勤劳刻苦的农民。如果冷静地

想,等于什么也没有,但是企划竟从这里开始了。

要如何把人们吸引到这种没有任何东西的地方呢?要如何使他们愿意在这种没有任何东西的地方花钱呢?遇到这种情形,如果以常规思维去想,是想不出任何好办法的。甚至可能为自己的无能为力而自暴自弃。如果行不通或怀有放弃的心理,就要以轻松的心情或是超然的态度去思考,一定会有所发现的。

企划上没有不可能三个字。无论在任何绝望的情况下,只有企划绝对不会被封杀,这是可以断言的。那么,这所贫穷的村落其情形又如何呢?由于这所村落没有任何可以当做商品的新东西,所以只好以“没有任何东西”做为商品出售。

这是考虑到生活在物质文明下的现代人,也许厌倦了那种浮华的生活,因此决定把“没有任何东西”做为企划的重点。说起来也就是“无”的企划,但这绝不是玩弄老庄的思想。该村的企划是让现代人在这种贫穷的村落里体会不便、狭窄、乏味的生活。

没有任何东西就等于生活在“原始”中,也就是让人们在这所村落周围的山林中,体验一千万年以前人类的祖先在树上生活的情形。因为要做一千万年前的事,所以并不需要很好的设施。只要可以在树上生活就行了。于是选择直径大约三公尺的大树,在离地三、四公尺的地方,建造可以住五、六人的小屋,并盖满全山。材料是利用当地的树木及常春藤,而且村落总动员,因此,小屋的建造费就等于是省下来了。

这些在大自然的山林中所盖的树上小屋,很快地就传到了都市人的耳中。不久,都市人很想体验一下这些既不方便又狭窄难住的树上小屋。平均每天约有一百人来到这所贫穷村落的后山住宿。

这个交通既不便,又没有名胜古迹,更没有任何观光资源的

贫穷部落,突然开始热闹起来。树上小屋不仅透风,又会摇晃,而且狭窄,进出不便。当然更没有水电。生活在其中就如同猴子一般。夜晚会被风声吵醒,为怪声惊吓,早晨则有鸟声唤人起床。而这些却都成为大受都市人欢迎的原因。

这项“没有任何东西”的商品企划,看来似乎是成功了。如果说这是个下下之策。那也是不争的事实。既然缺乏资金,场地不佳,地点偏僻,如果以制造普通商品的信念企划,一定不会使这所贫穷村落成功的,所以只好制造“意念产品”,以“无”为“有”。

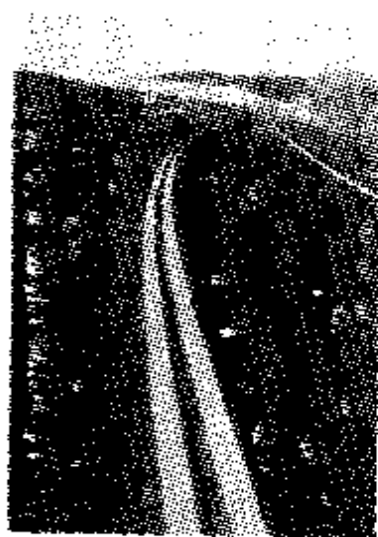
切记,无论处在任何情况,一定要以“制造贩卖品”、“制造商品”为前提,才会成功。

附带说明一点,此后上述的繁荣景象持续了三年多,漂亮的道路铺上了,公共汽车接通了,居民的收入也大为增加,随着经济的宽裕,建起了漂亮的餐厅,设置了种种自动售货机,并盖了居民公寓,准备了方便的生活设备,然而,客人却越来越少了。

本来出卖的是“没有任何东西的不便生活”,现在却成为“有任何东西”的方便生活,最后,这所村落也就是等于没有任何东西了。这就说明了如果忘记商品化的企划,生意必定会失败的。

第三章

企划原则



Pilot Marketing

3.1 企划应力争第一

我们常说某某人是本村第一有钱的人、本镇第一有名的大善人或是这学期的第一名,总之我们对“第一”最为向往,并在不知不觉中以“第一”作为生活的基准。

在想法上我们也常以“第一”为基准,而不是采取标准或平均值。在食品上,“初上市”的糕点,总比成熟可口的糕点珍贵,把价值放在“第一”(最)上,是人们喜爱初上市的东西的原因。

力争第一,不一定在所有领域长时期内保持第一,很少有企业能在所有业务上领先一步,只要能在某一部分市场,针对某部分目标客户,在产品和服务的某一方面,能超过其他企业,就能使自身有别于他人。“与众不同”就是现代社会流行的差别化经营策略,而“第一”是实行差别化经营的必要条件。

当然,如果企业能在各个方面都处于领先地位,它一定会取得辉煌的成绩,例如奔驰公司。

1883年,德国人卡尔·本茨创建了奔驰汽车公司,生产了世界上第一辆汽车,至今已有100多个年头了。百余年来,世界经济风云变幻,而奔驰公司始终平衡发展,据美国一公司对世界近万名消费者抽样调查表明,奔驰汽车位列“世界10大名牌”第一车,奔驰汽车公司生产车辆的品种达160多个,3700种型号,年产量达70多万辆,营业额为400亿马克,其中2/3的产品销往国外。

奔驰汽车公司靠什么获得发展?靠“质量第一、技术第一、顾客第一”的管理。靠“力争第一”的企划。

“质量第一”。奔驰汽车公司为了确保汽车质量,把年产量控

制在 70 万辆左右,该公司曾刊登过这样一则广告:“如果有人发现奔驰牌汽车发生故障、中途抛锚,我们将赠送你 1 万美金。”“质量第一”的管理原则始终贯穿于每一种产品的构想、设计、研制、试验、生产直至销售维修的全部生产过程之中。为了保证质量,该公司实施了两项措施:一是建立一支技术熟练的员工队伍,二是建立严格的产品和部件检查制度。为了保证质量,公司制定了一整套严格的质量检验制度和技师检验系统,以保证出厂的汽车在质量上完全合格。

“技术第一”。奔驰汽车公司不断发展新技术,大胆创新,及时的把新的工业技术成果推广应用到汽车的设计、研制和生产上,不断开发新车型。例如,自 1879 年“本茨发动机”问世后,产生了世界上第一辆汽车;本茨的“火花塞点火”原理,至今在每一辆汽车上仍然使用;1973 年“梅赛德斯 450SEL6.9”以其尖端的技术,被世界汽车制造业界选为“本年度最佳汽车”。另外,70 年代该公司研制出的“190”型小轿车,仅后车轴一项的研制费就达 10 亿马克,该车投产后第二年,订货就达 10 万辆以上。

“顾客第一”奔驰公司建立了世界上最完善的售后服务和维修系统以满足顾客的需要,在车型设计上也以顾客需要为出发点。

总之,奔驰公司的“第一”企划是其成功的法宝,事实上,不仅在德国,在中国乃至全世界,以“第一”为号召的企划正大为风行。

在企划的阶段,人们便纷纷把目标定在所谓的“世界第一”、“中国第一”,这是时代发展的必然结果,因为企业的生存依赖于顾客,而顾客对能够购买“第一”,得到“第一”总是特别的关注。理解这一点就抓住了企划的真谛。

3.2 企划应超脱“经验”

中国人从国外回来后,对在外照顾自己的人写谢函时,对英国人就用英文,对法国人则花钱翻译成法文,对德国人或日本人也是一样。可是,来到中国的外国人在回国后,寄中国人的信件绝不会使用中文。法国人就用法文、英国人就用英文、日本人就用日文,各自使用他们本国的文字。

不管接到信的人是否理解,他们一概用本国的语文表示自己的心意。但我们却经常考虑到对方的立场,因为对不懂汉语的外国人使用中文是不礼貌的。

如果改用毛笔写的漂亮谢函,情况又会如何呢?也许对只用打字机写信的欧美的人士来说,毛笔会令他们感到惊奇,并因为它的艺术性而赞不绝口。也许会对中国人引起特别的兴趣。无论如何,他们一定会视同珍宝一般将它保存起来。

今天,华人活动于世界各地,用毛笔写信不愁没有人翻译,所以不用担心他们是否看得懂。因此除了商业信件之外,我们应该尽量以毛笔写信,展现中国人的文化底蕴。

初次听到这种话时,觉得很有道理,但事实上现在几乎没有人用毛笔给外国人写谢函了。这是因为从小被教导对外国人应该用对方的语言写信,结果积习难改。这就使我们的行动变得意外地保守,容易受到自己所知道的事情或是曾有过的经验支配。

企划也是一样,当着手于企划的立案时,我们会在不知不觉中陷进保守的思想窠臼里,强烈地想把自己经验或学到的知识,应用到企划中。

这就等于是自己的经验或知识范围内企划,创意必定有

所偏差。尤其在对经验与知识充满自信时,容易使自信形成一个封闭的环,只在其中酝酿思想从而划地为牢,用经验把自己的视野局限起来,一叶障目,不见森林。

总之,企划并不是把某种经验与知识原封不动地搬过来,而是要以其为基础,发展成一种新的经验,一边吸收新的知识,一边在过去的经验领域之外,建造新的活动领域。

企划的出发点是在经验领域之外,体验从未经历过的事,并有计划地开发新的经验。即使见多识广,也必须脱离经验的束缚去思考。

3.3 企划应当机立断

有一家生意兴隆的私人内科医院。即使过了午夜,只要患者上门,有名医之誉的院长也会亲自加以治疗。他的诊断速度快得惊人,有时可同时医治三名患者,并在一两分钟以内完成治疗,真可谓神乎其神。因此,无论患者多么拥挤,从来不用等上三分钟。只要坐在他的面前,他便可立即说出病名。“好,没有关系了。”他经常以这句话安慰患者,使患者心里有种安全感。因此,患者便不断地涌向这家医院。

在离这家医院大约一百公尺的地方,有另一家内科医院。这家医院的院长虽然年轻,却是一位学者型的人物,非常热衷研究。可是,人们对他的评语却不很好。

这位院长虽然诊察慎重,但始终不说出病名,对患者的不安,他也置之不理,继续慢慢地诊察,一心一意遵守不轻易做诊断的医学原则。这位年轻的医生相信,活用人类所具有的自然痊愈力对患者才有好处,所以他的原则是尽量不用药物。既不替患

者打针,也不给患者药吃。结果增加了患者心理的不安,同时对他也更加地不信任。

如果从医学上的观点来比较,前者的诊断相当轻率,而后者却在做良心事业。可以信赖的应该是后者,但是社会的一般大众却以名医之誉尊称前者,而把后者指为糊涂大夫,加以轻蔑。前者连日盛况、忙碌异常,后者却非常空闲,在收入方面,相去自然甚远。

我们试着把本例当做一次医学考试,从侧面来了解它。前者是在被允许的范围内,以相当草率的态度工作着,如果情形恶化,很可能会草菅人命。也就是说他在及格边缘,进行诊断与治疗的行为。如果以大学评定成绩的标准来打分数,五十九分便属不及格,而这位医师勉强可以得到六十分,评价是“C”。可是这位勉强及格的老医师的医院,却受到患者信任,不断地大量涌进来。

相反地,后者这位慎重的医师是按医学原则进行正确的诊断,对任何患者都没有一点失职的处置,如果以分数而论,应该是满分。但是他的认真却遭到患者的讥讽,甚至被加上糊涂大夫的封号。

然而,在生意上,如果象后者般过于慎重,反而常会遭致失败。慎重是做生意的重要条件,但绝不是成功的必要条件。进行企划时必须果断,也就是只要达到及格的标准就够了。如果想得到一百分,反而会变成胆怯,以致计划迟迟无法进展。

而且做生意并不可能如学校的成绩一般,以一百分作为满分的标准。虽然世上所有的产品、建筑、制度等,均是企划的产物,但没有一项可以得到满分的评价。

无论是电视机或汽车,在初问世时,均只有六十分,因为在

两、三年中加以改良,增加了20%,而勉强有了八十分,然后才能逐渐树立起成功的形象自居。家电产品的情形也是如此,多半是在五十分不及格的情况下推出销售,而后在一、两年内达到及格的标准。

总之,即使企划努力地朝向满分的目标迈进,仍然会事倍功半的。因此,减少四十分,把水准降低到六十分的及格线上,是企划成功的秘诀。

可是,每个人均有获得满分的渴望,所以很难以六十分为满足。在企划会议上始终无法达成协议,就是因为与会者不能将自己局限在六十分线上,而争相以一百分作为目标。有人说愈是举行企划会议,其内容愈是无法合意,理由就在于此。

事先进行调查,收集各种资料,经过分析研究后再着手企划,制成报告书。如果推行者缺乏魄力,无法当机立断,处理突发的创意,就很难做出好的企划。

前面曾提到的那位老医师,为了顺应现实,以草率态度行事的大胆精神,正是企划所不可或缺的。果真如年轻医师一般为原则或过去的临床事例所束缚,过份慎重地工作,使得企划内容充满学术性知识,虽然花了很多精力做出了完美的企划,但在其他人眼中看起来不见得讨好,反而很可能感觉枯燥乏味,缺乏吸引力。因此,一件好的企划不见得能保证成功,必须再加上漂亮的行动才能看见效果。老医师的企划虽然只有六十分,但是他果敢的行动,使得最后功效达到了八十分,或是九十分,从而得到患者的信任。年轻医师一百分的企划却没有人明白这份苦心,再加上他谨慎的作风,使得他的企划被认为不及格,因而被视为糊涂大夫了。

3.4 企划应扩充膨胀

任何公司都有开发部或外销部,以便在公司内实施发展的策略。日本有一家名为“高岛屋”的百货公司,却有一支与众不同的外销部队。

这支部队虽然隶属于百货公司特有的外销部门,但是却接到内部的特别命令,也就是:“不要贩卖高岛屋已有的东西,必须销售高岛屋没有的东西。”这到底是怎么一回事呢?原来这支外销部队不卖高岛屋的高级商品及店内已有的东西,高岛屋所销售的一般商品,即使在此部门大量售出,也绝不被列为业绩计算。

必须找到高岛屋未曾卖过的商品,并成功地销售出去,才能算是这支部队的业绩。

通常百货公司的外销部是把店内所卖的商品带到店外推销。因此,外销部也被称为“活动的百货公司”。

可是,高岛屋的这支部队,因为只卖公司未曾卖过的商品,所以负责人就到处寻找新产品。

在正式销售之前,必须先找到没卖过的商品,真是伤脑筋。只销售现有的东西就已不简单了,何况必须要销售没有的东西,更不能怠慢。

只要公司销售过一次,这种商品就不能包括在内。当然自己开发的商品虽然可以一卖再卖,但却不能完全依靠这些商品,因此必须经常寻找从未上市过,及任何人都不曾买过的商品,并把它卖给新的顾客。如此困难的工作就是高岛屋外销部队的使命。

商场如战场,不进则退,即使是老铺也要经常扩充其营业范

围,使自己能继续屹立于业界。在商业上,一味采取守势是行不通的。如果不能实行膨胀扩充的战略,攻击或侵略他人,一路挥刀前进,便只有自取灭亡。这就是商业社会生存的原则。

生命如果不能继续膨胀扩大就会灭亡。企业及商业如果疏于努力,其结果也是一样。这是宇宙的规则。毕竟,我们的宇宙现在也正以猛烈的速度在膨胀扩大,其速度是每秒六万公里,光速的五分之一,音速的十七万倍。

企划也是一样。无论任何企划都必须遵守膨胀扩大的原则。只要内容指向膨胀扩大,这项企划就有成功的希望。即使失败了也不致于一蹶不振。因此,当企划立案时,最重要的工作就是要核对该项企划在何处采用膨胀扩大不断发展的原则。一个顾虑太多、希望一切维持现状的企划是一文不值的。

总之,企划的原则是膨胀扩大。在发展的过程中,也许会遭遇到抵抗或反对,也许会兴起风波,也许会被人中伤或惹人厌烦。不过,这些都没有关系。因为企划追求并非平稳的膨胀,而是爆炸性的膨胀,因此,不能祈求任何事情都能顺利圆满的完成。

人类的肉体是有限的,思维却是无限的。肉体的成长停止后,人类的智能仍然能继续发展。也就是只要肯努力,思考的世界永远有发展的可能性。企划由思考起步,在膨胀扩大中产生新的价值。不停止于一种思考,不断地扩大新的思考领域,制造有新价值的智能活动,就是企划。

思考的世界虽然如同宇宙,可能无限膨胀,漫无边际,但企划时却必须考虑到现实社会的问题,不能缘木求鱼,痴人说梦。

排除维持现状的因素,经常谋求膨胀扩大。即使遭遇对立或抵抗,也不要激动、愤怒或争论,而要更坚决地朝向膨胀扩大方

向迈进。这就是企划成功的秘密。

3.5 企划应“大胆假设”

所有企划或多或少都有所谓虚构的东西。从虚构出发,然后创造事实,这就是企划。对捏造的事不应感到惭愧,而能坦然地使其正当化,并加以实行,正是企划的本质。因此,即使是虚构的,也不可信口开河或故弄玄虚,必须加上正当的理由,而且要正大光明地去做,提心吊胆或犹豫不决一定会失败的。

现代人因为受过相当的教育,思考时常有以科学性或合理性为前提的习惯。一般来说,是温柔敦厚或有智慧的人,如果听到异想天开的构想,不是不知所措地加拒绝,就是以一笑置之。这样的老实人总觉得虚构就是欺骗,也就是“恶”,但在此,请先考虑所谓企划就是制造虚构。

认真而诚挚地制造虚构,这就是企划的要义。

3.6 企划应“领先攻击”

不攻即败,无论是人或生意,它都是不变的真理。直捣黄龙的决心是一切成功的必要条件。因此,以为“只要制造出好的产品,顾客自然会购买”,“或是只要销售传统性的产品就不会有错”,这就是忘记了攻击,也就缺乏成功的机会。当市场狭窄商品流通量少时,只要产品质量好,守在厂里也能实现各种程度的交易,但现代的情形则不然,如果不采取攻击性的行动,必定会遭到惨败,而且绝无例外。

也许是受到佛教文化的影响,中国人常把攻击视同罪恶。以

为只要不攻击他人,自己也不可能被人攻击。这一点与只要自己不做坏事,别人也不可能对自己使坏的理论相同。但在现实的生活却是不同的。俗话说“老实人吃大亏”,商业社会正是如此,如果一味地采取守势,就是再大的企业也会破产的。

足球界有句名言,“进攻是最好的防守”,单纯地龟缩防守,一味地谋求保平,往往事与愿违,中国足球队在只要踢平就可出线,的情况下,不知输了多少次,道理很简单,那就是放弃了进攻。

例如,日立及三菱公司与称霸世界的 IBM 是老对头,它们的经营策略就是想方设法地主动进攻。IBM 的产品虽然优秀,但其畅销的原因绝不仅止于此。IBM 总是在强劲的攻击战略下,巧妙地打败对手,扩大销售的活动。所以,日立和三菱公司在 IBM,只能以攻为守,采取主动,如果被动的死守,一旦处于下风,就很难补救了。

一旦日立及三菱掉入陷阱或受到突袭,就会大伤元气。在毫无防备之下不断地遭到对方迂回的攻击,那种打击是无可言喻的。在受到对方迂回的攻击后,再辩称自身的清白以自保,已经是为时已晚了。

企划就是攻击。从头打到尾,不能停止。因此,没有攻击性就不能成为企划。

近些年来,世界钟表业呈现出“东高西低”的局面,后起的东亚日本超过了老牌的西方瑞士跃居世界手表行业的领先地位,而日本精工手表为此立下了赫赫战功,秘诀就是抢先攻击。

进入八十年代,精工手表的产量跃居世界首位。此时,精工无论在手表生产技术方面,还是在生产能力、产品质量等方面都已达到了世界水准。万事具备,只欠东风。精工决定在瑞士开展宣传,与瑞士手表一决雌雄。战役一拉开,精工即全力以赴,不

管是在实用的中、高级手表领域里,还是在以钻石和宝石镶饰的超高级手表领域中,都与瑞士手表展开了针锋相对的较量。精工出巨资买下了日内瓦的珍·尼拉萨尔手表销售公司,以此为根据地,开始向欧美各国销售“珍·尼拉萨尔”和“精工·拉萨尔”牌新款式手表。通过这些用黄金装饰的超豪华手表,使精工手表一下子闯入了国际市场。突然冒出的精工手表,使瑞士手表厂商们大吃一惊。尽管他们在世界各地大张旗鼓地展开反击,拼命开拓销售领域,以求阻止精工的攻势,重振瑞士手表的雄风,但是收效甚微。由于精工在经营体制和技术研究方面比瑞士手表灵活有力,在很长的时间里,日本的精工就取代瑞士手表占居世界霸主的地位。

精工之所以能战胜瑞士手表,关键在于它敢于积极主动地展开进攻,抢先一步夺得主动权,如果瑞士人在精工尚未成长之时,先行攻击,打它个立足不稳,世界手表业的格局恐怕又要改变了。

当然,要展开正面进攻,首先要有足够的实力。其次,必须随时随地都要积极地展开幕后工作,并准备好能够攻击对方的企划武器。将对谁、使用何种方式、何时停止攻击等一一列出,并采取具体的行动,这就是企划。

3.7 企划应设定“规模”

通常人类都有依照自己的经验去思考事物的习惯。例如,说到汽车,就联想到每天在道路上行驶的车子,说到电视,就联想到日夜观看的一般家用型电视。

说到汽车,我想没有人会立刻想到只在国外用的具有多种

特殊功能的大型车吧。而说到电视,也委实很少有人会联想到军事用及工业用的特殊电视。

企划也是一样。企划规模的大小,因人的不同,对其的感觉也不尽相同。有的人以为销售五万元商品的工作是大企划,有的人则以为五十万元的销售活动是小型企划。

以销售的理论来说,无论是五万元或是五十万元的商品,其销售行为都是一样的,但却因人的不同,而有不同的认定。尤其是有经验者,因为早已存在着售卖尺度的观念,所以比较规模的大小一无用处。因此立案时,无论任何情形,都应该先设定企划的规模。否则,按照立案者的经验或是眼光,企划不是小得可怜,就是大得无法实现。

虽然前面已经说过企划就是实行,但实行之后如果效果不佳,还不算是真正的企划。企划并非以其构想的好坏,而是以其成果的大小做为评价的标准,成果的大小又以企划的规模来决定,情形却较多。企划的规模包含三种要素。

第一是影响力。也就是从侧面观察该企划的规模在政治上、经济上、文化上、国际上与人力动员上具有何种程度的影响力。

第二是时间。从思想的表达、立案、实行直到成果的认可,需要多少时间。也就是从规模上思考执行企划所需时间的多少。

第三是金钱。也就是实施企划时,究竟需要多少资金,筹措何种程度的金钱才能活动。这是从企划的财务方面去判断其规模。

配合这三种要素,才可决定企划规模价值。因此,规模大的企划不一定就好,而规模小的也不一定就没有价值。规模的大小并不能左右企划的价值。应注意的是,决定企划规模的时候,不要偏重于理想,不要贪功。因为过于理想化或太勉强的希望,经

常会使企划遭致失败。

这样的例子比比皆是,长江三峡工程是孙中山先生提出的企划案,毛泽东也跃跃欲试,为什么只到现在才开始实行呢?原因就在于这样企划案规模太大,在当时没有实现的可能性。

3.8 企划应积极主动

如果以旁观者的眼光来看热闹非凡的百货公司门市部,也许并不觉得怎么样,但若以企划的眼光仔细地观察,便会有意外的发现。现代流通领域的竞争,最激烈的就要属门市部的主导权之争了。如门市部的位置、陈列的方法、店员的配置等,每天都会发生竞争。因为如能占据门市部的主导权,营销业绩会有很大的不同。

以前的百货公司,就像跋扈的主人、专制的暴君。可以单方面的退货,又会突然无理的要求补货,可说是欺行霸市,这就因为百货公司是一个具有主导权的实体。

与百货公司交易的批发商,就如同一名受雇于地主的小长工,要以委曲求全的方式进出公司。虽然至今这种倾向仍然没有完全消除,但却出现了批发商掌握主导权,在百货部门建立“专柜”的情形。一些批发商“侵略”百货公司的领土,确保自己的主导权,堂而皇之地持起自己的商标进行销售。包装纸用自己的,发票也是以自己的名义开出。读者在进入百货公司时如果多加注意,可能就会发觉到这一点。这就是从百货公司夺取门市部主导权的例子。

任何生意都必须依照这种方式推进,紧紧掌握主导权才是生意成功的关键。如果以为对方是一流的百货公司,便忍受对方

无理的要求,那么就永远只能如卑微的长工一般做生意。

无论对方是大企业或是著名的财团,在生意的接触上,可说是完全对等的。这就是说无论对名人专家,或是百姓,只要有交易,就应立于平等的地位。如果不以掌握主导权为前提去采取行动,生意就不可能获得成功。

生意的企划必须是以掌握主导权为目的的具体活动。如果有人问,什么是企划?争取主导权可说是最正确的回答。无论是战争、游戏运动中,把主导权掌握到底的一方终会获得胜利。生意也是一样。

那么,要如何制作掌握生意主导权的企划呢?一言以蔽之,就是制作出乎对方意料的企划内容。如果异想天开,缺乏实现性,必定得不到对方的支持。反之,如果内容明确,任何人都有实现的可能,掌握主导权的可能性也不大。

例如,被认为最难打交道的百货公司,只要向他们提出独树一帜的特殊企划,一定会得到他们认真的思考。

时至今日,情报的商品化被视为理所当然,过去没有电脑,任何人都不会想到百货公司一向就是情报的中心。它能不断地以具体的产品对人们提供新的以及更丰富的生活情报,当然这些信息以商品为载体,属于“硬件情报”。那么能不能销售“软件情报”呢?答案是能,实行者是日本西武百货公司。

过去,日本人曾被外国人批评为不懂享乐,现在日本全国的风气却倾向于玩乐,也就是开始转变为一亿人民总体休息的时代。

可是,人们仍然不懂得如何休息,虽然有休闲的时间,但因为没有休闲的情报,所以无法尽情地享受。

因此,有人提议说,百货公司应该单凭自己的力量收集大量

休闲的情报,并加以管理与运用,以提高生意的收益。主题是:休闲情报的银行。这项企划立即被西武百货公司所采用,命名为西武休闲银行。他们的计划是,收费接受人们寄存的所有休闲情报,再加以分类与管理,并广泛地介绍给西武的客户。

名称虽然好听,可是因为当时还没有电脑及录放机,所以被寄存的情报多半是休闲企业的宣传资料。一项情报的寄存费每月收两万日元。目标是一千项情报,也就是月收入两千万日元。

其实,上例不过是一项幼稚的企划,但当时的休闲企业却争先恐后地加入这家西武休闲银行。营业项目从收集到管理,全由中间商担任,西武百货公司与中间商依照四六之比分帐。也就是与百货公司的交易是由中间商掌握主导权。他们在门市部内建立一处大约三十米宽的所谓休闲银行,并获得百分之六十的营业额。

对象同样是百货公司,但是中间商能否取得主导权,完全要看企划的内容而定,甚至于在门市部设立“自己的地盘”也是可能的。因此无论对象是谁,企划时要切记以掌握主导权为前提。

3.9 企划应辨明“性质”

必须先声明一点,不要以为企划都必须具有个性,或独创性,或者以为企划不应该模仿。因为无论是模仿性的企划或独创性的企划,都可能成为非常成功的企划。

进一步地说,模仿比率较大的企划,可以其内容称为“计划型的企划”。也许你会觉得意外,但模仿确实是有计划的,也许说是有步骤的,比较容易令人理解。

计划是意向明确的工作,有固定实行的顺序,所以无论是模

仿或犯罪、政治或经济、结婚或离婚，全都包括在计划之内。因此，如果以“这是有计划的犯罪”或“这是有计划的离婚”等批判性的口吻来评价这些事，那就错了。因为无论犯罪或离婚均是有计划的。

那么，独创性的企划是不是有计划的呢？是的。如果把模仿性强的企划以“计划型的企划”的方式来说明，那么独创性的企划就是“企划型的企划”。因此，与其拼命的猜想企划性质，不如在企划建立时，先对其性质有一个正确了解。如果对企划的性质漠不关心，自以为是企划，实际上很可能只是在进行一般性的计划而已。

例如，筹备运动会或游园会，虽然也会绞尽脑汁思考，但很明显地，这是属于计划的范围，因为这是把重点放在固定不变的事，保持一定秩序去营运的活动上。无论是全国性的运动会或奥运会，全是因袭固定的内容在活动，只是扩大运动会的规模，所以还是一种计划。

日本人的企划，一般说来，多是巧妙地运用前例的“计划型的企划”。因此，日本被外国评为模仿国或是复印型的社会。然而企划并非发明，所以多少会有引用前例的情形，这是必然的。只要不是完全的抄袭，即使受到模仿或是诽谤，也不必介意。中国是世界上最大的发展中国家，发展市场经济有前例可循，所以不妨多学习一下老外，以“计划型”为主从事企划也未尝不可。

3.10 企划应有好奇心和游戏心

在企划的制作过程中，必须尽力获取外界的各种智慧。听取别人的谈论或参考别人的构想时，自己当然先要有一番见解，但

不能表现得过火,而要谦虚地倾听对方的陈述。同时自己也不能顽固地坚持某一种观点,必须适度地改变思考的立场。换言之,也就是必须拥有一颗弹性良好、收放自如的心。要拥有游戏之心和好奇之心,就是指必须在自己行业以外的部门,也要有所涉猎,以使自己的思考富于弹性。

怀有游戏之心的人,对于新事物绝不会抱一概否定的态度,而能有弹性的取舍,同时,还会积极地吸取新知。反之,如果没有具备这种好奇心,即使有机会接触各种信息,也不懂得善加吸取利用。

也许有人会以为游戏心和好奇心都是与生俱来的,非后天的培养可以形成,其实,只要多方尝试,便能逐渐培养好奇心。就好像唯有亲自参与游戏,才能分辨游戏规则,并发现游戏的趣味所在。

什么是游戏呢,顾名思义乃指各种娱乐,此外还意味着对于其它行业部门的关心。同时,其内涵自由奔放,可谓含义极广。着手时,究竟该从哪里开始呢?首先必须扩大行动和构想的范围。下面,我们就来介绍一个以游戏心思考的例子,它便是著名的“假设推理学”(Hypologics)。

一九七零年,美国新订立了有关限制汽车问题的马斯基法案(Muskie Act),站在防止公害的立场,使得汽车的技术开发面临有史以来最重大的课题。当大多数的引擎技术人员都认为再怎么努力都不可能改良到不会抵触马斯基大气污染防治法时,有些技术人员则认为只要改良技术,即可合乎该法之要求。当时日本工程山田久延彦认为如以“仍属假设阶段”为由不加以尝试,则任何建议均无法在公开场合进行讨论,因此,应当给予“假设阶段”一个合乎公道的权利。事实上,在引擎技术的部门里,不

论是过去的法兰克·赫伊特尔喷射机引擎或旋转式引擎,都曾遭到激烈的抵制和否定。由此,他就创造出可以激发构想,并使其过程体系化的一套方法,这便是所谓的假设推理学。

所谓假设推理学,就是由假设(Hypothesis)、实质(Hypostis)与逻辑(Logic)三词组合而成的新造字。其根本思想为“假设是掌握实质的唯一方法,然而,收集到众多的实证资料,不等于掌握真正的本质”。山田根据“Hypologics”的理论,完成《假设式的构想》和《公司的进化论》两本名著。他认为假设推理学最具代表性的构想有如下五种:

1. 类推构想法

根据过去的历史(时间系列资料)和现状统计(集合域资料),找出比较符合未来需要的技术或构想。

2. 逆接构想法

面对僵局状况时,如果从各种书面记载均找不出解决对策时,可以通过对现行基本技术的否定或站在相反的角度重新出发,有时便能开拓出另一条可行的光明大道。

3. 相似构想法

即使现象完全不同的部门,有时也有相似的事实作为构想之线索。

4. 秘诀构想法

从古老传说、神话国获取灵感,这种方法相信有一种神秘的力量存在,至今仍无法究明其真伪如何。如果您有意获取超越现代的构想,可以以此种构想法为假设之中心。

5. 虚构理论构想法

所谓“虚构”,是将心中的愿望通过假设体系化。以虚构方式将环境条件和心理状态演变成特殊的构想。

若能抱持游戏心和好奇心而行动,除了自己擅长的部门以外,对于其他部门也应有一定程度的了解。对于感兴趣的课题,一定要研究到相当的程度,并且懂得愈多愈好。唯有才学广博的人,与各阶层人士谈话时才都能找到共同的话题。所以说,多才多艺是企划者必备的条件。

3.11 企划应亲身体验

有许多事物都是不亲身体验就无法了解的。毛泽东说:“不调查就没有发言权”,讲的也是这个道理。例如,有些公司宣称一切都很成功,而且声势很大,但唯有亲身感受,才能得知其中的虚实。亲临现场,评判活动的成功与否,也是负责企划人员的责任,而从中咀嚼成功的喜悦,则是企划者的特权。

采访现场,才能得知活动的大概情况,才能记住实施企划的大概模式。例如各类商品展销会,可从展出的结构、综合性主题间的平衡关系、参展厂商的大约数目和结构关系、参观者对于展出的反应等方面了解其成功与否。如果参观者的队伍呈停滞状态,无法依序前进,则必须了解队伍的 length 如何,以及主办单位正采取何种措施,加快流动率等。亲身评判主办单位的宣传是否属实才能得出正确的答案。此外,还要细心观察招待、清洁、救护、幕后工作如何进展。

如果您是位专业的活动设计者,当然要参观其中的主要活动,通过对其企划模式的了解,作为往后拟定企划的参考。这么说并非是指唯有专业活动企划者,才能以参观活动作为参考。不论任何人,若能以企划者的眼光细心观察,必有很大的收获。例如参观迪斯尼乐园,只要拥有一颗敏锐的心,每次都能有新发

观,如果您不亲临现场,任凭主办单位说得天花乱坠,对您而言仍只是不具实际意义的宣传手法。但社会地位较高的人士,对于时下年轻人所喜爱的活动却表现出裹足不前的态度,也许这是因为他们另有顾忌吧!但不论如何,经验是最宝贵的,何不公然邀请年轻部属同行,或者利用假日带子女前去,既可了解实际情形,又可以增进彼此之间的情感。例如,虽然厂商宣传说:“本产品在音质方面有显著的改良”,但不亲自收听一下,便无法了解真正情形如何。其中最难评判的是食品,因为评审人员都是在附带某些条件下评分的,而语言文字方面对于味道的形容,都是较为抽象的,而且这方面的词语不是很多,所以无法充分表达。近年来的啤酒界,除了改变所使用的容器之外,也在口味方面下工夫,新商品逐一出现。但宣传时绝不可老是使用优质麦芽、爽口等词语含糊地加以形容,而应该使用能充分表现出自己公司产品特点的词汇。话虽如此,真正能做到这一点的却寥寥无几。因此,消费者几乎不可能通过厂商的宣传用语和自己表面的印象,了解新商品的真面目。据一位负责开发连锁店的人士表示,他几乎每天都到外面的餐厅吃饭,借此比较味道的差异。

参观活动或逛街购物时,若不边研究边享受其中的乐趣,便会流于枯燥乏味。通过兼做其他事的“搭便车精神”,可使趣味增加。例如,上街购物时顺便留意新产品,或者出差时顺便参观当地的商业区等。

亲身经验时的注意事项

1. 应选择最好的;由于时间宝贵,不能轻易浪费,所以必须有此考虑。如果阁下的经验有限,购买时不妨依照别人的评价标准试试看。

2. 必须自己细心评价,既以专业企划者的精神,细心评价。
3. 要将所获得的资料记录下来:由于人的记忆力有限,因此必须拍成照片或以画面记录下来,才能长远保存。
4. 要能与企划框架相结合:通过不断的尝试,把亲身体验所得的感受纳入企划整个框架中,使之系统化。

3.12 企划应明确“对象”

一般人每天接触到的企划可以从电视或报纸的广告中看到。而很多广告使人无法了解它诉求的对象究竟是什么人,它想说些什么。

特别是电视广告,这种倾向更明显,有些企业甚至花费巨额的广告费,却连日放映猜谜似的广告。目的不明确的广告是来自于焦点模糊的荒唐企划。如果在广告企划立案时,疏于核对企划的对象,就无法防止这种现象的发生。制作广告的人在考虑广告是否具有诉求效果之前,应把注意力放在对传播界的批判或广告同行的评价上,以免制作出模糊的广告。

在建筑界也经常可以看到类似的情形。

例如,某些著名建筑家所设计的建筑物,虽然因为造型奇特而成为世人的话题,但居住者的评价却未必很好。这是因为把他的建筑物当作艺术作品来评价,企划的对象是建筑界的同事或建筑评论家的评论,而不是居住者的立场,而且,不少人对这些权威人士所设计的建筑并不作严格的要求,只因该设计家坚持如此,甚至疏于检查是否严格地考虑到企划对象的问题。

如此,难怪会盖出诉求对象不明的建筑物。

前后矛盾的广告或焦点模糊的建筑物,我们每天都可以看

到或听到,而在其他看不到的地方,仍然还有更多企划对象不到的商品与事情,造成很大的浪费。为了避免这种浪费的发生,确定企划的对象,是企划立案上不可缺少的条件之一。

在进行实务时,企划的对象因作业程序的需要可分为两部分来考虑。一是“企划书”的对象,一是“企划本身”的对象。

所谓企划书的对象,就是评估与审查企划内容的人。无论再好的企划如果要实现,必须制作企划书,并请其它立场不同的人审查内容,但最重要的是必须获得最高裁决者的首肯。

一个没有裁决权的人,即使再热心地审查也是无用的。在企划时,如果忽略了企划书的对象就会招致失败。

例如,只有转包商提出的承包商应该做何种生意的企划书,才会有良好效果。因为他是承包商企划书的裁决人。

有家木材公司接到一项用木碴制造人造煤炭的商业企划。这项构想是把散置在小兴安岭上的间伐材(这是整理山林时剩余的木头,直径大约十公分,到处皆是)打碎,用廉价的沥青加以凝固,做成球状的颗粒作为煤炭的替代品。

地方政府给予这项构想很高的评价,并拨款补助实验计划。林业局也极感兴趣,实验非常成功。经济性完好,是一项十分杰出的商业企划。

那家木材公司的总经理立刻兴高采烈的采用了这项企划,原来他正是处理间伐材的全权负责人,一句话就把这项生意定下来。

可是,话说到这里,总经理虽然慎重地核对了几次,又收集了有关的资料,干劲十足,但始终没有进行生意的表示。

为什么会失败呢?那是因为木材业是依赖性的转包业,所以没有能力独自下判断,裁决承包业所做的企划书。无论公司的规

模多么庞大、木材业向来都是建筑业执牛耳的转包型事业。因此,建筑业景气与否足以影响木材业景气与否,但是,这几年为降低通货膨胀、人民银行银根收得很紧,而中国基建投资主要依靠银行贷款。贷款供给紧张,建筑业日子自然不好过。建筑业不下订单,木材业就只有忍耐,等待景气的时候。因此,从未做过主体性生意的企业,突然要求它做主体性的生意是不可能的。

对转包业必须准备适合于转包业的企划书,而对承包业则必须提出适合于承包业的企划书,否则对方便无法做出正确的判断。

企划书不但可使对方充分理解企划的内容,而且能让对方依方案决定行动,因此,对企划书的对象必须做慎重的考虑。

关于“企划本身”的对象,前面已做过很多论述,此处不再赘述。但是因为现实生活中存在着许多对象不明确的企划,人们很容易就会受其影响而做出相同的企划,所以应该多加注意。

总之,如果未能明确的区分“企划书”的对象与“企划本身”的对象,在开始企划时将会遭受到意料不到的挫折。

3.13 企划应注重实效

从一九五五到一九六五年,美国的广告代理公司连续不断地进军日本。当时的日本,崇美心理正炽,所以对进军日本的美国广告代理公司的作法,毫无疑问地竞相模仿,对他们的市场战略企划书的卓越成就,更是佩服得五体投地。这些企划书都是厚厚的一册,大约周刊杂志大小,有一百页上下。完全采用打字方式详细地描述企划的战略,装订十分精美,就如一本豪华的精装书。

世界咖啡供应开发委员会(WCPC)正式开始对外进行宣传活动是在一九六零年,当时美国的广告代理商所准备的企划书,竟厚达三百五十页。

WCPC 的总部设在纽约,他们从咖啡的产地筹集了相当于生产额的款项,并以此为资金,在世界各国进行咖啡宣传活动。

该项宣传性企划从立案到实施,一切细节全部由广告代理公司一手包办。因此,制作企划书也是广告代理公司的工作之一。

咖啡入侵日本的作战企划,是由纽约的广告代理公司完成,提交给 WCPC 总部的。实际上,做企划对“提示方式”也需要做种种的研究,不能只是把一本厚厚的企划书拿去,说好做法,就可以了事。

企划书的制作,不只是以文章、图表、数值等表现企划设定的内容,完成有系统的一体化作业而已,而且包括从提出企划书,到获得对方充分了解的全部过程在内。其中最重要的就在于把企划书向对方提示的阶段。因此,如果没有机会向对方做充分的说明,就等于没有做到制作企划最重要的一步,在实质上便可认为企划还没有完成。

美国广告代理公司提示企划书的方式,很明显地是预先安排好仪式,以漂亮的演出方式展开。

这种提示企划书的仪式,一般称为“展示”(Presentation),至今仍然引为商业用语,但与美国的原意有出入。

美国的“展示”(Presentation),严格说起来,是抓住观众的“心”,观众最多时大约有十人,有时则只有一人,为了掌握这些少数观众的心,必须为“展示”做最大努力,也就是说需要花钱。大型企划在表演“展示”时,花掉几十万元以上的经费一点也不

足为奇。

一边播放背景音乐，一边巧妙地操作灯光，有效地运用影像，费尽心思说明企划书的内容，为制作企划书做最后的总结。到这里为止的一贯过程，是企划书是否成功的关键。

切记，从这时起真正企划才算开始，而企划书的制作，只不过是准备阶段的流程。无论“提示”是多么地成功，仍然谈不上是企划的成功。

企划有时必须一边活用不断变化的不确定要素，一边注意侧面工作的进行，所以即使企划书再好，经过一段时间后，也会被毫不留情地被淘汰掉。因此严格地说，制作企划书，并不是以“展示”做为结束，而必须附加解释，包括在实施阶段，为顺应现实所做的事后修正在内。

不过，一般人在企划书受到赞美，或在“展示”上获得成功，常会心满意足地怠慢了售后服务的工作。

那些向日本进军美国广告代理公司，虽然以豪华的企划书及卓越的提示表演，使日本人一时炫目，但终究无法继续发展，从而陷入今天的低迷状态，其最大的原因就是没有根据日本的国情，开展售后服务的工作。

咖啡渗透日本的作战情形也是如此，WCPC 的提示是音乐会、电视会、电影会、演讲会、展览会与酒会的综合体，喧闹一时，称得上是一场成功的提示，连 WCPC 的日本人员也感到非常满意，但因为怠慢了事后的服务，所以这份曾花下巨资的企划内容也如梦幻般地消失终了。

如果把企划作业与企划书的制作混为一谈，就会误将美国式的豪华、体面的企划视为好东西，从而会导致这种失败。有些企划书的制作人，“展示”做得非常成功之后，就把企划的实施委

托给其他部门。有这种心理的人,企划也不可能成功。

既然负责制作企划书,其后的服务更应积极地参与。采取负责的态度,才是商业上的义务。同时我们还要明白,即使企划书做得再好,也只不过是推进企划的一个起点而已。

3.14 企划应排除障碍

在世界市场上,有这样一种现象:随着迷你裙的流行,珍珠的销售量反而锐减。迷你裙卖得越多,珍珠越无人问津,因此珍珠业者破产的消息时有所闻。相反地,迷你裙流行风潮一过,珍珠的销路紧跟着开始好转起来。从以上的现象可以知道,裙子的长度与珍珠的需求是成正比的,对以迷你裙展示体型的人而言,盛装时所戴的珍珠是不相配的。

象这样,在生意上经营会遇到不可抗拒的销售锐减现象。即使拥用杰出的企划,事先做好周全的准备,也会遭遇意想不到的难关,而将企划破坏无遗。

所以,商场变化万千,谁也想不到这支异军突起的迷你裙流行风潮的改变,便成为珍珠销售的大敌,而且是突袭而至的。因为现代是各种行业互相竞争的时代,也就是多元化竞争的时代,因此,如果只以狭隘的观点来展望自己的事业,并进行企划研究,常会受到毫不相干的其他行业的妨碍。

竞争激烈的现代多元化商业中,企划除了必须采取多元化的战略,站在多元化的视野上观看外,也不可忽略了多元化防御的重要。

然而,几乎所有的企划都忽略了这一点,均以为可以在朋友的协助下做成生意、制作企划。这种理想主义者的无防备和平

论,实际上是行不通的。

尽管每天都有无数的企划立案在进行,但大部分都无法公诸于世,这是因为忽略了商业的多元化防御性,而在立案时,或是立案后,受到其他商人的意外攻击,败下阵来。

切记,如果不事先排除障碍,企划在立案的瞬间就注定了会被多元化的外部商人狙击的命运,这些商人很可能是相互勾结的同僚或是同伴,使你在不知不觉中遭到扼杀。

以治疗癌症而闻名的丸山治癌疫苗之所以不能以药品之名得到正式的认可就是一例。既能治疗癌症,又没有副作用的产生,这种好药仍然不被认可。该产品企划失败的最大原因在于丸山疫苗没有做好商品企划的防备,一旦面对其他同行的嫉妒或地盘之争,便束手无策,连应战的机会都没有就被打败了。俗语说树大招风,同样的,优秀的商业企划也容易受到中伤。丸山疫苗因为对治疗癌症功效卓著,所以在企划立案的阶段时,便遭到同行的干涉了。

无论多么优秀的产品,如果以强调其性能的卓越作为商品化企划的制作重心,则大都是会遇到重大的挫败,这是因为一味陶醉于商品品质的卓越,而忽略了对企划全面性的考虑。

切记,任何企划都有它的敌人,对企划的内容越有自信,敌人就越多,攻击的力量也越大。企划是绝对不能骄傲的,有许多大意失败的例子,就是因为骄傲造成的。

3.15 企划应沟通磋商

整理出企划的创意后,要尽快进入下一步骤:拟定企划概要。这一步骤不可拖延太久。这一点与企划规模的大小无关,重

要的是必须在一小时之内完成。

这是因为进入拟定概要的阶段后,对于有关企划的重点、企划的特点等均胸有成竹。若是决择的步骤太过棘手,必须有快刀斩乱麻的决心另立新案。“一个不能顺利拟出概要的企划,一定没有什么可看的。”这种说法是完全正确的。

总之概要须简洁有力。用口头说明,时间仅需一、二分钟。若以文字记载,则要浓缩在一千字之内,以一张稿纸为限,而且必须说明整个企划的内容。超过这个范围就不叫做概要,而变成解说了。

如有第三者要求了解内容时,说明不仅要让对方对该企划的目的与手段一目了然,而且要具有客观性,这是拟定概要的必备条件。因为当人热衷于某一企划时,会不知不觉地投入其中,而失去客观性,这一点很重要。这就好比一个着迷高尔夫球的生意人,为偶而挥出漂亮的一杆而得意忘形地自吹自擂,陷入了自我陶醉的境界,其实在第三者眼中,根本就不是什么了不起的事。

凡事一旦入迷,就易失去客观。一旦进入拟定概要的步骤后,企划的人必须冷静地思考这个企划案会给予第三者何种印象,他能了解到何种程度,以及它将会获得什么样的评价等。在检查上述事项的同时,也要自我反省是不是在自我陶醉、自吹自擂,或是内容有失偏颇。其实,企划概要的拟定,就是进行总检讨的最后契机。

当第三者亦能全部了解概要后,接着是私下向有关人士提出,然后才能进入实施企划磋商的阶段。这一步骤由于企划书立案的动机和情况的不同,方法也应有所变动。譬如,上司下达企划立案命令时,必须在概要阶段时先取得上司的同意,这可以说

是绝对必要。向上司交代概要说明,是企划作业必不可少的中间步骤,也是磋商的工作之一。

名为概要说明,实际是征求上司的同意。关于是否斟酌上司想法并据以立案一事,必须请求明白的指示。但是千万不能完全依照上司指示,不加思索地制作企划书。因为上司能裁决概要的执行与否,所以有与他再进行磋商工作的必要。所以切勿擅自采取行动,是企划必须遵守的原则之一。

除了上司之外,概要报告必须经常让最内行的有关人员过目,以便进行磋商。对象包括公司内部的人员、客户、有关单位,甚至政治家、评论家、大众传媒等。当然,机密的部分仅能限于可以告知的对象。

企划概要既可作为企划总检讨的契机,也可用于企划磋商,而企划概要最重要的使命,就是借第三者之手,做一个象征性的调查。即暗中试探反应效果。这就是所谓的市场调查。但并非每一个企划都需要市场调查。

在完全取得判断、首肯、确信后,企划即进入操作的阶段。进行市场调查有如梁上加瓦,并不需要全面实施事前调查,而是针对有关人员对于此企划案究竟抱持何种看法进行调查。因此,该项工作不必由企划立案的负责人主持,而是由第三者以企划实施为前提,来询问企划的相关者和当事人的反应。

拟定企划概要的阶段,就算是进入企划实务的部分了,所以没有必要担心调查的结果好不好,或是必须放弃。只须测知企划实施时的状况和气氛即可。

在调查时评价极低,但实施却大获成功的企划概要不乏其例。就像前面提到的,越是有创意的企划,越容易遭受那些具有概要常识人士们的反对。

所以,对于那些得到大众的赞同、获得高度评价的概要反而要小心为上。大凡人们都不会反对极具常识的、伦理的或有计划性的概要,其企划内容也一定缺乏新意,因循守旧。反对者少,相比之下也就没有强而有力的支持者。

切记,概要的拟定并不是单纯的拟出大纲即可,而是加强巩固意志,进行装备总检查,同时也是冲锋陷阵前的准备工作。做企划概要,不只是写一篇漂亮简明的文章,而是要借着如何有效地活用该概要来提高企划成效。

3.16 企划应猛药医重病

一九五一年到六十年代时,保龄球曾经风靡台湾,到任何一家保龄球馆打保龄球,都必须排队等上两三小时。于是大小企业纷纷投入保龄球场经营战中。不论设施与服务如何,从开业的当天起就有客人在排队等着打球。也不论是郊外的住宅区,或远离人烟的田野,只要是保龄球馆一定生意兴隆。

可是,到了70年代末期,客人的脚步开始急速地转移出全台湾的保龄球场,收益也大幅度地降低,以至大型企业似乎一起从保龄球的经营线上撤退。各地的保龄球馆相继倒闭,曾经进出保龄球馆的人们均被其他的事物吸引去了。

数年后,这些分散在各行业中的保龄球从业者,均因为懒惰,被列入人事的黑名单上。

他们在任何行业都遭人厌恶,而且,即使他们本人自认为在努力工作,在别人看起来好像经常在偷懒。

不只是保龄球,凡是不劳而获而持续了两、三年的好光景的行业,似乎都可使一些人变得迟钝,从而使企业竞争力减弱。不

动产、半导体、运动衣、股票等，都是曾经经历过好光景的企业，如果在景气呈巅峰状态时，在这些地方工作过数年，每个人多少都可获得高于自己努力以上的报酬。

一般来说，无论是个人或是企业，如果从事的是比较轻松的行业，企业竞争效率大多都会降低。但无论是其本人或是上司均不知道。结果做任何事都不顺利，而在不知不觉中使业绩一落千丈。

生意逐渐式微的现象，虽然在任何一个行业中都可以看到，但是，要想使其恢复正常却出人意料地困难。这种要把逐渐萎缩的生意或生意人恢复平常水准的企划所遭遇的阻力，比提出拥有一项新构想的企划立案要大得多。

夸大其辞说，如果要图谋挽救生意的策略，除非重订商业程序，增加具有革命性的内容，否则是不可能成功的。虽然明知会引发风波，但如不采取这样的企划行动，就很难修正行动的轨道。

有一种叫做语言视听室的装置，可以使人集中培训英语或法语等外语。即是一种使用录音带，以科学的方法使数十名学生能同时学习语言的教室设备，但是因为并不普及，所以借用者十分有限。

于是，日本有人开发出了个人使用的语言视听室。商品名称为“Labo”，有些大公司认为这是一项有趣的产品，立即说服几家乐器公司与百货公司加入销售的行列。广告代理公司也为其开展一系列的广告活动，甚至还动员了著名的语言学者为其公开宣传。

可是，上市后，经过一年半载，这种“Labo”（语言学习机）的销路并不好。一支由十五名推销员所组成的推销队伍，连日来围

绕代理店及经销商进行促销活动,尽管如此,一个月最多也只能卖出几台而已。

在采用了所有生意上应有的策略,而成效仍然不明显时,就必须再加倍努力提高成果。这是有毅力的生意人的作法。但如果认为已经尽了力,自我感觉好像没有其他方法可想而放弃了,这种情形叫做没有奋斗精神。

尤其是那些曾经风光一时,或是在一流公司的支持下作生意的人,特别缺乏奋斗精神。“Labo”的情形也是一样。

因此必须以振作奋斗精神为大前提,针对提高“Labo”的销售量制作企划。而着眼点必须放在从不依靠他人,单凭自己的力量完成销售的决心上。同时彻底消除“一流的产品应该很好销售”或“只要参加一流的销售活动,一定销路很好”等搭便车心理。如果希望成为“一流”的产品,只有用自己力量去销售,以实绩在市场上确立一流的地位。

于是“Labo”的企划便从直接推销的队伍开始着手,召集了领取佣金的推销员从上午八点到晚上十一点,进行猛烈的推销活动。

首先是选择一名平凡的男子,给予多方的援助,使他创出销售佳绩,获得高额的收入,享受豪华的生活。也就是制造一个在其他行业上被视为“无用的人”,也可在“Labo”的推销上得到一流的成果,享受一流生活的事实。对他本人来说,虽然像似生活在梦中,但这种状态持续了三个月后,任何人都会为了保持这种生活水平,而变成连自己也无法置信的一流推销员。

要令他花掉所有的收入,暂时停止存款。使他不断地赚大钱,用大钱,也就是改变他的本质。只要制造出一名如此的榜样,就会出现许多类似的人。“Labo”放弃了形式性一流的架子,十

个月后业绩终于攀上企业界的顶峰。因此,在经济低迷期的企划,必须能无所不用其极,医重病用猛药。

3.17 企划应敢于实现梦想

一九九七年,日本大银座文化纪念活动已持续了30周年,该活动类似中国现今进行的一些文化庆典活动,如大连的服装节,潍坊的风筝节等。该活动现今已成为银座地区每年例行的一项祭典,在最初被构想出来时,人们都认为是破天荒的企划。由于该活动要以银座地区最热闹的国道一号线公路为场地,使得交通将为之中断,所以会造成很严重的问题。据载:“以当时日本的行政方式来看,交通行政是关系产业复兴最重要的一项。在这样一个凡事皆以顺利运输为优先的时代,为了游戏或娱乐而以道路为活动场地,致使交通为之中断,实是难以想像的事……”

从这一段话,可以清楚看出开始企划时的困难有多大。此外,如果着眼于规模,则企划的内容与实际募集到的资金之间,差距也太大。但是,就是这样一个大胆的企划梦想,在没有人认为能够实现的情况下,几经周折居然成功得以实现,而且越办越好。

梦想能否实现,关键在于是否有具体的梦想实现模式,为此必须思索出可行的实现方法。北京亚运会和巴塞罗那奥运会的开幕仪式便是最好的典范。并非所有活动均该以它们为模仿对象,但若想美梦成真,必须在规模、形象、管理运转方法等方面,都拥有相当水平的一套构想。

企划者若能认真地研究理想型企划的具体事例,即可了解企划得以成功的理由何在。一位在地区开发方面业绩卓越的企

划业老前辈表示,他对于都市计划的基本构想,是取材于欧洲的现代化城市。闻言,我才恍然大悟为什么以他的作品总有股欧洲的韵味。在他刚从事企划工作的年轻岁月,曾与当时一位名音乐家进行某项企划,事后于检讨会上,该音乐家举出美国和欧洲都市计划的例子说明自己的构想。对于从未到外国旅行的企划者而言,这实在是极大的打击,使他发现自己不论在知识或经验方面都贫乏得可怜。后来,有关公司内外的业务,他都尽量到外国,刻意扩充自己的知识。这对于他后来企划工作,产生了极大的帮助。

理想的实现,并非一定得以同行业的典范为学习对象。有时候,在性质相似的部门也可以发现新鲜的构想。只要仔细研究,说不定欧洲城市的造型,也可应用于商品的设计或加强电影的特殊效果。这些都不需亲自访问欧洲,只要通过录像带,并以专业企划者的眼光细心观察,即可发现很好的科学范例。举世闻名的迪斯尼乐园,便是依据各种童话,加上制作者丰富的想像力建设而成的。这个例子很值得企划者在做企划时用心领悟。

3.18 企划应以软件为重点

在企划会议上,经常有人因为坚持主张自己所定的企划内容,而引起与会者的反感,但是企划并不是要主张,而是要行动,因此,这种作法等于是把企划放弃了。一百次的主张不如一次的行动,这是企划的座右铭。因为无论多么完美的企划构想,有时中途都不得不加以改变,或是放弃,所以固执自己的主张是愚蠢的。

绞尽脑汁想出来的构想,自己常会以为绝无缺点,但是企划

以假设为出发点,没有最好和唯一,必须顺应时代,顺应情况,才能逐步展现它与计划所不同的地方。而且,企划本身具有趣味性、灵活性,在实施的阶段中经常要加以变动。在立案时未想到的构想,在企划实施时会突然地在脑海中浮现。而且它经常会成为一项了不起的构想,或是弥补了疏忽的重要事项。从许多例子中,可以发现这些突发的构想将会大大地影响企划的成果。

例如,越野运动为例,当有指导者或学校教师随行时,事故就会增多,而杂乱的设施竟比整齐的设施更不易发生事故,这在实施计划之后才知道的。

与一般常理背道而驰的现象,在企划立案的阶段是想象不到的。因此,这些发现具有很大的价值。其后的越野运动就是根据这些事实,大幅度修正企划内容及实施管理的方法。结果,事故骤降到无法相信的地步,在表面上看来似乎是非常危险的冒险游戏背后却有各种修正企划,使其变得安全且有趣味。

总之,企划必须不断地改良、修正才能实施。花费一番心血整理出来的企划案,如果只是小心地守护它,必定会落伍的。

话虽如此,如果连企划的性质也加以改变,那就大错特错了。因为企划是活的,所以有其各自的性质与固定的存在方式,不能把食品新产品的企划改变为开发工业原料的企划。企划的内容及实施的方法,虽然经常需要具有变化多端的弹性,但是企划的性质必须固定不变。因此,在企划立案时要敏锐地决定企划的性质,这是非常重要的。如果再明显地区别是制造或销售产品,是用于物或是人,那就能够更加明确地评价企划的成果了。

经常听到虽然盖了很好的住宅大厦,但没有人入住、虽然建好了设备齐全的公园,但没有人利用,这都是不该有的现象。这就是在企划的对象是硬件时,便毫不考虑地把企划的重心放在

硬件所产生的现象。所谓企划,就是即使对象是硬件,也必须以软件作为企划的重心,而如果以硬件为重点,那就不是企划,而是计划了。

以硬件为对象的企划,根本上还要考虑软件的存在。只单纯地把重点放在硬件上因而导致失败的例子很多,80年代中后期,中国兴起高档宾馆修建热,高楼大厦拔地而起,投资无数,建筑本身豪华气派。但是,由于软件跟不上,服务质量差,“宾至不如归”,结果大多数宾馆的入住率只到达20%。这些集合现代科技结晶而兴建的建筑物暴露了令人难以置信的难堪。

然而,既名之为企划,便毫无例外地要以软件和硬件来立案。所以企划的使命是制造软件。企划本身也就是软件的。既然硬件追随服从软件,故而在设计软件时,就应该做好硬件的规划工作。因此,如果不以软件规划,或不以硬件计划来加以表现,便不能说是正确的。总之,正如企划必须先于计划,软件也必须先于硬件才行。

需要是发明之母,这时的“需要”就是软件,而成为发明支柱的技术及理论、情报及启发也是软件。因此,硬件是从软件中产生,且绝不能反其道而行。

也有人说,电脑等尖端科技产物,虽然硬件非常发达,但软件却发展缓慢,其实,因为尖端科技也是软件,所以绝对不是硬件在先。只是因为尖端企业把重点放在硬件的生产上,而忽略了软件的生产,所以形成了这种偏差的现象。

由此可知,在企划立案时必须把软件与硬件的关系明确地区分清楚。而且应该感觉到有必要以软件为企划的中心,并兼及硬件。设立企划案时,若以硬件为中心思考,也只不过是计划而已。世上的确有许多人把计划当成企划,而且越是认真、学识越

高的人,这种倾向越是强烈,所以应多加注意。本节最后,笔者再次强调,企划是智慧,计划是知识,这一点在企划立案时,应该铭记在心。

3.19 企划应有详实准确的情报

据说美军入侵朝鲜之时,曾广泛搜集情报,以从中判断中国是否会出兵干预。当时,欧洲一家咨询公司作了大量的信息收集工作,准备将研究报告卖给美国人,开价 500 万美元,对此麦克阿瑟置之不理,执意认为中国不会出兵,结果在战役中遭受中国志愿军的重创。其实欧洲公司的研究结论只有 5 个字“中国将出兵”,但实际上真可谓字字千金,从其具有的价值,足见情报的价值之大。

1996 年后,中国股市暴涨,炒股重新成为全国瞩目的热门话题,股民数量急剧膨胀,股民相遇,使用频率最高的话就是“有什么消息”。中国股市目前尚不成熟,政府调节比市场调节占的比重还大。因此,在中国炒股,内幕消息比冷静的判断力还重要。正因为它重要,各种小道消息才在股民中泛滥。今天说利率要降低,明天说某某领导人病危,后天又传出人民银行要整治股市,真假消息混杂,鱼目混珠,在这种情况下能够收集、分析、判断出正确情报的人便能发大财。

60 年代末,林彪屯兵 10 万,虎视眈眈地俯瞰深圳河,一时香港民心慌乱,地价狂跌,没有人知道中共领袖的真实意图。这时,李嘉诚根据他所搜集的信息,做出冷静的判断,认为种种迹象表明中共不会出兵。于是,李嘉诚开始收购地产。事实证明,李的判断是正确的。七十年代,香港经济飞速发展,一举成为“四

小龙”之一，地价扶摇直上，李也因此成为香港首富。由此可见，准确的信息加上冷静的头脑是成功企划的关键。

从军事上来看，不确定的情报会被称为消息(Information)，至于有根据的情报，由于在数量上或时间上均有明确的根据，而且其目的与性质非常明确，被称为情报(Intelligence)，与消息有所区别。军事方面的活动就是完全根据情报、判断与命令三者来实行的。

可是在被称为企划的各种活动中，最像的企划就是战争了。因为战争就是根据企划的好坏，来决定国家或个人的命运，所以绝对不允许有一点差错出现，可说是性命悠关的企划。

因此，企划本身就必须具有情报的可能性。如果企划是以推测或估计作为构成的主体，未打仗就已输定了。因为企划是不能只靠消息进行的。

事实上，商业行为也可视为是一种战争。虽然它不具有直接的杀伤力，但在本质上仍然会拼得你死我活，所以，生意就是一连串命运的赌博。

统治世界商业界的美国经济学，基本上就是一种“战争学”。甚至用词上也全使用战争术语。如 Line(参谋部)，Staff(参谋)，Strategy(战略)，Operations(作战)以及 Research(研究计划)等全是战争术语。唯一的差别是以如何才能有效地推行生意获得利益，代替如何才能有利地推进战争获得胜利，既然商场就是战场，良好的情报企划便是不可或缺的要素。

实际真正经历过战争场面的军人，即使不懂美国的经营学，但是，凭着由经验学得的战争学，也十分了解情报企划的重要性。所以这些人便理所当然地成为企业的经营者，并在企业界有卓越杰出的表现。

在几乎所有的大企业中,那些曾担任过军官的人,常以经营者的身份尽情地发挥才能。这些从战争中学到经营方法的人,在战争结束之后,应用了当时的经验,在另一种战场上展开激烈的竞争,并大获全胜。

在实际的战争中,一旦放松或忽略了企划,就会出现危机。因此无论如何,情报的企划是必要的。写到这里,情报与消息的区分应该可以使人明确地了解。例如,几次从同行的口中听说,今年秋天,咖啡色可能会大为流行,而受其影响,购进以咖啡色为主的商品,最后血本无归。因为“可能会流行”这句话只是一种猜测,即使把它当作消息,论据也极为缺乏,然而竟把它当作情报予以采用,这就是一个大陷阱。

可是,经历过战争,曾经冲锋陷阵的人却可以轻易地区分出来。做生意如果也以赌命的方式去面对形势,便可以清楚地做到对情报的区分与分析。所以把生意当作激烈的战争,综合分析各种信息,然后迅速地推进企划,才是真正的运用情报。

3.20 企划创意应在三天内完成

无论是大型企划,还是小型企划,其灵感都是瞬间闪现的。小型企划显然可以立刻完成。纵使是大型企划,也不需花费太多时间去整理。在脑海中闪过的灵感是不受大小限制的,其速度几乎毫无差别。

一个熟练于做企划的人,一旦商谈或接受企划案委托时,往往灵感源源不断。同时,他也会相应地给予强烈的反应,在脑中开始迅速运转起来,好似整个脑袋着了火似的。

企划构想的立案就是在这种思路完全运转之际一气呵成

的。这就是企划的诀窍。虽说如此,一个问题的反应,一旦在脑中运转后,它并非能持久不衰。

一般人在着手企划后,思绪在脑中持续盘旋的时间通常是三天左右。所以必须在这激烈燃烧的三天内,集中精神,全力以赴整理出创意来。

若以为就此可以完成一项杰出的企划立案,未免言之过早。首先,必须选取出企划要点。表面形式或体裁都无关紧要。企划工作的先决条件是整理出企划创意。一旦掌握住企划要领,无论是多大的企划案,花在全体立案上的时间,只要几小时到一天就足够了。

假设以在中国建设第二条大运河为例,如此一个庞大的企划案,其花在设计 and 估价上的时间也许要几个月。可是,它的创意立案仅需三天便绰绰有余。即使是从现在开始着手建造一座万里长城,其创意立案也仅要三天而已。早在春秋时代,各地便筑城墙。直至秦始皇统一中国后,逐一修筑,并将之串连起来,成为一条又长又大的城墙。

秦始皇必定也是在某一时刻,瞬间兴起建造这一历史上最大城墙工程的创意,然后下令修造它。如果冷静细密地思考,也许又根本不会想到这种愚蠢的创意。因为实际上万里长城未如秦始皇所想象的、达到防患外敌的目的。就企划而言,实是一大败笔。我提出这个例子,只是希望读者了解,一个庞大的企划,其创意立案并不需要花费太多时间。

企划有成有败。有许多自认为成功,却被他人评为败笔的例子。也有许多原先被认为失败,但花费时间得以纠正,而变为成功的例子。

所以,除了相信成功并亲自去做之外,企划立案别无他法。

如果考虑到万一无法成功的后果,那真是没完没了。就企划而言,即使最成功者,往后也有可能像万里长城一样,落得被议论为没用的大工程。此外,像日本的贸易政策,在发展中国家眼中看来是一个细致精密的企划,被当做范例来加以研究。但是,以发达国家的眼光来看,却是一个粗制滥造的企划,最后遭到被迫改革的命运。

企划的评价,往往是对立的,依社会状况,对方的情形,自己的立场而不同。评价标准也会产生变化。所以在企划立案时,必须毫不犹豫、当机立断,能在短时间内归纳出要点最为重要。

而这个短期间就是三天。如果花三天还拟不出创意,那么花再多的时日去想也是枉然。那些不擅于企划的人,在三天之内是绝对寻求不出创意的。他们不仅毫无灵感,更不用说是源源不断的思绪了。假如再仔细追问,将因他们根本没动脑筋思考而惊异万分。说穿了,其实他们不是不擅于企划,而是在做企划的阶段犹疑不定,并未真正下手去做。

因此企划立案的首要条件是:决心和行动。那么辩称不擅于企划的人,不过是不曾着手做,当然不会有创意了。

法国文豪安德雷·摩洛瓦曾说:“一般说来,人在行动之前都是会深思熟虑的。但深思熟虑仅限于想像,并不能成为行动。有些年轻人问我如何能写本小说,我会跟他说:“你不是真正的想写小说。一个真正想写小说的人,此刻一定会坐在桌前埋头苦读”。

企划也是一样。一味地寻求创意,不实际去做,也等于无益。

因此,在接下企划案后,自认为到图书馆收集资料、买参考书,或花钱去调查等必须花上一大段时间去做企划准备的人,其

实压根不曾做任何一件事。

首先,企划立案者被指派一项课题,或有独到的创意时,必须把它当做进入企划的催化剂。独断也好,偏见亦无妨,总之,要在三天之内拟出具有自己独特风格的创意。千万避免和别人交换意见或求助于参考资料。

3.21 企划应活用“战略”与“战术”

在我国经常会发生这样的事,为了美化一条街道,园林部门在路边种上花草树木,铺上方砖供行人来行走,不久,交通部门要扩建街道,于是已经郁郁葱葱的树木花草被砍掉,令人心痛。好在不久以后,道路修好,路面平整宽阔,老百姓从中得到补偿,交通不那么拥挤了。可是,不久以后,城建部门,又要维修下水管道或者煤气管道,于是刚刚完工不久的路面又被挖开,待管道铺设完毕,由于施工人员不是专业修路人员,草草埋上土坑,浇上一层沥青了事。结果,原本平整的路面像是附上了一条丑陋的疤痕。在这一系列反反复复中,不仅人民的利益受损害,国家也凭空无故地浪费掉大笔金钱。

这类工程每年反复地进行,原因是规划道路的政府部门,无论在战略上或战术上,均欠缺综合地管理道路的企划。要在有限的时间内,进行地上机能与地下机能两方面的综合,正是政府所无法企划的。不只是城区街道,其他的道路也是一样。

一般说来,官员们对自己的工作都采用计划方式,但对企划的立案却感到棘手。因为计划是在既存的记录与已往的经验之下,针对某种问题按照时间、数量进度的合理性来制作,所以没有未确定的要素与不合理的现象存在。

因此,计划虽然可以达到正确与精密的要求,但是,实施时却缺乏弹性的发展。

计划具有强制性,所以植树、修路、铺管道的时间不能变通,但却不能认为只有官方的工作才会出现这样的问题,民间也有相同的情形发生。

例如,寒流来袭,气温通常比平常低上五、六度,造成一连几天电热器非常畅销,比原预定的日期提早售完,以致商店经常断货。可是厂商却不顾这个事实,仍然按照计划继续广告宣传,等于在做没有生意的广告。

夏季也是如此,经常遇到因热浪来袭而使空调销售一空,但整个夏季仍然不断做广告的情形。看到广告的人想去买,商店却没有货。那么,究竟为什么做广告呢?

说句难听的话,这种广告是为了完成广告计划,并不是为了达到广告的效果。为了广告计划而做广告,可以说是一项可怕的浪费。

此外,在商业上还有许多为了按计划行事而产生浪费的现象,结果造成庞大金额的损失。最常见的就是大企业为了按照原定计划制作宣传用的印刷品,在一年之中浪费了三十万元至五十万元的例子。虽说是按照计划印刷,但那些未经使用便丢弃的目录或广告单,就是一笔巨额的开销,而且这种情形极为普遍。

这种事的发生可说是对计划认识不清,未能随机应变地展开战略与战术。

要想有效果地扩大商业,无论情况如何,一味计划是行不通的,必须以战略与战术为前提。

然而,战略及战术并不是如计划那样按照即定步骤直接地实施即可,而是必须研究出某种创意。无论是战略或战术,都必

须出人预料之外,同时也必须有实行的可能。

而且,二者必须经过相互配合才能发挥效果。

因为企划是由战略与战术构成的,因此缺乏任何一者都不能成为企划。凭借战术与美国交战的日本,也就是不立企划而战争,所以从开始就注定了失败的命运。

一般说来,战略是长期的、广阔的、连续的,必须从各种观点综合地展开行动,反之,短期的、局部的,有连续性的行动就是战术。而把这种战略与战术结合在同一个目的之下并加以实践的就是企划。

因此,企划时,一方面不要骤然区分战略战术,必须巧妙地混合,另一方面则要综合采取双方的优点,构成一连串的企划。

3.22 企划应根据人类的行为来规划

我们常常在报纸上看到顾客受到粗暴无礼的接待之类的消息。对此,中国人似乎习以为常,称之为“挨宰”,笔者也曾经历过在旅游区吃两碟小菜收费 100 多元和因在咖啡馆坐得过久而被赶出的事件。其实,这种急功近利、欺诈顾客的行为,最终损害的不仅仅是顾客,还有企业自身。只有善待顾客,充满人情味的服务企业才能最终赢得竞争。

“百岁茶楼”广州加惠楼就是这方面的典范。惠如楼一向坚持“问位点茶,每客一壶”的传统做法,甚至一块来的茶客,口味不同,也可分壶分冲,至于一些常来的老茶客,服务员早就记清他们的爱好,往往不用开口,他所需的一壶香喷喷的热茶已送到面前了。广州人不仅把茶楼作为一种生活情趣、一种享受,而且还作为一种重要的社会交流方式,不少新闻、信息,往往通过这

条渠道传播；一些工作、生意往往也在这里洽谈；从茶友慢慢发展成世交、亲家的也不乏其例。

现代企业管理往往采用无情的计数管理方式，这有可能会导导致重收益、轻服务的倾向。因为无论如何计数管理，都是以增加营业额为前提，所以商店的经营者也就是每天看着当天的营业额，或喜或忧了。

他们偏颇地只以卖掉的商品数量、金额、顾客的人数和流通量作为改进经营的方针。因此，对如何接待客人，也就是客人与店员如何沟通的问题则完全地不予重视。他们太尊重计数管理而完全忽略了“行动管理”。

一般而言，核对帐目时，总会有以计数为中心的倾向。着手于新生意的企划时也是如此。需要多少资金？多少经费？营业额的预算有多少？多数是从计数的调查开始。也就是先调查钱与物品，然后再检查做生意的可能性。

可是，这样是行不通的。人比金钱、物品更为重要，我们首先应该要考虑到的是人。所以，企划就是要企划人类的行动。也就是在实施企划时，要考虑相关者的利益。

日本有一家以高雅的格调及亲切的待客闻名的大型咖啡连锁店——“泷泽”，在“泷泽”，不管客人坐多久，也不会被赶出去。事实上，他们是以“请慢慢坐”的态度为客人服务。因为具有家庭式的温暖情调，所以客人绝对不会觉得不愉快的。

开业之初，公司董事长曾经彻底地调查过那些常去咖啡店的客人的行为，令他吃惊的是，他发觉，没有一个人是为了喝咖啡而进入咖啡店的。客人均把饮料推在一边，专心地交谈。所谓咖啡店，不过是一种名义，而实际上却是交谈的场所。他每天到处逛咖啡店，静静观察客人的举动，所得的最后结论就是如此。

于是他就改变咖啡店经营的方针,而经营“可让客人愉快聊天的店”。并在招牌上大大地写上“谈话所”。

因为,谈话所“泷泽”是专供谈话的场所,所以每一个座位都适合恋爱中的人谈情说爱。即使在大厦中,仍可耳闻潺潺的流水声,目睹鲤鱼悠闲地在水中游来游去,微风轻拂竹梢,享受琴声在室内轻盈袅绕的浪漫气氛。

总之,这是一家以满足客人的需求(谈话需求)为前提而设立的商店。客人可以在店里谈情说爱、评论时事,或者谈生意。

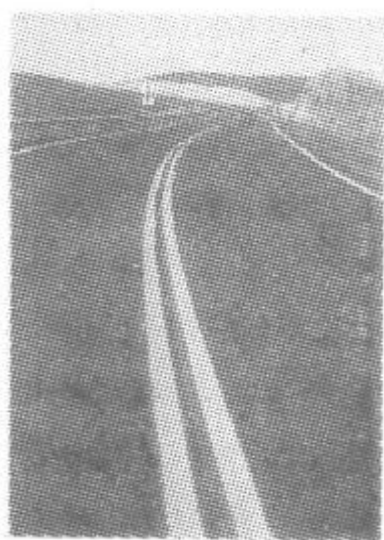
在中国,咖啡店老板们也逐渐认识到这一点,以提供聚会场所为目的的咖啡店开始在各地出现,这就说明了他们意识到咖啡店的设备即使再豪华,客人也绝对不会满足的。无论如何,企划都是以人类的行为为基础,以人类的举动为前提去考虑。因此,绝对不可疏忽了人类的行为,而先进行创造数字与形式的计划。

在企划咖啡店时,如果首先考虑设立的地点、店铺的规模、装潢、商品的购置及预计收支,这便是把人类忘掉,将会造出一个所谓咖啡店的豪华的“空架子”。不只是咖啡店如此,很多办公大楼或高级住宅大厦也都完全没有考虑到消费大众的需求,只以其机能及装潢为重点,加以设计。结果,所谓近代豪华建筑到处充斥。这一行的专家往往过分拘泥于自己的领域,忽略了人类的需求,而导致彻底的失败。

任何著名人物的企划,如果其中不能明确地考虑人类行为,就是失败的企划。切记,企划的成败是由人类行为所控制的。

第四章

企划流程



Pilot Marketing

4.1 界定问题

楔子

拟订企划案的第一个步骤就是界定问题。

先举一个例子。

杜拉克问题法

世界知名的管理顾问师彼得·杜拉克(Peter·F Durcker)在从事诊断顾问工作时,情形是这样的:

双方坐定之后,雇主总会提出一大堆的难题向杜拉克请教。杜拉克推开了这些问题,然后问客户说:

“你最想做的事是什么呢?”

“你为什么要去做的呢?”

“你现在正要做什么事呢?”

“你为什么这样做呢?”

杜拉克不替客户“解决问题”,而是替客户“界定问题”。他改变客户所问的问题,提出一连串问题反问客户,其目的要帮助客户认清问题,找出问题,然后让客户自己动手去解决那个最需处理的问题。

通常,客户愉快地离开杜拉克的办公室时,都会说:“这些我都知道,为什么我不做呢?”

而杜拉克则说:“如果客户离开我的办公室时,他觉得学到了许多新东西,那么,不是我的效率太差,就是他是个笨蛋。”

杜拉克的故事给我们以极大的启示:我们往往为了追求结果,而没有耐心花时间去界定问题。我们经常只花几分钟就提出

问题,却花数月、甚至数年去解决一个不重要的问题。其实我们只要界定问题,把问题简单化、明确化、重要化(即判断出问题的重要性),那么问题就解决了一半。

第一个方法:专注于重要的问题

如果你认为每一件事都很重要,结果会变成没有一件事是重要的。就像我们要在同一时间内完成多个目标,其结果往往一个目标也完不成。

有一位老师为了具体证明选定一个目标的重要,叫一名学生上台,双手各拿一支粉笔,让其同时在黑板上,右手画方,左手画圆,结果学生画得一团糟。

追逐两兔,不如追一兔。一个人同时有两个目标的话,到头来一事无成。世界上成功的人物,都是针对一个目标一辈子咬住不放的人。

假如我们不能专注于最值得解决的重要问题,我们很可能解决了一个不重要或是错误的问题。这样一来,非但重要的问题没解决,反而因为处理错误的问题而制造出新的难题。

专注于重要问题就好比射击时要瞄准枪的准星一样,失之毫厘,差之千里,一定得慎重对待这件事。

第二个方法:细分问题

军人设法把敌军切割成若干小部分然后集中兵力予以各个击破,以赢得战争;编辑知道把一本书细分章与节,并在节中加入许多小标题,以使读者便于理解。

实验主义大师杜威(John Dewey)说:“将问题明确地指出,就等于解决了问题的一半。”那么,要把问题明确化,就得缩小问题的范围;而缩小问题最好的方法,就是细分问题了。

任何东西都可细分,以电话为例,可分为:电话的颜色、形

状、构造、功能、材料等等。

任何问题都可细分,以“如何防止小偷?”为例,可细分为:社区的警察局、门锁、警铃、机动警察巡逻等等。

发明家凯特琳(Charles F. Kettering)曾说:“研究就是要把问题细分化,因而可以发现其中很多已知的,再去专心解决那些未知的。”这一段话对细分问题的重要性,做了最好的说明。

第三个方法:改变原来的问题

先说一则实例。

有一部载满水果的手推车停在楼梯口,某甲要把水果抬上楼梯,由于一个人的力气不足,想找一个人来帮忙,凑巧某乙路过,某甲上前请某乙帮忙。

某乙问某甲:“你有什么困难呢?”

某甲答道:“我想把一车的水果弄上楼梯,一个人抬不动,所以想请你帮忙。”

某乙指着不远处的电梯说:“你为什么不用旁边的电梯把水果运上楼呢?”

某甲听了,不禁哑然失笑。他并非笨蛋,竟然没想到附近有电梯可利用。他被“如何把水果弄上楼梯”的问题框死了,如今某乙把他的问题改变为“如何把水果弄到楼上”之后,问题就迎刃而解了。

改变问题会使问题更明确、更清楚。著名经济学家弗里德曼(Milton Friedman)碰见别人问他问题时,总喜欢改一下别人的问题,经他改变问题后,答案自动就浮现出来了。原来弗里德曼用“改变问题”来回答问题。

第四个方法:运用“为什么”的技巧

台湾首席企业家王永庆“追根究底”的经验或理念,就是用

一连串的“为什么”来追问下属，一直到水落石出，清清楚楚，不肯罢休。“为什么”将使问题明确化、浅显化、重要化。

举个实例来说明。

假定某人想要更有钱，于是产生了“我要如何才能更有钱？”的问题。

先用第一个“为什么”追问。为什么你想要更有钱呢？假定那人答道：“我为了积蓄更多的钱，以便能提早退休。”原来他想要更有钱，是为了能提早退休。于是，“我要如何才能更有钱？”变成了“我要如何才能提早退休？”

再用第二个“为什么”追问。为什么你想要提早退休呢？假定他答道：“我提早退休后，才能到各地旅行。因为环游世界是我一生的愿望。”原来他提早退休，是为了要环游世界。于是，“我要如何才能提早退休？”变成了“我要如何才能环游世界？”

透过“为什么”的追问后得知，“想更有钱”与“提早退休”均非正确的问题，“环游世界”才是明确、浅显、重要的问题。

在界定问题后，立刻就有解决之法：建议他加入外交工作，或是转入旅游业。

如果我们一直停留在模糊的问题——“我要如何才能更有钱”，可能一辈子解决不了问题，因为“发财”比“转业”要困难多了。

先期准备

第一步 企划人须磨炼问题意识

企业之中虽然到处存在着企划对象，但是并不能对每一个课题都排队筛选而从事企划，也无法一一付诸实行。在现实状况中，有些课题并不切实，而有其他更重要的课题存在，同时企划

者本身的能力和预算也有限度,有些课题恐怕无法妥善解决。在这些不同的课题中,企划人必须决定对象课题,进入企划作业,而通常可大致分为两种情况。

(1)企划者接受上司命令,或其他部门委托,从事某一主题的企划。(2)自己发现、掌握企划对象,以此为主题从事企划思考。

企划人应该具有自己发现企划对象的能力。如果一味接受上司或其他部门提出的主题进行企划,那么只会变成承包企划的名义者,以一个企划人来说,是不完全的。本来企划人的姿态,应该自己主动找出企划主题,提出企划的必要性,再针对这一被认同的主题提出企划案。

而且就算上司或其他部门提出某一主题送来时,企划人也不一定要照单全收,而有可能提出“是不是这样的主题更为重要”或者“与其那样,是不是改成这样的主题更为恰当”之类的提案,希望能够提出以自己的观点所设立的主题来讨论。

例如业务部经理请您提出“针对零售店做一个C商品销售的代销制度强化企划案”时,您不宜立刻答应:“是的,我马上做。”而应该有提出反问的能力:“以现状来看,不如对大型零售店拟定C商品的持续强化销售策略企划更重要吧?”

企划人在这方面,必须经常锻炼问题意识、提高自己的问题意识,强化适当掌握企划对象的能力。这些“问题意识”的内容,有些是对现状的批判否定,有些是对现状改善的意见。

“目前的现状理想吗?”“应该能够再改善吧!经常要养成这种积极、革新、改善现状的想法和眼力。”

如果认为C商品的销路,目前已经够满意了,那么就没有什么问题也就不会产生所谓与C商品销售有关的企划课题。

可是,如果以积极的意识思考“C商品的销路难道就此满足吗?”“应该还有办法卖得更好吧?”那么行销通路的问题、促销的问题、广告宣传的问题、价格的问题、业务员管理的问题、竞争产品对策的问题等,无一不能被发现能做为企划对象的主题。不要等到上面交代下来才做企划,这是一个企划人的重大课题。

第二步 掌握委托企划者的本意

在主题明确化的阶段,还有一点务必要确认的,就是“企划委托者的本意”。

这是指什么呢?假定上司给你一个指示,要你做一个××的企划。这时上司到底期待什么?他到底在想什么?都需要事先确定。

曾经有过一个这样的实例:在一家公司里,负责现场营业的常务董事对企划部门下达一项指示:针对主力产品B(不是单项而是由各型组合的产品群)拟定一个提高销售量30%的广告、促销企划。结果企划部门绞尽脑汁,尝试各种构想之后,发现在经济不景气和竞争产品的竞争能力也有问题的情况下,要拟定一个提高销售量30%的企划,实在非常困难。于是想到可以放弃直接追求销售量的提高,而从获得关系企业及外围工厂的协助,以及部分产品的改良,以降低B产品生产成本,获得与增加30%销售量几乎相同程度的利润。于是整理出企划概要,向常任董事提出。

然而企划部经理却挨了常任董事一顿骂。因为常任董事希望提高B产品销售量30%,其实是由于生产方面的负责人反映如果B产品销售量不提高的话,工厂的生产进度会有问题。根据当初的计划,B产品应该卖得更好才对,工厂也就根据这一计划而增加设备并安置人员。然而销售量却一直未提高,B产品生

产线的开机率,甚至无法达到工厂的损益平衡点。

在董事长也出席的营业会议中,负责销售的常董,为这一缘故被责备,结果答应设法提高B产品的销售量,以免给工厂带来麻烦。

换句话说,常任董事的本意,是希望提高销售量,以扩大工厂开机率,目的并不在增加利润。然而企划部门却以为若要提高利润,不一定要从提高销售量来直接达到目标。

此外还有一个例子,某一市场调查机构,接受一家食品厂商委托,要求提出一个新产品上市前的竞争商品调查,所需的费用估价及调查企划。然而,该调查企划由于弄错了厂商的真正用意,而没有接到这笔生意。错误出在哪里呢?原来该调查企划提出的要点放在竞争产品的品牌、厂商、生产量、销售量、广告、促销法、行销渠道等对策的详细报告。

然而食品厂商方面,在新产品开发阶段,对以上各点已经大致掌握了,他们想知道的是从价格体系及发动战术打入市场的具体构想。可是调查机构却被传统的调查项目所限,未能掌握住企业的真正意图,而被别家调查机构抢走了生意。

第三步 调查、研究企划对象

企划对象既已明确化,主题也清清楚楚之后,企划者(企划小组)应该可以开始进入作业了吧!不过在思考企划及构想、决定企划架构之前,应该先对企划对象做充分的调查、研究。

例如在营业部门会议中,决定企划主题是:今年秋季新销售的产品赠奖活动企划,指定企划部提出方案。反应较快的企划人可能立刻就动脑筋想“该用什么样的企划点子?”当然这种做法也并不是完全不行,但至少一个杰出的企划人,在时间容许的范围内,应该不会这么性急。

在思考具体构想和企划案时,应该对企划对象先做各种调查、研究、认识,把这些输入脑子里,或做成笔记。寻找创意则是以后的工作。至于要调查、研究什么?可以看看以下的例子。

①新产品内容、性能、成本、预定售价。②新产品与既存销售渠道的关系,尤其是判断行销渠道的适合性。③新产品的竞争产品、竞争厂商的状况。④本企划为什么被判断为必要?⑤本企划的期待是什么(前提与本意)?⑥关于本新产品是否有其他项目的企划(与其他企划的关连性)?⑦本企划可能动用最大限度的费用、人员、时间、场所等。⑧过去本公司或竞争厂商,是否曾经做过同类或类似的企划?其内容、结果与反省点。⑨本企划案截止时间是什么时候?⑩本企划立案可以获得什么人(或组织)的协助?⑪上司或关系部门,对本企划案抱着何种期待、印象、构想和希望?⑫本企划案为什么指定自己来做……等等。

试着把以上各点逐条写在笔记或纸上。这样一来就可以掌握上司或关系部门对本企划的期待、本公司可获哪些部门什么人的协助、时间该如何分配、看来平凡的企划是无法满足上司的要求、新产品该从什么地方着手……对于企划作业该如何着手,自然会有个谱,而且企划的整体印象也会自然浮现。同时也会自然产生一股务必不负众望、想要好好表现一番的强烈意志。

当然有关企划对象应该调查、掌握的事项,很可能因企划主题以及决定主题的经过而大不相同,可以斟酌情况自行定出项目,不同的主题都需要重新整理出不同的项目,在时间容许的范围内,从事调查、研究。此外,这些项目与其视为限制的条件,不如当做是希望和期待的条件,由这些条件朝着积极克服、扩大的方向,逐渐磨炼形成一个完整的企划案,才是企划人应该采取的态度。这些调查、研究越充分,相信越能够想出适合所需的杰出

企划。

第四步 看、听、问、查

一个最理想、最受欢迎的企划案,是在有限的费用、资源、人力、时间范围内,达到最高效果、最大成果的企划。而且最好是谁都容易看得懂、很多人都是可以出力协助并参与的企划。

为了拟定这样一个企划案,就得尽量调查、把握企划对象,而这调查、把握的秘诀是:①多看(观察)②多听③多问④多查四大基本原则。

企划绝不能局限于一厢情愿的看法、独断、偏见或突发的奇想。这是杰出的企划者的绝对必要条件。独特的创意、独特的着眼点、特殊的结构,虽然是产生企划的条件,但这些都必须针对客观的企划对象、企划意图、企划目标;基于这些客观条件,而不容许凭独断扭曲事实,或忽略真相。否则费尽心思所做出来的企划案,很可能不符合客观条件,无法得到现场的协助,同时也会被实行者排斥,或引起不必要的争执。

企划对象的调查、掌握,就是以事先防止这种不必要争执为前提而做的。同时这也是提高客观性,以做出容易被现场接受的企划案所必需的踏脚石。

要对企划对象充分掌握的第一个秘诀,就是仔细观察现场(与企划对象有关的各现场、诸情况),自己亲自来收集情报。比方要做产品的促销企划时,最好能亲自到该产品的生产工厂,亲自看生产过程,到流通现场、批发商、零售店等亲眼观察,了解实情。尤其经验较浅的企划人员,对新对象更有必要好好观察。同时在一面观察时,最好能将客观的事实和现场的感觉及产地记录下来。如果有任何可以作为企划创意与构想的灵感线索,绝对不要忘记当场记下。因为以现场的客观事实为出发点所作成的

企划案,对企业来说,是最有效而且最受欢迎的。

第二,多听。多接触产品企划者,工厂负责人,行销渠道的批发商、零售商,营业部负责人、营业员、店员等,了解他们的想法、期望、他们对什么抱怨或不满,多问他们,并勤做笔记。

第三,多问,多商量。这是指由企业工人自动提出问题,对于自己所观察和打听的结果,有什么疑问或不了解的地方,提出问题,并深入了解,把自己的意思表达出来,以掌握现场以及与企划对象有关人士的本意。这时候最重要的是重新建立起企划能被接受的基础。这种事前的了解,有助于企划的导向,同时也在确切了解对方的个性和期待中,建立起人际关系。

第四,多查。对于过去的事例、经验、其他厂商的做法等,有必要查阅报纸(或企业界刊物)、说明书、记录等,同时也要调查这方面的实际体验和评论。

明确重点

第一步 过滤企划主题

从高度问题意识中所发掘出来的企划对象,多多益善。

不过却很难把所有企划对象主题化,纳入企划作业,真正去实行,而且也不太有这个必要。

因为企划是为了能尽量有效利用企业拥有的有限资源,也就是人力、物力、时间、资金、服务等,加以组合并运用的“智慧道具”。因此比较接近现实的做法,是尽可能在多数企划对象中,选出主要对象并将有限的智慧和时间,专注地投入其中。

企划作业可以视为运用智慧,将知识、情报加工,以产生有效新情报以供新行动的依据的作业。尤其对重要主题,更有必要集中高度智慧和能力。因为对所有的企业来说,这种智能在质量

上都受到相当的限制,因此唯有针对有限的企划对象,将智能集中投入,才能产生好的企划。

此外,从企划人的心理方面来考虑如果从事无聊主题的企划,或令人提不起劲的课题,自然也无法激发智慧的火花,产生特别的企划案。对企业来说,未尝不是智能的浪费。

因此,要得到好的企划,企业方面也要精选企划对象,把力量凝聚于必要的主题上。除了企划者方面对这事态要有十足的理解之外,企业方面也要培养出判断的能力,不是什么样的主题都是值得企划的。

当然企业的主管也可能对自己认为企划能力不太强的部下,提出不太重要的主题让他企划,以试试他的能力。此外对自己能力没有自信的企划者,也会避免接下困难的企划主题,以免给公司或上司带来很大的麻烦。

公司要决定企划对象,可能有很多方面,一般来说大致可分为:由上级判断,再命令、指示下级做的主题;或在部门会议、公司的企划会议中讨论决定的主题;或部门凭自己的判断所选出的主题等。

无论以上任何情况所决定的主题,在进入作业之前,还要尽可能明确认清:①这企划对象为什么被选为主题?②如果针对这对象能提出企划案,那么可能会有什么效果?又具有什么意义?③这企划立案为什么会交给自己(或包含自己在内的小组)?

一个企划人对这些点弄得越明确,才越能理解这企划为什么有必要做、可期待什么效果、以及为什么自己被选上。于是才能涌出“好吧!好好来企划一下”的干劲,也就是精神上的使命感十足,结果必能产生好的企划案。

第二步 过滤企划对象

为了选出重要的企划对象,就有必要在企划会议等场合,设定简单、明了的过滤筛子。

在会中以举手表决,或主席决定的方式,当然也是一个不错的方法,不过最好还是希望能设定一个更可靠的判断标准。

例如:某公司把这标准写为:(1)必须是出席会议人数到半数通过的主题。(2)各事业部门主管认为一定有必要的主题。(3)董事长或董事认为有必要的主题——把这三者当做必然企划的对象。(4)虽无法得到过半数赞成,但提案者或相关部门的主管强烈主张的主题,则在情况容许的范围内当做企划对象去实施企划。

此外,另一家公司则进行以下的选择法(新产品推出的企划另采取其他标准)。

(1)董事以上特别命令的。(2)营业会议或主管会议判断为必要的主题。(3)部门主管认为必要,营业会议认可的主题。(4)企划部门主管提案,经营会议或主管会议认可的主题,先做成企划案,向营业会议提案,根据审议的结果,决定实施、修正、再提案或否决(特殊命令主题除外)。(5)不管(1)至(4)项企划部门或其他各部门,自主企划作成企划案的主题,可应需要,在营业会议中审议、认可,在部门主管的权限内自行实施。

以上不过是例子而已,各企业可依本身特点考虑适合自己的标准。如果规定太细,可能实施上会非常困难。虽然如此,如果没有任何判断标准,则企划可能会被权力或声音大的部门所独占,造成人员、预算使用的偏差。

请注意:以上只是企划人或企划部门在决定企划对象时,站在全公司立场,决定重要主题,接受指示着手企划前的选择标

准,而不是企划案本身的选择标准(有关企划案的选择容后再述)。

经过以上程序所选择过滤的企划对象,也就是“公认”的主题,可以视为已经明确知道为什么是由上面命令下来的,企划者对该主题的重要性、期待和意义,都能有相当的了解。而且上司也能够对负责企划的部下做充分的说明,或经过商量讨论说服部下。

一个杰出的企划人,即使在接受上级的命令从事某一主题的企划时,也应该能在自己脑子里充分消化上级的用意,自己理出一套重要性和意义,以充实干劲,在精神上、肉体上调整自己的状态以着手企划立案。

第三步 企划主题明确化

经过某种标准过滤之后,选出企划对象、设定企划主题,应该可以进入企划作业了吧?不过在开始着手时,最先该做的作业,是尽可能让企划主题“明确化”。

所谓“明确化”,有如下列例子:

(1)提高营业额的企划。(2)提高营业额的促销企划。(3)为提高A产品营业额的促销的企划。(4)为提高A产品营业额50%的促销企划。(5)为提高本年度A产品营业额50%的促销企划。(6)以提高北京、上海地区A产品营业额50%目标加强批发商销售渠道的促销企划。

由(1)到(6),谁都可以理解,这些全是以促销为主题的企划,然而,由(1)到(6)主题也随着越来越清晰。也就是企划主题明确化了。

如果主题如(1)项所提示“提高营业额的企划”,那么不仅限于促销企划,同时也可以从广告宣传、降价、追加新产品、闹市示

范、新闻发布各种手段来考虑企划。同时产品也不只限 A 产品, BC 产品或这些产品的复合的运用,都有可能。地区也可能以全国为对象。

这种“自由度”很大的企划主题看来似乎可以随心所欲地发揮,而能做出有趣的企划案来;其实由于焦点不定,很可能做出和上司意图偏离的企划,或与其他企划界线不明而难以成为精确尖锐的企划。如果能如第(6)项一样主题明确的话,无论时间、地区、营业额增加的目标等所有特定行销对象都很明确,企划的下一步骤——即针对主题的调查、掌握,将容易进行得多,可以全力集中在这范围内展开企划作业。

假如上司所下达的企划主题,或会议中决定的企划主题往往是接近第(1)项似的模糊主题时,最好不要立刻粗心大意地接受下来,否则上司心里也许想的是 A 产品在东地区的促销,而做出来的企划书,却是西区或南区的促销案。为了避免这种企划意图的差错,就不得不在企划作业着手之前,事先调整、确认清楚了。

即使像第(6)项的情况也还是有许多可以事先确定的,例如:只要营业额是提高 50% 就行了吗? 毛利率是否也想维持? 只是暂时性的营业额提高可以吗? 等等。

因此在着手企划之前,最好先和决定企划对象、主题的人好好商量,直到毫无问题之后,才进入制作。对于一个企划人来说,反应太快并不值得敬佩。

设定目标

第一步 形成企划印象

为了让读者容易了解企划印象的描绘过程,以下举几个实

例以供参考。

有一家面包厂,为了提高营业额 30%,而要求做一个有关新产品或新事业的企划。于是 E 君被任命为专案负责人,和另外三位企划者组成企划小组,开始企划印象的作业。

该公司年营业额为二百万元,如果以提高 30%为目标,就是六十万元,当然并不是希望在六个月或一年之内提高六十万元,而是希望在三~五年的努力之下,提高六十万元营业额的具体企划。根据事实的了解,西式面包竞争十分激烈,由于争夺经销店、超级市场的进货竞争使得获利率有降低的趋势,而且即使开发一些半斤八两的新产品,顶多也只能提高二~三万元的营业额,而且商品寿命大多只有二~三年而已。此外独占性大企业的势力也逐年增加。

从这些基本认识所描绘出来的企划形象,若要大幅增加营业额,那么:(1)半斤八两的新产品开发行不通。(2)以目前的行销渠道(西式面包店及食品超级市场)要提高六十万元非常不可能。(3)那么该怎么办;能不能开拓其它的行销途径?(4)其他的行销途径到底是什么?米店、烟酒店、熟食店?(5)干脆自己开创新的行销途径如何?(6)自己开创可能需要庞大资金,能不能买下已有的途径?(7)嗯!或许有什么点子可想,试着从自己开创新途径来集中思考吧!(8)例如,如果能拥有六百家一年能卖一千元的面包店就好了!(9)一千元如果以一年二百五十个工作日计算,一天四元,也不算太困难!(10)总之建立在能卖万元的六百家经销网可以构成企划印象,就以这点和大家讨论看看吧!

在企划者的素描上,并不只有这几个了,还包含该状况的印象图,或“连锁餐厅是否合适?”“点心店如何?”“如果以甜甜圈代替面包呢?”等等零星片断的想法,想到什么都写下来。

就在这个过程中,于是得到一个非常重要的企划启示,那就是“没有必要完全新建直销店,争取六百个加盟店并不是梦想”。于是这企划概念,就凝聚于包含加盟店在内的六百家零售店,达到年度目标销售二百六十万元的销售新企划。

就像这样,能实现企划印象有创意、构想,乃至能引发这些构想的着眼点,便在一再思考和亲自东奔西跑地寻找、苦斗中产生了。这便构成了这个企划案的核心。

以这企划案的情况来说,由面包厂商提供素材(面包和器具)及专业知识,在车站附近建立了三明治的连锁店。

第二步 企划需设定目标

描出企划印象,原则性地掌握整体印象,并把这印象尽可能简单明了地化为目标,这过程可以说是顺利完成企划的一个秘诀。这就是“企划的目标化”作业。

例如像前面的例子,一开始接受指示的企划目标是提高30%营业额,也就是增加六十万元。因此,增加2%或3%的企划案根本谈不上,然而也并不要求一口气增加两、三倍。所谓30%可以说就是企划目标的明确化。这样一来,企划印象便易于集中目标来考虑,也容易找出企划构想。然而,如果一开始并没有指出明确的企划目标时,企划者(小组)并不宜自行思考,而应领会上司的意思和希望,提出“目标是否在这个程度?”的申请,经获得上司的认可之后,才能将其确定为是企划目标,进行企划印象的探索。

现在假定企划工作人员接到一项指示,做一个有关流通合理化,在全国设立货品集散基地,由原料的收集到成品的售出,形成合理化的网路系统的企划命题。

企划印象可能描绘出几种可能,包括由中央的流通中心到

地方基地的网络,通过电脑的有效控制,将原料及商品有效地集中、分散的各种印象。例如“二十四小时全天候作业”或“不能有损伤品”乃至“无人化或请学生”等,涉及内容的印象,也都一一记下。

就以这种形式,渐渐酝酿出流通系统的印象,描绘出企划概念的梗概固然不错,然而实际上在做企划时,光是这样还有些困难。因为这企划印象,并没有设定明确的目标。

所谓目标,换句话说,就是这项企划实现时的期望值。以本事例来说,例如降低行销成本 15%、或缩短流通时间 20%,减低损伤率 50%、削减运输人员 30%……,这些目标都可以一一考虑,设定为企业目标。

不过这个目标值如果过分贪心则无法实现,过分偏低又失去了企划的意义。所谓目标值越高越好只是一种语言上的花样。目标越高通常企划越难做,而实现的可能性也越小。

因此描绘企划印象的目标值,宜充分考虑企业的实际状况,以及对企划的期望值。将目标值设定于具有现实性,又具有挑战性的数值上。以本例子来说,最后将目标值设定于:①削减流通成本 10%②缩短流通时间 20%这两大项目上。

企划的好坏,通常由结果来判断,那么这判断只要以这目标值来比较就相当明确了。因此在描绘企划印象的阶段,如果能把目标值明确化,就更容易对结果做评价和判断了。

第三步 企划目标数字化

设定企划的目标值,要尽量数字化,也就是最好能以数字来表现。因为目标若以数(绝对值或相对值)表现时,构成企划的要素和工具等,也能够根据这目标值而构成;相反的,如果目标只是抽象性的,那么就很难明确掌握,该以什么程度的要素、工具、

人员来组合以完成目标。

例如“尽可能大量降低成本的企划”，这时候，所谓“尽可能”到底指到什么程度？企划的内容可能出入很大。实际上搭配组合起来就可以知道，如果要降低 10% 左右的成本，利用标准价值分析法企划时，多半都能达到。然而若要降低成本达 30——40% 时，就不能再用标准价值分析法，命题将转为开发完全不同的新产品。也就是在性能、价格方面无大改变，而能根据新原理和构造开发出降低成本 30——40% 的新产品的企划。

当然由于企划主题的不同，也有不少目标很难直接以数字化来表现。例如在考虑以教育训练开发能力的企划时，企划案可以由讲课、实习、演习、讨论、自我启发等组成。可是这到底能“开发能力”到什么程度？若要用数字表现还十分麻烦。

不过，并不是完全不可能。只要稍加考虑，即使很难表现的目标，一样能在某种程度下，以数字来掌握、表现目标，这也是企划力的要素之一。

关于技术与知识方面，某一企业在拟定教育训练目标时，这样表现：“达到高等学校毕业后，与有五年实际经验的人才具有同等程度的技术知识及技术能力。”这家企业认为这样还不够明白，于是又定为“知识与能力，以专门委员会作成的问题及演习课题测验，各达 70 分以上的成绩为判定标准。

这样一来，教育训练的目标就非常明确。某一时期的教育训练，学员考试下来，全体达到这合格标准，而且企划内容被要求在短期内尽可能有效地实施教育训练。

此外，另一个企业在拟定外部用人的企划时，以下列方式来表示所谓“人才”：①化学机械设计经历十年以上，四十岁以下，通过本公司测验者；②具有研究开发实际经验七年以上，在

一流或中坚企业担任管理职务三年以上者……。

企划目标的设定,是决定能否有效发现企划线索和创意的重要关键,而且在将企划整理成具体方案时,也是核定该内容的指标。当企划案不只想到一个,因构想和切入点不同而有几个方案时,企划目标也可以作为选择实现性高、效率好的案子的决定指标。

最后,还应强调一点:定企划目标不要贪心。

设定目标还有一些重要的原则是:①目标不要太贪心,②目标之间不能有矛盾,③明确表示目标的优先顺序。

定目标如果太贪心,就会弄不清楚焦点该放在哪里,企划于是失去鲜明性。例如要做一种食品企划,既要大人喜欢吃、小孩喜欢吃,可以当主食也可以当副食,超级市场能卖、高级餐厅也能卖,目标如此贪心,看起来好像可以满足各种要求,其实很可能得出各方面都不满足的结果。

这种贪心的企划目标,必须忍痛舍弃,想要加进去的要求,也要在某种程度内干脆放弃,一心一意朝着焦点的方向努力。以本例子来说,如果能针对“高级餐厅欢迎的点心食品企划”目标集中于一点,那么创意也会比较容易浮现出来。

决定把目标放在受高级餐厅欢迎的食品之后,就以这高级餐厅为基础,再展开商品多样化,或材料的选择、成本的降低等努力,使其转化为普及型,成为超级市场也能卖的商品,逐步建立第二阶段、第三阶段的企划目标。

其次,不同目标之间不能有矛盾,也是重要的着眼点。所谓目标间的矛盾,是指例如以降低价格的竞争,提高两倍销售量,却同时希望毛利率也增加为两倍。事实上将现有产品降低价格,使竞争力增强时,毛利率必然会降低,因此除非在批量生产的效

率化、技术改革、销售革新等都有相当大的进步,否则是难以低价格达到毛利率倍增的结果,这就是互相矛盾的因素了。

这时必须问:在什么前提之下才不矛盾?如果矛盾,又将把企划重点放在哪边?就不得不明白确定了。到底要提高销售量两倍,还是提高毛利率两倍?必须把目标集中一点,企划才容易做好。

明确决定目标的优先顺序,也具有类似的意义。

①确保A区市场占有率的5%,②确保五百家零售店,③创造新产品X的销售基础。如果定出企划目标是这三点时,那么优先顺序应该是①②③,还是③①②或①③②呢?

这时候就必须清清楚楚定出顺序,例如第一目标①、第二目标②、第三目标③。然后先把①当作绝对优先的企划目标,从事企划立案。其次再将②放进去,最后并将③的构想也补充进去。如果②③很难加进去时,不妨让①达到百分之百的满足。这样即使对②③感到不足,总是比①未能满足,却只满足了②③的企划要好。要不然如果三项并列,这企划案将会变成面面不周到、事事不周全,一切企划的努力也都白费。

4.2 收集、整理资料

收集现成资料

拟订企划案的第二个步骤就是收集资料。

资料依据其来源,可区分为现成资料与市场调查资料等两大类。

现成资料依据其资料的来源,均来自现成的书籍与报刊杂

志、现成的企业内部资料、政府出版的普查与统计资料、现成的登记资料、现成的调查报告等。由于这些资料都是间接获得,所以称之为第二手资料,或是次级资料(Secondary Data)。

市场调查资料的获得,均来自向消费者、经销商、竞争同行、原料供应厂商所做的调查。由于这些资料都是直接调查获得,所以称之为第一手资料,或是初级资料(Primary Data)。

现成资料与市场调查资料的不同就在于取得的方式不同而已,前者现成取得(或购买),后者实地调查。本节讨论收集现成资料,至于市场调查资料,将在后面详细讨论。

收集现成资料,是一种既迅速又经济的方法,不过必须熟悉各种资料的来源,才不会旷日废时,徒劳无功。下面介绍五种资料来源:

1. 书籍与报刊杂志

针对所要的主题,从书籍、报纸、杂志、商业刊物、专业性期刊中去收集。

有关书籍方面,除了到各大书店找外,可参阅哈佛企管顾问公司编印的《企业管理资料总录》,它是一本企划图书目录,亦可到一些图书馆或各大学图书馆查阅。

关于报纸方面,一些大学社会资料中心收藏有各大报的完整资料,各报依年按月装订,查阅上非常方便。

至于期刊论文方面,可以参考图书馆编著较全面性的类似《期刊论文索引》的文献,那会是一条省时可靠的线索。

2. 现成的企业内部资料

企业的活动频繁,所产生的资料散落在各部门,倘若妥善整理,就会变成拟订企划案的宝贵参考资料。

(1)客户资料包括:客户名称、地址、订货日期、订货项目、订

货数量、价格等,从上述客户资料即可整理客户的营销状况、区域的营销状况、产品的营销状况。而这些资料在拟订行销企划案、CI 企划案、甚至新产品开发企划案时,都是重要的参考情报。

(2)制造部门的生产资料

从企业的制作部门,可获得作业流程、生产力、产品检验、机器设备使用率等,这些都是撰拟定质量管理企划案的重要参考资料。

(3)其他部门的资料

其他财务、人事、总务部门的资料例如薪金资料、资产负债表、损益表、获利率、人员流动率、客户的状况、设备折旧率,也都是拟订企划案的宝贵的依据。

3. 政府部门的资料

政府每年所出版的普查与统计资料种类繁多,都比较有参考价值。

- ①政府的统计年鉴
- ②各部委的出版资料
- ③各政策研究部门的报告
- ④政府的年度报告

4. 登记资料

政府除了出版普查与统计资料之外,还有若干登记资料颇具参考价值,例如:出生与死亡的登记、新公司的工商登记、交通局的机动车登记、特种营业登记等等。

5. 现成的调查报告

若干大企业公司如中国粮食进出口总公司,中国五金矿产品进出口总公司等商业机构经常举办各种各样的市场调查,他

们都有现成的调查报告,可向这些单位索取或洽购。

市场调查

当所收集的现成资料不足,无法满足需求时,就得依赖市场调查,以获得所需的资料。

市场调查资料,顾名思义,就是直接向消费者、经销商(包括批发商与零售店)、竞争同行、原料供应厂商等调查得来的资料。最常用的市场调查方法有两种,一种是询问法(Questioning),另一种是观察法(Observation)。

1. 询问法

所谓询问法,就是以发问的方式,向被访问者问问题而获得资料的方法。通常都得先拟定问卷后再进行询问

询问法因询问方式的不同,又可区分为人员访问法、电话访问法以及信函访问法等三种:

(1) 人员访问法

利用受过训练的人员,向抽样的被访者访问,用面对面一问一答方式获得资料。一九八六年某歌星唱片专辑卖出了二十四万张,造成唱片市场一阵旋风。该唱片的制作者曾花半年时间,访遍全国各大小唱片行与中间商,记录每位歌手唱片的销售状况,然后根据上述资料分析未来的市场需求。此种收集资料的方法就是人员访问法。

(2) 电话访问法

先选好样本,再用电话访问获得资料。

美国哥伦比亚广播公司经常利用电话进行电视节目收视率的调查。该公司按事先抽妥的样本户,分别打电话问问题。此种收集资料的方式就是电话访问法。

(3) 信函访问法

拟妥问卷寄给样本户,请被访者按题逐一答后寄回。

1995年,某公司曾经针对清华、北大、人大等十二所北京较著名的大学应届毕业生(包括文、理、法、商、工、农学院的学生),发出二千六百份问卷,进行“大学生应届毕业生就业意愿调查”。结果发现,大学应届毕业生最向往的工作去向是政府机关。此种收集资料的方式就是信函访问法。

上述的三种访问法各有其优点,详见表 4-1。

表 4-1

	优 点	缺 点
人员访问法	1. 见面三分情,被访者较会合作。 2. 可适当鼓励被访者回忆与发言。 3. 若问题不清楚,可当面解释清楚。 4. 可问较深入问题。	1. 单位成本较高 2. 若访员主观太强,容易造成偏差。 3. 若被访者不在,结果容易偏差。
电话访问法	1. 收集资料速度最快。 2. 单位成本较低。 3. 只要问题简要,受访率高。	1. 限于电话普及的地区。 2. 不易访问较深入的问题。 3. 无法用眼睛查核对方的回答。
信函访问法	1. 受访者无压迫感,可从容回答。 2. 不必填姓名,易获诚实回答。 3. 不会遇到被访者不在的情况。	1. 样本名单取得不易。 2. 回信时间无法控制。 3. 回收率偏低 10%至 20%之间,代表性不高。 4. 回信者常是极端者,代表性多质疑。

2. 观察法

所谓观察法,就是用肉眼、仪器或两者兼用,去查看事实并记录下来,以获得资料的方法。例如一些企业为了统计某地区主要道路的交通流量,经常雇用学生在路旁观察与统计,那就是肉眼观察法。另外,有人用电视台节目观察机(Audimeter)来获取观众收看电视节目的细目情形,那就是仪器观察法了。

整理资料

通过现成资料的收集和市场调查得到第一手资料的下一个步骤就是把收集得来的资料整理成为有用的情报。

资料未经整理之前,是死的、是不管用的。资料经过整理分析之后,就变成活的,就成为拟订企划案时重要的参考依据。因此,我们必须把死资料整理分析为活情报。

第二次世界大战爆发之前,英国出版了一本名叫《世界各国军务比较》的书,书中详细记载德军的兵力配置与各师团长的个人资料。当时的德国元首希特勒读了这本书之后,大为震怒,以为是间谍搞的鬼。于是下令调查。经过一番详细深入的调查以后发现,那份宝贵的情报,并非有关人员泄密,而是有心人根据报纸、杂志、广播等公开资料,整理分析后的结果。从这件事,就可知道整理资料的重要。

那么,资料要如何整理才能变成有用的情报呢?

1. 整理现成资料

现成资料包括了书籍与报刊杂志、现成的企业内部资料、政府出版的普查与统计资料、登记资料、现成的调查报告等五大类。其中除了现成的调查报告人都已经把资料整理分析成情报之外,其余四大类的资料均可运用分析与综合的方法来整理。

何谓分析与综合呢?分析是“同中求异”,就是把别人看起来相同的事物说成不相同或不相关;综合是“异中求同”,就是把别人看起来不同的事物说成相同或相关。

2. 整理市场调查资料

由于访员的疏忽,市场调查所回收的问卷中,很可能有错误(前后矛盾或不全),因此在整理分析之前,必须先审核(Editing)以剔除问卷中的错误资料。接着,再进行划记(Coding)工作,然后再列表(Tabulation)进行分析。

在电脑尚未普及之前,整理市场调查的资料都由人工来处理,旷日废时;如今电脑非常发达,市场调查的资料全交电脑去处理,既方便又迅速。不论是普通的列表分析,或是较复杂的交叉列表分析,电脑都能够在很短的时间内完成任务。

例如:某大纸业公司为获得消费者使用卫生纸的资料,于是设计问卷,运用人员访问法,进行多段随机抽样,在A市与B市各选三百与二百样本户,进行家庭访问调查。市场调查的资料经过电脑整理分析后,得到下列十二点结论。

(1)5%的家庭使用平板卫生纸,95%的家庭使用圆筒卫生纸,前者收入与职业均偏高。

(2)A市较欢迎四百五十克装的卫生纸,B市则是三百克装者。

(3)杂货店是购卫生纸最主要的渠道。

(4)家庭主妇是卫生纸的主要购买者。

(5)通常每次购买一包,大约每两星期购买一包。

(6)每人每天卫生纸的消耗量,A市为6.97克,B市为4.91克。

(7)A市的消费者较重视卫生纸的品质,B市的消费者则以

习惯来决定所购买卫生纸的品牌。

(8)A市与B市的消费者,对卫生纸的品牌忠实度分别为21.6%与20.5%。

(9)品牌的转换是从低品质到高品质,此种情形在A市更为显著。

(10)柔软、消毒完全、洁白是购买卫生纸时,最主要的考虑因素。

(11)A市的消费者喜爱塑膜包装,B市则喜爱纸包装。

(12)消费者均认为卫生纸的颜色应该是白色,其他色彩偏好为:黄色、粉红色、蓝色。

上述的二十点结论,就是经由电脑整理分析后,所得的宝贵情报。

4.3 寻求企划线索

楔子:找点子没有秘诀

企划主题设定完毕,开始要动脑筋思考具体企划案时,最重要的是,要以什么样的创意来构成企划?而这构成企划核心的创意又该如何想出来?

也许一定有人会想道:自己头脑不好,无论如何也没办法想出什么好点子;另一方面,有些人却是创意源源不绝。那么后者必然是个很优秀的企划人才了?这倒也不一定。不管有多么丰富的创意,如果不能将这些创意实际纳入企划案中,化为可能实现的创意时,便不能称之为创意。

问题在于是否能够顺应企划主题,适时想出有效的创意,这

能力才算企划力

有不少人即使头脑不太敏捷,但是能够正视主题与现实,因而往往能提出一针见血、语惊四座的好创意,并整理成相当出色的企划案。

好的创意,通常是由创意的灵感产生的。这灵感我们常称之为创意暗示或联想,或模糊的印象、灵机闪现等。创意的灵感,要让它成熟、茁壮,并整理成可能实现的构想,将其组合进企划案中,形成一个好的企划案。

如果以信息理论的方式来说的话,所谓企划,就是各种信息的有机组合。而构成其组合要素的各种创意,也都是由某种信息,或几种信息予以加工、变形、组合而产生的一种信息。此外激发创意灵感的线索或暗示,也是一种信息。一个好的创意或特别的企划,和一般的企划比起来,总有它独特的差异性存在。也就是说,是将具有差异性的信息加工、变形、组合而成的。

因此,从探寻灵感线索(暗示)——激发创意到形成企划的一连串作业,说起来也就是信息(情报、资料)的探索、变形、加工、组合过程。每个阶段资讯的探求方法、变形、加工、组合、整理方法的优劣,便是决定是否能成为一个杰出创意的条件了。

从这层意义来看,构成企划的创意构想,以及构成创意的灵感启示,以及着眼点的探求方法之优劣与能力,对企划者来说,是非常重要的要素。无论采用的是什么方法,作为一个杰出企划人的条件,是需要不断训练自己,学习寻找有价值的信息,以激发具有新意的灵感和高品质的创意,并将其巧妙做成企划书。

下面介绍一些产生杰出创意的具体手法,“任何人都不可能有立即、简单产生杰出创意的秘诀。”虽然这是一个一切速成的时代,然而好的创意,绝对是经过努力、训练和学习才能产生

的。这一点请铭记在心。

技巧一——临时收集信息法

寻找企划构想或创意灵感可能大致分为两种：①从已有的知识、情报中探求；②通过个人或集团的智慧所产生。

所谓已有的知识、情报，是指发表于杂志、书刊的知识，或登在专业刊物的信息等。借助寻找过去的知识、情报，获得能用于目前正在思考的企划案的创意或暗示，这是最简单，谁都做得到的方法。另外一种通过智慧而产生创意是指：将存在头脑中的信息，以及由外部收集所得的情报，加以选择、加工、变形、组合，因而整理出具有异质性的信息。这方面能力和手法的优劣，结果将产生极大的差异。

当然由智慧出发的方法，也能够因学习和训练而有某种程度的提高。再说，如果脑子里原来就没有储存该方面的情报，或未能由外部收集相关的情报时，绝对无法凭空从事加工、变形。也就是说，光是头脑好，而没有足以运用智慧的信息根据，也就无法产生智慧的结果了。

因此，要想寻找、产生灵感与创意，首先要努力、学习善于运用既存知识与情报的探求方法。例如，要拟定一个新产品市场开发的企划案时，以下各种地方，能够提供既存知识与情报供参考。

1. 市面上所卖的专门图书、过期的专业杂志，企业界刊物的剪报等。
2. 本公司或关系企业过去所办过有关市场开发方面的企划案、活动案、建议案等记录。
3. 有关方面的专家、顾问、教授研究者拥有的市场开发知识

与情报。

4. 本公司及同行业或比较容易获得信息的其他业界人士所拥有的关于市场开发的企划及情报等。

5. 海外企业有关市场开发的情报。

6. 学会、研究会等的学者所发表的市场开发相关知识、创意、情报等。

除此之外,只要稍微花一点脑筋,还是有许多其他既存知识和情报的获得来源。从提出企划案的截止日期反过来算,可以定出几天时间集中精力专门从这些来源收集知识与情报。例如企划截止日期是一个月后的话,可以用最初的十天,集中寻找知识,及情报,作为创意根据。

我们通常都有两种通病,一种是用功不足、信息不足;另一种是临时抱佛脚,事到临头才临阵磨枪。如果平常用功不足,最好不要以枯竭的头脑勉强挤点子,还是应该到外面多跑跑,集中收集一些已有的知识和情报。这收集的过程或结果,自然会获得适当的灵感或暗示。

技巧二——增添新内容

从既存的知识 and 情报中,探求企划的灵感和创意、说得不好听是作弊手法。在考场上为了争成绩而作弊是坏事,然而在企划时,这种作弊却不妨,而且这方法很有效。

发表于书刊、杂志的知识、情报、或在研讨会、演讲会中获得情报,既是公开的信息,又符合自己企业立场时,往往只要加以若干修改或变更、加工,就可以转化为企划的构想。注明不可公开的非公司情报或专利,如果没有对方的许可是不应该使用的;可是如果是公开的情报或由专家听来的知识,或其他业界的例

案,几乎都可以作为企划内容的参考来源,而不成问题。然而,并非经常都有适合本公司的既知情报,而且这些情报完全模仿照抄,则未免太缺乏“智慧”,也令人感到羞愧。

这时候对于“既知知识、情报”的使用,就有加减增补的需要。也就是说,这些既存的知识、情报,不该是单纯的使用,而必须加上自己的重新塑造,改变若干的切入口,或加上新的灵感、新的创意,才用在企划上。例如假定要思考一个海外旅行的新企划案。从现有旅行社,一定很容易可以得到过去实施过或现在正在实施中的旅行企划,比较轻松地就可以收集到即存知识和情报。但如果内容和日程都一成不变地照用不误,那么要想和吸引顾客能力与知名度都比较高的大旅行社对抗,恐怕就很难成功了。

这时候,必须在既存各旅行社的旅行企划中加上一些什么,想出新的创意,改变追求重点,创造特色。比如,以要组织到香港、澳门的旅游为例来说,一般来讲,多年以香港、澳门的简单观光和购物,加上澳门赌场的游乐为限,此外就是品尝几种中国菜。

这些内容既然大同小异,就会以价格或旅行社的信誉来决胜负。不过,就算内容相同仍然可以加一点什么。比方说:①香港、澳门观光,可以借殖民地历史的探索,而加强内容的深度。②加强购物指导,使购物利益能抵销旅行费用。③除一般中国菜之旅的内容之外,再加上一些别人尝不到的新花样……诸如这些内容予以调整之后,就不一定要价格和知名度来决定胜负了。

此外,可以改变着手点,比如目标顾客干脆放弃以全体为对象,改以年轻人对象,或以老年人对象,集中加强某方面的内容,同样可以利用既知的知识加上新创意,构成新的企划。

像这种程度的加工、改变,并没有用到什么特别的想法,只要稍加练习,谁都做得到。此外大部分的企划,也都是以既存情报,加上(或减掉)一些什么而整理出来的。

技巧三——用体力寻求灵感

如果我们称呼前述这种短期间集中收集既存知识、情报的方法为“临机用功法”的话,就像学校考试前我们所常使用的方法一样,很容易就能顺利进行。然而光靠杂志和图书是不够的,应该更积极地去听演讲、参加座谈会,向前辈、专家们请教一些知识以获取智慧灵感。这种“行动型临机用功法”才更值得奖励。由这种途径所获得的创意或启示,可依项目类别分别记在名片大小的卡片上,再一面将卡片排列、组合,或前后颠倒,一面思考重新塑造的方式。

经过这种体验,应该可以发现比袖手枯坐,空想“有没有什么好点子?”要来得有效率多了。靠实际行动寻找创意和灵感来源,虽然和“秀才不出门,能知天下事”的主张大不相同,然而时代变了,不能光靠头脑,还得靠脚勤快地跑,才能找到一些更有价值的东西。

因此必须停止光动头脑空想,应该更积极地走动、亲自去探寻,让体力派的创意探索转化为自己熟悉的技法,这是企划人应该学习的有效方法之一。

用体力探寻的方法,不只是到书店或图书馆,还得拜访同业前辈及不同行业的人士,并多听座谈会,在会中勤发问,甚至到海外考察。此外依企划主题的需要,有时也有必要访问厂商、批发商、零售商和消费者,从各种关系人士获得各种希望和灵感暗示,不断努力下功夫。

例如要拟一份在超级市场销售的包装食品的强化销售企划案时,企划人心想如果光动脑,可能会做出与现场情况不符合的企划,因此密集访问零售店和店主、商场主任、甚至和消费者接触以听取他们的直接反应。结果获得一项最重要的启示是“在店里不够醒目”,事实十分简单明了。

客人即使想买这商品但因不够醒目,因此没看到,以为这家店里没卖这商品。这样一来,就算加强广告、实施特价、或附加赠品等企划建议对于强化销售企划来说都没抓住要点。

因此,这企划案的中心课题,自然就该放在“如何使本商品醒目”,于是集中精神来想这方面的创意,并把这些放进企划内容中,结果成功了。

如果光凭企划部门里的几个同事互相讨论,或企划者自己绞尽脑汁想点子,相信再怎么努力也没办法找出“在店里不醒目”这最大的启示点。要不是靠勤快跑腿,以体力去探寻启示,那么这企划案也将缺乏具有实际效果的精彩度了。

“用脑不如用脚”是报社记者采访的规则,对企划人来说也同样重要。

从应付学校考试的经验我们也知道,与其临时抱佛脚,不如每天一点一滴的积累,成绩会更好。这是因为临时抱佛脚效果毕竟有限。企划创意也一样,与其临时抱佛脚,不如日常多准备、多学习,更值得奖励。相信这样做企划会更轻松,可以更顺利地做出效率更高的企划案。所谓日常的准备并不是指盲目地学习,而是有意识、有计划、并持续的努力、用功或演练。任何人都拥有自己的职业、职务。因此所需要的企划力,主要便以和自己职业乃至职务有关的范围应该便足够了。

例如自己的职务范围,是有关新产品开发的企划部门,那么

就可以针对：①本公司及竞争企业的产品及技术；②过去、现在、不久的将来，商品及技术的动向；③海外企业产品、技术的动向；④学会、研究机构等相关的及周边技术、理论的动向；⑤过去及现在产品销售状况及问题点与不久的未来变化的展望；⑥过去及现在商品销售成功的理由、失败的理由；⑦行销渠道使用者对产品、服务的抱怨和希望；⑧其他行业、近邻行业相关及类似产品的技术开发状况等。吸收这些知识，持续地累积，就能提高创意力。

具体的方法则有：①建立经济报纸、行业刊物等的剪报资料。②专业杂志、相关杂志等的剪报或摘要抄录。③收集相关图书、学会报告。④收集竞争产品、周边领域产品的说明书、业务员手册等。⑤出席相关研讨会。⑥出席展示会、展览会、样品展销会等。⑦和相关部门商品、技术、销售专家交流。⑧和销售部门、中间商交流、面谈等。

通过这些渠道所得的情报、启示，或当时所想到的创意，可以收集成资料剪贴簿或备忘卡，再一一整理，不过必须注意下列几点。

首先，这些剪贴或笔记的对象范围，不要只限于理论性的，凡和自己职务范围、兴趣范围，乃至周围环境相关的事物，只要有点意思或值得注意的信息等，都可以毫不犹豫地列入收集范围。

有些虽然引起你注意，但因为“理论上好像不太重要”因此舍弃的情报，往往包含了重大的创意暗示，等后来发现时，才后悔“糟糕！那则消息可惜没留下来”，但已经太迟，因此不妨稍微贪心一点去收集。

其次，收集的情报、知识、构想等。一定要一张张、一项项分

开保存,不要贴死在剪贴本子上。这些信息可以拼印分类、整理在大纸袋里,而分类项目刚开始也只要大略区分就可以。剪报和备忘录做散页处理,是为了便于自由组合、对调顺序、抽取夹入方便起见。此外,印象性的分类,是为了企划时,可以凭印象从可能有关的分类中,获得最多的启示或构想。

创意和启示往往较缺乏理论,而多半具有感觉性或灵感性要素,因此资料分类不以理论而以印象分比较便于应用,也比较能发挥作用。

例如,对于营销企划有关人员,印象性分类资料袋的标题,可以分为销售促进类、广告类、活动类、海外情报、竞争企业类、新产品类、待客类等。

报纸选择有关经济专业报纸和一种行业的大报,专门性杂志一至两种为核心进行收集剪报,此外靠脚走采访的记录、听研讨会的笔记、同行业聚会的笔记等,都一一收集。另外在这期间,每个月应该读一本专业书。

这样努力积累一至二年,渐渐会了解剪报和做笔记的诀窍,习惯以后,就不以为苦了。而且专业知识、情报日渐充实之后,也会渐渐对自己产生信心。因此想早一天把自己的知识和情报具体活用的情绪自然高昂,而源源不绝地涌出挑战意欲。这意味着由于用功和努力,提高了问题意识,积累了信息,造成对工作积极的态度。对企划人来说,是最重要的一种工作态度。

对企业方面来说,最好能够在促进部门多培养具有这种态度的人才。公司内部不妨设立奖励制度作为企业的最高方针,例如可由公司支付员工做资料所需订购的专业报纸、专业书籍和经济方面的书刊杂志费用。

某一中坚企业,要求员工对私人购买的专业书籍、业界有关

刊物等,写出读后感,或向公司人事部门提出读后结果的建议(都是以两张稿纸左右的篇幅),而由公司支付稿费。这种制度是一个颇理想的创意。只要实际这样做过就可以了解,在收集阶段,原来只觉得可能有点意思的一张剪报,往往在做企划时非常有用,而一张纳入完全不同印象分类中的小卡片,也往往和企划创意产生绝妙的关系。

从资料袋一一取出印象中和企划主题有关系的剪报和备忘卡,一张一张看过,并随时把想到的事情记下,把有关的东西排列、组合,在这作业中,企划构想或有关暗示,乃至至于企划的整体形象和结构等,都会一一浮现出来。这种努力是一种乐趣,并且更能激发想要更努力、想得到更多知识的自我启发意识。

技巧四——学习强化联想的程序

提到“增强联想方法”时,到底有什么手法可想呢?而且要谁都容易了解、可能实践的想法和有效的方法。关于这些,在《增强发想法》一书中,作者提出了以下十二步骤,希望能提供实践参考。

①明确掌握问题;②收集情报;③调查事实;④排出问题顺序;⑤设定截止日期;⑥设定解决目标;⑦以理论追溯;⑧活用关键词、核对表(Check List);⑨描出印象;⑩改变观点;⑪探求类比;⑫执着思考。

经过训练的企划人,将这些想法演练熟悉后化为自己的手法,而能得心应手运用自如。有很多人没有特别学习什么理论,就能很自然地学会这方法。然而入门阶段的人不妨存着就当做受骗的心态,依着这程序和原理,去尝试“灵感激发”看看。

尤其是集中时间精神收集信息(知识、理论、实例等),还有

用关键词、核对表寻找创意的暗示,进一步转变一下观点,或由类比来联想等方法,如果能体会出这些诀窍,那么我想谁都能够增强联想能力到相当的程度。

另一点希望能注意的是,很多有关“联想”的解说书,大部分讲的是获得联想的方法,顶多只到把联想转化为创意阶段便结束了。这多半只提到企划的一部分,而没有追溯到整个程序,这点有必要认清。

虽然企划的内容乃至特色,确实是由联想和创意来决定的,然而光是联想法,并不能成为“企划法”。

为了让联想法提升为企划法,首先了解如何让创意企划化、实现化的“有效化技法”是很重要的。本书在继联想法之后,也准备对实现化所需的想法和手法,特别从“企划力”的立场来叙述。

能够拥有企划力,就是能够掌握联想力以及使其实现的能力,因此在这意义之下,一个杰出的企划者,就需要有整体综合的综合能力。

技巧五——根据核对表想点子

动脑会议是联想法中一种扩散式思考法,联想方式是由成员个人头脑中所拥有的信息发出的。也有些是根据别人所提出的想法,加上自己的情报,产生新联想,这终究仍是个人头脑里的情报。

另有一种有意识地将个人头脑中的信息刻意引出来的有效方法,叫做核对表法。

在新产品开发上使用的极著名的奥斯本核对表,正如表4-2所示(见下页)。

表 4-2 奥斯本核对表

●奥斯本的核对表●

- (1)有没有其他用途? —— 维持现状。稍做改变。
- (2)能否借用其他创意? —— 有什么类似的东西。能借用别人的创意吗?过去有没有类似的东西?能不能模仿什么?可以模仿谁的东西?
- (3)如果改变形状、颜色、运动呢? —— 重新塑造一下。试着改变意义、颜色、运动、声音、味道、形状、类型。
- (4)变大呢? —— 加上一点什么。多花一点时间。增加次数。拉长。变薄。附加其他价值。重叠起来。夸张看看。
- (5)变小呢? —— 取消一些东西。压缩看看,变小型,变低。缩短。降去。化成流线型。
- (6)替换的话呢? —— 如果换成别人的用户的话。换成其他要素呢?要使用其他材料呢?改变一下程序。采用其他动力。换成其他语气。采用其他方法。
- (7)对调呢? —— 把要素对调。换成其他类型。改用别种排列。采用别种顺序。原因和结果对调。改变速度。
- (8)颠倒呢? —— 正、负反过来。里外颠倒。上下颠倒。功能颠倒。
- (9)结合起来呢? —— 变成合金如何?组合起来如何?将单件组合起来。将目的组合起来。将创意组合起来。

个人在思考创意时,或团体一起思考时,可试着使用表中的问题,在理论上刺激头脑、而导出联想来。例如:关于冰箱,可从表中“上下颠倒会如何”的核对问题得到暗示,导出上方冷藏库、下方冷冻库的联想来。又如从“缩小会如何”的暗示,而获得单身用小型冰箱的联想。并从“能借用他人的创意吗?”的暗示,而想到使冰箱内温度可以借按键一触即发,或让冰箱内的温度能以颜色来辨别等联想。

技巧六——活用关键词

有一种和核对表法非常类似的简便联想法,叫做关键词法。所谓关键词,即开启随意联想之门的钥匙语言。事先在卡片上把这些具体起钥匙作用的语句记下。然后一一翻阅卡片以寻求着想点。

例如,要做一个提高布料店营业额的企划时,可以事先准备这些卡片:①流行化;②年轻导向;③高水准化;④顾客年龄带;⑤顾客组织化;⑥登门销售;⑦半订制方式;⑧男性的女性化;⑨多店铺化;⑩合作销售……

事先从报刊杂志里出现的用语中,将可能成为本店企划所能使用的这类关键词,在每张卡片上各抄一句。在思考具体企划时,一一检阅这些卡片,以寻找企划暗示。

从流行话这句关键词,可以获得:①齐备各种流行的商品;②店面装潢改成适合流行服饰店的格调;③广告传单和街头广播也强调本店流行产品最齐全;④从顾客名单中,挑出对流行特别感兴趣的人名。进行附赠纪念之类的联想。

此外,从年轻导向的关键词,也能得到:①以年轻顾客阶层为主的商品选择,或为年轻服饰专门店;②彻底实施针对年轻顾客阶层的海报;③店内陈列、店内音乐彻底走年轻格调;④实施中奖顾客的年轻节目活动等联想。

这些关键词,常因企划主题的不同而有差异,而且这关键词会因提出时间不同、读的人不同、想法不同等,而产生不同的联想,但这都不要紧。

能够让关键词更尖锐化的关键词,必然包含导火信息。在思考企划创意时,如果能事先预备或找出导火情报,那么由于这信

息具有导火威力,自然能从其中产生好的联想。

1973年底石油危机之际,某一企划人员从新闻报道中获得暗示,得到“脱石油战略”这导火情报,于是着手进行产品及经营的总讨论。结果将原来塑膜品系单线产品,转换成其他材料,同时积极进行脱石油化学产品的开发。结果在原料方面,有相当部分成功地化为脱塑膜产品,并在产品高级化和提高附加价值上,极为成功。

诸如“石油涨价”“二十年后六十五岁以上的老人将占总人口的20%”“少年压力大为增加”……等新闻之中,有很多这类能作为导火信息的标题和记载。可以从这些得到暗示而想出企划的着想点。

技巧七——符合现场状况的联想

关键语法和核对表法,虽然可以提供联想的暗示,经过这暗示的直接、间接作用,促成头脑中情报的输出或变换。然而,这些方法,却有一个很大的缺陷。①无论给予多少刺激,都无法激发头脑中原就不存在的情报。②有可能和企划所必要的现场状况背离,而与事实不符。

尤其第②点,需要特别小心,因此不要忘记彻底调查为什么需要企划的事实所在。并且为了防止由关键语法和核对表法所获得的联想与现场实况脱离,必须下功夫使其密切结合。

例如有一家涂料厂商,在推出新产品时,出货二~三个月,现场(商店)就发出抱怨,说是“产品在店里变色了”。

于是公司内部召开紧急会议,决定:①火速收回全部产品,②找出变色的确实原因,紧急开发不变色新产品。

营业部受命火速讨论全部产品回收方法,然而他们所能掌

握的情况，只有到批发商为止的出货状况。如果通过批发商回收，一来花时间、二来不确实。如果根据批发商所提供的出货表，到零售店挨家收回则需要庞大的人员和费用。怎么办？

有一位职员提出一个问题“到底有百分之几的产品变色？”谁也答不出这问题。为什么呢？因为谁也没到现场去实际调查，就决定是“事态严重”了。

“总之到现场去看看吧。”有人发言，大家正准备分头到现场去时，一打听北京、上海分店哪一家零售店有变色商品时，答案却极不明确。只听说好像是北京东城区的某家店，于是几个人分头找了二十几家，才终于找到那家店，其他店则无异常。上海情况也类似。

从现场的确认，发现只有极少数变色，于是决定中止全商品的回收，只需查明变色原因。当他们仔细观察变色实物时，发现表面附着了大量油腻的灰尘，将那灰尘除去之后，就露出完全没变色的表面了。当他们把该产品发生变色情形的几家店铺记入地图时，发现都是面临汽车交通量极大的主要干道。也就是含有因汽车所产生废气的灰尘，附在产品表面而已。

事实如此一经确认之后，既不必收回全部产品，也不必紧急开发新产品，只要在这些交通量特别大的店铺，多注意包装，或放进容器里，经常擦拭容器表面就可以。于是他们决定下次全部商品都用透明纸包起来，结果事情便解决了，如果不认清事实真相，那么变色对策的企划，就可能走错方向了。

技巧八——掌握现场的心理和欲求

企划的核心——创意的联想，可以大体分为两种：①根据理论和经验，运用自己头脑中所积存的情报，以及由外部收集而来

的情报为基础,予以取舍、加工、变形、组织,以获得新联想(暗示)或灵感,并使其成熟为可称为创意的做法。②客观地观察与企划有关的现场状况,找出现场显著或潜在的事实及欲求(不仅包括积极的需要,还包括不平、不满、不安的消极的欲求),掌握、感知、洞察这些事实所发出的讯息,在这过程中,妥为整理,并提升至创意阶段。

前者是在自己脑子里,“想出”企划创意的做法,后者是从现场事实及状况所发出的讯息中,“洞察”出企划创意的做法。

由于企划主题各有不同,因此哪一种方法比较好很难一概而论。不过我想有关新产品企划、促销企划、海外事业企划、处理抱怨的企划等,和使用者或地区性具有密切关系的企划,最好不要一开始就凭空自己想象,而应该先到现场观察、研究,感知并洞察现实所存在的真正需求,基于这种现场掌握,再进入自己头脑中联想的过程,也就是由②到①的顺序,是最适当的。

这时候,问题的关键,便在于观察、把握现场事实与心理状况的能力,以及如何将各种零散的状况、事实,也就是现场资料妥善整理的方法了。

例如,企划援助一个与本国没什么接触的亚非拉落后国家的案子时,总不能光凭国人的想象,便贸然提出学校教育、医疗、以及运输(公路、铁路等)企划案。或对一个宗教上禁止吃牛肉的国家,大量“援助”牛肉罐头。那一定会引发极大的反感,丝毫谈不上援助企划。

因此对于我们过去的经验和知识,无法正确把握现场状况的企划对象,无论如何首先都必须把握现场状况资料。通常我们总是比自己所想象的更不了解对象的状况和心理。厂商对于自己经常交易的批发商、零售店、顾客的状况和心理到底能够掌握

到什么程度,实在大有疑问。

和对象的状况与心理偏离的企划,会变成“强迫式企划”,不但不受欢迎,反而可能产生相反效果。何况在目前经济状况下,对方的想法、希望和期待,都经常在变。如果不能敏感地、正确地掌握这些状况,好容易做出来的企划,也绝对不会是有效的企划。

最近出现一些卖股票、高尔夫会员权、别墅等推销电话,对方根本不考虑这边的情况,也就是所谓的电话销售。这种所谓电话销售的“企划”,是否考虑到被打电话者的状况和心理呢?实在大有疑问。

技巧九——资料卡活用法

为了捕捉现场的事实、心理和欲求,以便获得能发展为企划创意的有效联想,实在有必要训练如何将现场得来的资料,妥善整理,并从这些资料中正确听出现场心声的能力。

这种训练,如果借用日本企划专家川喜田二郎先生的 KJ 法所倡导的资料卡整理法,倒非常方便。

卡片大小如名片,或 3×5 公分左右的纸片都可以。眼睛不好的人可以把字写大一些,卡片也可以选择大一点。在这卡片上,可以把现场所观察、交谈、取材等所得的信息,逐项写在一张上。当卡片收集达一、二百张时,可以将它散开在大桌上,逐一仔细观察。

卡片上虽然写有各种事实和想法,但当我们仔细察看时(尽可能花一小时以上),这些卡片好像会向我们发出“我和那张卡片是朋友、是同伴”的呼声。我们可以将这些卡片两张、三张、四张收集在一起,组成卡片的小集团。当这作业持续下去时,一百

张卡片,便会区分为五~七张的小集团有五个,三~四张的有十二、三个,而有些则只有两张,另外也有几张是孤零零单张的……。两张以上的集团,我们可以为它们的意义(资料所发出的讯息)组合成一个小标题。

接下来,可以对这些小标题和只有单张孤立的卡片再仔细观察,将相关的小标题,或小标题加孤立卡片,再归并。这样一来,可能形成三~四种小标题组成的集团,和两个小标题加孤立卡所组成的集团……。这时我们又可以对这些集团给他们一个标题。

经过这两次组合,如果还有一些孤立卡片无法归并时,可以任其孤立。当我们再仔细观察这标题和孤立卡片时,相信现场的习惯、心理、不满和希望等状况,应该已经能相当正确地浮现于头脑里了。如果在这过程中,有什么灵感一闪的企划启示时,立刻要记在纸片或笔记中。此外当这过程结束时,如果已经能够对现场状况有某种程度的正确把握时,为了激发创意,应该进入动脑会议或交换意见的过程。

这里最重要的是,不要将收集来的卡片勉强分类。例如自己以先入为主的想法,而将卡片以理论纳入(1)有关商品的卡片,(2)有关运输的卡片,(3)有关服务的卡片……等分类。这样会抹杀最关键的现场感觉。

希望在这过程中,不要有孤立卡片出现,只要训练自己坦然正视全部卡片,并根据卡片发出的讯息归类、赋与标题,自然能体会其中的诀窍。如果能这样做,那么企划所要求的期待、希望和现场活生生的需要,便自然会向我们发出讯息。

试举一例说明卡片整理及联想的方法。这是某个大型企业在思考“年节送礼物企划”时,所做卡片整理的一部分。他们采访

收到年节礼物者的意见,逐项记在卡片上,然后按卡片所表达的意思,化为小集团,附上小标题。最后整理出:①希望送有个性的礼物!②希望送有诚意的礼物!③希望送用起来愉快的礼物!他们把精力放在这三点上进行讨论,结果获得以下的企划提示。

(1)可以避开一般的年节时期。(2)即使金额不必很高,但要选有个性、稀奇的东西。(例如地方土产)(3)与其以男主人不如以女主人作为赠送对象。

把这提示转化为创意时,所得的结论是:每人每年预算一千两百元,每月赠送。每个月连邮寄费用在内,平均分配得一百元,例如地方特产北京果脯、木雕玩具等,做成全年度的企划案,并尽可能由该产地寄出。换句话说,就是将每年两次的赠品,分成十二次,寄赠一些百货公司里买不到的土特产,以赢取主妇的心。

技巧十——从类比联想

寻找企划创意的联想,还有一种容易记又方便的方法,那就是DM(Dream Management)联想法。

我们从企划创意联想的角度,简单说明DM法的使用方式。

例如思考“说服上司的方法”的企划创意。这时主题是“说服上司的方法”。针对这主题,选出关系度高的关键词。为了说服上司,关键词可以有“展示”“赠送”等。

其中假定选出“展示”这语句的话,便可依“展示”的关键词,进行“例如像……一样地展示”,即“类比”。“展示”——例如“像跳舞般地展示”。

对这类比,可以试着继续思考“结果会如何”“会发生什么

事”等。于是会出现“若隐若现”“说话”“跳舞”“照明多彩化”“使用小道具”“配合音乐”……等。这些是由类比得来的创意暗示(概念)。

于是可以从这概念来思考企划创意的暗示。要说服上司可以“若隐若现地展示资料”“娓娓道来地述说”“制作多彩多姿的建议案”“应用幻灯机或八厘米摄影机等小道具”“像音乐会般说服”……如此化为企划创意的暗示。

这种程序虽然需要经过训练才能熟练,不过习惯之后倒是很有有效的方法。

技巧十一——由假设、想象开始

有些企划案是属于超越现实性的独特企划,而不是现状追随型,在质的方面要求具有相当的差异性,这时必须以某种形式脱离现有的即有知识和固定观念而展翅飞翔。如果能够顺利飞跃的话,则成为“飞跃的企划”,如果失败的话,则变成“断翅的企划”。

要想使联想飞跃,必须要做飞跃的训练,才能熟练地掌握飞跃法。

脱离现状的具体方法有:①描出假设,②做梦,③空想,④构想等方法。每一种都很类似,但是只要有意识地训练自己进入这些脱离现实的世界,那么突破创意障碍的可能性自然增强。

假设是制造一些假想的前提“如果能够这样的话”“如果某某东西是如何的话”。做梦也不一定要晚上才行,可以坐在桌前让梦想飞驰。梦的构成要素是从过去和现实的愿望、期待、恐怖、不安混合起来所产生的。空想和想象也是一种假设的制造。“如果有这样的东西的话”“这里如果能变成这样的话”等,让创意

从想象力中飞跃而出。

如果能摆脱现状的固定观念和限制,对企划主题做壮大的梦想,或设定完全不同的假设,那么就有可能走出企划创意的死胡同。

许多划时代的伟大发明,都是从执着追寻梦想和假设中产生的。例如从“如果能像鸟一样在空中飞该多好”的梦想;产生了飞机,从“如果能自由自在地和远方的朋友谈话该多好”的梦想,发明了电话。此外,由于某种技术和产品的出现,也往往实现了一些假设和空想。电晶体的发明,使收音机的袖珍化实现了,LSI的进步则促成超薄型计算机的出现。我们在练习企划时,希望也能常从这些假设、想象、构想的世界中,去寻找暗示,向高品质的飞跃挑战。

有一家化学方面的企业,在考虑销售倍增的企划时,征求同仁提供各种梦想。其中有几个提出“全体员工海外旅行”。而企划小组则想让这梦想实现。

于是他们计算若要让全体员工旅行必须获得多少营业额和利益,把这按地区、商品类别做一分配,向生产及营业两部门发出号召,“为了让全体员工能够海外旅行,必须实现这目标”。结果,各营业场所,各生产线,对这目标产生了旺盛的挑战欲,纷纷自发地提出各种扩大销售的建议案,并积极实行,使得最初被认为是梦想的全体员工海外旅行,终于实现了。

无论是新产品推出,降低成本或市场开发,如果以中规中矩的方法会立刻碰壁时,企划创意不妨尽量发挥想象力,以导出奇特的突破口。因此不要轻易忽视一些看来像做梦一样的想法。

技巧十二——把灵感化为企划联想

借着对企划主题组合假设、注入梦想以刺激创意的方法,是一种脱离现状、否定现状的做法,看来似乎简单,却不是每个人都做得到的。“这怎么可能呢!”“简直无法想象”,于是又回到维持现状,做延长式联想的舞台上去。

因此把握每一次机会,大胆训练和尝试是很重要的。最后,以这种想象力、构想力为基础,以如梦似幻的企划力,陆续实现了重油的海底贮藏槽、人工地基上的住宅兴建、南极的观光旅行等。当有人使梦想实现时,大家才又重新认识“真的做到了”、“原来也有这种方法啊”。然而对于企划人来说,无论多么小的企划主题,都应该经常隐藏着把梦想注入其中的欲望。

经过这种梦想、空想力、构想力的训练之后;脑子里自然会浮现一种企划实现时的印象,这种印象成为一种刺激,使得灵感闪现而构成了企划的暗示、联想。

以下再举一个例子说明:某一企业在一小城 A 有工厂,想招待顾客去参观工厂,并举行新产品发布会。由于这新产品是大型产业机器,总不能把这实物搬到北京或上海展示,因此只好请顾客到本地来。根据过去的经验和实例,这种场合缺席的人和代理的人很多,客户本人不来参加大会效果和所花的费用比较起来,往往不能令人满意。于是决定研究一个能吸引本人前来 A 城的“新产品发布会”企划案。

企划会议上,大家都是提不起精神,总觉得“这次大概也不行”于是有人提议“不要管现状如何,让我们来空想吧”,大家决定提出自己的梦想。有一位同仁想象“如果来回的途中,都能像在跳舞一样快乐多好?”,有一位则梦想“用绳子把客人绑起来拉

着走”。

这些梦想一一提出,并写在黑板上,一面讨论着时,有一位同事忽然灵感来了,他说:这应该可以做到!也就是让A城的公关小姐在B车站迎接参加的顾客,在事先订好的特别车厢招待他们前往A。另一位同事又提出“只有本人出席才能摸彩的大奖”和“只有到A城才能看到的民俗活动”建议。这些都是根据讨论梦想的过程中所产生的灵感发展成联想的。

这“新产品的发布会”于是从B车站出发时开始,便根据企划案展开前所未闻的活动,而收到高于预期的效果。气氛自始至终一直热烈高昂,新产品也获得极佳的评价,而接到比预期的更多订单。实际上所多花的费用,也很少,将纪念品的一部分拨为大型奖品(VCD)的费用,和A城特技表演的费用差不多而已。

灵感实现的事例讨论

一面让梦想、假设天马行空地自由发展,从中捕捉印象、获得企划暗示、灵感,一面将这些转化为现实的企划创意,是做企划的诀窍之一。以下举两个例子说明。

第一个例子,某一机器制造厂商借DM战略提高销售的企划案例。这厂商彻底研究过去产品优缺点,发掘使用者的潜在希望,而开发了小型、轻量、操作容易的新产品。可以说是适合中小及大型企业的工作机器之一。原来决定通过销售网络,告知全国目标顾客新产品推出的讯息,然而他们判断光凭营业员还不够,因此决定以DM战略来招徕顾客,于是展开企划作业。

企划会议时,也一度遭遇停滞状态,才进入梦想、印象、想象的讨论。“看起来会令人兴奋的产品”“像蜜蜂一样勤劳的新产品”“用了新产品的小企业,立刻会成长为大企业”“中小企业董

事长夫人会很兴奋”——从各种梦想、假设之中,发现这些话,而获得这个梦想的暗示,继续讨论联想的结果,终于形成以下的DM作战框架,再完成整体印象,付诸实施。

1. 针对同一对象前后实施三次DM。

2. 第一次,寄出蜜蜂的彩色相片、并呼唤“您对勤劳如蜜蜂的优秀机器有兴趣吗?”

3. 第二次,在同一张蜜蜂照片上,配合新产品的照片以及企业成长印象为背景的图样,并附上载有新产品价格、咨询电话地址等的小说明书。

4. 第三次,除了蜜蜂的照片和上次不同之外,背景上出现女性照片及中小企业全家富裕幸福的景象。附上新产品地区展销会的招待券。

这个以蜜蜂为标志的DM,在适当时候分前后三次寄给相同的对象,结果收到极大的效果。

第二个例子,另外一家机器厂商,在研究推出新品(也是工作机器)销售时,提出“能让对方全体员工赶来参加发布会”的想象,开始进行活动讨论。“在发布会上散发一万元钞票让大家抢”“免费赠送一部机器”……在继续这种凭空讨论的结果,一位同事提出一个灵感:让公关小姐作机器操作的示范。以下企划案,但是根据这想法发展成的实施案。

将小型卡车美化,将机器放在车上,开往希望看实况操作的目标工厂,利用午休等适当时间,让公关小姐做机器操作说明,以这方式做全国巡回展示。据说总公司和代理店的业务员采用此法使各使用者对这机器产生了极深刻的印象。

4.4 产生创意

做一名创意人

1. 创意人的六项特征

拟订企划案的第四个步骤就是产生创意。创意就是点子,创意是企划必备的要素,任何企划案若无创意,那就不是企划案,而是计划案了。

一般人总认为创意是天生的,其实不然,它是后天可培养的。

根据美国最近一项研究显示,创意人具备了下列六项特征:

(1)智商方面:创意不需要特别高的智商,只要达到一三零就行了。一个人智能过一三0之后,创意就无多大差别了。

(2)教育方面:强调逻辑的现代教育似乎抹杀了学生创意,所以教育无益于创意。研究显示,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%,许多创意人都是半途辍学的。

(3)专业技能方面:创意或许有灵感这回事,可是若没经过长期的努力,灵感不会突然跑出来,几乎每一位有成就的创意人,都在他那一行业最少苦心钻研了十年。

(4)个性方面:创意人大都独立、执着、对工作有强烈的动机。他们多半凭直觉的本能决定事情。他们反迷信、反传统,但具有怀疑与冒险的性格。他们有时难以相处,但都具有高度的幽默感。

(5)童年方面:创意人通常不会有一个呆板、平淡的童年。父

母的离异与经济状况的起伏不定乃常见的情形。逆境常能帮助刺激小孩从不同的角度去观察与分析问题。他们的父母具备了较高的文化水平与知识程度,对小孩采取较放任的管教方式,使小孩养成自己面对问题并解决问题的习惯。

(6)社会性方面:创意人虽然个性独立,可是并不孤癖。他们都很合群,经常与同事或朋友讨论问题,交换意见。研究显示,合群者较孤癖者发表更多的论文、创造更多的作品、拥有更多的专利。

从以上的研究结果可知:创意人的智商不用太高,也不用受太高的教育;可是必须有合群、独立、怀疑、冒险的性格,他们必须养成从不同角度看问题的习惯,也必须反迷信、反传统,并在本职业执着努力,至少已经苦心钻研十年了。

2. 如何成为一名创意人

其实,具备上述条件的人太多了。由此可以证明,创意并非天生,而是后天可培养出来的。那么,要如何培养出创意呢?组合、改良以及新用途等三个概念,就是最常见培养创意的技巧。

组合,就是把旧产品加以新的组合的意思。

以创意扬名全美的广告大师詹姆斯·杨(James Webb Young),曾在所著《产生创意的方法》(A Technique for producing Ideas)中揭示:创意完全就是旧元素的新组合。

合金是“组合”概念下的伟大产品;生日音乐卡片就是旧产品生日歌与卡片的新组合;电子表笔就是旧产品电子表与原珠笔的组合。

小孩玩积木,就是一个典型旧元素的新组合的游戏。积木可以有許多不同的组合,但它不一定能组合成为有用之物(有时房子,有时是动物,有时却是四不像)。

积木游戏给我们大的启示：任何旧产品都有可能组合，但不是所有的组合均能成功。换言之，并非所有旧产品的新组合均能产生创意。不过，旧产品的新组合肯定是产生创意最重要的来源。

除了积木外，大家在念小学时，一定都玩过一种有趣的游戏。老师要小朋友们用三张纸分别写下姓名、地点与行动。

张三——在操场——打球

李四——在教室——睡觉

王五——在厕所——尿尿

经过重新组合后，就可能变成：

张三——在操场——睡觉

李四——在教室——尿尿

王五——在厕所——打球

当老师念出重组的结果时，常会引得全班同学哄堂大笑。原本平淡无奇的东西，经过“组合”之后，带来了“创意”，也带来了“欢笑”。

创意的产生

1. 创意的产生

所谓企划，并不只是一种计划。其中必须包括某种创意、某种新的尝试，才能称为企划。能够将杰出的创意，纳入可能实行的计划中，才能称为杰出的企划。

然而，创意到底是什么？将暗示、灵感、突发念头等层次的“着想”，酝酿成可能实现的构想乃至结构的层次，予以整理、琢磨出来的，便是“创意”。

换句话说，单纯的念头，可以算是联想，却不能当作创意。在

联想之中,实际能够发展成创意的,只不过几分之一而已。而这些创意,在进入企划案中,转化为实行计划的阶段时,又减少为几分之一。

例如假定我们考虑生啤酒冬季促销对策的企划。如何才能制止冬季销售额降低而维持一定的营业额,乃至提高营业额,在这企划主题之下,首先要以种种方法来寻求“联想”。

以下各种联想可能出现:①可以烫热喝的生啤酒如何?②冬季能否举行足球夜间比赛?③冬天也开啤酒屋连锁店如何?④强调围炉喝生啤酒如何?⑤各电热器、电暖器厂商联合做广告宣传如何?⑥在北方雪乡举行喝生啤酒比赛如何?⑦冬季优待价销售如何……。

这些联想,也许是激发企划创意的启示与念头,然而经过种种条件的深思熟虑之后,当做进一步具体化尝试时,大部分却消失于无形。

以企业现况、企划主题的宗旨等,一一过滤这些联想,并予以分类,以是否容易实行、是否有、是否正适合冬季……等来评价,或许能够采用。然而,光是这样,联想就算是初期的创意雏形,然而由于内容还不够明确清晰,因此还不能当做是企划创意而纳入企划案中。

这时联想必须转化为创意。例如:和 FF 式石油厂商合作:①购买暖炉则附赠一打瓶装生啤酒。②举行在有 FF 暖炉房间喝生啤酒的摄影比赛。③征求含有 FF 暖炉和生啤酒的广告标题或歌词……等创意构想。

这样一来,“联想”便转化为能够纳入具体企划内容中的创意。能够酝酿到这种程度的具体创意,再在企划会议中提案,总比还在空想阶段,具有更高的说服力,因此被采用的可能性提

高。联想如果不能转化为具有实行可能性的创意的话,最后往往都会消失无踪。

2. 选择“联想点”

(1) 过滤讨论出来的联想点

获得企划联想之后,便进入将其酝酿成具有实现可能性的企划创意,以便放进企划案中。

然而并不是所有的联想点,都能成为企划创意,因此必须做一番过滤、再加工、组合等,首先必须选出能够转化为企划创意的联想点。

例如假设从动脑会议或现场探索中,得到了几十个甚至几百个联想点,从中找出最切合企划主题,而效果较高的点子将其转化为创意,纳入企划内容。

当然,一个企划案并不是只能容纳一个创意,而可以同时容纳几个企划创意。此外,针对一个企划主题,往往不只做一个企划案,而可能做出多个企划案来。这些企划案又都需要包含几个创意。

因为不是所有的联想点都能演变成创意,转化为企划案,因此需要有一个选择的标准。如果联想点数不多,也可以在转化为创意时再做选择,事实上,在转化为创意的阶段中,许多联想点会自然消失。那是因为创意联想点虽然有趣,但却不容易提升至企划创意的层次,或仔细想起来并不是太理想的联想点,或与其他想法类似而且无意义等理由。

因此如果联想点不是很多时,可以直接进入企划创意的阶段,然而如果点子太多,必须做一番选择、过滤时,怎样办? 过滤方法之一是,通过委员会的讨论和印象予以区分。将联想点一一写在卡片上,读出来,讨论如果将其转化为具体企划创意时会如

何。

例如：①大多数赞成联想。②例如虽然只有一个人同意，但他主张（固执）的联想点。③主席或上司特别希望的联想——以这三项为“合格”标准，可以进级化为创意。讨论时，可以针对联想的趣味性、特殊性，对主题的可能性等来评估，尽可能把重点留在可能成为企划案决定关键的联想点上。

结果，可以将选剩的卡片，注明“××主题时的联想，×年×月×日”放入资料袋中保管，留待其他机会时再用。

另一种联想选择法，是任由实际制作企划案的人（小组）来选的方法。在进入企划案构想阶段时，仔细检查卡片，将合意的、有兴趣的留下。并进入联想创意化、企划案化等一连串的作业。联想（暗示、灵感）只不过像企划案的萌芽一样不确定，因此不必以严格的评分方式来评价区分，只要以印象式的选择就够了。有时候有些舍弃的联想点也有再用的可能。

（2）联想转化为企划创意的事例

关于如何将联想点酝酿、组合成企划创意的方法，已经具体介绍过了，在此再将其想法和做法作个说明。

例如有一家企业，正想考虑一个企划，以加强顾客及合作厂商间的人际关系。经过企划会议及动脑会议，陆续获得了一些企划联想点。

“每年举行一次晚餐聚会如何？”“在贺年卡附上中奖号码如何？”“那还不如调查他们生日如何？”从这些讨论的结果，得到“送生日礼物”的点子。

送生日礼物似乎是可以称为创意联想，然而以一个企划创意来说，还不十分充分。为了使它成熟为企划创意，必须将其具本化为可能实现的状态，同时也有必要加入一些梦想以提高效

果,使内容充实、成熟。

从这个角度来使“生日礼物”化为企划创意的做法,比方可以化为“寄上董事长签名的生日卡,及本公司特制的手巾礼盒,在生日当天寄到”的企划创意;或可以化为“寄上祝愿全家健康的护身符,及生日礼物”的企划创意。

能像这样具体化创意之后接下来只要整理出送礼对象的名单,选出负责礼物采购、邮寄等的负责人,决定工作程序,化为实行案(企划提案化)就行了。

另外再举一个例子。有一家企业想要研究一种独栋住宅的新产品,于是开会讨论,将来住宅趋势在理论上和感觉上的印象会如何,结果得到许多想法。

“三层楼的房屋如何?”“屋顶有花园的住宅怎么样?”“屋顶下有阁楼的呢?”“有地下室的住宅如何?”

这些都是针对在狭小基础上,兴建高效率住宅的印象所产生的联想。对这些印象的实现可能性做过一番评估之后,“有地下室的住宅”这联想留下了深刻的印象。

那么,问题是这该如何转化为企划创意呢?从施工的难易性、有关的建筑法规、适居性、采光性等角度,来充实这联想的内容,经过组合、添削等作业的反复操作,终于使企划创意定型。

企划创意 A 包含半地下构造的标准型客厅(五平方米左右)的二层型豪华住宅。

企划创意 B 包含书房及储备室(兼仓库)等构造的半地下室的地上二层豪华住宅。

本企划创意只要将规模(尺寸)、费用、施工法等细节整理附上,就完成一份新产品企划了,也是可以在会议上正式提案的具体企划案。

(3) 企划力和实行力是企划的两个巨轮

企划的内容,几乎可以在企划创意的阶段就决定了,然而不管这企划创意多么杰出,如果没有能使其实现的企划力,那么终究还是梦想而已。实行力高的企业,能够实现非常高层次而困难的企划;相反的,实行力低的企业,则连不太难的企划,也没有能力实现。

假设某一企划小姐正在研究一个销售商品的企划,在讨论联想时,出现了一个点子“如果让美国总统出场的话呢?”

一般的企业,一定会立刻放弃“这无论如何是做不到的”。这并不表示联想点不好,可能是相反的。如果美国总统能为我们的产品做宣传,那是再好不过了,当然这是不可能的。可是如果是一个真正有能力的企业的话,也许会采纳这联想,而运用各种力量,使这联想真的实现。

此外,如果是一个真正企划创意力高的企业,结果或许会想出让别人以为总统真的在广告上出现的企划形象。

这种企划力和实行力,可以说是推动企划的两个巨轮,对企业来说,必须努力加强这两轮的实力。如果企划力大于实行力时,好的企划无法实现,企划力等于白费。相反的,如果企划力小于实行力,也就是这企业的企划力追不上实行力,那么这实行力也运用不上。

实行力,也就是将企划带进实现阶段的力量,可以说是一种接近企划力的东西,因此如果企划力、联想力强的话,应该是任何企划都可能实现的。然而现实上却不一定能做到。往往因为受某一轮的限制,而使企划推动不了。

上述美国总统的例子,相信还有很多人记得,这是确实有过的案例。企划创意是这样成立的:“从美国人中,找出一位像卡特

总统的人，做成让大家都相信真的是总统的广告。”

联想虽然是美国总统，但经过企划创意化的形式之后，却变形为和总统长得一模一样的人。只要能像这样，具有把联想变形的“构想力”，那么猛一看是很难实现的构想，也能够转化为企划创意而付诸实行。

如果一开始就简单地认定是不可能，便在联想阶段放弃的话，可惜杰出的构想未能成为创意便消失了。越是认为不可能的、困难的、空想的联想，如果能下功夫创意时，则能变成越杰出的企划创意。

(4)从“企图”朝“谋略”努力

通常我把企划假设分为三个层次：

从“没怎么样”的程度到令人敬佩的特殊企划，为了方便起见，试分为三个层次。

①尝试层次的企划：由既知的创意或组成的企划，稍加修正、加工。

例如在以女演员为主角的电视插播广告上，让男扮女装或反过来以女扮男装出场的企划。这也总比完全不做新尝试的陈腐企划，或完全照抄的企划稍强，这种企划至少尝试达到新鲜感和差别化。

②企图层次企划：这是多花一点脑筋，变化着眼点，加上新创意的企划。凭借这种努力，可以获得的效果比既知创意层次的企划要高一些。

③谋略层次的企划：更进一步，一反过去既知的创意或常识创意，做出被认为不可能的企划。前项所提美国总统出现在广告上，就是这种例子了。

如果稍加注意的话，我们不难发现类似这种谋略层次的企

划还不算少。

例如,九江市附近一家饭店,为了招徕旅客,打出“如果看不见庐山,不收住宿费”的广告,而成功地达到招徕顾客目的。其实他们是根据科学统计,发现全看不见庐山的日子,极为稀少,才打出“如果看不见庐山的话……”的广告。

和这类似的谋略方法,日本人在名为伊那的旅游城市车站前,立了一个叫做太郎的铜像。所谓太郎,并不是真正存在的人物,而是借了故事和流行歌曲而成名的虚构人物,他们为了赞美、感谢这位使伊那扬名的“恩人”,而在车站前立了这位人物的铜像。不过真不知道企划者“本人”到底是怎么想的,是谁的主意,竟然想到在车站前让铜像亮相。或许大多数的观光客会以为这太郎是实在的人物,感叹着而按下相机的快门。

当然,虽然不是所有的企划都需达到谋略的层次,不过身为企划者希望能多磨炼这种联想和谋略的能力。

(5) 刻意追求差异化

所谓好的企划,是企划效果高的企划。所谓企划效果,是指对企划意图而言的效果,这效果是以企划实行时的成绩来测定的。

所谓效率高企划,是企划所产生的效果,对所花费用相对较大而言。所谓效果比是指投入费用一个单位(例如十万元)所得的效果,若以金额计算或推测,达到十倍或二十倍(相当于一百万元或二百万元)的比例。

杰出的企划者,企划效率高,而且拥有做高效率企划的能力。

然而这种企划,从理论上来考虑,是什么样的企划呢?如果以一句话概括地说,就是对企划的对象、接受者,具有强大的吸

引力,能使他们对该企划产生共鸣、追随性的强有力企划。

那么企划的吸引力,以及企划的共鸣是怎么产生的呢?那是指追求对象对该企划所产生的态度、共鸣和理解等而言。如果追求对象(目标对象层)大量而持续地像企划所追求的一样采取行动的话,那么企划便大为成功了。

例如化妆品,针对商品内容、商品构成做大力宣传、追求的企划,将广告曲子变成的流行歌曲。那么年轻女孩的化妆,便一起变成“漂亮一下”“自己看了也高兴”了。

这是充分迎合年轻女人的心理、行动和流行现象,做过充分研究,再通过了广告词、电视宣传、广告歌曲、店面广告等,强行演出,创造新的化妆趋势。不管这化妆品宣传企划是不是一个“好的企划”但毫无疑问的是一个“强有力的企划”。这种企划吸引力的条件,是对过去的企划具有“差别性”,如果没有差别,便无法产生新的反应。

这种差别对追求对象者来说,必须是有意差别。所谓有意差别,是指有意义的差别。对追求对象来说也就是企划追求的接受者,能够承认“原来如此,这个不一样”的差别。

这是因为人类具有对差异会产生反应的本能。不管多么杰出的企划,如果相同的东西,连续多次出现之后,就会不再感觉有所差别,而变成陈词滥调,不再反应了。然而如果能从另一个角度努力企划,追求这差别时,又能显出新的反应。正如男人对漂亮的太太,看惯了之后就不觉得有什么差别,而会被别的女人所吸引,道理是一样的。

因此企划者对于自己的企划所拥有的差异,到底在什么地方,必须善于判断、认识,一味投入大量资金大做广告也是一种差异,然而光是这样,未免太缺乏智慧。光是企划者凭主观认为

是“差别”，而追求对象却不能感觉到的差别，也不能算是有意差别。

4.5 确立企划方案

什么是可行的企划方案

所谓“可行”的方案，包含了下列三项意义：

1. 这个方案的确可行

每一个方案均受本身资源的限制，这些资源包括了人力、财力、时间等等。由于受限于资源，因此该企划是否“可行”就很重要了。一个伟大的创意若不可能实现，那么创意就成为空想了。

许多企划人坚持“无中生有、天马行空”的企划原则，挖空心思，大胆突破，想出了一个很好的创意。然而常因此忽略了企业的有限资源，结果企划案进行到一半，就发生后劲不足的现象，以至于功败垂成，那是非常可惜的。

所以，在选择方案时，“好”的创意固然重要，可是“可行”的创意却更重要。切记！在务实的前提下，“可行的”创意往往比“最好的”创意还要好。

另外，如果你选择的方案必须依赖其他条件的配合才能实施，或是该方案交给别人去推行就不易成功的，那表示该方案的可行程度偏低。

2. 高层主管的信任与支持

由于企划部门是顾问单位，影响是间接的，企划案是否能顺利推行，执行到底，与主管的信任与支持程度有很大的关系。

通常推行一个企划案，需要投入的资金高达几万甚至几十

万,而企划在推行之初,很可能看不出任何效果,这时如果高层主管的意志不够坚定,对企划案的信心动摇,影响其对方案的支持与信任程度的话,该企划案恐怕就难逃夭折的命运了。

3. 其他部门的全力配合

要使企划案顺利推行,除了主管的全力支持之外,公司其他部门的全力配合也非常的重要。企划必须留意其他部门的反应。

企划部门拟妥企划案之后,即使思虑周密,详细分工,倘若得不到各方的参与、认同与支持,不但无法发挥团体作战的效果,而且会使方案受阻。

因此,在拟订方案之前,必须与其他有关部门沟通、协调。最好的方法是,请各部门的主管共同参与拟订企划案,经过大家热烈讨论之后所得出来的企划案,那就不是企划部门的方案,而是大家所参与、认可的方案了。这么一来,必会得到各部门全力支持,以收事半功倍的效果。

总之,拟订企划案时,不但须说服高级主管,而且必须获得人事、总务、业务、财务、生产等有关部门的认同后,才能顺利开展。

如何制定企划方案

无论联想多么杰出,创意多么独特,如果只有立案者自己才能了解和满足,则无法成为企划层次的企划。企划唯有向上司、同事提出,或向企划会等会议提案,经过商议、承认、支持之后,才能成为企业层次的企划并付诸实施。

因此身为企划者(企划小组),不仅需要具备产生杰出创意的本事,还必须将创意整理为企划书,向组织提出,经审议通过,以便在实行时得到强有力的支持。为了达成这个目的,企划者必

须时刻努力提高“企划书立案能力”。

首先必须学习的是：通常企划案必须具备的项目和条件、企划书立案的技术，以及企划内容的表现技术。一般的惯例，企划案在整理成企划书的形式时，会包含以下项目。

- ①企划的名称(企划主题)；
- ②企划者的姓名(小组名、成员名)；
- ③企划做成年月日；
- ④企划目的及企划内容的概要说明；
- ⑤企划内容的详细说明；
- ⑥为实行企划的程序及计划(时间、人员、费用、作业等计划表)；
- ⑦企划的期待效果、预测效果；
- ⑧企划立案的缘由、结构说明；
- ⑨对本企划问题的想法；
- ⑩参考的企划例、文献、过去的实施例等；
- ⑪如果有第二、第三案时，其概要
- ⑫有关企划实施时，应注意事项、要求事项

如果是简单的企划书，有时①—⑤的程序就已足够，不过为了便于实施，尽可能还是包含⑥⑦较好。如有必要详细说明企划案时，则需要加上⑧—⑫项。为什么需要包含这些项目呢？因为企划书是为了“向别人说明企划案，以说服别人，获得认可与支持”而做的。

因为是自己做的企划，自然全盘了解，而且很容易以为别人也一样完全了解。

事实上，将企划像以上这样整理成企划书时，却意外地发现原以为别人会懂的却不懂；而自己以为不很重要的却又是相当

重要的条件；有些部分自己明白，却很难向对方说明；有些是光凭文字很难表现的内容；有些部分若没有考虑实行者的立场便很难具体地说明；有些在理想上应该如此，但因本公司的实力不得不以某种程度为条件……总之，相当复杂。

换句话说，要向人提示企划案，就不得不站在别人的立场来考虑。如果不能向对方表达自己的意志和想法，则很难获得对方的赞同和支持。光是自己了解是行不通的。

1. 简明具体地表现企划内容

以下对企划书必要项目的写法，稍作详细说明：

①企划名称——尽可能具体而明白地表示。例如：“新产品的销售企划”便不充分。“新产品××年——三月×地区以经销商为对象的促销企划”，像这样明确地记载是很重要的。或者也可采用大标题“新产品XX的促销企划案”，而副标题则加注“——三月××地区对象经销商”作为补充的写法。

②企划者的姓名——所属单位、职称、姓名，如果是小组的情况可以写出小组名、负责人、成员姓名（含所属单位、职称）。此外，如果有外部人士参与企划时，更应注明。

③企划做成年月日——这是企划做成的日期，为方便起见，可以在开会日期或其前一天。如果是旧案重提，可以附注某月某日做成，某月某日修正，以接近开会日期为标准，印象会比较深刻。

④企划目的及企划内容概要——例如“企划目的：对企划主题执行一至三月，达成××台或×亿×千万元营业额的促销企划。企划内容的重点为：预算一千万元，以该地区五个经销商为对象，实施该产品经销商间的销售竞赛（以店为单位及以营业员为对象的两项竞赛），对获得第一名的经销店赠送一万元奖金的

企划。以数行文字,提纲挈领地指出自己的目的和重点。

这时候就有必要将企划的核心创意或企划的销售点明确地写出来。例如像“将对象经销商,以联盟方式予以组合,根据销售额及努力程度,决定冠军及亚军”

⑤企划内容的详细说明:这是说明企划内容的部分。以审议者读起来容易了解为原则,简明扼要地叙述,层次分明地整理。不仅可用文字,并可适当插入照片、图、表及插图,此外如有需要,可以准备幻灯片或大挂图在会中应用。这时特别要下功夫考虑对方的理解力和偏好,不要限于企划者自己单方面的偏好。

⑥实行企划所需的程序书及计划书:企划要付诸实行,有必要先做好作业程序(行动顺序)作为时间的分配及人员、费用、场所、道具等计划。这些程序书,工作进度表(由准备、实行、成果到检封为止的时间)、各种计划都要附在企划里。其中也包括必须对外发行的费用计划、人员计划、作业计划等。

这些程序书和计划书,可能是很单纯的日程表,也可能是相当复杂的企划,这时便有必要运用纲领计划,或以流程图方式表现工作程序。因此企划者若能事先练习做数十乃至数百种事项的纲领计划图,则能得心应手地运用自如。

2. 效果与结果的预测

①企划的期待效果、预测效果——因本企划的实行而得的期待效果和预测效果,尽可能以令人信赖及有依据的方式提示出来。此外效果对费用所显示的效率,以及对公司内部、公司外部可以产生的无形效果等,也一并记入。这一点将于以后的项目中涉及。不过请先记住,这期待效果预测的真实性、确实性及说明的影响力,是企划案能否被采纳的关键所在。

②企划立案结构的说明——这是指为什么提出要企划主

题,为什么实施本企划立案,本立案是以什么架构实行的等做一一说明。由于时间、人员、费用等都受到限制,因此企划无法完全理想,也可以稍作解释,然而如果解释太多则企划案本身将失去魄力,信赖度也将降低,这一点有必要注意。

③本企划的问题点及想法——任何企划要拿一百分都很困难。做完企划案后,要事先讨论,在企划小组会议中讨论出企划的优点、缺点,并将与之有关的想法,另外记录下来。例如,虽然有这一问题点,但因这些理由,可以断定在实行上不会有妨碍。

④参考的企划案例、文献、过去的事例等——企划是具独特性而且没有类似性的东西,在实施成功时会具有效果较高的倾向。然而,从对企划内部的说服力观点来说,往往以参考过本公司或其他公司的事例或文献上刊载的例子时,在审议中通过的比例较高。

此外,企划由某种事前例获得暗示,或参考以前案例的情况相当常见,如果能将这些参考实例简单附注,以提高说服力,也未尝不是个好办法。

⑤如有第二案、第三案时,可列出概要——企划往往不只做出一案,而有A、B、C等代替案。当有第二、第三案时,企划书上可注明其主旨,并做概略说明,或事先准备好,以便根据审议情况随时提出。

⑥关于企划实施时的注意事项、期望事项——企划是以实施为前提而做成的,因此在立案过程及要做事先讨论时,会出现各种应注意事项及期望,可将此事先逐一记下,再整理附记于企划案后。例如:a.本企划案实施时,希望负责执行企划的人是拥有管理权限的管理者。b.预算先设定总数范围,至于其支出的细节则企划执行人具有决定权。c.希望对执行委员会构成成员

和计划小组一视同仁。d. 希望最高管理者向全体员工说明实施该企划案的重大意义。因为企划书在作成,并向公司提出审议时,遇到与企划者不同的见解和意见是意料中的事。所以希望企划书能考虑到这一点。

3. 企划创意不可贪多

将企划创意整理成具体企划案即实行计划,有所谓整理的秘诀和知识,以下将举几项稍作说明。

首先我想说的是:“企划太贪心是一项禁忌。”所谓贪心,是指放进太多创意,竭力达到太多目标。只要针对企划主题认真思考创意的设想,通常都会出现许多设想。例如讨论一种罐头新产品的企划设想时,可能会出现以下的设想。

①口味变换。②不加调味品。③适合小家庭的份量。④能否去除罐头腐味。⑤能否一触即开。⑥能否做成超高档罐头⑦能否做成外国风味的罐头。⑧能否开发独家制造的制罐机器。⑨能否做成可以见着内容物的外包装等。

说起来也许会令设想力贫乏的人羡慕,不过只要认真点,其实通常设想点只会过多而不会不够。这时候很容易因为好不容易想出的一个设想点,因此总想进一步提升至创意阶段,并且希望尽可能多多纳入企划案中。

此外,对企划的期待效果,也往往会想获得A种效果、B种效果……对成果做过多的期待。

事实上,这种内容的过分加入和期待的过高,是一种危险的情况。在一个企划案中,一次包含许多创意和期待,看来似乎相当热闹而丰富,然而实际上,却反而会弄不清楚什么主题才是企划的主体,最希望达到的效果又是哪一种效果,于是主题模糊不清。换句话说,很可能变成创意的杂烩。

这就是太贪心的企划。杰出的企划者,绝对不会做出这样的企划。杰出的企划者决不贪心。他们会浓缩、凝聚创意,而将有些创意忍痛割爱,予以舍弃。请务必详细牢记,这是做好企划的一个重要诀窍。

以上所提罐头新产品的情形,又要没有罐头的腐味,又要见得着内容物,而且要有适合小家庭的份量,还要口味淡的……首先应该对准一触即开,或没有腐味的罐头等,将全力投入于实现这些主题之上。然后,在这些重点明确的企划都逐一实现之后,再来考虑结合其他优点的新企划。

由于企划永远是在有限的时间、有限的资源、有限的资金等条件限制之下想要实现一件事的,因此创意和效果越是贪多,这些资源的分配会越分散而不明显。此外企划也会失去新颖性,让魄力散失。希望企划者记住,割舍、放弃是企划的极重要的技术。

4. 在截止时间切断创意

有一种方法可以防止企划过分贪心,那就是明确定出企划的目标,而刻意扩充与目标没有直接关系的创意。例如:思考以年轻人为对象的出版物时,想到以下要点。

①以幻想性图书为主。②热门歌星的随笔或生平介绍。③刊载名人传记。④征求读者投稿。⑤加入英语会话。⑥给读者赠品等。

虽然可以从这些设想点引发创意,来从事编辑企划。但仔细想想③、⑤及⑥,与出版目的并无直接的关系,因此干脆舍弃。

此外,切除设想和创意的另一个秘诀,是活用截止时间。

例如新产品企划时,善于企划的人,会事先决定企划创意构想的截止日期,并宣布。除了在截止日期以内所想出来的构想,都不采纳于该企划中。在截止日期以后才想出来的设想或创意,

另外做记录,作为下次新产品企划或产品改良企划时,再予以采用。

否则,正把精力集中于某一创意,进行新产品立案,积极展开某种具体开发行动时,忽然出现一个新的构想,又不得不修改企划和开发行动。

甚至于好不容易已经做好了,又有新的构想出现,于是又要修正这一开发行动……这种做法只会无止境地重复。这样一来永远无法做出最后的产品,而且新产品的特性也失去了。此外,由于新构想的追加,会使新产品的整体(品质、成本、性能、风格等)失去平衡。

为了避免这种弊端,一个杰出的企划人员,应该会在所设定的截止日期之前,从已经想出来的创意中,选出一个或两个最适合本次企划的创意,把重点集中于这上面,然后利用使预期实现的方法集中精力,进行企划。

因此,选择创意的能力训练,对于企划人员便非常重要。而且忍痛抛弃,将好的构想留待以后再用的判断、决断训练,更为重要。在这层意义之下,企划者可以算是决断者了。

如果企划主题是由上司给的,而且上司又是一个创意人时,这方面决断的时间,就很难决定了。比方说企划人员在做企划案的过程中,不断接到上司传过来的新创意和新想法。这种情况下企划立案一定会陷于混乱,企划内容也会变得模糊不清。企划者在这时候必须能够断然拒绝,采取强硬态度,也就是在截止时间以后,便有必要拒绝上司再提意见,同时必须说服上司。上司也应该充分认识到创意是有时间限制的。

5. 长期企划需设定中期目标

企划可分为短期可实现的企划和需要长时间才能实现的企

划两种。

在着手企划时,技术上必须事先展望企划立案由着手至完成的全部过程,甚至能预测其结果。但是事前,要展望整体过程,具有许多不确定因素,因此想要一口气达到最终结果,往往伴随着若干的困难。这时可以对需要相当时间以上的企划,设定几个中间阶段的“中间目标”,采取分段实现计划的企划策定方法。换句话说,可以这样,以C点为企划最终实现目标时,可设定A、B点为中间截止时期,将中间目标一、二……设定于这些点,并将企划分割为第一期计划、第二期计划等,逐步实现。

例如,将新产品企划的最终结果定为超小型人工心脏的完成。这从目前的工业技术和医学水平来看,还属于设想层次的企划创意,要想整理成能够实现的企划案,还相当困难。

于是,第一个中间目标,便设定为大型人工心脏,这大小即使像一般的建筑物那么大都没关系。只要患者进入人工心脏中能继续活下去,或当患者真正的心脏被取出“修理”时,病人能活在这种人工心脏里就行了。如果是这样的企划构想,那么以现在的技术,或许有可能让企划实现。

其次,第二个中间目标,就放在大型人工心脏的小型化。以能背着或提在手上走的大小为标准,做小型化的企划。这在某种程度也是有可能“开发计划化”的。

第三目标,才是超小型的人工心脏。这是第三目标,只是个企划形象或理想,还无法计划化,因此先设定一个理想实现的假想截止日期,换句话说,当第二个目标即将实现时,第三目标才有可能做实现的计划。

开拓海外市场、建设工厂、都市重建等长期企划,这种中间目标的设定,具有极大的作用。

让我们来谈谈结构复杂的企划。假定我们正在思考一个在广大区域里开发新游乐场的企划案。从整体企划形象来说,我们可以先将形象定在幼儿可以在大自然中与动物快乐地游玩的游乐场。然而,光有这个想象,很难在广大土地上实现这个企划。

于是,为了使这个理想实现,就必须将该地区分为几个部分,针对各个地区思考部分企划。例如山羊乐园、猿猴山、鲤鱼池,野马村……等。一面对每个部分企划,增加有趣内容,一面朝整体理想的实现努力。在每个部分企划之中,当然也能包含更细的企划,也就是“部分中的部分企划”。例如猿猴山的部分中还可以分为:小猴子的游戏场、小猴子的晒太阳山丘、顽皮猴的爬树林、活宝猴的溜滑梯区等。

企划创意,要以性质而定,随时分别切入整体、部分、乃至部分中的细小部分……。至于企划的实现计划,或数个部分同时施工而一举实现等方式,可自由决定。

企划案具有高度说服力是很重要的。说服力低的企划,无论怎样都难获得支持和协助。要使企划具有说服力,有一个重要条件:那就是这一企划是否具有“决胜点”。具有“决胜点”的企划,观点尖锐,容易打动对方的心。因此在做企划立案时,要时刻用心制造企划的决胜点,并深入思考该以什么作为决胜点来整理企划。

什么是决胜点呢?有时是强有力的企划概念(concept),有时是企划创意的独特性。甚至是对于企划主题的鲜明切入方式;或为实现企划所拟的计划。

不管任何方式,都能令人信服的就是某种企划的决胜点。这可以说是具有过去的企划所没有的企划新创意或企划内容,能令人产生“差异感”。

试以新产品企划为例。有一家照相机公司的企划,虽是个相机小型轻量化的企划案,但这个企划的内容的决胜点之一,是机身的结构材料采用金属的构想。金属比通常一般结构材料重,因此表面上看来,机身会变重,但事实却相反。因为采用强度较优越的金属,可以做得极薄,因此反而更轻,由于这一“决胜点”而实现了小型轻量化的企划目的。

此外,企业为了建立公司内部的建议制度,而决定将提案成果的一定比例(约三分之一)还原给提案者本人及提案小组的成员,作为鼓励奖金。例如降低成本的提案,如果一年达成降低一万元的成果时,则发三千元给提案者。或干脆不设上限金额。由于这个提案制加上“成果还原制”的累积结果,使公司内自动产生许多提案小组,而继续成功地收到良好的成果。

最后,极受瞩目的医院小组,对医院经营提出了:①建立二十四小时诊疗体制,②解除差额标准——以此为追求决胜点。作为对医院经营的“企划创意”来说,真可以称得上是一针见血的决胜点。

听说某一保险公司从这一企划案得到启示,而开始做二十四小时健康管理服务的企划。不仅对会员提供打电话立即派医师出诊的服务,而且即使在就寝中,由独家开发的监视器,发现中央系统内有任何异常讯息输入时,都会立即处置。这种系统的建立,就是在高龄者健康管理上形成二十四小时管理体制的企划决胜点。

没有决胜点的企划,正如没有吸引条件的女人一样,魅力不足,吸引力不够。这一点企划者应该心里有数。

6. 注入“个性”

杰出的企划,往往都包含了企划者的个性。让别人一看就知

道“这果然是那个人的企划”。正如同题材的电影，因不同的导演，自然显示出个别的差异一样。此外，同样是投球，杰出投手投出去的球也自然有其个性。

所谓企划者的个性，就是对企划的自我主张。总的说来，包括企划者的信念、哲学，甚至也可称为他的人生观。说得夸张一点，企划者把生命都赌在了企划的魅力上以吸引众人，引起共鸣，从而获得支持。同样的道理，一个杰出企业的企划，必充满该企业的个性，显示经营者的信念。

某一大企业在研究顾客服务的企划案时，将顾客一辈子的管理服务构想转化为企划。包括客户的董事长、干部乃至其家族成员（希望者）在内，为他们提供终身的健康服务，可以说是规模庞大的企划案。企划内容包括拨出销售佣金的一部分，建立一个非常气派的健康管理中心，在客户住宅区的广大土地上，设立许多健康俱乐部，企划创意的服务对象，为该公司全体员工、家属（成人及高龄者）、顾客及来往厂商的董事长、干部员工及希望加入的家属，每年举行两次全身综合检查，制实施完全免费治疗，并在健康中心积极推动健康活动。

顾客及来往厂商的健康，是企业繁荣的基础——经营者的这一信念，极具个性化地融入企划内容，可惜的是，本企划案由于银行货币政策从紧的影响，而延期实现，不过由构想到企划细节，经营者的个性都始终贯彻其中。

此外，一家私营企业，也是由于经营者的强烈主张，而使六十五岁以上的退休者，能继续支领退休时月薪的 1/2 至本人死亡为止的制度得以实现。这是根据经营者的意思，所成立的员工福利企划案之一，具体地将“能让员工安心工作的公司，先决条件必须消除退休后的不安”的思想，转化成企划案，建立制度。企

划的设想点是基于六十五岁时的薪水,一般员工(工人)最低也有 4000 左右,因此 $1/2$,加上退休金,就能安心地度过老年的生活了。

在公司服务的现职人员也负起照顾老前辈的责任,也就是说公司所支付的这种薪水,是由现职从业人员共同负担的。不用说,为了实现这个理想,公司的生产力必须提高,以便让人员的薪水提高至能够负担前辈员工一部分生活的程度。因此本企划案的内容,便包含了生产性目标及发展计划等背景。因而成为一个充满个性的企划案。

关于企划的技术,还有一项值得一提的是:拥有自己独到的一套技法、磨炼出自己的一套拿手技术。

前面我写过企划要注入个性,这里所提的个性,也可借着自己引进得意的技术法于企划中,而得以实现。所谓得意的技术,是指将自己能够得心应手运用自如的类型或切入点,运用于企划创意上,以独到的形式、风格,整理成企划书。

最高水平的摔跤手或一流的职业高尔夫选手,也并不见得能自由运用所有的技法、所有的球杆。只是他们确实具有某种独特的准备姿势或拿手技法,拥有能够不输于任何人的某些球杆。以该技法或球杆为决胜负的关键,使他们成为一流职业高手。

企划者也和这很类似。无论任何企划,都会以自己拿手的形式来整理,而对于自己绝对不拿手的企划主题则不随便插手,否则便将其改变成自己得意技法能应用得上的主题。这方面运作得巧妙与否,也是评价的决定因素之一。

某一新产品开发部门的企划者,借助与消费者交谈,并观察他们,而发展出一套将使用者的心态转化为企划的特殊技法。他不管接到什么样的企划案,一定要事先了解这个企划是要卖给

谁的,是如何使用的商品企划,还是期待某种使用乐趣的商品企划等,他先会询问提出主题的人,然后他会出去访问一些假想的消费者,仔细观察,作为准备的基础。然后从消费者的心声和动向中,着手思考企划整理企划创意。

某一玩具厂负责促销的企划人员,在思考玩具的促销企划时,一定会带着这玩具,到公园或校园去几趟,实地和小孩一起玩。然后将孩子们对玩具的兴趣、喜悦时所发出的声音,以孩子的语言来掌握,将其化为印象,进而从中酝酿出构想,做成促销企划。

当然,要将现场采访所得的启示,具体带进企划案中,还需要以下的背景:对产品开发或促销的充分学习(知识);经验、成功、失败事例的反思;以及前辈的指导等。

向不满意的主题挑战,在获取经验和自我训练的意义上也很重要。即使是不擅长的,也能尽可能转化为自己所擅长的,让成功的机率提高。因此作为一个企划者,应该对自己拿手的技法、得意的形式具有充分的了解,同时更要努力让自己拿手的技法,不限于一种,而应向两种、多种扩大下去。只要能将问题引进拿手技法的类型中,灵感自然涌现出来,过去的经验也能出现在头脑中。于是就能感觉到企划工作的乐趣,并源源不断地涌出新的工作欲望来。

首先,有必要准备第二、第三方案

做企划案时,不一定要把所有的精力全部投入在一个方案里。针对同一个主题,不妨有两个或三个企划案。企划者也不妨做出A、B、C三种企划案。

当然有时候企划者会对某一个企划案有信心,这时倒也不必一定要做出第二、第三方案。但是,以企业的现实情况来说,通

常在企划审议会议时,往往会出现各种意见,这时如果事先准备有代替案则比较妥当。

审议时所出现的问题,不一定是理论上的,有的是由于个人的偏好或主观倾向,或当场所想到的意见。要想把这些意见,全部融入一个企划案中,往往有困难。然而,也不能全部舍弃、置之不理,这样做很可能反而使紧要的企划案无法得到支持。

这时候如果事先备有第二、第三案,则企划可能提出“某经理的想法和这第二案相符合,某副总的意见可以纳入第三案。不过,以提出者的想法,因为某某理由,认为第一案最适合,希望由各位审议委员决定”。可以采取这种方式,促成企划案通过。

例如,关于采用外部人才的企划案,可以拟出:①以报纸广告为主的企划。②委托法人公司代找的企划。③彻底动员公司关系的企划案等三种立案。以立案者来说,最想做的虽然是第一案,但因在讨论企划创意的现场,出现了这三种有力意见,因此做成这三种立案。

这时假定根据企划者个人的主观,全力做成的第一案提出时,如果被否决,则企划者便无路可退。至少在代替案企划出来之前,需要相当的时间,不仅将引起议论,同时也可能失去吸引人的最佳时机。

如果事先备有第二、第三案,就可以通过,付诸实行,并以这种形式使企划主题得以实现。

如果要通过这办法使提案更加技术化时,可以事先预测审议者的反驳论点和意见、偏好,以准备第二、第三案。这种方法,首先提出第一案。而第二案因为包含了对第一案的意见和批评,因此审议者不得不赞成。周到的企划者,还会准备第三案,以便万一第二案也有意见而无法通过时,可以用第三案收拾全局。与

其因第一案被否决,而使企划主题本身不能通过,不如因第二案、第三案而使该主题得以实行,这要好得多。

其次,彻底研究提案对象

一个专业企划人员,往往积极活用这种反过来推销第二、第三案的攻势。例如:广告公司的企划者,或工业设计的企划者等。

意大利的汽车设计人员,就非常擅长以这种提案方式来推销自己的设计案。

汽车设计,不仅是外形风格的问题,为了推销与内部的结构、汽车的技术性、性能等特性相吻合的设计,而不得不研究推销外形风格的问题。

由于一种汽车设计式样,如果能被汽车厂商采纳的话,价位达数千万元,因此事先需要做充分的准备。对于推销对象有必要详细调查、研究、选定。这结果假定选出了N公司为推销对象时,不用说对N公司过去的汽车设计必须了如指掌,即使对经营者或技术者的偏好、个性、设计案审议成员等,都有必要事先预测掌握。

至于实际推销时,则可以这样做:首先用预备好的幻灯机,放映某个设计案,并加以说明。于是审议成员可能提出一些问题和意见。例如“造型不够利落”“和本公司形象不符合”“和过去本公司的××型很类似”之类的意见。

让与会人士全部发表意见之后,就说:“是的,我也想到可能各位有这种想法,所以我另外准备了一案。”于是介绍一个几乎可以包含刚才各种意见的崭新设计。

“嗯!不错。”“不过车尾造型有点不自然。”“引擎的搭载空间也有些勉强……”等意见一一出笼。等议论都发表完了之后,再提出第三种设计。这次的设计可以解决以上各种评论,是一种真

正理想的设计,再也没得挑剔了。

结果决定以第三案订契约,在文件上签字,于是便推销成功了。然而这还不算完成了一切。

“那么,这里还有一点提供参考,我们还做了另外一种设计,如果有兴趣,要不要顺便看一下……”

又开始放幻灯片。这是比已订约的第三案更进步的未来新车型设计。这种车型如果卖给竞争汽车厂商的话,很可能造成本公司很大的损失。何况第三案在产品化的时候,这可以先保留下来,留做下一个产品案。于是最后决定“这个也签约吧!”

如果能充分研究对方,那么就可以像这样把企划案一一推销出去。即使在企划内部,一个达到专家程度的企划者,也可以把自己公司当做“推销的对象”来试着推进自己的“业务”。

第三,妥协也是重要的“企划技术”

如果说在多数提案中,使其中之一实现是一种企划技术的话,那么修正、妥协,也可以说是重要的企划技术。这是一种在企划立案或审议的过程中,经过修改、妥协,使得当初的意图即使不能百分之百地实现,但也能在某种程度下使原企划意图实现的想法。

妥协并不是一种两者加起来除以二的技术。而是为了贯彻企划本质所采取的形式上做适度的让步,采纳对方的意见,而结果让企划案实现的技术。

假定现在正要着手中坚干部职员的教育企划。负责教育的人事科,想要做一个内容充实的企划案,包括杰出的教授群,并涉及许多教育单位。因此企划内容将会包含由社会形势到经济动向、由企业界知识到经营策略、由财务分析到生产管理、由降低成本方法到经销商的管理、由女性职员到新进职员的应对法

等庞大的企划。全部内容包含五十单元,每单元三小时,计150小时,整个教育计划实施费时三个月;预算方面,包括授课费、场地费、餐费等共达六十万元。

这个企划案如果向有关主管会议提出时,很可能会有以下多种意见出现:①教育单元是否太多。②时间是否太长。③预算是否太大。④会场能不能改在公司里。⑤如果教育对象也包含一般员工呢?⑥能否考虑集中住宿的训练方式。⑦能不能以OJT(on-the-job training,在职训练)来进行。⑧讲师能否由公司内部人员担任……等。而大体上,都在要求时间和预算的缩减。

这时候当然可以断然拒绝道:“不,不能缩短和削减”“这样的话就无法达到教育目的了”。然而,现实却不那么简单,于是必须考虑妥协。

全部五十单元中,四个单元改为读书考核,五个单元换成以OJT方式进行,删除三个单元;此外授课讲师也请主管们的部门支援,原预定外请的讲师中四个换成本公司主管,六位由公司内的管理干部中选出。会场改在本公司会议室,伙食则以适当的方式解决……企划案就像这样予以修正了。

这样一来既没有改变当初意图的本质,又能确保最低限度的教育单元。虽然未能百分之百达到当初设定的教育目标,但企划的本质却得以贯彻实施。如果修正不恰当,也许就会变成全部改为OJT方式进行,以三天时间形式化地应付过去,或延至秋季举行(其实并不保证秋季能实现)等,变成其他方案了。在时间、费用、人员、对象范围等牵涉广泛的大企划案,往往会因修正、妥协,而使企划意图得以百分之百实现。

对企划中的企划者来说,事实上虽然妥协,但本质上是不变

的“妥协案拟定的技术”实在是非常重要的。头脑要能随机应变，不怕妥协。

企划方案中的预测

1. 企划一定要预测结果

做企划的目的何在？企划是为了能根据该企划，采取某种行动，而该行动的结果，期待能获某种成果。因此才要进行企划。

大家都知道：计划——行动——考核(Plan—Do—See)是管理循环流程的原则；在企划方面，同样也能适用这种过程。

计划的部分即属于企划部分。这种计划是由对现况的现实情况(问题点的认识、分析、意识化)中引出主题，再针对这一主题进行计划，因此可以说是考核——计划的过程中的计划。

根据这一计划实行以后，得出结果，对结果进行考核、反省，再反馈至下一个企划和行动中，这是企业中的一个企划循环的完成。

为了对企划结果进行考核、检讨，便需要有考核的标准，也就是必须要有某种衡量、测量的尺度。

这尺度必须在企划结果得出之前，就预先准备好。通常在企划案做成时，会对该企划的实行结果，先作预测。这一结果的预测值，就是考核企划结果的尺度。

因此原则上，当企划案做成时，一定要先预测结果，以便作为事先考核的尺度。

其实不限于企划，中国企业在行动方面一般是计划和考核上都很薄弱，因此被称作不擅长考核。然而没有计划和考核的行动，和只会催促“做！做！做”的对牛弹琴一样。

当然，日常公式的工作，只要去做，或许工作就能进行得差

强人意了。

但企划却不是这种例行公事化工作,而是非例行公事型的工作,以另一种表现方式可以说是 Project(规划)型的工作。也就是,加上新的设想和行动的一种周期循环型计划性的活动。这种计划性工作(行动),如果没有事先计划,就不能采取行动,如果对计划的结果不事先预测,则无法做正确的考核。

因此,要将针对某一主题的企划,转化为实行计划时,应尽可能假想该计划实行的状况,并根据这种情况正确而不遗漏要点地预测结果,并需养成以此预测作为企划的预测值记录下来的习惯。

越是复杂的企划,越难预测其结果。而越是难预测结果的企划,往往需要投入越多的费用和人力。因此,这类的企划,即使困难,还是需要做结果的预测。

2. 以会议预测结果的方法

企划结果的预测方法,因企划的主题、内容及性质而不同,不能一概利用固定性的预测手法。再好的方法,也不一定能一贯当作正确的结果预测工具。

试举一种小企业也能实施的预测法做一说明。这种方法是以前会议决定预测结果的方法。例如要做新产品企划、市场开发企划时,可以编成 A、B 两组并举行小组会议,A 组成员包括负责企划者,B 组成员则由负责企划者以外的数名人员所组成,分别就企划实行的可能结果进行推测,并整理出“可能得到这样的结果吧”的预测值(预测状况)。

这种情形,如果是有关营业额的预测、或新增经销店开拓的预测等,也许不容易获得一致的预测值。这时可以将最低预测值、最高预测值和平均预测值(单纯平均、加权平均等)同时记录

下来,不必勉强采用一个数值。

在考核结果时,可以观察实际结果与最高平均、最低平均预测值的哪一个最接近?原因何在?借着这种反省,使往后做同类企划时,对结果的预测方法,可以渐渐变得更熟练、更精确。

换句话说,并不以一开始就完全正确地预测出结果为目的,而以养成预测的习惯为重。如果能养成这种习惯,那么即使预测和实际的结果相差极大,也可以检讨、分析、反省为什么会这样。

由于刻意重复采取这种行动,而使预测的方法越来越精确,而企划的结果也就越能照预测去完成了。在这层意义上,担任结果预测的会议成员,最好能固定,以便熟练预测程序。

此外,会议之所以要分成含企划者及不含企划者两组人员来实施的意义,是为了尽可能让预测结果客观化。企划小组成员有企划人员的主张,他们通常会以此为基础来描绘出结果预测的未来。企划者本人也参加会议时,主要会议以企划者的这种预测形象,提出来讨论,再根据质疑和讨论,予以修正、增减删除,最后测定出以企划者的主张为出发点的预测结果。

另一方面,企划者除外的会议上,则针对企划案本身做检讨,以客观的观点来预测结果。这种方式因为是借着了解企划案中所包括的内容本身,来做结果的判断,因此可以说能够更冷静的来思考。然后再将两组会议所得的结果对照,整理成预测表或预测形象。当A、B两组的预测结果相差太大时,可以会同两组共同讨论,而尽可能冷静地得出较接近的预测结果。

然而,并没有必要勉强将不同预测结果合而为一。如果无论如何双方无法形成一致的意见时,可将两组的预测结果,再加上企划者本身的预测结果,整理成两种、三种并存的预测结果,和实际结果对照比较就行了。

3. 凭努力可做好预测

对某些企业来说,为了预测企划结果,要拥有两组会议群体,可能会觉得既麻烦,实施上也困难。在这种情况下,也不能完全不做结果的预测。

至少,包含企划有关人员的预测,是绝对有必要做的。否则将失去考核结果的尺度,而无法对实际结果为什么与预测结果不同、或正如预测结果,做分析与判断。

例如,某种流行产品(妇女服饰、少女皮靴等)正在拟定秋、冬的企划案。由企划人员及服装设计师共同提出的设计案,经评审会议评审的结果,最后共决定了五十种设计样式。并对每种样式,都必须决定尺寸类别、颜色类别等的订制数量。

这种情形必然应该先做预测。这些预测除了像“我觉得……”或“我想卖这么多,只要营业部努力卖应该办得到”等凭感觉或经验的预测层次之外,还有像“过去三年期间,这种产品,显示了这种销售倾向。这种款式,可以相当于其中的这种,因此对比去年本公司的实际成绩,就能确保预测出30%的营业额增加,再加上营业部增加,再加上其他辅助部门的努力目标,预测可以达到40%的增加额,我想以这为目标……”。以过去的资料、今年的流行趋势、市场情况等分析,做“科学性的预测”。

这些预测,包括设计者自己做的、销售人员方面的预测、管理人员和企划专家们做的等,将这些有关人员所做的预测,拿到会议桌上讨论,尽可能将预测客观化,再加上本公司的努力,以这种方法求出一致认同的预测值。

像这样,由与企划有关的人员所做的预测,无论在任何情况都绝对有必要做,通常这预测值需附在企划案中一并提出。而且这种预测,以本案例来说,必须区分款式类别、尺寸类别、颜色类

别,并予以记录。生产计划则不一定要和这预测值一致。整体生产量可控制在预测值的80%,以达到畅销为目标(采取饥饿市场策略);或针对某几种款式,扩大生产量,超出预测值,在营业方面大胆突破规范,以求营业保存的改善,也就是管理者基于激励营业者所做的思考和判断。

等到季节结束,统计实际销售结果时,再正确比较预测值和实际结果,并讨论差异是什么原因所引起的。由这讨论所获得的知识、教训、理论等,可以作为公司的专有知识(know-how),予以保存起来,留得往后企划、预测时参考之用。有关这些专业知识,应该在结果讨论的阶段,尽可能清晰明了地记录下来,不仅可供自己或现任工作小组用,并可供以后接任工作的许多人作为宝贵的参考,或充当教育资料的用途。最讨厌的比力与其称为预测,不如说只是主观的“预想”而已。然而日积月累,达到某种阶段之后,保证会有显著地进步。

4. 越困难的企划越需要预测结果

提到企划一定要预测结果时,常常要听到这样的反驳:“企划如果不试着去实行,就不知道结果,所以怎么预测呢?”

我要明白指出,这种想法是完全错误的。

我们之所以要预测事情的结果,正因为“不知道结果所以才要预测”。对于结果明确可知的事情,就不需要预测了。例如,我们需不需要预测“我明年会变几岁?”明明知道过了一年,就会增加一岁,因此对这种事情预测也没有用,更不需要。

然而,“我明年的收入会是多少呢?”一般人对这事就不确定了。于是可能进行如下的预测:“薪水由四月开始可能调高7%左右,此外因为公司并不特别景气,因此冬夏两次的奖金加起来大约有四个月薪水。再私下写点稿子,或到外头演讲可能多出三

千左右的外快,加上麻将、中彩,不,这些不予预测。不过加上存款的利息和做股票的收入……”

这种情形的预测根据,可大致分为:过去的资料、明年的环境条件这两个项目。采取的预测手法是将实际值延长至明年,再以环境条件来修正。

像“明年的收入”之类比较简单的事情,预测手法也比较简单,预测的准确率也比较高。但是复杂的企划,乃至包含较多高度创新性企划要素的企划,则不能使用像这种根据过去的资料延长至未来,加上修正值的惯用预测手法。于是便有人“无法预测”了。

但是,像这种企划乃至计划,即使难做也必须做预测,否则便失去了计划的意义,对经营重点的掌握也必将不明确,此外在提案、审议阶段,说服力也会比较低。终因“不明结果的企划,做了也没有用”而被否决或搁置。

也就是说,结果难以了解的计划 and 企划,才更有必要做预测。

创新性企划很难利用过去的延长资料,要如何才能做好预测呢?方法之一是,描绘出一个假设的结果,一面修正、补充企划内容。这样反复几次之后,假设的结果变成实现的企划案,反过来说也就等于这个企划的结果可以预测出来了。

由于企划是为某种结果所做的,因此原则上是以假设的结果当作目标,来彻底研究企划案。有时候,也可能对这假设的结果做若干修正。

5. 对预测有用的“小规模实验”

为了对企划乃至包含企划的计划做结果的预测,经常有人使用“小规模实验”的方法。所谓小规模实验,也就是类似新产品

的试销。

例如,研究如何实施一个全国性宣传计划的广告企划案的情况。如果这一宣传企划在全国实施的话,会有什么效果和结果,非常难以预测,这时可以将宣传计划的某一部分,在某一限定的地区、或某些特定对象,在一定时间内,试着做实验性实施。

这并不光是在广告宣传标题或电视广告的结构、或广告实施的时间方面,将真正的计划做小规模的原样试行,而必须故意稍做变化,以测定原案的效果与改变的做法差异,有时需要根据这种操作才能对整体企划做更正确的结果预测。

有一个企业做了一种新的产品企划,并把产品在全国范围公开销售之前,选择了一个特定区域,实施小规模实验。地区选的是北京,将媒体(本案以电视为主)及行销渠道(本案以批发商为主)巧妙结合,并尽可能不浪费地选定最容易推断出全国性效果的地区。

A地区以高于实际销售定价10%以上的高价格定位,推出该新产品,而广告宣传投入量却略为压低。B区则不以真正的新产品本身,而以近似于该产品的替身产品,实施短期试销。

这些实验时间,A地区约两个月,B地区约将近一个月、而两地区均再依小地区仔细分,以每日为单位,分别收集资料,做统计、分析。根据实验的结果,他们略微修正了一些全国同时销售的计划,并按预定的进度推出销售,第一年过去时,获得了略为高于预测值的结果。

如果小规模实验的结果,和当初的预测大有差距时,新产品的全国性发售计划,可能在包括内容结构上的几个企划,都需要做修正,而延期推出,此外,如果没有做这种小规模实验,很可能便不敢如此有信心地断然决定实施全国性的计划了。

在失败的事例中,可以举出某经营团体(民间),曾经企划了一个与需求预测法有关的经营讲座。既然是有关预测的讲座,照理说当然应该预测一下有多少人会来参加,然而却因为“不做做看怎么知道?就凭感觉大概有五十名左右吧”的模糊想法去实施。结果参加人数只来了七名,终于以失败收场。

这时候如果很难做小规模实验的话,可以从参加该团体的企业中选中几家公司,实际去访问这些公司的有关人士,向他们提出构想,分析他们反应,以做预测。即使是这种极为初期性的“实验”方法,也总比毫无行动更能得到理想预测结果。

6. 中间截止时间点的预测

另外一种和小规模实验一样重要而值得记住的结果预测法,是对中间截止时间的结果预测法。假如企划是属于复杂而长期的一个企划案时,要对最初到最后的最后的结果做正确的预测是很困难的。此外,也不一定要等预测了全部过程的结果之后,才开始实施该企划案。

这种情况可以设立中间截止日期,前面已经提过对企划设定中间目标的做法了,而本节要补充说明的是,可以对这一中间目标进行结果预测,再由这里往后推出结果的印象乃至对结果的期待。并对以中间目标时间为止的企划乃至计划,尽可能进行正确的结果预测。

这样一来,至少以中间目标时间为止的结果预测,会具有相当的说服力,企划有可能实施到这种程度。至于由该时间以后的企划,则可以在中间截止时间,或接近该时间,再做结果预测,认为确实有把握的话,再继续前进。万一在中间截止时点不继续往前进行时,该时点的成果即可作为预测的评价标准,这种进行法,可以说至少比什么也没有预测要好多了。

例如某一餐厅企划,正在拟定一个拓展海外业务的企划案。经过多次实地调查之后,决定以在外地经营所实施的餐厅的内容,做适合于当地的若干修正,并定出标准店铺规模、标准投资额,及第一家餐厅的设立场点。如果成功的话,在五年内最少将设立十家餐厅。以上便是该企划案的内容概要。

在这种情况下,开设十家店铺的可能性及其结果的预测,都只是一种理想,而用来证实的根据也很薄弱。但对于第一家店铺则因有种种资料和假设,加上日本的经验等根据,因此做到二年后的结果预测,是有可能的。

像这种企划,第二家店铺以后的发展,如果在两年后计划,那么就可以观察第一家店铺一年乃至一年半的实际结果,与预测结果做一下对照、分析、检讨,以此为出发点,可以做出更妥当的企划,同时结果的预测也会更准确。

企划案的拟定,如果能像这样,在某一中间截止时间点,做出结果预测,则以后的阶段可以在这一时间点重新考虑,再往前推进。万一第一家店铺的结果比预测明显的差,那么第二家店铺以后的计划展开、店铺内容的企划等,就不得不做大幅度的修正了。

这种中间时间点为止的预测做法,在长期性新产品开发及牵涉广大区域的市场开发,甚至于大规模的工厂建设、海外市场的拓展等方面都可以适用。

是否能够适当掌握中间截止时间点,是判别企划能力高低的一个重要因素。

如何选择企划方案

1. 选择喜欢的企划

在一个企业里,企划人员做成企划案,将其向审议机关或决策者提出,以获得采纳或承认,并付诸实施。然而问题是什么样的企划案,该在什么时候提出。

对一个企划主题,如果有多种构想时,可以因取舍选择和组合的方式不同,而能做出几种企划案,而且往往有难以取舍的情形发生。

这时候,有些企划者自己就有能力做断然的决定,而有些企划者却非要上司明确指出企划的范围,否则便犹豫不决,不知如何是好。尤其负责审议、决定、采用企划案的上司或主管会议等,对企划构想、费用及时间等,没有明确指示,只说一声“看着办吧!”这时身为企划者,就不得不对这“看着办”自行下判断了。

这种情形下,往往会试做几种企划案,再从其中挑出自认为最好的提出来,然而,哪一个才是最好的呢?如果每个案子都各有优缺点时,就更难决定了。

这时候,企划者该以什么标准来选择创意、选择企划案才好呢?虽然企划者必然拥有自己的选择标准,不过我想有关这一选择标准,可以做如下的考虑:

有一种办法是:姑且不管是否喜欢,企划者可优先选择自己最有自信的创意组合和企划案。如果没有对任何一企划案特别有自信,每一个都各有优缺点,那么就选择企划者最喜欢的一个。

大体上,企划者有自信的某个企划案,内容会比较扎实,同时具有说服力。即使被许多人提出各种质疑,也能颇得要领而信

心十足地说明。

此外,就算不是最有自信的,却是自己最喜欢的企划案时,也总可以套进自己所得意的技法或得意的模式中。

像这种企划者自己喜欢的企划案,也可以说是具有企划者的个性和特色,就算稍有困难,也还是具有想说服别人以求实现的意愿。因此各有利弊时,大可不必犹豫,尽管选择根据企划者所喜欢的创意所构成的自己喜欢的企划案模式。

通常比较常见的选择法,往往顾及审议人员的偏好或脸色而选择企划案。例如总经理担任审议会的主席时,往往会揣摩“总经理到底喜欢哪一个构想”,而以总经理的偏好为优先地位,却忽略了真正优秀的企划和自己有自信的企划构想。

这种做法虽然实现的可能性高一些,然而企划是为公司设想而做的,并不是为总经理而做的,因此当然应该以企划者认为最有信心的企划为优先才对。

2. 比较费用及效果做客观选择

有几种企划案可以考虑时,对于认为不宜以企划者的自信和喜好为依据,而应采取更客观的选择标准、选择方法的人来说,则不妨采取以下的方法。

选择标准之一是:以费用对效果之比最低的企划为优先。所谓费用对效果之比,是指为实现企划所需要投入的总费用评估,与实现企划可得总效果评估的对比,也就是费用越少、效果越高,表示企划效率越高。

对于特定企划主题,有几个企划案时,每个企划案都应该各以某些方法,才能够达成一定的企划目标,因此,无论选择哪一个企划案,都可以认定能够达到一定的企划目标。

如果确实是这样,那么以效率最高的企划案为优先的想法,

则可以说是合理性的。实际上选择时,需先预测企划案的结果,检讨每一案的过程,并推测其费用对效果的比率。不用说,预测结果比企划目标低的方案可以舍弃不用。而合格的方案中,又以花费较少(费用预算),并能预测出相当可观的初期效果的方案,为最有效率的企划案。

不过这“费用”请不要只考虑到金钱因素,而应以“投入总资源”为判断、选择的考虑点,企划内容的取舍,也不妨以这一选择标准为指标。所谓投入总资源,是指包括实现企划所需的人员、物资、金钱的总量。

其次可以列入考虑的选择标准是:企划案实现的难易程度。在几个企划案中,以不需要太辛苦便能实现的方案为优先。企划案实现的难易程度,会因实现企划所需人员、场所、道具、知识、时间、环境等的不同而有差异,例如:需要高度知识和熟练度的企划,就是难度较高的企划。此外,需要较难制作的道具的企划,也属于难度较高的企划。

往往难度越高的企划,实现的效果也越大。就以电影来说,为了招来更多观众,获得更高的艺术评价,有时会向难度较高的企划挑战。但一般而言,企业层次的企划,往往只要针对企划主题,能达到一定的期待效果就已经足够了。

在这种情况下,与其选择难以实现的企划案,不如尽可能选择容易实现的企划案。换句话说,在相同期待效果之下,越容易实现的企划案,是越杰出的企划案。

企划者往往刻意选择那些比较别出心裁、实施起来困难重重的企划案。如果这是企划者个人的特殊兴趣倒也不妨,但对于需要动员企业中的组织的企划来说,却不是一种令人敬佩的想法。如果是属于组织中的企划,那么还是选择容易实现的企划案

比较明智。

如何确立企划方案

1. 先期准备

第一步 提案前先想好“答客问”

企划案做成,并选好之后,就得提案,并付诸实行了。换句话说,企划案要向审议会或指导企划的上司提出报告。煞费苦心拟好的企划案,如果不能在审议会上通过,或不被决策单位采纳,那么到底为谁辛苦为谁忙?为什么要做这个企划?对企划者自己来说,也许学到了一些东西,但对企业整体来说,不被采用的企划案所耗费的物力、人力、精神等,都浪费掉了。这对企划者,对企业来说,都是不受欢迎的。

企划案既然要提出,自然应该以被采用为前提。这种想法才是企划者正确的态度。因此企划者便不得不在事前做好准备,也就是在企划案提出以前,做好充分的准备,以便尽量提高被采用的机率。

何谓事前的准备呢?其前提必须充分了解企划采用与否的审议,以及决策,是由“人”所决定的,并且也做充分的“打算”。换句话说,心里要想着,企划案是对“人”提出的。事前的准备,最后总要以这点为焦点,做适当的调整。

提出企划案前所必要的准备工作,是事先想定“答客问”。事先充分揣摩审议会和上司在企划案提出时,可能发出什么样的质询和疑问,并准备如何回答。比方同一企划部门,组成一个假想的审议会,事先进行质疑,试着模拟演习,是否能对想定的疑问或意见做恰当的回答,是否能充分表达自己的意思,最后是否能说服大家。并不是模拟制定企划内容的同事间做意见交换,而

是假定自己是审议委员或上司的身分提出质问和意见。

如果本部门上司不是直接审议者,那么这种问答也可以请上司及各部门的同事参加。先把企划内容念出来,并请大家站在审议者的立场坦率地提出质问和意见。这样的话,企划者可以发现自己没注意到的地方,遗漏的问题,或难以说明的表现技法,费用计算错误的地方,企划内容的矛盾等。甚至故意稍带恶意的质问也没关系,这样一来,真正审议现场的质问和意见,大概都可以应付了,这也是培养回答质问的胆量、提高说服力的事前训练。

如果认为一次还不够,可以事前做个两三次。如果不能获得部门里全体同事的协助时,就算请好朋友提出假想的问题,也会有很大的效果。

此外,如果是在拥有数人的小组做成企划案的情况下,可以将小组成员分成两组,一方负责提出质问,一方回答,彻底地进行问答。一个企划案如果连这种假想的审议者都无法说服,直截了当地在真正的审议会上被否决的可能性就很大,因此事先必须对问题点加以补充或修正。

第二步 用录音机自问自答

有不少企划,在公司内是属于高度机密的。这种情形下,要做假想的模拟问答,必须选择绝对可以信赖的对象才行。

如在同事之中难以选出假想问答的对象时,不妨使用自问自答的方式。

以录音机做自问自答的方式,在创意联想法中,也被用于“一人脑力激荡”,同时效果也被承认了。这与一般常见的脑力激荡(动脑会议),结合几个人为一组,针对某一主题,从事设想乃至构想的方式不同,是以一个人面对录音机的方式进行的。

这时最好准备两台录音机比较方便。首先开一台录音,对一个主题想到什么就录什么。录了一段时间(三十至四十分左右),如果脑力枯竭了,可以把这卷录音带倒回。然后同时用两台,一面听第一卷中自己的声音(发想),一面将再提到的点子录进第二台。这种操作可以重复几次,很有可能终于找到含义令人拍案叫绝的设想点。

有关企划案的自问自答,也和这很类似。假定自己变成审议者,把问题一一录进磁带里。等到录到相当程度之后,将录音带倒回,再一面逐项听自己的问题,一面开口回答,并录于另一台录音机的带子里。再回过头听刚才的问答时,又会想起其他问题。再录下来,再回答,这样重复进行。

这种情况,实施的关键在于企划者能够站在审议者的立场,揣摩他们的想法到何种程度。因为企划者总是难免偏袒自己的企划案,因此实在很难对自己提出严重的问题、或恶意的追究。“总以为不可以问这种问题?”而故意省略或避开。内心里即使觉得“很有可能被这样问到!”但是仍然难免躲开不容易回答的意见。

可是,这样自问自答就无法成立了。根据企划者的经验,其实自己最难回答的问题,或最脆弱的地方,往往就是问题集中并易遭攻击的地方。

而自问自答时,即使不能立刻给以说明性较高的答案,也可经过一夜的思考,而想到“对了,企划案可以加入某项补充,然后以这种方式回答。”于是信心倍增。

如果实际进行这种自问自答,才会了解自己的回答方法往往不堪一听。“怎么搞的?这种回答法,怎么能够说服别人呢?”此外,答不上来,或遇到难题停顿下来,一一录进带子,就会觉得

“连自己都难为情”。这种情形反复多次练习之后,才会渐渐加强信心。

2. 适时提出

接下来应该进入向审议会和决策者提出企划案的阶段了,不过最先须考虑的却是提案的时机。

很多人都以为企划案既已做成,那么就可以随时提案。然而看准适当时机,一次获得认可,才是最理想的办法。企业中实际发生的情况,通常会发现有以下的情形。

一种情形是,待审核的案件堆积如山,这时候,好不容易辛辛苦苦做出来的企划案,就这样提出去吗?不能不稍加判断是否合适。即使准备齐全,蓄势待发地提出来,但因为审议前一个方案太费时间,结果很可能无法充分地审核本案而延至下次再审。这样一来,提案者为了说明而腾出来的时间既会浪费,提案的气势也因而减弱。倒不如看准能够专心花时间审核本案的时机,再做提案比较明智。

当然情况也可以相反,正因为议案堆积如山,本案混在一片忙乱中,正好可以省去麻烦的审核过程,而轻易过关。但是这种方法却不值得鼓励。因为审议过程不够完全时,支持的力量往往不够积极,企划者与审议者之间的沟通也不够。

因此一来,如果万一有什么问题发生时,企划人员就会被埋怨,在实行的阶段发生任何争执,企划人员就会被视为罪魁祸首。所以利用忙乱混水摸鱼,并不是理想的办法。

有时候审议单位中,企划人员做过迂回拜访、拉拢为友的人正好有事缺席,也可能发生意想不到的错误,这点不得不注意。在没有同伴积极支持的审议会中,企划案很可能稍受一点批评,或因某些意见就不被采用、或被搁置。事前掌握联络的对方确实

能出席应该是提案的原则。

此外,在顺序上也需要下功夫,斟酌应该排在各种议案中的第几位向审议单位提案比较妥当。有些审议会,如果排在第一个,可能会详细审查,企划案被保留不决的倾向就很强,这种情形与其排在上午,还不如设法排在下午。

如果没有审议会,而直接由重要主管或董事长亲自裁决时,要求什么时候裁决也很重要,如果正为其他许多事情忙得不可开交时,不管提出多么好的企划案,也只会惹人厌烦。有的企划人员在高级主管因为其他事情争执而正在气头上时,不识相地提出企划书,结果正好遭殃挨骂。

相反的,有些企划人员看准董事长刚到公司心情轻松愉快的时候提案,成功率相当高。也有些企划人员,向高级主管的秘书打听他们的方便时间和“表情”等,再选择适当时机进行提案。

也有些企划人员特别擅长选择在非要决定不可的截止时限之前,才以“紧急提案”的方式,采取强硬战法过关。

3. 努力说服各方,确立企划方案

(1) 充分了解决策者

提出企划案时,有些事情是绝对不能忘记的,那就是要先掌握决策当局的理论层次才提案的原则。

某个企业在提出新的市场开发的企划案时,全体企业小组的成员,都是大学以上毕业的,而且是数学解析能力较强的小组。因此在说明会上所用的图表,出现一些数字和难以理解的图形。企划小组的成员,虽然都可以理解,但听的一方的主管们大半都讨厌这些复杂的数字,也没有能力立刻看懂这些麻烦的图表。

例如图形是对数图。说明的一方自己虽然非常明白,这既然

是对数图,这里设定为一百时,上方这小部分也一样是一百。但对于完全不了解对数,或者已经忘记对数的主管们来说,却没有理由立刻理解他的说明,自然无法认同。

“你等一下,为什么下面这一大块,和上面的小块部分会是一样呢?”这种肤浅的问题也会被提出来问。于是就必须说明“本来所谓对数图是……”等等。

本来应该说明企划案的,却变成在说明对数图了。结果,结论就变成“你们这些有学问的人说的话,我们实在听不懂”,而提案的决定,也就暂时保留了。

在这种情况下,如果说明者能够事先测定审议者方面的理解水平而选定说明方式就行了。也就是说,不要采用你对对数图这种复杂难懂的图,而采用单纯的条形图或圆形图就行了。

某一家企业在企划新产品时,做了非常巧妙的说明。他们在说明企划书之前,就准备了出乎众人意料的手制模型。并在现场放映以彩色描绘的立体图幻灯片。当然这只是模型和图画,还没有具体内容。但他们先从整个形象的视觉化表现,进入细部说明。这样一来,企划书里所有的图形、文字和画面,便非常容易被接受。有时候也可以采取先显示竞争产品、类似产品的照片或实物,再做新产品说明的方法。

这种说明,既能符合审议者的理解水平,又容易引起共鸣。不光是靠口舌说明或请求,说明方式本身就具有打动对方内心的力量。

广告公司为了做这种说明,通常都会特别准备一间简报室。以道具征服企业主管,以视觉化说明引起共鸣,都是为了达到说服的目的。当然图表、幻灯片等都必须符合企业主管的水平。

(2) 与审议者为友

提出企划案时所采取的“迂回战术”，是在企划案已经完成以后所做的提案前准备。另外还有更巧妙的“封杀反对势力”的方法，这就是所谓“建立友情”的企划方法。指的是在做企划的过程中，拉拢担任审议员或参与决策的人，使他们加入企划者的阵线，成为同伴。

如果能让担任审议的人士（不必全部，其中数个即可），以某种形式参与企划过程的一部分，请他们表示自己的意见或出一些主意，再将其巧妙纳入企划案中，借此使他们形同加入企划工作者的阵容，成为“友方”。这样一来，这些人很可能变成企划案的赞同者，至少是很难再反对了。这种方法好比把法官设计成从犯一样。

要把人拉拢成为同伙，当然最好是使之正式加入，成为企划成员之一。但是上级或其他部门的同事，甚至对外提案时，企业主管公司的员工或者审议者有时是对方公司的董事长或高级主管，要正式成为企划成员太难了。这时候，可以下功夫使他们在实质上成为友方。

做法例如：企划人员在立案阶段，可以实际拜访担任审议的人，请他们对企划的宗旨做一番说明，并请教他们各种建议和意见等。有时在研究拟定企划案的过程中，也可以将自己的想法提出来，征求对方的意见，或在电话中和他们商量。

接下来，可以把他们的意见和建议（即使只是一部分也行），纳入企划案中。而且尽可能以他们能够认出来是“他的用语”的表现手法做处理，当企划完成时，则带着企划案先拜访他们。一方面表示谢意：“谢谢您的建议，我们已经把您的意见放在企划案里了。”一面把对方拉进自己的阵线。对方会因为自己的意见被采纳而高兴，顺口便说“噢，谢谢，你们辛苦了！”于是事前的默

契已经形成。

另外有些企划人员的做法就更费心思了。他们故意先做个企划案,包含了对对方可能会讨厌和反对的创意在内,并拿着这个企划案去请教对方。而且起初相当强硬地主张自己的案子是好的,并和对方争辩一番。当然,这只是一时战术,他们会看情形见风使舵,转过来接纳对方的意见和建议,而修正自己的方案,并约定“好的,我们会重新考虑,下次再来拜访”,下次则带着加入对方的主张和建议的企划案来。这样一来对方不但不会反对,反而会积极支持。

运用这种手法的例子,甚至成功地将拥有最高决策权的董事长本身,都拉进企划阵线了。此外某一中小零件厂商的例子,也是以拉拢客户的技术设计人员,而进行零件开发业务的。由于采购小组方面的技术人员所提的创意和建议,已经纳入零件生产中,因此自然会被采用。

(3)将说明升华为说服

首先,在审议会场信心十足地说明。

如果简单的企划案,只要向审议单位提出,可能不必多加说明,就能决定是否采用。不过通常的情况,都需要对审议会和决策者进行提案的说明,经过接受质疑、批判等过程,才获得认可。这种情形的提案,说明会上企划者的态度、说明和应对的方式,自然不能不说对左右企划案的采用与否是极大的重点。

审议会场上提出企划者的态度和行动,需要注意的事项,有如下几点:

第一、企划人对自己的企划有自信,并把自信表现于态度和应答上,比方像“这一企划案这点不太清楚”或“怎么没把这个想法加进去?”等意见和质问,其实在提出任何企划案时都有可能

遇到,因为不可能有任何企划案时是考虑到所有想法、包括所有意见的百分之百完美的企划。

企划人不必对这些质问或意见感到恐慌,或紧张得忘了台词,说不出话。只要充满自信地说:“这种想法非常高明,不过本企划案的目的在这里,是基于这种条件的企划,您的高见让我们下次再考虑好吗?”这种胸有成竹的回答法,很有用处。

所谓有自信,并不表示傲慢或自大,而应该很慎重、很有礼貌地以能够令人产生好感的态度显示自信。

第二,对于反对意见和批评意见,要以沉着的态度应对,以免引起对方反感,或发生意气用事的争论。因此最好事先多训练自己以养成应答时尽可能不直接使用否定语的说话艺术和说服法。

“不,这样不对”“没有,绝对没有这回事”,如果过多用这类直接否定语的话,总难免使质疑变成感情用事。

“是的,这种想法确实很有道理,不过本企划在这一方面因为有这样的理由,所以我想这或许可以不当作重点,因此可以省略……”“您所說的非常有道理,本企划案在立案过程中,也很担心这一点,经过检讨之后,因为这样的理由,判断出它的可能性极低……”希望能以这种形式,养成对审议者的批评,先从肯定语进入讨论的习惯。

企划取舍的基本原则,应该以理性、经验和灵感来判断、决定。至于凭感情用事的争论“既然这么说,你就做来看看吧!”“好啊!等着瞧吧!”这是最差劲的做法。

其次第三点,请悄悄记住,在说明企划时多少需要一点“为了方便的小谎言”。例如只要有信心,不妨在说明和资料的表现上多少加一点工,故弄玄虚或稍微夸张是无伤大雅的。会令人脸

红的谎话应该避免,但是像“竞争对手可能会抢先一步”的表现则可以容许。

其次,将说明力提升为说服力。

充满自信的说明,富于说服力的说明,能让对方接纳。如果能将说明力提升为说服力,那么企划案便能够在强有力的支持下得到承认。

无论多么巧妙的说明,也可能没有说服力。相反的,非常朴实而不顺畅的说明,却有可能令人感到强有力的说服力。企划需要的不是雄辩饶舌,而需要训练具有说服力的说明和应答。

要想说服对方,与其单从理论构成来说明,不如以自己的想法和自信引起对方共鸣,把对方卷进自己想法的步调中。因此如果说服力强的话,可以不必详细说明企划细节,便能获得同意,得到一声 OK。

要说明如何才能练成一身说服力高强的本事是非常困难的。若以说明企划案的场合来阐释,可以简单归纳为以下几点:
①对企划案要有自信。②尤其要对其成果表示确实的信心。③将显示自信的个性溶入企划案。④说明时要能显示对企业来说,自己确信这样的企划是必要而且有用的。⑤在回答质疑的问题时,要以充满信心的态度应答等。

为了提高这些说服力、演示力,自然需要准备图表、幻灯片,乃至小规模实验资料、其他公司的事例等,将对企划的自信予以视觉化,而且有必要准备道具以便进行具有客观性的说明。

此外,为了使说明具有说服力也可以下功夫在说服时加入某些创意。

有一个企业的企划人员,在提出加强营业力的企划案时,不仅准备了大图表、销售地区地图,并在说明不久之后,开始发口

香糖给审议者,而且自己也从容不迫地嚼起两片口香糖来。这位企划人员站在目瞪口呆的审议者前,开始做以下的说明:

“如果沿袭过去的营业方式,营业额大概只能增加到这样。”他从口中把口香糖稍微拉出一点。“可是,按照这个营业强化案实行,营业额应该可以增加到这样。”于是他把口香糖拉出更长。

然后又指着表格:“更具体地说就是……”开始进入数字说明时,审议者们便一面嚼着口香糖,一面全体赞成通过议案了。

像这种视觉化的说明法,或类比法:“如果把这比作钓鱼的话,就是要用甘薯团当饵,还是用虫子当饵一样的问题了……”这种具有具体性,能让每个人都了解的说明艺术,也是说服力的含义之一。

这些说服力的基础,不用说,自然必须基于对企业诚实、忠爱和认真的态度了。

第三 对否定和批判——具体说服。

在提出企划案时,如果能慎重进行模拟问答、迂回请示、拉拢感情等方法,企划案顺利通过的可能性会比较大。但实际上在审议时,最麻烦的,不是质问,而是否定语。

例如出现“这种预算没办法拨出来”或“这与本公司体制不合”“这要动员太多人力”“大概没有时间呢!”很容易陷入感情用事的局面。

这种否定语,最容易折断新创意的嫩芽,因此企划人员必须事先研究准备,对审议者这种想法,该如何说明、说服,此外在审议会场,要如何进行说服,也需要下一点功夫。

某一企业为开办新事业而做的企划案,由于预算太高而发生问题,对这些批判意见,由于企划者具体说明“本预算我们计划由新开办事业部门以企业内部贷款利率向公司贷款,等事业

开始后,可以在三年之内还清本利。本企划案的用意是,只要新事业成功,公司除了资金融通之外,并没有其他负担”。终于说服了批判者。

此外,另一个企业曾经有这样的例子,一件巡回零售的促销企划案,受到最上级指责:“两个月内要巡回两千五百个店,这太勉强了吧,简直不可能。”对这一意见,企划人员做了以下说明,而获得采纳。

“本企划一开始就知道是有点勉强,但我们也了解零售店的促销是决定业绩的关键所在。因此我们希望包括董事长、总经理,也能在这期间访问最高级的商店四十家。本公司全体员工包括董事长、总经理在内共四十名,实际工作日以五十天计算,要访问两千五百家商店,每个人一天只要访问一、二家店,以计划值来算,平均一天两店,包括访问路途、所要时间、距离等,我们都计算在内了,实际上是相当充裕的,因此请放心……”

能将企划内容,做详细说明,而使否定判断一一化解,真可以说是高明的方法。

另外有一家商业公司,在审核招待一百五十名顾客到海外旅行,以酬谢兼促销的企划案时,出现一个恶意的批评:“既然有这些钱,难道没有别的更好的用途吗?”也就是“否定的意见”。像这种“难道没别的……”之类的意见,其实并没有具体的提案。

企划人员于是提出和这企划的总预算相同程度的五种企划构想来,并滔滔不绝地采取先发制人的手法,说明:我想您所谓别种构想,大概是像这类的吧。我们分析了每一种的优缺点之后,得出这样的比较表,因此最后才选择海外旅行。“就这样将恶意的批评压制住了。

(4)失败乃成功之母

失败为成功之母，做生意有一句名言：“推销由被拒绝开始”，企划也一样，从某种方面来想，是由“被拒绝开始”的。提案后被保留或被拒绝时，越是有自信和执着的企划者，越觉得难过。于是忍不住要埋怨“那位审查委员根本不董”“他们都是傻瓜”或“那位主管真是笨蛋”等，总之会批评对方责难对方。

然而，再怎么批评对方、责备对方，企划案仍然不得见天日。如果骂一百万遍就能让企划案通过，那倒好办，事实却不然。如果是企划案被否决、被打回票的话，就不得不归咎于自己的能力不足。

于是倾力尝试修正、充实、建立关系等，以便再度挑战，才是企划姿势。正是“企划由被打回票时开始”。

企划大体上都有“截止时间”而且如果赶不上时间，那么这一企划不管多么出类拔萃都没有意义。例如有关春季大拍卖或新进职员教育的企划案，如果时间配合不上，那就失去了作用。

像这类企划案，企划者除了执着之外，还需要有意志和体力。例如费尽辛劳拟出来的全国性活动的企划案，被董事长保留不决时，就有必要采取彻夜修改企划案，或为了说服董事长而大清早到董事长家去拜访等手段。

有一家广告公司的企划人为了和另外几家广告公司比稿，连续一星期几乎每天都干通宵，最后终于进入比稿会场，不用说当然带了说明用的幻灯片和大量图表等。

然而，由于连续几天通宵赶稿，弄得头昏脑胀，一旦开始说明提案时，才发现最重要的企划书缺了一部分内容，结果急忙搭计程车回去找，出尽了洋相。也许因此给了客户不好的印象，这次比稿就被竞争对手抢走了生意。这就是对自己的体力、气力抱着充分的自信，但等到最后决胜关头必须冲刺时，却缺了一口

气。

像这种情形,其实还不算真正的绝望。还可以到客户负责广告的企划部经理或营业部经理家拜访,一面道歉,一面做种种追加说明,或一大早到掌有决定权的总经理家门外待机等候,在他上班途中的车上,请求做最后的说明,总之还有各种办法可想。

所以说“企划是在放弃时失败的”。一个企划人员彻夜不眠不休地重写三次企划案,以便能赶得上在第二天早晨的主管会议上再提案。这显示了企划者的态度中有决不放弃的意志。这样,企划案自然能表现出热诚和魄力,而打动对方的心。

对自己的企划有自信时,要使企划能够实现的重点之一就是“执着”。换句话说,即使一次、两次不被采纳、被保留,仍然能够充满信心地重复再提案。

某一著名百货公司的企划部门,拟了一份在上海近郊某处设立连锁百货店的企划案。有关地点选择、店铺内容、营运方法等均详细企划,甚至开幕前的实施计划、五年之间的收支预测(预想三年即可由赤字变盈余)均包括在内,是一份非常杰出的企划案。

然而,这份企划在干部会议中,甚至没有经过太多的讨论,就被搁置了。因为经营部门对开新店不太有兴趣,因此并不关心内容如何。不过企划部门并不因此而放弃,因为他们对这一企划案具有十足的信心,并且确信这对公司未来的经营战略来说,是绝对有必要的。

于是,经过了大约两年之后,终于捉住了一个机会,再度向主管会议提出。结果,由于环境状况也已改变,这一企划终于被认可了,新的郊外百货公司终于诞生。现在这家百货公司,情况良好,为公司贡献了可观的成绩。

在这种情形下,如果企划人员因为一次、两次被否决,便放弃再提案的话,这家百货公司便不可能实现,也许就被竞争对手——别家百货商店抢走地盘了。再次提案,可以修正、补充企划案的内容,琢磨得更充实、更具说服力;也可以在这期间建立关系,拉拢支持者。

企划部门往往因为这些原因,坚定执着、努力不懈而终于获胜。企划部门对于自己的企划,能够如此有信心,如此坚定执着,这本身就可以算是一个杰出人员应有的态度了。

有一位经营者说,他对每一件企划案,“一定要打一、两次回票”,因为被否决了一、两次就不再提出的企划案,他认为企划人员自己都没有足够自信心和执着心。这种企划对经营者来说没有魅力。置之不理便会消失的企划案一定是不行的企划案;相反的,会再回来纠缠不休的企划案,才是真正好的企划案。这是他的想法。

确实,如果真有自信,就不应该被打击一、两次,就知难而退的。就和追求女朋友一样,如果真的喜欢她,绝不会因为被拒绝一、两次就放弃。

另外有一家电机公司的研究人员,连续三年不断提出根据某一研究开发新产品的企划案,最后甚至向主管会议说:“如果公司不用,我要带着这个企划案到别家公司去。”所长只好屈服,让这项企划进行实验化研究,三年后新产品问世,如今这种产品已经成为该公司拥有的聚宝盆之一了。

或许提出“让对方屈服的企划案”正是企划人员显示信心与执着的标志吧。

4.6 企划方案的实施与改进

先期准备

企划案通过之后,就要根据企划的实施计划进入实行的阶段了。如果企划者本人就是企划案的实行者的话,自己对企划内容已充分了解,应该不会发生什么严重的问题。

然而在一个大企业里,企划者本身就是企划实行者乃至执行负责人的情况,倒不如说是一种例外反常的情形。虽然有时候企划人员也可能和其他部门的人员合作,共同来推进这项企划,然而一般来说,尤其是比较大的企划案,通常是企划部门和实行部门,完全是两个“远离的部门”。

这时候,要让企划案付诸实行,就必须非常小心了。尤其对最重要的企划意图、企划重点是否都已经完全正确地表达了。换句话说,问题在于企划部门和执行部门是否已经完全沟通了。

如果这种沟通不彻底的话,那么好不容易做得很好的企划案,却可能在实施阶段完全变质。这样不但得不到预期成果,而且以后还会留下许多让人头痛的问题。

有一家大企业,拟定了一份企划案,请求六十家左右承包厂商协助推动“秋季降低成本运动”。企划案的主要宗旨,也就是此运动的主要目的,在于使工作厂商的工厂互相竞赛,将进货成本降低。对持续进货的物品,实施自主性降低成本价格,该成本比过去一年进货成本的降低比率、以及总金额降低最多者,可获得奖金。

这个企划案,是由本公司工厂管理部门所拟的,经过主管会

议通过并颁布实施。

企划者的企划本意,是想借本企划的推进,而达到以下成果:①让工厂尤其是负责对外发包的部门重新认识成本观念。②让承包工厂的经营者养成强烈的成本意识。③让负责外包管理的人亲自到承包工厂,指导对方,共同研究,在实际下功夫、学习如何降低成本。④希望借本企划活动为契机,形成风气,达到所有外包作业持续降低成本的目的等。

然而有一家工厂,却抹杀了这一企划案的基本意图,对各外包厂商,设定降低成本目标的强制配额。发包负责人,为了达到配额目标而威胁承包厂商、不顾一切地压制他们,以实施外包降价的强硬运动。

其结果确实收到了某种程度降低成本的成果,然而却增加了外包商的不信赖感,等到运动月份一过,纷纷产生交货延期、质量低下、拒绝进货等完全出乎预料的结果。

这是因为那些厂长,把这一企划案单纯地认定为“降低进货成本”,而强烈支持负责这方面的经理,结果导致采取实施强硬配额的做法。

企划人员为向企划实行者传达企划意图和内容,有必要尽可能多交谈。光是把企划书交给对方,就以为已经传达了本意,那么这个企划者就太不负责任,不配做个企划人了。

除非是非常简单的企划案,光靠文字既无法传达,也容易引起误解、囫圇吞枣、主观解释、忽略细节而妄自推论等等,出乎原始立案者意愿的企划就变形和变质了。

这表面上看来,似乎是实行者的责任,因为他没有正确而仔细地阅读企划书。实际上,应该怪罪企划者没有完全将自己的意图传达清楚。因此企划者除非有万不得已的情况,不应该只送书

面企划案出去就了事,而必须亲自拜访,尽可能多花时间,将自己的意图,以及企划案的内容、方法,一一说明清楚,并要求对方了解和协助,不得马虎偷懒。

商量、说明,以求了解和协助的方法,有以下几个要点:①企划意图,②企划目标,③实行内容,④实行上应注意的重点,⑤检讨结果等。其中尤其不能不要求对方彻底了解的是企划的真正意图。

有一家企业,针对十家地区代理店,做了一份销售的企划案。负责企划的人,对这十家代理店,分别各拜访了两次,向各店的老板和推销员举行两次详细的企划说明会,以求店方协助。然而到了截止日期时,还有接近半数代理店没有把销售结果的报告送来。

企划者没有办法,又到现场去催促时,没想到对方却说“我们以为你们会来计算结果的”,使得企划者哑口无言。其实在说明会时,企划人员确实已经详细说明过报告书的写法和送法了,然而实际负责填写的总务部门人员,却没有出席那次说明会。假如知道这种真相的话,也可以用电话追踪、或再去说明的,然而一直到结果出来为止,一直都没有发现沟通的上任何漏洞。

有一家批发商,拟了一份以零售店为对象,由厂商赞助协办的“产品活动会”企划案,并向零售店说明。然而因为说明书中,有“厂商及本公司为了成功开展本次产品活动会,特请贵零售店大力支持……”等字句,因此零售店都期待厂商和批发商派人来做店头的宣传试卖、支援模特儿、派遣店员来等。

——以上这些企划案,在实施过程中,都曾发生过类似的问题。

虽然辛辛苦苦拟出企划案来,却没有造成预期的气势而草草了结。可见沟通与否的差距实在不容忽视。

实施

1. 实施的两阶段

(1) 模拟布局

舞台剧目在正式上演之前,都需要彩排,企划案在正式实施之前,也需要彩排。企划案的彩排就是模拟布局。

这时候,企划者必须根据已经拟妥的预算表与进度表,运用“图象思考法”,模拟出企划实施的布局与进度。

所谓“图象思考法”,就是用人类图象思考(传统只用语言思考)的本能,把未来可能的发展,一幕一幕仔细在脑海中呈现出来。

这时候,你的脑袋就像一部放映机,把企划案的布局进度,事先在脑中播放一次。借着“图象思考法”,不但可以预测未来企划案的过程与发展(可借机修正缺失),亦可预测企划案实施后的效果。

(2) 分工实施

企划人一方面把各部门(营业、生产、人事、财务、总务等)的任务详加分配,分头实施;另一方面根据修正妥当的预算表与进度表,严密控制企划案的预算与进度。

这时,整个企划案才从“构思”落实到“动手”的阶段。企划案写得再好,若执行不彻底,还是纸上谈兵。企划人运用组织、协调与说服的能力,使各部门分工而又能合作,让企业的整体战斗力发挥得淋漓尽致,以达到企划案的目标。

2. 中间考核

除了短期间可以实施完毕的企划案之外,原则上企划者对企划案实施的情况,都该做中间考核,并进行中间评价。这与能否获得良好结果也具有密切的关系。

中间考核与评价的方法,因企划不同而有千差万别,以下特举例说明:

某一家企业选择了特定地区,想实施新产品试销的企划案。这种新产品是在旧产品基础上运用了新原理而制成的大幅度改良品。无论外观、价格和性能上,自信都和旧产品具有相当大差异性。

A 地区打算在二十家零售店,把新产品和旧产品并排陈列出来,并以标识语强调新产品,以显示差别化。试销时间预定为三星期。B 地区则在同等规模的十五家零售店把旧产品收起来,在店里只摆设新产品,标识语则特别强调新产品的性能,其间同样是三星期,把重点放在由店员来诱导顾客上。

这次试销企划的主要目的,是希望由 A 地区获得新产品和旧产品的比较资料,而由 B 地区观察新产品吸引顾客的能力和店员劝导的效果。

这次试销活动由总公司营业企划部门所企划。负责实施者是 A、B 两地区的公司营业员。企划部门与地区分公司充分协调后,判断出实施可以交由现场人员来全权负责。不过,即使这样也可能在实施阶段产生变质、或没有完全按照企划意图进行的情况。因此实施阶段,更有必要再一次将企划意图做深入的渗透。因此实施企划者在这三星期试销实施期间,至少各访问 A、B 地区两次,尽可能观察实施试销的零售店状况,并和 A、B 地区的负责人,就经过情形、发生的问题,充分交换情况和意见,做

中间考核。

有一家企业,也做过类似的新产品试销,在地方城市实施的结果,获得了非常理想的销售纪录。

然而因为成绩好得出乎意料,使企划者大惑不解,而到现场彻底调查,发现各地区负责的营业员,拜托认识的亲友和厂商大量购买试销品,原来新产品购买是事先约好的。

为什么会发生这种情形呢?因为地区营业员不了解试销的意义,以为试销产品卖得好坏,会影响自己的成绩,因此非常热心地推动这种私下约定的购买。

如果实施期间做好中间考核,当然就可以防止这种误解,而获得正确的试销结果。试销结束后,才发现这样的事实,就很难再挽救以达到正确的结果了。

所以说企划人员有责任一直考核到企划得到正确结果为止。

3. 运用组织力量才能提高成果

任何工作,个人做终究有个限度,一个企业要实现任何企划案,一定需要组织的配合协助。也可以说越能够活用组织的力量,并高度发挥团队力量的企划,越是高明的企划。因此企划者应该充分考虑企划与组织的关系,想办法借着组织力量,以达到优秀的成果。

这个原则,可以适用于从企划立案、实行、到结束的所有过程。寻找企划主题、共同研究企划点子,整理成企划创意,将企划做成实践计划,到实际付诸实施的全部过程,不用说如果能够获得强大的组织力量的支援和协助,是最理想不过的了。

尤其最成问题的是,企划实施阶段的渐进化过程。

如果将企划案由营业经理层交到市中心、地区的销售队伍

的话,可以断言一定会听到“大家正忙得团团转,又要搞什么了……”或“这些企划真烦人”“也不为第一线的人考虑考虑”“我们还有别的预定事情要做,没办法帮忙”……的批评和拒绝之声。

企划在实施阶段,现场产生排斥的反应,从组织性格来说,是理所当然的现象。组织本来多半具有保守和自卫的性格,在日常例行公事之外,有任何新的尝试和计划,对组织来说,都认为是“多余的事”“麻烦的事”。对新事物、改变旧行动的事,在原有工作之外,还需多花时间和行动去尝试,显示排斥的反应,原本是组织管理的基本任务。

为了突破这种敏感的排斥性,使组织的成员协助企划的推行,就不得不将企划意图渗透到组织末端,尤其必要的是实行部门负责人支持、协助与共鸣。

以促销企划来说,作为总指挥官的营业部经理、地区指挥官的营业所主任,是否非常热心地了解这些企划、支持这些企划,并热心地去执行这些企划,几乎决定了整个企划案的成败。

某一企业新产品开发部门和销售部门的经理,由于感情上不和而变得非常不合作。因此开发部门提出非常优秀的新产品企划案时,即使照案开发出来,也卖不成功。当新产品交到销售部门时,销售人员便一副“别给我们添麻烦”的态度,不配合促销。结果董事长只好把营业部经理换掉。即使不至于严重到这种地步,但是仍然有许多企业因开发部门和营业部门的不合作而感叹不已。

企划人员对实施企划案的负责人阶层,如何推销自己的企划案,并获得强有力的支持,使企划获得良好的成果,是身为企划者的责任。因此不得不研究,如何才能与实施企划的负责人,建立亲密而和谐的合作关系。

注重反馈,不断改进

1. 分析结果

企划人员的工作,在企划案付诸实施并得到结果之后便告结束。然而,这并不表示一切都已经终结了。在结果出来时,还必须对这一结果和经过,做充分的分析、检讨、玩味,找出反省点、问题和教训等来,以有效反映在下一次的企划中。这样才能算是该企划工作的终结。

相信任何人都有过这样的经验:企划案实行的经过和结果,几乎没有一次是和企划案完全一致的。不仅表现于数字的结果,还有种种无法以数字的形式表现的经过和结果,也和企划阶段的预测有所差距。

尤其以和预测值的关系来说,有时比预测值或预测状况庞大许多,或缩小许多,都表示预测的不正确。如果预测销售额是十万元,结果得出八万元或十二万元,两者都不算是正确的预测。

这种预测与结果的差异可能是因为实行时没有按照企划所拟定的方法所产生的误差,也可能因预测的方法有所偏差所产生的差异。企划实行结束时,有几个重点是应该研究主检讨的。

- ①尽可能正确掌握预测值与结果的差异;
- ②分析差异的原因;
- ③找出实施过程中有关的问题、反省点和改善点;
- ④理出对下次企划立案及实施时的教训、启示和创意等。

企划者将这些对结果的研究、分析,做成企划终了的报告书,向上司提出,其中最重要的是,预测与结果的差异分析。预测与结果之间产生差异的理由有三类:①可以确定是差异发生的

原因。②虽然不能确定,但可以推断可能是差异发生的原因。③可能是,也可能不是的不确定的原因。差异的分析,可以找出这三种,根据这些以确定或推断差异发生的原因。

确定性原因多半例如:实行人员的绝对数不足,或商品供给的中断、机械的故障、法律上手续的延迟等。这些确定性原因,如果能除去,则可防止差异发生,因此下次企划时,就不得不将这些确定原因的消除法纳入企划中了。

其次有关推断性原因,则有销售店的合作程度、地区情况的掌握错误、交通阻塞等不能确定但可以推测的原因,如果认为是相当可能的原因,则有必要尽可能在下次企划中除去或修正。

关于不确定原因,则希望能在下次企划时,多下功夫确定这些原因是否正确,或尽可能想办法避免。这样一来,就可以分析出不确定原因中,什么部分是属于确定原因了。

2. 努力改进

(1) 将反省点反馈至下次的企划

企划实施经过的问题、反省点以及改善点,对企划者来说,是以后企划参考和学习上的宝贵资料。

例如前面已提过,企划者与实施者之间因沟通不足或阴错阳差,造成实施者对意图的了解不够、产生曲解,乃至实施时技术上所遭遇的种种问题、协助实施者的合作程度和士气方面的反省点,还有当初没有列入预测范围的各种条件(例如地方铁路的罢工)等,都可以作为反省材料加以分析。

这些分析不仅该由企划者个人来做,也应该尽可能包含企划小组及参加实施者在内,召开会议,对结果进行检讨、反省、分析、研究。无法预测和不可抗拒的因素(如地震、战争等)姑且不提,大多数的反省点,可能会集中于企划内容方面的大意疏忽、

企划当时预测的不周。

在检讨、研究、分析结果时,最重要的态度是,不能一开始就先下结论:“大概是讲师不热心授课吧!”于是在分析结果时,就自然只看到讲师不热心这一点,而一味地收集有关这方面的资料和意见。

然而,实际上教育效果不及预期理想的原因,或许因为课程选择和安排不当,或许因为场地噪音太大,也可能因为课程表排的太密消化不良所致。

这些事实,在由结果推论原因之前,就不得不先调查清楚。可以多问一问接受训练的新进职员,听听他们的意见,或从讲师方面听取事态真相,最好能与其他公司的情况做个比较,然后才能考虑到原因是这点和那点。因此找出下次应该改进的反省点和教训。

往往有人在企划案实施终结后,对负责实施的人员和参加企划的人员分发意见调查表,进行调查,然而这种方法很难完全找出真正的症结所在,也不容易掌握细节。虽然不是说做意见调查没有用,不过从形式上的调查和报告所做的判断,往往无法彻底掌握事情的真正状况,这一点应该心里有数。

结果的研究、经过的分析,通过检讨反省所得的具体启示、教训和改善点等,对企划者来说,可以作为从今天以后企划上的教训和参考,也可以从这里获得许多创意和暗示。

这种将教训、创意等反馈于往后企划的行动,称为反馈行动。一个越优秀的企划者,这种反馈能力越强。

企划案作出以后就不管了,或企划实施以后就不理会,都不是一个企划者应该有的态度。

(2) 储存、活用企划知识

对企划人员的能力开发来说,知识和经验的累积是绝对必要的,希望企划人员要有意识、有计划而持续不断地去累积储存这些知识。尤其对企划者非常宝贵的经验——由实施企划的反省、研究所获得的各种教训,就必须刻意当成专有技术(活的知识、智慧和体验),并加以储存起来。

企划知识的内容,包含了由企划发生到终了为止的各种局面。诸如寻找企划创意的方法、着眼点的构想法、酝酿成完整创意的方法、企划案的整理法、企划的计划化、将企划纳入计划的方法、实行计划程序上的组合法等等,由设想到实现,一直到终结的步骤。

这些可能表现于平日报纸、杂志的剪报;自己见闻和奇想的笔记;朋友、前辈高见的纪录等。甚至可能是自己实际去做,而发现的相当有效的独特的构想法,日渐形成得心应手的专业知识。

有一位企划人员发现一面翻阅职业电话簿,一面寻思各种企划构想的独到构想法,并养成习惯。他随意翻着厚厚的电话簿,以其中出现的职业,作为发想的关键语。他一面想着“从事这种行业的人怎么想?”“能不能从和这种职业有关的事来企划?”“这种职业的人会做什么样的企划?”……脑子里就自然浮现出自己的企划启示了。

此外,如果想对该职业做进一步的了解时,他会从那些职业栏中找出同行业工会或团体组织等,直接拨电话去,问出各种情报来。像这种从身边就随手可以利用来发想的方法、知识,不但是自己的财产,对企业来说,也是贵重的财产。

从这种观点来看,企划实施后的分析、检讨,所得的各种教训、启示和创意构想等,就不应该只属于企划者个人所有,而应该尽可能努力转化为企业的财产、企划部门的共有财产。

有一家企业的企划部门,就刻意在做这方面的管理。他们把每个企划案都分别做成档案,从做成企划书之前的会议记录、企划案(不仅是本案,并包括第二、第三代替案)、企划实施的中间考核报告书、企划终结报告书等,都一一整理进去,让部门里任何人都可以查看参考。

尤其属于专业知识方面的教训、反省点等,如果能有条有理地整理出来,用红线醒目地画出重点,纳入档案的话,对以后的企划工作,是无法代替的珍贵参考书。

然而却有很多企业,将这类资产收进私人书桌里,或以为案子已经结束而撕毁丢弃。即使做成档案,也往往处于整理不全的状态,很难加以活用。事实上应该在档案夹背上,清楚注明企划案名、实施时间、企划者姓名等,以便随时可以抽出来参考,当作珍贵的企划专业知识来储存、活用。

(3) 企划者对结果是否该负责任

对企划人员来说,最难解答的问题之一是“企划者对结果要负责到什么程度?”或“企划者对企划结果有多少责任?”

企划案移交给实施部门,得出结果时,如果获得非常理想的结果,企划部门责任就不太成问题。然而如果花了大钱也费了许多时间,却得不到理想结果时,尤其是如果给企业带来极大的损害时,企划部门的责任问题,就大受注意了。

企划的成果,简单地说,可以用(企划力 \times 实行力=成果)的公式来表现。

企划的成果不佳,是由于企划或实行的任何一方,或两者各有某些问题或缺陷所致。然而从以上的公式,并不能将彼此的缺点,在理论上做明确的划分,以明白显示双方的责任,因此往往造成彼此推卸责任、逃避责任的现象。

这样一来,除非实行者方面有明显的差错,否则成果不明显的原因,多半都落在企划方面,而要企划部门负起责任。

事实上这是错误的,可是这种理论却往往行不通。从理论上来说,企划部门已经将企划卖给实行部门了。买了这些企划的实行部门,当然是对这些企划经过一番评价、判定之后才买下的,既然已经买了,就必须当作自己的企划去努力提高成果才行。

道理虽然这样,可是以企业中的一个实体说,这种理论很难行得通。例如:每次成果不佳时,实施部门总会强烈地抱怨“我们是被迫接受这些企划案的”或“事实上我们的意见根本就被忽视了”“我们无法随意动用预算,因为企划部门在预算上列得不够”……于是把责任都推给企划部门。

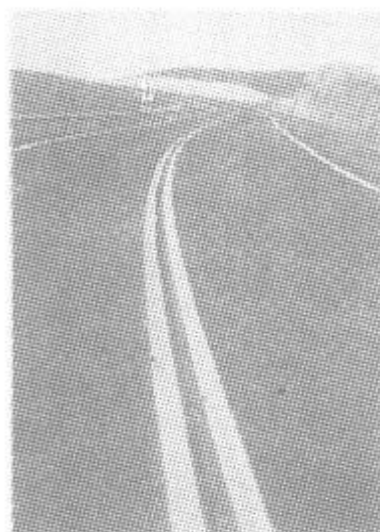
结果可能因为权力关系差一截,企划部门不得不道歉“对不起,企划做得不够好”。因为担心不道歉了事的话,可能下次企划案提出的时候,就得不到彻底的协助了。

然而,相反地,如果得到理想成果时,赞美却集中在实践企划案的实施部门,奖金、奖状也都纷纷落到实施部门去。企划部门如果想站出来的话,就会被指责“你们只不过写出企划书而已”,顶多也只能分到一纸薄薄的奖状。

为了消除这种不合理的现象,如果能做一张评价表将企划责任和实行责任明确化,或事先订好契约书,那就没话说了。不过企划部门与其在理论上明确划分成果责任,不如彻底做好一个幕后英雄,也许比较实际。

第五章

企划实务



Pilot Marketing

5.1 新产品开发企划

企业是独立核算、自负盈亏的法人实体,获取利润最大化是企业经营的最高目标。而企业利润的最主要来源是销售收入。也就是说卖出产品是企业获利的前提条件。所以,产品是否符合消费者的意愿是企业生存与发展的决定性因素。但是,顾客的需求是不断变化的,没有哪一种一成不变的产品能永远占领市场,与世事万物一样,产品也有其产生、发展、成熟、衰退,最终退出市场的过程,这就是著名的产品生命周期理论。既然没有产品能够永远占领市场,企业要想持久地占领市场,就必须依据消费者不断改变的需求,不断进行产品创新,开发出最能投合顾客口味的新产品。因此新产品开发企划是关系到企业前途与命运的大事,笔者把它放在企划实务的第一节,原因也在于此。

新产品开发企划的步骤

新产品开发企划首先应了解它所面临的风险,充分估计它将要遇到的困难。然后,新产品开发企划就进入实质阶段。通常情况下,新产品开发企划分为八个阶段:构思产生、构思筛选、概念发展和实验、营销战略、商业分析、产品开发、市场试销、商品化。

1. 构思的产生

新产品开发企划的第一个阶段是寻找产品构思。这种寻找不依赖于偶然发现,也不是无穷尽地搜索。企划人员应该指出必须着重研究的各种产品和市场的方向。它应该阐明该新产品的目标,该产品的现今流量是否高,能否在市场份额上占优势或一

些其他目标。它还应该阐明对开发原始产品、改进现行产品和仿造竞争者产品上,应作出多大的努力。

新产品构思的来源有很多:顾客、科学家、竞争者、公司推销员、经销商和高层管理当局。

依照市场营销的观念,顾客需求的欲望是寻找新产品构思的合乎逻辑的起点。有人曾经论证过,大量的工业产品的新构思起源于用户。公司可以通过对顾客的直接调查法、投影法、集中小组讨论法以及顾客建议和投诉信件,来确定顾客的需求和欲望。许多构思搜索者认为,要找到最理想的产品构思,通过向顾客询问有关现行产品的问题来获得,比直截了当地要求他们提供新产品构思要好得多。

许多公司依靠与公司同行的科学家从事新产品构想。从事电子、化学工业的,例如美国的杜邦、贝尔实验室和马斯克公司,中国的联想集团、长虹电子、北大方正就是这样做的。

公司通过对竞争者产品的监视也能发现新构想。它们可以倾听经销商、供应商和销售代表讲述在工作中的情况和问题。一个公司应该对谁在购买和为什么购买竞争者的新产品上作出评估。许多公司买进竞争者的产品,把它们拆开,然后制造更好的产品。当然,它们的竞争策略只能说是一种产品的仿造和改进,而不是产品创新。

公司的销售代表和经销商是新产品构思的特别好的来源。他们掌握着顾客需求和抱怨的第一手资料。他们通常也是第一个知道竞争发展情况的人。为了产生新的构思,越来越多的公司正培训和奖励它们的销售代表和经销商。

高层管理当局是新产品构思的另一个主要来源。有些公司的领导者,亲自负责他们公司的技术创新工作。这种方法并非总

是建设性的,特别是当高层主管对市场规模和用户兴趣没有做彻底的调查研究,而推行他得意的构思时就会遭到失败。

最后,新产品构思的其他各种来源有:发明家、专利代理人、大学和商业性的实验室、工业顾问、广告代理商、营销研究公司和工业出版物。

由于构思来自于许多渠道,各种构思受到认真注意的机会就落到了该组织中对产品创新企划负有责任的某个人身上。除非这个人本身热心于产品构思,并且负起个人责任,采用各种方法执行和实现它,否则该构思就不可能得到认真的考虑。

2. 构思的筛选

构思的目的是产生大量的创意,其后的各个阶段都在于减少构思的数目。裁减构思的第一个步骤就是筛选。

在筛选阶段,公司必须避免两种错误。当一个公司对某一有缺点但能改正的好的构思草率下马,它就犯了“误舍”的错误。有些公司一旦想起它们曾经舍弃的某些构思时,常常会感到追悔不及。

如果一个公司犯了太多“误舍”错误,那么,它的标准一定是订得太保守了。

“误舍”错误是发生于公司容许一个错误的构思投入开发和商品化阶段。我们应该区分这种结局下产品失败的三种类型。第一种称为产品的绝对失败,它损失了金钱,其销售额连流动成本都不能收回;第二种称为产品的部分失败,它也损失了金钱,但是,它的销售可以收回全部的流动成本和部分固定成本;第三种称为产品的相对失败,它能产生一定的利润,但是低于公司正常的回报率。

筛选的目的是尽可能早地发现和放弃错误的构思。其理由

是每一后继发展阶段的开发,成本提高得非常多。当产品发展到最后阶段时,管理当局往往会感到他们对该产品开发投资已够多了,产品非推出不可,以收回一部分投资成本。然而,这是让良币驱逐劣币,而且真正有效的解决方法是错误的产品构思应尽可能早地抛弃它。

3. 产品概念的发展和测试

产品构思经筛选后需要发展成产品概念。一项重要的工作是区分产品构思、产品概念和产品印象。产品构思是公司本身希望提供给市场的一个可能产品的设想。产品概念是用简条的消费者术语表达的精心阐述的构思。产品印象是消费者得到的实际产品或潜在产品的特定形象。

(1) 概念发展

我们用下面的例子来说明概念的发展。一个大的食品加工商获得一个粉状的牛奶添加剂产品的构思,它能增加营养水平和味道。这就是产品构思。然而,消费者不会去购买产品构思,他们要买的是产品不是概念。

任何一个产品构思都能转化为几种产品概念。首先,要问的问题是:谁使用这种产品?这牛奶添加剂的对象可以是婴儿、小孩、少年、青年、中年或老年人。第二,这种产品的主要益处是什么?口味、营养、提神、健身?第三,这种饮料的主要场合在哪儿?早餐、上午点心、午餐、下午点心、晚餐、夜宵?根据这些问题,公司就会形成几个产品概念:

概念 1 一种快速早餐饮料,使成年人很快地得到营养并且不需要准备早餐。

概念 2 一种可口快餐饮料,供孩子们中午饮用提神。

概念 3 一种康复补品,适合于老年人夜间就寝时饮用。

每一个概念需要定位,以便了解真正的竞争状况。例如,快速早餐饮料必须与火腿肠、干麦片、咖啡茶点和其他早餐互相竞争。可乐快餐饮料必须与软饮料、水果汁和其他美味解渴的饮料相竞争。确定一个产品竞争目标的是产品概念,而不是产品构思。

(2) 概念测试

概念测试就是和合适的目标消费者小组一起测试这些产品概念。这些概念可以用符号或实体形式来展示。在这阶段,虽然具体和实体的表现方式能增加概念测试的可靠性,但是,一般使用一种文字(或图画)也就足够了。每个精心制作的概念说明书都必须呈现在消费者面前。这儿是一个概念的例子:

一种添加在牛奶的粉状产品,制成快速早餐,营养丰富,美味可口,操作简便。它有三种口味:可可、香蕉、草莓。装成小包,每盒六包,每盒售价五元。

我们要求消费者回答每个概念所带来的问题,见下表。消费者的回答将帮助企划人确定吸引力最强烈的产品概念。例如,问题五试图获得消费者的购买意图,通常写道:“你将肯定买、可能买、可能不买、肯定不买这种产品吗?”假如 40%的消费者说:“肯定买”,30%的人说:“可能买”。大多数公司都已经订出一套标准,用以判断这些购买意图预测实际购买行为的效果如何。有一家食品制造商只要购买意图的“肯定买”的比例不超过 50%,就拒绝接受该产品构思。而另一家食品制造商的标准是“肯定买”加“可能买”的一半,当其超过 50%就采纳该产品构思。

概念测试的主要问题

- (1)该概念清晰易懂吗？(概念测试常常显出人们不能真正理解其含意。)
- (2)你是否觉察到这种产品比竞争品有明显的好处？(回答者必须认识到这种产品比同类替代品更具好处。)
- (3)你是否认为该概念和名称是可信的？(回答者可能对该产品声称有强烈的怀疑,对于这一点,制造商必须加以克服。)
- (4)与它的主要竞争品相比,你是否更喜欢这种产品？(回答者回答他们是否真正偏好这种产品。)
- (5)你想买这种产品吗？(企划人必须计算有购买这种产品意图的人是否达到足够的比例。)
- (6)你愿意用这种新产品替代你现有的产品吗？(企划人必须寻找消费者的预想,不仅要问他们是否想试用这种产品,而且还要问他们是否想永久地取代现有产品。)
- (7)这种产品符合你的真正需要吗？(如果消费者并不真正需要该产品,则他们可能因为好奇心而只购买一次。)
- (8)你能否提供一些有关改进该产品的各种属性的建议？(这个问题可能使企划人在产品外形、特性、价格、质量等等方面作更进一步的改进。)
- (9)你是否经常性购买这种产品？(这个回答指出消费者把它当作日用品或特殊品。)
- (10)谁会使用该产品？(这个问题帮助企划人员确定目标用户。)
- (11)你认为这种产品的价格应的多少？(这个问题帮助营销人员了解消费者对该产品的价值知觉。)

4. 营销战略发展

新产品企划人必须提出一个把这种产品引入市场的初步营销战略计划。这个营销战略将在以后的发展阶段中被不断完善。

营销战略计划包括三个部分。第一部分描述目标市场的规模、结构和行为；计划产品的定位和销售量；市场份额；开头几年

的利润目标。例如：

快速早餐饮料的目标市场是有孩子的家庭，他们接受新的、方便的、有营养的和便宜的早餐方式。公司的品牌将在市场上定位于较高价格、较高质量。公司的最初目标是销售五十万箱或占市场的 10%，第一年的亏损不超过 130 万元。第二年的目标是销售七十万箱或占市场的 14%，计划盈利 220 万元。营销战略计划的第二部分描述产品的计划价格、分配策略和第一年的营销预算：

该产品带有巧克力口味，装成小包，一盒六包，每盒零售五元。每箱四十八盒，批发给中间商每箱十六元。开始两个月，经销商每买四箱可附送一箱，加上广告合作津贴。免费样品挨户赠送，报纸上的广告附有八毛钱折价券。总的促销预算为 290 万元。广告预算为 600 万元，以对半的比价分配给外地和本地。三分之二用于电视和三分之一用于报纸。广告文稿应着重营养和方便的利益概念。广告宣传概念将以喝了快速早餐饮料后身体日益强壮的小孩为中心。在第一年内，营销调研将花费十万元，用于购买商店审计和消费者固定样本信息，以观察市场反应和购买率。营销战略计划的第三部分描述预期的长期销售量的利润目标，以及不同时间的营销战略组合。

该公司希望最后获取 25% 的市场份额和实现 12% 的税后投资回报率。为了达到这个目标，产品技师的起点要高，并且随着时间的推移，通过技术研究对产品不断改进。价格在刚投入市场时，采用撇油水平订价，然后再逐渐地降低价格，以扩大市场和对抗竞争者。总促销预算每年递增 20% 左右，初期广告费与促销费的比例为 63:37，最后发展成 50:50。在第一年以后，营销调研费将消减到每年六万元。

5. 商业分析

一旦企划人发展了它的产品概念和一个营销战略。它就能够对这个建议的商业吸引力作出评价。企划人必须复审销售量、成本和利润预计,以确定它们是否满足公司的目标。如果它们能符合,那么产品概念就能进入产品开发阶段。随着新情报的到来,该商业分析也可做进一步的修订。

(1) 估计销售量

企划人需要估计销售量是否高到公司能够回收令人满意的利润。企划人应该检查类似产品的销售历史和调查市场意见。企划人还应该准备估计最低和最高销售量,以了解风险的程度。

销售量估计方法取决于它们究竟是属于一次性购买的产品,还是偶然性购买的产品或经常性购买的产品。一次性购买的产品在开始时销售量上升,到达高峰,然后当潜在的购货逐渐减少时,下降而逐渐趋近于零。但是,如果新的购买者在不断地进入市场时,此曲线不会下降到零。

偶然性购买的产品,例如汽车、烤面包炉和工业设备显示出更新周期,它们既受实体磨损的支配,又会受式样、特点和口味变化的影响而被废弃。这类产品的销售预测要求分别做出首次销售量和更新销售量。

经常性购买的产品,例如消费者和工业购买的非耐用品,在开始时,首次购买人数逐渐增加,然后递减到剩下为数较少的购买者(假设人口固定)。如果该产品使某些顾客深感满意,购导人数就会稳定在一定的水平上,即表示一个稳定的重复购买量;到这时,该产品就不再属于新产品的范畴了。

估计首次销售量:无论什么类型的产品,第一步工作是估计分析产品在各个时期的首次购买量。

估计更新销售量。企划人为了估计更新销售量,必须研究它的产品残存市场分布。分布表的最低点,表示发生了第一次更新销售量的时间。实际的更新时间将受到顾客对经济的展望、现金流量、替代品,以及该公司的价格、财务条款和促销能力等因素的影响。由于更新销售量在产品实际使用前很难估计,因此,有些制造商在开始推出新产品时,单以首次销售量作为估计基础。

估计重购销售量。对于经常性购买的新产品,企划人不但要估计首次销售量,而且还要估计重购销售量。这是因为经常性购买的产品单位价值非常低,并且产品一投入市场便产生再购买。一个高重复购买率意味着顾客对该产品满意;甚至在首次购买行为全部发生后,销售量似乎仍处在高水平。企划人应注意在每个重复购买阶层中发生的再购买百分比:谁买一次、两次、三次,等等。有些产品和品牌上市一小段时间后便消失了。估计一些重要购买阶层的重复购买率是上升还是下降,以什么比率上升或下降,这是一项重要的工作。

(2) 估计成本和利润

成本和利润的预测相当困难,单靠企划人一己之力无法完成。它需要研究开发部门、制造部门、营销部门和财务部门对成本进行综合估算。而且成本与利润的估算需要较高的财会知识,具体计算又细碎繁琐,又因为它不能由企划部门单独完成,所以笔者此处不作赘述,读者如有兴趣可翻阅《成本会计》《财务管理》之类的书自行学习。

6. 产品开发

如果产品概念通过了商业测试,就移至研究开发部和(或)工程部,把它发展成实际产品。到目前为止,它只是一段语言描述、一张图样或一个非常原始的模型。产品开发阶段需要大量的

投资,相比之下前面阶段的构思评价成本要小多了。在本阶段要解决的问题是产品构思能否转化为在技术上和商业上可行的产品。如果失败了,公司除了获得在这过程中的有用的信息之外,它的积累投资将损失掉。

研究开发部将开发关系该产品概念的一种或几种实体形式。它希望能找到满足下列标准的一种产品原型:(1)消费者觉得它是产品概念说明中关键属性的具体体现;(2)在正常使用和正常条件下,该原型安全地执行其功能;(3)该原型能够在预算的制造成本下生产出来。

开发一个成功的原型可以花费数日、数周、数月甚至数年。例如,设计一种新的商用飞机,开发工作要好几年。甚至开发一个新的口味配方也很花时间。例如,某食品公司的事业部发现消费者喜爱的咖啡品牌,是具有“粗犷、提神、回味无穷”的咖啡。它的实验室技术员用了四个多月的时间,混合各种咖啡和添上风味,制出了与上述味道相似的配方。但是,它的制造成本太贵以至不能大量投产,公司只能对这种混合物“降低成本”以适应目标制造成本。然而,这使口味遭到了损害,因此,新的咖啡品牌在市场上销路并不好。

实验室不仅要设计符合要求的特性,而且要知道如何通过实体暗示来传达心理的见解。这就要求了解消费者对不同颜色、尺寸、重要性和其他实体暗示的不同反应。在漱口剂的例子中,黄色象征着“防腐”的效用,红色象征着“清新”的效用,绿色象征着“凉爽”的效应,有时为了强调割草机的功率大,实验室人员不得不设计一个结构重型和声音喧闹的发动机。企划人员需要和实验室人员一起工作,告诉他们消费者是怎样判别所寻求的产品质量的。

当原型准备好以后,它必须通过一系列严格的功能测试和消费者测试。功能测试是在实验和现场条件下进行的,以确保产品运行的安全和有效。新的飞机必须会飞行;新的早餐食品必须在货架上能较长地存放;新药不能产生危险的副作用。

消费者测试可以采用多种方式,从把消费者带入实验室试验产品样品到样品上门试用。室内产品测试被广泛应用在从风味冰淇淋到新器具等等的不同产品上。当杜邦开发新的全毛地毯时,它为许多家庭提供免费地毯,作为交换的条件是这些用户要反映新地毯与传统地毯相比,有什么喜欢与不喜欢的地方。消费者偏好测试有多种技术,例如简单顺序排列、配对比较和等级量表,每种方法都有它自身的优点和不足。

7. 市场试销

在企划人对产品功能测试的结果感到满意以后,该产品就要被准备确定品牌名称、包装设计和制定一个准备性的营销方案,在更可信的消费者环境中对它进行试销。市场试销的目的是了解消费者和经销商对处理、使用和再购买该实际产品将如何反应,以及该市场究竟有多大。

并非所有的公司都有选择市场试销的途径。

然而,大多数公司都知道市场试销能够获得有价值的信息,包括购买者、经销商、营销方案的有效性、市场潜量和其他事项等。其主要问题是要搞多少市场试销和选用哪一种方式?

市场试销的数量,一方面受到投资成本和风险的影响,另一方面也受到时间压力和研究成本的影响。高投资(风险)产品值得进行市场试销,以防止铸成错误;市场试销的成本将在项目开发的成本中占微不足道的比例。高风险产品——那些创造新产品品种(首次推出的快速早餐)或具有新奇的特性(最早推出的

含氟牙膏)——比某些改良的产品(另一种牙膏品牌)更值得进行市场试销。但是,如果由于换季刚刚开始或竞争者即将推出他们的品牌时,公司把它的品牌引入市场受到强大压力,市场试销的金额可能会受到严格的限制。该公司宁可冒产品失败的风险,而不愿冒失去高成功产品的试销或市场渗透的风险。市场试销的成本也将对搞多少试销和采用何种方式产生影响。

通过测试营销,公司可能会发现在产品开发阶段所未注意到的产品的缺点。它可能会找到在分销水平问题上的一些有价值的线索。公司还可能对不同的细分市场行为得到更深入的了解。

8. 商品化

市场试销大体上为企划人员提供了足够的信息,以便对是否推出新产品作出最后的决策。如果公司决定将该产品商品化,它将面临到目前为止的最大的成本。公司将必须建立或租赁一个全面的生产制造设施。工厂的规模将是关键的决策变量。为了安全方面的原因,公司可建立一个比销售预测小的工厂。但是,市场需求大大高于他们的销售预测,以致在几乎有一年的时间内他们拿不出足够的产品供应给商店。虽然他们对反应的热烈兴奋不已,但是预测的不足使他们遭受了相当大的利润损失。

另一个主要成本是市场营销。为了把一种主要的新的消费包装用品引入全国市场,在第一年公司可能必须花费一百万到五百万元的广告和促销费。在第一年里,把新的食用产品引入市场的营销费用通常要达到销货额的 57%。

何时(时间性)

在推出一个新产品时,公司必须作出四个决定。第一个决定是,这是否是引入新产品的正确时机。如果该新产品是取代另一

产品,在正常销售的情况下,它应该推迟到旧产品存货销售完为止。如果需求具有很高的季节性,那么该新产品不应该在季节刚刚到来之时引进。如果发现该新产品应该进一步改进时,公司为了推出更好的产品就宁可错过这一销售季节。

何地(地理战略)

公司必须决定新产品是否推向单一的地区、一个区域、几个区域、全国市场或国际市场。具有信心、资本和能力把新产品推向全国的分销市场的公司是很少的。一般公司的做法是随时间而推行有计划的市场扩展。它们也可能一次进入另外的几个城市。大公司将会把它们的产品引入某一个区域,然后再进入另一区域。具有全国分销网的公司,例如汽车公司,除非生产的产量不足,否则会将它们的新型汽车一下子推向全国市场。

在扩展营销中,公司必须对不同市场的吸引力作出评价。候选的市场排成横行,初次展开时的吸引力条件排成纵列。这些主要的评价条件是市场潜力、公司的当地信誉、管道铺设成本、该地区研究数据的质量、该地区对其它地区的影响和竞争渗透。按照这种方法,公司决定出它的基本市场和制定的一个地理扩展计划。

给谁(目标市场展望)

在扩展市场里,公司必须把它的分销和促销目标对准最有希望的购买群体。这时,公司已经根据前一阶段的市场试销描绘出主要的预期销售对象。理想的新消费产品的主要潜在购买者应该具有下列特点:他们半数成为早期采用者;是大量使用的用户;是意见带头人,公司可以根据这些特点对各种预期的群体作一评价,然后把目标对准最有希望的顾客群体。公司的目的在于尽快地获得高销售额,以激发销售队伍和吸引其他新的预期购

买者。

用什么方法(引入市场的战略)

公司必须订立一个把新产品引入扩展市场的实施计划。它必须在营销组合要素中分配营销预算,并对每项活动排列一个次序。例如,一种新汽车的推出,可以在该汽车进入陈列室以后先开展一个争取舆论的公开宣传,然后赠送礼品,以吸引更多的观众到陈列室来。公司必须为每个市场准备一个单独的营销计划。为了对新产品推出工作的活动进行排序和协调,企划人可采用各种网络计划技术,诸如关键路线排序法等。

新产品企划策略

新产品是指在结构、性能、材料、技术等的一方面或几个方面有显著提高或有独创的,具有先进性、实用性,在一定范围内第一次试制成功的产品。新产品依据其“新”的程度,又可分为全新产品和一般新产品,因为两者“新”的程度不同,具体的开发企划策略也不一样,本节笔者将分别加以论述。

1. 全新产品开发企划策略

作为完全应用新原理、新技术、新材料制成的全新产品,当它们作为新产品问世时,都是前所未有的全新产品。这类产品的诞生,往往伴随着科学技术的重大突破。例如,六十年代激光技术的突破,导致激光切削机、激光打孔机、激光测距仪、激光治疗仪等一系列全新产品的问世,它们的开发成功,开辟了一个世界范围内的崭新市场,并且能在较长时间中处领先地位和垄断地位。全新产品的开发企划包括领先企划、跟随型企划和依赖型企划。

(1) 领先型企划

领先型企划是以最先进的科学技术和科研成果为基础,开发出全新产品的企划。这种企划的结果能建立起一个全新市场,创造一个全新的需求空间。比如,尼龙的发明创造了一个全新的合成纤维产业;青霉素的发现和研制成功使全世界普遍使用新的抗生素;汽车和飞机的发明缩短了地球的距离。

(2) 跟随型企划

跟随型企划的特点是站在巨人的肩膀上继续革新,在他人的创新基础上继续创新,把他人的创新成果应用到新的领域。这种企划的风险小、效益高。

1942年,美国贝尔实验室发明了晶体管,美国人却认为这项技术不成熟,要等到七十年代才能取代电子管。但当索尼公司总裁盛田昭夫立即飞往美国,以25000美元的低价格买下了晶体管的生产许可证。两年之后,索尼公司成功地把晶体管技术应用于收音机生产中,推出了第一台便携式晶体管收音机,其重量不到一般晶体管收音机的1/5,价格却便宜了2/3。三年之后,索尼公司占据了美国低价收音机市场,五年之后占领了全世界的收音机市场。

1962年,英国的隆姻洛克公司和美国的威尔公司几乎同时宣布了一项新发明——电子计算器,但并未引起美企业界人士的重视。许多公司认为电子计算器没有前途,但日本公司却捷足先登,引进电子计算器的样机,1964年仿制成功,并于同年六月开始向世界各地推销,三年后,采用了MOS大规模集成电路,使计算器的性能有了较大的改进,价格降低了一半,到1971年,日产电子计算器占美国市场的80%。日本公司保持了该领域的领先地位。

(3) 依赖型企划

依赖型企划的特点是在大市场中占领某个较小的市场。这种企划往往将构思焦点投入某一热销产品或服务,着力开发其附属的但又是必不可少的配件或是在某一市场看好时,大力开发为此市场服务的相关市场。因为被附属物正在处于上升势头,相应的信赖型产品也具有同等需求,必将会带动它的发展。这种企划的优点是竞争对手少,市场有限,一旦占领,别人就失去了插足的机会,从而企业占垄断地位,左右市场。

1972年,世界石油价格上涨,美国人弗里德曼看准时机,买下一家仅有十五名职工的小厂,生产石油机械设备。不久,许多国家石油进口大幅度减少,只好自找庙门,自己动手采油,于是采油设备成为人们竞相争购的产品,弗里德曼公司成交达7000万美元,他巧借石油价格上涨之风,达到预期的目标。

美国科学家贝尔发明的电话在这个加速信息传输的社会迅速得到广泛普及,但是发明人并未想到公共电话会传染细菌,浙江瑞安中外合资蔡化日用化工有限公司意识到这一点,开发出七星牌电话话筒长效清香杀菌片,快速抢点了这个市场空白。

2. 一般新产品的开发企划

全新产品的开发因其对技术、人力、财力等诸多方面的较高要求,使一些中小企业望尘莫及,就连资金雄厚的著名大企业的新产品也大都是一般意义上的创新。毕竟这种方法要求低,却有异曲同工之妙。其企划方案分别为仿效型、换代型、改进型、组合型、改变品牌型及其它。

(1) 仿效型

此方案的特点是自己不去搞研究,而是紧随他们之后,仿效国内外同类新产品,仿制生产,投放市场。这样,减少了技术上的风险,投入的资金较少,而且见效很快。经济落后国家的企业在

开发新产品初期,由于独立开发有困难,于是便在模仿他人的过程中积累经验,壮大队伍,为将来的开发奠定基础。我国在五十年代推出的新产品多为仿效型,荷兰飞利浦公司和瑞士的一些公司就是在初期到处抄袭别人的产品发了大财。

模仿,可以仿效同类产品,也可以仿效不同类产品的原理、结构、材料、用途、功能等。还可模仿大自然中的一切生物。总之,凡是能为企业带来效益的都视为具有可行性的仿效。

1988年,我国电视台播出的系列动画片使“变型金刚”的形象深入童心,南方一些玩具厂抢先从国外模具仿造出成本低、利润高的玩具投入市场,但北京的一些国营玩具厂此时还停留在自己制造模具上,当然就失去了大部分市场。人们从动植物那得来的灵感仿制成新产品已不胜枚举:通过对蝙蝠的研究发明了雷达,通过对猫眼的研究制成了图纸测绘仪。

采用此方案的企业需要具备的基本素质是:对市场信息接受快,应变能力强,同时拥有一个行之有效的开发、研制、生产队伍。

(2)换代型

特点是产品的基本原理不变,为满足社会的需要,部分地采用新技术、新结构或新材料制造的,有较大的创新或发明改进的产品,性能比原产品有大幅度提高,因其开发难度小,是企业广泛采用的重要形式。

长春第一汽车制造厂建厂三十多年来一直未推出高水平的产品,使“一汽车”生产经营几次陷入绝境,他们决心在产品更新换代上下功夫,集中力量解决产品老化和落后问题。该厂组织科技力量,全力投入新产品开发,经过三年努力,终于完成了CA141整车和6102发动机的研制,最后采用垂直转产,争到了

新产品大批量投产时间,节约一亿多元,为企业带来了生机。

当一种原材料供应紧张或价格上涨时,也可考虑用此方案以新材料代替传统材料。如用人造革、纤维、丝绸、尼龙代替皮革制成箱包;在西欧市场出现了全塑料的自行车,车体是聚酰胺塑料,轮胎是弹性塑料,轴承和滚珠也用塑料制成,售价只有普通车的 1/3,但寿命长达六到八年。

(3)改进型

特点是运用已有的技术能力,在原有技术基础上,对现有产品进行小量改进研究工作,并不着眼于技术上的革新,只是根据市场需求对必要的地方进行变动。同全新产品开发相比,较简便易行,既不需要更高深的技术,又不要大量投资、小改小革却带来很大的收益,此方案可通过改进工艺法、降低成本法、改换包装法、增加功能法等实现。

世界著名的“卡西欧”公司就得益于其产品功能的不断更新。七十年代末期,开发了迷你式 LC—78 型微型计算器,八十年代开发了太阳能计算器,并将六十年代四功能的数据库电脑闹钟拓展为六个功能。他们坚持定期推出新商品,并提出下个产品功能比上个产品要提高 20%,如此的功能更新发展,奠定了“卡西欧”的坚实地位。

(4)改变品牌型

新产品要靠良好的品牌树立公众形象,消费者有时只靠品牌印象来决定购买与否,良好的品牌凝聚着企业长期努力的成果和成千上万使用者的高度评价。据统计,美国工商业界,没有任何依靠而独立创业者,其失败率高达 60%,依靠握有名牌的厂商,借用品牌来开业的经营者,其失败率只有 4%。新产品也不例外,产品没有好的品牌,即等于无人认可,质再优、价再廉也

无能为力。

著名的金利来公司创业时名叫金狮领带公司,榜上无名,只因“金狮”在广东方言中与“全输”同音,嗜好赌马的广东人当然不会喜欢它。于是创始人曾宪梓选择念音吉利的“金利来”为其命名,还是过去精工细做的领带却销往四十多个国家和地区。从这个例子可以看出,企划者应对新产品的品牌选择予以高度的重视。

(5) 组合型

爱迪生发明的电是把两项已知的原则集合在一起,形成新的组合;丹麦的风车制造业是古代文明与现代科技结合的产物,被誉为“西方科技之奇观”。组合是多种多样的,可以是两项技术的组合,也可以是多种产品的组合。

英国一家公司制造一种名叫“吉姆”的潜水机器人,就是新兴的深潜技术和机器人技术的复合,成为开发海洋的尖兵。

录音电话将录音装置同电话结合,扩大了新产品功能,赢得更多的市场。日本公司将OK机与录像机结合,后又将录像机与电视机结合,现在进而开发出卡拉OK机、录像机、电视机三机一体化,虽然新产品由二种、三种产品结合而成,但由此产生的功能何止提高了二到三倍。

随着人们需求层次的提高,组合型新产品以其“一物多能”的特点,能满足顾客多种要求;并将其向着广度、深度发展,会拥有越来越广阔的前景。

新产品上市企划

无论使用何种方式而诞生的新产品都要走向市场。在实验室存放的新产品如果不推向市场,再好也没有意义。开发新产品

的目的在于把它拿到市场销售并获得利润。也就是说新产品上市是产品创新的必经之路,是产品获得成功的最重要的一步。因此,笔者专门用一节的篇幅来介绍新产品上市企划。下面将从上市时机把握、地点的选择两方面加以论述。

1. 上市时机选择

众所周知,新产品有时逃不掉失败的厄运,有些并不是产品自身的不足,大多数情形下是决策者们不善于把握有利时机,结果功亏一篑。

福特公司曾花费十年时间研制“埃德赛尔”汽车,耗资 5000 万美金,结果却不尽如人意,销售额不及计划的 1/5,后几次试推产品,终于未果。他们事先也曾做过周密的市场调查、民意测验,并招募推销高手,借助媒介大加宣传,可谓“机关算尽”,只因产品推出之时正逢大萧条期——价格暴跌,其它品牌汽车的销售情况也不太佳,“埃德赛尔”车的命运就更为悲惨。人们已“勒紧裤带过日子”,哪有可能光顾中档汽车市场呢?选择时机的失误不仅给福特公司带来巨额损失,更值得关注的是,由于长期滞销,它在消费者心目中的形象也大大地打了折扣,遂被冠以“蹩脚货”的美名,以后更成为人们取笑的对象。

纵观企业成功的上市经验,以下三种类型很值得借鉴。

(1)先于竞争者上市:即在新产品研制出以后,立即上市。其特点是同类产品的竞争者很少或几乎没有,或潜在竞争对手的条件尚不成熟,先期上市可以占有“先入为主”的优势,出奇制胜,并网络住自己的顾客和销售商,在各方面采取主动,但要花费大量宣传费用,且独自承担风险。只要针对顾客的意见、要求及时调整很容易树立起良好的产品形象。

著名的吉列公司创始人,金·C·吉列发明了安全剃须刀,

选择美国卷入第一次世界大战这一契机,将它大量销往军队。过去未听说过这一剃刀的军人们用上了上级发下来的吉列公司产品,开始经常刮胡子,并保持这一习惯到返回家园后仍不改变。事实上,他们已离不开吉列刀片了。第二次世界大战,吉列公司如法炮制,终于占领了几乎整个市场。

(2)同于竞争者上市:即市场一有变化,企业就闻风而动,同时开发同一新产品。由于各方面条件水平相当,很可能同时完成一项产品的构思、试制、上市。他们共同承担风险,共享利润成果,平分秋色,大多数企业推出新产品都采用这一方法。

(3)迟于竞争者上市:虽然新产品成型,决策者们却迟迟不将其公之于众。他们期待着更详尽的调查,更高的接受率,同时尽量避免上市失败给企业带来无法估计的损失,这样风险转嫁给了竞争对手,获得好评便不失时机地推出自己的产品,形势不妙便及早抽身退出。

国际商用机器公司 IBM 就很少急于将新产品投放市场,总是先让别的公司去承担风险,然后再将他人的失误作为前车之鉴,不久便推出更好的产品。惠普计算机公司也很少在市场上率先投放新产品,他利用公司技术人员上门提供设备服务的机会,收集用户对已售产品的意见,然后使自己克服种种不足,推出时更能赢得顾客,收益反而更大,正所谓“后发制人”。

除去以上三种方式,我们还应考虑到,新产品的上市是否会影晌本企业其它老产品,或是否与季节适宜,或当时消费者的经济水平是否达到新产品的价格要求等等。总之,选择时机需要上下权衡,统筹企划,切忌草率行事。

2. 上市地点选择

即决定新产品推出的地域,是当地、异地,还是一个地区或

几个区域,国内或国际。一般资金雄厚、人力充足的大型企业会撒开大网,向整个地区推出,巩固成果,而中小型企业很少能拥有大范围的销售网络,而铺得太大会造成力量分散。最好从某个地区入手,边巩固成果边向其它地区扩展,即占领一个市场再开发另一个市场。其间,应对每一个市场的动态作出记录,并认真分析每个地区的反应,以便调整对策为下个市场的开辟提供宝贵的一手资料。

麦当劳食品有限公司,最初进入中国时,首先选中北京安营扎寨,又买下王府井路口的“寸金之地”兴建最大规模的快餐厅,以后的门庭若市和销售额剧增不能不说得益于位置的选择。至今,麦当劳拥有几十家分店,且都设在繁华的商业区。

除了时间与地点之外,新产品上市企划还应考虑以下两点:

(1)上市的目标确定是企划成功的关键

产品最终的享受者是顾客,因年龄、性别、性格的不同,他们的购买需求也不相同。企业选准目标群,并根据他们的特点制定方针对策,方能“有的放矢”。否则,过于大众化的产品反而倍受冷落。例如:化妆品就应以女士为主要对象;玩具应以幼儿和青少年为中心;医疗保健产品则应以中老年人为目标,选错目标就会适得其反。

(2)导入市场的方法是企划成功的加速器

市场导入离不开广告媒介的宣传,广告企划要紧紧抓住人们对新产品从知晓、评价、兴趣到选用这一过程的特点,赢得人心。但并不是任何广告都会奏效。福特汽车公司就曾为“埃德赛尔”牌汽车作了一个声势浩大的广告,节目花费了四十万美金,并由商业电视圈内最热门的两个明星主持,却并未引起销售量的大增。相反耐克公司在创业初期,由于知名度很小,又面临强

大的竞争对手,于是选择参加世界体育大赛的运动员穿用此鞋,他们创出佳绩,耐克鞋自然也功不可没,但花费不多的宣传使耐克鞋身价百倍。

5.2 营销企划

企业经营的最终目标是获得利润,盈利的前提是卖出商品或服务,而营销企划所要完成的正是这一任务。所以在企划中,营销企划举足轻重,它是企划的核心。竞争企划、形象企划、广告企划及其它各项企划都要围绕营销企划而进行,因此能否成功地进行营销企划,是关系到企业经营成败的关键问题。

在市场营销企划中,应该对企业营销环境进行全方位的分析,并进行市场调查和市场预测,在此基础上,确定市场营销企划的目标,然后再对产品、价格、分销和促销等环节进行企划。

营销环境分析

影响企业市场营销的因素是广泛而复杂多变的,同时各个因素之间也存在着交叉作用。例如随着生活水平的不断提高,需要更多的用电做动力的家庭用具和其它用品。近几年来人们开始对电磁灶、微波炉等商品感兴趣,并对家用空调机表现出一定的热情,而客观存在的电力供应紧张状况,使企业不得不作进一步权衡,在利用可以利用的资源的前提下去开发新产品。同时,每一类企业还必须随时注意环境的动态性及企业对环境的适应性。环境一旦变化,企业就必须积极地适应这种变化,甚至规模庞大、条件优良、人才济济的著名企业,由于不能以创造性的反应来迎接环境挑战而在市场上销声匿迹。克莱斯勒汽车公司、国

际收割机公司、胜家公司的大西洋与太平洋茶叶公司都曾一度陷入困境。

当非常重大的环境改变突然来到时,公司的企划组织必须进行一套连续的环境威胁分析计划。这种企划的过程应包含认定问题、评估威胁和对威胁反应三个阶段。

(1)对威胁的认定。包含了两个步骤。先由企划部门设计一套搜集一切情报活动的完善的计划,这是指定义出管理当局有兴趣的环境范围,然后组成特别工作小组以彻底研究这些环境地区。其次,高级管理层应建立一套体制和渠道,鼓励这些情报尽速上达。因为一些重要的情报常常被不知情的下属人员剔除掉。

(2)评估环境威胁。这个阶段大体上是预测威胁的性质及评估其预期发展的速度。这通常包括科技的、政治的或文化的预测,例如由于自然资源日益减少,即使矿产仍然够用,依赖这些矿产的厂商将面临成本剧增的问题,他们可能发现要转移这些增加的成本给消费者并非容易,而那些从事勘探与研究开发的公司则面临着开发新资源或代用品的极好机会。又如六十年代出现的“嬉皮士”、甲壳虫乐队、猫王、《花花公子》杂志和其它文化现象,均对年轻人的发型、衣着和生活目标有很大影响,而今天的年轻人则受新的英雄人物和热潮的影响,“雅皮士”则成为诸多新的模式之一。而对政治、法律的预测则意义更为重大。例如对政治权力的预测,包括进口限制、外汇控制、劳工限制、国有化等对从事国际市场营销的影响很大,而这些影响,往往有一个发展过程,有些方面的变化,企业通过认真的研究分析是可以预测到的。

(3)公司组织的企划可以以不同的方式来应付环境的威胁。

当公司认为威胁是子虚乌有,或只是短期存在的话,他们可以不采取任何行动只是仔细地观察环境的变化。或者他可以由改进产品的性质或降低成本着手,也可以尝试去抵抗、退缩,或经由法律途径、公共关系来改变发展的方向。或通过应变的计划、短期的承诺与较高的流动能力来增强适应环境的能力,也可以分散产品与市场来适应环境的改变,他还可以将环境的威胁看成是隐含的好机会,积极从事创新的发展。

一个能适应环境变化的公司,除了能生存下去之外,还可能有适度的成长,而一个创新的公司,除了能够蓬勃地发展,甚至会影响外在环境的变更,所以在不可避免的环境下,除了应了解环境的本质,更重要的是要根据环境的变化做出及时适当的企划。

美国的汽车行业是一个庞大的生态系统,它是由轮胎厂、橡胶厂、车窗厂、钢铁厂、加油站、高速公路、底特律街市之经济、特许经销商、汽车修理和供应商以及数百万人所组成。这个生态系统多年来相当稳定,一直到七十年代初期,一连串的“打击”接踵而至,使之一蹶不振。这些打击包括石油危机、纳德(Nader)对汽车安全的抨击、政府对排气量的要求、外国小型汽车及强劲的竞争入侵。

美国的汽车生产商对这些环境的变化反应迟钝,有的对此视而不见或抗拒之,当通用汽车公司、福特公司和克莱斯勒公司开始制造小型汽车与日本竞争时,他们已失去了在小汽车市场上的领导地位,丰田、大众、沃尔沃、达特桑(Datsun)和其他许多外国生产商占领了该市场。现在,日本车的销售占美国小型汽车市场 320 万辆的 40%。

底特律的失败就在于它没有理会很早就已出现的环境信

号,没有设计优质小型汽车,没有控制其人工和其它成本的上升。美国汽车工人的工资和津贴比日本工人每小时高八美元,美国装配一辆小型汽车要三十个小时,而在日本只要十五个小时,结果是日本小汽车比美国汽车每辆成本少 25000 美元。

综上所述,不论环境因素给企业带来的是机会还是威胁,企划人员要认识和了解自身所处的市场营销环境,没有客观的认识和分析,便不可能作出正确的反应及企划。因此,对市场环境的认识和分析,对于企划有重大意义。

市场调查与预测

企划需要情报的支持,才能提高功效,缺乏情报支持的企划如缺水之鱼,其危机可想而知。现代社会企业的企划,离不开对各种资料的分析并作出预测。企业应懂得如何制订适合每个市场未来情况的更有分析性的方案。如果企业应该放弃一个市场而坚持不放,或者放弃了一个应努力开拓的市场,这都是巨大损失。要提高企划的功效,必须有良好而准确的资料,亦即需要市场调查,而且企划人员所面临的是一系列不确定的因素,因此预测在此领域中占有相当重要的角色。

现代社会竞争的白热化,使一些靠主观臆断的公司纷纷被淘汰,“多算者胜”将使大多数依靠企划的企业得以生存和发展。而企划的基本依据就是对市场调查的结果的分析及正确的市场预测。美国一半以上的工商企业,都设有销售调研机构,420 家大公司中有 85% 的公司根据预测制定长期计划。日本东芝公司把产品分为发展产品、维持产品和淘汰产品三类。定期将产品进行分类,以便把力量集中在发展产品上,对淘汰产品进行迅速撤退,以便提高经济效益,尽可能扩大市场占有率。东芝根据预测

选定最优企划案,常提出三种以上可行性方案,以作为决策依据。

正确的企划是企业成功的关键,而优秀企划的基础却是可靠的市场预测。可靠的市场并不是指预测的结果同经营者思想一致,而是指经过实事求是的调查和科学的预测得到结果,它应该接受实践的检验。据报道,江苏省有个县农具厂、化工机械厂、柴油机厂等九个厂,由于各自产品销路不好,两年前面临停产危险。经过调查,发现工业缝纫机很有销路,市场供不应求。调查和预测的结果是应该转产工业缝纫机。又对这些工厂进行策略分析,认为生产工业缝纫机所需的工艺与设备与现有的相似和接近,如果采用专业化协作,发挥各个厂的特点,有的搞组装,有的搞配套,就可以生产出工业缝纫机。于是决定转产工业缝纫机,改造和新增专用设备 183 台,建成流水线二十三条,形成年产二万台的能力。一个产品救活九个工厂,固然说明正确的企划功不可没,但也归功于市场调查和预测。

当然,因为有很多不确定因素,决定了预测的结果只能是在一定范围内接近或近似客观规律,有时还会出现预测失误。据说美国福特汽车公司曾介绍一种叫 EDSOL 汽车,在五十年代,花了很多钱来做市场调查和 market 预测,可是预测结果不符合实际,直到第三年销售量才达到预测的 10%。这一方面说明要防止只作一次预测的思想,另一方面也说明了预测的困难。

我们搞预测的目的是为了择优,为企划提供最优化的方案,这不仅需要在大量的信息基础上的分析及预测,还需在预测的基础上根据自身条件,提出各种可行性企划,从中选出最优方案。例如在同一种环境中,面对相同的 market 预测结果,不同的公司采用不同的方案,例如有的公司力求降低成本,有的公司刻意

求新,有的公司选择多元化经营,这些都可以获得成功,这就是预测和企划的意义所在。古人说,春江水暖鸭先知。在企业的经营与企划中,能够站到别人未曾站到的高度,想到别人未曾想到之前,做到别人尚未动手之先,从而在激烈的市场竞争中游刃有余,这一切都建立在市场调查与预测的基础上。

确定营销企划目标

在营销企划中,确定企划目标是首要的、关键的问题。没有正确的目标,就谈不上正确的企划。正确的营销企划目标,必须有助于企业总体企划目标的实现。

1. 企业目标分析

任何一家企业都有其成立的宗旨,或是经营的目标,企业进行企划,就希望能够达成目标。因此在企划之前必须先确定企业的目标。

大部分的企业都以获利为目标,但并非所有的企业都以立即获利为目标,有的以长远获利为目标,有的以维持生存为目标。一般来说,企业企划要达到的目标有以下几种:

(1)“生存”。如果企业因为各种原因而导致经营资金无法周转,产品滞销路,职工情绪低落,或者因产品更新换代而导致大量产品积压,企业应该以生存作为第一目标,而把利润、市场占有率、质量等目标放在其后,等企业经过企划渡过难关之后再加以考虑。此时,企业往往比较重视当前最高收入和当前最高销售额等指标。比如克莱斯勒公司在本世纪七十年代由于巨额亏损,只好把维持生存作为主要目标,企业的一切企划活动都围绕着如何让企业生存下来而进行。

(2)当前最高利润。许多企业都把获得当前最高利润作为企

业的第一目标。此时企业的各项企划必须围绕这一目标而进行。某企业在推出某一产品时,就计划在将来的某一时间推出另一种替代品,此时该企业就把获得当前最高利润作为企业的第一目标。

(3)市场占有率。当前利润的高低,只代表企业本身的绝对效益,并不能表示企业比竞争对手做得好。比如某一企业的当前利润比过去增加了,这也可能是由于经济状况的改善而使所有的企业都得益,此时如果企业的市场占有率增加了,就可能战胜竞争者,如果市场占有率下降了,企业相对竞争者而言就是损失。而有些企业先以低价占领市场,提高市场占有率,即使亏损也在所不惜,等竞争对手都被打得落荒而逃后,逐步提高价格,提高利润。

(4)质量最优异。有些企业想树立市场领导者的形象,就把生产最优异产品作为最主要目标,以保持长久的竞争实力。比如罗尔斯—罗伊斯公司对质量和技术的追求简直到了如醉如痴的地步,认为市场需求、产量利润都没有技术的至善至美更为重要,以保持企业长久的竞争实力。

2. 营销企划目标的确定

企划者应根据企业的总体目标,对企业潜在的细分市场进行评估以确定企业的目标市场和产品定位。

(1)评估细分市场

市场细分是五十年代中期,美国市场学家温德尔·斯密提出的模型。我们可以这样理解:市场细分(market segments),是根据消费者对不同产品不同的欲望和需求以及不同的购买行为和购买习惯,把整体市场划分为若干有意义的消费者群(consumer groups)的过程。它是一个十分重要的模型,它不是从

产品本身的变化出发,而是从区别消费者的不同需求出发。例如在计算器市场,有一些人需要四种功能的计算器(加、减、乘、除),有些人则需要更多的功能(计算百分比、对数等),其他人则需要大型的计算器。这是市场细分存在的客观理由。企业在评估各种不同的细分市场时,必须考虑三个因素:

①细分市场的规模。细分市场必须有未满足的需求及相当的发展潜力。企业为细分市场提供的产品要有一套独立的设计和 sales 手段,付出相当成本,如果细分市场窄小,或潜在消费者很少,购买力很差,不足以使企业盈利,就不值得选为目标市场而下功夫去占领。

②细分市场的吸引力。细分的市场必须是竞争对手未控制的市场,而且还有一定的购买力及足够的营业额,而且细分市场必须在一定时期内比较稳定,只有这样才能成为企业制定时期的市场策略的依据。如果市场变化太快,会给企业带来很大风险。

③企业的目标和资源。即使某个细分市场具有一定的规模和发展特征,并且对组织机构也有吸引力,仍需将其本身的目标和资源与其在细分市场的情况结合在一起考虑。若是那些细分市场虽然具有较大吸引力,但不符合企业的目标,企业还必须考虑本企业是否具备在该细分市场获胜所必需的条件。

(2) 目标市场企划

企划者通过对市场营销研究、市场细分以及对各个市场部分的潜在价值或吸引力的分析、评价,就可以发现一些良好的市场机会。这时,企划者要决定选择哪些市场战略,可供企业选择的目标市场战略有以下三种:

①无差别的市场策略(Undifferentiated marketing)。

该策略的具体内容是:企业把一种产品的整体市场看作是一个大的目标市场,营销活动只考虑消费者或用户在需求的共同点,而不管他们之间是不是存在差异。而企业只推出单一的标准化产品,设计一种市场营销组合,通过无差异的大力推销,吸引尽可能多的购买者。

②差别性市场策略。

这是以市场细分为基础的目标市场策略。采用这种策略的企业,把新产品的整体市场划分为若干细分市场,从中选择两个以上及至全部细分市场作为自己的目标市场,并为每个细分市场设计开发不同的产品,开发的原则是针对性的,例如某皮鞋厂为不同性别、不同年龄组、不同收入水平、不同偏好的消费者设计生产了不同质料、不同规格、不同款式、不同颜色的皮鞋,颇受欢迎。该厂在皮鞋市场上实行的就是差别性市场策略。

③密集性市场策略。

无论差别性市场策略还是无差别性市场策略,都是以整个市场为目标。而密集性市场策略,则是选择一个或少数几个细分市场为目标,企业可以为某个或某几个细分市场开发新产品,只服务于该市场。如某轴承厂专门开发生产民用车轴承,以农村的大车运输为服务对象,其它轴承皆舍弃而不开发。

(3)产品定位企划

企业在进行市场细分,选定目标市场以后,怎样进入目标市场便成了至关重要的问题。为了领占目标市场,企业必须进行目标市场定位。所谓市场定位(marketing positioning),是指企业要决定在市场需要(产品属性)上,企业和竞争者在目标市场上处于何种位置,这种定位并非能随心所欲,企业企划者必须对竞争者现处的市场位置、消费者的实际需求和本企业的产品属性做

出正确评估,然后确定适合自己的市场位置。

一般来讲,企划者对产品市场的定位可以依如下步骤:

①分析目标市场的现状。主要通过对目标市场的调查,了解目标市场上的竞争者,提供何种产品给顾客,顾客实际需要什么产品。一般是将本企业产品与主要竞争对手的产品,按照消费者最感兴趣的两个主要特征,画在坐标轴上,然后寻找坐标轴上有利的位置,以确定产品开发的方向和目标。最常用的两个变量即是质量与价格。

②对目标市场的初步定位。在分析目标市场的现状时,权衡利弊,初步确定企业在目标市场上所处的位置。

③对目标市场的正式定位。对目标市场的初步定位如果比较顺利,没有发生什么意外,那么这个定位就是正确的,可以正式确定下来。但是有些时候初步定位也需要矫正,对质量、包装、广告等方面的策略作相应的改变。这就是重新定位。例如专为青年人设计的某种款式的服装在老年消费者中也流行开来,该服装就应因此而重新定位。

在产品定位的过程中,要用到一些策略,下面我们就以一些具体案例来分析产品定位所常用的策略。

①争夺市场空位。

如果企业所面临的目标市场并非为竞争者所充斥,存在着一定的市场缝隙或空白,而自己的产品又难以与竞争者正面匹敌,这时企业就可以把自己产品的位置定在目标市场的空白处,从而与竞争者分庭抗礼。一般来说,如果企业选择了高价格、低质量的空白处,只会导致产品积压;而若选择了高质量、低价格的空白处,企业则很难完成其利润目标。因此在质量与价格两个变量之间,企业必须合理搭配。

例如北京平谷县的丽都啤酒厂,投产之初即面临北京啤酒、五星啤酒、燕京啤酒、龙象啤酒、名胜啤酒充斥北京市场的局面。因此,丽都啤酒在河北农村市场站稳脚跟后,便把眼光投向了另外一块市场空位——天津。丽都啤酒厂通过在津促销得到了天津各大新闻媒体的广泛报道,于是丽都啤酒便走上了千万户天津市民的餐桌。

一般来讲,市场的空白地带都具有很大的风险性。否则,竞争者不会不涉足其中。为了避免风险,企业在抢占市场空位时,时机和方式的选择便显得尤为重要。丽都人正是在恰当的时机凭借一个有效的企划案占领了天津这一块空白市场。

②发掘市场位置。

如果现实市场已无空白地带,竞争饱和,但是潜在的市场需求却很大,此时,企业就可以通过对潜在需求的诱导,把潜在市场转化为现实的市场,从而为自己的产品创造出一个位置。

在美国的软饮料市场上,可口可乐和百事可乐竞争得非常激烈,市场几乎无空隙可言。后来者“七喜”(seven up)饮料无意拼得头破血流,于是宣称:七喜不同于“可乐型”饮料,而属于非可乐型饮料,因为它不含任何咖啡因。于是七喜根据自己的属性,发掘人们对于纯天然饮料的潜在需求,创造出一个非可乐饮料市场,从而与两大竞争者——可口可乐和百事可乐共同鼎足于市场。

③抢夺市场位置。

前两种产品定位策略,其主旨都是避免与竞争者正面交锋,迂回出击而致胜。而在市场竞争日趋激烈的情形下,一些实力雄厚的公司在进行产品定位时,通常都是想方设法挤垮一些竞争者,从而使自己成为市场的占领者。当然,运用这种策略,除了要

以企业强大的实力作保障之外,在种种竞争策略的运用上,从产品策略、价格策略、分销策略到促销策略,都应该非常出色,否则,竞争无法成功。

对于这种策略,许多国际知名的大公司如 IBM 电脑公司、国际原子能委员会等都曾用过。它要求本公司提供给目标市场的必须是大大优于对方的产品,使大多数消费者都乐于接受本企业的产品,而不愿接受竞争对手的产品。

营销企划策略

学过市场营销学的人都知道,市场营销管理大体可以分为四块,产品、价格、促销、渠道。我们进行营销企划,当然,也要从这四要素入手。另外,根据市场周期理论,企业的产品也有寿命,有进入期、渗透期、占有期之分。不同时期目标不同,企划策略自然有所差别,以下笔者分别加以论述。

1. 产品企划

(1) 进入阶段的产品企划

当企业产品打入市场时,其主要企划目标是扩大在目标市场的所占份额。企业可根据企业的实力、竞争者的不同情况及市场环境的不同而采取相应的策略。

①低成本产品策略:在实力雄厚的大企业致力于生产高价厚利的高档产品时,实力比较弱小的企业可以选择低价产品这一细小的目标市场,大量生产低价薄利、简易小型、标准化的产品,努力扩大产量,进而降低成本。

本田轻便摩托车打入美国市场,蚕食美国企业界苦心经营了六十年的摩托车市场,就是成功应用低成本产品策略的一例。六十年代初期,哈利·戴维森的高档、豪华的大型摩托车垄断着

美国的摩托车市场,日本的本田为进入美国市场,首先推出了一种小型轻便摩托车,这种车省油而廉价,每辆售价在 300 美元以下,而在当时大多数摩托车的售价都在 1500 美元以上。本田以其轻便摩托车击败了所有强有力的美国竞争对手,占据了 70% 的美国摩托车市场。

②创新产品策略:企业靠推出较竞争对手更具特色的产品打入市场,虽然不一定是全新的产品,但必须具有创意与独到之处,使潜在的购买者将它归入新产品的范畴。创新产品策略常用于周期短的技术型产品,开发创新是成功的关键。

施乐公司看中了切斯特·卡尔森公司的复印机,认为这是一种新奇而有发展前途的产品;而国际商用机器公司或柯达公司却对之不屑一顾。结果施乐公司以复印机这一新产品的开发打入市场并迅速占领了市场。亨利福特也认识到了汽车的发展前景,而只有通用汽车公司意识到要把预期的前景变为现实就必须根据汽车的价格和性能对汽车市场进行细分,并为每类市场提供一种型号的汽车。马歇尔·菲尔德懂得分期付款购物提供了独特的市场发展机会,而恩迪科特·约翰逊对此却一窍不通,并且认为这种方式只能引起麻烦,因此坐失了良机。

美国 3M 公司是成功利用创新产品企划的典范。它于 1902 年创立时以生产砂纸为主,1922 年 3M 公司为扩大砂纸的销路设想把砂纸当作刮胡子刀片的替代品,虽然公司并没有研制出擦胡子用的砂纸,但却研制出耐水砂纸,如今 3M 公司已逐渐发展到卫生保健、电力、运输、航空航天、通讯、建筑、教育、娱乐直至商业,成为一个多样化经营的大公司。

③优质产品策略:企业产品打入市场时,一定要以高质量与高水平服务的产品为基础。如果产品经常损坏或没有良好的服

务,那么即使已打入市场也会被竞争者挤走。优质产品策略是大企业打入市场必须采取的,是渗透进而占领市场所必须的。

本田为打入美国市场,不仅推出成本低廉的轻便摩托车,其产品质量也绝对上乘。1961年,英国一家摩托车厂的高级管理人员得到了本田摩托车之后,广泛宣传道:“坦率地说,当我们打开机器外盖时,我们简直为机器的高质量而感到震惊,它精密得就像一块手表,没有仿制任何厂家的产品。”

(2) 渗透阶段的产品企划

在企业产品进入市场后,必然要受到来自竞争对手的挑战,而如何根据环境的变化进一步向市场渗透,是企划的首要任务。由于进入点不同,竞争对手的实力也各不相同。企业要真正实现市场渗透和统治,则必须选择更有利可图的细分市场。企业在产品渗透阶段常采取的策略有:产品延伸策略、产品组合扩展策略和产品改良策略。

①产品延伸策略:企业产品一旦在市场上站稳脚跟,就应着手延伸产品系列,以便获得更多的市场份额。大多数企业采用从低档品到中档品再到高档品的单向延伸方式,也有些企业采用向低档品和高档品同时发展的双向延伸方式。

以轻便摩托车这一低成本产品打入美国摩托车市场的本田公司,随着其市场地位的确立,不断扩大产品种类,采用单向延伸方式,逐渐向中档车、高档车渗透。精工则以双向延伸方式渗透到钟表市场。精工以 Rulsar 为品牌推出了一系列低价表,向下渗入这一低档品市场。同时,也向上渗透高档豪华型手表市场。它推出的售价 5000 美元的超薄型手表旨在攻取一直由瑞士占据的高档手表市场。

②产品组合扩展策略:产品延伸只是增加了产品规格,而产

品组合扩展则是在每一个产品系列中横向增加产品的花色品种。产品组合扩展策略是企业市场渗透的主要策略之一。

本田在美国市场上立足后针对各种不同型号的摩托车,不断扩大产品种类。在1975年,本田推出二十五种不同花色不同型号的摩托车,而其对手哈利·戴维森仅有十一种。

③产品改良策略:产品在市场上有一立足之地后,要继续渗透市场,必须提高产品性能、扩展产品功能,扩大产品销售范围,改进产品售后服务。产品的发展与改良是进一步占领市场的基石。

(3) 占领阶段的产品企划

企业在进入市场之时,应采取一套系统的产品企划方法和措施扩大市场,每占领一个市场,就应确保其优势,然后瞄准下一个目标,步步为营,层层推进,使企业的产品由窄到宽,由浅入深,这样企业就能稳步发展。

①创新产品策略:企业不仅在打入与渗透阶段需要开发新产品,即使在产品已占领市场阶段,为保持领先地位,也要不断研究市场,开发一代又一代新产品,引导消费者进入企业开拓出来的更有前途的市场。只有不断创新,企业才能保证其领先地位。

IBM公司之所以能称霸计算机市场,与公司所采取的创新产品策略密不可分。IBM公司以前主要是生产大型和中型计算机,自苹果公司于1977年推出微机以来,微型机市场竞争激烈,IBM公司于1981年推出了IBN/PC机来争夺市场,随后又推出一系列改进的机型XT,AT,286,386,486也已上市。

②产品组合扩展深化策略:企业在已有产品的基础上,生产系列产品和配套产品,形成具有一定长度、深度、广度和联系的

产品组合,使企业的产品覆盖面扩散到其它市场上。企业在扩展产品组合过程中,一定要抓住机会,及时扩大市场。

可口可乐公司在可乐市场霸主地位先后受到百事可乐公司、罗亚尔·克朗、塞尔厄蕾等的挑战,可口可乐公司针对百事可乐开发出新的可口可乐与之抗衡,推出自己的迪特可口可乐打退了罗亚尔·克朗的迪特里特可乐的强大攻势,并且以无咖啡因的可口可乐防卫塞尔厄蕾非可乐饮料的侧翼攻击。现在可口可乐有一流可口可乐、新可口可乐、樱桃可口可乐、迪特可口可乐、塔希可口可乐、无咖啡因新可口可乐、无咖啡因迪特可口可乐和无咖啡因塔希可口可乐八种产品,到1988年,在美国十大畅销软饮料中,可口可乐占了五种。

③优质产品策略:企业要占领市场,必须以高质量、高服务的优质产品为依托,创立名牌、树立形象,企业为了能占有统治地位,就要在打入市场时以创名牌为目标,加上一流的产品和一流的服务,企业就能在短时间内占领市场。

德国奔驰汽车公司占领汽车市场有赖于产品的质量和良好的服务。奔驰汽车不论从行驶安全和坚固耐用方面还是乘坐舒适及外型美观方面来说,其质量都是一流的。为了搞好维修保养工作,奔驰汽车公司仅在德国就设立了1700多个服务站,服务项目从换机油、检修、免费送零部件,一直到利用电子计算机进行运输咨询服务,可谓应有尽有。

2. 价格企划(1)进入阶段的价格企划

价格是市场营销组合中最重要的因素之一,是企业完成其市场营销目标的有效工具。在企业产品打入市场过程中,如何利用价格因素来争取进入目标市场,进而渗透甚至占领目标市场,是经理及决策者制定价格企划的基础。常用的定价方法有成本

加成法、目标利润定价法、感知价值定价法、现行费率定价法和密封投标定价法。企业所采取的定价策略常常是这些方法的综合,其目的在于进入并占领市场。企业为达到其营销目的,定价策略应与产品、分销、促销策略相配套,制定价格、质量、服务三位一体的方针。

①低价攻入企划:企业在进入市场过程中,以低成本产品为基础,采用低价攻入市场,获取一定的市场份额,进而建立长期的市场统治地位。这种策略是以长期的市场占有率为目标,有时甚至以初期损失为代价,并视之为开发长期市场的投资。

这种旨在获取市场占有率的进攻性定价策略在日本企业进入市场过程中随处可见。本田的第一辆摩托车售价仅 250 美元,只是当时美国产摩托车 1000~1500 美元售价的零头。精工推出按 65~350 美元出售的石英表,避免了与长期盘据钟表业领先地位的瑞士制表直接对抗。为在市场上立足,精工寄希望于它的产品质量和竞争性的价格策略。它为生产高质廉价表所采用的战略是减少手表制造商的纵向密集程度,结果精工为自己树立了质量精良、款式多样、价格合理的形象。

②高价攻入企划:企业在进入市场过程中,以创新产品为基础,采用高价攻入市场,获取一定的市场份额,进而建立长期的市场统治地位。这种策略的基础是高质量创新产品,可以为有名的大企业所采用,也适于中小型企业。

库依西纳特食品加工机以 250 美元的高价攻入由通用电气公司、森比恩公司和韦林公司占据的食品加工机市场,其销价比通用电气公司、森比恩公司和韦林公司的产品高 4 倍。该食品加工机独具的特色和新颖装置,充分显示其价格差异决非信口开河。高价打入策略成功应用的基础是所售产品必属一流,这样才

能打入并占领高档商品的地盘。在库依西纳特之前,从未有人出售过价值 250 美元的食品加工机。高价打入并非只针对高技术产业,对日用品市场也适用。买起高级轿车的人没有多少,但谁买不起五元一斤的盐呢?奥妙不在于以五元一斤的价格卖盐,而在于发现盐中的东西使盐值那么多钱。

③优价攻入企划:企业在进入市场过程中,以优质产品为基础,采用中等价格攻入市场,使顾客以中等价格买到优质产品,获取一定的市场份额,进而建立长期的市场统治地位。这种优价攻入策略的基础是产品质量高于其价格,这种策略可为所有参与竞争的企业利用。

在举世瞩目的可乐战中,百事可乐成功利用优价攻入策略打入了为可口可乐独霸的可乐市场。关键在于同样花五美分,顾客能够买到一瓶十二盎司的百事可乐,而可买可口可乐的话只能喝 6.5 盎司。百事可乐在利用优价策略攻入市场的同时,还充分利用广告以树立品牌形象。

(2) 渗透阶段的价格企划

在企业产品进入市场后,针对特定的目标细分市场,结合产品企划策略,如何调整其定价策略以利于占领市场是企业在产品渗透阶段进行营销企划的一项重要内容。针对企业在产品打入阶段的不同定价策略与渗透阶段的不同产品策略,企业在产品渗透阶段应采取不同的调整价格企划策略。

①产品线定价策略:企业在产品渗透阶段的产品开发策略之一为产品线的延伸。若企业采用低价策略打入市场,其产品线定价应由低向高延伸;若企业采用高价策略打入市场,其产品线定价应由高向低延伸;若企业产品采用双向延伸方式,其产品线定价也应双向延伸。

②产品组合定价策略：企业在产品渗透阶段的产品开发策略之一为产品组合扩展，产中组合扩展可以面向多个细分目标市场，产品组合应采取差异定价方式。

本田 1975 年推出的 14 种不同的 125 厘米车型，市场售价从 304 美元到 809 美元不等；6 种不同的 350 厘米车型，市场售价从 897 美元到 1175 美元不等；2 种不同的 450 厘米车型，市场售价从 1176 美元到 1443 美元不等；3 种 750 厘米车型，市场售价从 1555 美元到 2112 美元。

③促销定价策略：企业在产品渗透阶段的目标之一是扩大市场份额，可能对以低价攻入市场的产品提价，以树立高档产品的形象，也可能对以高价攻入市场的产品降价，以吸引不同层次的消费者。

耐克高档运动鞋攻入由阿迪达斯垄断的跑鞋市场后，逐渐向休闲鞋、服装和运动包市场渗透，以其种类繁多的产品开拓最广阔的市场，吸引了各种层次的消费者。

索尼电视机打入美国市场时，其定价远低于同类美国产品，但到 70 年代渗透期，产品订价就接近了美国产品，到 70 年代末期，索尼电视机已是市场定价最高的产品了。

(3) 占领阶段的价格企划

企业在占领市场阶段，不断进行相关产品的开发，扩大产品组合，以优质产品提高企业的形象，所以此时价格企划也就有别于产品打入和渗透阶段。

①相关产品定价策略：公司同时生产主体产品和配套的相关产品，如刮须刀片和照像胶卷都是必须与刀架和相机一起使用的相关产品，可以将主体产品定价较低，而为相关产品定出较高的加成。

日本柯达公司的照像机定价较低,因为它靠卖胶卷赚钱。而其它不卖胶卷的厂商为获利只好将照像机的价格定得较高。这样,柯达公司的产品就容易很快占领市场,具有很强的竞争优势。

②产品束定价策略:公司同时生产一套系列组合产品,当消费者同时购买这一组产品时,其价格低于单件购买的价格总和,这样就能吸引顾客购买这个产品束。采用产品束定价可以促进销售,吸引潜在的购买者。

③形象束定价策略:公司为树立自己的形象,给自己的产品定出不同的价格,为公司的大众心目中树立相应的形象。

凯·玛特折价商店树立了质优价廉的形象,以此吸引希望购买便宜货的顾客,而它通过薄利多销发展壮大起来,成为折价商店业的巨头。法国时装则以其高档、优质、新潮的形象风靡世界。

3. 分销渠道企划

(1) 进入阶段的分销渠道企划

产品分销渠道是市场营销策略中的能动因素之一,企业必须通过各种分销渠道把产品打入市场,可供选择的分销渠道有垂直式营销系统、水平式营销系统、多渠道营销系统等,但企业选择何种分销方式打入市场,则由各个企业的实力及其所处的环境决定。

①集中突破策略:企业在打入市场过程中,首先选择某一细分市场,如某一地区市场作为突破口,选择特定的经销商,在地区市场分销渠道的基础上进一步渗透到其它地区市场。

克雷恩公司面对覆盖全美国的《商业周刊》、《幸福》杂志等强大的全国性商业出版物的激烈竞争,如果推出另一种全国性

商业出版物的话,不论是从自身实力还是环境来说都是极其困难的。克雷恩通讯公司以芝加哥为其目标市场,于1978年推出了《克雷恩芝加哥商业报》,历时3年即打入黑人阶层。目前,该报已拥有4万家新订户。这与发行量高达80万份的《商业周刊》相比虽不算什么,但至少在芝加哥,《克雷恩芝加哥商业报》击败了《商业周刊》,因为后者在芝加哥仅拥有36000家订户。

②侧翼攻入策略:企业在打入市场过程中,选择一条新的分销渠道从侧翼攻入目标市场,为市场渗透奠定坚实的基础。

手表曾几何时仅仅在高级时髦的百货商店和珠宝店出售。自从Timex公司利用杂货店侧攻进入市场后,该公司的产品在市场上便站稳了脚跟。雅芳是首创上门直销的化妆品公司,它采取这一销售渠道也是迫于当时找不到合适的百货商店或零售商店为其推销产品,而这一独特的销售方式成了雅芳的一大特色,为它渗透市场打下了基础。

(2) 渗透阶段的分销渠道企划

企业在产品打入阶段,一般是把力量集中在某一细分市场或某一地区市场,然后在这个基础上展开市场渗透。在进入市场初期,大多数企业都直接利用中间商分销其产品,并不涉及市场经营业务。随着市场渗透的程度加深,完全依赖中间商就无法控制其销售业务,因此建立自己的营销组织和分销网势在必行。

苹果电脑公司初期与750~800家独立零售商建立了密切的联系,通过独立经销商推销其产品。随着苹果电脑在市场上所占份额的提高,该公司通过自己的区域辅助中心,直接向零售商销售,从而减少了中间环节。这样公司产品更接近最终用户,有利于控制和管理营销渠道。

(3) 市场占领阶段的分销渠道企划

企业在打入渗透阶段,不论是借助现有的分销渠道还是建立独立的分销渠道,基本都采用垂直营销系统,而企业要占领市场,可以利用水平营销系统和多渠道营销系统。

①水平式营销系统是两家或多家相互无关联的企业刻意集合其资金以开拓新出现的营销机会,也即所谓的共生营销。这样,联合企业就可以利用各企业的优势,来实现最佳协同作用,共生营销协议,目前这种方式方兴未艾。

皮尔斯布里公司和克拉夫特食品公司订立一项协议:由皮尔斯布里公司制造冷冻生面团产品并负责其广告宣传业务,而由克拉夫特公司应用其专门技术组织销售及配送这些产品给商店。

纽约的可口可乐瓶装公司和约瑟夫·西格林父子公司组成合资企业,利用西格林标签生产和销售调酒用的软性饮料产品。

②多渠道营销系统是企业建立两条或更多的营销渠道以达到一个或更多的细分市场。多渠道营销可以增加销售,但也冒远离其原有渠道的危险。

国际商用机器公司设法应用多渠道系统,迅速将其研制的个人电脑投放到 2500 家商店。它除自设 IBM 产品中心外,还与西尔斯、大陆计算机公司和其它各种计算机、办公用品经销商等签订合同。它还将其计算机打很大折扣向各大学销售,引起了零售商的抱怨。

一些保险公司通过外部代理商、独家代理商及其自营的电话营销和直接邮购系统进行销售。

4. 促销企划

(1) 市场进入阶段的促销企划

促销是市场营销策略中不可或缺的因素之一,是企业完成

其市场营销目标的必备工具。在企业产品打入市场过程中,如何有效利用广告、销售促进、宣传推广、人员推销方式,攻入目标市场并站稳脚跟是企业经理及企划者必须考虑的问题。促销策略的制定与分销渠道的选择密切相关,并且由企业的营销企划目标及市场环境决定。

①广告宣传:多数大企业从进入市场时起,就以公司的名义或以品牌名义推销其产品,这些企业通过电视、广播、书刊报纸、户外广告等各种媒介大量宣传其产品,以便让潜在的消费者知晓、了解并购买其产品,展开以厂牌名为依托的广告攻势。这种方式有助于树立企业的形象和声誉,但这种方式的投入也比较大,适用于实力雄厚的大企业推出新产品时采用。

百事可乐在打入由可口可乐统治的可乐市场时,虽然它在广告上的费用六十万美元远低于可口可乐的 1500 万美元,但广告费用在其预算中占有相当大的份额。百事可乐成功打入市场不能不说依赖于其强大的广告攻势。百事可乐突出的广告主题是“新一代的抉择”,主要是针对年轻人这一目标市场,他们还利用超级摇滚乐歌星迈克尔·杰克逊和莱昂内尔·里奇进行广告宣传。

②人员推销:多数小型企业在打入市场过程中,采用直接销售渠道,进行挨门挨户的推销。其促销手段主要通过销售人员与潜在顾客交谈,以达到推销商品的目的。这些企业一般在广告宣传上的费用比较少,大部分资金用于培养销售人员,通过销售人员的推销促进产品销售。

雅芳公司成功地应用人员推销,为企业树立了形象——家庭主妇的良友、美容术的顾问是雅芳女士,挨门挨户促销法有了长足进步。该公司大约在全世界有 100 万个代销商,1985 年创

销售额 20 亿美元,使该公司成为世界较大的化妆品公司和头号直接营销商。

(2) 市场渗透阶段的促销企划

在进入市场过程中企业进行促销企划其目的是让更多消费者了解试用其产品;在产品渗透阶段,企业进行促销企划的目的是让更多消费者使用并信任其产品,企业必须通过更有效的促销方式,树立品牌形象,为占领市场奠定基础。

① 广告宣传:在产品市场渗透阶段,以品牌为依托的强大的宣传攻势,再加上高质量、高服务的优质产品为进占目标市场打下坚实的基础,必然为企业树立形象。

北京燕莎商城以经销名优新特产品为主,面向高收入阶层展开其广告攻势,在顾客心中树立了高档商店的形象。而北京的物美购物中心,则面向工薪阶层展开广告攻势,以物美价廉的形象吸引了众多顾客。

② 销售促进:在产品市场渗透阶段,企业常利用赠送、竞赛、奖金等方式来诱导消费者购买其产品,虽然这种方式只能刺激短期需求,但同时也对企业产品渗透起到促进作用。

耐克把它生产的运动服装赠送给著名的运动员如约翰·麦肯罗、诺兰·莱恩、迈克尔·乔丹等,并且给愿为耐克鞋做广告的高级运动员以高额酬金。

③ 人员推销:在产品打入过程中采用人员推销促进销售的公司一般还会在市场渗透过程中采用这种方式,但随着其市场份额的扩大,这种促销手段的比重逐渐下降。

(3) 市场占领阶段的促销企划

企业在产品占领市场阶段,促销企划的目的是保持其优势地位,防御竞争者的攻击,因此采用新奇的宣传方式和可以吸引

消费者的销售促进手段是企业保持其领先地位的有力工具。

①广告宣传：企业在占领市场阶段，为巩固其领先地位，不断开发新产品，并且制造强大的广告攻势以防御竞争者入侵；而竞争者为打人和渗透已被占领的市场，也以广告打头阵，这样双方为争夺市场占有率展开了声势浩大的广告战。

可乐战、啤酒战、彩电战、VCD 战、电脑战等著名商战中没有任何一场离得开广告战，而且广告企划在商战中越来越起到举足轻重的作用。

②销售促进：企业在占领市场阶段，也采用样品、优惠券、现金折款、价格减让、赠品、奖金、光顾奖励、免费试用、产品保证、产品示范的竞赛等各种手段吸引消费者购买；而对中间商则采取购买折让、免费产品、商品折让、合作广告等方式来吸引其经销该产品。

③宣传推广：企业在市场占领阶段，也经常通过在出版物上刊登商业性的重要新闻，或通过广播、电视或其他舞台而获得有利的地位。

IBM 公司为了进一步巩固它在中国计算机市场上的霸主地位，曾与国家教委达成协议，通过国家教委向我国几所高校赠送产品，而这一新闻报道，无形中在为 IBM 公司的产品进行宣传推广，而赠送也是一种有力的促销手段。

5.3 竞争企划

前两节，我们论述了新产品开发企划和营销企划。在这两类企划上，分析问题的出发点是消费者，一切以消费者的需求和欲望为中心，很少考虑竞争者因素。但是，随着时代的发展，市场的

完善与成熟,企业竞争已经变得越来越剧烈。在这种情况下,公司就特别注意对竞争对手弱点的研究,并且经常向竞争者的地位发动突然袭击。在实际经营管理当中,越来越多的企业以消费者欲望和竞争者地位为逻辑基础开展企划工作。而且,竞争企划的作用将越来越重要。因此,笔者把竞争企划放在CI企划和广告企划之前加以论述。很显然,竞争者因素是企业进行CI企划和广告企划的重要参数,企业必须先制定竞争策略,然后再以此为依据塑造其形象和进行广告宣传。

“优胜劣汰,适者生存”,是自然界的规律,人类社会也是如此。经济学理论认为,资源是稀缺的,为了求得生存和发展,人类必须在各方面相互角逐,争得稀缺的资源。最终的资源流向取决于价格,而能以高价购买资源的企业效率是较高的。所以资源倾向效率,效率吸引资源,通过价格这只“看不见的手”,资源达到最优化。因此,只要资源是稀缺的,只要市场经济还存在,竞争就不可避免。企业竞争实际上是一场没有硝烟的世界大战,胜败之数,则有赖于企业的竞争企划。

商场如战场,竞争如战争。企业在市场上也须攻守进退,根据环境的变化,自身的实力,采取不同的竞争策略。既然是“战争”,当然,有攻有守,也有结盟和相峙。竞争企划大致分为四类:市场进攻企划和市场防御企划、市场跟随企划、市场空隙企划。下面分别论述之。

市场防御企划

在市场中采取防御姿态,就是面对市场挑战的主动进攻,稳扎稳打,保护自己的市场份额。在竞争中采取防御战略的,大多是市场领先者,因为它的市场份额大,绝对第一的位置,不容易

扩大,守住即有阵地已经不易了。市场防御一般有以下六种方式:

1. 阵地防御

防御的最基本观念是在企业的四周建造一个牢固的防卫工事。法国在和平时期建立了著名的马其诺防线,以保卫它的领土和对付德国可能的再次入侵。但是,这个防守工事象所有的静态防御工事一样,失败了。简单地防守现有地位或产品是一种营销近视的方式。亨利·福特关于T型汽车的近视,使一个有着十亿美元现金储备的、令人羡慕的、健壮的公司从顶峰上跌到了濒临财务崩溃的边缘。即使是拥有对死亡满不在乎的佃牌公司,诸如可口可乐和丰田公司,也不能依靠它们作为公司未来的成长和获利的主要来源。今天的可口可乐,尽管生产着全世界将近一半的软饮料,它还积极进入酒类市场,已兼并了水果饮料公司并进入脱盐设备和塑料业以使经营多样化。很清楚,受到攻击的防御者把它们的全部资源用于建立保卫现有产品堡垒的做法是愚蠢的。

2. 侧翼防御

市场防御者不仅应该保卫好它的领域,而且应该建立一些侧翼或前哨阵地作为防御的倚角,以保护一个薄弱的前哨地或作为在必要时可能进行反攻的基地。当敌方大部分横扫过来时,它只要用小小的兵力就能击破这防守薄弱的侧翼阵地,这时侧翼的地位价值很小。对任何潜在的威胁,必须作出谨慎的估计,并且如果有必要的话,还要制定一个对付这侧翼威胁的相当认真的措施和方法。

我们在企业界中,可以发现许多关于侧翼防御地位的例子。

以芝加哥为基地的珍宝食品商店的防御姿态是有启发意义

的。该公司认为：虽然超级市场将继续是一个统治力量，但也必须注意加强其侧翼地位，它的方法是用增加食品零售花色品种的搭配组合以迎接新的挑战，并推广无品牌商品，以对付廉价商品的挑战。珍宝商店所属的各种超级市场努力适应当地对新鲜的烘烤食品和少数民族食品的需求。该公司还抓紧某些机构销售促进方面的发展。它建立了珍宝-T 事业部，这是继阿尔丁公司首创后，迅速加以仿效的“匣子”式廉价商店网。在 1977 年，设立在新英格兰地区的珍宝公司明星市场部看到了“独立产人”竞争性地位的突然大转变，第二年便立即开始搞特约代营。为了适应“联合商店”的挑战，该公司采用并列和全部一体化的设计，把它的许多超级市场和它的奥斯科杂货店合成一体。

3. 先发制人的防御

一个比较积极的防御策略，是在敌手向公司发动进攻前，实际上先向敌手发动进攻。公司在敌手进行攻击前就挫伤它，从而进入进攻式防御的交织状况。先发制人的防御就好比用小量的预防措施来达到较大的治疗目的。例如，一个公司可对所占市场份额开始从若干年前的 12% 上升至 18% 时，有人偶而听到一位与它竞争的营销经理说：“如果他们（克莱斯勒）的市场份额达到 20% 时，那就会踩着我们的尸体走过去。”

或者，一个公司可以在市场中开展游击活动——在这里打击一个竞争对手后，在那里打击另一个竞争对手——使每一个对手惶惶不安。或者，这种进攻式防御可以确定一个宏大的市场包围范围，例如精工公司所实行的在全世界分销 2,300 种手表品牌的计划。或者，它采取的可口可乐公司式的连续不断的正面攻击。持续的高压战略的目的是使自己在任何时候都保持主动，并使竞争者一直处在防守地位。

4. 反击式防御

当一个市场防御者受到了攻击,无论是侧翼还是先发制人的攻击,它必须向对方作出反击式反应。一个领先者不应该在面临竞争对手的削价、促销闪电战、产品改进或销售区被入侵时,保持被动。它的战略选择可以是正面回击进攻者的矛头,或者向进攻者的侧翼包抄,或者开展一个钳形运动去切断进攻的队伍同其活动基地的联系。

有的时候,受到侵犯的市场份额飞快下跌,以致有必要进行迎面反击。但是,一个享有某些战略深度的防御者能安全度过最初的攻击,并能在适当的时机对入侵者进行有效的迅速反击。在许多情况下,经受某些小的挫折也可能是值得的,可以让进攻者充分发展(并被了解清楚)。这种“等待和观望”的方法看上去似乎是危险的,但有充分的理由说明急急忙忙地反攻有时是不合宜的。

当一个市场领先者的领域受到攻击时,一个有效的反攻是侵入攻击者的主要地区,迫使其撤回某些部队以保卫它的领地。西北航空公司最有利可图的航线中一条是从明尼阿波利斯到美国亚特兰大的航线。一家小航空公司发动了一次大幅度的机票削价和大量的广告宣传活动,以扩大它在这个市场的份额。西北航空公司的反击是降低明尼阿波利斯到芝加哥的机票价格,这是这家小航空公司赖以得到主要收入的航线。由于主要的收入来源受到损害,这家小公司只得把其从明尼阿波利斯到亚特兰大的机票价格恢复到正常水平。

5. 运动防御

运动防御比领先者被动地防御自己的现有领域要做更多的工作。运动防御使防御者把它的战场扩展到新的领域中去,而这

些领域在将来可以成为防守和进攻的中心。它扩展到这些新领域的方法,主要不是过多地依赖正常的品牌扩展,而是通过在两条战线上的创新活动进行的,即市场拓宽和市场多样化。这些行动为公司产生“战略深度”,使公司能够经受连续不断的攻击和发起报复性回击。

市场拓宽要求一个公司将其注意焦点从现行产品转移到主要的基本需要和对该需要相关联的整套技术进行研究开发。例如,“石油公司”被要求把它们改为“能源公司”。这个要求的内容含意是它们的研究应该染指于石油、煤、原子能、水力发电和化学工业。但是,这种市场拓宽战略不应该走得太远,否则它将犯两个基本的军事原则错误——目标原则(“追求一个可确认和可得到的目标”)和密集原则(“把你的力量集中在敌人的弱点上”)。作为一个能源企业,其目标实在太大了。能源业务并不是一种单独的需要,它包括了取暖、照明、推进各种能源需要等等的全部需要内容。世界上与能源无潜在关系的企业基本上是没有的。此外,拓宽过多会在今天的竞争战场上分散公司的兵力,毫无疑问,为了今天的生存,公司必须优先考虑设想中的明天的大战役。营销近视的错误总会被营销远视所取代,条件是向远看总比向近看的目标好。

另一个开辟“战略深度”的方法是市场多样化地进入不相关行业。美国的烟草公司,象雷诺公司和菲利浦·莫里斯公司认识到对吸烟的限制在日益增长,它们并不满足地位防御,他们甚至也不满足于寻找香烟的新替代物,而是很快地进入了新的行业,例如啤酒、甜露酒、软饮料和冷冻食品。

6. 收缩防御

一些大公司有时认识到它们已不再能防守所有的领地。它

们的力量因分散而太薄弱,而竞争者正在几条战线上一点一点地蚕食它们。于是,最好的行动方针将是有计划的收缩(也称为战略撤退)。有计划收缩不是放弃市场,而是放弃较弱的领域把力量重新分配到较强的领域。有计划收缩是一个巩固公司在市场上的竞争实力和集中兵力于中枢地位上的行动。

市场进攻企划

在市场需求变幻莫测的年代,不论在撤销,还是在合并已分裂的细分市场方面,努力推行盈利策略都会出现了日益增多的机会。西屋电气公司把冰箱的型号从四十种削减到三十种,这占其销售量的85%。通用汽车公司对它的汽车引擎实行标准化,因而现在只为用户提供较少的几种选择。中国企业正处于产品结构调整期,许多公司都在近年来大量削减它们陈旧的产品线。只要非细分化的机会允许,我们可再一次地发现竞争的根本原则还是集中优势兵力。

1. 正面进攻

进攻者发起正面进攻是指它集中兵力正面指向其对手的兵力。它向对手的胸膛发起攻击,而不是向它的弱点。其结果取决于谁有更大的实力和持久力。在一个纯粹的正面进攻中,攻击者针对对手的产品、广告、价格等等发起攻击。最近,有一位在巴西拥有第二位剃须刀片市场地位的制造商,决心追逐市场领先者吉列公司。人们向该公司的管理当局提问道:“它是否向消费者提供了一种更好的刀片?”其回答是“不”;“较低的价格?”“不”;“较好的包装?”“不”;“一个联盟的广告活动?”“不”;“给经销商更优惠的折让?”“不”;“那你们期望如何从吉列公司处拿走份额呢?”他们回答说:“我们有绝对的信心。”不用说,这种进攻必然

失败。

为了使纯粹的正面进攻能够成功,进攻者需要有超过竞争者的实力优势。“实力原则”是讲有较大火力(资源)的一方将会取得交战的胜利。如果遇到防守者由于具有地区优势(例如占有一山头)而有较大的火力效率,这个规则就要修改。军事信条认为一个正面进攻要能战领深沟壁垒或占有一个“高地”,战斗火力的优势至少为 3:1。如果进攻者的火力小于防守者或相差很多,则正面进攻等于自杀和毫无意义。

纯进攻的另一个可供选择的方法是进攻者可发动一个修改过的正面进攻,最常用的做法就是用减价来同对手竞争。这种进攻可以采用两种方式。比较常用的方法是针对领先者的要价提出较低的售价以打击它。如果该市场领先者没有进行相应的减价,这种做法就能奏效,而且,一旦该竞争者使市场相信它的产品同竞争对手的产品相当,或价格较低,这就成为一种真正的价值。

价格进攻战略的另一种方式是进攻者大量投资在降低生产成本的研究上,然后以价格为基础攻击竞争对手。德州仪器公司战略性地运用价格武器取得了辉煌的成功。它大量投资于研究和开发,并非常快地降低了成本曲线。日本人也是在与成本有关的价格降低的基础上发动正面进攻,因此,价格进攻是建立持续的正面进攻战略的最有效的基础之一。

2. 侧翼进攻

一个等待受攻击的敌军部队往往是最强大的,但是,在它的侧翼和后方也必然难免有不安全地带。因此,它的弱点(未防备的一面)是敌方进攻的当然目标。现代进攻战的主要原则是“集中优势兵力打击对方弱点”。进犯者往往装作他将进攻最强的一

面以牵制住防守者的兵力,但在其侧翼或后方发动真正的进攻。这种“转向”作战行动方式会使防御者措手不及。侧翼进攻在营销上具有十分重大的意义,特别是对那些拥有的资源少于对手的攻击者更具有较大的吸引力。如果他不能用实力压倒对方,他就可以采用避实就虚的战术来制胜。

一个侧翼进攻可以沿着两个战略角度——地理的和细分的,来指向一个竞争者。地理上的进攻包括进攻者在本国或世界上选择成绩水平不佳的对手的一些领域。例如,国际商用机器公司(IBM)的某些竞争者选中一些较小规模的中等城市,并建立强大的分支机构,相对来说,国际商用机器公司比较忽略这些地方。

侧翼战略是辨认未被重视的细分市场——这就是该行业的产品轮廓目前还没形成、尚可发展而引起的缺口——并且冲入和填补这些缺口,及把它们发展成大细分市场的另一种说法。这种战略取代了两个或更多公司间为夺取相同市场服务而浴血战斗的局面。侧翼包抄在现代营销哲学上有着最好的传统,它指出了营销的目的就是“发现需要和为它们服务”。侧翼进攻的成功率高于正面进攻,这还为军事上的历史所证明。有人对从楚汉战争到太平天国运动的三十个最著名的历史性冲突(包括了二百八十多个的战役)的深入分析中得出的结论是,只有六个战役从直接的正面进攻中取得决定性的胜利。历史作了压倒优势的证实,“间接方法”的战略是最有效和最经济的战略形式。

3. 包围进攻

纯粹的侧翼进攻战略是指把行动的重点指向现行市场中竞争者领域里的缺口。而包围战略则是从另一方面考虑问题,它试图深入敌人的领域中去。包围进攻涉及到在几条战线上同时发

动一个大的进攻,使敌方必须同时保卫它的前方、边线和后方。进攻者可以向市场提供比对手更好更多的各种东西,这种战术便无坚不摧无法拒绝。当一个进攻者比对手具有资源优势,并相信包围将可完成和足够快地击破对方的抵抗意志时,这样的包围作为一个战略才有意义。

4. 绕道进攻

绕道是最间接的进攻战略,它避开任何较直接地指向敌方现行领域的交战行动。它意味着绕过敌方和攻击较容易进入的市场,以扩大自己的资源基础。有三种推行这种战略的方法:多样化地经营无关联产品;用现有产品进入新的地区市场以发展多样化;跃入新技术以取代现有产品。

在高技术行业经常使用的技术创新是一个绕道战略。为了取代模仿竞争对手的产品和取代从事高成本的正面进攻的做法,挑战者耐心地研究和开发下一代的技术,当对它的优良性能感到满意后,就发动进攻,这样把战场转移到它的已经占优势的领域中。英特尔电视机公司在电视游戏设计向阿大利游乐器公司的进攻战略中,就是考虑周全地绕过了阿大利公司的现有技术,并在它发现了一个更优越的技术后才发动的。

5. 游击进攻

游击进攻是适用于市场进攻者的另一种选择,它对资本不足的小单位特别适用。游击战包括对对手的不同领域进行小的、断断续续的攻击,其目的是骚扰对方和使它士气衰落,并最终获得永久的据点。打游击的进攻者将使用传统和非传统的方法去骚扰对方。在商业世界这些方法通常包括:有选择的减价、供应干预、实施袭击、密集的促销爆炸和向对方发动相应法律行动,最后一条即法律行动正日益成为扰乱另一方的最普遍的方法。

游击战常常是由较小的公司向较大的公司发起。由于没有能力发动正面的、甚至有效的侧翼进攻,较小的公司便发动了一系列短期的促销和价格进攻,这种攻击指向较大对手市场的随意选定的角落,其目的是逐渐削弱对方的市场力量。既然如此,攻击者必须在究竟是展开少数几次主要的进攻还是一连串连续的小攻击之间作出决策。军事教义认为,一连串的小攻击常比少数几次主要进攻制造更多积累的冲击,容易瓦解和骚扰敌人。与此一致的是游击战的攻击者将会发现进攻小的、孤立的、防守薄弱的市场比向主要的中心据点市场进攻要有效得多,因为诸如北京、上海和广州等的中心据点市场的防守者拥有较强的深沟壁垒,而且能迅速作出决定性的报复。

如果认为游击战役仅仅是适用于财力软弱的挑战者的“低资源”的战略选择,那就错了。推行一连串的游击战役的成本可能是昂贵的,虽然大家承认它比正面进攻、包围进攻和侧翼进攻花费要少。其次,游击战更多的是战争的准备而不是战争本身。最后,如果进攻者希望“击败”对手,它必须以较强大的进攻为后盾,因此,就资源条件而言,游击战并不一定是低廉的作战活动。

市场追随企划

并非所有的屈居第二的公司都会向市场领先者挑战。市场领先者对夺走他们顾客的做法决不会善罢甘休。如果挑战者的魅力在于较低的价格、改进的服务或增加产品特点,那么,领先者可以很快找到对策并瓦解这一攻击。领先者在一个全面的战役中往往可能有更好的持久力。一场恶战可能会使双方两败俱伤,这意味着挑战者在进攻前必须三思而行。除非挑战者能发动一场先发制胜的攻击——以产品有重大创新的方式或分销突破

——否则他最好追随领先者而非攻击领先者。

“市场跟随”形式在资本密集的同质产品行业，如钢铁、肥料和化工中是常见的。产品差异化和形象差异化的机会很低，服务质量经常相仿，价格敏感性很高，价格战随时都可能爆发。这些行业的心情是反对攫取短期市场份额的做法，因为这种战略只会招来报复。大多数的公司决心不互相拉走顾客，他们常常效仿市场领先者，为购买者提供相似的供应品，市场份额显示着一个高度的稳定性。

这不等于说市场追随企划是没有战略的。一个市场追随者必须知道如何保持现有的顾客和如何争取有新顾客参加的一个令人满意的市场份额。每一个追随者要努力给它的目标市场——地点、服务、融资——带来有特色的优势。追随者是挑战者攻击的主要目标，因此，市场追随者必须保持它的低制造成本和高产品质量及服务，当新市场开辟时，它也必须进入。追随战略并非是被动的或是领先者的一个翻版。追随者必须确定一条不会引起竞争性报复的成长路线，即想方设法保持战场上的平静。追随企划可以分为三类：

1. 紧紧追随

追随者在尽可能多的细分市场和营销组合领域中模仿领先者。追随者往往以一个市场挑战者面貌出现，但是如果它并不激进地妨碍领先者，直接冲突就不会发生。有些追随者甚至可能被说成是寄生者，他们在刺激市场方面很少动作，他们只是希望靠市场领先者的投资生活。

2. 保持一段距离的追随

追随者保持某些距离，但又在主要市场和产品创新、一般价格水平和分销上追随领先者。市场领先者十分欢迎这种追随者，

格水平和分销上追随领先者。市场领先者十分欢迎这种追随者,因为领先者发现他们对它的市场计划很少干预,而且乐意让他们占有了一些市场份额,以便使自己免遭独占市场的指责。

3. 有选择追随

这类公司在有些方面紧跟领先者,但有时又走自己的路。他们可能具有完全的创新性,但它又避免直接的竞争,只是在有明显好处时追随领先者。

虽然占有的市场份额比领先者低,但他们可能赚钱,甚至可能赚得更多。最近的研究报告指出,许多公司的市场份额不到领先者份额的二十分之一,但其五年的资本净值报酬超过本行业的平均水平。市场追随企划成功的关键在于能主动地细分和集中市场、有效地研究和开发、着重于盈利而不着重市场份额、以及有坚强的高层管理当局。

市场补缺企划

几乎在每一行业中都有许多小公司为市场的某些部分提供专门的服务,它们避免同大公司的冲突。这些较小的公司占据着市场的小角落,它们通过专业化为那些可能被大公司忽略或放弃的市场进行有效的服务。这些公司可称为:市场补缺者、市场专业者、初入门公司或立足点公司。市场补缺企划不但小公司感兴趣,而且也使那些不能在行业中取得主要地位的大公司中的较小的事业部都深感兴趣。

这些公司努力寻找一个或更多的安全和有利可图的市场补缺基点。一个理想的市场补缺基点有下列特点:

- ①该补缺基点有足够的规模和购买力,从而能获利。
- ②该补缺基点在成长潜力。

③该补缺基点被大的竞争者所忽视。

④公司有市场需要的技能和资源,可有效地为补缺基点服务。

⑤公司能够靠已建立的顾客信誉,保卫自身地位,对抗大公司的攻击。

补缺企划的关键概念是专门化。公司必须市场、顾客、产品或营销组合线上实行专门化。市场补缺者担负着下列专家的使命:

①最终使用专家。公司专门为某一类型的最终使用顾客服务。例如,一个法律公司可以专为刑事、民事或商事法市场服务。

②纵向专家。公司专业化于某种垂直水平的生产—分配周期。例如,一个铜公司可能集中于生产原铜、铜制零件或铜制成品。

③顾客规模专家。公司可集中力量,向小型、中型或大型的客户销售。许多补缺者专门以小客户服务,因为他们往往被大公司所忽视。

④特定顾客专家。公司把销售对象限定在一个或少数几个主要的顾客。许多公司把它们的全部产品出售给一个公司,如王府井百货公司或长春第一汽车公司。

⑤地理区域专家。公司把销售集中在某个地方、地区或世界的某一区域。

⑥产品或产品线专家。公司只生产一种产品线或产品,在实验室设备行业中,许多公司只生产显微镜,或甚至更狭窄地仅仅生产显微镜镜片。

⑦产品特色专家。公司专业化于生产某一种产品或产品特色。

⑧定制专家。公司按照客户的订货单制作产品。

⑨质量(价格)专家。公司选择低档或高档的市场经营。例如,惠普公司在袖珍计算器市场专门生产高质量、高价格的产品。

⑩服务专家。公司提供一种或多种其它公司所没有的服务。例如,银行进行电话贷款和亲自把钱递交给顾客。

市场补缺企划要承担的主要风险是该市场补缺基点可能会枯竭或受到攻击。这就是为什么多种补缺要比单一补缺更受欢迎的原因。在两个或更多的补缺基点发展了实力后,公司就增加了它的生存机会。甚至一些大公司也喜欢用多种补缺战略去为总市场服务。例如,一个大的法律公司在合并和收购、破产、创办计划书这三个领域内已建立全国性的声誉,但它在其它领域却几乎不插手。

最重要的一点是精明的补缺战略能使低份额的公司赚钱。

①许多能盈利的低份额企业是在很稳定的低成长的市场发现的。它们生产的大多数产品经常是被购买的工业部件或供应品。这些公司很少改变它们的产品,它们的大部分产品都标准化,公司几乎不提供额外服务。在高价值附加行业中较易发现这些企业。

②这些公司的目标是高度集中的,它们不愿意样样都干。

③它们通常享有质量高而价格相对而言是中、低档的声誉。

④它们的单位成本常常较低,因为它们集中在一个较狭窄的产品线上,在产品的研究和开发、新产品引入、广告、促销和销售队伍开支上往往花费较少。

我们可以看到一些小公司有着许多为顾客服务而盈利的机会。虽然通过较为系统的方式能够找到和发现许多好的机会,但

也有不少的小公司在莫名其妙的运气下找到了好的补缺基点。

5.4 CI 企划

作为一个消费者,你对全球最有名气、最受推崇的十大名牌肯定不会陌生,这里替你列举一下,依其顺序为:可口可乐、索尼电器、奔驰汽车、柯达胶卷、迪斯尼乐园、雀巢饮品、丰田汽车、麦当劳汉堡包、IBM 电脑、百事可乐。在这些品牌的商品中,不是美国货就是日本货或者是德国货。为什么这些名牌商品能够走遍世界各地,为全世界的消费者所推崇呢?为什么能在世界各地“称王称霸”,在各地市场上独占鳌头呢?这里自然有它的道理:首先,这些商品都有着稳定和可靠的质量、良好的信誉和优质的服务,在全世界拥有众多的消费者;其次,这些大企业能经常参与各种社会公益活动,不仅能给人们以一种信赖和好感,而且还给人一种实力雄厚的感觉;此外,这些商品还有显眼鲜明的标志和统一的、在全世界都通用的包装等等。一句话,它们都有着良好的企业形象。例如,一提起可口可乐,人们便能想到的是那种具有特殊口感的饮料以及对各种大型体育活动的赞助,当然也更忘不了它在商品包装上的 Coca-Cola 的标准字体、白色水线和红底色的图案;一看见黄色的 M 字型就想到这里出售的是汉堡包,它代表的是麦当劳;等等。那么,为什么这些企业形象如此鲜明?答案在于这些企业的 CI 企划做得好。

CI 与 CIS

CI(Corporate Identity)又称企业识别。CI 企划是一种由欧美开发出来的经营技法,现在通行的说法是企业形象设计或塑

造。进一步表述,则是指企业用于市场竞争的一切设计,采取一惯性和统一的视觉形象,并通过广告以及其它媒体加以扩散,有意识地造成个性化的视觉效果,以便更好地唤起公众的注意,使企业知名度不断提高。

CI 企划是产生于美国 早在五十年代 美国修建了许多

业识别系统的运作,把企业的各种信息传递给企业周围的关系者(包括企业员工、社会公众、机关团体和个人等),以塑造良好的企业形象,使人们对企业产生一致看法和认同,以赢得消费者的信赖与肯定,从而达到扩大产品销售的目的,增加营业额。

CI 包含以下三要素:

1. MI——理念识别(Mind Identity)。

它是 CI 战略运作的原动力和实施的基础,完整的企业识别系统的建立,有赖于企业经营理念的确定。其内容包括经营观念、企业文化、精神标语、方针策略等。

2. BI——活动识别(Behavior Identity)。

它规划着企业内部的管理、教育以及企业对社会的一切活动。对内的活动包括:干部教育、员工教育、工作环境等项目。对外的活动包括:市场调查、产品销售、公共关系、广告宣传、促销活动等。各企业积极参与社会事件和公益文化活动,就属于活动识别的范畴,其目的主要在于赢得参与活动的社会公众的认同。

3. VI——视觉识别(Visual Identity)。

它是理念识别的具体化和视觉化。视觉识别的内容较多,涉及面广,效果也最直接。它的基本要素有企业名称、名牌标志、标准字和标准色等,并把它们应用于产品、包装办公用品、交通工具等处。

以下我们将从这三要素出发,论述如何进行 CI 企划。

MI 企划

企业是否能得到健康的发展,很关键的一点在于企业是否有正确的经营指导思想,这就需要 CI 企划。如果没有正确的经

营观念作为基础,其结果不仅坑害了广大消费者,同时也毁掉了企业的前程。

企业理念的确立必须是客观的,需要有个性,而且有前瞻性。尤其在现代社会,由于重视个人思想与个性化的存在,所以每位成员每天上岗工作时所想的、所期望的、所表现的,千差万别,各有不同,必须用正确的理念和思想进行统一。

对于企业理念重要性的认识最早流行于美国。八十年代初在美国掀起了一场企业理念和道德问题的讨论,很快引起美国全社会的关注。几乎所有的商业院校和大学的管理专业都开设了伦理和道德课程,许多大中型企业都在企业内部制定行为规范。美国的厂商自动制定的行为规范不但表明了企业追求的目标,而且还明确规定了每个雇员对顾客、竞争对手的态度和义务等。在法国则更多地注重反映企业作为一个整体应有的理想目标和规划,同时它也强调员工对企业目标的认同和参与。目前在西方发达国家重视企业理念的最具体、最常用的手段之一,就是对社会公众事业进行资助。因为这种不以宣传产品为直接目的的资助方式常常会赢得人们对企业更多的好感。

理念作为“中枢神经系统”的作用越来越受到现代企业的认同和重视,那么到底该怎样去企划才能树立企业的理念呢?下面将从以下方面来阐述。

1. 精神标语企划

精神标语是企业理念、企业价值观或企业精神的凝结,它通过简炼明确、易学好懂、富有个性、形象生动的口号感召员工,辐射公众。大庆油田的“铁人精神”,教育激励了一代又一代石油工人,这便是精神标语的真实写照。这里列举几家知名企业有代表性的口号以示读者:

北京西单购物中心：“热心、爱心、耐心、诚心”。

北京蓝岛大厦：“买走一份商品，带回千缕情丝。”

日本日产公司：“品不良在于心不正”。

美国麦当劳：“顾客永远是最重要的，服务是无价的，公司是大家的。”

台湾统一企业：“三好一公道”（指信誉好、品质好、服务好、价格公道）。

美国波音公司：“我们每个人都代表公司”。

美国百事可乐公司：“胜利是最重要的”。

美国IBM公司：“IBM就是服务”。

美国奇异公司：“进步是我们最好的产品”。

台湾凯聚企业：“守中带攻，‘节流’重于‘开源’”。

美国电话电报公司：“普及的服务”。

怎样才能使企业精神的表达“富有个性、形象生动”呢？这里没有正规、统一的格式，只有不拘一格、各显神通。下面介绍几种独具特色的表达方式：

（1）比喻式表达

同样是开拓创新，日本的索尼公司表述为“豚鼠精神”（豚鼠在茫茫的黑夜里总是不停地挖掘），美国的玛丽·凯化妆品公司则表述为“大黄蜂精神”（大黄蜂不理睬自己的翅膀太软，身体太重而仍然不停地飞）。这两种比喻表达都很生动，并突出了个性，索尼公司的开拓创新是要“永不步人后尘，披荆斩棘开创没人敢于问津的新领域”，“干别人不敢干的事”，这是一种很难确定方向，失败了外人也很少知道其艰辛的开拓，因而最需要的是暗地里持续不断地使劲的“豚鼠精神”；而玛丽·凯公司所说的开拓创新，是销售方面的，若展销会失败则是众目睽睽的，因此最需

要敢于在光天化日下用软弱的翅膀载着笨重的身体去飞翔的“大黄蜂精神”。

(2)故事式表达

给企业精神取一个富有个性的名称,通过讲厂史中的一个故事来阐明其根据,并进一步展示它的内容,这就是故事式的表达。

例如,上海电机厂把企业精神称为“扁担电机精神”。这个名称的根据是:“1981年初,上海电机厂得到一条信息,三中全会后,两广地区糖厂的陈旧设备,适应不了甘蔗丰收的形势而急需技术改造。上海电机厂立即组织了调查组,根据用户的生产现状和需要,拟订了用先进的直流电动机代替老式的蒸汽机的工艺方案。当时,用户很担心:如果老设备拆掉,新设备上不去,糖厂就会停产,农民用几千根扁担挑来的甘蔗处理不了,很可能就会把糖厂砸烂。电机厂厂长李文华当即表示:万一发生那种情况,打电报来,我李文华一定赶到顺德,陪你挨扁担。糖厂终于放心地签订了合同。”电机厂的职工行动起来了,把挨扁担的风险化为争挑重担、争分夺秒为用户着想的行动。把生产周期从传统的9个月压缩到4个月,按质按量完成了任务。当成千上万的农民用扁担挑来的甘蔗在电动机的驱使下源源不断地变成了蔗糖时,糖厂的工人热泪盈眶,他们激动地说:“我们从蒸汽时代进入电气时代了。”那么,“扁担电机精神”的内容是什么呢?上海电机厂职工概括为以下三点:“①在保证质量的基础上争分夺秒地全心全意地为用户服务;②工农结合,振兴经济;③充分发挥科技人员、管理人员和广大职工的积极性和主动性,勇于开拓创新。”显然,这种表达方式富于个性、形象生动,虽然文字长一些,但它实际上已经把表达和解释融合在一起了,好记好懂,能够起到提

高精神境界、鼓舞士气的作用。

(3) 品名式表达

这是用企业产品的商标名称来表达企业精神。用产品商标来表达企业精神,必须符合两个条件:①该产品是名牌,在社会上有一定的知名度和美誉度,用它来表达企业精神能使职工产生自豪感;②该产品商标的名称和企业精神的内容有相似、偶合等条件,从而能形象生动地将企业精神个性化。例如,上海自行车厂生产的“永久”牌自行车,在国内外享有较高的知名度和美誉度,“永久”一词又和该厂的企业精神中“永久为民”的内容相偶合。如果把该厂的企业精神表示为“永久精神”,就属于品名式表达。

(4) 人名式表达

当企业出了英雄模范人物,而其先进事迹又广为传播时,那么用这位英雄的名字来表达企业精神,往往能收到体现了个性、形象生动的效果。如用“铁人精神”来表达大庆精神,就很有个性,富于感染力。

2. 信誉树立的企划

企业理念的外在表现,主要体现在企业必须树立良好的信誉。良好的信誉是企业最有价值的资产,它所产生的效益是难以估量的。

企业为赢得良好的信誉,必须做到以下信念的坚定。

(1) 树立质量信誉。质量关系到产品销售的市场份额,关系到企业的兴衰,正如通常所说的“质量是企业的生命”。许多企业就主动当众销毁不合格产品,取信于顾客。

(2) 树立广告信誉。广告要真实,名副其实,使用户认为这个企业是可信赖的。

(3)树立价格信誉。严格做到:价格公平,明码标价,优质优价,同质同价。

(4)树立合同信誉。严格履约、恪守合同是企业经营的基本道德,要遵守按质、按价、按量、按时、按地交货和按规定条件收取货物等合同的规定。

(5)树立包装信誉,主要注意三点:包装要安全;包装要真实;要名正言顺,即包装注明生产或经营单位,包装上的说明不言过其实。

(6)树立退换信誉。

(7)树立售后信誉。

VI 企划

世界万物都有自己特定的形象,一个企业同样如此。如何使公众从视觉上去感受本企业与其他企业的不同,并且通过某种视觉认识,形成对企业特性的强烈印象,这就是视觉识别企划的任务。

企业视觉识别系统的基本要素包括企业名称、企业品牌标志、企业标准字体、企业专用印刷字体、企业标准色、企业造型象征图案、企业标语等设计符号,其应用要素。即设计符号的传递媒体包括:产品设计、事业用品、办公用品、员工制服、建筑物外观、营业环境、交通运输工具、包装用品、展示陈列、广告设计等等。企业塑造良好的视觉形象,把设计符号通过媒体传递给公众必须有精心的企划。这一节重点介绍以下几种企划内容。

1. 名称企划

企业(或产品)的名称,如同一个人的名字一样,必须体现出企业的本质和特点,同时还要考虑到要让消费者便于记忆。因为

名称是让消费者进行识别以后认知的,如果名称很难记,名称很长,或者很不雅致,都会大大影响企业的知名度。作为企业名称除了必须能正确反映出企业的理念以外,还必须具备这两个条件:一是字数少,笔划少。在相同的信息传递的情况下,企业名称的汉字越短越好,越短越有优势。诸如日本几家著名的家用电器公司的名称:三洋、日立、东芝、松下、索尼等,都是字的笔划很少的。二是企业名称要上口,有个性、有吉祥的色彩。如果公司的名称念起来很绕口,就不利于消费者记忆,同时,如果名称太普通,太一般化,容易混淆,就不容易让人识别。如果把企业名称登记在电话本上,重名的有上百家,就没有企业的个性了。

“金利来”远东有限公司创办人曾宪梓曾经专门谈及他的名牌产品“金利来”的确定经过。曾宪梓先生说:要创名牌,先要选好名称。“金利来”原来叫金狮。一天,我送两条金狮领带给我的一个亲戚,他满脸不高兴地说:“我才不要你的领带呢!金输、金输,什么都输掉了。原来粤语“狮”和“输”读音相似,而我这个亲戚又是一个爱赌马的人,香港赌马的人很多,显然很忌讳“输”字。当天晚上我一夜未睡,为改金狮这个名字绞尽脑汁,终于将 Goldlion(金狮)改为意译和音译相结合,即 Glod 意为金, Lion 音读利来。这个名字很快就为大家所接受,带领带的各阶层生意人多,谁不希望“金利来”?

所以企业或商品的名称要选择有新鲜感的、流行的、华丽的名称,这样可以巧妙地打出企业的知名度,造成独树一帜的企业个性风俗。

2. 标志企划

企业标志(也包括商标、商品的标志),是用来表现的视觉识别基本要素,它与企业名称——用文字表现的识别要素是相辅

相成的。图案和色彩对于人的影响力应该和文字与数字一样受到重视,换言之,图案与色彩以不同的表达方式感动消费者,具有另一种吸引力。设计标志必须注意以下几点:

第一,企业标志必须通过运用图案和色彩来充分反映企业的理念。企业标志不论是何种图案和色彩,实际上都有着特定的含义和代表性,它凝聚了许多企业无法用文字和语言表达的意义和内容。

第二,由图案和色彩组成的标志,不仅要含义明确,而且还要形象鲜明,能给人以深刻的记忆。当你走近一个房间,门上画着“s”的记号,马上会联想到那里有触电的危险,便不敢进去了。

第三,企业标志还要体现企业的独立性。也就是说,它应该在众多的标志中能够较快地引起人们的注意。

在泰国曼谷正大集团总部,到处都可以看到构思独特的正大集团的标志,在职员工的名片上也都有他们的企业标志,中国观众也从中央电视台“正大综艺”节目看到了这个设计简单而又独特的标志,即一个方框和一个圆环套在一起。正大集团的总裁解释这个标志时说:“方框就是标志着企业执行的政策。政策是固定不变的,也就是一种规矩。中国有句古话‘无规矩不能成方圆’,我们正大集团的政策是严格的,不能随意更改。但是方框子里又套着一个‘圆环’,这圆环标着我们在执行政策时要具有某种‘灵活性’,没有灵活性,固定的政策也执行不好。方和圆结合在一起才能真正执行好政策。正大集团做生意,就特别注意方和圆的有机结合。我们无论在与合作的国家和企业谈判时,或者在企业内部执行计划、处理人事关系等等时,都注意方和圆的结合,政策的坚定性和执行的灵活性的结合,只有这样,我们的事业才能发展,生意才能做活。”由此看来,正大集团的标志确实有

着深刻的内涵。它不仅形象独特,便于识别,便于记忆,更重要的是它能准确的反映正大集团的企业理念。

3. 标准字、标准色企划

所谓标准字(或标准色)是指一个企业在各种场合下使用各种宣传内容(包括广告、标志、名称以及各种媒体)都要使用统一的字体(或统一的颜色)。

确定标准字的原则在于:一要集中表现企业理念;二要体现企业的统一性和独立性,经过标准字加以统一和规范,给人以独特的完整形象;三要给人一种可靠和稳定的感觉。

在视觉识别中,标准色占有十分重要的位置,确定标准色要体现商品的特性并能感染公众,下面介绍有关商品色彩学的有关内容:

(1)日常食品的标志是红色。能够引起食欲的颜色有桃色、红色、橙色、茶色、不鲜明的黄色、温暖的黄色、明亮的绿色统称为“食欲色”,纯红色不但能引发食欲,还能给人以“好滋味”的联想。

(2)一般而言,亮度越高的颜色越缺乏魅力,影响人们对“好滋味”的联想。

(3)绿色较容易给人以好感。

(4)暗黄绿色近似于纯而明亮的色,很能引人注目。

(5)珍珠、项链等宝石类,往往装在黑色的盒子里,因为蓝、紫、浓黑色能衬托出“白”色的质地。

(6)也可以强调对比色的运用。

(7)从顾客角度分析,喜欢红色的顾客是性格内向的人;对黄颜色有兴趣的顾客爱动脑筋;衷情蓝绿色的人有极强的辨别力;喜欢蓝色物品的顾客很会控制自己的感情;倾向于橙色的顾

客大多数是乐天派……

以上所述都是选择色彩的一些依据,据此分析哪些颜色有利于体现企业的理念和个性,哪些更有利于消费者识别,最后再确定企业的标准色。

BI 企划

当企业理念确定之后,就要通过一定方式把信息传递出去,让社会公众通过传递的信息认识企业,了解企业,对企业有好感,逐步在消费者心中树立良好的企业形象。传递企业理念的信息渠道主要有两条,一条是视觉识别(静态识别),上一节已作了阐述;另一条是非视觉的动态的,即活动识别,本节的任务就是介绍企业活动识别的企划。

1. 投诉的处理

由于某种客观的原因或一时疏忽而出现顾客投诉企业是常有的,关键是处理得法,挽回影响。其处理的原则是:

(1)凡遇投诉,首先必须做到诚恳耐心地倾听,并边听边表示同情,争取在感情与心理上和投诉者保持一致。千万不要没有听完就为自己解释,这很容易引起投诉者的反感。

(2)最好设专人负责处理顾客的投诉,并设立一个专门机构或专门接待室,在环境安排上也要尽量给投诉者一种亲切感。

(3)倾听完投诉后,负责接待的公关人员必须立即表明态度,其中第一姿态是向投诉者表示衷心感谢,把他们的投诉看作是对企业的爱护。

(4)如顾客投诉合理,应立即表明处理态度、或退或赔,并立即与有关部门取得联系。如果是服务态度问题,马上赔礼道歉,最好让肇事者自己来当面表示歉意。倘若有些问题不可能马上

处理,也不能踢皮球,应该向顾客保证负责日后的转告及联系,但也不要轻易许诺,以免其它部门和日后的工作难做。

(5)发现顾客的投诉有普遍意义,并且还有更多的顾客不明真相,应该马上登发广告或启事。如果商品质量确有问题,就要登报召回购买者退货,以维护企业形象。

(6)如接到信函投诉,应记下对方的通讯地址,待日后处理完毕立即向对方汇报。请注意,千万不要使用各种铅印的既定复函,而应以部门负责人的名义回复投诉者。

2. 售后服务

凡是提供产品或服务的企业都少不了提供售后服务。需注意的是:

(1)为了建立与客户的良好关系,维修服务点的负责人可以经常访问一些曾经维修过产品的客户,至少要进行电话联系。

(2)如果由于产品的故障而导致客户重大损失时,服务点的负责人,甚至是高层负责人应亲自登门致歉,或专函慰问。

(3)为了改善产品,经常调查客户对现有产品的不满之处和他们的希望。

(4)如果等出了故障才去提供服务并非最好的办法,要是能在发生故障之前,定期为客户检查,必定会给用户树立一个良好的企业形象。

(5)对售后服务不必大肆宣扬,以免使人产生一些诸如产品质量不好的不必要的误解,只要让用户知道有良好的售后服务就行了。

3. 新闻效应的制造

制造新闻产生轰动效应是企业一系列诸如公关、广告、赞助等活动的综合结果,效应的产生对于企业良好形象的树立作用

是不仅使企业一举成名,还可以使老企业加强与社会公众的沟通,巩固印象。下面列举了五种效应模式,供参考。

(1)争议效应。如果说异口同声、众口一词地肯定某一事物曾经是某个历史时期取得轰动效应的显著标志的话,那么现代社会却不尽然。异口同声固然能取得很好的效果,而争议却是轰动效应的新一族,同样能取得令人满意的效果。近几年,随着物质文明的进步和思想观念的进一步解放,争议效应已成为生活中人们刻意追求的最佳效应目标。

1994年夏天,一年一度的全国高等院校招生考试结束之际,湖南长沙酒厂以“临行更饮家乡水,京城长忆故园情”为题,推出一个大胆的广告创意:包租飞机,送今年所有被北京重点院校录取的长沙市学子赴京上学。这一消息一经发出,立即在社会各界引起了争议。有人提出异议,此举与过去教育部门所犯过的重奖高考状元有相似之嫌,无形中助长了片面追求升学率的倾向。但是,一些企业的经营者们对此有不同看法。他们认为,包租飞机费用不低,长沙酒厂可能总计要花10多万元,有一定经济上的风险,但广告宣传有轰动效应,收益也许比付出的更多。作为教育部门,对企业关心高考、支持教育事业的行动应当理解。在此后的时间里,全国的报纸、广播、电视等各种传媒沸沸扬扬,都围绕着长沙酒厂的这一创意展开了争议或摘发了的消息、报道,达到了花10多万元做广告而达不到的效果。作为创意厂家的长沙酒厂,对于包机送学子进京这件事对与不对并不在意,也许,厂家正是想借助于这件事的争议来达到自己的目的。目前,已有越来越多的企业借助争议效应来扩大影响。由此看来,争议效应,不失为目前最时髦、最轰动的效应之一。

(2)“第一”效应。中国历史有“自从盘古开天地,三皇五帝到

如今”之说,用盘古一词,意即开天辟地之意,也就是我们常说的“头一遭儿”。大家都知道,任何一个有思想的人都对“新”有特殊的敏感和兴趣,因此,效应历来为各方人士所推崇,我们的企业家也不例外。事实上,在我国已有众多效应获得成功的范例,如广告爬上澳星、公关攻上天安门、广州上空出现广告飞行船等。最引起轰动效应的,当推中国广告一号。1993年1月25,《文汇报》腾出头版的整版篇幅,推出了一个大胆的创意,当年夏天西泠的热门新闻:西泠冷气全面启动。当市民们买到这张报纸之后,都惊呆了!头一回呀,今天《文汇报》一版没有新闻!紧接着,文汇大厦内响起了不绝的电话铃声,清一色的询问:“今天贵报怎么没有新闻?”总编辑张启承干脆地回答:“这不就是最大的新闻?”不错!当天清晨上海东方电台、东方电视台都连续不断地报道了这条消息,海外的新闻媒介以十分敏感的嗅觉发现了《海峡时报》和香港《大公报》等媒介纷纷就此作了报道。美国《时代》杂志的一位资深记者就《文汇报》的这一举动发表评论:“1.25《文汇报》广告企划过程,可以列入中国广告业的教科书。”西泠电器的老板张平对此赞不绝口:“好,好,最佳广告创意。”由此看来,开创性的广告创意和“CI”企划往往会产生历史性的影响,会在历史上留下重重的一笔。当然,比起其他效应模式来,它的创意难度要大得多,俗话说:“十年磨一剑”,也许,能产生第一效应的磨剑功夫还能会更长一些,这需要智囊们付出艰辛的代价。

(3)名物效应。名物的关键是个“名”字,何谓“名”?即有观赏、收藏价值的物品可称为名物,这种名物可以是琴棋书画,也可以是工艺作品,也可以是与历史人物有关联的物品。名物如何巧妙地运用到广告中来,产生名物效应,是一件大有学问的事情。日本味之素公司,曾经把艺术大师达·芬奇笔下的“蒙娜丽

莎”这幅名画,运用夸张的手法使画中人变胖,然后饶有兴趣地警告消费者:“变成这样就危险、不好看了。”而后,发福了的“蒙娜丽莎”开始食用低卡路时的味之素,顿时又苗条漂亮如画中“蒙娜丽莎”了。这里,取得巧夺天工的效果。

(4)事件效应。顾名思义,事件效应就是围绕着某一事件而产生的轰动效应。事件效应大体有两种情况。从心理学的角度来说,事件效应较充分地利用了公众的好奇心理,所以具有刺激强度大、扩散迅速、印象深刻等特点。目前,事件效应已为越来越多的厂家所垂青。这里试举发生在美国的鸽子事件为例:有一天,一大群鸽子偶然栖落在美国联合碳化钙公司总部大楼的一间空房内。鸽粪、羽毛一片狼藉,令人生厌。要是按照常规的处理方法,肯定是将鸽子一赶了之。而这家公司的公关顾问闻讯后却喜上眉梢。他一面命令紧闭门窗,一面电告“动物保护委员会”及新闻界。在短短3天时间中,从小心翼翼捕捉首只鸽子到最后一只鸽子受到“保护”,这家公司出尽了风头,不仅如此,公司经理还充会利用在荧光屏前亮相的机会借题发挥,着力宣传公司宗旨,从而创造了企业社会上出众的公益形象,产生了促销的轰动效应。试想,如果美国联合碳化钙公司没有这种职业敏感,这种机遇就是到了眼前,也会悄悄丧失。可喜的是,这几年事件效应式的范例时有所闻,说明在这方面国内企业已对此有了一定认识。

(5)明星效应。近几年,市场经济大潮滚滚而来,中国的企业家们早就看中了明星的身份、影响和潜在效益,纷纷邀上荧屏。曾被中国亿万观众倒背如流的广告“荣声荣声,质量的保证”就是香港影视双星汪明荃的杰作。珠江冰箱厂的一掷千金,竟使北京王府井百货大楼掀起了一股抢购荣声冰箱的旋风,随即使荣

声冰箱在全国各大中城市一度脱销,可见明星效应之威力。

5.5 广告企划

广告对于企业来说是至关重要的。企业必须借助于成功的广告来实现并开拓市场、促进销售、改善企业公关形象、提高企业的社会地位等。随着我国市场经济的逐步建立,市场竞争日益激烈,企业对于广告的投入更是不惜血本。

然而,每一种投入都是应该去斤斤计较效益的。企业花钱做了广告,还必须考虑广告是否成功,是否能达到你预想的目的,为你打开市场、或维护、改善本企业形象。因此,决定广告活动成败的广告企划,近年来开始广泛受到了人们的重视。

广告企划具体而言是指根据广告主的营销计划和广告目标,在广告调查的基础上,制定出一个与市场情况、产品情况、消费者群体相适应的、经济有效的广告企划案,并实施之、检验之,从而为广告主的整体经营提供全面服务的活动。它是现代商品经济的必然产物,是广告科学化、规范化的标志之一。美国是最早实行广告企划制度的国家。随后,许多商品经济发达的国家都建立了以企划为主体,以创意为中心的广告管理体制。

下面,我们将介绍进行广告企划的具体方法:

确定广告目标

广告企划的第一步就是确定广告目标。这些目标必须服从先前制订的有关目标市场、市场定位和营销组合等决策。这些市场定位和组合战略限定了广告在整体营销企划中必须做的工作。

广告的目标可分为通知、说服或提醒。下表列举了这些目标的例子。

表 5—2

可能的广告目标	
通知：	
向市场告知有关新产品的情况	描述所提供的各项服务
提出某项产品的若干新用途	纠正错误的印象
通知市场有关价格的变化情况	减少消费者的恐惧
说明新产品如何使用	树立公司形象
说服：	
建立品牌偏好	说服顾客马上购买
鼓励消费者转向你的品牌	说服消费者接受一次推销访问
改变顾客对产品属性的知觉	
提醒：	
提醒消费者可能需要这个产品	
促使消费者在淡季也能记住这些产品	
提醒他们何处购买这个产品	
保持最高的知名度	

通知性广告主要用于产品的开拓阶段，其目的在于促进产品的初级需求。说服性广告在竞争阶段十分重要，这时，公司的目的在于建立对某一特定品牌的选择性需求。大多数广告属于这一类型。提醒性广告在产品的成熟期十分重要，目的在于保持顾客对该产品的记忆。登载在杂志上的昂贵的四色的可口可乐广告，其目的既非通知，也非说服，而是为了提醒人们想起可口可乐。广告出于目标的原因，主要内容也不同。通知性广告主要介绍产品的用途；说服性广告是通过比较，说明该产品和与众不同之处和优越性；提醒性广告属于强化广告，其目的在于让现有的购买者相信他们购买这种商品的决定是正确的。从目标来说，

通知性广告属于创牌广告,即对自己的新产品进行详尽的宣传和介绍,提高产品的知名度,使消费者对其有一定的认识、理解和记忆。说服性广告是竞争广告,它通过差异化策略,宣传自己的独到之处,争取新的顾客,提高市场占有率。提醒性广告属于保牌广告,目的在于巩固自己已有的市场,加深现有顾客对公司的认识、好感和信任,使消费者对于该产品的使用形成一种习惯和偏爱。

广告的目标不同,广告创作与传播的方法和手段也不同。因此企划人在进行广告企划的时候必须首先确定广告目标,以此为前提和基础,展开其他广告企划活动。

以上,笔者叙述的是如何确定广告目标,即广告所要达成的功效。在确定了广告目标之后,下一步就是确定广告的目标顾客,也就是广告对象。这也属于广义的目标范畴。

广告对象是一个很笼统的概念,因为广告的焦点不可能对准整个社会成员,也不可能只对准某一个人。广告对象企划的目的,是要使广告内容与广告对象在心理上、情感上相互沟通。

广告目标顾客企划包括以下两方面内容。

1. 进行广告定位

特定的广告必须拥有相应的最合适的那部分“受者”,这批“受者”或大或小,或以社会阶层区分,或以性别、文化程度等因素区分。广告的信息传播就是针对那些最可能成为买主的人。这样才能有好的广告效果。因此,要判断广告对象,换角度说就是进行广告产品定位。

广告定位理论是1971年美国著名广告专家大卫·欧吉维所倡导的。他认为广告活动的结果不在于怎样规划广告,而在于把广告的商品放在什么位置。所谓“定位”这个术语则是1969年

一位广告学者提出的,含义为“确定商品在市场中的位置”。因而广告定位的优势,就在于突出广告商品在同类商品中所特有的优异之处。比如,一些饮啤酒的人担心饮啤酒后身体会发胖,于是,一种轻啤的广告口号是“饮后不必忧虑体重增加的啤酒”,从而突出了这种啤酒在众多品牌啤酒中的特点、优点,满足了这些爱饮啤酒但又怕胖的人的需求,达到了促销目的。

广告定位策略很多,主要有:

①功效定位。广告宣传着重突出本产品优于其它产品的功效。如某种洗碗液不仅具有清洁功能,同时兼具护肤功效,因而在广告词中巧妙地进行功效定位:×××有两手,帮一手,护一手。再如牙刷,现今的牙刷在市场竞争激烈,常有异军突起。因此,各厂家在广告宣传上费尽心力,以求形成差别,为消费者所识别喜欢。“洁尔士”着重突出其刷毛的抗菌功能,而“蓝太阳”则偏重宣传它防治齙齿、治牙疼的功效。

②价格定位。价格作为衡量商品品质的指标,往往很大程度影响消费者的购买决策。尤其是产品的品质、性能、造型等方面与同类产品相近似,没有更特殊的地方可吸引消费者。这种情况下,广告宣传便可采用价格定位策略。

价格的市场定位通常有两种。一种是高价名牌方针。如服装,同样料子、款式,名牌价格要高出十几倍。名牌高价可吸引那些崇拜名牌的和有钱的消费者。二是采用廉价实用方针,如石油危机时期,美国人要求汽车省油,对外型则无特别要求。日本立刻生产了一种省汽油、性能好、价又低的小汽车,广告宣传突出其省油、价廉物美的特点,使该产品成功地进入了美国市场。

③观念定位。突出商品的新意义,改变消费者的习惯心理,树立新的商品观念。例如美国七喜汽水在广告宣传时,把饮料分

为可乐型和非可乐型两大类,公开宣称七喜属于非可乐型,以吸引消费者。这种广告定位策略,通过树立新的消费观念,开辟了自己的市场,避免了与可口可乐和百事可乐的正面冲突,从而使企业获得了空前的成功。

2. 对于潜在消费者的界定

广告市场定位使广告能更好地宣传产品,使潜在消费者接受。同时,还应具体分析潜在消费者的特点,确认具有哪些特征的消费者将是广告诉求重点。

比如一种羊绒衫上市,在广告对象企划时,首先进行产品定位。羊绒衫在国内属高档消费品,宣传时,应突出其高档次、时尚、高贵等特点及轻便保暖的优势,同时,还应明确宣传对象应以高收入、且讲究穿戴,具有高消费意识、追求时尚的阶层为主。进一步界定为:①高收入的文艺工作者。②高收入的年轻工作人员。③三资企业的文职商务人员。④高级职员。⑤从事外贸工作的职员。⑥从事公关工作的人员。⑦高收入的城市个体户。⑧来华旅游、工作的外宾及港澳台同胞。⑨其他高收入、追求时尚的人。

广告媒体企划

广告目标确定以后,就要根据预算多少,来选择媒体。广告媒体的确定主要受五个方面影响:广告对象是谁?广告要传播什么信息?广告预算有多少?广告发行、播放的时间确定?广告发行播放的区域是那里?广告对象、广告预算前文已有论述,广告信息虽然制约广告媒体的选择,但在实际操作中,更多的企业首先选定媒体,然后结合媒体特点和产品特征,确定传播什么信息。在本节中笔者首先论述广告时间和区域企划,然后探讨媒体

企划。

1. 广告时间企划

也就是指对广告发布的时间和频率作出合理安排。广告时间企划的中心就是选择恰当的广告发布时间。它既要服从整个广告企划,又要服从企业营销企划的整体构思。所以广告时间企划应考虑到以下几方面内容。

(1)产品生命周期。企业的产品如果处于导入期,广告应适当集中;如果处于成长期,广告可逐步减少;如果在产品激烈竞争的成熟期,广告攻势应加强;如果产品已进入衰退期,那么广告又可以适当减少了。当然,这种做法不是绝对的,只是一般性而言。

(2)产品特点。产品属性和市场竞争情况不同,对于广告时机的选择也会有所不同。耐用消费品,价值高,投资大,消费者要经过深思熟虑之后才会购买,所以广告在时间长度和频率上可以集中一些;而一般生活用品就不必花费太多广告费了;对于竞争激烈、对手很多的产品,如广告不能连续进行,势必会影响销售;对于那些认牌购买、竞争较弱的商品,广告则可少一些。

(3)销售时令。广告时机企划必须按季、按月甚至按周来进行,因为一些产品具有季节性销售特点。一般在销售旺季到来之前,就要开展广告活动,为销售旺季的到来做好心理准备。在销售旺季,广告活动达到高峰,而旺季一过,广告活动便可停止。运用这类广告策略要求掌握好季节性商品的变化规律。过早开展广告活动,会造成广告费浪费,过迟则会延误时机,直接影响商品销售。另外在节日或是一些大型活动期间,销售额会急剧上升,这时候,应适当地进行一些集中的广告宣传。一般在节假日之前数天便开展广告活动,而节假日一到广告活动即告停止。这

类广告要求把品种、服务时间及特别之处的信息,迅速、及时地告诉消费者。

(4)注意特点。这是从人对广告在接受能力的角度所作的分析。人的注意力相对集中是有时间性的。对于一个信息的注意力不可能持续很长时间,所以任何广告,并非每一次出现的时间都越长越好,而是应把握适当的时间长度。

(5)遗忘规律。人们对广告宣传的遗忘率是随时间逐渐降低的,所以对广告的时间安排有两个十分重要的方面要考虑。一是遗忘率的相对重要性,二是广告连续做的价值。由于遗忘发展规律是“先快后慢”,因而广告发布时间隔时间应是“先短后长”。

(6)视听峰谷。人们接受广告的时间,存在着高峰期和低谷期。有些时候接受广告的效果比较好,而有时则较差。而且人们在不同的时间收听收看广告的心情不同,对于广告内容要求也不同。

广告时间企划包括各种各样的策略,大体上有:

①广告时限策略。主要有集中时间策略和均衡时间策略,集中时间策略,集中力量在短时期内,对目标市场进行突击性广告攻势,其目的在于扩大广告影响,迅速提高产品或企业声誉,适用于新产品投入市场前后或新企业开张前后,或广告激烈竞争时刻及商品销售量急剧下降时。运用此策略时,一般采用媒介组合方式掀起广告高潮;均衡时间策略,指有计划地反复对目标市场进行广告宣传的策略,其目的是为了持续加深消费者对商品或企业的印象。

②广告频度策略。包括固定频率和变动频率。广告可以根据需要,对一定的广告周期内广告发布的次数进行适当的调整,或者使广告发布次数在有限的时间里平均运用,或者在一定的

广告周期内,各天广告次数不等。

2. 广告区域企划

广告区域企划,也称为广告传播范围的分析,它是广告企划中的一个重要的战略性问题。这是因为,不同的空间和地域内,消费者情况不同,适用的产品也不同,因而在广告的内容及广告策略方面就有了差别。从产品的角度分析,任何一种产品不可能面对一切市场、一切用户,而且产品的经济区域也是会发生变化的。所以在开展广告活动之前必须进行广告区域企划,否则,整个广告企划就是不完整的,广告效果也就无法想象了。

不同的广告所需要传播的范围不同,存在着广告区域范围大小的差别。广告传播范围可以在家庭、工厂,也可在农村、城市,或者国内、国外。因而广告区域可分为四种类型。

地方性,当产品或观念仅在一个乡镇、城市或某一生活区域范围内传播,就属于地方性传播。

地区性,指某种产品或消费观念适合于某个地区,与这一地区内具有的共同的自然地理、风俗习惯、消费水平。这时便可采用地区性的广告媒介做广告。比如羊绒衫最初上市,考虑到羊绒衫商品目前属高档产品,接受它一般是经济发达地区,并且是高收入和高消费地区。因此厂家大都认准了沿海开发地区及京、津、沪、沈阳、大连等大城市,在这些区域大做文章。

全国性,有的商品适宜在全国性范围内传播,这就有必要针对全国范围,选择全国性报刊杂志、广播、电视等媒介了。

世界性,随着国际贸易和文化交流的加强,广告信息的世界性传播现象更加普遍了。所以要出口的产品,应在主销售市场或所选择的目标市场上选择适当的媒介。

广告传播区域不仅仅以地理区域大小划分,经济、政治、文

化、科技、传统习惯、习俗等任何一个或几个变量的组合,都会形成一个广告传播的目标市场,即广告传播的区域。在这样特定的区域中,消费者会有不同的消费需求,因此,广告传播形式、媒体选择、策略等,都会因此而不同。

3. 广告媒体的企划

是指对各种广告媒体的类型与特征进行有计划有步骤的选择和组合。广告媒体企划是整个广告企划中很重要的一环,不仅与广告效果,广告的创作等有密切关系,而且广告媒体费用一般会占整个广告宣传费用的70%~80%以上。所以,广告媒体企划历来是很受重视的。

广告的媒体企划,实质上是根据广告的市场定位,对广告媒体进行选择 and 搭配运用,其目的在于用最低的收入,取得最大的广告效益。对媒体的选择一般要考虑媒体性质、产品定位、消费者习惯、市场竞争、广告费用预算等因素。

媒体的性质,是决定一种商品选择什么样的媒体才能获得最好广告效益的因素。因为媒体的传播范围大小、发行量多寡、会影响视听人数、媒介的社会文化地位是否与广告的读者层或视听者层相适应,会影响广告效果。媒介的社会威望,则对广告的影响力和可信任程度有重要影响。比如中央一台的电视广告,相对来说,说服力就会大一些,因为广大消费者对中央一台的节目有着一贯的信赖。

具体而言,广告媒体企划要完成的任务有以下几方面。

(1)选择能够达到潜在消费层的媒介物。要做到顾客在哪,媒体就应跟到哪儿。比如潜在消费者是广大农民,而农民更喜欢听广播、看电视,而对报刊、杂志则相对接触少一些。因此媒体的选择应倾向于广播、电视等。再如洗涤剂广告如刊登在《老年

人》杂志上,则效果会很差,因为读者大多是不过问洗衣做饭的人,而刊登在《中国妇女》上,则直接把信息传到了消费者手中。

(2)选择交流效果大的媒介物。由于信息个性上的差别,广告目的的不同,产品和媒体的专门性,媒体在接受者心目中的位置不同,人们利用广告媒体的动机不同以及人们利用媒体的习惯不同等等,都会影响到媒体的选择。但不论怎样,都应根据实际情况,选择传播效果最好的媒介物。

比如化妆品的广告,需要突出其使用后的效果,或容颜青春美丽,或肌肤柔润光滑。因此,人们更多采用了电视广告,或印刷精美的彩色图片这样的媒介。通过它们本身逼真的光彩、色泽,准确地传达了美的信息。尤其是电视广告采用各种摄影技巧,集色彩、图像、声音于一体,具有强大的说服力和最大的交流效果。

(3)选择使用低成本能达到预期目标的媒介物。选择什么样的媒体,也取决于广告主的支付能力和广告预算情况。如果是一个中小企业的话,经济范围有限,经济实力也不会很强,那么它就不必也不可能在全国性的大报和电视台做广告了,也没有必要组织规模大、耗资多的大型活动。它可以根据自己企业的实际情况,选择成本较低的媒介物,也可以达到预期广告目标。

广告媒体的选择可以是单一的,企业只选用某一种特定的媒体,而不考虑其它媒体;也可以是复合的,即选择多种适用媒体,从空间到时间进行立体组合,形成合力,产生强大的广告攻势。

广告信息企划

广告信息企划就是确定广告应传递何种信息,以什么手法把这些信息传播出去,从某种程度上说,信息企划就是广告的创

作过程。广告信息企划的成功关键在于创造性,然而,一些分析家认为,大广告代理商都具有相同的创造能力,所以在个别广告活动中的差异也就“洗刷掉”了。然而,广告主所寻求的正是个别广告活动的差异。离开创造性这个要素,在很大程度上就无法解释市场份额变动的原因。一项包括创造性要素的研究表明,广告活动的质量远比广告花费的金额更为重要。毫无疑问,创造性战略的差异对于广告的成功是至关重要的。

企划人通过下列三个步骤发展一项创造性战略:广告创意的产生、广告创意的评价和选择以及广告信息的运用。

1. 广告创意的产生

对于任何产品,都有许多事可说。但是,任何广告都不能说得太多,有时甚至出现这种情况:为了突出某一特性,一个广告只强调一件事。这就需要制作几种不同的广告信息,然后进行预试,以便从中找到最好的广告创意。

富有创造性的人们运用不同的方法形成各种广告思想来实现广告诸目标。他们通过与顾客、经销商、专家以及竞争者的交谈,归纳性地进行广告创意。消费者是好主意的最重要来源。他们对于现有品牌的优势和不足的各种感觉为创造性战略提供了重要线索。一家第一流的头发喷雾液公司每年都进行消费者调查,以确定消费者对现有品牌的满意程度。如果消费者需要较持久的发型保持力,该公司就重新配制其产品,并运用这一需求来制定广告创意。

表 5-3 十二种诉求的例子

有 关 的 产 品 在 潜 在 回 报 类 型	潜在的回报类型			
	理性的	感觉的	社会的	自我满足
使 用 结 果 经 验	1. 使 衣 服 更 清 洁	2. 使 胃 疼 完 全 消 除	3. 当 你 十 分 关 心 为 社 会 提 供 最 佳 服 务 时	4. 为了您的 皮肤值得买
产 品 使 用 经 验	5. 不 用 筛 分 的 面 粉	6. 淡 啤 酒 的 “色 清 味 醇”	7. 使 您 为 社 会 所 接 纳 除 臭 剂	8. 适用于年 青 经 理 穿 的 鞋
偶 然 使 用 经 验	9. 这 种 塑 料 盒 可 使 香 烟 保 持 新 鲜	10. 手 提 式 电 视 机 重 量 轻, 携 带 方 便	11. 标 志 现 代 化 家 庭 的 家 具	12. 适用于具 有 鉴 赏 能 力 的 人 的 立 体 声 收 音 机

有些具有创造性的人运用演绎构思来产生广告创意。美国广告学家马罗纳提出了一种构思法(见表 5-3)。他认为购买者从一个产品中期望获得四种回报中的一种:理性的,感觉的,社会性的或者自我满足。同时,购买者可以从使用结果经验,产品使用经验或者偶然使用经验中想象这些回报。综合这四种回报类型和三种经验,可以产生十二种广告信息。

企划人可以在十二个格子的每一格中产生一个主题,作为其产品可能的广告信息。例如,“使衣服更清洁”,这一诉求,乃是

杨森等公司已经发起了强大的攻势,藉以建立产品形象及其质量的声誉。

富有创造性的企划人现在必须为表达广告信息找到一种形式、语气、用辞和版式。

任何广告信息都可以用不同的表达形式显示,例如:

①生活片断。显示一个或几个人在日常生活中使用产品的情景。如一个家庭正围坐在饭桌边这样一个镜头,可以用来显示人们对于一种饼干新产品的满意情况。

②生活方式。它强调产品如何适应人们的生活方式。例如,一位漂亮潇洒的中年苏格兰绅士一手持着一杯苏格兰威士忌酒,另一手驾驶着他的游艇。

③引人入胜的幻境。针对产品及其用途,设想出一种引人入胜的奇境。露华浓公司的琼多香水广告设想了一位赤足的妇女,身穿轻盈罗纱,缓步出一座古老的法兰西粮仓,穿过草地,邂逅了一位骑着白马的英俊青年男子,他带着她离开了。

④气氛或印象。借助产品唤起人们某种气氛或印象,如美丽、爱情或者安宁等。对任何产品只能建议人们去使用,而不应强求其购买,万宝路等许多香烟广告都创造了某种气氛。

⑤音乐。它显示了一个或几个人或几个卡通片角色正在演唱一首有关产品的歌曲。许多可乐广告都采用这一形式。

⑥人格化 赋予产品以人的特性。这种特性可以表现为生气勃勃,富有生命力的或者是真实的。

⑦技术特色。表示产品制作过程中企业的专长和经验。例如,哥伦比亚公司显示它的采购员如何精选咖啡豆,而意大利瑞士可乐尼公司则强调该公司长期从事酿酒业,经验丰富。

⑧科学性。表示这一品牌的产品比其它品牌的产品更具有

第一章

企划概述



Pilot Marketing

1.1 企划定义

现代的企划观念

由于社会的发展,经济形态有了很大的转变,随着物质文明的进步,人们对于商品的各方面要求也相对提高了许多。要在种种的挑战下开创光明的前途,就要懂得如何汲取知识,以他人已有的成就作为自己前进的踏脚石,也只有如此才能事半功倍,早日到达成功的境地。总而言之,聪明的人必须要懂得如何利用别人的经验,为自己的成功铺路。

过去,我们在处理一项企划案,或者培养一个人的企划能力时,都是采用构想法,从构想开始着手。但是,现在情形不一样了。

我们先看看几个实际的例子吧。

“我曾经试着采用构想法来做企划工作,但是,却产生不了什么作用……”

“构想法的成效太小了,简直是事倍功半,还是实实在在做企划工作吧……”

显然,实际参与企划的工作者,已经很少采用构想法了,为什么会有这种情形呢?

针对这种转变,我们或许可以从以下的例子得到一些启示。

“现在的人要登上一座高山,都是从半山腰开始。”

如果我们把一项企划比成一座山,那么,从山麓到山腰间的企划构想太多了,俯拾皆是。要是我们不懂得如何利用这些现成的资料,而只是停留在基层构思,那么等精力和体力都作了相当

大的付出后,检查成果时,却发现自己的精心杰作原来也没什么创意,别人早就做过了。这时候,您怎么办?

其实,以我们现在的努力,如果用在过去,应该会有成功的机会。因为在以往,人们对商品的要求较低,也就是“企划山”较低,所以从山脚下登上山顶并不会太困难,道路也比较畅通。现在情况不同了,现在是个注重商品变化、商品质量以及售后服务的时代,人们对于商品的要求很高,也就是“企划山”很高,如果我们还要从山脚下步步为营地登上山顶,势必行不通,因此登山的方法必然要有所变更,否则会徒劳无功,费而不惠。

现在新的企划观念,就好比登山一样,必须从半山腰为起点,才能有所作为。本书所要强调的观念,也是新的企划观念,那就是:参考现有的成就,作为企划的新构想开发。

曾经有一公司企划部的高级主管,由于上任不久,急于有所表现。上任之后就打算根据构想法拟定一份有效率的企划方案。于是他请了构想法这方面的专业人士,召开了一连串的企划会议,会议中提出了二百多项提案。这位主管对于会议的成果感到很满意,于是从中选出他认为最新奇、最有独创见解的十多个提案,作为商品企划的讨论目标。

他得意洋洋地将这些提案拿去请教某专家,这位专家对他说:

“您先把这些构想拿去核对一下专利公告,再决定商品的企划方向。”

因为在这位专家看来,这些构想中,没有一样是独创的见解。

数天后,这位企划部主管打电话给这位专家时,电话中只说了一句话。