图书在版编目（CIP）数据

金牌策划．第3部：WBSA策划师全景揭秘／廖灿编著．--北京：中国经济出版社，2005.1

ISBN 7-5017-6602-9

Ⅰ．金… Ⅱ．廖… Ⅲ．商务-策划 Ⅳ．F710

中国版本图书馆CIP数据核字（2004）第090655号

出版发行：中国经济出版社（100037·北京市西城区百万庄北街3号）
网　　址：www.economyph.com
责任编辑：邵　岩（电话：68319114　13501108194）
责任印制：张江虹
封面设计：刘大海
经　　销：各地新华书店
承　　印：三河市欣欣印刷有限公司
开　　本：165×240毫米　1/16　**印张**：24.25　**字数**：501千字
版　　次：2005年1月第1版　**印次**：2005年1月第1次印刷
书　　号：ISBN 7-5017-6602-9/F·5323　**定价**：43.00元

版权所有　盗版必究　举报电话：68359418　68319282
服务热线：68344225　68353507　68341876　68341879　68353624

WBSA 商务策划系列丛书

《金牌策划》（Ⅲ）编委会成员名单

顾　问： 米尔顿·科特勒　史宪文　陈　军　张维新
温元凯　艾　丰　陈　放　宋仁丰　何才庆

总策划： 周培玉

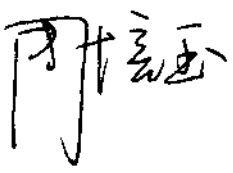
主　编： 廖　灿

编　委：（排名不分先后）

刘彦生　刘秉君　徐　毅　张青永　汪润南
赵横根　郁停远　符荣华　杨　眉　李俊福
钱　勇　张亦欣　冯红成　汪　萍　马艳芳
刘　鹰　阎义侠　辛志勇　李平金　张热冰
青　飞　严忠明　李弈锋　张　鸿　郭　华
李杨林　袁亚辉　于志文　蒋淼华　严奉焕
熊　瑾　郑学东　王　伟　李　森　王可锋

编　务： 唐士红　周　涛　陈　红　刘　立　张桂英
尹东海　温发权　孙　晶　黄耀波　罗　嘉
罗　玉　林　涛　英　宁　李　妍　廖康强

策划必将在中国发扬光大(代序)



进入21世纪，市场竞争骤然加剧，为了抢占先机，超成长正在成为每一个企业和组织追求的目标。但事实上，持续成长已属不易，超成长则更是万分艰难。然而，正是在竞争最为激烈、甚至令人感到几分窒息的中国内地，近年来，涌现出了一大批活力极强、发展飞速的企业，如蒙牛、奇瑞、纳爱斯、苏宁电器等等。在它们获得巨大成功的背后，隐藏着许多不为人知的精彩绝伦的策划。作为国内首家并最具规模和实力的策划人才培训认证机构，我们在过去几年坚持推行策划的本土化、市场化、专业化的进程中，看到了一种新的趋势，这就是：策划已经成为企业经营创新的引擎，而其自身也在发生着历史性的变化，这种变化将使中国策划在不远的将来极有可能成为最具魅力的现代学科和最具影响力的新型产业。

一、中国策划在改革开放的大潮中再生

中国是策划的鼻祖，由于中国古代诸侯纷争，政治、军事斗争激烈，加之生产力落后，所以产生了层出不穷的斗智斗勇的谋略，"策划"的概念由此而来。中国策划的第一次大发展是在春秋战国时期，《三十六计》中记载了这一时期的谋略成果，它不仅是春秋战国时期三十六个脍炙人口的故事，更是三十六个令后人叹为观止的经典策划。可见，春秋战国时期，中国策划就已十分兴盛。而自《后汉书·隗嚣传》第一次出现"策画"两字，有文字记载也有近两千年的历史。毫不夸张地说，中国五千年的文明史，也是一部谋略史、策划史。

策划源自中国，在古代广泛应用于军事、政治和外交领域，不但对中国社会的进步，而且对整个人类文明的繁荣都起到了巨大的推动作用。可以这样说，策划是中国智慧的代名词，中国的智慧经典也就是中国的策划经典，如《孙子兵法》、《吴子》、《鬼谷子》、《三十六计》、《资治通鉴》、《三国演义》等等，它们不但是中国的智慧象征，而且也是全世界思想库的重要组成部分。

由于策划在古代本质上是一种谋略，更多的运用在政治和军事上，这在很大程度上也制约了它的应用和发展。总的来说，中国策划在上世纪80年代以前，对经济发展的贡献率很小，反而落后于美国的战略计划和日本的企划。直到1984年，《人民日报》的那篇著名报道，使得"一石激起千层浪"，由此迅速形成了中国策划史上

的第二次热潮。

为什么沉寂了上千年的中国策划，直到上世纪80年代中期才又重新活跃？一个重要的原因是，中国出现了史无前例的改革开放，市场的开放和活跃为策划奠定了经济基础，也可以说，改革开放使中国策划获得了新生。

古老的策划智慧与轰轰烈烈的改革开放事业相碰撞，不但产生了一批道破天机、导引潮流的策划专家、点子大王，而且催生了一个全新的事业，这就是年轻的中国策划业。中国策划业的诞生，不但是对中国古代谋略的继承，对传统咨询业的丰富和补充，而且催生了知识经济在中国的蔓延和发展。

如果我们把1984～2000年叫做新时期中国策划业的第一个阶段，那么，正是在这一时期，中国策划和中国策划人第一次从幕后走到了前台，在经济领域中大显身手。

也正是在这一时期，中国开始有了真正意义上的策划行业，由于点子也能赚钱，策划人令人刮目相看。特别是在同一市场中，与从西方进入中国的咨询业分庭抗礼，展现出独特的魅力，许多咨询方法和手段不能解决的问题，策划可以迎刃而解。

短短十几年，中国出现了一大批策划明星，他们以独特的视角进入市场，以常人闻所未闻的创意指点企业，创造了一个又一个令人拍案叫绝的策划。中国策划就这样开始复苏，有史以来第一次在经济建设的舞台上扮演着重要的角色。

二、中国策划正在发生历史性的变化

如果说，新时期中国策划的第一个阶段是一种自发行为，更多地表现为个性化和无组织化，那么，经过21世纪前一段时间的快速衰落和痛苦的反思，今天，中国策划业少了一些躁动而多了几分成熟。进入本世纪以来短短4年时间，策划业正在悄悄地发生变化，这种变化是令人欣喜的，这种质的变化，突出表现在以下三个方面：

第一，中国市场经济的深刻变化，大大提高了策划人的认知水平。对策划业来说，20世纪的结束，已宣布"点子时代"结束了。一个时代过去了，中国策划业何去何从？是继续在一个较低的层面上徘徊，还是寻找新的发展方向？是继续进行新闻炒作、追求明星效应，还是整合智力资源、提升策划的内涵、继承和发展中国谋略智慧，重新打造策划业和策划人的新形象。可以说，在这个问题上，绝大多数策划人都有非常清醒的认识，这就是：策划必须随着时代的发展而发展，中国策划必须走东方谋略艺术与西方咨询技术相结合的道路。

第二，从只注重个人权威，开始注重组织团队和品牌建设。改革开放的前20年，中国策划为市场注入了许多鲜活的东西，使策划这个概念深入人心，并受到各行各业的普遍重视。今天，无论做什么，言必策划，就是那时候打下的基础。应该说，中国策划为许多企业扭亏为盈、起死回生，甚至为中国经济市场化进程的加快都是

功不可没的。但是，不必讳言，那时的策划界自身也有很多问题，如一味树立个人威信、动辄某某大师，仿佛策划无所不能，某些策划人更是把自己标榜成神仙，漫天要价、不讲信用；策划人不大团结，相互补台的少、拆台的多。当然，这跟行业缺少规范有很大的关系，但也确实暴露了某些策划人的不成熟和行为的怪异。这些必然影响策划业的整体形象。进入本世纪以来，策划界出现了非常好的动向：一是许多实战型的策划专家，在加强自身修养的同时，开始注重对自己所领导的企业员工加强培训和管理，专注企业经营，使一大批策划类公司的形象和实力有了明显的提高。二是一批有识之士高举"全心全意为策划人服务"的大旗，以"挖掘、培养、服务、发展"策划人才为宗旨，他们不直接从事项目经营，更多的是为策划业进行策划，典型的有两大组织，一个是中国生产力学会的策划专家委员会，自2000年起，每两年举办一次中国策划大会，至今已成功地举办了三届。这种做法，主要以品牌会议和品牌活动的形式，向社会展示策划界的创新成果、推出策划名流，推动行业进步。毫无疑问，这种具有社会影响力的品牌活动不但凝聚了策划界的高层人士，而且也吸引了大批创新企业的参与，真正实现了策划界与企业界的互动，增进了双方的合作和了解；另一个是国家人事部全国人才流动中心和WBSA中国总部，WBSA中国总部自1999年起，学术性引入国际商务策划原理，经过三年多时间的知识体系本土化改造、商业模式的试点，自2002年起，与人事部全国人才流动中心联合在全国范围内开展商务策划师培训认证业务，从根本上为中国创新人才的培养和发展找到了一条有效的途径，受到了来自社会各个层面包括企业界、新闻界、同行以及政府有关部门的高度评价。目前，WBSA在全国设有近40家城市推广机构，几年来，通过直接认证的高级商务策划师达400余人；通过系统培训获得中级商务策划师的已突破3000人；特别是初级商务策划师培训开始进入高校，在高校掀起了"继外语、计算机、驾驶之后，商务策划是当代大学生第四项修炼"的热潮。WBSA与国家人事部全面合作，目的只有一个，这就是为中国的策划业和企业经营创新培养和选拔人才，促进中国策划业规范、健康、有序的发展。从一个侧面来说，中国生产力学会的"中国策划大会"和人事部、WBSA的"商务策划师培训认证"以及不久将要开展的商务策划师国际互认，是中国策划业进入新时期的一个标志。

第三，策划业正在发展中规范、在规范中发展。尽管至今策划业没有行业规范，也没有行业管理组织，但是，策划业正在朝着规范、有序的方向发展也是不争的事实。近几年来，行业自律正在成为一种自觉行为，主要表现在：一是策划人不再包治百病，实事求是的多了，同时，策划公司的专业化程度在迅速提高，许多公司对自己不熟悉的策划项目能够做到不为所动；二是企业高层对企划组织建设和外脑的作用普遍重视，设立企划部门的企业越来越多，企业借用外脑或采购策划成果时，不再是老板与策划人一对一的讨价还价，而是有组织、有体系的谈判和合作，这对策

划业外部环境的改善无疑是巨大的推动；三是策划界开始注重借鉴相近行业如广告、咨询以及研究机构的做法，使自身的行为尽量规范。尽管目前的规范还是初步的、有限的，更多的是一种自我约束，但我们有理由相信，这是策划业的一个新的开端。并且，只有不断探索发展的道路，规范才能产生；只有加快规范的建立，发展才能稳步推进。

三、中国策划的学科建设已经拉开帷幕

世纪更迭，策划的重要性正在凸显。今天，由于策划在各行各业的广泛应用，策划的学科建设已经越来越受到社会的广泛重视。事实上，中国策划能走多远，前景是否光明，决定其命运的不一定是国家的政策和行业管理，而是其学科能否建立并最终得到社会和商界的认同。从现实情况来看，中国策划成为一门学科是时代的要求、新经济发展的选择，它密切关系到社会创新机制的建立、人才培养和复制以及管理、咨询、决策等软科学能否进一步繁荣、智慧产业能否成长、壮大等一系列重大问题。可以这样说，中国策划未来的发展，学科建设是根本大计。

我们注意到，最近几年，中国策划的学科建设已经拉开了帷幕，有两股合力正在推进策划学科的建立。第一种力量来自我们策划界，目前的策划界学术气氛很浓，很多策划专家潜心进行研究，有的还特别重视对各种成功案例的总结和提炼，如近几年陆续出版的《金牌策划》、《顶尖策划》、《金典商理》等各种策划系列丛书，有的注重理论研究，有的注重实战提炼，在社会上都有一定的反响，有的文章甚至被多家媒体转载。与此同时，一部分策划工作者开始对东西方策划成果进行整合研究，如我们 WBSA 就正在朝这方面努力，WBSA 被引入中国 5 年多时间，我们所做的主要工作就是通过中西结合、本土改造，最终希望能够建立具有中国特色的策划知识体系。我们认为：中国人完全有条件、有能力建设一门崭新的策划学科，为人类科学进步作出新的贡献。理由是：中国策划博大精深，全世界难以望其项背。中国策划智慧不但是全世界思想库的重要组成部分，而且可为现代策划学奠定哲学基础；第二，以麦肯锡为代表的西方咨询业经过 80 多年的发展，无论是其数理技术还是方法模式都已相当成熟，一旦与中国策划成功结合就会产生意想不到的叠加和质变的效果；第三，中国改革开放 20 多年来，社会、经济变化巨大，特别是经济领域商机遍布，这为勤于思考、勇于实践的中国策划人提供了史无前例的商战和成长机会，他们的惊天创举和大量成功案例为策划学科的建立积累了丰富的实践素材。由此可见，只要策划界同仁坚持努力，中国策划学科的建设步伐就会大大加快。

第二种力量来自教育的主战场——高等院校。最近几年，社会各界对策划人才的需求量陡然增大，由于这类人才社会存量较少，所以严重供不应求，有的单位连续招聘四、五次都难以如愿，高级策划人才更是成了紧缺资源，一家合资企业曾开出 80 万元的高价请我们为其猎头，遗憾的是连我们也未能物色到合适的人选。针

对这样一个潜在的巨大市场，一些高校高瞻远瞩，纷纷介入策划人才培训领域，据不完全统计，到今年上半年，全国开设策划系或策划专业的高等院校已达六、七十所，其中既有全国重点高校，也有影响较大的民办高校。这些高校大多自编教材，普遍借鉴策划界的理论研究和实战成果，有的编写水平相当高。策划进入高校意义非同寻常，她标志着策划已经成为一门技术专业，策划学科受到了重视，策划人才将被成批量地复制。另外，策划专业在高等院校的传播和普及，还将极大地改变社会对策划业的评价和印象，从而有力地推动策划事业向纵深发展。

四、21世纪的中国策划大有作为

作为一种高级智力活动，策划也是生产力，而且是紧缺生产力。21世纪是知识经济时代，这个时代的特点是：竞争激烈、信息爆炸、变化多端，无论是对个体还是组织都提出了新的挑战。今天，很多人已清醒地认识到，所有的成功即将成为过去，所有的创新不久可能成为守旧，只有那些勇于创新的组织才会不断赢得机会，实现持续、快速发展。经济发展的空前重要，为极具创新思维和创新手段的中国策划提供了广阔的舞台。

无论是国企改制，还是城市经营；无论是西部大开发，还是振兴东北老工业基地，最重要的首先是观念的转变，而观念的转变需要借助创新工具，所以，中国策划特别是商务策划在新时期必将大有作为。

经过上世纪近20年的发展和锤炼，中国谋略艺术与西方管理咨询的碰撞与结合，使中国策划正在成为一门崭新的学科。这门崭新的学科既非中国古代的谋略，也不是过去的传统策划，更不是西方程式化的管理咨询，而是充满哲学思辨、正合奇胜，集理论体系、通用方法和数理技术于一体的经营创新工具，她必将成为现代企业经营创新的强有力的引擎。我们注意到，近年来，中国企业越来越重视对创新机构的建立和建设，全国大中型以上企业，半数以上开始设立企划部门，从业的专业人员超过200万人。今天，在各类企业效力的企划专业人员中，有相当一部分是在前几年策划业低迷时进入企业的，他们为企业的经营创新，特别是在市场营销方面立下了汗马功劳，蒙牛、奇瑞、波司登的超常发展就是典型的代表，这些企业的巨大成功，使中国企业界越来越重视策划的作用。

策划正在走下神坛，开始成为社会大众乐于接受的一项基本技能。进入新世纪以来，由于经济全球化的飞速发展，市场竞争愈演愈烈，无论是组织还是个人都面临着巨大的生存压力。在我国，随着市场经济的逐步成熟，各行各业开始出现了过度竞争，甚至连知识也受到了严峻的挑战，一个突出的现象是：自2001年以来，全国每年有多达几十万的大学生毕业就失业，长此下去，中国怎么得了！

为什么会出现如此严峻的就业形势？我们认为：除了人才的结构性问题之外，最根本的问题是知识不等于能力。对当代大学生来说，他们不缺知识，他们最缺的

是与市场对话的语言。如何把书本知识迅速转化成市场语言，这是今后相当长时期在校大学生们的一门必修课。作为中国策划的一个重要组成部分——商务策划，可以有效地解决这个问题，我们在十几所大学的初步试验表明，现代商务策划是把书本知识成功变为市场语言的"转化器"，它能够快速地提高大学生的就业竞争力。

为此，我们首倡：商务策划是当代大学生的"第四项修炼"，是继外语、计算机、驾驶之后人生最重要的一项修炼，它是所有职场经理人必备的一项基本技能。我们坚定地认为，策划不仅可以破解企业营销问题、组织创新问题，而且可以有效地指导和解决个人职业生涯问题。只有当策划变成社会的需要、企业的需要、组织的需要、人生的需要，成为市场创新必不可少的工具，成为人生必不可少的竞争武器，中国策划的第二次春天才会真正到来，中国策划才能进一步地发扬光大。

可以肯定的是，这一天一定会到来，事实上，这一天正在悄悄地临近！每一个渴望创新的人，没有理由不对中国策划业的未来充满信心；每一个追求标新立异的策划人，没有理由不为中国策划业的振兴和发扬光大作出自己的贡献！

（周培玉　WBSA 中国总部主任，WBSA 中国区事业开拓者，数家大型企业战略顾问）

开创商务策划新时代(前言)

廖灿

著名的未来学家托夫勒曾预言：主宰21世纪商业命脉的将是策划，因为知本时代已经过去，策划时代正在来临。国内有一位著名企业家也曾感言：成功的商业活动不是靠经营而来的，而是策划出来的。在当今商业社会，每一位成功企业家背后都有一批智囊团队，几乎所有的商务活动都离不开商务策划，商务策划和互联网络一样无处不在。

我国正处在社会主义市场经济改革浪潮中，“集资不如集智，借钱不如借脑”已成为中国企业家的共识。中国策划也随中国企业一起成长，少了些许浮躁和狂妄，多了些理性与从容。随着商业国际化、经济全球化步伐的加快，商务策划师的概念和规范引入中国，一大批有志人士慎重抉择投身其中，众多的企业商家众口铄金。商务策划正逐步成为推动商业革命、搞好企业经营创新的重要工具，并创造了商务策划发展史上的一个个奇迹，迎来商务策划新时代。

为了展示WBSA商务策划师的创新成果，解读WBSA规范和知识体系。WBSA中国总部特策划推出WBSA商务策划系列丛书，继《金牌策划》一、二部成功出版后又推出《金牌策划》第三部和《金典商理》。在第十届北京国际图书博览会上，《金牌策划》样书引人注目，受到中图读者俱乐部、贝塔斯曼书友会等中外知名图书代理机构的好评。北京西单图书大厦、中关村图书大厦均在前台畅销书柜前重点展示，第一部在首发式前即行再版加印。

为期两天的《金牌策划》首发式暨中国商务策划精英财富论坛在北大和理工大隆重举行。寒流侵袭的北京冬日迎来难得的阳光，把暖意和微笑映照在每位参会代表的脸上。入编《金牌策划》的中国十大策划专家张鸿雁、朱玉童表示，作为WBSA高级商务策划师感到很光荣，希望为提升WBSA品牌尽力。季君策划师是在代理单位即将开庭的诉讼案时抽时间与会的，他认为WBSA策划师要加强交流协作，他希望有机会与更多的WBSA策划师交流合作。六合策划管理(成都、重庆)有限公司总经理康艇深有感触：“作为最早认证的一批WBSA高级商务策划师，这次会议使我加深了对WBSA的认识，感受到我们的组织确实在为策划师搭平台办实事，以后有机会我还将参加。”他已提交相关材料照片入编《金牌策划》第二部。WBSA石家庄

机构、南昌机构、郑州机构等以团队形象亮相本次会议，展示了各地策划师的整体实力和风采。作为《金牌策划》入编策划专家和作为编委的机构负责人均表示以后将进一步做好协作工作！

在论坛上，史宪文主席发表了题为“中国策划业的初步总结与前景展望”的长篇主旨演讲，史教授对中国策划的历史给予简短的总结，对中国策划界和策划业的现状进行深入地分析，听众第一次从他的演讲中了解到WBSA发展战略，领略到他心目中的未来策划业的风景，看到现代策划人生涯定位远景。以《波司登挑战世界最高峰策划案》荣获“中国十大著名策划案”、“中国十大策划专家”的张鸿雁先生，向听众讲述《打造第一品牌，实现人生跨越》的精彩体验。作为业界知名品牌的深圳采纳营销总经理的朱玉童先生和与会者分享了他的“新营销”丰硕成果。部分策划师、企业家代表在北大图书馆进行了中国商务策划精英财富论坛演讲。

《金牌策划》的出版也受到社会各界的瞩目和肯定，WBSA中国总部与北京大学等单位联袂推出北大讲坛“策划改变命运”论坛，周培玉主任提出了“商务策划是人生的‘第四项修炼’”的著名命题。由世界策联轮值主席史宪文教授火爆开讲，刘秉君老师续讲，又邀请选拔温元凯等多名国内外策划专家学者结合生动真实的策划案例进行主题演讲，并与北大师生和社会各界人士互动交流，共同探讨策划人生的基本原理、内容和方法等，之后编著出版《策划改变命运》演讲文集。

展示群体形象、凝聚集体智慧的《金牌策划》第三部出版之际，我要向促进WBSA事业发展、支持我们工作的所有人士表示由衷谢意，由于你们的切实支持和理解，我们有了坚持的信心与耐力。

让我们共同携手，进一步开创商务策划新时代！

（廖灿　中国管理科学学会咨询委员会企业策划咨询中心主任、北京财商国际文化发展中心策划总监、《金牌策划》主编）

目 录

策划必将在中国发扬光大(代序)……周培玉
开创商务策划新时代(前言)……廖 灿

宋宝昌:登上"珠峰"种太阳…… 2
案例:中国工商银行哈尔滨雷锋储蓄所企业文化策划案…… 5
商理:企业文化的同心圆模式…… 13
点评:有一种学习叫坚持…… 15
王贵荣:站在真理前面的策划人…… 17
案例:世界温泉沐浴文化村策划案…… 20
商理:商务策划整合中的加减法则…… 26
点评:扭正谬误的智慧人…… 28
马喜超:责任是人生路上的誓言…… 30
案例:中国百强集团"金红石矿"战略投资项目策划案…… 35
商理:人力资源资本论…… 39
点评:执着和领悟实现人生跨越…… 42
赵横根:创新与整合…… 44
案例:北京佳速度信息技术公司税务策划案…… 47
商理:三网合一营销理念…… 50
点评:税务也须策划…… 52
杨 眉:十年磨一剑 扬眉剑出鞘…… 54
案例:南京必尔得户外广告传播策划案…… 57
商理:打造房地产品牌的四张王牌…… 65
点评:一片天空一片云…… 68
张 健:企业长期发展的探究者…… 70
案例:客户关系管理策划案…… 73
商理:企业文化培训三法…… 85
点评:老骥伏枥,志在千里…… 87
颜瑶章:策划春秋 自成风格…… 89
案例:广州天河支行个人银行业务发展战略规划案…… 92
商理:服务产品"柔性匹配"的三种方法…… 107

点评:逆势博弈，智者的游戏…… 109
林　燕:燕过留声　奋发有为…… 111
案例:"国寿少儿形象之星"活动策划案…… 114
商理:客户促成的四种策略…… 120
点评:燕过留痕，游刃有余…… 122
郭　跃:做知识型的策划人…… 124
案例:英国天福镇(Telford)对外招商引资策划案…… 127
商理:人文品牌战略和特色营销运用模型…… 139
点评:系统化策划的典型案例…… 144
刘　走:不羁人生　边走边歌…… 146
案例:辉业汽车制造有限责任公司企业品牌前期策划案…… 149
商理:品牌策划三期论…… 153
点评:置身战火，才智凸显…… 154
史世光:策划需要"通才"…… 156
案例:大连瑞安锁业有限公司 CI 战略策划案…… 159
商理:企业文化建立的三个层面…… 168
点评:开拓进取，伏久高飞…… 171
常东明:找到自己的最爱…… 173
案例:烟台邮政信函广告局实现两年连续翻番经营战略策划案…… 176
商理:信函广告如何实现最佳广告效果…… 182
点评:把战略当作是制胜的关键…… 185
黄平生:平常心态活　卓越步伐生…… 187
案例:广西都安野生山葡萄酒实施国际品牌战略策划案…… 191
商理:打赢房地产官司的五步一杀绝招…… 198
点评:国际品牌，卓越策划…… 201
蔡筱娟:策划成就未来…… 203
案例:鲍德汽运发展战略策划案…… 206
商理:物流业发展的三点创新…… 216
点评:"透、新、实"的策划案例典范…… 221
李俊福:策划中的复合型人才…… 223
案例:2002 年春季中国(烟台)房地产
交易大会暨家居配套产品展览会策划案…… 225
商理:从三个方面升级房地产营销观念…… 233
点评:策划师是生产力的推动者…… 236

吴 强:从不策划自己 …… 238
案例:"绿色环保"大容山公益活动策划案 …… 240
商理:企业非盈利与盈利互动原则 …… 244
点评:合理利用资源,即是有效整合 …… 246
孙天雄:自信让我勇立策划行业前沿 …… 248
案例:武夷山市余庆桥主题公园市场策划案 …… 252
商理:做好广告创意的五大原则 …… 256
点评:龙脉之地诞生的青年策划才俊 …… 259
苏 君:积淀智慧 创造可能 …… 261
案例:"疯狂购物——我买单"中芬乳产品促销策划案 …… 264
商理:学生奶推行八字论 …… 267
点评:立足未来,推行持续发展策略 …… 270
魏 巍:中国新锐商务策划师 …… 272
案例:大连逸彩城项目营销策划案 …… 275
商理:大型专业市场深度营销三字诀 …… 284
点评:中国策划业新生力量代表 …… 287
王 超:创新策划的大写人生 …… 289
案例:"神舟三号"口服液营销策划案 …… 292
商理:策划力·决策力·执行力 …… 306
点评:策划关键是尊重现实 …… 307
朱保阳:挑战人生 挑战未来 …… 309
案例:IC卡电话亭及IC卡广告融资营销项目策划案 …… 313
商理:市场空白点论 …… 317
点评:紧抓市场空白点 …… 320
郁停远:生活中策划 策划中生活 …… 322
案例:实施低成本扩张策划案 …… 324
商理:"先予后取法"赚取明天的钱 …… 329
点评:在创新中求发展 …… 331
符荣华:获评"中国杰出策划人" …… 333
案例:南京首届狮子坝汽车文化节策划案 …… 336
商理:品茶论人才 …… 342
点评:生命之舵把握在自己手中 …… 344
张 凌:会当凌绝顶 一览众山小 …… 346
案例:宏能沥青异国整体市场提升策划案 …… 349
商理:中国企业开拓越南市场四法则 …… 353
点评:知己知彼,百战不殆 …… 355

陆永春：策划奏响人生华美乐章…… 357
案例：《当代生活报》改版策划案…… 360
商理：报纸专刊四法宝…… 364
点评：运筹帷幄，志在创新…… 366

宋宝昌

策划小传



宋宝昌

作为从转业军人成长起来的 WBSA 商务策划师，宋宝昌曾为多家企业进行策划与培训，发表文章 200 余篇。论文《企业文化的同心圆模式》在中国企业文化研究会会刊《企业文化》杂志发表，对口快板《接雷锋》向江泽民等中央领导汇报演出，荣立二等功。他在工商银行牵头策划了"储户跟着洪江走"的"洪江现象"，储蓄员洪江荣获全国"五一劳动奖章"；指导策划了"火炬形象"，大直支行荣获全国"五一劳动奖状"；主持策划了"雷锋文化"，哈尔滨雷锋储蓄所荣获全国金融"五一劳动奖状"，被誉为"未来储蓄所的经营模式"，创造了轰动效应。他被国家有关部门推荐为全国企业文化"最佳策划"候选人，被中国生产力学会策划专家委员会授予"全国策划专家委员"称号。员工称他为"阳光老师"。

策划感悟

- 策划的魅力在于创新。谁都知道世界最高峰，然而哪是世界第二峰？几乎没人记得。关注第一忽视第二，这就是"珠峰意识"。没有眼光的策划往往短浅，没有文化的策划往往肤浅，没有市场的策划往往捆浅。

代表案例

- 中国工商银行哈尔滨雷锋储蓄所企业文化策划案

代表商理

- 企业文化的同心圆模式

联系方式

- 联系方法：0451－84605729　13039991991
- 电子邮箱：sbcwbsa@163.com
- 通讯地址：中国哈尔滨道里区河洛街 7 号工商银行党务工作处（150076）

策划风采

宋宝昌：登上“珠峰”种太阳

世界最高峰是珠穆朗玛峰，然而，哪座山峰是第二峰？几乎没人记得。关注第一忽略第二，这是宋宝昌悟出的“珠峰理论”，也是他登上“珠峰”种太阳的动力。

试登“第一峰”——“银星战略”

宋宝昌曾是部队的文化工作者，所创作的歌曲《除夕的月亮》在军营传唱，对口快板《接雷锋》向江泽民等中央领导汇报演出，荣立二等功。转业前他赋诗自勉：“守寨容易守边难，泪洒军旗把家还。报效祖国情未了，无论到哪都是贤。”然而，银行与军营截然不同。走过15年军旅生涯的宋宝昌，1994年到工商银行遇到的第一个挑战就是角色转换：对银行业务一窍不通，对金融转轨困惑重重。然而，他却奇迹般地成为“全国策划专家”，一个播种先进文化的“阳光老师”。

太阳在哪里？在有思想的地方。1995年工商银行在长春举办的企业文化研讨会，一下子点燃了他的思维火花。他忽然发现，企业与军营也有相通的地方，那就是人民军队需要军营文化，现代企业需要企业文化。把世界文化、民族文化和金融文化融为一体，创造落地生根的银行文化，不是一项大有可为的事业吗？他的想法得到了领导支持，从此踏上了银行文化策划之路。当初难啊！有人说他“神经病”，有人说他“编故事”，更有人说“文化与经营根本没关系”。然而，企业文化研究与策划成了他的人生主题。多少次冥思苦想，多少次调查研究，多少次忍辱负重，他终于完成了“银星战略”的策划，确立了“内强素质，外塑形象，人本经营，更优更强”的支行精神。2000年9月工商银行哈尔滨市分行召开了“银星文化”现场会，纪录片“银星风采”博得与会领导的喝彩。以“珠峰”为动力，宋宝昌打通了一条银海运河，创造了黑龙江银行史上的第一个佳话。

再登“第二峰”——“洪江现象”

每个时代都有反映时代主题的特殊现象。宋宝昌找到了企业文化建设和品牌营销的途径。“洪江现象”，就是他展现策划风采的“第二峰”。



宋宝昌策划师在洪江工作站留影

1996年，平房支行流传着一个“储户跟着洪江走”的佳话。这则佳话非同寻常。当时，各家银行都在挖空心思吸储揽存，宋宝昌建议成立研究小组，牵头策划。首先将“洪江佳话”升华为“洪江现

象”在全行推广，提炼了“窗口是我浓缩的人生，服务是我最大的快乐”的“洪江格言”，举办了“让服务超越昨天”的升华服务演示会，将洪江作为行业明星推举出来，走过了3个阶段6年时间，形成了全国闻名的“洪江效应”。2002年洪江同志荣获全国和金融两个“五一劳动奖章”，“洪江工作站”揭牌营业，成为东北第一家以储蓄员名字命名的劳模工作所。即使在“城不城，乡不乡”的边城小区，该所储蓄存款始终稳步增长，余额占支行全辖储蓄存款的三分之一，前来参观学习的人络绎不绝。《中国城市金融》杂志这样评价：“洪江现象”是改革开放新形势下黑龙江省工商银行创造的新鲜经验，是中国工商银行的骄傲。宋宝昌却说这是对研究小组的肯定，没有集体力量再好的策划师也无能为力。

勇登“第三峰”——“雷锋文化”

中国入世，越来越多的决策者发现了文化魅力。2002年工商银行黑龙江省分行决定在革新支行创办雷锋储蓄所。因策划而小有名气的宋宝昌被该行聘为雷锋所的企业文化总策划师。

品牌战略是一项系统工程。以英雄的名字为企业冠名，往往刻意于形式包装，而忽视内涵与品牌的维系。宋宝昌没有简单套用英雄的名字，而是把如何举民族特色的“雷锋文化”，创金融行业的金字招牌，作为一个重大课题来研究。他认为，经营关键取决于决策加管理，以企业文化为载体，把雷锋精神时代化、品牌化、成果化，打造英雄品牌，构成核心竞争力，应是雷锋所的最终定位。为此，他跟随行领导千里奔赴辽沈大地，走访了抚顺雷锋储蓄所、雷锋生前所在班、雷锋生前战友等，激情策划60天，系统策划了以所魂所训所歌为理念、以争创全国十强所为目标、以3个阶段4个机制为保证的“雷锋文化”战略模式，并采用“雷锋歌曲演唱会”等多种形式，实施文化渗透，特别是以“雷锋所雷锋魂雷锋重塑雷锋人”为上联的有奖征联活动，得到了系统内外的广泛响应，短短30天共收到应征对联176幅，未花广告费就达到了“雷锋感召天下，征联凝聚人心”的预期效果，由策划雷锋所变成了策划雷锋行，由全所学雷锋变成了全行学雷锋，实现了“创建雷锋所，荡激工行潮”的轰动效应。雷锋所开业百余天储蓄存款猛增1.2亿元，是同期的1.8倍，余额跃居全省工商银行储蓄所之首，当年被总行评为“最佳个人金融网点”，翌年荣获全国金融系统“五一劳动奖状”。客户在锦旗上写道“储户遇良知，雷锋有传人”。2003年3月，在中央金融工委举办的“弘扬雷锋精神，创建行业文明”座谈会上，雷锋所的经验引起了强烈反响，被誉为“未来储蓄所的经营模式”，中央电视台等20余家媒体纷纷报道。宋宝昌因“雷锋文化”的成功策划，被革新支行授予“名誉员工”。

志登“第四峰”——“阳光老师”

从一名军人到策划专家，他以“珠峰意识”展开飞翔的思维，志与国际接轨，取得了“WBSA世界商务策划师联合会”的认证，成为黑龙江省金融系统惟一的国际注册高级商务策划师，在陌生领域完成了化茧为蝶的蜕变。他创造了形象化的企业文化同心圆模式，即：围绕内层圆“魂文化”，铸造企业经营理念；围绕中层圆“法文

化”，构造企业制度体系；围绕外层圆“形文化”，塑造企业品牌形象，在理论与实践的结合上有了一个突破，其论文《企业文化的同心圆模式》在中国企业文化研究会会刊《企业文化》杂志发表。2003年中国金融思想政治工作研究会上，他执笔撰写的《依据同心圆原理，推进工商银行企业文化战略》获得优秀论文一等奖。2003年初，工商银行黑龙江省分行营业部破例将他这个已超过40岁的“大龄员工”调入机关可职企业文化策划。依靠领导支持，他在所属大直支行策划了以“魂”、“法”、“形”为特色的“火炬文化”，提升了该行经营工作的文化含量，大直支行荣获全国“五一劳动奖状”，《哈尔滨日报》以“举文化战略、创精品银行”为题进行了报道。总行宣传部的领导在大直支行检查工作时激动地说：“没想到在经济不发达地区，能把企业文化搞得这么好，有一种‘大气直立、耳目一新’的感觉。”从基层到机关，宋宝昌涉足哪里，哪里就有生机，员工们送他一个绰号——“阳光老师”。

西方市场经济有一条法则，叫“领先一步”。宋宝昌说那叫“珠峰意识”：谁都知道世界最高峰，然而哪座山峰是第二峰？几乎没人记得。关注第一忽略第二，这是他悟出的“珠峰理论”。他创造了许多“第一”：第一个从转业干部跃升为国际高级商务策划师，第一个作为“外脑”主持策划了哈尔滨雷锋储蓄所，第一个以普通员工的身份在高等学府讲授企业文化，近日，又被国家有关部门推荐为全国企业文化“最佳策划”候选人，被中国生产力学会策划专家委员会授予“全国策划专家”称号。

如今，听过宋宝昌讲课的人，有的在背包里添了一本书，有的在电脑上设计了一个“企业文化文件夹”，有的跟着他学上了企业策划。宋宝昌说那不是个人的魅力，而是先进文化的感召力。他曾激动地写道：“阳光老师，一个光荣的称呼，她属于所有中国企业文化的传教士；阳光老师，一个挑战的称呼，她为企业文化工作者赋予了新的使命；阳光老师，不是一封表扬信，而是货真价实的期待；阳光老师，我与你还有多远？这是我的思考，也是我的动力”。

市场难题就是策划的主题，企业追求就是策划者的使命。成为策划专家的他将目光投向了更远。他说，中国特色的银行文化，离不开以孔子为代表的儒家文化；中国特色的商务策划，离不开以孔明为代表的谋略文化。民族特色的先进文化加上先进策划，为企业赋予了强大持久的核心竞争力，这就是现代企业文化的“双孔桥”。他渴望当好企业文化的传教士，为更多的人们播撒阳光。他的追求是：登上“珠峰”种太阳！

代表案例

中国工商银行哈尔滨雷锋储蓄所企业文化策划案

题　目：

中国工商银行哈尔滨雷锋储蓄所企业文化策划案

来　源：

宋宝昌潜心研究品牌塑造，2002年以企业文化总策划的身份，主持策划并指导操作了此项目，在工商银行掀起了一轮"精品网点热"。

应　用：

对金融企业在较短时间内打造精品网点，扩大经营成果，有借鉴意义。

内　容：

以英雄的名字为企业冠名，达到借力使力提高竞争力的目的。本是值得推介的商业行为，然而，那些以英雄的名字冠名的企业有的昙花一现，有的业绩平平，有的遭遇徒有虚名的尴尬。何故？往往是刻意于形式包装，而忽视了内容与形式的统一以及内涵与品牌的维系。英雄不常有，以英雄的名字为企业冠名更值得珍惜。怎样抓住这个机会，发挥英雄品牌的最大效应？



被誉为"阳光老师"的宋宝昌先生(前左)讲座中

本案例遵循了以下商理：英雄品牌战略是以企业文化为载体的系统工程。通过品牌的文化力去赢得公众认同，是一种深层次、高品位的竞争手段。"名牌的一半是物质，一半是精神。"客户面对质量相差无几的大宗产品，选择的往往是产品背后的东西。将英雄品牌引入商业竞争，必须增加品牌的文化含量，文化含量越大，成功率越高。把英雄精神时代化、品牌化、成果化，构成核心竞争力，是英雄品牌战略的最终定位。

哈尔滨雷锋储蓄所充分运用雷锋这个名人效应，闯出了一条以企业文化为载体，打造精品窗口的英雄品牌路。其策划思路和操作过程主要有三：首先，系统策划，创新经营。实现了理念创新、机制创新与形象创新，塑造了英雄品牌形象，获得了预期回报，被誉为"未来储蓄所的经营模式"。其次，文化营销，以奇制胜。改变以往就业务谈业务的推销方法，以"有奖征联"为载体进行内外辐射，赢得社会各界的广泛响应，未花广告费就达到了"雷锋感召天下，征联凝聚人心"的营销目的。第三，

抓住机会，首战成功。抓住纪念毛泽东等老一辈革命家为雷锋同志题词40周年之机，巧借中央电视台等20余家新闻媒体的大力宣传，实现了“创建雷锋所，荡激工行潮”的轰动效应。雷锋所几乎一夜之间红遍全国，成了全国金融行业的著名品牌。

案　例：

哈尔滨雷锋储蓄所的前身是工商银行革新支行第一储蓄所，1984年建所以来曾获得“全国百强储蓄所”称号。2002年前后，工商银行在营业网点建设上遇到了两个问题，一方面处于成本考虑，要撤并低效网点，一方面因为竞争需要，还要增强精品网点。为此，黑龙江省分行朱立飞行长提议在该所创办雷锋储蓄所。2002年8月，经过中国雷锋协会和工总行批准，雷锋所的创建工作摆上日程。其市场定位是“硬件一流，软件超一流”。

在策划雷锋所之前，我曾牵头策划了工行系统闻名的“洪江现象”。其主人公——储蓄员洪江同志荣获全国“五一劳动奖章”，他所在的储蓄所被命名为“洪江工作站”。革新支行邀我搞一次企业文化培训。我结合“洪江现象”，提出了人世后企业应当确立的“十大意识”。该行于湄行长决定，请我担任雷锋所的企业文化总策划，边策划边实施，60天内揭牌营业。于行长强调：雷锋所要全面创新，千万不能有“洪江现象”的痕迹。

伟大的雷锋精神鼓舞了几代人。为何创建雷锋所？怎样创建雷锋所？创建一个什么样的雷锋所？我从策划那一刻起，就把这3个问题联系起来思考。我意识到，沿用传统打法不能奏效，模仿“洪江现象”亦不可能，最好选择我总结的“珠峰意识”：谁都知道世界最高峰，然而哪座山峰是第二峰，几乎没人记得。关注第一忽略第二，这就是“珠峰意识”。为此，我采用了以下步骤。

1. 把握趋势

把握产品不如把握市场，把握市场不如把握趋势。把握趋势是策划成功的关键。我们千里奔赴辽沈大地，走访了抚顺雷锋储蓄所、雷锋生前所在班、雷锋生前战友、全国著名摄影家张峻老先生，得到了许多信息和珍贵照片。此时，中央电视台张编导来到鞍山拍摄记录片，对此非常赞赏。通过考察，我们了解到工商银行在全国有3个雷锋储蓄所，一个是1990年在雷锋同志牺牲地命名的抚顺雷锋所，一个是2000年在安徽创建的合肥雷锋所，一个是正在创建的哈尔滨雷锋所。为了纪念毛泽东等老一辈革命家为雷锋同志题词40周年，全国各地正在筹备2003年的大型纪念活动，一个新的学习雷锋浪潮即将到来。

我认识到，雷锋的精髓是全心全意为人民服务。金融行业学雷锋，可以更好地发扬雷锋精神，强化职业道德和服务意识，创造更大的经济效益和社会效益。在大力弘扬中华民族先进文化的新时期，雷锋精神永不过时，学习雷锋要与时俱进，把雷锋精神时代化、品牌化、成果化，运用企业文化打造一个精品网点，提高核心竞争力，是创建雷锋所的最终定位。

2. 准确切入

调查研究，正确诊断，是策划人的基本功。通过科室走访、召开座谈会等途径，

我很快了解到革新支行的经营实力、人才状况、周边环境以及各级对创建雷锋所的态度。我决定以“创建雷锋所，荡激工行潮”为切入点完成策划案。有人认为“荡激工行潮”太夸张，恐怕做不到，我便用“洪江现象”来说服。我说“洪江现象”策划了6年，当初没有什么特殊背景，却提前获得成功。如今领导支持，员工响应，明年还将举办全国性的纪念活动，可谓天赐良机。雷锋所用不了几个月，就会轰动系统乃至全国。正如我在“策划书”里的3句概括：“我们高，是因为站在巨人的肩膀上；我们强，是因为各级党委的正确领导；我们行，是因为与‘狼’共舞，需要一把宝剑！”该行采纳了我的意见，决定以创建雷锋所为突破口，构思一个创意新颖、内涵丰富的“雷锋文化”模式，彻底打造英雄品牌。后来的实践证明，该策划案的切入之准，起点之高，魄力之大，为雷锋所一举成功创造了必要条件。

3. 系统策划

打造英雄品牌是一项系统工程，软件和硬件都不能忽视。此时硬件基本完成，我只好围绕硬件进行软件策划。为了突出特色，我从零开始系统策划，注意到每个环节。如把即将出台的理财业务定名为“雷锋理财中心”，把雷锋所30名员工依次称为“雷锋1号”至“雷锋30号”，用胸卡公示于众。亲自设计了“雷锋所标识”，由雷锋头像和工行行徽及五线谱构成，分别代表雷锋精神与工行理念的有机结合、以人为本的文化管理。还制定了“雷锋所创建工作进程表”，月评小星、年评明星，形成“以德育人、以文兴所”的良好氛围。曾有一个插曲：在创作雷锋所之歌时，我照搬了“洪江现象”的两句话“小小的窗口，浓缩的人生”。行领导认为有“洪江现象”的痕迹，我就改写为“平凡的岗位，执着的追求”，一连改了好几遍，直到领导满意为止。整个策划，完全跳出了传统习惯，形成了以所魂所训所歌为理念、以争创全国十强所为目标、以3个阶段4个机制为保证的“雷锋文化”战略模式，并制成“征联手册”，保存在荣誉室里。

4. 抓住关键

作为受聘的策划人，主持策划是份内事，指导操作又是一回事。除了班子成员和工会、人事干部，谁还能顺着策划思路走？我想到了传统管理的一个优势——战斗堡垒。雷锋所党员7名，入党积极分子23名。我建议成立雷锋所党支部。经上级党组织批准，雷锋所破例成立了党支部，推出了共产党员示范窗口，开展了“三个弘扬三个无愧”竞赛，即弘扬雷锋的“傻子”精神，服务客户无愧人生；弘扬雷锋的“钉子”精神，提升素质无愧时代；弘扬雷锋的“螺丝钉”精神，爱岗敬业无愧工行。从而激发了共产党员和入党积极分子的工作热情，加快了创建进程。1年后，雷锋所有两名同志入党，9名同志被提拔，所主任被评为总行级“十佳青年”。

5. 文化渗透

没有实施，策划只是纸上谈兵。支行员工对企业文化存在许多困惑，特别是“雷锋精神讲求无私奉献，商业银行追求利润最大化，两者是对立的”的观点，影响了创建工作。为此，我策划了“雷锋精髓是什么？为什么创建雷锋所？”的大讨论，确立了“工行雷锋所，连着你和我”的广告用语，以“雷锋精神永驻，争做雷锋传人”为题举办雷锋事迹图片展览；请雷锋生前战友为全所员工佩戴雷锋像章，举办了“雷锋歌

曲演唱会”，制作了雷锋所所歌 VCD 在营业大厅播放，从而排除了思想障碍，形成了团队精神，由策划雷锋所变成了策划雷锋行，由全所学雷锋变成了全行学雷锋。“激情策划 60 天，挑灯夜战两个月”，就是当时的写照。

6. 突出特色

个性化是品牌战略的鲜明特色。针对雷锋所 1200 平方米的营业大厅，以及自助银行、贵宾窗口等情况，我建议在中间位置安放了一尊鲜花簇拥的雷锋塑像，将左侧大厅分为现金区、自助区和休息区，右边大厅分为理财区、贵宾区和展览区。最引人注目的是上百平方米的雷锋事迹图片展览，投资上万元，照片数百张，全是雷锋同志的珍贵照片，当地政府已将它作为爱国主义教育基地。业务窗口办展览，有人说不伦不类。我则认为这是将雷锋形象融入业务之中，打造英雄品牌的亮点之处。后来雷锋生前战友张峻先生说，这是他看到的全国 56 个雷锋事迹展览中最好的一个。

以上步骤，保证了策划与创建的顺利实施。为了画龙点睛，突出效果，还着重策划了两项大型主题活动。

第一项：有奖征联感召四方

扩大知名度是品牌战略的重要步骤。如何在较短的时间内以较低的成本实现广告效应？我以“雷锋所雷锋魂雷锋重塑雷锋人”为上联，精心策划了一次为期 30 天的有奖征联活动。

启动阶段。利用宣传单和系统网络，以“工行雷锋所，连着你和我”为主题，向系统员工和全社会发布“雷锋所有奖征联启事”：要求紧扣雷锋所创建主题，用词凝练，寓意深刻，有吸引力和号召力。设一二三等奖和纪念奖若干，获奖作品在系统网讯发表，并在雷锋所宣传栏精彩展出。征联期限 1 个月，于雷锋所开业之日向获奖者颁发奖金和证书。

汇总阶段。伴随雷锋所开业的脚步，以知识营销为主旨的征联活动进入尾声。策划组以“雷锋感召天下，征联凝聚人心”为主题，进行了征联汇总。

虽然只有短短 30 天，却得到了全省同行和各界人士的响应。近在本行本所，远及山东、四川，上至省行领导，下至普通员工，横至广大储户，纷纷投入到征联活动中来。年逾古稀的离休干部孙铁汉老人自 9 月 28 日发现启事，一直非常兴奋，总是寄出上一幅征联又冒出灵感写出下一幅，一周之内连续应征 15 幅，就像小学生作文一样，用涂改纸反复修改了 10 多次，并三次来到雷锋所表达心意。当时，他正在 3 家银行之间选择储蓄，因为雷锋文化的感染，决定把家里所有的钱存到雷锋所。中文专科毕业的女工卢文杰在信中写道：“惊悉雷锋所即将挂牌营业，心潮澎湃。你们出的上联立意深远、用词巧妙，一连用了 4 个雷锋，突出了全心全意为人民服务这个主题。你们全新的经营理念凝聚着客户不散的情结，我们倍感亲切，愿意向雷锋所敞开心扉。所以，我应对的下联是：客户行客户亲客户再敞客户心。”10 月 16 日是征联截止日，共收到上百人次 170 余幅下联。“洪江工作站”先后应征 13 幅，洪江本人写了 5 幅，他结合自己创造的“储户跟着洪江走”现象，用“洪江学洪江做洪江再暖洪江客”表达了“向雷锋同志学习”的决心。临近中午，又收到一封特快专递，那是

齐齐哈尔分行稽核监察部王中库的系列征联，共计10幅，每一幅都字斟句酌。王中库同志附信说："作为工商银行的一员，非常欣喜地在网讯上看到贵行的举措。首先，我认为贵行领导班子是一个懂经营会管理的集体，因为这种活动是全省首次。其次，这种创意说明领导思想开放，思路开阔；第三，我为你们祝贺，因为你们在当前工商银行改革力度加大、经营问题亟待解决的情况下，以战略眼光搞了这次活动。"一幅征联一颗心。支行领导面对一幅幅征联，就像捧着一颗颗滚烫的心，被感染激励着，几乎不好判断哪个是一等奖，哪个是二等奖。

颁奖阶段。主题活动要有连续性。否则，参与对象将在"没有下文"的失望中怀疑活动的可靠性，影响信誉。策划组以"雷锋永相伴，征联续新篇"为主题，采集了"雷锋所征联颁奖花絮"：雷锋所开业了，征联成为所有参与者献上的一份礼物。大家只有一个心愿：得奖并不重要，重在参与。离休干部孙铁汉得了特别奖，接到奖金后表示，将用这笔奖金来帮助特困户。89岁高龄的储户马希良老先生说："我家虽然搬走了，可割舍不下对雷锋所的情感，从家走到这儿需要30多分钟，门口就有储蓄所。可我非要到这儿来存款，是我舍不得雷锋所啊！"征联活动吸引了外地同仁，荣获一等奖的大庆分行金绍斌是其中一位。他以《雷锋所，为你祝福》为题写下充满激情的一段话："…个偶然的机会看到征联启事，想到黑龙江大地上有了工行雷锋所时，振奋不已。出于对革新支行员工的敬意，抒发了'革新人革新志革新再创革新业'的良好祝愿。当我获得一等奖时非常激动。因为雷锋而获奖，可谓一生最大的殊荣……"陶永祥和李鹏霞是一对多年从事教育工作的老同志，双双参加了这次征联活动，特别提出一个请求，就是把雷锋所《征联手册》送给他们一份，以作纪念。我们将140余幅征联汇集起来，通过键盘传递给全国各地的朋友。最后，我与行领导研究了一幅对联，作为征联活动的概括，在雷锋所开业仪式上隆重推出：上联是雷锋所雷锋魂雷锋重塑雷锋人，下联是工行人工行志工行再扬工行潮。

第二项：歌唱雷锋凝聚人心

企业文化有一个特殊功能——文化渗透，就像寓教于乐那样，借助一个载体达到目的。本案例在利用征联提高知名度的同时，采取征集所魂、所训、所歌的形式，增强雷锋所的感染力和凝聚力。

全员征集阶段。全体员工：创建雷锋所，是我们在省行支持下进行的开拓性工作。为了搞得有声有色，特在雷锋所开业之前，举办征集雷锋所所魂、所训、所歌活动。要求：所魂2～4句，主要反映创建雷锋所的目的或经营理念，类似宣传口号但内涵要深刻，有激励作用。所歌1段或2段，可带副歌。主要反映雷锋所员工的思想境界、工作态度和敬业精神。要把铸造雷锋精神与改进服务结合起来、与应对入世结合起来，与开拓创新结合起来，尽量写出新意。奖励设置：分别评出一等奖1名，二等奖2名，三等奖3名，鼓励奖若干名。欢迎大家开动脑筋，踊跃参加。

总结提炼阶段。全员征集企业理念活动，是一次讲知识、讲实效、讲民主的文化渗透。大家写出来的初稿，虽然不一定采用，却达到了培育团队精神的目的。我以"全员参与，构建雷锋文化"为题，公布于众。

为了提炼我行的灵魂，全体员工焕发了极大热情。于行长带头为大家出主意，

拓宽思路，策划组连续利用3个星期天归纳整理。在撰写所训——创业誓言过程中，雷锋所的同志，举起拳头，像党员宣誓那样认认真真地宣读誓言，边读边改。离退休老干部积极参与，在家休病假的储蓄所主任于雷同志让家属把稿件送来，令人感动。通过征集活动，大家认识到企业文化是团队文化，精神文化，可以充分激发全体员工的活力和潜力，直至形成团队意识。共收到征集稿件54件，评出了一等奖、二等奖、三等奖和鼓励奖。最后确定的所魂、所训、所歌是：

所魂——雷锋所创业精神：创雷锋所、铸雷锋魂、走雷锋路、做雷锋人。

所训——雷锋所创业誓言：我们是中国工商银行的员工，志愿开创雷锋所的事业。面对雷锋，我们庄严宣誓：对待客户如春天般温暖，对待工作像夏天般火热。客户需要是我不变的承诺，客户满意是我永恒的追求。

所歌——我们是雷锋传人：走进雷锋所，心系雷锋魂。我们是工行的骄子，我们是雷锋的传人。有限的生命无私的奉献，为人民服务光彩照人。走进雷锋所，弘扬雷锋魂。肩负着发展的使命，续写着创业的新闻。平凡的岗位执着的追求，让客户满意无愧人生。啊！雷锋的形象永相伴，客户的需求记在心，平凡里创造伟大，微笑中书写青春，我们永远做——雷锋传人！

随后，开始雷锋所之歌的谱曲工作，全行员工抓紧学唱，并在国庆前夕举办大型歌咏比赛，营造“走雷锋路，做雷锋人”的团队气氛。

演唱推广阶段。打造理念文化，是一个复杂的过程。标语写在墙上，口号喊在嘴上，只是表面的形式。为了让雷锋所的理念入脑入心，我们策划操作了大型歌咏演唱会。演出会场张灯结彩，舞台两侧悬挂的烫金对联熠熠闪光。上联是：雷锋所雷锋魂雷锋重塑雷锋人，下联是：革新行革新志革新再创革新春。红色帷幕上，由波浪五线谱和跳跃的音符衬托的雷锋头像，反映出演唱会的主题——“我们是雷锋传人”（此背景后来设计为雷锋所标识）。

“每个时代都有自己崇拜的英雄，我们崇拜的英雄就是雷锋。”随着主持人的解说，30名雷锋所员工宣誓的场面是那么凝重。会计出纳部员工身着军装，英姿飒爽，为演唱会增添了雄壮色彩。诗朗诵《人民的好儿子雷锋》多么真挚，那是离退休老干部的真情告白。学习雷锋是他们人生中重要的里程碑，影响了过去，延续到现在。他们听说行里举办这次活动，纷纷提出要登台演出，一句“信什么教不如信赖党、练什么功不如学雷锋”，掷地有声。退休的老行长恳切地嘱咐，一定要请报社和电视台的记者参加，这么好的立意是推销工商银行的好时机。“走进雷锋所，心系雷锋魂……”最后一个节目掀起了高潮。在雄壮的乐曲中，全体起立，高唱《我们是雷锋传人》，歌声响彻会场……演唱会不仅使员工振奋不已，而且令与会的省行领导喜出望外，给予高度赞扬。

雷锋所的策划始于创新、成于创新，不仅包涵了民族先进文化的雷锋精神，更重要的是闯出一条将雷锋精神与工行理念相结合的现代管理新思路——“雷锋文化”，以最快速度提高了雷锋所的含金量、知名度和美誉度。从2002年8月13日培训到10月上旬完成《雷锋储蓄所企业文化策划书》，前后不足60天，完全符合革新支行的策划意图。10月18日，雷锋所揭牌营业。从此，雷锋储蓄所踏上了英雄品牌

路。(篇幅有限,开业庆典策划略)。

解　释:

品牌战略需要策划,更需要创新。以雷锋的名字作为商业品牌,不仅具有广告效应,而且还有深刻的信誉度和牢固的认同感。本策划没有盲目套用英雄的名字,而是把如何举民族特色的"雷锋文化",创金融行业的金字招牌,作为重大课题来研究,收到了以小博大的特殊效果。总的说来特点有三。

首先,系统策划,创新经营。依据本人总结的"同心圆模式",本策划在整理、判断基础上,围绕三个层面进行了大胆创新:

一是在内层圆——观念文化层面上,把雷锋精神与工行理念结合起来,创新服务观念。如策划了所魂、所训、所歌,并通过制作 VCD、举办"雷锋歌曲演唱会"等途径进行文化渗透,加快了价值观的培育。特别是将 30 名员工称为"雷锋 1 号"至"雷锋 30 号",用胸卡公示于众的创意,社会反响良好。

二是在中层圆——制度文化层面上,把传统经验与现代管理结合起来,创新服务机制。如围绕以德育人、以文兴所的建所宗旨和服务理念,相继策划了责任机制、培训机制、考核机制与激励机制,形成雷锋所管理体系,起到了承上启下的作用。

三是在外层圆——形象文化层面上,把开拓业务与打造品牌结合起来,创新服务形象。如把本来容易忽略的业务环境,用 6 个专区区别开来,便于记忆和管理;破例在营业大厅举办雷锋事迹展览橱窗,既不孤立地宣传雷锋,也不单纯地营销业务,将一个全新的精品窗口展示在顾客面前,令人刮目相看。

整个策划,充分运用了企业文化理论和人们关注第一、忽视第二的"珠锋意识",跳出了例行公事、千篇一律等决策误区,经过多方努力,做到了"硬件一流,软件超一流",在系统创造了许多第一。如:第一个导入企业文化同心圆模式、第一个成立储蓄所党支部、第一个创办雷锋理财中心、第一个在营业大厅举办雷锋事迹展览……从而使雷锋所站在了时代潮头。

其次,文化营销,以奇制胜。实践证明,各家银行的产品优势和服务优势很难分出高低,真正的差别是营销文化。"名牌的一半是物质,一半是精神",客户面对质量相差无几的大宗产品,选择的往往是产品背后的东西。雷锋所跳出以往就业务谈业务的推销方法,通过"静"与"动"两种途径开展了文化营销。

"静"——用文化环境感染储户。开业前夕,以"工行雷锋所,连着你和我"为广告语,利用水杯、钥匙链、小镜子、创业宣言等多种形式进行文化渗透,打出了"雷锋所与您相约,贵宾室盼您叩门,雷锋号助您成功"的温馨用语,在业务宣传单上增加人性化的东西,如"雷锋所是您生活的好帮手。只要您不错过了解的机会,肯定有意外的惊喜"。许多储户来询问雷锋所什么时候开业,能不能早点开业。

"动"——用主题活动吸引储户。以"雷锋所雷锋魂雷锋重塑雷锋人"为上联,精心策划了为期 30 天的征联活动,得到了系统内外的广泛关注,未花广告费就达到了"雷锋感召天下,征联凝聚人心"的营销目的,也找到了一条营销自我、吸引公众的新途径。各级领导一致认为,那是一次难忘而成功的营销策划。

第三,抓住机会,首战成功。雷锋所的成功包含多种因素,有各级领导的大力支

持，有全行员工的携手创业，有工商银行加快改革的大环境，有全国学习雷锋精神，弘扬先进文化的大背景等。从策划的角度看，抓住了三个机会：即抓住纪念毛泽东同志为雷锋题词40周年来临之机，抓住省行领导提出创建雷锋所之机，抓住贯彻十六大精神、开拓各项工作新思路之机，从而取得重大成功。

自身效益：在短短的100余天里，储蓄存款大幅度增长，是上年同期的1.8倍，余额达到12亿元人民币，跃居全省工商银行系统储蓄所之首，当年荣获工商银行"最佳个人金融网点"和"青年文明号"称号，第二年荣获全国金融"五一劳动奖状"，支行的凝聚力和竞争力明显增强。员工说，革新支行过去穿乌拉鞋，如今戴水獭帽子，马上就要穿貂皮大衣了。省行宣传部潘处长在纪念雷锋所开业一周年座谈会上说，"哈尔滨雷锋所是一个金色的名片，是一个亮丽的品牌，是一面鲜红的旗帜，是一个温馨的储户之家，起到了良好的辐射、带动作用。"

社会效应：品牌对于企业犹如旗帜对于军队，具有强大的感召力。按照"判断客户一个准，解答问题一口清，办理业务一柜通，首问负责一条龙"的服务标准，雷锋所员工充分体现了个性化、人性化的满意服务。开业一年来收到锦旗6面，表扬信53封，社会各界前来参观的人员超过2000人次，掀起了一轮"精品网点热"。储户送来了"储户遇良知，雷锋有传人"的锦旗；在南岗区人大代表会上，人们把于洵行长称为"雷锋大姐"。兄弟行领导说："取经何须上西天，真经就在雷锋所"。总行"青年文明号"检查组领导说，来到雷锋所从震撼开始，以震撼结束。2003年3月5日前后，中央电视台等20余家媒体纷纷报道。

发展前景：创建雷锋所符合中国入世、金融转轨、以及全面建设小康社会的大背景。黑龙江省委宣传部领导说："雷锋所创意新，活动实，效果好，有战略眼光。"2003年3月，在中央金融工委举办的"弘扬雷锋精神，创建行业文明"学习交流会上，雷锋所的经验被誉为"未来储蓄所的经营模式"。金融工委宣传部梅部长在会上说，把雷锋储蓄所作为全心全意为客户服务的平台，这是塑造精品服务窗口，创建金融行业文明的一个创造。工总行党委副书记、副行长田瑞璋高度称赞哈尔滨雷锋所的先进事迹，并欣然题词："弘扬雷锋精神，再创时代辉煌"。

实践证明，英雄品牌绝不是一个广告的概念，而是具有特殊的历史背景和丰富的思想内涵。全世界的品牌，没有一个是包装出来的，而维系品牌比创造品牌更难。因此，我被革新支行授予"名誉员工"，开始策划"雷锋行"，以把英雄品牌战略引向深入。

代表商管理

企业文化的同心圆模式

题　目：

企业文化的同心圆模式

来　源：

宋宝昌多年企业文化探索与实践的总结和体会。

应　用：

对即将导入企业文化战略的各类企业有借鉴意义。

内　容：

企业文化的同心圆模式，包括三个同心圆：内层圆、中层圆、外层圆。内层圆是核心，它是以国家政治方针、行业政策和企业价值观为宗旨的理念文化层面，简称“魂文化”；中层圆是保证，它是以国际惯例、行业法律法规和企业规章规范为内容的承上启下的制度文化层面，简称“法文化”；外层圆是基础，它是以市场认同为目标的产品文化、环境文化和服务文化等看得见、摸得着的形象文化层面，简称“形文化”。

创建同心圆文化是一项系统工程，操作上应把握三个要点：首先，围绕内层圆“魂文化”，铸造企业经营理念。其次，围绕中层圆“法文化”，构造企业制度体系。第三，围绕外层圆“形文化”，塑造企业品牌形象。

解　释：

企业文化是研究企业生存、竞争、发展的人本管理科学。企业文化的同心圆模式，是企业走向现代化的产物，具有较强的指导性与操作性，可以为企业导入企业文化战略提供一条捷径。

2002 年 8 月，作为工商银行哈尔滨雷锋储蓄所企业文化的总策划，本人曾运用同心圆模式进行创新，充分展示了品牌储蓄所的鲜明特色。

第一、把雷锋精神与工行理念结合起来，创新服务观念。确定了“雷锋形象永相伴，客户需求记在心”的服务理念，叫响了“创雷锋所、铸雷锋魂、走雷锋路、做雷锋人”的创业精神，唱响了“我们是雷锋传人”的雷锋所之歌等。此为内层圆——“魂文化”。

第二、把传统经验与现代管理结合起来，创新服务机制。雷锋所建立健全了集责任机制、培训机制、考核机制和激励机制为一体的管理体系。此为中层圆——“法文化”。

第三、把营销产品与打造品牌结合起来，创新服务形象。在雷锋所营业大厅，左边设立了现金区、自助区和休息区，右边设立了贵宾区、理财区和展览区。6 个专区互相联系，既不孤立地宣传雷锋，也不单纯地营销业务，而是通过“雷锋文化”展现精品网点形象。此为外层圆——“形文化”。

雷锋储蓄所的同心圆文化创造了轰动效应，开业百余天储蓄存款猛增 1.2 亿元，是去年同期的 1.8 倍，余额突破 12 亿元人民币，跃居全省工商银行储蓄所之首，中央电视台等 20 余家媒体纷纷报道，引起轰动效应。此后，本人以企业文化策

划指导的身份，在工行大直支行直接指导构建“魂”“法”“形”文化，为该行荣获全国“五一劳动奖状”提高了含金量。《哈尔滨日报》以《举文化战略，创精品银行》进行了专题报道。

企业文化的三个同心圆互相联系，互相制约，互相促进，缺一不可，最关键的是做到三位一体。因为“魂文化”是根本，“法文化”是保证，“形文化”是基础。有“魂”无“法”，“魂文化”不能实现，“形文化”没有保证；有“法”无“魂”，“法文化”和“形文化”便没有方向。只有“魂”“法”“形”相互结合，协调发展，才能达到预期效果。

同心圆模式没有固定的内容，只有促进企业发展的才是最好的。不同性质和规模的企业应该赋予不同的内涵。市场需要什么样的企业，我们就应创造什么样的企业文化。一般说来，法人结构的大中型企业应统一构建同心圆文化，特别是“魂文化”和“法文化”，分支机构和营业网点应着重构建“形文化”。如果一个分支机构规模较大，可以根据地域特点、人才情况和经营现状，确定适合自己的同心圆模式。老字号企业可以创新思维，新兴的企业可以一步到位，小字号企业也有必要思考同心圆模式。无论什么性质和规模的企业，总的思路是：

首先，围绕内层圆“魂文化”，铸造企业经营理念。理念是什么？理念就是灵魂，就是一个企业的管理精髓。它是以国家政治方针、行业政策和企业价值观为宗旨的理念文化层面，它兼容了国家的发展观、企业的价值观和员工的事业观。企业理念体系是同心圆文化的核心内容，通常以企业精神、企业哲学、企业信条等来体现。比如，可将国有商业银行的企业精神概括为：内求凝聚，外铸品牌，人本经营，更优更强。内求凝聚即对内加强感情培育和精神激励，提高凝聚力。外铸品牌即对外统一规范，完善服务，铸造精品形象。人本经营即抓住最重要的生产要素，重视人的价值，发掘人的潜能，提高人的素质，以人为本管理银行。更优更强即通过人本经营这个根本途径，使服务质量更优，经济实力更强。它是内在素质与外在形象的统一，经济效益与社会效益的统一，物质文明与精神文明的统一。

其次，围绕中层圆“法文化”，构造企业制度体系。企业文化建设是一场管理革命，这种变革既要以正确的理念为先导，还须以“法文化”做保证。作为同心圆模式的关键环节，它是以国际惯例、行业法律法规和企业规章规范为内容的承上启下的制度文化层面，对上体现着企业理念，对下制约着员工行为，对外平衡企业与社会、与客户的关系。为此，要建立与 WTO 接轨的经营机制、竞争机制、决策机制、人才机制、学习机制、淘汰机制等，以尽快形成现代企业制度。

第三，围绕外层圆“形文化”，塑造企业品牌形象。犹如选择鸡蛋，无论蛋黄蛋清的质量多么好，人们总是通过观察蛋壳衡量鸡蛋的好坏。同理，无论“魂文化”“法文化”多么内涵丰富，客户总是通过“形文化”评价企业的优劣。“形文化”是把精神变成物质、把制度变成行为，直接创造效益和财富的文化层面。但业务本身不是文化，贯穿业务之中的经营谋略、营销策略、服务技巧等才是我们需要塑造的文化。麦当劳的成功启示我们，客户认可麦当劳的产品，首先是认可麦当劳的品牌。因此，兼有主导产品、优质服务、人才素质与企业实力等综合功能的品牌形象，才是同心圆文化的最高境界，也是同心圆模式的终极目的。

策划点评

有一种学习叫坚持

被誉为“阳光老师”的宋宝昌先生，是黑龙江金融系统获得 WBSA 国际注册商务策划师认证的第一人，在企业文化方面造诣颇深。厚实的理论功底、丰富的实践经验、精辟的提炼技巧，生动的演讲口才，给人留下了深刻印象。

10 年前，企业文化对刚刚转业的宋宝昌来说还是个新鲜词儿。然而，他以过人的远见和超人的毅力，对企业文化进行研究和实践，终于成为这一领域的专家。他的论文“企业文化同心圆模式”在多家杂志发表，其精华可以浓缩为“魂”、“法”、“形”文化模式。宋宝昌先生相继策划了中国工商银行的“洪江现象”、“雷锋文化”、“火炬精神”、“文化营销”等项目，很具轰动效应。他被哈尔滨工业大学企业文化研究所和 WBSA 哈尔滨机构聘请为研究员，被国家有关部门推荐为全国企业文化“最佳策划”候选人，荣获“全国策划专家”称号。

对宋宝昌先生印象最深的是他对学习的坚持。锲而不舍的求知，是他的第一种坚持；打破现状的求新，是他的第二种坚持；博学活用的求精，是他的第三种坚持。卓越是什么？卓越就是对学习的一种坚持。目前，宋宝昌先生所总结的商理、案例正连载于 WBSA 哈尔滨网络、电视台和有关报刊。长春金融管理研修院等高等学府和数十家企业邀请他授课。他是企业文化的传教士和先行者，是播撒知识阳光的“阳光老师”。我相信，他的成就将影响很多人，他对学习的坚持将打动更多人。让我们一起拥有成功，是他的策划格言。

关注第一忽略第二，这是宋宝昌悟出的“珠峰理论”。从一名转业军人到企业文化策划专家，他以“珠峰意识”不断超越，策划了一系列银行精品，在一个陌生领域脱颖而出。如今，他又提出了以孔子为文化先祖、以孔明为策划先驱的“双孔文化”新构想。他说，剪不断的是脚步，走不完的是思想。他要不断地思考，不停地奔跑……

（点评人：WBSA 世界商务策划师联合会中国区理事会理事　李森）

王贵荣



策划小传

王贵荣，双学士，中国生产力学会策划专家委员会专家委员，海南发展论坛客座教授，海南学习型组织研究所研究员，分时度假本土化专家委员会主任委员，国家心理咨询师（三级），海南省首位 WBSA 国际注册高级商务策划师。出生在反右年代，经历过大跃进、三年自然灾害和文化大革命，以及改革开放，下海下岗等风风雨雨，练就了一副强健的体魄。做过农民和民工，当过工人和技术员，受聘过员工和老总，开过小店和公司。参与过东莞益寿山庄的策划筹备工作，独立策划过“三三制”关系营销新法并实施营运，主持策划过“世界温泉沐浴文化村”并主持该项目的开发、营销和管理工作，参与策划并主持过海陵岛“宋城”游览项目的分时度假本土化的营运工作，首创“保健旅游”新概念，首创“三三制”关系营销新法，首创偏僻项目“三突破”的开发、营运模式，首创企业管理心理咨询法。

策划感悟

- 策划改善商务，观念决定创新。
- 在商务策划中，只有战略问题，没有战术问题。
- 在策划实施中，只有决心问题，没有能力问题。
- 在策划生涯中，有时是谬误引导我们前进；往往走在最前面的是谬误，后面跟随着的才是真理。

代表案例

- 世界温泉沐浴文化村策划案

代表商理

- 商务策划整合中的加减法则

联系方式

- 联系电话：13138980771　13662776886
  0898－65332821　0769－5505545
- 电子邮箱：rockw@mail.china.com　rockwangqr@163.com
- 通信地址：海口市白龙南路 59 号（阳光大酒店）718 室（570203）

策划风采

王贵荣:站在真理前面的策划人

生在反右时,长于动乱中;
极需营养时,遇上灾害年;
极需知识时,读书无用论;
极需工作时,下放到农村;
极需爱情时,提倡大龄婚;
极需安稳时,却成下岗人。

以上是王贵荣为"自照"写下的几句自嘲打油诗。虽然他不是命运的宠儿,却总在顽强地策划着人生。

策划本能,背起行囊闯天下

也许是与策划有缘,还在很小的时候,王贵荣就有了潜意识的本能策划,那时他才四岁,认得的字并不多,根本就不懂得什么叫"策划",却居然在幼稚园里比比划划地自导自演了一场"小话剧",咬音不准又结巴的语言让老师们听后不知所云,跌跌蹭蹭的舞台动作又让小朋友们笑得前仰后合。这个小剧目给"六·一"儿童节添色不少,小小的王贵荣因此而受到了幼稚园老师们的夸奖。这大概算得上是王贵荣的第一次策划吧。



王贵荣先生在办公室

文化大革命中,大批白专道路,大兴读书无用。少年的王贵荣仰天长叹,不知如何是好,那时的他仍然不知"策划"乃何许物也,只知道人生要有计划。冥冥之中他计划着到哪去多挣点钱,然后多买点书,然后到山区、到农村去依山傍水结茅庐,然后前庭栽花、后院插柳、东边种桃、西边植桔,然后日出耕作、日落读书……。当然这种"隐士计划"不合现实,没法实施。它永远只是王贵荣心中的一个"童话梦"。

高中毕业时,四个面向之后就是响应毛主席"五·七"指示的号召——到农村去接受贫下中农再教育。父母怕儿子下放农村受苦不知如何是好,可当时兄妹仨挤在家里无工作,靠老父亲一人挣钱也不是办法呀!为解决家庭困难,王贵荣决定响应党的号召上山下乡,他把留城分配工作的名额让给了哥哥,又把顶替父亲到工厂上班的指标让给了妹妹,自己孑然一身到农村锻炼。在广阔的天地里,王贵荣计划

着：第一步，先设法参军离开农村；第二步，若能当兵就努力学习报考军校，之后便以“不想当元帅的士兵不是好士兵”作为自己的励志座右铭；若参不了军就用自己的知识帮助农民科学种田，同时接受农民的再教育。扎根农村，干出一番“广阔天地大有作为”的事业来。第三步，若实现不了前两步计划就设法实现自己的“隐士计划”。

小平同志的两次南巡讲话之后，王贵荣有一种强烈的预感，体制要变革，铁饭碗要砸碎。于是他又一次本能地策划了自己的人生——自破三铁，只身南下闯世界，将自己融入到即将开放的市场中去。当时同事和亲朋好友不仅感然不解，而且坚决阻止，他们大都一致认为：国家这么大，要打破铁饭碗也不是某一个人的事，何必要自破饭碗呢？要是万一国家的政策发生变化，又该如何是好呢？恐怕是想回头也回不了啊！面对这些苦口婆心的“金玉良言”，王贵荣不置可否地一笑，背起行囊融入到南下大军之中……

保健旅游，整合温泉沐浴新文化

南下广东后，经过一段时间的磨合，王贵荣逐步适应了打工生活，虽然他还不太明白“策划”二字的真谛，但由于他天生爱思考并习惯做计划，且总能在思考中迸出灵感的火花，并能在计划中提出新的主张，这样，王贵荣在不知不觉中慢慢地融入到策划界里来。

1993年，在任东莞市虎门医院公关宣传部副主任期间，王贵荣参与了东莞益寿山庄的筹备工作。根据山庄地处山清水秀、环境优雅的港穗交通要道的终点，王贵荣认为山庄要面向港澳客人；此外，鉴于当时我国的改革开放如火如荼，许多港澳同胞都纷纷到大陆来考察投资和旅游探亲，王贵荣结合医院的资源优势，提出并策划了新型的服务产品——“保健旅游”，以解决港澳游客中身体不佳者或老年游客的特殊需要。同时还特别为不懂普通话的老年游客挑选既懂粤语又懂普通话的医护人员，由此解决了游客的语言障碍。“保健旅游”是医疗与旅游的嫁接产品，不仅为旅游业增添了新的品种，而且还为旅游业创造了新的文化内涵，为医疗业开拓了新的发展思路。

在任利泰集团总督导兼营销策划中心副总经理期间，王贵荣越来越喜欢策划工作，同时对策划也有了更深层的认识，并逐步地由自发策划过渡到了自觉策划。虽说没有受过专业的系统性策划教育或训练（那时还没有科学的WBSA认证体系），但他也算是名副其实的策划人了。

面对着偏僻闭塞的龙门温泉，王贵荣想起了一位哲人的话：只有文化可以征服一切，也只有文化可以不被征服。这个温泉项目要想在周围的经济环境得到改善之前先行开发，只有诉诸于“文化”之神。又为了使项目与广州市周边地区的同类项目有着本质上的差异，王贵荣决定采风于世界各地的沐浴风俗和民情，之后再将其整合为独具特色的沐浴文化，于是一个大胆地策划便开始了。事实证明，这个创意是新颖的，也是超前的，其方案亦是可操作的。

勇于探密，分时度假本土化

自从英国的派克林环球有限公司在我国非法销售会员卡和杭州梦湖度假村加盟国际交换网络伊始，分时度假概念及其经营模式便悄然在我国推广开来。1998年，泰慕赛尔休闲产业网络集团在人民大会堂召开新闻发布会，全国50多个星级酒店签约加盟。与此同时，还产生了国内第一批分时度假产品的消费者，这些林林总总的市场行为最后都因不符合中国国情而慢慢地消失或胎死腹中。所以，如何走出一条适合中国国情的分时度假本土化的道路来，已成为许许多多分时度假从业人和策划人难迈的一道坎了。为此，王贵荣在这方面作了一些有益的探索。

为了盘活银行的不良资产，针对海陵岛"宋城"游览项目，王贵荣抓住机遇作了如下的分时度假本土化的尝试：

1. 在经营方面，为了适应中国人谨慎行事的风格，王贵荣提出了"可租可购＋先租后购＋以租代购"的经营方案，消费者再也不用担心购了分时度假产品后会后悔，更不用担心会上当受骗，从而解决了消费者望风跟风的不良消费习惯；同时为了适应中国人的节俭习惯，王贵荣又设计了"酒店服务＋自助服务"的消费模式，顾客欲享受人生可接受酒店式的高档服务，若是顾客想节俭一点亦可自己服务自己。如此便满足了不同生活水平的顾客的消费需求。

2. 在营销方面，为了迎合中国人讲关系、拉关系、利用关系谋利益的营销方式，王贵荣用嫁接的方式策划了"关系营销＋旅行社推销"的营销模式。不仅业务员在利用关系进行销售时可获得特别酬劳，而且每一位顾客也可以利用关系兼职中介而获得特别的享受。如此而营造了一种"在消费中获利、在获利中消费"的新型消费模式，让顾客的消费支出整体上降了下来，而公司的整体利益则因顾客的口碑宣传反而提高了。

3. 在项目开发方面，为了跟进中国人日益变化的消费嗜好和与时俱进的消费习俗，王贵荣提出了"主题项目集中开发＋辅助项目分包开发"的战略开发思路，但在具体实施时，却又提出了"辅助项目先行，主题项目跟进"的"摸着石头过河"的项目与市场同步开发的战术开发方式。这样就可以做到：即使策划和决策失误或与市场脱节，也只是辅助项目做了试验品，而跟进的主题项目则可以开发建设成符合国情、适应市场的好项目；若辅助项目成功，则主题项目就会因此而更加辉煌。如此便减轻了投资者和开发商的顾虑，同时也降低了他们的开发投资风险。

王贵荣，就是这样一位谨慎地跟在"谬误"后面，策划出一个又一个符合实际情况的"真理"。

代表案例

世界温泉沐浴文化村策划案

题　目：

世界温泉沐浴文化村策划案

来　源：

王贵荣任利泰投资集团总督导、子公司科泰温泉开发有限公司总经理期间，策划和主持运作的项目。

应　用：

适用于较偏僻区域的天然资源项目的开发。

内　容：

位置偏僻的天然生态资源，由于缺少开发资金和交通不便，大都被“束之高阁”，或者被白白浪费掉。如何尽早唤醒沉睡的宝藏，如何尽早合理利用资源，这对策划人和开发商提出了又一个新的课题。



王贵荣在“世界温泉沐浴文化村”项目论证研讨会暨公司典礼上发言

面对上述课题，作为策划人在策划时应该有所突破，本人认为，一般只要做到“三突破”就可以唤醒沉睡在深山中的天然资源。“三突破”即“主题概念突破”、“营运模式突破”、“销售方式和品种突破”。“主题概念突破”就是要通过挖掘资源优势和资源差异，在主题概念及其内涵的整合方面有所创新，并由此开创出新的需求、新的市场，使项目的主题概念不仅新，而且与行业中的其他项目有着天壤之别；“营运模式突破”就是要在经营和运作方面不仅要与他人相异，更要结合自身的特异性将弱势转变为优势，形成自己的一大营运特色；“销售方式和品种突破”就是要打破常规观念，因“项目”制宜地设计出新的销售方式和品种，力争超前性地营销好项目。

本策划案就是针对粤北偏僻山区的龙门温泉项目运用了“三突破”的策划思路，使天然资源突破了经济环境的束缚，得以提前开发。首先，“主题概念突破”就是突破了温泉的常规“泡洗”概念，挖掘国内外温泉洗浴方法和经验，整合出“世界温泉沐浴文化”新概念。其次，“营运模式突破”就是在主题概念突破的基础上，为突破区域性经济环境的束缚、打破旅游景区的一般经营运作模式，变不便为方便，变坎坷为坦途，创立了“空中观光＋‘串联’体验”的全新的“体验旅游”营运模式。再者，

“销售方式和品种突破”即在前两个突破的基础上，我们在营销方面突破性地设计了新的销售方式和品种，一反旅游景区即时售票方式，采取预售的方式，同时将即时门票策划设计成“期票”，即在未来若干时间段内使用的长期门票，从而实现了本项目的可行性市场验证和预占市场的策划目标，并且拥有了十多万的长期固定客户群和融得近亿元的资金。

案　例：

作为扶贫项目，如何才能避开不利的开发经营环境，如何才能使项目顺利开发、顺利经营，着实成为摆在开发者和策划人面前的一道难题。

1998年底，作为利泰投资集团的总督导，我于危难之际奉命兼职子公司——龙门科泰温泉开发有限公司的总经理，首先对该项目的所有信息资料进行了认真的整理，主要情况有如下三点：

一是温泉项目的目标市场范围一般都在1个小时车程之内，方圆不超过100公里，而龙门温泉100公里范围内尚属粤北贫困山区，与临省的赣南老区一样经济不发达，消费水平低下，人们对新项目所带来的新需求几乎为零。此外，在距龙门温泉近200公里的大都市——广州，星罗棋布的温泉疗养院和度假村遍布市郊，近者不出半小时，远者最多也只是1个小时的车程，其中不乏名声响、规模大的疗养院（如从化温泉）和集温泉与娱乐为一体的度假村（如清远温泉）等，所以，以广州为中心的珠三角温泉市场不仅成熟且竞争激烈。

二是龙门温泉位于粤北山区，交通极度闭塞，周边几个县市的交通往来几乎和龙门没有任何关系——除非人们有要事到龙门去，否则不会踏上龙门这条惟一的公路。就连生在龙门、长在龙门的百姓们都觉得出入不便，自认为“龙门的鲤鱼难跳龙门”。

三是投资合作伙伴面对上述不良的开发经营环境而顾虑重重，担心投出去的钱打了水漂。在项目咨询会上，几位投资者都不约而同地表达了他们的担忧，我和我的几位顾问就我们有创意的策划思路向他们咨询时，他们都异口同声地提出，要我们拿出一个很有力的现实例子，来证实策划方案不仅有创意而且是可行的。

为解决上述难题，必须在策划中有所突破，于是我针对性地就主题概念、营运模式、销售方式及品种等三个方面进行了分析和判断：

第一、龙门温泉是一个近无市场远有竞争的项目，项目的客户群不能定位于方圆100公里范围内的消费群体，理想的目标市场应在广州。而要吸引广州的消费群体就必须通过项目主题概念的突破性创新，并衍生出新的需求和新的市场来吸引广州、占领广州。

第二、龙门温泉是一个地处偏僻交通闭塞的项目。要解决或改善偏僻和闭塞的经营环境就必须在经营运作方面有更大的突破，变不便为方便，变坎坷为坦途，将不利的环境变废为宝地开发成有利的资源，尽可能地形成无可竞争的独有经营特色。

第三、龙门温泉是一个令人、特别是令投资者缺乏信心的项目。要树立开发投资者的信心，就必须在营销方面寻求突破，最好用销售实绩来说明项目策划的可行

性，以说服投资者接受我的策划。

通过上述分析、判断，最终我提出了“三突破”的策划思路：

一、项目主题概念的突破：将温泉和旅游资源整合在一起，突破传统观念，创立“温泉保健＋文化旅游”这样一个新的开发模式，将项目的主题概念及其文化内涵定位于“世界温泉沐浴文化”这样一个高层次水平上。其中的“温泉文化”以保健疗养为主，诉求“健康和长寿”；“沐浴文化”则以世界各地的沐浴民俗、民风和民情为主，诉求“祥和、友爱、个性和自然”。通过上述文化的体验，旅游可对目标市场广州产生巨大的吸引力。

二、项目营运模式的突破：首创广东省“直升机空中游览观光”项目，不仅可以解决交通闭塞的不便，而且还可以为顾客提供新颖的游览项目，以吸引更多的顾客。与此同时，利用坎坷不平的200公里路程，首创国内“红卫兵串联观光”路线，并在适当的地点建立“红卫兵串联接待站”，由此变废为宝地开辟出又一新颖的游览项目。通过上述经营运作的突破，可使项目“改天换地”地凸现广州市场，以产生非凡的效应。

三、项目销售方式和品种的突破：借鉴房地产预售楼花的方式来推出“期票”，“期票”即在未来若干时间段内使用的长期门票，同时将“期票”的内涵策划成各种消费权益和文化享受。通过销售方式和品种的突破，用“期票”的预售业绩来证明项目的可行性，不仅可消除投资者的顾虑，而且还可获得预占市场的良好效益。

在项目的决策会上，听完我的专题发言后，几个投资商提出的问题仍然不外乎“可行性”三个字。首先，我详尽地讲解了前两个“突破”，投资商对“世界温泉沐浴文化”这样一个主题概念非常赞同，同时也认为“空中观光＋‘串联’体验”的创意非常好，能吸引不少的游客。之后，我着重地讲解并演算了第三个“突破”，告诉投资商，我们可通过预售“期票”，用自己的项目营销业绩来直接证明项目的可行性。退一万步来说，既使预售失败，最多也只是在退还顾客购票款时，赔偿其银行同期存款的利息，这对于一个大型投资项目来说，根本算不上是风险。所以，几个开发投资商，如利泰投资集团、维赛尔投资公司、丹荔度假村等都很有信心地接受了这一策划方案。并任命我作为项目总经理，主持项目的全面实施。具体实施过程如下：

首先，为了主题概念的突破，我们组织了十几个信息资料小组，分区域包干，通过各种渠道、利用各种手段、采取各种方式，挖掘各地各民族的沐浴、洗漱方法和经验，最后通过综合、提炼、归纳等科学方法，整合出“世界温泉沐浴文化”，并将此文化转化为生产力，突破性地设计出一个个新颖的文化沐浴和游览项目。例如，音乐理疗温泉、喷涌按摩温泉、小猪打浆沐浴、水牛浸水沐浴、温泉饮食文化、温泉茶水文化、温泉泼水节、龙凤戏水池等，并通过采风吸收各地沐浴民俗的精华，开发出许多生动、活泼、有趣的沐浴民谣和沐浴歌舞等。此外，为了让顾客能够较快地领悟沐浴文化的精髓和充分地享受沐浴文化，我们还设计提供了同性服务的导浴小姐和助浴女郎。完成了主题概念及其延伸、衍生项目的策划和开发方面的突破。

其次，在项目营运模式突破方面，我们组织了以集团总裁为首的高层公关小组，经过与民航总局和广州空军总部的几度艰难洽谈，终于取得了开辟龙门至广州

和深圳的两条直升飞机航线的批文，飞行权归南方航空公司，游览观光的经营权则属利泰集团。这样，广州和深圳的游客既可以在很短的时间内抵达世界温泉沐浴文化村，又可在空中饱览山水之美。与此同时，我们也开通公路旅行线，为了有特色和有刺激，我突破性地策划了“红卫兵串联”步行观光游览项目，充分地利用了近200百公里的坎坷路程，模仿再现当年红卫兵串联的情景，沿途设有“红卫兵接待站”，旅途中安排有当年红卫兵串联时的口号集锦、拉歌比赛和忠字舞等。在旅途中让游客们体验一下文化大革命火辣辣的感觉。对年青人来说是一种新鲜体验，对经历过文化大革命的过来人来说则是一种历史的回味。如此的体验和回味，颠簸的旅途就不会让人疲倦和乏味，时间也过得特别快。同时我们变被动为主动，变在游览区接客为在(广州)顾客的家门口接客。这样就完成了营运模式的突破。

最后，在前两个突破的基础上，我们实施了项目销售方式和品种的突破。先将传统中游览区的即时门票突破性地设计成有丰富文化享受和各种消费权益的长期门票，分3年期、5年期和10年期等，再根据服务的级别不同分金票、银票和普通票。与此同时，为了验证策划方案的可行性，更为了预占市场，我们在取得合法预售的前提下，于项目尚未启动前先向市场预售长期门票，承诺顾客在未来若干时间段内使用此长期门票，并享受相关的服务和消费权益。我们将长期门票定位于“期票”概念的范畴内，由于是“期票”，所以我们承诺，在本项目正式全面开业时，按银行同期存款利率和长期门票面额计算利息支付给顾客，以保障顾客的消费权益不因“期票”而受到损失。这样就完成了销售品种的突破。之后，我们在预售“期票”的销售中，整合了关系营销的理念和房地产的销售方式，创立了“现场咨询会＋实地考察游＋关系介绍积分制”的销售方式。整合关系营销的背景是，曾因关系营销而风靡一时的传销，因不合国情而受到扼制，但作为传销登陆地和核心地的广州，仍然有大批的被传销理念激发起来的“直销兼消费”的两重性群体，他们无法静下来，在到处寻找新的机遇。为得此“人和”，我在国家禁止传销的压力下，大胆地对传销模式进行改造，去其糟粕，取其精华，利用传销这个典型的关系营销中的先进理念，以及这大批的两重性群体，通过精心培训和严格督导，终于成功地实现了营销模块的碰撞式结合，顺利达到了预售“期票”的目的，半年内售出长期门票4万多张，按持票者平均都有3个亲友计算，等于拥有了13万人次之多的长期固定客户群。就这样，完成了销售方式的突破。

通过上述3个方面的突破，项目在毫无异议的情况下，以无可争辩的突破性优势顺利地启动了，并额外融得了近亿元的启动资金。

解　释：

面对沉睡在偏僻区域的天然生态资源，如何才能突破不利经营环境的限制？如何才能变不利为有利？如何才能超前性地开发新颖的项目？本策划案就是在这样一个背景下，通过项目主题概念的突破、项目营运模式的突破、项目销售方式和品种的突破来完成并获得成功的。

一是项目主题概念的突破。所谓主题概念的突破就是要突破行业中同一资源项目的常规概念、突破自身环境条件的限制，通过对自身资源的优势和劣势进行挖

掘、比较、筛选、重组，最后整合，创造出新的需求、新的市场，使项目的主题概念达到“标新立异”的突破。

广州顺德“碧桂园”，在房地产尚处于混沌未开的低潮时，因“给你一个五星级的家”而开创了房地产概念策划和营销的先河，使得位于偏僻的滞销房产魔术般地变为名星楼盘，一销即空。并且，由此而连续开发的系列“碧桂园”也同样看好走俏。这是一个项目主题概念突破性策划的经典之作。

本方案在主题概念的策划上，突破了传统的温泉“泡洗”概念，搜集国内外各地的沐浴方法及其风俗民情，提炼出沐浴中的文化品味。同时将常规的“温泉保健”与新颖的“旅游文化”加以整合，再将文化转化为生产力，即将“沐浴文化”概念转化为“文化沐浴”的项目，将“旅游文化”概念转化为“文化旅游”的节目，最后通过科学的排列组合，将本项目的主题概念突破性地策划成“世界温泉沐浴文化”。

因此，通过主题概念的突破，创造出新的需求和新的市场，对开发偏僻地区的天然生态资源项目有着纲举目张的效应。

二是项目营运模式的突破。所谓营运模式的突破就是要在经营运作方面突破常规模式，变不利为有利，变不便为方便，变坎坷为坦途，以改善项目的不良经营环境，使项目营运顺利。

番禺的“祈福新村”地处偏僻，但却山清水秀，若是按房地产的一般开发经营模式去运作是敌不过那些近郊豪宅的。所以，祈福新村在经营运作方面进行了大胆的突破，将“住宅”经营与“休闲”运作整合在一起，让购买住宅的业主可以安坐家中享受写意的休闲和度假的服务；又让来村中度假的顾客有一个“回家的感觉真好”的享受，同时通过这种享受认识“房产”，进而购进房产。为了让偏郊变成近郊，祈福新村还开通了广州至新村的观光巴士，拉近了与市区的距离，顾客感到特别方便。就这样通过项目营运模式的突破，祈福新村变不利为有利，形成了自己的一大经营运作的特色。

本方案在营运模式的策划中，突破了不良客观环境的限制，打破旅游景区的一般营运模式，变不便为方便，变坎坷为坦途，首创“空中观光＋‘串联’体验”的全新经营运作模式，使整个项目非常容易地打入广州市场，赢得了非凡的效应。

因此，通过营运模式的突破，变废为宝地改善经营运作的环境，对开发偏僻的生态资源项目有着一通百通的功效。

三是项目销售方式和品种的突破。所谓销售方式和品种的突破，就是要因“项目”而制宜地策划新的销售方式和品种，以顺利营销项目。

起源于法国的分时度假，作为新型的房产和度假产品的营销模式，在传统的销售方式和品种上有了很大的突破。首先是其销售的品种，由房产的“产权”突破性地创造、衍生成为被时空分割的“期权”；其次是销售方式在第一次销售后，由交换系统（公司）在顾客之间进行多次重复的销售与购买（即交换），使顾客通过交换既销售了自己的产品又购买了他人的产品，并且这种售出与购入的产品可在消费之后收回或返还，然后又可以再售出和购入。新颖的销售方式和品种让分时度假具有了巨大的营销魔力，盘活了许多不良资产。实为销售方式和品种的突破之典范。

本方案在销售方式和品种的策划中，突破了“即时票”的限制，不仅策划了长期门票，还进而将其演变为“期票”，完成了销售品种的突破。在有了突破性的品种后，又通过预售和关系营销的嫁接完成了销售方式的突破，售出“期票”4万多张，拥有长期固定客户群10多万，并额外融得启动资金近1亿元人民币。

因此，通过销售方式和品种的突破，可超前性地为项目的整体营销打好基础，并可获得意外的效益，对开发偏僻的资源项目有着不可替代的奠基作用。

代表商务课程

商务策划整合中的加减法则

题　目：

商务策划整合中的加减法则

来　源：

王贵荣在策划世界温泉沐浴文化村等项目中的经验总结。

应　用：

在商务活动中，尤其是在面对复杂的众多因素进行策划时，有借鉴作用。

内　容：

在商务策划活动中，面对众多复杂的因素，可能会让人感到不知如何入手，除了突然来了灵感外，不知如何"道破天机"，不知如何"导引潮流"。究其原因，不是无法可依，就是方法太多或太高深复杂，以致不知如何依法而行。其实，只要抓住策划整合中的基本法则，以上的窘境便可摆脱。

本人认为，商务策划整合中的最基本的法则有两条，一是加法法则，二是减法法则。加法法则，指的是相同或同类元素间的"近亲整合"，可产生"和"的效应。减法法则，指的是相反或不同类元素间的"嫁接整合"，可产生"差"的效应。

解　释：

没有任何一个策划是由单一元素和确定的因素简单组合而成的，策划无论大小，无论是商务，还是政务、军务，抑或是家务，都是由众多不同元素外加复杂的不确定因素，经过数次或无数次的多重反复运筹而最后整合成的。整合的方法有"加与减"两个最基本的法则。

一是加法法则。所谓相同元素，指的是有着本质上的内在联系的各元素，例如"温泉"与"沐浴"的内在联系是"健康"。所谓同类元素，指的是元素之间可能是同一条根的分枝，亦可能是主干与枝叶的关系，或可能是前两种关系的叠加，例如关系营销与传统推销既是同根的分枝，又有主与次的关联。因为相同或同类元素可喻为近亲关系，所以将相同或同类元素间的整合命名为"近亲整合"。又因为它们被整合后的效应一般都会增加甚至倍增，所以称之为"和"。由此也就将这种整合法则称之为"加法法则"。

"住宅"与"运动"的内在联系是"健康"，广州奥林匹克花园将这两个相同元素用加法法则予以整合，倡导"运动就在家门口"的新概念、新运动、新生活，使奥林匹克花园一下子就成了明星楼盘，争相购买的人群蜂拥而至，一抢即空，创造了房地产销售业绩的新纪录，同时也为公司带来了附加值极高的倍增效应，即加法法则的"和"效应。

在策划龙门温泉项目中，我对相同或同类元素用加法法则予以整合，以公式表达如下：

温泉 + 沐浴 = 健康

温泉知识 + 洗浴方法 = 温泉沐浴文化

各地各民族的洗浴风俗相加 = 世界沐浴文化

再将以上三式叠加就构筑成“世界温泉沐浴文化村”，相对于“龙门温泉村”来讲，产生了倍增的“和”效应。

综上所述，整合的加法法则挖掘了各元素中的精华，并将精华加以整合，从而使被策划的项目或产品在本质上得到了升华，产生了更大的附加值。所以，加法法则可引领策划人追求高附加值的策划目标。

二是减法法则。所谓相反元素，指的是有着本质上的对抗性或内外阻碍关系的各元素，例如“水”与“火”的对抗性，项目的“闭塞”与经营的“通达”之间的阻碍关系。所谓不同类元素，指的是各元素之间既没有内在联系，也没有外在关系，例如“时空”与“产权”毫无联系，“温泉”与“飞机”亦毫无关联。因为相反或不同类元素的整合需要剪枝删叶，需要对接捆绑，所以将相反或不同类元素间的整合命名为“嫁接整合”。又因为它们的整合一般都是先将各元素作了些减法处理，所以称之为“差”。由此也就将这种整合法则称之为“减法法则”。但是，这个“差”的效应是一个新的效应，对于项目或产品本身来讲，是一个理想的最佳效应；对于没整合的相反或不同类元素来说，是一个增加了的效应，甚至是一个倍增了的效应。

北京的天伦度假发展有限公司引进分时度假的概念和模式，把“时空”与“产权”这两个不同类的元素，用减法法则将它们整合在一起，减去“时空”的无形和“产权”的所有性，将客房的使用权用“时空”分割成一个个单元，由此整合出了分时度假产品——未来时间段内若干天数的客房住宿权，再通过各个不相关的顾客来购买此产品，使得原来住宿率不高的客房有了长期固定的客人，或使得原来一个人不愿购买的度假房产，被多个人共同购买了，如此产生了增加的甚至是倍增的效应，即减法法则的“差”效应。

在策划龙门温泉项目中，我对相反或不同类元素用减法法则予以整合，以公式表达如下：

坎坷旅途 - 疲劳和乏味 = 兴奋、轻松和愉快

传销员 - 不合国情的方式方法 = 有关系营销经验和自我率先消费理念的新型业务员

通过上述两个公式的整合，完成了项目营运模式的突破和销售方式的突破，产生了倍增的“差”效应。

综上所述，整合的减法法则可以为项目或产品创造出差异化市场，即由减法法则而衍生出的新项目或新产品，带来了新的需求和新的市场，其价值效益是不可限量的。所以，减法法则可为策划人创造出“柳暗花明又一村”的奇妙效果。

点评

扭正谬误的智慧人

这是一个连生活起居都充满着策划的智慧人，祖籍山西，生于江西、长于江西的王贵荣，富于灵性的临川山水滋养着他的生命与智慧。在中学时代，蒙昧之中的少年就开始了策划他的爱人，于是乎，美丽迷人又善解人意的同校同学便成了他的“糟糠之妻”。成家之后，他又开始了策划他的“革命后代”，从小就送孩子到文武学校锻炼，以增强其体魄和坚定其意志，此后通过策划让儿子考上了省重点中学，最后成为全国重点大学的高材生。立业之时，他从早晨的起居到晚上的应酬，从言谈举止到穿着饮食，从当教师到先后做过国有企业的中层干部、期货公司的老总、房产公司的法人代表，从囊中羞涩到腰缠万贯，每一次的转型，都是策划智慧的结晶，无一不闪烁着他那智慧的灵动与光芒。这是一个连每一根头发都充满着智慧的策划人。

王贵荣的血液中既奔流着北方人的豪爽与大气，又流淌着南方人的缜密与睿智。大头大脸大眼睛，透露出他的英俊与才气；深邃、周密、坚定，显示出他的不凡与才干。

世界温泉沐浴文化村的成功策划，是一个智慧型策划人的经典之作的体现。从偏僻中寻求全新卖点：飞机空中观光与红卫兵“串联”旅游；从传统泡澡习俗中挖掘文化沐浴的主题；从传销群体中整合新型的营销队伍等。王贵荣一直跟在谬误的后面，但却是站在真理的前面不断地寻求事物的真谛。解密世界温泉沐浴文化村，对偏僻旅游资源的开发有着极大的借鉴和启迪作用。

我们现在正处于一个需要大策划大智慧的时代，王贵荣先生则是这个时代的精英之一。他从广东到海南工作不到一年，就为海南留下了策划经典。他对策划的那份执著、那份痴迷，让海南策划人惊叹不已、学习不止。目前他正在对海南岛的发展着手一个“大策划”，欲用他那策划人的智慧点破海南目前发展的瓶颈。

我们期待着……

（点评人：WBSA 中国专家评审办主任　刘秉君）

马喜超

策划小传



马喜超，1962年出生于辽宁省丹东市。中央财经大学国际金融专业研究生，美国南哥伦比亚大学工商管理硕士在读，WBSA国际商务策划师，现任中醇油业有限公司董事长，加拿大恒星油业有限公司董事长。

1981年在朝阳市八家子铅锌矿参加工作，五年后调入朝阳市合成纤维厂。"机会总是留给有准备的人"，由于勤奋好学，机敏过人，在矿山踏实苦干，勤于积累知识和经验，为后来作为职业经理人打下了坚实的基础。1989年，凭借自己对矿山行业的丰富阅历，被市政府聘任为朝阳市元亨矿产品经销总公司总经理。1995年成功策划创建了朝阳市元亨集团有限公司，为自己的策划史写上了第一页。1998年，在北京这个竞争激烈的商战平台中，策划创建了北京成功伟业信息咨询有限公司。又于1999年策划收购了世界最大的金红石矿，并创建了西峡县金泉有色金属工业有限公司。2000年策划创建了中国百强集团有限公司。2002年策划兼并了北京富荣房地产开发有限公司。2003年开始对醇油领域中的部分企业进行并购整合的策划，成功策划创建了中醇油业有限公司。同年，在加拿大多伦多证券交易所策划并购上市公司加拿大恒星油业股份公司，控股50%。策划在美国创建美国金石油股份公司，并策划在美国的纳斯达克证券市场上市。

策划感悟

- 高级策划师应该具备让一个人、一个企业、一个城市、一个国家从无到有、从小到大，从现在到未来，有始有终做好每一个策划案的素质。
- 高级策划师能够改变一个人、一个企业、一个城市，一个国家，所以高级策划师对整个社会是十分重要的。

代表案例

- 中国百强集团"金红石矿"战略投资项目策划案

代表商理

- 人力资源资本论

联系方式

- 联系电话：010－83538318、83536518
- 电子邮箱：xichao-ma@yahoo.com.cn
- 通讯地址：北京市宣武区广安门南街80号中加大厦A8信箱（100054）

马喜超:责任是人生路上的警言

马喜超于1962年出生在东北一个普通的矿工家庭里，从小就表现出极高的天赋，聪明好学，争强好胜。中学时代，他不是一个特别听话的学生，却因为特别喜爱博览群书，充实和丰富了自己各方面的知识，所以每次课堂答题或是课后作业都能发表和阐述独到的见解，考试成绩也十分出色。

1981年，他不顾父母和老师的极力反对，高中没毕业就毅然参加了工作，成为八家子铅锌矿的一名普通的矿山工人。参加工作的原因很简单，为了减轻家里的生活负担，强烈的责任心告诉他——这是自己必须和应该做的。

矿山的工作辛苦而劳累，但他全然不顾，踏实苦干，不懂的地方就仔细询问老矿工和技术员。一有时间就看资料，不懂的地方他总要凭自己那股执着的劲儿琢磨个明白才行。由于勤学好问，再加上爱看书读报，知道不少新鲜事儿，所以与周围的领导和同事相处的十分融洽。在和那些有丰富经验的老矿工和技术员们的闲谈之中，他又明白和吸取了诸多关于矿山方面的知识和经验。这一干就是5年，在这几年的时间里，马喜超经历了由一个不懂矿山到了解矿山，再到热爱矿山的过程。也就是经历这种过程的磨炼，为他后来的职业生涯做了一个坚实的基础。

实干中的历练

上世纪80年代末至90年代初，计划经济的改革与市场经济的相互融合，使得中国经济市场处于极度不稳定的状态，社会经济呈现出衰退萧条的局面。受计划经济的影响，企业拥有自己稳定的供货方和一定的供货数量，生产多少销售多少。作为买方，也是按照配额计划，来多少要多少。其实，这种供销关系的形成是当时计划经济体制实施中的一个现实表现。尤其是作为国家矿产资源产品的买卖，更加的政府化，保守化和政企一体化。就买方而言，无法对同类产品的生产厂家进行选择。就卖方而言，无法向销售利润更大的厂家供货。市场机制的滞后，不仅不能很好的调动企业的生产力和竞争力，反而促使企业形成了养尊处优的态度和思想意识。



马喜超先生在人民大会堂与参会的加拿大多伦多证券交易所高层合影

1990年受市场经济改革的推动，各地政府都纷纷成立公司参与市场经营，朝阳是一

个矿产品极为丰富的城市，走矿产品经营的路子具有得天独厚的优势。这不仅会为城市迅速发展起到重要的促进作用，而且能够解决就业等一系列问题。所以决定成立公司，选择经营矿产品是最佳的投资项目，具有最好的发展前景。由于在当时社会经济历史背景下，国有企业如何生存和发展关系重大。因此，政府决定成立矿产品公司后，开始寻找具有丰富矿产品经验和实际销售能力，同时能够具有思维开拓、顺应时代的人才，这对创办矿产品公司至关重要。而对于马喜超本人来说，五年矿山工作所积累的经验，是抓住这次机会的关键。政府几经选择最终决定聘用马喜超负责创办矿产品经营公司的项目。接受聘任后，马喜超对朝阳市的矿产品情况进行了详细的调研，并对市场需求情况也作了大量的研究工作。最后，决定以铁精粉和锰矿石为主营产品，于 1990 年末政府拨款 50 万元，注册成立了元亨矿产品经销总公司。由于公司创办前后做了大量的工作，再加上政府对创办公司有诸多的特殊优惠政策。1991 年一年的时间里，元亨公司的利润就高达 137 万元，到 1993 年时经营情况已经很具规模。

随着几年来经济体制的进一步改革，市场机制的逐步融入，股份制经济体制的引进，使整个社会经济体系出现了新格局。企业自主、政企分离，是企业今后在市场经济体制中发展的必然趋势。国家一方面为减轻负担，使那些长期依靠国家政策扶持的落后企业脱离政府，减少财政支出；另一方面鼓励优秀企业自主经营、自负盈亏，提高市场竞争意识，获取自身更大的利益。在市场竞争的复杂环境中，优胜劣汰是必然的事情。这一切对于经营状况稳定，业绩良好的元亨来说，又是一个重要的特殊政策。而对于马喜超来说，又是一次难得的发展机遇。在这种特殊条件下，政府决定将元亨公司转给马喜超，由他自主经营。企业脱离政府后具有更大的自主权和灵活性，以及市场竞争力。所以，元亨公司在马喜超的带领下发挥自身优势，加强管理，拓展市场，创造了更加丰厚的利润。经过一系列的股份制改革，马喜超于 1995 年将元亨矿产品经销公司改制成为元亨集团。

在投身“元亨”的创建过程中，可以说是马喜超最初的策划雏形。这场亲身实践的过程为他后来的创业历程搭建了牢固的阶梯，积累了更全面、更完善和更丰富的经验。

不断总结，不断领悟

人的一生中似乎有许多天定的缘分，而马喜超是和矿产资源结下了不解之缘。2000 年初，经朋友介绍他考察了金红石矿产资源情况。这一看就被那 34 平方公里的矿产资源吸引了。在为期一个多月对金红石矿产资源进行考察后，使这个可以作为矿产专家的他意识到这里有一个未被开启的宝藏（金红石矿）。

开发矿产资源需要大量资金投入，可是当时公司最多只能抽调 3000 万元人民币的资金。如果想开发金红石矿山，起码需要投资 10 亿元人民币以上。而当时的竞争对手全部是大型跨国矿业公司，都在不断地开出全部投资开发金红石矿的条件。马喜超深刻的感受到在这场与国际大公司投资竞争中获胜的机会可能微乎其微。

回到公司以后，他召集了各部门经理开会，详细分析了具体情况。把项目的整体细分为几个部分：竞争对手、地方政策、投资环境、资源现状、竞争趋势，决定经过一一分析后，再重新全面审视。

工作分配以后，他带领助手和几位经理分头行动。白天调查竞争对手的投资目的和投资优势，走访地方政府了解资源现状和相关政策，晚上再收集整理白天得到的信息。有时候一工作就是一整夜，策划方案改了又改。功夫不负有心人，在和地方政府几次交流的过程中马喜超发现了一个可以利用的机会，就是这个机会的发现和及时捕捉，彻底改变了竞争格局。

“机会”来自当地政府投资的一家亏损企业，当地政府在数年前投资建设的中小型铜矿，因技术不过关，产品的质量存在严重的问题，又加之经营不善，生产出的产品没有销路。而矿山又全部是贷款建设的，企业正焦急的等待着资金偿还贷款及利息和给职工发放工资。矿山所欠银行的400万元贷款及利息由政府出面解决是没有什么问题的，可是矿山建设和生产后将近3年的时间里没有给职工开一分钱的工资，所以所欠的150万元工资已无法再拖。由于春节临近，政府再不解决就会产生不安定因素，而且银行在这种情况下也不可能再给予资金支持(贷款)，同时大型跨国矿业集团也不会给这样的企业投资。了解了这一情况后，马喜超考虑到如果能够为政府解决急需的资金和铜矿的经营问题，以此为突破口，逐步切割分食金红石矿可能会产生较为理想的效果。于是他派人采集铜矿样品做了选矿流程试验，排除了矿产品自身问题，证明了地方铜矿厂的技术水平落后。之后，他与地方政府协商以解决铜矿的资金和经营问题为前提，将金红石的采矿权转卖给公司。

几经周折，马喜超与当地政府达成购买铜矿和金红石矿的所有条件，并支付定金用于解决职工的拖欠工资。在对铜矿厂一系列的改造之后，产品很快有了销路，短时间内就收回了投资。这一事实向当地政府证明了公司的实力和诚信。在当地政府的大力支持和帮助下，终于在2002年购买了世界上最大的金红石矿的探矿权。这个投资项目震动了河南省政府，将该项目定为省长项目，省长亲自过问金红石项目的进展情况。由此可以看出，该项目对省级地区的经济发展所起到的重要作用。(详细过程见案例)

在这个项目投资策划中，马喜超总结领悟到：弱势企业在激烈的竞争环境中，根据自身条件与竞争的现实局面，创造不同的竞争环境与机会点，发挥自身特长与优势，同时，采取避免直面竞争的策略与分步实施的方法，能够有效的逐步控制竞争局面。在整个策划过程中他一方面运用已有的理论，另一方面又在实践操作中不断总结经验。在“金红石”项目的策划过程中，马喜超总结了一套自己的策划思路：首先通过采取洞察先机，运筹帷幄的策略，利用政府对矿产资源的特殊政策与环境，摸清竞争对手和资源真实状况，在混乱的竞争局面中理清思路，寻找并有效把握住竞争机会，同时，选择适当时机介入降低前期成本，提高命中率。其次通过捕捉契机，创造环境的策略，捕捉并发掘与项目相关联的机会点，创造并培育出适宜本企业发挥特长的竞争环境，同时，创造出多个与目标项目对接的焊点，采取以点连线、以线连片的方法，形成多支点的关联网络，创造能够掌控资源的环境。最后通过

采取把握战机，形成强势的策略，通过借助外力，补充自己的实力，同时，有目的地选择目标对象进行合作，优势互补，形成合力，借势发力，将自己从弱势逐步转变为强势。

马喜超以中国百强集团有限公司董事长的身份主持策划了投资收购世界第一大金红石矿项目，也就是在这一年，他参加了 WBSA 商务策划师学习。可以说这个项目的策划是理论与实践的相互融合。

责任是人生路上的警言

闲不住的马喜超，在一次次成功之后仍没有停下来。因为这些年的成功更多的是实现了自己的梦想，而人生真正的价值更在于能为社会做出更大的贡献。

这些年忙碌的工作和生活中，他从未忘记自己内心深处对社会的那份责任。通过自己的亲身体会和收集、阅读大量的社会、经济文献与报道，马喜超发现石油能源紧张问题和环境污染问题已日趋成为国家急需解决的头等大事。有没有可以缓解的办法呢？自己能为社会和国家做些什么呢？强烈的社会责任感驱使着他再一次踏上创业的艰难历程。

经过大量的市场调查和资料分析，可以看出我国油田现在的开采能力已明显不能满足国内经济迅速发展的需求，现有的储量只能维持十几年的供求量。也就是说，到 2020 年时我国石油资源基本枯竭，石油产品需求量只能 100% 的依靠进口来解决。另一方面，汽车尾气造成的污染，不仅会破坏大自然的生态平衡，也给当今社会造成重大经济损失，更会给人类带来无穷后患。因此，马喜超从节约能源和绿色环保入手，积极寻找能够替代石油的新型高清洁燃料产品。苍天不负有心人，在一次世界科技项目交流会中他偶然发现了国内一家生产高清洁燃料的企业。这种高清洁燃料所需要的材料来源丰富，产品可以在不改变汽车发动机的情况下就能直接使用，而且可与传统石油以任意比例混合交叉使用。另外可使石油燃烧率从 80% 提高到 90% 以上，每年的石油消费量按 2 亿吨计算就可以减少 2000 万吨的有害气体。该产品是由一定比例的甲醇、添加剂和石油成品混合而成，每吨添加的传统石油仅占产品的 50% 以下。这对缓解我国石油资源紧张和大气污染具有重要作用。然而这家企业由于投资规模有限，经营管理制度不完善以及销售渠道的闭塞和滞后，在石油市场中只占有极小的销售份额，根本无法和国内大型石油企业竞争，更别说是进入国际市场了。

面对实际情况，2003 年初马喜超策划、兼并了这家公司，创建了中醇油业有限公司。并从产品的材料来源、设备制造、技术应用、工艺流程的各个方面入手，对醇油领域中部分企业进行并购整合，使他们形成相互关联的强大产业链。同年在加拿大多伦多证券交易所策划并购了上市公司加拿大恒星油业股份公司，控股 50%。另外在美国创建美国金石油股份公司，并策划在美国的纳斯达克证券市场上市。他整日忙于中醇油业有限公司在国内、国外整体发展的工作，目的是要让该企业能在最短的时间内成长和成熟起来，能更早的为国家和社会献出一份力量。因为该企业在不久的将来会为国家创造巨大的财政收入，节约大量外汇，更会为增加我国石油储

备和环境保护做出最大的贡献。就是这样，他仍然时刻记着不断地充实自己。不论每天多忙都要挤出时间阅读订购的报刊杂志，并通过努力学习，成为中央财经大学国际金融研究生和美国南哥伦比亚大学工商管理硕士。

对他来说，策划的结果已不重要，重要的是过程，是每一次的经历，是每一次经历过后的人生感悟。马喜超在自己的策划感悟中表达到：高级策划师应该具备让一个人、一个企业、一个城市、一个国家从无到有、从小到大、从现在到未来，有始有终做好每一个策划案的能力和素质。从他一直以来孜孜不倦的充实自己，从放弃学业挑起家中重担，从创办元享矿产品经销总公司到策划“金红石”项目对地方经济发展的促进，以及中醇油业有限公司未来发展对社会的影响，都能够体现出他对自己、对家人、对企业、对社会时刻存在的一份责任心。正是这种人生观和价值观支持他在人生的道路上不断前进，不断获得更大的成功。

代表案例

中国百强集团"金红石矿"战略投资项目策划案

题　目：

中国百强集团"金红石矿"战略投资项目策划案

来　源：

马喜超于2000年1月14日投资550万元，购买了国有企业的矿山及选矿厂。并以此矿山为支点，投资购买了世界上第一大金红石矿山的采矿权。为了能尽快开发所有的矿产资源，主持了本策划方案的制定与实施。

应　用：

用于民营企业低成本收购国营老矿山、老企业，改变原有的经营机制，利用他们的技术设备、资源，使其发挥原有的长处，让我们重新看到他们往日的辉煌。

内　容：

现在的中国正处在国有企业资产改制的建设时期。为民营企业低成本兼并，快速发展提供了中国特有的机遇，特别是矿山企业的资源。我国在2002年11月20日前，矿产资源都是无偿划拨或者是只支付矿产资源价款补偿费，而以后的矿产资源都要通过拍卖才能获得。如果能在国家政策实施前多购买一些低价矿产资源，是矿山企业在未来的世界市场竞争中立于不败之地的重要条件。



马喜超先生与西峡县县长、经委主任共庆签约合作成功

我国入市后各项规章制度都要与世界市场接轨。企业间的兼并、企业的经营活动都要市场化。只有在市场化之前，在具有中国特色的企业兼并中和经营中用最低的成本完成原始积累，企业才真正具备在世界市场强手如林的环境中生存的条件。中国的特色还不被国外资本所了解，我们要利用中国的特色和国外的资本快速使企业资产增值，并使企业早日进入世界级大企业的行列中。

发展矿业投资策划案的主要内容和操作过程如下：我对西峡县的矿产资源作了全面深入的了解，西峡县有四大矿产资源，石墨、红柱石、橄榄石、金红石。尤其金红石是世界上储量最大的金红石矿床，很多世界级大公司都已经多次来西峡商谈开发金红石事宜，国际矿业公司已经前后6次来西峡，商谈金红石的开发条件。我公司不论资金、技术、名气都不可能与国际矿业公司相提并论。在正规的市场竞争

中没有取胜的可能。西峡政府还有一个中小型铜矿急于出手，国际矿业公司根本不可能投资开发一个小型矿山，另外在铜矿上也是外行。而我公司兼并这个铜矿不论资金，还是技术都是绰绰有余的。当时我们的策划就是兼并铜矿，这对我们企业也是有百利而无一害，铜矿只要经营得好，不论经济效益还是社会效益都是十分显著的。西峡的铜矿只是缺少技术人员，铜矿石的品位和储量都是相当不错的。再就是利用中国的特色，以最快速度购买铜矿并尽快让它产生经济效益和社会效益。让地方政府和老百姓都尝到铜矿的甜头。与政府拉好关系，为开发金红石矿打好基础。铜矿生产半年就向政府交纳税金 100 多万元。并使地方 200 多名老百姓就业。地方政府已经对我公司产生了信任感。我公司及时的策划了开发金红石矿的方案和上市融资方案。和地方政府说明白只要我公司拿到金红石矿的采矿权，就可以在加拿大多伦多证券市场上市。融到资金后，我公司策划把西峡建成中国的钛都。如果策划全部实施，公司将实现年产值 20 亿元，交纳各种税金 50 亿元以上，同时可为地方解决 3000 人的就业问题。通过论证和考查，政府认为我公司具备实施这个策划方案的能力，因此决定分两次把 34 平方公里的钛金属资源全部卖给我公司。这个矿床的二氧化钛储量的最低市场价值是 6000 亿元人民币。如果按加拿大矿产资源价值评估办法计算，我公司拥有矿产资源的价值按最低计算方法取总价值的 10% 计算，应为 600 亿元人民币（矿山的评估方法是取资源储量市场总价值的 10% ~ 30% 计算）。如果没有其它意外的情况，金红石矿山应在 2005 年 12 月份前实现上市融资的目的。

案　例：

2000 年初经朋友介绍，我来西峡考查矿产资源情况。我到西峡县以后就被这里丰富的矿产资源所吸引，整整对西峡的矿产资源考察了三个月。这时我决定要在西峡建设矿业集团，开发西峡丰富的矿产资源。

当时我公司最多只能抽调 3000 万元的资金。如果想开发金红石矿山起码要投资 10 亿元以上。国际矿业等大型公司又不断的开出全部投资开发金红石矿山的条件。我公司根本就不可能与国际大公司竞争开采金红石矿。

这时，我发现政府投资建设的一个铜矿，技术不过关，生产出来的产品因质量严重不合格，产品发到冶炼厂后被全部退了回来。因矿山是全部贷款建设的，矿里正等着货款回来后还一部分贷款和利息，余下给职工开工资。这一下政府的全部希望都破灭了。银行的 400 万元贷款及利息政府出面倒没有什么问题，可是矿山建设及生产时所欠的 150 万元工资就毫无希望了，原有的希望就是等生产产品卖出去后，能尽快回款，好给工人开工资，现在离过年只有一个多月了，政府财政拿不出钱来，银行对这种情况也不可能再给贷款。当时我只怕铜矿的矿石是难选矿石，我立刻派人采取了 100 公斤的矿石样拿回公司做选矿流程试验。试验的结果相当好，这就说明是地方铜矿自己的技术问题。当时我把情况与管工业的县长说了一下，我说如果我公司把铜矿的问题解决了，政府能不能把金红石的采矿权卖给我公司。当时的县长很干脆，说只要能解决铜矿目前的问题，县里可以帮助我公司先办理一小部分的金红石采矿权。余下的大部分看我公司后面的策划和实施得怎么样，如果能证

明我公司有能力开发金红石矿，余下的大部分也可以全部卖给我公司。这就是我公司求之不得的条件。2000年1月14日，我公司与政府达成了购买铜矿的所有协议，并支付200万元用于职工开资。当时我公司就接手了矿山，并组织技术人员改造选矿流程，经过两个月的改造，矿山已经完全具备了生产条件。2000年3月22日矿山重新开车生产，政府和老百姓都在看着我公司生产的产品能不能合格。第一个月的300吨产品发到湖北大冶后，产品全部合格并很快结回了货款。

在政府的帮助下，我公司很快就购买了金红石100万吨金属储量的采矿权，并且是最好的一段。我公司购买的采矿权，只不过是总储量的1/30。余下的32.58平方公里金红石采矿权我公司只能利用最好的策划方案，并借势造势才能尽快的获得余下的采矿权。我公司首先注册了中国百强集团公司，并在政府的招商引资会议上，与中国冶金矿业总公司（原冶金部）签订了投资4.5亿元人民币开发金红石矿的协议，又与美国摩根投资银行达成投资40亿元人民币开发金红石矿的协议。

利用政府的招商引资会议，两个中国大公司的名气，和世界大投资银行的名气。我公司总算于2002年11月19日购买了32.58平方公里的探矿权。杜邦公司不会理解他们为什么没能拿到采矿权，更不会理解为什么会败给一个名不见经传的小公司。

34平方公里的采矿权、探矿权拿到手后，我公司又面对着投资开发的问题，因为前面的投资协议只是一个造势手段。所以我公司又策划了上市融资的方案，我选择了在境外的加拿大上市，一切上市手续都在顺利的办理中，应该是在2005年12月前完成上市的所有手续。并融入金红石矿的第一批开发资金，应该在1亿加元左右。

现在我公司已经把眼光放到了红柱石矿产资源上面，它的储量价值也应该在1000亿元以上。也应该算是特大型矿山。只要资金一到位，在建设金红石矿山的同时，一定要买下红柱石矿的采矿权。因为不论金红石还是红柱石的产品在世界市场都是抢手货，都会为开发的企业带来滚滚财源。

西峡金泉钛业公司，西峡金泉红柱石（铝业）公司正在申请办理注册中。相信5年、10年、15年后……这两个公司都会成为世界级的大公司。我公司策划方案的成功已经把自己从小公司行列中提升成为世界级的大公司。发展矿业已经使我公司具有了600亿元以上的资产，同时带来与世界级大公司平起平坐的地位和社会声誉。

解　释：

矿业是国民经济的基础产业，是国民经济建设中不可缺少的重要组成部分，所以我公司把采矿及矿产品加工作为最重要的工作。公司的宗旨是开发矿业为国民经济建设做出应有的贡献，早日把公司建成世界级的大型矿业集团。

1999年10月初我经朋友介绍来西峡县考查矿产资源情况。第一次来西峡，我就被这里丰富的资源深深的吸引了，这里就是我要组建大型矿业集团的地方。为了能早日购买到金红石矿的采矿权，我策划了造势借势来加快政府对我公司的信任，首先我注册了中国百强集团公司，在市政府举行的招商引资大会上，中国百强集团

公司与中国冶金矿业总公司(原冶金部)签订了投资4.5亿元开发金红石矿山的协议。此协议已经惊动了省政府,省里决定把金红石开发定为省长项目,由张洪华副省长亲自过问金红石项目的进展情况。

我这次策划非常成功,在这种情况下县政府也只能顺水推舟。在各级政府的过问下2002年11月19日我公司终于购买了32.58平方公里金红石矿的探矿权。

我策划的以点带片、中国经济特有的特色人际关系,造势,借势等一系列的方案。战胜了世界上最大的钛白粉公司,终于全部购买了西峡金红石矿的采矿权和探矿权。然而又要面对开发金红石矿产资源的资金问题。我公司独家购买了金红石的采矿权后,有几家国内国际公司与我公司商谈合作开发金红石矿的问题,基本上都是因控股权的问题没有达成协议。

所以我又策划了境外股票融资方案。首先我在加拿大的证券监督委员会和证券交易所指定的会计师事务所,律师事务所,对我公司100万吨金红石矿采矿权进行评估,大约价值25.76亿元人民币。评估的手续和法律文件都在办理中,如果操作正常,我公司应该在2005年12月份前,募集到25.76亿元人民币。由于现在的世界证券市场都不怎么景气,所以我公司策划分几次来募集开发金红石矿产资源的资金。策划境外上市融资方案后,请了专业的境外金融机构和融资专家具体操作运行。相信这次境外上市融资一定能成功。如果资金到位后,还有三个方案需要继续策划,那就是选矿冶炼设备的生产厂家,中国有色金属研究院和钛白粉的生产厂家锦州铁合金厂。再并购或建设一家油漆涂料生产厂。如果全部策划完成后企业的年产值可达到200亿元以上。这时企业才能真正实现世界矿业老大的梦想。

代浅商理

人力资源资本论

题　目：

人力资源资本论

来　源：

作者通过分析国内企业人才资源在战略发展过程中的价值和作用的总结。

应　用：

本“商理”适用于国内企业在发展过程中，企业决策者在有效使用人才，衡量人力资源价值方面，能起到参考作用。

内　容：

近年来，随着国内经济蓬勃发展，企业中涌现出了一批知名职业经理人。资本所有者对其业绩和表现都会无一例外的加以评估，然而，国内初级阶段人力资源开发、激励的机制有限，严重制约了人力资源的发展，造成企业人力资本的浪费。怎样转变这种资源浪费局面？如何激发人才资源的潜能，使之能够在企业的发展中发挥真正的才能呢？要正确认识他们的价值，发挥他们的价值，就要从以下 3 个方面来思考。

1. 理清资本关系，建立新型价值体系。资本所有者与人力资本的关系本质上不是代理关系，而是资本与资本的关系，是货币资本对人力资本的关系。同时在新经济时代，按人力资本与货币资本比例建立股份制企业，按比例享受企业债、权、物，是人力资本和货币资本为企业创造最大价值的重要因素之一。

2. 战略开发、培养人力资源。人力资源作为企业特殊的资本，是企业重要的战略性资源，要从企业战略的高度对人才进行选拔、培养、开发，获得长期的资源效益。

3. 开发核心价值，提升价值内涵。人力资源价值内涵的核心要素是能力价值、资源价值和道德价值，通过对企业人力资源的组合、培养、评估，能够从资源整体结构获得提升，从而获得并体现最佳的人力资源的核心价值能力。

在这货币资本与人力资本合作双赢的时代，谁能成为赢家，将取决于谁能更好的驾驭人力资本、用好人力资本和管理好人力资本。同时，必须重新审视人力资源的价值和赋予他们新的含义。

解　释：

如何使人力资源为企业创造更高的经济效益，怎样开发吸纳高级人才，并使之转换成为企业资本价值和超值价值，关键在于对企业资本价值体系的建设，高层面、多角度开发人力资源和有效提升企业人力资源核心价值的要素提炼。

一、理清资本关系，建立新型价值体系

1. 在这里我们所谈到的资本关系和价值体系，就是企业将人力资源转化为人力资本后在企业中的产权关系。也就是说，人力资本能够像货币资本一样构成产权

要素。人力资源作为人力资本的拥有者，同时也是企业资本的重要组成部分，他们拥有企业价值分配和拥有剩余价值索取权，企业资本所有者如建立一套合理的分享价值体系，将会使企业人力资本价值得到迅速增值。

2. 小天鹅集团在建立新型价值体系，对员工激励方面遵循公司一贯的稳健的经营风格。首先在一个新成立的下属公司进行试点经营持股，再伺机向全集团推广。37个经营者和骨干购买了3000万元资产中的500万元，虽然没有达到控股的地位，却在一定程度上弥补了年薪制引起的长期激励不足的问题。更重要的是，这一新型价值体系的使用给企业带来了勃勃生机，同时为企业创造出了更高的人力资源价值。

3. 从2001年开始，我在企业经营管理及运作当中，采取的是货币资本占公司总股本的80%，人力资本占公司总股本的20%。管理层人力资源的分配是按照职位、学识、工龄、贡献等要素，通过评审考核确定他们的持股数比例。

这种分配股权的方法使人力资本者感到自身是备受重视的，企业的发展对他们本身的意义十分重大。因此能够更好的调动他们的积极性，使其发挥最大的作用，为企业的整体发展打下牢固的基础。

4. 这条“商理”给予我们的启示是，建立并运用新型价值体系，在企业经营中使价值体现真正的平等，经营者会得到更高的价值回报。

二、战略开发、培养人力资源

1. 从字面分析，“战略开发、培养人力资源”其含义显而易见，就是企业从战略的角度对人才进行开发培养。在实际操作当中往往会有不同的方法与定位。由于企业不同、角度不同、程序不同、定位不同等客观因素的制约，往往会造成资源浪费，价值错位和短期价值效益等问题。因此，从战略角度开发、培养人力资源的企业，才能够获得长期的资源价值。

2. METLIFE公司拥有46393名员工，但是全公司关注的焦点仅仅集中在250名高级管理人员身上，这些焦点人物都是该公司经过精心开发和培养的核心人力资源。公司主要基于他们个人完成绩效的结果和以下这样一些问题对他们进行评估：是否展示合作精神，是否展现了团队精神，是否创造了明星，他们对待学习和开发的态度如何等。METLIFE公司通过长期的开发、培养过程，形成了良好的企业环境，开发、吸引并挽留住那些优秀的经理人才，使他们全身心致力于企业发展。

3. 我在长期的企业经营管理中总结出一条经验，就是“开发内部、满足内需，吸引外部、拉动内需”。通过开发、培养内部人力资源，提高资源质量，提升人力资源价值，提高员工对企业的忠诚度。同时，吸纳外部人才加入，产生适度竞争，这样可以使企业长期的保持运动热量。在2002年投资收购金红石矿山的过程中，通过这种方法的运用使项目在人员管理、技术、融资、运作及争取政府支持等关键环节上减少了很大阻力。

4. 这条“商理”给予我们的启示是，人力资源作为企业特殊的资本，是企业重要的战略性资源，要从企业战略的高度对人才进行选拔、培养、开发，最终才能获得长期的价值回报。

三、开发核心价值，提升价值内涵

1. 人力资源价值内涵的核心要素是能力价值、资源价值和道德价值。这种综合价值是企业生存、发展、竞争的核心力量，同时也是衡量现代企业发展的标准。谁能够有效开发企业核心价值，谁就能在市场上站稳脚跟，立足于不败之地。

2. 当 TCL 集团总裁李东生花高薪聘请微软（中国）公司原总经理“吴士宏”出任 TCL 集团副总裁时，“吴士宏”给 TCL 带来的不仅仅是能力价值，而且包含有她的资源价值（人力资源的品牌价值、社会影响力、媒体的关注）等。

3. 我在 2002 年，成功投资收购金红石矿山项目过程中，相继与当地政府、矿山的工程技术人员和管理者进行了合作。通过合作，得到了政府在政策上的支持、工程技术人员在技术中的支持以及管理者的合理化建议。最为重要的是，通过这一系列的合作，我公司获得了提升企业人力资源核心价值的机会。通过资源整合的方式，使我们无论在资金、地位和形象等方面都得到了大幅度提升。

4. 这条“商理”给予我们的启示是：企业发展依靠的是人才，通过不同手段激发他们的斗志，体现他们的真正价值才能够使企业发展跟上社会发展的步伐。我们的企业决策者们，你将采取哪种方法使你的员工成为超值资本？

点评

执着和领悟实现人生跨越

马喜超先生从一个普通的矿业工人到拥有丰富经验的企业经理人，由一名实干家到成功的创业者，从这条充满着艰辛、坎坷的路途中昂首走过。如果没有丰富的生活经历，深厚的人生阅历，孜孜不倦的求学历程，不断创新的思想理念作为基础，又怎能完成这样一次又一次的人生跨越？

多年在商场摸爬滚打的阅历和经验，使马喜超深刻的认识到策划的主旨是在于执着和领悟，在于再总结和再领悟的实践过程。他在"金红石"一案中首先总结了前人的经验，运用了"洞察先机、运筹帷幄"的策略。在此基础上，他又结合当时的外部环境和自身条件，以"捕捉契机、创造环境"的策略，创造和培养出适宜企业发挥特长的竞争环境。领悟到"以点连线、以线连片"的方法，形成多支点的关联网络才能使企业有更大的发展空间。最后，以"把握战机、形成强势"的策略，借助外部力量，有目的地选择合作对象，形成优势互补，强强联合的局面。最终以弱小企业的智慧战胜了国际大型矿业集团。该案例称得上是商务策划案例中的经典篇章。

一直以来，马喜超先生都是一位具有强烈责任感的实干家。除了对自己、家人和朋友，最令人钦佩的是他那份对国家和社会的责任感。就其创建的矿业集团和醇油集团，无不与中国现实国情紧密相关。尤其是醇油集团，在国际原油市场强烈的波动下和国内石油市场面临历史性变化的今天，如何能够真正实现国家经济可持续发展的意义更是深远，责任更是重大。

虽然醇油事业前途一片光明，但是马喜超先生从未一刻放松过对自己的要求，始终保持着对真理的执着追求。因为他深深明白权利越大，责任也越大。真心希望马喜超先生策划创建的中醇集团能够走在中国新型能源行业的最前端，并以此再次谱写中国，乃至世界策划史上的辉煌新篇章。

（点评人：《金牌策划》主编　廖灿）

赵 横 根

策划小传



赵横根，1946年出生、WBSA国际注册商务策划师、WBSA中国总部企业咨询专家办主任、国家职业技能鉴定专家委员会核心技能专委会专家、中国人民大学工商研修中心客座教授、上海铁道大学兼职教授、南昌市人民政府经济顾问、数家科技公司策划顾问和首席企业教练。

赵先生以拥有技术经济专业特长和"猎奇、学习、创新、整合"的性格，抱着平常心态，一不留神进入了策划领域。具备系统完整的策划知识体系和创新思维能力，擅长企业发展战略策划，擅长整合技术资源、信息资源、人力资源和政府行政资源，为企业进行培训、咨询、策划过程中、在推广科学技术与经济建设相结合、科学技术管理理论与实践的结合上有一定造诣；在技术经济特别是企业技术创新、技术与经济结合运作策划领域有一定的影响。赵先生策划风格：总体策划、系统优化、分步实施、稳步推进。

著名经济学家于光远称他："相对于技术类属经济型人才，相对于经济类属技术型人才。"赵先生为中国科协技术经济学科带头人。

策划感悟

- 策划是一种整合，是将信息资源、人力资源、技术资源、资本资源、企业生产力资源和政府行政力资源等各种资源，就某一个策划项目，自觉或不自觉地运用经济学的"信息不对称原理"，就上述几个或全部资源，为我所用，重新整合的一种智力劳动。

代表案例

- 北京佳速度信息技术公司税务策划案

代表商理

- 三网合一营销理念

联系方式

- 联系电话：010－51844933、13501284121　　传真：010－51824148
- 电子邮箱：zhaohenggen@163.net
- 通讯地址：北京市海淀区北蜂窝30号院6栋27号（100388）

策划风采

赵横根：创新与整合

如果说赵横根先生从中学到大学，然后进企业做高级工程师，走的是理工科的道路，那么，赵先生成为策划师，则是完全异于从前的创新之路。不过，无论是高级工程师还是策划师，赵先生的人生，体现的是好奇与学习、创新与整合。

当工程师是赵先生中学时就立下的志愿，他把这几个字写在物理教科书的封面上。提及这件事，赵先生谦虚地说，小时候哪有什么宏图大志？只是自己对工程师的好奇甚至是猎奇，而且觉得工程师很了不起，很神秘，所以觉得自己应该朝这个方向努力。也许就是这个好奇而又勤奋好学的性格，使他不仅实现了自己的梦想，而且还加上"高级"两字。

大学毕业，赵先生从事的是工程设计、技术经济管理等基础性工作，一步一个脚印，从技术员一直干到院总经济师，赵先生兢兢业业，扎扎实实干好每一份工作。但是赵先生不是蛮干、瞎干，也不是死干、硬干，而是巧干，实干，讲究方式方法。作为有技术经济专长的赵先生，在业内第一次提出通信信号设备是用三论（控制论、系统论、信息论）和三技（通信技术、计算机技术、控制技术）武装起来的铁路运输技术装备的观点。这在计划经济年代是难能可贵的——那时创新意味着风险加风险！

改革开放的年代，给具有创新性格的赵先生提供了宽松的环境。他的《改善企业外部环境的对策》，1993 年收入《中国城乡改革思想文库》；《股份合作制是多（集）经企业发展的必由之路》、《实现才与财的转化》、《知识经济与创新思维》、《技术创新不只是技术问题》、《边缘服务蕴藏商机》等具有创新思维性的文章，分别刊登在《人民铁道》、《科技日报》、《北京青年报》上。

好奇的个性使赵先生全面接触策划，接受全面系统的策划培训。2002 年 11 月，这位近 60 岁却有 30 岁性格的赵先生在《北京晚报》上面看到一条关于商务策划的信息。就这样，他一不留神成了"全国 WBSA 第九期商务策划师特训班"中年龄最大的一位学员。2002 年 11 月 20 日，世界商务策划师联合会轮值主席、WBSA 中国区理事会理事长史宪文先生书《沁园春 OK 抒怀》赠赵先生；



WBSA 国际注册高级商务策划师赵横根先生在演讲中

帷幄寒窗，书翻惊风，卷暖雪消。叹古今中外，名言朗朗；春秋上下，人杰姣姣。奇胜正合，计走为上，一语隆中破兵刀。蓄情势，唤西方列国，孰怀厚薄。谋间水涨船高，惹诸路精英比新招。期兵圣孙武，再悟商海，卧龙凤雏，力主财韬，指点今朝，司马懿撰，盛世复兴我同胞。继往起，苦胸头汗著，图漫心梢。至今，赵先生连同 WBSA 中国总部主任、WBSA 中国区事业开拓者周培玉先生，在北京大学《"策划改变命运"系列论坛上的致辞》一起保存珍藏。

赵先生的策划理念是整合、实用、可靠、经济。策划是一种整合，是将信息资源、人力资源、技术资源、资本资源、企业生产力资源和政府行政力资源，就某一个策划项目，自觉或不自觉地运用经济学的'信息不对称原理'，就上述几个或全部资源，为我所用，重新整合的一种智力劳动。策划是一种资源的整合，它不是简单的结合、更不是机械的组合，这种整合，是指策划人员用自己的知识、智慧和见识或经历，将企业内外、行业内外、古今中外的各种资源进行疏理、消化、吸收、整理后，用创新的思维进行再创作的过程。

他用整合的方法，1988 年作为"酉阳山之赠绿色食品系列"总策划，主笔《酉阳山之赠绿色食品系列策划框架》、《酉阳山之赠绿色食品系列策划三字经》、《酉阳山之赠绿色食品战略规划书》、《酉阳山之赠绿色食品战术实施详细细则》。2000 年，他又用整合的方法，为彩虹集团的"电气绝缘保护喷剂"、"冷镀喷锌"项目进行营销策划。

他启动创新思维，用整合的方法，为北京世纪东方国铁电讯科技公司数字安全预警系统申报"科技部科技型中小企业技术创新基金"。他，用创新的思维，整合方法，为数字安全预警系统进行无形资产的评估。

2000 年至今，赵先生开始"企业管理咨询策划"、"企业管理人员培训"工作。作为副主编的他，倾情奉献《创业技能的基础指导》〔劳动和社会保障部培训就业司认定教材，2004 年 3 月中国劳动社会保障出版社出版〕。作为主要策划的他，一改传统教材形式，融知识、案例、规则、建议为一体，图文并茂，重体验、重实践、重实效，易掌握、易操作、易推广，解决实际问题，体现了创造性。

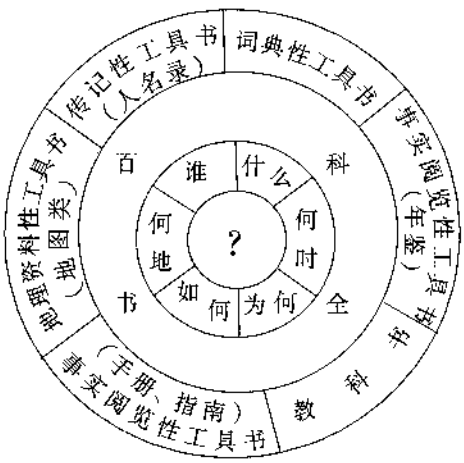
中国工程院院士、著名经济学家李京文于 2002 年 4 月 22 日手书："赵横根同志对企业的现状问题做了相当深入的调查研究，提出了改革产权制度、加强技术创新，向大型化、集团化、外向型发展的意见，很有见地、很有特色。"

作为 2004 年国家建设部软课题"智能建筑技术经济分析方法"项目组组长，他正在勤劳耕作中。

赵先生在工作中学习，在学习中工作，他总结出自己的一套学习方法。赵先生认为，学习的途径有 5 条：破万卷书、行万里路、交万人友、做万件事、上万家网。作为中国早期学习型组织的积极推行者赵先生，早在上世纪 90 年代中期，就开始总结归纳整理人们学习的途径和方法。慧眼识才的中国人民大学工商研修中心主任任志宽先生，在创建中心初期，就聘请赵先生为中国人民大学工商研修中心客座教授。

在人生的阅历中，学习为他的好奇心增添了动力。赵先生担任《现代管理技术

经济大词典》〔1995年·中国经济出版社〕常务编委；1999～2001年，又出任《中国铁道百科全书·综合卷》副主编，在‘猎奇’‘学习’型性格的驱动下，在完成本身工作内容的前提下，他又对现代百科全书（综合性或专业性）与各种工具书，在基本作用方面，有一个形象的比较，用下图表示将一目了然。



赵先生运用“交万人友”的学习方法，朋友之间信息交流，吸收有价值的能改变观念的信息，赵先生用这种方法达到了“学习改变思维”。之后，又总结归纳这样的理念：“什么叫知识？有价值的信息就叫知识”，“朋友之间的交谈就是信息的交流、思想火花碰撞的过程就是互相学习的过程”。

从好奇到接触，从接触到学习，从学习到创新，赵横根先生走出了自己的道路，而且成绩斐然。诚如《金牌策划》主编廖灿先生在惠赠赵先生的《金牌策划（11）》一书的首页赠言那样，赵先生是“专家肚量，才俊心态，金牌策划，顶级品牌”。

代表案例 北京佳速度信息技术公司税务策划案

题　目：

北京佳速度信息技术公司税务策划案

来　源：

作者与该公司一起对企业进行税务策划

应　用：

适用设有事业部的中小高新技术企业，运用"双再"策略，即再造企业管理流程和再造子公司策略，为企业节税提供借鉴。

内　容：

作为缺乏企业税收策划理念的中小高新技术企业，面对企业税收增长率严重超过同期企业利润增长的状况，能否应用适当的策略，一方面遏止这种状况，同时，另一方面又增加企业整体收益，是对策划人和企业领导严峻的考验。

策划人和企业领导者，在遇到上述情况时，可采用双再策略，双再策略是，再造企业管理流程策略和再造子公司策略。再造企业管理流程策略，重点是再造企业内部财务管理流程；再造子公司策略，是在不改变企业产权关系的前提下，再造子公司。这样，方可达到企业整体增收的目标。

本策划案是在2001年，该公司所获利润比2000年增长40%，而企业所得税却增长110%，企业所得税的增长比例明显超过了企业利润的增长比例。针对上述问题，经过多次反复调查研究分析后，策划人提出双再策略，即再造企业管理流程和再造子公司。



"首届创建学习型组织高层论坛"
策划者之一赵横根先生演讲中

案　例：

北京佳速度信息技术公司成立于1999年，是由一批年青技术人员开办的技术型公司，从事信息产业的开发工作，企业领导层大部分人听过我的讲座。2001年受企业领导委托，我作为顾问对企业现状进行调研，发现企业管理存在以下问题：

1. 在企业管理上，注重技术管理，比如，这类企业管理条例占整个企业管理条例的80%，在其它方面的管理，尤其是财务管理系统，条例还不到10%，不但管理流程混乱，而且缺乏企业成本核算意识。

2. 公司本部的综合行政管理部门与技术开发部门，由于企业管理流程不畅，

体制不顺，经常闹矛盾，综合部门压抑了技术开发部门的积极性，企业体制极不适应技术开发工作。

我认为，企业管理混乱，如不采取双再策略，不但会影响技术开发工作，更会造成企业整体效益下滑的局面。通过调查、分析、整理，我从企业管理流程和企业体制两个方面进行了分析判断：

第一、企业管理流程不畅。尽管有贴在墙上、压在桌面玻璃下的管理条文，但是，条文大部分是针对技术管理的，企业财务方面的条文只是空对空，造成员工缺乏财务管理意识，企业领导层对成本核算管理混乱。管理也是生产力，管理也能创造财富。现行管理流程势必重新再造。

第二、体制不顺。开发新产品的技术开发部门的积极性受阻，企业竞争后劲乏力。我们常讲，企业的竞争是人才的竞争，开发新产品的技术人才积极性受阻，谈何企业竞争。因此，理顺体制，再造子公司势在必行。

针对上述分析判断，我向企业领导提出了双再造策略，一是再造企业管理流程，二是再造子公司。主要思路如下：

1. 再造企业管理流程策略。首先对现有企业管理流程中的90多条条文，进行重新清理，按照综合管理、财务管理和技术管理三大管理流程系列进行疏理，清除出不合适条文13条，为加强对财务成本核算，重新制定25条条文，引进用友财务管理软件，按照现代化管理方法再造企业管理流程。

2. 再造子公司策略。在不改变产权关系的前提下，将直属技术开发事业部从母公司中分离出来，再造一个新子公司，作为企业下属的一个分支机构，构架母子公司制度。

我的策划思路获得企业领导认同，董事会开会成立3人执行工作组，将策划思路作为企业第二次创业的主线。

3人小组首先制定工作计划，并严格按照计划分头进行工作。

第1周将原有企业规章制度清理完毕；第2周着手编写制定新的制度，1个月后的第3天，新的规章制度清理制定完毕。第2个月内，分批分期在企业内举办3期培训班，针对新的管理流程，进行宣讲培训。由于思路清晰，工作进展顺利。

与此同时，在第2个月内，专门抽出两人跑外与工商管理局等单位联系，进行再造子公司的具体工作，工作同样进展顺利。

由于采用了双再策略，再造企业管理流程，理顺了包括财务核算在内的企业管理流程；同时再造子公司，进行制度创新，两个策划同时运作。到财务年度决算时，公司本部节约了成本，子公司新技术开发势头大增，企业整体收入增加，不但遏止了税收增长率严重超出同期企业利润增长率的状况，而且就企业节税这一财务科目，又为公司整体收益增加了180万元。

解　释：

此案采用的双再造策略，即再造企业管理流程和再造子公司的策略思路。它不象低水平那样，为了节税，采用在数字上弄虚作假，或者在企业财务上做些小动作。这个策划思路高出一招，体现在双再策略上出思路，用现代管理的理念，用高水

平的操作方法，通过双再造策略合理合法的为企业税收策划，增加企业整体收益。

一、再造企业管理流程策略

所谓再造企业管理流程，就是改变企业现有不适应的管理流程，再造新的管理流程，使之适应变化了的新情况，目的是为企业获得更多效益。

当今中国多年不败的海尔集团，成功的经验多多，其中重要的一条，就是张瑞敏先生在海尔倡导的企业管理流程再造理论，是诸多成功经验中的重要一条。他根据企业生态环境创新理念，在海尔集团内部，适时就变化了的企业内、外部环境，每年都要对企业某一系统或某一层面的管理流程进行再造，通过再造管理流程，提升企业管理理念，创新管理方法，适应多变的内、外部环境，达到提高企业的社会效益和经济效益的目的。

本案采用双再造策略，不但达到了企业增收的目的，同样获得了提高企业管理理念的效果。通过这次策划，企业领导认识到：每个企业和个人，有权对自己的经营活动进行包括税收策划在内的一系列策划。我们有的企业也常订计划、写规划，但是，这些计划、规划作用都不大，原因是没有一个好策划。没有策划的计划是瞎话，没有策划的规划是鬼话。就企业节税而言，税收策划是纳税人在法律许可的范围内，通过事先安排好的一个经济行为，把企业税收策划纳入到法律和政策允许的范围之内，这就是一件利国、利民、利企的好事。税收策划的普及和推广，从某种意义上讲，也表明了一个国家民主与法制的进步。

二、再造子公司策略

在企业产权不变的情况下，根据包括纳税在内的各种经营活动的需要，将税法的优惠政策用够、用足、用齐、用到位，再造子公司就是一个好策划。

我们将一个处于33%所得税率地区的高科技企业，再造一个子公司，这个子公司所处地区是一个收税优惠政策的地区，只交15%的所得税，这样一个策划，就为企业节税18%，这种节税就是符合税法导向的。

中国加入WTO后，国内市场出现许多高新技术跨国公司，这些跨国公司投资中国，他们考察当地投资环境的同时，重点之一是考察研究该地区该行业的税收政策，甚至具体的操作规定，分析研究国家对该地区的税收具体细目和发展趋势等。国外厂商在税务策划理念上，给我们这样一个启示：征税与纳税是长久的高智力的博弈。

实质上，税务策划是企业与生俱来的问题。但是，对于中国许多人来说，目前税务策划还是一个企业经营管理方面的新概念。随着中国经济市场化程度的提高和社会对策划行业的深度认识，我深信：税务策划会得到推广和普及。

代表商理

三网合一营销理念

题　目：

三网合一营销理念

来　源：

作者对科技新产品产供销运作的经验体会。

应　用：

对市场、销售、服务三网分离，售后服务成本过大的高新企业，提供一定的帮助。

内　容：

整合市场、销售、服务三张网络，使得市场、销售、服务三大网络合而为一，使三网具有同步性和一致性，将开发出来的新产品、服务更加方便、快捷的传递给用户。

作者根据多年从事高科技新产品科、工、贸运作的实践，总结出三网合一的营销策略。在进行市场宣传、产品营销的过程中，新产品的售后服务也应随时跟上，消除用户的后顾之忧，这样一步一步、扎扎实实地巩固市场，获得市场效果、产品销售和售后服务的一体化，降低售后服务成本，最大限度的巩固和扩大科技新产品的市场份额。

解　释：

高科技公司发展到一定规模阶段，有可能分别形成市场网络，销售网络、服务网络。

在市场建点活动方面，我们采用直销、代理制、连锁、特许经营等方式，市场发展到了一定规模，形成了市场网络；在二级销售点上，代理商、连锁店、特许经营机构为了销售额的增长，各自不同程度招聘社会人员做销售工作，这样又形成了另一种网——销售网络；由于销售产品量大，储仓环节点多、面广，运输手段不一，商品包装受损，带来商品售后服务增多，企业技术部门、销售部门不时收到二级销售点和消费者大量的投诉，为了消费者利益、为了企业形象，在售后服务上，不得不水来土淹、兵来将挡，售后服务队伍渐渐扩大，这样又渐渐形成了另一种网——售后服务网络。

表面看市场做得很大，但是，同时带来不少客户退货、大量用户投诉、公司回款率低、售后服务成本上升、企业利润空间下降。造成这种状况，原因种种，主要原因是三网分离，因此造成：销售队伍素质参差不齐，售后服务人员不稳定。在建设市场网络时、在扩充销售队伍形成销售网络时、在为了应付消费者而形成的售后服务网络过程时，由于在理解公司企业文化理念上的差异，造成市场网络、销售网络、服务网络分离。为了改变这种状况，应该实现三网合一。

将市场、销售、服务整合为一体的营销理念，目的是巩固市场、大力支持经销

商、降低企业销售成本。为实现三网合一的商理，首先，在统一理解企业文化理念的基础上，将通过市场网络建立起来的营销队伍，分类、分地区，按照直销、代理制、连锁、特许经营的规律，举办培训班，通过专业培训，发给合格的经销证书、售后服务证书，规范活跃在市场、销售、服务三网中的各类人员行为准则。

与此同时，在进行市场建点宣传、产品营销的过程中，售后服务也将随时跟上；在管理流程上重新制定各类岗位制度；在组织结构上形成三网合一。使其能够及时、快捷地响应用户需求，更好地落实以客户为中心，让终端消费者享受高科技产品的全程服务。在一步一个脚印中稳步前进，这样才能使三网合一营销理念，呈现出健康成长的发展态势。这样逐渐形成一种以较低成本获得较高收益的服务模式。

点评

税务也须策划

我与赵横根先生曾进行过多次交流。他作为资深老专家，令我等敬重。

赵先生的税务策划案拓展了商务策划的一个新领域，对商务企业具有极强的启发意义，其“双再”策略具有较强的实用性和创新性，也具有现实针对性和普遍意义，此税务策划案拓展了策划的新领域，运用“双再造”策略为企业合理节税，特别是再造子公司策略，运用国家税收优惠政策构建母子公司架构，既不违反国家税收法规，又实际达到增收节支的目的，这一策略具有较强的新颖性。作者深谙高科技公司企业管理流程，论述严谨，使本策划具有了精密性。

策划者能够比较充分地进行时间上的准备，给思维与行为分解留下了足够的时间，使本策划具有相对的超前性。

有人会说：“税务策划，就是挖社会主义墙角！”

我想，要正面回答这个问题，是不是可以这样思考：

首先，守法是个大问题；

其次，如果符合税法的导向，将税法的优惠政策使用到位。用百姓的话讲，一不犯法，二不犯傻，事实上，对整个经济建设来讲是非常有利的。有些企业不去研究这个问题，很多的优惠政策没有享受到，就出现了这样的问题：企业的行为与国家的政策没有配合上，如果这样的企业请税收策划人员策划策划，比如说，将一个处于33%所得税率地区的高科技企业，迁到适用15%所得税率的高新技术开发区，这样一策划，就可以节约18%的所得税。这样做，当地税收部门少收税了，但是，从事高新技术产业是国家税法鼓励和倡导的，从长远的观点看，在高新技术产业的推动下，经济发展了，国家整体税收就会增长。

我国现状是100家企业中，恐怕90%的企业没有“税务策划”这个概念，但也有较早觉醒的一小部分企业。实质上，“税务策划”是企业与生俱来的问题。但是对于许多人来说，“税务策划”是一个企业经营管理方面的新概念。对企业而言，合法的税务策划有着旺盛的生命力，这方面的“策划”空间很大。

把企业税务策划纳入到法律和政策允许的范围之内，这是一件利国、利企的好事，随着中国经济市场化程度的提高和社会对策划行业的深度认识，我也深信：节税策划会得到推广和认可的。

（点评人：《金牌策划》主编　廖灿）

杨　眉

策划小传



杨眉，女，本名郭年芳，江苏人，上世纪70年代生，WBSA中国区理事，国际注册商务策划师，江苏省社会学会企业专委会副秘书长，江苏省公关协会理事，南京必尔得广告传播公司董事长，多家知名企业策划顾问。

十年磨一剑，霜刃未曾试。1994年涉足广告，在南京首次开发出分类环保箱新型户外媒体，引起社会各界强烈反响；策划并主编了南京首家消费类DM杂志《消费零距离》，带动了南京DM广告的兴盛；为LC电子实施VI视觉形象设计展示；为江苏报业第一品牌《扬子晚报》全新改版，"一报两投"成功运作了户外宣传策略和系列活动；成功策划了协众汽车"4S"店的品牌代理、销售、招投标方案；为中远集团汇丽地板建立了ERP销售系统和平台；为北京燕京啤酒进行过品牌推广。



服务过中国农业银行、广东发展银行、春兰集团、平安保险公司、老山制药等大型企业，具有全面的整合运作实战经验，特别擅长VI视觉形象设计、媒介整合、品牌推广等企划项目。

策划感悟

- 策划是艺术和科学的结合体，策划人的任务就是整合企业显现的和潜在的资源，并提供有利于解决问题的方案以达成目标和实效，"化腐朽为神奇"，"点石成金"，策划的结果很重要，要把策划的构想转化为现实，而不仅仅是过程的轰轰烈烈和"策划大师"的英雄主义表现，客户成功才是硬道理！

代表案例

- 南京必尔得户外广告传播策划案

代表商理

- 打造房地产品牌的四张王牌

联系方式

- 联系电话：025－52311868　13390917123　传真：025－52311898
- 电子邮箱：birede@sina.com　beat88@sina.com
- 网　　址：www.birede.com　www.beat.com.cn　www.企划.cn
- 通讯地址：南京市中华路420号419室（210000）
  南京市苜蓿园大街66号55幢503室

策划 风采

杨眉：十年磨一剑　扬眉剑出鞘

羚羊和猎豹都是动物世界中的长跑健将，因为——

每天早晨，羚羊睁开双眼，想的第一件事就是：我必须跑得比最快的猎豹还要快，否则，我就会被猎豹吃掉。

猎豹从睡梦中醒来，脑海中同样闪现着这样一个念头：我必须能追得上跑得最慢的羚羊，否则，我就会饿死。

于是，羚羊和猎豹一跃而起，迎着朝阳，奋力奔跑，就这样，新的一天开始了……

爱，让她沉迷广告，一发不可收拾

10年前，一个对未来充满憧憬的姑娘，那时也并不知道自己未来要做些什么，但自从与广告结缘之后，杨眉深深迷上那种充满激情与挑战的工作方式，精妙灵动、暗藏玄机的创意，以及运筹帷幄、决胜千里的策划。1992年，她开始尝试着接触文案方面的工作，从中她真正感悟到金口玉言、一字千金的深刻内涵。后来她有了自己的第一台四通电脑打字机，从此拉开了自己艰苦创业的序幕——排版设计、文件复印，从286电脑到386、486，一直发展到现在的奔Ⅳ，她运用电脑的能力也在不断加强。从24针式打印机到喷墨打印机再到激光打印机，从360dpi到1200dpi的扫描仪，从理光A4复印机到现在的佳能彩色A3复印机，从人工操作的圆盘机到现在的四色胶印机，她甚至能写一部计算机和印刷技术的发展史了，这也是她进入广告制作技术的前提和基础。没有这些技术，创意和色彩就无法体现出来，每当她领导设计的画册印刷出版，她都有一种强烈的成就感。1994年，她顺利地成立了一家在当地规模最大的广告公司，从此走上了广告事业的"不归路"。



感受心灵　捕捉阳光

逆水行舟，不进则退

可以想象，没有受过正规高等教育的女士能成就今天的业绩，其中的艰辛可想

而知。朋友问她："如果再早几年进入广告业是否有更大的成就？"她笑着说："人算不如天算啊，我怎么能管得了天啊，有一夜暴富的人，但我没有那样的天分，我只能人算，此即为策划学了。"人生也要策划，不同的人生反映于社会，即有不同的策划。对她而言，就是要"策划"如何在竞争激烈的广告行业，占有自己的一席之地。于是她每天加班加点、不知疲倦地工作，夜深人静的时候，一个人独自伏案夜读，不断学习以充实自己，同时还要时刻思索怎样经营更能在广告业胜人一筹。

多年的市场运作实战历练了她的成长，也铸就了她敬业、勤学的优良品质。这一职业激发了她富有冒险和执着的精神，促使她不断的进修学习新知识，使其在广告策划业有不浅的造诣，精计算机，好弄文、擅创新。走进她的书房甚至卧室，你会惊诧地发现，她的书既多亦广，连《诗经》、《资治通鉴》类的文学历史书都很全面，那一排排的书俨然就像时刻准备决战疆场的斗士，她的求知欲简直在和电脑赛跑。

中流戏水，渐入佳境

1997年，杨眉进入广告界，率领着"杨家将"东突西征，凭着"与人为善、谦虚勤勉"的做人原则，并贯以"实效、诚信、创新"的策划理念，真正让所有的客户心悦诚服。她常说："客户的成功才是我们最大的成功。"她的经典策划理念就是：把看上去没有联系的两者或两者以上达到点线面的统一和协调。对于户外分类环保箱也是她利剑出鞘的锋芒所现。她总结了公司多年没有长进的原因：没有自己的资源和特色，和其他小广告公司一样，埋没在广告圈里与没有特色的广告公司竞争。2003年10月，在南京举行第十届中国广告节之时，她发现业内人士对户外广告的创新开发显示出无比浓厚的兴趣，于是，她毅然抓住商机，重剑出击，独家买断户外环保垃圾箱的广告发行，一举成功。许多同行在对她的果敢表示敬佩的同时，也为失去这次绝佳的商机而痛惜不已。

扬眉剑出鞘，一舞惊群雄

谁也不会想到，表面看上去朴实无华、弱不禁风的娇小女子，竟能在省城南京的广告界连续引爆数枚重磅炸弹：参与南京市"创卫、创模"历史性活动，提倡"绿色运动"，成功地协办"绿色环保中国万里行"大型活动，并独辟蹊径将环保和广告缔结姻缘，开发出分类环保箱这一新型户外媒体，推进了南京环卫产业和户外广告的同时发展，引起业内外一股轩然大波；组织举办"首届校园平面设计大奖赛"等赛事，如慧眼伯乐善于发掘和激励广告新人；策划并主编了南京首家消费类DM杂志《消费零距离》，带动了南京DM广告的兴盛，引起不少同行争相效仿；调整并实施了江苏远东纸业的产品营销通路设计，改善了产品单一的销售模式；成功策划了协众汽车"4S"店的品牌代理、销售、招投标方案；科学地为中远集团汇丽地板建立了ERP销售系统和平台；为江苏报业第一品牌《扬子晚报》全新改版、"一报两投"成功运作了户外宣传策略和系列活动；为北京燕京啤酒进行过品牌推广……她的精明与强干，让不少须眉自愧不如。

当然，在她创业的10年间，难免也会遇到不少障碍，很多朋友都对她很佩服，

问她是如何走过来的，她的解释是："因为我充满了激情，所以我不会放弃目标，有人说高处不胜寒，但充满激情和快乐、热爱自己的事业是我的成功法宝"。她反问过我："你拥有 50 万元与拥有 500 万元的时候，你的思维方式能一样吗？你考虑问题的深度和角度都不一样了！"

代表案例

京必尔得户外广告传播策划案

题　目：

南京必尔得户外广告传播策划案

来　源：

杨眉在2003年担任必尔得广告传播公司总经理的经验总结。

应　用：

本策划案对广告公司的营运改善有一定参考借鉴作用。

内　容：

随着中国经济的发展，外资企业的进入，中小广告公司的竞争已经进入白热化的阶段。而若干媒体的广告部门已经突破传统的行业分工，大幅度侵犯原先属于广告公司的业务界线，广告公司只能在媒体及媒体自办广告公司的斗争中生存。在行业内外的压力下生存，成了每个广告公司的头等大事。如何突破困局？我认为，只有发掘自身独创资源才能打破僵局，为广告公司杀出一条血路。

本策划案正确运用移植法和伏笔法对广告公司的营运进行了改造，使广告公司的营运从低谷走向了高峰。在这一系列策划中，我先通过移植法把在北京、上海、广州的一种漂亮的新型广告垃圾箱（因其具有旧电池等分类回收和保护环境的功能，我们称之为环保箱）引进到本市，并成功的说服市政部门把它布置到了市区大街小巷中，然后再通过伏笔法对环保箱的特别功能进行了造势，为它作为一种新型的户外媒体，取得了良好的声誉，不但为公司取得了一定的户外媒体资源，而且因为新型环保箱利于环保也为公司取得了公益形象，为公司进一步在行业内发展打下了基础。



杨眉与女儿童童屡败屡战中

案　例：

2003年期间，我在必尔得广告传播公司担任总经理时候，电子技术、数字技术、激光技术已经广泛应用在广告业了。当时，我们有先进的设备和技术，所以我的公司能够承接一些复杂的设计制作服务，并能够吸引一些客户主动上门，我的服务也让客户感到满意，但是，随着时间的推移，我发现：拥有进步的从业技术并不能代表事业的成功，技术的进一步开放使得同行们也在不断地加强学习和培训，人员素质和技术水平以及业务能力也都在不断提高，他们通过培训和吸引人才使得我公司

业务水平不再具有优势。在这个过程中，广告业已从一个进入门槛低、对知识能力要求不高的行业转变成一个知识密集、技术密集、人才密集的行业。我们不得已又加入了礼品代理、赠品行销、报纸电视等媒体广告代理方面的经营项目，激烈的市场竞争迫使我们什么都做。而我们当时的经营方针是：客户有什么样的需求，我们就做什么样的服务。业务范围涉及很广，小到单页设计，大到电视片制作。在那段时间里，每个人都很辛苦，我带领员工经常加班到夜里凌晨。我们像一头牛一样只顾闷头干活，可一年下来，人虽瘦了一圈，但是我们的利润并没有突飞猛进，大家叫苦不迭。哪些方面出现了问题？是不是该停下来思考思考了？究竟是什么原因使我们的公司利润还是维持在上一年的水平而没有增加呢？就此，我召集了公司全体员工会议，通过反复分析，总结了以下原因：

1. 因为我们什么都做，媒介代理，广告制作，设计创意，礼品销售，胶印丝印，CIS 手册，策划活动等等，所以和其他小型广告公司一样埋没在广告圈里；

2. 虽然印刷设计是我们的强项，但从创意到印刷工作环节太多，中间我们有太多的浪费，同时设计行业的不规范，众多新客户恶意比稿，利用我们的创意，中途放弃，造成我们精力分散，资源浪费；

3. 因表面上的业务热度和繁荣，造成我们疏于与老客户保持良好的沟通，不再花时间倾听他们的意见，没有加强与老客户的维护和管理，失去他们的信任；

4. 业务流程太多，开支过高，不注意节约，成本增大；

5. 整个业态的环境已经有了非常大的变化，受到了新的、更高知识能力的参与者的影响，在这样的变化之中，没有特色的广告公司都集中在一起必然形成了愈来愈激烈的竞争格局。

鉴于这种状况，我觉得有必要把手里所有琐事都放下来，去好好考察和分析南京广告行业的现状和未来的发展。通过一些考察，我觉得公司没有自己的资源和特色是我们从业多年来业务没有长进的一大因素，我们虽然也做媒体业务，但都是些转手的业务，自己没法控制利润和灵活地掌握业务。我们要想有一个好的成长策略，重要的是自身资源的扩张及业务程序的简化。于是，我暗下决心，必须找到一个突破点来发展企业。

恰逢 2003 年 10 月在南京举行了第十届中国广告节，我认真地与同行进行了交流，惊讶地发现占据了整个展览近半壁江山的首届户外媒体展，以及刚刚成立的中国户外广告协会都表露出了对于户外广告媒体的重视。一些国内知名的户外广告公司更利用造型独特、设计精美的展台推出整体形象。这些，触发了我的灵感，事实上，商机是随时存在的。我做出了一个大胆的决策：购买户外媒体，拥有自己的资源，打造自身的品牌，简化我们的业务程序，缩短业务进程。于是，我带领部下进行了认真地分析研究发现：

1. 在建立品牌知名度、提升品牌形象方面，户外广告的目标受众已经成为仅次于电视媒体的第二大媒体，它在两周的时间里就能被多达 70% 的人看到 5 到 10 次，电视广告要取得这样的收效费用是不菲的。世界权威 HENLEY CENTRE 对欧洲 6 国媒体状况的调查后也得出结论，“户外广告媒体将成为 21 世纪最具成长性和发

展潜力的优异媒体”；

2. 随着我国经济的发展，特别是我国加入 WTO 之后，大量的国际性大公司进入，他们都需要户外媒体这样一个“高频次”的发布媒体，将自己的产品和企业介绍给消费者，户外媒体广告显得越来越重要了；

3. 户外资源整合还在不断进行，尚处于百花齐放的春天，在这自由开放的春天里，业界公认的四大户外广告集团——香港的 TOM、媒体伯乐、媒体世纪与白马不过占整体市场 17%的份额，剩余 83%的份额仍由各种区域性广告公司瓜分，而在户外广告发展成熟的欧美等国，都是几大广告公司占据 80%以上的市场份额。所以，国内各大广告公司都有发展的空间，可以通过形成网络，最终达到对广告媒体的垄断，从而形成全国性的户外广告网络，或者先占有地盘再被大的广告集团收购。

通过几个月的考察，我决定投身户外广告领域。正在我雄心勃勃之时，成都市市容环境管理局等部门发布了《关于清理和规范市场高速路沿线两侧户外广告及其他设置的通告》，通告规定：凡机场高速两侧道路红线内，影响市容的户立柱式广告等广告设施，都必须自行拆除，逾期未拆除的，将由该市有关行政执行部门强制拆除。好险！幸亏我还没有实际的投入户外或收购户外，幸亏南京相关部门还没有这样的大规模措施。我觉得必须认真考虑累积的“资本”能否保护项目安全度过成长期，不能因为任何挫折而夭折。通过我的进一步观察，我发现：制作精美的户外广告是城市一道亮丽的风景线。然而，也存在着一些制作不精、用材低劣，或破坏建筑物立面，掩盖城市本来风貌，与周边环境格格不入，造成令人窒息的“视觉污染”的户外广告。这种陈旧的污染性户外广告让我这个所谓的广告人都感到十分汗颜和不能容忍。于是我在思考，如果我的经济实力能够达到介入一种户外媒体，也没有任何政策风险，又能把保护城市景观风貌与户外广告结合起来那该是多么美好！通过我和部下到其他城市调研，最终发现北京、上海、广州有一种新型户外媒体——不锈钢分类垃圾箱很不错，目前在这些城市中用这样的媒体发布广告的主要有房地产、电信通讯业、IT 行业、环保用品、日化用品等。这种垃圾箱（因其具有旧电池等分类回收和保护环境的功能，我们称之为环保箱）有三个分类口，箱体上有较大的平面面积，可发布商业或公益广告。

通过以上的了解，我对该产品进行 SWOT 分析：

优势：	劣势：
• 造型独特，广告信息更乐于被接受 • 具有很强的社会公益性 • 强亲和力、现代感 • 体现城市的文明与发展，具有人文精神 • 布点灵活性很大，可直接指向目标受众 • 可根据客户产品外形，进行订餐式设计环保箱款式 • 资源垄断	• 在市场上的经验积累不够 • 人们的观念尚待切换 • 新事物被接受有一个过程

续表

机会：	威胁：
• 有机关政府的支持 • 南京城运会、十运会的召开 • 户外广告媒体迅猛发展 • WTO后，大公司之间品牌的竞争	• 其他新的媒体诸如网络媒体、短信媒体的威胁

根据以上的调研、整理、分析，我做出以下方案：

1. 通过移植法引进新型垃圾箱。我们成功地将这样一种户外形式转嫁到南京的主要街道、广场、车站、公交台、高档社区等，它一面世就受到了社会各界的好评，因为它代替了以前的外形陈旧的、不统一的简易垃圾箱，而且它与南京城市建设的发展非常协调，既美化了南京市容，又具时代感，它对于提高市民的环保意识、减轻环卫部门的工作量、提高垃圾的分类率、有效地保护生态环境都有积极的社会意义，所以得到了政府的支持，没有了后顾之忧。

2. 巧妙运用伏笔法为新型垃圾箱造势。环保箱投放之初，我们并没有急于在箱体上做商业广告，而是针对我们的产品创意了一些公益广告，如“爱护环境、美丽南京”、“你知道我在等你吗”（即模拟环保箱对人讲：请勿乱扔垃圾）、“回家的感觉真好”（喻垃圾回收不再流浪）等，这些公益广告对提高市民整体素质、树立城市良好形象起到了一定的作用，受到了众多媒体的称赞和报道。恰逢南京“创卫、创模”成功，又逢文化名城会召开，这些公益广告在城市景观方面增加了很多人文精神，让全市的人们能够阅读到一幅幅诙谐幽默的艺术画面，净化了人们的心灵。这些优秀的原创公益广告充分利用户外媒体，通过其鲜明的观点、健康的主题，引导着正确的舆论导向，提升了人们的社会责任感，对城市文化建设大有裨益。更重要的是，它既突破了户外广告纯粹商业性定位的局限，又充分利用了有效资源，取得一定的社会效益。后来我们又参加了政府组织的“细微之处见文明”的活动，引导市民从基本行为习惯做起，同时我们和某报社特别策划了规模较大的公益环保活动“绿色环保中国万里行”。这种以公益为形式、广告为目标的做法既完善了公共设施、又美化了市容，也给环卫战线上的工作者带来了极大的方便，所以得到了社会各界很好的反响。

3. 最终的商业化运作。经过我们的努力，环保箱在南京得到了社会的一致认可，很多同行业的公司把关注的目光投入到这里，有的要求买断经营某条街道的环保箱；有的把有意支持环保事业的企业介绍过来；有的要求加盟投股合作；有的要求订制产品外形款式的环保箱；有的指定网点投放（如：消费品行业的客户，希望将环保箱媒体放在每家超市门口；药品客户希望将环保箱媒体放在各药店门口等），诸多的合作模式推动了公司的发展，必尔得在户外领域中站稳了脚跟。

解　释：

随着国外广告公司的入侵和媒体广告部的“越轨”，广告公司的生存环境越来

越恶劣，越来越狭小。日益加剧的同质化竞争、广告公司路在何方，已经成为每个广告人所要思考的问题。经过我不断的分析和详细的市场调查，发现了户外广告在广告行业中占着越来越大的份额。我通过去外地考察和市场分析，发现了一种新型的户外媒体，而目前南京暂时并没有这种新型的媒体，于是我根据 SWOT 分析对该项目进行了判断整理：

一、从营运管理的优势利润方面来讲，户外的收购和发展应该是一场准房地产的圈地运动

1. 户外媒体广告作为一种独特商业媒体，一直受到大众的肯定和欢迎，而且至今具有良好的发展趋势。我们常看到国际领先的品牌如 IBM、P&G、摩托罗拉、可口可乐在户外媒体上每月支出超过百万元人民币，在中国的大街小巷的抢眼地段，传播他们的信息；就连网络先驱诸如新浪、搜狐、雅虎和网易等也借助路牌和公交车身广告，保持它们在真实世界里与人们的联系。

2. 环保箱户外媒体具有地理优势的惟一性和排它性。出门的每一个人都必然接触到它，与其他媒体不同的是，你不一定需要像打开电视机、收音机、翻开报纸杂志、或者登陆网站那样主动去花时间接触某个载体才能看到广告，户外是固定且免费的，具有不可抗拒性。新型分类环保箱平地摆放，为人体视觉最佳高度，不须仰视，亲和力强，精心特选的摆放地段为市区繁华商业、景观地段，公交车站台等，摆放科学，一条街反复诉求，使受众对广告信息的记忆特别深刻。

3. 它具有地理资源的不可再生性。环保箱作为广告载体，它是一个由点、线、面相结合组成的庞大网络，其地域性强，让广告主能轻而易举地击中目标消费者。

4. 它有独到的公益价值。统一而美观的新型分类环保箱既能美化城市的风景，也能引导人们加强环保意识，具有极强的公益意义。

5. 关注增长。随着人们外出机会的增多，特别是年轻而富有的一代，他们对户外广告的关注程度也要比以往任何时候都高，特别是新型的户外广告形式。而且我们的环保箱不是可看可不看的一般户外媒体，它具有垃圾回收的功能，当你在外喝完一瓶可乐的时候，一定会寻找垃圾箱，而这个寻找的过程就是发现我们媒体或广告主信息的过程。

6. 无偿阅读。任何人只要离开家就会看到户外广告。而且户外广告是所有广告中真正无偿的广告，因为你要看电视需要交电费，需要买电视，你每个月的收视是要收费的，你看的报纸广告要交钱，你要买报纸，但是户外广告我们如何来收受众的费呢？没有，所以，与其他媒体相比，户外广告是真正无偿的大众媒体。

二、从营运管理中关于“客户需求什么，如何满足”方面讲，根据广告主希望他投放的广告应该是信息到达的最大化和暴露频率的最高化，我们要据此来满足客户

1. 媒体之间的竞争和发展引发的需求变化：随着媒体数目增加，平均每个电视频道的平均收视时间也就下降了，从而影响广告收视效果。而近几年的网络的发展和普及，使得受众正逐步被分流，信息也逐步被细化，要通过传统媒体达到以往一夜成名的美梦，广告主所付出的代价将是无法估量的。所以哪种媒体拥有更为广

泛的目标受众，自然会成为各厂家及商家追捧的对象。户外广告可以提供的是无间断的“每周 7 天，每天 24 小时”向不断变化着的消费对象们发布着信息。所以，我们的户外广告透过策略性的媒介安排和分布，能创造出理想的到达率和频次。

2. 生活品位的追求引发的需求变化：品位化的追求在于个性的展现，开放化的社会人们更乐意于走向户外去感受自然、释放性情、缓解生活的压力、求得精神的解放，特别是年轻的一代更喜欢旅游等户外活动，随着人民物质和精神生活水平的提高，更开始追求高品位的生活，对汽车、住宅、保险及金融、电信服务更感兴趣，而这些领域的品牌正是对户外广告最为热衷的投入商，每年的投入资金都名列前几位。相对于电视、有线传播、杂志、报纸、互联网、户外广告则显示出它的“相对垄断性”。

3. 科技发展引发的需求变化：今天的户外广告无论在工艺上，还是内容上贯以高新科技不断满足广告主的要求，运用形象、语句、三维、环境的结合尽情驰骋于无尽的创意空间，使得户外广告有了更多更好的表现形式。

4. 成熟品牌的需求变化：据调查，耐用消费品、日用消费品、服务娱乐等仍然是户外广告的主要使用者，由于主要目标消费群体外出时间的增多，平均户外停留时间的延长，户外广告能够起到较好的传递产品资讯的作用，成为这一部分广告主经常使用的常规媒体。中国在改革开放的几十年中，各个行业也已逐步产生了一些较为著名的品牌，并且如家电行业、电信行业也在较为激烈的市场竞争中突显出来。成熟的品牌需要与之相适应的媒体发布平台，不像市场早期进行消费者培养的阶段，需要的是大量的产品知识的灌输。成熟的品牌最需要的是品牌的长期影响及提示性消费，户外广告无疑是较为合适的选择。

三、从营运管理的基本概念方面来讲，按时提供满足顾客要求的质量的产品，且该产品在价格上有竞争力

我们的环保箱与同等面积的其他广告牌只有其价格的一半，且比它更具优势，一方面行人无需仰视就能看到，另一方面它还担负着分类垃圾的功能，行人在外喝完一瓶可乐就会主动去寻找它，所以广告的到达率更高。传统户外媒体最大的优势之一可能在于它本身就是广告。受众接触媒体的机会等同于受众接触广告讯息的机会，而且户外广告如果能够结合人们在日常生活中具有重要作用的事物，如书报亭、电话亭、垃圾箱，并根据品牌自身要传达的概念进行选择发布，品牌概念就可能在传播中依靠同样具有这种概念内涵的媒体被具像化并更富有亲和力，更易为受众理解和接受，从而取得更为理想的户外广告传播效果。同时，从视觉范围的角度看，我们确定一个户外广告的视距、角度的时候不可能为观察而观察，闲庭信步胜过专心致志，没有行人会专注于一块牌子或其他形式的媒体，我们的环保箱正是综合考虑了这些因素，在视距、角度与遮挡空间三者中都没有半点勉强，它落座于地面，可视度极好，很有亲和力，同时因为我们的环保箱采用点、线、面结合，广告主可以灵活多样地选择户外广告的地段，既可点线制胜，也可全面开花，量体裁衣和网络遍布皆可，十分灵活；同时由于它有引导市民增强环保意识的功能，具有公益价值，这样的户外广告效果更好，意义更大，所以我们为广告主提供了价值增值服务，

受到了广告主尤其是那些倡议环保公益事业的广告主的认可，让广告主的利益和城市的美化做到了双赢。

四、从项目管理方面来讲，环保箱作为一种户外载体，它需要我们花费一定的时间、成本去开发出符合广告主要求的好的广告效果的媒体

我们的战略目标是：将我们的户外广告融入人文精神，让南京的城市家具负起文化责任。我们认为作为城市文化组成的户外广告，在履行经济职责的同时，更要通过与所在城市在文化特征上的和谐统一，承担起丰富、充实城市文化的责任。作为历史名城，南京有着极为丰富、珍贵的历史文化资源。这些资源不仅赋予南京鲜明的外观形象，而且也为这个城市建构出独具特色的文化内涵。所以，我们的户外媒体就绝不能违反人们对这个城市的印象和认知。如果从城市建设的大局来看，户外广告应服从城市规划的统一布局，不能出现与城市整体风格相悖的状况。如果说，城市以自己特有的功能属性，影响并满足着居住者在生产、生活等各个方面的需求，那么，这里要特别强调一下作为城市文化元素之一的户外广告和城市家具元素的公共设施对人的陶冶功能，即对公民基本素质的熏陶能力；城市家具如报刊亭、垃圾箱、休息椅等，它们都是城市环境和城市景观的一个个组成部分，它们应随着城市建设的发展而更新，它们的设计造型、色调与城市的文化和现代精神风貌应和谐共存，路上的每一张休息椅、每一个垃圾箱等城市家具都应有一个最适合的位置。漫步街头，一盏充满人文色彩的路灯，一张个性张扬的座椅，足以让人眼睛一亮，产生美好的遐想，这样才是良好的城市景观。随着城市道路建设由量到质的转变，城市家具已经成为一条街道、一个广场的富有生气、富有品质、富有特色与否的重要元素。从开始醒悟到环境问题严峻的那一刻起，到提倡建设生态街区、生态城市的今天，人们越来越提倡一种生态型的城市景观。而我们的环保箱恰恰符合了生态的概念，即承担了垃圾的分类收集与可回收资源再利用的功能，且又创造了经济效益，实现了我们的战略目标：将我们的户外广告融入人文精神，让南京的城市家具负起文化责任。这样的企业行为价值更远大，意义更深远。

通过以上的分析判断整理，我提出了以下方案：

1. 用移植法进行创新

所谓的移植法就是把先进地区的新兴项目（或商务行为）照搬到相对后进地区去或者说把成熟的产业理念、原理、方法等应用于新的产业设计思路里。例如：安利公司就是把它在美国成功的营销理念——直销法传播到中国，虽然它在中国是一种新型理念，但在中国人们很快接受了这样的观念，使安利公司在中国的销售量一路攀升。而我在此次策划中也正是利用此法，这种分类垃圾箱在北京、广州已经非常普遍，我于是成功的把它移植到本市，取得了良好的效果。成功的主要原因就是这种新型垃圾箱是一种社会发展趋势，它不但满足市民需要，也满足南京市作为一个大都市的需要，这样就为我取得政府的支持扫清了障碍，且它又有利于环保，也提高了我们公司的公益知名度。所以我认为在媒体策略上如果考虑政府的需求，同政府有一点共鸣，把社会利益融进来的话，那么对你的媒体风险来讲是相对安全的，这样才能把行政的资源转化成市场资源。

2. 用伏笔法进行造势

所谓伏笔法就是为开展心目中的策划方案，预先创造策划依据或实施基础，在进行当前策划时，在心目中已经进行了下一个策划案开始，并在企业行动中为今后的深入策划及其实施奠定基础。当年，著名的宝洁公司就曾经采用此战略：宝洁公司曾经在电视中大打洗头重要性的公益广告，并且不署名，这使得宝洁公司的名声大振，并且直接导致宝洁公司旗下的各种洗发产品销量直线上升，宝洁公司灵活运用此策略，使宝洁公司名利双收。我在本案中也是运用此战略，环保箱投放之初，我们没有急于在箱体上做商业广告，而是针对我们的产品创意了一些公益广告，这些公益广告对提高市民整体素质、树立城市良好形象起到了一定的作用，受到了众多媒体的称赞和报道，在社会各界得到了很好的反响。所以，我要对广告人讲，要把每一个户外广告当景观来做。如果你能够把周围的环境当作创意要素来考虑，那么你的广告就是一个景观，如果做得不好，你的户外广告就成为了污染，你把它做好了，你的利益就与社会的利益相一致了。

3. 最终实现商业化运作

作为一个企业是要以盈利为目标的，但是企业在盈利的同时不能忘了社会责任，如果一种产品能够把企业盈利和社会责任相结合，那么无疑可以“名利双收”的，户外环保箱恰恰就是一种这样的载体。有了一个好的产品，再经过精心缜密的市场策划，以公益的角度切进去而最终实现企业盈利也是意料之中的事了。

代表商标

打造房地产品牌的四张王牌

题　目：

打造房地产品牌的四张王牌

来　源：

作者根据多年实践和自身知识经验总结得出。

应　用：

在竞争日趋激烈的房地产市场，对房地产开发商运营房地产项目有一定的借鉴作用。

内　容：

菲利普·科特勒曾经说过："伟大的品牌是公司维持超额利润的惟一途径……"近几年来，随着房地产业的迅猛发展，许多开发商都暗自庆幸，认为房地产的春天来了，谁知风云突变，国家的一纸红头文件：政府要建立预警系统调节机制，加大对房地产市场的监管力度。随之，央行又发布121号文件，银行开始借贷紧缩房地产业务。这犹如在地产界下了一场大"冰雹"，一些无品牌、信誉低、钻财政空子的企业没能逃脱被市场淘汰的命运，而一些品牌信誉度好、运作规范的房地产公司却欣欣向荣，逐渐成为行业中的龙头老大，这些地产界的佼佼者无一不是以品牌化的发展战略在激烈、残酷的市场竞争中站稳了脚跟，赢得了消费者的高度信任。

所以，房地产企业要想在竞争中立于不败之地，实行品牌化发展战略是一条必由之路。品牌的主要作用就是定义产品与目标人群之间的关系，使其变成一种稳定的需求，同时让产品满足目标群物质和精神层面上的需求，所以，一个强势地产品牌能够让产品回避单纯的硬件和价格的竞争，实现开发商利润的最大化，另一方面，只有建立了强势品牌，开发商才可能实现企业的持续发展战略，可以这样说，从长远发展来看，建立和培育产品品牌是房地产企业最经济的投资。

近20年来，人们对"品牌"的认识有了很大提高，上世纪80年代，人们认为"品牌"只是知名度，有包装，有命名的产品容易被消费者记住，CIS的概念开始流行，主要的宣传方式是命名广告，媒体广告宣传成为品牌推广的主导手段。

到了90年代，商家们为了在琳琅满目的商品和浩瀚的广告中突围而出，开始在命名的基础上增加对产品利益点的描述，品牌演变成一种承诺，产品本身的特性成为品牌的主导因素。进入21世纪，品牌的概念又上升了一层，因为人们发现，消费者根据品牌承诺购买产品之后，品牌过程还没有完成，而是要等消费者对产品和承诺有了切身的感受后，进行重复购买或其他反馈行为，才算进入另一轮品牌强化的过程，也就是说，品牌概念从"承诺"上升到了"体验"，消费者成为品牌推广的主导。

那么，如何才能在当今时代树立房地产品牌战略，使企业在竞争激烈的房地产行业立于不败之地呢？笔者认为关键是要紧握住以下四张王牌：定位牌、创新牌、质

量牌、服务牌。

解　释：

随着政府对房地产商贷款限制和打击房价过高的政策出台，可以预料到未来的房地产业竞争将会越来越激烈，越来越残酷。虽然我国的房地产业的发展经历了许多波折，但坚持走品牌化道路的企业却变的越来越壮大，“以消费者为中心”是房地产品牌的核心战略，以预期客户的需求为目标，必须紧紧握住以下四张王牌：

一、定位牌

房地产项目同其他产品的开发一样，在推向市场之前首先要做的是找准产品的切入点，即所要开发的产品是针对哪一类消费群体。消费者作为房地产开发产品的出发点和落脚点，会因需求、爱好、收入的不同而选择不同的产品，因此，企业在开发项目之前必须作好充分的市场调查和分析，鉴别并满足现在和未来买主的需求，找准目标客户和自己的产品定位。

品牌在消费者心里的好坏评价，往往会与产品的档次挂钩。企业把目标消费者定位在什么样的消费层次上，那么品牌就会成为他在这个层次的形象代表。如果在消费者心目中品级和品牌相等，就会认为值得购买，反之则会放弃。

在一个总体的产品消费群体中，必然会因收入、爱好、对使用功能要求等不同存在不同的消费群体。通过对市场信息的收集，找出市场中存在的差异性，归纳具有相似需求的消费群体，这便完成了一个市场细分的过程。市场细分的目的是帮助投资者选择一个最能实现利润的目标，且又能照顾大多数居民的共同利益的细分市场进行投资行为，这个被选定的细分市场就成为市场的切入点。例如，房地产品牌中万科奥林匹克花园代表的高档住宅，代表的是喜爱运动，热爱阳光的住宅；仁恒翠竹园代表中高档住宅，打造现代精英大型生活社区，强调宽敞的空间，宽松的心情。

二、创新牌

“创新者生，安于现状者死。”房地产业尤其如此，住宅必须重视产品创新，不断追求物业功能的科学合理，领导市场潮流。开发商要下大力气抓好房型设计。一是要不断丰富、完善建筑形式，比如从平层到添加几个踏步的错层，从简单跃层到TOP星空跃层，从独立别墅到联排别墅townhouse、叠式联排别墅cityhouse，从单一到复式等多种结构兼备等；二是不断调整完善建筑结构，在过去砖混的基础上又添加了框架结构、钢混结构和钢混——剪力墙结构等；三是更加丰富建筑功能，充分发挥每个空间、每个平方米的功能。现代住宅不仅仅是休息的场所，也是社交、办公或是谈生意的地方，要做到平面布局合理，功能区分符合现代生活习惯。室内尽量采用大开间、轻隔断、住户可根据需要改变房间的布局，满足家庭相对集中的空间，又有“各自为政”的天地。四是建筑设计要适当超前，针对各种现代信息系统、办公设备、保健娱乐设施、安全防卫设施符合家庭的趋势。替顾客预先考虑周到，预留好配置空间。企业围绕市场转，市场围绕顾客转，顾客围绕品牌转，品牌围绕创新转，因此只有掌握了创新的制高点，使开发的楼盘具有第一性、惟一性、先导性，才能使品牌长盛不衰。

住宅业产品的不断创新，就是利用客户对品牌的忠诚以及由此产生对价格的敏感性下降，使公司在竞争中比对手占据更大的优势。客户的忠诚以及某一竞争对手要战胜这种"独特性"需付出的努力就构成其进入新产品领域的壁垒。产品创新可以带来更高的收益，当客户缺乏选择余地时其价格的敏感性也就不高，即可用来对付供方压力，同时也缓解了买方压力。因此，从这种意义来讲，创新是房地产品牌战略可持续发展的关键，从这儿也不难理解为何"健康住宅"、"生态住宅"、"绿色住宅"等让人眼花缭乱的概念不断见诸报端，因为概念的转换同样是一种创新。没有创新，泛滥的品牌常常是泡沫，当产品缺乏创新时，同质化的产品竞争会降低品牌竞争力。

三、质量牌

质量是树立品牌的根本，也是品牌的生命。一个品牌的建立是消费者最终认可的结果，必须要由市场来检验，房地产品牌是业主对住宅产品的认可，也是开发商信誉积累的结果，因此必须以质量为根本，树立良好的产品品牌形象。一份来自中国消费者协会的统计数据显示，自 1999～2002 年，产品质量未能得到有效保证是目前国内房地产行业最大问题之一，所以，在质量文化建设中，企业应建立全面的质量管理体系，加大力度进行质量控制与品牌建设。品牌的价值是需要由市场来认可的，因此品牌形象的建立根本上也必须以房地产质量为后盾。现代房地产质量的含义不仅仅指房地产项目的工程质量、建筑质量、设计质量、房屋及其配套设施的功能挖掘等，而是一种整体组合后的质量。是透过小区、建筑单位表象化背后的人文、文化内涵，是不动产个性化发展的体现。

万科 2003 年在京推出"磐石行动"，与承建商、材料供应商盟约，恪守零缺陷，全面提升产品质量水平。王石在采访中谈到，"我们认识到，工程质量管理必须要依靠自身形成完善的质量保证体系，并与承建商、监理等共同构成一套完整的体系，才能使质量管理得到有力的保障，从而维护自己的品牌形象。"产品质量是企业品牌的标杆，可以外化为一个企业的质量价值观、质量理念和准则。

四、服务牌

服务是品牌价值的附加值延伸，并非是房子卖出去就万事大吉了，更重要的是开发商的售后服务如何。售后服务是优良品牌的延伸，能提高商品的附加值。随着人们居住观念不断提升，购房者已从单一居住需求拓展为多功能需求，从生理需求逐渐延伸为对文化艺术的心理追求。"以人为本"高品质的物业服务和一个安静、舒适、清新、优雅的生活环境是树立和传播企业品牌形象的必由之路。

对房地产项目来说，完成开发、实现销售仅仅是品牌建设的开端。在产品漫长的使用阶段，物业管理状况如何，很大程度上决定着品牌的命运。有不少房地产项目设计精良，但投入使用后，由于物业管理的落后，很快就损害了项目的声誉。因此，强化商品房售后服务，提高物业管理水平，已经成为品牌建设必不可少的条件。仁恒投资有限公司就是以物业管理带动品牌建设在业内享有较高的评价，该公司倡导的"以人为本"，即"以业主为本"的物业管理理念及精神，就是要为业主创造安全、舒适的生活环境，使物业保障值增值，并且把业主的满意程度作为检验和评

价物业管理企业管理水平的标准。

此外，良好的物业管理还能实现房地产商品的保值增值，具有长远的经济效益。在思想观念上，需拓展售后服务的内涵，售后服务不仅仅为居民基本生活提供保障，更重要的是营造独特的居住文化和表现对住户无微不至的关爱，如创办俱乐部、举办业主联谊会、篮球赛、少儿夏令营、运动会等社区活动，增强业主对居住社区的归属感和认同感，仁恒地产在这方面做得很好。

品牌是客户对企业或产品的形象、承诺、口碑、购买体验、使用体验等的综合，是客户对企业或产品的态度。但同时，品牌的终极目的又不是客户对企业或产品的态度，而是客户对产品和服务的购买、重复购买及向其他客户的推荐，这就要求企业本身及其产品拥有相当的实力，“精品”的涵义不仅仅指项目成本，还包括在打造成品的过程中，从定位、创新、质量到服务，每一个细节，每一个程序的精益求精。



一片天空一片云

初识杨眉是在南京策划师俱乐部的一次活动上，在打招呼的一瞬间从她的言行举止中不难看出她是一个有气质而又坚强的成功女性。放眼广告界，南京广告业作为国内的二类广告市场，各公司之间的竞争实在激烈，加上北京、上海、广州的4A公司的进入，南京广告界更是群雄逐鹿，在这样如此激烈的竞争情况下，南京必尔得广告传播公司在杨眉策划师的领导下，通过发展户外广告迅速将公司的知名度提高，并在南京户外领域这片天空中开出了一片云彩，突破广告业发展的困局，抓住商机、独辟蹊径，拥有了自己的户外资源，可以想象作为女士所鲜有的魄力。

面对广告业未来发展趋势，广告公司必将走专业化的道路，才能适合本土广告公司的发展，因为广告公司再全能也不可能比专业的客户更加了解客户的市场情况，最多也只是一些规范或标准化的指导，而杨眉这位魄力女性深谙此理，通过对户外的调研，带领必尔得公司挥剑直指户外新秀（环保箱媒体）的开发及推广，给广告主搭建了一个更利于产品推广的宣传平台。分类环保箱的推广是符合社会利益和文明建设的需求的，它作为一种户外载体，既具有商业价值又具有公益价值，杨眉采用移植法和伏笔法，通过先期在南京投放环保垃圾箱及后期一系列的策划运作，并提出了网络式、订餐式合作等推广策略，有效而巧妙地把公益需要和商业运作结合起来，不仅具有经济效益和社会效益，而且使必尔得广告传播公司从此腾飞。我们看到，杨眉个人的发展历程其实也是中国广告界成长的一个缩影，只有创新方能在广告界杀出自己的道路，我们衷心祝愿她在今后广告界的天空中更加绚丽多彩。

（点评人：《金牌策划》主编　廖灿）

张　健

策划小传



张健，男，1949年出生，中共党员，现任中国石油天然气股份有限公司大连销售分公司副总经理（分管营销）、党委委员；WBSA注册高级商务策划师；高级经济师；省级自学成材奖获得者。1996年曾去美国芝加哥伊利诺大学完成了研究生水平的现代商务学的进修。

爽朗、耿直、亲切、忠厚，一个地道的北方人给人的感觉。生活中他是个很有亲和力的人，在工作中他又是一个执着、敬业的人。从事企业经营管理和市场营销工作30多年，张健注重理论与实践相结合，对企业改革中出现的问题和成品油市场及客户需求出现新的变化情况潜心思考。他在繁重的工作之余，一直把企业问题作为自己研究的课题。他对客户未来需求的预测、人力资源的开发与管理、企业负责人的自我管理，企业统一管理模式的弊端等方面问题都进行了较深入的探索，并且与企业长期发展联系在一起，这些认识不仅对企业负责人有参考价值，而且对政府工作人员和理论工作者都会有所启示。

参加工作以来他先后发表了经济理论、市场营销、商务策划等方面的论文达35篇之多，还有5篇获优秀论文奖，同时，著有《企业长期发展论》一书。

策划感悟

- 人之行事，策划先行。策划是一种触类旁通的生活哲学。作为一种方法论，它不仅指导着我们的具体工作，更引领着我们生活的航向。只有用心善待生活、脚踏实地去工作、不断积累工作经验的人才能发现策划的真谛。

代表案例

- 客户关系管理策划案

代表商理

- 企业文化培训三法

联系方式

- 联系电话：0411－82303812、82303569　13904087203
- 电子邮箱：wwyyhy@sohu.com
- 通讯地址：中国石油天然气股份有限公司大连销售分公司（116000）

策划 风采

张健:企业长期发展的探究者

张健，男，1949年8月18日出生，中共党员、大专毕业，国际注册高级商务策划师、高级经济师，省级自学成材奖获得者。



为企业客户经理和销售代表进行营销技能培训

参加工作以来，先后担任吉林省吉林市石油公司油库主任、市公司副经理、中国石化销售公司吉林办事处业务副主任、吉林省石油公司吉林采购供应站经理、吉林市石油公司总经理兼党委书记、长春市石油公司总经理、吉林省石油开发股份有限公司总经理兼党委书记、吉林省石油总公司副总经理(分管营销)、党组成员。

1998年7月重组以来，先后担任中国石油天然气股份有限公司吉林销售分公司副总经理、党委委员，炼油与销售分公司燃油税办公室主任，中国石油天然气股份有限公司大连销售分公司副总经理(分管营销)、党委委员。

潜心研究市场　不战而屈人之兵

从事企业经营管理和市场营销工作30多年来，注重理论与实践相结合，对企业的现状和成品油市场需求规律及特点有比较透彻的了解，对企业改革中出现的问题和成品油市场及客户需求出现新的变化情况潜心思考。在深入分析了大连石油销售市场的情况下，以"不战而屈人之兵"的思想为指针，运用深度营销思想，对企业进行了营销战略调整和策略创新，通过构建以客户为核心的营销攻防体系，不但守住了自己的市场，而且获得了更多的客户。大连销售分公司为深度开发市场，采取了行之有效的措施：

首先，深入普查，分级管理。为了掌握营销范围内每一个客户的详细需求信息，大连销售分公司对辖区范围内的客户展开了深入普查。他们首先对在工商局和技术监督局注册的用户中筛选出用油企业和单位，然后按客户分类原则对其进行编码，销售代表则按照编码逐户调研，最后将采集的信息统一纳入客户代码数据库，该数据库涵盖了公司营销范围内的机构客户、批发客户及加油站的所有情况。在区块市场深度开发过程中，大连销售分公司采用承包制，从批发和零售两条线入手，将大连地区市场划分为136个区块责任市场，有效调动了责任人的积极性。同时还

制定了《关于规范经营行为，严禁跨区销售的管理办法》及实施细则，有效杜绝了跨区低价销售问题的发生。

其次，价值联盟，实现双赢。实现与客户双赢是大连销售分公司“以客户为核心”营销攻防体系的具体体现，为此，他们制定了“价值联盟营销”策略。具体做法是与客户签订《客户利益长期全面保障营销合同》，以合同形式从法律上明确了合作双方的责任、权利和义务。在该合同的基础上，又针对每一个客户的不同服务要求设计出不同成本的差异化“量身定制”式服务方案，从最大程度上为客户提供增值服务。当然，为确保双赢目标的实现，大连销售分公司始终贯彻着三条底线，即：公司让给客户的毛利空间不能超越当月能够完成利润计划汽柴油批发价格的底线、每个客户当期的营运成本预算底线、竞争对手的最低价格和营运成本底线。在把握三条底线后，大连销售分公司有针对性的制定出自己当月的营销方式，实行了“三不一追”的营销策略，即：不受低价资源冲击的干扰，盲目跟踪价格；不利用能够给客户回让的毛利空间，搞降价价格战；不盲目追求无效益的市场份额；全力追求最有价值客户的占有率。此外，还积极与大客户组建以资产为纽带的利益共同体，提高客户长期忠诚度，以长期合作实现双赢。

最后，培养销售代表，获取客户资源。在获取客户资源过程中，大连销售分公司除了为所有客户都配备客户经理和销售代表，保证向每一个客户提供 7×24 小时的全天候服务外，他们还将核心客户看作是自己企业内部营销部人员，并努力将其培养成企业的业余销售代表。以客户作为业务销售代表，既可以降低成本，又能提高中国石油的知名度，起到“一传十，十传百”的作用。在业余销售代表的培养方式上，大连销售分公司采取了三种方法。一是以“中国石油客户俱乐部”的形式在企业与客户之间搭建了一座沟通的桥梁，营造出了大家庭的氛围。二是对大客户实行“客户经理派驻制”，对其储油设施、付油设备，实行重点跟踪维修服务。三是为客户提供专家、顾问式的深层次增值服务。目前，大连销售分公司已培养业余销售代表 32 个，通过他们的推荐和“口碑”宣传，今年以来新增客户 95 个。

以客户为核心，细化市场、细分客户，建立起与每一个客户的人脉关系网，使大连销售分公司在市场竞争中创造了“不战而屈人之兵”的竞争趋势。目前，他们正准备进一步发挥差异化效率优势，结合相关产业的价值成果、与中国展销会、中国移动通讯、汽车修理、保养、保险、大型酒店商场等领域进行合作，为客户提供更加贴心、到位的服务。

运用全方位的营销策略，秉承全心全意为客户服务的经营理念，大连销售分公司自重组以来取得了骄人的业绩。从 1998 年到 2003 年，大连销售分公司的销售总量增幅达 268%，年均增幅 54%；零售总量增幅达 621%，年均增幅 124%；吨油现金营销成本下降了 11%，年均增幅 2%。利润由 1998 年的亏损 1411 万元上升为 2003 年实现利润 18261 万元，年均增长 3934.4 万元。

用心总结经验　激扬文字传后世

多年的从业经验，使张健在企业管理和市场营销等方面有了自己独到的见解，

他在理论研究的基础上，将其整理成文公开发表。参加工作以来先后撰写发表了经济理论、市场营销、商务策划等方面的论文35篇，有5篇获优秀论文奖。1995年12月还出版了《企业长期发展论》专著。1992年4月15日获吉林省职工自学成材奖。为了不断巩固和提升自己的业务水平，1993年张健还赴新加坡人力资源培训学院参加了原油和精致油管理的专业培训，1996年曾去美国芝加哥伊利诺大学完成了研究生水平的现代商务学的进修。2004年6月9日国家人事部全国人才流动中心颁发了国际高级商务策划师登记证书。

“不战而屈人之兵，善之善者也。”这一春秋战国时期兵法家孙子阐述的用兵之道，被张健恰到好处的运用到了中国石油市场营销中来，并在实践中不断得到验证和完善。相信在这样有专业知识以及敬业精神领导的带领下，中国石油即使在入世以后严峻的行业竞争的情况下，明天依然会更美好！

代表案例

客户关系管理策划案

题　目：

客户关系管理策划案

来　源：

在面临外国跨国公司进入中国市场后、成品油竞争激烈的前提下，2003 年张健以中国石油天然气股份有限公司大连销售分公司副总经理的身份策划了本案。

应　用：

对构建客户关系管理体系、提高企业获得客户的能力有借鉴作用。

内　容：

近几年来，大连地区的成品油市场由于受到国际、国内成品油市场价格经常变化以及进货渠道、价格多元化的影响，一直处于复杂多变的状态之中。2006 年成品油批发市场全面对外开放后，国外资源大量涌入国内市场，营销环境会变得更加复杂，成品油市场将呈现“竞争主体多元化、品种品质多样化、价格调整市场化、国内市场国际化、市场竞争白热化、客户需求信息化”的局面。由于客户选择成品油价格、品质、品种、渠道、地点、方式空间的加大，成品油购买权将全部转移到客户手中，两大集团垄断资源，控制价格的优势也将逐步丧失。在这种市场环境下，外国跨国公司进入中国市场后，将依靠品质好、成本低、毛利空间大的优势通过社会经营单位、油品存储单位、海上、陆上油品配送公司、社会加油站、有储的机构用户的渠道，通过低价销售的方式，与我们争夺客户资源，达到虽不拥有终端，但能掌控终端的目的。那么企业如何构建客户关系，提高企业获得客户的能力呢？



张健同志向中石油总经理马富才汇报工作

在客户拥有全部购买权力的情况下，最重要的技能就是获得地区市场客户的能力，在同一地区市场内，谁拥有最大范围的客户，谁的核心竞争力就强，客户就是竞争力。为了在激烈竞争中有效的立足于中国市场，在客户拥有全部购买权力的情况下，我们必须充分重视客户，做好客户关系的管理工作。本人在任大连石油公司副总经理时的管理策划方法是：第一，以客户价值为导向制定客户关系管理流程，提高企业市场占有度、客户忠诚度和企业的市场价值。第二，提升企业获得客户能力的战略发展

规划。

大连石油公司作为身处营销第一线的地区销售分公司，在面临外国跨国公司进入中国市场后，成品油竞争激烈的前提下。张健任大连石油公司副总经理，为了实现提高客户获得、客户保留、客户忠诚和客户创利的目的，策划了本案，以提高企业获得客户的能力，构建客户关系管理体系。其大体思路是：2003年在国外公司即将参与中国市场竞争的前提下，笔者通过对大连管辖市场的调研、细划、客户细分、加强差异化服务，建立中国石油俱乐部等方式，经过整理、判断、创新使本案取得了很成功的效果。

一、以客户价值为导向制定客户关系管理流程，提高企业市场占有度、客户忠诚度和市场价值。具体涉及1. 区块市场深度开发承包制；2. 客户代码制管理；3. 区块市场资源普查、细分；4. 客户价值分类管理；5. 客户资产评估；6. 价值联盟营销；7. 培养发展业余销售代表；8. 信息技术支撑。

二、提升企业获得客户能力的战略发展规划。1. 优化成品油二次配送；2. 优化提高运能运力、降低运输成本，减少资金占用；3. 整合成品油供应链相关的价值资源；4. 站在客户的角度和立场重新确定加油站的服务功能和服务标准。

通过以上客户管理策划方案的实施，并建立、健全了相应的管理制度，截止到2004年一季度实现汽柴油销售总量35.23万吨，比同期增加了12.37万吨，增长54%，比预算增加了6.75万吨，增长了24%；零售13.55万吨，比同期增加4.96万吨，增长58%；实现利润2344万元，增长46%，综合价格到位率达到98.9%，比同期增加0.39个百分点。并为下一步的策划方案打下了坚实的伏笔。

案　例：

在跨国公司的参与竞争下，在客户拥有全部购买力的情况下，最重要的技能就是获得地区市场客户的能力，在同一地区市场内，谁拥有最大范围的客户，谁的核心竞争力就强，客户就是竞争力。张平淡等专家认为："客户资源是企业最有价值的核心资产，是企业的利润源泉，是未来收益的重要保障。把客户视为一种资产，从财务角度来评价客户对企业利润的贡献，能反映企业当前的盈利能力"。因此，企业拥有客户资源的多少，将成为衡量企业核心竞争力的惟一标准，身处市场竞争一线的地区销售分公司应把工作的重心放在如何提高获得地区市场客户的能力上。

笔者身为中国石油天然气股份有限公司大连销售分公司副总经理，2003年在中国石油市场发生变化后，经过对市场的调研与审时度势，为提高整体获得客户的能力，强化客户关系管理，在总经理和领导班子的支持下，全体员工的共同努力下，结合本人的工作经验和先进的管理技术，将策划过程整理成文案。我的具体工作过程为：

一、以客户价值为导向制定客户关系管理流程，提高企业市场占有度、客户忠诚度和市场价值

企业管理尤其是营销战略不但要讲求市场占有率，更要讲求市场占有度。有专家指出："所谓'市场占有度'是指企业对市场占有的深度"。一个企业是否能够纵深占有市场，像前程无忧公司那样市场开发，达到"一寸宽一公里深"的效果，提高市

场价值，最根本的标志在于是否在所有负责开发的区块市场内拥有最大的具有高忠诚度的客户群体，最多的高质量客户资源，为此，我们以客户价值为导向，以提高企业客户获得、客户保留、客户忠诚、客户创利能力和市场价值为目的，以高价值的、回头的、满意的、创利的客户管理为重点，制定了："区块市场深度开发承包责任制＋客户代码制管理＋区块市场客户资源全面普查、细分＋客户价值分类管理＋客户资产评估＋价值联盟营销＋培养业务营销代表＋信息技术支撑"8个客户关系管理流程：

1. 区块市场深度开发承包制

市场细划、开发责任到位是使市场得到深度开发的前提，我们从批发和零售两条线入手将大连地区市场划成136个区块责任市场，其中，批发区块市场28个，零售区块市场108个，对每一个区块市场的客户按类别分级管理，批发市场一二类大客户市场由市、县、区公司经理和业务经理承包深度开发，批发市场三四类客户由片区客户经理和销售代表承包深度开发，零售市场由所在地的加油站经理和销售人员承包深度开发。目前，共有片区客户经理73人，销售代表171个。每个区块市场深度开发承包人都要签发承包开发合同，指定开发目标、时间、措施、年终与利益分配挂钩，形成了具体的约束机制。为了调动销售代表深度开发区块市场的积极性，全地区还制定了与之相适应的对客户经理和销售代表的考核评价方法，突出了对客户获得和客户获利率的考核。在工资额不足的情况下，为了确保对销售代表奖励的兑现，采取压后勤保一线的方法兑现对销售代表的奖励政策。目前，优秀的销售代表月工资和奖金已达4500元，超过行政主要领导一倍以上。同时，为了解决区块市场之间跨区销售问题，杜绝干扰区块市场承包负责制落实问题的发生，还制定出台了《关于规范经营行为，严禁跨区销售的管理办法》和实施细则，有效的杜绝了跨区低价销售问题的发生。

2. 客户代码制管理

在数字化环境中，市场高度分散，每一个客户都构成其自己的市场部分，为了全部掌握每一个客户的详细需求信息，使客户资源普查工作变得有的放矢、事半功倍，为客户细分和价值分类管理创造条件，我们对客户实行了"代码制"管理，首先在工商局和技术监督局下载所有的注册户，接着筛选出其中的用油企业和单位，随后按客户分类原则对其进行编码，最后充分发挥销售代表的作用，按照编码逐户调研，为每一个客户确定了信息采集点，将收集的信息统一纳入数据库，并在此基础上进行汇总分类，按照客户的地理位置与客户属性将客户统一编码，客户代码数据库涵盖了机构客户、批发客户、加油站的调研内容，通过客户代码制，可以使客户资源普查工作程序化，实现客户管理由静态管理向动态管理的有效过渡，为客户资源普查工作搭建了基础平台。客户代码的表示方法为：客户编码位数为10位，前两位为所属基层单位代码，第三四位为客户属性，第五六位为批发客户代码和零售客户代码。批发客户为00，零售客户代码以加油站代码为单位，后四位为序号。如：开发区顺通公汽，编码为0404000021，胜利路加油站客户区的公安局，编码为0404010015。

通过客户代码制的管理既可以对区块市场内每一个、每一类客户的需求进行动态的管理，避免企业内部市场开发发生冲突，为规范内部经营秩序，检查跨区经营行为创造条件，还可以对客户经理、销售代表的客户获得和流失的绩效评价提供依据。目前公司已对获得的、和尚未获得的客户全部实行了代码制管理。

3. 区块市场客户资源普查、细分

搞清区块市场客户资源拥有量是区块市场深度开发的基础，由于每一类、每一个客户、每一台机具、设备、车辆、每一种车型、每一条船只的耗油量是不同的，因此，为了改变市场开发模糊的状态，使整个市场开发情况处于清晰、透明的状态，搞清市场客户资源总量、分布情况、分占情况、客户行业分类、车辆、车型、船只、机具及所有者情况，建立科学的客户对企业利润贡献率的评价体系。在对所有客户统一编码的基础上，我们将每一个客户、每一台车辆、机具、设备、每一条船只都视为一块市场，坚持无论是否用油，是在我公司购油，还是在其他企业购油，都作为客户资源，对区块市场内的机关团体，企事业单位，一个也不放过，采取拉网式进行普查，全部建立档案和需求数据库，具体内容包括：

(1)拥有的车辆、车型、船只、机具、设备数量，年、季、月、旬真实需求量(分海上、陆上、批发、零售)，在我公司购油量占需求总量的百分比，在其他企业购油量占需求总量的百分比；

(2)客户当期营运成本预算计划指标；

(3)在我方购油的总量、品种、价格；

(4)对我公司的利润贡献率；

(5)我方为客户支付的吨油成本及总成本；

(6)帮助客户降低营运成本的累计数据；

(7)需求规律及特点、服务方式；

(8)区块市场内，客户资源总量，已获得的数量，未获得的数量，竞争对手占有的数量；

(9)用油客户的数量，尚未用油客户的数量，潜在用油客户的数量。

通过采取"一对一"的营销方式，根据区块市场客户编码统计的客户数量，不留"盲点"，"盲区"，地毯式走访，边走边建立档案，对区域内客户的基础资料、回访记录、订货合同等都有记载，对客户分类清晰，分工管理明确，通过普查和分类排查，现已普查清楚，全市土地面积 125783.85 平方公里，其中，市区 2414.96 平方公里，县(市)为 10158.89 平方公里，海岸线 1906 公里，大连市由 6 区 3 市 1 县组成，下设 85 个街道办事处，104 个乡镇，1409 个村民委员会，13421 个自然屯，其中，203 个渔业村屯，全市总人口 590 万，其中，农业人口 382 万。全地区共有用油机构客户 23734 个，我公司已获得和建立档案的机构客户 19399 个，占机构客户总量的 82%，尚未获得和建立档案的机构客户 4335 个，占机构客户总量的 18%。共有零售客户 22670 个，已获得 18335 个，占零售客户总量的 81%，尚未开发和获得的有 4335 个，占 19%。拥有机动车辆 458861 辆，其中：小轿车 33900 辆，出租车 12350 辆，城市公交车 6787 辆，其他载客汽车 91241 辆，载货汽车 83363 辆，载货挂车 4049 辆，拖拉机

71765辆，摩托车151977辆，其他类型车辆3429辆。船只20569艘，其中渔船19468艘，客货船1101艘。

4. 客户价值分类管理

为了对客户实行“一对一”的“量身定制式营销”的差异化服务，为制定争夺客户资源的攻防体系打基础，提高企业客户获得、客户保留、客户忠诚和客户创利的能力，公司对所有客户实行了价值分类管理。

首先在实行客户代码制管理的基础上，再按客户对企业利润的贡献水平，确定类别，并确定销售价格、评估方法和收益目标；对过去每个客户的购油数量、价格、品种、利润贡献率和企业过去为每一个客户付出的成本，通过财会和业务账，进行累计测算，统计后，进入客户档案。客户等级按照利润贡献率分为四类：一类客户为利润贡献率2%以上；二类客户为利润贡献率1%以上；三类客户为利润贡献率0.5%以上；四类客户为利润贡献率0.5%以下。其次是对已获取和尚未获取的客户进行价值和需求分析，并按客户价值进行分类和定位，建立客户模型，指定细分客户的收益目标。按客户价值细分客户类别；主要分析增加客户收益、挽留客户，获取客户三个方面。

5. 客户资产评估

为了评估企业客户资产的质量，提高客户创利水平，预期企业未来的盈利能力，分析企业的营运质量，我们研究指定了客户资产管理流程，除了了解和掌握每个客户对企业的利润贡献率外，还必须了解和掌握每个客户的中、长期发展规划＋市场客户拥有量＋企业运营质量＋资产、债务、成本＋财务资金状况＋各项经济指标在全国同行业中所占的位置＋经营毛利和人才队伍及企业发展前景＋定单情况。这样才能弄清客户资产质量，估计到每个客户的终身价值，预测每个客户未来能为企业带来利益的盈利能力，规避合作风险。例如市内配送中心通过调查了解大连造船重工有限公司，是国家在振兴老东北工业基地战略中重点支持的企业，现已手持造船定单23艘。预测2004年新船试航用油需求量将达到3000吨以上。为了做好为船上油服务，他们专门购置了专用船上油的输油管，依靠中国石油的商品质量和到位的服务精心制定了营销方案，在激烈的竞争中脱颖而出，一举获得了该公司2004年新船试航用油供应定单。

6. 价值联盟营销

所谓价值联盟营销是指：“深入挖掘、打造和发挥企业自身优势、价值资源，帮助客户创造价值，与客户建立起价值联盟利益共同体，为客户提供总拥有成本最低”的价值服务、长期维系客户的一种营销方式。

价格竞争还是消耗资源最大、最低水平、任何人都可以办到的竞争方式，是企业的一条不归之路。公司的客户决定公司前进的方向，高质量和高利润来源于供应链与客户的紧密结合。实施价值营销战略，是走出价格竞争的有效方法和途径。因此，企业不能再一味追求市场份额，应将公司的价值观与每一个客户的价值观连接起来，为每位客户提供量身定做的服务，与其实现价值联盟，为其提供绝对满意的、终身的、竞争对手无法模仿和难以战胜的服务，能够及时地适应客户不断变化的需

求，在客户明确提出需求之前，就能满足客户的需求，这样，才能更有效率、更有效果地获得、保留、服务和发展客户。

经过检讨反思，我们研究制定了实施“价值营销”的方案和流程。

(1)推行《客户利益长期全面保障营销法》，促进“价值营销”活动深入开展。为了通过挖掘整合和利用企业价值资源，帮助客户创造价值，为客户提供最低拥有总成本，与客户建立价值联盟利益共同体，提高企业获取和维系客户的能力，推进价值营销活动的深入开展，我们制定和实施了《客户利益长期全面保障营销法》，并统一制定了《客户利益长期全面保障营销合同》。

(2)为客户开展“量身定制”式服务。在与客户签订《客户利益长期全面保障合同》的基础上，通过“一对一”的方式，履行兑现合同内容，即针对每一个客户的不同服务要求，指定在不同时间、地点、环境，为不同客户设计出不同的服务方式，提供不同的油品价格，计算出不同成本的差异化的“量身定制”式的服务方案，为客户提供增值服务，设置客户忠诚的保障壁垒，不被竞争对手摧毁。例如：我公司市内配送中心针对二汽公司油罐小、公交车数量多，日加油量大、班次性强的特点，根据红灯路口的个数、停车时间、行驶速度，为其制定了既避开高峰期，又能保证公交车用油不断档的配送方案，即降低了费用又保障了供油，特别是在去年下半年资源紧张的时候，按合同兑现了承诺，最大限度保证了用油需求，二汽公司也兑现了合同承诺，2003年全年在我公司购油6400吨，占其需求总量的100%，同比增加960吨，增幅15%。交运集团购油量达5600吨，也达到其需求量的100%，同比增加1176吨，增幅21%。目前，公交行业的一汽、二汽、通利公交、淄濠公交、交运集团均已成为我们忠诚的客户，年购油达2万吨以上。另外，由于按照客户对企业的利润贡献率确定销售价格，规则统一、公开、透明、集体决策，价值营销方式也为杜绝以权谋私行为打下了基础。

(3)把握三条底线，确保双赢目标的实现。一是按当月必保的利润计划，扣除通过零售必保实现的利润数，剩余的利润计划通过批发量来实现，通过倒挤价格方法，确定每吨汽柴油必须时下的毛利，求出当月汽柴油批发价格底线，测算出能够回让客户的毛利空间；二是摸清每个客户当期的营运成本预算底线，有针对性的制定营销策略。三是摸清竞争对手的进货价格、运输、仓储成本、利润计划，搞清楚其最低价格和营运成本的底线，弄清和把握了三条底线后，有针对性的制定当月的营销方式，实行“三步一追”的营销策略：不受低价资源冲击的干扰，盲目跟踪价格，不利用能够给客户回让的毛利空间，搞普遍降价搞价格战，不盲目追求无效益的市场份额，全力追求最有价值客户的占有率。2004年2月份，虽然竞争对手采取低价倾销方式与我争夺客户资源，但我公司在坚持不降价的前提下，仍然取得良好的经营成果，销售总量10.4万吨，比同期增加2.45万吨，零售量4.49万吨，比同期增加1.66万吨，机构客户销售量3.56万吨，比同期增加0.7万吨，价格到位率实现98.92%，比同期提高0.39个百分点，实现利润2901万元，比同期增加1449万元，吨油现今营销成本105.98元，比同期减少21.83元。

(4)与大客户组建以资产为纽带的利益共同体，提高客户长期忠诚度。为了在

2006年批发市场对外全面开放后，企业客户继续保持长期忠诚度，我们积极探索以资产为纽带，与大客户长期合作的方法和途径，取得了较好的效果。例如：①与大连港共同出资在大连港内修建了输油管线、储有罐、海上加油设施，组建了“中油大连船用燃料运销有限责任公司”，利用大连港客户资源、中油品牌资源优势，开展海上加油业务；②签订了大连港自用油长期供货合同；③对大挎包港8座加油站实行了控股联合经营。2003年末投入运行以来，三方面业务累计实现销售量7.4万吨，实现利润643万元，预计2004年实现销售量11万吨，实现利润1154万元。

7. 培养发展业余销售代表

在争夺客户资源的竞争中，通过客户推荐获得客户资源是成本最低的一种方式，由于是客户在帮你推销，并促成了油品和服务的购买，因此，对一线营销力量的资源和费用占用最低，所以，除了对所有客户都配备客户经理和销售代表，保证向每一个客户提供7×24小时全天候服务外，我们将工作重点放在将核心客户视为企业营销部人员，并将其培养成企业的业余销售代表上。

一是以“中国石油客户俱乐部”的形式在企业与客户之间建立起沟通的桥梁和纽带，营造大家庭的氛围，与客户建立有意义的，长期的关系，将客户带入公司的大家庭中来。企业在这种环境中与客户以非正式交易形式见面，宽松的环境能够让彼此畅所欲言，使企业有机会更加全面、具体的了解和挖掘客户的真实需求和意见，也能使客户更加深入地了解企业的文化、价值观念，量身定制服务品牌和中国石油美好的发展前景，为企业制定更有针对性的个性化服务方案提供依据，对客户增加服务品牌的影响。

二是对大客户实行“客户经理派驻制”，对其储油设施、付油设备，实行重点跟踪维修服务。对其油品需求实行“优先、优质、优惠”的三优服务，开辟绿色通道，特管特办，并认真听取其投诉和建议，严格执行“服务质量责任制”，力求达到客户服务无缝隙。使大客户真正感受到超值服务为其创造的价值。增加客户对服务品牌的认同。

三是为客户提供专家、顾问式的深层次增值服务，营销人员成为客户的顾问，是客户满意程度的最高境界，它能引导客户进入持续发展的高价值关系，因此，我们引入“客户培训”的理念，利用专业技术上的优势，对客户进行油品使用知识、储存保管知识及设备维修、如何保持合理库存，加快库存周转、营运成本核算等方面知识的培训，帮助客户降低成本，提升在同行业中的竞争力。提高客户对企业的忠诚度。

通过上述措施，一批核心客户供应部门的负责人已成为企业的业务销售代表，目前已培养业余销售代表32个，通过他们的推荐和“口碑”宣传的影响，新增加客户95个，其中，一类客户23个，二类客户36个，三类客户31个，四类客户5个。例如：通过大连造船重工有限公司业余销售代表的推荐，我们在拿到大连造船重工有限公司2004年新船试船用油的3000吨定单后，又获得了大连新船重工有限公司的新船试船用油供应单，该客户手持造船定单达17艘，预计2004年新船试航用油量可达2000吨以上。普兰店公司通过核心客户的推荐和“口碑”宣传的影响，2004年

新增机构客户 28 个，预计年新增销售量 3500 吨以上，为了推进培养业余销售代表工作的开展，我们还制定了《业务销售代表统计表》，加大了对这项工作的考核力度。

8. 信息技术支撑

为更准确的挖掘和掌握每一个、每一类客户的需求信息，满足“个性化”服务的需求，除了“面对面”，电话接洽，问卷咨询“三位一体”的客户交流渠道外，我们还研究开发了客户关系管理软件、对全区、机构和零售客户从属性、类别、性质、流向、行业、需求量、结算方式、需求方式、周期、信誉、地点、价格、年营运成本预算计划等多方面情况，都能实现动态了解和掌握，近期通过两次客户问卷调查显示。客户满意度由 80%上升到 98%，同时，我们还开发建立了情报系统，通过对相关单位信息联网，搭建信息平台，建立了多方、多层次的信息收集点，通过沙河口和甘井子火车站调度、大连港和北良港的港调获取其进货渠道、数量等信息。与市经委、工商局、气象等部门建立了良好的关系，准确地了解到其销售渠道、销售量、天气预报等信息。对即将进入和已经进入大连地区的成品油和各行业经济增长速度和车辆增加情况做到了提前早知道，为企业制定多种营销预案提供了详实、准确的数据、强有力的支撑。

通过强化客户关系管理，大连分公司客户获得、客户保留、客户忠诚度和客户创利能力明显增强，客户资产质量明显提高，目前，一类客户占企业利润贡献率 40%，二类客户占 28%，三类客户占 13%，四类客户 19%。

2004 年一季度实现汽柴油销售总量 35.23 万吨，比同期增加 12.37 万吨，增长 54%，比预算增加 6.75 万吨，增长 24%；零售 13.55 万吨，比同期增加 4.96 万吨，增长 58%，比预算增加 0.91 万吨，增长 7%；实现利润 7482 万元，比同期增加 2344 万元，增长 46%，比预算增加 2732 万元，增长 58%；综合价格到位率达 98.9%，比同期增加 0.39 个百分点，比预算增加 0.48 个百分点。

二、提升企业获得客户能力的战略发展规划

在国内市场国际化竞争的市场环境中，处于营销第一线的销售企业取得成功的关键在于全部客户满意和及时实现，不断地将客户的详细需求资料转化到高价值的服务中去，只有当客户赢了，在客户选择的时间和地点及方式满足了他们的价值需求，企业才能赢得利润回报，得到发展，占据领先地位。未来营销企业之间的竞争的焦点将是：看谁以最快的速度，最低的成本，最少的环节，最优质的服务，最合理的价格在客户最满意的时间和地点，将客户需求的商品送到客户手中。这就要求企业不断的增强迎合客户价值的能力，使其能够为每个客户提供最适合客户需求的产品和快速优质的服务。根据未来竞争环境的需求，结合大连实际情况我们研究制定了提升企业获得客户的战略发展规划，具体内容如下：

1. 优化成品油二次配送，为进一步提高企业开展对客户的“量身定制”服务的能力，实现服务即时化、个性化、品牌化打基础。

成品油二次配送是指：成品油从油库到多座加油站和多个客户的配送。由于成品油二次配送优化方案，不是“一刀切”，而是“一户一制一策”，所以成品油二次配

送优化不仅仅是一个优化运输、降低成本的问题，随着营销工作即时管理时代的到来，二次配送优化从本质说是一个涉及到以谁为中心、企业文化、价值观念以及能否通过开展大服务创建服务品牌，对客户服务实现“即时化、个性化、品牌化”的问题。通过二次配送优化，可以打破“各自为战”，“画地为牢”的经营格局，改革“小而全”的经营体制，实现管理体制扁平化，商品、配送、资金、业务流程、信息的集中管理、价值资源共享，使配送方案在全区范围内实现“一户一制，一户一策”，可以有力促进与客户结成价值联盟利益共同体营销模式的完善和发展，为企业开展大服务，实现服务品牌化，扫除障碍打下基础。通过对油库、加油站、固定机构客户补库、运输路径等方面的自动化、智能化处理，可以对全区每一类、每一个客户的需求、购买情况尽收眼底，实施动态化即时管理，为企业真正形成快速反应机制，为股份公司中、上游采集准确的需求信息、优化需求链管理创造条件。

2. 通过成品油二次配送优化提高运能运力、降低运输成本，减少资金占用，规避库存跌价风险，增加吨油毛利空间，为提高企业对客户的服务能力创造条件。

目前，我公司二次物流配送存在运力既缺乏又过剩的问题、运力失衡、运力结构不合理、管理理念和手段落后，信息系统投入和开发不到位，特别是由于管理模式存在着“小而全”的特征，使库存商品无法集中管理，集中配送，资源无法整合和共享，业务流程长、成本高、运营效率低等方面的问题。通过二次配送优化，可以使上述问题得到解决，实现以下目标：

(1)商品集中管理。将所有油库的成品油所有权集中到市公司，二级公司负责油库商品保管、设备养护、安全管理工作。

(2)集中调度配送。模拟第三方物流，将县(市)区公司的配送系统剥离出去，引进大吨位罐车，组建垂直一体化的专业运输公司，并将配送业务转移给模拟第三方物流的专业运输公司，专业运输公司成立调运中心，下设总调度室，作为全地区配送体系的指挥枢纽．调运中心下设调运分站，在总调度室同意调度下，具体负责本区内配送。

(3)通过信息化配套建设，实现油库、加油站、固定机构客户补库、配送、情报收集的智能化。

(4)优化油库布局，逐步关停部分油库。

(5)重新划分配送片、区。

(6)配送业务转移到模拟第三方物流的专业运输公司后，现区公司工作中心放在市场开发、客户管理、网络建设和管理、油库安全管理的核心义务上。

(7)投入预算及效益分析

通过运距优化降低费用＋过桥过路费用减少＋降低库存节省费用＋租车费用减少＋增大地付站进货减少铁路进货费用＋减少铁路进货降低损耗＋降低其他管理成本的分析，站在大连销售公司的角度，优化后大连销售年节省费用2257万元，增加了吨油毛利空间，形成了统一服务品牌、流程、标准、提升了企业维系客户的能力。

3. 整合成品油供应链相关的价值资源，渗透、参与成品油供应价值链的管理，

结构化的提升企业的职能和价值，壮大企业高价值客户的群体，提高企业争夺客户资源的竞争能力。

现代市场竞争已不仅是单个企业之间的竞争，而是企业所参与的产业价值链之间的竞争，企业的竞争优势来源于产业链的系统协同效率。成品油供应企业必须在成品油供应产业链的关键环节上发展核心能力，结构化的提升企业的职能和价值，通过深化与上、下各环节的关系，确立在成品油供应产业链中不可替代的主要地位，然后不断优化、整合和管理产业链，加强各环节成员协同以提高整体运行效率，这样才能在未来成品油市场竞争主体多元化的市场环境下处于领先和主导地位。

具体到成品油的市场营销中，我们看到我们成品油需求量最大的产业是“货运、客运、农业和旅游业”，而且随着观光工业、观光农业、城市建设项目观光产业的出现，货运、客运、农业和旅游业又呈现出你中有我、我中有你、互为渗透、互为作用的局面。这个产业链的关键问题是高度分散、画地为牢、互不往来，价值资源浪费，没有经济有效的挖掘利用、整合和共享。这为成品油工业企业提供了战略性的行业机会，顺应货运、客运、农业、旅游业的演进，积极组织和整合相关资源，发展基于紧密协作，分工协同、适度规模的利益共同体转变角色定位，由原来的成品油销售转变成为货运、客运、农业、旅游业综合服务商，从而获得产业链的主要地位，壮大高价值客户群体，建立未来争夺客户资源的竞争优势。

成为货运、客运、农业、旅游业的综合服务商，既涵盖了“工业、农业、交通运输业、商业、旅游业”成品油销售的全部客户资源，又突出了对重点行业客户的服务和获得，也抓住了由销售企业向服务型企业转变的本质问题，货运、客运、农业历来是成品油需求量大的行业，也是成品油销售企业历来支持和服务的重点行业，旅游业是近几年来发展起来的新兴产业，也是成品油销售企业缺乏足够认识的潜在的大客户。

旅游部门有一项对游客出行选择交通工具的调查：显示在200公里以内，人们选择坐汽车，以高速公路为主的客运已成为众多交通运输公司的核心业务，随着私家车辆的急剧增长和假期的增加，业余生活的丰富，驾车休闲旅游已成为一种主要旅游方式，汽车也经由生产资料成为平常百姓的日用消费品，将逐渐成为人们的“第一住宅”。由此可见，成品油供应企业定位于“货运、客运、农业和旅游业的综合服务商”，可如虎添翼，成为综合服务型行业的旗舰。

首先，在2006年以前建立起符合货运客户产业运营规律、特点和适合农村、农民生产、生活方式、生产力水平的营销网络和服务平台，然后整合或嫁接产业内相关的资源主体，将营销、服务的各项资源配置在为产业内客户提供即时服务、为相关产业内客户创造价值、提高其竞争能力，促进与产业内客户实现价值联盟利益共同体的方向上，增强企业的服务协调和管理职能，构建价值联盟的价值链。其次，是不断发展企业的物流配送、信息技术、规避价格风险、降低营运成本，增强及时响应，即时服务的帮助客户创造价值的综合服务功能，积极组织和扶持价值联盟利益共同体，优化相关产业结构，提高整体运营效率，具体实施上将通过对油品分销渠

道的改造和创新，开发服务功能性渠道，分销兼容性渠道，区块市场相关产业在油品供应链上的协同等方面构建有效的服务体系，从而达到长期获得高价值客户群体的目的。

4. 站在客户的角度和立场重新确定加油站的服务功能和服务标准，分级制定客户"忠诚方案"，增加零售市场的客户份额。

将加油站的服务功能和标准定位在：方便、快捷、舒适、可靠"八"字方针上，以稳定和获得客户为基础，以提高客户服务功能为途径，以获得更大回报为目标，以改善加油站与客户之间的关系，增加客户对加油站的平均贡献价值，增加客户光顾加油站的频率，提高客户对加油站非油商品的购买为重点，从增加服务项目和手段，减少加油环节、缩短加油流程、改善加油环境、提高服务质量、整合挖掘加油站资源入手，制定提升加油站服务工作的发展规划。在两年内实现以下目标，一是按照经济区域，对加油站进行划片管理和资源整合，即在一个片区内改造建立一个具有多功能服务的中心站，即"旗舰站"。片区内其他加油站对其多功能服务可以实现共享；二是对旅游区的加油站增加游客服务的项目和功能；三是改造加油站服务流程，缩短加油时间，减少客户时间占用；四是安装液位仪，强化油品质量和计量管理，通过二次物流配送，实现加油站油品配送，补货工作的自动化、智能化，确保加油站油品质量好、数量足、品种全；五是增加营销策划人员，加强对加油员培训工作，创作更多个性化的服务，"制定初级、中级、高级"客户忠诚方案，为客户提供"量级服务"，实现服务工作品牌化。

通过本客户管理策划方案的逐步实施，到2004年一季度实现汽柴油销售总量35.23万吨，比同期增加了12.37万吨，增长54%，比预算增加了6.75万吨，增长了24%；零售13.55万吨，比同期增加4.96万吨，增长58%；实现利润2344万元，增长46%，综合价格到位率达到98.9%，比同期增加0.39个百分点。为方案的全部实施和下一步的策划方案打下了坚实的伏笔。

解　释：

专家指出：所谓客户关系管理是指："企业通过富有意义的交流沟通，理解并影响客户行为，最终实现提高客户获得、客户保留、客户忠诚和客户创利的目的"。近几年来，大连地区的成品油市场由于受到国际、国内成品油市场价格经常变化以及进货渠道、价格多元化的影响，一直处于复杂多变的状态之中。由于客户选择成品油价格、品质、品种、渠道、地点、方式空间的加大，成品油购买权力将全部转移到客户手中，两大集团垄断资源，控制价格的优势也将逐步丧失。在客户拥有全部购买力的情况下，最重要的技能就是获得地区市场客户的能力，在同一地区市场内，谁拥有最大范围的客户，谁的核心竞争力就强，客户就是竞争力。为了在激烈竞争中有效的立足于中国市场，在客户拥有全部购买权力的情况下，我们必须充分重视客户，做好客户关系的管理工作。本人在任大连石油公司副总经理时的管理策划方法是：

一、公司以客户价值为导向制定客户关系管理流程，提高企业市场占有度、客户忠诚度和市场价值

企业管理尤其是营销战略不但要讲求市场占有率，更要讲求市场占有度。所谓

"市场占有度"是指企业对市场占有的深度。一个企业是否能够纵深占有市场，达到"一寸宽一公里深"的效果，提高市场价值，最根本的标志在于是否在所有负责开发的区块市场内拥有最大的具有高忠诚度的客户群体，最多的高质量客户资源。2001年6月，科龙通过五位正副总裁分赴全国各地签名售机作为走出亏损阴影，迈向新征途的标志性事件，科龙的总裁们签名售机并非为了多卖几台机器，主要是传达科龙对顾客的尊重和诚信经营理念。通过签名售机活动能够让人民明白一个道理：人要诚实，企业必须要守信，这不仅是为人之道，更是立业之本，对顾客、生意伙伴讲信用重信誉。笔者在主持本案时，为了通过挖掘整合和利用企业价值资源，帮助客户创造价值，为客户提供最低拥有总成本，与客户建立价值联盟利益共同体，提高企业获取和维系客户的能力，推进价值营销活动的深入开展，我们指定和实施了《客户利益长期全面保障营销法》，并统一指定了《客户利益长期全面保障营销合同》。并针对合同通过"一对一"的方式，履行兑现合同，使2003年全年销售量大幅度上升。因此，以客户价值为导向，以提高企业客户获得、客户保留、客户忠诚、客户创利能力和市场价值为目的，以高价值的，回头的、满意的、创利的客户管理为重点、强化客户关系管理，对企业提高企业获得客户的能力有很强的意义。

二、提升企业获得客户能力的战略发展规划

在国内市场国际化竞争的市场环境中，处于营销第一线的销售企业取得成功的关键在于全部客户满意和即时实现，不断地将客户的详细需求资料转化到高价值的服务中去，只有当客户赢了，在客户选择的时间和地点及方式满足了他们的价值需求，企业才能赢得利润回报，得到发展，占据领先地位。未来营销企业之间的竞争的焦点将是：看谁以最快的速度，最低的成本，最少的环节，最优质的服务，最合理的价格在客户最满意的时间和地点将客户最需求的商品送到客户手中。如万豪酒店要求前台的工作人员关心顾客入住的等待时间、办理登记手续是否简化等细节；我国民营金融企业改革先锋浙江台州路桥银座信用社在储户满意度调查中发现储户认为每次存取款要填储蓄单十分繁琐且浪费时间，对此十分不满。为此，银座信用社把流程改革为：储户递进存折报出存取额后，柜台营业员电脑打单后再让储户签字确认就可轻松地办理储蓄业务。这在全国是第一家，后被各大商业银行效仿，大大地方便了储户。笔者在主持本案时，为方便客户，优化成品油二次配送，为进一步提高企业开展对客户的"量身定制"服务的能力，实现服务即时化、个性化、品牌化打基础。整合成品油供应链相关的价值资源，渗透、参与成品油供应价值链的管理，结构化的提升企业的职能和价值，壮大企业高价值客户的群体，提高企业争夺客户资源的竞争能力。还站在客户的角度和立场重新确定加油站的服务功能和服务标准，分级制定客户"忠诚方案"，增加零售市场的客户份额。为此要求企业不断的增强迎合客户价值的能力，使其能够为每个客户提供最适合客户需求的产品和快速优质的服务，以提高企业获得客户的能力。

代表商理

企业文化培训三法

题　目：

企业文化培训三法

来　源：

张健任大连石油公司副总经理多年来的工作总结。

应　用：

对企业文化的培训有借鉴作用。

内　容：

企业文化是指在一定社会历史条件下，企业在生产经营、管理活动中所创造的物质文化和精神文化总和。具体地讲，就是指统一的员工意识、思想、行为的企业经营哲学、行为准则、道德规范、企业精神、价值观念、企业制度、文化环境、企业产品等，其中价值观念是企业文化的核心。一般学者都认为它具有五大功能，即：目标导向的功能、凝聚的功能、融合的功能、约束的功能、激励的功能。21世纪不仅是知识经济、网络经济时代，也是文化经济时代，文化已逐渐成为推动生产力发展的一支强劲动力。国内很多企业也越来越重视企业文化培训工作，但往往不得要领，对企业的企业文化培训如何开展呢？

很多企业其实并不缺乏优秀的文化理念，比如"以人为本、追求卓越、诚信、创新"等，核心理念在不同企业间没有本质差别，只是体现在工作方法与行为上，却有本质的区别，这就需要通过构建完整的培训体系来使全体员工了解企业理念是什么，如何将企业理念与自己的实际工作结合起来。根据笔者对企业进行培训和工作的经验，建议企业可从内容、形式和组织三个方面入手进行企业文化培训体系的规划。即：一、内容要求层次性；二、形式要求生动性；三、组织要求完整性。

解　释：

企业文化是以价值观塑造为核心，提升企业绩效和管理水平为目的，优秀的企业文化必须包涵两个要素：一是核心理念是否正确、清晰与卓越，二是这种理念是否能够宣传贯彻下去，让每个员工认同，并且体现在自己的实际工作中。笔者建议企业可从内容、形式和组织三个方面入手进行企业文化培训体系的规划。

一、内容要求层次性

从企业的层级差别来看，高层需要了解企业文化的本质、与传统文化的关系、与战略及核心竞争力的关系、如何实施文化变革等内容；中层的侧重点在于如何在领导下属、实施考核、团队建设中体现企业文化，即企业文化与管理技能的结合，没有优秀的领导技能就无法传扬公司的文化；基层人员则更需要理解本公司的企业文化理念，以及如何把在工作中体现出企业文化；新进人员需要认识公司的历史和文化、先进人物事迹、行为规范等。由此可见，如果没有针对性，实行"大锅烩"式的企业文化培训，往往没有效果。比如著名的HP公司，他们的培训非常的优秀，从员

工进公司开始，就要接受各种不同内容的培训，基本的思路是根据员工的工作内容和成熟度，培训过程是由“硬”到“软”的，课程从技术业务知识到沟通技巧再到文化、思维，是一个不断深化的过程。笔者认为，在进行企业文化培训时，需要针对不同层级和职能的人，设计不同的培训内容和形式。从企业职能差别来看，不同部门对企业文化的需求也不一样，营销部门需要了解企业文化与品牌建设、促销推广、广告公关等内容；人力资源部门需要了解企业文化与招聘、培训、考核、薪酬、激励、奖惩、任免等工作的有机结合；生产部门需要了解企业文化如何体现在工艺设计、质量控制、流程改造、操作规范等环节；财务部门则需要了解企业文化在投融资、预决算管理、成本控制等方面的应用；其他部门的文化培训也应该有不同的侧重点。总的来说，如果从层级差别和职能差别两个维度来看企业文化培训的内容。

二、形式要求生动性

企业文化作为一种比较新的管理理论和方法，以价值观塑造为核心，以凝聚人心、提升管理水平为目的，他的重要作用是勿庸置疑的，但由于企业文化缺乏统一的操作办法，所以往往让大家觉得很“虚”。实际上，企业文化的好坏并不是学来的，而是“悟”来的，需要高层管理者具备优秀的领导能力和管理水平，以身作则，大力推行；中层管理者能够理解并贯彻实施；基层人员则能够把企业文化的各种理念体现在自己的工作中。由此看来，采取什么样的培训形式也不能一概而论，必须分层级和部门进行，否则就不会有好的效果。海尔是让我们很多人羡慕的企业，他的“激活休克鱼”成为哈佛商学院的经典案例。这种观念其实就是企业文化，张瑞敏坚信“观念一变天地宽”，因此，海尔对其他公司的兼并就是将其强有力的文化注入进去，进行彻底的培训和“洗脑”，取得了巨大的成功。比如笔者有一次为一家公司做企业文化培训，该公司存在严重的部门本位主义，缺乏团队精神，为了让大家体会到团队的力量，我带领全体中高层管理者一起做了一个名为“抬单杠”的游戏，游戏结束后，大家感悟颇深，反响很大。所以，采用各种硬性的规章制度可以让企业管理严谨，但只能达到“不落后”，要成为“卓越”的企业，就必须靠文化来进行管理，要让员工自觉自愿地遵从和维护企业的制度和文化，这就需要员工的感悟。感悟是一种境界，需要综合运用各种培训方法，包括讲授式、案例学习式、研讨会、活动、游戏、拓展训练、团队训练等，每种方式都有自己的优点，要根据培训内容和对象来选择。

三、组织要求完整性

企业文化建设是个系统工程，不但需要企业上下对文化的内涵达成共识，还需要调用一定的人员和资源进行企业文化培训的组织和实施工作。很多优秀的企业都构建了完整的企业文化培训体系，比如GE公司的前总裁杰克·韦尔奇不但自己定期亲自在GE培训学院对各级员工进行企业文化培训，而且要求中高层管理者都能够结合自己的工作，设计专门的培训课程，其中企业文化是非常重要的部分。摩托罗拉公司的培训体系也很健全，员工从进入公司的一天起，就接受企业文化的熏陶，并且能够自觉自愿的遵从和维护公司的文化。笔者在对自己企业培训时经常采用5W2H来规划进行企业文化的培训组织工作，组织很完整，效果很不错。我们都

很羡慕 GE、惠普、海尔和联想这样的企业，因为他们的文化已经不再只是美丽的鲜花，而是结出了累累的硕果，成为企业发展的动力源泉。他们的文化之所以优秀，在于他们的企业文化与企业战略、业务流程、领导风格、管理方法、规章制度、行业特点和企业现状有机结合起来，浑然一体，把文化转化为管理，让管理体现出文化。因此，我们在进行企业文化培训时，不能照搬照抄，要结合公司的实际，注重研讨和感悟，否则只能是邯郸学步，不得要领。



老骥伏枥，志在千里

众多的商务策划，很少有涉及石油行业的。张健先生的策划案例却让我眼前一亮，不仅拓展了策划领域，同时也可以作为行业范例。相信他的石油商务策划之路也将越走越宽。

从事石油行业的企业经营管理和市场营销工作 30 多年来，张健积累了丰富的经验，具有独到的见解。加入 WTO，中国石油也无疑在面临着前所未有的挑战，如何扬长避短，在激烈竞争中立于不败之地，这是市场营销工作所必须充分考虑的。作为分管营销的主管，他必须对企业的现状和成品油市场需求规律及特点有个透彻了解，对企业改革中出现的问题和成品油市场及客户需求出现的新的变化情况也要潜心思考。

他首先对客户进行了深入普查，实行分级管理。他们在对客户统一编码的基础上还将其所有的车辆、机具、设备等详细情况输入到自己研发的客户关系管理软件中，这样就为区块市场深度开发打下基础。为了体现以客户为核心的攻防体系，他又制定了“价值联盟营销”的策略，为不同客户开展“量身定制”式服务，取得了双赢的效果。为了获取更多的更稳定的客户资源，他还不断为企业培养销售代表，以保证向客户提供全天候的服务。

策划人必须有深厚的功底才能打造永恒的辉煌。张健先生一直从业于石油行业，具有企业管理和市场营销的专业经验，也有较深的文字功底；他的策划创新能力方面得到 WBSA 高级商务策划师资格认证；将策划思维引入石油行业的企业管理和市场营销方面，形成全新的企业市场营销模式。商务策划将是中国石油市场改革和创新的原动力，而张健先生也将会大有作为。

（点评人：WBSA 大连机构负责人　徐毅）

颜瑶章

策划小传



颜瑶章，男，20世纪60年代生人。中国农业银行广州市天河支行个人业务部副经理，经济学研究生，经济师，世界商务策划师联合会注册高级商务策划师，民建广州市委经济建设理论研究组成员，中国生产力学会策划专家委员会全国专家委员，广州市天河区统战部特邀社会审计员。

多年的市场经济实战磨练，形成了理论与实践结合，以理论指导实践的策划意识和工作方式。颜瑶章在企业管理、主题营销、品牌创建及经营诊断等方面具有丰富的知识、经验和见解，尤其善于运用"定位"理论策划和解析发展战略、经营运作及资源整合。他在实践活动中总结、归纳、形成了具有自身策划特点的"五环策划法"：即通过"问题研究"环节、"价值判断"环节、"定位分析"环节、"盘活整合"环节和"统筹创造"环节等五个环节实现策划目标。颜瑶章独立完成的策划案有：《"以变促变，突破局限"发展战略策划案》、《"金穗四季阳光"品牌策划案》、《"春意浓情，景色珠江"主题活动策划案》、《"金达理财"服务组合营销策划案》、《银企合作提升"2004年广州国际照明展览会"现场服务策划案》、《"国庆"黄金周楼宇按揭营销活动策划案》、《企业经营诊断及应对措施报告》、《"财智通"金融服务策划案》。

长期的策划工作使颜瑶章深深感受到策划所具有的无形力量，体会到策划对事业的成就作用。因热爱策划这一智慧事业，而能潜心研究策划理论和进行策划工作；因信奉"智者常胜"这一至理名言，而将个人工作室取之为"智胜策划工作室"，并以此自勉。

策划感悟

- 策划是一种以科学理论为基础的创造性辨证思维活动，代表了用思想转动现实的智慧力量，是决定如何对未来定位的统筹过程。

代表案例

- 广州天河支行个人银行业务发展战略规划案

代表商理

- 服务产品"柔性匹配"的三种方法

联系方式

- 联系电话：13602867161
- 电子邮箱：yan609@163.com
- 通信地址：广州市五山华南农业大学嵩山区46栋301（510642）

策划风采

颜瑶章：策划春秋 自成风格

颜瑶章，生于黑山白水，成长于南国花城，既有北方人坦诚果敢的性格，也有南方人沉稳细腻的个性。他个子不高，浑身上下却透着一股自信和力量，脸上经常挂着可亲的微笑，但有时又似乎在思索着什么。作为一位在策划道路中拥有坦途成功之喜，也经历过曲折艰辛之苦的策划师，虽然平时话语不多，但谈起策划来，直奔主题，侃侃而谈，言语间展现出一位策划人所应具有的素质、视野和干练。

立志智业，苦与乐的交融

颜瑶章出生于书香门第，受家庭环境熏陶，从小就养成了热爱阅读的爱好，历史古籍、诗歌散文、人物传记、经济书刊等都有涉猎，尤其对孙武“运筹帷幄、决胜千里”、诸葛孔明“隆中纵论、三分天下”等谋略家充满敬意。虽然阴差阳错读了会计专业，大学毕业进入金融行业，但由于所从事的是账务辅导和财务监管工作，也因此练就了对问题进行快速判断和准确分析的能力，为日后进入策划领域从事智业工作打下了坚实的基础。



工作间隙放松心情

颜瑶章时常利用工作之余努力学习，研究企业经营和经济对产业的影响。正是这种孜孜不倦的追求精神，使其在经营管理、市场营销、运营策略等方面逐步积累了丰富的知识和经验。1994年初，根据中国经济发展呈现启动——复苏——高潮——调整——低潮——启动的周期性研究规律，结合广州市的政治和经济发展特点，判断得出：“广州房地产业在经历了一个发展热潮之后，受国家宏观经济调控影响而进入冷静阶段，但仍然会呈现发展之势”，据此向有关报刊投寄了《机遇与挑战——对1994年广州房地产市场的分析与预测》研究报告，遗憾的是文章未被采纳。

颜瑶章是这样看待这次挫折的：“只要不断地去努力、去尝试，就有成功的希望。”

这也是他不断进取的座右铭。对于失败，他认为一时的挫折与失败并不可怕，可怕的是就此消沉和放弃。生活所赋予的一切，包括成就与挫折，都是恩泽，只要信念不动摇，永远不在半途垮下来，就会赢得掌声。在此信念的支持下，1996年他以一

个门外汉的身份，通过一篇以树立企业品牌形象为主题的策划方案，在广州市农村金融杂志举办的献计献策征文活动中荣获“优胜奖”。

投身策划，与“智”并肩同行

1999年底，颜瑶章主动放弃已经熟知的财务工作，转型管理及策划，负责单位的发展规划、市场营销、经营运作、团队督导、项目立项、管理诊断及经营分析等项工作。实践中他善于运用“定位”理论进行策划及市场运作，提出了开展“主题营销”的宣传活动、实施“差别定位、分类指导、突出特色”的市场经营方法、搭建“扁平化”的内部运作平台、采取“产品组合”式的营销策略、创建“品牌”管理中心、整合提升企业CI树立社会形象等工作理念及对策，总结提炼了多条有实战指导作用的商务理论。

随着中国加入WTO，国家对外开放国内金融市场，并允许外资银行享受国民待遇经营人民币业务，参与国内金融市场的竞争。在这个趋势下，国内各银行之间的竞争更加日趋激烈，网点大战、品牌大战、概念大战、服务大战、广告大战也随之而来。在此背景下，颜瑶章所在的银行由于受到诸多因素的制约，业务发展从1999年开始逐年减缓，到2001年时发展更是跌入谷底。为扭转萎缩态势，几年来一切可用的常规措施均逐一实施，如在经营网点推行微笑服务、延长营业时间、增设服务窗口、进行业务宣传、增加电子设备、改善营业环境、调整网点布局等措施，但是收效甚微。

2002年初，身为天河支行个人业务部负责市场策划和同业金融的业务经理，颜瑶章受支行领导委托，于3月中旬独立主持策划了主题为《以变促变、突破局限——天河支行个人银行业务发展战略规划案》。他在充分预测和把握外部环境及内部条件中存在的各种机会变化和创造新机会的基础上，结合当时所处的环境和存在的问题，从事业范围、发展方向、竞争对策着手，通过将策略、理念、机制、素质、流程和营销这六个既对独立又相互联系的问题融合为一个整体的方式，采取了“一个基点六条主线”的策划构思，实现了通过一个“变”字，以经营、机制、人员、观念、产品等不同个体的转“变”，引发企业实现整体的质“变”，再通过质“变”促使企业走出困境，进而实现企业的再发展的目标。

颜瑶章深信，人不在于语言多么动听漂亮，而在于是否完成任务，履行承诺。每当接受某一项目课题后，他常常能够在最短的时间内形成思路并完成方案。2003年12月，针对银行机构市场营销管理往往注重业务的量的增长，忽视开拓业务、提高客户忠诚度，银行产品同质化日趋严重，客户难以感受到超值的金融服务等问题，颜瑶章在两天内完成了《中国农业银行“金穗四季阳光”个人理财品牌项目策划案》，提出了“零售业务批发做”的市场经营观点和运作方式，由于此方案创新独到，而被广东省农行采纳和运用，其创新观念因此得到中国农业银行总行行长杨明生的赞许，而在全国农行系统中推广。

勇于创新，锻铸独门之术

经过多年的摸爬滚打、实战磨练，颜瑶章不仅在策划理论研究方面得到了提升，而且实战能力也经受住了实践的检验。当问到他是如何在短期内，从一名门外汉而一跃成为策划领域中的一名专家时，他引用了中国古代哲学《道德经》中的开篇语“道，可道，非常道”，简明扼要地道出了策划工作的真谛在于“思想”——没有一个活跃的思维和开阔的视野，将不可能成为优秀的策划人。

2003年取得世界商务策划师联合会注册高级商务策划师认证，颜瑶章回过头来对自己几年来的策划工作实践进行了系统地总结、归纳和提炼。在研究和借鉴的基础上，目前已形成了具有自身策划特点、适用于各类策划项目的“五环策划法”，既通过“问题研究”环节、“价值判断”环节、“定位分析”环节、“盘活整合”环节和“统筹创造”环节等五个关联环节实现策划目标。

“思九州之博大，横四海以无穷”。颜瑶章表示在当今以知识资本创造价值的时代，将会充满信心地在智慧的海洋中遨游，执著地沿着策划之路走下去。

代表案例

广州天河支行
个人银行业务发展战略规划案

题　目：

广州天河支行个人银行业务发展战略规划案

来　源：

本策划案来源于颜瑶章任职中国农业银行广州市天河支行个人业务部业务经理时，在同业竞争日趋激烈，内忧外患不断挤压，业务发展开始减缓，三年跨越式发展目标如何实现的背景下，于2002年3月中旬独立主持策划的以战略思考带动的管理策划案。

应　用：

本案例对于在市场竞争环境中，通过对体制、组织、人员及产品等整体规划，达到转变经营观念、整合内部资源、提升竞争优势、创造市场需求、促进业务发展的综合性联动效应具有参考作用。

内　容：

由于历史的原因，农业银行的金融体制一直深受计划经济时代的影响，改革开放以来，农业银行虽然经过了多次改革、调整、完善和发展，但在管理体制、经营理念及营销能力方面，与国际或国内的金融业相比还存在着一定的差距和不足，尤其是在我国加入WTO后，国家对外开放国内金融市场，并允许外资银行享受国民待遇经营人民币业务，参与国内金融市场竞争的趋势下，国内各银行之间的竞争更加日趋激烈，而天河支行正处在广州城市发展"六大组团"的第一组团，也是现时广州市中外金融机构最集中和竞争最激烈的地区——天河区，这一区域的人口素质普遍较高，对金融服务和金融产品的要求也高，传统的银行存取款业务及简单服务已难以满足他们的需求，在这内忧外患并存的双重压力下，天河支行将如何面对这一格局？尤其是占本行1/2强的个人银行业务，在面对内部管理松弛、员工人浮于事、客户流失严重、储蓄存款下滑、市场份额萎缩的困难环境下，又应如何生存及拓展发展空间？



游历佳林开阔视野，感受山水文化

我的解决问题的思路是，一是通过改变经营模式及重新审视定位，以求突破传统经营条框；二是通过求新求变，取得对比优势，进而领先同业；三是通过改革经营

机制这一企业的内因，解决责任与权利是否对称等问题，进而激发企业活力；四是通过将“人”定为首要生产力，确保能有更多的新鲜血液保障企业的不断发展；五是通过再造企业流程，实现规范化管理，通过发挥整合效力，提高工作效率；六是重新将各种金融要素进行新的组合，通过科学的经营管理，确保银行内部不断产生改革和创新机制，及时把握好市场脉搏，在竞争中不断壮大自己，从而达到规模与效益的最大化。

本策划案就是在充分预测和把握外部环境及内部条件中存在的各种机会变化和创造新机会的基础上，结合当时所处的环境和存在的问题，从业范围、发展方向、竞争对策着手，通过将策略、理念、机制、素质、流程和营销这 6 个既相对独立又相互联系的问题融合为一个整体，进而达到解决问题，实现预定目标。方案概括为：一是调整经营策略，就是按地理环境因素、人口因素、行为因素等标准进行市场定位，将市场细分为 5 块目标市场，同时按客户的职业、收入、社会层次等标准，将客户划分为 7 类，并从中确定出目标群体，进而提出变“蜘蛛结网”被动式经营为“蜜蜂采蜜”主动式经营的理念，亦即通过改革组织结构来实现组织的变革；二是提高经营理念，就是通过创新思维的方法，实现“以客户为中心”的 3 条创新主线；三是改革经营机制，就是通过 4 项经营机制，达到激发企业活力的效果；四是提高人员素质，就是运用管理学中的“期望理论”，提出了如何提高和激发员工的相应措施；五是规范服务流程，就是运用管理学中的“管理幅度”和“非程序化决策”原理，提出了“近点决策论”，通过在经营网点实施“扁平式”管理模式和“垂直式”信息反馈渠道，建立坐班主任、理财经理、主管柜员、一般柜员的循环运作体系，从而使各功能区域之间达到既分工明确、又相互关联的作用；六是服务组合营销，就是以“柔性匹配”的方式，将不同的相对独立的产品和服务进行捆绑式组合，充分发挥组合服务的整合效力；通过此方案的实施，天河支行的经营管理得到根本性转变，员工面貌焕然一新，市场运作机制得到加强，各项业务进展顺利，当年下半年开始显现成效，9 月份存款增长额与上年同期相比实现正值，全年储蓄存款净增 6.5 亿元，年增长率超过 20%，业务发展实现历史新高。

案　例：

中国农业银行广州市天河支行成立于 1986 年，经过 10 多年的经营，发展规模不断壮大，至 2002 年初所辖网点已由成立时的两间办事处、两间储蓄所，共 4 间营业网点，发展到拥有 4 间二级支行、16 间办事处、8 间分理处、1 间储蓄代办所，共 29 间经营网点的大型国有商业银行（一级支行）。

但是，由于受到诸多因素的制约，支行的储蓄存款业务发展从 1999 年开始逐年减缓，到 2001 年时发展进度跌入谷底。支行为扭转储蓄存款业务出现的萎缩态势，几年来一切可施的常规措施均逐一予以实施，如在经营网点推行微笑服务、延长营业时间、增设服务窗口、进行业务宣传、增加电子设备、改善营业环境、调整网点布局等措施，只是收效甚微。

2002 年初，身为天河支行个人业务部负责市场策划和同业金融的业务经理，我在市场调研的基础上提出及试点实施了组合式服务营销方案，在短期内得到了内

部和外部的良好反响。受此鼓舞，当年3月初支行行长要求我抓住这一有利时机，在一个星期内就如何使支行走出困境并重振往日辉煌，制定出一份综合性的可行性再造方案。受托后，我在以往对支行内外和市场环境调查的基础上，再次详细综合地分析研究了当时我行所面对的内外因素、市场环境、发展趋势后，得出以下判断：

1. 中国的银行市场已经由幼稚走向成熟，由卖方市场走向买方市场，这种转变将促使理性消费者希望能真正享受到物有所值的服务，传统的经营模式已不适应发展需要；而支行上下尚在延用计划经济时代的管理模式，内部机制有待完善。

2. 10年前，银行只要开设营业网点就行，有网点就有业务，个人存款业务自然而然逐年增长，现在要想业务发展，只是做还不行，而是要做好了才行；而天河支行的基层员工（包括许多中层领导）由于受传统意识束缚，业务自然来的思想相当严重，人员思维定式。

3. 虽然银行市场已处于供大于求、竞争激烈的状况，但这只是表明在数量的竞争上已是激烈，而在质量的竞争上实际还处于一个较低甚至很低的水平，因为简单的增设营业窗口，延长营业时间，客户感受到的还只是一种浮浅的“微笑服务”，并不代表服务体系的创新；而天河支行的主要问题是创新能力不足，市场竞争乏力。

4. 在商业银行金融产品同质化严重的情况下，同业竞争日益趋向于重拼硬件设施和服务“艺术”，而轻科学经营和“技术”服务，市场定位与市场现实脱节，以“客户为中心”的口号多于行动，这也是许多银行在热情盲目的驱动下，匆忙组建各自的“客户服务”体系后，却没有实现预期目标的真正原因；当产品同质化严重，缺乏有效营销就成为突出问题。

5. 2001年底，迫于内外双重压力，为求生存和发展，天河支行提出要以3年时间，实现跨越式发展，力争成为广州市农行的龙头支行，在形势处于不利的环境下，要想彻底改变现状，重新步入发展轨道，就不能如以往那种头痛医头、脚痛医脚的做法，而需要从各方面进行一次全面发展规划；即只有通过定位才能找准方向，通过全面规划才能使天河支行真正实现质变和飞跃。

基于上述认识，为使方案既切实可行便于实施，又能够取得总体效果，我在制定方案时有针对性的采取了“一个基点六条主线”的策划构思，力求方案能实现主体框架搭建完整、全面之中突出基点的整合效力。整个规划内容概括为：

一个基点：即以市场为核心，无论起点或终点都要围绕市场这一主题做文章。

六条主线：

一是以调整经营策略为根基，改革传统模式：即结合农行基层行管理相对灵活的特点，通过对现有体制进行深化改革实现经营管理体系的转型，通过改革组织结构来实现组织的变革；

二是以提高经营理念为先导，实现思维创新：即通过差异化经营，以社会需求为基础，提高创新能力，转化形势对比，进而取得竞争优势；

三是以改革经营机制为内因，激发企业活力：即通过解决市场、能力、责任、经济这些问题，来增强企业员工的适应能力和归属感；

四是以提高人员素质为杠杆，发挥员工潜能：即通过转变员工观念，建立和完善激励机制，激发员工的潜在思维，发挥员工的主观能动性，进而通过员工的转变实现企业的转变；

五是以规范服务流程为模式，提升运作效能：以发展为目标，以全面改革为手段，分别通过对不同问题、不同层面的规划，实现企业整体服务管理流程的再造；

六是以服务组合营销为方式，发挥整合效力：即利用农行金融产品种类多的优势，将以往以产品促产品的低层次营销，变为以理财促产品的服务营销，通过体现价值优势，实现比较优势。

再通过将上述这六条主线相互关联、拧绑成一股绳，实现合力效应，进而达到企业的巨变和飞跃。

方案在得到行领导的认可和支持后开始全面实施。实施过程如下：

一、通过调整经营策略，改革传统模式

一是进行市场目标定位，将目标市场和目标人群分别进行了市场细分。

即按区域的分布情况划分出农行占有传统优势的城乡结合部地区、周边地区的集散地和各类专业市场、经济繁荣的城市中心地区、科研教育文化地区、人口密集的居民生活地区等5个部分。

同时按本区域的客户群体归类细分出高知群、白领(金领)群、公务群、新富群、潜力群、普众群、八旗群等7类。

二是通过上述市场分类，分析现状与未来，找出历史渊源，提示出由于历史的原因，天河支行过多的承担了社会职责，造成支行现有的客户群体主要是以低收入的普通大众为主，储蓄存款来源量大额小，柜台人员压力较大。所以，今后的客户群体目标，应重点锁定在其他几类中高收入群体上。通过不断提升传统储蓄业务的同时，捆绑提供更多的理财服务，争取优质客户群体的认同，逐渐改变客户群体结构，同时也为差异服务、分层管理的实施奠定基础，为设置个人业务理财经理提供了实际依据。

三是通过特色经营达到独树一帜，由于天河支行的营业网点分布相对广泛，营业网点所处的地域环境各有不同，所以营业网点的市场定位是以立足于市场调查，以有利于网点发展为原则。各网点要充分发挥出支行网点分布广的优势，利用地域细分市场优势，根据客户市场细分的地理环境因素、人口因素、行为因素等标准，详细分析客户需求，准确定位，因地制宜、因人制宜的制定出各自的经营策略，以鲜明的个性化、多层次的服务，积极抢占各自的目标市场。同时支行还根据对各网点的定位，围绕"以客户为中心"这一主导思想，对网点进行多方位的分类指导。

四是通过分层服务彰显经营特色，我国经济政策注重引导居民消费，储蓄存款已告别高速增长时期，银行在个人业务方面的竞争从外延转向内涵，实施差异化服务，最大限度地挖掘个人大户的业务潜力是我行市场运作的战略重点。因此，对个人贵宾客户的服务和拓展是方案实施工作的重点之一。

1. 在客流量大的网点，采取大户优先，区别对待的策略，在集中资源提高对高端客户服务的同时，要注重以规范化服务做好对中端客户的维系，在不降低服务质

量的情况下，通过差异服务自然流失低端客户。

2. 在客流量小的网点，采取大户优惠，服务有别的策略，要以人人都是贵宾为准则，做到在精致中有不同。

3. 突出个人理财服务，分层服务地目的是为了提高对个人贵宾的服务质量，而贵宾服务质量的优劣则在于个性化服务的实施，因此强化理财品牌，突出理财服务，满足客户的增值需求，是网点抢占市场，突出个性的有利武器；对那些素质好、知识型、工作主动、有发展潜力的理财经理，支行通过各种途径帮助其提高；对于那些素质一般、工作被动的理财经理会建议将其降为非现金区操作人员或进行淘汰。

二、通过提高经营理念，实现思维创新

1. 以客户为中心——创新思维，联结社会与消费。

一是抓住房改房上市、二次置业增多、楼宇交投活跃这一主线，以楼宇按揭业务为上游产品，同时将房屋装修贷款和汽车消费贷款作为下游产品捆绑推出，以一条主线连接多种产品。

二是建立与社会中介机构合作关系策略，通过强化资源降低成本和风险，通过资源分享达到资源互补和提高竞争力，通过营销及服务合作的方式，交换彼此资源，对抗环境压力，开辟我行新的生存和发展空间。

2. 以客户为中心——创新产品，推动业务发展。

一是对现有产品进行重新研发整合，针对不同客户群体组合出不同的产品“套餐”。

二是对单一产品重新划分归类，按资产、负债及中间业务汇编成册。

三是开展投资类金融业务，在提供国家债券投资业务的基础上，开展保险兼业代理业务和证券投资业务，引进投资类分红保险产品，充分满足客户的不同需求。

3. 以客户为中心——独辟蹊径，开拓市场。

一是以金达理财服务为品牌，实施个人理财经理服务，以组合产品业务理顺通路，为客户提供高层次、优质化的服务，全力争取竞争上的优势。

二是开展多元化服务，在提供银行服务的同时，向客户提供个人保险业务和债券回购业务，扩展银行的服务范围，以金融延伸产品和服务赢得客户的青睐，以整合的服务满足客户需求。

三、通过改革经营机制，激发企业活力

（一）建立适应性机制

改革目的是为了解决对外界环境的变动能否做出迅速适应的内部调整。

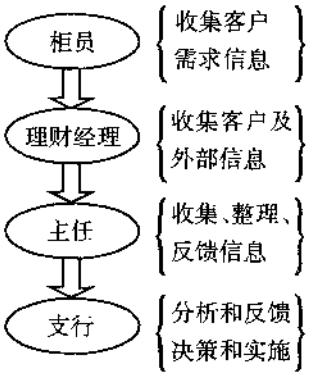
1. 通畅信息渠道：建立柜员、理财经理、主任、支行垂直式信息通道。

信息系统的建立要求遵循以下原则：

（1）以客户价值的传递为导向，而不是以销售产品为导向；

（2）整合信息，并不断了解客户更新的需求，走在客户的前面。

2. 明确职责分工：



3. 内部岗位的设置“以客户为中心”，体现经营性。

（二）建立能力性机制

改革目的是为了解决：基层网点对市场变化做出判断和反映的能力。

能力性机制的建立依托在适应性机制的建立基础上，因为只有当基层网点的信息通道畅通、反馈及时，基层网点才具有对市场变化做出及时、准确、灵敏的判断和反映的能力，能力性机制是进行现场管理、抵御外部压力、增强市场竞争力的基本机制。

（三）建立责任性机制

改革目的是为了解决：各职位的职责如何。

责任性机制的根本在于规范服务流程，通过服务规范化来明确各级岗位职责。

（四）经济性机制

改革目的是为了解决：实现经营目标后有无奖励，达不到预定的经营目标是否应承担责任，责任与权利是否对称。

落实经济性机制，关键是要有令必行、奖罚分明，目前我行对网点的经济性机制主要体现在：

1. 在网点经营方面考核效益，体现在绩效工资。

2. 在柜员服务方面考核业务量，体现在风险金。

3. 在理财经理工作方面考核服务和产品营销，体现在个人综合业绩考评。

4. 在单项产品销售方面考核销售量，体现在单项业务奖励办法。

上述奖励的体现，根本在于业绩的实现，业绩越突出，实际收益越多，反之亦然。

四、通过提高人员素质，发挥员工潜能

（一）建立岗位准入机制

1. 通过提高准入门槛，提高我行整体对外形象；

2. 通过建立岗位等级制度为员工铺设发展通道，在稳定我行员工素质的情况

下不断提升服务质量；

3. 建立知识优势体制，增强我行的市场竞争实力；

4. 通过不同级别的员工享有不同的待遇，不同级别的员工负有不同的职责，保障我行实现可持续发展。

（二）建立强制性培训机制

1. 由人力资源部门制定员工的年度培训计划，定期安排员工进行业务培训；

2. 各业务部门应根据业务发展需要，随时报请人力资源部门组织安排员工参加新业务、新知识的学习；

3. 在培训方式上应采取走出去和请进来的形式；

4. 在培训内容上应根据不同的岗位进行不同的培训，如业务岗位以技能培训为主，专职岗位以知识培训为主，管理岗位以理念培训为主；

5. 所有培训都需记录存档，作为人事晋升考核的依据之一。

（三）营造主动性学习环境

1. 通过积极向员工灌输优胜劣汰的概念，培养员工的危机意识；

2. 通过建立人才晋升通道，解决个人才能和发展的问题，通过建立制度，帮助员工改掉惰性，形成勤奋向上的精神。

五、通过规范服务流程，提升运作效能

（一）建立网点内部职责分工制

1. 实施垂直式流程：建立行长、主任（坐班）、理财经理、柜员的三级分层运作体系，对于不同级别的潜在客户，分别由相应环节责任人负责进行拓展跟踪，提供产品销售前的咨询、联系服务；另一方面，体系中的上一环节对下一环节的运作负有指导、督促、决定、追究的责任，而下一环对上一环则负有请示（求）、反映（馈）的责任和权利。其中：

（1）支行行长和办事处主任为一级别，行长负责超级黄金客户（个人存款1000万元以上）的服务落实工作，办事处主任（坐班）负责特级黄金客户（个人存款100万元以上）的服务落实工作；

（2）理财经理负责贵宾客户（个人存款10万元以上）的服务落实工作；

（3）柜员负责普通客户的柜面服务落实工作。

2. 实施扁平式流程：建立坐班主任、理财经理、主管柜员、一般柜员的循环运作体系。具体运作体系为：

（1）现金功能区域：本区域为前台业务区，柜员除了要满足一般客户的服务性要求外，还要配合理财经理，为不同级别的客户提供核心产品服务和增值服务，服务质量必须达到快捷、高效、周到，无法解决的客户疑问可寻求理财经理的帮助；

（2）非现金功能区域：本区域为前台业务区，柜员主要职责是办理业务咨询、挂失、电汇、电话银行、银行卡、银证通等非现金业务，为不同级别的客户提供核心产品服务和增值服务；

（3）后台支撑功能区域：本区域为内部工作区，员工的主要职责是处理金达贵宾客户的非柜台业务，如达（错）账通知、国债预定登记等，为现金功能区提供紧急

援助，如现金清点，以及金达签约客户的台账建立；

（4）理财经理功能区域：本区域为开放式区域，主要职责是服务金达贵宾客户，进行产品营销，提供咨询和需求组合，引导贵宾客户到指定区域或专窗优先办理业务，密切联结各功能区域，及时疏散限制性业务的客流，协助主任维持好营业秩序，并通过各功能区域做好分层管理；

（5）指挥管理功能区域：本区域是网点的中枢机构，由网点的领导班子组成，其中坐班主任为常务指挥，负责网点日常工作的现场管理，对各业务功能区域在产品销售过程中的各项工作进行监督指导，协调各区域的分工协作，及时处理各种投诉或突发事件。

（二）规范服务管理的有关规定。组织各相关部门先后制定并实施：

1.《天河支行银行规范化服务管理》条例；

2.《天河支行综合柜员岗位职责指导意见》；

3.《天河支行坐班主任岗位职责指导意见》；

4.《天河支行 2002 年服务考核管理办法》；

5.《天河支行理财经理考核方案》。

六、通过理财组合营销，发挥整合效力

（一）推出“金达至尊宝”组合式理财服务

营销对象锁定为私营或个体工商业经营者，业务特点是方便快捷。

营销主题是：“金达至尊宝”——助您事业快马加鞭、马到成功。

营销卖点强调“至尊”。

策划推广宣传篇如下：

因为您是商场上的成功者，所以您需要选择一间稳健出色的银行；

因为您是一位值得尊重的人士，所以您需要享受应有的尊重；

因为您的时间如金子般可贵，所以您需要有专人专窗提供快捷的服务；

因为您在提取大额现金时曾遇到不便，所以您需要得到不同常人的便利；

因为您对资金的运转情况要了然于心，所以您需要第一时间得到达账通知；

因为您的目标是实现财富的快速增值，所以您需要有专家提供理财建议；

因为 ……

如果您需要得到这一系列的优先优惠服务，就请来申请我们专为您度身定做的“金达至尊宝”贵宾服务业务；

当您成为“金达至尊宝”的签约客户后，您将从此拥有一位得力的银行界好助手，您的业务自然会快马加鞭，一日千里！

（二）推出“金达如意宝”组合式理财服务

营销对象锁定为现代社会中的经济主流群体，即白领阶层，业务特点是科技引导、轻松时尚。

营销主题是：“金达如意宝”——科技引导、轻松理财、助您享受美好生活、

营销卖点强调“理财”。

策划推广宣传篇如下：

如果您希望能在日常繁忙的工作当中把握住机遇；

如果您希望能够借助电子化网络做到轻松理财；

如果您希望您的资金能在零风险中达到增值；

如果您希望在银行购买到投资类金融产品；

如果您希望银行能够为您提供委托服务；

如果您希望……

如果您有这一系列希望，而您又符合申请条件，就请来申请我行提供的“金达如意宝”套餐服务。

（三）灵活运用、变化组合

由于各网点的实际情况有所不同，在实施过程中要求各网点要注意引导周边目标客户逐步认识和使用产品，或参照理财服务组合业务理念，将自身的目标客户群体及理财服务组合设想上报支行进行开发，在实操中各网点并不必完全拘泥于固定模式，可根据情况弹性决定理财服务内容的增减。

理财组合营销是以市场发展为背景，以新的理念为基础，以客户服务为中心，以市场细分为目标，以分层管理为手段，以金达理财经理为前导，通过创新思维和服务产品的开发，在实现天河支行能力提升与客户需求相匹配的过程中，找出与天河支行优势和长远目标相契合的客户群体，并针对不同目标客户群体的实际需求，陆续开发设计及推出一系列适应市场需求的理财服务组合新业务，再通过理财服务组合业务来提升和完善我天河支行“客户服务”体系，从而确保天河支行个人银行业务实现根本性转变。

通过整合策划、多管齐下、全面推行后，各方面的力量逐渐聚集并发挥出综合效能，市场竞争力得到恢复和加强，当年下半年开始显现成效，9月份存款增长额与上年同期相比实现正值，随后几个月的储蓄存款余额不断飙升，全年储蓄存款净增6.5亿元，年增长率超过20%，业务发展实现历史新高，策划效果在实践中得到检验，并由此拉开了天河支行一系列的改革序幕。

解　释：

本策划案例是一个以再造经营管理模式、以创新思维求发展、以定位策略实现突破，进而走出困境并促进业务稳步发展的经营管理型案例。基于我国加入WTO后，国家对外开放国内金融市场，并允许外资银行享受国民待遇经营人民币业务，参与国内金融市场竞争的这一大趋势下，国内各银行之间的竞争也更加日趋激烈，作为一间市场化的商业银行，在内忧外患并存的压力下，要想彻底改变现状，重新步入发展轨道，就不能采取如以往那种头痛医头、脚痛医脚的做法，而需要从各方面进行一次全面发展规划，才能实现企业整体的巨变和跃升。因此我认为，在作为一个综合性方案，必须考虑到主观因素与客观因素、市场因素与内部因素、产品因素与需求因素等诸多因素的影响，同时作为一个企业发展规划案，又必须要以市场为核心，以改革、创新、发展为主旋律，故在制定方案时采取的是以策略奠定根基、以理念实现创新、以机制改变陈旧、以素质提高能力、以流程规范管理、以营销推动发展为策划思想，通过将这六个既相对独立又相互联系的问题融合为一个整体，进

而解决问题，实现飞跃。

一、以调整经营策略为根基，改革传统模式

长期以来，天河支行遵循的是守株待兔、等客上门的经营策略，在管理上强调内部管理，以账务为中心；在经营上市场机制薄弱，服务与需求脱节；在结构上以柜台销售为主，忽视目标客户群体。而当市场动态环境发生变化，原有经营模式与市场发展产生背离之后，由于不能及时根据市场需求调整经营策略，使得传统的金融服务和金融产品与市场需求脱节，从而造成竞争乏力、发展减缓的态势。

以全能化著称的"花旗集团"为例，把个人看作完整的金融服务对象，将个人银行业务视为一种独立的行业，也只有短短20年的历史。在80年代末，随着证券业务的发展，直接融资的增长势头迅速超过间接融资，公司对银行服务的需求逐渐减少。为了保持业务量，银行不得不重新审视个人市场，虽然向个人提供金融服务，比向大企业存放款成本高、手续繁琐、费时耗力，但不进入个人客户领域，不走大众化路线，就不能发展下去。经过近20年的迅猛发展，以家庭或个人为中心的个人银行业务，通过广泛的分支网络，完善的服务设施，高超的理财技术，如综合理财增值理财、贵宾理财等为客户提供多元化的金融产品和服务，不断扩大客户基础的业务体系，至今个人业务已遍及全球57个国家，个人业务营业收入更是占了整个花旗集团经营额的56%，赢得了市场口碑。

为使经营策略能够符合市场机制，我首先从明确市场定位开始，运用定位理论解决存在的问题，再通过重新定位达到经营策略的转变。那么，为什么要从定位开始，我认为定位的作用在于将企业经营整体与市场环境有机的结合起来，通过资源整合，在经营管理和市场创新方面树立鲜明的市场运作机制，从而确立自身在市场竞争中的位置。

设置理财经理的最大收益在于：通过理财经理使业务走出柜台，通过理财经理为客户提供全方位高层次的服务，通过理财经理实现经营模式的转变，通过理财经理促进个人业务得到质的飞跃；通过不断提升传统储蓄业务的同时，捆绑提供更多的理财服务，争取优质客户群体的认同，逐渐改变客户群体结构，同时也为差异服务、分层管理的实施奠定基础。

其次是通过改革组织结构，实现传统模式的转变，我认为市场定位的成效如何？其最终要体现在工作的落实方面，而工作的落实还需要有适合的组织结构为载体。因为，组织结构是组织的办事机构，有效的组织结构是提高经营效率的首要条件，它必须与业务发展相适应，实现以服务客户为中心，以经营效益为目标，既要注重眼前利益，也要看到长远利益。由于组织结构是表现各部分排列顺序、空间位置、聚集状态、联系方式以及各要素之间的相互关系的一种模式，通过对组织结构的改造和优化，可以合理、有效的解决管理宽度、业务分工、职权关系、岗位协调、信息系统及经营定位等一系列现实问题，而天河支行亦因通过改革组织结构实现了组织的变革，实现了由"蜘蛛"被动式经营向"蜜蜂"主动式经营的转变。

实际上，在市场机制下，对客户群体进行市场细分已是商业银行进行资源优化、争取最大效益的必然选择，而市场细分后的成效如何？关键在于是否做到了对

客户实施分层管理工作。正如前面所提到的明确市场定位、调整组织结构和建立理财经理队伍等工作，最终目的就是为网点实施分层管理奠定基础。

实现客户分层管理是天河支行发展个人业务的重要突破口，通过充分发挥理财经理服务高端客户和产品营销的职能，为今后更好地促进个人存款业务的增长，创造全新的市场营销模式奠定了坚实的基础。

二、以提高经营理念为先导，实现思维创新

"不创新，则灭亡"这句话已日益成为现代企业的基准法则，创新"就是要在事物原来的基础上进行思维联想，不墨守成规地解决问题"。现代银行的发展离不开创新，而创新的基础又在于思维的更新、工作的创意和发展的前瞻，个人银行业务同样需要求新求变。

较为典型的案例如：美国王安实验室以年销售额超过30亿美元名列1989年《幸福》500家大公司的146名。这一文字处理计算机的先驱者，在全世界范围雇有2.7万名员工，可就在3年之后，王安公司申请了《破产法》第11章保护。原因在于20世纪80年代后期以来，计算机行业面临着急剧变化的环境，客户需求已经从大型计算机转为小型机乃至更小的多用途的个人计算机(PC)。许多硬件成了日用品一样的商品，无论是低价的供应者，还是提供优质服务或持续创新的厂家，都加入争取市场份额的行列。在这一时刻，王安公司管理当局的行动仍像他们是在一个稳定的环境中运营似的。他们自以为使办公室职员们从打字机时代中解放出来，就已经完成了办公室的革命，整个管理队伍没有能看到，飞速发展的个人计算机已远远超过了王安的单功能文字处理机和价格昂贵的微型机。

因此我认为，要在市场环境中生存，如果没有发展的思维，就不可能有发展的企业，企业的经营理念和经营策略相辅相成，不可分开。

首先，随着社会经济的发展，社会生产方式和人们生活方式均处在不断转变之中，而人们生活方式的转变又必然影响到消费观念的更新。例如，伴随"假日经济"的兴起，度假、休闲成为人们生活中不可缺少的组成部分之后，汽车开始进入家庭，汽车的角色也逐渐从物质贫乏时期代表地位、身份的奢侈品回归为生活消费必需品，当人们从追求生存空间上升到追求生活质量之后，人们对金融业务的需求也必然会提出更高的要求，从银行方面来讲，谁能创新思维抓住个人消费需求这一主线，适时推出某些金融产品，谁就能得到丰厚的回报。

其次，由于个人投资和消费方式的改变，人们对金融业务的认识已从当初的单一储蓄存款业务上升到多种产品、多元需求的层次，个人金融产品也经历了从单一化走向多元化的发展历程，这一发展过程说明，个人银行业务的发展，离不开市场、离不开需求、更离不开创新，所谓"连林人不觉"，只有不断的推陈出新，才能达到"独树众乃奇"。

第三，国内银行业的特点，决定了银行业务产品在市场上日趋同质化、大众化，客户对金融产品的选择余地有限，在这种状况下，银行竞争的焦点必然要走向金融产品个性化和服务差异化之路。

正如《孙子·势篇》所说："三军之众，可使必受敌而无败者，奇正是也"，"凡战

不败，以正合，以奇胜”，孙武这两句话的意思是，三军向敌进攻而不败，在于“奇正”策略运用得当。它给我们在商务上的启示是：要用正兵挡敌，要用奇兵去夺取胜利。

三、以改革经营机制为内因，激发企业活力

由于每个经营组织都是由具有大量有差异性的个人组成，所以要使企业达到组织的整体目标，就需要使企业目标获得企业内员工的认可，而如何营造企业组织内部环境来达到这一目的，如何通过客观的刺激来增强企业员工的认同感，并为实现企业目标而发挥其潜能与创造力，如何通过服务规范化来明确各级岗位职责，如何提高对市场变化做出及时、准确、灵敏的判断和反应的能力，如何做到以客户价值的传递为导向，而不是以销售产品为导向等一系列问题就摆在面前。

经营机制改革的中心环节是激发企业活力，企业活力的源泉，在于企业的力量和才智的发挥程度。英特尔成功的主要奥秘是以技术为先导，通过完善的市场机制，不断地赶超对手，在推动市场需求的同时，加快技术的开发和创新，从而占领更多的消费者市场，因此英特尔永远是领头羊，市场还没有准备好，它们就自觉地去推动，从而英特尔总能立于不败之地。

为加速天河支行在竞争中的发展和壮大，结合当时支行所遇到的实际情况，我提出了从适应性、能力性、责任性、经济性这四个方面对经营机制进行改革，目的在于：

一是通过进行适应性机制改革，解决企业能否对外界环境的变动做出迅速适应的内部调整。

二是通过进行能力性机制改革，解决基层网点对市场变化做出判断和反应的能力。

三是通过进行责任性机制改革，解决各级职位的职责如何界定的问题。

四是通过进行经济性机制改革，解决实现经营目标后有无奖励，达不到预定的经营目标是否应承担责任，责任与权利是否对称的问题。

由于经营机制对企业组织的有效决策和群体激励是有重要影响的，所以其设计合理与否实乃企业成败之前提。

四、以提高人员素质为杠杆，发挥员工潜能

现代管理学提出人力资本是现代经济的主要源泉和决定性因素。企业发展离不开两类资源：一是物质资源，一是人力资源。我们常说的“人、财、物”，“人”即人力资源，“财”和“物”均属物质资源。

在一切资源中，人力资源是最为宝贵的。这是因为，人是生产过程的主体，是首要的生产力，是构成生产力诸因素中起主导作用的要素，发展程度的大小归根到底取决于人的作用的发挥。

微软公司已成为20世纪后期企业经营成功的一个典范。创建于1975年的这家个人电脑软件制造商，经历了前所未有的成长，以其销售额为例，1990年为12亿美元，1991年达到18亿美元，1992年尽管面临经济不景气，销售额仍然增加到27亿美元。作为一个知识密集的企业，它的持续成长，依赖于一个稳定的充满智慧和

激情的员工队伍，正如该公司的创建者比尔·盖茨在回答他为公司所做的最重要的事时说："我聘用了一批精明强干的人"，发现和选聘最优秀的人才，是微软公司的首要任务。

在进行方案规划前，我曾以专题调研的形式对天河支行员工状况进行过调查和分析，结果发现当时的情况不容乐观，具体可归纳为三点：

一是岗位之间缺乏竞争，岗位准入机制不全，员工素质不尽人意，由于支行对员工缺乏职业生涯设计，员工普遍缺乏人生目标。

二是员工的业务能力参差不齐，某些员工还意识不到市场竞争的残酷性，行为上不思进取、安于现状，凡事依赖上级部门去解决，甚至常常为工作中的不利寻找理由。心态的不正常，使得某些员工产生惰性心理，随时随地都能为自身的过失找到借口，虽身处市场竞争的环境中，但危机意识不足。

三是对员工的培训体系未能有效建立，支行对员工缺乏系统性培训，员工的业务和知识跟不上发展形势的需要，导致支行的整体素质亟待提高。

我的思路是：作为企业的银行，要想改革取得成效，要在竞争中取得发展，要实现天河支行的发展蓝图，经营体制的改革就必须以高素质的员工为基本保障，以激励机制发挥员工的潜在能力为基本条件。那么，应如何保障员工的素质能够得到不断提高，以及潜能的充分发挥？我结合管理学中"人们在预期他们的行动将会有助于达到某个目标的情况下，才会被激励起来去做某些事情以达到目标"的期望理论，提出应采取如下三点应对措施：

一是建立岗位准入机制，其目的在于：可以通过提高准入门槛，提高我行整体对外形象；可以在稳定我行员工素质的情况下不断提升服务质量；可以起到建立知识优势体制，增强我行的市场竞争实力的作用；是实现我行可持续发展的基本保障。其意义在于：可以通过建立岗位等级制度为员工铺设发展通道，不同级别的员工享有不同的待遇，不同级别的员工负有不同的职责，最终实现以员工的个人素质来确定其今后的发展方向。

二是建立强制性培训机制，即通过建立强制性培训机制解决因员工素质所带来的一系列问题。

三是营造主动性学习环境，鉴于天河支行的实际情况，尚不完全具备全员培训、系统培训的条件，况且现代公司管理也普遍强调员工自我提高为主。

因此我提出了以员工自我提高为主，以企业培训为辅，员工之间实行岗位自由竞争，以工作能力定岗位，实行优胜劣汰的思路。正如微软公司的例子所说明的，一个组织的素质高低，在很大程度上是其员工素质的一种总体反映，得到并保持能干的员工队伍，是每个组织取得成功的关键。

五、以规范服务流程为模式，提升运作效能

对属于第三产业的银行业来说，它除了具有与其他第三产业相同的共性外，还有其独有的行业特性。银行业所销售的产品不同于其他行业进行的是实物销售，银行销售的产品是——服务，银行的基本职能是开展对外服务，无论是经营策略的确立和经营机制的改革，或是人员理念的更新和素质的提升，归根到底都是为了服务

质量的提高，而服务质量的提高方式就在于如何提高服务效率，如果没有效率的提高，就不可能实现经营运作的高效。

爱森纳赫汽车厂曾经是一家在破产边缘苦苦挣扎的企业，但经过重组后，已连续两年被伦敦经济情报局(EIU)列为欧洲生产率最高的汽车厂。爱森纳赫汽车厂生产效率高的一个主要原因，在于它重组后采用的是通用汽车公司称之为网络式的生产方式，该方式与典型线性布置的生产方式相比，其工位布局是环形，工艺流程更合理，加工也更集中，在安排得当的情况下，会给工艺流程带来不同凡响的效果。

在进行本方案策划时，正处于广州的农业银行电脑应用系统刚成功升级，以及业务人员与新系统之间磨合渐近成熟的环境背景下。为了通过创新思维实现管理运作上的突破，我以综合柜员制的实施为契机，对现有的服务管理流程进行了重新改造和规范，提出应该分别通过垂直式流程和扁平式流程来分别完成市场拓展及产品销售服务的观点。

所谓垂直式管理流程：就是指在基层网点市场拓展的服务过程中，建立行长、主任(坐班)、理财经理、柜员的三级运作体系，对于不同级别的潜在客户，分别由相应环节责任人负责进行拓展跟踪，提供产品销售前的咨询、联系服务；另一方面，体系中的上一环节对下一环节的运作负有指导、督促、决定、追究的责任，而下一环对上一环则负有请示(求)、反映(馈)的责任和权利。

所谓扁平式管理流程：就是指在基层网点个人客户营销服务过程中，建立坐班主任、理财经理、主管柜员、一般柜员的循环运作体系，对于不同级别的客户及突发事件，分别由相应环节责任人负责进行产品销售的服务和平息事件、恢复营业秩序；另一方面，体系中的每一环节都有相互联系和相互支持的责任。扁平式流程由现金区、非现金区、后台支撑区、理财经理区和指挥管理区等各种不同功能区域组成，并通过指挥管理区的中心辐射功能和理财经理区的外围联结功能，使各功能区域之间达到既分工明确、又相互关联的作用。

垂直式流程和扁平式流程的理念，主要运用了管理学中的“管理幅度”和“非程序化决策”原理，结合工作中的经验教训，设计了服务运作上的环形流程，出发点在于“近点决策”，既通过管理面的“宽”，实现决策点的“短”，通过决策点的“效”，实现管理面的“益”。实践证明，在经营管理过程中，只有越近才能越了解情况，只有在充分掌握信息和了解情况下才能做出准确判断和反应，进而提高服务效率和运作效能。

六、以理财服务组合营销为方式，发挥整合效力

营销的核心理念在于将企业能力与客户需求相匹配以实现双方的目标。现代社会，服务已成为主体，即使是以产品为基础的公司也必须向客户提供和经营服务组合。

IBM公司提出：“IBM不是销售产品，而是销售问题的解答”。IBM认为购买它公司电脑的用户是他们的业务伙伴，其销售的成功在于：对潜在客户作深入了解；洞察客户的问题所在；为客户设计一套合理的解决之道，然后共享胜利的果实。IBM

实际上是把产品包装成解决问题的组合包，用服务组合来争取客户和留住客户。

为促进天河支行个人银行业务的健康发展，配合全行经营策略的调整和实施，确保营业网点对分层管理和市场细分营销工作的落实，彻底改变以往重有形产品销售，轻无形产品服务，或有形服务与无形服务分割的营销模式。我在方案中提出了通过转变思想和创新服务，将不同相对独立的产品和服务进行捆绑组合包装，以“柔性匹配”的方式，充分发挥组合服务产品的整合效力，再施以规范化的运作模式，有针对性的对准特定的目标服务群体，在满足客户需求的同时使我行的能力最大化的实施思路。

实施理财服务组合的目的是：贯彻“抓大户、促存款”的工作思路，在网点经营上彻底改变以往“蜘蛛”被动型经营为“蜜蜂”主动型经营。

作用是：通过强化服务内涵，延伸产品功能，优化客户结构，满足不同目标客户需求，在促进营业网点服务质量得到飞跃的同时，帮助网点提高整体经营效益，提高我行在同业市场的竞争手段和市场占有率。

实践证明，服务组合在争取客户和留住客户方面，比产品本身更为重要。

本策划案的核心在于一个“变”字，通过经营、机制、人员、观念、产品等不同个体的转“变”，引发企业实现整体的质“变”，再通过质“变”促使企业走出困境，进而实现企业的再发展。

代表商理

服务产品“柔性匹配”的三种方法

题　目：

服务产品“柔性匹配”的三种方法

来　源：

颜瑶章根据工作经验及营销理论所得出的总结。

应　用：

本商理适用于服务性企业的服务产品组合创新。

内　容：

在市场越发达、竞争越激烈、法制越健全的市场经济条件下，商业银行金融产品的严重同质化使客户感到你行，他也行，你不错，他也不赖，根本无法在其中间进行权衡。

因此商业银行要想生存和发展，就要树立差异优势，形成特色经营，而实现差异和特色的最好方法就是开展服务产品组合，组合的成败在于进行柔性匹配，匹配的方法包括：一、按需求链进行——通过“分”与“合”演化出不同的服务产品组合；二、按产品功能进行——通过使用价值达到特色组合；三、按产品类型进行——通过需求形态形成不同组合，银行可以通过不同的组合演变出不同的个性化服务产品，通过个性强化服务内涵，延伸产品功能，进而满足不同目标客户的需求，促进银行的服务质量得到飞跃，实现银行整体经营效益的提高。

解　释：

随着社会经济的迅速发展，人们的需求已日益多样化，传统的金融产品已无法满足人们的需要，要想顺应市场需求，就要改变思维，以客户需求为导向，对现有的产品和服务进行“柔性匹配”达到完善和发展。“柔性匹配”的目的是将不同相对独立的产品和服务进行捆绑组合包装，实现服务产品的再创新，其实质就是进行营销组合。因此笔者认为，对服务产品进行“柔性匹配”时可采取以下方法：

一、按需求链进行匹配组合

所谓需求链就是指连接客户由低层次需求到高层次需求的链状层次。马洛斯认为，需求具有层次性。客户需求难以确认的原因之一就是因为需求是链状层次的，因此只有找出或发现这种需求是链状层次，在进行匹配时就可以通过“分”与“合”的思路开发设计出新的服务产品。“分”即是将需求链适当断化，通过断化关注客户的特定需求，从而可使服务产品易于量化和有形化；随后再根据需求链向上或向下采取需求段，则可以产生相互关联的系列化服务，这种需求链上下不同位置的服务产品的相联，就是“合”的过程，也是重新匹配组合的过程。

如银行最初只提供单一的储蓄服务，后来在此基础上又提供国债销售和兑付服务，在满足人们对资金安全和增值的需求上，银行通过与证券机构的联合，将储蓄存款与国债回购业务移植到银证通这一电子操作平台上，进而重新匹配组合出

新的理财产品“理财银证通”。

因此，通过按需求链进行服务产品的匹配组合，可以优化“分”与“合”的思路整合，有针对性地确定和开发出新的服务产品，其优势在于：可以通过“分”与“合”演化出不同的服务产品组合，进而满足不同层次的客户需求。

二、按产品功能进行匹配组合

所谓产品功能就是指能够满足客户需求和欲望的产品使用价值。从这一意义上说，客户是服务产品组合赖于生存的基础，如果产品没有使用价值，就不可能吸引客户的注意力，更不可能产生市场需求。所以，在进行匹配组合前，首先要了解和掌握客户对产品的核心需求内容，也就是客户会对哪一种产品的服务功能产生需求，由于每一种产品都有其自身的功能，当确认了客户对某一种产品功能产生需求的时候，实际上也就确定了客户对产品的核心需求；其次，就要考虑为满足客户核心需求的所有各种产品；第三，考虑到服务产品的同质性，为体现差异化，还必须为客户提供附加产品，即增值服务或利益；最后再根据上述条件进行匹配组合。

如笔者设计组合的“金达至尊宝”，就是围绕个体工商业者对结算这一核心需求进行服务产品匹配组合的。“金达至尊宝”服务产品的组合核心内容是：

(1)现金存取；

(2)达账通知；

(3)汇兑业务。

附加业务是：

(1)优先服务：享受专窗专人、方便快捷的特殊服务；

(2)优惠服务：提现业务、达账通知和汇兑业务三项；

(3)增值服务：存单融资服务、优先认购国债服务、理财经理专业服务等。

通过按产品功能进行匹配组合，其优势在于：可以针对某一客户群进行服务产品组合，匹配较为简便。

三、按产品类型进行匹配组合

所谓产品类型就是同一产品线中分属于若干不同产品形式中的那些产品。这一类组合在开发前，需要确认企业自身能满足客户的何种需求，满足需求的方式是什么，以及本企业服务产品不同于其他同类产品的优势在哪里。

如笔者设计组合的“金达如意”，就是围绕现代社会中的经济主流群体，白领阶层对新鲜事物的认同这一核心需求进行服务产品匹配组合的。“金达如意”服务产品的组合核心内容是：提供电子网络银行协定服务，包括委托转存转划、电子网络银行、金穗信用消费和生存保障投资；附加业务是：国债回购理财；增值服务是：度身定做个人理财方案，提供存款增值最佳组合方案。

通过按产品类型进行匹配组合，其优势在于：针对细分市场中基本需求类似，但产品不同时，可以按密切相关的一组产品进行服务产品组合，其匹配演变较为方便。

总之，银行业所销售的产品不同于其他行业进行的是实物销售，银行销售的产品是——服务。用服务产品组合留住客户是最佳的方法之一，谁能最大限度满足客

户的需求，为客户提供适时的金融产品和快速高效的服务，谁就能占据主导并立于不败之地。

点评 逆势博弈，智者的游戏

孙子曰：凡治众如治寡，分数是也；斗众如斗寡，形名是也；三军之众，可使必受敌而无败者，奇正是也；兵之所加，如以石投卵者，虚实是也。

平和、坦诚的颜瑶章从事策划多年所遵循的正是“奇正变化”和“避实就虚”之道，无论是战略策划、市场策划、品牌策划或是宣传策划，颜瑶章始终以统摄全局的视角，细致加大胆的素质，不拘泥于形式的思维，实施差异性的定位，将“奇正相生”的策划理念巧妙地贯穿于项目当中，并取得理想的成效。

颜瑶章的代表策划案例《广州天河支行个人银行业务发展战略规划案》虽然完成于两年前，但至今仍然具有很多值得大家借鉴之处和参照作用。作为一篇以战略策划为主导，以管理策划为实施基础的金融领域的策划案，策划者通过对体制、组织、人员及产品等整体规划，达到转变经营观念、整合内部资源、提升竞争优势、创造市场需求、促进业务发展的综合性联动效应，进而在逆势中通过个体的转“变”，引发企业实现整体的质“变”，再通过质“变”促使企业走出困境，实现企业的再发展。整篇策划在运用理论解决现实问题的过程中，切入准确，运用恰当，充分反映了颜瑶章自身深厚的理论基础与思维能力。

又如2004年的《银企合作提升“2004年广州国际照明展览会”现场服务策划案》同样是颜瑶章运用“奇正相生、以应无穷”的代表案例之一。该策划案的特点在于策划者在接到项目策划任务后，在对会展行业一无所知的情况下，运用“五环策划法”，在两天内一气呵成。由于采取了“避实就虚”的奇特策划思路，抓住了会展主办机构希望稳固和提升行业地位的愿望，通过为主办机构解决会展行业同质化问题，进而实现了参展厂商、主办机构和银行的多方共赢，再次显现了颜瑶章善于逆势而为，以智取胜的策划风格。

（点评人：《金牌策划》主编　廖灿）

林　燕

策划小传



林燕于1992～1994年广西商业高等专科学校专科毕业，1999年就读于中央党校，2001年本科毕业。1992～1998年6月，在商业干部学校任教师，1998年7月至今，加盟中国人寿股份有限公司，这期间担任业务经理、讲师。2000年至今一直担任中国人寿保险南宁分公司的组训、讲师，负责策划部门的各种业务推广及活动。组织过少儿保险市场开发——"国寿少儿形象之星"活动策划案及各种大型客户联谊会，收到良好的效果。



经过多年的工作实践的锻炼，林燕具备了较强的组织、策划能力，并有会计般的理财头脑，在实际工作中，既可以独挡一面，又是领导的好帮手。现为国际注册高级商务策划师。

策划感悟

- 人生时时处处需要策划，好的策划，为生活锦上添花；有优势的策划，使事业更上一层楼。策划使我成长，策划使我快乐，策划给我带来财富，助我成功。策划使我上升为高层次、高档次、高品位。路漫漫其修远兮，吾将策划而前行。

代表案例

- "国寿少儿形象之星"活动策划案

代表商理

- 客户促成的四种策略

联系方式

- 联系电话：13077719692
- 电子邮箱：Liyan075@hotmail.com
- 通讯地址：广西南宁市河堤路73号

策划风采

林燕:燕过留声　奋发有为

燕子自古以来就是幸福、吉祥、安康的象征。林燕——就像她的名字和她所从事的事业一样,带给人的就是这样一种感觉。同时,林燕也是一个勤奋好学、聪明上进、优秀能干的女人。

人生的一次重要转折

1994年,从广西商业高等专科学校专科毕业后,林燕在职中教了四年书,她说她喜欢教书,也觉得这很适合自己安静的性格。可不久之后她就按捺不住自己内心深处对进取的渴望,独自闯天下去了。



林燕策划师近影

她先就读于中央党校的经济管理本科专业,因为她觉得,在经济飞速发展的今天,要赢得先机,必须对市场具有一定的掌控力。1998年,学有所成的林燕加盟了中国人寿保险公司,这样的选择对于她来说无疑是人生一次重要的转折和挑战。为了磨练自己,她先从业务员做起。不久后,因业绩突出,她升为业务经理。然而讲学兴趣不减的她又当起了公司的讲师。现在的林燕是身兼多职,又要搞策划,又要培训,还要做业务。作为组训科长的她说最自豪的是,用她的知识帮助了伙伴解决工作中的困难,站在讲台上时,那种受人尊重的满足感是幸福的,也是快乐的。

爱心保险与经典策划的完美结合

近年来,我国少儿投保率偏低,保额严重不足,巨大的市场空间因此有着无限的发展商机,市场前景非常可观。有人说不爱孩子的人,不能真正的热爱人类。保险业务员身处体现大爱的行业,要开发儿童市场,首先要做到的是真正从关爱和保护儿童的立场出发,能够让孩子的父母感受到你的专业和爱心,这也就成功了一半。

2003年5月,林燕通过调查、分析,了解到少儿的低参保率和教育的高开支形成了鲜明的对比。针对这个问题,她决定利用"六一"儿童节这个好时机,开发儿童市场。于是,林燕选择了通过引导观念,把握时机,巧用媒体,真诚服务的途径来打动客户。她先是组织了几个筹备小组:

1. 资讯小组：负责收集科学的数据。

2. 培训小组，负责培训营销员。

3. 技术小组，负责各项技术的处理。

4. 后勤小组，负责售后服务工作。

她还联合《南国早报》、《南宁晚报》、南宁电视台等多家媒体进行宣传，最终收集400多名客户，在市场上引起了巨大的反响。在活动中表现出来的仁人博爱的精神使得公司在这块市场站住了脚跟，赢得了先机，也打出了国寿的品牌。

要问策划对她最大的帮助，那就是产生效益，因为每一个策划案都会不同，产生的效果也不一样。

如今，中国保险市场格局发生了深刻变化，保险险种不断增加，保费收入由1982年7亿多元，猛增到1997年的1080亿元，保险公司也由原来垄断经营，发展到现在的以"中保"为主体，多家中外保险公司共同发展的市场格局。作为保障经济和社会安定的中国保险业，具有广阔的发展前景。随着中国加入WTO，保险市场已逐步加大对外开放步伐，中国保险业面临着严峻挑战。林燕意识到这个问题，她说要做好保险，首选是为人处事，关心客户，为客户解决实际问题，那才是问题的关键，做好了"人"的文章，就做好了保险。因为，客户就是一切。这是她从策划学到的最深体会。

曾经有一次，她遇到一个做生意的个体户老板，在沟通保险观念的过程中，了解到老板有一个先天性心脏病的小孩，于是她就动员老板为自己和妻子购买保险，可是他们并没有意识到保险的重要性，怎么说也不投保，可是林燕没有放弃，她不断的帮助孩子找药方、医院，时常关心孩子的健康，一年多时间的不断走访、关怀，她的真诚和关爱，终于感动孩子的父母，在老板重新要了第二个孩子后，他们主动打电话给林燕，为第二个孩子投了10份保险，保费8000多元。这次的保额虽然不多，林燕却觉得是最成功的一次。这样的事例还有很多很多，她说做保险就是做人，要不断地为客户提供更多的附加值服务，处处为客户着想，只有这样才能赢得更多客户的支持。

挑战自我，终有所成

回顾过往，林燕表示对加盟保险公司仍觉得自豪，因为她从中了解了企业的管理方式，也学到了很多有益的经验。起初一切都要从零开始，从业务部调到培训部，从业务经理到讲师，一度的变换工作角色。对此，林燕搬出了她专研而来的心理分析专长："心理学中有两个词汇描述人的行为，一个是做，另一个是不做。两种行为的后果都有可能带来后悔感。人总害怕处在不知的状态中，因为不确定所以害怕改变，其实仔细权衡后就会发现改变总会带来好结果，人一定要勇于改变，不变就没有进步。"虽然改变必须重新熟悉环境，业务又要从头学起，但压力也是很好的动力，在不断的角色转换中，也提升了自己处理各种问题的能力。她的管理素养，她的职业化，也在这些过程中得到了充实和锻炼。

别看林燕一副勇于挑战生活的强者模样，其实她不欣赏女强人之类的称谓，对

于成功，她也有自己独特的看法："女强人是不是快乐我不知道。她们固然可敬可佩，但我觉得女人不应为了钱去挣钱，名誉也都是一时的，成功或失败都是社会强加在人们身上的评价，你也永远无法达到别人眼里的样子。其实只要能有所贡献，又能从中得到乐趣就是成功的。"

对林燕来说，能很有目标地做事并把事情做好，就是对自身能力的证明和付出的回报。为此，她也失去了很多生活中该有的悠闲自在。其实无可奈何的心境是许多事业成功女性都无力回避的，但研究心理学的林燕似乎更有正视改变的勇气："我觉得工作是橡皮球，放下后还会弹上来。但个人精神生活和人际情感则是玻璃球，一旦放掉就碎了。许多人不懂平衡，最后就会后悔。"

正因为不想后悔，林燕一直试图在繁忙工作与个人生活中寻找平衡，无论多忙她都尽量安排好自己的娱乐及休闲时间。工作之余，她也喜欢在家做做饭，听听音乐，或者外出走走，与朋友聚聚。生活没有十全十美，但还是可以有良好的生活心态，不是吗？在不间断的奔波与忙碌中，林燕的上进让她收获很多，我们也祝愿她一次比一次成功。

优秀案例 “国寿少儿形象之星”活动策划案

题　目：

“国寿少儿形象之星”活动策划案

来　源：

2003年六一儿童节，林燕以中国人寿保险公司南宁分公司营销分部策划部负责人的身份，制定和实施了本策划案。

应　用：

对营销员开拓目标市场，寻找客户源，提高服务质量，宣传公司品牌都起着积极的作用。

内　容：

我国少儿投保率偏低，保额严重不足，巨大的市场空间因此有着无限的发展商机，市场前景非常可观。因为少年儿童是未来保险市场的消费主体，今天他们感受到的服务，决定了他们明天的投资取向。少儿生理特征决定其风险的存在，独生子女家庭亦颇重视孩子的保障，但是消费观念尚需引导。虽说随着社会的不断发展，家庭收入增加，但是家长收入的不确定性也在增加，作为消费群体，少儿最显著的特征就是没有经济收入，所有需求和保障都依赖父母提供或者社会帮助，面对如此巨大的潜在市场，业务推动的算盘应该怎么打？用什么方法和理由可以更好地接近客户和家长，而不至于使他们产生戒备心理，让客户在一种轻松的环境下接受我们的服务？



林燕策划师主持策划活动

为了解决以上瓶颈，我运作了以下四大策略推销：一是引导观念以挖掘潜力；二是把握时机以扭转局面；三是巧用媒体以组织活动；四是真诚服务以提升业绩。这四个策略的结合，使我的策划案收到了很好的效果。

2003年“国寿少儿形象之星”策划案的主要思路和操作过程如下：我了解到业务员很难接近家长这一现象，在经过社会调查后，针对家长望子成龙、重视孩子培养，希望孩子从小就能出人头地的心理，制定了以下方案：引导观念以挖掘潜力；把握时机以扭转局面；巧用媒体以组织活动；真诚服务以提升业绩。具体为：一、引导观念以挖掘潜力。给消费者的消费观念进行引导，以此挖掘出消费的潜力。利用六

一儿童节，每个家长都带小孩到公园，或参加一些有意义的活动这个良好时机，开展“国寿少儿形象之星”活动，印制各种可爱动人的漫画宣传资料，引导家长们对小孩风险的认识；二、把握时机以扭转局面。在引导作用下的适当时机注入关键话题，以扭转局面达到消费者接收的目的。制作“国寿少儿形象之星的征集”大海报，从业务员当中选出一些伙伴穿上各种小朋友喜欢的卡通人物服装，吸引小朋友，并组织比较专业的摄影人员帮助小朋友拍照，每个来拍照的小朋友都会得到一份精美的礼品，在轻松的娱乐中，把握与家长沟通的时机，留下客户详细资料，解除了家长的戒备心；三、巧用媒体以组织活动。在举办活动的同时合理的利用媒体来对活动的举办过程进行宣传，达到造势的效果。巧用媒体，大力宣传，让家长和小朋友开开心心过“明星瘾”；四、真诚服务以提升业绩。在活动举办前后给客户提供真诚的服务以达到提升业绩的目的。仅用6个小时的时间，就收集了400多名客户的准确资料，并在社会和同行中起到了轰动效应。

案　例：

许多人都知道，“孩子”就是缺乏生活经验的同义词，他们总是对外界充满了好奇，每天每一次的尝试对他们来说都是成长的过程，他们天性活泼好动，身材矮小却又喜欢爬高；了解世界除了用眼睛看、用手摸，还喜欢放到嘴里尝一尝；课间活动时你追我赶、推推搡搡；抵抗疾病和保护自己的能力弱，更谈不上危险意识，这些特征让他们成为最容易受伤害的人群，因此意外伤害已成为世界上大多数儿童致伤、致死的最主要原因。据报道，中国儿童死亡的26.1%属意外伤害，每年我国有1.6万名中小学生因食物中毒、溺水、交通事故等原因非正常死亡，平均每天有一个班的学生因意外事故早早地离开了人间，而且这个数字还在以每年7%～10%的速度增加，全国死亡监测网的报告也显示，意外死亡均为1～4岁儿童的第一位死因，这给独生子女占相当比例的中国父母带来极大忧虑。

作为中国人寿保险公司南宁分公司营销分部的企划负责人之一，我感觉到这是一个可行性很大的市场空间，如果让家长为孩子买保险，这样不仅可让家长放心，同时也在很大程度上给孩子和孩子的家人一定的保障，也打开了我公司的市场。根据这些情况，2003年4月，我把我的想法跟公司的领导层作了汇报，领导们觉得我的这个想法具有一定的可行性，故要我在短时间内做好详细的策划方案。

2003年5月，我作为中国人寿保险公司南宁分公司营销分部的企划负责人，对如何充分利用六一儿童节，开发我公司的目标市场进行了市场调查。

经过两天的网络调查，我整理出了以下数据：我国家庭户均人口20世纪70年代为5人，1982年人口普查时为4.43人，1990年第四次人口普查时下降为3.96人，而第五次人口普查的结果表明，我国目前平均每个家庭的人口仅为3.44人，家庭规模变小，导致家庭数量的增加，对家庭保障的需求也在增加，随着社会经济的发展，家庭收入增加也是不争的事实。此外，家庭规模变小的特征之一就是家庭中孩子的数量，独生子女家庭数量越来越多。家庭开销中节省了子女抚养费，促进了家庭生活质量的提高，由于一个家庭只有一个孩子，独生子女小家庭更注重后代的教育培养，家长们有经济能力，也舍得为孩子的将来投资，他们为孩子请家教、请保

姆、让孩子报名参加各种兴趣班、学习班，更是不惜投入上千元。有数据表明，儿童消费占家庭收入的三成以上。但是少儿的低参保率却和教育的高开支形成了鲜明的对比，投保率偏低，保额严重不足，这种情况的发生说明家长们对儿童保险的功能和意义还是不了解。怎样才能让孩子的家长认识到这一点？通过什么样的方式才能吸引客户来接受我们的服务？

针对这个问题，我深入到朋友的家里了解情况，经过对朋友的看法以及实际情况进行分析和对比后，我认为：在举办各种活动项目中，时间的安排是重点，平常小家庭的父母都忙于工作，而节假日是全家团聚和活动的最佳时间。而在这段时间里，商场里人群聚集太多，又不安全。最后，参加一些有意义的活动，成了大家的一致意愿。因此，根据再过大半个月就到一年一度的六一儿童节这个好时机，我们将活动选择在6月1日来安排。

接下来就是对这个针对儿童举办的活动的具体的落实情况，首先，我要考虑尽可能做到解决客户见到保险营销员就远远避开的现象，让客户主动参与我们的活动。因此给这个活动起的名字就非常重要，一定要吸引人的注意力。于是，我们针对家长有望子成龙，让孩子从小就出人头地的心理，将活动定为"国寿少儿形象之星"大赛，并将所有活动前的准备工作都要根据主题而展开。

2003年5月11日，在以上工作及安排都做好之后，我开始制定了以下方案：引导观念以挖掘潜力；把握时机以扭转局面；巧用媒体以组织活动；真诚服务以提升业绩。具体为：一、引导观念以挖掘潜力。给消费者的消费观念进行引导，以此挖掘出消费的潜力；二、把握时机以扭转局面。在引导作用下的适当时机注入关键话题，以扭转局面达到消费者接收的目的；三、巧用媒体以组织活动。在举办活动的同时合理的利用媒体来对活动的举办过程进行宣传，达到造势的效果；四、真诚服务以提升业绩。在活动举办前后给客户提供真诚的服务以达到提升业绩的目的。

这个方案得到了公司领导层的一致认同，于是我与筹备小组抓紧时间操作了这个活动的实施：

2003年5月15日，我组织了几个筹备小组分头开展及制定了如下工作：

第一筹备小组——资讯小组，负责收集科学数据，与印刷厂联系，设计出知识性与趣味性相结合的精美小手册，免费赠送给来参与活动的家长，从观念上潜移默化的引导客户，并在每个家庭基本上都订有的报纸上，登出征集活动信息，让家长第一时间接受到此信息，提前作好安排。因为我们的目的是为了收集到客户准确的资料，所以还要准备全套的让客户填写的表格。

第二筹备小组——培训小组，负责培训营销员，如何让他们借用此次活动，把握时机，开发准客户。目前，我国拥有0～14岁儿童的家庭基本上都是3口之家，在这样的环境成长，孩子都会成为上两辈人关心和注意的中心，少儿在家庭中的消费角色也变得越来越有影响，要让孩子健康成长，离不开父母的悉心呵护，然而，仅仅有关心照顾是不够的，孩子是否拥有健康和未来的全面保障，取决于父母对人生风险认识和理财观念的树立。销售观念，如何才能打动父母的心，除了诚恳的态度，真心的关怀，丰富的专业知识外，善用话术也是成功的关键。在活动前，针对如何接近

客户？如何利用手上的工具（如精美小册子，小礼品，卡通人等）与客户沟通？拿到相片后，又如何给客户送上门？进行了全套的培训与训练，让客户感受到我们是一支非常专业的队伍，是值得他们选择和信赖的。

第三筹备小组——技术小组。负责联系出版商。帮助我们评选出的10名“国寿少儿形象之星”刊登在有关的媒体上，并且从营销员当中选出一些摄影技术比较好的，帮助摄影，晒出相片，进行归类与整理。然后根据每个营销员服务的准客户，发给每个营销员，为他们上门服务找了一个很好的理由。也让客户真正体会到我们高质量的服务。

第四筹备小组——后勤服务小组，负责购买及发放各种礼物，大型宣传画的订做，安排几个伙伴穿上小朋友喜欢的卡通人物衣服来吸引小朋友，只要参与摄影活动的小朋友，均可获得我们赠送的精美礼品一份。维护整个活动的秩序，使整个活动在有序的过程中进行。

2003年5月16日，在《南国早报》、《南宁晚报》、《小博士报》上刊登“国寿少儿形象之星”活动的介绍，报名截止至5月22日；

2003年5月22日，后勤服务小组在南宁市南湖公园布置会场；

2003年5月23日，在新搭建的舞台上对报名的小朋友进行初赛，预选入围的小朋友进入6月1日的决赛；

2003年5月24日，与南宁电视台《南宁新闻》和《小脚丫》节目组联系摄影事宜；

2003年5月28日，进行决赛的节目彩排；

2003年6月1日，举行“国寿少儿形象之星”活动。活动举行期间，资讯小组负责将精美小手册免费赠送给来参与活动的家长；培训小组对现场感兴趣的家长进行疑问解答；技术小组对活动进行摄影；后勤服务小组，负责购买及发放各种礼物，维持整个活动的秩序，使整个活动在有序的过程中进行；电视台的记者对活动进行全程录制。

引导观念以挖掘潜力策略是本次策划案成功的前提；巧用媒体以组织活动策略是延续本次策划案成功的关键，这点可从活动结束后，家长们源源不断地了解保险的情况来证明。

由于事前工作准备得比较好，整个“国寿少儿形象之星”活动在6个小时的过程中顺利地完成，这次活动使我们成功地收集了400多名准客户资料，并且得到了客户们的一致认同和配合，打出了我们国寿的品牌。

解　释：

有人说不爱孩子的人，不能真正的热爱人类。保险业务员身处体现大爱的行业，又开发儿童市场，首先要做到的是真正从关爱和保护儿童的立场出发，能够让孩子的父母感受到你的专业和爱心，这也就成功了一半了。其次，还要掌握的是拓展市场的方法。媒体运用和组织活动是市场拓展的不二法门，服务又是儿童保单开发的重点，因此，把握这两个行动要诀，可以达到服务客户、储备积累客户源、增加业绩的多重目的。

一、引导观念以挖掘潜力

给消费者的消费观念进行引导，以此挖掘出消费的潜力。中国太平洋保险公司一直运用这些策略，给消费者引导保险的新概念，从中开发市场。儿童保险市场商机无限，但是很多家长宁愿把钱花在昂贵的兴趣班、请家教、买好吃的，好玩的上面，总之，花什么钱家长都舍得，但是却不愿把钱花在保险上，这说明家长们对儿童保险的功能和意义还是不了解，所以宣传和引导他们的观念是首要的工作。因此我们举办了这届"国寿少儿形象之星"大赛，通过比赛的方式来引导家长的保险观念，让家长们意识到给孩子买保险的重要性，以此来达到发展潜在客户的目的。对于此策略的使用，保险业务员要注意的是，如果用传统的宣传资料和上门宣传的方式，很难达到效果，只有用一种新颖的、能激起他们情不自禁地共同参与的兴趣，并且是在一种很轻松的环境中进行的活动方式，才能达到预期的效果。

二、把握时机以扭转局面

在引导作用下的适当时机注入关键话题，以扭转局面达到消费者接收的目的。中国平安保险公司2001年在处理突发事件时，采取此策略，把握时机，为保险人提供高效赔偿服务，扭转了保险人的危机时刻，深受保险人的感谢与信任。不同于其他针对少儿开发的产品（如玩具）的是，保险不可能从游戏功能、学习功能上吸引小朋友的兴趣和目光而带动家长的购买行为，儿童保险的需求带动，要从引导父母的消费观念着手。因此在"国寿少儿形象之星"活动中，我们感觉到，除了有诚恳的态度、真心的关怀、丰富的专业知识外，善用话术也是成功的关键。所以业务员的各方面知识和话术的培训，也是个重要的过程，因为，这些要求可以让他们在短时间内收集到准确的客户信息资料，获得客户的信赖和支持，也为他们在活动结束后再上门服务，打下了良好的基础。

三、巧用媒体以组织活动

在举办活动的同时合理的利用媒体来对活动的举办过程进行宣传，达到造势的效果。2002年，新华人寿保险公司上海分公司在2002年3月8日这天举办了"健康女性与美丽有约"活动，吸引了许多追求健康的女性朋友参加，因此新华人寿保险公司上海分公司通过这个活动的组织及通过上海东方电视台对该活动进行宣传后，人们对新华保险公司的保险更感兴趣了，也因此产生了许多的投保者。媒体选择事先要进行评估，原则上要求一是孩子喜欢，二是家长认同。另外，颜色鲜艳、造型可爱的玩具通常会讨得孩子欢心，因为玩具是最能吸引孩子的东西，选择标准也很简单：儿童喜爱又安全实用，让孩子的目光离不开，你的目的就达到了，在举办"国寿少儿形象之星"活动中，我们后勤小组的人员购买礼物时，就特别注意了这点。另外，赠送玩具不是目的，最重要的是通过赠送这一环节，拉近同孩子与父母的距离，直接聊起孩子的个性和生活，轻松切入保险话题。父母亲则更中意一些带有知识性、专业性的资讯，所以资讯小组的成员就需要收集科学的数据，并做成知识性、趣味性相结合的实用小册子。保险业务员要留意的是，消费者都有一种心理，就是通过媒体宣传的信息对他们来说有种安全、可靠性，媒体的主要作用是宣传和引导，也是接近客户的第一步，要顺利成交，还需要专业知识和优质服务相辅佐，印刷

在玩具上的公司标记、热线服务电话，是非常好的广告。

四、真诚服务以提升业绩

在活动举办前后给客户提供真诚的服务以达到提升业绩的目的。中化辽宁进出口公司在2000年底与古巴化工进出口公司签订了10万吨尿素的出口合同，总合同金额为1944万美元，支付条件为LC360天。中化辽宁在中国出口信用保险公司申请投保，获得批准后，于2000年12月19日～2001年3月22日期间，按照合同的约定分7船出运了9.6万吨尿素，货值1874万美元。古巴对中化辽宁装运的尿素的质量、数量、包装等各方面的履约都很满意，并全部投入使用。但是2001年，受种种因素影响，古巴的对外支付面临严重的困难。至此合同的最终付款期2002年3月，中化辽宁实际收汇1624万美元，古巴的逾期未付的款项为250万美元。中国出口信用保险公司在收到中化辽宁索赔申请后，在一周的工作时间内，进行了索赔文件的审核和案情的核实。鉴于拖欠款的责任已认定，该公司决定立即进行赔付，履行公司保单项下的赔偿责任，赔偿金额为224万美元，合计1850万元人民币。赔偿后，中国出口信用保险公司将行使追偿权，向古巴买方追讨欠款，以减少国家的外汇损失，而中国出口信用保险公司真诚的服务也为以后提升业绩打下了良好的信誉基础。在"国寿少儿形象之星"活动举办期间，我们对想了解儿童保险的家长或有投保意向的客户作了真诚的介绍以及根据客户的实际情况进行分析推荐等服务，受到了客户的一致好评，让客户们消除原来对保险业务员的偏见和误解，也使保险业务员的业绩得到了提升。所以保险业务员在工作中如果能准确抓住各类消费群体的特点与购买心理，一定可以让我们的业绩提升出现新的突破。

经过以上四个策略的合理运作，整个"国寿少儿形象之星"活动在6个小时的过程中顺利地完成，这次活动使我们成功地收集了400多名准客户，并且得到了客户们的一致认同和配合，打出了我们国寿的品牌。

代表百理

客户促成的四种策略

题　目：

客户促成的四种策略

来　源：

作者根据本人5年从事寿险业的经验得出的结论。

应　用：

对保险代理人如何适时抓住机会促成交易，提供了可行性和可操作性的方法。

内　容：

20世纪80年代以来，经过短短十几年的发展，中国保险市场格局发生了深刻变化，保险险种不断增加，保费收入由1982年7亿多元，猛增到1997年的1080亿元，保险公司也由原来垄断经营，发展到现在的以“中保”为主体，多家中外保险公司共同发展的市场格局。作为保障经济和社会安定的中国保险业，具有广阔的发展前景。随着中国加入WTO，保险市场已逐步加大对外开放步伐，中国保险业面临着严峻挑战。在保险这一服务行业中，有些代理人做得非常优秀，而有的代理人业绩平平，甚至难于维持合同，那么代理人在展业过程中该如何适时抓住机会促成交易呢？

保险代理人在与客户打交道时，所采取怎样的技巧是非常重要的，在我从事了5年的寿险工作中，总结了客户促成的四策略，主要分为：暗示默许法；排除异议法；欲擒故纵法；激将成交法。

解　释：

树立保险服务至上的营销观念在激烈的市场竞争中，保险企业只有树立正确的营销观念，才能确保营销战略、策略的科学制定和实施，才能真正满足顾客的各种需要，在竞争中立于不败之地。

一、暗示默许法

暗示默许法是指客户已基本接受行销人员的观点和方案后，行销人员主动提出一些试探性问题，督促其默认并达成成交的目的。中国人民保险股份有限公司是由中国人保控股公司发起设立的目前中国内地最大的非寿险公司，并继承了原中国人民保险公司商业业务的全部资产、负债以及分支机构，经营除人身保险以外的一切保险业务。2002年，公司市场份额在70%以上，在大型商业风险、政府采购、行业统保等集中型业务以及车辆保险、家财险等分散型业务领域，处于绝对领先地位，其中大部分的成功业务是因使用了此策略而促成的。我在和客户谈保险时，客户已经在沉默思考，这时，我就及时地问客户：“您看受益人是填小孩吗？”，“您的地址和电话是？”，“能否看一下您的身份证？”等，客户就在我的不知不觉的问话中，填完了保单的所有资料。若顾客毫不介意地回答保险业务员所提出的问题，则暗示其同意投保，即可为其填写投保单；若客户回答是“不”或者阻止即时成交，保险业务

员则可继续行销宣传，巧妙运作其他技巧尝试成交。此方法可以帮助业务员避开客户的拒绝，巧妙促成。

二、排异成交法

排异成交法，就是指行销面谈进展顺利，投保方案也已设计好，而客户仍不愿意购买保险时，业务员可逐一对照上述拒保理由进行排除，督促客户达成交易。1997年12月，经中国人民银行批准，友邦保险上海分公司产险部正式更名并领取执照为美亚保险上海分公司，该公司在保险业务工作中也运作此方法，排除了许多异议和困难，取得了一系列的成功，并于1998年获国际权威评级机构标准普尔授予的"AAA"最高公司及财务实力评级，显示公司拥有极强的财务实力。在与一位支付能力不足的客户进行洽谈时，我建议道："现在你都觉得生活比较紧张，将来万一碰到生病或意外急需用钱时，我们该怎么办呢？保险也是为生活困难的人所设计的，因为它可以为我们规避风险，您说是吗？"在我的建议下，这位客户在与家人协商后填了投保单。在业务操作中，保险业务员会经常碰到客户这样的拒绝：①不想要；②认为不需要；③支付能力不足；④对行销人员及其代表的保险公司不信任；⑤犹豫不决或莫明其妙地拖延。这时业务员应该耐心地帮助客户一一解答这些问题，直至客户满意为止，只有客户满意了，才会做出购买保险的决定。

三、欲擒故纵法

欲擒故纵法，就是要想促成此客户，还要故意先放慢速度或先冷落对方片刻，然后才激起他的盛气，从而达到促成的方法。新华人寿保险公司是经中国人民银行批准，于1996年8月成立的全国性、股份制专业寿险公司，经营各类人寿保险、健康保险和人身意外伤害保险业务，在近8年的保险业务开展过程中，保险业务员经常使用该方法来促成保单的促成，也因此取得了良好的口碑。保险业务员在工作中会经常碰到这样的客户，他们恃才傲物，自以为是无所不晓、无所不能的人，因此会说一些这样的话：保险我懂，都是骗人的，交费容易，赔付难；我们有大把的钱，这辈子都吃不完，不需要保险。对于这类客户，保险业务员可以先采取冷淡的态度压住对方的盛气，进而运用以下方法：①运用挑衅话术引起客户的重视，如：您认为是您有钱还是香港首富李嘉诚有钱？……既然这样，李嘉诚都会说'惟一真正属于他的财产是为家人购买了足够的保险……'；②待客户的态度有所转变时，再运作热情法则感染、激励客户，规劝其投保，如：您是个非常成功的人士，靠白手起家，做到现在，拥有了自己的事业，我非常佩服您，相信您在理财方面也有自己独到的方法，我们一起探讨，好吗？这个方法对我们的实际工作有很大的帮助。

四、激将成交法

激将成交法是对已知保险的好处与利益，但却以各种借口拖延的投保者，采用对方熟知的人投保的事例或众所周知的灾害事故图片、案例、保险理赔故事等引起对方的兴趣，从而激起客户购买保险的决心。伟大的寿险推销员原一平，一次去拜访一位个性孤傲的客户，连续去了三次，可那位客户就是对他不理不睬的，原一平实在沉不住气，就对他说："您真是个傻瓜！"那位客户一听，急了："什么！你敢骂我？"原一平笑着说："别生气，我只不过跟您开个玩笑罢了，千万不能当真，只是我

觉得很奇怪，按理说您比某先生更有钱，可是他的身价却比您高，因为他购买了1000万元的人寿保险。”最终，这位客户被原--平的激将法给激醒了，购买了2000万元的人寿保险。保险业务员在遇到此类客户时，也可这样说：“您的亲戚朋友都买了保险，以您的能力，相信肯定没问题。”或“陈先生，李先生的身份是100万元，您呢？您各方面都比他强，应该比他的身价更高才对，是200万元还是300万元？”，以此方法激将其看法，及时促成，此方法对促成高保额保单特别有效。

总之，既然促成是一种动作，就有方法可依，了解并掌握这些方法，将有助于我们顺利完成促成动作，达到成功签单的目的。同时，优质的服务有利于保险公司树立良好的企业形象，增强信任感，提高顾客的忠诚度，更好地满足保户的需要，从而达到提高保险公司续保率、增加新“保单”的目的。所以，优质的服务，能为保险企业带来销售，创造利润，是一种“双赢”策略，即顾客满意、企业获利。保险公司要想提高其服务质量，首先应树立“服务至上”的营销观念。

点评 燕过留痕，游刃有余

林燕——一只林中飞舞的轻巧燕子。观其案例，真可谓案如其人，案如其名，《“国寿少儿形象之星”活动策划案》做得与其人一样漂亮，与其名一样轻灵。在此策划案中，最令人佩服的是她对机会的把握。

1. 无中生有巧引导：创造机会。少儿保险市场潜力巨大，商机无限，可是家长对此没有足够的重视，于是要怎样挖掘这个市场的潜力，创造这个市场机会，不能不花一番心思。林燕策划师正是在这样的前提下，实施她的引导策略。采用心理战术，从引导父母的消费观念着手，让家长们意识到给孩子买保险的重要性，以此创造机会，自然水到渠成。

2. 见机行事巧组织：把握机会。在对家长的心理攻势达到一定程度后，又以六一为契机，举办“国寿少儿形象之星”活动。这样一方面达到宣传目的，另一方面通过活动可以让他们在短时间内收集到准确的客户信息资料，获得客户的信赖和支持，可谓一箭双雕。

3. 借势发挥巧宣传：利用机会。在举办活动的同时使用各种宣传手段，大的如利用媒体进行宣传，以达到造势的效果。小的如在玩具上印上公司标记、热线服务电话，作为非常好的广告。这种全方位的宣传方式多快好省达到宣传目的。

4. 精益求精巧用心：延伸机会。活动举办期间，根据实际情况对有投保意向的客户作真诚的介绍并进行分析推荐，受到一致好评，让客户们抵消了原来对保险业务员的偏见和误解，使机会得到延伸，为以后的工作铺平道路。

纵观此案，可以想见林策划师在保险市场游刃有余的发挥，有如一只翩跹飞舞的燕子，不管有多少“流连戏蝶时时舞”，她一样能“自在娇莺恰恰啼”。

（点评人：WBSA南宁机构负责人　蒋森华）

郭　跃

策划小传



郭跃，生于1971年，WBSA国际注册高级商务策划师，高校讲师，硕士研究生，人事部全国人才流动中心高级人才库和江西省海外人才库人才。

1992年－1994年参与香港运通年集团九江聚源建设实业有限公司"庐山历史名人别墅"项目策划及实际项目运作。1994年2月－1999年6月在深圳工作，期间组织参与深圳振业物业管理公司《深圳旅游市场调查》和振业酒店筹建及一些企业的项目策划工作，如1995年深圳市正晖实业有限公司的"'95影视明星·中国体操代表团表演"等。出国留学期间，领导和参与多项项目研究和策划工作。

学成归国后，先后任教于东华理工学院和江西财经职业学院，讲授市场营销管理、管理学等双语课程。在教学工作之余，已友情帮助一些公司和企业做相关的策划工作。

策划感悟

- 策划是一项集哲学、经济学、管理学、信息科学、数学等科学为一身，并融入相关文化习俗、法律知识和策划者个人实践经验的学问。商务策划在被系统化后，人们逐渐认知到其重要性，同时也对于从业者的技能、技巧、个人素质和理论修养，以及对于策划的实用性，可操作性和策划价值链都有着更高的期待。

代表案例

- 英国天福镇(Telford)对外招商引资策划案

代表商理

- 人文品牌战略和特色营销运用模型

联系方式

- 联系电话：0792－8912946　13870264978
- 电子邮箱：geogyguo@163.com
- 通讯地址：江西财经职业学院经济贸易系(332000)

策划风采

郭跃：做知识型的策划人

在策划业界，他鲜为人知，但却有着丰富的实战经验。用郭跃本人的话说："策划者往往是参谋的角色，不需要出风头露脸，实实在在地做事最重要。"

不经风雨，怎能见彩虹

郭跃，如今已是高级商务策划师，高校讲师，硕士研究生，人事部全国人才流动中心高级人才库和江西省海外人才库建档人员。从下海，出国留学，到归国服务，10多年弹指一挥间，其经历的风风雨雨可以想见。

20世纪90年代是一个让人眩晕的时代：下海、下岗、出国，各种"潮"让人来不及适应。郭跃个人经历似乎是这个时代的印证。1992年大学毕业分配后不久就从国营企业"蹦"到香港运通年集团，经过严格的培训，被集团派回九江，成为集团公司成立的九江聚源建设实业有限公司的骨干平；1994年又南下深圳发展，到深圳振业物业管理有限公司等处工作；1999年底出国留学，2003年学成归国，获得了英国二等荣誉学士学位和硕士学位。



与英国天福镇私人管理咨询公司董事长彼得·库帕在一起

1992年开始做策划方案时，也许郭跃并没有完全弄明白策划的真正内涵，他只是跟着香港公司的人在学，在做，"当时还是叫企划或计划，公司组建初期没有几个人，方案基本上由我负责做。香港总部对方案要求很高，很严格，一个方案做完发到香港经常要被打回重新做过，一个方案要经历几个来回的折腾才能搞定。几个通宵的心血就这样被否决时真的很伤心。经过几次方案后，我感觉好多了，对策划也有了一定的认识，后来再做策划方案就好多了。"

"深圳是个藏龙卧虎的地方，人才来自全国各地，有时就厚着脸皮问，有时偷学别人几招，边学边用，就这样我摸索和学习策划的规律和方法。每个公司对于策划的要求是不同的，每个人对策划方案的看法有很大的差异，国内国外的策划方法迥然不同，这给策划人提出了更高要求。我经历的每个策划案都不相同，最难的莫过于给英国人做，总算是过来了。我也有很多失败的策划案，如1995年的影视明星·中国体操队表演（深圳）就不算太成功，还有一些策划书没有被采纳。"

从不会到会，从点滴积累到汇聚成流，从非系统化策划到系统化策划，一个策

划人就这样慢慢成长起来。

中为洋用，洋为中用

在国际化背景下，商务策划也表现出国际化的特征，无论是中式的，还是西式的，策划思潮都将在经济浪潮中接受检验。郭跃既有中国文化的积淀，又受西方教育的影响，这对他从事商务策划大有裨益。

“中国人的智慧是被世界所证明的，而策划科学也是结合着中国智慧的科学，正如《WBSA商务策划核心课教程》中指出的：‘策划科学＝西方以数理为基础的策划技术＋中国以哲学为基础的策划艺术’。”郭跃对于策划有着更浓的中国情节，“在商务策划案例中我们能看到很多中为洋用，洋为中用的情况。我的英国导师就喜欢研究《孙子兵法》和《周易》，尽管他并不能确切理解。”当很多人追捧迈克尔·E·波特的竞争战略理论的时候，郭跃却认为他的理论很多方面借重了中国的传统哲学思想，不过融入了西式的“黄油”和“番茄酱”。

“史宪文教授的OK理论是中为洋用，洋为中用的产物，对当前商务策划工作具有指导作用，我学习之后受益匪浅。”郭跃对于“OK理论”充满钦佩，“OK理论最大贡献是规范化和系统化策划行为，以及提供了策划的理论基础，又有实践指导意义。我在英国学习期间就听说过WBSA，这一体系确实是与英国的‘洋八股’一脉相承，但内容上有很大突破，中国的传统谋略和哲学思想都在里面。”

知识产生智慧

郭跃很喜欢读书，古今中外的书籍拿来就读，“开卷有益”是最好的注脚。“知识改变了我对策划的认知，同时她将我带入到一个新的境界。”

对于一个已经成家立业，而立之年的人来说再次迈入课堂是非常不容易的，而且与英国本土学生遵守一样的竞争规则。郭跃对于这段经历这样描述：“我并不比别人聪明，但我确实比别人勤奋。在（英国）学校里，英国人用一个小时读书，我则花上两个小时；如果英国人要用两小时，我就花4个小时。英国的书很贵，一般都要几十英镑一本，图书馆是最好的去处，有时一泡就是一天。”而对于打工，郭跃往往找一些对学习有帮助的工作，如市场调研、临时研究助理等，他解释说，“一个这些工作对以后的从业有益，可以充分学习英国人的工作方法和了解当地文化，另外报酬也相对高一些。”也许正是由于郭跃的“勤奋＋学习＋工作经验＋钻研”才使他领导的团队在天福镇对外招商投资的众多策划方案中脱颖而出。

创新来自于对知识的综合理解、运用和创造，商务策划需要不断创新，如果没有及时更新策划人自身的知识结构，必将为市场所淘汰。也许是郭跃对于知识的深刻认知，他选择了教师的职业来不断接受最新的知识，而对于商务策划他则以“此情绵绵无绝期”来形容，“只要有机会，我就会不断接受挑战，就像不久前我友情为一些企业做策划一样，要超越自我，争取达到商务策划新的高度”。他借用“管理学之父”彼得·F·德鲁克先生的话：“知识劳动者可以把知识装在脑袋里带着到处走”、“在许多情况下，知识劳动者不仅是所在机构的雇员，相反，他们是立约者、兼

职员、合伙人，他们凭借自身拥有的知识确定自己的身份，而不是完全靠机构给付他们的薪水”。

郭跃刚回国时就被数家企业邀请讲座，为几个公司免费做了一些策划案。现在被几家管理咨询公司邀请加盟，另外还有几个商务策划案在洽谈中，他利用暑期的闲暇正忙碌着。正如郭跃所说：“我希望能够用我所学的知识和经验为祖国、家乡的人民做点事。”

他要做一个知识型的策划人。

代表案例

英国天福镇(Telford)对外招商引资策划案

题　目：

英国天福镇(Telford)对外招商引资策划案

来　源：

郭跃于2002年8月份在英国以项目负责人身份组织策划了本方案。

应　用：

对于拓展海外招商引资，以及进入英国进行投资活动具有借鉴作用。

内　容：

国际投资在创造竞争优势方面具有巨大的作用。在我国大力加快经济建设步伐，为快速利用国外资金，吸引外商入境，加快融入全球化经济圈的步伐，尽早跻身世界经济强国行列而努力。我国加入WTO后，在引资方面如何把握机遇，迎接挑战，规避风险，在国际经济竞争中取胜，如何适应当前招商引资的形式，借鉴国外招商引资的经验，更好地为我国各地政府招商引资工作提供支持，是摆在我国商务策划工作者面前的重大课题。



郭跃策划师给企业员工培训

英国接受外来投资的经验是十分积极的，英国公民都认可这种作用。2002年以来，英国外来投资项目出现了近年来首次下降，英国地方各级政府也为此寻求向外招商引资。如何吸引更多的外资进入天福镇，如何开展招商引资活动成为天福镇镇政府的要务。基于此，英国天福镇镇政府对宏观环境和微观环境经过认真研究，决定由英国沃尔沃哈普顿大学商学院起草对外招商引资项目方案。对外招商引资项目方案是一项较为复杂的系统工程，涉及面较广，需要考虑的问题多，并且有很多变数；创新的同时又需要遵循一定规律。针对策划案的思路和策略是：一、宏微观目标分析法：运用SWOT和PEST分析法对环境进行调研分析，确定该策划案的策划目标，运用SWOT分析系统在国际性的招商引资活动中扮演十分重要的角色；二、方案优中选优法：通过有针对性的几种方案制定，进行有效的可行性分析，拟定策划方案，并对策划方案进行评估与筛选；三、后方案再估法：确定实行的方案，在方案实施后，对方案的实施进行跟踪及后期服务，因招商引资活动的系统化和多项目性，对

于上一次招商引资活动后的评估及修正能够避免下面的招商引资工作的展开。

当然策划过程我们也遇到了几个难点：1. 采取何种分析系统；2. 数据的收集整理；3. 项目时间要求紧；4. 项目竞争小组实力强；5. 项目资金有限等。前后历时3个月，投入资金达50000英镑，我们项目小组在苏桑教授的指导下，同时运用正确的策划思路取得了策划案的成功，这同时与小组成员的同心协力和辛勤努力分不开的，另外天福镇的有关官员给予了极大的支持和关心。该策划案的特点是：数据准确，调查研究充分，策划缜密，程序完整，系统化高，可操作性强。其后，英国天福镇镇政府实行我方的策划方案后取得了较大的成功，其中德国意向投资为11项，法国意向投资为8项，其他国家有23项，潜在的后续投资尚未评估。这说明我们的工作是有成效的。

案　例：

国际投资在创造竞争优势方面具有巨大的作用，英国公民都认可这种作用。英国接受外来投资的经验是十分积极的。英国接受外资总额现在已达到5000亿英镑。2001～2003年以来外资就为英国创造了近16万个就业机会。引进外资还发展和更新了英国的工业基础，带来了新产品、先进技术和管理经验。正因为这样，英国人民非常欢迎外资进入。

投资促进是指根据一个国家的政策、资源、投资需求、市场条件等因素，所采取的吸引外资的各种手段的有机结合，主要包括旨在树立地区投资形象的宣传手段，用来产生投资项目和投资交易的推动手段，保证现存投资项目运行和扩大新投资的服务手段。投资促进的根本在于根据地区经济比较优势和外国投资者的需要通过多种手段减少外商投资的成本和风险。SWOT分析和PEST分析在确立招商策划中具有非常重要的意义，我所领导的项目分析中采用该分析系统为项目定位和方案的成功取得奠定了基础。

2002年以来，英国外来投资项目出现了近年来首次下降，据英国投资局2002年第一季度公布的外资投资项目数字为证，实际到英投资项目为764个，较去年同期的869个减少了105个；致使英国居民能到外资企业就业机会减少51%，也使实际在外资企业就业人数下降到34087人。此外，2002年到英国一些项目投资的外资企业主要是来自国外一些较小型企业，而且投资小型项目居多。英国政府官员对此表示担心和忧虑，地方各级政府也为此寻求向外招商引资。英国贸工大臣休威特对此发表演讲并责备英国吸引外资项目减少的主要原因是，全球范围对技术领域投资下降了12%，特别是在美国对科技领域的投资出现了急剧下降的带动下，英国也出现了急剧下降的局面。

英国天福镇镇政府对宏观环境和微观环境经过认真研究，决定英国沃尔沃哈普顿大学商学院起草对外招商引资项目方案。

我们经过反复调查研究发现，尽管2001～2002年全球经济发展处于艰苦岁月，英国独立于欧元区外，可有利于其在经济发展中能继续保持吸引外资的优势上处于有利地位。原因是，英国与欧元区相比，有其较低的公司和个人税率，以及相对宽松的市场监管政策。到目前为止，英国投资局没有公布今年英国在引用外资额的总

数，但据联合国贸发组织研讨会统计结果显示，2001 年英国在吸引外国投资总额上，仍然处全球排名第二的位置。表明英国在吸引外资上依然处于国际投资商最青睐的投资目的国之一。如果英国加入欧元区，对英国经济带来的最大挑战和威胁是使英国放弃对其自身经济发展的控制，这必将毁坏英国经济的活力、繁荣及快速增长的局面。

基于上述认识，英国天福镇委托我就读的英国沃尔沃哈普顿大学商学院起草项目方案，于是我的老师苏桑教授指导我负责的小组在 2002 年 6～8 月份完成了关于英国天福镇镇政府招商引资的项目策划。策划方案分成如下几个步骤：

策划案步骤细表

编号	内容	时间	周期	参与方
1	项目调查阶段，运用 SWOT 和 PEST 分析法对环境进行调研分析	06/01－06/28	4 个星期	小组成员，苏桑教授、天福镇相关人员
2	项目定位阶段，确定该策划案的策划目标、可行性分析，拟定策划方案	06/29－07/12	2 个星期	小组成员
3	策划方案的评估与筛选，确定实行的方案，方案定稿阶段	07/13－08/04	3 个星期	苏桑教授，校方代表，天福镇相关负责人
4	项目方案的实施，方案的实施跟踪	08/15－10/10	6 个星期	天福镇，小组成员
5	项目方案总结及后期服务	10/10 后		小组成员

为此，我们就项目的总体设想和思路取得了苏桑教授的支持和肯定，将项目计划书递交天福镇政府招商办公室，经过筛选确定项目模型，进入到项目实施阶段。具体策划实施步骤如下：

一、宏微观目标分析法

运用 SWOT 和 PEST 分析法对环境进行调研分析，确定该策划案的策划目标和项目定位。对于英国天福镇状况进行了 SWOT 分析，即优势（Strengths），劣势（Weaknesses），机会（Opportunities）和危机（Threats）分析。SWOT 分析在国际招商引资分析系统决定了项目定位和策划案的拟定依据，即优势（Strengths），劣势（Weaknesses），机会（Opportunities）和危机（Threats）分析。从整体上看，SWOT 可以分为两部分。第一部分为 SW，主要用来分析内部条件，即天福镇的内部资源优势和劣势；第二部分为 OT，主要用来分析外部条件，即宏观环境的机会和危机。

我们先对于英国天福镇招商状况进行了很缜密的 SWOT 分析：

1．优势分析（Strengths）

(1)天福镇是英国最成功的和最快速的在英国的成长城镇之一，面积为 80 万平方公里，天福镇最好的融合了传统和新潮。现代的购物广场与传统社区氛围有机的结合，例如，UNESCO 世界遗产之一——Ironbridge。最近的户口普查显示区域内居住人口超过 158000 人。天福镇地区低密度的人口，而扩展空间和建造环境的比是欧洲的最好的地方之一。

(2)具有国际投资者青睐和对外资吸引力。天福镇位于英国的交通和工业的心脏地区中间地带，有超过 2000 家公司已经投资该地区，包括超过 130 家公司来自其他 15 个国家。这些大大拓宽了该镇的经济活动范围和规模，而且许多公司是投资于高科技产业，增加了就业机会。

(3)天福镇一致被英国乃至国际性的制造业和服务业公认为在天福镇建立长期投资战略是一个成功选择。这里已经建立的企业门类主要有：汽车支持部件的制造生产商，电子，聚合体和 IT 产业。知名的投资企业有：Epson，Denso，GKN Sankey，Aga Rayburn，Siemens，Alvis，TI Group，Brintons，Ricoh，Maxell，Enta Technologies 和 Makita。另外，也有享有声望的公司总部或客户服务中心设立在这里。

(4)天福镇地区的消费水平在英国乃至与欧洲很多地区相比是比较低的地区(有一份较为详细的生活费用和商业费用分析单)，天福镇在 2002 年在毕马威公司"城市竞争力"评比中为第一位，远远超出另外的 27 个欧洲城市。

(5)人力资源较为丰富，这里拥有三所学院和几个研究所，并与英国著名的华威大学、沃尔沃哈普顿大学等相距很近，这为企业提供了高端的全方位人才。

(6)政府机构为外商投资提供良好的商业环境，以及快速地解决外商存在的困难和问题。天福镇政府根据"着眼全球"的思路，积极实施长期的引资计划；同时，针对不同国家的特点采取不同的引资策略，并对各潜在投资国进行各种投资促进活动。

2. 劣势分析(Weaknesses)

(1)位于英国中部，海、空交通条件相对不够便利，给投资者增加了运输成本。

(2)天福镇地区是个地图上都非常难找的地方，不具备品牌效应，这对于市场形象的工作造成一定的困难。

(3)产业群尚处于形成阶段，还不具备产业群聚的有利投资环境。

(4)如果投资项目过大，会造成当地劳动力市场缺乏，提高了人工成本。

3. 机会分析(Opportunities)

(1)1997 年 5 月工党执政后，新政府在原政策基础上又推出了一系列鼓励投资的新措施：鼓励市场开放和市场竞争；实行优惠的税收政策(包括降低税率，公司税减税，"集团优惠"，以及不限制利润转移等措施)；促进企业同劳工建立伙伴关系；政府帮助企业实现科技进步等等。

(2)2002 年以来，执政的工党政府采取的更是积极欢迎、鼓励外来投资者对英国所有经济领域中各行业(军事、军工生产除外)的投资，而投资者完全有权对市场做出投资决定。英国政府特别鼓励对服务贸易领域、科研与发展、高新技术、生产制造等各个领域的投资。如同英国贸易及工业大臣休威特女士指出："英国引资项目

的性质，逐渐转向高素质、高附加值及技术型项目，例如信息科技、通信、生物技术及研究与开发领域。此类项目能为英国的劳动力、经济及未来提供最佳之机会。”

(3)英国于1973年加入欧共体(EC)，即现在欧盟(EU)的前身。在过去几十年中，许多美国、日本等国的企业、公司首选英国作为第一投资国，其因是英国为欧洲国家中自由贸易协会的成员国，且具有得天独厚的地理位置，国内交通发达和海上运输四通八达。

(4)英国在历史上有雄厚的工业基础、先进的生产制造业，具有高素质的劳动力；高水平的科研人员、试验设备；大批金融、保险、市场营销的专门人才和成熟的市场；且与世界各国贸易关系密切。

(5)英语语言作为国际经济贸易中合同谈判、贸易法规规定，国际会议发言等首选语言。

(6)从英国的经济法律、法规本身讲，条条律文标榜外资企业、公司享受与英国本土企业、公司平等的法律、公司平等的法律、法规待遇。

(7)英国在研究及发展方面的平均支出高居欧盟国家第3位，许多美国、日本及德国公司均在英国设立研究基地。

4. 危机分析(Threats)：

(1)许多在英国投资的第三世界国家的公司表示：尽管英国的税率比本国低，且商业市场成熟，英国并非是所有投资者的“投资天堂”。目前，在英国投资的最大弊端为经营成本高昂。

(2)由于英国没有加入欧元国，当年英国的亲欧元运动组织者们，利用当前英国引用外资下降数据为证，猛烈抨击工党政府在对加入欧元的错误政策，并分析指出输英外资项目减少主要原因是英国处于欧元区之外，外资企业到英国投资建厂会加大其运营的经济成本，英国处于欧元区之外时间越长，外国的投资者就会风险越大；呼吁政府尽快完成为加入欧元而锁定的5项经济指标测试工作。据英国驻欧盟主席马赦尔勋爵称，国际投资商曾经警示英国政府，如果英国不是欧元国，必定会使国际投资商到欧洲投资时，在比较欧洲统一市场和英国投资条件中做出对英国不利的选择。依近期英国投资局公布的外资企业下降报告为证，看来英国今天引用外资实际运行情况完全证明了英国在比较欧元区吸引外资上开始，出现不利于英国的态势。

(3)全球投资大环境不佳，导致商业投资额的缩减，而且有关资料表明这种趋势在一定时间内还会延续。

(4)外国企业投资于英国需要建立与当地的文化相适应的企业文化，如价值观，时间概念，人文交流，以及商业网络等，这需要一个过程。

经过SWOT分析，我们对比整理相关目的招商国的PEST资料，即政府政策(Policy)，经济状况(Economic)，社会状况(Social)和科技发展水平状况(Technology)的资料和信息。

总结上述分析，该策划案的策划目标是吸引到世界知名的企业，同时兼顾到新型的高科技公司到天福镇投资，达到天福镇镇政府的招商目标。我们根据宏微观目

标分析法从而确定了招商项目的定位：

(1)立足于欧洲主要国家和北美国家；

(2)以城市竞争优势为宣传游说的有利武器；

(3)以发展汽车配件产业群为突破口；

(4)吸引更多的高科技公司投资到天福镇地区为重点方向。同时确定出核心品牌和一系列品牌指引，其核心口号是："天福，国际商人的家！"

二、方案优中选优法

通过有针对性的几种方案制定，进行有效的可行性分析，拟定策划方案，并对策划方案进行评估与筛选。

经过第一步步骤后，进行了可行性分析，确定所需的资料。资料编制必须严密，客观和符合逻辑，这里还有一个形象包装问题，如建立配套的立体媒体整套宣传包装方案。资料所涉及到经济方面的介绍，一定要用大量的数据来说明事实，不以较长篇幅的文字作描述。资料所用的纸张质地要讲究。项目的基础工作建立：

1. 目的国的经济发展状况，资本输出情况，工业门类特点与区域分布等资料；

2. 资料整理和数据收集，如当地的法律法规、市场状况、销售前景等；

3. 政府优惠支持的方向建议；

4. 本地区其他的全方位资料，包括方方面面；

5. 目的地专业策划机构，媒体选择；

6. 项目日程，人员安排等等。

6月29日～7月12日期间，我们拟定了3套策划方案：

1. 资源为中心的策划案：即利用现有的当地资源（土地、办公条件、已进入的投资企业等）引入以商务办公总部，中下游汽车部件配套企业为主导方向，同时予以政策配套和优惠，并宣传倾向。

2. 产业为中心的策划案：以产业为纽带，将有关当地企业状况摸底整理，勾勒出当地产业发展状况，给予潜在投资者以较清晰的产业群的概念，并予以政策配套和优惠，以此为宣传导向和侧重。

3. 战略为中心的策划案：以当地的中长期发展战略为方案指导，如污染，解决入口就业，教育发展和经济适应，国家引资的指导政策等，以此予以政策配套和更加的优惠，并宣传倾向。

经过苏桑教授，我校校方代表和天福镇相关负责人的筛选决定采取结合资源和产业为中心的策划方案。7月初我们重新修订方案，在既定的时间内送交了方案。英国国家以及地方政府人员对于对外招商引资的态度是坚决而正面的，推出了许多项优惠的政策和措施以利于外资的进入，如外商人员家属的安置、福利问题，税收办法，沟通问题等。并且给予策划项目组成员以极高的重视，我和小组成员被天福镇镇长接见，后邀请参加项目定案研讨会。

三、后方案再估法

确定实行的方案，在方案实施后，经过招商路演与反路演，对方案的实施进行跟踪及后期跟进服务。因招商引资活动的系统化和多项目性，对于上一次招商引资

活动后的评估及修正能够避免下面的招商引资工作的展开。

经过认真研究前往国的问题，我们提出根据不同国别的实际情况而采取相应的招商形式：项目洽谈会；项目发布会；登门拜访；利用传播媒介扩大影响。主要活动和特色安排如下表：

主要活动和特色安排

项目	内容	参与者
1	开幕式暨招商说明会	当地政府，商界人士，媒体及专业人士
2	专业人士、已投资企业及天福镇员研讨会	已投资企业人员、天福镇、企业、商界人士
3	项目群招商项目洽谈会及咨询	企业、商界人士
4	登门拜访有关企业	企业、天福镇
5	招待酒会	各方人士
6	天福镇企业产品展	各方人士
7	城市发展与投资研讨会	沃尔沃哈普顿大学商学院与当地院校
8	实地考察邀请和投资研讨会	沃尔沃哈普顿大学商学院与当地院校
9	文化体育交流活动	各方人士

方案定稿后，当年 8 月 15 日项目实施，主要目的国有德国、法国、美国及加拿大：

(1)负责人：天福镇镇长和招商项目负责人；

(2)项目组分为欧洲区和美洲区；

(3)成立招商队伍，聘用翻译和工作人员，设立资讯中心；

(4)调拨专项资金；

(5)印刷宣传材料；

(6)在 8 月 15 日前完成与当地的有关代理机构(主要指媒体，商展，商业团体)联系，合法办理招商手续，预定招商地点，预约拜访人士和组织，拟定招商企业名单，邀请目的国地方政府和有关部门官员及行业协会领袖；

(7)推介进程：德国(08/16～20)，法国(09/01～05)，美国(09/16～24)及加拿大(09/28～30)。欧洲其他地区以代理商发布为主在 08/15～10/10 期间完成；

(8) 每进行一个地区后方案小组对方案适度地进行调整以修正不确定的情况和评估，完善项目的步序及有关内容，利于下一目标地方案的实施；

(9)总体评估项目方案。

解　释：

国际商务背景的多样性决定了对国际引资活动的目的国和自身必须有正确认

识，同时引资地区的开放程度、招商引资政策配套措施，招商宣传立体配合等的确定，对于项目的成功具有重要意义。为使这一庞大而复杂的系统工程运行有序，必须做好招商引资的策划和统筹，对于国际招商引资采取宏微观目标分析法，方案优中选优法和后方案再估法这三项策略环环相扣进行实施取得了该策划项目的成功。其要点如下：

一、宏微观目标分析法：招商正确定位的前提

招商引资策划要做到有准确的目标定位，定位是战略问题，准确的区域定位和设计在招商中是第一位要完成的。招商地能不能让招商目的国投资者动心、付诸行动，很大程度取决于定位对不对、概念有没有吸引力，在细分市场、强调差异性上有没有过人之处。这一点非常关键，而宏微观目标分析法则解决了这个问题。所以，国际性的招商活动需要从宏微观目标分析法入手，需要做到信息准确和可信度高。

宏微观目标分析法实质上是对招商地区的形象与精神的搜寻和分析过程。地处英国大不列颠岛西部半岛之一的威尔士地区，自联盟令（1536年）后与英格兰合并，它同时保持了自己的独特文化风格和强烈的民族主义情感。一个多世纪以来，旅游业一直是该地区最重要的经济支柱之一。到今天，来自于旅游的财政收入占该地区国民收入总值的7%，而且支撑着当地的就业。但是，随着周边地区旅游业的发展和游客需求与结构的调整，原有的威尔士旅游业受到很大的制约，其中一个重要原因就是威尔士过于传统和陈旧的形象。当局经过宏微观目标分析法认为如果要重新塑造威尔士的形象，突出其休闲旅游观光胜地的特征，就必须建立一个单纯的、一致的、具有整合资源和创新手法的品牌策略。围绕其策略，威尔士确定出了一个核心品牌和一系列品牌指引，其品牌的核心价值是："在威尔士，你将找到一种对生活的热情！"

在本策划案中，英国沃尔沃哈普顿大学设立了信息中心，收集各方信息，专门负责来研究吸引国际性公司的直接投资，来鼓励地区经济发展和工业成长，同时鼓励科研力量介入，提供学生实习实践的机会。在国际性的招商活动中，特别是西方国家十分重视信息工作在招商引资中的作用，注意收集、分析各方信息，并及时向内外客商提供，以方便客商投资决策。我们所作的策划方案中的SWOT和PEST分析的数据资料都是准确无误的，并且信息来源都是保证可靠的，学校的数据库为我们的分析工作提供了极大的便利，同时天福镇镇政府也尽可能提供方便。我们利用各方力量收集信息，如大使馆、图书馆、研究机构、咨询机构、银行保险公司、律师楼等，除了对本地人口、交通、劳动力价格、房价、地价、教育等信息，还对比其他城市、欧共体、北美洲的相关城市、地区的信息资料，通过对比分析使得招商工作的信息质量是非常高的。将宣传册子印制成英文和目的国语言，装帧精美、图文并茂，信息准确丰富的材料。宏微观目标分析法为天福镇的正确招商定位奠定了基础。我们的核心品牌和一系列品牌指引口号是："天福，国际商人的家！"

针对国际性的招商引资活动一定要加以注意这一点，因为国际企业不一定对当地的情况了解，信息透明度不高会导致招商的效率降低。同时准确的信息为潜在的投资者做出正确的决策提供了依据。如何才能做好这项工作呢？建立相应的信息

中心和不断的收集整理是必须的，信息化资料库可以为招商活动提供坚实的基础。

二、方案优中选优法：招商活动目的性和针对性要强

所谓目的性和针对性是将招商地区的方向和政策取向有机地与地区长期发展战略结合起来，避免盲目性。包括项目针对的投资者的分类，投资动因的认知，以利于制定相应的鼓励项目的引入优惠措施，政策性的扶持，监管措施等等，增强招商引资工作的效率。

苏州高新区就是这样招商的，他将区内所有的项目按经营性和非经营性进行了划分。所有的经营性项目将和燃气一样，全部实行特许经营，采用"拍卖、招投标、包装上市、信托"等方式来进行企业运作。由于这些项目关系到高新区的市政公用事业，所以有关部门对项目还会进行必要的宏观调控、经营监管和价格调控。而在吸引外资、民资投入高新区科教文卫事业方面，有关人员指出，除义务教育外，这些项目在产权归属上实行"谁投资、谁收益、谁所有"的原则，并采取政府监管、业主运营、平等竞争、优胜劣汰的运作方式。由于能够让外资企业清楚的了解到政策的针对性和目的明确，香港华润取得了燃气公司的大部分股份，顺利进入了高新区的市政公用领域。苏州高新区逐步将市政公用推向市场。

此策划案方案运用优中选优法，根据世界经济形势发展，我们拟定了三套策划方案：资源为中心的策划方案，产业为中心的策划方案，战略为中心的策划方案。把营销的重点放在传统欧洲和美、加身上，而日资和东亚则视为远期营销战略区域。首先，我们必须清楚投资商的类型，将投资商分类，如战略性投资商，一般性投资商，新型投资商等等。我们要吸引投资，首先要明白投资商的类型，投资的动因(Why)、方式(How)、障碍(Problem)以及具体运作(Practice)。

从投资动因上看，主要包括以下几个方面：企业的长期战略性考虑，市场份额的占有和扩大，资源的利用效能等。天福镇的产业战略注重因地制宜，合理引导外资投向，注意避免开发区产业结构的雷同。

产业发展目标是：

1. 公司总部；
2. 通讯信息技术；
3. 电子；
4. 汽车零部件制造业。

天福镇在项目选择上针对较大型的项目作为招商的重点。这首先在投资领域和范围受到政府政策约束，如英国政府为鼓励高新技术的发展，而传统性的制造行业则有限制。环境保护方面的保护措施，英国作为老牌的资本主义国家，目前已进入后工业化时期，国内市场已经完全成熟。而在维护生态环境方面制定了相当严格的保护措施，外国投资者想进入这块国土从事带污染性、排烟、气、放射性等生产投资是绝对不可能的。另外设置卫生标准、技术壁垒，同样，在水产品、禽类进口贸易中，以卫生标准来保护着本国市场。

方案优中选优法是一个将招商工作头绪明晰化的过程，能够从纷繁复杂的多

种方案中找出适当的可实施方法。我国国民经济高速发展，对外商投资吸引力不断增强。加入世界贸易组织，经济全球化和区域经济一体化的推动，世界经济结构的大规模调整，都将使外商投资的流入进一步增加。这需要我们坚定信心，抓住机遇，进一步扩大对外开放，更多、更好地吸收外资。也需要我们保持清醒的头脑，提高招商引资的目的性和针对性，方案优中选优法对于进一步提高引进外资的质量，更加合理、有效地利用外资提供一种思路。总而言之，即使在英国这样自由市场经济、全面对外开放的国家也一样变相实行保护国内市场的措施和制定了相关法规。因此，在我国加大改革开放力度的同时，有针对性地按照我国市场经济情况，从长期发展的战略高度对外资进入我国某些经济领域而制定相适应的保护措施和法规是完全有必要的。我国许多地方政府官员为了短期的利益和政治目的，不惜牺牲当地的生态环境和资源，盲目地拉入外资，侵害了地区长期发展利益，对当地资源破坏严重，以至于需要更大的投入来补偿损失，得不偿失。所以，我们必须确立和引导科学的招商方案，学习到西方国家对于对外招商工作的一些先进经验和做法，运用方案优中选优法中有关运作策略严密的策划在招商引资活动中获得更大的商业机会。

三、后方案再估法：到位的招商活动，适时地应对招商活动的变化

国际招商引资的重点是引入外资，发展地区经济，由于招商引资是一项涉及全局和系统性的工程，它跨国界，跨行业，没有固定的模式和定律，既涉及多个不同的方面和环节，又是一个各方面相互联系的整体，需要不断地开拓创新。招商活动到位，适时地应对招商活动的变化即招商活动过程中要有点，有面结合。有点即有选择性的潜在投资者，有面即面对不同的招商目的国的商业、企业进行不区分的宣传和推介活动。但由于点与面在招商目的国背景不同的情况下，应对前次的招商路演活动中出现的问题和信息及时的总结分析，做出相应的修正调整，以利于下一次的实施目的的达到，适时地评估工作是非常必要的。

这种策略的选择是基于麦克·波特结构战略理论提出的：区分和专注，同时注重广泛市场，同时菲利普·科特勒教授认为，营销一半是策划，一半是拼打，由此可见策划工作的重要。招商引资的策划实施和城市的发展战略规划、具体项目的实施密不可分。因为，城市发展战略是实现品牌战略的基础，通常着重于有形财富、有形资源的开发、利用，通过人力、物力和财力资源的筹措与安排，将品牌定位和价值转化成现实。美国佛罗里达州上世纪90年代中期，曾经经历过一场品牌危机。虽然佛罗里达州的犯罪和袭击外国游人的负面影响给当地的旅游业带来了很多不利的因素，但更严重的问题是来自于其他旅游胜地崛起之后对佛罗里达州形成了强有力的竞争。为了扭转这一局面，专门负责旅游的官员一方面采取一系列的安全措施防范各种犯罪，特别是在旅游景点集中的地方，警方都加强了巡逻、停发汽车租赁牌照、放大公路旁的指示牌，同时增加通往一些主要旅游场所的指示牌数量。另外，为了应对竞争对手，扩大市场规模，佛罗里达州在国内是将佛罗里达州作为一个整体品牌，而不是单一的旅游休闲度假区来做推广。而经过后方案再估法，推广重点转至欧洲一些城市时，针对性地召开国际性的新闻发布会，或是举办有关打击本地犯罪活动成就的巡回展览。

在该策划案采取针对性与区分相结合，具体做法是：

1. 项目洽谈会

项目洽谈会由招商单位拟与外商合资、合作或引进的项目，有针对地与所在国企业洽谈。天福镇派遣政府人员，技术专家，学者与客商直接进行接洽，咨询，解释。由于前往人员较多，从英国到欧洲国家费用相对较低，进行了这项活动。经过项目再估，到美国，加拿大的费用较大，这种形式则没有进行，只是在项目意向签订后，投资者到天福镇考察时进行相关的咨询。

2. 项目发布会

项目发布会由天福镇政府在一定的场合公布已经拟好的引进外资合资、合作的项目，阐述招商项目的特点和技术、资金要求，以期吸引客商，并请已投资企业的人员介绍投资营运状况。这项活动以展览的形式，运用图片，录像，宣传册子等推出，经过第一站，发现效果很好，不仅展示了城镇风貌，宣传了城市品牌，还达到了项目的直观性，所以再估后每一站都有这种形式。

3. 登门拜访

登门拜访由于机动灵活，针对性强，能够具体、详细地展开对话，气氛融洽，容易引起被访者的兴趣。天福镇政府在德国招商时发现登门拜访是非常适合非英语国家的一种招商方法，经方案再估法，决定在原有的 3 支招商小分队扩大到 6 支招商小分队拜访选择的跨国公司、当地商会、投资咨询顾问公司、会计师行、律师事务所及其他中介机构，宣传投资环境，具体介绍投资项目，探讨合作事宜。而方案再估法模型显示英语国家，如美国，加拿大则 3 支招商小分队足够，所以我们做出了适度调整建议。

4. 利用传播媒介扩大影响

在当地有知名度的传播媒介上，如报纸、经济类杂志上公布对外经济合作项目，举行新闻发布会，配合招商活动接受报纸、电台、电视台的采访，介绍投资环境。我们为其查找有关的媒体资料供其对比选择。如美国的报刊媒体选择《商业周刊》和《华尔街时报》等。每一国别、地区的商业人士所关注的媒体是具有很大差异的，所以方案再估法及时为我们调整代理商提供的媒体名册，选出较优的媒体发布渠道提供了信息反馈，如法国人对于英国的地区并不是特别感兴趣，在电视中采访运用英语带翻译式的访谈效果并不好，我们提议最好不用这种形式而采用书面化的方案。

这对于我们今后进行类似的招商活动具有借鉴作用：市场区分越细则针对性越强，专注性越高对于招商活动的成效相对越大，同时对于吸引潜在的广泛投资者也应投入一定的关注。这次招商活动中签约的项目 85% 为大型企业，15% 为中小型企业，这与英国政府的指导性政策有关，数量不是特别多，但质量却很好，投资金额大。我们国家很多的招商活动注重数量，在质量上却没有充分的关注，如产业的方向性，环境保护，社会影响的问题应引起足够的重视。另外，上述的招商形式是基于招商目标订立的，所以，如果招商的目标发生变化，则应相应地调整招商活动形式，否则不仅没有突出地区的优势，也同时可能会引起目的国投资者的反感，浪费了商

机，提高了招商成本。我们同时注意到很多国际招商活动的特点，如登门拜访西方国家的企业应提前 1～3 个月进行预约；各地的商业文化特点差异，注重专家再招商活动中的作用，以及新闻媒体的关注度和代理商的选择。

总之，英国天福镇对外招商引资策划案例的精髓，是充分考虑到国际性的招商活动策划有其复杂程度，正确地把握信息处理、反馈和分析，同时注意到针对不同目的国应有一定的侧重、区分以及策划适应性选择，采取宏微观目标分析法，方案优中选优法和后方案再估法紧紧围绕招商定位和战略核心，层层递进，实施者与策划者紧密合作保证了策划案的成功展开。

代表商理

人文品牌战略和特色营销运用模型

题　目：

人文品牌战略和特色营销运用模型

来　源：

郭跃根据本人1992～1994年任香港运通年集团九江聚源建设实业有限公司总经理办公室行政助理时期的工作总结，又在后期对中国房地产市场长期的实践和广泛的研究分析的总结。

应　用：

对别墅销售的一种实战经验总结，对房地产销售策划具有借鉴作用。

内　容：

中国的房地产经历过无品牌意识的卖方市场之后，房地产开发商如雨后春笋般林立崛起，买卖双方力量抗衡之势陡变，每个发展商面临的困惑就是如何说服消费者在众多选择的诱惑下，最后选择自己的产品。房地产业者达成共识的是地产策划在房产销售中有很大的作用。人文品牌是很多别墅项目的灵魂，特别是如景区别墅项目是在长期发展过程中逐步积累、形成的，品牌形象是地区特有文化的外在体现，要使人文品牌提升别墅销售的核心竞争力，有赖于策划者的挖掘和努力。如果我们把优质人文品牌形象比作"常青树"，特色营销则恰似种植"常青树"的土壤，核心竞争力则是土壤中的特殊养分。人文品牌形象可演绎成特色营销，进而丰富更新别墅策划，使之形成人文品牌——产品核心竞争力——特色营销——人文品牌螺旋式上升的良性循环。

改革开放以来，20世纪90年代中国房地产业经历了3次历史性飞跃，庐山历史名人别墅在20世纪90年代初由庐山风景名胜管理局拍卖，香港运通年集团取得了50年经营所有权。在当时，住在庐山上，拥有私人别墅可以体现最高级别的身份和最巨额的财富，正是基于对这种大众心理的把握，我公司策划的房地产项目，那就是拍卖销售这21栋庐山历史名人别墅。如何进行庐山历史名人别墅的拍卖销售使得市场接受？如何产生轰动效应？作为该公司项目的参与者我亲身经历了该策划项目，并负责其中的部分。对于如何解决庐山历史名人别墅的拍卖销售过程中的难题，我们采取的思路和策略是：人文品牌战略和特色营销。这综合了中外的有关房产销售的理念，在当时具有前瞻性和代表性。本商理从房地产销售策略的角度分析房地产营销理念在别墅销售过程中人文品牌和特色营销的实战。

解　释：

别墅销售往往需要一个合理的销售定位和宣传营销手段，而人文品牌战略和特色营销则适应了一些具有特定文化积淀的优质房产项目，这里就人文品牌战略和特色营销解释如下：

一、人文品牌战略

所谓人文品牌战略是中国世代相传儒家仁者爱人的传统思想与西方现代的人本主义思潮相结合，融合为以人为本，以长期拥有的品牌融入营销的理念。作为开发商能够对此加以演绎，就能出奇制胜。注意在建筑风格上尽量保有和体现历史文化内涵，通过富有特色的主题创意，提升别墅小区的文化价值，给人展现一种高品位的美好生活蓝图。

1. 人文品牌战略的表现方式

大至整个中华民族的复兴运动，小至房地产产业化过程中的人文关怀，我曾经近距离的观察，实难描摹其全貌。但不可否认的是，我们确已窥见其一鳞半爪，那气象是令人兴奋的。

建筑上则是洛可可风格对人间生活及人的价值发现全面表现的建筑艺术。人文关怀在古老的中国大地的楼群中诞生，也必定会找到一种最佳的表现方式，一系列终极的建筑符号和风格，而庐山历史名人别墅项目无疑是最好的注脚。在庐山的山顶上，每幢别墅都有它丰厚的历史。你只要任意轻叩一幢别墅的大门，这里曾住过一位或者几位名人；你随手摸到一块墙砖，或许曾是哪个名人触摸过的。再过100年，庐山的别墅也就越来越珍贵。这群精致的别墅不只是简单的建筑材料砌成，它们是由历史雕筑成的。历史只是一次，过去了也就过去了，所以庐山的别墅是历史使用过的某种重要的器具，同时也是一本活生生的历史书。让人透过历史的烟云，探究一幢幢别墅幽幽的神秘和一个个久远的故事，文化积淀尤为丰厚。庐山历史名人别墅项目充分发掘出这一独有的文化资源与庐山山水资源的有机结合进行销售宣传，围绕这一核心的宣传品牌："毛泽东得到的，蒋介石失去的，全卖给你。"人文品牌战略，引起这一庐山别墅销售极大的轰动效应，以至于海外中文媒体大量地转载和进行评论。

自20世纪90年代以来，随着中国房地产市场化运动的深入展开，中国人对房产寄予了太多殷切的希冀，而此时一下子爆发了，中国对园林、水景，智者乐山、仁者乐水，关于天空、大地的理解，也在短短的时间内发挥到了极致。人文品牌战略的表现则是中国人的房产应该具有一种心理上的品味与格调，严格意义上是人文房产，而从市场营销策划来说，则是人文品牌战略，积极挖掘出当地的文化历史资源对于房地产销售具有意想不到的效果，如香山别墅，苏州的房地产项目等也多运用到这种形式。

2. 人文品牌战略的要素

从人文品牌战略的要素上来讲，包括山、水、建筑、花木，人文历史，从观赏性来讲，今天这个山水构成了中国园林第一大要素的就是山，而人和历史题材的挖掘赋予山水以生命。

正如著名的日本建筑大师黑川纪章1986年说过的："在中国，很难找到一处像庐山这样以丰富的文化背景和美丽的自然环境并存的世界名胜。"庐山丰富的背景不光是指中西文化在此典型的汇合，同时，山顶上的别墅群就是近代中国历史嬗变的一面镜子。1996年，经国务院批准："庐山会议"旧址及别墅群（美庐别墅即180号

别墅、124号别墅、176号别墅、359号别墅、442号别墅），列为全国重点文物保护单位。正式对其历史价值和文化品位进行评定，为庐山名人别墅戴上了桂冠。在当时，住在庐山上，拥有私人别墅可以体现最高级别的身份和最巨额的财富，正是基于对这种大众心理的把握，我公司策划的房地产项目，那就是拍卖这21栋庐山名人别墅。别墅这3种境界通过建筑师、设计师和策划师共同营造生景，有一些策划的、销售的，市场策划师要把这种造的景，烘托、融会贯通形成一种画景，然后业主坐在里面有一种意境，3景实际上还是统一的，这是中国园林和别墅概念形成的一种新的居住理念。住别墅的业主的层次和生活品位已经很高了，从自然美上升为生态美，是这样一个过程，这个别墅既有自然景观，有山、有水，有历史人文，这里蕴含着沉甸甸的人文理念，是一种意境。由此，人文定位在庐山历史名人别墅销售策划占主导性的地位。在完成前期的国内外房地产市场调研的情况下，1992年8月18日，我任职的香港运通集团以高出底价10%的价格，全部购下了江西庐山21幢名人别墅的使用权和改造权，于当年8月底成立了九江聚源建设实业有限公司负责运营该项目，项目预计投资额为4000万人民币。本人任总经理办公室行政助理。在人员配备开始时尚未完全到位的情况下，本人负责行政性事务以外，包括市场调研和市场策划，人事以及工程项目的辅助工作。由于人文品牌战略的成功运用，其舆论影响非常大，直到今天仍有许多房地产人士借鉴为战例。

人文品牌战略在策划初级阶段，要定性分析业主基本的意向，如别墅居住形态，经济能力，消费需求和格调要有非常详尽的研究，要把他们非常的细化，居民的概貌和意向要把握清楚，从中分析潜在的需求和意识，等等。同时人文品牌战略必须是满足居住者需求的设计策划方法。比方说社会人口，家庭收入的发展变化，家庭和个人的关系和意识的变化，居住生活的意识和价值观把握，客户居住的潜在需求。从以上分析中找到人文品牌战略的要素，从而制定相应的人文品牌战略的宣传核心，这对于一个项目的开发建设非常关键和基础。

二、特色营销运用

特色营销是消费者注重把个性化作为衡量和选择商品的一个重要标准，因此，注意特色经营的重要性，把握市场需求、强化使用功能、追求个性特色、营造人性空间的思想作为经营理念，不仅在小区布局、建筑外型、色彩、楼层、阳台、内部结构等产品策略方面力求突破，突出居住者个性，保证消费者个性发挥，而且在广告宣传、价格确定、促销方式等方面也要独具风格，努力成为市场亮点。如果将房地产的销售，特别是别墅的销售归结为将理念与实体结合起来进行销售的策略，那么逐渐成长起来将主导新世纪的房地产营销理念主要有：①人文品牌战略；②生态理念；③智能理念；④投资保值理念。别墅销售策划案采取了人文品牌战略的同时，兼收并蓄地运用②、③、④的理念进行特色营销，能够贯穿人文品牌战略。

1. 地理位置和规划设计是房地产市场营销的“先天条件”，具有垄断性的资源才具有客观的利润。

首先必须肯定庐山历史名人别墅是具备该项条件的。应该说，庐山历史名人别墅项目在20世纪90年代初期可以说是中国房地产市场的创举，无论在项目策划

和理念上。首先，庐山历史名人别墅是具备垄断性资源，如背景资料所述，具有不可替代性，在其他地方无法找到类似的资源，有山有水，同时是历史名山，政治名山。

房地产开发项目的地理位置选择涉及多种因素，作为开发企业，应对各种因素作综合性的分析判断、做出种种利弊的权衡比较，并在科学的基础上进行决策。对于开发项目要尽量让它能够"天生丽质"。要努力营造个性化的小区环境，包括营造文化氛围和加强环境的绿化、美化设计。随着生活水平的提高和现代住宅的发展，人们将越来越注重住宅的环境和功能，所以住宅的规划设计要超前。选择好开发项目的地理位置和精心组织好开发项目的规划设计，是促进房地产市场营销成功的又一重要因素。

2. 充分利用和突显自身的资源。

资源特色对于不同的房产项目是不同的，如何利用和突出自身的资源，让销售策划使房产销售取得成功是十分重要的环节，每个房地产企业拥有的资源特色都应最大的、成功的应用于房地产项目。

我们利用集团海内外资源优势，精心策划。委托香港威格斯香港顾问公司和台湾华晟广告公司作为我公司的海外代理，由台湾李生设计公司和武汉建筑设计院共同进行建筑设计。并且聘请清华大学建筑系和武汉大学建筑系的一些专家到庐山进行现场考察论证，对设计规划指导。利用各大媒体报刊进行了系列宣传，如上海《文汇报》，《新民晚报》，以及香港《文汇报》等等。在上述工作完成后的 1993 年 4、5 月份，集团向海外富豪两次拍卖部分别墅，竞买者在 3 位数之上。当时我们和台湾华晟广告公司策划设计的广告词"毛泽东得到的，蒋介石失去的，全卖给你"，引起海内外哗然，各界人士纷纷把眼光投向庐山，投向九江，连有关庐山的书籍也尤为畅销。而远在美国的宋美龄女士也关注到了这则广告，并通过代理人向我公司的香港代理人询问过此事。随着庐山名人别墅再次成为名宅，其对庐山和九江投资环境的改善，产生难以估量的隐性效应。

我们发现，只有很好地将企业和项目中的资源优势发挥出来，才能达到特色营销的效果。

3. 发掘历史资料，不断在营销中灌输房产资源特色，与人文品牌战略紧密结合。

我们将庐山别墅的历史资料整理成册，将每栋别墅的历史及风格清楚地告知潜在的客户。从 1886 年开始，22 岁的英国传教士李德立第一次上庐山就找准了感觉。他要建造与庐山风景相匹配的别墅群，使得宁静了数千年的庐山更添上一点"隐遁之风"。有关资料显示庐山别墅有"1000 多幢，体现 25 个国家的建筑风格"，其中名人别墅有 300 余幢。它同上海的旧租界和青岛"八大关"别墅成为中国 3 大著名的别墅群。但它的历史分量超过前两者。尽管他那殖民者的遗迹给庐山带来了耻辱和悲痛，然而在大自然建筑规划学上却给我们留下了一份珍贵的遗产。如河东路 12 号这座英式典范的别墅，就是蒋介石和宋美龄夫妇的住处，日后被蒋介石赞为"美庐别墅"；河东路 251 号住过林伯渠和朱德；中五路 303 号住过汪精卫；河西路 441 号住过冯玉祥；中二路 268 号住过周恩来和博古；吼虎岭路 431 号住过华国锋；

河东路 195 号住过陈布雷；中五路 336 号住过瞿秋白；甚至于河西路 442 号住过马歇尔和司徒雷登。其中河东路 176 号最值得人们敬仰，1959 年著名的庐山会议期间，彭德怀和黄克诚就在此住过。7 月 14 日清晨，彭德怀写了一个通宵的"万言书"后，在院子里的草坪上打了一套太极拳。有些别墅包括在项目中，或者位于项目别墅群的前方。

发掘项目的特色资料增加了项目的附加值和卖点，同时也使投资者的关注点引入人文品牌，与项目的整体统一性相协调。

4. 房地产项目中，特色营销要明确特点。

一个好的设计策划，必须要满足你这个项目本身特殊性的地方，或者核心究竟是什么，要把特点明确，要有完备的品质。我们看到庐山历史名人别墅项目有些方面做得比较好，但是他仅仅是某一方面，其它方面又存在很多不足，对于一个设计策划来讲，一定要有一个整合过程；还有项目的差异性吸收。另外，不否认"毛泽东得到的，蒋介石失去的，全卖给你"的轰动效应，卖点也极为鲜明突出，特色营销不应仅仅有卖点，这是不够的。潜在客户需求的评价决定了买不买这个项目，认可不认可这个项目；项目一定要天时(Just in time)，地利(Just in place)，人和(Just in people)，如果该项目放置于今天也许效果和效益会是另外一番景象。当然针对项目整体策划来说还算是较成功的，至少达到了与众不同的渲染和舆论；另外主观评定和实际的客观验证的策划在项目进行中应有高度的注重才行，该项目主观性太多了点，前期客观性的验证分析太少，把握得不是很理想。

那么，对于一个设计策划而言，现在从市场来看，多半是讲创新，其实在设计策划当中，设计手法也是一个非常核心性的东西，对于手法表面，可能很多人把它看得比较浅，有了好的思路论证之外，手法的高超成了一个项目成功与否的越来越重要的一个因素。

总之，在今天来看人文品牌战略和特色营销运用模型对于一个房地产项目，特别是有着历史性的房产资源已经变成一个高附加值的要素，这就是今天规划设计或者是设计策划的价值所在，成功的项目在这些方面确实都应用的非常好。

点评

系统化策划的典型案例

郭跃策划师负责的对外招商项目策划案是一个内涵丰富、涉及面极广的策划案例。郭先生却能够独辟蹊径，化繁为简，做到点与面系统结合，重点突出，策划实践性很强。

首先，这是一个如何进行项目综合策划、全盘管理、国际化运作的典型案例。英国的招商引资活动有与中国国内运作模式不同的地方，如环境、资源、对象等等都迥异于国内。如何将国际投资者吸引到该地区，如何使得项目目标达成，这不是华而不实的"天桥把式"，需要策划者能够全盘进行运筹帷幄，对策划层面有十分的智慧。

其次，策划水平的高低取决于策划案的系统性和可操作性。正如此策划案中评述："该策划案的特点是：数据准确，调查研究充分，策划缜密，程序完整，系统化高，可操作性强。"对宏观环境的充分把握和微观环境的优势了解为策划全局的着眼点；该策划通过前期调查研究与周密的论证，为策划的切入点提供保证；方案设计缜密与不断完善是策划成功的保障；策划的后期体现了策划的服务质量，对于策划案的完整性是一个提升。可以说，本策划案是真正掌握了系统策划之道。

再次，此策划案中的品牌定位化繁为简，将核心品牌和一系列品牌指引有机地结合起来，如核心口号是："天福，国际商人的家！"提升了品牌形象，为策划案的方向提供了有力的指导，同时为后续的商业包装提供了扩展空间。

我们也看到该策划案成功之处很大程度上在于调查手段科学和严谨的数据分析方法，应用针对性强的策略才取得了成功，这也是西方在项目策划中值得国内学习的地方。

总的来说，郭跃策划师的这个案例体现出系统化策划的风格。愿郭跃先生在商务策划的道路上不断取得成功。

（点评人：《金牌策划》主编　廖灿）

刘　走

策划小传



刘走，辉业汽车制造有限责任公司策划部部长。1997年参加工作，刘走开始从事市场及策划工作，两年内将一个注册资本只有50万人民币的小规模营销企业运作成拥有流动资金500万人民币的企业。先后担任过市场部经理、总经理、编导等工作，2000年进入市电视台做节目策划，成功地策划举办了"十大精品楼盘风采展示"、"创业周人才大赛"、"缘定三生对对碰"等大型活动，获得一致好评。2003年进入辉业汽车，全程策划了"辉业汽车制造有限责任公司企业品牌前期策划案"活动，取到了卓然的成绩。

刘走具有丰富的策划经验，接受能力极强，思维敏捷，反应迅速，市场敏感度高，懂营销，懂管理，文字功底强。加之在WBSA和EMBA所学，能够有效地理论联系实际，在策划中思想前卫，见解独到，角度新颖，出奇制胜。

策划感悟

- 策划就像孕育一个生命，从她脱离母体、呱呱落地、蹒跚学步到步入校园、走向社会，过程是艰辛的，可是当有一天，她终于成材，自信地站在你的面前，给予你的骄傲和喜悦是无法用语言来描述的。

代表案例

- 辉业汽车制造有限责任公司企业品牌前期策划案

代表商理

- 品牌策划三期论

联系方式

- 联系电话：1380425449
- 电子信箱：dlyeren@126.com

策划 风云

刘走：不羁人生 边走边歌

用不羁来形容一个女人，似乎有点另类。但是用这个词来形容刘走，再贴切不过，那是从她骨子里面渗出的一种“气质”。

一、初生牛犊闯天下

刘走找的第一份工作，是推销消费品。那是在一个办公空间不足15平米的小民宅，吃饭要一起做，去厕所还要花2毛大票。有的人到月底的时候不但没有工资还会出现倒扣，因为自己领的样品太多了，工作量又没完成。而刘走的工资却一直遥遥领先，这来源于她每天给自己下死任务，不完成20个客户不回家。周末，朋友拒绝和她逛街，因为餐饮业是她的客户，只要一看见饭店，这人就不见了，害得朋友在外面傻等。



刘走策划师近照

汗水没有白费，不久刘走就被任命为市场部经理。尽管公司规模不大，可是产品很好，何况对于一个刚工作不久的女孩子来说，能带领着10多个员工打天下，还是蛮让人兴奋的。那时候的市场部经理现在看来也就是策划部和市场部的综合体。不仅要管理员工，还要继续跑市场，还要制订市场计划、战略目标……一个20多岁的小丫头，难得有闲暇的时候。

这支团队在这样一个稚嫩小丫头的用心带领下居然爆发出巨大的能量，短短几年，公司有了自己的写字间、轿车和源源不断的资金。

从普通职员到市场部经理，到总经理，刘走是流着汗水一步步走过来的，而就在这时，很多事情发生了变化。人说创业难，守业更难，这句话包含了很多复杂的含义。人还是那些人，可是对待事情的看法渐渐出现了分歧。

于是，刘走选择了离开。

让她难以忘记的是提携过她的领导、那些同甘共苦的兄弟姐妹，虽然一切改变了，但回忆还在。

二、定位人生

一个偶然的机会，刘走进入了媒体，在当地电视台的一个娱乐节目担任编导策划工作。

刘走负责编导的栏目是在当地颇有影响的一档娱乐性节目，但通过一年的工作她发现，节目要想持续发展，不但要注重娱乐，还要渗入新闻性和知识性，同时合理安排三者的比例才能扩大影响力，有效防止观众流失。有了指导思想，刘走向制片人递交了自己的策划报告：举办各种主题性的活动，针对不同层次、专业的人群出题，加强专业性和可观性……将娱乐节目新闻化、主题化，陆续举办了"十大精品楼盘风采展示"、"创业周人才大赛"、"缘定三生对对碰"等各种大型主题活动，得到一致好评，提高了栏目的收视率。

刘走意识到如果工作要做得更好，需要更专业的策划知识，于是参加了世策联的 WBSA 学习。在课堂上，她提出了关于如何做好"大学生创业"栏目的话题，得到了世策联史教授的点拨。

通过这一时期的休整、学习、工作，刘走渐渐意识到，策划行业将是她未来的人生定位，这来自于她对这个行业的深深热爱，每策划一个方案，从创意到执笔到执行，这种成功的喜悦和成就感是任何行业所不能带给她的，那就像看着一个孩子慢慢成长、成材。

做一个策划人，首先要把自己的人生策划好。

史教授曾经说过策划是一个综合性的学科，它需要策划人不仅要懂市场，还要懂管理等很多知识，将天时、地利、人和合为一体，才可运筹帷幄。为了丰富自己的头脑，刘走参加了 EMBA 的学习，并利用一切时间阅读跟策划有关的专业书籍，丰富自己的知识储备。

2003 年，因为"非典"，她又一次选择离开。

三、超越自我

掰着指头数数，到现在为止，刘走认为这次工作应该是她人生三级跳的时候了。之所以选择汽车是因为从小时候起就一直喜欢汽车。喜欢的行业，喜欢的职业，还有什么理由不努力呢？

刘走始终坚信一个真理，只要努力就会有回报，不管是成功也好，失败也罢，都是人生的经历，都是走向真正的成功所必须的磨砺。

而这一次，她成功了。当她看到各种针对辉业公司的报道铺天盖地如雪片时，她没有自满，而是开始思索着下一个人生目标，如何超越自己了。

四、边走边歌

在刘走 EMBA 的学习中，一位教授讲的一个案例对她触动很大，某总经理工作兢兢业业，每到吃饭的时间都在忙碌。有一天董事长要与他共进午餐，可是在门外等了足足 10 分钟，那个总经理还没有把手头的工作放下，最后，董事长送给他一句话："连自己的肚子都管理不好的人，你怎么管理企业！"

我们的传统理论认为，天天把自己放在文件堆里的人必然是好同志，刘走曾经也这样认为，也曾经为 20 个客户刻薄自己。而现代的管理理论告诉我们这恰恰是不精于管理、不会合理安排工作的一个表现。现在的她已经充分懂得劳逸结合的道

理。当每段工作结束后，她就会给自己的心情和身体放一个假。

她很爱玩，也很懂得生活。在她的周围有很多自发组织起来的户外爱好者群体，她加入到其中，没事的时候，大家就在一起喝酒、侃大山，或者策划个活动什么的，刘走的策划才能在这里也学以致用，常常会有一些好点子，好创意。

爬山、骑马或者跟自驾车越野去。去内蒙的草原、去江浙的水乡……夜里就坐在电脑旁，敲下偶尔的感悟，投给媒体，换来些银子，其乐无穷。

刘走说，她期望最佳的生活状态是工作3个月，然后休息3个月，在有足够积蓄的前提下，到处走走，也不枉她的名字"刘走"了。

代表案例

辉业汽车制造有限责任公司企业品牌前期策划案

题　目：

辉业汽车制造有限责任公司企业品牌前期策划案

来　源：

刘走于2003年以辉业汽车制造有限公司策划部部长身份，主持了企业的品牌前期策划。

应　用：

新建企业在开始就应该注意打造企业的品牌，本策划案可资新兴企业品牌建设的借鉴。

内　容：

企业品牌打造，从客户对产品的认可到市场对企业的认同，有一个漫长的时间过程，尤其是一个新兴的企业，最大限度地缩小打造企业品牌的时间，无疑是极为重要的。



策马扬鞭

策划人通过对知名企业综合分析认为：企业品牌都是由产品品牌即市场烘托效应中产生的。如果我们从逆向思维出发，一开始就注意市场的烘托效应，可以把企业品牌的策划分为三个过程：前期——新建企业的烘托策划；中期——产品品牌的烘托策划；后期——企业持久发展的烘托策划，三次策划合为一体与依靠产品品牌逐步提升比较，将会大大缩短铸就企业品牌的时间。但是，新建企业前期烘托作为全部策划的基础，往往"成也萧何，败也萧何"，关系极为重要。策划人运用"招蜂引蝶、项庄舞剑"创新的策划技巧，以建立政府的背景资源，事实的经济资源，广泛的媒体资源为企业品牌前期策划目标，完成了新建企业前期的烘托策划，并为后续中期策划做好铺垫。

策划人在对辉业汽车制造有限责任公司企业品牌前期策划中，运用"招蜂引蝶"和"项庄舞剑"的创新策略，通过媒体的造势，一方面得到了当地政府的关注；另一方面引起了美国投资方极大的关注，意向投资一亿元人民币以加速企业的建设，保证该品牌汽车组装生产线的早日投产；哈尔滨飞驰汽车销售公司等营销商纷纷

要求合作，并且多家新闻媒体亦翘首企盼抢手新闻见报，完成了打造企业品牌前期策划首次烘托目的，为中后期策划奠定了基础。

案　例：

辉业汽车制造有限责任公司为外商独资企业，成立于2003年3月，是某世界知名品牌汽车特许销售代理商。辉业公司的领导意欲通过汽车销售市场的成功运作，既而加强在该品牌汽车总公司心目中的地位，争取实现成立组装生产线的战略目标。在这一切尚未形成文字合同时，企业又不得不持谨慎的态度，以4S销售服务店投石问路。目的一考察市场容量，目的二通过成绩争取政府的支持和该品牌汽车总公司方的认可。为此，公司要求策划人，能否通过策划打破常规，解决问题的矛盾，即在部分想法还只是战略目标时，合情合理地让外界注意到我们。目前存在的问题是：具有该品牌汽车的销售资格，但不具有"制造"手续，未和其总公司方就"制造"方面达成书面合同，但辉业公司经营范围有"加工"项目。依托销售服务公司，我们希望达到的效果是：引起政府的注意，得到该品牌汽车总公司方的认可和支持，引来融资，为企业的下一步发展做准备。目前已有的成绩是：厂房已经建成，4S店正在兴建。就其现状，我们要建立辉业的品牌效应，为产品市场提供保证。就此，策划人接手了此案。

策划人广泛搜集了世界知名企业品牌的培育资料进行整理，发现企业品牌无论经过多长时间的培育，最终体现为社会的认可和媒体的认同。由此，策划人从逆向思维出发，认为企业一开始就应该重视舆论的造势，并设定把品牌策划分为：前期——新建企业的烘托策划；中期——产品品牌的烘托策划；后期——企业持久发展的烘托策划三个阶段，三个阶段按序铺垫，相互作用以完成品牌的培育的全过程。由此，策划人向公司提交了策划案并以前期目标与公司达成共识，组织策划部人员开始了广泛的调查、分析和判断：

从地理作用来看：该市是东北的商业窗口。在这里，世界各大品牌轿车云集，已经成为地方的一道亮丽的风景线。

从人文条件来看，"爱美"是独特的文化传统，俗有"苞米面肚子，料子裤子"一说，近几年轿车作为美的价值体现，从购车剧增的事实，证实这一文化传统根深蒂固，在此发展轿车生产可谓前景乐观。

从社会广角来看，振兴东北老工业基地，已经作为既定的国策，招商引资重视有影响力的外资企业，已成为政府实现振兴的重要举措，辉业汽车制造有限公司的战略目标为组装生产汽车，为当地第一家轿车制造业外资企业，作为未来填补地方的空白，有着重要的经济意义和社会发展意义。

从该品牌汽车公司个性研究来看，是一个非常热衷于赛车运动的公司，作为企业的文化特色在世界历届拉力赛中都有不俗表现。在分析地方文化的时候，策划人受足球的启发，对中国的赛车市场也进行了调研，发现赛车运动在中国正如火如荼兴起，像原上海申花的郁知飞已经投身于此项事业中。可是赛车市场多囿于南方，北方内地对此相对意识浅薄。但策划人从当地的文化底蕴意识到：赛车作为仅次于足球的第二大运动，其紧张、刺激更是有过之而无不及，必然以它的精彩像足球一

样，不久将会拥有大批车迷爱好者，爱美和时尚与之呼应如同干柴与烈火，一点就着。同时，汽车文化与经济繁荣合二为一，必然为外界所重视。于是策划人把切入点建立在组成东北第一家专业赛车运动俱乐部的创意上。形成了以招蜂引蝶到项庄舞剑的具体的策划案，经报公司研究通过了方案，并要求策划人继续组织实施。

招蜂引蝶——成立辉业赛车俱乐部

策划人在这一步骤中重点抓住以下几件事：

1. 通过筛选，确定了有赛车运动经验，同时具有改装业务的企业（所有的参赛车必须经过改装，需要有经验的一班人马）的明骏汽车服务有限公司，经过洽谈达成合作协议，以"辉业"命名成立了辉业赛车俱乐部，由辉业汽车制造有限责任公司负责投资，对方负责经营。

2. 为了引起媒体的重视产生轰动效应，策划人采用名人捆绑方式：邀请了赛车手同香港演艺明星前来助阵。

3. 策划人组织召开了新闻发布会——

主题：东北首家专业赛车俱乐部在本市成立。

潜意：突出"三个第一"即东北第一家专业赛车俱乐部、该品牌汽车在当地的首家 4S 店、引出当地未来的第一家轿车制造企业。

不出所料，省、市甚至外地媒体纷纷前来参与报道，真可谓"花气袭人知昼暖"，媒体的炒作恰到好处，策划达到了招蜂引蝶的效果。

项庄舞剑——以实力闪亮登场

策划人在这一步骤抓住以下几件事：

1. 8 月 11 日发布新闻——辉业汽车制造有限责任公司 9000 平米一期厂房举行落成典礼。

2. 8 月 12 日新闻发布会——宣布东北第一家专业赛车俱乐部即将亮相。

3. 8 月 14 日参加国际汽车展销会——告知该品牌汽车 4S 服务站正式落户。

策划人旁敲侧击，为了达到真正的目的，体现该品牌在国际上的经济实力，在展销会中有意将车展场地面积增大。室外 250 平米作为赛车俱乐部的宣传，体现汽车文化狂野的主题，室内 250 平米作为该品牌汽车系列车型展室，体现高雅尊贵主题，两种风格相映，使本企业展场鹤立鸡群，别具一格。

策划人抓住国际汽车展销会的背景转换，通过的时间策划，赛车俱乐部，三管齐下，环环相扣，引人入胜，项庄舞剑意在沛公，达到了策划人预想的作用：

1. 政府的背景资源——成功的策划引起了市政府相关部门的注意，日报头版头条重点做了报道。

2. 事实的经济资源——成功的策划吸引了美国莫其投资公司北京办事处的注意，主动找辉业汽车制造有限责任公司负责洽谈投资事宜，意向投资一亿人民币。哈尔滨飞驰汽车销售公司等营销企业纷纷要求合作争取经销该品牌汽车。

3. 广泛的媒体资源——在 8 月 11 日～8 月 31 日长达 20 多天的时间里，媒体竞相报道辉业汽车相关消息，其中市台一至五台众多栏目都有集中报道的内容，尤其是新闻台的当天新闻、体育台的重点报道，都收到了极好的效果；同时省台省报

及其他外地媒体也做了报道，上海的、北京的、广州的汽车杂志也不远万里来进行专访，并翘首企盼下一期的抢手新闻。

当然，舞剑是善意的，“项庄舞剑意在沛公”只是一种比喻。背景、经济、媒体三大资源无疑是策划人舞剑所得。策划人最终指向——有了背景、经济、媒体三大资源，在大力发展该品牌汽车事业的决策，还有什么犹豫的呢？可以肯定媒体们翘首企盼的抢手新闻，将为期不会太远。

解　释：

辉业汽车制造有限责任公司企业品牌打造，策划人将其分为三个阶段，运用“招蜂引蝶、项庄舞剑”创新的策划技巧，成功地进行了前期策划，建立了政府的背景资源、事实的经济资源、广泛的媒体资源，实现了企业品牌前期策划目标，并为后续中期策划做好了铺垫。所谓“招蜂引蝶、项庄舞剑”之术，实际上是 OK 策划学的基本理论运用。

招蜂引蝶——在系统的决策环上，经过判断找到最佳的切入点以创新点的变化带动决策环的变化，只不过这种带动是通过吸引而取得理想的策划效果的。实际上，这样的策划技巧早有事例，例如，“爷俩好”胶水粘贴金币之举，从另外角度讲，亦可谓“招蜂引蝶”之术。

策划人的招蜂引蝶之术是在经过地理作用、人文条件、社会广角和公司个性多个点面的判断，以成立专业赛车俱乐部为切入点进行了创新策划。通过名人效应突出“三个第一”，即东北第一家专业赛车俱乐部、第一家该品牌汽车 4S 店、引出未来的第一家轿车制造企业，进而引来多方媒体翘首观望，产生了理想的轰动效应。

无疑，“招蜂引蝶”为企业品牌的前期烘托起到了重要的媒体效应。

项庄舞剑——亦为运用 OK 策划理论的环中之环逻辑思维，即以一个决策环的成功带动另一个决策环发生作用。在策划的经典中也不乏有之，像“波司登敢登天下第一山”的策划案，正是通过攀登喜马拉雅山馈赠登山服以验证波司登品牌的可靠性，同时也达到了品牌报国的社会效应。

策划人的“项庄舞剑”是抓住国际汽车展销会的背景转换，通过时间策划，赛车俱乐部三管齐下，环环相扣，引人入胜，项庄舞剑意在沛公，达到了策划人预想的作用：建立政府的背景资源，事实的经济资源，广泛的媒体资源。从中又起到了加快该品牌汽车公司欲在当地发展汽车事业决策速度的作用。“项庄舞剑”术的成功为企业品牌的下一个阶段策划的实施奠定了基础。

总之，以招蜂引蝶到项庄舞剑的具体的策划案，不能不说为新兴企业一开始就涉足于品牌创新的策划，提供了先例，令人回味。

代表理论

品牌策划三期论

题　目：

品牌策划三期论

来　源：

刘走在进行整理、判断的基础上策划创新了该理论。

应　用：

培育企业的品牌，尤其对新兴企业实施品牌战略有着一定的借鉴作用。对某段时间内在受到国家部分政策影响的房地产项目的开发销售中有指导作用。

内　容：

从市场对产品的认可到社会对企业的认同，企业品牌的创立往往需要很长的时间。但是，能否通过策划缩短时间距离呢？刘走在广泛搜集世界知名企业培育品牌的资料进行整理判断时发现，企业品牌无论经过多长时间的培育，最终都要通过媒体的造势来体现为社会的认知度。由此，策划人从逆向思维出发，认为企业一开始就应该重视舆论的造势，并设定把品牌策划分为：前期——新建企业的烘托策划；中期——产品品牌的烘托策划；后期——企业持久发展的烘托策划三个阶段，三个阶段按序铺垫，相互作用以完成品牌的培育全过程。

解　释：

前期——新建企业的烘托策划。新建企业诞生，策划人既要把她作为一颗新星来对待，要善于把握切入点和可以利用的一切机遇，利用媒体的作用，引起社会的注意，要让社会感到这个企业是朝阳企业，这种意义上的烘托实际上为产品的问世即产品的品牌效应做好了铺垫。

像著名“烟台华联新村行销策划”的前期过程就是如此。他们利用媒体广告艺术策划，造成了“户型绝版”的悬念，引起了社会的轰动，由此实现了新设计的户型一问世，马上得到了世人的肯定，产品品牌一举出名。所以，企业前期舆论铺垫极为重要，为新建企业实施品牌战略借鉴之一。

中期——产品品牌的烘托策划。产品问世后，虽然有前期的烘托，但也离不开烘托的策划，要把媒介对产品的烘托点放在我产品胜于他产品的差异核心功能上，继而达到市场的共识，有了这种共识就有了产品的品牌，也为企业品牌的建树做好了铺垫。

这也像日本丰田汽车公司的借用媒介宣传，展示“卡落露”长于日产汽车公司“SANI”汽车的优点一样，产品的比较使市场很快认识“卡落露”品牌。所以，企业中期对产品媒介策划也极为重要，为新建企业实施品牌战略借鉴之二。

后期——企业持久发展的烘托策划。待企业产品品牌策划成功之后，企业的品牌便有了建树的基础，这时候，关键要侧重抓好企业文化的媒体传播，要社会了解企业的高层领域即深层次的文化底蕴，当社会信赖企业的文化之时，便是企业品牌

运营成功之日。

如果我们来看松下的文化、IBM 的文化、全聚德的文化、海尔文化，再来比较这些企业历久弥坚原因，无一不是以企业文化为中坚。所以，企业后期产品媒介策划，可为企业实施品牌战略借鉴之三。

总之，品牌策划三期论对新兴企业培育企业品牌和实施品牌战略将有着重要的借鉴作用。

策划点评

置身战火，才智凸显

刘走女士的《辉业汽车制造有限责任公司企业品牌前期策划案》说出了中国本土汽车品牌的发展历程。从案例的故事性方面来说，时间、人物、地点、事件都很清晰。从策划思维和工作的角度上看：整理、判断、创新、策划、决策、实施，各个要素都不缺，符合“三步”考查条件。从策划思维“三步”考查看条理较清晰。目前，汽车行业的竞争战火正烈，刘走女士置身于战火之中，根据本土汽车业的发展，对自己的企业做出切合实际的策划，这对企业品牌发展，具有较强的借鉴意义。

商理涉及行业领域众多，以亲身、亲临、亲感给人以商业启示，反映出其全面的商业水准和独具的管理能力。

（点评人：WBSA 大连机构　丁永义）

史世光

策划小传



史世光，大学学历，工艺美术师，高级工程师，注册国际商务策划师。

从事过工艺美术设计、美术创作、建筑施工与设计、房地产开发、职业经理人等多种职业。知识广泛，阅历丰富。

上世纪90年代从事专业策划，参与创意组建辽宁建设集团，参与沈阳1994～1995年国际经贸洽谈会的策划工作，主持苏东坡文化旅游策划案。被多家企业聘为高级经济顾问、策划总监、艺术总监。被金江水电、荣昌工贸聘为投融资顾问和招商引资代表。泰国福丽华国际文化旅贸公司、加拿大兴达公司以及香港多家公司聘任为国内投资业务及项目开发代理人。

成功的策划案例有：CIS战略策划案、房地产全程策划案、企业战略发展纲要、市场营销策划、应对WTO国际市场策划、融资型可行性报告、商业计划书等。现任大连普贤策划管理咨询有限公司策划总监，大连世策联商务策划咨询有限公司投资促进部经理，大连环渤海投资促进中心主任。

策划感悟

- 职业策划人最宝贵的资源是思维创新，最大的动力是三种智慧：创新、神秘、实用。

代表案例

- 大连瑞安锁业有限公司CI战略策划案

代表商理

- 企业文化建立的三个层面

联系方式

- 联系电话：0411－87527957　13898409788
- 电子邮箱：puxian@puxian.net
- 网　　址：www.puxian.net
- 通讯地址：大连开发区岗林里33栋1－5层(116600)

策划风采

史世光：策划需要“通才”

史世光一生从事过多种职业，在工艺美术设计方面，参加过十年大庆人民大会堂辽宁厅的设计、辽宁省工业展览馆、全国勤工俭学展览馆的美术设计。在建筑施工企业，历任建筑公司技术负责人、项目经理、经理等职。在房地产开发企业历任总工程师、副董事长职务。组建过保健品有限公司任董事长等。知识广泛、阅历丰富，素称“通才”、“杂家”。



史世光与著名书法家，美国某大学特聘教授王迈明在一起

花甲之年，在家搞书画创作，创作的书画作品并自行装裱有近百幅，不办展览，从不出售，视为乐趣。

切合实际的实践，成绩斐然

20世纪80年代，参与创意组建辽宁建设集团，提出建筑业应当“一业为主，多种经营；相关产业，整合经营”的战略构想，受到辽宁省及沈阳市政府相关部门的高度重视，并实施了该方案。20世纪90年代，受四川省眉山地区企业之邀，策划提出以历史文化名人——苏东坡为载体，整合眉山地区自然与人文景观，做大旅游、大市场、大产业的观念，建议组建“苏东坡文化旅游总公司”，受到眉山政府的高度重视，决定采纳并实施其方案。这个方案与四川省政府出资500万人民币邀请外国专家编制的《四川省旅游发展规划纲要》精神，不谋而合。

被多家企业如瑞安锁业、德珑房地产、大洋阀门、弘晟木业聘任为高级经济顾问，威格广告、生活桥消费指南编辑部聘任为艺术总监，金江水电、荣昌工贸聘任为投融资顾问和招商引资代表，泰国福丽华国际文化旅贸公司、加拿大兴达公司、香港多家公司聘任为国内投资业务及项目开发代理人。

2002年12月18日注册成立了大连普贤策划管理咨询有限公司，任监事、策划总监职务。制订了公司的目标，要成为“智囊”。“言其一身所有皆是智算，若囊橐之盛物也。”要建立拥有一支高素质的老、中、青结合的团队，资深专家云集，行业精英荟萃。拥有专家中的杂家，专才中的通才，专中有博、以专代博；具有现代的诊断、咨询、反馈、预测能力组成的智囊团。倡导精诚合作，以献身精神、敬业素质、甘当无名英雄的素养，遵循切合实际，适度超前的原则，用创新思维和三种智慧投身策划。

超越创新的理念，指导实践

一个策划公司为企业的全程策划服务，是一个团队为企业服务，是国际上发达国家企业的常规做法，是优秀企业家最佳的选择。既减少了管理的一个层面，又节省了企业运营成本。我国众多的中小型企业切不能走国有企业已往的老路，麻雀虽小，五脏俱全。公司的企划部应当是一个策划公司来担纲。

策划是一项综合性的思维工程，在策划过程中必须运用理性思维。对策划对象的实际情况，进行周密和严谨的调查、分析与量化。全面掌握策划对象的内部和外部客观环境。这个全过程必须本着切合实际的原则来进行，总结出来的释义、结果、数据、推理也必须是切合实际的。所以，策划要树立切合实际的概念，要立足于切合实际的基础。

策划是超前性的人类特有的思维素质，是对未来的事件进行事前的谋划。对策划目的提出策略、配置、行动、方式、方法的具体方案，这个策划不应该墨守陈规，不应该与现实同一模式，而应该是超前的。在超前的程度上要适度，这个适度不是简单地“不太大”“不过分”的意思，而是对策划目的能够确保完成的合理程度。有位思想家说：在信息时代，知识越来越多，智慧越来越少。许多人只能在知识的重压下做出被动的选择，人类面临着智力退化的危险。因此，借助“外脑”进行策划是主动态势，明智之举。

策划主体与企事业主体在合作中共享人类凝聚的真知，也可能会有碰撞，但是，终能达成共识，我们可能会有冲突，终能和谐共进。作为现代企业切不可因循守旧，创新是企业发展的灵魂。敢于同国际一流的企业对话，敢于使用国际先进的管理工具和信息资源，您的发展来自您的“外脑”“智囊”，来自提升您的管理，更要来自您一贯孜孜的咨询……

策划不是无所不能，策划也不是万能的灵丹妙药。但是我们真诚的服务宗旨、道德标准、智脑真知、理性行为、先验智慧、实用智慧、神秘智慧，确实能为您的成功，提出一个审时度势、切合实际、适度超前具有可操作性的精妙思路，为您事业的辉煌出谋划策。

大连普贤策划管理咨询有限公司承接了房地产全程策划、文化旅游策划、CIS战略策划、品牌策划、市场营销策划、企业战略策划等，涉及策划的多项领域，均是史世光先生操盘运作。

市场发展，前景诱人

21世纪是知识经济时代，“世界的智慧在中国人脑袋里，世界的财富在犹太人口袋中”。智业资源是中国的长处，是21世纪的真正优势。一个以中国为代表的东方文化正在崛起。中共中央“关于进一步繁荣发展哲学社会科学的意见”文件的发表，是振兴中国智业的强劲东风。哲学社会学理论体系建构是智业行业的“导航系统”。科研、教育、信息、传媒、咨询、调研、策划等机构引领智业潮头大显身手的春天已经来临！

史世光先生大力倡导中国需要企事业主体与智慧主体的强强合作。中国企事

业主体是伴随着市场经济转型而日益成熟起来的。以企业为例，由计划经济时期的“企业官”变成市场经济时期的“企业家”，企业真正成为市场主体，是巨大的进步。中国智慧主体的成熟较晚也更有困难。以往虽有谋士、军师，但大都带有极强的依附性质，从事着“诠释文章”和“命题作文”，难有平等的强强合作关系。策划业的兴起，为两大主体的强强合作打造了前所未有的平台。企事业主体学会了应用社会资源来发展自己，不求所有，但求所用，从而使企业整合了社会力量而变得更加强大；智慧主体也学会了经世致用，明白了社会的需求，从而调整自我，展现发展社会和自我智慧与才能。企事业主体与智慧主体的强强合作，是知识服务于社会的桥梁，也是双赢发展的必然结果。

中国急需专业化分工合作体系。委托决策建议、请专业人士进行咨询策划，并不是谁比谁聪明，而是谁比谁更专业，是社会专业分工合作的必然。即便是世界上最优秀的理发师，他的头发也必须让别人来理。策划是专业化分工的产物，其功能是有限的。策划是催化剂、是外因，外因只是变化的条件，内因才是变化的根据。一个策划案的成功，主要功劳是企业家，策划人只是提供了完善和有效的依据。绝对不能“贪天功为己有”，不能盲目放大策划的作用，更不能神化，神化必然走向妖魔化。

只是倡导没有实际上的运作，是空中楼阁。大连普贤策划管理咨询有限公司同世策联大连策划咨询有限公司，双方实施了合作伙伴联盟。于2004年7月成立了民间投资促进机构“大连环渤海投资促进中心”。开通了“环渤海经济圈投资促进网”。为打造中国经济增长第三极作出反响。策划业资源整合，建立策划、管理、咨询主体战略伙伴联盟平台，是应对越来越复杂的挑战的最佳途径。

“大连环渤海投资促进中心”，特别强调科技、产品、市场、管理和金融方面专家的团队作业，致力于同所有客户建立持久、稳定、平等的合作关系。为融资与投资需求的客户提供最佳的服务。中心受多家国外投资公司的委托，与其有经常和密切的联系，能及时地根据客户要求提供有效的接触。以我们积累的经验及深厚的金融资源，竭诚为企业及个人解决融资与投资的难题，挖掘潜在的发展机会。面对越来越复杂的挑战，应对策略丰富有效。解决问题的步骤是：收集现有资料，提出应对策略，确定行动方案，为客户解决融资与投资的需求。先进的企业交易信息系统能极大地提高工作效率，能够跨越国家、地区、行业、产品等诸方面的界限，使客户及时了解融资与投资动向，结合稳健的咨询，有效的操作和各种周密的融资与投资服务，能够充分应对客户融资与投资策略所涉及的任何挑战。

中国策划业正在转型中发展。随着中国全面融入国际大家庭，随着中国的企业与市场全面与国际对接，随着中国咨询策划的成熟，中国咨询策划业将步入快车道。

世界是一个大策划场，它是成千上万个策划源形成的相互叠加的交变场。我们每一个人、每一个企业、每一个产品谁也逃不了这种场的作用，本身亦是这个场的产物。策划人应当把世界策划场当舞台，把所有客体、场源当工具来进行导演、策划。

在这个全球大兼并大重组的时代，策划人仿佛听到来自天庭的一个声音：我就是酷！

“酷”的就是心跳！这是策划最好的注脚！

代表案例 大连瑞安锁业有限公司 CI 战略策划案

题　目：

大连瑞安锁业有限公司 CI 战略策划案

来　源：

大连普贤策划管理咨询有限公司策划总监史世光，于 1999 年 6 月主持策划了本案。

应　用：

对企业 CI 战略的建立和 CI 系统的导入有借鉴作用。

内　容：

第二次世界大战之后，国际经济进入了一个新的发展时期，工商企业蓬勃发展，各行各业的经营范围逐渐扩大，企业经营朝向多元化、国际化的方向发展，原来的企业经营战略已无法适应迅猛发展的企业现状，建立一套具有统一性、完整性、组织性的识别体系，通过传达独特的经营理念，树立企业形象已成为企业竞争的重要手段。在 CI 战略发展演进的过程中，在不同时期、不同国度的专家学者基于不同的角度和观点。CI 设计在市场竞争中有着很大的影响力，那么如何建立企业的 CI 系统呢？



史世光在建设部住宅产业中心

CI 这一名词最早由美国设计家莱蒙特·诺维和保罗·朗多于 1930 年左右提出。第二次世界大战以后，美国的经济发展在世界上一直处于领先地位，企业重视工业设计和产品的视觉设计。现代设计的摇篮——德国的"包豪斯设计学院"，这所起初为培养建筑设计师而创建的学校，转而以培养工业设计、商业设计、视觉传达设计等专门人才，造就了一批设计大师，

对今天的设计产生了广泛而深远的影响。特别是一大批设计大师第二次世界大战后移民美国、成为美国设计跃升为世界先进行列的重要因素。由于 CI 是形象统一的设计，要充分地利用视觉、意识和战略这三种因素在社会上产生的强力效果。

1999 年初夏，笔者主持了本案。瑞安锁业是刚成立的中小型企业，对 CI 的导入就如此青睐，起码说明企业高层充分认识到，企业形象识别系统的真正本质，真正

功能和意义所在。导入 CI 战略，这是大企业的长线投资，而中小企业的短线投入均不足，何况 CI 这个"奢侈品"了。CI 不是立刻产生奇效的灵丹妙药，却是大企业长远发展所重视的一个环节。那么如何使企业有效地建立起自己的 CI 系统呢？笔者在策划本案时主要从三方面入手，即一、视觉的开发；二、理念的开发；三、行为规范的开发。以"瑞而安 守护神"为主导广告语，围绕企业 CI 系统的 MI、BI、VI 等多层要素给予设计，并为后期策划的"瑞而安——狂热的使命"做了铺垫。瑞安锁业是一个人员高层次、产品高科技、组合高水平的企业。它的成立起点很高，表现在企业诞生伊始，就导入 CI 管理系统的运用。企业的领导人韩瑞林先生是硕士研究生，较成熟的企业领导人，又是企业产品"瑞而安"高级调码锁的发明人，专利持有者。主要分工：企业发展、产品开发、资本运作。而企业另一位高层领导人于春海先生是经济管理的大专毕业生，并在外资企业就职实践多年，而后自己经营一家贸易公司。这个组合奠定了瑞安锁业起点的优势。瑞安锁业的产品，瑞而安高级调码锁已形成完整的理论体系，在国内、国外机械锁具资料检索中，韩瑞林先生创造的关于调码锁的理论，以及依据理论研制的"瑞而安"高级调码锁，在世界上已处于领先水平，它的诞生象征着锁具即将发生一场革命。

案 例：

在进入 21 世纪的知识经济时代中，科学技术不断发展，市场竞争日趋激烈，经济全球化发展是必然的趋势。中国经济发展已进入一个高度飞跃的非常时期，主导企业刚刚在体制上转型。在市场经济大潮中，应运而生的"大连瑞安锁业有限公司"（简称瑞安锁业），是刚刚开始运营的中小企业，处于财富最初积累阶段，难得企业高层人士，在企业诞生伊始就重视 CI 战略的导入。他们聘请"普贤策划管理咨询有限公司"为企业进行 CI 战略的总策划，当时我任该公司的策划总监主持策划了本案。

明确关系后，我经研究分析：瑞安锁业的 CI 战略，必须充分考虑到我国社会和企业正处于不断改革发展的阶段，沿海与内地经济发展的不平衡，国内外市场环境，产品的高科技性，客户对产品的可信赖性，自有资本的局限性，以及企业面临的各种问题等等。有针对性的动态发展的导入，随企业及社会发展的不同阶段来确定 CI 战略的具体内容尤为重要。同时要注重根据企业的发展，不断完善更新企业的 CI 战略。瑞安锁业的 CI 战略，必须结合我国国情，具有东方文化古国的特色。要从现时的政治、经济、文化现状出发，扎根于现实生活的沃土，制订出能满足自身需要，有实效真正能提升企业竞争能力，适应能力，实现企业自我超越的 CI 战略。在政治上，我国的改革深得人心，深入发展，法制不断健全，民主化程度逐步提高，人民群众参政议政意识日益增强，人民群众生活不断提高，一个既有民主又有集中、既有法律又有自由，人心舒畅生动活泼的政治环境已经开始形成。人民群众的积极性和创造性得到空前的调动和发挥，为我们的 CI 导入创造了一个良好的政治环境。在经济上，中国经济发展已进入一个高速飞跃的非常时期，中国的区域经济发展已初具规模。

我得出的结论是：渤海经济圈的大连是东北地区对外开放的窗口，大连经济技

术开发区是窗口龙头，地理位置优越，交通发达，是中国北方重要的国际贸易口岸，工业类日趋齐全。瑞安锁业所处位置区位优势明显，本企业的经济发展同全国经济形势同步，确定了导入 CI 的必要性。在文化上，必须实现企业文化与民族文化的有机结合，增强 CI 的民族特色。要达到内可以"聚"外可以"昭"的最佳境界。特别注意中国民族文化中的"人和"思想，在视觉识别系统中，视觉设计的传达要富有民族情趣，符合中华民族的心理习惯和审美价值取向，达到中国广大公众的认同，最终为世界所接受。充分的理由是"越是民族化，越是国际化"。要合理地开发视觉(VI)、理念(MI)、行为规范(BI)循序渐进使企业建立起一套完整的 CI 系统。

于是我大胆创新，最终以"瑞而安，守护神"作瑞安锁业品牌的标语口号向全世界推出，它是瑞安锁业整合形象的一个寓意，更是瑞安锁业品牌形象的一个高度的概括。当我们高呼"瑞而安，守护神"这个口号时，你是否在心灵深处激起一股英姿勃勃、雄浑壮硕的感情。同时也使听到的公众感到最安全、最有力的保障就在身旁站立。作为瑞安锁业生产的产品，是保障家庭门禁和个人私有的防御性工具。作为瑞安锁业品牌口号——"瑞而安，守护神"应该充分体现出产品的内涵。《瑞而安》的"瑞"是开始的意思。是祥瑞的好兆头、好预兆。"安"是"安全"、"平稳"、"居安"、"和平"的意思。"而"字的加入使"瑞"、"安"两字联系起来有了渐进和继续的感觉，使人们感到一个新的行动开始了，时间便捷、高雅新潮的瑞而安调码锁，使你出行更安全、更可靠，真可谓是"瑞而安，守护神"。

经过我和瑞安锁业领导们的几轮谈判，很快瑞安锁业公司领导同意了我的意见，并责成我实施此方案。

一个企业的 CI 系统应由以下几个方面构成：

MI——BI——VI

MI(Mind Identity)企业理念。包括：企业使命、经营思想、行为准则。

BI(Behavior Identity)行为规范。

对内行为：通过对内的活动，使企业员工对企业管理理念认同、接纳并形成共识。增强企业向心力、凝聚力、齐心协力促进企业发展。

对外行为：通过一系列对外活动，使企业经营理念向外传递，提高企业知名度、信誉度、美誉度，塑造企业良好形象，达到公众的认同、理解和支持。

VI(Visual Identity)企业视觉标识。

企业静态识别符号，各种形式的统一具体化。包括基本系统要素，应用系统要素。

注：除以上三方面以外还可在 SI(System，指系统、秩序、规律和体系)方面进行开发。

一、企业视觉系统开发的确立

VIS 是 CI 的静态识别符号，是指视觉信息传递的各种形式的统一和具体。是 CI 系统中项目最多，层面最广，效果直接的向社会传递信息的部分。

1. 企业名称：大连瑞安锁业有限公司

该名字由韩瑞林灵感启发，经普贤策划管理咨询有限公司测算，认定是一个吉

祥名字。他的灵动在于:“排除万难,有贵人助。把握时机,可得成功。”

瑞:吉祥、预兆。安:平稳、安全。

瑞安锁业(简称)很顺畅、上口好听,同时“瑞安”两字非常适合锁业。

2. 企业品牌标志

该标志是产品的商标,企业的标志,旗帜的标志。该图形中间是灰白色,两面蓝黑色,正是一个锁的开启形态,简洁有力,简而独立。有识别性,容易传播。图形往往是一个美的形式,天生美的形式。人的直觉总觉得图形很优越,给公众一个良好的心理暗示,起到把握人们心理的作用。

(1)企业品牌标准字体,印刷专用字体:简宋体。

(2)企业标准色:蓝色。

(3)象征图案;一把锁的锁芯。

(4)企业口号:瑞安锁业,安全使者。内涵:瑞安肩负着锁业革命的重担。在21世纪科技大道上,迈出创新的第一步,将以友好大使的身份,把安全送给热爱和平的人们。

(5)企业旗帜:(图略)。

(6)专用乐曲:未定。统一体现视觉信息传递的各种形式,静态标识符号,主要应用在下列系统中。

(7)事务用品(民族化)。

(8)办公器具、设备(样式、材质、颜色一体化)。

(9)招牌、旗帜、标志牌(必须有企业象征图案,注意民族风格的体现)。

(10)衣着制服:整洁、朴素、统一制作。

(11)交通工具:办公、送货、服务、各种用车,要求国产化、品牌、颜色、型号三统一,必须印有瑞安企业标志。

(12)包装用品:统一、实用、牢固、经济。

(13)广告传播。

(14)陈列:统一、有序、醒目、稳定感。

二、企业理念系统开发的确立

凡是优秀的企业,都拥有了不起的企业理念。这些企业理念成为企业活动的准则,员工奋斗的目标。

1. 瑞安锁业理念识别(MI)

(1)企业使命:发展锁业、奉送安全、创造和平、追求美好。

(2)企业目标:不断地创新和发展,成为世界锁业之强。

(3)企业精神:科技兴企、产业报国、和亲一致、光明磊落。

(4)企业性格:脚踏实地、跨越进取、锲而不舍、攀登高峰。

(5)经营信条:克守诚实、创造市场、立足科技、面向未来、循序渐进、追求卓越。

(6)座右铭:诚信、拼搏、创新、发展。

(7)警世醒言:

为工作而生活,快乐人生;为生活而工作,无奈人生。

超自然的奇迹，总是在对厄运的征服中体现。

没有航向的船，所有的风对它来说都是逆风。

2. 人才观

(1)人才的四大要素：品德、能力、效率、效益。

(2)“瑞安”只注重你的现在与将来，而不注重你的过去。

(3)走进“瑞安”的门，就是“瑞安”的人。

3. 瑞安锁业理念识别核心内容

(1)树立已定的正确的经营理念；

(2)用发展的眼光看待一切；

(3)企业使命是生命线；

(4)顺应社会发展规律；

(5)全体员工要有共存共荣的思想；

(6)利润就是报酬；

(7)坚定成功信念，不忘自主经营；

(8)不搞多种经营，注意适度经营；

(9)集思广益，荟萃人才；

(10)社会大众永远是对的；

(11)关心政治，顺应时代的变化；

(12)心地坦诚，感恩报德。

三、企业行为规范开发的确立

在 CIS 中，企业理念是灵魂，视觉识别是理念静态的表现，行为识别是理念动态的表现。瑞安锁业活动识别(BI)确立为：

1. 企业内部行为活动

(1)领导必须牢记瑞安锁业信条，坚定不移地贯彻企业精神。

(2)员工教育：重点加强服务诚信水准和工作态度的教育，作风踏实肯干，严格保守产品机密的教育。

(3)生产福利方面：坚定不移地实行按劳分配原则，大跨度的奖励制度。

(4)工作环境要封闭、肃静、整洁、有序。

(5)在适当的时候，设立锁业开发研究室等。

2. 企业外部行为活动

(1) 市场调查：主要对防盗门厂家的调查，内容包括企业概况，法定代表人概况。

(2)产品开发：不断进行新产品的开发，但不急于推出。

(3)公共关系方面重点注意搞好：

①政府部门：工商、税务、企指办、公安等；

②金融机构：开户银行、相关银行、保险公司；

③同行业、外协加工厂家、包装印刷单位。

(4)促销活动方面：主要进行瑞而安高级调码锁的演示和宣传。

①产品展销会，订货会，有组织、有目的地参加；

②按区域在大城市商业中心进行演示；

③同防盗门厂家一起进行演示活动。

(5)总经销商的认定必须经过实际考查，严格慎重地择定。必须以经济杠杆来控制运营。

参加公益活动和文化活动，一要积极，二要量力而行。

其具体实施过程如下：

项目	作业内容
1.CI计划的开始和确认	由普贤策划管理咨询有限公司全权制定CI战略方案，并获得韩瑞林先行的批准，进行实施。
2.CI管理小组的设置	成立由总经理为首的管理小组，切实地进行工作，“普贤策划”参加指导。
3.体制检查	定期按年、季、月进行检查有关CI的期望成果和现状，同“普贤策划”共同讨论。
4.公司内外推行CI计划	公司内部前期唤起员工的CI意识，进行内部形象教育，外部要严格按照CI计划规范实施。
5.调查、分析	切实施行内外部的调查作业，进行定量、定性分析，找出公司目前形象活动中的不足点，探求未来的正确方向，对识别系统和识别要素进行确定和改动。
6.总概念的确定	根据调查结果，确立CI总概念，向公司高层说明总概念，审议确定实施计划和内容。
7.理念识别、活动识别、视觉识别	对三识别系统进行年度讨论，根据调查，分析构筑的水平，重点找出所实施的方案，确保三年的总目标的实施。
8.法律的检查	主要对识别系统，如：商标、标志、专利等完善的法律措施。
9.基本手册	在适当时期制定出公司CI手册，以此为准则保证公司总目标的实施。
10.CI相关计划的执行	所有相关计划必须充分考虑实际应用问题，及有效的执行办法。
11.CI管理系统	确实施行CI计划的管理和作业系统，决定CI相关计划的结束和维持管理，建立企业情报管理系统。

1. 规范化管理概念

我们所称的规范化管理，是根据本公司的章程的业务发展需要，合理地制定公司的组织规程和基本制度以及各类管理事务的作业流程（包括各类报表、图表、公司的 CI 规范等），以形成统一、规范和相对稳定的管理体系。通过对该体系的实施和不断完善，达成公司管理运作的井然有序、协调高效之目的。

2. 规范化管理意义

（1）逐步将公司的管理工作纳入“法制”管理轨道，减少工作中的“盲目性”、“随意性”；

（2）明确界定各管理层上下之间、横向之间的责权关系，减少摩擦，提高工作效率；

（3）系统地开发和建立公司的“管理软件”，使公司管理水平的提高和管理经验的积累有一个基本生长点；

（4）为全面实施电脑化管理奠定基础。

3. 规范化管理内容

对下述规范化管理文件付诸实施并定期修改完善：

（1）基本制度——是指在公司章程的规定范围内，对公司的基本组织规程和各业务领域的管理制度所作的基本规定。如：机构分工规定、责权划分、人事管理制度、行政管理制度、财务管理制度、业务管理制度、信息统计制度等等。

（2）作业程序——是指在公司各类动态管理事务的工作流程所作的基本描述和规定。例如：公司投资立项程序、报关程序、新进人员试用程序等。

（3）图表报表——是指对公司各类图表、格式、内容、编号、流向、存档、审核等进行规范化处理和运作。

（4）CI 规范——是指对公司外在形象的统一设计和规定。如：信封、便笺、包装袋、招牌、广告等等。

4. 规范化管理组织

由公司主要高层领导组成规范化管理小组，其职责如下：

（1）为公司的规范化管理提出指导性意见，确定基本原则，并确定规范化管理小组的人员的构成；

（2）定期听取规范化管理工作进展汇报，提出指导意见；

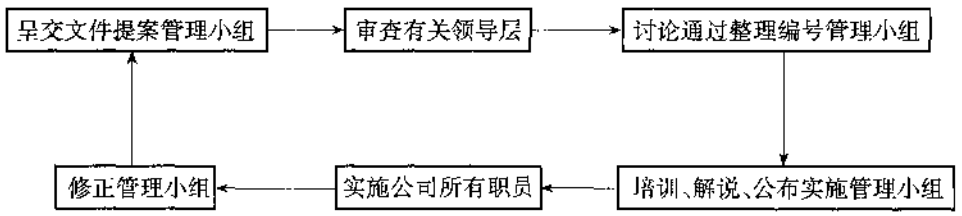
（3）负责通过各类规范管理文件，并签发实施；

（4）负责解释和仲裁在执行规范管理文件时出现的纠纷冲突；

（5）每年组织一次规范管理文件的修订，通过对规范管理文件的不断修改补充使本公司的各项管理工作日趋完善。

规范化管理小组由下述人员组成：组长——由公司董事长兼任。组员——由副总经理、办公室、部门经理兼任。

所有的规范管理文件讨论通过并付诸实施后并非一成不变，它必须根据实施效果以及公司的业务发展进行 PDCA 的循环。一般情况下，各类规范管理文件一年修订一次。



大连瑞安锁业有限公司，在即将进入21世纪知识经济时代中，在科学技术不断发展，市场竞争日趋激烈，全球经济一体化的必然趋势中，在中国经济高度飞跃的时期，主导大中型企业在体制上转型，随同千万个中小企业应运而生了。

瑞安锁业在诞生伊始，就确定导入CI，可谓明智之举。他们的选择并不是趋于企业转换经营机制和竞争无力的原因，而是充分认识到我国的政治、经济、文化、国情的需要，充分认识到CI导入，加以展开实施，就能产生巨大的经济效益。通过以上的CI建立与导入，到2000年中，很快使大连瑞安锁业有限公司迅速地建立起了品牌，产品国内销售稳定，部分产品还出口日本等地。

解　释：

CI不是立刻产生奇效的灵丹妙药，却是大企业长远发展所重视的一个环节。中小型企业也不是与其无缘，任何一家大企业都是从中小企业发展过来的。建立一套具有统一性、完整性、组织性的识别体系，通过传达独特的经营理念，树立企业形象已成为企业竞争的重要手段。由于CI是形象统一的设计，要充分地利用视觉、意识和战略这三种因素，在社会上产生强力效果。笔者在策划本案时主要从以下三方面入手：

一、视觉的开发，即VI的确立

原先中国企业的CI操作，受美国企业界导入CI的影响，多数从VI开始，也有人误认为CI导入，只是关于设计和广告的事，其实不然。1993年元旦广东太阳神全面推出CIS视觉形象：地平线上，一轮红日勃然升腾，照耀环宇。这个由O、A构成的图案，让观者精神振奋，过目难忘。虽然它被指责为抄袭之作，但取得了极大的成功。笔者在本案开发和导入VI的过程中，使企业产品——瑞而安高级调码锁，与其他锁具区别开来，传播高科技含量，体现出升级换代、独具特征等，使产品在市场竞争中脱颖而出，独树一帜，树立品牌形象，增加社会公众对产品的了解和信任。在消费者心目中求得认同，取得可观的市场份额。此外，通过VI的导入，保证信息传播的统一性和一致性，使之更经济有效。视觉识别系统的建立，设计上的统一，节约制作成本和时间，使设计规范化，操作程序化，传播系统化，从而加强信息传播的频率和强度，产生倍增的传播效果。

二、理念的开发，即MI的确立

凡是优秀的企业，都拥有了不起的企业理念。这些企业理念成为企业活动的准则，员工奋斗的目标。例如，德国英特莱公司的理念是：我们是最优秀的公司，向社会提供最优质的产品，为职员谋取最优越的待遇。在这种理念下，企业的员工迸发

出无限的工作热情。海信的企业理念是“创造完美，服务社会”，企业精神是“敬人，敬业，创新，高效”，企业作风是“严格要求，雷厉风行”，在这种积极的理念下，海信在1999年实现了零库存营销。海尔的企业理念更在企业的运营中起到核心的作用。海尔定律：企业如同爬坡的一个球，受到来自市场竞争和企业内部职工惰性而形成的压力，如果没有一个止动力，就会下滑，这个止动力就是基础管理。以这一理念为依据，海尔集团创造了“OEC管理”即海尔模式。笔者认为企业理念是一切经营活动的思想核心，理论基点。企业理念即企业的经营哲学思想，企业活动从事什么，禁止什么，什么时候做，什么时候不做等等。企业什么时候都有大想法，小想法，一时之念，长久之思，而企业的一贯性活动必定是在一个长期形成的较深层的“想法”支配下进行的，而这个想法，就是企业理念。MI真正的价值在于所独具的指导意义和文化意义，是企业长远发展的必须。这一点在日本企业界比较明显，导入CI，从MI开始，在企业高层和“外脑”的周密策划下，以独具可操作的CI战略，尽力做到群众性和经常性，努力实现企业对内及对外行为活动中经常贯彻。

三、行为规范的开发，即BI的确立

在CIS中，企业理念是灵魂，视觉识别是理念静态的表现，行为识别是理念动态的表现。企业这个法人如同自然人，一言一行，一举一动，无不贯穿着企业的理念。有了好的想法，行动是最重要的了。如若没有行动，所有的理念成为空虚的口号，VI成为粉饰太平的衣冠。前面也提到了美国的CI偏重于VI。因为美国是成熟的资本主义，崇尚理性，在20世纪20年代诞生了泰罗的科学管理，企业行为达到了高度的标准化，统一化，因此，VI在美国企业中是最重要的环节。日本偏重于MI，因为日本是个忠诚度自觉性极高的、凝聚力、向心力极强的国家，该做的他们都会自觉去做，他们的行为比标准还标准，比规范还规范。而中国的企业不一样。中国人的价值观和员工的素质都没有达到现代企业的衡量标准，因此，行为的规范在企业CIS推广的初期显得更重要些。行为规范分为内部行为规范和外部行为规范，内部行为规范包括各种规章制度，劳动纪律，生产标准，员工守则等等，在公司进行ISO认证时已经规范，只需进一步整理；外部行为规范包括营销，公关，宣传，广告等行为的规范。

代表商管理

企业文化建立的三个层面

题　目：

企业文化建立的三个层面

来　源：

大连普贤策划管理咨询有限公司策划总监史世光策划工作经验的总结整理。

应　用：

对中国本土企业文化的建立有借鉴作用。

内　容：

“中国企业文化促进会”的成立，标志着中国企业文化理论为经济服务，为企业文化理论研究建立了一个基地，将为企业文化建设及健康发展，促进企业文化交流、繁荣和发展我国的社会主义企业文化事业，起到不可估量的促进作用。中国企业文化促进会下设机构有传统文化委员会，中国企业文化与中国传统文化是息息相关、一脉相承的。对中国企业文化的传统发掘与理论研究，是建设中国特色的先进企业文化不可或缺的重要部分，无论大型企业还是中小型企业建设中国特色的先进企业文化都是当务之急。文化：“它是所处环境中的约定俗成的做法”。文化的核心是价值观。企业文化：就是企业灵魂，国外称为“灵魂立法”。中共中央政治局委员、全国人大常委会副委员长姜春云在“建设有中国特色的先进企业文化”中曾提出：什么是企业文化？

国内外给企业文化下的定义有一百多种。根据笔者实践经验和理论界的研究，企业文化的内涵可概括为以下三点：一是企业精神。这是指企业在经营活动实践中逐步形成并为全体职工所认同的共同理念、经营哲学、群体意识、道德观念和行为规范等。这种具有强大凝聚力的企业理念和精神，是企业文化的核心和灵魂。二是企业制度。包括促进企业持续快速健康发展的企业战略、经营机制、管理模式、组织结构、法制手段和营销体制等，这是企业文化的保障和依托。三是企业形象。包括企业的品牌、信誉、风尚、厂容、厂貌、技术和设施等，这是企业文化的载体和表象。当然，企业文化的含义涉及的面是很宽的，其表现形式又是多种多样的，包括企业职工的文化、教育、体育、卫生、服务及日常生活方式、相互关系等。

解　释：

中国企业文化来源于中国的传统文化，在中华民族从有物质交换产生货币的时候就有了企业的雏型，也同时有了企业文化。到了20世纪末期，国际上的企业文化理论才传入中国。20世纪50年代在美国诞生的CIS管理系统就是企业文化的一部分，属于企业管理制度。20世纪80年代导入中国，国内有许多企业在导入CIS管理系统中受益。就企业文化的内涵包括以下三个方面：

一、企业精神

这是指企业在经营活动实践中逐步形成并为全体职工所认同的共同理念、经

营哲学、群体意识、道德观念和行为规范等。这种具有强大凝聚力的企业理念和精神，是企业文化的核心和灵魂。企业精神是客观存在的，就算你不去确立，企业也会因为它的体制、它的人、它的环境而自然形成它的企业精神。没有先进的企业精神，就会有落后的企业精神。企业精神受客观条件的制约是很大的，例如国有企业和私有企业的价值观就有很大的区别。企业主要领导人对企业精神的影响也是很大的。所以，与其闭门造车式地确立企业精神，不如去认识、研究、分析和表述企业的价值观。如果这种企业精神符合企业的发展方向，那我们应让这种企业精神与员工的价值观充分协调一致，甚至去改造员工的价值观。如果分析认为现有的企业精神不够优秀，那么我们要尝试着改变它。我认为建立企业精神应从以下几个方面去考虑：

1. 企业精神应符合整个社会的价值趋向，应在企业所处的大的文化背景下进行构建；

2. 企业精神应与企业战略相匹配，应服务于企业的战略目标；

3. 企业精神应对员工具有较强的导向作用，并能够为绝大多数员工所理解和接受；

4. 企业精神应具有较持久的作用，具有相对的稳定性。

企业首要目标是生存，其次是发展，而企业是在社会中生存的，所以在寻找企业文化的核心——企业精神中，从大的方面来讲就是企业跟社会的协调一致。第一考虑的就是一定时期的社会价值观，这是大前提，然后是企业与员工的关系，考虑这两方面后，重要的就是怎样根据企业目标而确定的价值观来改造员工价值观，寻找两者的完美结合。

二、企业制度

包括促进企业持续快速健康发展的企业战略、经营机制、管理模式、组织结构、法制手段和营销体制等，这是企业文化的保障和依托。如果说企业精神是深层次的企业文化，企业形象等是表层的企业文化，那么，企业制度文化则属于中间层的企业文化。如，浙江省电信实业集团公司本着“依托电信主业，面向信息产业，开展多元化经营”的发展思路，在改革创新中求生存，在优化管理中求效益，在开拓市场中求发展，该实业集团在企业制度建设中经营机制灵活、管理制度科学、具有综合竞争实力和通信服务品牌，为浙江电信整体实力的提高和浙江信息产业的发展作出了积极的贡献。因此，作为中间层的企业文化，企业制度成为深层企业文化和表层企业文化的连接纽带，成为体现深层企业文化和制约表层企业文化的关键所在。简而言之，所谓企业制度文化也就是反映企业制度规范的企业文化。具体而言，企业制度文化主要包括三个部分的内容——企业领导体制、企业组织结构、企业管理制度。

三、企业形象

包括企业的品牌、信誉、风尚、厂容、厂貌、技术和设施等，这是企业文化的载体和表象。它是企业表层形象的载体，可以最直接、最迅速地给公众留下“第一印象”。要让公众在“第一印象”中迅速了解企业的行业特色和经营特色，了解本企业

的优势，就必须按企业文化的总体指导思想，对企业感性的外观形象进行设计，包括厂容厂貌、办公场所，办公用品、厂标厂徽、印刷字体、商标、广告与宣传、产品与包装、展览与展示以及员工的着装、仪表、态度和行为等等。许多企业和单位引进CI战略，在这一方面已经取得巨大的成效，其厂标厂徽、商标、广告语等具有明显的企业特征，很容易被人识别。如中建公司把标语字体和颜色统一为蓝底白色黑体字，这在建筑行业很具特色。走到工地一看标语牌就可判断出施工单位是中建公司。许多商场的员工服装就是一个个商场的牌子，服装的颜色、上下衣服搭配，款式等都有别于其他企业，在上下班人流中和商海中也构成一道广告风景线。成功企业的广告语更是举不胜举。如："真诚到永远"（海尔集团广告语）、"没有最好，只有更好"（奥柯玛冰柜）、"长虹以产业报国、民族昌盛为己任"（长虹彩电）、"滴滴浓情、三鹿奶粉"、"我们一直在努力"（爱多电器）、"车到山前必有路，有路必有丰田车"（丰田汽车）、"好马配好鞍，好车配风帆"（风帆蓄电池）等广告语，既脍炙人口，又便于识别，为企业树立了良好的形象，同时也较好地体现了该企业的企业文化。长期以来，人们把企业形象和企业文化混为一谈，有的甚至说企业形象就是企业文化，或者说企业文化就是企业形象。那么，二者的关系是什么呢？二者是所属关系还是对立关系？笔者认为：企业形象战略（CIS），日本学者山田理英曾这样说过，它"是一种明确地认知企业理念和企业文化的活动"。我国学者也说它是"将企业理念和企业文化，通过统一的视觉识别设计加以整合和传达，使公众产生一致的认同感和价值观，从而创造最佳的经营环境，也就是使企业树立起形象的一种战略"。这些都告诉我们CIS与企业文化有很密切的关系。我们在研究企业识别系统时，不能忽视探讨它与企业文化的关系，必须弄清楚CIS与企业文化究竟有什么联系，区别又在哪里，它们之间的相互关系又怎样。只有这样，我们才会进一步产生导入CIS的迫切性，也才会自觉地把推进CIS与企业文化建设结合起来。

总之，企业文化是企业经济社会生活的重要组成部分，是企业素质和文明水平的具体反映。按着这企业文化内涵的定义，概括起来：一、企业精神就是企业灵魂。二、企业制度就是"立法"。三、企业形象就是企业的精神。

点评

开拓进取，伏久高飞

史世光先生是一位学者型的策划师。

年过六旬的史世光先生给人最深刻的印象就是精神矍铄，博学健谈。青年时代从事工艺美术创作，后期从事建筑和房地产开发。他对投资促进工作和策划行业具有浓厚的兴趣，并于2004年获得了WBSA高级商务策划师资格的认证。同时，他还对经、史、子、集中华民族文化、艺术领域以及佛学有很深研究，他对中华传统文化的掌握和钻研使他对事物的看法有常人难以达到的高度。

翻开史世光先生曾做过的策划案原始资料，无论是关于战略、融资还是管理、生态、营销、企业文化，无论是经济、建筑、农业等行业，你都会感到策划的严谨性。他具有丰富的社会阅历、长期工作的经验，作为一个高级策划师、建筑师的风采，令人感到信服和尊重。

史世光先生认为，成功＝天时＋地利＋人和＋谋划。他之所以投身策划事业，就是要为充分发挥人的主观能动性，充分运用人类智慧的力量，以最有效的方法和手段，积极地、有效地去影响改变客观事物的运行方向或运动状态，从而创造一个有利于人类活动的客观环境，使人们真正进入“天遂人愿”、“心想事成”的理想境界。春华秋实，壮心不已。祝愿史世光先生在自己的策划道路中，乘风破浪、再创新高！

（点评：WBSA大连机构负责人　徐义）

常东明

策划小传



常东明，笔名东明，男、汉族、1960年12月1日出生，山东烟台人。山东省自学考试中文专业专科毕业，中共中央党校函授学院经济管理专业本科毕业，参加过企业家学在烟台（MBA课程设置的系统学习）培训，山东省邮电通信部门首位世界策划师联合会（WBSA）和国家人事部人才流动中心共同认证商务策划师（高级）。

自1976年10月始，做过工人，当过兵，做过6年史方志编写工作、5年企业宣传工作，后又从事过10年企业经营管理工作。1995年起先后担任烟台市邮电局发行投递分局副局长，烟台市邮政局投递公司经理、烟台市邮政局商函服务公司经理、烟台市邮政局信函广告局局长、烟台升隆策划咨询有限公司首席策划师等职务。经历过创业、决策和发展，务实朴实，善于捕捉各种信息，从市场需求出发，寻找和把握商机，曾经多次为企业抓住战略机会，促成企业的快速成长。在市场营销策划方面善于创新，先后为民办高校策划招生、为房地产公司、贸易公司、保健食品公司进行营销策划。主持策划并成功的操作《烟台民办高校商函招生市场营销策划案》，曾在山东省邮政系统营销策划案例评选中获得一等奖；主持策划并操作成功了烟台市邮政信函广告局实现连续两年（2001－2002）经营业绩翻番战略等项目。

策划感悟

- 机不可失，时不再来。策划者宁可蓄势不发，不可坐失良机。策划人必须善于抓住机遇，寻势、借势而为，才会于平淡中做出具有创新奇迹的策划。
- 丰富自己才能策划别人。知识是策划的基础，跨行业的策划需要知识的突破，知识越丰富，策划局限性就越小。

代表案例

- 烟台邮政信函广告局实现两年连续翻番经营战略策划案

代表商理

- 信函广告如何实现最佳广告效果

联系方式

- 联系电话：0535－6089158　13356918818
- 电子邮箱：cdm@163169.ent　dm.c@citiz.net
- 通信地址：烟台市通世里69－2－2号（264000）

常东明：找到自己的最爱

人们对自己职业理想通常很模糊，似是而非。自小立志做科学家的，如果一旦实现愿望反而很失望——或许自己做个商人更合适。而常东明作为一个策划师，他自认为找到了自己的最爱。他爱策划这个工作。

曾经少年梦

1960年12月1日，常东明出生在山东招远的一个军官家庭。父亲是1942年参加抗日战争的革命军人，母亲是个善良的汽车站服务员。常东明出生在生活极其困苦的年代，父母宁可自己不吃也要把最有营养的东西留给儿子。受了诸多恩泽，常东明的身体条件在同龄人中总是最好的。上小学四年级开始，常东明就成了县排球队队员，参加了烟台地区的排球比赛。小学五年级时，在城关公社的田径比赛中，三级跳远以10米的成绩荣获小学组第一名，成绩比初中组第一名还高。先天铸就的好体质，加上父母吃苦耐劳的基因，常东明有不怕吃苦，勤奋上进的精神。常东明给老师的印象就是憨厚老实，而他自己少年时的理想是当一名画家，从师国画家袁大仪学画，后因故中途停止。后来他就想当一名作家，自学考取了中文专业大专文凭，遍读了古今中外文学名著。他曾经立下志向，45岁开始写作，要写出真正有点分量的著作，要不是因为从事了策划工作，常东明也许真的走上作家之路了。

与策划结缘

30岁以前，常东明不懂策划。1984年，常东明从部队复员回到烟台，在烟台市邮电局做宣传工作。较好的文学修养使他在全市邮电系统的演讲比赛中获得第一名，被派到省邮电学校学习近代史，回来后做了青工政治轮训教员。1984年10月烟台像全国一样开始修志，常东明就成为烟台邮电局史志编辑，一做就是6年。1990年志书成稿后，常东明又回到了宣传部从事宣传工作。宣传工作的经历，使他开始接触到策划，宣传活动的策划常常是由他参与或主持的。但是那时的他也根本没有把策划上升为理性认识，虽然那时的工作几乎天天离不开策划。1992年，烟台出现了装电话热。百姓纷纷比赛装电话，能否装上电话已经成为市民相互攀比的条件。由于当时邮电局的程控电话交换机容量低，不能满足市场需求，邮电局因此在当年政府十大行业行风评选中竟然被评为倒数第一。这时常东明参与了扭转企业形象的宣传报道活动，他和企业宣传人员一道与新闻部门共同开展了关注邮电发展，关注百姓生活需求的新闻报道，结果在行风评比复查中，邮电局一跃成为行风评比前三名。烟台邮电局也因此迎来了企业高速大发展的新时期。当然这时，他并不是一个策划者，但通过这些活动他开始对策划及其重要性有所认识。

1999年，常东明担任烟台市邮政投递公司总经理。自此，常东明开始与战略策划打上了交道。历经风风雨雨和经营中失败的教训之后，他说："策划是企业经营成

功的基础。”工作中，他边学边实践，自学了 MBA 的核心课程，通读了李嘉诚、比尔·盖茨、松下、杰克·韦尔奇等成功人士的传记，李嘉诚抓住有利时机以塑胶花起家，比尔·盖茨看准趋势创建微软，松下借助皇势融资发展电视，杰克·韦尔奇资产重组使通用成为世界一流企业等最高成就的成功策划，都给他留下了难忘的印象。2000 年 1 月，常东明担任了烟台市邮政局商函服务公司经理（后改称烟台市邮政信函广告局局长），便与策划结下了不解之缘。广告工作本来就与策划密不可分，单位里缺少策划师，试图通过招聘来解决，然而招来招去始终没有一个人能胜任这项工作，于是就干脆自己做起了兼职策划。企业发展战略需要策划，市场营销需要策划，企业文化需要策划，企业管理也需要策划，常东明就成了一个企业管理策划者和执行者。有时，客户来企业做广告，提出需求，他一面派人策划，最后自己看看不满意，就亲自参与策划。他说，客户找到了我们，是对我们的信任，我们就要尽最大努力达到和实现客户的需求。2002 年夏天，他见民办高校招生难的矛盾难以解决，就策划了用信函招生的宣传方案，先后为全国近 50 家高校从烟台招到了 1080 多名学生，同时也为企业直接增收近十万元。招生策划案在全省邮政系统引起了广泛反响，并在次年全省营销策划案例评选中获得一等奖。

用策划实现企业规模的快速扩张

2000 年 10 月，常东明在上任烟台市邮政局商函服务公司经理近一年，社会上入世的呼声越来越高。他看准了时机，认为商业信函业务高速发展的时期即将到来，决不能错过这个难得的历史性战略机遇。他经过对市场及其前景的认真整理、判断和仔细分析之后，作出了重新给商业信函业务做市场定位，加速驶入企业发展快车道，扩大规模，参与即将到来的广告大战竞争的战略策划和决策。

常东明把商业信函这个社会认识模糊的概念直接换成以信函广告命名，定位在广告领域，提出了实现连续两年翻番的战略目标。

常东明凭借多年策划和领导岗位的经验深谙要创造这个经营成果，必须完成以下几个方面的步骤：一是把握历史机遇，借助外力条件推动企业实现内部体制改革；二是把公司定位为媒体企业，确立全新的战略地位，改商函服务公司名称为信函广告局；三是统一思想，树立信心，动员广大员工为了企业的战略目标而拼搏；四是具备庞大的本地信息和个性化信息数据库，使信函广告媒体有准确的个性化受众，实现具有独特竞争优势的差异化战略；五是要借助大润发信函广告的成功案例推广信函广告媒体的社会认知度；六是除了广告策划以外还要有很好的信件投递质量做保证的宣传效果。

他经过与市局领导汇报分析入世将会为企业带来历史发展机遇，得到市局领导的大力支持，及时将单位名称变更为烟台市邮政信函广告局。同时，对实现连续两年翻番的战略目标进行了可行性分析论证，在认真分析了市场及自身的优势和劣势，认为这个战略目标是完全有可能实现的之后，他把自己的思想与副职交换了看法，在认识统一之后，果断的作出了策划决策。

首先必须要统一全体员工的思想认识，形成万马奔腾创大业的合力。于是，他

组织召开了全体管理人员大会，认真总结了企业发展中存在的明显问题，指出了企业存在着战略定位不准确，影响企业快速发展的问题，指出了商业信函的广告作用和未来的发展前景，把工作重点放在了确立信函广告全新的战略地位上，把信函广告定位为烟台五大广告媒体之一；并大力宣讲抓住商业竞争引起广告大战给商业信函业务发展带来的这种战略机遇的重大意义，让每个员工都明白抓住这个机遇加快驶入快车道是企业在未来广告竞争中是否具有竞争力的关键，初步形成企业的价值观，进而让大家抓住机遇，自我加压，把全体员工的思想统一到"不唯计划为市场，实现业务收入连续两年翻番"的战略目标上来。

通过策划决策，对策划案的组织实施进行了明确的分工。公布成立公司信息部；副经理负责与市局质检部协调制定市局投递质量考核办法和信函广告投递奖惩办法；策划部和业务部利用大润发快报在烟台市民中造成的良好影响借势进行营销宣传，扩大信函广告的社会认知度。

在策划实施上，常东明选择了利用大润发超市在烟台开业前后的定期广泛使用信函广告这一事实，作为导火索，点燃了信函广告的媒体大战。他策划了利用自己的信函广告媒体向烟台所有的企业法人寄发信函，进行邮政企业品牌、信函广告业务介绍等广告宣传，突出了"广告以信为本"和个性化的差异化独特优势，向他们介绍了信函广告的发展、特点、优势以及大润发超市利用信函广告取得的已被社会公认的优良广告效果，从而引起了很多开明的企业法人的高度重视并主动与他们联系使用信函广告业务，也使信函广告首先被一些大型企业和上市公司使用。联通公司的 CDMA 手机、通信公司的小灵通手机、中国移动的手机等，都曾以普及性宣传信函数十次向全市居民家中寄送信函广告，甚至一度把信函广告当作市场竞争和广告大战的必争之地，竞相争发。

第一年顺利实现了经营翻番任务，通过首战必胜，坚定了广大员工的必胜信念，第二年他因势利导，进一步加大了企业服务措施，使客户对信函广告服务及效果有了极深的认识。使经营业绩顺利实现了在第一年翻番基数上的又一次翻番。

由此，信函广告已经基本驶入了广告发展的快车道，实现了规模扩张战略。成为烟台市邮政局公认的增长速度快的新业务。

走向专业策划之路

2003 年底，因父亲患病常东明辞去了烟台市邮政信函广告局局长职务。他在照顾父亲之余，通过了 WBSA 注册商务策划师（高级）认证，并开始了他的专业策划生涯。他用多年企业领导工作和策划工作的实践经验，先后为烟台市食品、房地产等部分中小企业进行企业战略、市场营销、产品品牌及包装等策划，为客户创造了良好的效益。他风趣地说："专业策划可能就是我的归宿，这也许是天意。"

代表案例

烟台邮政信函广告局实现两年连续翻番经营战略策划案

题　目：

烟台邮政信函广告局实现两年连续翻番经营战略策划案

来　源：

2001～2002年，本人任烟台邮政局信函广告局局长（原烟台市邮政商函服务公司经理）期间，独立策划并组织实施了本项目。

应　用：

本策划案对于地市邮政局信函广告业务规模较小而且增长较为缓慢的情况下，提高经营水平，加快业务发展有借鉴作用。

内　容：

企业经营中有时会遇到搞好战略策划，抓住战略机会就会加快增长速度的问题。时代的脚步进入21世纪后，商业竞争引起的广告大战，使媒体业务得到了前所未有的发展机遇和挑战。商业信函业务能否抓住这一机遇，顺势而为，确立自身的媒体地位，怎样在机遇和挑战来临时形成自己独特的媒体优势，加快发展，是对策划人和邮政管理者的严峻考验。



常东明（右一）在向客户做策划解说

面对上述情况，策划人和邮政商业信函业务部门负责人可采取如下三个步骤：一是确立信函广告全新的战略地位；二是抓住战略机会，制定明确的战略目标；三是分解战略计划，并组织实施，确保战略目标的实现。

烟台市邮政信函广告局经营业绩实现连续两年翻番策划案的操作过程是：在2001年，我上任烟台市邮政局信函广告局局长一年后，商业竞争引起的广告大战，给邮政商业信函业务带来了前所未有的发展机遇和挑战。我经过对业务的不断熟悉和对市场的充分调查分析后，发现企业存在着战略定位不准确，影响企业快速发展的问题，指出了商业信函的广告媒体作用和未来的发展前景，把工作重点放在了确立信函广告全新的战略地位上，对我们经营商业信函业务进行了信函广告的媒体定性，把信函广告定位为烟台五大广告媒体之一；我根据商业竞争引起广告大战给我们商业信函业务发展带来的这种

战略机遇，把这种理念和定性向广大员工宣传，初步形成企业的价值观，进而让大家抓住机遇，自我加压，提出了“不唯计划为市场，加速驶入快车道，实现业务收入连续两年翻番”的战略目标；在员工中进行广泛动员发动，树立信心，分解战略计划，并根据市场发展需要组织建立各种能适应客户需求的个性化信息数据库，借助大润发超市登陆烟台之势，迅速扩大信函广告的社会认知度，通过与市局领导协定，引起领导重视，提高了投递质量，使战略目标得到保证。经过精心策划和组织实施，确立了全新的信函广告的战略地位，抓住了战略机会，保证到2002年底实现业务收入连续两年翻番的战略目标的实现，业务收入从2000年的57.1万元，增长到2001年的114.3万元，又增长到2002年的243.8万元，利润增长超过了400%，本策划案取得圆满成功。

案　例：

1995年，烟台市邮政局成立了烟台市邮政局商函广告公司，开办了商业信函业务和户外广告等业务，经营上一直没有明显的起色，到1999年底，商业信函年业务收入才达到19.4万元。2000年1月，烟台市邮政局为加快业务发展，把烟台市邮政局商函广告公司一分为二，成立了烟台市邮政局商函服务公司和烟台市邮政局广告公司，原班10名员工整建制划归烟台市邮政局广告公司。此时，我受任到烟台市邮政局商函服务公司任经理后，当年经营收入实现了57.1万元，比上年的19.4万元增长了近3倍。这时，入世的呼声越来越高。作为公司经理，我深感到：必须抓住这个机遇，用两三年的时间，加快商函业务发展，加速驶入快车道，使商业信函业务在未来入世的大机遇到来之际，能跟上时代发展步伐，尽快成为邮政业务新的经济增长点。为此，必须从战略上认真思考。

2000年末，我在经过了近一年的经营，已经对商业信函业务有了一个较为全面的了解。这时，我忽然发现，在过去的经营中，我们缺少一个对商业信函业务科学定性和定位的问题。我们经过对前来做商函业务的客户进行分析，得出了这样的结论：虽然有70%以上是寄发账单、商务文件和合同等文书的，但是也有的是寄发一些产品信息和产品种类目录、征稿函等，完全可以算做是商业广告。而这时，社会上商品竞争引起的广告大战非常激烈，报纸广告发展速度异常迅猛，时而也有个别南方人到我们局来用信函寄发商品广告。如果把商业信函定位为信函广告，定位成广告媒体的一种形式，结果会是什么样子呢？

这些想法促使我开始重新对自己经营的企业进行分析。我从分析中看到，要想跻身于高速发展的广告媒体业，一要有规模，二要有影响，三要有效果。规模可以提高媒体的竞争实力，目前企业规模太小，缺乏竞争实力，因此必须加快发展，快速扩大企业规模；影响也就是媒体的知名度，这又与规模有着直接的联系，从人们从众心理上讲，规模小知名度就小，规模越大知名度就越大，机会就越多，竞争实力就越强，反之，像目前这种小规模是知名度低的主要原因，就很难进入高速发展的广告业快车道；效果是广告竞争的最终落脚点，没有良好的广告效果，最终会失去所有的客户，要想高速发展必须保证有绝佳的广告效果，目前企业缺少的一是信函广告的投递质量保证，二是信函广告最需要的各种准确详实的名址信息数据库，这两个

因素是信函广告效果的决定因素。

之后，我又对烟台的各大媒体进行了调查分析，结果显示：在烟台，报刊是第一大广告媒体（以年所得收入论），以《烟台晚报》为代表，日发行量超过8万份，针对社会公众；电视为第二大媒体，占多个节目频道，也属于公众媒体；户外广告为第三大媒体，以店铺门头广告为主，受众主要是过路人；广播为第四大媒体，以出租车为主。

我又从报刊资料中了解到，在美国，商业信函被称为DM（直邮广告），是邮政业务收入的主要来源和支撑。在江浙温州等地，由于个体经济的发展，每家每户都把商业信函当作主要促销手段，依靠寄发商业信函达到产品宣传销售的目的。

基于上述分析整理我判断，要想改变亏损局面，用两三年的时间，加快商函业务发展，使其尽快成为邮政业务新的经济增长点，只有创新把商业信函定性为信函广告，定位成广告媒体的一种形式，才能使商业信函抓住商品竞争引起广告大战中的战略机遇，在广告大战中确立信函广告的媒体地位，在经营上产生质的飞跃。一种新兴的媒体形式，在它的创始期高成长是不容改变的规律。

2001年，我国加入世贸组织的呼声越来越高，国家为加入世贸组织所做出的努力是人人皆知的事情，我根据这一大的背景作出了自己的思考和判断，入世是国家政府和全国人民为之努力的大事，信函广告在世界发达国家的媒体地位是人们所公认的，这对我们信函广告人世后的高成长将会起到一个极大的推动作用。恰在此时，我又听说了芝罘区政府正在与台湾润发集团洽谈来烟开店的问题。我又从济南市邮政局了解到大润发超市在济南的广告全部采用信函广告形式。根据我的经验，大润发超市进驻烟台，一定也会采用信函广告大造声势，打破本地商业传统的广告形式，从而获得独特的广告效果。

于是我当机立断，把握规律，借势而发，开始策划一个通过改变公司战略定位，创造一个连续两年翻番的经营成果的宏伟蓝图。经过分析认为：要创造这个经营成果，必须完成以下几个方面的步骤：一是把公司定性为媒体企业，确立全新的战略地位，改商函服务公司名称为信函广告局；二是统一思想，树立信心，动员广大员工为了企业的战略目标而拼搏；三是具备庞大的本地信息和个性化信息数据库，使信函广告媒体有准确的个性化受众，实现具有独特竞争优势的差异化战略；四是要借助大润发登陆烟台这个外势形成信函广告媒体的广泛社会认知度；五是除了广告策划以外还要有很好的信件投递质量做保证的宣传效果。

策划完成后，我立即组织召开了全体管理人员大会，研究通过了我的策划案；会议决定，借入世和大润发超市来烟这一背景，实现我的战略策划。并对策划案的组织实施进行了明确的分工。在改变企业名称的基础上，各部门负责人，负责对全体员工进行实现连续两年翻番战略目标的思想动员工作；办公室主任负责下发文件，公布成立公司信息部；副经理负责与市局质检部协调制定市局投递质量考核办法和信函广告投递奖惩办法；策划部和业务部利用大润发快报在烟台市民中造成的良好影响借势进行营销宣传，扩大信函广告的社会认知度。会议通过并形成了全局上下团结一心，改变定位，把握规律，借势而发，创造一个连续两年翻番的经营成

果，扩大社会认知度的决议。

首先，我找到烟台市邮政局局长说明了我的策划，得到了他的支持。市局很快就下发了专门文件，改变了企业名称，把商函服务公司改名为信函广告局，实现了为企业定性这个第一要素。接着，我借企业改名之势，向本局广大员工大力宣传改名的原因，为大家指出了信函广告是未来广告实现个性化的主要媒体形式，其必将成为未来广告发展的大趋势，其前景是十分光明的，说明在当前形势下企业快速发展的内在要求和必然规律。同时确立了把信函广告建成未来烟台最大的广告媒体之一的战略定位和经营理念，制定了信函广告局实现连续两年翻番的战略目标，并在内部组织全体员工认真学习讨论，统一思想认识，树立起员工对实现企业发展战略和战略目标的信心，让员工们做好实现连续两年翻番的心理准备，并为此做出积极的努力。

其次，我认为信函广告要想真正成为重要媒体，必须有其差异化的独特的竞争优势，这种独特的优势关键在于个性化的信息数据库。在烟台也就是要迅速建立全市居民名址数据库和全市所有企事业单位及法人名址数据库等，使信函广告媒体具有得天独厚的资源优势。因此，从2001年起，我根据信函广告未来发展的需要，在信函广告局内设立了8～10人的信息部，专门负责搜集各种名址信息，通过各种渠道进行信息搜集和整理，很快实现了根据业务发展的需求建立信息库的要求，先后建成了烟台企事业单位法人名址信息库、烟台市私营企业及个体工商户名址信息库、烟台市高消费居民名址信息库、烟台市私人汽车名址信息库、烟台市普通居民名址信息库、以及全省、全国部分热门专业的行业名址库等多个个性化数据库，为信函广告的连续两年翻番做好了客观条件上的准备。

当上述各内部因素已经具备，我选择了利用大润发超市在烟台开业前后的定期广泛使用信函广告这一事实，作做为导火索，点燃了信函广告的媒体大战。为了大造声势，我又策划了利用自己的信函广告媒体向烟台所有的企业法人寄发信函，进行邮政企业品牌、信函广告业务介绍等广告宣传，突出了"广告以信为本"和个性化的差异化独特优势，向他们介绍了信函广告的发展、特点、优势以及大润发超市利用信函广告取得的优良广告效果，从而引起了很多开明的企业法人的高度重视并主动与我们联系使用信函广告业务，也使我们的信函广告首先被一些大型企业和上市公司使用。联通公司的CDMA手机、通信公司的小灵通手机、中国移动的手机等，都曾以普及性宣传信函数十次向全市居民家中寄送信函广告，甚至一度把信函广告当作市场竞争和广告大战的必争之地，竞相争发。

接下来，我利用人世的呼声越来越高和大润发超市即将在烟台登陆为由，向烟台市邮政局领导大肆鼓吹投递质量在未来烟台邮政发展中的重要作用，唤起了市局领导对投递质量的高度重视，先后出台了《烟台市邮政局信函广告投递质量考核办法》、《烟台市邮政局信函广告投递奖励办法》等，从而大大提高了信函广告的投递质量，使信函广告实现两年翻番有了质量保证。

2001年，我们在众多企业的广告竞争中平稳地实现了业务收入114.8万元，比上年增长了一倍，并且出现了扭亏的局面，实现了首战必胜的战略构想；面对这种

经营成果，2002年我们在去年的基础上因势利导，进一步保持了企业的持续高速成长，业务收入达到了243.8万元，实现了信函广告连续两年翻番的战略经营目标，年利润增长了400%以上。真正成为烟台市邮政局公认具有新的经济增长点的新业务。

解　释：

烟台市邮政信函广告局实现连续两年翻番的经营战略，有效地调动了当时所能调动的一切资源，根据实际情况运用远景反推的思路，将企业内部和战略定位、媒体定性、战略目标、员工的信心和数据库建设、投递质量保证等因素有机地结合在一起，并成功地运用了“重点法”、“移植法”、“捆绑连接法”、“背景转换法”、“实证法”等方法，把信函广告的媒体作用推到了应有的地位，有效地扩大了媒体的社会认知度和美誉度。

1. 确立信函广告的战略地位是烟台邮政信函广告局实现连续两年翻番的战略目标的基本前提。而实现连续两年翻番的战略目标又为将来进一步巩固信函广告的战略地位奠定了坚实的基础。

在美国，这种利用信函做广告的叫做直邮广告（DM），是一种普遍普及的广告形式。而且这种信函广告在美国的排名是第三大媒体，占整个美国邮政收入的60%以上。

本案借鉴了美国这种先进理念，把商业信函与媒体捆绑做成广告媒体，确立了信函广告的战略地位。当联通公司刚做完CDMA手机信函广告，中国移动就找上门来和我谈判做70万封信函广告的合同。

信函广告一旦定位成了媒体，就会像证券交易所——两头受益。所以，确立企业的战略地位是企业战略目标得以实现的基础。

2. 抓住战略机会，制定科学明确的战略目标是策划成功的必要条件。

杰克·韦尔奇先生在为通用公司制定战略目标时，总是希望大家能把眼界抬高一些——再抬高一些，不可错过战略机会。最终实现目标的延伸。

本案主要的做法是：在确立了信函广告的战略地位后，广大员工受到了极大的鼓舞，这时，我抓住时机向员工阐述：高成长是企业发展的内在要求。企业会出现跳跃式高成长很快成为大家的共识。但是究竟制定一个什么样的目标，增长多少才是最科学合理的呢？如果定的高了会使员工丧失信心，定低了又会贻误商机，根据详细的计算和预测，我预计两年时间要比2000年增长近三倍。如果提两年翻两番的话，才能完成增长两倍，虽然也是高成长，但不能体现出最好的经营水平；提的太高了一旦不能够保证完成，则必将会挫伤员工的工作积极性。所以我按照科学的目标管理方法，要让大家通过努力能够实现，提出了实现连续两年翻番的战略目标——到2002年完成年收入228万元。

目标的提出，要考虑到目前已经拥有的客户业务及其发展，考虑到市场潜在的客户资源，还考虑到自身资源储备及其在未来两年内的最大利用效果，甚至考虑到了通过策划有可能引发的信函广告竞争等因素。如果目标中所考虑的因素没有根据，将会导致整个策划的彻底失败。

3. 认真分解战略计划，并积极组织实施，保证战略目标的实现是本策划取得成功的关键。任何策划的最后成功都必须有对策划实施的认真分解和严密组织。

杰克·韦尔奇在他的创新经营中为实现彻底消除存在于通用电气公司中的任何障碍的策划，组织了全体员工"合力促进"计划的实施，保证了公司追求提高生产力的重要目标。

本案在实施上，我有着多年的领导岗位工作经验和指挥能力，懂得如何协调和调动各方面的工作积极性。首先，我对战略计划进行了分解和分段实施，也就是第一年实现在原有业绩上的翻番，第二年在第一年的基础上再实现翻番。采取了首战必胜的战略。这对坚定广大员工必胜信心产生了很大的影响力。大家通过第一年的成功，认为我的策划是有依据的，是完全能够实现的，而不是为了讨好上级和为自己捞取什么晋升的政治资本。其次，建立信息数据库，我是根据业务发展的需求提出的。我看准了这是我们实现差异化竞争的优势和企业的核心竞争力，也是我们拓展市场的瓶颈。在很大程度上，数据量小，就制约了我们业务发展的进程。所以，我在这里加大投入，一方面是为了保证本案的实现，另一方面还是出于整个信函广告未来发展战略资源储备的考虑。在实际实施中，由于我们建立了烟台市区居民名址信息库，而且在数量上占到了烟台市中心区域居民总户数的70%，才引发了联通公司与移动通信公司的信函广告大战。这在整个策划案的成功中起了不可忽视的重要作用。如果没有适时建立信息数据库，就不会有这场信函广告大战。第三，我抓住了人世和大润发超市在烟台登陆这一机遇，借题发挥，在局内，与市局领导强调保证投递质量不仅决定着这个一年能给我们几十万收入的大客户能否长期稳定在我们邮政局的问题，还会对外来的企业是否认可我们邮政的服务起到重大的社会影响，能够提高信函广告的社会认知度和烟台市邮政局信函广告局的知名度，得到领导对投递质量的高度重视。在局外，我局的业务员经过训练在外出与客户洽谈业务时，只要举例说大润发超市快报这种信函广告的媒体形式和宣传效果，便立刻会得到客户认同。如果不是凭借入世和大润发超市登陆烟台这一历史机遇，我是无法取得市局领导如此的高度重视和支持的，也无法得到外部社会的广泛认知。这可谓是天赐良机。

由此，我们可得出这样一个启示：信函广告的战略策划，一是确立信函广告全新的战略地位；二是抓住战略机会，制定明确的战略目标；三是分解战略计划，并认真组织实施，确保战略目标的实现。

代表作赏理

信函广告如何实现最佳广告效果

题　目：

信函广告如何实现最佳广告效果

来　源：

本人根据担任信函广告局局长多年的工作经验和观察分析，总结获得的体会。

应　用：

在信函广告媒体形式被越来越广泛地在本土应用中，对企业如何把握使用信函广告有一定的参考作用。

内　容：

一般企业在做广告时只是追求自己看得见、听得到的广告媒体，对效果也往往凭主观感觉评价。广告经营商也因此抓住了广告客户的心理，愿意多做些表面文章，尽量给企业一个较好的交待。至于受众的心理感受和接受程度很少有人去认真研究。但常常在众多广告人或策划人洋洋自得的电视广告面前，90%以上的观众投了"换台"票。这就不能不引起广告经营商和策划人对长期发展战略及自身的生存价值的思考和重视。信函广告作为一种广告媒体正在越来越多的城市被社会各界广泛使用。而信函广告是一种无法让企业或广告客户直接看得见、听得到的广告媒体，对于效果的评估就相对更加困难了。所以，广告经营商和企业在采用信函广告媒体时，应认真研究信函广告的优势特点，追求信函广告最佳的广告效果。如何实现信函广告的最佳广告效果呢？

一是根据企业的不同需求，建立自己的客户数据库；二是利用信函广告自身针对性强的优势特征让信函广告的个性化发挥到淋漓尽致；三是突出信函的人情味特点；四是对不同的受众采用不同的信函形式。

解　释：

信函本来是人们用以沟通情感和通信的工具。在商品经济高度发达的社会里，这种工具已经被人们运用作为一种新兴的广告媒体，悄然在我国的各个城市活跃起来，正在被越来越多的企业和组织使用。实现信函广告的最佳广告效果主要从四个方面入手。

一是根据企业的不同需求，建立自己的客户数据库。数据信息库是信函广告的基础，在国外有很多专业信息公司负责收集整理出卖给需要的企业。没有准确详实的数据信息，就好像打枪没有靶子，就无法使信函广告针对性强的个性化优势特征突显出来。

在美国，信息数据库的建立和维护是企业的重要工作，一些专业信息公司甚至把每个人的个性习惯、嗜好都收集进了数据库。一个爱好钓鱼的人对鱼具经销商是直接的客户对象，而一个高尔夫球爱好者当然成为高尔夫球场的客户对象。IBM 公

司来中国后第一件事就是委托北京市邮政局以每条15元钱的代价收集整理北京市会计算机操作人员的名址信息，建立起自己的信息库；雅芳公司进驻中国后，积极整合公司重要信息的数据仓库系统，创造了本土化的信息管理战略；台湾润发集团每到一地开店，就在该地区征集会员，建立会员信息库，并且定时免费给会员邮寄资料。

笔者所在单位为了方便企业进行信函广告宣传，搜集整理了烟台市企业法人名址信息库，烟台市个体工商户名址信息库等，方便了各种企业的信函广告使用，得到了很多企业的欢迎。目前邮政局所建立的只是为了扩大信函广告使用的通用数据库，随着企业客户关系管理和信函广告的发展，许多企业已经建立了自己的客户名址信息库，准备在未来的数据库营销时代占据有利先机。

由此可见，发达国家的先进企业都根据各自企业的不同需求把信息数据库的建立作为未来企业发展的基础性工作开始加大投入。在未来信息服务的时代，谁先建立了客户信息数据库，谁就可能占据市场先机和拥有信函广告的基础。

二是利用信函广告自身针对性强的优势特征让信函广告的个性化效果发挥到淋漓尽致。信函广告的最大特点是针对性强和突出个性化。所谓"针对性强"是指企业可以选择在某一方面具有特殊需求的客户进行书信沟通。也就是说企业在做信函广告时，可以只选取对我们的产品或服务有需求、感兴趣的客户和受众进行个性化业务宣传和服务。这样可以让受众尽情享受他喜欢接受的信息和广告宣传，并且最大程度地受到对信息需求个性化的满足，从而实现最佳的个性化广告效果。

IBM公司进驻北京后请北京市邮政局征集到会计算机操作人员的信息，立即进行信函广告寄送，定期将公司的经营理念、产品和服务介绍给客户，并针对不同客户进行个性化的广告信息服务，达到了与客户沟通的目的，让客户感到了被尊重和轻松愉快，从而实现了其信函广告的最佳效果。

笔者曾经作为一位信函广告设备使用客户在接过一次经销商的电话后收到过这样一封信函广告："常东明局长阁下，我们虽未见过面，但你对信函广告的经营理念着实令人敬仰。贵局的需求我们倍感关注，我们公司是一家中外合资的以经营邮政信函设备为主的大型机电设备服务公司，我们根据您的需求，对信函折纸设备进行了相应的选择，现向您推荐如下五个品种，希望能帮助您解决贵局的工作需要。（以下是设备配置及特点报告，在此省略）

由此可见，信函广告自身针对性强的优势特征能够让信函广告的个性化特点最大限度地满足消费者个性化的需求，从而实现信函广告最佳的个性化效果。

三是突出信函的人情味特点。广告最难让消费者接受的是商性太浓。信函广告正是从心理学的角度出发，认真研究了人们对商性的逆反情绪，从人性化的角度进行人情味的开发，利用人们进行情感沟通的专用工具——信函进行感情渗透和侵入的。因此，它必须把人情味作为重点来加以突出，从而拉近企业、商家与消费者之间的距离，获得忠实的消费者。

美国一个加油站每周都要向前来加过油的汽车司机邮寄问候信函，以这种方式与客户沟通情感。结果调查发现，前来加油的汽车司机90%以上的都是因为经常收到该加油站的问候信函才来这里加油。

现在烟台市已经有越来越多的企业或商家在春节给客户寄送拜年明信片，尽情突出人情味。烟台移动通信公司今年春节印制了10万多张拜年明信片寄发给其手机用户。该公司本着沟通从心开始的服务宗旨，用明信片向其所有的手机用户送去节日的问候和关怀。

由此可见，企业和商家已经越来越注重与客户间的感情投入，信函广告只有突出其人情味，才能获得更好的广告效果。

四是对不同的受众采用不同的信函形式。信函可以分为印刷品、信函、挂号印刷品、挂号信和特快专递等形式。由于信函广告的不断发展和广泛应用，单一模式的信函广告（一般用5号或6号信封装）在很多地方由于使用者的不注重其特点而被受众当作垃圾信函。在美国，广告信函已达到人均日收信量7封之多，成年人多者可达到日收10几封信。我国很多城市也出现了广告信函满天飞的现象，在这种情况下，要想获得更好的广告效果，就需要我们策划师、广告经营商及企业、商家广告客户认真研究产品的不同销售对象或不同的服务对象，分别采用不同广告信函形式，以取得最佳广告效果。

台湾润发集团来烟台开大润发超市之前，在社会上广泛征集会员，开业前用六号西式开窗信封通过挂号信将会员卡寄给每个会员，在市民中造成了广泛的影响；又用七号信封寄出一张开业通知和特价商品快报，结果，在未做其他广告的情况下，开业当天人们拥挤不堪，客流量超过5万人，成为烟台历史上的奇迹。

2003年1月，笔者为烟台银河怡海房地产开发公司策划楼房销售信函广告时，根据该公司楼房地理位置好、面积大和房价偏高的特点，为其策划的销售对象为私营企业主和大型国企法人。由于这些人的生活习惯有着特殊性，所以其他形式的广告很难达到理想的广告效果。因房地产公司本身无数据库信息资料，而所依靠的邮局现有数据资料不能详细地反映出这部分人中需要更新住房或有购房需求的人，所以应该先根据企业规模等条件大面积地选取了3000人，采用9号大信封以挂号信方式将房屋建筑状况及价格等资料寄给他们，这样会引起他们的重视程度，提高拆阅率。然后对有意购房或来电话咨询的人，再采取特快专递邮件的形式将更详细的购房信息及手续等全面的服务资料及看房邀请函寄给他们。结果，在首次挂号信寄出刚满一周，就已经成交了一套，另有四十多个咨询电话，在满一个月时，已经成功出售了四套，其他人正在洽谈中。因此次信函广告费用仅占该公司上年度投入的广告费用的百分之零点几，但其销售效果超过了上年度全年销售量，因此，该公司在第一次信函广告寄出刚满一个月，又主动要求做第二次信函广告。

由此可见，信函的不同形式，也会产生不同的的广告效果。只有对于不同的广告内容和不同的广告受众选择采取不同的广告形式，才能达到理想的广告效果。

企业或广告经营商、策划人在进行信函广告策划时，必须认真研究不同的广告受众和不同的广告内容，根据企业的不同需求，建立自己的客户数据库；利用信函广告自身针对性强的优势特征让信函广告的个性化发挥到淋漓尽致；突出信函的人情味特点；对不同的受众采用不同的信函形式这四个方面入手，才能获得最佳的广告效果。

点评

把战略当作是制胜的关键

策划无非是战略和战术的应用，胜败首先取决于战略。常东明是一个性格稳健的策划师，当过兵的他做事情总是习惯先讲战略定位。战略目标明确了，再进行战术上的策划。这是他做事的风格，也是他总是容易策划成功的原因。他常常说：打仗必须先明确敌人是谁，他的情况怎样？我们的情况与敌人相比有哪些优势哪些劣势？然后再去考虑第一步怎么打，第二步怎么打，通过几步达到战略目标。不知道敌人是谁的仗是无把握之战，打赢了也是瞎猫碰着死老鼠。

《实现两年连续翻番经营战略策划案》是常东明策划师在2001年就任烟台市邮政局信函广告局局长后亲自操作和指挥的一场战略性策划杰作。他用3年多的时间，通过改变战略定位，重新制定战略目标和一系列创新策划手段的使用，领导烟台邮政信函广告局从经营5年才年收益19.4万元，在烟台不被认知、无足轻重的商业信函业务，发展到年收益近300万元，被烟台普遍认知的第五大广告媒体，使在现代发达通信手段下日益萎缩的信函业务又找到了新的发展空间，在烟台邮政局被公认为是处于成长期的新业务。

常东明是个平易近人、一专多能的策划师，他善于把自己所学的工商管理和策划知识广泛应用在各个领域。在担任烟台邮政信函广告局局长期间，先后为客户策划了房地产销售、民办高校招生、酒店、茶馆营销、企业产品策划营销、包装策划等方案都获得了巨大的成功，得到了客户的极高赞誉。现在，他开始走上了专业化策划之路，正在接手旅游项目开发等大型策划活动。他不追求一举成名，却始终坚持追求成功率。

（点评人：《金牌策划》主编　廖灿）

黄平生

策划小传



黄平生，男，壮族，大专文化，国际注册高级商务策划师。毕业于中国人民解放军西安政治学院哲学专业和中国政法大学涉外法律专业。现担任美国万事通国际策划集团公司顾问、木森律师事务所律师助理，兼任《世界名人辞海》编委顾问、中国海峡两岸著名厂长经理大辞典广西采编中心主任总编、北京中科博大创新科技中心广西推广中心总经理、中国国际名人协会会员、世界黄氏研究会常务副会长、《黄氏通书》编委副主任、南宁摄影家协会会员。历任信阳陆军学院政治教官，广西纺织工业公司办公室副主任、广西纺织工业经销协会秘书长、中国国情调研中心助理调研员。先后在全国五所高等院校深造，在国家级和省级媒体发表300多篇论著和摄影作品，被各级新闻媒体聘为特约记者。他的主要代表作《共和国里充满着爱》（报告文学）荣获第一届中国文学新闻创作年会全国大赛二等奖，《四化建设与人才开发》荣获世界学术贡献奖，评审委员会、中国国际名人联合会授予“世界学术贡献论文金奖”，被编入《世界学术文库·华人卷》。特别在担任企业和当事人委托代理一系列重大疑难的经济合同纠纷诉讼和行政、民事、刑事案件诉讼中，善于运用法律手段维护委托单位和当事人的合法权益，深受当地群众的好评。

策划感悟

- 哲学是一门聪明的学问，而策划是一门实践性的哲学，策划思维本质上就是科学的辩证逻辑思维过程。
- 策划是一门智慧产业，人生在于策划。掌握了策划科学，尤如找到了开启财富宝库的金钥匙。

代表案例

- 广西都安野生山葡萄酒实施国际品牌战略策划案

代表商理

- 打赢房地产官司的五步一杀绝招

联系方式

- 联系电话：0771－5534468　013557570982　传真：0771－5534258
- 通讯地址：中国广西南宁市金湖北路55号亚航财富中心1312号
  中国广西木森律师事务所（530023）

策划风采

黄平生：平常心态活　卓越步伐生

2003年10月25日，在全国百家报刊总编东盟商机论坛会上，WBSA世界商务策划师联合会轮值主席、美中商务发展委员会常委史宪文教授亲切会见了黄平生，并欣然为他亲笔题词："平常心态活，卓越步伐生。"

木森律师事务所就坐落在中国——东盟博览会的国际会展中心旁边的亚航财富中心大厦。在那里，我与他面对面进行采访，目睹和感受了黄平生高级策划师的风采。

卓越成就，源于追求不止

和黄先生交谈，你会被他的博学多才感染。无论是在政治、经济、文化、军事、法律方面，都有他自己独到的见解和独特的思维。我想，这是和他丰富的人生阅历分不开的。



2003年10月25日，史宪文教授给黄平生高级商务策划师的亲笔题词

无论是作为野战军的战士、侦察员、保密员、政治指导员、干事，还是担任陆军学院的政治教官，无论是转业到地方担任纺织工业经销协会秘书长，还是担任律师助理，他总以独到超前的策划，成功地实施了一个又一个项目和案例。作为一名军人，他所总结的战时政治工作经验，曾经受到中央军委、总政部的高度评价。作为行业协会秘书长，他曾带领纺织系统的企业到深圳、珠海，参加全国纺织品服装博览会，成交额破广西历史记录。作为一名律师，他所办的案子，特别是重大疑难案件，胜诉率很高。尽管他还担任《世界名人辞海》编委顾问、美国万事通国际策划集团公司顾问、中国海峡两岸著名厂长经理大辞典广西采编中心主任、北京中科博大创新科技中心广西推广中心总经理、中国国际名人协会会员、世界黄氏研究会常务副会长、《黄氏通书》副主编，虽然工作比较繁忙，但他对策划事业乐此不疲。

取得了如此成就，黄平生没有骄傲和自以为是。他常说，人生有涯而知识无涯。人的一生在于不断的学习和策划，特别是现在市场经济的环境，就像没有硝烟的战场；一个人必须不断地更新知识，否则就会被社会淘汰，因为市场是不相信眼泪的。他很喜欢曹操的著名诗句："老骥伏枥，志在千里，烈士暮年，壮心不已。"现在正是干事业的时候，处于施展才华的顶峰时期。

智慧之花，山沟飞出“金凤凰”

《广西都安野生山葡萄酒实施国际品牌战略策划案》是黄平生诸多成功策划案例中的得意之作。

1993年，黄平生荣任广西轻纺行业经销协会秘书长，负责协会的日常运营等方面的工作。

1996年6月5日，黄平生正在组织策划广西纺织工业产品参加全国纺织服装鞋帽交易会期间，遇见了广西都安野生山葡萄酒厂的厂长，并品尝了他带来的该厂生产的野生山葡萄酒。经了解，该厂正面临前所未有的挑战，企业陷入困境，厂长邀请他帮助出谋划策。

会后，他深入该厂进行调查研究，找该厂生产技术人员了解情况，考察了该厂的葡萄酒原料供应生产流程、质量管理、市场营销系统环节，以及当前葡萄酒市场的营销形势。回南宁后，又查阅了当时国内外葡萄酒业的发展趋势的相关信息，咨询和听取了专家的意见，对该厂生产的野生山葡萄酒实施品牌战略策划案有了比较成熟的思考。他结合当时葡萄酒国际市场和国内市场的发展趋势和该厂的产供销的实际情况，制定了“广西都安野生山葡萄酒实施国际品牌战略策划案”的策略：一是民族文化品牌定位。给产品予以当地民族文化的品牌定位；二是神奇保健功效定位。根据产品所具有的神奇保健功效给产品进行定位；三是原产地产品绿色品牌定位；四是国际质量标准定位。指导该厂紧抓产品的质量，严格按照国际标准实施质量管理，突出质量品牌特征的定位。看到这些策略，该厂厂长连连拍案叫绝：“妙计！妙计！天助我也！”

黄平生对该厂厂长说：“当今葡萄酒业，尤如春秋战国之势，既面临严峻挑战，又时逢难得机遇，挑战与机遇并存。依贵厂之势，属于少数民族聚居；上有政府优惠政策扶持，下有干群合力一条心；而贵地野生山葡萄，乃世界稀有，果中珍品；依贵厂酿酒工艺，瑶族秘传，古老而神奇；就果品佳酿，野味独特，即使其他国际品牌，也难以与之媲美。此乃天时、地利、人和，可谓样样俱全，只欠东风尔。”他所谓的只欠东风，就是缺少一块国际品牌。孔子云：“名不正则言不顺。”企业如军队，品牌如军旗，所以，必须敢于班门弄斧，敢于虎口拔牙，敢于将自己的产品摆到国际博览会上比拼，创出自己的国际品牌。而跨国公司牌子大，资金技术雄厚，若与其硬拼，尤如以卵击石，自取灭亡。若要绝处逢生，就必须以我之长击其之短。洋葡萄酒远离国土，远涉重洋，运输线长，价格偏高，洋味怪异，国人难以接受。

“那为什么要选择法国作为参展国呢？”厂长显得有些不解。

“众所周知，法国是世界著名的葡萄酒的原产地，而波尔多又是著名的葡萄酒的故乡，能够将名不见经传的葡萄酒策划到法国巴黎和波尔多地区参展，不仅可以学习借鉴世界先进的管理理念和酿酒技术，而且能与国际品牌的葡萄酒并驾齐驱，与名牌为伍，与名人为友，同时，把中国产的葡萄酒实物摆到法国客人和国际评委们面前，这比任何广告都具有说服力啊，何乐而不为？”真是一语道破天机。

功夫不负苦心人。1996年7月7日，喜讯传来，广西都安野生山葡萄酒，经'96

第二届国际新发明、新技术、新产品博览会组委会评审，荣获该大会“国际名牌产品金奖”；“都安雄酒”荣获本届博览会“国际新产品金奖”。之后，黄平生又与该厂策划在五星级新都大酒店举行新闻发布会，国内外新闻媒体纷纷撰文誉称，都安野生山葡萄酒为“中国的人头马”。

这次策划的成功，使得都安野生山葡萄酒这只山鸡变成了金凤凰。

浩然正气，为维护司法公正

黄平生常说人生在于策划，策划是实践中的哲学，策划的重点在于实践。策划贯穿于工作始终，策划要成功必须掌握其基本知识，要有超前的眼光和意识。只有运筹帷幄，才可以独具匠心。

1998年，他接受当事人委托受理一个行政诉讼案，此案经过当地行政公署行政复议，以及诉讼阶段的二审和再审，均为败诉。他接手后，细心审查证据以便重新进行调查，运用策划十法原理重点推断案件的发生、发展过程。发现该案证据不足，证据之间不能形成完整链条，于是顺藤摸瓜，又发现被告人制造多个伪证，于是向检察机关申请抗诉，检察机关完全采纳了他的意见，依法提请抗诉。此案的圆满解决在当地引起巨大的反响，原来此案经10年纠纷，10年诉讼，双方积怨很深，随时都有发生群众械斗的可能。经依法抗诉后使该案得到合理合法的裁决。

2002年，一位26岁的年轻司机，因为患糖尿病，到当地卫生院门诊看病。该院首诊医生，由于严重不负责，工作马虎，在没有认真检查，收住院后，误诊漏诊输了大量葡萄糖，导致患者严重昏迷。后送到当地县人民医院抢救，确诊为糖尿病患者。众所周知，糖尿病人输大量葡萄糖无疑是火上浇油，后经抢救无效死亡。但地区医学会专家鉴定为不属于医疗事故，这意味着这场官司将面临败诉。黄律师又运用策划十法分析了案情后，请教了5个专家，又先后3次深入基层调查，终于发现该卫生院严重违反医疗行政法规，聘用了不具备职业医师资格的实习生担任住院医师。他按照法定程序向广西医学会申请再次鉴定。在再次鉴定会上，他据理力争，依据事实和法律，赢得了专家的赞许，一致采纳了他的意见，使此案的再次鉴定结论为一级甲等医疗事故。

“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”。黄平生不仅把这一古训当成座右铭，而且乐此不疲。虽然有这么多的成绩，生活中的黄平生却有着一颗平常的心。生活中的他平易近人，待人热情，助人为乐。对待有特殊困难的当事人，他义不容辞的给予法律援助。有一个残疾人开办公司，请他代理一起合同纠纷案件，由于该公司很不景气，连交诉讼费都很困难。该案从二审到申请抗诉，他都分文不取，使当事人非常感动，称他是当代的活雷锋。

从有罪到无罪，彰显黄平生律师助理办案的才华和艺术。

有一位当事人，更由于工作失误，被指控为玩忽职守，被法院判处有期徒刑两年，被本单位开除，并命令他交出原住房。黄平生先是帮助他依法上诉，终于被法院改判无罪。接着，针对单位开除其公职，又帮助他提请仲裁，依法请求法院裁决，使该单位按规定补办了房改手续，并补发了其本人9年的工资。该当事人把黄平生当

作他们全家的“救命恩人”。

1999年，他的事迹被载入《世界文化名人辞海》，被中国国际名人协会评审委员会授予世界文化名人成就奖。2000年，又被由江泽民总书记亲笔题词《中华魂——中国百业领导英才大典》第四卷选入。2004年，他又被特邀参加北京钓鱼台国宾馆和人民大会堂举行的世界名人庆典大会。

代表案例

广西都安野生山葡萄酒实施国际品牌战略策划案

题　目：

广西都安野生山葡萄酒实施国际品牌战略策划案

来　源：

1996年7月，本人在担任广西纺织工业经销协会秘书长期间，亲自主持策划了广西都安野生山葡萄酒实施国际品牌战略后总结的经验。

应　用：

用于在激烈的市场经济条件下，葡萄酒业如何实施国际品牌战略、占领国内市场和国际市场，使企业实现"双赢"和立于不败之地，具有重要的借鉴作用。

内　容：

葡萄酒是世界上历史最为悠久的饮料酒之一。正是因为葡萄酒具有神奇的营养价值，保健价值及经济价值，所以，各国政府和跨国公司把目标和资金纷纷锁定葡萄酒业的生产和市场开发。据统计，酒类在世界商品贸易额中名列第4位，而其中葡萄酒的进出口贸易额占各种酒类贸易额之首。据有关资料显示，法国葡萄酒的产值，占该国工业总产值的首位。世界葡萄酒产量为2700万吨左右，人均消费量达7.5升。在我国，葡萄酒业仍处于前期起步阶段和成长阶段，全国酿酒行业总产量3100万吨饮料酒中，葡萄酒仅占1%的份额，在世界葡萄酒总产量2700万吨中，也只占到1.1%的比例。以上事实说明，葡萄酒业具有巨大的开发前景和市场前景。商场如战场，竞争残酷，你死我活。特别是世界进入知识经济时代，世界经济趋于全球化。策划家们断言，21世纪将是经济全球化的高级阶段，将成为全球企业、全球产品、全球市场、全球消费，21世纪的全球营销将成为"无国籍营销"。而外国资本对我国市场早就垂涎三尺。它们虎视眈眈，为了能在中国的"处女地市场"实现它们以低廉成本高额利润的狼子野心，跨国公司秉承"全球化链条定律"：follow your customers 和 global key accounts，"一串一串"梯队性进入中国市场。那么，国内本地的葡萄酒该如何制定发展国际品牌战略呢？



黄平生（右）与世界商务策划师联合会轮值主席史宪文教授（左）亲切握手

我国著名的《孙子兵法》曰："凡战者，以正合，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河。"为了使都安野生山葡萄酒的品牌能出奇制胜，我根据该厂的地理位置、资源环境、葡萄酒的历史文化积淀，以及葡萄酒的保健功能，从四个方面实施品牌定位：一是民族文化品牌定位；二是神奇保健功效定位；三是原产地绿色产品定位；四是国际质量标准定位。

广西都安野生山葡萄酒实施国际品牌战略策划案的主要思路和操作过程如下：

当时我了解到该厂是利用当地野生的山野毛葡萄酿造出来的葡萄酒，产品曾获广西优质产品奖。但由于远离城镇，位于都安县的大山沟里，就尤如家中漂亮的大姑娘"养在深闺人未识"。特别是葡萄酒业面临外国洋酒的大举进攻，国内的葡萄酒业群雄称霸，狼烟四起，尤如春秋战国之势。如何使该厂摆脱困境、独树一帜、独领风骚，急需策划人加以点拨。我便反复对国内外葡萄酒业的生产状况和市场营销情况进行调研，同时对该厂的野生山葡萄酒的生产情况进行全面判断，尔后"对症下药"，采取对策，果断地按照制定的实施国际品牌策划案进行"四定位"原则运行：一是民族文化品牌定位；二是神奇保健功效定位；三是原产地绿色产品定位；四是国际质量标准定位。具体为：一是民族文化品牌定位。给产品予以当地民族文化的品牌定位，以突出该产品的独特品牌特色；二是神奇保健功效定位。根据产品所具有的神奇保健功效给产品进行定位；三是原产地绿色产品定位。原产地产品是指产品特定地域的原材料，按照传统工艺在特定地域内所生产的质量、特色或者声誉在本质上取决于其原产地域的地理特征，并按照法定程序批准以原产地域名称命名的产品，并实施法律保护的定位；四是国际质量标准定位。紧抓产品的质量，突出质量品牌的特征定位。该厂生产的野生山葡萄不仅出口创汇，而且打进了美国的"沃尔玛"超市，法国的"家乐福"超市，还决定将都安野生山葡萄酒列为该超市惟一的野生山葡萄酒品牌，与法国世界著名品牌的葡萄酒同台争辉。

案　例：

1996年6月5日，我正在组织策划广西纺织工业产品参加全国纺织服装鞋帽交易会期间，在一次新闻发布会上，遇见了广西都安野生山葡萄酒厂的厂长，并品尝了他带来的该厂生产的野生山葡萄酒，真是"不喝不知道，一喝忘不了"。我喜欢喝葡萄酒，各种品牌的葡萄酒几乎都品尝过，但真是没想到广西都安大山沟里还能生产出这样"色香味"俱全的葡萄酒，我连连拍案叫绝。我举起酒杯，祝贺他说："人生得意须尽欢，莫等金樽空对月，来，干杯吧！"然而，这位厂长却愁眉不展、一脸苦衷，令我非常疑惑。经了解，才知该厂正面临前所未有的挑战，企业陷入困境。

原来，20世纪90年代中期，多家外国葡萄酒开始大举进入中国。1992年，世界第一大葡萄酒厂商Gello集团就不断向中国出口"加州乐事"葡萄酒；1995年，"马可波罗"干红葡萄酒也开始打入中国市场。到2004年，葡萄酒业关税将由原来的65%降为14%左右，按照国际葡萄酒商以往在国际市场一贯采取的低价策略，届时他们将在中国走低价路线，从而对国产的葡萄酒业形成极大的冲击。再加上国内现有的葡萄酒厂总数已达500多家，葡萄酒年产量已近30万吨，形成了葡萄酒的消费市

场处于“内外夹攻”、“腹背受敌”之势。难怪该厂厂长面露难色，他急切地问：“黄秘书长，我知道您多年来经常组团参加各种交易会和博览会，见多识广，请赐良策。”我说：“办法是有的，但是没有调查，就没有发言权，我必须对葡萄酒的市场进行调查之后才能答复你。”

会议之后，我亲自深入该厂进行调查研究，找该厂负责生产的技术人员了解情况，并考察了该厂的葡萄酒原料供应生产流程、质量管理、市场营销系统环节，以及当前葡萄酒市场的营销形势。回南宁后，我又到广西图书馆查阅了当前国内外葡萄酒业发展趋势的相关信息，咨询和听取了专家的意见，使我对该厂生产的野生山葡萄酒如何实施品牌战略策划案有了比较成熟的思考。

第八天刚过，韦厂长就迫不及待地驱车前来找我。我把当前葡萄酒国际市场和国内市场的发展趋势，结合该厂的产供销的实际情况，制定了“广西都安野生山葡萄酒实施国际品牌战略策划案”的策略：一是民族文化品牌定位。给产品予以当地民族文化的品牌定位，以突出该产品的独特品牌特色；二是神奇保健功效定位。根据产品所具有的神奇保健功效给产品进行定位；三是原产地绿色产品定位。原产地产品是指产品特定地域的原材料，按照传统工艺在特定地域内所生产的质量、特色、或者声誉在本质上取决于其原产地域的地理特征，并按照法定程序批准以原产地域名称命名的产品，并实施法律保护的定位；四是国际质量标准定位。指导该厂紧抓产品的质量，突出质量品牌特征的定位。看到这些策略，该厂厂长连连拍案叫绝：“妙计！妙计！天助我也！”

我对该厂长说：“当今葡萄酒业，尤如春秋战国时代之势，既面临严峻挑战，又时逢难得机遇，挑战与机遇并存。依贵厂之势，属于少数民族聚居；上有政府优惠政策扶持，下有干群合力一条心；而贵地野生山葡萄，乃世界稀有，果中珍品；贵厂酿酒工艺，瑶族秘传，古老而神奇；而果品佳酿，野味独特，就是其他国际品牌，也难以与之媲美，也难以取而代之；时逢改革开放，任重而道远。此乃天时、地利、人和，样样俱全，只欠东风尔。”该厂长听罢，连连称道：“秘书长言之有理，尤如诸葛亮的《出师表》，但只欠东风又如何解释？”我说，所谓只欠东风，就是缺少一块国际品牌。企业如军队，品牌如军旗，军旗在哪里飘扬，就标志着那里的阵地已被占领，所以，必须敢于班门弄斧，敢于虎口拔牙，敢于将自己的产品摆到国际博览会上比拼，创出自己的国际品牌。当今洋葡萄酒大举进攻中国，来势凶猛，势不可挡。跨国公司牌子大，资金技术雄厚，若与其硬拼，尤如以卵击石，自取灭亡。若要绝处逢生，就必须以我之长击其之短。洋葡萄酒远离国土，远涉重洋，运输线长，成本加大，价格偏高，洋味怪异，不适合国人口味，国人难以接受。因此，要扬长避短，重整旗鼓，收复河山，占领市场。”

“那为什么要选择法国作为参展国呢？”该厂长显得有些不解。

“众所周知，法国是世界著名的葡萄酒的原产地，而波尔多又是著名的葡萄酒的故乡，能够将名不见经传的葡萄酒策划到法国巴黎和波尔多地区参展，不仅可以学习借鉴世界先进的管理理念和酿酒技术，而且能与国际品牌的葡萄酒并驾齐驱，与名牌为伍，与名人为友。同时，把中国产的葡萄酒实物摆到法国客人和国际评委

们面前，这比任何广告都具有说服务力啊，何乐而不为？”我干脆就点破天机。

该厂长兴奋极了，觉得这个方案具有很强的新颖性，回厂后，该厂长迅速按照我的策划方案组织实施和进行操作：

1996年6月13日，迅速组建品牌策划办公室；

1996年6月14日，组织发动宣传，使全体职工树立创品牌意识，实施民族文化品牌定位策略，给产品予以当地民族文化的品牌定位，以突出该产品的独特品牌特色；

1996年6月15日，要求生产过程严格按照国际质量管理标准组织生产，实施原产地绿色产品定位策略，按照传统工艺在特定地域内所生产的质量、特色、或者声誉在本质上取决于其原产地域的地理特征，并按照法定程序批准以原产地域名称命名的产品，并实施法律保护；

1996年6月17日，企业的宣传资料和产品广告宣传资料均按照国际惯例制作，配有中、法、英、日等多国语言文字、图文并茂；

1996年6月22日按照国际标准，做好参展产品的包装、运输，实施国际质量标准定位策略，紧抓产品的质量，突出质量品牌的特征；

1996年6月23日通过参加国际博览会资格审定，待各种准备工作就绪之后，我便通过传真直接与法国巴黎欧亚联合发展协会秘书长联络，获准参加国际博览会资格；

1996年6月25日，报送参展产品，根据博览会组委会要求，迅速将参展产品样品空运至法国巴黎。

功夫不负苦心人。1996年7月7日，喜讯的电波终于从大洋彼岸的法国巴黎传到广西，告知：“广西都安野生山葡萄酒厂的野生山葡萄酒，经’96第二届国际新发明、新技术、新产品博览会组委会评审，荣获该大会‘国际名牌产品金奖’；‘都安雄酒’荣获本届博览会‘国际新产品金奖’。”

1996年7月8日，该厂长及时申报参加国际颁奖大会出国手续；

1996年7月15日，都安瑶族自治县人民政府上报文件都政报（1996）94号《关于要求同意我县葡萄酒厂厂长应邀赴法出席国际颁奖大会和招商考察的请示》，上报广西河池地区行署称：“我县葡萄酒厂生产的‘野生山葡萄酒’和‘雄酒’经第二届国际新发明、新技术、新产品博览会组委会评审，分别荣获‘国际名牌产品金奖’和‘国际新产品金奖’美誉，为了创国际名牌，跻身国际市场，增加外汇并建立国际贸易伙伴，现应澳门发明中心和法国欧亚友好协会的邀请，我县拟派县野生山葡萄酒厂厂长前往法国巴黎和名酒城波尔多出席国际颁奖大会和进行考察，时间为10天。特要求河池地区行署帮助我县转报自治区有关部门，同意该厂厂长出国并给办理有关手续。”

1996年7月17日，广西壮族自治区河池地区行政公署上报文件河行报[1996]92号《关于请求办理该厂厂长赴法国参加颁奖大会护照签证手续的请示》称：“自治区人民政府：广西都安县葡萄酒厂生产的‘野生山葡萄酒’和‘都安雄酒’经’96第二届国际新发明、新技术、新产品博览会组委会评审，分别荣获‘国际名牌产品金奖’

和'国际新产品金奖'。该厂厂长应澳门发明中心和法国欧亚友好协会的邀请，于1996年8月8日～18日前往法国巴黎和名酒城波尔多出席国际颁奖大会及进行招商考察，时间为10天，从北京口岸出境，出国所需经费由澳门爱迪生发明中心和法国欧亚友好协会承担。为了创国际名牌，跻身国际市场，增加外汇并建立国际贸易伙伴，经研究，拟同意该厂厂长赴法国出席颁奖大会，特报请区人民政府审批。"

1996年7月18日，广西壮族自治区人民政府出国、赴港澳任务批件以桂政办外字[1996]96号，批准广西都安县葡萄酒厂厂长，应法国欧亚友好协会邀请，赴法国出席国际颁奖大会和商务考察10天。同日，该厂厂长到广西壮族自治区人民政府外事办公室办理了赴法国的护照。

1996年8月8日，广西河池地区行署在南宁五星级的新都大酒店举行新闻发布会，自治区政府副主席李振潜、现任全国人大民族宗教委员会主任韦继松出席了发布会。会上，由该厂厂长向自治区各级领导及各界新闻媒体汇报了赴巴黎参加国际颁奖大会的盛况，以及赴波尔多名酒城考察的情况。由于都安野生山葡萄酒是采用本地石山地区无农药、无化肥、无工业污染的世界稀有的野生山葡萄酒为原料，采用古老的瑶族传统工艺融入现代酿造技术酿制而成的。因此，被本届博览会和法国欧亚协会授予"国际名牌产品金奖"和"欧亚国际名牌产品金奖"。同时送展的保健型产品"雄酒"也被授予"欧亚国际精品金奖"和"国际新产品金奖"。当地新闻媒体纷纷载文报道，称都安野生山葡萄酒为"中国人头马"。新闻发布会后，《广西日报》、广西电视台、广西人民广播电台、新华社广西分社、《人民日报》广西记者站等新闻媒体，也纷纷予以报道，引起了新闻媒体的"轰动效应"，使该厂生产的野生山葡萄酒一路脱销，供不应求。导致市场上曾一度出现了冒牌"中国人头马——都安野生山葡萄酒"，该厂不得不耗巨资，与工商部门联合组成打假队伍，并奖励举报有功人员。

这次策划获得了巨大的成功，真是"昔日养在深闺人未识，今日一举成名天下知"。目前，该厂生产的野生山葡萄酒不仅出口创汇，而且打进了美国的"沃尔玛"超市，法国的"家乐福"超市还决定将都安野生山葡萄酒列为该超市惟一的野生山葡萄酒品牌，与法国世界著名品牌的葡萄酒同台争辉。今年，该厂为了构筑原产地葡萄基地，发挥自然资源优势，先后在该县9个乡连片开发种植高效葡萄350亩，山葡萄730亩，争取社会效益和经济效益再上一个新台阶。

解　释：

广西野生山葡萄酒厂实施国际品牌战略的成功策划，使该厂在世界著名的葡萄酒之都法国巴黎一举夺得两金，被国内外新闻媒体誉为"中国人头马"，"葡萄酒业的一匹黑马"、"半路杀出的程咬金"、"山沟里飞出的金凤凰"，绝非偶然，最根本的原因是始终围绕"创新"做文章。创新只为一点，使野生山葡萄酒真正成为具有中国特色的国际品牌。策划中，重点抓住了"四定位"：

一、民族文化品牌定位

越是民族的，越具有世界性的。给产品予以当地民族文化的品牌定位，以突出该产品的独特品牌特色。澳洲深获好评的葡萄酒"Beresford Echo Point Shiraz"因呈

樱红酒色，略带樱桃果香，并以具有当地民族文化的中等浓厚、柔软、饱满平顺、平衡的酒质，荣获2000年度在新加坡举行的世界酒展银牌奖。中国的品牌名称具有浓厚的民族性，它是中国五千年文明史文化积淀在品牌的反映，表现了中国悠久的历史传统、地方风俗、文化源流、民族特色，具有鲜明的独创性。从某种意义上说，中国品牌像一盏明灯，照亮了中国品牌的历史，反映了中国的历史和文化。在本案中，我运用中国是葡萄酒的故乡及都安野生葡萄酒口味独特的特点，给予都安野生葡萄酒以民族文化的特征，在法国国际博览会上一举成名，树立了"都安"的国际品牌形象。此外，商家还可以运用当地画家、作曲家、歌唱家的作品所表现的民族文化来对产品进行民族文化的品牌定位。

二、神奇保健功效定位

根据产品所具有的神奇保健功效给产品进行定位。1892年爱国华侨张弼士先生创业"张裕葡萄酿酒公司"就是运用了葡萄酒的保健功效定位，1915年在巴拿马万国博览会上，该厂生产的红葡萄酒"白兰地"、"味美思"、"雷司令"、"解百纳"等五个葡萄酒产品，荣获了五枚金质奖章。随着科学技术和对葡萄酒科学研究的进步和发展，人类对葡萄酒的认识和了解也不断深化，人们确定的葡萄酒的成分已经由1950年的50多种增加到1986年的600多种。因此我们将葡萄酒具有防癌抗癌、防治心脏病、防治糖尿病、防治血栓病、抗衰老、防止核辐射、防治老年痴呆症、壮阳和提高受孕率、解除"应激"及美容和减肥这些神奇的保健功效印制在参加法国国际博览会的宣传画册上，受到了社会各界很好的评价。因为葡萄酒被联合国卫生食品组织批准为"最健康、最卫生的食品"及"十大健康食品之一"，同时也得到消费者的欢迎和喜爱。商家在宣传产品的保健功效的过程中，也可借助相关的权威组织及权威机构的相关证明来达到借势推广、提高品牌提升位的目的。

三、原产地绿色产品定位

原产地产品是指产自特定地域的原材料，按照传统工艺在特定地域内所生产的质量、特色、或者声誉在本质上取决于其原产地域的地理特征，并按照法定程序批准以原产地域名称命名的产品，并实施法律保护的定位。法国优良原产地红葡萄酒"Chateau de Combebelle Saint Chinian"极具平衡之果香，口感平顺、完整，是一款典型的法国红酒，多次获法国葡萄酒金牌及银牌奖。在本策划中，正是重点抓住了葡萄酒的原产地的地理标志，从始至终，都按照OIV组织的标准，从生产地域、葡萄品种结构、葡萄酒最低含糖量、单位面积产量、种植方式，种植密度、整形方式、酿造方法、分析和感官检测、质量控制等进行策划和运作。特别是抓住了"都安"这块地理和地域性标志，以及"野生山葡萄"这块绿色品牌，参照法国干邑地区葡萄酒业的原产地域产品的保护办法进行运作。原产地保护在保护原产地葡萄酒质量的同时，还将推动葡萄酒的特色化发展，因为原产地保护本身就是保护特色产品。可以说，原产地产品的法律保护，为我国葡萄酒业撑起了一把保护伞。实践证明，抓住了葡萄酒原产地域的法律保护制度，就是抓住了国际葡萄酒业的"尚方宝剑"，就是抓住了原产地的地理和自然资源这块世界上独一无二的金牌。此外，这些标志必须与相应的国际标准和国家标准相适应，同时还要建立与这些标准适应的官方认可监控体

系。

四、国际质量标准定位

紧抓产品的质量，突出质量品牌的特征的定位。质量就是产品的质量，质量是品牌的生命。法国波尔多原产地红葡萄酒因其质量过硬，达到国际标准而深受全世界各国消费者的喜爱，其中“Santa Ines Cabernet Sauvignon”荣获 1997 年世界酒展（香港）铜牌奖及“物超所值”奖；“Santa Ines Merlot”荣获 1997 年世界葡萄酒评鉴（伦敦）推荐奖；“Santa Ines Legado de Armida Reserve Cabernet Sauvignon ”荣获 1999 年世界葡萄酒评鉴（伦敦）铜牌奖；“Santa Ines Legado de Armida Reserve Merlot”荣获 1997 年世界葡萄酒评鉴（伦敦）铜牌奖。广西都安野生山葡萄酒厂积极推行 ISO9001 国际质量标准，在产品先后获得“广西名牌产品”、“国家优质产品”荣誉称号之后，又一举夺得国际博览会国际金奖两块金牌。当年提前半年完成全年各项生产任务，工业产值、销售收入、利润、税收分别比去年同期增长 39%、42%、60%、100%，产品畅销港澳地区、东南亚地区和欧洲各地。2003 年 6 月，都安野生山葡萄酒正式向国家主管部门申报具有原产地域标志的“中国特产之乡”。2003 年 8 月，广西野生山葡萄酒厂又通过了国际质量标准 ISO9001 质量体系认证。2003 年 10 月，该厂申报的“瑶岭”牌商标被广西壮族自治区人民政府授予“广西著名商标”称号。由此可见，紧抓产品的质量关，为树立产品的国际品牌形象有着无可厚非的关键性作用。

广西都安野生山葡萄酒实施国际品牌战略策划的巨大成功，主要的商务启示是：进入知识经济时代，企业必须从全球经济的战略高度，结合企业本身的特点，积极实施国际品牌战略定位：即民族文化品牌定位、产品保健功能定位、产品原产地绿色产品定位、产品国际质量品牌定位，敢于班门弄斧，敢于虎口拔牙，敢于创国际品牌，就能出奇制胜，做到“人无我有，人有我新，人新我特，人特我优”的十六字方针，就能使企业在品牌竞争中，永远立于不败之地。

代表商务理

打赢房地产官司的五步一杀绝招

题　目：

打赢房地产官司的五步一杀绝招

来　源：

黄平生从事律师助理工作多年的实践经验和从众多的房地产纠纷案例中总结出来的经验。

应　用：

对于处理房地产纠纷案件的调解、诉讼、仲裁具有借鉴性作用。同时，可为购买房屋的单位和个人避免掉入开发商设置的陷阱提供法律咨询和帮助。

内　容：

“安得广厦千万间，庇得天下寒士尽欢颜”。改革开放以来，随着我国国民经济的发展和人民生活水平的提高，随着国家住房制度改革的深化，住房问题已经日益成为百姓关注的焦点和热点。众多的购房者由于没有经验，或者是对法律知识的不了解，往往容易掉进不良房地产开发商设置的售房陷阱中。为了维护自己的合法权益，这些购房者走上了法律维权的道路。如何才能识破不良开发商设置的陷阱？如何才能在房地产官司中立于不败之地？

本人从事律师代理诉讼以来，处理了几宗房地产诉讼官司，总结出打赢房地产官司的五步一杀绝招：一是直捣黄龙，查主体资格；二是釜底抽薪，查“五证两书”；三是顺藤摸瓜，查合同效力；四是抽丝剥茧，查权属转移；五是反客为主，查质量瑕疵。

解　释：

房地产官司是指公民之间、法人之间、其他组织之间以及他们互相之间因房地产买卖方面的权益发生争议，或者是对人民政府及其主管部门就房地产问题作出的行政处罚决定不服，或者是对人民政府及其主管部门就有关土地的所有权或使用权归属问题的处理决定不服发生争议，依法向人民法院提起的诉讼活动。要打赢房地产官司，本人总结出了五步一杀绝招。

一、直捣黄龙，查主体资格

查清开发商是否具备经营房地产的合法主体资格。所谓主体资格，就是依法具有民事权利和民事行为能力，依法独立享受权利和承担义务的法人。2001年，从事机械行业的上海X佳集团决定向多元化发展，考察后将目光瞄准房地产行业，在各种手续未完备的情况下，先行开发房地产，后东窗事发，被消费者告上法庭，进军房地产业的美梦随之破灭。2003年2月，我亲自代理了一场民告官的房产纠纷案。案中，原告与被告——某县政府房改办签订了一份购房合同。后房屋质量出现重大问题，原告在意欲退房未果后，将被告告上法庭。我经过仔细考察多方求证，适用一系列的法律规定，证明该县政府房改办行使的是行政管理职能，在不具备房地产开发

经营资格的情况下，利用其行政职权与原告签订房屋买卖合同，应当依法认定合同无效。关于主体资格，在《城市房地产管理法》、《城市房地产开发管理暂行办法》以及《关于审理房地产管理法实施前房地产开发经营案件若干问题的解答》中有详细解释，当事人可以从中查询到相关的法律规定。

二、釜底抽薪，查"五证两书"

依据法律关于房地产开发商在向购房者销售新建的商品房住宅时，必须提供"五证两书"的明确规定，查清被告有无违规操作。"五证两书"指的是《国有土地使用证》、《建设用地规划许可证》、《建设工程规划许可证》、《建筑工程施工许可证》、《商品房销售许可证》，以及《住宅质量保证书》、《住宅使用说明书》。2002年，广东建X集团利用其在政府中的良好关系，在原先规划为公园的土地上进行房地产开发，后因房屋合同纠纷被消费者告上法庭，因其无法出具完备的"五证两书"，被判败诉，事情也随之曝光。在2003年我代理的民告官房产官司中，从原告与被告签订房屋买卖合同至法院开庭审理此案，被告始终都未能向原告出示和提供"五证两书"。被告的行为明显违反了法律法规的禁止性规定，因此，签订的房屋买卖合同被认定无效。因此，当事人或购房者在官司诉讼或购房活动中，一定要向开发商出示和提供这"五证两书"。

三、顺藤摸瓜，查合同效力

审查双方所签订的合同是否属于无效合同。无效民事行为是指不具备法律行为的有效条件。2002年，在城市改造的过程中，广州一拟拆迁的小区开发商临时动议，将小区所有房屋出售给原先租住在其中的居民，以获取更多的赔偿金，以达到将损失转嫁给国家的目的。后因价钱问题，居民将开发商告上法庭，最终开发商被判败诉，付出了惨重的代价。2003年我所代理的民告官房产官司中，被告利用自己的行政管理职权优势和原告对法律的无知以及无购房经验的弱势，利用自拟的格式合同，对原告故意隐瞒房屋质量保证条款，显失公平，因此，被告出具的是格式合同而且违反法律规定故意隐瞒重要的质量保证条款。后经法院判决，该合同认定无效。一般来说，无效的房地产买卖合同主要有以下几种：

1. 违反法律、法规、政策的房屋买卖合同；
2. 双方恶意串通，损害国家、集体和第三人利益的房屋买卖合同；
3. 以合法形式掩盖非法目的的房屋买卖合同；
4. 规避法律行为的房屋买卖合同；
5. 买卖双方意思表达不真实的房屋买卖合同；
6. 欺诈性或胁迫性的房屋买卖合同；
7. 乘人之危签订的房屋买卖合同；
8. 违反法定形式的房屋买卖合同等等。

四、抽丝剥茧，查转移事实

审查被告出售的房地产权属登记是否依法转移。2002年，昆明海达X房地产开发公司在一场官司中，被查出由其负责开发的海X花园在进入市场交易前，并未取得房屋的有关权属证书，由此，该公司不仅付出一大笔赔偿金，企业形象也一落

千丈，在当地的发展也大受打击。在2003年我代理的民告官房产官司中，被告从签订合同至发生纠纷起诉到法院，都没有按照法律规定办理产权转移过户手续和契税手续，根据法律的规定，双方的房屋买卖关系并未依法成立，因此，该合同被法院判决无效。房屋买卖是要式行为，产权转移需要特定的形式要件，即依法办理产权过户手续和契税手续，这是法律的禁止性规定。

五、反客为主，查质量瑕疵

审查被告出售的房屋是否存在质量瑕疵。质量瑕疵是指房屋质量存在缺陷，表现在多方面，如基础下沉、房屋倾斜、楼顶和地面渗漏、墙面开裂、管道堵塞、地面开裂、门窗不合、设备短缺、楼梯摇晃等等。关于质量瑕疵，建设部《城市住宅小区竣工符合验收管理办法》和国务院《关于进一步深化城镇住房制度改革加快住房建设的通知》等文件有相关明确规定。2002年，上海地X花园D栋六楼出现新入住的楼房天花板严重剥落的情况，多次维修仍不见好转，该业主在与开发商多次协商退房未果的情况下，一纸诉状将开发商告上了法庭，最后开发商不仅败诉，还被该业主反告其违约，最后业主胜诉。2003年我代理的民告官房产官司中，被告出售的房屋虽经该县工程质量监督站验收合格，但房屋仍出现了严重开裂、地基下沉等严重的质量瑕疵。为此，我请求法院依法委托广西建筑工程质量检测中心进行质量鉴定，而后追究被告的违约责任。尽管开发商能出示《竣工验收合格证》和《住宅质量保证书》，但客观存在的质量瑕疵仍明显与事实不符，这样质量低劣的房屋尚未入住就要多处维修，有的甚至成了危房，直接影响到购房者的居住与安全。在这种情况下，购房者有权要求法院委托具有鉴定资格的质检部门对工程质量进行鉴定。如果鉴定确实存在质量问题，则可依据《合同法》的规定，追究开发商违反合同中的质量条款约定和依法承担违约责任。

打官司难，打民告官的官司更难。但只要坚持以事实为依据，以法律为准绳，深入调查取证，证据确实充分，就能稳操胜券。特别是房地产官司中，只要能熟练掌握本人秘传的五步一杀绝招，就能运筹帷幄，就能依法维护自己的合法权益。

点评

国际品牌，卓越策划

黄平生高级商务策划师的这个案例，详尽地向我们展示了一个好的民族品牌是如何走出国门，在日益激烈的竞争中跨入国际市场，并占领一席之地的。此案成功之处在于着眼于品牌定位，在产品上狠下功夫，并能投客所好，满足各阶层的需要，从而顺利地把一个原来名不见经传的地方葡萄酒牌子推向国际市场。他在品牌上可谓做足了文章。

1. 创品牌。要创品牌，尤其要创世界品牌，创一个能在世界市场占一席之地的中国葡萄酒品牌，没有一个好的产品质量基础上的品牌策划是很难的。而中国的葡萄酒文化具有浓郁的民族性。以民族文化打底，利用各方对中国民族文化的浓厚兴趣，对产品进行包装，从而创立真正的民族品牌。这个策划新颖而独特。

2. 树品牌。要把一个牌子在国际市场上树起来，除了要有民族文化作底蕴，还要有其自身产品的特点，于是紧接着又推出了保健功效定位和绿色品牌定位，正符合了健康消费的大势所趋。紧紧抓住消费者的心理，树立起都安野生山葡萄酒的形象。

3. 推品牌。质量是品牌的生命。形象树起来了，质量上过不了关，最后只能是自砸招牌。因此要不惜花大力气紧抓产品的质量，突出质量品牌的特征。让自己的牌子拿得出手，推得出门。若非如此，怎能同国际上众多品牌竞争？此外要敢于班门弄斧，将都安野生山葡萄酒送到法国参加国际博览会，勇夺金奖。一个带有乡土气息、民族文化底蕴的牌子就这样被推上国际市场并得到认可。

Walter Landor 曾经这样说：一个品牌就是一个承诺。通过识别和鉴定一个产品或服务，它表达一种对品质和满意度的保证。

从创品牌到树品牌再到推品牌，都安野生山葡萄酒走出县城，走出国门，走向世界，就是为了要实现这个承诺——“人无我有，人有我新，人新我特，人特我优”。整个品牌策划干净利落，水到渠成。

（点评人：WBSA 南宁机构负责人　蒋森华）

蔡筱娟



蔡筱娟

策划小传

蔡筱娟，女，汉族，1969年3月出生，1988年参加工作，党员，大学文化，现任济南鲍德汽车运输有限公司信息办公室主任，政工师、营销师、物流师，爱好写作和企业规划。曾主持策划了鲍德汽运公司的十五发展规划和货运产业、旅游产业、汽车租赁产业的发展构想；鲍德汽运公司的互联网网站；鲍德汽运公司的OA自动化办公系统；GPS车辆定位跟踪系统；策划实施了"12345"创建学习型科室工作法。在《交通经营》、《山东冶金》、《交通企业管理》、《驾驶天地》等杂志和《山东工人报》、《山东交通报》等报刊上发表论文、新闻作品、调查报告多篇。

策划感悟

- 策划以差异化战略为前提，出其不意，出人意料，找出或者制造出与众不同的东西，达到石破天惊的效果。策划职业可以帮助企业实现利润最大化，可以快速塑造名牌，可以帮助个人更好地经营自我，活出生命的意义。

代表案例

- 鲍德汽运发展战略策划案

代表商理

- 物流业发展的三点创新

联系方式

- 联系电话：0531－8869590、8982968　13853102489
- 电子邮箱：qxyqch@163.com
- 通讯地址：济南鲍德汽车运输有限公司办公室（250101）

策划风采

蔡筱娟:策划成就未来

蔡筱娟，女，中共党员，大学文化，1988年参加工作，现任济南鲍德汽车运输有限公司信息办公室主任，政工师、营销师、物流师。



与同事一起讨论

在工作上，蔡筱娟充分发挥了自己文字功底深厚的特长，将一系列的工作实践形成文字，使之规范化、系统化。2000年，蔡筱娟被聘为政工师，主要在信息办公室从事文字、信息和管理工作。主持制定了鲍德汽运公司2003～2005年的三年发展规划，起草了三年规划编制说明；汇总了鲍德汽运公司自评报告；主持建设了鲍德汽运公司的互联网网站；主持建设了鲍德汽运公司的OA自动化办公系统；主持建设了GPS车辆定位跟踪系统；组织实施了"12345"创建学习型科室工作法。在做好本职工作的同时，蔡筱娟还参加了策划师和营销师职业资格考试的培训，取得了策划师资格证书和营销师资格证书。

2002年，蔡筱娟以济南鲍德汽运公司信息办公室主任的身份，在鲍德汽运公司面临着机遇和挑战，需要调整企业发展战略进行重新定位的情况下，主持了鲍德汽运发展战略策划案的制定与实施。济钢汽运公司成立于1978年，经过"七五"时期的奠基起步和"八五"时期的快速发展，到"九五"末，鲍德汽运公司的产业规模不断壮大，产业结构不断完善，产业形象日益鲜明，对济钢经济快速发展的贡献率不断加大，汽运产业作为济钢非钢产业的重要支柱之一的地位得到逐步巩固与提高。伴随着经济全球化进程的加快，第三方物流正逐渐成为市场的主导以及济钢总公司对生产物流的日益重视的前提下，鲍德汽运公司也面临着难得的发展机遇和严峻的挑战。

当年年初蔡筱娟开始着手前期的调研工作，最后明确了公司走出以单一运输为主的服务模式，发展第三方物流为发展方向的企业宗旨；提出成立物流部和配套机构重组等机构改革方案；对公司未来市场进行了4个层次的定位：

1. 重点层——济钢市场
2. 发展层——济南市场
3. 延伸层——山东市场
4. 机会层——全国市场

具体策划未来三年企业发展的经营目标，即根据济钢生产发展对物流的需求及今后物流运输业的发展趋势，到2005年鲍德汽运公司要发展成为济钢乃至覆盖山东省的大型物流运输企业，成为济钢非钢产业的重要支柱之一。这项策划案的实施使得公司通过2003年一年的运营，初步摆脱了传统经营模式下的束缚，为向适应市场需求的现代物流企业迈进打下了坚实的基础，2003年实现主营收入33125万元，其他各项指标也不同程度地取得了阶段性的成果。

同时蔡筱娟根据自己在物流企业多年的实践和经验，以及在企业中主持传统运输企业向第三方物流企业转型的总体规划经验，总结出物流业发展的三点创新：文化创新、思维创新、管理创新，成为可供物流行业的企业或相关企业在企业持续发展和突破企业瓶颈时借鉴。文化创新是指增强组织发展底蕴，熔铸团队精神，营造出一种创新氛围，重塑服务文化，创新文化是企业文化的核心，包含宽容精神、创新定位、创新保障机制、反向工程等内容。企业要主动营造创新的氛围，让鼓励探索、奖励创新成为企业的基本观念和行为准则；思维创新是指进行自我定位，抓住机遇，大力开拓市场，实现组织持续超越思维创新就是要打破固有的框框，突破固化思维模式、突破传统的、经验的思考、打破常规，实现自我的持续超越；管理创新是指追求组织自主管理，塑造链式管理模式，包括三方面的内容：一是采用新的物流管理方法；二是使用新的物流管理技术；三是树立新的物流管理理念。21世纪是一个发展的时代、开放的时代、创新的时代，竞争和较量将更加激烈，形势非常逼人。创新，是民族进步的灵魂，也是我国的中小企业发展物流取胜的重要手段！企业发展物流惟有不新进行产品创新、服务创新和市场创新，才有可能立于不败之地。蔡筱娟不仅认识到了创新的重要，更重要的是结合自己所在企业的实际情况，创造出一套有自己企业特色的管理策划之路。她提出，现代企业的竞争优势在于文化创新、思维创新和管理创新，企业自身的情况不同、所处的发展阶段不同，所采用的创新模式也不相同，但无论怎样，创新成为企业发展的关键所在，其中物流管理创新以其不可替代的作用及独特的运作模式，越来越受到人们的重视。尤其在企业创建时期，物流管理创新已成为企业快速积累资金的捷径。

在重塑服务文化方面，蔡筱娟所在的鲍德汽运公司注重追求服务的同质化、诚信化、高效化、安全化、方便化。以“精诚服务”为岗位追求，以“安全、及时、高效，货物零损差”为工作目标，“我的车代表我的形象，我的形象代表鲍德汽运”成为全体员工的共识。公司还组织贤内助座谈会，组建威风锣鼓队等文娱团队，起到了聚人心、调人气的作用，增强了企业的凝聚力和向心力，形成了风正、气顺、心齐、劲足，上下同心，团结和谐的氛围。同时，及时向销售公司反馈市场需求信息，使之能够及时调整计划，提高了市场反应能力。2000年以来，蔡筱娟所在部门根据济钢形势发展需要，分析市场，抢占机遇，瞄准世界先进装备水平，筹资4000余万元，购置沃尔沃、北方奔驰、东风日产等单车载重量达70吨的大型外运车辆50部，总运力达3500个吨位，相当于1列半列车的运力。市场定位以运输济钢出口集港物资和进口物资为主，运价为0.14元/吨公里，低于社会0.23元/吨公里的平均运价，济南至青岛方向平均2.5天一个来回，重驶率超过80%，具有很强的社会竞争力，形成了

济钢自己的汽车运输专列。装备水平保持全国冶金系统同行业第一，在山东省物流企业中也是一流水平。公司还曾以车间管理达标为契机，实施精品工程，14个车队车间在3年内全部实现了管理达标，在济钢40多个子分公司中率先实现了车间达标率100%。

辛勤的努力换回了丰硕的成果，这些丰富的工作经验不仅提高了她的工作能力，而且给了她撰写论文永不枯竭的源泉和灵感。在此期间，她撰写的论文《集港运输5S系统功能管理探索》、《冶金运输企业向现代物流企业转化的思考》、《创建冶金汽运企业的服务品牌》等分别在2002年第3期《交通经营》杂志、2002年第4期《山东冶金》杂志、2002年第6期《交通企业管理》杂志和2003年第14期《山东工人报》刊登发表；论文《论设备信息资源在汽车运输经营管理中的开发和利用》被评为2003年度山东省冶金设备管理与维修技术论文三等奖。

海阔凭鱼跃，天高任鸟飞。在策划与咨询被越来越多人重视的今天，作为一名具有专业资格的策划师，蔡筱娟相信，将会有更多更经典的策划案被推广和应用，伴随着一个个策划案的出台，我们的企业也将迈进一片更为广阔的发展空间。

代表 案例

鲍德汽运发展战略策划案

题　目：

鲍德汽运发展战略策划案

来　源：

2002年，蔡筱娟以济钢总公司鲍德汽运公司信息办公室主任的身份，在鲍德汽运公司面临着难得的发展机遇和严峻的挑战，需要调整企业发展战略进行重新定位的情况下，主持了本策划案的制定与实施。

应　用：

可用于企业面临机遇和挑战，尤其是企业转型期，制定和实施企业发展战略时借鉴。

内　容：

一个企业的发展战略存在着不同的层次和模式。对一家主营业务明确、专业化运营下的多种经营企业来讲，其发展战略应该集中分配到其每个业务的环节中去，对竞争技术和资源进行关键性的分析，在企业总体战略框架下规划好各个业务的发展，以确保企业的整体竞争优势。尤其当一个企业面临难得的发展机遇和严峻的挑战，需要调整其发展战略时更是如此。



蔡筱娟讲解公司发展战略策划方案

由此可见，在制定企业的发展战略过程中，首先要认清企业发展的层次和模式，明确企业发展战略的总体思路和框架，确定企业的战略宗旨；其次要根据战略宗旨来进行机构的调整和重组为实现企业的战略目标提供保障；还要制定具体的战略目标和战略实施步骤并通过创新来构建适合企业的战略手段，从而使企业的发展目标最终得以实现。

本策划案在鲍德汽运公司面临着难得的发展机遇和严峻的挑战，需要调整企业发展战略进行重新定位，使一个长期在计划经营体制下的国有企业，适应市场的需求，以市场为导向来制定自身发展规划的情况下，运用上述思路对公司的整体及各项业务制定了未来三年的发展战略。在深入分析公司的基础和目前的状况、公司所处的内外环境、政策因素、市场需求主流等要素后，明确了公司走出以单一运输为主的服务模式，发展第三方物流为发展方向的企业宗旨；提出成立物流部和配套

机构重组等机构改革方案；对公司未来市场进行了四个层次的定位，具体策划未来三年企业发展的经营目标，以及实现目标的基本步骤（三个阶段）和战略手段。使得公司通过2003年一年的运营，初步摆脱了传统经营模式下的束缚，为向适应市场需求的现代物流企业迈进打下了坚实的基础，2003年实现主营收入33125万元，其他各项指标也不同程度地取得了阶段性的成果。

案　例：

一、实际背景

济钢汽运公司成立于1978年，原名为汽车大队，1987年更名为济钢汽车运输公司，主要以承担职工通勤和总厂区公路运输任务为主，运输总体规模很小。1996年，济钢汽运公司实行专业统管，将原二区车队、三区车队、大件起重运输公司合并注入汽运公司管理，同时将客运、大修从汽运公司分离出去。2000年年底，总公司对汽运公司、客运公司、汽车大修厂三家企业实施资产重组，整体式合并改制为济南鲍德汽车运输有限公司，现由济南鲍德汽车运输有限公司和快达运输有限公司两部分组成。

经过"七五"时期的奠基起步和"八五"时期的快速发展，到"九五"末，汽运公司已由最初的50余部车，380个吨位，发展成为500多部车，近5000个吨位的集客、货运输、装载、吊装、汽车维修、备件供销、钢材销售、旅游服务等运输为主、多元经营的综合型汽车运输公司。汽运公司的产业规模不断壮大，产业结构不断完善，产业形象日益鲜明，对济钢经济快速发展的贡献率不断加大，汽运产业作为济钢非钢产业的重要支柱之一的地位得到逐步巩固与提高。

随着经济全球化进程的加快，第三方物流正逐渐成为市场的主导以及济钢总公司对生产物流的日益重视，鲍德汽运公司也面临着难得的发展机遇和严峻的挑战。因此，总公司于2001年末提出鲍德汽运公司要坚持从实际出发，认真分析济钢及社会公路运输市场的需求趋势，充分认识企业发展中的困难与优势，并以此为据，制定出鲍德汽运公司2003～2005年的发展战略。同时总公司还要求，三年发展战略的制定：一要结合实际，二要与时俱进，三要突出指导性。这就必须做到：

把总公司、公司和全体职工发展汽运事业的积极性充分调动起来，根据需要和可能以及市场变化，适时制定并调整与规划相配套的政策、措施，保证规划的实施。

二、状况分析

根据总公司的要求和鲍德汽运公司的布置，2002年初我开始着手前期的调研工作。我根据自己多年在企业中制定发展规划的经验和企业内外的实际调研，对企业现有基础和未来发展的关系从鲍德汽运公司目前的不足、国民经济增长因素对公路运输的影响、物流业的发展对传统公路运输企业的冲击情况、加入WTO对物流运输企业的影响、国家及政府有关改策的影响、济钢经济发展对汽运公司的影响、第三方物流市场现状、济南地区物流市场分析、济钢物流市场分析、当前我公司进入物流运输市场的契机与困难等十个大方面做了充分的调查和分析。（略）

三、总体方案

基于分析，渐渐地我的头脑中形成了企业发展战略的总体思路和框架，关于企业发展战略的宗旨越来越明晰，并根据这一宗旨来进行机构的调整和重组，为实现企业的战略目的提供保障，制定出具体的战略目标和战略步骤并通过创新的适合企业的战略手段来加以实现。2002 年 7 月我完成了鲍德汽运公司未来三年发展战略的总体方案：

(一)鲍德汽运公司未来三年的战略宗旨

以安全、及时、便捷的汽运服务，最大限度地降低总公司的物流、客流运输成本，巩固发展内部市场，大力开拓社会运输市场，提高内外市场占有率。以货运为核心，发展与主业相关的客运、汽车修理、汽车配件销售、旅游服务等辅助产业，形成以运输为主、多元经营的格局。塑造鲍德汽运精品服务品牌，实现经济效益和社会效益的同步增长。力争三年内把鲍德汽运建成以先进的运输组织为基础，集客、货运输、仓储理货、货物包装、汽车修理、配件销售、旅游服务于一体的跨地区、跨行业、多种所有制并存的第三方物流企业，最终发展成为在发展区域经济和外向型经济上有一定影响力的大型第三方物流公司。

(二)汽运公司向第三方物流企业转型的市场定位和功能定位

1. 功能定位

从为济钢提供运输和仓储服务做起，努力把汽运公司建成第三方物流企业，减少济钢组织仓储、运输环节的成本和麻烦，提供最便捷的运输路线和流程，控制成本，减轻总公司沉重的物流包袱，使总公司专心致力于对济钢品牌的维护、客户关系的管理、产品的研究和市场营销。以物流信息为切入点，从运输服务起步，整合相关有效资源，面向社会竞争，不求做大做全，要争取做专做精，在储运的某一个环节做专做精，成为用户物流供应链中具有独特核心能力的一环，以自己运输的专业化、高效化、规模化或者其他独特能力，融入社会物流之中。

2. 市场定位

根据内外市场现状及其未来发展趋势，将济钢内外客、货源市场划分为四个层面：

(1)重点层——济钢市场。对汽运公司实现“十五”发展战略目标至关重要，空间距离近，交通便捷，货源、客源稳定，有内部市场政策保护，市场风险小，是近期重点发展和巩固的对象。

(2)发展层——济南市场。经过我们的规模发展和宣传促销，会逐步成为重点层，该市场的开拓工作需要加强。

(3)延伸层——山东市场。客源、货源充足，但汽运公司占领的很少，对汽运公司而言，是具有较大发展潜力的市场。

(4)机会层——全国市场。由于区位或其他因素，使汽运公司参与异地市场开发机会减少，是汽运公司中、远期应重点开辟的新兴市场。

(三)具体目标

根据济钢生产发展对物流的需求及今后物流运输业的发展趋势，到 2005 年汽

运公司要发展成为济钢乃至覆盖山东省的大型物流运输企业，成为济钢非钢产业的重要支柱之一，具体目标是：

1. 营业收入

2003 年总收入为 33000 万元，2004 年总收入为 39000 万元，2005 年总收入为 46000 万元。

2. 实现利税及利润

2003 年实现利税为 1400 万元，实现利润为 400 万元，2004 年实现利税为 1700 万元，实现利润为 600 万元，2005 年实现利税为 2000 万元，实现利润为 800 万元。

3. 企业规模

2003 年资产总额为 1.67 亿元，2004 年资产总额为 1.73 亿元，2005 年资产总额为 1.81 亿元。

(四)基本步骤

建立第三方物流企业是个复杂的系统工程，需要技术、资金、信息支撑和知识管理。以鲍德汽运公司目前所处的市场地位和能够为用户提供的物流服务水平，分为三期实施：

第一阶段：2004 ~ 2005 年

把济钢中厚板厂、中板厂、一小型厂成品库管理纳入鲍德汽运公司管理，实现仓储、配送、加工、运输的一体化管理。

第二阶段：2006 ~ 2007 年

按照组建物流企业的构思，通过产权制度的变革，灵活采用重组、并购、参股，以及联合经营的方式，构建钢铁企业集团大型物流公司，建立健全法人治理，减少运行管理层次，形成精干高效的专业化配送及服务体系和物流市场体系，实现由运输管理向物流服务与供应链管理的转变与深化。

第三阶段：2008 ~ 2010 年

与济钢集团“建设国内一流，国际先进的板材精品基地”的企业发展方向相一致，与鲍德汽运公司“创建百年物流企业”的组织愿景相一致。建设国内一流、国际先进的现代化物流企业。立足济钢，发展国内外业务，构筑以物流开发为龙头，本土、国内外、多元协调发展的产业新格局。

(五)主要手段

1. 增强技术创新能力，加大技术改造力度和建立完善的技术创新运行机制

汽运公司的技术创新工作虽然取得了一定的发展，对各方面的管理形成了较强的促进作用。但是，总体来看，技术创新能力仍然不足，创新水平尚显不高，缺乏较高层次的优秀人才与切实有效的运行机制，对现有设备的技术改进开展不足。与同类型的先进企业相比，有一定的差距。因此，尽快提高技术创新能力，是我们实现一流运输企业的关键所在。

2. 加快企业信息化建设

企业信息化的发展必然经历信息化、集成化、网络化和智能化四个阶段。目前国内很多企业还处在信息化阶段，有一部分企业已经着手实现企业内部系统的集

成化，未来信息技术的发展将朝着网络化和智能化的方向迈进。

济钢信息化建设已经进行到了ERP项目实施的第二阶段。济钢ERP多方面涉及到物流运输：如要改善物流运输效率，就要考虑运输计划流程是什么运输方式、运输量大小，如何平衡汽车、火车的运输计划，以及对运输过程中的计量、质量要求，济钢工艺流程中我公司的铁水调运、红钢热送等环节，在计划安排、计量、核算等方面都需要数据处理。

我公司要实现作为总公司第三方物流企业的目标，在物流运输信息支持方面必须迎头赶上，适应济钢信息化需求。我公司目前的各个部门单项信息管理，由于是在实验和探索中分散开发的，是面向具体业务和部门的；数据库是面向人工报表建立的，数据流程大多是模拟手工业务流程的；信息编码是随意的；因此，已建成的信息系统之间难以共享信息，形成了若干大大小小的信息孤岛。分散的计算机应用并没有从根本上改变传统的报表传递的工作方式，不仅信息传递迟缓影响作业，而且存在误差操作和数据失真。沿此方向发展无法从根本上解决数据环境复杂、混乱的问题。因此，我公司对信息应用的需求，应该从个别部门的应用向全公司应用过渡，建立主题数据库环境，先行信息资源规划，后行集成开发，即走先信息资源规划(IRP)，后企业资源计划(ERP)的路子。

3. 大力开发人才资源

在人类社会即将跨进以信息经济、知识经济为主导的新世纪之际，企业之间的竞争，归根结底是人才的竞争。目前，公司人才队伍的梯度结构也已形成，整体素质不断提高，但也存在以下劣势：一是高级人才总量不足，二是人才结构不合理，三是职工技术素质普遍不高，四是人才开发的机制不能适应鲍德汽运发展的需要。此项工作刚刚起步，许多制度尚未健全。

要采用定向培养、委托培养、厂校联合培养等形式，重点培养高层次、复合型人才；按照在培养中使用，在使用中培养的原则，以公司《星级、专家级汽车维修人才管理培养办法》的实施为突破口，突出抓好现有人才的培养和使用，不断提高现有高层次人才的使用效率；要坚持大人才观念，多渠道引进人才，建立产学研联盟，加强与国内知名院校，科研院所的往来合作。

在干部队伍建设方面，要建设一支同现代化要求和市场经济相适应的复合型、宽口径、厚基础、高素质的干部队伍。到2005年，科级干部大专以上学历要达到60%，本科以上学历要达到30%，45岁以下科级干部均具备大专以上学历，并普遍掌握计算机知识和操作技能。

要完善人才使用政策，建立健全人才的选拔、培养、考核和使用机制；要加强对激励方式、激励程度的研究，建立科学的激励体系。进一步研究和探索管理者的年薪制和期股期权制，探索对科技人员实行项目成果奖，新项目新增利润提成，技术折价入股或实行股票期权等分配办法；进一步完善专业技术职务聘任制度，科学技术责任制等机制；坚持对人才管理实施三优先政策，营造一个良好的成才环境，使各类人才充分贡献自己的聪明才智。

4. 加快现代企业制度改革

现在到2005年，要以实施规范的公司制改革为主体，全面带动产权、人事、分配、管理制度等配套改革，使企业真正成为具有“四自两体”功能的经济组织，进一步提高企业经济效益和市场竞争能力。

建立规范的法人治理结构。依照《公司法》明确股东大会、董事会（执行董事）、监事会和经理层的职责，并规范运作。立足发挥董事会对重大问题统一决策和选聘经营者的作用，建立集体决策及可追溯个人责任的董事会议事制度；要强化监事会的作用，依法履行监督职责。旅游公司、配件公司等经营实体尽快实现母子公司体制改革。

要积极探索产权多元化的实现形式。大胆尝试产权置换，股份合作等各种形式，增强国有资本和其他社会资本的融合，实现企业投资主体的多元化和民营化的改革和尝试。对经营业绩好的实体探索职工人股，加大对经营管理者的激励。

要加强配套改革。全面实行劳动合同制度，加强劳动合同管理，改革用工制度、人事制度，打破“干部”和“工人”的身份界限，形成管理人员能上能下的机制；改革收人分配制度，实现以岗定薪，岗变薪变；职工工资收入同公司效益和实际贡献挂钩，形成收入能增能减的机制。

5. 构建高效的鲍德汽运管理模式

基础管理方面，明确建立以集约化和自主管理为特点，以链式管理和季查季高机制为载体的鲍德汽运管理模式。所谓集约化是指对待核心资源按照“战略统一规划、资金统一调度、人员统一调配、物资统一管理、市场统一开发”的“五统一”原则集中管理。在此基础上，按照市场化的原则进行调配，使各产业既有集约化管理又有一定的自主经营空间，形成计划调控与市场配置的适度结合。我们必须坚持集约化管理不动摇，最大限度地发挥各单位的自主管理水平。塑造链式管理模式是按照工作性质的差异创建以自主管理链为核心链、以相互制约链和负向控制链为支持链的工作控制链，并使之有效运行，形成闭环。

以“各有所长，交替领跑，突出个性，各领风骚”的基础管理理念，树立“巩固达标成果，争创精品车间”的管理目标，并制定相关激励政策。管理上因地制宜，不搞一刀切，突出特点，突出个性，充分发挥各车队车间自主管理的积极性。争取2003年创建精品车间1个，2004年创建精品车间2个，至2005年底创建总公司命名的精品车间4个。参照总公司精品车间标准要求，全部车间达到精品车间标准。

积极进行创建学习型组织的探索和实践，按照“宣传在先，从上到下，由点到面，稳中求快，注重实效”的创建原则，制定与时俱进的创建方案，改善心智模式，对中间层进行观念上的改革。注重科室间的交流合作，开展深度会谈，打破科室间无形的墙，建立跨团队的无边界合作，提高整体管理效能。对车队车间的管理侧重实施结构调整，资源整合，倡导资源共享，追求效益最大化。

把企业的创新活动作为管理的对象，把创新能力作为管理的重要内容，视为企业核心能力，并对其进行全过程管理。建立以宽容精神、创新定位、创新保障机制、反向工程等内容为核心的创新文化。努力营造关心创新、理解创新、支持创新、主动创新的氛围，鼓励探索、奖励创新成为企业的基本观念和行为准则。创新项目从组

织领导，立项原则的确立，立项征集审批，立项目标确认审核、反馈，合同化规范管理，管理考核办法的制定，绩效评价、立项的验收考核，奖励分配原则的确立等等，都建立一套规范的管理程序和办法，形成体系化管理。培养一批创新人才，促进公司整体管理水平的提高。

以企业总体发展战略为主线，我又针对性地组织制定了公司主要产业的发展规划如：货运业发展规划、客运大车系统发展规划、客运小车系统发展规划、汽车维修业发展规划、相关产业的（旅游产业、汽车配件销售业等）三年发展规划以及公司多种经营产业如：钢材销售、汽车租赁、花卉经营、报废车回收拆解等发展规划。

2002年7月底，公司决策层开始研究我们提交的总体方案，并下发到公司各中层管理干部征求意见，经过一个多月的反复研究和论证使方案更进一步地得到了补充和完善，最终于9月20号正式批准，形成公司未来发展三年规划的正式文件下发到各级组织，要求大家在年底前根据方案做具体的实施计划并组织学习和认识提高，使公司全体对企业未来发展有共同的整体的认识，便于以后的贯彻和实施。

2003年1月进行了机构的重组成立了物流部，由公司第一副总亲自主管，3月开始通过一系列合作、融资、采购来达到形成企业规模的要求，同时又和旅游相关部门建立了联营等方式的旅游产业链，5月开始对货运、客运和汽车维修渠道网络采取了多种促销策略。经过近一年的实施，公司在主营业务和多种经营方面都分别取得了显著的变化，也为实现未来三年总体发展战略奠定了基础。

解　释：

企业发展战略的制定应该是由企业有条件能够实现或者没有条件通过创造条件也能够来实现的一系列经营计划的组成。无论企业处于转型期还是可持续发展阶段，发展战略的制定都应该充分分析企业自身特点，所处的层次和运营模式以及企业内外部环境，综合并充分考虑到宏观性、长期性及政策性的因素，切实地将企业资源优化到提升企业竞争力的业务关节中，使企业在机遇和挑战的市场环境中得到可持续发展。本策划案中鲍德汽运公司作为企业也必将逐步由计划经济体制走向市场经济体制。如何在逐步过渡的过程中、在市场的冲击波中，趋利避害，赢得大的发展，是必须正视和充分考虑的现实问题。实现由以前的计划经济体制下的思维和工作方式逐步向以市场为中心的企业发展战略的思维和工作方式的转变，确定企业的战略宗旨，制定出企业机构、业务等调整和重组方案，建立快速的市场反应机制，建立合理的资源配置机制，明确公司战略目标和战略实施步骤，建立以科技为支柱的发展机制，建立以人为本的激励约束机制等等战略手段，这些都是企业适应市场竞争应该必备的条件。可见，以下几个方面是制定企业发展战略中不可或缺的。

一、在制定企业的发展战略过程中，首先要认清企业发展的层次和模式，明确企业发展战略的总体思路和框架，确定企业的战略宗旨

企业在制定和实施发展战略的过程中，不但要知道应该往哪里走，重要的还要知道自己在哪里，认清周围的环境，找准自身的位置，否则要实现达到的目标是很

难的。前几年曾经名噪一时的红高粱快餐连锁店就是典型的口中高喊着打败麦当劳，但却终因资金链的断裂、管理服务跟不上市场要求而失败的例子。找准了自己的位置，才能根据内外因素来确定适合自身发展的方向，明确企业的战略宗旨。这里需要说明的是，所谓企业战略宗旨大概应该包括这样一些内容：

1. 企业经营的目的、经营范围、经营方式；

2. 目标市场或者目标顾客；

3. 企业成功所依靠或者需要建立的竞争优势；

4. 企业所关注的利益团体；

5. 企业的自我要求和未来的社会形象。

经过董事会批准的宗旨陈述，可以对外成为企业的宣言，对内成为制订企业战略的纲领。如联想集团上个世纪末所制定的企业战略宗旨是：以在信息技术领域内多元化发展为产业发展方向；以近期国内市场为主，远期国内外市场并举为市场目标；以建立事业部体制为管理运行模式，以逐步发展规模制造业为手段，以开辟股市融资为保证，坚持贸工技的发展道路，到2000年实现销售收入30亿美元，电脑总产量150万台，争取在世界电子信息百强企业中名列前茅。到2010年，力争进入世界500强，成为国际品牌公司。

本策划案，在充分分析了公司的优势、劣势、机会和威胁，分析了公司所处的内外环境、政策因素、宏观经济背景、格局、趋势的高度，准确地把握公路运输的发展方向和总量等情况下确立了公司的战略宗旨：力争三年内把鲍德汽运建成以先进的运输组织为基础，集客货运输、仓储理货、货物包装、汽车修理、配件销售、旅游服务于一体的跨地区、跨行业、多种所有制并存的第三方物流企业，从延伸物流供应链的高度，以资本为纽带，延伸物流供应链的长度和宽度，健全服务功能体系，在较短的时间内，成为能够提供门到门一体化服务的现代化第三方物流公司。最终发展成为在发展区域经济和外向型经济上有一定影响力的大型第三方物流公司。

战略宗旨指明了企业的战略目的，也为进一步明确企业发展目标、发展步骤，战略手段等指明了方向构建了总体框架。

二、其次要根据战略宗旨来进行机构的调整和重组为实现企业的战略目标提供保障

战略决定结构，也就是说一个有效的企业结构和业务应该依企业的发展战略而定，反过来企业的战略目的和目标也要由适当的企业组织机构和相应的业务来实现。我们知道：企业向社会提供商品和服务以谋取盈利，为了达到一定的发展目标直至战略目标，必须开展许多的经营活动，而这些经营活动一定要有相应的组织单位来承担。具体主要有两方面的工作：

1. 对“上”，将战略目标分解，根据各分目标的要求（落实到任务），来明确企业必须健全的各项职能特别是关键职能，才能知道企业应该建立怎样的组织结构，以执行这些职能，保证实现企业的战略任务和目标。

2. 对“下”，将这些业务活动科学地加以归类，构成一系列既相互联系又相互区别的职能，使企业的战略行为转化和落实到组织的具体业务上来，从而为组织的

框架设计，为管理层次、部门、职务和岗位的设置，提供客观的依据。

美国通用电器公司是美国、也是世界上最大的电器和电子设备制造公司，它的产值占美国电工行业全部产值的1/4左右，由于通用电气公司经营多样化，品种规格繁杂，市场竞争激烈，它在企业组织管理方面也积极从事改革。20世纪50年代初，该公司就完全采用了"分权的事业部制"。以后随着时间的推移，企业经营的需要，该公司对组织机构不断进行调整。在20世纪60年代末，通用电气公司在市场上遇到威斯汀豪斯电气公司的激烈竞争，公司财政一直在赤字上摇摆。公司的最高领导为力挽危机，于1971年在企业管理体制上采取了一种新的战略性措施，即在事业部内设立"战略事业单位"。这种"战略事业单位"是独立的组织部门，可以在事业部内有选择地对某些产品进行单独管理，以便事业部将人力物力能够机动有效地集中分配使用，对各种产品、销售、设备和组织编制出严密的有预见性的战略计划。

20世纪70年代中期，美国经济又出现停滞，通用电气公司于1972年接任董事长为琼斯(Jones)，担心到80年代可能会出现比较长期的经济不景气，到1977年底他又进一步改组公司的管理体制，从1978年1月实行"执行部制"，也就是"超事业部制"。

本策划案中，我依据企业的发展战略宗旨，提出通过推进运输管理方式内部的结构调整和技术进步，实现产业结构的优化和升级。制定出了一套既符合企业实际情况又紧贴市场走势的组织机构建设方案，计划设立专门的物流部或物流公司，进行物流重组，建立自己的物流服务体系。提高物流质量和市场份额，寻找新的经济增长点，塑造核心竞争优势。要抓住三年发展的战略重点。汽运公司三年发展重点是"建设一个系统，完善三个配套网络"，即构建第三方物流企业主骨架系统、同时不断完善与之配套的计算机信息网络、供应链资源网络、客户资源网络。因为济钢作为大型钢铁企业，经过多年的物资供应实践，形成了比较完善的物资集中管理体制；形成了一支供销经验丰富，业务、思想素质高的物资供应队伍；具有稳定的客户服务群体；具备了一定的仓储配送设备。所以应向海尔学习，根据实际情况逐步将自己的运输和仓储以及加工配送等物流活动从核心的生产业务中分离出来，统一管理、规划和设计，专设集团物流部或物流公司，独立核算，自负盈亏。统一管理集团的物流运作，对集团公司的原材料进厂、生产工序、中间流转过程，直到最后产品出厂交给用户的物流全过程，实施统一的计划、组织、控制和管理，尽量减少中间环节，加强沟通，缩短物流时间，降低物流成本，提高经济效益。同时，在物流重组中，重新核定各项库存定额，减少乃至取消中间库存，降低资金占用，通过提高供应效率，做到原材料直送工序，逐步实现零库存、零等待，建立高效率成品物流控制系统，形成能对市场快速反应的配送体系，使产品销量明显提高。

三、制定具体的战略目标和战略实施步骤，并通过创新来构建适合企业的战略手段，从而使企业的发展目标最终得以实现

如果说战略宗旨还有些可望而不可及的话，那么战略目标则是更加具体和务实了。战略目标是企业在实现战略目的过程中所要达到的具体结果。

从目标规定行为的角度来说，战略目标对企业的发展具有非常重大的指导意义，有了目标才能对企业实现战略宗旨划分阶段或步骤，才能有计划地实现企业的宗旨，才能将企业资源按照企业的真正需求来进行科学分配。策划战略手段就是谋划企业怎么干，从哪里入手、向哪里开刀、施什么政策、用什么策略、如何运作等等。所以任何企业战略目标的制定都是必须的，都是更加细致而慎重的工作，同时还要有相应的手段来加以实现。沃尔玛是全球著名的零售业老大，也是《财富》杂志评选出 2002 年美国企业 500 强的龙头老大。沃尔玛既不经营赚钱快的汽车、石油，更不生产获利丰的飞机、大炮，而是靠出售廉价的零售百货，硬是在 40 年内“打遍天下无敌手”。沃尔玛有句名言：“不管我们付出的代价多大，如果我们赚了很多，就应当转送给顾客。”“请对顾客露出你的 8 颗牙。”此外，什么“太阳下山”原则、“超越顾客的期望”等等都是沃尔玛吸引顾客的制胜法宝。沃尔玛总部可在 1 小时内对全球 4000 多家分店每种商品的库存量、上架量和销售量全部盘点一遍。在比如我国的家电行业老大海尔公司，通过服务来支撑品牌的战略手段，使其“真诚到永远”家喻户晓。

鲍德汽运公司的发展战略中，不但详细制定了科学的目标，还指出了实现企业战略目的和目标的战略手段：增强技术创新能力、建立完善的技术创新运行机制、加快企业信息化建设、大力开发人才资源、加快现代企业制度改革并构建高效的鲍德汽运管理模式等。由于这些手段的贯彻和实施，使得公司在实施发展战略的头一年即取得了明显的成效。

不过我们也应该清醒地认识到：从某种意义上讲，企业发展战略是企业再造工程，是一项具有很大风险、困难和阻力的系统工程。企业领导组织实施这样的工程，如果没有强烈的事业心、责任感，没有排除各种困难和阻力的魄力，没有坚忍不拔的毅力，只能半途而废。

总之，随着我国市场经济的逐步完善，建立规范、有序的市场经济秩序进程的加快，运输行业虽然有着其特有的技术、资金、人才，产品服务的特殊性，但其融入市场经济的步伐也将在改革的浪潮中不可逆转地前进着。在市场竞争中，只要在企业总体战略框架下作好企业自己的市场定位，以优质服务为中心，一切围绕市场转，站在战略的高度，制定自己的发展战略，进行全方位的战略策划、部署和实施，使自己形成强有力的核心竞争力，为企业的生存发展，掌握竞争中的主动性，创造良好条件，这也将是 21 世纪企业制胜的法宝。

代表商理

物流业发展的三点创新

题　目：

物流业发展的三点创新

来　源：

蔡筱娟根据在物流行业多年实践和观察所得。

应　用：

可供物流行业的企业或相关企业在企业持续发展和突破企业瓶颈时借鉴。

内　容：

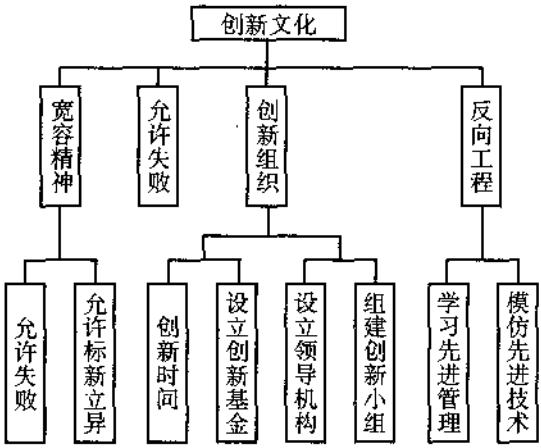
物流行业作为国内的新兴行业，进入了一个大发展的态势，同时竞争的激烈程度也越来越强，特别是企业的持续发展的后劲越来越受到关注。实现从传统运输向现代物流的转变，实现"建百年物流企业"的组织远景也面临着一些新的问题。惟有创新，才能突破成长上限，加快发展步伐，成为再上新台阶的"金钥匙"。

本人根据在物流企业多年的实践和经验，以及在企业中主持传统运输企业向第三方物流企业转型的总体规划经验，总结出物流业发展需从三个方面进行创新：文化创新；思维创新；管理创新。文化创新是指增强组织发展底蕴，熔铸团队精神，营造出一种创新氛围，重塑服务文化；思维创新是指进行自我定位，抓住机遇，大力开拓市场，实现组织持续超越；管理创新是指追求组织自主管理，塑造链式管理模式。

解　释：

20世纪90年代以来，物流在国外已经成为一个重要的经济增长点，而在中国才刚刚起步。现代企业激烈竞争的结果使生产企业和商业企业都进入一个微利时代，产品的成本和利润也变得非常透明。各个企业之间的竞争已经体现在生产经营、市场运作的各个方面，不仅是在技术、人才上展开，同时也在物流和供应链方面展开，而企业物流服务之间的竞争将会更加激烈！很多企业已经认识到发展物流的重要性，因此企业发展物流必须进行创新，只有这样才能够在竞争中保持不败！虽然企业物流发展的创新包括很多方面，但是以下三个方面的创新是必不可少的，即文化创新、思维创新和管理创新。

文化创新是企业文化的核心，包含宽容精神、创新定位、创新保障机制、反向工程等内容。企业要主动营造创新的氛围，让鼓励探索、奖励创新成为企业的基本观念和行为准则。我所在的鲍德汽运公司的具体做法是：



1. 创新定位

鲍德汽运公司把创新作为企业发展的一项长期战略，创新战略与济钢集团总公司发展战略相统一，与鲍德汽运公司生产经营的重点、难点、热点相结合，密切关注当前物流发展动态，突出决策创新和管理创新。

2. 宽容精神

鲍德汽运公司努力营造一种宽松的创新氛围，实践中允许标新立异，允许失败。创新失败，不影响创新者的工资、奖金收入。创新风险由公司承担。如：板坯热送车辆在改制过程中，先后试制实验 6 次，技术人员压力很大，但公司始终给予鼓励和肯定，改制小组经过反复实验终于成功，并获得国家实用新型发明专利。

3. 保障机制

我们为创新提供专门的时间保证，员工可以用工作时间从事创新活动；给予物质保证，设立专项预算资金；公司每年还拿出 100 万元用于创新奖励。

创新管理采用的办法是自发成立创新小组，成员来自不同的部门，自主管理，具有很大的自主权。创新小组实施的是团体创新，与传统的个人创新相比有极大的优越性。例如，保养车间有 4 个创新小组，2002 年 1～3 季度完成创新成果 26 项，全部应用于生产实际。

4. 反向工程

所谓反向工程，就是通过研究运输行业先进技术和管理方法，进行学习分析，找准切入点，结合实际进行提升，产生更实用的管理方法和技术。反向工程以消化吸收、改进提高、创新研发为主。奔驰、日产、沃尔沃等大型车辆引进后，我们在研究资料的基础上，借鉴欧美等发达国家实践经验，结合中国道路状况及油类品质，对大型车辆二级维护工艺及周期进行改革，探索适合中国道路状况、油质特点的检查、维护模式。使大型车辆二级维护周期由两个月延长至一年，节约了成本，提高了效率。经过一年半的运行实践，各项技术指标完全符合设计厂家技术要求。

在重塑服务文化方面，鲍德汽运公司注重追求服务的同质化、诚信化、高效化、

安全化、方便化。以“精诚服务”为岗位追求，以“安全、及时、高效，货物零损差”为工作目标，“我的车代表我的形象，我的形象代表鲍德汽运”成为全体员工的共识。钢材紧张时，提货困难，驾驶员24小时等候装车，连夜送达。及时送达是基本要求，超值服务也成为自觉行为。我们还为用户提供分装分卸、代为订货等合同外服务。同时，及时向销售公司反馈市场需求信息，使之能够及时调整计划，提高了市场反应能力。

公司还组织贤内助座谈会，组建威风锣鼓队等文娱团队，起到了聚人心、调人气的作用，增强了企业的凝聚力和向心力，形成了风正、气顺、心齐、劲足，上下同心，团结和谐的氛围。在工作中，努力营造关心创新、理解创新、支持创新、主动创新的氛围，鼓励探索、奖励创新将成为企业的基本观念和行为准则。追求服务的同质化、诚信化、高效化、安全化、方便化。以“精诚服务”为岗位追求，以“安全、及时、高效，货物零损差”为工作目标。及时送达是基本要求，超值服务也成为自觉行为。同时，及时向销售公司反馈市场需求信息，使之能够及时调整计划，提高了市场反应能力。如“海尔”的“真诚到永远”，就是一种理念的创新、文化的创新。所以说物流企业的文化创新可以是一种潜移默化的东西，在一点一滴中形成了一股凝聚力。

思维创新，创新首先是思维方法的创新。思维创新就是要打破固有的框框，突破固化思维模式、突破传统的、经验的思考、打破常规，实现自我的持续超越。海尔的物流思维创新，就是在对物流在企业中的地位与作用有了全面和深刻的认识后，首先改变“重商轻物”的传统观念，并把物流作为企业的核心竞争能力之一进行定位，物流作为一种能力在企业内部进行定位时，就能够对战略优势起到奠基石的作用。海尔的世界名牌战略，奉行的是“有缺陷的产品等于废品”的质量意识；“用户永远是对的”的用户至上意识；“卖信誉而不是卖产品”的品牌意识以及海尔所提供的星级服务国际化的服务意识。纵观以上几个关键点，物流无不贯穿始终。海尔将竞争优势建立在全过程的企业综合物流能力上，就使物流成了集团的核心竞争能力。海尔“创立世界名牌”的国际化战略目标，要求海尔持续大批量地生产出高质量的产品。而保持大批量生产条件下产品质量的一致性，又要必须从原来的分散的各事业布局限于国内的采购活动，改变为整个集团集中的国际化采购。这种迅速走向国际化的作业提高物流成本，也增加了物流复杂性，这种全球化的作业，使得海尔必须站在供应链管理的观点上去系统管理由大量不同国家的供应商及经销商所组成的复杂供应链。

在海尔国际化战略的指导下，在集团范围实施物流重组，使物流能力成为海尔的核心竞争能力，从而达到以最低的物流成本向客户提供最大附加值服务的战略目标，这是海尔实施物流改革的发展战略。海尔把物流作为企业的一种核心能力进行定位，足以看出海尔对物流的重视程度及认识的创新观念，中国仓储协会秘书长沈绍基说，海尔物流是“中国物流管理觉醒第一人”。

我们公司是一家汽运公司，我们就改变了一下思维方式：

1. 跳出汽运看汽运

面对激烈的市场竞争，我们站在济钢发展全局的高度看汽运，主动让利给总公

司，建立利益共同体，实现共存共赢共发展。近年来，成本越来越低，业务越做越大。1998年外运市场平均运价为0.28元/吨公里，2002年为0.17元/吨公里，2003年预计达到0.14元/吨公里。随之而来的是，内部市场占有率由1998年的40%上升到2002年的56%，济钢集团的核心运输业务牢牢控制在我们手里。

2. 突破惯势看汽运

过去生产工艺衔接运输都是靠火车，大家都认为汽车不能运。我们打破惯性思维，积极探索汽车运输向生产工艺的深层次渗透。济钢作为老冶金工业企业，存在生产工艺结构矛盾，无法实现连铸连轧，铁水调运、板坯热装热送成为济钢低成本战略的重要一环。我们敢为人先，大胆创新，科学论证，充分发挥汽车运输比火车运输更便捷、效率更高、可以实现门到门服务的优势，开展汽车调运铁水、汽车红送板坯实验并取得成功，开创了冶金工业汽车热装热送板坯的先河。自1998年实施铁水调运以来，区间调运铁水总量达61万吨，对平衡铁水用量，减少落地成坯率，节约加热能耗发挥了突出作用。2001年实施板坯方坯红送以来，累计调运红钢226万吨，红送温度保持在800℃左右，吨钢能耗节约40元左右。两项合计约为总公司降低成本在6000万元以上。

3. 瞄准先进看汽运

目前国际上的汽车运输正朝大型化、专业化方向发展。2000年以来，我们根据济钢形势发展需要，分析市场，抢占机遇，瞄准世界先进装备水平，筹资4000余万元，购置沃尔沃、北方奔驰、东风日产等单车载重量达70吨的大型外运车辆50部，总运力达3500个吨位，相当于1列半列车的运力。市场定位以运输济钢出口集港物资和进口物资为主，运价为0.14元/吨公里，低于社会0.23元/吨公里的平均运价，济南至青岛方向平均2.5天一个来回，重驶率超过80%，具有很强的社会竞争力，形成了济钢自己的汽车运输专列。装备水平保持全国冶金系统同行业第一，在山东省物流企业中也是一流水平。

4. 着眼发展看汽运

我们在经济形势好的情况下头脑不发热，不满足现状，着眼未来谋求发展。针对国有企业传统文化积淀深、机制不活、管理不严等弊端，借助民营机制、社会资金进行积极稳妥的改革尝试。2002年，我们发起设立了职工集资入股的济南安丰汽运公司。目的是寄希望于以民营公司的机制和效率对鲍德汽运目前的内部管理、职工思想观念形成冲击与压力，激活内部生产要素，对今后企业的深层次改革提供一定的借鉴经验。

以我个人的体会，思维的创新是创新法则的关键，也惟有思维的创新才能带来突破。

管理创新，物流管理创新应包括三方面的内容：一是采用新的物流管理方法；二是使用新的物流管理技术；三是树立新的物流管理理念。

采用新的物流管理方法，就是依靠运作驱动的方法，包括物流运作、资金运作及市场运作。物流运作就是在物流的每个环节中，提高物流运作的速度，使得从原材料采购到最终产品进入消费者手中的时间最短。物流运作的加快，必然带动资金

运作的加速，提高资金的利用率，达到减小成本、增加利润的目的。由于资金运作的加快，成本的降低，使得产品的竞争能力增强，产品的市场占有率提高。

使用新的物流管理技术，就是直接采用最新的信息技术，进行物流的管理。包括订货、采购、维修、服务、交易、存储、运输等各个环节，可以通过先进的电子商务技术，完成整个过程，这样大大缩短运作的时间，减小运作的成本，提高产品的竞争力。

树立新的管理理念，就是树立客户需求至上的理念。随着物质文明的进展，人类的需求呈现多样化的趋势。这就要求制造商改变以前以规模效益为获得经济效益的主要途径的思想，建立适合于需求多样化的新的制造模式—大量订制化生产，在大量订制化生产的环境下，小批量生产甚至单件生产不仅可行，而且很经济。

目前国内外许多知名的大企业，都是依靠物流管理创新发展起来的。联想集团的成功，在很大程度上也归功于它的物流管理创新。

联想创业之初，凭借自己研制的联想汉卡，迈出了成功的第一步。但是，由于信息技术发展速度太快，后续的产品开发严重滞后，这表面上是由于高技术人才的缺乏，但深层次的原因则是资金的匮乏。因为如果资金雄厚，高技术人才便不会再成为问题。在这种情况下，联想决策层果断推出"贸、工、技"发展战略，这种战略的实质就是把贸易作为龙头，优先发展，由此进行资金积累，成为"明星企业"，然后向"名牌企业"过渡。这种战略能否成功的关键在于贸易上的物流管理能否走出自己的特色，能否具有创新性。实践证明，联想是成功的。其主要特色就是"高速运作驱动模式"，就是用物流、资金、市场的高速运作，取得效益，占领市场，在市场上形成了以快鱼吃慢鱼的竞争态势，另外，联想独创的小步快跑的进货方式，正是在对信息产业的发展特征进行充分认识后，所做的高明之举。信息产品的价格趋势是下降的，只有小步快跑，才能把物流成本压至最低，可见物流管理创新应渗透于物流的每一个环节。

我们公司就曾以车间管理达标为契机，实施精品工程，14 个车队车间在 3 年内全部实现了管理达标，在济钢 40 多个子分公司中率先实现了车间达标率 100%。在实施精品工程中，我们塑造了链式管理模式。链式管理模式是按照工作性质的差异创建以自主管理链为核心链、以相互制约链和负向控制链为支持链的工作控制链，并使之有效运行，形成闭环。使岗位人员知道该干什么、怎么干、干到什么程度而进行自主管理。

公司职能部门及运行车队，在公司总体规划的指导下；按照职责要求，实施自主管理，突出做好三件事：一是实施问题管理。要求各单位自己发现问题，自己分析原因，自己解决问题。二是要求各部门站在全局的角度看问题，以解决生产经营的重点难点和制约因素为工作目标，提高群体智商，发挥团队智慧和能力。三是开展典型引路，举办各类管理推介会，举行内部案例教育，开展相互学习。推广在安全、生产、管理等各方面成绩突出的单位及部门的经验。

"管理创新"的观点告诉我们：在企业管理中传统管理方式有时需要注入新内容，链式管理就是把自主管理注入到传统管理方式之中，从而起到独特的效果。

21世纪是一个发展的时代、开放的时代、创新的时代，竞争和较量将更加激烈，形势非常逼人。创新，是民族进步的灵魂，也是我国的中小企业发展物流取胜的重要手段！企业发展物流惟有不断进行产品创新、服务创新和市场创新，才有可能立于不败之地。现代企业的竞争优势在于文化创新、思维创新和管理创新，企业自身的情况不同、所处的发展阶段不同，所采用的创新模式也不相同，但无论怎样，创新成为企业发展的关键所在，其中物流管理创新以其不可替代的作用及其独特的运作模式，越来越受到人们的重视。尤其在企业创建时期，物流管理创新已成为企业快速积累资金的捷径。

点评 “透、新、实”的策划案例典范

蔡筱娟女士于2002年策划的济钢鲍德汽车运输有限公司的发展战略方案，系统分析了公司现有物流现状、组织结构、发展背景，提出了具有创新性的战略思路。策划方案运用两年来，公司整体发展实力不断壮大，经济效益提高11.1%。

1. 调查分析，掌握翔实资料

蔡筱娟对公司的经营现状十分了解，在战略策划之前。对公司进行了大量细致的现场调查，掌握了第一手资料，分析了汽运公司这一汽运大型企业发展历程，对公司发展的路径规模，经营组织变革，经营范围，在建造物流企业中的方针目标及不利因素进行了剖析，明确了公司的优势和劣势，为战略目标的制定提供了基础。

2. 善于学习，明确国家方针政策

蔡筱娟女士在策划方案实施之前，对国家及地方关于货运、客运、旅游等相关政策进行了大量的查阅、学习和分析，特别是对山东省、济南市以及济钢特大型企业物流发展的现状分析得有理有据、透彻明了。济南市“十五”规划末货运总量将达到8776万吨以上，平均年增长速度4～5%，重型车量较少，进而得出鲍德汽运凭借实力和信誉，进驻社会公路货运市场。

3. 策划方案可操作性强，利于运用

蔡筱娟女士把建设第三方物流企业定位于以济钢集团为重点层，济南市为发展层，山东省为延伸层，全国为社会层。符合现有公司的实际，鲍德汽运本身依托济钢集团这一特大型企业，具有多年长期的合作关系，济钢的低成本战略很大程度上依托汽车货运减少物流成本，相得益彰，交相辉映，形成了汽运公司自己的特色和物流模式，也是效益的重要来源。同时与济南市相关企业又有联合关系，这一战略市场定位，为汽运公司效益增长发挥了重要作用。

总之，鲍德汽运发展战略策划案论述清晰、材料翔实、分析透彻，方案可行。对企业战略发展具有现实的指导作用，也经受了实践的检验，是一道色、香、味俱全的可口“佳肴”，是一篇不可多得的策划经典案例。

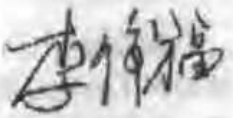
（点评人：《金牌策划》主编　廖灿）

李俊福



策划小传

李俊福，男，大连人，出生于1951年2月17日，毕业于沈阳建工学院工民建专业。系WBSA国际注册商务策划师，中国生产力学会策划专家委员会委员。性格沉稳、勤奋、自信、进取、拼搏，具有强烈的事业心和责任感，对现代化企业管理及操作有独特见解，尤其对会展经济、会展原理、会展实务以及会展相关产业的认识非常独到，其能力在会展行业颇为引人注目。现系辽宁对外经贸职业学院教授，主讲会展和市场营销及商务谈判等专业。



李俊福的10年部队服役，练就了他坚强的毅力和顽强的精神；20年的企业管理和经营经验为策划奠定坚实的基础；4年的会展策划与操作，掌握了当代朝阳产业经济运作最佳方法及有效途径；4年的会展专业教学工作，不仅能够胜任教师工作，而且自己编写的会展专业系列教材深受同行的关注，教学水平也深得大学生们的赞扬；与此同时，他也是一位多才博艺的"杂家"，教学可以任课多门，如《市场营销学》、《商务谈判》、《物流管理》、《人力资源及管理》、《广告学》、《策划学》及《大学生就业指导》等；业余爱好书法、历史、考古、写作、新闻等等都有一定成绩。

策划感悟

- 作为一名高级商务策划师，必须是一个复合型人才：上知天文，下晓地理，中间懂空气；只有通晓人间苦辣酸甜的物质实质，才能品尝生存和发展的柴、米、油、盐、酱、醋、茶的真正滋味。策划者——智者也，不是鬼谷胜鬼谷。

代表案例

- 2002年中国（烟台）春季房屋交易大会暨家居博览会策划案

代表商理

- 从三个方面升级房地产营销观念

联系方式

- 联系电话：0411－86208760　　13019495263
- 通讯地址：大连旅顺开发区辽宁省对外经贸职业学院国贸系（116052）

策划风采

李俊福:策划中的复合型人才

李俊福给人的第一印象是,其貌不扬,个儿不高,既不帅又不霸气,但随着交往深入,人们越来越会被他征服,更为他的沉稳和丰富知识所打动,心中有一种相识恨晚的感觉——他是一位多才多艺的策划师。

军旅生涯——毅力

曾在海军北海舰队服役的李俊福,10年的军队生活,练就了军人的气质,至今还有人说:"见到他就知道是部队走出来的人",而且还磨练了他的顽强毅力——转业到地方后自学了高中课程,半脱产学习沈阳建工学院工民建专业,后又自学北京经济大学企业管理专业及工业会计等专业知识。由于行业的转折他从基层的国营科员、主任、副经理到私企当副总以及大学副教授,了解他的人都认为,李俊福身上有一种精神——永不言败,永远争第一。他做每项工作,他策划每项活动,样样都要求是精品。用他的话说:"人活在世上,虽说不能都成为伟大人物,但我自己却有一个原则,凡是自己做过的任何工作,哪怕再小的事情,都要是最好的,人不能仅仅满足于跟着感觉走,而要引领潮流,追求完善,永不言败。"



李俊福策划师在座交会现场

高度的事业心和强烈的责任感,是李俊福工作、学习和生活的原则。从1978年转业到地方,一直到后来任公司副经理,经历了近20年时间。这期间,他做过党办干事,也做过业务员;他写过公司总结,也为企业管理策划过许多成功方案;他当过国营公司的副总,曾成功主持和运作过许多企业管理项目;他曾任私企公司的副总,主管办公室、宣传、策划和行政等工作,做得非常出色。每当提及过去,李俊福常说的一句话特别富有哲理:"平时多投入——学习再学习,关键时就有产出——成果"。千里之行始于足下呀!

企业管理——阅历

李俊福的企业管理能力可谓是经验老练,操作熟练,运用洗练。如果你看到他的工作简历,你就不会奇怪李俊福何以会取得如此成就了。

他在部队时,正值时代大动乱。由于政治的敏感,导致他被告诫"你属于严格控制使用的转业干部",而他坚持说"我没有错误,邓小平主持周恩来追悼会后就下

台，这是不公平的，我真看不懂……”正因为他如此直言不讳，他才转业到地方。由军队到地方，这意味着什么？李俊福每当谈及自己的感受时，他总是乐观地说：“心里坦荡，无私无畏，一切从头来……”

“从头来”，谈何容易。20世纪70年代末80年代初，中国发生了巨大变革，这对脱了军装的李俊福来说，又一次面对人生巨大转折。如何面对这样的改革时代，作为新时代的企业员工，他认为，没有比自己更认识自己的人了，既然认识自己就要端正心态，投入改革之中，转换角色，并尽快进入角色，于是他第一次的小作——“企业运输中成本控制管理办法”的管理建议立刻被企业采纳，并运用到运输公司之中。从此他策划方案，连连被采纳，一发而不可收。

1. 李俊福做过销售计划员，他通过市场调研，结合工作特点，策划出《销售工作中的关键—客户关系网的建立运用》，被有关公司采用，并给予立功奖励。

2. 李俊福做过企业整顿工作，经过他的观察和了解，企业之所以管理混乱，利润低下，除了外部环境外，更主要来自企业自身，如企业基础管理工作薄弱，信息工作滞后，于是他策划了《企业管理基础工作建设的思考》方案。这一方案除了被本企业采纳外，还在全省推广，并发表在省以上杂志上，受到了读者好评。

3. 李俊福从事教育工作，结合教育工作，他在20世纪80年代末就编写职工近代史教育大纲，并亲自上课培训了数十名近代史教员，这部分教员对某大型企业的4千多名职工进行了教育。

4. 李俊福干过会展工作，正是因为会展产业更加引发了他对策划工作的热爱和追求。李俊福对从事这一工作非常感动，他这样说：“如果说会展推动了自己对知识的追求的话，还不如说策划引导了自己大脑的开发智力＋阅历＝成功的策划。”

推动策划——智力

问及李俊福策划的理念时，他自信地总结道：“推动策划是策划人的智力，智力来源于丰富的知识和敢于想敢于设计及敢于探索，加上勤奋好学，不仅能够在策划海洋中自由畅游，如鱼得水——而且对社会关注的热点和焦点应有敏感的感悟性，如果没有感悟性策划不是策划，而是被动应付，常常落后于时代，没有生命力。”

“生命力——引导性和超前性”，这是李俊福的座右铭。

2002年他应某展览公司之邀，由李俊福亲自策划的中国国际（大连）润滑油及相关产品展览会方案，已显示出他的前瞻性和市场广阔性的超前策划意识。

2003年他应某民办学校之邀，由他本人策划并亲自编写的《会展人才培训之策划方案》被社会力量办学采用，效果极佳。

2003年他应某公司之邀，根据市场需求，李俊福策划了东北地区软件产品及开发项目运用博览会，立即被相关公司争相抢用。

李俊福现正在从事会展专业教学，由他主编和策划的会展专业系列教材正在教学中使用。

与此同时，李俊福对策划师的培训工作发生了极大兴趣，目前他在积极筹备，条件成熟时他将培训更多的策划师。

代表案例

2002年春季中国(烟台)房地产交易大会暨家居配套产品展览会策划案

题　目：

2002年春季中国(烟台)房地产交易大会暨家居配套产品展览会策划案

来　源：

2002年2月受大连华茂通咨询有限公司委托，策划并组织了此案。

应　用：

对举办方举办展会及开发商利用展会营销有借鉴作用。

内　容：

作为一个前景广阔的朝阳产业和绿色产业，会展业在我国已初具规模并获得快速发展，会展经济时代即将到来。随着市场竞争的日趋激烈、产品市场日益细化，会展作为企业之间的一个有效的商务平台，具有其他营销媒介不可比拟的优越性，企业通过参加会展进行产品推广、树立品牌形象将成为企业的重要营销活动。与此同时，对参展企业的展示能力也必然提出更高的要求。目前我国许多企业对参展不够重视，究其原因，一方面是目前我国会展业的发展还不成熟，大多数会展规模小、缺乏明确定位、参展费用高、低水平恶性竞争，导致企业参展的效果不佳，影响企业参展的积极性；另一方面，企业本身对会展的认识不深、在会展上树立品牌形象的意识不够、展示能力不强、参展目的不明确也是重要原因。提高企业对会展功能的认识、加强企业的展示能力对我国会展经济的健康发展无疑有着重大意义。那么作为展会的一种，房展会上楼盘该如何营销？开发商将如何利用房展会的资源促进销售？



李俊福策划师在新闻发布会上

房展会作为一种载体，拉近了房地产开发商和消费者之间的距离，是一种全方位的沟通和交流方式。房展会给开发商提供了一个展示平台，也给消费者提供了更多的选择机会，其效应和成果将在会后一段时间内逐渐显现。举办房展会为与房地产密切相关的产业提供了发展机遇，消费者也从中受益。房展会营销成功，一方面要看组织者组织实力和活动内容，另一方面也和开发商是否准备充分有关。笔者在做此策划案时，主要从以下三点入手：一、摆正心态，做好前期准备工作；二、举办活动和实行各项优惠措施，吸引开发商与消费者；三、合理捆绑连接把握消费者真正

的需求。

2002年全国的房地产正处在开发高峰期，房地产交易十分火爆。同期烟台地区房地产业发展迅猛，但商品房交易却相对缺少交易平台，政府关注，开发商着急，消费者购房没有市场。为此，本人受大连华茂通咨询有限公司委托，于2002年4月28日～5月3日，在烟台会展中心（烟台国际会展馆）亲自策划并组织了"2002年春季中国（烟台）房地产交易大会暨家居配套产品大型展览会"。展会预设面积2万平方米，展区布置也将进行细化安排，分为集团展示区，中高档价位楼盘展示区，普通价位楼盘展示区，家具展示区，家居配套产品展示区，政策咨询服务区等。展会期间拟举办"十大理想家园评选"，"幸运观众抽奖"等系列活动。本届住房交易大会对于展示烟台市房地产开发成果、活跃烟台市房地产交易，发挥了重要作用。房交会期间共签约625份，合同金额达1.6亿元。其中房地产合同412份，合同金额1.06亿元。

案　例：

无论是实力雄厚的跨国公司，还是开业不久的地方小企业，展览会都能够为之提供均等的市场机会，使其能够在自己设计和布置的空间里，与成百上千，也许是上万的用户进行面对面交谈，并在不足一周的时间里找到比所有销售人员在外奔波一年还要多的销售线索。

2002年本人受聘于大连华茂通咨询有限公司，主要负责大型展会的策划。同年，烟台地区房地产业发展迅猛，但商品房交易方式却相对缺少，政府关注，开发商着急，消费者购房没有市场。我们发现了这一商机，决定在烟台举办一场房地产交易会。

展览会的独特之处不仅在于顾客会来找你，而且你最直接的竞争对手很可能就在通道对面，大量的信息就在眼前，这是做第一手市场调研和信息收集的绝好机会。在展览会开幕之前，需要制定一套详细调研计划，并在展览会期间进行实施。要鼓励所有参展人员带着相机和记事本，花时间走遍展览会的每个展位，看看竞争对手推出了什么新产品。同时还要搜集诸如对方的产品规格、价格、付款条件、交货方式以及与你的产品有何区别等全方位的信息资料，一定会有意想不到的收获。

我们了解到近几年烟台的房地产业发展迅猛，但是过去烟台的房交会交易一般是消费者到房屋交易市场去买房，但这种交易有局限性，原因是很难与开发商对面交流，消费者想知道的内容又很难得到。正因如此，消费者有着急切想与开发商直接见面的想法，房交会的举办无疑满足了消费者的愿望，如果能把房交会搞的有声有色像过节一样，势必会有双重的收效。

一、对烟台市场和此次房交会综合分析

1. 由于以上问题的存在，搞一场特色的房交会肯定会有其面有的经济价值；

2. 房交会必须得到政府等相关部门的支持；

3. 如何能利用捆绑连接法带上其与住房有关联附属产业，体现一展多能，还可以带动更多的人气；

4. 如何利用有效的宣传手段和促销手段为展会服务；

5. 展会主题的定位。

二、此次展会的目的定义

1. 以房交会推动房地产经济，以房地产经济带动相关产业发展，让房地产交易会成为开发商的销售平台，成为消费者购房的市场，使开发商与消费者之间加强交流与了解，增加市场互动性。

2. 房屋交易大会的主题定义为“提倡绿色环境小区，追求健康时尚生活”。

3. 以房屋交易会为手段，通过会展的举办，带动家具、家居配套产品及其他辅助产品同时参展，实现“一方办展多方受益”的目的。

4. 以房产交易大会为桥梁，通过办展架起党和人民之间沟通交流的桥梁，增进政府与群众的感情。

5. 以房屋交易会为方式，通过办展带动旅游与地区经济发展。

三、为其设计了展示范围

1. 写字楼、公建及商业用房；

2. 各类住宅；

3. 二手房交易；

4. 装饰规划设计、中介代理、广告传播、新闻媒体、网络建设、物业管理、配套服务、模型制作等；

5. 楼宇智能产品、居室用品、物业配套设施等。

四、经济效益分析

(一) 展位收入及广告

1. 房交会展位绝大部分为光地，每平方米光地为 480 元(3×3)

每参展商按 6 个光地，按 80 个参展商计算，其结果为

(3×3)×6=9×6=54

480×54=25920 元

25920×80=2072600 元

2. 展位(摊位)

每层位(标准 3×3)：4800 元

4800×100=480000 元

3. 广告

户外广告预测 100000 元

2073600+480000+100000=2653600 元

合计 2653600 元

(二)费用支出

1. 媒体广告

东北地区：

《哈尔滨日报》

《大连日报》

《半岛晨报》

《沈阳日报》
《长春日报》
山东地区：
《济南日报》
《齐鲁晚报》
《青岛日报》
《烟台日报》
《烟台晚报》
烟台人民广播电台
中央：
《中国房地产报》
《中国建材报》
媒体广告拟作三次，招商前、中及临近展会，约需 40 万元
2. 印刷费用
(1)邀请函：
印 20000 份　0.5×20000 = 10000 元
(2)邮寄费用：
约 3000 份，　0.8×30000 = 24000 元
(3)展会会刊印刷费
3000 册，　30.00×3000 = 90000 元
(4)现场布展喷绘：
大约 400 平方米，每平方米 90 元
90×400 = 36000 元
(5)通讯费用：
电话三部 2 个月 20000 元
传真机一部 2 个月 10000 元
复印机复印费 10000 元
小计 40000 元
(6)组委会专用信封：
0.5×30,000.00 = 15000 元
(7)参展贵宾证件：
0.8×5000 = 4000 元
(8)公安秩序费：5000 元
(9)工商、税务等部门认可及手续：110000 元
(10)支持单位、协办单位活动费：200000 元
(11)新闻发布会：40000 元
(12)开幕式剪彩仪式：150000 元
(13)招待酒会：180000 元

(14)人工费用:60000 元
(15)交通费用:60000 元
(16)租用房屋费:40000 元
(17)驻外餐费:20000 元
(18)不可预见费:600000 元
(19)办公用品:30000 元
(20)办工设备:40000 元
(21)户外广告制作费:80000 元
(22)手提袋:4000 个　4×4000=16000 元
(23)研讨会:80000 元
(24)税金:100000 元
(25)各项活动支出:800000 元
总计 2643000 元
(三)收支:
1. 收入:2653000 元
2. 支出:2643000 元
盈利:2653000-2643000=100000 元

我把以上材料结合我的策划思路整理成策划文案和商务计划书，到烟台市政府和相关部门汇报与解释，得到了政府部门的认可，并下文件要求各部门给予支持,并表示在开幕当日协同市委、市人大领导前往剪彩。得到政府部门的支持后,于2002 年 2 月成立了烟台首届房屋交易大会暨家具家居展览会工作领导小组：组长由主管城建市长亲自挂帅,并任命我为组委会总策划兼秘书长,主管策划与实施工作。

我的策划思路大体分成三个部分：

第一部分,摆正心态,做好前期准备工作。

为了使房交会吸引更多的开发商，我首先在前期宣传和培训上就要他们摆正心态，通过展会展台树立对外形象，摆正心态不能以当场成交论成败，做好前期准备,通过树立品牌形象,突出重点,坚定消费者对楼盘的信心。

万事开头难。在没有政府投入资金的情况下,我采取了借鸡下蛋的办法,即先与四家房地产开发商协商，首先动员让他们参与本次房交会，并鼓励他们都定展位,条件是为他们策划设计展位。经过不懈的努力,这四家每家预交了 40%的预付款。由于抓住了 4 户知名的房地产商,其他参展商也纷纷来报名,并注入了资金。

为了提高展会的档次,策划时考虑到现场全部用地毯铺地,并在颜色上给予创新,蓝色为主线,绿色区象征着环保为房地产区;橙色为暖色象征着生活为家具区;淡黄来感受时尚为家居区,给人以新鲜感,而且成色分明,耳目一新!

穿戴整齐,精力集中,彬彬有礼是对参展人员提出的基本要求。在只有几米长的展位前，你只有几秒钟的时间引起参观者的注意，并吸引他们停下来与你交流，如果你注意力不集中,就会与他们失之交臂。因此：

1. 在展览会上不要看报纸杂志、打电话或在展台上吃东西，这会显得同展览会的环境和气氛很不融洽，给人以邋遢、粗俗和漠不关心的感觉。

2. 积极对待每一位参观者。任何走近展位并想与你交流的参观者都是潜在顾客，怠慢一位潜在顾客实际上就意味着失去一块市场，哪怕怠慢几秒钟也不行。更不能以貌取人，因为很多顾客穿着随便，如牛仔裤、运动衫、便裤等。所以，不要因为顾客的穿着就冷淡他，谁都不喜欢被这样对待。如果有人走过来时你正在接待别的客人，不妨先打个招呼或让他加入你们的交谈。无论参观者提出什么样的问题，你都要耐心解答，千万不可表现出不耐烦。

3. 尽管你想向路过的参观者打招呼，但不要站在挡路或遮挡视线的地方，要靠边站在过道旁。

4. 如果你与两个或更多的参展伙伴一起谈论，这是绝对要注意的。在参观者眼中，你们这样"凑堆"就像街头的小团伙，他们会尽量避开，因为走近一群陌生人总感到不自在。你应该在展位上创造一个温馨、开放、吸引人的氛围。

5. 善用潜在顾客的名字。人们都喜欢别人能喊出自己的名字。努力记住潜在顾客的名字，在谈话中不时提到，会让他感到自己很重要。大胆些，直接看着参观者的胸牌或名片，大声念出他的名字来，遇到难认的名字就问。如果是个极不寻常的名字，也许就是你同潜在顾客建立联系的好契机。

第二部分，举办活动和实行各项优惠政策，吸引开发商与消费者。

参展商最关心的是不是此展会能吸引消费者，而吸引消费者的有效途径就是举办活动和各项优惠政策。不管怎么说，开发商参加房展会的最终目的还是销售楼盘，在房展会上举行活动和实行优惠政策，可以达到促销的目的。为了使展会吸引更多的消费者，我为本次房交会策划设计了如下的活动：

1."新世纪房地产综合开发战略与住宅产业化高层研讨会"；

2."烟台十大理想家园"评选系列活动；

3. 2002年经典楼盘推介活动；

4. 优惠政策现场咨询，现场办公；

5. 各类专业咨询，法律援助现场服务；

6. 二手房超市；

7."我爱我家"征文比赛活动；

8. 绿色家装、放心家装推广活动；

9. 幸运观众天天抽奖活动；

10. 新闻活动一条街；

11. 最佳布展方案评选系列。

活动使此次展会上了一个新的档次，有一种新的节日气氛，吸引了全国各地的开发商和消费者惠顾此会，增加了经济效益，并也以此带动了烟台旅游业的收入。会后很多参展商和消费者对此次会议给予很高的评价。

第三部分，合理捆绑连接把握消费者真正的需求。

和产品的价值一样，展会也可以科学的进行联系，以房为主，相关产业为辅，相

辅相成合理搭配，最重要的是把握好消费者真正的需求。

此次展会有机的把房地产与家具、家居相结合，满足了不同层次人群的需求。为了更好地满足广大消费者的需求。此次展会我在宣传手法上有新的创新：首先要求参展商都印制宣传自己企业的资料，但不要见人就发资料。有些工作人员手拿一打宣传资料，站在通道中间，当参观者走近时，径直将资料戳到人家脸上，也不管别人乐不乐意。即使这些资料能够引起人们的兴趣，但这种粗鲁的做法也会令人讨厌，而且这样做费用也比较高。更何况谁都不想让宣传资料白白流失在人海中。那么怎样才能把价值不菲的信息准确地送到潜在顾客手上呢？最好的办法是寄给他们。在展览会上可以告诉潜在顾客你不想让他带太多的宣传品，加重他们的负担，会后你会把他所需的材料寄给他。这样做就为你以后写信或电话跟踪联系找到了很好的理由。

另外，为使本次展会的主题能普及到开发商、经销商和广大消费者，并成为烟台地区的崇高文化，我与《烟台时报》社联系，共同创办了《烟台住交会周刊》，每周一刊，先后办了4个月共发行18周。该报的发行量为35万份，报纸内容丰富，知识性强，除了有展会宣传外，更多地融入了选房、购房的方法、政策、手续办理等和消费者息息相关的内容，满足了消费者的需求。不仅增加了宣传覆盖面，也形成了一种文化气氛，这样，广大读者纷纷参与到展会中来。

此次春季中国（烟台）房地产交易大会暨家居配套产品展览会有效地拉动了国民经济的增长，改善了市民的居住条件和生活环境。本届住房交易大会对于展示烟台市房地产开发成果、活跃烟台市房地产交易，发挥了重要作用。

解　释：

春五银十，是房地产销售的旺季。不仅新开盘的楼盘数量增多，而且各种主题的房展会也纷纷登场亮相。房地产展销会是一种较常用到的促销工具。房展会可以在短时间内聚集更多的潜在购买者，是销售楼盘的好时机。展销会一般由政府职能部门、行业协会企业、中介机构组织或专门承办会展活动的企业举办，开发商也可自行组织企业展销会。一般地区一年举行一次或两次房地产展销会，房地产业发达地区可以一季度甚至一个月举行一次。笔者策划本案主要从以下三方面入手：

一、摆正心态，做好前期准备工作

顾名思义，房地产展示交易会首先是展示，其次是交易。就像走进商店的市民，不一定都非买东西不可。房屋又不同于一般物品，不能希望凡是参加房地产展销会的房地产公司都当场销售多少房屋，更不能要求凡进来的市民都买一套房子。对房地产开发商而言，通过展示交易会促进销售当然是重要的。但有远见的商家，决不仅仅只是要求成交额，最重要的是通过展示自己的产品，树立品牌，为本企业提高知名度，让人们跟着你的品牌买房子，为今后的产品销售铺路。因此，即使在这次展示交易会上没有当场成交，只要把你的产品品牌印入人心，也是有成绩的。还有对于开发商来说，参加房展会是件很重要的事，前期准备工作做好了，宣传和销售相得益彰；准备工作做的不好或者不够充分，反而是白费力气没有效果。如公司的概况，曾经开发过那些楼盘，是否开发的楼盘获过奖，获得的又是那些奖项，这些都应

该在辅助材料中体现。开发商的展位也可以适当的多一点，到好品牌和好楼盘展台上咨询的购房者必然很多。笔者在策划本案时就准确地衡量自己的实力：本次房展会打算以哪个或哪些楼盘为主？应该预定多少展位？展位位于展厅什么位置更合适？展位应该如何布置？是沿用原来的楼书还是重新设计？是否需要其他的辅助资料？辅助资料以宣传企业为主还是以宣传品牌为主？这些问题都一一考虑在内。所以要求参展商必须摆正心态，不能以当场成交论成败的，做好前期准备通过树立品牌的形象，突出重点，坚定消费者对楼盘的信心。

二、举办活动和实行各项优惠政策，吸引开发商与消费者

参展商最关心的此展会能否吸引消费者，而吸引消费者的有效途径就是举办各项优惠活动。不管怎么说，开发商参加房展会的最终目的还是销售楼盘，在房展会上举行活动和实行优惠政策，可以达到促销的目的。开展的活动可分为：一般活动、知识普及型活动、现场网络互动活动等等，如前年在北京秋季房展会上，组委会为参展的买房人组织了一场别开生面的购房"实话实说"活动，开发商代表、房地产业内专家、律师、媒体代表与参加活动的买房人在专题讲座区，围绕房价进行坦诚交流，活动取得了非常好的效果。笔者在组织房展会时经常搞买楼送车、现场买楼优惠多少、有奖楼盘知识竞赛、看楼直通车、在展区设置样板房、大屏幕三维立体动画片等活动，这些活动在房展会上最常见，也比较有效果。与开发商相比，普通消费者是弱势人群，他们不懂专业术语和名词，对整个房地产行业也不够了解。一家优秀的房地产开发企业，应该多注意消费者的需求，在帮助消费者的同时达到营销成功的目的。

三、合理捆绑连接把握消费者真正的需求

和产品的价值一样，展会也可以科学的进行联系，以房为主，相关产业为辅，相辅相成合理搭配，最重要的是把握好消费者真正的需求。来参加房展会的消费者可以分为三种：第一是想买房，但平时没有时间或机会咨询的人。他们希望通过房展会，了解房地产业的行情、房型和房价，为将来买房打基础。第二想在将来买房的人。他们来房展会的目的是开开眼界，看看房地产业界的最新发展，以期将来买到一套称心如意的住宅。第三类消费者也的确是少数人，想借助房展会上推出的优惠政策，当场购房，或者是对看中的房子提出购买意向，签订意向书。

为了吸引不想买房的人或将来要买房的人也参与进来，为将来打下伏笔，可以在房展会上，安排相应有关联度的副展会以拉动人气。2002年烟台房展会就将家具、家居产品展销作为其附加产品展销，收到了很好的效果和达到了"一方办展多方受益"的目的。另外，还可以为销售留有余地。房展会注重宣传，楼盘的销售量倒是其次。所以如果来展位的消费者没有当场买房，也不要着急，来的都是客，留下相关的联系方式就可以。在房展会后，可以单线联系，将楼盘最新消息介绍给购房者，这仍能起到较好的销售效果。

代表商理

从三个方面升级房地产营销观念

题　目：

从三个方面升级房地产营销观念

来　源：

李俊福多年策划经验的总结。

应　用：

对房地产营销及销售观念转变有辅助作用。

内　容：

改革开放使人民的生活条件得到改善，这主要体现在住房条件上。因此，近几年房地产市场逐渐升温，尤其是加入 WTO 之后，中国房地产市场必将掀起新的一轮行情。随着市场竞争更加激烈、产品市场日益细分化，如何在这轮行情中获取赢利、发展壮大，是众多房地产开发商们殚精竭虑要解决的问题。房地产销售不同于一般商品，在目标顾客群、营销策略、推销技巧都有着特有的规律。房地产业和其他竞争更为激烈的行业相比，其营销观念和技术还相当粗放。同是大宗产品，住宅和汽车的营销就不可同日而语。竞争的残酷也使房地产开发商们已经置身于一个竞争性的买方市场。苦乐不均的现状促使人们不得不反省自己的经营方针。在买方市场的今天，我们应该在房地产营销观念上做那些改进呢？

随着市场经济发展日渐成熟，商品的品牌形象已成为消费者认知的第一要素，房地产产品也不例外。目前业界普遍存在的一个误解是将房地产的品牌效应简单地等同于案名效应，片面注重楼盘的案名设计，而忽视了对房地产这种复杂商品在质量、服务、功能等方面进行全方位的品质提升。同时，由于市场竞争的激烈，以及资金周转等方面的原因，不少开发商不愿进行较长时间的品牌营造，过多借助于新闻炒作和广告轰炸，希望通过宣传造势来快速树立公司品牌，殊不知这种本末倒置的做法已阻碍了房地产业的健康发展。开发商们如果能静下心来，脚踏实地地进行一流的规划设计、提供一流的配套服务和物业管理，对于品牌形象进行良好构建，营造名牌企业和名牌产品，必然会成为未来房地产市场的赢家。作为行业发展的一个环节，我相信在新世纪里把房地产营销观念升级一次显然很有必要。多年的工作经验结合我国变化的民情，本人总结出从三个方面升级房地产营销观念：1. 从“价格”到“成本”；2. 从“传播”到“沟通”；3. 从“物业管理”到“物业服务”。

解　释：

房地产企业不仅为客户提供一个住所，更应该是一种生活方式——服务是房地产业的本质。在过去的房地产卖方市场的条件下，平庸的服务司空见惯，久而久之，交易双方对此也习以为常。然而，当今买方市场的条件下，客户正变得挑剔、精明，其消费行为也日趋成熟，平庸的服务再也不能赢得客户的青睐，房地产企业为客户提供满意的置业服务、产权服务责无旁贷，优质个性化、增值服务才是企业走

向成功的金钥匙。对于品牌形象进行良好构建，营造名牌企业和名牌产品，必然会成为未来房地产市场的赢家。房地产营销观念作为行业发展的一个环节，也需要在发展中不断升级：

1. 从“价格”到“成本”

“价格”一直是目前房地产业最敏感的问题。在某些时候，它是无法逾越的瓶颈；在另外一些时候，它又是最本质的卖点。在后台，价格表现为资源的角逐或者品牌魔力的持续多年的高难动作。但我认为，从顾客的观点来看，“购房者实际支付的成本”比“价格”更为“坚硬”。打一个简单的比方，你和太太去吃肯德基，假定你们吃了完全相同的一个套餐，从“价格”来说，你们的支出完全相等，但从“成本”来看，情况就不一样了。如果你抽烟，那么你在肯德基不能抽烟的痛苦就应该计入“成本”，也就是说，你和太太吃了同样的东西，但你的成本支出更大；再假如你又是特别喜欢吃肯德基的，再假如像你这样的人数量上很多，那么肯德基就完全有必要开展外卖业务。住宅的成本远比上述情况更为复杂，首先住宅正常的使用期限是50年，这50年中的每一天都会产生费用，比如物业管理费，再比如出行的交通费用和时间成本等等。我觉得从“购房者实际支付的成本”的角度理解房地产营销，会发现更多真正的利益点，也是房地产营销创新所以产生的一个源泉。

2. 从“传播”到“沟通”

“传播”有一种自言自语的本质，而当这种本质需要以大量的广告投入作为支撑的时候，“传播”在商业上就变成了一种不道德的东西。当然，“传播”在刚刚过去的那个世纪还是造成了许多商业奇迹，用销售额的30～60%狂轰滥炸市场，的确启动了我们这个古老国度的消费欲，有些不像话的产品一年也作出了几个亿的销售额。传播得逞的另一个前提条件是“信息不对称”，在谈判桌的两边，通常是商家握有底牌，而消费者却一无所知，消费者被烟幕弹击中，于是一种类似于“摇头丸”的功效便发生了。从理论上说，20世纪美国人发明的“定位理论”也是传播不道德的根源，定位理论强调，商品的实际属性并不重要，关键是受众的心理感受。我想这样的理论在“消费者意识进一步抬头”以后必然受到更严峻的挑战，消费者需要有更多的“知情权”。而“沟通”则可喜得多，沟通首先给人一种“平等”的感觉，消费者除了手持货币选购的权力以外还有了“话语权力”；其次，它要求“反馈”，它不是自言自语，而是“对话”。当我在媒体上看到上海购房者需要接触40次以上才能最终决定购买的时候，我感到“沟通”已是新世纪营销的不二法门。对于房地产行业来说，沟通意味着空中媒体广告的削弱，DM广告、售楼中心接洽、展览展示、以及会所功能的加强。当你在新世纪收到更多素昧平生的请柬、价值不菲的刻有你名字的礼品以及更多的不速之客登门造访的时候，你不应感到惊奇。可以肯定的是，在商家眼里，你已经不是一个淹没在人群中忽隐忽现的消费者，而是一个清晰可感的具有个性的“顾客”了。

3. 从“物业管理”到“物业服务”

“物业管理”也是一个奇怪的字眼，我一点都不知道它的源头，但总给人一种被“约束”而不是被“服务”的感觉。和物业管理同等意义的字眼，在其他行业一律称之

为“售后服务”，为什么单单房地产行业有如此“另类”的称呼。印象中能想起来的也只有万科，万科的品牌有很大一部分是靠物业管理支撑的，它的理念是“全心全意全为您”，这里面体现的也是100%的服务意识，而不是管理意识。我在《万客会》里面看过一篇万科业主写的文章，叙述他的钥匙被反锁在房门里了，他和太太只能呆在客厅里，“像在自己家里作客一样”（这样精细的感觉我不知道物业管理有没有心情加以恰当的把握），于是他们想起来给物业管理公司打电话（这时，他们才想到物业管理，业主在文章的后面说，“物业管理平时应根本感觉不到它的存在，只是遇到麻烦时，它一定是可以依靠的。”我也由此想到，保安给业主行礼是不是真的很有必要），人很快就来了（这算不算许多楼盘物业管理中所说的“应急服务”），从外面爬窗子进去，卧室的门开了。最后这项服务是要收费的，价格是5元人民币。（收费是个敏感的字眼，但万科的业主说，“收5元钱要比在客厅里叫天天不应、叫地地不灵不知强多少；也要比到处打电话，远远地喊来亲朋好友不知强多少。”显然，业主认为，花5元钱购买这样的服务其实是赚到了。）在生活中我的一个朋友住在南京市中心某一高尚社区，但他在相当长一段时间里双休日的主要工作就是自我修理不停漏水的下水道。而更多的新兴小区因为安全不到位，于是所有的住户在入住前夕都紧急安装防盗门、防盗窗，弄得做防盗门窗的人大发横财也就算了，整个住宅变得就像一个个铁丝笼，当初叫卖时“人性化自由空间”的概念一下子变得极为遥远，物业管理能做的也只能是年关将近，在楼梯入口处贴几张警方提示而已。概念一向是最为廉价的，家电行业有许多售后服务方面的概念，如荣事达的“红地毯服务”、熊猫“一个电话，一次做对”的金手指服务、LG“感动小精灵”售后服务员等，但房地产物业管理方面就荒凉冷落得多。

策划点评

策划师是生产力的推动者

具有超前意识和策划能力非常强的李俊福策划师，是一位知识丰富，永不自满，既有军人的风格又有顽强的毅力；不仅思维敏捷，文采飞扬，而且也是非常难得的复合型人才。

他在大连会展和策划及教育界都享有较高的知名度。曾多次参与并亲自策划过各种类型的展会、活动及项目运作，均有良好的业绩。

李俊福先生的成就缘于他爱学习，勤于思考，不断寻求发展和创新。无论他的策划，还是教学，无处不与他的丰富知识有关。看过他的策划书，了解到他的创作，深深为他的想像力和超前意识以及永不言败的精神所打动。他策划的"2002年春季中国（烟台）房地产交易大会暨家居配套产品展览会"项目，其策划本身就有独到的创新思维，引起了业界的瞩目。更难能可贵的是，他亲自组织实施，并为之付出了大量的心血。可以这样评价他的成功之处"策划难，难于创新；执行难，难于环境"。为了印证他的策划项目的创新性，操作性，实用性，经济性，他不怕辛苦，远离大连到烟台，经过3个多月的努力，亲自操作运行，终于完成了他的心愿——人活着就要干事业，干事业除了大脑子的智慧，整合可以整合的一切资源外，更主要地要求自己去"亲自吃梨——才知道梨的滋味"。

他从部队干部转业到地方，从一般职员做起，凭借着军人气质外，还有一种精神支柱在激励他，这样的精神让他在干企业管理时曾出谋划策，被企业管理的决策者评为"难得人才"；他干策划工作时，不是单纯地策划，从策划到操作，从资本运作到效绩评估等环节上，都能指挥得顺心应手，因此被许多策划公司，会展公司及广告公司等评为"多才多艺的复合型人才"；他干教学工作时，除了主讲会展专业外，亲自编写《会展原理》、《会展实务》、《会展广告》等系列教材，还能任教《市场营销学》、《策划学》、《商务谈判》、《就业指导》、《物流学》、《商务礼仪》等课程，深受学生们的欢迎。

李先生经常告诫自己，科学家将导弹送上蓝天，靠的是科学——统揽全局，科学运作；而我们策划师、展览师及教师，把社会需求和知识财富，通过本人的策划——创新发展，把握机遇。若我们没有这种理念和追求的话，那么就无从谈起干事业了。

李先生对于策划这一新兴的生产力，认识更加深刻——古有鬼谷，今有策划师。策划是人类进步的象征，策划师则是生产力的推动者。

（点评人：WBSA大连机构总经理　徐义）

吴　强

策划小传



吴强，广西玉林同和物业代理公司副总经理，主管房地产销售策划和广告策略。

1991～1996年，他在广西玉柴股份有限责任公司广告策划部工作，负责制定公司产品“销售形象部分”的设计策划和策略；1992～1993年参加玉柴“销售和定位”培训；1997～2002年之间，吴强任职于玉林同和广告设计工作室，主要进行企业CI设计和广告策划工作，有丰富的平面设计经验；2002年到现在，任职于玉林同和物业代理公司，一直负责公司的销售策划、广告策略的执行以及相关的物业管理策划开发工作。几年来，成功地运作了许多的楼盘广告整合销售、广告策略，负责实施了有关的方案操作和楼盘客户合作洽谈工作。

曾获得《广告审查员》、《广告岗位技术证书》、《全国物业管理职业经理岗位证书》、《房地产经纪人证书》、《信息经纪人证书》等职业证书。

策划感悟

- 策划团队，是一种组织。它是一种很有规则的集体，它的目标很明确。这个组织的职能全部为一个目标努力。

策划人就是这个组织的头脑。他用科学的手段和运作，来完成这个目标。策划是一种“破坏”，也是一种累积，更是一种突破。

代表案例

- “绿色环保”大容山公益活动策划案

代表商理

- 企业非盈利与盈利互动原则

联系方式

- 联系电话：0775－2852525、0775－2852525　13907752525
- 电子邮箱：Xxqq2525@163.net
- 通讯地址：广西玉林东龙路11号（537000）

策划风采

吴强:从不策划自己

今年33岁的吴强,一直在忙忙碌碌。但是熟悉他的人却说,他没有在忙,他在策划他的生活。但是,用吴强自己的话说,他从来不策划自己,因为策划已经成为他的生活。

你不做,我自己做

虽然吴强出身工人家庭,但是家庭的商业意识,让他从一开始就把自己定位为"商人"。但是家人还想是让他去当一名工人。"工人出身"也就成为了吴强的第一个身份。在工厂的那段经历,让他懂得了什么是"汗水"和"劳动成果"。也是这段经历和感受,成为了他在以后工作中不可替代的精神支柱。



吴强在认真工作中

耐不住的性格,终于让他离开了工厂。凭着自己的活动能力和清晰的思路,到一家广告公司担任市场策划。那是他策划生涯中的一个里程碑,也是他策划生涯的开始。一年后,他有了自己的策划工作室,他为自己做了第一个策划。

某公司委托他们工作室做一个关于摩托车产品销售的市场策划。基于本地市场还没有举办过摩托车这一类的车展,所以,他递交的策划案是以车展的方式进行运作,这样不但可以把本地市场的客户联合起来,同时也会吸引外地厂家参加。但是,策划案出来后,那家公司并没有真正地去操作。于是,吴强有了自己承办这个活动的意思。策划是他自己做的,他当然知道这次活动的操作风险。但是,他根据自己的调查和分析,下了决心。1. 本地的摩托车市场有30多个经销商,只要把他们召集起来,那就是一个很庞大的参展队伍。2. 本地没有举办过这样的活动,经销商也希望参加这种形式的产品促销。3. 最主要的一点是,当时本地周边城市发出了摩托车停止入牌的通知,厂家当然会选择这个通知范围以外的城市进行促销。

有了这几个可行性运作条件,他开始信心百倍策划具体的操作内容。地点选择和招商会的召开,都亲自策划。那次参展的品牌车就有30多个,由厂家直接参加的单位有8个。

后来,那家公司就有关"车展"的活动策划和他进行了合作。用同样名称举办的

车展已经举办了三届。同时，也得到了政府有关部门的支持，同意将这样的车展办成“招商”的项目之一，以扩大影响。

“你不做，我做！”这是吴强在生活中经常说的一句话。他的性格永远是那样的执着。用他自己的一句话说：“策划是解决问题的方法，策划不是在纸上谈兵。如果你没有实际参与过，那就不知道会出现什么问题。”

因为全世界的策划人都知道，策划人最幸福的时候不是策划案写好的时候，是经过了时间和过程考验之后得到效果的那个时候！

在沉寂中奋起

不知不觉，吴强的自由创业已经经历了10年的风风雨雨。他从事过服装、房地产、五金、娱乐、运动、餐饮等10多个行业，每次运作都是经验的积累。

在很多年前的一次同学和导师的聚会上，有位导师问他现在的状况，他说了一句话：我现在是“在沉寂中冒起”。要做到这句话，真的是很难。怎么才算是真正的成功？那就需要耐得住“寂寞”，“在沉寂中奋起”的成功，才是有准备的成功，才是经得起考验的成功。他曾经和很多的企业领导在讨论某一策划可行性的时候，用到过这句话。他也曾经为这句话的真正意义去辩论。其实，辩论的原因就是企业的经理和市场领导，他们一直以为，我找你策划，就是想经过你的策划可以得到什么！但是他们忘记了一点，一个好的点子和一个好方法是需要前提的，也是需要时机的。他们也很同意“在沉寂中冒起”是一个策略。但是，世界上有很多“急功冒进”的领导。特别是他经常接触的“问题”企业，在咨询中，他们比较关心的是“结果可以创收多少”的问题。科学的数据可以回答，但是实际操作的数据那就不可以预测的了。他们忽略了很多基础的东西，也就是说“炒作”得到的短时期的效果，需要企业踏踏实实地在“沉寂”中冒起的机会。

书籍是他的朋友，他一直抱着学习的态度去工作。有一次，他得知有一个外企大策划公司的老总是一位在国外比较知名的策划人。他为了学习这位老总的策划思路和新的经济观，竟然抛下自己的公司，给自己放了2个月的假，应聘到那家公司担任策划员。吴强从中学到很多东西。当他要走的时候，他给了那位老总一封信，老总不但没有怪他，还提出以后可以多方面交流。现在，他们已经成为业务合作伙伴。

代表案例 “绿色环保”大容山公益活动策划案

题　目：

“绿色环保”大容山公益活动策划案

来　源：

吴强于2004年以绿树林公司总经理的身份策划并操作了本项目。

应　用：

对于商家在支持公益活动的同时，提升企业品牌形象有启发作用。

内　容：

近年来，随着社会经济的发展，环境问题越来越受到全世界的注意，公众参与环保在我国环境保护事业中发挥着越来越大的作用。每年一度的3·12植树节、4·22地球日、6·5世界环境日、6·25土地日、9·16世界臭氧日、12·29世界生物多样性日等，各类企业、团体、组织都会在公共场所直接面向社会或公众开展一些公益性的环境宣传活动和环境保护活动。很多企业利用这样的机会参与活动的组织和赞助。参与此类的公益活动，可以提高企业形象，进一步提升品牌形象。



绿树林公司主办的“绿色环保”公益活动

随着社会的进步和发展，人们对社会公益公德方面也越来越注重，因此从企业的角度来说，通过一些有针对性的公益活动可以引起人们的广泛注意，从而树立起良好的企业形象，在消费者心目中加强品牌认知度和美誉度。具体可以采取“四法同运”四策略：一是运用移植法，改良创新；二是运用重点法，精雕细刻；三是运用组合法，珠联璧合；四是运用捆绑连接法，树上开花。

2004年2月，本人所在的绿树林公司决定以“绿色环保”为命名主题，主办一次玉林市全民范围的公益活动。在支持环境保护事业的同时，作为公益活动的主办方，也借此提升公司在市场的知名度。我以公司总经理的身份，对此项活动进行了全程策划并实施操作。经过一系列的市场调研，对各种线索、信息的整理分析，与有关部门的交流协调，我采取了“四法同运”四策略，具体步骤是：一是运用移植法，改良创新——把成熟的产业理念、原理、方法等应用于环保公益活动设计思路中；二是利用重点法，精雕细刻——在面对环保公益活动的商务活动中，首先努力寻求突出某一商务环节、某一资产、某项业务，使一点首先突破，进而使局部带动全局；三是运用组合法，珠联璧合——把不同的商务内容组合为一体，或把不同的商务过程组合为一个完整的商务过程，使环保公益活动达到多赢；四是运用捆绑连接法，树

上开花——自己的力量比较小，但可以寻找或制造有利于环保公益行为顺畅的外部环境资源，使自己的阵营显得强大。此活动通过环保宣传引起了社会及公众的剧烈反响，同时也赢得了政府的肯定和支持，并对绿树林公司起到了一种名片作用，扩大了知名度，树立了一个健康良好的品牌形象。

案　例：

我国城市环境保护逐渐以提高人民生活质量为目标，以创造良好的人居环境为中心，结合城镇化发展战略，强化城市环境的综合治理，重点解决水污染、大气污染和垃圾污染，使大中城市的环境质量有明显改善。在全国的环保氛围越来越浓的情况下，玉林市也正倡导"从人人做起"的环保概念，玉林市政府也针对性地主办过如"植树节"、"戒烟日"等宣传活动。据我们的调查信息显示：有 82.9% 的玉林市民认识到环境保护和垃圾污染的严重性；78.5% 的玉林市民认为子女的环保教育应"从今天做起"；22.1% 的玉林市民坚持做到了"不乱丢一纸一屑"；仅 3.6% 的玉林市民觉得环保是件"无所谓"的事。这说明环保意识已经深入人心，并对社会生活产生了不可估量的影响力。公开的公益性环保活动，很多人从没有参加，但非常希望有机会能够参加这样的活动，并认为有关部门应该多主办。

2004 年 2 月初，我作为此项目的策划人协同策划组对我市进行了一次大范围及详细的市场调查。经过一个月的市场调查后，我们认为：玉林市是第一次主办这样大型的公开性公益活动，在形式、方法、内容上都是一个创新！不仅活动内容要创新，形式要创新，要独特，而且要成为全市环保历史上意义最深远、影响力最广泛的一次公益活动，这成为整体策划的战略目标。公益活动可以作为一种广告行为，为企业赢得知名度和品牌效应，它在现代社会中已经产生了越来越广泛的影响。

为满足这些要求，我运用了创新的原则和方法，策划出"绿色环保"大容山垃圾回收公益活动的大体轮廓：在 3·12 植树节与 4·22 地球日之间的一天，几百个怀着对我们地球母亲的热爱，奉献自己的力量来解决垃圾污染所带来的问题和后果，唤起人们的自觉保护环境、保护地球的爱心的玉林市民举行一系列有意义的环保公益活动——共植环保树、大容山垃圾回收、"绿色环保"爱心墙"将心比心"、玉林小学生代表环保演讲、赠送"绿色环保"纪念品等富于吸引力、凝聚力的内容……在活动结束时，大容山山顶放飞气球和白鸽，预示玉林的明天更辉煌，祖国更昌盛。

我意识到，这样一次以环保为目的的公益活动，一定要联合全市各界的单位、部门和社会团体，进行广告和宣传，才可以把这次活动作为一个全民参加的活动来进行。同时，我在调查中得知，这次活动将会成为一次在当地颇具影响力的公益活动，如果我们可以很好地利用宣传媒体的优势，不但可以为宣传环境保护做出我们的努力，并且对提高我们企业的知名度也是一次难得的机会。于是，经过策略定位，一个"四法同运"的整体策略出现了。首先，运用移植法，改良创新——把成熟的产业理念、原理、方法等应用于环保公益活动设计思路中；其次，利用重点法，精雕细刻——在面对环保公益活动的商务活动中，首先努力寻求突出某一商务环节、某一资产、某项业务，使一点首先突破，进而使局部带动全局；再次，运用组合法，珠联璧合——把不同的商务内容组合为一体，或把不同的商务过程组合为一个完整的商

务过程，使环保公益活动达到多赢；最后，运用捆绑连接法，树上开花——自己的力量比较小，却可以寻找或制造有利于环保公益行为顺畅的外部环境资源，使自己的阵营显得强大。

我的策划方案完成后，得到公司董事会的一致好评，要求我立刻开始落实具体人员和资金到位，并开始实施。

2004年2月中旬，我迅速发动公司公关部人员，立即向共青团玉林市委有关领导做出汇报，提交活动策划方案并请求支持。团市委领导很快给予赞扬肯定，经集体研究后形成决策，决定由我公司牵头主办此次活动。

2004年2月下旬，信息在通过各种媒介发布后，就有很多单位的团支部、民团组织和个人与我们进行了联系，希望可以参加这次活动。为谋求更广泛的社会支持和参与，我们在公司的主页 http://www.lslsl.com 精心设立主题版面。这一切使得整个三月，"绿色环保"成为家喻户晓的热门话题。

2004年3月中旬，我们另一筹备小组联系了大容山公园、市绿化站、市动物园等有关部门的主管，向他们阐述这次活动的意义和内容，并得到了大力支持。在资金方面，也做了充分落实。在活动的前一天晚上，我们准备的工具、树苗以及纪念赠品装满了整整3辆卡车。

2004年3月下旬，"绿色环保"大容山垃圾活动，在充满和平、关爱的气氛中开始了：老少共植环保树；近300人进行大容山垃圾回收；有机玻璃做成的"绿色环保"墙留下了充满爱心的"将心比心"留言；玉林小学生代表宣读环保宣言书；山绿树林公司赠送凡到场者"绿色环保"纪念品，山顶千只气球与白鸽齐上云霄，高潮迭起。整个活动非常顺利，参加活动的人数达到了350多人。年龄最大的有60多岁，年龄最小的只有10岁。市电台电视台进行了直播。

活动结束后，很多媒体在报道这次活动时，对我公司都给予了充分肯定，不断有市民打电话或在网上咨询下次活动的时间和内容，我公司在玉林已经是家喻户晓。我公司作为此次公益活动的主办单位，在提升品牌知名度的同时，还树立了公司良好的品牌形象，也达到了公司的目的。

解　释：

"绿色环保"大容山垃圾回收活动是支持环保事业的公益行为，因此，我们必须精心制作策划案，才能达到预期的目的。

一、运用移植法，改良创新

把成熟的产业理念、原理、方法等应用于环保公益活动设计思路中。2003年7月，湖南卫视举办的《珍爱生命 拥抱自然》娱乐公益活动，告诉人们，动物是人类的朋友，每一个生命都是美丽可爱的，使人们重新认识到要与自然界的一切生命和谐共处，爱护我们的生存环境，保护和人类共存共荣的野生动物，唤起大众的公益意识。在本案中，我们结合当前国内环境污染严重问题，人们渴求拥有绿色，找回绿色，以"绿色环保"为主题，借此与自然亲近，在绿色中享受清静，在芬芳中体验温馨，为活动的宣传炒作、实施铺平道路。商家在采取这一做法时，可借鉴国内外诸多公益活动的成功方法，并结合实际情况改良，使活动具有新颖性。

二、利用重点法，精雕细刻

在面对环保公益活动的商务活动中，首先努力寻求突出某一商务环节、某一资产、某项业务，使一点首先突破，进而使局部带动全局。在2003年香港主办的"1:99"大型公益活动，主题是为了给SARS患者的遗孤捐款助学，极大地引起了包括大陆在内的广大民众的参与热情，从而使这次活动取得了巨大的成功，不仅使香港人在抗击非典的活动中真正地团结起来，同时，活动所得也确实对香港的抗击非典起到了很大的作用。在本案中，我们以"绿色环保"作为这一次公益活动的主题切入点，以人们关注环保事业，关爱社会为契机，并且以各种形式进行大面积和极具力度的推广，极大地引起了广大民众的参与热情，并踊跃报名，扩大了在社会各界的影响度。商家在采取此做法时，以当前所处环境为契机，找准主题切入点，并重点突出主题，更能够引起人们的支持和关注。

三、运用组合法，珠联璧合

把不同的商务内容组合为一体，或把不同的商务过程组合为一个完整的商务过程，使环保公益活动达到多赢。1998年6月在第26个6·5世界环境日到来之际，由国家环保总局宣教中心组织策划、美孚中国集团赞助的"6·5世界环境日纪念迈向21世纪绿色生活行动"大型活动同时在北京、上海、广州、武汉4个城市拉开。这样以企业和公益事业联合依托来开展活动是非常有效的，在这些年来，已经作为企业品牌宣传的手段之一。因此，我们采用这个手段进行策划，联合本市各界的单位、部门和社会团体，进行广告和宣传，加强活动力度，把此次活动作为一个全民参与的活动来进行。商家在采取此做法时，可将企业依托公益事业的影响力和公益事业全民参与的组织形式，达到企业和公益事业互相依托，因此达到双方互利的效果。

四、运用捆绑连接法，树上开花

自己的力量比较小，却可以寻找或制造有利于环保公益行为顺畅的外部环境资源，使自己的阵营显得强大。2002年箭牌中国公司出资向广州、北京、上海、西安的80所大学、300所中学投放7000份环保海报，倡导"爱护环境，不乱丢垃圾，由你我做起"的环保理念和"口香糖吃完包好，不乱丢，让我们一起保持环境清洁"的行为习惯。就是为了更好地保护品牌的魅力。同时可以在公益宣传中使企业文化提升。我们在此次环保公益活动中，从社会公德，人们的义务角度出发，进行呼吁，保护环境，并唤起人们的爱心，引起人们的支持和关注，又增强了参与者的实际收益感。商家在操作公益事业的时候，可将企业融入到公益事业中去，增强企业文化的魅力，让企业更贴近社会。

由于合理运用了这一系列策略，同时在策划操作中根据实际情况进行了运转，此活动不但赢得了政府的肯定和支持，也为公司扩大了知名度，树立了一个健康良好的品牌形象。

代表

企业非盈利与盈利互动原则

题　目：

企业非盈利与盈利互动原则

来　源：

在2003年，本人担任绿树林公司和绿树林俱乐部的法人代表，在自己经营中得到的经验总结。

应　用：

在这个卖方市场的情况下，非盈利企业与盈利企业扬长避短，互补优势，达到利益最大化。应用在企业的多样化运转决策，可以得到很大的收获。

内　容：

全国有很多的俱乐部形式的组织，有的组织是以非盈利企业组织成立的，有的是以盈利企业出现。经过调查，户外俱乐部的大多数的组织形式是以非盈利组织出现，他们带动的是户外活动装备销售，带动产业链发展。企业的非盈利和盈利，在全国的范围中，一般都是以会所、俱乐部形式出现。他们的存在，都离不开一个目标，服务盈利企业或者是依靠盈利企业。怎样利用非盈利的组织运转优势服务盈利企业，带动相关产业链的发展，这是我们一直在研究的问题。

2003年，我成立了绿树林户外俱乐部，这是一个非盈利企业，是一个社会的团体组织。当时成立的时候，就已经有了一个目标，那就是，利用非盈利企业的人气和独特的组织优势。2003年下半年，又成立了一个绿树林运动公司，利用这个公司去服务这个组织的会员，产生一个产业链，从而得到盈利的目的。有了固定的消费层，那就肯定能达到盈利的目的。从经营到现在，我在经过了不盈利企业运作到盈利企业的工作中，实施了非盈利企业与盈利企业伏笔法互动；非盈利企业与盈利企业分解法互动；非盈利企业与盈利企业背景转换法互动；非盈利企业与盈利企业实证法互动，由非盈利与盈利企业互动，收到意想不到的盈利效果。在2003年，绿树林公司开展商业拓展活动培训60次，由拓展项目开展的业务量是40500元。2002年度绿树林公司户外装备店营业额为32万，会所咖啡吧月营业额为9800元。年利润为30000元。在公司成立的第一年，就完成了产业链第一步的稳定发展。

解　释：

一、非盈利企业与盈利企业伏笔法互动

就是利用非盈利企业的有利操作性为盈利企业实施奠定基础，利用非盈利企业和盈利企业的相关配合性质的优势，吸引固定会员，为以后的运作进行铺垫。房地产的业主会所，就是一个比较好的例子。房地产开发商利用会所向各个业主提供服务，不但可以给业主一个很好的服务理念，同时还给予了房地产的商业运作很好的保证，让会所去服务业主。同时也可以在服务中提高小区的文化品味，这就是房地产业主会所起到的作用。在具体的操作中也是一样，在俱乐部运转一段时间后，

影响力提高了，有了一定的会员。这时，围绕俱乐部的开展成立了“绿树林户外运动公司”。绿树林俱乐部就成为盈利企业的坚强后盾。同时，可以利用在非盈利的宣传和操作中，向俱乐部的会员提供有偿服务，达到收益。提示：商家组织活动的选择和对外的宣传一定要消除利益影响。组织的活动，应该选择公益活动为主。

二、非盈利企业与盈利企业分解法互动

把非盈利企业与盈利企业的商务过程分解成多个步骤或多个相对独立的商务过程，再把它们多级细分，实行互动式影响，为提供多样化经营创造条件。世界上的著名企业，也有很多利用这样的策略。沃尔玛公司也利用这样的方式进行过很多策划。他们建立了会员制度，加强和会员的联系，在公司和会员中间建立了一套很好的机制，让所有的会员和公司在各方面得到互相了解，因此提高了公司人性化的建立。由此，商场投入了资金建立了很多方便和服务客户的内容，从而达到了很大的收获。我在俱乐部成立的下半年，围绕俱乐部的发展，分析了有关的可行性后，先后策划建立了“户外装备店”和“户外会员咖啡吧”。从此，俱乐部会员成为了盈利企业的服务对象。所有的一切目的是围绕服务俱乐部会员去开展。户外活动，需要的是装备和活动场所等设施。组织人员有俱乐部的号召力，利用俱乐部组织活动的同时，向会员提供装备和活动场地。我在成立公司后，建立了户外运动装备商场，会员会所等。同时向俱乐部会员提供服务，也向外服务。同时，俱乐部也直接在会所里面进行活动。与宣传俱乐部的活动内容，形成了互补。可以多挖掘服务项目，同时提高服务项目的服务原则。前期可以放弃部分利益，以吸引更多的人参加活动。

三、非盈利企业与盈利企业背景转换法互动

制造或寻找更加适合非盈利企业与盈利企业的商务行为展开所依赖的外界环境，使商务行为效果更加显著，提高两个企业的运转能力。

香港的长江集团在大陆成立了一个公益组织，致力于帮助在大陆的教育事业。这样的机构在国内进行了多次的教育普查，同时在很短的时间内进行实际操作，在国内赞助建立了多个“希望小学”。这个计划，得到了全国的欢迎和承认。从此，长江集团的实力和威望建立起来了。企业在公益事业的投入和运转，是可以得到回报的。盈利企业进行广告，那是成本很高的预算。但是利用非盈利企业的运作方法，把俱乐部作为企业的窗口，利用媒体和俱乐部组织的公益活动来提高俱乐部的知名度。同时，在活动中引进了企业运作的方式，俱乐部和企业得到了双盈。绿树林公司在2003年策划进行了一次“绿色环境”大容山垃圾回收公益活动，公司和有关部门进行了活动策划的联系。为了向大家宣传绿色环保的内容，提高全面保护环境的宣传力度，公司联系了报社和有关电台、电视台进行了全面报道。活动得到了很多人的响应，同时在有关单位的报道后，产生的影响力很大。企业投入小资金，可以获得很大的社会效应。

四、非盈利企业与盈利企业实证法互动

即用实际的、让消费者看得见的功能效果来证实非盈利企业与盈利企业产品的优越性，提高企业的知名度、美誉度、诚信度。在中国，汽车产业的竞争很激烈。很多汽车商就成立了“车友会”。同时，汽车商在为达到让更多的人知道自己的产品，

也为了更好的体现自己产品的的性能，组织和策划了车辆“试驾”活动，让大家感觉到真正的体验。同时，也向“车友会”的会员进行租车。这样体现了企业对会员的关怀，也同时提高了企业的知名度、美誉度、诚信度。在实际的操作中，我们经常利用俱乐部组织会员进行活动，同时让大家体现到企业给予的支持和企业对会员的关心。2003～2004年这一年中间，我们组织了8次由企业支持的会员见面会，组织了18次关于活动联欢的主题活动，赞助了14次公益活动的策划和开展。从中得到了很多企业正常运转中得不到的机会。利用这样的组织优势，企业得到了好处，非盈利企业也得到了发展和扩大。我公司的这几个运转原则，在实践中得到了很好的使用。让企业投资在短时间内可以进行正常的运转。同时，让投资风险减少。最终来说，我们是走了先培育市场，再投资的原则，让企业有很好的发展方向。由此，我们公司在很短的时间里成立了户外用品店和户外活动酒吧，同时利用这样的活动支持，提高了俱乐部的运转速度。在短短的3个月中，俱乐部从80个会员攀升到980个，这是我们无法预料的。



合理利用资源，即是有效整合

吴强策划师的这份策划案，是在利用非盈利企业的组织能力和盈利企业的实力进行的一次成功的合作活动。此次活动的成功策划，在策划思路和资源整合上采用了不同的方法。这是可以给我们借鉴的地方。

在策划思路上，他利用企业的实力和非盈利企业的组织能力来进行资源整合。在策划案中，绿树林俱乐部是一个非盈利组织，有很大的影响力。同时这个俱乐部拥有非常健康的公众形象，同时也得到政府有关部门的关注。所以，把企业和绿树林俱乐部的活动进行组合，影响力就大了很多。

在实际运作中，企业得到了意想不到的收获。媒体的宣传，政府的支持，以及全市各个企业和单位的参与，活动取得圆满成功。同时绿树林俱乐部在实际的操作中，也获到了良好的群众口碑。

整个策划案，主要体现的是“利用”。合理的利用，就是一种整合。把有利的资源整合起来，就会得到互补的效果。

这份策划案是一份成功的策划，同时体现了策划人自信的策划风格。也体现了策划人在策划风格上独特的策划思想和策划感悟。愿吴强先生在商务策划的道路上取得更好的成绩！

（点评人：WBSA大连机构负责人　徐义）

孙天雄



策划小传

孙天雄，毕业于中国人民大学市场营销学专业。高级秘书，WBSA国际注册商务策划师，国际职业培训师，心理咨询师（三级），中国生产力学会策划专家委员会专家委员。作为一名年轻的策划人，学习是第一位的。因为年轻，所以更多的创新，是在刚刚起步的策划这条职业生涯的路上，目前做的最棒的是行为——艺术营销，这种营销是以商业营销行为为基础，通过文化艺术的观念及形式将其提升为一种商业与艺术同时并存的营销行为。这使得营销活动本身也变成一件艺术作品。其特点是通过文化艺术的力量更持久、更有效地达到营销的目的。

随着知识经济、体验经济、广场经济、假日经济的出现，行为艺术营销方式将是适应经济飞速发展时代的最好方式之一。

策划感悟

- 策划的基础是长久社会实践的积累。对一个年轻的策划人来讲，最重要的就是不断地去实践自己的想法，让事实来检验看问题的角度和做事情的程序是否正确！想法和执行之间还有很长的一条路要走，很多想法在转为设计稿的时候没有什么问题，但在执行的时候因为技术限制或者预算限制根本无法完成，如果不在创意成型时估量执行因素，会在后期出现很多麻烦。记住：想到的创意，要卖得出去也要做得出来。

代表案例

- 武夷山市余庆桥主题公园市场策划案

代表商理

- 做好广告创意的五大原则

联系方式

- 联系电话：13336123992　0571－85155099
- 电子邮箱：xiaoxiong@zj165.com　chinasupply51@yahoo.com.cn
- 通讯地址：杭州市体育场路337号五楼522室（310006）

策划风云

孙天雄：自信让我勇立策划行业前沿

2004年7月，一个艳阳高照的上午，我走进了天雄企划工作室，办公室虽然不大，但装饰得很得体。在他办公桌的对面挂着一副条幅"看成败人生豪迈，只不过从头再来"。从刘欢的这句歌词中，我们可以看到主人翁历尽沧桑的轮廓和一种英气逼人的豪迈，始终缠绕在他的周围，这种氛围一直伴随着他从风风雨雨中走来……

激情燃起了我的策划欲望

生性活泼，不甘寂寞，而又身受父亲经商的艰辛和智慧的熏陶，使他的学生时代过得丰富多彩，使他自然而然地成为学生会的干部和学生活动，交流过程中的领袖性人物。

记得在大学里，校团委要组织一次暑期社会活动，这次活动的中心是到边缘的老区从事科学扶贫的调查活动，但从事活动的费用学校是很难解决的。怎么把这次活动做得有声有色，或者说怎么把这次活动进行下去，就摆在学生会领导们的面前。为此，大家讨论了一天也没有结果，作为学生会负责宣传工作的他经过认真的思考，他认为社会调查也应该和市场调查相结合进行。而这个结合中心就是要引导企业的参与——即让企业拿出一部分经费，我们帮助企业进行当地市场的调查和市场的拓展工作，这样既为企业寻找到了产品能否进入市场或进入市场的社会价值和经济效益的可行性预测。同时，我们也可以在企业的赞助下完成老区的社会调查工作。当他把这一设想提出来时，得到了学生会的一致同意和学校的高度肯定。决策做出来了，剩下的就是如何去执行了。他们抽调具有交际能力的同学，利用双休日带着他做的企业赞助的回报方案走访企业，经过一个月的双休日的拜访，终于打动了一家生产农资产品的企业。



史宪文教授在浙大讲课时为孙天雄（左一）颁发注册商务策划师证书

通过这次活动使他认识到老区要改变面貌，就必须先改变依靠政府的传统观念，走出一条借政府政策结合本地的实际情况而解决自身问题之路，同时明白了企业的三分实力七分谋略的道理。就这样，偶然的一种激情燃起了他对策划的欲望。

创业让我领悟到策划的必要性

大学毕业后，他已经产生了一种清晰的思维：从事策划行业。也许是受父辈的影响，他认为与其就业不如创业，因为创业可以为别人提供就业的岗位，同时也可以使自己学到相应的经验。

周围很多朋友都说，他是一个不安分的人。他也确实承认这一点，脑子里有很多古怪的想法。从他的经历看，给别人打工一段时间，工作上有一些不如意的地方了，自己做事情的念头就不断地冒出来。思考久了，就开始要行动了。

他的创业时间发生在2002年。在这以前，他一直在软件领域做市场销售方面工作。2001年年底，他开始有自己做一点事情的想法了。做什么、怎么做、哪里做，这些问题他考虑了几个月的时间。到他自认为万事俱备的时候，向公司提出了辞职报告，时间是2002年春节后。

在辞职一个星期后，他出现在宁波的街头。一个人忙着找住处、看市场、寻店面、拉货源，日子过的倒蛮快。订的货已经到了，可他的仓库还没搞定，他只好扛起大包，搬到了宿舍里。那一晚，他睡的很香。

他在宁波一个有名的批发市场里找到了一个铺位，简单装饰了一下，就开张营业了。在同行警惕的目光下，他努力拉拢路过摊位的每一个客户，陪着小心，满脸堆笑，拼命想把顾客的钱包掏出来。头几天的效果他还满意，起码比周围几家的生意要好一点，他心里有点洋洋自得。但好景不长，很多客户到他这里询价后就不见踪影了，他苦思冥想，哪里出现问题了？直到有一天，他看到市场里同行对他打招呼的表情后，他开始意识到问题出现在哪里了。他请朋友在市场里转了一圈，回来告诉他，人家的售价比他的进价还要低。

孙天雄晚上请了一个关系比较熟的同行，在两人酒酣耳热的时候，这个老兄一脸神秘地告诉他，如果要在这个市场站住脚，必须要守规矩。这个规矩是市场里的几个大户制定的。如果你初来乍到，而且又没有遵守他们的规矩，后面的结果可想而知。

他托朋友约几个大户出来聚聚。在饭桌上，几个大户给他开出条件，要他放弃渠道业务，只能做直接客户，同类产品的价格要按他们的规矩走。否则，他们就要把他清出场，聚会不欢而散。以后的一段日子，他的生意惨淡，供应商的关系也恶化了，钱包也越来越瘪。熬了3个月，他只好转让店铺，重新回到杭州。

这一段时间，他不断告诉自己“他可以，他能行，这只是一个小挫折，他可以做的更好”。这段话支持他走过那一段苦闷的日子。

回到杭州后，他开始考虑以后怎么办。一种出路是找份工作，重新开始打工生活。另一种是再找个项目，重新开始。正好朋友成立了一个公司，邀请他加入。就这样，他又参股一个软件公司。公司不大，在他进入前，接一些定制开发的项目做，过得不好不坏。他加入后，立志做一个小型的商品化软件。经过几十天日夜加班，终于在8月份推出了面向个人的第一版产品。这一段时间真的很难忘，干劲十足，废寝忘食。产品出来后，又找了六七个人做直销、忙着上传到各大下载网站、找代理商，

忙得不亦乐乎。大热天，他们闯进一个个写字楼、小心翼翼避开保安、敲开一个个公司的大门，但十有八九都是被人拒绝。

但辛苦还是有收获的。经过一段时间的努力，他们卖了一些软件，但是收益却不大。这个时候，网络版也终于出来了。他对这个产品寄予厚望，产品出来后，他们将全部的精力放到了网络版的销售上。大家一起拼命打电话，演示产品，在各个公司间来回奔波。他们在3个多月内，做了七八个企业用户。签单金额是上去了，但是因为是新产品，产品的质量有一些问题。这一方面造成了收款比较难，另一方面后续服务的工作量非常大。这样算下来，公司整个收益还是负数。

公司以这样的状况持续了一段时间，公司的收入仅仅只够维持。时间一长，再加上其他突发事情，公司出现了一种消极情绪，认为这么辛苦的做，但没有看到什么收益，感觉没有前途。在物质条件比较匮乏的情况下，如果主要人员的意志再出现问题，同时外面的诱惑也比较多，那公司就非常危险了。风风雨雨中他们艰难地行走，一年之后公司也就名存实亡了。

通过这段时间的创业经历，使他深深体会到：新人总是倾向光着身子游泳，容易按照自己的想法蛮干，带着自己的策略裸奔，他很欣赏新人的这种无所畏惧的冲劲，但是他常常看到的是他们在不断跌倒中委屈生存，令人颇为心痛。谁都有新人的经历，“没有哭过长夜的人不足以语人生”，看来创业的过程也是一种策划的历练是很有道理的。

WBSA 让策划生涯更充实

通过这次创业失败的教训，给他造成了心灵的震撼，他开始怀疑自己的创业是否具备真正的创业的含义，还是冲动性的行动大于冷静性的思维，此时他感觉到自己的前途很迷茫。一个偶然的机会，让他结识了世界商务策划师联合会（WBSA）在中国推广的 WBSA 知识体系，尤如十月革命的炮声给他送来了“马列主义”。关于策划的三句话：“没有策划的计划是空话，没有策划的规划是套话，没有策划的优化是废话。”包含了深刻的哲理，也是对自己以前创业的总结。

在学习过程中，他给自己进行了重新定位，学习 WBSA 知识体系应该理论和实践相结合，这样才能相互促进。2003 年 3 月他以天雄工作室策划总监的身份主持了武夷山市余庆桥主题公园推广的市场策划案例，在此案中，他应用“借”字策略令同行敬佩不已。本案的策划采取了背景转换法和捆绑连接法进行，并运用了两大策略：

1. 借名牌带品牌。利用武夷山这一世界旅游级品牌，并利用武夷山这个大背景的转移，来带动余庆桥主题公园的品牌，并达到了提升知名度的目的。这就是利用已被消费者接受的知名品牌和未具知名度名牌捆绑在一起，从而使弱势品牌得到提升。

2. 借品牌的提升聚集人气。品牌在消费者中初具名气，就应造势和借势并用，凝聚人气，达到公园所应具备的基本条件，有人去休闲即可。

在这个策划案里，充分认识到策划人所具备的策划知识的专业性、策划思维的

超前性、可操作性及独到的创意性。

这个策划案得到了委托单位的充分认可，策划案的实施也起到了良好的社会效益和经济效益。通过这个策划案，也使他在策划这个充满竞争的行业中崭露头角。

从天雄工作室出来，在整理自己的采访过程中，我油然而想起了牛顿说过的一句话："他之所以取得这样的成绩是因为他站在巨人的肩膀上。"无论学习还是工作，站在巨人的肩膀上会节省他们很多的学习和探索的精力，这对于刚踏入策划行业的人来说尤其重要。而这个巨人就是 WBSA 团队、WBSA 知识体系、WBSA 这个具有巨大潜力的平台。

代表案例 武夷山市余庆桥主题公园市场策划案

题　目：

武夷山市余庆桥主题公园市场策划案

来　源：

本人于2003年3月以天雄工作室策划总监身份主持了武夷山市余庆桥主题公园推广的市场策划案例。

应　用：

对于一种旅游产品如何进入市场，将产品做好，市场做大，同时以其独特的核心竞争力带动其周围行业的发展具有借鉴作用。

内　容：

余庆桥主题公园是一个新开发的项目，作为一个新项目，其硬件和软件都很难与其他企业相似。但作为政府已经确定把该项目作为本市新的景观开发以便凝聚人气带动相关产业的发展，为此，作为一个策划人的策划能否成功就显得尤为重要。



孙天雄先生2003年在宁波大学演讲

为此，我采取了节省资源并达到策划目标的"借"字策略。1. 借名牌带品牌提升品牌知名度。这就是利用已被消费者接受的知名品牌和未具知名度品牌捆绑在一起，从而使弱势品牌得到提升。2. 借品牌的提升聚集人气。品牌在消费者中初具名气，就应造势和借势并凝聚人气，达到公园所应具备的基本条件有人去休闲即可。

具体实施过程如下：

首先，余庆桥主题公园坐落在著名的武夷山市，本身就具有最大的优势。而武夷山被纳入"世界自然与文化遗产地"的武夷山风景名胜区和武夷山自然保护区，通过这一巨大品牌效应，提高余庆桥主题公园的知名度。其次，在余庆桥主题公园初具知名度时，利用一些优惠活动，让游客免费游览公园，达到了借知名度聚人气策略的发挥。

案　例：

2003年2月，对余庆桥主题这一项目的发展做市场营销策划。武夷山作为"旅游产品"的开发是一件成功的产品，而此次新产品"余庆桥主题公园"的开发也具有

较大的意义。为此，我们对武夷山风景名胜区及武夷山市进行一系列市场调查，得出以下结论，余庆桥公园发展具有如下优劣势，以下是SWOT分析：

1.Strength——优势分析

作为武夷山市的一个新的景点的开发，在主流客源方面应该不会有很大问题。武夷山"碧水丹山"著称，风光瑰丽、文物荟萃，"牵秀甲于东南"为八闽第一胜迹，列首批国家重点风景名胜区。基于武夷山"世界遗产"这一品牌的巨大辐射作用，必然会引来中外无数游客的观光游玩。这个时候只要把余庆桥公园的建设具有一定的文化底蕴和自身的特色，发挥其桥文化优势，必然会带来巨大的经济效益。余庆桥本身具有自己的独特之处。余庆桥位于武夷山市区南门之处，是福建著名的木石拱桥之一，上有飞门是一座气势恢宏、独具特色的古桥建筑。投入建设的武夷山世界桥公园具有汉代风格，宋代结构。以被称为世界桥梁史上活化石的武夷山"余庆桥"为中心，在市区内建设以桥为主题，集旅游观光、休闲娱乐、住宿购物为一体的世界性公园。因此，余庆桥本身的品牌特色，也会成为吸引客源的一大优势。

2.Weakness——弱势分析

武夷山市区旅游资源丰富，除余庆桥外还有赤石景动遗址，上梅景动遗址，中共闽赣省委驻地旧址、福建其他名胜古迹，对余庆桥的开发造成一定的压力。整个武夷山市本身旅行社数量虽多，但有实力、影响大的却很少，而且许多旅行社仍采用"作坊式"、"友情式"的营销模式，已与武夷山本身的品牌不协调。武夷山市本身的交通不够发达，基本设施方面也不够完善，此外，景区人力资源素质也有待提高。

3.Opportunity——机遇分析

近年来国内旅游业蓬勃发展，"五一"、"十一"节假日的延长推动了"假日经济"的出现，旅游必将成为其中的亮点，拉动新一轮的消费热潮。此外，现在很多境外游客也把目标瞄准中国市场。据世界旅游组织预测，到2020年，中国将成为世界第一旅游目的地，中国的出境旅游人数届时达1亿人次，位居世界第四。中国已加入世界贸易组织，国际社会与中国的互访交流将大幅度增加。国际联系与交流合作涉及政府、经济、文化、科技等各个领域，不仅带来了巨大的商机，而且给中国入出境旅游的腾飞创造了契机。旅游发展的潮流与余庆桥的建设理念相匹配，社会越是进步，人们追求回归自然和注重文化含量的旅游趋向愈是明显。余庆桥公园的桥文化正可以满足未来旅游者的审美心理。

4.Threat——威胁分析

毗邻武夷山风景区，处于武夷山风景区的阴影区。武夷山这一巨大品牌的作用，能给余庆桥公园带来客源，但突破点寻找不当，其地位可能会被其他景区所替代，这种结果是非常可怕的。余庆桥公园作为所开发的项目，在知名度方面必然大大落后于其他知名景区，因此一定要做好宣传策划工作。

我们认为要实现新产品在旅游市场上获得成功，重要的是突出产品的功能特色，同时树立产品品牌形象，经过整理、判断，我们形成如下"两法一延"思路：

(1)通过捆绑连接法，利用武夷山市风景名胜区这一"世界自然与文化遗产地"的巨大品牌效应。在游客游览武夷山风景名胜区的同时，通过一系列宣传措施让游

客了解余庆桥公园，初步提升产品的知名度。

(2) 运用“实证法”在产品有知名度时候，通过一些优惠措施，如让游客在一定时间内免费游玩公园，并赠送纪念品等活动，让游客充分体会到产品的信誉度。

(3) 用“品牌延伸”策略，在游客对余庆桥主题公园的游赏价值产生信任时，便可及时推动整个项目中其他几个重点项目如南门古街，沙古洲度假别墅的发展，让游客真正体会到吃、住、游、玩一条街。

为此，我在综合上述情况下得出两大思路来进行：第一，借名牌带品牌——提升项目知名度。第二，借知名度聚人气——巩固品牌知名度。我们将此策划案提交到当地政府，经过两轮决策，双方交换了不同意见，进行深层次沟通后，通过了此策划案，应决策层要求立即进入计划实施阶段。具体实施过程如下：

1. 借名牌带品牌——提升项目知名度

余庆桥坐落在市区南门街南部，具有汉代风格，宋代结构，被列为省级历史文物。茅以升等我国著名桥梁专家认为该桥是宋代《清明上河图》中虹桥的再现，堪称世界桥梁史的活化石上有飞门，俨然一座气势恢宏、独具特色的古桥建筑。尤其令人称道的是，该桥除钢铁铆衔接，造型美观，结构合理以外还符合现代力学原理，为古桥建筑的一个佳作。

武夷山市区景观资源分小武夷山和历史人文景观，余庆桥公园周边也有很多有名的人文景观，如文庙、江西会馆及市区一些革命历史遗迹和纪念地等，如赤石暴动旧址及烈士陵园、闽北革命烈士纪念碑、闽北历史纪念馆等。这一人文景观群，给余庆桥公园的发展带来了机遇。但该公园因经营理念等因素一直经营不善，没有达到预期的效果。

由于余庆桥主题公园位于自然和文化双遗产地——武夷山市。本身武夷山市在全国乃至世界都具有较大的知名度，这是该产品发展的最大优势，这无疑成为吸引国内外游客的活招牌，在产品初期知名度不高时，可实行产品与品牌配套，可让工作人员在武夷山风景区给每一位游客发关于余庆桥主题公园的宣传册子及游玩时所享受的优惠待遇，激起游客的游览兴趣，达到提升产品知名度的目的。

2. 借知名度聚人气——巩固品牌知名度

紧接着，利用产品的初步知名度，获得了一定的游客群，于是我们便可采取一系列优惠活动，如公园开张前三天免费游玩，几天内五折优惠，并送给游客各类代表余庆桥公园形象的旅游宣传物，如宣传画册、精致张贴画，手提袋等广为发放，深入广泛地拓展客源市场，让游客在游玩时，充分享受美景，并学到有关桥文化知识，真正体会到游玩的价值，品牌的知名度、美誉度大幅上升。在产品知名度得到充分提升，并获得一定经济效益时，我们便可大力推出整个项目其他几个分项目，如南门古街区，把其建成为购物、休闲、娱乐及消费一条龙的商贸街，还有与其配套建设的沙古洲度假别墅，把其定位为花园式独立别墅与联排相结合，小桥流水，风景秀丽，是休闲安居的最佳选择。这样能充分发挥整个项目的经济效益，达到品牌延伸的作用。

通过这个策划案的实施，余庆桥主题公园成为武夷山的一个景点所在，同时又成为武夷山政府作为为民工程的一个亮点，并带动了相关产业的发展。

解　释：

作为一个不具核心竞争力且不具知名度的项目，如何通过策划使之发展成为一个很有生命力的项目就摆在决策者的面前，作为该方案的策划者和实施者，始终站在策划的制高点，紧紧抓住项目边缘的闪光点，即决策目标明确，但在决策点严重缺乏的情况下，创新性的发挥就显得尤为重要了，本案的可资借鉴之处表现在以下两大方面：

一、借名牌带品牌——提升品牌知名度

余庆桥主题公园作为一个新开发的项目，当地具备面向市场的硬性条件后，具备作为主题公园的硬件设施，就必须考虑如何提高软件设施的问题——管理和推广的力度，借力打力，借名创名才是提高知名度的最佳途径。

像武夷山名胜风景区已申办成功为世界文化遗产，具有极高的品牌度，任何新项目只要和武夷山三字捆绑在一起，只要市场运作妥当，都能起到节约资源，快速提高知名度的目标。

这里应用了策划的创意方法中的捆绑连接法，就是千方百计制造或寻找有利于商务行动顺畅或待出售的产品增值的外部环境资源，把这些资源吸收到商务行动顺畅或待出售的产品增值的外部环境资源，把这些资源吸收到商务行动或待出售产品中，以致于相互影响，互相提升。

这个要点给行商人的启示是：企业以强者为盟，个人与名为友，产品与名牌配套等都是一种节约资源提升自我的好途径，但如果运作不力产生的后果也是非常严重的。

二、借知名度聚人气——巩固品牌知名度

当余庆桥主题公园随着武夷山风景区的品牌渗透力而提高时，余庆桥就具备了一定的知名度，有了知名度就初步树立了企业项目的品牌，面对公园与公园的激烈竞争，作为一个新开发的公园在价格上也无法提起，只有免费让消费者游玩才能起到凝聚人气的作用。

像杭州西湖在整体修整以后面对非典带来的负面影响，加大宣传推广力度，同时又推出西湖周边三大公园免费开放的促销活动，使今年的国庆黄金周的旅游人数达500多万人次，其中，西湖周边景区就凝聚了300多万人次，使人气达到了空前的境况。

本个案中成功运用了策划中的实证法，用能够给消费者看得见乐意接受的实惠，来吸引旅客，从而达到凝聚人气的目的。

这个要点给行商人的启示是：实施法就是用实际的，让消费者看得见的功能效果来证实产品的优越性。

总之，一个区域或一个企业在其他产业发展初具规模，并取得较大成效时，要继续挖掘当地的经济潜力，便可考虑介入一种新形式的产品。在确定了新形式产品的介入后，如何以此形成核心竞争力，带动周围其他行业的发展，往往是产品推出成败的第一步。而如何把主导产品做好做大，在市场上占垄断地位，成功的市场营销推广策划至关重要。

代表作品

做好广告创意的五大原则

题　目：

做好广告创意的五大原则

来　源：

作者根据从事广告策划工作的经验总结提炼而成。

应　用：

对于广告公司做好广告策划的创意方面的工作具有借鉴作用。

内　容：

当今是一个策划的时代，也是一个创意的时代，尤其对广告来说是如此。广告离不开策划，更离不开创意。创意是一种创造性思维，要求突破思维的一切清规戒律。但是，广告是一种功利性、实用性很强的经济行为，同时又是一种有着广大受众的社会文化现象。所以，广告的创意犹如闻一多先生在谈到格律诗创作时所说的"戴着镣铐跳舞"。因此，我们只有掌握广告创意的方法，才能使作品在其他广告之中突显出来，达到宣传的作用。

做好广告创意必须遵从以下五大原则：一要相关性；二要原创性；三要震撼性；四要简明性；五要合规性。

1. 相关性就是广告创意必须与产品个性、企业形象相关。

2. 原创性就是广告创意要突破常规，出人意料，与众不同。

3. 震撼性就是广告创意能够深入到受众的心灵深处，对他们产生强烈的冲击。

4. 简明性就是指广告创意必须简单明了，切中主题，使人过目不忘，印象深刻。

5. 合规性就是指广告创意必须符合广告法规和广告发布地的伦理道德、风俗习惯。

解　释：

据有关资料显示，被收看的广告中，只有 1/3 的广告能给观众留下一些印象，而这 1/3 的广告中只有 1/2 的内容被观众正确理解，仅有 5% 能在 24 小时内被观众记住。也就是说，一则广告如果没有创意，只会被湮没在其他的广告之中。要做出有创意的广告，可以从五大原则着手即相关性、原创形、震撼性、简明性、合规性。

1. 相关性——广告创意相关性就是广告创意必须与产品个性、企业形象相关联

创意把概念化的主题转化为视听符号，直观性强，但也会产生多义性，为了避免产生歧义，广告传递的信息必须与商品或企业相关，让受众一看或一听就知道是某商品或企业的信息，而不能含糊不清或喧宾夺主。有些产品起用明星做广告，但却没能找到明星与产品之间的联系，创意缺乏相关性，受众看了广告之后只记得某

明星做了一则广告，却把广告所应该表达的主要信息——产品信息给忘了，这种创意无疑是失败的。

在20世纪30年代的上海，主要有两家出租汽车公司，一家是中国的祥生汽车公司，另一家是美国商人的云飞汽车公司。云飞出租汽车公司资金雄厚，并率先开辟了3001电话叫车业务，营业额与日俱增。这种情况对祥生公司是一个相当严重的打击。如何是好？周祥生急中生智，他想到中国有4万万同胞，去掉一个万即变成40000。于是他花重金买下40000这个电话号码，并且在每辆车上喷上醒目的字样：祥生汽车的叫车电话是40000。并充分利用4万万同胞这个心理作用，在各大报刊，电话簿封面上登广告。这样，祥生出租汽车公司的广告大获全胜，声誉日高，营业额巨增。

2. 原创性——广告贵在"新"，贵在新

广告创意必须突破常规，出人意料，与众不同，切忌雷同。没有原创性，广告就缺乏吸引力与生命力。好的广告创意一定要在合情合理的前提下，做到新、奇、特，要做到"意料之外，情理之中"。

第八届广告节获奖作品"诺基亚"的《数数篇》：

女：怎么了？

男：睡不着。

女：数数好了，数着数着就睡着了。

男：那就试试吧。8850，8250，6210，3310……

（音乐起）

男：4月27日到5月27日，买诺基亚8850，8250，6210，3310或其他型号手机，即有缤纷好礼相送，详情请见报章广告，或向店主查询。

女：哎，我也睡不着了。

这则广告的最大特点是创意新奇巧妙，鲜活至极。它将产品的型号与数数结合起来，十分奇巧的告知促销对象，加上随后的一段促销内容的解说，大大增强了消费者的吸引力，结尾处的情形也就在情理之中了。

当然，借鉴是允许的，但不能模仿照搬。只有超越，才能卓越。

3. 震撼性——广告创意能够深入到受众的心灵深处，对他们产生强烈的冲击

一个人每天要接收到大量的广告，要想受众对广告留下美好的印象，就必须震撼。刺激越强，造成的视听冲击越大，就越容易给受众留下印象。具体来说，画面、音响、富有哲理的广告语，都能不同程度地造成一定的冲击力。当然，这里所说的震撼性产生的印象应该是好的印象。否则，就会像有的批评家所言，裸奔也能产生震撼性，却不能给人以好的印象。

奥妮的"百年润发"，与一般的洗发水所走的功效定位路线不同，"百年润发"以怀旧的情调启动受众，并辅之情味悠长的京韵旋律，给人一种温馨的回味。而周润发是国内备受喜爱的影视明星，高大而平易的形象在加上极强的可塑性，在奥妮巧借大名度身定做的"百年润发"的洗发水广告中，情感把握收放自如，十分到位。自我造型与品牌形象水乳交融，名人的形象、产品的特性十分贴近自然的关联在一

起，强烈的冲击、震撼着受众的心理。

广告作品使受众心理受到强烈的震撼后，这对提升产品的知名度、美誉度，增加品牌的附加值起到主要作用。

4. 简明性——广告创意必须简单明了，切中主题，使人过目不忘，印象深刻

在创意的表现上光是求变、与众不同并不够，杰出的广告既不是夸大，也不是虚饰，而是要竭尽你的智慧使广告信息单纯化、清晰化、戏剧化，使它在消费者的脑海里留下较深而难以磨灭的记忆。最好的创意往往是最简单的创意。因为在信息爆炸的当代社会，受众被淹没在信息的海洋中，只有那些简洁明快的广告才能吸引受众。

麦当劳的一则电视广告，画面是一个婴儿在摇篮中荡来荡去，一会儿哭一会儿笑。笑是因为摇篮荡上去时他看见了麦当劳的标识，哭是因为摇篮荡下来时看不到标识。整个广告极其简洁，没有任何多余的东西，但却形象地将广告所要表达的信息完整地传达给目标受众。这则广告被评为戛纳广告节金奖，可以说是名至实归。

因此，在广告创意时，主题要突出，信息要凝炼，重点要集中，无关紧要的要删去。电视广告镜头要删除繁琐，反映主信息；平面广告要讲究视觉流程，突显主题，越单纯越容易为受众接受。

5. 合规性——广告创意必须符合广告法规和广告发布地的伦理道德、风俗习惯

由于各个国家和地区的广告法规和风俗习惯都有所不同，因此在广告创意时一定要做到符合规范。比如，香烟广告在很多国家都被禁止在公共场合发布。在我国，不能做比较广告和以“性”为诉求点的广告，而在一些西方国家是允许的。

日本索尼公司为了在泰国推销收录机，煞费苦心的想出了一个高招：用释迦牟尼做广告。在电视广告中，这位佛祖安详侧卧，双目紧闭，进入物我两忘的境界。不一会儿，画面上的索尼收录机放出美妙的音乐。佛祖听了居然凡心萌动，全身随音乐不停摆动，最后睁开双眼。但佛教是泰国的国教，对释迦牟尼甚为崇敬，人们认为此广告是对佛祖的莫大侮辱，是对泰国的公然挑衅，不少人进行游行抗议。泰国当局通过外交途径向索尼公司提出抗议，索尼公司不得不立即停播此广告，并公开道歉。

如果违反了广告法规和广告发布地的伦理道德、风俗习惯，势必招致失败。所以，在广告创意中，必须考虑到合规性。只有这样，才不至于徒劳无功。

策划点评

龙脉之地诞生的青年策划才俊

提起《三国演义》这部名著，就不能不想起那波澜壮阔的斗智斗勇的历史画面。在这部由谋略家书写的巨画中，有一位主角就是三国之一的吴国吴帝孙权，1700多年后的今天，在吴帝的诞生地——浙江富阳，又诞生了一位策划才俊——孙天雄。

初识孙天雄先生是因为他在杭州机构申报高级商务策划师，他申报的策划案是《武夷山市余庆桥主题公园市场策划案》，在此案中，他应用的“借”字策略令我记忆犹新。本案的策划采取了背景转换法和捆绑连接法进行，并运用了两大策略：第一，借名牌带品牌。利用武夷山这一世界级旅游品牌，并利用武夷山这个大背景的转移，来带动余庆桥主题公园的品牌，并达到提升知名度的目的。这就是利用已被消费者接受的知名品牌和未具知名度品牌捆绑在一起，从而使弱势品牌得到提升。第二，借品牌的提升聚集人气。品牌在消费者中初具名气，就应造势和借势并用，凝聚人气，达到公园所应具备的基本条件——有人去休闲即可。在这个策划案里，我发现了策划人所具备的超前性、可操作性及独到的创意性。由此得出，该策划人是个四两拨千斤的人才，久而久之，我们也成了策划界的朋友和工作中的益友，彼此都受益匪浅。

看到他的策划案在众多的策划案例中脱颖而出并被选入《金牌策划》，我由衷地高兴，在这新时代的经济浪潮中奋勇拼搏的青年策划师，终于找到了适应自己发展的平台。我没有理由不坚信：凭他的智慧，定能为中国的策划大放异彩，成为旅游品牌策划领域的代表性人物。

（点评人：WBSA杭州机构负责人　熊瑾）

苏　君



策划小传

苏君，男，生于1978年，多年的计算机专业的学习，造就了他很强的逻辑思维能力。从事3年市场销售工作，曾任职业务员、业务主管、业务经理和大区经理。在销售工作中取得了不错的销售业绩，积累了丰富的市场实战经验；2001年开始了3年的企划经理工作，才真正发现了事业的兴趣点，真正找到了施展才华的舞台。

缜密的大局观使苏君对策划的宏观把握充满自信，对企业和市场的深刻了解与研究使他的策划更切合企业实际。3年来的一系列成功策划案例让他的想法在市场上经受了考验。

策划感悟

- 策划在我们的生活中无处不在，一个优秀的策划人，可以在机会和威胁面前"点石成金"。
- 由于经济条件的变化和竞争在实际中的多样性，策划者一定要以现实环境为基础，并且要更善于追踪趋势和寻找机会。
- WBSA理论体系是集系统性、先进性及实战性于一体的策划圣经，它教会了我们如何引爆大脑深处的能量，我们如何找到达成目标的步骤和方法。

代表案例

- "疯狂购物——我买单"中芬乳产品促销策划案

代表商理

- 学生奶推行八字论

联系方式

- 联系电话：022－28202888　13602190490
- 电子邮箱：sujun@zhongfenmilk.cn
- 通讯地址：天津市河西区大沽南路天津日报大厦27层(300211)

策划风采

苏君：积淀智慧　创造可能

时间：2003年6月30日星期日下午2时30分

地点：天津家乐南楼店

天津家乐南楼店人头攒动，人声鼎沸，“加油”、“加油”的呐喊声在充盈的店堂内回荡，顾客的目光被吸引到商场的某个购物区，顾客向这个区聚集；摄影机在匀速扫射，镁光灯在不断闪烁。

一位中年男子推着购物车动作迅速地向车上装填商品，“拿值钱的”、“拿实用的”……围观的顾客在加油声中不断地支招。“1分50秒，还剩10秒”，一位手拿秒表的年青人提醒着中年男子。购物车很快被装满了，中年男子手拎3桶食用油，推着满载的购物车冲向终点线。人群中发出一阵欢呼声。

“买中芬牛奶，您就有机会参加免费购物活动”，商场的广播在不停地煽动着。

又一位幸运者上场了。加油声，欢呼声，呐喊声再次响起。

……

“太刺激了”，“太好玩了”，“太有创意了”，顾客们纷纷议论着。

“我去买中芬牛奶，我也要参加免费购物”，中芬牛奶展柜顾客蜂拥而至。

“祝贺你，促销活动非常成功！”，“祝贺你，这个活动到我们那里举行一次吧。”前来观摩此次活动的中芬牛奶全国各地经销商向那位手拿秒表的年青人围拢过来，向他表示由衷的祝贺。

年青人的脸上露出谦逊的微笑。

苏君，从此人们记住了这个26岁的年青人；

苏君，天津策划界一颗正在冉冉升起的新星。



苏君先生近照

从平凡开始，激情汹涌

1994年，苏君升入天津计算机专修学院，开始了4年计算机软件专业的学习。

软件编程，要求有较强的逻辑思维，要求有丰富的想象力，要求细心，要求耐心，要求有协作和团队精神。

苏君在数码编织的世界中开始了人生新阶段。

营销、广告、管理、文学……在专业课学习的同时，苏君把自己的兴趣扩展到更广的领域。

同时，苏君成为豪门啤酒兼职业务员，负责天津区域的市场开拓，短短3个月时间，豪门啤酒成功地进驻他所管辖区域的几十家宾馆、酒店、酒吧，销售业绩从零上升到月销售30多万元，他一跃成为豪门啤酒天津区业务员业绩第一名。

当其他业务员向他讨教成功经验的时候，苏君毫无保留地说：豪门啤酒本身是个好的产品，只是因为知名度低，消费者和商家的接受会有一个过程，因此，一方面要有信心和耐心，另一方面要充分利用公司给的促销政策和权限，要细致地进行市场调查，针对不同商家和消费者，把积点返利、买赠、抽奖等促销政策综合应用到不同商家和消费者，这样才能收到理想的效果。

做业务员要腿勤、嘴勤，要善于观察勤于思考，做业务员只有勤奋是不够的，还要多动脑子。苏君这样总结他两年的销售经历。

这两年的经历也锻炼了他的管理、领导和组织能力，最多的时候，他带领着20多名业务员和60多名促销人员。

从平凡开始，积淀智慧

1998年苏君以优异的成绩毕业，他婉言谢绝了豪门的挽留，分配到天津中芬乳业有限公司。

苏君从中芬公司基层干起。原奶收集工、生产线操作工、化验员、统计员、计划员、质检员等中芬乳业公司牛奶生产的各个岗位他都干过。他深深地体会到车间一线工人的辛苦，他想，销售人员的销售不力，错误的策划方案，不仅会给公司带来巨大的损失，而且更对不起工人们的辛勤劳动。因此，他认为，策划人员首先要具备强烈的责任感和责任心，不能凭着想象去做策划，否则，既是对公司也是对工人的不负责任，更是对自己的不负责任。

2000年，苏君被任命为中芬公司生产物资部经理。他说，当时自己所从事的工作看起来与策划没太大关系，但要做好策划工作，必须对公司和策划产品有深入的了解，也正是因为有了这些经历，才使得他后来为公司做策划打下了基础。

2001年，苏君被任命为中芬公司市场部经理，在市场中，他的策划能力逐步发挥出来。

2001年的“营销周”中芬产品展示策划；

2002年的“买中芬牛奶——送您一头牛”策划；

2003年的中芬牛奶“疯狂购物——我买单”策划；

……

一系列成功的策划，让中芬这个默默无闻的乳业公司，不仅提高了公司产品的销售量——从日销售20多吨提升到日销售近百吨，还提高了公司的知名度和美誉度，现在中芬公司、产品知名度、产品销量均在业界名列前茅。

提到这些成绩，中芬公司员工都会说，苏君策划功不可没。

对于这样的评价，苏君总是谦逊地说，这些都是公司全体员工共同努力的结果，他只是把大家的劳动成果用巧妙的方法让消费者和商家去接受和喜爱。他说，他要学习的东西还有很多，需要做的工作还有很多，这更需要大家的支持和协助。

从平凡开始，期待辉煌

在繁忙的工作之余，苏君还在继续工商管理专业知识的学习。他说，他需要不断地学习，不断地充实和丰富自己，让自己更精彩。

荣誉总是青睐不断求索的人。

2004年，世界商务策划师联合会向苏君颁发了WBSA注册商务策划师证书。他深深知道，这是对他过去工作的肯定，自己与那些知名策划大师相比还有很大的差距，好在他还年轻，可以在不断学习中积淀智慧；好在他永远充满激情，只要不断努力，一切皆有可能。

机遇总是眷顾不断进取的人。

2004年，苏君接受天津日报报业集团的邀请加入报业集团。报业集团为他提供了更大的平台，更广阔的舞台。

策划界期待着；

我们也期待着。

代表案例

“疯狂购物——我买单”中芬乳产品促销策划案

题　目：

“疯狂购物——我买单”中芬乳产品促销策划案

来　源：

本人于2003年以市场部经理的身份策划、指导并实施了本策划。

应　用：

对于在品牌充斥、空间狭窄的同行业市场中求发展的企业，可以达到对产品推广和市场拉动事半功倍的效果。

内　容：

在日益激烈的同行业竞争市场中，众多品牌充斥已使奶粉市场空间越来越狭窄，因此，企业要在竞争中取得生存和发展，获得最大效益是至关重要的。目前，几乎国内所有的知名品牌乳品企业都在天津市场进行争夺：光明、伊利、三元、蒙牛、三鹿、完达山、夏进等，一些中型企业也在天津市场积极行动：恒康、妙士（新希望乳业集团）、辉山、维维等等，天津本地企业，海河、津奶、康奶、梦思德露、帕马拉特、子母奶等在面对外来品牌的强势冲击下，也在积极应对。中芬作为面向广大市民的乳业公司，怎样才能在强敌林立的市场中取得发展呢？



苏君先生在儿童福利院献爱心活动现场

遇到这样的难题时，我采取了一系列的营销手段，其中最得意的是“疯狂购物——我买单”的策划方案。这个方案可以概括为：1. 使消费者产生好奇；2. 巩固品牌、促进销售；3. 公开进行发奖活动，使消费者聚焦企业，从而达到提升企业形象、扩大市场份额的目的。

乳业市场群雄逐鹿，竞争激烈，市场生存空间越来越狭小。本策划案是在中芬乳业公司面对同行业的竞争，整合操作思路情况下出台的，以达到提升企业形象、扩大市场份额的目的。1. 活动开始前一星期在各大报纸上刊登活动广告，在电视台黄金时段进行广告宣传，并在各零售点、批发点、超市宣传公司这次促销活动；2. 2003年6月16日－2003年7月20日期间开展“疯狂购物——我买单”的促销活

动。在消费者购买整箱牛奶的同时发放一张“疯狂购物刮刮卡”；3、在超市公开举行“疯狂购物——我买单”的现场发奖活动，并在发奖活动现场进行定时免费疯狂抢购商品及对中芬产品的推广工作，增加了消费者的购买兴趣，进一步宣传新产品及提高企业形象，提高企业市场份额的效果。

案　例：

天津中芬乳业有限公司是天津市知名的乳业公司之一，经营品种主要包括：纯鲜奶、AD钙奶、咖啡奶、特浓奶、可可奶、杏仁奶、市民奶、醇正咖啡奶、浓巧克力奶等超高温灭菌系列袋装液态奶。属于中低档产品；中芬的屋顶型、杯装酸奶一直未形成生产量，从而没有形成市场效应。因为中芬单一的产品结构，与市场上竞争对手的产品过于雷同，所以无法形成竞争优势，只能在有限的范围内被动地作为一个市场跟从者。我认为：企业要想有长足的发展，就必须有自己的发展思路，一味的跟从是没有发展的。

经过市场调查后，了解到：

1. 同一规格包装奶的品质基础包括原料、技术、生产设备、生产工艺、包装几乎已经趋于一致；

2. 价格方面，以相同规格海河、三鹿、中芬三个品牌的可可奶相比较，海河：1.35～1.40元，三鹿：1.35～1.40元，中芬：1.30～1.40元，已无太大竞争空间；

3. 海河乳业等知名企业一直持续“买四赠一”、“买五赠一”的促销活动。买产品送赠品是商家一贯采取的促销手段，本身毫无新意，不具备我们需要的促销轰动效应，然而“疯狂购物——我买单”的做法正是人们习以为常的买赠手法，我在此基础上，做了一个大胆跳跃；送给人们最不可能想到的——在超市免费随意抢购，增加了竞技性，并注入全新的观念，引人好奇，进而转化为参与热情，最终形成强大的购买力。同时衍生出更强大的新闻热点，为中芬乳业树立良好的社会形象。

要达到以上效果，需要整合营销操作思路：

1. 使消费者产生好奇；

2. 巩固品牌、促进销售；

3. 公开发奖活动，使消费者聚焦企业。从而扩大市场占有率，提高企业形象。

(1) 在天津电视台黄金时段插播活动宣传广告，在《今晚报》进行随报DM广告投递，大肆渲染此次活动，使大多数消费者对这次活动产生好奇；并在所有零售点、批发点、超市粘贴、悬挂活动细则及产品介绍海报，一面为产品做介绍，一面为活动做介绍。本次活动设一等奖20名，奖项为可在发奖活动当天免费在超市指定的区域、时间内自由选择商品；二等奖200名，每名一台洗衣机。

(2) 6月16日～7月20日的促销时间内，凡购买整箱中芬产品可获取一张“疯狂购物刮刮卡”，借此巩固中芬乳业的品牌形象。与此同时，公司乳产品的销售量蒸蒸日上，达到预期的效果。

(3) 6月30日、7月13日、7月27日分3次在家家乐、家乐福等大型超市卖场举行公开发奖活动，并且活动具有娱乐性及参与性，借此吸引更多消费者的目光。此次促销活动不仅树立了“健康、科技”的企业形象，还提高了企业在市场中的份额。

解　释：

在日益激烈的同行业竞争市场中，众多品牌充斥已使空间越来越狭窄，企业要在竞争中取得生存和发展，获得最大效益是至关重要的。目前，几乎国内所有的知名品牌乳品企业都在天津市场进行争夺，天津本地企业在面对外来品牌的强势冲击下，也在积极应对。中芬作为面向广大市民的乳业公司，要在强敌林立的市场中取得发展，不仅需要产品的质量过硬，还需要有创意新颖独特的促销活动来吸引消费者的目光。思路方法为：1. 使消费者产生好奇；2. 巩固品牌、促进销售；3. 公开举办发奖活动，使消费者聚焦企业，进而收到提升企业形象、扩大市场份额的效果。

1. 使消费者产生好奇

无论什么样的促销手段，首先最重要的是要引起消费者的好奇心，才能引起消费者购买商品的冲动，才能使消费者对企业的品牌有一个相对的认知度，才能使企业的品牌得到市场认可。

在本策划案中，我利用“疯狂购物——我买单”的宣传手法，吸引大众的好奇心，使消费者对中芬乳业的产品产生兴趣，进而购买产品。

由此可见，在产品营销中，吸引消费者的好奇心，使消费者对商品产生浓厚的兴趣是营销中的一个非常重要的环节。

2. 巩固品牌、促进销售

一个企业品牌观念的确定，必须通过创意新颖独特的促销活动，宣传品牌，进而达到品牌效应，促进产品的销售。

国内知名的乳产品公司——蒙牛乳产品公司，就是依靠和中国航天业紧密联系，对公司品牌宣传起到促进作用，才使其销售长红，品牌形象稳固。

在本策划案中，我利用“疯狂购物——我买单”的促销手段，先吸引消费者对品牌的兴趣，进而购买中芬牛奶，又发放“疯狂购物刮刮卡”使中芬乳业的形象在消费者的心中更加深一步。

由此可见，品牌定位需要利用现代营销理论中最具活力的、能适应未来市场的行销手段来丰富、完善、经营，这样才能达到预期设想的要求。

3. 举办发奖活动，使消费者聚焦企业

只有在消费者面前公正、公开的发奖才能使消费者对企业更加信任，才能加深对企业品牌、产品的认可度。

国内许多知名企业，也都在举办促销活动后，公开举行摇奖，给大众一个公开的形式，使广大客户对企业产生信任，加深对公司产品的印象。

在本策划案中，我也采取了在市内知名的超市举行公开发奖活动，使更多的消费者能在现场目睹发奖盛况，参与活动，为企业的新产品宣传和企业品牌提升更进一步。

由此可见，公开，公正的兑现对消费者的承诺，不仅可以增加大众对企业的信任，还可以提升企业的形象。

本策划案通过活动树立了“健康源自科技”的品牌形象，使中芬奶形象深入人心，加强了品牌认知度和亲和力，树立了良好的中芬乳业形象。并且扩大了消费群，这样能够在活动结束后保持销售递增的良好势头，收到建立品牌认知度的效果，以巩固前期活动成果。

代表高老师

学生奶推行八字论

题　目：

学生奶推行八字论

来　源：

本人任职中芬乳业市场部经理期间的经验总结。

应　用：

适用于企业面向学生推广产品，循序渐进培育未来消费市场。

内　容：

学生是未来乳品消费者，如果他们在儿童时期养成喝牛奶的饮食习惯，培育他们对牛奶的喜爱和忠诚度，那么他们中的大多数人在以后的生活中也会保持这种习惯。因此，学生奶计划不应当仅仅着眼于牛奶的实际销售量和利润，而应看作是开发未来市场需求的一种投资。如何才能顺利的推行学生奶呢？

学生是一个非常敏感的群体，他们的成长备受千家万户的关注，哪怕一点事情都会引起极大的反应，对乳品公司及所生产的牛奶造成影响。学生奶在液态奶市场的重要性各国有很大差异。在泰国，学生奶占全国牛奶消费量的25%。还有一些国家的学生奶也占有液态奶市场的相当份额：日本（9%）；美国（7%）；芬兰（5%）；莱索托（5%）；挪威（4%）；瑞典（4%）；加拿大－爱德华王子岛（3%）以及小麦（3%）。在大多数其他被调查的国家中，学生奶约占全国液态市场的1%。这与在学校推广牛奶消费计划不无关系。因此，乳品公司在实施学生奶计划的过程中应始终贯彻遵循中央政府有关部门提出的“统一部署、规范管理、严格把关、确保质量”的指导思想。更重要的是要遵守“安全、营养、方便、价廉”的八字方针。

解　释：

天津中芬乳业有限公司成立于1991年，它是中国与欧盟发展奶业方面合作的结晶，是一家集奶牛饲养、乳制品科研开发、技术培训与生产销售为一体的专业乳业公司，是全国首家生产超高温灭菌牛奶产品的企业。天津中芬乳业有限公司研制开发了30多个牛奶品种，日产能力超过240吨。2001年5月20日，中芬乳业有限公司成为国家首批7家学生奶定点生产企业之一。

在奶品市场竞争越发激烈的今天，要想在奶品市场中保有自己的地位、拓展新的市场是非常难的。牛奶虽然是“接近完善的食品”，被人们誉为“白色血液”，但据中芬公司调查，一直以来牛奶并不是在校学生的主要饮品，牛奶与其他如果汁、碳酸饮料相比明显处于劣势。学生是未来乳品消费者，如果他们在儿童时期养成喝牛奶的饮食习惯，培育他们对牛奶的喜爱和忠诚度，那么他们中的大多数人在以后的生活中也会保持这种习惯。对于国家来说，学生奶计划是一项关系子孙后代健康成长的系统工程；对于中芬公司来说，学生奶计划是关系企业能否在未来的乳品市场赢得竞争优势的战略问题。因此，如何能顺利的推行学生奶，成为了乳品公司面前

的重要课题。

我认为乳品公司要占领学生奶乳品市场要遵守八字论。

安全 安全是第一原则。只有保证了奶制品的安全，才能让学生放心喝奶。

2003年3月19日，辽宁海城市铁西区部分小学师生因饮用鞍山宝润乳业有限公司生产的"高乳营养学生豆奶"发生食物中毒，在全国反响很大，不仅对辽宁乳制品声誉造成了不利的影响，还为推行学生奶项目造成了一定的困难。

中芬乳品公司，为了严把奶品质量关，特别对奶制品的安全进行把关：

1. 在七个奶源基地发布了一套完整的经营规章，学生奶定点奶源基地单独制订的经营规章更加严格近似苛刻，可以说整个奶源生产均处在严密的育种、饲养、饲喂、免疫等规范程序下进行，同时为学生奶奶源基地配备了相应的先进设备，从奶源上确保学生奶的安全。

2. 规范育种工作，改良奶牛品种。

3. 引进先进设备，提高检测水平。加快对质检设备的更新改造，引进国外当今先进的分析原奶检验设备。同时，加强了对质检队伍的培训、考核，不断提高质检人员的专业技能和道德修养，提高检验质量。

4. 专用原奶运输、储存设备。中芬公司为学生奶奶源基地配备了专用的先进原奶运输冷藏车，并要求原奶收集后在最短时间内送达生产基地；在生产基地配备专用学生奶原奶储存罐，最大限度地保证原奶不在运输和储存环节出现问题。

由此可见，只有在质量上给学生安全感，才能使企业的产品得到学生及所有顾客的信任。

营养 营养是学生补充牛奶的目的。学生在发育、提高智力方面都需要。对学生进行宣传喝奶益处，强调钙、维生素和其他矿物质以及牛奶作为健康饮食的组成部分的重要性。

专家们对两个年龄组的近500名小学生进行了对比实验。检测显示，饮用奶的学生的膳食钙摄入水平明显提高。在提供"学生奶"前，作为调查对象的全体小学生每日钙的摄入量仅为应供给量的50%以下，与全国的调查资料相似。供给"学生奶"后，每天饮用1盒的学生，钙的平均摄入量占应供给量的比例由44%提高到63%；每天饮用2盒的学生这一比例提高到88%。提供"学生奶"后，不同程度地改善了学生蛋白质、维生素的营养状况。专家认为，增加乳类摄入量，不仅提高了这些营养素的输入量，而且可提高这些营养素在体内的生物利用率。检测结果还表明，饮用"学生奶"可提高学生骨密度，对预防骨折、骨质疏松非常有效。

中芬乳业公司，采用超高温瞬间（UHT）的要点是将符合质量要求的原料生牛奶加热至沸点以上，达137～150摄氏度保持0.5～4秒，然后冷却并进行无菌灌装。经如此剧烈和周密的处理后的商品称为UHT牛奶，其安全性得到大幅度的提高，达到国际公认的"商业无菌"状态。意为：设定牛奶经UHT灭菌后，如果尚有少量非致病性微生物存活，那么在常温条件下（即15～25℃），不需冷链保护，在整个货架寿命期（一般为6个月）内，这些残存的微生物繁殖的结果，既保证牛奶中的营养成分不会流失，也不会引起产品的变质，使学生奶的营养得到了保证。宣传科学

地喝牛奶方式，减少学生因非质量问题造成的喝奶不适应，减小负面影响。由于人体的个体差异，自然人群中已经发现了在相当比例的人体内，缺少消化牛奶中乳糖的转化酶。这些人在饮用一定量的牛奶后，就会感到鼓胀不适，甚至肠鸣腹泻等症状。

中芬公司编印了牛奶营养教育手册，向在校学生倡导科学地喝牛奶方式。如不要空腹喝牛奶，喝牛奶前一定要吃点东西，让肚子处于半饱状态；不要一次喝下大量的牛奶，牛奶饮用量每次不宜超过100毫升，一份学生饮用奶可以分几次饮用；每天增加一点饮用量，让自己逐渐适应牛奶等。中芬公司的中外乳品专家根据中国学生的身体发育的特点和营养需求，研制适合在校学生口味的学生牛奶。中芬公司先后开发了学生纯牛奶、学生蛋奶、学生高钙奶、学生可可奶、学生双歧因子奶、学生草莓奶、学生麦香奶等产品，以满足在校学生对牛奶口味的不同需求，深受广大在校学生的欢迎。

由此可见，营养，在学生奶的推广中是不可缺少的，只有严把学生奶制品的营养关，学生喝上营养的牛奶，才能提高企业的口碑，为企业扩大市场份额有好处。

方便 学生奶采取了配送制，为学生节省了时间，为在早餐上没有喝到牛奶的学生提供了一个补充营养的机会。

各个城市的乳品公司都将配送这一环节，提到了一个新的高度，不仅考虑到学生喝奶时使用的包装，还考虑到学生喝奶时间并及时配送到学生面前。在牛奶行业，均瑶乳业为使产品的运输更加方便、快捷，率先与具有强大配送网络能力的邮政物流合作。

中芬公司学生奶包装膜用最好的五层共挤隔光、隔气、隔菌复合膜并具有一定的强度。以满足学生奶的特殊要求。中芬公司每款学生奶的包装设计前都要听取学生的意见，设计稿出来后也要征求学生的意见并进行调整和修改，学生们参与设计的学生包装更贴近学生的审美取向，学生乐于接受。例如，听取学生们的意见设计的中芬卡通牛形象印刷上，并制作成小饰物，为学生们喜爱和收藏。公司准备了专门的运送学生奶的专车，为学生配送到学校这一环节，提供了安全和便利。

由此可见，推广学生奶不仅要考虑到学生奶品的安全，还考虑到学生喝奶的便利。

价廉 是在价格上低于市面上的价格，适合学生长期饮用。

我国五大乳业上市公司的半年报账全部亮相。从整体来看，我国上半年乳业板块上市公司毛利率全部下降。由于竞争情况愈演愈烈，发展前景诱人的乳业行业都把价格定在了比较低的地方，这为推广学生奶提供了机会。

中芬乳品公司充分考虑到了这一点，把学生奶计划纳入到企业长远战略规划，学生奶不以赢利为目的，其价格比普通市场的牛奶低30～40%，以保持基本的成本收支平衡，赢得较少的边际利润。让更多学生接受和喝上中芬牛奶是中芬公司学生奶计划的推广目标，自2001年5月20日中芬乳业有限公司成为国家首批学生奶定点生产企业的两年多时间，中芬公司由最初的每天5000份学生奶发展到现在每天6万份，增长了1100%。并且未发生一例因学生奶质量问题而引起的投诉，这一成

绩的取得是中芬公司学生奶部及公司全体员工强烈的责任感和使命感的必然结果，是全体中芬人共同努力的成果。

由此可见，到目前为止，价廉还是学生选择奶制品时的一大重要因素，只有把价格定位在学生可以接受的点上，才能促进销售，才能笼络客户，为企业今后的发展奠定基础。

本商理对于推广企业的产品有一定的借鉴作用，使企业得到一些启示，但值得注意的是，本商理只限于奶制品的推广。



立足未来，推行持续发展策略

市场竞争不仅在于一时的得失，更重要的是未来市场的占领。只有立足未来，推行未来可持续发展战略，才是长远之计。《"疯狂购物——我买单"的中芬乳产品促销策划案》就是这样的案例。

诸葛亮还没有走出茅庐之时就已经形成了三分天下、三足鼎立的战略思想，诸葛亮的考虑不可谓不长远——事实证明诸葛亮是正确的。作为商务策划师，不仅要为企业争一时之长短，从对手那里夺取城池，最根本的是要有长远的战略目光，想尽一切办法占领未来的消费市场，这个至关重要。苏君想到了这一点。一城一池打攻坚战，固然可以为企业带来经济利益，但不是长久的；若要永远在市场中立于不败之地，就要从现在打算，今天计算明天的事，为三分天下做准备，这是商务策划师必备的基本素质之一。

同时，作为一个商务策划案例的典范，《"疯狂购物——我买单"的中芬乳产品促销策划案》独具匠心，尽管采用的是常见的抽奖形式促销，但操作方式却很新颖，让人耳目一新。通常的有奖销售，要么要求消费者消费多少东西然后返多少代金券，要么直接打折，消费者对此已经麻木。如果采用这种销售模式，很有可能雷声大雨点小，达不到预期的效果。苏君却独辟蹊径，采用你购物我买单的方式，新颖独到，对消费者而言，又很实惠，一下子吸引了广大消费者的注意力。企业的目的也达到了。

做出策划不难，难的是能立足长远。希望苏君再接再厉，迎接新的挑战！

（点评人：《金牌策划》主编　廖灿）

魏 巍

策划小传



魏巍，男，出生于1979年10月7日，WBSA注册高级商务策划师，2000年毕业于哈尔滨经济管理干部学院，大学学历，从事房地产策划行业4年，2002年成功加盟世界顶级房地产顾问公司香港戴德梁行，出任大连分公司高级策划师。2003年，对大连电业房地产公司开发的商业地产项目“逸彩城”的成功策划，开创了大连商业地产销售的奇迹，取得了开盘当日所售店铺超80%的好成绩。此外还曾主持、参与过大连中银大厦、大连富源大厦、沈阳和泰大厦、烟台绿色家园、丹东金海宝山新城等多个房地产项目的营销策划工作，目前任大连民盛房屋开发有限公司策划总监。



策划感悟

- 企业是人，策划是魂。其实，一个成熟的企业就好像一个成年人，在广阔的市场中，你需要和什么人交往，怎样交往，你需要从事什么行业的工作，怎样去做，才能够对自身的发展有益，从而得到社会对你的充分认可，这一定和人的智商有关系；而做企业也是一样，一个企业向哪个方向发展，怎样发展才能对自身有益，进而不断发展壮大，这就需要看企业的策划能力。一个人如果失去了灵魂，那么他的生命将不再有意义，而一个企业如果在发展策略上出现重大失误，那么后果将不堪设想。所以，策划对于一个企业来讲至关重要，如果把企业比作一个人，那么，策划就是这个人的灵魂。
- 市场——把企业推到竞争的前沿；策划——将企业带上发展的高速公路。

代表案例

- 大连逸彩城项目营销策划案

代表商理

- 大型专业市场深度营销三字诀

联系方式

- 联系电话：13332218726
- 电子邮箱：wwyyhy@sohu.com

策划风采

魏巍:中国新锐商务策划师

这个魏巍,不是《谁是最可爱的人》的作者,此魏巍非彼魏巍。但一张娃娃脸,的确会让人联想起"可爱"这个词,他虽然只有26岁,却已在房地产业摸爬滚打4年之久。4年,也许可以让一个普通人从从未接触房地产策划业到熟悉这里的风起云涌,这样的人可以算作一个成功的人,然而魏巍却在这短短的4年时间里一跃成为中国最年轻的高级商务策划师,说幸运也好,说他有资质也罢,总之他做到了,他用汗水与努力换来了今天的一切。

倾听,策划师的美德

当笔者与他谈起今天的成就时,他却微微一笑,称自己的路还很长,很多东西还需要自己不断的去学习。是呀,26岁的确还有许多的路要走,的确还有许多的东西要学,但作为注重包装,靠自己来"吹捧"自己的策划业来说,这样的回答未免有些过于谦逊。可是对于魏巍来说,谦逊就是他的做人原则。其实初见魏巍的时候,觉得他有几分腼腆,完全不像想象中的苍桑与职场上的干练,说起话来更不像一些策划师那样灵牙俐齿,一个话题非要与你辩个究竟,他更多的是在倾听,在别人看来倾听是为了储备更多的论据,在我看来他的倾听是一种美德。



魏巍策划师近照

魏巍这么年轻就取得这样的成就绝对不是偶然的,不仅要有天赋,还要具备刻苦努力不断进取的学习精神,还要有谦虚、博大的胸怀,容纳世间万物。无疑,善于倾听是魏巍所具备的优秀素质之一。

感悟,策划师的灵魂

话题是从笔者看到他的策划感悟开始的,这句"企业是人,策划是魂"语言精辟简练,寓意深远,完全不像一个年轻策划师对策划业的概述。当我问及他为什么将企业比作是人,而策划是魂时,他的回答是:人的大脑是人一切行为的指挥中心,而企业的策划部又可以称之为企业未来发展方向的指挥部,所以二者有相通之处,都是居领导和支配地位;人的灵魂体现着一个人的思想意识和价值观,而企业的策划能够体现出一个企业的内涵与未来发展方向。所以我将企业比作是人,策划是人的

灵魂。其实，一个成熟的企业就好像一个成年人，在广阔的市场中，你需要和什么人交往，怎样交往，你需要从事什么行业的工作，怎样去做，才能够对自身的发展有益，从而得到社会对你的充分认可，这一定和人的智商有关系；而做企业也是一样，一个企业向哪个方向发展，怎样发展才能对自身有益，进而不断发展壮大，这就需要看企业的策划能力。一个人如果失去了灵魂，那么他的生命将不再有意义，而一个企业如果在发展策略上出现重大失误，那么后果将不堪设想。所以，策划对于一个企业来讲至关重要，如果把企业比做一个人，那么，策划就将是这个人的灵魂。

的确，一个“灵魂”道出了策划业在市场中的地位，所谓长江后浪推前浪，作为后起之秀的魏巍正是在汲取了前辈们成功经验的同时，又运用自己对房地产业的领悟，开创出最新的策划方略，因为年轻，他能够在最短的时间内充分消化市场出现的新概念，并按照自己的思路进行判断，哪条路是最可行的，也正是因为他的这些新思路得以让他在策划业迅猛发展。

实践，检验理论最有效的法宝

2003年，大连房地产市场被业界称之为“商业地产年”。这一年，大连市新增商业地产开发面积超过100万平方米，形成了以海昌名城、天植商城等“天”字号商铺为代表的天津街商圈和以罗斯福天兴国际中心、福佳新天地广场等项目为代表的西安路两大商圈对决的态势，通过不断的炒作以及推广手法的不断翻新，使上述地区积聚了大量的人气，吸引了众投资者的目光，就在这时由魏巍主持的大连电业房地产开发公司开发的商业项目电业“逸彩城”也在此时进入营销推广阶段。起初大家都不太看好这个建筑结构狭长、地理位置不佳的商业项目，因为其位置处于大连西部城乡结合位置，并且西部已有成熟的商业中心，在这种情况下，逸彩城项目如何推广、什么时候去推、推出去后效果怎么样？这一系列的问题都压在他一个人肩上，似乎这一切对于魏巍来说就是一个挑战，他所做的决定是一个项目面临生死存亡的重要转折点。

众多的不利因素没有吓倒他，在经过数10天的市场调研和前期准备工作后他想出了一套完整的推广策略。他认为，一个房地产项目，尤其是一个商业地产项目，定位是其关键，只有找准其项目的定位，才能使后期项目的推广变得有方向性。纵观大连当时众多商业项目的定位及推广手法，几乎都是在强调自身所处优越的地理位置、有旺盛的客流支撑，定位则大多是大连市级商业中心或东北地区商业旗舰等。而他发现，逸彩城项目周边是大连市新兴的住宅区域之一，经过市场调研后得知，在此区域的常住居民达15万，并且邻近辽宁师范大学与大连铁道学院两所高校，这使“逸彩城”项目本身已经具备了成为区域型商业中心的必要条件，而大连市当时的商业项目定位几乎全部都在竞争市级商业中心，于是，他果断的将“逸彩城”项目定位为大连首个区域型生活中心。

商业项目若想运作成功或者说实现后期经营上的成功，那么在业种、业态的选择上必须要有远见。经过深思熟虑，他认为与大连众多商业项目相比要拉大差异化，展开错位经营是“逸彩城”项目的惟一出路。针对项目目标消费群年轻人多的这

一特点，项目应逐步增大餐饮、娱乐在项目中所占的比重，同时针对周边社区较多的这一特点，引入部分社区服务项目，如：服装干洗、机票代订等，从客观实际出发，满足终端消费者的全部生活需求，从而使“逸彩城”项目具备“全生活”型商业模式的全部特征。

在项目后期推广上，大连人对逸彩城项目所在的马栏地区一直抱有城郊、人烟稀少的观念，这将直接影响到项目的销售，这也是市场给他出的一道非常难解的题。为了改变这种观念，他想了很多办法，最后，大连市政府城市建设“西拓北进”的政策出台让他看到了希望，他不失时机的策划组织了“逸彩城”——第三代投资型商铺专家说明会，会上邀请了来自大连市政府、企业界、商业界以及众多专家学者对“逸彩城”项目进行论证，通过此次论证会的成功召开，既改变了人们对马栏地区以往所持有的固有思想，同时也进一步增强了“逸彩城”项目的社会知名度。这一举措一经问世，立即得到了大连市各界人士的大力追捧，从而实现了“逸彩城”开盘当天销售超过 80% 的火爆场面，开创了大连商业地产销售奇迹。这次策划的成功也许是偶然的，也许是必然的，但是今天的辉煌成果已经成为他走向成功的一个重要里程碑。

26 岁的魏巍带着他阳光般的笑容一路向我们走来，也许他的出现会为中国策划业注入更多的活力，也因为他的出现会激励更多的年轻策划师们永往直前。为自己搭建一个舞台，让生命更加精彩！

代表案例

大连逸彩城项目营销策划案

题　目：

大连逸彩城项目营销策划案

来　源：

作者于2003年受聘于大连电业房地产开发有限公司主持策划了本案。

应　用：

对商业房地产开发及大型购物中心营销有借鉴作用。

内　容：

业内人士把2002年定义为"中国商业房地产元年"，大连万达开始实施其商业房地产战略，而南方香江集团，犹如一匹令人咋舌的黑马，突然杀入商业房地产领域……。如今，全国各地已是追随者众，长城内外，大江南北，二、三级城市都纷纷开发商业步行街、购物广场甚至Shopping Mall等。商业房地产在2002年底迅速升温，成为各地开发商追捧的市场热点。几年时间商业项目如雨后春笋，争先出现在全国各地，商业项目供给量的大幅增加，使得供需之间的矛盾更显突出，导致新推出的商业项目在销售及招租方面的竞争非常激烈。

那么如何使房产从鳞次栉比的建筑群中脱颖而出，做好商业项目的销售及招租呢？

房地产市场何以掀起商业地产开发潮？最关键的原因是商业房地产利润丰厚。但竞争的残酷也使房地产开发商们已经置身于一个竞争性的买方市场。苦乐不均的现状促使人们不得不检省自己的经营方针。为使新推出的商业项目在销售及招租方面取得成效，房地产需走进全方位营销时代。一、做好项目前期的研究，即项目开发之前要进行深入细致的研究，选择地块，选择开发方式至关重要。二、制定完整的项目策划，即在项目的市场研究和市场定位、规划设计要求及建筑方案的设计，项目的投资策略及总体的销售策略、营销中的进度控制等处形成方案。三、进行全面的销售策划，即具体的销售计划，到底怎么去做，创造哪些卖点，各卖点运用什么手段、方式、媒体与买家广泛沟通，吸引人们注意、认可，并且在展销会或大规模推广时达成实际销售。



魏巍策划师在大连逸彩城项目处

结合以上经验体会，我于2003年对大连电业房地产开发有限公司开发的商业项

日"逸彩城"进行了整体的营销推广策划。策划方案出台后经大连电业房地产开发有限公司的决策通过，并很快予以实施。2002年大连市政府提出"大大连"建设的城市建设战略方针。2003年初，大连市政府又提出了"西拓北进"的城市发展规划，政府开始大力加强对西部商圈的支持。通过对项目前期的市场研究和目标定位，本项目选址于大连"西拓"的重点发展地区之一——大连沙河口区马栏地区，利用政治线索把该项目列为大连沙河口区重点扶植商业项目。并进一步制定完整的项目策划，利用大连政府出台的购买商铺满50万元，可落户大连的新落户政策，吸引外来资金，降低投资门槛，确立"1+1"营销策略，以公平的竞拍活动等弥补整体商业项目狭长造型的缺陷，并引入国际国内知名的戴德梁行物业管理公司和大连商场商业管理公司负责运营管理，制定差异化的战略定位等。最后在项目销售时制定了周全的营销方案，并把营销过程划分为三个阶段，制定了各个阶段周全的营销策略。通过吸引大商"新玛特"超市的率先入驻，合理整合营销传媒，展会介入，项目的CIS识别系统宣传，并开展了逸彩城——第三代投资型商铺专家研讨会和助学慈善捐助拍卖会等活动，使项目的招商与销售顺利进行实施。力争把该项目打造成为大连西部地区标志性商业设施，以博得"滨城商业新生代"的美誉。

案　例：

2003年是大连商业地产供给结构发生重大变化的一年，同时也是商业地产繁生的一年，恰逢大连的旧城区改造和几大商业街的改造开始，相继出现了许多新的商业项目。据统计，大连市现在全部商业设施的存量大约是180万平方米，而2003年在建和拟建的纯商业房地产建筑面积就将超过100万平方米。商业项目供给量的大幅增加，使得供需之间的矛盾更显突出，导致新推出的商业项目在销售及招租方面的竞争非常激烈。在这种背景下本人受聘于大连电业房地产开发有限公司主持策划了大连逸彩城商业项目。结合实际背景条件和以往的商务策划经验，对大连逸彩城做了全方位的营销推广策划，并使策划案顺利实施，使该项目最终成为了大连西部地区标志性商业设施。

大连电业房地产开发有限公司于2002年获得了大连马栏地区一片土地的使用权，在大的潮流下，毅然决定也进军商业项目。本人担任营销策划总监后并没有茫然的投入策划，因为商务策划是个周密的思维过程，它有三个特征，即它的精密性、超前性、可操作性。稍有不慎，也许就会全盘皆输。广州汽车博览中心写字楼项目，计划面向全国汽车整车及配件企业招商，项目建设前后投入近亿元，可是汽车企业考察后却没有合作意愿。类似的情况太多了。大量的楼盘建成后却积压空置，卖不出去，难道仅仅是宏观经济紧缩的影响吗？对照一些经营成功的楼盘，我们可以发现、凡是成功的楼盘，导致楼盘好销，而且卖上好价钱的原因，不是发生在广告当中，而是发生在这些楼盘开发销售过程中每一项、每一个阶段的具体操作当中。这就告诉我们一个道理，房地产营销的技巧并不是"吹"的技巧，不是推销的技巧，而是房地产开发和销售全过程如何把握的技巧。需要系统的整理、判断后才可以大胆的创新。

本人先用了近一个月的时间对项目进行充分的研究：

1."大大连"城市规划的提出，城市西拓北进建设步伐的加快，使大连具备了足够的城市吸引力。本项目所在的马栏地区是"西拓"的重点发展地区之一，同时也是沙河口区政府在西部商业发展中重点扶持的区域；长久以来由于该区域没有大型商业设施，所以各类业态的临街店铺成为区域内的商业主导。

2. 天津街及西安路商业区改造，将吸引大量商家及投资者，全面带动大连商业的发展。

3. 大连市政府出台新的落户政策，购买商铺满 50 万元，可落户大连，这对于外地投资者具有很强的吸引力。

4. 为改变目前大连商业东重西轻的现状，政府大力加强对西部商圈的支持。区里有关领导在视察本项目时对本项目给予了很高的评价，从而确立了本项目成为马栏地区商业中心的重要位置。

5.2003 年同期在建项目 31 个（当时），总建筑面积 1807452 平方米。达到市内四区常驻人口人均约 1 平方米；商业设施主要集中在中山区，总建筑面积比其他三区总和还多一倍，而中山区的人口仅占四区人口的 20%。

6. 本项目位于大连西部传统居住区，周边区域主要是以工薪阶层为主的成片住宅区。而这里商业设施规模偏小、商业态单一、档次较低。

7. 本项目地理位置是大连西部一个重要的区域性商业中心，也是西部地区的交通枢纽之一，连接市区与郊区。

8. 本项目总建筑面积 6 万平方米，东西长 210.05 米，南北宽度长 45 米，呈狭长形。

9. 临近辽宁师范大学与大连铁道学院两所高校。

经过以上整理研究，本人得出以下结论：

1. 剑走边锋，把该项目定位成区域性商业项目，力争得到市政府部门的建设扶持。

2. 降低投资门槛，以吸引周边或更多的投资者青睐。

3. 该项目为狭长状，加之 4 部扶梯均位于中厅附近，未来销售过程东西两侧的店铺价值大幅缩水。

4. 距离繁华的西安路较近，对本项目未来的经营将构成一定的影响。

5. 本地目标消费群大体分两类型：一是自用购（租）店铺经营型；二是投资型，即以租养息，更看好店铺日后的升值潜力。外地目标消费群大体也分两种类型：一是想在大连安家落户的；二是纯投资型的客户。

最终结合选择的地块条件与开发项目的特点，我把该项目进行了初步的产品定位，即利用政治、经济、科技、文化为决策基础，在争取大连市（区）政府的大力扶持的前提下，把该项目建成集购物、休闲、娱乐、餐饮于一体的区域性购物中心。并战略命名为"大连逸彩城"带有容光异彩，发扬光大的意思，又与"电业"的功能属性相符合。

我把我的项目定位以商业可行性报告的形式，上交了公司董事会，董事会经过缜密的研究后通过。并责成我制定一套完整的项目方案，根据我提供的市场研究和

市场定位，重新审定了项目的投资策略及总体销售策略。还把公司的两名员工委任为我的工作助理，负责协助我的工作。进行全面的项目营销推广工作。

2003年9月，按行业习惯与经验，项目营销策划过程中要再展开一次市场调查。这时的市场调查与前面的不同，这时要调查买家对竞争对手有哪些印象，目前市场有哪些反应。一般而言，在今天的市场中，研究对手是最简捷有效的研究市场方式，在这种情况下可以立刻拿出一些具体的，眼前具备的措施，这时的市场调查是进行具有针对性、策略性、技术性的目标阶段的市场分析。我本着"尊重市场差异化经营战略，即定位的差异，品牌引进的差异，软性服务的差异及商场布局细节上的差异"的方针把整个工作阶段分成五个部分：

1. 差异定位策略与价格定位

这是房地产营销中最关键的工作，定位过高或过低，直接影响发展商的利益及销售成果。一个项目的价格定位可以分阶段进行。第一期的市场反应很好，第二期就可以适当提高销价，这样依市场反应逐期提价，直到达到一个较稳定的销售状态。由于地理环境和地段的原因，我采用了新的商铺投资方式。

(1)降低投资门槛，在店铺的划分上，以20平方米(可售面积1、2层)，10平方米(可售面积3、4层)为主力铺面，每套铺位总价在6万～35万左右，有效的降低投资门槛。

(2)以往店铺的返租期为3年，致使部分有投资商铺需求，没有经营能力的目标投资者望而却步。针对这一矛盾，本项目延长返租期和提供带租约销售等服务，免去商铺投资的后顾之忧，提高众多商铺投资者的信心。

(3)针对不同的目标消费客群，采用不同的销售方针。针对三四层特点，我制定了"以租带售"的销售办法。针对东北地区客群，实现开发商的商业项目与住宅项目的联动销售。

(4)采用"前店后厂"方式销售解决了东北客群安家、置业的两项需求。

2. 品牌引进的差异合理控制销售节奏

结合大连逸彩城产品定位集购物、休闲、娱乐、餐饮于一体的区域性购物中心和周边的环境，大约有15万居民。经过联系并引进大商"新玛特"超市进驻项目的地下一层，因为超市可以带来旺盛的客流，从而带动消费。并合理的把销售分成了三个营销性阶段(具体活动内容后详)。

3. 软性服务的差异与入市的时机

取得多数经营商户的认同，赢得相当经营商户的购买，只是为项目成功开业奠定了一定的基础，但项目开业后的经营、管理、发展、升值却是长期任务，需要持续的"浇灌"。对于在操作逸彩城商业项目时，我回避了大多数房地产开发商只重营销不重经营管理的缺陷，引入在国际上具有较高知名度的物业管理公司香港戴德梁行进行合作，负责逸彩城的物业管理并制定本项目的发展战略；引入了大连商场商业管理公司负责本项目的商业运营管理，使项目在吸引外来商业理念的同时很好的与大连商业经验相结合，从而增强投资者的信心。并根据"逸彩城"项目的施工进度，为项目策划的超前性留有时间，初步将项目的开盘时间预计在2003年11月上

旬至中旬之间，同时部署好前期的准备工作。

4. 商场布局细节与良好的宣传推广体系

由于产品定位为区域标志性建筑，所以建筑造型上简洁、现代、稳健不乏活力、时尚且富有商业感觉。配备独立变电供电系统、中央空调系统、智能安防系统、6部液压电梯、2部客梯、16部扶梯及消防系统。并通过强档竞拍、抽签销售等克服了商场造型的缺陷。整合营销传媒渠道针对营销的三个销售阶段选择了传媒载体，还将企业的视觉识别、行为识别、理念识别贯通于宣传的全部过程，建立了完善的CIS识别系统。

阶段性广告推广排期

阶段	日期(星期)	报纸	电视	版面	主题
内部认购期	11.11(二)	大连日报 半岛晨报		1/2彩版	以“滨城商业新生代”为主题，软、硬广告，侧重投资型客户理性需求。
	11.13(四)				
	11.18(二)	新商报 半岛晨报	大连一、二套	1/2彩版	
	11.20(四)				
公开强销期	11.22(六)		大连一、二套	15秒、2分钟	
	11.25(二)	大连日报 新商报 半岛晨报	大连一、二套	整版	开盘广告，配合促销活动，公共关系活动，热销造势。
	11.27(四)			1/2彩版软文15秒、2分钟	
	11.2(二)				
	11.4(四)	新商报 半岛晨报		1/2彩版软文	以“逸彩城——体验式生活中心”为主题，针对招商客户展开系列软、硬广告。
	11.9(二)				
	11.11(四)				
	11.18(四)				
	11.23(二)				
	11.25(四)	大连日报 半岛晨报	大连一、二套	1/2彩版15秒形象	节日优惠促销
	11.30(二)				
稳定销售期	04.1.6(二)	新商报 半岛晨报	大连二套	1/2彩版3分钟专栏	结合主力超市进驻利好因素，增强投资及经营者信心。
	04.1.8(四)				
	04.1.13(二)				
	04.1.15(四)	大连日报 半岛晨报	大连一、二套	整版、15秒拜年形象广告	春节拜年，幸运抽奖活动。
	04.1.20(二)				

此外，本人还为开盘前安排了两次促销活动，A：开展“逸彩城——第三代投资型商铺”专家研讨会；B：开展助学捐助拍卖会。聚集人气，提高口碑。

5．前期准备和规避干扰因素

开盘前工作的好坏，直接影响到本项目开盘其间的销售，进而影响到本项目在人们心目中的形象，再试图改变不仅困难，而且造成不必要的资源浪费。本人通过多年的营销经验并结合本项目当时的实际情况，重点从以下几个方面对开盘前期的准备工作做了准备和规避干扰因素：

(1)制定详细的工作流程图，确定时间，落实责任人和配合人员；

(2)销售工具的准备(宣传页、海报、礼品、宣传手册、CI、胸卡、名片、场地等等)；

(3)销售人员的培训(商务礼仪、项目介绍、营销技巧等)；

(4)竞争对手调研分析培训，现场演练；

(5)完善销售制度(现场管理、销售人员考勤与奖惩制度等)；

(6)强化运营管理理念及目标“管商一体，整体对外，以管促销，共建品牌”的管理营运管理政策，“自主、平等、监督、互利”的原则，“一条龙”的服务信誉保证。

本人把以上策划整理成项目策划报告，于2003年9月底上交董事会讨论，经过董事会的两轮开会研究，通过了本策划方案，当即调整岗位设置，明确招商部、人事部、市场开发部、外联公关部、项目策划部、广告宣传部等等，并在董事会上任命我为本项目的营销策划总监，全面负责本项目营销推广工作的实施。本人在几次会议上对各部门的责任进行了明确，并落实了工作分工，并在一些销售细节上进行了强化。

在公司领导的配合下利用政治线索创新，大连沙河口区政府把大连逸彩城项目列为重点扶持项目。同时，我把大连逸彩城项目销售分成了三个营销性阶段：

内部认购阶段(11月11日～11月21日)

通过路牌、车体、电台、报纸软性推广手法向投资者传递项目的基本情况、项目特点及优势通过户外广告和电台广告树立本案形象。强化项目主题定位，进行卖点细分，使投资者对本项目的认识更加深入，消除投资者对投资马栏地区商铺产生的疑惑、担心的不安心理，坚定投资者的信心。采取了收取10000元同时签订《认购书》的方法。此收取的订金1万元可退；开盘前的筹备工作在本阶段全部完成；确定要购买的客户也要等到开盘后签订《正式买卖合同》；我还策划了两个促销活动：

1.“逸彩城——第三代投资型商铺”专家研讨会。2003年11月12日在大连富丽华大酒店会议厅，邀请了沙河口区主管商业区长，商业协会会长，经济分析专家，商铺投资成功人士，开发商负责人，新玛特超市负责人，戴德梁行专家，新闻媒体，投资代表等共30多人参加了、听取了这次研讨会。通过业界专家的眼光和看法，从宏观的角度对本项目所在的地域、发展前景加以分析，“大大连”建设对本项目后续发展的促进作用以及投资者应如何把握投资大方向等。当晚和次日媒体纷纷报导向社会广泛传递，此次活动扩大和加强本项目的社会影响力，进一步确立投资者对本项目的信心。

2. 助学捐助拍卖会。2003 年 11 月 16 日，联络商家、街道、政府领导及部分大学生联手，在大连逸彩城项目周边辽宁师范大学礼堂，搞了本场助学捐助拍卖会。活动通过拍卖家电的形式来进行现场募捐，当日辽师学生还奉献了一场文艺表演，活动气氛热烈。活动所得捐款全部用于资助贫困大学生，媒体给予了报导，得到了很高的项目知名度和美誉度，拉近了终端消费客群的情感认同，营造了良好的区域型商业气氛，增强向心力及认同感。

公开强销阶段（11 月 22 日 ~ 12 月 30 日）

经过充分的准备，本项目于 2003 年 11 月 22 日开盘，当日大连沙河口区政府领导、戴德梁行专家、投资代表、各媒体到达了现场，并借助大连电台财富 991 专题栏目给予了现场直播。开盘日发放了逸彩城邻里亲情卡，下午 4：30 还进行了抽奖活动，即从当日成交客户里抽取 1 个大奖，奖品为逸彩城 VIP 白金卡（一年内抵值消费 15000 元）。

在强销阶段报纸广告、车体、电视等宣传大量进行，通过媒介推广创造舆论效应，形成新闻点，聚集人气。利用现场促销、展会促销、外地促销、活动促销等销售策略。运用了以租带售、返租经营、延长返租期、1 + 1 销售模式及优惠促销等销售手段。开展选铺大会活动，对位置理想且被多位客户看中的铺位，通过抽签的方式产生最终业主。同时拿出部分位置较好的外铺进行拍卖，并通过媒体的提前炒作、宣传聚集人气扩大影响，将项目的公开销售推向了高潮。

销售平稳阶段（2004 年 1 月以后）

经过前两个阶段的销售本项目取得了很成功的销售效果，本项目的品牌形象已经普遍被投资者所接受，凭借口碑宣传可以促进商铺剩余部分的销售。为了对以往营销过程中有效的活动加以坚持，我采用了广泛的立体销售模式，电台和候车亭广告陆续叫停，车体广告保留，报纸软性广告重点放在经营措施和招商业绩上，硬性广告主要用来配合促销活动，电视广告减量配合，促销活动减少。使整体销售取得了喜闻乐见的效果。

把该项目打造成为大连西部地区标志性商业设施，并博得“滨城商业新生代”的美誉。

解　释：

“预则立，不预则废”。在房地产开发一开始到准备销售的那一天，我们究竟做了些什么，我们有没有一开始就盯向买家，一开始就瞄准买方的需求？在我们划地的时候，在我们进行项目设计的时候，在我们进行建筑施工过程监督的时候，在我们为这个小区添上一块绿草地、一棵树的时候，我们在想些什？我们怎样做更能博得买家的认可和青睐？在我们看来，一些项目之所以能取得辉煌的成果，能够卖得比别人价高，而且在预售阶段就卖出去，资金回收得那么快，完全是因为其非常准确、全面地抓住了房地产从开发到销售过程中的每一个环节，对其中的每一个环节都进行了认真的处理，准确地执行了房地产作为一个行业的游戏规则。我在做大连逸彩城项目营销策划的时候，针对目前大连商业地产状况，采用了项目在经营业种的选择上应有别于其他传统购物中心，追求差异化经营，突出经营特色，抢抓市场

的全方位营销策略。

一、做好项目前的研究

即项目开发之前要进行深入细致的研究，选择地块，选择开发方式至关重要。主要考虑因素：选择的地块条件要与开发的项目特点相吻合；选择地块开发要与地块的规模和开发方式相结合。上海世界贸易大厦，可以说目前在上海是最引人注目的一幢大楼之一，整座大楼金光闪闪，就是站在外滩也能看到，非常醒目。但是，这样一幢高级写字楼，选择在湖北路这个街区是否合适呢？当年在选择地盘时，发展商没有深入考虑。通往这幢大厦的主要交通干道全部实行交通管制，要到那里去办公，最好还是步行，而步行一两公里到这么高档的写字楼上班，显然是说不过去的。也就是说，湖北路这个地块缺少开发写字楼街区的背景、条件，缺少这种街区功能、没有与项目相适应的街区功能与环境，选择不恰当的地块开发项目，注定是不会成功的。选择地块时的盲目或疏忽，很可能会一失足成千古恨，造成最终难以挽回的损失。

本人在实施大连逸彩城项目营销策划时，进行了周密的项目研究。最终认定该项目选择的地块条件要与开发的项目特点相符合。并把该项目进行了产品定位，即利用政治、经济、科技、文化为决策基础，在争取大连市（区）政府的大力扶持的前提下，把该项目建成集购物、休闲、娱乐、餐饮于一体的区域性购物中心。并战略命名为"大连逸彩城"带有容光异彩、发扬光大的意思，又与"电业"的功能属性相符合。

上海世界贸易大厦的失败是由于楼盘的选址缺少开发写字楼的背景条件，广州汽车博览中心写字楼的沉寂，也是因其建在了一块被高架桥包围的三角地带上。而这些都是我们可以借助于项目可行性研究避免的情形。项目的可行性研究，就是要从市场、技术和经济等多方面对项目的前景进行分析预测，对项目进行整体的综合评价，告诉我们能不能做，怎么做，帮助我们更透彻清楚地了解市场和项目本身的特点、定位，了解各种可能产生影响的因素，规避投资风险，同时增强对项目的把握能力。这是一项专业性很强的工作，可以借助行业内长期从事房地产营销的代理商、专业咨询机构的力量进行。

二、制定完整的项目策划

即在项目的市场研究和市场定位、规划设计要求及建筑方案的设计、项目的投资策略及总体的销售策略、营销中的进度控制等处形成方案。云影花苑从设计师的角度说无可挑剔，但就是卖不动，没人感兴趣。为什么会这样？因为在设计之前，发展商就没有考虑到，能够接受这种黄金地段住宅价位的买家，对户型、面积及户外设施的较高要求。

笔者在做每一个项目时都会认真的对项目市场研究和市场定位。了解有利的和不利的因素，区域内其他项目的情况，竞争对手的情况，以及人们选择楼盘的倾向性等等，通过考察、对比、分析，确定项目的市场定位。以确定项目建到什么程度可以开始销售，滚动方式是什么，需要立即回收的资金是多大比例，对采取何种付款方式，对各种可能出现的悲观因素予以充分考虑，对不同的项目采取不同的合理的投资策略。在此基础上结合自身投资实力，确定总体的销售策略。

一个项目的规划设计及建筑方案的形成，要求制定者既要懂得市场，有丰富的房地产销售经验，对买家非常了解，对个人居住生活中的行为规律、喜好，社交特点非常了解，同时又要掌握建筑语言和专业知识，而这样的人实际上是不存在的，所以规划设计和方案的形成，需要由房地产发展商和专业建筑设计师共同进行。

三、进行全面的销售策划

即具体的销售计划，到底怎么去做，创造哪些卖点，各卖点运用什么手段、方式、媒体与买家广泛沟通，吸引人们注意、认可，并且在展销会或大规模推广时达成实际销售。这个过程也是营销策划的价值体现过程。其主要行动步骤为：销售策划中要再展开一次市场调查、价格定位、控制销售节奏、把握入市的时机与姿态、良好的宣传推广体系、进行干扰因素分析。广州锦城花园，是一个建筑设计非常成功的项目，在销售时一炮打响，12.5万平方米的住宅，在短短一个半月的时间内销售一空，价格从6700元飞快地涨到12000元，这时发展商才意识到价格的失控，因为这个价格纯粹是利用人们的购买热情才提到这个高度，而后面还有12.5万平方米待售，如果仍以12000元的价格出售，就很可能卖不动。结果，由于发展商没有控制好销售及提价的节奏，摆在面前的是自己提高的门槛，把自己置于一个很窘迫的境地。

2003年9月，在策划大连逸彩城营销案时，在我的前期产品定位通过开发商决策后，按行业习惯与经验，销售策划中要再展开一次市场调查。这时的市场调查与前面的不同，这时要调查买家对竞争对手有哪些印象，目前市场有哪些反应。一般而言，在今天的市场中，研究对手是最简捷有效的研究市场方式，在这种情况下可以立刻拿出一些具体的，眼前具备的措施，这时的市场调查是进行具有针对性、策略性、技术性的目标阶段的市场分析。我本着“尊重市场差异化经营战略”的方针把整个工作阶段分成了五个部分：

1. 差异定位策略与价格定位；
2. 品牌引进的差异合理控制销售节奏；
3. 软性服务的差异与入市的时机与姿态；
4. 商场布局细节与良好的宣传推广体系；
5. 前期准备和规避干扰因素。

三个营销性阶段：

1. 内部认购阶段；
2. 公开强销阶段；
3. 销售平稳阶段。结合销售策略和销售手段使本项目的销售顺利进行，并成为大连西部地区标志性商业设施，并博得“滨城商业新生代”的美誉。

房地产的全方位营销，是一项专业性、科学性很强的综合活动，需要多方面的专业人才共同运作。各类专业的研究机构、咨询机构、代理机构的介入，可以大大增强项目的针对性、可行性，降低运行风险，节约项目成本，提高项目的经济效益。开发商应当充分发挥和利用这些机构的作用，保证项目的顺利实施。

代表商案理

大型专业市场深度营销三字诀

题　目：

大型专业市场深度营销三字诀

来　源：

作者从事房地产开发项目的工作总结。

应　用：

对房地产开发及大型专业市场深度营销有指导性作用。

内　容：

早期的大型专业市场都有自发形成的痕迹。它们的形成或者依托当地在某产业的加工能力、或者源于当地某项历史长久的生产、商业传统、甚至可能只是由于某些人偶然的致富机会……现今声震国内甚至名闻全球的义乌小商品市场、深圳赛格电子市场、广东东莞虎门服装市场、武汉汉正街小商品市场、河北白沟箱包市场、河北安国中药材市场等，无不是商户们不断聚集逐渐形成的。这些现已发展成巨无霸级专业市场，在初始阶段却大多起步不高，经营环境、经营条件简陋，只是由于生意越滚越大、影响越来越远后政府或开发商才重新规划建设使交易环境大为改善。因此大型专业批发市场尽管客似云来、货如轮转、资金潮涌，收益极高——一个铺位经营权的转手费即可高达数十万元！但由于需要较长时间进行前期培育，大业主却多以出租为主而甚少分割销售产权。但近年来，这种情况有了很大的变化：一方面是各地政府由于城市建设的需要，由于对城市整体商业布局调整的需要，将大量集中式商业项目如专业批发市场、大型商场等交由纯房地产开发企业建设；另一方面由于商业房地产项目如果销售成功则利润率通常比住宅高出一截，不少房地产开发商也热衷于商业项目的开发建设。但这些纯房地产开发商的兴趣多数都在于将项目卖得干干净净，尽快实现资金回笼赢得开发利润，而甚少想通过做火、做旺市场然后赚取长期稳定租金收益。由此市场便出现了大量分割销售产权的集中式商业地产项目，大型专业批发市场在其中就占有相当份额。于是如何协助开发商做好专业市场的推广营销也便成了摆在房地产营销策划人面前的一个现实问题。

和大型商场一样，一个专业市场项目的开发、经营也涉及到开发商、小业主、承租经营者、经营管理公司、物业管理公司、消费者等六个利益主体，因此我们认为只有实现了“六方共赢”，市场才能算是真正的成功。实现六方共赢的根本在于“开业即火”且后续经营稳步上升。由此倒推，即可知专业市场营销推广的核心在于找到一系列能确保开业成功的措施和对市场长期经营有持续促进作用的措施。对此，我根据近年来实际为几个专业市场提供营销策划的经验，在常规营销策略、营销手段基础上，另外总结了一个深度营销三字诀：一、“招”字诀，即“招狼入市”；二、“引”字诀，即“引渠溉田”；三、“挖”字诀，即“挖地三尺”。

解　释：

一个专业市场项目的开发、经营涉及到开发商、小业主、承租经营者、经营管理公司、物业管理公司、消费者等六个利益主体，因此我们认为只有实现了“六方共赢”，市场才能算是真正的成功。如果只是依靠炒作各种概念、编造种种诱人的馅饼来吸引买家，但最终落得个“销售满堂彩，经营冷清清”，开发商的大赢建立在其他各方利益的大损之上，项目仍然只能算是失败。笔者以实现六方共赢为根本目的，对大型专业市场项目的开发营销总结出了深度营销三字诀，即：

一、“招”字诀，即“招狼入市”

市场能否顺利开业的关键就看有多少经营商家来捧场，而经营商家进驻的数量首先要看行业大户对市场的态度。因为在批发环节，经营户们“羊群现象”十分突出——行业大户走向哪，散户小户多半会紧跟而至。“擒贼先擒王”、“赶羊赶头羊”，市场要成功，先得搞掂行业大户。但既然能成为行业大户，自然不是省油的灯，并不会那么轻易就答应什么，他们往往相互守望、伺机而行的心理很重。这时候，我们一方面要晓之以理，诱之以利，以特殊的优惠政策吸引其购买进驻。如，银川批发某市场营销时，由于项目位置有点偏、规模又极大，当地经营户对其普遍心存疑虑。于是决策者就采取先赴银川的上游城市西安、兰州招商的策略，在两市大张旗鼓、广造声势，待银川本地商户得知后，为了防止外敌入侵、防止实力更强的外地“狼”来蚕食市场，纷纷积极购买，尤其是本地有影响力、有号召力的大户，几乎家家购买，并带动大量中小散户“借钱也得买”，使得市场在开盘后两个月内即劲销 70%，而且在所有客户中，经营户的比例占到 60%以上。笔者在负责大连星海电脑城招商时，率先用政策、环境优势吸引“联想”、“华为”、“惠普”等行业霸主入驻，招来几大行业“狼头”入市后，大为鼓舞其他厂家的兴趣与购买意志，使得招商工作圆满顺利进行。“招”字诀的重点还应放在去上一级城市、上一级市场招更大的甚至是全国或区域内经营效益最好、规模最大的商家入驻，让凶狠的外地“狼”来强烈地冲击本地经营商户，形成“狼入羊群”效应，为了抢地形、占山头、卡位置，本地商家自然也就闻风而动。

二、“引”字诀，即“引渠溉田”

取得多数经营商户的认同，赢得相当经营商户的购买，只是为项目成功开业奠定了一定的基础，但市场开业后的经营、管理、发展、升值却是长期任务，需要持续的“浇灌”。这就需要在项目建设之初就为其准备充足的活水、肥料、养分，保证市场开业后营养充足，能快速生根、迅速茁壮成长。根据义乌小商品市场、深圳赛格电子市场等成功的经验不难看出。所谓的“引渠溉田”，归纳起来为：引全国或行业最好或最先进的市场管理模式和商业推广手段；引本地或区域市场政府的商业经营优惠政策及条件和未来商业中心规划和特有商业效应规划引导；引上游厂家和特约经销商市场考察，为商户争取区域市场代理权和经营权，帮助购买商户由散户、小户成为区域代理商、经销商；引行业展会与项目联动，以市场的商户资源与展会的厂商资源互相促进；引入专业广告策划公司为市场包装、宣传推广提供长期服务，定期开展客户专项商业推广活动，定期进行多形式的项目形象宣传等。笔者在大连

策划逸彩城商业项目时，回避了大多房地产开发商只重营销不重经营管理的缺陷，引入在国际上具有较高知名度的物业管理公司戴德梁行进行合作，负责逸彩城的物业管理并制定本项目的发展战略；引入了大连商场商业管理公司负责本项目的商业运营管理，使项目在吸引外来商业理念的同时很好的与大连商业经验相结合，从而增强投资者的信心。所以这些"引水溉田"的承诺、举措，不仅将在市场后续经营中发挥相当的促进作用，在销售阶段其对客户购买信心的增强更非同小可。还可组织商户集体赴商业先进参观地区考察，成立能为商户提供信息、商务、法务服务的商会组织，组织商户集体参加行业展会、积极协办行业展会，让参展厂商与商户开展配对洽谈等活动，这些方法会对销售形成极大的推动。

三、"挖"字诀，即"挖地三尺"

如果一个专业市场定位准确、建筑规划较为合理、位置、商业环境、交通条件等也还不错，加上价格有竞争力、形象包装出色、广告宣传到位，则应有一定的销售力，如能配合以上"二字诀"，为项目注入更丰富的内涵、更多的经营保障，无疑将使项目更具吸引力，销售也将一路走好、持续走高。但有些项目仍会在销售至70~80%时陷入停滞状态，原因则极可能由于项目规模偏大，按常规手段挖掘的消费者还不能将项目完全消化。这时候，就需要拿出"挖地三尺"的劲头，千方百计扩大客户面，吸引按传统方法界定中购买可能性甚小的客户。如长沙某市场项目在销售进行到后续陷入停滞状态时，认真进行市场细分，制定了"挖地三尺"的招商战略，即挖区域市场的投资户和周边下级城市的投资户。针对投资户和经营散户，多形式推广和宣传前期经营户入驻的比例数据和品牌号召力、消费市场交易数据，展现经营前景。针对下级城市甚至县、镇，制作明白易懂的电视广告，向目标区域集中投放。笔者在运作大连逸彩城项目时吸收前人成功的经验，制定了"1+1"的挖户法，即老客户在购铺时又介绍其他投资者来本项目购铺，那么此二人将同时享受一定的购铺折扣，并使此方式贯穿整个营销过程之中，收到了很好的销售效果。对投资购买专业市场内的铺位的客户来说，由于铺位对市场整体成功依赖性太大而独立性太弱，市场兴，铺位旺，但一旦由于经营措施不得力，管理手段不到位，市场经营不景则铺位投资价值将直线下坠。因此我们总是希望能在项目开盘销售前即尽量为项目注入更丰富、更实在的内涵、准备更完善的后续经营管理措施，确保我们销售的是"市场旺铺"而不是一间单纯的"房子"。因此千方百计"招"经营户、想尽办法"引水溉田"就应该成为项目销售前的基本动作。如果离开了这两点去"深挖"客户面，则仍可能销售成功、经营失败。

点评

中国策划业新生力量的代表

2003年，在一个房地产论坛上经一个朋友介绍，我认识了策划师魏巍。他当时留给我的第一印象就是年轻、有活力、思维敏捷、文质彬彬，同时他也是我非常看好的优秀策划人之一。

由他主持策划的大连逸彩城项目，受到大连房地产业界人士广泛关注。2003年，大连商业地产项目繁生，魏巍先生以其敏锐的眼光，独到的意识以及准确的项目定位，将一个事先并不被看好的商业项目在短时间内运作成一个名牌项目，开盘当日销售超过所有店铺的80%。当地媒体是这样评论的，“逸彩城”的火爆销售，开创了大连商业地产销售奇迹。随着“逸彩城”项目知名度的提高，他成为了在大连策划界小有名气的策划师之一。

魏巍先生的成功，更多的得益于他谦逊的学习态度和诚恳踏实的工作作风，我非常欣赏他这一点。他从不张扬，敢于面对困难。他经常说，只有在面对各种困难的同时，在短时间内找出解决问题的办法，才不失为一名合格的策划人，只有这样，才能树立信心。

魏巍先生是中国最年轻的注册高级商务策划师，但他并不骄傲。经过在房地产策划界4年多的摸索、实践，我们可以说：现在他已经具备了成为房地产营销策划专家的基本素质。同时，作为中国策划业新生力量的代表；魏巍先生正用自己的行动影响着、激励着更多的年轻策划师，使他们勇往直前，为推动中国策划业的不断发展而努力。

（点评人：WBSA大连机构负责人　徐毅）

王　超



策划小传

王超，出生于陕西边远农村，少年时期随母亲农转非迁入西安。因常被城市同学讥笑，故学习十二分用功，直到进入大学一直学习名列前茅。1992年毕业后，只身创业深圳，两年后从《深圳特区报》社转回西安，历任新华社《参考消息》记者、《经贸报》社长助理，后进入西安高新技术产业开发区管委会《开发区导报》任主编，并在西安三联企业集团担任管理职务，尔后，进入杨凌农业高新技术产业示范区，任杨凌国际会议展览有限公司总经理。

辗转深圳、西安、杨凌三个开发区，先后在媒体、政府、企业担任职务，对所从事工作自我感觉良好，被外人誉为成绩斐然、才华出众。其实不然，只是些许聪明加上善学和勤奋而已。工作十余年以来，在媒体策划专刊、学术交流、开展培训、服务企业；在企业制定战略、项目执行、营销策划、资本运作；在政府等办展览、举办论坛、大型活动、招商引资。所做案例举不胜举，每次感想不同，唯学习不断。

策划感悟

- 策划关键是尊重现实，其策划力影响决策层的决策力，同时更重要的是要具有执行力。做好扎实的市场调查，切莫为了证明自己的观点而为企业做一篇文章。
- 我认为：策划不可急于求成，不要急功近利，它是一份职业、一份信仰和一份爱好，更是一种责任！不要妄言自己是策划人。

代表案例

- “神舟三号”口服液营销策划案

代表商理

- 策划力·决策力·执行力

联系方式

- 联系电话：029－85006777　传真：029－87294827　手机：13991389444
- 电子邮箱：Chaowang666@163.com
- 通讯地址：陕西西安电子二路万国花园23号楼1402室(710075)

策划风采

王超：创新策划的大写人生

纵览人类漫长的前进步履，在农业时代，人们更多的追求土地；在工业时代，人们热衷于资本的获取；而在新的知识经济时代到来的时候，人们把更多的精力投入到获取知识，进行创新；今天我要介绍给大家的就是这样一位不断学习、不断创新、又在策划着一次次奇迹的财智英雄——王超。

意大利诗人但丁说："要是白松的种子掉在英国的石头缝里，它只会长成一棵很矮的小树，但要是它被种到南方肥沃的土地里，它就能长成一棵参天大树。"1992年走出校门的王超，毅然选择了扔掉铁饭碗，只身闯深圳的生活。初到深圳的日子里，因为一时找不到工作就在一家书店搬东西，当店员。没过多久他便毛遂自荐，替书店出海报。他运用自己扎实的中文基础，总是把一本书里面最精华的句子，最扣人心弦的地方找出来，配上插图，很快得到读者的认可，也得到了老板的赏识。为了节省开支，同时也为了更多的学习机会，他再次要求晚上住在店里值夜班。这样偌大的书店和几十万册书给了他智慧的源泉，经常一个通宵一个通宵的读书做笔记。在一个偶然的机会，他被前来书店签名售书的一作家所赏识，被介绍到了深圳一知名报社工作。在报社最初在广告部拉广告，他再次用创新的意识，在去每家企业之前，总要通过各种方式和渠道得到该企业的产品信息、管理信息、同类产品竞争信息等等，然后从容的和企业的老板谈自己的观点和建议，甚至会写出自己的建议书、策划书。很快便得到了许多企业的认可，广告任务总是超额完成。同时他结合所见所闻写出了许多的重磅财经新闻和经济热点。这些学习的环境、工作的环境、完全来自于他在求职路上的创新与策划。



同中国国情调查研究中心顾问、原国家广电部副部长同向荣交流三农问题论坛

带着浓厚的思乡情节以及家庭的原因，在深圳工作两年之后回到了文化积淀厚重的故乡西安。时任西安经贸报社经济部记者的他，再次用创新证明了自己。他最初是报纸的一个《收藏与文化》栏目编辑，善有经济眼光的他，看到了收藏不是单纯的文化，1965年文物法颁布，1982年作了修订以后到了经济高速发展的20世纪90年代，没有作过任何修订。盛世兴收藏，可是文化和市场的概念还是很模糊，于是他毅然将专栏《收藏与文化》变成了专刊《收藏与市场》，每期的刊头题词由国内知名的大家书写，先后有刘文西、钟明善、启功、赵朴初、贾平凹、赵振川、卫俊秀等

一大批文学艺术界的名家给予了支持。同期策划了文化艺术品专场拍卖会；组织了无数场研讨会和沙龙；参与策划了西安美术学院发起迄今为止最大的行为艺术《华夏纵横》活动。经济与文化的结合，收藏与市场的延伸，唤醒了沉睡的长安文化市场。

不甘寂寞的他，在他个人成就初见一斑的时刻选择了西安的经济前沿——西安高新技术产业开发区，任职《开发区导报》的主编。一上任就进行大刀阔斧的报纸版面改革，对目标市场进行细分、针对高新区的各产业相对各专业版块，报刊大容量杂志化运作，使这张报纸尤如一个高新技术产业的百科全书与信息宝典。同时，把媒体的功能横向延伸，开展了西部首批策划人培训，先后请何阳、叶茂中、朱玉童、张大旗等来陕讲课，在当时的西安掀起了“策划”的波澜，刮起了“策划”的旋风。“策划”也开始融入了他的生活。策划发起的银行企业联谊会将银行的市场性推向了前沿；九九经济展望研讨会提前吹响了西部大开发的号角……

王超的案头有一幅座右铭，是美国历史上惟一连任四届总统的富兰克林·罗斯福的一句名言：“我们惟一害怕的就是我们自己。”在他小有成就的时刻，他却离开了媒体，开始了对自我的重新定位。学校的基础知识及媒体的运作磨练成长了他，给了他不断创新的欲望，对于个人自我经营，他再次大胆创新。步入了企业实体。在他很多朋友眼里不理解为什么要在个人价值体现的最完美的时刻隐身而退呢？只有他自己明白，他知道进入企业作实体、作市场才是经济的前沿，才是最锻炼自己的地方。就职西安三联企业集团，从业务员到项目经理再到副总经理不足半年时间。在一次接受记者采访时王超如是说：“对人生的策划，其实是个人生涯的一个战略规划问题，我觉得人生实际上就是滚雪球，你的每一步都是你后面的铺垫。实际上，人是不断的从一个圈子到另一个圈子。那么，你站在这个圈子里，听这个圈子所说的事，接触这个圈子，随着接触的人不同，那么就会给你不同的启发。说人往高处走，就是人要不断的奋进、奋斗。再有就是要有勇气，有自信去创新经营自己的人生。”

当国家提出山川秀美工程的时候，他随即策划了中国西部绿化工程与生态苗木博览会，成了该行业专业性很强的展会，现已经连续四届在杨凌农业产业示范区召开；“三农问题”还没有列入政府工作报告以前，他策划的“三农问题”论坛、“三农问题”报告、“三农问题”培训就引起了中国国情调查研究中心的重视与关注；他提出的“谁给农民做资格认证，谁给农民发文凭？”在新华社、人民日报、农民日报上被多次报道……

在企业的日子里，对产品营销提出了自己的观点：走专业合作路子，建设产品营销网络，是那么的实际与实用，公司的产品销售报表证明了一切。对大型市场投资与建设，他提出了定位是基础，对市场的定位、对商户的定位、对消费者的定位，运用逆向思维分别站在商户的角度、消费者的角度定位市场，经他策划的西安秦美化卉市场、建材市场、农资市场的欣欣向荣再次证明了他。

由于他策划的多场大型展会和组织的多次高层研讨会引起了各级领导的关注与重视。随即他被聘任于国家级农业高新技术产业示范区——杨凌。任职杨凌国际

会议展览有限公司总经理，公司拥有四星级酒店、设施一流的展览场馆、闻名世界的农高会给了他发挥自己的舞台。他提出了会展经营城市的概念，同时把会展进行了横向、纵向的拓展，策划了中国农业展览协会项目、中国农业展览网项目、中国杨凌农业拍卖中心项目、中国农业拍卖网项目、中国三农问题研究协会项目、中国农业旅游展项目等等。

任重而道远，这位从深圳开发区到西安高新区再到杨凌农业示范区的忙碌者，似乎一直走在中国经济的前沿。上下而求索，这位从媒体到企业再到政府的财智英雄似乎还在演绎知识英雄故事。

代表案例

“神舟三号”口服液营销策划案



王超策划的苗木博览会引起陕西省市领导高度重视(左为陕西省委副书记张保庆,右为王超)

一、市场环境分析

1. 市场分析

(1)市场动向

产品的知晓率有一定提高，非典的影响、消费者对自身免疫意识增强。目前市场销售多以增强免疫力药品为消费共识，单品宣传治疗范围过广，逐渐向呼吸道感染、慢性炎症、抑制肿瘤方向定位，40%的消费者已有了以上治疗需求。

(2)市场规模

①西安市 OTC 药店；

②陕西地埠市场 OTC 药店；

③华商报黄马甲配送专员；

④“神舟三号健康行”活动社区网络；

⑤礼品装团购队伍人员；

⑥医院部涉及医院；

(3)市场占有率

①免疫增强药：排列知晓率居西安市场第三位：25% ~ 30%；

②慢性炎症系列：5% ~ 10%；

③反复呼吸道感染、哮喘：3% ~ 10%。

2. 消费者分析

(1)购买者与使用者

多数为老年人、小孩两个阶层使用，有部分中青年使用。

(2)购买动机与频度

因产品的疗效显著，多为回头客重复购买较多，起初受广告影响，多数为试一试的动机购买。

(3)购买方式与地点

黄马甲配送、OTC 药店、活动促销现场。

(4)品牌忠实度

①使用的消费者对品牌认可度为 90 分；

②尚未使用者对品牌认可度为 30 分；

③企业员工与终端人员等直接人员对品牌认可度为 95 分。

(5)消费趋势

①慢性炎症需求增大;

②长期服用者为提高机体免疫力者;

③反复呼吸道感染、哮喘为单品定位清晰。

3. 商品分析

(1) 商品经历:神舟三号甘露聚糖肽(原名多抗甲素)是我国首创的免疫调节剂。

20世纪70年代科学家开始关注一种奇怪的现象。一些身患癌症濒临死亡的人在发过一次高烧之后肿瘤消失了!绝症不治而愈。通过40年对癌症自愈现象的收集。科学家总结出三种情况可以使肿瘤消退:

①恶性感染并有发烧;

②风湿性关节炎;

③过敏性疾病。

这三种情况的人无一例外的都受过同一种毒力很强细菌(溶血性链球菌)的感染。正是这种细菌使人体发生了强烈的免疫反应。这种反应的结果是这种细菌和癌细胞一起被人体免疫系统杀死。

这种免疫反应发生的同时人体往往出现高热、关节疼痛和皮疹等现象。

1956年我国学者在黑龙江省克山县研究地方病的时候发现当地人很少得癌症。从这些人的血液里分离出这种溶血性链球菌的成分。

1983年我国著名微生物学家方亮教授发现了溶血性链球菌的代谢产物——甘露聚糖肽(多抗甲素)是增强免疫的真正成分。这种抗癌物质的神秘面纱终于被揭开。1985年在国家四川抗生素研究所里甘露聚糖肽被人工生产。一种抗癌新药正式诞生。但是当时我国的生产工艺落后,每单位所发酵产生的药极少,生产一公斤的药成本近5万元,相当于黄金价格的一半。并且纯度不高,含有大量的杂质,有些患者使用了以后会发生过敏。

20世纪90年代人们陆续发现甘露聚糖肽(多抗甲素)的其他作用。如治疗小儿反复呼吸道感染和再生障碍性贫血等。

1999年亨通光华制药厂科研人员通过努力终于解决了杂质问题,提纯出纯净安全可以口服的甘露聚糖肽(多抗甲素)。但是产量始终受菌种限制还不能有效提高。

2001年亨通集团总裁赵恒提出把一些菌种送上太空,在微重力,低磁场,强宇宙射线的照射下使菌种发生变异。这样就可以找到变异后的高产菌株。

2002年经过北京某科研单位对菌种的筛选终于找到了高产菌种。无毒高效的新药终于实现了大量生产。

2003年非典时期亨通集团捐赠50万的新药支援抗非典的斗争。总裁赵恒回顾甘露聚糖肽(多抗甲素)发展的历史指出:从菌种乘"神舟三号"宇宙飞船上天到新药试验成功总计付出了3000万科研经费。

(2)竞争商品品牌与种类

①金花转移因子免疫药品；

②河山胸腺肽免疫药品；

③方氏肽；

④哮喘类药品；

⑤礼品类保健品。

以上竞争商品有各自的特性，“神舟三号”口服液与其最大的差异在于中国空间生物高新技术，同时被列为国家S863计划项目，系长线产品，高科技含量，权威专家鉴定认可。

4.广告分析

(1)广告量与销量

①产品上市广告投放至今分两个阶段，每一阶段的广告量增加销售增加，市场销量也随活动促销广告波动；

②广告的告知性已经达到，前期投放重视了数量而忽略了质量，前后所投的广告连贯性尚不统一。

(2)广告理解度

①消费者普遍知道“神舟三号”为药品，且为太空药；

②对产品本身带有神秘感，对广告诉求的高科技含量、成果鉴定会、菌种护送事件逐渐接受，但对功效、价格等消费者关心的问题诉求不明确。

③广告目的是拉动终端销售，“神舟三号”广告的服务终端意识还不够。

(3)前期广告策略

概念炒作→高科技含量诉求→成果鉴定（可信度诉求）→警方护送（透过悬念诉求可信度与价值观念）→哮喘日（产品功效定位诉求）→爱心求助（情感诉求）→晚会、音乐会（品牌诉求）

以上策略不难看出，服务市场终端的成分较少，有关消费者切身利益的诉求不明确，价值取向诉求一直是空白，贴近消费者尚有距离。

(4)广告表现

①《华商报》、《西安晚报》、《三秦都市报》等平面媒体；

②陕西电视台插播广告；

③车体宣传广告；

④公众活动赞助广告；

⑤路牌（战空白）；

⑥终端　POP系列（仅有拉网展架，且摆放不到位）；

⑦宣传单页；

⑧社区健康手册；

⑨电视专题片（战空白）；

⑩消费者参与互动项目（战空白）。

5.通路分析

(1)《华商报》黄马甲配送网络（属被动营销，需向主动营销引导、培训）；

(2)OTC 药店(终端促销不到位,盲点过多,与终端营业员的激励提成执行不到位,需加大促销员上柜,变机会营销为主动营销);

(3)社区宣传推广(没有应用社区机构资源,合作意识不到位,社区网点缺乏长期性维护、口碑宣传仅仅开始、社区营销仅属局部;买五赠一的活动短期效益提升,但对已有的消费者形成误导,持币待购,待下一个促销活动购买便宜货。);

(4)客户服务拜访营销(目前尚未开展,每次客户拜访都会有药品销售);

(5)陕西地级市场 OTC 药店营销(没有广告拉动,经销商依赖活动促销);

(6)礼品装团购组织(行业细分已到,关系营销模式运作)。

6. 企业分析,企业产品概述

"神舟三号"口服液是由国家重点高新技术企业西安亨通光华制药有限公司利用太空宇航高新技术生产的国药准字号多肽类高效免疫增强药。2002 年 3 月 25 日生产"神舟三号"口服液的生物菌种搭载神舟三号宇宙飞船,经过 162 小时 36 分钟,绕地球 108 圈的宇宙太空飞行之后顺利返回地球,再经过国家 S863 课题组数十名专家、研究员的筛选、分离和纯化,最终获得了效能提高 4~6 倍的太空高科技生物菌种。

西安亨通光华制药有限公司是隶属于陕西亨通高科技集团的国家级高新技术企业,是科技部认定的国家"火炬计划"重点高新技术企业;中国建设银行授信 AAA 企业;由陕西省 24 家银行共同评审、省政府批准的首批"诚信企业"。公司先后获得高新区"技术创新优秀企业"和技工贸总收入"百强企业"称号。公司承担国家 S863 攻关计划项目,产品菌种于 1999 年、2001 年、2002 年、2003 年连续四次搭载"神舟"系列飞船进行太空诱变,2002 年 9 月,被列入国家高新技术领域"十五"发展规划、国家 S863 项目。2003 年 11 月 3 号再次搭载中国第十八颗返回式科学与技术试验卫星进行多次太空诱变育种的反复科研实验,追求全球顶尖卓越品质,开创了中国航天史和空间生物制药史上的先河。

2003 年 11 月 13 日,在陕西省科学技术厅主办的"神舟三号口服液生产菌种空间诱变科技成果鉴定会"上,国家 S863 项目航空航天领域首席科学家、中科院院士龚惠兴;中国菌物学会理事、中科院微生物所、中科院院士魏江春等十多位有关院士、千余名专家教授一致结论:"神舟三号"口服液生产菌种属国际先进水平。

西安亨通光华制药有限公司项目自 1999 年以来先后被列入国家高新技术产业化专项规划项目、国家工商领域固定资产投资重点项目、国家科技部"火炬计划"项目、国家 S863 攻关计划项目、陕西省重大科技产业化项目、陕西省重点工业建设项目、陕西省重大建设项目。

二、市场定位分析

1."神舟三号"口服液与竞争产品之间的差别化优势

(1)产品本身的差别化:

①特点:空间概念(太空药),中国空间生物制药的惟一性、突破性;

②功效:生产菌种空间诱变后,效能比提高 4~6 倍,确切的治疗效果是产品生存的坚实基础;

③包装定位；

④价格定位：高品质、高含量、高科技对应的高价格；

⑤品牌定位。

(2)服务差别化定位：

①庞大的《华商报》配送网络；

②专业的执业医师咨询队伍、售后服务体系。

(3)促销活动："神舟三号"健康行的政府支持。

2. 选择合适的差异化优势定位

(1)理论定位：国家 S863 计划项目，中国空间生物制药的重大突破。

(2)功效定位：

①普通 10 支装：增强机体免疫力，反复呼吸道感染、哮喘，有效治疗多类慢性炎症、抑制肿瘤；

②礼品 90 支豪华装：增强机体免疫力，抗疲劳。

(3)服务定位：

①"电话一拨，马上送到"的黄马甲配送服务；

②"神舟三号"健康行系列的健康咨询、义诊、社区服务等；

③专业的客服执业医师健康家访团随时为消费者服务。

三、"神舟三号"生命周期各阶段的市场营销策略

1. 导入期的市场营销策略

在产品导入期，由于消费者对产品十分陌生，企业必须通过各种促销手段，把产品推入市场，力争提高产品的市场知名度。另一方面，由于导入期的生产成本和销售成本比较高，企业在给新产品定价时，又不得不考虑这个因素，所以，在导入期，企业营销的重点主要集中在促销和价格方面。一般有四种可供选择的市场策略。

(1)高格调策略。这种策略的形式是：采取高价的同时，配合大量的宣传推销活动，把新产品推入市场。其目的在于先声夺人，抢先占领市场，并希望在竞争还没大量出现之前就能收回成本，获得利润。适合这种策略的产品，必须有很大的市场潜在需求量。同时，这种产品的品质特点高，功效又比较特殊，很少有其他替代产品。消费者一旦了解这种产品后，常常愿意出高价购买。

(2)选择性渗透策略。这种策略的特点是：在采用高价格的同时，只做很少的努力。高价格的目的在于能及早收回投资，获取利润；低促销的方法可以减少销售成本。但是，这种策略的适应面很窄，产品的市场比较固定、明确，大部分的消费者已熟悉该产品，他们愿意出高价购买。同时，产品的生产和经营必须有相当的难度和要求，普通企业无法参加竞争。

(3)密集式渗透策略。这种策略的方法是：在采用低价格的同时做出巨大的促销努力。其特点是产品迅速进入市场，有效地限制竞争的出现，为企业带来巨大的市场占有率。该策略的适应性很广泛。其市场环境首先是产品具有很大的市场容量，可望在大量销售的同时降低成本。其次，消费者对这种产品不太了解，对价格又

十分敏感。第三，潜在的竞争比较激烈，只能用低价来争取消费者，抵制竞争。

2. 增长期的市场营销策略

在产品进入增长期后，有越来越多的消费者开始接受并使用，企业的销售额直线上升，利润增加。在此情况下，竞争对手也会纷至沓来，威胁企业的市场地位。因此，在增长期，企业营销的重点应放在保持并扩大自己的市场份额、加速销售额的上升方面。企业可以通过这样几个途径达到自己的营销目的。

(1)改进产品的质量，增加产品的新特色，在商标、包装、款式、规格、定价等方面作出改进。

(2)积极寻找新的市场。在增长期，由于市场容量较大，企业可开辟的市场新领域很多。

(3)努力疏通并增加新的流通渠道，扩大产品的销售面。

(4)改变企业的促销重点。在导入期，企业促销重点就是建立产品的知晓度，当进入增长期后，促销重点就应转向宣传产品的特色，提高产品的知名度。有一种被称为产品定位的策略，是增长期中十分适用的。所谓产品定位，就是企业要为产品创造一定的特色，适合本企业的产品在消费者心中占据特定的位置，引起消费者对产品的偏爱，从而使消费者在购买同类产品时偏重对本企业产品的购买。

(5)充分利用价格手段。在增长期，虽然市场需求量较大，但在适当时期也可以降低价格，以加强竞争能力。当然，降低可能暂时减少企业的利润，但如果能扩大市场份额，长期利润还是可以增加的。

3. 成熟期的市场营销策略

在产品成熟期，市场的容量基本饱和，销售增长率较低，成熟期晚期，销售增长率可能会出现停滞或负值。此时，企业营销的重点应放在保持自己产品的市场份额上，并努力延长产品的生命周期，力图把产品推向新的销售高潮。在这一时期，企业可采取的市场策略有：

(1)努力开发新的市场。首先，通过市场细分化的方式，努力寻找现有市场中未被开发的部分。其次，通过宣传推广，想办法扩大现有消费者的购买量，提高产品的重复购买率。其三，努力开辟新的市场。譬如很多高档保健品，原来一般是城市市场的消费者，但随着城乡差别的缩小，也可以向农村市场投放。

(2)对产品进行革新和改良。改良产品品质，如在普通麦乳精中添加一些维生素、氨基酸，制成强化麦乳精。在众多的产品中，消费者总是愿意选用品质更佳的产品。增加产品的性能也是一种办法。另外，还可以改革产品的外形，使产品有一种新的形象，给人以新的感觉。消费者往往有一种求新心理，当产品在市场普及后，这种求新心理更为突出。

(3)改变原有的营销手段。这方面的手段有：通过降低售价来加强竞争能力；改变广告方式以引起消费者新的兴趣；采用多种促销方式如大型展销、附赠礼品等；扩展销售渠道，改进服务方式或货款结算方式等。

4. 衰退期的市场营销策略

当产品进入衰退期，企业不能简单地一弃了之，也不应恋恋不舍，一味维护原

有的生产和销售规模。企业必须认真研究产品在市场的真实地位，然后决定是继续经营下去，还是放弃经营。

如果企业决定继续经营，或者打算经营一个阶段后再逐渐放弃，则有以下两种可供参考的方法。

(1)连续策略。既继续过去的销售策略，在目标市场、价格、销售渠道、促销活动方面保持原状。在产品衰退期，由于多数企业会自动退出市场，现存的消费者就会集中到少数几家继续保持经营的企业，对于这些企业来讲，销售量有时不一定会减少。

(2)缩减策略。企业仍然留在市场继续经营，但是在规模上作出适当收缩。如把所有的营销力量集中到一个或者少数几个细分市场上，以加强这几个细分市场的营销力量，也可以大幅度地降低市场营销费用，以增加当前利润。

如果企业决定放弃经营某种产品而退出市场，也必须采取积极的措施，慎重地做好善后工作：第一，必须决定放弃经营的方法。比如可以将老的生产设备和营销力量转让给其他部门或企业，使企业在转移经营的过程中得到一定的现金收入。第二，决定放弃经营的时间。可以采取快速的方法立即退出市场，也可以有计划有秩序地逐渐退出市场。

四、"神舟三号"西安市场近期营销方案

1. 华商数码黄马甲被动营销转换为主动营销

黄马甲有其分布广，出入社区方便，每日出入社区数多，对自己所投递的社区熟悉，有信任度的便利条件，因而对华商数码黄马甲主要采取培训方法，从而达到：

(1)从被动宣传到主动推销。

(2)从对投递户的定点宣传扩大到进社区后见到居民就宣传。

培训内容：

①"神舟三号"口服液的产品特点；

②"神舟三号"口服液的疗效；

③现场营销、推广的艺术。

实施部门：社区推广部、客户服务部、华商数码。

此项活动由社区、客服、华商数码联合实施，原则上分批进行，由华商数码安排、通知。

具体时间：

1月10日～7月10日(集中前三次普及培训，以后每月一次激励培训)

2. 社区宣传(公益)促销活动，客户服务部"健康家访"直销活动

(1)组织使用过"神舟三号"的消费者进行一日游，参观杨凌农业示范区，通过对厂区规模、生产条件的直观了解，在参观过程中，不断利用人员讲解、单个聊天、休闲畅谈的方式，了解这些消费者使用后的疗效，让他们加深我们产品的印象，通过不断的心理沟通，附带小礼品的赠送，紧紧地团结、抓住这些第一层消费者，通过这次活动，大家双方取得良好的信任，建立和谐的友情关系，最终让他们成为我们产品的宣传员、推广员，达到口碑相传、周围推销的目的。

此项活动长期举行，周而复始，不断地对新的产品购买者进行这些行之有效亲情加实惠的旅游、休闲活动，不断滚动这个雪球。

(2)“神舟三号”健康行社区义诊、讲座，联合社区主任积极参加社区公益活动。力争各社区主任为我们的间接销售人员，并形成自有的社区网络。

联合陕西省健康教育所，组织专家、医生，分批、分段进社区，进行义诊、讲座。讲座、义诊中医生接诊病人，医生诊断病情后，根据不同的病症，可建议患者按疗程使用“神舟三号”，但现场明确宣布这是公益活动，不卖药，如果患者当时需要购买，现场让患者打电话让黄马甲送货或进行现场登记，24小时之内送达，也可以建议就近药店购药。

此项活动的医生、专家由陕西省健康教育所组织，医生、专家的劳务费（或礼品）由我们承担。

活动选择有影响的大社区，利用每周的节假日举行。考虑到季节因素，活动开始和结束，时间由社区具体而定。

活动把握要点：义诊、公益活动、散发“神舟三号”宣传品，医生、专家诊断后给者建议服用“神舟三号”（按疗程）。

(3)客户服务部进社区针对用药患者回访，实行“健康家访”，面对面直销，扩大口碑宣传，扩大用户群，增加潜在客户，运用直销模式，让“神舟三号”成为大家共同的事业。

活动时间：每周举行

3. 终端药店(OTC)促销活动

“神舟三号”专柜建设运作：

(1)目的

①突出品种展示的完整性。终端零售不仅是公司销售的基础，也是展示公司品牌形象，突出公司在众多同行品牌中的地位，配合公司四维一体及POP等广告投放，在零售终端的专柜以达成我公司品牌形象的完整输出。

②跟进销售网络的拓展，提高专柜建设费用使用的合理性。

(2)专柜建设职能分工及流程

①选点：各片区OTC在每月1～20号报送市场管理部专柜建设计划，经上级审批后，通知市场管理部内勤备案，列入有关计划，并通知装修代理赴现场勘察。

②情况摸底：装修代理接到通知后，两天内察看销售现场，提出需求数量和现场施工方案。

③申报：市场管理部内勤每月25日前向总部报送专柜月度建设计划及相应专柜标准件的需求数量。

④制作：总部接到市场管理部报送的标准组件计划，三天内安排事先制作好的标准组件发运工作。

⑤发运：销售管理部内勤安排好接收工作（货品、POP等相关宣传品统一由销售管理部负责）。

⑥组装及辅助性制作：装修代理接到专柜标准组装部件，十三天内完成组装及

有关辅助性制作。

⑦取证、验收及结算：市场管理部 OTC 专员负责照片取证，销售管理人员负责验收，公司策划部与装修代理签订合同，将有关照片、结算表合同、发票送交至策划部与财务部结算。

⑧编制专柜项目完全台账：市场管理部内勤实时编制专柜项目完全台账，台账内容包括：专柜项目名称、地点、完成日期、联系人、实施费用、实施效果等内容，随时备查。

⑨日常维护：区域市场 OTC 专员负责我公司的日常维护和保养工作，如有需维修的专柜，由该区域 OTC 专员向市场管理部申请。

4. 批购部

针对节前礼品市场，采用关系营销，借用成熟网络营销等方式批量销售。

5. 医院部

由陕西省卫生厅主办，陕西省健康教育所、"神舟三号健康行"联合组织一个纯医院大夫参加的研讨会或论坛，并采用评比、颁奖等方式提高参与程度，外请院士、专家讲课，最终将"神舟三号"的医药营销模式渗透，并在会上网尽与会大夫，让其成为"神舟三号"的首推人员，此活动宜在 GMP 达标及医保解决后进行。

五、策划点（详案附后）

1."神舟三号"西安市药店陈列竞赛；

2. 消费问卷调查抽奖活动；

3."神舟三号科技大拜年"活动；

4. 御"非典"社区营销策划——"神舟三号健康欢乐过大年"活动；

5."神舟三号"迎新春大型健康普查活动；

6."助学、奖学、勤工俭学"升学计划；

7."每服一盒药，向奥运就捐一元钱"的体育营销策划。

……

六、终端促销员培训策划

1. 促销员的职责

（1）硬终端的建设和维护：硬终端的维护和建设主要是指如何使终端宣传品的使用效果达到最佳化。可分为：

①店外部分：主要是条幅、展牌、招贴画、销售提示等宣传品的使用、维护。

②店内部分：货架、柜台"神舟三号"陈列醒目、易拿、生动化，"神舟三号"宣传资料充足。

（2）软终端的建设和维护：软终端在这里是指店员。由于软终端工作是整个终端工作的核心部分，因此软终端的建设和维护是终端促销员主要的工作职责。可分为软硬两个指标：

①软指标：店员对促销员的满意度。满意度反映了促销员形象在店员心目中总体评价的情况。

②硬指标：分为首推率、首推成功率、二推、二推成功率为四项目标。四项指标

是在店员满意度的基础上，衡量店员工作情况的具体质量标准。

2. 促销员的作用

(1)销售作用：提升该店的销量。

(2)宣传作用：宣传企业形象、品牌形象及“神舟三号”等。

(3)服务作用：对消费者投诉进行处理，提高顾客满意度，承担“神舟三号”售后指定地点的作用。

(4)信息反馈作用：

①竞品动态：竞争产品宣传、促销、公关、回款、销量等动态情况的掌握。

②不同类别产品优势之处的总结。

3. 促销员面对的三类人

(1)分类：

①店员：根据店员的作用和地位，分为普通店员、重要店员、主要店员。

②消费者：根据消费者对需求、产品、品牌的要求、接受程度，分为忠诚者、犹豫者、一无所知者、散漫者。

③同行：竞品促销员、非竞品促销员。

(2)如何做好店员的工作：

①了解：明确店员在该店的作用和地位。

②选择：锁定主要店员和重要店员开展工作。

③接触：通过共同话题、共同爱好、帮忙、小恩惠开展接触。

④深入：把交往的层次深入一步，谈话时间和深度增多，适当送些小礼品。

⑤培训：变通地、柔性地把产品知识输出给店员。

⑥推荐：使其在柜台内积极主动地推荐产品。

⑦激励：对店员作出的贡献及时给予一定的奖励。

(3)如何做消费者的工作：

①消费者工作的合格证书核心内容：

A 谁：确定谁是产品的使用者和购买者。

B 向谁说：确定是向产品购买决策者促销，还是对产品使用者促销。

C 如何说：根据消费者的接受能力、听力确定促销的语言组织结构。

D 谁来说：主要指促销员应具备专业性、可信度、喜爱度，同时与店员形成配合。

E 何时说：说的时机的把握，在促销过程的不同阶段说出不同的话，消除沟通障碍，提高促销效果。

②四类消费者的消费特点：

A 忠诚者：有需求、产品形式确定，对某品牌忠诚度很高，通过促销工作很难改变购买意图，促销员可对其只进行宣传。

B 犹豫者：有需求、产品形式确定、品牌待定，是促销的重点工作对象。

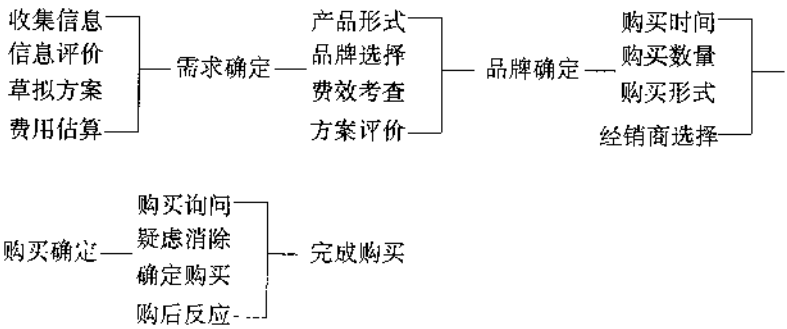
C 一无所知者：有此类需求，但产品形式、品牌、购买数量、购买时机未定，是重点工作对象。

D 散漫型：需求消极、对产品、品牌不关心，购买时间、数量无法确定，只进行宣传。

③消费者的购买反应过程参照：

A 反应层次：注意——兴趣——欲望——行动

B 反应过程：



在此过程中可以看出：促销员大部分作用是在确定购买和完成购买时体现，尤其在集中购买时间、扩大购买数量和产品询问中起重要作用。

④促销中常用的诉求：诉求，一定要“诉消费者之求”：

A 理性诉求：产品的功能、性能、对消费者和利益。

B 情感诉求：父(母)子(女)夫妻、朋友、亲情等等。

C 恐吓诉求：提醒不使用或使用该产品带来的坏处。

D 道德诉求：对他人、家庭、组织、社会的责任(如肝患者对家人的传染)。

⑤案例分析：

可以参照赵本山小品《卖拐》这个极端的案例，来分析在“把拐卖给健康人”的促销过程中，所使用的一些促销技巧：

A 诉求运用

B 语言组织

C 语调

D 肢体语言

E 专业化能力

F 亲和力

G 病例利用

⑥消费者心理底线的认识：

消费者的心理底线一般趋近于产品的费效比。

A 费效比 = 购买产品的成本费用/产品带来的效益≈价格/效用。

B 不同的人可承担的费效比不同，一般讲经济条件好，需求急迫，对产品认可

程度高，得到过该产品利益的人可承受高费用。反之，则只愿承受较低的费用。

4. 如何做同行的工作

(1)关系确定：竞争和合作的关系。

①竞争：属于同类产品，在终端人流大体一定，购买量大体一定条件下，存在争夺客源和销售额的竞争关系。

②合作：消费者会在促销员的争夺中离去，造成共同损失，只有合作可以形成整体氛围，共同获益。如果可以努力协同突破单纯满足消费者需求的层面，还可以引领乃至创造顾客需求，扩大该类产品的消费总量，彼此双赢。

(2)确定与谁共同形成伙伴关系。

(3)伙伴关系增值方法：生活上帮助、工作中互助、接受对方产品知识、了解对方情况，可与对方形成购买氛围，可帮对方促销。

5. 促销中的注意事项

(1)推荐数量：必须要按疗程推荐。

(2)产品知识：有一瓶水，才能倒出一滴水，一定要比顾客了解更多，才能满足顾客的核心利益。

(3)心理优势：眼神、语调、语气、肢体体现了心理优势。具有心理优势，可使产品和人更可信。

(4)关键词：把每句话中的关键词一定记准讲明。如疗程、产品名称、成分、价格等关键词，不允许模棱两可。

(5)服务态度：

①顾客永远是对的。

②如果顾客错了，请参照第一条。

(6)承诺：不要过早过分的承诺，承诺在迫不得已和有充足把握条件下才可使用。承诺一定要留有余地，否则会产生顾客投诉。

(7)顾客投诉：要妥善处理，可把顾客拉到一边，缩小传播范围，不影响其他人，进行及时处理。

(8)心态：勿急勿躁，持之以恒，有悟性，有耐性，为顾客多走一步路，多说一句话。

(9)突破第一人："第一人"是指每天第一个的消费者，突破第一人对自己信心影响很大。如何突破第一个人。要先判断购买欲望，再重点突破。

(10)命中率：提高促销命中率，少做无效人群，着力把重点人做细做透，不要平均使力。

七、活动项目具体计划流程策划

促销活动类型、促销活动作业流程图、促销形式一览、市场发展不同阶段促销活动选择图(图表略)

八、广告投放策划案(根据企业战略目标，活动策划安排投放，详见月广告计划排期表，年度广告计划)

近两年，中国医药热点不断，从药品分类管理到处方药禁止在大众媒体发布广

告；从药品终端争夺到空前规模的兼并重组；纳米基因浪潮过后，“神舟三号”的空间诱变太空制造又将掀起一次狂潮。直面巨大而深刻的产业调整和营销变革，医药广告的整体突围，势在必行。

1. 从严谨的市场调查开始，更有理性投放

受众多医药广告挥金如土的影响和标新效应，哈慈成功启示，广告的诱惑实在太强，在不知不觉中和幻想中期待成功，这是一种危险的信号，因为靠广告轰炸征服消费者的做法越来越没有市场，因为医药市场逐步不规范以及消费者的消费意识已趋于成熟。

(1)媒体接触习性研究

分析消费者对媒体形式、栏目、频次等的不同接触习性，有针对性选择。

老年人——科普类，健康类节目、栏目、报刊；

还有 80%的消费者本身接受同一广告 5 次以上就有厌烦和抗拒情绪；

别人(医生和亲朋)的意见和店员现场推荐最胜于广告决定购买的主要因素。

(2)用药习惯发展研究

(3)同类产品市场竞争因素研究。

2. 精确的产品与市场定位

对产品实现精确的定位以后，USP 销售主张：

(1)挖掘卖点——结合产品自身特点和消费需求总结。

国家 S863 计划项目，高科技含量的太空药，在中国空间生物制药领域有重大突破，其太空搭载后的诱变菌种生产的产品能效比提高了 4～6 倍。

(2)单一诉求——每次只诉求一个最强、最有代表性的功效或概念(利益)点。

太空药，显奇效。

(3)诚实诉求

搭载公证、中科院院士鉴定、搭载菌种警方护送等。

3. 科学的广告投放策略(准确定位，有的放矢)

(1)针对性——目标人群，目标市场；

(2)组合性——优化组合现有媒体投放角度，和促销活动、事件营销结合，达到事半功倍的效果；

(3)集中性——在一定营销背景下，集中优势，区域突破；

(4)创新性——亲近大众，制作精美，通俗实用。

4. 掌握终端市场主动的争取

(1)产品包装——包装具有媒体功能，是商品信息的载体，设计独特，美观大方、质地考究、便于陈列，展示。提升产品附加值和终端竞争力，促进销售。

(2)情景建设——终端宣传展示品：灯箱、条幅、KT 板、挂画、吊旗、POP、台历、笔记本、遮阳蓬等，是广告最基层，也是最深处，巨能钙、脑白金的终端情景建设值得借鉴。

(3)终端促销。

5. 广告创新，让广告投入增值

(1)广告理念创新

(2)广告模式创新

①理论包装——“空间诱变”继泡腾片、纳米方程等以后的先进,科学并吸引人的科技理念。

②情感诉求——品牌情感、人性关怀。

③公益广告——通过社会性、公益性的广告形式传播健康知识和产品信息,引导消费者观。“神舟三号健康行”的充分利用。

④危机公关——社会参与和监督的程度在关乎人类身心健康的药品上越来越多,去年的非典肆虐,最近的非典再次来临的阴影给人们的健康警钟越敲越响,警告消费者早早使用产品治病、防病。

6.广告投放合作模式要转换

(1)捆绑协作型——既是广告商又做产品代理销售的公司捆绑合作,转移广告风险。

例如:和西安电视台的全面营销合作,和华商报的黄马甲配送合作等。

(2)全面转嫁型——(暂不考虑)

(3)股份合作型——(暂不考虑)

代表言论

策划力·决策力·执行力

“策划”这两个字今天再次摆在人们面前的时候，似乎成了某一个贬义词的代名词。从一开始人们对策划、策划人抱有多么殷切的期望到现在充满疑惑和担忧。在这个自古便推崇智慧的国度，在孙子和诸葛亮的故乡，真的出现了“所谓医不自治”的情形了吗？

随着前几年“点子时代”的终结，接下来便是分门分派，各自为营，自我炒作的“策划时代”。一个时期以来，中国本土的咨询业显然已陷入比较尴尬的境地，以至于美国安达信公司扬言10年以后中国的咨询市场将有99%被麦肯锡、安达信、科尔尼、波士顿等这样的洋品牌统治。

发了一通牢骚，却发现，虽然说外来的和尚会念经，但他服务的客户群很多是上市公司的从财务到战略的顾问，而根据中国的国情，众多的企业还是中型品牌，成长型企业，仍然需要我们孜孜努力，把策划当成科学，尊重现实主义，运用自己的智慧去服务社会。

策划关键是尊重现实主义，其策划力影响决策层的决策力，同时更重要的是要具有执行力。做好扎实的市场调查，切莫为了证明自己的观点而为企业做一篇文章。

我认为：策划不可急于求成，不要急功近利，它是一份职业，一份信仰和一份爱好，更是一种责任！不要妄言自己是策划人。

点评

策划关键是尊重现实

王超先生是通过答辩的注册高级商务策划师。

王超先生的代表案例《"神舟三号"口服液营销策划案》，这是详实有新意，可行性很强的策划典型。有了这样的策划方案，市场推广人员的工作就轻松多了，只要按照方案定下来的步骤，一步一步地去执行就可以了。

这个策划案包括以下内容：市场定位分析、"神舟三号"生命周期各阶段的市场营销策略、"神舟三号"西安市场近期营销方案终端促销员培训策划、活动项目具体计划流程策划、广告投放策划案等等，可以说是非常细致，甚至具体到细枝末节，包括员工培训、广告投放……

策划案是否成功的标志，在于有没有可行性和可操作性。实践是检验理论的惟一的、有效的标准，任何不切实际的、与事实不吻合的、没有操作性的策划案都是失败的。按照这个标准，王超主持策划的"神舟三号"口服液营销策划案无疑是成功的。

王超先生的策划感悟是，策划关键是尊重现实，其策划力影响决策层的决策力，同时更重要的是要具有执行力。做好扎实的市场调查，切莫为了证明自己的观点而为企业做一篇文章。这个案子，就是他的策划感悟的最好诠释。

（点评人：《金牌策划》主编　廖灿）

朱保阳



策划小传

朱保阳，男，1958年出生，河北省井陉县人，WBSA注册国际(高级)商务策划师。商海搏击26年，曾担任供销社主任、书记，井陉县工业品公司书记、副总经理，河北省供销系统知名企业井陉县太行鞋城书记、副总经理等职务。2002年创办注册了自己的"石家庄市旭东企划广告有限公司"，曾让几家企业起死回生，创造效益。涉足策划几年来，把多年来丰富的商务实践经验用理论总结出来，先后发表在《河北经济日报》营销专版、《现代营销》杂志、《中国营销传播网》、《中华广告网》多家媒体。

策划感悟

策划是一个集多学科综合智力产业，所以作为一名合格的策划师，要具有多学科、多专业的理论水平和丰富的社会阅历，要具有敏锐的思维能力，要具有孜孜不倦的学习精神，要养成活到老学到老的良好习惯。知识要不断地更新，经验不断地丰富，只有这样才能得心应手地为客户作出最佳的策划方案。

代表案例

- IC卡电话亭及IC卡广告融资营销项目策划案

代表商理

- 市场空白点论

联系方式

- 联系电话：0311－2030758　手机：13803211520
- 电子邮箱：E－mail：zhubaoyang@163.com
- 通讯地址：河北省石家庄市井陉县建设南路影院街5号(050300)

策划风采

朱保阳：挑战人生　挑战未来

用“务实、进取、勤奋、好学、挑战人生、挑战未来”即可勾勒出朱保阳在商海搏击了26年的人生传奇。

他和同龄人一样在十年浩劫中度过了中、小学的宝贵时光。尽管学校的课程比较单调，他仍然是一个品学兼优的好学生。1972年初中毕业，以全公社考试成绩第一的高分被县城一所中学录取，然而未等开学，又受到所谓的“邓小平修正主义教育路线回潮”的影响，回到公社办的中学度过了两年的学习生活。1974年高中毕业后无学可上的他只能回乡参加农业生产劳动。但是，他干一行爱一行，在回乡劳动期间曾获共青团县委授予的“模范青年”称号。在恢复高考制度时，他已走上了工作岗位。一干就是20多年，先后当过供销社的售货员、业务员、公司副经理、企业书记，供销社主任，一步一个脚印，勤奋工作，把多半生奉献给了供销事业，曾获得县委、县政府授予的“劳动模范”称号。他的最大遗憾是由于工作勤奋没有拿到一个响当当的大学文凭，他也没有去拿一个图有虚名的学历，只是在企业这所大学校里，干中学，学中干，不断丰富自己的业务知识和理论水平。他的社会阅历丰富，善于观察、学习和研究各行业的运作原理。自从史宪文教授引进了WBSA不重学历重实力的商务策划师资格认证标准后，他才找到了发挥自己才能的平台。他的近两万字的WBSA申报材料上报后，经过世策联专家的指点受到了评审专家的好评。期间他的案例、商理和有关文章先后发表在《现代营销》杂志、《河北经济日报》营销专版、《中国营销传播网》和其他传播媒体。在进入市场经济的年代、改革开放的时期，从未感觉到有下岗失业的压力，只是感觉到企业体制压抑着他能力的发挥。



朱保阳先生近影

朱保阳于2002年未毅然放弃了原企业的待遇和职务，和同事创办了他能够施展才能、挑战人生的平台——“石家庄市旭东企划广告有限公司”。

“不务正业”善谋圈外事

朱保阳有20多年的商海搏击的经历，可称得上是一个懂经济、会管理的行家里手。他不仅管理着他自己企业的良性运作，尤其对行业内外区域经济及全国、全

球的经济也倍加关注。21世纪初，他看到县城内大部分国企已处于瘫痪和半瘫痪状态，这些企业与自己所在的企业并没有多大关联，他却把这些企业的前景、出路装在了心中。他每天坚持上网学习不下3个小时，收集各类经济信息，关注国内外著名企业的经营之道，善于从非专业信息类媒体中发现信息、发现商机。他认为，专业的信息媒体一般利用价值不高，含金量也低。从各类经济报道和文章中发现的信息，经过有心人分析研究"深加工"，才会产生含金量高的信息，为我所用。

2000年初他在网上浏览了国内著名企业"纳爱斯"集团的年度报告后，发现"纳爱斯"的发展速度呈翻倍增长，浙江丽水总部的生产能力，远远满足不了全国市场的需求。当时国内有近三十个同行业，为"纳爱斯"生产"雕牌"洗衣粉，"纳爱斯"下一步的发展战略是要在全国建立自己的生产基地，目标是东北基地、华北基地、西北基地和当时正在建设中的西南基地，并且每个基地的投资数额是2.5个亿。报告短短几句话，"华北"二字吸引了他，这就意味着"纳爱斯"集团要在华北投资建厂，由于他对区域内的经济状况，企业状况有所了解。当时他所在的井陉县一家国有化工企业正处于停产和半停产状态，政府也急于把这家企业的产权转让出去。朱保阳又详细地分析了这个企业的优势与劣势，他认为这也是"纳爱斯"集团低成本扩张的一个最佳良机。于是即刻把这一"纳爱斯"集团需要的信息发了过去，并即时向主管招商引资的县长做了信息汇报，这一信息的发现引起了县长的极大的兴趣，当即表示继续和"纳爱斯"方面取得联系，"纳爱斯"方面回电说："本集团正在和河地区一个县政府主要领导处于谈判之中。由于您的介入我们加快了另一个选择地谈判进程，感谢您给我们提供的这一好信息。"在他和"纳爱斯"方面最后通电不到半个月的时间，当地媒体就报道了"纳爱斯"落户另一个选择地正定县的消息。虽然这一策划没有在他所在的县城内实施落实。但是这一信息的发现足以说明朱保阳是一个思维敏捷、善于谋划、善于发现商机的"有心"人。

策划师：如何把小现象变为大亮点

一、由"三鹿"包装引发的思维

商品包装的作用显而易见，如果从营销角度讲，包装通过目标延伸，其作用就不是单纯的商品包装物了。生产企业的产品包装，特别是知名品牌的商品包装，如果通过包装发挥、目标延伸，可起到如下几种不可估量的作用：

1. 包装的广告媒体作用

小包装带着媒体进入千家万户，深入亿万消费者心中；大包装、礼品包装，陈列在商店里，醒目大方，引导消费，可替代店内广告设置；提在手中走在街上，又是一种流动的广告宣传媒体。有些不便于陈列或手提流动、不易进入千家万户的特殊大件产品，生产企业还要想方设法去寻找便捷的小商品做媒体宣传，发挥其广告用途。如：方正电脑和可口可乐的双赢组合营效，就是方正电脑利用市场大而广的可口可乐小包装做了广告媒体，起到了提高方正品牌知名度的目的。

2. 不可替代的企业形象展示作用

企业知名度高，产品市场占有率就大。包装展示企业形象的效果越好，越能起

到促进产品销售，并进一步达到提高企业知名度的目的。

3. 包装设计的便捷性，可为购买者带来人情味、亲切感

大包装就不如小包装、中包装，让购买者拿着方便；没有提手的包装就不如设置了提手的包装，让购买者提着便捷；让购买者搬着就不如手提着舒适；能站起来的包装就比躺着的软包装在货架上宜于陈列和展示，从而吸引消费者的购买欲。散包装就不如组合在一起的礼品包装让消费者感到产品的贵重。又如：烟草行业在广告受限制的情况下通过不断改进新包装、精包装，使不少企业走出困境。

以上他对包装作用的论述，起因于朱保阳在一次省外出差时购买“三鹿”奶粉时遇到的尴尬事情。

朱保阳到山西阳泉市出差时顺便要去看一位原籍河北老家几年未见面的长辈。买些什么礼物见面呢？他首先想到的是中老年营养品，然而，走到一家食品店看到的各种包装精美的饮品、奶制品琳琅满目，再一一细看知名品牌确寥寥无几。出门到省外，作为河北人，在河北作为石家庄人，还是选择“三鹿”中老年奶粉吧。让长辈每天喝上家乡的“三鹿”奶粉也有一种回家的感觉、故乡的亲情。他便指着一种无名小厂但包装精美的奶制品问售货员：有没有像这样包装的“三鹿”中老年奶粉？我要花百来元钱买“三鹿”去看长辈。售货员回答说：“像这样包装的“三鹿”奶粉没有货。”说着便从众多品牌的奶粉堆里只找出了三袋“三鹿”，还到别的食品店借了几袋才满足了朱保阳的数量要求。他问：“三鹿”品牌名气这么大，为什么不多备些货？”售货员说：“三鹿”奶粉名气大、包装差、价格高、没差价而且不好销。售货员的一席话说得他对“三鹿”吃了一惊，尽管他还是买“三鹿”，提着店家给提供的几分钱的塑料包装，鼓鼓囊囊的装上10袋奶粉，看望了河北老家的长辈。

作为一名商务策划人，在山西和“三鹿”的相遇，引发了朱保阳对“三鹿”包装的思考，“三鹿”乳品的质量、品牌和知名度固然重要，但产品的包装也很重要。它是一个涉及到市场开拓、企业形象、经济效益等多方面问题的系统工程。从某种意义上讲，它是产品在完成品牌知名度提高后，作为营销管理、广告企划中至关重要的一项工作。

如果不是石家庄人，在和“三鹿”尴尬相遇之后，很可能就放弃对“三鹿”的购买。如果“三鹿”的包装能像市场上那些陈列醒目、包装精美、提拿方便的非知名品牌营养品的包装一样，不仅河北人乐意购买，亿万中国人也同样乐意。所以，营销需要研究市场终端，包装设计也要围绕终端消费者动脑筋。把包装问题提高到整个企业系统工程的重要位置，去延伸发挥它的巨大作用，是一个迫切需要解决的问题。

朱保阳对“三鹿”包装的一个小现象提高到如此高的认识程度，体现出一个策划人的思维能力和水平。他对“三鹿”包装的评论文章在当地媒体发表后，引起了三鹿集团的一次产品包装革命。现在的“三鹿”包装比以前漂亮多了。

二、“不协调之处”体现的企业精神

随着经济的发展，人民生活水平和生活质量的提高，在炎热酷暑的三伏天，无论走进企业的办公室或人们的居室，都能感受到空调带来的凉爽。空调已不是几年前那种高档消费的奢侈品。然而，朱保阳因工作关系，接触了一家有着40多年历史

的国家大型二类企业——河北翼凌机械制造总厂，却看到了一个与当今社会消费时尚“不协调”的现象。

他走进工厂的生活区、办公区，一栋栋漂亮的职工宿舍楼，几乎装满空调；具有娱乐、休闲、健身多功能为一体的文化广场，气势磅礴；具有四十年历史的欧式建筑——总厂办公楼，经过粉刷装修后，显得朴素典雅。当走进办公楼，进入党委工作部办公室，想享受一下凉爽的空调时，却哪也找不到。再看其他厂部领导的办公室也同样没有空调的影子，这种“不协调”让他感到迷惑，莫非工厂不景气，开不了这笔支出，还是另有原因？他带着迷惑继续观察，当他走进有着3000职工的当家人厂长办公室兼会议厅时，只见一台立式电风扇在摇摆着，还是找不到空调的影子。

然后，当朱保阳走进生产区，进入现代化的花园式车间时，一个凉爽的生产环境，让他顿时从“不协调”的迷惑中，清醒了许多，在这装有数台大型立式空调的车间里，工人们在一台台高精尖数码设备前一片繁忙景象。并不是工厂经济不景气，也不是办公楼里装不起空调，这是工厂的决策人为了让这一台台高精尖的数码设备在这凉爽的环境里更好地发挥它的生产作用，专为这设备耗资装空调创造的良好环境。这些局部的“不协调”，确给“翼凌”总厂的全局带来了上下一致、团结一心的“大协调”，这正是当代国有企业难能可贵的企业精神。他认为“翼凌企业精神”堪称当代国有企业的楷模。

为什么中央三令五申要求对这些带“公”字的企业继续深化体制改革，却迟迟不到位？究其原因，就是因为这些“不协调”企业的领导人当了改革的绊脚石，导致企业改革的不彻底、不到位。因为，改革后的现代企业，有了董事会、监事会，花钱不方便了，花钱要花自己的钱了，消费要和自己企业的实力相“协调”了。所以，对这些企业的深化改革，势在必行，要改出一个企业“大协调”的环境，改出一个“开拓、进取、拼搏、奉献、与时俱进”的企业精神。

他把这一“不协调现象”又发表在一家媒体上，引起社会各界和改革人士的强烈反响，同时也为该企业新命名的“厂名”做了广告。

代表案例

IC卡电话亭及IC卡广告融资营销项目策划案

题　目：

IC卡电话亭及IC卡广告融资营销项目策划案

来　源：

在1996年担任经本人策划创办的“井陉县太行鞋城”书记兼业务经理期间，对本鞋城所处地理位置远离闹市区，需要提高知名度和加大促销力度的项目，主持了本策划案的制定和实施。

应　用：

开业时间不长、知名度不高的大中型商场、超市、连锁店、专卖店等商业企业的企划部门和企业决策人在实施广告营销，买一赠一的促销活动中，经广告用语版权人本人许可（因本广告用语注册了版权登记，版权证号：冀作登字：03－2000－A－0108）仿效此策划案可起到低成本投入、大阵容、新媒体广告传播的促销作用。对中国电信利用自身闲置的广告媒体与商家合作，无需再投入，促进IC卡的推广销售，也可起到很好的作用。

内　容：

当一个商业企业在初创时期，需要提高知名度和加大促销力度的同时，离不开广告这一利器。然而，传统的电视、报纸、传单等项媒体费用投入之高，又是摆在初创企业面前的一道实实在在的难题，在这种状态下，如何能够减少广告费用的投入或不投入来达到两全其美呢？

本策划案应用“于人得利，自己受益”的商理，用“组合营销法”把中国电信和商业企业双方有益地结合到一起，利用电信IC卡电话亭及IC卡片，这一闲置着的、尚未有人开发的广告新媒体，巧用一句一语双关的、已注册版权保护的广告用语“购物赠送IC卡，持卡购物9折打”，为电信推销IC卡、商家提高企业知名度及商品促销，起到了双方无需再投资或少投入广告传播的作用。

本策划案在施实前，经过对案例中的“太行鞋城”采取的一系列营销活动，不断挖掘每一个环节可利用资源，对广告用语的版权注册，也造就了一种独一无二的营销形式；区域内独家享有的广告新媒体；商家借中国电信的知名度也直接提升了自己的知名度；商家最大的实惠是无需投入一分钱就无偿得到了这一阵容庞大的广告媒体使用权。

《现代营销》杂志2001年7期以“策划没花一分钱，偏僻鞋城也扬名”为题已刊载本案例。

案　例：

我所在的企业是一家大型专业鞋城。由于地理位置距县城繁华商业区较远，为了争取到更多的顾客，曾采取过电视广告、购鞋赠礼等多种形式进行促销。与此

同时，为方便顾客购鞋，鞋城特意增加了标有企业标识和广告语的两辆中巴车，在县城主要街道免费接送到鞋城购鞋的顾客。但又怎能让顾客在路边等到车呢？这就需要在繁华街道设一些接站牌作引导，可站牌的设立又需要城建部门的批准，这无形当中为企业增加了难度。也就在这期间，我县电信局在县城主要街道设立了几十部IC卡电话亭，给整座县城增添了一道亮丽的风景线，格外引人注目。这道风景线也时刻在我脑海中闪耀，如果电话亭的空白处，也就是电话亭的亭帽能让我鞋城代替接站牌做广告该多好。可是这IC卡电话亭属电信局的产权，恐怕没有一笔不小的使用费是难以得到的。正如本人所料，我县另有一商家也想在电话亭上做广告，终因负担不起每亭每季500元的巨额费用而放弃了电话亭的使用权。为了无偿得到这一阵容庞大的广告媒体使用权，我经过了数日的苦思冥想，应用了“于人得利，自己受益”这一商业名言，一个切实可行的策划方案出来了。

我首先分析了电信局安装IC卡电话亭的目的。也就是为了更多的IC卡持有者使用方便。然而，电话亭的设立又需要更多的IC卡持有者去使用方能发挥IC卡电话亭的作用，这就需要电信局要对IC卡的销售采取一定的营销措施。如果我鞋城能帮电信局推销IC卡，也正是电信局求之不得的好事。

我又结合我鞋城经常搞的“购鞋赠礼”促销活动所用的赠品，何不用IC卡来代替，反正赠什么商品都一样，也为电信局推销了IC卡，电信局当然受益。把广告用语“太行鞋城购鞋赠送IC卡，持卡购鞋9折打”印制在IC卡和电话亭的亭帽上，用这小小媒体来代替我鞋城的购鞋优惠卡使用，让IC卡片及IC卡电话亭增加用途。这一互利互惠的双赢举措必将得到电信局的支持和认可。更重要的是，这一独特举措不但创意新颖，而且能让顾客得到双重赠送的最大实惠，既能得到IC卡，又能购物少花钱，何乐而不为呢？因此顾客肯定会越来越多，对于鞋城和电信而言，都是最大的赢家，南来北往的IC卡持有者都是你的顾客，自然会给双方带来滚滚财源。

在本策划案实施之前，我又对本鞋城所使用的“购鞋赠送IC卡，持卡购鞋9折打”的广告语，进行了更深度的思维延伸，我所供职的太行鞋城使用了此广告语，能起到减少广告投资的目的。

事实正如我所料，双方洽谈合作非常成功，并很快实施了这一营销方案。我鞋城没有投入一分钱，就无偿得到了这一阵容庞大的广告媒体使用权。如今走进县城，几十部IC卡电话亭展示的广告语内容非常醒目，当然也成了鞋城免费服务车的接站牌，太行鞋城的知名度大大提高，IC卡持有者都成了鞋城的稳定客户，鞋类商品市场占有率不断扩大。也正是“注意力经济”的新概念在鞋城的真实体现。

解　释：

本策划案的实施具有以下几个特点：

1. 用一句双赢的广告语体现了“于人得利，自己受益”的商理；

2. 创造性的无偿利用了闲置的、阵容庞大的广告媒体；

3. 广告用语的版权注册造就了一种独一无二的营销形式，区域内独家享有的广告新媒体；

4. 广告用语的版权注册，给策划人有偿转让版权造就了潜在的推广市场；

5. 把电信和商家双赢结合到一起，给电信局推销 IC 卡找到了合作伙伴。鞋城利用了中国电信的知名度联带提高了自身的知名度，促进了鞋类商品的销售。

如果用正常的思维方式，要想得到这一阵容庞大的广告媒体使用权，就要付出一笔不菲的资金代价。并且此媒体的使用时间还要受到资金投入多少的限制。我县一家电商城经理看到新设置在满大街的 IC 卡电话亭，也曾想拥有这一阵容庞大的广告媒体。但终因电信局每亭每季 500 元的媒体使用费，而放弃了这一广告新媒体的使用权。

而本策划人恰恰针对这一新闻媒体的使用投资问题，展开了超正常思维的策划：企业要提高知名度、加大促销力度离不开广告传播媒体，广告传播又离不开广告用语。它是决定本策划案成功与否的关键内容，“购物赠送 IC 卡，持卡购物 9 折打”的广告用语，在传播了自身企业促销内容的同时，“购物赠送 IC 卡”为电信局推销了 IC 卡，“持卡购物 9 折打”又为电信局的 IC 卡增加了第二用途，IC 卡持有者到“太行鞋城”购鞋还能获得 9 折的优惠，自然会促使电信局 IC 卡的推广和销售。一句广告用语给电信局找到了联合促销的合作伙伴，电信局何乐而不为。所以，电信局收取每个 IC 卡电话亭每季 500 元的媒体使用费也会放弃的，IC 卡片上印制的广告用语也是不会收费的。

从广告媒体角度讲，传统的电视、报纸等媒体，尤其是县级电视台收视率不高、报纸读者不多，收费又高，广告传播效果也不佳，起不到现场促销的作用。而本策划案把满大街的 IC 卡电话亭和发行量大的 IC 卡片作为广告传播媒体，现场受众面大，广告媒体新奇，广告耐人寻味、深入人心，自然会打动消费者到“太行鞋城”的购买欲。世界著名的柯达公司为了和富士公司竞争南美洲的胶卷市场，利用以色列鸡蛋出口公司小小的鸡蛋作为传播媒体，在出口到南美洲的鸡蛋上印制了“柯达”彩色胶卷的商标，通过鸡蛋这一小小传播媒体，传到了南美洲家家户户，让消费者天天接受着“柯达”彩卷商标的刺激，在人们头脑中留下了深刻的印象。从而，一举打开了南美洲的“柯达”彩卷市场。和竞争对手富士公司平分秋色。又如：我国知名度较高的“方正”电脑科技公司，在广告促销形式上也是别出心裁。在 2001 年的饮料销售旺季，和世界著名品牌可口可乐中国公司合作，搞了几个月“方正”电脑品牌美誉度的大手笔。方正电脑科技公司，利用世界著名品牌可口可乐的知名度和可口可乐饮料在中国市场旺季每天上亿瓶的产品消费市场，附带着的饮品包装这一巨大的传播媒体，只投入了有限数量的“方正”电脑作为促进可口可乐饮品销售的奖品，和可口可乐联合推出了一场声势浩大的“可口可乐—方正电脑，动感互连你我他”的有奖促销活动。之后，“方正”电脑品牌知名度迅速提高了一大步。以上两个经典创新媒体案例，足以说明在现今市场竞争越来越激烈，企业越来越离不开广告的情况下，步入商业领域的企业，在广告传播形式和利用传播媒体上，应当更富于灵活性、多样性，不断发掘和利用新的广告媒体，花钱不多，却能起到事半功倍的效果。

广告用语版权的注册，造就了太行鞋城独家享有的广告媒体使用权，因为本策划案的实施必须具有它的版权保护性，区域内独家使用性。这是版权人在转让版权

的同时必须遵守的原则，一县一市一个区域内只能转让给一家使用，这是因为中国电信的IC卡电话亭和IC卡是独家垄断的媒体，太行鞋城一旦拥有，别家企业是不可再求的。所以，使用企业必然就成为独家广告媒体的享有者。也是对版权人向全国区域市场推广转让广告用语使用权，起到一种保护作用。按全国有2000多个县市，几百个省、地级市计算，如果这一策划案的全面实施推广，将会对中国电信全系统和几千家商业企业，通过利用这闲置着的巨大的传播媒体，起到快速提高知名度，推动企业经济效益增长的不可低估的作用，也是对版权人多年来研究“空手道商法”的一份经济回报。

代表商理

市场空白点论

题　目：

市场空白点论

来　源：

笔者20多年来，在计划经济转向市场经济的商战中，随着市场的不断变化，一直在寻找着一种新的效益增长点，并不断探索，总结出来的一种创新市场理论。

应　用：

本商理适用于商务决策人，在原有的行业、产业市场处于饱和或竞争激烈的形势下，或在创业前，寻找新项目、新产业，开拓新的业务领域时，可借鉴的一种商务理论。

内　容：

一个产业、一个项目，要想在市场中，独树一帜，获得最佳效益，必须要掌握"人无我有、人有我优、人优我新"这一在市场竞争日益激烈的条件下获得成功的法宝。人云亦云，跟潮流，随大溜，迟早会被市场淘汰出局。

创新经营，创佳绩，要干就干别人没有干过的事，普通人干不了的事，因某些因素限制，别人不敢干的事。这些事，只要努力探索研究去争取，在当今知识经济时代更要不间断地学习、充电，拥有丰富的知识，大胆创新，没有干不成的事，凡事只有想不到的，没有做不到的，有些事只要敢打擦边球，巧打擦边球，市场空白点一定能找到，世上无难事，只要敢登攀。

解　释：

在市场竞争日趋激烈的今天，从大企业到个体工商户，常常抱怨买卖难做钱难赚，你创新，他跟着跑，我选优，你也跟着来，市场空白点越来越少，商品越来越多，赚钱越来越难。企业要生存，要发展，如果不注重研究市场新动态，不适应新形势的发展，在商品比较过剩的时期不搞专，不搞特；在新世纪知识经济年代，不研究知识产业；在技术领域，不搞高尖端科学；在市场经济的大潮中，不找市场空白点；在经营手法上，不会打擦边球，终将会被市场无情地淘汰出局。所以企业在发展中，必须要树立居安思危的思想，以研究空白市场为突破口，创新思维，寻找到新产品、新市场，不断推陈出新，拓展新业务，企业发展之路才能越走越宽。以下是笔者在多年的创新思维商务实践中，总结出来的几个典型案例及操作方法。

一、敢打擦边球

寻找市场空白点，从某种意义上讲就是钻空子，钻市场的空子，钻不健全的政策法规的空白点。打好擦边球一定要打到边上，如果打不到边上，那就不称其为擦边球，搞项目，搞产业，一定要研究国家产业政策，既要合理，又要合乎某一项法规，搞特殊商品及要让有关部门认可，又要让客户满意，市场接受，才能使企业获取巨大的利益。

例如：1997年笔者在寻找市场空白项目中就成功的打了一个漂亮的擦边球生意，当地有几家化工厂常年需要一种化工原料——工业盐，每月需求量几百吨，原料供应一直由盐业专营公司包供，利润相当可观、稳固。为此本人非常忌妒这样的独家专营生意，在忌妒心理的驱使下，我通过了解用户，研究此种原料的含量、用途，调查产品是否有其他替代品，可避开盐业专营政策的束缚。功夫不负有心人，代用品——钠肥终于在本省一家化工厂找到了，这家化工厂（以下简称盐化厂）在原盐中提取了其他化学成分后，剩余的一种废物堆积如山，占用了大量的场地，找不到用途，也找不到销路，是盐化厂一件头痛的事情。我对工业盐的代用品"钠肥"的发现，给盐化厂解决了一个大难题。所以盐化厂给我的价格特别便宜，只相当工业盐价格的1/4，并且盐化厂垫付运费先发货后付款，而我的用户当地几家化工厂，因为价格便宜节约了成本，是先交款后交货，这样的冷门生意真可谓无本投人，利润翻翻。因为"钠肥"内含一定量的氯化钠，为了让此项业务做得顺利，我利用河北省盐业专营公司和省盐务管理局对该产品管理上的不协调，且对钠肥产品没有明确的管理规定，我又主动征得省盐务管理局的同意，并恳请省盐务管理局对"钠肥"产品列为化工产品管理，并做了明文批示。批示拿到手后，无论是铁路运输，还是公路运输一路畅通，避开了盐业专营部门的管理。几个月时间，发运钠肥上千吨，赚取利润几十万。虽然这样的冷门生意不可能长期做下去，等盐业专营部门出面干涉时，几十万元的利润已经拿到手。况且有省盐务管理局的明文批示，钻空子赚取的利润是合法的。如商理之二中阐述的气枪生意，也是通过向公安部门的申请，取得的独家专营资格的冷门生意。东方不亮西方亮，只要用心去研究市场，空白的市场是永远也填补不完的。

二、做好知识经济产业这篇大文章

21世纪是知识经济时代，20世纪80年代胆大能发展，20世纪90年代发展要搞房地产，进入新世纪谁掌握了知识谁就能大发展。知识是一种无形资产，所以，创业者只有充分利用好知识这笔巨大的无形资产，才能求得大的发展。知识经济是有知识的创业者，经过多年的知识积累，长期的学习研究，不断的总结、创新和实践所创造出来的社会财富。只要把知识创新投入到知识产业中去，空白的市场一定能找到，巨额的回报也一定能得到。产品可以假冒，可知识是不能有一点虚假的，有知识的创业者，一旦投人到一个高科技知识产业，无知识的人是无法介入的，所以21世纪是知识创业者的天下。为何笔者要由过去20多年的商品经济产业涉足到今天的策划广告行业，尽管白天业务缠身，夜晚也要伏案总结商务理论，去争取自己梦寐以求的商务策划师资格认证，也正是看到了策划职业的光明和前途。看到了新世纪我国的知识经济产业的发展前景，看到了我县域内很多企业、行业，因缺少经济专家的谋划，高级企划人的策划，而纷纷倒下。这就是策划业的市场，这就是市场的空白点。

再看我县域内的广告业，前几年也曾有几家公司兼营广告经营，因为缺乏知识型专业人才，缺乏商务策划人才，先后都已撤出，目前只剩下县电视台兼营广告业务和一家只能给广告主做一些标牌的广告制作中心，更谈不上去开发其他新的广

告媒体。据笔者调查了解县域内企事业单位的广告意识还是很强的，到城建部门申请设置擎天柱广告牌的广告主不下 10 余户（笔者亲自到城建部门调查显示）。然而，目前县域内还没有开发这一新的广告媒体，只是因为广告主没有广告经营权，而有广告经营资格的又因人才的缺乏没有去开发这一新的广告媒体，严重制约了县域广告业的发展。这就是市场，这就是市场空白点。这也是笔者争取策划师资格认证，涉足企划广告业来填补县域市场空白的真实目的，很可能在世界策联给笔者认证之时，笔者的"石家庄市旭东企划广告有限公司"就已开业了。

三、县域钙业经济大策划等着我去做

对于未来的专业策划人——笔者来说，县域钙业经济大策划就是一个大的空白策划市场。我县的钙业经济，可称它是井陉县的龙头经济，100 多家各种经济成分的钙产品生产企业，年产量在百万吨以上，占中国市场的 1/4 之多。然而，近几年的发展状况确让人十分担忧，龙型经济却没有龙头企业，造成无序竞争的被动局面，首先是价格竞争，同一个市场，同一个用户，多家争抢造成了买方市场，导致了附加值的流失。因为产品价格无序竞争，全县每年要减少近 2 亿元的收入和几千万元的税收流失。对于一个年财政收入才 1 亿多元的山区县来说，这 2 亿元的附加值流失，确实是一个惊人的数字。在企业组织结构上，大多数企业还是十年前的温州模式的家族式企业和不规范的合伙制企业。在经营人才方面，创业者多是一手握锄把一手拿电话的庄稼汉，改革开放富起来后，投资建了厂，但不懂经营管理。大多数企业靠中间商盘剥，造成了生产不如倒货赚钱的现状，生产者只能微利经营，艰苦度日。上述制约县域钙业经济发展的不利因素。县委、县政府及经营者有目共睹，成了摆在井陉人面前的一道难解的题，县、乡两级政府也曾采取过一些措施，但几年来被动局面一直没有得到改观。笔者因职业的缘故，对我县的这一庞大的经济产业也十分关注，对政府的有关钙业发展的报告和媒体的有关报道更是关注。到目前为止，还没有发现一例有关井陉钙业经济发展的成功策划案。政府部门眼看着钙业经济的被动局面任其发展，却无能为力，爱莫能助。笔者也曾想用现代企业制度发展模式，用组建钙业集团股份制企业的思路，出台一个钙业龙头经济策划案。但终因面对这 100 多家散而乱的钙产品生产企业的债权债务，固定资产、流动资产、无形资产诸多因素，进行全额股值评估，实属一项工作量大，且对集团公司控制市场，控制价格，增加附加值，不必要的浩大工程，难以评价股份投入就难以组合，导致这一庞大的策划案一直没能出台。为此，我几年来一直在学习探索，研究寻找着一种组建集团股份制企业的最佳组建方案。最近笔者在研究银行活期储蓄利息业务时，笔者发现一个令人惊喜的现象，为我的组建钙业集团股份企业策划案的出台，解决了一个关键性的难题。本商理中只介绍如何解决股东投资评估的问题。这一关键性策划思路，制约钙业经济发展的难题就是如何控制无序竞争的价格和市场。只要控制了销售这一关就能控制价格市场。所以，首先要依托这 100 多家生产企业组建起一个具有现代企业制度的钙业销售集团股份公司，这就涉及到股东的投资问题，因为销售公司的主要任务就是销售产品，公司只要有了充足的钙产品周转才能去完成它的销售任务。比如：银行没有储户存款，就没有银行存在的意义，没有银行储资，

储户就得不到利息回报，利息回报多少，就得看储户存款额的多少和存期的长短。按照银行的利率计算模式，钙业销售集团公司就相当于一个“钙产品银行”，股东只要投入一定量的钙产品，“钙产品银行”才能正常运转。“钙产品银行”根据市场行情产品质量核定产品价格，股东的投资利息以年度结算合计金额只作为股东的投资股值基数，把股东在一年当中不断变化的投资数额变成了固定的投资基数，按股东基数的多少占公司总股值的比例去分享公司的红利。

这种不用评估全额资产的股份制企业组建形式，为笔者这一大型策划案的出台，解决了一大关键性的组建难题。这一策划案的出台，将对推动井陉钙业经济快速发展起到重要的作用，对我国的股份制企业组建模式也是一种创新，将对笔者今后的商务策划生涯，拓展一个良好的开局，从而又打开一个策划的空白市场。



紧抓市场空白点

“出其不意，攻其不备”，这是朱保阳先生的策划案给人的感觉。“寻找市场空白点，从某种意义上讲就是钻空子，钻市场的空子。”朱先生的策划，可谓精彩纷呈，出人意料之外，却在情理之中。为什么？因为他善于发现市场的空白点，钻市场的空子，自己的东西是独一份，自然天下无敌、大小通吃。

因此，朱保阳策划师的案例，让人耳目一新，令人拍案叫绝：

首先，无论是IC卡电话亭及IC卡广告融资营销项目策划案，还是“李代桃僵”的以钠肥代替工业盐的绝妙点子，都体现了朱保阳策划师的“抓市场空白点”的思想。灵活而不拘泥，活泼而不死板，在灵动中体现策划因势制宜、因地制宜、因时制宜的原则。

其次，朱先生的策划，大有四两拨千斤之妙。用IC卡享受打折，买商品赠IC卡，可谓是三方得利；用钠肥代替工业盐，不仅为盐化厂解决垃圾问题，给该厂带来经济效益，而且解决了化工厂的原料，降低了成本，自己也从中获利。最值得称道的是，朱先生没有做任何违法的生意，完全在社会和法律允许的范围之内完成自己的策划，这是难能可贵的。

再次，朱先生避重就轻，打蛇打七寸，抓住事物的关键所在，一箭中的。组建钙业集团，即是如此。

其实，中国的策划业就需要朱保阳这样的策划师。既灵且巧，不拘泥于一事一物，量体裁衣，初显大家风范。

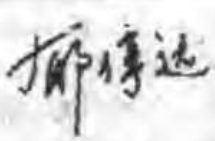
（评点人：《金牌策划》主编　廖灿）

郁停远

策划小传



郁停远者，金陵人也，射手座，O型血，六六大顺年来到人间。喜欢"太阳每天都是新的"，讨厌"365天等于一天"。因此，原本商业会计师出身的他，"偏离轨道"挤进管理和营销之路，总想千锤百炼于一身。于是乎干过业务员、办公室主任、团委书记、人事科长，公司经理，外资房地产董事、企业总裁。27岁就担任老总，正可谓少年得志，春风得意，正当人们羡慕无比之时，2000年的第一天郁停远选择了"下海"！告别了20世纪，奔向21世纪。10多年的"官场"生涯，郁停远已认识到自己骨子里的性格根本不能与之相融相通。他要解放自己，释放自己！



他要对自己的人生进行第二次转型策划……

郁停远下海经商独创事业，很是辛苦，甚至有时撞得头破血流！与此同时也分享成功的喜悦。"这些我都无怨无悔！因为我是自由的，我更是快乐的；因为我还原了我，我实现了我。"他如实说。

策划感悟

- 策划是痛苦的快乐。策划是商业竞争的催化剂，是制胜商战的"法宝"。商业竞争一旦失去策划，就好比茫茫大海的航船失去了罗盘，就好比有情人在黑暗中暗送秋波。

代表案例

- 实施低成本扩张策划案

代表商理

- "先予后取法"赚取明天的钱

联系方式

- 联系电话：13851813723　025－86512295、86619150
- 电子邮箱：ty660@sina.com
- 通信地址：南京市莫愁湖东路9号万科金色家园松峦座201(210000)

郁停远：生活中策划　策划中生活

创新策划抓偷瓜

20世纪60年代，农村穷得叮当响，连猪粪都偷，偷西瓜算得上“经济大案”。生产队长派人日夜看守瓜田，可晚上偷瓜成为“盲点”，伸手不见五指的夜晚抓小偷确实困难。队长愁眉不展，郁停远点拨队长不妨这么做……于是乎，茫茫深夜大片瓜田里又出现了“沙沙沙”的声音，队长知道小偷又进入“领空”了。他不再像以前那样用手电筒去寻找目标，那样照到追不到。这次他改变策略，组织一帮人以偷瓜人的身份深入瓜田，靠近“偷瓜者”，扮演成偷瓜者同行，寻瓜，摸瓜，摘瓜，并有意惊呼：“铁蛋，快过来，这边好多大西瓜啊。快多带些麻袋来装。”其他“真小偷”闪电般地钻过来偷瓜，结果被队长们逮个正着，破案率极高，连续一个月抓小偷38名，瓜田恢复了平静。



郁停远摄于南京万科金色家园

不采藕者藕最多

中学时，郁停远经常和“狐朋狗友”去河塘里采藕，因惧怕“塘主”来捉拿并没收衣服，他总是踊跃报名在河岸站岗放哨，条件是每个下河者上岸后须分一根藕，20多人欣然跳河采藕。因藕在塘泥下很难采，采10来根就算是“大师”了。按照约定郁停远总是能分到20多根。经过N次后，“狐朋狗友”醒悟了，宣称今后要轮流站岗放哨！

志愿成就爱情海，身在花中有“花”戴

考大学郁停远填志愿，不填热门的管理专业，却填女子多的会计专业。他是这样分析的：管理专业固然好，毕业后还能当领导；但会计专业也不错，不仅学会一种谋生技能，而且学会计的女孩多，找对象方便，生在花中有“花”戴。人家都是先事业后爱情，而他偏偏先爱情后事业，认为谈对象也要从“源头”抓机会，等到大学分配后各奔东西了，再苦苦追寻费时又费力。果不其然，郁停远寻找到了他的“最爱”。

别人搬出我搬进，烟囱底下忙淘金

刚分配工作那年，苦于无房，单间都成为“梦想”。想想自己微薄的工资和“穷单位”，分房无望，购房无力，怎么办？郁停远绞尽脑汁，突发奇想，想到有一片工业区二氧化硫百米烟囱几十根，滚滚火矩、浓烟，把夜晚变成白昼。因此种瓜不长瓜，养鸡不下蛋，附近农民纷纷低价卖房搬走。他灵机一动，你们搬走我购房，此乃“宝地”也，于是花了三千元购房两大间。果不出料，两年后政府拆迁，郁停远无偿得到一所三室一厅的大房子。

别人买房“挑好房”，我买楼专挑“烂尾房”

近几年，全国房地产火热，房产价格一路“攀升”，老百姓排队买号，不惜代价，专挑好房型，郁停远却不盲目跟风：好房型固然好，但价格也高，房产好比金字塔，塔尖高，价格高，再次出手需求少，买房之时，须考虑卖房，购进须考虑卖出。于是他专挑价格便宜的“烂尾房”，打造购房“价格盆地”。果不其然，低进高卖，获利颇丰！

代表案例

实施低成本扩张策划案

题　目：

实施低成本扩张策划案

来　源：

笔者2000年下海之初，经济基础薄弱，硬性投资无门，于是采取"四两拨千斤"之办法，独立实施了本策划案。

应　用：

本策划案对创业者以及资金实力较弱者，巧借国有资本退出之机，在发挥自身优势的前提下，整合各种资源，快速发展自己，有一定借鉴作用。

内　容：

在市场竞争激烈的今天，对于一个企业、一个市场或一个行业来说，每时每刻都将面临来自各个方面的挑战。但是从另一方面来说，竞争同时为行业、企业带来了机遇。促进企业、市场及行业的创新，也能为人们生活带来不同凡响的改变。特别是近几年来，一些典型的产业化带随着市场的发展逐渐形成。而相关产业化的形成过程将为企业的发展带来合适的平台。在一个领域或一个地区的市场竞争达到白热化的情况下，我们可以从其相关领域入手，先声夺人，占领制高点，树立企业的品牌和社会形象，从而形成一个领域或地区的相对优势。这样的项目，必须对上游市场有充分的了解，在运作形式上有所创新，并且发挥和调动一切有利因素，形成自己的优势。



郁停远摄于南京中山陵

中国加入WTO后，政策与法规的改变都是对个人创业有着巨大帮助和支持的。然而还是有很多个体存在着万事俱备，只欠资金的状况，导致有的人知难而退，有的人绕道而行。怎么才能解决这一问题，帮助创业者走出这个困境呢？采取"背景转换法"进行有效融资，实现自身同有利的资源形成角色互换，达到融资的效果，并融合了多方闲置资源；其次我在本次策划案中采用了重点法有效突破，抓住主要部分获得成功，同时也为企业寻找到了更多有利于发展的因素，为本案成功打下了坚实的基础。

在本策划案中，企业通过：第一，先调查，对于该市场行业的接触，积累行业中

的经验找出尽可能利用的资源；第二，判断，通过对收集资料的分析总结出可能将会遇到的优劣势对比；第三，创新，对可能遇到的风险进行创新，从而避免了一些风险，并提出解决的方法为企业的发展融入了更多更好的资源，从而为企业能够起死回生创造了物质条件。经过了三个步骤后，我开始正式接手商场的运行。并且通过背景转换、实现了个体经营国有企业的进程为商场奠定了基础。经过我及团队的努力，本案终获成功。

案　例：

2000年，中国家电行业竞争日益残酷，利润大幅下降，甚至达到年年亏损地步，有的商场制订了“限额亏本”特殊政策，业内人士自嘲自己，天天在做“搬运工”。可每个大型商场，都舍不得把这“烫手山芋”扔掉，因为家电广场代表整个大楼的实力，更是聚人气的法宝。因此一时之间一种特殊的业态出现了，那就是对外“国有”，对内实行“个人承包”。

我经过整理、判断、分析后，认为自己下海之前，在国有五交化公司任总经理，具有十几年的家电工作经验和业务渠道，虽然我创业没有多少资金，但我有经营家电的能力。而国有家电企业有资金，有实力，库存储备大（花国家的钱），看起来销量大，结果一算账又是亏本。国有机制经营成本大，人人都管，人人都不管，滴漏多，内耗大。因此这“无底洞”，必须要解决，否则国企家电必然要退出。我想如果二者资源融合起来，岂不两全其美。找到了“兴奋点”，我便关注国有家电退出行情，于是苏北有一家百货大楼家电广场正在摇摇欲坠，寻求个人承包。在当时对于个人承包来说是有风险，毕竟理论上的知识用在实际之中是有一定的难度的，为了能够较有把握地实现我个人的理想和平生的夙愿，因此既要重视此次机会，同时也要权衡一下里面的风险，能够使我个人的计划得到成功，为此我开始了如下的整理：

1. 地理位置的整理：该商场处于苏北边缘地区，远离长江三角洲地区的竞争，并且该地域上规模的商场也不像南京、上海等地那么云集，可以说该城市是很多商贾还没有挖掘的处女地带。

2. 人口素质的整理：该城市拥有将近200万人，并随着投资的加大，及几所发达地区的大学在这里设立分校，同时有一所民办大学已经建成招生，可以说这里具有相当大的消费潜力。

3. 优势的整理：在这里有四通八达的交通网络以及独特的旅游资源。同时该商场也曾经在当地有过辉煌的历史，并且政府也支持这个商场，希望能够重组。

经过以上的整理之后，我开始利用SWOT分析法进行判断：

优势：	劣势：
• 商场拥有一定的品牌资源 • 该市的国有改革已经成为趋势 • 我个人拥有十几年的管理经验	• 在这市场上的经验积累还不够 • 公司虽然有一定的品牌优势，但是在当地的号召力还不够
机会：	威胁：
• 有相关政府的支持 • 区域商业圈的发展是未来的趋势该地区还没有一家有绝对竞争力的商场 • 市场整体情况还处于一片散沙	• 个人资金的不足 • 区域保护主义的干扰

在经过以上的整理、判断之后我又开始进行了如下的策划。我采取了“背景转换法”以及“企业融资策划”的理念，即潜在价值共享融合双方闲置资源，共同创造超值，实现双赢。其次我在本次策划案中采用了重点法抓住决策目标就是“消化库存，抽出沉淀资金”以便滚动经营。从而获得最终成功。

经过以上的整理、判断创新之后，我便进行成稿并同策划小组成员进行了完善并最终成稿，开始实施。在此商场承包上有很多的竞争者，为了能够得到本次承包权我们又开始精密的安排、实施。最终我以年销售 3000 万元，上交利润每年 50 万元，外带职工 40 名的指标中标，条件是：继续允许我使用“国有”招牌（因为消费者习惯于“国有”，实现了背景转换）；

承包费每月支付，人员工资第二个月支付（因为我当时启动资金只有 8 万元）；

家电广场的几百万库存由我“帮忙消化”，每季度付款，库存额按 6 折算（这一点是我的必须条件，因为我要靠这“库存资源”抽出资金启动运作）；

当然在整个谈判过程中，我不卑不亢，甚至有时欲擒故纵，中断谈判。人很奇怪，你越是高傲，无所谓，他越是在乎你，越是相信你的实力，最终我中标了，立马交了 5 万元定金，板上钉钉，合同签下了，首要任务就是重点消化库存，我动用了所有厂家关系，对库存进行维修、换货，补新货，开业之际进行“成本价销售”，拿发票让顾客看，另外雇了 10 辆有车身广告的三轮车，有货无货地送，满全城跑来“造势”（这是很好的道具），结果消化了不少积压库存，首批资金抽出又进新货，实现了滚动经营。在内部管理上，我实行“人性化管理”，让“钱”说话，激发职工的潜能，除每月基本生活费由商场代发外，其余全靠奖励，每天下班职工就到会计处领取计件销售奖，对“积压库存”实行三倍计件销售奖，而且当场拿，很刺激，要知道国有家电根本做不到的，总之让“国有实力”加“个体灵活机制”发挥得淋漓尽致，结果开业半年多我就完成了承包的各项指标。商场笑了，职工高兴了，我乐了！我抓住了机遇掘到了“下海”的“第一桶金”。

解　释：

本策划案发生在前几年，很显然是国有企业资本退出的“雏型”，以前国企与民企联姻是“羞答答的爱”，现在国有资本退出是“正大光明”是“明媒正娶”再也不要躲躲闪闪了，南京市2003年重洽会就是国有资本退出的有力证明。以前我与国企联姻是“合理不合法”，但为此我巧妙地实现了“背景转换法”。个体披上“国营”的外衣，是被逼的一条出路，因为那时的消费者只认传统的国营，我没有条件却创造了条件，抓住了机遇，快速发展了自己。如今国资退出，势如破竹，给创业者、老板们提供了创业的机遇，为私企实现低成本扩张提供了千载难逢的机会。同时市场经济是无情的、残酷的，小企业必须学会下跳棋。首先要解决生存问题，管理不求全，抓住机会是第一；创业者、下岗者、无资金、少机会是现实，但只要你用心观察，过滤思维，用商眼看世界，机会可以创造、机遇可以抓住。该策划案例之所以成功有以下因素：

如果我是个体经营，生意不会做大的，你短时间不可能改变消费者购买习惯；所谓背景转换法是指利用其他独特的环境，使自己与该背景相联系。从而获得有利于企业发展的一面；背景转换法说到底就是对现有的资源进行融资，从而为企业的发展创造有利的条件，并融合了多方闲置资源（个人能力＋商场实力＋厂家关系）；创造超值。（假如我再有经验、路子，可我没有启动资金，家电商场办不成的）商场虽有“库存资金”，但它没有消化变现的渠道和能力，同样企业也生存不了的。因为任何一个企业，或是任何一个产业的发展都离不开其他资源的支持，在本次案例中我成功地利用了该法，因为国有家电企业有资金，有实力，库存储备大（花国家的钱），看起来销量大，结果一算账又是亏本。国有机制经营成本大，人人都管，人人都不管，滴漏多，内耗大。因此这“无底洞”，必须要解决，国企家电必然要退出。但是如果能够把国有同个人二者资源融合起来，就能两全其美，因此只有个人资源同国有资源有机地结合，才能达到最好的效果。在本案中那个苏北的国有商场虽然有一定的招牌和库存，然而对于一个负债累累的商场来说，仍然是不够的。因为商场最主要的就是货源的销路问题，同时对于我个人来说也缺乏必要的资金，如果要付给租金的化肯定就办不成了，因为我们最多的只有人力资源和经验。而利用了背景转换法之后就很好地解决了这一供求矛盾。

我在本次策划案中采用了重点法，抓住可以利用的优势从而获得最终的成功，所谓重点法指的是对于一个策划案中找出它的轻重缓急，从而抓住主要部分获得成功，同时也为企业寻找到了更多有利于发展的因素，为本案成功打下了坚实的基础。

承包经营刚开始，我实施了“重点法”，我的决策目标就是“消化库存，抽出沉淀资金”以便滚动经营。所谓重点法指的是对于一个策划案中找出它的轻重缓急，从而抓住主要部分获得成功，同时也为企业寻找到更多有利于发展的因素，从一个企业发展角度上来说，很多的机会都是不同商务行为组合形成，只有企业抓住了重要的因素进行突破，才能使企业获得更多的发展资源；在本案例中首要任务就是重点消化库存，只有消化了库存商场才有可能进更多的、时尚的、符合人们的需要。所以

我动用了所有厂家关系，对库存进行维修、换货，补新货，并在开业之际进行“成本价销售”，同时雇了10辆有车身广告的三轮车，有货无货地送，满全城跑来“造势”（这是很好的道具），结果消化了不少积压库存，首批资金抽出又进新货，实现了滚动经营。在内部管理上，我实行“人性化管理”，让“钱”说话，并激发职工的潜能，除每月基本生活费由商场代发外，其余全靠奖励，每天下班职工就到会计处领取计件销售奖，对“积压库存”实行三倍计件销售奖，而且当场拿，很刺激，要知道国有家电根本做不到的，总之让“国有实力”加“个体灵活机制”发挥得淋漓尽致，结果开业半年多我就完成了承包的各项指标。从而为本案的成功奠定了基础。

本案的成功最重要的在于对各种资源有效的融资，同时很顺利的实现了背景转换，从而使我能够以小博大，由弱变强，同时为商场的起死回生，为该地区的经济繁荣贡献力量。

代表商战

“先予后取法”赚取明天的钱

题　目：

“先予后取法”赚取明天的钱

来　源：

本人根据国内外案例及个人多年经验总结。

应　用：

对于中小型企业如何在竞争激烈的微利时代中求得生存与发展有一定的借鉴意义。

内　容：

人类步入21世纪，这是一个技术飞跃、信息爆炸的时代。在机遇与挑战共存的时候，企业间的竞争也愈演愈烈，价格战更是愈打愈烈，有时简直惨不忍睹，可是众多企业还是只能“浴血奋战”，某些大超市还专门有价格报抄员去别家超市查看每种商品的价格是否比本家低廉。没办法，竞争就是这么残酷，生存就是这么艰辛。那么在这种残酷、艰辛的竞争环境下，企业如何才能赚到钱来保证不被市场洗牌出局呢？有句话说得好：“会赚钱的赚取明天的钱，不会赚钱的赚取今天的钱”。经过对本人多年的从商经验以及国内外知名案例的总结，认为在这种环境下，可以使用“先予后取法”来解决因为价格战而导致的赚钱困难的问题。其方法及实行步骤是按如下进行的：

1. 择良而取。所谓择良而取指的是一家企业应该选择信誉较好的、有长期业务的关系户作为发展与合作对象。这一点其实非常重要，它对企业的发展，尤其是刚刚起步的企业有着举足轻重的地位。

2. 逐步深入，长期发展。所谓逐步深入，长期发展指的是不能着急眼前的利益，更不能追求“一口吃个大胖子”。要微利经营，稳定其货源及销售渠道的关系，在适当条件下，适量的调整价格，争取优势。

解　释：

在经济高速发展的今天，由于国家政策的扶持，越来越多的商家如雨后春笋一样在每个行业里发展起来，市场一下变得十分激烈，竞争随处可见。原先每个商家都有份的“蛋糕”，一下变成无数个小份。使得绝大多数企业全部进入了微利时代。为了在这个微利时代得以生存下去，每个企业在与同行竞争时，都绞尽脑汁、使出浑身之术。从技术上相互超越到服务上尽善尽美的大斗法后，现在只能在最后的一个环节上下工夫了。于是商战中最惨烈、最残忍的价格战在各行各业中拉开了序幕。众多企业为了避免库存堆集、资金运转畅顺，不得已拼命降价，今天你比我价格低，明天我就要把价格调整下来，甚至比你还低。在这种情况下，资金实力并不雄厚的一些企业如果维持不了多久的话就会被残酷的竞争所吞食，就算能坚持一阵子，但也肯定会伤痕累累甚至奄奄一息。难道在这种环境下，资金实力并不雄厚的企业

必定要接受这样的命运吗？就算资金实力雄厚的企业是不是也一定要将这场残酷的价格战永远地进行下去呢？有没有一些好的方法可以在这种环境中使企业能够获利生存发展呢？根据我个人多年来对企业的管理和国内外一些在价格战中成功的案例的经验来看，认为应该从以下几个步骤来考虑实行：

1. 择良而取

所谓择良而取指的是一家企业应该选择信誉较好的、有长期业务的关系户作为发展与合作对象。这一点其实非常重要，它对企业的发展，尤其是刚刚起步的企业有着举足轻重的地位。1998年时，曾经有一家国内中小型企业，在此之前，该企业因为与一家公司合作，结果因为调查不够清楚，在最后要回款时才发现这家公司缺乏诚信，导致一大笔回款一直拖欠，得不到偿还，在经过法庭的判决之后，因为那家公司本身也没有资金给企业造成了极大损失，因为这次错误的合作，企业因为缺乏资金，从而失去了很多的发展机会，在各个原材料供应商的追逼之下，差点受到致命的打击。从上述的案例看来，选择一家信誉较好的公司，对于企业的发展有着举足轻重的作用，因此企业在看到有业务的时候，不能仅仅只注重短期利益，只有选择有长期业务的关系户作为发展与合作对象才是企业发展的生存所在！

2. 逐步深入，长期发展

所谓逐步深入，长期发展指的是不能着急眼前的利益，更不能追求“一口吃个大胖子”。要微利经营，稳定其货源及销售渠道的关系，在适当的条件下，适量地调整价格，争取优势。在日本有一个叫岛村的人，想自立门户创业，但资金问题一直困扰着他。最后他决心硬着头皮向银行贷款。但是，谁肯将钱贷给一个吃了上顿没下顿的穷光蛋呢？岛村拜访了多家银行，得到的只是嘲笑和白眼，没有哪家银行愿意贷款给他。岛村毫不气馁，他选定一家银行作为目标，一次又一次地提出贷款申请，希望人家大发善心。皇天不负苦心人。前后经过3个月，到了第69次时，对方终于被他那百折不挠的精神所感动。对方答应贷给他100万日元，当亲朋好友知道他获得银行贷款时，也纷纷帮忙，这样，他又借到了100万日元。于是辞去店员的工作，成立丸芳商会，开始了贩卖绳索的业务。首先他前往麻产地冈山找到麻绳厂商，以0.5日元的价格大量买进45厘米长的麻绳，然后按原价卖给东京一带的纸袋工厂。这样做，不但无利，反而损失了若干运费和业务费。亏本生意做了一年之后，“岛村的绳索确实便宜”的名声远播，订货单从各地像雪片一样飞来。于是，岛村按部就班地采取行动。他拿进货单据到订货客户处诉苦：“到现在为止，我是一毛钱也没有赚你们的。如果让我继续为你们这么服务的话，我便只有破产一条路可走了。”客户为他的诚实做法深受感动，心甘情愿地把每条麻绳的订货价格提高为0.55日元。然后，他又到冈山找麻绳厂商商量：“您卖给我的一条绳索0.5日元，我是一直照原价卖给别人的。因此才得到现在这么多的订单，如果这种无利而赔本的生意继续做下去的话，我只有关门倒闭了。”冈山的厂商一看他开给客户的收据存根，也都大吃一惊，这样甘愿不赚钱做生意的人，他们生平头一次遇见，于是不假思索一口答应将单价降到每条0.45日元。这样，一条绳索可赚0.1日元，按当时他每天的交货量1000万条算，一天的利润就有100万日元，比他以前当店员时5年的薪金总和还要

多。创业两年后，岛村芳雄已名满天下，现在他已是东京横山町有名的岛村大楼业主，并有三家公司，成为国内外知名的大老板。这也就是他运用先予后取法的成功。

以上便是利用先予后取法在微利时代如何得以生存发展的一些经验，以便大家参考。

在创新中求发展

创新和创意对策划案的重要性是不言而喻的。可以说，没有创意和创新的策划案永远只能跟在别人后面，拾人牙慧，做个人云亦云的学嘴鹦鹉。郁停远无论其人还是他所主持的案例，却自始至终都透着一股灵气。纵观郁停远的案例，处处带着创新的印记；他的策划思想，闪烁着灵动的光芒。

郁停远非常善于捕捉机会，在别人认为市场处于谷底的时候，而他却抓住机会，利用国有家电资本逐步退出市场之机，挺进家电市场，扩张自己的地盘。于是由他主持策划的《抓住国有家电资本退出之机，实现低成本扩张策划案》出台了，并一举获得成功，掘得市场第一桶金，成为第一个吃螃蟹的人。

再者，郁停远很会"狐假虎威"，利用国营企业的名号造势。通常情况下，人们还是比较信任国有企业的，对私营性质的企业，人们总是不太放心。于是，郁停远利用国有企业的外壳和良好的信誉，结合私营企业的灵活的管理，很快就取得成功。

他说，策划是痛苦的快乐。策划是商业竞争的催化剂，是制胜商战的"法宝"。商业竞争一旦失去策划，就好比茫茫大海的航船失去了罗盘，就好比有情人在黑暗中暗送秋波。但是，从他的案例中，却看不出痛苦的快乐，看到的都是轻松的快乐。在他这里，原来策划是如此快乐的事！

这就是郁停远的策划风格。驾轻就熟，轻轻松松，在快乐中策划事业和人生！

（点评人：《金牌策划》主编　廖灿）

符荣华

策划小传



符荣华从小对新生事物就特别感兴趣、任何事情都爱琢磨，也乐意动手去实践。20世纪80年代初参加工作，一直从事技术工作，但也不甘寂寞，先后从事过商业、餐饮业、娱乐业等，取得了一点成绩。20世纪90年代中期做行政工作。出于对策划的爱好，在河海大学学习企业策划与广告设计专业，理论上对策划有了一定的认识。此时经常参加一些社会活动，帮助一些中小企业和单位出谋划策，同时也不断总结经验，提高自己的理论和实践水平。

2003年，经同学介绍，开始认识WBSA，并对此产生了浓厚的兴趣。经过认真系统的学习，比较全面地掌握了策划方面的理论体系，头脑更加灵活，思路更加开阔，看问题解决问题又多了几个角度和方法。在老师和同学的带领帮助下，完成了包括"万人看交通"等策划方案。2004年6月参加了在人民大会堂召开的中国第二届策划大会，获得"中国杰出策划人"称号。

策划感悟

- 策划讲究的是看问题的角度和做事情的顺序。人生何处不策划！大到国家、民族；中到城市、企业；小到人生、家庭都需要策划。策划无处不在！每一个大策划都是由一个个小策划所构成的。如同精美的钟表，其准确的运行来自于每个齿轮良好的运转。所以，每一个策划师要具有齿轮精神，不仅自己要转的好，还要和别人一起合作协调好。这样，我们的策划事业才能走得更加美好！

代表案例

- 南京首届狮子坝汽车文化节策划案

代表商理

- 品茶论人才

联系方式

- 联系电话：025－86619150　0514－6527799
  传真：025－86614151　0514－6523399
- 电子邮箱：info@jswbsa.com frh777@163.com
- 网　　址：www.jswbsa.com　www.jdslsn.com
- 通信地址：中国南京虎距南路14号801〔或江苏江都龙城路133号〕(225200)

符荣华：获评“中国杰出策划人”

说起符荣华，在江苏省江都市可是小有名气。他的头上冠有江苏省江都水利枢纽后勤服务中心副主任、江苏省江都水利枢纽机电安装处（国家二级资质）总经济师、江苏省江都市饭店烹饪协会副会长、江苏省江都市羽毛球协会主席、江苏省江都水利枢纽迎宾馆（四星级）总经理、国际注册高级商务策划师等一堆头衔。而每当和朋友说起此事，他总是笑称：“都是领导和朋友们看得起我，其实我最喜欢的称号是‘策划人’”。

压力越大，热情越高

1963年，符荣华出生于江苏泰州一个普通的农民家庭。1982年参加工作。中共党员，扬州大学水利工程建筑专业毕业，国家二级建造师（原国家二级项目经理），河海大学企业策划与广告设计专业毕业（大专），河海大学工程管理专业毕业（本科）。2003年取得国际注册商务策划师资格。长期从事工程建设、施工、管理，参与有关单位与各类活动的策划，兼任部分企业与广告公司的策划顾问。



符荣华策划师证照

符荣华所在的单位——江苏省江都水利枢纽迎宾馆位于国家级风景旅游区江都水利枢纽内。而江都水利枢纽是祖国南水北调东线工程的起点，是远东地区最大的水利排灌枢纽，担负着江淮平原的水利灌溉防洪调度任务，在全国的水利系统中起着举足轻重的作用。江苏省和全国甚至国际性的各类重要会议经常在此召开。江泽民、胡锦涛、朱镕基、温家宝、吴官正等党和国家领导人曾先后来此视察。因此，确保各级会议的顺利召开是他工作中最重要的事。然而，压力越大，符荣华的工作热情就越高。他经常说：“每召开一次重要会议、每组织一次重大活动就像完成了一个策划案，我们的工作需要缜密地实施，一点都疏漏不得。”至此，各级领导、各位宾朋甚至国际友人都给予了高度评价。

母亲教导，永远难忘

符荣华具有良好的个人素质和独特的领导艺术，他为人正直、多谋善断、雷厉

风行、不知疲倦、忘我工作、艰苦创业，是同仁学习的榜样。他是非分明，对问题从不含糊，不计较个人的得失，勇于承担责任，处处诚善待人，有着良好的为人之道。当然，符荣华除了经常注重自身的学习以外，对宾馆的全体工作人员也提出了很高的要求。他还注意加强同兄弟单位之间的工作交流，相互学习，相互借鉴。他常常说："我们是苦孩子，走到这一步不容易，要多学习，多做些对国家、对社会有意义的事"。

他认为这辈子对他影响最大的人是他的母亲。他的母亲是个典型的农村妇女，父亲在他年幼时就去世，生活的重担几乎全部压在了母亲身上。然而，生活的艰辛并没有吓退他们一家，母亲却硬是一针一线把年幼的他和待哺的弟弟拉扯大。童年的生活虽然艰辛，母亲却常教导他："人要有远见有志气，不要自暴自弃，与人交往要守信用……"耳闻目染，成年后的符荣华继承了母亲善良、勤劳、对人热情的天性。上学后，他更是品学兼优，历任班长、校学生会干事。工作后，母亲也从老家带信给他说："以后不论再怎么样，都不要忘了自己是苦过来的。"母亲的话，常常成为他遇到困难后的动力。结婚一年后，终于单位分了一小套新房，符荣华就把母亲从老家接过来，和自己女儿住在了一起。工作之余，符荣华常说："我最想做的事是带着母亲和全家游遍祖国名山大川"。可惜，"树欲静而风不止、子欲养而亲不在"，生活是那么的无情，还没有享受几年城市生活的母亲却在今年因病离开了人世。每念及此，工作中谈笑风生的符荣华只能一个人偷偷地以泪拭面。

拼搏进取，成就无限

今天的符荣华依然很忙，他常常组织安排会议，协调相关事务。但工作之余他兴趣广泛，他的烹饪和羽毛球技术在江都市是出了名的。他踊跃参加了江都市饭店烹饪协会等众多社会团体，还亲自策划筹建了江苏省江都市羽毛球协会。同时，由于他参加工作20多年来，曾经从事过许多行业的工作，成功主持了多项重点工程项目的谈判，参与了许多大型工程的施工和管理，从事了近10年的经营与营销管理工作，因此积累了丰富的社会经验。在策划工作中，他思维敏捷，思路开阔，注重以解决实际问题为出发点，以改革创新为突破口，办事高效务实。自2003年参加WBSA学习，系统地学习了策划方面的理论知识，并总结过去的经验，用于指导现行的实践，策划水平大大提高，得到了策划同仁们的一致认可。2004年，符荣华被世界商务策划师联合会中国南京机构、美国科特勒营销集团江苏代表处的策划同仁们一致推举为名誉董事长，终于成为一名"真正的策划人"。

2004年6月26日，由《人民日报》海外版、中国工业经济联合会、工人日报社联合主办的第二届中国策划大会暨着名策划评选颁奖活动在人民大会堂隆重地拉开帷幕，符荣华先生被大会的策划专家们一致评为"中国杰出策划人"。在参加大会期间，符荣华和众多的全国策划精英对策划行业进行了深入的探讨，总结了自己策划成功的经验。其中，特别是和"中国十大策划专家"，WBSA中国区教授、WBSA广州机构负责人严忠明博士就中国策划业的发展和地产策划方案交流了许多看法，取得了大量宝贵的经验和建议。这无异是给他的策划事业增添了腾飞的翅膀，他必将

展翅高飞，飞向新的蓝天。

如今，他依然凭着自己一股忘我的拼劲和翅强的毅力，照着“空谈误国、实干兴邦”的座右铭，带领着全体同仁继续实干奋进。“人的一生总是要度过的，但我总觉得要做一些有意义的事”。每每提及这句话，他总是无限感慨。

代表案例 南京首届狮子坝汽车文化节策划案

题　目：

南京首届狮子坝汽车文化节策划案

来　源：

本人在2003年7~9月以南京世策联专家顾问团成员的身份主持实施了南京交通系统组织的“万人看交通”活动中的南京交通技师学院“九·八”升级挂牌系列宣传活动策划案。

应　用：

对于国家公办院校适应改制，进行市场化运作探索了一条发展之路，具有一定的借鉴作用。

内　容：

近年来，根据国家教委指导意见：国家公办院校将逐步进行市场化改革，学校将走向市场，国家将取消财政补贴，学校将独立运营，自负盈亏。那么相关院校如何打破传统观念，走向一条市场化发展的自由之路呢？

本人运用了伏笔法、重点法、实证法、背景转换法等策划创意方法策划了南京首届狮子坝汽车文化节，巧妙地融入了政府资源。并（8月10日~8月17日）实施了“开盘”前预热工作（重点是8月16日南京首届狮子坝汽车文化节新闻发布会）；8月18日（由于连日阴雨，最后被迫推迟至8月20日）的“文化节开盘”；9月8日学院升格挂牌仪式等活动。为国家公办院校适应改制，进行市场化运作探索了一条发展之路。

本策划案的主要实施过程主要包括8月10日~8月17日实施的“开盘”前预热工作；8月20日实施的“文化节开盘”；9月8日实施的学院升格挂牌仪式。

此次活动取得了很大的成功，除了收支盈余外，对进一步宣传技师学院和扩大学院影响产生了很大的促进作用。《新华日报》、《南京日报》、龙虎网等多家报刊及网站给予了相关的报道。多家单位前来签订用人协议，驾校培训人数也大幅增加，招商引资工作也随之顺利展开，技师学院也由此成为南京市新的旅游景点。学院也由此真正地走向了市场化发展之路。

案　例：

2003年8月18日起，根据南京市交通局为了向广大市民奉献优质的工程，一流的服务，展示交通人艰苦创业，敬业奉献的精神，将举行历时50天的“万人看交通活动”。届时将安排旅游公司每天组织200人来交通系统参观。南京交通技师学院前身是建于1979年的南京交通技工学校，是一所以技工教育为主，集中、高级技工教育，技师教育，成人职业技术培训为一体的，并具有职业技能鉴定资格的国家级技师学院。现将在2003年9月8日挂牌成立。学院通过努力，将南京狮子坝新校区作为交通局“万人看交通”活动的多个参观点之一，以此活动结合学院升级挂牌

为契机集中向社会展示在教育教学、驾驶培训、新校区建设等方面取得的成绩。通过市场化的方式运作此活动，促进新校区建设步伐，拉动产业结构发展，为实现学院跨越式大发展打下坚实的基础。

2003年7月16日受南京交通技师学院院方领导的邀请，南京世策联专家顾问团对技师学院进行了考察研究。随后，在院方组织召开的"万人看交通"专题研讨会上，南京世策联专家顾问团和南京交通技师学院双方人员在友好的气氛下就共同合作组织策划技师学院"万人看交通"活动达成了合作意向。南京世策联专家顾问团也就此一致推荐本人为此活动的总策划。7月27日下午，南京世策联专家顾问团就技师学院的"万人看交通"活动策划，与学院进行了进一步交流。8月1日，学院就"万人看交通"活动策划下达了委托书，委托南京世策联为技师学院"万人看交通"活动的策划单位。学院发展处、管委会、广告部、信息中心等部门予以配合执行。通过对技师研究和社会相关单位的调查研究，本人于8月8日拟订了以下方案并提交南京交通技师学院院方领导。

关于南京万人看交通暨南京交通技师学院挂牌庆典活动策划建议书

南京交通技师学院"九·八"升级挂牌系列宣传活动，是南京交通系统组织的"万人看交通"活动的一部分。是南京交通技师学院向社会展示，推介的重要时机。为此，南京世策联专家顾问团特为学院提出了本活动的策划建议书。

一、活动概况

1. 名称(两条供参考选择)

(1)"万人看交通，狮麟快乐游"南京首届狮麟汽车文化节

(2)"万人看交通，大众狮麟游，好车行好路，一技天下行"

2. 性质：政府搭台、企业联手、社会参与

3. 规模：南京首届、万人参与

4. 范围：立足南京、辐射周边都市圈

5. 对象：交通行业，汽车行业同人；汽车厂商；各系统工会负责人；南京市民；周边都市圈有关人士。

6. 目的

"一个宗旨"树立狮麟(南京交通技师学院)蓝领基地的品牌；

"两个提升"提升狮麟蓝领基地的知名度和美誉度；

"三个展示"展示南京交通系统发展成果和交通人的风采；

展示华东最大狮麟蓝领基地的宏伟规模；

展示蓝领基地未来产业化发展的美好前景。

7. 意义

开创了狮麟蓝领基地规模宣传和商业化运作活动的崭新模式；

向全社会展现了狮麟蓝领基地的崭新风貌；

拉开了狮麟蓝领基地对外开放、产业发展、招贤纳财的序幕。

二、活动安排

活动主要分三个阶段：

1."开盘"前预热工作

(1)时间：(8月10日～月17日)

(2)目的：预热宣传，吸引人气，为以后开盘、挂牌工作做好铺垫。

(3)主要内容：

①相关准备具体工作；(学院实施)

②近期联系媒体在报纸上发表关于交通技师学院专题访谈文章；

(文章最后应标明学院地址，网址)(学院实施)

③在交通技师学院网站发布万人看交通的相关信息；(学院实施)

④在学院接送各种人员的班车，及驾陪上路的汽车上张贴广告标语；

标语名称："万人看交通，大众狮麟游，好车行好路，一技天下行"

⑤南京交通技师学院南京首届狮麟汽车文化节；(学院实施)

⑥在各分校做一些相关的招贴宣传；(学院实施)

⑦在本系统各兄弟单位和相关业务单位做一些关于本次活动的招贴宣传及网络连接；(学院实施)

⑧在各南京著名网站汽车论坛及各车友俱乐部论坛发布信息，发布炒作文章活动；(南京世策联实施)

⑨8月16日召开新闻发布会。(学院实施)

2."开盘"仪式活动

(1)时间：(8月18日)

(2)目的：造势宣传，形成轰动效应，利用顺利开展活动，为挂牌做准备。

(3)主要内容：

①"开盘"仪式。(学院实施)

②发车仪式。(学院实施)

③媒体现场直播活动。(学院实施)

④观看学院电视片，参观规划室，介绍学院网站，湖边休闲、垂钓、游船、驾车午餐。(学院实施)

⑤乘坐电瓶车游览新校区(随车讲解员讲解)。(学院实施)

⑥在各南京著名网站汽车论坛及各车友俱乐部论坛发布信息，发布"开盘"文章。(南京世策联实施)

3."挂牌"仪式活动

(1)时间：(9月8日)

(2)目的：活动最高潮，体现整个活动的宗旨，同时拉开学院招商引资的序幕

(3)主要内容：

①"挂牌"仪式暨新校区奠基仪式。

②邀请有关单位现场签订用人协议:现场签订实习基地协议。(学院实施)

(建议把现有签字活动全部延缓至9月8日当天挂牌仪式,以获得轰动效应)

③邀请部分往界毕业校友参加挂牌活动。(学院实施)

④俱乐部会员卡,一卡通发行活动。(学院实施)

⑤名师专家讲座。(学院实施)

⑥参观计时大厅,乘坐电瓶车游览新校区(随车讲解员讲解),现看学院电视片,参观规划室,介绍学院网站,湖边休闲、垂钓、游船、驾车午餐。(学院实施)

⑦购、修车咨询。(南京世策联实施)

⑧表彰优秀教师暨庆祝第19个教师节联欢活动。(学院实施)

⑨橱窗或标牌展示"优秀交通校友"风采,推出评选历届"荣誉学员"。(学院实施)

⑩在各南京著名网站汽车论坛及各车友俱乐部论坛发布"挂牌"信息文章。(南京世策联实施)

4. 闭幕

汽车文化晚会。(学院实施)

三、活动的运作模式

1. 活动采取商业化的运作模式。(以主要取得社会效益为目的,以"收支相抵,略有节余"的原则,采用市场化运作模式,达到"活动自我经营"的市场化效果)

2. 采取政府搭台,企业和学院联手。

3. 社会参与的模式,整合各种资源。

4. 活动由南京世策联专家顾问团策划及参与实施。

5. 活动经费的主要来源:广告收入;冠名权拍卖收入;汽车厂家赞助;旅行社、餐饮收入;现场活动的各种收入。

6. 活动主要支出项目:宣传费、休闲娱乐,纪念品出售成本、人员津贴等。

7. 活动的组织安排:以学院为主:分接待部、招商部、宣传部。

整个活动要兼顾社会效益和经济效益,着眼长远利益,抓住商机,精心组织。

活动安排和实施可依托社会专业机构协助。

院方领导在充分讨论后,决定以此策划建议书组织相关人员实施。随后的工作相继展开:包括进行相关准备具体工作;联系媒体在报纸上发表关于交通技师学院专题访谈文章;在交通技师学院网站发布万人看交通的相关信息;在学院接送各种人员的班车,及驾陪上路的汽车上张贴南京首届狮麟汽车文化节广告标语;在各分校做了一些相关的招贴宣传;在本系统各兄弟单位和相关业务单位做了一些关于本次活动的招贴宣传及网络连接;特别是8月16日上午,学院在狮子坝会议室召开了首届狮子坝汽车文化节新闻发布会。翁宁院长、林静书记等院领导出席了本次发布会,由政治处袁书霞处长主持。新闻发布会邀请了15家新闻单位,20余名记者参加。会上发言人介绍了本次汽车文化节的举行是在南京市交通局的组织倡导"万人看交通"活动下,借职业技能教育蓬勃发展之际,进一步宣传我校新的办学理念和办学特色,充分展示我校25年来辉煌的办学成果和交师院人的风采,展示华东

地区最大蓝领基地的宏伟规模和基地未来产业化发展的美好前景，并全面回报社会各界多年来对我校的支持和关爱，并以本次活动为契机，树立南京交通技师学院蓝领基地的品牌，开创蓝领基地规模宣传和商业化运作活动的崭新模式，拉开蓝领基地对外开放、产业发展、招贤纳财的序幕。会上还通报了“万人看交通，狮麟快乐游，好车行好路，一技跑全球”金秋系列活动的内容和日程安排，说明了本次活动将从8月20日开始，持续约50天时间。随着各家媒体的相关报道，南京世策联策划执行成员也在各南京著名网站汽车论坛及各车友俱乐部论坛发布汽车文化节信息，撰写相关炒作文章。

8月20日由市交通局组织的“万人看交通”活动及学院首届狮子坝汽车文化节隆重开幕，狮子坝新校区迎来了首批200名宾朋。阴雨过后，天气晴朗。满载来宾的7辆大客驶入了狮子坝，踏上狮子坝的阳光之旅。参观者为学院先进一流的训练设备、现代科学的管理机制、朋友似的热情服务、优美如画的风景赞叹不已。更引人注目的是江苏华意通公司与学院的50辆西耶那交车仪式。菲亚特汽车公司驻中国总代表处总监亚历山德罗·托尔蒂先生、南汽菲亚特商务部副总景伯青等出席了仪式。局党委书记刘少青主持仪式。当翁宁院长从厂方代表手中接过金灿灿的钥匙时，全场掌声雷动，50辆崭新的西耶那轿车鱼贯驶出。新校区的建设、经营学校的理念、未来的规划发展、蓝领教育新模式的探索等自始至终都成为了各界媒体记者关注的焦点。

2003年9月4日晚，学院召开“9·8”活动彩排协调会，对活动作了总体安排和全面落实：对各相关部门职责的分工作了最后确定（包括：会务接待与会场布置工作；安全保卫工作；人员讲解工作；宣传报道工作等）；来宾纪念品及“9·8”挂牌画册与光盘已到位情况准备工作；学院院歌的演唱工作；烧烤、驾车、垂钓、游船等服务准备工作；挂牌仪式气氛渲染材料风筝、气球、彩旗等的准备工作；关于9月5日的第一次彩排安排工作；关于9月7日的第二次彩排安排工作。

9月8日技师学院挂牌是学院发展史上的一个里程碑，标志着学院跨入了新的发展阶段。当日来到现场的主要有交通部领导、劳动部领导、南京市领导、交通局领导及部分汽车厂商、销售商等。会议由交通局刘少青书记主持，之后举行了隆重的奠基仪式。仪式按照既定方案全面展开，取得了圆满的成功。《南京日报》等相关媒体刊登了题为“热烈祝贺南京市交通高级技工学校 南京交通技师学院挂牌暨新校区奠基追风赶月奔蓝领”等文章。

在“万人看交通”50天活动中。来自交通系统、省市委各单位和部门、大型企业以及广大热情的市民在学院讲解员的带领下，通过参观新校区、计时大厅、模拟仪室、规划室，把美丽的狮子坝留在了心中，更把“快乐学车，享受自然”的理念种在了脑海里。参观者们对学校的驾驶培训系统尤感兴趣，对“单人单车单教练”的培训模式赞赏不已，对计时预约的流程有了大致的了解，有不少来宾更是直接报名参加汽车驾驶培训。在最后闭幕的晚会上，学院全体工作人员与其家属们尽情联欢，给这次活动划上了一个完美的句号。狮子坝新校区的技师学院也以此为契机，提升了社会知名度和美誉度，给以后学院招商引资、市场化发展创造了良好的条件。

解　释：

根据国家教委指导意见：国家公办院校将逐步进行市场化改制，学校将走向市场，国家将取消财政补贴，学校将独立运营，自负盈亏。那么相关院校如何打破传统观念，走向一条市场化发展的自由之路呢？

南京交通技师学院前身是建于1979年的南京交通技工学校，是一所以技工教育为主，集中、高级技工教育，技师教育，成人职业技术培训为一体的，并具有职业技能鉴定资格的国家级技师学院。将在2003年9月8日挂牌成立。恰逢南京市交通局在全市开展“万人看交通”活动，南京交通技师学院想以此活动结合学院升级挂牌为契机集中向社会展示在教育教学、驾驶培训、新校区建设等方面取得的成绩。通过市场化的方式运作此活动，促进新校区建设步伐，拉动产业结构发展，扩大学校影响力，为实现学院跨越式大发展打下坚实基础。学院坐落在风景美丽的狮子坝新校区，学院以“南京首届狮子坝汽车文化节”为主题作为交通局“万人看交通”活动的一个重要组成部分，实现了由此的腾飞。

本人运用了伏笔法的策划创意方法，策划了南京首届狮子坝汽车文化节“开盘”的预热活动，通过立体的媒体组合，达到了很好的实际造势效果。又运用了创意方法中的重点法以8月20日的开盘和9月8日学院升级挂牌仪式形成两个热点高峰穿插在整体的50天的“万人看交通”中，避免了一般搞活动开头热、中间冷、最后不了了之的状况，取得了良好的实施效果。而把现有签字活动全部延缓至9月8日当天挂牌仪式，以获得轰动效果的建议更是对重点法的深刻运用。而又通过邀请有关单位现场签订用人协议；邀请有关单位现场签订实习基地协议等实证法的灵活运用使得人们对技师学院的师资教育水平、学员技术技能水平深信不疑，对学院的发展前景充满信心。通过背景转换法巧妙运用交通局的政府资源，为技师学院转变观念、真正走向市场做了一个大胆的尝试，探索了一条自由发展之路。

代表商理

品茶论人才

题　目：

品茶论人才

来　源：

符荣华多年企业人才管理感悟。

应　用：

对于企业鉴人用人有启发作用。

内　容：

近年以来，社会对于人才的需求呈迅速增长态势。一些人才也纷纷涌现出来，可是难免出现良莠不齐的问题。那么，一个企业如何鉴别人才，用好人才呢？

当年，曹操煮酒论英雄；今日，我来品茶论人才。

中国是茶叶的故乡。茶叶多数都有促进脂肪代谢、降暑消食、提神解渴、促进消化等有益健康的作用。

其实，对于鉴别人才要像品茶一样，不要急着去评价，泡一泡、品一品再说。

有一些人犹如上等绿茶、黄茶般清香淡雅、回味醇厚。这些人高雅脱俗，才情非常，令人倾心相交。他们是可遇而不可求的，企业管理者应尽力为其创造良好的工作环境，使其能够充分展示自己的才华。

有一些人犹如黑茶、青茶般外表虽不起眼，却具有一些药效，滋味醇厚，具有醒酒消食、甘醇爽口的功效。这些人是我们忠实的下属、信赖的朋友，他们给企业工作带来很大帮助。这些人对于企业应该是多多益善。

有一些人，犹如苦丁茶般先苦而后甘，经久耐泡。这些人一开始接触觉得很一般；经过一段时间之后，却觉得还不错。这些人也是企业可以放心使用的。

有一些人犹如花茶般外表虽好，却不耐泡，喝长了就没有什么茶味了。这些人对于企业起个花瓶作用，还是尽量少用为好。

更有一些人如冒充茶叶的小树叶，根本就不是茶，既不能饮用，对身体还往往有害。这些人需要我们企业管理者擦亮眼睛，加以剔出。

所以，再好的茶叶也要泡一泡、品一品，再好的人才也要用一用、试一试，观察一段时间，方可给予真实的评价。

众所周知，再好的茶，无好水则难得真味。同样，环境对于人才的使用也相当重要，一个优秀的人才若没有一个适宜的环境，同样发挥不出真实才干来。常喝茶的人都知道：敬茶惜茶，是喝茶人应有的修养。同样，尊重人才、爱惜人才也是我们这些企业管理者应有的良好品德。

中国是产茶大国，但并不是产茶强国。同样，中国是人口大国，但不是人口强国。所以，我们对于人才的培育发展要立足长远，要根据我们的具体国情培养好我们的优秀人才。

解　释：

近年以来，随着我国市场经济的全面发展和中国成功加入WTO，社会对于人才的需求呈迅速增长态势。一些人才也纷纷涌现出来，可是难免出现良莠不齐的问题。于是，如何鉴别人才，用好人才给企业管理者出了一道难题。今天，我且试解：当年，曹操煮酒论英雄；今日，我来品茶论人才。

中国是茶叶的故乡。早在四千多年前，中国人就发现并利用了茶叶。我国的茶叶品种繁多，据不完全统计有500余种。目前，以制法为基础，结合品质特点和外形差异进行分类。就有绿茶、红茶、黄茶、黑茶、白茶、青茶等几大类。中国茶多数都有促进脂肪代谢、降暑消食、提神解渴、促进消化等有益健康的作用。

其实，对于鉴别人才要像品茶一样，不要急着去评价，泡一泡、品一品再说。

有一些人犹如上等绿茶、黄茶般清香淡雅、回味醇厚。这些人高雅脱俗，才情非常，令人倾心相交。他们是可遇而不可求的，企业管理者若能遇上了这些人才，应倍加珍惜，尽力为其创造好良好的工作环境，使其能够充分展示自己的才华。

有一些人犹如黑茶、青茶般外表虽不起眼，却具有一些药效，醒酒消食、滋味醇厚、甘醇爽口。这些人是我们忠实的下属、信赖的朋友，他们给企业工作带来很大帮助。有时虽忠言逆耳，却可以使企业健康发展。这些人对于企业应该是多多益善。

有一些人，犹如苦丁茶般先苦而后甘，经久耐泡。这些人一开始接触，由于不了解，觉得很一般，甚至还有点讨厌；可是经过一段时间了解之后，却觉得还不错。这些人也是企业可以放心使用的。

有一些人犹如花茶般外表虽好，却不耐泡，喝长了就没有什么茶味了。这些人对于企业起个花瓶作用，还是尽量少用为好。

更有一些人如冒充茶叶的小树叶，根本就不是茶，既不能饮用，对身体还往往有害。这些人往往是靠某些不正当手段混进企业来的，他们的存在会破坏企业的文化环境，使得企业管理者不能有效地去甄别人才。甚至，有时使得真正的人才发挥不了作用。这些人需要我们企业管理者擦亮眼睛，加以剔出。

所以，再好的茶叶也要泡一泡、品一品，再好的人才也要用一用、试一试，观察一段时间，方可给予真实的评价。

当然，从全面的角度看，茶叶的品质是由色、香、味、形4个因子构成的。凡质优的茶叶必然是色泽正，香气高，滋味醇，形状美；而优秀的人才也由举止、谈吐、才华、气质几方面构成。所以，凡是一个优秀的人才也必定是举止端庄、谈吐不俗、才华横溢、气质高雅的。

众所周知，再好的茶，无好水则难得真味。明人许次纾在《茶疏》中就曾说："精茗蕴香，借水而发，无水不可与论茶也。"水的好坏对茶的色、香、味影响实在太大。没有好水，再好的茶也吃不出滋味。同样，环境对于人才的使用也相当重要，一个优秀的人才若没有一个适宜的环境，同样发挥不出真实才干来。同样，一个好企业犹如一把上等的宜兴紫砂茶壶。茶壶与茶的关系如同企业与人才的关系一样，也是相得益彰的。好茶还需好壶泡，好壶泡好茶以显价值；优秀的人才也需要一个好企业，一个好企业也总是给人才施展才华而被社会所称颂。

常喝茶的人都知道：敬茶惜茶，是喝茶人应有的修养。同样，尊重人才、爱惜人才也是我们这些企业管理者应有的良好品德，要知道优秀人才如同好茶一样，来之不易、不可多得。因此，我们应努力创造良好的企业文化氛围，让各种各样的人才发挥其应有的价值。

中国是产茶大国，但并不是产茶强国。同样，中国是人口大国，但不是人口强国。这不得不引起我们的思考，为什么会出现这种情况？究其原因也很类似：就是我们在发展的时候重视了数量，而忽视了质量；重视了效益，而忽视了品种。这也反映出我们一些地方政府或行业部门急功近利、贪大求全的心态。所以，我们对于人才的培育发展要立足长远，要根据我们的具体国情培养好我们的优秀人才。



生命之舵把握在自己手中

不难看出，符荣华先生是一位多才多艺的策划人；是一位在市场经济的发展潮流中，永远站在浪尖上的策划人；更是一位勇于拼搏、锐意进取，用最先进、最有力的武器来武装自己的策划人。他的人生充满悬念和契机，更布满了精彩。从他的经历中可以得出一句话，那就是：生命之舵把握在自己手中！

符荣华先生的《南京首届狮子坝汽车文化节策划案》，不但对于国家公办院校适应改制，进行市场化运作探索了一条发展之路，具有很大的借鉴作用。而且，它适应我国国情，对于所有公有制单位走向市场，取消国家财政补贴，独立运营，自负盈亏等都是大有裨益的。

此策划案从大局出发，点面结合，既兼顾了社会宣传作用，又实现了经济效益，取得了令人可喜的成绩。

让我们来看一看：1.《新华日报》、《南京日报》、龙虎网等多家报刊及网站给予了相关报道。2. 多家单位前来签订用人协议，驾校培训人数也大幅增加，招商引资工作也随之顺利展开，技师学院也由此成为南京市新的旅游景点。3. 学院由此真正地走向了市场化发展之路。——让事实来说话，这多方面的成果是对符荣华先生策划能力的最好证明，更是对本策划案优越性的最好鉴定。

可以毫不夸张地说，符荣华先生的《南京首届狮子坝汽车文化节策划案》，绝对是我国市场经济潮流下的代表性策划案！

（点评人：《金牌策划》主编　廖灿）

张　凌

策划小传



1989年毕业于广西师范学院外贸英语专业；

1990年－1991年在南宁市桂南汽车配件公司从事职员工作，负责汽车配件配置方面的业务；

1992年－1993年任武鸣兴泰实业开发总公司业务经理，负责边境外贸商业、开发小商品市场的工作；

1994年－1996年任南宁凌升建材贸易公司法人代表，负责全局性指导决策性工作；

1997年至今在南宁凌旺工贸有限责任公司出任法人代表。

张凌具备贸易、融资策划的知识与实际操作经验，曾主持过中越贸易、小商品贸易、企业开展加工贸易、开办建材市场策划案的实施与操作，有全面和深厚的知识基础，熟悉企业各层面的运作规范，有丰富的企业经营策划、管理和操作经验。现为国际注册高级商务策划师。

策划感悟

- 企业需要策划，策划对于企业来说，就如同阳光、土壤和水；企业如同向日葵，离不开阳光的普照；企业如同植物，离不开土壤的养分；企业如同一条鱼，离不开水的滋养。策划可使企业茁壮成长，避免死于非命。

代表案例

- 宏能沥青异国整体市场提升策划案。

代表商理

- 中国企业开拓越南市场四法则。

联系方式

- 联系电话：13978802078
- 通讯地址：广西南宁市安吉路36－158号

策划风采

张凌:会当凌绝顶　一览众山小

"会当凌绝顶,一览众山小",用杜甫的这句气势磅礴的诗来形容张凌绝不为过。随着与张凌的交谈加深,对他的人生经历和取得的成功的了解,敬佩之情油然而生。

1989年,张凌毕业于广西师范学院外贸英语专业。不甘于平淡的他决定下海经商。仅仅4年时间就由一个小小的普通职员做到公司老总。这其中的艰辛和困苦也许只有他自己能够体会。多年的工作经验,多次的实战,再配合全面的、系统的理论知识,张凌在策划中可以得心应手、游刃有余。

力克磨难,成就英才

从最初小小职员到业务经理最后到两个公司的老总,这期间所经历的困难是别人无法了解的。上世纪90年代时,当时市面上水泥很紧张,他听说有个建筑单位急需60吨的水泥,他找人家把这事揽下来。他跟人说,这水泥我给你们搞,准保你们满意,保质保量,你们什么时间要,我就把水泥给你们运来。好说歹说地使人家点了头,签了一份供货合同。



张凌策划师近照

他拿到了合同,可全家人为他着急,这60吨的水泥上哪儿弄呢?张凌四处活动,也不知他靠什么,找到了省化工厅的厅长,而且还真给他批了10吨,他又在南宁-百色-上林-平果-凭祥-北海等地跑,结果都没有,最后他从朋友那里得知得保那里有货,又马上跑到得保,一个和他有业务往来的朋友给他搞到10吨。云南方面又说可以给他30吨,张凌就马不停蹄地带上4辆卡车到云南拉。可4辆车装不下,他就在当地租了2辆,当地的车要先付运费,可身上带的钱不够,他就把自己的手表摘下,押给车主,才把水泥装上车。

不到一周的时间,50吨的水泥搞到了,他先给人家送去,并告诉人家,剩下10吨两天就来。他又跑到云南,两天以后把剩下的10吨运到了。也就8天的时间,60吨的水泥,竟然全部搞定了。省里的建筑公司都不敢相信。

也就8天的时间,张凌就挣了46500元。这钱来得实在是够快的,可张凌自己清楚,8天里每天睡的觉平均还不足4个小时。拿到挣来的钱,张凌想的第一件事,就是要好好地睡上一觉。4年的商旅生涯,张凌不仅赚到了钱,而且使他从一个农

民的孩子，变成了一个市场化的商人。他走南闯北，眼界更宽了，他在市场这所大学里学会了如何去创造财富。而那次成功的和香港东阳集团联合建造了当时南宁为数不多的瑞士花园，给了他更大的鼓舞和信心。4年下来，张凌手里已有20多万元。这20多万元就是张凌从市场上掘到的"第一桶金"。每当谈到这些，张凌感悟颇深：第一，其实苦难是一种财富，男人是需要不断磨练的，在摸爬滚打中你会学到很多东西。比如朋友，有些朋友可能会欺骗你，而有些朋友可能会默默的关注你，这些都要在经历磨难后才能体现出来。第二是诚信，商场如战场，信誉是基础，没有良好的信誉度，企业是无法生存的。所以他很重视和各企业间的真诚合作。

走出国门，商机无限

随着中国与世界其他国家在贸易合作上的日益密切和深入，跨国经营成了很多较有实力企业的理想。但要在一个市场环境和文化均不同于本国的外国市场上成功的打出品牌，占领市场，谈何容易。孙子兵法云：知己知彼，百战不殆。作为一个企业的老总，对企业所处环境的把握是保持企业在多变的环境中不断前进的必备技能。

1999年8月，张凌决定先出击越南，因为越南毗邻广西，有着得天独厚的投资环境。作为总经理的他要将宏能品牌沥青打入越南，首先要考虑的是，在出口产品未进入目标市场前，目标市场上已经存在同类产品的情况下，如何在这样的市场中挖掘切入点，如何在当地客户中建立品牌信任感。

为了解决这些问题，张凌对越南进行了为期一个月的市场调查工作，结果发现：当地原有沥青低价、低质，销量虽大，但市内的主要街道很少使用；沥青一般由越南政府批准用来建设道路，但目前使用的本地沥青很一般，达不到胡志明市想搞好城区建设的目的要求；来自终端的问题有：在终端展示上缺乏投入，没有差异性识别物，且在服务项目上几乎是空白，没贴指导、咨询和售后服务等项目。来自厂家方面的信息表明：厂家对于价格和产品上的变化缺乏对策，在终端上没有投入和统一行动，造成风格不一。

经过市场分析，他发现沥青市场的游戏规则——"老同学"法则：1. 必须在消费者脑中建立一个印迹了；2. 持续的沟通；3. 终端致胜（终于见面）。品牌印迹的构建来源于持续的沟通、传播与销售、服务、创新。终端展示主要体现在三点：终端环境、产品组合、专业介绍与推荐。

针对宏能的品牌现状和越南当地沥青市场的游戏规则判断分析，结合公司的实际情况，张凌为宏能在越南的发展制定了以下策划思路：一是市场区域规划和产品层级整理策略；二是导入营销管理理念策略；三是建立终端环境策略；四是完善服务工程策略。

由于各项准备工作与步骤做得充分得当，到12月底为止，一千吨的宏能沥青在短短两三个月就完成了80%的销售额，收回了投资，订单也预先签了600吨。宏能沥青通过该策划案的实施，在越南树立起了良好的品牌形象。更值得高兴的是，越南将于2003年3月份扩建、新建第一期工程计划的"胡志明小道"项目也将全部

使用宏能沥青，这又提升了宏能在越南的品牌形象。

这次的成功也为张凌树立了很强的自信心。对所取得的成绩张凌没有骄傲，他说企业最关键的是领导的决策，作为老总一定要眼观六路，耳听八方，利用团队精神走好每一步。

整合资源，勇攀高峰

随着中国与东盟之间的合作越来越密切，广西作为中国与东盟互通的口岸，届时大量的商品将通过广西在东盟与中国之间流通，而这就要求有一系列的配套服务措施。

在分析判断了南宁目前的环境和未来的发展趋势后，张凌的心中形成了另一个更宏伟的计划。首先，他打算把原有的两家公司合并起来，集中优势发展企业，新公司将在原有的基础上对物流、信息、形象设计、策划等方面进行调整，还聘请专业人才作自己的得力助手。对企业提出了更高要求，更突出显现企业专业化，高标准，给企业带来的真实帮助。其次，进行行业细分，为了更好地生存和发展，公司在某些行业重点进攻。用创智的话来说，就是要“在适当的时候、凭适当的产品、以适当的方式、进入适当的行业”。

他说，作为东盟博览会的永久地点，和中国与东盟的货物集散地，南宁的未来将需要更多更好的服务，这就是巨大的商机。所以说这一年对于张凌来说是蓄势待发的一年，是反思调整的一年。

张凌把 WBSA 的企业战略策划，融资策划等知识运用得非常娴熟，如今他还以融资方式策划一个开发区，联合深圳，美国的两家公司，有望投资 10 亿美元，这对于他来说是一个绝好的机会，也是一个挑战。

在当今这样一个国际经济环境下，如何把品牌打出去，如何和外商投资，如何去赚外国人的钱是他现在最想做的事情。他希望能利用现有的人力、财力、物力把它做好，为自己打下更坚实的事业基础，也为国家多做些贡献。

张凌说，成功永远只等候那些有知识、有准备的人。只要努力了，就没有什么后悔的，即使失败了，一切都还可以重来，因为前面有的是机会。

代表案例 宏能沥青异国整体市场提升策划案

题　目：

宏能沥青异国整体市场提升策划案

来　源：

作者张凌于1999年以南宁市凌旺工贸有限责任公司总经理的身份将宏能品牌沥青打入越南市场后，为提升宏能品牌沥青的整体品牌形象所作的策划后得出的经验。

应　用：

对于国内商品提升在国外的品牌知名度，更好地打开国外市场有参考与借鉴的作用。

内　容：

随着中国与世界其他国家在贸易合作上的日益密切和深入，跨国经营成了很多较有实力企业的理想。边境贸易是较早出现的跨国贸易形式，比如在中越关系正常化前的1988年底，中越两国就已在中越边境地区进行公开的边境贸易。将我们国内知名产品运往国外后，如何才能提升品牌在国外的知名度呢？

出口产品未进入目标市场前，目标市场上已经存在同类产品。如何在这样的市场中挖掘切入点，如何在当地客户中建立品牌信任感，是两个亟待解决的问题，也是本案要集中力量解决的问题。我们采取了如下策略进行操作：市场区域规划和产品层级整理，充分了解当地市场同类产品的具体情况；导入营销管理，加强与客户的互动及沟通；终端环境策略，加强终端的建设和管理；服务工程，为客户提供高质量的服务，增强客户对品牌的信任感。这四个策略从产品进入市场的前期准备到产品占领市场的全过程都进行了规划，对产品的成功外销起了很好的推进作用。

1999年8月，我以南宁市凌旺工贸有限责任公司总经理的身份策划并操作了公司代理的宏能品牌沥青销往越南的项目。通过对越南市场进行市场分类及产品层级的整理和各个系统的了解和分析后，采取了这样的策略：市场区域规划产品层级整理；导入营销管理；终端环境；服务工程。具体为：一是市场区域规划和产品层级整理策略，对越南的市场区域进行了解和规划，对当地同类产品进行层次分级后并履行整理；二是导入营销管理理念策略，这是经销商的沟通和互动行为，导入营销管理理念对产品的营销起到前提作用；三是建立终端环境策略，这是核心策略，产品策略、品牌个性、服务、传播、推广、销售实现和信息回馈大部分借助终端得以表现；四是完善服务工程策略，即做好产品的售后服务工作的策略。在实施了以上策略之后，我公司代理的宏能品牌沥青在越南市场得到了充分肯定，实现了我们提升该品牌整体形象的目的。

案　例：

1999年8月，我以南宁市凌旺工贸有限责任公司总经理的身份策划并操作了

公司代理的宏能沥青往越南销售的项目。该项目实施的最终目的是为了提升宏能沥青在越南市场的知名度，以更好的打开越南市场。

我迅速调动了市场部和策划部的工作人员前往越南的胡志明市对已进入越南的非本地的沥青品牌进行了为期一个月的市场调查工作，主要有当地沥青的行情、买家对产品的描述、终端情况报告及广告形式；同时安排公司客户服务部与宏能沥青的厂家联系，分析并总结宏能沥青所存在的优势与不足。

一个月后，两方面的工作有了结果。市场调查结果表明：当地原有沥青低价、低质，销量虽大，但市内的主要街道很少使用；沥青一般由越南政府批准用来建设道路，但目前使用的本地沥青很一般，达不到胡志明市想搞好城区建设的目的要求；终端情况是当地品牌林立，各品牌很难在终端凸现，最好形式仍然是专卖店，主要表现在 VI 系统的规范应用和终端推广；当地的广告形式主要是以户外广告为主，除此以外各品牌仍没有其他有效宣传手段。来自终端的问题有：在终端展示上缺乏投入，没有差异性识别物，且在服务项目上几乎是空白，没有铺贴指导、咨询和售后服务等项目。来自厂家方面的信息表明：厂家对于价格和产品上的变化缺乏对策，在终端上没有投入和统一行动，造成风格不一。

经过市场分析，我们发现沥青市场的游戏规则——"老同学"法则：

1. 必须在消费者脑中建立一个印迹；

2. 持续的沟通（以不同形式保持联系与了解）；

3. 终端致胜（终于见面）。品牌印迹的构建来源于持续的沟通、传播与销售、服务、创新。终端展示主要体现在三点：终端环境、产品组合、专业介绍与推荐。

我认为，虽然越南本地使用的沥青大部分来源于非本土，且与我们合作的厂家在部分环节上出现了不足，但是我们代理的宏能打开在越南的市场，提升整体的形象是可行的。针对宏能的品牌现状和越南当地沥青市场的游戏规则，结合我公司的实际情况，我为宏能在越南的发展制定了以下策划思路：一是市场区域规划和产品层级整理策略，即对越南的市场区域进行了解和规划，对当地同类产品进行层次分级后并履行整理。因为面对的是与国内不同的异国市场和消费者，为了使资金、注意力的投放更有针对性，所以要对越南市场进行整体的规划，并做好同类产品层次级别的调整整理工作。二是导入营销管理理念策略。这是经销商的沟通和互动行为，导入营销管理理念对产品的营销起到前提作用。三是建立终端环境策略。这是核心策略，产品策略、品牌个性、服务、传播、推广、销售实现和信息回馈大部分借助终端得以表现，其作用会产生好的口碑传播、良好推荐甚至形成购买。四是完善服务工程策略。即做好产品的售后服务工作的策略。

我立即将此策划思路整理成文，报送给公司董事会。由于策划方案符合市场行情，切合实际，得到了公司董事会的一致通过，要求我制定具体的策划方案和资金预算表后立即实施。

1999 年 9 月，公司选出了 18 名员工进行专业的培训，并于中旬前往越南新成立的分公司上班。市场部的 5 名工作人员再次深入到当地进行市场区域规划和产品层级整理工作。此项具有超前性的措施令我们获取到了越南市场最新的咨询信

息，为我们了解掌握当地市场行情和决策起到了关键的作用。

1999年10月，建立宏能沥青信息反馈系统，与经销商保持沟通；建立了市场定期巡视制度，对业务员进行定期终端考核。

1999年10月中旬，建立宏能沥青终端环境，准备了终端VI体系的导入和实施，在终端整体设计风格和标准色上统一，终端配备各种不易损耗物品和印刷品，以专卖店或有协议店面配备灯箱、店招、授权书、吉祥物等，并要求所有终端都要配备宣传单页、服务建议书、标签等。建立宏能沥青终端环境体现了该策划案的新颖性，这个策略是之前在越南打开市场的沥青商所没有具备的。

1999年11月初，完善宏能沥青服务工程系统，并将设立服务工程的理念为：时刻贴近顾客，为顾客提供售前、售中、售后的全方位跟踪服务。

导入先进的营销理念和建立终端环境是我们策划成功的关键。这两点关键是国内沥青在国外的营销所没有涉及到的。这样的做法所取得的成果事后得到了证明。

由于各项准备工作与步骤做得充分得当，到1999年12月底为止，1000吨的宏能沥青在短短两三个月就完成了80%的销售额，收回了投资，订单也预先签了600吨。宏能沥青通过该策划案的实施，在越南树立了良好的品牌形象。更值得我们高兴的是，越南将于2003年3月份扩建、新建第一期工程计划的“胡志明小道”项目也将全部使用我公司代理的宏能沥青，这又提升了宏能在越南的品牌形象。

解　释：

品牌是为企业创造持续、稳定、独有的有形利益和无形利益的竞争手段，是企业通过产品和服务与消费者建立的、需要企业主动追求和不断维护的关系。宏能沥青就是我们运用依据品牌目标的实际状态界定出达成目标的几个关键接点，并以之为核心，优化配置企业内部外部各种资源，提供行之有效的问题解决方案，进而达成品牌和市场提升的最终目标。

一是市场区域规划和产品层级整理策略。即对目标市场区域进行了解和规划，对当地同类产品进行层次分级后并履行整理。因为面对的是与国内不同的异国市场和消费者，为了使资金、注意力的投放更有针对性，所以要对越南市场进行整体的规划，并做好同类产品层次级别的调理整理工作。广西五矿外贸公司于1998年将液压静力压桩机落户香港时，也对香港的市场环境进行了调查与分析，最终取得了成功。在实行这一策略时，我们认为，决定市场类别的最重要的因素是销售额，其次依据是市场居民消费水平、文化水平、消费习惯、市场容量（开发程度和市场潜力）、市场占有率等重要因素，并把这些因素化成市场分类评估表，把整体市场划分为两类市场。此策略的实施有利用我们更好地了解越南的市场空间，对其进行整理后，我们能够准确地制定出合理的营销策略，利于宏能沥青在此地的推广。商家所要注意的是，区域规划和产品层级整理的工作是对一个知名品牌打入另一个地区或国度前最基本的前提工作，将有利于下一步方案的实施。

二是导入营销管理理念策略。这是指与经销商的沟通和互动行为，导入营销管理理念对产品的营销起到前提作用。上世纪90年代，小天鹅集团通过这一策略，导

入先进的营销管理理念，与通用集团合作，从而实现了跨国渠道和销售网络的合作。根据这一策略，我们建立了信息反馈系统，与经销商保持沟通；建立了市场定期巡视制度，对业务员进行定期终端考核。正是导入了这一营销管理理念，我们与经销商的关系维持得很好，保证了我公司在打开越南市场的时候不会出现货品短缺或"糊涂账"的现象。商家在这方面也要特别注意，必须针对企业的现状及当地的具体情况来导入合适企业发展的管理理念，不能随便照搬别的过来，因为，各个企业的情况是不同的。

三是建立终端环境策略。这是核心策略，产品策略、品牌个性、服务、传播、推广、销售实现和信息回馈大部分借助终端得以表现，其作用会产生好的口碑传播、良好推荐甚至形成购买。海尔集团在这方面就给我们树立了很好的榜样，他们很早就提出：以市场为导向，以用户需求为目标，不断开拓进取，充实其服务意识和创新意识，提出了"先卖信誉，再卖产品"、"海尔真诚到永远"的理念，树立了海尔的国际形象。我们准备了终端 VI 体系的导入和实施，在终端整体设计风格和标准色上统一，终端配备各种不易损耗物品和印刷品，以专卖店或有协议店面配备灯箱、店招、授权书、吉祥物等，并要求所有终端都要配备宣传单页、服务建议书、标签等。这一策略的实施在树立了公司形象的同时，也增加了信任度。商家在按照这一策略进行项目操作时，应在销售点上给顾客以选择的标准和便利。

四是完善服务工程策略。即做好产品的售后服务工作的策略。中国移动通信公司就具备一套完善的服务工程体系，1998 年设立"1860"热线，为顾客提供良好的服务空间。当把"服务"由单纯处理顾客投诉提到售后跟踪服务的时候，她的内涵已经变成了主动，主动总是容易让人感动的，尽管也许会有点欠缺。我们设立服务工程的理念为：时刻贴近顾客，为顾客提供售前、售中、售后的全方位跟踪服务，塑造一部分卡通人物托比来担任品牌形象代言人。当"服务"的观念已经被沥青行业接受并使用的时候，却很少有厂家提出这个概念，那么，谁先提出，谁就领先了一大步！这就是商家要注意和注重的地方。

经过一段时间的运作后，我们根据市场运作成熟度和各方面反馈信息，及时对市场区域与产品层级再次作出整理，时时与市场保持同步，避免脱节现象的出现，消除市场中的不和谐因素，同时根据竞争对手的动向，在广告传播、终端建设方面有针对性地加强或调整，在价格策略上保持灵活性，牢牢占据市场主动；另一方面，营销管理继续加强，对销售人员等进行销售心态、销售技巧和服务礼仪方面的培训，提升终端人员的素质与自身形象，获得消费者与经销商的认同，建立与维护良好的客户关系。宏能沥青的形象在越南得到了更大的提升。

代表商理

中国企业开拓越南市场四法则

题　目：

中国企业开拓越南市场四法则

来　源：

张凌从事中越贸易的经验总结。

应　用：

对于中国企业开拓越南市场乃至东盟市场有启发性作用。

内　容：

自 1991 年中越两党、两国关系正常化后，在两国领导人和政府的直接关心和支持下，两国经贸合作关系得到迅速恢复和发展，特别是自 1999 年朱镕基总理访越后，双边经贸合作已步入一个全面深入发展的新阶段。但是中越两国的经济、政治都存在着很多不同，在这样的背景下，中国企业该如何对越南市场进行开发？

本人从事中越贸易已有多年，结合自身经验总结出中国企业开拓越南市场的四个法则，具体为：一是市场调研法则；二是注重效果法则；三是种类丰富法则；四是素质培养法则。

解　释：

随着中越两国经贸关系的不断发展和越南投资环境的逐步改善，越来越多的国内企业已经开始着手到越南开发市场的计划，商家在开辟越南经济市场时可运用以下四项法则。

一、市场调研法则

这一法则是指在前期准备工作中，进行详实、细致的目标市场调查。近年来，越南经济发展较快，许多行业，如电力、钢铁、水泥等都已制定今后 10～20 年的发展规划，因而在越南从事贸易生意，为了做好长远计划和充分利用政策条件，必要的市场调查是不能省略的。比如，2002 年，从事中越贸易的云南远晨公司在市场调查中发现，随着越美签订双边贸易协定后美对越纺织服装暂不设限，越服装对美出口得到促进，同时，越南纺织原料生产水平较低，远晨公司借机向越南出口了大量的纺织原料。我公司也深感此举之重要性。2002 年，有一厂家欲与我公司合作向越出口汽车。经过一番精密的市场调查，我们发现，在越政策的限制下，整车的出口难有大为，但如果利用越为发展汽车制造业，鼓励本国企业投资汽车组装进而可独立生产，以打破目前越国内多家外资汽车组装企业把持市场的局面的机会，改整车出口为散件出口，应该可行。事后证明，这一改动，为该厂家避免了直接经济损失 20 多万，加上散件出口获利 12.2 万，总共创造了 30 多万的经济效益。因此，商家在对越贸易中，要注重以行业为重点进行调研工作，提出切实可行的意见和建议，引导企业到越南积极开展各种业务。

二、注重效果法则

这一法则是指重视市场，对市场进行深入了解，寻求合作伙伴。我国企业对越市场重视普遍不够，国内某些企业未把越南列入海外市场开拓计划。而且，赴越考察的企业很多，但大多是走马观花，未对当地市场深入了解，却自言难以找到合作伙伴。横县是国内最大的茉莉花产地，2001 年，越方拟进数十万元人民币的茉莉花茶，主动通过网络向横县某厂家询问价格，由于该厂家的长期不予答复，白白丢了一笔生意。我公司引以为戒，在 2002 年的一次对越出口贸易中，主动委派熟悉国际贸易规则的专业人士，对签订和执行合同进行周密的把关，防止双方出现纠纷，我方积极负责的态度得到越方企业的赞许，现在该越方企业已经成为我们的长期合作伙伴。今年上半年，中越两国分别发生了非典疫情，对两国贸易的开展造成了一定影响，但总的来说，两国贸易仍保持了快速增长势头，由此可见，中越贸易的市场容量很大，商家对此要引起重视。

三、种类丰富法则

这一法则是指，不必盲目跟进市场的热销产品，在出口产品的种类上，积极挖掘越方新需求。近年来，中越贸易结构相对稳定，两国贸易额的 90%集中在原油、成品油、纺织服装、钢材、农副产品等少数领域，市场有摆脱单一贸易结构、种类趋向丰富的要求。2002 年，越方处于保护和限制政策，越政府办公厅下文对我国一笔正规建材贸易货物扣留达半年。遵循这一法则，我公司将常年以来对越出口的货物，主要集中在越方政策允许、但非主流的微利货物上，这就为公司积累了原始资本。因商品种类有限，因而商品在国际市场上的价格变动直接影响到两国贸易额，限制两国贸易发展潜力。且因为主流的商品贸易潜力有限，难以依靠少数几种商品长期维持两国贸易的快速稳定增长。商家要注意的一个动向就是，当主流商品的出口受到限制的时候，届时如无新的商品替代，贸易将难以保持稳定增长。

四、素质培养法则

这一策略是指注重贸易人才的培养和员工素质的提高。我国现常驻越南的公司中，熟悉业务、精通外语的业务员并不多。由于竞争激烈，中国公司在当地的很多行业，比如建筑业发展十分不易。如 2002 年在日本贷款的河内清池大桥项目投标中，中国一家知名公司因未能按时递交标书，导致废标。我公司在这些挫折事件中吸取了教训，对赴越的业务员进行定期培训，保证他们的业务水平达到在越贸易的业务要求。考虑到越南市场的潜力和开拓当地市场的复杂性，商家应高度重视外派人员工作，尽量选派能力强、素质高的人员来越开展业务。只有这样，才能在当地的市场立足和谋求发展。

近两年来，随着中越两国经贸关系的不断发展和越南投资环境的逐步改善，一些有实力的中国企业认真贯彻国家“走出去”的战略方针政策，踊跃到越南考察市场和寻求投资合作机会，在越投资办厂明显增多。但如何“走出去”，如何“走得稳”，商家还得仔细研究。

点评

知己知彼，百战不殆

《孙子·谋攻篇》中说："知己知彼，百战不殆。"作为一种智慧，一种决策制胜方略，它特别适用于当前的经济领域。张凌策划师的这个案例，就是善于运用"知己知彼，百战不殆"这一谋略的典范。

诚如文中所言，导入先进的营销理念和建立终端环境是这次策划成功的关键。那么怎么导入理念，又如何建立环境呢？商场如战场，要做到这些就必须知己知彼，所谓知人者智，自知者明，如此才能投其所好，出奇制胜。

在这里，张凌策划师是如何有效地实施知己知彼的策略呢？

首先要做到知己。从商业经营管理的角度来说，所谓"己"，主要是指经营者自身所属的各种因素，这些因素是全方位的，它涵盖了经营管理者自身的每一环节。具体为安排公司客户服务部与宏能沥青的厂家联系，分析并总结宏能沥青所存在的优势与不足。随后采取市场区域规划和产品层级整理，导入营销管理、终端环境、服务工程这样的策略。以此来保证市场的畅通。并建立了信息反馈系统，与经销商保持沟通；建立了市场定期巡视制度，对业务员进行定期终端考核，以此获得消费者与经销商的认同，使宏能沥青最终在越南站稳脚跟。

其次要知彼。要成功地实施策略最为常用、最为需要、最为有效的方法，便要认真细致做好市场调研工作，掌握市场的第一手资料，把它作为经营决策的依据。宏能沥青在销售前调动工作人员前往越南的胡志明市对已进入越南的非本地的沥青品牌进行了为期一个月的市场调查工作，主要有当地沥青的行情、买家对产品的描述、终端情况报告及广告形式；对目标市场区域进行了解和规划，对当地同类产品进行层次分级后并履行整理。一边是买方市场的需求量很大，一边是其他品牌的不足，这就为市场开发提供了广阔的空间。详实的第一手资料为成功销售奠定了基础。同时根据竞争对手的动向，在广告传播、终端建设方面有针对性的加强或调整，在价格策略上保持灵活性，牢牢占据市场主动。

知人者智，自知者明。策划就是为企业作出明智的诊断，以实现企业效益最大化。让企业在商战中百战不殆。

（点评人：WBSA 南宁机构负责人　蒋森华）

陆永春

策划小传



1972年秋天被招录进广西日报编辑部工作。当了数年的编辑记者后，于1978年考入广西大学中文系本科新闻专业。苦读四年获学士学位。1982年毕业回到广西日报编辑部，历任广西日报社驻柳州记者站站长，广西日报编辑部总编办（出版部）副主任，广西日报社主办的《广西经济报》副总编，1997年任广西日报社主办的《当代生活报》副总编至今。1993年10月获得主任记者职称（副高）。曾参加编辑《崛起的柳州》（新华出版社出版）和《十三岁书写瑰丽人生》（广西人民出版社出版）两本书。选题的社会性、选材的思考性。表现的客观性和写作上的可读性是陆永春作品的显著风格。主要新闻作品有：《改革，国有企业的出路》、《塑起"龙头"城市形象》、《搞活这池春水》、《笑逐颜开话回归》、《一展雄风，勇拔头筹》、《甩开膀子开发"金三角"》等。其中有的新闻作品获得中国新闻奖和全国省区党报新闻奖，多篇获广西新闻奖。《走出经济宣传的困区》在全国经济新闻宣传研讨会的"征文活动"中获三等奖。现为国际注册高级商务策划师。

策划感悟

- 策划虽然是一种思维的创新，但它不是阿基米德的"给我一个支点，我就可以把地球撬起来"的空想，策划是为了实施和操作。
- 策划为决策提供创意思路与设计方案。决策的科学化、程序化、效能化等，使理性分析占有更重要的位置。市场经济为策划搭建了更广阔的舞台。

代表案例

- 《当代生活报》改版策划案

代表商理

- 报纸专刊四法宝

联系方式

- 电子邮箱：lu5690808@sina.com
- 电话号码：0771－5690139　13607860669
- 通讯地址：广西南宁市民主路21号

陆永春：策划奏响人生华美乐章

好不容易瞅准一个时间空档，在广西日报社新闻大厦的办公室里，我采访了高级策划师陆永春。首先吸引我的是书桌上的那台新款电脑和那几个书柜。虽是舞文弄墨的书生，他话语不多却充满了阳刚气和哲理性，沉稳的外表透出智慧的光芒。

文章不妨千遍磨，梅花香自苦寒来

1972年，陆永春进了广西日报社当编辑记者。恢复高考后，1978年考进广西大学中文系读新闻专业，获学士学位，1982年毕业后回广西日报社工作，曾任广西日报社驻柳州记者站站长，广西日报编辑部总编办副主任，广西日报社主办的《广西经济报》副总编和《当代生活报》副总编。十多年的艰苦磨练，作为新闻工作者，陆永春以他的知识和对新闻的敏感性写出了很多优秀的新闻作品；曾参加编撰《崛起的柳州》（新华出版社出版）和《十三岁书写瑰丽人生》（广西人民出版社出版）两本书；主要新闻作品有《改革，国有企业的出路》、《塑起"龙头"城市形象》、《笑逐颜开话回归》、《两个转变是关键》、《第一生产力奏凯歌》等等。其中，《塑起"龙头"城市形象》获得中国新闻三等奖，有的获全国省区党报新闻奖，多篇获广西新闻奖。论文《走出经济宣传的困区》，以选题的社会性，选材的思想性，表现的客观性和写作上的可读性，在全国经济新闻宣传理论研讨会征文活动中荣获三等奖。同时，为《广西经济报》和《当代生活报》策划过一系列很有社会影响的专题报道。



到法国业务考察时，在KNACK杂志社大厅留影

那个年代出生的他，必然经历着一些磨难，而能把文章写得这么出色更是不易。可是，对此陆先生却没有过多的提起，只是用一种平淡的语气稍稍带过了。磨难也是一种财富，用"文章不妨千遍磨，梅花香自苦寒来"形容他这样的新闻工作者是再适合不过了。孜孜不倦的追求，这枝梅花会越开越傲。

与策划结缘，却拥有一生用之不尽的法宝

去年结识了世界商务策划师联合会（中国）轮值主席史宪文教授。陆永春听了史宪文教授的演讲，特别对他说的那句"没有策划的计划是废话"感触很深，他开始

有意识地接触策划了。舞文弄墨似乎和商战中的策划没有太多的联系，可是陆永春却不这么认为。他说，其实每一项工作都要有计划和安排，以前工作只是停留在惯性的打算上，没有上升为理论。学了策划就不一样，现在考虑问题时就进一步了，对工作的可行性分析，经验总结，工作安排有了理性的思考。总之一句话，策划丰富生活，策划精彩人生。

陆永春在工作中最善于运用策划。1999年初以来，他参与《当代生活报》的一系列改版工作。先是由周报改为日报，后又从大报改为小报。陆永春进行了周密的市场调查，根据收集到的信息，进行了细致的SWOT分析，提出在内容设置上要加大新闻服务资讯的板块，强调报纸新闻的必读性、实用性和服务性。同时，根据广西日报社委确定的各子报间的市场分工，收缩原生活报面向全区的战线，主攻大南宁圈。基于这个前提，他提出了"四海承风"策略：首先，采取集思广益的整合策略；其次，采取贴近百姓的主题策略；第三，采取强化包装的采编策略；第四，坚持变中求胜的改进策略。1999年初以来的几次改版均取得了不同程度的成效，特别是2003年8月由对开大报改为四开小型报并扩版后，好评如潮，改版后的报纸一上市就引起了市民们的普遍关注，很快就上升为南宁周边地区发行量最大的生活类报纸。

如今，琢磨策划创意，撰写策划方案，已成为陆永春日常工作的重头戏。成功的策划案例不胜枚举，而最近比较有代表性的有两个案例。一个是《当代生活报》"宾阳制造"走东盟组合报道策划方案，该策划主要是一组系列报道和相关活动，互为配合，相得益彰。系列报道选题分：A精神篇——弄潮儿给"走调歌"正声；B质量篇——"火车头"引领"宾阳制造"；C品牌篇——品牌效应较"真"市场；D诚信篇——重拳肃"假"铸诚信风采；E发展篇——刮目看宾阳，金凤展翅飞。而三项相关活动是1. 专家笔谈"宾阳制造"；2. 商家眼中的"宾阳制造"；3. 宾阳产品凭祥展销会。通过这些宣传和报道，为该县的经济发展起到了很好的推进作用，社会反响很大，得到了该县领导的高度赞扬和读者的好评。

另外一个是新型的产权式酒店经营管理模式"绿都温泉度假山庄"的策划案。这个策划案之所以能成功是因为对市场作了详细分析，因而切合实际，卓有成效。首先，他从产权式酒店的开发商角度分析，认为只有沿着旅游产业和房地产业两条思路运作，才有可能取得成功。从开发商的属性看，目前产权式酒店开发商是以旅游服务业为主体，辅以房地产的一些运作思路和模式来操作的，这种方式契合了产权式酒店的本质，又迎合了消费者的投资利益。其次，对绿都温泉度假山庄的优势、劣势、机会、市场威胁等做了具体分析。最后是对该项目所针对的目标客户群体和整体情况作出分析。接下来是对绿都温泉度假山庄的广告宣传策划，利用广西最畅销的报纸《南国早报》、《当代生活报》进行详细宣传，题目很是吸引消费者的眼球，有"投资宝地，天赐良泉"、"泉涌不断，钱涌不断"、"你在度假，钱在忙"、"永不退休的温泉"等等。并在广西电视台"广西房地产"节目中播出，还在网上进行全方位的介绍。由于宣传到位，使得绿都温泉度假山庄一开盘就获得销售50%的好成绩。

策划对工作的帮助是陆永春谈得最多的，现在工作更有成效，更得心应手，因为从以前的粗放式和感性式，到现在科学性、理性的工作，是一种飞跃。

追求梦想，对策划不懈的探索

自从与 WBSA(国际商务策划) 结缘后，陆永春经常抽出时间阅读有关这方面的书，如《我说企划》、《广告人手记》、《中国型 CI 战略》等。《我说企划》一书里有这样的一段话："我是完全以知识和智慧作为自己的事业。知识有价，智慧值钱，这是知识分子多少年来的梦想。"我想这应该也是陆永春的梦想吧。"为了让梦想不再是空中楼阁，只有锲而不舍地学习，学习，再学习，才可以有更大的提高和进步"，他说。是的，知识和才能也是需要策划来指点方向的。

作为策划人在生活中应是一个多能儿。首先要有组织能力，放眼整个市场，而不是只盯着一个产品搞定位；其次还要有调查分析能力，能够准确地判断一个产品的目标消费者；最重要的是创新能力，不仅要有超人的想象力，更要有沉浸人目标消费者情境中的演技，才能从模仿到发现目标消费者喜欢并接受的创意。总之，一句话，策划人必须拥有尽可能多的知识。《广告人手记》里有这样的一段话："做广告人，永远是悬在半空中的感觉，令人绝望。追求完美，对完美的挑剔是这个行业最好的品质。但广告行业充满了缺陷，绝没有你实现完美的那一天。"策划也是一样的，要追求完美，只有不懈的追求，才会达到理想的彼岸。陆先生正是这样努力的。

陆先生说，策划是一种资源的整合，可以把那些零碎的不太被人注意而具有潜质的东西挖掘出来，加以整合提升为我所用。策划是指导实际工作的纲领和灵魂，没有策划的工作等于六神无主，杂乱无章，而策划后便凸现条理性，思路更明晰，思考更周密，安排更有序，工作更有成效。

是的，策划可以塑造人生。为了以后的人生更精彩，他坚信只要不断地策划自己的人生之路，就会奏出悠远绵长、过迹留痕的华美乐章。

代表 案例

《当代生活报》改版策划案

题　目：

《当代生活报》改版策划案

来　源：

陆永春在1999年以《当代生活报》副总编的身份参与了本案的策划和操作。

应　用：

对报刊、杂志进行扩版、改版有指导性作用。

内　容：

这几年，"生活"风潮席卷神州大地：一夜之间，各种都市类报纸纷纷创刊，其中有相当一部分版面和内容专门面向市民提供生活服务与娱乐方面的资讯服务。非都市类报纸更是纷纷改版，不断增加生活服务、消费娱乐资讯的比重。广播电视报刊杂志在面向市场的调整中也在寻找向生活服务类报纸转型的可能性。甚至网络传媒也在大打生活服务类资讯这张牌。生活类报纸如何面对全民皆"生活"的浪潮？该如何把危机转化为机会，借机强化自己的实力？如何通过调整版面和内容守住自己的阵地？



与世界商务策划师联合会轮值主席史宪文教授合影

在遇到此类问题时，首先从上（领导）至下（员工）都要树立起"危机就是挑战"的观念，强化和引导团队变革的激情，采取变中求胜的改进策略和强化包装的采编策略，以及贴近百姓的主题策略，对报刊内部资源包括员工的素质、采编策略进行再提高、再创新；外部资源则采取集思广益的整合策略，强化整合的策略，做到内外兼修，提高应对危机和变化的能力。一个成功运作的报刊，必是一个对外部资源和内部资源都达到应用最大化的报刊。而这四个策略，正是以此为基石而产生的。

1999年以来，本人作为《当代生活报》的副总编，与班子成员一起实施对该报的多次改版。通过一系列针对市场的调查与分析，我们为《当代生活报》确定了都市主流报纸的定位，并对读者群做了重新界定。在具体方针的制定上，采取"四海承风"策略，具体为：首先，明确我们的队伍从传统意义上的采编队伍扩展为社会上的众多专家和对口机构，在新闻资源的整合上也提出了一系列的要求，采用集思广益的整合策略；其次，根据广西日报社委确定的各子报间的市场分工，收缩《当代生活

报》面向全区的战线，主攻大南宁圈，采用贴近百姓的主题策略；再次，采用强化包装的采编策略，重视新闻策划和对新闻的第二次加工，使之更贴近百姓，贴近实际，更具可读性；第四，运用变中求胜的改进策略，适时推出各种专刊，结合读者的需要，不间断地进行专刊内容、版面等方面的改进。《当代生活报》成功改版后，成为了南宁发行量最大的生活类报纸，在探索报业生存和发展的路上，迈出了坚实步伐。

案　例：

1999年初以来，《当代生活报》进行了一系列的改版。先是由周报改为日报，后又从大报改为小报。当时我带领一个小组到长沙、武汉、郑州、北京等地进行了周密的市场调查，回来后便参与改版的策划和实施工作。

《当代生活报》（以下简称我报）由广西日报社主办，它的前身是《大西南经济导报》。我报创办于1997年12月，当时的目标是把我报办成一份"反映都市生活、贴近消费时尚"的都市生活周报，目标读者群锁定在具有初中以上文化的市民。但是随着时代的发展。进入21世纪，原来的市场定位和栏目设置等诸多要素已经明显不适应新的形势，在这样的背景条件下，进行改革不失为一个明智之举。

调查中，我们还发现，随着经济的发展，南宁市民的生活水平已经有了很大提高，越来越多的市民对自己的生活质量十分讲究，开始追求更多样化的生活方式，对信息量的需求也是水涨船高，报业市场出现空白点：权威、全面的生活类报刊还没有出现。我报作为提供服务的生活类周报，现在改版，不仅能填补这一空白，而且可以利用自身的优势条件，在竞争对手开始行动前，先占领这一市场。

根据收集到的信息，我们进行了细致的SWOT分析。

优势有三：背景优势，我报隶属广西第一大报社——广西日报社，拥有雄厚的背景支持和丰富而众多的媒体资源，实力比较强大；刊名优势，《当代生活报》本身已贴有时代标签，代表了时尚、紧跟时代潮流，是生活的导向标；人才优势，我报拥有丰富的报业传媒经验，办报两年来，培养了一批精干人员。

劣势。主要是创办两年来，读者的认知度、发行量和广告的销售量均未上升到一个新台阶。具体表现为：出版周期长，定位不明确，栏目设置欠个性，宣传力度不够。

机会。经济的发展，工作节奏的加快，轻松愉悦、有时代感的读本，成为白领人士在紧张工作之余的最爱之物。然而市面上立足生活的报刊不多，大都是打擦边球的"业余选手"。

风险。众多媒体的立体交叉喷涌，分割了人们的眼球，《当代生活报》需在狭缝中突围，另辟蹊径，寻找差异，细分市场。面对大量的信息轰炸、媒体轰炸，人们对新媒体的诞生已有屏蔽感和麻木感。这对处于导入期的《当代生活报》是不利的。

我断定，虽然面对着一系列风险和挑战，但我报改版仍具有良好的基础，改版的市场前景十分看好。

于是，为了进一步明确我报的市场定位，我们充分利用广西日报社——广西第一大报社的各个子报进行了详密的读者调查。在调查结果的基础上，确定我报的定位为都市生活主流报纸。在目标读者重新界定的问题上，我提出，要想实现媒体最

大的社会效益和经济效益，其读者定位应该是主流人群，特别是新兴的对社会有很强影响力的白领阶层、私营业主和时尚的年轻一族。因为这是一群具有较高文化水平和经济消费能力的社会阶层。针对这一定位，我提出，在内容设置上要加大新闻服务资讯的板块，强调报纸新闻的必读性、实用性和服务性。同时，根据广西日报社委确定的各子报间的市场分工，收缩原生活报面向全区的战线，主攻大南宁圈。

基于这个前提，我提出了"四海承风"策略，具体为：首先，采取集思广益的整合策略，在资讯提供、新闻的合作、采写等环节上，充分借助外力、结合自身优势，对报社内外资源进行科学合理的整合；其次，采取贴近百姓的主题策略，根据广西日报社有关领导的指示将"报南宁事，讲南宁话，有南宁味"作为我们的办报宗旨和编辑方针；第三，采取强化包装的采编策略，加强对新闻策划和对新闻的第二次加工；第四，坚持变中求胜的改进策略，与时俱进地对栏目以及专刊进行改进和优化。

改版工作小组迅速将此思路整理上报社委，得到了社委的一致同意，并嘱咐尽快落实具体事项。

1999 年 3 月，工作小组集中力量，协助社委将改版事宜向有关主管部门提交审批。

1999 年 4 月中旬，申请开通新闻专线电话。就即将开设的栏目进行专家约稿。

1999 年 4 月下旬，内部资源进行重新整合，并以部门为单位分配新工作、做工作计划。

1999 年 5 月中旬，正式批文下发。

1999 年 5 月下旬，在广西日报各子报上发布改版消息。

1999 年 6 月上旬，公开招聘记者编辑，充实采编队伍。

1999 年 6 月下旬，各部门开始进行准新版策划的细化和落实工作。一切按新版要求开展工作。

1999 年 8 月，新版《当代生活报》出版。我报自 1999 年初以来的几次改版均取得了不同程度的成效，特别是 2003 年 8 月由对开大报改为四开小型报并扩版后，好评如潮。由于我们抓住了市场的空白点，并做了大量的调查分析和论证工作，这样改版后的报纸一上市就引起了市民们的普遍关注，很快就上升为南宁周边地区发行量最大的生活类报纸。

解　释：

报刊的改版，在策划理论里，可以认为是转型阶段，容易发生危机，因而策略的合理制定，就显得尤其重要。

一、集思广益的整合策略

这一策略有两方面含义：一方面在广泛合作性上积极寻求第三智力的支持，以促进和加快自身的发展。另一方面是指强化对新闻资源的整合能力。比如近年来，《中国经营报》与克顿顾问合作，在媒体战略、栏目定位以及覆盖通路等方面得到了大力的支持和协助。在我报改版中，我们也借助了这一策略，外出考察，召开座谈会，咨询了资深的专业人士。在另一方面，我报在报道新闻时，结合新闻背景资料和各方反应进行报道，使其内容更翔实，透视更深刻。我报对国际大事的全面报道，让

读者大呼“过瘾”。报刊在进行改版或扩版的时候，要注意此策略的运用，在定方案时，不妨咨询一些专业的媒体顾问公司。在日常报道时，整合新闻资源，在报道动态消息之余，不忘报道新闻背景，给读者呈现权威而全面的报道。

二、贴近百姓的主题策略

这一策略是指提高报纸的实用性和服务性，贴近读者的生活。《南国早报》2000年创办的生活聚焦栏目就是个专门刊登读者在生活中遇到的烦心事，并为读者解决烦心事的园地。我报也遵循这一策略，以贴近读者，反映生活为宗旨，开设有“百姓故事”、“走进社区”等栏目，深受读者的欢迎。为了吸引报纸目标读者群的最大值，报刊要力求在多方面、多层次、多渠道为读者提供生活服务资讯。

三、强化包装的采编策略

在报业竞争日益激烈、报纸同质化现象日益严重的今天，报纸的竞争不再仅仅反映在新闻资源的争夺上，还最终体现在各报间的新闻策划和对新闻的二次加工，即包装上。2003年，《南方周末报》在贴近民情的基础上，组织了一次“你我共话房市”的新闻策划，吸引众多市民参与、关注。我报在采编策略上，也很重视包装的作用。1999年，广西首例试管婴儿即将出生，当时我们意识到这是一个读者关注的社会新闻，但是同城媒体肯定不会放过这一新闻。文字报道无论多妙笔生花都难分高下，于是便独辟蹊径，用图片的方式记载下了这一过程。这个经过精心包装的新闻取得了轰动的效果，并由于在报道视角和编排上十分新颖，在当年广西新闻奖评选中获得了二等奖。受众在接触到报刊时，首先感知的是版面中最具有强烈刺激的部分，如图片、色彩等。因而在新闻的包装、加工上，报纸要注意运用这一编辑理念。

四、变中求胜的改进策略

报业竞争日趋激烈，市场也显现出日渐拥挤、千变万化的模样，没有创新就没有市场。比如《精品购物指南》，面对市场，始终坚持“变”的法则。从创刊至今，每年都要进行1～2次大规模的改版。使得这本刊物至今保持了很强的生命力。我也深感这是报刊生存和发展的基本要求。改版后，我们没有就此放弃对我报的改进和策划，先后顺应时代需求，推出了多个主题专刊，并从大报变小报，从24版扩为32版，不断巩固改版的成果。面对发展中遇到的众多困惑，各报刊可以做一个不变的选择，那就是——不断地改变自己。

新经济的诞生，正引领人们走向多样化的通途。市政、企业、经济、旅游、生活、情缘……一个如万花筒似的绚丽夺目、异彩纷呈的美丽新世界正呈现于人们的面前。报刊为读者提供了多样化的选择，随之而来的是，培养读者的忠诚度不再是一件容易的事，改版，现在已经成了很多报刊与时俱进的策略，但改版，同样面临着极大的风险，胆大心细，就是不二法门。

代表商理

报纸专刊四法宝

题　目：

报纸专刊四法宝

来　源：

陆永春从事报刊工作多年的经验总结

应　用：

对报纸设立和管理专刊有启示性作用

内　容：

在报纸媒体中，专刊与其他版面内容不同，强调突出的功能是服务性。在报刊竞争激烈的今天，很多报纸的专刊面临了两个新的课题：如何为读者和行业提供到位的服务？如何协调专刊的服务性与广告的矛盾？

本人时任副总编的《当代生活报》，拥有一系列涉及社会生活各个层面的文体和经济专刊。并在实际工作中不断总结经验，得出了设立报纸专刊的四个法宝，一是贯彻"新"的出发点；二是实行"奇"的市场点；三是转向"特"的经营点；四是依靠"策"的版面点。

解　释：

专刊是多渠道、多层次、多方面为读者提供生活服务资讯的一个手段，成功设立专刊，有以下法宝：

一、贯彻"新"的出发点

在定位设计上求新，在内容策划上创新，在表现手法上出新。现代报纸专刊要赢得读者，站稳市场，关键是要在"新"字上做文章。瞄准新需求进行科学、准确的定位，是报纸成功的前提，也是报纸专刊保持生命力的基础。比如，随着社会的发展和一部分人收入的增加而出现的对家庭电脑和私家车的需求，2001年，为了求新，《计算机专刊》、《汽车周刊》等报纸专刊应运而生并持久不衰。我们也深知此道之重要性，针对"非典"风暴过后人们对保健知识的新需求，推出了"健康周刊"，为报纸的与时俱进提供了保证。可见，社会发展的新趋势及由此产生的读者的新需求是报纸专刊产生和发展的基础，而只有对这种新趋势、新需求进行科学的研究和准确的把握，才能找准并设计好报纸专刊的定位，使其一开始就立于不败之地。

二、实行"奇"的市场点

这一策略是指新闻与经营进行有机的结合，关键是要在"奇"字上下功夫。好处在于既能解决为读者和厂商服务的问题，又能起到培植、引导广告的作用。比如2000年《齐鲁晚报》把《房产》、《车界》版拿出来做试点，把版面划分为两部分内容，一部分是以新闻为主，另一部分是以服务为主。服务为主的部分主要为读者提供到位的消费咨询服务，被称作"软文"，全部按统一广告标准收取费用。我们体会到此法的奥妙之处，也在我报推行这种操作方式，凡是单一品牌、单一产品或带有地址、

电话的稿件全部算作“软文”，计费收取。为保证版面的质量，我们严格控制这两类文稿的比例，这样既解决了传统专刊服务不到位的缺陷，又与很多媒体推出的形象广告版有着本质的区别。报刊通过版面定位和操作方式的调整，摆脱了制约经济专刊的瓶颈，专刊编辑可以放开手脚按照经营规则去进行操作。

三、转向“特”的经营点

用市场的规律突出“特”的经营点去办报，用办企业的心态办报。现代传媒竞争给报纸最大的一个提醒就是“经营报纸”。如何经营一份报纸？现代传媒的竞争焦点是办报质量、人才和经济实力。国内知名报刊《羊城晚报》正计划利用专刊的“金”字品牌，尝试品牌运营和资本运营，加速报业集团的产业化运作。应当说这是专刊最高远的发展目标，同时也揭示了专刊的无限发展空间。有感于此，我报计划利用与商家联合进行活动策划的方式，扩大影响力，争创社会效益和经济效益，尝试参与并渗透到行业运作中。激烈的竞争把媒体逼向一条道路，那就是通过经营运作来提高媒体自身的综合竞争实力。面对这种市场格局，媒体需要站在全局的角度，全面审视媒体的新闻采编、广告、发行，按照市场的规律和法则，合理配置资源并有机结合，才能创下最佳的效益和最稳固的发展平台。

四、依靠“策”的版面点

专刊发展的基础是版面质量，发展的动力来自于行业运作，而发展的灵魂则是策划。这些年来，专刊异军突起，成为现代传媒经营发展中的一个热点板块。综观国内各大报在版面策划上，无不紧抓行业的热点，树立版面的权威，同时可以吸引读者参与，为读者服务，引起读者关注。我在这方面也进行了仔细研究，2003 年上马了一个活动策划，主要是利用版面的影响力和感召力做依托整合、链接行业内外的各种资源，组织、策划对大家都有利的活动。这对我们的专刊树立业内权威形象起到了很好的作用。专刊的运作靠“两条腿”走路。一是版面策划，二是活动策划。两个策划的原则都是市场化。

专刊能最大限度地为读者提供较全面的生活资讯和参考，办好专刊，可以达到社会和经济效益的双丰收。

点评

运筹帷幄，志在创新

俗话说：穷则变，变则通。陆永春策划师参与的这篇策划案，为我们提供了报刊改版策略的一个范本。本案针对改版过程中出现的问题进行分析，提出行之有效的解决方法，最终顺利度过重重难关，使《当代生活报》改版取得成功。整个策划案集企业战略策划、生态策划、营销策划于一体，融整理、判断、创新于一炉，不管在内容上还是形式上都突出一个“新”字。创新是策划的高境界，本案正是策划唯“新”主义的集中体现。其创新之处有以下几方面：

1. 形象创新。报纸的形象主要表现在它的版面和内容上，形象的创新也就是版面的创新和内容的创新。版面上《当代生活报》适应全民皆“生活”的浪潮，由周报改为日报，从大报改为小报，以此满足市民对自己生活质量的讲究。内容上结合背景资料和各方反应对新闻进行报道，使其内容更翔实，透视更深刻。如对国际大事的全面报道，就让读者大呼“过瘾”。靠内容紧紧吸引读者的眼球。

2. 思路创新。思路创新主要表现在它的转型定位上。一方面是市场定位，采取收缩战线，主攻大南宁圈的战略。战线缩小，目标明确，更利于精抓巧干。另一方面是读者定位，由原来的具有初中以上文化的市民变为新兴的对社会有很强影响力的白领阶层、私营业主和时尚的年轻一族。这是一群具有较高文化水平和经济消费能力的社会阶层。他们思想新、观念新，更适合新报纸的新内容。

3. 服务创新。报纸不仅具有实用性还有服务性。如何才能贴近读者的生活，体现生活报的服务宗旨？必须要在服务上有所创新。这方面《当代生活报》的策略是开设“百姓故事”、“记者进万家”、“人生百态”等栏目，力求在多方面、多层次、多渠道为读者提供生活服务资讯，贴近读者，反映生活，使之成为与读者沟通的桥梁。做到真真正正为市民服务，当然深受读者的欢迎与支持。

4. 包装创新。当今市场竞争异常激烈，好产品还需要好包装。可以说包装是产品在竞争中取胜的一个重要砝码。报纸作为一种特殊的精神产品，自然也需要包装。《当代生活报》意识到了这点，在改版过程中就很重视这方面的创新。例如他们一版用视觉冲击力强的主图或卡通组合镜头报道当天重头新闻，取得了很好的宣传效果。

没有创新就没有发展。没有创新转型就难以成功。创新是策划的灵魂，从陆永春策划师的这篇案例中我们可以清楚地看到这一点。

（点评人：WBSA 南宁机构负责人　蒋森华）

律 师 声 明

WBSA 商务策划系列丛书《金牌策划》法律顾问张青永受编委会及主编廖灿先生委托郑重声明，未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分，也不得仿制本书编辑体例推出相关出版物，一经发现将立即追究侵权者的民事责任、行政责任，直至追究侵权者的刑事责任。

北京中凯律师事务所律师　张青永

2004 年 10 月 15 日

附法律顾问简介

张青永，男，32 岁，执业律师、WBSA 注册商务策划师，曾任山东省淄博市临淄区人民法院法官，现为北京中凯律师事务所律师。精通日语，担任中日多家企业法律顾问、独立董事、企业的战略、融投资策划咨询顾问，擅长知识产权的策划与维权；直销、特许加盟与连锁经营企业的顾问服务；人寿保险和财产保险诉讼与仲裁；国际、国内民商事法律诉讼与仲裁；行政诉讼、刑事诉讼。企业并购重组、上市服务法律服务；离岸公司经营法律顾问、税务筹划，国际商事顾问。

联系电话：13301371244

电子邮箱：zhangqingyong2008@yahoo.com.cn　　ieboss2008@yahoo.com.cn

网　　址：http://www.ieboss.com（律师联盟）