

★第2版★

管理案头必备手册

企划主管

工具箱

超级实用、全面的企划主管百宝箱
适合置于案头，随用随查

李卫民 ◎ 编著 ◎

PLANNING

KIT

SUPERVISOR



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

附1CD



★第2版★

管理案头必备手册

企划主管

工具箱

李卫民 ◎ 编著 ◎

PLANNING

KIT

SUPERVISOR



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书主要为企划主管提供必要的工具，共分为四章，即企划主管概述、主管领导艺术、实用企划策略、常见文案写作。对企划主管实用的企划方法、技巧、经验进行了总结概括和提炼，对新形势下企划主管的要求进行了全面的阐释和梳理。可以说本书是企划主管了解和掌握其职业素养与专业技能，提高其能力的最佳读物，具有极强的可读性和实战应用价值，是企划主管及广告企划人员必备的工具书。

图书在版编目（CIP）数据

企划主管工具箱/李卫民编著. —2 版. —北京：机械工业出版社，2011.3
（管理案头必备手册）

ISBN 978-7-111-33298-5

I. ①企… II. ①李… III. ①企业管理—经营决策—手册 IV. ①F272.3-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 017582 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：侯振锋 责任编辑：侯振锋 刘 学

责任校对：张晓蓉 责任印制：乔 宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2011 年 3 月第 2 版：第 1 次印刷

170mm×242mm·27.5 印张·2 插页·487 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-33298-5

ISBN 978-7-111-89451-886-6（光盘）

定价：68.00 元（含 1CD）

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：（010）88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：（010）68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：（010）88379649

读者服务部：（010）68993821

封面无防伪标均为盗版

前言

现代社会，随着经济全球化步伐的加快，知识更新日新月异。经济变革对企划主管的职业观念形成了巨大的冲击，生活在现代社会的企划主管应掌握知识经济时代的特征，根据知识经济对企划主管能力的新要求，培养自身能够适应时代变革的高素质。作为新时代的企划主管，在这既有良好机遇又有严峻挑战的社会大环境中，唯有与时俱进，勇于探索，不断提高自身的能力和素质，才能适应时代的发展；唯有高瞻远瞩，不畏风险，才智超群，掌握科学的企划方法与技巧，学习先进的企划经验，加强自身建设，才能使企业发展、壮大。

《企划主管工具箱》出版之后，受到了读者的一致认可，销量可观。随着形势的发展，有必要对一些内容进行更新和修订，我们适时推出了《企划主管工具箱（第2版）》，旨在提高企划主管的管理能力和业务素质，以适应不断发展的管理形势需求，更好地帮助企划主管完成企业繁重的企划任务。

本书内容丰富而全面，共分为四章，即企划主管概述、主管领导艺术、实用企划策略、常见文案写作。对适合企划主管实用的企划方法、技巧、经验进行了总结概括和提炼，对新形势下企划主管的要求进行了全面的阐释和梳理。可以说，本书是企划主管了解和掌握其职业素养与专业技能，提高其能力的最佳读物，具有极强的可读性和实际应用价值。

其特点主要有两个方面：一是“全”，即全面性，本书对企划主管的企划方法进行了全面、具体而翔实的介绍；二是“新”，即新颖性，本书重视企划最新知识，具有时代感和超前性。

总之，本书是一本为企划主管编写的精品手册，对正在从事企划和将要从事企划工作的主管有着重要的参考价值。

在此，感谢以下人员参与本书的编写：李德富、张元栋、林侠、李全超、



安玉超、朱玉侠、李冰清、杨彩云、徐军、朱沛华、李民龄、李娜、朱玉国、李民华、朱玉辉。

本书在编写过程中，参考了大量书刊、报纸、网站上的内容，为读者提供了值得借鉴的经验，同时也增加了本书的内涵。作为编者，我在此对这些书刊、报纸、网站上相关内容的提供者深表谢意。

编者

2011 年 1 月

目 录

前言

第一章 企划主管概述	1
第一节 企划主管的内涵	1
一、企划的内涵	1
二、企划主管的内涵	2
三、怎样做好企划工作	3
第二节 企划部门及企划主管的职责	5
一、企划部门的职责	5
二、企划主管的职责	5
第三节 企划主管的任务	6
一、抓住企划灵感	7
二、做好协调工作	7
三、控制企划标准	8
第四节 企划主管的素质与能力	8
一、企划主管的素养	8
二、企划主管的能力	10
第二章 主管领导艺术	14
第一节 如何提高魅力	14
一、服饰展现魅力	14



二、讲究仪容仪表	17
三、维护自身品牌	18
四、注重第一印象	19
五、言行提升魅力	20
六、表情传递感情	21
第二节 如何进行人际交往	22
一、人际关系与情感智力	22
二、人际关系的情绪管理	23
三、企划主管的人际关系	25
四、人际冲突管理的方法	29
第三节 运筹时间	33
一、有效地支配时间	33
二、如何利用好时间	37
第四节 如何领导下属	44
一、如何决策的艺术	44
二、如何用度的艺术	50
三、如何激励的艺术	51
四、如何批评的艺术	60
第三章 实用企划策略	65
第一节 企业文化策略	65
一、企业文化内涵	65
二、企业文化特点	67
三、企业的价值观	68
四、现代企业精神	70
五、以人为本的哲学	72
六、企业文化变革	73
第二节 市场定位策略	77
一、市场定位概述	77
二、市场定位内容	78

三、目标市场细分	81
四、目标市场的选择	85
第三节 市场营销策略	86
一、识别市场机遇	86
二、建立顾客忠诚	87
三、细致营销	92
四、营销模式创新	96
五、价格营销	106
六、分销渠道	108
七、促销策略	109
第四节 市场广告策略	111
一、广告调查策略	111
二、广告预算策略	116
三、广告媒体选择	123
第五节 市场公关策略	129
一、公共关系概述	129
二、公共关系实施	135
三、公关策划技巧	144
第六节 CI 企划策略	156
一、CI 企划概述	156
二、CI 理念识别	166
三、CI 行为识别	171
四、CI 视觉识别	173
五、CI 企划传播反馈	176
第七节 产品企划策略	181
一、产品企划概述	181
二、产品企划流程	184
三、产品定位	187
四、新产品开发	190
五、产品企划的关键	194



第八节 品牌企划策略	197
一、品牌与品牌企划	197
二、品牌定位与推广	198
三、品牌扩张与延伸	204
四、品牌竞争的策略	211
第四章 常见文案写作	217
第一节 市场企划文案	217
一、经济计划	217
二、经济信息	222
三、经济广告	224
四、经济合同	228
五、报告	229
六、商情报告	234
七、预决算报告	235
八、市场调查报告	238
九、市场预测报告	240
十、可行性研究报告	245
十一、经济活动分析报告	249
十二、经济工作研究报告	253
十三、国际市场调研报告	255
十四、国际市场分析报告	258
十五、国际贸易代理合同	262
十六、股票上市公告书	266
第二节 经营企划文案	272
一、营销策划	272
二、竞争策划	280
三、广告策划	285
四、广告创意方案	290
五、广告策划与代理协议	293

六、广告主题文案·····	294
七、企业兼并文书·····	298
八、经营决策报告·····	301
九、新产品开发计划书·····	308
十、新产品开发策划·····	312
十一、业务方案·····	317
十二、生产成本分析·····	319
十三、产销情况分析·····	320
十四、项目建议书·····	321
十五、产品促销企划书·····	322
十六、旅游营销策划方案·····	327
十七、政府商业策划方案·····	329
第三节 管理企划文案·····	335
一、公司章程·····	335
二、股份公司年度报告·····	340
三、工程设计书·····	344
四、科技实验报告·····	346
五、零售事务处理方案·····	347
六、企业培训方案·····	351
七、企业财务状况分析与评价·····	353
八、招股说明书·····	356
九、产品说明书·····	365
十、专利请求书·····	371
十一、专利说明书·····	373
十二、说明书摘要·····	375
十三、权利要求书·····	375
十四、发明申报书·····	377
第四节 商务企划文案·····	385
一、招标书·····	385
二、招标公告·····	387



三、招标章程	389
四、投标书	391
五、中标通知书	392
六、涉外招标通告	394
七、涉外投标申请书	396
八、商贸请示	397
九、商贸会谈纪要	400
十、国际商务谈判备忘录	401
十一、对外贸易谈判方案	404
十二、对外贸易谈判纪要	408
十三、函	410
十四、涉外商函	413
十五、招商说明书	414
十六、商务介绍书	415
十七、合作意向书	417
十八、索赔书、理赔书	418
十九、公关活动企划书	420
参考文献	425

第一章

企划主管概述

第一节 企划主管的内涵

一、企划的内涵

所谓企划，就是企划主管为了实现某一目标或解决某一问题，所产生的奇特想法或良好构想。企划是企业的策略规划，是企划主管为企业设计的整体性与未来性的策略，它包括了从构思、分析、归纳、判断一直到拟订策略、方案实施、事后追踪与评估的整个过程。具体地说，企划的内涵包括以下几个方面：

(1) 企划是整合。

1) 企划不是神话，它的成功不是靠运气，而是靠现代思维科学。

2) 企划不是万能的，不能包治百病，而只能在客观和主观条件所允许的范围内大显神通。

3) 企划只有建立在有效地整合多种学科，如经济学、商业经济学、市场营销学、管理学、广告学等的基础上，才能有生命力。

(2) 企划是为企业这艘大船制订航海图的过程，理念设计是罗盘。

(3) 企划不是简单地制订一个方案，而是要对整个项目的运作过程加以动态的把握，对出现的各种问题作出准确和快速的反应，捕捉稍纵即逝的机会。

(4) 条条大路通罗马，但是最近的路只有一条，企划就是要寻找这条路。

(5) 企划是提高生产力的要素之一。企划主管通过企划促进经济资源的优化整合和生产力的发展，所以，企划也可以看做是生产力的一个要素。

(6) 企划的产业化包括：



1) 产业化的扩展。企划的对象,要从单元扩展到多元,从沿海扩展到内地等。

2) 企业的规范化。首先是对从事企划的实体的自身定位,它是带有浓厚的文化色彩、以普及企业文化为己任的组织。

3) 企划实体必须具有很强的团队意识,行为是群体行为。系统化的运作是由多个环节、多侧面有机地组成的,运作是系统的。

(7) 信息如水,企划如舟,水载舟行,休戚与共。

(8) 企划是一个系统工程。

(9) 企划是一种程序,在本质上是运用脑力的理性行为。基本上所有的企划内容关于的都是未来的事物。也就是说,企划是针对未来要发生的事情作出当前的决策。换言之,企划是找出事情的因果关系,衡度未来所采取的措施,作为目前决策的依据,即企划是解决做什么、何时做、谁来做的问题。

(10) 企划是一门复合性的科学、交叉的科学、边缘科学。它最奥妙之处是,将单线思维转变成复合思维,将封闭性思维转变成发散性思维,将孤立、静止的思维转变为辩证的、动态的思维,将量入为出的思维转变为量出为入的思维。以下几点能充分予以说明:

1) 企划是思维科学。它是用辩证的、动态的、发散的思维来整合行为主体的各类显性资源和隐性资源,使其达到最大效益的一门科学。它包括思维路线的选择、理念的设计、资源的整合、操作过程的监理。

2) 企划是设计科学。理念的设计始终处于核心和首要的地位。

3) 企划是一门实践科学。它要考虑怎样才能获得现实的可操作性。

4) 企划是整合科学。企划是通过全新的理念和思路,对生产力的各种要素、资源重新整合,使之产生“ $1+1>2$ ”的效果,甚至达到原子裂变式的市场效应或者经济效益;企划是全部生产力要素的综合,甚至是经济因素与政治因素、社会因素以及其他多种因素的综合。

二、企划主管的内涵

(1) 企划主管是一专多能的复合型人才。因为企划是一项融信息、智慧、知识以及现代高新技术于一体的事业,所以企划主管不仅仅是某个领域的专家,还应该是拥有多学科、多门类专业知识和计算机技术、信息整理技能的人才,也就是我们通常所说的一专多能。因此,企划主管首先是一个社会人,要有对社会信息高度的敏感性。同时,企划主管还必须注意跟踪当今世界新理论、新技术,更新知识。其次,企划主管还要注意培养一大批高水平的具有强

烈创意意识、敬业精神的复合型企划人才。只有这样，他才能胜任企划主管的工作。

(2) 企划主管要具有丰富的阅历、深厚的理论功底、睿智的头脑、灵敏的感官、锐利的眼光、丰富的联想、良好的口才。

(3) 企划主管是整合大师。企划主管是把文化和商业、知识和利润有机结合起来的人。在日益残酷的市场竞争中，其竞争的内容是软件，是文化，是服务。因此，企业的企划主管要能做到跳出企业看企业，跳出市场看市场，整合各种资源。

(4) 企划主管必须具备以下几种思维：

一是超常思维。超越常规、反常规的思维方式。只有建立在客观物质基础上的有科学依据的超常思维才是可取的有价值的思维。超常思维包括逆向、超越、超前、新异、非传统等思维。

二是系统思维，即特别强调整合的重要性的思维。企划中的整合是多样的，例如时间组合、空间组合等。

三是科学的思维，即强调唯实思维，就是要从实际出发不能离开调查研究。

四是辩证的思维，即强调企划主管在企划工作过程中必须因时、因地、因事制宜。

(5) 一个好的企划主管要有“五出”的作用：

一要出成果，使企业的项目实现成功并获得实实在在的利润。

二要出机制，即促使企业逐步形成更高效率的管理机制。

三要出品牌，建立或者提升企业的品牌形象。

四要出人才，在工作的过程中培养和锻炼出一批高素质的企划人才。

五要出网络，使企业建立属于自己的营销网络。

综上所述，企划主管是企业管理人员，是为了实现预订的企划目标，采用一定的组织形式和方法，率领、引导、指挥、协调和控制被领导者完成预订企划任务的领导者。

三、怎样做好企划工作

(1) 系统化运作。一个系统化的企划过程包括：调查研究、目标定位、理念设计、资源整合、运作切入、形象塑造、文化底蕴、政治糅合，以及实战操作、过程监理、微调调整、总结提高等。

(2) 多“兵种”联合作战。企划要破译复杂社会现象的密码，就需要多



学科的结合,形成新的方法,才可以找到认识问题的最佳切入点。多“兵种”协同作战的战术运作是企划成功的保证。

(3) 背景第一。做企划首先要考虑三个问题:

1) 企业从哪里来,今天处于什么状态,准备向哪里去。
2) 它有哪些资源,除了有形资产,更要注意它有什么无形资产,比如公共关系、优惠政策、上级扶持和保障等。

3) 企业最高管理者的人格如何,因为企业家是企业的人格化,企业是企业家的物化,实现任何一个好的思路、好的政策、好的运作方式,都离不开企业家的支持。

(4) 思维创新。企划主管要为企业或者自身定位,既要找出企业和自身的优势,又要做到人无我有,人有我先,人先我变,突出自身的优势。只有这样,才能以最小的投入,取得最大的收获。

(5) 思路开放。首先是要大胆设想,然后是小心求证。求证是对客观规律的深刻把握和认识,促使主观和客观有机地结合。企划要变传统的量入为出观念为量出为入观念,变封闭性思维为开放性思维。凡是可以为我所用的资源都可以大胆发掘、尽量为我所用,将单线思维变为复合性思维。

(6) 市场定位准确。精确的市场定位是成功企划的核心。对社会大趋势能否精妙把握是能否准确定位的前提。

(7) 学会审时度势。企划主管要讲究审时度势,太超前不会被市场接受,太滞后又没有效益,与市场同步又没有新意,不能很快引爆市场。因此,适度超前是企划的精妙之处。企划要防止“左倾”,即冒险主义;同时,也要防止右倾,即机会主义。

(8) 战略至上。企划最讲究的是战略,如果将战略和战术完美结合将是无往不利的。在战略方向没有确定之前,任何战术都无所谓好坏。正如一条英国谚语所说:对于一艘盲目航行的船来说,任何方向的风都是逆风。

(9) 企划要因时、因地、因人制宜。

1) 因时,即审时度势,在企业目前的状态下,企划主管如何看待企业的昨天、今天、明天,要从宏观上把这种趋势把握清楚。

2) 因地,在这个地区的空间里面,目前这个状况下,怎么才能独占鳌头,引起社会的广泛关注,从而聚集人气、地气和财气。

3) 因人,企业的目前现状,企业最高管理者的实际操作能力以及最高管理者的个性、心态。

(10) 辩证施治。西医是把人当成零部件来考虑;中医则从哲学的高度把

握问题，即把人当做一个系统来综合考虑，因此，只要中医有丰富的临床经验，进行望、闻、问、切，就能够把握整个问题的根本所在，找到良方，辩证施治。

(11) 把握好文化神韵。企划主管最关键的是要从根本上、最高层次上对每一个地方的文化板块进行把握，对文化神韵进行把握。如果不能够把握好这个文化板块和文化神韵，就不能把马克思主义的普遍真理和具体的实践相结合，那么就没有办法做好事情。

第二节 企划部门及企划主管的职责

一、企划部门的职责

(1) 负责公司项目企划工作的全面掌控，包括组织、参与、指导企划方案的制订，媒体活动计划的审定，完成公司营销推广项目的整体策划创意、设计与提报，并指导专案策划与设计，配合完成日常推广宣传工作。

(2) 完成公司所有识别系统的整合与策划设计，公司内部大型活动的组织策划。

(3) 负责公司品牌推广、企划工作，建立和发展公司的企业文化、产品文化、市场文化和管理文化。

(4) 负责制订和完善公司各种产品的整体营销策划和具体实施方案，负责完成产品营销策划中相关组织和机构的开拓、联系、协调等。

(5) 负责连锁加盟经营体系的建立，加盟店视觉效果的品牌化，加盟店的运营管理，开发媒体发布渠道，组织、策划媒体活动。

(6) 健全本部门企划工作的各项业务流程，并做好业务分工与日常监督落实。

二、企划主管的职责

企划主管是企业企划部门的领导者，其主要职责是确定企划目标，建立组织规范，选人、用人、励人，调研、预测、决策和检查、监督、控制。

(1) 确定企划目标。目标是企划工作的起点，也是企划工作的终点。企划主管就是为了实现企业某个企划目标而开展工作的，并且把主要精力用于目标的规划上，为企业指明前进方向、奋斗目标。通过目标分析、目标选择、新目标的确立、多目标的排列、沟通上下左右联系，推动企划事业的发展，为企业



业创造经济效益。企划如果没有明确的目标,就像一只失去航向的小船,随波逐流,任何企划方案也无法产生,企划者会因缺乏明确的目标而不知何去何从。作为企划主管,不仅需要明确企划目标,更需要检查指导各部门实现企划目标。

(2) 组建企划组织。作为企划主管,必须通过企业组织和企划规范来进行综合协调,这样才能使个人变成组织,小组织变成大组织。只有促使大组织的行动协调,才能维持各种协调性企划劳动,否则企划工作就难以进行。企划组织一般具有全面性、稳定性等特点,通常包括体制、制度、规程序等方面的全面稳定,总之,要做到有法可依、有章可循。在现代企业中,企划工作不是单纯依靠主管个人来领导,而是靠一系列组织与机构同心协力来领导。组织的顺利运转,有待于借助规范。领导者和被领导者是否被组织的纽带联系在一起,这是至关重要的。

(3) 选人、用人、励人。企划主管是借助于别人的力量,是依靠别人、依靠下属来完成企划任务的。企划主管主要是通过组织和激励工作,成就企划事业。目标和规范确定之后,选好人、用好人的问题就成为决定因素。因此,应该按企划目标任务的要求,选择适合的人员,分配其工作,明确职责,授予权力。同时,通过各种激励手段,调动下属的积极性、创造性,调动他们的主观能动性,最大限度地发挥他们的聪明才智,推动下属为目标的实现而努力奋斗,并通过加强对下属的培养,提高其业务技术能力。

(4) 调研、预测、决策。要做好调研、预测、决策方面的工作,企划主管应通过调查研究,掌握有关市场信息,在组织的目标、计划、人员配备以及资源分配等方面提出可行性方案并优选,找到解决问题的对策。与此同时,企划主管应吸收更多有识之士参与决策,使其意图与要求得到正确理解,对人员分工、行动步骤、方法措施等作出具体安排,并制订出详细的实施计划,完成企划任务。

(5) 检查、监督、控制。企划控制是企划主管的首要任务,企划主管的工作是通过对复杂企划动态系统控制并借助于监督检查来实现的一种矫正活动。企划主管通过监督与检查并举的措施来应对目标计划的实现程度、组织机构的运行情况、管理规范的执行情况,并及时发现问题、解决问题。

第三节 企划主管的任务

企划主管的主要工作任务是凝聚、协调、控制企划工作,主要内容有:

一、抓住企划灵感

企划需要灵感，灵感是知识和信息的综合体，那么，“目标”所负载的信息就成了选择结合其他信息的核心。犹如一个磁场，对相应的灵感起着凝聚作用。也就是围绕着目标凝聚、集中了一定的灵感，这样才能形成一个正确的、明确的目标。企划的最终目标是确定的，即追求最大的经济效益。实现这个目标，要通过一个个企划方案，一步步地实现。企划主管要善于引导企划部门人员，集中他们所有的智慧与灵感，策划出更多更好的方案。

二、做好协调工作

(1) 协调目标与系统。在企划活动中，上下级之间、各部门之间都存在着一定的必然联系，它们相互制约。这种关系协调得当，办事效率就高，实现目标就顺利；反之，效率就低，给目标的实现带来困难。因此，企划主管一定要注重做好上述关系的协调工作，解决好矛盾，使各部门都能围绕一个共同目标，积极、主动地开展工作。其中，最主要的就是要充分调动所有部门、人员的积极性，注重发挥各部门和人员的特长，尽可能地解决下级提出的问题，帮助他们克服困难。这些关系协调得好，就会使系统内部人员团结一致、积极进取，从而促进系统企划目标的实现。

(2) 协调目标与资源。目标与资源是主观愿望与客观物质基础之间的关系。只有具备一定的物质基础，目标才可能实现。这就要求企划主管在制订计划和执行计划的过程中，要特别注重目标与资源的协调。应根据任务的主次、急缓、先后等合理地分配人力、物力，并在行动过程中根据具体情况进行补充和调整，以保证各单位具有完成任务的条件。

(3) 协调目标与空间。凡是达成的企划目标，总是在一定的空间内进行的，空间是达到目标的舞台。而要圆满地实现企划目标，就要对达成每一个分目标活动的范围进行协调。正如乐队演奏一样，每一名乐手只有在规定的位置演奏，整个乐队才能合成和谐优美的旋律；否则，就会杂乱无章。企划主管的责任就是对目标和空间进行正确的协调，以使系统内部成员在不同的空间围绕同一目的协调一致地行动。

(4) 协调目标与时间。企划工作都具有目标性和时间性，存在着达到目标与时间之间的制约关系。没有对目标和时间的协调，就谈不上目标的实现。如要完成一项任务，第一步必须在什么时间内完成，才能不影响第二步任务的展开。每项具体任务只有在具体规定的时间内完成，才能使总目标在规定的时



间内实现。这就充分体现了目标与时间之间的制约关系。因此,要实现系统的目标,首先要抓好目标与时间的协调工作,否则,系统的目标是无法实现或无法按时实现的。

三、控制企划标准

企划中灵感的可取与否,企划方案形成后的可行与否,总是有一定标准的,而这个标准就是目标。企划方案在形成后付诸实施时,在企划实施过程中,企划主管就是检查、监督企划是否达到标准的主要监察员,也是控制调节企划的负责人。适时检查企划方案的实施情况,发现偏差,必须及时调整企划,使其回到标准上来。

第四节 企划主管的素质与能力

在日益激烈的市场竞争中,企业要想在所经营的行业中领先于他人,就必须拥有被市场认可和接受的、与他人具有差异性的经营优势。只有这样,企业才能在竞争中处于较为有利的位置,才能获得更多的经济利益。所谓企划主管就是为企业获得经营优势,提出切实可行的创新经营方案的人。优秀的企划主管,是企业获得经营优势的重要基础。

作为企划主管,首先应具备与时代发展相适应的全面发展的素质,其中包括以价值取向为核心的政治素质和职业道德素质,以及与时代发展相适应的思维方式和观念意识;其次应具备企业企划活动所需的专业素质与能力,如企划主管所必须具备的知识技能、行为经验以及各项综合能力。

一、企划主管的素养

企划活动是人类的高智商行为,作为企划主管,应该具有较高的素质,既要知识丰富、学识渊博,分析问题与解决问题的能力较强,能见微知著,预测事物发展的方向,有组织才能,又要有过人的胆量和勇气,有坚定果敢的性格,有创新精神,有使上级接受自己企划的能力。

企划主管的素质修养应包括以下几个方面:

(一) 职业道德素质

这是决定企划主管整体素质的核心,它主要包括以下三个方面:

(1) 政治思想素质。政治思想素质是指企划主管看待问题要有足够的宏观性和政治敏锐性,其中包括企划主管坚定的政治方向、政治信念、政治观点

以及政治立场。政治思想素质主要体现在企划主管自身的人生观和价值观方面。除此之外,企划主管还要掌握与企业经营有关的各种宏观要素,如国家政策、法律法规等,对此具有较强的领悟能力和判断能力,能够分辨和分析其负责项目所涉及的宏观政策问题,能够以国家利益为重。

(2) 职业道德。企划主管要有良好的职业道德,在企划活动中要遵守道德规范,不为谋取一时的利益而做某种交易、搞欺诈行为。要严格保守本企业的秘密,要切实保证本企业企划产品的质量。

(3) 开拓和创业精神。企划主管要有强烈的发展企业企划事业和开拓企业企划市场的精神,不畏艰难,不怕挫折和失败,具有百折不挠的精神。善于接受新事物,敢于摒弃旧观念,树立新观念,有在企划领域中开拓新局面和在企划竞争中力争上游的决心和信心。企业企划是一个新兴的朝阳行业,作为一名企划主管,一定要有强烈的创新意识和清醒的风险意识,不能因循守旧,要敢于冒风险,敢为天下先。同时也要做好应付和驾驭风险的准备,力争在竞争中获胜。

(二) 知识和技能素质

知识和技能素质是决定企划主管整体素质的内在基础,一般包括以下四个方面:

(1) 政策理论知识。根据国际形势的发展,对我国知识经济和技术创新的发展现状和前景要有客观、具体、真实的评价,尤其对席卷全球的知识经济和技术创新有深刻的了解。所以,企划主管不仅要了解国际国内的政治、经济和军事的基本政策和理论有全面系统的了解,而且对迅猛发展的科技要有动态的跟踪和科学的预测。

(2) 金融法律知识。作为一名企划主管,为企业获得经济效益是其义不容辞的职责。企划后的利润高低,主要取决于企划主管是否掌握相关的金融、财会、税法、经营等方面的知识。但是,仅仅掌握这些是远远不够的,还要具有相应的操作技巧,诸如资本运营、市场营销、经济、法律、国际贸易等学科的知识。

(3) 专业技术知识。企划是一门多学科知识的综合运用,其专业知识主要包括各种企划理论、方法、技术和工具等。在网络信息时代,企划主管不仅要具有一定的计算机知识,而且还要掌握世界现代企划理论的最新进展和现代化的企划方法与技术,包括软件科学研究、市场调研、数据处理、统计分析、建模、网页制作和上网运行等。除此之外,鉴于企划专业涉及面广,掌握一定的高新技术领域专业知识是企业主管不可或缺的。

(4) 经营管理知识。企划主管不仅要懂得策划,而且要善于企业管理,



兼有企业管理与经营的相关理论知识。与其说管理是一门科学，不如说管理是对科学的诠释，它涉及了诸如机构、认识、财务、业务等方面的管理。要想做到科学管理，必须采取系统工程的方法，使企业形成一个有机的整体，有条不紊、循序渐进地运行。

(三) 身体和心理素质

企业主管的身体和心理素质是决定其整体素质的必要条件，其内容包括两个方面：

(1) 身体素质。强健的身体是革命的保证，由于企业主管处理的事物繁多，身体健康与否关系着工作效率的高低，所以企划主管如果没有敏锐的思维、精心的洞察力和健康的体魄是难以胜任的。要想保持旺盛的精力去应付日益激烈的市场竞争和繁忙的市场运作，企业主管就得勤用脑、勤锻炼，做到劳逸结合，科学用脑。

(2) 心理素质。作为企划主管，不仅要经得住成功与失败的考验，还要做到胜不骄、败不馁。俗话说，商场如战场，胜败乃兵家常事。在复杂多变的环境中，一定要保持稳定平和的心态，“以静制动”、伺机而行，这样才能冷静地分析和处理问题，避免造成失误。以顽强的毅力和锲而不舍的执著精神，去寻找机会、抓住机会，争取获得最大的成功。

二、企划主管的能力

企划主管需要拥有的能力不同于一般专业人士，其能力要求更广泛、更全面。企划主管应具有以下能力：

(一) 理性的思维能力

理性思维即是在一定理论指导下的系统思维。不论是正向思维还是逆向思维，都应有一定的程序和规范，纲举目张，条理清晰，论点明确，论据充分，思考富有逻辑性。否则企业企划过程就可能陷入无谓的细节之中，从而无法推动企业企划方案的整体发展。企划主管只有具备理性的系统思维能力，才能更有效地把握企业企划主题，进而提高企业企划活动的效率。

(二) 敏锐的观察能力

观察能力是指企划主管在错综复杂的经济活动中，从中发现问题并鉴别问题的能力。企划主管只要具有这种敏锐的眼光，就能明察秋毫，就能在经济活动的动态过程中，快速而有效地捕捉有用的经济信息，掌握有用的第一手材料，见微知著，从而产生成功的企划谋略。

(1) 直接观察法。直接观察法是最有效的方法之一。它要求企划主管要

把握机会，深入到实际中去，到市场经济第一线进行直接观察，并在观察中寻求良谋妙策。许多商品就是在用户的使用过程中，被发现有问题，并加以改进，最终在消费者中树立起良好声誉的。企划主管如果不掌握商品市场的第一手材料，不深入实际考察，就做不出有针对性的、切合实际的企划方案。

(2) 间接观察法。中国信息化的发展和先进科学技术的运用，为运用观察法提供了可靠的科技手段。企划主管可以利用广播、电视、报纸、互联网等传媒获取信息，然后进行分析归纳，找出有用的信息，进而把握市场发展的主流和总趋势，及时发现带有倾向性的问题，迅速预测事物下一步的发展变化，正确制订企划谋略与对策。

当然，不论采用哪种观察手段，企划主管都要注重资料的积累，摸清市场需求信息，把握市场发展规律，满足市场发展需要。只有这样做，企划内容才更具有针对性和有效性，才能在日趋激烈的市场竞争中争取和保持主动。

(三) 精确生动的表达能力

企划主管表达能力的优劣对于企划方案是否能够被上级采纳起着十分重要的作用。企划文案是企划主管思路的陈述与表现的第一步，行文流畅、主题明确、简明扼要是书面表达的要点。口头表达的技巧在当今社会也是不容忽视的，它要求语言表达要具有准确性和分寸感，精确、精粹，不偏离、不冗繁，要善于调动语言的艺术技巧，做到重点突出、富有条理、内涵丰富、感染力强。

(四) 组织能力

成功的企划方案是积众人智慧而成的，而不是只依靠一个人就可以完成的。所谓组织能力是指企划主管能够根据企划活动本身的要求，依据企划所需的资源进行有机整合的能力。主要包括对企划人的寻找、企划资料的搜寻、企划方案的制订等，还包括对人、物、事实行统筹安排。所以，企划主管组织能力的强弱直接影响到企业企划的效果。一般来说，企划主管的组织能力包括多个方面，主要包括组织内部的调配能力和外部的组织协调能力，其目的是为了达到共同企划、制作、实施的结果。

组织能力在任何一项企划活动中，都要求企划主管具有极强的组织纪律性和团队精神，仅依靠个人的智慧和能力是完全不够的。俗话说，三个臭皮匠，胜过诸葛亮。这句话说得一点儿也不假，团队的力量远远超过个人的力量。如果没有团队合作精神，也就难以发挥团队作用，一切也就成了无稽之谈。可见，企划依靠的是团队的通力合作，而不是单纯的孤军奋战。由此可见，企划主管的组织能力越强，内部的通合力就越默契，目标也就越能实现。另外，企划主管的资质能力能为内外组织的企划协调提供更大的构思空间、想象空间和实施空间。



(五) 协调能力

协调能力是指根据工作任务,对资源进行分配,同时控制、激励和协调群体活动过程,使之相互融合,从而实现企业目标的能力。一般认为企划主管的协调能力包括组织能力、授权能力、冲突处理能力、激励下属能力等。其目的就是在统一思想的指导下,围绕企业的同一个目的,达成协调一致的行动。它要像乐队的演奏指挥一样,履行协调的职能,使整个系统在企业总目标下统一步调与行动,为贯彻和实现企业决策而共同努力。协调作为一种原则性、灵活性、实践性都非常强的工作,在多元化、信息化、发展加速化的今天,在各个不同的层次和范围内,要完成企业的工作任务和实施正确的指导,必须受到相当重视。例如,企业要组织一个大型的企划活动,整个事件都需要进行大量的协调活动。所以,企业各个部门要协调立场、协调思想、协调行动,以便步调统一,分工明确,责任落实,只有这样,才能圆满地完成整个企划任务。

(六) 执行能力

执行能力就是企划主管将创意、分析、策略整理为可供实行的方案,并指导企业企划案的执行者予以有效实施的能力。

任何一项好的创意、好的策略、好的设计,如果不实施的话,是不可能自动产生效益的,企业企划更是如此。企划主管要尽可能地使企划创意及企划方案能够付诸实践。一位出色的企划主管不仅要善于创意、善于设计企划方案,更要有将其实施后能够取得良好效益的能力。例如,企业在实施企划案之后,能够增加销售额与利润、提高企业的市场占有率、鼓舞员工士气、提升企业品牌价值和形象等。

杰出的企划主管应该具备较强的执行能力,应该善于把自己的独特创意、构思予以整理、修正,并能巧妙地融入企业企划的方案中去,让企业企划方案的每一位具体执行者都能够准确理解、领悟并支持企划案的实施。只有这样,企划主管的企划理念与思路才能够贯彻下去,企划主管的执行能力才能真正得以实现。

(七) 战略前瞻能力

战略前瞻能力可以使企划主管把握形势变化的主要趋势及事物的本质。企划主管要把握世界历史发展的规律和我国社会前进的方向,并据此认识未来的发展趋势和社会的价值取向,以保证在企业企划中预先采取措施应对形势的变化,避免行为的盲目性,使企业经营不背离正确的方向并具有前瞻性。

(八) 整合能力

所谓整合能力就是指企划主管对信息的有效使用能力,也就是说企划主管

在拥有大量信息资源的同时，还应具备有效地取舍信息元素，形成企划要素组合的合力效应的能力。因此，企划主管不仅要有创新意识，还必须拥有大量的信息情报。

在一般情况下，企划主管在做企划活动前，都会对活动中的系列行动和措施进行整合。所谓整合就是指对所拥有的信息进行有针对性的加工，抓住重要的信息，使其与正在进行的企划活动相吻合。比如，对时代趋势、市场发展状况、消费者心理、竞争对手状况等相关信息作出正确分析、判断。然后，抓住事物的关键，将某一个企划主题作为整个活动的指导，使其相关内容统一并串联起来。只有具备这样的能力，企划主管才能制定出科学、正确的应对方案，并提出行之有效的企划方案。

企划主管的整合能力基于其具有的理性思维能力，即在一定理论指导下的系统思维，还在于企划主管对信息情报资料的大量、合理、高效的拥有能力。所以企划主管的整合能力是有前提的，只有在拥有足够多的信息，并且在进行理性分析、合理取舍的基础上，才能使企业企划活动具有创造性和创新性。

（九）迅速反应的能力

企业企划所处理的问题是瞬息万变、不稳定的，时时都会有新的情况出现。这就要求企划主管能够对随时出现的新问题在最短的时间内进行处理。如果企划主管没有迅速及时的反应能力，企业就会丧失时机，企划方案也会因此而失去时效性。

（十）较高的公关能力

公关能力表现为一个人在社交场合的介入能力、适应能力、控制能力以及协调性等。良好的公关能力是现代社会生活中人的重要素质之一。公关能力的高低和一个人的思维方法密切相关，通常具有逆向思维或换位思维方式的人，能够站在别人的角度来思考问题，更易于了解别人的喜好，所以具有较高的公关能力。企划主管应具备这种能力。有的主管认为，企业的公关只是企业公关人员的事情，而作为企划主管不必操心，这种观点是极其错误的。其实，企划部门所担负的公关责任比公关部门还要大。在一家企业中，公关部门只是作为企业的一个“窗口”，协调企业与外界之间的关系，而企划部门不但要参与协调企业与外界的关系，而且还要协调企业内部各个部门之间的关系。所以，公关部门只是执行了企划部门的部分职能。在这种情况下，企划主管的公关能力就显得非常重要。公关活动往往与企业营销、形象、广告等活动紧密相连，因此，企划主管具有较高的公关能力，不仅可以联系企业与消费者之间的感情，而且还可以提高企业的运行效率，从而扩大企业的经济收益，促进企业的发展。

第二章

主管领导艺术

第一节 如何提高魅力

一、服饰展现魅力

(一) 穿着要有美感

日本著名管理学家齐藤竹之助认为，在人与人初次交往中，95%的印象来自于服装。英国前首相丘吉尔也同样认为，服装就是最好的名片。如今社会交往日益频繁，人们对自己的着装越来越讲究，尤其是在某些特殊的场合，因得体的服装会获得某种交际优待。俗话说：“人靠衣裳马靠鞍”。也就是说，最能体现人“气质”的是服装的质地、样式、色彩、装饰，说明服装对人的塑造作用是很大的。

在生活中，企业主管在追求服饰美、展现服饰魅力时需要注意以下几个方面：

(1) 掌握服饰美的核心。服饰美的核心是展现人的美。许多年轻的企划主管对服饰美了解甚少，在服装上过分追求“时髦”、“高档”和“新奇”，而忽略了场合，显得极不协调。在服饰的选择上，应根据自己肌肤的本色选择合适的服饰，这样才能发挥出自己的优势。不要“只见衣冠不见人”，不要以艳丽的色彩来掩盖“残缺”，也不要以奇异的服饰来掩盖自己优美的体型，否则就显得与场合格格不入。服饰美一般体现在为人的美而服务上面，尤其在人际关系上，它是构成人和谐之美的真谛。这里包含了两层含义：一是服饰自身的和谐，即服装与其他穿戴的和谐；二是服饰与身体、相貌、性格等因素的和谐。

(2) 服饰与年龄要和谐。不同年龄要求有不同的服饰，这已为世界各国

人们所普遍认同，因为服饰美具有很强的年龄特征。人们常常要根据自己的年龄特征来选择适合自己的服装。比如妙龄少女，她们身材优美，体态轻盈，洋溢着勃勃生机。她们只有穿着活泼靓丽、宽松利落的运动装或简便装，少女的天然美、韵味美才能淋漓尽致地表现出来。这可是人生中不可多得的青春美。从年龄角度来说，青年人应着以色彩靓丽的服装，诸如红、金黄、翠绿等跳跃性强、视觉空间较广的色彩，也适宜线条较多的服装，色彩鲜艳与多变的装饰性线条，可以给人一种热情、振奋的感觉，跟青年人的服装性格和年龄十分相近。那些柔和性色彩的服装，比如鹅黄、淡绿、雪青等，色彩心理、美的流动感也处于中等，这类服装比较适合中年人的年龄特征。因为装饰性线条不太多，尤其是大弯曲线条与图案较少，显得稳重而宁静，给人以沉静、曲型、柔和之感。老年人比较适合穿凝滞性色彩的服装，比如黑色、深黄、深紫等，色彩稳定性很强，光度的传导也慢，视觉空间较窄。还有一个特点是这类服装装饰性线条几乎为零，给人以庄重、严肃、质朴之感。

(3) 服装与性格的和谐。一棵树上没有两片相同的叶子，人也是如此，所以在服装选择上也有差别。人们应根据自己的个性来选择适合自己的服装，追求服装与性格的和谐，达到内在性格与外在形式的统一。俗话说，模仿不是美，拼凑不是美，赶时髦也不一定是美。只有表现出服饰的整体美，展现出美的气质，将内在性格与外在的服装和谐统一，才能将人的美充分地体现出来。

当服装被认为是人的一种“强加物”时，它的美也就被人所破坏。例如旗袍给人以文静的感觉，“假小子”就不适合。所以，我们在追求服饰美的同时，还要注意服装款式、色泽、质地等因素与个性吻合，不可一味模仿，否则就可能闹出“邯郸学步”的笑话。

(4) 服装与环境的和谐。强调着装个性化的基本出发点是突出个性、服从个性，但必须重视服装与环境相适应。做到着装时，氛围、场合相统一，服装与生活环境相匹配。

(5) 服装与职业的和谐。不同的职业有着不同的角色扮演，因而对着装的要求也有所不同。因此，要注意结合职业特点来选择着装，从而显示出企划主管的工作能力和气质风度。

(二) 穿出自信、品位

美国成功学专家约翰·莫洛依的研究显示，穿着是否适合自身职业身份，与成功有着莫大的关系。

不过，身为企划主管，应该明白自己是哪类领导者，以及自己所领导的是哪类人，为了能够展现领导魅力，企划主管应该有不同的衣着形象。假如在娱

乐场所，企划主管穿着整齐的西装，就会显得格格不入。衣着的方式可能会关系到能否建立起一个特别具有魅力的企划主管形象。

(1) 穿出自信。俗话说：“佛靠金装，人靠衣装”。作为一名企划主管，必须在外在形象上讲究一点着装艺术。

白天上班穿什么颜色的西装，配哪种衬衣和领带，还有裤子和鞋子的搭配是否协调，与下属或客户谈话要注意哪些细节，晚宴要准备何种套装，是否需要礼服和黑领结，喷洒哪个牌子的香水。职场中企划主管的很多工作是通过人与人之间的沟通和交流来完成的，不论交流的对象是客户、上司、下属，还是一般的同事，企划主管的着装风格和化妆、发型都既要体现出对对方的尊重，也要表现出成熟的气质和高度的自信。

一般来讲，企划主管的穿着和装扮会给人一种暗示。穿上得体讲究的服装，除了使企划主管自己很自信外，也会让上司和同事感觉到该企划主管是一个积极向上的人；反之，着装上过于随便，总会让人感觉这人慵懒和没有进取心。因此，穿着讲究的人总能显示出更强的办事能力。

对于企划主管来说，选择服装的时候，要根据自己的职业、身份、所参加的活动、面对的客户，精心挑选最适合的衣服。要知道，企划主管的外表造型会在其开口说话之前就向他人展示和介绍其自身情况，其性格品位、生活情趣甚至职业素质和工作能力都会被对方读到。试想一个连穿衣服都搞得一团糟的人，怎么能够让他去带领一支团队呢？

(2) 穿出身份。着装艺术不仅能给人以好感，同时还能直接反映出一个人的修养、气质与情操，它往往能在企划主管尚未被认识之前，就已向别人透露出了他的身份。因此，作为企划主管，应在着装上下点儿工夫。

1) 在白天上班时。身为企划主管，必须在众多的服饰品牌中，挑选几套合身的西服，再配上合适的领带、整洁的衬衣即可。对坐办公室的人的服饰要求都较为严肃，这也是其特定身份决定的。

穿衣戴帽，各好一套。但作为企划主管不应全按照自己的嗜好行事。天天穿西装打领带，会让下属产生距离感；天天穿牛仔裤和球鞋，又会让下属感到太随便。所以，不妨在工作紧张时多穿职业装，在工作轻松时偶尔穿几次休闲装。这样，可以增加一些亲切感。

2) 在会客谈判时。要会见重要客人或履行谈判任务的时候，正规的职业装可能是唯一选择。

3) 在晚宴聚会时。男性企划主管在晚宴聚会时可以选择合适的休闲装，如轻松舒适的毛衣、衬衫、宽松长裤、牛仔裤和球鞋等，这样可以增加工作之

后的休闲气氛，让下属或客户感到很容易接触。

女性企划主管穿黑色的连身一步裙是最合适的款式，适合于各种不同的场合。一步裙和西服外套搭配出的职业裙套装，适合出席新闻发布会等严肃的场合。它和米色开身针织衫相配又变成一身最适合在办公室穿着的淑女装。

(3) 穿出品位。一个对衣着缺乏品位的人，必然在社会上难以脱颖而出，而在商业活动中，更存在着一套不成文的穿着规则。尤其是作为管理者的企划主管，可供选择的服饰并不很多，也没有人敢标新立异，一旦穿得离谱，肯定会受到来自各方的压力。

被《时代》杂志誉为全美第一位服装工程师的约翰·莫莱认为，在衣着方面，成功人士的保守、不逾越身份，并尽可能符合公司的要求，是通向成功的重要保证。

约翰·莫莱曾经对机场的高层行政人员衣着作出规定，最适当的西装颜色是蓝色或灰色，咖啡色则不太好。企划主管在穿衣策略上必须以公司高层人士喜好作为标准，以他们为榜样一般不会出错。

至于服装的质地，未必过于高贵，只要能达到整洁、笔挺的效果，就可以了。

二、讲究仪容仪表

俗话说，人靠衣装马靠鞍。衣着得体、修饰恰到好处，自然会给个人形象增添几分色彩。大多数人都会有一两套特别适合自己的服装，而且倾向于不到特殊场合便绝不如此穿着。可是，好的形象是需要天天塑造的，企划主管应该适当地增添一些自己满意且适合自己穿着的服装。在这里，我们简要地说明一下塑造良好的外在形象需要注意的基本问题。

衣冠不整、不修边幅并不适合企划主管。千万不要让别人对自己的仪容产生不快、不洁的印象。特别是别人常常注意的部分，如领口、袖口等一旦弄脏要立刻换下来。

外表的整洁非常必要，但更要注重精神面貌的维护，每天给人以容光焕发、神采奕奕的感觉，使工作得心应手。

除了装扮方面外，随时加以整理也应当成为企划主管的一种良好习惯。不论男士还是女士，在大多数场合应酬事务时，整理总是必要的东西。男性企划主管千万不可忘了带一套小型整理用具或一把袖珍剃须刀，以便在参加傍晚或上午的商务会议之前，改善一下精疲力竭、风尘仆仆的现象；女性企划主管当然都很心细，一般都随身携带着几种化妆品，有的可能还时刻准备着一些适合



不同场合的饰品。如果认为所有这些似乎不值一提,那么企划主管将体现不出从仪容乃至精神都应该具有的一种积极的气息,形象必定会受到影响。

企划主管必须塑造自身良好的外在形象,但这只是一个非常简单的方面,外在形象提升魅力实际上还受着诸多因素的影响。企划主管倘若能够将自身良好的外在形象转化为形象魅力,则会在很大程度上帮助其出色地完成自己的领导工作。一位具有良好的形象魅力的主管,可以增强感召力、向心力和凝聚力;反之,领导形象不佳,就会失去对下属和同事的一部分吸引力,并可能在一定程度上降低领导魅力和领导效果的发挥。

仪容在人际交往中,特别是初次交往,犹如商店的门面,十分重要。一个人蓬头垢面,衣冠不整,邋里邋遢的,这样的“容”虽说不会给人家留下不好的印象,但起码使人感到不舒服。

怎样讲究仪表以利交往呢?众所周知,人的长相与遗传有很大关系,无法改变。所以,讲究仪容美,实际上就是讲究打扮。

怎样打扮才能做到“和谐”和“比例合适”呢?

(1) 打扮要与个人的体征相协调。服装的和谐美,主要是通过服装的款式、色彩方面对人体不完美之处进行修补。比如,窄肩体型可穿蝙蝠衫之类宽松的上衣;粗腰圆体型者,可选用套衫、开衫类的款式等。此外,服装的和谐统一,还在于与穿着者的年龄、性格、职业、肤色、地区、风俗习惯等相称。

(2) 打扮要符合公司形象。有些公司,可能对职员着装有严格规定,比如西服是男性的办公服,女职员则必须穿职业女装等,以此来反映良好的公司形象,购买服装时一定要考虑到这一点。

(3) 打扮要符合个性。从装束上可以看出一个人的好恶取舍、性格特征,即所谓的“视其装而知其人”,切忌盲目模仿他人。

三、维护自身品牌

每一名成功的企划主管,都是善于维护自身品牌的主管。只有把自己品牌经营好的主管,才能在市场上占据有利的位置,才能得到别人的认可,才能在竞争中脱颖而出,从而彰显出自己的价值。

维护自身品牌,就是不把自己的品牌变坏,使别人不会对自己有不好的评价,例如懒惰、阴险、好斗、无情、不忠等。一旦得到不好的评价,企划主管的信赖程度就会下降,即使他实际上没有想象中那么差,但在关键的时候这些评语还是会给企划主管带来一定的影响。

作为企划主管,维护自身品牌一定要避免以下几个方面:

(1) 对什么事情都漠不关心。有的人对自己的家人、朋友、同事、上级都持有一种漠不关心的态度，这是一种最无知、最愚钝的做法。如果一名企划主管对业内动态也是这样的话，从不阅读专业期刊或报纸，那么，无疑会使自己的品牌诚信度降低。

(2) 态度消极。如果企划主管总保持着“我不愿意干”、“我干不了”、“我不行”的态度，这无疑是在给自己的品牌抹黑。

(3) 不修边幅。作为一名企划主管，穿着随意，衣冠不整，不注重场合，这无疑是在自毁形象。

(4) 脾气暴躁。

企划主管要想塑造好自身的个人品牌，需要注意以下几点：

(1) 做什么。哪些可以做，哪些不可以做，都要有明确的目标，否则所做就会徒劳无功。一般情况下，企划主管还要做自我反省：这个工作具有挑战性吗？能提高自己的工作能力吗？它的行业前景如何？如果不经常扪心自问，所得答案都是否定的，那么就需要重新考虑行业或选择工作了。

(2) 怎么做。明确做什么之后，就要把它当成一件重要事情去完成。尽量做到精益求精、稳中求胜，这样才会使个人品牌得到提升。

(3) 让别人知道自己的价值。要想使个人的品牌得到群众的认可，就得让别人知道自己干了些什么、做得好不好、有没有价值，这样才能彰显自己的能力，否则将毫无意义。所以，只有当别人看到企划主管的价值后，企划主管的个人品牌才会更加增色添彩。

四、注重第一印象

我们在与人初次见面时，会特别注意第一印象。这也是因为一般人有第一印象最可靠的错觉，不愿再改变自己最初的印象。根据美国心理学家亚瑟所做的有关第一印象的研究，在会面之后所得到的关于某人的印象，也会因与最初的印象不一致而完全变样。因此就会完全否定后者所得到的印象，而产生最初的印象最可靠的误解，并据此判断某人。是不是有什么方法可以使初次见面对方就对自己有好的、强烈的印象呢？

在亚瑟等人的研究中就隐藏着某些线索。不管对方的第一印象如何，在会谈之中，必须给予对方更强烈的印象。如果企划主管很幸运地能够给予对方一个很好的第一印象，那么在使第一印象更加强化方面，可以采取继续不断给予新的信息的方法。这种场合只是要让对方产生好印象，所以不需要深层的心理技巧。



假如最初就给了对方模糊、不好的印象，那也无须太早就灰心。在后来的交谈中如能给予对方更强烈、更积极的信息以改变第一印象就可以了。对方要根据后来所得到的信息与最初的印象信息相结合，便可以渐渐地改变对方心中所存有的不好印象，到了交谈快要结束时，最初的印象就会被打消，最后只剩下良好的印象。

日本 NHK 的新闻播报员矾村尚德初次在荧幕上主持节目时，就引起了日本观众的震惊。以往，播报新闻的人员总是面无表情，不论是好是坏，总带给人没有个性的感觉，说得过分些，几乎使人感受不到他们也和普通人一样有血有肉。但是矾村却大胆地打破了这一传统。矾村首先采取斜对着摄影机的姿势，或许有人会觉得这是种不认真的姿势，但是比起正面的姿势来，更能给予观众亲切的感觉；他的服装也选择流行的款式；除此之外，矾村并不单单只照着新闻稿宣读，偶尔也会加上自己的感想。当然有时候，这种宣扬自我的表现也会使观众们打电话抗议。这时候，他总是率直地承认自己的不对，诚意地向观众道歉。或许有人会认为矾村是个矫揉造作的人，但是很多人却对他的印象很好，因为多数人能从他身上感受到以往新闻播报员所缺乏的亲切感。

矾村的做法告诉了我们许多道理：在这个社会里，有人缘佳、善于交际的人；另一方面，也有所谓“难以交往”的人。而这种难以交往的印象，只要稍稍改变以往的服装和说话方式，就可消除，反而能使对方产生一种更加亲切的感觉。而使对方觉得亲密，不仅只限于个人的应酬，在工作时，更是重要的机会。

五、言行提升魅力

企划主管用言行提升魅力的六大要领如下：

(1) 善于运用肢体语言。在与人交往的过程中，企划主管必须将整个身体都看做是一个信息的载体；必须意识到，自己的一举一动都是在沟通、交流。假如企划主管善于运用肢体语言，那么别人将乐于接受，并愿意与之合作。外表、情绪、言辞、语调、眼神、姿态，抓住他人兴趣的能力，这些都是在与人交往时能运用的“武器”，其他人正由此形成对企划主管们的印象。

(2) 做到表里如一。企划主管应该始终如一地显示最好的一面。有影响力的人不因场合变化而改变他们的个性，不论是亲切的私人交谈，还是向公众发表演说，都平和而对，毫无矫揉造作之态，处处显露出他们真实的面目，用自己的全部身心与人交流。

(3) 善用眼神。无论对象是一个人还是一百个人，都必须记住，和他们

说话时一定要看着他们。有些人起初说话还看着对方，可没说三句就转移视线，眼瞧窗外，令人觉得别扭。

当企划主管迈进一个有人的房间时，应该表现得随意自在，并向所有的人示以微笑，这表示你有礼有节、轻松自若，易于接近、交往。

微笑是重要的，但那种假笑会令人不快。最佳的笑应该是自然的、轻松的，使人有如沐春风之感。

(4) 先听后说。当企划主管出席一次会议、一场晚会或与人谈话时，不要迫不及待地摆明自己的观点，等一分钟，感受一下现场的氛围，了解一下大家当时的情绪和心理：是激昂还是消沉；他们渴望了解你吗，对你的到来是否不悦？倘若能感受到这一切，便能更好地去接近他们，不会作出不合时宜的举动。

(5) 集中精力。集中精力和充满热情会给人留下深刻的印象。集中精力与人交往能够表明企划主管的真诚，当他们全神贯注地对人们讲话时，表明他相信自己所说的话。一个运用自己全部力量来与人交往的人宛如一个巨大的磁场，会将他人牢牢吸引住。他人可以不同意他的观点，却无法怀疑他的信念和真诚。

另一个重要原则是言辞必须确定。我们常常看到一些人开始时慷慨激昂，随后就音调渐低，含糊其辞。要知道，没有人愿意相信一个飘忽不定的人。声音可以是柔和的，表达可以是谨慎的，但不能模棱两可。

(6) 勿忘放松。不少人在与人交往时过于看重自己，他们要么闷闷不乐，要么滔滔不绝地显露自我。要知道，总是以自我为中心的人是放松不下来的。仔细检查一下自身的表现：是否经常说“我”，是否一直在喋喋不休地抱怨；当他人正在阐述一个新观点时，自己是否试图打断并插话。假如企划主管对这些问题中的一个说“是”，那么该企划主管就必须放松；否则，在家人、朋友和同事面前，他可能就是一个令人讨厌的人。

六、表情传递感情

喜、怒、哀、乐、爱、忍、惧是人的七种基本情感，人的这些情感是怎样表达的呢？一般来说，语言是一种方式，但是并非只有语言才能表情达意，其实，面部表情在人的情感表达中是一种比语言更重要、更直接的形式。一位心理学家在研究了人的情感表达方式后，提出了一个公式：情感表达 = 7% 的言辞 + 38% 的声音 + 55% 的面部表情。戴尔·C·莱德斯认为表情有四种功能：

(1) 通过愉快或不愉快的表情传达估价判断。

- (2) 表示关切的程度, 以此显示出人们进入情况的深度。
- (3) 表示人们对自己表情控制能力的大小。
- (4) 表明对某事的理解与否。

表情是如此一览无余而且在瞬间便清楚地将内心活动表现出来, 是一种高效率的信息传播方式。企划主管如能突破伪装, 从坦率的表情中看清对方真实的意图, 对于了解他人, 获得成功的人际关系是极其有益的。

第二节 如何进行人际交往

一、人际关系与情感智力

人际关系即人与人之间的心理关系, 是企划主管与他人相互接触和相互作用(沟通)的结果。除非我们同他人进行人际沟通, 否则我们就不能生存。人际沟通使我们在社会中有效地发挥作用。维持生活中重要的人际关系也就成了我们道德规范的一种基础, 因为我们对他人有情感投入, 不会带给他人痛苦和灾难。

1995年, 美国哈佛大学心理学教授丹尼尔·戈尔曼(D. Goleman)提出了情感智力(Emotional Intelligence)的概念, 而情商即情感智力的商数(EQ)。从最简单的层次上理解这一概念, 情感智力即理解他人和与他人相处的能力, 主要是指人在情绪、情感、意志、耐受挫折等方面的品质。戈尔曼认为, 情商是个体的重要的生存能力, 是一种发掘情感潜能、运用情感能力影响生活各个层面和人生未来的关键性品质因素。戈尔曼还认为, 在人成功的要素中, 智力因素固然是重要的, 但更为重要的是情感因素, “情感潜能可以说是一种中介能力, 决定了我们怎样才能充分而完美地发挥我们所拥有的各种能力, 包括我们的天赋智力”。他和其他研究者认为, 情感智力大致可以概括为五个方面的内容:

- 第一, 自我情绪认识能力, 即对自身状态的感知力。
 - 第二, 情绪控制力, 即针对具体情况以恰当的方式表达情绪的能力。
 - 第三, 自我激励, 即抵制冲动, 树立目标并努力去实现它的能力。
 - 第四, 认知他人情绪的能力, 即正确地判断、了解和分享他人情感的能力。
 - 第五, 处理人际关系的能力, 即能充满激情地与他人建立联系的能力。
- 一个人不可能独立地在社会中生活, 人与人之间的合作与竞争是我们社会生存和发展的动力, 把握好两者的关系, 建立良好的人际关系网络是企划主管

事业成功的重要保证。

在美国企业界曾流行过一句话：“智商(IQ)决定录用，情商(EQ)决定提升。”传统的IQ侧重对个人学业成就和学术成功的预测，而EQ概念则更强调在社会现实情境下智力的社会功能，或者说，在社会性交往或非学术领域里一个人能否成功则更多地取决于EQ。社交能力强的人一定善于控制自己的情感表达，能准确把握对方的情绪，因而能随时对自己的表现加以调整和管理，以达到最佳的效果。从这个意义上说，企划主管只有在良好的人际环境中蓄势、借势，才能奔向成功，而良好的人际关系是高情商的重要体现。

二、人际关系的情绪管理

由于情绪会给人际交往带来很大的影响，因而企划主管对情绪的认知和调控具有重要的现实意义。一个人的情商高，也就意味着他善于识别和理解他人的情绪，并能有效地调节和驾驭自己及他人的情绪，这对于建立良好的人际关系是大有裨益的。下面，我们从自我和他人两个方面来介绍人际关系中情绪把握的方法。

(一) 自我情绪的了解

作为一名企划主管，了解自己的情绪是十分必要的，主要有两种途径：一是自我审查；二是接受反馈。

一般而言，每个人都有自己的情绪，而且只有自己最清楚。要想控制好自己的情绪，就要经常给自己一些提示，做到随时反省。情绪一般有高低之分，例如对于喜、怒、哀、乐等变化，自己都可以感觉到，但我们有时处于某种不稳定、低落等特别的心境，要想说出来其实是很难的。心理学家研究认为，人们的情绪发生一般表现在两个方面：一是自己在实践中唤起生理变化的水平；二是认知辨别，主要是指人们对自己行为和外部情境的观察。由此可见，在识别或辨别出自己有情绪时，通常借助两个方面的线索来加以判断：一是生理唤起，即内部线索；二是自己所处的环境和自己的行为，即外部线索。

接受反馈主要是指通过别人的反馈来剖析自己的情绪，破除当局者迷，做到旁观者清的一种有效方法。人们的某些情绪是不会轻易流露出来的，但有时也会在自觉或不自觉中流露出来，比如某人处于忧郁、烦躁、愤怒、快乐、沉闷等情绪状态时，人们都可以通过他的言行举止而发现。只有通过观察别人的反应，才能更好地觉察出自己的情绪。

(二) 自我情绪的表达

在了解自我情绪的基础上学会恰当地表达情绪，对于缩短人际距离，消除



彼此间的隔阂,增进人际关系具有重要意义。受传统文化的影响,迄今为止许多中国人在情绪表达上仍将“喜怒不形于色”、“含而不露”等作为自我修养的目标。殊不知,这种对自我真实情绪的刻意掩饰往往会带来许多不良后果。由于缺乏情感交流,同事之间表面一团和气而内心的积怨实则越来越多。因此,在某些时候应表露自己的真实感受。喜怒哀乐是人之常情,要敢于承认,敢于在别人面前表达自己的真实感受。如果某企划主管因某事伤心,却硬要在别人面前装出若无其事的样子,那么就很容易给人以误导,而失去得到别人帮助的机会,就不易于彼此的理解和沟通。另外,情绪的产生有很大的情境性,要注意及时将自己的情绪体验表达出来,愉快地分享,同时使某些不良情绪也得到及时的宣泄与疏导。最后,在情绪表达方面,也要注意方式和环境,并非在任何场合下对任何人都可以随意表达自己的情绪。比如在大庭广众之下,不顾对方的尊严而直截了当地表达自己的不满,非但不能解决问题,反而会恶化彼此的关系。

(三) 自我情绪的调控

自我情绪的表达固然重要,但更重要的是对自我情绪的合理调控。人们在情绪调控方面存在着明显的个人差异。在生活中,有的人总是和颜悦色,有的人则动辄发脾气。要想营造和谐气氛,就要学会调控情绪。首先,要学会弹性思维。每个人都有自己的意愿,我们不能要求别人完全按自己的意愿行事,因此无论对自己还是对他人,都不应要求“必须”或“应该”怎样,不应绝对地认为非此即彼。其次,要全面、客观、发展地看待事物,避免以偏赅全、夸大后果。当企划主管学会以积极乐观的态度来面对现实时,许多情绪都会在其掌控之中。最后,情绪调控有赖于积极的行动。倾诉、发泄和转移都是一些可行的调节情绪的方法。

(四) 了解他人的情绪

作为一名企划主管,要有敏锐的观察能力、缜密的分析能力、正确的判断能力、活跃的逻辑思维能力等,因为这些都是企划主管识别别人复杂情绪的法宝。企划主管除了通过人们在交往过程中的语言表达外,还可以从人们的表情、体态和相关辅助性语言来观察。心理学家证明,面部是人们最好的情绪收藏库,它把所有的喜怒哀乐都集中在一起。可以把面部比作情绪的发生器和显示器,只有把表情和体态语言结合起来,企划主管才能更好地把握他人的情绪。

通过心理学家的研究证明,人的情绪变化往往表现在瞳孔的改变上。当人的情绪受到某种刺激或激发时,瞳孔也会不自觉地睁大,比如兴奋、愉快等。

也有的人做过这样的研究，人们在玩扑克牌时的瞳孔变化，当他突然发现自己拿到所期望的牌时，情绪陡然间高涨，就会出现瞳孔放大的现象。当人们的情绪由愉快转到不愉快，由高涨到低落，或是突然遇到令人不快的人或事时，瞳孔就会在不经意间缩小，并伴随着不同程度的皱眉和眯眼等反应。

值得指出的是，任何正常成年人的情绪表现都不是一成不变的，而是可以随意调节的。在不同的文化领域里，社会的规范也是不尽相同的，不同的场合要求不同的情绪，所以说要根据场合的不同来选择适合场合的情绪。出于不同的动机，有些人故意把真实的情绪隐藏起来，有时又故意夸大或装出某种情绪。比如，在公司里，某个企划主管某一天在领导面前提出了一个非常具有建设性的意见，即使领导当面表扬他，或者同事羡慕他、崇拜他，他也会不动声色，因为他的任何举动都会被说成“骄傲”或“张狂”。比如，有的人心里特别生气或心怀不满，却掩饰得很好，一副心静如水的样子；还有的人原本就不喜欢某事，不尊敬某人，却仍然装出喜欢和尊敬，掩饰得天衣无缝。同一表情在不同的场合可能表现出截然相反的两种情绪。所以，要准确破解某一个人的情绪表现时，除了观察其表情、体态、言语等外，还要结合其他方面，诸如当时的情境、个性等加以综合判断。

（五）对他人情绪的影响

企划主管在人际关系中不仅需要了解别人的情绪，以调整自己的行为方式，而且需要通过一些语言和行为的策略来影响和改变他人的情绪。在朋友情绪低落时，企划主管会用一些积极的语言或行动来使他们高兴；在管理工作中，企划主管要想调动员工的积极性，也应善于带动员工的情绪。对他人情绪的影响是情绪管理中最为积极的部分。那么，在人际交往中，如何才能很好地激发和影响他人的情绪呢？

首先，真诚是人际关系的第一要素。在真诚的基础上才能取得别人的信任，才能影响和改变对方的情绪。其次，要具备理解他人情感、分享他人感受的移情能力。将心比心，只有站在对方的立场上理解对方时，才会产生与他人心灵上的共鸣。最后，在语言和行动上，要晓之以理、动之以情。

三、企划主管的人际关系

（一）提高人际吸引力

人际吸引力是指企划主管在人际关系中受人喜欢的程度。什么人更具有人际吸引力呢？性格活泼、开朗，热情豪放，这些人远远比那些冷漠的人更具吸引力。当然，如果一个人对别人表现出热情、和善，也会具有较强的吸引力。



作为一名企划主管,受人喜欢不是建立在完成任务或是巴结上司上,而是建立在相互信任、相互了解、互助互爱上。这在个人提高人际吸引力、增加领导魅力方面产生着巨大作用。

心理学家研究表明,获得他人好感的最有效方法就是在见到对方时能准确地叫出他的名字。因为叫他的名字是最亲切、最温馨的,无形中会给人一种尊重感,缩小相互间的距离。如果能在适当的时候或场合叫出对方的名字,那么就相当于给对方一个温馨的赞赏,自然而然就会使企划主管成为最受欢迎的人。

毋庸置疑,外貌对人际吸引力的作用也是十分重要的,尤其是人们初次见面时,给人的第一印象非常关键。作为一名企划主管,精神面貌是社交活动中形象和吸引力的核心,优秀的企划主管必须做到精力充沛、乐观开朗、热情大方、思维敏捷,这样才能在工作中充满感染力,才能激发对方交往的积极性,给人以精神饱满、生机勃勃的青春活力,让人深感振奋和拥有无穷力量。

作为一名企划主管,言谈举止是表现其素质也是处理人际关系的重要考核指标。一个人的素质高低主要表现在谈吐上,比如聪明敏捷、知识渊博、举止礼貌、语言流畅、做事有分寸,这样的人是很容易招人喜欢的。假装高雅、卖弄辞藻、咬文嚼字、说惯粗话,无论他怎么去掩饰自己,给人的感觉就是虚伪。俗话说,纸里包不住火,马脚总是要露出来的。因此,要想成为一个具有人际吸引力的人,提高自己的内涵和语言表达能力是首要之任务。

综上所述,人际吸引力的表现对生活中的每个人都非常重要。正确的价值取向、平等互爱是人们在交往中应该具备的基本要素。在人际交往中给他人以感情上的投资和雪中送炭的帮助等都是增加个人魅力、提升自己形象的最佳方式。

(二) 处理与下属的关系

企划主管与下属的关系,绝不能简单地理解为支配与被支配、领导与被领导的关系,权力并不总是掌握在胜任管理职位的人的手中。因此,身居管理职位的人都知道,处理好与下属们的关系是其自身工作的重要任务。

管理者要与下属建立良好的信任关系,不仅要表现出一定的工作能力和技巧,要掌握大量的信息和资源,同时也是组织文化、结构管理的一个重要组成部分。在与下属建立信任和坦诚关系方面,应注意以下六点:

(1) 交流。交流就是随时与下属沟通,提供准确信息,解释作出决定与制定政策的缘由,对自己存在的问题坦诚相对,避免将信息当做工具或奖赏来使用。重要的一点是,与下属沟通时,不仅要同全体下属进行交流,还要同单个下属进行交流。

(2) 支持。给予支持意味着给下属以关心,意味着帮助、教导下属,赞同他们的想法,巩固他们的职位,当然还意味着对员工的工作和生活给予重视。

(3) 尊重。尊重的最重要方式首先是授权,其次是倾听下属的意见并采纳他们的意见。当上级对于下属的判断及能力给予真诚的信任时,他同时也赢得了下属的信任和尊重。

(4) 公正。公正意味着客观、公平,对下属的工作要给予足够的赞扬。相反的行为则是偏袒、虚伪、错误的观念和行为、不道德的举止,这些会极大地破坏上下级间的信任关系。长期工作在缺乏公正的环境中会使人们不再相互信任、不再坦诚相待。

(5) 守信。守信意味着行为的可预测性,上下级共同遵守直接和隐含的承诺。守信也常指人的性格和品德,它是一个人真实性的最好证明。记住并经常将员工的名字挂在嘴边,这条简单原则的效用其实很大,主管记住员工的姓名对员工来说是一种心理满足和精神激励。

(6) 能力。赢得下属的信任需要企划主管有良好的技术或职业能力、商业直觉和判断。员工们不愿成为看起来无能的人的下属。信任来源于公正,而长期信任关系的维持,还依赖于下属对主管的崇拜和尊敬。

(三) 处理与上级的关系

每个企划主管都清楚,假如没有主要上司的支持和协助,自己根本无法圆满完成工作任务,更不可能处理好各种工作关系。但不幸的是,有的企划主管完全忽略了与上级建立正常而良好的工作关系,而一味地巴结上级;有的企划主管不是争取得到上级的支持,反而是与上级冲突不断。

在什么情况下,企划主管与上级关系容易出现問題呢?

其一,上级工作不称职。这会使企划主管不得不去适应上级的工作风格而感到别扭,与上级建立共同目标或达成一致十分困难。

其二,上级无能。如果上级没有权力、说话不算数、其他同事或他们的上级能轻易迫使他们改变既定目标,作为下属就会感到不知所措。

其三,上下级之间有严重分歧。这种分歧表现在上下级之间的价值观不同,年龄差别过大,文化背景不同,个性上对立、不和,对重大决策有分歧等。

其四,有多个上司。多个上司会导致企划主管陷入多头工作之中,使他们往往顾此失彼,无所适从。如果上司们彼此之间有矛盾,企划主管的处境会更加不好。

其五，企划主管过分依赖上级。有些企划主管把上级看成是英明的、无所不能的，认为上级应对所有工作负责，因此对上级从不发表不同意见或表示不满，只是一味地服从。

其六，企划主管对上级有逆反心理。与上述态度正好相反，有些企划主管对不得不依赖当权者感到愤怒，尤其当这种依赖受到上级的制约时，他们可能把与上级的冲突扩大和加深，把上级视为障碍，以抵触的情绪工作，导致上下级间的关系紧张。

鉴于上述情况，以下建议会对企划主管处理与上级的关系有所帮助。

第一，了解并在适度的范围内尊重上司的习惯。要了解上级的目标、他承受的压力、他的长处和弱点、他的行为作风和处事风格，并在工作中尽量不去违背他。不可否认，现实中一些领导的习惯的确令人很难适应，企划主管的确没有理由去忍受，但至少应该在不影响原则的情况下不去随便攻击上司。

第二，要清楚地了解自己的需要、目的、长处、弱点和行为风格。然后，利用对彼此的了解与上司建立一种以双向期待为特点，同时符合双方的需要、与双方风格相吻合的关系。

第三，设法保持这种关系，如经常向上司汇报工作情况、行为处事诚实可靠、有选择地占用上司的时间和他提供的其他资源等。争取成为上司值得信赖的下属，不要让上司认为企划主管的存在是对他的威胁。应多对上司提供有建设性的意见，向上司提出新看法及乐于接受新任务、新挑战。如果工作中出现了失误，应勇于承认错误。

第四，处理好与上司的私人感情和平衡工作关系。如果和上司进行太多的私生活话题交流，会影响企划主管在同事心目中的形象。最常见的一种情况是，即使当企划主管是靠自己的努力取得成绩时，流言飞语也会四处散播，当然也有人会刻意亲近企划主管，想借此巴结上司；另一部分同事则会对企划主管有所顾忌，使他的工作及社交出现障碍，这些都不利于他事业的长远发展。

第五，多说多做，并争取得到上司的认可。这里的多说多做是指，多说与工作有关的事，多做与工作有关的事。企划主管可以主动请缨，在力所能及的范围内向上司要求更多的工作任务，这些举动至少可以让领导感受到企划主管的进取精神；永远都提前完成上司交给的工作，以合理的方式让上司注意到成绩，例如可以定期将自己的工作进度及所完成的任务上报公司，让上司了解到你对公司的贡献；在公司活动中表现出积极主动以加深上司的印象。

除了以上提示外，企划主管还要有所准备，即当确实和上司发生矛盾的时候应该怎么办？最坏的情况是上司有可能会处处冷淡你，这时企划主管千万不

能意气用事、针锋相对或漠然置之。最好的态度应当是积极地、心平气和地找上司进行沟通。选择沟通的时机、场合以及营造谈话的气氛都很重要。首先，要真心感谢上司的帮助和栽培；其次，最好请上司指出自己的缺点和不足（可以作适当辩解），希望上司能继续严格要求。这样可以使上司觉得其受到尊重，从而对你有一个新的认识。

（四）处理横向人际关系

在管理工作中，企划主管经常需要与其他部门或其他公司的人员打交道，建立起工作关系。由于对方是职权管辖范围以外的人员，企划主管通常对他们没有支配权或指挥权，不能对他们实行领导；或者由于各方工作性质的差异，而与他们在目标、观念上存在较大的分歧，这都增加了处理横向人际关系的困难。同样，在企业的员工之间，由于彼此不存在管理与被管理的关系，他们相互间的沟通也具有不同于上下级间的独特特点。处理好这种横向间的人际关系，对于企划主管来说都是重要的。

在这种情形下，首先要弄清楚自己将与哪些人产生横向关系。这并非是一个多余的问题。横向关系有时很难被发现，而且它会随企划主管的计划、任务、目标的变化而变化，这就意味着每一项新的工作都将带来新的横向关系。因此，企划主管需要经常思考和回答以下问题，以保持对横向关系的敏感。

其一，我的目的和计划是什么，本年、本月、本周及今天的任务是什么？

其二，各项任务的完成必须要与哪些人合作，可能会与哪些人合作？

其三，在所有合作者中谁有可能阻碍或耽误任务的完成？

确定了横向关系以后，对那些可能抵制或者阻碍目标的人进行分析，并对可能的抵制程度作一下预测，做到心中有数。由于人们在利害关系上各有所求，自身能力高低不同，或者对横向合作究竟能导致什么结果不十分清楚，都有可能出现看起来于双方都很有利可是对方却不愿意合作的情况。

有效处理分歧的关键在于认清分歧的原因，避免分歧演变为冲突。当抵制行为无法避免时，应估计对方将采取什么程度的抵制行为，做到正确预见。在对问题或抵制进行分析和预测以后，接下来就是选择并实施解决这些问题的对策。要想成功处理这类问题，企划主管应尽可能与这些人建立广泛而良好的个人关系，并利用这种关系进行有效沟通、谈判和施加影响。

四、人际冲突管理的方法

有人认为只有产生了外在的对抗才构成冲突，但是应该看到，当出现意识上的对抗时，冲突就已经存在了，外部行为只不过是冲突所采取的一种表现形

式而已。冲突的角色和意义到底是什么?生活在充满传统观念的社会中,社会主流文化强调和谐一致,包括教育灌输的也是反冲突性的价值观。然而现代交互作用理论认为:冲突是不可避免的,要正视它的存在,而且冲突的存在某种程度上有其合理性。不仅如此,这种理论还鼓励主动创造某种冲突,认为一个过于平静、和谐的组织可能会变得静止、冷漠,对改革和创新无动于衷。因此,存在适当水平的冲突有助于保持组织的活力、提高组织的创造力。

(一) 人际冲突的原因

倘若双方或多方对某些目标、价值或行为的看法不一致,相互排斥,便会产生冲突。人际关系在组织中是不会消失的,只要人是组织的参与者,那么冲突也会“参与”到组织冲突中来。人们的责任似乎就在于解决问题的同时又制造问题。冲突是一种人们不得不面对的客观存在。其实,组织中的冲突并非都是有破坏性的和消极的。尽管大多数情况下以个人情感为基础的人际冲突在很大程度上是消极的,但某些起因于工作的冲突却可以帮助企划主管与组织发现所存在的问题、隐患或是找到解决问题的途径。况且,积极与消极也不是绝对的,两者是可以在一定的条件下加以转化的。造成组织中人际冲突的原因主要包括:

(1) 沟通不畅。缺乏沟通是冲突的原因之一。研究指出,语义理解困难、信息交流不够充分以及沟通通道中的“噪声”等因素都构成了沟通障碍,从而成为冲突的潜在原因。具体而言,由于专业或工作范围的不同、人们选择性知觉的存在、对他人缺乏必要的了解等都可能造成人们在沟通时对对方语义的理解困难。进一步的研究还证明,沟通过少或者沟通过度都会增加冲突的可能性。另外,信息传递中的过滤、正式与非正式通道的沟通偏差等也都有可能造成冲突。

(2) 有限资源的争夺。企业中的各个部门常常因为争夺材料、资金、人员等资源而发生冲突。

(3) 目标和利益冲突。当不同的群体追求不同的目标时,就容易产生意见上的分歧,各个部门在工作目标上的差异是冲突的主要原因之一。群际关系还取决于各个群体成员的背景、思维方式和需要。同一群体内的成员由于拥有共同的工作,在许多方面可以协调一致,而与其他群体的差别使得他们不容易沟通和共事。而不同的群体又有不同的需要,比如新员工和老员工之间常常由于利益不协调而引起冲突。

(4) 基于依赖基础上的协作也能导致冲突。群体之间之所以需要协作,是因为群体之间是相互依赖的。相互依赖的程度越高,它们之间就越需要合

作，也就不可避免地会引起冲突。依群体间的相互依赖、相互作用程度的高低，依次有三种合作形式：联合式、顺序式和互惠式。

当两个群体功能相对独立，但它们以联合的形式为组织的总体目标作出贡献时，这两个群体就属于联合式的相互依赖关系，如大学中各个系所之间的关系。当一个群体的工作依赖于另一个群体的工作结果时，这两个群体就是一种单向的顺序式依赖关系。典型的顺序式依赖关系体现在原材料供应部门与生产部门、生产部门与销售部门等群体关系中。当两个群体互相交换它们的投入与产出时，它们便是互惠式的依赖关系。比如销售部与产品开发部之间就存在着高度的互惠关系。这种高度的相互依赖性可以转化为更多的相互作用和更高的协作要求，但也更加容易产生冲突。

(5) 工作不确定性导致的冲突。不确定性的工作是指那些非常规性的工作，这样的工作随时可能遇到变化和例外情况。企业中的市场研究部门和产品开发部门的大部分工作都属于这一类。与那些从事确定性工作的部门(如流水线上的工作、标准化的操作)相比，从事不确定性工作的部门和人员需要更多的信息，需要与其他群体有更多的相互作用和接触，他们面临的冲突也更为频繁。

(6) 个人因素。个人的价值观和个性特征也是冲突的来源。甲认为人与人之间应当互相理解、互相帮助，乙则认为做好自己分内的事才是最重要的；甲对女性员工存有偏见，乙认为他的观点纯粹是无知；某人对某件事评价甚高，另一人却不以为然。如此等等都是人们在价值观上的差异，它同样会导致人际冲突。而某些个性特征，如专制、武断、教条、冷酷、敏感、以自我为中心等，也是引起冲突的原因。

(二) 人际冲突的处理

冲突有不同的类型，因此企划主管要针对其不同的性质采取与之相适应的冲突处理策略。在进行冲突管理时，重要的是要先正确区分良性冲突与恶性冲突。良性冲突表现为：双方关心企业共同目标的实现；乐于了解对方的观点和意见；大家以争论问题为中心；发生冲突时，也注重互相交换情况。恶性冲突表现为：不愿意听取对方的观点和意见；双方的争论常转变为人身攻击；大家最关心的是冲突的胜负；冲突中，双方的情况交流减少甚至没有。

恶性冲突与良性冲突的划分不是绝对的，两者往往有交叉，可以相互转化。如果企划主管处理得当，恶性冲突可以转化为良性冲突；反之，良性冲突也会升级为恶性冲突。所以，企划主管须设法将恶性冲突转化为良性冲突，并在此基础上，发挥良性冲突促进管理改善的积极作用。

在发生了冲突之后，企划主管要迅速地加以处理，否则会对组织的人际关系造成相当大的影响，它也许会扩散或升级为更大范围的冲突。

不同程度上的冲突可以有五种常见的处理策略。

(1) 回避式。这是既不坚持又不合作的解决策略。采取这种方式的人试图摆脱冲突、保持中立，让冲突自生自灭。回避冲突可以防止冲突升级，但也可能导致冲突升级，因为由于一方的回避，使另一方无法解决矛盾、完成任务而使冲突加剧。回避策略也反映了回避者对紧张和挫折的恐惧和厌恶情绪。

在下列情况下可以选择回避策略：当冲突微不足道，或还有更紧迫、更重要的问题需要解决时；当认识到对方不可能满足要求时；当使问题得以解决还不如不解决好时；当收集信息比立刻作出决策更重要时；当其他人能有效地解决冲突时；当这一问题与其他问题无关或是其他问题的导火索时。

(2) 顺从式。顺从式是指不坚持自己的利益和有较高的合作倾向，这是一种利他的行为，或者是因为有与他人合作的长期策略考虑，或者是对他人愿望的一种屈从。采取迁就策略可能会获得外界很高的评价，但也可能会被认为是软弱的表现。

在下列情况下适宜选择顺从策略：当发现自己是错的，希望倾听、了解一个更好的观点时；当想表现出自己的通情达理时；当该问题对别人或组织对比自己更为重要时；为了对以后的事情建立起社会信任时；当别人胜过自己而造成的损失又最小时；当融洽和稳定至关重要时；当允许下属从错误中得到学习和经验时。

(3) 折中(妥协)式。这是中国中庸之道的精髓，它是介于坚持己见和合作之间的策略。折中建立在有所取舍的基础上，典型地体现在谈判、协商、洽谈等活动中的一系列相互让步。目前普遍采用的折中方式就是解决冲突的一种有效策略，但得不到双方的最大满意度。

出现以下情况时可以采取折中的策略：一是当目标十分重要，但过于坚持己见又不敢承担所造成的后果时；二是当对方拥有和自己同等权力并能为共同的目标做出承诺时；三是面对复杂问题达成暂时的和解时；四是由于时间的紧迫而需要一个万全之策时。折中策略一般是在协作或竞争都不成功时所预备的备用方案。

(4) 竞争(控制)式。竞争就是企业间大鱼吃小鱼的普遍现象，这也是坚持己见而不合作倾向的一种策略。采取这种策略的人，一般都是牺牲他人利益，试图来达到自己的目标。他从不关心他人目标，甚至践踏别人的目标来达

到自己的目标。竞争策略通常要受到很多方面的控制，常常会对人们产生很多负面影响，甚至还会得到一些不良的评价。

出现以下情况时可以选择竞争策略：一是处于某种紧急情况下，需要做出迅速、果断的行动时；二是在实施某项重大举措时，例如制定惩罚制度、缩减开支等，得不到人们的支持时；三是明知道自己是正确的，而且还对组织有利，却得不到别人的支持，而需要联合对付那些非竞争性行为中的受益人时。

(5) 合作式。合作策略是指既坚持己见又与他人合作的一种策略。它是建立在双方有共同成果和达成某种愿望的基础上，使双方都能获得满意的策略，它既解决了双方的矛盾冲突又获得了双赢的结果。据一些研究表明，运用合作策略更能解决矛盾冲突，有利于管理上的成功。除此之外，合作也是更能发挥组织智慧而取得成功的表现之一，它不仅能够调动人们的积极性，而且还能得到人们的良好评价。

出现以下情况时可以选择合作策略：一是当发现两个方面都很重要，并不能折中或是不做出让步时；二是意见不统一时；三是各方意见统一并实现承诺时；四是双方目的明确，且各方都很满意，在执行这一决定时；五是双方利益得到扩大时；六是向他人表示诚信、真诚、坦率和合作时。

第三节 运筹时间

每人每天拥有的时间都是相等的，但是不同的人在同一时间内所做的工作却相差悬殊。不会利用时间的企划主管总是事倍功半，会利用时间的企划主管则可事半功倍。那么，企划主管如何才能有效地运筹自己的时间，从而达到事半功倍的效果呢？

一、有效地支配时间

(一) 善用时间的技巧

这里，从实践方面介绍一些提高时间利用率的小技巧。首先，企划主管应该分析时间的利用情况；其次，分析哪些时间是无效的时间，明确哪些事根本不必做，哪些事做了也是白费工夫；最后，排除浪费的时间，然后采用以下技巧：

(1) 排定工作处理顺序。“对于各种不同的事，是否分配了恰当的时间去做；是否将有限的几个小时利用得有效？”要思考这些问题，仔细分析所有的活动，然后决定何事应先处理。

(2) 分派工作。决定哪些事由别人处理；将一些工作分配给下属做；然后看看其余的，再决定哪些事仍可由公司其他人“分忧”。

(3) 分配时间。

(4) 排定时间表。

(5) 留出时间应付意外事件。一般有三个预防此类事件发生的方法：

第一，每项计划都留有多余的预备时间。

第二，努力使自己在不留余地又饱受干扰的情况下，完成预计的工作。这并非不可能，事实上，工作快的人通常比慢吞吞的人做事情更细致些。

第三，另准备一套应变计划。

假使企划主管为每项工作都定出了时间限制，将会发现有三件事已经做成功了。

第一，迫使自己在规定时间内完成工作。

第二，对自己的能力有了信心。

第三，仔细分析将要做的事，并把它们分解成若干单元，是正确、迅速完成它们的必要步骤。

(二) 赢得时间的一些技巧

每天早晨比规定时间早 15 分钟或半小时开始工作，这样，你不仅树立了好榜样，而且有时间在全天工作正式开始前好好计划一下。

在开始做一项工作前，应先把所有需要的资料放在桌上，这样就可以避免为寻找遗忘的东西而浪费时间。

利用计算机、录音笔等现代设备，以节省时间。

把最困难的事搁在工作效率最高的时候做，例行公事应在精神较差的时候处理。

养成将构想、概念、凭据及资料存放在档案里的习惯，在会议、讨论或重要谈话之后，立即记录下要点，便于以后工作的开展。

利用空闲时间：这些空余时间应被用来处理例行工作，假如一位访问者失约了，也不要呆坐在那里等下一位，可以顺手找些其他工作来做。

管制电话：在拿起电话前，先准备好要用的东西，如纸、笔、名片及预订话题手稿、资料等。

开会：时间最好选择在午餐或下班以前，因为这段时间每个人都会很快地作出决定。

沉思：每天花片刻时间思索一下自己的工作，可寻求出各种增进工作的方法及可能获得的灵感，可使自己受益匪浅。

（三）管理好时间可以事半功倍

（1）对时间进行计划管理。对时间的使用不能干了算，而要算了干。把要完成的工作，按小时、天、周的先后顺序排好，然后按计划逐个完成。在自己可控的时间内让工作变得紧张而有节奏，并尽力把不可控制时间转化为可控时间，善于在不可控时间内处理事务，利用时间最忌把时间切成零星的碎片，不能把一项完整的工作肢解而分为几次完成；要尽量把自己的时间集中起来使用。集中时间的多少要依工作的需要而定，集中得过多，也会造成浪费。一般来说，集中时间较多的人，往往是时间利用率最高的人。

（2）对时间的使用也要计算成本。凡是劳而无功或得不偿失的事尽量不去做。计算时间的单位不要用小时，而是用分钟。单位越小越有助于督促自己珍惜时间、充分利用时间。

假定一个部门平均每人月收入为4000元，这4000元占每人每月创造新价值的27%，则每人每月创造新价值为： $4000 \div 27\% = 14814$ （元）。每人每天工作为7.5小时，每月工作23.5天，则每人每月工作时间= $7.5 \times 23.5 \times 60 = 10575$ （分钟）。每人每分钟创造的价值= $14814 \div 10575 = 1.4$ （元）。

如果办一件事，需要3个人工作5天，则办此事的成本为 $3 \times 5 \times 7.5 \times 60 \times 1.4 = 9450$ （元）。

（3）善于区分重要工作和一般工作。企划主管的精力有限，对自己的工作要分轻重缓急。工作一般分为三类：紧急工作，必须马上办；优先工作，尽量去办；普通工作，有空去办。应把主要时间花在重要的事情上，只有抓住关键性工作，才能有效地提高时间的利用率。

（4）利用最佳状态去做最难和最重要的工作。一个人在一天的不同时间里，精力状况是不一样的。生物学家通过研究揭示，人和其他生物的生理活动都有明显的时间规律。人的智力、体力和情感都显现出一种周期性的变化，也就是人体内“生物钟”的作用。企划主管应该找出自己在一天中什么时间工作效率最高，要充分利用自己效率最佳的工作时间来处理最重要和最难办的工作，而把精力稍差的时间，用在处理例行公事上。

（5）把常规的工作标准化。如何处理常规性工作，可以在规章制度中明示出来，以便照章办事。同样的问题出现后，把具体情况和处理办法写下来作为日后处理同样问题的范例。这些范例经过逐渐修订改进而形成标准化，这可使领导者摆脱琐事的缠绕。领导者要保持优化的工作秩序，先要考虑好先干什么，后干什么，使自己的工作有条不紊，逐步规范化，不能顾此失彼。

（6）抓住今天，今日事今日清。只有当天完成当天的任务，而不是拖延

到明天，时间利用率才能提高。日本效率专家桑名一央指出：“昨天已是无效的支票，而明天是预约的支票，只有今天才是货币，只有此时此刻才具有流动性。”

立足于“今天”，珍惜“今天”，运筹“今天”，凡今天能做的事，绝不能推到明天。

(7) 有效地利用零碎时间。所谓零碎时间是指不构成连续时段，在两件事之间的空余时间。有效地利用零碎时间，可以提高时间利用率，加快工作节奏。

(8) 提高单位时间的利用率。做任何事情，都要高度集中注意力，以便缩短时间。有成效的企划主管并不感到自己肩上的担子压得喘不过气来，自信其时间的充分性，总认为自己还可以挤出更多的时间来。

(9) 复合工作法。人的大脑是划分区域的，如听觉区、视觉区、语言区……各个区域有不同的使命，据说可使两个或两个以上的区域同时兴奋起来，因此有些工作可以同时进行。例如，对于某些应酬或不重要的会议，出于礼节或以后业务方面的考虑，企划主管应必须参加，但这又可能对其时间造成浪费，此时便可考虑同时运用其大脑的两个区域，即边应酬边思考其他工作问题。

(10) 有效地利用节约时间的工具，如个人备忘录、工具书、通信簿、计算器、电话、手提式电脑等，一应俱全，这有助于提高工作效率。

(四) 只需改变或利用 10%

小王参加工作两年，就成了公司里最出色的企划主管，因为他的办事效率是最高的。同样的工作，他总能提前完成，上司也喜欢把一些重要的额外工作交给他去做，但他从不喊累，而且每次都能轻松完成。他的一位好友向他询问其中的诀窍，他的回答是：“只要改变或利用 10%，你也能做到。”

(1) 多获取 10% 的能量。人较高的工作效率时间只能保持 1~2 小时，这也是集中精力工作的最佳时间长度。研究表明，全神贯注于某种活动 90~120 分钟后，精力便难以集中。这时就要休息一会儿，以便体内进行生化反应，恢复体能。所以，一个人对能量摄取量的多少，决定了他精力的充沛程度。在摄入能量的过程中，要注意两点：一是午饭不要过饱，否则会有昏昏欲睡的感觉；二是试着“少食多餐”，专家认为这更有利于健康。

(2) 工作期间，即使是仅为企划主管酒量的 10% 的酒，也不要喝。酒精会麻醉神经，让人睡眼惺忪，影响思维能力。在吃午餐时，可以配一杯柠檬汽水或冰茶，而非酒。

(3) 将起床时间提前一个小时。每天提前一个小时起床上班,是一种提高办公效率的简便有效的方法。而提前一个小时不会使人感到困倦,反而能带来意想不到的效果。

(4) 少浪费 10% 的时间,尽力避开浪费时间的活动,比如,对于那些非必要的会议等,一定要肯定其确有价值而且自己感兴趣才去参加。千万不要仅仅为了承担义务,而随便参加一个什么组织,不要做盲目的跟从者,那样只会浪费时间。

(5) 让思考速度提高 10%。思考速度也需要一个过程才能得到不断提高。过程很简单:找出问题所在,汇总所有相关因素,寻求相互之间的关联,建立一个清单,收集反馈意见,与其他人合作,为新思想的产生提供机会。一旦企划主管理解了这一过程并付诸实践,其思考速度必将得到提高,从而可以更加从容地完成工作。

(6) 将工作进度主动加快 10%。无须费太大力气,也无须借助什么高新技术,仅仅是主动加快做事速度,就会取得显著的效果。

(7) 每天最少拿出 10% 的工作时间做最重要的事。企划主管要充分利用一天里精力最充沛、效率最高的一个小时做最重要的工作。在这个专项时间段里,要尽量避开外界的干扰,甚至告诉身边的同事,如果没有重要而紧急的事,请勿打扰。

(8) 充分利用闲暇时间的 10%。如果按每天工作 7 小时计算,除去休息的 9 小时,企划主管的闲暇时间就是 8 小时。如果能利用好其中的近一个小时的闲暇时间,则办事效率将会有很大提高。比如,在等车的时候,动脑思考一下,也许就能完成工作报告,或者很久解决不了的技术难题,忽然灵光一闪,茅塞顿开。

只要企划主管能够按照以上几点努力去做,持之以恒,大可不必费尽全力而弄得自己心力交瘁,工作效率会在持续不断的进步中得到提高,从而受到上司的青睐。

二、如何利用好时间

(一) 时间都是自己争取回来的

“时间就是生命就是效益”。企划主管在办事时应当有较强的时间观念,在有限的时间里创造出最大的效益。时间对任何人都是公平的,只有自己去争取,时间才会充足起来。企划主管应该怎样争取时间呢?

(1) 要培养随时记录的习惯。收集创意、数字以及各类有用的信息,加



以整理后记录下来,可使自己的生活更加充实,知识更加广博,用很少的时间学到许多活的有价值的东西。

如此看来,争取时间的办法之一,就是在会议及重要会谈时带着笔记本,趁着记忆还很鲜明清晰的时候,把要点赶紧记下来,这样不但能够节省时间,还可以避免错误。

(2) 要果断地采取行动。无论做紧急要事还是平凡小事,优柔寡断就是失败。明明一刻钟就可以解决的问题,如果将其拖下去就不只是一刻钟能解决得了的。身为企划主管,要时刻提醒自己:把大量的时间用于考虑难以解决或有意义的问题,不要把大量宝贵的时间耗费在与事业关系不大的一些问题上。

(3) 要善于利用现代通信工具办事。电话、网络是现代文明的产物,可以帮助企划主管节省时间。当企划主管忙得无法抽身与对方会面时,只需拨通电话或发封邮件,便能把想讲的话讲清楚,从而得到有关信息或了解有关情况,进而节省时间,提高工作效率。

(4) 要尽量避免与人杂谈。谈话是人际交往的重要形式。有人估计,人们每天除了8个小时的睡眠以外,其余的16个小时中,约有70%的时间都在进行信息交流。谈话是一种直接交流,不仅可以交流社会上的各种消息和情报,而且可以交流思想、情感、观点。交谈中往往包含许多生动的细节,如谈话的表情和手势等,这对于企划主管了解某些情况是很有帮助的。同时,成功的谈话还有增进感情、了解和友谊,消除疲劳和紧张,使心情愉快的作用。所以对于成就事业来说,适度的交际应酬是不可或缺的。但是也应该有限度,假如交谈的尽是些无益于事业与身心的话题,那么就on应该理智地终止。

(5) 多多利用空闲时间。在这个社会中,成为富足的标准不是工作时间而是业余时间。在未来社会里,最主要的不是能用于买到一切的金钱,也不是商品,而是业余时间。这种时间可能给人们以知识和文化。因此,学者们纷纷预言:在人们有更多的时间由自己支配时,必须设立如何安排、利用空闲时间的课程。

(6) 要留意与工作有关的事。珍惜时间并不是让企划主管们只能忙于各种具体事务而变成工作狂。创造时间的方法之一,就是要懂得在行动中更多地思考,而不是排除思考,尤其是在对自己所做的工作厌倦而容易被其他无关紧要的事吸引时。比如,有的人从事写作,写作中要查阅某种资料,尽管他的案头资料很齐全,但他有可能在翻阅资料的过程中,自觉或不自觉地把注意力转移到某个与目标无关的问题上,分散了精力,这很可能会降低工效而事倍功半。企划主管作为工作和行动的主宰,要先把不得不做的工作整理出来,各

个击破，方为上策。

(7) 要先做重要的工作。不少企划主管认为，提高工作效率就能避免浪费时间，其实，这是一个非常模糊甚至错误的观念。实际上，效率有别于效果或效益，与效能更是不能相提并论。高效率并不一定说明效果好或效益好，更不见得就节省时间。严格说来，时间的利用率只与效能有关，效果和效益两者加起来才称为效能，即：效能 = 目标 × 效率。这就是说，目标方向正确，在此基础上再提高工作效率，才会出现效能。从这个意义上讲，传统的那种“时间与行为”的分析，试图把一切事情都用最短的时间、最少的动作来完成的研究未必就能提高效能。对企划主管来说，重要的问题应该是怎么提高工作效率从而减少工作困难，做自己一直想做的且确实重要的工作，然后以最佳方式去完成它，这比高效率地去做偶然碰上的某项工作要重要得多。

(8) 要寻找可能的替代者。不善运筹者从事某项工作，不能无论事大事小，都不求人，单凭一个人独来独往。高明的时间运筹者，不仅善于假物，而且善于用人。

(9) 要做到休作有时。会工作的企划主管往往都是会休息的人，大凡有成就的人都有独特的休息方式。美国前总统克林顿就是善于休息和工作的领导人，他每天跑步，锻炼身体。其实道理很简单，如果连续工作时间太长，大脑供氧不足，就无法集中精力有效地工作。

(二) 灵活确定工作主次

有效率的企划主管应认识自己的时间。领导首先需要认清自己的时间花在什么地方，然后设法管理自己的时间并减少那些没有成果的工作所占用的时间。

时间是一个限制因素。在某种限度内，我们可以用一种资源来替代另一种资源，但却没有任何东西来替代时间，而且时间也不能被增加和储存。干任何事情都需要时间，工作有效的企划主管区别他人的唯一之处就在于他们能够有效地运用时间。

企划主管经常受到种种压力，迫使其不得不花费一些不会产生工作效果的时间，这尤其体现在人际关系和工作关系的调和方面。企划主管应该分辨出哪些是根本不必做的事，取消那些纯粹浪费时间、丝毫无助于取得成果的事，包括：

- (1) 能让别人办理的事情可以授权于他人。
- (2) 杜绝浪费别人的时间，这种时间损失很可能是由企划主管或者组织

缺陷引起的。

(3) 由于缺乏系统和缺乏远见而造成的时间浪费,可能导致公司反复出现同样的“危机”,而一些危机本身是可以预防的。

(4) 组织员工太多、会议太多、信息传递失灵或信息不准确都是时间浪费的因素之一。

工作有效的企划主管总是能够集中精力于少数主要领域,以优秀的管理产生卓越的成果。他们设立优先秩序,而且坚定地按优先秩序作出决定。他们知道只能选择最重要的、最基础的事来做,且一定要做好而没有其他选择。摇摆不定将会一事无成。

工作有效的企划主管懂得,他们要处理的事情很多,件件都需要有效地解决,这就要求他们集中精力按工作的轻重缓急,分而治之。

要学会“集中精力”的管理办法,首先要学会“摆脱昨天的困扰”,即终止已不再起积极作用的工作,终止过去遗留下来的无意义的工作,释放这种工作所占用的资源,为新工作创造有利的条件。企划主管确定工作主次的原则为:

- (1) 着重未来而不是过去。
- (2) 着重机遇而不是难题。
- (3) 要有自己的方向而不是随波逐流。
- (4) 要确立远大目标,注重所产生的效果。

对照下面的行事次序,看看企划主管平时喜好用哪种方式。

- (1) 先做喜欢做的事,然后再做不喜欢做的事。
- (2) 先做熟悉的事,然后再做不熟悉的事。
- (3) 先做容易的事,然后再做难做的事。
- (4) 先做只需花费少量时间即可做好的事,然后再做需要花费大量时间才能做好的事。
- (5) 先处理资料齐全的事,然后再处理资料不全的事。
- (6) 先做已排定时间的事,然后再做未经排定时间的事。
- (7) 先做经过筹划的事,然后再做未经筹划的事。
- (8) 先做别人的事,然后再做自己的事。
- (9) 先做紧迫的事,然后再做不紧要的事。
- (10) 先做有趣的事,再做枯燥的事。
- (11) 先做易于完成的整件事或易于告一段落的事,然后再做难以完成的整件事或难以告一段落的事。
- (12) 先做自己所尊敬的人或与自己关系密切的有利害关系的人所拜托的

事，然后再做其他人所拜托的事。

(13) 先做已发生的事，后做未发生的事。

如何才能有效地运用精力呢？

(1) 按照事务的类型来安排时间。大致来说，事务可以分为四种类型，企划主管花多少时间，应视其类型而定。

1) 紧急而且重要。企划主管对这类燃眉之急的事一般都不会马虎，必须花上整天的时间来处理，直到解决完为止。

2) 重要但不紧急。该类事务包括远景规划、人才培养、组织协调等。这类事务看起来一点都不急迫，可以从容地去做，但却是企划主管要下苦工夫、花大精力去做的事，是企划主管的第一要务。

3) 紧急但不重要。该类事务包括批阅日常文件、工作例会、电话沟通等。这类事务也需要企划主管赶快处理，但不宜花去过多的时间。

4) 不紧急也不重要。该类事务包括可不去的应酬、冗长而无主题的会议等。对于这类事务，企划主管可事先思考一下，这件事如果根本不去理会它，会出现什么情况。如果答案是什么事都没发生，那就不要去做这些事。

在低绩效或失败的管理中，不少企划主管最易犯的错误是把“重要的事”与“紧迫的事”混为一谈，把战略与战术、“做正确的事”与“正确地做事”混为一谈。这令人想起德鲁克的话，“最没有效率的人就是那些以最高的效率做最没有用的事的人”。

(2) 每天首先着手最重要的工作。一般而言，企划主管每天都必须处理许多事务。不少企划主管错误地认为，他们可先处理好最次要的事来激励自己，最后才面对最重要的工作。这其实是一种不经济地利用时间的方法。把最重要的事拖到最后来干，企划主管经过一天的工作，大都已疲惫不堪，很难有足够的精力来考虑，时间也不会很多，想把这件事做好很难。企划主管这样做的根本原因是由于内心深处有畏难情绪，从而回避最重要的工作。作为一名出色的企划主管，一定要克服这样的心理，应首先着手最重要的工作，用足够的时间及精力来处理，以做到尽善尽美。

(3) 每天留些“机动时间”。企划主管容易犯这样的错误：时间表上排满了各种活动，以致没有一点“机动时间”处理可能出现的各种突发事件。如果出现意外情况，企划主管就不得不放弃计划中的工作来处理突发事件，而今日未完成的工作，就必须加进明日的工作表中。工作好比是马拉松长跑而非短跑，如此给自己加压，企划主管坚持不了多久。因此，企划主管应每天留些“机动时间”，即使没有发生突发事件，企划主管也可利用“机动时间”处理

一些较次要的问题；或与下属联系一下感情；也可休息一会儿，考虑一天工作中的得失等。这样，就可紧张而又不失轻松地完成一天的工作，从容地面对明天的挑战。

(三) 提高时间利用的质量

(1) 保持最佳情绪。良好的情绪是人生的催化剂，因为它可以促使生命运动，保持旺盛的精力，使人轻松愉快，心顺，身体顺，做事的状态也极佳。良好的精神状态可以让人们做更多的有用功，大大减少无用功，工作效率也会大大提高。因此，一名称职的企划主管必须做到热爱事业、热爱工作、热爱生活、乐观豁达、目光远大。尤其是那些刚刚步入社会，走向企划工作岗位的年轻人，更应学会控制自己的情绪。比如因身体欠佳、感情问题等受挫而影响工作，这都是没有控制好情绪的结果。企划主管要想做好每一天的工作，就必须保持旺盛的精力、愉悦的心情，这样才能更好地完成工作。

(2) 劳逸结合。众所周知，世界是一个有机整体，人也是如此，各个器官之所以能够和谐运动，全是靠中枢神经系统的指挥。神经细胞活跃时，神经细胞内的物质就得到了消耗；当它处于不活跃时，能够通过生化作用使细胞得到更生恢复，给血液带来了充足的养分。当人受到某种刺激或是在兴奋状态持续时，如果兴奋的物质得不到补偿，那么自然就会造成神经细胞的消亡。因此，只要是运动的事物都是存在生命的，所以说神经细胞的工作能力也是有限度的，不能超过它的最大承受力。假如工作持续太久，又一时得不到缓解，超过了人所能承受的最大值，就会导致效率下滑。这时需要我们注意的是，找合适的方式或方法给予自己适当的调节，这样才能更好地持久和延续下去，保证工作正常运行。不能把适当的休息盲目地理解为睡觉，休息不仅包括散步、旅游等有益身心的活动，而且还包括加强锻炼，比如文娱体育活动，这些都是积极性的休息。由此可见，要想保持清醒的头脑和高效率的工作，必须做到劳逸结合、适当休息。

(3) 利用最佳时间。在一天当中，每个人的精力旺盛期是各不相同的，有着千差万别。比如有的人早晨精力好，有的人晚上精力好，有的人喜欢凌晨思考，有的人喜欢把重大问题放在饭后思考，有的人喜欢连续性思考，等等。据不完全统计，大约 50% 以上的人其能动性在一昼夜内有显著变化。17% 的人早晨能动性最强，33% 的人晚间能动性最强。所以，我们把在工作效率最高、能动性最强的那个时间段称为最佳时间。要把最好的、高质量的“时间”放到最需要的地方，使其最大限度地开发和利用“时间能源”。

(四) 做好时间计划要讲究技巧

“一日之计在于晨”。在一天开始的时候，就列好一张表，把自己在一天

中要做的事都列出来。一名企划主管的工作充斥着零散的事，他的时间被分割得支离破碎，所以，必须要学会利用零碎时间来完成工作。如果企划主管想到有一长段时间时才开始一项工作，那么也许就得永远等下去了。

下面列的这些技巧可以帮助企划主管节省时间。

- (1) 除非绝对必要，否则绝不要在压力下作出决定。
- (2) 多征求别人的意见。
- (3) 不要想着事事都要占领先机。
- (4) 不要怕作出的决定是错误的，但要避免再作出同样的错误决定。
- (5) 要认识到不是所有值得做的事都要做得完美无缺，用不着面面俱到。
- (6) 作完一个决定之后，马上接着开始做别的事。
- (7) 按事先预定的方案安排每一天的时间。
- (8) 按事情的轻重缓急制订自己每一天的计划。
- (9) 把每天要做的事情列成一张表。
- (10) 如果有助手可用的话，尽量把那些可以由助手来做的事分配给他们去做。
- (11) 注意经常看看计划表，要不断地根据事情缓急程度的变化情况对计划表进行调整。
- (12) 要时常询问自己，“现在我最好做什么，”然后动手。
- (13) 把一件事分成几个部分来做，这样就不需要用连续的很长一段时间来做该件事了。

(14) 当要做的事情实在太多时，须告诉上司什么事自己打算先搁下不做，什么事打算分派给别人做，并征求一下他的意见。

作为企划主管，为自己和下属们制订计划是日常工作中最常见的一项工作，尤其是对于那些对计划的作用持肯定态度的人，计划一定会使他们大大地提高工作效率，促使他们合理地利用时间。下面就介绍一些很基本、很实用的制订计划的办法。

(1) 做好预测。这需要对每件事都考虑得很周全，把各种可能的情况都要想到，这个工作期不妨长一些。即使是在日常的工作、生活中偶有灵感，也最好赶快记录下来。

- 1) 考虑经济形势的变迁。
- 2) 以考虑可能遭遇到的困难为着眼点。
- 3) 想到事态本身的因果关系。
- 4) 预测有机械性与分析性两种类型：



a) 机械性的预测是完全凭借感观的因果关系来预测。这种预测十分简单, 但会由于预测角度的不同而得出不同的答案。

b) 分析性的预测是从计划观点、心理观点、统计观点来分析。这应该说是一种综合性的方法, 所以驾驭难度也较大, 但准确率较高。

(2) 设定目标。目标是动力也是出发点, 所以制订计划前先确定一个长远目标是必要的。

1) 目标是即将来业务发展的指标。

2) 设立目标要根据预测, 目标不是凭空捏造的。

3) 目标要简单明确。

4) 设定目标时要让本部门的员工参与到其中来。群策群力会使目标制订得更完善, 同时也是对员工们的一种激励和压力。

(3) 制定政策:

1) 政策是工作的指导准则, 要有贯彻性、调和性。

2) 政策必须关系到部门。

3) 要使大家了解政策。

4) 政策是计划的基本依据。

(4) 制订进程。这部分实际上就是将要贴在办公室墙上的核心内容。根据业务需要, 制订措施和编制运用人力、财力、物力的步骤, 并能很有效地执行。但所制订的进程必须根据政策不断地进行修正, 并予以标准化。

(5) 编制预算:

1) 必须有效运用可用资源。

2) 设定绩效标准和衡量尺度。

以上就是制订计划中必须注意的几项原则, 另外在制订计划的时候应广泛地征求员工们的意见, 多与他们进行沟通, 因为这是在为整个部门制订计划, 而不是为某个人。

第四节 如何领导下属

一、如何决策的艺术

部门决策既是企划主管的职责, 也是企划主管的权力。但如何决策则因人而异, 有的人多疑、有的人果断, 有的人谨慎、有的人轻率。性格不但体现了企划主管的个人风格, 同时也对事件的结果影响巨大。因此, 一位企划主管首

先应该掌握的就是决策之道。

（一）直接决策

好的决策必须有远见性，企划主管切忌贪图近期效益，要有远见。企业的决策是预测未来、针对未来的。

要做好直接决策，企划主管应当做到：

- （1）仔细收集客观材料。
- （2）相信直觉感应。
- （3）不要乱决策，该决策时再决策，这样的决策才有效。

（二）信息帮助决策

作为一名优秀的企划主管，在作决策时一定要准确无误、雷厉风行，从宏观和微观环境角度，对本企业进行研究、分析、解剖。通过了解环境的变化，特别是政治与经济环境的变化，实时掌握决策动态，才能做到百分之百的胜算，才会收到“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”的效果。美国的哈默先生在决策方面就是个显著的例子。

亿万富翁哈默先生从莫斯科回到美国几年后，第二次世界大战就爆发了。由于战争的原因，市场上谷物供应严重短缺，政府为了缓解危机出台政策，不准酿酒厂用谷物造酒。哈默先生得到这个准确消息后，预测到在不久的将来威士忌酒肯定会缺货。当时美国酿酒厂的股票以每股 90 美元向市场抛售，以每桶酒的烈性作为股息，哈默先生毫不犹豫地就购买了 5 500 股，也就是说，他得到了股息 5 500 桶的威士忌酒。

不久，他的预测得到了市场的验证，哈默先生又不失良机地把威士忌酒改成瓶装，并贴上“制桶”的标签卖出去。由于市场短缺，“制桶”牌威士忌酒一到市场就受到欢迎。

由此可见，收集有用、有价值的信息，并做到精挑细选，实时伺机决策，这对自己的发展很有战略意义，哈默先生就是这样的受益者之一。

（三）决策在于执行

成功的卓越的企划主管必须有自己独特的思考方式，在遇到阻力的时候，必须有自信。当然，有成功也有可能失败，但问题的关键是，只有认真执行才会知道自己能否成功。如果过分考虑失败带来的后果，从而失去把握成功的信心，那么成功就永远不会到来。

里美将军是美国战略空军的缔造人之一。“二战”前夕，年过 30 岁的里美只不过是一位空军的领航员，只是一名普通士兵。几年以后，他就成了一位将军——数千人的领导，并对他们的生命安全负责。从士兵到将军的过程中，

相信自己的判断成为他最重要的秘诀。也正是因为自信，他作出了许多常人不敢为的大事。

“二战”初期，里美参加了对德作战，那时他是空军上校大队长。由于德军集中猛烈的防空炮火进行攻击，轰炸机损失极大，轰炸效果非常不好。B—17 型轰炸机必须缓慢地直线平飞，并且只有对瞄准点、风向、飞速作出准确的估计，才能击中目标。这样轰炸一个目标，飞机要来回往返两三次，这就增加了被击落的概率，也使得一些轰炸机飞行人员的情绪非常悲观。里美没有在困难面前退缩，他在反复考虑了飞机损失与轰炸成果的比例关系后，确定了新的作战方案。他命令所属部队在轰炸前 15 分钟必须做直线平飞。命令既出，专家们都施加压力，一致认为这是极为冒险和不负责任的，甚至请求军方撤销其职务。但里美在听取了各方面意见后，确信自己的方案是可行的。

里美在顶着巨大的压力实施其方案以后，每枚炸弹都能击中目标，飞机被击落的概率迅速减小。正是里美的自信使美国战略空军经受住了严峻的考验，因此，他有权来领导更多的军人和飞机。

后来，他又参加了太平洋战区对日本的作战。此时，他已经是一位德高望重的将军，领导的是当时美国最先进的飞机——B-29 型高空轰炸机。这种飞机性能极为优越，当然造价也是十分昂贵的。因此美国空军司令部要求里美及其士兵要像爱护眼睛一样爱护每一架飞机，并声称每损失一架 B-29 型轰炸机，空军司令部都要做特别调查。

如此先进的高空轰炸机，应该在战场上唱主角，充当尖刀。但是效果却不尽如人意，正如有些飞行员的讽刺所言，“B-29 型轰炸机可以击中任何地方，可就是击不中目标”。原因当然不是日本的防空火炮比德国的高射炮飞得高，而是飞机自身存在着一些严重的技术问题，里美看到了这一情况，他陷入了深深的思考之中。在广泛听取了作战人员和一些专家的建议后，他果断地作出了决定。他对飞机进行了一些改动，从而减少了一些装备和人员，以便装载更多的弹药。他还作出了一个让内行大吃一惊的决定：命令飞机飞行高度不得超过 7500 英尺(2286 米)，把高空轰炸机变成了低空轰炸机。

此命令一出，里美面临着巨大的压力。美国空军司令艾德诺在电话中甚至气愤地说：“我们花了大笔经费制造出的高空轰炸机和先进的自卫系统将被你的一道命令毁于一旦，你这是拿飞行员的生命开玩笑，是违背命令。如果你一意孤行，我会考虑撤换你的职务。”

里美没有改变自己的决定，他要让事实来说话。

事实证明里美是正确的，在低空飞机能准确地炸到目标。里美的战术获得

了巨大成功。

后来，里美担任了空军参谋长。当有人问起他成功的秘诀时，他说：“秘诀没有，但做每件事的时候，我都认真执行，直到成功。”

（四）抓住大的，才能不丢掉小的

美国著名企业策划学家巴尔顿说：“决策的奥秘在于先抓住大的，才能不丢掉小的。先抓住小的，往往大的就被别人抢走了。”这话完全符合现代决策之道。

有些企业的企划主管总是觉得应该先从小决策抓起，方能小中见大。其实，我们谈论决策要百密不能一疏，要大小兼顾，并不意味着只求小中见大。事实上，有计划地先善大后善小，反而更是一种良好的决策方法。太小的决策往往过于细碎，这需要细则来完成；太大的决策往往空而不实。最合理的决策方法之一是“大规划，小落实”。

企业企划主管要做到这一点，应该注意决策时不能一味求小，也不能一味求大，而应从大处着眼，抓住命脉；从小处行动，有一种大中有小的决策眼光。因此，真正的善大者，才能更善小。

如何在决策时运用“善大者，才能更善小”的方法呢？

绝对不要把有限的时间，浪费在只能产生一些微利回报的小事上。企划主管必须竭尽所能，以保证其时间只用在会影响整个公司尤其是有关公司利润的人和事物上。

这是非常难以做到的要求，甚至在做到时，组织里可能没有人会注意到，除了企划主管自己之外。有时候，甚至企划主管自己都可能成为自己的敌人。企划主管常倾向于耗费太多时间在所熟悉的问题上，譬如，若原先专精的部门是市场运营，则将会常被那些市场问题所吸引而耗费太多时间于其上。

但另一方面，如果公司最主要的问题的确是在市场运营上，则一个企划主管当然不可因噎废食，不可因害怕掉入这种陷阱而不敢接触到有关市场运营的问题。

在列举出面临的所有问题之后，先选出那些确实会影响整个公司的问题，并决定其优先顺序，然后便依此顺序安排时间。找出影响最大的短程问题，并赋予最高的优先级。它们常常不难解决，而且这些问题的解决可以保证企划主管能继续面对长期的问题。

（五）最佳的决策坐标

英国管理学大师考尔曼·奎斯特说：“预测不是在决策面前随意玩耍，而是要到一种经营观念的坐标中去寻找真相。”的确如此，坐标的选择能对决策

的预测产生重大影响。坐标好比是物理学中的参照物,选择不同的坐标,对决策预测的影响也大不相同。

预测的坐标(企划主管用以判定成功或失败的因素)能用来判定决策,同样也能用来判定预测的范围。

在决策预测上,如同技术娴熟的画家能在帆布上选择最佳的焦点,技术娴熟的企划主管也能在处置问题时选出最佳的坐标。

很多企划主管不用脑筋去思考他们预测的坐标,是因为他们无法了解预测的坐标会如何影响其决策。应该讲,凡是正确的决策,都必须有可靠的预测坐标。

(六) 决策时先给市场“切脉”

一个企业如何才能立足市场,关键就在于如何决策,企划主管决策的超前性将给企业带来无穷的生机与后劲儿,而决策的超前性肯定是企划主管在时刻把握市场脉搏的基础上实行的,只有常常给市场“切脉”,才能作出超前的决策。

1980年,美国一家主要经营运动鞋的耐克公司大获成功,其营业额居然超过了在美国市场占据主要地位多年的原联邦德国阿迪达斯公司。很多人认为这简直不可思议,因为耐克公司才成立几年,而阿迪达斯公司不但历史悠久,规模也超过了耐克公司好几倍。

20世纪70年代后期,美国跑步热虽已开始降温,但耐克公司企划公关部对社会环境的监测表明,当时绝大多数小康之家仍然认真对待跑步这件事,把它视为最方便的运动,而这类家庭在美国为数最多,是美国市场上的顾客大军。于是耐克公司集中力量,推出一种又一种设计独特的跑步运动鞋,包括为慢跑的中老年人设计的轻便跑步鞋,由于它设计独特、品质优良,深受热衷于跑步的人们的欢迎,极为畅销。随后,耐克公司乘胜扩大战果,从跑步鞋扩展到棒球鞋、网球鞋以及其他运动鞋类,收到了极为理想的效果。耐克公司的推销手段除了每年投入1800万美元左右的巨额广告费外,还有一个与众不同的方法,就是同运动员建立良好而又密切的关系。在美国,直接支付现金给运动员是不允许的。但是,耐克公司自有良策,他们改头换面,把球鞋赠送给第一流的大学球队,把现金作为捐款,捐给跑步学习班和举办职业球赛的体育团体等。于是,体育明星、运动大赛都成了耐克鞋的用武之地。

当美国的跑步鞋销路还没有出现下降趋势时,菲尔·耐克已经预测到:美国鞋类市场大概只能再保持几年的强劲增长。为了应对这种趋势,耐克公司马上采用产品多元化策略,推出童鞋、水上运动鞋、休闲鞋、工作鞋,甚至跳出

鞋的圈子，经营起了运动服装。这一策略又大为奏效，销售额增长了 51%，利润几乎翻了一番。

正确地把握住市场发展趋势，使决策走在市场前面，从而使企业走在其他企业之前，企业产品畅销才能长久不衰。如此说来，耐克公司的成功，就是理所当然的了。

（七）学会科学决策

在社会的变化越来越快、企业的生产经营活动越来越复杂的今天，仅凭一两个人的智慧、经验和直觉来决策，显然是远远不够了。科学决策虽然没有一个固定不变的公式，但是，作为对科学决策活动规律性描述的决策程序则是任何企划主管都必须遵循的。

要进行更科学的决策必须尊重决策固有的特征要求：

（1）目标性。决策总是为了达到一个既定的目标。在一定的条件和基础上，确立希望达到的结果和目的，这是决策的前提。有目标才有希望，有目标才能衡量决策的成功或失败，所以目标选择是决策最首要的环节。

（2）择优性。决策必须根据既定目标，运用科学手段，评价各种方案的可能执行结果，选择最优方案。决策总是在一定条件下，对若干方案进行选择。择优包括两个方面：一是目标选择，即寻找优化目标；二是方法选择，即寻找达到目标的最佳方法和途径。

（3）可行性。不准备实施的决策是毫无意义的。决策的可行性，首先取决于它所依据的数据和资料是否准确、全面，因此，科学决策一定要建立在科学预测的基础上；其次决策方案与实际情况必然存在一定的差距，为此，决策应富有弹性，要留有余地，使需要与可能相结合，以保证目标实现的最大可能性。

具体地讲，科学决策的程序是：

（1）提出问题。企业的事情是纷繁复杂的，因此企划主管要经过大量的调查、研究、分析、归纳，特别是要抓住关键性问题，通过创造性思维，突破禁锢人的模式，敏捷而准确地把亟待解决、关系重大的问题摸准抓牢。

（2）确定目标。就目标与效率相比较而言，提高效率固然重要，但谋求好效果的决定性因素是要确定正确的目标方向，即要做“对”的事。因此，确定决策的目标要强调它的方向性，否则，目标就只能是模糊的目标。

（3）拟订方案。这是为达到目标而寻找途径的过程。在一般情况下，达到或者实现一个既定目标，客观上可能存在着多条途径，在诸多途径中，必然有好坏之分。拟订方案就是探索和研究解决问题、实现目标的各种可供选择的可行性方案。

(4) 方案择优。这是在拟订好方案之后寻找最优方案的过程。它是按照决策目标提出的要求,对所拟订的方案进行系统分析和全面评价,对比各种方案实施的差异点,看其经济效益是否符合“最大”或者“最小”的原则,以便差中选好,好中选优。

(5) 实施反馈。经过方案择优决定的决策必须回到实践中去实施,并且决策的优劣必须以决策的执行结果来验证。一个正确的决策,如果执行不力,也会带来很差的后果。

二、如何用度的艺术

“度”从哲学上讲,是从量变到质变的“临界点”。领导活动也有一个“度”,领导应学会用度,掌握适度原则,把握自身工作的分寸和尺度,以便防止“过”与“不及”两种倾向,力争创造出最佳的决策效益。

(1) 原则性与灵活性。作为一个企划主管要有长远眼光,要有全局眼光,要懂得局部利益和整体利益、眼前利益和长远利益之间的辩证关系,在必要的时候,要敢于牺牲局部利益换取长远的全局利益。要将原则性与灵活性辩证地统一起来,既不能机械教条地死抱“定规”不放,也不能做无原则的妥协变通。如果对原则只是简单机械地看待,不根据具体情况灵活处置,就会使原则变成僵化的教条,不利于打开困难局面,也不利于实际问题的解决。反之,脱离原则的变通,太灵活会失去正确的方向。过分的“讲原则”与过度的灵活性都是不对的,应该在实际工作中尽力避免。应该依据具体客观条件的变化,权衡利弊,作出相应的决策,尤其是要把握好两者之间的“度”。

在坚持原则性和灵活性的时候,企划主管要比下属和其他人看得更深、更远一些。另外一点,就是为了摆脱被动局面而需要灵活处理时,企划主管要以大局为重,善容责言,甚至要忍辱负重。

(2) “冷处理”与“热处理”。“冷处理”主要是指有时引而不发,视而不见,故意拖延,敷衍了事;“热处理”就是伺机而发,及时补救。比如,同样是做菜,有着同样的调料,可有的人能炒出来香味扑鼻、芳香流溢、吊人胃口的佳肴,而有的人却做得平淡无奇,有种令人“望而生畏”之感。其奥妙和诀窍究竟在哪儿?也许懂得做菜的人会告诉你两个字:火候。火候是做菜的先决条件,火候过旺,不是煮烂就是烧糊;火候不到,芳香又不会四溢,难哉!色、香、味俱全正是火候恰到好处的最好反映。炒菜如此,企划主管的工作其道理亦然。因此,把握火候、掌握分寸、蓄势待发正是企划主管值得注意的。

(3) 清楚与糊涂。郑板桥有句名言“难得糊涂”。在企划主管的工作中，也有两句名言“大事要争，小事要让”；“大事讲原则，小事讲风格”。

这里的大事就是指关系全局，涉及党和国家整体利益的大问题。对于这些大事要争，头脑要清楚。企划主管在有关大是大非问题上要坚持原则，不能有半点儿含糊。

这里的小事是相对于大事而言的，主要是指那些无关主旨、无碍大局的次要问题、枝节问题、局部问题、具体问题。小事为什么要让？因为世界上任何事情都存在着差异，人们在小事上存在分歧是很正常的。在这些小事面前不必过于认真，不必非要争个你高我低。作为一名主管，要想做到时时处处都明察秋毫是不太容易的。人的能力是有限的，“事事清楚”往往导致“事事不清楚”。过分地求细、求真，势必分散主管精力，妨碍大事的贯彻落实。因而，企划主管要善于分清主次、轻重，将主要精力放在抓大事上，豁达大度，善与人，对于一般枝节小事不必过于认真，防止出现形形色色的无原则纠纷和个人意气之争，使人变得目光短浅、心胸狭隘，从而保证企划主管集中精力抓好大事的落实。

(4) 多管与少管。我们经常听到一些主管口有怨言，“大忙了，太累了”，有些主管甚至积劳成疾。其中原因固然较多，但有些主管工作头绪太多，繁杂忙乱，个人大包大揽却是其中的主要原因。一句话：没有处理好多管与少管的关系。

作为一名企划主管，心里要始终明白：主管要干主管的事。此话听着简单，真做起来还是颇不容易。一名好的企划主管，只有在工作过程中实行科学领导，才能取得好的效果和效益，越是尽职尽责，越要克服忙乱，不能把尽职尽责和事必躬亲画等号。

(5) 整体与局部。作为一名企划主管，经常要遇到处理局部与全局的关系这类棘手的问题，因而应该学习好辩证法，掌握好中间的“度”。

局部与全局是相互依存的，失去了一方另一方也不能存在。一方面，整体统率局部、决定局部，局部隶属于整体，因此局部要服从于整体，围绕整体而活动。另一方面，整体又是由局部组成的，整体也离不了局部，因此整体要关心局部，照顾局部，支持局部。

三、如何激励的艺术

企划主管应以恰当的方式激发下属的热情，使之心甘情愿地为组织效劳，这是一门高超的用人艺术。

(一) 激励下属七法

(1) 工资激励。所有员工都希望自己能从工作中获得满足,而工资待遇是满足其生存需要的一种重要手段。工资收入,不仅可使人感到生活有保障,而且还是社会地位、角色扮演和个人成就的象征,具有重要的心理意义。

工资激励必须贯彻劳绩挂钩、奖勤罚懒的原则。工资水平与劳动成果挂钩,使升了级的人满足,升不了级的人服气。

(2) 奖金激励。奖金是超额劳动的报酬,设立奖金是为了激励员工超额劳动的积极性。在发挥奖金激励作用的实际操作中,应注意以下三点:

1) 必须信守诺言,不能失信于员工。失信一次,会造成多次重新激励的困难。

2) 不能搞平均主义。奖金激励一定要使工作表现最好的员工成为最满意的人,这样会使其他人明白奖金的实际意义。

3) 使奖金的增长与企业的发展紧密相连。让员工体会到,只有企业兴旺发达,才会有自己奖金的不断提高。

(3) 工作激励。工作激励主要是指工作的丰富化。工作丰富化之所以能起到激励作用,是因为它可以使员工的潜能得到更大的发挥。工作丰富化的主要形式有:

1) 在工作中扩展个人成就,增加表彰会,加入更多必须负责任和具有挑战性的活动,提供个人晋升或成长的机会。

2) 让员工执行更加有趣、更加困难的工作,这可以让员工在做好日常工作的同时,学做更难做的工作,也可以鼓励员工通过各种手段去提高自己的能力,从而能够更好地胜任工作。做更困难的工作,等于给了他们展示本领的机会,这会增强他们的主观能动性,使之成为一位更有价值的员工。如果一位员工能在工作中不断得到发展,那么他往往是一位奋发、愉快的员工,其创造力、聪明才智也会得到充分发挥。

3) 给予真诚的表扬。当员工的工作完成得很出色时,要恰如其分地给予真诚的表扬,表扬应做到具体、有针对性。这将有助于满足员工受人尊重的需要,增强其干好本职工作的自信心。

工作丰富化的目的,在于让人们对工作更感兴趣。这可以从两方面着手:一是垂直工作加重;二是水平工作加重。所谓垂直工作加重,主要是指重新设计工作,给员工更多的自主权、更充实的责任感以及更多的成就感。所谓水平工作加重,则是指将工作流程中的前后几个程序交给一个员工去完成,它可以带给员工更多的工作成绩回馈、更完整的工作整体感、更充实的责任感和对自

我工作能力的肯定。

工作丰富化的激励是为了满足员工高层次的需求。高层次需求的满足,会促进员工充分发挥内在潜力,从而提高工作效率,使企业和个人都能得到满足。工作丰富化满足的是员工高层次的需要,而员工的实际需求又不仅仅是高层次的,因而这种激励带有明显的局限性,它不能解决企业中的全部问题。一般来讲,只有在员工普遍感到现实的工作环境不能发挥自己的能力时,才可能有效地运用这一激励措施。

(4) 支持激励。通常在企业的日常管理中,企划主管有许多的感触,比如对一名职工来说,“我指示你怎样做”与“我支持你怎样做”所反映的效果是截然不同的。一名优秀的企划主管,要善于把员工的聪明才智挖掘出来,启发他们去开发自己的思维,想办法解决疑难问题,给他们创造良好的信息平台,鼓励他们拿出具有建设性的方案和建议。只有这样,他们才能开动脑筋,勇于创新,才能为企业带来更大的经济效益。

具体地讲,企划主管支持激励员工应注重以下几个方面:

1) 尊重下属。每个人都有被尊重的需要,人人都渴望被尊重。尤其在企业中,尊重下属,不仅是肯定下属的才能,采纳其意见、建议,而且还体现在以礼相待,使员工感到温暖与和谐,远远不只是一条绳上的蚂蚱那样简单。只有这样,才能增强他们的自信心。

2) 给员工创造一个宽松的环境,让他们感觉到给他们一个支点就可以撬起地球的力量,比如信任员工,让他们参与管理。在企业中,没有什么能让员工工作出决定、让其参与管理更有效了。

3) 关怀激励。作为一名企划主管,应给员工创造一个和睦、尊重、温馨的环境,做到对员工关怀备至,让员工生活在一个团结互助、友爱的组织里,相互关心、理解、充满愉悦、尊重、平等互助,这非常有利于企业开展工作。相反,如果员工生活在冷漠、无人问及的环境里,他们就会产生种种孤独与压抑,情绪变得低沉,积极性严重受挫。因此,关心和爱护是人们精神所需,它不仅可以加强员工之间的心灵沟通,增进感情,激发员工积极向上、奋发图强,而且更能挖掘员工的内在潜质。

4) 竞争激励。任何企业都生存在日益激烈的竞争中,员工在企业中也存在着一种优胜劣汰的心理。通过组织各种活动,可以提高员工热情,增强团队精神,它主要表现在以下两个方面:

① 能充分挖掘员工的内在潜力,使其聪明才智得到发挥,促使员工的个体发展得到最优。

② 能充分调动员工的积极性，激发他们的创新思维，克服依赖心理，培养独立自主的精神。

(5) 强化激励。强化激励包括正强化和负强化两种方式。对于人们的某种行为给予肯定和奖赏，使这个行为得以巩固与保持，这称为正强化。例如，对员工正确的行为，高绩效的工作，就应当表扬和奖励，表扬与奖励就是正强化。相反，对一些行为给予否定和惩罚，使它减弱、消退，这叫负强化。

(二) 调动员工积极性十一法

(1) 让三个人做五个人的事。最合理的管理是，三个人做五个人的事，领四个人的薪水。这是一道最简单的数学题，连小学生都能告诉你正确答案。但这又并不简单，什么样的三个人才能做五个人的事，什么样的五个人做的事三个人就能完成，这三个人获得的又是什么样的四个人的薪水，其中大有学问。

一般的企业都是由五个人做五个人的事，大家的工作量不是很大，领的薪水也合乎所求；而管理差一点的企业，可能会用五个人做三个人的事，领的却是四个人的薪水，一方面造成公司资源的损失，另一方面员工也会因为同样是上八小时的班，领的薪水少而不开心。

如能仔细地规划，将工作分类，职责细分，让三个人能够做五个人的事，那么公司即使发四个人的薪水也划算得多，员工领的薪水越多，受到的激励作用也就越大。

(2) 激发员工的兴奋点。赢得员工合作的最佳方式之一，是为他们指明一个奋斗的目标和方向。如能为员工找到一个兴奋点，他们将责无旁贷地努力工作。

(3) 工资低会影响干劲儿，但工资高未必会提高干劲。许多企划主管认为只要提高工资，员工就会认真工作，就会有干劲，从而得到激励。但是，现实并没有这么简单。

一位社会学家指出，使人产生干劲的因素是促进因素与保障因素，前者有促进作用，可令人提高工作成绩；后者虽然发挥不了直接作用，但它可以维持工作士气和效率，保证促进因素更易发挥作用。两者是地基和房屋的关系，只有同时具备这两种因素房屋才能稳定，只有地基或者只有房屋是没有用的。

保障因素是地基，它包括工资、雇用保障、工作条件等。如果这些条件差，员工的欲望就会急剧下降。寄希望于待遇提高后员工努力工作，结果并不一定很好。好不容易将工资提高了，但员工干劲儿仍提不起来，因为仅有保障

因素而缺乏促进因素仍发挥不了作用。而保障因素只是房屋的地基，上面必须要有房屋，这种房屋即是促进因素。

由此可以得出结论：工资低会影响干劲儿，但提高工资未必会提高干劲儿。也可以说，具备保障因素时，促进因素会起作用，做有内容的工作、完成某项工作、引导员工成长等因素都会引发干劲儿。

(4) 六分表扬、四分批评。要切实履行一名企划主管应尽的职责，工作成绩好就表扬，不好就批评。要做到该表扬的就当面表扬，该批评的给予明确的批评，因为它表明了一个领导对下属行为的评价尺度。假若下属干得出色，而领导却无动于衷，干得不好领导也毫无反应，那么，这种麻木不仁的领导是无法带领下属奔向成功之路的。只有当领导的对下属的所作所为作出明确反应，一家企业才能够蓬勃发展。

一般认为六分表扬、四分批评效果会更好些。当然，这还要看具体问题、员工的成熟度如何，但是表扬多于批评仍不失为一条较理想的原则。

(5) “告一段落”之时，与下属共同庆贺成功。当工作告一段落时，如何充分利用新工作开始之前的时间来激励士气，是做好企划主管的一门学问。

每当完成一项计划或工作时，一定要召开总结会，交流成功的经验，提出应该注意的问题。与下属共庆成功，相互激励，这是不可或缺的。这样做不仅是为了让下属把新的工作做得更加出色，而且通过相互交流，可以进一步强化同甘共苦的一体感，将成功的喜悦转化成新工作的积极性。

不但要在企业的工作告一段落时辅以激励，对员工个人的工作也是同样。例如，当委托一名下属去做某项工作时，或在他向未曾尝试过的工作挑战告一段落时，作为一名领导，应和下属单独交谈一次，该表扬的表扬，以增强其迎接下一个挑战的信心。

要使下属充满信心，应充分利用好一项工作刚刚结束，人们正要喘口气的时机，这个时机很关键。因为只有这时，才能使一名企划主管同下属共同分享成功的喜悦，从而可以进一步加强企划主管同下属之间的信赖关系。

(6) 反对者的意见才是珍贵的。一位著名的心理学家对多数与少数意见做过有趣的试验。他选出了8名大学生做试验，试验具体内容是：先给大家看长短不同的三根线，再给他们看一根线，问他们这一根线与三根线中的哪根线同样长。8人之中有7人事前商量好了一致答错误的答案，另一人却没有让他参加事前的准备。大学生们一个接一个地发言，“我认为与这根线一样长”，而未参与准备的那位最后发言。前7个都照事前讲好的错误答案发言。连续18次不同的试验表明：未参与准备的学生有12次跟其他7个人的错误答案相

同或近似。由此可以看出：反对者的意见，有时是很珍贵的。

(7) 对待下属要给他们送温暖的阳光，而不是送凛冽的寒风。古希腊《伊索寓言》中有这样一个形象的比喻：太阳和北风打赌，看谁先把行人的大衣脱掉，胜者就能获得一份精美礼物。于是，太阳跟平常一样，用温暖的阳光普照人们，轻易就使人们脱去了身上的大衣；而北风呼呼地刮，不仅没有把人们的大衣脱去，反而使人们捂得更紧了。

太阳和北风的故事启迪我们对待下属要像太阳那样，用温暖去感化他们，用心去抚慰他们，让他们在自觉不自觉中敞开心扉接受阳光的洗礼。作为一名企划主管，如果像北风那个吹、那个刮，那么再忠诚的员工也会在强压下崩溃，对你心存戒备，所得结果适得其反。

人与人之间的交往是心与心的沟通，要以诚相待，企划主管和下属之间的交流也应如此。要交到贴心朋友，不能仅凭读几本心理学的书，心理学固然重要，但懂得和别人交往更重要。企划主管不懂得交往的方法，不仅和下属交不了心，反而会使员工原已开启的心扉也关闭了。教科书中的仅是教条，我们要学会把它运用到实践中。有的企划主管问长问短，不惜逢迎，但从对方的角度来说，这一切只不过是虚情假意，而他们之间的感情始终是隔着一堵无形的墙，无法逾越。

要真正做好一名企划主管是相当不易的，首先要有一个海纳百川的宽广胸怀。人与人之间的相处，不是靠等待就能获取良好关系的，而是彼此间敞开心扉，诚心诚意地接纳对方，这样才能得到相互理解、相互支持。所以，领导要保持与下属良好的关系，就必须先打开胸怀，主动向其下属表示友好，用真诚去感化下属，这样才会增进彼此的感情。

(8) 舍得花时间指导下属。对很多企划主管来说，放弃通过亲自做工作而获得满足感是很困难的事。但是一名优秀的主管不应该局限于自己会做什么，而应该是让众多下属都会做。一些主管往往借口教下属做不如自己亲手做得快而放弃对下属的培养，这样做只会把自己降低到普通员工的地位，而使自己不能承担更大更多的责任。

(9) 让下属参与决策可以激发他们的积极性。经常爱发牢骚的人，在他参与决策后，不仅不发牢骚，并且会突然振作起来，很热心地照计划去做。如计划是别人制订的，只让他来实施的话，就很容易使他产生脱离组织的意识。如果不仅让其去实施，也让其参与计划制订，就能激发其热情，提高其效率。

一些专家的实验证明，参与计划的一方比不参与的一方的生产效益和工作满足感更高。如果企划主管自己制订计划，而让下属去执行，虽然乍看效果不

错，但事实上却并非如此。至少在计划的完成阶段，让下属参与计划比较好，因为人是比较喜欢加入集体而不喜欢脱离集体的。

(10) 主管决定“大纲”后，把撰写细节的任务委托给下属。当下属的训练达到一定水平时，如果主管决定编写文章的大纲的话，就可以把草拟细节的工作委托给下属。

(11) 根据需要层次理论管理下属。美国著名心理学家马斯洛的需要层次论，从某一角度用科学且系统的方法对激励因素加以了整理。根据他的观点，人的动机是有一定顺序的一种欲望体系。其最低层是“生理的需要”。当这一需要受到威胁时，它会显得比其他需要更强烈，如饥饿者心中只想着食物。

当生理需要获得满足时，便会产生更高一层的“安全需要”。这是眼前遇到危险时寻求保护自己的需要。当上面两种需要获得某种程度的满足时，“社会性的需要”就会受到重视。想交际、想要得到别人尊重、寻求友爱的欲望就会越高。

第四层次是“自我实现的需要”。这是希望发挥自己的潜能，使自己不断成长的需要。需要层次越高，低层需要的重要性便会随之降低；但如果上层需要得不到满足，就会退而求其次。人是有欲望的动物，谁都有获得满足的需要。所以，重要的是发现企业内员工的需要究竟在什么层次上，并针对这种需要提出对策。

要使高层次需要者获得满足，必须有能使“自我需要”与“自我实现需要”得以满足的策略。许多公司采用“目标管理制度”，因为它是满足追求高层次需要员工的最佳管理制度。

(三) 让下属明白他在企划主管眼里很重要

企划部门的业绩是部门里每个员工努力的集合。每一名员工所作出的成绩之和，就是企划部门的总业绩。成绩和成果是同下属工作的状况成正比的，因此，成功地调动下属与效率的提高及成绩的提升有着重要的关系。

如果每一位企划主管都能为下属寻找一个好的动机，点燃其热情，便可以使下属对工作全力以赴。也就是说，给下属一个不得不努力工作的理由，下属便自然会极有效率地执行任务。一要注意把下属当成主角，此时，企划主管只需做好辅助、支援、协助的工作即可，组织的业绩一旦有所提升，实际上受益的“主角”还是企划主管。二要尊重下属的意见，即对下属意见的重视。换言之，也就是对他们的存在价值诚心地给予肯定及尊重的一种表现。

(四) 怎样使用激将法

所谓激将法，就是指在一定的条件和环境下，当员工的自尊心由于受到某

种挫折、伤害，或因犯下错误而失去自信心时，为了使其接纳或支持领导的意图或建议，故意用语言来贬低他、刺激他，从而得到不同寻常的说服效果。

俗语说：“树怕剥皮，人怕激气。”激励或煽动众人，都是因为人人都有自尊的心理。抓住对方的过失、弱点或某种利害关系，给予挫伤其自尊心的刺激。孟子说过：“一怒而天下定。”这一怒因刺激而起，勇气即从心中而生。许多事业可以凭借这一激而成创举，亦有许多坏事起于一怒之差。所以，巧用激将法是十分关键的。

巧言激将。激将的对象最好选择性情急躁、自尊心强的人，而不是那种老于世故的人。当然，激将高明者有时也能使老奸巨猾者“怒”而上当。巧言激将不仅要注意时机的把握，还要注意分寸，善于使用激将法。切忌不痛不痒的语言好比隔靴搔痒，言语过于尖刻会使其反感，起到与激将相反的效果。激将法是一种口才技巧，在使用时要看清楚对象、环境及条件，不能滥用。同时，运用时要掌握分寸，不能过急，也不能过缓。过急，欲速则不达；过缓，对方则无动于衷，无法激起对方的自尊心，也达不到目的。由此可见，要做到灵活地运用激将法，下面几种方法值得借鉴：

(1) 直激法。所谓直激法就是面对面直截了当地刺激对方，利用他的自尊心和逆反心理，以刺激的方式，激发他的自尊心。

(2) 暗激法。所谓暗激法就是有意识地去褒扬第三者，暗中又否定对方，运用员工争强好胜的心理，激起不服输情绪，将其潜能发挥出来。

(3) 导激法。所谓导激法就是指用刺激性的话或反话鼓动人去做某事的一种手段。采用激中有导的方法，以诱导性和明确性的语言来激发对方的热情。

(五) 以人为本的工作激励

(1) 用口号激励下属去行动。口号，不仅能喊出企业的形象，更能够调动下属的积极性、进取心和责任感，强化他们的经营观念和行动准则，鼓励全体员工为企业树立良好形象。好的企业口号似战斗的号角，对于激进者是一种鼓励，对于落伍者是一种鞭策，这类口号的特点一般都言简意赅，易于记、诵，体现了企业的特点。它使员工情绪高涨，力量倍增。因此，作为企划主管，如果没能为自己部门找到一个合适的口号，就是有点儿失职。

(2) 平等对待每一位员工。

1) 出现纠纷，领导帮谁。企划主管并不是表现出强制的态度就能让下属心服。相反，身为企划主管必须要有敏锐的思维，以此来调解同事之间的纠纷，并且以柔和的心情来扶助弱小，若非如此便无法担任领导之责。

就现代企业而言，受命担任企划主管的人，一定要能够展现出实力来赢得

大家的认同，这就必须要从指导下属、调解下属之间的纠纷等符合下属期望的事情开始做起。

2) 端平“一碗水”。上下级之间是一种相互依赖、相互制约的关系。这种关系处于良好的状态时，上下级的需要就能得到满足。

一般来说，上级需要下级对本职工作尽职尽责，勤奋努力，圆满地、创造性地完成任务；而下级则希望上级对自己在工作上加以重用，在成就上给予认可，在待遇上合理分配，在生活上给予关心。

对下级伤害最大的往往是：当下级工作取得成绩时受表扬的是上级；当上级工作发生失误时，被责备的是下级，造成下级心理失衡。

因此，企划主管要善于发现和研究哪些是下属关注的问题，并抓住这些中心问题，最大限度地满足下属最迫切的需要，从而调动下属的积极性。

企划主管在与下属关系的处理上要一视同仁、同等对待、不分彼此、不分亲疏，不能因外界或个人情绪的影响，表现得忽冷忽热。

当然，有些企划主管本意并无厚此薄彼之意，但在实际工作中，却难免愿意接触与自己爱好相似、脾气相近的下属，无形中冷落了另一部分下属。

因此，作为企划主管要适当地调整情绪，增加与自己性格爱好不同的下属的交往，尤其对那些曾反对过自己且反对错了的下属，更需要经常交流感情，防止有可能造成不必要的误会和隔阂。

有些企划主管对工作能力强、得心应手的下属亲密度能够一如既往；而对工作能力较弱或话不投机的下属，亲密度不能持久甚至冷眼相看，这样关系就会逐渐疏远。

有一种倾向值得注意：有些企划主管把同下属建立亲密无间的感情和迁就照顾错误地等同起来。对下属的一些不合理甚至无理要求也一味迁就，以感情代替原则，这样做从长远和实质上看是把下属引入了一个误区。而且，用放弃原则来维持同下属的感情，虽然一时能起点作用，但时间一长，“感情大厦”难免会土崩瓦解。

企划主管在交往中要廉洁奉公，要善于摆脱“馈赠”的绳索。无功受禄，往往容易上当，掉进别人设下的圈套，从而受制于人。

有恩于人，也不要以功臣自居，否则施恩图报，投桃报李，你来我往，自然会被“裙带”所缠住，也会受制于人。

企划主管在交往中，要注意自己身边人员的状况。从实际情况来看，企划主管的行为在很大程度上受制于最贴近的人，这些人对于领导活动既有积极作用又有消极作用。平时，企划主管在一些事情上是依靠他们来实施领导的，而

他们又转靠“别人”的帮助来完成企划主管的委托，于是就出现了“逆向”的情况。企划主管周围的人可直接影响领导行为，而“别人”又可左右这些人的行为，这样就存在着一条“熟人链”。

显然，这些人不仅向企划主管表达自身的需要，而且还要为“别人”办事，这自然就增加了制约因素。

以上的原理告诉我们，企划主管应该注意对身边人员的制约，不仅要调整好与他们的关系，而且还要改变他们中的人员结构，提高他们的素质，避免给工作增加阻力和困难。

3) 不对任何人另眼相待。企划主管一定要给下属一种公平合理的印象，让下属觉得人人都是平等的，机会也是均等的，他们才会奋发，才会努力。这样做，对作出成绩的人也有好处，有助于他们戒骄戒躁，不断上进。

四、如何批评的艺术

批评是一门艺术。批评失当，则为自己树敌；批评太轻，又不足以警醒下属。作为企划主管一定要掌握批评下属的方法和分寸，既能惩前毖后，使下属不再犯类似的错误，又不至于挫伤下属的自尊心，使下属心悦诚服。

(一) 批评前必须弄清六个问题

对下属提出批评之前，企划主管要注意弄清下面六个方面的问题：

(1) 选择适当的场合，把握最佳时机。批评前先考虑好这个时候或这个场合给对方提出批评是否合适，假如下属正处在困难时期，内心又十分脆弱，企划主管这个时候想跟他谈某些麻烦的事情，就需要考虑是否适时。

(2) 要有耐心等待下属从打击中恢复过来，在给对方提出批评前，需要了解对方的心情、状态如何。没准这时候的他可能很绝望，难以继续工作，极为浮躁；还要从多方了解并证实他不是个没有能力的人，而是在某件事上因疏忽造成的差错。所以，在今后的办事上相信他会干得更好、更出色，必要时还要给予表扬。

(3) 如果此人多次听到相同或类似的批评，也许作为企划主管来说，这种批评对他已经无济于事了。看他犯的是什么错，问题出在什么地方，这时就需要企划主管认真思考，理清头绪，看看是在哪些地方疏漏了。

(4) 企划主管在对下属提出批评之后，看看下属有什么反应，这也是作为企划主管要知道的。企划主管应思考为了让下属能和组织共同进步，下属该做什么。

(5) 作为领导还需要注意的是，在提出批评时应考虑是不是因为自己的

原因，是不是因为个人的情绪而莫名其妙地惩罚他人。如果是，那么这不仅不能给员工带来好的影响，而且还会使员工敬而远之。

(6) 企划主管要经常反其道而行之。把自己放在下属的位置上，从下属的位置上来考虑此次批评使下属能激发什么想法，这样也许答案就不言而喻了。

(二) 批评后要安抚下属

无论任何团队，当员工犯下了不可原谅的错误时，身为企划主管不可避免地要对其加以批评。然而，一旦批评次数过多，便极易使下属认为企划主管性情暴戾、动辄发怒，进而对企划主管产生反感，此时批评便产生不了任何作用。

身为企划主管只有在必要时方可采取痛斥下属的手段。

值得注意的是，真正善于领导的企划主管，在痛斥下属之后，一定不忘立即补上一句安慰或鼓励的话语。因为任何人在遭受领导的斥责之后，必然会垂头丧气，如此所造成的结果必然是他更加自暴自弃。

此时领导若能“打一巴掌揉三揉”，适时地利用一两句温馨的话语来鼓励他，或在事后私下对其他下属表示，“我是看他有前途才舍得骂他”。如此，当受斥责的下属听到了此话后，必会深深体会“爱之深，责之切”的道理，更加发奋努力。

作为一名聪明的、有能力的企划主管，应该在下属出现失误时照旧信任他。只要真心实意地帮助下属改正失误，在他改错后仍然像以前那样信任他就足够了。

朋友之间相处，讲究“患难朋友才是真正的朋友”。领导与下属相处，要想赢得下属的信任，就必须先信任自己的下属，在他们处于逆境时尤其要这么做。

谁都有过身处逆境的时候，都知道个中滋味，也会清楚地记得在困境中真心帮助过自己的人。

作为下属，他出现失误，本身也会自责，同时也担心会不会因此而失去领导的信任。下属当然明白领导对他失去信任将会意味着什么，所以这个时候，企划主管应该表明，自己信任他。

企划主管可以与下属一同研究出现失误的原因，而后以真诚的态度，而不是简单粗暴的态度提出改良的建议，要表明自己以后会继续信任他。可能的话，也可以适当地给自己揽一份责任，与他共担失误，减轻他的压力，赢得他的信任。

(三) 有效批评的方法

(1) 秘密进行，不要在别的员工面前做此项工作。

(2) 一次解决一个问题。一次谈论多个问题，会伤害员工的感情，让他以为企划主管是有计划、有目的地在打击他，也无法让下属了解企划主管最关注的到底是哪个问题，不知道应从哪里着手解决。

(3) 批评要具体，要有建设性。如果企划主管要下属更仔细些，他会不知道企划主管在说什么；但如果指出遗漏了的细节或浪费掉的费用明细，下属就知道企划主管在说什么问题了。

(4) 要持之以恒。注意不要忽略每次的出格行为，以免最终导致大错误的发生。

(5) 不要说“总是”，因为下属并不是总在犯错误。

(6) 表扬。在提到对方的缺点时也可以提一下他的优点，或者先提优点再说缺点。谁先谁后尚无定论，但有优点一定要说。

(7) 别开玩笑。在批评的时候，企划主管的一个小小玩笑都可能会变成一个沉重的打击，下属可能以为企划主管在嘲笑他。

(8) 要小心谨慎。有些人喜欢把针对工作的批评当做是针对人的，因此要注意，批评要针对工作本身而不要针对个人，以免引起歧义。

(9) 对比要恰当。不要和别人比，要拿当事人自己的行为进行对比。不恰当的对比会增加他对同事的敌意。

(10) 不要低估企划主管对下属的影响力。即使企划主管是随和、善良、乐于助人的人，在下属眼中，他仍是个拥有权力的人物。

(11) 批评别人的时候不要妄想受到欢迎，企划主管的任务不是交朋友，而是完成既定工作。

(四) 千万不要急于处理

下属犯了错误或造成失误，当然要追究其责任，要批评、处分甚至撤职。但在事情和责任没有搞清楚之前，千万不要急于处理。如果处理错了或重了，伤了感情，局面就很难挽回了。

在没有处理的时候，那么主动权就掌握在自己手里，想什么时候处理就什么时候处理。如果处理得好，不仅不会伤害下属的感情，反而会赢得下属的心，使其成为忠实拥护者。

(五) 不可毁伤下属的自尊

自尊心是个体因自身的价值、在群体中的地位而肯定自己、接纳自己的体验。企划主管必须明白，员工的自尊心也是需要保护的。不要轻易去伤害他人

的自尊心，这不仅是对他人人格的尊重，而且还会对企业经济效益的提高产生有利影响。员工有了自尊心，对工作就会有强烈的事业心和责任心。

据研究表明，自尊心越强的人往往压力越大，待人礼貌，做事情考虑后果，工作积极，又不甘于落后，以被更多人所赞赏。所以，明智的领导一定要全心全意地保护好下属的自尊心，并且想方设法地去增强下属的自尊心。例如，领导应该待人礼貌，为人处世光明磊落，让员工真正体会到自己和领导在人格上是平等的；或者通过褒奖方式给予员工荣誉，等等。

伤害下属的自尊心就等于搬起石头砸自己的脚，主管在心情不好或是不顺心时，尤其应该注意。

（六）不揭下属的疮疤

揭人疮疤，除了能勾起别人不愉快的回忆之外，还于事无补。领导要想杜绝揭人疮疤的行为，除了要知晓利害、学会自我控制之外，还需养成及时解决问题的习惯。不要把事情搁置起来，每个问题都应适时解决，有了结论，以后就不要再旧事重提，再翻老账。

（七）批评忌讳

（1）在众人面前指责下属。有的领导喜欢在众人面前斥责下属，这种做法是非常错误的。

（2）指责已经认错的人。对批评之后即能认错道歉的下属也不用太过责备，特别是有些极轻微的错误、第一次犯的错误和不小心犯的错误等，只要稍微提醒他一下即可。

犯错误是第一阶段，认错是第二阶段，改错是第三阶段。不管是经过批评后认错，还是未经批评而主动认错，都说明犯错者已到达第二阶段，企划主管只需努力帮助他迈向第三阶段即可。

（3）因失败而指责。不要因失败而指责，这个问题也许会使一些企划主管感到困惑：失败了不指责，难道成功了反倒要指责吗？失败的原因是多种多样的：或是办事的人主观上不够努力，或是办事者经验不足，再或是由于某些客观条件不够成熟，甚至可能是由于巧合，偶然地失败了。在所有这些原因中，除了主观上不够努力尚可指责外，其他都不能简单地归罪于失败者。如果不分青红皂白，一听到或看到下属失败，就肆意指责，下属是肯定不会心服的。

常言道，“失败是成功之母”。很多成功都是在经历了失败之后才取得的。换句话说，只有失败过，才会更成功。如果一失败就遭到劈头盖脸的指责的话，人们就会过分害怕失败，遇到该冒险的事也不敢或不愿去冒险。如果什么

事都要到有百分之百的把握才去干，看上去是保险可靠了，但企业的竞争活力也大大减弱了。其结果是在很多事情上坐失良机。

当然，这也不是说失败时一概不可责备。我们在此列举了一些不可指责的类型，以供企划主管参考。

1) 动机是好的。同样是失败，如果动机是好的，没有恶意的话，则不可指责。指责的目的是纠正和指导，如果动机良好而无心犯了错误，就没有必要指责，只需纠正他的方法就可以了。反之，基于恶意、懒惰所造成的失败，就须给予处罚。

2) 指导方法错误。由于企划主管的指导方法错误而造成的失败，当然不能指责。要先弄清楚责任所在，确定该负责的人。

3) 尚未明确结果之事。刚试着做或正在做的事，结果尚不明确，不能加以指责；否则，下属就没有勇气再尝试下去，以致半途而废。

4) 由于不能防止或不能抵抗的外在因素的影响。这种情况当然不是下属的错，下属没有义务承担这个责任，没有责任就不能指责。

以上种种，不过是举几个例子而已。现实中的情况是复杂的、多变的，究竟什么事该指责，什么事不该指责，还需靠主管的判断力。

(4) 无谓的非难。我们说，“不做无谓的非难”，就是说，有些非难是没有必要的；反过来，也就是说，有些非难是必要的。下属做错了事，不能不批评。假若对下属的失败视而不见，不加批评，甚至只有抚慰，仅说些“失败是成功之母”之类的话，就不能给下属以警戒，还可能会使其重蹈覆辙。所以批评是必要的，问题是这种批评必须是针对工作的，而绝不能损伤下属的人格。重要的是要追究失败的原因，使失败者能从失败中吸取教训，作为下次行为的借鉴，然后迈向成功。

(5) 遭人反感的讽刺。讽刺时常与幽默连在一起，企划主管忌对做了错事的下属或在某方面有缺点的下属运用一些讽刺手法，这极易引起下属的反感。

第三章

实用企划策略

第一节 企业文化策略

一、企业文化内涵

关于企业文化的定义或内涵，国内外的学者们各有自己的看法。

在《Z理论》一书中，威廉·大内说：一个企业的文化由其传统和风气所构成。同时他还认为，企业文化包含该企业的价值观，如进取性、守势和灵活性等，即确定企业活动以及行动模式的价值观。

在《日本企业管理艺术》中，日本的专家认为：企业管理不仅是一门学科，还应是一种文化，即企业有一种包括自己价值观、信仰和语言的一种特定文化。在研究企业文化时，我国的许多学者对企业文化的定义和内涵也有自己的理解。有些学者认为，企业文化应分为广义和狭义两个层次。广义的企业文化是指企业在生产经营过程中所创造的具有该企业特色的精神财富和物质财富的总和；狭义的企业文化则是指企业在其生存和发展过程中所形成的思想意识、行为习惯以及价值观等，其核心就是企业的价值观。

有些学者认为，所谓企业文化是指企业内部将各种力量统一于共同方向上所形成的某种特定的价值标准、道德规范、历史传统或文化观念等。企业内的这些意识形态有助于增强企业员工的向心力、凝聚力和持久力。

还有些学者认为，企业文化是企业中物质和精神的总和，是企业内软件和硬件的结合。通过企业的厂房设备、原材料、产品等所表现出来的是企业的外显文化；通过企业的管理制度、行为模式等以人的精神世界为依托所表现出来的是企业的隐形文化。

也有一些学者说，企业文化是一种合目的的企业生产经营机制。这里的合



目的包含两个方面的含义：其一是指符合企业的人全面发展的目的；其二是指符合企业自身全面发展的目的。这里说企业文化是一种机制，旨在用机制一词来说明企业文化内部的各个组成部分有一种密切的关系；而用生产经营来限定机制，既把企业文化和社会文化作了必要的区分，又把企业的软文化和硬文化都纳入了企业文化这一整体，并使之成为不可分割的整体。

从以上国内外学者给企业文化下的定义来看，他们的侧重或着眼点各有不同，涵盖面也不尽一致。有的从企业的物质载体的角度去观察，有的着眼于企业的精神方面，还有的则把两者统一起来考察。尽管这些考察各有不同，但从整体上看，在对企业文化的理解上，他们都认为：企业文化应以人为着眼点，是一种以人为中心的管理方式，强调要把企业建成为一种人人都具有共同使命感和责任心的组织。

企业文化的核心是一种共有的价值观，是企业员工共同的信仰，它是指导企业和企业人行为的哲学。

总之，我们可以这样认为，企业文化是一种从事经济活动组织内部的文化，它所包含的价值观念、行为准则等意识形态和物质形态均为该组织成员所认可。进一步地，我们把企业文化分为广义和狭义两种。广义的企业文化是指企业物质文化、行为文化、精神文化以及制度文化的总和；狭义的企业文化是指以企业价值观为核心的企业意识形态。

在研究企业文化时，越来越多的企业界人士和学者们开始意识到，企业文化对于企业实现自身的目标具有不可估量的作用。这是因为，企业文化是其立于社会所必需的精神支柱，它不仅能够解释企业内部的运行情况，更重要的是它还向企业家、企业管理者以及企业员工指出了什么是企业最紧要的问题。

20 世纪 50 年代以来，日本的经济发展异军突起，这令美国企业界人士大为惊奇，到了 70 年代，日本产品在世界市场上已占据重要地位。面对日本创造出来的东方奇迹，在 20 世纪 70 年代末到 80 年代初，管理学界掀起了一股研究日本经济的热潮。当时，一些学者就曾断言，无论是企业家还是普通的企业人，如果对自己企业的文化没有深刻的理解和认知，要想在事业上大展宏图几乎是不可能的。他们认为，企业文化可以帮助管理者们改善信息沟通、人际关系和决策的制订，可以帮助企业创造新的气氛，以适应竞争日趋激烈的企业环境，从而形成高度灵活的应变能力。他们还指出，企业文化是在一定的民族文化、道德伦理背景下酝酿而成的，并在企业中形成自己的特色，从而对企业员工的思维模式、行为方式产生影响。

二、企业文化特点

与社会文化不同,企业文化是某一特定群体的文化,因而也表现出与社会文化不同的特点。

社会或民族文化是一个社会或民族共同体具有的一整套共有的理念、价值观和行为准则。当然,作为社会文化大系统中的一种亚群体文化,企业文化也会在某些方面表现出与社会文化相交叉或相交迭的特性。企业文化不但与其赖以存在的大文化环境有别,而且它与相同层次的其他亚群体文化也不尽相同。它既不像校园文化表现得那样愉快、浪漫,不像党政机关文化那般庄重、严肃,也不像业余团体文化那样轻松随意。总之,它因自身的缘故而带有独特的文化特性:一方面,企业的文化理念中必然要包含中长期的准则和目标,顾及企业长期的生存和发展;另一方面,企业文化的底蕴又必须要务实,追求实效,它只能在不断追求众多短期的利益中以谋得长远的发展。

企业文化并不那么刻意地去追求社会的宏观的经济效益。虽然企业文化的主旨中也包含着造福于民、服务社会的精神内容,但它强调的是产品和服务,以广开就业门路、创造就业机会,以过硬的产品质量、优质的服务,以创造良好的物质基础等为目的服务于社会。企业文化提倡那种创新和竞争精神,虽然在企业共同体内部也强调相互配合与和谐,对消费群体或社会也强调其良好的信誉,但对同行企业则强调竞争,强调在公正、平等的基础上超越竞争对手,以不断提高知名度,扩大市场占有率。同时,企业文化不强调绝对统一,相反却鼓励发挥个人的主动性和积极性,发扬创新精神。

综上所述,我们不难发现企业文化具有这样一些鲜明的特性:

(1) 企业文化是一种务实的、追求直接经济结果的文化。它不仅强调目前的经济效益、组织的连续性和积累性,而且还注重未来,不允许企业在发展中出现跳跃或断裂。要想在今后的发展道路上稳步前进,企业就必须实行产品创新、管理创新,调整组织结构,但这些活动的进行必须是循序渐进的、连续不断的。

(2) 企业文化是一种讲究投入、产出变换的文化。企业是从事生产、流通、服务等经济活动,以生产或服务满足社会需要,实行自主经营、独立核算、依法设立的一种赢利性的经济组织。企业主要靠自负盈亏的经营方式来实现发展,正是因为这样,它强调的是投入和产出之间的变换,是以追求自身的利益、为企业积累资本的赢利方式。作为企业的领导,要懂得如何投入,并具有风险意识,期望在投入中获得更多的回报。一个优秀的、目光远大的企业领

导,应非常注重企业组织发挥的作用,及利用自己的一切资源使其得到合理配置,例如人才、信息、资金、智力、物质等。也就是说,把投入要素通过资源的整合,投入到生产经营中,继而转换成企业的品牌产品或优质服务。

(3) 企业文化是一种集体文化。它跟其他组织、群体的文化一样,都是一种集体文化。它所强调的是通过组织成员的合力作用,在企业的正确管理下实现资源的最优配置,从而调动员工的积极性并与之协调统一,实现企业利益最大化。

(4) 企业文化和社会文化是相互作用的。企业文化是一个整体的有机系统,企业文化的各个构成要素以一定的结构形式排列,各个要素之间相对独立,各司其职。同时,它与社会文化又是密不可分的,但它一般不会主动去影响企业以外的社会成员,而是通过共同的道德意识、积极的价值观和先进的精神境界、思想修养,以及在生产经营中积累的创新观点、科学技术,慢慢通过产品的质量、优质的服务、企业的精神逐渐渗透到社会中去,从而产生重大的影响。与此同时,社会文化对企业文化又有一定的监督和制约作用。无论是社会文化还是企业文化,保守、封闭、自高自大的文化在外界都是站不住脚的,并且会影响自身的创新和发展。

三、企业的价值观

管理学界普遍认为价值观是企业文化的核心。美国的管理学家彼得斯和沃特曼指出:我们研究的所有优秀公司都很清楚它们主张什么,它们所要建立和要形成的就是一种企业价值标准;事实上,如果一个企业缺乏明确的价值准则或价值观念不准确,我们很怀疑它是否有可能获得经营上的成功。美国另两位著名的管理学家特雷斯·狄尔和阿伦·肯尼迪也指出:对拥有共同价值观的那些企业来说,共同价值观决定了企业的基本特征,这使其与众不同;同样,这些共有价值观创造出人的实质意义,这使他们感受不同;再者,价值观是公司上下(不单指高级主管)级心目中的真理,就是统一的认识,使得共有价值观颇具成效。

(一) 价值观系统

企划主管在认识企业价值观时,至少应考虑以下的一些层次:

- (1) 个人价值观,即个人拥有的影响他人行动的价值观。
- (2) 群体价值观,即正式或非正式的小群体所拥有的价值观,它影响个体的行为和组织行为。
- (3) 组织价值观,即组织整体所拥有的价值观。

(4) 工作环境各要素的价值观,即顾客、供应者、竞争者、政府机构等直接与组织相关者所拥有的价值观。

(5) 文化价值观。

(6) 整个社会拥有的价值观。

价值观的层次决定了企业价值观是一个有机系统。价值观问题影响到企业的各个方面,包括文化、组织、工作环境、个人以及群体。

管理问题的实质是一个文化价值观的贯彻问题。在研究众多著名的成功企业之后,管理学家德鲁克更加坚信自己一贯的主张。他认为,管理的全过程就是使个人、社团和社会的价值观、志向和传统为了一个共同的经营目标而成为生产过程的有机部分。

企业价值观的“魔力”已被越来越多的企划主管所认识。如果管理不能成功地使价值观发挥作用,那么企业的兴旺和长远发展就不可能实现。成功的企划主管都应使企业形成群体的巨大力量,这样才能使企业立于不败之地。

(二) 企业最高价值

对企业有价值的东西很多,这类对象不仅可以是一套先进的生产设备等物质客体,也可以是思想观念,如“顾客就是上帝”等。企业本身的价值也有很多,既可以是物质价值,同样也可以是精神价值,即企业不仅需要创造出新产品,也需要进行观念上的创新。把这些对于企业有价值的东西以及企业本身所具有的各种各样的价值集合起来就成为一家企业的价值体系。企业价值观是对企业最高价值的表述,不可能囊括企业价值体系的各个方面,有时需要进行一定程度的取舍,从而寻找出本企业最重要的价值。通过对许多成功企业的考察,管理专家们给出了如下的企业价值次序:

(1) 人的价值高于一切。企业的价值就在于关心人、培育人、满足人的物质和精神的需要。对于那些要获得成功的企业来说,最有价值的因素不是物、不是制度,而是人。

(2) 共同的价值观念、经营观念等软因素的价值要高于硬管理因素和其他软管理因素的价值。这典型地表现在麦肯锡7S框架的表述之中,“我们认为共同的价值观对一切企业都是非常重要的,它可能是大公司最为保密的秘密武器”。7S框架认为,“在企业经营中,如技术力量、销售力量、资金力量以及人才等,虽然都是重要因素,但最根本的还是正确的经营理念”。信念的重要性远超过技术、经济资源、组织结构、创新和时效。

(3) 为社会服务的价值高于企业利润的价值。这是因为:一方面,企业的目的、使命和价值在于向社会提供物美价廉的产品和优质服务,利润不应成



为企业的最高目的，只应视为社会对企业的酬报；另一方面，调动企业人员积极性的最有效手段也不是利润指标，而是为社会多作贡献的使命感。

(4) 共同协作的价值高于独立单干的价值。理由很简单，因为共同协作符合现代企业生产的社会性。

(5) 集体的价值高于个人的价值。企业实际上就是一个集体，如果个人要自我膨胀，在企业中总会产生失落感。

(6) 普通岗位的价值高于权力的价值。在企业组织中，最清楚事情应该怎么办的是一线工人，即最平凡的人最会创造生产率，而权力仅是权力，并不会给人带来知识。

(7) 企业知名度的价值高于利润的价值。盛田昭夫认为，牺牲利润来提高企业知名度，不但可以开始谱写本企业的历史，最终也可以获得更多的利润；牺牲知名度而攫取利润，就永远不会有本企业的历史。

(8) 维护员工队伍稳定的价值高于赚钱的价值。一个繁荣时期进行“招聘”而萧条时“解雇”员工的企业，不仅不能赢得人心、保住人才，更不能形成企业共识。在萧条时不解雇员工，企业虽然会牺牲一些利润，但留住了人才，赢得了人心，达成了共识。拥有人才，赢得人心，企业就能赚得更多的财富。

(9) 顾客第一，员工第二，企业第三，第四也就是最后才轮到股东。

(10) 用户的价值高于技术的价值，应该靠用户和市场来驱动，而不是靠技术来驱动。用户的建议总是最为经济实惠的，这便是服务的黄金定律。

(11) 保险质量的价值高于推出产品的价值。因此，就采用未经证实的新技术来说，许多企业都愿意在“市场上以甘居亚军为荣”。

(12) 集体路线的价值高于正确决策的价值。因为重要的不是决定本身而是员工对于决定负责和了解的程度。

(13) 顾客第一，家庭第二，工作第三。

这些企业价值的次序来源于许多成功企业的实践经验，而并非纯理论的推导。它们不一定对所有企业都适用，因此，企划主管在确立自己的最高价值时，可以根据本企业的实际情况及未来发展进行考虑。当然这并非是对这一企业价值次序的全盘否定，对许多尚未完全把握企业价值意义的企业而言，它的指导意义仍是毋庸置疑的。

四、现代企业精神

现代企业精神是企业职工现代意识与企业个性相结合的一种群体意识。它

的基本内涵至少反映了三个方面：一是表象意识。即每家企业的企业精神，都是根据企业各自特色来概括和提炼的，通常都以厂歌、厂训、厂规、厂徽等形式表达出来，具有明显的表象意识。二是主导意识。企业精神一旦形成，就开始主导企业内部员工群体心理定势及其行为，是企业经营、企业发展的精神基石，具有很强的主导意识。三是向心意识。从一定意义上说，好的企业精神犹如一个巨大的磁场，它可以将企业各方面的力量都集中到企业的改革、稳定和发展上来，同时又渗透于企业各个环节之中，给人以鼓励、鞭策和荣誉，也给人以约束。

比如，以和、诚与开拓者精神著称的日本日立公司，它所倡导的“日立精神”就是将现代意识与企业个性巧妙组合在一起的群体意识。“开拓精神”不仅是一种敢于创新的现代意识，而且还是一种“和、诚与开拓者精神”的体现企业人际关系的个性结合。“和”主要是指在企业中采取协调、均衡、和解、媾和、广开言路、上下统一、团结一致的和谐现象；“诚”就是指讲究信用、信实无欺或真实无妄。让顾客信赖日立产品，相信日立品牌，并为顾客提供最满意、最贴心、最真诚的服务。可见，日立公司在定位企业价值取向上是非常明确的，为日立公司的发展创造了企业灵魂，无形中为公司的壮大提供了空间。

从现代企业精神的形成以及企业运行过程中可以发现，企业精神总是反映企业的特点，这主要还是源于生产经营的实践，说明它与生产经营活动是不可或缺、不可分离的。现代企业随着生产经营的不断扩大，总是愿意把那些先进企业的优点集于一身，并运用到自己企业当中，把获取的精华提升到相当高度，从而成为本企业的主流意识，然后在生产经营中指导员工。

由此观之，并不是哲学家和政治家们才懂得“从实践中来，到实践中去，深入群众，融于群众”这一道理。光从凝聚人心、调动人的积极性、引导员工等方面来说，企划主管在运用“智慧”与政治家在“英明”决策方面的区别就是：一个搞“政治工作”，一个搞“经济运行”。

众所周知，企业精神是企业之魂，是企业在长期的生产经营实践中自觉形成的，经过全体职工认同并信守的理想目标、价值追求、意志品质和行动准则，是企业经营方针、经营思想、经营作风、精神风貌的概括反映，其核心是价值观。人在生产力中可以说是最活跃的因素，也是管理中最难把握的主要成分。在抗日战争时期，中国人民取得胜利的关键因素之一就是毛主席把“统一战线”列为战胜敌人的“三大法宝”之一。他指出，民心向背、依靠群众、相信群众是革命成败的关键。如此推来，企业的发展也需要员工强大的凝聚



力、向心力,需要把他们的聪明才智集中到企业的市场经营目标上来,这样企业精神就得到了有效发挥。现代企业管理尤其注重和谐,常常把人本因素和人本管理相结合,将企业的共同目标紧紧团结在企业精神的大旗下,最大限度地发挥员工的主观能动性。这样既可以给人以信念、理想、鼓励、支持,又能对人加以约束。企业精神一旦形成,就会产生巨大的有形力量,就能对企业成员思想和行为起到潜移默化的作用。通过培育和再塑企业精神,有利于建设一支富有战斗力、能够完成企业既定任务的员工队伍。同时,通过企业文化的建设和传播,可以塑造优秀的企业形象,增强企业的知名度和社会美誉度,从而达到提高企业核心竞争力的目的。

五、以人为本的哲学

(一) 人是企业的主体

在市场经济日益发展的今天,企划主管必须意识到,在未来企业的竞争主要是人的竞争。争天下者必先争人,取市场者亦必先取人。一个优秀的企业,要想在市场经济的大潮中立于不败之地,归根结底要紧紧抓住企业的主体——人。

不仅企业的生产经营要以人为中心,企业的文化建设也要以人为中心。在企业中,无论如何先进的机器设备都是由人设计和操作的,多么优质的服务都是通过企业人的行为来体现的。因此,人就是企业最重要的资源,是企业的第一财富。企业文化的内在要求是在经营管理中,理解人、相信人、重视人、发动人,大凡成功的企业都十分重视企业文化的建设,都十分重视“以人为本”的经营哲学。盛田昭夫曾经说过,“主宰企业命运的,正是我们企业的员工们!以人为中心开展工作就是我们的真谛所在”。因此,优秀企业应使用企业文化这个管理“软件”,通过“以人为本”的灵性管理,充分发挥人的主观能动性和积极性。

文化管理作为一种科学的管理手段,已逐渐被人们所接受和认同,管理的重心已从过去的“以物为中心”转移到“以人为中心”。所以,企划主管就要研究如何才能调动所有企业人的积极性,如何才能提高企业全员的素质,如何开发人的智能去实现企业的经营目标。企业纵使有宽敞的厂房、先进的设备,如果缺乏高素质的人,也是绝对不能创造出良好的效益的。在此,企业人包括企业的领导者、管理者、技术人员和员工。其中,企业的领导者和管理者的领导和管理素质的高低是企业兴衰的决定因素;企业技术人员的技术业务素质是使企业技术力量得以发挥的重要保证;员工整体素质是企业赖以发展的动力。

因而，企业文化不是优先强调厂房设备，而是进行人的塑造和培训，抓住了人也就抓住了企业发展的根本。

（二）以人为本和企业文化

企业文化的实质就是以人为中心，以文化引导为根本手段，以激发员工的自觉行为为目的的独特的文化现象和管理思想。企业文化既是社会文化的组成部分之一，具有社会文化的社会性、精神独特性和一致性，又在属性上与社会文化有所区别，它既是一种文化现象，也是一种管理思想。企业文化是一种力图在企业中树立以人为本的理念哲学，并借文化手段为引导，目的是通过激发员工的积极性和创造性促进企业效益的提高。企业文化是以员工为实现企业一切目标的动力源泉，研究和探讨员工潜能发挥的方法和途径，是可供企业管理人员付诸实施的有效管理方式。从企业的本质特征我们不难看出，企业文化建设有利于发挥人的积极性，有利于形成科学的经营理念，有利于促进企业的管理与实践，最终有利于达到企业的快速发展。

因此，企划主管必须树立尊重人、理解人、关心人的经营理念。和谐融洽的人际关系是企业发展的前提。

（1）尊重人。懂得如何尊重员工，保障员工在企业中的主体地位不被贬低，保护员工的合法利益是企业经营管理者的首要素质。这样，企业员工的积极性和创造性才能得以极大的发挥。日本索尼公司的创始人盛田昭夫就非常重视企业的员工，他曾这样说过，“作为一个企业的领导者，应该懂得，人并不仅仅是为了金钱而工作的，因而绝不能认为只有工资才是调动员工工作积极性的唯一有效武器。要懂得，要想让员工努力工作，还应该诚心诚意地把他们请进公司这个家族里来，像对待每一位家庭成员一样尊敬他们”。

（2）理解人。理解人就是了解和熟悉员工的生理、心理、知识结构、技术能力、家庭生活以及个人需求方面的情况，对其观念与行为予以理解。这里讲的理解就是实事求是地去承认现实，有针对性地做好员工的工作。

（3）关心人。员工不仅有物质方面的需要，也有精神方面的需求。在可能的条件下，企划主管都应尽量给予满足，对于那些满足不了或不能解决的问题，应通过适当的方式予以说明，以取得员工的谅解。

六、企业文化变革

（一）企业诞生阶段的企业文化

企业诞生阶段是指一个新的企业组织的诞生或早期发展时期。在这一阶段中，企业创始人和他的假设是促进企业文化形成的主要力量。如果企业组织成



功地完成了它的基本工作并得以生存发展,那么已经成型的文化规范可以视为是企业与众不同的能力、企业员工一致性的基础,也是使组织紧密结合起来的黏合剂。

在企业诞生阶段,企业文化建设的重点是把自已与环境及其他企业组织区别开来。企业组织应使自己的文化鲜明化,并尽可能在整合中使企业文化成长起来,并把这种文化规范传授给组织中的每一位员工。

这种现象在高速发展的新兴企业中是常见的、明显的,企业组织试图详细地向新员工阐述他们的工作方式、行为准则和价值规范,并不断解释那些令员工模糊的、费解的和关键的东西。

在这一时期,企业文化是强有力的,这是因为:

第一,企业的创始人也是文化的创造者,他仍然存在。

第二,文化规范使企业组织明确地给自己定位并为进入潜在的竞争环境开辟道路。

第三,随着企业组织致力于建立和保护自己,文化规范开始成为一种定式并为组织的成员所接受和掌握。

因此在这一阶段,无论是来自于企业内部的还是外部的有益的文化建议都可能被完全忽视或拒绝。恰恰相反的是,那些在组织中处于统治地位的高层管理决策者们试图通过改变组织结构,或改革组织环境中其他可以控制的要素来巩固和强化这种文化规范。

当然,如果企业增长速度急剧下降,利润或销售额大幅度降低,企业主要产品经营失败或企业组织突遇到关系生死存亡的重大事件,在这些情况下企业文化也会发生变迁。如果此类危机发生了,企业的生命周期和文化发展将会自动进入下一阶段。

(二) 企业发展阶段的企业文化

企业发展阶段	● 扩大产品线、开拓新市场; ● 纵向一体化发展; ● 横向一体化发展; ● 兼并和合并企业
企业文化	● 随着组织中新文化的萌生,主流文化的一体性和黏合作用降低; ● 企业主要目标、价值观和其他主要文化规范存在的基础开始发生变化

在企业发展阶段,企业组织已是今非昔比,它现在已经建立和稳定下来了,企业要想继续发展壮大,必须考虑通过某种类型的持续发展和创新过程来

维持自己。

在这一发展阶段，许多企业必须决定是否要通过开发新产品、开拓新市场和实行纵向一体化、横向一体化来增强企业的竞争实力，或通过兼并和合并企业、采用事业部或回收子公司等方法来扩大企业规模、改善资本结构。虽然许多企业组织在诞生、成长的过程中都取得过不少让人欣慰的业绩，然而，企业过去的成长和发展历史对其将来获得更大的发展及更大的成功并不一定是一种好的借鉴、好的指导准则。因为，现在企业组织的外部环境已经发生了变化，更为重要的是，企业内部也发生了某种程度的改变，这会弱化和削减文化规范作用的基础。

毋庸置疑，在这一阶段，企业的文化规范已随企业发展而发展起来了，文化中最重要要素已经渗透或内化到企业的组织结构和主要的过程中。

企业在它的早期所形成的文化已被认为是理所当然的。大家可能意识到的有信条、主导价值观、企业的警句、成文的章程、企业希望和要求坚持的公开声明、共有的价值观和理论。在这一阶段，要解释文化和使员工意识到这种文化是很困难的，因为它已完全渗透到日常工作之中，处于无意识状态。除非存在某种危机或需要解决问题时，向员工讲述企业文化甚至可能引起反感。一些管理人员认为有关文化的讨论是令人厌烦和没有必要的，特别是规模庞大和机构健全的企业管理人员。另一方面，经营地区扩大，企业的合并与兼并，引进新的技术都要求进行健全自我评价，以决定要结合的那些文化能否与实际相融。

在同一阶段，可能会有一种强大的力量促进文化的扩散和使文化丧失一体性，因为强有力的亚文化已经形成，而且高度一致的整体文化难以在一家规模庞大、分工细密和地理上分散的企业中得以保持。进一步说，一家企业所有的文化单位必须一致并良好地结合起来，这大多是不可能的。不少大型企业花费了大量时间来研究是否要保持或在某些情况下建立一种共同的文化这一问题。这种所付出的代价值得吗？把假设强加于完全不适应这种情况的次级单位会有危险吗？另一方面，如果允许次级单位形成自己的文化，那么作为一个整体企业的竞争优势又是什么呢？在这一阶段，整体文化起什么作用不太明确，因此，如何控制文化变革的问题就变得更为复杂和多样化。

由此可见，在企业发展阶段，企划主管应考虑有关企业文化的问题，需要充分意识到企业所处的地位和它的发展方向。如果企业的外部环境、内部因素均发生了重大变化，固守传统的文化规范已不是明智之举。

(三) 企业成熟、衰退阶段的企业文化

企业成熟、衰退阶段	● 市场从成熟中的稳定步向萎缩; ● 企业组织在增加了内在稳定性的同时也处于停滞不前的状态; ● 缺乏创新和激励的动因
企业文化	● 文化规范开始成为企业创新的枷锁; ● 文化维持过去的荣誉, 因此常被看做是一种自尊和防卫的力量而受到重视

无论对企业组织还是对企业文化来说, 企业在这一时期的发展至关重要。因为经过一段较长时期的发展, 许多企业都意识到并且发现, 它们的文化中有一些重要的部分在紧张的竞争环境中出现了功能失调。

企业因它的市场已经饱和、产品已经陈旧而不能继续发展时, 它就步入了这一阶段。这不一定必然取决于企业寿命、规模, 或经过几代管理人员, 但它反映了在企业的产出与环境的机会和制约因素之间的相互作用关系。

然而, 如果需要改变文化, 企业的寿命确实至关重要。如果一家企业对自身和环境拥有某些假设, 并已有长期的成功发展史, 那么它就不可能怀疑或重新检查那些假设。即使大家意识到这些假设, 企业的成员仍愿意坚持, 因为这些假设证明了企业历史的正确性, 并且是大家骄傲和自尊的根源。

现在这些假设发挥着类似过滤器的作用, 使重要的领导人很难理解企业的生存和更新所需要的可选择战略。企业可能会聘请外部的顾问, 认识明确的可选择战略, 但是无论顾问们怎样做到正确无误和有说服力, 如果某些可选择战略与旧文化不相适应, 都不能为企业所采纳。有些即使为企业所采纳, 也会遭到抵制。因为企业成员几乎不能理解或接受新战略, 所以这些战略不可能在企业中完全得以实施。

对于一些企业来说, 可能会面临一些不愉快的事实, 即一些比较好的产品专利已经期满了; 一些新兴的、更加灵活和富有攻击意识的竞争对手正构成威胁; 对于是否还有大量“可获得的发明”来证明继续重视科学研究的正确性也不明确。企业需要在市场营销中更具有创新意识, 但是企业文化是建立在科学研究基础上的, 有创造力的市场营销人员很难受到高级管理阶层的重视。研究部门本身也要增强对市场变化的敏感度, 但它仍然认为自己最了解市场。即使是那些认清企业面临困境的高级管理人员也落入了文化的陷阱, 因为他们不能重视和驾驭强有力的研究人员, 并且企业文化支持着他们坚持互不干涉的原则。

在这种情况下, 基本的选择只有两种: 一种是通过某种类型的“文化转

变”，更迅速地转变文化的某些部分，以增强企业的适应性；另一种是整个企业通过合并、兼并或破产等活动来消灭团体和它的文化。无论哪种情况，都需要强有力的新的管理者来实施，其中一部分是解冻企业，这种解冻往往取决于强制性力量。

第二节 市场定位策略

一、市场定位概述

（一）市场定位企划的内涵

市场定位企划是指在目标市场细分的基础上确定各级目标市场，并通过各种方法和手段为企业的产品及形象确定一个有利于营造核心竞争力的竞争位置，这个制订方案及措施的过程就是市场定位企划。一般来说，市场定位企划主要包括目标市场的细分、目标市场的选择以及产品的定位等。

（二）市场定位企划的意义

现代企业参与市场竞争，最重要的就是要找准自己的目标市场，而营销企划的重要任务之一，就是帮助企业准确地找出目标市场，然后根据目标市场的具体情况来设定营销方案，这便形成了市场定位企划。也就是说，在进行市场定位企划之前，需要对市场情况准确把握并对其进行细分，然后可以根据细分了的目标市场所体现出来的特征，结合企业长期战略需求，综合考虑企业产品或服务可以进入的细分市场。企业可以进入的细分化了的的市场一旦确定，它就成了企业营销的市场定位。事实上，市场定位企划在整个企业营销企划中占有极其重要的地位。

（三）市场定位企划的作用

市场定位企划是企业把握市场和顾客群的重大举措，其作用主要表现在以下几个方面：

（1）市场定位企划是实现预定市场营销目标的前提和基础，有利于增强企业核心竞争力和长期竞争优势，有利于给企业增加无形资产。

（2）市场定位企划是企业整合营销企划的充分条件，市场整合营销企划是企业营造核心竞争力的必要条件。

（3）市场定位企划可以确保企业长远战略目标的实现，从而有利于各级市场的建立和完善，有利于降低企业的投资风险、营销风险。

（4）市场定位企划从企业的角度来说，有利于提高企业的产品知名度和



美誉度,有利于增加顾客对产品的满意度,从而提高企业形象和品牌形象。

(四) 市场定位企划的原则

企业在进行长期发展战略规划时,一定要具有原则性,否则就很可能对市场判断不准确,从而造成领导在决策时出现偏差。一般情况下,市场定位企划应坚持以下几个原则:

1. 价值性原则

企业在做市场定位时,应观察这个市场是否具有开发、可利用的价值,因为各个企业经营的产品不同,面对的顾客也不同,所处的竞争环境也不同,因而市场定位所依据的原则也不同。总的来讲,市场定位所依据的原则应从以下三个方面进行考虑:

(1) 作为定位的目标市场,构成企业内在特色的许多因素都可以作为市场定位所依据的原则。如企业获利的程度、是否能真正从中获利、是否具有可开发性、价值如何等。

(2) 作为定位的目标市场,从开发的难易程度上进行综合。虽然有的目标市场具有开发价值,但难度却很大,这时就需要进行综合考虑。

(3) 作为定位的目标市场,要从企业的相对稳定性和变动性来考虑。假如某种产品在营销中很稳定,占领的市场时间也相当长,那就不需要改变目标;对那些缺乏市场稳定性的产品,企业就可以根据长远的发展战略目标来进行灵活处理。

2. 可操作性原则

如果只从理论上讲存在目标市场,那么在现实的实践当中就很难找到。所以,细分的目标市场必须是现实的,而且还要具有可操作性。

3. 利益最大化原则

如何根据目标市场,创造出企业的利益最大化?最重要的一个环节就是对目标市场进行细分,在实施过程中一定要做到具体问题具体分析。

二、市场定位内容

现代企业的市场定位企划主要是从产品定位、市场定位、企业定位三个方面入手的。

1. 产品定位

产品定位主要是用来确定企业产品的各种属性的位置档次。它主要包括产品的质量定位、产品的功能定位、产品的造型定位、产品的包装定位、产品的价格定位、产品的用途定位、产品的性质定位、产品的体积定位、产品的色彩

定位等。

2. 市场定位

所谓的市场定位实际上是指确定企业的产品需要进入的目标市场。市场定位主要包括以下几个方面的内容：

(1) 地域定位。地域定位主要是用来确定企业产品需要进入的市场区域，是世界范围、全国范围还是本地区范围，这些必须在推出产品之前明确。

(2) 气候定位。气候定位是指该产品适合在什么气候类型的区域销售。

(3) 层次定位。不同阶层的消费者其消费特点也不同，层次定位就是通过对不同阶层的消费者的具体划分来确定目标市场的。

(4) 职业定位。职业定位按不同的标准有不同的定位方式，企业在具体定位时可以根据企业的实际需要进行定位。

(5) 文化定位。不同地区、不同国家、不同民族有着各自不同的文化，所以，市场定位需要考虑不同文化对产品销售带来的影响。

(6) 性别定位。

(7) 年龄定位。不同年龄段的消费者往往对产品的需求不同，市场定位就是要充分掌握不同年龄阶段消费者的消费特征，然后有针对性地抢占其市场。

(8) 个性定位。不同个性的消费者具有不同的消费特征，企业在考虑目标市场时要注意消费者的个性特征。

市场定位最基本的要求就是要让本企业的产品与市场上的其他同类产品有所区别，要做到这一点，就必须进行创新企划，实现产品差别化。要实现产品差别化，通常从三个方面入手：

首先，要通过产品实体的创新体现产品的差别化。也就是说，要通过产品在功能、质量、结构、包装、性能、用途等方面的创新来区别于其他同类产品。

其次，要通过服务创新实现产品差异化。现代企业之间的产品竞争，不仅仅是质量、用途、价格等的竞争，更重要的是其服务质量的竞争。企业可以不断完善服务质量，在服务上与其他同类产品形成产品差异，从而增强企业产品的竞争能力。

最后，通过一定的宣传和信息传递手段体现出产品的差异化。宣传和信息传递对实现产品差异化有着非常重要的作用。企业可以通过一些宣传文字、图像、声音等形式加强宣传和信息传播，让企业产品的有关特征信息迅速传递到目标市场，让顾客真实感受到本企业产品与同类产品的差异，从而在顾客心目中树立该产品的良好形象，增强企业综合竞争力。

企业在进行市场细分,选定目标市场以后,怎样进入目标市场便成了特别重要的问题。为了占领目标市场,企业必须进行目标市场定位。

产品市场的定位一般有以下步骤:

(1) 分析目标市场的现状。主要通过对目标市场的调查,了解目标市场上的竞争者,顾客实际需要什么产品。一般是将本企业产品与主要竞争对手的产品按照消费者最感兴趣的两个主要特征画在坐标轴上,然后寻找坐标轴上标明有利于企业产品优势的区域,以确定产品开发的方向和目标。

(2) 对目标市场的初步定位。在分析目标市场的现状时,权衡利弊,初步确定企业在目标市场上所处的位置。

(3) 对目标市场的正式定位。对目标市场的初步定位如果比较顺利,没有发生什么意外,那么这个定位就是正确的,可以正式确定下来。但是有些时候初步定位也需要矫正,对质量、包装、广告等方面的策略作相应的改变,这就是重新定位。例如,专为女性设计的某种款式的服装在男性消费者中也流行开来,该服装就应因此而重新定位。

在产品市场定位的过程中要用到一些策略,下面就以一些具体案例的形式来分析产品定位常用的策略。

(1) 争夺市场定位。如果企业所面临的目标市场并非为竞争者所充斥,存在着一定的市场缝隙或空白,而自己的产品又难以与竞争者正面匹敌,这时企业就可以把自己产品的位置定在目标市场的空白处,从而与竞争者进行竞争。一般来说,如果企业选择了高价格、低质量的空白处,只会导致产品积压;如果企业选择了高质量、低价格的空白处,则很难完成其利润目标。因此在质量与价格两个变量之间,企业必须合理搭配,以期达到最好的效果。

一般来讲,市场的空白地带都具有很大的风险性,否则,竞争者不会不涉足其中。为了避免风险,企业在抢占市场空位时,时机和方式的选择便显得尤为重要。

(2) 发掘市场。如果现实市场已无空白地带,达到饱和,但是潜在的市场需求却很大,此时,企业就可以通过对潜在需求的诱导,把潜在的市场转化为现实的市场,从而为自己的产品开拓出一个空间。

在软饮料市场上,可口可乐和百事可乐两家公司竞争得非常激烈,市场几乎无空隙可言。后来者“七喜(Seven Up)”饮料公司根据其产品属性,并发掘人们对于纯天然饮料的潜在需求,创造出一个非可乐饮料市场,从而与两大竞争者——可口可乐和百事可乐共同鼎足于市场。

(3) 抢夺市场。前两种产品定位策略,其主旨都是避免与竞争者正面交

锋,采取迂回出击制胜的策略。而在市场竞争日趋激烈的情形下,一些实力雄厚的公司在进行产品定位时,通常都是想方设法挤垮一些竞争者,从而使自己成为市场的占领者。

3. 企业定位

具体来说,企业定位是对产品定位和市场定位的一种补充和强化,主要是运用一定手段和方法不断提高企业整体形象,增强企业的社会影响力,从而增强企业营销实力的一系列活动。企业定位通常都是运用独特的产品、独特的文化、杰出人物的影响力、企业环境和公共关系等手段进行的。

三、目标市场细分

目标市场细分是指从顾客不同购买欲望和需求的差异性出发,按一定的标准将一个整体市场划分为若干个子市场,从而确定企业目标市场的活动过程。市场是由无数消费者构成的,不同的消费者在一个或几个方面可能存在着消费差异,他们可能在购买要求或购买态度、购买习惯等方面存在差异,这就为目标市场的细分提供了前提条件。

(一) 目标市场细分的依据

目标市场细分主要依据地域特征、文化特征、人口特征、行为特征等进行划分,以下是目标市场细分的一些主要依据:

1. 人口特征

人口特征细分是划分顾客群体最基本、最常用的方法之一。它主要是根据消费者的年龄、性别、职业、文化层次、收入等因素将目标市场细分为若干群体。这主要是因为,消费者的需求、爱好和品牌意识与人口特征有着密切关系,而且要比其他因素更容易掌握。

(1) 年龄。不同年龄段的消费者对消费品的需求是不同的,即便是婴儿,其消费潜力也是有差异的。所以许多玩具生产商根据婴儿的喜好特征,设计出许多不同婴儿喜爱的并且多种多样的产品,以满足市场的需求。

(2) 性别。随着市场细分的发展,按照性别来细分的市场产品也日渐丰富,多种多样,比如服装、化妆品、杂志、香烟等。2003年,许多厂家根据市场的需求,设计出精美、精巧、轻便灵活的女式笔记本电脑,一进入市场就得到广大女性消费者的青睐,而且销售量也非常不错。

(3) 收入。根据各行各业人士收入的差距,从市场的细分中得出,人们把大部分收入用于汽车、房屋等大件产品或是旅游、化妆品等。

(4) 文化层次。根据文化层次的不同,人们对产品品质、产品性能、生

活质量的要求也不同。尤其是现在的房地产商开发方式多种多样,比如白领公寓、金领公寓、别墅等,这些就是根据人们文化层次的不同进行划分的。

按照人口特征来划分市场目前是十分普遍的,因此,许多企划主管还将两个或两个以上的人口因素结合起来细分目标市场。

2. 地域特征

地域特征细分是指将目标市场按照不同的地区、不同的国家、不同的省市、不同的区县等进行的划分。在现代企业市场营销中,企划者往往会根据某一地域人口的特征和偏好展开营销活动。例如,在我国北方,尤其是东北和西北地区,高度数的酒比较畅销;而在南方和一些沿海地带,低度数的酒比较畅销。

3. 行为特征

在行为特征细分中,可以根据消费者对产品的认知程度,将他们细分为不同的群体。

(1) 品牌忠诚度。可以根据顾客对品牌的忠诚度对市场进行细分。比如说有甲、乙、丙、丁四个品牌,根据消费者对其忠诚度可以将其划分为这样几种类型:

1) 高度忠诚者。高度忠诚者是指始终购买一种品牌的消费者。其购买方式是甲、甲、甲、甲、甲,这说明该类消费者是甲品牌的高度忠诚者。

2) 基本忠诚者。基本忠诚者是那些对两三个品牌忠诚的消费者。其购买方式是甲、甲、乙、甲、乙,这说明该类消费者是甲品牌和乙品牌的忠诚者。

3) 不稳定者。不稳定者是指那些对某品牌不反感,但也不会产生多大兴趣的消费者。其购买行为是甲、乙、甲、甲、乙,这就是说他们既不反感甲品牌,也不忠于乙品牌。

4) 不忠诚者。不忠诚者是指那些不忠于任何品牌的消费者。其购买方式是乙、甲、丙、丁、丙,这说明该类消费者从不会对一种品牌坚持到底。

在具体的企划中,企划主管要特别注意对不稳定者和不忠诚者特点的分析,通过对他们特点的分析,从而用合适的方法使其逐渐忠诚于该企业的某一品牌。比如说,企划主管可以通过对本品牌不稳定者的研究,找出哪些品牌对本品牌构成了竞争威胁,然后可以利用对比广告等手段加强他们的忠诚度。对于那些不忠诚者,可以采用推出新产品的办法来吸引他们。

(2) 利益。利益的细分是根据消费者从产品中所获得的不同利益进行的一种细分方式。英国市场营销专家德克·斯德芬利用利益特点细分方法研究了消费者购买眼镜的行为。他发现,21%的顾客买眼镜时只求价格低廉;59%的顾客购买眼镜是为了保护视力,他们要求眼镜的质量要好,价格要公道;20%

的顾客购买眼镜只是为了装饰或其他需要。

企划主管在进行利益细分市场时，首先要明确人们在同类产品中主要寻找哪些利益，哪些人比较注重这种利益，哪些品牌可以实现这些利益。然后可以根据具体情况细分市场，用不同的产品满足不同需求的消费者。

(3) 使用者状况。根据消费者是否使用某品牌可以将市场细分为未使用者、曾使用者、潜在使用者、初次使用者和经常使用者市场。一般来说，越是注重企业品牌形象的企业，就越重视产品的潜在使用者情况，企业往往会采用不同的手段抢占潜在消费市场。

(4) 使用程度。根据消费者使用某种品牌的程度可以将市场细分为轻度使用者、一般使用者和频繁使用者市场。产品的频繁使用者虽然在市场上所占的比重不是很大，但他们的消费量在全部消费量中所占的比例却很高，因此，企划主管在进行细分时，要特别注意频繁使用者的特征。

(5) 时机。可以根据消费者提出需要、购买品牌或使用品牌的时机将他们分类。根据消费者的购买时机细分市场，有利于提高产品的使用率。例如，青年男性喜欢在情人节为女友购买鲜花，企划主管可以促使青年人在周末、月末或其他节日为女友购买鲜花。事实上，企划主管不能只单纯地寻找与产品有关的特定时机，应该着眼于消费者的整个生命过程，只有这样，才能挖掘出更广泛的市场。

根据消费者的行为特征细分市场的方法有很多，企划主管可以根据企业实际情况和产品的特点灵活选择适当的方法进行细分，当然，企划主管也可以把几种方法综合起来运用。

4. 心理特征

不同层次的消费者，其消费心理特征不同；不同个性的消费者，其消费心理特征也不相同。企划主管可以根据消费者的不同层次、不同个性、不同生活方式，将他们分为不同的群体。

(1) 社会阶层。由于社会阶层的不同，消费者对消费品的兴趣、爱好、品位也是不同的，所以企划主管应根据社会层次的不同，为消费者设计不同的产品或服务。美国著名的营销专家菲利普·科特勒将美国社会划分为七个阶层，其特征表现如下：

1) 最上层(不到1%)。一般处在最上层的人是社会的精英，不仅有祖业家传财富，而且还拥有良好的家庭背景。他们在穿着上相对保守，并不露富，而在慈善事业上则大量捐款捐物。他们还拥有多处房产，其子女上的是最好的学校，他们是其他阶层模仿的对象。

2) 次上层(2%左右)。次上层主要是通过职业或出色的经营方式来获取较高的收入或财产,其主要来自中产阶级。在社会或处理民众事物上,他们通常表现积极、踊跃,也常会给自己或孩子买各种高档产品,以示身份,例如购买昂贵的房产、汽车、泳池等,但他们中间也包括一些爱炫耀自己的暴发户。

3) 中上层(12%)。中上层既没有高贵的出身也没有惊人的财产。他们大多是某个领域的精英,在自己的努力下成为专家、独立商人、公司经理,并在孩子的教育上希望他们具有专业的管理技能或技术。他们还善于参加社会活动,是高品质房产、昂贵服装、豪华家具和各种日用奢侈品的购买者。

4) 中间层(32%)。中间层主要是由中等收入的白领和蓝领构成的群体。他们在好的社区拥有一套好的房子,愿意花钱给孩子投资,让孩子上好的学校。所以说他们生活在“城市较好地段”,所做的事也很“得体”,为跟上潮流,他们也愿意购买流行的产品。

5) 工薪阶层(38%)。工薪阶层主要是由过着“打工生涯”的人组成。无论收入、职业、教育怎样,他们都需要经济和感情的帮助,遇到困难时其对朋友、亲戚的依赖性比较强。

6) 上底层(8%)。上底层虽然有工作,但他们的收入水平不高。为了获得更好的生活,他们也想奋斗到更高阶层。由于他们没有受过良好的教育,所以从事的工作简单,干活辛苦,报酬较低。

7) 下底层(7%)。处在下底层的人一般是靠救济金生活,其生活明显是在折磨中度过,他们一般没有工作或干“最脏的活”。通常,他们也很懒惰,不愿意去找工作,只等待公众的救济或慈善结构的施舍,他们所住的、穿的都是“肮脏的”或“破损的”。

(2) 个性特征。每个人与众不同的个性影响着其购买行为,企划主管可以根据不同的个性来细分市场。企业在生产产品时,往往会赋予产品一定的个性以迎合相应的消费者的个性需求。通常来说,消费者在挑选品牌时,理性上考虑的是产品的实用功能,同时他们也感性地评估不同品牌所表现出来的个性,当品牌表现的个性与他们的自我表现价值观相一致时,他们就会选择该产品。

(3) 生活方式。消费者对各种产品的兴趣往往会受到其生活方式的影响。相应地,消费者消费什么产品也反映了他们的生活方式,正是出于这方面的考虑,很多企划主管往往根据消费者的生活方式来细分市场。

(二) 目标市场细分的程序

美国学者伊·杰·麦肯斯提出了一套非常直观、逻辑性非常强的七步细分法,其具体操作步骤如下:

(1) 确定企业的长期经营战略和经营方向。长期经营战略和经营方向的确定是市场细分的前提和基础,只有总的方向明确了,企划主管才能根据企业内外的实际情况对市场进行细分。

(2) 根据消费者的实际需求状况,确定市场细分变量。消费者的需求状况对市场的细分有着直接的影响,只有准确地把握了消费者的实际需求状况,对市场的细分才更有把握。

(3) 根据市场细分变量,进行初步细分。初步细分一般是根据消费者的具体需求来划分,需要初步确定将消费者划分为哪些类型。

(4) 加工筛选。一般来说,同一类的消费群体还存在着某些差异,这就需要企划主管在进行具体细分时能够抓住重点,能够求同存异,排除那些不必要的因素。

(5) 对市场细分初步命名。市场细分的名称既要简单,又要富有艺术性,最好能够体现其特点。

(6) 进行检查分析。在市场细分后,要进一步确定细分的市场是否科学、合理,必要的时候要作进一步调整。

(7) 选定目标市场。

四、目标市场的选择

在对市场进行细分后,企划主管面临的的就是如何对这些细分的目标市场进行评估和如何将企业产品和目标市场进行衔接的问题,这就涉及了目标市场的选择企划。目标市场的选择企划具体是指企业将选择哪一个或哪几个市场作为营销对象的决策。

目标市场选择策略主要有以下几种方式:

(1) 密集单一型市场。最简单的方式是企划主管选择一个细分的目标市场进行集中营销。事实上,采用这种策略的企业大多是一些中小型企业。这种策略的优势在于竞争对手少,有利于企业不断扩大市场份额,也有利于企业形成局部的竞争优势。

(2) 有选择的专门化。这种方法主要是指企划主管选择若干个细分市场进行营销,这些细分市场之间并没有联系,但每个细分市场都具有很强的吸引力,能够为企业获利,并且符合企业的经营目标和资源状况,还可以分散企业的经营风险。即使企业失去其中一个或一些细分市场,企业仍可以继续经营,在其他细分市场上获利。

(3) 产品专门化。采用这种方法的大多是一些中小企业,企业通过用这

种方法集中生产一种产品,并向各类消费者销售这种产品。比如说,显微镜生产商准备向大学实验室、政府实验室和工商企业实验室销售显微镜,它只从事实验室所用显微镜的生产,而不去生产实验室可能需要的其他仪器。企业通过这种策略,可加大其品牌影响力。但如果该种显微镜被其他新的产品(如新的显像技术)所代替,其销售量就会产生一定的滑坡现象。

(4) 市场专业化。市场专业化是指企业专门为满足某个消费者群体的各种需求服务。例如,某企业可为大学实验室提供一系列服务,其产品包括显微镜、示波器、试管等。该企业专门为这些消费者群体服务而获得了良好声誉,并成为这个消费群体所需要的各种新产品的销售代理商。如果该消费群体突然发现经费预算已被削减,它们就会减少从这个市场专业化企业购买仪器的数量,这也会使企业产品销量产生滑坡。

(5) 完全市场覆盖。完全市场覆盖是指企业想用各种产品满足各种消费群体的需求。一般来说,只有大型企业才能采用完全市场覆盖策略。例如国际商用机器公司(计算机市场)、通用汽车公司(汽车市场)和可口可乐公司(饮料市场)等。

企业通常会采用两种方法来实现完全市场覆盖这一目标,即通过无差异市场营销或差异市场营销这两种方法。

第三节 市场营销策略

一、识别市场机遇

对战略性经营企业来说,战略性市场企划过程中最为关键的一步是确定商业竞争舞台。因为商业竞争舞台的确立有可能包含着很多市场机遇。所以,企划主管要按照优先的顺序来挑选安排这些机遇,并且把它排列出来。这些机遇有可能是企业在今后3~5年中应当抓住,不能流失的,这才是企业合理的企划范围。

市场细分是帮助企划主管挑选最有吸引力的市场机遇的重要方法。企划主管通过细分市场,针对公司的战略目标细分市场作出暂时性决策,只有这样,企划主管的选择过程才能更加易于操作。

在界定商业竞争舞台时,企划主管可能在客户、功能、用途、技术、能力以及增值作用做出一些暂时性选择。同时企划主管须更加重视实际行动并将它具体化,找到方法进一步细分这些最终用户行业,使之能够成为一个市场机遇

的基础，同样也要在商业竞争舞台的其他范畴作出细分。

只有通过细分市场，企划主管才能找到合理的方法，并在商业竞争舞台上建立起客户群体。并由此产生一个特征相同的客户群体，这个群体对某种产品功能、用途的需求可以通过某种方式组合。

大多数市场机遇产生于最终用户层，但有时在最终用户层次上的细分并没有产生令人关注的新的市场机遇，即使最终用户层次不存在任何机遇，企划主管也要往市场链上端寻找是否能在市场链的高一级层次上识别出有吸引力的机遇。在 20 世纪 90 年代的电信市场上有一个很好的例子。随着一些新公司开始提供电话服务，北美和欧洲撤销了对电信业的管制，这一行动为交换机制造商创造了新的市场机遇。就最终用户对电信供应商的需求而言，这种管制的撤销并没有带来巨大的变化。但是它允许新的电话服务供应商参与竞争以满足最终用户对电信服务的需求。

有线电视公司现在可以在几个国家为客户提供电话服务。与传统电话公司相比，有线电视公司的背景和文化非常不同，因此在某种程度上它们对设备规格的要求也不同，并且常常希望设备供应商在融资、售前售后服务和技术支持方面承担更大的职责。这种复杂的局面要求设备供应商调整他们的战略以满足这些新成员的需求。对新兴市场需求作出成功响应的供应商在打入市场方面取得了显著的进展，所以，对市场进行细分是获得市场机遇最有效、最简单的办法。

及早关注市场细分的主要益处是企划主管能够迅速勾勒出关于特定客户及其需求、决策标准和决策过程的图像。及早考虑重要的潜在机遇，可以及时排除一些不适合的机遇，避免更多时间和精力进行无谓地投入。

二、建立顾客忠诚

在市场竞争越来越激烈的今天，绝大多数公司把“以消费者为中心”、“让消费者满意”作为自己的经营理念。然而，仅仅是以消费者为中心或让消费者满意是远远不够的。如果想成为市场上的领先者，就必须建立起顾客对本公司的忠诚度，即由满意到忠诚。也就是说，要不断地向消费者提供尽可能多的产品价值，在消费者与公司之间建立起一种密切合作的关系，而不仅仅是追求个别销售行为的买卖关系。现阶段，成功的企业正在越来越多地渗透到消费者的日常生活和工作中。处于领先地位的企业都在注重不断培养和促进消费者自我发展的能力。

处于领先地位的企业通常更为关注方案、过程，以及有关产品或服务的体

系，而不是产品或服务本身。它们销售那种可以帮助消费者获得利益或是改善生活状况的方案。通过包含在方案实施过程中的产品或服务，这些企业不但能够实现产品价值的最大化，而且能够实现完全价格。企业对于消费者的购买过程了解得越多，就越容易制定出消费者化的方案和体系，帮助消费者参与到这一过程中来。简而言之，企业对消费者的帮助越多，与消费者之间的关系就越密切。其结果是，企业的某种产品或服务对于消费者变得极为重要，这时，价格就成了一个附属性问题了。企业构建与消费者这种关系的关键在于，向消费者推销方案、过程，以及与产品最密切相关的体系。如汉诺克咖啡馆、戴维和布斯特咖啡馆、雨林咖啡馆这样的“饮食娱乐”机构所提供的食品和服务并不优于其他的餐馆，但是价格却是其他餐馆的一倍。这种超值销售的能力即来自于食品所蕴涵的文化主题和饮食环境——这些方案是通过预先设计和制定的。通过把重点放在食品所蕴涵的文化设计上而非食品本身，这些食品就能够创造出更大的价值。也正由于此，同样的食品可以以更高的价格销售。

(一) 关注产品或服务的使用价值

企业可以用这种方法来推销方案，即不仅要关注产品或服务是什么，更要关心它们可以真正用来做什么。这种推销产品的利益而非产品本身的观念，从本质上讲，是具有先动性的。

许多经销商为了提高产品供应量，把产品分布在尽可能多的销售网点上，并存在这样一种想法，认为消费者需要的时候会自动找上门来。其存货数量往往建立在对潜在的、不确定的需求预测基础上，而预测甚至是猜测成了开展未来业务的标准方法。很显然，这是错误的，因为即使大多数公司能够精确地预测出未来的需求，仍无法确切知道消费者究竟在何时、何地、需要何种商品。

为了能够成功地向消费者推销预先设计的方案及产品或服务所能带来的利益，准确地确认这些利益至关重要。

当前一个趋向是，个性化购买和对饮食的服务要求在不断增加，这显示了当人们关注的焦点从产品本身转到产品利益时所带来的变化。同时也进一步证明，要刺激市场的持续繁荣，企业不仅要向消费者输送产品，更要输送满足消费者最高需求的服务。

流动心理咨询服务中心是一个极为成功的例子，它体现了怎样关注于产品利益而使产品或服务实现价值最大化。在美国纽约，飞快的发展速度和可怕的交通拥堵使人感到心情烦躁，精神压力加大。按人口平均计算，在纽约拜访心理治疗专家的人数在美国全国范围内都是最多的。然而，据估计，在纽约，每四个约会当中就会有一个因为计划突然变动或是交通堵塞而被迫取消。为了减

少这个问题，流动心理咨询服务中心决定为人们提供一种舒适的服务。当消费者感到有咨询需要时，就打电话给一个派送中心。中心会用作移动办公室的车子将一位持有执照的心理治疗专家送到客户的家门口。消费者走进机动车里，车的中部是一把宽大的躺椅，装饰着不透光的窗帘，里面一片昏暗。对于心理治疗专家来说，在流动心理咨询服务中心的一次治疗远远超过平常的工作效率。如果病人想到另一个地方，需要加付 50 美元。这种车队的数目呈指数增长，并且特许经营者也开始在全国其他的重要居民区里工作。通过将服务与消费者的生活方式结合起来，流动心理咨询服务中心使它的服务的价值最大化，从而获得了更多的利润。

（二）强调产品和服务的购买或销售方式

美国因特克林公司是一家处于领先地位的维修器材分销商，曾一度被认为是销售得越多，赔得越多的一家公司。他们组建一个咨询委员会之后，管理当局了解到最佳消费者的最高需求并不是低价格，而是心理上的安定。客户总是担心在紧急情况下找不到所需要的器材。

因此，该公司的关注焦点从单纯地销售产品、提供服务转移到一个复杂的消费者货物清单控制计划。这个计划确保维修专家需要某种产品时，能很快找到它。销售一个完整的存货清单管理系统——包括所有维修器材，使消费者了解到绝不会出现缺货现象。

凯姆斯德申公司是一个工业肥皂制造商，所生产的肥皂，主要用于清洁汽车和工厂地板，常常被看做是一种日用品。凯姆斯德申公司很早就认识到，它的生存和成功同购买程序的构建有着直接的联系。在独立分析每个消费者的需求之后，凯姆斯德申公司由消费者制定肥皂的适当组合，并将其装在消费者控制的标准货箱里。通过规范监控机制，企业了解到了每位消费者的使用方式，在消费者提出需求之前就预先运送，这项活动避免了消费者花费时间制定或重新审视订单。他们不知道使用肥皂的方式，也不知道存货清单上有多少存货，以及什么时间运货，他们只关心肥皂是否有效，以及当需要时是否总在。

施乐公司向我们提供了一个怎样将产品与购买过程整合起来的有力的例子。施乐公司不仅仅把目光放在复印机和打印机上，它还关注于文件和文件管理的基础性概念。当施乐公司的许多商品仍是一次性地硬件销售时，公司已经开始专注于对电子文件过程的识别和简化。

施乐公司通过仔细地安排数字打印技术的推介日程，向最佳消费者提供所有文件及发送的管理。施乐公司的员工研究客户的业务流程，预计使用施乐公司的产品会使情况发生怎样的好转。这种做法必然会减少冗余，加快运送，并

增加订单。在公司关注消费者的同时，也从中获得了大量的利润。

(三) 充分认识售后服务的重要性

售后服务，是现代市场营销学中的重要概念之一，售后服务是非常重要的，会为商品顺利走入市场起到积极的推动作用。

(1) 售后服务是买方市场条件下企业参与市场竞争的尖锐利器。目前，我国几乎所有行业都出现了生产能力过剩。对于成熟产品，在功能与品质上也极为接近，质量本身的差异性越来越小，款式、包装、品牌、售后服务等方面的差异性成为企业确立市场地位和赢得竞争优势的尖锐利器。

(2) 售后服务是维系顾客的最后防线。向顾客提供经济实用、安全可靠的优质产品是企业生存和发展的前提条件。但最优秀的企业也不能保证永远不发生失误和引起顾客投诉。因而，有效地处理顾客投诉，及时补救失误等售后服务措施成了企业维护顾客的有效途径之一。美国学者的研究表明，如投诉没有得到企业的重视，2/3 的顾客会转向竞争对手，如果投诉最终得到了解决，大约 70% 的顾客会继续光顾该企业，如果投诉得到了妥善、及时的解决，继续光顾的顾客比例会上升到 95%。

(3) 售后服务是保持顾客满意度、忠诚度的有效举措。随着社会经济的发展和人民收入水平的提高，顾客对产品非功能性利益越来越重视，在很多情况下甚至超越了对功能性利益的关注。企业要想长期赢利，就要赢得永久顾客，保持顾客忠诚度，提高顾客满意度，售后服务是成功的法宝之一。

(4) 售后服务是企业摆脱价格大战的一剂良方。我国不少行业的高速成长期已经结束，市场总需求量较为稳定，竞争格局进入白热化状态。厂商为了求得市场份额的增长，连续展开价格大战，行业平均利润率持续下滑，企业增长后劲严重不足。要彻底摆脱这一不利局面，导入服务战略显得尤为重要，企业可以运用各种方法，通过差异化服务来增加自己产品的价值。

(5) 售后服务是适应经济全球化的需要。经济全球化已成为现代世界经济发展的必然走势，国内企业的营销环境也随之发生了巨大变化。在诸多的变化中，跨国公司携带强大的技术实力、资金实力和人才实力进入国内市场，国内市场国际化最为显现。国内企业必须针对跨国公司售后服务上的劣势，提高自己的售后服务质量，力争通过优质的售后服务争取更多的顾客。

(6) 售后服务是科技发展的必然要求。随着科学技术的飞速发展，高科技产品逐步进入民用化。面对这些高科技产品，“坏了怎么办？”“我如何去使用它？”等一系列问题总是困扰着顾客，这在客观上就要求企业应为消费者提供更多的应用服务支持。如，IBM 公司的产品，就不仅是计算机本身，而且包括

所附带的服务，如使用说明书、软件系统、程序设计服务、维修服务以及保证等，由此而形成了“系统销售”的概念。

没有服务就没有营销，这已是不争的事实，关键是企划主管应不断提升售后服务质量，充实售后服务内容，完善售后服务程序，规范售后服务管理，坚持服务创新，变传统的单纯的售后服务转向“整体服务流程”，时时保持特色服务，严格进行服务质量监控，以优良的服务取得市场竞争优势，为最终实现“零服务”而努力。

（四）著名的消费者型公司

（1）顾客服务。消费者型公司不管在业界如何出名，在关注产品和服务的同时，还要注意与顾客进行全方位的沟通。以迪斯尼公司为例，它的发展和壮大就是因为其准确地把握产品与服务，确保每一件产品及每一项服务都能增加迪斯尼公司的魅力。

（2）客服忠诚度。所谓客服忠诚度就是企业与客户建立密切持久的关系。通常而言，企业给予客户一定的回报，与客户建立起良好关系，并让客户自由选择回报的种类。采用这种方法的企业有很多，以美国快递公司为例，它选择的方式就是从顾客那里获取信息，并使客户获得一定的回报。当其他公司为争夺客户而展开竞争时，美国快递公司却把投资放在与客户建立良好关系上，充分利用这一条件为公司创造利益。

（3）开发拳头产品。企业要想发展，就得不断创新，不断推出消费者喜爱的产品，这样才能在市场上有立足之地。企业要对消费者的需求进行分析，关键是把握好消费者的生活方式和对未来需求的预测。这方面做得比较好的就是福特的卡车中心，其利用企业的文化客观公正地去面对反馈回来的信息，进行调查研究，想方设法地去了解客户的需求，以满足他们的需要。

（4）品牌的培育。品牌培育有很多种，做得较好的就是可口可乐公司。可口可乐公司在新市场获得品牌成功的法则之一，就是通过公司品牌名称、广告、包装甚至是通过饮料瓶的促销，实现其品牌的一致性。

（5）零售与分配。世界顶级的包装商品商保洁公司与世界最大的零售商沃尔玛公司的合作，运用零售商和客户型公司通力合作的方式使其获得共同利益，并通过分享后勤管理、产品门类管理以及促销方面的信息来相互支持。

（6）后勤保障。所谓后勤保障，就是指保证采购与分配的高效率，最大限度地降低顾客的总成本。根据顾客的需要，企业可以为顾客提供预定或帮助他们监督自己所需要的货物。假如顾客被赋予更多的监督权，那么企业的后勤保障工作也应该与之匹配。

(7) 消费者信息系统。消费者信息系统是一个有机系统,它要求企业征求客户意见,了解客户的需求。联邦快递每年都要对客户进行调查,并把所得到的信息在公司内部进行分享,不仅限于市场部。公司还常常把调查中发现的问题进行解决,并提高服务质量,增加跨行销售,建立起强大的竞争优势。

(8) 按市场需求发展。戴尔的发展速度很快,它采取的是直销方式和允许顾客自己设定系统,使公司在订货和交货上缩短了不少时间。戴尔还根据产品的实用性通过网络和电话向客户征集建议并进行选择利用,这不仅加强了与客户间的交流,还大大缩短了采购时间,确保供应商能够在戴尔设备中找到保存财产的清单。

(9) 成长性。据3M公司的报告显示,1/4的销售额来自过去4年内所开发的新产品,2/3的产品属于新产品、新的类别。3M的文化创新中,1/5的创意源自3M的雇员。福特也采用这种策略,以实践新理念为主导,将新理念融入成功的产品中。

(10) 电子商务。所谓电子商务就是指在网上相互合作、分配资源和销售商品。微软就是通过在网开展业务并直接获取高额利润的,还通过与其他公司进行合作,将网络渗透到新的业务领域,与客户直接进行在线洽谈。

三、细致营销

(一) 营销环境的分析

市场营销环境分析常用的方法为SWOT法,它是英文Strength(优势)、Weak(劣势)、Opportunity(机会)、Threaten(威胁)的意思。下面予以介绍。

(1) 外部环境分析(机会与威胁)。环境机会的实质是指市场上存在着“未满足的需求”。即可能来源于宏观环境也可能来源于微观环境。随着消费者需求不断变化和产品寿命周期的缩短,引起旧产品的不断被淘汰、要求开发新产品来满足消费者的需求,从而使市场上出现了许多新的机会。

环境机会对不同企业是不相等的,同一个环境机会对这一些企业可能成为有利的机会,而对另一些企业可能就造成威胁。环境机会能否成为企业的机会,要看此环境机会是否与企业目标、资源及任务相一致,企业利用此环境机会能否比其竞争者带来更大的利益。

环境威胁是指对企业营销活动不利或限制企业营销活动发展的因素。这种环境威胁,主要来自两方面:一方面,是环境因素直接威胁着企业的营销活动,如政府颁布某种法律,诸如《环境保护法》,它对造成环境污染的企业来说,就构成了巨大的威胁;另一方面,企业的目标、任务及资源同环境机会相

矛盾，如人们对自行车的需求转为对摩托车的需求，给自行车厂的目标与资源同这一环境机会造成矛盾。自行车厂要将“环境机会”变成“企业机会”，需淘汰原来产品，更换全部设备，培训、学习新的生产技术，这对自行车厂无疑是一种威胁。

(2) 内部环境分析(优势/劣势分析)。识别环境中具有吸引力的机会是一回事，拥有在机会中成功所必需的竞争能力是另一回事。每个企业都要定期检查自己的优势与劣势，这可通过“营销备忘录优势”或“劣势绩效分析检查表”的方式进行。企划主管或企业外的咨询机构都可利用这一格式检查企业的营销、财务、制造和组织能力。每一要素都要按照特强、稍强、中等、稍弱或特弱划分等级。

波士顿咨询公司的负责人乔治·斯托克提出，能获胜的公司是取得公司内部优势，而不是只抓住公司核心能力的企业。每一公司必须管好某些基本程序，如新产品开发、原材料采购、对订单的销售引导、对客户订单的现金实现、顾客问题的解决时间等。每一程序都创造价值和需要内部部门协同工作。虽然每一部门都可以拥有一个核心能力，但如何管理这些部门的优势能力开发仍是一个挑战。斯托克把它称为能力基础的竞争。

(二) 对市场的调查与预测

企划需要大量信息的支持才能提高效率，缺乏信息支持的企划，其危机是可以想象的。所以，企划主管离不开对各种资料的分析并作出预测，企划主管应懂得如何制订适合每个市场未来情况的更有分析性的方案。要提高企划的功效，必须有良好而准确的资料，亦即需要市场调查，而且企划主管所面临的是一系列不确定的因素，因此预测在此领域中占有相当重要的角色。

科学企划的基本依据就是对市场调查结果的分析及正确的市场预测。定期将产品进行分类，以便把力量集中在发展产品上，对淘汰产品进行迅速撤退，以便提高经济效益，尽可能扩大市场占有率。

正确的企划是企业成功的关键，而优秀企划的基础却是可靠的市场预测。可靠的市场并不是指预测的结果同经营者思想一致，而是指经过实事求是的调查和科学的预测得到结果。

当然，因为有很多不确定因素，决定了预测的结果只能是在一定范围内接近或近似客观规律，有时还会出现预测失误。

预测的目的是为了择优，为企划提供最优化的方案，这不仅需要在大量的信息基础上的分析及预测，还需在预测的基础上根据自身条件，提出各种可行性企划，从中选出最优方案。例如在同一种环境中，面对相同的市场预测结



果,不同的公司采用不同的方案,有的公司力求降低成本,有的公司刻意求新,有的公司选择多元化经营,这些都可以获得成功,这就是预测和企划的意义所在。

(三) 设定好营销企划的目标

在营销企划中,确定企划目标是首要的、关键的问题。没有正确的目标,就谈不上什么正确的企划。正确的营销企划目标,有助于企业总体企划目标的实现。

1. 企业目标分析

任何一家企业都有其成立的宗旨,或是经营的目标,企业进行企划,就是希望能够达成某种目标。因此企划主管在企划之前必须先确定企业的目标。一般来说,企划主管企划要达到的目标有以下几种:

(1) “生存”。假如企业因为各种原因而导致经营资金无法周转,产品滞销,职工情绪低落,或者因产品更新换代而导致大量产品积压,企业应该以生存作为第一目标,而把利润、市场占有率、质量等目标放在其后,等企业渡过难关之后再加以考虑。

(2) 当前最高利润。许多企业都把获得当前最高利润作为企业的第一目标。此时企划主管的各项工作必须围绕这一目标而进行。

(3) 市场占有率。很多企业先以低价占领市场,提高市场占有率,即使亏损也在所不惜,达到一定的市场占有率之后,再逐步提高价格,提高利润。

(4) 质量最优异。某些企业想树立市场领导者的形象,就把生产质量最优异的产品作为最主要目标,以保持长久的竞争力。

2. 营销企划目标的确定

企划主管应根据企业的总体目标,对企业潜在的细分市场进行评估,然后确定企业的目标市场,给产品适当的定位。

3. 目标市场企划

企划主管通过对市场营销研究、市场细分以及对各个市场部分的潜在价值或吸引力的分析、评价,就可以发现一些良好的市场机会。这时,企划主管要决定选择哪些市场战略,可供企业选择的目标市场战略有以下三种:

(1) 无差异性市场营销战略

实行无差异性市场营销战略的企业把整体市场看做一个大的目标市场,不进行细分,用一种产品对待整体市场。实行此战略的企业基于两种不同的指导思想。第一种是从传统的产品观念出发,在看待市场需求上,强调需求的共性,漠视消费需求的差异。因此,企业为整体市场生产标准化产品,并实行无

差异的市场营销战略。实行无差异市场战略的另一种思想,是企业经过市场调查之后,认为某些特定产品,消费者需求大致相同,或是较少差异,比如类似于食盐的产品。因此,企业对需求类同的产品可以采用大致相同的市场营销策略。

采用无差异市场战略的最大优点是成本的经济性。大批量的生产销售,必然降低单位产品成本;无差异的广告宣传可以减少促销费用;不必进行市场细分,也相应减少了市场调研、产品研制与开发以及制定多种市场营销战略、战术方案等带来的成本开支。

但是,无差异市场战略对市场上绝大多数产品都是不适宜的。因为消费者的需求偏好的基本方面具有极其复杂的层次。某种产品或品牌受到市场普遍欢迎是很少的。即使一时能赢得某一市场,也会引来很多仿冒者,市场竞争会非常激烈。

(2) 差异性市场营销战略

采用差异性市场战略的企业,通常是把整体市场化分为若干个需求与愿望大致相同的细分市场。然后,根据企业的资源、营销实力选择不同数目的细分市场作为目标市场,并为所选择的目标市场制定不同的市场营销组合策略。当一家企业采取差异性营销战略并在数个或更多个细分市场上取得良好的营销效益时,就能够树立起良好的市场形象,吸引更多的购买者和潜在购买者。

采用差异性市场战略的最大优势是可以有针对性的满足具有不同特征的顾客群的需求,提高产品的竞争能力。但是差异性市场战略也不是完美无缺的。由于产品品种、销售渠道、广告宣传的扩大化与多样化,市场营销费用大幅度增加。所以,无差异市场战略的优势基本上成为差异性市场战略的劣势。其他问题还在于:该战略在推动成本和销售额上升的同时,市场效益并无保证。正因为如此,企业在市场营销中需要进行“反细分”或“扩大顾客的基数”。这种思想在全球市场细分战略中得到充分体现。

(3) 集中性市场营销战略

对众多的中小企业而言,集中性市场战略是更好的选择。集中性市场战略强调不能把力量平分于广大市场上,而是要把企业资源及人、财、物力集中在一个或几个小型市场。采用这一战略的企业不求在一个较大的市场上得到一个较小的市场份额,而要求在一个较小的市场上得到较大的市场占有率,甚至是支配性的比率。

这种战略,有人把它称为“弥隙”战略,即弥补市场空隙的意思,一般非常适合资源薄弱的小企业。小企业要在市场竞争中站稳脚跟,如果与大企业

硬性抗衡，弊多于利。如果他们避开大企业竞争激烈的市场部位，选择一两个能够发挥自己技术、资源优势的小市场，往往容易成功。由于目标集中，可以大大节省企业的营销费用并能增加赢利，又由于生产、销售渠道和促销的专业化，也能更好地满足这部分特定消费者的需求，进而使企业在某一个或某几个市场上取得优越的市场地位。

这一战略的不足是经营者承担风险较大，如果目标市场的需求情况突然发生变化，目标消费者的兴趣突然转移或是市场上出现了更强有力的竞争对手，企业就可能陷入困境。

4. 产品定位企划

这部分内容在前面本章第二节有专门论述。

四、营销模式创新

营销模式与方法的创新随着市场竞争及营销领域的深化和拓展趋向于多元化发展，不断地出现了大量新的营销形式和方法，以下是几种营销模式创新的典型：

(一) 品牌营销

品牌营销，是指通过品牌的形象塑造、宣传和对其所依附的产品更新、质量提高等营销手段的运用，创立国家名牌乃至世界名牌。品牌是用来识别一个或一群卖主的货物或劳务的名称、名词、术语符号象征和设计，是企业的无形资产，是顾客评价企业产品时的一种有效代理物。

1. 品牌营销的价值

现代市场营销已由质量、价格营销转向品牌营销，而现代市场竞争从某种意义上说就是品牌的竞争。谁能使产品和服务的品牌成为公众认可的驰名商标，也就是人们常说的“名牌”，谁就能掌握市场竞争的主动权，就能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

名牌是企业的巨大财富，是企业进入市场的通行证，是企业竞争获胜的有力武器。美国万宝路集团总裁马克斯韦尔曾说过，“企业的牌子如同储户的户头，当你不断用产品累计其价值时，便可尽享其利”。美国可口可乐公司前总裁也说过，“如果可口可乐公司在全世界的所有工厂一夜之间被大火烧得精光，那么可以肯定，世界大银行家会争先恐后地向公司贷款，因为可口可乐这块牌子放在世界任何一家公司头上，都会给它带来滚滚财源”。据国际权威的资产评估机构调查估计，企业的品牌价值可以是有形资产的4~5倍，是年营业收入的2~4倍。

2. 品牌营销体系

(1) 概念体系。概念不是品牌，尽管可能是品牌的雏形；概念也未必被传播，尽管不传播概念将失去应有的意义。概念是什么？概念是想法的包装，是形象的使者，是信息社会特殊的市场和商品。有产品没有概念，产品可能始终成不了商品；有概念没有产品，概念本身照样可以成为商品。概念营销说到底思想的营销，是形象的营销，更是形象力的营销。网络精英能够迅速积累大量的财富，关键在于成功地销售了一个有特殊形象力的市场概念。无怪乎各大厂商大打产品概念牌、文化牌，新概念产品层出不穷。因为市场只认“时尚”，而今天的时尚，就是令人刮目相看的“产品概念品牌形象”。

(2) 传播体系。这既是品牌营销的媒介和手段，又是形象产业化、形象经济的独立支撑点。在信息时代，传播本身就是生产力。企业创造财富，传媒也创造财富，而且将演变为创造财富的先驱和主流。互联网的成功，与其说是技术的成功，不如说是传媒的成功。比尔·盖茨及其微软的成功为“品牌传播也是生产力”提供了最为有力的解释。

(3) 品牌体系。建立品牌体系已经成为当今社会的基本共识。品牌经济及品牌社会等理念、意识已日渐深入人心，因为品牌就是形象，品牌力就是形象力，而形象力才是构成有效市场的最基本的前提和保障。品牌营销的最具体的运作，首当其冲应该是品牌化。

3. 品牌营销模式

在世界经济竞争舞台上，一些著名品牌不仅为全球消费者提供新颖独特、品质高雅的商品，而且其创造的富有特色的营销模式也使人耳目一新，为激烈的市场竞争带来一股清新的风，很值得借鉴。

(1) 纵联品牌。近几年来，一种新型的营销模式“专卖店”遍及各地，其产品也走进了无数家庭。这种经营方式就是费利克斯·巴博倡导的纵联品牌。费利克斯·巴博将纵联品牌定义为：生产者控制着整个增值过程，从产品开发直到商品零售。最具典型的就是将其产品以他们的品牌通过专卖店销售。

纵联品牌有着极大的市场竞争优势。

1) 纵联品牌能够快速适应市场。由于纵联品牌和生产者控制着品牌价值增值的过程，能够有效地进行商品的物流配送和市场细分，减少时间上的延误；同时减少了生产商、分销商、零售商这三者之间的摩擦成本，并把这种成本降低所获得的实惠传递给消费者，提升品牌的价格竞争力，建立和巩固自己品牌的市场地位。而且，纵联品牌可以公平地对待每一位顾客，它不仅能够从销售到服务、从现在到将来这一时空点上为消费者提供同样品质的商品和服

务,在产品的包装、色彩和风格方面也能够做到完全一致,维修与保养同样周到,还能保证产品的协调性和完整性。

2) 利于品牌形象的凸显和提升。纵联品牌不仅实现了店面的统一设计、广告的统一制作与发布,还能够提供统一的市场定位和统一的企业理念、员工风貌、企业形象,给消费者形成强烈的视觉效果和环境氛围,增加亲和感和信任感。

3) 纵联品牌能够让生产者直面消费者,最直接地听取消费者对产品设计、质量、价格、服务及其形象等方面的批评和建议,并能够迅速、准确地反馈给设计者、生产者及决策者。改变盲目的产品开发、价格竞争和形象设计,真正让品牌走进消费者的心里。

(2) 模块营销。模块营销模式就是将品牌分成若干模块,并将它们称为不可或缺模块(不管身处全球哪个地方都必须恪守的规则)和可选择模块(允许根据实际情况灵活变通操作方法)。然后,根据不同的市场需求、文化传统、风俗习惯、消费观念,使可选择模块与不可或缺模块进行充分有效的组合,使其能够最大限度地兼顾不同消费者的需求,赢得更多消费者的青睐。这样,既保证了品牌核心部分的稳定性,同时又促进了产品在外围的兼容性。模块营销的核心之处在于,不轻易放弃任何一位顾客,并最大化地迎合消费者多样化的需求,使同一产品在不同市场上能在保持共性的前提下充分发挥个性,是个性化设计、制造、营销的最有效方法。

(3) 品牌联合。品牌联合即品牌捆绑销售。在这方面,美国英特尔公司是成功的实践者和典范。最初,英特尔公司并没有为自己的“X86”系列申请注册商标,因此,许多厂商都可以在自己生产的微处理器上加上“X86”的字眼。1991年,英特尔公司要求多家计算机厂家如IBM、康柏、戴尔等在计算机主机、说明书、包装和广告上加上“Intel Inside”的商标。英特尔会从他们的销售额中拨出最高达3%的回扣给这些计算机厂家,以作为广告费用的补助;如果这些厂家将“Intel Inside”的商标印在售出的计算机包装上,那么他们获得的回报将高达6%。

英特尔公司为了实施这项战略计划,从一开始就制订了每年1亿美元的预算。结果在短短的15个月内,出现“Intel Inside”字眼的广告高达10万个以上,如果将这个数字换算成曝光的次数那么这个“Intel Inside”商标的曝光次数更可能高达110亿次。就在这15个月里,知道英特尔公司的计算机用户从原来的45%上升到79%。英特尔公司的品牌价值随之提高。单是在1992年,也就是“Intel Inside”广告推出之后一年,英特尔公司的全球营业额就增长了

63%，以至于许多计算机厂商必须以折价的方式促销，才能卖出没有采用英特尔微处理器的计算机。

为什么“Intel Inside”有这么大的影响力呢？在这项计划中，英特尔公司并没有特别在广告中直接告诉消费者自己的微处理器比其他品牌的微处理器好。事实上，有很多消费者也并不清楚“微处理器”是什么东西。他们认为，这些计算机厂商，如 IBM、康柏等，花了那么多钱打广告就是为了告诉自己，它们采用的是英特尔的芯片；这些计算机厂商都很聪明，这么做一定有它们的道理，这个叫做微处理器的东西一定很重要，而英特尔一定是很好的微处理器品牌。于是乎，“Intel Inside”理所当然地成为了计算机的一种标准。

品牌联合最重要的作用在于借助著名品牌的推荐而消除消费者的疑虑，使消费者接受并信任及不知名的品牌。例如，美国纽特威产品开始出现在市场上时，需要让顾客相信该产品不会有异味，而且十分安全。第一点很容易证明，他们大量向顾客邮寄含有纽特威低糖脂的口香糖，让顾客做无风险品尝，但要让顾客相信第二点就比较困难。纽特威声称该产品是安全的，但这种品质特性，只有长期使用才能验证。当可口可乐、百事可乐及其他品牌推出含纽特威低糖的产品时，无形中支持了其说法。这以后，人们才普遍相信它是糖的安全替代品。

(4) 品牌直销。品牌直销最成功的厂商要数美国安利和戴尔公司。安利是品牌直销的倡导者，它开创了“亲友销售”的先河。曾在 1959 年，安利公司的创始人理查·狄维士·温安德就意识到直销方式更能根据消费者的需求来满足客户购物的要求，从此一发不可收拾。安利的营销方式是越过中间商直接面对消费者，销售业绩让人惊叹。迅速发展的安利，现已在 80 多个国家和地区建立了直销网络，产品多达 450 多种，后来这种营销模式被看做是销售体系中的一场革命，并使众多企业联合仿效。

安利品牌成功的秘诀就是直销，为企业成功仿效发挥了通路作用。这种营销方式的好处就是让产品能够迅速、直接地到达消费者手中，并尽最大努力保持健康、正派的产品形象，为直销员和顾客全面提供保障。由此，安利并没有与网络断绝联系，而是紧密与网络技术相结合，这种模式成为 21 世纪新的商业模式。现在，安利直销模式在全球已所向披靡，即“全球模式”(Global model)。美国戴尔公司对这种模式进行继承与发扬光大。

根据 IDG 报告显示，美国戴尔公司是全球最大的个人计算机直销商，2007 年全球排名第二，市场份额达到 15.2%。戴尔公司的成功得益于它的创始人及董事长戴尔能成功地运用 IT 直销模式。

在戴尔刚刚涉足计算机业的时候,当时一部 IBM 个人计算机在店里售价是 4000 美元,但它的零部件很可能花六七美元就能买到,而且还不是真正的 IBM 技术。通常情况下,经销商常常以 2000 美元的成本购进一台 IBM 计算机,然后以 4000 美元的高价售出,从中赚取 2000 美元的利润。同时,他们对客户提供的服务也很少,有时甚至根本就不提供。戴尔就是这样开始他的事业的,存在的问题就是如何改进购买计算机的过程,明确的答案就是,把计算机销售出去,剔除零售商利益的“剥削”,把省下的钱直接服务于客户。“消除中间人,以更有效的方式来提供”是戴尔计算机品牌直销模式诞生的核心。在 1988 年,戴尔公司股票上市,它的“DELL 品牌直销模式”正式宣布开始。

从一开始,戴尔公司就采取在设计、制造和销售点整个流程中以聆听客户意见、反映顾客问题、满足顾客所需为宗旨,借助网络与顾客进行面对面的沟通,对顾客反映出来的问题和建议进行分析,就知道他们希望公司能为他们开发什么样的产品了。

品牌直销模式赋予了戴尔公司竞争力和对产品的推陈出新,同时,它的按单定制通过直销模式真正实现了“零库存,高周转”,使它的库存在一年内实现 20 次周转。同比条件下,其他分销商和转销商的销售竞争对手,周转次数还不到戴尔公司的一半。

(5) 品牌经理制。品牌经理的概念诞生于 1931 年,创始者是美国宝洁公司。1926 年,宝洁公司开始销售一种与象牙香皂相竞争的佳美香皂,尽管使出浑身解数,也投入了大量的广告费用,但销路一直不畅。负责销售工作的麦克·爱尔洛埃通过研究发现,几个人同时负责同类产品的广告销售是造成问题的根本原因。于是,他向公司总部提出了一个品牌一个经理的建议,实行一个品牌经理必须把产品的全部销售承担起来的营销模式。这一建议,一举拓开了宝洁公司的多种产品的销售市场,而且拉长了各种产品的生命周期,在当时,潮汐洗涤剂已行销 40 多年,浪峰牙膏已行销 30 多年,佳美香皂已行销 60 多年,而象牙香皂已行销了 110 年多年。宝洁也由此成为拥有 39 个消费品大类的大企业。

(6) 无品牌营销。传统意义上的无品牌商品居“三无”商品之列,属于“无商标”、“无制造商名称”、“无质量认证标识”的商品,一度作为质量技术监督局、工商行政管理局专项整治的打假对象。除了这些传统意义上的“三无”商品外,人们日常生活中也有许多可能被多数人熟视无睹的“三无”商品——特定意义上的无品牌商品。如一些小规模的豆腐店、服装裁缝店等,这种销售方式被一些专家称之为无品牌销售模式。

在日本,专门从事无品牌销售的公司已悄然出现,创业自东京的无品牌销售商家——“西友”公司迅速发展壮大,其范围角已扩大至英法等欧洲国家。无品牌营销模式的兴起,给国内热衷于创品牌、树名牌的厂商以启示。

西友公司销售的无品牌商品门类齐全、种类繁多。虽无品牌,却是货真价实的优质商品,它们也有其严格的技术标准及与之相配套的质量体系检验标准。从采购、设计开发、生产、销售、物流配送乃至服务,无不有其一套严谨的管理制度。西友公司的商品颇为畅销,公司总部在日本国内已建立有 250 多家连锁店,在英国伦敦、法国巴黎等地也设有其连锁店,其中在美国已发展到 10 余家。

西友公司销售的商品,售后服务相当完善,其包装上的电话号码可供消费者对商品质量问题进行投诉。接到顾客的投诉后,公司建立的良好售后服务系统将对质量投诉问题予以快速、妥善地解决。

日本商界对无品牌销售模式的推陈出新,其实质是一个出奇制胜的妙招。无品牌销售商家利用其产品与传统意义上的品牌产品形式上的差异,独辟蹊径,树立起与竞争对手截然不同的公司形象,同时凭借优良的商品质量、良好的服务进行规范经营,最终赢得消费者的认同与青睐。

无品牌销售模式的兴起,让无品牌商品也能成为市场“名牌”,从一个侧面标志着市场经济已经发展到了一个较为成熟的阶段,标志着制造商把主要精力放到了注重产品的品质上,标志着销售商家的服务体系趋于完善。将品牌的“有”转变为“无”,返璞归真,正是无品牌销售商家及制造商品牌意识提高到一个新境界的体现。

(二) 网络营销

网络营销的工具和主渠道是国际互联网,又称因特网(Internet)。网络营销是当今世界上最为热门的话题之一。

网络营销是指企业以电子信息技术为基础,以计算机网络为媒介和手段而进行的各种营销活动,是目标营销、分散营销、直接营销、顾客导向营销、双向互动营销、远程或全球营销、虚拟营销、无纸化交易、顾客参与式营销的综合。

网络营销是对传统营销在观念、战略、手段上的挑战与创新,它增加了互动性,减少了交易成本;增加了顾客的选择余地,减少了营销对书面文件的依赖。增加了产品和服务的信息价值,减少了企业在国际市场拓展中的障碍——网络营销给营销方式带来了一次革命,其优越性使许多具有战略眼光的企业都已将网络营销纳入了日常运作。网络营销将成为 21 世纪新经济环境中最重要、最具有战略优势的营销手段。具体来说,它具有以下特点和优势:



(1) 延伸营销市场。网络广泛的涉及面创造了一个便利的即时全球社区,使企业用最少的投入拓展最广阔的市场,区域市场可迅速延伸至全球。它消除了国际营销的诸多壁垒,使先前由于空间、时间、消费习惯等障碍无法触及的市场唾手可得。

(2) 提高营销效率。在网络上,服务器的存储成本低,信息容量大,传送速度快,网上信息不断更新且易于搜寻。利用这一互动沟通渠道,企业的市场信息、销售信息的获取处理能力将大幅度提高。企业可联通全球展示产品资料,宣告“我在此处,我从此业”;及时了解业内动态;高效率地制订出生产经营计划和付款计划,将库存商品和在途资金的占用压缩至最低限度;根据顾客类别制订需求信息,便捷地同顾客交流;顾客可在网络终端自行检索所需产品信息,减少传统式的商务咨询。

(3) 降低营销费用。网络营销的初建成本较高,但维护费用的减少和有效的开发利用可以把它抵消掉,企业有关产品制造、存储、分销的信息收集、处理、存储、检索的成本将随着营销效率的提高而降低。文字材料电子化之后,营销摆脱了纸张限制,材料的有关资料可被直接放到网络上,省去了印刷、存储、邮寄等层层工序,通信、劳动力成本大幅度降低。实践证明,用网络方式提供信息的成本极低,美国迪莱公司曾对企业的销售进行调查,结果表明:上网促销活动的营运成本只相当于直邮活动的 40%,产生的销售线索增加 60%,其中 75% 的线索被定为合格,而直邮的合格率只有 17%,由于这些线索通过网络来搜集传播,后期管理费用又节省了 60%。

(4) 改进营销环境。在网络空间里,年龄、种族、宗教信仰、企业规模等对营销的制约大大减少,企业可以充分加入到自由市场体系中。在某种意义上而言,网络世界是个了不起的平等世界。跨国结构的索尼音乐公司利用互联网的全球信息传播,吸引每周 90 万查询者进入音乐网;美国加州的耐丽服装公司也凭其亮丽的网址赢得世界关注,并增强在当地的知名度;甚至完全建立在网络基础上的虚拟企业——加州维切葡萄酒公司也取得了巨大的成功,公司 2000 年获得近 1000 万美元的收益,它在国际互联网上开展市场营销、财务结算业务,与几个洲的供应商、分销商合作。

(5) 创新营销方式。客户的需求在增多,对欲购产品需要更多的分析资料,对产品本身也要求更多的发言权和售后服务权。营销人员可以借助联机通信固有的互动功能,鼓励客户参与产品决策,如让他们选择颜色、装运方式、自己下订单等,在制订销售计划过程中,顾客参与的越多,售出产品的机会就越大。

由此可见,网络营销作为信息技术、信息企业、信息基础设施在营销领域

的延伸拓展,它使消费品工业品市场的营销迎来了一个变革的时代,传统的营销组合将有所增减,营销各环节的革新不可避免。

(1) 市场调研。网络的互动功能(双向或多通道信息交流)为企业提供了一个高效率、低成本的市场调研途径,为企业建立日常的、与顾客双向沟通的机制奠定了基础,使调研成为随时可进行的、更加可控的经常性工作。企划主管应根据需要,选择并建设不同的抽样框架;采取互动式反馈,经常举办交谈会和针对顾客的活动,获得顾客有针对性的及时反馈;高效地接收、转发顾客查询给相关部门;记录并跟踪网络资源的运用情况。

(2) 产品决策。高速信息网络的联结拉近了企业与顾客的距离,为企业跟踪消费需求变化提供了便利,但更趋激烈的竞争促使厂商必须不断进行产品创新或改进,以适合和引导日趋变化的消费潮流。企业应利用网络的协作功能(无接口存储共享数据、信息及协调协作项目),交叉联结网址,实行工作组及项目服务器内部共享,有效地增加企业间及企业内部部门间合作开发与创新产品服务的机会。

(3) 目标市场决策。信息的全球传播将使企业面对一个更广阔、更具选择性的潜在市场,原有市场结构可能被打破,对市场的重新细分和目标市场的重新定位成为必要。企业应全面考察市场变化与机遇,从战略高度重新选择行业位置与市场位置,再造企业,以求在新环境中的生存发展。

(4) 促销决策。信息的网络传送将迎来一个无纸化的促销时代。

1) 方便顾客利用网络终端对企业产品进行检索查询。为此,企业要提供随时可供查询的产品及目录信息,并定期更新;针对重点顾客专门设计突出企业服务、资源和兴趣点的内容;改进企业信息的网络存储方式,改进软件以提高检索速度;设计兼容文件文本的起始页,以支持拨号和低速用户;提供多种语言选择,提供更多的产品视觉形象。

2) 广告的发布应由电视、报纸等传统媒介向互联网转移,网络广告要突破屏幕视觉限制,集合各种媒介的优势于一体,图文并茂,强化宣传力度。

3) 网络的定制化功能(信息可在网络服务器集中存储,也可独立运行、存取和输出)使企业便于以顾客为中心处理产品信息,进行针对性的个性化促销。企业可根据顾客登记和兴趣取向选择,通过电子邮件进行个体跟踪,按照目标顾客的不同需求提供针对性的营销资料,传递附加价值高的信息。

(5) 分销策略。国际互联网对电子贸易活动给予了很大的支持,比如在线订购、采购订单、存货、送货跟踪等。因此,企业应该将更多的精力投向直销产品,推行电子函购销售;同时,还要不断拓宽网上可交易范围,增加网络



购物的安全、经济、有效性。由于电子贸易的渠道结构层次少、费用低、效率高,所以这不仅可以获得市场信息的反馈,而且还可以增加毛利,使企业增强价格竞争力和营销控制力。

(6) 价格决策。成本的节约、效率的提高将导致竞争的加剧,所以价格的竞争是不可避免的。这就需要企业采取更加弹性的、多样的、组合的价格策略。网络交易促使支付方式更简便、灵活,尤其在数字货币、电子支票的发展上更是如此,使商业信用达到极致,企业要发展就必须不断改进技术,努力提高网络支付和财务结算的安全、便利、灵活。

现在是网络的时代,企业要充分利用网络营销,比如采取在网上发布广告、收发邮件、设置电子网页、建立独立网站等一些有利于营销的策略。

(三) 战略营销

1. 战略营销过程

20 世纪 70 年代早期的经济冲击导致了“战略计划”观念的产生。对具有战略头脑的企业家而言,营销并不仅仅意味着增加销售额,因为市场营销只是企业整个经营管理过程的第一个层次,它只解决了企业干什么的问题,而怎么干的问题,就需要进一步考察企业营销的战略性管理,从这一思想中产生了“战略营销”这一概念。

菲利普·科特勒于 1996 年提出的“10Ps”战略营销理论与战略营销过程,对我们认识市场营销战略的内涵,制订正确的市场营销战略有很好的启发作用。其战略营销过程是探查即市场调研、分割即市场细分、优先即目标市场的选择、定位即市场定位、提供产品、制订价格、确定营销渠道、利用政治权力、推行公共关系、开展市场促销活动 10 个方面。这 10 个方面构成了企业完整的市场营销战略过程。

以上 10 个方面构成了企业完整的营销战略过程。其中第 5 个至第 8 个方面点是我们所熟悉的营销因素组合,第 9 个至第 10 个方面则是科特勒所发展起来的“大市场营销”观念的基本要求,第 1 个至第 4 个方面则专指战略营销的四大步骤。

2. 战略营销与战略 3C

在一切营销环境变量中,对企业市场营销战略影响最大的只有两项,即顾客和竞争者。企业的市场营销战略就是经由顾客、竞争者和企业自身资源的经营整合能力这三个变量相互作用而形成的。这三个变量常被称为战略三角,又称战略 3C。

3C 构成市场营销战略思维和市场营销战略计划制订的三维立体空间。市

市场营销战略是指在该空间上选择一个恰当的位置点,开展市场竞争。

基于企业在市场营销战略上所必须考虑的3个主要自变量,形成相应的战略营销观念,而企业择定市场战略方向、拟订市场战略目标及战略行动计划的基本指导思想,它们依次是竞争者导向、顾客导向和企业自身经营能力。

(1) 顾客导向。顾客导向是与生产者导向相对立的现代市场营销观念。它是指企业应按照消费者的需求提供产品和服务。

(2) 竞争者导向。竞争者导向的含义是企业应针对竞争对手的实力和市场战略部署、营销策略以及整个产业的竞争势态制订相应的制胜战略。特别是在成熟的产业或全球化市场竞争中,因竞争态势日趋彼消我长或我消彼长,即呈现零和状态。这时,市场营销战略的制订工作首先要给予充分关注的就是竞争对手了。企业的市场营销战略策划与战术,就是在竞争者导向的经营观念指导下进行的。

强调顾客导向的观念是由市场竞争活动的特殊性所决定的。在市场竞争中,与竞争对手争夺的对象当然是顾客,是由现实的或潜在的顾客(或用户)构成的市场。在市场竞争制度下,任何企业的生存和发展都有赖于占有一定的市场份额。市场是企业的生命,是企业的目的、使命以及目标得以最终实现的基础。可见,市场竞争不同于其他博弈活动的一个显著特征就是:对顾客的争夺。

(3) 企业自身经营能力。企业自身资源的经营整合力是指组织本身所具有的优势是什么,劣势又是什么,它是否会阻碍对机会的捕捉。为了回答这些问题,企业就需要对自身的优劣势进行分析与评判,以便清楚地了解自身的能力,使营销战略建立在有效可行的基础上。波士顿咨询公司董事长亨德森指出,“任何战略都不可避免地会遇到企业目标与企业能力之间的冲突。企业办那些不可能办到的事无异于资源的浪费,不是好战略”。

3. 战略营销的集中原则

集中原则是营销战略上的资源优化配置原则。它是指在市场营销活动中,要在决定性的方向和决定性的时机上集中比竞争对手更为强大的资源,以求建立压倒性的资源优势。许多军事家们都认为,“集中”是战略或战术作战的第一原则。哈特甚至说,“……所有的战争原则,都可以用一个名词来表达,这就是集中”。科恩也曾指出,“企业所处的环境如同战场一样,任何企业组织的资源,无论是营利性或非营利性组织都是有限的,这就构成了企业战略和军事战略的基本共同点——资源分配问题,即在决定性的机会上如何优先分配资源”。为了达到这一点,企业的资源必须集中,以便优于它们的简单相加,这是任何一个成功的企业市场营销战略的基本点。

五、价格营销

(一) 进入阶段的价格企划

价格是市场营销组合中最重要的因素之一，是企业完成其市场营销目标的有效工具。在企业产品打入市场的过程中，如何利用价格因素来争取进入目标市场，进而渗透甚至占领目标市场，是企划主管制订价格企划的基础。常用的定价方法有成本加成法、感知价值定价法、目标利润定价法、现行费率定价法和密封投标定价法。企业所采取的定价策略常常是这些方法的综合，其目的在于进入并占领市场。企业为达到其营销目的，定价策略与产品、分销、促销策略相配套，制订质量、服务、价格三位一体的方针。

(1) 低价攻入企划：企业在进入市场过程中，以低成本产品为基础，采用低价攻入市场，获取一定的市场份额，进而建立长期的市场统治地位。这种策略是以长期的市场占有率为目标，有时甚至以初期损失为代价，并视之为开发长期市场的投资。

这种旨在获取市场占有率的进攻性定价策略在日本企业进入市场过程中随处可见。日本本田公司的第一辆摩托车售价仅 200 美元，只是当时美国产摩托车 1000 ~ 1500 美元售价的零头。日本精工表公司推出按 60 ~ 320 美元出售的石英表，避免了与长期盘踞钟表业领先地位的瑞士制表公司直接对抗。为在市场上立足，日本精工表公司寄希望于它的产品质量和竞争性的价格策略。它为生产高质廉价表所采用的战略是产品手表制造商的纵向密集程度，结果日本精工表公司为自己建立了产品款式多样、质量精良、价格合理的声誉。

(2) 高价攻入企划：企业在进入市场过程中，以创新产品为基础，采用高价攻入市场，获取一定的市场份额，进而建立长期的市场统治地位。这种策略的基础是高质量创新产品，可以为大企业所采用，也适于中小型企业。

库依西纳特食品加工机以 200 美元的高价攻入由美国通用电气公司、森比恩公司和韦林公司占据的食品加工机市场，其销价比通用电气公司、森比恩公司和韦林公司的产品高 4 倍。该食品加工机独具的特色和新颖装置，充分显示其价格差异决非信口开河。高价打入策略成功应用的基础是所售产品必属一流，这样才能打入并占领高档商品的地盘。在库依西纳特食品加工机打入市场之前，从未有人出售过售价为 200 美元的食品加工机。高价打入并不是只针对高新技术产业，对日用品市场也适用。买得起高级轿车的人没有多少，但谁都买得起 5 元一斤的盐。奥妙不在于盐的价格低廉，而在于发现这是盐的价值所在，这点非常重要。

(3) 优价攻入企划：企业在进入市场过程中，以优质产品为基础，采用中等价格进入市场，使顾客以中等价格买到优质产品，获取一定的市场份额，进而建立长期的市场统治地位。这种优价攻入策略的基础是产品质量高于其价格，这种策略可为所有参与竞争的企业所参考。

在举世瞩目的可乐战中，百事可乐成功利用优价攻入策略打入了可乐市场。关键在于同样花 5 美分，顾客能够买到一瓶 12 盎司的百事可乐，而买可口可乐的话只有 6.5 盎司。百事可乐在利用优价策略攻入市场的同时，还充分利用广告以树立品牌形象，这就保证了百事可乐的竞争性。

(二) 渗透阶段的价格企划

在企业产品进入市场后，针对特定的目标细分市场，结合产品企划策略，怎样调整其定价策略以利于占领市场是企业在产品渗透阶段进行营销企划的一项重要内容。针对企业在产品打入阶段的不同定价策略与渗透阶段的不同产品策略，企业在产品渗透阶段应采取不同的调整价格企划策略。

(1) 产品线定价策略：企业在产品渗透阶段的产品开发策略之一为产品线的延伸。若企业采用低价策略打入市场，其产品线定价应由低向高延伸；若企业采用高价策略打入市场，其产品线定价应由高向低延伸；若企业产品采用双向延伸方式，其产品线定价也应双向延伸。

(2) 产品组合定价策略：企业在产品渗透阶段的产品开发策略之一为产品组合扩展，产品组合扩展可以面向多个细分目标市场，产品组合应采取差异定价方式。

(3) 促销定价策略：企业在产品渗透阶段的目标之一是扩大市场份额，可能会对以低价攻入市场的产品进行提价，以树立高档产品的形象，也可能对以高价攻入市场的产品降价，以吸引不同层次的消费者。

(三) 占领阶段的价格企划

企业在占领市场阶段，不断进行相关产品的开发，扩大产品组合，以优质的产品提高企业形象，所以此时价格企划也就有别于产品打入和渗透阶段。

(1) 相关产品定价策略：公司同时生产主体产品和配套的相关产品，如刮须刀片和照相胶卷都是必须与刀架和相机一起使用的相关产品，可以将主体产品定价较低，而为相关产品定出较高的加成本。

柯达公司的照相机定价较低，因为它靠卖胶卷赚钱。而其他不卖胶卷的厂商为获利只好将照相机的价格定得较高。这样，柯达公司的产品就容易很快占领市场，具有很强的竞争优势。

(2) 形象定价策略: 公司为树立形象, 给自己的产品定出不同的价格。

(3) 产品定价策略: 公司同时生产一套系列组合产品, 当消费者同时购买这一组产品时, 其价格低于单件购买的价格总和, 这样就能吸引顾客购买这款产品。采用产品束定价可以促进销售, 吸引潜在的购买者。

凯·玛特折价商店树立了质优价廉的形象, 以此吸引了希望购买便宜货的顾客, 而它通过薄利多销发展壮大起来, 成为折价商店业的巨头。

六、分销渠道

(一) 进入阶段的分销渠道企划

市场营销策略在市场上有很多种方法, 其中产品分销渠道就是市场营销策略中能动因素之一。一般情况下, 企业可以通过各种分销渠道把产品打入市场, 比如采用水平式营销系统、垂直式营销系统、多渠道营销系统等。企业如何采用分销手段进入市场, 这就由各个企业的实力和所处的环境所决定。

(1) 集中突破策略: 在进入市场过程中, 企业首先要选择好某一细分的目标市场, 抓住某一关键因素作为市场的突破口, 选择特定的经销商, 将某一地区分销市场的成功经验渗透到其他地区市场。

(2) 侧翼攻入策略: 在进入市场的过程中, 企业应选择全新的分销渠道模式从侧翼攻入市场, 为企业的发展奠定坚实的市场基础。曾经仅靠在高级的百货市场和珠宝店出售的手表, 自 Time x 公司采用侧翼攻略的方式进入市场后, 该产品便在市场上站住了脚。美国雅芳公司迫于在市场上找不到适合自己的营销渠道, 就采用侧翼攻略模式, 使其产品在百货商店或零售店得到推广, 就此美国雅芳公司开创了直销模式的先河, 成为化妆品公司中的佼佼者。如今这一销售模式成了雅芳公司的一大特色, 为市场渗透奠定了坚实的基础。

(二) 渗透阶段的分销渠道企划

企业在产品打入阶段, 一般是把力量集中在某一细分市场或某一地区市场, 然后在这个基础上展开市场渗透。在进入市场初期, 大多数企业都直接利用中间商分销其产品, 并不涉及市场经营业务。随着市场渗透的程度加深, 完全依赖中间商就无法控制其销售业务, 因此建立自己的营销组织和分销网就势在必行。

苹果电脑公司初期与 700 多家独立零售商建立了密切的联系, 通过独立经销商推销其产品。随着苹果电脑在市场上所占份额的提高, 该公司通过自己的区域辅助中心, 直接向零售商销售, 从而减少了中间环节。这样, 公司产品更接近最终用户, 有利于控制和管理营销渠道, 从而获取更多的利润。

（三）市场占领阶段的分销渠道企划

企业在打入渗透阶段，不论是借助现有的分销渠道还是建立独立的分销渠道，基本都采用垂直营销系统，而企业要占领市场，可以利用多渠道营销系统和水平式营销系统。

（1）多渠道营销系统是企业建立两条或更多的营销渠道以达到一个或更多的细分市场。多渠道营销可以增加销售，但也会拥有远离其原有渠道的风险。

IBM 公司设法应用多渠道系统，迅速将其研制的个人计算机投放到 2 500 家商店。它除自设 IBM 产品中心外，还与西尔斯、大陆计算机公司和其他各种计算机、办公用品经销商等签订合同。

某些保险公司通过外部代理商、独家代理商及其自营的电话营销和直接邮购系统进行销售。

（2）水平式营销系统是两家或多家相互无关联的企业刻意集合其资金以开拓新出现的营销机会，也即所谓的共生营销。这样，联合企业就可以利用各企业的优势来实现最佳协同作用，共生营销协议，目前这种系统正呈方兴未艾之势。

皮尔斯布里公司和克拉夫特食品公司订立一项协议：由皮尔斯布里公司制造冷冻生面团产品并负责其广告宣传业务，而由克拉夫特公司应用其专门技术组织销售及配送这些产品给商店。

七、促销策略

（一）市场进入阶段的促销企划

促销是市场营销策略中不可或缺的因素之一，是企业完成其市场营销目标的必备工具。在企业产品打入市场过程中，如何有效利用广告、宣传推广、销售促进、人员推销方式，攻入目标市场并站稳脚跟是企划主管必须考虑的问题。促销策略的制订与分销渠道的选择密切相关，并且由企业的营销企划目标及市场环境决定。

（1）广告宣传：多数大企业从进入市场时起，就以公司的名义或以品牌名义推销其产品，这些企业通过电视、广播、书刊、报纸、户外广告等各种媒介大量宣传其产品，以便让潜在的消费者知晓、了解并购买其产品，展开以品牌名为依托的广告攻势。这种方式有助于树立企业形象，建立企业声誉，但这种方式的投入也比较大，适用于实力雄厚的大企业推出新产品时采用。

百事可乐在打入可乐市场时，虽然它在广告上的费用 60 万美元远低于可口可乐的 1 500 万美元，但广告费用在其预算中占有相当大的份额。百事可乐成功打入市场不能说依赖于其强大的广告攻势。百事可乐突出的广告主题是

“新一代的选择”，主要是针对青年人这一目标市场，他们还利用一些时尚前卫的超级明星进行广告宣传。

(2) 人员推销：多数小型企业在打入市场过程中，采用直接销售渠道，进行挨门挨户的推销。其促销手段主要通过销售人员与潜在顾客交谈，以达到推销商品的目的。

雅芳公司成功地应用人员推销，为企业树立了形象——家庭主妇的良友、美容术的顾问是雅芳女士，挨门挨户促销法有了长足进步。该公司大约在全世界有 100 万个代销商，2005 年销售额 80 亿美元，使该公司成为世界较大的化妆品公司和头号直接营销商。

(二) 市场渗透阶段的促销企划

企业在打入市场的过程中，目的有很多种，其一是让更多的消费者了解并试用其产品；其二是在产品的渗透阶段让更多的消费者使用并相信其产品。只有通过这两个阶段的发展，才能使企业更有效地带动促销方式、树立品牌形象，为占领市场奠定坚实的基础。

(1) 广告宣传：就是在产品的渗透阶段，以品牌为依托，进行强大的宣传攻势，使高质量、高服务及高品质的产品占领市场，这样必能为企业树立良好形象。

美国耐克公司的成功经验就是把生产出来的运动服装赠送给著名的运动员，并给那些愿意为耐克公司做广告的运动员高额酬金，这就是所谓的明星广告效应。

(2) 销售促进：在产品的渗透阶段，企业常常利用一些诱导的方式来吸引消费者购买产品，比如赠送、竞赛、奖金等。这种短期的刺激方式，常常也会对企业产品起到渗透和促进作用。

(3) 人员推销：在企业把产品打入市场的过程中，销售公司一般还是愿意采用人员推销这一模式，并将这一模式渗透到市场中。随着市场趋势的发展，这种促销手段的比重也会慢慢下降。

(三) 市场占领阶段的促销企划

企业在产品占领市场阶段，促销企划的目的是保持其优势地位，防御竞争者的攻击，因此采用新奇的宣传方式和可以吸引消费者的销售促进手段是企业保持其领先地位的有力工具。

(1) 广告宣传：企业在占领市场阶段，为巩固其领先地位，不断开发新产品，并且制造强大的广告攻势以防御竞争者入侵；而竞争者为打入和渗透已被占领的市场，也以广告打头阵，这样双方为争夺市场占有份额展开了声势浩

大的广告战；啤酒战、可乐战、彩电战、电脑战等著名商战中没有任何一场离得开广告战，而且广告企划在商战中所起的作用越来越大。

(2) 销售促进：企业在占领市场阶段也采用样品、优惠券、现金折扣、价格减让、光顾奖励，免费试用、赠品、产品保证、产品示范竞赛等各种手段吸引消费者购买；而对中间商则采取购买折让、商品折让、合作广告等方式来吸引其经销该产品。

(3) 宣传推广：企业在市场占领阶段也经常通过在出版物上刊登商业性的重要新闻，或通过广播、电视或其他媒体来加大宣传力度。

第四节 市场广告策略

一、广告调查策略

(一) 广告调查的作用

广告是一种耗资巨大、功利性极强的商业行为。在现代社会里，广告已不再是一种简单的营销行为，而是企业实施营销计划的重要环节。因为广告策划是建立在深入、广泛调查的基础之上的，所以广告调查是为广告产品定位、广告策划、广告媒体的选择及最佳广告寻求点的确定提供真实、可靠、可信的信息资料。广告调查的作用有以下几个方面：

(1) 为广告策划提供所需资料。广告策划是对广告活动的全局性规划和安排，它要求有事实根据，不能凭空臆造，随意进行，而应根据市场状况、消费者心理和产品的特点进行科学有效的策划。广告调查不仅可以通过对广告市场、消费市场等各种相关信息资料进行大量收集，还可以为广告策划提供决策依据和事实证明。

(2) 为广告设计和广告创意提供依据。作为广告活动，广告调查是非常富有创造性的，且不同于一般的意识创作，它是可以渗入创造者自己的主观意志、爱好、思想，并凭借自己的美感随心所欲、畅所欲言地进行发挥。广告创作不仅有很强的创作性，而且还具有目的性、功能性，其构思和设计都是围绕广告主的商业目的展开的。因此，广告创意和设计必须是建立在对产品、消费者和市场状况进行深入了解，即所谓的广告调查活动基础上。

(3) 为制定广告策略提供导向。广告策略的制定一定要做到方法得当，行之有效。要想做到这一点，企业就必须切合实际，符合市场规律，关键是要符合消费者的心理需要，并具备与竞争对手相抗衡的能力。这就要求企划主管



熟悉市场,了解市场、做到有的放矢,目标明确。广告调查是企划主管了解市场、熟悉市场环境的前提条件,并对广告策略具有一定的导向作用,这就要求广告策略和市场实际紧密结合在一起,从而发挥广告策略的巨大作用。

(二) 广告调查的特点

广告调查是广告策划的重要组成部分。只有通过广告调查、广告策划才能确立正确的广告目标,制订科学的广告策划,广告活动才能达到预期目的。它既具有市场调查的一般属性,又具有其自身的特点。

1. 系统性

广告调查在指导思想上坚持从系统的观点出发,把影响广告策划的各种因素视为一个有机的系统,注重研究各种因素之间的内在联系,从因素的联系、制约和相互作用中把握市场需求的变化趋势及运动规律。同时,广告调查把对某种产品或某个局部市场的需求调查作为子系统,将其与市场的总体调查按照一定层次联系起来,形成一个完整有序的广告调查系统。

2. 目的性

广告调查不能漫无目的,因为这样必然造成调查的某些结果与广告策划的实际需要不相符合,甚至相去甚远,从而造成财务与人力的浪费,也给分析研究人员带来不必要的麻烦,给企业的广告活动带来巨大的损失,因此广告调查必须具有目的性。这也是由产品自身的特点和广告活动的特点决定的。比如,对新产品的广告调查和对老产品的广告调查就有所不同。前者更具风险性和挑战性,一个好的广告可能会使新产品迅速占领市场,而一个劣质广告可能会葬送新产品。对于后者,则要求有目标地找出产品的优势和劣势,扬长避短,保持并提高其市场占有率。

3. 科学性

对市场状况进行分析和判断,不能凭借企划主管个人经验或主观猜测,而是采用现代科学技术手段,经过一系列严密的程序,在科学分析论证的基础上得出结论。广告调查借助的方法包括运用抽样调查法、观察法、实验法和态度测量表法等现代调查技术进行市场调查;运用电子计算机分析,整理市场信息资料,建立反映市场需求结构及其变动的调查模型;运用整理统计方法对调查结果进行误差分析等。值得注意的是,无论哪项程序或环节都应建立在科学、严密、准确无误的基础上。

4. 经济性

广告调查是企业市场调查的一个组成部分,它和企业的其他经济活动一样,要考虑经济效益,即尽可能用最少的费用来完成预期的广告调查目标。因

此, 企划主管在进行广告调查时, 一般应考虑以下问题:

(1) 如何利用现有资料。企划主管资料库的现有资料及图书馆、研究机构、政府统计部门、企业等地的现有资料, 特别是互联网上的相关资料, 都是企划主管调查时应重点搜集的。若善于利用这些资料, 便能节省大量调查费用。

(2) 如何进行实地调查。企划主管应确定实地调查的资料数量, 根据费用效果比, 决定自行组织调查还是委托专门调查公司调查。一般来说, 能够自行调查的部分尽量自行解决为好。

(三) 广告调查的内容

广告活动是通过广告媒体向目标市场宣传产品, 引起消费者的兴趣, 促使消费者购买, 最终使企业在市场竞争中取胜的过程。因此, 企划主管为制作有效广告所进行的广告调查应包括以下方面的内容:

1. 广告环境

广告环境就是与广告宣传有一定联系, 对广告宣传有一定制约作用的各种条件。一般而言, 广告环境主要包括地理环境和人文环境。

(1) 地理环境调查。广告的地理环境主要是指广告传播地区的自然环境, 特别是广告的目标市场所处的地理位置、交通状况、生态特征、气候特点等。不同地理位置的消费群体往往有特殊的消费需求及习惯, 对广告媒体的选择, 商品的类型和商品的需求总量等都有制约关系。例如, 我国南、北方地区由于气候条件不同, 对空调、冰箱等产品的需求差异很大。因此, 广告活动要适应地理环境的特点, 采取不同的广告方式, 以取得最佳的广告效果。

(2) 人文环境调查。人文环境包括的范围极广, 它们对广告活动的具体开展具有很强的制约作用, 具体内容如:

1) 政治法律环境调查, 主要包括国家政策法规, 地方政府政策法规, 具有政策性、法律性的条例, 重大政治活动, 政府机构情况等。这对政治法律环境的分析、了解和掌握, 对企业的市场营销和广告策划都十分有益。

2) 经济环境调查, 包括世界经济环境、国内经济环境、行业经济环境等内容。企业的市场营销和广告活动都是在一定的经济环境下进行的, 而经济全球化的趋势正在加大, 对各国的经济影响也越来越大。因此, 掌握国内外的经济发展趋势对广告人员十分重要。

3) 社会文化环境调查, 主要包括人口状况、家庭结构、民俗风情文化特点、生活方式、流行时尚、民间节日和宗教信仰等内容。

企划主管在调查时, 必须对目标市场的社会文化环境进行充分的分析和研究, 尤其要注意少数民族禁忌和宗教信仰, 这样才能将广告的表现方式把握



好；否则，不仅浪费了金钱，还会降低甚至破坏企业的声誉。

2. 广告主体

广告主体就是企业及其所开发的产品。在对企业和产品有充分了解的基础上，进行广告创作，做到准确地宣传企业形象，传递产品信息，以满足消费者的需求，通过广告感染力来吸引消费者的购买欲望。

(1) 企业调查。企划主管只有对企业进行调查、了解，才能创作出适合企业的广告，而且还要对企业的发展历史、综合实力、同行业地位及企业的社会形象等方面有所了解。因为这对于树立企业的形象，把握企业的特色，提高广告的说服力和渗透力，都具有极其重要的作用。

(2) 产品调查。产品调查的内容主要包括以下几个方面：

1) 产品自身调查。产品自身调查主要包括对产品的类别、规格、性能、色彩、风格、技术、指标、适应性，及同类产品的替代性、相关产品的互补性、产品的生命周期等的调查。

2) 产品包装调查。产品包装调查是指在产品的包装物上，对印有商标、商品性能、用途、保存及使用方法和其他具有广告性质的图像和文字所进行的调查。其实，产品包装本身也是一种有效的广告形式，也应对其进行调查。

3) 产品销售状况调查。产品销售状况调查是企业销售必须做的一件事，它对企业销售状况有着举足轻重的作用。产品销售状况调查有：日销售额、月销售额、年销售额、不同地区的销售额、同一地区不同销售单位的销售额及其变化规律，还有地域、社会、人文、政治等因素对产品销售量的影响状况等的调查。

4) 产品销售过程中的市场表现及获奖情况的调查。例如产品的国际国内获奖情况、认证情况、市场表现、影响媒体的报道及消费者的评价等。

3. 目标市场调查

广告目标市场调查包含在市场细分的过程中，通过市场细分使目标市场的消费者情况一目了然，从而有助于企划主管在创作时把握不同消费市场的特点，准确地把广告焦点对准广告目标，使广告制作有的放矢。

细分目标市场所依据的参数比较多，如人口参数、地理参数、心理参数等。它们对广告目标市场的影响是不同的，因此也规定了广告目标市场的调查内容。其内容如下：

(1) 按人口参数细分市场。按人口参数，如以年龄、性别、家庭规模、家庭生命周期、收入、职业、教育程度、宗教、种族、国籍等为基础对市场进行细分。消费者需求、偏好与人口统计变量有着很密切的关系，比如，只有收

入水平很高的消费者才可能成为高档服装、名贵化妆品、高级珠宝等的经常买主。人口参数的有关数据相对容易获取,所以在进行目标市场细分调查时,应将该参数作为市场细分的重要依据。

(2) 按地理参数细分。按照目标顾客所处的地理位置来细分市场。比如根据国家、地区、城市规模、气候、人口密度、地形地貌等方面的差异将整体目标市场划分为不同的小市场。针对消费者的不同需求与偏好,采取不同的广告策略,制作出不同的广告。

(3) 按心理参数细分市场。根据广告目标顾客所处的社会阶层、生活方式、个性特点等心理因素细分市场,也是广告目标市场调查的一个重要内容。

4. 市场竞争调查

广告调查中,对市场竞争和竞争对手的调查,主要从以下几方面考虑:

(1) 同类企业或产品的市场竞争状况。对同类企业即竞争对手的调查,首先要查明竞争对手的数目,然后分别调查其市场状况。比较各个竞争对手的产品特点,从中找出自己产品的优点和不足,并以此制订应对策略。

(2) 竞争对手媒体监测。通过大众媒体和其他广告媒体的监测,了解竞争对手的广告投入费用、广告代理商、广告媒体、广告表现形式及广告效果等。研究分析竞争对手在广告宣传策略、广告内容创作和广告媒体选择上的成功经验或失败教训,从而不断改进和修正自己的广告策略和表达方式。这样既可以在广告创作中避免作品的雷同,又可以在他人基础上创作出独具匠心的广告。

5. 广告效果调查

广告效果调查是在广告制作、发布过程中,为了检测广告效果,评价广告作用而进行的调查。

广告效果调查的内容主要有对广告经济效果的调查、对广告心理效果的调查、对广告社会效果的调查。具体来说,就是在广告制作、发布的不同阶段对广告创意及其表达效果的调查,对媒体、媒体选择的调查,对目标顾客接受广告的态度及对广告评价的调查,对社会各界接纳企业形象的效果的调查,对广告为企业带来的实际经济效果的调查等。

6. 广告媒体调查

广告媒体调查是指对各种广告传播媒体的特征、效能、经营状况、覆盖面、收费标准等进行的调查。通过媒体调查,以便根据广告的目的要求,运用适当的广告媒体,取得更好的广告效果。

(1) 报刊媒体调查。

1) 媒体性质。如报纸是日报还是晚报,是机关报还是行业报,是专业报

纸还是知识性、趣味性报纸等；杂志是专业类杂志还是大众类杂志，是月刊还是季刊、年刊等。

2) 媒体发行量。发行量越大覆盖面越广，千人广告费用就越低。在调查报刊媒体发行量的同时，还要调查在发行范围内各地区的比例，以便了解报刊在各地区的接触效果。

3) 读者层次。从年龄、性别、职业、收入等方面调查报刊读者的构成情况及其阅读时间、种类等。

(2) 广播电视广告媒体调查。

1) 传播范围。调查广播电台和电视台节目的覆盖范围。

2) 节目编排和构成。调查媒体广播电视节目的组成，了解有特色、质量高的节目，以确定广告投放时段。

3) 视听率。调查各个广播电台、电视台节目的收听收视率，确定广告受众收听收看广播电视节目的时段及对广告节目的关注程度等。

(3) 其他广告媒体调查。其他广告媒体调查，如网络、户外、交通、直邮、POP等广告媒体的调查，主要调查它们的功能特点、影响范围、广告费用、接触率等。

二、广告预算策略

广告预算是企业投入广告活动的费用开支计划，它规定计划期内从事广告活动所需要的经费总额和开支范围。从微观经济角度看，广告预算是企业销售计划与广告计划的一个有机组成部分，是企业经济活动中的一个重要环节。现代企业不但将广告预算纳入了企业营销计划中，而且将其作为提高企业与产品声誉的一项重大投资，如某些西方国家企业的广告费用占其销售额的30%~50%。

(一) 广告预算的意义

(1) 广告预算是广告计划实施的保证。广告预算不仅是广告计划的重要组成部分，而且是广告实施的重要保证，广告计划的实施要以广告预算来支持。科学的、合理的广告经费预算，保证了广告计划的各项任务得以实施，控制了广告费用的安排与开支，广告计划的各项任务在这种控制下合理使用经费，使广告目标得以实现；否则，计划失去控制，广告目标也无法实现。

(2) 广告预算使广告经费增强了计划性。科学合理的广告预算可以使广告费用的投入保持适度，避免因盲目投入而造成的浪费，以便让有限的广告经费满足多方面的需要。有计划地使用广告经费是广告预算的主要目的。

(3) 广告预算是评价广告效果的经济指标。评价广告效果的主要标准是看广告活动在多大程度上实现了广告目标。广告预算应尽可能达到较为理想的效果, 由于广告预算对广告经费的每一项具体开支都作出了明确的规定, 这样在广告实施结束后, 就可以权衡每一项具体的广告活动费用与所取得的效果是否成正比。因此, 广告预算可以为广告效果评价工作提供科学的依据, 可用以核算广告活动的经济效益。

(4) 广告预算使广告活动更有效。通过广告预算, 广告经费的每一项支出都有了合理安排, 这可以使广告经费发挥更大、更有效的作用, 为企业带来更多的效益; 没有预算, 滥用广告经费, 无节制地开支, 是无法保证广告效益的。广告投入如果不能为企业带来效益或不能达到预期目的, 则意味着企业的投入无效。有了科学合理的广告预算, 才能够保证广告活动的每一项内容尽可能地达到理想的效果。

美国广告学专家肯尼斯·朗曼(Kenneth Longman)经过长期的潜心研究, 在分析了利润的基础上创立了一个广告投资模式, 如图 3-1 所示。他认为任何品牌产品的广告效果都只能在临限(Threshold, 不做广告时的销售额)和最大销售额之间取值。

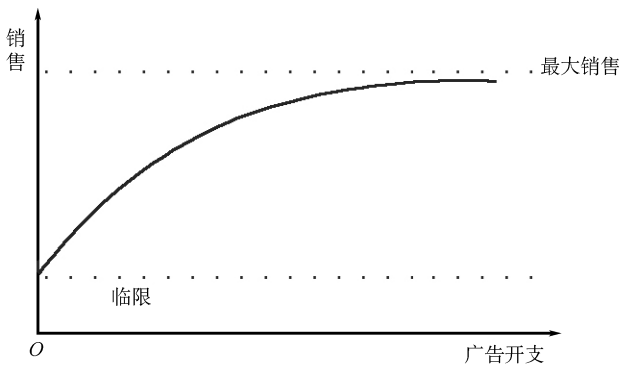


图 3-1 广告效果与广告投入之间的关系

肯尼斯·朗曼认为, 任何品牌的产品即使不做广告也应该有一个最低的销售额, 即临限。因做广告而增加的销售额不会超过产品的最大销售额, 产品的最大销售额是由广告主的经营规模、生产能力、销售网络以及其他因素综合决定的。肯尼斯·朗曼认为, 理想的广告宣传活动应该是以最小的广告投入取得最大的广告效果, 当广告效果达到一定规模时, 广告投入就是一种资源的浪费。

(二) 广告预算的内容

对广告预算的开支,不同的企业有不同的做法,但无论哪种做法,其关键都是要确定预算中应包括哪些广告费用。有两项广告费用是任何企业在进行广告预算时都必须包括的:一项是广告媒体的购买费用,占广告费用总额的80%~85%;另一项是广告制作费用,占广告费用总额的5%~15%。

随着市场竞争的不断加剧,广告策划水平也日益提高,在编制广告预算时另有两项广告费用必须考虑:一项是广告的研究费用,占广告费用总额的5%左右;另一项是广告与其他营销活动的协调费用,占广告费用总额的2%~7%。广告费用具体包括以下内容:

(1) 广告调查费。广告调查费主要包括对市场调查、消费者调查、产品调查,调查策划、广告效果检测、购买统计部门和调查机构的资料所支付的费用。这一部分经费在广告费用中的重要性应引起企划主管的高度重视。

(2) 广告设计制作费。根据不同媒体的需要,其设计制作费的标准也有所不同。电视广告的制作费远远高于广播广告和印刷广告,而同一媒体的广告制作费也往往也差异较大。

(3) 广告媒体费用。广告媒体费用是指购买媒体的时间和空间的费用。

(4) 广告人员的行政经费。广告人员的行政经费包括广告人员的工资、办公、出差、管理等经费。

(5) 广告活动的机动经费。这部分经费主要用于公共关系或应付意外情况。企业要根据实际情况来支付,具体数量要依据以往的经验,尤其是要依据上一年度的整个广告活动情况来制订。广告经费预算不包括机动广告费,该项费用由广告部门的负责人或企业的营销工作负责人掌握。

目前国际上公认的广告费用支出表是由美国最权威的广告刊物之一《印刷者墨汁》于1960年刊出的。到了20世纪80年代,公认的广告费用开支得到了广告学家帕蒂(Patti)和伯拉斯科(Blasko)的验证。其中应列入广告预算中广告费用支出的项目如表3-1所示。

表 3-1 应列入广告费用支出的内容

广告费用	开支项目
	用于购买媒体时间和空间的费用
	为争取消费者而花费的费用
	形象广告费用
	广告材料费用
	电话簿黄页广告费用

另外还有若干可以列入，也可以不列入的费用，具体内容如表 3-2 所示。

表 3-2 可列可不列入广告费用支出的内容

广告费用	开支项目
	广告咨询费
	消费者手册印制费
	直接邮寄费用
	区域性广告协作费用
	参加广告协会的费用
	媒体受众的研究费用
	定期出版物上的广告刊载费用
	企业广告部门的广告经费
	企业广告部门人员的工资

另外还有一些费用支出，例如产品说明书费用、店面广告的材料费用、营销试验费用、产品新闻发布会费用、产品展销会费用等，都不可列入广告费用，而应属于企业的营销费用或公关费用。

(三) 影响广告预算的因素

编制广告预算时除了确定广告费用的范围外，还必须了解有哪些主要因素影响广告预算。一般来说，影响广告预算编制的主要因素有产品的生命周期，行业市场的竞争状况、产品品牌的市场基础(或市场占有率)、广告频次等。

1. 企业的实力

广告是一种风险性很大的投资。在确定广告费以前先要对企业财务状况作出估计。企业究竟能够承受多少广告费用，有多少资金可以用于广告投入。一般来说，大型企业的经济实力雄厚，用于广告费用的支出较多。

广告的确可以让企业走出困境，打开产品销路。但规模小的企业，若不考虑自己的承受能力，盲目扩大广告投资，就可能血本无归，陷入破产的绝境。

2. 企业的市场地位

各个企业由于在社会上的实力和市场竞争力不同，它们的市场地位也是不同的。有的企业处于领先的地位，有的企业处于追随的地位，有的企业处于拾遗补阙的地位，所以不同市场地位的企业所采取的广告策略也不尽相同。那些处于市场领先地位的企业财力雄厚，产品在市场上也占领先状态，所占的市场份额也足够强大。这些企业是行业的领头雁，是其他企业千方百计与之竞争的对手。因此，领先者虽然要有雄厚的经济实力，但也难免在商场中面对失败而

顾此失彼。处于领先地位的企业一般采用三种策略：拓展市场、扩大市场份额和保护市场份额。这三个策略一般需要的费用较高，所以需要更多的预算支出。在现代社会里，一些著名的企业虽然处于领先地位，但它们时刻保持着居安思危，广告支出上不敢懈怠，因为每年的广告费用也是一笔不少的开支。

作为敢于和领先企业挑战的企业，其肯定在行业中具有相当实力，企业的决策者雄心勃勃，不安于现状，他们的目标就是追赶市场领先者并取而代之。因此，他们愿意在广告上加大投资，企图以扩大广告来换取市场份额。在日益竞争的环境中，作为挑战者来说，有时会获得成功，有时也会事与愿违，此乃兵家常事。所以说，决策者要切实做好成功可能性的分析，以避免造成巨大损失。市场一般会出现以下两种情况，一是在经济繁荣发展时期，市场的需求增加，相应的广告费用也随之增加，但广告费用的增加会带动销售，广告力度越大，销售额度也越多；二是在经济紧缩时期，随着市场需求的缩小，仅靠增加广告的份额来争夺市场，其困难程度可想而知。

市场的追随者一般都是一些规模较小的企业，经济实力相对薄弱，它们往往以独特的方式在行业中生存。由于它们的追随，可能会随着竞争的加剧逐步改变或消失。在特定的条件下，追随者的广告费用一般较少；而在恶劣的条件下，追随者也不得不参与竞争。竞争开始时是比较被动的，这就要依靠竞争者的实力，一旦追随者在市场竞争中实力增强后，就有可能上升到市场挑战者的定位。

在市场竞争中，行业中一些小企业常常被视为市场补缺者，属于从属地位。正因为它们生存在市场上的空缺里，所以潜在的市场空间并不是很大。空缺市场中就没有强有力的竞争对手，补缺者在广告方面的支出就不会增加。

3. 产品的生命周期

产品生命周期是指产品从上市到衰退的整个过程。大多数产品在市场上都要经过引入期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段。产品的生命周期是由市场需求的变化趋势所决定的。在产品生命周期的不同阶段，企划主管应采取不同的经营策略，以取得最佳的收益。

(1) 引入期。引入期是产品进入市场的第一个阶段。在这一阶段，目标市场上的消费者还不了解产品的功能，还没有对产品品牌留有任何印象。产品的销售量增长缓慢，由于前期投入(如产品的研制费用、开发费用、材料成本以及销售网络的建设费用等)较大，企业基本上是无利经营，市场上还没有出现竞争对手。

企划主管为了提高产品品牌的知名度，树立品牌形象，必须投入大量的广

告费用,充分利用各种媒体进行广告宣传,以增加产品的暴露度。只有当产品的暴露度达到一定程度,媒体受众才能对产品产生初步的印象。引入期的广告宣传是一种典型的“信息型广告”。它主要是针对产品的基本情况向目标市场“广而告之”,例如将产品的价格、功能、品牌、产地、售后承诺等情况告诉媒体受众。

(2) 成长期。在这一阶段,产品在目标市场上已有一定的知名度,一些消费者对产品已建立了初步的品牌认知。产品的销售网络已基本建成,销售利润逐步增加,市场上出现了竞争对手,一部分顾客由于产品的质量好而成了企业的回头客,他们已形成了一定的品牌忠诚度。

企业在这阶段的广告宣传已由信息型转变为“个性诉求型”。广告规模较引入期有所缩小,广告内容侧重于突出产品的特征,增加了广告的艺术含量,以求通过良好的视听形式来促使媒体受众产生固定的品牌联想。

(3) 成熟期。在这一阶段,市场上观望类消费者也已购买了产品,企业的利润达到最大化。由于利润的诱惑,市场上涌现出大量替代产品或类似产品,竞争达到白热化的程度。由于竞争的加剧,企业的广告费用又开始增加,企业利用多种媒体进行广告宣传,以突出“人无我有,人有我新,人新我全,人全我精”的特征。

在这一阶段,企业进行广告宣传的目的主要有两个:

1) 维持市场份额。通过各种形式的促销活动诱使媒体受众购买本品牌产品。

2) 扩大产品的市场占有率。企业实现这一目的的途径是通过开发产品的新用途,增加产品的使用量。消费者使用产品的次数增加了,产品的销售量也就扩大了。同样,每次使用产品的数量增加了,也会扩大产品的销售规模。

(4) 衰退期。这一阶段的特征是产品销售额呈大幅度下降趋势,企业利润大幅度减少,许多竞争对手纷纷转产。即使增加产品的广告投入,市场也不会得到明显改善。如果企业的产品线比较单一,那么企业将会处于困境。

针对以上情况,企业应该开发新产品,或者进行品牌延伸,将成功的品牌引用到新产品上。它可以将媒体受众对原有品牌的认知自然过渡到新产品上,从而为新产品打开市场奠定了基础。可口可乐公司就是利用这种策略,成功地开发了健怡可口可乐、樱桃可口可乐等新产品,确保了企业的市场地位。

在衰退期,企业如果进行广告宣传,其规模也一定非常小,属于“提醒式”广告。企业只是提醒媒体受众注意该产品的存在,某品牌产品依然是消费者忠实的朋友。提醒式广告主要突出产品的品牌,以唤起媒体受众对产品的回忆;同时也使对本品牌产品持有忠诚度的顾客感到欣慰。

产品生命周期与广告费支出的关系如图 3-2 所示。

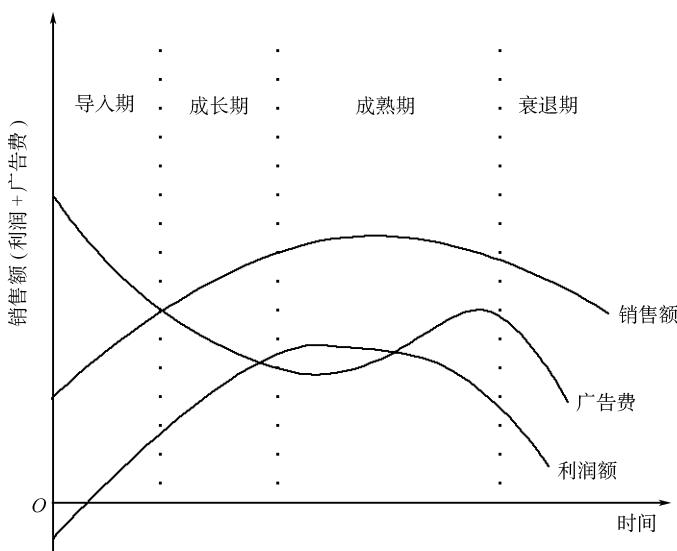


图 3-2 产品生命周期与广告费支出的关系

4. 市场竞争状况

市场竞争状况的好与坏也是影响广告费用支出的一个重要因素，同类竞争者的数量与实力也会影响企业的广告预算。在竞争中，如果一方进行大规模的广告宣传，那么另一方也会随之扩大，广告预算也会随之增加；否则，后者的广告活动就收效甚微，达不到预期的目标。

目标市场广告拥挤度的高低同样也会影响企业的广告预算规模。假如广告拥挤度非常高，较低的广告预算将无法与竞争企业抗衡。在行业中，企业自身的广告必须独树一帜，才能吸引媒体的注意，使消费者对产品的购买欲望增加。例如，一间教室最多可以坐 30 个学生，假如每个学生都向老师提问（只有一位老师），那么在这吵闹无序的环境里，只有某个学生的声音比较大，才能达到提问的目的。响亮的声音是需要花费大力气的，在如今“广告爆炸”的时代同样适用。

5. 广告频次

广告频次是指在一段时间内，某一广告在特定媒体上出现的次数。次数越多，其广告频次就越大。广告频次与广告预算额成正比关系，较高的广告频次需要较多的广告费用，因为广告主需要购买广告时间。广告重复出现的次数越多，广告占用的时间也就越多，也就需要广告主花费更多的费用。

6. 品牌的市场地位

产品品牌的市场地位也影响企业的广告预算。一般而言,保持现有的市场占有率的广告费用远远低于用于扩大市场占有率的广告费用。例如,品牌属于领导型品牌,由于它有成熟的销售网络,有较高的品牌知名度和美誉度,老顾客对产品品牌的忠诚是领导型品牌独具的优势,其广告宣传活动的目的只是为了维持老顾客的重复购买,这就决定了企业没必要进行大规模的广告推广。

7. 品牌的替代性

品牌是企业生存的基础,如果企业产品的替代品越多,那么就需要进行更多的广告宣传来突出自身产品的个性,树立良好的品牌形象。

对于某些产品,例如香烟、化妆品等,由于它们的性质是相同的,因此消费者在区分这些产品时就显得很困难。企划主管在做策划时,就必须通过艺术性的广告来带动销售,并将品牌中的文化附加值凸显出来,使其品牌与众不同,引起媒体的关注,为产品销售创造良好条件。要想对品牌形象进行塑造,就需要大量的广告投入;否则,产品的品牌个性就不足以被媒体所关注,也就不能成为区别于其他产品品牌的标志。

三、广告媒体选择

广告媒体是传播广告信息的手段和工具,离开了广告媒体,广告信息就无法传播。在广告活动中,选择的广告媒体不同,广告策划的内容、广告费用以及广告效果等也就不同。广告媒体选择是指根据广告目标的要求,以最少的成本选择最合适的传播媒体,把广告信息传达给预定的目标消费者,并保障接触者的数量和接触的次数。其中心任务就是比较广告目标与媒体之间的差距,并根据广告目标的要求选择广告媒体。

(一) 确定广告信息传播的数量指标

选择广告媒体时,必须首先确定广告信息传播的数量指标,常用的数量指标主要有以下几种:

1. 收视率

收视率是指在一定时间内,目标市场上收看某一特定电视节目的人数(或家庭数)占总收看人数的比例。

信息收视率是电视媒体最重要的数量指标,也是电视媒体经营者确定广告刊播收费率的标准之一,通常节目收视率高,则刊播广告的单位费用就高。

2. 开机率

所谓开机率,就是指在一天中的某一特定时间内,在拥有电视机的家庭中收看节目的户数占总拥有户数的比例。

开机率的高低因一天中的时段、地理区域、季节及目标市场的不同而不同。早晨因多数人要工作,所以开机率就比较低;傍晚多数工作者回家,则开机率高;深夜人们大多入睡,开机率又降下来。这些都反映目标市场上消费者的生活习惯和工作状态。

经调查表明,当电视开机率比较高时,广播的开机率就较低,反之则亦然,这就是电视和广播开机的互补性。

3. 节目视听众占有率

节目视听众占有率是指在一定时间内收看某一特定节目的消费者家庭数目占总开机家庭数的百分比。实践证明,节目视听众占有率主要由以下因素决定:

- (1) 何时播映。
- (2) 该节目播映时与其他电视台有关节目的竞争状况。
- (3) 在该节目前后播出的节目。如果在该节目前播出的节目非常有吸引力,观众就不会立即转换频道;同样,如果在它之后播出的节目很精彩,观众就会非常留意该频道。
- (4) 节目内容是纪录片还是电视连续剧。
- (5) 故事的发展情节等。

4. 总收视率

总收视率是指在一定时期内某一特定的广告媒体所刊播的某广告的收视率总数。例如,一个媒体或媒体节目的视听率为 30%,广告刊播 5 次,则总收视率为 $30\% \times 5 = 150\%$ 。有关总收视率的计算如表 3-3 所示。

表 3-3 总收视率计算表

节目名称	家庭平均收视率(%)	插播次数	总收视率(%)
节目 A	20	2	40
节目 B	15	4	60
节目 C	25	2	50
节目 D	10	5	50
合计	70	13	200

5. 视听众暴露度

视听众暴露度是指在特定时期内收看、收听某一媒体特定节目的人数总和。视听众暴露度以人数或家庭数来表示，而不用百分比表示。

6. 到达率

到达率主要是指在一段时间内暴露于某一媒体特定广告信息中的人数，一般以百分数来表示。以美国的《读者文摘》为例，它的每期阅读平均寿命是11~12周，也就是说，从杂志发行开始需经11~12周才能传到最后一位读者手中，通常户外媒体与交通媒体到达率的周期是一个月。

在计算到达率时，无论暴露于特定的广告信息多少次，均只能算一次。到达率适合一切广告媒体，唯一有所不同的是到达率的周期。一般来说，电视、广播到达率的周期是4周，这主要是从电视、广播收集整理有关资料所花费的时间上说的，杂志、报纸到达率通常是以某一特定的发行期经过所有读者的寿命期间为计算标准的。

7. 暴露频次

暴露频次是指消费者个人或家庭暴露于广告信息中的平均次数。暴露频次与到达率指标一样，在所有广告媒体中都可以使用。需要强调的是暴露频次指标是指平均暴露频次。

到达率、暴露频次和总视听率三个指标常用百分数(但没有百分号)表示，都用以衡量一则广告计划送达的人数或家庭数。到达率表示企划主管希望多少媒体受众一次或多次接触到该广告信息；暴露频次说明该广告信息传达到媒体受众的平均次数；总视听率是到达率和暴露频次的产物，表示该广告信息将达到媒体受众的重叠百分数“毛额”。

8. 每千人成本

每千人成本是指对指定人数送达1000个视听众产生暴露度的成本。其计算公式如下：

$$\text{CPM} = \text{广告费用(元)} \div \text{视听众暴露度或人数(以千为单位)}$$

企划主管可以用每千人成本这一指标来选择广告媒体，以每一节目送达的视听众来衡量要付的价格。如表3-4所示的内容就是用每千人成本来选择广告媒体的一个实例。在该例中，企划主管面临着购买杂志A或杂志B的两种选择。

表 3-4 A、B 杂志每千人成本计算表

广告费用/元	读 者		每千人成本(CPM)	
	全体妇女/千人	18~49 岁 妇女/千人	全体妇女/(元/千人)	18~49 岁 妇女/(元/千人)
杂志 A: 64 600	17 460	11 900	3. 70	5. 43
杂志 B: 46 940	12 680	9 110	3. 70	5. 15

通过比较可知, 杂志 A 与杂志 B 的送达人数和广告成本都不同。如果对全体妇女计算, 杂志 A 和杂志 B 的每千人成本相同。如果媒体计划的目标送达为 18~49 岁妇女, 杂志 B 比杂志 A 的每千人成本低, 这就说明选择购买杂志 B 更能降低成本, 故应选择杂志 B。

9. 有效到达率

有效到达率又称有效暴露频次, 主要是指在特定广告暴露频次范围内有多少媒体受众知道该广告信息并了解其内容。它所解答的问题是“企业做多少广告才能使广告效果最佳”。

产品的有效到达率由多种因素决定, 主要包括产品的购买周期、产品的市场地位、广告信息的复杂程度、品牌的知名度及广告媒体的传播特征等。外国专家曾对如何获得有效到达率的频次做了大量的研究, 以下是一些被公认的结论:

- (1) 任何广告宣传只暴露一次是没有任何价值的。
- (2) 第二次暴露才会起到一定的效果。
- (3) 广告宣传只有在一个月或一个购买周期中暴露 3 次, 才能达到预期的广告效果。
- (4) 广告宣传只有达到一定的暴露频次, 以后才会使宣传效果递减。
- (5) 如果广告宣传达到某一特定的程度, 效果也许为零, 甚至更差。在图 3-3 所示的理论模式中, 暴露次数 3 次以下就没有任何价值; 其最佳价值显示是暴露 6 次; 暴露次数超过 8 次就可能使媒体感到厌烦, 其后的广告暴露就没有任何效果, 并且会带来严重的负面影响。

(二) 选择广告媒体应考虑的因素

企划主管在选择广告媒体时, 除考虑上述广告信息指标外, 还应考虑不同媒体在广告接触、频次和效果等方面的差异。概括地讲, 在选择广告媒体时还应考虑以下因素:

- (1) 媒体的性质与传播效果。不同的广告媒体有不同的优点和局限性,

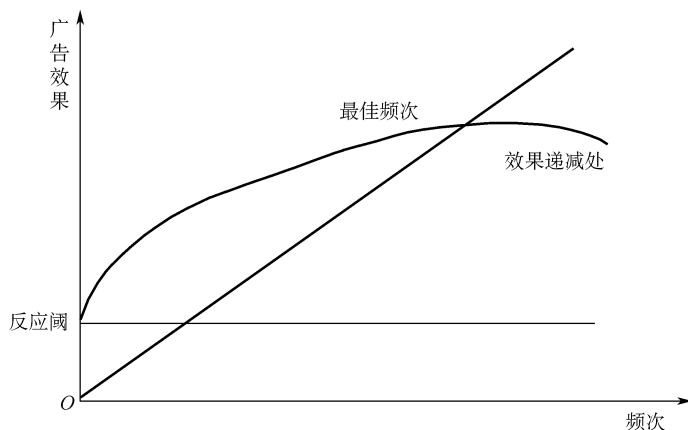


图 3-3 广告有效到达率与频次

这都会影响到广告目标受众的人数。广告媒体社会声望的高低，严重影响着广告的影响力和可信度。媒体信息生命周期的长短及媒体是否有某些方面的限制等，都会在一定程度上影响广告效果。例如：宣布近期一项大型销售活动的信息，需要利用广播媒体或杂志媒体；一项包含大量技术资料的信息，就需要选择专业化杂志媒体和邮寄媒体进行宣传。企划主管在选择广告媒体时，要在了解上述情况的基础上根据广告主的实情进行科学的选择。

(2) 广告对象的特点。企划主管传播广告信息时，大都以宣传企业或产品(服务)所具有的各种特点为主要内容。因此，企划主管在选择媒体时必须考虑企业或产品自身的特点，因为各种广告媒体类型在示范、形象化、说明、可信度和色彩等方面的潜力各有不同。

(3) 目标市场的媒体习惯。选择广告媒体，要充分考虑目标市场上消费者的职业、年龄、文化程度、收入水平、宗教信仰等特征。因为消费者的生活习惯不同，其经常接触的媒体也就不同。如青少年偏好于看电视、听广播；而中老年知识分子可能更习惯于读报纸等。

(4) 媒体成本费用。在总的广告费用支出中，媒体的发布费用占相当大的比重。不同媒体的费用支出各不相同，同一类型的广告媒体也会因为广告时间、版面等的不同而有不同的收费标准。如电视广告极为昂贵，而报纸广告则较便宜：在黄金时间段的广告费用往往又是其他时间段广告费用的数倍。

(三) 选择广告媒体的具体方法

常用的广告策划方法有以下几种：



1. 线性规划法

线性规划法是指在一定限制条件下,通过媒体组合以使广告有效暴露频次最大化的方法。利用线性规划法选择广告媒体的实例如下:

求: $3\ 100X_1 + 2\ 000X_2 + 2\ 400X_3$ 的最大值 E 。

限制条件: $15\ 000X_1 > 250\ 000$

$$0 \leq X_1 \leq 52$$

$$1 \leq X_2 \leq 8$$

$$6 \leq X_3 \leq 12$$

X_1, X_2, X_3 , 分别表示三种广告媒体。

$3\ 100X_1$ ——媒体 X_1 每发行 1 次可得到 3 100 个有效暴露频次。

$2\ 000X_2$ ——媒体 X_2 每发行 1 次可得到 2 000 个有效暴露频次。

$2\ 400X_3$ ——媒体 X_3 每发行 1 次可得到 2 400 个有效暴露频次。

企划主管将设法购买某一媒体的适当发行量,以便使有效暴露频次 E 达到最大化。企划主管的广告预算为 50 万美元,不许超支。媒体 X_1 每发行 1 期的成本是 1.5 万美元,媒体 X_2 为 4 000 美元,媒体 X_3 为 5 000 美元。此外,企划主管要用于媒体 X_1 的支出至少为 25 万美元。媒体 X_1 为一年发行 52 期, X_2 为 8 期, X_3 为 12 期,企划主管至少要购买 1 期媒体 X_2 和 6 期媒体 X_3 。

最佳的有效暴露频次的媒体组合可以通过以上方式求出,但这种方法也有一定的局限性:

- (1) 线性规划法的前提是假定重复暴露的边际效果保持不变。
- (2) 假定媒体的成本是固定不变的。
- (3) 该方法不包括视听者重复的情况。
- (4) 该方法无法安排广告的具体刊播时间表。

2. 顺序探索法

顺序探索法是指根据广告媒体有效暴露频次的高低顺序来依次选择媒体的一种方法。该方法每次只选择一个媒体,先购买该媒体的第一周,对于其余可供选择的媒体则根据媒体受众重叠和可能的媒体费用折扣情况而重新予以评估。如果上一周的有效暴露频次低于最佳水平,则在下一周进行第二次选择,有效暴露频次的最佳值是几个营销变量和媒体变量的函数。此过程继续下去,直到达到最佳的有效暴露频次。达到这一点后,再考虑下周新媒体的选择。这个循环过程一直继续到完成全年的广告计划为止。

顺序探索法与线性规划法相比,有以下优点:

- (1) 制订广告刊播时间表与媒体选择可同时进行。

- (2) 可解决媒体受众重叠的问题。
- (3) 可解决媒体费用折扣问题。
- (4) 这一方法结合了诸如品牌转换率和暴露系数等重要参数。

3. 模拟模型法

模拟模型法用于估计任何已知的媒体计划的暴露价值。例如,假设某媒体有 2944 个使用者,他们代表按性别、年龄、社会阶层、就业状况和教育程度划分的某国家或地区人口的横截面。每个人的媒体选择是由该人的社会经济特征和所处地点的媒体分布概率所决定的,把特定的媒体时间表暴露给假设的人群,计算机就会列出暴露在任何人面前的广告数目和类型。在假设年度的经营结束后,即可绘制出简明的图表,用以表示该广告时间计划表可能达到的效果的概况。企划主管便可判断拟议中的广告媒体时间表的受众特征与接触人数、频率特点等方面是否令人满意。

模拟模型法是对线性规划法、顺序探索法的补充,它自身也有一定的不足,如假定人群的代表性特征在通常情况下是很难把握的。

4. 媒体计划运算模型法

媒体计划运算模型法是运用一定的分析方法处理细分市场、销售潜力、暴露概率、媒体受众边际反应递减率、遗忘、季节性和广告费用折扣等实现媒体问题中出现的大量营销和广告变量的计算机模拟法。这种模型提出问题,而由广告主提供有关数据,随即在几秒钟内就能得到最佳的媒体安排表。企划主管可以变换输入计算机的资料,就可发现不同变量对广告效果的影响。

用计算机选择媒体,只能作为企划主管进行判断决策的一种辅助手段,不能取代决策本身。因为计算机模型不可能包括所有广告策划的变量,最终的媒体计划应是计算机的超逻辑智力和人的想象力与判断力的共同产物。

第五节 市场公关策略

一、公共关系概述

(一) 公共关系内涵

公共关系(Public Relations,缩写成PR)又称公众关系,简称公关。对公关含义的理解,我们应从以下几个方面了解:

1. 从字面意义和使用情况来看,公共关系主要是指在商品社会条件下人



们之间的各种关系。

2. 从公共关系的历史发展阶段来看, 它还存在着不同历史范畴。

(1) 属于社会交流范畴;

(2) 属于企业经营管理范畴。

前者一般指一个国家、企业、个人为促进与公众相互了解和沟通而有计划地采取各种策略和行动; 后者主要是指企业运用大众传播等工具及各种手段, 为企业的发展提供有效途径, 并树立良好的企业形象。

3. 根据活动所要达到的目标, 公共关系分为三个层次:

(1) 以赢利为目的的企业行为的公共关系;

(2) 以为社会服务为目的, 政府、部门、社团为主体的公共关系;

(3) 以创造和睦相处的环境为目的的公共关系。

由此可见, 公共关系是指现代社会团体和个人、企业和员工、国家和公众之间的关系, 通过相互了解与合作, 利用一切可以利用的合法手段进行传播, 争取在最大限度内提高自身生存能力, 并获得一种有效和谐组织活动的职能。

(二) 公共关系的性质

公共关系既是一种社会关系, 又是以各种个性关系为其“实在现象”的人际关系。不过, 公共关系还不仅仅是一种关系, 它还是一种活动, 一种职能。可以用三句话概括公共关系的基本性质: 公共关系是一种公众联络关系; 公共关系是一种传播活动; 公共关系是一种管理职能。

因此公共关系是一种特殊的关系, 它是从社会关系和人际关系的一般属性走向公共关系的特殊属性的。在上述三个基本特征中, 无论缺少哪一个特征, 公共关系都不能构成。

(1) 公共关系是一种公众联络关系。“公众”是公共关系学中的一个特殊概念。公共关系中所指的“公众”与人们日常所使用的“公众”一词具有不同的含义。在日常生活中, “公众”一词常常被理解为“群众”、“人们”等意思; 但作为公共关系学中的一个重要概念, “公众”一词比一般所说的“公众”要丰富得多。因此, 公众应该是指因面临共同问题而与公共关系主体即社会组织存在着相互联系、相互影响以及相互作用的组织、群体和个人。

工商企业最主要的公众应当是顾客、员工和投资者, 但除此之外, 还有社区居民、政府、舆论界、同行业等都是重要的公众。

公共关系所要处理的公众联络始终处于变化之中, 这是因为公众的形成取决于共同问题的出现, 一旦问题解决了, 公共关系意义上的公众就不复存在了, 尽管作为社会群众的人群依然存在。例如, 各种不同年龄、性别、种族的

人在同乘一列火车到达目的地后，他们共同担心的旅途安全问题就不成其为问题了，这些人也就不再是（至少暂时不是）在这趟列车上处于公共关系中的公众了。

（2）公共关系是一种传播活动。公共关系活动是一种有限度的活动，它主要是运用社交和传播手段来协调组织与公众、公众与公众之间的关系，超出这个范围就不再是公共关系人员的分内工作了。公共关系工作的内容是，运用公共关系活动帮助管理阶层发表意见、观点，凭借有效的传播手段提供信息、吸引公众注意，以影响公众的态度与行动，并鼓励尚无肯定立场的部分公众对某些面临选择的问题采取与企业组织的一致态度。

传播不等于宣传。公共关系的传播活动需在四个层次上进行：一是纯粹的信息交流，以传播信息为宗旨的各种社会公益组织常常是在这个层次上进行公共关系工作的；二是情感传播，现代企业经营者利用各种活动使公众在精神上、心理上得到满足，如经理为员工生日点歌，以获得各方面的全力支持和献身精神；三是态度层次，企划主管进行的传播活动围绕着公众态度的改变而展开，这是许多政治组织和经济组织的公共关系部门所进行的重大活动；四是激起公众的行为，也是公共关系传播活动的最终目的。

（3）公共关系是一种管理职能。公共关系从一开始就作为组织管理职能的一部分而为人们所接受。随着信息时代的不断发展，各种社会组织，特别是经济组织在其结构上和功能上发生了很大变化：规模越来越大，结构越来越复杂，组织决策的非感性化倾向越来越显著，组织与环境的相互依赖感越来越强，公众舆论对企业组织生存和发展的影响愈加扩大。如何适应自身的这种变化呢？就组织内部关系而言，有必要建立联结管理子系统与其他子系统的新机制，即公共关系子系统。

有人认为，公共关系仅仅是处理社会组织与外部公众的关系。事实上，组织内部的协调也是公共关系人员的重要任务之一，如为决策者提供决策方案，在方案实施过程中，企划主管又将继续担负起疏通、解释、宣传的工作，以期得到公众的理解和支持。因此，公共关系还是一种管理职能。

（三）公共关系的构成要素

公共关系所要解决的不是所有的关系，而仅仅是组织和公众间的一种协调关系，它也不是管理职能的全部，而是借用各种传播媒介提高自身生存能力的组织活动。公共关系坚持以事实为依据、以公众利益为出发点、以科学为指导、以效益为归宿的基本原则。无论从哪个方面来研究公共关系，组织、公众、传播都是构成公共关系不可缺少的三要素。



1. 组织——公共关系的行为主体

任何组织都有自己的目标,因为组织本来就是为实现某种目标而结合起来的 social 群体,组织一旦失去目标,就会失去它的生命力。而就组织内部而言,任何部门的工作目标都必须符合组织的总目标,组织内的所有成员都应为实现组织的总目标而工作。一个组织的企划部门的工作目标也不例外,具体表现在两个方面:一是必须服从组织的总目标;二是必须确立自己在与总目标一致的前提下工作目标,并要有一套实现自己工作目标的措施和方法。

不少人认为公共关系的目标比较抽象,如“创造鲜明的企业形象”,觉得制订企业公共关系的目标没有用处,不能增加产品销量,对用于媒体的巨额广告投入也不甚理解。

事实上,一个组织的主体性很大部分表现在公共关系目标的制订上,表现在公共关系目标与组织总目标的吻合上,公共关系所追求的目标是使组织的政策和程序与公众的利益相一致,基于这个目标所开展的一切公共关系活动都将使社会组织充分发挥其主体功能。

公共关系对组织形象的预测,就是企划主管利用搜集的各种信息进行综合分析、考察组织所实行的政策及其行动在公众中产生的效果及影响,便于对组织以后采取的政策行为与公众可能意向之间的吻合程序作出预测。

从一个企业组织的形象来说,产品是一个很重要的因素,但是在一个激烈竞争的市场环境里,一个企业仅仅依靠产品还不能站稳脚跟,还要取决于它同其他组织的关系,取决于它在处理同社会的关系时所实行的方针、政策和计划。因此,要求公共关系工作者要善于发现公众对组织的一般看法并对组织在公众心目中的形象进行评价,经常地分析公众的心理、意向及其变化趋势,及时作出预测。具体来说,其工作内容可分为两个方面:一是向决策者提供有关公共关系方面的信息、评价及预测的咨询;二是立足于公共关系本身工作提出各项有益的建议。

2. 公众——公共关系的行为客体

从公共关系的角度来说,公众是因某个共同问题而在社会交往中相互联系形成的社会群体,也是对一个机构目标和发展具有现实和潜在利益关系和影响的所有个人、群体和组织。如一个宾馆,它所面对的公众,除了来自国内外的顾客以外,还有上级主管部门、政府机构、员工、新闻媒介、竞争对手等。公共关系的公众是极其复杂的,不同性质的机构,其公共关系工作面对的公众又有很大的区别。

划分公众是极其复杂的,这不仅涉及很多领域,而且随着时间的推移,有

的公众退出原来的公众范围，同时又有公众加入进来组成新的公众集合体和公众网络系统。尽管如此，公共关系的公众也有其内在的规律性。按照组织面对的公众系统可将公共关系的公众划分成生存性公众系统、功能性公众系统、横向同行业公众系统、扩散性公众系统；按照组织行为后果可将公众划分为非公众、潜在公众、知晓公众和行动公众。

对公众进行必要的归类是制订公共关系计划、实现公共关系目标的前提。企划主管应时刻注意公众的形成及其变化动向，要注意区别非公众、潜在公众、知晓公众和行动公众。一般认为，知晓公众是企划主管的重点工作对象，因为公共关系的工作良机往往是知晓公众的形成之时，在此时，知晓公众已经意识到问题的存在，往往急切地想获得某些相关信息，企划主管就要迎合他们的需要，及时地提供其所需的信息，包括提供和解释下一步准备执行的政策或行动方案。这样就可及时制止公众准备采取的对付组织的行动，达到公共关系工作的预期目标。

3. 传播——公共关系的行为过程

如果说公共关系工作的根本目标在于建立良好的组织形象和声誉的话，那么，把公共关系的组织主体和公众连接起来的传播过程，其目的就是将公共关系信息通过各种传播媒介传递给社会公众，以影响公众对组织行为的理解和支持。具体地讲，可分以下两方面的内容：

(1) 提供和分享组织的信息。公共关系工作并不是通过运用传播媒介来改变组织的观念，而是通过它能支持或证实组织的固有观念和所作所为。要使社会公众理解和支持组织行为，必须在组织本身已经掌握公众的心理和意向的基础上，及时、准确地提供有说服力的信息，让公众对组织的政策和目标有所了解。

(2) 改变公众的态度。改变公众的态度作为公共关系过程的传播媒介的目的，不仅在于让公众了解和支持本组织的行为，而且还要使部分公众的漠然、无知、偏见和敌意改变为同情、接受、了解和感兴趣。一句话，就是要实现负态度向正态度的转变。

态度的形成与转变是社会化的过程，它会随着外界条件的变化而变化，从而形成新的态度。一切态度的转变都可能有两个方面：方向和程度。但是，态度的更新是一个特殊的过程。要想改变公众的态度绝不能一蹴而就，而新态度一旦形成会比较持久。所以对不同公众进行劝导传播时，一定要有针对性，要先了解不同公众的不同需要、动机、爱好等，以便进行有的放矢的宣传，同时配合采取各种行之有效的措施，才能达到转变态度的目的。

传播作为公共关系主体与客体之间的桥梁、媒介,是一个信息交流过程,它也就是组织与公众之间的信息交流。公共关系主体和客体各自所处的地位不同,他们之间存在着种种利益上的差异,公众总不可能百分之百地按照一个组织的公共关系部门的意愿去理解每条信息,也就是说,组织与公众之间的信息交流是一个较为复杂的过程。

1932年,美国的传播学学者哈罗·拉斯韦尔提出了人类传播过程著名的5W问题,他认为公众传播的基本问题在于回答以下5个问题:

(1) 谁(Who),指信息的发布者,即企划公关人员。

(2) 说什么(Say What),指传播的内容,即有利于在公众中树立良好的组织形象和声誉的有关公共关系信息。

(3) 通过什么渠道(Through Which Channel),指公众传播的两大渠道:一是大众媒介(报刊、电视等),二是人际沟通(如参观、报告会等)。

(4) 对什么人(To Whom),指的是对组织的目标和发展具有某种直接或间接利害关系或影响的人及群体组织。

(5) 取得什么效果(With What Effect),这是评价、分析、检验实施信息传播是否有效,并在效果分析中评估公共关系工作效益的办法。

公共关系的信息交流是在组织与其公众之间进行的,故有其自身的特殊性。这具体表现在:

(1) 不仅是信息的交流,还包括思想、感情、观点、态度的交流,其中心理因素尤为重要。

(2) 所需要的是彼此了解对方交流的动机和目的,其结果会改变行动。

(3) 由于涉及公众面广,由于公众在观点、职业、教育等方面的不同,故对同一信息往往存在不同看法,有不同的理解。

上述公共关系传播的特征是企划主管进行工作时需特别重视的。

任何沟通系统都存在着沟通的障碍,公共关系的信息交流系统也理所当然地有其沟通障碍。

(1) 公共关系的信息沟通有书面方式、口头方式和书面、口头混合方式,但通常是以口头沟通、面对面的交流为主。语言是交流思想的工具,但它并非思想本身。语言修养、表达方式及表达技巧等因素都会对沟通结果造成影响。

(2) 态度、观点、信仰、社会地位等因素的差异也往往会导致沟通障碍。

(3) 个性因素、社会风俗习惯以及文化差异也是导致沟通障碍不可忽视的方面。

(4) 对传递信息的时机选择不当也会造成沟通障碍。

检验传播过程是否受到障碍或被干扰的程度的最好办法就是收集反馈信息。每个信息交流过程，都是信息反馈和再反馈的过程，只要企划主管随时掌握来自公众的信息反馈，就会有助于他们及时扫清信息交流过程的障碍，充分发挥传播作为公共关系主体和客体的桥梁和中介作用。

二、公共关系实施

树立组织形象是一项十分复杂的工作，绝不是一朝一夕之功，也不是一两次公关活动就能达到目的的，因此成功的公共关系必须遵循一定的程序。该程序分为“调查研究、制订计划、实施传播、检测评估”四个步骤，这四个步骤都是围绕着一个中心目标——树立组织的良好形象来展开的。

（一）调查分析

从事公共关系工作，就要从公共关系调查分析开始，只有对情况了如指掌，才可能高效率地解决问题。进行公共关系调查分析的目的是了解那些受到组织的行为和政策影响的人的观点、态度和反应，同时也包括了解组织本身存在的问题。调查分析是从事公共关系工作必不可少的前提，贯穿于公共关系活动的整个过程。

1. 找出机构形象的差距

对公共关系的调查研究，其大量的工作是收集、了解和掌握本机构在公众心目中的形象。这里所谓的形象是指社会公众按照该机构所要求的标准对该机构的基本看法和评价。形象是一个综合概念，它包含着许多决定公众对组织机构的情绪和感觉的影响因素。因此，它不是固定不变的，随着时间的推移，随着各种影响因素的变化，它也不断地变化。

良好的形象包括该组织机构在社会公众中所具有的知名度和美誉感。知名度是公众对组织机构(产品)的了解和认识的程度。美誉感是指公众对组织机构(产品)的信任和赞赏的程度。公共关系活动对企业形象的调查了解，概括起来就是找到组织机构与公众之间的“形象差距”，即根据组织的自我认识和公众认识之间的差异距离来确定公共关系工作的目标。

要把组织的自我认识建立在正确的、完整的基础上，就必须在自我认识的同时，了解公众的认识，了解在公众心目中的“我”究竟是什么，从而比较出两者之间的差距，并使其差距渐趋缩小，推动组织实现自身形象。

公众对组织形象的认识和态度有正面和反面之分。企划主管的职责就是要运用各种公共关系技术、手段促使正面态度的增加和反面态度的减少，为本组织机构或产品的发展开辟道路。



2. 调查分析的内容

对于公共关系的调查分析,不仅要调查组织当前所处的环境,而且还要预测组织可能遇到的风险和机会,还要评估组织活动的成效。不仅要收集公众对组织的意见和要求,而且还要搜集有关组织的其他各类信息。综合概括起来,公共关系调查的主要内容有以下几个方面:

(1) 组织基本概况调查。组织的概况资料是一切公共关系活动的基本资料,也是企划主管案头必备的资料。作为企划主管,无论是撰写新闻报道、举行记者招待会、制作公关广告、接待公众来访,还是开展各种公众宣传活动,都离不开组织基本概况方面的资料。

一般组织的基本情况包括组织的历史与现状、目标和宗旨、经营特色、产品类型、经营管理状况、市场占有率、组织的管理风格以及组织的外观、名称、识别标志等。

组织内部员工状况主要包括年龄、文化结构、家庭、专业、特长、兴趣、爱好、性格等方面的情况,这些都属于组织的基本情况。

(2) 公众调查。开展公众调查和研究是一项经常性的工作。因为公众是公共关系活动的主要对象,组织常常把公众对组织的态度和意见作为一切公关活动的基本出发点。

组织形象主要是指公众对组织的评价和印象,所以公众的意见是最主要的。组织形象调查主要由组织的知名度和美誉度两部分组成:知名度调查是指调查公众是否知晓本组织的名称、标志、产品、服务、历史及了解的程度和范围;美誉度调查主要是指调查公众是否喜欢本组织的产品、服务、推销方式及喜爱的程度。

公众意见调查的范畴主要包括公众动机、公众需求、公众心理变化、公众活动效果、传播效果等。

在公众调查活动中,应获取以下四类资料:

1) 背景资料,是指对公众的籍贯、年龄、住址、文化程度、性别、经济收入、家庭状况等资料的掌握,以便为公共关系工作的开展提供有利的证据。

2) 知晓资料,是指了解公众对某一信息、某一政策方针、某一产品和服务及某种事物的知晓程度。

3) 态度资料,是指弄清公众对本组织的产品、服务、政策、行为持何种态度,比如是喜欢还是不喜欢,是支持还是不支持。有时也把情感资料归入态度资料。

4) 行为资料,是指掌握公众对本组织的产品、服务、政策、行为已经或

准备采取什么行动。

(3) 组织环境调查。公共关系调查包括收集一切同组织有关的各种社会环境资料,比如政策环境、竞争环境、社会环境等。政策环境的调查主要是指对一切同组织发展有关的中央和地方的各种政策、法律、制度的调查。例如企业商标法、合同法、环境保护法、劳动合同法等;竞争环境的调查主要是指调查同行业的各种组织,以借鉴其他组织成功的经验,加强横向联系;社会环境的调查主要是指调查本社区重大事件、社会思潮等。过多的社会问题不但影响公众,还将对企业的生产和发展产生限制。公共关系调查不但要对出现的问题加以处理,而且还要对各种社会问题有预测性,并及时调整组织的政策和行为。

3. 调查分析的方法

公共关系调查分析的方法很多,这里仅介绍室内研究法、访谈法、问卷法、民意测验法。

(1) 室内研究法。室内研究法主要是指利用组织内部的现成统计、档案资料和样本,运用统计原理与方法在办公室内进行所调查内容的分析研究。一般调查资料的来源有两类:一是第一手资料,它主要是指调查者本身通过实地调查和实验取得的原始资料;二是第二手资料,即现成资料,它主要是指其他机构或个人收集并经过加工整理的资料。虽然这只是一间接的调查方法,但是对企划主管的工作产生了很大的帮助。这种间接调查方法在工作中不仅快捷,而且省力,所以一直受到企划主管的重视。

利用现成资料进行统计分析的方法一般分两种:一种是趋势分析法,它主要是指对过去的资料加以分析来发现其变化的方向,据此予以合理延伸以推测其内容的变化情况,即可行性研究;另一种是相关分析法,主要是指对过去资料中的各个变量加以分析以发现彼此之间的关系,以及其关系程度的大小是正相关、负相关还是不相关,来推测调查内容的变化情况。因为室内研究法是为直接调查法服务的,所以对于有的问题其可以代替直接调查,对于有的问题其可以弥补直接调查的缺陷。对于那些人力、财力等方面困难的企业而言,如果能充分利用好现成资料,即对政府和上级部门及大专院校、科研机构等提供的大量资料进行室内研究,那么必将收到事半功倍的效果。

(2) 访谈法。访谈法调查可分为三种形式:一是面谈调查,就是当面直接谈,进行面对面的访问。它具有全面、具体、灵活、准确等优点;缺点是费用高、时间长,受调查人员水平的影响太大。二是电话调查,即由调查人员根据抽样进行电话查询。这种方法的优点是节省时间、费用低,调查的对象多;

缺点是由于不易取得被调查者的配合,故而较难得到满意的效果。三是座谈会调查,它是一种广集意见和信息的方式。举行座谈会时要限制人数,只请知情者出席,参加者应有代表性,要采取开放式、讨论式,主持人须有问话、谈话、听话的艺术。

(3) 问卷法。在公共关系调查中,人们常常采用问卷的形式进行资料的收集和整理工作。问卷就是为了调查的目的而专门设计的一组问题或变量指标体系,印制在一定的表格、栏目中。

问卷可分为开放性问卷和封闭性问卷两种。开放性问卷是指由自由回答的问题组成的问卷,问卷不对被调查者作任何限制,可由回答者本人决定答什么、答多少。封闭性问卷是指事先编制了答题的选择范围及方式,不能自由回答的问卷。如二分法的选择作答,“您对公司领导的销售政策的态度如何?”“赞成”还是“反对”。除二分法外,还有三分法和多分法形式。

问卷的设计是根据研究的目的和需要编写问题和形成问卷的过程。问卷设计是一项技术性很强的细致工作,因此在编制问卷之前,设计者必须对调查对象和调查目的有清楚的了解。设计问卷时,不要使用模糊的词句,以避免引导性问题和解释性问题;问卷设计不宜过长,回答一份问卷的时间一般限制在30分钟内为宜。此外,可将易回答的问题,如基本状况问题放在前面;难回答的问题,如态度调查等放在问卷的后面。

问卷的分发可根据具体情况采取邮寄法、组织分配法和当面填答法等方法。

(4) 民意测验法。民意测验法是公共关系调查分析中应用最广泛的方法之一。民意测验包括确定调查目的、界定调查总体、设计调查表、科学抽样、资料回收、资料整理、撰写调查报告等步骤。

民意测验的目的越具体越好,如“大学生对某城市公共交通服务的看法的调查”,界定了调查总体,即排除了那些与此次测验无关的人。总体调查研究多采用抽样民意测验调查。选取样本就是选取具有代表性的个体,它是为了节省人力、物力、财力和时间。样本的选取有两种方法:随机抽样和非随机抽样。

随机抽样是指按照概率论的原理抽取样本,使总体中的每一个基本观测单位都有被抽中的机会,从而使被抽取的样本对所研究的总体具有较强的代表性。非随机抽样就是被抽取的机会不均等的抽样方法。

拟订问卷、确定访问方式可参照前面问卷法。

4. 调查分析的一般步骤

调查分析工作大致可分为三个阶段:

(1) 调查准备阶段。一是确定任务；二是编制计划，包括确定目的、选择对象、拟订项目、选定方法、安排进程、编制预算；三是设计调查问卷表。

(2) 正式调查阶段。这个阶段重点是加强调查力量的组织和管理，包括调查人员的挑选、培训、分工和检查等。

(3) 调查结果整理阶段。一是整理分析资料，二是编写调查报告，并尽可能地提出调查人员的初步分析意见。

(二) 制订计划

经过调查分析，获得大量有关组织机构形象的实际资料、信息后，就要着手制订计划，包括确立目标、选定模式、编制预算等工作，把调查资料的分析意见转化为行动过程，这是十分重要的一步。

1. 确立目标

公共关系目标是在一定时期内组织公共关系工作的总任务、总方向，是公共关系计划的核心和总揽。确定目标须遵循一定的原则，按照一定的步骤进行。

这些原则主要有以下五项：一是有效原则；二是互惠互利原则，即兼顾组织利益和公众利益的原则；三是先急后缓的原则；四是整体协调原则；五是条件充足原则。

2. 确立目标的内容

任何组织的公共关系目标不外乎四类：传播信息、联系感情、改变态度、引起行为。

(1) 传播信息是最基本的公共关系目标。如向公众介绍组织的基本情况、员工情况、产品类型和性能、经营特色、服务宗旨，收集公众对产品服务的意见和建议等。只有传播双方信息，公共关系的主体和客体才能沟通起来。

(2) 联系感情是公共关系的长期目标。在一定时期内，联系感情也可作为专题活动的目标。为了获得公众的支持与合作，在公共关系活动中不能忽视公众的情感需求，如果在开展公共关系活动之前投入一定的情感，那么就会便于和公众建立关系。

(3) 改变态度是公共关系活动的主要目标之一。公共关系要改变公众过去的看法，让其形成新的观念，如某公司为其产品做了很多广告，目的是要改变公众过去的购买和消费意向，从而购买该公司产品。

(4) 引起行为是公共关系的最高目标，也是最现实的目标。收集信息、联系情感、改变态度的最终目的是要引起公众采取对组织有利的新行为，从而实现组织的总任务，达到事业成功。

3. 选定模式

目标确立之后,就要进一步解决本组织机构应当通过什么渠道和采取什么方法来实现目标。这就是如何选择公共关系活动模式的问题。

公共关系活动模式是由公共关系的目标、任务及对象公众的特点所决定的具体方法和工作技巧的方法系统。不同的社会环境、不同的公众类型、不同的组织,就有不同的公共关系模式。总结起来有以下五种:

(1) 宣传性公关模式。它重点是利用各种传播媒介向外传播信息。当组织机构知名度不高时,一般采用此种模式,以提高自己和社会上的知名度。如发新闻稿、刊登广告、做板报、作演讲、召开记者招待会、举行新产品展览会等。

(2) 交际性公关模式。它主要以面对面的人际沟通为手段,通过人与人的直接交往,建立广泛的社会关系。人际交往又分个人交往和群体交往,交往的方式如举行各种座谈会、招待会、宴会、茶会及做专访等。这种活动模式富有人情味,弥补了大众传播的不足。它主要适应于商业、服务业等第三产业。

(3) 服务性公关模式。它是以提供各种实惠服务为主的公共关系活动方式,如售后服务、产品跟踪、技术咨询。采用该模式的目的是不单纯是为了促销,而是以提高组织机构形象为其主要目的。其特点是易于引起公众内心情感的波动,密切组织机构与公众的关系,是现代企业广泛采用的一种模式。

(4) 社会性公关模式。它是指以组织各种社会性活动为主的公共关系活动,如选服装模特儿、开展有奖征文、做赞助性广告、举办纪念活动等。它是一种旨在运用各种手段吸引公众及在社会中广泛建立机构形象的活动方式,深受国内外工商企业的重视。

(5) 征询性公关模式。它是以收集信息、发布信息、民意测验和舆论调查、咨询培训为主的活动模式,目的是通过搜集信息,为组织提供决策咨询。如企业聘请信息员、设专线电话、征歌、征广告语、征标志等都属这类活动。

划分公共关系活动模式的另一种方法是根据组织与环境的关系来划分,可分为以下四种模式:

(1) 开发型公关模式。这是组织在创建初期,为了给公众以良好的“第一印象”,提高组织在社会上的知名度和美誉感而采用的一种模式。如举办开业庆典、免费参观招待、开业折价酬宾等。

(2) 维系型公关模式。它适应于组织稳定发展时期,目的是维持组织已有的知名度和美誉度,巩固公众对组织的良好印象。如广州的中国大酒店开业一年后生意兴隆,该酒店举办了一次空前的周年庆典,邀请记者和知名顾客参

观,赠送各种宣传资料,如自制的明信片。通过这次活动,使广州的中国大酒店已有的知名度得到巩固,并大大地争取了潜在公众。

(3) 进攻型公关模式。在激烈的市场竞争条件下,本组织常会与外部环境发生某种冲突,有时会受到谣言的干扰,混淆公众视听。此时企划主管须迅速将实情向公众传播,及时制止谣言,取得社会舆论的支持和理解,力争创造一个新局面。

(4) 矫正型公关模式。由于某些方面的工作失误,使组织本身的形象受到严重损害的情况出现时,应采取矫正型公关模式。企划主管应立即采取有效措施,着意改造自身形象,挽回声誉。如产品出现质量事故、商标被盗用、商品被假冒时,企业都要开展矫正型公关活动。

4. 编制预算

公关费用预算的原则是在有限的投入内获取最大的社会效益和经济效益。编制预算,对于估算组织的经济承受能力以及评价公关活动的成效、调整计划等,是一项必不可少的工作。

公共关系预算的构成包括人(人力的投资和人才结构)、财(工资、办公费、器材费和活动经费)、物(办公和公关活动的固定资产)和时间等方面的内容。具体如下:

(1) 工资,包括公关部经理、助手、杂志编辑、摄影师、秘书等人员的工时报酬。

(2) 一般费用,包括租金、房地产税金、电费、水费、空调费、清洁费、电话安装费等。

(3) 折旧费,包括家具、设备、运输工具等的折旧费。

(4) 保险费,包括汽车、设备以及人员的保险费和抚恤金等。

(5) 联系费,包括材料费、宴请费、邀请费等。

(6) 杂志费,包括编辑、设计、印刷等费用以及稿酬。

(7) 幻灯费,包括招待、剧本、音乐、材料等费用。

(8) 电影费。

(9) 新闻发布会费。

(10) 专访费。

(11) 信息情报管理费。

(12) 录音、录像费。

(13) 印刷费。

(14) 会议费。

- (15) 运输费。
- (16) 文具费。
- (17) 旅游费。
- (18) 广告费。
- (19) 电话费。
- (20) 其他费用。

公共关系公司承担委托业务时,经费预算应包括所需的材料和公关顾问的劳务费(按每次活动所花费的时间计算)两部分,由客户按预算表支付给公共关系公司。

(三) 实施传播

实施公共关系计划就是运用各种传播手段,把组织信息传达给公众,把公众的信息反馈给组织,改变组织或公众的态度和行为,从而塑造组织社会形象的过程。

公共关系的对象是社会公众,因此,实施公共关系计划必须以公众的需求为出发点。不同层次的公众会有不同的要求,因此在实施计划时要有强烈的针对性。例如,不同层次的公众所惯用的传播媒介也有所不同,设计、制作的信息必须符合该项活动的目标公众的口味,符合他们的兴趣、爱好和性格。总之,企划主管在制作信息时要从公众的特点和新闻媒介的要求出发,而不是单纯从本组织的利益出发。要尽可能把组织的目标、服务宗旨用适合公众口味和新闻媒介特点的方式表达出来,在文字风格、行文格式、发布时间等方面要慎重考虑。

1. 实施传播的技巧

实施公共关系计划需要有一定的技巧和艺术。下面就有关计划控制表、计划进度板、关键路线法的内容作一介绍。

(1) 计划控制表。它制作精细,标明了工作项目、操作人、完成日期、选择的方案等。

(2) 计划进度板。它是在一块板上安装一些钩子,上面挂上任务标记,标明哪项工作正在进行,哪项工作已经完成,也可用一根伸展的带子代替进度板,随着公关计划的实施进程,拴在不同的位置上。

(3) 关键路线法。它以箭头和号码的形式标出工作任务的先后顺序、轻重缓急。这种方法能保证计划的有效实施,并易于发现问题,以便及时调整,修正计划。

2. 排除实施计划中障碍的技巧和方法

在销售领域中排除公共关系计划实施的障碍,必须掌握一定的技巧和

方法。

首先，要了解消费者的购物心理。购物行为的实现要经过六个阶段：形成消费需求的阶段，产生购物动机的阶段，了解商品信息的阶段，进行商品选择的阶段，发生购物行为的阶段，评价所购商品的阶段。只有了解购物行为产生的过程，才能针对不同阶段的顾客采取不同的手段和方法，有效地诱发消费者的消费欲望。

其次，要创造新的消费心理。人们一般有这几种消费心理：习俗心理需求，即购物时受一定的传统民族习惯的支配；同步需求，购物时受时代精神、社会群体的支配；趋美需求，购物时不仅想得到物质的满足，还想得到美的精神享受；便利需求，顾客都有一种就近购买的要求；选价的需求；新奇的需求；偏好的需求；炫耀消费的需求。

因此，在推销商品或在制作销售广告时，应有针对性。几种常用的促销方法如下：

- (1) 样品试用法。
- (2) 示范表演法。
- (3) 一心一意只谈商品一个优点的办法。
- (4) 送优惠券的方法。
- (5) 有奖销售法。
- (6) 赠送附加商品的方法。
- (7) 制造销售期限法，如“本产品优惠期 15 天”。
- (8) 商品标价不用整数，能够给购物者商品价格偏低的印象；给购物者商品定价准确的印象；给购物者商品降价的印象。
- (9) 赞赏顾客会买商品，能刺激顾客的购买行为，尤其是针对女性。
- (10) 与其降价 100 元，不如送 100 元的商品给顾客，这样促销效果更佳。
- (11) 对携女友的男士，最好鼓励他购买昂贵商品。
- (12) 廉价的商品陈列在豪华的橱窗，也会使它身价不凡。
- (13) 产品滞销时，不妨换个商标试试。
- (14) 在某种意义上，包装比商品本身更重要。
- (15) 生活必需品适当提价，反而容易引起抢购行为。
- (16) 制造时髦是一种非常见效的促销方法。

(四) 检测评估

公共关系实施程序的第四个环节是检测公共关系活动成效，从而对实施情况进行评估，及时修正计划，进一步调整和完善组织形象。

1. 检测工作的一般过程

检测公共关系成效的工作分四步进行,具体如下:

(1) 重温公共关系目标,既定的公共关系目标是检测工作的尺度。评价公共关系计划的执行情况,主要是看既定的公共目标是否已实现。

(2) 收集和分析资料。企划主管在评价公共关系效果之前,要收集有关组织和公众的各类资料,如知晓资料、态度资料和行为资料,然后再进行科学的分析。

(3) 向决策部门报告分析结果。报告成果是将一定时间内所进行的公共关系活动及其成果通过传播媒介反馈到决策者手中。

(4) 把分析结果用于决策、分析的目的是为了指导决策,便于制订新的公共关系计划。

2. 检测评估的主要方法

(1) 报告法,是指将某一时间内的公共关系活动情况,用口头或文字的方式向有关部门报告。报告可陈述活动成果、比较活动成果与预定目标的差异。报告分为正式报告和非正式报告两种,正式报告主要是指通过正式的传播渠道来总结活动成果,比如备忘录、集体会议、汇报会等;非正式报告主要是指通过自由座谈、书信、电话、走访、简短的书面汇报等来报告活动成果。

(2) 观察法。所谓观察法,就是指组织的主要负责人亲自参加公共关系活动,通过直观观察来评价其效果。

(3) 外部监督法。它是指聘请有关的组织外部专家、学者对本组织公共关系活动进行调查和评价,以局外人或第三者的立场和态度来观察、评价本组织活动的成效,这样所得出的结论更具有客观性。

(4) 销售量检测法。良好的公共关系必然为企业的发展带来巨大的经济效益,企业的销售量和利润同样也是检验公共关系活动成效的一个方面。

综上所述,公共关系实施程序的四个步骤是一个连续不间断、反复循环、周而复始的过程,只有坚持实施才能使组织的形象更加完美无缺。

三、公关策划技巧

公共关系是一项技术性和艺术性很强的工作。在策划公关活动时,灵活运用公关技巧,能使公关效果达到预期的目标。下面就几种技巧作一介绍:

(一) “制造”新闻

要扩大组织的影响,提高组织的知名度和美誉度,就需要大力开展宣传活动,需要支付大笔广告宣传费用,但组织的经济条件往往不允许。若能免费占

用报纸的新闻版面和电视、广播的新闻节目时间,则是最理想的方式。然而,一篇没有新闻价值的稿件是不会被编辑采用的,因此,企划主管需有“制造”新闻的技能。

所谓制造新闻,是指制造具有新闻价值的事件和报道材料,即由企划主管以他所代表的组织发生的真实事件为基础,把其中包含新闻要素的内容加以挖掘整理,通过新闻媒介传播出去。可以说,“制造”新闻带有浓厚的人为色彩,体现了一定的计划性。一项独具特色的公关工作,从方案设计到实施完毕,“制造”新闻贯穿了整个过程。企划主管在其中担任了双重角色:既是组织内部真实事件发生的参与者,又是该事件让公众知晓的报告人。

企划主管“制造”的新闻与造假新闻是不可同日而语的;事实上,所谓“真新闻”,也是通过记者采访和加工报道出来的,只不过没有经过人为的推动而发生的;而所谓的制造新闻,则是为了宣传某个组织的形象,通过采取公众所赞赏的政策和行动,在组织内部取得工作实绩后,再由企划人员有意识地采写报道或向新闻单位提供素材。

“制造”的新闻毕竟与一般新闻有所不同,必须按照新闻报道的要求,针对公关的特点,遵循一定的程序和方法进行。为了制造一条高质量的新闻,首先,企划主管要了解新闻媒介的运作规律;其次,企划主管要与新闻界建立良好的关系;最后,企划主管要熟练掌握撰写新闻稿的技巧。

成功的“制造”新闻往往是与从事公共关系有特色的专题活动、大型公关广告等工作分不开的。因此,“在制造新闻”时很难找出一套固定不变的原则和方法,要靠企划主管凭借自己的知识和实践经验去展开公关活动。下面简单介绍几种最基本的方法。

(1) 就当前公众最关注的话题“制造”新闻。公众在不同的时期,重视的事物不同。如1996年年底,《羊城晚报》、《广州日报》等广州各大传媒相继报道了我国大量知名企业、驰名商标和其他有特定称谓的网络域名在国际互联网上被他人抢先注册,而多数企业对此事却全然不知的新闻。见报的当天,广东公众信息国际互联网络中心的策划人员致电有关传媒,并召开记者招待会,通过传媒告诉读者:域名被抢注仍可补救,加紧注册域名对企业十分必要,在互联网上建信息网站能为企业谋大事。公众信息国际互联网络中心是域名注册的专业机构,可帮助企业建设信息网站。一时间,各大传媒纷纷报道此事,使公众信息国际互联网络中心名声大振。此后,该中心的策划人员又举行域名反抢注行动,邀请记者参加,还与《粤港信息日报》合办了现代资讯版。一波未平,一波又起,提高了新闻的见报率。

(2) 抓住“新、奇、特”三个要素“制造”新闻。在激烈的组织形象竞争中,要成功地“制造”新闻,企划主管须别出心裁,使公共关系活动具备新、奇、特的条件,其新闻才具有价值。

(3) 为了强化新闻的“制造”效果,事先应制造一些热烈气氛,使公众有心理上的准备。例如,法国白兰地公司通过给美国总统艾森豪威尔赠送了两桶有67年酿造史的名贵白兰地酒作为他67岁寿辰的贺礼,“制造”了有关白兰地酒的新闻。在赠送仪式举行的前一个月,各种媒介开始播报赠酒的消息和关于白兰地的种种传说与趣闻,使之成为华盛顿市民的热门话题,以至到总统寿辰那天,人们都集中在白宫门前等待送酒仪式的举行。从此,白兰地向美国市场发起了猛烈地进攻。

(4) “制造”新闻时,要有意识地把本组织与某些权威人士或社会名流联系在一起。例如,一家企业开工庆典或周年庆典,如果有几位政府官员、知名人士参加纪念活动,请他们剪彩、题词,同时举行记者招待会,公布企业方针目标或取得的成就,那么它就可能成为新闻,因为权威人士、社会名流本身就是新闻人物。如果请名人做产品广告,则会使广告的新闻性更强,因为名人本身就带有轰动效应。

(5) 与传统的盛大节日或纪念日联系在一起,“制造”有关组织的新闻。传统节日、纪念日虽年年都有,但年年到此时都是新闻报道的重点,如三八妇女节属于女同胞,五四青年节属于青年人,六一节属于少年儿童。所以,企划主管联系传统节日开展公关活动,易于“制造”新闻。

(6) 注意与报社、电台和电视台等新闻机构联合举办各种活动,增加本组织在传播媒介中亮相的机会。如一家企业与某家电视台联合举办有关某地区的知识抢答赛,这家电视台因自己是主办单位之一,必然会将这次活动拍摄成节目播放,于是这家企业也会在节目播放过程中频频在屏幕上露面。

“制造”新闻使之产生轰动效应是企业的一系列诸如公关、广告、赞助等活动的综合结果,效应的产生有利于树立企业形象、加强与社会公众的沟通,会产生巨大的社会效益,最终会带来经济效益。像争议效应、盘古开天地效应、名物效应、事物效应、明星效应、禁宫效应等都是上述六种“制造”新闻的基本方法的具体体现。这些技巧的巧妙运用,需要在实践中不断总结归纳。

(二) 公关广告

公关广告是一种设想增进公众对组织的总体性了解,提高组织的知名度和美誉度,从而使组织的活动得到公众信任与合作的广告。目前常见的产品促销

广告是产品广告,宣传某个组织向大众所提供的某项有偿服务,也属于产品广告。无论是产品广告还是公关广告,都是进行公共关系宣传、树立组织形象的方式。产品广告宣传企业的产品形象,从一个侧面树立了组织形象;公关广告则是直接为树立组织形象而做的广告,注重组织的战略目标。

两类广告在宣传内容、表达方式、作用、途径和效果等方面存在着明显差异。通俗地讲,公关广告致力于“推销组织”,产品广告致力于“推销产品”。前者商业气息较淡,后者刺激消费的意图明显,商业气息较浓。

1. 公关广告的分类

公关广告的内容是以组织机构在一定时期的政策作为主题,不同类型的主题有不同的内容。

(1) 形象主题广告,它是公关广告中最为普遍的一种。其内容在于强化企业与社会的相关性,谋求社会公众的支持。

(2) 心象主题广告。以心象为主题的公关广告是指塑造组织机构在对人、对事的态度和行为方式上所表现出来的具有某种特征的公关广告。它以建立消费者的新观念为目的,一般不直接介绍商品,也不宣传企业信誉,而是通过广告建立或改变公众心目中对一个企业或一种产品的固有观念。

(3) 创意主题广告。这是一种以能激发社会公众的意向性为主题的广告。它不直接介绍商品,而是用企业组织的历史与成就来宣传一贯奉行的宗旨,以达到重新建立社会信誉的目的。它多用于历史悠久的企业和商品上,利用各种传媒向广大读者和听众祝贺新年、佳节,宣传本组织的改革成就。

(4) 记事形式广告。记事形式的广告是从第三者的立场、角度将组织和产品的资料进行编辑整理,再用新闻报道或专题报道的形式发布的广告。

综上所述,公关广告的内容可以包括宣传组织宗旨;介绍组织经历;提供组织为公众服务的方式;宣传与组织机构信誉有关的产品信息、资料;针对公众心理,提供有利于本组织行为的报道;为改善组织与公众“形象距离”的各种努力。

公关广告从总体上看,可分为企业性广告、公益性广告和创意性广告三种类型。企业性公关广告是以创立品牌和树立企业形象为主要目标的广告形式。公益性广告是指不以赢利为目的,而为社会提供免费服务的广告活动。这类广告对企业组织来说,是响应公众对社会福利、社会文化、社会时尚等许多方面的需要而开展的,故又称“响应性广告”。如禁止贩毒吸毒、保护文物古迹、为残疾人募捐等都是公益性广告的主题。创意性公关广告是指以率先发起某种社会活动或提倡某种新观念等为主题的广告,其特点在于创造性,如能获得成

功,既可以表明组织对社会的积极态度,又能给公众留下“领导新潮流”的强烈印象。

2. 公关广告的战略

公关广告战略是指为了实现企业组织的经营方针和公共关系目标而对广告主题、广告创作、媒体选择等做出的全局性策划,即所谓的广告活动蓝图。因此,企划主管在做策划公关广告时,就必须制定合理的公关广告战略。

一般情况下,有以下几种制定公关广告战略:

(1) 从广告的覆盖面来看,有全方位的战略。即指既做地方性广告,又做全国性广告。这种方法只适合拥有强大经济实力的企业,一般企业是无法做到的。

(2) 从广告媒体的选择上来看,有多层次战略。它主要是指既有报刊、杂志、电台、电视台广告,又有招贴、户外广告等;既有与省市级新闻机构的合作,又有与中央级新闻机构的合作。通常采用这种多层次广告战略会收到投资大、见效快的效果,使组织在公众面前的印象也很完美。

(3) 从广告费的开支来看,有广告的集中战略。即以某一目标为特定重点,并将其放在以提高组织知名度和美誉度上,以创造一个组织管理风格的独特性著称。

(4) 从竞争的角度分析,有渗透性战略。假如竞争对手在公众心目中已占据了一定位置,那么组织可以通过旁敲侧击的方式来扩大广告的宣传,以争得一席之地。

(5) 以消除公众某一心理特征为着眼点,有针对性战略。在某种条件下,公众会对组织形成一种误解。在遇到这种情况时,企业除了检讨自己外,还必须认真地分析公众形成偏见的因素,进行组织积极为社会做贡献等同类性质事件的广告宣传,淡化和消除公众对组织的排斥心理。

在现代公关战略中,公关广告战略所渲染的不是利润,而是对市场的开拓、社会的进步和人类的幸福。

3. 公关广告的技巧

做好公关广告,特别要讲究公关广告的技巧,才能在公众中起潜移默化的导向作用。

(1) 主题要鲜明突出。

首先,公关广告的主题要因对象而变。消费者最关心的问题,人们最强烈的愿望,就是广告主题设计的源泉。例如:在设计自行车广告时,针对城市或面向农村,其主题就应有所不同。前者应强调美观、轻巧、款式新颖;后者则

应突出载重能力和耐用程度。只要主题正确,广告才会有较强的吸引力,才能收到较好效果。若能抓住市场需求倾向,迎合消费者的心理,广告就能产生冲击力,使顾客感到广告推介的商品正是他们所希望和寻觅的。

其次,要因时而变。广告宣传的主题在不同时期要有所不同。

最后,广告是以说服的方式来吸引消费者的购买,为了达到说服的目的,广告主题一要求助于感情因素,即利用那些能把人们的认识转化为购买行为的各种刺激因素,作为一种手段来表现广告内容;二要借助于理性因素,即通过说明产品质量、性能等各种资料,使人们通过推理,信服广告而产生购买行为。

(2) 不要只看短期效果。公关广告难收“立竿见影”之效,因此在评价其广告效应时,切勿因一时的销售额没有显著增加而怀疑所做广告的效果,甚至取消它。近些年来,一些企事业单位时兴在报刊、杂志上联名刊登广告,祝贺某店新开张或某企业引进新的生产线已投入生产。这种祝贺广告属于“推销企业”的公关广告,对于祝贺者和受贺者双方都有利。

(3) 要让公众觉得不像广告。做公关广告需与不遗余力地自卖自夸等现象划清界限,遵循以退为进、含蓄自然、厚积薄发的原则,让人感到耳目一新,乐于接受。如一些企业的致歉广告,由于企业生产能力不足而造成产品脱销,向消费者致歉,并同时告之一条新的生产线已投产,短期内能满足消费者的需求。这种方式毫不自夸地完成了“自夸”,让产品畅销的企业形象在公众心目中悄悄地树立起来了。

(4) 抓准和把握做公关广告的时机。当组织发生了与公众利益有关的变化时,这是做广告的一大时机;当企业经营出现差错或被公众误解时,应及时刊登“致歉”等公关广告,扭转舆论导向;当企业新开张或更改名称时,应提前或立即做广告,以便先声夺人,刷新形象;当企业处于实力大于名声时,如一些容易让人感到基础不稳的乡镇企业发展很快,在企业引进了先进设备或产值、产品质量有了重大突破时,做好“祝贺”等公关广告,则渴望获得公众的信赖和支持。

(5) 集思广益做创意广告。创意广告是为社会提供培训、咨询服务和其他各类能为公众提供便利活动的广告。创意广告可借助广告媒介,也可以不通过正规的新闻媒介传播而用广告主的行动表示。创意广告的目的是使组织既要成为良好社会风气的体现者,又要成为文明建设的倡导者。这种公关广告对于树立组织关心社会、关心公众的良好形象,效果最为显著。做好创意广告的要點在于:一是选准突破口;二是善于利用传播信息迅速而又广泛的新闻媒介;三是身体力行,做倡导新意新风的典范。

(三) 公关谈判

公关谈判在谈判的基本形态与模式上,与常规的商务谈判、外交谈判等有所不同之处。公关谈判的基本形态是“赢——赢”式谈判,而非“赢——输”式谈判。当组织与公关的利益关系发生重大变化时,双方势必要通过谈判来解决问题,因此,如何进行企划谈判是企划主管的一项常规工作。公共关系的宗旨是“内求团结,外求发展”,所以谈判双方难以进入高度的利害冲突状态,往往是合作性与对立性各占一半,有时甚至合作性占大部分,双方通过彼此的合作各得其利,同时成为赢家。

公关谈判一般采用互惠的谈判模式:甲乙双方从“认定自身的需要→探索对手的需要→寻求解决途径→协议或破裂”这一过程来完成谈判任务。这种谈判模式要比传统的谈判模式更富实效。

公关谈判不是一般的讨价还价的过程,而是一场知识、信息、修养、口才风度的较量。正确认识和掌握谈判中的策略和技巧,有利于促进谈判的早日成功。

(1) 谈判前的准备工作。一般富有经验的谈判者对于重要谈判,常常提前几个月或几年就开始着手与对手进行接触。在公关谈判时,时而会出现突发事件,所以,企划主管要做好谈判前的准备工作,对自己要有全面的了解,尤其要抓住对方的劣势、意图以及可能做出的让步等。这样才能以实足的干劲和端正的心态出现在谈判桌前,无形中给对方造成一种心理压力。因此,谈判前一定要有明确目标,搜集与谈判主题有关的资料,认真评估自己的实力,多渠道地了解谈判对手,并制定详尽的谈判策略(比如速战速决策略、以退为进策略、“吊起来卖”策略等),充分做好确定议程工作,这样才会多一分胜算。

(2) 谈判中值得注意的地方。组织与公众都有各自的利益需要。各种需要之间有内在的联系,对于每一种需要又有多种方式予以满足,而且满足各种需要的条件可以多种多样,因此,当坐到谈判桌前时,企划主管只有紧紧抓住双方的“需要”,才能处于主动。聪明的谈判者都能意识到“需要”意味着什么,会灵活自如地变换事先制订的多种谈判方案,使谈判成功。即使不出钱或未出大价钱,若是满足了对方高层次的精神需要,有时也能使双方达成协议。所以在谈判时要注意三个方面:一是注意观察、分析、倾听对方的陈述,随时捕捉他人语言中透露的信息,领会对方真正的意图,然后采取后发制人的战术;二是要注意以客观事实作为论据,用严密的逻辑推理进行论证和说明;三是当谈判陷于僵局时,要站在对方的角度考虑,适当调整自己的目标,作些必要的妥协和让步。

(3) 谈判的基本技巧, 谈判的技巧可分为时机技巧和方位技巧。

时机技巧在于找到恰到好处的谈判时机。如果谈判中有新的因素出现, 使用这种技巧能变静态为动态, 制造一个良好的氛围。如造成既成事实、奇货可居、出其不意、逆向行动、在忍耐中等待等时机。

方位技巧强调合纵连横的作用, 重点是在何处使用何种手段, 如四面出击、联系与脱钩、步步为营、声东击西、交叉射击等; 此外还有倾听技巧、发问技巧、叙述技巧、答复技巧和说服技巧等。

总之, 谈判是人与人之间进行的一种沟通, 反映了复杂的、微妙的心理活动, 任何“谈判大全”上提供的原则和方法都仅供参考。通盘运筹, 随机应变, 尤其是公关谈判的成功与否, 全靠组织与公众双方代表的诚意和对谈判技巧的创造性运用。

(四) 网络公关

公关既要收集、传递信息, 还要反馈信息, 因此公关需要宣传, 但不等于宣传。网络给公关活动提供了一片新的天地, 网络公关有其优势、特点和微妙的游戏规则。网络公关是指企业借助互联网和数字交互式媒体来实现企业公关目标的一系列活动的总称。网络公关是在网络经济条件下, 公关理念与网络特性交叉促进的产物。

网络公关和传统公关一样, 需要建立对公司或产品更有利的形象; 将产品介绍给更多的公众; 在目标顾客中增强形象, 提供信息并创造对产品的需求; 和新顾客建立关系; 巩固与老顾客之间的关系。网络公关费用低廉, 因此它比传统公关更具有优势。

1. 网上新闻公关策略

现在, 人们已渐渐习惯于在网络新闻页面上寻找公司的最新信息, 所以企业应使其他媒体中的新闻发送和网上新闻发布同步进行, 将网络公关活动视为公司营销活动的一部分。

杂志编辑可在网上搜索新闻、评论、消费者的议论以及市场调研资料等。企业可将新闻放在新闻档案页面, 如果有重大新闻也可放在首页上。如 IBM 购买了 Lotus 后即在其网站首页上发布了这则消息, 比当天的报纸要早几个小时。所以可到网络论坛、新闻组等场所寻觅信息源, 在那里可以读到人们关于某个问题的争论及对公司、产品的评论。

2. 企业网络公关策略

(1) 密切监控公共论坛等场合对公司的评论。通过监控公共舆论要能达到建立关系、澄清事实、清除不利影响等的目的。企划主管要密切监视公共论

坛和新闻组中对公司不利的言论,及时采取措施清除不良影响。这样做不仅可以澄清有关事实,还能表明公司的积极态度,有利于建立顾客忠诚度。

(2) 创建新闻稿页面。创建新闻稿页面,使企业站点成为记者的有用信息来源。网络给公关活动带来的一个重大改变就是使企业成为新闻内容的创作者。实际上,企业面向公众发送新闻,记者们也渐渐习惯于到企业站点上寻找最新消息和企业的背景知识,因为这将是最迅速、准确的方法。一些记者甚至希望所有企业的新闻都存放在一个可搜索的数据库中,一旦他们有不熟知的产品和公司,就能很快地检索到有关信息。

3. 网上新闻发布策略

报刊上的新闻稿一般不超过两页,这已成报刊的要求,也可以说已成为一种惯例。由于这个条件的限制,新闻稿上的许多信息不得不删去;相对网络而言,这种限制几乎就不存在了,而且它还可以将新闻链接到其他相关信息的载体上,这样不仅可以帮助新闻记者在搜集信息时找到感兴趣的信息,而且还可以通过此链接寻找到其他相关信息。所以说,网络新闻相对于其他新闻载体而言,其互动性、时效性更强。

(1) 通过网络新闻线发布新闻。新闻是媒介对信息有效传达的载体,企业可通过网上新闻发布给自己带来无限商机。企业可以用较少的费用将新闻传达给众多的记者们,再由记者们通过新闻媒介发布出去,链接到其他可以阅读的新闻线上,这不仅为企业节约了广告费用,还为企业带来了更多发展资源。比如公司不必打印、邮寄新闻稿等。在选择新闻服务商时,不必择其多,只要选其精,因为它们都是相通的、重叠的。一般来说,新闻服务商根据新闻稿的字数进行收费,过去以 4000 字为一个基价,每增加 100 字,价格幅度随之增长。针对不同题材的新闻稿,比如体育、娱乐、汽车、健康、法律等的收费标准也是不相同的。

(2) 企业自身可以通过网络论坛或自己的网站发布新闻。假如某个企业本身就主持 CompuServe、美国在线等服务商的网络论坛,或者自己本身就在互联网上有自己的网站,那么企业就可以轻松地自己的站点上发布新闻。随着计算机的发展,许多计算机软件公司就是利用这种方法来发布新产品、产品升级及产品促销等相关信息。这种方法尤其适用于那些更换产品频率高的企业,因为人们对这类企业的最新消息通常比较感兴趣。

(3) 图像新闻。图像新闻(VNR)主要是指将录有产品图片、公司新闻发言人的讲话等信息的录像带在电视台播放的可视新闻。网络常常利用新闻的媒介特性发送图像新闻,比如音频、视频、图片、文本等信息。

（五）公关专题活动

公关专题活动是一种综合性的传播活动，诸如参观、联谊、赞助、展览展销会、新闻发布会、典礼仪式等各种人际传播活动，它可以吸引公众参加，同时也可以吸引和邀请新闻界人士参加，综合利用各种大众传播媒介。公关专题活动的策划成功，对于沟通信息、联系感情、营销促销、扩大影响、提高组织的知名度和美誉度等，都能收到事半功倍的效果。值得注意的是，企划主管策划的专题活动，要能突出主题，别出心裁；一味效仿、毫无特色的专题活动，很难诱发人们的兴趣。假若活动又不具备新闻价值，那么整个策划就是失败的。

1. 典礼仪式

典礼仪式可以是一次专题活动，也可以是大型公关活动中的一项程序。

典礼仪式的类型有很多，常见的有法定节日庆典（如国庆节），某一组织的节日庆典（如厂庆），特别日、周、月、年典礼（如质量月），签字仪式，颁奖仪式等。

典礼仪式的程序因内容的不同而各有不同，但大体上应进行的步骤为：一是仪式开始，奏音乐或歌曲；二是进入主题，如剪彩、授奖、签字互换文本；三是致辞，主嘉宾和特别代表致辞，有时把此项放在第二项之前；四是礼成，典礼或仪式结束后，可邀请代表参观或将代表请至招待会。

在安排庆典和仪式时，公关人员应考虑得周到、细致：请柬应在一周前送达；典礼的程序表应事先印刷好，在签到时分发；确定主席台代表名单及剪彩人员或发奖人员；为演讲者起草演讲稿；布置好活动场所；安排专人接待新闻记者。

2. 展览会

从展览的性质看，有宣传展览会和贸易展览会两种。宣传展览会的目的是为了宣传某一思想、观点或成果，或揭露某种骗局。贸易展览会的目的是开拓商品市场，促进商品销售，实质上是一种实物广告。

从举办展览的场地看，有室内展览和露天展览两种。大多数展览会都在室内举行，较为隆重，不受天气影响，但农副产品（如花卉）则在露天展览。

从展出的商品种类看，贸易展览会又分为单一商品展览会和混合商品展览会。单一商品展览会为纵向展览会，展出的商品品种单一，如服装展览。这种展览会展出的商品由于品种单一，其型号和品牌必然琳琅满目，且来自不同的厂家。混合商品展览会也叫横向展览会，展出的商品种类很多，如广州出口商品交易会。现在还有一种经贸结合的展览会，如广州博览会，是将经济合作与

贸易往来结合起来的大型展览会。

从展览的规模看,有大型综合展览会,如中国出口商品交易会,展位一般在 500 个以上;中型展览会,如行业展,展位一般在 100 ~ 500 个;小型展览会,主要是各企业、公司举办的展览会;袖珍展览会,如橱窗陈列展览。

展览会由于传播媒介的多样性、传播方式的综合性、信息反馈的直接性、选择商品的随意性,给厂家和商家带来了极大便利。

举办展览会应注意的是:

- (1) 明确主题,是展览会还是展销会。
- (2) 明确参展单位、展览(销)项目,主办单位可以通过广告、新闻发布会、发文等方法邀请参展单位,并将参展的时间、地点、项目、收费标准等内容告知参展单位。
- (3) 选择展览场所,主要考虑参展人员的住宿、交通方便的需要。
- (4) 展览会设计,包括展厅的装饰、展览柜的设计与分配、制作展览会会标、选择纪念品、设立咨询台和签到处。
- (5) 准备宣传资料,包括展览会背景材料、前言及结束语和参展品名目录、展览会平面图等资料的撰写与制作。
- (6) 挑选工作人员,如讲解员、译员、接待员。
- (7) 成立新闻中心,负责与新闻媒体的联系和发布有关新闻。
- (8) 进行展览会经费预算。
- (9) 注意采用一些展览技巧,如剪彩仪式、领导签名题词、参观风景名胜等。

3. 新闻发布会

新闻发布会或信息发布会又称记者招待会,它是社会组织搞好与新闻媒介关系的最重要的方式之一,也是传播信息、谋求新闻界对某一事物客观报道的行之有效的手段。

(1) 筹备新闻发布会。首先要确定主题,即所谓公布一条什么新闻,或是发布一项什么信息,或者对什么事件进行解释。在发布会上,记者们常常要提出许多方面的问题,所以作为发布会的主办方一定要有一个明确的中心。发布会的形式多种多样,那什么样的内容可以召开新闻发布会呢?从组织方的利益来看,比如新产品的试制成功、经济洽谈会、产品展销会、新设备的引进和投产、经营方针的重大改变等,都需要进行对外主办新闻发布会。还有比如当组织取得重大成绩或者受到公众的误解、批评时,当面对某些问题需要澄清事实或公开道歉以求得公众的谅解时,当工作中出现失误、使公众利益受到损害

时,都有可能召开发布会。

(2) 确定新闻发布会的主持人和发言人。在召开新闻发布会时,一般先由主持人发布重要信息、介绍会议主题、重要新闻单位代表及本组织的基本情况,然后再由发言人做详细发言。通常要求发言人熟悉本单位内部情况,思维敏捷,头脑灵活,语言表达能力、逻辑能力和概括能力都很强。尤其是面对重大问题时,发言人一定要事先集中讨论,做到口径一致。

(3) 做新闻发布会时必须准备好发言提纲、报道提纲、会议程序表及相关资料、素材。这些材料都要事先打印好,会前分发好给各位记者。

(4) 一般发布会会场要布置成圆形,这样可以烘托出会场气氛的和谐。做大型发布会时,会场应布置成课堂式格局,并设立主席台。对每位工作人员、发言人、主持人等佩戴的胸卡都应有相关的表明。

(5) 会议结束后,可举行茶会或例餐,这不仅方便记者有机会单独访问有关人员,增进了解,必要时还可以邀请记者到现场参观、采访。

企划主管在新闻发布会结束后,应尽快做好记者新闻稿的收集,并进行总结归纳。

4. 参观活动

邀请特定的公众代表参观本组织机构,可以增进参观者对组织的正确认识和深入了解。一切参观活动都是为了表明本组织的存在和活动是有益于社会的。

(1) 组织参观活动,同样首先要目的明确,如联系感情、招徕顾客、消除误会等。如地铁公司组织人大代表参观的目的就是让代表们知道,地铁的建成对改善大都市的交通状况有多么重要。

(2) 确定参观形式,是对员工家属或一般市民开放的一般性参观活动,还是对本组织业务有特殊利害关系的团体、个人开放的特别参观活动,如竞争对手、上级主管部门领导、新闻记者等。

(3) 选择参观时机,如厂庆日、某项目竣工日或节日。

(4) 做好展示和向导工作。

参观活动结束后,应向来宾致函道谢,还可做民意调查,以便检查活动的成效。

5. 赞助活动

通过征求赞助兴办公文、体、福利事业和市政建设;通过提供赞助以扩大组织的影响,提高美誉度,已成为一种普遍运用的公关活动形式。

(1) 赞助的目的。征求赞助者活动是集资办事业的重要途径。对于提供



赞助者,可以通过它为自己做广告宣传,增加广告的说理力和影响力;提高组织知名度,如服装公司为参加奥运会的代表团赞助运动服;还可以显示企业爱心,承担社会责任,关心社会公益事业,提高组织美誉度。

(2) 赞助什么事项。从组织开展公关工作、树立组织形象的角度考虑,可以赞助以下项目:体育运动,如奥运会;文化事业,如电影、画展等;教育事业,如建立教育基金、赞助图书;宣传通信用品的制作,如电话号码簿、旅游手册等;建立某一职业奖励基金,如出版社设立优秀作家奖;社会慈善和福利事业,如养老院。此外,赞助学术理论活动、竞赛活动、纪念性活动等都是常见的赞助形式。

(3) 如何举办赞助活动。赞助有两种形式:一是组织主动对某些社会活动、社会机构提供赞助,如四川汶川大地震发生后,许多组织纷纷主动赞助灾民;二是应某机构、某活动的请求予以赞助,如某体育盛会向社会发出征求赞助信息后,许多厂商申请赞助。无论哪种形式的赞助,都要考虑组织的经济承受能力,以保证组织和社会同时受益。

为了更好地收到赞助效果,企划主管应成立赞助委员会,负责赞助事宜(如制订赞助计划,包括赞助对象、范围、费用、形式与目的;审订赞助项目;落实赞助事宜),并进行赞助成本与赞助效果的对比分析。

第六节 CI 企划策略

一、CI 企划概述

(一) CI 企划的内涵

CI 企划又称企业识别,全称是 Corporate Identity System,简称 CI 或 CIS。CI 企划是指对企业形象进行统一的设计或塑造。优秀的 CI 企划可以更好地唤起公众的注意,使企业知名度不断提高,它由 MI(理念识别)、VI(视觉识别)、BI(行为识别)三部分构成。

1. MI 企划

企业是否能得到健康发展,很关键的一点在于企业是否有正确的经营指导思想,这就需要 MI 企划。树立企业理念的企划分为以下两个部分:

(1) 精神标语企划。精神标语是企业理念、企业价值观或企业精神的凝结,它通过简练明确、易学好懂、富有个性、形象生动的口号感召员工,辐射公众。它没有正规、统一的格式,重要的在于使企业精神的表达“富有个性、

形象生动”，下面介绍几种独具特色的表达方式：

- 1) 比喻式表达，利用生动的比喻表达突出个性。
- 2) 故事式表达，给企业精神取一个富有个性的名称，通过讲企业史中的两个故事来阐明其根据，并进一步展示它的内容，这就是故事式的表达。
- 3) 品名式表达，用企业产品的商标名称来表达企业精神。用产品商标来表达企业精神，必须符合下列两个条件。
 - a) 该产品是名牌，在社会上有一定的知名度和美誉度，用它来表达企业精神能使员工产生自豪感。
 - b) 该产品商标的名称和企业精神的内容有相似、耦合等条件，从而能形象生动地将企业精神个性化。
- 4) 人名式表达，当企业出了英雄模范人物，而其先进事迹又广为传播时，那么用这位英雄的名字来表达企业精神，往往能收到个性突出、形象生动的效果。

(2) 树立信誉的企划。企业理念的外在表现主要体现在企业必须树立良好的信誉。良好的信誉是企业最有价值的资产，它所产生的效益是难以估量的。企业为赢得良好的信誉，必须做到以下几点：

- 1) 树立质量信誉。质量关系到产品销售的市场份额，关系到企业的兴衰。
- 2) 树立广告信誉。广告要真实，名副其实，使用户认为这个企业值得信赖。
- 3) 树立价格信誉。严格做到价格公平，明码标价，优质优价，同质同价。
- 4) 树立合同信誉。严格履约、恪守合同是企业经营的基本道德，要遵守按质、按价、按量、按时、按地交货和按规定条件收取货物等合同的规定。
- 5) 树立包装信誉，主要注意三点：包装要安全；包装要真实；包装要名正言顺。
- 6) 树立退换信誉。
- 7) 树立售后信誉。

2. VI 企划

VI 企划的基本要素包括企业名称、企业品牌标志、企业标准字体、企业专用印刷字体、企业标准色、企业造型象征图案、企业标语等设计符号；其应用要素即设计符号的传递媒体包括产品设计、事业用品、办公用品、员工制服、建筑物外观、营业环境、交通运输工具、包装用品、展示陈列、广告设计等。

- (1) 名称企划。企业(产品)的名称必须体现出企业的本质和特点，同时

还要考虑到要让消费者便于记忆。企业名称除了必须能正确反映出企业的理念以外,还必须具备两个条件:一是字数少,笔画少;二是企业名称要上口,有个性,有吉祥的含义。

(2) 标志企划。企业标志(也包括商标、商品的标志)是用来表现视觉识别系统的基本要素,它与企业名称——用文字表现的识别要素是相辅相成的。图案和色彩对于人的影响力应该和文字与数字一样受到重视,换言之,图案与色彩以不同的表达方式来感动消费者,具有另一种吸引力。设计标志必须注意以下几点:

- 1) 企业标志必须通过运用图案和色彩来充分反映企业的理念。
- 2) 由图案和色彩组成的标志,不仅要含义明确,而且还要形象鲜明,能给人以深刻的记忆。
- 3) 企业标志还要体现企业的独立性。

(3) 标准字、标准色企划。所谓标准字或标准色是指一个企业在各种场合下使用各种宣传内容(包括广告、标志、名称以及各种媒体)都要使用统一的字体或统一的颜色。

确定标准字的原则在于:一要集中表现企业的理念;二要体现企业的统一性和独立性(经过标准字加以统一和规范,给人以独特的完整形象);三要给人一种可靠和稳定的感觉。

3. BI 企划

企业理念确定之后,就要通过一定方式把信息传递出去,让社会公众通过这些信息认识企业,了解企业,对企业产生好感。传递企业理念的信息渠道主要有两条:一条是视觉识别(静态识别);另一条是非视觉的,即活动识别(动态识别)。这里重点介绍企业活动识别的企划。

(1) 投诉的处理。由于某种客观原因或因一时疏忽而出现顾客投诉企业的现象是常有的,关键是处理得法,挽回影响。其处理的原则如下:

- 1) 凡遇投诉,首先应耐心倾听,然后诚恳地表示同情,争取在感情与心理上和投诉者保持一致。千万不要没有听完就为自己解释,这很容易引起投诉者的反感。
- 2) 最好设立专人负责处理顾客的投诉,并设立一个专门机构或专门接待室,在环境安排上也要尽量给投诉者一种亲切感。
- 3) 倾听投诉后,负责接待的公关人员必须立即表明态度,对投诉者表示衷心感谢,把他们的投诉看做是对企业的爱护。
- 4) 如顾客投诉合理,应立即提出处理办法,或退或赔,并立即与有关

部门取得联系。如果是服务态度问题，应马上赔礼道歉，并尽量让肇事者自己来当面表示歉意。倘若有些问题不可能被马上处理，应该向顾客保证，负责日后的转告及联系，但不要轻易许诺，以免其他部门为难，使日后的工作难做。

5) 若顾客的投诉有普遍意义，并且还有更多的顾客不明真相，应该马上登发广告或启事。如果商品质量的确有问题，就要登报召回，以维护企业形象。

6) 如接到信函投诉，应记下对方的通信地址，待处理完毕立即以部门负责人的名义回复投诉者。

(2) 售后服务。凡是提供产品或服务的企业都少不了提供售后服务，这需要注意以下几条。

1) 为了建立与客户的良好关系，维修服务点的负责人应当面访问或电话联系部分曾经维修过产品的客户。

2) 如果由于产品的故障而导致客户的重大损失，服务点的负责人，或是企业高层负责人应亲自登门致歉，或以专函慰问。

3) 为了改善产品，经常了解客户对现有产品的不满之处和他们的希望。

4) 在发生故障之前，定期为客户检查，给客户树立一个良好的企业形象。

5) 对售后服务不必大肆宣扬，以免使人产生一些诸如产品质量不好的误解，只要让客户知道有良好的售后服务就可以了。

(3) 新闻效应的“制造”。所“制造”的新闻产生轰动效应是企业一系列诸如公关、广告、赞助等活动的综合结果，它不仅可以使企业一举成名，还可以加强老企业与社会公众的沟通，强化企业在公众心目中的印象。下面列举了五种效应模式。

1) 争议效应。异口同声虽然能取得很好的效果，而争议却是产生轰动效应的新工具，运用得当同样能取得令人满意的效果。

2) “第一”效应。任何一个有思想的人都对“新”有特殊的敏感和兴趣，因此“第一”效应历来为各方人士所推崇。开创性的广告创意和 CI 企划往往会产生历史性的影响。

3) 名物效应。名物的关键是个“名”字，有观赏、收藏价值的物品，可称为名物，这种名物可以是琴棋书画，也可以是工艺作品，也可以是与历史人物有关联的物品。

4) 事件效应。事件效应就是围绕着某一事件而产生的轰动效应。事件效应较充分地利用了公众的好奇心理，所以具有刺激强度大、扩散迅速、印象深

刻等特点。

5) 明星效应。明星效应就是企业借用明星的影响力来扩大企业和自身产品的影响力。

(二) CI 企划的作用

1. CI 企划的价值

(1) 制订企业内部“宪法”。CI 总结企业的历史、信仰、所有权、技术、文化、人员素质等,制订了企业从经营思想、行为规范到视觉识别的一套完整的经营管理标准,丰富完善了企业的经营战略和发展规划,从系统的角度保证了企业发展的一致性。

(2) 确立企业和产品在市场中的定位和特性。CI 不仅仅是企业自我意识的表现,它从一开始就将企业与市场紧紧联系在一起。它根据企业及产品的内在特征,确定其市场定位,并通过理念、行为、视觉三个层次充分表现出来。

(3) 创造企业文化。CI 从理念层次使企业员工的思想、意识、价值观统一于企业的目标之下。企业文化的最大作用,就是通过非法则、非制度的手段,使员工的工作目标和企业目标一致,使企业增强凝聚力、吸引力,使企业成员团结在组织内部,形成一致对外的强大力量。

(4) 保证信息传播的一致性。由于 CI 制定了一套完整的行为识别、视觉识别规范,使企业在其内外的信息传递和广告宣传上具有很好的一致性。因此企业可以花较少的费用、时间、精力,取得较好的宣传效果。

(5) 提高企业产品的竞争力。CI 的最终目的是通过提高企业形象来增强企业的知名度,提高产品的竞争力,通过实施 CI,改善产品形象,也使产品在市场竞争中能争取优势,有利于在消费者心目中建立起品牌偏好。

2. CI 企划能解决具体问题

CI 企划所能解决的具体问题,主要包括以下几点:

(1) 企业的名称要新颖,迂腐陈旧的企业名称容易让人产生误解。

(2) 随着市场经济的发展,企业经营也逐步多样化,传统企业形象的惯性和统一性逐步消失,这就需要企业在新形象上达到统一。

(3) 如果企业与其他企业合并或是被兼并,这就更需要企业重新树立形象。

(4) 在企业的名称和商品的形象不相符合时,也需要进行重新调整。

(5) 跟同行业相比,如果本企业的活力不够不足时,企业的知名度和竞

争力也将处于劣势，亟须赶上或是超过其他企业。

(6) 企业的形象、员工的士气都会对企业的发展造成一定影响。

(7) 企业的形象要与时俱进，随时代的潮流而发展。

(8) 企业要有统一的形象标志。

(9) 企业应要求所属单位在公众面前要有良好的企业形象。

(10) 对人才的渴求和选择及效果要略高于其他公司。

(11) 商品和商标之间要相统一。

(12) 企业内部产品形象与企业其他部门形象的冲突，也会使公众产生误解。

(13) 企业上市的股票表明了企业所处的市场位置。

(14) 在全球经济统一的趋势下，企业形象要国际化，亟须与国际化接轨。

(15) 企业正要或是将要启动发展战略时，需与同行业现有的形象协调好、配合好。

(三) 企业导入 CI 的程序

企业导入 CI 的基本程序，可分为五个阶段：

(1) 准备阶段。以公司高层及企划主管为中心的筹划委员会，先研究 CI 计划，慎重讨论企业必须实施 CI 的理由，了解实施 CI 的意义和目的。然后，再决定 CI 计划的大概范围：是只改良企业标志、象征造型，还是要彻底、重新检讨整个企业理念。CI 筹划委员会的成员，一般而言都是从企业内各部门的主管中选出，以 5~10 人为最适合。同时，还可以请专家来企业内部演讲，或派人到已经实施 CI 的企业请教学习。

(2) 企业现状分析。现状分析包括对企业内部环境和外部环境的分析。关于对企业内部环境的分析，必须先进行意识调查，企划人员必须与各部门主管进行会谈，甚至和员工面谈，再进行企业形象调查，视觉审查……找出企业当前所面临的问题，使 CI 计划中的主题明确化。

对企业外部环境的分析，是指对现代社会的分析，如对当前市场状况的分析、其他企业形象的分析等相关分析活动，以确实掌握本企业在行业中的地位，并探索、检讨企业今后的存在位置。

(3) 理念和领域的确定。根据第二阶段对现状的把握，便可进而重新检讨企业理念和事业领域。

以企业的经营理念和社会、市场背景等为基础，预测 10 年、20 年后的情况，以确定企业的事业领域。同时，将现在的企业理念和未来的愿景相对照，

据此规划出企业的活动领域。

(4) 企业结构的调整。根据企业理念、事业领域来检讨企业内部的结构后,设定企业内部组织和体制,以及信息传递系统,以塑造新的企业形象。

(5) 表现整合。表现包括行动表现和视觉表现两方面。

行动表现是指在对企业结构进行调整的过程中,企业员工所表现出来的不同于以往的行为。这时要充分实施企业理念浸透计划,使企业整体的行动统一化。

企业在视觉媒介上的表现也必须加以统一。据统计,在人的生理性情报的摄取机能中,视觉情报约占 80%,所以必须特别重视。

这个阶段的工作可细分为:基本设计要素的开发、应用设计系统的开发、实施设计和实施系统的开发等几个阶段。

(四) CI 企划作业程序

CI 企划的作业程序大体上可以分为三个阶段:企业现状调查阶段、设计开发阶段、实施管理阶段。

1. 企业现状调查阶段

进行 CI 企划作业之前,应先从企业内部与外部两个方面对企业的实况进行调查,以获取必要的客观资料。

(1) 对企业内部的调查与了解。对于企业内部的调查与了解,主要在于与企业最高负责人及高层人员、企划主管的沟通,对企业的经营状况、内部组织、营销方向、企业经营理念、产品开发策略、员工素质、现有 CI 等正负面问题逐一进行深入检讨、研究、分析、整理,以作为开发设计的正确导向,从中设定出企业经营的理想定位。其中对企业现有 CI 系统要加以认真研讨,对其各方面的问题进行重新评价,作为开发新的 CI 系统设计系统的参考依据。

调查工作重点内容之一就是対内部员工的研讨,看他们对内部作业环境、福利待遇、管理体制、作业流程等方面有什么反应与看法,因为员工对企业的忠诚度、归属感、向心力等意识情况的好坏,会直接影响企业经营成效。

(2) 对企业外部环境的调查分析。对于企业外部环境的调查分析是开发作业前调查工作的重要层面,要想对有关消费市场与特定对象进行分析研究,首先要了解消费者对企业形象的关注程度如何,该内容如表 3-5 所示。

除了对消费者进行调查之外,还需要对代理商与经销商进行调查,再依市场需求与未来走向制订相应的战略,其中需要研究竞争企业的经营战略与形象定位,采取相应的措施,创造有利的经营环境。

表 3-5 消费者对企业形象的关注

序号	方面	内 容
1	市场形象	是否认真考虑了消费者的问题、对消费者的服务是否周到、销售网络是否完整、国际竞争力是否强、是否善于广告宣传
2	技术形象	技术是否优良、研究开发力是否旺盛、对新产品的开发是否热心
3	未来形象	是否能够合乎时代潮流、具有现代感、积极进取、不断革新
4	外观形象	是否具有信赖感、稳定性、传统性, 企业规模是否大
5	经营者形象	经营者是否优秀、是否希望购买该企业股票、是否希望子女在该企业任职

对企业内外部情况的调查完成后, 企划主管应拟出具体的方案, 交由企业高层负责人认可。

2. 设计开发阶段

设计开发阶段的主要任务是将第一阶段所设定的识别理念转换成系统的视觉传达形式, 以企业精神的形式表现出来。其主要分为以下几个步骤:

- (1) 把识别性的抽象概念转换为象征性的视觉要素。
- (2) 对基本要素进行实时开发, 有利于 CI 整体传播系统基础的巩固。
- (3) 以设计要素为基础, 展开对应用设计要素的开发。

设计开发阶段最艰巨的任务就是对标志、标准字、标准色的创造, 这就要求设计者尽可能想出更多的设计方案, 进行反复研讨、斟酌、修正直至定案, 以便找到符合企业现状与代表企业精神的应用体系。只有在确定方案并进行精致化处理后, 才可进行应用体系的开发作业。

3. 实施管理阶段

设计系统开发完成后, 就进入全面导入实施 CI 的阶段。需由最高经营管理层至基层的员工来全面贯彻, 只有内部统一后, 才能对外进行传播。

(五) CI 企划方案

企业参考事前的调查结果来重新评估企业理念, 构筑新的企业经营战略, 也就是形成 CI 计划的方针, 并作为未来管理作业的方向, 这一连串的构思, 统称为“总概念”。

CI 范围的扩大、成就、效果好坏, 完全取决于 CI 总概念的整理、企划方法。

1. 总概念报告

总概念报告, 就是有关 CI 的初级企划书, 主要是根据公司的客观事实, 再构筑出适合于公司的企业理念, 也可以说是对公司最高主管的建议书, 因此



必须具有解决问题、改善体制、引导方向的功能。

总概念必须能针对调查结果表达出正确的判断，进而提供有关 CI 的活动方针和改良建议，深入浅出地指出未来企业应该具有的形象，并明示以后一连串的 CI 作业和管理办法。

总概念的内容大致如下：

(1) 调查结果的要点：简明扼要地整理出事前调查的结果，对其中的重点加以解说。

(2) 企业的 CI 概念：包括公司未来的作风、理念、形象、活动领域、方针、重要概念……总之，必须把公司未来的概念作完整而扼要的叙述。

(3) 具体可行的策略：为了具体地表达上述概念，应列出实际可行的做法。

(4) CI 的设计开发要领：具体而详细地记载 CI 设计开发计划，使它能立刻展开作业。

(5) 和 CI 有关的补充计划：为了顺利达到 CI 的目标，除了必须设计开发计划外，还得配合企业对内、对外的信息传递计划，以及各种相关计划。

2. 企划方案

总概念报告完成后，接下来就必须根据这份报告画出 CI 的蓝图，也就是企划案。

(1) 企划案的构成，CI 企划案由三大部分构成：

1) 企业实态的检讨和分析，也就是事前调查阶段。

2) 根据调查结果，展开企划和规划的作业，CI 的设计开发也属于这部分。

3) 实施管理作业。

在推行 CI 时，企业应按照上述的三大部分，循序渐进，确切执行，只有这样才能真正发挥 CI 的效果。

(2) 企划案的内容。在提出 CI 企划案的构想之前，要先向自己提问：引进 CI 的真正目的是什么，是不是认为企业本身存在着某些问题，必须加以改善？换个角度而言，企业主管需要清楚 CI 能解决企业所面临或即将面临的问题。

因此，企划案的内容应该清楚地标示出“问题”和“解决办法”两大重点，并且对具体的实施步骤、方法和预期成果加以说明。一个完整的“引进 CI 企划方案”必须包括下列项目：

1) 标题。

- 2) 提案的目的。
- 3) 引进 CI 的理由和背景。
- 4) 引进计划。
- 5) CI 的计划方针。
- 6) 具体的施行细则。
- 7) CI 计划的推动、组织、协办者。
- 8) 实施 CI 计划所需的费用与时间。

在这八个项目中有两大重点：提案的目的和引进 CI 的理由与背景。尤其是引进 CI 的理由，一定要说明清楚，因为它可能决定了企业对 CI 的运作方向。

3. 执行工作大纲

良好的企业形象不是一朝一夕就能塑造出来的，而是需要经长时间累积培育而成。企业在引进 CI 作业的提案前，须先行针对下列的调查重点作深入的了解：

- (1) 企业要将自己塑造成什么样的形象？
- (2) 企业发展的方向重点在哪里？
- (3) 与同行业各企业相比较，本身是属于哪一层次的定位？
- (4) 企业本身知名度如何？在哪一领域的显示性最强？
- (5) 企业本身形象上有哪些缺失？原因何在？
- (6) 企业对外的形象，最能被社会大众接受的是什么？

这些事前的调查作业完成之后，CI 规划的方向就会很明显。根据这些调查结果，拟出具体化的概念，并提出提案内容；在提案内容确定之后，即可拟订 CI 引进作业的执行方案。

以下是执行大纲的内容要求：

(1) 主题明确化。每一份企划案都必须具有有魅力的标题，当然也可以只用“关于本公司 CI 引进大纲”为主题，但仍以拟订出企业具有代表性的魅力标题较为妥当。例如，“为实现公司业务积极活性化与市场扩大占有率的提升”；或是“迎接创立 × 周年庆典纪念”。企划主管在拟订方针时需进行周密的思考，千万不要因为追求流行时髦而导致判断错误，影响公司整体性的发展。

(2) 拟订具体实施活动办法。经研讨分析后的结论，认为有必要导入 CI 时，则需将主题、着眼点、背景等一一予以评估，因为在导入作业实施的每一阶段，每项工作都环环相扣，因此在全盘作业大纲分类后，必须依照需要拟订各种不同活动方式来配合推动。



(3) 导入时间预定表。CI 导入的作业不是短期的作业,在其作业进行过程中也必须有许多事项的配合,因此只有将在作业阶段进行的项目与日程时间进行充分掌控调配,才能使作业顺利进行。

(4) 明确作业组织功能。用什么方式来推动与推选出合适人员来执行导入作业是不可忽视的事,因此组织职能必须明确化,例如,在内部设置 CI 委员会来负责,对工作任务进行有效的分配执行等。

(5) 编列经费。通常在企划阶段,对实施作业经费的多少是比较不容易掌握的,但如果提案对成本没有一些具体的评估,实施的可行性就微乎其微了,因此需要先行计算出作业项目的概算与经费。一般而言,所需经费包括:

- 1) 企业现状调查及企划费用。
- 2) 设计开发费用。
- 3) 实施管理费用。
- 4) 其他费用,如推行计划时的费用,企业内部信息传递的经费等。

二、CI 理念识别

(一) 理念识别的含义

理念识别的英文是 Mind Identity,简称 MI。作为现代企业管理学用语,主要指企业经营思想、经营宗旨、经营意识、经营观念等。

企业理念(MI)是由企业家积极倡导,全体员工自觉实践而形成的代表企业信念,激发企业活力,推动企业生产经营的团体精神和行为规范。

企业理念系统包含两个层次的内容:一是企业制度和组织结构层,包括各种管理制度、规章制度,生产经营过程中的交往方式、生产方式、生活方式和行为准则;二是企业精神文化层,包括企业及员工的概念、心理和意识形态等。

(二) 理念识别的要素

企业理念主要包括三个要素:企业存在的意义(企业使命)、企业的经营理念(经营战略)和企业的行为规范(员工的行为准则)。在理念识别三要素中,企业使命是企业的最高原则,由此决定了企业的经营理念(经营战略),而经营理念又决定了企业每一个员工的行为准则,这三者之间环环相扣、密不可分,共同构成一个整体。

1. 企业使命

所谓企业使命,就是指企业依据什么样的使命在开展各种经营活动。它是构成企业理念识别的出发点,也是企业行动的原动力。如果没有这个原动力,

那么企业将会处于瘫痪状态,使企业失去生机,从而处在破产的边缘。就企业而言,企业至少有两个含义:一是功利性的、物质的要求。在竞争的时代,企业为了自身的生存和发展,常常以实现一定的经济效益为目的。假如企业失去这一优势,那么企业也就失去了原动力,逐步走向下滑或是破产;二是企业对社会的责任。企业作为社会的一部分,每一个要素、每一个细胞都与社会有关,所以它必须要完成社会赋予的使命。如果企业只知道获得经济效益,追求利润,逃避社会责任的话,那么它就会遭到社会的报复,甚至被社会所抛弃。

要想使企业取得成功和获得利益,其领导人具有强烈的事业心和社会责任感是十分必要的。只有实现这种理想和使命的延伸,才会使企业真正走向成功。

2. 经营理念(经营战略)

虽然经营理念(经营战略)是企业对外界的宣言,但是它却表明了企业自己的觉悟:如何去经营企业,让外界真正知道经营者的价值观。其主要的内容包括以下三个方面:

(1) 企业的经营方向。企业形象的好坏在很大的程度上是由企业的经营方向决定的。根据企业的经营方向及时应对目标市场提出的要求,这就要求企业自身选择好经营条件和目标市场,比如根据目标市场的发展状况、变动趋势,生产出适合在市场上销售的产品,并对产品结构进行调整,让顾客对产品的需求得到最大满足。

(2) 企业的经营思想。企业的经营思想又称企业的经营战略,它是企业经营理念的核心。简单地说,它是根据企业自己的内部条件和外部环境来确定企业的宗旨、方针、目的、发展方向、对近期和远期目标的愿景规划,及实现其经营目标的途径。

经营理念又称经营战略,它是指导一家企业全部经营活动的根本方针和政策,是企业各方面工作的中心和主题。它还规定了企业的经营方向和业务活动范围,从而确定了企业的性质和企业形象。从企业的发展来看,它还规定了企业的经营目标、长远发展目标和中短期目标,提出了企业经营目标的战略战术、方针、途径和重点,还有公司的具体行动计划、实施方案。

(3) 企业经营战略的原则。企业经营战略原则是企业远景发展的战略目标,其主要包括竞争原则、质量原则、创新原则、服务原则、赢利原则、用户至上原则等。

3. 行为规范

行为规范不仅指企业的行为规范,也包括企业每一位员工的行为准则。闻

名世界的美国麦当劳公司,以“与其背靠着墙休息,不如起身打扫”的原则作为员工的行为规范。可能会在一天的某个时间段,麦当劳员工几乎没有什么事可做,只好靠墙待着。这一行为规范就是针对员工利用这段无事可做的时间来作出规定的:要求员工迅速清扫内部卫生,维持整洁、优雅的环境,使顾客看得欢心,吃得开心。麦当劳之所以能在美国迅速发展的原因之一是让员工们都能按照行为规范的要求工作,创造了干净、整洁、优雅的环境。具体地说,行为规范是指在正确的经营理念的指导下,对员工的言行所提出的具体要求,例如“服务公约、劳动纪律、工作守则、行为规范、操作要求”等。

(三) 企业理念的表现形式

企业理念的表现形式有多种,企划主管可以选择适合自己企业的形式来进行企业理念企划。

(1) 标语、口号。企业经营理念有着丰富的内涵,为了便于企业内外对企业理念的认识、理解、传播和执行,企业往往需要把理念的核心内容提炼成言简意赅的口号。从表面上来看,经过概括的企业理念往往显得空洞无物、不着边际,但实际上,它把无形的思想观念变成了有形的“量度”凸显出来,作为企业统一的意志和行动指南。标语与口号的内容和形式比较相似。企业可将标语写在横幅上并挂于墙壁,这样可使员工随处可见标语,以形成一种舆论氛围。

在确定企业口号和标语的时候,要力争使语言简明扼要,字数一般不要超过12个字;经过概括的口号或标语要能准确地体现企业理念,不能任意杜撰;口号和标语的撰写要切忌雷同,要能准确表达企业的个性;口号标语要形象生动,读起来要顺口,不能太拗口。

(2) 条理、守则。条理、守则是把企业愿景、价值观、使命、道德规范、行为准则等列为若干条在企业内部公布,使之具有一定的约束作用和效力。

(3) 广告。广告不仅是提高企业产品知名度、加强企业营销的重要手段,也是企业用来树立企业形象的有效方法之一。通常来说,广告的内容并不一定完全等同于企业理念的内容,但二者往往有一定的联系性,广告语要能够体现出企业的内在精神。企业的理念一般比较稳定,一旦确立后便很少发生变动,但广告语可以根据实际情况灵活选用,如“一切皆有可能”就把李宁品牌的精神诠释得非常到位,进而成为一则非常成功的广告语而深得广大消费者的喜爱。

(4) 企业歌曲。企业歌曲是指把与企业理念有关的内容谱成企业的歌曲。

歌曲通常都通俗易懂，容易激发人们团结拼搏、奋发向上的激情；同时也要有利于愉悦员工身心，使其达到放松的目的。

(5) 故事。故事是指通过把企业典型的人物事迹或其他先进事例编写成短小的故事，在企业的广播、电视、网站等媒介及班组、科室的会议上进行讲述，使之在企业员工中间广为流传，以这种故事为载体宣传企业理念，会起到一种潜移默化的作用。

(6) 企业座右铭。企业座右铭一般来说都是企业员工遵循的基本准则，它的表现形式多种多样，可以以横幅等形式挂于办公室墙壁上。事实上，不少企业的座右铭与其价值观、标语、口号、信条都是一致的。

(四) 理念识别(MI)设计

1. 企业理念识别系统的设计步骤

通常情况下，企业理念识别系统的设计，一般可按下述方法和步骤进行：

(1) 确认企业的行业性质、从业范围，了解本行业组织或其他企业制订的有关职业道德要求，这是设计符合企业特点的道德规范的必要前提。

(2) 考察目标国的伦理道德规范，并与该国企业的具体工作岗位相结合，分析其工作性质及职责要求，在此基础上分别提出各类岗位最主要的道德规范要求。

(3) 汇总这些岗位的道德规范，选择出现频率最高且最具有共性特征的几条作为初步方案的基础内容。

(4) 根据已经制订的企业目标、企业哲学、企业宗旨、企业精神，检查初步方案与已有理念是否符合、有无重复，不符合的要改正，重复则可去掉。

(5) 在管理层和员工代表中征求意见。看看该初步方案是否最能反映企业发展对员工道德的要求，并反复推敲后确定。

2. 理念识别系统设计方法

理念识别是企业独特的文化和价值观，它包括企业的经营思想、企业精神、企业文化、企业价值观念和企业目标等内容。它一般以经营宗旨、经营方针、精神标语或者座右铭的形式表现出来。理念识别具有导向性，可以影响和引导一家企业的行为方向；它具有渗透性，一旦某种理念被企业成员所共识，企业就能有效地运转；它还具有强化性，可以对企业成员产生激励作用，促使他们努力完成工作任务。企业在国际化经营中要努力实现企业理念的“本地化”，使不同的文化、各异的思维方式尽可能和谐地统一起来。

3. 理念识别系统的开发方法

(1) 培育个性化的企业精神。企业精神是企业的精神支柱，是企业之长

期的生产经营活动中形成的,并经过全体员工认同和信守的理想目标、价值准则、意志品质和风格风尚。因此,企业精神不仅是一种有个性的精神,还是一种团体精神,反映了企业的凝聚力和活力的强度,它一旦扎根于员工心中就会形成默契与共识,进而产生极大的作用。

企业精神的内容是否具有个性和效果,归根结底是要看它对企业发展是否起着特殊的鼓舞和推动作用,可以从以下几个方面来进行评判:

- 1) 是否符合企业实际情况,企业的目标与员工的目标是否具有 consistency。
- 2) 是否表达了企业全体员工共同的价值观念。
- 3) 能否包容企业在独立经营中形成的优良传统,并使其扎根于每位员工心中。
- 4) 能否推动企业的生产、经营和管理,能否在企业活动中体现为员工的自觉行动。
- 5) 是否与员工的岗位意识、职业道德、心理期望相协调,能否对他们产生统率作用,能否通过企业文化表现出来。
- 6) 能否把员工的行为趋向提高到具有价值意义的高度,使员工具备崇高的品质、奋发向上的精神。
- 7) 是否能唤起员工的认同,让员工感到亲切、实际、可行。

(2) 确立具有特性的经营理念。经营理念是将企业经营价值观强化为一种信念的结果,它是企业精神的集中体现,是企业形象的指南。经营理念的内容主要包括:经营宗旨、经营方针、社会责任感和企业价值观(包括目的观、质量观、服务观、责任观、人才观、政策观、法律观、财税观念和效益观念、系统观念、竞争观念和发展观念等),其中,价值观是人们据以衡量事物的标准,是经营理念中最重要的部分。

经营价值观就是企业员工普遍认可的,从企业文化中衍生出来的信仰和理想,它决定了企业全体人员共同的行为取向,它赋予员工以责任感和使命感,鼓舞全体员工为了崇高的信念而奋斗。经营价值观能够使企业形成巨大的群体力量,具有强大的向心力和凝聚力,是企业承担风险、克服困难的有力保证。国际化企业在进入了目标国市场之后,经营价值观就面临着一个人乡随俗的难题。由于各国文化和生活方式以及思维方式的差异,原有的经营价值观就有可能得不到当地员工的普遍认同。企业要在保证大原则的前提下,对经营价值观做一些改动,以加快融为一体的步伐。

经营理念是基于员工对企业价值观的认同和以强化为信念而形成的,这种共同的信念让员工有了自觉行动的方向,使企业的生产、经营和管理活动达到

高效率，其坚定性如何将直接影响到企业经营的成败。

(3) 设计具有感召力的形象口号。其主要是指将企业精神、企业的价值取向、服务特色等要用最精炼的语言表达或者描述出来。比如 IBM 的口号是“IBM 是最佳服务的象征”，通用电气公司的口号则是“进步乃是我们最重要的产品”，等等。

形象口号是企业精神的外在反映，其主要表现在两个方面：一方面，它能提高员工的精神动力，能约束和规范企业的经营和管理行为；另一方面，企业独特而富有创意的形象口号，不仅能加深公众对企业的了解和产品的认同，还能有效地吸引公众对企业产品的关注，同时展示了企业的风采，是宣传企业最有效的途径和手段。

三、CI 行为识别

(一) 行为识别系统的特点

(1) 独特性。独特性体现在企业的活动始终围绕企业的经营理念 MI 而开展。

(2) 一贯性。一贯性是指有典型识别意义的企业活动，必须长期坚持，如企业定期开展的集体活动、典礼仪式和由企业领导亲自参加的社会活动等。

(3) 策略性。策略性是指企业识别活动的内容、形式、方法、场合、时间等应根据 BI 的目的来确定，可以灵活多样。

(二) 企业内部识别系统

企业内部识别就是对全体员工进行组织管理、教育培训以及创造良好的工作环境，使员工对企业理念认同，达成共识，增强企业凝聚力，从根本上改善企业的经营机制，保证对客户提供优质的服务。

1. 工作环境

构成工作环境的因素有很多种，主要有两个方面的内容：一是人文环境，主要有精神风貌、领导作用、竞争环境、合作氛围等；二是物理环境，主要包括嗅觉环境、营销装饰环境、视觉环境、温湿环境等。

企业要想在公众面前树立良好的企业形象，就必须在企业内部创造一个良好的环境，保持员工的身心健康。企业在展示给社会公众第一印象时，必须营造一个整洁、干净、独特、团结互助、积极向上的内部环境。

2. 员工的组织管理和教育培训

实施 CI 战略需要企业全体员工的协作，员工是将企业形象传递给外界的重要载体，如果员工的素质不高，将损害企业形象。要想成功推行 CI 战略，



必须对企业员工加强组织管理和教育培训,提高每位员工的素质,使每位员工认识到自己的一言一行都与企业整体形象息息相关,只有通过长期的培训和严格的管理,才能使企业在提供优质服务 and 优质产品上形成一种风气、一种习惯,并且得到广大消费者的认可。

员工教育培训的目的是使行为规范化,符合企业行为认识系统的整体性的要求。员工教育分为干部教育和一般员工教育,两者的内容有所不同:干部教育主要是政策理论、法制、决策水平及领导作风教育;一般员工教育主要是与日常工作相关的一些内容,如经营宗旨、企业精神、服务态度、服务水平、员工规范等。企业培训教育的方式有多种,主要是:

(1) 制订 CI 战略实施方案,包括企业导入 CI 战略背景,发展目标定位, MI、BI 手册,使全体员工对实施 CI 战略有一个明确的认识,提高实施的自觉性。

(2) 编印说明企业标志、企业理念及员工行为规范的手册,让员工可以随身携带。

(3) 举行培训班。企业可对领导和骨干首先进行导入 CI 战略的培训教育,之后可以在全体员工中举办培训班,促进自我启发。

(4) 制作对员工教育使用的电教说明,即利用计算机、投影仪等工具播放企业有关导入 CI 的背景、经过及具体的理念内容。

3. 员工行为规范化

行为规范是企业员工共同遵守的行为准则。行为规范化是员工从行为不规范到规范的过程,最终结果是员工行为达到规范。它包括的内容有:职业道德、仪容仪表、见面礼节、迎送礼仪、宴请礼仪、舞会礼仪、说话态度、说话礼节和体态语言等。

4. 编唱厂歌

在 CI 战略中,编唱厂歌是凝聚员工精神的有效方法,也是增强企业管理的有效措施。因为编唱厂歌可以宣传企业理念,振奋员工精神,释放员工的工作压力。尤其在现代企业中,年轻的员工居多,且偏好音乐,通过大的节假日举行歌咏联谊这种喜闻乐见的方式常常易于被他们所接受,可以不断丰富企业文化。因此,众多的企业领导者为了迎合员工的心理,采取编唱厂歌的方法将企业理念渗透进去,取得了良好的效果。

此外,还通过行为识别系统进行福利制度、作业合理化、公害对策、发展策略等内容的改革。

（三）企业对外识别活动

企业外部识别活动是通过市场调查、广告宣传、服务水平、公关等活动向企业外部公众不断地灌输企业形象信息，从而提高企业的知名度、信誉度的行为，从整体上塑造企业形象。

（1）市场调查。企业要生产出适销对路的产品，就必须进行市场调查，以求得与消费需求的一致性，在此基础上进行新产品的设计和开发。特别是要通过市场调查搞好市场定位，即根据市场的竞争情况和本企业的条件确定本企业的产品和服务在目标市场上的竞争地位，从而突出产品特色，赋予产品形象，以适应顾客的一定需要和爱好。

（2）服务水平。服务可以说是企业形象的一道光环，优质服务最能博得客户的好感。就服务内容而言，包括服务态度、服务质量、服务效率；就服务过程而言，包括三个阶段，即售前、售中和售后服务。服务活动对塑造企业形象的效果如何取决于服务活动的目的性、独特性和技巧性。服务来不得半点儿虚伪，它必须是言必行、行必果，带给消费者实实在在的利益。

（3）广告活动。广告可分为产品广告和企业形象广告。对 CI 系统应更加重视形象广告的创造，以获得社会各界对企业及产品的广泛认同。制作企业形象广告的主要目的是树立商品信誉，提高企业知名度，增强企业内聚力。产品形象广告不同于产品销售广告，它不再是产品本身的简单化再现，而是塑造一种符合顾客追求和向往的形象，通过商标、标志本身的表现及其代表产品的形象介绍，让产品给消费者留下深刻的印象，以唤起社会对企业的注意、好感、依赖与合作。

（4）公关活动。在市场调查的基础上进行必要的公关活动，这是企业行为识别的重要内容。通过公关活动可以提升企业的信誉度、荣誉度，能消除公众的误解，取得社会的理解和支持。公关活动的内容很多，有专题活动、公益活动、文化性活动、展示活动、新闻发布会等。

四、CI 视觉识别

（一）视觉识别系统的构成

视觉识别系统(VI)又可分为两大主要方面：

（1）基础系统。基础系统包括企业名称、品牌标志、标准字体、印刷字体、标准图形、标准色彩、宣传口号、经济报告书和产品说明书九大要素。

（2）应用系统。应用系统至少包括十大要素，即产品及其包装、生产环境和设备、展示场所和器具、交通运输工具、办公设备和用品、工作服及其饰物、广告设施和视听资料、公关用品和礼物、厂旗和厂徽、指示标志和路牌。

(二) 企业形象视觉形式的应用

1. 应用场合

为宣传企业形象,要充分利用各种媒介物或者以独立形式展开强大的攻势,把企业形象的视觉形式广泛地运用到各种场合。一般应用在:

- (1) 企业证件类,用于识别公司员工,如徽章、工作证、名片、旗帜等。
- (2) 文具类,企业专用信封、信笺、各种表格、文件袋、笔记本等。
- (3) 符号类,企业招牌、建筑物外观、霓虹灯、大门、入口标示等。
- (4) 广告类,报纸、杂志、宣传卡、招贴、年历、广播电视、POP 广告等。
- (5) 商品包装类,各种纸盒、纸袋、皮箱、容器包装、包装纸等。
- (6) 交通工具类,业务用车、运货车等企业的各种车辆,均印上企业的标志和企业的名称或商品名称,作为移动广告。

(7) 服装类,工作服、臂章、钢盔、工作帽、领带、手帕等。

(8) 其他,橱窗、家具、餐具、烟灰缸、壁饰等。

2. 企业形象运用的规定

企业形象的运用有着严格的规定。

标志、标准色和标准字体不能因为应用的条件不同而随意变化,但为适应各种用途和形式上的变化,可以在原有的基础上进行造型、色彩和组合上的变化,这种变化一般在设计中要预先考虑好。例如,用于商店门口,还是用于招牌;是用在招贴上,还是作为汽车上的移动广告?对企业形象的设计要认真,要充分估计各种可能的变化,并将各种方案编成设计册,方便指导实施。

(三) 视觉识别的美学原则

(1) 以 MI 为核心的原则。VI 中设计要素是借以传达企业理念、企业精神的重要载体,而脱离了企业理念、企业精神的符号只能称作为普通的商标而已。优秀的 VI 设计往往会在表达企业理念方面取得成功。而标志设计的关键,是在设定出企业理念的基础上如何设计出最有效、最直接地传达企业理念的标志。

(2) 人性化设计原则。现代工业设计需要以充满人性的作品来使消费者接纳,使人们拥有亲切感,这是现代工业设计的基本特点。

(3) 民族化设计原则。由于各个民族思维模式不同,在美感、素材、语言沟通上也存在着差异,所以应该考虑带有民族特色的设计,才能被国人所认同,进而才能赢得世界的认同。

(4) 化繁为简、化具体为抽象、化静为动的设计原则。现代设计有着多种变化,包括由繁至简、由具体符号到抽象符号、由平面设计到沟通设计、由

静态到动态的丰富变化。

(5) 习惯性设计原则。设计过程要兼顾视觉识别符号在发展过程中形成的习惯性原则,在不同的文化区域有不同的图案及色彩禁忌。由于社会制度、民族文化、宗教信仰、风俗习惯不同,各国都有专门的商标管理机构和条例对牌号、形象作出了不同的解释,所以企划主管在设计标志、商标时应特别留心。

(6) 法律原则。由于视觉识别符号多用于商业活动,因而所有视觉符号设计必须符合商业法规,如《中华人民共和国商标法》等。

(四) 视觉识别基本要素的设计

1. 企业名称的设计

名称主要包括企业名称和品牌名称,是用文字来表现的识别要素,但不仅仅只是一个简单的文字符号,它借助文字的形式让企业或产品整体、产品个性变得更加形象化,是企业理念的缩影。在实践中,企业名称和品牌名称在宣传促销、树立企业形象、创造品牌、扩大影响等方面发挥着非常重要的作用。

企业名称和品牌名称确定的关键在于:

(1) 简单。企业名称和品牌名称越简单越好,越简单越利于与受众进行信息交流,越简单越容易刺激消费者的购买欲望。

(2) 新颖。例如,“柯达”一词在英文中根本就不存在,可能本身的意义也不是很大,但响亮新奇,这样企业就能通过设计和宣传建立起独特的概念。

(3) 具有明确的象征性。例如,20世纪50年代日本樱花胶卷公司的市场占有率一度达到50%以上,超过富士胶卷。后来,樱花胶卷却越来越衰退,远远落后于富士胶卷。经过调查,两者的质量差别不大。问题就出在名称上,在消费者心目中,“樱花”一词代表了模糊的、桃色的形象,而“富士”则象征着日本富士山的蓝天白云,具有清晰的形象。

(4) 巧妙。巧妙利用联想的心理,使企业名称带给受众以高雅、吉利的感受,这样就能很好地反映出企业的品位,给消费者很好的印象。例如,“娃哈哈”这个名称使人自然地联想到天真活泼的孩子,从而让消费者意识到“娃哈哈”的企业宗旨是促进少年儿童身心健康。

(5) 统一化。设计名称还应考虑企业名称和品牌名称、企业标志、品牌标志是否需要统一的问题。

2. 企业标志的设计

企业标志是指那些造型简单、意义明确、标准规范的视觉符号,一般是企业的文字名称、图案记号或两者相结合的一种设计。

(1) 标志的构成。标志就其构成而言,可分为图形标志、文字标志和复

合标志三种。

1) 图形标志。图形标志以富于想象或相联系的事物来象征企业的经营理念、经营内容,借用比喻或暗示的方法创造出富于联想、包含寓意的艺术形象。

图形标志设计还可用明显的感性形象来直接反映标志的内涵。例如,美国霍顿·密夫林出版商通过几本书的组合构成了其标志图案,直接说明其经营内容。

2) 文字型标志。文字型标志是以含有象征意义的文字造型做基点,对其变形或抽象地改造,使之图案化。

拉丁字母标志用做企业名称的缩写,如麦当劳黄色的“M”字形标志醒目而独特。

汉字的标志设计则多是充分发挥书法给人的意象美及间架结构美,利用美术字,篆书、隶书、楷书等字体,根据字面结构进行加工变形作艺术处理,但要注意字形的可辨性,并力求清晰、美观。

3) 文字、图案复合标志。文字、图案复合标志指综合运用文字和图案因素设计的标志,达到图文并茂的效果。

(2) 设计标志应注意的事项。在标志的设计中应注意以下一些事项:

1) 标志应简洁鲜明,富感染力。无论用什么方法设计的标志,都应力求形体简洁,形象明朗,引人注目,且易于识别、理解和记忆。

2) 标志应优美精致,符合美学原理。

3) 标志要被公众熟知和信任,就必须长期宣传,广泛使用,因此稳定性、一贯性是必需的。但随时代的变迁或企业自身的变革与发展,标志所反映的内容或风格有可能落后于时代,因此在保持相对稳定性的同时,也应具有时代精神,作必要的调整修改。

4) 在各应用项目中,标志运用得最频繁,所以其通用性不可忽视。标志除适应商品包装、装潢外,还要适用于电视广播、霓虹灯装饰、建筑物、交通工具等,以及各种工艺制作及有关材料(包括各种压印、模印、丝网印和彩印材料等),在任何使用条件下要确保其清晰可辨。

五、CI 企划传播反馈

(一) CI 导入效果测试

1. 外部环境测试

外部环境测试的范围相当广泛,对企业而言,必须选择与企业有关的内容

来进行。

(1) 外部测试对象。一般情况下,与企业 CI 信息发布有关的对象主要概括起来有消费者、政府、股东、社会大众、地方公共团体、国际市场、金融机构、大众传播媒介、潜在待业人员、同行人士、销售代表、原材料供应商等。

对上述对象的调查测试是有前提的,即在调研阶段,企业 CI 委员会已就有关问题咨询过上述对象。目前的导入效果测试是在前次调研的基础上进行的。

(2) 外部环境测试的内容。

1) 视觉项目的传播效果测试。视觉项目的传播效果测试既可以就一个基本设计项目进行专题测试,也可以对几个设计要素的组合应用效果进行测试。例如,主要针对认知度与识别功能、设计品位、视觉印象的测试。应对测试的问题要力求全面、系统性、针对性强。

2) 企业总体形象的评价度、认知度测试。这一测试可以选取调研阶段确定的关键词作为问题,并根据回答者占接受测试总人数的比例来对比调研成果,通过揭示导入 CI 后企业形象的优化程度和在某些方面取得明显或是较大的改观来发现问题。

2. 企业内部测试

企业内部测试有助于提高 CI 推行效率。其内容应根据具体的 CI 实施计划与作业情况来确定。问题的设定应力求简单、明确,针对性强。

(1) 测试的主要问题。一般而言,测试的主要问题有:

- 1) 导入 CI 对企业来说是否真的很重要,投入这么大是否值得?
- 2) CI 推行以来,企业各方面是否有明显的改观?
- 3) 这些改观体现在哪些方面,与 CI 导入究竟有没有因果联系?
- 4) 企业导入 CI,是否有“雷声大、雨点小”的现象?
- 5) 企业员工和主管对 CI 导入热情度如何?
- 6) 新设立的企业理念,合乎人心,顺乎民意吗;有无不妥或不足之处?
- 7) 新的 CI 制度是否有形式主义之嫌?
- 8) 员工内部的关系有没有新的改善,其原因是什么?
- 9) 企业员工会不会比以前更敬业,干劲更足?
- 10) 企业的公益活动有没有意义?有没有比其更好的形式?
- 11) 员工如何评价企业新标志。
- 12) 员工如何看待企业新品牌设计、新包装,有无改进的意见?

测试的问题还可以有很多,但无外乎两个方面:一方面是 CI 设计计划总



体评价方面的问题；另一方面是关于具体作业方式和步骤的问题。

(2) 测试的对象。测试对象既可以是企业的每位员工，也可以是从各部门选出的员工代表。但测试对象最好选择在企业内调研阶段接受过调查的对象，便于对他们的两次回答作出比较。企业导入 CI 前的状况如何，导入 CI 后的成效何在，目前存在什么问题，有何建议与期望，都可以在测试中反映出来。

(3) 测试的时机。调查测试应该经常进行，其形式有两种：一种是随时、随地的询问调查，另一种是定期统一测试。前者可以及时发现问题，也容易获得真实的信息。后者诸如座谈会、听取意见会等形式，则有一种仪式性的效果，对 CI 的推行起到声势上与心理上的积极作用。

CI 导入效果测试一般都是在推行一段时间以后，以某一个特定的日期为限开展这项工作。座谈会的安排最好选在企业的某次活动之后或节假日前的最后一个工作日，这样既不会影响正常工作，员工的心态又比较积极，有利于畅所欲言。

(二) CI 的传播

企业导入 CI 企划的目的是提高企业的知名度、美誉度，并借此提高经济效益，这就需要依靠传播来实现这个目的，而传播又分为对内传播和对外传播。

1. 对内传播

(1) CI 企划对内传播的基本方针。CI 企划在企业内部的发布效果直接影响到 CI 企划在企业内部的传播与实施，影响到企业内部 CI 企划进行的效果，进而影响到 CI 企划的运作方向与运作目标。所以，对内发布 CI 企划应以基本方针作为指导。在正常运作中，企业 CI 企划对内发布的基本方针应确定为：

1) 通过 CI 企划对内发布，使企业全体员工深刻理解企业的 CI 企划整体识别系统。

2) 将企业理念牢记在心，从内心深处认同并接纳其基本内涵，从行为作风上表现为遵从其基本要求。

3) 积极参与企业的对内对外各项活动，按照企业的统一标准严格要求自己行为。

4) 理解并认同企业的 CI 企划视觉识别系统，并能够通过自己的言行和人际传播的方式将其精神实质告知社会公众。

(2) 对内传播的内容。企业对内传播的内容非常丰富，从企业文化的角度看，传播的内容主要包括：

1) 企业理念信息。企业理念属于企业精神的范围，它是一个完整的体系，包括企业最高奋斗目标、企业价值观、企业道德观念、企业经营哲学、企业理想观念等。其具体表现为产品理念、质量理念、管理理念、服务理念、人才理念、信誉理念、市场理念、环境理念、创新理念以及道德规范和行为准则等。

2) 知识信息。知识信息主要指企业经营中涉及的专业知识、技术知识和管理知识。企业中的各部分人员都要根据各自的工作特点，努力学习专业技术知识和管理知识。

3) 情感信息。企业中家庭氛围的营造需要广泛地沟通感情。领导与员工、员工与员工、部门与部门、员工与部门之间，要通过各种接触和联谊活动来增进全体成员相互关心、相互帮助和相互支持的感情。

4) 企业经营信息。企业经营信息主要是指企业经营过程中的各种实际情况，包括市场上消费者需求的信息、产品销售的情况、客户的意见和要求、公众对企业形象评价的信息以及各种成绩和存在的问题，在不泄密的情况下，都要与员工进行交流，听取员工的意见。

(3) 对内传播媒介的选择。传播需要有一定的媒介，在对内传播媒介的选择上，有以下几种，如表 3-6 所示。

表 3-6 对内传播媒介的选择

序号	传播媒介	要 求
1	CI 企划说明书	应将 CI 企划的背景、程序、内容、目标、期望效果等编制成部门企划说明书，并印发给员工，让大家充分了解 CI 企划的情况
2	理念手册	企业理念手册是详尽阐释企业新理念系统哲学内涵及现实意义的指导性文件，它表明企业理念系统的定位及其深刻含义
3	行为手册	企业的行为手册主要包括企业的员工手册、岗位手册和营销手册等。这些手册涵盖了对企业全体员工的行为约束与行为要求
4	内部刊物	通过企业内部媒介刊登企业 CI 企划运作要求信息，让全体员工能够经常性地从各个方面、各个角度感受到企业 CI 企划的氛围，形成一种潜移默化的影响，有利于保证 CI 企划内部传播与实施目标的实现
5	视听教具	利用幻灯片、闭路电视、计算机传输系统等现代化教育传播工具对员工进行理念识别系统和视觉识别系统的教育
6	其他形式	企业还可利用海报、专栏、招贴、宣传板、路牌、标语等多种形式宣传企业理念、企业标志识别系统；还可以通过厂服、厂徽等各种视觉识别应用系统的制作，告知全体员工相关的 CI 企划信息

2. 对外传播

如前所述, 由于企业 CI 企划过程是在一个相对封闭的状态下进行的, 但同时企业 CI 企划又是一项重大的管理工程, 导入以后需要更好地实施才能发挥出其基本效能, 因此, 企业进行企划后的对外信息传播就必然会成为企业 CI 企划实施中的首要任务。

(1) CI 企划对外传播的基本方针:

- 1) 使社会公众能够了解企业 CI 企划, 并能够给予适当的理解。
- 2) 具体理解企业理念识别系统的内容及企业员工在其指导下的行为表现。
- 3) 清楚企业 CI 企划行为识别系统的统一性和一致性形态, 让社会公众通过企业的各项活动对企业的统一行为进行认识、了解、认同并理解和接纳, 使社会公众在对企业行为系统的真正识别中自觉地成为企业对外 CI 企划信息的再度传播使者。

4) 消费者通过对企业的视觉识别系统的辨明与认同来接受企业的产品品牌, 接受企业的产品与服务, 最终使消费者或用户形成一种认同品牌购买的趋向或认同生产企业购买的趋向。这是企业 CI 企划目标的最终体现。

(2) 对外传播的基本内容。企业 CI 企划的对外传播是对外宣传的一种活动, 但常常作为一项专门性的公共关系活动来进行。其主要内容包括:

1) 企业进行 CI 企划对企业及其所在国具有重大的意义, 尤其是在企业 CI 企划的活动过程和 CI 企划的基本状况; 对 CI 企划的目的和方向; 对市场、消费者、经销商、行业发展等方面。

2) 企业新理念识别系统的内涵及意义。企业 CI 企划的对外传播主要是通过企业的理念系统来对外传出有利于社会的信息, 例如企业的价值观主要表现在其对社会价值, 对消费者的价值; 而企业的使命, 就是表现为企业承担的社会使命等方面。所有这些有效信息的反馈都是属于企业对外发布的 CI 企划信息。

3) 企业对外媒介的传播主要是通过企业的新名称、新标志及新品牌等, 以一种视觉冲击力来求得社会公众对信息的注意、了解和理解。其主要表现在企业新名称及其象征意义、新标志及其象征意义、新品牌及其象征意义、新视觉识别系统等上面。

4) 企业员工的新风貌、新形象, 主要是企业员工在新理念系统指导下的行为表现, 即企业员工在各项活动和各项工作中表现出的统一性、特殊风格性的外在行为。其中表现最多的是统一的语言、统一的服装、统一的纪律性、统一的服饰等。

5) 配合企业 CI 企划对产品进行的改进,如加强企业质量管理,要在技术上创新,经营上求新,改善各项服务工作,使企业各项成绩在社会上引起强烈的反响,站在消费者或顾客的角度形成对企业的评价与认同,等等。

(3) 对外传播的媒介选择。企业 CI 企划对外信息传播的媒介形式,可根据诉求对象、传播要点和预期目标而定。就媒介和形式而言,可选择的主要有四大类,即广告类、新闻类、公关活动类、营销活动类。

1) 广告类。广告类即以企业支付广告费进行广告传播的方式对社会进行企业 CI 企划信息发布,包括广播广告、电视广告、报刊广告、户外广告、邮件广告、广告宣传册等。

2) 新闻类。新闻类传播原则上应属于一种不付费的传播形式,而且给人一种可信度高的感觉,但新闻类传播中企业的可控制性要小于广告类传播。它包括广播新闻、电视新闻、报刊新闻等。

3) 公关活动类。通过企业公共关系活动的开展来传播企业 CI 企划信息,塑造企业的良好公共关系形象,赢得社会公众对企业的好感与认同,在不自觉的状态中接受企业的 CI 企划信息。它包括公关庆典活动、具有新闻价值的会议、各种公益活动等。

4) 营销活动类。通过企业营销活动的开展传播企业 CI 企划信息。这样,一方面使企业的营销活动开展得有声有色、有吸引力;另一方面让社会公众感受企业文化,认同其管理水平等。这可以通过营销人员开展促销活动来传播。

第七节 产品企划策略

一、产品企划概述

(一) 产品企划定义

产品企划是指企业使自己的产品及其构成要素顺应市场需求的动态的市场开发活动。

产品企划是研究产品如何满足消费者的需求,根据市场的变化来制定出适合市场的谋略,从而使企业生产和开发产品的过程既能满足市场的需求,又能获得一定的经济效益,提升企业的综合实力。鉴于消费者对产品的需要和市场环境的不断变化,企划主管必须始终捕捉、研究、调查这种变化和发展,挖掘潜在的市场机遇,开发和生产出更多满足消费者或市场需要的产品,这正是产品企划的真正目的之所在。

（二）产品企划的基本内容

产品企划并不单指新产品开发工作，它既是指处理产品从诞生至报废的全过程策划，也包括从核心产品企划到形式产品、引申产品的策划。美国营销协会对其的解释内容包括：

- （1）新产品的创造与发明。
- （2）构想的审查。
- （3）研究活动和产品开发的调整。
- （4）产品的命名、包装和商标的决定。
- （5）产品上市。
- （6）产品的市场开发。
- （7）产品的改良及调整。
- （8）发掘产品的新用途。
- （9）产品服务。
- （10）产品的报废。

产品企划从类型上说，其内容包括旧产品的改良、剔除旧产品、产品新用途的开拓、新产品的开发。从现代营销的观点上说，其过程和内容应包括如表3-7所示的五个方面。

表 3-7 产品企划的内容

产品创意	可行性评价	产品开发设计	产品营销设计	产品利益目标
创意来源	技术性评价	功能设计	营销目标确定	投入
		结构设计	目标市场选择	产出
创意方法	市场性评价	包装设计	产品价格制订	风险度
创意前提	事业性评价	品质设计	销售渠道选择	社会效益
创意筛选		品牌设计	促销措施选择	企业形象
			服务设计	营销组织与人员

1. 改良旧产品

针对消费状况与实际使用情况进行分析，对旧产品加以改良，如“淡一点的咖啡”、“淡一点的酒”、“低热量的食物”等。一般改良的方法如下：

- （1）功能的改变：功能、设计。
- （2）品质的改变：材料、品质。
- （3）式样的改变：色彩、大小、包装、形式。
- （4）社会生态学的改变。

例如,吸水性玩具是采用吸水性树脂材料制成,吸水后体积会膨胀两百倍。但这种玩具很多都没有外壳,放在水里就会整个膨胀起来,显得很平淡。

某玩具商认识到这一点后便将其进行改良,而后该玩具变得很可爱。该玩具商将原来的玩具置于动物外壳内(如贝壳),肢体另一端固定在壳子内,浸水后,由于外壳不具吸水性,它的头及脚就从壳内自动伸出来,显得相当神奇。

2. 开拓新用途

- (1) 开拓旧产品的新用途。
- (2) 增加使用者。
- (3) 激励消费者多用(或常用)。
- (4) 开发消费者的产品暗示意义。

3. 剔除旧产品

根据市场反应和企业战略,剔除旧产品的方式有两种:计划性的剔除和被动性剔除。

计划性剔除

产品技术的创新带来产品的陈旧化,企划主管可在原产品的款式、造型、色彩或设计上稍加修改或修饰,以满足消费者“炫耀夸富”“喜新厌旧”等的欲望,计划性地将产品推陈出新,以刺激销售。该方式可分四类:

- (1) 功能性的陈旧:由于生产技术的创新发明,新产品比以往更佳,如无霜冰箱取代有霜冰箱。
- (2) 迟延性的陈旧:顾虑现有产品的存货数量,且市场需求仍然存在,故将新产品的推出加以迟延,视反应再适时推出以刺激市场潜量。
- (3) 实体性的陈旧:产品在设计之初,即已算妥使用寿命,使消费者在产品到期自然损耗报废时产生再购买行动。
- (4) 流行的陈旧:利用消费者心理因素,制造流行趋势,产生追求时髦心理而购买,流行一过,此产品虽完美如新,仍具效用,却因“不流行”而废弃。

欲进行计划、主动地剔除旧产品,应慎防下列问题:

- (1) 产品线安排:如何使新旧产品间协调配合。
- (2) 选择适当时机:新产品的推出时机、旧产品的撤退时机的安排。
- (3) 存货处理:新产品的刻意推出可能会使旧产品成为“滞销货”,如何处理善后,以减轻风险。

被动性地剔除

销售不畅的旧产品,不仅破坏企业形象,且常因加大促销成本而降低赢利能力,并影响企业资源的有效运用,故应将其剔除。

4. 新产品开发

新产品开发是指真正属于创新或新问世的产品,由于它们对企业 and 市场来说都是新的,因此这些产品成本高,加大了企业风险。大多数企业实际上都着力于改进现有产品,而不是创造新产品。

新产品开发有如下作用:

- (1) 社会发展的需要。
- (2) 确保企业成长所需的利润。
- (3) 减轻市场竞争压力,增强竞争实力。
- (4) 充分利用企业闲余生产能力。
- (5) 防止技术过时,维持企业技术资产。

二、产品企划流程

产品企划是企业策划的基础,企业只有将产品企划工作完成了,才有可能涉及价格、促销、广告、公共关系等方面的策划工作。一个完整的产品企划过程应包括以下几个步骤:

(一) 产品构想

产品企划源于对产品的构想,站在消费者的角度来考虑对旧产品进行改良或是对新产品进行开发,是产品企划的宗旨和根本目的。产品构想主要有以下两个方面:

第一,认真分析企业经营环境,找出企业经营的优势和缺陷。

第二,着实调查顾客对产品的需求和欲望,确认产品的开发方向。

就产品企划的工作来说,企业经营环境的内容有以下三个方面:

(1) 企业内部的管理环境。企业内部管理环境主要有人员组成状况、企业的规章管理制度、企业员工对企业的向心力、组织机构的联系和人员沟通状况等。

(2) 技术环境。产品的开发需要企业具备两个方面的因素:一是技术人才;二是技术条件。一家具有高水平的研究开发型企业,其关键因素就是企业要有大量的技术人才储备,并根据市场的需要和技术的需要不断地研制或开发出适合市场和消费者需要的产品,以确保企业的竞争力。

(3) 外部市场环境。任何企业,它的外部市场环境都包括顾客和市场竞争

对手两方面的内容。在消费者群体中，凡是他们对企业提出的意见和建议、对产品的抱怨及不满，都是企业改进和产品研发的新动力；同时，同行业竞争对手的产品研发和产品企划也会成为企业开发新产品的新思路、新思维。

（二）产品开发或创新定位

一般来说，对产品整体的任何一个部分优化都属于产品创新。产品开发或创新主要体现在以下六个方面：

1. 核心产品的质量创新

核心产品质量是产品的耐久性、可靠性、准确性、易操作性等特性的组合。这些特性多数可以客观地测定，但从市场营销的角度而言，企业应以消费者对产品质量的感觉为基础来评价产品质量。大多数的质量水平可以分为四种情况：低质量、中等质量、高质量和特级质量。研究表明，企业的投资利润率会随着产品质量的提高而上升。因为根据“按质论价”原则，较高的产品质量使企业能够制订较高的售价，同时高质量产品还有利于提高产品声誉，扩大销售。

2. 产品品种创新

当今市场上消费者个性化需求日趋迫切，他们对市场中的产品有着各自不同的评价和使用感受，这样对企业产品的要求也就越来越高，企业只有通过提高产品质量和扩大产品品种才能够满足消费者特定的需求。产品品种的创新是依托市场而创新的。

3. 产品包装创新

对大多数产品来说，产品包装具有美化产品、满足消费者心理需要、便于消费者辨认和购买等独特的功能。西方市场把包装看成是“无声的推销员”。产品包装创新主要应体现这三个原则：一是灵活运用各种技巧进行包装创新，如双重用途包装、配套包装、等级包装、附赠品包装等；二是包装应体现社会和消费者的需要；三是包装要和产品实体相协调。

4. 产品品牌的重新定位

品牌重新定位的主要策略是品牌扩展、品牌延伸和赋予品牌新的含义。

5. 产品线和产品组合创新

产品线创新的主要方式有产品线现代化、产品线延伸、产品线特色化等；产品组合创新的主要方式有缩减产品组合、扩大产品组合等。这两种组合最成功的例子就是美国吉列公司，在市场上所向披靡的它被誉为“剃须刀王国”，其成功之处就在于对单一产品的认识，重视产品组合创新，扩大企业经营范围，不断增加产品线数量，积极研究和开发剃须刀技术，开发新品种。公司不仅注重现有的市场占有率，而且还大量投资化妆品和其他产品，比如先后上马

唇膏、除臭剂、泡沫剃须膏等多条产品线。公司实力的不断增强，都是因为采取了产品线创新和产品组合创新的最佳组合方法。

6. 针对新产品特点策划市场推广

当新产品定好位后，下一步工作就是如何将这些产品推向市场。这是产品企划的核心环节。产品的市场推广策划关系到企业的营销政策，企业营销人员对于产品的认识，以及由此而产生的一系列营销策划工作。通常一个产品的市场推广工作主要包括以下一些环节：

- (1) 从市场策划的角度研究产品，找出产品独特的策划点。
- (2) 对要进攻的目标市场进行详细的调查和分析，找出产品进入市场的切入点。
- (3) 根据调研资料确定产品的定价策略。
- (4) 确定进入市场的营销渠道。
- (5) 根据产品特点和市场特点制订促销策略和广告策略。
- (6) 实施企划策略并根据实际情况调整。

(三) 产品企划的实施与控制

产品企划是一项系统的工作，涉及产品的构思、产品定位、市场调查、产品销售计划以及市场推广策划工作，在实施过程中，产品企划要关注的主要内容主要有：

- (1) 产品的生产与存货数量的状况。
- (2) 经销商的选定与产品的运输。
- (3) 针对经销商和消费者的促销工作。
- (4) 销售服务的准备工作。
- (5) 产品宣传工作的组织。
- (6) 选定广告代理商，选定媒体。
- (7) 寻找独特的销售主张，设计广告。
- (8) 公共关系的准备和实施工作。
- (9) 计划的变更与调整。

对于产品企划的控制措施主要有：

- (1) 关注实施后市场的反应，确定是否有必要修正计划方针和计划细节。
- (2) 分析变更计划对企业产生的影响。
- (3) 确定是否变更计划，将决策内容准确无误地传递给实战部门。
- (4) 当产品企划实施后，观察其成果，确定能否进一步地实施计划。
- (5) 总结计划制订与实施的经验和教训。

产品企划的实施与控制是一项重要的管理工作，只有经过不断的实践，才能将产品企划工作做好。

三、产品定位

(一) 产品定位企划的定义

产品定位企划是指企业为建立一种符合消费者心目中特定地位的产品所进行的产品企划及营销组合活动。

每个企业的产品都有自己的优势和不足，只有根据竞争对手产品所处的市场地位，并结合本企业产品的优势和不足，确定产品进入目标市场的位置，才能够扬长避短，把产品优势转化为市场优势。这就是产品定位的目的所在。

(二) 产品定位企划的原则

(1) 创新原则。大多数消费者都有求新求异的天性，企业在进行产品定位企划时应突出一个“新”字，如突出“新”产品、“新”技术、“新”服务、“新”特色等。或许就新产品本身来讲，并不是第一个出现在市场上的，但是，只要企划主管能从新的角度向潜在消费者传递产品在某些新的方面的“最先”、“第一”等信息，同样能够赢得消费者，使产品畅销于市场。

(2) 特色原则。特色原则是产品定位企划的关键。如今同类企业在产品、性能、服务等方面越来越难分伯仲，产品的大众传播信息也趋于统一，欲使自己企业的产品在市场竞争中脱颖而出，并为消费者所识记，就必须想方设法体现产品的个性，即力争与同类产品相区别，只有如此，企业的产品才能牢牢地掌握市场竞争的主动权。

(3) 主导原则。只有在消费者心目中居于主导地位的产品，才能成为本行业的主导者。所以，企业在给自己的产品定位时，要设法抢先夺标，争当第一。

第一个进入消费者心目中的产品，其市场占有率和占有时间是第二个产品的两倍，是第三个产品的四倍，而且此种关系具有稳定性，即一旦确立就难以改变。市场调研的这一结果是企业为什么要占据龙头地位的直接原因。

(4) 补缺原则。企业的产品无论多么优秀，也不可能占据这类产品的所有市场，总会留下或多或少的市场空隙。如果一个企业想使自己的产品或服务在众多的竞争产品中引起消费者的注意，就必须想方设法寻找空隙，挤占市场。运用这一原则，最关键的就是要善于发现有利于挤占空隙的因素，然后将产品打入市场。

(三) 产品定位企划的步骤

企业进行产品定位企划一般要经历以下五个步骤：

(1) 探寻市场机会。机会在市场中的普遍存在。在市场经济社会里，摆在各个企业面前的一个最基本问题也是关键的问题就是，资源的有限性造成了需求的差异性，这就要求企业要有明确的目标市场，进行准确的产品设计定位。解决这一问题的关键就在于企业能不能发现这一机会，并且这一机会是否适合本企业。事实证明，市场机会往往是在竞争对手对市场需求分析不够准确或是竞争对手在资源、资金等方面受到束缚而无法顾及的情况下出现的。

一般来说，企业要想获得成功，就必须有善于捕捉市场信息的能力，否则机会就会稍纵即逝。企业要发展就必须具有产品特色优势、价格优势、服务优势等优势。价格优势不是每家企业都能做得到的，要想在此取胜，企业势必要通过降价的形式来完成，这就会给企业的利益造成损失。如果企业没有雄厚的经济实力，那么就很难达到预期的目的。从目前的消费者水平来看，以质取胜还存在着一定的局限性。有些时候，优质高价的产品，其昂贵的价格往往会给企业造成巨大的包袱；如反行之，提高特色产品或为顾客提供优质的、特色的服务，说不定企业会得到自己想要的。作为企业，就得发挥自己的优势，这样才能在市场上赢得发展的机会，否则适得其反。

(2) 挖掘市场细分。市场细分是指按照消费需求（包括生产消费和生活消费）的差异性将某一产品的整体市场划分为若干个子市场。由于子市场的消费者之间存在消费差异，所以每个子市场都是由一群具有购买行为、购买习惯、需要与欲望相同或相似的消费者所构成的。

产品定位企划的关键因素就在于消费者和竞争者。企业要想在产品定位设计上获得成功，就离不开对市场细分。市场细分是由一系列活动组成的，企业对任何一个环节都不能疏忽与割裂，否则就会影响到细分市场的有效性。

(3) 选择目标市场。企业在对各项指标进行分析评估后，就要选出某些或某个子市场作为自己的目标市场。企业产品定位要求企业以目前本市场上已有的竞争产品为参照，了解消费者的不同需求，找出竞争对手的弱点（顾客对竞争产品的不满意点），选择目标市场。在此市场上，有针对性的推出能满足顾客需要的有特色的产品。

在激烈的市场竞争中，市场总是有空缺的。企业只有找准目标市场，并有针对性地提供消费者在当时能够承担得起的产品或服务，就会赢得消费者，赢得市场。

(4) 制订定位策略。对产品进行定位是一件不简单的事情，它关系到企

业的前途与发展，定位失败，将带给企业严重的伤害。所以对产品进行定位千万不能想当然，不顾实际情况地一味蛮干，对产品进行定位时一定要采用一定的策略。

(5) 传播定位观念。产品定位后，企业一定要借助于各种媒介和促销手段，把定位观念从文字转化为精确的语言和生动的视觉形象传递给广大消费者，让广大消费者对产品特色与个性有所认识，并产生良好印象。

(四) 产品定位的方法

产品定位有许多不同的方法，以下是几种可行的定位方法：

(1) 产品差异定位法。企划主管应考虑本企业产品与同业产品相比有什么显著的差异性。例如，某公司在其面粉包装内附赠面食烹调食谱，使其面粉和竞争者的面粉产生差异性；又如，某生产及装配零售店设备的公司，把自己定位为对零售店拥有丰富经验的公司，因为其母公司就是零售企业，为零售企业所拥有、创设，并经零售业测试过的公司。所以，该公司产品的差异性不只是在于其产品，同时也涉及其服务。

(2) 主要属性/利益定位法。企划主管首先要从产品的利益出发，用敏锐的目光关注目标市场。据一家医院对消费者的调查发现，个人保健是患者非常关注的需求点，但很多医院却疏忽了这一点，因此这家医院给自己定位的推销想法为：“我们关心您的……还有很多。”结果这家医院在个人保健方面获得了巨大成功。虽然在当地有四家提供不同层次个人保健服务的医院，但却以这一家最为著称。由此可见，企划主管为企业塑造良好的外在定位形象，对企业内外部都会产生积极的影响。

(3) 产品使用者定位法。企划主管应找出产品的固定使用者和购买者，这样会使定位在目标市场上显得更突出，为其产品、服务等塑造一种特别形象。一家纺织品连锁店将自己定位为，以其过人的创意为缝纫业者服务的零售店，即为喜爱缝纫的妇女提供“更多构想的商店”。

(4) 使用定位法，就是根据消费者如何及何时使用产品予以定位。比如，米切尔啤酒公司就是根据消费者饮用啤酒的时间来给自己定位，然后增加了啤酒的销售时间。如将原来周末饮用的啤酒，定位在每天晚上饮用，即将所谓的“周末为米切尔啤酒而设”改成“属于米切尔啤酒的夜晚”。科尔啤酒公司在夏季举办年轻人都市活动，它的产品定位就是夏季欢乐时、团体活动时所饮用的啤酒。

(5) 分类定位法。这是一种非常普遍的定位法。产品的生产并不是要和某一特定竞争者竞争，而是要和同类产品互相竞争。当产品在市场上属于新产

品时,此法特别有效——不论是对新市场进行开发,还是对既有产品进行市场深耕。淡啤酒和一般高热量啤酒的竞争,就是这种定位的典型例子。此法塑造了一种全新的淡啤酒,不愧为成功的定位法。由于淡啤酒的市场大幅度成长,美乐淡啤酒将自己重新定位为优先选购的领导品牌,以防止被其他淡啤酒影响市场地位——“只有一种淡啤酒……那就是美乐淡啤酒”。

(6) 针对特定竞争者的定位法。这种定位方法是直接针对某一特定的竞争者,而不是某一产品的类别。

挑战就是在强有力的基础上与市场的主导者进行竞争,即使在短期内获得较大的成功,但从长期的发展来看,要受到一定的限制。市场主导者通常是不会轻易放弃的,而是会更加巩固自己的地位。敢于挑战是市场竞争者的法宝,在挑战市场主导者时,先扪心自问:“公司有能力提供使用者认为具有明显差异性的产品吗?公司拥有所需的资源,且管理层决定全力向市场主导者挑战吗?公司愿意投入所需的资金来改变目标市场对公司产品和市场主导者的比较结果吗?”切忌,如果小公司没有雄厚的经济实力来正面挑战大公司,那么无疑是拿鸡蛋碰石头,粉身碎骨。

(7) 关系定位法。当产品没有明显差异或竞争者的定位和公司产品有关时,关系定位方法非常有效。利用形象及感性广告手法,可以成功地为这种产品定位。

(8) 问题定位法。采用这种定位法,产品的差异性就显得不重要了,因为若真有竞争者的话,也是少之又少。此时为了要涵盖目标市场,需要针对某一特定问题加以定位,或在某些情况下,为产品建立市场地位。

四、新产品开发

当代市场竞争激烈,产品日新月异。企业要想持久地占领市场,光靠现有产品是绝对不行的,必须不断更新换代,推陈出新,才能适应经常变化着的市场需求,以及科学技术迅速发展和产品生命周期日益缩短的趋势,否则难免在竞争中被淘汰。不断研究和开发新产品是企业永葆竞争活力的关键所在,是企业战胜竞争者的强大武器。

(一) 新产品开发的流程

新产品开发过程由八个阶段构成,即寻求创意、甄别创意、形成产品概念、制订市场营销策略、营业分析、产品开发、市场试销、批量上市。

1. 寻求创意

新产品的研究和开发过程都是从寻求创意开始的。创意是指开发新产品的

设想。现代企业都是非常重视创意开发的。虽然不是所有创意和设想都可变成产品,但在竞争中,尽可能多的创意和设想却可为开发新产品提供较多的机会。新产品创意主要包括科研机构、顾客、竞争对手、经销商和企业推销人员、市场研究公司、广告代理商、企业高层管理人员等。除了这些,企业还可以从咨询公司、大学、同行业的团体协会、有关的报刊媒介那里寻求更多有用的新产品创意。一般来讲,一家企业要想在创意上和设想上开发新产品,占领市场地位,就必须在企业内部激发员工的热情来寻求创意,建立各种奖励机制,对提出创意的员工予以奖励,最主要是高层管理人员对这种活动的支持、重视、关心。

2. 甄别创意

取得足够多的创意之后,要对这些创意加以评估,研究其可行性,并挑选出可行性较强的创意,这就是甄别创意。创意甄别的目的就是淘汰那些不可行或可行性较差的创意,使企业有限的资源集中于成功机会较大的创意上。甄别创意时,一般要考虑两个因素:一是该创意是否与企业的战略目标相适应,这些目标表现为利润目标、销售目标、销售增长目标、形象目标等;二是企业有无足够的能力开发这种创意,这些能力表现为资金能力、技术能力、人力资源、销售能力等。

3. 形成产品概念

在这里,我们首先要明确产品创意、产品形象、产品概念这三者之间的关系和区别。产品概念就是经过甄别后所保留下来的产品创意,并进一步发展起来的;产品创意是指企业从自己的角度来考虑能够向市场提供的可能产品的构想;而产品形象是指消费者对某种现实产品或潜在产品所形成的特定形象。比如对于一款手表,企业所要关注的一些因素包括表壳、齿轮、轴心、制造过程、管理方法(人事、市场等方面的条件)及成本(财务状况)等。对于消费者来说,就不可能考虑这些因素了,他们所关心的是手表的外形、准确性、价格、售后服务、什么样的人适合使用等。企业只有根据消费者的需求才能把产品创意发展成为产品概念,如果确定好了产品概念,就得对产品和品牌进行市场定位,对产品概念进行试验。用文字、图片来描述或者用实物将产品概念展示给目标顾客,并观察他们的反映,这就是所谓的产品试验概念。

4. 制订市场营销策略

形成产品概念之后,需要制订市场营销策略,企划主管及其下属要拟订一个将新产品投入市场的初步的市场营销策略报告书。它由三部分组成:

(1) 描述目标市场的规模、结构、行为和新产品在目标市场上的定位,

前几年的销售额、市场占有率、利润目标等。

(2) 略述新产品的计划价格、渠道策略以及第一年的市场营销预算。

(3) 阐述计划长期销售额和目标利润以及不同时间的市场营销组合。

5. 营业分析

新产品开发过程的第五个阶段是进行营业分析。在这一阶段,企业市场营销管理者要复查对新产品将来的销售额、成本和利润的估计,看看它们是否符合企业的目标。如果符合,就可以进行新产品开发。

6. 产品开发

如果产品概念通过了营业分析,研究与开发部门及工程技术就可以把这种产品概念转变成为产品,进入试制阶段。只有在这一阶段,文字、图表及模型等描述的产品设计才变为实体产品。这一阶段应当弄清楚的问题是,产品概念能否变为技术上和商业上可行的产品。如果不能,除在全过程中取得一些有用的副产品即信息情报外,所耗费的资金则全部付诸东流。

7. 市场试销

如果企业的高层管理者对某种新产品开发试验结果感到满意,企划主管就应着手用品牌名称、包装和初步市场营销方案把这种新产品装扮起来,把产品推上真正的消费者舞台进行试验。这是新产品开发的第七个阶段。其目的在于了解经销商和消费者对于经营、使用和再购买这种新产品的实际情况以及市场大小,然后再酌情采取适当对策。市场试验的规模决定于两个方面:一是投资费用和风险大小,二是市场试验费用和时间。投资费用和 risk 越高的新产品,试验的规模应越大一些;反之,试验规模就可小一些。从市场试验费用和时间来讲,所需市场试验费用越多、时间越长的新产品,市场试验规模应越小一些;反之,则可大一些。不过,总的来说,市场试验费用不宜在新产品开发投资总额中占太大比例。

8. 批量上市

在实施这一过程中,企划主管应做好以下几个方面的决策:

(1) 何时推出新产品。企划主管一定要知道在什么时间将新产品投放市场。在新产品投放市场的过程中又不与旧产品相冲突,避免给企业造成损失,这才是最佳时间。对于新产品的面市,要根据市场需求来判断季节性变化,判断在销售中如何将新产品投放市场。如果新产品还有待改进之处,那么不必仓促地投放市场,应待完善之后再打入市场。

(2) 何地推出新产品。企划主管必须运筹帷幄,决胜于千里之外,最主要的是判断在什么地方(某一地区、某些区域、全国市场、国际市场)推出新产品

最为适宜。新产品首先要选择重要的地区推出,以占领市场为目的,在取得一席之地后再往外扩展,延伸到其他地区,但是在全国都投放新产品的企业是不多见的。因此,中小企业在制订新产品投放计划时,必须掌握好市场动态,尽量将新产品投放在吸引力强的市场。要做好这一点需从以下几个方面考虑:①市场潜力;②投放成本;③企业在该地区的信誉、口碑;④该地区调查资料的质量高低;⑤对其他地区的渗透力和影响力。这些情况的核实,对企业的竞争是非常重要的,它同样可以影响到产品投放市场,是产品商业化成功与否的标志。

(3) 向谁推出新产品。企划主管要认真把分销和促销目标面向最优秀的顾客群。这样做的唯一目的就是顾客带动顾客,以最快的速度、最少的费用来提高新产品的市场占有率。企划主管要根据市场的结果去挖掘最优秀的顾客群,对新上市的产品来说,最优秀的顾客群所具备的特征主要包括:①他们是大量产品的使用者;②他们是早期的使用者;③他们具有舆论领袖和观念倡导者的风范,常常是产品的最好宣传者,一定程度上降低了企业的广告费用。通常情况下,完全具备这些特征的顾客为数是很少的,企业应根据不同的标准来为顾客打分,从中找到最优秀、最具市场潜质的隐形顾客群。

(4) 如何推出新产品。首先,企划主管要对各项市场营销活动分配好预算和支出,然后确定好各项活动的先后顺序;再次,制定好开始投放市场的市场营销战略,从而做到有计划、有目的的营销管理。

(二) 新产品企划的注意事项

- (1) 新产品是否能够利用目前的销售渠道?
- (2) 新产品是否能够扩充旧产品的销售渠道?
- (3) 质量相同时,其他品牌的竞争产品是否较便宜?
- (4) 是否具备比其他厂商的竞争品更优异的特色?
- (5) 产品是否具备持续及稳定性?是否能够保持长期的产品寿命?
- (6) 是否能够把握国内外市场的顾客?
- (7) 新产品是否能够提高旧产品的销售量?
- (8) 是否不受季节的影响?
- (9) 若有独特的设计或发明等,是否能够申请专利予以保障?
- (10) 以目前的生产设备,是否能够顺利地实施商品化?
- (11) 以目前的知识及技术人员是否能够将产品予以商品化?
- (12) 原料的供应能否中断?
- (13) 新产品是否能够满足市场的需求?
- (14) 新产品是否容易打入市场?

- (15) 新产品的消费者是否有逐渐增多的希望?
- (16) 新产品是否为新市场的最终产品?
- (17) 新产品是否属于未来开发市场的新产品?
- (18) 在新产品打入旧市场领域的情况下, 是否能够吸引大量新顾客?
- (19) 新产品是否受到专利、商标等的限制?
- (20) 新产品的专利和商标是否有问题?
- (21) 一般工作人员是否反对新产品的开发和商品化?
- (22) 新产品的开发、商品化, 产品专利, 企业税务等在经营上是否有障碍?
- (23) 是否能够预测新产品的销售潜力?

五、产品企划的关键

(一) 加强产品设计

产品企划源于产品设计, 产品设计制约着产品企划。产品设计的好坏影响到企业经济效益和社会效益, 对扩大市场、增加销售、促进生产乃至国家经济的发展, 都具有极其重要的意义。世界上许多国家经济的腾飞, 在国际市场上竞争力的加强, 都离不开工业产品的设计。日本企业曾采用了“设计立业”的战略, 促进了一个经济大国的腾飞。在我国, 对于产品设计还没有引起足够的重视, 许多企业都在为产品销售业绩的提高、市场的开拓四处奔忙, 但很少考虑产品的设计问题, 从产品设计上寻找突破口。结果, 当自己的竞争对手在市场上推出一种新的设计产品时, 自己只能采取模仿或降价的手段来应对, 最终两败俱伤。所以, 在竞争日益激烈的市场中, 只有加大产品设计力度, 才能使产品适应顾客需求。

设计是产品的灵魂, 没有卓越的设计, 就没有高质量、高效益的产品。据国外权威人士测算, 工业产品外观设计上花费 1 美元就能够带来 1500 美元的收益, 而且能够为企业带来良好的社会效益。海尔公司之所以在我国家电大战中脱颖而出, 成为我国家电业的龙头企业, 一个重要的原因是公司一贯重视产品设计, 使企业摆脱市场价格战的恶性竞争, 而为市场提供了各种各样的款式新颖、功能齐全、质量优良、设计超群的产品, 赢得了市场。

产品设计是一个非常专业的问题, 企划主管在设计产品时应注意两个问题。

1. 产品设计的目的是为了顾客

企划主管一定要明白, 所设计的产品是给顾客使用的, 而不是在完成一件

艺术品,更不是单纯地为了“美感”和技术效果的需要。如果顾客对产品的设计不满意,或者无法进行维修及备用件供应等,企业的产品设计、生产等所有努力都将化为泡影。如果设计错误或者不合理,但原材料供应、工艺流程都已经定型,同时产品也在顾客当中造成了恶劣的影响,这些给企业造成的损失将是惨重的。一切为了顾客,关注顾客的需求,尽可能地提供顾客在购买、维修时的方便,这样才能提高产品在顾客心目中的价值,推动市场营销的成功。

2. 拓展设计产品领域

在实际生活中,企业只生产单一的产品可能会面临巨大的市场风险,所以许多企业在产品设计上,注重从包装、价格、款式、颜色等各方面来扩大产品适应市场的领域。故此,设计产品时需要考虑拓展产品领域。这个问题不是一个设计的问题,而是一个市场营销的问题。企业在进行设计新产品的决策时,实际上从新产品开发的市场调查和分析、新产品开发组织安排、新产品构思等方面就考虑到这个问题,即设计什么样的产品,才能符合企业财务和市场开发现状。

一般企业在拓展设计产品领域时,应注意以下几个方面:

(1) 选择什么样的产品领域应根据企业的市场经验来判断,要经过大量的市场调查和分析,使产品的设计建立在科学的市场分析基础上。

(2) 应针对竞争对手的产品服务领域,定位自身的产品领域。

(3) 注重产品领域的设计在市场开发中的互补作用,确定出在产品领域中每一种产品的市场定位。

(4) 注重所设计产品的获利能力。

(二) 捕捉市场切入点

企划主管进行产品企划主要是从营销的角度出发,捕捉产品的市场切入点,以便顺利推出产品。一般来说,可选择的市场切入点有市场空点和市场卖点,具体如下:

1. 市场空白点

所谓市场空白点,是指企业所选择的项目是市场上全新的,没有同业竞争者存在。

人类社会已进入了高科技的时代,具体体现在:一方面,新技术的发明使产品更新换代的速度越来越快,许多电子产品还没有进入衰退期,就被厂商主动淘汰,被新型产品所取代,产品生命周期大为缩短;另一方面,消费者的成熟使需求不断更新。这种双重因素的作用使市场空点永恒地存在,意味着每一个新型企业都有机会成为市场的主导者。

(1) 创造需求。“按需求组织生产”定律无疑是正确的,但眼睛只盯着现实市场的需求,追逐市场需求火爆的行业,结果必将陷入一种误区。如当年流行的呼啦圈,就曾使许多企业遭受巨大损失。实际上,任何一种新产品的上市,对消费者来说都是陌生的,他不可能事先产生现实需求。如果当年没有手机,人们不可能产生对手机的需求。因此,企业的任务不仅是满足现实需求,而且要创造新的需求。新产品开发的上市,实际上是激发和创造需求的过程,已有的或是潜在的需求转化为现实需求的过程。因此,选择市场空白点的核心是选择创造新需求的战略。

(2) 寻找空白点。有人抱怨,在成熟的市场经济条件下,金钱充塞着每一个市场缝隙,诱使人们不断生产出新东西去换回那些金钱,很快使市场趋于饱和,寻找市场空白点越来越困难。其实不然,由于社会的发展与进步,人们已从趋同化特征转为差异化与个性,任何一家企业都无法满足这种千变万化的个性化需求。人们永不拒绝新东西,永远需要新东西。无论是什么东西,只要有人设计出来,只要有用途,无论多贵,都有人愿意购买。这就为企业寻找新的消费者空白点提供了机会,从这个意义上说,市场的空白点是无限的。

(3) 抓住空白点。在市场竞争不太成熟的前几年,某些生意人见面的口头禅是,“朋友,有没有钱,帮一把”,如今演绎成为:“朋友,有没有好项目,我们一起来投资。”现在缺少的不是资金,而是好的项目。当然更多的是上面所提出的开发、寻找新的空白点。如果要抓住世界范围的空白点,必须与先进的科技开发部门接轨,将科技成果率先转化为市场需要的产品。

2. 市场卖点

市场空白点就像一个巨大的磁场,吸引着众多企业涉足,但寻找空白点和填补空白点并不是企业的唯一战略。市场卖点也会产生巨大的回报。

所谓卖点,是指某项目在市场上正畅销的产品,新加入者的成功必须以同业竞争对手的失败或让出部分市场为基础。

(1) 转移需求。许多公司或企业已将市场分割完毕,谁想在此领域再进行切入,必须将消费者部分需求转移到自己的这方面来,即挤占部分市场份额。当然,这里不排除改进产品,创造新的需求,又会出现新的卖点。

(2) 找准机会。随着市场经济的完善与成熟,许多产品和项目的市场态势已由卖方转为买方,越来越多地出现饱和性市场,在这种情况下切入市场变得越来越困难,成功绝非易事。但在该两种情况下可能把握得住机会:一是居民购买力突然加大,需求总量明显增加;二是供给方面发生结构性调整,或是有可能推出较为新型的产品,或是切入企业有能力与竞争者抗衡。例如,广州

市的百货公司已基本饱和，仍然有众多的投资者看好这一领域，继续以大量的资金投入其中。

(3) 寻求卖点。市场的卖点很多，但是选择恰当的卖点切入，需要进行行业分析和竞争者评估。如对手力量对比分析，主要是竞争双方的总量对比、总量与局部的对比等。假如某行业市场供求处于饱和状态，某企业想利用行业优势挤进其中，这时要分析市场上几家公司的整体实力是否优势明显。如果是否定的，则可考虑切入；如果是肯定的，进一步分析对手有没有可突破的薄弱环节，有则可考虑乘虚而切入，没有则要立刻放弃。

(三) 推出独特的创意

在同质化市场中，企业的产品要想在竞争中占有一席之地，得到消费者的认同，企划主管在进行产品企划时，就必须推出独特的创意。

(四) 推进产品品牌化

在推进产品品牌化的过程中，如何对产品进行品牌化决策无疑是企划主管面对的一道难题，这就要求企划主管极力推进产品品牌化，把产品变成品牌，变成名牌。虽然品牌效应会带来一系列问题，比如广告费、包装费、市场风险等，但产品实现品牌化仍然会带来众多的好处：

(1) 独特的企业品牌名称和商标为产品提供了法律保护，以避免被竞争者所模仿。

(2) 产品的品牌化有利于企业吸引忠实的顾客群。品牌化是企业在竞争中获得胜利的营销策略，促使它们在规划市场营销组合时，具有一定的控制能力。

(3) 品牌化有利于企业目标市场细分。保洁公司在这方面是做得最成功的企业之一，其秘诀就是多为市场提供不同品牌的清洁剂，且各种品牌的配方也不相同，然后分别推向特定的目标细分市场。

(4) 良好的品牌化会给企业创造更多的附加值。成功的品牌会吸引众多的忠实顾客，增加产品的附加值主要是指在市场中增加知名品牌的价值，且要高于一般品牌，树立良好的企业品牌形象，以此增加消费者的购买信心。

第八节 品牌企划策略

一、品牌与品牌企划

品牌体现的是商品个性和消费者的认同感，象征着生产经营者的信誉，是

被用来与其他商品区别开来的名称、标志、包装等符号的组合。通常来说,品牌主要包括品牌名称、品牌标志和商标。品牌是企业的无形资产,因此能够对企业的生产经营和服务持续地发挥作用。品牌推广是指企业勾勒品牌形象和提供价值的行为,以此使消费者理解和真正认识某品牌的过程。一般来说,品牌企划包括品牌的定位和推广、品牌的扩张与延伸以及品牌的竞争几大方面。

二、品牌定位与推广

品牌定位是指建立一个与目标市场有关的品牌形象的过程与结果。品牌定位是勾勒品牌形象和提供价值的行为,以此使细分市场上的消费者理解并真正认识某品牌的特征。当然,品牌定位也不是一成不变的,要根据市场的变化而变化,但这种变化不应太快、太突然,否则会丢失市场。而品牌定位后就要进入推广环节,其方法也是下文当中要着重提及的,企划主管要予以高度注意。

(一) 如何进行品牌定位

企业在细分市场上应为企业的总体形象确定市场定位的方向,同时在不同的细分市场上为每种产品确定不同的品牌定位,以迎战市场竞争对手。

1. 品牌定位企划步骤

每种品牌的定位都应使其在整个市场上的位置恰如其分,充分发挥定位适当的市场竞争优势,企划主管可以从以下程序入手制作品牌定位企划:

(1) 明确竞争目标。明确竞争目标是企业进行品牌定位的前提,企业在变化万端的市场上,要明确自己的竞争目标,确定经营领域,界定企业的经营品种的范围和地域,制订具体的竞争战略,是发展还是维持,或者是收缩甚至放弃。对企业发展前途有利的领域,应提高其市场占有率,推动其发展;对市场领先而增长趋势不大的领域,应维持其市场占有率;对产品进入衰退期的领域则应主动收缩;对没有发展前途且不能赢利的领域则应坚决放弃。企业只有明确竞争目标,采取恰当的竞争战略,才有利于正确定位。

(2) 寻找目标消费者。品牌定位一定要摸准顾客的心,唤起他们内心的需要,这是品牌定位的市场基础。由于消费者的类型不同、消费层次不同、消费习惯和偏好不同,因此企业的品牌定位要从主客观条件和实际因素出发,寻找适合竞争目标要求的目标消费者。企划主管要使市场细分中的特定细分市场。满足特定消费者的特定需要,找准“市场空隙”,细化品牌定位。消费者的需求也是不断变化的,企业还可以根据时代的进步和新产品发展的趋势,引导目标消费者产生新的需求,形成新的品牌定位。

(3) 明确竞争优势。企划主管必须明确自己的竞争优势并发挥这种优势。只有使本企业产品的竞争优势超过竞争对手的优势,才能在市场竞争中处于不败地位。准确的品牌定位需要企业充分了解竞争对手的情况,进行对比分析,找出自己的优势和劣势,发挥优势,消除劣势,使自己的竞争优势更加明确,从而开辟新的市场。品牌定位要有利于企业竞争优势的强化,要在与竞争对手的竞争中树立本企业的品牌形象,以发挥品牌定位优势去攻占市场。

(4) 竞争优势与消费心理有机结合。进行品牌定位的目的是要使本企业的竞争优势与消费者心理尤其是消费者强烈的购买意愿、购买动机结合起来,促成消费者的购买行为。这样,企业就实现了吸引消费者和开拓市场的目标。

2. 品牌定位方法

品牌定位是指建立或重新塑造一个与目标市场有关的品牌形象的过程。在定位品牌时,不一定非得明确划分市场,但目标市场通常是由成功的定位策略确定的。

品牌定位是企业根据市场和产品的特性确定和维护的品牌及其形象的方式,它以其自身蕴涵的形象价值使产品获得持久的市场优势。高露洁牙膏使人联想到可信赖的牙齿护理,舒适牌织物柔软剂使人联想到爱的柔和。人们发现了品牌广告的这样一个职责,它不仅告诉了人们这个品牌能干什么,而且还告诉了人们这一品牌意味着什么。

品牌定位方法大致可归纳为:

(1) 目标消费者定位。一个品牌走向市场,参与竞争,首先要弄清自己的目标消费者是谁,以此目标消费者为对象,通过品牌名称将对象形象化。

大家都非常熟悉的“太太口服液”,以“太太”作为目标消费者,并以“太太”作为品牌名称,这样,这个品牌名称既启动了这一品牌的传播过程,同时又具有一种定位及营销的力量,这是一种定位比较成功的方式。

(2) 产品消费感受定位。每种产品都有自己的独特性,消费者对这一产品的消费总能产生或期待产生某种切身的心理、生理感受。在竞争激烈的经济环境中,许多产品就是以顾客的感受进行市场竞争定位,产品品牌的命名也可以此目标为基础来进行。

闻名全国的“舒肤佳”香皂公司就是依靠消费者在消费这一品牌时,通过期待产生心理和生理感受来进行市场竞争定位的,从而使“舒肤佳”这一品牌本身就具有明确的、有力的市场营销力量。

(3) 产品情感形象定位。作为一种定位方式和诉求渠道,“情感形象与价值”被许多品牌作为市场定位及诉求的重要支点。配合此定位的品牌,也能

启动过程,并由于它直接或间接地冲击消费者的情感体验而具备明显的营销力量。

“娃哈哈”可以说是中国当代市场上成功的品牌命名中的一个。这一命名之所以成功,除了其通俗、准确地反映了一个产品的消费对象外,最关键的一点是其将一种祝愿、一种希望、一种消费情感效应结合儿童的天性作为品牌命名的核心,而“娃哈哈”这一名称又天衣无缝地传达了上述形象及价值。这种对儿童天性的开发及祝愿又刚好是该品牌形象定位的出发点。

(4) 观念定位。现代社会是一个多元化观念的社会,“消费观念”也成为人类日常消费的一种模式和倾向。许多品牌要带给消费者的就是一种观念。这种观念本身就成为了其市场定位及命名的出发点。

(5) 产品形式定位。产品的形式、状态表现是现代市场定位的一种重要手段在产品越来越同质化的今天,其形式本身就可能成为一种产品优势。

另外像“大大”泡泡糖也是以这种产品本身表现出来的形式特征作为其定位点,并以此来定位,开启了其市场竞争的过程。

综上所述,可以看出,品牌定位是一个将市场、形象、情感价值观等转化为营销力量并启动竞争的过程。品牌定位不是单纯的“品牌命名”或“品牌宣传”,实质上是为品牌注入生命、灵性、价值,并以其隐含的形象价值来命名该品牌并获得持久的市场优势。

3. 品牌定位策略

定位策略可从三方面着手,亦即大众化市场、利基市场及区别化市场。

(1) 大众化市场定位。这是一种只生产一种品牌,就希望吸引市场上所有消费者的定位方式,这种方式最适合年轻及未细分的市场,而且产品的诉求必须集中于消费者的基本需要。如果产品本身非常优良的话,自然能吸引足够的消费群,很多知名品牌就是这样起家的。但也可能会出现这种情况,因为现在消费者的识别能力极强,对产品类别及品牌比较有主张,所以市场很可能会被细分。

(2) 利基市场定位。所谓利基市场定位,就是指选定一个特殊的细分市场,并且只供应一种品牌的定位方式。利基市场定位的前提是,企业的一个细分市场至少与其他细分市场要有明显的区别。在日益激烈的市场竞争中,中小企业面对强手如林、高手如云的大企业,它们只能生活在夹缝中,只有寻找利基市场,才能抓住特殊群体,生产出市场需求的产品,从而形成一个不可替代的市场。企业要想发展,拥有的利基市场应该不止一个,要有多个利基市场,并扎扎实实地一个一个地去建立。在建立利基市场过程中,一定要找准着力

点,并进行对外辐射。

与此同时,企划主管还应具备随时修正品牌定位的能力。倘若企业有幸拥有一个成功品牌,就需要推出一个更加优良、有潜力改变目标细分市场形态的品牌,就需要改变既定的购买行为模式,并且还需要有相当雄厚的经济实力为投资作后盾。只有这样才会锁定产品品牌,并多元化发展其他产品品牌。

(3) 区别化定位。随着市场的成熟与分化,企业最明显的反应即是以不同的品牌满足各个细分市场,如发展新品牌,或者扩展原品牌,一般称之为品牌线的延伸。一个产品线完整的公司是有可能涵盖整个市场的,如福特汽车公司,虽然每款车都有其细分市场,但就整体而言,它几乎已涵盖了整个市场。

显然,区别化是最不具风险的做法,由于产品的多样性,即使改变细分模式也不会冒太大的风险。然而,这也是耗资最大的方式,因为如此一来每个品牌都必须由独立的营销组合来支援。在品牌差别方面,无形的价值可能是厂家的必争之地。消费者在历经各种交易行为后,只强调产品实用性或功能性已无法打动消费者,这时他们会转而寻找近几年来大家强调品牌化的原因。

(二) 品牌的巧妙设计

品牌名称对品牌推广有着重要的意义,产品的销售与品牌的认知度紧密相关。一个好的产品是一条龙,而为其设计一个好的品牌名字就犹如画龙点睛,成为神来之笔,对提高产品品牌知名度、扩大品牌的市场份额,起着很重要的作用。

1. 品牌命名原则

企划主管在为品牌的命名时应掌握以下几条原则:

(1) 突出个性。突出个性是指要发挥品牌名称独到的魅力,向消费者展示独特的个性与风格,标新立异,不落俗套,以鲜明的形象和感受展现在消费者面前。

中国老字号“六必居”酱菜品牌,主要是源于“六必居”酿酒,按照其酿酒时所必备的六个条件,为保证酒味醇香甘美,制定六条操作原则:黍稻必齐、湛之必洁、陶瓷必良、曲孽必实、水泉必香及火候必得,“六必居”由此得名。“六必居”酱菜,由北京六必居生产。六必居是北京酱园中历史最久、声誉最显著的一家,其生产的“六必居”酱菜,加工技艺精湛、色泽鲜亮、脆嫩清香、酱味浓郁、咸甜适度。六必居的酱菜选料精细、制作严格。酱菜原料都有固定的产地,保证了“六必居”酱菜的质量。“六必居”酱园始于明朝嘉靖九年,至今已有 470 余年的历史,如今不但是京城许多家庭的必备小菜,也是国宴上必备的名小菜之一,具有很高的历史文化价值、营养保健价值和品

牌价值。

(2) 启发联想。赋予品牌名称以其所代表的产品功能的某种寓意,或明示,或暗喻,使品牌名称与产品功能在意念上有所联系,启发联想。

例如,中国的“春兰”品牌空调,就给人以美好温馨的联想,春天是温暖的,兰花是清香的,春天的兰花让人喜欢,使不少消费者在购买空调时对春兰品牌产生一种亲切感,甚至成为首选品牌。其他如“娃哈哈”饮料寓意孩子们喝了笑哈哈;“杏花村”品牌汾酒以“借问酒家何处有,牧童遥指杏花村”的诗句比喻好酒等。中国文字富有深刻的内涵和底蕴,一个好的品牌名称应尽可能使其寓意含蓄而隽永,给人以丰富的联想,这对美化品牌形象、促进品牌市场营销大有益处。但是,在借喻品牌名称的联想功能时,也应顺其自然,适可而止,不宜牵强附会,过分夸张,否则不但不能为品牌增辉,反而给人以虚伪、浮夸的感觉,引起人们的反感。

(3) 简短易记。消费者只有很快地熟悉品牌名称,才能进一步产生联想和购买的欲望。因此,品牌名称切忌复杂烦琐,难读难记,而应简单明了、易读易记,使消费者能很快识别和掌握。

中国企业在给品牌命名时一般以两个或三个字为宜,这符合中国人的习惯,两三个字简短明了、易读易记。四个字或更多的字就不大符合中国人的习惯,用得较少,但也有少数具有特色的四字品牌也能为消费者所接受,如北大方正、清华同方等。品牌名称,不但文字要简短,而且发音要顺畅,能朗朗上口。

我国不少品牌名称的音韵协调,有的铿锵有力,有的柔和悦耳,为中国老百姓所喜闻乐见,因此容易记忆和流传。一些外国品牌名称也讲究词语简短和发音响亮,英语品牌名称往往也只有两三个音节,且常以“K”“P”“C”“B”“D”“G”等字母开头。外国品牌的音感、语感也须符合外国人的习惯,使之容易识别辨认,也易读易记。较长的外国品牌一般采取简化办法用其简称。如IBM品牌,全称为International Business Machine(国际商用机器公司),它是该公司计算机的品牌名称。

2. 品牌名称设计

设计品牌名称不是一件轻而易举的事,往往要花费大量的心血和时间,同时需要有丰富的想象力、智慧和灵感。一个成功的品牌名称设计,会带来巨大的无形资产;一个平庸的名称设计,会使品牌失去光彩。

(1) 品牌名称设计的类型。品牌名称设计的类型主要包括:

地名命名类型,如茅台、香槟、古越龙山、燕京、天山、鄂尔多斯、桑塔

纳等。

人名命名类型，如王麻子、狗不理、麦当劳、波音、劳斯莱斯等。

寓意命名类型，如“抵羊”、“耀华”、“金利来”、“娃哈哈”等。

民俗命名类型，这种命名是以各国及各民族的历史传统、文化特色、风俗习惯、人们喜好、精神风貌或成语典故等来设计的。如神龙、凤凰、孔雀、熊猫、飞天、英雄、红旗、东风、神州、美的、健力宝，万家乐、大中华、六必居等。

吉祥命名类型，如双喜、福临门、幸福、永久等。

字首组合命名类型，多为拼音文字组成，如 TCL、LG、IBM、3M、NEC、BMW、GE、HP 等。

企业名称命名类型，即以企业(公司、商号)的名称作为产品品牌的名称，如海尔、长虹、春兰、格力、飞利浦、三洋、联想、双星等。

还有一些命名则带有独特的个性或偶然因素。至于外国品牌翻译命名的设计也有许多讲究和学问，以音译、意译、音译加意译的多种方法进行多样化，多类型的命名。

(2) 品牌名称设计的方法。品牌名称设计的方法也有多种情况，主要有以下几种：

企业自己设计，主要是由企业主要负责人个人或少数人进行思考和设计品牌名称。中国的老字号企业及其商品品牌名称，多数是由企业主要负责人自己设计的。日本的 SONY 品牌名称是由其公司主要负责人盛田昭夫和井深大设计的，“金利来”品牌名称是企业创办人曾宪梓自己设计的。

社会征集或招标设计。有的企业为了集思广益，往往向社会广泛征集意见或进行招标，对品牌名称进行设计，当然最后还须由企业筛选、比较和取舍。

(3) 聘请专家设计。由企业聘请一名或多名专家甚至咨询公司的专家集团来为品牌名称进行设计。

上述三种设计方法不必要完全分开运用，而是可以有机结合的，许多著名的品牌名称设计，往往是三者的最佳结合。

(三) 品牌推广的方式

品牌推广的方式方法和途径可以多种多样，不拘一格。大体说来主要有以下一些方法。

1. 广告推广

在现代社会，信息传播手段越来越先进、越来越迅速，各种媒体都可以作

为广告工具,把品牌的有关信息迅速传播出去,如报纸、杂志、电台、互联网以及其他广告媒体,每天都在刊登或播放大量广告,其中多半是品牌广告。

2. 服务推广

优质的服务可以为企业树立良好的形象,可以给予消费者满意的享受,可以提高消费者对产品品牌的信任。丰田汽车公司把汽车销售和售后服务紧密结合,并做好汽车售后的修配和其他相关服务,通过这种方式给企业形成良好的信誉,提高品牌的知名度。IBM 把提供优质服务作为它获利的源泉,效果也非常显著。电器老大之一的海尔集团全方位的服务和“真诚到永远”的口碑响遍海内外,为海尔赢得了良好的知名度。

(1) 借名推广。借名推广,顾名思义就是借助名人、名典、名景、名作和其他名事等进行品牌推广。例如山西杏花村酒就是借用唐诗“借问酒家何处有,牧童遥指杏花村”的名句来进行品牌推广,江苏红豆集团的“红豆”品牌服装,就是借用唐朝诗人王维《相思》诗“红豆生南国,春来发几枝?愿君多采撷,此物最相思”来推广,还有许多企业借用名人、名景等来做大量宣传。

(2) 公关推广。这种方式就是指企业通过开展公共关系活动与社会公众进行交流沟通,使公众对企业的形象或产品品牌产生好感,并以媒体作为媒介对外进行宣传和报道,从而在社会上产生巨大的轰动效应。如果企业在公关活动中取得成功,那么就能很好地提高企业的美誉度和知名度,因此,良好的公关活动是企业品牌推广并有效占领市场的重要方式之一。

三、品牌扩张与延伸

在商场拼搏中,品牌竞争只有起点,没有终点。企划主管在进行市场拓展中,即使是新品牌也会自然遇到品牌延伸的困惑,所以,企业如何合理进行品牌延伸并由此获取利润便成为企划主管的最重要工作。品牌扩张与延伸的目标不仅是创名牌,而且要尽最大努力使名牌得到发展,使品牌效应由弱变强,逐步扩大。

(一) 品牌的市场扩张

名牌产品的市场扩张战略是指名牌产品占领市场、开拓市场、扩大市场份额的总体谋划方略。名牌产品只有实施扩张战略,才能由小名牌变成大名牌,发挥名牌产品的扩张效应。按企业品牌的实力不同,企划主管在进行品牌扩张企划时可采取以下两种不同战略。

1. 重点突破战略

企业品牌在初创阶段必须学会采取抓重点,以点带面的方式来逐步向外扩

展。一般情况下，重点突破战略有以下两种：

(1) 避实就虚、避热就冷战略。因为市场是多维的、不断变化着的，所以企业要有敏锐的市场洞察力，这样才能在复杂多变的市场中找到发展空间。有些企业就做得很好，声东击西、以退为进，其实这些企业是在另辟蹊径向另一市场进攻。这就是所谓的避实就虚、避热就冷，通常会给企业带来意想不到的惊喜。

(2) 家门口市场抢占战略。企业在初创品牌时，首先要对本地市场情况熟悉，以本地市场为根据地站稳脚跟，慢慢打入其他市场，这种战略往往效果明显。它所采用的就是天时、地利、人和相结合的发展战略。

2. 全面推进战略

全面推进战略即全方位市场开拓战略；这种战略一般是在企业取得较大发展、实力比较雄厚的情况下实施的。

与重点突破的市场战略相比，市场全面推进战略是一种全面性的推进，即从多个方面、多个角度拓展市场的战略，但在全面推进市场时，仍然要针对不同的消费者群体进行市场细分，把目标市场具体化，有针对性地拓展不同类型的市场。

(二) 品牌的规模扩张

名牌在发展中不断扩张壮大的总体谋划方略被称为名牌的规模扩张战略，它一般是通过兼并、收购等资本营运方式进行的，企划主管应对此有所了解。

(1) 兼并。企业兼并比企业通过内部资本积聚实现扩张要迅速得多，规模也大得多。它是兼并企业对被兼并企业的资产进行吞并和吸收，被兼并企业将企业产权有偿过渡给兼并企业，兼并企业实现资产一体化，同时取消被兼并企业法人资格的一种经济行为。企业兼并通过产权有偿转让，使被兼并企业的资产流向兼并企业(一般是优势企业兼并劣势企业)，它有利于优势企业迅速集中资产，扩大企业规模，被兼并企业虽然被取消法人资格，但并不是破产，因而对社会的震荡较小。

(2) 收购。一家企业通过购买另一家企业的部分股份或全部股份，从而取得对另一家企业控制权的产权交易行为被称为企业收购。这是资本营运的又一种常见方式，是企业资本扩张、规模扩张的有效途径。这种资本营运方式的前提是企业产权股份化(或称证券化)。企业收购有利于企业迅速实现规模经济效益，增强资本扩张的能力，也有利于更好地化资源配置，降低成本与费用，增加企业利润，增强企业经济实力，提高企业开发新产品、新技术的能力和抵抗市场风险的能力。企业收购也有利于扩大市场份额，提高市场占有率，

提高企业在市场上的优势地位。

(三) 品牌国际化

当今世界是一个开放的世界,经济全球化的潮流不可阻挡。实施名牌战略不能走自我封闭的道路,而应走向世界。名牌的国际化战略就是让名牌走向世界,参与国际竞争并占领国际市场的战略。名牌的国际化战略主要分为商标国际化战略、产品国际化战略、集团化国际战略、国际公关战略及国家支持战略等。

1. 商标国际化战略

商标是实施名牌国际化战略的一个重要环节。商标国际化战略的内容包括商标设计国际化、商标的国际注册及国际广告。

(1) 商标设计国际化。商标是产品的标志和通行证。商标的设计要符合国际通用习惯,具有国际气派,尊重商品进入国的文化背景。商标设计与取名,应尽可能做到国内外相统一,并有良好的开发前景。商标设计还应讲究音意相配,让国外消费者易懂、易读、易记。

(2) 商标的国际注册。要根据《商标国际注册马德里协定》及其实施细则,结合其他国际公约或协定,积极申办名牌商品的商标国际注册。同时,应重视服务商标的国际注册,使名牌商标走向世界。

(3) 商标的国际广告。企业商标在国际注册后,还要积极宣传,通过广告等途径以提高其在国外的知名度,为国外消费者所认知和熟悉。

2. 产品国际化战略

不同的国家和地区对产品的要求不同,因此名牌产品应根据各国各地区各民族的消费特点和市场环境进行产品设计和开发,以适应不同的需要。开发的国际产品应该实施本土化策略,使其在所在国家和地区站稳脚跟,得到发展。在产品国际化战略中,应重视产品质量的国际信誉,使产品质量水平国际化。企业产品的质量应寻求国际认知,采用国际市场公认的高质量标准,并要适合进入国的消费需要。

3. 集团化国际战略

名牌是市场经济作用下的产物,名牌企业更适合进行强强联合,以集团化战略打入国际市场,以独特的营销策略争夺世界名牌。其具体联合方式包括以下几种:

(1) 产品性企业、贸易性企业、投资性企业通过强强联合组成企业集团,集各优势于一身,在国际上打出集团的牌子。

(2) 实行工贸一体化战略,充分利用生产厂家与外贸部门的结合优势,

以品牌为龙头，产权相结合，扬长避短，有效发挥各方优势，扩大市场份额，打入国际市场。

(3) 采取恰当的项目组织措施，使品牌企业双双联手，互助相携，形成强有力的集团效应。发挥集团威力是众望所归，其主要方式包括联合销售网、联合办事处、联合性的公司等。

4. 国际公关战略

名牌的国际化离不开国际公关。国际公关战略主要包括媒介战略、文化战略、名流战略和组织战略。

(1) 媒介战略，利用外国新闻媒介进行宣传介绍，塑造企业形象和产品形象。

(2) 文化战略，名牌企业介入外国和国际的文化生活，参与世界文化尤其是消费文化活动。

(3) 名流战略，接近外国和国际知名人士，通过国际名人效应扩大中国名牌在国外的影响。

(4) 组织战略，加入有关的国际行业组织或企业协会，参加外国或国际企业组织的活动，并发挥积极的作用。

5. 资本国际化战略

名牌企业资本国际化，这是创建国际名牌的重要战略，主要可分为以下几点：

(1) 熟悉外国和国际的金融业特点，利用国际游资扩大国内名牌产品的生产能力、营销能力，并在国外建立中国名牌产品的生产基地。

(2) 以本国名牌为龙头，融进外国资本，扩大在国际市场上占有的份额。

(3) 以本国名牌的知识产权价值在国外募股、融资，开设中国名牌的国外分支性公司，要注意保护中国名牌的知识产权。

(4) 开拓国际与国内金融业支持本国名牌国际发展的渠道。国际化是近年来中国企业引起世界广泛关注的最新动态，随着一批我国概念股在美国纳斯达克日渐被国际场所熟悉，联想集团通过收购 IBM 的个人计算机业务大步迈开国际化步伐，一批国内企业向国际进军，开拓了更广阔的市场。

6. 国家支持战略

国家支持战略是指国家调动各种手段积极支持名牌企业打入世界市场，创造出世界名牌。因此，国家支持名牌企业进入国际市场是非常重要的。国家支持战略的内容主要包括以下几个方面：

- (1) 国家与国家之间必须有商务关系支持。
- (2) 外汇金融支持。
- (3) 外交手段支持。
- (4) 本国名牌企业必须享有对外经济贸易的特权, 并且自由开展进出口业务和其他外经贸活动。
- (5) 我国的名牌企业在国外要主动去寻找政府驻外机构和有本国政府参加的国际组织的支持和鼓励, 驻外机构和国际组织参与者也应主动关注和支持本国企业在国际上的发展。

(四) 品牌延伸与延伸品牌

大部分企业的所有产品都使用同一个品牌, 这样做可以大大提高企业的知名度, 使企业在推出新产品时省去重新命名的麻烦, 降低消费者在接受新产品时所遇到的阻力和风险, 更可为企业节省大量的营业推广与广告等促销方面的费用。但是单一品牌也有其弊端, 如果在企业所生产的众多产品中, 有某一个产品出现了问题, 则立即会殃及全体。为防患于未然, 企业可以选择两种做法, 即品牌延伸策略和延伸品牌策略。

1. 品牌延伸策略

品牌延伸策略是指企业在一个成功的品牌下不断推出新产品, 也即企业对产品组合中全部产品项目采用同一个品牌名称(包括品牌标记), 又称统一品牌策略或“家族品牌名称”策略。品牌延伸策略有它独特的营销功能, 但如果运用不当, 往往达不到企业所期盼的那种效果, 甚至还会适得其反。

(1) 品牌延伸的意义。品牌延伸对企业有以下三个方面的意义:

1) 统一品牌有利于企业创名牌。在促销总费用为一定数额时, 集中宣传一个品牌较之分散宣传多个品牌, 更容易提高品牌知名度, 由于不同产品线均采用同一个品牌, 尽管不同的产品线有不同的目标消费者, 但这些不同的消费者接触到的却只有一个品牌, 延伸产品会增强核心品牌的感染力, 有利于提高品牌的知名度。同时, 同一品牌下的不同产品通过在市场上销售成功声望的相互支援, 有助于塑造品牌形象。

2) 有利于新产品进入市场。新产品套用老品牌, 就能使它分享到“品牌伞”效应, 老品牌提供了消费者认识该商品的捷径, 使企业不必从零开始建立品牌知名度。

3) 降低产品的广告宣传促销费用。因为只要对一个品牌做广告和其他市场促销活动, 就意味着对企业所有产品都进行了宣传促销, 尤其是在当今广告宣传促销费用在产品营销总费用中的比重越来越大的情形下, 这一优势显得极

为明显。

(2) 品牌延伸的弊端。如果产品之间的市场定位相距甚远,那么品牌的整体形象力将会受到极大影响。就质量方面而言,要求使用同一品牌的产品其质量水平大致等同,如果不一致,那么低档产品的形象通过品牌势必会波及高档产品,对高档产品的形象产生损害。

(3) 品牌延伸中的注意事项。企业在一个品牌下发展产品线,形成一个由相关特性产品组成的品牌家族的情形越来越多。一项针对 10 个美国超级市场快速流通商品的研究显示,过去 10 年来的成功品牌有 2/3 属于产品延伸,而不是新品牌上市。但在品牌延伸时必须注意以下问题:

1) 产品之间需要有较强的 consistency 品牌形象与主导产品形象是连在一起的,因此要把品牌形象延伸到其他产品上去,必须保持被延伸产品与主导产品形象的一致性,登喜路公司原来是一家很著名的烟草公司,但后来开始生产横跨不同商品种类的高级奢侈品,如羊毛衫,它所付出的代价是不再被认为是一家专心致力于生产烟草的公司,同是也失去了烟草市场的领导地位。

2) 企业应尽可能在相关产品领域内发展产品线和产品项目,而不要輕易介入与主导产品无关的产品领域,这样既能给企业多元化经营留有足够的空间,又能发挥品牌优势和企业经营能力的优势。如果企业确要发展与主导产品无关的产品线,方法之一是另起品牌,使品牌名称尽可能与相应的产品线相吻合,如杭州华立集团对机械电子类产品采用“华立”品牌,对食品类采用“太一”品牌。还有一种方法是保留品牌名称,但在宣传时要淡化品牌,把产品名称(非通用名称)放在显著位置,这样既能在一定程度上保留品牌形象,又能让消费者比较自然地接受新产品。

3) 适当控制延伸速度和数目。品牌声誉越好,品牌的延伸效果越好。但是,品牌知名度的提高与卓越声誉的确立,需要相当长的一段时间。有些企业还未等品牌达到一定的知名度,就迫不及待地欲挖掘品牌之“介绍”功能。利用一个并没有多少知名度与声誉的品牌快速、不断地推出新产品。这些新产品并不能取得品牌伞效应,与创造新品牌几乎没有多少区别。同时延伸数目也不可过多,一般而言,品牌形象往往是与一两种主导产品的形象联系在一起的,它通过主导产品形象来传递。所以企业要想发挥品牌延伸的功效,首先必须致力于发展一两种主导产品,在此基础上,再适时适量地推出延伸产品。

2. 延伸品牌

延伸品牌策略是指当企业进行多元化经营,生产多种产品,且相关性很差时,企业有必要考虑采用多品牌策略,扩展品牌,根据产品的不同类型和特

性,采用不同品牌的策略。具体内容可参照以下几方面:

(1) 产品分类。企业可从产品的分类来采取多品牌命名。如果企业所经营的各类产品之间差别非常大,那么就必须为各类产品分别命名,即一类产品使用一个品牌。

(2) 社会因素角度。企业也可从社会因素的角度考虑来采取多品牌命名。有些企业在发展新产品时,主要是从社会因素对消费者所产生影响的角度出发,特意采取多品牌命名,而不是沿用原先已获得成功的品牌,并且故意不让消费者在企业的传统品牌与新品牌之间产生联想,甚至于隐去企业的名称,以免自己原先的品牌以及企业名称对新产品销售产生不良的影响。

(3) 创新观念。企业还可以从给消费者不断创新的观念方面来采取多品牌策略。日本松下电器公司堪称是品牌企划的高手。“National”虽然在日本本国是妇孺皆知的响亮牌子,但是松下公司又另起炉灶,重新想出个特殊而新鲜的词儿“Panasonic”,并在美国注册登记,因其音调悦耳、顺口易记而一炮打响。目前,在除日本以外的其他国家和地区,使用“Panasonic”商标比使用“National”的商标还多。松下将“National”与“Panasonic”商标划分成为两大系统。因为“National”已让人有垂垂老去之感,但却能给人以传统字号、安定的、仍可信赖的等感觉;而“Panasonic”则给人以充满朝气、希望无穷、前途无量、革新性、年轻有活力的感觉。

(4) 同一性和独立性。企业也可以从产品之间的同一性和独立性角度采取多品牌策略。在这种情况下,典型的做法是在企业的名称后再加上个别品牌的名称。在每一品牌名称之前均冠以公司名称,以公司名称表明产品出处,以品牌名称表明产品的特点。这种策略的好处是,既可利用公司名称推出新产品,节省广告宣传费用,又可使各个品牌保持自己相对的独立性。

在市场中,采用这种策略的大企业或中小企业简直是屡见不鲜,因为这是品牌企业一笔潜在的无形资产,而且可以为个别品牌提供最大的支持。

在这方面比较突出的企业数不胜数,例如日本东芝新型彩电取名为“东芝火箭炮”;PHILIPS(飞利浦)公司新型旋转刮胡刀取名为“PHILISHABE”,这都是品牌隐含的企业名字;柯达公司根据各胶卷的性能不同,分别取名为“柯达万利”胶卷、“柯达金奖”胶卷、“柯达至尊”胶卷等。

(5) 一种产品多个品牌。这是一种特殊品牌战略,即企业故意在同一种产品中设立两个或多个相互竞争的品牌,即同一种产品采用多种品牌。这种营销战略虽然会使企业原有品牌产品的销售量稍减,但是几个品牌的销售量相加,远远要高出原来一种产品的销售。

之所以能产生这样的效果,其原因概括为:一是由于零售市场的商品陈列位置有限,多品牌的话,产品就可以占多个陈列货位;二是此种营销策略可以把市场竞争机制引进企业内部,使企业各个负责部门间相互竞争,提高产品质量和生产效率;三是可以使企业在拥有较多品牌的同时,还可以去占领多个细分市场。即使各品牌间的差别相差无几,也能吸引众多的消费者;四是从消费者的消费观念来看,大多数消费者是品牌的宣传者,他们具有强烈的好奇心,喜欢试用新产品。如果能抓住消费者这一心理特征,也能推出更多的品牌。

在市场经济的冲击下,单一品牌在市场上并不占优势,多品牌发展才能弥补市场的缺陷。在实施某种新战略时,企业一定要从自身的实际情况出发,制定适合自己的品牌延伸战略,这样才是最好的。

四、品牌竞争的策略

在全球环境下现代企业的核心竞争力,已经越来越多地和产品品牌的竞争力联系在了一起,两者之间的关系是彼此制约、相互依存的——品牌竞争力的高低直接影响到企业竞争力,品牌的竞争力已不容忽视。在日益动荡多变的市场条件下,品牌已经成为赢得顾客忠诚和企业求得长期生存与成长的关键,因此,品牌竞争企划是企划主管的一项新的任务。

(一) 品牌竞争力的有效分析

品牌竞争力是指品牌开拓市场、占领市场并获得利润的能力。一个品牌,只有它所代表的产品不断地扩大市场份额,并能够巩固自己的市场,才是有竞争力的品牌,分析品牌竞争力可从竞争对手的竞争、潜在竞争者威胁、来自替代产品的压力和买方竞价能力几方面入手。

1. 全面分析竞争对手状况

竞争对手主要是指那些生产或经营同类同种商品或服务的企业,但这些企业生产或经营的同类同种产品却具有不同的品牌。产生这种竞争的原因很多,有的是因为一个或几个竞争者感到有压力,有的是因为它们看到了改善自身处境的机会。在大多数产业的品牌竞争中,一个企业的竞争行为对其竞争对手会产生显著影响,因而可能引起竞争对手们对该行动设法采取一些应付措施。竞争对手常以人们熟悉的方式争夺市场地位,主要的竞争战术和方式通常是价格竞争、广告战、产品引进、增加顾客服务及保修业务等。

对竞争对手的认知可从竞争对手的数量多少和实力对比、产业增长速度的快慢、价格与服务水平、产业规模与供求平衡关系和战略利益的考虑等方面加以分析。

2. 分析潜在竞争者威胁程度

潜在竞争者是进入产业中的新的竞争者。新竞争者进入,其结果可能使产业中的价格被压低或导致成本上升,利润率下降。造成进入威胁的潜在竞争对手并非只是新建企业,还可能是有一些企业从其他市场通过兼并扩张进入某产业,它们通常用自己的资源对该产业造成冲击。

阻碍潜在竞争者进入一个产业的主要壁垒源有以下方面:

(1) 规模经济。大规模的经济性表现为在一定时期内产品的单位成本随总产量的增加而降低。规模经济的存在阻碍了潜在竞争者的进入。当产业内现有企业潜在的可共享规模经济得到充分利用,以及存在整合成本优势,尤其是存在品牌和专有知识等无形资产优势时,对新竞争者的进入壁垒就会很高甚至很难进入。

(2) 产品差异化形成的品牌忠诚。产品差异化形成的对现有品牌的顾客忠诚,对新入者造成了进入壁垒,它迫使进入者耗费大量资金以消除原有的顾客忠诚。在这种情况下,进入者期望建立一个品牌的投资就有很大的特殊风险。

(3) 资本需求。竞争需要的大量投资,这也构成了一种进入壁垒模式。

(4) 转换成本。转换成本会造成一种进入壁垒,即买方由原供应商处采购产品转换到另一供应商那里时,所需支付的一次性成本。如果这些转换成本很高,则新进入者为使买方接受这种转换,必须在成本或经营方面作出重大改进。

(5) 获得分销渠道。新的进入者需要有足够的渠道以确保其产品的分销,这也构成了进入壁垒。一般来说,产品的理想分销渠道已为原有的企业所掌握,新进入者要想利用这些渠道往往要付出更大代价,有时这种进入壁垒高得几乎难以逾越,以致新企业必须建立全新的渠道。

(6) 原有企业与规模无关的成本优势。原有企业与规模无关的成本优势也会形成新竞争者的进入壁垒。原有企业具有潜在进入者无法比拟的成本优势,如专有的产品技术、原材料来源优势、地点优势、政府补贴、学习或经验曲线(在某些产业中,成本随经验增长而下降)等,这些都使原有企业的成本降低而形成优势。

(7) 政府政策。政府政策也会形成进入壁垒,政府能够限制甚至封锁对某些产品的进入。

在品牌竞争中,竞争对手必须充分考虑这些因素,进行慎重的决策。

3. 来自替代产品的压力分析

所谓替代产品,是指采用其他材料制成的具有与原有产品相同的功能因而

可以取而代之的新产品。如果市场上有两种替代产品出现,那么作为企划主管来说应高度重视,一是可以改善产品性价比的替代品,它将会挤兑原产品;二是获利很高的产业生产的替代产品。在这种情况下,如果由于该产业的某些变化而引起了竞争的出现,那么就会对原产品价格的下跌或改善产生冲击,进而替代产品脱颖而出。面对替代产品的压力,企划主管要认真分析,思考对替代产品是进行战略抵制,还是把它作为战略计划的因素。企划主管的每一个决定对企业来说都是非常重要的。

一般情况下,替代产品对原有产品造成压力,两者之间在竞争中会呈现出三种局面:①替代产品受到抵制而得不到发展,原有产品的市场占有份额不变;②替代产品发展势头强劲,原有产品无法与之抗衡,逐步被取代;③替代产品可能与原有产品长期共存,并各自发挥作用,形成一种对抗。

4. 买方竞价能力分析

买方不仅仅是指最终消费者,它还包括买方企业、制造商、批发商、零售商。买方的产业竞争手段是压低价格,要求较高的产品质量,或索取更多的服务项目,并且从竞争者彼此对立的状态中获利,这些都是以产业利润作为代价的。买方竞争能力的强弱取决于众多市场情况的特性,也取决于这种购买对买主整个业务的相对重要性。买方竞价能力的大小取决于以下几个方面:

- (1) 相对于卖方的销售量而言,购买的批量大小和集中度。
- (2) 买方从产业中购买的产品占其成本或购买数额的比例。
- (3) 从产业企业中购买的是否为标准产品。
- (4) 买方转换成本的高低。
- (5) 买方赢利的高低。
- (6) 买方采取后向整合的现实威胁。
- (7) 产品对买方产品的质量及服务有无重大影响。
- (8) 购买者是否掌握充分的信息。

在品牌竞争中,企业必须认真研究买方竞价能力,以便从战略上确定企业可供选择的客户群,从而削弱或减少来自购买者的压力。

(二) 完善的品牌竞争策略

要在品牌竞争中获胜,必须在确保条件充分的条件下采取三方面的行动:其一,品牌经营者必须设法扩大整个市场需求;其二,必须采取有效的防守措施和攻击战术,保护品牌的现有市场占有率;其三,在市场规模保持不变的情况下,品牌经营者要努力扩大该品牌的市场占有率。

1. 以高质量维护品牌形象

质量是赢得消费者的根本,是争取订单的王牌,是企业的生命线。对于品牌来说,拥有优异的质量,就会在竞争中奠定胜利的基础。

许多品牌曾经在市场上备受消费者的青睐,但由于不注重保持、提高产品质量,信誉下降,最终被市场所淘汰。保持和提高品牌(产品)的质量的有效途径主要有树立高标准质量观念、实施全面质量管理和争取 ISO9000 质量体系认证等。

质量体系认证是指认证机构根据企业申请,对企业的产品质量保证能力和质量管理水平所进行的综合性检查和评定,并对符合质量体系标准的企业颁发认证证书的活动。

质量认证与评奖不同,它是一种科学而公正的评价。由认证机构依照符合我国国家标准、行业标准或报经国家技术监督局确认的其他标准,在企业自愿申请的情况下,对其产品质量和质量保证体系进行认证,以证明企业的产品质量、服务质量和质量保证体系达到认证的要求。认证标志是一种值得信赖的标志。

2. 发现并扩大新需求

如果整个市场扩大,那么品牌的经营者收益就将扩大。企业在品牌的市场竞争中,应该为自己的产品寻找新用户、新用途和扩大使用量。

(1) 寻找新客户。每一品牌产品都有吸引顾客的潜力,因为有些顾客不知道该品牌或者因为其价格不当或缺乏某些特点而不想购买这种品牌的产品。企业的任务就是让潜在顾客了解该品牌并使其成为新顾客。

(2) 开发新用途。开发新用途就是通过发现并推广该品牌产品的新用途来扩大市场。品牌经营者的任务,就是要留意顾客对本品牌产品使用的情况。这不仅适用于工业产品,也适用于消费品。

(3) 扩大使用量。扩大使用量即说服消费者每次使用某品牌产品要增加使用量。宝洁公司劝告消费者使用海飞丝洗发精时,每次将使用量增加一倍效果更佳,结果在消费者人数没有明显增加的情况下,海飞丝的销量却有了明显的增加。

3. 保护现有市场

企业在努力扩大整个市场规模时,必须保护自己现有的业务,以免受到竞争品牌的攻击。企业首先要不断创新,其次要发挥规模优势,降低销售价格,最后要采取适当的防御策略。

(1) 不断创新。要想使品牌在市场竞争中永葆青春,企业就必须不断

地创新,以适应市场环境变化的需要。而要创新就必须了解市场上主流商品的发展趋势,只有这样,才能够有的放矢,有目的地创新。

创新的形式多种多样,既包括技术上的创新,也包括产品设计、销售渠道、服务方式等方面的创新。

(2) 发挥规模优势,降低销售价格。企业即使不发动品牌攻击,至少也应保护其所有战线,切不可暴露其侧翼,企业必须发挥品牌的规模优势,降低成本,使价格与消费者心目中品牌的价值保持一致。

由于品牌在技术上、经营规模上占有优势,企业可以采取降低产品成本,降低产品的销售价格的策略,使之与行业平均水平相比,企业品牌(产品)的总成本很低。因而它们可以获得与竞争对手相同的边际利润(或者更高的边际利润),而产品销售价格仍低于行业平均水平。

(3) 采取合适的防御策略。

近年来,世界性的激烈竞争使品牌经营者对军事战争的模式产生了兴趣,于是许多战略方法被用在厂商业竞争当中。

大体上,在品牌竞争企划中可以运用到的军事防御战术有以下几种:

一是阵地防御。即集中大量的人力、物力和财力在现有的市场上建筑防御工事,保护现有产品。这种防御是一种静态的、保守的防御策略。

二是侧翼防御。侧翼一般是弱点。品牌要在其弱势领域建立防御阵地,以抵挡竞争品牌的进攻。如果侧翼阵地防守非常松懈,以致敌军仅用小股兵力即可加以钳制,而其主力则可大摇大摆地安然而过,那么这样的侧翼阵地就没有什么价值了。对任何一种潜在威胁,都要认真对待,不能草率行事。

三是以攻为守。即经营者在竞争品牌对自己发动进攻之前,先发制人抢先攻击。这种防御策略认为:预防胜于治疗,并可达到事半功倍的效果,因此要防患于未然。

四是反攻防御。如果采取了侧翼防御或以攻为守的策略,仍不能阻止竞争品牌的攻击,那么,就必须向竞争者发起反击。反击既可以是正面的攻击(正面即优势),也可以迂回攻击对方的侧翼。

五是机动防御。机动防御要求不但要积极防守现有领土,还要将其领土扩展到可作为未来防御和进攻中心的新领域。这可使企划主管在策略上有较多的回旋余地,使其有能力抗击连续进攻,并能发动报复性的反攻。

六是撤退防御。有计划地撤退不是放弃市场,而是放弃薄弱的领域,增强优势领域,有计划地撤退是为了巩固和加强品牌的竞争力,是一种在关键阵地上集中优势兵力的行动。

4. 扩大市场占有率

企划主管在市场竞争中,一定要努力提高产品市场占有率,这样才能为企业获得更多的经济效益。在现代市场中,一个百分点的价值就可能相当于数千万美元。据相关数据显示,在美国,软饮料市场的一个百分点就相当于1.2亿美元,咖啡市场占有率的一个百分点就值4800万美元。

通常情况下,利润的高低是随着市场的占有率变化而变化的,并呈曲线发展,因为单位成本会随着市场占有率的提高而逐步下降。由此可见,扩大市场占有率对企业利润水平的提高大有裨益,利润水平提高了,企业的竞争实力也就增强了,品牌竞争力也随之增强了。

5. 赢得客户信任

品牌就等于客户,拥有客户才意味着拥有品牌,满足客户需求和维系客户关系是企业品牌竞争中的一项重要策略。品牌管理的策略应该是感性的,与客户培养和塑造一个感性的、富有个性色彩的品牌关系需要经历这样一个过程:首先要有知名度,让客户获得足够的信息能够充分地了解品牌;其次要获得客户对品牌的尊重,和客户建立起友谊关系,进而赢得客户的信任;最后,由信任而生成对品牌的忠诚,客户和品牌之间转变为水乳交融的合作伙伴关系。

为什么品牌的核心竞争力会转向以满足客户需求程度为归宿呢?这是因为如今每一个竞争者都具备了模仿其竞争对手的产品、服务、系统甚至整个过程的能力,持续保持一个品牌的差异性市场定位再也不像以前改进产品质量、降低成本和分销推广那样简单,更不能靠广告就可以长期维持一个品牌的形象。传统的、单一的营销策略已难以奏效,而客户关系的培植具有唯一的不可替代性。所以,企业品牌竞争力的提高也在于不断满足客户需要,赢得客户信任与尊重。

第四章

常见文案写作

第一节 市场企划文案

一、经济计划

(一) 概念及特征

所谓经济计划，就是指对企业未来一定时期的生产经营活动提出指标、要求、措施、步骤的文书。目标是一切行动的“灵魂”，在企业中它是计划的核心。企业经营成功与否，在很大程度上取决于经营管理战略是否正确，是否跟市场经济规律相适宜，是否具有开拓创新精神，这一切都反映在管理目标上。当然仅有目标是不够的，还应当具有切实可行的生产经营措施。措施不得力，目标再雄伟也只是一个“梦”。因此，计划的内容不论多么复杂，也不管怎么简单，它的基本内容都离不开两大层次：一是“做什么”（即计划的任务、目标）；二是“怎么做”（即为实现目标而采取的措施）。

计划是由“计划”、“规划”、“纲要”、“方案”、“安排”、“设想”等文种组成的计划性文体。“设想”是企业远景的一种展望，时间跨度很长，例如“××船舶制造公司今后十年发展展望”；“纲要”是涉及企业的重大方针、政策及某项活动具有发展远景的设想、提纲挈领性文种，如“××汽车工业公司信息化管理发展纲要”；“规划”是比较全面的长远的发展计划，是对未来整体性、长期性、基本性问题的思考、考量并设计未来整套行动方案，比如“××化学工业集团天津试验基地迁址规划”、“××公司职工培训规划”；“安排”是就某一内容单一的活动（工作）所制订的临时的、时间较短的而且又比较具体、切实的计划。“安排”有学习安排、某某生产活动安排、会议日程安排等。安排内容比较单一，安排中的事项比较单一，往往仅局限于某一项活



动、工作内容,安排的时限往往适用于近期工作,但是长期的计划也用“安排”行文。“计划”是制订“安排”的母体,“安排”是“计划”的分解与消化;“方案”是计划中内容最为复杂的一种。由于一些具有某种职能的具体工作比较复杂,不作全面部署不足以说明问题,因而方案内容构成势必必要烦琐一些。“方案”一般有指导思想、主要目标、工作重点、实施步骤、政策措施、具体要求等内容。在生产经营活动中,对“方案”的使用通常比较多,比如“企业重组方案”、“生产经营解决方案”、“工程筹资方案”、“营销策略方案”、“企业实现全面质量管理方案”、“股息分红方案”、“市场设计方案”等。

(二) 结构与写法

1. 标题

企业综合性的年度、半年计划或季度、月份的生产经营活动安排,其标题多由“制文单位”、“时限”及“文种”组成。例如《××电缆厂二〇〇四年生产计划》、《××海洋渔业生产集团第三季度生产安排》、《天津××商厦夏令商品购销安排》。

企业某一方面专门工作的计划如人事、劳资、财务、技术、安全、设备、采购、供应、后勤、保卫等及适用于某一工程、某一项目、某一中心工作的方案,其标题基本是由“制文单位”、“事由”与“文种”组成。例如,《××远洋运输公司关于对“锦望号”等七艘货轮进行大修的方案》、《××电子工业公司关于建立五条生产流水线的方案》、《××金元宝股份有限公司利润分配计划》。

2. 正文

计划的正文,通常包括序言、任务指标、措施办法及组织落实等内容。

(1) 序言,即开头要独占一段或一两段文字,交代制订计划、规划、方案等计划性文种的背景、目的与依据,写明指导思想与总的要求。请看以下一份生产经营计划的序言:

“20××年,我厂经受了原材料、能源普遍涨价的考验,战胜了市场上竞争者的激烈挑战,夺取了建厂以来最好的经济效益。与去年相比,工业总产值增长××%,轴承全项合格率提高××%,钢材利用率提高××%,利润总额增长××%,销售收入增长××%,资金利税率提高×倍。由此可见,我们的经济效益和产品质量都有了提高……

20××年我厂的经营方针是:首先,要把改革放在一切工作的首位。改革的方向必须坚持,改革的步骤必须稳妥……其次,要扎扎实实地搞好

产品质量。……最后，要进一步抓好企业管理。……以适应新形势、新任务的需要。”

由于这是一份年度的综合性的生产经营计划，所以第一段文字先简略地交代上一年生产经营完成的情况，这就是我们通常所讲的“背景”，也是制订今年计划的“基础”。有了“背景”与“基础”，当我们看到今年所提的总的目标时才感到顺理成章、依据可靠，不会觉得茫然。在讲明“背景”之后，该序言又另用一段文字，讲明今年生产经营的方针及三点总的要求。这种写法，对我们如何写好综合性企业计划的序言很有参考意义。

再看一份“规划”序言的写法：

“我厂是一个以生产自卸车为主的企业。位于市区，占地 150 公顷，有铁路专线，交通方便，生产用的电力、蒸汽和生活用水，分别由城市热电、自来水公司供给。我厂的产品主要有自卸车车桥、变速箱、转向机、车身等，并进行整车装配，其他部件如发动机、车架、车厢、举升缸等则由有关企业协作生产，专业化和协作生产条件较好。

多年来我国一直使用进口的重型矿用自卸车，每辆要花外汇 65 000 元。据市场预测，到 20 × × 年国内对该种车每年大约需要 500 辆。为节约外汇和满足市场需要，我们决定在国内自己生产，为此，需用三年左右的时间，在不停产的条件下，对我厂分阶段进行改建扩建。现就改扩建的具体做法提出如下：……”这份改扩建规划的“序言”，同样是由背景、条件（“为节约外汇……”前的那些文字）和目的（“为节约外汇……”开始后的这段文字）来组成，写得简明扼要、干脆利落。

（2）任务与指标，简单概括一句话，所谓“任务与指标”，就是“做什么”的内容。包括要做什么，做到什么程度。例如《天津新建 × 造船厂今后五年发展规划》的任务与指标是这样写的：

“（一）企业发展规划：新建 × × 等 6 个车间，改扩建 × × 4 个车间，重组三个分厂。到 2007 年，造船量达到……万吨，修船量……

（二）产品发展方向：……

（三）主要技术经济指标：

1. 提高劳动生产率：……
2. 增加总产值：……
3. 降低产品成本：……
4. 增加资金周转：……
5. 提高赢利水平：……”



这段文字，任务明确、指标具体，具有可操作性。

(3) 措施与方法，所谓“措施与方法”，就是指“怎样做”的内容，即为完成任务和实现目标要求而应采取的措施，包括完成任务的时间步骤和应采取的人力、物力、技术、财力等。如某企业今后三年发展规划，为了实现发展目标，分别讲了“深化改革，锐意进取”、“提高职工队伍素质”、“加强思想政治工作”、“改善劳动组织，开展劳动技能竞赛”、“认真执行财经纪律”五大措施。某一个重点工程的筹资方案，对完成筹资的措施分别写了“筹资渠道”、“财务评价”等内容。某工厂一份季度生产计划，对实现任务与目标所采取的措施，分别写了“加强市场预测”、“建立健全企业生产管理制度”、“抓好原材料和能源的供应和节约”、“搞好安全生产，做好防暑降温和防台风防汛工作”、“抓好职工生活，消除群众后顾之忧”等。

(4) 组织落实，这个部分主要反映“由谁做”的内容。要写明工作的具体分工，如由谁主管、谁来主办、谁来协同等。例如，一份职工培训规划的组织落实的内容是这样写的：“职工培训工作由政治处、教育处、财务处共同组成职工培训工作小组，组长由张副厂长担任。各处、室、分厂、车间都要确定一位领导同志专门负责本单位、部门的职工培训工作。”

3. 落款

正文之后的右下侧，写明制文单位的名称与日期。

(三) 写作要求

(1) 要有严格的科学态度。我们制订计划的目的是，于心明眼亮，有条不紊，科学严谨地按照客观规律指挥我们的生产经营活动顺利进行。在这里，科学的态度是至关重要的。所谓科学的态度。既包括积极进取的精神，也包括量力而行、实事求是。在确定发展速度和达到目的的指标时，凡是经过努力能达到的，一定要积极争取，努力做到；同时，也要量力而行。任务的提出，指标的确定，要建立在调查研究和科学分析的基础上，协调各种比例关系，注意综合平衡，不搞脱离实际的高指标、大计划、一刀切。因此，在制订计划时，要深入实际，调查研究，依靠职工群众，听取专家意见，吸取先进的成功经验，根据本企业的人力、物力、财力的具体条件与特点，从当时、当地的实际情况出发，扬长避短，趋利避害，充分发挥自身的优势。

(2) 要吃透“两头”。在制订计划之前，要认真学习研究有关主管部门对这一事项的相关要求，尽可能多地了解上级的意图。同时，更要了解下情，使

所提出的目标、措施、方法做到有的放矢。为此,在起草计划前,对前一时期的成功经验,失败的教训,哪些工作做完了,哪些工作有待今后继续进行,工作中的有利因素、中间因素、不利因素都有哪些,如此等等,都应有一个比较清楚的了解,这样制订的计划才具有针对性和可操作性。

(3) 要切实把握内在逻辑。计划的结构形式是多种多样的。它可以像前述的那样,先集中讲任务与目标,再集中讲措施与办法;也可以分条一个方面一个方面地既讲各自的指标,又讲实现各自指标的具体措施。前者的好处是任务、目标与措施、办法各自相对集中,避免了内容的重复;后者的好处是,各个方面的工作指标清楚,措施具体。但是,无论采用哪种结构形式,计划的主体内容都必须体现出“做什么”——“怎样做”——“谁来做”的逻辑关系。

(四) 范文

××轴承厂20××年生产经营计划

20××年,我厂经受了原材料、能源普遍涨价的考验,战胜了市场上竞争者的激烈挑战,夺取了建厂以来最好的经济效益。与去年相比,工业总产值增长×%,轴承全项合格率提高×%,钢材利用率提高×%,利润总额增长×%,销售收入增长×%,资金利税率提高×倍。由此可见,我们的经济效益和产品质量都有了提高。但是我们在加强企业管理和提高产品质量方面还存在一些不足,有待于20××年重点解决。

20××年我厂的经营方针是:首先,要把改革放在一切工作的首位。改革的方向必须坚持,改革的步骤必须稳妥,各项改革措施要相互配套和同步,结合我厂实际制定切实可行的改革总体方案,统一部署改革的具体内容和步骤,保证改革稳而不乱、协调发展。特别是实行经济承包以后,要配套搞好计划体制、价格体制、核算体制、统计体制和劳动工资制度的改革,形成一整套宏观控制和微观搞活有机结合的管理体制。企业对车间的管理逐步由直接控制为主转为间接控制为主,用经济手段和必要的行政手段管理经济。其次,要扎扎实实地搞好产品质量。产品质量是企业的生命,没有高质量的产品,企业就失去了活力。过去我们是年年提高产品质量,然而质量却没有明显的提高,原因就是缺少扎扎实实的实干精神。我们的技术力量并不弱,工程技术人员的水平也较高,如果充分调动他们的积极性,让他们承担一些课题和项目,明确责、权、利,许多问题就会顺利解决,产品质量也会立于不败之地。最后,要进一步抓好企业管理。管理是一种资源,管理中蕴藏着经济效益。企业整顿之后,我们的基础工作



加强了,随着生产的发展,技术的进步,管理体制的变革,必须加强企业的管理工作,以适应新形势、新任务的需要。

20××年我厂的经营目标是:……

为了实现上述目标,我们要发扬拼搏精神,克服种种困难,确保经营目标的实现。

今年,摆在我们面前的经济困难比往年还要严峻:……因此,要想取得××万元的利润,必须去年的基础上多创××万元的效益,任务十分艰巨。故此,我们要求全厂干部、工人必须做到以下几点:

- 一、控制外购材料购进价(略)
- 二、节约原材料、燃料和动力(略)
- 三、充分利用人力,提高劳动效益(略)
- 四、搞好产品的生产销售和市场调查(略)
- 五、合理使用资金,加速资金周转(略)
- 六、坚持“两个文明”一起抓(略)

总之,在新的一年里,我们要开创新局面。我们要以国务院最近下达的《关于加强企业管理的决定》为指导,结合本企业的具体情况,认真贯彻落实,把企业管理好,为振兴轴承事业作出更大贡献。

二、经济信息

(一) 概念与作用

经济信息,又称经济情报,具有广义和狭义的概念。广义的经济信息是泛指那些反映经济活动的各种变化,特点及规律的情报。含义相当广泛,如市场调查、分析、预测等,都是经济信息范畴。狭义的经济信息,即本文所介绍的内容,是泛指反映和交流市场情报而形成的文章材料。

经济信息作为反映市场实际情况的情报资料,是在通过市场预测,判断,分析基础上形成的,对指导人们的生产、经营、满足消费者需要等发挥重要作用。

(二) 特征与分类

(1) 特征。经济信息作为一种反映和交流市场情报而形成的文字材料,不仅常见于报刊杂志,也常用于传播媒体。是人们所熟悉的一种文字材料,具有以下特征:

1) 情报性。情报性是指经济信息市场最新、最近的经济活动变化的信息迅速及时传递给人们,作为人们生产、交换、消费等经济活动的参考依据。

2) 社会性。社会性是指经济信息是一种社会经济现象的真实反映,是反映社会经济现象的规律,是为社会经济发展服务的一种资料。

3) 实用性。实用性是指经济信息易于为人们掌握,作为指导人们生产经营、消费行为,并产出经济效益。

4) 流动性。流动性是指经济信息能够在瞬息万变的市场中,迅速地向人们提供各种信息,以帮助人们适应于经济发展。

(2) 分类。经济信息的适用范围较广,尤其是对企业而言,其生产经营和科研活动都离不开经济信息。其分类可以按性质来划分,可分为生产信息、销售信息、技术信息;按其信息的繁简程度划分,又可分为节约型经济信息和综合性经济信息等。

(三) 格式与编制方式

(1) 格式。经济信息的内容极其广泛,繁简不一。对于综合性经济信息而言,其结构一般由标题、开头、正文、结尾等内容组成。对于经济动态信息,比如电视新闻中的财经报道,通常情况下用表格、曲线、数据等来表示,因为这类经济信息没有固定的格式,相对其他文体而言比较自由、灵活。

(2) 写作方式。经济信息写作方式大致包括以下几个阶段:

1) 选题。就是指选择什么样的题目、宗旨、目的。

2) 收集资料。经济信息是最能反映经济发展规律的文字材料。只有掌握真实、可靠、翔实的经济材料,才能有效地判断市场发展规律。

3) 分析。在掌握大量资料的前提下,运用科学的方法对材料进行分析。分析材料时一般可以采用图像、表格式、曲线、数据等方法。

4) 写作。经济信息的核心就是用数据说话、用事实说话,即把内容奠定在分析材料的基础上,内容要充分、具体。

(四) 注意事项

撰写经济信息,应注意以下事项:

(1) 收集材料要全面、真实,能反映某一事物客观经济规律的材料。

(2) 分析材料要注重经济信息是反映某一事物的普遍性问题。如某一商品价格变化,需要在综合材料基础上来反映该商品价格的真实反映,切忌把某些偶然发生情况当做普遍性来认识,使经济信息失真。

(3) 文字要精确、具体,切忌含混不清或拖泥带水。

(五) 范文

女式春装新潮经济信息

上海近来预测,女式春装 2010 年流行特点是:

1. 造型别致, 不强调女性的胸部曲线美, 而充分显露女性的体态美, 上宽下窄, 腰部收束至臀部。
2. 款式新奇, 采取多层次, 不对称的结构。
3. 做工精细, 采用皱褶工艺。
4. 色彩明快, 以明快的黄色为基调, 搭配田园色及青、绿、蓝系列色调。
5. 面料多样, 有纯棉制品、印花品种等。

三、经济广告

(一) 概念与作用

广告是企事业单位向消费者或者服务对象介绍商品、报道服务内容或文化娱乐节目的一种宣传方法。广告的内容相当广泛。根据广告的性质可分为经济性广告和非经济性广告。非经济性广告是指不含经济内容的各种广告, 如社会团体的公告海报、启事、声明等, 都是广告的组成部分。本文中的广告是指经济性广告(也称商业广告), 是指以促进商品销售或者提供劳务信息为目的, 与经济利益有关的宣传广告。

经济性广告的内容十分广泛, 随着现代化经济的发展, 经济信息已成为经济发展的重要组成部分, 经济广告作为传播经济信息的重要手段, 其主要作用表现在以下几个方面:

(1) 经济广告是给企业传递经济信息、提高经济效益、活跃经济的最重要方式。市场经济是以维护产权、促进平等和保护自由的市场制度为基础, 以自由选择、自愿交换、自愿合作为前提, 以分散决策、自发形成、自由竞争为特点, 以市场机制指导社会资源配置的经济形态。它具有开放性、社会性等特点, 如果一种产品要进入市场, 那么不仅要靠社会作用、社会需求等因素来支持, 还要有消费者对产品的认可。这就不得不通过广告宣传来为消费者提供信息, 并以此来扩大消费者的购买欲望, 使企业生产得以顺利进行。广告宣传是企业对外沟通的桥梁, 也是避免产品积压的一种有效措施。

(2) 经济广告具有指导消费者消费, 提高商品知名度的作用。经济广告宣传不仅具有向消费者传递消费信息的作用, 而且还有通过对特定商品质量、性能、价格等方面的介绍, 提高商品知名度的功能。一种商品要想在市场上得到发展, 仅靠商品质量、价格, 以及售后服务等保障还不够, 还有赖于广告宣传。凡是知名度很高的名牌商品, 无一不是通过大量的广告宣传, 把信息传递到千家万户, 使商品得以畅销的。

(3) 经济广告具有沟通产、供、销渠道, 加快资金周转, 促进市场经

济发展的作用。通过广告宣传,使企业的生产、供应、销售与市场要求紧密联系在一起,能够加快商品流通,提高资金周转速度,促进市场经济健康发展。

(二) 特征与分类

(1) 经济广告的特征。经济广告是传递经济信息的一种工具,具有短、快、广等主要特征。

短是指经济广告具有简单明了,让人易于接受的特征。经济广告形式多种多样,但无论采用哪一种形式,都要符合简单明了的特征,如电视、广播广告,最少的只有一句话,这种形式有利于消费者接受,达到传播经济信息的目的。

快是指经济广告一经刊登或播放就迅速进入千家万户。经济广告一般都是在报刊、杂志或电视、广播等新闻媒体上刊登或播放的,一经发出,就能进入千家万户,使其得到迅速传播。

广是指经济广告具有广泛性。广告是面向所有的消费者,覆盖面广。

(2) 经济广告的分类。经济广告的分类很多,有按性能分类的商品广告、科技广告、劳务广告等。目前主要是按其文体形式进行分类,可划分以下几种:

1) 简介体广告。简介体广告是指采用简明扼要的叙述方法,介绍企业、商品主要特征的广告文体。其特征是对介绍对象进行介绍。

2) 说明体广告。说明体广告是指用说明的方法,对广告宣传的对象的性质、形态、特征、用途作解释说明的广告文体。其特点是把商品说得具体,既介绍它的实用性,又要对其科学性、知识性进行说明。这类广告常用于对新产品的宣传。

3) 论说体广告。论说体广告是以议论为主要表达方式,通过概念、判断、推理、阐明事理,以达到传播信息的广告文体。其特点是以充分的事实、道理来说服消费者认识商品的用途与价值,让消费者接受商品。

4) 证明体广告。证明体广告是指借助于有关权威机构对商品的评价或鉴定、知名人士的影响力等来证明商品的性能特征的广告文体。其特征是以商品功能来说服消费者,让消费者接受该商品。其主要用于宣传名优产品。

广告的文体种类除以上介绍的几种常用文体外,还有散文体、小品体、诗歌体、歌曲体、曲艺体、漫画体、对联体、戏剧体、动画体、故事体等。无论

采用什么体裁,其目的只有一个,即达到传播经济信息,宣传商品,推销商品的作用。

广告的形式有多种多样。常见于报刊、杂志、广播、电视、霓虹灯、橱窗、路牌、邮政等广告形式,广告形式不同,写作也不同。如电视广告强调的是艺术性、生动性、趣味性、形象性,让人喜闻乐见,易于让人接受。而一些专业性很强的广告,常见于在专业报刊杂志刊登,主要介绍商品的性能、结构、特征等,具有科学性、知识性的特征。

经济广告种类繁多,除大多数都用于直接介绍商品企业广告外,还有一些与经济具有密切联系的商业性广告,常见的有以下几种:

1) 招工广告。招工广告是指工矿企业、公司或事业单位招收工人的广告。其制作特征主要是介绍招工对象的名额、条件、待遇等内容。

2) 科技文化用品销售广告。科技文化用品销售广告是指科技文化生产部门或销售部门为了推销科技产品而制作的广告。这种广告与其他广告的不同之处在于,该广告强调了对其产品科技知识的介绍,不仅让消费者了解这种产品的功能与特征,还要让消费者学会如何使用该产品。

3) 展销订货会广告。展销、订货会广告是指商品生产厂家的主管部门出面,以推广、展销为目的举办商品展销会、订货会的会议广告。其特征介绍主办单位、会议地址、会议时间、主要产品、联系人、电话号码等情况。

4) 转让广告。转让广告是指有关厂矿企业、科技单位为达到转让自己固定资产、科研成果而制作的一种广告。其特征是介绍转让产品的基本情况、性能特征以及其所产生的经济效益,使消费者易于接受。

5) 招商广告。招商广告是指厂矿、企业单位因资金或技术力量不足,需要引进客商投资或提供技术力量的一种实用广告。其特点是以介绍招商单位情况,提出招商条件等为主要内容。

(三) 格式与编制方式

(1) 格式。经济广告的种类繁多,其格式也是各种各样,有的图文并茂,简洁明了(如街上挂图广告),有的生动活泼,集艺术性、趣味性于一身(如电视广告),有的长短不一,短的只有几个字,长的有千字以上,其格式难以统一。总的来说,经济广告是集文学、图画、艺术等内容为一体的广告,没有固定的格式。把文字广告归纳起来,基本格式大致如下:

1) 标题。经济广告的标题随广告文体的变化而变化,主要有直接标明广告制作单位和广告内容的标题,也有只标明广告内容的标题。

2) 正文。正文是对广告标题的介绍,如简介体广告突出对商品的性能、

质量、服务、价格方面的介绍；说明体广告突出对产品的性能、结构、形态、规格、使用保管等方面的说明；论说体广告主要是介绍商品的性能，提出论点，用众多的事实、数据、道理，论证商品的特点、功效、作用等，以获取消费者的信赖；证明体广告主要是介绍产品情况，列举典型事例，如以声誉、鉴定证明、专家评价、用户反映来证明产品的优质等。文体不同，其正文内容也不同。

3) 结尾。经济广告结尾形式不一，总的来说，经济广告的结尾要写明单位名称、地址、电话、邮政编码、联系人姓名，有的广告为了方便消费者，还标明行车路线图，也有的以提出忠告形式作为结尾。

(2) 制作方法。制作广告也称广告设计，艺术体广告要聘请专业制作单位设计。广告内容是一项专业性很强的业务，如设计不合理，内容不合法，不仅误导消费者，或给其他厂商利益带来损害，而且还会砸自己的牌子，使企业失去信誉。所以在广告制作过程中，要严肃认真、精心设计、精心制作，既符合产品的特征，又符合消费者的心理，起到宣传、推广的作用。

(四) 注意事项

制作广告应注意以下事项：

(1) 依法制作。依法制作就是指制作广告要符合我国颁布的广告法律、法规的规定，既不要夸大其词，产生误导消费者，侵犯其他厂商权利的广告，又不要使广告内容失真，欺骗消费者，失去制作广告的真正目的。

(2) 要注重对广告词的设计，符合短、快、广的特征，达到加深印象易于接受的效果。

(五) 范文

山东沂蒙劳保用品总厂

征求白线手套、涂胶手套加工单位

山东省临沂市沂蒙劳保用品总厂是全省规模最大的生产劳动保护用品的专业厂家，产品远销东南亚地区。为满足出口计划，对外设立加工分厂，总厂提供中外合资最先进罗口手套直下机并附有电子计数器多用编织手套的功能，每台1200元，日产240副，回收价每副0.98元，包供原料，保价回收，确保0.26元的差额不变，技术培训费200元，可直接到加工厂方培训，失真包赔。同时根据部分厂家的请求，经总厂研究报请有关部门的批准对外传授白线手套涂胶技术，由总厂提供全配套红外线最新设备，包供涂胶化工原料，回收产品，确保利润差0.30元不变，负责全面技术培训，培训费3000元，每台设备分别为18750元、22000元，性能稳定，日产分别为4500副、6000副，回收



价 1.53 元, 以上合作由总厂承担运费, 双方签订 3~5 年的法律公证合同, 期满协商可续, 失真本厂包赔。

山东省沂蒙劳保用品总厂

厂 址: 山东省临沂市临西一路 × × × × × × × × × ×

直拨电话: × × × × × × 电挂: × × × 邮编: × × × × × ×

联系地址: 临沂长途汽车站对面沂洲大厦 × × × × × ×

联 系 人: × × ×

本报广告部忠告: 接产方要周详研究双方的权利和义务后再签订合同, 并进行法律公证, 以保证双方的利益。

四、经济合同

(一) 概念

从法律意义上说, 合同是平等主体的自然体、法人、其他组织之间设立、变更民事权利义务关系的协议。广义的合同也包括协议书。这种协议大部分用于经济领域, 所以也称作“经济合同”, 它是人们在经济交往中, 为了保证合同双方信守所订事项而制作的具有约束力的文书。有了这样的文书, 双方便可互相监督、互相牵制, 使双方不得违反, 不得无理纠缠, 以保证交往合作的正常进行。

合同在现代社会生活中具有重要作用。社会越发展, 社会的分工就越细, 企业间的相互依存关系也越密切, 而合同在国家与企业之间、企业与企业之间、企业和个人之间能起到纽带作用, 把各种社会经济活动连接起来。实行合同制, 是管理经济和管理社会的有效手段, 它有利于经济发展的专业化与社会化; 有利于企业加强经济管理, 国家加强对企业的管理与监督; 有利于保证经济计划的完成; 也有利于正确处理国家、集体与个人之间的关系。

(二) 格式

合同的格式有条文式、表格式、条文兼表格式三种, 这里以一般条文式合同为例。一般条文式合同的写法, 应注意内容具体, 责任明确, 文字含义准确。以购销合同为例, 其基本内容应包括: 合同双方的名称、地址、代表人姓名、职务、产品名称、数量、规格、等级、价格、总值、计量单位、包装物的规格质量及供应回收办法、费用负担办法、交货方式、运输办法、交货日期、验收方式、结算银行、奖售物资、完不成合同应负的经济责任等。

(三) 编制要点

(1) 要符合政策法令。

(2) 双方承担的权利义务以及经济、法律责任必须十分清楚。

(3) 有的合同需上级有关部门签证后生效,则必须写清楚,任何合同都是双方协商制定的,合同的起草工作通常由双方各派代表共同起草。

(4) 对于合同的有效期限、修改办法也不可忽略。

(四) 范文

蔬菜产销合同

××市蔬菜公司(甲方)

立合同单位

××镇郊场(乙方)

为了活跃城乡经济,发展蔬菜生产,保证城镇蔬菜供应,经双方协商如下:

1. 乙方生产、供应甲方所规定的蔬菜产品。
2. 除发生特大自然灾害外,乙方必须按照合同规定的蔬菜品种、数量和供应时间,分期分批送交到甲方收购站,甲方保证按货论价,不压级压价。
3. 乙方必须按合同要求完成销售任务,在没有完成销售任务前不得将多余产品卖给他方,否则卖的钱款全部赔偿给甲方。
4. 如遇特大自然灾害,乙方无力完成双方议定的合同,双方应派代表到现场观察鉴定,按损失程度减免赔偿,或由甲方给予乙方适当补助。
5. 本合同由签订之日起生效,任何一方违背合同使对方蒙受损失,都要承担经济赔偿责任。

6. 本合同一式二份,甲乙双方各执一份。

××市蔬菜公司(甲方)

××镇郊农场(乙方)

(公章)代表:××(章)

(公章)代表:××(章)

×年×月×日

附件:合同品种计划表(略)

五、报告

(一) 概念及特征

报告是下级向上级汇报工作、反映情况、答复上级的询问或要求时使用的一种文书。

可依据不同的标准对报告进行划分。按性质划分,有工作报告和情况报告;按内容划分,有综合报告和专题报告;按行文目的划分,有呈报性报告和呈转性报告。



综合报告并不完全等于综合性工作总结。前者是多方面的工作情况综合,主要是具体表述工作的进展情况,不作经验上的提炼,不作理论上的论述;而工作总结,只是概略地表述工作情况,侧重于在事实的基础上概括出经验,提炼出体会,使认识升华到理论的高度。

报告与通报虽均以陈述客观事实为主要内容,但报告是用于向上级陈述情况,也正因为如此,很少直接论理,但可以用自我认识或在述事的过程中陈述依据,以讲清道理。通报是用于向下级进行典型教育,也正因为如此,需要直接论理,做到紧贴典型事实,以叙事为主,适当引申一些道理出来。

(二) 结构与编制方法

无论综合报告还是专题报告,其编制模式基本相同。大体包括以下几个部分:

(1) 标题。通常由发文机关、事由和文种三要素组成,如《国务院扶贫开发领导小组关于组织经济较发达地区与经济欠发达地区开展扶贫协作的报告》。

(2) 报告引据。这部分是报告正文的开头。它要用简明扼要的语言交代出全文的主要内容或基本情况,也可陈述有关的背景或缘由。无论如何,都必须做到开门见山,落笔入题,切忌无端“戴帽”,不着边际。然后用过渡语“现将有关情况报告如下”、“为此,特作如下报告”等开启下文,其后用冒号、句号均可。

(3) 报告事项。这部分是报告正文的主体和核心,要做到准确简要、条理明晰地将有关工作或事件的情况表述清楚,并加以扼要分析,以便让人能全面、了解。撰写时要紧紧围绕行文的目的和主旨进行陈述,如果是汇报工作,则应首先写明工作的基本情况,其次写明主要做法和成绩,包括采取的办法、措施以及由此带来的直接效果等,最后写明还存在什么问题以及今后的大体工作设想。在内容布局上,一般将第二层次详写,第三层次略写,不作过多铺陈。如是反映问题,则应首先对所反映的问题或情况作一概述,然后集中分析产生问题的原因(包括主客观两方面原因),最后提出解决问题的意见和办法。在内容布局上,第一层次文字要简洁,第二层、第三层的叙述应当根据行文的目的和主旨表达需要确定详略。如果是答复上级机关的询问和要求,应首先扼要叙述上级机关交办的事项或任务,然后写明处理的大致过程,包括采取的办法或措施,处理中遇到的问题及需要进一步陈述的事项等,最后交代处理结果,同时征询上级机关对处理结果的意见。如果是就某项工作中的错误向上级机关检讨,应首先陈述错误的事情概况,继而分析造成错误的原因

(包括直接原因和间接原因)及应负的责任,最后写明处理结果及今后的改进意见。

在结构安排上,如果报告内容较为简单,则采用篇段合一的形式;如内容复杂,则分层分段或分几个部分进行叙写,既可按工作的进程顺序或事件发生发展的时间先后顺序表述,也可按所提出问题的主次或按所取得成绩和经验的主次顺序表述,还可将其交织糅合,这在实践中也较多见。

(4) 结尾。报告的结尾一般有较为固定的结语,常用的有“以上报告如有不妥,请指示”、“特此报告”等,要另起一段,独占一行。

(三) 编制要求

1. 正确把握综合报告与专题报告各自的编制特质及要求

一般而言,要写好综合报告,需要处理好这样三种关系:

(1) “点”与“面”的关系。“点”就是指反映局部问题、个别事例、特殊情况的材料;与“点”相对应的“面”就是指反映全局问题、整体概貌、一般情况的战略。正确处理好两者间的关系是撰写综合报告的关键。因为综合报告所反映的是全面工作和具体事件情况,要涉及许多方面的问题或内容,所以在筛选和组织材料时,不仅用到“面”所概括的内容,还用到“点”上的重点材料,两者间相辅相成,互给互补,缺一不可。只有这样,行文的内容才会充实、具体,富有说服力。否则,只用“点”而不用“面”,就会导致报告内容的狭窄、片面、零碎,给人以杂乱无序之感;相反,只用“面”而不用“点”,报告内容同样显得空洞、夸大,无事实根据,严重缺乏事例取证。

(2) “详”与“略”的关系。综合报告的内容常常极为丰富,它要涉及本单位或本地区各方面工作和事件的情况,所以面对篇幅所限,但又不可能将所有的材料都写进去,这就要求在撰写材料时进行合理安排和组织,一定要做到重点突出、主次分明、详略得当。对于重点内容做到详写,重点突出,反之则略写或一笔带过。这里所说的重点就是指能够影响全局工作或情况的材料,能够代表和反映本单位或本地区工作中存在的带有普遍性或倾向性问题的材料,能够对当前或今后工作有重要指导和推动作用的材料,能够充分显现工作成效、工作状况和工作水平的材料,等等。因此,撰写综合报告时,必须紧紧围绕重点内容进行写作。重点材料详细具体,用墨宜多,笔墨精炼、集中,而对一般材料要惜墨如金。

(3) “事”与“理”的关系。“事”即有关的工作或事件的情况,“理”即对工作或事件情况进行分析、议论。一篇优秀的综合报告还应是“事”与

“理”的高度统一。正确处理好二者之间的关系是写好综合报告的重要环节。撰写时既要将有关的事实情况详尽、具体地加以叙述,又要对其进行必要的分析,提出问题的实质,说明本机关已经做的工作或拟采取的解决办法。只有事实,没有精要的分析,所撰写的报告必然是现象的罗列,搞成“流水账”;相反,只有分析、说理而无必要的事实作为基础和论据,所撰写的报告必然出现空洞浮泛,只是“干巴巴的几条筋”,言之无物。

而要写好专题报告,则要着力把握好“三要”:

(1) 速度要快。专题报告应当就工作中发现的新情况、新问题及时向上级机关作出报告,切莫“贻误时机”;否则时过境迁,就会失去专题报告的意义。此种报告要求迅捷、灵便,不失时机,这样可使领导及时了解和掌握有关问题或事件的情况,从而迅速作出决策。为此,就要求下级机关要经常保持清醒的头脑,注意观察和发现时势动态。一俟时机成熟就尽快写出报告,为领导决策提供最佳服务。

(2) 内容要专。专题报告要“一事一报”,这是它的最主要特性。讲求“一事一报”,内容明确集中、单一,便于领导了解和掌握,从而有针对性地作出处理。撰写时应根据具体情况,首先准确确定报告的主旨和基调,然后紧紧围绕主旨选材,做到不蔓不枝,中心明确。这样,才符合专题报告的撰写程序和要求。

(3) 情况要实。情况要实是指专题报告中对工作过程和成绩的表述,对有关情况的叙写,必须做到从实际出发,实事求是。要如实反映事物发展的本来面目和客观过程,既要报喜也要报忧,有一说一,有二说二,不能任意夸大或缩小。切忌言过其实,或者为了达到某种目的,随意“扬善”或“隐恶”;否则,就会从根本上失去专题报告的存在价值,严重者还会给领导提供虚假信息,造成决策上的失误,其后果不堪设想。

2. 篇幅简短,用语精炼

报告的篇幅一定要简短,力求以少胜多。

3. 切实把握报告写作的通用规则

报告的内涵决定了它在写作上的通用规则,这就是通常所讲的“三段式”。“三段式”不是一成不变的模式,它会因不同的内容而表现为多变状态,主要有:

- (1) 情况——做法——问题(意见)。
- (2) 情况(做法)——问题——今后意见。
- (3) 情况——问题——今后意见。

(4) 情况——原因(责任)——下一步做法。

(5) 情况——原因——责任及处理意见。

(6) 情况——问题——建议等。

撰写报告掌握“三段式”的基本写法,对提高撰文效率且达到眉目清楚,是十分必要的。但要注意的是,“三段式”只是一个基本的写法,并非所有报告都必须用“三段式”。

(四) 范文

××医药公司关于药品积压霉变情况的报告

市医药联合总公司:

我公司结合企业整顿,开展加强质量管理工作,对公司所属批发部进行清仓核资。现将有关情况报告如下:

我公司下属12个批发部的仓库多年没有清理,许多药材由于长期积压,保管不善,已有部分霉变虫蛀,失去药用价值。有些早该销毁的,有的批发部由于怕影响资金提成而不肯销毁。药品积压不仅加大了仓容,霉变虫蛀的药品又殃及了其他完好的药品。经过初步清仓检查,已发现中药材霉变虫蛀的达22种,其中严重变质、虫蛀不能供药用的有13种,总值达5万多元。药品质量低劣,需削价处理的有9种,损失近3万元。库存过大,已成滞销商品。需迅速推销的有37种,总值计16万元。这些药品多是1998年以前进的货,个别品种已积压8年之久。造成积压霉变的原因,初步分析主要有:不顾市场情况盲目进货;有些商品原以为市场紧缺,由于市场放开,供大于求,在经营上又未能根据市场变化尽快脱手;采购和仓库管理人员没有把好质量关。样品质量规格不符,未能及时退货;仓库管理混乱,规章制度又不健全,仓库管理人员不懂业务,只存不管或管理不善;有些领导对仓库管理情况也很少过问,发现问题也未及时采取措施处理。此外,有些批发部没有及时销毁,有关领导又不掌握原则,听之任之,也是造成积压的一个原因。

公司经过清仓核资,深刻认识到管理上应负的责任,认为有必要结合企业整顿在经营管理、购销、仓库管理等方面进行一次彻底的整顿。公司拟责成业务部、财务部制订仓库管理规则及采购员、营业员、仓管员工作守则,进一步改善仓库管理条件,完善规章制度,实行岗位责任制,将严重变质、失去药效的药品,分期分批予以报销,对尚能挽救的药品,组织力量,尽快处理。

×年×月×日

六、商情报告

(一) 概念及作用

商情报告是指运用现代科学分析的方法,对经济的现状、贸易的形势、变化及趋势,对各国各地的市场行情、竞争结构、销售环境、流通渠道进行广泛而深入的调查研究基础上所写的书面报告。

商情报告通过收集、整理及分析有关经济情报和市场情报,从而揭示出当前经济贸易、市场变化的特点及变化的原因,为制定经济的将来发展战略、策略、具体措施提供依据,同时也是贸易顺利发展的前提和保证,对提高经济效益和开展贸易业务都具有十分重要的作用。

(二) 格式及写法

1. 标题

标题要根据商情内容来拟订。

2. 前言

商情报告开头部分主要针对商情报告的目的、时间、地点、对象、范围、主旨和调查方法等方面进行概括介绍。

3. 正文

正文包括以下几部分:

(1) 情况部分是对调查得来的情况和结果加以解释、说明。一般情况可用简洁的语言加以介绍,重点内容的介绍要具体、详尽,可用数字、图表来说明。

(2) 预测和建议部分是指通过对资料的分析和研究,预测出市场今后的发展变化趋势。预测应具有真实性和科学性,因为预测正确与否,直接关系到决策部门作出的决策是否正确,采用的措施是否恰当。

商情报告的目的,是在对调查的情况作出正确判断后,提出对策和措施。所以,这里建议报告人应做到依据科学,讲究经济效益、切实可行,表达明确、具体和条理化。

4. 结尾

署明商情报告的单位或个人,以及报告时间。

(三) 注意事项

1. 要善于从搜集到的原始材料中,选择出有参考价值的内容。搜集到的有关金融、市场、竞争等材料,难免真假难分,错综复杂,所以报告人必须具有较强的鉴别、加工和整理能力,能筛选出真实、可靠、有价值的材料作为写作依据。

2. 要对提取的材料作科学、系统的分析和研究,不要被表面现象所迷惑,更不要凭主观想象来臆断。正确的方法是透过现象,抓住事物的本质。

3. 要具有较强的时间观念,信息要及时,因为市场变化多端、错综复杂,所以报告人应反应敏捷、撰写及时。

4. 统计数字要翔实且准确,正确运用数字作论据,可增强文章的说服力与科学性。

(四) 范文

关于装“盐城”、“东风”轮叶粒部分霉变情况的报告

总公司:

按照总公司的要求,我们对装“盐城”、“东风”轮叶粒的霉变情况进行了调查,现汇报如下:

向日本××株式会社出口的叶粒40吨,于9月装“盐城”、“东风”两轮运往××。该批货物中,25吨系本市产品,发货前经检验,未曾发现霉变情况。15吨系××省所发,因到货过迟,不及检验,到货便由车站运至码头直接装船出口。在装船时,该批到货中因包装破损而被剔除了22包。我们对这批剔除的货物逐包进行检验,发现个别包件确有霉变情况,据此估测,似未达到如客户所反映的霉变达30%的严重程度。

日本××株式会社经销我叶粒商品已有多年,双方贸易关系良好。该株式会社过去为我产品进入日本市场做过一些工作,在以往的业务中,对我公司货物的品质一直满意。此次货物运到目的港口后被立即反映质量存在问题,并由“日本海事检定协会”进行检验,出具鉴定证明。因此,这批交货部分质量不符的问题拟应由我方承担。为避免再发生类似事件,我们现已采取了措施,加强收发货的检验工作。关于理赔问题,我们认为应根据实事求是精神,通过协商,予以合理的赔偿。特此报告。

××土特产品进出口分公司

×年×月×日

七、预决算报告

(一) 概念

所谓预决算报告就是指国家机关、企事业单位或其他经济组织向财务主管部门或人民代表大会做的上年度预算和本年度预算草案的书面报告。

(二) 特点

(1) 综合性。预决算报告对单位和企业来说,它是国民经济执行情况和



国家财政的综合反映，它是财务决算和财务计划的综合。所以说，它具有综合性特点。

(2) 总结性。预决算报告是根据财政预算执行情况和上年度财务所作出的总结性报告。它可以总结上年度财务或财务工作的经验和教训，为本年度的预算支出做好合理的安排。

(三) 作用

- (1) 预决算报告是国民经济执行情况和国家财政的综合反映。
- (2) 预决算报告是检查、监督预决算执行及其结果的重要形式。
- (3) 预决算报告是编报和分析下年度预决算的重要参考资料。

(四) 种类

- (1) 预决算报告，是把决算和预算合二为一的报告。
- (2) 预算报告或决算报告，是指预算和决算单独分开书写的报告。

(五) 预算报告和决算报告的不同内容

(1) 预算报告的内容：

1) 编制预算报告的指导思想、依据、原则和总收支状况，使用者对全年预算的总体概貌有所了解。

2) 预算收支的安排情况。部分内容要具体、明确，要坚持量入为出、量力而行、收支平衡、略有节余的原则。

3) 完成预算收支任务的措施、方法和要求，这是整个报告的核心部分。通过采取一定措施和方法，圆满完成预算收支任务必然通过诸如提高效益、加强管理、增产增收等措施以及科学、合理地调度资金，加强资金管理的方法等。

(2) 决算报告的内容：

1) 决算编制的目的、原则、依据和收支计划执行情况的概述以及基本评价。

2) 各项收入和支出的完成情况，取得成绩的原因和所做的主要工作。

3) 执行结果，存在的问题和今后的改进意见、努力方面。

(六) 结构

预决算报告的结构一般包括标题、称谓、正文和落款四个部分。

1. 标题

提交人代会审查的预决算报告，标题一般由报告单位、报告期限、报告内容和文种四部分构成。如“关于××(单位或地区)20××年预算执行情况和20××年预算草案的报告”，并在标题下注明“在××会议上”和报告人单

位、姓名和身份。向财务主管部门报告的预决算标题，一般以“××(单位)20××财务决算的报告”或“××(单位)20××年××预算初步安排的报告”等格式书写。

2. 称谓

提交人代会审议的预决算报告，在标题左下方顶格写“大会主席团”或“各位代表”等。呈报财务主管部门的预决算报告，一般写上财务主管部门的名称，如“××财政局”等。

3. 正文

正文一般由导言(前言)、主体、结尾三部分构成。

(1) 导言。某级人民代表大会的预决算报告的导言部分，一般写报告人受哪级的委托，向大会提出什么内容，并提请大会给予审议和审查等；呈报财务主管部门的报告，主要写明报告的背景、依据、目的、时间和名称等。有时也在导言部分概述收支完成情况或作扼要评价。

(2) 主体。主体是预决算报告的核心内容。本文以预算报告与决算报告合并写法为例。第一大部分一般为决算情况，即上年度预算执行情况，主要反映收支执行的具体结果、基本评价、完成或未完成预算的原因，及其预算执行中存在的问题等。第二大部分为预算情况，主要反映预算安排的指导思想、收支计划、任务要求、方法措施等。

(3) 结尾。结尾一般分为两种：一种是自然结尾，即主体部分写完就结束全文；另一种以表态或号召形式结尾，如“提请大会审议(审查)”或针对报告的内容表示完成任务、克服困难、实现目标的信心和决心，以鼓舞斗志，努力完成预算任务。

4. 落款

提交某种大会审议的预决算报告，因在标题下已注明报告单位、报告人的身份和姓名，最后落款可省略；如果是呈报财务主管部门的预决算报告，要在正文右下方写明报告单位、时间，并盖上公章，必要时还须有单位主管财务的领导和财务负责人的签章。

(七) 注意事项

(1) 预决算报告的计划编制既要有奋斗目标和努力方向，又要慎重且留有余地。

(2) 预决算报告的写作要求内容详尽、数据准确、事例突出，并注意条理清晰。

(3) 预决算报告还要简明扼要、语言精练，评价真实、准确。

八、市场调查报告

(一) 概念

市场调查的范围很广泛,凡是直接或间接影响市场营销的情报、信息都是市场调查报告的内容。简单地说,把市场调查的结果以书面材料的形式整理出来,就是市场调查报告。

(二) 分类

根据市场调查,按内容可以划分为三种类型:

(1) 市场需求调查报告。它所调查的对象是本企业产品需求量和影响需求量的因素,主要就购买力、潜在需求、购买动机这三方面做好表述。

(2) 经营政策调查报告。它主要是调查本企业的价格、推销政策、产品、广告、销售和技术服务政策等是否合理,是否满足消费者的需求,是否能提高消费者的购买欲望。通过这些可以及时了解存在的问题,并及时调查修正。

(3) 竞争对手调查报告。它所调查的是对手的总体情况、新产品的发展动向、竞争能力等,以此来判断企业所处地位。

(三) 格式与编制要点

1. 格式

(1) 标题。一般没有什么特别严格的格式要求,带有“调查”字样,反映出调查的对象、内容等即可,必要时也可以加副标题,只是一定要注意简洁、醒目。

(2) 正文。这是市场调查报告的主体部分,包括调查情况和调查者的观点,通常要具备以下几项主要内容:

1) 概要。主要是对缘起、目的、对象、范围、内容、方法和时间、地点等有关调查活动的说明。决策部门可以根据这些信息更准确地把握调查的结果。对于内容比较单一的调查报告,此部分可以省略。

2) 基本情况。说明调查对象的发展历史、过程,同时对现实情况加以重点介绍。

3) 分析预测。分析预测是调查者对调查材料的看法,对调查情况加以分析归纳,对市场的相关情况、动态等问题深入剖析,并在此基础上简单地推断市场的发展趋势,展望市场前景,以此作为企业生产、营销的参考依据。市场分析和预测的方法主要有。推测法和根据资料统计的方法。

推测法是基于经营者或责任者的主观经验或直觉推测的方法。它不适合于长期推测,可用于短期推测。它又可分为:

- a) 按类似产品推测。
- b) 根据对消费者购买意图的调查推测。
- c) 经营层意见推测。
- d) 销售力合成法, 即综合销售人员意见所作的销售预测。

根据资料统计的方法是指企划主管根据企业过去的销售业绩来推测将来的销售额的一种方法。这种方法需要借助统计学的相关知识, 可利用图表、数字、指标等进行更为精准的推测。

其实这两种方法都要建立在调查材料的基础上, 只不过是资料的类别不同而已。在对材料的分析预测过程中, 要注意适当发挥独立思考的能力, 切勿为材料所误。

4) 措施建议。针对市场分析的情况, 提出应当采取的举措、对策, 要注意可行性和针对性的结合。

5) 结语。一般是重申观点, 提出总结式意见。结语和概要的部分一样可以省略。

(3) 落款。署明调查单位或个人, 以及调查时间。

按照上面推荐的要点书写, 可以使企划主管的调查报告更具有参考价值。同时在写作过程中, 请企划主管牢记调查报告与企业的决策有着极大的联系。

2. 注意事项

调查报告的写作应该注意:

- (1) 亲自调查, 材料可靠。
- (2) 对调查结果作出分析并提出有效建议。
- (3) 突出重点。
- (4) 保持高度准确性。

(四) 范文

× × 网络用户市场调查报告

一、概述

随着信息技术的发展, × × 网络的应用也由最初的教育、科研转向了民用、商用以及与百姓生活相关的许多方面。目前, 全球 70% 以上的用户使用 × × 网络, 排在第一位的用途是用于个人信息交流, 如发送和接收电子邮件等; 其次是用于工作, 如企业内部的局域网, 办公自动化等; 排在第三位的是用于教育, 如企业内部培训, 远程教育等。

搞好市场调查和预测是分析的基础, 是细化管理、向管理要效益的具体体现。基于此, 我们对 × × 网络用户的使用情况进行了市场调查。



二、市场调查的目的和方式

1. 调查方法的确立

本次用户调查采用随机抽样的调查方法,历时一个月。具体做法是:……

2. 调查内容

共设有10项调查内容,每个调查项目下设若干被选项,用户采用选择的方式回答问题。

3. 调查对象

调查对象主要以拨号用户为主,原因如下:(略)

4. 调查目的

(1) 力求对市场有一个较为清楚、正确的认识。

(2) 使分析工作更加深化,做到事前分析与事后分析相结合,更好地发挥信息、咨询的作用及监督的管理职能,为领导决策提供第一手资料。

三、调查结果

1. 从用户职业来看:用户的行业分布较广,在行业分布上以IT行业、商业贸易以及科教行业居多。

2. 从年龄构成上看:网络使用者中年轻人居多,用户的文化程度有所降低,说明网络的使用已不再仅限于文化程度较高的专业技术人员或特定行业内的人群,网络的普及率在上升,同时,从一个侧面反映出互联网上百姓化信息更加丰富。

3. 用户上网的主要目的是:网络已不再仅仅是工作和学习的重要工具,而开始成为人们休闲娱乐的工具之一。

4. 本次调查结果还表明:用户群体与个人收入水平无显著关系,但与用户职业关系显著。

四、调查结论

综合以上分析,我们认为可得出以下结论:

1. ××网络的目标用户群体定位:较为年轻。

2. 提高客户服务的质量是我们参与市场竞争的前提条件。市场与服务相脱节的局面应尽快改变。

九、市场预测报告

(一) 概念

预测报告是人们根据以往的资料和现实的信息,运用科学的知识和手段,对事物未来状况作出的推断。用以反映预测的分析研究过程及其成果的书面材

料就是预测报告。

市场预测报告是根据市场的历史资料和现实信息,运用科学的知识和手段,对市场未来状况作出的预测、推断发展趋势的书面报告。

市场预测报告有广义和狭义之分,广义的市场预测报告又叫经济预测报告,狭义的市场预测报告又称为产品销售预测报告。

(二) 作用

市场预测报告是我国物质文明和精神文明建设所不可或缺的组成部分,在市场经济的发展下越来越受到重视。其主要作用包括以下三个方面:

(1) 计划作用。国家政策方针、各经济单位和实体发展规划的草拟,都是根据国内外的经济发展趋势和规律以及对未来形势作出科学预测的基础上制定的。市场预测报告为国家及各经济单位政策方针和发展规划提供了必要依据,从而为有计划、有步骤地实施这些政策、方针和规划打下了基础。

(2) 指导作用。随着我们改革开放的稳步发展,尤其是加入了世贸组织之后,市场预测报告对我国经济发展起着巨大的推动作用,人们的物质生活水平和精神文明建设都得到了很大提高。在经济全球化的今天,市场预测报告有利于组织好社会生活和经济生活,正确指导经济活动正常有序地运行。通过市场预测报告的显示,各单位又可以及时提高建设性和预见性的意见,直接指导企业正常生产经营活动和人们的消费活动。

(3) 决策作用。在市场经济活动的各项管理工作中,普遍存在着经常性的决策过程。要想把这项工作做好,首先市场预测是关键环节,因为通过市场预测可以及时提供今后经济发展可能达到的水平和可能出现的趋势,供决策者参考。所以各经济部门的发展,必须要牢牢把握住经济命脉,作出科学有效的决策。这一决策的实施,可以有效地防止决策的盲目性,提高决策的正确性,意义深远。

(三) 特点

市场预测报告的特点主要包括以下几个方面:

(1) 预见性。市场预测报告最主要的特点是对未来市场的发展方向及特点具有前瞻性的预测。它要求市场预测必须深入研究,充分调查,有理有据,并运用相关的经济理论和现代化方法,正确地对有关数据资料进行分析研究,从而作出正确性的预测。

(2) 科学性。在现代经济社会生活中,客观的经济现象在不同的发展阶段具有不同的特点,但它们却有着相辅相成的内在联系。市场预测就是通过对经济现象的现状和历史进行科学分析,把握它们的内在联系,从而揭示它们的

发展规律，并推测出经济发展趋势。通常情况下，市场预测不能仅靠经验来进行，还要根据有效的科学方法加以分析研究，在把握详尽信息资料的基础上，经过科学的论证和严密的逻辑推理，得出正确的结论。

(3) 时效性。市场预测是指导市场运行的工具，俗话说：“商场如战场”，因为市场是变幻莫测的，作为工具的市场预测报告必须时时把握市场运行的脉搏，随时进行快速且准确的预测，从而使企业适应不断变化的形势，生产出适销对路的产品，提供优质高效的服务。

(四) 分类

市场预测报告使用频率高，使用面广，根据不同的标准可分为不同的种类。

按预测范围可分为宏观预测报告和微观预测报告；按预测对象可分为市场需求预测报告、市场占有率预测报告、产品发展预测报告、资源预测报告；按空间可分为全球市场预测报告、全国市场预测报告、区域市场预测报告；按时间可分为短期、近期、中期和长期预测报告四种。以上分类只是相对而言，在实际操作过程中，常常是交叉进行的。如《对移动电话市场的调查和预测》一文，它既是范围预测中的微观预测，又是预测对象中的产品发展预测，同时也是空间预测中的区域预测。再如《家电利润已没有降价空间？不！明年家电价格还将降两成》，它既是微观的预测，又是产品预测，也是近期预测。

(五) 结构及编制方法

市场预测报告的编制，首先要确定目标，进行广泛深入的调查，收集大量的信息，即市场材料。市场材料是市场预测的依据，是编制市场预测报告的基础；之后，就可以选择相应的预测方法，推断预测目标未来的发展趋势。接下来的工作就是撰写报告。

市场预测报告一般由四个部分组成，即标题、前言、正文、结尾。

(1) 标题，一般由预测内容和文种组成，如《对移动电话市场的调查和预测》、《轻便钢丝折床销售预测》。

(2) 前言，也叫小序，是市场预测报告的开头部分。其任务主要是交代预测的对象、目的和意义。有的还简要介绍预测对象的现状，初步揭示预测的结论。

(3) 正文，也叫主体，是市场预测报告的核心部分，一般包括现状、预测和建议。

(4) 结尾，是市场预测报告全文的收束，主要目的是起照应开头的作用。有的市场预测报告没有结尾这一部分。

(六) 注意事项

撰写市场预测报告必须注意以下问题：

(1) 实事求是。市场预测报告要立足于对客观实际进行分析预测。分析的资料数据要忠于事实，对未来的推断要科学。同时还必须客观地报告预测结果，对预测结果显示出来的必然趋势以及发展规律应准确地揭示出来。

(2) 讲求时效。市场预测报告是为经济决策、经济计划服务的。经济决策、经济计划是为了指导经济活动而制订的，因而具有很强的时效性。客观要求市场调查与市场预测必须敏捷地捕捉经济活动的最新变化、最新动态，及时进行分析预测，迅速地将预测信息用报告传递给经济决策部门及经济管理部门。

(七) 范文

2008 年生猪市场预测及应对预案

× × ×

2007 年全国生猪市场经历了历史上价格上涨速度最快、幅度最大的涨价。尤其是 5 月份以后，全国各地活猪价格屡创新高，不仅带动养殖赢利水平不断上升，而且由于生猪短缺，导致禽蛋、禽肉、牛羊肉、蔬菜等需求增加，从而带动了整个食品体系的价格上涨，CPI 指数屡创新高，给宏观经济的正常运行带来了巨大压力。

随着猪价上涨带来的影响逐步扩大，经济学界、各大媒体甚至整个社会都将关注的目光转向养猪业。国务院、农业部、商务部、财政部等有关部门纷纷出台包括“补贴、保险、贷款”等各个方面的政策措施推动养猪生产，希望通过宏观调控平抑居高不下的猪价，然而猪价仍保持高位运行。

在政策和市场的双重影响下，2007 年下半年母猪存栏快速恢复。母猪存栏的拐点出现在 2007 年 5 月份前后，但由于 5 月份开始的猪价狂飙导致价格屡创新高，以及政策的极大支持，使得农户的养殖积极性快速增强。因此，母猪的存栏增长速度比生猪存栏增长速度快，幅度大。2007 年下半年母猪的补栏将为判断 2008 年甚至 2009 年生猪存栏结构的变化提供重要参考。

母猪存栏变化预测：后市生猪存栏的变化形势直接受前期母猪的补栏情况影响。从补充后备母猪到母猪所产第一窝猪育肥上市，至少需要 4 个月体成熟 + 妊娠期 114 天 + 150 天出栏，共 12 个多月的时间。因此，2008 年生猪的存栏变化主要取决于 2007 年母猪的补栏、存栏变化情况。

根据对母猪、生猪补栏积极性及存栏结构变化的分析验证，母猪存栏的最

低谷、拐点在2007年的5~8月份,最低点母猪存栏水平远低于正常水平。5月份过后,母猪补栏积极开始快速恢复,但由于前期母猪存栏下降幅度较大,2007年底母猪存栏虽有恢复,但恢复至正常水平仍需一定时间。假如母猪补栏保持2007年年底的势头,预计母猪存栏量将在2008年5月份前后恢复至正常水平。

其原因主要有:

一、社会经济的快速发展,使得外出打工与养猪相比更具有诱惑力。目前,超高赢利下仅有不到30%的散养殖户重新回来养猪,已经充分说明了这一点。这与过去相比,补栏增加的根本动力减少了许多。

二、外界投资更加理性,2005年猪价高峰时,大量的外界资本进入养猪业,但经过了2006年上半年的亏损和疫病之后,“前车之鉴”使得愿意投资养猪的外界资本减少。

三、现有规模养殖户(场)扩大规模较为谨慎,而散养殖户退出所留下的空缺恰恰需要规模养殖户(场)来补,这就使得补栏需经历一个漫长的过程。

生猪存栏变化预测:通过母猪存栏的变化分析,既然母猪存栏的拐点在2007年的5~8月份,那么根据生产周期推算,2008年5~8月份前,生猪的供应都难以有实质性的增长。2008年下半年生猪供应将会有一定幅度的增加,但由于母猪存栏预计2008年5月份前后才能达到正常水平,那么生猪供应的“饱和状态”预计应该在2009年年初之后才会出现。

生猪需求形势预测由于2008年上半年生猪的供应很难有实质性的增长,那么这期间需求的变化将在很大程度上决定猪价的高低。2008年的一二月份,我国最大的传统节日前后,猪肉的需求达到全年的最高峰,较2007年8月份增加1/3,而生猪供应很难增加。因此,2008年一二月份,各省“抢猪”的现象普遍增多,猪价创新高。广东部分地区活猪收购价超18元/千克的价位就说明了这一点。

2008年春节过后,需求的回落有效缓解了生猪供应压力,猪价开始逐渐回落。但由于2008年6月份前生猪存栏难有实质性的增长,而多数地区蔬菜、水果等农产品并未到上市时间,因此,需求回落幅度有限,猪价仍将保持在一定的高位震荡。

2008年五六月份前后全国各地进入夏季,大量农产品开始上市,同时,前期的母猪补栏将在此时首次反映到生猪出栏上,供应将开始有较大的增加,猪价将保持下降势头。

2008年9月份前后,生猪出栏的持续增加将同时迎来需求的反弹,此时

供应和需求的博弈结果将继续显示为“供应”决定价格，猪价在需求旺季持续回落。

2008 年底，随着春节的临近，供应和需求的博弈将呈现胶着状态，猪价可能保持在较高价位震荡，距离均衡价位已经不远。

2009 年生猪的供求形势现在预测虽然为时尚早，但根据存栏的变化分析，预计 2009 年第二季度，猪价有可能接近成本线。2007 年下半年开始的母猪大量补栏将真正反映到 2009 年的生猪市场，形势不容乐观。2006 年上半年的亏损在时隔 2007 年、2008 年两年多后，将再次面临考验，这同时也昭示新一轮的盈亏周期拉开了序幕。

此轮赢利周期自 2006 年 8 月份开始，至 2007 年 12 月份已历经 16 个月，最高峰在 2008 年 1 月份出现，此半个赢利期为 17 个月，由此保守估计，仅整个赢利期就有望突破 30 个月，2009 年上半年才有可能进入微利平衡期。当然，随着其他成本的上涨，正常区间有可能前移，微利在 2008 年年底到来的可能性也存在。

应对预案 2008 年生猪市场预计还将以“红色”为主，根据“红色”警戒区预警应对方案，普通散养殖户不可盲目大量补栏，后市存在一定风险，生产的关键点在于控制成本及疫病。广大养殖户需谨慎扩栏，随时调整存栏结构，尤其需要控制好 2008 年年底、2009 年年初母猪的存栏数量以及发情配种。尽量避免亏损期到来前妊娠母猪、哺乳子猪、育肥猪存栏量过大，导致亏损期间损失过重。争取亏损期间存栏结构以后备母猪、暂停配种的能繁母猪为主，这样可最大限度地降低亏损期的损失，成功渡过 2009 年的亏损期，迎来新一轮的赢利期。

十、可行性研究报告

（一）概念

可行性研究的主要内容是从技术上、财务上、经济上对该项目是否可行进行研究、分析和评价，以决定投资与否；而可行性研究报告是有关部门、企业对拟出台的决策、拟上马的项目，经过全面调查、分析、论证，写出的实施该决策或项目的可行性、计划性的文书。

（二）分类

可行性研究报告的类型主要有以下几种：

（1）政策、改革方案可行性研究报告。它主要是指对拟议中的经济、技术政策或改革方案的必要性和实施的可行性进行科学分析论证，为政策的制定



和深化改革提供真实可靠的依据和良好的建议。

(2) 建设项目可行性研究报告。它主要是依据国家发展改革委员会制定的有关管理办法中规定的那些生产建设和基础设施建设等项目的可行性研究报告。

(3) 引进开发性项目可行性研究报告。它主要适用于引进新技术、设备以及开辟和拓展新市场,开发新产品、技术或管理方法之类的项目可行性研究报告。

(4) 合营合资可行性研究报告。它主要是指对合营合资项目是否可行所进行论证的可行性研究报告。

(三) 格式与编制要点

1. 格式

(1) 标题(或封面)。可行性研究报告有时要单独成册上报,而在标题或封面中一般均含有项目名称、报告单位的内容。

(2) 前言。一般包括项目的由来、目的、范围以及本项目的承担者和报告人等。项目课题一定要明确。

(3) 正文。参考联合国工业发展组织编写的《工业可行性研究编制手册》。一份详细的建设项目的可行性研究报告正文应包括:

- 1) 实施纲要。对已经进行调查的结果作一个简单的总结。
- 2) 背景和历史。对企业作系统的介绍,包括一些相关的历史背景情况。
- 3) 市场及产品生产能力。描述企业产品的市场、生产规划、生产能力的情况以及产品的营销情况。
- 4) 原材料的投入与供应情况。
- 5) 建厂地区及厂址方案。
- 6) 项目总体规划设计。
- 7) 工厂和企业管理方案。
- 8) 员工情况。
- 9) 投资估算和资金筹措。
- 10) 经济效益与社会效益。
- 11) 结论和建议。对整个可行性研究提出综合性的评价、结论,并提出建议。

注意从经济、技术、资金、市场销售等方面对项目进行综合分析论证,并就法律、政策、环保以及对整个社会的影响,作出全面的、系统的、科学的论证与评价,可以灵活使用介绍、分类、比较、图表、数字等说明方式。实事求是

是，切忌空话、大话，语言表述要准确简练，不要过于技术化。

(4) 附件。为了说明结论，往往还需要一些附件，如试验数据、论证材料、估算图表、附图等，以增强可行性报告的说服力。

按照上面的要点，无论是可行性研究报告还是投资计划书，都将会是具有充分说服力的。

2. 编制要点

(1) 根据实际情况选择必要的正文内容。

(2) 项目明确，论证有力。

(3) 语言表述准确精练。

(四) 范文

“福地”农业网站建设可行性研究报告

一、实施纲要

农业是一个国家、一个民族生存与发展的根本。现代信息技术的飞速发展，在某种程度上讲，拉大了与农业的距离，传统农业的生产流通和信息交换办法几乎没有得到改善，互联网的发展、完善和建设，宽带网、卫星的利用，有效地解决了广大农村的上网问题，让信息交换变得更加容易。

利用现代信息技术，引入“配电盘”理论，可以建立企业的市场中心地位，增加行业市场对企业的依赖性。“福地”正是基于这种理论，逐步建立自己的中心地位，通过信息积累，把多种经济理论和市场营销原理集于一体，让企业随着市场的要求产生内在动力来推动发展。

(一) 宗旨及商业模式(略)

(二) 资产负债汇总表(略)

二、公司介绍

目前，公司还没有注册，这里先介绍一下公司的总体思路

(一) 宗旨：服务农业，建设农村、致富农民

(二) 公司简介

“福地”一名具有以下意义：(略)

(三) 公司战略

公司将依托品牌战略，建立企业的核心地位，将把“福地”的概念进行延伸，全面提升企业在市场中的不可替代性地位。实现公司战略的关键是：利用网络建立综合型大平台，实现农业信息的多点录入，更重要的是让客户录入的信息，可以根据客户行业和地区特征进行重新定位，让一般客户不用建立数据库，就可以建立自己的动态网站，让大家一起来帮助我们构筑一个全新的及

时的产品库、企业库、市场价格信息库等一系列农业综合权威信息库。随着客户的增加,数据库的代表性、权威性、准确性以及再利用的价值会得到充分体现。

(四) 产品及服务

构筑一个农业综合信息、商务平台,一个农产品市场监测控制体系;向客户提供综合服务,包括信息技术、农产品商务、农业技术等信息服务。

(五) 技术

采用常规的信息技术,结合传统行业,建立农业信息交换的基础平台,提升市场与客户对信息技术的依赖性。

(六) 价值评估

(七) 场地与设施

三、市场分析

(一) 市场介绍

(二) 目标市场

定位在政府上网、企业商务服务、农产品批发市场的信息共享、农村经济共同体的组建等。

(三) 顾客的购买准则

客户利用我们的服务,可以简单地实现信息的发布范围和发布目的,即一家发布,全国利用的目的。

(四) 市场计划

将利用市场营销公司的现代市场方案,推进企业的全面发展,加大项目和产品自身的内在动力。

(五) 市场渗透和销售量

全国各级农业部门、百万家农业企业、近千家农产品批发市场,千家万户的农业生产者等,都可以视为我们的客户;同样,随着我们平台影响力的提高,客户会呈几何级数增加。

(六) 竞争者

此类企业创建尚处于起步阶段。

(七) 服务与支持

通过大平台的搭建,将把政府、企业、个体、科研、教育等专业资源整合到一起。

四、财务计划

资金需求

计划需求资金

第一阶段(年): 600 万元(企业开发阶段)

第二阶段(年): 1200 万元(企业推广阶段)

五、附录(略)

十一、经济活动分析报告

(一) 概念

经济活动分析是以一定的经济理论和经济政策为指导,根据计划指标、会计核算、统计资料以及经济调查搜集的其他相关信息,对已经发生的经济活动及其成果或问题进行的分析研究。将这一研究过程和结果通过书面文字表述出来,就是经济活动分析报告。经济活动分析是对经济活动的认识和推理,是企业现代化管理的重要环节和手段,是国家经济部门和企业单位经常性的职能工作。经济活动分析报告是企业加强经营管理,提高经济效益的必备工具。

经济活动分析报告与总结都是回顾性公务文书。它们的性质功能在本质上是一致的,即都要探讨事物变化发展的规律,为实践提供理论指导。但是这两种文体还是有明显区别的:①从文书分类的角度看,前者属经济专用文书,后者属管理通用文书。②从表述的内容看,前者以数据指标为核心展开分析,后者以人物、事件为重点进行总结。③从论述问题的方式看,经济活动分析报告将数据的计算、比较、分析贯穿整个分析论证过程,数据分析成为基本的论述方法;总结则将相关经济数据作为论据使用;论述问题的过程主要靠逻辑推理展开。④经济活动分析报告侧重于定量分析,剖析问题、概括观点不脱离具体的对象;总结侧重于定性分析,往往将对象的经验提升到一定的理论高度,阐明较为普遍的参考、借鉴意义。

就围绕某一方面的经济活动进行的分析研究而言,由财政、金融、税务、审计等部门用第三人称写作的经济活动分析报告,与问题调查报告颇为相似。不过两种文体还是可以区别开来的:①从使用范围上看,作为管理通用文书之一的调查报告,其范围可以涉及政治、经济、文化等诸多领域,而经济活动分析报告只用于经济领域的业务部门和企业自身。②从制作时间上看,经济活动分析报告时间性强,大多分析报告都有定期性,而调查报告是不定期的。③从流通传播方式上看,只有涉及国民经济全局性和带有行业共性的宏观经济活动分析报告才可以公开发表,而关于特定企业生产经营活动的分析报告都具有近期(一般是几年内)的保密性,不宜公开。调查报告则由其新闻性决定了它可以借助新闻传媒和刊物公开发布。

(二) 作用

经济活动分析报告的作用主要包括以下三个方面:

(1) 有助于科学决策的实现和生产经营计划的制订。经济活动分析报告可以从宏观和微观两个方面进行观察。从宏观上看,它是制订国民经济计划和发展纲要的重要依据;从微观上看,它是各企业面向市场、参与竞争、进行科学决策的必备工具。所以说,经济活动分析报告在计划和决策的制订、执行、完成的过程中发挥着重要作用。

(2) 有助于企业改善经营管理,提高经济效益。经济活动分析是现代企业管理中重要的环节之一,它可以帮助企业自觉地按经济规律办事,并做到组织的合理化、规范化,及时有效地检查和控制生产经营,从而提高企业的管理水平和经济效益。

(3) 有助于政府经济职能部门及时有效地发挥宏观调控作用。经济活动分析报告,可以反映国民经济及其各个组成部分甚至是各个环节的动态,使相关职能部门和各个政府针对经济活动中所出现的脱节、失调、混乱现象,及时准确地对产业结构和生产力布局进行调整,以确保市场有序运行。

(三) 分类

根据不同的分类标准,经济活动分析报告的分类有以下几种:

(1) 按分析对象的范围划分,有宏观经济分析报告和微观经济分析报告。前者反映国民经济全局性问题和行业共性问题,后者研究分析个别企业的生产经营活动。

(2) 按分析对象的内容划分,有综合分析报告和专题分析报告。综合分析报告也称全面分析报告,是对一定时期内经济活动全面、系统地分析研究后写成的书面报告,多用于定期分析。专题分析报告在经济活动中选择某个重要、关键性的问题分析,或就某专项经济指标进行研究。专题分析报告可定期或不定期编制。

(3) 按分析对象的行业部门划分,有工业经济活动分析报告、农业经济活动分析报告、商业经济活动分析报告等,在行业内部还可以细分出不同的类型。

(四) 经济活动分析的常用方法

1. 比较分析法

比较分析法又称对比分析法。它是把同一基础上(时间、内容、项目、条件等)的可比数字资料进行对比,从而找出生产和管理中的问题与差距,并分析原因,提出改进的方法。比较分析法一般从三个途径进行:

(1) 比计划,即以本期实际完成的指标与计划指标相比较,以检查计划执行情况,分析完成或未完成计划的原因。

(2) 比历史,即用本期完成指标数与上期或上年的同期完成指标数相比较,与本单位历史最高水平、平均水平、最低水平相比较,以此反映企业经济活动的发展和变化趋势,以便提高管理水平和经济效益。

(3) 比先进,即以本单位的完成数与客观条件大体相同的同行业先进单位在同期的完成数相比较,发现本单位的差距,分析差距产生的原因,以利于工作改进。

2. 因素分析法

如果说对比分析法侧重于发现问题、揭露矛盾的话,那么因素分析法则着重于剖析、探究问题的形成原因,着重于分析、把握多种矛盾中的主要矛盾及其成因。

3. 预测分析法

预测分析法又叫动态分析法,即根据本单位过去和现有指标预测推算其未来经济发展趋势的方法。预测分析法包括经验预测法和统计预测法。

(五) 编制格式与内容

经济活动分析报告在结构上一般要求有标题、正文、结尾三部分。有的在标题下面还写上主送单位的名称,这是考虑到该文体的“报告”特点而安排的。可靠的数据、分析过程和针对性意见应是必备的内容。

1. 标题

经济活动分析报告的标题,一般应标明分析报告的时限、范围和分析内容,如《关于××商场2007年度经济活动分析报告》、《关于××厂2008年第一季度成本的分析》等。

全面综合分析报告的标题,一般都标出分析范围和活动时限,如《××厂2008年度经济活动分析报告》。

专题分析报告的标题标明分析范围和专题内容,如《自行车重点生产企业流动资金周转情况分析》、《“超常规增长阶段”江苏农民收入变动分析》等。

有时也将主要观点或建议作为分析报告的标题,如《要从削价损失中吸取教训》、《关于增收节支、扭亏为盈的意见》等。

2. 正文

正文包括开头、主体、结语三个方面的内容,其具体表现形式为:

(1) 开头部分。首先,开头部分要写明分析的目的;其次,进行简要叙述和说明被分析对象的基本情况,一般采用文字概括和数据、图表相结合的方法

法进行。根据分析报告类型的不同,开头的写法也是各式各样的。

(2) 主体。主体是分析报告中最主要的组成部分,它要根据报告的目的、要求、种类等做适当编排。通常情况下,主体部分要做到这样几点:①分析企业内部潜力;②检查企业对经济政策和财经制度的执行情况;③成绩或问题的原因;④检查计划或决策的执行情况。主体部分的结构形式按分析的内容来决定,一般情况下都是逐次标目,但也有采取小标题形式的情况。

(3) 结语就是根据分析中发现的问题,提出具有针对性的意见或采取相关的措施。

3. 结尾

经济活动分析报告的结尾,要写上作者或单位名称及日期,署名日期写在正文的右下方。

(六) 编制要求

(1) 从方针政策的高度来分析,把微观分析与宏观分析结合起来。经济活动是生产、交换、分配和消费的总过程。经济活动分析报告分析的对象是这一总过程的一个环节。分析某一部门或某一企业的经济活动,不能孤立地看待问题,而要联系到整个国民经济的大局;要从宏观经济着眼,从微观经济入手,立足于方针、政策的高度来评价分析。特别要注意处理好局部利益与整体利益、近期利益与长远利益的关系。

(2) 充分利用数据资料和现实情况资料。有人把计划、报表凭证、账表等书面材料称之为“死材料”,把生产经营过程中的现实情况称之为“活材料”。前一部分主要是数据资料,反映计划指标、统计数字、会计核算结果等;后一部分包括企业供、产、销和经营管理等方面的内容。编制分析报告只有充分运用这两方面的材料,将数据和人的活动有机地结合起来,才能全面、准确地了解及认识被分析对象。

(3) 避免统计数字和文字说明的脱节。经济活动分析报告与其他的报告类文体相比较,数字使用得要多一些,相对数、绝对数、平均数、百分数等是分析、说明的基础。企划主管在编制时既要注意数字的准确性和科学性,又要善于适当地辅以简约的文字说明,使两者形成有机的整体,避免数字与文字说明的脱节。

编制经济活动分析报告常犯的毛病是分析不够。有的只是堆砌一些经济现象,没有分析产生现象的原因,是一种缺乏“分析”的材料报告;有的分析不够深入,浅尝辄止;有的逻辑性不强,随意性很大,或无因果联系,或无主从关系,或无推理过程;有的找来以前的分析报告,换上本期时间、数据,调

整一下前言(开头)和结束语,形成千篇一律的模式。

除此之外,有不少分析报告写得不甚规范。这不仅表现在“缺头少尾”上,而且主体部分也有“病残”现象,或者情况部分不具体,或者分析不深入,或者没有今后意见、建议等。有的标题只标“××分析”,无时限、无范围;有的写“我站”、“我厂”、“我店”,下面又无落款;有的写“今年”、“三季度”、“近来”等,落款处却不注明年、月、日。上述错误应该纠正和避免。

十二、经济工作研究报告

(一) 概念和作用

经济工作研究报告是以经济工作为研究对象,针对经济工作中存在的问题进行分析研究,探索其产生的原因,提出解决方案、措施和办法,从而推动经济工作的顺利进行。经济工作研究是经济工作领导,以及工商企业单位或者由学术界的经济专家来完成。

经济工作研究报告是一种搜索性或总结性的研究报告,是经济工作不可缺少的组成部分。对经济工作存在的问题进行分析研究,提出解决问题的方案、措施和办法。这不仅是推动具体经济工作顺利进行的好方法,而且还为经济工作不断创新、改革提供理论依据,是理论为实践服务的真实体现。

(二) 种类与特征

经济工作研究报告的种类与经济活动分析报告的种类一样。经济活动分析报告是奠定在已有材料的基础上对经济活动进行分析研究。经济工作研究报告是奠定在就已经存在的经济问题的基础上进行理论性探讨,所以其范围是一样的,广义上来讲,也属经济活动分析研究中的一种,只是因为经济工作研究一般是针对经济存在的问题,一时难以找到解决方案,从而进行探索性的研究,其作用还有待实践的检验。而经济活动分析报告是针对问题进行分析而得出来的结论,比较实用。这是二者的区别。

经济工作研究报告的主要特征是:首先,经济工作研究的对象具有针对性,即以现实经济存在问题作为自己研究的对象,其目的是通过对该问题进行的理论分析,以求加以解决。其次,经济工作研究的问题具有研究性,即该问题所涉及的是理论性问题,难度大,需要用经济理论进行分析研究。最后,经济工作研究报告具有实用性、普遍性和推广性。实用性、普遍性和推广性是由经济工作研究的对象决定的。一般来讲,经济工作存在的理论问题是经济发展过程中存在的矛盾,是带有普遍性质的。通过对这些问题的研究,得出结论性



的解决方案,这种方案一经实践检验后,就具有其实用性和推广性。所以,经济工作研究报告是推动经济发展的重要组成部分。

(三) 格式与编制方式

经济工作研究报告的格式,一般来说,是由研究报告的标题、导论、正文、结语、署名等部分组成的。标题一般多用于文章标题法,即需要解决什么问题就用什么样的标题,导论是研究报告的开头,是提出问题的部分。正文是解决问题的中心部分,是用丰富的材料作为论据来论证观点正确性的部分。结尾是根据正文中提出的理论进行总结性的解决问题的意见、措施和方法。最后是署名,署名往往在标题的下方署上报告人的名字,也可署在文章的末尾。

经济工作研究报告的写作方法应根据研究的具体问题来具体安排。通常来讲对经济工作的研究应做到具体深入,要在正确的理论指导下,在丰富资料的基础上找出该问题的主客观原因。同时在提出解决该问题的意见、方案 and 措施时,应注意其实用性和可操作性。

(四) 注意事项

编制经济工作研究报告应注意以下事项:

(1) 观点明确,即对提出问题的观点和解决问题的观点要明确,符合经济工作的具体要求。

(2) 论据、论点要科学,论据的选择要带有普遍性,材料要真实可靠,数据要精确。在论证企划主管所提出的论点时理论要正确,要有逻辑性,以辩证的观点对问题主客观原因进行综合论证,谨防片面性或带有个人主观想象。

(3) 文字要精确,提出解决问题的方案、措施要确实可行,切勿夸夸其谈,脱离实践。

(五) 范文

需要合理制订房价

× × ×

近日来,本市公有旧住房出售成了热门话题。市民对买一套近年建造的新房很有兴趣,大家都认为,这样的房价才真正体现出买房比租房更经济,一般老百姓经济上也能承受。

由此,人们又想到目前商品房出售中的问题。现在,全市可供出售的商品房房源不断增多,个人买房的比重却有所下降。上海房产经营部门今年曾先后举办了三次全市性的大型房产交易会。在这三次交易会上,几十家商品房开发单位共拿出60万平方米、约1.2万套住宅供市民、企业购买,房源之多,规格类型之全,为历年所未见。然而,成交量并不理想。三次交易会共出售

4.16 万平方米，仅占可供房源的 6.9%。而且在这些成交的商品房中，2/3 是单位购房，单位出资买房后，再无偿分配或补贴出售给职工。

中央和国务院领导同志多次指出，要鼓励职工买房，要做到买房比租房便宜。住宅商品化、私有化是我国住房制度改革的方向，这项改革能否顺利进行，房价是关键因素。制订合理的房价，对推进住房制度改革至关重要。据了解，目前新辟住宅区每平方米建筑面积住宅的造价，由 10 个方面的费用构成，即基地开发费、住宅建筑价、人防工程费、街坊配套费、土地使用费、开发管理费、建筑税、建造费贷款利息、拆迁费及其他不可预见费。其中住宅建筑的造价占 56% 左右，拆迁费占到 16%。旧市区改建的住宅，由于得房率低，拆迁费占到 57% 左右，而住宅本身的建筑价仅占 28%。这几年，房价上涨，除了建筑材料大幅度提价的因素外，与其他附加费用的增加也有着直接的关系。

我们曾走访过一些专家，他们认为，上述 10 个方面的费用作为成本纳入商品房造价，全部让买房者承担，其实是不合理的。如基地开发费，我国土地属国家所有，购房者买的是住宅本身并不包括土地，需按章缴纳地价税，因此，基地开发费可以从以后每年征收的地价税中进行补偿。还有其他一些附加费用，如街坊配套中的居委会、派出所、房管所等的建设费应由地方市政建设费列支，人防设施的建设费应由国防费用列支，拆迁费可采取有偿回迁的办法来减少支出。按照目前的商品房价格构成比例，剔除不合理的收费项目，售价至少可降低 1/3 以上。如果商品房每平方米建筑面积的售价能控制在两三百元左右，再采取较长时间的分期付款等措施，那么，住宅商品化或私有化的推行就更易为人们所接受。

十三、国际市场调研报告

（一）文体概述

国际市场调研报告又称市场调研报告，它是指以国际市场为对象，采用科学的方法，进行有计划、有目的的搜集、整理、分析、研究，并以文书的形式反映国际上各个国家的市场信息、市场环境和情报资料，以便为国际市场预测和营销决策提供有力的科学依据。

国际市场调研报告是指导进出口贸易的依据之一，也能为国际经济建设提供良好的借鉴。国际市场是国际经济的反映，我们通过国际市场可以透视一个地区、一个国家的经济形势。国际市场调研报告是指导进出口贸易的依据之一，也可作为国内经济建设的借鉴。

国际市场调研报告是反映国际市场情况或进行研究的一种涉外文体,因此它只适用于对国际市场情况的报道。凡是要涉及国际市场情况的分析和报告都属于这个范畴,国内市场情况的分析和研究报告就不属于这类了。

根据国际市场调研报告标准的不同,可以分为不同的种类:

(1) 按流通领域划分,可分为西欧市场调研报告、东南亚市场调研报告、北美市场调研报告、中东地区市场调研报告等。

(2) 按市场内容划分,可分为国际技术市场调研报告、国际劳务市场调研报告、国际贸易市场调研报告等。

(3) 按调研类型划分,可分为描述型调研报告、预测型调研报告、因果型调研报告、探测型调研报告等。

国际市场调研报告的特点主要有以下几个方面:

(1) 涉及范围广泛。它不仅涉及各种社会制度下的各个不同流通领域的国际市场,还涉及技术、贸易、劳务等不同内容的国际市场。因此,只有通过对各种不同信息渠道搜集来的资料进行分析研究,才能写出有指导意义的国际市场调研报告。

(2) 变化频率过高。由于国际市场受世界政治、经济、科学、技术、自然条件等多种因素的制约,因此具有变幻莫测的显著特点。这就要求编制者利用现代化通信手段,将国际市场上的情报信息“尽收囊中”,这样才能制定出适合国际市场营销的战略方案。

(3) 市场竞争激烈。有市场,必然存在竞争。在国际市场这个环境里同样存在竞争,几乎所有国家都想把自己优质的商品推向市场,从而占领市场。在竞争中,商业信息是需要保密的,谁也不愿透露出去,这就给搜集、占有国际市场上的情报信息增加了难度。所以,这就要求编制者想方设法、千方百计地去猎取那些真实的、有参考价值的最新市场信息,并通过文字的形式诉诸出来,传递出去,真正发挥国际市场调研报告的作用。

(二) 编制方法

国际市场调研报告由标题、署名和正文组成。

(1) 标题,有三种写法:一是文章标题法,或揭示主题,或提出问题,如《日本市场花生价格下降》;二是公文标题法,其基本写法如《关于××市场的调查报告》;三是由国名、商品名称组成,如《加拿大陶瓷市场》、《法国珠宝市场》等。

(2) 署名,编制者姓名可以写在标题之下,也可写在文末。

(3) 正文,一般由开头、主体和结语组成。开头,写调查概况,或者对

被调查的市场作简要回顾,或者提出市场销售方面的问题等。这部分要写得简练,有吸引力。主体,写被调查的国际市场情况,并对产生该情况的原因进行分析,这部分是写作的重点,应详写。结语,对未来进行展望或提出建议,这部分内容应简明扼要。

(三) 范文

美国计算机/电视游戏行业调查报告

为探讨游戏消费者的需求和购买取向,娱乐软件协会(Entertainment Software Association,ESA)于2007年6月在美国进行了一次计算机/电视游戏调查,调查显示美国有33%家庭添置了最少一部电子游戏机。在美国,计算机/电视游戏市场能达到每年销售额数以十亿美元计,2006年为美国的GDP贡献了38亿美元。

一、67%家庭成员参与计算机/电视游戏

这次调查共访问了1200户拥有电视游戏机和计算机的美国家庭。结果显示,在每个受访家庭当中,有67%的家庭成员参与了计算机/电视游戏,比2006年减少了2%,玩家平均年龄为33岁,18岁以下的青少年占28.2%,另有24%的玩家,其年龄超过了50岁。

调查发现,男性玩家仍然占大多数,女性玩家则只占38%。但ESA补充,18岁或以上的女性玩家的比例占整体市场的31%,这高于18岁以下男性玩家的比例(20%),而且有57%的玩家认为,现在流行的游戏对女性的吸引力越来越大。

在游戏消费模式方面,购买游戏的消费者的年龄平均为38岁。调查指出,成年玩家普遍有13年的计算机/电视游戏经验,而在经常参与游戏的玩家当中,成年男性玩家和成年女性玩家的游戏经验,平均分别为14年和11年。

调查也发现,近年来成年女性玩家投入游戏的时间与成年男性玩家的时间越来越接近。报告指出,成年女性玩家每星期平均约花7.4小时进行游戏,而成年男性玩家则花7.6小时,其差只有12分钟。

二、美国市场规模达74亿美元

就The NPD Group/Point-of-Sale Information的统计,2006年美国计算机/电视游戏的销售额,分别为9.7亿美元及64.6亿美元,合计达74亿美元,较上一年增加5.7%。销量方面,2006年,美国分别售出3940万套计算机游戏,以及2.01亿套电视游戏,合计接近2.41亿套,较2005年增加了5.4%。有42%玩家计划于2007年继续购买新游戏。

在2006年美国游戏销售当中,有56.2%适合所有玩家和10岁或以上的所



有玩家, 另外有 28.5% 适合青少年, 而成人游戏则占 15%。

以分类排列, 在电视游戏方面, 动作类、运动类、赛车、射击、角色扮演、家庭娱乐及各门类产品的销量较高, 其中以动作类和运动类电视游戏最受欢迎, 如: Madden NFL 07 和 New Super Marios Brothers; 至于计算机游戏, 则以战略性、角色扮演、家庭娱乐、射击、冒险类及儿童娱乐的产品销量较高, 最受欢迎的是战略性和儿童/家庭娱乐游戏, 如 World of Warcraft 和 The Sims 2。

三、55% 的家长认为游戏对儿童有正面影响

针对 18 岁以下的儿童玩家市场, 调查显示儿童在购买或租赁游戏时, 有 91% 是在家长陪同下进行交易, 其中 86% 的儿童是得到家长的准许才会购买或租赁游戏。

对于孩子使用游戏软件, 有 55% 的家长认为游戏对儿童有正面影响, 比上一年减少了六个百分点, 而家长与子女一同使用游戏软件的主要原因, 包括享受家庭乐趣(72%)、基于孩子的要求(71%), 与孩子沟通的良机(66%), 以及可借此监督孩子所使用游戏的内容(50%)。

在陪同 18 岁以下子女进行计算机或电视游戏的家长当中, 有 93% 的人本身是玩家, 平均年龄为 40 岁, 平均每月花 21 小时进行游戏(父亲和母亲分别花 21 小时和 18 小时), 而且 46% 家长玩家, 拥有超过 10 年的计算机/电视游戏经验。

四、网上游戏与无线游戏

同时, 调查亦探讨了近年大行其道的网上游戏市场。结果发现, 有 59% 的经常性玩家表示有进行网上游戏的爱好, 比 2000 年的调查显示增加了 32 个百分点, 而男性和女性玩家的比例则为 53% 及 47%, 两者相差 6%。

在网上游戏类别中, 以智力游戏/棋盘游戏等类别较为普及, 其他较受欢迎的还有动作、运动、战略性、角色扮演类、Flash 浏览器小游戏, 以及多人在线游戏等。

此外, 调查也发现在游戏家庭中, 平均有 34% 的家庭成员使用了无线装置, 包括手机等进行各类无线游戏, 比 2002 年增加了 20%, 这也显示了无线装置的日益普及性。

十四、国际市场分析报告

(一) 文体概述

国际市场分析报告也称世界市场分析报告, 简称国际市场分析或世界市场分析。它通过对国际市场现象、状况、形势的分析, 找出国际市场繁荣或衰退

的原因,从而利用商品价值规律和其他经济杠杆促进国际市场的发展与繁荣,造福于整个人类社会。

国际市场是世界范围内进行商品交换的场所或领域。通过国际市场的分析,可以透视世界经济的发展情况,也可以作为对外经贸决策的重要依据。

国际市场分析报告用于分析世界各类市场,如果把国内市场放在国际大市场中进行分析,也可以视为国际市场分析报告。

国际市场分析报告的分类:

(1) 按市场内容划分,有商品市场分析报告、技术市场分析报告、金融市场分析报告和劳务市场分析报告。

(2) 按流通领域划分,有西欧市场分析报告、北美市场分析报告、东南亚市场分析报告、中东地区市场分析报告等。

(3) 按经济发展程度划分,有发达国家市场分析报告和发展中国家市场分析报告。

国际市场分析报告的主要特点:

(1) 客观性,即客观地、实事求是地描述国际市场的状况。国际市场分析报告首先要反映被分析的国家、地区或国际上的市场状况。换句话说,就是要把诸如市场供求总量状况、市场供求结构状况、市场基本态势或某种具体商品的供求情况等弄清楚,通过文字的形式表现出来,使报告使用者能够大体了解国际市场的基本面貌和基本情势。

(2) 归因性,即分析造成市场客观状况的原因。国际市场分析报告侧重于对某种市场现象、市场形势的原因分析。就是说,要抓住某些现象析因论果,找出造成该情况的主客观原因。透彻的、符合实际的、抓住主要矛盾的分析,是国际市场分析报告的主要特征。

(3) 预测性,即要预测国际市场未来发展趋势。国际市场分析报告除了把被分析的国家、地区、国际上的市场状况呈现出来,企划主管还要对它今后一个时期的发展形势进行预测,大体估计它今后的走向。分析现状的目的在于预测未来,把握未来。

(二) 编制方法

国际市场分析报告由标题、署名和正文组成。

(1) 标题,常见的有两种。一是文章标题法,即用简洁的文字揭示分析报告的主题或课题,可用一个标题,也可用正副标题,如《国际资本市场出现转机》、《龙蛇之争——当前彩卷市场透视》。二是新闻标题法,即用多行标题,或肩题与正题,或正题与副题。采用新闻标题的国际市场分析报告,多半

用“消息”的形式发表,但其内容和基本写法还是市场分析报告。

(2) 署名,采用文章标题法的市场分析报告,署名一般在标题之下;采用新闻标题法的市场分析报告,其署名有的在“导语”之前,标“编制者×××”;有的在正文之后。

(3) 正文,一般由开头、主体和结语组成。开头用简要文字概括分析报告的内容,类似消息的导语。主体介绍某市场的状况、形势等,分析造成该状况、形势的主客观或主次要原因等,该部分内容要写得比较具体详细。结语简单预测今后发展趋向,或提出建议、意见等。

(三) 范文

2006 年我国水产品国际市场分析报告

2000 年以来,我国水产品出口虽然保持高位增长,已经连续几年在农产品出口中保持第一的位置,但是增长态势并不乐观。在 2000 年与 2001 年出口数量增长幅度分别达到 13.8% 和 27.3% 的高位之后,2003 年突然掉到 0.7%,几乎呈停滞的发展状态。2004 年出口数量增幅又突然飚高到 15.5%。2005 年,滑至 6.17%。

2004 年水产品出口排名前三位的大宗产品为:烤鳗、鱿鱼及对虾。烤鳗在经历 2002 年的低迷后,2004 年见到转机,出口额达 7.27 亿美元,同比增幅高达 55.6%,高居所有水产品出口增幅首位。鱿鱼出口额 2.24 亿美元,增幅达 52.7%,居水产品出口次位。同是养殖产品的对虾,虽然一直处于低迷状态,但仍居水产品出口第三位。

罗非鱼异军突起,出口数量 8.66 万吨,增幅 47%,数量增幅在水产品出口中排第一。2004 年,我国罗非鱼产量达到 89.7 万吨,比 2003 年增长了 11.34%。除去草鱼、鲢鱼、鳙鱼、鲤鱼、鲫鱼这五个传统淡水养殖鱼之外,罗非鱼产量排名第 6 位,比最普通的鳊鱼产量高出 74%。2005 年罗非鱼产量继续猛增到 97.8 万吨,比 2004 年又增加 8 万吨,增幅 9%。很多行家都认为罗非鱼是一种有营养的鱼,同时很多人也看到了罗非鱼出口市场中隐藏着巨大的危机,这个危机在 2006 年年初开始显现出来。由于加拿大从美国进口的罗非鱼中检验出超标药品残留物,就停止了从美国的进口。而美国不养殖罗非鱼,其出口的罗非鱼来自中国。中国出口对虾的药品残留曾经出现过超标现象,美国已对中国产品产生不信任,加之罗非鱼又出现问题,这更加深了其对中国产品的不信任。药物残留超标已经成为我国水产品出口的严重障碍。

从近几年水产品的出口中我们看到,我国水产品出口还是数量推动型,而不是质量推动型的,更不是品牌领袖型的模式。所以,我国水产品出口的发展

速度变化极不稳定。2004年,美国对中国出口对虾展开反倾销调查,给国内水产界提出了警告。从2005年开始,出口速度降低到比较正常的水平,也反映出人们冷静下来,开始查找自身的问题,开始解决问题,开始在降低药物残留上有所行动。虽然这些行动仍然显得非常微弱,但我们应该看到,如果措施得当,水产品出口将会步入一个稳定的发展道路。

2005年在水产品出口排名前三位的大宗产品中,只要是养殖产品,出口都呈现大幅度下降。烤鳗出口数量下降31%,对虾出口下降21%,仅有鱿鱼出口下降3%,几乎可以忽略不计。

2006年1~6月份我国水产品出口前三位的产品仍然继续了2005年的下降趋势。

2006年1~6月份我国对虾出口金额9218.3万美元,比2005年同期降低17%;比2004年同期降低42%,比2003年同期降低23%。对虾出口出现持续深度降低态势。

2006年1~6月份我国烤鳗出口额为3.65亿美元。比2005年同期降低19%。比2004年同期降低20%,比2003年同期增长12%,比2002年降低5.5%。2006年3~5月份在保持了8000万美元的较高水平之后,6月份直线下跌到2937万美元水平,同比跌幅达65%。应该看到,烤鳗出口已经降到可比较的历史最低点。2006年,在水产品出口大宗产品中,鱿鱼出口开始展露光芒。

2006年1~6月份我国出口鱿鱼达1.18亿美元,比2005年同期增长30.9%。比2004年同期增长40.4%,比2003年同期增长100%,比2002年同期增长110%,鱿鱼出口额出现持续高速增长态势并在2006年6月底首次超过对虾,成为烤鳗之后的第二大宗产品。

海水产品、初级加工鱼片(如:带鱼、黄鱼、冻鱼、虾仁、冻鱼片等)仍然占据出口数量中的60%以上。

2005年,一般贸易方式的比重从2003年的75.67%下降到2005年的不足60%。来进料加工贸易从2003年比重的21.33%提升到2005年的39.88%,接近40%。来进料贸易呈现稳步上升趋势,开始成为我国水产品出口中的重要角色。我国来进料贸易主要还停留在初级产品的加工上。

在情况已经非常明朗的情况下。如果要保持与推进我国水产品出口市场的平稳而不是高速发展,应该选择的措施有:

一、认真解决深加工产品在出口中出现的新问题,特别是如何突破贸易技术性壁垒。

二、严格控制与稳步发展淡水产品的出口,努力争取国际市场中中国水产品应该有的声誉。

三、提倡与鼓励“公司+基地”的经营模式。

四、继续加强对外开放政策,采取积极措施吸引外资,继续坚定不移地发展来进料加工渔业。

五、在科研领域中不提倡概念性、炒作性、猎奇性的研究项目。

六、湖泊渔业、江河渔业、水库渔业、大水面渔业、活水面渔业要纳入水产品出口范围。

十五、国际贸易代理合同

(一) 概念

国际贸易代理合同是指委托方委托国外代理商代销指定商品,并向代理人支付佣金而签订的一种书面协议。

国际贸易代理合同明确双方当事人的权利和义务关系,规定代理人的基本任务以及委托人的责任义务、职权范围等信息,对双方都具有约束力。在双方出现贸易冲突时,其可以作为解决争端的法律依据。

(二) 特点

(1) 国际贸易代理合同的标的物是确指的、具体的某种商品。

(2) 代理行为有时间期限和区域限制,它只能发生在合同规定的有效期内和委托方指定的地区范围内。

(3) 标的商品的价格是由委托方规定的。

(4) 当事人双方是委托与被委托的关系,代理人在委托人授权的范围内开展业务,并领取委托人支付的佣金,不承担风险。

(三) 分类

按委托人授权的大小,国际贸易代理合同可划分为国际贸易总代理合同、国际贸易独家代理合同和一般性国际贸易代理合同等类型。

(四) 主要条款

(1) 总则(包括合同当事人双方的名称、地址、订立合同的依据和目的)。

(2) 关键词解释。

(3) 代理方式。

(4) 代理人和委托人的职责。

(5) 代理佣金标准。

(6) 合同的分代理和转让。

- (7) 合同的修改和终止。
- (8) 适用的法律。
- (9) 争议的解决。
- (10) 文字规定。

(五) 范文

国际贸易总代理合同

第一条 总 则

本合同于20____年____月____日由下列双方共同签订。

根据____法律登记注册的____有限公司,其地址____(以下称“委托人”)
根据____法律登记注册的____有限公司,其地址____(以下称“总代理人”)

鉴于:

委托人欲从____有限公司(以下称卖方)引进技术,经委托人及总代理人双方同意,由委托人指定的其总代理人系独家全权代表,委托人授权其代表可根据合同所列的条款和条件,与卖方洽谈欲引进技术的价格及其他有关事项。

兹同意下列条款:(略)

第二条 定 义

1. 本合同所有术语的意义,明确阐述如下:

“佣金”系按本合同所列的条款和条件由委托人按照第六条第一款支付给总代理人的佣金。

“许可证协议”系指委托人与卖方所签订的技术转让或许可证协议,包括与技术有关的于任何时候的补充、修改和增补的技术,由卖方出售,转让该技术并向委托方予以报价。

“价格”系指委托人为引进该项技术而支付给卖方的款额。

2. 各条款所列的标题仅为醒目而用,对本合同的解释无影响。

第三条 总 代 理

1. 委托人指定其总代理人,系为独家全权总代理并代表委托人与卖方洽谈引进该项技术应付的价款及有关许可证协议的条款和条件,并代表委托人联系一切有关事项。为此,总代理人愿意接受此委托。

2. 在合同有效期内,委托人不得指定其他任何人为其代理人洽谈引进该项技术的价格及有关许可证协议的条款和条件或代表委托人联系有关任何事项。

3. 根据合同总代理人作为委托人的独家全权代理,代理委托人洽谈本许可证协议为引进该项目,为此,一旦成交,予以承认并生效,委托人与卖方洽



谈该项技术的价格及其他条款和条件，经谈妥及各方当事人正式签署许可证协议及总代理取得佣金，其总代理权终止。

4. 委托人指定总代理人，系为独家全权代理，代表委托人洽谈许可证及引进该项技术事宜，本合同的委托人与总代理人不因此形成合股关系，亦不因此获得本合同指定范围以外的代理权。

第四条 总代理人的职责

1. 于本合同期内的总代理人：

(1) 必须努力与卖方洽谈，使卖方取得最好的价格及最优惠的条款和条件，便于委托人获得该项目技术的转让并尽快签订许可证协议。

(2) 在洽谈转让及引进该项技术的过程中，总代理人和卖方洽谈中若出现任何争议、分歧或僵局，应立即向委托人提供有关争议、分歧或僵局之详情并就此事与委托人磋商。

(3) 应采取确实有效的办法为委托人取得该项技术并签订许可证协议。

2. 在本合同有效期内，未经委托人书面同意，总代理人不得：

(1) 除委托人指定的全权代理有关事项外，不得自行为委托人代理任何事项。

(2) 以委托人的名义允诺或解决任何事宜，或以委托人的信用作担保，或代表委托人作任何保证或陈述，或使委托人承担任何责任或义务。

(3) 与卖方协议转让和获得该项技术的价格及有关条款和条件。

(4) 不论以任何方式从委托人处所获得的信息资料，皆属秘密，仅能为引进技术用，不得泄露。

第五条 委托人的职责

1. 代理人当代表其委托人与卖方商定价格、条款和条件时，或将转让技术的价格条款和条件书就许可证协议时，或就有关问题提出要求时，委托人须立即向总代理人给予指示。

2. 委托人应及时满足代理人需求，向总代理人提供有关业务所需的信息，便于总代理人与卖方洽谈技术转让和获得该项技术。

第六条 佣金

1. 委托人同意支付给总代理人价格总金额的____%的佣金，佣金于许可证签署之日以美元支付。

2. 合同双方同意卖方与委托方签订转让技术价格条款及条件时，委托方的义务应根据第六条第一款规定支付佣金，同时总代理人按照第六条第一款规定有权利收取佣金。委托方届时不得以任何借口延迟，应即时支付。

第七条 终止合同

1. 如遇有下列任何条件或情况时, 委托人须以书面方式通知总代理人; 按合同规定总代理人不履行或不遵守职责或义务时, 或当收到委托人就总代理人不履行或不遵守其职责的通知后的三十天内, 仍置之不理, 立刻终止本合同对代理人的委托。

2. 按照本合同规定期满或终止对总代理人的委托, 不论出于何种原因, 均不妨碍合同各方的权利和义务。

3. 当届满或终止对总代理人的委托时, 按下述条款办理:

(1) 总代理人应立即将与委托人业务有关的票据、备忘录、记录稿件或其他文件交还给委托人。

(2) 按照本合同的规定, 于终止对总代理人委托的五天内, 委托人将佣金(按六条第一款规定应支出付清部分的佣金)支付给代理人。

4. 按本合同规定, 不论出于何种原因届满终止对总代理人的委托, 本合同仍然予以履行或遵守其条款, 对各方均有约束力并付诸实施。

第八条 分代理或转让

1. 非经委托人预先书面同意, 总代理人不得将合同之任何义务或责任转让或转移给非经指定的分代理。不论经委托人如何同意的由总代理人委托的分代理, 根据合同的规定不得免除代理人的任何权利、义务或责任。

2. 非经总代理人预先书面同意, 委托人不得将本合同规定的任何权利、义务或责任予以转让或者转移给他人。

3. 本合同对委托人、总代理人及各方指定的继承人均具有同等的约束力并确保实施。

第九条 修 改

委托人与总代理人签订的引进技术合同书, 包括整个合同书和备忘录, 并将取代委托人与总代理人对该项引进技术以往的全部协议和安排, 且后者自本合同签署之日起, 即告终止。除非经本合同当事人签署的书面通知, 否则本合同不得做任何修改和变更。

第十条 适用的法律

本合同的一切条款是根据签字时____现行的有关法律、法令和条例制定的。在合同生效后, 由于____颁布了新的法律、法令、条例, 或对原有的法律、法令和条例进行了修改, 致使委托人和总代理人中任何一方的经济利益发生重大变化的, 应及时协商, 并对本合同的有关条款作必要的修正和调整, 以维护委托人和总代理人在协议中的正常的经济权益。

第十一条 争议的解决

1. 在执行本合同所发生的或与本合同有关的一切争执时, 首先应由委托人和总代理人友好协商解决。

2. 若协商不能解决, 可以_____调解, 如调解无效, 最终将在_____根据国际的仲裁程序仲裁。

3. 在争执发生时及争执提交仲裁过程中, 除所争执并提交仲裁的问题外, 委托人和总代理人都必须按本合同的规定继续行使自己的权利, 履行各自的义务。

4. 仲裁的裁决是终局的, 对委托人和总代理人都有约束力。仲裁费(不包括各方聘请律师的费用)由败诉方负担或由仲裁机构裁决。

第十二条 语 言

本合同以英文和中文书写, 两种文字均为正式文本。

第十三条 通 知

1. 凡有关本合同的通知、请求或其他通信往来, 须以文字为准, 可采用书信、电传、电报方式传递。

2. 凡有关通知、请求或其他书信往来, 可用书信、电传、电报方式按对方所列地址寄至对方。

本合同的双方于首页所列日期签署, 立此为据。

委托人

总代理人

_____有限公司

_____有限公司

代表签字: _____

代表签字: _____

代表姓名: _____

代表姓名: _____

职务: _____

职务: _____

十六、股票上市公告书

(一) 概念及特征

所谓股票上市公告书, 是指已获批准其股票上市的股份有限公司, 即上市公司在专业报刊刊发的有关公司股票上市交易信息的告知性文书。这样做的目的是让社会公众了解该公司股票即将上市的信息以及该公司的基本情况。

股份有限公司发行的股票, 并不是都能上市的。它必须经证监会批准, 并且只能在证监会允许的范围内进行股票证券交易。

(二) 结构与编制方法

(1) 标题。由上市公司加“股票上市公告”组成, 也有的只有“股票上

市公告”字样。

(2) 主要提示。标题之下、正文之前为“重要提示”，写明股票公开发行的依据，申明所提供资料的真实、准确性，表明对公告书的内容承担一切责任等。

(3) 正文，包括：

1) 释义部分，即对公司与股票的一些特定概念进行定义。

2) 绪言部分，交代公司发行股票的依据及所负责任。

3) 公司概况部分，包括公司的法定名称，注册地址，法定代表人，董事、监事及高级管理人员简历，公司其他情况，股本结构，股票发行情况，经营方式与经营范围。

4) 公司组织情况部分，包括公司简史、发起人简介、公司创立大会及股东大会、公司机构及其职能。

5) 财务状况部分，包括验资报告摘要，资产评估确认通知书，审计报告情况，会计制度。

6) 公司内部审计监督制度。

7) 财务指标分析。

8) 董事会承诺部分。按照实际情况，写出公司自己的承诺。如依法承诺，要写出依据的法规名称；向谁承诺，主要是向证券主管机关、公司大股东、证券交易所承诺。承诺的内容包括：守法经营，及时、准确披露本公司信息，接受批评、监督等。

(4) 签署，写明公司的名称及编制日期。

(三) 编制要求

(1) 编制股票上市公告，要熟悉把握招股说明书的一些写法。因为股票上市公告和招股说明书的内容在很多地方是相同的(如释义、绪言、公司概况、股本结构、经营方式、经营范围、财务情况、近三年来的经营业绩、下一年的赢利预测、重大合同等)，企划主管如果较准确地把握了招股说明书的编制要求，写起股票上市公告来也就轻车熟路了。

(2) 正文部分的编制，既要具体又要简明，这样才能引起投资者的注意。为此，在正文一些内容的表述上多用条款式。对公司的经营业绩、财务状况及赢利预测等可用数字图表式的分析说明，以避免繁杂冗长。

(3) 不可忽视的“重要提示”。股票上市公告和招股说明书一样，编制时首先必须注意在正文前写明重要提示，表明其股票公开发行的依据，并愿意就公告书的内容进行解释和承担一切责任。



(4) 不要与党和国家机关使用的“公告”混为一谈。党和国家机关使用的“公告”，是由党和国家行政机关制定的一系列公文处理法规加以确认的，属于法定文种，是党和国家的高级机关用以发布重要事项和法定事项而使用的。股票上市公告，虽然也有“公”字，这个“公”字与前者的“公”字有着本质上的区别。它完全是“公开告知”的意思，而另一个却具有十分特殊的含义，这个法定文种“公告”里的“公”字代表的是党和国家。

(四) 范文

××股份有限公司首次公开发行 A 股股票上市公告书

第一节 重要声明与提示

××股份有限公司(以下简称“××”、“本行”或“发行人”)及全体董事、监事、高级管理人员保证上市公告书的真实性、准确性、完整性，承诺上市公告书不存在虚假记载、误导性陈述或重大遗漏，并承担个别和连带的法律责任。

证券交易所、其他政府机关对本行股票上市及有关事项的意见，均不表明对本行的任何保证。

本行董事、监事和高级管理人员截至目前未持有本行的股票。全体董事、监事和高级管理人员承诺将严格遵守《公司法》、《证券法》和《上海证券交易所股票上市规则》等有关法律、法规及证券交易所规则关于董事、监事和高级管理人员持股及锁定的有关规定。

第二节 股票上市情况

一、本上市公告书系根据《公司法》、《证券法》和《上海证券交易所股票上市规则》等有关法律法规规定，并按照上海证券交易所《股票上市公告书内容与格式指引》编制而成，旨在向投资者提供有关本行首次公开发行 A 股股票上市的基本情况。

二、本行首次公开发行 A 股(以下简称“本次发行”)经中国证券监督管理委员会证监发行字[2007]10 号文核准。

三、本行 A 股上市经上海证券交易所上证上字[2007]26 号文批准。

四、公司股票上市概况

1. 上市地点：上海证券交易所
2. 上市时间：2007 年×月×日
3. 股票简称：××××
4. 股票代码：××××××

5. 本次发行完成后总股本：5 000 000 000 元

6. 首次公开发行股票增加的股份：1 001 000 000 股

7. 发行前股东所持股份的流通限制及期限：

本行第一大股东××省财政厅承诺：“自××股票在上海证券交易所上市之日起三十六个月内，不转让或者委托他人管理本行已直接或间接持有的××股份，也不由××收购该部分股份。”

根据《公司法》的规定，本次发行前持有本行股份的其他股东所持股份自本行A股股票在上海证券交易所上市之日起一年内不转让。

8. 本次上市股份的其他锁定安排：

本次发行中向战略投资者配售的300 000 000股股份自本次网上发行的股票在上海证券交易所上市交易之日起锁定12个月；本次发行中网下配售的250 250 000股股份自本次网上发行的股票在上海证券交易所上市交易之日起锁定3个月。

9. 本次上市的无流通限制及锁定安排的股份：

本次发行中网上发行的450 750 000股股份无流通限制及锁定安排，自2006年×月×日起上市交易。

10. 股票登记机构：中国证券登记结算有限责任公司上海分公司

11. 上市保荐人：中银国际证券有限责任公司

第三节 发行人、股东和实际控制人情况

一、发行人基本情况

1. 中文名称：××股份有限公司

2. 英文名称：×× Co., Ltd.

3. 注册资本：399 900 万元人民币(本次发行前)

4. 法定代表人：×××

5. 住所：××省××市××路×××号

6. 经营范围：

据本行《公司章程》(修订草案)，本行经营范围如下：

吸收公众存款；发放短期、中期和长期贷款；办理国内外结算；办理票据承兑与贴现；发行金融债券；代理发行、代理兑付、承销政府债券；买卖政府债券、金融债券；代理发行股票以外的有价证券；买卖、代理买卖股票以外的有价证券；资产托管业务；从事同业拆借；买卖、代理买卖外汇；结汇、售汇业务；从事银行卡业务；提供信用证服务及担保；代理收付款项及代理保险业务；提供保管箱服务；财务顾问、资信调查、咨询、见证业务；经国务院银行



业监督管理机构批准的其他业务。

7. 主营业务：商业银行业务

8. 所属行业：银行业

9. 电话：××××-××××××××

10. 传真：××××-××××××××

11. 网址：http://www.××××.com.cn

12. 电子邮箱：××××@××××.com.cn

13. 董事会秘书：×××

14. 董事、监事和高级管理人员情况：

本行目前有14名董事、9名监事、4名高级管理人员：

15. 董事、监事和高级管理人员持有发行人的股票、债券情况：

截至目前，本行董事、监事和高级管理人员未持有本行的股票、债券。

二、控股股东及实际控制人情况

本行的股权较为分散，不存在按股权比例、公司章程或协议能够控制发行人董事会多数投票权的法人或其他组织。

三、股东情况

(一) 截至2007年1月1日的股东情况

根据××省财政厅《关于××股份有限公司国有股权管理方案变更问题的批复》(×财金[2007]2号)，截至2007年1月1日，本行股东名称、持有的股份数、持有的股份比例(发行前)如下：

(二) 本次发行后、上市前本行股东情况

其他股东指本次发行前除××省财政厅外其他持有本行股份的股东

(三) 本次发行后、上市前的前十名股东持股情况

第四节 股票发行情况

一、发行数量：1 001 000 000 股

二、发行价格：15.98 元/股

三、发行方式：

采用向战略投资者定向配售、网下向询价对象询价配售和网上资金申购发行相结合的方式。本次发行向战略投资者战略配售 300 000 000 股，网下向询价对象询价配售 250 250 000 股，网上资金申购发行配售 450 750 000 股。

四、募集资金总额及注册会计师对资金到位的验证情况：

本次 A 股发行募集资金总额 15 995 980 000 元。×××会计师事务所于 2007 年 1 月 29 日对本次发行的资金到账情况进行了审验，并出具了验资报告。

五、发行费用：

1. 本次发行费用合计 274 020 790 元，其中承销费 239 939 700 元、保荐费 4 000 000 元、律师费 1 500 000 元、审计费 7 700 000 元、验资费 210 000 元、路演推介及信息披露费用 11 672 900 元、发行手续费 8 998 190 元。

2. 每股发行费用约为：0.27 元

六、募集资金净额：15 721 959 210 元

七、本次发行后全面摊薄每股净资产：5.97 元（按本次发行后净资产与总股数之比计算，其中净资产按本行 2006 年 6 月 30 日资产负债表股东权益数和募集资金净额之和计算；总股数按本次发行后的总股数 5 000 000 000 股计算）。

八、本次发行后全面摊薄每股收益：0.49 元

第五节 其他重要事项

本行在招股意向书刊登日至上市公告书刊登前，没有发生可能对本行有较重大影响的重要事项，具体如下：

1. 主要业务发展目标进展正常；
2. 所处行业或市场未发生重大变化；
3. 本行接受或提供的产品及服务价格未发生重大变化；
4. 本行与关联方未发生重大关联交易事项；
5. 本行未进行重大投资；
6. 本行未重大资产（或股权）购买、出售及置换；
7. 本行住所未发生变更；
8. 本行董事、监事、高级管理人员及核心技术人员未发生变化；
9. 本行未发生重大诉讼、仲裁事项；
10. 本行未发生除正常商业银行业务之外的重大对外担保等或有事项；
11. 本行的财务状况和经营成果未发生重大变化；
12. 本行未发生其他应披露的重大事项。

第六节 上市保荐人及其意见

一、上市保荐人基本情况

保荐人（主承销商）：中银国际证券有限责任公司

法定代表人：××

住所：上海市浦东银城中路×××号

办公地址：北京市西城区金融大街××号××中心×号楼××层

联系电话：010-××××××××

传真：010-××××××××



保荐代表人：×××、×××

二、上市保荐人的推荐意见

上市保荐人中银国际证券有限责任公司认为：××股份有限公司运作规范、经营状况良好，符合我国现行法律、法规对 A 股首次公开发行上市的要求，同意推荐××股份有限公司 A 股股票在上海证券交易所上市。

××股份有限公司

2007 年×月×日

第二节 经营企划文案

一、营销策划

(一) 概念

营销策划的任务是如何使企业在市场营销中获得利润，能否成功地进行营销策划是企业经营成败的关键。在市场营销中，把策划过程用文字完整地书写出来的方案就是营销策划方案。

(二) 构思与内容

1. 前言

策划方案的开头部分，包括策划的缘起、背景资料、问题点与机会点、创意的关键等，作概括的说明。

2. 市场状况分析

市场状况分析包括以下内容：

- (1) 整个产品市场的状况。
- (2) 各竞争品牌的销售量与销售值及市场占有量的比较分析。
- (3) 消费者年龄、性别、籍贯、职业、学历、收入、家庭结构的分析。
- (4) 各竞争品牌市场区隔与产品定位的比较分析。
- (5) 各竞争品牌广告费用与广告表现的比较分析。
- (6) 各竞争品牌公关活动的比较分析。
- (7) 公司的利润结构分析。
- (8) 公司过去五年的损益分析。

3. 产品策略

- (1) 新产品开发策略。

(2) 产品生命周期策略。

产品在市场上的销售情况及获利能力随着时间的推移而变化。产品也符合新陈代谢的规律,从诞生、成长到成熟,最终走向衰亡。这个过程在市场营销中指从产品进入市场开始,直到最终退出市场为止所经历的全部时间。

完整的产品寿命周期包括四个不同的阶段,导入期、成长期、成熟期和衰退期。

导入期经营的主要目的是为了让更多的顾客知道和试用这种商品,从而在市场上站稳脚跟。这个阶段在营销策略上应体现出“快”字,尽可能在短期内迅速进入并占领市场。营销手段应集中在促销和定价上。

成长期经营的主要目的是要让更多的顾客购买,扩大市场占有率。这个阶段在营销策略上,应根据用户需求,不断改善产品性能,提高产品质量,增加花色品种;在广告宣传上,涵盖从介绍产品到为本企业产品树立良好形象,力争创名牌;发挥中间商的作用,广泛分销,并注重销售服务,开辟新市场;采取适当的价格策略,在高市场占有率和高利润之间作出选择。

成熟期经营的主要目的是为了尽可能地吸引和稳定顾客,维持市场占有率,同时寻求新的发展。成熟期的营销一般不宜仅仅采取防守策略。因为安于现状,市场难以得到巩固和发展,必须采取进攻与防御并举的策略。成熟期的营销策略要突出一个“改”字,有三种策略可供选择:一是产品改进策略,如普通电视机改为平面直角、大尺寸、高清晰度、高保真画面型电视机等;二是市场改进策略,如将产品的目标市场转向另一细分市场;三是营销组合改进策略,如降价、增设销售网点、变间接销售为直接销售等。

进入衰退期的产品,针对各种企业实力及资金、人员等状况均有所不同,应采取不同的策略,如集中策略、持续策略、撤退策略。要特别注意,判断一种产品是否确实已进入衰退阶段,需要认真调查研究。有时,由于宏观市场环境好转,或因调整原来的经营计划,又可使该产品复苏。有时,由于众多的竞争者退出市场,而坚持留下的企业反而可以维持原来的销售量甚至有所增加。因而,当产品进入衰退期时,企业应审时度势,选择最有利的策略。

(3) 产品组合策略。产品组合是指企业向市场提供的所有产品,通常有若干产品线或产品品目组成。所谓产品线就是指相互关联,以类似的方式发挥功能,销售给同一类顾客群的不同规格、不同款式的一组产品;产品品目主要是指产品线内不同品种、价格、质量的特定产品。

产品组合策略是指从产品的长度、广度、深度和相关性四个方面加以结合。

产品组合的长度是指企业产品组合中产品品目总数的多少，多则长，少则短。

产品的深度就是指产品线中每一产品品目有多少种规格、花色或口味，例如某一牌子的牙膏有四种不同规格的五种口味，则深度为 $4 \times 5 = 20$ 。

产品的广度是指一家企业经营多种不同的大类商品，多则广，少则窄。

产品组合的相关性是指各产品线在最终用途、生产条件和所需技术、分销渠道或其他方面相互关联的程度。

企业产品组合策略是运用以上四个方面进行收缩与拓展的。通常认为，增加产品组合的长度和产品组合的深度，不仅可以扩充每一产品线中的产品品目，增加产品的变化，还可以满足更多消费者的差异性需求，占领同类产品更多的细分市场，吸引更多的消费者，提高消费者的购买欲望；增加产品组合的广度，不仅可以扩大经营范围，发挥企业各方面的潜力，还可以获得差异化、多元化经营优势，为企业分散经营风险；加强产品组合的相关性，不仅可以相对简化经营过程，降低成本，还可以提高企业在相关领域内的声誉和地位。

(4) 产品包装策略。产品包装是产品的附加物，在现代企业经营中起着举足轻重的作用。包装是提高市场竞争力和产品附加值的一种手段，在现代企业中已成为市场营销战略的重要组成部分。成功的企业是非常注重产品包装的，只有成功的企业才在这方面显得突出，因为包装是企业形象的直接传播者和对外信息的宣传者。

常用的包装策略主要包括以下几种：

1) 创新包装策略。产品包装不是仿制、雷同，而是采用新工艺、新图案、新形状、新材料等方式给消费者耳目一新、别出心裁的一新感觉，例如礼盒包装。

2) 方便包装策略。企划主管必须要充分考虑消费者购买、使用、携带、保管等方面的便利性，例如手提式包装。

3) 廉价包装策略，就是使用成本低廉、构造简单的包装，尤其是销售量大的生活用品，比如衣服、鞋袜的包装。

4) 系列包装策略，是指选择几种相关的同类商品配置在同一包装箱内，例如将几种名酒放在一起包装。

5) 成套包装策略，是指所包装的是不同种类的相关商品，跟其他包装系列有很大的区别，例如将香皂、牙膏、牙刷等一起包装。

6) 华贵包装策略。它主要是指对艺术品、珠宝首饰、贵重药材、文物古

董等稀奇名贵的商品使用富有魅力及具有较高欣赏价值的包装,以便进一步衬托出这些商品的“高贵身价”。通常情况下,购买这些商品的消费者,他们不仅要求商品本身华贵,而且还要求商品的包装也凸显华贵。

7) 变换包装策略,就是以一种新的包装代替原有的包装,给人一种全新的感觉。

8) 类似包装策略,是指名牌厂商、专业厂商将自己生产的各种产品在包装设计采用相同的图案、相似的色彩、共同的特征,以产品的特色提高企业的声誉,借企业的声誉来扩大产品市场的一种策略。一般情况下,要根据产品档次的高低、品质来决定是否采用此策略,如果悬殊太大,就不宜采用这种策略。

9) 特定包装策略,主要是根据消费者的不同性别、年龄制作不同的产品包装,例如女性化包装、儿童用品包装等。

除上述提到的包装策略外,还有回收包装策略、复用包装策略、纪念包装策略、拆改包装策略等。

(5) 产品品牌策略。产品品牌策略是产品策略的一个重要组成部分。

4. 价格策略

价格策略对企业的作用是多方面的:既要促进销售,又要取得利润;既要抑制或应付竞争,又要力争增加市场份额;既要保持价格稳定,又要收回投资……然而,价格是一把双刃剑,用得好,可以刺激需求;用不好,则会失去市场。因此,价格成为市场营销组合中的重要因素,它决定着产品能否畅销,决定着产品销售的数量与利润,企业都应重视价格问题。

(1) 定价标准。

1) 以不变应万变。当企业遇到激烈而有力的竞争、目标市场顾客需求的改变或其他致命打击时,企业制定产品的价格,应考虑如何保证公司的生命延续,以低价来保持或刺激需求,使公司的生命在困境中得以延续,一旦时机好转再求更高的利益回报。

2) 以利润最大化为标准。这是在一般情况下,所有公司在制定产品或服务价格时必须考虑利润最大化的问题。要想实现利润最大化,企业必须对顾客的需求、生产经营成本进行认真的调查和计算,不放过任何一个利润机会。

3) 以市场占有率上的领先地位为标准,居于市场垄断地位的厂商,还拥有自由确定市场价格的权力。

4) 以追求高品质产品为主,制定价格标准。

5) 对于某些非营利性 or 社会公共组织来说,价格标准的制定是以服务为



其依据的,如医院、学校。

(2) 制约定价的基本因素。在定价中必须考虑的基本因素:生产成本、流通费用、税金、利润、供求状况、竞争状况、政策和法律。

(3) 定价的程序,企业定价的因素十分复杂,定价必须有一个基本程序。

- 1) 确定目标市场。
- 2) 研究消费特点,判断不同价格下的需求量。
- 3) 明确竞争态势;
- 4) 考虑企业其他营销要素的协调配合关系。
- 5) 估计成本。
- 6) 选择有利于实现企业目标的定价策略。

(4) 定价的基本方法。企业常用的定价方法有:成本导向定价法、需求导向定价法、竞争导向定价法。

(5) 定价策略。对于新产品,企业可以采用两种定价策略:一是速取策略,二是渗透策略。

所谓“速取策略”是指公司在生产或销售新产品时,利用顾客的求新求奇心理,将新产品的定价定得尽可能的高,以便在产品生命周期的早期阶段较快地收回开发新产品的投资并尽早赢利。当公司赢利后,再通过逐步下调价格,扩大市场占有率,从而赢得竞争的主动权。

渗透定价策略与速取策略相反,是薄利多销策略。它利用的是消费者的求廉心理,在产品定价上尽量做到保本微利,力图以最快的速度广泛渗透到市场的每个角落,赢得市场占有率上的领先地位。

另外还有产品组合定价策略、价格微调策略等。

5. 营销渠道策略

营销渠道是连接企业与市场的桥梁,沟通产品与顾客的桥梁。企业生产出来的产品,只有通过这个桥梁,才能进入市场,才能走进消费领域。因此,合理制定销售渠道策略,是企业市场营销的一项重要任务。营销渠道策略包括:

(1) 营销渠道的选择策略。营销渠道长度的决策。在产品向消费的流通过程中,经过的中间环节越多,分销渠道越长;反之,渠道越短。渠道越短生产企业承担的销售任务就越多,信息传递快,销售及时,能较有力地控制渠道(如控制价格、提供服务、进行宣传等);渠道越长,因为批发商、零售商担负了销售的主要职责,所以生产企业对渠道的控制力就弱,而且信息传递较慢,流通时间较长,流通过费用较高。因此,当企业决定采用间接销售时,必须对分销渠道长短进行决策。

营销渠道宽度的选择,当生产企业选择间接渠道销售产品时,企业还应对渠道宽度进行选择。分销渠道的宽度取决于渠道的每个层次中使用中间商数目的多少。多者为宽渠道,意味着销售窗口多,市场覆盖面大;少者则为窄渠道,市场覆盖面相应较小。销售渠道的宽度是和制造商所采取的分销战略相关联的,共有三种分销策略:密集分销、选择分销、独家分销。

中间商的选择,中间商包括批发商、零售商、代理商等,生产企业确定分销渠道的长度和宽度后,就应根据营销的需要,选择理想的中间商作为渠道成员,并说服中间商经销自己的产品,生产企业选择中间商有利也有弊。中间商的选择关系到能否实现渠道目标和效率的问题,生产企业应十分慎重。

(2) 中间批发商的营销策略。中间批发商的营销策略有:选择目标市场;选择供货品种批发确定售价;促销策略;地点选择。

6. 促销策略

促销是指企业在开拓产品市场、扩大产品销路所进行的向目标顾客传递产品信息、激发顾客购买欲望、促成顾客购买行为的全部活动的总称。

促销活动实质是一种沟通活动、激励活动,它具有传递信息、创造需求、突出特点、稳定销售四大功能。

(1) 促销手段的选择。促销手段主要有人员推销、广告、公关和营业推广四种方式。

(2) 营业推广。营业推广是指为了刺激需求、扩大销售,而在销售过程中采取激励购买的各种短暂性措施,如赠送、打折等。

(三) 范文

××彩色电视机营销策划

×××公司是我国工业企业 500 强之一,其产品以内销为主、外销为辅。根据企业的特点,为进一步促进产品的销售,特制定这份营销策划书。

(一) 背景分析

1. 市场分析

(1) 竞争状况

分析表明××产品的主要竞争对手是××、××。

(2) 市场预测(略)

2. 产品分析

(1) 产品特点(略)

(2) 优劣分析

××产品曾获省优、国优，获得英国、美国、加拿大、德国、澳大利亚、新加坡等国的有关质量标准认可。但该产品在研制和初期投产时，有时会出现质量控制上的失误。

3. 销售分析

(1) 地域状况

彩色电视机(以下简称彩电)是当前的家庭必需品。我国人口众多，因此国内销售市场广阔。××彩电的生产基地，海、空交通发达，连通世界各地。同时，由于地处三角黄金地带，因此可以说，××彩电具备“广迎五洲之朋”的良好经济环境。

(2) 竞争对手销售状况

××等进口彩电，深受城市消费者的欢迎，但在农村市场中比重不大。

××地处深圳，流行于两广，并向两湖、华中、西南渗透。该产品的直接竞争对手是××牌彩电。

(3) 优劣比较(略)

4. 阻碍分析

国际市场上，老牌优质产品占据着主要市场，该产品只能占据市场缝隙。

在国内，进口产品占据了很大国内市场，国产彩电又从而分割了大部分国内市场。国内消费者偏好外国产品，国内老牌彩电拥有一批较稳定的推销伙伴。

××彩电还存在如下问题：彩电在生产、检验中偶有失误，导致一小批不合格产品进入市场，这在一定程度上影响了企业声誉，维修网点的技术力量不足；××在各地的销售伙伴还不很稳定；产品的包装尚需改进完善。

(二) 营销战略

1. 市场战略

(1) 战略技术要点

- ① 继续产品的开发，迅速生产适应国际新潮流的多功能产品。
- ② 保持原有销售渠道，开创新的销售渠道。
- ③ 推出种类繁多的产品，以满足不同层次消费者的不同需求。
- ④ 把企业各类型产品进行分档排列，组合成系列，以适应消费者最广泛的需求。

⑤ 突出该产品的“优点”。

⑥ 针对偶尔出现的质量问题，运用承诺性策略，内容试拟如下：

本公司自××年12月起实行如下规定：

无论商业部门还是用户，若遇客观存在的质量问题，一律包退包换(在保

修期限内), 由此造成的经济损失均由本公司承担。

商业部门如进货过多、库存量过大, 一时难以销售, 可暂时退货, 已签订的合同, 商业部门可单方提出暂缓执行。

凡属商业部门自身责任造成的××彩电质量问题, 可与本公司联系, 协商折价, 由公司回收残次品。

这几项措施可消除顾客、客商的后顾之忧, 失小利而得大利。

(2) 产品定位

产品在人们心目中是有个性的, 因此, 把该彩电定位为: 机型新颖, 低成本, 高质量, 国际流行型彩电。

(3) 销售对象

销售对象的分析与确定(略)。

(4) 市场目标

××年销售量比××年增长40%。

在同类产品中建立巩固、突出的领导地位。

(5) 包装战略

在整个包装形式中, 要统一包装色彩。

包装材料采用坚固平滑的化纤板。

(6) 定价战略

针对大多数消费者, 采取高质低价的策略。

(7) 零售点战略

建立系统的POP系统, 让零售点的宣传形成统一风格; 与他们签订专卖合同, 并给予一定的承诺保证。

一是货源保证; 二是质量保证; 三是回收滞销的保证。

2. 公关战略

(1) 顾客关系

要坚持以顾客为导向的战略。

(2) 经销商关系

培植经销商的信心。

随时调整销售策略。

接受他们的投诉, 并负责解决。

举办销售培训, 开展销售竞赛。

(3) 供应商关系

追求互相了解与信任, 以求长期合作; 建立供求双方的共同利益。

建议供应商如何改进生产方法以增加纯利润收入。

3. 广告战略

(1) 竞争对手广告宣传特点(略)

(2) 广告的目的和目标(略)

(3) 预计广告指标

与企业目标相配合,到××年,把知名度提高到90%,市场占有率提高到55%。

(4) 广告目标对象

参照销售对象,把广告目标对象定为以下几类:

来游玩、探亲、访友、置业、长期经商的外国友人;都市新兴的单身群体及上班族和中青年夫妇。

(5) 创作战略(略)

二、竞争策划

(一) 概念

竞争策划是各经济集团之间为战胜对手获取最大经济利益的目的而实施的策略与规则。

(二) 构思与内容

企业要想在市场上立于不败之地,有效地与竞争对手抗衡,就必须充分了解竞争对手,制定出有效的竞争策略。

1. 如何提高企业的竞争力

(1) 提高企业生产能力。提高企业的生产能力保持企业长盛不衰的竞争优势,企业需要从以下几个方面努力:

- 1) 降低成本。
- 2) 改进产品质量。
- 3) 加强经营管理。

(2) 提高产品竞争力。产品是否受消费者欢迎,是否有市场,是企业市场竞争胜负的前提。产品只有适合市场需要,企业才能在竞争中发展壮大。因而在提高企业的竞争力,首先要提高产品的竞争力。

(3) 提高企业素质。企业素质是指企业从事生产经营活动的各种因素和能力的总和,它是企业竞争力大小的根本和基础:它由企业的生产技术素质、经营管理素质和各类人员素质所组成。所以说提高企业素质,就是指提高企业领导班子的素质,提高企业生产技术素质,提高经营管理素质。

(4) 提高生产经营的灵活度。提高生产经营的灵活度,要注意市场信息,注意提高产品质量,注意产品的成本与价格,注意研究开发新产品,注意产品的适销对路,以最优的生产经营策略争取市场竞争的胜利。

2. 特殊类型企业的竞争策略

在争夺市场的角逐中,参与竞争的企业的规模、实力、经营方式、战略目标、竞争地位互不相同,所选择的竞争策略也应当各不相同。下面将简要介绍一下各类企业在竞争中应采取的竞争策略。

(1) 市场领先企业的竞争策略。市场领先企业是指在一定的目标市场上,其主要产品或服务的市场占有率最高,在技术、成本、营销渠道及营销能力方面处于较大优势的企业。市场领先企业可采取的竞争策略如下:

促进产品总需求量不断增长,扩大市场容量,不断寻找产品的新顾客,开发产品的新用途,鼓励原有顾客扩大使用率等。

维护现有的市场占有率,防止或抵御其他企业的进攻。

扩大市场占有率,提高产品质量,增强企业竞争力,巩固企业的市场地位。

(2) 挑战企业的竞争策略。挑战企业是指那些市场上地位仅次于市场领先企业的企业。在市场竞争中,挑战企业在战略和策略上具有相当大的主动性。可以针对不同的竞争对手,选择不同的竞争策略。

选择领先企业作为进攻目标:首先寻找并发现领先企业的弱点,选择适当的突破口,集中力量展开进攻。

以实力相当的企业为竞争对手,有两种竞争策略:一种是采用正面进攻策略,以增加服务项目,开展促销活动,甚至利用削价竞争策略吸引顾客,扩大自己的市场份额;另一种是在竞争对手正面防御十分严密的情况下,采取迂回进攻的策略。

以实力弱小的竞争企业为对手,采取正面进攻的策略,以优质的产品和服务,强大的促销活动和价格优势,打败对手。对那些小企业往往是兼并接管它们,或是将兼并的许多小企业联合起来,扩大自己的实力,形成独特的竞争优势。

(3) 跟随企业的竞争策略。跟随企业的竞争策略是指那些满足于现有市场占有率的企业,为了避免与市场上占领先地位企业正面竞争,而采取竞争策略上追随市场领先企业的策略。跟随企业常用的竞争策略主要包括以下几种:

1) 紧密跟随。所谓紧密跟随,就是指跟随企业在目标市场选择和经营组合等各个方面都紧跟市场领先企业,仿效其经营策略,待其打开市场后,不费

吹灰之力地跟着领先企业分享一定的市场份额。但是,这种紧密跟随的策略常常被误认为是对领先企业的挑战,也极易引起它们的注意,而招致不正当的竞争。

2) 有距离的跟随,即在跟随中保持一定的距离或差距,在主要方面紧跟市场领先企业,又在某些方面保持着自己的特色,尽可能与市场领先企业保持一定的距离。

3) 有选择的跟随,就是指企业在某些营销战略或措施上仿效市场领先企业的成功做法和经验借鉴,在其他方面仍各行其是,一如既往地坚持自己的独特做法。

(4) 市场竞争的一般策略。企业要想在激烈的市场竞争中求生存争发展,既要有敢于竞争的拼搏精神,更要精于运筹,多谋善算,讲究竞争策略。根据我国市场竞争的特点和状况,企业可以选择运用的一般竞争策略有以下几种:

1) 成本领先策略。产品成本的高低是价格竞争的基础,也是企业竞争力大小的关键。

2) 产品竞争策略。产品要素主要包括产品的使用价值、产品质量、式样、特色、商标、包装,以及销售服务和承诺等。产品竞争策略实际上就是不断地改进或变换这些因素,实现它们的最佳组合,以增强产品的竞争力。以创新取胜,以质优取胜,以包装取胜是产品竞争的策略。

3) 价格竞争策略。价格是影响市场需求的重要因素,也是企业竞争的主要手段。

企业在竞争中若能根据自己产品的特点和市场供求情况,灵活地运用价格策略,常常会收到良好的效果。主要的价格策略有:

a) 随行就市的价格策略。它是以本行业平均的价格水平作为本企业产品的定价标准,而后随着市场情况而变动产品价格。

b) 以高价投放新产品的价格策略。尤其是没有竞争对手的新产品,在投放市场的初始阶段,以较高的价格迅速收回成本,并尽可能多地获取利润。然后,随着竞争对手的增加,逐渐降低价格。

c) 渗透价格策略。它是利用人们求廉的心理把产品上市的价格定得低于预期价格,采取低价低利,薄利多销,在顾客中树立产品的物美价廉的形象。它有利于企业迅速打开市场,扩大销路,令竞争者望而却步,使本企业在竞争中处于领先地位。

4) 销售服务竞争策略。销售服务是产品的延伸和销售的继续,也是企业

竞争力大小的重要因素，因而在激烈的竞争中，企业必须为用户提供领先于竞争对手的销售服务。采用各种有特色的、高质量的、周到及时的服务策略，争取顾客的偏爱，赢得用户的欢迎，占领和扩大市场，取得竞争的胜利。

5) 以快取胜策略。实行以快取胜的竞争策略是市场竞争中必不可少的策略。这种策略不仅能抢先占领市场，还能取得“先入为主”的效果，而且可以有效地排斥后入的竞争对手。

在实施这种策略时，需要从以下两方面进行：一是要在市场调查预测上迅速搜集信息，发现机会，果断决策，抓住市场机会；二是在企业经营管理上要“快”字居首，各个部门、各个环节要做到高效率、高速度运转，做到适应市场能力快、销售快、上市快、投产快、产品更新快，在快中取胜。

6) 以宣传取胜策略，是指企业通过广告、公共关系、人员推销等促销手段，做到比其他企业更广泛、更频繁地向顾客介绍企业和产品，以此来提高产品的知名度，扩大影响，以期待在顾客心目中留下产品的形象认知和良好的企业形象，最终赢得市场竞争的胜利。

7) 系统营销策略。所谓系统营销策略，就是指企业从经营战略出发，围绕市场营销所确定的市场、产品、组织、技术、人才、资金、环境等一系列具有内在联系的整套竞争策略。这是一种包括企业中的人、财、物、产、销、供等全部经营活动的综合性策略。在市场竞争的过程中，如果企业在竞争中认为是单一的、片面的、局部的竞争策略，通常会导致企业生产经营的不稳定，甚至下滑，那么系统营销策略就应运而生了。

系统营销策略的基本要点包括多种方面，如以质量求生存、以应变竞争市场、以价格为引力、以成本促效益、以创新图发展、以服务保信誉、以技术做基础、以宣传为手段等，使企业在竞争中形成主导地位。

(三) 范文

××企业的管理

××企业是国内著名的冰箱生产企业，自××年以来连续6年市场占有率达到40%以上，成为名副其实的市场领先企业，被同行业称为“大哥大”。

××年，××企业创造了新中国成立50年来无锡工业企业的效益之最。“××”是靠什么跑得如此快，而成为国内冰箱行业公认的排头兵的呢？

(一) 转变观念保持头脑清醒

××公司的全体员工，始终充满了危机意识。公司的领导者也认识到，众多企业在市场大潮中都领过风骚，青春常在的很少，昙花一现的却很多，其原因在于经营者不仅要有高度的责任感，更要有强烈的危机感。不管企业取得多

大的成绩,一定要保持头脑清醒,要始终具有危机感。

真正的好产品是消费者认可的产品,只有消费者买得放心,用得称心,才能真正赢得市场。广大消费者是企业的“衣食父母”。如果有一个不合格产品流向市场,那可能就会毁坏企业声誉,兴许就是企业末日的开端。因此,公司有20%的职工位于市场一线,有60%的职工轮流上过国内市场,8%的职工进过国际市场,100%的干部上过市场。这样,员工们目睹了市场的激烈竞争,聆听了消费者的心声,更重要的是扭转了计划经济下的一些错误认识。

(二) 瞄准世界靠质量赢得市场

产品好销的时候,他们在强化质量管理方面实行动态预控:

一是质量上瞄准世界先进水平(世界各主要国家冰箱质量标准略)。

他们提出了市场经济条件下企业的“产品三段论”:从企业生产出来到商店是第一阶段;从商店到消费者是第二阶段;在消费者手上用得称心、放心是第三阶段。这三个阶段的核心就是产品质量和服务质量。

二是厂内实行以质量为中心的效益工资,制定并实行奖励和黄、红牌警告处罚制度。

三是严格“流转卡”制度,即在每条流水线上设立工序流转卡,每道工序完成后,由操作人员签名盖章。有了质量问题,三年之内都能查出责任人。目前,公司产品装配合格率一直稳定在99%左右。

四是严格“开箱检查”制度。由销售部代表用户,会同生产、技术、管理等有关部门的负责人,按一定比例,在已打包入库的成品中随意抽检,产品只有达到100%的合格才准许出厂。

五是推行ISO9000质量保证系列标准,提高质量控制水平,向国际通用标准靠拢。

(三) 热诚服务让消费者满意

打开市场靠的是优质产品,而开拓和占领市场靠的是优质服务。如果服务工作搞不好,所有的努力将前功尽弃。为此,该企业对服务工作倾注了大量心血。企业管理人员没有花钱大登广告,而是开展了形式多样的“花钱买意见”活动。在××年9月组织的花钱买意见活动中,共收到消费者信函5.2万封,对产品质量、新品开发、售后服务、营销策略等方面提出了宝贵的意见。

厂里成立了技术服务部,不断完善健全售后服务体系,建立了用户档案。他们还在全国同行中率先推出特色服务,给用户发放“质量信誉卡”,将服务公约公布于众,并坚持上门服务,约期不误。

为了让用户彻底放心，他们为广大用户办理了责任保险，同时在全国各地不断完善服务网络，做到省有“中心”，市有“特约”，县有“社会点”，统一规范管理。由于××公司推行了这种令员工时刻警醒的管理方法，使该企业的各项工作一直保持良好的状态。

三、广告策划

(一) 概念

广告在现代企业中，起着举足轻重的作用。它加速了商品流通，对指导消费、传播信息、促进企业竞争起到了积极作用。广告策划是指广告经营单位受广告主的委托，为实现广告促销目标，对企业广告传播活动的战略和策略进行整体运筹规划的活动。

广告策划的特征主要有以下几个方面：

(1) 指导性。广告策划是对整体广告活动的策划，其策划的结果将成为广告活动美好蓝图的描绘。它还指导广告活动中的各个环节工作以及各个环节中的关系处理，所以说它在广告活动中具有指导性。

(2) 系统性。因为广告策划是由若干相互联系和相互作用的要素所构成的有机系统，是对整个广告活动的运筹规划，所以说它具有系统性。在策划中尤其要求企划主管对问题的考虑要周全、细致。

(3) 创造性。广告策划活动是一项极富创造性、逻辑性的思维活动，一个成功的广告策划，是离不开策划者的创意能力和想象力的。

(二) 构思与内容

1. 前言

简要说明制定本策划方案的缘由，企业的概况，企业的处境或面临的问题，希望通过策划解决的问题，或者简单提示策划的总体构想，使客户未深入审阅策划方案之前，能有个概括的了解。

2. 市场分析

市场分析主要包括三个方面的内容：

(1) 背景资料，与被策划企业的产品有关的市场情况。

(2) 目前同类产品情况，目前国内市场中进口、国产的同类产品的几种主要牌号，这几种主要牌号的知名度与美誉度如何。

(3) 同类产品的竞争状况，可分为国内市场与国际市场分析。

3. 产品分析

被策划产品有哪些优越性及其不利因素。

(1) 产品特点, 具体分析产品的工艺、成分、用途、性能、生命周期状况。

(2) 产品优劣比较, 同国内及进口的同类产品进行比较。

4. 销售分析

销售是市场营销的重要组成部分, 透彻地了解同类产品的销售状况将为广告促销工作提供重要的依据。销售状况分析包括下列内容:

(1) 地域分析, 同类产品销售的地域分布与地点。

(2) 竞争对手销售状况, 分析主要竞争对手销售的手法与策略。

(3) 优劣比较, 通过分析比较, 找好本策划产品最有利的销售网络与销售的重点地区。

5. 企业目标

企业目标分为短期和长期两种。短期目标以一年为度, 可具体定出增加销售或提高知名度的百分比。长期目标是三年至五年, 广告策划中提到的企业目标, 可以说明广告策划是怎样支持市场营销计划, 并帮助达到销售和赢利目标的。

6. 企业市场战略

为了完成企业经营的既定目标, 企业在实施市场战略上必须采取全方位的策略, 主要包括:

(1) 战略诉求点。在如何提高产品市场占有率和知名度上, 产品宣传是以事实诉求为主还是以情况诉求为主?

(2) 产品定位。产品定位可以选择高档、中档、低档定位中的一种, 例如柯达彩色胶卷定位为高质量、低价格、国际流行的产品。

(3) 销售对象。在销售中, 尤其要对产品的购买对象进行分析, 分析得越具体越好, 一般包括年龄、性别、收入、职业、文化程度、家庭结构等。这不仅要从他们的需求特征和消费心理特征来观察, 还要对他们的生活方式和消费方式进行分析。

(4) 包装策略, 主要注重产品的基调、标准色、包装材料的质量。

(5) 包装物的传播, 讲究的是设计重点(文字、标志、色彩等)。

(6) 零售点战略, 主要是通过零售网点的设立与分布来进行促销的销售手段, 当然还需要广告配合零售网点策略来扩大产品宣传, 加大影响力。

7. 阻碍分析

根据上面对市场、产品、销售、企业目标、市场战略等的分析, 可以顺理成章地找出企业产品在市场销售中的“难”点。排除这些阻碍, 就是下一步

广告战略与策略的主要目的。

8. 广告战略

(1) 竞争广告宣传分析。广告宣传分析是指分析竞争对手的广告诉求点、广告口号、广告攻势的强弱、广告表现形式等。

(2) 广告目标。根据企业发展的战略经营目标确定广告在提高知名度、美誉度、市场占有率方面应达到的目标。

(3) 广告对象。根据销售状况和市场地位研究,企业可以大概计算出广告对象的人数或户数,并根据数量、人口因素、心理因素等说明什么人群是广告的最好对象。

(4) 广告创意。广告是一个具有创新性思维的活动,其总体表现在构思上,例如广告口号、象征物和模特的使用、突出表现的某种观点、倾向、广告的诉求点等。

(5) 广告创作策略。向目标市场传播什么样的内容,必须根据电视、广播、报刊、POP等不同媒介的情况分别提出有特色、能准确传递信息的创作意图。

9. 公关战略

公关活动旨在树立良好的企业形象和声誉,沟通企业与公众的关系,增进消费者对企业的好感。公关战略要与广告战略密切配合,通过举办一系列具有社会影响力的活动达到上述目的。

10. 媒介战略

根据广告的目标与对象,选择最佳媒介来作为广告对象。

- (1) 以哪种媒介为主,哪些媒介为辅。
- (2) 区分产品营销的重点地区与非重点地区。
- (3) 每种媒介每周或每月使用的次数安排。
- (4) 报刊的位置、版面,广播电台、电视台的播出时间。
- (5) 媒介预算分配,对组合媒介所需的费用进行预算。

11. 广告预算及分配

必须把年度内的所有广告费用列入,包括:

- (1) 调研、策划费。
- (2) 广告制作费。
- (3) 媒介使用费。
- (4) 促销费。
- (5) 机动费等。

12. 广告统一设计

根据上述各项综合要求分别设计出报纸、杂志、电视、POP广告的设计稿或脚本,以供年度内广告制作的统一设计作为参考或依据。

13. 广告效果预测

预计广告策划可以达到的目标或效果反馈、检测的方法。

(三) 范文

××彩色胶卷广告策划书

一、概述

××有限公司是××国际发展有限公司、××投资公司合资经营的大型感光材料企业。公司从×国××公司引进彩色感光材料整套生产线。公司追求卓越,以“质量第一、效益第一、服务第一”为宗旨。

公司生产的××牌彩色胶卷(以下简称彩卷),质量达到国际同类产品先进水平。此产品具有色彩平衡好、影像清晰、颗粒细腻、曝光宽度大、物理机械性能好等特点。××彩色胶卷属国内优质产品。

我广告公司受××感光材料有限公司的委托,全权代理其公司××彩卷广告宣传。

本广告公司通过对目前彩卷市场深入细致的调查、研究、分析,特为××彩色胶卷制定为期一年的市场战略、公关战略和广告、媒介战略,以此帮助××公司开拓市场,打开国内外销路,以实现企业短期、长期目标。

策划书流程图如下:(略)。

二、市场分析

1. 同类产品情况分析

纵观国内彩卷市场,从整体上可分为国产和进口两大部分。现对投入市场的主要产品××、××、××等几个品牌的产地、知名度、美誉度进行分析比较:(略)。

2. 竞争状况

国内市场:(国内市场产品竞争状况分析,不利因素有哪些,有利条件是什么)(略)。

国际市场:(当今国际彩卷市场分析,××彩卷在国际市场上的位置,现在应该做的是什)(略)。

三、产品分析

1. 产品特点(略)。

2. 产品优劣比较(略)。

四、销售分析

1. 地域状况分析(对该产品在不同城市的销售量分析,得出结论)(略)。
2. 竞争对手销售状况(略)。
3. 优劣比较(打开销路,本产品所面临的各种优劣因素分析)(略)。

五、企业目标

企业的着重点是提高产品的知名度和美誉度,尤以美誉度为主。只有让产品得到消费者的认同,得到消费者的称赞,才能使消费者产生购买意图,从而使产品的销售额上升。

六、市场战略

1. 战略重点

鉴于现阶段××彩卷在市场中美誉度不高的情况,××合资企业把重点放到以情感诉求为主。告诉消费者,使用本产品将使他们得到更多欢乐,给他们的家庭、爱情留下美好甜蜜的回忆,记录人生最美好的瞬间,力争使消费者对本产品产生好感,提高产品的美誉度。

2. 产品定位

××彩卷是由×国××公司提供专利,××合资企业生产,具有色彩还原真实,分辨率高,清晰度好,曝光宽容度大,包装精致等特点。因而,在国内同类产品中的定位应该比较高,属高档品。

3. 销售对象

××彩卷的主要消费者定为20~50岁的成年人,这个目标市场是广阔的,也是粗线条的。当然还可以加以细分,如:

(1) 青年,这类消费者的购买态度不外有两种:(略)。

(2) 家庭户主和主妇,这类消费者很有社会阅历,经验也较丰富,其购买态度也有两种:(略)。

(3) 专业摄影人员,这类消费者主要凭经验和习惯,比较注重商品的牌号,不易受他人或广告宣传的影响。

4. 包装战略

××彩卷的包装以富有时代感、高贵典雅为主要传递目标。因为只有这样才能起到保护商品,提高商品外观质量的作用。

5. 具体包装设计(略)

6. 定价战略

竞争对手价格表及其定价分析:(略)。

鉴于以上对竞争对手的定价策略的分析,我们认为××彩卷比较合适的价

格应定在13元为佳。

定价的原因如下：(略)。

七、阻碍分析

××彩卷的销售阻碍可从其产品的市场营销的诸方面来加以分析：

- (1) 经济环境：(略)。
- (2) 人口环境：(略)。
- (3) 科技环境：(略)。
- (4) 竞争环境：(略)。
- (5) 文化环境：(略)。

八、公关战略

1. 公关目标

为配合广告宣传，树立企业形象，促进商品销售，本次特制定为期一年的公关战略，以改变公众态度为目标，力求通过一年的努力，把产品的知名度提高30%，公众喜爱度提高20%。

2. 公关关系活动方式

一季度举办“××彩卷投产四周年新闻发布会”；二、三季度举办“××为您添欢乐活动”。具体日程安排如下表：(略)。

九、广告战略

1. 竞争者广告宣传分析(略)。

2. 广告目标对象

××彩卷的主要目标对象是20~50岁的消费者。

(1) 以家庭为主的目标对象，主要通过对“欢乐家庭，温馨永驻”的广告诉求，来选择这一对象。

(2) 以未建立家庭的青年男女为目标对象，广告语主要以“美好年华，无悔人生”来诉求。

广告创意：(略)。

四、广告创意方案

(一) 概念

广告创意方案是就产品或项目投放的广告进行创意策划后形成的具有创意的广告文件。

(二) 主要内容

没有明确的格式，但可以包括以下内容：

- (1) 广告语。
- (2) 广告定位。
- (3) 广告的实施要点。
- (4) 广告的投放。

(三) 范文

“××城市花园”二期楼盘 广告创意方案

一、广告语与口号

(一) 广告语。

开门听溪流，推窗观闹市。

(二) 宣传口号。××××××××

二、广告定位

(一) 广告语的定位。紧跟城市居家的发展趋势，以人为本，既考虑都市人向往“静”的心理渴求，又顾及都市人追求“闹”的现实需要。“××花园”静得可以“听”到溪流的声音，而要热闹“推窗”即可感觉，寓远于近，随心所欲，既可回归自然，又能投入现代生活。

(二) 广告语的内涵。“听溪流”意喻“××花园”园林式的居住环境，相应的配套设施成为人们居家、保健、休闲的理想佳境。“观闹市”，意喻人气旺盛，自然财气也旺，交通便利不言而喻，融两者于一处，让业主的生活更贴近自然和社会，既可静而养心，又可动而理财。

(三) 广告语的外延。要实现“静”的理想，自然有具体的措施，这除了一些“人有我有”的基本设施外，还要引入“保健”的理念和服务(21世纪新生活的趋势，没有健康的身体，一切都无意义)。设立“休闲保健指导中心”机构，为业主提供无微不至的关怀，要达到“闹”的目的，必须有有利条件(地理位置、交通状况等)，身居闹市除了生活娱乐上的方便外，就是“生财”上的便利。人气旺了，财气自然也旺了，“××花园”还指导业主理财，设立“家政管理指导中心”，为业主提供良好的理财之道。

三、广告实施要点

(一) 围绕“保健”和“理财”两大内容，这是“××花园”的卖点。

1. “休闲保健指导中心”的具体内容：

- ① 本中心纳入会所管理，设专(兼)职人员2~3人。
- ② 指导业主如何进行健身锻炼。
- ③ 讲授有关身心方面的保健知识。

- ④ 解答有关休闲保健方面的问题。
- ⑤ 提供有关休闲保健方面的重要信息。
- ⑥ 订购有关医疗保健方面的书籍、报刊供业主阅览。
- ⑦ 每月赠送一本医疗保健杂志《康乐园》给每位业主。
- ⑧ 选聘(兼职)医疗保健顾问,配合“中心”工作。
- ⑨ 提供旅游度假方面的信息和渠道(为业主牵线搭桥)。
- ⑩ 结合季节变化,定期或不定期举办一些活动(娱乐、竞赛、联谊、旅游等)。

2. “家政管理指导中心”的具体内容:

- ① 本中心纳入会所管理,设专(兼)职人员2~3人。
- ② 聘请财经专家担任理财顾问,向业主定期讲授家政管理知识。
- ③ 每月进行一次有针对性的理财知识专题讲座。
- ④ 为业主提供有关商品信息,如主要日常用品的价格、质量信息等。
- ⑤ 为业主提供日常生活用品送货上门服务(免费)。
- ⑥ 为业主联系家教、家政等方面的劳务服务(保姆、钟点工)。
- ⑦ 提供社会保险、养老保险等方面的信息、政策,办理程序及相关服务。
- ⑧ 定期或不定期举办家政(理财)知识竞赛活动。
- ⑨ 设“五星家庭”奖,每年评比一次并举行颁奖活动。
- ⑩ 有关家政方面的其他服务。

(二) 广告操作:

1. 宣传原则:除了适当介绍“××花园”“人有我有”的一些楼盘素质外,主要介绍“××花园”在为业主保健和家政服务方面的优势,这是提高业主生活质量的重要措施,也是卖点,整个广告操作过程均围绕这一“卖点”展开宣传,充分体现“××花园”“以人为本,业主至上”的发展理念。

2. 时间和费用:基本按照8月5日所定的方案执行。但拟增加如下内容:

① 在电台、电视台定期播送“××花园”园歌、广告语及简介“园歌”3分钟左右,抒情、欢畅、温馨。

歌名:“家住××花园”;曲:《常回家看看》选段;词:待定。

② 拍摄一部电视专题片(有一定故事情节),片名:“××花园的故事”(暂定)。

主题:爱情、婚姻、家庭

宗旨:通过故事表现“××”的优质生活(体现优质的物业管理和保健、家政等方面的内容)。

规模：每集 20 分钟左右，每旬一集。

五、广告策划与代理协议

（一）概念

广告策划与代理协议是企业委托具有资质的广告公司为其产品的销售进行广告策划并代理其发布广告的一种协议。

（二）主要内容

- （1）代理产品名称。
- （2）代理范围、地区。
- （3）策划费用、设计制作费用及支付。
- （4）代理佣金。
- （5）发布的媒体。
- （6）质量要求。
- （7）方案的确认。
- （8）违约责任、纠纷的解决。

（三）范文

“××牌养阴丸”的广告策划与代理协议

甲方：××食品有限公司、××药业有限公司

乙方：××广告公司

现甲方委托乙方代理其生产的“××牌养阴丸”的市场推广策划及媒体发布广告的事项，现就有关内容达成以下协议：

1. 乙方接受甲方的委托，代理其在广东地区和海南地区的广告策划和发布业务。
2. 甲方在合同的有效期内不得委托他人代理该项业务。
3. 乙方应在合同签订后 1 个月内将策划书交给甲方审核，甲方在 20 天内核准是否同意该策划方案，如该策划方案被甲方否决，本合同解除并终止效力。
4. 合同签订后 3 天内，甲方支付给乙方 10 000 元的策划费用，该费用不因合同的解除而返还给甲方。
5. 策划方案生效后，甲方、乙方应按策划方案制订的计划实施。
6. 甲方支付的广告策划及发布制作、代理费共____万元，乙方应在此范围内策划并发布广告。
7. 甲方依照策划方案的计划将媒体广告费用的直接金额支付给相关媒体，

乙方收取媒体返还或优惠折扣的佣金。

8. 乙方必须依靠自己的实力完成广告设计制作,如需委托他人制作,需经甲方书面认可。

9. 乙方的任何设计方案和产品必须经甲方的认可和验收。

10. 甲方支付乙方广告策划和广告设计、制作费共____万元,该费用的支付方式如下:

(1) 策划费: _____

(2) 设计费: _____

(3) 制作费: _____

11. 乙方应于×年×月×日完成设计制作任务,于×年×月×日完成广告发布业务。乙方必须依照规定在规定媒体发布广告。

12. 违约责任: (略)

13. 纠纷的解决: (略)

甲方:

乙方:

代表:

代表:

签约时间: _____

地点: _____

六、广告主题文案

(一) 概念

广告主题文案是根据企业产品的宣传主题而制作的在各媒体采用的广告文案。

(二) 主要内容

(1) 广告策略。

(2) 媒体的应用。

(3) 广告词。

(4) 广告形象效果描写。

(三) 范文

××药品广告文案及媒体应用

本公司所拟××年××广告策略,旨在衔接××年、××年的广告投资,使消费者有一个整体的延续形象,以及促进消费者指名购买。因此,本公司××年所撰写的广告文案策略除了给消费者统一延续的形象外,并将以促进消费者指名购买为目标,针对不同的消费阶层运用不同的媒体,作直接而有效的诉求。

为了使××广告深植消费者心中,进而促使其指名购买,我们建议今年(××年)的广告文案应采取下列几种方式加以运用:

1. 衔接策略

文案标题“××保证您无痛、健康、快乐”。

以“××保证您无痛、健康、快乐”——延续××年及××年的“××保护您”作为一种衔接,告知消费者服用××(药品名)后的一种感受,它不含剧药,但由于其温和、自然、有效,服用之后,可使您无痛、健康、快乐。

此为整年广告的涵盖表现,运用的媒体有T.V.、N.P.、M.C.及Radio四大媒体。

2. 文案标题策略

此一策略的广告表现乃针对不同的消费阶层选定对象,运用不同的媒体,作直接有效的诉求。在此一阶段中,我们选定消费者对职业性或生活上最感头痛的事情做广告的诉求标题,引起其注意,而后给予开导,进而产生共鸣。在此情况下,××药品的广告诉求,将可得到事半功倍的效果,更提供消费者一个绝佳的“对策”。

(1) 针对工商企业头痛人士

① 午后3点半,怎么办?

② 股票跌停,怎么办?

(2) 针对知识分子易患头痛者

知识大爆炸,怎么办?

(3) 针对一般易患头痛的消费者

① 人车大作战,怎么办?

② 分秒追、挤、赶,怎么办?

(4) 针对一般妇女消费者

每月一痛,怎么办?

以上不同的文案配以适当的媒体,交互运用。

3. 迂回策略

文案标题“敬告医师”(××药品的优点,医师最清楚)。

此广告策略主要是借医师在患者心中的权威感,以迂回方式,使消费者懂得服含有剧药的镇痛药会产生不良后果。强调特效速效并非良药,而××药不含剧药,不伤胃,是止痛退烧的最佳良药。

为了加深消费者对××药品的印象,以最经济的方式,或者运用《经济日报》各版做插排广告,可弥补大幅广告的缺失。现将各项立案内容,叙述如下:

(1) “××”保护您无痛、健康、快乐!

健康是幸福人生的根本。一个人若经常与病魔为伍,则不论他有多么显赫的地位、多么强大的势力、多么巨大的财富,都无法享有人生的乐趣,那将多么可悲啊!

××公司以“维护国人的健康”为目标,生产的××即为有效的镇痛良药,能解除各种原因引起的头痛、牙痛、风湿痛、神经痛、女性生理痛等苦恼,并且因含有专利 ADA 成分,不伤胃肠,可安心服用。

随着时代的变化,社会竞争日趋激烈,生活环境日益紧迫,在如此变化、紧张、繁忙的生活状态里,人们的各种痛苦也有逐渐增多的迹象。如选择药品不慎而误服伪药、劣药,非但不能及时解除病痛,且有严重危害健康的可能。

故此,以××公司的信誉为保证,向您郑重推荐镇痛良药——××。当您有上述头痛等痛苦时,请明智选择××,让××来保护您,使您免除痛苦、恢复健康,重享快乐的人生!

(2) 午后3点半,怎么办?

滴答……滴答……墙上的时钟毫不留情地走着,老张额头上的汗珠也越来越多,打电话四处找救兵,却均无结果,眼看3点半就快到了,怎么办?

对许多工商界人士而言,午后3点半是最敏感的时刻,“调头寸、轧票子”,急得团团转,真如热锅上的蚂蚁。

工商界处处讲求时效,分秒必争,因此弄得人人紧张,无怪乎喊头痛的人会越来越多。头痛有损健康,更阻碍事业的发展,因为失眠、倦怠、注意力不集中、食欲不振、心神不宁等现象与头痛结伴而来,对您的为人、做事都会产生不利的影响。

午后3点半如何过关?我们恕难给您一个满意的答复。但是若您有了头痛的麻烦,我们却能给您提供一个绝佳的对策——

由××药厂精心研制的××具有两大特色:

- A. 不含剧药(如非那西汀、咖啡因等),是不会危害人体的镇痛良药;
- B. 独具××药厂专利的 ADA 成分,能促进吸收,迅速渗入血液,发挥疗效,且对胃酸有缓冲效果。

××治头痛效力快,是您的锦囊妙“计”!

××保护您无痛、健康、快乐!

(3) 股票跌停,怎么办?

您参观过证券交易市场吗?

那是个最能表现“快节奏”的现代生活场所,在鼎沸的叫卖声中,涨、

涨、跌、跌……每个人的心都是七上八下的。

现代人生活在竞争、急迫、繁忙的环境里，时时处于紧张不安的状态，很难有一丝喘息的机会，无怪乎头痛的人士越来越多了。头痛不但损害健康，更阻碍事业的发展，因为失眠、倦怠、注意力不集中、记忆力衰退、食欲不振、烦躁易怒、心神不宁等现象与头痛结伴而来，对您的为人、做事都会产生不利的影响。

股票跌停，怎么办？我们恕难给您一个满意的答复。但是若您有了头痛的麻烦，我们却能给您提供一个绝佳的对策——

由××药厂精心研制的××具有两大特色：

- A. 不含剧药(如非那西汀、咖啡因等)，是不会危害人体的镇痛良药；
- B. 独具××药厂专利的 ADA 成分，能促进吸收，迅速渗入血液，发挥疗效，且对胃酸有缓冲效果。

××治头痛效力快，是您的锦囊妙“计”！

××保护您无痛、健康、快乐！

(4) 知识大爆炸，怎么办？

这是一个日新月异的时代，时时不断地有新技术、新方法、新观念问世，人们必须不停地吸收、认识，才能适应千变万化的社会，才能胜任其所从事的工作。

尤其是印刷术的革新，使出版物如山洪决堤般涌现，知识的大爆炸已带给人们莫大的压力。

案头上堆积如山的书报、期刊、资料有待我们去吸收、消化，但我们总觉得时间不够用，总觉得力不从心……

现代人们生活在这种紧张、忙碌的知识大竞赛中，无怪乎头痛的人士越来越多了。头痛不但损害健康，更阻碍事业的发展，因为失眠、倦怠、注意力不集中、记忆力衰退、食欲不振、烦躁易怒、心神不宁等现象与头痛结伴而来，对您的为人、做事都会产生不利的影响。

知识大爆炸，怎么办？我们恕难给您一个满意的答复。但是若您有了头痛的麻烦，我们却能给您提供一个绝佳的对策——

由××药厂精心研制的××具有两大特色：

- A. 不含剧药(如非那西汀、咖啡因等)，是不会危害人体的镇痛良药；
- B. 独具××药厂专利的 ADA 成分，能促进吸收，迅速渗入血液，发挥疗效，且对胃酸有缓冲效果。

××治头痛效力快，是您的锦囊妙“计”！



××保护您无痛、健康、快乐!

七、企业兼并文书

(一) 概念及特征

企业兼并文书是企业实现兼并重组过程中所形成的一系列书面文书。它包括:

(1) 兼并实施方案。它是地方各级人民政府在所管辖范围内为推进经济体制改革,实现企业兼并重组工作的顺利进行而制定的指导性文件。

(2) 资产评估报告。它是对兼并企业的资产,由产权交易所进行资产评估后而形成的报告文书。这里的“报告”与党政公文中的“报告”不同,后者是下级机关向上级机关陈述报告工作情况或提出建议而使用的文件,而前者并不是上行文种,是企业上级委托或企业自身提请产权交易所对企业的资产所进行评估后形成的专用文书,这当中不存在隶属问题。

(3) 资产审计报告。它是经济监督的一种形式。对兼并企业资产进行审计,是兼并企业法律程序的一个过程,要和资产评估同时进行。审计实施阶段完成后,审计评估小组向其派出机关或委托单位和被审计单位反映审计结果而使用的资产审计文书。

(4) 兼并契约。它是确认企业产权有偿转让关系的具有买卖关系的一种契约性文书。

(5) 兼并交接工作备忘录。它是企业兼并过程中必备的一种文书,将双方企业交接的有关情况和结果记录在案。

(6) 兼并通告。企业兼并确定后,通过新闻媒体发布企业兼并信息的一种专用文书。

(二) 结构与写法

前述六种兼并文书的结构,通常由“标题”、“正文”、“落款”与“日期”组成。

(1) 标题。关于标题的形式,大都由“制文机关名称”、“事由”与“文种”三个要素组成,如《×××公司、×××公司合并经营联合通告》、《×××股份有限公司、×××股份有限公司合并契约》,这两个标题中的“合并经营”,以“合并”为“事由”,之前为“制文单位”,之后为“文种”。

还有一些标题是由“事由”与“文种”组成的,在“事由”之前加介词“对”字,如《对×××公司资产清查审计的报告》、《对×××公司资产评估的报告》,“报告”两字的前面、“对”字之后的文字是“事由”,在“事由”

与“文种”之间使用一个助词“的”字，还有《×××公司并入×××公司交接工作备忘录》这个标题，文种是“备忘录”，事由是“×××公司……交接工作”。

(2) 正文。根据上述六种兼并文书，从正文的结构来看，其基本情形存在以下两种：

1) “撮要分条式”。所谓“撮要”就是指在全文的开端处先用极简单的文字写一个“导语”，交代事情的缘由、背景及中心思想。然后利用一个“关键词语”（例如“现特……如下”、“现……报告如下”、“特……如下”等）转入全文主体。因为主体的内容都是采用分条列项的写法，将所述的内容分列成几条，并在每条内容之前加序号，所以又称“撮要分条式”。比如“资产审计报告”、“资产评估报告”、“兼并通告”以及“交接工作备忘录”均属这种结构。

2) “条项贯通式”就是指全文由并列的若干条组成。一般开头用一两条来交代制文的目的、原则及依据，到最后用一两条来讲明相关法律程序及未尽事宜。这种结构通常适用于由政府制定的兼并实施方案文书。

(3) 落款、日期，撰写“兼并通告”及“交接工作备忘录”的落款，要由企业双方具名，并注明签署日期。资产评估及资产审计报告的落款是被委托进行资产审计、评估的机构，如“×××事务所”、“×××评估小组”等。“兼并实施方案”的落款，通常是“×××市人民政府”。

(三) 编制要求

(1) 文种不同，内容有别。六种兼并文书的产生方式、用途各不相同，其内容也大不一样。“兼并实施方案”是政府用来指导、规范组建企业兼并市场活动的，其内容通常由“市场宗旨”、“交易原则”、“领导机构”、“市场组织”、“交易方式”、“上市条件”、“交易手续”、“法律程序”等内容组成。“资产评估报告”的内容主要包括：被评估企业的基本情况，企业内部和外部环境条件，财务分析及存在的问题。“资产审计报告”的正文内容主要包括：审计的依据、时间与过程，企业的基本情况，审计的结果（包括经营亏损、财务违纪、账目处理等）。“兼并契约”正文的内容，要交代兼并的依据，被兼并企业的地位和人、财、物、产、供、销的经营权限，兼并企业的名称、法人地位、经营活动、银行关系，被兼并企业职工的安置、管理制度和管理方法等。“兼并通告”的正文内容主要包括兼并与被兼并的企业名称、正式兼并的日期及对债权人规定债权清理的期限。

(2) 写好导语，明确中心。在文书写作过程中，写好导语是非常必要的，

它在文中起着画龙点睛的作用。这就要求在写作导语时要把全文的中心内容表现出来,使用者一看开头就能立即把握文书的目的和中心思想。例如编制“资产评估报告”时,就需要在开头概括介绍评估的目的、内容、时间、范围及评估的方式和经过等信息;编制“评估审计报告”同样如此,首先在全文开头处独占一段交代审计的对象、依据、时间和过程等信息;编制“兼并契约”时,在全文开头处首先交代“为什么”而“制定什么”。例如“兹为强化公司组织,经共同洽商同意合并经营,特订立合同并契约条款如下”;撰写“兼并实施方案”时,虽然在结构上属于条款式,但并没有独立的开头,其首条所概括的“宗旨”实质上就是全文的一个“纲”,与其他各条呈现“纲举目张”之势。

(3) 用语严谨,兼顾各方。企业兼并活动具有很强的政策性,它涉及多方面的利益。例如“兼并契约”,它不仅涉及兼并方的利益,还涉及被兼并方的利益。对于被兼并一方而言,它不仅涉及企业的生存和发展,还牵扯到员工的生活和工作去向等问题。兼并是因为一个企业生存状况难以维持下去,或是为了寻求更好的平台发展壮大企业,这就可能涉及企业双方的利益,或各自上级主管部门的利益,所以在撰写中一定要使双方利益均衡,兼顾上下左右,还要在用语上字斟句酌,严丝合缝,不留空隙。解决这一问题的较好办法就是先起草方案,做到双方严肃认真、一丝不苟,对文稿进行反复推敲,多加思考,听取各方意见,以求统一,行事不得过于草率,避免草草签约。否则,落笔签约后会立刻产生法律效力,一旦发现不妥,无法更改,追悔莫及。

(四) 范文

××市企业兼并市场实施方案

(20××年×月×日印发)

一、市场宗旨

适应深化企业和社会资源优化配置的需要,为扩张企业发展并为亏损企业求生存提供市场信息和促进企业兼并行为经常化规范化创造条件。

二、交易原则

××市企业市场是跨地区、行业、部门的企业转让交易场所,面向全民或集体所有制,面向中外合资、外资、私营企业,本着“自愿互利,有偿转让,依法办事,有利于城市规划和生产发展”的原则进行交易。

三、领导机构

市企业机制领导小组是企业兼并市场的领导机构。其职能是:组织制定企业兼并的政策规章,领导企业兼并活动,统筹协调兼并中的有关问题,审查批

准企业兼并报告，促进企业兼并的开展。

四、市场组织

由中国工商银行××市分行，市财政、税务、审计局组成××市企业兼并市场事务所，作为××市企业兼并市场的下设办事机构。该事务所挂靠在市国有资产管理部門。同时，发展若干经纪人，充当企业兼并的中介人。该事务所是以服务为主的营利性社团法人，其主要任务是：提供交易场所，发布各种信息，组织情况调查，建立企业档案，组织资信评估，提供可行性报告。事务所按产权转让总额万分之一的比例收取手续费，作为办事经费的来源。

五、交易方式

企业兼并市场采取举办交易会、信息发布、定期挂牌公布等多种方式开市，既可以由企业之间直接洽谈，互相协商，也可以由双方委托各自的经纪人间接磋商，并为各方提供方便和服务。

六、上市条件

到企业兼并市场进行交易的，应是具有相应资产的独立法人，交易双方要提供真实合法的产权证明条件，被兼并方要提供资产和债务的明细清单和在职、退休职工名册，工资福利待遇等主要资料证明，兼并后企业发展方案和帮助被兼并企业偿还债务，安排职工的意见书。

七、交易手续

符合上市条件的企业进入市场交易时，应先申请登记，然后由企业兼并市场提供真实、准确和可供选择的有关交易对象情况的材料，再由双方自主选择交易对象，进行直接或间接商洽。有偿转让费的数额既可委托有关信息咨询部门进行评估，也可由双方商定。在双方取得一致意见的前提下草签交易合同意见书。

八、法律程序

交易合同一经草签，即由交易双方共同起草企业兼并可行性报告，连同交易合同一并报国有资产管理部門审查和市企业机制改革领导小组批准。交易双方再根据批准文件签订正式交易合同书，办理法律公证手续，并在有关部门参与下，办理各项交接事宜。

本方案未尽事宜，可根据市场发展情况，由市国有资产管理部門作出修改补充。

八、经营决策报告

(一) 概念与作用

经营决策报告是指对未来经营活动的重要问题的具体安排与决定，包括决

策依据、奋斗目标和实行措施的书面文字材料。经营决策报告是企业生产经营的重要依据,它是建立在经济活动分析报告、经济工作研究报告、经济信息、市场调查、市场预测等文字材料基础上对生产经营起决策作用的书面材料,对企业经济效益起直接的作用。

经营决策报告是对企业经济效益起直接作用的指导性的文件。一份科学的企业经营决策报告是企业领导对企业进行经营决策的依据,使企业走向市场,立足市场,在市场中得到发展的重要保证。同时,它还能够为企业的发展、创新创造有利的条件,是企业发展不可缺少的组成部分。

(二) 特征与分类

经营决策报告是企业对经营目标、方式以及相关的对策、措施、办法等下决心、拿主意、定点子的依据。因此,经营决策报告必须以科学为依据,应具有科学性、有效性、原则性等特征。

(1) 科学性。科学性主要是指经济决策报告要奠定在科学的基础之上,其制定过程的方法要科学,并用科学的方法对经济活动进行分析研究,找到事物的发展规律和本质,客观真实地反映经济发展规律。

(2) 原则性。所谓原则性,就是指在制定经营决策过程中所必须遵循的原则。通常情况下,一项经营决策的制定遵循的原则主要有以下几个方面:

1) 信息准确原则。信息准确原则指的是制定经营决策的经济信息必须是全面的、准确的。因为经营决策的制定是建立在经济信息的基础上,主要是对市场经济信息加工、分析与研究的过程。因此,它要求所获得的经济信息必须准确、全面,只有这样制定出来的政策才是正确的、有指导意义的,否则,就失去了经营决策的意义。

2) 科学预测性。科学预测性是指对经济信息的预测要用科学方法,不要带有个人的主观猜测因素。这样,制定出来的经营决策才值得去贯彻、去执行。

3) 可行性论证原则。可行性论证原则主要是指对于各种方案的科学论证,既要考虑市场因素,又要对企业自身实力进行考虑。要想得出正确的方案,就得反复从正反两面进行论证。

4) 系统性原则。系统性原则指的是制定经营决策时要系统、客观、全面,即在制定经营决策时不仅要系统地考虑自身的情况,还要对市场进行系统考察;不仅要对企业长远目标进行系统安排,还要考虑企业的经济效益。只有这样,才能使经营决策持久、全面。

(3) 有效性原则。经营决策的目的在于实现实际生产经营经济效益的最

大化，为此在制定经营决策过程中，企业必须坚持有效性原则。

综上所述，经营决策报告的种类繁多，根据部门不同，又可分为商业企业经营决策、经济主管部门经营决策、工业企业经营决策等；按时间来划分，可分为长期、中期、短期经营决策等。

（三）格式与编制方式

（1）格式。经营决策报告的格式就是指经营决策的篇章结构。经营决策报告一般由标题、签署、导论、正文等组成。

1）标题。标题基本上是由时限、单位、项目和文种组成。时限是指经营决策的期限，可分为以年度、季度或者以三年、五年为目标的经营决策报告。单位是指具体决策单位。项目是指决策的内容，如“生产决策”，“销售决策”等。文种是指经营决策报告类型，如“安排”“对策”“目标”“措施”等。

2）签署。签署是标明决策者的署名。经营决策一般要由单位签署，才能正式施行。所以签署也属于经营决策报告的组成部分。签署可以另行发文。如经“××厂领导讨论决定，实施××决策”，最后要署名，盖章，明发单位，时间等内容，也有的直接在经营决策报告中签署。

3）导论是经营决策的开头部分，主要是写制定决策的动因或概述。可长可短，视具体情况而定。

4）正文是经营决策的主要内容，主要写明决策的依据、决策的目的、方针、任务、措施和监督、反馈等内容。

5）结尾。有的经营决策报告在结束时对决策贯彻实施进行总结，也有的没有结尾，视情况而定。

（2）编制。经营决策报告的编制大致可分为以下几个阶段：

1）规划、组织人员编写，即确定经营决策目标方案等主要问题，组织人员进行搜集资料，进行市场调查等分工，使编制经营决策有步骤有目的地进行。

2）进行市场调查，搜集整理资料，对各个项目进行可行性研究。

3）在进行了市场调查，占有全面市场经济信息和可行性研究的基础上进行经营决策的编制。编制时要立足于本单位的具体情况，立足于市场，使经营决策目标、方案确实可行，作为企业生产经营活动的基本纲领。

（四）注意事项

编制经营决策报告是企业生产经营活动的基本纲领，是企业生死存亡的重大决策，所以应当特别严肃认真，使之具有较强的科学性和有效性，为此对每一个任务、目标、方针都要进行严肃论证，真正做到切实可行。对那些没有把

握,拿不准的方案不要以主观判断作为经营决策的方案。对经营决策的方针、目标、任务等的表述,语言要精确,不可用不确定语言或让人易于误解的语言来表达。

(五) 范文

××轴承厂 2006 年工厂方针、目标及对策

为了搞好我厂的经营管理,增强企业活力,提高经济效益,争做省先进企业单位,现制定了 2006 年工厂方针、目标及对策,内容如下:

我厂 2006 年的办厂方针是:以生产经营为中心,以提高经济效益为目的,全面实行经济承包制,抓好现代化管理,上品种、上质量、降消耗、降成本,两个文明一起抓,确保利润××万元,力争利润××万元,希望实现净利润××万元。

一、各项目标

(一) 改革目标

1. 改革领导体制。
2. 改革经营管理。
3. 改革行政管理机构。
4. 改革劳动人事制度。
5. 完善、改革工资制度。

(二) 经营目标

6. 实现利润总额××万元。
7. 实现销售收入××万元,销售上浮净额××万元,销售门市部实现利润××万元。
8. 定额流动资金平均余额××万元,定额流动资金周转天数为×天。
9. 钢材利用率为×%。
10. 可比产品降低率为×%。
11. 轴承钢利用率为×%
12. 万元产值耗电为×万元/(千瓦·时)。
13. 产值耗能为×标准煤吨/万元。
14. 实现增产节约计划×万元。
15. 广开门路,多种经营。
16. 劳动服务公司实现利润总额××万元。
17. 资金利税率×%
18. 利税总额为××万元。

(三) 技术质量指标

19. 产品主项合格率为 $\times\%$ ，产品全项合格率为 $\times\%$ 。
20. 精备储备率为 $\times\%$ 。
21. 综合废品率为件率 $\times\%$ ，值率 $\times\%$ 。
22. 一次交验合格率为磨削率为 $\times\%$ ；成品为率 $\times\%$ 。
23. 保证优质产品质量。
24. 实现重点技术改革、技术措施项目。
25. 新产品开发：GL1，GL2，GL3，滚球框体，纱锭轴承：HT812，HT813，180306K，50216，103，66314，外圈-螺杆轴承，180308K。
26. 老产品改造：303、633(B、60218、80218、150218)。
27. 废品损失金额低于 $\times\times$ 万元。

(四) 生产目标

28. 工业总产值(不变价) $\times\times$ 万元，其中，钢球产值： $\times\times$ 万元。
29. 产品产量：轴承 $\times$ 万套、商品球 $\times\times$ 万粒，其中纱锭轴承 $\times$ 万套。
30. 品种128个。
31. 均衡生产：日均衡实现 $\times\%$ 。
32. 设备完好率为 $\times\%$ ，设备大修28台。
33. 全员劳动生产率 $\times\times$ 元/人/年。
34. 工时利用率为 $\times\%$ 。
35. 定额完成率为 $\times\%$ 。
36. 职工出勤率为 $\times\%$ 。
37. 工伤事故频率为 $\times\%$ 。
38. 环保三废治理达到国家要求标准。

(五) 企业管理目标(略)

(六) 生活福利目标(略)

二、主要对策

(一) 改革目标主要对策

1. 全面实行厂长负责制，车间主任、科长负责制，层层组阁，成立厂经营管理委员会。
2. 划小核算单位，以钢球分厂为试点，实行独立核算，自负盈亏，车间承包工作以九车间为试点。单项承包在巩固2005年承包面的基础上逐渐铺开。对供应科钢材供应一项立即进行承包，确保原材料按时组织进厂。
3. 精简行政管理机构，精简人员。强化经营决策系统，强化劳动服务公



司, 强化新产品开发和信息系统。

4. 取消干部终身制, 实行招聘制、任期制、一般干部试用制。新工人入厂需经考试, 择优录取, 规定试用期。

5. 逐步完善工厂分配制度, 使其真正体现多劳多得、按劳分配的原则。改革现行津贴、奖金制度。

(二) 经营目标主要对策

6. 严格执行月份成本利润计划。

7. 按时完成承揽任务, 搞好用户服务, 严格执行合同, 及时发货, 及时催收货款、降低销售费用。销售科继续实行年度全额经济承包。

8. 严格按指标控制, 实行指标分解, 资金下库, 落实到班组和人头, 定期检查考核, 并列为负责制重点考核项目之一。清仓查库、修旧利废, 压缩生产周期, 及时结算。

9. 严格控制成本开支, 压缩非生产性开支, 开源节流, 增收节支, 实行目标成本管理。

10. 严格管理, 健全手续。节约工具、工装、提高淬火质量, 加强修复改制, 回收复用, 加强钢材库的管理。

11. 改革工艺, 降低废品。严格控制期量标准, 加强修复改制, 挽救废品。建立切实可行的奖励办法。加强在制品管理, 防止掉队丢失。对锻造车间质量问题要进行重点攻关, 坚决把废品率降下来。

12. 落实节电措施, 严格控制用电指标。实行奖惩, 改造退火炉, 人走机停、灯灭, 节约用电、降低单耗。

13. 继续推广应用 ABC 物资重点管理法, 实行计统业务的小视板管理, 对煤、电、油主要能耗严格控制, 设立节约奖。

14. 严格按逐月成本利润计划安排的节约项目, 进行月考核, 实行奖罚。全年实现节电 15 600 千瓦·时, 节煤 508 吨, 节水 0.5951 万吨。

15. 广开门类, 厂乡联办石棉矿。抓紧掘进, 争取早日实现经济效益; 开展多种经营, 发挥工厂优势, 开展对外承揽加工; 紧缩外协项目, 开源节流; 建立轴承销售门市部, 经营多种轴承, 兼管其他。

16. 全面实行单项承包, 机加工、水电焊对外加工; 办好砂轮制造、电修班、中餐部, 大胆开拓, 上新项目, 开发第三产业, 服务厂内, 争创效益。

17. 按月实现利税总额, 压缩定额流动资金。

18. 全面加强经营管理, 实现工厂方针目标, 按期完税, 合理留利。

(三) 技术质量目标主要对策

19. 加强 TOC 管理, 加强重点工序质量管理与控制, 加强工序间质量检查。

20. 严格工艺纪律, 严格执行国际标准、国家标准及厂内控制标准。

21. 按各车间工序废品指标严格控制, 大力提倡修复改制, 严格奖惩。

22. 按规定严格考核, 搞好工序间质量抽查、成品抽查, 实行奖惩, 作为操作者主要考核项目。

23. 巩固 205 部优、204 市优质品称号, 严格执行工艺, 严格检查, 不合格坚决不出厂, 保持声誉。

24. 按 2006 年“厂技术组织措施计划”, 安排技改措施项目, 认真组织落实、按期实现。

25. 迅速组织力量落实新产品试制、鉴定工作, 形成批量生产能力。厂组建新产品开发机构, 招聘负责人, 建立新产品开发试验基地, 组建试制车间。

26. 迅速组织落实, 试制更新, 确保年内实现。

27. 严格工艺纪律, 坚持首件必检, 群检与专检相结合, 消灭批量废品事故, 降低废品率, 搞好在制品管理, 搞好产品质量重点问题项目攻关。

(四) 生产目标主要对策

28. 加强计划管理, 按月完成厂生产作业计划, 严格考核。

29. 加强计划管理和产前准备工作, 强化调度指挥系统, 按月完成生产作业计划, 严格进行考核。

30. 加强全面计划管理, 积极组织原材料进厂, 按月完成品种指标, 搞好新产品设计、试制及产前准备, 加强市场调查及用户服务, 对老产品进行 Research 改造。

31. 在保证旬计划的基础上, 要力争达到日均衡; 认真按月份作业计划考核, 认真执行旬、周、昼夜班计划。

32. 加强 TPM 管理, 开展项目修理, 严格考核, 实行周检查, 月评比; 实现全年大修设备 28 台。制定设备管理分等标准, 实行挂牌制。

33. 合理组织劳动, 严格按定员、定额组织生产; 压缩非生产人员, 严格控制工种变更, 加强充实生产第一线: 年平均职工在册人员控制在 1850 人以内。

34. 保证机械设备正常运转, 做好产前准备工作, 压缩“七待”时间, 充分利用工时。

35. 要坚持对厂劳动工时定额标准进行半年一调整, 一年一次全面修改, 保持其平均先进的定额水平, 推广“四新”提高工时利用率, 提高工人技术

和操作水平。

36. 加强医疗防治工作，组织晨练；加强职工的思想政治工作，牢固树立职工的主人翁责任感。

37. 周检查，月评比，平时认真巡逻检查，组织好安全网，发现事故苗头、隐患，要及时处理。

38. 认真落实达到国家标准，重点解决锻造烟尘，加强技术改造。

(五) 企业管理目标主要对策(略)

(六) 生活福利目标主要对策(略)

以上经营决策由厂企业管理办公室负责检查。

评价负责人 刘××

各项目标具体负责单位、负责人会签。

九、新产品开发计划书

(一) 概念

在现代社会中，大多数企业要想生存和发展，增强市场竞争力，就必须不断开发新产品来满足市场的需求。所谓新产品开发计划书，就是根据企业新产品开发的理念和要求来撰写的一种实施性的计划书，包括对各项资源和时间的利用及分配、各项实施步骤等，它可以科学有效地指导企业新产品的开发工作。

(二) 格式内容

新产品开发计划书应包括以下内容：

- (1) 新产品的选择研究。
- (2) 市场计划。
- (3) 消费行为研究。
- (4) 竞争环境研究。

(三) 注意事项

- (1) 充分了解新产品及其竞争力。
- (2) 充分了解市场定位。
- (3) 充分考虑消费者利益。
- (4) 要让他人看得懂，文字简明、流畅。

(四) 范文

××产品开发计划书

一、内部考虑因素

(一) 选择新产品

- (1) 市场情报;
- (2) 新产品性质(组合、改良、新用途或是新发明);
- (3) 估计潜在市场;
- (4) 消费者接受的可能性;
- (5) 获利率的多少。

(二) 新产品再研究

- (1) 同类产品的竞争情况;
- (2) 预估新产品的成长曲线;
- (3) 产品定位的研究;
- (4) 包装与式样的研究;
- (5) 广告的研究;
- (6) 销售促进的研究;
- (7) 制造过程的情报;
- (8) 产品成本;
- (9) 法律上的考虑;
- (10) 成功概率。

(三) 市场计划

- (1) 决定产品定位;
- (2) 确立目标市场;
- (3) 品质与成分;
- (4) 销售区域;
- (5) 销售数量;
- (6) 新产品销售的进度表。

(四) 产品

- (1) 产品的命名;
- (2) 商标与专利;
- (3) 标签。

(五) 包装

- (1) 与产品价值相符的外貌;
- (2) 产品用途;
- (3) 安装的式样;
- (4) 成本。

(六) 人员推销

- (1) 推销技巧;
- (2) 推销素材(DM、海报、标签等);
- (3) 奖励办法。

(七) 销售促进

- (1) 新产品发表会;
- (2) 各种展示活动;
- (3) 各类赠奖活动。

(八) 广告

- (1) 选择广告代理商;
- (2) 广告的目标;
- (3) 广告的诉求重点;
- (4) 广告预算与进度表;
- (5) 预测广告的效果。

(九) 公共关系

- (1) 与有关机构的公共关系;
- (2) 与上下游广告商的公共关系(供应商与经销商);
- (3) 公司内员工与管理者的关系;
- (4) 与各传播媒体的公关。

(十) 价格

- (1) 制定新产品的价格;
- (2) 研讨公司与消费者的利润;
- (3) 研讨合理的价格政策。

(十一) 销售渠道

- (1) 直销;
- (2) 经销商;
- (3) 连锁商店;
- (4) 超级市场;
- (5) 大百货公司;
- (6) 零售店(杂货店、百货行、食品店、药房等)。

(十二) 商店陈列

- (1) 商店布置;
- (2) 购买点陈列广告(POP,包括海报、橱窗张贴、柜台陈列、悬挂陈列、旗帜、商品架、招牌等)。

(十三) 服务

- (1) 售中服务(销售期间的服务);
- (2) 售后服务;
- (3) 投诉的处理;
- (4) 各种服务的训练。

(十四) 产品供给

- (1) 进口或本地制造;
- (2) 品质控制;
- (3) 包装;
- (4) 产品的安全存量;
- (5) 产品供给进度表。

(十五) 运送

- (1) 运送的工具与制度;
- (2) 运送过程维持良好品质的条件;
- (3) 运费的估算;
- (4) 耗损率;
- (5) 耗损产品的控制与处理;
- (6) 退货的处理。

(十六) 信用管理

- (1) 会计程序;
- (2) 征询调查;
- (3) 票据认识;
- (4) 信用额度;
- (5) 收款技巧。

(十七) 损益表(企业营运与盈亏状况的报表)

- (1) 营业收入;
- (2) 营业成本;
- (3) 营业费用;
- (4) 税前纯益与税后纯益;

二、外部考虑因素

(一) 消费的行为研究

- (1) 购买者的需要、动机、认知与态度;
- (2) 购买决策者、影响决策者、产品购买者、产品使用者;

- (3) 购买时间;
- (4) 购买地点;
- (5) 购买数量与频率;
- (6) 购买者的社会地位;
- (7) 购买者的所得。

(二) 与消费者的关系

- (1) 产品特点与消费者的利益;
- (2) 消费者潜在的购买力。

(三) 与竞争对手的比较

- (1) 公司规模与组织;
 - (2) 管理制度;
 - (3) 推销员的水准;
 - (4) 产品的特色与包装;
 - (5) 产品的成本;
 - (6) 价格;
 - (7) 财务能力与生产能力。
- #### (四) 政府、社会环境与文化背景
- (1) 法律规定;
 - (2) 经济趋势;
 - (3) 社会结构;
 - (4) 人口;
 - (5) 教育;
 - (6) 文化水准;
 - (7) 国民收入与生活水准;
 - (8) 社会风俗与风尚。

十、新产品开发策划

(一) 概念

新产品开发策划是指企业根据市场需求的变化,有效地设计、生产新产品,以保证产品尽快地占有市场的过程。

(二) 构思与内容

1. 新产品定位

产品定位即确定产品在市场上的位置。合理的产品定位是产品销售多少的

前提。对新产品进行定位应做到：

(1) 做好市场调查，搜寻好的创意。收集好的创意要集中全部因素，即所谓“群策群力”。要从全体员工中收集，从消费者中收集，从竞争对手那里收集，从新产品研制咨询公司那里收集。

(2) 新产品要符合新的消费观念。消费观念是指导消费者购买商品的主导思想。通常情况下，新产品只有符合消费者的观念，消费者才愿意去试用，产品也才能达到销售的目的，这是新产品进入市场的关键。

从目前的消费观念来看，主要包括以下几类：

1) 时间观念。随着信息化时代的到来，人们的时间观念也随之变化，空间在不断缩小，时间在不断增值，所以人们在商品消费上也很注重时间，例如偏爱半成品、方便食品等，这就在很大程度上缩短了人们做饭的时间。

2) 现实思想。当前，社会上很流行一种新的节约观，即所谓的“抑制短期消费，注重长期消费”。消费者在购买商品时，对待不同的商品，常常会从价格、质量、使用效能、满足感以及家庭的支付能力、购物计划等方面来考虑是否适合自己。尤其在日常用品方面，消费者更趋向于物美价廉，在高档品方面则趋向于质高价实。

3) 商品时尚化。时尚的观念通常反映在对商品的追求上，其主要表现在两个方面：一是强调商品的古朴性；二是强调商品的现代气息。

4) 注重保健。随着国民经济水平的提高，人民的生活质量得到了较大改善，年轻人希望“青春永驻”，老年人希望健康长寿。在现代社会中，保健观念已成为人们选择商品的一个重要标准。

5) 崇尚自然。人们对各种合成材料的优越性有所了解之后，又开始选择“返璞归真”，回归自然，渴望生活在没有污染、没有噪声、没有废气的纯净世界。因此，他们对由天然材料制成的产品更加信赖。

(3) 企业在开发新产品时要考虑的几个问题：

1) 优越性是否突出。一般来说，新产品与旧产品相比，其优越性越显著，就越容易被公众认识和接受，其市场扩散程度就越快。

2) 注意消费习惯。消费者长期使用某种商品，会形成一定的消费习惯、消费方式和评估标准。如果新产品在使用方式上改变很大，或者使用方式十分复杂的话，会影响新产品的扩散。

3) 是否便于购买者试用。对于新产品，一般的顾客都希望在试用满意后再大量购买使用，故食品、化妆品、洗涤品上市时提供一些供试用的小包装，其促销效果就很好。

4) 注意消费者的心理特点。在消费者的购买动机中为满足心理欲求的成分占有越来越重要的地位,因而,一些象征意义强的产品往往能迅速与消费者的购买动机相吻合,激起其购买欲望,如价格昂贵、款式豪华的商品被看做是有地位的象征。

5) 使用特点是否更现代化。这一点是现代生活的主要标志,也是现代消费者对新产品基本功能的心理要求,如新式椅子,不仅要造型美观,而且要适合人体生理结构和使用要求,坐上去舒适等。

2. 新产品开发构思

(1) 会议构思法,就是指组织技术人员、专家及消费者代表召开座谈会,集思广益。

(2) 联想构思法。所谓联想构思法,是指由现实感知的事物想到另一件有关事物的一种心理联系过程。

(3) 相似构思法。相似构思法主要是指客观事物在发展过程中都存在着相同或相似与变异的形象。只有相同,事物才有继承;只有变异,事物才能向前发展。它们之间是对立统一的,人们常常利用这一规律进行各种仿新式产品构思。

(4) 逆向思维法。这是一种打破常规思维的思考方法,它是对现有产品的原理、功能、材料、结构、外观等要素进行全面否定,然后进行反向思考,从而构思出新产品的方法。

3. 新产品开发策略

(1) 全新产品开发策略。作为完全应用新原理、新技术、新材料制成的全新产品,当它们作为产品问世时,都是前所未有的全新产品。全新产品的开发策略有领先型策略、跟随型策略和依赖型策略。

领先型策略是以最先进的科学技术和科研成果为基础,开发出新产品的策略。它能建立起一个全新市场,创造一个全新的需求空间。

跟随型策略的特点是站在巨人的肩膀上继续革新,在他人创新的基础上继续创新,把他人的创新成果应用到新的领域,这种策略的风险小、效益高。

依赖型策略的特点是依赖于某一热销产品,将构思焦点集中到这一热销产品的服务和配件开发上,或是在看好某一市场时,大力开发为此市场服务的相关市场。

(2) 一般新产品的开发策略。全新产品的开发因其对技术、人力、财力等诸多方面的要求较高,使一些中小企业望尘莫及。一般产品的策划方案有模仿型、换代型、改进型、组合型、品牌型及其他。

模仿型的特点是企业自身不去搞研究,而是紧随热销产品,仿制生产,投

放市场。这样,可减少技术上的风险,投入的资金较少,而且见效很快。经济落后国家的企业在开发新产品初期,由于独立开发有困难,于是便在模仿他人的过程中积累经验,壮大队伍,为将来的开发奠定基础。

模仿,可以仿效同类产品,也可以仿效不同类产品的原理、结构,材料、用途、功能等。

更新换代型的特点是产品的基本原理不变。为满足社会的需要,部分地采用新技术、新结构或新材料制造的,有较大的创新或改进,性能有较大提高。因其开发难度小,是企业广泛采用的重要形式。

改进型是根据市场需求对畅销产品作必要的改动,较简便易行,既不需要高深的技术,又不需要大量投资,小改革却能带来很大的收益。此方案可通过改进工艺法、降低成本法、改换包装法、增加功能法等实现。

品牌型,新产品需要靠良好的品牌树立公众形象,消费者有时只靠品牌印象来决定购买与否。良好的品牌包含了企业的长期努力和广大消费者的高度评价。美国工商业界一项调查表明,借用品牌开业的经营者,失败率只有4%。

4. 新产品实体的开发

(1) 新产品开发技术经济评价。认真研究市场调研资料,构思产品方案,在经过对产品方案的去伪存真、去粗取精的反复筛选后,最终形成新产品设想方案。在新产品设想方案的筛选过程中的一项主要的工作是技术经济评价。其主要内容有:

- 1) 新产品预期达到的经营目标和技术经济指标。
- 2) 新产品竞争能力分析。
- 3) 新产品开发所需的资源、技术条件和企业能力评价。
- 4) 新产品开发的财务可行性分析与开发进度表等。

(2) 新产品样本开发。新产品样本开发是产品开发策划的核心。通过产品设想方案的筛选和技术经济评价,确立了满足消费者特定需要的产品概念,样本开发是新产品开发的实质性阶段。

开发出的新产品样本应满足下列条件:

- 1) 消费者认为它具有产品概念说明中关键属性。
- 2) 在正常使用和正常条件下,能够发挥其功能。
- 3) 该原型能够在预算的制造成本下生产出来。

5. 新产品上市策略

企业要经过多方验证才敢把新产品投入市场,其主要策略有以下几种:

- (1) 进行产品试销。这是新产品开发策划正式上市前的必要准备阶段,

尤其是对生活类消费品而言,试销显得十分重要。新产品试销是指将研制成功的、经过技术和质量鉴定的新产品,少量投放市场,接受消费者“检验”。只有通过产品试销,认真观察市场动态和消费者反馈回来的信息,制定相应的营销战略,才能进行大批量生产,从而使新产品尽早上市。

(2) 新产品正式上市。如果新产品在试销阶段获得成功,那么企业就应根据市场的变化进行大批量生产,并迅速占领市场,进入产品的全面投入阶段。企业在新产品推出阶段,还需要注意以下几个问题:

- 1) 上市地点的选择。
- 2) 确定上市目标。
- 3) 上市时机的选择。

产品上市的最终目的是为消费者服务,根据消费者年龄、性别、性格的不同,他们对商品的需求也是不相同的。所以,企业在选择消费者群体时,一定要根据他们的特征来制定相应的策略,避免产品过于大众化而遭受冷落。

(3) 导入市场的方法。市场导入离不开广告媒介的宣传,只有把握住人们对新产品的认知情况、评价、兴趣和选用等特点,广告的宣传才会在广大消费者群体中起作用。

(三) 范文

××公司的产品策划

×年×月×日,××公司召开由1500人参加的股东大会,××公司的董事长及其创始人宣布了一条惊人的消息:深受媒体关注的××计算机首次上市了。短短100天内,××公司就销售了××计算机75000台。

1. 产品开发

××公司开发了一种人人都能使用的新型计算机,很容易操作,有一个“用户界面”,人们在这一界面上只进行简单的操作即可进行人机对话。使用者通过鼠标来进行操作,利用鼠标可以做许多键盘输入所不能做到的事,操作简单、直观、迅速、方便。

2. 市场定位

在投入大量人力、物力进行科技开发的同时,××公司还增加了行销人员,展开了市场分析。策划人员投入大量的时间研究市场定位的问题,找出目标使用者,确定该产品的使用对象,决定如何向潜在使用者灌输这些新概念,以便开创出一个崭新的市场。

策划人员认为该产品的目标市场并非传统的细分市场,它必须突破传统观念的界限,以具有一定知识的人们为目标市场。

这些人是指坐在办公桌前，工作内容的大部分为解决各种问题。他们中只有少部分人对计算机有一定程度的了解，大部分人未接触过计算机，而他们的许多工作又离不开计算机。

××计算机的优势就在于人们只要花2~4小时就可学会使用方法，因此，预计大多数工作人员都将对它感兴趣。

该公司企划主管在产品策划书中写道：试把××计算机看做是一种工具，它能使人们有机会一展创意性的头脑。也许人们每天上班只需花15%~20%的时间来使用它，但是它将为您带来巨大的效益。您将发现，它将成为办公室生活中不可缺少的一部分。

3. 竞争对手

竞争对手优劣分析(略)

4. 挖掘优势(略)

5. 选择厂址(略)

6. 销售宣传

在正式推出前，××公司寄出300个包裹给各地的新闻记者，里面除图片新闻稿外，还有一件小礼物。经过4年的辛勤努力，一切工作就绪，××计算机轰轰烈烈地上市了。

十一、业务方案

(一) 编制方法

在商贸活动中，为了更好地开展各项业务，企划主管必须根据不同的工作内容和对象预先制订业务计划方案。在制订各类业务方案时，企划主管要考虑到方案近期计划的一般特点和商业活动的特殊要求，要掌握以下几个要点：

(1) 要符合国家的有关政策和法律。

(2) 事前要做好调查研究工作，尤其是制订有关业务的决策性方案时，一定要在调查分析的基础上，以实际情况和可靠的数据为依据。

(3) 指标要明确，办法和措施要切实可行。

商贸业务方案中有一些内容属于商业机密，需要采取一些相应的措施，防止在方案制订和实施过程中出现失密、泄密现象，影响企业生产的顺利进行。

(二) 范文

谈判业务方案

(一) 形势与分析

×国××公司代表继去年10月到我公司洽谈业务以来，将于今年3月再

次来我国，并与我公司洽谈羊绒、驼毛业务。近一两年来我国羊绒市场一直处于供大于销的冷淡局面，各地库存严重积压，外销市场疲软，尤其是羊绒几乎无人问津。出现这种情况的原因除经济环境的影响外，还在于外商对我国羊绒价格的下调有足够的思想准备。大多数前来洽谈的外商都属于试探性质，估计在我公司调价前不会轻易买货。

根据我们对市场的调查，以及从各外商机构处得到的信息，……上述情况表明市场虽不乐观，但却出现了一些松动的征候，适当降价将有利于羊绒的出口。在这种形势下，对××公司代表的来访，只要我们做好接待、谈判工作，将价格调至合理水平，成交一些业务以安定市场，促使羊绒市场转机的提早到来是有可能的。

(二) 来访意图

去年10月×国××公司代表来我公司洽谈业务，谈判时，由于对方提出对已签合同推迟交货、延期付款的要求，因此，致使谈判气氛比较紧张。这次该公司委派董事会主席前来洽谈，可能有意缓和僵局，以期达到与我公司搞好关系以加强与我公司友好合作的目的。此外，还可能以下几个意图：

① 与我公司探讨有关我国羊绒市场的经营方针，商讨羊绒现行价格调整的可能性及幅度。

② 鉴于经济衰退、信贷紧缩、成品销售下降等不利因素，该公司代表这次来访还可能向我公司提出改变以往每年在交易会上分两次订购，而采取分期分批随需随买方式的有关建议。

③ 该公司代表还可能向我公司提出增加佣金和同意延期付款的要求。

(三) 谈判中的策略和做法

谈判拟采取先听情况后开价格的方法。先让该公司介绍市场情况，提出对价格的意见，在摸清该公司买货意向的基础上，亮出我公司的新价。关于下调价格的问题，经初步研究决定，羊绒价格下调30%~35%为宜，争取能按此价与该公司成交。鉴于目前的经济形势，根据该公司提出的放宽付款条件，结合业务的实际成交量，适当考虑同意临时性延迟一二十天付款，佣金可适当提高0.5%。

这次成交数量如在100~300吨之间，我公司即按上述调价幅度掌握，争取达成交易。除非该公司的购货量能决定我公司年羊绒销量的大局，否则我公司不再考虑更大的降价幅度。如果该公司无意买货，我公司仍应开出新价，为与其他客户开展新的业务而铺平道路。

整个谈判仍坚持以往的做法，姿态要高，不计较枝节问题，不介意购货数量的多少，不能让该公司产生我公司急于求售的错觉。总之，谈判中采取内紧外

松的原则，紧紧把握住价格这一关键问题，通过洽谈达到我公司预想的目的。

××皮毛进出口公司

×年×月×日

十二、生产成本分析

（一）概述

生产成本分析是指企业在经营活动中，对构成生产成本的诸多因素进行数量分析而写成的书面报告。

生产成本是构成产品价值的基础。在现代经营活动中，它是随着外部环境的变化而变化的，在动态中发展着，正是由于这种动态的变化时刻影响着产品价格的升降，所以企业在经营中不能随心所欲，要做到有的放矢，从而达到降低企业的生产成本、增加经济效益的目的，使企业在良性循环中成长。

生产成本分析的作用主要有：

（1）通过成本分析找准产品在市面上的价值是最关键的，它为正确指导领导决策、控制市场、调整产品结构提供了有利条件。

（2）成本分析需要很强的综合能力，它不仅需要运用到专业技术知识，还需要运用到一些实务知识。

（3）生产成本分析对企业经营管理水平的高低具有很重要的指导作用，从而为企业经济效益的提升打下坚实的基础。

从时间上划分，生产成本分析的种类有年度生产成本分析、季度生产成本分析、月度生产成本分析。

（二）编制方法

生产成本分析的格式一般由标题、数据表格、文字分析说明三部分组成。

（1）标题。生产成本分析的标题由成本分析单位、分析日期、分析内容三部分构成。

（2）数据表格。生产成本分析数据表格的一般内容有：原料成本表、工费成本表、分品种的单位成本表。

（3）文字分析说明。生产成本分析的文字分析说明是以数据表为基础，找出成本提高的主要因素，然后提出整改措施。

生产成本分析从构成成本的诸要素（原料成本和工费成本）的波动入手，找出影响总成本升或者降的主要原因，对影响成本升或者降的主要指标的分析要深入透彻。常用的成本分析方法有指标对比法、成本分析法、连环代替法和差额计算法等。成本分析的落脚点是落实，如果成本分析仅仅停留在纸面上，

那就失去了成本分析的根本意义。

十三、产销情况分析

(一) 概述

产销情况分析是对生产和销售情况进行总结分析而写出的书面报告。

产品计划完成情况是产品的实物量的实际生产值，它决定了产品的销售量，是销售实物量的基础，而库存量则反映了产品的市场供需状况，当某一产品的库存降为“0”时，则说明该产品市场走俏；反之，某一产品的库存量陡然上升则说明该产品市场走软，销售不畅，应该采取措施，调整产品结构，增加适销对路产品的生产量，以便最大限度地占领市场。所以说，产销是企业经营的命脉，是辩证的统一体。产销分析就是分析影响生产或者销售的原因，找出市场的热点，做好产销平衡和衔接工作，以改进经营管理，最大程度地提高企业的经济效益。

(二) 产销情况分析的作用

(1) 作为生产计划编制的依据。通过产销情况分析，企业就可以准确地知道市场的平销品种、畅销品种、滞销品种，因而为企业生产计划的编制提供了市场依据，从而避免了企业对市场的盲目性，为企业减少了经济损失。

(2) 为生产和销售搭建了桥梁。企业的生产系统是属于自我封闭型的系统，而销售系统是外界密切联系的开放型系统，所以它们必须服从市场的安排，否则脱离市场的生产或销售，必然远离消费者，给企业带来巨大的经济损失，而这两个系统的衔接就决定于产销分析。

(3) 以产销分析为基础，认真做好企业内部的生产平衡工作。

(4) 以生产分析为基础，通过企业产销工作的衔接，避免企业内部各自为政、互不通融局面的产生。

(三) 产销情况分析的种类

产销情况分析按时间可分为，月度产销情况分析、半年度产销情况分析、年度产销情况分析。

(四) 编制方法

产销情况分析的格式，大致由标题、数据表格和文字分析说明三部分组成。

(1) 标题。产销情况分析的标题由分析单位、分析日期和分析内容构成。

(2) 数据表格。产销情况分析的数据表格一般要把实际产量、销量与计划产量、销量进行对比说明，以反映企业完成任务的实际情况。

制定和填写表格要准确无误，数据来源必须真实可靠。数据表格是产销分析的基石，应置于分析报告的开头。

(3) 文字分析说明。通常要分析当前市场的热点在什么产品上，市场的冷点在哪里，同时要对市场的趋势做好准确的预报，以便企业的决策者能及时调整产品结构，获取较大的经济效益。

十四、项目建议书

(一) 概述

项目建议书大多是以企业单位的名义，就企业当前经济活动中急需新建或改扩建项目来解决制约企业发展的问題，向企业上级主管部门提出具有建设性意见的书面报告。它是企业上级领导机关对新上项目进行决策时的重要参考资料。

项目建议书独特自由的表现形式和强烈的针对性，适应了市场经济条件下企业日常经营管理工作的客观需要，已成为企业使用得越来越多的独立文体。

项目建议书可分为采用新技术建议、设备更新改造建议、修建职工宿舍建议等。

(二) 编制方法

项目建议书由存在问题和改进意见两部分组成。

存在问題是提出问題的缘由和依据。这一部分的写作方法常见的有两种：一是直叙式；二是解剖分析式。

直叙式。采用开门见山，直接叙述的方法，简明扼要地写出存在的问题。这种写法没有开头语，直陈存在的问题，有的甚至三言两语就转入建议部分。

解剖式。采用解剖分析方法，详细分析存在的问题。这种方法一般分三个步骤：首先，详细解剖经济活动中的制约因素；其次，分析存在的问题和弊病；最后，指出项目建议的必要性和紧迫性。有时也采用两步到位的方式，即开头就分析经济活动中存在的突出问题，随即指出旧的生产方式已不适应生产的发展，引出建议部分。

建议部分是根据存在的问题，国家的有关规定，以及当前的形势提出的改进意见。这一部分的写作方式一般都采用直叙式，按建议内容分条列款地直接叙述出来。

需要说明的是，项目建议书的结构并不囿于上述形式。有的项目建议书还可采用结论式的编制方法，先写出建议，再分条叙述提出此项建议的理由。采用这种编制方法，会使建议书的内容突出、形式新颖，但需注意说理要充分。

(三) 范文

2008 年政务新区商务酒店项目建议书

一、项目名称

政务新区商务酒店。

二、项目背景

项目区位于政务新区东侧。我区是一个拥有 45 万人口的能源新区，地理环境极佳，存在着巨大的消费潜力，至今没有一个上规模、上档次的商务酒店。

三、项目建设内容及规模

兴建商务酒店一座，层高 9 层，占地 50 亩，营业面积 20 000 平方米，内设电梯，集餐饮、娱乐、购物为一体，实行一条龙服务。

四、市场分析

地处 × × 区中心地带，公路四通八达，交通十分便利。紧靠政务新区，是从事商贸经营的最佳场所。

五、项目投资估算

项目总投资 5 000 万元，建商务酒店。

六、经济效益分析

年利润 800 万元，创利税 500 万元，6 年内收回投资。

七、项目建设条件及当前进展情况

该项目是 × × 区的一个形象工程、标志工程，建成后，将产生可观的经济效益和社会效益。

八、合作方式

独资。

九、联系单位及联系方式

联系单位：× × 区招商办

联系人：× × ×

招商电话：(× × × ×) × × × × × × × ×

十五、产品促销企划书

(一) 编制方法

产品促销企划书编制的重心是有关促销活动策略的内容，促销活动策略企划要针对促销活动对象、目标、方式以及预期效果等项目展开。产品促销作为市场营销体系中的一个环节，其企划案与市场营销企划案相比较，项目内容相对简便些，编制难度也相对小得多。以针对消费者目标对象的产品促销活动企

划为例，其促销企划书的编制格式如下：

(1) 企划导入。活动企划书导入部分的封面首先写明标题，可采用双标题，例如《e时代的快车道——ADSL 促销活动企划书》；也可用单标题，例如《安康牛奶促销活动企划书》。封面还要列出企划单位名称、提出日期、提出人、编制人、编制单位名称、完成日期等信息，版面要求整洁、清晰。前言内容应尽量做到简要，对本产品促销活动计划的解释要详尽周全，能够引起消费者的热切关注。目录上企划书各部分的标题及相应的页码要符合。

(2) 促销活动背景。企业要根据市场的现状进行市场调研，因为这个环节是产品促销企划中不可或缺的，通常客观、全面、合理、真实的市场调研分析为制定完美的产品促销企划提供了先决条件。促销活动背景包括针对竞争者状况、消费者状况、市场背景等相关市场现状进行调研分析的内容。

(3) 促销活动的目的。促销活动的目的是指该销售促销活动所要达到的总体目标或所要计划完成的任务。任何促销活动都有它的目的性，促销活动不仅可以为销售活动提供明确方向，还可以为促销活动目标的设定做到有章可循、有理有据。

(4) 促销活动目标的设定。促销活动目标的设定是指对活动目的进行具体化、量化的表述过程。例如，某商场企划的“清凉一夏”促销活动，目标的设定就包括了来店顾客人数、促销期间销量等内容。

(5) 促销活动主题。促销活动的主题是指该促销活动所围绕的中心命题或指导思想。活动主题一定要鲜明，并要体现出与活动目的的紧密关联性，与活动内容的和谐性，与活动风格的统一性。

(6) 促销活动内容。促销活动内容应对该促销活动的内容重点项目分条列出，内容项目的书写应做到简明扼要，让人一目了然、清楚明白。

(7) 促销活动运营设计。促销活动的运营设计是促销活动企划的实施阶段，它应对促销活动内容进行展开论述，对促销活动的流程进行具体设计，对促销活动的各项任务进行明确安排，对促销活动注意事项要有条理地写明。运营设计是否合理，直接影响着该促销活动所取得的成效。

(8) 广告策略。促销活动通常都采用相应广告策略作为其辅助手段，以此来提高促销活动所取得的成效。此部分包括了广告创意原则、媒体选择、场所广告装饰等行动策略的制定。

(9) 促销场所。促销场所是指举办该促销活动的具体场地。

(10) 促销时间。产品促销企划书应标明该促销活动的明确、具体的时间。

(11) 通知方法。促销活动的通知方法可以同时采用多种方式,如海报、传单、报纸等形式,尽可能扩大受知群体的范围。

(12) 费用预算。完整的促销活动企划应针对该促销活动所需的各项经费作出预算,以便让财务部门提前做好充足的准备。

(13) 综合评述。综合评述是指对该企划的预期效果进行综合性的评估,以便为后续工作提供参考基础。

(二) 范文

“林中鸟”服饰促销活动策划案

企划单位:“林中鸟”服饰有限公司

企划部企划人:(略)

完成日期:2002年5月

目录:(略)

眼下的温州市场,已经硝烟四起,可以预计这次价格战在今年(2002年)五月份将还会延续下去。如果是这种情况,在短期内会对“林中鸟”有利,因为这样使“林中鸟”和其他产品的品牌地位得以确立;但如果持续时间太长则会造成两败俱伤,所以“林中鸟”必须早做打算,稳步前进。活动的开展一定要有系统性和规范性。

一、市场现状与分析

(一) 市场背景

1. 全国各地休闲服市场竞争激烈。休闲服企业不断增多,商家不断涌现,休闲服市场的空间越来越小。

2. 产品结构雷同。但老品牌占上风。眼下,虽然几家休闲服公司的产品结构雷同,但是依旧是老品牌占据上风,原因是它们的市场积累丰厚。

3. 品牌形象综合。从广告宣传、营销水平、品牌号召力到消费者选择偏好,“林中鸟”整体上和它们比还是有一定距离。由于各家品牌公司的服饰结构,甚至品牌形象都很雷同,所以在五月份必然会有一场激烈的价格战。温州消费者对休闲服饰的认识有了较大的提高,他们不仅仅是看产品,同时还追求价格比例。

(二) 品牌竞争状况(温州地区)

第一集团军:邦威、高邦,属于领先品牌。

第二集团军:森马、拜丽德,属于强势品牌。

品牌及企业特点:品牌知名度高,企业实力强大,广告投入大。实施本地化战略,降低成本,强化竞争力。

（三）消费者状况

消费者对休闲服饰已经认同，经常购买者占 78.89%，偶尔购买者占 8.15%，只有 2.96% 的人从来不购买，但年龄结构明显偏小。

消费行为特征：重视价格，但对品牌附加值概念模糊，但也已有一部分消费者认识到这一点。

（四）“林中鸟”的市场表现

知名度、美誉度不太高。有一定的市场占有率，尤其是南方市场，同时今年(2002 年)产品开发还有一定的竞争力。虽然有前一段时间的特价优势，但综合实力表现不突出。

结论：市场潜力极大，培育转变引导消费者任务极重。消费者已经养成了穿休闲服饰的习惯，这个消费习惯是几个品牌公司共同促成的。从长远来说，目前有相当一部分消费者会有换口味的倾向，市场潜力极大，但培养消费者的消费习惯是较长期的循序渐进的过程，“林中鸟”任重道远。

综上所述，如何让消费者理解“林中鸟”是真正的名牌，显得尤为重要。必须利用新店开业的契机和一系列品牌推广活动，表现“林中鸟”品牌内涵，从而达到轰动效应。

“林中鸟”问题很多，但可变因素也很多，只要方向对头，工作到位，就会有良好效果。其中两点很重要：一是产品特点，产品质量很好，只是原来没有把它很好地传播出去；二是“林中鸟”影响面不大，但让人有亲切感。可谓风险与利益同在，机遇与挑战并存。

二、活动目的

（一）充分展示“林中鸟”独特的个性魅力。

（二）提高“林中鸟”的美誉度。

（三）以温州市区林中鸟专卖店为源头效应，带动周边地区的专卖店的销售。

（四）促进“林中鸟”在市场的的发展。

（五）提高营业额。

（六）增加社会效益。

（七）增强公司全体员工的凝聚力。

三、活动主题

活动主题：火红五月别样天

四、活动口号

活动口号：你火了吗？

意为:

- (一) 消费者应该抛弃过去陈旧的消费理念, 重新选择消费目标。
- (二) 消费者应该选择新的品牌消费, 该换换口味了。
- (三) 酷暑即将来临应该添置几件清凉的服饰了。
- (四) 充分展现消费者个性化消费。
- (五) 体现“林中鸟”夏季服饰已经全新上市。
- (六) 体现“林中鸟”在不断地完善自己。

五、活动地点

活动地点: 所有林中鸟专卖店

六、活动时间

活动时间: 2002年5月1日至5月15日

七、活动内容

- (一) 针对文化衫进行捆绑销售, 设计活动包装。
- (二) 所有重点活动区域的产品都进行立体包装。
- (三) 利用20元的特价服饰和眼下主款服饰进行有机搭配销售。

注: 具体销售手法, 由商务部和计划部提供。

八、广告策略

由于本次活动属于常规策略活动, 它是“林中鸟”下半年活动的序幕, 所以这次活动的重点不在于活动内容, 而在于媒体的运作, 所以本次媒体投放的质量尤其重要。另外在新货上市之际, 还要加大力度宣传产品的功能性和实用性。

- (一) 广告创意原则: 以理性诉求为主, 以感性诉求为辅。
- (二) 媒体选择

本次活动主要将宣传应用在终端布置, 届时不需要媒体宣传。

(三) 软广告

- 1. 在温州电视台及有线台以新闻形式发布消息和软广告。
- 2. 在温州本地几家主要报纸上发布新闻。

(四) 软广告主题

全面启动“凉一夏”促销活动

(五) 广告语: 你火了吗? 你应该火了! 全世界无产阶级联合起来! “林中鸟”时尚服务区。

- (六) 广告诉求目标: 追求时尚的消费者; 收入较低的消费者。
- (七) 广告表现策略: 要新、准、巧。

(八) 店堂终端布置

整个色调采用红色或粉红色来渲染,借此来展现五月节日的氛围,除了常规的布置以外,本次活动还要注重细节上的点缀,如营业员脸上需要划一个镰刀和斧头的标志,营业员在见顾客的时候,都要问“你火了吗?”。

九、费用预算(略)

十、综合评述(略)

十六、旅游营销策划方案

(一) 概念

旅游营销策划方案是将旅游产品(景点等)的销售、推广等活动通过引入一些全新的构想来对其进行规划的一种方案。

(二) 主要内容

- (1) 旅游产品现状分析。
- (2) 营销目标。
- (3) 优势、劣势、机会分析。
- (4) 竞争者分析。
- (5) 旅游竞争分析。
- (6) 目标市场。
- (7) 促销工具和手段、安排。
- (8) 评估。

(三) 范文

2008年××山旅游营销策划方案

××山是个风景如画、让人们魂绕梦牵的旅游胜地,自古以来就为文人墨客所钟爱。这里秀美山川与华丽的诗文交相辉映,向世人呈现了一幅景文交错的人文自然景观。××山景区有山、有川、有湖、有桥、有街、有村、有特产、有宗教。对不同信仰、不同层次、不同追求的人都有着独有的吸引力。佛有九华,道有齐云。这里更有丰富的物产,涵盖众多品种,富有特色,让人同样向往。

一、××山商务度假旅游现状

现在,这里更成为海内闻名的旅游目的地。但是随着旅游业的深入发展,目前××山旅游业也面临着资金投入不足,旅游开发力度不够的现象,很多旅游者来这里看了就走,驻留时间短,配套设施不完善,大部分旅游资源都被浪费了。而此时国内目前很多省份都逐渐认识到没有高投入就没有高产出的道理,纷纷研究出台优惠的投资旅游的新政策,加大当地旅游开发的力度。不

过, 由于各种原因, 他们中大多数企业和政府的举动还只是研究考察阶段, 比××山旅游开发慢了一拍。如果我们要想抢占先机, 就要加大资金投入、提高营销和策划力度; 就要先发制人抢占国内商务、度假旅游市场的制高点, 由此看出加快开发××山旅游资产已经是如箭在弦。

二、××山商务度假旅游开发的主导思想——人文、品质结合并重, 打造不可模仿的吸引力

开发××山绝不是单纯的地产开发, 或是仅凭开发××山当地的秀丽山水, 更要开发当地的人文和历史文化, 把××山旅游放在一个深厚的背景当中去, 让××山项目更具文化底蕴, 在吸引高档商务旅游者时另具独特的吸引力。

三、××山商务度假旅游品牌开发的策略——打造属于自己的商务旅游顾客群

打造××山商务旅游的品牌, 就要对目标顾客进行认知方面的影响, 使他们把××山视为他们生活的一部分, 视为他们情感的寄托之一, 让他们真正自愿地加入到我们设计的××山商务旅游文化中去, 成为××山商务旅游文化的一部分, 把××山旅游度假视为他们的首选目标, 打造出属于××山商务旅游自己的旅游顾客群。

四、××山商务度假旅游保持长久吸引力的利器——主题性、连贯性、趣味性、参与性项目开发

旅游节日是旅游地一道亮丽的风景, 很多著名的国际旅游胜地都竞相推出各具特色的旅游节日, 这些节日不只是内容花样繁多, 形式也新颖别致, 绝不仅仅是概念性的。他们给了旅游者一个又一个“来这里的理由”, 创造出恒久的吸引力。

五、××山商务度假旅游居住群开发——建设时尚、品味、现代化、功能化的旅游度假别墅区

我们生活在一个有着5000多年的文化沉淀, 吸纳了无数优秀文明的现代化国度。古老与现代是两个互相并不冲突的文化要素, 商务旅游度假社区的现代化主要通过交通的便利, 消费的方便、快捷、健康、自由、文明, 信息沟通的通畅快速、准确; 配以先进的设备和训练有素的服务人员来实现。人文特色的实现则依托于传统、古韵、超脱、深邃、智慧、个性、理念、情感等要素的融合发挥。实现度假区的社区化、服务化、功能化是实现时尚和品味的有利平台, 也是打造××山商务品牌的重要武器之一。

六、××山商务旅游开发的销售营销——建立多种销售方式相得益彰的全

方位销售渠道网

要想让消费者更好地接触到商务旅游产品，就要建立全方位、多层次的销售渠道。最大限度地让产品被尽可能多的目标顾客群所了解。目前，旅游产品的销售渠道主要有连锁酒店集团网络，电子商务销售网络，代销、直销网络，旅行社销售网络，广告客户服务直销系统。有效的选择、搭配、控制、参与这些系统，构建酒店销售联盟，构筑酒店业松散的企业联合集团等，是产品销售工作的成败的关键。

七、××山商务度假旅游融资渠道——积极的融资战略加快商务度假旅游开发进程

融资方式主要有：上市融资、证券化、基金、信托、向消费者出售部分股权、发行企业债券、银行贷款、合资、合作等方式。

八、××山商务度假旅游产品品种开发——吃、住、行、游、购、娱大布局

全方位满足旅游者的需要已经成目前国内旅游发展的新课题，同时也是国际旅游发达国家试验成功的发展模式。要想做好商务度假旅游产品全方位开发，就离不开对市场，对目标顾客的细致的市场调查。在做好市场调查的同时，集中精力做好产品开发策划工作，真正把产品做活、做好。创造更多更持久的利润和增长点，使××山商务旅游产品真正具有竞争力。对产品进行开发要不可避免地面对新产品的选择、推广，新技术的应用，新思想的贯彻等问题。针对每个产品，每个规格，都要具体分析，细致运作，长于规划，做一个精一个，处处出极品，不能虎头蛇尾或者徒有其名。要通过建立良性循环来节约大量资本。

××山商务度假旅游区的前景无限、未来光明，其必将成为民族旅游业内的一面标志性旗帜。

十七、政府商业策划方案

（一）概念

政府的职能之一是管理和发展经济。为了更好地发展地方经济，政府的有关机构或部门往往借助社会商业机构等“外脑”对某些项目进行包装与策划，打入市场，以期为企业获得更高的经济效益，进而推动地方经济的发展。政府商业策划方案就是借助商业机构等“外脑”对某些项目的包装与策划。

（二）主要内容

政府商业策划方案与一般企业的商业策划方案不同，应考虑更多的整体利益，应让社会效益、政治效益与经济效益结合起来，不宜纯粹追求经济利益，

否则, 策划方案难以顺利通过。其次策划应与规划相连接, 因为规划是一种长远的安排, 而策划往往是一种短期的创意计划, 政府必须考虑长远的利益。

政府商业策划方案应包括开发背景、规划年限和发展总目标、营销策划与规划实施等。

(三) 范文

广州沿江地区商贸旅游开发总体规划与策划方案

一、开发背景综述

(一) 历史背景(略)。

(二) 商贸旅游基础(略)。

(三) 经济点布局现状(略)。

(四) 名城保护、旧城改造、×江整治的背景(略)。

1. 名城保护、旧城改造组规划区的营销。

2. ×江整治为规划区营造良好的自然、人文环境。

二、衰退原因与再发展潜力分析

(一) 地区衰退原因分析(略)。

(二) 再发展潜力分析。

1. 保存有大量重要历史建筑和历史风貌地段。

2. 集中了许多名店老店。

3. 拥有重要的区位优势 and 交通条件。

4. 具有良好的经济社会发展态势。

三、规划年限和发展总目标

(一) 规划依据(略)。

(二) 规划范围和年限。

1. 规划范围。

规划区地处××区南部, 东至文德南路, 与××区相邻, 西至人民路与××区相接, 北以××路为界, 南临×江水域。主要包括沿江西路、长堤大马路、××二马路等; 西起人民南路, 东经××广场、××码头至××南路; 规划区总面积约为两平方公里。其中, ××广场以东江边为码头区, 沿江路主要为银行和酒吧、餐饮店, 在此基础上加强管理, 促进发展; ××广场及其周边是××市城市规划的重点控制地带, 市里已有专门规划; 本规划的重点是××广场以西, 以××路、××大马路、××路为主的区域。

2. 规划年限。

规划期限: 2002~2010年;

规划近期：2002～2005年；

规划远期：2005～2010年。

（三）发展总目标。

总体发展目标：通过商旅互动的发展思路，体现以旅促商的规划理念，从挖掘、展示××老风情入手，着力构筑商业、旅游、文化、市政一体化发展的环境，突现四个观光休闲亮点，重构五大商群，强化两大批发经营特色，从而形成以××、××、××三条路整体发展、互动、互促、繁荣兴盛的商旅长廊。

总体发展目标：力争在规划期内，将本区建成××沿线上最美观，最具××老风情特色，富有××文化内涵，集聚人气，适宜营商、观光、休闲、购物、娱乐、饮食的商旅长廊，形成××人怀旧、体验老风情和外地游客非去不可的商旅休闲街区。

在总体发展目标之下，本规划立足于再现和强化该区的历史风貌，通过调整功能结构，重构合理商群；引入新经济体制，实现经营模式的提升和增强文化内涵、表现旅游创意，提高街区环境品位、构筑购物特色和塑造商旅精品形象，重振老字号雄风，重聚鼎盛人气，重现繁荣胜景。

（四）总体定位。

依据本区的历史文化、特色及优势，并考虑与××区总体形象的协调，本街区总体定位为：“××风情街区”。

定位依据：（略）。

四、空间布局和改造方案

（一）规划原则。

本区域空间布局和改造规划应遵循以下原则：

1. 整体性原则。
2. 特色性原则。
3. 文化性原则。
4. “修旧如旧”，保持风格的原则。

（二）总体构想。

总体构想是“突现一个鲜明形象、利用两个最佳条件，主要整治三条街，构建五种商旅功能”。

1. 规划“百载商埠老风情”精彩靓丽的商旅长廊，将××西路、××马路、××路、××二马路一带改造和增设一批与开发主题相一致的休闲、娱乐、购物项目，成为一个集休闲、游览、购物于一体的××风情休闲商旅区。

2. 利用两个最佳有利条件: ××人文风情、×江自然风光。

3. 主要整治三条街道: 以长堤为重点, 以××路和××做配套, 附带改造附近相关街道。

4. 突出五种功能: 休闲、饮食、购物、游览、观光。

(三) 功能定位及布局。

功能定位: (略)。

总体空间布局: (略)。

(四) ××路规划。

1. 总体设想。

2. 建设××广场。

3. 建设酒吧一条街。

4. 建设两个入口, 强化景观效果。

5. 整饰建筑立面。

6. 美化××桥和××大桥景观(两种方案)。

7. 改造码头、建设观景台。

8. 道路景观建设。

9. 改善交通环境。

(五) ××大马路规划。

××大马路在1932年以前是×江沿江街道, 1932年填塞××大马路前的江滩形成××大厦至总工会的××西路段。由于历史的原因, 形成了××街道南北两侧在建筑风格、经营业态和繁荣程度上的显著差别。从20世纪30~40年代一直到80年代, 这里是××最热闹、繁华的商业街, 是昔日××十里洋场的发源地和中心区。因此, ××大马路的规划要实现历史文化和××风情。其建设要从保护传统建筑风格、恢复和强化传统商业特色、宣传传统文化等角度出发全面考虑。这里是规划区重点规划地段。

1. 总体思路。

××大马路以“四重四新”为规划思路。

2. 建筑风格的保护和立面整饰。

3. “老字号”一条街的改造规划。

4. 旅游剧院与文化娱乐场所建设。

(1) 整饰××大戏院, 建设旅游剧场;

(2) ××大戏院周边配套建设和改造;

(3) 整饰××电影院。

5. ××商业结构调整规划。

(1) ××老字号商群；

(2) 旅游购物商群；

(3) 休闲娱乐商群。

(六) ××路规划。

××路在清代早期是××的江岸，此后×江向南移动，××路成为内街。这里靠近××传统的码头，历来商业发展较好。现在××路是全国最大的干果海味和玩具礼品专业街，在国内及东南亚都有一定的影响。这里也是骑楼登陆××较早的地区和保存良好的骑楼式商业街。因此，根据××路的历史和现状特点，配合沿江地区的开发，××路的规划应侧重于强化商业功能、调整商业布局，保护建筑风格、发挥旅游功能。

1. 总体构想。

总体思路是“一街二特色三思路”，即：

(1) 发展商业购物一条街，汇聚人流，凝聚人气；

(2) 保持和强化传统干果海味食品专业街、文具玩具精品街两大购物特色；

(3) 以四条发展思路重构批发一条街。

2. 建筑整饰和风格保护。

(1) 保护和整理××路商业街这条××市最早、最气派、保存最完好的骑楼建筑；

(2) 保护和整饰××大教堂(国家级文物古迹)及周边建筑；

(3) 修整路面，特别是骑楼下面的人行道；配合城市管理，治理商业经营和道路交通环境。

3. 商业功能的强化和业态调整。

(1) 强化两大批发商群；

(2) 发展青少年消费商群。

4. 旅游功能的配套和引导。

五、文化及地方特色保护与开发规划

××是具有2000多年历史的名城，积淀了丰厚的文化内涵，体现了鲜明的岭南文化特色。而××又以××区历史文化最悠久，××市历代城址的变迁都是以××为中心向外扩展的。文化是一种精神现象，是客观存在于社会精神中的反映，它具有不可触摸性。但它往往凝聚在一定的载体中，人们可以在园地功能环境中感受和体验，规划区的历史变迁、街区形态、建筑风

格以及人们进行商业经营、对外交流等方面呈现的文化总体折射出了这一街区的地方特色。通过调查分析文化价值和资源特点,确实保护范围和内容(主要是文化载体的保护),以一定形式展示文化内涵,对规划区的发展十分有意义。在整个×江沿线上,本规划区是文化特色最鲜明和最有内涵的一段。

(一) 文化特色。

规划区的文化特色具有以下几方面的特点:

1. 历史的悠久性。
2. 文化的综合性。
3. 内涵的丰富性。

(二) 保护点及范围的确定。

1. 建筑的保护。
2. “老字号”的保护。
3. ××书院和××会馆的保护。
4. ××石遗迹(址)的保护。

(三) 文化内涵的挖掘及表现手法。

规划区的文化内涵极其丰富,要深入挖掘。文化内涵要通过一定实物、环境或宣传来展示,即通过“虚”(以故事、传说的讲述和宣传来表现)、“实”(通过建筑、遗址、遗迹等来展现)以及虚实结合的手法来表现,将无形的文化结合有形的载体进行有形展示。

1. 历史文化。

规划区历史悠久,名人及故事众多,每一个街区,每一个建筑都可能包含着一段历史,体现着一定的历史文化内涵。这里仅阐述几个方面:

- (1) ××传说文化;
- (2) ×江岸线变化的历史。

2. 商业文化。

- (1) 在“老字号”店铺前刻碑文或挂牌匾加以说明;
- (2) 引进“老字号”。引进因城市改造等原因而失去依托的“老字号”,或与经营较好的老字号合作进行连锁经营。

3. 建筑文化。

建筑文化最直观。这里的建筑,特色鲜明、文化内涵丰富,以保护文化的形式进行展示。

- (1) 骑楼文化;
- (2) 哥特式建筑文化;

(3) ××大厦的建筑文化。

4. 饮食文化。

5. 影剧院文化。

6. 宗教文化。

7. 会馆和书院文化。

六、交通调整及交通环境建设

商业的发展和旅游的兴旺有赖于良好的区位条件，交通的改善将大大强化区位优势。目前，规划区交通管理措施需要加强，交通状况显得比较混乱，道路呈现拥挤状态。要有效实施以上规划方案，需要公安、交通部门的支持，同时进行线路调整，缓解目前交通压力。

(一) 调整车行交通。

(二) 整治人行环境。

(三) 停车场(静态交通建设)。

(四) 公共交通衔接与调整。

七、营销策划与规划实施

(一) 形象品牌策划。

1. 形象宣传口号：

“古都风情街区”、“××风情街区”。

2. 形象宣传措施。

(二) 招商引资策略。

(三) 社区参与措施。

(四) 政府的优惠政策与支持。

(五) 规划区的安全保障。

第三节 管理企划文案

一、公司章程

(一) 概述

公司章程是按照《中华人民共和国公司法》(简称《公司法》)的规定制定公司的根本大法。确切地说，公司章程是指规定公司的性质、地位、权利能力、行为能力、责任能力、组织能力以及公司对外关系的规范性文件。公司章程是公司管理的纲领和宣言书，在这里需要说明的是，公司章程因公司的类型



不同,其制定人员也是不尽相同的。例如,对于有限责任公司而言公司章程通常是由公司的全体股东予以制定;股份有限公司与有限责任公司所不同的是其是募集设立的,并且由发起人制定,在公司成立后,他们自然而然成为股东,所以也可以认为是由部分股东予以制定的。

(二) 编制方法

公司章程一般由标题、正文、日期等部分组成,在形式上同条例相似,以章、条、款、项、目表述。条的序数按顺序排。

(1) 标题。公司章程的标题由公司名称加文种(章程)构成,如《中国嘉陵工业股份有限公司(集团)章程》。

(2) 正文。公司章程的正文大多包括公司的名称与住所;经营范围;注册资本;股东的姓名或者名称及住所;股东的权利和义务等内容。需要说明的是,公司章程因公司的形式不同,《公司法》对其内容的要求也不尽一致。以有限责任公司和股份有限公司为例:

按照《公司法》第二十五条有限责任公司章程应当载明下列事项:公司名称和住所;公司经营范围;公司注册资本;股东的姓名或者名称;股东的出资方式、出资额和出资时间;公司的机构及其产生办法、职权、议事规则;公司法定代表人;股东会会议认为需要规定的其他事项。股东应当在公司章程上签名、盖章。

《公司法》第八十二条对股份有限公司的章程应具备的内容也作了具体、明确的规定。股份有限公司章程应当载明下列事项:公司名称和住所;公司经营范围;公司设立方式;公司股份总数、每股金额和注册资本;发起人的姓名或者名称、认购的股份数、出资方式和出资时间;董事会的组成、职权和议事规则;公司法定代表人;监事会的组成、职权和议事规则;公司利润分配办法;公司的解散事由与清算办法;公司的通知和公告办法;股东大会会议认为需要规定的其他事项。

综上所述,公司章程的正文必须根据公司的具体形式按照《公司法》规定的内容制定,不得作含混不清或者虚假的记载;否则,公司章程无效。

(3) 公司章程的署名、日期。由于标题含有公司名称,因此文章末尾一般不再署名,有的可以标明章程制定的日期。一般情况下,公司章程的附则结束了,则标志着全文就此结束。

(三) 范文

厦门××房地产开发有限公司章程

依据《中华人民共和国公司法》(以下简称《公司法》)及其他有关法律、行

政法规的规定，股东厦门××投资有限公司和股东厦门××建设工程有限公司于200×年××月制定并签署本章程。本章程与国家法律、法规相抵触的，以国家法律、法规为准。

第一章 公司名称和住所

第一条 公司名称：厦门××房地产开发有限公司(以下简称“公司”)。

第二条 公司住所：厦门市思明区××路100号。

第二章 公司经营范围

第三条 公司经营范围：房地产开发与经营；物业管理；建筑工程设备租赁。

第四条 公司可以修改公司章程，改变经营范围，但是应当办理变更登记。

第三章 公司注册资本与实收资本

第五条 公司注册资本：人民币1000万元

第六条 公司增加注册资本，股东应当自足额缴纳出资之日起30日内申请变更登记。

第七条 公司实收资本：人民币200万元。

第八条 公司新增资本时，股东有权优先按照实缴的出资比例认缴出资。公司变更注册资本或实收资本，应当依法向公司登记机关办理变更登记。

第四章 股东的名称及住所

第九条 股东的名称及住所如下(略)。

第五章 股东的出资方式、出资额和出资时间

第十条 股东的出资方式、出资额和出资时间。

股东厦门××投资有限公司：认缴出资额600万元，占注册资本的60%，分三期于公司成立之日起两年内缴足。股东厦门××建设工程有限公司：认缴出资额400万元，占注册资本的40%，分三期于公司成立之日起两年内缴足。

第十一条 股东以其认缴的出资额对公司承担责任。公司成立后，应向股东签发出资证明书。

第六章 公司法定代表人

第十二条 公司法定代表人由董事长担任。

第十三条 公司法定代表人的职权如下(略)。

第十四条 公司法定代表人出现法律、法规、国务院规定或其他禁止担任法定代表人的情形的，公司董事会应当免去职务。公司法定代表人变更，应当办理变更登记。

第七章 公司的机构及其产生办法、职权、议事规则

第十五条 公司股东会由全体股东组成。股东会是公司的权力机构，依照

《公司法》的规定行使职权。

第十六条 首资股东会会议由出资最多的股东召集和主持。

第十七条 召开股东会议应于会议召开十五日前通知全体股东。股东会应当对所议事项的决定作出会议记录,出席会议的股东应当在会议记录上签名。

第十八条 股东会会议由董事会召集,董事长主持。

第十九条 股东会会议作出修改公司章程、增加或者减少注册资本的决议,以及公司合并、分立、解散或者变更公司形式的决议,必须经代表三分之二以上表决权的股东通过。

第二十条 公司设董事会,董事会成员为5人,由股东会选举产生。董事任期三年,任期届满,可连选连任。

第二十一条 董事会对股东会负责,行使以下职权(略)。

第二十二条 董事会设董事长一人,可以设副董事长。董事长和副董事长由董事会以全体董事的过半数选举产生。

第二十三条 董事会会议由董事长召集和主持;董事长不能履行职务或者不履行职务的,由副董事长召集和主持;副董事长不能履行职务或者不履行职务的,由半数以上董事共同推举一名董事召集和主持。

第二十四条 董事会必须有三分之二以上的董事出席方为有效,董事因故不能亲自出席董事会会议时,必须书面委托他人参加,由被委托人履行委托书中载明的权力。

第二十五条 董事长行使下列职权(略)。

第二十六条 公司设经理一名,由董事会决定聘任或者解聘。经理对董事会负责,行使下列职权(略)。

第二十七条 公司设监事一人。监事由公司股东会选举产生。董事、高级管理人员不得兼任监事。

第二十八条 监事的任期每届为三年。监事任期届满,连选可以连任。

第二十九条 监事行使下列职权(略)。

第三十条 有下列情形之一的,不得担任公司的董事、监事、高级管理人员(略)。

第八章 公司的股权转让

第三十一条 股东之间可以相互转让其全部或者部分股权。

第三十二条 股东向股东以外的人转让股权,应当经其他股东过半数同意。

第三十三条 股东依法转让股权后,公司应当相应修改公司章程和股东名

册中有关股东及其出资额的记载。对公司章程的该项修改不需再由股东会表决。

第九章 财务、会计、利润分配及劳动用工制度

第三十四条 公司应当依照法律、行政法规和国务院财政部门的规定建立本公司的财务、会计制度。

第三十五条 股东按照实缴的出资比例分取红利。

第三十六条 公司必须保护职工的合法权益，依法与职工签订劳动合同，参加社会保险，加强劳动保护，实现安全生产。公司应当采用多种形式，加强公司职工的职业教育和岗位培训，提高职工素质。

第十章 公司的营业期限

第三十七条 公司的营业期限为 30 年，从《企业法人营业执照》签发之日起计算。

第三十八条 公司营业期限届满，可以通过修改公司章程而存续，但修改公司章程须经持有三分之二以上表决权的股东通过。

公司延长营业期限须办理相应的变更登记手续。

第十一章 公司的合并与分立

第三十九条 公司合并，应当由合并各方签订合并协议，并编制资产负债表及财产清单。

第四十条 公司分立，其财产作相应的分割。

第十二章 公司的解散与清算

第四十一条 公司因下列原因解散(略)。

第四十二条 公司解散，依法应当清算的，清算组应当自成立之日起十日内将清算组成员、清算组负责人名单向公司登记机关备案。

第四十三条 清算组应当自成立之日起十日内通知债权人，并于六十日内在报纸上公告。

第四十四条 有下列情形之一的，公司清算组应当自公司清算结束之日起 30 日内向原公司登记机关申请注销登记(略)。

第四十五条 清算期间，公司存续，但不得开展与清算无关的经营活动。公司财产在未依照《公司法》规定清偿前，不得分配给股东。经公司登记机关注销登记，公司终止。

第十三章 股东认为需要规定的其他事项

第四十六条 公司应当置备股东名册，记载于股东名册的股东，可以依股东名册主张行使股东权利。



第四十七条 公司应当将股东的姓名或名称及其出资额向公司登记机关登记;登记事项发生变更的,应当办理变更登记。未经登记或者变更登记的,不得对抗第三人。

第四十八条 公司可以向其他企业投资;但是,除法律另有规定外,不得成为对所投资企业的债务承担连带责任的出资人。

第四十九条 公司为公司股东或者实际控制人提供担保的,必须经股东会决议。

第五十条 公司向其他企业投资或为他人(不包含公司股东或者实际控制人)提供担保,由股东会决议,此项表决由出席会议的全体股东所持表决权的过半数通过。

第五十一条 本章程未规定的其他事项,适用《公司法》的有关规定。公司章程条款如与国家法律、法规相抵触的,以国家法律法规为准。

股东:厦门××投资有限公司(盖章)

股东:厦门××建设工程有限公司(盖章)

二〇〇×年××月××日

二、股份公司年度报告

(一) 概述

股份公司年度报告是上市的股份公司(简称上市公司)于每一年度结束后召开股东大会年会的20日前,置备于本公司供股东查阅的、具有一定内容的、反映公司财务会计状况和经营成果的书面文件。

股份公司年度报告也可称为股份公司年度财务报告,它是我国股份制企业兴起后新出现的一种应用文体,现已被广泛地使用。

(二) 编制方法

股份公司年度报告的格式一般由标题、交易所声明、正文三部分构成。

(1) 标题。上市公司年度报告的标题有多种,常见的有两种:一是企业名称加××年度加报告(文种)式,如《××市花园股份有限公司××年度报告》等;二是企业名称加××年度加财务报告(文种)式,如《×百货股份有限公司××年度财务报告》等。

(2) 交易所声明。上市公司年度报告的标题下面大都有一段短文——证券交易所声明,用来明示:本所对××股份有限公司××年度财务资料公告内容概不负责,对其准确性、完整性亦不发表任何评论,并表示不对因该资料全

部或任何内容产生的或因依赖该资料而引起的任何损失承担任何责任。

当然，有的上市公司的年度报告中没有交易所声明这项内容。

(3) 正文。上市公司年度报告的正文中常见的内容有：

1) 公司基本概况。资本结构、组织系统(主要业务部门、分支机构及行政管理框架)、所属权益(子公司、持有的证券种类及数量、拥有物业)、从业员工(人数、文化结构、平均年龄、平均服务年限)。

2) 业务状况。主要产品生产及销售情况，新产品开发及重大事项情况。

3) 财务资料。经会计师事务所签证的资产负债表、损益表、股东权益变动表、财务状况变动表及利润分配表；各项数字与上年同期的比较表。

4) 公司负债情况说明。银行贷款情况，公司债务担保情况及分项数额，有关事项的当事人、主要内容、起止日期等。

5) 业务展望。就公司各类业务及各项投资的未来收益、最近期间的业务拓展情况作出合理预测。

6) 分红派息情况。

7) 会计师事务所的查账报告书，如有保留意见，须说明其意见的成因。

8) 对会计师事务所人员聘约的延续或解除的意向。

年度报告的编制要领及使用注意下列事项：

1) 股份公司年度报告应对下列事项予以详细说明：①会计处理与公允价值原则不同的，应说明其详细情况及因处理不同而产生的差异；②有数种公允的会计处理方法可供选择时，应注明所选择的方法；③会计处理因特殊原因变更而影响前后各期资料比较的，应说明变更的理由及对财务报告内容的具体影响；④关联公司的账表合并情况。

2) 股份公司年度报告应包括资产负债表、损益表、股东权益变动表和财务状况变动表及其附注说明。

3) 股份公司年度报告应请会计师事务所审查。会计师事务所对所签报告的审查方法及内容的真实可靠性和完整性，负有连带责任。

4) 上市公司年度报告应在公开刊登前 10 天将文稿送到证券交易所，由证券交易所审查并在 10 天内作出答复。上市公司凭交易所签署的意见书在指定的报刊刊登年度报告。

注意事项：上市公司年度报告须由股东大会批准，并应在公布前三天分别报送四份给主管机关和交易所备案；凡涉及上市公司经营情况及其财务数据的报道文章，在刊登前必须经交易所审阅，并同时报送主管机关备案，否则，便视为有意操纵该种股票价格；上市公司不得随意向外披露和提供有关影响价格



的消息；影响价格的重要消息的披露，须提前 48 小时向交易所和主管机关报告并取得交易所认可；如 24 小时后交易所未作答复，便视同认可。如遇例假日或法定假日则顺延。

(三) 范文

××信托投资股份有限公司××年度报告

××证券交易所声明：本所对××信托投资股份有限公司××年度财务资料公告内容概不负责，对其准确性、完整性不发表任何评论，并表示不对因该资料全部或任何部分内容产生的或因依赖该资料而引起的任何损失承担任何责任。

查 账 报 告

××信托投资股份有限公司董事会：

受贵公司委托，审查××年度会计报表。依据国家法律、法规的有关规定，按照公认会计原则，采用必要的审计程序，经对提供的财务会计报表及有关资料的审查和凭证的重点查证，现将审查结果报告如下(以人民币为本位币)。

我所认为，本报告书所附已审贵公司××年度会计报表，反映了贵公司截至××年12月31日之财务状况和该年度经营成果。有关会计事项处理方法、会计报表各项目的编制方法与前期一致。

附件：一、审核后的《资产负债表》；

二、审核后的《损益表》；

三、××年度会计报表附注。

××市会计师事务所

中国注册会计师×× ×××

附件一：资产负债表(略)

附件二：损益表(略)

附件三：

会计报表附注

一、主要会计政策

1. 会计制度系按全国统一会计基本制度和公司具体情况制定的。
2. 采用不同币种分别记账，外币余额在××年12月31日按国家外汇牌价(中间价)折合人民币金额于人民币部分合并编制会计报表。
3. 固定资产按历史成本入账。
4. 固定资产折旧按平均年限法(直线法)，采取综合折旧(年综合折旧率5%)和按年末固定资产原值计提。

5. 呆账准备金系参照(关于国家专业银行建立贷款呆账准备金的暂行规定)的有关规定,按××年年末不同种类的贷款余额计提。

6. 投资收益系采用实际分配所得数为准。

7. 会计年度自公历每年1月1日起至12月31日止。

二、全公司会计决算报表的编制

全公司的会计决算报表的编制包括属下四个部、六个分公司,即:营业部、信托部、国际业务部、地产开发部;金叶公司、华商公司、新技术公司、能源公司、商贸公司、信达公司。

不包括该公司投资的有关分公司的资产、负债。

该公司投资的有关分公司分配给该公司的税后利润,已列入该公司本年度利润。

三、股票发行情况

1. 普通股股票发行(含转换)总数 89 751 643 股,每股面值人民币 1.00 元。实收股本人民币 89 751 643.00 元。(略)

2. 外币优先股股票转换普通股后的余额 6 731 股,每股面值港币 100.00 元,实际股本港币 673 100.00 元。按年末汇率 0.494 2 折人民币 467 266.02 元。

四、累积普通股股票溢价情况(略)

五、各项贷款安全性情况(略)

六、税项

1. 营业税:按税率 5.05%(含附加)计应纳税 14 217 388.29 元,已缴 8 559 824.77 元,尚应清缴 5 657 563.52 元。

2. 所得税:××年度应交所得税额人民币 146 456 914.76 元(已减除投资企业交来税后利润人民币 3 719 985.18 元),按税率 15% 计,应交税人民币 21 968 537.21 元,已缴 14 444 282.69 元,尚应清缴人民币 7 524 254.52 元。

3. 其他税项:印花税及工资调节税已预交部分,尚应按税法有关规定自行汇算清缴。

4. 国家能源交通重点建设基金和国家预算调节基金应该按××年度税后利润扣除投资单位交来税后利润后人民币 124 488 377.55 元的 50% 金额,分别以征集率 15% 和 10% 计,应缴纳人民币分别为 9 336 628.32 元和 6 224 418.88 元,已缴人民币分别为 6 138 820.14 元和 4 092 546.77 元,尚应清缴人民币分别为 3 197 808.18 元和 2131 872.11 元。

七、利润及其分配

全年税后利润人民币 128 208 362.73 元,减应缴扣留给企业转入专户管理



使用的国家能交基金及预算调节基金人民币 31 122 094.4 元后, 本年可供分配利润人民币 97 086 268.33 元(未包括免交能交基金及预算调节基金人民币 15 561 047.20 元), 待分配。

八、定期存款应付未付利息的提取

定期存款按月平均余额, 分别按不同存款档次和利率计算, 提取××年度定期储蓄存款和单位定期存款应付未付利息共计人民币 18 540 674.44 元。

九、有关费用支出

1. 福利费和工会经费: 经查该公司提取的福利费和工会经费是按照未扣除物价补贴的工资总额计提, 本年共计提人民币 744 264.92 元。

2. 低值易耗物品摊销: 系采用于购入时一次全部计入费用。

3. 董事会及股东事务费: 全年开支人民币 2 141 838.46 元。其中: 董事会费用人民币 79 983.96 元, 股东事务费用人民币 2 061 854.50 元(注: 其中用于证券登记公司, 证券商等股票的发行、过户、登记、服务以及印刷股票、年报等方面的费用为 180 万元)。

本报告业经本公司董事会批准

副董事长: ××

常务董事总经理: ××

三、工程设计书

(一) 概述

工程设计书是在生产建设中最常用的一种文体。按基本建设程序, 在建设项目的计划任务书和选点报告经批准后, 建设单位应指定或委托设计单位按计划任务书规定的内容, 先进行初步设计和概算, 然后编制成工程设计书。

工程设计书是工程建设非常重要的一个环节, 它关系到工程的施工进度和质量, 所以在采用数据上必须做到准确可靠, 有理有据; 内容必须完备, 表达要清楚, 内容不可重复、本末倒置; 数字、名称、符号必须按规定的要求书写, 所使用的名词要统一。同时还要严格遵守设计审批制度, 对每项制度都必须严格执行。

(二) 编制方法

工程设计书一般由工程设计说明书、设计图纸、概算书三类文件组成。

工程设计书包括正文和附件两大部分。为便于检阅和按设计要求施工, 工程设计书一般还有总封面和目录。

总封面上要写明设计项目的名称、设计号码、设计院院长、总工程师、设计总负责人的姓名、设计单位的名称和日期。如一个建设项目由两个以上设计

单位协作设计时,各个分工程的设计说明书则需分册编排。分册封面上除写明项目名称外,还要写明分册编号(分册编号由设计总负责人会同主体设计院排定),室主任、主任工程师、组长、工种负责人的姓名,设计单位名称及设计日期。大中型项目的工程设计书,内容较多,在封面后应附有目录。

各项工程因建设目的、使用要求和工程性质、特点不同,设计说明的内容和重点也有所不同。工业项目设计说明书的主要内容应包括:设计指导思想,建设规模,产品方案或纲领,总体布置,工艺流程,设备选型,主要设备清单和材料用量,劳动定量,主要技术经济指标,主要建筑物,公用辅助设施,综合利用,“三废”治理,生活区建设,占地面积和征地数量,建设工期等。

(三) 范文

工程设计书总封面(略)

工程设计书目录(略)

新建××宾馆设计书

一、设计依据。……

二、建筑部分(只列项目标题,具体内容略)

1. 基地。
2. 总平面布置。
3. 主楼设计:(1)层数和高度;(2)建筑面积;(3)主楼客房;(4)门厅;(5)餐厅;(6)立面。
4. 辅助服务设施:(1)办公部分;(2)职工更衣、沐浴及休息室;(3)洗衣房;(4)汽车库。
5. 锅炉房。
6. 设备机房。
7. 污水处理(设在地下,上面做绿化场地)。
8. 环境保护:(1)噪声处理;(2)废气处理;(3)污水处理;(4)煤及灰处理。
9. 消防安全。
10. 建筑用料表。
11. 其他:
 - (1)本工程旅游工艺及厨房、洗衣房等设计均由××市旅游局负责设计。
 - (2)本工程不包括绿化布置、邮电营业工艺、馆外电话、计算机系统软件等。

(3) 本工程各机电设备、建筑材料的确定,概算编制均为假设性设计,待进口国确定以后再进行合理调整。

三、客房室内家具布置。……

四、结构部分

1. 本工程按照我国现行设计规范进行设计。

2. 本工程于×年×月经重庆地震大队作场地地震烈度鉴定,按基本地震烈度为6度设计,不计算地震荷载,但在构造上参照《工业与民用建筑抗震设计规范 JJ11-78》的预加强。

3. 荷载规定。

4. 结构造型及构件选用。

5. 材料。

五、采暖、通风及空调部分。……

六、给水排水部分。……

七、弱电部分。……

八、电气照明。……

九、动力部分。……

十、经济效益估算

经初步测算,营业×年,除还清资金本息外,尚可得利润××万元,国家可得税收××万元,并净得宾馆一座,可安排就业职工×人。×年后,每年(按×年计算)可得利润××万元,国家可得营业税收约××万元。另外,由于增加约×只接待床位,每年可多接待来××旅游者×万人;在其他方面增加的外汇为数不小,但具体数字一时难以计算。总的来讲,经济效益是好的。

四、科技实验报告

(一) 概念

科技实验报告是在科学实验的基础上,通过分析整理,把实验的目的、方法、实验过程和结果客观如实地记录下来,用简明的语言写成的书面报告。

(二) 特点

科技实验报告对科学研究有着非常重要的参考价值。与其他科技论文所不同的是,科技实验报告所强调的是学术性和创造性,并不要求对实验的全过程进行详细的叙述,而是以注重阐述者的科学见解为目的,在整个实验过程中(包括实验原理、方法、数据及观察结果等)都要作正确无误的记录,必须准确、客观、全面,不带任何偏见。

（三）编制要求

要想编制好科技实验报告，必须做好实验前的准备工作、实验过程中的观察工作和实验后的分析工作，然后按照实验种类及目的的不同，依据一定的格式进行编制。

（1）实验名称。实验报告的名称要准确具体，要用最简练的语言反映实验的内容。

（2）作者及单位名称。凡是参加实验过程的科技人员和集体都要署名。

（3）摘要。摘要是对实验报告中主要内容的概述，主要包括实验的目的、方法、结果等，写作时应力求简洁。

（4）前言。在前言部分需简要说明实验的研究对象、目的、范围、相关领域的研究成果及研究空白、研究方法、实验方案等。

（5）正文：

1) 实验原理，写明实验所依据的基本原理，要求准确有据。

2) 实验目的。

3) 实验仪器和材料。写明仪器、材料的名称、型号、规格及数量等。

4) 实验装置，按照各个部件的空间顺序进行表述，可绘出实验装置图。

5) 实验的步骤和方法，这是实验报告中极其重要的内容，写作时应按照实验的实际操作程序进行表述。

6) 实验结果，包括实验的时间、环境、条件、数据、现象、图表等。实验报告中所列数据必须是从原始记录中得来，不可任意涂改。数据要有误差分析和统计分析，要反复验证，以保证数据的准确无误。

7) 结论，对实验结果进行定性或定量的分析，从中引出必要的结论或推断。

（6）参考文献，对报告中引用的结论、数据、公式等，都要注明出处。

五、零售事务处理方案

（一）概念

企业在市场上选择零售商时，必须制定一套方案，使有关人员遵照执行。零售事务处理方案是企业就零售事务的处理而制定的文书。

（二）主要内容

（1）零售商的职责。

（2）零售程序。

（3）订货。

(4) 交货。

(5) 配送。

(三) 范文

× × 公司零售事务处理方案

一、销售

(一) 零售商在开拓新客户时, 应留意下列事项:

1. 全面观察对方在买卖上的需求及判定对方在买卖上的立场;
2. 观察对方进货及销售的意愿;
3. 利用谈话对应技术来引导对方购买的意愿;
4. 针对对方的买卖意识及对商品的认知程度, 判断其是否符合我方的计划;

5. 判断对方的销售措施和营业预算是否适合本商品。

(二) 零售商应加强对商品知识、销售方法及市场的研究, 积极调查客户的情况, 随时以预算、效率化为基准, 全面地投入销售活动。

(三) 向客户提示重要事项或表达意向时, 须获得经理的认可。

(四) 交易的开始有的是基于对方的申请, 有的是出自我方的诱导, 不管是何种方式, 除了交易一开始即以现金往来的情况, 都需要事前对交易客户的资产、销售能力、负债、信用及其他事项进行调查, 并向上级报告。

(五) 对客户须拟订每个月的访问预订及收入预订。另外, 对于客户的新开拓商品也须拟订每个月的大概定额, 并根据这个预订金额来开拓新市场。

(六) 无论是新客户还是新交易或预估的交易, 都须先进行充分的调查, 才能尽早与对方进行交涉。

(七) 应经常调查同业者的预估内容及交货实绩。对于自己在预估及交货上的损失, 应查明原因, 以便改正制造技术及营业方面的缺陷。

(八) 零售商应针对各方面的订货情况进行广泛的调查, 使销售活动的资料齐全, 以便传给各相关人员参考。

1. 从报纸上剪下有关内容;
2. 参考经济杂志及其调查记录;
3. 将业界的信息记录下来。

(九) 将老客户及新客户的订货资料整理成卡片, 并将下列 10 项内容记录下来, 经常作修正:

1. 资产、负债及损益;
2. 产品的种类、人员、设备、能力;

3. 销售状况及需求者状况;
4. 应收账款、回收的实绩、信用状况;
5. 与过去客户的关系;
6. 电话、往来银行、代表者、负责人员;
7. 公司内部订单发出手续, 过程;
8. 付款的手续、过程;
9. 在业界的地位;
10. 组织、工资。

(十) 与老客户应经常保持密切的联系, 平时应了解对方订货情况及其他需求, 在必要时可邀请对方举行研究会或洽谈会以使对方下单订货。

(十一) 在与对方交易时, 应适当地提供餐饮、茶点及香烟等, 其费用应事先得到经理或董事长的认可。

(十二) 开拓新交易通常通过已交易客户进行, 或委托其斡旋, 或要求其持续下去曾经有过的交易来拓展业绩。

二、估价

(一) 商品的估价须根据国际市场上同类商品来估算, 经过经理的裁决后, 提供给各客户作为参考。

(二) 估价书的制作由零售商的内务负责, 通常须先从客户处拿到正确的估价书后才着手进行。

(三) 零售商必须备齐下列各项资料, 作为估价参考资料:

1. 参考经济杂志及其调查记录;
2. 将业界的信息记录下来;
3. 标准品单价表。

(四) 对客户作估价时, 应尽快进行状况调查, 尽快提出报告。

(五) 将估价书送给客户后, 必须在估价账目表中列出日期及合同的成立或不成立等事项。

三、受理订货

(一) 零售商在确定订货已成立时, 应将本公司生产及出货的必要事项记入订货受理传票中, 并发函给相关单位, 其规定如下:

1. 一般订货受理传票

本传票在受理一般性订货时填定, 通常印制成两份, 一份交给本人, 一份交给零售商受理科保管, 制成订货编号, 并做好制造委托书(复印4份), 将其中A、B、C三联交给本公司制造部。

2. 特别订货受理传票

本传票主要为大量生产的商品或订有长期合同的商品、出口产品填写, 一共制成5份: 一份由本人保管; 一份交给经理或董事长阅览后, 由零售商受理科负责保管; 另外两份交给本公司制造部; 剩余的一份交给本公司总务部的总务科。本传票必须记明品名、规格、数量、单价、金额、交货日期、裁决条件、交货地点、捆包运送方式及其他必要事项。

3. 预估生产委托表

零售商在委托生产标准品的预估生产或其他特定品的生产时, 应填写本表。本表须记明品名、规格、数量、生产完成的希望日期及其他必要事项。填写并获得营业经理的认可后再交给本公司制造部。

(二) 所有电话、外部销售或来函的订货受理, 无论是外务或内务, 都由受理订货的本人填写本订货受理传票:

1. 上月底的订货受理余额;
2. 本月份的订货受理额;
3. 上月底预估生产委托余额;
4. 本月份的预估生产委托额;
5. 本月份的预估生产额。

(三) 零售商向本公司制造部公布预估生产委托表时, 应要求提出下列的处理报告, 以说明经过:

1. 制造品与在制品的区分;
2. 制造品的交货预订。

(四) 零售商为执行各项计划, 使销售、订货受理活动顺利进行, 应与本公司制造部保持密切联系, 并随时准备下列三份资料:

1. 商品库存明细表;
2. 主要材料的进厂预定表;
3. 主要材料的库存明细表。

四、交货检验、配送

(一) 零售商对于客户的商品订货及委托生产的商品的交货期, 须经常与本公司制造部保持联系, 以掌握其情况。

(二) 零售商若已于指定交货日期前确定可以交货, 应主动与客户联系确实的交货时间。

(三) 当确定订货商品的交货期可能延迟时, 应通知订货的客户, 以取得理解。

(四) 零售商在交货或查验商品时,应对照订货账单,以确定品名、品质、规格、单价、数量及其他事项是否符合。

(五) 商品的交货与配送业务由零售商进出口管理科负责。

(六) 在交货或配送商品时应发送货通知单,送货通知单的内容记载项目包括:

1. 客户名称;
2. 品名、规格、数量、单价、金额;
3. 明细及其他事项。

(七) 关于商品交货、配送后,如果有客户拒绝收货、要求退货及其他的投诉问题,应取得负责人或营业经理的认可,努力寻求解决办法。

六、企业培训方案

(一) 概念

企业培训是企业人力资源管理的一项重要工作,人力资源管理部门根据企业的发展形势和某阶段的任务,需对企业的某部分人员进行培训,这就需要对整个培训工作认真研究、积极筹划,拟出方案,提交给上级有关部门,希望获得批准。

(二) 主要内容

- (1) 培训目标。
- (2) 培训对象。
- (3) 课程设置和讲师。
- (4) 教学方式和考核方式。
- (5) 学时和发证。
- (6) 组织与实施。
- (7) 培训费用。
- (8) 效果评价考核。

(三) 范文

员工培训策划书

一、培训需要之评鉴

1. 学习要有动机,效率才会高,因此须先评估培训的需要;
2. 培训须兼顾公司与员工的需要;
3. 员工的培训需要可经由调查而得知。

二、培训策划的推动者

1. 员工培训须由上而下才会有效果;
2. 培训策划方案不但要获得高级主管的参与和支持,而且要他们大力推动,否则一切皆为空谈。

三、经费来源

1. 培训是一种长期投资;
2. 公司应每年编列预算,支持各种培训。

四、培训目标

1. 确定培训的目标,培训目标是为了达成公司的要求,员工个人的需求,还是配合新工作的开展;

2. 是长期的目标还是短期的目标;
3. 培训目标须让受训者充分了解。

五、培训时间

1. 定期培训(新进人员培训、主管定期进修等);
2. 不定期培训(新管理制度实施、新产品推出等);
3. 营业淡季是培训的好时机。

六、培训方式

1. 传统授课方式;
2. 讨论方式(个案讨论、分组辩论);
3. 角色扮演方式;
4. 以上三种方式用于集体培训,个人培训可参加企业外的讲习会。

七、授课设计

1. 依满足培训需要并达成培训目标而设计;
2. 须事先与讲师充分沟通;
3. 课程应注重实务,避免纸上谈兵、不切实际。

八、聘请讲师

1. 从公司优秀干部中挑选或外聘;
2. 须让讲师充分了解受训对象与培训目标;
3. 教材请讲师事先写妥;
4. 事先让讲师熟悉授课场所。

九、培训场所

1. 自备或外租;
2. 宽敞、安静、光线充足;
3. 讲台(高度适当否)、麦克风(音效如何)、黑板是重要教具。

十、评估培训成果

1. 原则上依培训目标评估培训成果；
2. 培训后应测验以了解受培训者吸收的多寡；
3. 观察受培训者的成长与工作成效借以评估培训的成果。

十一、奖励制度

1. 测验成绩优良者，发奖状与奖金予以激励；
2. 测验成绩并入个人考绩；
3. 受培训后个人成长与工作成效特佳者，优先加薪或调整职务。

七、企业财务状况分析与评价

(一) 概念

企业财务状况分析与评价是指各类企业按照国家《企业财务通则》的要求和依法理财原则、收益与风险均衡原则，运用有关的财务指标、资本金保全原则、成本效益原则与节约原则，对本企业一定时期内具有的赢利能力、运营能力、偿债能力等财务状况、经营成果所作的自我评价和自我总结。

(二) 内容

企业财务分析评价的基本内容既借鉴了国际惯例，而又体现了“可行有效”的原则。在《企业财务通则》第十一章第四十三条中已有明确的规定，即“企业总结、评价本企业财务状况和经营成果的财务指标包括：流动比率、速动比率、应收账款周转率、存货周转率、资产负债率、资本金利润率、营业收入利税率、成本费用利润率”。

(三) 编制格式

(1) 标题。企业财务分析与评价的标题，一般都直接标明“财务评价”几个字，如《××制冷设备集团财务评价》、《××钢铁公司财务评价》、《泰华商厦××年财务评价》等，而无须另立标题。

(2) 正文。

1) 开头部分：一般均采用概述式开头或结论式开头的写法。

2) 主体部分：通常是按偿债能力评价、营运能力评价、赢利能力评价写成三大段。在三大段之中，内容可简可繁，应视企业需要而定，但财务制度规定的几个比率必须加以计算分析，而不宜过于简化。

3) 结尾部分：可以是企业偿债能力、营运能力、赢利能力的变动走势的前景展望；也可以不写。

(四) 范文

××年××公司财务状况的分析

××年, 我公司在我市受到自然灾害的情况下, 公司上下齐心协力, 广开门路, 积极投入生产经营, 坚守岗位责任制, 出谋划策, 完成了购销任务, 实现了利润比上年增长×%。

××年, 我公司国内购进比上年增长了×%; 商品纯销售额比上年增长了×%; 包括能源外汇进口商品利润在内, 全年实现的利润比上年增长×%。其中, 正常业务利润比上年增长×%, 商品流通费比上年增中了×%, 全部流动资金周转×次, 比上年减少了×次。

一、资金运用情况

公司于××年在加强资金管理、节约使用资金方面采取了一些有效的措施, 如对省、市、地属采购批发站(以下简称一级站和二级站)实行分科分商品类别核算; 总结了在多渠道流通的新形势下, 开展外部采购工作的经验, 克服了盲目采购的弊端, 改善了库存结构, 加速了资金周转等。但总的来看, 资金运用效益不够高, 资金增长速度超过了销售额增长的速度, 使资金周转减慢。

××年, 我公司占用的流动资金比上年增长了×%, 是历史上增加最多的一年。××年每销售100元商品平均占用流动资金××元, 比上年增加了××元; 流动资金周转了×次, 比上年减少了×次, 每周转一次为×天, 比上年减慢×天。

占用的流动资金×%集中在库存商品上, 其余×%分散在低值易耗品、应收账款上, ×%集中在柜台, 纯百货每销售100元商品平均占用流动资金××元, 比上年增加了××元, 年周转×次, 比上年减少了×次。从各经营环节看, 百货柜流动资金周转×次, 比上年减少了×次, 家电柜流动资金周转×次, 比上年减少×次, 县、市属批发部周转×次, 比上年减少了×次。

××年末流动资金比上年增加的项目是:

1. ××年末库存商品比上年增加××万元。其中, ×××和×××、××、××等5种商品库存就增加××万元, 占库存商品增加总额的×%。
2. 在途商品资金比上年增加××万元。
3. 结算环节占用的资金比上年增加××万元。

××年流动资金周转慢, 主要就是上述资金增加的幅度大大超过销售额增长幅度所致。资金增加的原因主要是:

(1) 库存商品结构不合理, 据对×种商品××月末的库存分析, 库存基本合理的有×种, 偏多或积压的×种, 不足的×种。库存偏多或积压的×种商

品,超过合理库存部分约占××年末商品库存总值的×%左右。其中××、××、××、××等8种商品占×%,质次价高、残损变质、冷销呆滞等有问题的商品约合××万元,这部分商品比年初减少了××万元,下降了×%。由于库存结构不合理而占用的资金影响资金周转减少×次。

(2) 在途商品××年比上年增加××万元,主要原因是运输力量紧张,加上外来商品增加,货运量也随之增加,商品压站、压港比较严重等。

(3) ××年末,各部门因经营业务发生的各项往来款项,在结算过程中所占用的资金比上年增加了××万元,增幅达×%。主要是:①××年末有待自理的×××落实库存减值约××万元挂在账上,尚未处理,这是新增加的因素。②委托银行收款比上年增加××万元,其原因除批发销售增加而相应增加××万元外,其他是因为办理托收和货款划拨不及时,承付期延长等造成的。③银行存款比上年增加了××万元。④预计企业因购销业务等发生的暂付、垫付、存出押金等其他应收未收回的往来款项为××万元,比上年增加了约××万元。

二、盈亏增减变化情况

××年实现的利润比上年增长了×%。

从分公司看,××年实现利润比上年增加的有×××公司、××家电批发公司、××公司。利润比上年减少的有××百货分公司、××分公司、××分公司、××公司,其中××公司减少了××万元它的利润最低,主要是当地受灾较为严重。

批发站实现的利润比上年减少了×%,其中:百货、文化用品、针织各柜台和其他直属企业共增加利润××万元;纺织、五交化、石油各分公司共减少利润××万元,石油站由于节约能源,销售量减少,费用上升,利润减少了××万元。今年商品销售额增加的多(增加×%),正常业务利润部分增加的少(增加×%),主要是因为减少利润的因素比较多。

××年能够计算的减少利润的因素主要是:

1. 部分商品调价和削价处理有问题商品使损失增加,约减少利润××万元。××年由市场变化原因、调低销售价的××、×××、×××、×××等,据计算约减少利润××万元,剔除×××等部分商品提价增加利润××万元后,净减少××万元。

××年继续削价处理质次价高等问题商品约××万元,损失约××万元,比上年增加损失××万元。

2. 由于商品销售结构变化减少利润××万元,即毛利率低的商品如×××、×××,毛利率高的商品如××、××。

3. 费用水平提高了 $\times\%$ ，相对多支付费用 $\times\times$ 万元，主要因流动资金周转慢，相对多占用资金 $\times\times$ 万元，多支付利息约 $\times\times$ 万元以及银行等其他方面的费用增加了。

4. $\times\times\times$ 分公司利润减少了 $\times\times$ 万元，减幅达 $\times\%$ ，但自 $\times\times$ 年以来一直是下降趋势，其中 $\times\times$ 行业利润下降幅度比 $\times\times$ 行业大。

5. 财产损失约增加了 $\times\times$ 万元，主要是今年有些分公司遭受水灾，商品、物资损失和商品丢失、短少等损失增加了。

增加利润的因素主要是：

(1) 商品销售，比去年增加了 $\times\times$ 万元，约增加利润 $\times\times$ 万元。

(2) 食品分公司系统盈亏相抵后，净亏损比上年减少了 $\times\times$ 万元。

(3) 由于企业注意节约，出售包装物、废旧物资和补贴工业支出减少，以及增加联营投资收入等增加利润 $\times\times$ 万元。

(4) 商办工业、储运等企业增加利润 $\times\times$ 万元。

根据上述情况，明年必须着重抓好以下两项工作：

第一，各分公司要根据新的经济形势，经常研究分析市场变化情况，千方百计提高经济效益，通过企业整顿，认真总结经验，努力增收节支，减少流通费用，节约一切可以节约的开支，把企业经营管理提高到一个新的水平。

第二，各分公司应结合本地方的具体情况，对重点柜台、重点环节，深入研究分析库存商品结构和结算资金中占用不合理的问题，总结管好用好资金的经验，摸索资金运用规律，挖掘加速资金周转的潜力，采取有效措施，充分发挥资金使用效能，提高资金利润率。

八、招股说明书

(一) 概念

招股说明书是发起人向政府授权部门提交的主要文件之一，又称股票募集书。它是投资者投资的主要依据，是向社会公开招募股份、募集资金的工具，其目的是让公众知晓其公司的情况和股票的一切相关事宜后，踊跃投资。因此，招股说明书的编制质量如何，关系到企业的宣传效果，更直接关系到股票发行的成败。所以，一些公司都把招股说明书的编制放到很重要的位置上。

(二) 结构与编制方法

招股说明书的结构由四大部分内容按以下顺序组成：

(1) 标题。标题由 $\times\times\times$ (名称)加股份有限公司加文种组成；例如《黄海化工股份有限公司招股说明书》、《渤海啤酒股份有限公司招股说明书》。撰写

标题一定要简洁明确，不作任何修饰。

(2) 文前要语。文前要语一般由两大部分内容组成：一是重要责任人，主要写推荐人、主承销商、股票登记机构等；二是正文内容摘要，主要写明股票发行面值、售价、业务概要、业绩记录、赢利预测等。例如《×××股份有限公司招股说明书》，在正文之前的开头处有一个“重要提示”即文前要语：

“×××市证券主管机关对本次发行所作出的任何决定均不表明其对发行人所发行的股票或者投资人的收益作出实质性判断或者保证。

本次公开发行人民币普通股×××股，其中：

法人股……

每股面值×元 发行价每股人民币××元

主承销商兼推荐人：×××证券公司

分承销商：中国银行×××信托咨询公司

建设银行×××信托咨询公司。”

(3) 正文，包括下列项目：

1) “释义”。释义即对公司与股票的一些特定概念进行定义。例如，公司：指×××股份有限公司；元：指人民币；A股：指公司发行每股面值人民币1元的普通股(包括国家股、法人股、个人股)。

2) “绪言”(或序言、前言)。绪言交代了公司发行股票的依据，明确目的及发行股票所负的责任。

3) “股本”。这部分有的作为“股本结构”来写，也有的作为“发行情况”来写。主要写明两大内容：一是股本形成过程，包括原公司资本的形成，净资产折股；二是股本结构。

4) “债项”。这部分应写明经××会计师事务所审计，截至××年×月×日的负债总额包括流动负债、长期负债。可用文字说明，亦可用表格表示。

5) “股票发行当事人”。股票发行当事人，系指与本次股票发行有直接关系的人。要写明当事人的法定名称、住址、法定代表人、电话等。

6) “风险与对策”。风险与对策包括经营风险与对策、行业风险与对策、市场风险与对策、政策风险与对策等。在经营风险与对策中，要从“重要原材料及外购件的供应”、“对主要客户的依赖”、“能源及交通运输”、“产品价格方面的限制”、“产品外销的限制”、“产业结构集中的风险”、“融资能力的局限性”及“外汇风险”等方面加以表述。

在行业风险与对策中，要从“国家的产业政策”、“对其他行业的依赖”



及“行业内部竞争”等方面予以说明。

关于“市场风险与对策”的写法,可见“机械行业的市场风险主要来自市场容量的限制。我国目前年产各类推土机 3 200 台左右,根据对市场需求进行的趋势预测,预计 20 × × 年市场需求推土机约 6 000 台,要在现有的产量基础上增加 87.5%。从国际市场来看,需求量也呈上升趋势,平均年增长率达 10% ~ 12%,销售额近 200 亿美元。另外,工程机械的使用寿命一般为 8 年左右,长期作业情况下到期要进行淘汰更新。因此,工程机械市场容量巨大。”

7) “募集资金的运用”。这部分内容的撰写比较简单,只讲募集的资金用于计划的具体工程。

8) “股利分配政策”。撰写这部分内容时,要坚持“同股同利原则”,明确股利分配形势及红利率由股东大会讨论决定的原则,写明税后利润的分配顺序、股利的发放时间、支付的货币种类等。

9) “发行人情况”。这部分内容包括发行人的名称、简史、经营范围、主要业务以及高层管理人员的情况、公司组织机构等。写好这部分内容很重要,要争取在社会公众头脑中留下很好印象。

10) “经营业绩”。这部内容主要应写明经营概况,近三年的产值、销售额、营利利润、税后利润、增减幅度、突出的成绩等。

11) “资产评估”。这一部分的写法,一般不写评估过程,亦不全文引用资产评估报告,而是着重表达评估结果。评估结果主要内容有:资产、负债及实有净资产总值。

12) “主要会计资料”。这一部分主要写资产负债表的主要数据及利润表的主要数据。

13) “赢利预测”。赢利预测主要包括筹资一年的赢利预测,该部分要写明预测的方法,注明会计师事务所的验证。

14) “重要合同及重大诉讼事项”。该部分要举出实例加以说明。

15) “公司发展规划及备查文件”。它包括公司的经营发展战略、重大项目、市场发展计划以及可查阅的文件(如财务审计报告、资产评估报告、赢利预测报告、公司章程、营业执照、承销协议、重要合同、上市承诺书等)。

(4) 签署与公布。为了保证招股说明书内容的真实、准确、完整,公司负责人及有关人员必须对招股说明书进行全面的审核、签字,以示负责。

(三) 编制要求

(1) 熟悉法规,材料充实。在撰写前,首先要对相关法律法规熟悉,这

样写出来的说明书不仅符合法规的要求，而且还具有一定的理论高度。同时，还要掌握各种材料，按照招股说明书的内容要求，将各种文件、资料、数据收集齐全，并对这些材料进行认真阅读和分析研究，以便确立招股说明书的主旨，安排层次进行逐一分析。总的来说，只有从政策、材料等方面做好充分的准备，才能更顺利地完成招股说明书的编制。在编制过程中，因为这种文书的篇幅较大，内容复杂、烦琐，要求具体严格，如缺少必要的观点和材料准备，必然造成多方面的碰壁，所以把企划主管搞得焦头烂额、束手无策。

(2) 重要提示，简单明了。根据招股说明书的类别不同，其重要提示所处的位置也不尽相同，比如有的提示放在正文前，有的提示置于封面处。重要提示及申明主要用以表示不对发行股票的价值与投资者的利益做出实质性的判断与保证，并介绍本次发行股票的总额及构成、股票面值、主要承销商和推荐人及承销商的单位名称。对此内容的表述一定要干脆利落，不拖泥带水，保证分条式表述简单明了，令人一目了然，跃然纸上。

(3) 讲究时间，注重实效。由于招股说明书有确切的时间规定，有效期为6个月，招股说明书签署完毕生效后，还要在公开发行股票后2~5天公布。所以，招股说明书的编制有严格的时间限制，对它的撰写不仅要求要好，还要快，时间公布要准确，这样才有利于股票顺利发行，并获得良好效果。

(四) 范文

××××股份有限公司人民币股票招股说明书

重要提示

××市证券主管机关对本次发行所作出的任何决定均不表明其对发行人所发行的股票或者投资人的收益作出实质性判断或者保证。

本次公开发行人民币普通股××××股，其中：

法人股：××××股；个人股：××××股(含内部职工股×××股)

每股面值1元 发行价格每股人民币××元

主承销商兼推荐人：××××证券公司

分承销商：中国银行××信托咨询公司

建设银行××信托咨询公司

一、释义

在本招股说明书中除非另有说明，下列简称具有以下意义：

公司 指××××股份有限公司，即发行人

SYP 指原中外合资××××有限公司

筹委会 指由原合资公司董事与高级职员所组成的××××股份有限公司



筹建委员会

股票 指公司本次发行的每股面值1元的记名式人民币普通股票(包括法人股、个人股)

B股 指人民币特种股票

元 指人民币元

美元 指美国法定货币

二、绪言

本招股说明书是根据《股票发行与交易管理暂行条例》、《××市股份有限公司暂行规定》及《××市证券交易管理办法》等有关规定编制的。经××市证券管理办公室×证办[1993]67号文核准,公司筹委会成员已通过了本招股说明书,确信其中没有重大遗漏或误导,并对其真实性、准确性、完整性负个别的和连带的责任。

新发行的股票是根据本说明书所载明的资料申请发行的。除本公司和主承销商外,没有委托或授权任何其他人士提供未在本说明书刊载的信息和对本说明书作任何解释或者说明。

本招股说明书提醒投资人自行负担买卖公司股票所支付的税款,发行人、推荐人和承销商对此不承担责任。

三、发售新股有关当事人(略)

四、发行情况

1. 本次股票发行总面值××万元,均为记名式普通股,每股面值1元。其中:法人股××万元;个人股××万元(其中包括内部职工股××万元)。
2. 承销方式:余额包销。
3. 承销日期:20××年×月×日至20××年×月×日。
4. 发行地区:××地区。
5. 发行对象:符合规定的社会法人和自然人。
6. 每股税后赢利20××年税后赢利预测数/20××年年底的股本总额(含B股):××万元。
7. 发行价格每股×元。
8. 市盈率:发行价格/每股税后赢利:××(倍)。
9. 发行总市值:××万元。
10. 发行费用:本次发行的承销费用为××万元,会计师、律师费用约××万元,合计发行费用××万元。
11. 预计实收金额:××万元。

12. 挂牌交易：本次发行股票已取得××证券交易所上市承诺。

13. 发售办法：见20××年×月×日《××报》、《××报》“××市2001年股票认购证发售办法”。

14. 缴款办法：另行公告。

五、风险因素与对策

投资者在评价本发行人此次发售的股票时，除本招股说明书提供的其他资料外，还应特别认真地考虑下述各项风险因素：

1. 经营风险：①原材料及供货(略)；②能源(略)；③工艺和产品(略)；④外汇风险(略)

2. 行业风险(略)

3. 市场风险(略)

4. 股市风险(略)

六、募集资金的运用(略)

七、股利分配政策

1. 公司用于发放股利的净利润以公司利润总额经以下扣减而得：①缴纳所得税；②弥补以前年度亏损；③提取公积金(法定公积金提取比例为10%)；④提取公益金。

2. 公司股票只计红利不计股息。公司的普通股股利将本着同股同利的原则，按各股东持有股份比例进行分配，股利分配可采用现金或股票两种形式。

3. 每个会计年度由董事会根据当年的经营业绩和对未来的生产、经营计划决定红利率和分红方式，并提交股东大会通过。

4. 预期首次公司红利发放时间在20××年之前，新股东仅参加自资金到位日起至××年年底的公司红利分配。

八、公司及公司主要成员的情况

1. 公司历史简况(略)

2. 公司经营范围(略)

3. 主要产品及其销售(略)

4. 公司拟实行的组织机构(略)

5. 公司筹委会成员(略)

九、股东的权利、义务

1. 股东的主要权利

① 出席或书面委托代理人出席公司股东大会并行使表决权；



② 依照公司章程规定转让股份；

③ 查阅公司章程、股东大会会议纪要、会议记录和会计报告，通过股东大会或者监事会监督公司的生产、经营管理和财务管理，并提出建议和质询；

- ④ 按其股份取得红利；
- ⑤ 公司终止后按其股份取得公司的剩余财产。

2. 股东的主要义务

- ① 依照所认股份和入股方式缴纳股金；
- ② 在公司建立登记后，股东不得退股；
- ③ 股东应维护公司的合法利益；
- ④ 遵守公司章程。

十、经营业绩

1. 生产经营概况(略)

2. 筹资与投资(略)

3. 经营管理

SYP 严格按照中外合资有限责任公司的有关规定，在企业管理方面已具备了以下特征：

- ① 实行董事会领导下的总经理负责制；
- ② 经营决策完全按照市场经济基本原则进行，自主决定计划、投资、产品价格；
- ③ 建立了劳动合同用工制度，职工收入与创造效益挂钩；
- ④ 采用符合国际惯例的财务会计制度，包括权责发生制核算、税后还贷、外币按汇率每月调整，存货提取变现损失等。

十一、股本

1. 本次 A 股发行后公司的股本结构为：

持股人	所持股份/万元	占总股本比例(%)
发起人		
其中：境外发起人		
社会法人		
社会个人		
其中：内部职工		
合计		

公司已获准发行 B 股 $\times \times$ 万元，B 股发行后公司股本结构将为：

持股人	所持股份/万元	占总股本比例(%)
发起人		
其中：境外发起人		
社会法人		
社会个人		
其中：内部职工		
新发 B 股股东		
合计		

B 股发行事宜另行公告

2. 本次发行前每股净资产为：

截至 $20 \times \times$ 年 $\times$ 月 $\times$ 日的净资产评估值/发起人法人股股数 = $\times \times$ 元/股

3. 本次发行后净资产总额为：

截至 $20 \times \times$ 年 $\times$ 月 $\times$ 日的净资产评估值 + 本次发行预计实收金额 = $\times \times$ 元

4. 本次发行后每股净资产为：

本次发行后净资产总额/公司注册股本 = $\times \times$ 元/股

十二、债项

截至 $20 \times \times$ 年 $\times$ 月 $\times$ 日公司债项如下表：(略)

十三、主要固定资产(略)

十四、资产评估(略)

十五、财务会计资料(略)

十六、赢利预测(略)

十七、重要合同及重大诉讼事项

1. 重要合同

① 技术许可证协议($20 \times \times$ 年 $\times$ 月 $\times$ 日签署)。 $\times \times$ 有限公司与 $\times \times$ 有限公司“全套浮法生产线技术许可证协议”。

$\times \times$ 有限公司作为许可方， $\times \times$ 有限公司作为接受方根据本协议各条款的规定，接受这种技术转让的权利与许可证，仅限于接受方使用和受益。

② 贷款合同。

A. $20 \times \times$ 年 $\times$ 月 $\times$ 日中国银行 $\times \times$ 分行与 $\times \times$ 有限公司固定资金贷款合同。外汇 $\times \times$ 万美元，期限 $\times$ 年(已全部还清)。

B. $20 \times \times$ 年 $\times$ 月 $\times$ 日中国人民建设银行 $\times \times$ 市分行与 $\times \times$ 有限公司基本



建设贷款合同。

人民币××万元，期限×年(已还××万元)。

注：上述贷款均以 SYP 固定资产×××万元作为抵押。

2. 公司不存在有可能对经营成果产生较大影响的重大诉讼和仲裁事项，董事会成员和高级职员亦无尚未了结或面临之重大诉讼和索偿要求。

十八、公司发展规划

1. 生产经营发展战略(略)
2. 发行人的发展目标和规模(略)
3. 市场发展计划(略)

十九、备查文件

1. 前三年财务报表和审计报告；
2. 资产评估报告及其确认书；
3. 赢利预测报告和注册会计师鉴证报告；
4. 法律意见书；
5. 公司章程；
6. 发起人营业执照及发行人筹建证明；
7. 承销协议；
8. 重要合同；
9. 上市承诺书。

上述备查文件在公司股票发行期间可在公司本部和主承销商所在地查阅。

文件查阅地点：

××股份有限公司

××市××路×号办公楼

电话：××××××××

××证券公司

××市××西路1728号728室

电话：××××××××

文件查阅时间：

上午9:00~11:00

下午2:00~5:00

(周六、日休息)

××股份有限公司

20××年×月×日

九、产品说明书

(一) 概念

产品说明书是指用简洁的文字来说明产品的牌号、功用、性质、质量、特征、使用保养方法等情况的书面材料。

产品说明书在日常生活中应用非常广泛的一种文体，在人们的实践生活中起着举足轻重的作用。随着市场经济的不断发展，由于新技术、新产品、新的服务项目如雨后春笋般涌现，产品说明书的使用频率也越来越显频繁。假如某企业某项新产品问世后，由于没有产品说明书或是产品说明书写得过于模糊、笼统，因此消费者不能准确了解、掌握新产品的性能特点和使用方法。即使新产品的性能再好，技术再先进，也得不到推广和应用。所以，产品说明书编制的好与坏，都会直接影响到产品的生产和销售。

(二) 分类

产品说明书依据不同的标准可划分为不同的种类。按照所介绍产品的类别，可分为两类：

(1) 民用产品说明书。这类说明书介绍的产品，都是在人们的日常生活、工作、学习中所使用的，如家用电器、服装鞋帽、食品药品、洗涤用品、文体用品等。这类说明书主要介绍产品的性能特点和使用维修方法。在编制时要注意内容的简要、朴实、通俗、易懂。

(2) 专用产品说明书。这类说明书介绍的是供工业、农业、科研、交通、运输等行业专用的产品。由于这类产品多为大型设备，构成比较复杂，说明书中对有关的技术指标的表述要精确、清楚，有时还需附有图表。

(三) 特点

产品说明书兼有说明文和应用文的性质，主要具有以下特点：

(1) 注重实用性。实用性是产品说明书最突出的特点。编制产品说明书的目的就是向用户介绍、宣传产品，是为让使用者了解、认识、掌握和正确使用产品。编制者要通过说明书去介绍某种产品的制造原理、使用方法、操作技巧、维修保养等方面的情况，从而达到宣传产品、推销产品、开拓市场、增加效益的目的。阅读者是要通过说明书认识、了解、掌握产品的功能作用、特点、操作维修等方面的知识，从而实现学习、使用、保养产品的目的。

(2) 说明性突出。说明书就是要对产品各项性能特点、原理成分、操作保养等进行阐释、解说，说明性是它的又一特点，在向广大用户介绍说明产品的有关知识、使用方法时，为使用户深入透彻地了解把握产品的使用、保养和

维修方法,说明的内容要简洁、清晰、确切,否则会影响产品的销售和使用。要使用户看过说明书后,能清楚地了解、掌握其中的内容。

(3) 讲究科学性。具有科学性是产品说明书的另一特点。说明书在介绍产品的性能、原理、用途、使用方法等时,也向广大用户传播了科技知识,介绍了发明创造,推广了新技术,说明了工作原理,交代了主要技术参数和零部件等,这些都具有科学性。特别是那些高科技产品的说明书,概念使用务必准确,数据必须精确,成分程序条理要清楚,性能作用的表述要实事求是,这些都显示出说明书的科学性。

(四) 作用

产品说明书在市场经济中的作用有诸多方面,主要有:

(1) 宣传产品,指导用户。企业生产产品就是让人们了解并使用。一般情况下,企业常常通过说明书来介绍产品的特色、功能、性质、使用方法等信息。其实说明书也是企业获得信誉,给人们留下良好企业形象的一种有效方法,让人们从理性上认同产品,从而企业达到推销产品的目的。产品说明书还可以指导用户了解产品知识,理解产品性能,了解产品的用途,掌握产品的保养方法和使用方法,为用户提供服务的良好途径。尤其是一些高科技产品、化工仪表产品,其制作精密,且操作起来有一定的危险性和难度性,所以很多情况下用户都要借助产品说明书来指导完成。

(2) 推销产品,刺激需求。产品说明书一般情况下不作为经济广告来使用,但它在一定程度上也起着广告宣传、推销的作用。优秀的产品,常常会配以精致的说明书,这不仅起到刺激需求的作用,而且还大大提高了消费者的购买欲望。所以,精致的产品说明书是活跃市场和购销两旺的法宝。

(3) 交流信息,促进生产。随着科学技术的突飞猛进,企业对市场信息情报的获取、传递和交流也越来越注重。在活跃的市场中,说明书变成了产品解说,一跃成为市场交流、互通情报的重要工具之一。对于企业来说,说明书是了解同行和其他企业的经济情报,是进行技术改造、不断完善产品的市场策略。例如新产品上市后,同行或其他企业借助产品说明书而得到技术信息,进行产品的研制和开发。所以,产品说明书的价值在市场上尤显重要,而且已被工商企业、科研机构、文化团体所重视。

(五) 编制方法及要求

1. 编制方法

产品说明书的内容构成和结构环节。在写作产品说明书之前,应做一定的准备工作:一是要深入生产实践,二是要进行市场调查。只有深入产品生产的

过程,才能具体了解产品的设计、构成、生产、包装的全过程,全面把握产品的性能、作用、用途、使用方法、维修保养等知识。只有了解市场,对影响产品市场销售的诸多因素进行反复、认真、深入的调查研究,才能掌握用户的实际需求、心理态势等第一手资料,从而确定宣传的重点。

产品说明书的种类繁多、性能不一、内容各异。结构布局也多有变化,其形式也各不相同,如有的印在包装上,有的印成专页,也有的印成小册子等。其说明的内容也有多有少,一般来说,由以下几部分构成:

(1) 标题。标题通常有几种写法:一是由商品的标准名称加文种构成,如《京引59 水稻种说明书》;二是简写成“说明”或“简介”,如《大连龙泉酒厂山枣蜜酒简介》;三是只写产品名称,如《大一运动糖》;四是注解式标题,为提高宣传力度,由商品的名称与相应特点的注解或富于鼓动性的文字构成,如《令东方人能真正美容的骄品——莎菲雅细胞再生霜》。

(2) 正文。这是说明书的主体部分。它通常要求详细深入介绍产品的有关内容,如产地、原料、功能、特点、原理、规格、使用方法、注意事项、维修保养等知识。正文篇幅的长短取决于产品的复杂程度、危险程度等。比较长的正文,常采用条款式的形式,分别说明产品的性质功能、用法用量、储藏保管等条目,清晰、分明,便于用户阅读和使用。

(3) 附文。附文指除说明书中正文之外的一些必备内容,大多写在正文之下的右侧方。内容有生产单位、地址、电话、邮政编码、传真、网址、标准代号、保质期等,以使用户联系。

(4) 生产日期。生产日期的位置不确定,有的在说明书中,有的在袋口(尾)、管口(尾),有的在外包装上,有的在检验条上。生产日期一定不能漏掉,尤其是有些产品有严格的保质期,如不注明生产日期,用户无法判定产品是否能正常使(食)用。

(5) 外文对照。如商品涉及出口问题,说明书应有相对照的标准外文。

2. 编制要求

(1) 抓住重点,掌握特征。产品说明书需要介绍产品的有关情况,可供写作的素材很多,在这种情况下,编制者要善于抓住重点、抓住特征进行编制。要认真地研究产品,分析在调查中获取的情况,找出产品的本质特征,抓住产品不同于其他产品的长处。编制时还要摸准用户的需求和心理,这样编制出的说明书才有价值。

(2) 了解产品,说明准确。产品说明书具有知识性与科学性,编制者需要掌握一定的专业知识,深入了解产品各方面的情况,说明时要客观、准确。

特别是技术说明书, 它的阅读对象大多为专业技术人员、科技工作者, 说明时更要具有较浓的专业色彩和较深的科研知识, 写作时要运用一些专业术语, 这时概念要准确, 数据、技术参数等要精确, 说明要清楚, 有条理。

(3) 注重信誉, 真实可靠。不论哪种类型的说明书, 在编制态度上一律要诚恳、负责, 不能言过其实、盲目拔高, 要维护企业形象和产品声誉。产品说明书有别于广告, 广告往往在语言上颇为夸张, 产品说明书是帮助消费者学会正确使用和维修商品的方法, 在语言表达上要特别注重科学性和真实性。要确有其事, 确有其效, 确有其能, 千万不可弄虚作假, 害人害己。

(六) 范文

兰索拉唑胶囊使用说明书

[品名和结构式]

正式品名: 兰索拉唑胶囊

商品名: 达克普隆胶囊

英文名: Lansoprazole Capsules

本品主要成分是(±)—2[[3—甲基—4—(2,2,2—三氟乙氧基)—2—吡啶基]甲基亚磺酰基]苯并咪唑。

化学结构式: (略)

[性状]

本品为白色胶囊, 内容物为白色或类白色肠溶球状颗粒。

[药理作用]

本药转移到胃黏膜壁细胞的酸分泌细管后, 在酸性条件下, 转变为活性体结构, 此种活性物与质子泵的 $(H^{+} + K^{+})-ATPase$ 的SH基结合, 从而抑制该酶的活性, 故能抑制胃酸的分泌。

1. $(H^{+} + K^{+})-ATPase$ 活性抑制作用

兰索拉唑可抑制胃黏膜内微粒体的 $(H^{+} + K^{+})-ATPase$ 活性。(体外实验)

2. 壁细胞酸生成抑制作用

兰索拉唑对胃黏膜离体壁细胞由组胺、乙酰胆碱及胃泌素的刺激所产生的酸分泌, 皆具有抑制作用。(体外实验)

3. 胃酸分泌抑制作用

(1) 对胃泌素刺激引起的酸分泌:

于健康成人, 1天1次兰索拉唑30mg口服给药, 连续7天, 可明显地抑制由胃泌素引起的酸分泌, 且此作用能持续24小时。

(2) 对胰岛素刺激引起的酸分泌:

于健康成人, 1 天 1 次兰索拉唑 30mg 口服给药, 连续 7 天, 可明显地抑制由胰岛素引起的酸分泌作用。

(3) 对夜间的酸分泌:

于健康成人, 1 天 1 次兰索拉唑 30mg 口服给药, 连续 7 天, 具有明显地抑制夜间胃酸分泌的作用。

(4) 对 24 小时的酸分泌:

于健康成人 24 小时胃液采样试验, 以 1 天 1 次兰索拉唑 30mg 口服给药连续 7 天, 24 小时的胃酸分泌明显地受到抑制。

(5) 24 小时胃内 pH 值的监测:

对健康成人以及十二指肠溃疡患者, 以 1 天 1 次兰索拉唑 30mg 口服给药连续 7 天, 24 小时的胃酸分泌皆明显地受到抑制。

(6) 24 小时下部食道 pH 值的监测:

于返流性食道炎患者, 以 1 天 1 次兰索拉唑 30mg 口服给药连续 7~9 天, 对胃食道返流现象, 有明显的抑制作用。

(7) 对大白鼠及胃 pouch 狗的胃酸分泌:

本药对于大白鼠的基础酸分泌和因组胺、胃泌素、氨基甲酰基胆碱、2—脱氧—D—葡萄糖或水应激试验 (Water Immersion Stress) 所引起的酸分泌均能明显且持续地抑制 (在十二指肠内)。对胃 pouch 狗因各种刺激所引起的酸分泌, 本药亦有明显且持续的抑制作用, 在反复给药期间, 均能显示稳定的酸分泌抑制作用。(经口给药)

4. 慢性溃疡的治愈促进作用

于大白鼠的实验, 兰索拉唑能明显地促进由醋酸引起的慢性胃及十二指肠溃疡的愈合。(经口给药)

5. 溃疡形成的抑制作用

于大白鼠的实验, 对因水浸应激试验、阿司匹林或乙醇引起的胃溃疡及因 Mepirisol 或半光胺引起的十二指肠溃疡和返流性食道炎皆有明显的抑制作用。(经口或十二指肠内给药)

[吸收、分布、消除]

血中浓度

兰索拉唑的生物利用度具有个体差异性。于空腹或饭后对健康成人 (6 例) 经口给予 1 次 30mg 的药量时, 血中主要检测到药物原形, 其代谢物亦可测得。空腹服药的 T_{max} 为 $2.2 \pm 0.4H$, C_{max} 为 $1\ 038 \pm 323ng/ml$, $T_{1/2}$ $21.44 \pm 0.94h$, AUC 为 $3\ 890 \pm 2\ 484ng \cdot h/ml$ 。饭后服药的 T_{max} 为 $3.5 \pm 0.8h$, C_{max}

为 $679 \pm 359 \text{ ng/ml}$, $T_{1/2}$ 为 $1.60 \pm 0.90 \text{ h}$, AUC 为 $3319 \pm 2651 \text{ ng} \cdot \text{h/ml}$ 。尿中未能检出兰索拉唑的原形, 只检出其代谢物, 至服用后 24 小时为止, 其尿中排泄率为 13.1%~14.3%。此外, 对健康成人(6 例), 晨间空腹时, 经口给予兰索拉唑 30mg 1 次, 连续 7 天, 由血中浓度的变化及尿中排泄率来观察, 体内无蓄积性。

[适应症]

胃溃疡、十二指肠溃疡、返流性食道炎、Zollinger—Ellison 症候群、吻合口部溃疡。

[用法与用量]

十二指肠溃疡, 通常成人每日一次, 口服兰索拉唑 15mg-30mg, 连续服用 4~6 周; 胃溃疡、返流性食道炎、Zollinger-Ellson 症候群、吻合口部溃疡, 通常成人每日一次, 口服兰索拉唑 30mg, 连续服用 6~8 周。但用做维持治疗、高龄者及有肝功能障碍、肾功能低下的患者, 每日一次, 口服兰索拉唑 15mg。

[不良反应]

1. 过敏症: 偶有皮疹、瘙痒等症状, 如出现上述症状时请停止用药。
2. 肝脏: 偶有 GOT、CPT、AL—P、LDH、 γ —CTP 上升等现象, 所以须细心观察, 如有异常现象应采取停药等适当的处置。
3. 血液: 偶有贫血、白细胞减少、嗜酸球增多等症状, 血小板减少之症状极少发生。
4. 消化系统: 偶有便秘、腹泻、口渴、腹胀等症状。
5. 精神神经系统: 偶有头痛、嗜睡等症状。失眠、头晕等症状极少发生。
6. 其他: 偶有发热、总胆固醇上升、尿酸上升等症状。

[禁忌征]

对本品过敏者禁用

[注意事项]

1. 在治疗过程中, 应充分观察, 按其症状使用治疗上所需要小剂量。
2. 下列患者慎重用药。
 - (1) 曾发生药物过敏症的患者。
 - (2) 肝功能障碍的患者。
3. 对老年患者的用药, 一般而言, 老年患者的胃酸分泌能力和其他生理机能均会降低, 故用药期间请注意观察。
4. 对孕妇及哺乳妇女的用药。

(1) 已确认兰索拉唑在大白鼠胎仔的血浆浓度比在母鼠中高。又在兔子(经口给药 30mg/kg)的实验发现胎仔死亡率增加,故对孕妇或有可能怀孕的妇女需事先判断治疗上的益处超过危险性时,方可用药。

(2) 曾有报告指出,在动物实验中药品会转移到乳汁中,所以本药品不适合用于正在哺乳中的妇女。如不得已需服药时,应避免哺乳。

5. 对小儿的用药。

对小儿的安全性尚未被确立。(由于在小儿的临床经验极少)

6. 药物相互作用。

会延迟安定(Diazepam)及苯妥英钠(Phenytoin)的代谢与排泄,资料已被发表于类似药物奥美拉唑的报告中。

7. 其他。

对大白鼠经口给药 52 周的实验,50mg/kg/日组(约为临床用量的 100 倍),发现 1 例有良性精巢间细胞瘤。于大白鼠经口给药 24 个月的实验,15mg 及 50mg/kg/日组中,精巢间细胞瘤发生率会增加,在 50mg/kg/日组中发现 1 例雌大白鼠有胃部类癌(Carcinoid)出现。

因本药会掩盖胃癌的症状,所以须先排除胃癌,方可给药。

[规格](1)15mg; (2)30mg

[包装]铝塑泡眼包装 7 粒/板 14 粒/板

[贮藏]密封,在干燥处保存

[有效期]规格 15mg 暂定二年

规格 30mg 暂定三年

[批准文号]

规格 15mg (××)卫药准字 J-10(×)号

规格 30mg (××)卫药准字 J-10(×)号

[生产单位]天津××药品有限公司

十、专利请求书

(一) 概念

专利请求书是用于申请专利权的一种文体。专利请求书是指在实际应用中作为专利申请的第一部分,申请人正式向专利局提出申请,要求授予产品专利权时所提交的文件,是在一系列专利申请文件中具有统领作用的文件。

(二) 分类

根据不同的发明,申请专利的种类也不相同。按照《中华人民共和国专利

法》(以下简称《专利法》)的规定,专利主要有发明专利、外观设计专利、实用新型专利三种,相应地,专利请求书也分三种:发明专利请求书、外观设计专利请求书、实用新型专利请求书。

所谓发明专利是指对产品、方法或其改进所提出的新技术方案的专利;外观设计专利是指对产品的图案、形状、色彩或其他结合所提出的富有美感并适于工业上应用的新设计的专利;实用新型专利是指对产品的形状、构造等提出的适于实用的新技术方案的专利。

专利请求书是专利管理局统一印制的表格,包括很多栏目,汇总了专利申请的各个方面。在提交申请时,专利管理局通常要按此表进行核实、审定。

(三) 编制方法

(1) 申请号。由专利管理机构受理处填写,与发给申请人的受理通知书的号码一致。

(2) 申请日期。受理处接受申请人当面递交文件之日或申请人邮寄文件之日(以邮戳为准),由专利管理机构受理处填写。

(3) 发明实用新型,外观设计的名称。名称要与内容相符,要体现该发明,实用新型,外观设计的主题和类型,简明扼要,准确无误,一般不超过15个字,不准使用人名、地点、商标或商品名称等含义不清的字。

(4) 发明人或设计人必须是某一个人,不能填写某单位或某个团体的名称,如发明人或设计人是两个以上的人时,此栏只填写第一署名人作为其代表,其余的人填入第10栏“上述以外的发明人或设计人”栏中。地址应写明省、市、区、街道、门牌号等。

(5) 申请人姓名或名称,地址。申请人既可以是某个人也可以是某个单位。申请人如果是多人或几个单位时,“申请人”栏只填一人或一个单位,其余的共同申请人或单位填入第11栏“上述以外的申请人”栏中。单位名称要写法人单位全称,地址一般要写明申请人的永久性地址,并注明邮编、电话号码等。

(6) 专利代理机构名称、地址,代理人姓名,登记号。代理机构必须是符合国务院关于专利代理机构的暂行规定并在中国专利局登记备案的代理机构。代理机构应写正式全称,不能用简称和缩写。代理人必须是个人,填写时应写明代理人登记号和工作地址。

(7) 申请费和不丧失新颖性要求、保密要求。申请费要按专利法实施细则的规定缴纳。如果要求享受不丧失新颖性的优惠期时,须在申请日起两个月内,提交证明文件。如涉及保密,须提出保密处理要求。

(8) 申请文件清单。申请人在申请专利时所提交的全部各种文件的份数

和页数，都应准确无误地填在本栏内。

(9) 附加文件清单。凡有本栏中提到的其他附加文件，应在有关项目中打“√”。

(10) “上述以外的发明人或设计人”。除第4栏中填写的发明人或设计人以外的其他共同发明人或设计人。

(11) “上述以外的申请人”。除第5栏中填写的申请人以外的其他共同申请人或单位。

(12) 申请人或代理人签字或盖章。申请人是个人时由本人签字或盖章，申请人是法人时应盖单位公章。

(四) 代理人委托书的写法

如果申请人是委托代理人申请，则要在“专利请求书”的后面附上“代理人委托书”。“代理人委托书”也是由国家专利局统一印制的表格，按要求填写即可。

十一、专利说明书

(一) 概念

专利说明书是申请专利的一种重要文件。专利说明书在实际应用中作为申请专利的第二部分，是实用新型专利文献和发明的主要组成部分。发明人为了获得产品发明的专利权，在提出申请时，必须要向专利管理机构提交对详细说明该发明的书面材料，以便供专利管理机构审查、印制、公布并征询意见。说明书中所披露的技术内容及以此为依据所提出的权利要求必须是专利机构审查的实质内容。所以《专利法》规定，说明书应当对发明或实用新型做出清楚、完整、详细的说明。

(二) 分类

由于专利分为发明、实用新型、外观设计三种，所以同专利请求书一样，专利说明书也可分为发明专利说明书、实用新型专利说明书、外观设计专利说明书。除外观设计说明书主要借助图和照片说明专利技术外，其他基本编制格式和内容是一致的。

(三) 编制方法

《中华人民共和国专利法实施细则》(以下简称《专利法实施细则》)对发明和实用新型的专利说明书的格式作了具体的规定，除了因发明或实用新型的性质需要用其他方式和顺序表达之外，专利说明书一般包括四个部分(名称、序言、叙述、附图)和以下八个方面的内容，并应当按照下列顺序撰写：

(1) 发明或实用新型的名称。应当与专利请求书中的名称一致,要求简洁清楚地表明发明或实用新型的实质内容。

(2) 发明或实用新型所属的技术领域。该发明或实用新型直接所属或者直接应用的技术领域,不能指泛泛的行业。

(3) 追溯发明或实用新型的背景情况。写明对本发明或实用新型所作的检索和查阅到的现有检索资料,包括本技术的历史背景和现状,详细分析现有技术的特征、水平和存在的问题,引出本发明或实用新型所作出的改进和解决的问题。

(4) 发明或实用新型的目的。根据前项所述有针对性地提出,语言上应尽可能地简洁,不要使用商业性和宣传性的语言。

(5) 叙述发明或实用新型的内容。这是说明书的核心部分。要写得清楚、完整,使该技术领域的技术人员能够理解,必要时可结合附图来说明。

(6) 本发明或实用新型同现有技术相比所具有的特点和积极效果。如果必须有附图,则应有图面说明。

(7) 详细叙述申请人认为实施该发明或实用新型的最好方式、方案和实例。有附图的应对照附图加以说明。

(8) 附图。附图是专利说明书的补充文件。如果说明书本身的文字内容可以使人一目了然,就不必有附图,但实用新型专利的申请必须要有附图。一般情况下,说明书中的附图仅是简单的示意图,应与说明书中的文字描述部分相符。附图的图解标志要有说明,使人能看懂附图。

申请外观设计专利,需要提供设计的图片和照片,每一件外观设计应提交不同角度、不同侧面或不同状态的图片或照片,以清楚地显示请求保护的對象。要求保护色彩的外观设计,在申请专利时,应当提交彩色和黑白图片或照片各一份,并在黑白图片或照片上注明请求保护的色彩。

(四) 编制要求

根据我国《专利法》的规定,撰写专利说明书一定要注意描述完整、充分、全面、具体、翔实。充分公开讲明请求专利保护的内容,不能隐瞒任何实质性内容,也就是说,凡是要求保护的内容必须公开,不要求保护的可以不公开。说明书可以包含有化学结构式或数学公式。涉及外国名称和外文技术文献时,要在中文译名后注明原文。说明书不应对他人或他人的发明创造有所诽谤。

专利说明书不能手写,而应打字或印刷,字迹清晰整洁并选用黑色,首页采用专利局统一印制的说明书首页,纵向使用,只用一面。左侧和天头留空 2.5cm,右侧和底边留空 1.5cm。

十二、说明书摘要

(一) 概念

说明书摘要也称专利文摘，是专利申请文件之一，只适用于发明或实用新型专利的申请，是提供给专利局出版的“专利公报”上发表的重要内容之一，是发明或实用新型说明书内容的简介。

(二) 作用

说明书摘要是一种技术情报资料，其本身并不具有法律上的作用，其主要作用在于使任何人都能迅速地了解到该发明或实用新型的主要内容，尤其为专利情报检索提供了一条有效途径，使查阅人看后能确定是否需要进一步查阅专利文献的全文。

(三) 编制方法

说明书摘要首先要重复发明或实用新型的名称，然后指出其所属的技术领域、要解决的技术问题、主要的技术特征、实际用途等。说明书摘要中可以使用化学式或一幅附图。

(四) 编制要求

说明书摘要的编制要求文字简短精练，不宜长篇累牍。一般情况下，说明书摘要全文不得超过 250 个字，不得使用宣传性、商业性用语，文面要求与说明书相同。

为了使消费者更好地阅读说明书摘要，符合专利管理机构检索的需要，通常专利管理局有权对摘要进行修改，使说明书摘要变得简洁明了、通俗易懂，而且还能准确地概括说明书的主要部分和关键内容。

十三、权利要求书

(一) 概念

权利要求书是申请人向专利局请求保护他的发明创造以及划定保护范围的文件，是专利申请文件中最核心的部分，它包括申请人申请专利权的实质内容，以及从法律保护角度出发用简明严谨的语言来叙述要求保护的发明内容范围。

(二) 特点

《专利法》第五十九条规定“发明或实用新型专利权的保护范围以其权利要求的内容为准”，即权利要求书划定多大范围，一旦经审查批准后，法律就保护多大范围，权利要求书也就具有法律效力。

权利要求具有双重含义，从法律上讲，它是按法规编写的、划定法律保护

范围的文字；从技术上讲，它又是概述发明的技术特征实质内容的文字。因此，一份合格的权利要求书应当满足以上两个方面的要求。

权利要求书包括独立权利要求和从属权利要求两方面的内容。所谓独立权利要求就是从整体上反映发明或实用新型的主要技术内容，记载构成发明或者实用新型必要的技术特征。所谓从属权利要求就是引用前面的权利要求，记载发明或实用新型附加的技术特征，反映发明或实用新型具体实施方案的权利要求。

独立权利要求在法律上有独立的意义，而从属权利要求必须依属于独立权利要求，在法律上没有独立的意义。因此，一份权利要求书中可以只有独立权利要求，没有从属权利要求，但不能没有独立权利要求，只有从属权利要求。发明或实用新型的独立权利要求写在前，从属权利要求写在其后。如果该发明创造有两个或两个以上的独立权利要求，则各自的从属权利要求应分别写在各独立权利要求之后。

(三) 内容格式

根据《专利法实施细则》的规定，在权利要求书中应先写独立权利要求，后写从属权利要求。除了因发明或者实用新型的性质需要用其他方式表达以外，这两部分的编制内容和格式如下：

独立权利要求由“前序”和“特征”两部分组成。“前序”部分说明发明或实用新型所属技术领域以及现有技术中与该项发明或实用新型的主题密切相关的技术特征。这部分主要是阐述该发明的技术背景。“特征”部分通常用“本发明的特征是……”或“本实用新型的特征是……”等简明语言说明要求专利保护的该发明或实用新型的那部分新的实质性技术特征，这是专利要求的核心部分。上述两部分的说明一起构成要求保护的技术特征。必须注意：一项发明或实用新型只能有一个独立权利要求，写在权利要求书的第一页。

从属权利要求由“引用”和“特征”两部分组成。“引用”部分写明被引用的权利要求编号，通常采用“根据权利要求×××(序号)所述……”这种形式来写。特征部分写明发明或实用新型附加的技术特征，它是独立权利要求的补充，对引用部分的技术特征作进一步限定。由于从属权利要求可以不止一项，所以权利要求一般都有好几项，要用阿拉伯数字按顺序编号。

(四) 编制要求

撰写权利要求书要注意以下几点：

(1) 权利要求并不是简单的重复专利说明书，而是侧重于发明创造的主要特点。拟订权利要求需要高度技巧，必须充分考虑专利说明书的内容，反复进行推敲和研究，使发明创造的保护范围尽可能地宽，同时又不至于宽到使发

明创造失去其本质特征而沦为公开技术，或包括了不能实施的内容而被驳回。

(2) 有多项权利要求的，所有的独立权利要求和从属权利要求都应当用阿拉伯数字不分级别地连续编号。一项权利要求要用一句话来表示，中间可以用逗号、顿号，但不能有分句、分号，以表明其意思不可分割的整体性和独立性。

(3) 权利要求书是以专利说明书为依据的，不允许超出说明书阐述的内容和范围，权利要求书中使用的技术术语应与说明书中一致。另外，权利要求书中可以有化学式、数学式，但不能有附图。除绝对必要不能引用说明书或附图，即不能使用“如说明书……部分所述”或者“如图所示……”等用语。为了表达清楚，如有必要，可引设备部件名称和附图标号。

(4) 权利要求书的文字也要求打印或印刷，首页采用专利局统一印制的“权利要求书”首页，文面要求与说明书相同。

十四、发明申报书

(一) 概念

发明申报书是指重大科学技术的发明者按照国家申请发明权的规定，按统一规定格式填写的向国家报告新的科学技术发明的书面材料。发明申报书是国家鉴定一项发明权的文字凭证。

根据国务院颁发的《中华人民共和国发明奖励条例》第二条规定：“本条例所说的发明是一种重大的科学技术新成就。发明申报书必须满足以下三个条件：①前人所没有的；②先进的；③经过实践证明可以应用的。”只要满足以上这三个条件的重大发明，就可以申报发明奖励。

(二) 分类

按照科学技术领域的分类，发明申报书分为设备发明申报书、方法发明申报书、物质发明申报书、新用途发明申报书四种。设备发明申报书是对技术设备方面的发明申报发明权的文字材料。方法发明申报书是对技术方法方面的发明申报发明权的文字材料。物质发明申报书是对物质方面的发明申报发明权的文字材料。用途发明申报书是对已知的设备、方法、物质发明找到了非传统的新用途而写的申报发明权的文字材料。

按照发明权利分，可分为单项制发明申报书和多项制发明申报书两种。单项制发明申报书即该技术发明权项为单项的发明申报书。多项制发明申报书即该技术发明权项为多项的发明申报书。

(三) 特点

发明申报书的主要特点在于程序性和规范性。

程序性是指发明申报书的写作是按照一定程序进行的。一份申报书的完成是由若干个部门按照一定的组织程序和部门的职权范围填写的,不是某个部门独立完成的。所以,程序性是它在写作上的重要特点。

规范性是指发明申报书是按照科技部规定的统一表格填写的,如不按固定表格填写或填写不规范,有关部门就不予以审批。所以,格式的规范性是申报书编制上不可忽视的特点。

(四) 内容构成

按照科技部规定的统一格式的发明申报书共有 15 个主要项目,分别为:名称、国家专利分类号、建议密级、批准密级、序号、发明名称、发明者、申报部门、起止时间、基层申报日期、部门申报日期、发明的详细内容及列为发明的理由、附件目录、申报部门审查意见、科技部发明评选委员会审批意见。

(五) 编制方法

发明申报书应按规定的格式和顺序编写,大小应是 16 开纸,竖装,左边留 30 毫米宽作为装订用。不要另加封面,铅印或打印都可,但字不能小于四号字。

(1) 名称,即发明申报书。

(2) 国家专利分类号,应按《国家专利分类表》(IPC 分类表)标出本发明的分类符号,由发明者填写。

(3) 建议密级,应由国务院有关部门或省、自治区、直辖市科技部门填写。

(4) 批准密级,应由科技部填写。

(5) 序号,应由科技部发明评选委员会办公室填写。

(6) 发明名称,应尽量用能充分表达本发明特点的词语,简明、准确地写出发明的全称。发明名称包括的技术范围不可小于发明的具体内容,也不可大于发明的具体内容,而应与发明内容一致。发明名称一般不采用代号。

(7) 发明者,包括完成发明的单位及其发明人。两个以上单位完成的发明,其发明人应由单位协商,按对发明权项的贡献大小排列顺序。发明单位应写全称而不应写简称。

(8) 申报部门,指受理申报的国务院有关部门或省、自治区、直辖市科技主管部门。

(9) 起止时间,指发明从开始研制到鉴定或首次正式用于生产的时间。

(10) 基层申报日期,指发明单位向申报部门提出申报的日期。

(11) 部门申报日期,指申报部门向国家科技部提出申报的日期。

(12) 发明的详细内容及列为发明的理由。这一栏的内容是发明申报书的

主要部分，它包括以下五个方面的内容：

1) 当前国内外尚未解决或国外保密的技术问题。对这一内容应简明扼要地写明以下四点：

a) 发明所属的技术领域和主要用途。

b) 引用已查阅的专利文献及非专利文献，说明当前在解决同一课题方面有哪些最先进的技术，指出与本发明最相近的专利文献或非专利文献所公布的技术的特点。设备发明应附结构图，方法发明应附成分范围、工艺流程，物质发明应附组成成分、结构式及获得该物质的手段，新用途发明应写明原有用途。

c) 指出已有的同类先进技术存在的缺点或尚待解决的问题。

d) 本发明采用了什么新的技术手段，解决了前人未解决的哪几个问题。

2) 发明的详细内容及发明权项。发明的主要内容主要是回答发明了什么，并叙述发明的全部内容，包括技术诀窍，指出哪些内容需要保密，并对其以横线标出。

发明的详细内容的写法因发明对象不同而不同。发明对象一般分为设备发明、方法发明、物质发明、新用途发明。现将其具体写法分述如下：

a) 设备发明，是按结构描述其特点，一般要写四点：按结构图(装配图、剖面图)从静态到动态进行总描述，静态用以说明构成发明的组成部分，动态用以说明动作程序。画出关键部件图作深入描述，包括特殊加工工艺、特殊材料、特殊调试技术等。列出性能指标。构成发明的其他内容。所有机械图均不标注尺寸，但应按比例绘制并标出图序，注上零部件的名称。

b) 方法发明，是按动作顺序及现实的条件描述其特点，一般要写出四点：说明基本原理。已知的原理只需写明采用了什么原理，新的原理要列出结论性的公式(不要写推理过程)，并注明公式中各种符号的物理含义。说明动作顺序，如工艺流程、安装步骤等。说明现实的条件，如工艺条件、使用的原料等。说明完成动作所用的设备。构成发明权项的特殊设备，应参照设备发明的写法，详细描述其特征。

c) 物质发明，分为以下两种情况：

用化学方法获得的物质，包括所有的化合物，其发明内容的基本写法是按每种元素的原子量、化学键和它们分布状况以及获得该物质的方法为特征描述。一般要写出四点：说明组成成分，包括各元素的名称、特性、配比及结构式；说明合成方法，包括工艺流程、工艺参数(含最佳参数)；说明物化性能；列举1~2个完成本发明的实例(含最佳条件)。

用非化学方法获得的物质，包括所有混合物，如合金、玻璃、陶瓷、涂料

等,其发明内容的基本写法是按组成的元素和获得该物质的方法为特征描述。一般要写出五点:说明组成成分,包括各元素的名称、特点、形状、性能及配比(重量百分比),关键成分的机理;说明合成工艺,包括工艺流程和工艺参数(含最佳参数);说明完成工艺所需的特殊设备(参照设备发明写);说明物化性能;列举1~2个完成本发明的实例(含最佳条件)。

d) 新用途发明,是阐明解决同一技术问题有哪些方法,说明已知发明的用途,新用途的使用对象及其使用条件。

发明权项主要是回答发明要求保护的范围,它是发明的核心部分,也是审查发明、保护发明、处理发明争议的依据。

发明权项的写法有单项制和多项制两种:

a) 单项制。凡是用一项权项就能够完整地表达发明的技术实质,而不需要用第二项权项来加以说明的,则用单项制,即只写一条权项。

如发明名称为“磁合金”,发明内容仅是这种合金的成分,在“发明的详细内容”中对这种磁合金成分的描述是“……在已知的,其成分含有铁、钴、镍、铝、钢和钛的磁合金内,依照本发明补充进钇,全部上述成分的含量应具有下列比例(重量%):钴 23 ~ 25,镍 13 ~ 15,铝 7 ~ 9,钢 3 ~ 4,钛 0.1 ~ 0.3……”

其发明权项的写法就可采用单项制。可写成:“由下列成分比组成(重量%)的磁合金:钴 23 ~ 25,镍 13 ~ 15,铝 7 ~ 9,钢 3 ~ 4,钛 0.1 ~ 0.3,钇 0.05 ~ 0.5,其余为铁。”

b) 多项制。若用一项权项不能够完整地表达发明的技术实质,而需要用二项或二项以上的权项才能准确完整地表达发明的技术实质时,则用多项制。大多数申报发明的项目,需要用多项制表达发明权项。多项制的基本写法是:第一项写主权项(或称独立权项),确定发明的最宽技术范围。主权项的第一句话写发明名称。第二、第三……项均为从属权项,从属权项是对主权项所写技术范围的进一步明确和加以技术范围的限定。写从属权项时,第一句话必须引用主权项,必要时还要引用前面的从属权项。但前面的从属权项不能引用后面的从属权项。主权项和从属权项应按统一顺序连续编号。

如发明名称为“高强度耐蚀钢零件的热处理方法”,发明内容包括淬火、冷处理和回火等的热处理方法。发明详细内容中对这种热处理方法的实质性描述部分是:“……本发明的目的是赋予高强度耐蚀钢零件的各种强度和硬度而不降低其耐蚀性。达到上述目的的方法是,这类零件已知的热处理的方法包括淬火、冷处理和回火等操作,本方法的不同在于比零件材料的马氏体转化起点

低 $10^{\circ}\text{C}\sim 30^{\circ}\text{C}$ 的温度条件下, 进行等温的冷处理, 然后进行稳定回火。……等温时效为 $0^{\circ}\text{C}\sim 30^{\circ}\text{C}$ 范围内处理 2 个小时, 稳定回火在 $150^{\circ}\text{C}\sim 200^{\circ}\text{C}$ 的条件下进行 1 个小时……”

其发明权项的写法需采用多项制方法。发明权项可以写成:

① 高强度耐蚀钢零件的热处理方法包括淬火、冷处理和回火的热处理方法。其区别在于, 为了赋予高强度耐蚀钢零件的各种强度和硬度而不降低其耐蚀性, 对已淬火之零件进行处理, 并在温度比马氏体转化起点低 $10^{\circ}\text{C}\sim 30^{\circ}\text{C}$ 的条件下进行等温时效, 然后进行稳定回火。

(这是主权项, 它划定了发明的最宽技术范围)

② 根据第①项, 本方法是在 $0^{\circ}\text{C}\sim 30^{\circ}\text{C}$ 的温度条件下进行 2 小时的等温时效。

③ 根据第①和第②项, 本方法是在 $150^{\circ}\text{C}\sim 200^{\circ}\text{C}$ 的温度条件下进行 1 个小时的稳定回火。

如果主权项是两项或两项以上, 那么写完第一项主权项及其从属项之后, 应接着写第二项主权项及其从属权项, 再接着写第三项主权项及其从属权项, 其后类推, 并仍按统一顺序编号; 如果第一项主权项及其从属权项编写序号到 6, 则第二项主权项序号为 7, 它的从属权项以此为 8、9 等。

写发明权项时应注意的问题是: 不要用评价性或宣传性的语言, 如“达到世界先进水平”, “新型的”、“高效率的”等, 而应该用平实、简明、完整、概括的语言把发明的技术实质表达清楚; 不应靠画图而应靠文字表达所有技术的实质, 如果必须借助图示才能表达清楚时, 可以标明见发明内容中的图示; 权项的全部内容应以发明内容作为依据, 发明内容中没有的不允许写入发明权项。发明的原理、效果、意义不写入发明权项。

3) 发明的作用意义, 主要有以下三方面内容:

a) 与同一课题的最先进技术进行技术经济指标的全面对比, 从而说明本发明的先进性, 诸如降低成本、提高劳动生产率、提高产品质量等。

b) 计算出年节约费用, 首先计算出每年取得的直接的节约费用, 其次是已落实的预期的年节约费用。

c) 写出其他作用意义, 如减少环境污染、改善劳动条件等。应当定量描述的内容, 必须有具体数据。

4) 发明可以应用的事实根据。这一条要写清楚哪些单位按此项发明进行了生产, 哪些单位应用了此项发明, 或写明此项发明可以应用的其他根据, 同时应写明生产和应用单位的名称、地址以及生产规模。



5) 保密要点, 就是要把发明内容中画横线部分概括为几点。

(13) 附件目录, 指的是必须随发明申报书附以下四个附件:

1) 查阅国内外专利文献及非专利文献情况。应写明查了哪些国家哪一年到哪一年的专利, 并列出其国际专利分类号, 简要摘录与本发明申请相近的专利技术内容; 写明查了哪些国家的技术刊物, 并列出刊物名称与年代, 简要摘录与本发明申请相近的技术内容。

2) 技术鉴定证书。

3) 应用证明, 指应用推广本发明的生产单位或公司所提供的证明, 应写明该发明应用推广后一年获得的实际社会经济效益。应用证明是说明申报书中所写的“发明的作用和意义”的旁证。

4) 发明人情况表, 应按所附格式逐栏填写, 其序号指发明人排列名次。名次按对发明权项作出创造性贡献的大小协商排列。

附件大小和发明申报书相同, 一起装订在申报书后面。

(14) 申报部门审查意见, 由国务院有关部门或省、自治区、直辖市科技主管部门填写。其内容包括:

1) 同意申报发明意见。

2) 建议奖励的等级。

3) 建议密级。

4) 盖印。

(15) 科技部发明评审委员会审批意见, 由科技部根据科技部发明评选委员会审批结果填写。

(六) 范文

发明申报书

建议密级: 秘密

批准密级: 秘密

序 号:

国际专利分类号: C21D9/38、C21D1/66

发明名称	感应淬火无磁金属型防水环		
发明者	××市冶金研究所××, ××市第三轧钢厂×××、×××		
申报部门	××部		
起止时间	××年×月至××年×月	基层申报日期	××年×月
		部门申报日期	××年×月

发明的详细内容及列为发明的理由

一、当前国内外尚未解决(或国外保密)的技术问题

轧辊等圆柱件的热处理,近年来广泛采用连续感应加热淬火(称为“渐进法”),其中“防水”技术被视为国内外长期难于解决的问题。

1955年以来,一些发达国家在“防水”问题上取得了不少专利,但关键工艺是保密的。从查阅的专利文献以及我国到德国、法国等17家轧辊生产厂考察和有关专业展览会介绍,都不具体介绍“防水”技术。

过去,我国都是采用“斜喷”技术,即把喷水器制成斜筒型,喷水孔出水方向与辊身表面成一定角度,如 45° 、 60° 、 75° 等。其缺点是:①不能及时喷冷淬火;②易产生软点及硬度不足;③有水蒸气上升,难用仪器测温。这些缺点致使轧辊等工件的寿命受到严重影响。

比利时O.S.B公司生产的轧辊淬火机床被称为世界名牌产品,其防水技术是采用“挡水环”。由上固定环1,中间衬环2,下固定环3,挡水环4以及螺钉、螺母、垫圈等7种零件组成。使用时,水压为 $4.90 \times 10^4 \sim 1.66 \times 10^5 \text{ Pa}$,淬火时,给挡水环上撒上白色润滑粉,以更好地密封和润滑。存在问题:是溅水、使用寿命短(仅一次)。

本发明根据磁性、弹性、耐磨原理,选用铜或奥氏体不锈钢板及薄冷轧奥氏体不锈钢片,经特殊设计及加工,制造成“无磁金属型防水环”,解决了溅水问题,比原使用寿命增加了50多倍,更便于仪器测温。

二、发明的详细内容及发明权项

1. 结构。本发明的结构如图 $\times \times$ 所示(图略)。材质选用不受磁场力作用的铜及奥氏体不锈钢。“防水片”所用的奥氏体不锈钢必须经过冷轧的,厚度为 $\times \text{ mm} \sim \times \text{ mm}$,对每块“防水片”要经过特殊加工,具体方法是……

2. 组合方式。采用 $\times \sim \times$ 片“防水片”,按……规则叠放,用 $\phi 6 \text{ mm}$ 铆钉将它们与厚 $\times \text{ mm} \sim \times \text{ mm}$ 的……连成一体。

3. 加工组合后,在车床上对其内径做最后加工,加工时必须……。确定内径原则是……

4. 使用诀窍。必须把……以保证整体刚性,即使是热区微量蓄水也不可能。

发明权项:

1. 感应淬火无磁金属型防水环是由数片奥氏体不锈钢“防水片”以及铜、奥氏体不锈钢(或铝合金)板为刚性外环组成的。作为轧辊等圆柱件感应淬火时挡水用。

2. 根据第1项,“防水片”必须采用经过冷轧的薄片,其厚度不能超过1mm。“防水片”必须每隔一定弧度作特殊的加工处理。

3. 根据第1项和第2项,将数片“防水片”按一定规则叠放,再与刚性外环用铆钉或螺钉连成整体,内径的大小取决于被淬火工件热态时的外径尺寸,一般比工件外径小10mm。

(国家科委改编者注:发明权项中所用“数片”、“一定弧度”、“特殊加工”、“一定规则”等,原发明申报书均有具体数字,因系本发明的保密部分,在改编时才予以省略,发明者编写时,均应如实写明)

三、发明的作用意义

1. 技术指标对比

通过本发明和已有的先进的“挡水环”的技术性能进行对比,可见,本发明比O. S. B公司的产品寿命增加了50多倍,且适应性、可靠性均优于该公司的产品,无溅水现象产生,有效地防止了淬火软点及硬度不足问题。以轧制可锻铸铁的 $\phi 130 \times 650 \times 1470\text{mm}$ 冷轧工作辊为例,淬火后硬度在HS100以上,经140℃、40小时回火,表面硬度仍大于HS95,轧辊质量达到1类,硬度差 ΔHS 从 ± 3 以上降为 ± 1.5 左右,淬硬层从小于6mm,加深到大于9mm。

2. 年节约价值

以广州第三轧钢厂为例,过去一对轧辊只能用10~15天,由于轧辊在感应加热淬火过程中应用了本发明,使轧辊寿命提高到70天,辊耗为过去的1/4,年节约钢材约10t,节电约4万多kW·h,节约生产费用12万多元。由于应用本发明加工的轧辊表面质量优良,提高了轧制件的成品率,经济收益更为显著。以广州锌片厂、广州铝轧延厂、广州第三轧钢厂为例,1979年及1980年上半年就三种规格轧辊考核统计,比过去节约钢材54t,生产费用节省63多万元,增加利润近190万元,扣除各项成本费,合计纯经济收益为250多万元。

采用本发明还可节省外汇。武钢硅钢厂在1976年订购森吉米尔轧机 $\phi 74 \times 1180\text{mm}$ 工作辊所用费用为60万美元。今后,武钢冷轧厂处理1.7m轧辊不必再进口O. S. B公司的“挡水环”。

四、发明可以应用的事实根据

自1976年以来,广州第三轧钢厂、沈阳重型机械厂等已采用本发明处理了大量的 $\phi 138\text{mm} \sim \phi 500\text{mm}$ 的轧辊。1980年,武钢硅钢厂用本发明处理 $\phi 74 \times 1180\text{mm}$ 轧机工作辊50多根,该厂拟正式用于自制轧辊,以代替进口轧辊。

本发明于1979年9月经广东省冶金局组织技术鉴定。

五、保密要点

发明内容中结构、组合方式、加工方法及使用诀窍。

(国家科委改编者注：此《发明申报书》编写格式系根据原“感应淬火无磁金属型防水环”《发明申报书》改编而成。原《发明申报书》的附图及附件在改编时均略去，属于对国外保密的技术内容，改编时均以“……”代替。这些内容在发明者编写《发明申报书》时，均应如实写上。)

附件目录

1. 查阅国内外专利文献及非专利文献情况
2. 技术鉴定书
3. 应用说明
4. 发明人情况表

申报部门审查意见

应用感应加热技术对轧辊等圆柱体进行热处理，要求连续加热并连续冷却，这就必须把感应加热区与喷水冷却区截然隔开，以防止溅水造成软点及硬度不足。广州市冶金研究所和广州市第三轧钢厂研究成功的无磁金属防水环，经三年来生产使用证明：具有无磁、耐高温、耐磨、寿命长、防水性能好等特点，显著提高了轧辊质量，国外尚未见有如此高性能的防水环。特申请四等发明奖，建议定为秘密级。

××部

(盖章)

××年×月×日

第四节 商务企划文案

一、招标书

(一) 概念

招标书是指招标人在进行某项科学研究、技术攻关、工程建设、合作经营或大批物资交易之前，所发布的用以公布项目内容及其要求、标准和条件，以便优选承包对象而制作的文书。

(二) 格式内容

招标书的格式一般包括标题和正文两部分。

(1) 标题。招标单位全称加文种,如《××厂改装锅炉招标书》。

(2) 正文,包括以下内容:

1) 前言。写明招标的缘由和根据、招标项目的资金来源、招标范围等内容。

2) 招标项目。写明标的名称、型号、数量、规格、价格、对质量及工期的要求等。

3) 招标步骤。写明招标文档的发售日期、地点和发售办法,以及投标截止时间和地点、开标时间和地点等。

(3) 结尾。写清招标单位的地址、邮政编码、电话、传真、电子邮箱地址及联系人名称等。

(三) 范文

××省粮油进出口公司国际招标公司米粉加工项目招标通告

(世界银行贷款号:略)

(招标编号:略)

根据20××年12月20日刊登在联合国《发展论坛》商业版上的本项目采购公告,特刊登此通告。××省粮油进出口总公司国际招标公司经授权利用世界银行贷款,就下列材料的采购进行国内竞争性招标:

磨粉机

参加此次投标的投标商,请于20××年3月16日起(节假日、星期天除外)每天上午8:30~11:00(北京时间)到本招标公司购买招标文件。招标文件每份售价为人民币300元。售后不退,如需邮购,每份另加人民币50元。

投标截止时间为20××年4月29日上午10:00(北京时间),逾期收到的或未按规定缴纳投标保证金的投标文件恕不接受。

定于20××年4月29日下午14:00(北京时间)在××省×市××路××号公开招标。

投标文件在规定时间内交到以下单位:

××省计划委员会世界银行贷款项目执行办公室

地址:××省××市××路××号

邮编:××××××

传真:××××××××

电话:××××××××

××省粮油进出口总公司国际招标公司

地址:××省××市××路××号 邮编:××××××

电话：××××××××

传真：××××××××

二、招标公告

（一）概念

招标公告又称“招标启事”、“招标通告”、“招标广告”，它是指招标单位利用大众传媒或专业性报刊公开发布招标的主要事项和要求，以吸引投标者前来投标的文字材料。

（二）特点

（1）招标公告的主要目的是为了吸引众多的投标者来竞标，以便从中选取优秀的竞标者，所以招标公告也需要体现强烈的竞争性和实力。

（2）招标公告的内容一定要做到真实、完整和准确，要符合有关法律、法规、政策和规定，并受法律的监督和保护。

（3）在不同的新闻媒介发布的同一招标项目公告的内容必须保持一致。

（三）招标公告的编制方法

招标公告一般由标题、正文、结尾三部分组成。

（1）标题。标题有三种写法：第一种由招标单位名称、招标项目、文种构成，如《××中学人工草坪、塑胶跑道招标公告》；第二种由招标单位名称和文种构成，如《××招标有限责任公司招标公告》；第三种由招标项目和文种构成，如《动物园经营管理招标公告》；第四种简略式写法，即只写文种“招标公告”或“招标启事”。

（2）正文。这是招标公告的重要内容，一般包括前言和主体部分。

1）前言。前言部分要写明招标的目的、项目或产品名称、招标的范围、规模与批量。编制这部分时要注意内容的简洁明了，要能突出重点，以便潜在的投标者了解与权衡，决定是否参与投标。

2）主体。在这部分中，要求详细写明招标内容，包括招标文件编号、工程项目名称、工程地点、规模、结构类型；要购买的物资的名称、数量；招标的起止时间；招标、投标方式；投标地点；开标日期、地点等。此外，还应注明标书的售价、发售标书的时间、地点。

主体部分的结构可采取两种形式：分条列项式和表格式。

（3）结尾。写明招标单位名称、地址、电话号码、邮编、邮箱电子邮箱地址、传真号、制定招标公告的日期。



(四) 范文

招 标 公 告

_____ (招标人名称) 的 _____ 工程, 现已完成 _____ 图设计, _____ 工程施工招标已到建设行政主管部门或其委托的招标投标监督机构备案。为保证投资效益, 确保工程保质保量按时完成, 充分体现公平竞争的原则, 根据《中华人民共和国招标投标法》和有关规定, 该工程通过公开招标确定施工单位。

一、工程概况

1. 工程性质:
2. 建设规模:
3. 建设投资: _____ 万元
4. 结构类型:
5. 招标范围:
6. 标段划分:
7. 资金来源及落实情况:
8. 建设地点:
9. 计划开工日期为 _____ 年 _____ 月 _____ 日, 计划竣工日期为 _____ 年 _____ 月 _____ 日, 工期历时 _____ 天。

二、凡具备承担招标工程项目的能力并具备规定的资格条件的施工企业, 均可对上述(一个或多个)招标工程项目(标段)向招标人报名, 提出资格预审申请并领取资格预审文件, 只有资格预审合格的投标申请人才能参加投标。

三、投标申请人须是具备建设行政主管部门核发的{行业类别}、{资质类别}、{资质等级}及以上资质的法人或其他组织。

四、报名要求: 持企业营业执照、资质证书、取费证书、项目经理证原件及复印件、企业法人授权委托书及被授权人身份证原件及复印件。

五、报名时间: _____ 年 _____ 月 _____ 日 _____ 时至 _____ 年 _____ 月 _____ 日 _____ 时。

六、报名地点: ××××××××××××

七、资格预审文件每套售价为人民币 _____ 元, 售后不退。

八、资格预审结果将及时告知投标申请人, 请按照资格预审合格通知书中确定的时间、地点和方式获取招标文件及相关资料。

招标人: {招标人名称}

联系电话: {招标人电话} 传真: {招标人传真}

联系人：{招标人联系人}

招标代理机构：{招标代理机构名称}

联系电话：{代理电话} 传真：{代理传真}

联系人：{代理联系人}

_____年_____月_____日

三、招标章程

(一) 概念

招标章程是招标活动的纲领性文件，它明确了招标的宗旨、招标范围、招标要求、招标方式、招标程序，对于招标方和投标方都有很强的约束力。由于招标章程是招标活动的依据，它对整个招标工作具有指导作用，在编制招标章程时，需要注意其内容的完整性、逻辑性和表达的准确性、严密性。

(二) 编制方法

招标章程由标题、正文、落款三部分构成。

(1) 标题。招标章程标题包括招标单位名称、招标项目、文种三要素，如《××公司办公大楼改建招标章程》。

(2) 正文。招标章程正文通常包括八个部分：

- 1) 宗旨，说明招标的目的。
- 2) 招标管理，说明招标管理机构，规定程序和保密措施。
- 3) 招标，说明招标方式。
- 4) 投标，规定投标期限、投标条件和投标方法。
- 5) 开标，规定开标时间、开标方式和开标程序。
- 6) 中标，说明对中标单位的最终确定。
- 7) 合同，说明签约要求。
- 8) 其他。

(3) 落款。写明招标的具体办理机构名称，加盖公章，注明年月日。

(三) 范文

××公司外购××产品招标章程

一、宗旨

第一条 为了加强企业的经营管理，提高产品质量，降低成本，满足消费者提出的更高要求，对××产品采取公开招标，特制定本招标章程。

二、招标管理

第二条 由招标单位有关负责人组成领导小组，成立招标办公室，指派专

人办理具体工作。

第三条 严格执行招标的规定程序和保密原则，尊重投标单位的合法权益，投标箱在公证员监督下密封，投标文件一律投入密封箱内保存，待开标时开封。

三、招标

第四条 在国内外公开招标，采用登报或广告形式，也可用书面通知对口单位前来洽谈。

第五条 招标单位必须向投标单位提供下列资料：

- (一) 招标项目的产品名称、规格、数量及交货期。
- (二) 产品图纸及技术文件。
- (三) 招标文件及规定格式的招标表格。

四、投标

第六条 投标条件：凡具有法人资格和具有招标项目的生产能力(包括材料、设备及相适应的技术条件)者，均可投标。

第七条 投标方法：投标单位按照招标要求，向招标单位购买招标文件及有关技术资料，填写招标文件。

附件一：投标企业资格表；

附件二：投标价格表；

附件三：投标商业条件表；

附件四：单位技术资料等。

署名代表人，加盖公章密封，面交或挂号邮寄本公司招标管理办公室。

第八条 投标文件必须书写清楚，在规定期限内投送，超过截止日期投标无效。

五、开标

第九条 开标时间：由招标投标截止日期后七天至十五天内进行。

第十条 开标方式：在由招标单位请公证机关公证员、法律顾问、企业主管单位领导，以及自愿参加的投标单位代表见证的情况下开标。

第十一条 开标程序：招标单位负责人主持开标，由公证员按公证程序进行监督：

- (一) 查验投标箱密封情况。
- (二) 开投标箱。
- (三) 清点投标件数。
- (四) 拆封、编号。
- (五) 按招标项目、名称、价格、公开唱标，由工作人员分类登记。

(六) 评议小组评议, 投标单位代表不得参加, 由公证员听取评议。以品质优良、价格优惠为主, 参考运费及其他条件, 各零部件评选1~5户为预选中标单位。

(七) 招标单位负责人公布开标结果, 宣布预选中标名单。

(八) 公证员宣读公证书, 发表公证, 对预选中标予以确认。

六、中标

第十二条 经评定为预选中标者, 均为预选中标户, 由招标单位发给预选中标通知, 约定日期、地点协商谈判。应邀代表携带单位委托书。预选中标单位如在通知的期限内, 无承诺反应, 即视为弃权。

第十三条 与预选中标户协商谈判后, 经依次逐一验证, 协商比较, 综合分析, 以质量、价格、交货期、运输条件最佳者为最后中标单位, 发给中标通知书, 提出要求。

第十四条 对未中标单位, 招标单位不另发通知, 但可接受落标单位查询。

七、合同

第十五条 招标单位在选定中标单位后, 发给中标单位签约文件, 中标单位必须按签订合同的法定手续, 如期前来协商, 依照《经济合同法》的规定, 签订经济合同, 互相信守。违约者必须承担经济、法律责任。

八、其他

第十六条 本章程如有与国家政策法律相抵触者, 以政策法律为准。本章程未尽事宜, 在执行中可补充修正。

×××机械制造有限公司

招标管理办公室

×年×月×日

四、投标书

(一) 概念

投标书是投标人按照招标书的要求, 提出自己的应标能力和条件, 投送给招标单位的文书。

(二) 格式内容

投标书由标题、主送机关、正文和结尾四部分组成。

(1) 标题。标题一般为招标单位加文种, 如“××××公司投标书”, 或只有文种“投标书”。

(2) 主送机关。主送机关就是招标单位名称, 要求第一行顶格书写。

(3) 正文。这部分的内容具体根据标的不同, 要写明的内容也不相同。



(4) 结尾。结尾包括投标单位名称、负责人(或其委托人)签署盖章、投出投标书的日期等内容。

(三) 范文

× × 公司投标书

× × 旅游总公司：

招标文件 IMIRC—ICB001 号已阅，经研究决定，我们愿意参加 × × × × 所需货物项目的投标，并授权签名人 × × × 代表我方提交下列文件正本一份，副本两份。

1. 投标报价表。
2. 货物清单。
3. 技术差异修订表。
4. 资格。
5. × × 开具的金额为 × × × 元的投标保证金。
6. 开标一览表。

签名人兹宣布同意下列各点：

1. 所附投标报价表所列拟供货物的投标总价为 1 000 万美元。
 2. 投标人将根据招标文件的规定履行合同的责任和义务。
 3. 投标人已详细审阅全部招标文件的内容，包括修改条款和所有供参阅的资料及附件，放弃要求对招标文件作进一步解释的权利。
 4. 本投标书自开标之日起 90 天内有效。
 5. 如在开标之后的投标有效期内撤标，投标保证金则可由贵公司没收。
 6. 理解你们并不限于接受最低价和可以接受任何标书的决定。
- (提交的具体材料略)

投标单位：× × × × × × × ×

地址：× × × × × × × × × × ×

电话：× × × × × × × ×

传真：× × × × × × × ×

授权代表：× × × (公章)

× 年 × 月 × 日

五、中标通知书

(一) 概念

中标通知书是招标单位告知投标单位中标的文书。

中标通知书的制作和发出，标志着招标过程的终结。中标单位以中标通知书为凭据与招标单位签订承包合同。如招标单位改变中标结果或中标单位放弃中标项目，均应承担法律责任。

(二) 编制方法

中标通知书由标题、文号、正文、结尾几部分组成。

(1) 标题，一般由项目名称加文种构成，如《城北公园环境绿化综合整治工程中标通知书》，有时也可只写文种，即“中标通知书”。

(2) 文号，由发文单位代字、年号、序号构成。

(3) 正文，包括称谓与主体。

1) 称谓，写明中标单位名称(全称)。

2) 主体，向中标单位正式通知中标消息，要求写明中标项目名称、标价数额、工期、质量标准或购物数量等其他事项。此外，还需注明签订合同的时间、地点。

(4) 结尾，写明中标通知书签发单位的名称全称、签发日期、加盖公章。

(三) 范文

中标通知书

××招()中()第 号

_____ (中标人的全称)：

_____ 的 _____ 工程已依照《中华人民共和国招标投标法》和《房屋建筑和市政基础设施工程施工招标投标管理办法》的规定进行招标，经评标、决标，由你单位中标。现办理中标手续。中标单位收到中标通知书后，在 _____ 年 _____ 月 _____ 日 _____ 时前，到 _____ 与建设单位签订承包合同。

工程名称				建设地点			
计划文号				设计单位			
建设规模				设计审查文号			
招标方式				招标范围			
工程类型				中标价			
中标工期				中标质量等级			
结构类型		层数	地上	项目经理	姓名		
			地下		证书等级		

招标人：(章)

法定代表人：(章)

年 月 日

第一联：建设单位存查，第二联：市建委建管处存查；第三联：市招标办存查，第四联：施工单位存查。

六、涉外招标投标

(一) 概述

在国际经济贸易中，涉及国际工程和涉外工程承包等的发包人(亦称招标人、业主、买方)往往通过招标的方式，将工程项目包给承包人(亦称投标人、卖方)。涉外工程承包中的招标和投标是国际经济贸易中普遍采用的一种交易方式。在进行招标过程中所使用的书面材料就叫招标文件，其中最主要的是招标通告(招标公告)。

凡是公开招标的工程项目，一般都要求发布招标通告(招标公告)，以使承包商都有同等的机会获得招标信息。涉外招标通告是招标人通过某种途径，拟建工程项目、合作经营某项业务或进行大宗商品交易等进行招标的消息，告知外国的承包商、供应商时所使用的一种告知性文体。招标人的招标活动，主要通过招标通告进行。发布招标通告是招标活动的一个重要环节。

由于招标方式的不同，招标通告有两种方式：招标通知和招标公告。招标通知，一般用于邀请招标或谈判招标；招标公告，一般用于公开招标。招标通告由于发布形式不同，还可划分为：在国内外普遍发行并带有权威性的报刊上发布的招标通告；通过本国或外国的大使馆、领事馆转发的“传单式”的招标通告。没有与之建立外交关系的国家，也可通过特定厂商、供应商和承包商将“传单式”的招标通告发出。

涉外招标通告的主要特点有：

(1) 涉外性。涉外招标通告主要是针对外国的承包商、供应商等承包人发布的，而不是对自己国家的承包人发布的。因此，在涉外招标通告编制时，不仅要注明招标的项目、时间、地点、资金来源和项目要求等信息，而且还要考虑外国人的阅读习惯，避免中国人常用的习惯用语和特有的名词俗语，尽量采用国际通用的名词、概念、习惯用语。

(2) 优越性。涉外招标的优越性主要体现在选取承包项目的承包人上，这也是招标通告的特有作用。因此，涉外招标通告就是发包人选择最佳承包人的一种信息载体，更是发包人和承包人之间进行沟通的桥梁。

(3) 告知性。涉外招标通告的目的就是将有关发包的一些情况、信息告知于国外的承包商及供应商等欲想承包某一工程项目的人。告知性是招标通告的主要特点之一。

根据涉外招标投标所具有的特点,按照编制的要求,重要项目、必备项目的内容一定要写清楚,否则会给招标工作带来诸多不便,甚至直接影响到招标工作的顺利进行。尤其是要根据国际惯例进行编制,以便使国外投标商能够看得懂。

(二) 编制方法

涉外招标投标一般由标题、正文、落款三部分组成。

(1) 标题。招标投标的标题,或由招标单位名称、招标内容和文体组成;或由招标单位名称和文体组成;或由招标内容(项目名称)和文体组成。标题下面是项目名称、贷款号、文件号、招标投标编号,当然不是每一份招标投标都需要全部具有这些内容。

(2) 正文。通常招标投标的正文由前言、主体、结尾三个部分组成。

1) 前言部分是招标投标的中心,一般要写明招标单位的基本情况和招标目的,语言上要求简练,文气贯通。

2) 主体部分主要是把项目的名称、地点写清楚。招标的范围和方法主要包括:招标的具体内容、开标的时间、开标的地点、招标的时限,还包括购买资格预审文件和招标文件的日期、地点、价格和截止日期等。

3) 对于结尾部分,如果是有限招标形式的通告,那么必须注明哪些国家有竞标资格,以及写明项目所在国有关投标事项的咨询机构等。

(3) 落款。一般写业主地址、电话、电子邮箱地址、传真号码,招标单位名称和通告发出时间。

(三) 例文

××建设总公司招标投标

苏南环保项目 贷款号: ××× 招标编号:

根据刊登在联合国发展论坛商业版的上述项目总采购通知,特刊登本具体招标投标。××建设总公司受常州化工厂委托,兹邀请合格供货商就苏南环保项目所需的下列货物和技术进行密封投标,采用国际竞争性招标的招标程序。合同将由世界银行贷款支付。

年产 60 000 吨的氯碱工厂,使用离子交换膜技术。

凡愿参加此次投标的投标商,请于 20××年 6 月 23 日(星期日和节假日除外)起,每天上午 8:00~11:00(北京时间)按下述地址到××建设总公司洽购招标文件。招标文件售后不退,标书价格为 2 000 元人民币。

××建设总公司接受投标文件的最后截止日和时间为 20××年 8 月 8 日下午 3:00(北京时间),其后收到的投标文件恕不接受。

兹定于20××年8月8日下午3:00(北京时间)在××建设总公司谈判楼公开开标。

地址: ××××建设总公司

传真: ×××

电话: ×××

邮编: ×××

邮箱: ×××

七、涉外投标申请书

(一) 概述

涉外投标文件是与涉外招标文件相对应的一组文字材料。它包括投标申请书、投标书、工程总量表、投标保函和答辩书等。这里所说的涉外投标申请书,是指投标人根据招标文件的规定和要求。为了达到中标的目的而制作的申请参加某项投标活动的书面文字材料。它主要申明参加投标活动的意向,着重介绍投标单位的施工或投标应具备的能力,包括企业经济性质、审定企业类别、营业执照批号、企业地址、企业简历、施工方法及施工机械等。在报送投标申请书的同时,还要填写和报送投标资格预审书。招标人经过审查,结合招标条件者,发出投标资格预审通知后,投标人才具备了参加投标竞争的资格。

涉外投标申请书的作用,可以让招标机构了解投标人的组织机构、技术力量等基本情况,是确定投标人是否有资格参加投标的重要依据,也是投标人战胜竞争对手的有力武器。

涉外投标申请书,专用于涉外工程项目或进出口贸易等项目的投标活动,国内工程项目或其他项目的招标投标活动,如果不带有涉外性,则不使用涉外投标申请书。

涉外投标申请书的分类按不同标准有不同分法:

(1) 按投标性质划分,一般分为两种:一种是涉外性的投标申请书,主要是指本国在去国外承包或外国到本国来承包时所写的投标申请书;另一种是国际性的投标申请书,主要是指根据不同国家的承包单位为发包单位完成所规定的投标任务,发包单位给承包单位一定报酬时所写的投标申请书。

(2) 按投标项目来划分,主要包括科学技术研制投标申请书、技术引进或转让投标申请书、人才劳务投标申请书、提供机械设备投标申请书、产品销售投标申请书、建筑安装工程投标申请书等。

涉外投标申请书的特点主要概括为:

(1) 涉外性。所谓涉外性,就是指一个国家的投标人向另一个国家的招标人进行投标,或是国际上多个国家的投标人同时向一个国家的招标人进行投标,此时所写的投标申请书就带有涉外性质。

(2) 竞争性。所谓竞争性,就是指投标者之间的实力、施工机械、技术水平、技术队伍等充满竞争性,谁有实力谁就能获得投标资格,谁夺得招标项目谁就有项目的开发权,否则,就会与投标失之交臂。

(3) 策略性。投标申请书旨在获得投标的资格,并以此展示投标者的能力。因此,在编制时尤其要讲究策略性,比如要充分证明投标者的设备能力、技术水平等,并以此增强投标者的中标可能性。同时,不能为了达到目的而不择手段,盲目地、不切实际地作承诺。

(二) 编制方法

涉外投标申请书的编制法往往采用报表的形式,对投标单位的意愿和应具备的条件等作出明确的回答和说明。文字要简洁、明确,图表要清晰,符合招标书的要求,尤其要注意以项目所在国的规范和标准来编制投标申请书,或用该国所在地区或国际通用的标准和规范来编制。

涉外投标申请书一般由标题、投向单位名称(接受投标申请的单位名称)、正文和落款几个部分组成。

(1) 标题,由投标类别和文种组成,如“建筑安装工程投标申请书”、“人才劳务投标申请书”。

(2) 投向单位名称,一般写某国管理该项招标投标工作的单位名称。应视实际情况而写,如果在招标文件中投标人须知中有说明的,则按照说明书写即可。

(3) 正文,由前言、主体和附件组成。前言,写投标人拟参加什么项目的投标,提出申请并请予批准之类的文字。主体,一般是填写一些固定栏目,其中包括:投标企业的情况介绍、承包人拟承担的任务、施工方法及施工机械等。附件,即提供一些介绍本投标人(单位)具体情况资料。

(4) 落款,注明投标单位名称、盖公章;写明负责人、联系人姓名、盖章;电话和投标时间等。

八、商贸请示

(一) 概念

商贸请示是指在商业活动中邀请客商来访,组织小组出国推销,举办小型交易会、展销会,处理较重大的索赔、理赔等活动时,凡是下级单位不能对某

种事情或问题自行解决和处理的,需要向上级请示的一种文体。

(二) 编制方法

商贸请示的格式与一般公文中的请示大致相同,内容具有较强的针对性,时效性更强,要求及时迅速,不能拖拉,请示事项要明确,提出的具体要求和处理意见则切忌含糊其辞或模棱两可。

商贸请示由标题、正文和落款构成,其编制方法如下:

(1) 标题。商贸请示的标题由发文机关、事由、文种组成,如《大连市兴华贸易总公司××分公司关于修建办公大楼的商贸请示》。

(2) 正文。商贸请示的正文一般由商贸请示理由(问题)和商贸请示事项两部分构成。

1) 商贸请示问题的理由。这部分写明商贸请示的问题并陈述理由。商贸请示的要求一般从标题上就能反映出来,如《××省人民政府关于民族贸易继续给予扶持和照顾的商贸请示》,上级机关一看就知道商贸请示的要求是对民族贸易继续给予扶持和照顾。但商贸请示的要求是根据什么问题提出的、其理由是什么,这必须在商贸请示的正文里先作具体地陈述。只有让上级了解到商贸请示的问题轻重如何、属于什么性质、是否非解决不可,才能为上级提供指示或是否批准的依据。写这部分一定要做到问题明确,理由充分。

如前面提到的商贸请示,中心的问题是民族贸易面临极为严重的困难,商贸请示要求国务院继续给予扶持和照顾。理由是什么呢?商贸请示陈述说××省是一个多民族省份,少数民族人口占全国第五位,民族地区幅员占全省一半以上。由于历史原因,少数民族多居住边远山区,交通不便,文化科技落后,经济发展缓慢。民族贸易企业普遍存在经营设施简陋,职工素质和管理水平低,购销额小而分散,经营效益低的困难。实行新税制后,营业税改增值税,原对民贸企业的税收优惠政策基本取消,民贸企业普遍存在费用高、税负重、资金紧缺、网点萎缩、效益下降等严重困难,截至1995年底累计亏损额达2亿元,年亏损额以42.91%的速度增长,县以下的民贸企业损失面已达90%左右。这些问题严重影响到民贸经济的发展和民族地区的安定团结。以上这些理由并非空谈泛谈,而是依据事实和确凿的数据,高度概括地说明了民族贸易存在严重困难的现状,其理由是实在而充分的,自然会引起国务院的高度重视。

2) 商贸请示批准的事项。商贸请示的问题明确,理由充分,要求解决的事项就能得到上级的认可和批准。在商贸请示批准事项的这部分,要针对前面的问题及理由向上级提出具体的商贸请示事项。内容多可分条列出,内容少可集中陈述。上面列举的商贸请示,所涉问题属于全省性的比较重大的问题,涉

及的政策性问题较多,如果笼统地向上级提出解决的请求,就难以表达出行文机关全面、具体的愿望。该商贸请示围绕解决民族贸易严重困难这个中心问题,从四个方面单独列条写出了商贸请示事项,明确、完整地表达了行文的意图。

向上级机关提出商贸请示,既要从商贸请示机关的实际问题和需要出发,又要考虑到上级机关的批准权限和解决问题的能力。任意提高解决问题的要求或不考虑上级机关是否能解决,都不利于实现商贸请示的目的。因此,在写商贸请示批准的事项时,要抱着客观实际的态度,向上级机关提出合理可行的请求。

编制商贸请示要抓住两个要点:一是陈述理由要充分;二是提出解决方案要具体,切实可行。这是因为商贸请示的目的是请求上级机关批准,只有理由充足、方案可行,上级才好作出决断,问题才能得到迅速解决。

结语写上“以上意见当否,请批示”、“当否,请批复”之类的结束语。

(三) 注意问题

(1) 商贸请示应一文一示。如有多项问题或事项,要分别编制商贸请示。

(2) 不搞多头商贸请示,以免互相推诿,贻误工作。一般主送一个上级主管机关,其他有关的上级机关采取抄报形式处理。

(3) 要按隶属关系逐级请示,除特殊情况外,一般不得越级请示;必须越级请示的,要抄送越过的直接上级领导机关。

(4) 请求拨款的应附预算表。请求批准规章制度的,应附规章制度的内容;商贸请示处理问题的,本单位应先明确表态。

(5) 该用“商贸请示”的不可用“报告”,因报告不一定要上级机关复文,而商贸请示一定要由上级复文。商贸请示如按报告处理,问题就不能得到及时解决。

(四) 范文

关于处理××公司因我历年到货损失提出索赔的请示

总公司:

×年1月,我竹编代理××公司董事长×××,副经理×××来我公司洽谈业务,口头提出要求解决历年到货的损失问题。春交会上,该公司正式以书面形式详列2008~2010年到货的损失情况及损失金额,总计人民币38万元(详附信及明细表影印本),提交我方要求予以解决。

××公司每年经销我竹编金额约人民币770万元。过去,由于我公司产品质量不稳定,部分产品包装简陋,加上辗转运输,到货不免有破损、霉变、爆



裂、油漆剥落、粘纸等情况。2009年2月28日客户就曾来信提出索赔,当时我方未予明确表态。现事隔多年,他们又对历年所到货的损失一并提出索赔要求。按照一般贸易惯例,显然不符有关索赔的规定。但考虑到双方友好的贸易关系,且过去到货又确有损失,对此似宜作出处理。我们建议:

(一) 为鼓励××公司的经营积极性,对2003~2008年到货损失的38万元人民币给予30%的赔偿,计人民币11.4万元。××公司如有异议,赔偿金额可酌量增加,但最高不超过50%,2008年以前的损失不再予以考虑。

(二) 上述问题打算在2011年4月20日杭州小交会上与客户协商解决。为顺利解决此问题,请总公司洽××公司协助一同做好客户工作。

上述意见当否?请指示。

××手工艺品进出口公司

×年×月×日

附件:××公司来信,明细表影印件三份。(略)

九、商贸会谈纪要

(一) 编制方法

会谈纪要就是根据会谈记录将会谈的主要议程、会谈讨论的主要问题和会谈结果整理而成的一种纪要性文书,形式上与会议纪要相近。在正式的商贸会谈中,所讨论事项和问题一般都是实质性和关键性的内容,往往需要就会谈的主要内容如商业环境条件、贸易事项等形成书面文字,以作为与会代表向各自上级主管机构或领导人汇报和以后进一步签订合同和协议书的依据。这就是商贸会谈纪要。商贸会谈纪要经双方代表签字后即产生一定的约束力。

(二) 范文

关于筹建合资公司的会谈纪要

(×年×月×日)

中国纺织品进出口总公司××分公司(以下简称甲方)与新加坡××服装中心(以下简称乙方),根据原来达成的合作意向,就双方共同建立合资公司,发展中国丝绸时装出口业务,于×年×月×日在南京会谈,现将会谈达成的一致意见,纪要如下:

(一) 甲乙双方为发展中国丝绸时装出口业务及扩大丝绸时装的生产技术合作,同意合资经营一个公司。

(二) 上述合资公司的名称暂定为“中新丝绸时装公司”或“国际丝绸时

装公司”。其宗旨是，组织丝绸时装的生产技术交流与业务合作，培养设计和缝制技术人员，促进中国丝绸时装出口贸易的发展，增进两国人民的友好往来。

(三) 上述公司是甲乙双方共同投资合营的有限公司。在筹备及建立之初，甲乙双方应尽可能提供方便，并负责筹建所需经费。

(四) 资金。总投资为人民币 48 万~52 万元，甲方投资 51%，乙方投资 49%。

(五) 总公司设于中国南京，分公司设于新加坡。总公司设正副总经理各 1 人，总理由甲方委派，副总经理由乙方委派。分公司亦设正副经理各 1 人，经理由乙方委派，副经理由甲方委派。总公司、分公司各配备工作人员 2~3 名，编制人员共 8~10 人。上述公司的人员凡系兼职者一律酌付兼职津贴，不支付薪金；专职人员支付薪金，工资标准另定。

(六) 董事会由甲方和乙方的代表、中时公司、中国纺织品进出口总公司、南京有关工作部门及新加坡服装中心的代表，共 7~9 人组成。董事会推选董事长 1 人，副董事长 1 人。每年召开董事会两次，研究和讨论公司的重大问题。

(七) 上述公司成立后，凡由该公司完成的业务，甲方将支付一定的佣金，以促进其业务的发展。

(八) 凡经营所得利润按双方投资比例分配。

(九) 公司的一切活动必须遵守双方政府的有关法令和规定。

(十) 上述公司经双方有关行政领导部门批准后，正式开始营业。合营期限为五年，期满前一个月，如其中一方未提出异议，合营公司自动延期两年。

(十一) 上述公司未成立前，双方将一如既往，友好合作发展现有的业务，共同为建立上述公司积极创造条件，为两国人民的友好往来多作贡献。

甲方：中国纺织品进出口总公司××分公司

乙方：新加坡××服装中心

甲方代表：×××

乙方代表：×××

十、国际商务谈判备忘录

(一) 国际商务谈判的概念

国际商务谈判，是指关于商务方面的而不是其他行业的谈判，是属于国际



商务方面而不是国内商务方面的谈判,这些商务谈判活动应具有国际性,跨国界商务的参加者系不同的国籍并代表不同国家的公司、企业的利益。

(二) 国际商务谈判的特点

国际商务谈判不仅具有国际商务活动的特殊性,还具有一般商务谈判的特点,其主要表现在以下几个方面:

(1) 政治性强。国际商务谈判具有很强的政治性,因为它既是一种商务性质的谈判,也是一项国际交往活动。在国际商务谈判的过程中,谈判者必须认真贯彻并执行国家的有关方针政策和外交政策,同时,还要注意国别之间的政策差别,以及执行对外经济贸易的规章制度和法律法规。

(2) 以国际商法为准则。通常国际商务谈判的结果会导致资产的跨国转移,这必然会引出许多国际问题,比如国际结算、国际运输、国际保险、国际贸易等。所以,在国际商务谈判中,谈判者必须以国际商法为基本准则,以国际惯例为基本点。

(3) 要以平等互利为原则。平等互利原则就是要求在国际商务谈判中,既不把谈判者个人意志强加于别人,也不接受任何不平等的条件。

(4) 谈判的难度大。在国际商务谈判中,谈判者常常代表不同的国家或地区的利益,由于国家或地区的社会文化和经济政治背景的不同,人们的价值观、行为方式、思维方式、语言和习俗也各不相同,因此,影响谈判的因素就更加复杂,给谈判的顺利进行增加了难度。

(三) 国际商务谈判备忘录的含义

国际商务谈判备忘录是在国际商务谈判过程中最常用的一种商务应用文书。国际商务谈判备忘录是指在国际商务谈判时,经过初步洽谈后,双方所达成谈判的承诺和谅解,以便进一步商谈时做参考提示或记事性的一种商务文书。

(四) 国际商务谈判备忘录的编制

国际商务谈判备忘录主要是起到一个提醒的作用,俗话说,“好记性不如烂笔头”,它是细致工作的一种体现。备忘录的语气依作者和阅者的关系而定,其格式一般都由标题、正文、落款三部分组成。

(1) 标题。国际商务谈判备忘录的标题一般写成××谈判与××谈判备忘录、××谈判备忘录或备忘录。

(2) 正文。正文由前言、主体两部分组成,前言部分是谈判备忘录的开头,写明谈判双方的国别、单位名称、谈判者姓名以及在何时、何地就什么业务进行洽谈;主体是谈判备忘录的核心部分,分条归纳谈判双方相互达成的谅

解和承诺,表明合作方式、意图和愿望,以及表达出双方进一步洽谈兴趣和意愿。

(3) 落款。落款处注明谈判双方的单位名称、谈判日期以及谈判代表人签字。

(五) 范文

中国博达实业有限公司与意大利

Y. H 股份有限公司会谈备忘录

中国博达实业有限公司(简称 A)与意大利 Y. H 股份有限公司(简称 B)的代表于 200×年×月×日在 A 总部就 W 型传真机的转让制造一事进行了初步协商,在平等友好的气氛下双方交换了意见,并对以下事项达成了初步共识:

一、A 要求 B 将现行生产的 W 型传真机的生产技术以 Knowhow 的方式出售给 A。

二、A 要求向 B 购买为生产 20 000 台 W 型传真机所需的全部设备和材料,以便自行生产,并只向 A 提供(详见 B 提供的材料清单)(略)。

三、A 所属的划时代电子公司按照上述第一、第二项在生产 W 型传真机时,聘请 B 的工程技术专家 Rainer Koepke 为 A 对该型传真机的生产进行技术指导。

四、A 确认对于上述 20 000 台 W 型传真机的转让制造,双方同意其付款条件是委托中国银行开立经意大利开发银行通知的以 B 为受益人的不可撤销信用证,以美元支付。

五、本备忘录中之第一、二、三和第四条作为一个完整的整体(但转让生产技术是可以进一步探讨的)。

六、关于向 A 转让生产技术, B 与意大利有关部门需进行详尽讨论。在研究 A 所提出的协议书草案后, B 将向 A 发出邀请,派代表团前往意大利参观和进一步讨论 W 型传真机转让生产技术的可能性。

七、双方都有义务对本备忘录保守秘密, A 方保证不向别国转让备忘录和协议书规定的资料。

中国博达实业有限公司
经理(签字)略

意大利 Y. H 股份有限公司
经理(签字)略

200×年×月×日

十一、对外贸易谈判方案

(一) 概念与作用

对外贸易谈判方案是指对外贸易谈判前,对谈判本身具体细节的安排而制定出来的有关谈判目标和实现目标的方案。

对外贸易谈判方案有助谈判按照既定的目标与程序顺利进行,有助谈判质量提高,防止企业在谈判时陷入僵局,失去目标或方案的被动局势。为此对外贸易谈判方案在对外贸易谈判中具有重要的地位。

(二) 特征和分类

对外贸易谈判方案的特征主要表现在两个方面:一是单方性,即对外贸易谈判方案是谈判前单方考虑的战略方案,而不是双方会谈的真实表现;二是粗线条,对外贸易谈判方案的内容需要在谈判过程中变更或具体细化。

对外贸易谈判方案是根据具体内容来确定的,因为对外贸易谈判的内容非常复杂,需要根据不同类别的议题进行不同分类。例如按进出口的标准划分,对外贸易谈判方案可分为出口贸易谈判方案和进口贸易谈判方案;按进出口标准划分,对外贸易谈判方案又可分为对外投资谈判方案、商品进出口谈判方案、技术进出口谈判方案等。

(三) 格式与编制方法

对外贸易谈判方案由标题、正文、署名及时间组成。标题是由谈判项目及文种组成,如“关于××技术进行谈判方案”等。正文是由叙言和具体内容组成。序言是简要说明谈判的目的、对象等内容。具体内容是由谈判内容决定,有繁有简,依具体项目确定。署名与时间是谈判单位名称和制定方案的时间。

对外贸易谈判方案的编制方法与谈判内容具有密切关系。一般来说,可以由以下几部分内容组成:

- (1) 谈判主题,即谈判中心、目标与方向等内容。
- (2) 谈判目标,即以谈判最终目标——贸易完成为方向,围绕最终目标进行。
- (3) 谈判步骤,可以以先繁后简,先重点后补充,先大纲后细化等步骤进行,根据谈判内容确定。
- (4) 谈判进度,可根据内容确定。
- (5) 谈判人员与谈判地点的确定。

(四) 注意事项

对外贸易谈判方案的制定应注意以下事项:

- (1) 依法进行,即根据我国法律、法规的规定进行。
- (2) 谈判内容要结合实际情况,做到有的放矢。
- (3) 谈判方案各条款的内容应具体明确、条理清楚、语言简洁,便于实际操作。

(五) 范文

对外贸易谈判方案

会议时间:200×年×月×日

会议地点:××国际会议中心2号会议

主方:××有限公司

客方:××科技有限公司

谈判具体方案

一、谈判双方公司背景:

1. 甲方公司分析

××电子有限公司成立于1997年年底。本公司主要从事系统集成方案设计与实施、网络综合布线、工程建设、软件发开、技术培训、设备维修等。公司拥有设备齐全的办公条件及优越的工作环境,办公面积达近400平方米。现有员工56人,管理层由富有经验的IT精英与专业管理人才组成,技术骨干队伍毕业于国内各名牌院校,80%的员工具有大专、本科以上学历。作为优秀系统集成商,公司通过实行严格科学的一体化管理措施,结合面向对象的系统工程方法和先进的组件技术,从而缩短工作周期,加强系统运行的可靠性、可扩充性和可重用性。从而提供最优秀的计算机系统整体解决方案。

2. 乙方公司分析:

××电子科技有限公司,成立于2003年3月,是×国一家以研发和生产高品质的MP3系列随身听为主的高新企业,是目前国外有自主研发能力的MP3企业之一。经过一年多的高速发展,××MP3正在为越来越多的消费者了解、接受、认可和喜爱。

二、谈判的主题及内容:

1. 经销MP3、MP4两种数码电子产品,不用型号的价格、数量,主要是价格的折扣情况;
2. 货物的结算时间及方式;
3. 定金的支付,违约的赔偿问题。
4. 促销措施及奖励。

三、谈判目标:

1. 以对我公司最有利的条件代理经销 MP3、MP4 两种数码电子产品: 价格合理, 所经销的 MP3、MP4 两种数码电子产品型号符合消费者使用需求。

2. 奖励办法及促销活动方案(略)

四、谈判形式分析:

(一) 我方优势分析:

1. 全国 75 家有名代理经销商排名第 37 名, 2004 年度广西南宁信誉联保金牌单位前 11 名, 广西守合同重信用企业, 信誉好, 实力强, 公司产品对消费者具有很大吸引力, 消费者需求市场大。

2. 作为代理经销商, 自由选择权大。我公司作为多家数码电子产品代理经销商, 代理经销谁的产品, 选择权在我们手中。

(二) 我方劣势分析:

我方作为数码电子产品代理经销商, 在南宁市场中, 有多家实力雄厚的公司与我公司进行竞争, 比较有名实力雄厚的数码电子产品代理经销商就有南宁 × × 科技有限公司等。

(三) 我方人员分析:

× × ×: 洞察力强, 看问题比较冷静, 擅长沟通谈判艺术, 本次谈判的主要对手和关键人物。

× × ×: 注重细节, 性格开朗, 我公司的核心人物之一, 具备较强的销售经验。

(四) 客方优势分析:

1. × × 电子科技有限公司, 成立于 2003 年 3 月, 是一家以研发和生产高品质的 MP3 系列随身听为主的企业, 是国外有自主研发能力的 MP3 企业之一。

2. 率先采用 × × ×、× × × 顶级解码芯片, 以及 × × × 的晶振、× × × 高精度阻容件、× × × 钽电容、× × 的塑料等国际一流元件作为产品原材料。

3. 公司拥有强大的研发队伍及先进的技术设备, 以高起点的技术及产品定位、准确的市场定位、强劲的创新力, 持续保持着高速的成长与发展态势。

(五) 客方劣势分析:

1. 国内外 MP3、MP4 品牌竞争激烈, 中国作为一个拥有 13 亿人口的大国, 最终消费者和潜在的消费者具有强大吸引力, 国内外知名名牌纷纷依托自己产品的优势抢住中国市场, 有望在中国市场占有自己的一席之地。

2. 作为国外知名企业,产品的售后服务体系有待加强,产品维修一般都要到特许或指定维修点。

(六) 客方人员分析:

×××: 统筹全局能力强,思维严密,亲和力强,头脑灵活,是一位合格的将才。

×××: 熟悉 MP3 行业,市场经验丰富,看问题善于抓住本质。

五、相关产品的资料收集。

1. 公司介绍:

(1) ××××电子公司成立于1993年,是一家专门从事计算机网络系统、科学仪器和通信产品的开发、研制、生产及通信工程组网的高科技企业。

(2) ××××创建于2001年6月,是一家由优秀半导体专业人才发起的风险企业。

2. 上述公司相关产品(略)

六、谈判的方法及策略:

(1) 谈判方法: 把横向谈判和原则型谈判相结合。在谈判过程中,在确定谈判所设计的主要问题后,把拟谈判的议题全部横向展开,多项议题同时讨论。在立场上可以软硬兼施。

(2) 谈判策略:

- a) 突出优势
- b) 模拟演习
- c) 底线界清
- d) 了解对手
- e) 随机应变
- f) 埋下契机

七、谈判的风险及效果预测:

(一) 谈判风险:

1. 对方可能会在谈判中凭其优势地位不肯在价格上让步,我方必须发挥自身优势和经销商的身份迫使其做出让步。

2. 谈判中对手可能会对我方采取各种手段和策略,让我方陷入困境,对此我方必须保持头脑清醒,发挥好耐心的优势,冷静而灵活地调整谈判策略。

(二) 谈判效果预测:

双方以合理的条件取得谈判的成功,实现双赢,双方能够友好的结束谈判,获得成功,实现长期友好合作。



八、谈判预算费用：

- A. 车费：500
- B. 住宿费：5 000
- C. 饮食费：6 000
- D. 电话费：600
- E. 旅游礼品费用：3 000
- F. 翻译费：5 000

合计：20 100

九、谈判议程：

(1) 双方进场

(2) 介绍本次会议安排与与会人员

(3) 正式进入谈判

A：介绍本次谈判的商品型号，数量等情况。

B：递交并讨论代理销售协议。

C：协商一致货物的结算时间及方式。

D：协商一致定金的支付，违约的赔偿办法及法律责任。

(4) 达成协议

(5) 签订协议

(6) 预付定金

(7) 握手祝贺谈判成功，拍照留念

(8) 设宴招待，谈判圆满成功

十二、对外贸易谈判纪要

(一) 概念和作用

对外贸易谈判纪要就是指根据谈判记录整理而成的一种商务文书。

对外贸易谈判纪要是根据谈判的主要议程、谈判的主要议题、谈判的主要内容与结果整理而成的，其既可以作为谈判代表向领导汇报工作情况的材料，也可以作为双方签订贸易协定的依据，并以此基础所形成的贸易意向书。

(二) 特征

对外贸易谈判纪要是谈判过程的真实反映，是贸易双方代表意思的真实表示。因此谈判纪要经双方代表签字后，具有一定的约束力。这种约束力是建立在双方诚实信用的基础上，而不是基于法律依据，所以对外贸易谈判纪要一般不具有法律效力。

(三) 格式与编制方法

对外贸易的格式由标题、正文、署名三部分组成。标题是项目与文种组成；正文也是由叙述和具体事项组成；署名应由双方代表签字。

对外贸易谈判纪要的编制方法与对外贸易谈判方案编制方法基本相同，这里省略。

(四) 注意事项

编制对外贸易谈判纪要应注意以下事项：

(1) 记录时要认真、一丝不苟，如实反映谈判内容。

(2) 内容比较复杂的大型谈判纪要应作必要的归纳、提炼，但要忠实于谈判的客观情况。

(3) 语言要简洁、明确、规范。

(五) 范文

关于中美筹建合资公司的会谈纪要

(20××年×月×日)

美国××纺织品总公司××分公司(以下简称甲方)与中国×××银星服装中心(以下简称乙方)，根据原先达成的合作意向，就双方共同建立合资公司，发展中国丝绸时装出口业务，于20××年×月×日在南京会谈，现将会谈达成的一致意见，纪要如下：

(一) 甲乙双方为发展中国丝绸时装出口业务及扩大丝绸时装的生产技术合作，同意合资经营一个公司。

(二) 上述合资公司的名称暂定为“××丝绸时装公司”。其宗旨是，组织丝绸时装的生产技术交流与业务合作，培养设计和缝制技术人员，促进中国丝绸时装出口贸易的发展，增进两国人民的友好往来。

(三) 上述公司是甲、乙双方共同投资合营的有限公司。在筹备及建立之初，甲、乙双方应尽可能提供方便，并负责筹建所需经费。

(四) 资金。总投资人民币约50万美元，甲方投资占51%，乙方投资占49%。

(五) 总公司设于中国××，分公司设于×××。总公司设正副总经理各1人，总经理由甲方委派，副总经理由乙方委派。分公司亦设正副经理各1人，经理由乙方委派，副经理由甲方委派。总公司、分公司各配备工作人员2~3名，编制共8~10人。上述公司的人员凡系兼职者一律酌付兼职津贴，不支付薪金；专职人员支付薪金，工资标准另定。

(六) 董事会由甲方和乙方的代表、××公司、美国××纺织品总公司×



×分公司、××有关工作部门及××服装中心的代表，共7~9人组成。董事会推选董事长1人，副董事长1人。每年召开两次董事会，研究和讨论公司的重大问题。

(七) 上述公司成立后，凡由该公司完成的业务，甲方将支付一定的佣金或采取折扣方式，以促进其业务的发展。

(八) 凡经营所得利润按双方投资比例分配。

(九) 公司的一切活动必须遵守双方政府的有关法令和规定。

(十) 上述公司经双方有关行政领导部门批准后，正式开始营业。合营期限为五年，期满前一个月，如其中一方未提出异议，合营公司自动延期两年。

(十一) 上述公司成立前，双方将一如既往，本着友好合作的目的发展现有的业务，共同为建立上述公司积极创造条件，为两国人民的友好往来多作贡献。

甲方：美国××纺织品总公司××分公司

代表：×××

乙方：中国×××银星服装中心

代表：×××

十三、函

(一) 概念及特征

函是不相隶属机关或单位之间商洽工作，询问和答复问题，请求批准和答复审批事项时使用的文种。

函在实际行文中形成了多种类型。从内容与作用上看，包括：

(1) 申请函，即向有关主管部门请求批准事项的函。

(2) 商洽函，即用于请求协助、商洽解决办理某一问题的函。

(3) 询问函，上下级或同级之间均可使用，如上级向下级询问工作情况或某一具体事情，下级向上级机关及主管部门询问有关方针、政策和工作中遇到界限不明确的问题等。

(4) 答复函，上级答复下级询问或主管部门批复申请事宜时使用的函。

(5) 告知函，平级或不相隶属单位之间相互通知事情时使用的函。

从行文方向上看，函有来函、复函。

函是一个正式文种，行文时要采用正式文件的标印格式，它的红色版头是由发文机关全称或规范化简称加“文件”二字组成的(党的机关文件可以在发文机关名称后面加()标注“函”的文种名称)。因此，不能把便函(即公务便

信)视为函,也不能认为函包括函与便函,便函不是正式公文,它与函没有直接关系。

在现代社会中,函已成为联系工作、传播信息、沟通思想、赢得理解和支持的重要手段。随着我国改革开放的深入,尤其是商品经济的发展,流通领域的活跃,横向联系的扩大,函在公务活动中的作用必将越来越大。

(二) 结构与编制方法

(1) 商洽函的编制方法。商洽函的标题,一般要写明商洽事项,并加上文种。正文一般都包括两部分内容:

1) 商洽原由。主要写明为什么要提出商洽,一般都是以一定的事实作为理由。有的可依据上级指示精神作为商洽的原因,有时也可不写原因,直接提出商洽意见。

2) 商洽事项。这是函的主体,要写清楚商洽的具体事项,特别要写清对方有什么要求。如果有几方面的内容,可以分条列出,以便对方考虑。态度要谦和,语言要恳切,也可用“如果你们同意,请即复函”等惯用词语,作为函的结尾。

(2) 询问函的编制方法。这类函的标题应包括三项内容,询问单位名称、询问事项和文种。

询问函的正文包括两部分内容:

1) 询问的目的,即说明为什么要询问,也就是发函的理由。

2) 询问的内容,这一部分是主体,要像出“试题”一样明确而又具体,使对方一看便懂,以便依题回答。

(3) 答复函的编制方法。答复函的标题一般应载明三项内容:答复单位名称、答复事项和文种。

这类函的内容分为三部分:

1) 告知情况。说明对方来函收悉,并简要复述对方所询问题或所提要求后,用“经……研究,现答复如下”作为承上启下的过渡。

2) 答复意见。针对来函的内容,给予明确具体的答复。

3) 结尾。最后以“此复”、“特此函复”或“谨作答复”等为结语,有时也可不用结语。

(4) 告知函的编制方法。告知函和答复函十分接近。它们的主要区别在于答复函是答复对方所询问题,而告知函则是告知对方有关情况。

告知函的正文通常包括两项内容:①告知原由,说明制发本函的原因;②告知事项,简明扼要地叙述告知对方有关事项的具体内容及应注意的问题。

(5) 请求批准函的编制方法, 请求批准函的正文包括三项内容: ①请求批准的缘由; ②请求批准的事项; ③请求语, 一般都用“可否, 请函复”。

(三) 编制要求

(1) 叙事清楚, 说理有节。公函是代表机关或单位向外联系工作、商洽事情、请求帮助的, 欲要对方理解、接受、支持, 取得圆满的效果, 首先叙事要清楚、明白; 其次就要说理有节, 令人信服。如果这两点做不到, 对方不能充分理解提出要求的背景, 没有激起感情上的共鸣, 就不能解决问题。而要做到上述两点: 一是善于思索, 整理好思路, 占有一定的材料; 二是用恳切、谦和的语言表述, 避免使用“你们要……”、“你们不要……”、而要使用表示客套、寒暄的用语; 三是提出的意见、办法、请求符合客观实际和对方的情绪。

(2) 短小精悍, 注意技法。短小精悍指的是公函不必详尽地叙述过程, 不必长篇大论, 要求的是字斟句酌; 注意技法就是指公函应根据具体的内容进行撰写, 并以此来推测对方见公函后的心理特征, 采用不同的写法。例如, 如果答复函属于肯定性的, 那么开头部分就可以将答复的内容准确地提出, 然后再对其他方面的事情进行叙述。这样不仅使对方把握答复函的全部内容, 还可以促进单位间的密切合作, 增进友谊; 如果答复函属于否定性的, 那么开头部分就不宜将否定的内容置前, 而是采用简洁、诚恳、恳切的理由来说明, 在结尾部分表明否定的态度。这样既能得到对方的谅解, 又能使对方感到合情合理, 不至于让对方产生误解或情感纠葛。

(3) 不能将函遗忘。在企业商务中, 函常常是最活跃的文种, 因为在上下级、平级、同行业、不同行业单位之间行文都用到函, 所以从这些方面来看, 足可以估算出函使用频率之高、用之极广, 是经济生活交往中不可或缺的文种。

(四) 范文

××厂关于请求协助解决 技术人员进修外语问题的函

××大学校长办公室:

为适应引进国外先进技术和设备的需要, 我厂拟派 10 名技术人员到贵校出国人员英语强化班进修半年。为此, 特与贵校商洽, 恳请给予大力支持。有关进修费用等事宜, 统按贵校有关规定办事。

谨请函复

××厂(公章)

×年×月×日

十四、涉外商函

(一) 概念

随着全球经济一体化、世界格局多元化进程的加快和国际商务贸易活动的日益频繁,涉外商函在国际社会中的运用逐步广泛起来,其发挥的作用也越来越重要。涉外商函是外经贸组织、外向型企业在国际商务活动中,对业务往来、社会交际、事项通知、事务宣传等国际商务活动进行处理所采用的一种涉外商务文书。

(二) 编制方法

在涉外商务活动中,涉外商函对于公司树立良好的企业形象有着极为重要的意义。涉外商函与国内商函相比较,虽然书写内容、注意事项等方面有一定的相似性,但由于涉外商函所采用的语种不同以及各国间习俗、礼节等众多的相异之处,在书写时所要注意的问题还是比较多,一般以英语为主要书写语种的典型涉外商务信函的结构内容应包括以下几点:

(1) 信头(Letter Head)。一般来讲,涉外商务信函应使用印有“Letter Head”的公函信笺,它包括企业的名称、地址、电话、传真号及公司标记等,这样信头就不必单独再写了。

(2) 案号和日期(Reference Number and Date)。一般商务信件往来频繁,应注意编号。信头上常印有“your ref. :”和“our ref. :”是来函和发函编号,由经办人姓名的第一个字母和编号组成,如“your ref. : DH \ 369”、“our ref. : HF \ 8”。日期中的月份应全部写出,不用数字表示,以免混淆。例如2003年6月16日应写成“June 16, 2003”或“16 June 2003”。

(3) 信内名称地址(Inside Nanlead Dress)。信内名称地址的位置在信纸的左上角。书写顺序应由小到大:公司名称或收信人姓名、职务——房屋或大厦名称——大厦号码及所在街道或路的名称——省市名称及邮编——国家名称。

(4) 称呼敬语(Salutation)。这是商务信函的开场白,如知道对方姓名,就用“Dear Mr. /Mrs. /Miss. /Ms. ”加上姓;如不知道对方姓名,可用“Dear Sir”、“Dear Madam”也可用“To whom if may concern”。如对方职务较高,则最好用其职务名称,如“Dear Prof. Smith”、“Dear Dr. Henson”等;称呼一家公司就用“DearSirs”或“Gentlemen”。称呼结束处一般用逗号,在“Gentlemen”后常用冒号。

(5) 正文(Body of the Letter)。正文是商务信函的核心部分,其内容尽量做到一事一信,以避免耽搁,并便于对方回复。如若有必要把不同的问题在同



一封信中提出,最好加上标题,并分段落。书写信文尽量使用商务术语,做到正确(Correctness)、清晰(Clearness)、简明(Conciseness)、完整(Completeness)和礼貌(Courtesy)。同时,要注意信函中语调的运用也是非常重要的,它表达了对收信人的态度,适当的语调将会给双方创造良好的沟通气氛。

(6) 结束敬语(Complimentary Close)。结束敬语只是一种客套性的词语,如称呼用“Dear Sir/Dear Sirs/Dear Madam”,结束敬语就应用“Yours faithfully”;如称呼用“Dear Mr. John/Dear Mr. Smith”,结束敬语就应用“Yours sincerely”。

(7) 署名和经办人(Signature and Reference Notation)。在结束敬语下面应列出发信人的公司或商号名称,涉外商函若属公司正式公函,可加盖公司或商号的公章,在其后面签署经办人的姓名。

(8) 附件(Enclosure)。附件一般是在信函左下方写附加语的位置处注上“Enclosure(Encl.)。”

(三) 注意事项

涉外商函的书写格式,习惯上分为齐头式和缩头式两种。齐头式是指信函从信内地址到结束敬语部分的每一行的开头都靠左边对齐;缩头式要求信函正文与结束敬语部分的每一段落的开头往后缩进5~6个字母,其他部分与齐头式相同。

十五、招商说明书

(一) 概念

招商说明书是指通过一定范围的经营业务或经营场所来吸引社会投资以达到获得丰富的资金来源这一目的而编制的文书。

(二) 格式内容

(1) 标题。一般为招商单位加事由加文种,或事由加文种。

(2) 正文。正文以说明为主,做到文字简洁、流畅、内容突出。

(3) 落款。

1) 写明发起人姓名。

2) 编制年、月、日。

3) 联系方式及其他因素。

(三) 范文

给您一个赚钱的位置

××国际电器电子城招商

一、××国际电器电子城是经××市人民政府批准,××市计委备案,在

××市工商行政管理局直接领导下，由××国际电器电子城有限公司投资1000万元人民币兴建的华中地区规模最大的电器电子专业市场。

二、本城位于××市中心××大道××号，东临××××，西接××××，南对黄金水道——长江，北接最繁华的商业一条街——××路，交通便捷，人流如潮，是投资经营的理想场所。

三、招商对象：国内外电器电子厂家、代理商、批发商、经销商、私营企业主、个体工商户。

四、经营方式及商品范围：批零兼营，主营家用电器、影音器材、音像制品、空调制冷设备、计算机、办公设备、通信产品、电子元器件、摄影器材、相关电子产品及配件。

五、本城设施一应俱全，给商户提供完善舒适的经营环境，并提供热情、周到的服务，前100名客商享受摊位8折优惠，同时所有客户享受其他专业市场的优惠政策。

联系地址：××市××路××号××酒店××室

联系电话：××××××××

手机：××××××××××

联系人：张先生、王先生

附图(略)

××国际电器电子城

×年×月×日

十六、商务介绍书

(一) 概念

商务介绍书又称商务简介，其含义是指企业、部门、组织等在商务活动中，向社会、公众等简要介绍其商务的名称、性质、特征等情况而采用的一种商务文书。它具有宣传性、交流性、互利性等特征。

(二) 类型

(1) 根据商务的内容及性质，可划分为企业简介、招商简介、招股简介等。

(2) 根据商务的地域范围，可划分为国内商务简介和国际商务简介。

(3) 根据商务的项目范畴，可划分为综合商务简介和专项商务简介。

(4) 根据商务简介的文体，可划分为散文体商务简介和说明体商务简介。

(三) 编制方法

商务简介与商务说明书在性质、功能上存在着一定的差别。撰写商务简介,一定要注意它的性质具有宣传性,介绍商务行为时,所面向的是外界的社会,并起到交流、互利的功能;而商务说明书的性质要旨在于通过简单明了的书写来说明商务行为的自身,指导人们理解与掌握商务内容,并负有一定的责任。在撰写商务简介时,应注意避免将二者混淆。

商务简介结构的形式为:

(1) 标题。通常标题由商务名称加所用文种构成,例如《××招商简介》;也可以由商务名称单独构成,例如《××招股》;还可以采取文章式结构,例如《发展中的华方集团》。

(2) 正文。正文是商务简介中核心的内容。在实际运用当中,根据类别、目的、编制要求不同,它们也会存在着一定的差别,其书写的内容、结构及具体写法等也有所不同。但总的来说,它们都存在着商务简介的共性,即要从明确主题、说明性质、叙述特色等方面加以把握。

(3) 附录。附录一定要分条标明单位的地址、联系人、电话、传真、邮编等信息。

(四) 范文

望湖宾馆简介

望湖宾馆位于杭州的西子湖畔,面对秀丽的湖光山色,背靠繁华的商业中心,地理位置得天独厚,环境清新、幽雅,是一家四星级涉外旅游商务酒店。

望湖宾馆是杭州交通最便利的旅游商务酒店之一,步行两分钟即可到达西湖,5分钟可达商业中心,驱车前往火车站只需10分钟,到国际机场仅需15分钟。拥有豪华套房标准双人房、单人房400间,以及完善的服务设施、丰富多彩的娱乐、康乐项目。装饰豪华的娱乐宫设有一流的KTV、MTV沙龙及彩幻的的士高歌舞厅。位于八楼的“望湖楼”风味厅为您提供名厨主理的美味佳肴,再现南宋菜肴风情,用餐、西湖美景尽收眼底。底层食街将使您对独具风味的江南小吃回味无穷。购物中心精美的工艺品,土特产品将使您爱不释手。桑拿、按摩、健身房、游泳池为您的旅途增添无限的乐趣。

望湖宾馆的建筑和装修是古典与现代艺术的完美结合,典雅高贵。宽敞华贵的客房,尽善尽美的服务,随时随地使您感受到舒适与温馨。

位于宾馆四楼的“望湖商务俱乐部”商住两用,实为商旅人士来杭的理想居处。完备的通信、办公设施和24小时善解人意的殷勤服务,随时为繁忙

的商旅人士提供综合性系列服务。宾馆附设的国际会议中心，具备六语种同声传译设备，可接纳300人以内的各类会议演出。先进的国际通信设备及训练有素的员工为您提供热情周到的服务。

入住望湖宾馆，不仅会感受到它的便捷，更会感受到它至高至真的服务艺术。

望湖宾馆全体员工热忱地欢迎您！

望湖宾馆地址：

电话：（略）

传真：（略）

电子信箱：（略）

邮编：（略）

十七、合作意向书

（一）概念及编制方法

市场经济不仅意味着激烈的竞争，还意味着符合经济规律的合作。商业活动的产、供、销各环节都不可能是独立存在的环节，而商贸活动中产销、供求等双方的贸易合作或各商贸机构之间的联营合作通常需要订立各种合同或协议来维系双方（或多方）的合作关系。而合作意向书则是一种表示合作意向的文书。一般情况下，要进行一项重要的或较大规模的合作工程，往往需要用较长的时间来进行调查、研究、磋商以及筹划。在这段时间内，为了稳定合作双方的情绪和维持双方的关系，双方可以签署或交换一份合作意向书，表明进一步合作的意向。这种意向书，虽然并非真正意义上确定合作关系的文书，但仍具有一定的约束力。其格式及编制方法近似于“联合声明”。

商贸活动中的合作意向书从其内容性质上大致可以分为贸易合作意向书和联营合作意向书两类。前者是贸易双方进行交易前签署的意向声明，后者则多是机构与机构之间联合开展某一项经营业务或合作工程前的一种意向性文书。从形式上划分，合作意向书则可分为单签式意向书、联签式意向书和换文式意向书。单签式意向书是指一方提出合作意向，另一方同意接纳并在意向书副本上签章认可，交还对方即算完成。联签式意向书是指意向书由双方协商拟制。然后双方分别签署同意，各执一份为凭。换文式意向书即是由双方互相交换公文的方式来表达合作的意向。这种换文式合作意向书在礼节上显得更周到和郑重。目前商贸活动中常用的仍是较为折中的第二种，即联签式。



(二) 范文

联合开发游览区意向书

××实业发展公司(以下简称甲方)和××省旅游事业管理局(以下简称乙方)为发展×××游览区一事,特订立合作意向书如下:

甲方愿以多年来经营旅游事业的经验以及财力,协助乙方开发×××游览区。乙方也愿意推诚合作,从各方面给予方便权利,协助甲方开发×××旅游专线的工作。一俟双方达成正式协议,并经签字后,合作即可展开。

本意向书一式两份,双方签署后,各执一份为凭。

甲方:××实业发展公司

乙方:××省旅游事业管理局

代表人:×××

代表人:×××

×年×月×日

十八、索赔书、理赔书

(一) 概念和作用

索赔书指的是遭受经济损失的一方在争议发生后,向违约的一方提出赔偿要求的书面文字材料。

理赔书指的是违约一方为答复遭受经济损失一方所提出的赔偿要求而编制的书面文字材料。

索赔书和理赔书在社会经济活动中运用得非常广泛。尤其是在双方发生争议后,处理的方式主要表现在:双方当事人经济贸易往来中任何一方遭受损失,都有权向对方要求索赔,并编制成索赔书,另一方根据索赔方提出的要求进行答复,这是社会经济活动最常用的一种方式,在经济领域中发挥着很大作用。

(二) 分类和适用范围

索赔书和理赔书的分类可以根据不同标准进行,如按经济合同纠纷种类划分,可分为不同种类经济合同的索赔书和理赔书;按国际、国内范围来划分,可分国外贸易索赔书、理赔书和国内贸易索赔书、理赔书。

索赔书、理赔书的形式一般均采用函电的形式来进行。其特征虽然是单方面形式出现,不具有法律效力,但可以作为索赔、理赔的重要证据,在诉讼中起证据的作用。

(三) 格式与编制方法

索赔书、理赔书虽然内容相对立,但其格式相同,都是由标题、正文、落款三部分组成。

(1) 标题。标题是由索赔、理赔内容组成,有的可以标明如“索赔书”或“理赔书”,有的也可以用索赔理赔项目与文种组成,如“关于××合同索赔书”等,也可不用标题仅用称呼,与信函方式相同,如“××公司:”。

(2) 正文。正文由三部分内容组成:一是开头引据部分,主要是简述其事由,其特点在于简明扼要。为正文部分提出要求或进行分析、辩驳引好路。二是主体,是在开头引路基础上,顺理成章地提出索赔方案或对索赔内容进行分析、辩驳的理由,并提出自己同意或拒绝赔偿的意见。三是结尾,结尾是在理由后面作总结性的意见,表明自己的态度。

(3) 落款。落款处应标明索赔、理赔单位的名称、年月日。

(四) 注意事项

在编制索赔书和理赔书时,应注意以下几个事项:

(1) 注重事实,以理服人。无论处理何种经济纠纷都要坚持实事求是的原则,因此在编制索赔书和理赔书之前,都要进行认真的分析研究,做到事实充分、证据确凿,这样在提出索赔和理赔意见时,才会言之凿凿,以理服人。

(2) 善于思考,注意处理。如果说注重事实、以理服人是索赔、理赔的内容实质,那么注意策略就是索赔、理赔的形式要件。所以,在选择措辞上要灵活多变,站在解决矛盾的立场上,以达到消除矛盾、解决问题、减少损失为目的,切不可用强制性措施,以免矛盾激化带来恶果。

(3) 坚持原则,针锋相对。在现实中,经济往来是一种竞争,竞争必须建立在一定的基础上,为此索赔、理赔也是一种竞争表现形式。为避免措辞的激烈、态度的强硬,也为避免因为态度和气而一味地谦让,必须坚持原则并针锋相对地提出要求或进行辩解,这样才能达到索赔、理赔的目的。

(五) 范文

索 赔 书

××公司:

××年秋交会上双方签订的第×号合同项下的柠檬茶×箱,你方没有按规定开出信用证。虽经我方多次催促,至今仍未见办理。上述货物早已备妥,堆放仓库待运。由于你方久不履约,致使我方经济上蒙受很大损失。据此,上述合同不得不予以撤销。有关包装损失及仓储费用等共计人民币××元,应由你方负责赔偿。随函附上付款通知书一纸,希即将该款汇下。

××进出口公司

×年×月×日

理 赔 书

×××行:

×年×月×日来信及寄来的破损画蛋实样收到。

合同×号项下的画蛋到货破损情况已悉。从所寄来的实样看,这批货的受损程度不一,有的较严重,蛋壳破裂,木座脱榫,玻璃框破碎;有的较轻,仅蛋索、木座损坏,玻璃框仍完好。我们认为,应视实际损坏情况分别予以处理。

来信提及×号损坏×盒,但这仅仅是估计。请即查明其中蛋壳、木座、玻璃框俱损坏者有多少;玻璃框完好,仅蛋壳、木座破损者有多少。对于前一种情况,我们即如数补装;对于后一种情况,将按具体损坏数量提供蛋壳和木座,烦请你方代为调换。

关于到货破损检验证明,鉴于双方以往的友好贸易关系,我们破例同意你方对这批破损到货免于提交公证行检验证明,以减轻费用支出。上述处理意见,请即研究答复。

××进出口公司

×年×月×日

十九、公关活动企划书

(一) 概念

所谓公关活动企划书,是指阐述一个行动方案设计过程的一种企划书。在这个过程当中,企业、组织、部门等依据自身形象的现状,提出新形象的目标和要求,并以此设计公关活动的主题,然后分析研究其内外人、财、物等各方面的因素,提出一些切实可行的行动方案,对行动方案进行择优、筛选,最后编制出最有效、最符合实际的行动方案。

(二) 编制方法

一份完整优秀的公关活动企划书,不仅能促进公关活动顺利进行,而且能为企业、组织、部门等建立起自己良好的形象。公关活动企划书,根据公关活动的类型不同,企业、组织、部门等与公众的沟通活动模式选择也有所不同,其编制内容的侧重点也有所区别,但书写原则应紧紧围绕设计行动的过程来制订方案,其格式步骤如下:

(1) 企划导入。公关活动企划书导入部分的封面首先写明标题;然后列出企划单位名称、提出人、提出日期、撰稿单位名称、撰稿人、完成日期,注意版面的设计应做到清晰、整洁;前言应简要地表明本企划的姿态,以引起实

施人的关注；目录要写出企划书各部分的标题及对应的页码。

(2) 公关活动背景。公关活动的背景是指对该公关活动企划的必要性或所处的环境背景进行综合、概括性的描述。

(3) 公关活动目的。公关活动的目的是指该公关活动所要达到的目标或要求。活动的目的设定应做到意图鲜明，并具有可行性。

(4) 公关活动主题。主题是指该公关活动所围绕的中心命题或指导思想，主题的确定一要体现出该活动主题和活动目的的紧密关联；二要体现出该活动主题和活动内容的和谐；三要保持该活动主题和活动风格的统一。

(5) 公关活动内容。公关活动内容是指为达到活动目的而策划的各项措施。内容项目的书写一般应简洁明了，有条理地将要点列出，不需要过于烦琐、面面俱到。

(6) 公关活动设计。公关活动设计是依据活动内容、流程等进行整体的设计，并使活动的实施计划完整的呈现出来。这部分要对人、事、地、物等各项因素综合考虑，作出具体可行的实施计划以及列明注意事项。

(7) 公关活动单位。公关活动单位部分应写明主办单位、承办单位及协办单位的名称。

(8) 公关活动场所。促销场所是指举办该促销活动的具体场地。

(9) 公关活动时间。公关活动企划书应该注明活动的具体、准确的时间。

(10) 费用预算。完整的公关活动企划应针对该公关活动所需的各项经费作出预算，以便让相关领导做到心中有数，让实际操作者提前做好准备。

(11) 综合评述。综合评述是指对该企划的预期效果进行综合性的评估，效果预测应在企划书中得到体现，以便为后续工作提供参考基础。

(三) 范文

康达药业集团成都市场路演活动企划

企划单位：康达药业集团公关部

提出人：×××

提出日期：200×年×月×日

撰稿单位：康达药业集团××部

撰稿人：×××

完成日期：200×年×月×日

目录：(略)

前言

成都是康达药业集团所在地，成都市场也就是康达药业集团的战略性市

场, 康达药业集团的品牌竞争力在成都占有绝对优势地位, 倾力打造更佳的企业形象是康达药业集团多年来不懈努力追求的目标。

一、市场背景

200×年×月×日, 一年一度的“护士节”如期而至, 今年与往年的“护士节”相比, 因为突如其来、肆虐全国的“非典”给人们蒙上了忧郁和压抑的阴影, 白衣天使抗战“非典”的第一线, 浓浓的温情更为人们所体味, 忘我的精神更为人们所敬仰。护卫健康已经成为人们高度关注的焦点, 非常时期应该采取特别的公关策略, 尤其在“护士节”这个特别的日子, 康达药业集团借此时机向全体医务人员致敬、献爱心可以引起人们的共鸣, 在消费者心目中树立良好的形象。

二、活动目的

- (一) 提高消费者对康达品牌忠诚度。
- (二) 进一步提升企业形象。

三、路演活动主题: “护士节”献爱心

护卫人民大众的健康是康达药业集团及每一位成都市民的美好追求。康达药业集团以“护士节”献爱心为主题通过活动激发广大市民护卫健康、奉献爱心。通过活动展示出康达药业集团志在与全体医务人员一道为人民大众的健康同呼吸共命运的社会责任感, 以此来提升康达药业集团的社会公众形象, 增强与市民的情感沟通, 提升品牌的美誉度。

四、路演活动内容

- (一) 康达药业集团有关领导讲话。
- (二) 康达药业集团向市卫生系统捐赠“非典”药品。
- (三) 文艺节目演出。
- (四) “非典”知识竞答。

五、活动的原则

1. 针对性原则。活动要吸引目标顾客; 要选择人流量较大、场地较宽广的地段作为路演现场。
2. 效益性原则。一方面要严格控制活动成本, 除固定的演出劳务费用外, 尽可能地控制好场地费; 另一方面要充分发挥活动效果, 必须力求观众数量最大化的前提下, 观众中目标顾客比例最大化。

六、路演活动设计

- (一) 康达药业集团有关领导讲话。

公司领导代表康达药业集团对广大观众表示热烈欢迎和问候, 向广大消费

者多年来的关心和厚爱表示衷心感谢，并表示建设现代化的成都和护卫人民的健康，是康达药业集团及每一位成都市民的美好追求和神圣责任。

(二) 康达药业集团向市卫生系统捐赠“非典”药品。

康达人愿与医务人员一道护卫健康，风雨同舟，并肩奋斗，从而体现出康达药业集团“服务社会，关爱民生”的社会公众形象，传播了良好的品牌形象。

(三) 文艺节目演出。

1. 确定合作的演艺公司。康达药业集团与成都一家颇具实力的演艺公司达成战略排他性协议，即康达药业集团将来的演出均委托此公司协办，此公司在演出过程中以康达药业集团艺术团名义出现，演艺公司以最低的价格每场10000元为康达药业集团提供服务。

2. 节目形式以歌曲、小品、相声等为主，还根据实际情况穿插地方戏节目。力求节目一要突出“护士节”献爱心的主题；二要突出健康、时尚、活力，充分调动观众的积极性；三要突出互动性，请有一定演艺水平的观众同台演出。

3. 编排演出内容。演艺公司的所有演出节目均由康达药业集团选择和审订，而且对演出要进行深度评估，以保证每一个出演的节目都精彩纷呈，深受观众喜爱，通过观众对节目本身的印象力增强品牌记忆力。

4. 主持人台词的规范。活动效果如何与主持人的水平至关重要，我们对主持人的台词进行了规范，既不要带有过多的商业气氛，又要恰到好处地对企业的有关情况和品牌资源进行高效传播。

(四) “非典”知识竞答。

特有的互动性和参与性会令消费者感到欣喜，是演出中调动观众激情的最有效手段。采取现场报名的方法，先进行分组参赛，再进行决赛。最终的十名获胜者授予“护士节”献爱心使者称号，终身享有康达药业集团提供药品优惠。

(五) 路演场地布置。

为了提高宣传效果，在演出当天上午9时前搭好舞台，布置好舞台品牌宣传背景、彩虹门、气球彩带和太阳伞等现场宣传品，并标明演出时间，使过往行人关注此活动，就是行人没有来观看节目，但至少品牌信息已经传播给了他们，品牌形象加深了。

(六) 注意事项。

1. 演艺方要确保节目的编排质量和人员的到位情况，现场要及时搭建好



舞台，布置好场景。

2. 集团公司公关部在路演活动前，要与场地方保持密切配合，确保场地能按时使用。

3. 集团公司公关部要协调好城管等部门，保证路演活动的正常进行。

4. 市场营销部同时要保证捐赠药品和促销用药的充足供应。

七、路演活动主办单位与协办单位

主办单位：康达药业集团

协办单位：蜀成演艺公司

八、路演活动的演出地点

演出地点：成都锦江市政广场(成都市锦江区旧事路88号)

九、路演活动的演出时间

演出时间：200×年×月×日16~20点

十、费用支出及效果评估(略)

参考文献

- [1] 吴振兴. 企划经理工作手册[M]. 哈尔滨: 哈尔滨出版社, 2006.
- [2] 刘伟, 刘国宁. 中国总经理工作手册[M]. 北京: 中国言实出版社, 2006.
- [3] 程爱学. 策划总监[M]. 北京: 北京大学出版社, 2005.
- [4] 陈亭楠. 现代企业文化[M]. 北京: 企业管理出版社, 2003.
- [5] 周鸿, 杨琳. 企业策划理论与实务[M]. 北京: 人民邮电出版社, 2007.
- [6] 赵慧军. 管理沟通: 理论、技能、实务[M]. 北京: 首都经济贸易大学出版社, 2003.
- [7] 朱培立, 王光辉. 企业策划理论与实务[M]. 北京: 机械工业出版社, 2004.
- [8] MBA 核心课程编译组. 企划经理[M]. 北京: 九州出版社, 2002.
- [9] 东方智. 公司主管必备全书[M]. 北京: 当代世界出版社, 2005.
- [10] 干天全. 当代文案写作大全[M]. 德宏: 德宏民族出版社, 2003.
- [11] 孙乃沅. 中国公文实用大典[M]. 北京: 九州出版社, 2001.
- [12] 白战锋. 企业文书写作范本[M]. 北京: 经济管理出版社, 2005.
- [13] 李道荣, 王梅芳. 现代经济应用写作[M]. 武汉: 湖北人民出版社, 2006.
- [14] 向常华, 叶昌德. 现代常用文体写作全书[M]. 哈尔滨: 哈尔滨地图出版社, 2005.
- [15] 张云台. 新世纪中国实用文体全书[M]. 太原: 书海出版社, 2004.
- [16] 张保忠, 岳海翔. 最新企业常用文书[M]. 北京: 中国言实出版社, 2004.
- [17] 范兰德. 公司策划文案金典[M]. 北京: 中国计划出版社, 2006.
- [18] 任群, 郑敬东. 常用公文最新规范写作大全[M]. 重庆: 重庆出版社, 2006.
- [19] 刘莹. 管人用人艺术全书[M]. 北京: 新世界出版社, 2007.
- [20] 刘伟, 刘国宁, 贾世晟. 全面企划——职业经理人最新实用手册[M]. 北京: 中国言实出版社, 2005.
- [21] 高业. 管人必备的权谋术[M]. 北京: 中国致公出版社, 2008.
- [22] 周理弘. 公司主管实务全书[M]. 北京: 中国致公出版社, 2007.



- [23] 张培弛. 领导七术[M]. 北京: 中国商业出版社, 2006.
- [24] 金和. 实用领导艺术[M]. 北京: 中国纺织出版社, 2007.
- [25] 孙宗虎, 程淑丽. 企划管理职位工作手册[M]. 北京: 人民邮电出版社, 2006.
- [26] 乔恩·斯蒂尔. 广告企划的艺术[M]. 北京: 中国三峡出版社, 2003.
- [27] 岳海翔. 企划文书写作要领与范文[M]. 北京: 中国言实出版社, 2008.
- [28] 杨朝阳. 广告企划: 迈向整合传播时代[M]. 北京: 中国商业出版社, 2007.

机工经管读者俱乐部反馈卡

完整填写本反馈卡将可以参加幸运抽奖

每月我们将会抽出 10 位幸运读者，免费赠送当月新书一本

加入俱乐部，将会收到我们定期发送的新书信息

获奖名单将公布在 <http://www.Golden-book.com> 及 <http://www.cmpbook.com> 上

个人资料

姓名：_____ 性别：☐男 ☐女 年龄：_____

E-mail：_____ 联系电话：_____

传真：_____ 手机：_____

就职单位及部门：_____ 职务：_____

通信地址：_____ 邮政编码：_____

单位情况

单位类型：

☐ 国有企业	☐ 私营企业	☐ 政府机构	☐ 股份制企业
☐ 外资企业（含合资）	☐ 集体所有制企业		
☐ 其他（请写出）_____			

单位所属行业：

☐ 食品/饮料/酿酒	☐ 批发/零售/餐饮	☐ 旅游/娱乐/饭店
☐ 政府机构	☐ 制造业	☐ 公用事业
☐ 金融/证券/保险	☐ 农业	☐ 多元化企业
☐ 信息/互联网服务	☐ 房地产/建筑业	☐ 咨询业
☐ 电子/通信/邮电	☐ 其他（请写出）_____	

单位规模：

- ☐ 500 人以下 ☐ 500—1000 人 ☐ 1000—2000 人 ☐ 2000 人以上

关于书籍

1. 您购买的图书书名: _____ ISBN: _____
2. 您是通过何种渠道了解到本书的?
☐报刊杂志 ☐电视台电台 ☐书店 ☐别人推荐 ☐其他_____
3. 您对本书的评价
内容 ☐好 ☐一般 ☐较差
编排 ☐易于阅读 ☐一般 ☐不好阅读
封面 ☐好 ☐一般 ☐较差
4. 您在何处购买的本书
☐书店 ☐网络 ☐机场 ☐超市 ☐其他_____
5. 您所关注的图书领域是:
☐投资理财 ☐人力资源 ☐销售/营销 ☐财务会计
☐管理学与实务 ☐其他_____
6. 您愿意以何种方式获得我们相关图书的信息?
☐电子邮件 ☐传真 ☐书目 ☐试读本
7. 如果您希望我们发送新书信息给您公司的负责人, 请注明所推荐人的:
姓名_____ 职务_____ 电话_____
- 地址_____ 邮件_____

感谢合作! 请确认我们的联系方式

联系人: 胡嘉兴

地址: 北京市西城区百万庄大街 22 号机械工业出版社经管分社

邮编: 100037

电话: 010-88379705

传真: 010-68311604

电子邮箱: hjx872004@yahoo.com.cn

登记表电子版下载请登录:

<http://www.golden-book.com/clubcard.asp> 或 <http://www.golden-book.com>

如方便请赐名片, 谢谢!

企划主管工具箱 ★第2版★

★**内容全面**。作为一本工具书，本书提供了企划主管需要的方方面面的知识，包括实用企划策略和常见文案写作等，内容丰富。

★**实用性强**。从企划主管的实际工作出发，精选企划主管最常用、最需要的相关内容和工具编写而成，具有很强的实用性。

★**方便查询**。全书内容全面、资料丰富，企划主管无需全部掌握，只需置于案头，有问题和疑问时，随时翻阅、查询即可。

★**附赠光盘**。随书附赠光盘，提供相关实操内容的电子版，读者可以直接下载，简单修改即可使用。

① 人力资源管理工具箱

ISBN: 978-7-111-28223-5

① 管理咨询工具箱

ISBN: 978-7-111-33504-7

② 营销管理工具箱

ISBN: 978-7-111-33432-3

③ 项目管理工具箱

ISBN: 978-7-111-33328-9

④ 财务管理工具箱

ISBN: 978-7-111-33503-0

⑤ 企划主管工具箱

ISBN: 978-7-111-33298-5

⑥ 培训管理工具箱

ISBN: 978-7-111-33203-9

⑦ 行政办公管理工具箱

ISBN: 978-7-111-33277-0

⑧ 客服管理工具箱

ISBN: 978-7-111-33276-3

⑨ 生产管理工具箱

ISBN: 978-7-111-33278-7

⑩ 物业管理工具箱

ISBN: 978-7-111-33294-7

★第2版★

上架建议 企划管理

封面无防伪标均为盗版

ISBN 978-7-111-33298-5

地址：北京市百万庄大街22号

电话服务

社服务中心：(010) 88361066

销售一部：(010) 68326294

销售二部：(010) 88379649

读者服务部：(010) 68993821

邮政编码100037

网络服务

门户网：<http://www.cmpbook.com>

教材网：<http://www.cmpedu.com>

定价：68.00元

ISBN 978-7-111-33298-5



9 787111 332985 >