



# 文創產業 企劃實務

影視、出版、創業、競賽與標案一本通

施百俊◎著

A decorative rectangular border with ornate floral corner pieces in each of the four corners, framing the central text.

# 文創產業企劃實務

影視、出版、創業、  
競賽與標案一本通

施百俊 著

五南圖書出版公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

文創產業企劃實務：影視、出版、創業、競賽  
與標案一本通／施百俊著。 — 初版。 — 臺  
北市：五南，2015.02

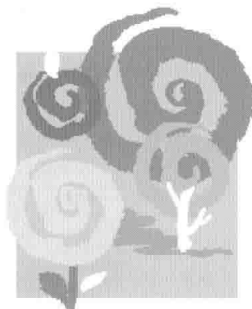
面；公分。

ISBN 978-957-11-7930-8 (平裝)

1. 文化產業 2. 創意

541.29

103024392



1ZER

## 文創產業企劃實務

影視、出版、創業、競賽與標案一本通

作 者 — 施百俊 (159.6)

發 行 人 — 楊榮川

總 編 輯 — 王翠華

主 編 — 陳念祖

責任編輯 — 李敏華

封面設計 — 童安安

出 版 者 — 五南圖書出版股份有限公司

地 址：106台北市大安區和平東路二段339號4樓

電 話：(02) 2705-5066 傳 真：(02) 2706-6100

網 址：<http://www.wunan.com.tw>

電子郵件：[wunan@wunan.com.tw](mailto:wunan@wunan.com.tw)

劃撥帳號：01068953

戶 名：五南圖書出版股份有限公司

台中市駐區辦公室/台中市中區中山路6號

電 話：(04) 2223-0891 傳 真：(04) 2223-3549

高雄市駐區辦公室/高雄市新興區中山一路290號

電 話：(07) 2358-702 傳 真：(07) 2350-236

法律顧問 林勝安律師事務所 林勝安律師

出版日期 2015年2月初版一刷

定 價 新臺幣380元



## 序

# 企劃，文創產業的核心能力

文化創意產業的定義「包山包海」，凡人類生活的食衣住行育樂無所不包。若以傳統產業分類而言，大致可分作媒體（內容）產業、設計產業、藝文工作等三類。但無論屬於哪一類，企劃工作始終是經營活動的核心，無論電影、電視、戲劇、行銷、活動、會展、標案、競賽……都需要企劃。因此我們可以說，從事文化創意產業，必須具備「企劃」的核心能力。然而，企劃這門學問涵蓋面廣，又沒有發展出系統化的程序SOP可供遵循，向來缺乏授課用的教科書。本書的目標即是滿足全國大專院校這項普遍性需求。

本書規劃上下兩篇：上篇為「企劃工作方法篇」，談企劃的定義、思維、創意發想、企劃寫作、企劃提案與企劃職涯等主題；下篇則為「企劃實務篇」，談在文化創意產業中的各種企劃運用，並附有實例企劃書，完全「實務導向」，馬上可以拿來提案、參與競賽等。

本書適合作為大專高年級「文化創意產業企劃」相關課程的教科書，分量足夠一學期十八週，每週三小時授課。各講長短難易不均，不一定每週就是一講，教學進度請自行斟酌調整。各講中均有範例及習題，註明了企劃的重點，並評述其優缺點，可供讀者精進練習。

在企劃課堂上我自己的做法是，第一週課程介紹時先將同學分組（每組4~5人），每2~3週要參加一個企劃競賽或提案徵選（書內有提供資訊）——全都是「玩真的」，沒有扮家家酒式的模擬練習。每週上課時，先就本書各講內的主題，講述大約一節課；然後就是當週的企劃提案報告，老師一一講評。期中期末測驗時，可以讓同學參加相關比賽來代替考試，累積實務經驗又能拿大獎，一舉數得。

要特別說明的是，本書所有範例均為真實提案作品，所涉及之人事物以及圖文資料等，因授權、隱私……等緣故，或有省略或調整，請讀者鑑察。範例也都經著作人書面授權使用，除應用本書作為教學用途外，不得

再次引用。

要做好文創產業企劃，就必須具備許多文化創意產業的基礎知能。然而，由於本書篇幅所限，卻不能一一含括。在此推薦《開心玩文創：從0到億的創新魔法書》（書泉出版），這本書是文創事業經營的指南，從產業分析、創業計畫、經營管理都有詳盡的說明；《故事與劇本寫作：文創、電影、電視、動漫、遊戲》（五南出版），這本書說明文創以故事為核心，詳解故事和劇本的編作方法，可幫助更深入瞭解文創企劃的精神；《文化創意產業理論與實務》（五南出版）則是概論的性質，可作為瞭解文化創意產業知能的入門；《文化創意產業之個案與故事》（五南出版）則是文創業經營實務個案。

最後想講的是，一本書的完成通常是數十人、甚至上百人心血的結晶。作者之功，十分之一罷了。因此，我想先感謝嗨森數位文創李欣蓉執行長以及屏東大學文化創意產業學系林怡伶等數十位同學提供實際企劃範例（姓名於各範例中標註），並協助資料蒐集、整理、編寫、繪製以及文獻校對工作。如果沒有其熱心貢獻，本書將無法完成。感謝策劃出版本書的五南圖書出版公司陳念祖主編、李敏華編輯以及其他辛勤同仁，他們的敬業精神無人可比。本書內容若有任何可取之處，全歸功以上各位；若有疏漏缺失，則全是作者本人的責任。歡迎批評指教，請寫信告訴我：  
[bj@bjshih.idv.tw](mailto:bj@bjshih.idv.tw)

施百俊

[www.bjshih.idv.tw](http://www.bjshih.idv.tw)

2015年於臺灣屏東



目  
錄



contents

企劃工作方法篇

第1講 什麼是文創企劃—002

第2講 創意發想—022

第3講 企劃寫作—037

第4講 企劃資源—057

第5講 企劃工具—071

第6講 企劃提案—092

第7講 企劃人—121

企劃實務篇

第8講 影視企劃—140

第9講 出版企劃—153

第10講 數位內容企劃—160

第11講 策展企劃—176

第12講 文創商品企劃—193

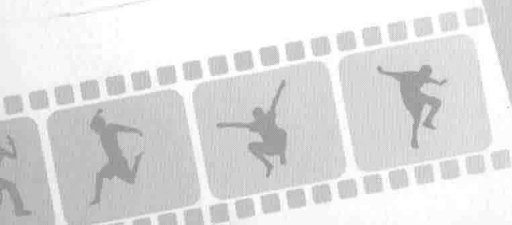
第13講 活動企劃—214

第14講 文創事業企劃—238

第15講 標案企劃—251

第16講 補助與競賽—268

參考書目—281



The background features a film strip graphic on the right side, curving upwards. The numbers 1, 2, and 3 are visible on the film strip. At the bottom right, there is a partial view of a film reel with several circular frames. The overall color scheme is grayscale with a textured, grainy appearance.

# 企劃工作方法篇



## 第1講

# 什麼是文創企劃

夫未戰而廟算勝者，得算多也；未戰而廟算不勝者，得算少也。多算勝，少算不勝，而況於無算乎？

——《孫子兵法》

企劃（Planning），又稱策劃，廣義而言，是「一個由個人、多人、組織團體、甚至是企業為了完成某個策略性目標而必經的首要程序。包括從構思目標、分析現況、歸納方向、判斷可行性，一直到擬訂策略、實施方案、追蹤成效與評估成果的過程。」<sup>1</sup>亦即「PDCA」的管理循環：Plan-Do-Check-Action，規劃—執行—查核—行動。這定義隱含了本學科屬於「管理學門」的研究領域，所有的管理工作都屬於企劃的一部分。然而，在實務教學與應用上，卻略顯失焦，以至於學科發展至今少說四、五十年，仍然猶如瞎子摸象，各說各話的狀態。各家企劃課、教科書的內容仍不盡相同。就連最基本的，應該寫作「企劃」或是「企畫」，仍然莫衷一是。

我們比較務實，想稍微聚焦一下，採取狹義的定義：企劃就專指為了完成某個目標所做的計畫，包括構思、分析、撰寫企劃書、提案等「前期」準備過程，也就是《孫子兵法》中所謂的「算」，是謀劃、計算的意思，不包括執行、查核、行動……等「後期」方法。也可以這樣說，本書只談「運籌帷幄之中」的部

<sup>1</sup> 引自維基百科 <http://zh.wikipedia.org/wiki/企劃>。



分，紙上談兵；「決勝千里之外」的部分，交給其他的專業課程（人員）去研究吧！

「企劃」這個詞，一般有三種意義：

1. 指的是「事」，作為動詞使用，專指從事企劃的工作。比如說：「作企劃」、「寫企劃」，或直接叫「企劃」。
  2. 指的是「物」，作為名詞使用，專指企劃工作的目標。比如說：「企劃書」（Plan）、「企劃構想」（Thinking）和「企劃提案」（Proposal），或直接叫「企劃」。
  3. 指的是「人」或「組織」，作為名詞使用，專指從事企劃的人。比如說：「企劃人」、「企劃經理」、「企劃部」，或直接叫「企劃」。
- 這是因為中文詞性的緣故，在日常使用上交替混用，通常不會有問題。

## 企劃的思維

### 創意與邏輯並重

文化創意產業本質上就是一門「跨領域」（Cross-Discipline）的訓練，因此，學習文化創意產業企劃這門學問時，與來自管理、傳播、工程技術、藝術……等等領域的思考模式，會產生或多或少、或大或小的衝突。其中最常見的，就是「創意」和「SOP」（Standard Operation Procedure，標準作業程序）的衝突。

創意基本上是個「感性過程」，不遵守邏輯規則、非線性而發散。講究的是天馬行空、神來一筆，這在人文藝術領域的訓練方式中，尤為明顯。而在管理與工程領域中，企劃是個「理性過程」，講究SOP。要能設計出標準作業程序，確保工作能達到預期的目標，而且最好每次都能達到預期的目標。也因此，跨領域企劃時，常陷入兩難的狀態——究竟要強調創意呢？還是要講究邏輯與程序？

由於我同時受過人文、商管、工程的專業訓練，並且長期從事文創企劃，這些年逐漸發現，這兩者並不全然是互相衝突的概念。或者說，理性與感性、創意與邏輯……都屬於辯證發展關係。也就是說，這兩者是在互相對抗中，各自壯大。就像卡通漫畫中的正派與反派角色雖然互相對抗，但正派必須時時鍛鍊自己，想辦法比反派強大，才能夠維護正義；而反派也必須時時鍛鍊自己，想辦法找出正派的弱點，才能夠達成邪惡的目標。

請注意，很多人會誤以為要將兩者「融合」或「打通」，其實那根本做不到，即使做到了，也會變成一團糟。就像太極的陰陽圖形，陰中有陽、陽中有陰；但陽是陽、陰是陰，黑魚白魚可不能混在一起，混在一起就變成髒兮兮灰濛濛的一大坨不知道什麼東西了。



圖1 創意與邏輯的關係就像太極陰陽，合而不融

合而不融才是正道。作企劃時必須用創意思考來打破既定的規則與邏輯，也必須建立標準作業程序來制約發散性的創意思維。當既有的規則和邏輯愈強大，就需要愈強大的創意能力才能夠超越；而當創意太強失去控制之時，就必須要有愈嚴謹、注重細節的思考方式，才能夠完成企劃作業。也就是說，兩者必須並行，並且時常修鍊讓它們互相對抗而茁壯的方法。

## 目標導向

企劃在定義上就是「目標導向」。所有的企劃必須朝著最終的策略目標發展，因此，在創意過程中，必須篩檢、刪除那些沒有辦法直接或間接達到最後目標的方法和途徑。

有的人會說這是廢話，不盡然。因為企劃工作是「先發散、再收斂」。在創意發散的過程中，通常沒有約束。尤其是缺乏經驗的企劃新手，很容易「迷路」，繞來繞去繞了半天，卻找不到原來想去的地方。比如說運用心智圖法，常常整個黑板都畫滿了，最後才發現沒有幾條可行。

這裡教你一個小訣竅：「逆向展開」——從原先預定的目標，一步一步倒推發展回來，這可以相當程度的減少企劃工作的負擔，也可以更有效的完成企劃。

比如說想要賣出一萬套文創商品（策略目標），那你得先賣出一千套吧？要賣出一千套，得先賣出一百套……以此類推，你必須先找出方法賣出第一套。企劃賣出第一套、找到第一個客戶的方法，那就是這整個企劃的關鍵。

這個方法可以有效的讓你聚焦在最終目標上，也就是「目標導向」企劃最重要的意義。

## 客戶導向

很多人，尤其是新手常常會問：「老師，客戶／業主／長官／老闆／主管／夥伴（統稱為客戶）要的玩意（企劃）和我的理想衝突，應該怎麼辦？」言下之意，就是他原本想作的企劃應該是怎麼樣又怎麼樣，結果被改得面目全非、批評得一無是處……他很傷心，覺得客戶實在水準很低、沒有審美觀念……等等。

我的回答通常很類似：這種說法，除了暴露出他自大傲慢，沒資格當個「企劃人」以外，沒有任何的意義。

請記住，企劃是為了某個目標所進行的工作。除了為自己而作的企劃以外，其他的企劃都是為了滿足「其他人」所給的目標，也就是客戶想要完成的事情。打個比方，就像炮兵部隊必須依照司令官所指示的方向目標位置去打，而不是自己想打哪裡就打哪裡，才能爭取到戰爭的勝利。

客戶對整體計畫大目標所看到的視野，可能和你不一樣。很可能發到你手上的企劃，只是整體大計畫的一部分；所訂立的目標，只是整體大戰略所必須攻下的次戰場。也有可能，根本是你的學問不夠、眼光不夠、才能不夠，所以才會覺得客戶的意見不好。

更重要的是，江湖規矩「出錢的人是老大」。客戶願意花錢花資源僱用你來作企劃，必然是因為他自己沒能力沒時間處理，所以只好請你代勞。如果你拿了錢，做出來的東西不如客戶的意思，那不如同你賣假貨一樣？

從經濟學的角度看，要知道企劃是一種「不確定性」很高的商品。沒做出來以前，企劃人和客戶，誰也不知道成品長得像怎樣？因此，很多企劃案會成交執行，都不是因為案子的內容，而是接案者本身的信譽（Reputation）。你賣了一次假貨，以後還想有案子做嗎？幹這一行最大的訣竅是要「好逗陣」，能接受客戶指揮、使喚、差遣，願意協調的人才會是人見人愛的好企劃。

客戶導向是至高無上的原則，不要把你自己的個人理想放在客戶利益之上，如此才能做出好企劃。

當然，這並不是說企劃人對案子不該有自己的看法。對案子沒有看法的人是庸才，誰會讓你作企劃？而是，如果自己的想法和客戶的想法有衝突，應該自己平心靜氣的想一想，到底哪種做法比較恰當。如果真的是自己的做法比客戶的好，更應該想個好方法去表達，這樣才能勝任企劃工作。

日本企劃大師高橋憲行認為：愈是複雜，就愈需要「稱為企劃書的設計

圖」。<sup>2</sup>除了我們剛剛提過的企劃思維以外，他另提出八項重要的企劃原則：

- 目標導向：目標是形成企劃的主題，所以要先找到目標。
- 情報導向：調查能力、觀察能力是基本的能力。掌握事實是企劃的第一步。
- 感性導向：文書情報只是情報的一部分。包括音樂、美感意識，能敏銳感受到這些非情報的感官情報，也是所需的特質。
- 結構導向：市場或公司組織等各式各樣的東西，必須能將它化為結構性的系統。
- 策略導向：布局要長遠，實際上必須及早作策略性的思考與行動。
- 合作導向：要常常和不同的人才、材料配合，磨練感受力，一旦需要的時候，就可以和人合作處理工作。
- 實踐導向：不去實踐，成果就不會顯現，企劃者能力的展現，不在紙上談兵，而是在現場如何行動。
- 顧客導向：市場上有顧客，如果不能貫徹顧客至上主義，就不能看清市場的狀況。<sup>3</sup>

### 產業現況

文化創意產業（簡稱「文創」、「文創業」），根據《文化創意產業發展法》是指「源自創意或文化積累，透過智慧財產之形成及運用，具有創造財富與就業機會之潛力，並促進全民美學素養，使國民生活環境提升之下列產業：

- 一、視覺藝術產業。
- 二、音樂及表演藝術產業。

<sup>2</sup> 《高橋憲行企劃書聖經》，p.14。

<sup>3</sup> 《高橋憲行企劃書聖經》，p.86。

- 三、文化資產應用及展演設施產業。
- 四、工藝產業。
- 五、電影產業。
- 六、廣播電視產業。
- 七、出版產業。
- 八、廣告產業。
- 九、產品設計產業。
- 十、視覺傳達設計產業。
- 十一、設計品牌時尚產業。
- 十二、建築設計產業。
- 十三、數位內容產業。
- 十四、創意生活產業。
- 十五、流行音樂及文化內容產業。
- 十六、其他經中央主管機關指定之產業。」

為配合行業標準分類之修訂以及文創產業之發展，文化部每年都發布《臺灣文化創意產業發展年報》，提供最新的產業資訊。想要進入文創產業的企劃新手們，應該詳細閱讀。

以下我們就從《2013臺灣文化創意產業發展年報》（文化部，2013年12月）簡單瞭解一下現況。

首先，是整體文創業的產值，在**2012年達到新臺幣7,574億**。扣除國際貴金屬原料價格波動而導致工藝產業的衰退外，仍然維持每年成長的趨勢。產業家數大約五萬八千家，也就是臺灣人口平均每四百人左右，就有一家文創產業——「村村搞文創」的說法並不誇張。

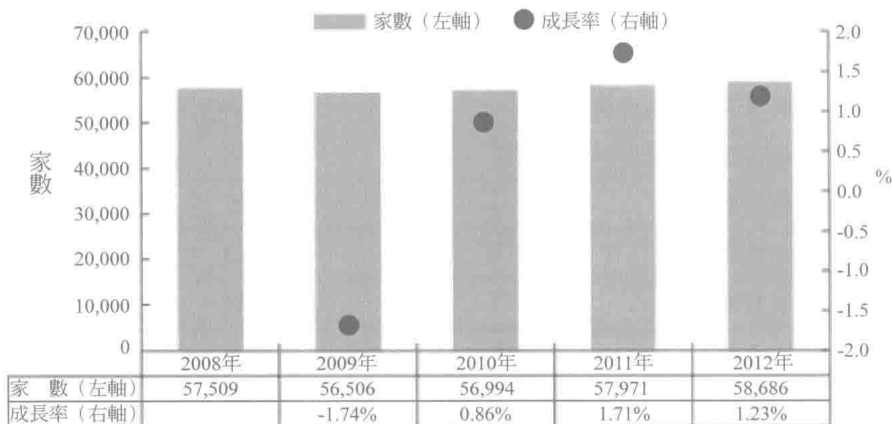
表1 文創產業次產業分類及主管機關<sup>4</sup>

產業	目的事業主管機關
視覺藝術產業	文化部
音樂及表演藝術產業	文化部
文化資產應用及展演設施產業	文化部
工藝產業	文化部
電影產業	文化部
廣播電視產業	文化部
出版產業	文化部
流行音樂及文化內容產業	文化部
廣告產業	經濟部
產品設計產業	經濟部
視覺傳達設計產業	經濟部
設計品牌時尚產業	經濟部
建築設計產業	內政部
創意生活產業	經濟部
數位內容產業	經濟部
經中央主管機關指定之產業	

資料來源：本年報整理自文化部文化創意產業發展法暨相關子法彙編，2013年11月。

<sup>4</sup> 《2013 臺灣文化創意產業發展年報》，p.17。

(單位：家、百分比)



(單位：新臺幣千元、百分比)

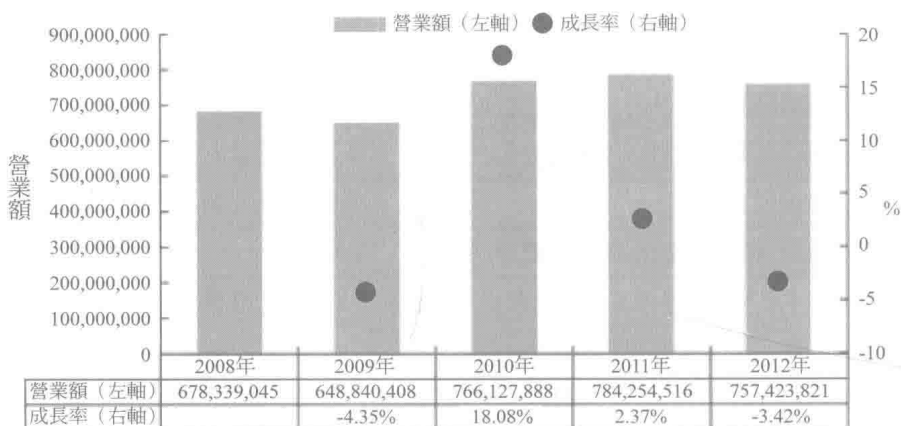


圖2 2008~2012年臺灣文創產業家數與營業額概況<sup>5</sup>

資料來源：財政部財政資訊中心，本年報整理，2013年11月。

<sup>5</sup> 《2013臺灣文化创意產業發展年報》，p.20。



從次產業貢獻度觀察，數位內容產業和廣播電視產業正向貢獻最大，視覺藝術、音樂及表演藝術產業也有不錯發展。

(單位：百分比)

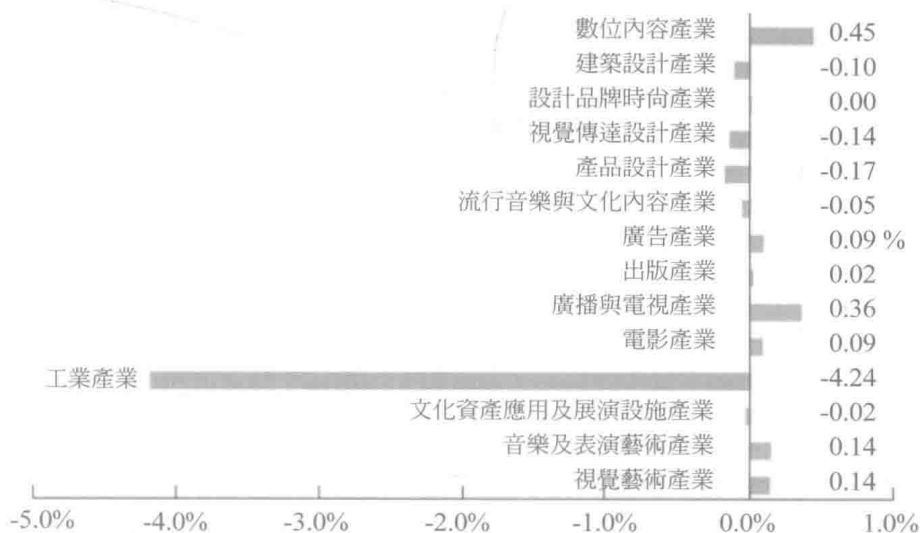


圖3 2012年文創產業各次產業成長狀況

註：為避免重複計算，創意生活產業不列入整體營業額計算。

資料來源：財政部財政資訊中心，本年報整理，2013年11月。

廣告產業（新臺幣1,450億元）、廣播電視產業（新臺幣1,308億元）、出版產業（新臺幣1,153億元）是營業額前三名。廣播電視產業、電影產業、產品設計產業、出版產業及廣告產業，是平均每家廠商營業額前三名，其中廣播電視產業平均每家廠商營業額達到新臺幣8,379萬元。也就是說，這些是目前比較熱門、前景看好的產業類別。

由以上毫不嚴謹的「十五加一」次產業介紹，我們可以看出文創其實是