

實戰智慧
叢書7

周浩正主編

提供實戰經驗
啟發經營智慧

高橋憲行 / 著
賴明珠 / 譯

洞見時代結構的 企劃書

戰略報告 / 企劃書
/ 概念圖的寫法、
看法與事例
之集大成



【作者簡介】

【譯者簡介】

高橋憲行，一九六四年生於日本鳥取縣，現任「研究與設計」研究所代表、京都中小企業技術顧問，著作另有《企劃力》、《企劃的現場》等。

賴明珠，台灣省苗栗縣人，中興大學畢業，曾經從事廣告企劃多年，譯者另有《企劃技術手冊（遠流版）》（CF廣告個案）等多種。

YH4192/02

- 1 行銷戰爭／賴茲&亞特著
- 2 中國人生意經(羊倭商法)／山久保謙治著
- 3 商用戰爭原則(勝負) 皮考斯著
- 4 王永慶奮鬥史／郭泰著
- 5 王永慶的管理鐵錘／郭泰著
- 6 公營企業革命(開創者) 郭泰著
- 7 企劃書／高橋應行著
- 8 企劃高手／水瀨智二著
- 9 悟／郭泰著
- 10 穩、忍、準、狠／陳洪業編著
- 11 商用戰典(活用戰典) 大橋武夫著
- 12 決策者謀略／張永誠著
- 13 公關手冊／巴克赫斯特著
- 14 求職指南／羅勃·海鹿著
- 15 人才僱用決策／羅勃·海鹿著
- 16 鼓舞／郭泰編著
- 17 有錢人／戴維斯著
- 18 可樂大決戰(百事稱王) 忍端可著
- 19 報告書／國友隆一著
- 20 首腦論／戴家貝著
- 21 服務業的經營策略／母斯凱特著
(服務業的經營策略革命)
- 22 人生戰術(成功策術) 狄波諾著
- 23 實手／張永誠著
- 24 帝王書／佛里太一等著
- 25 智囊100／郭泰著
- 26 辦公室戰爭／瑪麗蓮·甘迺迪著
- 27 經理人常犯的13個錯誤／史蒂芬·布朗著
- 28 一坪商店(一坪商店) 大山登著
- 29 陶朱公商訓／松本一男著
- 30 商用德川家康兵法(策術) 大橋武夫著
- 31 霸術／陳文德著
- 32 決斷力／呂井操著
- 33 企劃技術手冊／江一彰著
- 34 Memo學入門／今泉浩晃著
- 35 商用孫子兵法／梁憲初著
- 36 計策學／張永誠著
- 37 切開Apple!／陳洪業著
- 38 圖解問題解決入門／佐藤允一著
- 39 行銷實戰讀本／雷富華著
- 40 上班族缺德講座／胡珥生譯著
- 41 一分禪／赤根祥道著
- 42 非常識發想／高橋昌義著
(反常識創意術)
- 43 店長會議／鹽澤茂著
- 44 會議技術100／宇治野憲治著
- 45 個人時間運用學入門／黑川廣正著
(上班族時間運用學入門)
- 46 投資遊戲高手／布恩·皮肯斯著
- 47 商用宮本武藏兵法／河野守宏著
- 48 改善一生的12個步驟／法蘭西斯著
- 49 亂世經營術／陳文德著
- 50 賣點100／張永誠著
- 51 逆思考行銷／賴茲&亞特著
- 52 商用兵經100／梁憲初著
- 53 商戰紀事／雷富華著
- 54 做個有魅力的主管／陳明璋著
- 55 股市實戰100問／郭泰著
- 56 棄公司與亡史／陳文德著
- 57 謀略家的智慧／雷富華著
- 58 成熟市場魅力商品企劃／平島廣久著
- 59 推銷贏家／約翰·范頓著
- 60 個人生涯設計／今泉晃浩著

□周浩正主編□

實戰智慧叢書

◆遠流出版公司

Jidai No Kouzou Ga Mieru Kikakusyo

Copyright © 1984 Noriyuki Takahashi

Originally published in Japan in 1984

by Zitsumukyoiku Shuppan Co., Ltd.

Chinese translation rights arranged

through Tohan Corporation, Tokyo.

Chinese edition copyright©1994 by Yuan-Liou Publishing Co., Ltd.

All rights reserved.

實戰智慧叢書⑦

企劃書

原 書／時代の構造力がえる見企畫書

作 者／高橋憲行

譯 者／賴 明 珠

主 編／周 浩 正

責任編輯／羅 麗 芳

發 行 人／王 榮 文

出 版 者／遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路三段184號七樓之五

郵撥／0189456-1

電話／(02)365-3707 傳真／365-8989

發行代理／信報股份有限公司

電話／(02)365-1212 傳真／365-7979

印 刷／優文印刷股份有限公司

☐1994年10月1日 新版一刷

☐1996年2月16日 新版三刷

行政院新聞局局版臺業字第1295號

售價 220 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 957-32-0128-3

C935
G229

實戰智慧叢書⑦

企劃書・洞見時代結構的企劃書・

高橋憲行著／賴明珠譯

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，為了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利結果，都是靠著參與者小心翼翼、步步為營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局，克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的拚鬥，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿

堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也指明在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啓發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，爲未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國內傑出商業領導人物或機構，作深入的專書研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者在汲取先進國家的智慧，作爲他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或許亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，爲明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書我們請到軍校出身的周浩正先生主持，他除了有基本軍事常識與軍旅生涯的磨練之外，同時也是多年來出版界的活躍人物之一，我們希望誠如他「允文允武」的背景所呈顯的慧眼，能給這一系列叢書的未來，創造一個光明的遠景。

主編的話

周正

日軍軍事操典「戰術五十講」中，曾強烈喻示：「一個實踐，比一百個理論要好。」意思是說坐而言，不如起而行。光說不練，紙上談兵，並不能驅敵致勝，敵人不會被雄偉的言辭淹沒，除非徹底擊潰或殲滅他們。而所有兵力佈署、調兵遣將的經驗智慧，都是在一次又一次攻防之中，累積、衍生出來的。

西方兵聖克勞塞維茲說：「兵學是經驗的科學，歷史上的事例，在經驗學科中，最可作為有力證據，所以，兵學實以戰史最為重要。」這些話也是在闡明「實戰」的重要性。

商場如戰場。我們已經可以明確地看出，軍事觀念、軍事理論、軍事術語大量侵入商業活動領域。兩軍對峙猶如同型、同性質商業產品的對抗戰，市場的爭奪，一來一往，短兵相接，白刃閃耀，慘烈的情況，不下於真正的戰場。因而，經驗——在實踐中領悟、累積的智慧，誠如軍事發展一樣，朝向藝術化的層次演進。

國內經四十餘年慘澹經營，商業活動也已經脫幅而起，除了國內市場的競爭日趨白熱化之外，國際市場的蠶食或鯨吞，也成為未來考

驗企業生存的新指標。我們有鑒於此，爲未雨綢繆計，不怕簡陋，意圖擷取先進國家經營策略的智慧，同時努力整合國內若干年來成功企業的辛酸成長歷程中，所累存的經營經驗，作爲一個長遠的出版目標；這一系列的叢書，定名爲《實戰智慧叢書》，爲迎接自由化與國際化的衝擊，奠定先勝的基礎。

經驗不能徒憑移植，真正有用而能被我們接納的經驗，必定是植根於本土的，所以，《實戰智慧叢書》的出版內容，於譯介國外最新、最具實用價值、最適合國情的重要著作之外，我們念茲在茲的是要讓所有經驗智慧生根。

我們希望能夠看到結合民族性、區域性及因特殊環境因素等形成的國人獨有的經營理念的闡發；我們希望看到一個企業的成長、一個企業家如何突破困境屹立不搖的因應措施。我們相信在這塊土地上的商業領域裏，一定有許多充滿啓迪的故事等著我們去發掘、整理、記錄，這些才是《實戰智慧叢書》的終極目標。

在西方流傳著一則古老的笑話：一位下級軍官問腓特烈大帝說：「我跟隨你出生入死，歷經百戰，爲什麼始終只能位居低層，不能像另外許多袍澤一樣，節節高陞，光宗耀祖？」腓特烈大帝面帶微笑，指著一頭正由身邊經過，馱運輜重的驢子答道：「你知道嗎？這頭驢子也和你一樣，跟著我出生入死，身經百戰，但牠仍然是一頭驢子。」

這一則充滿寓言精神的故事，或許在我們展讀《實戰智慧叢書》時，應該牢記心頭。時時相互惕勉的吧！

目前國內各行各業競爭越來越激烈，要想在業界表現優異，無不費盡心思，絞盡腦汁，尋求特異的方法、途徑、利器，以圖克敵致勝。

而一本傑出的企劃書，正是指引這方法、途徑的正確地圖，和打擊敵人的最佳利器。

在各公私企業及機構中，通常寫企劃書的，不外是研究發展單位或企劃部門中的研究專員或企劃撰文人員。

許多企業對於生產方面多半都能自己確實掌握，但對行銷方面卻沒有完全把握，尤其經濟環境日益複雜，市場瞬息萬變的今天，很多企業除了本身設有企劃部門之外，並委託廣告公司，代做部份調查研究、行銷戰略和廣告企劃。

事實上企劃工作並不簡單，多年來國內從事企劃的工作者，多半是在半摸索狀態中進行，過去從來沒有一本書告訴我們企劃工作應該如何做，企劃書應該如何寫。既沒有標準可循，便只能完全靠自己摸索，至於寫得好不好，也沒有一定的尺度，很難做正確的判斷。大部份的企劃工作，都流於觀察不夠寬廣、思考不夠深入、表達不夠明確

清晰。

很多企劃書的完成，是先透過幾次集腦會議，最後再由一位撰文人員，綜合會中許多人的意見，或會議結論，整理成一本企劃書。如果碰巧這本企劃書寫得不錯，那麼可能因為包含了總經理的敏銳洞察力、業務經理的靈通市場情報、企劃經理的獨特創新建議，和撰文人員通順達意的文筆。假如寫企劃書的人，沒有自己的主見，充其量只能算是個稱職的會議記錄者或撰文員，而不能稱為企劃人。

那麼，到底一個企劃人應該如何做企劃？一本企劃書應該如何寫呢？

這本〈企劃書〉可以說是國內第一本告訴我們企劃書應該如何寫的「教科書」。

這本書之所以值得翻譯並介紹給國人，主要是由於作者點出了企劃人應該具有洞察時代趨勢和動態經濟環境的整體觀，以及敏銳的分析能力、簡潔清晰的整理、表達能力。

一個企劃人，可以透過這本〈企劃書〉瞭解一個企劃人到底應該俱備那些整體條件。一本企劃書應該具有那些基本面貌。一本企劃書是如何從搜集資料、調查、研究、觀察、思考、分析、判斷、取捨、組織，最後到以簡潔生動、圖文並茂的方法表現出來，並向業主推銷出去的。

本〈企劃書〉的一個極明顯的主要特色，是作者大量利用圖表，他藉著親手繪製、親筆註解的圖表，一方面幫助讀者更更快地捕捉他想表達的意念，一方面也藉此印證視覺化表現的強有力效果，並同時點出視覺化表現不僅是一項企劃利器，也是今後主要的時代趨勢。這

是為什麼本書在翻譯、編輯、製作的過程中，不惜提高成本，不厭其煩地克服技術上的重重困難，也要力求忠於原著精神、保持圖表原貌的主要原因之一。

這些圖表，有些可以幫助讀者在腦子裏迅速建立起整個經濟體系和市場結構的基本概念。以便瞭解本身所處的環境和所在的地位，乃至與競爭對手的相互關係，進而洞察並預測整個大環境改變的趨勢，以找出自己該走的方向。

有些圖表顯示了日常企劃工作的基本手法、步驟，和作者獨特的技巧、秘訣。

有些圖表點出了企劃工作中容易犯的毛病、過錯，讓讀者有所警惕、防範。

有些圖表透露了作者思考、分析、判斷、取捨的著眼方式，和切入方法，以供讀者參考運用。

看完所有的圖表，相信讀者會對作者高度的清晰思路和同樣高度的幽默靈感，產生相當程度的認同和激賞。

本書共分三大部份，第一部「考察篇」，綜合介紹轉變中的經濟結構、企劃的基本概念、企劃的擬定法、整理法、表現法，和企劃的日常活動。第二部「事例篇」，舉出九種規模不一、種類不同的企劃實例。第三部「私人的企劃書」，介紹作者本人的人生計畫，對於如何創造成功的人生，有一番精闢的分析和建議。

前兩部份對於從事企劃工作的專業人員，有直接具體的啓示。尤其對從事廣告企劃的工作者，更有許多獨到的思考方式和表現技巧，值得借鏡。而第三部份則對從事各行各業的任何階層人士甚至學生，

在爲自己擬定人生計畫時，都深具參考價值。

不過，企劃書因行業不同、目的不同和寫的人不同，而有數不盡的不同寫法。這可由本書的事例篇，每篇面貌不同，便可體會一、二。

同時任何一位企劃高手，相信都有自己獨到的見地和獨特的手法，所寫出來的企劃書，才具有獨特的風格，並發揮獨特的效果。

對於專門從事企劃工作的專業高手，本書所提供的也許只是一種比較明確的尺度和方法，讓您在做企劃時，能夠更豐富地發揮自如。

事實上，今天無論從事任何行業的任何人，都必須動腦筋、做企劃，以求出人頭地。因爲在事事優勝劣敗競爭激烈的環境裏，如果你不勝過別人，便會被別人打敗。因此人人都在求進步、求創新，試著勝過自己，更試著勝過別人。因此如何擬計畫、如何執行計畫，已經變成每個人都必須俱備的生存條件了。換句話說，人人都必須俱備企劃的頭腦，懂得企劃的方法，即使不必對別人提企劃書，也要爲自己擬企劃案。

這本〈企劃書〉便是國內第一本指導我們如何爲事業擬企劃、如何爲自己的人生擬企劃，以開啓成功之門的金鑰匙。

但願讀者能由本書獲得您所一直希求而尚未找到的東西。

洞見時代構造的企劃書—————目 錄

〈實戰智慧叢書〉出版緣起

主編的話

譯序

序——何謂企劃書

第 1 部——企劃書（考察篇）

1 章 企劃書、企劃與戰略的環境 —————27

- 1 現在的事業環境——兩大變化
企業的內幕／企劃、戰略的重要性
事業環境大改變〈產業構造的變化／市場價值觀的變化〉
- 2 「企劃書」氾濫時代——培養長期的眼光
- 3 深入認識時代——轉變期的幕僚工作／企劃部門必須能洞見長期趨勢
- 4 掌握構造的變化——讀當今大局的座標
轉換期／三次元產業分類座標軸〈混亂的產業結構與產業分類／X軸產業思考停止，Y軸產業思考的時代特性急速成長／開始急速可見的Z軸產業／知識產業是資訊產業的上位概念〉

2 章 企劃與戰略的基本概念 —————57

- 1 企劃與戰略的種種——強大的最短途徑
企劃與戰略的主題／企劃與戰略的概念
- 2 控制戰略的基本——三次元事業矩陣
新資訊系統

圖表目錄

BASIC 43 83 105

DESIGN TOOL 95 121 139 223

TECHNIC 247 261 273

第 1 部圖表

1 章

29 企業的內幕

31 順利企業與停滯企業

——如此不同的循環圖

33 過去、現在的戰略概念

35 產業構造的巨大變化

37 市場價值觀的變化

39 企劃書的氾濫

41 陷入雜物型企劃的惡性循環

45 時代的轉變期

47 座標軸是生存的大原則

49 三次元產業分類透視

51 Y Z 型企業群

53 資訊產業、知識產業中的 Z 軸產業

55 知識產業與第二次產業

2 章

59 企劃、戰略的主題

61 戰略、企劃、戰術

65 技術市場矩陣與三次元事業矩陣

67 邁向新資訊系統的轉機

69 日經新聞資訊活用之可觀性

71 邁向良性循環之路

73 邁向良性循環的暗示 1

75 邁向良性循環的暗示 2

77 邁向良性循環的暗示 3

79 良性循環系統的概念圖

81 邁向良性循環的暗示 4

85 X 軸產業的 Y Z 化概念圖

3	資訊循環系統——銷售資訊附隨銷售商品	
4	邁向雙向溝通系統	
5	良性循環系統——資訊的擴大再生產	
	設置核心功能的資訊戰略小組／良性循環系統	
6	良性循環系統即X軸的Y Z 產業化	
3 章	企劃與戰略的擬定法	89
1	企劃與戰略的工作流程——戰略立案的程序	
2	企劃與戰略的計畫運行——運行的重點	
	收集創意型計畫／企劃戰略時代的計畫運行	
3	企劃書——納入戰略與企劃	
4	方法的特徵——製作資訊圖表	
	將關聯性以視覺化表現，以求戰略化	
5	分析與預測——企劃書的第一步	
6	目標與矛盾——迴避障礙的方法	
7	矛盾的迴避——掌握全貌的關聯圖	
8	假設與求證——先有假設	
9	戰略立案——概念與優先順位	
10	企劃立案——思考方法與程序	
4 章	企劃書的整理法與表現法	127
1	首先要掌握狀況〈對方的立場〉——關心度的醞釀	
2	掌握目的和目標——避免層次的混淆	
3	企劃書的整理法——說服關鍵人物	
4	戰略和企劃概念務必明確而容易瞭解	
5	企劃的全貌必須容易瞭解	
6	計畫的流程要能讓人瞭解	
7	提出企劃書的方法——提高效果	