

郭泰／著 詹宏志推薦

實戰智慧
叢書
140

企劃案

李仁芳博士策劃
提供實戰經驗
啓發經營智慧



寫企劃案的 7 個步驟
企劃人的 8 種生活特色
培養企劃力的 14 種方法
常見的 7 種企劃案格式

實戰智慧叢書 (140)

企劃案

郭泰／著

實戰智慧叢書⁽¹⁴⁰⁾ (原 How to 企業人手册①)

企劃案 (原書名：如何寫企劃案)

作 者／郭 泰

策 劃／李 仁 芳

主 編／胡 芳 芳

責任編輯／許 邦 珍

封面設計／唐 壽 南

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

排 版／普辰電腦排版有限公司

印 刷／優文印刷股份有限公司

□1993(民82)年9月1日 初版一刷

□1995(民84)年6月1日 初版六刷

行政院新聞局版臺業字第 1295 號

售價 200 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 957-32-1929-8

© 1993 Yuan-Liou Publishing Co., Ltd.

強力推薦

企劃專書系列

⑦企劃書

- 捕捉企劃人有效成事的手法 高橋憲行／著

⑧企劃高手

- 使企劃案更具魅力與說服力 水喜習平／著

⑬公關手冊

- 巧妙地與新聞媒介打交道 巴克赫斯特／著

⑲報告書

- 商用小論文及報告書的寫法說明 國友隆一／著

⑳企劃技術手冊

- 完成一個企劃案的全程說明 江川 朗／著

㉔Memo學入門

- 創造性思考工具／基礎運用方法 今泉浩晃／著

㉖成熟市場魅力商品企劃

- 掌握新時代的暢銷秘訣 平島廉久／著

㉚創意就是財富

- 培養有活力的創意思考 郭泰／著

㉛行銷企劃書

- 贏得經營戰爭的秘密武器 赫賓&庫伯／著

㉜企劃案

- 成為企劃人的最佳入門書 郭泰／著



(曾慧玉 攝)

【作者簡介】

郭泰，政大新聞系畢業。曾任中國時報記者、哈佛企管顧問公司副總經理等職，目前專事寫作。著有《王永慶奮鬥史》、《王永慶的管理鐵鏈》、《鼓舞》、《趙耀東的經營魅力》、《幽默一○○》、《快樂訣》、《識人學》、《拜動物為師》等十餘種書。並曾榮獲七十六年與八十一年之「金鼎獎」。

實戰智慧叢書 (140)

企劃案

郭泰／著

《實戰智慧叢書》

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，爲了求生、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，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。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，若缺乏智慧的導引，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

將受傷最大。

亂市浮生中，如果能堅守正確的安身立命之道，在舊世界身處權勢邊陲弱勢者，在新世界將掌控權勢舞台新中央。

《實戰智慧叢書》所提出的視野與觀點，綜合來看，盼望可以讓台灣、香港、大陸乃至全球華人經濟圈的企業人，能夠在亂世與亂市中智珠在握、回歸基本，不致目眩神迷，在企業生涯與個人前程規劃中，亂了章法。

四十年筚路藍縷，八百億美元出口創匯的產業台灣(Corporate Taiwan)經驗，需要從產業史的角度記錄、分析，讓台灣產業有史為鑑，以通古今之變，俾能鑑往知來。

《實戰智慧叢書》將註記環境今昔之變，詮釋組織興衰之理。加緊台灣產業史、企業史的記錄與分析工作。從本土產業、企業發展經驗中，提煉台灣自己的組織語彙與管理思想典範。切實協助台灣產業能有史為鑑，知興亡、知得失，並進而提升台灣乃至華人經濟圈的生產力。

我們深深確信，植根於本土經驗的經營實戰智慧是絕對無可替代的。另一方面，我們也要留心蒐集、篩選歐、美、日等產業先進國家與全球產業競局的著名商戰戰役與領軍作戰企業執行首長深具啟發性的動人事蹟，加入本叢書譯介出版，俾益我們的企業人吸取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。

追求筆直上昇精神的企業人！無論在舊世界中，你的地位與勝負如何，在舊典範大滅絕、新秩序大勃興的九〇年代，《實戰智慧叢書》會是你個人前程與事業生涯規劃中極具座標參考作用的羅盤南針，也將是每個企業人往二十一世紀新世界的探險旅程中，協助你抓準航向，亂中求勝的正確新地圖。

【策劃者簡介】李仁芳教授，一九五一年生於台北新莊。曾任輔仁大學管理學研究所所長兼企管系系主任，現為管研所教授，主授「組織理論」與「競爭策略」；並擔任聲寶文教基金會與聲寶工業研究所董事，以及管理科學學會大專院校管理學術促進委員會主任委員。近年研究工作重點在台灣產業史的記錄與分析。著有《管理心靈》、《產權體制、工作組織人間關係與組織生產力》等書。

企劃思考

陸家志

一、企劃人：一群在不同組織擔任企劃工作的人聚在一起，常常發現他們彼此所稱的「企劃」指的是很不相同的內容，也發現他們的工作職位（或職稱）非常不一樣。也許他們會因此興起一個疑問：到底「企劃人」是什麼？如果我們要對企劃做一點「形上思考」，排除不同名稱、不同職級、不同工作內容，試圖找到一個共通的性質，我可能想把企劃人解釋為「對資源與任務做辯證曲思的行動組織者」。

二、辯證曲思者：為什麼企劃人是對資源與任務之間進行「曲行式」的辯證思考的人？企劃人幾乎都面對一個任務（一種具體的或長或短或多元的目標），也都面臨一種「資源處境」，他的工作就是從「資源處境」（通常是匱乏的）找到達成任務的途徑。可是，如果資源到任務的某一條路徑是明顯存在的，所謂「企劃」不過是「線型規劃」求最適解的過程；事實上，許多企劃工作面臨的資源與任務根本無解，或者，資源與任務本身都不是那麼明確可以理解。企劃人在工作時，常常從

資源想到任務，再回頭重新解釋資源，再向前改寫任務，在此一來回返復的過程中實踐成果——也就是說，企劃和線型規劃最大的不同是「題目和條件都可以修改」。這樣的思考，恰恰和直線相反，所以我稱它是「曲行的」(recursive)：又因為下一個思考發展一方面反對前者，一方面也吸納前者，所以是「辯證的」(dialectical)。

三、**花與果實**：讓我舉個例子來看企劃思考的辯證性格。假如我是一位出版社的企劃人，我們覺得出版一種《台灣社會白皮書》是有意義的，這樣的工作大致可以用五百萬的預算來完成；另一方面，我們的資源環境是「這樣一本書的行情定價不超過二百五十元，預期的讀者數量不超過五千人」。從線型規劃的觀點，這是無解的題目，但在企劃人眼中，我們要用新的題目來「否定」這個題目並「包含」這個題目。我們就發現解決途徑可能包括：

- 如何使這五千名讀者願意以二千五百元的價格(行情十倍)接受這本書。
- 如何找到五百萬捐款，以進行這項工作，使出版工作預算降到零。
- 如何找到一群志同道合的社會學者，他們願意義務奉獻心力，「無償」完成這本書，使工作預算降到五十萬。
- 把計畫擴大成書五種、電視五集，加上錄影帶等等，總預算增加到七百萬，但市場也擴大到足以支撐。

就像花是花苞的否定形式、果實是花的否定形式，但後者到前者是一個連續不可分的過程；這種後一問題對前者的否定並持續，就是辯證的簡義。而我們的思考來回奔馳在資源與任務之間，所以它是反覆曲行的。

四、水平性格：因為企劃思考有這種「非直線」的特性，它對發散性思考（或俗稱的創意思考）就不得不有某種依賴。它仰賴各種無標準答案的、跨範疇的、非習慣的思考能力，這是談企劃力、企劃案的書都強調創造性思考的緣故。

五、行動檢核：企劃人不只是思考者，他是為行動而思考的人，檢核企劃思考的不二法門仍是從「行動結果」而來的。企劃思考關心的，終極而言不是問題的本質，而是逼近問題的方法（approaches）。企劃思考的這個特色，使它和創意有別；它的前半部是創造性思考，後半部卻是歸納行動的步驟。它要從「修改後的」資源與任務出發，提出一個線型的工作計劃來，它的工作才算真正完成。

六、企劃人的條件：因為企劃人不是思考問題本質的人，而是使問題發生結果之人，他常常得利用到流轉在社會中的各種動能。因此，好的企劃人常常是懂得社會的人，他是一個社會資源的動員者、社會情緒的回應者、社會對話的設計者。不只是這樣，他能夠樂觀地去尋找線型規劃以外的答案，當然是假設了社會現象本身有著一種「合目的性」，而且相信「理性力量」能夠到達、

能夠掌握。沒有這樣的信仰，不可能成為企劃人。

七、現在該做什麼：企劃人被理解、被重視的時間還不多，有關企劃人是什麼、他的工作和道德該怎樣，討論得也不多。現階段，我們從實踐中尋找企劃人的identity(本質)、尋找他們的規範和典型、整理他們的技術和經驗，可能都是有意義的事。在這樣的歷史進程中，郭泰的《企劃案》做為一個沈默、踏實、基礎的準備工作，就顯得加倍清晰。

【推薦者簡介】 詹宏志，台灣南投人，台灣大學經濟系畢業，曾任工商時報副刊組主任、中國時報藝文組主任、時報周刊總編輯、遠流出版公司總經理、商業周刊發行人、台灣波麗佳音唱片公司總經理等職。著有《趨勢索隱》、《創意人》、《城市人》、《閱讀的反叛》等書。

策劃者的話

李仁弘

企業人一向是社經變局的敏銳嗅覺者，更是最踏實的務實主義者。

九〇年代，意識型態的對抗雖然過去，產業戰爭的時代卻正方興未艾。

九〇年代的世界是霸權顛覆、典範轉移的年代：政治上蘇聯解體；經濟上，通用汽車（GM）、IBM虧損累累——昔日帝國威勢不再，風華盡失。

九〇年代的台灣是價值重估、資源重分配的年代：政治上，當年的嫡系一夕之間變偏房；經濟上，「大陸中國」即將成為「海洋台灣」勃興「鉅型跨國工業公司」（Giant Multinational Industrial Corporations）的關鍵槓桿因素。「大陸因子」正在改變企業集團掌控資源能力的排序——五年之內，台灣大企業的排名勢將出現嶄新次序。

企業人（追求筆直上昇精神的企業人！）如何在亂世（政治）與亂市（經濟）中求生？

外在環境一片驚濤駭浪，如果未能抓準新世界的砥柱南針，在舊世界獲利最多者，在新世界

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，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「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，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。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，作為他山之石；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，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他為叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐富了叢書的內容；自第一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，他個人在實務工作上有豐富的操作經驗；自第一三九種起，由輔大管研所教授李仁芳博士擔任策劃、胡芳芳小姐擔任主編，希望借重他們在學界、企業界及出版界的長期工作心得，能為叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的未來。

自序

郭泰

這是一個最需要企劃卻又最缺乏企劃的時代。

它的需要來自激烈的競爭。

台灣的企業一方面面臨由於貿易自由化所引起的國際間白熱化的競爭，另一方面由於資訊的革命與氾濫所造成的消費者心理的複雜化與多樣化，各行各業的競爭愈演愈烈，業者爲了圖生存，唯有絞盡腦汁，努力興革，不斷推出優異的企劃案，出奇制勝，才有可能佔有一席之地。

它的缺乏來自學校的課程。

台灣的學校，從小學到大學，甚至研究所，從沒教過「企劃」這一門課程。唯一與企劃沾一點邊的，就是大學企管系的「行銷學」與企管研究所的「策略規劃」課程。然而，由於「行銷學」的有限性（談的是行銷的四個P）與策略規劃的空泛性（談的是國外數萬人大企業的個案），因而縱使MBA（企管碩士）的高材生，假如沒經過三、五年的磨練，要擬定一個企劃案，還是非常吃力。

由於企劃案的優劣，往往決定企業的成敗，因此年輕人大學畢業進入社會工作後，不論在公營機構或民營企業，立刻面臨「企劃能力」的考驗。在校成績優異，但沒企劃能力者，注定坐冷

板凳，晉升緩慢；而學校成績平平，但具備優秀企劃能力者，很快就出人頭地，功成名就，這是造成「學校的第一名，往往不是社會的第一名」的主要原因。

糟糕的是，不但學校沒教「企劃」這一門課程（學校填鴨式教育，反而扼殺了企劃能力），就是社會上也沒有一本書能清楚地告訴我們企劃是什麼？企劃案該怎麼寫？再加上企劃好手把企劃技巧與心得視若珍寶，不願公諸於世，因此企劃工作者在寫企劃案時，只好如瞎子摸象般，暗中摸索。他們到底寫得對不對，寫得好不好，真的只有天曉得了。

那麼，到底什麼是企劃？企劃案又要怎麼寫呢？這正是本書要回答的問題。本書第一篇中詳細說明企劃與企劃案的定義，第二篇擬定企劃案的七個步驟與第三篇企劃案的七種格式，就是要指導企劃新手逐步完成企劃案。

一個企劃案的完成與實施，從界定問題、蒐集資料、整理情報、創意思考、分析歸納，一直到選擇可行的方案、寫成方案、佈局實施、檢討評估等，在在需要卓越的企劃能力。而筆者深信，卓越的企劃能力絕非天生，而是後天培養訓練出來的，因此在第四篇中，詳細介紹十四種培養企劃能力的方法。

成功企劃人的生活與一般人不太相同，他們大都具備了打破習慣、觀察敏銳、勤於閱讀、喜愛旅行、隨手筆記、蒐集資料、四處討論、自我鬆弛等特性，這在本書第五篇中有詳細的解說。