

策划人秘而不宣，
用而不言的秘笈

新项目策划实务

NEW PROJECT PLANNING PRACTICE

熊超群 田庆有 编著

为什么项目构想与项目实施结果存在很大的差异性？为什么有些项目遭遇“滑铁卢”？一个很重要的原因是新项目策划没有过关。为什么有些策划人主持的项目一个接一个成功，而有些策划者却沦为“项目”的“罪人”？区别只能在“策划”本身。

新项目策划实务

NEW PROJECT PLANNING PRACTICE

熊超群 田庆有 编著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新项目策划实务/熊超群, 田庆有编著. —广州: 广东
经济出版社, 2003.4

(赛艾诺策划实务丛书)

ISBN 7-80677-432-7

I. 新… II. ①熊…②田… III. 企业管理—经营决策—
中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 024541 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	肇庆市科建印刷有限公司 (肇庆市星湖大道)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	21 2 插页
字数	309 000 字
版次	2003 年 4 月第 1 版
印次	2003 年 4 月第 1 次
印数	1~8 000 册
书号	ISBN 7-80677-432-7 / F·851
定价	42.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

• 版权所有 翻印必究 •



作者简介

熊超群，1967年生。研究员、中国管理科学研究院科学技术传播研究所学术委员、澳大利亚西海岸管理科技学院客座教授（2001-2004），涉足新闻、策划、企业管理、研究机构、顾问咨询行业，具有十多年中外合资企业、民营企业管理经验，历任企划部长、人力资源总监、总经理助理、市场部经理、营销副总、总经理等职务。现任珠三角多家企业管理顾问、多家培训机构特约导师。在人力资源管理与市场营销管理领域具有丰富实践经验，担任多家高校EMBA《人力资源管理》、《市场营销》课程导师，国内外刊物发表论文上百篇，出版个人专著及合著十多部。

E-mail: vicshone@sina.com



作者简介

田庆有，中国管理科学研究院科学技术传播研究所副所长、全国政策科学研究会理事、海尔管理研究专家，在项目策划、营销规划、企业人力资源管理体系建立、销售人员训练、团队建设和激励方面多有建树，现为多家企业管理顾问。

赛艾诺策划实务丛书

《经销商管理实务》

《新项目策划实务》

《品牌策划实务》

《公关策划实务》

《营销广告策划实务》

《终端促销策划实务》



责任编辑：郑秋瑛

责任技编：陆俊帆

封面设计：梅志国

目 录

第一章 项目投资与投资决策 (1)

投资首先是对未来的一种赌博, 是对投资所能获得的收益将会大于投资的成本的赌博。如果估计未来的经济不景气, 投资者的欲望就会大大减少; 相反, 如果认为经济有可能在近期迅速恢复, 投资者就可能会大规模地进行投资。

第一节 项目投资与投资决策概述 (1)

一、投资 (1)

二、投资项目 (4)

三、投资决策 (6)

第二节 可行性研究 (8)

一、可行性研究及其作用 (8)

二、可行性研究的内容和程序 (10)

第三节 项目评估 (11)

一、项目评估及其作用 (11)

二、项目评估的内容和程序 (12)

第四节 可行性研究与项目评估的关系及区别 (13)

一、可行性研究与项目评估的关系 (13)

二、可行性研究与项目评估的主要区别 (14)

【案例 1-1】“×××”移动产品项目分析 (14)

【案例 1-2】“×××”旅游网项目分析 (46)

第二章 项目背景分析与评估 (67)

投资项目的建设和生产要素、产品服务的要求是不同的，对距离、市场、资源分布和环境等状况的依赖程度也有所差异，因此，投资者或生产者应尽可能寻找利益最大化的方面。

一、产业背景分析 (67)

二、区域背景分析 (67)

三、项目定位分析 (68)

四、行业市场分析的方法 (69)

五、企划书的写法及格式 (75)

【案例 2-1】某减肥产品项目分析 (78)

【案例 2-2】某旅游网站项目背景分析与评估 (95)

第三章 市场分析和生产规模确定 (99)

市场预测是指在市场调查的基础上，运用科学的方法，预计和测算未来一定时期内的市场对项目产品的需求量和变化趋势。为了保证市场预测工作顺利进行，必须按预测程度加强组织工作，以利于各环节之间的协调，进而取得好的效果。

第一节 市场分析 (99)

一、市场分析的内容 (99)

二、市场需求和供给分析	(100)
三、产品分析	(102)
四、市场供求综合分析	(103)
第二节 市场调查和市场预测	(104)
一、市场调查	(104)
二、市场预测的程序和方法	(107)
第三节 市场调查	(108)
一、市场调查的重要性	(108)
二、市场调查的体系	(109)
三、市场调查的作业程序	(111)
四、市场调查的资料种类	(112)
五、获取竞争对手资讯的途径	(117)
六、市调资讯的核对与解读	(119)
第四节 项目战略和销售规划	(122)
一、项目战略	(122)
二、销售规划	(126)
三、确定销售规划	(130)
【案例 3-1】×××市场分析	(131)
【案例 3-2】赛艾诺 IT 市场分析与规模	(137)
第四章 项目实施计划分析与评估	(149)
项目从投资决策到大规模生产开始这段时间， 对关键环节进行认真筹划和分析是非常重要的，因 为最初计划的偏差容易危害到整个项目。	
第一节 实施计划的内容和目标	(149)
一、实施计划的内容	(149)

二、实施计划的任务	(150)
第二节 项目实施阶段划分	(150)
第三节 项目实施计划分析与评估（以 A 市引进 × × × 项目为例）	(151)
一、关于食品行业的一些分析	(151)
二、鹧鸪的养殖及深加工分析	(161)
三、× × × 项目简介	(169)
四、× × × 项目目前的优劣势分析	(173)
五、行业进入和成功关键因素分析	(176)
六、互补性资源组合的利益	(180)
七、现有可组合资源的状况	(183)
八、部分可选择的组合方案	(185)
九、重组后的发展战略	(189)
十、各方进入实质性谈判和筹备的程序	(192)
【案例 4-1】基点网站项目计划	(194)
【案例 4-2】× × × 旅游网项目计划	(205)

第五章 投资估算与资金筹措

投资者只有在预期其投资活动能带来利润，亦即带来大于投资成本的收益时，才会进行投资。通过实施投资项目，可以扩大投资者的生产规模，达到规模经济，或者扩大经营范围，使规模经济在市场竞争中立于不败之地。

第一节 投资的构成与估算	(215)
一、项目总投资及其构成	(215)
二、建设投资构成与估算	(215)
三、流动资金构成与估算	(216)
【案例 5-1】× × × 软件财务分析	(220)

【案例 5-2】××项目投资估算与资金筹措分析 (224)

【案例 5-3】×××网投资估算与资金筹措分析 (230)

第六章 新项目营销计划 (247)

一般而言,新项目发展战略只是一个方向和目标,如果没有营销计划予以具体落实,则势必成为空中楼阁;反之,新项目的营销计划,如果没贯彻、落实新项目发展战略的意图,而自行其是,亦是要碰壁的,这不但可能导致营销计划与发展战略的不协调甚至冲突,造成新项目发展中的“南辕北辙”或运行中的政令不一,而且脱离了新项目发展战略的营销计划,势必是无根浮萍,既缺乏根据,又可能丧失了方向感和目的性,从而带有很大的盲目性、随意性,无法适应市场经济的发展要求。

第一节 制定营销计划 (247)

一、制定新项目营销计划的一般原则和要求 (247)

二、组建具备良好“内在品质”的营销计划机构 (250)

三、确定以工作单为基础的层级模式 (252)

第二节 策划新品上市(以某品牌厨具为例) (254)

一、从市场中来到市场中去 (255)

二、运筹帷幄,步步为营 (258)

三、惩前毖后,治病救人 (261)

【案例 6-1】×××软件营销计划 (263)

【案例 6-2】×××移动通讯产品营销计划 (265)

【案例 6-3】摩托车配件经营策划案 (272)

第一章 项目投资与投资决策

第一节 项目投资与投资决策概述

一、投 资

(一) 投资的本质

投资活动是促进生产力发展、提高社会物质文明程度和改善人民生活水平的主要经济动力，也是可行性研究和项目评估学学科体系研究的重要范畴之一。因此，科学而准确地分析和把握投资的本质是十分必要的。

投资是指经济主体为未来获得收益而现时投入生产要素，以形成资产的一种经济活动；投资的另一层含义也可解释为经济主体为未来获得收益而现时投入的资金或资本。这些认识与当代西方经济学对投资本质的表述大致相似。

当然，从不同的角度（如国民经济角度、投资者角度）来看，投资的内涵还是有一定差异的。由中国大百科全书出版社与美国不列颠百科全书公司合作编译的权威工具书《简明不列颠百科全书》（中国大百科全书出版社，1985年10月）对投资的解释是：投资是“指在一定

的时期内期望在未来能产生收益而收益变换成资产的过程”。“如从个体的观点来看，投资可分为生产资料投资和纯金融投资。就个体而言，二者均对投资者提供货币报酬；但就整体而论，纯金融投资仅表现为所有权的转移，并不构成生产能力的增加；生产资料投资能增加一国经济生产的能力，它是反映经济增长的因素。”这里所讲的生产资料投资，亦即经济意义上的投资，即直接投资；纯金融投资，亦即金融意义上的投资，即间接投资。保罗·萨缪尔森和威廉·诺德豪斯的《经济学》（第十六版）（华夏出版社，1999年8月）对投资的解释是：“投资是一年内一国的建筑物、设备和库存等资本货物的增加部分。投资意味着牺牲当前消费以增加未来消费。”“经济学家将‘投资’（有时称为实际投资）定义为耐用资本品的生产。而在一般用法上，‘投资’通常是指诸如购买通用汽车公司的股票或去开个存款户头这类东西。为了不致混淆，经济学家将后者称为金融投资。”“只有当有形的资本品生产发生时，经济学家才认为形成投资。”在可行性研究和项目评估中的投资指的是直接投资，或者说是实际投资。

就实际投资或直接投资而言，还有宏观投资、中观投资和微观投资之分。宏观投资是指整个国民经济的投资，包括一定时期内全社会的投资规模、投资方向、投资结构和投资效益等。这些问题是一国政府根据其现有的资源条件、经济发展状况和未来的社会经济发展规划而确定的，或进行测算的，属于宏观经济范畴。中观投资是指一个部门或一个地区在一定时期内的投资规模、投资结构和投资效益等。作为中观投资，它是由一个部门或一个地区根据整个宏观经济形势、该部门或地区的现有资源条件、经济优势和未来一定时期的社会经济发展规划进行确定或测算的，属于中观经济范畴。微观投资一般是指项目投资，尽管有时项目所包括的范围比较大，涵盖一系列项目，包括横向的项目和纵向的项目（如“上联”和“下联”项目），但都作为一个投资项目（可以作为一个“综合体”项目）来考虑。在可行性研究和项目评估中的投资指的是微观投资，亦即投资项目。

（二）投资的作用

1. 从宏观的角度看，投资能起到以下两方面的作用：

(1) 影响社会总需求水平,从而在短期内影响产出和就业水平。投资增加,会相应地扩大内需,从而增加社会总需求水平;投资减少,会相应地减少内需,从而减少社会总需求。从短期来看,产出和就业水平的变化也决定于投资水平,投资增加,会增加社会的产出水平,同时提供更多的就业机会。

(2) 通过投资能够增加社会的资本积累,提高潜在的生产能力,从而促进长期的经济增长。

2. 从微观的角度看,投资有如下三方面的作用:

(1) 增强投资者的经济技术实力。投资者通过投资项目的实施,不但增加了资本积累,而且提高获得收益的能力,同时,增强了抵御风险的能力。

(2) 提高投资者不断创新的能力。投资者通过投资,实现科技成果的商品化和产业化,就可以不断地取得创新利润,从而使投资者具备长期的经济发展实力。

(3) 增加投资者的市场竞争能力。市场竞争不但表现为人才的竞争,也与经济技术实力和不断创新有关。通过实施投资项目,可以扩大投资者的生产规模,形成规模经济,或者扩大经营范围,使规模经济在市场竞争中立于不败之地。

(三) 投资的决定因素

投资者只有在预期其投资活动能带来利润,亦即带来大于投资成本的收益时,才会进行投资。这可以归结为决定投资的三个基本要素:收益、成本和预期。

决定投资的第一个要素是收益。投资活动可以是新建一个工厂,也可以是对现有工厂的生产规模(扩建),也可以是对现有工厂进行更新改造。但无论是哪一种形式,投资者都要追求收益的增加。新建工厂和扩建工厂有助于投资者生产和销售更多的产品,以增加收益;对现有工厂进行更新改造有利于投资者提高产品的市场竞争力,以此增加收益。

决定投资的第二个要素是投资的成本。投资成本包括资本品的价格、借款利息和投资者为其收入所付的税金。资本品的价格是指投资

者购买土地、设备及其他资本货物和建造建筑物所花费的资金。资本品的价格是投资成本中的主要部分，也是投资者最为关心的成本。投资者进行投资活动时，经常需要外部资金的支持，或者向银行借款，或者在债券市场上发行债券。但无论是银行借款，还是发行债券，都要支付利息。一定时期的利率水平决定投资者的利息成本，从而决定投资支出。政府的税收也会影响投资的成本，政府运用税收政策可以直接或间接影响投资行为。当政府鼓励某些部门或某些项目的发展时，可以采取税收的减免优惠措施，增加这些部门或这些项目的投资。不同部门、不同项目或不同国家的税收政策，对于追求利润的投资者的投资行为都会产生深远的影响。

决定投资的第三个要素是预期和投资者的信心。投资首先是对未来的一种赌博，是对投资所能获得的收益将会大于投资的成本的赌博。如果估计未来的经济不景气，投资者的投资欲望就会大大减少；相反，如果认为经济有可能在近期迅速恢复，投资者就可能会大规模地进行投资。可行性研究和项目评估将会充分考察上述三个要素，给投资者和资金供给者提供科学的决策依据。

二、投资项目

（一）投资项目的概念

按照世界银行的解释，投资项目是指在规定的期限内，为完成一项（或一组）开发目标而规划的投资、政策、机构以及其他各方面的综合体。一个投资项目一般要包括以下因素或其中的几个因素：

1. 具有能用于土建工程和（或）机器设备及其安装等投资的资金；
2. 具备提供有关工程设计、技术方案、实施施工监督、改进操作和维修等业务能力；
3. 拥有一个按集中统一原则组织起来的，能协调各方面关系，促进各类要素合理配置，高效、精干的组织机构；
4. 改进与项目有关的价格、补贴、税收和成本回收等方面的政策，使项目能与所属部门和整个国民经济的发展目标协调一致，并提高项

目自身的经济效益；

5. 拟定明确的项目目标以及项目的具体实施计划。

（二）投资项目的类型

根据不同的分类标准，可将投资项目划分为不同的类型。

1. 根据其性质的不同，可划分为基本建设项目和更新改造项目。

（1）基本建设项目，简称建设项目，是指用于增添固定资产，从而扩大生产能力（或工程效益）的投资项目。建设项目又可划分为新建项目、扩建项目、恢复项目和迁建项目等不同的类型。

（2）更新改造项目，即固定资产更新和技术改造项目的简称，是指以新的设备、厂房、建筑物或其分设设施替代原有的部分，或以新技术对原有的技术装备进行改造的投资项目。基本建设项目与更新改造项目的主要区别在于：前者主要属于固定资产的外延扩大再生产，后者主要属于固定资产的简单再生产和以内涵为主的扩大再生产。在现实经济生活中，某些项目的性质是很难明确划分的。

2. 根据其内容的不同，可划分为工业投资项目（即国民经济中各工业部门的投资项目）和非工业投资项目。

（1）工业投资项目，简称非工业项目，即国家工业项目，即国民经济中各工业部门的投资项目，主要包括钢铁、有色金属、煤炭、石油、化学、电力、机械、建材、轻工、纺织等工业部门的投资项目。

（2）非工业投资项目，简称工业项目，即工业投资项目之外的所有投资项目，主要包括农业、水利、林业、水产、铁路、公路、民航、邮政、电信、公用事业等部门的投资项目。

3. 根据其用途的不同，可划分为生产性投资项目和非生产性投资项目。

（1）生产性投资项目是指能为社会提供中间产品和最终消费产品的投资项目，如投资于生产机械设备的项目和生产耐用消费品的项目，这类项目的收益主要体现为产品的销售收入。

（2）非生产性投资项目是指能为社会提供服务的投资项目，其成果主要是满足人们的物质文化生活需要，如投入到文化、教育、卫生、体育及非营利性基础设施上的投资项目。

4. 根据其投资主体的不同,可划分为国内投资项目和外商投资项目。

(1) 国内投资项目,即全部由国内投资者投资兴建的项目。其资金来源可以是投资者的自有资金,也可以是在国内外筹集的资金。

(2) 外商投资项目,具体又包括以下三类:中外合资经营投资项目,简称合资项目,是一种股权式合营项目,即由一个或几个中国的公司、企业或其他经济组织与一个或几个外国的公司、企业和个人共同出资而兴建的项目,合资各方按股权比例分配收益和承担风险;中外合作经营投资项目,简称合作项目,是一种契约式合营项目,一般是指由中方合作者提供土地、厂房、劳动力等,由外方合作者提供设备、资金和技术等而共同兴建的项目,合作各方按契约规定的比例分配收益和承担风险;外商独资项目,即由外商独自出资或筹资兴建的项目。

此外,还可根据其他不同的标准,将项目划分为不同的类型,如根据项目的设计生产能力,可将其划分为大型、中型和小型三类等。

三、投资决策

(一) 投资决策的含义

投资决策就是指根据预期的投资目标,拟定若干个有价值的投资方案,并用科学的方法或工具对这些方案进行分析、比较和遴选,以确定最佳实施方案的过程。

(二) 投资决策的程序

1. 投资决策的一般程序。

投资决策的一般程序为:

第一步:调查研究、收集信息、提出问题,在此基础上确定预期目标;

第二步:根据宏观环境和现有条件拟定若干个有价值的方案;

第三步:用科学的方法对拟定的方案进行分析比较,遴选出最满

意的实施方案；

第四步：确定实施的计划，提出合理化建议。当确定了实施方案以后，就要制定实施计划，或者是细化可行性研究和项目评估中的实施计划；或者是修改实施计划；或者根据论证的结果，重新制定实施计划。之所以要提出合理化建议，是因为在实施项目中，不是所有的条件都能满足要求，需要有关部门或有关人员为项目的顺利实施提出建议，使项目按照预期的目标和时间竣工投入使用，发挥应有的效益。

2. 一些国际金融机构的投资决策程序。

各个国家和国际组织对投资决策程序都有自己的规定。世界银行和一些地区性的开发银行和亚洲开发银行、非洲开发银行等的项目决策程序如下：

- (1) 明确问题和目标；
- (2) 研究项目的背景；
- (3) 搜集有关信息资料；
- (4) 安排项目分析的步骤；
- (5) 对项目进行经济分析；
- (6) 衡量非经济的影响；
- (7) 进行不确定性分析；
- (8) 综合权衡；
- (9) 提出项目评估报告及其他建议；
- (10) 最终作出投资决策。

上述只是这些国际金融机构一般的投资决策程序，实际上不同规模、不同性质的投资项目具有不同的特点，从而在决策程序的繁简也有所区别。

3. 投资项目决策程序。

投资项目决策程序如图 1.1 所示：