

企划案 撰写实战全书

经典范例大全

戴国良 ◎著

全方位通览190种企划案范本

打造企划案撰写人的万应宝典

- 国际企业
- 行销管理
- 策略管理
- 财务管理

——诠释四个领域的所有名词

图书在版编目 (CIP) 数据

企划案撰写实战全书 / 戴国良著.

- 汕头: 汕头大学出版社, 2004.6

ISBN7-81036-516-9

I 企... II 戴... III 企业管理 - 经营决策 IV.F 272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 114217 号

本书经城邦文化事业股份有限公司商周出版事业部授权, 独家出版中文简体字版本。非经书面同意, 不得以任何形式重制、转载。

企划案撰写实战全书

作 者: 戴国良

责任编辑: 胡开祥 叶思源

封面设计: 郭 炜

责任技编: 姚健燕

出版发行: 汕头大学出版社

广东省汕头市汕头大学内 邮 编: 515063

电 话: 0754-2903126 0754-2904596

印 刷: 广州大一印刷有限公司

邮购通讯: 广州市天河北路 177 号祥龙花园祥龙阁 2205 室

电 话: 020-85250785 邮 编: 510075

开 本: 890×1168 1/16 印 张: 31

字 数: 330 千字

版 次: 2004 年 6 月第 1 版

印 次: 2004 年 6 月第 1 次印刷

印 数: 6000 册

定 价: 58.00 元

ISBN7-81036-516-9/F·81

版权所有, 翻版必究

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系退换

企划案 撰写实战全书

戴国良 ◎著 经典范例大全

推荐序

企划力的葵花宝典

企划大师戴国良博士继去年出版《企划案管理实务》后，再度创作完成《企划案撰写实战全书》一书，经商周出版社整编、付梓、发行。据闻，戴博士的前一部“实务”大作上市未及半年即创下“七刷”纪录，荣登商场工具书籍排行榜，且作者本人不断接获工商金融界人士纷至沓来的电话以种种疑难杂症求教。由此可知在台湾企管文献中同时具有理论性、实用性与时效性的企划专用书实不多见，也足以证明戴博士的作品的确含有极高的参考价值，是不可多得的好书；只不过，根据作者本人的描述：“有些同学或同事，还是不知道这些企划案纲要项目的真正意义及内涵深意。因此，也就谈不上如何善用此书的可用之处”。很显然，戴博士出版第二部大部头巨作的计划早就箭在弦上了。

翻开这本最新的著作，首先映入眼帘的是“成功企划案的经典范例全览”几个字，接下来是书名——“企划案撰写实战全书”。而内文中还不时露出“基本内功”等字眼，乍看之下，难免会感到有几丝“杀伐之气”。果不其然，在序言中戴大师一再强调，身为公司的高阶主管必须具备策略、行销、财务及国际企业管理等四个层面的基础知识，并称之为“四大基础内功”。

俗语说：“商场如战场”，洵非虚言。尤其在现代化的工商社会里，企业与企业间的竞争最为激烈，有若武术擂台上高手过招的情境一般，刀光剑影、拳脚相加，互不相让；而整个产业市场环境就像是一座“武林”，其中藏龙卧虎、能人辈出，唯有艺高胆大、修为精纯的当世英雄才能纵横捭阖，崭露头角；至于那“武林盟主”的大位则非身怀绝学、武功盖世的英豪莫属。事实上，中国武术自春秋战国发端以迄，浩浩荡

荡数千年，可谓源远流长。其间纵或有门派之别，而范畴则不外乎以强身、自卫、克敌为目标的技击之道。如今企划大师戴国良的“实战宝典”也恰有异曲同工之妙。因为，一个经过深思熟虑、设想周到且具有高度精确性及未来性的企划案，往往能强化组织持续发展所需的良好体质（强身），能避免企业竞争力的相对减弱（自卫），更有可能在迷困的市场环境中，过关斩将、脱颖而出，赢得领先的地位（克敌）。尤其，戴博士所揭示的“四大基础内功”，堪为现代企管高手在闯荡江湖，面对产业界敌手之际所必须具备的“内家功夫”。同样的，一名武林大侠，若非内外兼修，臻于天人合一的境界，要想技压群雄，称雄当世，势难如愿也。

为了让读者们把基础内功先锻炼好，戴博士强调，他“一股作气并使出全部的心力来写这本书”。国良兄着力之深、用心之苦，如其多年来在业学两界的杰出表现一样令人激赏，让人起敬。话说回来，武侠小说里描绘内家高手运用灌顶大法，将几十年的内力引渡至年轻弟子体内以增益其修为。而在事成之后，传功者因元气耗损，往往就此“飘然远去”，或迳自“闭关修练”云云。但是，我们相信戴大师的内力精湛、深不可测，神功盖世、所向无敌，也切盼他的第三部“葵花宝典”早日问世！

赵怡

师范大学图文传播系副教授

推荐序

一本企划实战纪录

东森媒体集团的戴首席顾问国良先生是我在台湾遇见最好的策略顾问之一。除了丰富的学养与规划实务之外，戴博士长期协助东森集团发展的经验，使得他在诊断、解决问题时，能充分融入执行者的考量，实在难能可贵。

本书记录了 190 个企划案架构内容，涵盖企业营运中经营、行销、财务、管理四大范畴。除了提供清晰简明的范例外，并将最新的管理理论贯穿其间，可以说是一本万应宝典。

本人长期在产业界工作，先后负责经营管理、产业发展、策略投资的工作，其后又由直接投资转入投资银行业务。过程中，内外角色多次转换，深深体会一般管理顾问“代理孕母”的尴尬，往往呕心沥血生出自认完美的宝贝，但交到经营者手中时却不受关爱。戴博士在东森集团虽名为首席顾问，实为策略长。其专长包括协调执行面推动策略，种种经历在本书中可见雪泥鸿爪，故本书亦可视为一实战纪录。

东森媒体集团在台湾地区由草创期进入规模经济后，继续透过跨境经营、策略联盟与资本市场运作快速朝国际化迈进。其间之步履、作为，亦透过本书留予后来者一清晰的藏宝地图，可按之以索骥。

这样的一本万应宝典、实战记录与藏宝地图，我很荣幸可以先睹为快，更衷心推荐给对经营管理实务有兴趣的读者。

雷倩

东森华荣传播公司（东森电视台）执行董事

作者序

全方位打造 A+ 企划高手

一家成为 A+ 级的卓越成功企业，它在经营管理的各种功能领域，必然都是面面俱到，做得非常成功。这里面包括了：研发设计、产品开发、生产制造、仓储物流、行销业务、财务会计、资讯、人力资源、品管、策略、法务及国际企业管理等功能部门的发挥，都是不可或缺的。而本书要挑出作者认为身为一个公司高级主管或是身为一个高阶企划幕僚人员，他所必须具备的共同基础知识或称它们为必修课程。那就是：策略管理、行销管理、国际企业及财务管理等四门知识课程，或称之为“四大基础内功”。并分述如下：

● 第一是“策略管理”（Strategic Management）。

策略管理是企业副总经理、总经理、董事长及董事会成员，所必须充分了解的课程与专业知识。策略是谈公司或集团现在及未来的愿景、目标、定位、竞争力、竞争优势、布局、战略计划、基本政策及外部环境评估等大政方针与图治策略。

● 第二是“行销管理”（Marketing Management）。

行销管理是企业总经理及行销业务部门主管及其企划部门成员所必须共同了解的课程。行销管理是公司直接业务作为的“发动引擎”，也是公司营收及获利来源的第一线启动力量。换言之，也就是执行赚钱的陆战精锐部队。他们负责把公司的产品或服务，尽快转换成钞票的头等大事。

● 第三是“国际企业管理”（International Business Management）。

这是一门比较新的知识课程。但是，由于全球化时代来临，也造就了很多跨国大企业的形成及运作。他们在世界各主力消费市场大肆攻城

掠地。同时也在发展中国家广设生产据点，或是采购据点，而能以最低成本生产或采购到他们所需要的产品。因此，在未来时代中，企业迈向全球市场，在海外数十个国家同时生产、销售、研发、后勤管理等已是趋势。因此，如何对全球企业进行良好的经营与管理，就变成很重要的课题了。

● 第四是“财务管理”（Finance Management）。

财务管理是做为一个高级主管及高级企划人员所必须共同认识的课程。因为企业最后经营得好不好？是否卓越？总市值大不大？就是要看财务的数据结果。如果对基本的财务、会计观念不懂，那就无法掌握如何做有效的经营管理改善与创新决策及计划。数字反映了问题的本质及问题出在哪里，唯有真正了解数字的背景及内涵，才能有效采取正确的政策，而使公司成为值得被投资的公司。

倾听读者们心声，祝福大家不断学习进步，终有所成

因此，本书特别针对上述四大知识范畴的理论内涵及其相关议题，以及 Q&A 的方式，加以论述。希望透过这 168 个重要理论名词的诠释及 190 个企划案架构内容的案例参考，相信读者个人会更加具有自信。

同时，在无形磨练及学习中，也增长了各位读者的企划全方位的功力。作者本人在学院、大学及企业内部上课的时候，经常发现在讲解企划案案例时，有些非商学院同学及非企划部门的同事，还是不知道这些企划案纲要项目的真正意义及内涵深意，因此也就谈不上如何善用此书。因此，作者在 2002 年 9 月出版了《企划案管理实务》后（商周出版社），接着应广大同学们及上班族朋友们的要求，希望能够先把撰写企划案的基础管理内功锻炼好，以方便他们在撰写企划案时，能更精准、更周全考量，以及更快速地整理完成一个企划案报告。

基于这样的理由，长久以来，我已深深听到他们的心声与需求进步

的渴望。因此，作者本人利用一年时间，一鼓作气并用出我全部的功力，再撰成本书。相信各位在学同学或是上班族朋友们，能够有一本好用的工具书，伴随着他们上班的工作生涯，而且都能步步高升，不断学习进步，迎向自己未来的美丽人生。

能够完成这样的使命，则是作者本人最大的欣慰与鼓舞了。只因为，我在无形中帮助了很多散处在各地我所不知道与不认识的众多朋友们。这真是一份福田与福报。愿深深祝福每一个与我同在的朋友们及同学们。祝福你们。

2003 年 9 月

taikuo@cc.shu.edu.tw

目 录

推荐序	企划案的葵花宝典	赵怡
推荐序	一本企划实战纪录	雷倩
作者序	全方位打造 A+ 企划高手	
第一章	引言	11
	引言之一：企划案撰写实战的 5 大成功要因	1
	引言之二：如何正确看待本书	16
	引言之三：基本内功：重要企管学术理论精华诠释	18
第二章	策略管理重要理论与实务名词诠释（基本内功之一）	21
第三章	财务管理重要理论与实务名词诠释（基本内功之二）	99
第四章	国际企管重要理论与实务名词诠释（基本内功之三）	121
第五章	行销管理重要性理论与实务名词诠释（基本内功之四）	163
第六章	如何撰写“经营企划案”（计 84 个）	229
	一、如何撰写公司“未来 5 年营运与策略规划案”	230
	二、如何撰写新年度“营运（营业）计划案”	280
	三、如何撰写信用评等“问题答复 Q&A 计划案”	298
	四、如何撰写新事业“投资企划案”或“转投资企划案”	304
	五、如何撰写“布局全球营运企划案”	325
	六、如何撰写“赴外考察取经企划案”	331
	七、如何撰写“产业分析与竞争分析企划案”	334
	八、如何撰写“并购企划案”	344
第七章	如何撰写“行销（业务）企划案”（计 59 个）	350

- 一、如何撰写“广告企划案” 351
- 二、如何撰写“新产品上市企划案” 360
- 三、如何撰写“业务（销售）企划案” 376
- 四、如何撰写“顾客满意企划案” 401
- 五、如何撰写“市场（行销）研究企划案” 399
- 六、如何撰写“SP 促销活动企划案” 408
- 七、如何撰写“公共事务宣传企划案” 414
- 第八章 如何撰写“财务企划案”（计 29 个） 423
 - 一、如何撰写银行“中长期联贷企划案” 423
 - 二、如何撰写“上市(IPO)企划案” 429
 - 三、如何撰写“私募增资”与“公司债”企划案 440
 - 四、如何撰写“董事会、股东大会及法说会议程企划案” 448
 - 五、外国券商辅导“财务策略简报企划案” 456
 - 六、如何撰写“无形资产评价企划案” 458
 - 七、如何撰写“财务投资企划案” 460
- 第九章 如何撰写“管理企划案”（计 18 个） 463
- 附 录 190 个案索引 484

第一章 引言

引言之一：企划案撰写实战的 5 大成功要因

一、公司什么阶层的人需要看本书呢？基层人员要看，中高阶主管更要看。

不管在作者过去所服务过的数家公司，或是在学校授课中，经常碰到同事、部属或学生问我如何才能写好一个企划案，而对公司有所帮助，或是才有晋升的机会。其实，在公司中，不仅是企划部门要写企划案，依作者的经验，公司中每一个部门都要会写企划案，所差别的只是大案或小案而已。因此，其实最需要企划案撰写训练的，不只是基层专员而已，而是中阶的经理级主管，更且是高阶的副总经理级以上主管，都迫切需要这一种教育训练。因为，如果高阶主管都不能分辨部属写的企划案是不是很好或是很正确，那又如何对他们的东西做出评论及决策呢？再者，在他们撰写企划案之前，又怎样指导他们如何写呢？

最后，其实公司的老板（董事长或总经理）更需要看本书。因为，老板要从更高层次、更宽广构面、更多元角度、更具体的数字资讯、更完整的系络（context）与更长远的观点与视野，对部属下最后的决策。而本书正就是提供了这样的内涵与判断。

二、撰写企划案的五大成功要因

撰写一份成功的企划案，当然是由很多因素配合而成的。不过，依作者在企业界工作了 16 年的经验，显示至少应该有以下 5 项关键成功

要素，分述如下：

1. 你是否具有基本内功知识？

所谓内功知识，我想可以区分为两大类。第一类是你的专业知识（或叫专长知识）。例如你是法务长，就必须对法律本行知识有很深入的了解；如果你是营运长，就必须对业绩方面的本行知识有很深入的了解；同样的，如果你是技术长、财务长、厂长、采购长、资讯长、研发长、策略长、人事训练长、会计长等，也必须对相关的专业功能知识，有比别人更高一筹的地方才对。第二类则是非专业知识，但最好也要有很好的认识才行，我把它们称为一般性企业知识。这包括了行销（Marketing）、财会（Financial）、国际企业管理（International Business Management）以及策略管理（Strategy）等四大领域的一般性内功知识。如果你能同时兼具自己的专业本行知识，而同时又能拥有上述四大领域的内功知识，那么才有机会成为企业总部的总经理或是全公司的总经理。

2. 你是否掌握了判断一件事情的 5W、2H、1E 的八大守则呢？

亦即，当你在思考、分析及判断一件事情、听一个报告或是应对一个变化时，你是否能够时时刻刻掌握到这 5W、2H、1E 呢？那就是：

●What——事件是什么？事件的目的是什么？

●Why——事件为什么会变成这样？是哪些因素造成的？真的是这些因素？要不断的问：为什么？为什么？为什么？

●How to do——事件要如何解决？有哪些方案？为什么是这些方案？这些方案真的可以解决事情吗？做的到吗？是可行的吗？需要在哪些条件的前提下呢？优点及缺点呢？阶段性呢？

●How much——事件要花费多少钱呢？即是指预算。包括营收、营业成本、营收费用、资本支出，以及损益等方面。那你花了这些钱，何时才可以帮公司赚回来呢？要去追踪绩效目标的达成度。

●Evaluate——评估效益多大

这些事件在这些不同处理方法下或企划方案下，到底最后为公司带来哪些有形的（可以具体算出来的），以及无形的效益呢？企业不可能做白功，也不是慈善事业，不可能长期亏损下去。每一件事都必须有成本效益评估的、不值得做的，即使是增聘一个人这样的小事，也都必须思考清楚。

● When——事件的执行时间表

这事件或企划案，必是有时间性的，某时间内一定要完成。因此，启动期、执行期及完成最后期限 **deadline** 要具体表示出来才能追考。

● Where——事件在何处、何地

另外，要考虑这些事情的地点因素，是国内、国外、一地、多地点等。

● Who——谁去做

最后，还要考虑到这些事件，派谁或哪些人去做是最适当的。通常必然是一个团队组织，而不是个人英雄。如果内部没有适当的人，就要赶快同业挖角或招兵买马才行，因为唯有找对人才能做好对的事。

以上的 5W、2H 及 1E 是碰到每一件事情、召开每一次会议，或是思考如何下决定时，所必须每分每秒放在脑海中的基本逻辑训练与思考直觉。

3. 你是否经常看书呢？看专业书报杂志呢？而能每天都在进步中呢？

除了前面的基本内功之外，其实企业每天面对的就是“竞争”、“变化”与“进步”。因此，如果你没有经常看书、经常看专业与财经商业书报杂志的话，你将会跟不上时代与环境的无情竞争、激烈变化与不断进步。换言之，你那几套“老功夫”总有一天会赶不上新时代的新需求，甚至会落后部属很多。不止是学历落后，而且专业知识及一般知识也都落后，这真是“长江后浪推前浪，前浪（前辈）趴在沙滩上”。而写企划案也是如此，当你追问为什么（Why）、思考如何做（How）、多少预算（How much），以及分析效益时（Evaluate），

若是缺乏最新的外部讯息与知识时，就必然写不出好想法、好做法与好点子。

4. 你是否会不断思考及追问：问题是什么？机会在哪里？这是判断与决策的最根本的核心思维逻辑与中心思想。

企业经营，每天面对竞争者、全球大环境、上游供应商、下游大顾客、千千万万消费者、当局法令、科技变化、同行竞争、社会文化变动等等，这些都在动态中产生变化。而变化的结果，只有二种，好的方面，会出现很多机会或商机出来。坏的方面，就可能引出很多问题、困难与挑战。因此，企业经营就在“问题”与“机会”中持续反转中，一天过一天，一年过一年。只有能够掌握机会的企业家或企业，才会成为A+级卓越企业。而无法体会到问题或面对问题无法解决的，就会变成C级衰退中企业。两者分野竟是如此之大。因此，“问题”与“机会”，是一刀的两面，在生与死之间做抉择。这就是企业的现实面，也是优胜劣败的资本主义根本思想。

5. 你是否了解什么叫“构面”（Dimension）与“系络”（Context）呢？

对任何一个企划案的撰写内容，或是对问题与机会的诠释及掌握，都必须要有的一种训练。那就是你写的企划案或是高阶主管所下决策的判断，必须是非常慎密、周全与完整的。若运用我在企管博士班的训练，外国学者称之为：

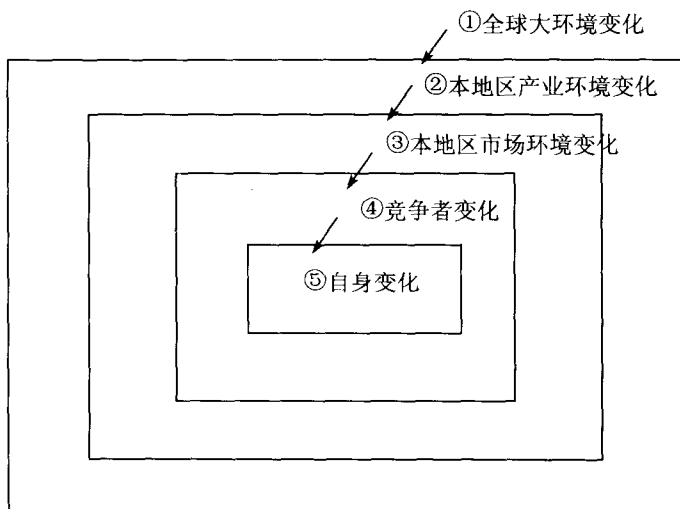
● 思考的构面（Dimension）

● 事件的系络（Context）

换言之，对任何一件事的分析与对策的提出，都必须思考到你的构面及系络是否无懈可击，非常完整、慎密，挑不出缺漏与毛病，剩下的只是在每一家企业不同风格下，老板的最后抉择了。

企划案的构面与系络，就像是建筑师在盖房子之前，一定要先画好设计图才行，否则房子怎么盖呢？而构面与系络的完整呈现，就像建筑师的设计图一样。而就一个比较大的企划案而言，它必然会有从大到小

的 5 种层面分析，如下图所示：



这五种层面，也可以视为 5 种构面与系络的关系。

三、为什么本书只需要列出企划案撰写的架构纲要，不需要全文刊载？

依作者个人经验，企业可以说是隔行如隔山，每一行业都是一门专业的知识与结构。如果你不是这一行业的人，那么这一行业的全文企划案内容对你而言，意义并不大，也用不上。另外，也涉及到著作版权的问题，未得到公司同意，也不能随意全文刊登出来。而最根本的想法，以作者个人的看法，本书已提供了内功知识篇及 190 个企划案实例架构纲要。这应该已经足够了。剩下的东西，是要靠你去补足它，是要靠你所处的那一个行业的专业知识及你所在公司的不同组织文化及发展状况。然后，再以你对公司无比的投入与熟悉度填写进去，那就大功告成了。而这一点也是在你关读本书之前，必先要有的根本体会。俗话说，“与其给他鱼，不如给他鱼竿，学会如何钓鱼”。只因为没有哪一