

全方位

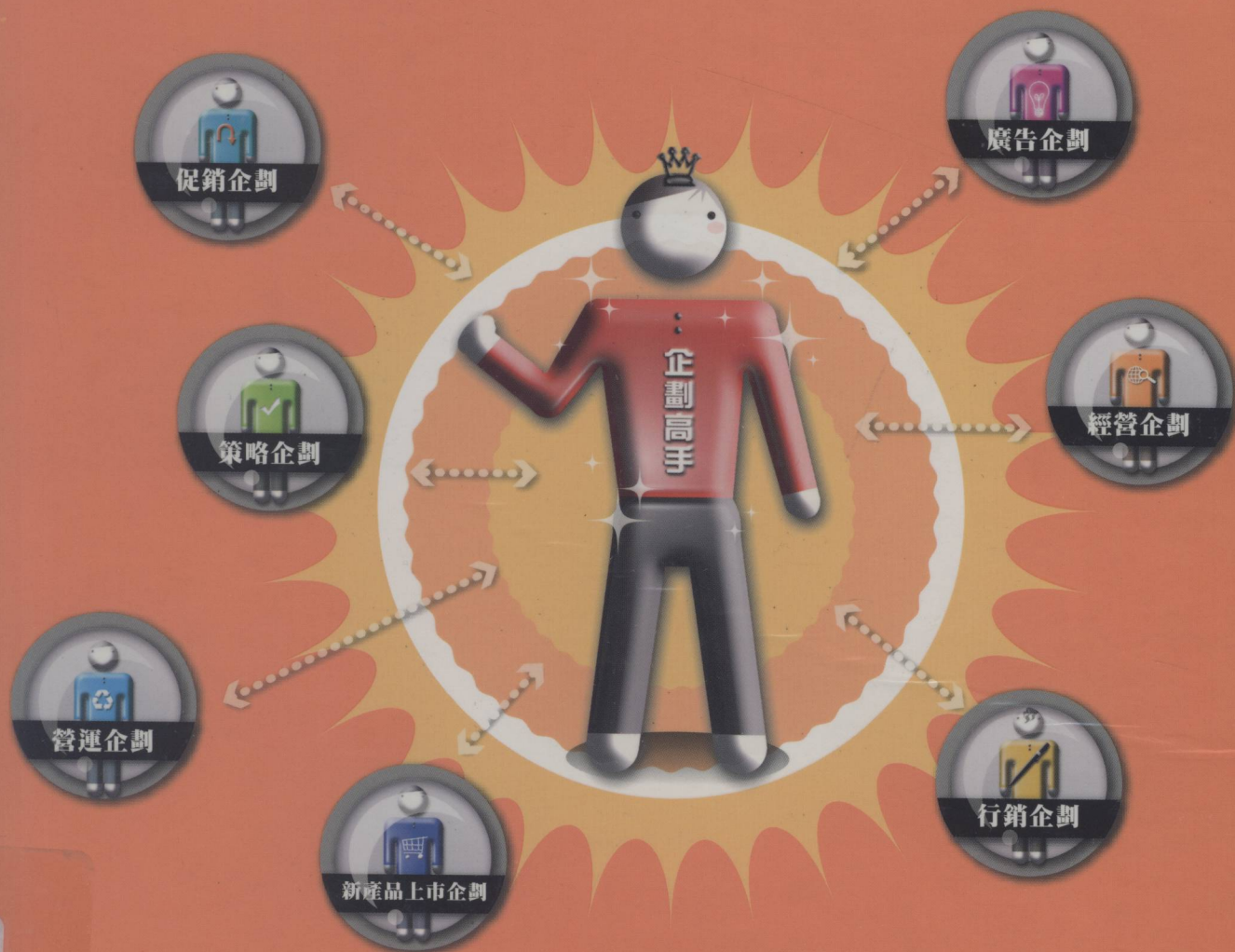
企劃案實戰寶典

Planning Management

企劃管理 高手必備！

教你培養策略願景企劃力與資源整合執行力

許長田 教授/著



V I S I O N · M I S S I O N · O B J E C T I V E S

全方位企劃案實戰寶典

Planning Management

許長田 教授 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

全方位企劃實戰寶典／許長田著．一初版．一臺北市：五南，2008.09

面：公分．

I S B N 978-957-11-4096-4（精裝）

1.企業管理

494.1

94017621



1FJ2

全方位企劃案實戰寶典

作 者 — 許長田(234.1)

發行人 — 楊榮川

總編輯 — 龐君豪

主 編 — 張毓芬

責任編輯 — 吳靜芳 邱淑玲

封面設計 — 鄭依依

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

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 元貞聯合法律事務所 張澤平律師

出版日期 2005 年 10 月初版一刷

2008 年 9 月初版二刷

定 價 新臺幣 650 元

自 序

●如何成為一流的企劃高手

值此 21 世紀全球化競爭的驚爆新時代，企業經營管理的特戰秘訣即是企業全球化經營策略（Global Managing Strategies）與全球企劃管理（Global Planning Management）的統合戰力。因此，一流的企劃高手必須具備金頭腦的創意力與創造力謀略的決戰本領，方能掌握「贏的策略」，進而開創永續經營企業的策略績效（Strategic Performances）。

茲以素來在戰略企劃見長的日本企業而言，其海外投資的子公司，總是馬首是瞻以「東京總部」為戰略的指揮中心，不僅能引爆「本土化市場」（Local Market）的競爭彈性；而且能建構全球戰略（Global Strategies）；至於歐洲與美國的多國籍企業在策略方面，則是每個企業據點都具備獨當一面作戰的獨立策略企劃實戰團隊，以促使全球市場各企業組織都擁有獨立策略企劃與市場競爭的決戰能力。

沒有企劃，就沒有企業帝國；沒有策略，就沒有企業生存空間。因此，成功的企業在企劃管理之成功關鍵因素（Key Success Factors, KSF）即是在策略思維模式中，實應強化「創意」（Big Idea），並以敏銳的產業核心能力（Core Capabilities）與策略市場分析（Strategic Market Analysis）做正確的判斷，以擬訂市場爭霸戰的作戰策略，方能達成運籌帷幄、決勝千里的企業勝戰。

進一步而言，這是一個以策略（Strategy）為核心價值（Core Value）與核心競爭力（Core Competences）的 E 世代，企業為謀取其永續經營（Going Concern）與持續成長（Continuous Growth），有賴不斷尋求與培育自身擁有某種獨特的「持久性競爭優勢」（Unique Sustainable Competitive Advantages）。此種競爭優勢的來源有些來自企業內部環境；有些來自企業外部環境。而此種優勢與利基之策略選擇必須建構在「策略性思維」（Strategic Thinking）的議題上，方能衍生出策略企劃與策略執行。因此，此種策略意圖的優勢必須是相對於特定的產業、企業規模、市場與目標客群而言，整合成企業運作的經營理念（Managing Philosophy）與管理風格（Management Style）。

換言之，企劃管理必須整合企業願景（Vision）、企業使命（Mission）、企業總目標（Goals）、執行目標（Objectives）、戰略（Strategies）、戰術（Tactics）、策略規劃（Strategic Planning）與策略執行方案（Strategic Implementation Programs）之總體戰力（Overall Forces）。因此，本書涵蓋下列幾項特色與重要因素（Critical Factors）：

- ◎經營企劃案（Managing Planning）。
- ◎行銷企劃案（Marketing Planning）。
- ◎新產品開發與上市企劃案（New Products Development & On Market Planning）。
- ◎廣告企劃案（Advertising Planning）。
- ◎促銷企劃案（Sales Promotion Planning）。
- ◎營運企劃案（Operational Planning）。

本書內容由淺入深，適合對象為大專院校、技術學院（二技、四技）、科技大學、MBA、EMBA 企劃管理課程之教科書。同時亦為企業界必須參考之實戰企劃寶典。因此，本書訂名為「全方位企劃案實戰寶典」（*Planning Management*），敬請學校教師、學生與企業界肯定與支持，大力選購！

筆者在大學、企業界、企管顧問公司教授企劃管理與企業經營策略歷時多年，深知企劃管理必須著重「策略願景企劃力」與「資源整合執行力」。因此，本書整合筆者多年來之教學講義、企劃案、演講稿、投影片與電腦磁碟片等資料，並參考國內外企業界許多產業與企劃之寶貴資料著作而成。

本書承 五南圖書出版股份有限公司楊榮川董事長、張副總編 毓芬暨公司全體同仁鼎力協助，終能付梓，備感欣慰，在此特致萬分謝忱！

最後，筆者個人學有不逮，才疏學淺，倘有掛漏之處，敬請賢達指教，有以教之！

許長田 教授 謹識於文化大學

MBA Programme University of Leicester (UK)

MBA Program University of Hamilton (USA)

華倫科技股份有限公司

公元 2005 年 4 月 1 日

給教師、學生與讀者的 一封公開 E-Mail

●企劃的真正意義與內涵

「企劃」就是「企業策略規劃」(Planning is Business Strategic Planning)，其內涵必須是「策略」或「謀略」(Strategy)的具體表現。換言之，企劃的定義即激發創意(Inspiring Creativity)，有效運用現有的資源(包含人力、財力、物力、時間、資訊、知識)，並擬訂可行的策略方案(Strategic Programs)，以堅定的執行力達成預訂之目標或解決一些難題(包含業績成長、新產品上市與打敗競爭對手)。

正因為如此，企劃更涵蓋下列八大關鍵成功要素(Key Success Factors, KSF)：

- ◎具備嶄新的創意。
- ◎具備市場的靈敏度。
- ◎具備競爭態勢的分析能力。
- ◎具備競爭策略的思惟。
- ◎具備願景、使命與方針領導。
- ◎具備目標、戰略與戰術的策略規劃方案。
- ◎具備執行力與決策力的實踐。
- ◎具備策略調整與修訂的控管機制。

作者：許長田 博士

Mobile: 0910043948

E-Mail: hmaxwell@ms22.hinet.net

<http://www.marketingstrategy.bigstep.com>

CONTENTS

目錄

作者簡介

自序

給教師、學生與讀者的一封公開 E-Mail

第一篇 經營企劃

1

第一章 經營企劃的意義與經營策略..... 2

第一節 企業願景、使命與目標方針企劃 / 3

第二節 打造經營理念與企業文化 / 7

第二章 經營企劃創意的步驟..... 13

第一節 經營企劃內涵與流程架構 / 15

第二節 經營企劃書製作實務 / 16

第三節 經營企劃案個案實例 / 17

第二篇 行銷企劃

25

第三章 創新行銷理念..... 26

第一節 行銷企劃的意義（行銷企劃到底是什麼？） / 27

第二節 如何成為行銷企劃高手 / 28

第三節 全方位行銷理念 / 28

第四章 市場經營與市場攻略企劃..... 33

第一節 實戰行銷與行銷管理 / 35

第二節 行銷文化與企業文化 / 37

第三節 整合行銷與行銷戰術 / 39

第五章 行銷商戰的決策創意..... 45

第一節 服務行銷與顧客滿意行銷 / 47

第二節 行銷近視病與行銷遠視病 / 48

CONTENTS

第六章 行銷組合管理系統.....	53
第一節 分析市場機會 / 55	
第二節 研究與選擇目標市場 / 56	
第三節 擬訂行銷組合策略 / 60	
第四節 行銷活動之組織、執行與控制 / 64	
第七章 超競爭行銷策略與整合行銷傳播.....	69
第一節 超競爭行銷策略之意義與內涵 / 71	
第二節 企業行銷商戰策略 / 73	
第三節 整體行銷策略管理 / 91	
第四節 行銷戰力與市場戰略 / 102	
第八章 行銷技術之行銷研究.....	107
第一節 行銷研究之定義 / 109	
第二節 行銷研究之領域 / 110	
第三節 市場調查之定義 / 112	
第四節 市場調查之步驟 / 113	
第五節 消費者分析與消費者 / 116	
第六節 問卷設計與市場調查報告書之撰寫方法 / 119	
第七節 消費者研究（消費者行為分析） / 120	
第八節 行銷資訊系統之意義 / 123	
第九節 行銷資訊系統之內涵（內部監控記錄系統與控管機制） / 124	
第九章 行銷定位與市場戰略.....	127
第一節 行銷定位的創新理念 / 129	
第二節 行銷定位的企劃架構 / 130	
第三節 行銷定位的實戰步驟 / 132	
第四節 行銷定位策略之內涵 / 133	

CONTENTS

第十章 行銷業績突破戰略.....	139
第一節 行銷策略成功之秘訣 / 141	
第二節 行銷再定位策略 / 153	
第三節 市場再定位的實戰策略 / 155	
第十一章 行銷商戰之策略行銷決策.....	159
第一節 全方位行銷戰略之理念 / 161	
第二節 行銷戰略、戰術與戰力 / 166	
第三節 拉銷戰略之理念與作戰實務 / 172	
第四節 企業行銷推廣策略 / 179	
第五節 公關在行銷商戰中的實戰策略 / 195	
第十二章 行銷企劃內涵與流程架構.....	199
(行銷企劃書製作實務)	
第一節 行銷戰術之企劃實務 / 201	
第二節 行銷策略研擬實戰內涵 / 208	
第三節 行銷定位策略企劃實戰 / 210	
第四節 行銷策略企劃實戰 / 216	
第五節 行銷企劃案之目錄 / 222	
第十三章 產品策略企劃.....	285
第一節 新產品上市策略之理念與意義 / 287	
第二節 產品企劃的步驟 / 289	
第三節 產品生命週期與各階段的產品特性 / 291	
第四節 新產品企劃 / 292	
第五節 產品開發理念、戰略與架構 / 297	
第六節 新產品上市企劃案實例 / 304	

CONTENTS

第三篇 廣告企劃

349

第十四章 廣告企劃的意義與創意 350

第一節 廣告的意義 / 351

第二節 廣告定位策略 (Advertising Positioning) 與孔隙戰略 / 355

第三節 廣告企劃內涵與流程架構 / 356

第十五章 廣告企劃書製作實務 359

第一節 廣告企劃實戰 / 361

第二節 廣告企劃案個案實例 / 364

第三節 廣告企劃表格實例 / 372

第四篇 促銷企劃

375

第十六章 促銷企劃的意義與創意 376

第一節 促銷企劃實戰 / 377

第二節 促銷企劃內涵與流程架構 / 398

第十七章 促銷企劃書製作實務 413

第一節 促銷企劃案個案實例 / 415

第二節 促銷企劃表格實例 / 423

第三節 前言 / 427

第四節 現階段化妝品市場環境分析 / 428

第五節 問題點與市場機會 / 431

第六節 「Snoy 化妝品保養系列」第一階段宣傳戰略重點 / 433

第七節 廣告預算 / 435

第五篇 策略企劃

441

第十八章 策略企劃的意義與創意 442

第一節 策略意圖與策略決策 / 443

CONTENTS

第一篇 經營企劃

第二節 策略企劃內涵與流程架構 / 448

第三節 策略企劃書製作實務 / 459

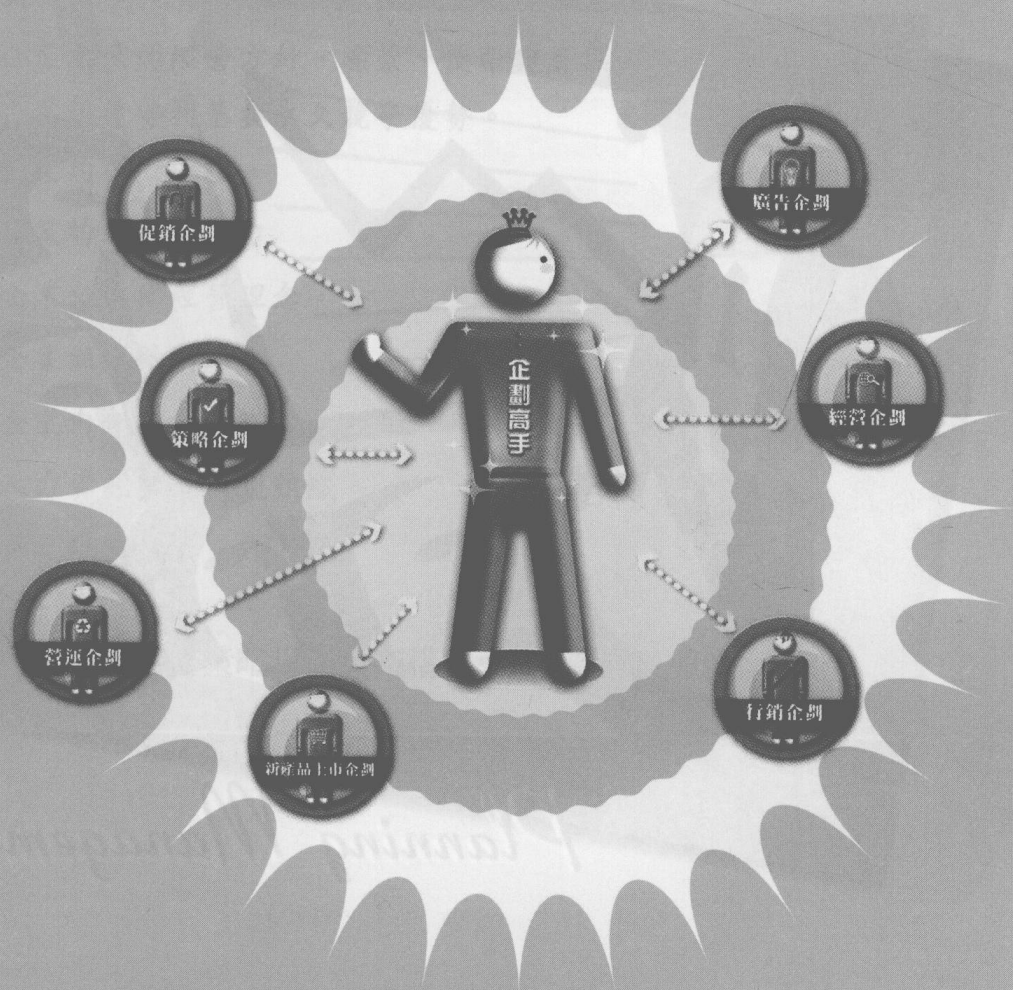
第四節 營運策略企劃案個案實例 / 471

參考書目 477

第一篇 經營企劃

Planning Management

（動力）、經濟的因素與驅動力、社會的因素與驅動力、科技的因素與驅動力），而運作企業整體的經營管理機制。



第 1 章

經營企劃的意義與經營策略



第一節

企業願景、使命與目標方針企劃

以企業經營的觀點而言，經營策略（Managing Strategy）係企業透過內部環境分析（優勢、劣勢、機會、威脅、核心專長能力、核心價值、企業文化、經營理念、企業內部流程與核心競爭力）以及企業外部環境分析（政治的因素與驅動力）、經濟的因素與驅動力、社會的因素與驅動力、科技的因素與驅動力），而運作企業整體的經營管理機制。

由以上所述觀之，企業經營策略必須涵蓋以下各種策略焦點（Strategic Focus）：

● 企業未來的經營方針、願景、使命與目標。

● 企業的優勢利基與永久競爭優勢。

● 企业的核心價值。

● 企業的專長與能力。

● 企業文化與經營理念。

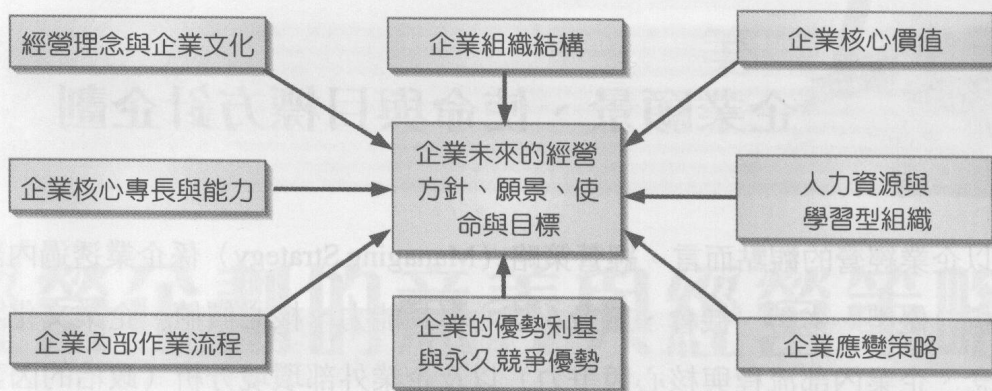
● 企業組織結構。

● 企業內部作業流程。

● 人力資源與學習型組織。

● 企業應變策略。

茲再將企業經營策略以流程架構圖（圖 1-1）詳細敘述如下：



資料來源：許長田教授教學講義與 PowerPoint Slide 投影片

圖 1-1 企業經營策略流程架構圖

另一方面，經營企劃即在擬訂企業策略規劃之戰略決策（Strategic Decision）。其步驟可敘述如下（見次頁圖 1-2）：

- 策略願景與經營方針。
- 策略使命與意圖。
- 策略經營目標（例如企業欲達成何種目標？）。
- 經營策略規劃與預算編列。
- 經營策略之執行方案與行動計畫。
- 經營績效評估與策略調整。
- 建立經營策略控管機制。
- 企業經營應變計畫。



三大策略焦點成效 (Strategic Focus Results) :

1. 永久的競爭優勢 (Sustainable Competitive Advantages)。
2. 核心競爭力 (Core Competences)。
3. 高營收、高獲利的行銷業績 (Outcome Marketing Turnover)。

作者註：此圖係許多大學企研所商學院與管理學院企管碩士論文 MBA、EMBA Dissertation 必須參考之寶貴資料。

資料來源：許長田教授教學講義與 PowerPoint Slide 投影片

1. 文化大學
2. 英國萊斯特大學 MBA Programme University of Leicester (UK)
3. 美國布蘭德科技大學「策略行銷管理」課程“Strategic Marketing Management”

<http://www.marketingstrategy.bigstep.com>

圖 1-2 經營、企劃的策略焦點要素流程圖 (Strategic Focus Factors/SFF)

茲將經營企劃的策略焦點要素流程圖（圖 1-3）再詳細敘述如下：

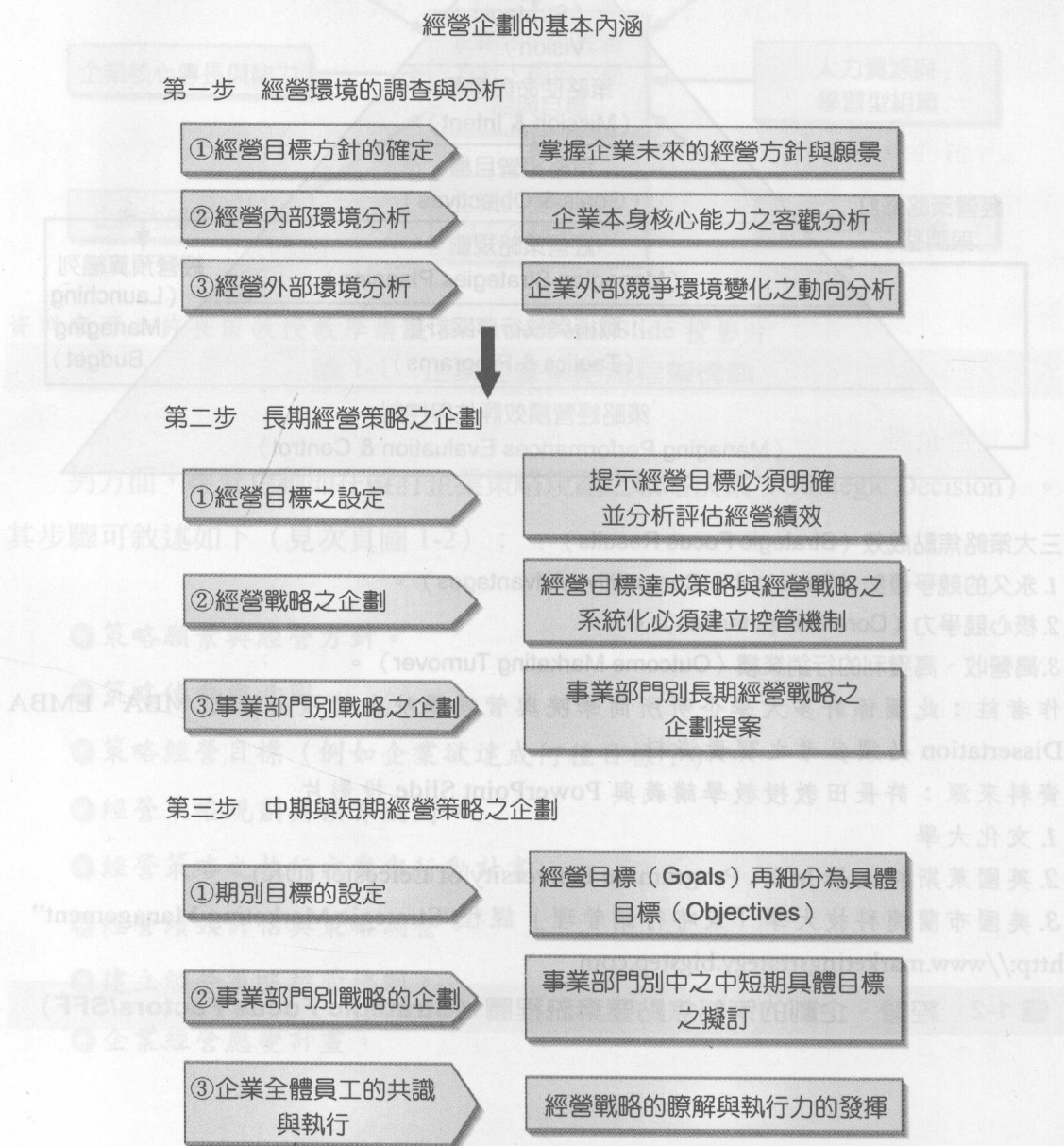


圖 1-3 經營企劃的內涵與流程