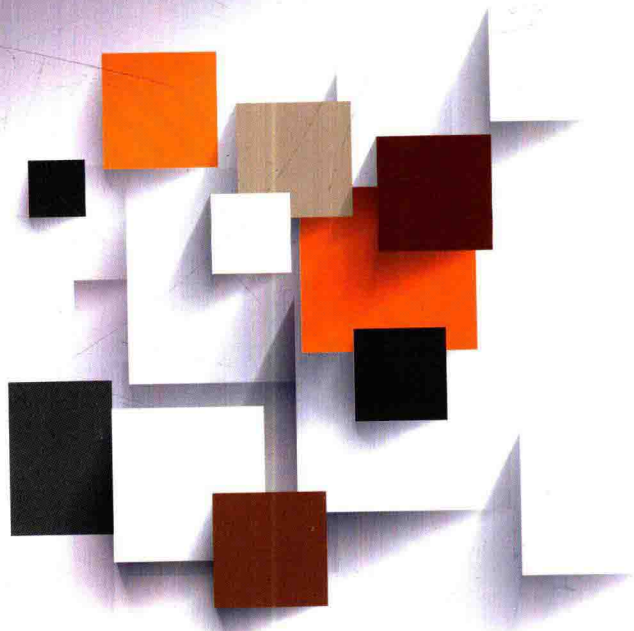


- 内容务实、案例丰富实用，手把手教你做各种企划
- 企划人员的入门指南和必备工具
- 高校企划课程配套教材

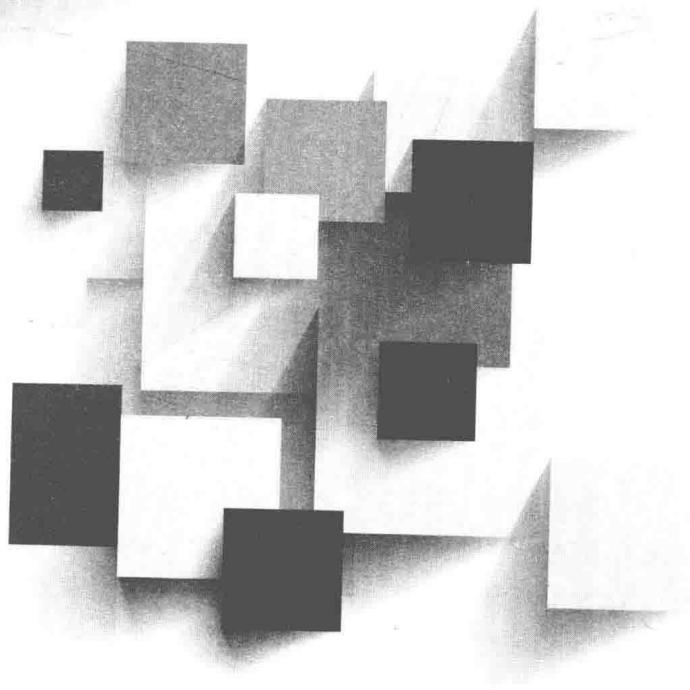
教你做企划： 企划设计与写作

主 编 陈建萍 杨 勇 汤宇军



教你做企划： 企划设计与写作

主 编 陈建萍 杨 勇 汤宇军
副主编 吴贤龙 朝 霞



中国人民大学出版社

• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

教你做企划：企划设计与写作/陈建萍，杨勇，汤宇军主编. —北京：中国人民大学出版社，2018.2
ISBN 978-7-300-25501-9

I. ①教… II. ①陈… ②杨… ③汤… III. ①企业管理 ②汉语-应用文-写作 IV. ①F272 ②H152.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 023244 号

教你做企划：企划设计与写作

主 编 陈建萍 杨 勇 汤宇军

副主编 吴贤龙 朝 霞

Jiaoni Zuo Qihua: Qihua Sheji yu Xiezuo

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

版 次 2018 年 2 月第 1 版

印 张 20.75

印 次 2018 年 2 月第 1 次印刷

字 数 497 000

定 价 48.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

前言

由于市场竞争的需要,企划是企业搞好经营管理、赢得市场竞争的基础和重要保证。对于企业经营者来说,能否进行有效的企划并制定出好的企划书是衡量其基本能力的重要标准。随着我国经济的高速发展及国内市场的日趋国际化,我国企业也已主动或被动地进入了一个竞争越来越激烈、范围越来越广泛的市场中。众多的中国企业要想更好地生存与发展,必须掌握和运用好一些基本的经营管理和市场竞争的方法与技巧,因此,如何进行企划也应该成为我国企业及企业经营者的一门必修课。事实上,企划工作已经受到国内一些企业的充分重视,并将随着市场竞争激烈化程度的加深而得到更多企业的关注。市场呼唤有效的企划,呼唤训练有素的高水平的企划人员。

多年来,我们一直从事企划的研究、教学和企划人员的培训工作,作者所在学校的市场营销专业自1997年开始,就开设了“企划理论与实践”课程。企划教学以及市场对企划的需要是我们创作本书的原动力,希望通过我们的努力,提供一本既可以满足教学需求,又可以指导企划人员进行实际企划工作、提高其企划能力从而使企业有效企划的实用书籍。

《教你做企划:企划设计与写作》一书全面、系统地介绍了企划的基本原理、实际写作方法与技巧,同时提供了大量可供借鉴的企划案例。全书共分三个部分:第一部分为企划原理,介绍企划的基本原理与如何成为一个优秀的企划人员;第二部分为企划实务,通过生动的实例,全面介绍各类企划的写作方法与实用技巧;第三部分为企划案例,提供不同类型的实际企划案例。

如果你是一位有着丰富工作经验的企业经营管理人员,但还是个企划新手,你只想要完成一份企划报告,那么建议你重点阅读企划原理部分的第3章、第5章,再参考企划实务和企划案例部分与你的企划报告相关的企划实例,即足以使你达成目的;如果你是一个没有工作经验的学生,那么你需要在学习管理学和营销学等基础经营管理知识的基础上,全面学习本书内容。

在编写本书的过程中,作者充分结合我国实际,借鉴了大量国外企业特别是日本企业的企划经验,并融入了自己多年来企划实践的所得。

本书由陈建萍、杨勇构思并统稿。陈建萍、杨勇、汤宇军任主编,吴贤龙、朝霞任副主编,闫宏伟参加编写。在编写过程中,束军意提供了大量的帮助与支持。北京科技大学中日经济技术学院市场营销专业的白雪鹏、刘英伟、田燕丽、田雪柱、朱贺、任丽、付涛、肖伟、邓欢、宋宇等同学参加了本书有关案例的设计、编写工作。

本书已被列为北京科技大学校级“十二五”规划教材,并得到北京科技大学教材建设资金资助。

本书在编写过程中参考了大量相关文献，谨在此向相关作者、译者表示由衷的感谢。本书的出版得到了中国人民大学出版社编辑的大力支持和帮助，在此也表示深深的谢意。

编者

2017年12月

目 录

第一篇 企划原理

第1章 企划概述.....	2
第1节 企划定义.....	3
第2节 企划与计划.....	4
第3节 企划的基本种类.....	7
第2章 企划的基本程序	13
第1节 明确企划问题	14
第2节 收集、整理资料	18
第3节 寻求企划线索	20
第4节 产生创意	21
第5节 确立企划方案	22
第6节 企划方案的实施与改进	26
第3章 企划方案——企划书	30
第1节 企划书的定义、作用与基本种类	31
第2节 企划书的基本结构	33
第4章 企划的方法论	45
第1节 企划观念与企划方法	46
第2节 企划的哲学及原则	48
第3节 企划的着眼点	52
第4节 信息的收集	55
第5节 创意寻求法	58
第5章 制定企划的一般方法	68
第1节 企划导入的写法	69
第2节 企划概要的写法	72
第3节 企划背景的写法	74
第4节 企划意图（设定企划目标）的写法	80
第5节 企划方针的写法	82

第6节 企划构想的写法	85
第7节 企划设计的写法	88
第8节 附录的写法	91
第6章 制定企划的一般技巧	96
第1节 成功的与失败的企划	97
第2节 制定企划的准备工作	98
第3节 企划的表现技巧	108
第4节 企划的完善	115
第5节 企划的介绍技巧	118
第7章 企划人	126
第1节 何谓企划人	127
第2节 企划人的基本素质和必备的知识	128
第3节 企划人的培养与能力提高	132

第二篇 企划实务

第8章 企业战略规划	140
第1节 企业战略规划概述	141
第2节 企业战略企划的制定要点	142
第3节 企业战略企划的写作实例	150
第9章 事业企划	157
第1节 事业企划结构	158
第2节 事业企划的制定要点	159
第3节 事业企划实例	172
第10章 营销企划	181
第1节 市场营销企划概述	182
第2节 市场营销企划的制定要点	184
第3节 市场营销企划实例	197
第11章 广告企划	206
第1节 广告企划概述	207
第2节 广告企划的制定要点	208
第3节 广告企划实例	221
第12章 营销调研企划	227
第1节 营销调研企划概述	228
第2节 营销调研企划目标的确定	232
第3节 选择调查方法与确定抽样计划	235
第4节 营销调研企划实例	241

第 13 章 商品企划	245
第 1 节 商品企划的制定要点	246
第 2 节 商品企划实例	251
第 14 章 企业各部门企划	255
第 1 节 人事部门企划	256
第 2 节 总务部门企划	263
第 3 节 新产品开发部门企划	266

第三篇 企划案例

第 15 章 4L2-120 小型联合收割机江西市场营销企划	272
第 16 章 “德恩耐”广告企划	296
第 17 章 狮王 “HaiTOP” 推广企划	307
主要参考文献	321

第一篇

企划原理

第1章 企划概述

第2章 企划的基本程序

第3章 企划方案——企划书

第4章 企划的方法论

第5章 制定企划的一般方法

第6章 制定企划的一般技巧

第7章 企划人

第1章

企划概述

运筹帷幄之中，决胜千里之外。

——《史记》

【学习目标】

1. 掌握企划的定义以及企划的必要性；
2. 正确理解企划与计划的异同；
3. 了解企划的基本种类。

随着我国经济的高速发展，市场竞争日趋激烈，企业要想更好地生存和发展，必须掌握和运用好一些基本的经营管理和市场竞争的方法与技巧。国内外大量优秀企业的经营实践告诉我们，做好企划工作是企业搞好经营管理、在市场竞争中永不落败的基础和重要保证。而对于一个企业经营者来说，能否很好地进行企划则是衡量其基本能力的重要因素。因此，企划工作应该成为我国企业经营管理的一个基本内容。企划也应该是每一个企业经营者必须掌握和运用好的基本方法与技巧。

第1节 企划定义

一、何谓企划

“企划”一词源于日语的“企画”，该词大约在1965年出现于日本。通俗地说，企划就是企划者从现状出发，运用其智慧、经过思考并付诸实施，从而达到目标的一切努力。也可以认为，企划是为了达到目标而进行的“构想→计划→实践”的全过程。

显然，企划并非是某些特殊人所掌握的特殊技能，也并非仅是仅记录下一个好的构思。

对于企业来说，企划是企业资源及市场的约束下，为达到企业目标所进行的各种构思、计划及实施的过程。

我们注意到，“企划”实际上同时具有作为企划过程的动词属性和作为这一过程的重要“作品”——企划方案（或称企划书）时的名词属性。

二、企划的必要性

企业之所以要进行企划，其根本原因在于：

(1) 使企业在激烈的市场竞争中更好地生存与发展。企业面临的环境特别是市场环境在不断变化。如，消费者价值观日趋多样化；商品价格不断下降；商品品种层出不穷；市场不断细分及市场的全球化；等等。在这样一个瞬息万变的竞争市场中，任何企业如果仅满足于现状必然会因跟不上市场的变化而被市场淘汰。企业要想在竞争中取胜，就必须不断变革、不断调整或重新确定自己的战略与策略。例如，企业要想进入新的市场、开发新的业务，诸如“企业应进入怎样的新行业”“企业应开发怎样的新业务”“企业机构是否要随之调整及怎样进行调整”等问题就很自然地摆在企业面前。这时，企业就必须针对诸多问题进行全面企划，开展有计划的竞争。从这个意义上说，市场竞争首先是企划能力的竞争。企业将要进入企划能力竞争的时代。

(2) 追求并更好地把握企业的未来。企划者应该永远牢记在心的是：企划永远是为了将来。因为不论企业或个人都必须向前看，凡事很难有回头再做的机会。企划的目的就是能对未来多一点准备，多一份把握。而将来是一个未知数，隐藏着多变、不可测的随机变量，这使得企划本身具有极大的预测成分。也就是说，企划工作包含了一定的误差。所以，企划工作必须慎重地使用一些合理的假设和前提来推论未来的发展，以免因为信息不完整而导致运作者在错误的企划引导下进行错误的决策。更重要的是，为了适应未来的多变、难测，企划必须有一定的弹性，保留适时修订的余地。

(3) 充分利用企业资源。企划需要对企业的各种资源进行合理的调配运用。企划必须涉及的资源要素包括物质（matter）、信息（information）和时间（time）三大类，即所谓的“MIT”。其中，物质资源，也就是我们通常所说的人力、财力、物力。物质资源的

特性是占有空间，看得见、摸得着。在企划的过程中，对物质资源的运用必须注意“质”与“量”的高度统一。以人力资源为例，我们除了关心员工数量之外，更要重视员工的素质，因为在许多侧重知识、技术的场合，高素质的人力远胜于以量取胜的人海战术。在“质”的方面，必须切实掌握资源品质的好坏及可能的变化状况，除通过专业的知识和方法评估外，更需观察内在、外在因素对资源品质造成的影响。信息的价值目前已受到人们的高度重视。信息大多附载于物质类资源上，而取得信息是必须付出代价的。“量”与“质”的问题一样存在于信息资源的运用上。实际上，从信息的角度而言，企划就是一项收集、分析、评定未来信息资源的工作。时间是一项宝贵的资源，而不是一种限制。将时间看成一项可资利用的资源之后，就取得了企划的主动、主导地位。通过合理企划，更能体现出时间的价值，这将有利于把这个资源分配给最重要的工作。如果采取将时间视为限制因素的消极看法，就会很容易将资源局限在一个狭小的空间，所有运作都只是为了追赶时间，无法看清楚是不是还有其他更值得注意的资源或做法。

企划过程就是对于企业资源进行调度和安排的过程，而无论物质、信息或时间，都是相对有限的资源，没有任何一种资源能够毫无限制地随意取用。如果资源可以任意且无限制地取得，也就不需要花费心力去企划了。因此，资源的有限性也是为什么需要企划的重要原因之一。

【资料链接】

美国的著名企划公司

美国人把企划科学称为软科学，包含预测学、咨询学、顾问学、创造学及传播学等。美国比较著名的企划预测咨询公司有兰德公司、麦肯锡公司等。

美国兰德公司——世界脑库。第二次世界大战期间，美国空军制订兰德计划，研究新武器轰炸日本。1948年成立兰德公司，初期主要服务于空军，20世纪60年代其业务扩展到外交、城市管理、环境等领域。

美国麦肯锡管理顾问公司——现代咨询业巨人。1923年成立，企业科学管理的倡导者，强调分析、预测、谋划在企业管理中的作用，管理理念强调如何管老板。20世纪末，美国麦肯锡公司为中国今日集团的发展进行了全面企划，其报告是《造就一个非碳酸饮料市场的领导者》。这个报告长达300页，今日集团为此出资1200万元人民币。今日集团按照这份企划书来谋划操作，使其1998年的销售额达到30亿元，比往年销售额上升100%以上。

资料来源：李红薇，企划设计与企划书写作，西安：西安电子科技大学出版社，2010：5。

第2节 企划与计划

企划与计划常被人混为一谈，其实两者之间差异很大。

一、企划与计划的层次不同

如图 1-1 所示，计划一般可分为战略计划、战术计划及实施计划三个层次。

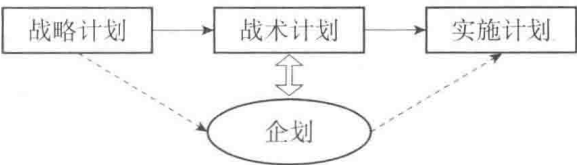


图 1-1 企划与计划的比较：层次不同

战略计划：包括企业的战略目标，以及企业整体的、长期的战略规划。

战术计划：包括企业各项年度计划、重点方针及特定计划。

实施计划：实施细则及进度管理。

一般地，企划相当于战术计划的层次。企划是在制订战术计划的过程中，充实计划的内容，并引入构思、新的概念于计划中使之得以扩展。通常，企划以战术计划为媒介，承接战略计划的信息，并要向下发展出具体的实施计划。

二、企划与计划的工作重点不同

由图 1-2 可以看出，企划与计划的工作内容相同，但它们却有不同的工作重点。

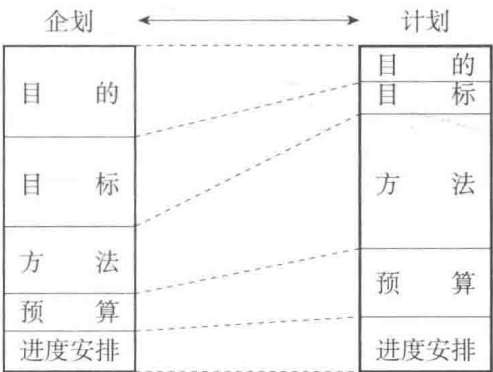


图 1-2 企划与计划的比较：工作重点不同

确定目的、设定目标在企划的工作内容中占有较大比重，是其工作重点，而具体实现的方法对于企划而言则居次要位置。因此，这也就决定了企划对预算及具体工作步骤、进度安排的考虑比较粗略。对于计划来说，其工作重点是为了解决“做什么”“如何做”及如何达到目标等问题，因而实现目标的方法在其整个工作内容中占据重要位置，这也就决定了计划中必然包含详细的预算及工作步骤、进度安排。

三、企划与计划的对象性质不同

计划一般针对确实性的问题。并且，计划制订者往往可从其上级或委托者处获取明确的指示。换言之，计划主要是面对已出现的问题，讨论问题的原因是什么以及如何有效地解决问题。所以，计划属于“问题对策型”。

企划则是在问题出现以前就需筹划的，它针对一些不确定性的问题而提出，主要考虑为了保持适当状态（达到适当目标）应走怎样的发展之路。进行企划时，上级或委托者往往对企划者没有明确的指示或指示模糊。因此，有效企划的关键在于必须预先周密地考虑诸如什么事情发生会令企业处于困境，以及最终又会产生怎样的结果等类似问题。所以，企划属于“课题发现型”。现实中，许多企业的企划主题源于偶然的发现，并由此造就企业新的事业。

【品牌故事】

漂浮的肥皂

早期，宝洁公司是以生产肥皂为主的公司。宝洁公司生产肥皂的工艺十分简单，只是按比例把原料放进搅拌机，搅拌一段时间后压制成肥皂就可以了。这种肥皂由于工艺简单，在市场上的销量并不乐观。

一天中午，一件意外的事情发生了：在辛辛那提的一个车间里，有个粗心的员工约翰午休前忘了关掉肥皂原料合成搅拌机，等他吃完饭回来时，发现配料中混进了过多的空气，十几桶肥皂都成了泡沫。由于这个失误，整罐昂贵的化工原料都得报废，这对于当时的宝洁来说可真是雪上加霜。要是这些泡沫还能用，也许能挽回一定的损失。于是，约翰把技术员叫了过来。技术员经过认真检验，发现这些肥皂虽然产生了很多泡沫，但是性质并没有发生什么变化，仍然可以继续使用。于是，工人们一起把这些肥皂泡沫收集起来又添加了一些原料制成了肥皂降价出售。

一个多月后，宝洁公司接到了大量的客户来信，要求订购公司的“漂浮肥皂”。什么是“漂浮肥皂”？宝洁公司的主管们感到很纳闷，公司从来没有生产过这样的肥皂呀！宝洁公司开始查找原因，最后终于弄明白了这是怎么回事，原来客户指名订购的是那次因失误生产的肥皂。宝洁公司按照上一次约翰的操作做了一次试验，试验结果表明，这样生产的肥皂里含有气泡，每一块肥皂都可以漂浮在水面上，免去了肥皂不慎落入水中后人们“海底捞月”的烦恼。于是宝洁公司开始大量生产这种肥皂，很快便占领了大半肥皂市场。这款肥皂就是著名的象牙牌肥皂。

资料来源：刘泳华．失误里的机会．思维与智慧，2013（16）．

企划与计划在对象性质上的差异见表 1-1。

表 1-1

企划与计划的差异：对象性质不同

企 划	计 划
课题发现型 事前思考	问题对策型 事后思考

续前表

企 划	计 划
必须有创意	一般无须创意
掌握原则与方向	处理程序与细节
what to do（做什么）	how to do（如何做）
没有指示	有明确指示
动态的	静态的
挑战性大	挑战性小

当然，我们并不能将企划与计划明确地区分开来。
在实际中，我们经常可以看到以“×××计划书”为标题的企划，其原因就在于此。

第 3 节 企划的基本种类

为了更好地进行企划，必须对企划进行分类。
现实中的企划，可以根据不同的标准划分出许多种类，下面介绍的是企划的基本分类情况。

一、根据企划的主体分类

- 根据企划的主体不同，企划主要可以分为：
- (1) 国家、公共团体的企划。
 - (2) 以营利为目的的企业或其他组织、机构、个人的企划。
 - (3) 组织、个人等的其他企划。

我们主要研究的是第二种，即以营利为目的的企业的企划。对企业而言，根据企业经营活动的不同，又可将企划进行进一步细分，如表 1-2 所示。

表 1-2 企划分类	
企划种类	特 征
经营企划	面向企业未来及为实现企业经营目标而设定的企业整体企划
公司企划	合理配置企业资源，由企业外部创造新的收益系统
事业企划	合理配置经营资源，适应环境变化，开发新的事业
营销企划	根据市场需求，设计企业营销管理过程及营销活动
商品企划	捕捉市场需求，创造新的商品和服务
市场导入企划	投入新的商品和服务，并有效地在市场上推广
公共关系（PR）企划	通过各种努力促进内外环境对企业的理解和支持，提升企业形象
广告企划	传播企业信息，与目标市场有效沟通
营业推广企划	提高特定商品的销量
营业企划	为了实现销售目标而制订的具体行动计划

续前表

企划种类	特 征
品牌企划	把握企业、商品及服务特征，实施品牌化
企业形象设计（CI）企划	形成良好的企业形象，并广泛地内外渗透
调研企划	为了达到特定目的，设计调研的程序与方法
研修企划	以培养人才为目标，设定开发人员能力的工作计划
出版企划	设计出版物的内容与体裁以促进沟通
展示会企划	介绍、宣传企业或商品，期待 PR 和销售促进效果
集会企划	在特定目标要求下，设计会议的内容与形式
实施企划	合理配置资源，开发空间及服务系统
店面企划	开发新的卖场，为顾客更好地提供商品与服务
人事企划	为人才的保证、培养及合理配置构筑高效系统

企划主体不同，将会使企划目的的设定及企划的内容有根本的不同。企划者不能仅以营利为出发点，而应首先明确为谁及为了什么而进行企划。

二、根据企划的范围分类

按企划的范围不同，可将企划分为：

- (1) 整体企划。
- (2) 区域（局部）企划。
- (3) 各区域（局部）内的分项企划。

若以一综合大型游乐场的设施企划为例，以上三个不同层次的企划分别为：

- (1) 游乐场整体设施企划（整体企划）。
- (2) 水上项目设施企划（区域企划）。
- (3) 水上喷泉设施企划（各区域内的分项企划）。

由于企划对象的范围不同，企划的内容也完全不同。根据范围划分企划并进行企划时，应注意各相邻区域（局部）之间的关系及各区域（局部）的作用。

三、根据企划的对象分类

以企业企划为例，可以视企业的不同的战略阶段为不同的企划对象，将企划分为战略企划、战术企划和实施企划。

- (1) 战略企划：解决“做什么”的企划。
- (2) 战术企划：解决“怎么做”的企划。
- (3) 实施企划：解决“如何做好”的企划。

表 1-3 对上述三种企划的具体内容的差异进行了比较。企划者应该明确自己负责的范围及企业经营各战略阶段所追求目标的不同，合理地进行相应的企划工作。

表 1-3 战略企划、战术企划与实施企划

范围	战略企划	战术企划	实施企划
企业	人事企划 企业形象设计(CI)企划 企业重建 新信息系统导入	人员录用 教育改革 系统开发	人员募集企划 讲演会企划 会议系统开发企划
事业	新事业企划 设立企划 营业企划	商业实施开发企划 广告企划	开店企划 精彩节目企划 设计企划
商品	营销企划 销售企划 商品开发 服务开发	制度组合企划 年度销售企划 业务改善企划 提案制度导入企划	出版企划 个别商品促销企划

我们不妨以下文中的“3D打印车”为企划主题，设想一下 Local Motors 公司开发“3D打印车”市场的战略企划、战术企划和实施企划的主要内容。

【创意无限】

3D 打印车

既然 3D 打印技术能制作裙子和首饰，甚至人体义肢，那为什么不能用 3D 打印机“打印”一辆车呢？果然，世界第一台 3D 打印车已经问世——这辆由美国 Local Motors 公司设计制造、名叫“Strati”的小巧两座家用汽车开启了汽车行业的新篇章。2014 年，这款创新产品在为期六天的美国芝加哥国际制造技术展览会上公开亮相。

用 3D 打印技术打印一辆斯特拉提轿车并完成组装需时 44 小时。整个车身上靠 3D 打印出的部件总数为 40 个，相较传统汽车 20 000 多个零件来说可谓十分简洁。充满曲线感的车身先由黑色塑料制造，再层层包裹碳纤维以增加强度，这一制造设计尚属首创。汽车由电池提供动力，最高时速约 64 公里，车内电池可供行驶 190 至 240 公里。

尽管汽车的座椅、轮胎等可更换部件仍以传统方式制造，但用 3D 制造这些零件的计划已经提上日程。制造该轿车的车间里有一架超大的 3D 打印机，能打印长 3 米、宽 1.5 米、高 1 米的大型零件，而普通的 3D 打印机只能打印 25 立方厘米大小的东西。

据悉，这辆 3D 打印轿车的成本在 1.1 万英镑，约合人民币 11 万元。它本身更环保的配置，也为城市交通污染困境提供了可能的解决方案。

资料来源：<http://news.qq.com/a/20140915/062042.htm>，有删改。

四、根据企划业务的阶段分类

从企划者的角度出发，根据企划业务的工作阶段不同，可将企划分为：

- (1) 调查业务企划（现状调查，主题调查，可能性调查，等等）。
- (2) 分析、判断业务企划（现状分析，问题分析，假设判定，等等）。
- (3) 实施业务企划（设想实施，方案组合，等等）。