

Business Proposals

战略管理、营销管理、国际企业管理及财务管理

策划案撰写 实战全书

戴国良◎著

诠释重要名词，解析策划案典型案例，全方位打造策划人员的基本功，
助你跻身顶级的策划案高手之列。

策划案的经典范例全览



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

Business Proposals



策划案撰写 实战全书

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

原著作名：企划案撰写实战全书

作者：戴国良

中文简体字版 © 策划案撰写实战全书 2010

本书经城邦文化事业股份有限公司 商周出版事业部正式授权，同意经由电子工业出版社出版中文简体字版本。非经书面同意，不得以任何形式任意重制、转载。

项目合作：锐拓传媒 copyright @rightol.com

版权贸易合同登记号 图字：01-2010-6675

图书在版编目（CIP）数据

策划案撰写实战全书/戴国良著. —北京：电子工业出版社，2011.1

ISBN 978-7-121-11877-7

I. ①策… II. ①戴… III. ①企业管理—应用文—写作 ②企业管理—经营决策
IV. ①H152.3 ②F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 184573 号

责任编辑：晋 晶

文字编辑：王春如

印 刷：北京市天竺颖华印刷厂

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1 000 1/16 印张：17 字数：305 千字

印 次：2011 年 1 月第 1 次印刷

定 价：38.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

推荐序

□ 策划力的实战宝典

策划大师戴国良博士继出版了《策划案管理实务》后，再度创作完成《策划案撰写实战全书》。据闻，戴博士的前一部作品上市未及半年即创下七次重印的纪录，荣登工具书籍排行榜。同时作者不断接到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，在中国台湾企业管理文献中同时具有理论性、实用性与时效性的策划书实不多见，也足以证明戴博士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：“有些学生或同事，还是不知道这些策划案提纲的真正意义及内涵，因此，也就谈不上如何应用此书了。”

翻开这本最新的著作，首先映入眼帘的是书名“策划案撰写实战全书”，而内文中还不时露出“基本功”等字眼。在序言中戴大师一再强调，身为公司的高级主管，必须具备战略、营销、国际企业管理与财务四个层面基础知识，并称之为“四大基本功”。

俗话说：“商场如战场”。尤其在现代化的社会里，企业与企业间的竞争尤为激烈，如武术擂台上高手过招的情景一般，刀光剑影、拳脚相加、互不相让；而整个产业市场环境就像一个“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崭露头角；至于那“武林盟主”的位置则非身怀绝学、武功盖世的英豪莫属。事实上，中国武术自春秋战国时代发端以来，浩浩荡荡数千年，可谓源远流长，其间就算有门派之别，而范畴不外乎以强身、自卫与克敌为目标的技击之道。如今，策划大师戴国良的这本书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准确性及预见性的策划案，往往能强化组织存续发展所需的能力，避免企业竞争力的相对减弱（自卫），更有可能在艰难的市场环境中，过关斩将、脱颖而出，赢得领先的地位（克敌）。尤其是戴博士所揭示的“四大基本功”，堪为现代企业管理高手在闯荡江湖、面对产业敌手时所必须具备的能力。

为了让读者们把基本功先练好，戴博士强调，他“一鼓作气并用全部的心血来写这本书”。戴博士着力之深、用心之苦，如其多年来在产业界和学术界的杰出表现一样令人赞赏，让人肃然起敬。

中国台湾师范大学图文传播系副教授

趙 怡

推荐序

▣ 一本策划实战记录

中国台湾东森媒体集团的戴国良博士是我在台湾遇见的最好的顾问之一，除了丰富的专业素养与策划实务之外，戴博士长期协助东森媒体集团发展的经验，使得他在诊断、解决问题时，能充分融入执行者的意见，实在难能可贵。

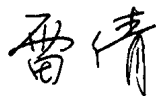
本书记录的策划案，涵盖企业营运中经营、营销、财务、国际企业管理四大范畴，除了提供清晰简明的范例外，还将最新的管理理论贯穿其间，可以说是一本万能宝典。

本人长期从事经营管理、产业发展、战略投资的工作，其后又由直接转入投资银行业务。在这个过程中，内外角色多次转换，所以更能体会顾问的感受。戴博士在东森媒体集团虽名为首席顾问，实为策划组长，其专长包括协调执行面推动策略，种种实战经验都可在本书中找到，故本书也可视为一部实战记录。

东森媒体集团在中国台湾初具规模后，继续通过跨国经营、战略联盟与资本市场运作快速朝国际化迈进，其间的步履、作为，也通过本书留给后来者一个清晰的藏宝图，可按之索骥。

这样一本万能宝典、实战记录与藏宝图，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。

中国台湾东森华荣传播公司（东森电视台）执行董事



全方位打造 A⁺级策划高手

一家 A⁺级的成功企业，在经营管理的各种功能领域，必然是面面俱到，做得非常成功的。这里包括研发设计、产品开发、生产制造、仓储物流、营销业务、财务会计、信息、人力资源、品类管理、战略、法律事务及国际企业商务管理等功能部门的全力配合。

我认为，身为一个公司高级主管或一个高级策划人员，所必须具备的基础知识或必修课程，就是战略管理、营销管理、财务管理及国际商务管理，或称四大基本功。并分述为以下内容。

第一是战略管理（Strategic Management）

战略管理是企业总经理、副总经理、董事长及董事会成员所必须充分了解的课程与专业知识。战略是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策略。

第二是营销管理（Marketing Management）

营销管理是企业总经理及营销业务部门主管及其策划部门成员所必须共同学习的课程。营销管理是公司直接业务的发动引擎，也是公司收入及获利来源的第一线启动力量。换言之，也就是负责赚钱的精锐部队。它们负责把公司的产品或服务转换成钞票。

第三是财务管理（Finance Management）

财务管理是作为一个高级主管及高级策划人员所必须学习的课程。因为企业最后经营得好不好，卓不卓越，总市值大不大，就是要看财务数据的结果。如果不懂基本的财务、会计理念，那就无法掌握如何做有效的经营管理改善与创新的决策及计划。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，才能有效制定正确的政策，而使公司迈向值得被投资的公司行列。

第四是国际企业管理（International Business Management）

这是一门比较新的知识课程。但是，由于全球化时代的来临，造就了很多国际大企业的形成及运作。它们在世界各主力消费市场大肆攻城略地。同时也在发展中国家广设生产地或采购地，使生产成本最低或采购到它们所需要的产品。因此，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。

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问答的形式加以论述。希望通过对这些重要理论名词的解释及策划案架构内容的案例参考，读者会更加具有自信心。

同时，在磨炼及学习中，也增强了各位读者全方位策划的能力。我在若干学院、大学及企业内部上课时，经常发现在讲解策划案案例时，有些非商学院学生及非策划部门的同事，还是不知道这些策划案大纲的真正意义及内涵，因此也就谈不上如何应用此书了。因此，我出版了《策划案管理实务》后，接着应广大学生及上班族朋友们的要求，希望能够先针对撰写策划案的基础管理内容练好基本功，以利于他们在撰写策划案时，能更精准，考虑更周全，以及更快速地整理完成一个策划案报告。

基于这样的理由，长久以来，我已深深听到他们的心声与进步需求的渴望。因此，我利用一年时间，一鼓作气并使出全部的力气，再撰成本书，相信各位在校学生或上班族朋友们，能够有一本很好用的工具书伴随着他们的工作生涯，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，是我最大的欣慰与鼓舞了。只因为我在无形中帮助了很多我所不知道与不认识的众多朋友们。深深祝福每一个与我同在的朋友们及学生们。祝福你们。

目 录



第 1 章 引 言	1
策划案撰写实战的 5 大成功要素	1
学会正确看待本书	5
学习“重要企业管理学术理论精华”的基本功	6
第 2 章 战略管理重要理论与实务名词解释（基本功之一）	8
战略名词 1 战略的 3 个层次是什么	8
战略名词 2 企业整体经营架构 3C 的要素与 1E 的要素是什么	9
战略名词 3 职能战略包括哪些种类	10
战略名词 4 企业实务运作的“经营”与“管理”整体架构的内容是什么	12
战略名词 5 战略的形成与管理包括哪些过程	14
战略名词 6 战略理论观点的演变过程是什么	16
战略名词 7 试比较产业 5 力理论与资源基础理论的不同	17
战略名词 8 战略性整合是什么，有哪 3 大学派	17
战略名词 9 公司战略的“铁三角成分”是什么	18
战略名词 10 公司 5 种价值资产的组合是什么	20
战略名词 11 公司资源要对公司有价值，应具备哪些特色	21
战略名词 12 公司优势核心资源项目应包括哪些内容	22
战略名词 13 如何提升公司核心资源的再强化	23
战略名词 14 边缘竞争理论是什么	24
战略名词 15 创新理论的内涵是什么	25
战略名词 16 知识的内涵是什么	26
战略名词 17 知识管理的定义和元素是什么	27
战略名词 18 产业分析应包括哪些内容	28
战略名词 19 SWOT 分析的含义是什么	30

战略名词 20	企业的发展战略可以分为稳定战略、成长战略、 退缩战略 3 大类, 它们的内涵是什么	31
战略名词 21	波特教授独创的价值链名词的内涵是什么	33
战略名词 22	产业价值链实例	34
战略名词 23	影响产业获利的 5 力分析的内容是什么	35
战略名词 24	波特教授的基本竞争战略是什么	37
战略名词 25	企业的成长战略有哪些类型	38
战略名词 26	企业的范畴是什么? 企业为什么要界定范畴	40
战略名词 27	核心竞争力实例	40
战略名词 28	战略营销的“S-T-P”是什么	41
战略名词 29	群聚经济的含义是什么	42
战略名词 30	波特教授指出的国家竞争优势来源包括哪些内容	42
战略名词 31	内部化理论是什么, 其对企业决策有何重要性, 市场失灵是什么	44
战略名词 32	公司治理究竟有何意义	46
战略名词 33	OEM, ODM, OBM 是什么	47
战略名词 34	战略制定的 7 个步骤	47
战略名词 35	如何分析企业的机会与威胁	48
战略名词 36	目标管理的含义是什么	49
战略名词 37	市场占有率的含义是什么	49
战略名词 38	经营团队或管理团队是什么	49
战略名词 39	战略的综合性效益是什么	50
战略名词 40	关键成功要素是什么	50
战略名词 41	成本/效益分析的含义是什么	50
战略名词 42	持续性竞争优势是什么	51
战略名词 43	经营绩效有哪些常见的指标	51
战略名词 44	事业模式或商业模式或获利模式的含义是什么	51
战略名词 45	跨业联盟合作的含义是什么	52
战略名词 46	组织架构变革的含义是什么	52
战略名词 47	交叉销售战略的含义是什么	52
战略名词 48	大者恒大战略是什么意思	53
战略名词 49	产业生命周期有什么意义	53
战略名词 50	战略性定位是什么	53

战略名词 51	进入障碍的含义是什么	53
战略名词 52	项目小组或项目委员会是什么, 公司为何要成立项目小组	54
战略名词 53	CAPEX 是什么意思	55
战略名词 54	知识产权的定义是什么	55
战略名词 55	转投资事业效益分析的含义是什么	55
战略名词 56	EMS 是什么意思	56
第 3 章 财务管理重要理论与实务名词解释 (基本功之二)		57
财务名词 1	财务损益预测的假设基础有何用处	57
财务名词 2	必须要知道的企业损益表的分析能力有哪些	57
财务名词 3	法人说明会是什么	58
财务名词 4	现金流量表是什么	59
财务名词 5	财务结构的含义是什么	59
财务名词 6	增资用途的含义是什么	60
财务名词 7	战略性伙伴是什么	60
财务名词 8	私募的含义是什么	60
财务名词 9	银团贷款时参贷行、主办行及资金限定用途是什么	61
财务名词 10	换股比例或交叉换股的意义是什么	61
财务名词 11	商业计划书的内容是什么	61
财务名词 12	IPO 是什么意思	62
财务名词 13	短期借款及中长期借款的含义是什么	62
财务名词 14	投资报酬率分析的含义是什么	62
财务名词 15	损益平衡点是什么	63
财务名词 16	延长付款期限是什么意思	63
财务名词 17	员工分红配股是什么	63
财务名词 18	财务预测, 以及财务预测的假设条件是什么	63
财务名词 19	借款担保的含义是什么	64
财务名词 20	EPS 是什么意思	64
财务名词 21	技术转让费是什么	65
财务名词 22	技术作价、内容作价或资产作价的含义是什么	65
财务名词 23	评估公司的含义是什么, 为何需要评估	65
财务名词 24	召开董事会及股东大会的意义是什么	65

财务名词 25	利润中心制度是什么意思	66
财务名词 26	企业分割的含义是什么	66
财务名词 27	无形资产包括哪些内容	66
财务名词 28	可转换公司债是什么, 有何优点	67
财务名词 29	投资者关系管理有何优点	67
第 4 章 国际企业管理重要理论与实务名词解释 (基本功之三)		68
国际企管名词 1	国际企业的含义是什么	68
国际企管名词 2	企业全球化的内涵是什么	69
国际企管名词 3	全球化的范围是什么	71
国际企管名词 4	引领全球化的 8 大实务指标是什么	72
国际企管名词 5	全球化的启动力量是什么	73
国际企管名词 6	全球竞争两种压力的来源是什么	74
国际企管名词 7	进入国外市场的模式战略有哪些	75
国际企管名词 8	对海外代理商评选的重点有哪些	77
国际企管名词 9	委托制造的优点有哪些	79
国际企管名词 10	海外投资所有权战略有哪些类型	80
国际企管名词 11	海外独资形态的优点及缺点是什么	80
国际企管名词 12	国际产品生命周期是什么	81
国际企管名词 13	跨国并购的动机是什么, 并购的实地审查及并购的成功要素是什么	82
国际企管名词 14	国际采购中心的意义是什么	85
国际企管名词 15	国际企业为何进行海外采购, 国际 IPO 选择合作伙伴的标准是什么	85
国际企管名词 16	海外投资资金来源方式有哪些	86
国际企管名词 17	ECB 是什么, GDR 是什么	86
国际企管名词 18	跨国公司人才本地化的原因何在, 全球化经理人的条件有哪些	87
国际企管名词 19	杰出国际谈判人才的条件有哪些, 成功的国际谈判要素有哪些	88
国际企管名词 20	世界为何要研究中国市场, 中国在世界经营中心角色的转变有哪些	89
国际企管名词 21	拓展欧盟市场的战略架构是什么	89

第5章 营销管理重要名词解释（基本功之四）	90
营销名词 1 营销管理的含义是什么	90
营销名词 2 营销管理的目标是什么	91
营销名词 3 市场导向或顾客导向的含义是什么	91
营销名词 4 营销环境的范围有哪些	91
营销名词 5 目标营销是什么，营销 S-T-P 是什么，营销总架构是什么	93
营销名词 6 市场细分的变量有哪些	94
营销名词 7 产品定位的意义及步骤是什么	95
营销名词 8 市场细分与产品定位的比较	97
营销名词 9 影响消费行为的主要因素有哪些	98
营销名词 10 营销组合、营销 4P、营销 8P、营销 3R 是什么	98
营销名词 11 产品 3 个层次的不同含义是什么	101
营销名词 12 产品策略有哪些	102
营销名词 13 品牌的意义、功能、定位及命名原则是什么	102
营销名词 14 建立品牌的步骤有哪些	103
营销名词 15 多品牌决策的原因是什么，应注意哪些问题	104
营销名词 16 厂商进行品牌延伸的原因何在，该注意哪些问题	105
营销名词 17 私有（零售商自有）品牌成功案例	106
营销名词 18 从市场与技术（或服务）范围来看，产品发展战略有哪些	106
营销名词 19 厂商发动价格战原因何在，公司对策有哪些，应考虑哪些因素	107
营销名词 20 厂商为何不愿采用批发商渠道，厂商可实行哪些分销渠道	108
营销名词 21 无店铺销售的类型有哪些，其经营成功关键是什么	109
营销名词 22 连锁店系统的优势有哪些	111
营销名词 23 多渠道营销系统是什么	111
营销名词 24 渠道管理与改善决策的重点有哪些	112
营销名词 25 广告总预算如何决定	112
营销名词 26 广告 CPRP 是什么	113
营销名词 27 促销为何快速成长，促销工具有哪些，促销活动应考虑哪些因素	113

营销名词 28	什么是事件营销, 有哪些类型	116
营销名词 29	撰写营销策划案应注意哪 8 项原则及 10 项步骤	117
营销名词 30	产品品牌管理的组织模式是什么	118
营销名词 31	市场调查有什么重要性内容, 分哪 9 大类	119
营销名词 32	第一手资料与第二手资料是什么	121
营销名词 33	实务工作中, 市场第二三品牌挑战者可以采取哪些 攻击策略	122
营销名词 34	CRM 是什么, CRM 的作用有哪些	124
营销名词 35	IVR、CTI、Call Center 是什么	124
营销名词 36	PBZ 服务质量模式是什么	125
营销名词 37	全面质量服务模式的 5 大要素是什么	126
营销名词 38	达到顾客满意的步骤有哪几步	127
营销名词 39	收集顾客意见的方法有哪些	127
营销名词 40	植入式营销的含义是什么	128
营销名词 41	感动营销的含义是什么	128
第 6 章	如何撰写经营策划案	129
1.	如何撰写公司未来 5 年经营计划与战略策划案	129
2.	如何撰写本年度经营策划案	152
3.	如何撰写信用评级提问与回答策划案	162
4.	如何撰写新项目投资策划案或转投资策划案	166
5.	如何撰写全球经营策划案	174
6.	如何撰写赴国外考察策划案	178
7.	如何撰写产业分析与竞争分析策划案	180
8.	如何撰写并购策划案	184
第 7 章	如何撰写营销(业务)策划案	189
1.	如何撰写广告策划案	189
2.	如何撰写新产品(上市)策划案	195
3.	如何撰写业务销售策划案	201
4.	如何撰写顾客满意策划案	207
5.	如何撰写市场营销研究策划案	212
6.	如何撰写促销活动策划案	216

7. 如何撰写公共关系宣传策划案	219
第8章 如何撰写财务策划案	223
1. 如何撰写银行中长期银团贷款策划案	223
2. 如何撰写国内外上市策划案	226
3. 如何撰写董事会、股东大会及法人说明会议程策划案	232
4. 如何撰写无形资产评估策划案	236
5. 如何撰写财务投资策划案	237
第9章 如何撰写管理策划案	239
1. 撰写用途说明	239
附录A 策划案索引	251

第 1 章 引 言

◇ 策划案撰写实战的 5 大成功要素

1. 公司什么阶层的人需要看本书？基层人员要看，中高层主管更要看

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、下属或学生，问如何才能写好一个策划案，而对公司有所帮助或有晋升的机会。其实，在公司中，不仅策划部门要写策划案，依作者的经验，公司中每一个员工都要会写策划案，区别只是大案或小案而已。因此，其实最需要策划案撰写训练的，不只是基层专员而已，中层的经理级主管，高层的副总经理级以上主管，都迫切需要这种训练。因为如果高级主管都不能分辨下属写的策划案是不是很好或很正确，那么又如何对他们的东西做出评论及决策呢？再者，在撰写策划案之前，又如何指导他们撰写呢？

最后，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、更宽广范围、更多角度、更具体数字信息、更完整细节与更长远的观点与视野，为下属制定最后的决策与政策。而本书正是提供了这样的内涵与判断方法。

2. 撰写策划案的 5 大成功要素

撰写一份成功的策划案，当然是由很多因素配合而成的。不过，依作者在企业工作 16 年的经验显示，至少应该有以下 5 项关键成功要素。

（1）你是否具有基本知识

所谓基本知识，可以区分为两类。第一类是专业知识（或叫专长知识）。如果你是法律事务经理，就必须对法律知识有很深入的了解；如果你是经营经

理,就必须对业绩方面的知识有很深入的了解;同样,如果你是技术经理、财务经理、厂长、采购经理、信息经理、研发经理、人事经理、会计主管等,也必须对相关的专业知识,有比别人更高一筹的地方。第二类则是非专业知识,但最好也要有很好的认识才行,作者把它们称为一般性企业知识。这包括营销(Marketing)、财务(Financial)、国际企业管理(International Bussiness Management),以及战略管理(Strategic Mornagement)四大领域的一般性知识。如果你能同时具备自己的专业知识,而又能拥有上述四大领域的知识,那就有机会成为事业总部的总经理或全公司的总经理。

(2) 你是否掌握了判断一事件的 5W、2H、1E 8 项执行原则

当你在思考、分析及判断一个事件、听一个报告或一个变化时,你是否能够时时刻刻掌握到这 5W、2H、1E 呢?

- 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?是由哪些因素造成的?真的是这些因素?要不断地问: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问题吗?做得到吗?是可行的吗?需要有哪些前提条件呢?优点及缺点呢?阶段性呢?
- How Much——事件要花费多少钱?即预算是多少。包括收入面、成本面、收入费用面、资本支出面,以及损益等。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策划方案下,到底最后为公司带来哪些有形的(可以具体算出来的)和无形的效益呢?企业不可能做无用功,也不是慈善事业,不可能长期亏损下去。每个一事件都必须是有成本效益评估的。
- When——事件的执行日程表。这个事件或策划案必是有时效性的,某时间段内一定要完成,因此,启动期、执行期及完成最后期限要具体表示出来。
- Where——事件在何处、何地。另外,要考虑这些事情的地点因素,国内、国外、一地、多地等。
- 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,就要赶快招兵买马才行,因为唯有找对的人,才能做对的事。