

企劃案

撰寫企劃案必備的工具書

趨勢專家詹宏志強力推薦

郭泰◎著



★ 擬定企劃案七大步驟

★ 培養企劃力十四種妙方

★ 十種可以模擬參考的企劃案格式

★ 七種可以多元應用的企劃案實例

企劃專門店

4

企劃案

撰寫企劃案必備的工具書

郭泰◎著

國家圖書館出版品預行編目資料

企劃案／郭泰著. -- 二版. -- 臺北市：遠流，2001[民
90]

面；公分.--（實戰智庫. 企劃專門店；4）

參考書目：面

ISBN 957-32-4466-7（平裝）

1. 企業管理

494

90015318

實戰智庫



遼瀋出版公司

出版緣起

王榮文

今後將是個「智慧豐富的時代」。在今後的社會，大量使用智慧的生活形態將備受推崇，含有許多「智慧價值」的商品將大為暢銷。……下一個社會，將是「受智慧價值支配的社會」。

一九八六年，日本觀念界的重量級領導人物堺屋太一，用這樣的一段話來描述他預識的未來世界；今日看來，洞見趨勢之能著實驚人。就在同一年，遠流出版公司推出《實戰智慧叢書》，以「提供實戰經驗，啟發經營智慧」為基本精神，適時的呼應了堺屋氏智慧價值社會的觀念。

一路走來十餘年，從《實戰智慧》積累的叢書種類可以得見，我們希望盡所能讓關心各種商業議題的閱讀者滿足的企圖心；不論販夫走卒，管他名商巨賈，在這個領域中，每個人都能找到他增知長智的出版品。從時代的趨勢和閱讀者的接受度看來，我們是走對了方向。

如今，「智慧豐富的時代」已經從未來變成現在，這個社會也正式成為「受智慧價值支配

的社會」；面對日益紛雜、繁浩無涯的商業領域，身處慢人一步、滿盤皆輸的競爭環境，不可能有一種相對快速的方式，讓企業人更能有效率的吸收商業養份？身為知識與智慧產銷經營者，我們從這個提問中找到一項重要而迫切的使命：進一步思考歸納知識、整理智慧的適切方法。

《實戰智庫》的推出，正是呼應這樣的需求：一方面，我們承繼《實戰智慧叢書》的出版精神，強調實用，重視智慧；另一方面，我們分門別類，凝聚焦點，以明確的主題為軸，規劃出一個個小系列，每一種主題，都以成為讀者的「個人專業智庫」(Personal Professional Think Tank)為目標。

或者可以這樣比擬：《實戰智庫》是一個類商學院的思考操作模式，在這個「大眾商學院」中，我們擘畫出一個又一個「熱門科系」，它可以是新穎到以「電子商務」這樣的類塊為重心，也可以用「工作技能」這種行之有年的類型做為主軸；在務實致用的前提下，貼合時潮，與時俱進，每個科系各自發展出旗幟鮮明的讀物，大開「增你智」的方便之門。

針對各個焦點集中的重要領域，我們專注的深耕精耘，希望據此描繪出一張相對清晰的商業出版品地圖，讀者按圖索驥，可以更快速、更準確的搜尋到自己想要的。

人是企業最重要的資產，智慧是人最重要的資本；要累積資本，要擴大資產，《實戰智庫》是絕對值得的投資。

編輯報告

企劃，是為行動而思考、使問題產生結果的一種角色。

企劃，是以傑出的創意加最經濟的資源運用加最大的可行性，企圖成就一個極大化的可能。因為是利用創意做工，所以培養、訓練非線型的、發散的、水平的創造性思考，甚至使之成為一種習慣，就是企劃的必修課之一；因為從事資源的運用與配置，對組織各種機能及其局限的理、對各方人士的溝通折衝能力，企劃從業員同樣不可或缺；因為企求最高的可行性，身為企劃人，又不能不具備組織力、分析力、管理力。

《企劃專門店》所欲呈現的，就是一本本有關企劃力、企劃人、企劃案、企劃心的傳道授業解惑之作。

為什麼需要特地為企劃「開」一家專門店？時代的需要也。從一個新鮮的外來語到成為企業體不可或缺的重要機能，「企劃」一詞在台灣的历史也已走過漫長的三十年了；儘管時日不短，

重要性更是與日俱增，相對於其他商業經營管理、行銷、策略等焦距準確的圖書，針對企劃的需要而面市的本土或翻譯作品似乎略嫌不足。企劃，應該足以在這個領域裡擁有一席之地。

做為專門店，當然必須「軟硬兼施」，也要能「內外兼修」。在《企劃專門店》裡，我們會有柔性的企劃人頭腦體操、心靈修練，會有扎實的企劃力Step by Step操作手冊，會有鉅細靡遺的企劃案完全須知，如果可能，我們甚至希望能夠針對特定的業種出版量身訂做的企劃書。

苦心蒐羅各種富含傑出創意的企劃智慧，善用紙張這種有限的資源，以具有高度可行性的出版編輯效率，企圖達成最大的可能：讓每一個需要企劃助一臂之力的人，不論任何階段都可以在這裡找到他亟需的好幫手。《企劃專門店》，事實上正是前述「企劃」定義的具體實踐。

《企劃專門店》爭取到郭泰先生的兩本著作做為「開店」第一炮；我們相信，他是國內這個領域最佳的寫作者之一，藉由郭泰先生的專業素養與知名度，我們希望能因此讓更多讀者知道，這裡有一家專為企劃人貢獻心力的店。

如果商業世界是一個田徑場，企劃，就是十項全能的競技。這是一種大量消耗心智的族類，你需要不斷的充電；也就是說，你既要成為一個讀書人（不斷又不偏食的閱讀），又要當一個旅行家（經常的、到處的旅行）。《企劃專門店》是你成為企劃高手不可不讀的「必要條件」，卻不是「充份條件」。是的，企劃就是這麼不簡單。

企劃思考

一、**企劃人**：一群在不同組織擔任企劃工作的人聚在一起，常常發現他們彼此所稱的「企劃」指的是很不相同的內容，也發現他們的工作職位（或職稱）非常不一樣。也許他們會因此興起一個疑問：到底「企劃人」是什麼？如果我們要對企劃做一點「形上思考」，排除不同名稱、不同職級、不同工作內容，試圖找到一個共通的性質，我可能想把企劃人解釋為「對資源與任務做辯證曲思的行動組織者」。

二、**辯證曲思者**：為什麼企劃人是對資源與任務之間進行「曲行式」的辯證思考的人？企劃人幾乎都面對一個任務（一種具體的或長或短或多元的目標），也都面臨一種「資源處境」，他的工作就是從「資源處境」（通常是匱乏的）找到達成任務的途徑。可是，如果資源到任務的某一條路徑

是明顯存在的，所謂「企劃」不過是「線型規劃」求最適解的過程；事實上，許多企劃工作面臨的資源與任務根本無解，或者，資源與任務本身都不是那麼明確可以理解。企劃人在工作時，常常從資源想到任務，再回頭重新解釋資源，再向前改寫任務，在此一來回返復的過程中實踐成果——也就是說，企劃和線型規劃最大的不同是「題目和條件都可以修改」。這樣的思考，恰恰和直線相反，所以我稱它是「曲行的」(recursive)；又因為下一個思考發展一方面反對前者，一方面也吸納前者，所以是「辯證的」(dialectical)。

三、**花與果實**：讓我舉個例子來看企劃思考的辯證性格。假如我是一位出版社的企劃人，我們覺得出版一種《台灣社會白皮書》是有意義的，這樣的工作大致可以用五百萬的預算來完成；另一方面，我們的資源環境是「這樣一本書的行情定價不超過二百五十元，預期的讀者數量不超過五千人」。從線型規劃的觀點，這是無解的題目；但在企劃人眼中，我們要用新的題目來「否定」這個題目並「包含」這個題目。我們就發現解決途徑可能包括：

- 如何使這五千名讀者願意以二千五百元的價格（行情十倍）接受這本書。
- 如何找到五百萬捐款，以進行這項工作，使出版工作預算降到零。
- 如何找到一群志同道合的社會學者，他們願意義務奉獻心力，「無償」完成這本書，使工

作預算降到五十萬。

·把計畫擴大成書五種、電視五集，加上錄影帶等等，總預算增加到七百萬，但市場也擴大到足以支撐。

就像花是花苞的否定形式、果實是花的否定形式，但後者到前者是一個連續不可分的過程；這種後一問題對前者的否定並持續，就是辯證的簡義。而我們的思考來回奔馳在資源與任務之間，所以它是反覆曲行的。

四、水平性格：因為企劃思考有這種「非直線」的特性，它對發散性思考（或俗稱的創意思考）就不得不有某種依賴。它仰賴各種無標準答案的、跨範疇的、非習慣的思考能力，這是談企劃力、企劃案的書都強調創造性思考的緣故。

五、行動檢核：企劃人不只是思考者，他是為行動而思考的人，檢核企劃思考的不二法門仍是從「行動結果」而來的。企劃思考關心的，終極而言不是問題的本質，而是逼近問題的方法（approaches）。企劃思考的這個特色，使它和創意有別；它的前半部是創造性思考，後半部卻是歸納行動的步驟。它要從「修改後的」資源與任務出發，提出一個線型的工作計畫來，它的工作才算真正完成。

六、企劃人的條件：因為企劃人不是思考問題本質的人，而是使問題發生結果之人，他常常得利用到流轉在社會中的各種動能。因此，好的企劃人常常是懂得社會的人，他是一個社會資源的動員者、社會情緒的回應者、社會對話的設計者。不只是這樣，他能夠樂觀地去尋找線型規劃以外的答案，當然是假設了社會現象本身有著一種「合目的性」，而且相信「理性力量」能夠到達、能夠掌握。沒有這樣的信仰，不可能成為企劃人。

七、現在該做什麼：企劃人被理解、被重視的時間還不多，有關企劃人是什麼、他的工作和道德該怎樣，討論得也不多。現階段，我們從實踐中尋找企劃人的 identity（本質）、尋找他們的規範和典型、整理他們的技術和經驗，可能都是有意義的事。在這樣的歷史進程中，郭泰的《企劃案》做為一個沈默、踏實、基礎的準備工作，就顯得加倍清晰。

【推薦者簡介】 詹宏志，台灣南投人，台灣大學經濟系畢業，曾任工商時報副刊組主任、中國時報藝文組主任、時報周刊總編輯、遠流出版公司總經理、商業周刊發行人、台灣波麗佳音唱片公司總經理等職。著有《趨勢索隱》《創意人》《城市人》《閱讀的反叛》等書。現任電腦家庭出版集團和城邦文化事業公司負責人。

初版序

這是一個最需要企劃卻又最缺乏企劃的時代。

它的需要來自激烈的競爭。

台灣的企業一方面面臨貿易自由化引起的國際間白熱化的競爭，另一方面由於資訊的革命與氾濫所造成的消費者心理的複雜化與多樣化，各行各業的競爭愈演愈烈，業者為了圖生存，唯有絞盡腦汁，努力興革，不斷推出優異的企劃案，出奇制勝，才有可能佔有一席之地。

它的缺乏來自學校的課程。

台灣的學校，從小學到大學，甚至研究所，從沒教過「企劃」這一門課程，唯一與企劃沾上一點邊的，就是大學企管系的「行銷學」與企管研究所的「策略規劃」課程。然而，由於行銷學

的有限性（談的是行銷的四個P）與策略規劃的空泛性（談的是國外數萬人大企業的個案），因而縱使MBA（企管碩士）的高材生，假如沒經過三、五年的磨練，要擬定一個企劃案，還是非常吃力。

由於企劃案的優劣，往往決定企業的成敗，因此年輕人大學畢業進入社會工作後，不論在公營機構或民營企業，立刻面臨「企劃能力」的考驗。在校成績優異，但沒企劃能力者，注定坐冷板凳，晉升緩慢；而學校成績平平，但具備優秀企劃能力者，很快就出人頭地，功成名就，這是造成「學校的第一名，往往不是社會的第一名」的主要原因。

糟糕的是，不但學校沒教「企劃」這一門課程（學校填鴨式教育，反而扼殺了企劃能力），就是社會上也沒有一本書能清楚地告訴我們企劃是什麼？企劃案該怎麼寫？再加上企劃好手把企劃技巧與心得視若珍寶，不願公諸於世，因此企劃工作者在寫企劃時，只好如瞎子摸象般，暗中摸索。他們到底寫得對不對，寫得好不好，真的只有天曉得了。

那麼，到底什麼是企劃？企劃案又要怎麼寫呢？這正是本書要回答的問題。本書第一篇詳細說明企劃與企劃案的定義，第二篇擬定企劃案的七個步驟與第三篇企劃案的七種格式，就是要指導企劃新手逐步完成企劃案。

一個企劃案的完成與實施，從界定問題、蒐集資料、整理情報、創意思考、分析歸納，一直到選擇可行的方案、寫成方案、佈局實施、檢討評估等，在在需要卓越的企劃能力。而筆者深

信，卓越的企劃能力絕非天生，而是後天培養訓練出來的，因此在第四篇中，詳細介紹十四種培養企劃能力的方法。

成功企劃人的生活與一般人不太相同，他們大都具備打破習慣、觀察敏銳、勤於閱讀、喜愛旅行、隨手筆記、蒐集資料、四處討論、自我鬆弛等特性，這在本書第五篇中有詳細的解說。

附錄中的三個個案：「德恩耐」漱口水行銷與廣告企劃案、「噴腳好」新上市廣告企劃案、某少年雜誌創刊企劃案，是本書中最實在的部份，分別由行銷與廣告專家陳家和先生、張永誠先生與一位不願透露姓名的新聞界前輩所撰寫提供。倘若沒有這三個個案，本書就成為有「企劃」而無「案」了，高情深誼，永銘五內。讀者可從中一窺企劃案的全貌。（關於前述各篇章及附錄，本次增訂版已有調整，詳情請見以下〈增訂版序〉，編按）

撰寫《企劃案》一書，是筆者鑽研「企管」十五年來的一大心願。動筆半年之後，才發現比原先想像的困難太多了。由於太難落筆，寫寫停停，停停寫寫，飽受折磨，好幾次想放棄不寫，然而深知這是一件很有意義的事，因此排除萬難，勉強寫成這本書。希望它對想要培養企劃能力與撰寫企劃案的朋友，有具體的幫助。

筆者才疏學淺，掛一漏萬在所難免。這本書只是企劃領域裡面的一塊「磚」，但願它能引來許許多多的「玉」。

本書原名《如何寫企劃案》，為遠流HOW TO企業人手冊叢書之一，如今重排，加大字體，另增加張永誠先生所撰寫之「噴腳好」新上市廣告企劃案，並改名為《企劃案》問世。

本書承蒙名企劃人詹宏志先生惠賜「專文討論」，在此深致謝忱。

一九九三年七月十五日午時

於木柵崙仔頂

增訂版序

本書出版於一九九一年五月，原名為《如何寫企劃案》；一九九三年七月補充資料，加大字體，改名為《企劃案》。一九九三年的《企劃案》初版有二六四頁，而二〇〇一年的增訂版則有三六八頁，增加的頁數高達一百多頁，增加的內容包括下列兩大部份：

一、企劃案實例，從原來的三個增加至七個。

在增訂版中，除了保留原有的「德恩耐」、「噴腳好」、「某少年雜誌」三個企劃案之外，增加了下列四個企劃案：

・家電商品促銷企劃案