

好企劃這樣寫就對了

康宇能源科技(股)公司 創辦人兼副總經理

洪琬琇 Caddy Hung

E-mail: caddy@cosmas.com.tw

2012.07.08

講師簡介

現職

康宇能源科技股份有限公司 創辦人之一兼副總經理
壹山創意工作室 負責人
中華綠色能源科技教育發展協會 理事
創新企劃學院TBSA 特約講師
國際高階商務策劃師(WBSA) World Business Strategist Association

學歷

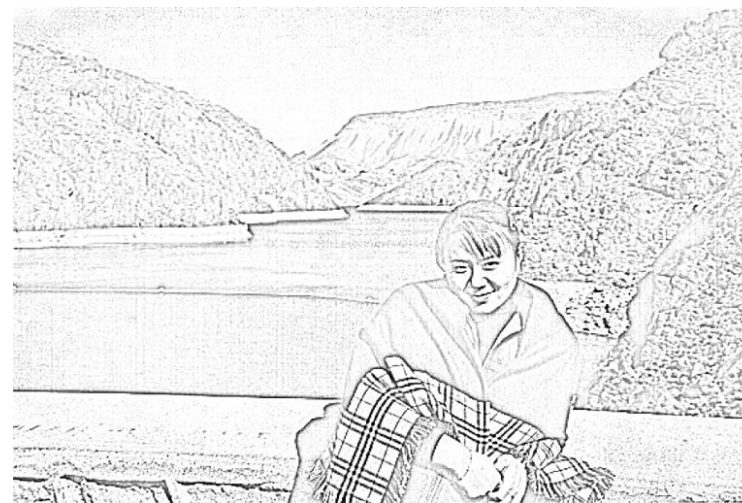
昆明理工大學	管理與經濟學院	博士生(就讀中)
國立雲林科技大學	工業工程與管理技術研究所	碩士畢
國立台北工專	工業工程與管理科	專科畢

經歷

能源科技產業	事業發展部副理
資訊工業策進會	企劃室營運管理組組長
資訊工業策進會	科法中心專利組專案經理
網路產業(B2B)	系統分析師、專利工程師
IT產業	IE工程師

演講 & 授課

策略思考與行銷企劃、專業主義與生涯規劃
專利實務與智慧財產權、產業經濟學



企劃的定義

- 「企劃」是一種特定的思考模式，又稱為紙上思考的藝術。
- 「企劃技術」是一門科學也是一門藝術，企劃工作的本質，是以「解決問題」或「目標達成」為導向。
- 「企劃」是一種跨領域的專業，遵循策略思考與企劃程序的系統化過程。

企劃的基本概念

企劃是

1. 整理資訊、提出做法、放眼未來
2. 理性分析、理性選擇、邏輯程序
3. 管理功能的重要開頭
4. 動態、有彈性、隨市場改變

企劃必須

1. 解決問題、達成目標
2. 聚焦、一目瞭然
3. 設定範圍、完整、全方位
4. 良好書面說明、生動口頭表達技巧

「企劃」與「計畫」的差異點

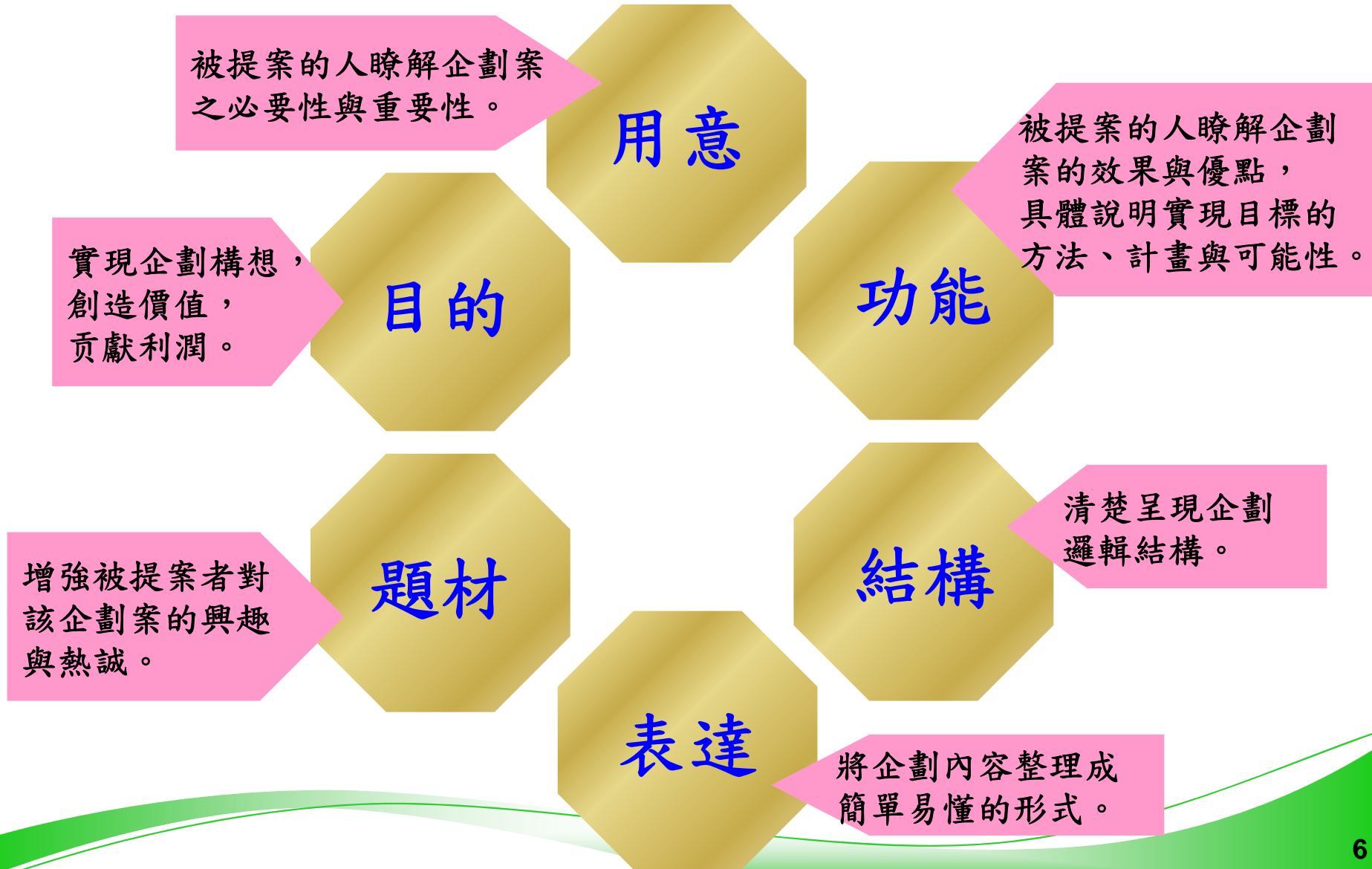
企劃

1. 具創意
2. 無中生有，天馬行空
想像與思考
3. 掌握原則和方向
4. 需做些什麼(What to do?)
5. 活潑多變
6. 具開創性
7. 具高度挑戰性
8. 需長期的專業訓練

計畫

1. 無需創意
2. 有一定範圍、按部就班
3. 有一定處理程序和細節
4. 要如何去做(How to do?)
5. 固定、一成不變
6. 具保守性
7. 挑戰性小
8. 僅需短期訓練

完整企劃書六大要點

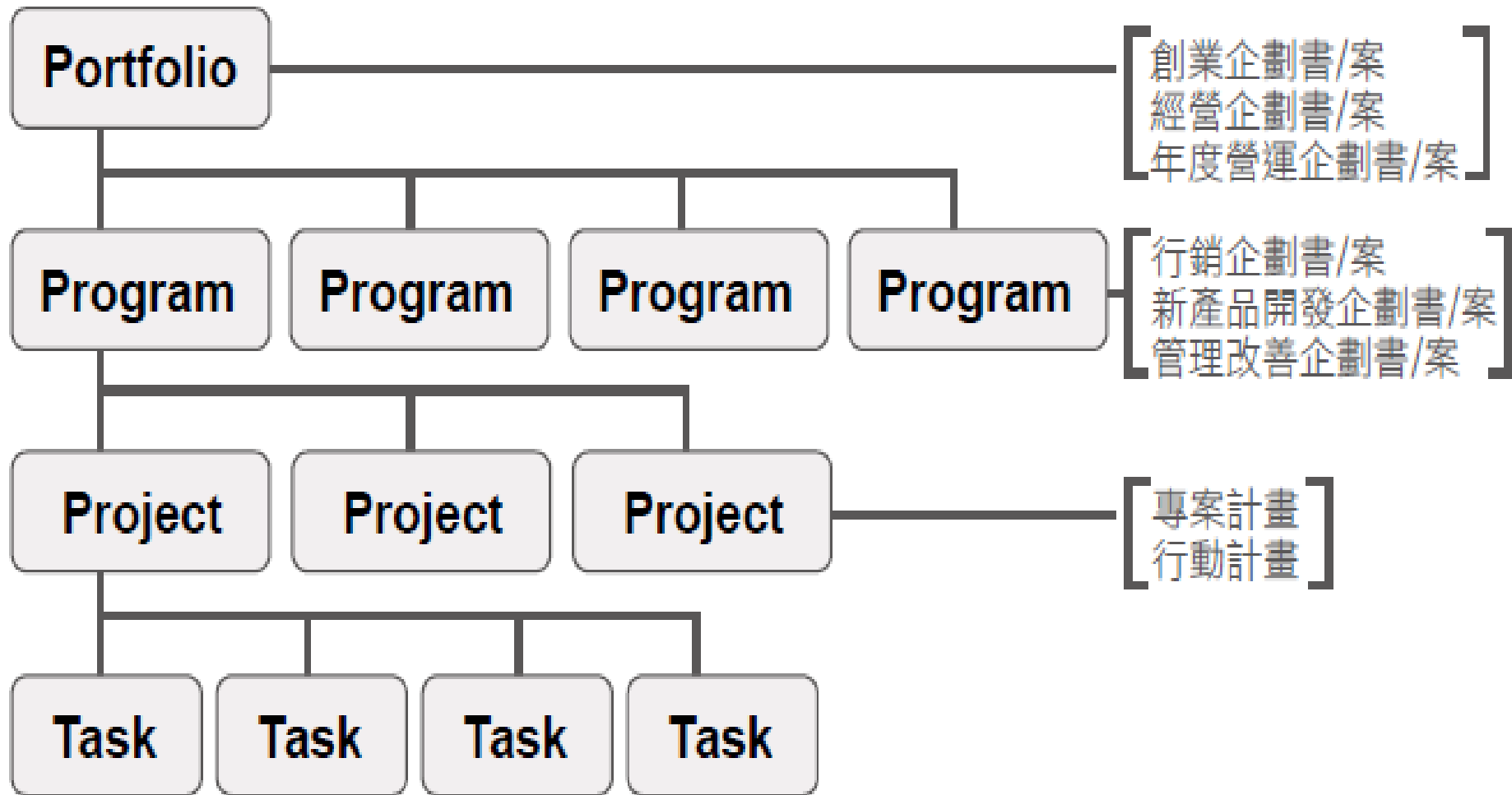


企劃書的用途

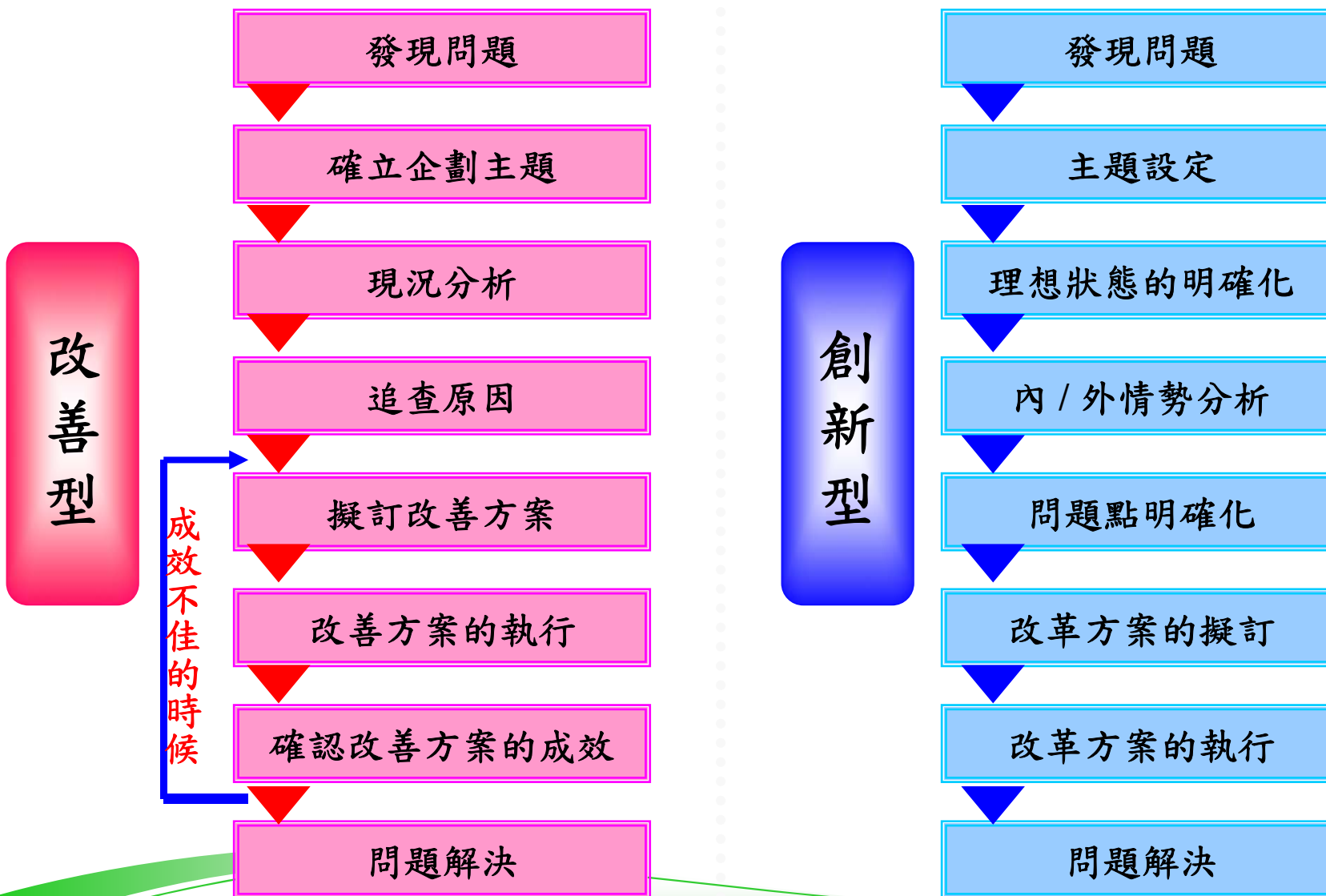
- 募款之用
- 上級批准之用
- 對外商務合作之用
- 內部管理之用



企劃案的層級



企劃程序的應用



企劃四大意識

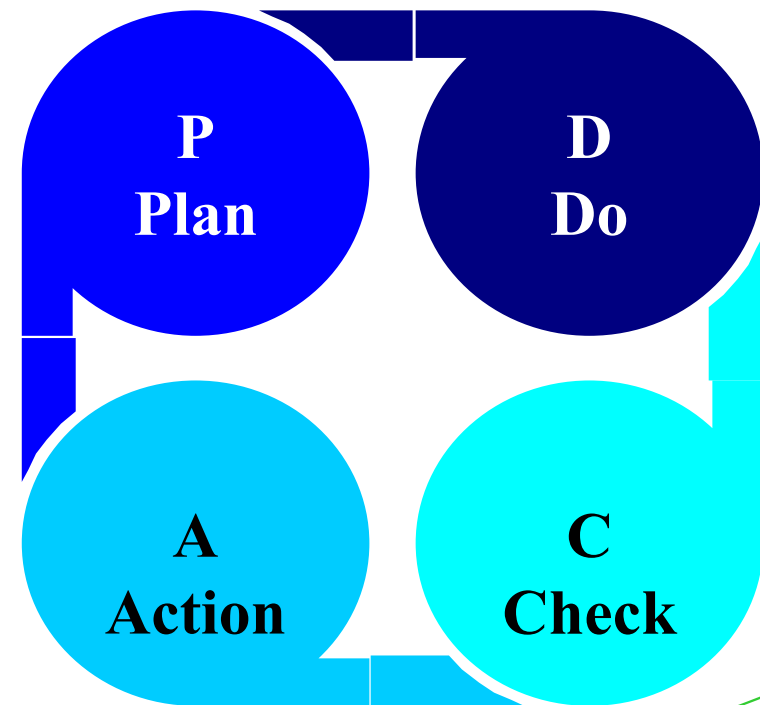
- 目的意識--為什麼要做這個企劃案
- 目標意識--應達成何種具體的目標與成果水準
- 成本意識--將花費多少人力,時間,預算,資源
- 問題意識--將面臨何種困難,障礙,與瓶頸
將採取何種對策辦法來解決

企劃書的內版與外版

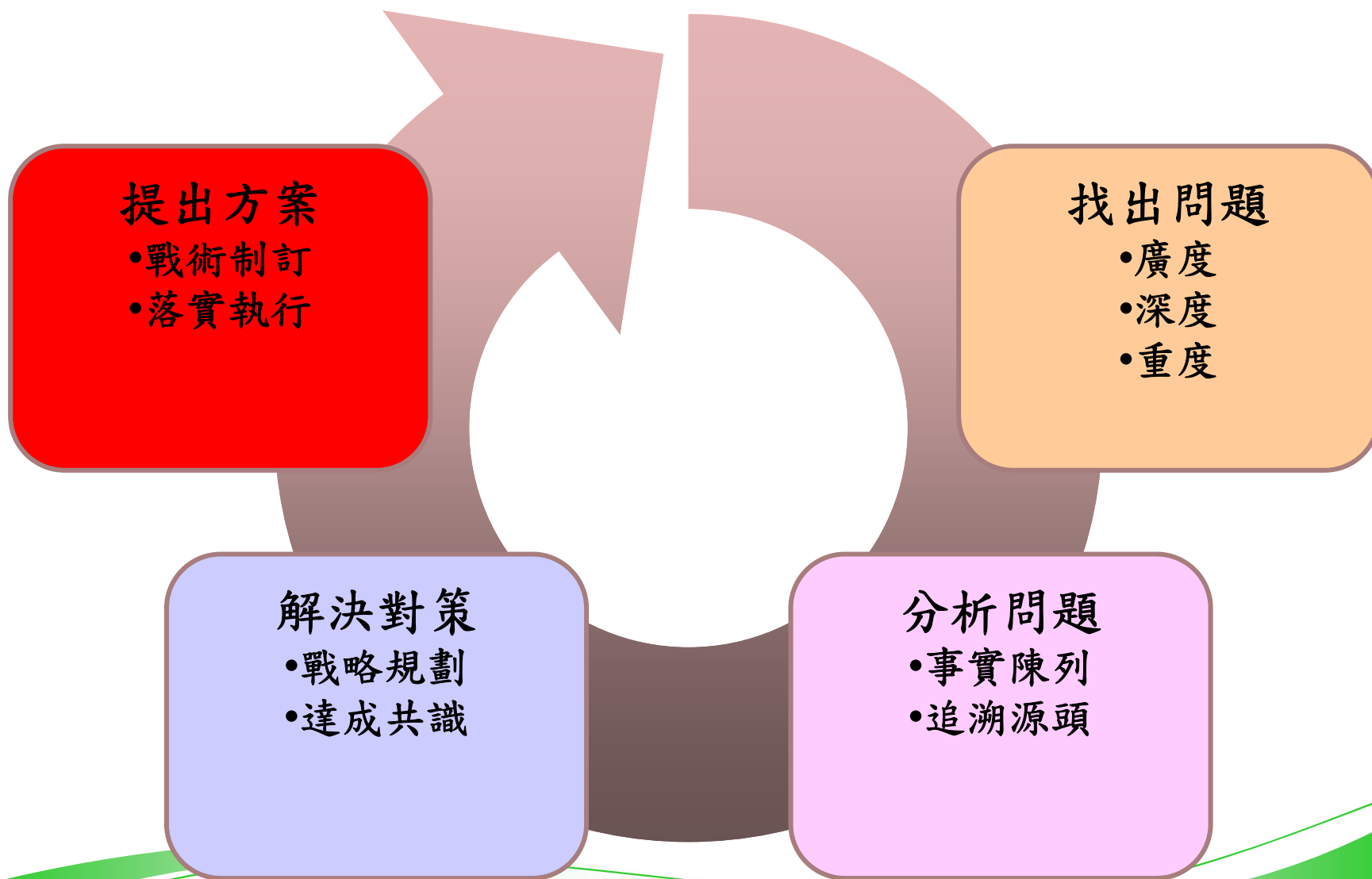
- 企劃書不是從第一頁寫出來的,而是”製作”(Documentation)出來的。
- 企劃書的製作分為”內版”與”外版”兩階段
 - 內版的功能：作分析/研判/評估/選擇
 - 內版的製作：先依企劃程序完成企劃案的骨架,蒐集相關數據資料情報,建立推演結論
 - 外版的功能：做為正式提案之文書
 - 外版的製作：根據內版內容選擇適合企劃書架構,進行文字撰寫與圖表製作,編輯成正式企劃書

什麼是企劃書?

解決一個問題
掌握一個機會
決定一個決策
提出一個做法



企劃循環圖



企劃書的主要功能

- 一份好的企劃書具有下列特色：
 - 清楚明瞭，不需經過解說，就能明白內容，可以執行。
 - 運用資源，精確分析，言之成理。
 - 兼具質化與量化效益 — SMART原則。
 - 符合政策，可行性高。
 - 周詳的考慮面對的情境，提出權變計畫。
 - 具差異化及令人驚奇的創意。

企劃書的分類

- 行銷企劃案
- 經營企劃案
- 產品開發案
- 活動企劃案
- 廣告企劃案

行銷企劃案

市場	物流配送
	銷售場所
	目標市場
行銷策略	銷售方法
	廣告宣傳
	促銷活動
	服務
產品	產品定位
	產品特色
	包裝
	定價

經營企劃案

- 經營企劃是企業的重心，對公司進行某一項決策的策略性思考或數據性評估時便要規劃出一系列的企劃案。
- 包括**策略方向**、**策略分析**、**策略規劃**以及**策略執行**的重要性。

產品開發案

- 產品開發案並非侷限在新產品開發，對於某些舊有商品想要增加市場佔有率、拓展目標客層或是推出新的口味，都在此範圍內。
- 包括情報的調查及蒐集、資料與情報的分析、決定商品概念、製作產品開發案、產品檢驗、產品生產。

活動企劃案

6W2H1E分析表

WHY	為何做這件事？	動機、目的
WHAT	目的為何？	主題、內容
WHERE	在何處實施？	場所、地區、單位
WHO	由誰執行？與誰執行？	負責人、協助者
WHOM	為誰提案？	選擇、挑選
WHEN	截止日期？	期限、完成日期
HOW	如何執行？	辦法、執行方案
HOW MUCH	花費多少？	預算、價格
EVALUATE	預期效益多少？	評估

廣告企劃案

行銷策略	市場分析	目前市場狀況及未來趨勢之報告與分析。
	目標設定	主打市場為何？主要目標是誰？
	產品定位	產品定位在哪？
廣告企劃	策略	市場宣傳的策略為何？
	媒體計畫	媒體的運用計畫為何？

SWOT分析

內部
分析

優勢(Strength)

- 市場佔有率
- 競爭優勢
- 人才及資源
- 知識累積及相關經驗
- 財務優勢
- 品牌權益
- 地理位置的優勢
- 流程、系統、科技優勢
- 企業文化與願景

劣勢(Weakness)

- 企業形象
- 能力有偏差
- 缺乏競爭優勢
- 財務能力欠佳
- 本身的弱點
- 供應鏈的穩定度
- 預測的準確度
- 員工士氣、企業前景
- 流程及科技運用
- 管理經驗及團隊

外部
分析

機會(Opportunity)

- 市場發展潛力
- 生活型態未來趨勢
- 科技環境
- 全球脈動
- 利基市場
- 產業價值鏈
- 大量需求
- 產業稀有性
- 時尚趨勢

威脅(Threat)

- 政治及法規因素
- 環境影響
- 科技發展
- 市場競爭激烈
- 市場需求不佳
- 合作夥伴難尋
- 市場困境
- 景氣不佳
- 氣候季節影響

綜合
研判

決定
策略
議題

SWOT策略分析表

<p>內部因素</p> <p>內部因素</p>	<p>內部優勢(S)</p> <ul style="list-style-type: none"> •... •..... •..... 	<p>內部劣勢(W)</p> <ul style="list-style-type: none"> •... •..... •.....
<p>外部機會(O)</p> <ul style="list-style-type: none"> •... •..... •..... 	<p>SO: Maxi-Maxi策略 企業內外環境都有機會運用優勢，達成利潤目標，此為最佳策略。</p>	<p>WO: Mini-Maxi策略 企業應用利用外部機會，來克服本身的弱點。</p>
<p>外部威脅(T)</p> <ul style="list-style-type: none"> •... •..... •..... 	<p>ST: Maxi-Mini策略 企業面對外部威脅時，利用本身的強點來克服威脅。</p>	<p>WT: Mini-Mini策略 企業必須改善弱點，以渡過困境，可以縮減規模或採行退出策略。</p>

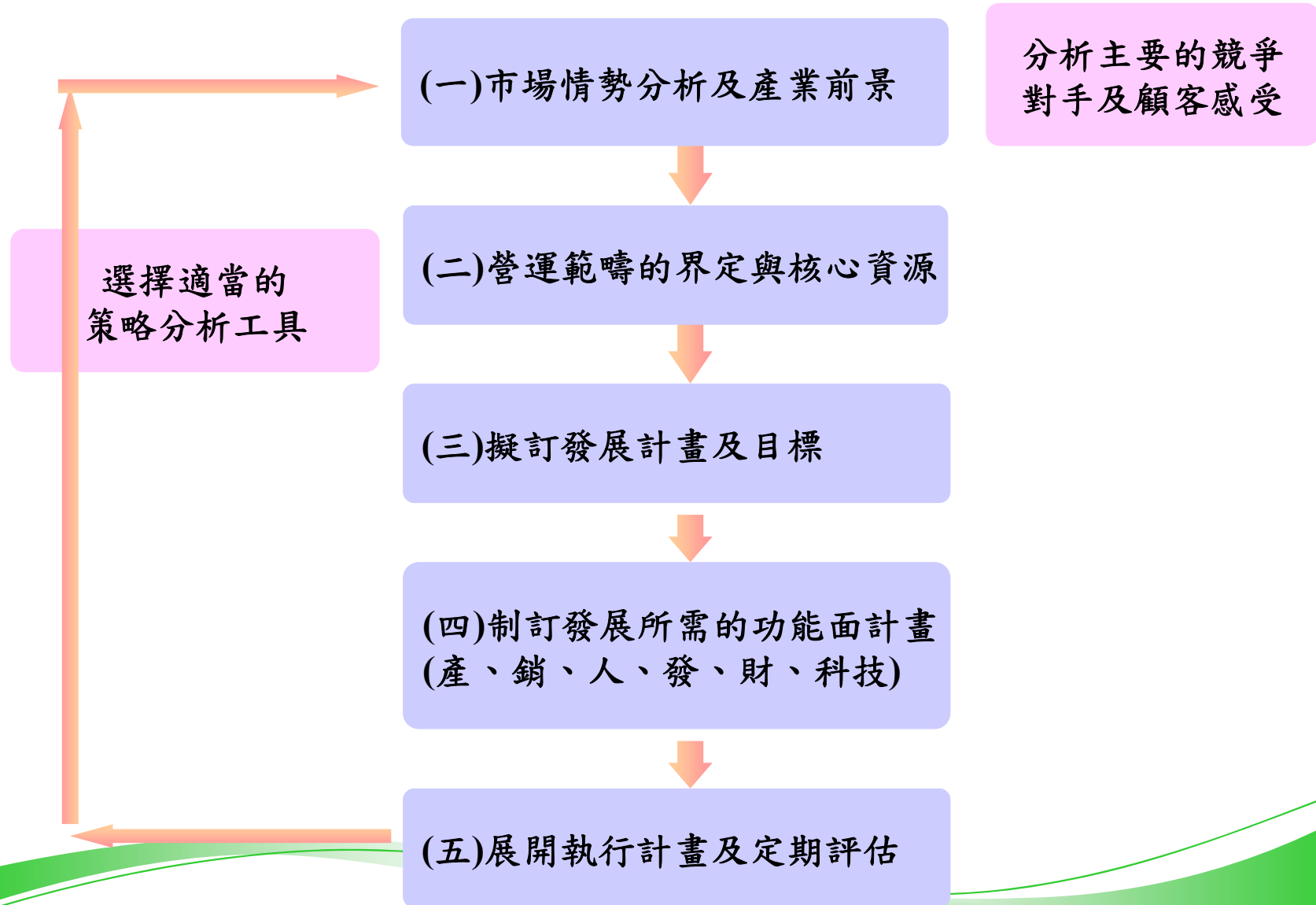
企劃書的基本格式

- 封面
- 目錄
- 本企劃書摘要--讓決策者在五分鐘就知道這本企劃書內容
 - 目的、背景、宗旨、時間、範圍、預期效益
- 本文內容
 - 分析部份(戰略)
 - 公司分析、組織分析、SWOT分析、策略分析
 - 計劃說明(戰術)
 - 實施計劃、人員組織、時間表、預算、權變計劃
- 結論
 - 本企劃書總結、未來展望
- 參考資料

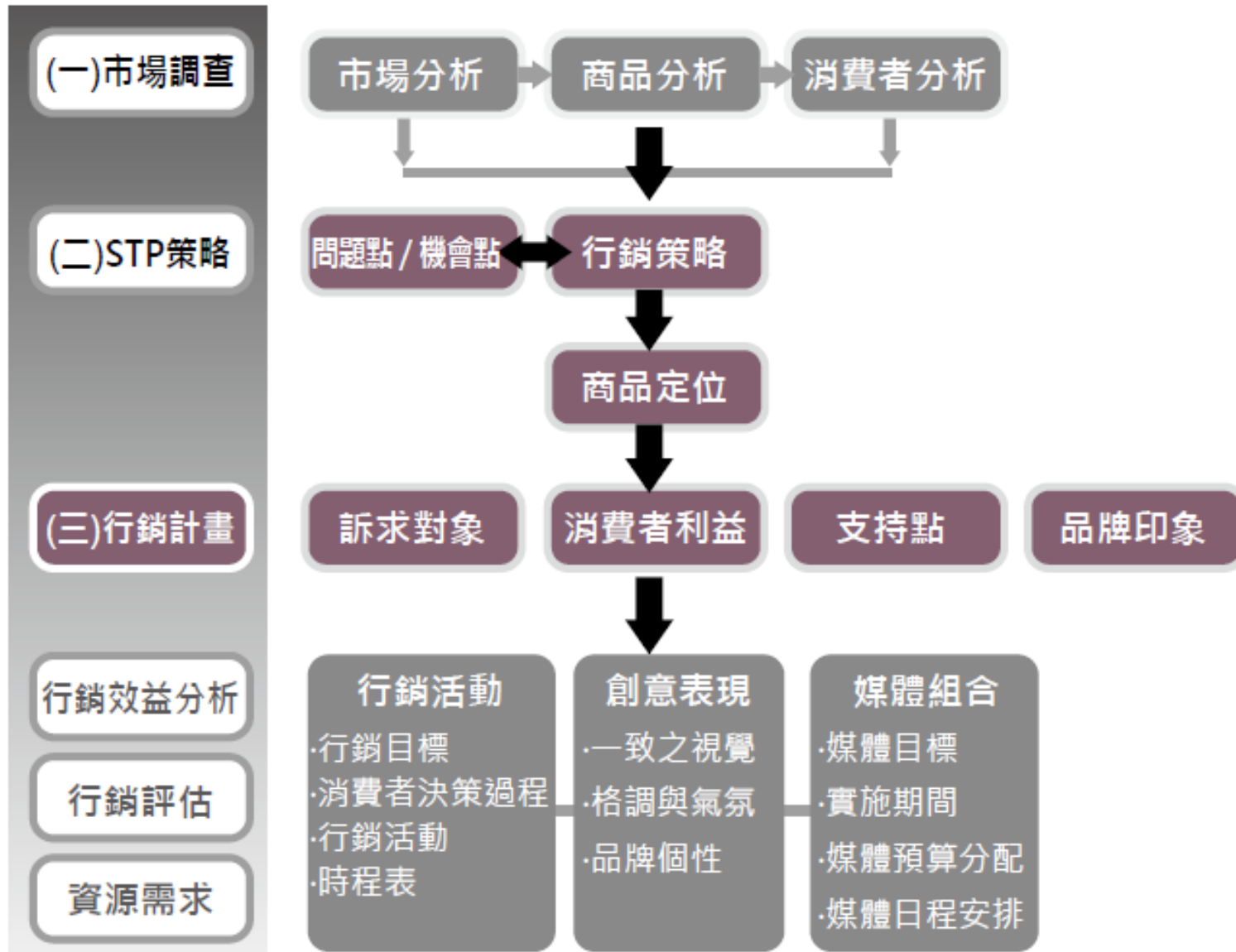
6W2H1E原則

- **What** — 目的與主題界定
- **Why** — 產業分析/市場分析/顧客分析/競爭者分析
- **Whom** — 目標對象
- **When** — 計畫時程與時間表
- **Where** — 範疇說明/全球/地區
- **Who** — 執行團隊/組織人力配置
- **How** — 實施計畫
- **How much** — 預算規劃及預期利潤
- **Evaluate** — 質化及量化的預期效益

經營企劃書邏輯



行銷企劃書架構



幕僚層級企劃書

- 目的與效益
- 實施要點
- 對象與範圍
- 實施內容
- 執行團隊
- 預算編列
- 時程表

如何做一位企劃高手？

具有**企劃力**及基本知識

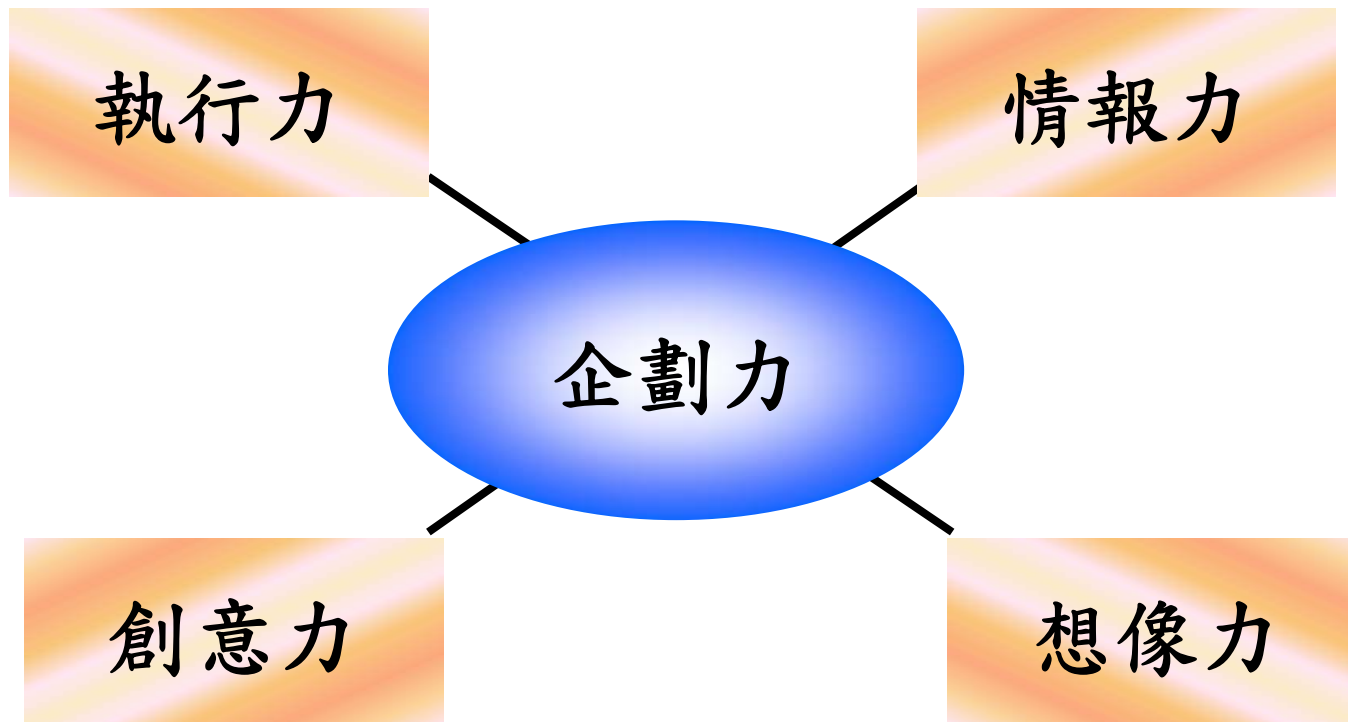
洞察目標對象的**需求**

正確的分析問題，不斷的問**為什麼？**

縝密的**構面(Dimension)**與**脈絡(Context)**

隨時瞭解**外部環境**的變化

21世紀職場的關鍵能力



創意力、想像力



創意力、想像力



創意力、想像力



企劃書的成功要素

鑑往

參考過去的資料，分離出有效訊息

專業經驗的不斷累積，隨時做筆記

知來

適當的市場研究，洞察未來變化

做前後比對，以圖表代替文字，具衝擊力的計畫內容

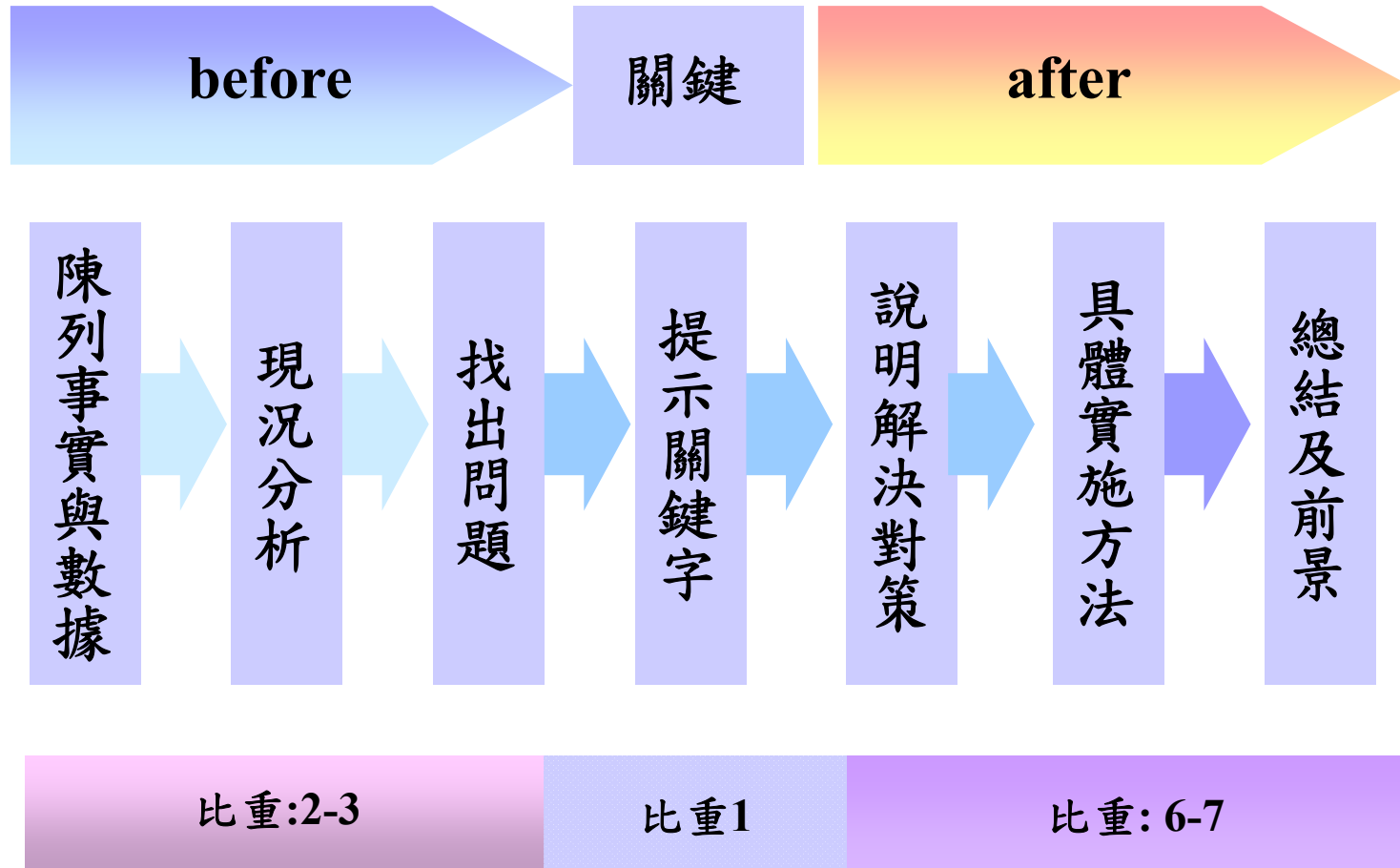
有效

論述有據，邏輯性強，提供多種方案，做比較選擇，引發思考

預期效益能打動人心，令人驚艷的點子，**show them the money**

企劃書編撰技巧

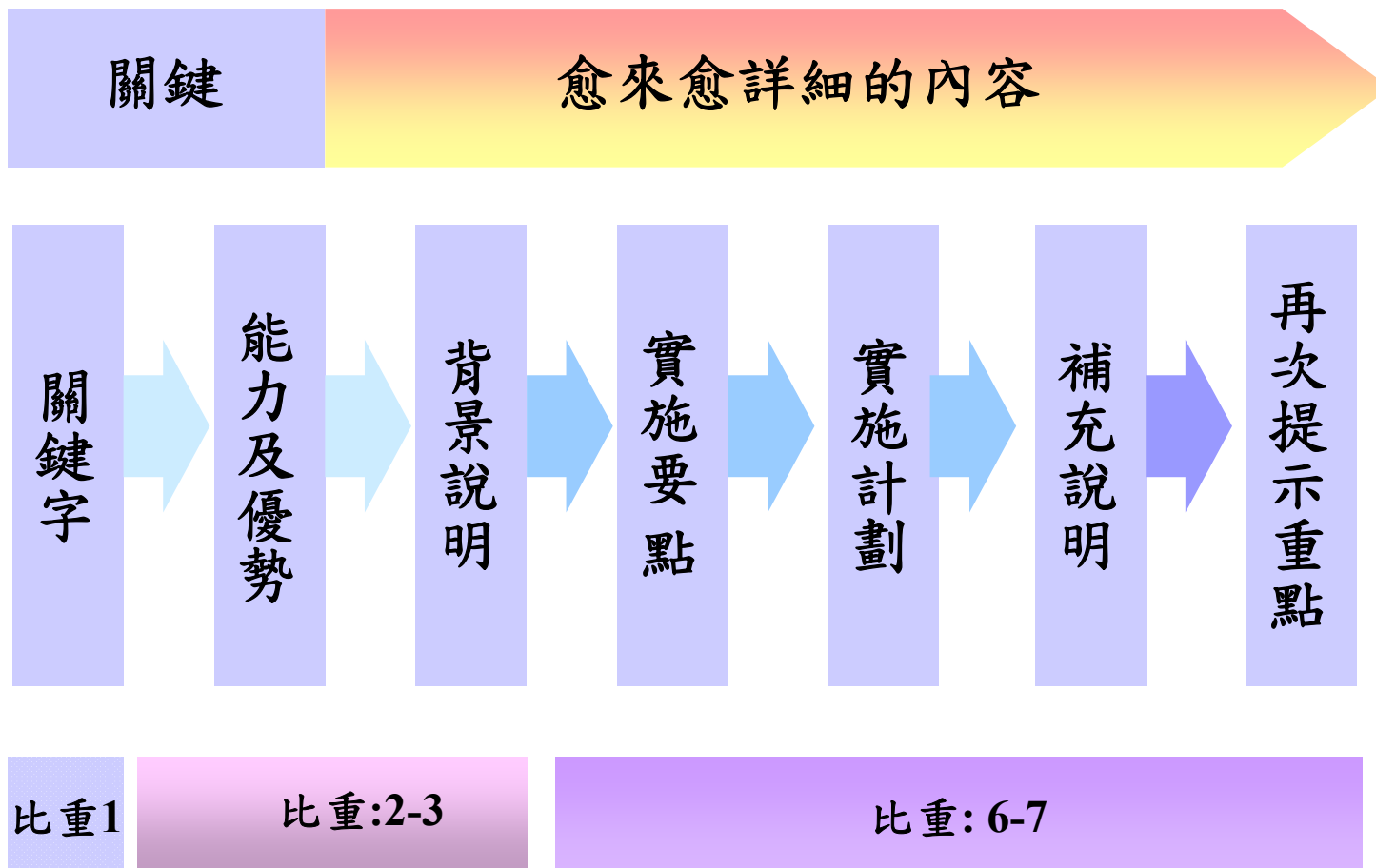
撰寫方法(一)：演繹法



演繹法常用於內部或正規提案

1. 前言：公司佔有率下降10%...
2. 現況分析：
 - 競爭品牌A推出新商品，並以大量廣告1000萬打知名度
 - 消費者態度改變...
3. 問題與機會點：
 - SWOT分析公司的優勢所帶來的機會，如何避免外在環境威脅...
4. 因應對策：本公司品牌重新定位，以經營年輕化品牌為目標。
5. 行銷策略：
 - STP分析、4P策略...
6. 實施方法：
 - 公關、廣告、活動、時間表、媒體預算、負責人員...
7. 總結

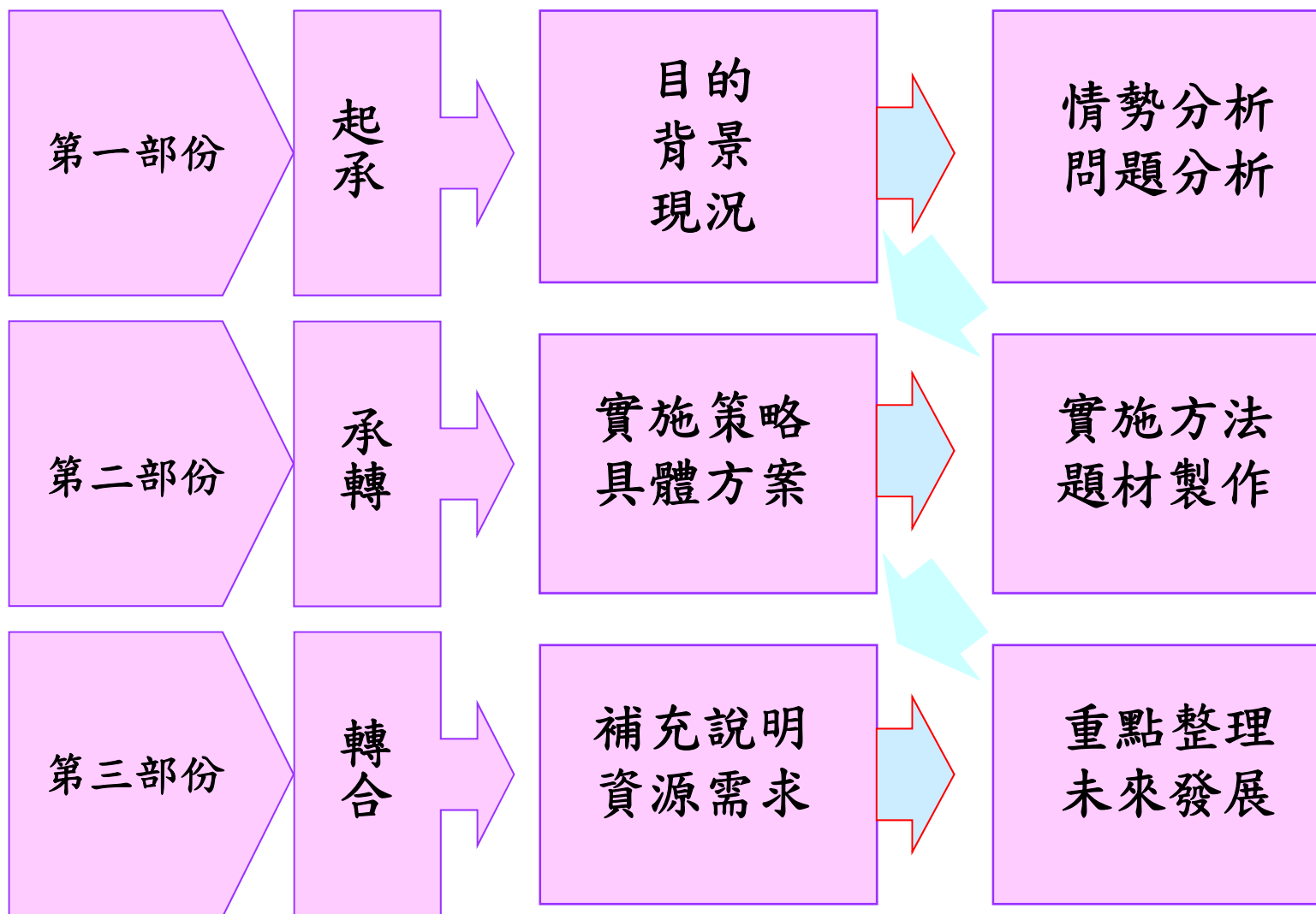
撰寫方法(二)：歸納法



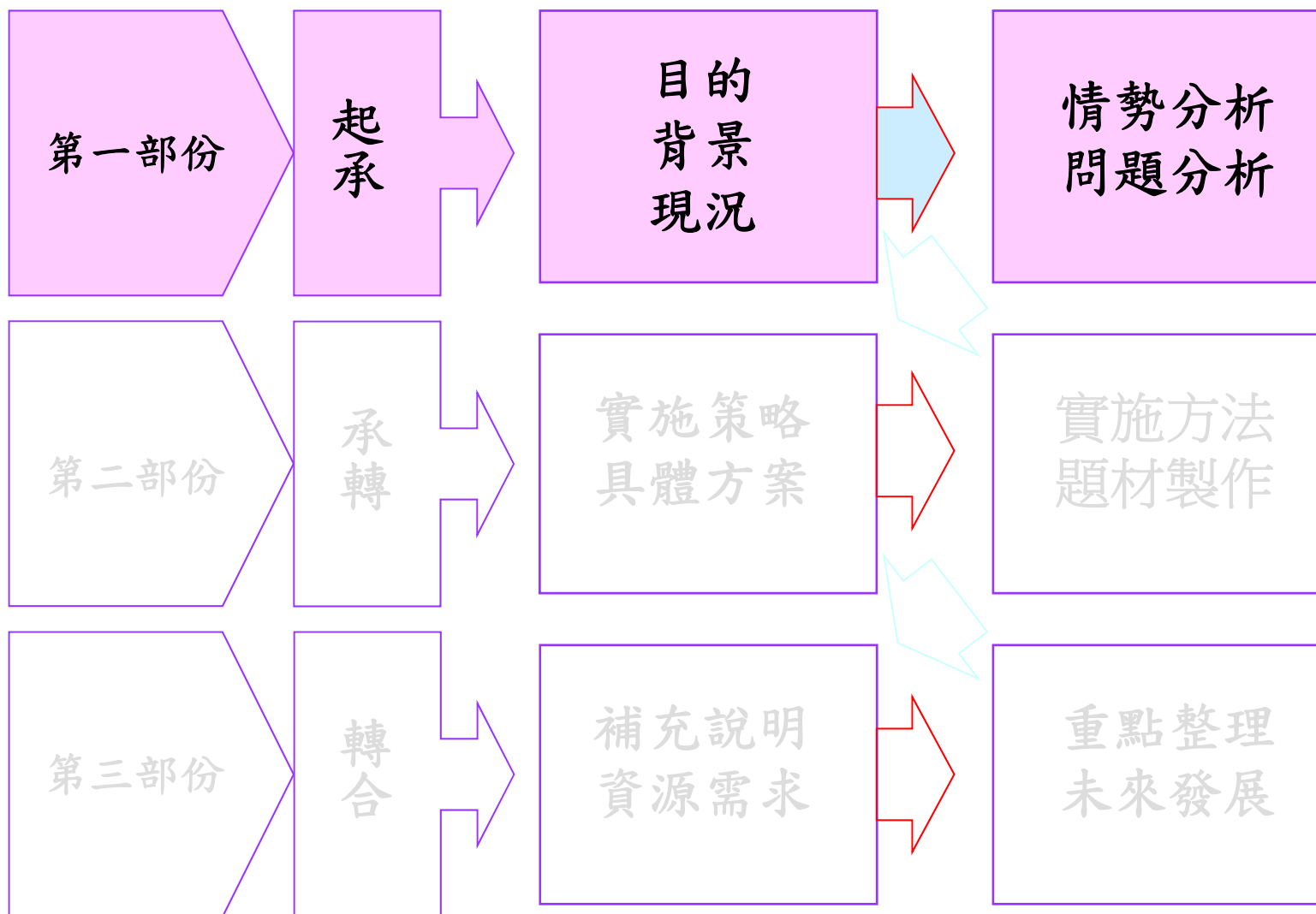
歸納法常用於說服銷售及創意提案

1. 這是本公司所推出的純天然配方，讓您健康美麗 → 關鍵字
2. 市面上沒有這樣的產品，只有我們有喔 → 能力要點
3. 它是從天然植物所粹取出來的，無化學添加 → 加強說明
4. 它的用法是這樣的，首先... → 具體方法
5. 現在買還加贈美容刷一支，也是外面買不到的 → 補充說明
6. 總之，這個產品能讓您健康美麗，高貴不貴，馬上買，馬上賺
→ 再次複述重點

企劃書的基本架構



企劃書的第一部份



第一部份的寫作要點～起承

- 論述與數據兼具
- 用詞的準確度
- 建立前後呼應關係
- 能打動人心的重點
- 善用分析工具，勿過份贅述重複的事項
- 資料來源必註明出處
- 漸漸聚焦於企劃書的主題重心

分析工具：
PEST/SWOT/五力分析...

舉例:成立新公司(企劃書的第一部份)

- 成立緣由及目標

背景簡要說明

全球數位內容市場快速成長，市場總產值從2000年的6億9千2百萬美金，成長至2001年的8億3千5百萬美金，成長率達120.6% (資料來源: Digital Content Association of Japan)。行政院經建會於2002年5月17日正式審核通過「加強數位內容產業發展推動方案」，並預期於2006年將數位內容相關產業產值提升至新台幣3700億元。

..... (略)

企劃書標的

看好數位內容市場的發展，本企劃書將具體說明ME國際股份有限公司如何以主要經營者過去在多媒體及網路行銷近八年的經驗，跨入數位內容製作的市場，期以適當的策略佈局與具體的實施方案，以致在第三年開始創造每年上億產值。

- 市場前景與分析

情勢分析

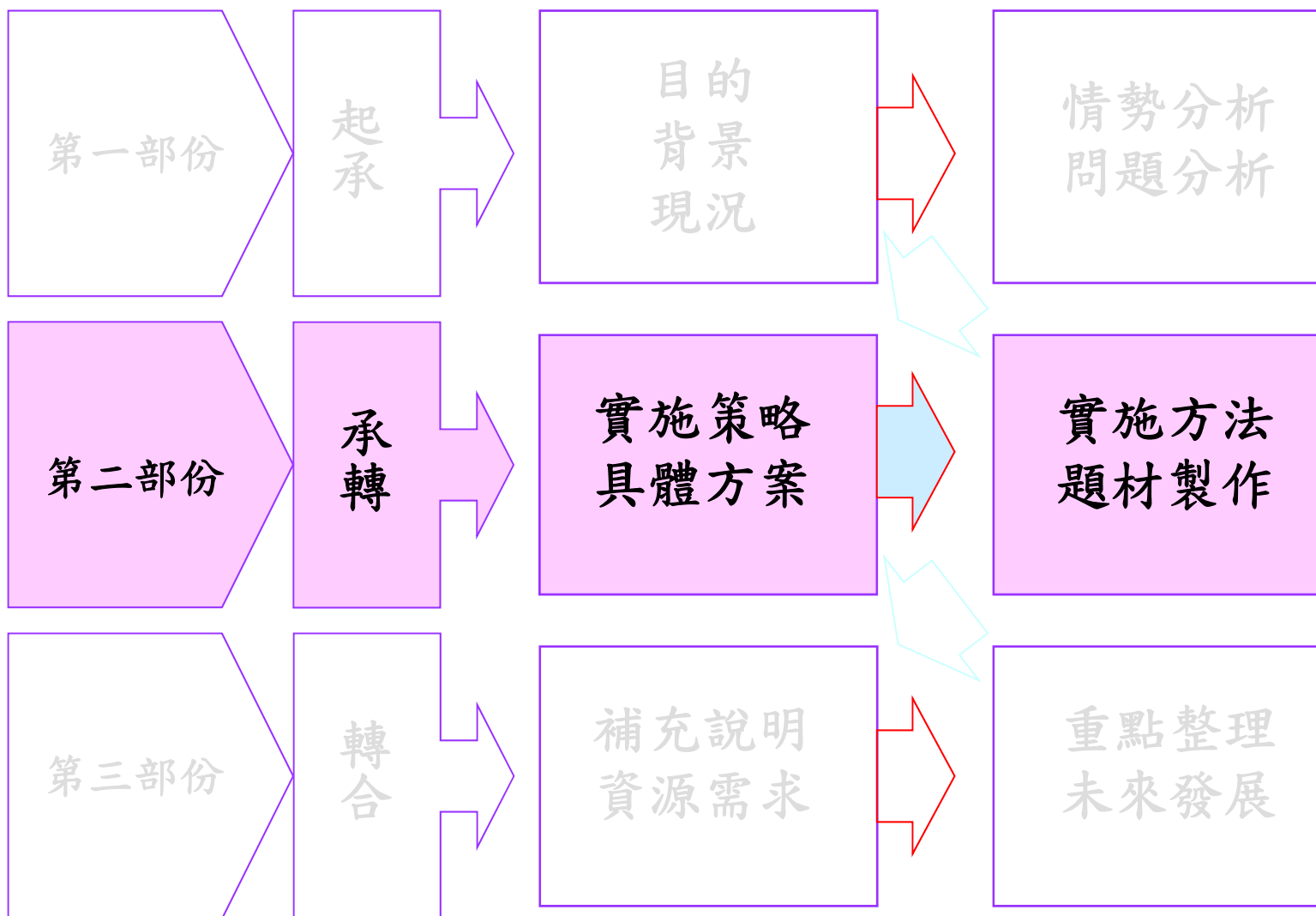
根據行政院資料顯示，全球數位內容市場規模每年將以 33.8% 成長，至2004年將達2228億美元，由於數位內容產業具有發展知識經濟與數位經濟指標意義，除可促使傳統產業轉型為知識型產業，也是提升台灣整體產業競爭力的基礎平台。

PEST分析..... (略)

聚焦

未來若能成功以創意設計為主要核心能力，則可保證營運之成功。ME國際成立伊始，將專注於創作生產的能力，不涉入發行通路及數位內容的經營，先以OEM/ODM方式累積經驗及口碑，並將定位規劃為特別專長於視覺的設計服務。

企劃書的第二部份



第二部份的寫作要點～承轉

- 承接第一部份所**聚焦**的主題
- 提出**應對策略**（策略是在從大量資料中透過市場研判、邏輯分析之後的沉澱物）
- 具有創意的**具體方案**
 - 符合策略的
 - 獨創性的
 - 可執行的
 - 單純的
- 時間表及負責人
- 預算
- 預期效益

要有創意，也要有意義

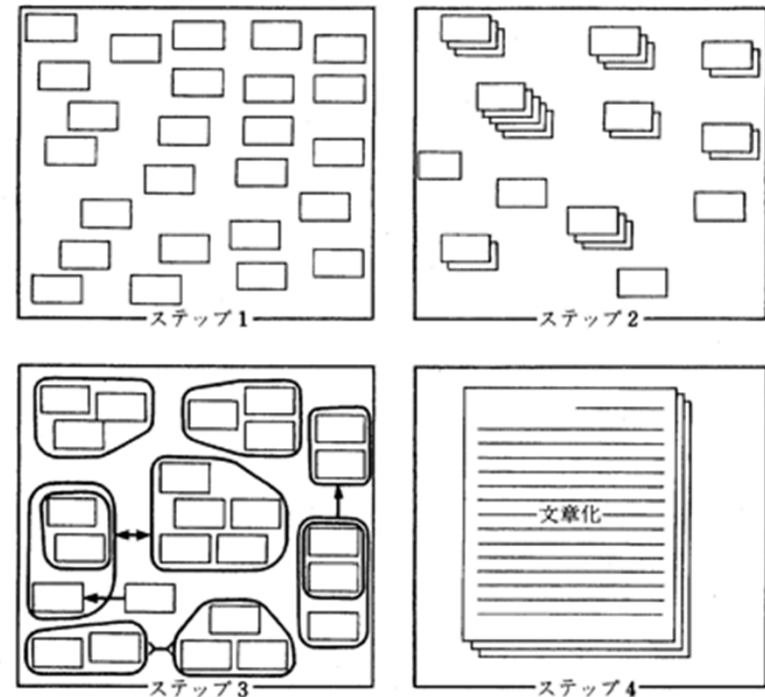
具體方案的寫作方法

- 方案思考
 - KJ問題解決法
 - 腦力激盪法
 - 個人創意增進法
- 時間表
 - 甘特圖
- 預算編列
 - 主觀判斷法
 - 營業額百分比法
 - 竭盡所能法
 - 競爭對等法
 - 銷售反應函數

KJ法

- KJ這個名稱是創始人川喜田二郎(Kawakita Jiro)先生（文化人類學家，開發的當時為東京工業大學教授）取英文姓名起首的字母，由創造性研究團體「日本獨創性協會」命名的。KJ法集大成出自「KJ法——渾混談」（川田喜二郎著，中央公論社，一九八六年）一書。
- 基本進行方式：
 - 每人一張卡片。
 - 對於主題寫下一個**原因分析**，一張一個原因寫下來。
 - 每人大聲唸出內容，把相類似的原因集合在同一類。
 - 分類後再依相關性再進一步分類，將類別減少。
 - 不能再合時，將類別整理後寫在紙上。
 - 也可畫出魚骨圖來表達。

- KJ法的八個步驟
 - 決定討論的主題
 - 組織討論團體
 - 把意見寫在卡片上
 - 把卡片貼在牆上
 - 把相似意見分組
 - 為每一組進行命名
 - 依據組別的重要性進行投票
 - 按組別之重要性進行排序

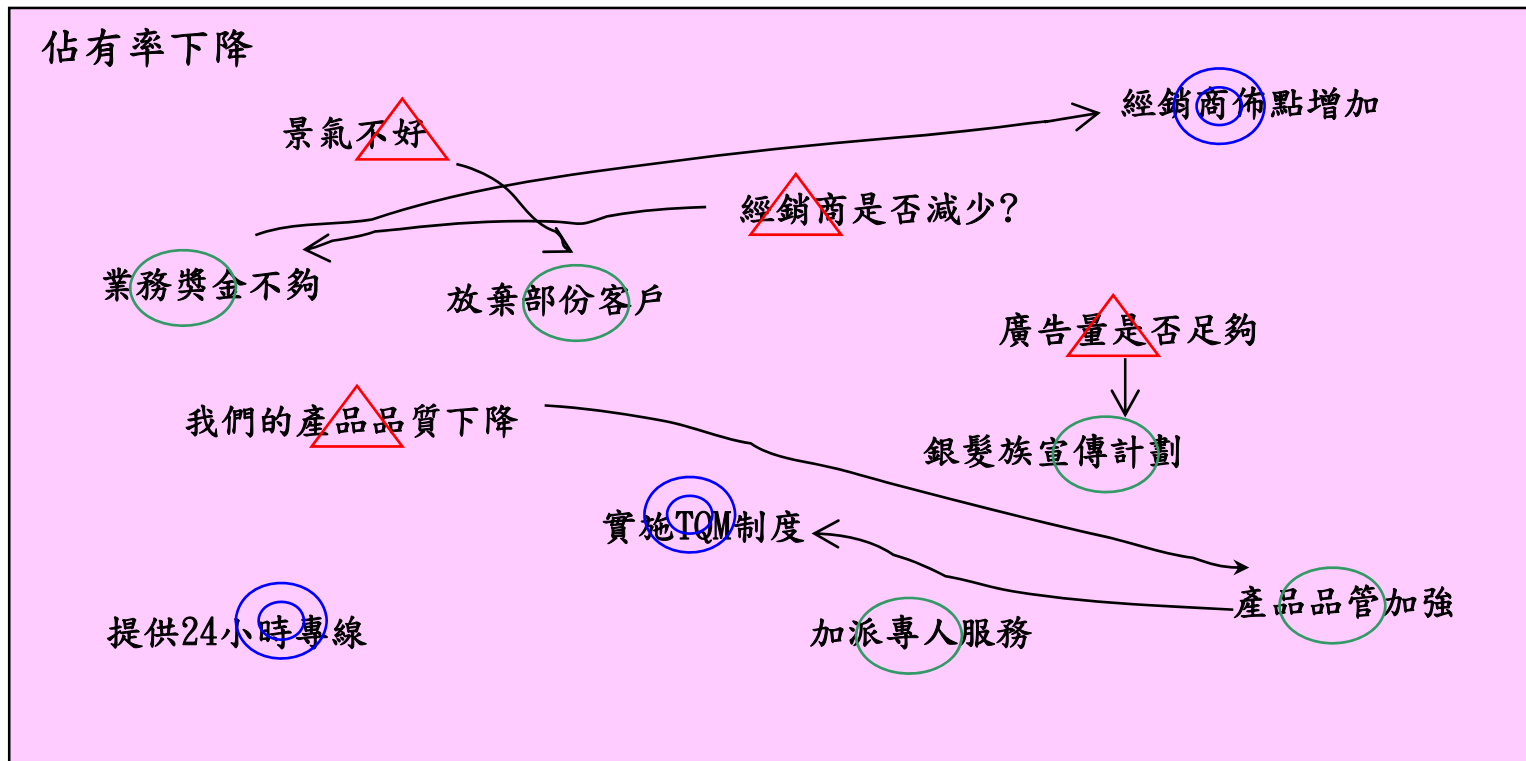


腦力激盪法

- 腦力激盪法（Brainstorming, BS），是由Osborn在1938年所提出。強調利用集體發散式思考的方法，產生大量的想法，並經由思考的相互激發，激盪出更多的創意。
- 議題最好在會議之前先發送。
- 進行方式：
 - 主持人一位，主持人的引導很重要。
 - 環境愈輕鬆愈好，拿掉領帶，脫掉鞋子，準備一點吃的。
 - 第一階段，就主題由出席者隨意說出想法，不能攻擊或批評別人的想法，所有的想法都是好的。
 - 第二階段，由別人的想法再延伸更多的想法，相互激盪。
 - 第三階段，整理分類，把不相關的內容刪去。
 - 第四階段，總結並考慮可行性。

腦力激盪法(續)

- 細野與里田的圖形
 - 以三角形、圓形、雙圓形，把腦力激盪的發散式思考，集合為解決對策。
 - 找出問題△，解決問題的方向○，具體對策◎



個人創意增進法

- 一個信念
 - 我是非常有創意的
- 二個路徑
 - 達成一件事情至少要想出兩個路徑
- 三個習慣
 - 每天想一件令你開心的事或尋找一件令你驚奇的事
 - 不要固定你的行為模式
 - 找出自己的創意時空，練習胡思亂想
- 四個方法
 - 觀察/閱讀/學習/旅行

甘特圖

- 由管理科學家 Herry L. Gantt 於1971年所形究出來的圖形，主要功能為表達工作之順序，以及工作流程中所需之資源。
- 以時間為橫軸所劃成之格狀圖，可表達不同的工作任務、工作站、計劃、工作人員以及其他事項。

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
工作1	---	---	---							
工作2			—————	—————	—————	—————	—————			
工作3		— . . . — . . . — . . .								
工作4					—————	—————	—————	—————	—————	—————

預算編列方法

預算編列法	說明
主觀判斷法	依據經驗與好惡，決定預算，中小企業常見，但不是好方法。
營業額百分比法	根據預期營業額，提撥一定比例做為預算，與營業額相關，說服力較強。
竭盡所能法	根據資金流動的狀況來決定預算，手頭有多少現金，做多少事，此方法較為消極。
競爭對等法	調查競爭對手或同業的預算數字，再衡量己身資源後，決定預算。此方法考慮了市場競爭情勢，不失為好方法。
銷售反應函數	根據產品銷售量或市場佔有率與該預算之數學關係而定，可以歷史資料或市場實驗方式得知，進而決定預算，為較科學的方法。

舉例：行銷計劃(企劃書的第二部份)

策略申論

- 策略說明
 - (一) One voice plan 集中受眾注意力

本企劃案建議以整合行銷傳播方法，在宣傳過程中，透過「one voice」的行銷操作手法，以一致的視覺與主題整合所有的宣導活動，讓推廣效益達到最佳化。

...
 - (二) 善用話題行銷

在網路活動設計時，將創造出的主題成為一個傳播話題，在網路活動宣傳與執行時，輔以新聞稿或專訪加強話題傳播，以收媒體曝光之效。

...(略)

重頭戲

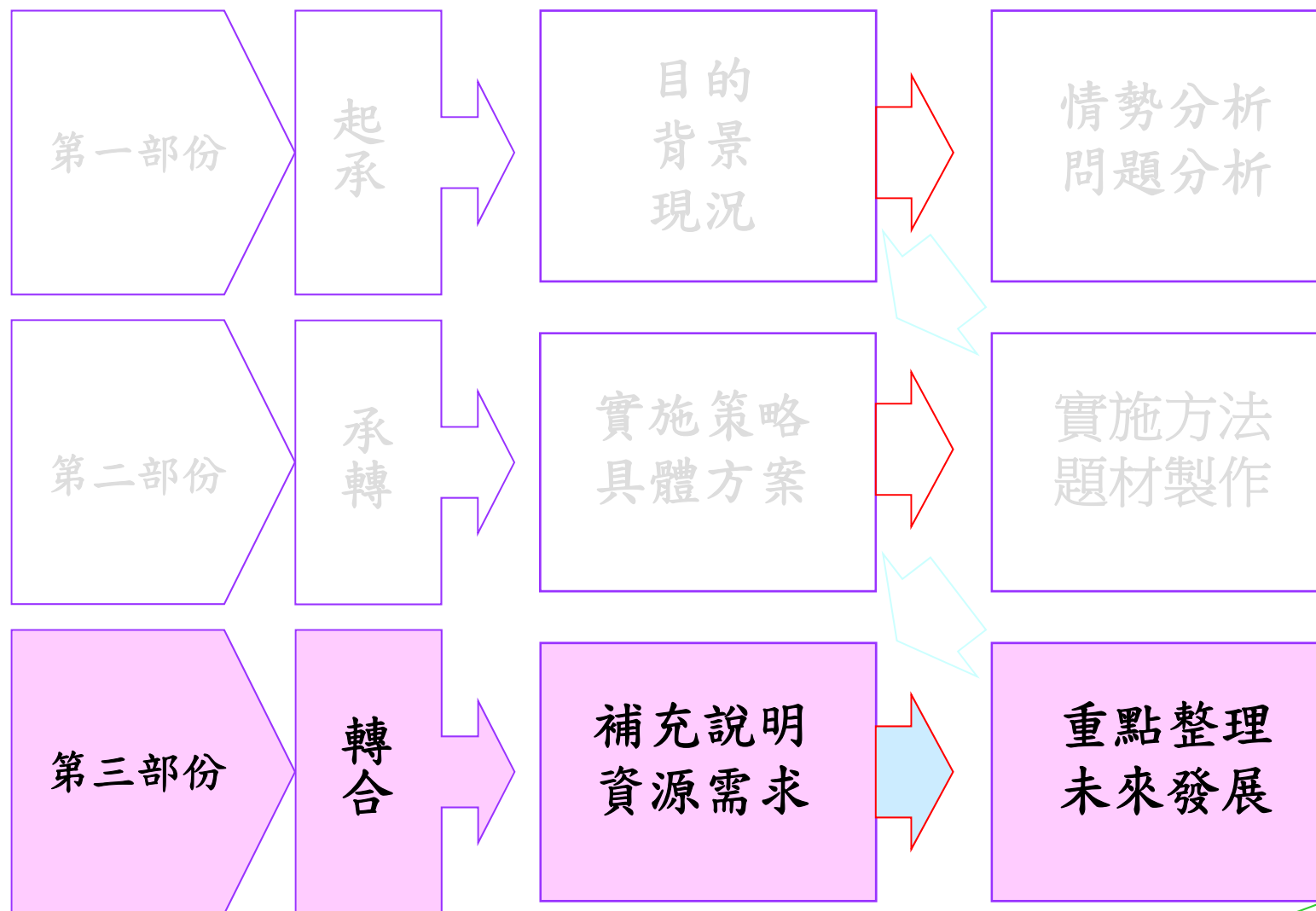
- 實施計畫
 - 一、網路活動規劃(此處可置放圖表及展示頁面)
 - 二、活動宣傳及公關活動計劃
 - 三、策略聯盟及贊助廠商
 - 四、網路活動軟硬體規劃
 - 五、進度時程規劃
 - 六、專案品質管理
 - 七、經費明細表

再聚焦

- 預期效益
 - 本活動預計造成網友一萬人次的參加。
 - 預計第一名包廂約有100-200位得獎。
 - 在公關及宣傳上具有話題性，預期將獲得許多週邊效益。

...(略)

企劃書的第三部份



第三部份的寫作要點～承轉

- 承接第二部份寫出總結
- 權變計畫的補充說明
- 再把預期效益做一提醒
- 如何確保專案的成功－評估指標
- 展望未來

舉例：投資新事業計劃

(企劃書的第三部份)

應變措施

- 國外市場可能帶來的影響
由於國外經濟環境可能在未來的一兩年間，對於本專案標的會有匯差的損失，並且客戶尚處於關係不穩定的階段，因此在提撥匯率損失及呆帳方面的提列需保守估計。
..... (略)

未來計劃

- 未來展望
如果能在與國外合作與策略聯盟中得到相關經驗與知識，對於未來的發展有實質之助益；除了內容製作之外，具體的產品發展將是企業賴以成長的重要關鍵因素，因此，未來發展將朝三大主要方向前進：
 - 參與國際級數位內容的製作
 - 以創意設計帶來附加價值
 - 多媒體軟體研發

擴大視野

- 結語
...(重點摘要)
透過三年的紮實發展，本事業部將在第三年找出未來的發展方向，
與大企業合併，或能爭取上市機會，屆時本投資將會有十倍以上
的回收。

企劃書之效益

- (1) 提昇公司獲利
- (2) 因應市場競爭
- (3) 強化主管效能
- (4) 增進團體效率
- (5) 促進全員滿意
- (6) 達成交付目標



Thank You.

image source: DAIMLERCHRYSLER