

新力成功的秘訣

出奇致勝的企劃術

黑木靖夫著 陳羲譯



序章

突破均等者的命運

※擺脫土撥鼠的企業形態

目前，開發及技術在世界中已經呈現出一種均等的狀態。例如想以二〇〇萬日幣購買新車時，會由於同價位的車太多而不知所措，再加上幾乎所有的車都具有相同的特點，以及相等的馬力，因此，要從中作一選擇實非易事。電化製品亦是如此，只要到秋葉原的電器街逛一圈便可發現，在店面中所陳列的商品幾乎都是大同小異，即使參閱附圖片的商品目錄，也會令你有意眼花撩亂、無所適從之感。就連最新的產品——CD唱盤亦是如此。另外，在收錄音機和電視方面，也常常無法分辨出何者是何家公司的產品。因此，如要獲得消費者的青睞，唯一的方法即是打破此種均等的形態。除了SONY之外，其他企業也必須製造打破均等形態的商品，話雖說如此，但是實行却困難重重。

三〇年前，大宅壯一先生就曾說過「SONY是一個土撥鼠企業」，那是因為SONY不斷地開發新商品而成爲實驗場所之故。一旦實驗成功，其他公司便一窩蜂地加入生產行列，從中獲利。因爲當時SONY只是一個小家庭，其他公司尙無法立刻競爭排斥，因而能維持生存。然而目前的SONY FAMILY已將近七萬人，再也不能採行土撥鼠企業了，而必須不斷地開發新商品。

※技術的普遍化

SONY不能採行土撥鼠企業的主要原因之一是技術的普遍化問題。在SONY首度製造出電晶體收音機之後大約五年，其他公司才能夠製造出相同的產品，而當時其他公司的電晶體技術相當落伍，因此，不得不以GT管或小型電子管製造收音機。不過隨著時間的演變，各個公司的技術差距愈來愈小，而開發的速度也逐漸加快，最後終於達到了每一個技術人員的技術水準差不多的地步。在西元一九八四年我們開發、銷售手提式CD唱盤「Disman」之後僅六個月，M公司便已在店面陳列出相同的產品了。

我有一次參加電子展，當我向某公司的錄影機櫃臺詢問「對不起，請問此錄影帶可否使用在別的裝置上？」結果，答案是否定的，原因是該機種缺乏互換性。在當時，同一種機械的東西只能用在同一種機械上，而不能利用在不同的機械上，錄音機的技术互換實在非常困難。但是，目前別說是同一家公司之內，甚至於製造商之間也能夠技術互換，故錄音機技術也變得簡單，而成爲一種非常普通的技術。

※由於情報所造成的均等

一旦技術的差距縮短後，就只能根據情報來革新產品的內容。事實上，本公司能製造出日本最早的VTR，便是基於情報，但是那並非所謂的秘密情報。當時，美國就已播報有關能將黑白影像記錄在磁帶中的新聞，而此則消息正好被SONY的技術人員聽到，因此，憑著此情報，僅花費六個月就製造出了VTR的試驗品。這可說是一個「將情報變成技術」的實例。

情報可作為新產品的重要參考來源，例如，一旦有人發表要製造和卡式錄音帶同樣大小的隨身聽，技術專家們根據此情報便會立刻想到「啊！應該使用扁平的馬達！」，不過，這並非表示專家們有特別的發現，而是基於「放入卡式錄音帶之後便沒有空間可容納普通馬達」的技術理論，因此自然想到要開發扁平的馬達。只要能掌握住關鍵部分，以後的開發工作，便會由於擁有普通技術的基礎而變得非常簡單。由此可知，情報也是造成均等的重要因素之一。

我們推出的 Walkman 及 Profeel 的商品，可說是打破了均等的形態。然而目前秋葉原的櫥窗中，也充斥著由各個公司所製造出的相同商品。所以，雖然SONY已打破均等的

形態，但很快的又回復至均等狀態。因此，SONY 不再求突破均等的努力，不，我們應該說不止是SONY，而是所有以新產品的市場開拓為生存目標的企業，同樣有此須要。

※軟體導向或硬體導向

我一方面思索分析這許多問題，一方面嘗試摸索由均等的寧靜狀況中突破的方法，而結論便是以軟體為導向，亦即，根據軟體導向來從事商品開發。

軟體導向這句話並非一個新名詞。常有人批評有關構想方面的概括名詞，並強調那是一種「倒退的構想」或「構想的轉變」等，甚至出版了衆所周知的「How to」一書。但是，我所說的軟體導向並不單指那種構想，後章將詳加介紹，因此在此僅就基本的結構稍做說明。

戰後的日本係以科學立國為目標。缺乏資源的日本不得不輸入第一級產品，然後利用科學、技術儘量提高附加價值後輸出，以賺取其間的價格差額。而在研究、開發、設計、生產技術、品質管理方面，也投注了相當大的人力財力。結果，日本的技術突飛猛進，因此其推出的商品能躋身於世界市場。

不過，另一方面此政策有過於信任科學的傾向，而產生科學至上主義，因而在評估商品時，以品質和性能為優先的考慮條件。但是，目前由於物質的充裕以及技術的普遍進步已造

成均等的狀態，因此，僅要求品質和性能（亦即硬體導向）的商品，尚不足以言競爭。

隨著時代的進步，物質的價值觀也發生變化。樣式、設計、使用方法、形狀、流行等新的價值觀，在購買的動機中佔了相當大的比重。因而在商品的企劃上，不得不根據這些因素加以考慮，而這也就是最重要的軟體導向。

其次是商品企劃的方法。以往的商品企劃，都是以新的發明或新的設計（機械、電器設備）為基礎，考慮為新商品作企劃。而現在却必須在上述的條件具備後，尚須根據是否便利、好玩、有趣等等因素，再從事商品的企劃、開發。這是軟體導向的第二個步驟。

※日幣升值的震撼及軟體

對於以此種傾向為目標，而努力和商品企劃結合的我而言，軟體導向更是一大課題。

從一九八五年秋天開始日幣升值，給予依賴的輸出產業相當大的震撼。在一九八五年秋天的決算中，日產汽車的營業收支出現了約二〇〇億日圓的赤字，而日本 VICTOR 則出現了八五億日圓的赤字，另外，SONY 也只有八億日圓的黑字。對於每年輸出十六億美元的 SONY 而言，只要日幣升值一日圓，利息收入就會減少十六億日圓，簡單地說，只要每年升值八〇日圓，就會損失一二八〇億日圓。雖然實際損失並沒有那麼多，但將近一〇〇〇億

日圓的營業利益就此化成泡影。

雖然日幣升值，但是SONY的產品價格並未上漲，頂多三、四次將FOB價格（裝船輸出價格）提高百分之三或百分之五而已。也因而產生了一種不可思議的現象，亦即在國外購買日本產品比在日本國內便宜得多。以下簡述大概的情形。在日本國內售價二〇萬日圓的電視，在美國大概只要一〇〇〇美元（如果換算成日幣則為二四萬日圓），即使是十六萬日圓，漲價百分之十就變成十七萬六〇〇〇日圓，而漲價百分之十五的話也只有十八萬四〇〇〇日圓。如果售價是二四萬日圓的話，就視必要賣一五〇〇美元，因此，在美國購買日本產品比在日本買還便宜。相對地，如果日幣升值的話，在日本的進口商品就比較便宜，但是在相對地美元貶值的美國，由日本輸入的產品却仍然比日本便宜，這是一種很奇怪的現象。

在此種狀況下，還有一種設計精良的商品，即使性能和品質不變，一個經過良好設計的產品也值得漲價。相信大家都知道D.C. (Designers Character) 廠牌的商品，尤其是服飾方面最受歡迎，據說在日本每年的銷售金額達一兆日圓。同樣是服飾，有人願意以四倍或五倍的價錢購買D.C.廠牌的服飾，主要的理由是設計的新穎及穿著上的舒適感，亦即基於軟體的原因。而軟體的強度，必須達到能打動購買者的感情。總之，對於斟酌價格或性能之後才買的理性態度，往往被喜歡、漂亮等的感性心理所超越而不必斤斤計較價格。我想生產製造出此種以軟體為導向的商品，是克服日幣升值情勢的方法之一。

目錄

序章 突破均等者的命運

- 擺脫土撥鼠的企業形態……………一
- 技術的普遍化……………二
- 由於情報所造成的均等……………三
- 軟體導向或硬體導向……………四
- 日幣升值的震撼及軟體……………五

第一章 Profoel 改變了潮流

- 設計部的成立……………三
- 抱着好玩的心態及設計的實現情……………四
- 「先行設計」……………五
- 出席設計委員會……………六
- 以製造不落伍的電視為目標……………七

第二章 隨身聽的由來 (上)

Profeel 的誕生	八
PP 中心的設立	一一
邁向多功能的創造團體	一三
商品企劃的甘苦談	一五
在缺乏個性中尋找個性	一六
設計師的杞人憂天	二〇
多年後 Profeel 型仍是主流	二一
年輕工程師的玩心	二五
井深先生與盛田先生的反應	二七
發售日與價格等的難題	二九
訂價決定為三萬三千圓	三一
錄音機事業部的情況	三二
消極的銷售部門	三四
盛田先生和「卜派」	三六
SONY 與市場調查	三八

第一批為三萬台.....	四〇
具有四種名稱的隨身聽.....	四二
將所有名稱統一為「Walkman」.....	四八
第三章 隨身聽的由來（下）	
針對雜誌記者的示範表演.....	五一
發售之後的情況漸趨遲緩.....	五二
由於雜誌及大眾的爭相走告而開始暢銷.....	五四
銷售一空的小店愈來愈多.....	五五
增加海外注意力的方法.....	五七
第二代隨身聽的新機型.....	五九
在海外命名的困擾.....	六二
聽力衰減的問題與大眾傳播.....	六三
椎名誠氏的助長聲勢.....	六五
針對全球性市場.....	六七
立體聲迷你插座圖片公開的是非.....	六九
隨身聽的發展將持續不斷.....	七一

第四章 刺激了硬體的 Watchman

- 設計師根據商品為設計依據.....七五
- 手掌型電視的構想.....七六
- 研究開發的挑戰目標.....七七
- 扁平式顯像管的開發.....七九
- 從試製樣品到大量生產.....八三
- 日航墜機事件與 Watchman.....八五
- 做為 Nearvision 的電視.....八六
- 針對保全系統與 I N S八九

第五章 小型電視與展示間

- 小型電視機的誕生.....九五
- 「新潮週刊」一號的買入事件.....九七
- 大宅北一先生與多頁廣告.....九九
- 被派遣到紐約.....一〇二
- 文化衝擊.....一〇三

第六章 巨無霸螢幕的龐大試驗

初次體驗到美國式的經營管理·····	一〇五
工業勢力的範圍與雄厚·····	一〇七
對於星期日尚需工作而感到憤怒·····	一〇八
經由展示間獲得體驗·····	一〇九
最佳地段的展示間·····	一一二
申請參加科學博覽會·····	一一七
Fye Max 或 Jumbotron?·····	一一八
以三種顏色為主的構想·····	一一九
首次室外機器的開發·····	一二二
最大的用地問題·····	一二五
電子發光器正式發表時的困難·····	一二八
分為三組的技術開發·····	一三二
成為巨大誘蛾燈之慮·····	一三四
巨無霸螢幕在「今年明年」中播出·····	一三五
乘目睽睽的點燈試驗·····	一三七

第七章 C I 的正確掌握法

使用巨無霸螢幕所產生的種種結果.....	一三九
邁入小型螢幕商品化的境界.....	一四三
結束巨無霸螢幕的生命.....	一四四
僅有標準字並非 C I	一四九
製作 S O N Y 的標準字.....	一五〇
Peace 和 HOPE	一五二
S O N Y 標準字的變遷.....	一五三
設計的困難.....	一六〇
公司名稱和商標的誤用.....	一六一
暱稱的使用法.....	一六三
F O R D 與日本國產車的不同.....	一六四
C I 的根本是商品.....	一六七
G 商標和工業設計.....	一六八

第八章 軟體導向

何謂軟體.....	一六七
莎麗女士的賓館.....	一六八
學習西洋文化.....	一七九
日本是軟體的片面輸入國.....	一八一
在全世界被模仿的SONY設計.....	一八三
以第一個設計為目標.....	一八六
國外生產據點與軟體.....	一八七
有創造力的教育.....	一九〇
大批藝術家的出現.....	一九一
第九章 令人心悅誠服的重要性	
HR與「懷柔政策」.....	一九七
為了說服對方.....	一九八
不善於辯論的日本人.....	二〇〇
進行會議的高明手段.....	二〇一
人和、沉默、扣分主義.....	二〇二
為了達到商品化的說服力.....	二〇三

第十章 靈活的組織

向企劃人員表演現場遊說的功夫·····	二〇五
消費者的感覺之重要性·····	二〇七
協調·····	二〇九
誠意和熱情是很重要的·····	二一一
使組織運用得有彈性·····	二一五
「職業界限」工作的重要性·····	二一六
PP中心之阿米巴集團的工作·····	二一八
無空隙之完備工作的類型·····	二一九
推展各工作部門之間的交流·····	二二〇
由中心發展到商品本部的過程·····	二二二
改變組織是非常重要的·····	二二三
創造者與管理者·····	二二五
適才適所的困難·····	二二七
企業計劃小組的成立方法·····	二二九
業餘工作的企業計劃·····	二三〇

自動販賣機的組織	二三一
與商品平行	二三二
第十一章 第三開國時代	
受到日幣升值直接影響的新力公司	二三九
運用財政技巧造成的經濟奇蹟	二四〇
虛有其表的富裕國家	二四二
擴大進口政策的極限	二四四
由美國設計的關西新機場	二四六
藉着國外的設計開發日本的自然資源	二四九
侵入海外市場所引起的不安心理	二五〇
後記	二五四