

如何讓商品 暢銷 長銷？

日本國民零食**POCKY**前品牌經理教你，
商品由黑轉紅、熱賣50年的**行銷企劃力**！

商品企画できない社員はいらない



學會**38**個
關鍵祕訣，

讓你提供的產品或服務，
一推出就
大受歡迎！

太田昌宏

著

鍾嘉惠

譯

什麼你的商品不會賣？
人的商品卻能賣翻天？

如何讓商品 暢銷長銷？

.....

日本國民零食**POCKY**前品牌經理教你，
商品由黑轉紅、熱賣50年的行銷企劃力！

商品企画できない社員はいらない

太田昌宏 —— 著
鍾嘉惠 —— 譯



職場通 職場通系列027

如何讓商品暢銷又長銷？

日本國民零食POCKY前品牌經理教你，商品由黑轉紅、熱賣50年的行銷企劃力！

商品企画できない社員はいらない

作者 太田昌宏

譯者 鍾嘉惠

總編輯 何玉美

副總編輯 陳永芬

責任編輯 鄧秀怡

封面設計 比比司設計工作室

內文排版 菩薩蠻數位文化有限公司

出版發行 采實出版集團

行銷企劃 黃文慧・鍾惠鈞

業務發行 張世明・楊筱蓀・鍾承達・李韶婕・沈書寧

會計行政 王雅蕙・李韶婉

法律顧問 第一國際法律事務所 余淑杏律師

電子信箱 acme@acmebook.com.tw

采實粉絲團 <http://www.facebook.com/acmebook>

I S B N 978-986-93030-3-3

定價 330元

初版一刷 105年7月

劃撥帳號 50148859

劃撥戶名 采實文化事業有限公司

104台北市中山區建國北路二段92號9樓

電話：02-2518-5198

傳真：02-2518-2098

國家圖書館出版品預行編目 (CIP) 資料

如何讓商品暢銷又長銷？日本國民零食 POCKY 前品牌經理教你，商品由黑轉紅、熱賣 50 年的行銷企劃力！／太田昌宏作；鍾嘉惠譯．-- 初版．-- 臺北市：采實文化，民 105.06

面；公分

譯自：商品企画できない社員はいらない

ISBN 978-986-93030-3-3 (平裝)

1. 商品市場

2. 行銷策略

496.1

105005926

SHOUHIN KIKAKU DEKINAI SHAIN WA IRANAI

©MASAHIRO OTA 2012

Originally published in Japan in 2012 by CROSSMEDIA PUBLISHING CO., LTD.

Chinese translation rights arranged through TOHAN CORPORATION, TOKYO.

and Future View Technology Ltd.



采實出版集團
ACME PUBLISHING GROUP

版權所有，未經同意不得
重製、轉載、翻印

【前言】掌握企劃力，在職場無往不利	6
-------------------------	---

第1章 培養打造暢銷商品的能力

01 對「人」的觀察力	12
02 創造願景的能力	13
03 超級正向思考力	15
04 堅持信念的「執著力」	16
05 精準的傳達力	17
06 坦誠分享的能力	19
07 專注完美的能力	21
08 審慎周到	23
09 被拒絕的膽量	25
10 分析及驗證能力	27

第2章 六個步驟，學會商品企劃

01 遵守商品企劃程序，按部就班做出好商品	32
02 應急式企劃書，無法打動消費者	36

03 要鍛鍊號召力，聚集不同部門的人員	40
---------------------------	----

專欄 1 Men's Pocky的誕生，一開始充滿了阻礙	46
------------------------------------	----

第3章 想掌握市場？先問消費者

01 抓住流行的徵兆，就能推出合適商品	50
---------------------------	----

02 掌握每種客群特色，找出捕捉徵兆的方法	53
-----------------------------	----

03 關心異業的趨勢，明白目標客群生活型態	56
-----------------------------	----

04 別一到周末，就切換成休息模式	58
-------------------------	----

05 擁抱競爭，才能將市場擴大	61
-----------------------	----

第4章 想破頭？創意點子這樣找

01 觀察異業熱銷商品，找出流行點子	68
--------------------------	----

02 利用覺察表，改變你對世界的看法	70
--------------------------	----

03 動腦會議五原則，讓創意點子源源不絕	76
----------------------------	----

04 創意會議上的點子越多，代表會議越成功	83
-----------------------------	----

05 企劃要八成「主流感」再加兩成「違和感」	87
------------------------------	----

06 領導品牌的刻板印象，是企劃的最佳材料	89
-----------------------------	----

第5章 商品概念如何打動人心？

- 01 追溯企劃核心概念，助團隊釐清商品賣點 94
- 02 釐清商品概念，就能發現獨特賣點 96
- 03 針對目標客群，製作具體人物側寫 103
- 04 探究言下之意，才能找出真正的鐵粉 107
- 05 以情感性價值包裝商品，讓消費者感受真魅力 115
- 06 從消費者喜好入手，別為了差異化而差異化 122
- 專欄 2** 不厭其煩收集客群資訊，確定商品概念 124

第6章 企劃的細節夠完整了嗎？

- 01 降價，是一條不歸路，應該思考提高商品價值 130
- 02 當價值與價格達成平衡，消費者就會覺得超值 135
- 03 獨一無二的原創性，能提升商品價值 138
- 04 命名要具有時代感，商品才有力量 141
- 05 一聽到就想到商品，是最棒的名稱 144
- 06 不要貪心，包裝只要聚焦主要元素 147
- 07 商品企劃無標準答案，嚴厲的評論者能幫助你 155
- 08 事前完善的準備，決定企劃會議的成功 158
- 專欄 3** 老牌穀物製造商，從無到有打造新商品 161

第7章 商品上市，還少了哪些訣竅？

- 01 銷售測試檢驗假設，讓小成功變大成功 168
 - 02 行銷活動別全盤委外，要介入並確實傳遞概念 172
 - 03 從公司內部到消費者，都要得到一致商品訊息 177
 - 04 生產銷售一體化，商品一上市就能衝刺 181
 - 05 直接到門市確認銷售，驗證商品企劃時的假設 184
 - 06 商品上市後要持續養育，透過驗證提升品質 189
- 專欄 4** 全新概念的商品，一上市就大受好評 193

第8章 打造長銷商品是最終目標

- 01 獲得新消費者，是商品長銷化的關鍵 202
 - 02 忠實消費者和新消費，兩者間要取得平衡 205
 - 03 商品想要長銷，要不斷推陳出新 209
 - 04 別陷入改版更新中毒，模糊了商品的核心概念 214
- 專欄 5** 老品牌成功翻身！關鍵就是這六件事 217

【結語】分享經驗，培育下一代企劃人員 219

如何讓商品 暢銷長銷？

.....

日本國民零食**POCKY**前品牌經理教你，
商品由黑轉紅、熱賣50年的行銷企劃力！

商品企画できない社員はいらない

太田昌宏 —— 著
鍾嘉惠 —— 譯

【前言】掌握企劃力，在職場無往不利	6
-------------------------	---

第1章 培養打造暢銷商品的能力

01 對「人」的觀察力	12
02 創造願景的能力	13
03 超級正向思考力	15
04 堅持信念的「執著力」	16
05 精準的傳達力	17
06 坦誠分享的能力	19
07 專注完美的能力	21
08 審慎周到	23
09 被拒絕的膽量	25
10 分析及驗證能力	27

第2章 六個步驟，學會商品企劃

01 遵守商品企劃程序，按部就班做出好商品	32
02 應急式企劃書，無法打動消費者	36

03 要鍛鍊號召力，聚集不同部門的人員	40
---------------------------	----

專欄 1 Men's Pocky的誕生，一開始充滿了阻礙	46
------------------------------------	----

第3章 想掌握市場？先問消費者

01 抓住流行的徵兆，就能推出合適商品	50
02 掌握每種客群特色，找出捕捉徵兆的方法	53
03 關心異業的趨勢，明白目標客群生活型態	56
04 別一到周末，就切換成休息模式	58
05 擁抱競爭，才能將市場擴大	61

第4章 想破頭？創意點子這樣找

01 觀察異業熱銷商品，找出流行點子	68
02 利用覺察表，改變你對世界的看法	70
03 動腦會議五原則，讓創意點子源源不絕	76
04 創意會議上的點子越多，代表會議越成功	83
05 企劃要八成「主流感」再加兩成「違和感」	87
06 領導品牌的刻板印象，是企劃的最佳材料	89

第5章 商品概念如何打動人心？

- 01 追溯企劃核心概念，助團隊釐清商品賣點 94
- 02 釐清商品概念，就能發現獨特賣點 96
- 03 針對目標客群，製作具體人物側寫 103
- 04 探究言下之意，才能找出真正的鐵粉 107
- 05 以情感性價值包裝商品，讓消費者感受真魅力 115
- 06 從消費者喜好入手，別為了差異化而差異化 122
- 專欄 2** 不厭其煩收集客群資訊，確定商品概念 124

第6章 企劃的細節夠完整了嗎？

- 01 降價，是一條不歸路，應該思考提高商品價值 130
- 02 當價值與價格達成平衡，消費者就會覺得超值 135
- 03 獨一無二的原創性，能提升商品價值 138
- 04 命名要具有時代感，商品才有力量 141
- 05 一聽到就想到商品，是最棒的名稱 144
- 06 不要貪心，包裝只要聚焦主要元素 147
- 07 商品企劃無標準答案，嚴厲的評論者能幫助你 155
- 08 事前完善的準備，決定企劃會議的成功 158
- 專欄 3** 老牌穀物製造商，從無到有打造新商品 161

第7章 商品上市，還少了哪些訣竅？

- 01 銷售測試檢驗假設，讓小成功變大成功 168
 - 02 行銷活動別全盤委外，要介入並確實傳遞概念 172
 - 03 從公司內部到消費者，都要得到一致商品訊息 177
 - 04 生產銷售一體化，商品一上市就能衝刺 181
 - 05 直接到門市確認銷售，驗證商品企劃時的假設 184
 - 06 商品上市後要持續養育，透過驗證提升品質 189
- 專欄 4** 全新概念的商品，一上市就大受好評 193

第8章 打造長銷商品是最終目標

- 01 獲得新消費者，是商品長銷化的關鍵 202
 - 02 忠實消費者和新消費，兩者間要取得平衡 205
 - 03 商品想要長銷，要不斷推陳出新 209
 - 04 別陷入改版更新中毒，模糊了商品的核心概念 214
- 專欄 5** 老品牌成功翻身！關鍵就是這六件事 217

- 【結語】分享經驗，培育下一代企劃人員 219

前言 掌握企劃力，在職場無往不利

恕我直言，我猜想此刻正在閱讀本書的人，也許很想推出更為叫座的商品或服務，或是對目前公司所提供的商品或服務的暢銷程度不如所願，而感到煩惱不已。

一樣商品或服務不叫座，十之八九是因為「商品力不足」。換句話說，也就是顧客覺得你所提供的商品或服務，不怎麼吸引人。很遺憾的，這種情況占大多數。我常說，對公司而言，「商品力即公司總體戰力的展現」。如果商品或服務不暢銷、不叫座，那就需要公司全體人員齊心協力，鑽研商品企劃。

■ 商品或服務，不只是企劃部責任

一旦商品不叫座，很容易演變成以下局面：業務員碎碎念，覺得「全是商品的錯」；製造人員做出品質好的商品卻得不到回報；行銷廣告人員做了宣傳，銷量還是沒有太大反應等等。

為了避免情況演變至此，銷售、製造、行銷各部門都應該更積極參與商品的企劃。非企劃部的同仁能在各自的專業領域中，思考商品的企劃，例如業務員會因為深入理解商品的市場背景、

商品或服務的設計概念和賣點，能夠更容易說服民眾購買商品。

而廣告行銷人員，因為理解商品概念，進而採用能引起顧客共鳴的傳達方式，設計出迴響不錯的廣告或活動。研發或設計等技術領域的同仁，因能掌握流行趨勢，可以活用於產品製造。

我認為技術和設計類的人員如果擁有企劃能力，無疑是「如虎添翼」，因為他們若能擬出好的企劃案，就擁有將好商品具體化的能力。此外，工廠內實際製造商品的人，會因為理解自己所製造的商品的生產過程，而對商品產生感情，變得更加愛護它，並清楚看到應改善之處。

■ 商品企劃，可活用在各行各業

或許銀行員認為商品企劃與自己的工作毫無關係。但我認為，行員是否敏銳察覺市場變化？所提供的商品或服務是否吸引人？在預測貸款方未來成長性等各方面，企劃能力都非常重要。

還有公務人員。我一直很希望公務人員能夠理解商品企劃。近年來，許多地方政府致力於提升對居民的服務。透過了解居民的需求，提供讓居民滿意的服務；因此也需要和一般產業一樣，了解一個好商品的企劃是如何產出的。

只要我們開始了解流行如何解讀、商品概念如何形成、商品如何命名等企劃細節，或許就能明白坊間的商品是如何被創造出

來，這也會使我們對於日常用品投入和以往不同的感情。

■ 商品企劃無標準答案，只有不斷嘗試

最近我在大學授課時，經常用流利的關西腔，大聲激勵學生：『從今以後，日本不再會有「不用頭腦」的工作。所以一定要養成經常思考的習慣。』

當然，日本依然需要單純工作的作業人員，但考量到全球化趨勢，大陸、東南亞等國家發展神速，而日本人的薪資是發展中國家的數倍，若不讓他們從事具知識性及創造性的工作，企業經營者自然會認為似乎太不划算。

我在短期大學、大學、研究所授課後深刻感覺到，現在的學生往往很快就要求解答。但我通常會告訴這樣的學生：「**出了社會就沒有標準答案，只能多方思考，提出眾多選項，再從中擇一。**或許有人會給你建議，但沒有人會告訴你答案！解決的過程中因為都是自己思考，並作出選擇，所以不會有怨言。」

■ 商品企劃的通則，適用多樣產業

我在零食點心製造商長期負責長銷商品後，獲得財團法人日本生產性本部的全額補助，於經營管理顧問師班進修（編註：類似台灣財團法人中國生產力中心的經營管理顧問師班）。

我的畢業論文是《實務工作者眼中的商品開發和品牌建構之「該做」與「不該做」的事》。我一邊回憶自己過去工作的注意事項，以及指導部下時的重點，一邊寫作，並成為本書的雛形。

當時的我，對於「辭去穩定的上班族工作，自立門戶當顧問，能夠維持生計嗎？」感到忐忑不安。雖然在零食點心製造商有一定的工作經驗，也歷經多場慘烈的戰役，但我最擔心的是：我個人經驗，一家大廠的經驗，單單零食點心一個產業的經驗，真的有辦法應付各種規模的企業、各種產業嗎？

因此，在寫論文時，我將以往至今所建立起的人脈發揮到極致，針對 12 家不同產業、販售消費性商品的公司的部長、課長級人士，以問卷形式調查他們對我想到的 65 件「該做」與「不該做」的事的看法。結果有平均高達 84% 的支持率。

協助此次問卷調查的產業囊括了通訊、印刷、製酒、兩家化粧品、製藥、盥洗用品、副食品、百貨店（服裝）、速食、能源、電氣製品。此外，我還直接採訪每位問卷調查對象。訪談之下發現，雖然產業不同，但皆能理解內容，這讓我有了信心。

■ 使用大量實例，淺顯易懂地說明

現在，我一年有超過 100 天在各大企業、大學、公開研討會，傳授「商品企劃」的真髓。我講課通常以自己的經驗為主，

再輔以大量相關的實例，力求讓所有人都能理解。因為我認為，關鍵處用具體實例來說明，會比較容易理解。

托大家的福，我的課贏得各行各業的一致好評，不管是學生、銀行員、公務員、技術類和設計類工作者，到幹練的商品企劃人員等等。

本書融入許多我授課的精華，**為了帮助大家理解商品企劃的全貌，我將整個企劃過程，從開始企劃到販售分為六個階段，並將各階段的關鍵，整理成「該做」和「不該做」的重點。**

市面上有許多聚焦在創意如何生成的書籍，較少書籍寫到「實現創意的的方法」。然而，創意要實現才有價值。因此，我根據本身經驗撰寫本書，除了詳述創意生成的方法，更將重點擺在如何帶動相關部門一起將創意商品化。

這麼說並不是認為理科出身的我，擁有優於一般人的創造力。能夠持續企劃工作到如今，是因為我自認已經練就創造力和實現力的結合技能。再加上長期以來，許多部屬空有豐富創意，卻不擅於與四周的人合作，因而做不出好的商品，實屬可惜。

所以，我希望能透過本書，讓在企業各部門活躍的讀者，因為了解商品企劃的真髓，進而對日常業務產生新的觀點。除此之外，也希望對即將開始從事商品企劃的人，或想重新檢視做法的人，能有些幫助。