



廣野穰 / 著
陳慧玲 / 譯

積極的開發精神和創造能力，是企劃人員達成目標的原動力。作者是知名的市場諮詢顧問，以數十年開發新產品的實務經驗，告訴讀者克服障礙的要訣，並提供具體的致勝絕招。

突破障礙 的企劃力



企業實戰叢書

突破障礙的企劃力

廣野穰

2

91

美強

●市場的障礙

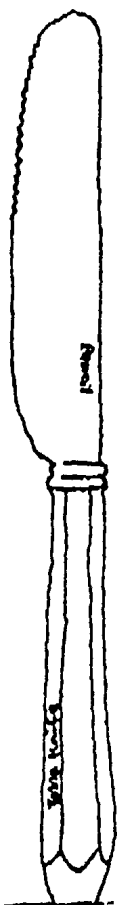
突破障礙的

●自身的障礙

企劃力

●人性的障礙

●公司內部和銷售管道的障礙



一再進一步努力，商品就能更暢銷

●國際市場的障礙

廣野穰著

企業實戰叢書 035

突破障礙的企劃力

著者：廣野穰

譯者：陳慧玲

出版者：業強出版社

發行人：陳春雄

編輯：業強編輯室

地址：台北市中華路2段163巷6號2樓

電話：(02)3043152・3043153

郵撥：0743812-9

聯合發行中心

發行：歐錦開 胡榮鎮

地址：台北市溫州街70號地下室

電話：(02)3627550・3622281

打字：理文打字行

印刷：永美印刷公司

裝訂：名祥裝訂廠

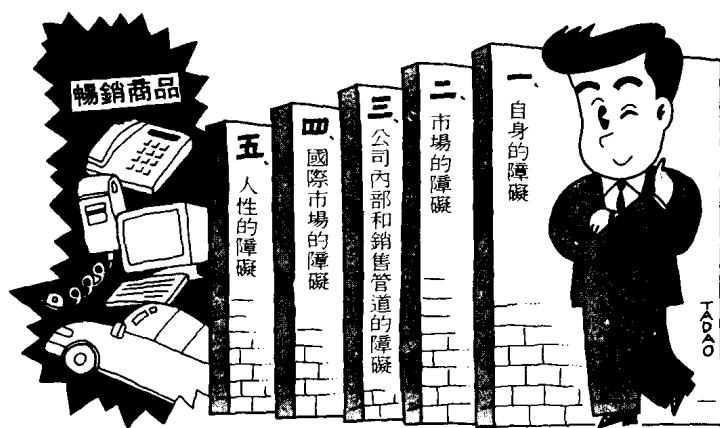
定價：新台幣120元整

新聞局登記證版台業字第3220號

1989年12月初版

■版權所有・翻印必究■

(如有破損或缺頁，請寄回更換)



作者介紹

廣野穰

- 一九三七年出生於日本大阪市。
- 大阪市立大學文化学部心理學科畢業。
- 曾於化學、電機公司學習市場實務。
- 獨立創業二十八年後，已成為市場上重要的銷售顧問。
- 著作有：「好奇心」、「掌握文書處理機的技巧」等。

序

任何企劃人都自認是個卓越的思考家，因為不如此，就無法做好企劃工作。也就是因為他們有「不輸人」的自信，所以才有積極的開發精神和創造能力，而這種自信心和開創的精神，正是達成目標的原動力。在此，我們姑且不談自我謙虛和自我反省，只是這個道理和象棋專家在下象棋，或相撲專家在摔角時的道理是一樣的。如果你比賽時，非常在意對方的強弱，那就絕對無法獲勝。因此，不論勝負都必須對自己有信心，抱著必勝的決心向對方挑戰，必能致勝。一旦產生了軟弱之心，就只好將勝利拱手讓人了。雖然，謙虛地自我反省是人類的美德，但是對於具有挑戰性的工作而言，它反而是成功的絆腳石。

① / 序

很遺憾的，儘管有這些精神，有時還是無法創造出令人滿意的暢銷商品；這並不是創造出來的商品品質不佳，或是銷路不好，有時商品還是很暢銷的，只是在某種意義上，本來應該是極其暢銷的商品，結果却不盡如人意。在這種情況下，應該每天不斷地改善，對新上市的產品再加以用心，才能締造出佳績來。不可因為自己的努力沒有得到預期的報酬，就對新的構想失去了挑戰

的精神。

如果在一項新開發的計劃完成之後，再反省過去的經驗，並將成功與失敗的要點重新過濾，一定可以促使商品暢銷。但是，大多數的企劃人通常都缺乏這種工作熱忱，主要是因為現代新商品的開發，在時間上通常都非常急迫。

本書的主要目的就是告訴讀者，只要多下功夫，所創造出來的商品就一定暢銷。最重要的還是在於各位讀者是否能掌握致勝的關鍵。

商品的暢銷與否，只在於一紙之差

商品的暢銷與否，難道不僅僅是一紙之差嗎？雖然從商品的外表看來，各種產品都有差異。但是不仔細辨識，多半還是無法察覺到，而且銷售的結果也有非常大的差異。這一點往往是讓企劃人員感到最困擾的，如果企劃人員不能夠掌握住這一點點的差異，就無法克服障礙，突破瓶頸。筆者擔任開發新產品的專門顧問工作將近二十年，在這段期間曾經有過一些大的計劃，有的時候非常幸運的使商品大為暢銷，例如：汽車、男性刮鬍刀、運動飲料、女用夾克、廚房系列等等暢銷的商品。但也曾經做過許許多多令自己遺憾的工作，至今仍耿耿於懷。事後，筆者發現，如果將那些失敗的計劃再設法補救，絕對可以使商品暢銷。任何人都知道商品是否暢銷往往是差以毫釐，失之千里，因此必須謀求具體的解決之道。

當然，要從一開始就有一個具體的致勝絕招，並不是件容易的事。但是，只要反覆不斷地努

力，總有一天會成功的。筆者曾經看過安部讓二先生所著的超級暢銷書——「在土牆中即使一再失敗也不會受懲罰的一群人」，就是一個有利的證明。這本書之所以暢銷並不是因為它的內容，而是由於書名獨具創意，僅僅「懲罰」這個字眼，就讓筆者有了某種程度的覺醒。

從「在土牆中即使一再失敗也不會受懲罰的一群人」的覺醒

具體地說，企劃人員的工作原本就是開發新產品，而且不管經過多少次的失敗，和多少次的懲罰，還是必須持續不斷地做下去。因為持續就是他們的工作，而且這裏所謂的懲罰，並不是指真的受到懲罰，而是必須從不斷的失敗中學習如何不再重蹈覆轍，並追究失敗的原因，以對症下藥。

從另一方面來看，一些在企業界擔任新產品開發的企劃人員，他們就是處於土牆（牆壁）中的人，他們所做的工作都與現實的社會生活脫了節。追根究底，他們就是屬於牆壁內組織的成員，所做的工作一定比他人還要辛苦，同時他們每一個人都有某種程度的限度，總是被隱藏埋沒在一邊，如果想脫穎而出，就必須把這種獨創性的工作，視為一生的工作。並偶而擺脫組織的規則，到牆壁外走一走，做出超出別人的行為。

● 在組織中的人必須配合組織的規則，因此在行動上就是屬於「在土牆中即使一再失敗，也不會受懲罰的一群人」。

● 不屬於組織的自由人，具有果斷大膽的挑戰精神，是屬於牆壁以外的人。

所謂的超越牆壁就是克服障礙的要訣

筆者認為安部先生的著作中，最具魅力的字彙就是「牆壁」，當筆者看到這個字彙時，在腦海裏就湧現出一股靈感。所以現在當筆者面對如何使商品暢銷的課題時，就先考慮要如何克服障礙，突破瓶頸。

筆者的四周環境充滿了障礙，但筆者却絲毫沒有察覺，所以在不知不覺中腦筋就逐漸遲鈍了。——這絕對不是駭人聽聞的事情。

那麼筆者所謂的障礙，究竟是指什麼呢？

安部先生所說的障礙，就是指具體聳立在眼前的石牆，雖然安部先生不了解應該如何運用智慧來加以克服，但是一旦在對方的眼裏看到了牆壁，他就會想出方法來加以克服。可是筆者所指的牆壁是看不見的，即使自己注意到了，但對方却看不見或缺乏追根究底的精神，所幸的是筆者都能注意到，如果說安部先生所指的牆壁是硬體的話，那麼筆者所指的牆壁就是軟體了。

能夠在瞬間具體地看到牆壁，然後想出辦法，就好像被關在四邊都是牆壁的人要逃脫的做法是一樣的，那麼筆者所注意到的究竟是什麼呢？

答案就是下面五個層次的牆壁

- 第一道牆——自身的障礙
- 第二道牆——市場上的障礙
- 第三道牆——公司內部和銷售管道的障礙
- 第四道牆——國際市場的障礙
- 第五道牆——人性的障礙

每一道牆都是屬於什麼樣的障礙？要如何去克服呢？這就是本書所要探討的課題。

目錄

序

第一章 必須克服的五個障礙

——使商品更爲暢銷之道就在於進一步努力

第二章 開發暢銷觀念的基本構圖

——「COM」法的技巧——克服第一個障礙

①商品的主角就是消費者

②掌握「滿意價值」的具體內容

③消費者爲什麼需要商品

第三章 根據「COM」法來做觀念的開發

——以商品的「五W一H」來創造觀點——克服第二個障礙①

第四章 追求商品的新意義

——暢銷商品觀念的資訊——克服第二個障礙②

- ① 商品是發自「身體」的構想
- ② 商品「目標」的構想方法
- ③ 生活方式的構想方法
- ④ 從實質性的效用到觀念的開發
- ⑤ 從感覺性的效用到構想的開發
- ⑥ 對商品「場所」的構想方法

第五章 從開發銷售軟體克服公司內部障礙

——具有吸引力的表現技術——克服第三個障礙

- ① 何謂商品和銷售軟體的開發
- ② 克服公司內部的障礙

149

第六章 向「國際性品質」挑戰

——誓言邁向二十一世紀——克服第四個障礙

- ① 福特汽車重新向「國際品質」挑戰
- ② 如果將觀點轉向全世界，就可以提升至

國際性的品質

163

結論 何謂新商品開發的創造性

——克服第五個障礙的「六項構想哲學」

173

後記

第一章 必須克服的五個障礙

——使商品更爲暢銷之道就在於進一步努力

■對障礙的分析有助於新問題的解決

筆者在寫這本書的時候，很幸運地得以講師的身份去參加了「挑戰者的培訓研討會」。

會中曾經討論到「身爲企劃人所遇到的障礙是什麼？」這個問題。

這原本就是一個令人非常關心的問題，當然也有許多專家學者提出寶貴的意見，這些意見留待後敘。這裡我們先來討論一個參與者所提出來的「反問」，他的這些「反問」，當場難倒了許多學者，那就是

——何謂障礙？

——爲什麼會提出這個問題？

——講師對於「障礙」究竟有何主張？

尖銳的反問剛提出來時，使得辯論進行得非常困難，但後來變得愈來愈白熱化，主題也逐漸

地改變，從中所得到的收穫，使得辯論進行地更為順利。

參與者所提出來的反問，從以下的問題中就可以獲得許多助益，現將其整理如下，以做為讀者參考研究之用。

●任何一句話都必須經過嚴格地檢討。語意曖昧不明的話不要使用。如果一定要使用的話，必須先明確其意義。

●假設問題可以解決，但必須先詳細地探討結果和目的的意義後，再解決問題。

●不管任何問題都不能全部吸收，有時問題的表面看起來非常的簡單明瞭，但其所存在的問題却是令人疑惑的。

筆者認為這是一個非常簡單的原因——因為每個人內心裏都隱藏著自私的心態——一旦被人反問時總不知如何回答，這時就連那些思想豐富的企劃人，也同樣感到困擾。

我們談的這些似乎脫離了主題，但事實上所提出的反問就是本書的主題。「只要再進一步地努力，商品就能更暢銷」中的「再進一步」是極其有力的構想，也就是說這是一種令人出乎意料之外的反問，也是解決問題的新焦點。因此對於「障礙」的意義，應該更明確地加以探討。

■障礙的意義就是指「自己本身的障礙」

這裏所指的障礙和一般所指的建築物障礙是有區別的，而此處最引人注目的就是對「三種障

「礙」的解說。根據這三種障礙的區分，而引申出令人感興趣的結論，且更進一步將區別做成一個模子，進而引申出自我本身的障礙。

這三種障礙就如同擋在我們面前一樣，我們姑且以建築物為例；

- 房間的障礙——自己本身的障礙。企劃員本身的障礙。
- 中庭的障礙——組織的障礙。公司內部的障礙。企業的障礙。
- 屋外的障礙——市場的障礙。世界的障礙。時代的障礙。

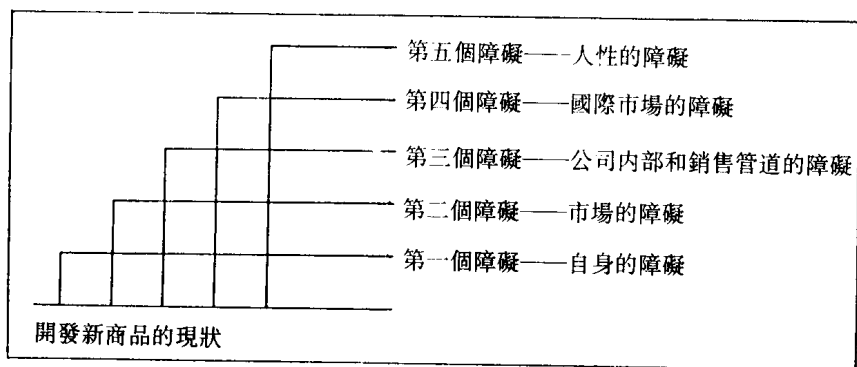
首先，第一個障礙就是我們自己本身的障礙。也就是身為企劃人的能力或資質的障礙、感性的障礙、經驗的障礙和自信不足的障礙等等，都是隱藏在心底深處的障礙——這些障礙的實質究竟是什麼，我們將另外加以詳述。

第二個障礙就是組織的障礙和企業內的障礙。新產品的開發，並不單是由開發部門進行而已，實際上需要由總經理承認之後，再由研究部門，特別是業務部門來推動經營。但是要使用開發順利地進行。又會遇到多少的阻礙呢？

另外，第三個障礙就是企業以外的障礙，市場的障礙也就等於消費者的障礙、世界的障礙和時代的障礙。

假如以目標來看，就應該一步一步地朝著自己的目標邁進，這又可做以下的區分。（圖一）
第一個障礙——自己本身的障礙。

圖一 進一步努力就可暢銷的商品



第二個障礙——市場的障礙。

第三個障礙——公司內部和銷售管道的障礙。

第四個障礙——國際市場的障礙。

第五個障礙——人性的障礙。

■呈現在暢銷商品前的五個障礙

緊接著再對這五個障礙做詳細地探討

(1)第一個障礙：本身的障礙——構想的革命

對現狀做肯定的接受，對事物採消極的看法。

因為害怕失敗而產生恐懼的心理，所以盡可能地想要迴避，缺乏挑戰的精神；而且因為成功的經驗不夠，所以就缺乏了自信心，同時也缺乏了目標，所以就缺乏了目標的設定能力。另外對於專業的企劃人所要求的基本素質，也就是理論和知識，一般企劃人在這方面都不夠成熟。

爲了克服此障礙，所以必須從根本上學習「構想革命」和「開發專門知識與學問」。