

商品開發

100

招

星滿著

林桂鳳譯

經濟日報叢書

商品開發100招

星滿著・林桂鳳譯

印翻禁・權版有

經濟日報叢書

商品開發100招

著者 星

譯者 林

發行人 王

出版者 經

桂

必

日

報

社

立

鳳

總經理 聯經出版事業公司

臺北市忠孝東路四段五六一號

郵政劃撥帳戶〇一〇〇五五九一三號

電話：七六三一〇〇〇一六九五

印刷者 世和印刷廠

定價：新臺幣一二〇元

一九八七年

五月初版

原序

日本近年來的經濟繁榮，是由於許多企業的努力所致，也使得許多外國人都想探討日本繁榮的背後因素。回想戰後的一片廢墟，比之今日，彷彿有隔世之感。

其實，日本並不具有獨自的技術，有的僅是應用技術，這是一般的說法。特別是步在我國後塵的歐美諸國還一直大聲叫嚷，認為日本不過是模仿技術罷了。

對於這些說法，只能付之一笑。事實上，日本的技術是由衆多企業的努力和勤勉所致的，達到了歐美先進諸國非一朝一夕所能達到的水準。然而，其中許多的原創來源倒是來自歐美則是事實。今後在面臨尖端技術的開發，日本要如何來發揮自己的獨創性，是世界各國所注目的，這也使具有原創性商品開發的重要性急速增高。

本書便是針對原創性商品開發所提供的一百個建議。就商品開發的基本事項，針對其疑問加以解答。其內容乃是基於經驗的體驗和實際的技能（know-how），以實務來敘述的。期望今後進行商品開發的企業能立即加以應用。

閱讀本書請留意以下幾點：

- (1) 選擇商品開發的 100 項要點做深入淺出的解說，使讀者能選擇任意的章節，依個人需要來閱讀。
- (2) 每一小節都是獨立的，當然能全部看完就更能把握商品開發的概要。

- (3)盡量使用平常的用語，而不採用專門術語；爲了避免陷入名詞說明的陷阱，所以將想法和說明都重點化。
- (4)每一項目各佔左右兩頁，圖表和說明文各佔一頁，以便讀者易於了解，而且，讀者也可針對自己的事例來配合情況使用。
- (5)與商品開發有關的其他事項，明確地表明它們之間的關連性。

根據以上的內容來看，相信對著手商品開發的人士是一本極佳的參考辭典。

本書能受活用，而在富有原創性的商品開發上開花結果，這便是本人最大的榮幸。

星 滿

昭和59年1月(1984年)

譯序

在被形容爲仿冒王國、海盜王國的臺灣，商品開發一向都被忽略了。這或許是「注重工業設計」的呼聲較高，而使商品開發停留在產品開發的摸索上，自限於狹隘的定義；此外，學者之間的門戶之見，企業界的忽視和無知，都是阻礙商品開發的因素。

所謂商品實在是有別於產品，既然名爲商品，則商品的視野應該是比純講究機能、結構、成本的產品更富彈性。

再者，市場第一線的銷售情況未能緊密配合設計室的技術水準；在競爭上，往往因未能掌握原創性的根本，所以充滿人云亦云的所謂三流商品或模仿商品，商品開發真的是那麼困難嗎？

成功之道不是漫無頭緒，也絕非一朝一夕可以竟功的。日本在二十年前決心突破模仿王國的責難，毅然大力提倡所謂的工業設計和產品開發。經過二十年的奮鬥，日本在產品機能的輕、薄、短、小已是衆所皆知，但產品開發卻走入機能的極限，它們進而發現了新的商品開發觀念——把產品變成商品的原創性消費觀念。突破技術瓶頸的封鎖，結合消費心理，並掌握流行風尚、氣質品味等等不確定因素的動態，是商品開發與產品設計的最大不同點。

筆者學的是工業設計，最近在書店看到日本最新出版的「商品開發」一書，一看之下，發現比起以往產品設計有關

7-15 75/104

書籍所談的造形、機能、色彩、結構等狹窄的視野，使人有豁然開通的感覺。加上每篇六百字的短文和圖表，令人一目了然，因此筆者認為將此書翻譯出來，對於提升省內廠商的商品開發水準，將有拋磚引玉之效。

商品開發關係若企業的存亡。企業經營者應提升商品開發的重要性，使設計、創新、經營效率和社會使命，三者共同成為企業發展的鐵三角。

1986年4月於花蓮致遠設計研究室

目錄

原序.....	i
譯序.....	iii

第一章 商品開發關係企業存亡

1. 論企業的存在價值.....	2
2. 創新能擴大市場.....	4
3. 商品開發在企業戰略上的地位.....	6
4. 本公司與競爭公司的分析.....	8
5. 研究開發的戰略性.....	10
6. 新商品的定義.....	12
7. 市場擴張與新技術發展方向.....	14
8. 由上而下與由下而上的商品開發.....	16
9. 市場需求與技術因素.....	18
10. 如何確保與培養人才資源.....	20

第二章 零合時代的新商品

11. 因應時代的變化.....	24
12. 全員參加的構想探求.....	26
13. 眼觀未來最重要.....	28

14. 領先市場與擴展企業.....	30
15. 現場人員的提案.....	32
16. 專利與研究開發.....	34
17. 何謂創造性活動.....	36
18. 論新穎性.....	38
19. 人才與企業力.....	40
20. 零合時代的開發組織.....	42

第三章 進行商品開發時

21. 提升目前的技術力.....	46
22. 新商品的考慮——銷售重點的評價.....	48
23. 技術根基的培養.....	50
24. 企業戰略最大的武器——專利.....	52
25. 構想培養與情報管理.....	54
26. 提案制度的評價.....	56
27. 自主技術與技術引進.....	58
28. 論風險性企業.....	60
29. 科學與技術.....	62
30. 利用矩陣.....	64

第四章 技術預測與目標設定

——探討商品開發的淵源

31. 方向的探索與探索範圍.....	68
32. 留意變化.....	70
33. 開發目的與情報收集.....	72
34. 腦力激盪的方法與實施.....	74

35. 利用矩陣的探索法.....	76
36. FTA 與 FMEA 的利用法.....	78
37. 由不同領域所得到的靈感 ——水平思考的重要性.....	80
38. 潛在需求與表面需求.....	82
39. 重視營業部門所提供的構想.....	84
40. 推翻技術預測的諸項目.....	86

第五章 由經營來看商品開發

41. 利潤管理與開發投資.....	90
42. 在有把握的領域上開拓創業者利潤.....	92
43. 風險分析與開發.....	94
44. 一〇〇%的商品不如八〇%的商品.....	96
45. 考慮總成本.....	98
46. 如何考慮企業利潤.....	100
47. 損益點升高時.....	102
48. 建立銷售與製造預測.....	104
49. 向異種企業和同業公司學習.....	106
50. 推行何種市場政策.....	108

第六章 商品開發的支柱

——VA 的進行和理念

51. 優良商品是真正的 V A 品.....	112
52. V A 與降低成本的不同處.....	114
53. V A 是消除多餘的品質 ——評核表的實施.....	116

54. 商品成本的七個敵人.....	118
55. 推行 V A 必須有的準備.....	120
56. V A 的程序.....	122
57. V A 的效果與著眼點.....	124
58. 採用 ABC 分析法的 V A.....	126
59. 嘗試改變成本的觀念.....	128
60. 利用成本表分析成本.....	130
61. 支持 V A 的可靠性.....	132

第七章 開發的推展

62. 對開發責任者的要求.....	136
63. 開發期間的 V A.....	138
64. 不能創造收益的開發.....	140
65. 開發階段須考慮生產設計.....	142
66. 評價項目與評價基準的選擇和設定.....	144
67. 專利地圖的利用.....	146
68. 根據商品化循環進行開發.....	148
69. 實施快速開發.....	150
70. 設計審查簡介.....	152
71. 長期計劃和短期計劃.....	154
72. 人才培養計劃.....	156

第八章 淵源和需求的考慮方式

73. 注意商品生命週期.....	160
74. 發掘需求.....	162
75. 如何構築商品形象.....	164

76. 技術根基的內容	166
77. 根基與需求的具體化	
——以開創商品品質	168
78. 考慮波及效果	170
79. 與競爭公司商品的比較	172
80. 探尋新材料的需求	174
81. 如何拓展至新領域	176
82. 向風險企業學習	178

第九章 商品開發有關的情報處理方式

83. 情報與商品開發	182
84. 如何作好情報蒐集	184
85. 技術預測從情報而來	186
86. 公開專利是最大的情報來源	188
87. 接近消費者	190
88. 成立資料庫	192
89. 從資料庫的輸入到輸出	194
90. 使情報的因果關係明確化	196
91. 情報處理系統的實例	198
92. 情報的大局掌握和詳細分析	200
93. 可靠性情報的處理	202

第十章 邁向更大的創新

94. 調整研究開發管理	206
95. 注意尖端技術企業	208
96. 發掘新研究開發人才	210

- 97. 重視新商品開發的動機..... 212
- 98. 企業內開始萌芽的新方向..... 214
- 99. 目前世界的變化
——世界中的日本、日本中的企業、企業中的個人 216
- 100. 爲開創更大之創新..... 218

第一章 商品開發關係企業存亡

1. 論企業的存在價值

企業的存在是爲了繼續創造新的價值，並將這些價值提供給大眾以貢獻社會，然後進一步發展、創造更大的價值。

所謂開創更大價值的意義何在？如圖1-1所示，有二種方法可以開創更大的價值，一爲創造新商品，即開發新商品，二爲針對現有商品進行價值分析（VA, Value Analysis），實施改善措施，重新創造新價值。對企業而言，商品開發的重要性自不待言，但能提高和創造商品價值的，卻是VA。

所謂VA，就是創造更大的價值，這與開發有著同等的重要性，但VA的觀點顯得比較腳踏實地。事實上，開發需要投入很多的資金，而且風險也比較大；在風險比較大時，VA著實能對企業的利益有所貢獻，所以也可說是企業的「百寶箱」。

如圖1-2所示，這個百寶箱裏有許多的法寶。VA是重新考慮商品，並創造出新的價值，因此可說是一項有力的武器。

在此，我們必須根本瞭解VA的真正意義。正確言之，能澈底實施VA的企業，一定是大有可爲的。

此外，所謂VA的價值也可說是商品的價值，具體而言便是：

- (1)稀少價值
- (2)交換價值
- (3)貴重價值
- (4)原價價值

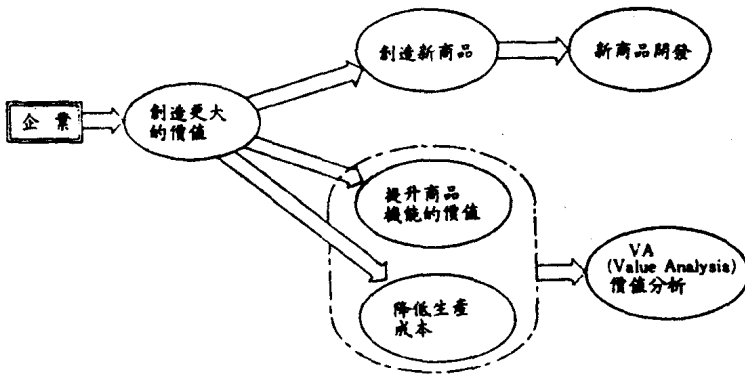


圖1-1 企業的存在，是為了創造更大的價值，即透過新商品開發和VA來貢獻社會。

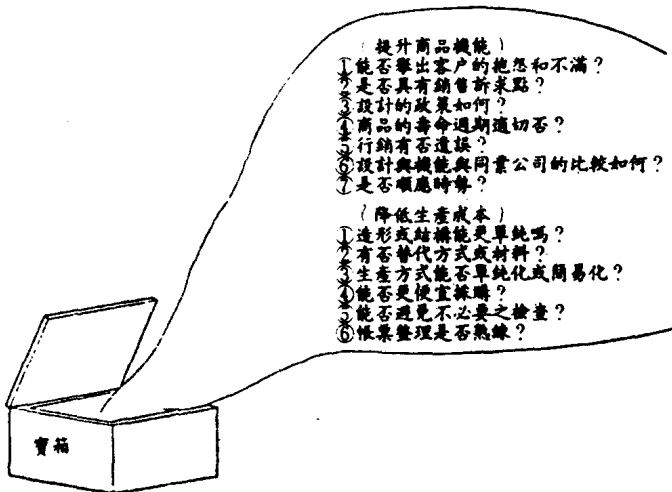


圖1-2 VA的考慮

2. 創新能擴大市場

對企業而言，必須永遠追求的目標之一是經常喚起消費者的新需求來擴大市場，並藉此來發展與壯大自己的企業。

然而，要喚起新需求著實是一件困難的事。這由許多企業的榮枯盛衰歷史便可見一斑。

況且，目前國內需求停滯，及貿易摩擦擴大，導致國內外市場環境的惡化。在此狀況下，爲了企業的不斷成長，便必須企劃出能大幅成長的商品打入市場。

在不活絡的市場仍有可銷售的商品，如圖 1-3 所示，到目前爲止，仍有許多企業創出新商品，喚起新需要，並以此來擴大市場的實例。

所謂的暢銷商品究竟是什麼？爲什麼能暢銷呢？要界定暢銷品實在是一件很困難的事。

在此，將商品暢銷的要素分成下列幾項加以說明：

- (1) 加入新穎性或新創性
- (2) 富合理化及經濟性的精神
- (3) 機能高度化和高級感
- (4) 富有個性和流行性的商品
- (5) 休閒指向或教養指向的商品
- (6) 自然指向或能引起消費者共鳴的商品
- (7) 能預先掌握商品生命週期的變化的商品

此外，在開發新商品的同時，行銷力的培養也是非常重要的。