

《產業與商品研發的生命週期策略》

作者：葉忠福 2022.05.08

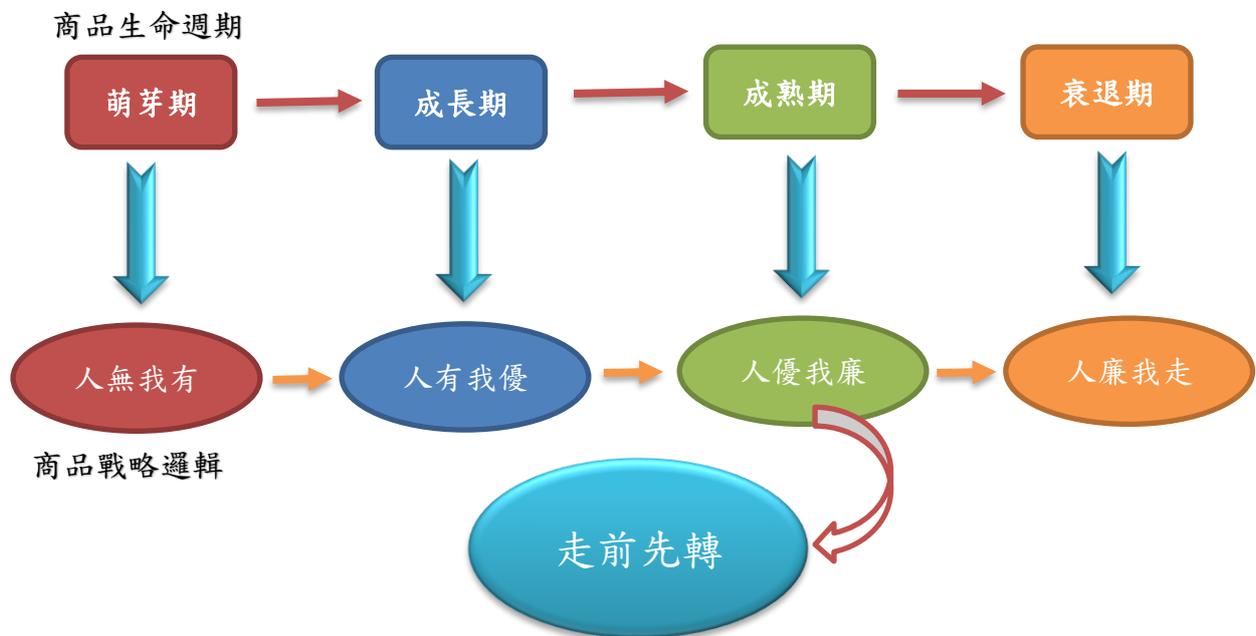
中華創新發明學會 常務理事 / 創新發明 專欄作家

前言

各產業在商品上雖有其不同，但現今商品銷售在競爭力邏輯上，經全球化洗禮及在高度競爭的過程中，眾多產業在商品研發競爭策略上，已形成一種清晰戰略邏輯，這種「商品戰略邏輯」可以用簡要的二十字訣來闡述：即「人無我有，人有我優，人優我廉，人廉我走，走前轉」。在此一戰略邏輯思維中，不但可分別應用於你的商品所處生命週期的各個階段，在不同時期有著不同的機會點，更可從一項完全高度創新的商品，直到此商品陷於低價競爭的整個週期過程中，如何找到能重拾另一高創新、高價值的商品方向，來成就企業的永續發展。

「走前轉」策略是企業永續發展的契機

眾所周知，在「商品生命週期」裡有四個階段，從商品的「萌芽期」到「成長期」到「成熟期」到「衰退期」。在這四個進程中，正好又可對應於「人無我有，人有我優，人優我廉，人廉我走」的商品戰略。然而，更高明的商品研發領導者的戰略思維，必然會提前規劃並嚴格執行「走前轉」這樣的策略。



▲不同的「商品生命週期」可對應於不同的「商品戰略邏輯」。
在不同時期有著不同的機會點。

圖一、「商品生命週期」與「商品戰略邏輯」對應策略示意圖

「商品生命週期」與「商品戰略邏輯」的對應策略

商品在「萌芽期」之時，研發領導者必然是要洞燭先機，找到差異化的商品進行開發，創造「人無我有」拉大商品價值的優勢，以其獨特性佔據市場，這類商品本質上是一種破壞式創新，也就是一種全新概念的產品。此階段對於智慧財產、專利方面的保護舉措必不可少，因這是防患競爭對手追趕的最有效方法。

當商品處於「成長期」時，由於需求量的逐漸上升，必然引來更多的競爭者加入。此時，你的對應策略即是「人有我優」，你可藉由掌握顧客回饋意見或使用經驗，優化創新其商品功能、效率、耐用性、安全性等產品特色，而推出第一代、第二代、第三代商品，比競爭者創造出更大商品優勢。

商品在「成熟期」時，由於市場進入飽和狀態，許多競爭者以類似功能商品加入市場競爭，彼此商品差異化已不大了，在此狀況下，大家勢必以降低售價做為競爭策略，但在此策略下也必然發生商品利潤下降情況。此時，你的對應策略是運用「人優我廉」概念，也就是發揮你的生產製造專長，利用價值工程創新、流程創新、生產技術及產能規模優勢等，來降低生產製造成本，以取得商品持續獲利的利基。

當商品進到「衰退期」時，因受到整體市場規模的自然限制下，在行銷及利潤就會受到很大擠壓，而呈市場極度飽和狀態，更於衰退期開始出現銷售與獲利迅速下滑甚至是虧損現象。此時，你的對應策略即應有「人廉我走」的理念，不要留戀於過去的成功和美好，既然在此階段已無利可圖，就應斷然離開這項商品的市場，選擇另闢戰場去開拓其他具高度獨特性的全新「萌芽期」商品。



▲ Power Knee Stabilizer Pads-強力膝關節穩定裝置襯墊

為大腿和小腿提供支撐，同時減輕膝蓋和關節痠痛的壓力！這襯墊為您的腿提供支撐，直接為您提供了搬運重物的能力，這比沒有它們時要容易得多！經過特殊設計的結構堅固耐用，輕巧，並具有非常柔軟的鋁合金主體，透氣且易於佩戴。每項獨一無二的創新發明商品，發明設計者都是費盡心思，並發揮無窮的創意與想像力。

圖片來源：Inspire Uplift LLC. 新發明設計商品網(www.inspireuplift.com)

「走前先轉」策略運用

如上，圖一、「商品生命週期」與「商品戰略邏輯」對應策略示意圖。所謂「走前先轉」的概念，即當商品處於「成熟期」，市場進入飽和狀態且彼此商品差異化不大，無論功能特色、通路、促銷都被競爭者追上時，許多競爭者勢必以降價銷售做為競爭策略，這也必然發生商品利潤快速下降。此時，高明的商品研發領導者對市場變化，必然會有所察覺，並提前規劃嚴格執行「走前先轉」這樣的策略，在「人優我廉」的階段時，即迅速地切入另一全新概念「萌芽期」商品的研發，以替換前一代商品進入「衰退期」之窘境。

轉型成功與失敗的案例

以蘋果智慧型手機的研發為例，當按鍵式手機處於成熟期時，蘋果公司 2004 就已開始投入研發「萌芽期」的平面觸控式第一代 iPhone 智慧型手機，2007 年賈伯斯向公眾正式推出了 iPhone 的發行銷售，至今蘋果公司的 iPhone 手機，儼然已成為智慧型手機的領導品牌與代表作。

反觀當時按鍵式手機的品牌龍頭 NOKIA 諾基亞，全球手機市占率曾高達 75%，在享受當時的成功與美好之時，對於下一個世代全新概念的手機產品研發速度，似乎跟不上市場的需求，而在短短五年內被平面觸控式智慧型手機淘汰了，曾為品牌龍頭的 NOKIA 就此退出了新世代的手機市場。

另一商品轉型失敗例子是柯達，柯達公司創立於 1881 年美國紐約，是百年企業，它早在 1975 年就發明了世界上第一台數位相機，但是為了不讓數位相機取代自家原有的傳統底片相機和相片沖印業務，而遲遲不敢大力發展數位相機商品，沒有下定決心轉型。在數位相機的浪潮下，柯達公司的傳統底片相機和相片沖印業務急速萎縮，公司負債累累，終於柯達在 2012 年向法院申請破產。

結語

在各產業商品上雖然競爭激烈，企業要維持長期發展也實屬不易，故從商品研發與行銷角度來看，「商品生命週期」與「商品戰略邏輯」的對應策略，就更顯其重要性了！

預料在不久的未來，傳統汽車產業也將發生重大的轉型浪潮，電動車將大部分的取代傳統燃油車，在目前世界各大傳統車廠成功品牌中，若無法提前規劃並嚴格執行轉型研發為電動車者，勢必也將會遭受到市場淘汰。

「走前先轉」策略的成功關鍵，在於抓緊轉型的時機，不要留戀於過去的成功與美好。此轉型的切入「時機點」會因各產業不同商品屬性而略有不同。「走前先轉」的真諦，則在於退出市場前，早應做好轉型準備，另闢新的商品找到新藍海！生生不息再次循環「人無我有→人有我優→人優我廉→人廉我走→走前先轉」的運作。創造新一波技術效益高峰，為企業持續獲利並得永續發展之契機。