

如何運用新產品策略永續企業生機

林志雄

一、引言

三十年來，台灣經濟的成長已被世界各國譽為奇蹟，而締造奇蹟的正是如潮水起落的企業經營。

俗語云「台灣無三日好光景」、「富不過三代」正道盡了企業經營的艱辛歷程，早期第一代的企業家大抵因風雲際會而成就時勢造就之英雄，然而大部份人却因未能隨環境、時代的變遷成長，而一蹶不振甚至銷聲匿跡。

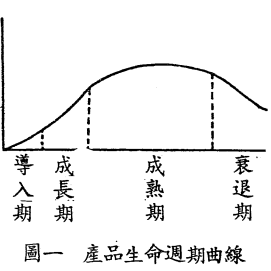
遙想當年意氣風發的企業和產品不知凡幾，如今傾巢僅存的寥寥可數，只不知再過三十年，今日風光的企業和產品又將是何種光景？

二、從產品生命週期看企業興衰

企業和人一樣有生、老、病、死，唯有藉著企業化的經營，運用新產品策略不斷推陳出新，適應市場的變遷，方能創造新機，進而生生不息。

從企業的興衰歷程往往可以歸納出一條拋物曲線，亦即由草創、成長、成熟、衰退四個階段所構成的企業生命週期，企業的生命則又取決於產品的銷售地位和獲利能力。

一般而言，產品自推出到退出市場，可以分為四個階段，即導入期、成長期、成熟期和衰退期，亦可由一拋物曲線來說明（參閱一產品生命週期曲線）。



在導入期時，產品剛上市，市場接受力低，企業需付出各項成本和推廣費用，因此幾乎無利潤可言。待進入成長期時，方被消費者接受，到了成熟期，產品廣被消費大眾接受，利

潤達到尖峯，但却又面臨了其他競爭對手的競爭壓力，企業必須投下廣告促銷費用來確保市場佔有率，因而抵銷了部份利潤。最後由於競爭對手的競爭、消費者習慣的改變、替代品的出現、消費者有較多的選擇機會……逐漸的結束了產品的壽命。

三、新產品發展策略

由於經濟變遷，社會成長迅速，使得市場競爭日益激烈，連帶的也縮短了產品生命週期，亦即企業所推出之產品創造利潤的時間愈來愈短，則企業欲維持一定的營運績效，勢必要不斷發展新產品來銜接舊有產品。

目前企業發展新產品的方式大抵可分併購和創新二種。

就併購而言可分為①公司收購②專利權購買轉讓③專利授權三種。

公司收購係利用所收購公司現有之產品線來延續企業之成長，例如張國安之豐群集團收購來來百貨公司，主要就在藉著來來百貨原有的銷售體系引入百貨業，擴大豐群的經營範圍。專利購買則為透過專利權的付給向專利權人或發明人取得新產品的製造權，可以縮短研究開發成本和時間，利用企業現有的行銷通路來創造新市場，風光一時的免創鉛筆，即是專利權轉讓的實例。

專利授權則是企業透過專利權人的授權，取得技術支援開發新產品，例如南僑化工和美國寶隆公司合作以寶隆公司生產紙尿布為專利授權之代表。

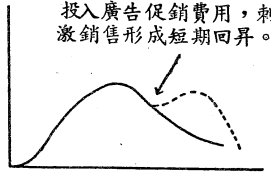
創新則為企業自行研究開發，較有規模或技術能力較高的企業大抵自行內部創新，國內的聲寶、歌林、國際、東元等家電公司均有自己的研究開發部門。一般中小企業則自行做小規模的研究發展，遇有技術上的難題，則委託國內大學工研院電子研究所，或設計公司……等單位來做專案創新。

四、發展新產品的時機與作法

不論企業是採取併購（公司併購、購買專利權、取得專利授權）或採取創新（內部研究發展、委託開發）手段來開發新產品，企業最大之困擾在於對現有產品之生命週期難以做預測，易言之，究竟原有產品處於何種階段（成熟、衰退）不得而知，新產品如果過早推出恐怕分散了企業資源，甚至抵銷了成長，太晚推出，則又恐怕銜接不上，延誤生機。

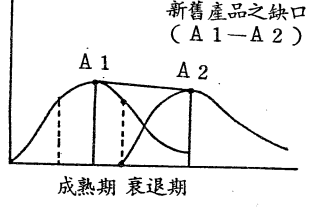
產品發展、試銷等階段，但根據Booz Allen & Hamilton之總計研究五家公司，在58個創意中，僅有一個創意可以成功上市，可知新產品開發之不易。

而且企業經營者往往在巔峰時期陶醉於經營成果，或迷信於廣告促銷之短期效果，而忽略了先期的產品研究發展工作，待發覺情勢不妙，猛然回頭已是為時已晚，輕則元氣大傷，重則多年累積的成果付諸一炬。



圖二 產品生命週期曲線再回昇

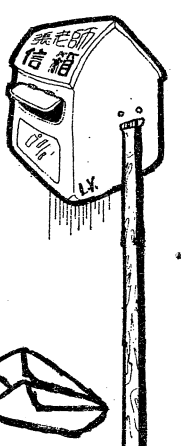
圖三即表示當舊有產品進入衰退期時，企業方開始從事新產品之導入，當該新產品順利成長、成熟時，在二項產品的成熟點之間，已經形成了相當大的一個缺口，而偏就在此一青黃不接時期，企業要面臨利潤下降，銷路阻滯、員工士氣低落、股東壓力大、又要支付研究發展費用……等困境。



圖三 新舊產品週期曲線交替造成缺口

況且新產品是否能及時推出，推出後又是否能順利被市場接受，均為不可預測之變數，因此稍一不慎，可能讓企業一敗塗地。

因此企業發展新產品策略應採取延續性的作法，根據年度營運計劃，編列研究發展計劃與預算，不要因為景氣或銷售不佳而任意更改，也唯有延續的研究開發，才能確保企業永續的生命。



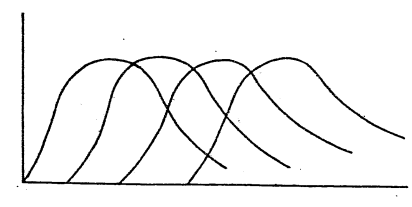
張老師信箱

編輯部

問：專利號碼不實標示，是否會影響專利權之確保？例如某甲公司之A產品擁有專利權，但在B產品上打上專利號碼，請問此種標示是否涉及偽標問題？

答：（一）專利權人所擁有之專利權，其權限並非毫無限制，而應以專利權申請書上請求專利部份所記載的說明為限，故專利權人必須完全依照請求專利部份所敘述而製造出來的產品，才可以稱此項產品擁有專利權。故只要未依照請求專利部份實施（例如方向改變，色彩替換，甚至位置對調），嚴格的講該產品就不是中央標準局所核准的專利物品。

（二）如果專利權人在所申請的專利案核准後，才實際去製造產品，結果產品與請求專利部份敘述有些許不符，對別人仿造其實際製造的產品時，雖可依專利法第九十條、第一百零七條、第一百二十六條依法告訴他人仿造其專利權，但他人是否仿造仍須以專利權人請求專利部份所記載的內容，和仿造品二者去比較，而非以專利權人的



圖四 企業永續之生命週期曲線

少數產品因為規劃欠當，或市場改變、銷路不佳時，亦不致於成為企業發展上的致命傷。

產品和仿造品作比較，所以專利權人的產品若與其專利權內容不相符時，縱使專利權人在實際製造產品上標示專利號碼，此產品亦不因享有專利權，更無法主張他人仿造了。至於他人仿造其實際產品，因仿造品除了和專利權人的產品構成近似外，又和專利權內容實際構成相近似之情況下，縱使仿造者應受到處罰，也是因為和專利權內容近似的緣故，而非因為其抄襲專利權人的產品。

（三）所以專利權人如果所製造的產品與專利權內容不相符時，最好依專利法第八條（發明、新式樣）、第一百二十二條第二項（新式樣）申請追加專利或聯合新式樣，或依專利法第五十六條（發明、新式樣）、第一百二十二條（新式樣）修改請求專利部份，以名實相符，避免不必要的紛爭，並使得實際製造產品獲得專利法的保障。

（四）另外，專利權人所製造的產品如與專利權內容不相同，又標上專利號碼時，除了該產品不受到專利法保護外，目前對此種情形，專利法於第七十四條、第九十二條並明文規定處罰的條件，因而有被處以六個月以下有期徒刑的可能，且此罪又屬公訴罪，任何人均得向檢察官告訴，請求依法起訴，故專利權人切不可隨便變更其專利權內容而實施，或與想天開獲准一個專利權，就在所有不同的產品上標上該專利號碼，如此尋求保護不得法，非但不能受到真正的保護，甚且給自己帶來不必要的麻煩。

問：在美國，商標已提出申請，能否更換商標圖樣？

答：原則上，更換或更改與申請時不同之商標圖樣是不可以的。但在實務上，有些更換或更改，還是會被審查員接受的。一般而言，欲更改商標圖樣時，除必須附上新的商標圖樣外，尚須檢附新圖樣之使用標識或商品照片，以及陳明該新圖樣於原申請案提出前即已開始使用之宣誓書。

然而，如果二商標圖樣之差異甚微時，可考慮無庸更換。依據美國實務，第三人如未經商標所有人之同意，即使使用更改造之商標圖樣時，仍然構成商標之侵害。但在商標權人本身，如果在該商標註冊後變換註冊商標之圖樣為欲更改之圖樣時，其使用仍屬合法。