## 品牌戰略地圖

Gina Branding

## POWER

## 品牌戰略地圖

Gina Branding

## POWER

整合行銷已成為企業推廣中不可替代的一環，但是常常會炫於形象的建立，卻容易忘記企業原始初衷。

行銷力最重要的核心在於創新發展範疇，本書精選六大理論，不僅提供行銷創意激盪的新創思維，更可以協助組織凝聚共識，有效益整合內外部資源平台，增強企業行銷力道，並迅速到為滿足消費者購買需求，達到品牌行銷國際揚名之目的。


# LETTER FROM THE EDITOR－IN－CHIEF 

總主筆手扎


台灣產業在三十年前進入第一次產業改革，從人工製造進入工業製造階段，讓台灣產業的轉型完成，並且也讓『台灣製造』世界知名。我們可以從歷史變革中，了解到台灣產業核心是在製造技術端，而不是業務行銷端。

台灣是一個以外銷為主的國家，雖然製造技術國際知名，但是那是由下單客戶決定的市場，由客戶指定產品的市場，因此台灣產業不熟悉國際行銷是有緣由的。但是製造是管工廠的思維，重視良率和成本，而行銷是管市場思維，重視品牌指名度及回購率，創新方法是不同的。

現今經濟局勢混沌，各區域經濟都在組織區域產業聯盟，如果台灣企業只懂工廠不懂市場，最終會因為成本永遠追不上客戶要求而被放棄，因此創新行銷能力就是 21 世紀中，台灣產


業需要全面提升技術與價值所在。行銷最終需要促進銷售，唯有提升銷售額才是行銷最終目標，但是如何促進銷售？『了解消費心理＋消費應用層面』將是不變的王道。因此如何將行銷端的設計創新？及如何深化消費者購買需求？在在都是台灣企業要面對的最大難題。
＂Marketing Power行銷力』一書內收編的六大創新理論，是一個將理論具體化的工具書，六大理論的排序有其創新思考過程的邏輯系統，循序漸進改變思維，運用工具在短時間內確認創意可行性，我所要傳遞的就是 『創意邏輯化＋邏輯工具化』編輯定位，唯有具備邏輯性的訓練工具，才能夠讓創意快速具體化，並且深化了解市場終端消費需求能力，進而快速篩選最具備行銷要素的創意點，增進組織討論的共識層次，讓行銷在面對日新月異，市場變化快速的現代下，仍然可以快速調整因應市場，進而全面贏取消費者認同與支持。


# THE STRATEGIC ADAPTATION of SIX MAJOR THEORIES 

六大理論戰略運用路徑


## 行銷攻略勝在策略策略強在需求到位

字，但是不做行銷卻又萬萬不能，因此企業常常在＂究竟要花多少錢做行銷？』的疑惑上，但是怎樣的行銷才能夠到位？怎樣的計畫才能獲得商績？就是行銷企劃人員一直面對的困儠，萬事如果依循邏輯而行，必然可以迎刃而解，但是最重要的是怎樣的邏輯？因此我集結六大理論，並且精鍊其精神轉化為邏輯工具，以協助企業解決行銷難題，和協助組織進行創意發想的工程。

行銷一直強調注重消費者需求，但是在市場端的條件伺限下，創新似乎已經是一件遁遠的文字目標而已，創意在組織中因為制度管理要求下，顯現出疲供與不足，難以因應現階段經濟市場轉變速度，因此組織中如何運用人的思考力量？來創造足呴的創意數量？這已經是目前台灣企業面對創新議題上最大的困難了。

思維改變需要順序而行，因此我首先用説故事大王的理論作為先發軍，讓一向習慣於理性思考的台灣組織，扭轉硬式思維為軟性思考，用感性的核心為基礎來説明企業價值，並且加入故事性的起承轉合方式，融入企業文化的個性，完整呈現企業賈值中的文字美感。

# THE STRATEGIC ADAPTATION of SIX Major Theories 

六大理論戰略運用路徑創意數量不足一直是企業的困惱，因此六頂思考帽就可以協助開發眾多及多元的創意，運用六種人格特質來衝撃創意，並且交叉導正為最佳創意原點，讓創新不僅止於創意，更有組織文化改革的優勢。被他人模仿常常是企業的痛處，但是模仿卻又是改革最快速的捷徑，因此臨摹再造就是存在這樣的優點而被選入的，模仿並不是完全仿造，而是從中探求自身企業核心發展的可能性？讓企業核心不僅於同產業深化，更有跨域延展的價值開發。

創新要形成一種運動意識在企業中，才能狗形成一種行為習慣，創意運動的圖表就是為了讓創新成為習慣，創意可以落實執行而創造出來的，將創意數量激馧到最多，進而精鍊䈌選出最具備市場價值行銷點，快速擊中消費者需求，創造商業回䡻績效。思考本身需要進行區格式解決問題，因為問題層面可以具備多元角度，接續的類推思考就是為了在行銷端解决不同，及差異角度問題而產生的，因此最後的設計思考就回應了，最終行銷是為市場終端使用者而產生的行為，唯有透徹解析消費者心理需求者，才是市場屹立不播之強者。

活化這六個圖表工具將會改革企業文化，並且改變原有客戶範圍，行銷最迷人之處在於了解人性，而人性只是行為模式不同展現方式，運用六個串連理論邏輯，深入了解自己也解析客戶，讓行銷不僅於感性訴求而已，更讓企業價值深植人心不可抹去。

## MARKETING POWER

行銷力

## MASTER OF STORYTELLING説故事大王

ANALOGICAL THINKING類推者考

SIX THINring Hats
六頂思考帽

SIMULATING INNOVATION臨美青造

## MASTER OF STORYTELLING

説故事大王感性主要來自於動撼人心的精神㑑值，品膰行銷往往最㫿的敦在故車呩销，如何㓱新故事架構與角色描述，進颛在消曹者心目中留下不可取代的品牌位置？

逪往住就是台淡金業急迫猚得的㓱新方向，也是我眔島説故事大王理論圈表的源由所在。

總主筆／張藼婦


## MASTER OF S

説故事力


## rORYTELLING

‘王總表

## Step3

Step4
故事創意執行階段


## MASTER OF STORYTELLING

## 一，理論由來

説故事大王理論是源自於美國的一種益智遊戲（如圖表一），其目的在於刺激學齡前孩童的想像力以及創新思考的能力，在沒有限制的情況下天馬行空的發揮創意説故事，是種寓教於樂的益智玩具。

説故事是一種有架構的演進，也是一種有目的性的感性推演。它所傳輸的是情感價值，和台灣企業擅長的功能價值不同，這也是本書撰寫「説故事大王」理論，及設計工具圖表的源由。

## ニ，執行方式



圖表—

Chatman \＆Stern 教授都認為敍事是組織故事的基本模式，其可落實於文字，圖像，舞蹈，音樂等種種表述形式。Escalas 教授認為敍事結構最重要的兩個元素是（1）時序性。（2）因果關係。這是指敍事的要素如各個人物角色，行動，場景等隨著時間的進展逐一出現，它們之間的因果關係即可被推導出。

我所規劃設計的「説故事大王」的理論架構有三個階段（如圖

表二），第一個階段是説的部份，説的部份指的是説的動作，不僅是動詞，也是敍事功能，更是由古至今人與人之間傳遞訊息的一個動作，也表示這理論的開始是需要設計「説」的執行階段。故事是從古至今人類社會中普遍存在的文化要素，因為故事㨍忙人們了悟生活經驗，人們依賴故事去掌握周遭事物與人生各種境遇的意義。

第二個階段指的是故事性的本身，故事本身可由真實性和虚擬性兩方面出發，當然故事本質有可能是事實，卻必須加入情節性，或是神話性，但是終歸指的是其描述事件的人解釋想像的部份，因此在這階段就需要創新思維加入，來引發更多故事的可能性。

第三階段就是所買的串連動作，藉由好的想像力，創新發展方向，透過設計流程的架構來串連整個故事，進行對目標消費者（或是客戶）的行銷溝通，這就是故事行銷（Story Marketing）的重要價值。
動詞；又稱敘事
人與人之間傳逓訊息的一個動作

## 事件的事實性報告

故事是神話；其描述的事件是經過說故事的人解釋的版本

> 訓練想像力
藉由想像力串聯故事，透過好的故事與消費者進行行銷溝通故事行銷（Story Marketing）

## MASTER OF STORYTELLING

## 三•執行價值

「説故事大王」的執行價值可以區分為兩個面向：

## 精神䜖值

精神層面的來源是情感注入，說故事大王的理验，可以透楇執行架構分解後的程式，專注傳輸到目標消費者感性需求中，進而在心理層面上創造精神性的價值，讓品牌賈值不易被取代。

## 產品價值

說故事能㙞人們加速理解講品牌所要表澾的內容䯏會，評價與情感，訓練想像力以及激發創造力，並且完整表達産品價值的傳輸（如圖表三）

## Escalas教授認為說故事有兩大功能：

1
說故事然助人阴理解。

2 誢故事睡助人椚跲会評㵒與遽理情感。

本書設計「誢故事大王」的理論圖表能訓練人們想像力，激發創造力，說故事時需要敘述圖樣及組織故事情節；能發展重要的語言組織力與圖像概念化的能力 ，增進企業墢展形象的力道。


圖表三

## MASTER OF STORYTELLING

## 四，説故事大王圖表工具執行步驟

## 步驟一：FCB矩陣分析

FCB方格是1980年Foote Cone \＆Belding（博達大橋廣告公司）公司的Richard Vaughn開發的一個廣泛用來描述消費者購買決策行為特徵的工具。透過FCB矩陣分析可以幫助我們分析產品 （或是企業）的屬性及個性，進而確認品牌（或是企業）相對應的定位及方向，以下為圖表四相關名詞解釋。


購買高涉入產品的消費者會花費更多的時間和認知努力考慮他們的產品選擇，並且會努力而積極的搜尋產品相關訊息，最終做出最符合需要的決策。

## 低技術端

購買低涉入產品的人在搜尋訊息上較為被動，不會花太多的時間去考慮產品之間的內容，在購買決策上並不追求最佳的決策，只要產品達到一定標準即可接受。

3．四大面向代表的屬性説明：

## Thinker 思考者

位於高涉入產品，理性區間。思考者的性格形象為冷靜理性，善於分析思考來解決問題。購買產品偏好如汽車，住房，家具等。購買決策行為模式為：學習（Learn）$\rightarrow$ 感覺（Feel）$\rightarrow$ 行動（Do）。行銷行動應重視足多理性的產品訴求支持，鼓勵試用比較。

## Doer 行動者

位於低涉入產品，理性區間。行動者的性格形象為活躍及速度感強烈，善於規劃未來並且立即執行。購買產品偏好是日用產品，多為追求便利性的習慣性購買。購買決策行為模式為：行動（Do）$\rightarrow$ 學習 （Learn）$\rightarrow$ 感覺（Feel）。行銷行動應重視購買後的認同。

## Reactor 反應者

位於低涉入產品，感性區間。反應者的性格形象為快速表達感強烈的個性，善於表達自身感受，注重外在回應者。購買產品主要是滿足個人的特殊啫好，如雪茄，電影等。購買決策行為模式為：行動（Do）$\rightarrow$ 感覺 （Feel）$\rightarrow$ 學習（Learn）。行銷行動應重視消費者的體驗和自我感覺。

## Feeler 感覺者

（4）感覺者（Feeler）：位於高涉入產品，感性區間。感覺者的性格形象為感性者，會對於情感及情緒的感受力較強，善於激勵他人。購買產品偏好如香水，時尚服飾。購買決策行為模式為：感覺（Feel） $\rightarrow$ 學習（Learn）$\rightarrow$ 行動（Do）。行銷行動應重視感性的打動。

## MASTER OF STORYTELLING

高技術端


圖表四

## 步驟二：説故事流程

在步駣一確認產品或是企業個性屬性後，下一步將會從四種相對應面向的品牌形象（思考者，行動者，反應者與感覺者）中，產出一個自身企業文化的特質型擬人化角色，進而在這角色中，我們設計配對了最適當的說故事方式，根據四大不同的角色類型，我們設計了不同的說故事流程（如圖表五），協助企業在故事的創新性與故事的延展性中，能夠有多元方向及組織討論的機會，以完成最符合企業形象需求的故事。


## MASTER OF STORYTELLING

## 步驟三：説故事流程執行説明思考者性格－故事接龍



故事接龍
（1）故事發展的主軸仍然要以企業定位（或是品牌定位）為基憷，並採用企業願景（或是品牌願景）為發想方向進行。
（2）故事接龍的方式主要是透過參與者依序發表故事片段內容，第一位講完後换第二位講，但第二位所講的故事要以第一位的故事片段為基礎，再加入自己的想法延伸，第三位說故事方式也以此模式類推，最後一位則做匯整收尾的動作。



## MASTER OF STORYTELLING



## 步驟三：説故事流程執行説明

行動者性格－故事PK對抗


## 故事PK對抗



性格

## 故事PK對抗

（1）故事發展的主軸仍然要以企業定位（或是品牌定位）為基礎，並採用企業願景（或是品牌願景）為發想方向進行。
（2）故事PK對抗的進行方式是將參與者區分為A，B，C三組人員，並且由A，B兩組各自發展獨立的故事結構後，由C組人員區分A，B兩組故事內容的相同點與差異點（如圖表七），與故事接龍不同的地方在於A，B組人員可以完全依自己的想法進行故事發想，然後C組人員總結出A組與B組故事內容的相同點及差異點，再根據歸納出的想法做討論，並且整理出雙方皆同意的故事（如圖表八）。

## MASTER OF STORYTELLING

## 確認故事主題

採用品牌定位為基礎，運用品牌願景為方向


## 步驟三：説故事流程執行説明反應者性格－角色扮演


（1）故事發展的主軸仍然要以企業定位（或是品牌定位）為基礎，並採用企業願景（或是品牌願景）為發想方向進行。
（2）角色扮演的進行方式是將說故事的組員分成三大類性格代表，以三組人馬（正面，負面以及客觀中立）的性格方式發言，被分配到正面性格的人只能訴說產品，或是品牌正向的優點，及正面思維的想法，負面性格的人則要站在批判的角度，進行嚴格審視其中可能發生的問題，進而提出負面批判的說法，客觀中立性格的人則須站在客觀的角度審視雙方的想法，並且作最後協調整合的動作。

## MASTER OF STORYTELLING

## 確認故事主題

採用品牌定位為基礎，運用品牌願景為方向


文字編輯／張董娟


## MASTER OF STORYTELLING

## 步驟三：説故事流程執行説明感覺者性格－即興表演


（1）故事發展的主軸仍然要以企業定位（或是品牌定位）為基礎，並採用企業願景（或是品牌願景）為發想方向進行。
（2）即興表演的進行方式與前面三種不同的地方，在於說故事者要用肢體表演的方式進行，且會有六種不同性格角色的人，分別有主觀直覺反應者，缺點和負面因素感受者，優點及正面效益提供者，客觀事實及證據陳述者，創意發想或解決問題協調者以及最後歸納整理結論者，用即興表演進行說故事須注意的地方在於至少要 6 個人以上才可以進行，否則會有某種角色沒人扮演的困境發生，並且可以創新故事架構，進而更完善地匯整故事內容。確認故事主題


採用品牌定位為基礎，運用品牌願景為方向

六種性格者以肢體表演説故事


## MASTER OF STORYTELLING



## 步驟四：總結階段

因應產業不同產品屬性而定位的企業（或是品牌）形象，選擇四大面向性格形象中一個持續發展，並且運用選擇後的說故事流程方式之一進行，在完成步驟三的流程後，最後將故事內容再次潤飾，並總結成故事形態小品文章結案。

## 最終故事內容



## MASTER OF STORYTELLING

## 説故事大王案例（故事接龍）－Lexus GS 系列汽車

品牌故事背景：此案例是透過 Lexus GS 系列汽車的相關資料，利用故事接龍的工具圖表編寫出 Lexus GS 系列汽車產品故事。

## 步驟一：FCB矩陣分析

FCB矩陣分析：透過FCB矩陣分析得知，汽車為高涉入的商品，因為消費者在選購汽車時通常會花費較多時間選擇產品並積極主動收集產品相關資訊。消費者在選購時，大多以理性方式評估分析產品，因此將汽車歸類為思考者性格的企業。


## 步驟二：説故事流程

透過FCB矩陣分析，汽車歸類為思考者性格的企業，因此選擇以故事接龍的方式來撰寫汽車的產品故事。 故事接龍


步驟三：説故事流程執行説明確認故事主題

## Lexus集精緻，豪華，性能，安全及前瞻性於一身的

工藝極致，不但可以領先當今世上的其他車輛，而且將是獨一無二的嶄新車種，是未來車壇的新貴族形象。

## MASTER OF STORYTELLING

## 步驟三：説故事流程執行説明参與者依序發表故事片段

Lexus集精繖，豪華，性能，安全及前瞻性於一身的工藝極致，不但可以領先當今世上的其他車輛，而且將是獨一無二的嶄新車種，是未來車壇的新貴族形象。



# 步驟三：説故事流程執行説明參與者依序發表故事片段 



## MASTER OF STORYTELLING

> 步驟四: 總結階段
> 思考者性格 - 故事接龍

Lexus GS系列汽車產品故事
「車」是男人的夢想也是男人的大玩具。Elvis從小到大就對車感到著迷，他總是坐在陽台邊欣賞著一輛又一輛呼嘯而過的車子，心理期盼著自己能夠趕快長大，直到能夠親手駕駇他夢想的那一天。在大一的那一年，Elvis遇見了一樣對車充滿熱情且樂於分享的Horace與Adam。他們總是閱讀著汽車雜誌，一起評論每台車的性能，配備並選出各自心目中的夢幻車款。轉眼間，畢業的這一天來臨了，他們三個相約在三十歲那一年要開著自己心目中的夢幻車回到學校來，一起回味當時分享夢想的熱情與實現夢想的成就感。三人出了社會，進了工作職場後，他們見面的機會也減少了許多，但他們都沒有忘記自己認真努力工作的目的：期待自己能在三十歲那年能將承諾實現，駕馶著自己的夢想，馳騁在成功的道路上。 Elvis擦拭著自己上禮拜才交貨的新車，看著這台他夢秝以求的車，心中期待著明天就是兌現諾言的那一天。終於到了見面的這一天，Elvis開著Mercedes－Benz E350四門轎車來到了校門口，比預定的時間提早了十分

> 步驟四: 總結階段
> 思考者性格 - 故事接龍

鐘。他難掩興奮之情，不停的向車窗外望去，期待 Horace與Adam的到來。等著等著，Elvis開始擔心他們是否忘記了當年的承諾所以沒來赴約，正當EIvis發動引擎準備離開之際，他聽到有人對他按了兩聲喇叭，他抬頭一看發現是開著BMW 528的Horace與開著 Audi A6 2．OT的Adam。他們三人迫不急待的下車， Elvis說：「我以為你們忘記當初我們的約定了！剛剛差一點就要失望的離開了。」Horace說：「怎麼可能忘記當時最熱血又最難忘的衝勁。」他們互相向對方說自己夢幻車款的性能，內裝配備，外觀設計。正當他們分享的正愉快時，Adam突然開口說道：「其實我沒有實現我的夢想，我心中的夢幻車款是Lexus GS，Lexus GS將真皮質感內裝列為標準配備且是後輪驅動還搭載6缸引擎與8速變速箱系統。在品牌印象的催眠之下，以往的德系品牌往往給我們豪華，富操控樂趣和優質的馬力輸出，但LEXUS GS所能擁有的，比起其他德系對手還要更具獨特風格，也更具競爭力。我們常常因為品牌所帶來的虛榮感而忽略了當時我們最重視的性能，配備。」

## MASTER OF STORYTELLING

説故事大王案例（故事 PK 對抗）－Godiva
品牌故事背景：此為 Godiva 的真實故事，而本書利用故事 PK 對抗的方式去分析及模擬撰寫，並非真實品牌故事產生的方式。

## 歩馶—：FCB短陣分析

FCB矩陣分析：透過FCB矩陣分析得知，巧克力為低涉入的商品，因為消費者在選購巧克力時通常花費較少時間選擇產品，屬於習慣性購買。消費者在選購時，大多以理性方式評估分析產品，因此將巧克力歸類為行動者性格的企業。


## 步驟二：説故事流程

行動者性格－故事PK對抗

透過FCB矩陣分析，巧克力歸類為思考者性格的企業，因此選擇以故事 PK 對抗的方式來撰寫巧克力的產品故事。


步驟三：説故事流程執行説明
確認故事主題

Godiva巧克力起源於比利時布魯塞爾，以傳說中尊貴的Godiva夫人命名，Godiva巧克力秉承了Godiva夫人尊貴，慷慨，熱情，勇敢的精神，至今已有超過88年的歷史，並且富有巧克力中的勞斯萊斯之稱。

## MASTER OF STORYTELLING

歩䮕三：説故事流程執行説明 A，B故事撰寫

| A組故事 <br> 據說在很久以前有一位伯爵為了打仗時常向人民徵收重稅，令人民苦不堪言。伯爵善良美麗的妻子看見人民辛苦的生活便向伯爵䯮求減少徵稅。伯爵不為所動，並未對妻子的溫言軟語心軟，夫人再三地求情依然未得到答覆，故夫人便決定將其所有的金銀珠寶賣去，來折抵人民的重稅。事後，人民得知此消息後便更加敬重這位夫人，而此段故事也成為一個後人傳頌的傳奇。 |
| :---: |
|  |  |

歩驟三：説故事流程執行説明
A, B故事撰寫

B組故事


據說曾經有一位伯爵時常向人民徵收重稅，使人民生活困苦。伯爵善良的妻子眼見民生疾苦便向伯爵懇求減少徵稅。伯爵不為所動，但經過夫人再三地求情，最後伯爵提出一個條件——只要夫人赤裸身軀騎馬繞完整個城市，伯爵便會宣布減稅。翌日早上，夫人果真騎上馬，走向城中繞城市一圈。事後，伯爵信守諾言，宣布全城減稅。夫人的勇氣獲得了人民的尊重，也使人民安居樂業。

## MASTER OF STORYTELLING

## 步驟三：説故事流程執行説明 C組分類及分析



歩驟四：總結階段
行動者性格－故事PK對抗

據說大約在1040年，統治Coventry市的Leofric伯爵決定向人民徵收重稅，令人民生活苦不堪言。伯爵善良美麗的妻子Godiva夫人眼見民生疾苦，決定懇求伯爵減收徵稅，減輕人民的負擔。Leofric伯爵不為所動，並未對妻子的溫言軟語心軟，但經過Godiva夫人再三地求情，最後Leofric伯爵提出一個條件——假如Godiva夫人赤裸身軀騎馬走過城中大街，而人民留在屋內，不偷望Godiva夫人的話，伯爵便會宣布減稅。翌日早上，Godiva夫人騎上馬，走向城中， Coventry市所有百姓都誠實地迴避屋內，令大恩人不至蒙羞。事後，Leofric伯爵信守諾言，宣布全城減稅。這就是著名的Godiva夫人傳說。她的勇氣獲得了人民的尊重，也成為了一個傳奇。在歐洲，有很多以她為靈感的藝術創作。

## MASTER OF STORYTELLING

## 説故事大王案例（角色扮演）一四川麻辣䲧血專賣店

品牌故事背景：原故事為八年的麻辣臭豆腐，鴨血專賣店創辦人王文政先生到中國創業八年花了 1 億元代價才得到香辣蟹的配方，並回台開設八年的麻辣鴨血及臭豆腐專賣店，我們將以王文政先生的故事為背景，利用角色扮演的方式模擬和稍加修改，撰寫出一位台灣人到大陸奮鬥數年，開創四川麻辣鴨血專賣店，營造一碗好吃的四川麻辣鵈血背後動人的創業故事。


## 步驟一：FCB矩陣分析

透過FCB矩陣我們判斷，麻辣鴨血這種平價小吃為低涉入的商品，且選擇吃麻辣口味的食品的顧客，通常是因為個人對於麻辣口味有偏好，因此我們將麻辣鴨血專賣店歸類為反應者性格的企業。

## MASTER OF STORYTELLING

$$
\begin{aligned}
& \text { 步驟二:説故事流程 } \\
& \text { 反應者性格 - 角色扮演 }
\end{aligned}
$$

透過FCB矩陣分析，我們將麻辣鴨血專賣店歸類為具有反應者性格的企業，因此我們選擇以角色扮演的方式來撰寫麻辣鴨血專賣店的品牌故事。


角色扮演

步驟三：説故事流程執行説明確認故事主題

此產品的品牌定位為四川獨門麻辣醬汁的麻辣鴨血，以其背後感人的故事及美味的麻辣口味，加上平易近人的價格吸引廣大的消費族群，成為具有特色的平價小吃。

# 步驟三：説故事流程執行説明 <br> 三大類性格代表 



## MASTER OF STORYTELLING



步驟四：總結階段反應者性格－角色扮演


## MASTER OF STORYTELLING

> 步驟四: 總結階段
> 反應者性格 - 角色扮演

老王帶著滿滿的信心，帶著在台灣美食到中國打拚，想以台灣美食滿足中國人的味蕾，他選擇離台灣不遠的廣州開始發展，剛到中國便想以金字招牌「老王」來當作註冊商標，豈知老王要去大陸發展的消息被有心人士（廣州其他餐飲業）知道，「老王」這個商標竟然在老王到之前就被搶先註冊，只好改用「王味」註冊。而在中國，法令明文規定當地餐廳只能由當地人開設，於是老王只好找了一個較親近的大陸友人當人頭，第一家「王味養生麻辣鍋」就在幾經波折下在廣州開店了，但開餐館需要的水電執照，不知為何就是申請不過，後來經由其他台商指點，老王靠大包大包的紅包打通了關係，才順利地拿到了執照，結果後來發現甚麼事情都要靠紅包打通，結果紅包怎麼發也發不完！而到中國開設餐館，就必須請當地的中國員工，但由於台灣和中國的敏感關係，加上老王又是老實生意人，常常無法控制中國員工，䞬班，要求高薪或是做事不認真等等，弄得老王只得付出更高的薪水請來比較好的員工，逢年過節也不敢回台灣，都要守在餐館，深怕過節回來後人去樓空。還有做服務
步驟四: 總結階段

> 反應者性格－角色扮演

業免不了的遇到「奧客」，但在中國遇到的奧客，卻也讓已經有豐富餐廳經驗的老王頭疼不已，除了吃霸王餐的客人，還曾經有客人蟑螂丢進湯裡，接著跑來客訴要求賠償，甚至有些帶寵物帶小孩的客人，就這樣放任小孩和寵物隨地便溺，種種的狀況都讓老王疲於奔命。面對包不完的紅包，過高的薪資費用，還有無窮無盡專吃霸王餐和千方百計都要坑錢的奧客，短短幾年已經把老王的積蓄耗盡，只好暫時關店歇業，加上妻子的不諒解，認為為何要放棄本來在台灣好好的事業，來到這裡受苦受難，結果老王的妻子和老王離婚，帶著小孩回台灣去了。面對事業失敗和家庭失和的雙重打擊，老王不但沒有被擊倒，反而利用這幾年在中國到四川學習的麻辣醬汁，經由改良成為自己獨門的麻辣醬汁，於是在中國受盡屈辱的他，決定帶著這個醬汁，回到台灣重新開始，重新開立了「老王麻辣鴨血專賣店」，在台灣重新找回他的事業。當你坐在老王的麻辣鴨血專賣店時，吃著好吃的美食佳餚，不妨也想想這一碗麻辣鴨血的背後，竟藏著許多不為人知的艱苦和辛酸血淚。

## MASTER OF STORYTELLING

## 説故事大王案例（即興表演）—Parfum 香水公司

品牌故事背景：此案例的品牌 Parfum 香水公司為本書模擬虛構的品牌名稱，加上參考知名香水品牌 Chanel no． 5 的資料，透過即興表演的工具圖表分析撰寫出 Parfum 香水的品牌故事。


## 步驟一：FCB矩陣分析

我們知道香水屬於高涉入產品，購買高涉入產品的消費者會花費較多的時間考慮他們的產品選擇，而消費者在購買香水時較不重視香水的規格，而是以感性的個人品味為主，由此可知，香水公司應屬於高技術且感性的感覺者。


## MASTER OF STORYTELLING

## 歩驟二：説故事流程 <br> 感覺者性格－即興表演

經由上個步驟的FCB矩陣分析，我們將香水公司定位在高技術端且感性的感覺者，因此，我們將以即興表演的方式來敘說Par fum香水公司的品牌故事。

步驟三：説故事流程執行説明
確認故事主題

Craig從小就對於香味十分敏感，所以高中時代就確立了人生的目標，成為一名好的調香師，一路上他做了許多努力，如他所願，大學畢業後，他進入了高等香料

化妝品學院就讀，在1969年，他返台成立了Parfum香水公司，研發出專門給男性使用的香水，分別命名為 Parfum un，Parfum deux，Parfum trois，也就是香水一號，香水二號，香水三號，這三款香水使Par fum香水公司建立起響亮的名聲，成為台灣男性香水的第一品牌。

$$
\begin{gathered}
\text { 步駣三: 説故事流程執行説明 } \\
\text { 五種性格角色 }
\end{gathered}
$$現他對香味特別敏感。

■香料化學專業的學習過程十分辛苦，要成為調香師至少要五年以上的基礎知識學習，他曾經一度想要放棄。

- 一開始研發出的香水並未獲得消費
- Craig從小就是個愛漂亮的小男孩，對自己的打扮很有想法，父母也發

缺點和負甸因素感受者

> 者的認同, 銷售狀况不理想。
> -男性對於香水的敏攵感度不如女性強烈。

## MASTER OF STORYTELLING



## 步驟四：總結階段

結論者

Craig從小就是個愛漂亮的小男孩，對自己的打扮很有想法，父母也發現他對香味特別敏感，因此，他在國內學習香料化學專業，立志成為一名調香師，但香料化學專業的學習過程十分辛苦，若要成為調香師至少要五年以上的基礎知識學習，他曾經一度想要放棄，經過家人的鼓勵，他決定繼續追尋兒時夢想，歷經法國高等香料化妝品學院的洗禮後，他返台成立 Par fum香水公司，雖然一開始的銷售狀況不佳，但經過策略及定位的調整，其中包括提高定價，不做廣告，簡單的瓶身設計…等，情況有了改變，他開發的三款香水因淡淡的清香和獨一無二的混合香味為大家所稱讚，不只銷售成績扶搖直上，也被知名雜誌票選為「台灣男性最愛的香水品牌」的第一名。

## MASTER OF STORYTELLING

步駣四：總結階段<br>感覺者性格－即興表演

Craig從小就是個愛漂亮的小男孩，對自己的打扮很有想法，父母也發現他對香味特別敏感，總能辨別出人們身上不同的香味。因此，他在高中時代就確立了人生的目標，希望成為一名好的調香師，他選擇在國內學習香料化學專業，並在大學時選擇法語系就讀。他學習法文並不是為了法國文學或電影，而是希望有朝一日能到法國學習香水創作這門藝術，創造出專屬於男性的香水，但香料化學專業的學習過程十分辛苦，若要成為調香師至少要五年以上的基礎知識學習，他曾經一度想要放棄，經過家人的鼓勵，他決定繼續追尋兒時夢想。於是，大學畢業後，他進入了法國高等香料化妝品學院就讀。在1969年，他結束在法國的學習之旅，返台成立了

# 步驟四：總結階段感覺者性格－即興表演 

Parfum香水公司，研發出3款的男用香水，分別命名為 Parfum un，Parfum deux，Parfum trois，也就是香水一號，香水二號，香水三號。一開始這三款香水無法得到消費者的青睞，所以銷售狀況不如預期，Craig決定花時間重新調配這三款香水，並調整其策略及定位。先是將瓶身設計改為簡約的風格，他堅持不打廣告，這些調整不僅使其銷售狀況扶搖直上，也被雜誌票選為「台灣男性最愛的香水品牌」的第一名，甚至連法國知名的調香師都公開推薦他的男性香水。在他 30 年的努力下， Parfum香水公司的三款香水建立起響亮的名聲，成為台灣男性香水的第一品牌。

## MASTER OF STORYTELLING

説故事大王使用要訣

行銷最終都期待客戶或是消費者能夠提高回購率，
並且在消費者心目中的指名度是第一位。
但是行銷是一種短期的動力驅動，
行銷期待獲得的卻是需要長期經營才有的市場績效，因此如何強化行銷力道？進而創造躍起的商業績效？

看來就是感性行銷才有可能，
而精神性傳輸和功能性傳輸，本就是一體兩面無法切割的效益，因此誰把故事説的好？説的感人？

誰就是贏家。

本工具圖表設計是基於擴大創新意識發想範圍，
將創意激盪角度寬闊，並且創造組織凝聚與共識的最好工具，
這就是説故事大王精髓，
並且回歸到企業定位與產品形象端確認，
並且用四大發散方式進行故事架構的發展，
讓故事不僅於文字敍述而已，
更有無限想像的可能性。

## MARKETING POWER



## MASTER OE STORYTELLING

## design Thinking Six Thinking Hats設計思考 六頂思考帽

ANALOGICAL THINKING SIMULATING INNOVATION
推思考
臨基毒造

## Six Thinking Hats

## 六頂思考帽

思考方式一直因為過去的經験而被拘束，
因此改兼思考方式等同改受個性與行為，六頂思考晿是一看個性類别的總匯行為，

並且潩整剑意藇確認可行性，
荋商品化的機會可以提升到最高點；


總主筆／張蓦婦


## SIX THINK



## KING HATS

考帽總表

## 第二階段

## 結論

客觀的事實或證據

創新想法或解決辦法

## 主觀和直覺反應

優點及正面效益

缺點和負面因素

創新想法或解決辦法

目標及結論

## 藍帽

目標及結論結果即為整個討論過程的結論，
除非對於該結論有其他不同的意
見，才需再進行修正，否則，戴
藍帽者統整後的完整結果就是利
用六頂帽子此種思考模式所得到
的結論。

# SIX THINKING <br> <br> HATS 

 <br> <br> HATS}

## 一，發明人

發明人愛德華戴波諾
（Edward de Bono）是法國心理學家，如圖表一所示，同時擁有顧問，作家等多重身份，首先，他提出水平思考
（lateral thinking）的概念，後來更在 1985年出版「六頂思考帽」這本書，而六頂思考帽也逐漸成為一種思考方法，兩者皆為創新的思維模式，用來解決垂直


圖表一 愛德華戴波諾思考所產生的問題。

## ニ，六頂思考帽介紹

六頂思考帽原為戴波諾博士出版的書籍，如圖表二所示，而現在已被視為一種全面性思考問題的思維模式，其中六頂顏色思考帽分別為白帽，紅帽，黑帽，黃帽，藍帽，綠帽，代表著六種不同的思考型態和方向，戴波諾博士認為同時做很多事會降低思考效率，因而主張一次戴一頂帽子，也就是一次只從一個方向進行思考，他將這種思考方式稱為平行思考。運用平行思考就如同使用彩色印表機，先將各種顏色分解成基本色，然後將各種基本色列印在相同的紙上，就會得到彩色圖案，同理，當我們將思維模式分解，一次一個面向來看問題，最終將可以得到＂彩色＂的結果。


Six Thinking Hats
THE MUUTIMILLION－COPY BESTSELLER


Run better meetings， make faster decisions
（a）

圖表二 六頂思考帽原文書

## SIX THINKING HATS

以下我們將分別介紹六種顏色帽，以及各顏色帽的思考方向和模式：




## SIX THINKING HATS



|  | 想到綠色腦中很可能會出現一片草原，象徵生意盎然，因此綠帽富有創造力，能思考並提出新觀念或建議，戴上綠帽後，我們須思考並產生創新的想法，或者提出可能的解決辦法。圖表七為綠帽思考模式示意圖： |
| :---: | :---: |
| 綠色甞諘 | 緣帽意義 應用 |
| - 草地 <br> - 生意㙉然 <br> - 環保 | - 創造力 <br> - 創新的想法 <br> - 建議 <br> - 可能的解 <br> - 新觀念 <br> 決辦法 |
| 圖成士 緑服思考模式 |  |




## SIX THINKING HATS




## SIX THINKING HATS

## 六種顏色思考帽思考模式的統整圖

|  | 白帽 | 客觀的事實或證據 |
| :---: | :---: | :---: |
|  | 紅帽 | 主觀和直覺反應 |
|  | 黄帽 | 優點及正面效益 |
|  | 黑帽 | 缺點和負面因素 |
|  | 綠帽 | 創新想法或解決辦法 |
|  | 藍帽 | 目標及結論 |

## 三，使用效益

1．六頂思考帽為一種角色扮演的思考模式，思考者可藉此擺脱自我，盡情表達該顏色思考帽的想法，而不用擔心傷害自我或得罪他人。

2．六頂思考帽強調單一思考模式，思考者一次只從一個方向思考問題，藉此簡化問題，並能快速解決單一層面問題。

3．這樣的思考模式能協助組織思考，將問題引導到六個層面，最後產出整合性的解決方案。

## 四，注意事項

都使用4．可以重複使用相同顏色的思考帽
5．每種顏色思考帽的思考時間約為 $3 \sim 5$ 分鐘，只有紅色例

## SIX THINKING <br> HATS

外，思考時間只能約 30 秒
6．由白色思考帽開始，讓大家對問題有相同的認知
7．討論過程通常由藍色思考帽結束


## 五，建 議 思 考 流 程

思考流程建議從白帽開始，戴白帽者須先蒐集問題的相關資料，讓參與者膫解問題的基本背景資料，接著，戴綠帽者開始提出創意的想法或問題的解決方案，對於戴緑帽者提出的方案，紅帽以直覺評估該方案，黃帽評估該方案的優點，黑帽則評估該解決方案的缺點，經過三種顏色帽紅帽，黃帽，黑帽的評估後，戴綠帽者須再次提出改善的方案或加入新的想法，最後，戴藍帽者進行整個流程的統整及總結。圖表十為思考流程的圖示：

總主筆／張㳟娟 文字編輯／吳朝凱

陳述問題，提供數據


## SIX THINKING

## HATS

## 準備期

一開始我們必須先對參與此討論的人員進行分組，一般而言，每組至少需要 6 人， $6 \sim 8$ 人為最理想的討論人數，若人數過多建議分成多組討論，分組完後，每組表決選出主持人，此主持人通常建議由清楚此次討論目標的藍色帽者來擔任，該主持人須負責帶領整個討論的進行，接著，還要選出一個控制時間的人，大致上每整顏色帽的發想時間須控制在 $3 \sim 5$ 分鐘，但有例外，由於戴紅色帽的人是從主觀感受來思考及發言，所以戴紅色帽者不能做太多思考，須在 30 秒內即發表個人看法，而準備期最重要的是六頂顏色帽角色定䕏説明，主持人必須清楚的説明每種顏色帽在討論過程中所扮演的角色，然後，大家經由討論決定每個人戴的顏色帽，最後，所有的參與者需要對此次的行銷目標有基本的認知及了解，此行銷目標無須有太多細節，只需要幾個大方向及目標，如此次的討論主題為如何透過網路行銷來提升知名度，如何透過不一樣顧客服務來提高營收等。

## 第一階段（創意發想）

在創意發想階段，我們首先要建立一套完整的執行順序，

以利討論的進行，而此發想的執行順序因人而異，根據每個人不同的思考流程有不同的執行順序，而總圖表上所列出的執行順序僅是我們建議的思考流程，每種顏色帽的前後順序都能改變，但一般而言，會從白帽開始，藍帽結束，在此，我們先講解總圖表所建議的執行順序，一開始戴白帽者需蒐集相關基本背景資料，讓參與者對於目標或問題有相同的認知，接著，針對該目標和問題，戴綠帽者提出創新的想法或解決方案，而紅帽，黃帽，黑帽再分別從紅帽的直覺感受，黃帽的正面效益和優點，黑帽的看法缺點分別對該想法和方案進行評估，而戴綠帽者會在紅帽，黃帽，黑帽評估完後，加入新的想法並提出新的創新想法和解決辦法，最後，戴笽帽者需統整各種顏色帽提出的看法，然後做出最終的結論。

## 第二階段（結論）

基本上，戴監帽者最後整理出的結果即為整個討論過程的結論，除非對於該結論有其他不同的意見，才需再進行修正，否則，戴監帽者統整後的完整結果就是利用六頂帽子此種思考模式所得到的結論。

## SIX Thinking

## HATS

## 七，企業模擬案例

## 案例一：

六頂思考帽思考流程

## 白帽

## 

專案主題內容：

- 產品：TEBA保溫杯
- 行銷方式：主題路跑
- 地點：台北市大佳河濱公園
- 時間：2016／7／17（日）
- 目的：提高新產品知名度
- 路跑分為三類：第一類是一般性路跑，第二類是馬拉松，有規定的距離42．195公里，第三類為路跑距離超過42．195公里的超級馬拉松。
- 據統計，台灣去年共舉辦了447場的路跑活動。
- 國外引進的彩色路跑活動「Color Run」，聖誕路跑「Christmas Run」，於太麻里舉辦的「比基尼沙灘路跑」，以及以Hello Kitty為主題的「Hello Kitty Run」
－TEBA保溫杯的品牌精神為提供人們更便利的生活之外，還能達到環保並減少資源的消耗。

|  | 創意想法或解決瓣法 |
| :---: | :---: |

## SIX Thinking

## HATS



## 紅帽 <br> 主觀和直覺反應

## 正面：

- 圍繞在環保的主體
- 路跑活動給人健康的感覺


## 負面：

- 趣味性稍嫌不足
- 感覺無法吸引太多年輕族群
- 難以達到理想的報名人數


## 黄帽優點或正面效益

## TA ：

－假日舉辦路跑活動能讓上班族有機會和許多人一起運動

## 目的：

- 減少碳排放
- 認識新朋友
- 喚起大家節能減碳的意識


## 執行：

- 舉辦路跑活動能讓平日沒空運動的人走出戶外
- 結合活動提高TEBA保溫瓶的知名度


## 黑帽缺點和負面因素

TA：
－族群只鎖定上班族過於狹隘

## 目的：

- 參賽者能體驗地球暖化
- 活動的目標為提高TEBA保溫杯的知名度

執行：

- 穿長袖衣物跑完10公里可能會有中暑等身體不適的狀況產生
- 是否更改時間或縮短路跑的距離
- 保溫杯和路跑做更多的結合


## SIX THINKING HATS

|  | 綠帽 <br> 創意想法或解決辦法 |
| :---: | :---: |
| 紅帽的想法 | - 趣味性稍嫌不足 <br> - 感覺無法吸引太多年輕族群 <br> - 難以達到理想的報名人數 |
| 黑帽的想法 | －穿長袖衣物跑完10公里可能會有中暑等身體不適的狀況產生 <br> - 是否更改時間或縮短路跑的距離 <br> - 保溫杯和路跑做更多的結合 |
| 黃帽 <br> 的想法 | - 舉辦路跑活動能讓平日沒空運動的人走出戶外 <br> - 結合活動提高TEBA保溫瓶的知名度 <br> - 喚起大家節能減碳的意識 |
| 活動價值 | 經過修正的想法： <br> - 為了增加活動的趣味性，我們醬活動分成兩關 <br> - 第一關是在前 4 公里穿長袖路跑 <br> - 第二關為在後面2公里參賽者需在指定的地點種植樹木和花 <br> －每朵花和每個樹上都會有標籤，收集滿指定數目的標籤才算完成第二關 <br> - 參賽者所種的花和樹排成TEBA保溫杯的圖樣 <br> - 現場打卡TEBA綠色路跑「Green Run」 活動即可得到購買保溫杯的折價券 |


| $\mathbb{N}$ | 藍帽目標及結論 |
| :---: | :---: |
| 族群 | －主要為上班族 |
| 定位 | －以健康，節能減碳為主軸的綠色路跑 |
| 目標 | －活動最主要希望提高TEBA保溫杯的知名度 |
| 執行方式 | - 2016／7／17（日）在大佳河濱公園 <br> - 報名費每人一千 <br> - 先穿綠色地球圖案的長袖跑完前 4 公里 <br> - 後2公里必須種植指定的花和樹，收集到花和樹上的標籤才算完成 <br> －路跑過程中會設置飲水站，參賽者須用賽前發放的保溫瓶盛裝冰水，補充水份 <br> －抵達終點時可以得到電子檔的個人碳排放量統計 <br> －在現場打卡標記綠色路跑「Green Run」則可得到折價券乙張 |
| 活動價值 | - 鼓勵民眾假日走出戶外，從事健康的路跑活動 <br> - 提倡節能減碳 <br> - 體驗地球暖化 |

## SIX Thinking

## HATS

## 案例二：

六頂思考帽思考流程

## 白帽穷覞的事實與語壉

## 專案主題內容：

- 產品：TEBAtech的碳纖維
- 行銷方式：碳纖維科技展示會
- 地點：全台北中南各舉辦一場
- 時間：2016／5／31～2016／6／13
- 目的：讓企業更瞭解碳纖維，進而增加新客戶
- 碳纖維的特性，如高硬度，高強度，低重量，高耐化學性，耐高溫和低的熱膨脹，使其在航空航天，土木工程，軍事，賽車與其他競技體育運動很受歡迎。
相當昂貴的。
－導熱能力高但傳電能力低，碳緎維的比熱容量亦比銅低。當加熱的時候，碳纖維會變厚而短。
－雖然碳緎維的天然顏色是黑色，但可以把它染上不同的顏色。
－碳繀維又輕又堅硬，所以它的用途很廣泛，強勁的需求來自於飛機和航空航天，風力發電，以及來自汽車行業。



## SIX Thinking

## HATS



## 紅帽主觀和直覺反應

正面：

- 碳纖維可以應用在許多產品的製造
- 專業選手拍攝廣告可提高可信度也更加專業


## 負面：

- 未看到預算，專業選手拍影片會超出預算
- 碳纖維應用範圍應該不只有自行車，體育用品


TA：
－單方面專注在運動產品上能讓主題更加明確

## 目的：

- 推廣碳纖維此種材料能讓企業發覺更多的可能
- 能透過展示會能增加TEBAtech的新客戶


## 執行：

－展示會不但將碳纖維行銷給企業，另一方面也為碳纖維製造商打廣告

## 黑帽缺點和負面因素

TA ：
－除了製造商外，是否也開放給一般民眾

## 目的 ：

- 很難快速提升大家對碳纖維的認知
- 碳纖維可應用於航太，汽車業，並非侷限於運動產品


## 執行：

- 影片中應更強調使用䃩纖維的效益及好處
- 網球並非台灣的熱門運動，對網球拍的銷售成長影響有限


## SIX THINKING HATS



| $1$ | 藍帽 <br> 目標及結論 |
| :---: | :---: |
| 族群 | - 自行車製造商 <br> - 體育用品製造商，如弱球拍，網球拍 |
| 定位 | －介紹碳纖維高強度，低重量，及其應用於各種運動用品的展示會 |
| 目標 | －透過展示會加強大家對於碳纖維的認知，進而增加新客戶 |
| 執行方式 | －分為兩個區域，一區為碳纖維基本介紹及相關的最新科技，另一區為實體產品的展示，介紹影片的播放 <br> －大螢幕播放網球選手使用碳纖維的球拍，重量更輕，打出的球更快 <br> - 一場展示會的預算為 30 萬，三場共 90 萬 <br> - 騎自行車最近蔚為風潮，內容可請台灣廠商打造碳纖維自行車，強調重量更輕，速度更快 <br> －若要以網球主題拍攝影片，可邀請知名台灣選手盧彥動，降低預算 <br> －為了讓參觀者更快速認識碳纖維，可聘請工作人員做基本介紹及其新科技應用 |
| 活動價值 | - 教育民眾最新的碳繊維科技及其廣泛應用於各種產品 <br> - 推廣碳纖維製造的自行車，以及碳纖維製造的運動用品如網球拍 |

## SIX Thinking

## HATS

## 案例三：

六頂思考帽思考流程

白帽
客䚑的事實與言境據

## 專案主題內容：

- 產品：市場研究報告與消費者芻勢分析服務
- 行銷方式：每個月提供企業免費的基本市場分析資訊
- 目的：企業清楚暸解全球消費者的變化趨勢，進而推動產品及行銷手法上的創新
－消費趨勢指的是顧客消費心理和消費行為模式的變化趨勢。
－了解消費者趨勢包括從大眾生活觀察，消費者的記錄，消費者的語言，瞭解社會趨勢，產品所處市場，產品關聯市場等。
－主要服務有：
1．行銷咨詢及顧問
2．客戶專案研究（如品牌形象，通路，價格策略，廣告效益分析及消費者行為研究等）
3．媒體相關研究（如收視率調查，收視群分析，閱聽率分析等）
－每個月固定提供企業特定主題的市場分析資訊

執行方式

- 免費的分析服務只包含基本的調查分析
- 欲享有更詳細的調查分析則需付費
- 讓未使用過行銷顧問服務的企業體驗此項服務所

活動價值帶來的效益
－企業在產品開發及行銷方式上有所創新

## SIX Thinking

## HATS



## 紅帽 <br> 主觀和直覺反應

## 正面：

- 更多企業有機會接觸行銷顧問公司提供的服務
- 企業在產品開發和行銷手法上進一步的創新


## 負面：

- 許多企業無法獲得此項市場分析服務的資訊
- 基本調查分析所得到的資訊感覺有限


## 黄帽優點或正面效益

TA ：
－對資源有限的小型企業有很大的幫助

## 目的：

－創新是決定每個企業成功與否的關鍵因素

## 執行：

－一般企業享有免費的服務，增加企業未來使用此種服務的可能性

TA：

- 一般企業的定義過於模糊
- 店家也可列為服務的對象

目的 ：

- 免費的基本市場分析所帶來的效益不高
- 部分企業無法取得此資訊

執行：

- 對於小型企業，使用行銧雇䁚問服務的費用可能過高
- 進行此項服務前，企業須和行銷顧問公司做溝通


## SIX Thinking

## HATS

| $\mathbb{V}$ | 綠帽 <br> 創意想法或解決辦法 |
| :---: | :---: |
| 紅帽的想法 | - 許多企業無法獲得此項市場分析服務的資訊 <br> - 基本調查分析所得到的資訊感覺有限 |
| 黑帽的想法 | - 一般企業的定義過於模糊 <br> - 店家也可列為服務的對象 <br> - 免費的基本市場分析所带來的效益不高 <br> - 部分企業無法取得此資訊 <br> - 對於小型企業，使用行銆願問服務的費用可能過高 <br> - 進行此項服務前，企業須和行鍋顧問公司做溝通 |
| 黃帽的想法 | - 對資源有限的小型企業有很大的幫助 <br> - 創新是決定每個企業成功與否的關鍵因素 <br> - 一般企業享有免費的服務，增加企業未來使用此種服務的可能 |
| 活動價值 | 經過修正的想法： <br> - 不管企業或店家都能索取此資訊 <br> - 免費的分析服務只包含基本的市場调查分析 <br> - 欲享有更詳細的調查分析則需付費 <br> - 跨國企業到一般店面都是服務的對象 <br> - 免費服務的資訊會在公司官網上公佈 <br> - 服務的費用會依據公司規模及資訊的完整程度收取不同的費用 |



# Six Thinking Hats 

六頂思考帽使用要訣

行銷端工具很多，
在數位時代平台多的不勝枚舉下，
行銷最重要成功關鍵仍然在於創新，
企業人由於工作管理規章造成行為約束，進而約束了創新思維，在此時打破舊有窠臼者，

唯有依循不同性格方向的思考方式，
鼓勵激盪創新的行銷議題，
才是企業市場成功的決勝點，而六頂思考帽理論就是最佳使用成功的範例。

個人戰永遠比不上組織戰，
因此如何運用組織內不同特質的人？
激盪出互相迴異的觀點？
卻又能夠具備組織共同的理念？
進而整合出組織共同目標的執行方針？
這就是六頂思考帽圖表工具的價值，在運用此理論工具時，
開放式的發言就是最重要的遊戲規則，
並且鼓勵創新思維，進而理性圓融的荣整出共識結論，
就是此理論工具圖表運用的關鍵訣憿。

## MARKETING POWER

## MASTER OE STORYTELLING

諹故事大たたANALOGICAL THINKING類推者考

SIX THINkJNG HATS六面柰考帽

Simulating Innovation臨摹再造

# Simulating Innovation 

臨摹再造

㓱新如何從零開始？是企業最大䧽题，十人言模仿县辟者行為，
也是創新的一種捷德，因此臨摹再造就不是負面行往，
進而内幾創新，最终也是耏者表現。

總主筆／張藁婦



## SIMULATING

臨摹再


## INNOVATION

造 總 表


## Simulating INNOVATION

## 一，創新從模仿開始

文藝評論家小林秀雄曾説：「模仿是獨創之母」。傳聞莫札特也是從模仿他人音樂開始，再慢慢做出屬於自己的音樂風格。賈伯斯只要談到創新，總愛引用畢卡索的名言：「傑出的藝術家模仿，偉大的藝術家盜鏑」。模仿並不等於許多人直觀認為的「抄襲」或是「不具獨創性」。模仿的精髓在於「如何發現有價值的經驗，內化並利用其再創造自身優勢」，真正的獨特創意不是沒有模仿任何人，而是任何人都無法模仿。學者則認為創造性模仿分兩種目的，就是自我提升與創造顧客的利益，經由這兩個利益面向前進，進而改變自己，就是創新的開始。


## ニ，名詞解釋

創新需要從顧客顯性與隱性的需求切入才能得到最好的效果。我們可以先檢視競爭者現有的服務與行銷活動，學習並內化其優點，進而發展自己的獨創性。亦可造滿足相似消費者潛在需求的商業模式，或是從中學習成功與失敗的經驗或結果，最終深化成自己的經驗或是技能。
檢視跨領域的商業模式，創

## 三，臨摹再造（Simulating Innovation）意義説明

## 模仿的支持與批評方向

有些人會覺得模仿等於抄襲，認為缺乏創新的本質，甚至有人會認為抄襲在商場上是一件不道德的行為。由這角度

## Simulating INNOVATION



而言，企業使用相同的行銷策略時，對品牌的形象會更加模糊，無法分辨彼此之間的差異，使消費者對品牌無法產生忠誠度。然而，難道模仿真的不容許存在企業內嗎？Steve Jobs 曾經引用畢卡索的一句話：「好的藝術家抄，偉大的藝術家偷」，公認創新之神的賈伯斯都認為模仿不是一件壞事，過去賈伯斯熱愛 Sony 的產品，研究 Sony 的產品全部，盛田昭夫（Sony 創辦人）曾經送給賈伯斯一部 Walkman，賈

伯斯為之癡迷，以致當初 iMac 即將面世時，賈伯斯原本是想使用 MacMan 作為產品品牌名稱。另外，Wal－Mart 創辦人Sam Walton 曾説：「我所進行的大部份工作都是在模仿他人」。藉由兩位商場上的巨壁言論，我們可以知道模仿不是不好的，透過模仿他人優勢的做法，吸收內化增加創新的元素成為自己的新做法，才是最重要的，因此臨摹再造不是單純的模仿，而是清楚分析瞭解市場上敵我資訊，在深化轉換為創新的起點，進而攻克敵人優勢，獲得商機。

## 使用臨摹再造的企業優點

1．成本降低：模仿成功的行銷案例，減少企業前置成本，時間成本

2．利潤提高：能快速反應市場需求，做出對的行銷策略，增加企業利潤

3．風險降低：企業跟隨已成功的企業行銷手法，減少失誤的產生，也能確保行銷策略能被市場接受

## Simulating INNOVATION

## 四，臨摹再造的工具圖表

## 新市場

當企業尋找市
場上模仿對象時，
可能會面臨去何處尋找，該找誰的問題，我們建議依據產品和市場屬性分類，選擇攻擊或防禦行銷策略及領導品牌或追隨品牌分類屬性，整理出如圖表一所示的市場藍圖。依據圖表—歩驟，企業需要考量自身的條件，按照藍圖過

## 原有市場

程決定企業模仿對象。企業模仿對象選擇主要分為三種。第一種為市場內的標竿企業，此為選擇產業內或產業相關市佔率，營業額或品牌知名度第一名的企


圖表一 模仿對象確認藍圖

# Simulating INNOVATION 

業為對象，模仿此標竿對象優勢再內化轉換為新創優勢。第二種為市場內主要競爭者，俗話説「知己知彼，百戰百勝」，學習模仿優質競爭者的優勢，並把他無法做到或是他的錯誤當作警示，協助自身在市場上站穩腳歩，以求取勝利。第三種為企業自己內部的檢視，由於企業在市場皆有不同的核心技術與競爭力，如果模仿對象為企業內部檢視，則我們需檢視企業內產品間或不同事業體間，有無成功的案例可追溯。企業內部檢視有一個最大的優點，資料取得相當容易，且行銷做法容易符合企業的形象，執行效率也最高，進而擴大企業自己核心能量，達到內部創新改造目標，並轉化為對外市場能力，攻克商機。

## 步驟一：模仿對象歸納

待我們確定模仿對象的方向後，可能會面臨眾多的企業對象，那我們該如何挑選出我們可以模仿的對象？由於此次理論注重行銷策略方式，因此模仿對象需要有成功的行銷策略案例，我們所謂的＂成功案例＂是指效益明確或者成功創造商機的案例，透過這樣標準的篩選過程，可以將範圍區隔並且更集中，此為步驟一流程。

## 步驟二：評估模仿對象

當模仿對象確定後，此時確認對象可能不只一個，因此我們需要再縮減對象的選擇，步驟二就是協助精準的找出符合企業的模仿對象。因此我們選擇的對象準則有兩項：

## 第一項：檢視階段

1－1，行銷目標的確認：
彼此行銷目標一致時，才能針對目標對象，提出適當的行銷策略，此時不但能提高行銷的成功率，也可以降低規劃時的成本。企業間通常行銷目標有兩種，第一，增加品牌知名度，第二，增加產品銷售量，因此當我們選擇對象的同時，我們需要明確知道自身目標是什麼，才能選到對的模仿對象。

## 1－2 ，品牌形象的符合性：

企業注重品牌帶給消費者的形象，選擇模仿對象時，也應考量彼此之間的形象是否符合相同對象，避免因為模仿對象的品牌形象不同，更對企業造成負面的效果。

## Simulating INNOVATION

1－3 ，品牌指名度的高低：
為了確保選擇的模仿對象是相同消費者認同的企業，也是相同消費者心目中指名度最高的企業，此部分的程度高低也是選擇最重要的考慮之一。

透過以上三個指標篩選後，我們可以清楚挑出最具有成功行銷案例且不論目標，形象和指名度皆與自身企業相符的模仿對象。

## 第二項：評估階段

由於我們主要模仿的是其行銷策略，行銷主要目的區分為兩類，第一，提高品牌知名度，第二，增加產品銷售量，在這兩大類目標下，我們將我們評分準則設計為圖表二，網路聲量以及銷售成長量，網路聲量高代表著品牌廣為消費者所知的聲譽，因此我們利用網路聲量來評估品牌知名度的高低，另一個評估準則則為銷售成長量的數字，利用此兩個標準來選擇哪個行銷策略較符合企業模仿目標，評估參考值我們可以參考圖表三的分數比重建議表，經過自我評分後，得分高的模仿對象在行銷策略上，在網路聲量上或銷售成長量，在實施行銷策略後，相當顯著的成長，因此選擇為我們最終唯一的模仿企業。


品項名詞說明：

幅度後所穫钞之分數
權重：企業自我砰估行銚結果在行銷目標中的重要程度
分數：得分乘以權重所獲得的值

圖表二 模仿對象

| 網路聲量 | 社群平台關注量 |
| :--- | :--- |
| 銷售成長量 | 周成長量 |
| 成 長 <br> 10\％：1分；25\％：2分； $50 \%: 3$ 分； <br> $75 \%: 4$ 分；100\％：5分； |  |
|  | $0.0 \sim 1.0$ sum＝1 |

圖表三 評估參考值

## Simulating INNOVATION

## 步驟三：策略統整

## 步䮕三：策略統整

利用3P（Promotion／Place／Package）的分析品項，來分析模仿企業的行銷策略優勢。透過圖表四，我們做簡單的行銷策略的統整，詳細記載看得見的行銷手法，方便下一步驟，我們將這些行銷手法提煉出企業賔施行銷策略時的核心概念。

| 3P | 模仿對象行銷模組分析 | 三大品項填寫內容解釋說明 |
| :---: | :---: | :---: |
| 行銷 <br> 方式 | ？ | 此部分指的是行銷手法是什麼？對方推出怎麼樣的活動？ |
| 通路 <br> 屬性 | ？ | 對方在哪些管道實施行銷？對方選擇怎䤤的平台執行？ |
| 形式表現 | ？ | 在此我們定義為，企業把行銷策略表現成怎樣的形式展示在市場端？ |
| 行銷策略總結 | 指模仿對象的行銷策略總結綱要式說明 |  |

圖表四

步驟四：模仿對象優勢提煉分析


## Simulating INNOVATION

## 步驟五：創新轉換

## 步䮫五：創新轉換

將行銷核心概念或媒介，經過步驟䈔選後決定，自身企業是要學他的策略主軸還是學他的媒介平台，才能達到自身原先訂定的目標，以圖表六來做轉換的工具圖表的依據。


圖表六

## 步驟六：創新再造

## 步験六：創新再造

將已知模仿的部分，經過組織討論，並思考如何在這些想法中創新與模仿對象不一樣的行銷策略。我們可利用圖表八分析可知企業在創新的時候可以考慮的方向，進而思考執行方式。


圖表七

## Simulating INNOVATION

## 6－1 消費者需求再確認



利用圆表入所示，我阳问以分析出現在其他企業提供給消費者哪些東西，而這些東西真的是消費者需要的嗎？或者其他企業只考量到某些特定的目標族群，而忽略其他客䛶，因此當自身企業在創新時，可以考慮是否其他企業只滿足了目標怼群的一部份需求；我們就可以往郡個方面去做些創新弦想。如果目標客群相同，那就考慮是否其他企業給錯了東西，末能真正滿足消費者內心渴毞的事物。充分分析過後我們就可以進行模仿創新的最後一階段，創新再造部份。
6-2 FAB總合

| FAB分析 | 內容 |
| :--- | :---: |
| Feature | 這項新的創新手法， <br> 它的未來趨勢內容是什麼？ |
| Advantage | 它相較於其他競爭者有什麼優勢？ |
| Benefit | 它能帶給企業或是目標消費者什麼價值？ |

# Simulating INNOVATION 

## 五，企業模擬案例

## 案例一：將品牌深植消費者心中

現今技術廠商，專注於技術的發展，對於消費者品牌形象，品牌印象較少注重，因此 G 公司這次主要的行銷目的為「將品牌深植消費者心中」，由於為 B2B 企業，G 公司自身過去到現在鮮少做行銷活動，因此 G 公司行銷經理決定，模仿其他企業的成功行銷策略，作為這次 G 公司行銷的方式。

G 公司在尋找模仿對象時，參考了圖表十，由於 G 公司為了將原有的產品增加其市場範圍，採取攻擊的行銷策略，按表 G 公司須於標竿企業中尋找相關可供模仿的行銷案例。




## Simulating INNOVATION

當 G 公司於標竿企業尋找時，共有 6 家 （ $A, B, C, D, E, F)$ 的標竿企業可供選擇，由於我們這次 G 公司的專案為行銷策略的規劃，因此在六家中我們需要做第一步的篩選，留下有＂成功案例＂的企業，具有成功案例的企業剩下三家（A，F，E），接著，這在三家（A，F，E）做更進一步的篩選，透過我們所設計的評估標準評估後（如圖表＋一），G公司最後的決定模仿對象為F企業。

## A 企業

－行銷目漂

## 䭪强品膦知名度

譄加銷售量
－品牌形鲌
是否與自射企業形勨相符
－品傽指名度
在產業內是不為主要經峃省

|  | 得分 | 權重 | 分數 |
| :---: | :---: | :---: | :---: |
| 綱路馨量 | 2 | 0.6 | 1.2 |
| 銷售成長量 | 3 | 0.4 | 1.2 |

A企業的網路聲量成長比例是 $25 \%$ ，因此得分為2；A企業的網路聲量成長比例是 $50 \%$ ，因此得分為 3 ，權重為欲模仿企業自我評估此行銷結果在A企業行銷目標中的占比權重數字。

## F 企業

－行銷目標
增強品牌知名度
增加銷售量
－品牌形象
是否與自身企業形象相符
－品牌指名度
在產業內是否為主要經䇾者

F 企業的網路聲量成長比例是 $50 \%$ ，因此得分為 3 ；F企業的網路聲量成長比例是 $75 \%$ ，因此得分為 4，權重為欲模仿企業自我評估此行銷結果在F企業行銷目標中的占比權重數字。

## E 企業

－行銷目標

## 增強品牌知名度

增加銷售量
－品牌形象
是否與自身企業形象相符
品牌指名度
在產業內是否為主要經營者

因品牌指名度不高，因此不考慮模仿該企業的行銷手法

## Simulating INNOVATION

## 步駱三：策略統整

模仿對象確認後，我們利用3P簡單分析（圖表十二）其成功案例的內容：F公司在行銷面上是利用將自身公司的Logo 貼在中間廠商的完成品上，利用此方式，讓消費者知該完成品內含 F 公司的技術，具有品質保證。


圖表十二

## 步騳四：模仿對象優勢提煉分析

有初步的概念後，我們將其行銷策略背後的主軸分析出，如圖表十三， F公司此舉主要目的是要讓消費者認識B2B的品牌，讓消費者往後消費時會主動指名要有F公司技術的才購買，使得中間廠商為了增加銷量，一定會使用F公司的技術，議價能力因而下降，F公司因而獲利能提高。

| 步䯀二提燔 | 模仿對嶑行銷模組分析 |
| :---: | :---: |
| 策略主軸 | 讓消費者認識品牌 |
| 執行方式 | 授權給企美技術立收取費用 |
| 選用素材或平台 | 品牌特色Logo標誌 |

圖表十三
充分分析完模仿企業的行銷策略後，G公司決定模仿 F公司的策略主軸以及行銷媒介，如圖表十四所示。

| 步龮三轉換 | 模仿對象行銷模組分析 | 模仿項目的選擇 |
| :---: | :---: | :---: |
| 策略主輀 | 諥消費者認識品牌 | $\checkmark$ |
| 執行方式 | 授權給企業技術並收取費用 | X |
| 產品 | 終端產品 | X |
| 媒介 | 品牌特色Logot標誌 | $\checkmark$ |

圖表十四

# Simulating INNOVATION 

現今 B2B 企業多半只注重技術發展，少許企業會注重品牌經營，因此 G 公司利用品牌特色 Logo 標誌，清楚讓消費者了解其完成品內含有 $G$ 公司的技術產品。

## 市場提供給消費者需要的是？

現今技術廠商，專注於技術的發展，對於消費者品牌形象，品牌印象較少注重

## 消費者真正渴望是？

想要明確了解購買的產品內含的技術

> 是由哪家廠商的產品

## 我們可以提供的是？

將品牌Logo標誌化，終端產品的倣商，如果將G公司的Logo放置在他們的產品上，G公司願意幫他付他們的行銷費用

> 圖表十五用 Logo 貼在完成品上的方式，推廣自身產品，但不同於模仿對象的地方是在於，F 公司是跟中間廠商收取授權費用，而 G 公司則是，如果中間廠商願意貼上 G 公司的Logo，G公司就願意幫中間廠商付行銷費用。


# Simulating INNOVATION 

## 案例二：使消費者清楚明瞭公司各型號

## 功能差異

電子產品推陳出新速度快，產品種類五花八門，很容易讓消費者混淆型號與功能的差異，因此 H 公司這次主要的行銷目的為「使消費者清楚明瞭 H 公司各型號功能差異」。
$H$ 公司在尌找模仿對象時，參考了圖表十七，由於 H 公司為了將原有的產品增加其市場範圍，採取攻擊的行銷策略，按表 H 公司須於標竿企業中尋找相關可供模仿的行銷案例。


## Simulating INNOVATION

當 H 公司於標竿企業尋找時，共有 9 家 $(A, B, C, D, E, F, G, I, J)$ 的標竿企業可供選擇，由於我們這次 H 公司的專案為行銷策略的規劃，因此在九家中我們需要做第一步的篩選，留下有＂成功案例＂的企業，具有成功案例的企業剩下三家 （A，B，C），接著，這在三家（A，B，C）做更進一步的篩選，透過我們所設計的評估標準評估後（見圖表十八），H 公司最後的決定模仿對象為A企業。

## A 企業

－行銷目褾
增強品牌知名度
增加銷售量
－品牌形象
是否與自身企業形像相符
－品牌指名度
在迹業內是否為主要經營者

|  | 得分 | 權重 | 分數 |
| :---: | :---: | :---: | :---: |
| 網路聲量 | 2 | 0.3 | 0.6 |
| 銷售成長量 | 4 | 0.7 | 2.8 |

A企業的網路聲量成長比例是 $25 \%$ ，因此得分為2；A企業的網路聲量成長比例是 $75 \%$ ，因此得分為 4 ，權重為欲模仿企業自我評估此行銷結果在A企業行銷目標中的占比權重數字。
J 企業
－行銷目標
增強㫛牌知名度
增加銷售量
－品牌形象
是否與自身企業形像相符
－品牌指名度
在崖業內是否為主要緇筫者

銷售成長量

| 得分 | 權重 | 分數 |
| :---: | :---: | :---: |
| 3 | 0.3 | 0.9 |
| 3 | 0.7 | 2.1 |

J企業的網路聲量成長比例是 $50 \%$ ，因此得分為 3 ；J 企業的網路聲量成長比例是是 $50 \%$ ，因此得分為 3 ，權重為欲模仿企業自我評估此行銷結果在J企業行銷目標中的占比權重數字。

## ｜企業

## 行销目標

增強品牌知名度
增加銷售量
－品牌形象
是否與自身企業形象相符
－品牌指名度
在養業內是否為主要經㽦者

因行銷目標不同，品牌指名度也不高，因此不考慮模仿該企業的行銷手法

## Simulating INNOVATION

## 步騄三：策略統整

模仿對象確認後，我們利用3P簡單分析其成功案例的內容（見圖表十九）：A公司是一家動物園，在行銷面上是A公司將整個園區重新打造，友善的環境，讓遊客能更近距離觀察到動物真實樣貌。


圖表十九

## 步駱四：模仿對象優勢提煉分析

有初步的概念後，我門將其行銷策略背後的主軸分析出（見圖表二十），A公司此舉主要目的是要讓消費者認識動物（產品）的原貌，相較於其他動物園，只能遠距離觀察動物的習性，A公司讓遊客能接觸動物後能更了解每個動物不同之處。

| 步䟥二提煉 | 模仿對象行銷模組分析 |
| :---: | :---: |
| 策略主軸 | 深入了解齐品內容 |
| 執行方式 | 讓動物的生存的樣浣呈現給消費者 |
| 選用素材或平台 | 園區設施，動物 |

圖表二十

充分分析完模仿企業的行銷策略後，H 公司決定模仿 $A$公司的策略主軸以執行方式，如圖表二十一所示。

| 步駱三轉換 | 模仿對象行銷模組分析 | 模仿項目的選擇 |
| :---: | :---: | :---: |
| 策略主軸 | 深入了解產品內容 | $\checkmark$ |
| 執行方式 |  | $\checkmark$ |
| 產品 | 動物 | $x$ |
| 媒介 | 表演秀，景觀煺道 | $x$ |

圖表二十一

## Simulating INNOVATION

如圖表二十二所示，以往的消費性電子廠商在銷售產品時，總是將產品放在展示樌給消費者看，除非消費者提出需求，業務才會將實體機呈現給消費者試用，使得消費者產生抗枑心態或者無法深刻體驗到產品的特色， H 公司透過模仿，將A 公司行動展示的手法應用在自身產品上，設置手機體驗區，供消費者任意使用。

## 市場提供給消費者需要的是？

消費者需透過業務才能試用手機功能，且容易受業務推銷買到不適合自己的機型

## 消費者真正渴望是？

消費者希垶能自由自在的試用手機且能試用越多台

> 越好, 不受任何人推銷與打擾

我們可以提供的是？

設置手機體驗區，自由給消費者使用，不會有業務推銷，當有需求時在尋求業務幫忙
圖表二十二

最後，利用 FAB 分析（見圖表二十三），H公司將所有產品陳列在展示樻上，提供消費者任意體驗，不同於 A 公司的地方在於，A 公司是透過員工將動物（產品）展示給消費者看， H 公司則是讓消費者自行體驗產品的功能，透過這種行銷手法，消費者能更清楚了解 H 公司各型號同能的差異，也提高了產品的銷售量。


圖表二十三
(1)

# Simulating INNOVATION 

## 案例三：培養忠實的消費者，將便利商店銷售量增加

便利商店的同質性過高，消費者容易受商店的活動，前往不同品牌的便利商店購物，因此 Z 公司這次主要的行銷目的為「培養忠實的消費者，將 Z 便利商店銷售量增加。」

Z 公司在尋找模仿對象時，參考了圖表二十四，由於 $\mathbf{Z}$ 公司為了將原有的產品增加市占率，採取攻擊的行銷策略，按表 Z 公司須於主要競爭者中尋找相關可供模仿的行銷案例。


圖表二十四

## Simulating INNOVATION

當 Z 公司於主要競爭者尋找時，共有 7 家 （A，B，C，D，E，F，G）的主要競爭者可供選擇，由於我們這次 $\mathbf{Z}$ 公司的專案為行銷策略的規劃，因此在七家中我們需要做第一步的篩選，留下有＂成功案例＂的企業，具有成功案例的企業剩下三家（A，B，C），接著，這在三家 $(A, B, C)$ 做更進一步的篩選，透過我們所設計的評估標準評估後 （見圖表二十五），Z 公司最後的決定模仿對象為A企業。

## A 企業

－行銷目標
增強品牌知名度
增加銷售量
－品牌形象
是否與自身企業形象相符
－品牌指名度
在產業內是否為主要經營者

|  | 得分 | 權重 | 分數 |
| :---: | :---: | :---: | :---: |
| 網路㢣量 | 3 | 0.4 | 1.2 |
| 銷售成長量 | 3 | 0.6 | 1.8 |

A企業的網路聲量成長比例是 $50 \%$ ，因此得分為 3 ；A企業的網路聲量成長比例是是 $50 \%$ ，因此得分為 3 ，權重為欲模仿企業自我評估此行銷結果在 $A$ 企業行銷目標中的占比權重數字。

## B 企業

## －行銷目標

㦈馀品牌知名度
增加銷售量
－品牌形象
是否興自自企業形像相符
－品牌指名度
在㪯業內是否為主要約笽者

B企業的網路聲量成長比例是 $50 \%$ ，因此得分為 3 ；B企業的網路聲量成長比例是是25\％，因此得分為2，權重為欲模仿企業自我評估此行銷結果在 $B$ 企業行銷目標中的占比權重數字。仿該企業的行銷手法

## Simulating INNOVATION

## 步騄三：策略統整

模仿對象確認後，我們利用3P簡單分析其成功案例的內容，如圖表二十六內容所示，A公司在行銷面上是利用集點換公仔的方式，吸引消費者消費，透過授權卡通的造型吸引特定族群。


圖表二十六

## 步䣖四：模仿對象優勢提煉分析

有初步的概念後，我們將其行銷策略背後的主軸分析出（見圖表二十七），A公司此舉主要目的為增加銷售量，透過利用集點的方式，使消費者單次消費金額提高，也能吸引消費者持續消費，除了卡通公仔兌換外，A公司也利用集團的綜效，至集團內企業享折扣優惠。

| 步䯀二提煉 | 模仿對象行銷模組分析 |
| :---: | :---: |
| 策略主軸 | 增加銷售量 |
| 執行方式 | 消費集點 |
| 選用素材或平台 | 公仔，集團優恵活動 |

圖表二十七

| 步龮三轉換 | 模仿對象行銷模組分析 | 模仿項目的選擇 |
| :---: | :---: | :---: |
| 策略主軸 | 增加銷售量 | $\checkmark$ |
| 執行方式 | 消費集點 | $\checkmark$ |
| 產品 | 公仔，集團優直活動 | 模仿一半 |
| 媒介 | 點數 | $\checkmark$ |

圖表二十八

## Simulating INNOVATION

充分分析完模仿企業的行銷策略後，Z公司決定模仿A公司的整個行銷策略，但在產品呈現的地方做些許的創新，如圖表二十八內容所示。

如同先前所提及，A 公司利用授權卡通公仔吸引消費者，市場提供給消費者需要的是？

各家便利商店都推出的授權卡通公仔

消費者真正渴望是？

卡通公仔較可愛，目標客群較侷限，有些消費者喜
愛文創或具收藏價值的商品

我們可以提供的是？

> 邀請知名設計師設計專屬公仔, 具有收藏價值和獨特性

圖表二十九

但由於卡通公仔樣式過於可愛較符合年輕女性消費者和小孩，目標族群太過於侷限，因此 Z 公司想利用集點的方式，但不打算同樣使用授權卡通的方式，因此 $\mathbf{Z}$ 公司邀請知名設計師設計出特有公仔（見圖表二十九）。


圖表三十

# Simulating Innovation 

臨摹再造使用要訣

學習模仿本是學生學習成功的一條捷徑，
但是在商場上卻是一條企業大忌。
其實在經濟發展史上，
模仿也是產業轉型改革最佳途徑，
因此企業成長往往來自於同業間競爭臨摹的速度，
與再造創新的思維深度，
來做為商業市場上企業決勝點。

臨摹再造工具圖表最重要的是選定模仿標的，
因為市場中第一名末必是最佳模仿對象，
而臨摹如何從中創新？
就是此工具圖表的最大核心功能，
創新需要知識，知識需要架構執行，
而本工具圖表一歩一谺印引導，
步步碓認創新細節，進而展開創意發想階段，
最終確認市場需求而導向成功結果。
這就是本工具圖表給與企業組織討論，
及凝聚共識機會的最大價值。

## MARKETING POWER

行銷力

## MASTER OE STORYTELLING

DESIGN THINKING<br>ANALOGICAL THINKING

SIX THINRING HATS六頁思考晿

SIMULATING INNOVATION臨嶪垔造

## CREATIVE THINKING <br> 創意運動

## Creative Thinking

## 創意運動

創意常常被區隔為霊光一現的行為，
㑑是行為習情可以因為思维被改絡而美成，
這就是我將「創意愓動」這個理論
當成創意行為剖絤的工具之一，
並目编富加入本書的絓由。

## 總主筆／張荞滑



## CREATIVE

| 創意 <br> 運動 |  | Step1 | Step2 |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| 工具 | Checking List |  | Checking List |  |
| 工具圖 | 辰本目䙎 |  |  |  |
|  | 萑品 |  |  |  |
|  | 目䡩客戸 |  |  |  |
|  | 齂 | $\square$ 销集頝 <br> 口社峝渢利口其他： |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 步驃 <br> 說明 | 個人或團隊有一個明確的目標要達成，並寫成我們想…的格式。 |  | 三個步䶨放大原先的目標。 | 首先大量想出更大 |
| 概述 | 個人或團隊要先明確知道自己的目標，才能有清楚的方向往目標邁進。 |  | 透過放大目標可以封助我們在發想創意渦程中不受拘限。 | 根據多多要先求量 |

## THINKING

## 動總表

| Step3 | Step4 | Step5 |
| :---: | :---: | :---: |
| 樹狀圖 | 漏斗圖 | Checking List |
|  <br>  <br> Theor <br>  <br>  |  |  |
| 發想接著透過五個原則持續發量的Idea。 | 透過四個指標，依照笠選的標準為原則篩選創意。 | 選的指標䒬憲下選擇原因。 |
| 益善的原則下，我門的創意需 ，再求質。 | 透過這四個指標笙選出一個或少數Idea，就是能有效達成目標的點子。 | 最後需將筛選出的創意做結論，檢親各個標的選擇的原因，接著便可以檢視預算及時間，以及開始進行相關的行銷企劃動作。 |

# CREATIVE THINKING 

## －，名詞解釋

## 前言

享譽全球的頂尖創造力專家麥可。邁查克（Michael Michalko），他研究開發創造力的思考方法，並將這些創意思考的技術用解決政府和企業的問題，他的著作「創意的技術－ 100 位天才的 9 種思考習慣」中，分析 100 位古往今來天才們發想創意的方法，整理出九種思考原則，我們從此書中獲得靈感，開發出「創意運動（Creative Thinking）」的工具圖表流程。


## 創意運動（Creative Thinking）

創意運動是一種發想創意的思考方法，主要包含兩大階段；第一階段的「放大觀點」，此階段將以宏觀的角度重新定義問題；第二階段為「創意發想」，此階段有五個發想規則用以協助創意的發想。


圖表一 創意運動

1．放大觀點
我們想要達成一個目標或解決問題，在想出方法解決的時候，
常常會以比較侷限的範圍，低層次的角度審視目標或問題，但這樣容易限制我們的思考層面，甚至可能問題發生的真正

## Creative THINKING

原因是在這個侷限的範圍以外，所以我們建議將目標問題重新定義，以較宏觀的範園，較高層次的角度詮釋目標，將目標問題放大角度思考也有助於我們發揮創造力，而也可以避免我們忽略了可能跟目標問題有重大關聯的＂消失的環節＂，以下是一個簡單的例子，透過放大問題可以發現問題發生真正的原因。

## 性包包流示

我們的
手提包銷售量不佳

圖表二 放大觀點的流程

## 2．創意發想

## A．原則

我們將目標問題重新定義之後，就可以進行創意的發想，在發想創意的過程中有三個重要的原則，「暫不評論」，「多多益善」及「多重觀點」，「暫不評論」指的是再發想創意點子的過程中，暫時不去評斷發想出來點子的優缺點；「多多益善」指的是發想的創意點子越多越好，先有量（Quantity），再求質（Quality）；「多重觀點」指的是希望能有不同的人，用不同的觀點去發想創意。


圖表三 創意運動的原則

# Creative THINKING 

## B．方法

關於創意發想的方法，我們整理出了五個發想的規則用以協助不斷發想新點子。
－結合不同的點子
可以將既有已發想出來的點子互相結合，組合出新的點子，例如 A 點子為抽獎活動，B 點子為折價券，可以結合成抽折價券的活動。
－替換不同的元素
可以把已經發想出來的點子中的某些元素更換，創造出新的點子，例如藝人代言替換成卡通人物代言。
－刪除其中的元素
可以將已發想出的點子中的部分元素去除，刪減，例如請藝人代言拍攝電視廣告，可以將藝人這個元素删除，改拍單純的電視廣告
－相反衝突的想法

可以根據原有的點子，想出跟這個點子相反衝突的創意，例如動態沿街叫賣介紹產品的方式，改變成靜態的產品展示。
－沒有關聯的點子
此方法不受限於任何已經發想的點子，或是既有的行銷方法，可以天馬行空的寫上任何靈機一動想到的名詞，或許可以跟其他的點子進行結合或替換，發想出更創新的點子。

## ニ，エ具圖表設計

根據創意運動概念的基礎，我們開發出一套工具圖表，讓使用者可以利用此圖表重新定義問題，開發出新的創意。創意運動工具圖表的流程如下：

## CREATIVE THINKING

步驟一：原本目標

| 原本目標 |  |
| :---: | :--- |
| 產品 |  |
| 目標客戶 |  |
|  | $\square$ 銷售額 <br> $\square$ 市占率 <br> $\square$ 知名度 <br> $\square$ 社會福利 <br> $\square$ 其他 $:$ |

說明：
這裡要將己知的產品，目標客戸以及選擇我俥門想要達成的行銷目標，並將我陌相要達到的目標寫成「我門想…」的形式。

## 步驟二：放大觀點



# CREATIVE THINKING 

步驟三：發想創意

## 第一步：大量發想創意

## 第二步：運用五原則持續發想

- 結合不同的點子
- 县除其中的元素－相反衝突的想法
- 替換不同的元素
- 沒有關聯的點子
：原始發想的創意 $\square$ ：持續設㤅的創意

總主筆／張藁娟 文字編輯／林詣翔

## CREATIVE THINKING

## 結合不同的點子

透渦第一步大量發想出來的點子，互相結合產出新的點子。


圖表八 結合不同的點子

## 替換不同的元素

在第一步己發想出的點子中，替換點子中的某些元素，產生出新的點子。


圖表九 替換不同的元素


圖表十 删除其中的元素



圖表十二 沒有關聯的點子

## CREATIVE THINKING

## 步驟四：創意筛選

- 人數
- 時間長短


圖表十三 創意䈨選

大量發想創意之後，必須從大量的創意當中篩選出可行性最高，效益最大的行銷點子，在這裡必須挑選出大量較完整的創意點子進行篩選，而我們提供了四個標的來篩選大量的創意點子，分別為知名曝光度，客戶或消費者效益，行銷激發力以及客戶或消費者渴望程度。這些標的以及篩選百分比可以依照個人或團體的產品類型做彈性調整。

## 知名，曝光度（ $50 \%$ ）

檢視這個行銷創意點子是否能被大量的人看見或知道，提高此產品的大眾能見度，被更多人看見，就越容易被模仿，甚至是能否利用顧客為代言人，以及顧客購買產品的行為痕跡是否能被別人看見，例如放上公司品牌圖案的購物袋。此階段我們希望能篩選掉至少 $50 \%$ 的點子。參考篩選標的

- 人數：看見的人數，越多越好
- 時間長短：曝光的時間長短，越長越好


## Creative THINKING

## 消費者或客戶效益（ $50 \%$ ）

檢視這個行銷的創意點子是否能帶給顧客實質上的效益或感受，或能讓顧客實際感受到＂有賺到＂或者＂這真是個好東西＂，此階段我們希望能筛選掉至少 $50 \%$ 的點子。

## 參考篩選標的

- 實質效益：客戶真實得到的效益，例如折扣，贈品。
- 心理效益 ：客戶得到新奇，有趣的心理效益。


## 行銷激發力（高激發力）

此階段主要檢視這些行銷的創意點子是否能激發顧客與他人分享，主要分成兩個部分，成就感和情緒，成就感方面指的是接觸這個行銷點子的顧客，他們是否會感到分享這件事情很酷很有面子，而願意分享給他們的朋友，情緒方面，我們分成可以刺激分享的高激發情緒，及相反的低激發情緒。



圖表十四 創意篩選

此階段我們希望能筛選出能讓顧客有成就感，且為高激發情緒的行銷點子。

## 參考篩選標的

－成就感：這個行銷會讓
客戶感覺有面子分享給他人
－情緒：這個行銷帶給顧客的情緒是高激發力。


## CREATIVE THINKING

## 消費者或客戶渴望程度（High）

此階段要檢視的是此行銷的創意點子是否能刺激顧客對此產品產生渴望，經過前面三個標的篩選過後，個人或團隊可以判斷剩下的創意點子的渴望程度。


圖表十五

此階段我們希望選出渴望程度最高的一個或少數點子。

## 參考篩選標的

- Low ：渴望程度很低，代表不需要
- Medium：渴望程度中等，代表需要
- High：渴望程度強烈，代表渴望


## 步驟五：創意總結



## CREATIVE THINKING

## 三，企業模擬案例

案例一：便利商店紅茶

| 產品 | 好香紅茶 |
| :---: | :---: |
| 目標客戶 | 學生，上班族 |
| 目標 | －䣄售額 市占率 知名度 社會福利 其他： $\qquad$ |

## CREATIVE THINKING

## 運用五原則持續發想

- 結合不同的點子
- 替換不同的元素
- 炴除其中的元素 $=$ 相反衝突的想法 $=$ 沒有關聯的點子


大量完整的IDEA

## CREATIVE THINKING



## 創意贋值

## 新的市場目標 <br> 提高飲料的銷售額

# 創意點子 <br> 創意瓶身競㳟 

| 執行目標 | 創意價值說明 |
| :---: | :--- |

# CREATIVE THINKING 

案例二：挖土機

| 原本目標 |  |
| :---: | :---: |
| 產品 | 好好挖挖土機 |
| 目標客戶 | 建築承包商 |
| 目標 | 銷售額 <br> －市占率 知名度 社會福利 其他： |



## CREATIVE THINKING

## 運用五原則持續發想

- 結合不同的點子
- 替換不同的元素
n min除其中的元素＊相反衝突的想法－沒有關聯的點子


總主筆／張憝娟 文字編輯／林喆翔

## CREATIVE THINKING



## 創意價值

新的市場目標提高大型工程器械的市占率

## 創意點子

贊助工程葍牆，放上大螢幕影片廣告

| 執行目標 |  |
| :---: | :--- |
| 曝光，知名度 | 創意價值說明 |
| 在工程圍牆上放影片廣告，可以被許 |  |
| 多進出的工程承包商看到。 |  |

# CREATIVE THINKING 

案例三：保全公司

| 原本目標 |  |
| :---: | :--- |
| 產品 | 好安全居家保全 <br> 目標客戶$\quad$一般住家住戶 <br>  <br> 目標 <br>  <br>  <br> $\square$ 銷售額 <br> $\square$ 市占率 <br> $\square$ 知名度 <br> $\square$ 社會福利 <br> $\square$ 其他 $:$ |



## CREATIVE THINKING

## 運用五原則持續發想

\author{

- 結合不同的點子 <br> - 替換不同的元素 <br> - 甽除其中的元素＝相反衝突的想法＝沒有關聯的點子
}


大量完整的IDEA
居家保全
設備體驗

- 人數
- 時間長短
- 實質效益
- 心理效益



## CREATIVE THINKING



## 創意價值

## 新的市場目標

## 提高保全服務的知名度

## 創意點子

## 移動式公車模型屋讓民眾䯈驗保全設備

執行目標

| 曝光，知名度 | 移動式公車的可以移動範圍較大，而 <br> 且會創造話題。 |
| :---: | :--- |
| 客戶或消費者效益 | 民眾可以實際體验保全設備好不好用。 |
| 行銷激發力 | 移動式公車保全體驗是一件新鮮有趣 <br> 的事情，會刺激人們分享。 |
| 客戶或消費者 <br> 渴望程度 | 透過實際的體驗保全設備的安全性會 <br> 比單純看到廣告來的更令人感受到保 <br> 全的重要性。 |

# Creative Thinking 

創意運動使用要訣

創意永遠是市場的前鋒軍，
而企業要成為永勝軍就需要擁有滔滔不絕的創意泉源，
本書的創意運動就是因應此需求而產出的。

本圖表運用創意激發的流程，
第一步先導出數量眾多的創意，
接續並運用倒三角式的創意篩選漏斗，
依循專案目標的可行性原則來過濾創意，
最終精鍊出最佳創意來執行，
就是這個理論遉用的最大效益。

## MARKETING POWER

MASTER OF STORYTELLING

## DESIGN THINKING

思考

ANALOGICAL THINKING

類推思考

## Six Thinking Hats

六面寻考帽

SIMULATING INNOVATION臨冓寻造

# ANALOGICAL THINKING 

類推思考思考模式大多是直向或是横向方式，

政敬的思考形式，
造様的形式比較符合創意檠展的脈絡；

並且具備系統性的深度推窬效益，
也是本書編富設計的最大源由！

總主筆／張惹娟


## ANALOGICA

類推思


## THINKING



## ANALOGICAL THINKING

## 一，類推思考（Analogical Thinking）

## 類推思考名詞解釋

類推思考（Analogical Thinking）定義
確立目標主題後透過不斷發散，收斂想法，整理出最具品牌績效的方式，此過程的理論基礎為「綜攝法 （Synectics）」。＂The bringing together of diverse elements．＂，綜攝法的原意為「將所有不同的元素集結在一起」，類推思考藉由主題式類比發散思考，再依據內容收斂進行深度推論，最終從推論結果做出結論，並反饋是否符合專案的目標。此方法能系統性的縝密思考，在相對較短的時間內，有效率的解決問題。


圖表一
綜攝法創辦人 George M．Prince


圖表二
綜攝法創辦人 William J．J．Gordon

## 理論來源：綜攝法（Synectics）

1．何謂綜攝法（Synectics）
綜攝法的流程是由 George M．Prince 建立的，流程中包含了有技巧性的問題分析，想法產生與選擇，提供更精煉的解決問題方式。綜攝法專注於使用類推方式發想的歩驟，是一種能夠結構化，有效率的創意解決問題的方法。集結來自不同專業領域的專家，透過比喻 （metaphor）與類推（analogy）在小組內交換意見與發想，進而有系統的分析問題與解決問題的理論。

2．概念發源：
George M．Prince 原本為 Arthur D．Little 顧問公司的職員，他對創新的思考方式非常有興趣，於1958年創立 Synectics Inc．，發展了一套思考模式，便以原公司名稱 Synectics 命名。隨後 William J．J．Gordon 將 George 的這套 Synectic 發展得更為健全。

3．Gordon 的四個獨特原則：
－A．參與與分離（Involvement \＆Detachment）：
這是描述問題解決者與問題之間的關係。當一個人了解問題並且與問題有相當程度的接觸，進而找

## ANALOGICAL THINKING

出解決問題的方法稱為參與（Involvement），分離 （Detachment）則是透過遠離問題的方式來思考問題的解決方法。
－B．延遲（Deferment）
在找到解決方案之前，蒐集來自各方的觀點，主要的目的為避免太過倉促的接收可能的解決方案。
－C．猜測（Speculation）
應該讓團隊成員自由的猜測發想，進而讓大家想出抽象解決方案。
－D．獨立自由的個體（Autonomy of Object）
問題並非被參與者討論所固定的，應該從最原始，尚未被定義的狀態下進行討論，進而由團隊領導人建立一個全新的問題面貌，想出最精煉的解決方案。


4．綜攝法的創新模型
－A．循環的世界（Cycling Worlds）


圖表三 營運與創新相互循環的世界
大多企業重複做他們做得很好的事，但如果企業要長久生存則要透過適應不斷變化的環境。透過營運思維與創新思維，運行一個有效的作業與創新領域，如策略，流程，新的產品，這些都需要不同的思考方式與行為。綜攝法的共同創辦人 Bill Gordon 認為：解決問題最好的方法是理性的，但思考的這些方法的過程是非理性的（The ultimate solutions to

## ANALOGICAL THINKING

problems are rational；the process of thinking of them is not．）。
－B．創新的秘密法則（The Secret to Innovation）

## B The Secret to Innovation創新的秘密法則



思考（Thinking）

- 期望／比喻／荒謬的想法
- 建立與破懐連結
- 開放的心胸
- 冒險
- 歧義

類推思考法的主要三個關鍵的要素為集結環境，思考，行動。最重要的是支持的環境，由小組成為建立一個能夠互相信任彼此想法的環境下，在這樣的環境下成員們才有可能盡情的發揮自己的想法，並且提出來與大家討論。類推思考法也強調要跳脱原先的思維，開發想法（Developmental Thinking）也是另一個重要的關鍵。最後將這些活動步驟的集合執行，並且強調有創意的解決問題。


## ANALOGICAL THINKING

－C．使用規則

－D．適用時機

## D適用時機

適用於當小組成員面對複雜且難解決的問題時，可以為小組及個人的問題，也可以用於未受過訓練的小組中，但需要有一個有經騕的誘導者帶領團隊發想。
－E．類推思考方法

## 類推思考方法

在介紹類推思考法的概念來源與規則及使用時機後，我僴歸納出類推思考法的兩種思考方法與定義，分別是直覺類推法與融入類推法。以下各別說明：
－直覺類推法：
直監類推法指的是觀察事物的本質，立尋找，列舉其優點，之後由各項優點開始發想創意。直覺頻推法的整個頻推過程相對直觀，應用於行銷力能幫助團隊挖掘公司本身或產品的優勢，並運用優勢發展更具競爭力的行銷策略。
－融入類推法：
融入類推法是將自己設想為對方（ 人，事，物）的情境，從目標對象的觀點來思考與聯想，簡單而言，融入類推法的思考核心概念即為「換位思考」，將自己轉變為消費者，使用者或廠商的角色，將想法轉換為「如果是我，我會…」的概念進行發想，運用融入類推法的思考脈絡能使企業更容易貼近市場的需求，並找出與之相因應的策略。

## ANALOGICAL THINKING

## ニ，圖表エ具設計

## 步䎿一：埥清目標

| 產品 | 價格 | 目標族群 | 目標 |
| :---: | :---: | :---: | :---: |
| 食 | 低價位 | 漫泣翏群 | 銷售額 |
| 衣 | 普通價位 | 感性路群 | 市佔率 |
| 住 | 適中價位 | 埋性客群 | 知名度 |
| 行 | 次高價位 | 主題客群 | 業績成長 |
| 育 | 高債位 | 商美夥伴 | 互動增加 |
| 樂 | 最高價位 | 忠䨘客群 | 品牌形象 |
| 其他 | 其它 | 其它 | 其它 |
| 完整陳述目標： |  |  |  |

步騄一中透過圈選公司行銷標的之產品類別，產品價格，目標客群與目標，並做完整的陳述，幫助團隊將欲討論的目標清楚界定範圍，以利進行後續的類推思考流程

步驟二：選擇類推方法


類推思考方法到底該如何選擇？在步驗二我們提供一個
直覺性，快速的衡量方法，幫助團隊選擇類推方法。根據衡量公司的商品品項數量，產品的商業模式，特性，是否對產品的價格具有掌握能力，產品或企業是否擁有競爭優勢等五項指標進行評估，若在紅色框內的打勾選項較多，則試用直覺類推法；若在黃色框內的打勾選項較多，則適用融入類推法。依勾選的數量，決定適用之類推方法

## ANALOGICAL THINKING

## 步驟三：創意發想

類推思考最重要的精㖓在於運用直覺䅡推法與融入類推法進行㓣意的發想，在這一個過程中，團隊成員可以不受限的自由弡想創意，我們設計工具圖表㨍助團隊的創意發想過程更有效率的進行。透過上階段步㧽二颣推方法的選擇，團隊已經決定了適用的類推方法，以下分別説明直覧類推法與融入類推法的工具圖表。


1．直覺類推法


圖表七 直覺類推法
直覺類推法的重點在於團隊能聚焦於行銷的標的並列舉其優勢，例如：產品，服務等，再透過標的的優勢發想可能的行銷創意，優勢的類別可分為產品優勢，功能優勢，市場優勢，應用範圍優勢，設計優勢，與價值優勢等，依照標的特性，優勢的類別可以彈性調整。優勢列舉完畢後，開始針對優勢大量發想創意，也就是「運用這個優勢，我們可以設計出什麼樣的行銷方式」，例如：A 公司的設計優勢為材質可回收，則發想的行銷方案為拍攝環保形象影片。

## ANALOGICAL THINKING

2．融入類推法
若是團隊適用的類推方法為融入類推法，則其核心概念為「換位思考」，即是站在使用者的角度來思考。圖表四為換位思考的指引，分為產品本質（應用範圍）與異業結合（延伸應用範圍）兩個面向，每一個面向中均可以拆分為人，事，時，地，物，及使用方法等項目，項目可依照公司的需求彈


性調整。產品本質是指產品本身所提供的功能與價值，而異業結合指的是原產品與異業合作後，可以帶來哪些效益。

決定行銷的產品或服務後，則開始以消費者的角度思考，將圖表八的概念轉換為「我為什麼會想買」，「我想怎麼使用」等，透過換位思考，可以幫助團隊人員更貼近消費者的需求，進而發想出能打動消費者的行銷創意。


## ANALOGICAL THINKING

## 步驟四：創意排序


顧客需求

| 建議門納方向內部臨化： |
| :---: |
|  |
| 部夏化： |
|  |



圖表十 創意排序

不論企業適用的方法是直覺類推法或是融入類推法，在經過以上的創意發想後，都會產生許多創意，但是該如何篩選出最適合企業執行的行銷方案呢？我們設計一張創意的分類圖表，將創意依據定位，差異化，顧客需求分類，最右邊為最重要，依序至左，排列順序可依企業的特性彈性調整，創意分類的參考方向説明如下：

1．定位：定位是指行銷的方案是否能提升企業或品牌的形象，並提升企業或品牌的價值，達到行銷的目標。

2．差異化：差異化可以分為內部優化與外部差異。內部優化是指行銷的方案是否與過去企業所實行的方案有所差異，是否優於以往的方案；外部差異是指企業的行銷方案與市場中競爭者有所不同，是否比競爭對手更具特色等。

3．顧客需求：顧客需求指的是行銷的方案是否能與顧客需求吻合，最終能吸引消費者或廠商購買，並使企業或組織達到行銷的目標。

將團隊所發想的全部創意依定位，差異化，顧客需求歸納後，針對創意，考量執行的預算以及最大效益，將創意進行排序。

## ANALOGICAL THINKING

## 步驟五：具體化行銷方案

步驟五進入類推思考法的最後一步驟，將排序後的創意具體化為最終的行銷方案，並將行銷方案的實施細節內容作描述，即完成類推思考創意流程。


| 項目 | 內容拱逑 |
| :---: | :---: |
| Who目標客群 |  |
| What活動內容 |  |
| When活動時間 |  |
| Where活動地點 |  |
| How活動細則 |  |
| Target執行目標 |  |

圖表十一 具體化行銷方案

## ANALOGICAL THINKING

## 三•企業模擬案例

## 案例一：休旅車銷售（B2C）

1．歩驟一，釐清目標：透過下列圖表的設計可以幫助團隊釐清目標。以休旅車的銷售為案例，休旅車的產品屬性為「行」的類別，休旅車價格定價為「次高價位」，目標客群屬於「主題客群」，其類別為喜愛大空間，戶外旅遊的族群，本次的銷售目標為提高 H 系列休旅車的市佔率，並將銷售目標作完整的陳述，如右圖所示：


| 產品 | 價格 | 目標族群 | 目標 |
| :---: | :---: | :---: | :---: |
| 食 | 低價位 | 浸䗐客群 | 銷售額 |
| 衣 | 普通價位 | 感性容群 | 市佔率 |
| 住 | 適中價位 | 理性客詳 | 知名度 |
| 行 | 次高價位 | 主題客群 | 業績成長 |
| 育 | 高價位 | 商業夥伴 | 開發客戶 |
| 樂 | 最高價位 | 忠實容群 | 品牌形象 |
| 飲料包材 | 其它 | 其它 | 其它 |
| 完整陳述目標： <br> 針對 35 歲以上擁有家庭的族群行銷H系列休旅車，目標為達成本年度市占率成長 $5 \%$ |  |  |  |

圖表十二 箽清目標－類推思考

## ANALOGICAL THINKING

2．步驟二，選擇類推方法：透過下列表格的設計可以幫助團隊選擇適合的類推方法。案例中的休旅車公司至少有 5 種以上的車款，因此商品品項數量歸類為「多」，產品銷售對象為一般消費者，因此商業模式屬於「B2C」，產品特性屬於消費端使用，而該休旅車公司可以掌控車類的銷售價格，因此其價格掌控權為「高」，在休旅車產業中，該公司評估其競爭優勢相對較少，因此勾選「少」。結果如下圖，歸屬於融入類推法的打勾數較多，因此適用「融入類推法」


總主筆／張蒠娟 文字編輯／白偲琳


## 適用【融入類推法】

圖表十三 選擇類推方法－融入類推法

## ANALOGICAL THINKING

3．步驟三，創意發想：融入類推法的核心概念為「換位思考」，決定行銷的產品或服務後，開始以消費者的角度思考。圖表十四為創意發想的建議範圍，幫助團隊可以融入各個角度，如圖表十五，產品使用的人延伸為消費者購買的動機，即「我為什麼會想購買」，產品使用的地點延伸為「我想在哪祼使用」，產品使用的時間延伸為消費者想在什麼時候使用休旅車，即「我使用的時機」；另外，根據企業的產品類別不同，項目也可彈性調整，例如 H 系列休旅車亦著重消費者的體驗，即「我希望使用後的感受是什麼」；H 系列休旅車的定顓屬於次高價位，因此也必須了解消費者可能的願付價格範圍，因此增加一項「我願意花多少錢購買」，此步驟即是「換位思考」，透過圖表十五，團隊成員即可開始發想創意，並填寫於表格中。


總主筆／張蒠娟 文字編輯／白偲琳


| 大量IDEA |
| :--- |
| • 乘車體驗活動 |
| • 提供入主優惠方案 |
| • 拍攝主題黃告（強調空間，家庭旅遊） |
| －形象代言人 |
| －贊助電影廠商／活動 |
| －舉辦博覽會 |
| • 主動提供新資訊給既有顧客 |

圖表十五 創意發想 -2

## ANALOGICAL THINKING

4．步驟四，創意排序：對 H 系列休旅車而言，行銷的創意能符合顧客需求是最為重要的事，而凸顯企業的定位次之，差異化為再次之，因此將此三項依序排列為顧客需求，定位，差異化三項，並將圖表十五發想的創意分類至顧客需求，定位，差異化。例如：拍攝主題廣告能提升企業／品牌價值，因此歸類為「定位」；而舉辦博覽會是該公司與競爭者的差異，因此歸類於「差異化」。

將創意分類至顧客需求，定位，差異化後，必須針對各類別下的創意進行排序，例如：「顧客需求」類別的創意中，貼近顧客需求的創意第一優先為乘車體驗活動，其次為提供入主優惠方案。

檢視本次行銷目標在於提升 H 系列休旅車的市佔率，行銷團隊考量創意的可行性與對達成目標的效果後，決定選擇乘車體驗活動及拍攝主題廣告兩項創意；不選擇入主優惠方案，舉辦博覽會及主動提供新資訊給既有客戶的創意原因在於公司並沒有足夠的資金支應這些行銷計畫。


IDEA

- 舉辦博覽會
- 主動提供新資訊給既有客戶
－拍攝主題廣告（強調空間，家庭旅遊
- 形象代言人廣告
- 贊助電影廠商活動


## 進行優先 <br> 工作排序



## ANALOGICAL THINKING

5．步馶五，具體化行銷方案：步驟五進入類推思考法的最後一步驟，將排序後的創意具體化為最終的行銷方案，並將行銷方案的實施細節內容作描述，即完成類推思考創意流程。

| 項目 | 內容描述 |
| :---: | :--- |

## 圖表十七 具體化行銷方案

具體化行銷方案並描述施行綱要後，即完成類推思考創意流程。

## 案例二：飲料包材（B2B）

1．歩驟一，釐清目標：透過下列圖表的設計可以幫助團隊釐清目標。以飲料包材公司為例，其產品不屬於食，衣，住，行，育，樂的屬性，因此自行填寫為「飲料包材」，其價格定價為「適中價位」，目標客群屬於「商業夥伴」，其類別為從事飲料生產製造，需要包裝材料的廠商，本次的銷售目標為開發新客戶，並將銷售目標做完整的陳述，如圖所示：

| 產品 | 價格 | 目標族群 | 目標 |
| :---: | :---: | :---: | :---: |
| 食 | 低價位 | 漊推然群 | 銷集額 |
| 衣 | 普通價位 | 感栍突群 | 市佔率 |
| 住 | 適中價位 | 理珄客群 | 知名度 |
| 行 | 次高偠位 | 主題哭群 | 業䋶成長 |
| 育 | 高價位 |  | 開發新容戸 |
| 樂 | 最高價位 |  | 品牌形象 |
| 飲料包材 | 其它 | 其它 | 其它 |

完整陳述目標：
在洨業中持䋶保有龍頭地位，開蹳新客戶，吸引飲料產業恧商洽談合作

圖表十八 釐清目標－類推思考

## ANALOGICAL THINKING

2．歩驟二，選擇類推方法：透過下列表格的設計可以幫助團隊選擇適合的類推方法。案例中的飲料包材公司至少有 8種以上的車款，因此商品品項數量歸類為「多」，產品銷售對象為飲料生產製造商，因此商業模式屬於「B2B」，產品特性屬於工業製造用，而該飲料包材公司對價格的掌控權為「低」，在飲料包材產業中，該公司評估其競爭優勢相對為多，因此勾選「多」。結果如下圖，歸屬於直覺類推法的打勾數較多，因此適用「直覺類推法」。

|  | 直覺類推 |  | 融入類推 |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| 商品品項數量 | 少 |  | $V$ | 多 |
| 商業模式 | B2B | $V$ |  | B2C |
| 產品特性 | 工業用 | $V$ |  | 消費端用 |
| 產品價格掌控權 | 高 |  | $V$ | 低 |
| 競爭優勢 | 多 | $V$ |  | 少 |

## 適用【直覺類推法】

3．步驟三，創意發想：直覺類推法聚焦於行銷的標的並列舉其優勢，例如：產品，服務等，再透過標的的優勢發想可能的行銷創意，優勢的類別可分為產品優勢，功能優勢，市場優勢，應用範圍優勢，設計優勢，與價值優勢等，依照標的特性，優勢的類別可以彈性調整。以飲料包材的公司為例，其產品優勢為品項多樣，擁有多項專利，由產品優勢發想的創意為舉辦新產品説明會，產品博覽會，及網站架設產品介紹專


列䑁堐品悽燢


## ANALOGICAL THINKING

4．步驟四，創意排序：對飲料包材公司而言，行銷的創意能符合企業定位是最為重要的事，而達到差異化為次之，顧客需求為再次之，因此將此三項依序排列為定位，差異化，顧客需求，並將圖表二十一發想的創意分類至定位，差異化，顧客需求。例如：拍攝形象影片能提升企業／品牌價值，因此歸類為「定位」；而舉辦產品博覽會是該公司與競爭者的差異，因此歸類於「差異化」。

將創意分類至定位，差異化，顧客需求後，必須針對各類別下的創意進行排序，例如：在「定位」類別的創意中，能提升企業／產品價值的創意第一優先為拍攝形象影片，第二優先為增派業務尋找新客戶，第三為定期拜訪資深客戶。



## ANALOGICAL THINKING

檢視本次行銷目標在於開發飲料包材公司的新客戶，行銷團隊考量創意的可行性與對達成目標的效果後，決定選擇拍攝形象影片，增派業務尋找新客戶及舉辦產品博覽會三項創意；不選擇架設產品介紹專頁的原因在於目前該市場的合作多透過業務洽談，了解客戶需求，飲料廠商並不傾向主動上網查詢公司產品內容。

5．步驟五，具體化行銷方案：步驟五進入類推思考法的最後一步驟，將排序後的創意具體化為最終的行銷方案，並將行銷方案的實施細節內容作描述，即完成類推思考創意流程。


| 項目 | 內容描述 |
| :---: | :---: |
| Target執行目標 | 開拓新客源，並吸引飲料產業廠商洽談合作 |
| Who目標客群 | 市場中未使用本公司飲料包材的飲料廠商，例如：手搖杯廠商等 |
| What活動內容 | 拍攝形象影片，增派業務尋找新客戶，舉辦產品博覽會 |
| When活動時間 | 104年11月1日至11月5日 |
| Where活動地點 | 台中世貿一樓展場 |
| How活動細則 | 增派業務針對新客戶進行拜訪，並邀請參加產品博覽會，並且在會中架設大型螢幕播放企業形象影片 |

圖表二十二 具體化行銷方案

具體化行銷方案並描述施行綱要後，即完成類推思考創

## ANALOGICAL THINKING

## 案例三：家事公司（服務）

1．歩驟一，釐清目標：透過下列圖表的設計可以幫助團隊釐清目標。以家事公司為案例，家事公司是銷售居家清潔的服務，產品屬性為「住」的類別，價格定價為「高價位」，目標客群屬於「理性客群」，其類別為想要輕鬆擁有乾淨整潔住家環境的族群，本次的銷售目標為提高M家事公司的知名度，並將銷售目標作完整的陳述，如下圖所示：

| 產品 | 價格 | 目標族群 | 目標 |
| :---: | :---: | :---: | :---: |
| 食 | 低價位 | 湿䢟空群 | 鎆售額 |
| 衣 | 普通價位 | 感珄家群 | 市佔率 |
| 住 | 適中價位 | 理性谔群 | 知名度 |
| 行 | 次高價位 | 主䟎器群 | 美績成長 |
| 育 | 高價位 |  | 互動增加 |
| 复 | 最高價位 | 具異空磷 | 品牌形象 |
| 其它 | 其它 | 其它 | 其它 |

## 完整陳述目標：

家事公司在市場上的知名度

2．歩驟二，選擇類推方法：透過下列表格的設計可以幫助團隊選擇適合的類推方法。案例中的家事公司只提供居家清潔服務，因此商品品項數量歸類為「少」，產品銷售對象為上班族婦女及貴婦族群，因此商業模式屬於「B2C」，產品特性屬於消費端，而家事公司對價格的掌控權為「高」，在家事服務產業中，該公司評估其競爭優勢相對為少，因此勾選「少」。結果如下圖，歸屬於融入類推法的打勾數較多，因此適用「融入類推法」。

|  | 直覺類推 |  | 融入類推 |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| 商品品項數量 | 少 | $\checkmark$ |  | 多 |
| 商業模式 | B2B |  | $V$ | B2C |
| 產品特性 | 工業用 |  | $V$ | 消費端用 |
| 產品價格掌控權 | 高 | $V$ |  | 低 |
| 競爭優勢 | 多 |  | $r$ | 少 |

## 適用【融入類推法】

圖表二十四 選擇類推方法－融入類推法

## ANALOGICAL THINKING

3．步驟三，創意發想：融入類推法的核心概念為「換位思考」，決定行銷的產品或服務後，開始以消費者的角度思考。圖表二十五為創意發想的建議範圍，幫助團隊可以融入各個角度，如圖表二十五，產品使用的人延伸為消費者購買的動機，即「我為什麼會想購買」，產品使用的地點延伸為「我想在哪裡使用」，產品使用的時間延伸為消費者想在什麼時候購買家事公司的服務，即「我使用的時


圖表二十五 創意發想－1

機」；另外，根據企業的產品類別不同，項目也可彈性調整，例如 M 家事公司亦著重消費者的體驗，即「我希望使用後的感受是什麼」； M 家事公司的定價屬於高價位，因此也必須了解消費者可能的願付價格範圍，因此增加一項「我願意花多少錢購買」，此步驟即是「換位思考」，透過圖表二十六，團隊成員即可開始發想創意，並填寫於表格中。


圖表二十六 創意發想－2

## ANALOGICAL THINKING

4．步驟四，創意排序：對 M 家事公司而言，本次行銷的創意能傳達其品牌定位是最為重要的事，而符合顧客需求次之，差異化為再次之，因此將此三項依序排列為定位，顧客需求，差異化三項，並將圖表二十七發想的創意分類至定位，顧客需求，差異化。例如：印製平面傳單廣告能提升企業／品牌價值，因此歸類為「定位」；而經營M家事公司的社群平台是該公司與競爭者的差異，因此歸類於「差異化」。

將創意分類至定位，顧客需求，差異化後，必須針對各類別下的創意進行排序，例如：「定位」類別的創意中，第一優先為平面傳單廣告，其次為拍攝電視影片廣告，再次之為大型廣告看板。




[^0]
## ANALOGICAL THINKING

檢視本次行銷目標在於提升 M 家事公司的市場知名度，行銷團隊考量創意的可行性與對達成目標的效果後，決定選擇拍攝電視影片廣告及家事清潔服務體驗兩項創意；不選擇架設大型廣告看板與平面傳單廣告是因為團隊前一年度曾經透過此方式進行行銷，但成效不彰；而不選擇經營社群平台原因為 M 家事公司評估目前市場上注意到高價位家事服務的族群較為集中且較小，社群平台的經營不可能在短期內達到提升知名度的效果，因此不採用。

5．步驟五，具體化行銷方案：步驟五進入類推思考法的最後一步驟，將排序後的創意具體化為最終的行銷方案，並將行銷方案的實施細節內容作描述，即完成類推思考創意流程。


| 項目 | 內容描逑 |
| :---: | :---: |
| Target執行目標 | 吸引想輕鬆擁有舒適整潔居家環境的顧客，提升 M家事公司在市場上的知名度 |
| Who <br> 目標客群 | 貴婦族群，擁有較高收入但無時間打掃住家的職業婦女 |
| What活動內容 | 拍攝電視廣告影片，家事清潔服務體驗 |
| When活動時間 | 105年5月份（母親節主打） |
| Where活動地點 | 電視頻道廣告 |
| How活動細則 | 拍攝電視廣告影片，主打輕鬆擁有舒適居家環境的主題，並在影片中宣傳家事清潔體驗的資訊 |

## 圖表二十八 具體化行銷方案

具體化行銷方案並描述施行綱要後，即完成類推思考創意流程。

# ANALOGICAL THINKING 

類推思考使用要訣

創新最快捷方式是觀摩標竿企業，
可是觀摩或是模仿並不是創新目的，因此觀摩之後續唯有＂換位思考』才是最大主軸，

而觀摩角度就是以使用者角度為主，
因此類推思考就是依據此原則而發展，
為創新基礎來發展。

本書類推思考圖表以產品範圍，
及產品應用延伸為創新目標，
並且加以使用者需要的產品價值為導向，
依據人事時地物五大面向來深化分析，
進而更貼近消費者心理，
創新轉換為產品定位，功能差異化，
開發深入滿足消費者需求的行銷創意，
完整將創新具體化的描述，
獲取組織共識討論結果以達成企業共同執行目標。

## MARKETING POWER



## MASTER OE STORYTELLING

## ．．．7n故重大五

DESIGN THINKING

> 設計思考

ANALOGICAL THINKING類推者考

Six Thinking Hats
六媔思考晿

# DESIGN THINKING 

設計思考

## 崖品開發人員已缰了解消費者需求是最大偵值，

伯是行銷人員有時会京事 r换位思考 的重要性，因此將設計思考放入行銷力中，就是期待行銷人貣也能约在規啫行踃時，

再次深入験坔自己的判新，
並且深化消费者末被满足的需求溸；
進而一慗中的，一次達構地創造無限商機。

總主筆／張薁㛿


## DESIGN T



## HINKING

## Step3



歸納興發想行銷企副提案

－步騳之細項進行分類與㷌紋，相出新行銷企部坫子。

從侕客需求，品牌定位，差異性進
行銧企動執行具顝化。

# DESIGN THINKING 

## －，名詞解釋

設計思考一詞取自於利用設計師的敬察鑑賞力，像設計師一樣去看問题，最絡建構一個以人為本的思考選辑。IDEO設計公司總裁提姆•布朗曾在《哈佛商業評諭》定義：「設計思考（Design Thinking）是以人為本的設計精神與方法，考慮人的需求，行為，也考量科技或商業的可行性。」

設計思考不主觀設定需求，也不只想著以新技述去開發新功能，而是先以客觀角度觀察使用者需求，思考使用者需要什麼，想要什麼，透過了解不同的想法以及限制，並在考量人們的需求，技述可行性與商業利益方面下，為各種議題提供創新的解決方案。

## ニ，設計思考三大精神：以人為本，動手思考，跨領域參與

設計思考三大核心新精神分別為以人為本，動手思考與跨領域參與。設計思考從人本為出發點，深度觀察使用者的需求，考慮使用者自身行為，並且追求圐做邊想，動手思考，

從製作原型的過程中發現細節，進而做到以友善設計，貼近使用者的目的。創意發想過程中強調成員的多元背景，藉由不同背景的成員參與，激發出更具有創意，創新的想法。

## 以人為本（同理心）

不只是創新的思考，而是貼近使用者，轉換角度從使用者的角度來思考，並模擬使用者的心理去訪問，觀察，在獲得大量使用者訊息後進行歸納，挖出可能連使用者都不自覺的隱性需求，且藉由這種思考邏輯可避免想出一些並不適合人們的新創意。


圖表一 設計思考立場差異比較

# DESIGN THINKING 

## 動手思考

設計思考提倡製作原型（Prototype）可以協助思考，透過不斷與使用者溝通修改原型，加速產品開發流程。在想的過程中，利用手邊的簡單工具將想法具體呈現出來，製作出的原型可能是簡略的草圖，器具，模型等等，並利用具現化的過程中發現想法的漏洞，或是將產出的原型作為團隊內部或與使用者溝通的工具，並從中激發更多想像的機會點也讓思考面向更加完整，明確。


## 跨領域參與

設計思考強調多元想法的碰撞，需要的是具有跨領域思維且願意接受新想法的「T型人」，而非找一個專業團隊去解決所發現的問題，有多面向的人才在發想時才能從不同角度去切入問題，激發跨領域的激盪與衝擊，讓點子達到最大化。

## 



洞時也㖽意走
出自己熟悉的範疇之外，勇於擁抱改變，拓寛自己的視野


1型人

到也不想思考在自己習慣笭疇之外的任何事物。

圖表二 T型人與 1 行人

# DESIGN THINKING 

## 三，設計思考三大準則：需求性，可行性，經濟性

設計思考的成功必須要考慮需求性，可行性，經濟性三個面向，並盡力使此三者達成一個和諧平衡狀態。

1．需求性（Desirability）：以人們的渴望為出發點，達成需求的滿足。
2．可行性（Feasibility）：所擁有的科技技術能夠達成。
3．經濟性（Viability）：具有商業價值，能夠獲取利益。


圖表三 設計思考成功三大準則

任天堂的 Wii 遊戲機為同時兼顧需求性，可行性，經濟性的最佳實例。由於任天堂把自己定位在「娛樂產業」，致力於想要讓玩家有更新的遊戲體驗，秉持著「原本所謂的娛樂，是否使用最新科技並不重要，重點在於趣味性及娛樂性，並能夠帶給消費者歡樂」。因此 Wii 遊戲機的開發與製作回歸到遊戲性的重心上，不再如其他遊戲廠商一味追求提升硬體規格，畫質…等高端元素，轉而採用手勢控制的技術，為消費者營造更加身歷其境的遊戲體驗，同時也創造出巨大的商業利益。

## 四，與傳統思考不同之處

最初設計思考是應用於新產品的設計開發，與過去傳統的以科技為中心不同，設計思考不再專注於產品本身，而是以人做為思考的核心，從客戶的角度去發現需求，並藉由跨領域的團隊組成，在一邊發想一邊製作原型中激發出最多面向的想法，並在考慮需求，技術，經濟的平衡後不斷的改進修正。

## DESIGN THINKING

以下為傳統思考與設計思考在產品開發流程中的差異比較圖：

## 與傳統思考不同之處

最初設計思考是應用於新產品的設計開發，與過去傳統的以科技為中心不同，設計思考不再專注於產品本身，而是以人做為思考的核心，從客戶的角度去發現需求，並藉由跨領域的團隊組成，在一邊發想一邊製作原型中激發出最多面向的想法，並在考慮需求，技術，經湾的平衡後不斷的改進修正


圖表四 產品開發流程差異

## 五，設計思考與產品開發應用（附エ具圖表）

設計思考的應用範圍並非只限定於產品設計，從宏觀的角度而言，設計思考為一種尋找創新解決方案的思維邏輯。本篇圖表設計將以創意發想

「行銷企劃」為主要圖表目的，希望藉由設計思考的圖表之過程與邏輯，快速發想與聚焦，協助企業尋找到適合且有效的行銷方案。


## DESIGN THINKING

步驟一：行銷目標確認

行銷目標市場確認

> 測試目標選擇(精準 $\rightarrow$ 部分吻合)

## TA確認

行銷企劃執行目標

- 銷售額提升＿\％
- 網路曝光度

上升＿\％
－提升顧客滿意度
＿＿\％
－FB粉絲專頁人數
上升 $\%$
ㅁ 來客數量提升＿\％
－其他：以先尋找適合的目標客群進行分析測試。受測者盡量以契合目標客群特質的人員為主，然而若受限於時間與人力的限制下，可尋求替代方案以部分符合目標客群特質的人員進行測試。


## DESIGN THINKING

## 步䯀ニ：設計體驗流程



## 圖表六 體験䛨分表

設計體驗為設計思考中重要的一環，我們將消費者體驗的流程主要分成三大部分，首先為 TA 的接觸點，消費者首次接觸產品（服務）之感受，主要以體驗吸引消費者注意力的項目為主；第二步為消費者使用，體驗，感受性能…等因素，了解消費者在使用過程中的理性意見與感受。最後一步以購買價值為出發點，收集消費者對於整骾產品（服務）的使用經驗，體驗內容包括品牌，所提供價值…等項目。體驗的項目可以依照不同產品（服務）進行調整，舉例而言若本次給予受測者體驗宣傳海報，TA 接觸點的體驗項目就可能是

## Comment ：

Comment :

顏色，排版，貼海報地點；TA 需求點的體驗項目就是文字內容，代言人；TA 體驗價值則為風格，品牌概念，購買動機．．．等。

體驗的感受分析分成兩大部分，滿意程度與要素重要程度。滿意程度用於衡量消費者對於此體驗項目的滿意程度，填表方式採用畫線方式，若對於此項目不甚滿意，則可畫線 1－2 分；而要素重要程度主要為測量消費者在進行購買決策時，此項目對於購買決策的影響程度，若勾選於非常重要，表示消費者在進行購買決策時，本項目對於決策的影響程度很大。最後一欄為填寫質性資料的地方，可填入受測者的感受與想法。

## DESIGN THINKING

## 步驟三：歸納與創意發想

將前一步驟的體驗分析結果進行歸納，我們依照滿意度與重要性作為兩軸，共分成四個象限與最中央無偏好區。位於象限強化區（Excellence）表示最令人滿意且消費者對於此項目非常在意。企業於行銷活動時可選擇強化此特點，或者沿用特點之優勢。位於過


剩區（Surplus）顧客滿意度高，但並非決策關鍵因素，企業對於此區項目可採取「維持」策略，將資源可投入於其他項目，使其他項目能發展的更好。忽略區（Omit）為需要改進但重要性不高之項目，一般而言可暫時擱置修正此區域。最後一區為重要性高但滿意度不高之修正區（Improve），企業需重新檢視次區域，於本次行銷企劃中投注資源進行改進並修正。

根據消費者的反應及歸納出來的結果，將強化區與修正區的項目列為執行重點，列出消費者核心需求。依照歸納出來的結果，邀集企業內不同單位，年齡，背景．．．等成員一起進行創意發想，站在目標客群的角度，假設自己是目標客群，依照核心需求盡量發想創意。


圖表士 歸納與創意發想

## DESIGN THINKING

## 步驟四：點子筛選



圖表八 點子篩選

篩選點子以三大標準為主，
分別為顧客需求，品牌定位與差異性。
顧客需求：行銷企劃與TA需求是否相吻合？
品牌定位：企劃傳達的概念是否與品牌定位相符？
差異性：企劃內容是否與同業或自己過去策略有所差異？


## DESIGN THINKING

## 步驟五：行銷企劃具體化

行銷企劃具體化，將目標客群，執行地點，執行時間，活動內容與名稱及活動細則與執行方法明確列出，確定執行方針。



# DESIGN THINKING 

## 六，企業模擬範例

在了解完工具圖表之使用流程後，我們提供下述三個企業模擬案例供讀者作為範本，讀者若對於使用方式有所疑問，後續範例將以清楚明確的步驟，帶領並練習透過設計思考的圖表進行行銷活動的創造。


## 案例一：便利超商 新品味集點

歩驟一：行銷目標確認
針對本次行銷之目標客群，選定上班族為首要目標，因此希望藉此提升辦公室區周邊店業績。在受測者的選定方面，最主要仍以 25－40 歲之上班族，便利商店常客，若無法於短時間內尋找到足拸數量之受測者，則放寬標準到上班族，一般便利商店顧客。


圖表十 目標與受測者確認

## DESIGN THINKING

歩驟二：設計體驗流程
本次活動出發點以修正過去集點活動為出發點，因此主



圖表十一 體験評分表

要選定體驗項目為集點活動為主，將集點活動細項進行拆解，分別從代言人，贈品，廠商，優惠等方案使受測者進行體驗，並且填寫滿意度，重要程度與質性評論。

| Interest <br> TA需求點 |  |  | Action TA購買價值 |  |  |  |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| 合作廠商 |  |  | 贈品品質 |  |  |  |  |
| 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 一般 | 重要 | 非常重要 |  | 不重要 | 一般 | 重要 | 非常重要 |
| 贈品風格可愛居多，趣味性高遇到喜好之風格願意收集。 |  |  | Comment： <br> 品質参差不弯，耐用性不足，噱頭大於實質效用，質感不佳。 |  |  |  |  |
| Interest <br> TA需求點 |  |  | Action TA購買價值 |  |  |  |  |
| 集點方式 |  |  | 其他集點優㯖 |  |  |  |  |
| 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 一般 | 重要 | 非常重要 | $\begin{array}{\|c\|} \mid ⿰ ⿰ 三 丨 ⿰ 丨 三 ⿰ ⿰ 三 丨 ⿰ 丨 三 ⿱ ⿱ ⺌ 冖 ⿱ 口 巾 ~ \\ \mid \\ \hline \text { 重要 } \end{array}$ | 不重要 | 一般 | 重要 | 非常重要 |
| 門嫩偏高，點數收集嚾度高，且預期花費金額䡛多，經常收集到一半即放棄。 |  |  | Comment ： <br> 配套措施大同小異，可換贈商品種類受限，且多為CP值不高之買一送一優惠。 |  |  |  |  |

## DESIGN THINKING

歩驟三：歸納與創意發想



從上一階段可以發現在合作廠商方面因高滿意度與高重要程度，列入強化區，其他可分別填入修正區，過剩區與忽略區。依照細項對於受測者的重要程度，依順位列出修正贈品品質，集點方式，贈品類型…等核心需求，進而試著站在消費者的立場，在滿足核心需求的前提下，想出新點子。


圖表十二 歸納與創意發想

## DESIGN THINKING

歩驟四：點子篩選

三個新行銷點子中，一同趣旅行所贈送之行李箱單價較高，且行李箱產品性質特殊，不符合便利商店之定


節選細則


位，因此被刪去。而我的時尚年代的 T－shirt 贈品在考量過去競爭同業已多次執行，差異程度有限，因此暫不採行此方案。


## DESIGN THINKING

步驟五：行銷企劃具體化

| 項目 | 細項拱述 |
| :---: | :---: |
| Who標客群 | 25－40歳，經常光顧便利商店之上班族 |
| Where <br> 地點 | 全國店面，特別強化辦公室區周還店 |
| When <br> 時間 | 2015／10／1－2015／11／30（2個月） |
| What活動內容 | 新品味集點 極品紅酒杯（集點，抽獎，刮刮樂） |
| How活動細則 | 集點5點加價購99元即可換取知名品牌紅酒杯 <br> （共5款，可指定預購） <br> - 刮刮樂，即時回饋折價券及商品兌換券，全民參與 <br> - 上網登入可抽獎，送法國酒莊之旅7日遊 <br> m高品質商品就是最佳的代言 |

圖表十四 行銷企劃具體化

案例二：知名 CRM 系統
步驟一：行銷目標確認


圖表十五 目標與受測者碓認

公司客戶近期對於新產品的認識程度下降，新功能的不熟悉，銷售人員溝通管道不順暢，造成客戶滿意程度下滑，因此為解決此問題，企業決定執行設計思考流程，提出新解決方案。

## DESIGN THINKING

## 歩驟二：設計體驗流程



特別讓中小企業系統之受測者，體驗公司產品介紹與流程。過程中，從系統，人員，流程，價值分別進行體驗，挖掘使用者的使用觀感。


## DESIGN THINKING

歩驟三：歸納與創意發想



在歸納前表之後，選定強化系統價值，修正銷售人員，流程解説與客服系統為主要任務，並且依照使用者核心需求，發想出數個解決方案。


## DESIGN THINKING

歩驟四：點子篩選
系統訓練課程出發點良善，然而因課程時間固定，無法快速解決使用者在產品上的問題，在客戶需求解決問題能力有限的情況下給予删去。而駐點服務的提


節選細則


圖表十八 點子䈨選

供，公司過去已針對新客戶有提出類似服務，然而因效果有限而取消，因此最終選定能隨時隨地解決客戶問題的線上平台為解決方案。


## DESIGN THINKING

歩驟五：行銷企劃具體化

| 項目 | 細項描逑 |
| :---: | :---: |
| Who <br> 目標客群 | 中乐企業 公司既有客戶 |
| Where地點 | 公司線上影片平台 |
| When時間 | 每日更新 |
| What活動內容 | 線上商品介紹平台：產品功能特色介紹，成功應用案例，教學示範影片，新產品及新功能介紹。實骾及電子簡易DM配送及24h客服專線。 |
| How活動細則 | 銷售人員介紹䒨品，服務客戶常因為時間，地點的無法配合而造成客戶滿意度較低，藉由線上教學平台，強化隨時隨地的系統教學與銷售推廣，提供客戶一目了然且簡易之說明，強化即時回應能力，提升客戶滿意度 |

圖表十九 行銷企劃具體化

案例三：廉價航空 聖誕節創意活動
歩驟一：行銷目標確認


圖表二十 目標與受測者碓認

社群平台興起，廉價航空決定發想新行銷企劃，一方面

## DESIGN THINKING

```
歩驟二:設計體驗流程
```



體驗項目為過去公司的廣告與行銷影片。體驗價值方面，讓受測者説出最近幾次的搭乘體驗與品牌感受。

| Interest <br> TA需求點 |  |  | Action TA購買價值 |  |  |  |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| 宣傳影片 |  |  | 服務品質 |  |  |  |  |
| 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 一般 | 重要 | 非常重要 | $\begin{array}{\|l\|} \mid ⿰ ⿰ 三 丨 ⿰ 丨 三 ⿰ ⿰ 三 丨 ⿰ 丨 三 一 ⿱ ⿱ ⺌ 冖 ⿱ 口 巾 ~ \\ \mid \\ \text { 重要 } \end{array}$ | 不重要 | 一般 | 重要 | 非常重要 |
| 差異化有限，內容與願客有距離感，且消費者感受與廣告意念有所落差。 |  |  | Comment ： <br> 搭乘䯗䮭經験佳，有別於一般廉賃紡空，服務骷貼，不多餘。 |  |  |  |  |
| Interest <br> TA需求點 |  |  | Action TA購買價值 |  |  |  |  |
| FB社群互動 |  |  | 品牌感受 |  |  |  |  |
| 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 一般 | 重要 | 非常重要 | $\begin{array}{\|c\|} \mid ⿰ ⿰ 三 丨 ⿰ 丨 三 ⿰ ⿰ 三 丨 ⿰ 丨 三 ⿻ ⿱ ⿱ ⺌ 冖 口 ⿱ ㇒ 日 ⿱ 一 土 儿 \\ \hline \\ \hline \text { 重要 } \end{array}$ | 不重要 | 一般 | 重要 | 非常重要 |
| FB互動使葻客對於公司服務釬園與特惠活動得到多元曝光，暊客反應亦可快速回應解決。 |  |  | Comment ： <br> 安全，準時，貼心為基本，應㧧化品牌差異化與個性化 ，提高消費者指名度。 |  |  |  |  |

## DESIGN THINKING

歩驟三：歸納與創意發想


受測者對於本廉價航空的形象與服務品質大多持滿意態度，然而過去廣告，影片行銷的概念並不明確，因此公司針對此狀況要進行方針的修正，創意發想出三大可能的執行方向，吉祥物行銷，聖誕歡樂送，全新代言人。


## DESIGN THINKING

歩驟四：點子篩選

吉祥物行銷有別於其他家廉價航空的策略，然而因本廉價航空除了價格因素外，活潑，自由的性格一直深植人

## 餔選細則



- 企劃內容是否與同業策略有所差異？
- 若內容相似，企劃內容是否優於同業策略？
- 企劃內容與公司過去企劃內容是否有所優化或差異？
- 企劃傳達的概念是否與品牌定位相符？
- 顧客是否能藉由本次企劃更了解品牌精神？
- 企劃內容是否能提升品牌價值？
- 行銷企劃與TA需求是否相吻合？
- 活動企劃是否能為顧客創造價值？
- 行銷企劃是否能引起顧各的注意 （Attention）或興趣（Interest）？

心，本次活動就是希望除了既有的形象外，也能傳達出另一種品牌感受，因此吉祥物行銷暫時擱置。尋找全新代言人在策略差異上，因與同業太過類似而被刪去，最終符合三大條件者為聖誕歡樂送。


## DESIGN THINKING

歩驟五：行銷企劃具體化

| 項目 | 細項描述 |
| :---: | :--- |



圖表二十四 行銷企劃具體化

# DEsign Thinking <br> 設計思考使用要訣 



企業獲利來源及行銷對象主要在購買者，
本書在撰編創新行銷思維上，
期待提供如何探究消費者需求最佳工具，
也是我思考的關鍵，
因此本書編撰的設計思考（Design Thinking）
理論原是產品設計最佳思考方式，
但是採用在行銷規劃點上使用也是非常適合的。


本理論在尋求消費者的需求確認中，
採取最小資源最低成本方式進行創意確認，
因為企業往往在創新議題確定上消耗過多時間成本，
讓自我商機變成競爭者優勢，
本工具圖表就是因應企業在最短時間中，
可以快速驗證創意的需求可行性而設計，
讓創新加速並可降低執行成本，
以因應快速變遷的消費環境，
搶占先機赢得商機。

# AFTERWORD 

後記

行銷要怎麼辦？其實大家詢問的是客戶究竟要什麼？這也是台灣自創品牌企業，尤其是中小型企業最常詢問的問題，行銷大師 Philip Kotler 説：『行銷力，企業成功關鍵』，因此可見行銷能力是企業獲利上不可缺乏的組織能力，今日的商業環境由於網絡科技化發展，資訊透明度與資訊接觸點都非常發散，而客戶或是消費者掌控越來越多企業或是產品價格，品質與成本等資訊，造成企業經營在行銷端面對更多市場壓力，加上競爭者明處與暗處攻擊，常常讓不善於行銷者企業，面對更多的經營困境而失敗，因此行銷的創新也是組織每日需要學習的重要課題。

行銷從來不是一個人或是一個部門的事情，行銷是全公司的事情，如果是全品牌企業更是如此，創新行為不僅於產品，在行銷端的創新效益，更是影響產品銷售的主因，這就是我主編本書『行銷力 Marketing Power』的緣由。想要實踐創新手法在行銷端，最重要的是如何了解使用者心理？而如何建構，及執行探究使用者心理方式？進而訓練或是影響組織員工行為？由本書中編寫的六個理論可以了解，也可以成為台灣企業第一階段使用的工具。

行銷的能力不是 B2C 企業需要而已，在 B2B 企業而言，其實更需要，因為對專業客戶製造服務的能力與客戶評價，就已經是一種企業品牌型態的行銷了，「品牌」的意義，是企業要強化自己最值得驕傲的特質，並且向外溝通這種特質。最終，品牌的建立靠的

不是廣告行銷而已，而是企業對自己承諾實際的對外表現結果。創新的行銷能力需要思維改變，而不是追隨市場而變的行為可以做到的。因此六個理論運用的起點都在消費者使用目的為主，尤其深入了解執行者心態，常常是組織員工的工作盲點，這是本書六個工具圖表貢獻讀者的價值，在低時間成本中，組織共同確認行銷創意的可行性，加上在消費者心中對於企業要銷售的產品或是服務需求推導，種種思維流程都是建構在需求心理層面上，以協助企業在第一時間發想創意時，不僅有系統審思自我行銷概念，也讓組織資源共同投入，創造達成全企業的商業目的。

實際上執行本書工具圖表時，並沒有想像中那麼複雜與困難，我們透過重複確認假設，重複驗證的邏輯性作法，協助企業將構想轉化為具實行的決策，不斷累積創意，進而讓創新具備更明確方向前進，伴隨而來的就是組織文化的改變，與真正消費者購買的豐碩成果。

創新一直是個人及組織需要面對的每日工作，今有幸在經濟部長官們，及台灣前十大學習型品牌 CEO 們的支持，將本書創意轉化為創新執行工具，創新絕對需要學習，而在我的學習旅程中，因為大家的支持成就我的創意，未來期待在部落格或是研討會課程中，和大家再歡喜相逢。


## Bibliography

## 多考資料來源

1．《設計思考改造世界》提姆 • 布朗著
2．紀錄片《Design \＆Thinking》Muris 繆思攝
3．《從設計思考到設計再思》陳聖智著
4．《甚麼是設計思考》設計思考研究室編
5．《Harvard Business Review－Design Thinking》提姆．布朗著
6．https：／／zh．wikipedia．org／wiki／設計思考
7．http：／／rebuzz．tw／2013／09／what－is－design－thinking
8．https：／／zh．wikipedia．org／wiki／六 思考帽子
9．http：／／ms2．tmups．tp．edu．tw／～spec／six\％20hat\％2001．htm
10．http：／／wiki．mbalib．com／zh－tw／六 思考帽
11．https：／／woundero．wordpress．com／2012／11／24／six－hat－thinking／
12．http：／／www．debonogroup．com／six＿thinking＿hats．php
13．《創意的技術－ 100 位天才的 9 種思考習慣＞麥可．邁查克原著》
14．http：／／autozone．techbang．com／posts／2064－lexus－gs－ad－making－fun－of－it－ germany－rivals－audi－bmw－as－well－as－m－benz

15．http：／／www．autonet．com．tw／cgi－bin／view．cgi？／news／2014／4／b4040164． ti＋a2＋a3＋a4＋a5＋b1＋／news／2014／4／b4040164＋／car／L50030001＋b3＋d6＋ $c 1+c 2+c 3+e 1+e 2+e 3+e 5+f 1$

16．http：／／www．buycartv．com／portal．php？mod＝view\＆aid＝1393
17．http：／／www．lexus．com．tw／index．aspx
18．http：／／www．godiva．com．tw／twcht／legend－of－lady－godiva
19．http：／／waffleprince．blogspot．com／2013／01／blog－post．html
20．http：／／big5．51job．com／gate／big5／arts．51job．com／arts／05／360751．html
21．http：／／m．niusnews．com／index．php／mobile／view／31421？fromWeb＝1
22．https：／／en．m．wikipedia．org／wiki／Chanel＿No．＿5
23．《創新模仿第一課：模仿》井上達彥著

## 24．《這家公司為什麼比較賺錢？向異業取經，打造創新商業模式》山田英夫著黃雅慧譯

## 25．《行銷成功案例小百科》李耕勳著 戚先治譯

26．連鎖超商產業一全家便利商店的老二競爭策略台灣行銷科學學會個案研究發展中心編輯小組

27．模仿或創新？追隨者的策略分析吳鎮全著
28．http：／／wiki．mbalib．com／zh－tw／\％E6\％A8\％A1\％E4\％BB\％BF\％E5\％88\％9B \％E6\％96\％B0
29．http：／／npdp365．blogspot．tw／2014／04／blog－post＿24．html
30．http：／／buzzorange．com／techorange／2013／07／12／you－can－learn－from－ others－first／

31．http：／／tui．game2．tw／wangluxingxiao／pingpai／35255＿3．html
32．http：／／synecticsworld．com／George＿Prince＿Obit．pdf
33．W．J．J．Gordon，Synecticts：The Development of Creative Capacity， New York，Harper \＆Row， 1961

34．Dr．Shaker Abdel Hamid Soliman，Systems and Creative Thinking
35．http：／／mww．truthtable．com／Synectics．html
36．A Visual Overview of the Synectics Invention Model Adapted by Vin－ cent Nolan and Connie Williams from a contribution by Heinz Prekel， Synnovation SA
37．《創意的技術－100 位天才的 9 種思考習慣＞麥可．邁查克原著》
38．http：／／www．gvm．com．tw／Boardcontent＿14967＿1．html
39．http：／／blog．xuite．net／jin117／blog／46160920－\％E5\％90\％B8\％E5\％BC\％95 \％E5\％AA\％92\％E9\％AB\％94\％E7\％9A\％84\％E3\％80\％8C\％E6\％95\％85 \％E4\％BA\％8B\％E8\％A1\％8C\％E9\％8A\％B7\％E3\％80\％8D

40．http：／／www．hbrtaiwan．com／article＿content＿AR0002868．html

## EDITOR－IN－CHIEF BIOGRAPHY

總主筆資歷介紹


現任：台灣精品品牌㙝會 秘書長
學歷：中或文化大學美術系畢業
加㧱大Royal Roads University 企管碩士（MAA）
台北菉術大學美術碩士（NFA）

IT企業行銷部創意䋗監
外貿㺋會專案經理
護具品牌經理 及 英商公司品性協理
中華民國自創品牌㙝會 秘書長

台灣精品品裨協會 秘書長

## 品牌專業經歷

專業領域：
品牌活動規劃，品牌資源整合，中小企業品牌行銷規劃輔導，中小企業品牌厨案執行輔導諮商，品牌市場策略規劃，品牌專案顧問，品牌議題專案推動，消費者行為調查分析。

品牌專業經歷：
1．台灣跨域企業內訓品牌講師
2．復興美工 美工科講師
3．外貿協會品牌學院 品牌講師
4．貿易局貿易推廣講堂 品牌專業講師
5．中國生產力中心 品牌講師
6．工總 品牌課程講師
7．台灣金屬中心 品牌系列講座專屬講師
8．致理學院多媒體系 業界講師
9．東吳大學EMBA 業界講師代表
10．紡拓會市場專題講師
11．中華民國全國中小企業總會品牌講師
12．規劃執行＂小歐洲計畫』 並完成台灣企業品牌逢品輔導超過 40 家次專案
13．參與加拿大温哥華社區㙯術家菭文活動規劃執行
14．台灣企業『品牌內化系統』顧問輔導
15．建構台灣首次＂品牌學習生團，制度與執行
16．完成台灣首次品牌經驗QA的 『台灣品牌百問』資料庫建構
17．規劃與建構完成 台灣首次品牌實務培訓系統
全方位品牌執行力輔導培訓計畫－－Branding Know How 系統
i．對談系列／／
完成台灣北中南企業品牌諮詢服務 130 家，完成台灣企業CEO品牌解析服務超過300人次。
ii．研習系列／／
完成台灣首次＂品牌解碼系列，品牌人才培訓活動，完成台灣企業組織學習 300 人次培訓活動。
iii．㥽作系列
完成台灣北中南實作系列品牌培訓課程 40 場次，培訓企業從業人員超過
iv．輔導系列—品牌策略發展及執行輔導計畫主導人，完成台灣1000人次。跨產業品牌策略輔導諮商工作
15．編撰完成品牌知識專書：
a．台灣首份品牌專業資訊電子報B－Paper（共完成36期編撰）
b．2013年 『品牌百問』專書
c．2014年＂Target Focus』專書
d，2015年＂品牌戰略地圖』專書

## EDITORIAL TEAM編 輯 群



## 邱

鏗
梈
白
呉
偎
朝
棘

## COPYRIGHT

## 版權

發行人：社團法人臺灣精品品牌協會
編輯主筆：張藼娟
指導單位：經濟部
主辦單位：經濟部工業局
執行單位：社團法人臺灣精品品牌協會
協辦單位：財團法人台灣經濟研究院
地址 ： 110 臺北市信義區信義路五段五號三樓 G 區 35 室
電話：02－2723－1880
傳真：02－2723－1850
電子郵件 ：info＠teba．org．tw
網址：www．teba．org．tw
法律顧問：創越法律事務所 林忠義律師
出版年月：民國一百零四年十月一版
電子書設計製作：原也國際設計有限公司

版權所有 翻印必究
商標聲明：本書所提之商標及各項商品，其權利屬各該公司擁有


TEBA 臺灣精品品牌協會官方網址
http：／／teba．org．tw

Bpaper 品牌好報電子報官方網址
http：／／bpaper．org．tw

## 電子書櫃網址

http：／／teba．org．tw／epromotion／index．htm｜

## SPONSORED

品牌優質企業聯合贊助表列

## M二゙厂ハロー

美利達工業股份有限公司


宏碁股份有限公司


明基電通股份有限公司

## LUXGEN

納智捷汽車股份有限公司

## SPONSORED

品牌優質企業聯合贊助表列

# HOPAX 

聚和國際股份有限公司

## karma 康揚

好的輪椅，好在適配！
康掦股份有限公司
D）T L C
TIONG LIONG CORPORATION
中良工業股份有限公司


中良工業股份有限公司


舊振南食品有限公司

## 品牌戰略地圖

## Gina Branding <br> MARKETING POWER <br> 行銷力

## 台鹳精品品牌㶸會 <br> TEB P：


[^0]:    圖表二十七 創意排序

