Branding Guide
品牌工具書系列

Branding Guide
品牌工具書系列

思考脈絡需要知識理論為基礎，創新成果更要求組織共識為依歸。本書所設計規劃的六大理論，不僅是企業創新最佳路徑，更是組織創意討論凝聚共識的最大助益。

產品創意永遠是主導企業市場成功與否的關鍵點，深入運用六大創意工具圖表，不僅增益創新範圍，也擴展創意質量，進而加強產品商品化速度，以因應未來經濟快速變動的挑戰。

## PRODUCT POWER

GRAPHIC THINKING

### 271.59

MARKET FIRST市場先行

225．
BRAINSTORMING


LATERAL THINKING水平思考


Mind MaP $141_{\text {頁 }}$心智地圖

# LETTER FROM THE EDITOR－IN－CHIEF 

總主筆手扎



台灣產業在現今政經局勢多變，貨幣政策及區域經濟環環緊扣下，企業在經營上將面對更艱困的挑戰，而這樣的挑戰需要更綿密的觀察分析能力，與更精準市場定位能力，進而精準規劃市場策略，攻克競爭局勢。

產品的開發一向是企業的核心脈絡，但是產品創意卻又是企業中最大憂慮！於是我開始著手撰寫這本 『Product Power 產品力』，期待協助台灣產業創新產品創意，增進產品價值，挹注企業價值增強競爭差異。

創新在產品開發過程中，一直被視為最關鍵的環節，但是怎樣的創意是最具備可行性？怎樣的創意是最具備市場競爭性的？這些一直都是企業追求找尋的答案。


創意開發究竟是靈光一現？還是可以永續延伸呢？我認為『創意來自於觀察」，只要觀察細淢及體驗深刻，創意將源源不絕，最重要的是觀察技能如何訓練而得？創意思維如何成為行為習慣？這些都是人才訓䋘環節中必須要深化的，本書所傳遞的就是＂創意邏輯化＋邏輯工具化』的主軸，唯有具備思考邏輯的訓練工具，才能夠讓創意快速具體化，進而即時商品化。
${ }^{\text {T }}$ Product Power產品力』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，循序渐進改變思維，運用工具在短時間內碓認產品創新的可行性，降低企業開發產品時間流程，進而篩選最具備市場競爭力的創意點，增進組織討論的共識層次，讓創新不僅於天馬行空思考而已，而是可以落實討論並且商品化的行為工具，這就是本書的唯一目標。


# THE STRATEGIC ADAPTATION OF SIX MAJOR THEORIES 

——六大理論戰略運用路徑



# 創新來自思維改變 <br> 思維改變來自知識知識影響行為習慣行為習慣源於訓練 <br> 訓練需要務實工具 

我們都知道理論往往無法䆩踐，因為和現賢狀況差距很大，創新為何常常失敗？因為無法顀踐者居多。我們需要改變行為，最重要的是先改變思維，而思維的改變需要漫長的時間，但是訓練可以㕈改變時間減少，因此我設計六大理論工具圖表，就是因應解決這個困惱，讓組緎創新變革可以加快，進而降低創新時程，增加組織共識速度，當然這六個理論排序是有其目的性，因為思維改變也有其人類行為模式順序，因循行為模式進行思維改造，才能狗事半功倍的達成組織的創新改造。

組織管理制式方式常常讓人員習慣於表列式分析，表列式分析充塞太多文字及數字，讓整個企業戰略藍圖無法一目了然，因此將分析行為更改為圖表式，運用圖解思考為創新改變的第一階段原因在此。

人類解決問題通常依據自身已知經驗，因此常常因為已知的經驗範圍不夠宽廣，而讓解決問題方向變得狹隘，因此第二階段接續的是將直線思考模式，調整改變為水平思考，破除自己舊有思考範圍，增加解決問題的能力，進而增加組織活力。

# THE STRATEGIC ADAPTATION OF SIX MAJOR THEORIES 

六大理論戰略運用路徑創意常常受限於一個自我認知範圍，心智地圖的延展性，可以大幅改變組織內的僵化制式討論方式，並且提升組織員工針對問題深入且專注的討論，讓因循式會議形態改變，進而改變組織文化，提升創新能量。

第四階段的逆向思考是協助解決問題時，破除組織因循奮有思維習慣而設計的，逆向反轉組織舊有習慣，進而大幅打破共通性，強調獨特性，增加產品創新程度，提升產品價值。

接續的腦力激湯是源於組織創新數量，常常影響組織行為變革意願，因此腦力激湯首重創意的數量目的，也會讓組織行為活絡，進而交叉比對下的創意優質化，更可以增強創意的質量，全面提高產品創新面向，挹注企業價值的市場競爭力。

最後一個理論是總結前五個思維改造後的彙整關鍵，就是市場先行觀念，產品最終購買關鍵在於使用者，不在於中間商業客戶，而產品開發之初是否可以確認產品市場接受度？是組織一直期待的目標，因此將市場先行中消費者需求確認工作，移轉為產品開發第一分析關鍵緣由在此。

以上六大理論是產品開發策略中，戰勝敵軍的戰略要素之一，唯有依循人類的行為模式改變，才能深入變動其思維，進而產生習慣，引導出創新能量，這就是我設計這六大理論的核心基礎，也是將理論推演為圖表工具，進而協助組織改造企業文化的目標。

## Product POWER



## GRAPHIC THINKING

## 圖解思考

企業在企業市場策略及産品構想時，最常用的方式都是「表列式」文章，對於圖列式的溝通方

式較陌生，尤其在新創意發想的過程中，
圖解方式的思考模式更顯重要，
因為圖表的分析與思考模式不侣於精要，更可以在綜觀全局下精確了解敵我差異，這就是我編寫入本書的最重要原由。

## 總主筆／張蕜娟

$$
\bar{N}
$$

## GRAPHIC

圖 解思


## 「HINKING

## 考總表

## Step3

## 

企鿊

$3-2$



## Step4



| 路事项国分析 | ME | \#wand | 击男中 <br>  | ETo gwn | $\begin{aligned} & \text { ME } \\ & \text { 极正 } \end{aligned}$ |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
|  |  |  |  | 長期兩司 |  |
| Position <br>  |  |  |  |  |  |
| $\qquad$ |  |  |  |  |  |
| TA目我뤂 |  |  |  |  |  |

## Step5

## FAB分析／齐品定位分析




分析臺品值值的發展：

# GRAPHIC THINKING 

## 一，定義解釋

## 中文定義解釋

經過圖表的建構引導，將複雜的，多樣的，抽象的創意思維整理出脈絡的一種方法，一方面協助創意者將想像落實，快速整理出頭緒，同時也藉由圖解架構，增進創意構思的能力。

## 英文定義解釋

Learners fill in and build upon a visual map or diagram to improve innovative thinking and solve the problem．

## ニ，為什麼要圖解思考

## 左腲與右䐉的差異

人的腦以左右對分，左半球就是左腦，右半球就是右腦，左右腦平分了腦部的所有構造。左腦是以語言處理訊息，控制知識，判斷力，思考力，因此被稱為「知性腦」，右腦是圖像腦，掌管想像力，創造力，問題解決能力，還被人稱為「藝術腦」，潛意識腦。 （如圖表一）

總主筆／張竡娟 文字編輯／蔡旻諭，邱釬婷


圖表－
左腦是把外界接收到的訊息，一關一關的依照順序處理，再轉換成語言傳達，是屬於「直列式處理」，相當費時；右腦具有「高速大量記憶」的能力，將接收的訊息用圖像處理，瞬間就可完成。如果讓右腦大量記憶，右腦會對這些訊息自動加工處理，就能衍生出創造性的訊息。也就是説，右腦具有自主性，能夠發揮獨自的想像力，思考，把創意圖像化。但左腦的記憶，是你無論如何的絞盡腦汁，都有它的極限。左腦必須捨去舊的記憶讓新的東西進去，而右腦的記憶卻是可以永久保存。因為右腦是記憶力一旦和思考力結合，就能夠不依賴語言的連結，而是與圖像思考連結，獨創性的構想就會神奇般的被引發出來。


## GRAPHIC THINKING

## 運用圖解思考的益處是甚㦄

根據維也納大學康士坦丁 • 梵－艾克諾摩博士估算，人類的腦神經細胞數量約有一千五百億個，腦神經細胞受到外部的刺激，就像互聯網一樣會長出芽，與其它腦細胞結合並相互聯絡，人類有 $95 \%$ 以上的神經元處於未使用狀態，這些沉睡的神經元如果能夠被喚醒，就能開發潛能，學習更快速且有效率。只要多進行圖像式的思考，神奇的右腦潛能一旦打開，學習不必刻意死記硬背，就能輕鬆快速有效的記憶。（如圖表二及圖表三）。


圖表 二
圖表三

## 三 ，新產品開發流程

## 新產品開發流程

一般企業在新產品開發流程上可分為以下六個步驟（如圖表四），專業策略，創意形成，商業方案，定義，開發以及上市。我們針對創意形成這個議題去發想圖解思考，希望能藉由我們的工具圖表，讓產品開發人員能夠更清晰地知道要如何開發具備商品價值的產品。

一般企業解決產品開發的問題，大多依據以下六個步驟來執行，而往往結果都不會突破舊有思維，而本書所整合的圖解思考新應用工具圖表，卻讓創意有機會商品化，這就是我們期待的價值。

| 專業策略 | 未來產品願景。 |
| :---: | :---: |
| 創意形成 | 䢒生源源不紹的產品創意。 |
| 商業方案 | 建構具經湾效益的產品投餈專案。 |
| 定 義 | 制定明䝍的功能槻格，可能的話建立斑品原型。 |
| 開 發 | 利用現有的內外部資源進行產品生產，製造。 |
| 上 市 |  |

專業
策略
創意
形成
商業
方案

定義
開登
上市

圖表四 新產品開發流程圖

## GRAPHIC THINKING

## 四，創意形成

## 步䯀一：創意確認圖

在開發產品的創意形成前，透過創意確認圖（如圖表五）定義新產品的功能使用對象及價值，使新產品開發的概念更為確立，並且再次確認規劃中心。


## 圖表五 創意確認圖

## 步驩二：新一代SWOT市場分析圖表

新一代SWOT分析係用來擬定策略前的環境分析工具之一，可以淺面瞭解當前市場局勢，並且簡略確認自身競爭力之優劣。因此不僅從內部審查外部（Inside out），也可以從外部推導到內部 （Outside in）直接或間接協助了解自身能力。惟SWOT分析屬於由外而內分析之策略思維，以下為SWOT的定義解釋，以協助運用時的思考方向。（如圖表六）


## GRAPHIC THINKING

## Strength優勢

優勢是指企業迢越其競爭對手•貫現企業旦標的能力，可以是產品質量，適用性，風格形象等，屬內部因素。

## Weakness劣勢

少勢是指企業在某些目標上輸給競爭對手，可能是企業文化，管理制度，產品競爭力等，屬內部因素

## Opportunity機會

機會是指企業面臨的外部環境中對企業發展有利的因素，如：政府支持，簽訂質易協定，景氣回升等，屬外部因素。

## Threat <br> 威妘

如：產業變遷，消費者偏好改變，景氣䓇條等，屬外部因素。

步䯀三之一：
市場機會威勰分析 $\rightarrow$ 清楚確認定義目標客群屬性

經過步驟二新一代SWOT圖表分析後，更進一步分析對企業影響較深的機會與威脅（如圖表七）。


## 圖表t 市場OT分析圖

選定好目標市場後，企業宜針對目標市場進行目標客群分析，我們以3W分析圖為執行此項目的圖表串聯。（如圖表八）


## GRAPHIC THINKING

$3 W$ 的定義説明如下：

| Who <br> 目標族群 | What <br> 產品價值 | Where <br> 目標族群 |
| :---: | :---: | :---: |
| 在什麿埕境中使用 |  |  |

## 步驩三之二： <br> 齐品優劣勢分析 $\rightarrow$ 產品感知分析階段

經過步罵二新一代SWOT分析後，定義產品之核心競爭優勢及主要劣勢（如圖表九）。


產品知覺圖是消費者對某一產品或品牌的知覺表述，目的是嘗試將消費者或潛在消費者的感知用直觀的圖像表達出來。清楚了解與對手的差異後，企業如何來思考產品的走向分析，我們以顧客需

## 產品力

求程度以及創新程度分為四類商品。顧客需求程度高且創新程度高為獨特商品，需求程度高創新程度低為實用商品，需求程度低但創新程度高則為創意商品，若兩者皆低則為冷門商品，若是該象限已充滿競爭對手，則不宜進入。企業應找尋尚未被滿足的需求，進而創新開發新產品，即使顧客需求程度不高，但也有可能成為長尾效應的尾端。（如圖表十）以下為產品知覺圖四個面向的定義説明


## GRAPHIC THINKING

## 產品知覺圖四個面向的定義說明

## 獨特產品屬性

創新齐品屬性

## 冷門產品屬性

實用產品屬性

高需求且高創新，對於消費者而言是獨一無二的。舉例來說在交通工具尚未被發明以前，人們總要花費許多時間才能與彼此見面，對於交通工具的需求程度是相當大的，因此在汽車被發明出來後，對當時的人們是個高顧客需求以及高度創新的產品。

低需求且高創新，人們對於此項產品沒有迫切的需求，但是對他們而言卻是新鮮且創新的。舉例來說：近年來興起的文創產業即是一例，人們喜好欣賞高創新的想法，產品，但卻很少人願意為文創產品多花錢。

低需求且低創新，消費者對於此項產品不僅没有需求，也鮮少對這種產品感到興趣，若此類產品無法成為長尾效應的尾端，則企業應思考是否撤出此產品市場。

高需求且低創新，消費者對於此項產品的需求高但不求太高的創新程度。這類產品可能是日常生活用品，消費者日常需要用到，但創新與否對於他們而言並不存在太大的差異。

## 步驟四：企業與競爭者間分析

競爭狀況分析圖（如圖表十一）是針對企業本身及其他競爭者進行分析，而這些競爭者包含企業最主要的競爭者，以短期立即防禦為主要目標；企業想要模仿的競爭者，以短期模仿為主要目標；以及市場中的標竿企業，以長期學習為主要目標。透過分析企業本身與競爭者後提出修正後的定位，產品及目標客群。

定位（Position）：泛指企業在市場上想給予客戶或是消費者心目中的價值產品（Product）：產品是滿足消費者未被滿足的需求的物品，可以指是有形斑品或者是無形的服務。

目標客群（Target Audience）：企業主要銷售產品的對象及顧客。 ME（指自身企業）：審視自身企業的狀況。 ME 修正（指自身企業修正的作法）：指自身企業和前三列（市場中主要競爭企業，欲仿效企業，標竿企業）分析後的調整作法內容。


圖表十 競爭狀況分析圖

## GRAPHIC THINKING

## 步駱五之一：礶認產品價值的發展性

企業針對欲拓展的市場進行分析，市場可能是創意產品，獨特產品，實用產品或是冷門產品，針對這四種類型的產品做一個市場調查分析，區分出不同的目標客群（TA），特色（Feature），優點（Advantage）以及可以帶給消費者什麼樣的效益（Benefit）等。例如多芬洗髮乳的目標客群是頭髮乾燥的女性朋友，特色是含 $1 / 4$ 乳霜，優點是能改善髮質，使頭髮更柔順，效益是讓使用者出門感到更加光鮮亮麗而且有自信。

Feature特色
產品所排有的價值與功能。


## 步䮫五之二：確認產品價值

透過產品分析圖（如圖表十三），分析新產品的目標客群，功能，訂價與通路，以利產品推出市場。


## GRAPHIC THINKING

## 五，模擬案例

## 步騑一：創意確認圖

運用創意確認圖分析臭味洋芋片的產品的功能，使用對象及價值。


## 圖表十四 創意確認圖

總主筆／張藁娟 文字編輯／蔡旻諭，邱釬婷



## GRAPHIC THINKING

步䮫三之一:

市場機會威臽分析 $\rightarrow$ 清楚確認定義目標客群屬性

由步驟二得知臭味洋芋片所面臨的機會與威脅，分別進行評估，找出對企業影響較深的機會與威脅。（如圖表十六）


## 圖表十六 市場OT分析圖

接下來透過與市場上競爭者的分析了解，臭味洋芋片與品客洋芋片對䀠標客群，產品定位以及目標客群在何處使用的差異。（如圖表 $\mid 七) ~$

| 喜愛䎛試新回味的人 | ME | 㫛务洋荨片 | 喜愛洋芋片的容群 |
| :---: | :---: | :---: | :---: |
| 真而好吃的零觜 |  |  | 解坥用的零觜 |
| 家中，電影院等 |  |  | 家中，外出，電影院等 |
| 圖表十t 3W分析圖 |  |  |  |

$$
\begin{gathered}
\text { 歩驟三之二: } \\
\text { 產品優劣勢分 } \rightarrow \text { 產品感知分析階段 }
\end{gathered}
$$

由步驟二得知臭味洋芋片的優勢與劣勢，分別進行分析後，找出臭味洋芋片的核心競爭優勢與主要劣勢。（如圖表九）


## GRAPHIC THINKING

洋芋片為一般大眾選擇零食的其中一個選項，而臭味洋芋片只能算是眾多口味的其中一種，因此其創新程度相對來的低，故我們將其歸類為實用商品。



圖表十九 產品知覺圖

## GRAPHIC THINKING

步驟四：企業與競爭者間分析


## 市場中主要競爭的企業

## 樂事洋芋片

回味多元

```
\begin{tabular}{|c|}
\hline \multirow[t]{5}{*}{} \\
\hline \\
\hline \\
\hline \\
\hline \\
\hline
\end{tabular}
```

喜愛洋茾片的學生

市場中欲仿效的企業

| 多力多滋 | 品客洋芋片 |  |
| :---: | :---: | :---: |
| 大膅，獨特 | 越吃越順回 | 臭而好吃且順口 |
| 不定期推出創新的口味 | 不會因為吃多而感到蔵；反而越吃越順口 | 獨特創新臭味洋芋片 |
| 勇於档試的年輕客群 | 喜愛經典口味洋荢片的梁群 | 勇於堂試的客群 |

圖表二十 競爭狀況分析圖

## GRAPHIC THINKING

## 步験五之一：確認產品價值的發展性

透過 $F A B$ 圖分析臭味洋芋片這項新產品的特色，優點與效益。（如圖表二十一）


圖表二十一 FAB圖

## 步駐五之二：確認產品價值

產品開發創意：臭味洋芋片
目標客群：勇於嘗鮮，好奇心重的顧客
產品功能：解饘及解決無聊感的零食
產品訂價：產品價格30～50元，屬於中價位
產品通路：一般實體零售通路，和網路零售商城通路等，虛實併行


## GRAPHIC THINKING

案例二：現榨果汁販賣機
步露一: 創意確認圖

運用創意確認圖分析現榨果汁販賣機的產品的功能，使用對象及價值。


> 圖表二十三 創意確認圖

## 步驩二 ：新一代SWOT市場分析圖表

透過新一代SWOT圖分析公司內部現榕果汁販賣機資訊以及公司外部的市場資訊。（如圖表二十四）


## 圖表二十四 新一代SWOT市場分析圖

## GRAPHIC THINKING

步験三之一:

市場機會威到分析 $\rightarrow$ 清楚確認定義目標客群屬性

由步驟二得知現榷果汁販賣機所面臨的機會與威脅，分別進行評估，找出對企業影響較深的機會與威脅。（如圖表二十五）


圖表二十五 市場OT分析圖

接下來透過與市場上競爭者的分析了解，現榕果汁販賣機與便利商店對於目標客群，產品定位以及目標客群在何處使用的差異。（如圖表 1 七）


圖表三十六
3W分析圖

$$
\begin{gathered}
\text { 歩駐三之二: } \\
\text { 產品優劣勢分析 } \rightarrow \text { 產品感知分析階段 }
\end{gathered}
$$

由步䮋二得知現榕果汁販賣機的優勢與劣勢，分別進行分析後，找出現榨果汁販賣機的核心競爭優勢與主要劣勢。（如圖表二十七）


## GRAPHIC THINKING

果汁對於普羅大眾來説屬於高需求感知，而販賣機販售現榨果汁屬
於破壞性創新的高創新程度，因此將現榨果汁販賣機歸類為獨特性商品。


產品低創新程度


圖表二十八 迹品知覺圖

## GRAPHIC THINKING

步驟四：企業與競爭者間分析


圖表二十九 競爭狀況分析圖


## GRAPHIC THINKING

步驩五之一：確認產品價值的發展性

透過FAB圖分析現榕果汁販賣機的特色，優點與效益。（如圖表三十）


圖表三＋FAB圖

## 步験五之二：確認產品價值

產品開發創意：現榨果汁販賣機
目標客群：追求健康生活的顧客
產品功能：健康現榨百分百原味果汁販賣機
產品訂價：產品價格 $20-25$ 萬元，屬於中高價位
產品通路：一般實體通路


啚表三十一 產品分析迫

## GRAPHIC THINKING

案例三：課程評論網

## 步䯀一：創意確認圖

運用創意確認圖分析課程評論網的產品的功能，使用對象及價值。


> 圖表三十二 創意確認圖

## 步龮二：新一代SWOT市場分析圖表

透過新一代SWOT圖分析公司內部的課程評論網資訊以及公司外部的市場資訊。（如圖表三十三）


## 圖表三十三 新一代SWOT市場分析圖

## GRAPHIC THINKING

步䯀三之一:

市場機會威脅分析 $\rightarrow$ 清楚確認定義目標客群屬性

由步驟二得知課程評論網所面臨的機會與威脅，分別進行評估，找出對企業影響較深的機會與威脅。（如圖表三十四）


## 圖表三十四 市場OT分析圖

接下來透過與市場上競爭者的分析了解，課程評論網與愛評網對於目標客群，產品定位以及目標客群在何處使用的差異。（如圖表十七）

| 大學生 | ME | $\begin{aligned} & \text { 受 } \\ & \text { 評 } \\ & \text { 網 } \end{aligned}$ | 重視美食的容群 |
| :---: | :---: | :---: | :---: |
| 隆低選課餈訊不對綗的問題 |  |  | 降低選擇餐廳時的資訊不對網 |
| 有選課需求的環境 |  |  | 消費者選擇餐廳時 |

## 圖表三十五 3W分析圖

總主筆／張藁娟 文字編輯／蔡旻諭，邱釬婷

## 鿏品力

步䣖三之二:

$$
\text { 產品優劣勢分析 } \rightarrow \text { 產品感知分析階段 }
$$

$$
\begin{aligned}
& \text { 由步䮕二得知課程評論網的優勢與劣勢, 分別進行分析後, 找出課 } \\
& \text { 程評論網的核心競爭優勢與主要劣勢。(如圖表三十六) }
\end{aligned}
$$



## GRAPHIC THINKING

課程評論網對於大眾來説屬於低需求感知，客群範圍為大學生及碩士生，而課程評論網高創新程度，因此將課程評論網歸類為創新性商品。



> 產品低創新程度

圖表三十七 產品知覺圖

## GRAPHIC THINKING

步驟四：企業與競爭者間分析

Product產品 （產品差異功能）
TA
目標客群
蒐集課程評論並統整


圖表三十八 競爭狀況分析圖

|  |  |  |
| :---: | :---: | :---: |
| 市場中欲仿效的企業 | $\begin{gathered} \text { 市場中 } \\ \text { 標伞企業 } \end{gathered}$ | $\begin{aligned} & \text { ME } \\ & \text { 修正 } \end{aligned}$ |
| 愛評網 | Yelp |  |
| 提供餐廳相關評論的網站 | 兼具點評網與社群平台的功能 | 提供課程相關評論與平台讓使用者交流 |
| 匯集網友對於餐廳之介紹與評論 | 除了分享資訊外，會員也可互相交流 | 提供歷年課程資訊與社群平台 |
| 重視美食或高性價比餐點的客群 | 喜愛分享資訊且社交的年輕人 | 大學生 |

## GRAPHIC THINKING

## 步䯀五之一：確認產品價值的發展性

透過FAB圖分析課程評論網的特色，優點與效益。（如圖表三十九）


圖表三十九 FAB圖

## 步駣五之二：確認產品價值

## 產品開發創意：課程評論網

目標客群 ：有選課需求的大學生
產品功能：提供課程相關評論與社群平台
產品訂價：免費
產品通路：虛擬通路


圖表三十一 逢品分析圖

# GRAPHIC THINKING 

圖解思考使用要訣

本工具圖表的使用邏輯是因應組織開發產品流程而設計，
先由外部與內部自我和新定位審視，
再進入競爭者敵我差異分析，
當然最重要的差異是來自消費者需求的差異，
並不是原本產品功能的差異，
接續定調產品市場需求四大面向位置，
並且更細節確認商品化的市場機會，
最終在產品三大競爭核心（功能需求十心理需求＋產品價值）中，
做 FAB 三大訴求的再次分析，
來最後審查創意的市場創新程度，增加創新的差異性，
以利產品銷售的最終目標。

本理論圖表最重要關鍵是，
將表列式資料用圖列方式進行組織討論，
及分析使用來因應不同觀點時的彙整，
加速創新型的創意討論速度，
共同完成組織目標。

## Product POWER



## LATERAL THINKING水平思考

人的思考模式常常是垂直思考形式，因此常常受限於已知的生活經験，而忘記未知的發展可能，這就是我探入此水平思考的原因，並加上垂直思考收敛性的效益，以補强創新可行性的發展性。

## 總主筆／張德娟



| $\begin{aligned} & \text { 水平 } \\ & \text { 思考 } \end{aligned}$ | 欲解決問題及方案發想 | 檢睍既有 |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: |
| 流程 | Step1 | Step2 |  |
| 工具 | 水平思考六大技䛧 | 加入垂直眰考方式的相想 |  |
| 工具圖 |  |  |  |
| 執行目的 | 别思以考的真芫酉合䬺。 |  <br>  <br>  |  |

## HINKING

## 的想法是否可行

## 達成的目標

## Step3

直新排列項目中發想點子
恡品想法初步討論評估

筬選階段 111 －放入重新排列中的七個點子，加以評分，取分數最高者加以開發


評估產品價值及做出與市場上賲品差異性，可行性評分？了解厓品見否有開發原值。

## Step5

產品開發綱要

## 齐品概念描述圖表

|  |
| :---: |
| 2．Oblicive． |
|  |
|  |
| 5．Product 考品 <br>  <br>  <br> －㘦的撞㨁： <br>  <br>  |
|  <br>  <br>  |

繵結出產品創意的核心競爭方向。

## LATERAL THINKING

## －，名詞解釋

水平思考法是英國心理學家戴波諾博士（Dr．Edward De Bono）
於 1967 年提出的理論。水平思考是一種思考解決問題方法，一種可以用來改變既有的觀念和認知，並系統性的產生新想法的技術。水平思考採用非正統的方法解決邏輯思考（垂直思考）會忽略的問題，並可以得到無法由傳統邏輯得到的點子。簡單來説，就是善用本身已知訊息，往＂周邊＂嘗試不同認知，以不同角度切入，得到新點子。

## ニ，與垂直思考不同之處

## 何謂垂直思考

> 垂直思考又稱邏輯思考, 收敛性思考, 思考的每一步驟及每一階段都必須講求按部就班, 循序漸進, 而且要求推論過程中的每一事物都須接受嚴格的定義及推論正確無誤。

## 垂直思考 （收斂式思考）

- 傳統的，邏輯的思維
- 面對問題時，用＂最高可能性＂解釋
－按部就班，循序漸進，思想在同一方向上
－缺點：看問題方式過於單一

水平思考
（發散式思考）

- 跳脫框架，創新的思維
- 面對問題時，避免用＂最高可能性＂解釋
－思想不限在同一方向上，有時會為解決問題而遠離問題另筧他途
－缺點：易遠離主題

圖表一 垂直思考與水平思考比較表

## 比較水平思考與垂直思考

相較於垂直思考，水平思考又稱發散式思考，用跳脫框架的，創新的思維來思考問題。面對問題時，避免用最高可能性解釋，也就是不會去認定哪種方法是最恰當的，而是會不斷的尋找更好的方案。思想不會永遠限制於同一方向上，有時會遠離問題而另筧其他途徑。然而，這樣的方式也容易造成偏離主題的缺失。

## LATERAL THINKING

## 思考路徑比較



圖表二 垂直思考與水平思考思考路德圖

## 解決問題路徑比較

## 垂直思考

對於問題，以A－B－C－D
循序漸進地深化思考。

水平思考

A－B－G／A－B－C－Y思考過程中可以跳到另一個全新的方向，有時不依照原來順序，而突然地從 $B$ 到 $G$ 導出解決方案

## 缺點：易遠㒀主題

圖表三 解決問題路徑比較説明表

## 三 ，本工具思考兩大步驟

水平思考及垂直思考各有優缺點，所以我們的規劃建議兩種方法不可偏廢，相輔相成。故採用水平思考時記得有兩個重要步驟，第一步是水平發想，也就是運用知覺篩選（perceptual choice），在腦中將資訊分門別類，把感知到的事物互相結合，產生各種概念與想法。第二步是垂直驗證，即運用邏輯有效地處理，驗證想法的正確性與可能性。

缺點：過於單一看問題

## LATERAL THINKING

```
    大䐉思考兩大步䮠:
    先水平醱想
```



```
揌感知到的妻物互相結合,產生各種既念藇想法 *
```


## 再垂直發想

運用䍜輯有效地劇理，験證想法的正磼性興可能惟。

## 圖表四 工具圖表二大思考步驟表

## 四，水平思考工具一刺激性操作（Provocative Operation）

刺激性操作（Provocative Operation）是戴波諾博士所發明的語言，簡稱 PO。在邏輯思考中， NO 的功能是執行否定，而在水平思考中，PO 即是進行水平思考的基礎工具，可協助想法的横向發展。

在我們的規劃中，當面對一個待解決的狀況，對於狀況的解決方法，垂直思考者會立刻判斷是 yes 或是no，但水平思考者不會立刻判斷事物的對錯，而是會喊 PO，此時 PO 就扮演一個＂不可能的媒介＂，讓馬上被拒絕的想法被拯救回來，多思考一會，或許就能產生其他嶄新的點子。也就是説PO並不關心一個想法有沒有用，而是關心這個想法能不能帶來新的想法。


圖表五 水平思考工具 PO

舉例來説，若一超商經常發生偷竊事件，經營者提出＂如何減少偷竊行為的問題＂，此時有人回答道＂讓所有食物都免費就不會存在偷竊事件了＂。一個垂直思考者或許會認為採用此方法將造成更嚴重損失，故馬上否決。但對水平思考者而言，這個答案變成一個不可能的媒介，可以幫助他想出更多新點子，像是食物免費但進場收費，所有免費食物總價加總歸為地方税，總交易量算在會員卡費，出示會員卡就免費，所有購物打折，但失竊一次就降低折數，讓全民有誘因監督偷竊事件。因此，下次公司內部的創意發想會議上，先別急者否定新點子的邏輯，説一聲PO吧。

## LATERAL THINKING

## 五，水平思考運用於行銷一菲利浦科特勒的水平行銷法

科特勒在其著作《水平行銷》中，提到商業上的許多創新想法，企劃案撰寫就是利用水平思考法產生的。以下介紹科特勒發明的水平思考三步驟：

## 水平行銷歩駐一：決定對象



堐品
行銷組合

```
需求／效用：Why
對象／顧客：Who
用除／狀況：When？Where？With Whom？
```

提供商品與服務：What？
債格活路／促銷：How？

## 水平行銷歩驩二：產生行銷缺口

## 水平位移

六種技䚘

## 打斷通輯思考

取代／調整／結合／強化／去除／重新排原

## 水平行銷步䯀三：建立關聯性

## 重新檢視消費者對創新品的購買程序

## 抽出效用或正面想法

## 設定可能使用情况

圖表六 水平行銷三步㵵

水平行銷三步験舉例說明圖

## 摩托車



總主筆／張莗娟 文字編輯／李佳莅•林語萱

圖表 $t$ 水平行銷三步驟説明圖

## LATERAL Thinking

## 水平行銷步䯀一：決定對象

對象可以分為三個層級，分別為市場層級，產品層級及行銷組合層級。市場層級中包含需求和效用（原因），對象和顧客（對象），以及用途和情況（時間，地點，和什麼對象）。產品層級則包含提供的商品及服務。行銷組合層級則包含價格，通路及促銷（如何把東西銷售出去）。水平行銷的第一步就是選擇一個層級裡一項要素，例如選擇摩托車的市場層級，選擇之要素為使用於地面的這種情況。

## 水平行銷歩䮕二：行銷缺口的產生

摩托車行駛在路上是一個符合邏輯的概念，但在這個步䭷我們必須暫時打斷邏輯思考，給予一個刺激或是干擾，進行水平位移，產生一個行銷缺口。科特勒整理歸納出六種技術來進行水平位移，分別為取代，調整，結合，強化，去除，重新排列。現在我們選擇＂取代＂的技術，將使用於路面上的狀況用使用於水面上取代，此時就會在＂摩托車＂及＂使用於水面上＂這兩件事間產生一個行銷缺口，而行銷缺口就會是創意的來源。

## 水平行銷步䯀三：建立關聯性（即解決缺口的問題）

進行水平位移後可以得到的許多新的想法，例如把摩托車加裝水上功能，但這些新想法有些可能會非常特異，或是天馬行空無法落實，所以需要第三步驟來填補創意跟現實狀況中的落差，讓創意可以執行，最後就可以得到一個符合邏輯的新概念一水上摩托車。建立關聯性的方法有下列三種：

1．重新檢視消費者對創新產品的購買程序設定一個消費者，想像他在什麼情況，場合中發現新產品，直到他決定嘗試購買並使用。這個流程中可以發現新產品上市後產生的 ＂消費者對新品沒興趣＂等問題，行銷人員可以再想方法應對。

## 2．選擇出正面的效用或是想法

這個方法可以從不可能的點子中找出正面的因子，就像是前述的超商偷竊事件，把＂所有食物免費＂，抽出免費因子後，想到一個正面的點子，總交易量算在會員卡費，出示會員卡就免費，因此就形成一個新的解決方案。

3．設定可能使用的情況
例如我們想出＂吵架時送的玫瑰花＂，我們可以設定出一個＂因為想要道歉所以送玫瑰花＂的使用情境，而後或許可以把玫瑰花排成SORRY的樣式，教育消費者這樣的使用情境。

## LATERAL THINKING



圖表八 應用範例表

由範例表可看到由步驟一及步驟二所發想出的各種新點子，接下來就是用步驟三建立關聯性。在市場層級／取代中，想像消費者的購買流程，例如舞廳很暗看不到爆米花，所以推出添加螢光染料的彩色爆米花。在市場層級／結合中，可以開發用蘋果汁做出不含酒精但含有汽泡的香檳，或是同一品牌，不同瓶裝，大人喝的大瓶裝為真正香檳，小孩喝的小瓶裝為不含酒精香檳。在產品層級／調整中，可以開發出冷涷比薩。在行銷組合層級 $/$ 去除中，可以發現新商機，如以反全球化人士為對象，衣服不印商標，故利潤不會被品牌商剝奪，而可由低度開發國製造商獲得。

## 六，水平思考エ具圖表

企業行銷部門發想新點子有時會面臨靈感枯竭的窘境，有時會因點子太天馬行空而無法執行。此時我們規畫將科特勒的水平行銷技術用於發想新點子，再用垂直思考驗證法，檢視開發每一個新點子的可行性及需求等方面，以下用圖表及模擬案例説明之。

## LATERAL THINKING

## 步䯀一：創意發想階段

| 待解決問題 |  |  |  |  |  |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| 專案主題 | 替代 | 反向調整 | 結合 | 強化 | 去除 <br> 過濾 | 重新 排列 |
| WHY to use it |  |  |  |  |  |  |
| WHO <br> will use it |  |  |  |  |  |  |
| WHEN to use it |  |  |  |  |  |  |
| WHERE to use it |  |  |  |  |  |  |
| Lse it WIH WHOM |  |  |  |  |  |  |
| HOW to use it |  |  |  |  |  |  |
| WHAT is the VALUE |  |  |  |  |  |  |

圖表九 創意發想階段圖

圖表十，表示當面對一個待解決問題時，先界定問題是什麼，並填入上方的長方框中，再依照待解決問題選定專案主題，稍後就可以進行水平行銷的六大技術，分別為替代，調整，結合，強化，去除，重排。在本圖表中六種技術的定義如圖表十：


[^0]
## LATERAL THINKING

圖表十一之目的為選定專案主題後，接著思考此專案主題的七個特性，分述如下


WHY
to use it
這一格請填入為什麼會使用這個專案主題，也就是這個專案主
WHO
will use it

這一格請填入這個專案主題所牽涉到的對象，對象可以是人 ，事，物，提供服務者或是服務接受者，對象的數量也可以任意選定，例如一個人，兩隻貓，五朵玫瑰花。

WHEN
to use it
這一格請填入專案主題的使用時間或時機，例如白天，晚上，
$\qquad$或生日時，母親節時。

WHERE
to use it

```
use it WTH
WHOM
```

這一格請填入這個專案主題是跟什麼對象一起使用。

HOW
to use it

## WHAT is the VALLE

這一格請填入專案主題的使用流程。

這一格請填入專案主題提供了什麼價值，其中又可再詳細區分為功能性價值的以及心理性的價值。例如，功能性價值可為讓母親欣賞花朵，而心理性價值則為表達說不出的愛。

當完成上述的前置步驟後，現在來進行專案主題七大特性的取代：

| 專案 <br> 主題 | 替代 |  |
| :---: | :---: | :---: |
| WHY <br> to Use it |  | 填入將專案主題使用目的取代後的新點子。 |
| WHO <br> will use it | 填入將專案主題使用對象取代後的新點子。 |  |
| WHEN <br> to Use it | 填入將專案主題使用時間或時機取代後的新點子。 |  |
| WHERE <br> to Use it | 填入將專案主題使用場所取代後的新點子。 |  |
| Lse it WIH |  |  |
| WHOM |  |  |

圖表十二 專案主題七大特性的取代
接下來則繼續使用相同方法，透過其他技術（反向調整，結合…等）將所有格子填完。

## LATERAL THINKING

## 步驩二：點子篩選階段

當水平思考完畢，從創意發想階段中「重新排列」裡的七個點子做初步結論後，就進入到篩選階段，這個階段是為了從新點子中，藉由垂直驗證的方式，挑出有執行價值的點子。驗證方法為首先檢視產品的差異性，再來檢視產品的市場可行性，最後選出一個。


差異性 3 分以上可行性 3 分以上即可考慮開發

在產品差異性描述的階段，詳細敘述見圖表十四。此階段目的在評估每個新點子在市場上是否有競爭者，並將競爭者填入圖十四上方的倒三角形中，接下來評估產品與競爭者的差異程度，並給予評分，1分為低差異性，而5分為高差異性。最後將產品可以勝出競爭者的價值總結至 ＂總結產品價值＂格中。每個新點子均可以均採用一樣的步驟檢視其產品差異性。


圖表十四 產品差異描述

在市場可行性分析的階段，詳細敘述見圖表十五。此階段目的在評估每個新點子的市場及其可行性，關於新點子的市場詳細描述可填入圖十五上方的長方形中，並可對新點子在市場上可行性的高低來評分，低可行性者給予 1 分，而高可行性者格給予 5 分。


圖表十五 市場可行性分析

## LATERAL THinking

## 步騄三：產品概念描述階段

經過產品差異性及市場可行性的分析評比過後，我們可以從產品初步idea中挑選出具開發價值的點子來進入下一個階段。決定開發哪一個點子的新產品後，進入到產品概念描述的圖表。其中，在四個底框中分別填入新產品會用運用怎麼樣的材質，新產品的功能性，新產品所提供的服務和能應用的範圍，以及怎麼樣的人會使用這個新產品。最後最為重要的就是新產品的核心競爭力，將其描述填入中間圓圈之中，水平思考的圖表使用流程就到此結束。


圖表十六 產品概念描述階段圖

## 歩驃四：產品開發計劃書

將研發之新產品細節描述帶入表格中，總結出產品創意的核心競爭方向。

1．Mythology 產品發展理念

2．Objective

3．Market 產品銷售市場

4．Competitor profile 產品競爭者及資訊

5．Product 產品

- 產品核心競爭力描述：
- 材質運用描述：
- 功能描述：
- 服務及應用描述：
- 使用對象描述：

6．Conclusion 總結描述此次新產品開發優勢及特色

- 功能性價值：
- 心理性價值：

圖表十七 產品開發計畫書

## LATERAL THINKING

## 七，企業模擬案例

了解我們創新綜合型工具圖表的使用方式後，接者我們將提供三個圖表實際操作模擬案例，各位讀者也可以試著實際操作圖表。

## 案例一：美䯷院要如何增加東客數

待解決問題：美齐院加何增加來各数？

| 美䯷院技術服務 | 替代 | 反向調整 | 結合 |
| :---: | :---: | :---: | :---: |
| Why按次收費 | 買產品送美髮服務 | 不挍次收費一票卷，月付，儲值 | 信用卡，手機APP |
| Who美髮師顧客 | 美容師 | 不是美竪師：希學合作職校楽生 | 音樂演奏者，化妝師 |
| When營業時間（每天） | 周休二曰 | 非營業時間－美髻師特別開給專囦容人的時間 | 派對活動時間特別活動，愙人生日特別優惠 |
| Where美容院內 | 到府服務 | 不在美容院客人家裡，大罝運輸上 （ex：飛機，火車） | 飲料店－服飾店（若要去參加活動可以順便租借衣服）－Spa館 （髣髮加按摩） |
| How剪／染／錂／洗髮 | 皮喕保養 | 夽接假䯷 | 全身按摩，指甲彩緰，做臉 |
| What is the Value顧客擁有滿意形象 | 健康 | 完全不一棣的自己 | 緉意的皮誾護養及全身放榉 |

圖表十九 創意發想階段圖

## 總主筆／張藁如 文字編輯／李佳藷，林語萱（座 口口丁〕



圖表十八 階段圖


## LATERAL THINKING

－IDEA：周休二日並增加特惠活動或提供客人專屬時間，售價比平目高

- 功能性價值：提升美髪服務品質
- 心理性價值：䧹客因能有專屬時間與設計師溝通，享受服務，而感到受重䅐，覺得此次消費不只是剪髪而已，而是籠愛自己的䯈驗


圖表二十 點子節選階段圖


圖表二十一 產品概念描述階段圖

## LATERAL THINKING

1．Mythology 產品發展理念

美髮院要如何增加來客數

2．Objective

周休二日並增加特惠活動或提供客人專屬空間

3．Market 產品銷售市場

主要市場：時尚，享受生活的高消費族群
4．Competitor profile 崖品競爭者及餈訊

為眾藝人做造型而出名的小曼老師，營業時間為
星期日至星期二的中午至晚上

## 5．Product 產品

－產品核心競爭力描述：有別於現有的美容院設計師忙碌穿梭於顧客間，美容空間吵雜凌亂，本服務提供一對一的專屬服務，提供顧客獨享整間美容院的空間的尊榮體驗

- 材質運用描述：美容院
- 功能描述：專屬造型服務，空間獨享
- 服務及應用描述：周休二日並增加特惠活動，或在周休二日時提供客人專屬時間，售價比平常高
－使用對象描述：時尚，享受生活的高消費族群


## 6．Conclusion 總結描述此次新產品開發優勢及特色

- 功能性價值：提升美髮服務品質
- 心理性價值：顧客因能有專屬時間與設計師溝通，享受服務，而感到受重視，覺得此次消費不只是剪髮而已，而是龖愛自己的體驗


## LATERAL THINKING

## 案例二：如何創造一個符合顧客需求的印表機

待解決問題：加何創造一個符合䝠客需求的印表機

| 美髮院技術服務 | 替代 | 反向調整 | 結合 |
| :---: | :---: | :---: | :---: |
| Why列印文件 | 列印圖片 | 俥真•掃猫 |  |
| Who紙張 | 照片 或紙張 | 固琙或物件 | 3D材料 |
| Where辦公室 | 會議至 | 任何地點 |  |
| With Whom傳統墨水 | 油睘 | 雷预 | 墨水＋香味 |
|  | 用行動埥 置連結 | 不用媇置：用USB | 電獵十雲端 |
| What is the Value 建立紙本畫檔案 |  | 儲存建立電子化橖案 | 結合發或效能 |

圖表二十四 創意發想階段圖

## 總主筆／張蒿娟 文字編輯／李佳蒨，林語荁



## LATERAL THINKING

－IDEA：使用行動发置連結可省去走到印表機的過程，加上聲控可減少按䋖壞掉的機率
－功能性價值：不一定要走到印表機旁才能列印，降低故障率
－心理性價值：省時


圖表二十五 點子篩選階段圖

總主筆／張萑娟 文字編輯／李佳蒨，林語萱（


圖表二十六 產品概念描述階段圖

## LATERAL THINKING

## 1．Mythology 產品發展理念

## 如何創造一個符合顧客需求的印表機

2．Objective

使用行動裝置連結可省去走到印表機的過程，加上聲控可減少按鍵壞掉的機率

3．Market 產品銷售市場

主要市場：印表機較大型且集中在某一區塊的公司
4．Competitor profile 齐品競爭者及餈訊

手機或平板可連結印表機

## 5．Product 產品

- 產品核心競爭力描述：使用聲控減少故障率
- 材質運用描述：行動裝置
- 功能描述：可遠端操控且可聲控
- 服務及應用描述：在手機上的文件即可直接列印，不須轉去電腦；無須碰觸印表機即可開始列印
－使用對象描述：內部設有大型印表機的公司


## 6．Conclusion 總結描述此次新產品開發優勢及特色

－功能性價值：不需要走到印表機才能列印，降低故障率
－心理性價值：省時

## LATERAL THINKING

案例三：要開發什麼創新的洗髮產品


| 洗䯷精 | 替代 | 反向調整 | 結合 |
| :---: | :---: | :---: | :---: |
| Why清潔頭髮 | 染䯷 | 保養頭皮 | 謢䯷，染髮，洗臉／卸妝 |
| Who有頭髮的女性 | 女性改為男性 | 生䯷效益洗䯷精 | 㒕物（緢狗類毛髮清㵖） |
| Where睡前洗澡時 | 運動後 | 不在睡前：睡醒後 | 易入臥氣味 |
| Where家中浴室 | 游泳池 | 旅店 |  |
| How倒出／加水／起泡／用手清洗／沖水 | 噴霷式 | 不需倒出液體的：固態洗髮精 | 語音教學 |
| What is the Value 1．功能性價值：清潔 2．心理性價值：乾淨，舒適 | 1．保養 2．更有自信 | 1．長效性排除锲讴 2．便利性強 ，節省清㵖費用 | 環保不汗染 |

圖表二十九 創意發想階段圖


## LATERAL THINKING

－IDEA：洗髻的同時兼顧護髮及染髮並同時含有卸妝成分

- 功能性價值：保養頭髪，節省染髪及卸版時間
- 心理性價值：用洗髻的方式染髻不必擔心自己染的不均匀，同時可以放髮卸㸝


圖表三十 點子籂選階段圖


圖表三十一 產品概念描述階段

## LATERAL THINKING

1．Mythology 產品發展理念
要開發什麼創新的洗髮產品

2．Objective

洗髮同時染髮並護髮及卸妝

3．Market 產品銷售市場
主要市場：忙碌的上班族，並不想花錢上美髮廳但又擔心自己染髮會染的不均匀

## 4．Competitor profile 產品競爭者及資訊

市面上可以洗髮同時染髮的產品，如泡泡染

> 圖表三十二 產品開發計畫書

## 5．Product 產品

- 產品核心競爭力描述：另外有護髪及卸妝功能
- 材質運用描述：護髮成分，染髮成分，卸妝成分
- 功能描述：洗髮同時可護髮及染髮，並可以卸妝
- 服務及應用描述：只需買洗髮精即可享有護髮及染髮功能，並可同時卸妝
－使用對象描述：忙碌的上班族，回家還要花時間卸妝，且不想花錢上美髮廳染髮但又怕自己染髮會染的不均匀

6．Conclusion 總結描述此次新產品開發優勢及特色

# LATERAL THINKING 

## 水平思考使用要訣

一般思考方式都是用線性思考，也就是垂直思考，
都是先有原因就會產出結果，
但是水平思考是訓練思維去了解原因不只一個，
因此解決方式也不限於一種，
這就可以刺激多方向的創新思維，
進而導出超過以往認知經驗範圍的創意，增加產品開發時的差異性，進而增加產品價值，

提升市場競爭性。

發散性思考模式有其優勢就有其劣勢，
水平思考如果過於發散，反而會散失主題，
無法有具體結論，
因此本工具圖表加入垂直思考的整理性，運用 $X Y$ 軸式的思考邏輯，不僅於創意多元發散，

並且加入垂直整合的收斂確認，
讓創新更能夠具備落實性，
創意更擁有實踐機會，
達到組織共同創新目的。

# Product POWER 

## 產品力

GRAPHIC THINKING


## MIND MAP

心智地圖

創新思維常常只有想法，沒有做法。
但是創新的價值在於落實執行後的成果，因此
將業界常用的心智地圖理論選入座品創意

## 開發工具之一，並補足心智地圖中可能産生

過於敢散的缺點，加以收敛聚焦的思維思考，並且加入引導思考重黭提西䧻，
以期更完全地將創意落賽化。

## 總主筆／張蕜娟




## MAP

圖 總 表


# MIND <br> MAP 

## 一，心智地圖發展歷程

## 心智地圖，英文稱為 Mind map，是一種用圖像輔助思考的工

具，這個概念在幾世紀前就被哲學家，心理學家使用來資料整理，學習，解決問題等，根據文獻記載，早在西元三世紀及十三世紀就有哲學家使用心智地圖的概念，到了 1960 年代，Allan M．Collins和 M．Ross Quillian 發展出心智地圖的模型，Collins 也因此被稱為心智地圖模型之父，最後，Tony Buzan 在1970年代提出完整的心智地圖。（如圖表一示）

文獻記載十三世紀哲學家Ramon Llull曾使用心智地圖

1950年代
Collins和Quillian發展出心智地圖模型

圖表一 心智地圖發展時間軸

## 二 ，心智地圖發展過程

Tony Buzan 認為大腦可藉由圖像，色彩產生想像 （Imagination）和聯想（Association），進而激發出創新的想法。在科學上，人類的右腦管理圖像，色彩，左腦管理文字，邏輯，右腦為高倍速腦，所以圖像和色彩較文字容易被大腦吸收及記憶，舉例來説，當我們聽到＂apple＂的時候，腦中最先浮現的會是蘋果的影像或是紅色，而不會是A，P，P，L，E 這五個字母。

後來他接觸到 General Semantics 這本書，書中主要介紹語意學（Semantics）的概念，簡單來説，我們可將每個點視為一個想法，而兩點中間由直線連接，這條線代表了連結兩個想法的邏輯，

他將圖像，色彩和語意學進一步結合，造就了現在的心智地圖，（如圖表二示）。


圖表二 心智地圖發展過程

MIND
MAP

## 三，心智地圖的使用效益

Tony Buzan 將心智地圖定義為：一種思考輔助的工具，先從單一的核心概念出發，透過發散型思考，將想法和資訊用簡單的圖像，文字做連結而形成的網絡地圖（如圖表三所示）。因為大腦是以放射狀的形式連結並儲存資訊，而非直線式，所以發散型思考和大腦的運作模式較為相似，能夠更快速且更有效率的整合資訊。


圖表三 心智地圖範例

除此之外，心智地圖是從核心主題往外做階段式的發想，因此能幫助我們的大腦快速地建立起整體架構，又因為它是以發散型思考模式為基礎，我們能從更多不同面向去思考問題，進而解決問題，這都有助於我們的學習和決策。最後，根據研究指出，心智地圖的運用對記憶力有顯著的影響，以記憶一篇六百字的文章而言，正確使用心智地圖者能比一般人多出 $10 \%$ 的記憶量，即多記住約 60 個字。

時至今日，心智地圖已發展出許多不同的形式，廣泛地被使用在重點整理，創意發想，專案計畫，腦力激盪，文檔規劃，工業設計…等，我們運用一般人生活上的目的，草稿式的游泳蛙鏡產品開發創意發想的實際執行範例（如圖表四示），以期分享讀者們了解此理論可以運用的廣泛性。


MIND
MAP

心智地圖範例



圖表四 產品開發

## 總主筆／張董娟 文字編輯／吳朝凱 生 古力



# MIND <br> MAP 

## 四，心智地圖繪製方法

繪製心智地圖須先建立一個核心概念或主題，再從該主題延伸出分枝，透過想像力，連結相關的資訊或想法，並用簡單的文字記錄下各種想法或概念，文字不宜過長，只需寫下關鍵字，最後繪入圖像並加入色彩，透過這些步驟，心智地圖的繪製才算完成。我們將其繪製方法歸納為以下的五個步驟（如圖表五）


為了更讓讀者充分運用我們的工具圖表，接下來我們將以『圖解方式』説明這五個繪製步驟：

建立核心概念，將中心主題畫在紙的中央，如圖表六。

## 主題

圖表六
步験二

由主題的中心向外擴張並畫出分枝，相關的主題可用直線或曲線連結，如圖表七。


圖表七
步験一

MIND
MAP
步驩三

由核心概念作聯想，連結相關的資訊或想法，如圖表八。

圖表八


步験四

使用簡短的文字（關鍵字）表達各分枝的內容，如圖表九。



## 六，企業模擬案例

## 案例一：有線耳機

## 第一階段：發想

從事產品開發時，開發者需對商品有基本認知，因此在第一階段的發想範圍建議從Who，Where，What，Why四個大方向來著手。最一開始，我們關心的問題會是：誰會使用該產品，在哪裡使用，使用該產品來做什麼以及為什麼使用該產品，透過四個W的分析，我們可以得到發想結果分別為：使用對象，使用區域，產品用途及產品使用效益，圖表十二，圖表十三分別為第一階段的發想範圍和發想結果。
－Who ：在核心主題下，誰是它的目標對象，以開發產品而言，指的就是誰會使用該產品，例如：如果核心主題是開發耳機， who指的就是誰會使用這款耳機，可以是大學生，兒童…等。
－Where ：該主題會出現在什麼區域或環境，我們會在哪裡使用它，例如：耳機的使用區域可以是公車上，圖書館或教室．．．等。
－What：使用核心主題的目的為何？即我們會拿它來做什麼事，例如：耳機可用來聽音樂，接電話…等。
－Why ：為什麼需要該主題的出現？它能為我們帶來什麼好處？也就是為什麼我們要使用它，例如：使用該耳機是因為它精美的外觀設計，它的防水功能．．．等。
總主筆／張藁娟 文字編輯／吳朝凱 生 吅 J
Why use it Who will use it
圖表十二 發想範圍


# MIND <br> MAP 

## 第二階段：發想

第二階段主要針對第一階段的結果做進一步的發想，例如使用對象可細分為不同性別，不同消費族群，不同年齡層…等；使用區域則可分為公共空間，私人空間，靜態活動區域和動態活動區域…等；產品用途可能有一般生活用途，特殊專業用途…等 ；產品使用效益則可以進一步分析它的功能，外觀設計以及產品的附加功能．．．等，（如圖表十五，圖表十六所示）分別為第二階段的發想範圍和發想結果。我們得到的發想結果可以統整成下列表格（如圖表十四）：

| 使用對象 | 使用區域 | 產品用途 | 產品使用效益 |
| :---: | :---: | :---: | :---: |
| －性別 | －公共空間 | －一般生活用途 | －功能 |
| －消費族群 | －私入空間 | －特殊專業用途 | －宏呂外顛殿計 |
| －年齢層 | －埆筒活動區或 |  | －阿加功能 |
|  | －動想浩動區或 |  |  |

圖表十四



# MIND <br> MAP 

## 第三階段：發想

第三階段為發想的最後一階段，這一階段，我們必須做出最後結論，所以不再發散想法，相反的，我們開始篩選前兩階段的發想結果，進行可行性的收斂聚焦工作，因此，我們必須先建立筛選的標準，並透過討論，圈選出大家認為最合適或最可行的想法。

以斑品開發而言，與主要競爭者的差異，主要族群的選擇以及製造的可行性是三個重要的䈔選標準。首先，與競爭者的差異指的是如何創造產品差異化，欲開發的產品需加入哪些功能，設計 $\cdots$ 等才能和競爭者有所區隔。接著，族群的選擇強調產品開發需有清楚的定位，目標族群，也就是該產品是設計給哪一類使用者，可以是上班族，大學生…等。最後，製造的可行性則是對欲開發的產品在技術上做進一步的評估，如果大家發想出一個創新的概念，但現今科技卻無法生產製造，即為製造上不可行。

## 第四階段：總結

總結前三階段的發想結果，我們可以得到一個以有線耳機為核心主題的心智地圖，第一階段的發想結果為使用對象，使用區域，產品用途，產品使用效益，再從這四個方向進行發想，並作進一步細分，最終完整的心智地圖（如圖表十七所示）。


MIND
MAP


圖表十七 完整的心智地圖（以開發耳機為例）


MIND
MAP

案例二：客戶關係管理系統案例

## 第一階段：發想

前所述，我們透過四個W的分析，可在第一階段得到發想結果分別為：使用對象，使用區域，產品用途及產品使用效益。
（如圖表十八所示）


## 第二階段：發想

第二階段，我們將客戶關係管理系統的使用對象，使用區域，產品用途，使用效益做進一步的細分，它的使用對象可分為不同產業類別及不同公司規模，而使用區域可以是單一國家或跨國家使用，而它的用途主要有三種，分別為協作型，分析型，操作型，最後，使用的效益可以是改善銷售，市場營銷，客戶服務，（如圖表十九，圖表二十所示）分別為第二階段的發想範圍和發想結果。我們得到的發想結果可以統整成下列表格（如圖表二十一）：


MIND
MAP


圖表二十一

## 第三階段：發想

第三階段為發想的最後一階段，這一階段，我們必須做出最後結論，所以不再發散想法，相反的，我們開始筛選前兩階段的發想結果，進行可行性的收斂聚焦工作，因此，我們必須先建立篩選的標準，並透過討論，圈選出大家認為最合適或最可行的想法，而我們仍以與主要競爭者的差異，主要族群的選擇以及製造的可行性為三個重要的篩選標準。

## 第四階段：總結

MIND
MAP


圖表二十二 完整的心智地圖（客戶關係管理系統）

## 總主筆／張藁娟 文字編輯／吳朝凱 生 口口力




MIND
MAP

三：線上訂位服務

## 第一階段：發想

先透過四個W的分析，可在第一階段得到發想結果分別為；使用對象，使用區域，產品用途及產品使用效益。如圖表二十三所示。


## 第二階段：發想

第二階段，我們將線上訂位服務的使用對象，使用區域，產品用途，使用效益做進一步的細分，它的使用對象可分為不同性別，不同消費族群及不同年齡層，而使用區域可以是單一國家，單一城市或跨國，而它的用途主要有三種，分別為提供訂位，提供多樣的餐廳選擇，提供優惠餐券，最後，使用的效益為減少消費者等待的時間，方便行程規劃，甚至可向餐廳收取佣金，（如圖表二十四，圖表二十五所示）分別為第二階段的發想範圍和發想結果。


MIND MAP


## 第三階段：發想

第三階段為最後一階段，如前所述，我們仍以與主要競爭者的差異，主要族群的選擇以及製造的可行性為三個主要的筫選標準，透過討論，圈選出大家認為最合適或最可行的想法。

總主筆／張藁娟 文字編輯／吳朝凱



MIND
MAP


圖表二十六 完整的心智地圖（以線上訂位服務為例）

總主筆／張董娟 文字編輯／吳朝凱

## 家庭 上班族



減少消費者等待時間

MIND

## 第四階段：總結

總結前三階段的發想結果，我們可以得到一個以線上訂位服務為核心主題的心智地圖，第一階段的發想結果為使用對象，使用區域，產品用途，產品使用效益，再從這四個方向進行發想，並作進一步細分，最終完整的心智地圖（如圖表二十六所示）。


## 總主筆／張蕙娟 文字編輯／吳朝凱



圖表二十七 心智地圖應用產品開發工具圖表

## MIND MAP

## 心智地圖使用要訣

心智地圖已經是在創新發想中最常被運用的圖表之一，
企業或是個人的運用都非常熟悉，
本書精心編撰並注入一個彙整新元素，
目的在於將過於發散創意做整合性收斂，避免因為注重創意而往往忘記原本產品的目標。

心智地圖本來就擁有基礎的圖表架構，本書的工具圖表是因應組織討論，

及創意共識議決的方式設計的，
所以在整體運作上，
依循原來理論架構進行，
但是在收斂選擇時，
加入產品目標與使用者需求等要素，
希望提供產品開發人員在創新產品方向時，
不要忘記產品使用者需求，
及產品未來應用範圍，
協助組織在創新產品功能時，
切切不可遺忘的產品價值所在。

## Product POWER

## 產品力



## REVERSE THINKING逆向思考

人的思考模式常常以直向思考為主，
因此在解決問題上的方向也常常局限過去經験思維，
逆向思考並不是頁面思考，
而是將慣性打破最快速的一種思考方式，
增加創意發想的多元性。

## 總主筆／張蕙婦



## REVERSE 1

|  | Step1 | Step2 |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: |
| 工具 | 目福與策硌磼認 | 同理心地圆興逆向噃鱼碓認 |  |
| 工具回 |  |  |  |
| $\begin{aligned} & \text { 執行 } \end{aligned}$ | 確認目標客群，並且瞔解公司困境，進而㫪清產品開發策略。 | 觀察消費者，探索消費者困境。同時選擇逆向分析對象。 | 異标送向 |

## HINKING

考總表

## Step3

## Step4

Step5
產品提案

，探索消費者困境。同時子析對象。

確鏗新齐品市場需求可行性與技術可行性。

童品開潑提案與執行方針具䯈化。

## REVERSE THINKING

## －，名詞解釋

逆向思考是正向思考的相對性思考模式。逆向思考是從正向思考中獲得的資訊中，做出反面的想像及發展；循序漸進地按照正向的思考方向，做反面邏輯的推論。而逆向思考強調跳脱框架，不斷尋找更好方法或想法來打破在正向思維中的方案。一般而言逆向思考具有三項重要價值：普遍性－批判性及新穎性。

## 普遍性

逆向思考適用於各種領域及活動，對於多數事物，形容詞而言，通常會有一種與其對立的架構形式，如性質上的軟與硬，高與低等；結構，位置的上與下，左與右；過程上的逆轉，氣態變液態，液態變氣態，電轉磁，磁轉電。只要從一個思考維度聯想到與其對立的另一方面皆是逆向思維的方式，因此是最普遍性的創新思維形式。

## 批判性

逆向是與正向比較而言，正向是常規的～常識的，公認的或習慣的想法與做法。逆向思維則恰恰相反，是反傳統，反慣例，反常識的挑戰。它能打破我們既有思維的方式，加快創新速度，當然它也是一種批判性的思維習慣。而也可能造成思維的僵化。人容易看到熟悉的一面，然而對於另一面卻視而不見，因此藉由逆向思考，可讓思考者創造更多不一樣的想法，進而發想出令人意想不到的解決方案，這就是新穎的價值。

逆向思考的創造過程適用於任何事物，因為事物的本身，不會只以單一面向來表示事物的全貌，但人們常常會因為以習慣思考模式去看待事物，而忽略事物的反面，因此若我們學習以逆向角度去看待事物，可以讓自己跳脱出既有看待事物的角度，進而激發出許多創新的想法。


## REVERSE THINKING

## ニ，逆向思考的演進

逆向思考的概念與逆向思考的發展並非由單一學者提出，其發展的核心精髓主要可以追溯到三種思維方式的演變，分別為反向思考，黑格爾思考及雅努斯思考。

## 反向思維（contrary thinking）

反向思維由美國投資顧問韓弗理•尼爾所提出，又被稱為「站在對立面進行思考」。尼爾身為一個投資顧問，其提出的反向思維主要的靈感來源者是他在投資過程中的體悟。尼爾所著的《反向思維的藝術》一書中敍述了投資者如何通過採取與市場做法相反的做法獲得更好的投資報酬。尼爾認為投資人普遍會出現不理性追高殺出的心理特性，趁投資大眾買入追高時賣出持股，下跌時危機入市，藉由反向投資策略賺取更高的報酬率。反向思維提出了一套新思維方式，訓練我們試著往一般大眾輿論相反的方向進行探索，增加創意範圍。

## 黑格爾式思維

黑格爾式思維由19世紀德國哲學家黑格爾提出的，又名辯證

邏輯。思維的過程需要三個連續步驟：正題，反題，合題。首先，以正規，常規的角度作為思考事情的起點，藉由我們熟悉的思路想出「正題」。接下來，將之前所提出之正題，逐步發想到正題的對立面，並且將此反面之概念具體化，創造「反題」。透過多次重複正題與反題的步驟，擷取並修正正題與反題之優點與缺點，思考者藉此發想出比原本正題更好的解決方案。

若文字描述太艱深，舉個破冰船的例子或許能比較好理解。傳統的破冰船是利用強化金屬作為船頭的主要材料，並以「重力」破壞冰層結構。然而每當碰到較厚的冰層時，破冰船便無法破壞。有鑑於「重力」無法破壞較厚的冰層，因此我們不禁思考，是否能利用「非重力」的方式去破壞冰層，因此「浮力」 這元素便被列入考量，經過反覆辯思並結合來自正題的一些優點元素，新一代的破冰船因此誕生。將強化金屬補強在船的側身，將船身的側面潛入冰層底下，再利用船體的浮力去破壞冰層結構，讓破冰效率大幅提昇，這也是逆向思考很好説明的案例之一。

## 雅努斯式思維

哈佛大學醫學院教授亞伯特•羅森伯格在《崛起的女神：藝術，科學及其他領域的創造性過程》——書中所提出。雅努斯為羅馬神話

## REVERSE THINKING

中的門神，其最特別處在於其具正反兩張臉。羅森伯格以雅努斯之名，將這種「同時積極地構想出兩種或更多反面」的方法取作雅努斯式思維，又稱對立互補法。

雅努斯思考主張任何事物都有兩個方面，這兩個方面不應是對立的，而是希望結合正面與反面達到提升解決問題的能力。舉例來説，一般大樓皆強調其堅固不摧，而台北 101 大樓除了堅固建築的本身外，也強調其「彈性」，在台北 101 中裝置了全世界最大的風阻尼器，強調風阻尼器能以動為靜，藉由風阻尼器的晃動達到降低大樓震動的目的。

雖然上述反向思考，黑格爾思考及雅努斯思考這三種思維方式出發點不盡相同，提出之學者所應用的範圍也有所差異，然而其中心思想皆提醒著我們：「跳脱既有框架，創造新思維視角，這就是逆向思考的理論定義。」


## 三，逆向思考的三種執行方向

## 反轉型逆向思考

從已知事物的相反方向進行思考，從事物的相反方向著思，從事物的功能，結構，因果關係等三個方面作反向思維。

1．屬性列舉法：將產品屬性列出並進行反轉，例如金屬外殻到陶瓷外殼，天然材料到人造材料，方形到圓形等等都調過頭來，自由得思考新的可能，藉此得到啟示。

2．形式逆向法：在考慮設想時，應該設法在形式上顛倒過來考慮一下，這様就容易得到良好的啟示。例如在吸塵器發明之前，多數人仍使用「吹塵器」進行打掃，若將其使用形式進行翻轉，即可發現「吸」比「吹」更能達到打掃效果。

## 轉換型逆向思考

這是指在研究問題時，由於解決這一問題的手段受阻，而轉換成另一種手段，或轉換思考角度思考，以使問題順利解決的思維方法。

1．以退為進法：若待解決之問題經過多次曾試仍無法突破時，嘗試先退一步對問題作再認識或解燡，可能就可以創造新的好主意。

## REVERSE THINKING



2．懷疑反擊法：對於在理論上被認為是正確的事，是否能嘗試反過來思考一下，例如過去美國汽車市場以大型轎車為主流，並認為「小」為消費者購買汽車時的負面因素，然而 Mini Cooper 反向推廣其小的特質，推翻多數車廠認為小車不好賣的思維，創造新需求。

## 缺點型逆向思考

利用事物的缺點，將缺點變為可利用的東西，化被動為主動，化不利為有利的思維發明方法。這種方法並不以克服事物的缺點為

1．缺點反轉法：推翻對某一現象的觀感。例如，從最大的缺點之處開始思考，思考是否能利用缺點創造新市場價值，或者藉此找到新發明的線索， 3 M 便利貼的發明變為最好的實例，當大家認定不黏的產品是不可能有未來發展性時，3M 反而善用其不黏的特性，創造我們現在生活中不可或缺的新產品。

## 瞅硰与眮

## REVERSE THINKING

## 四，逆向思考エ具圖表應用説明

逆向的邏輯思維應用的範圍非常廣，一般而言不論從產品開發到行銷活動皆可以應用。我們將介紹如何將逆向思考應用於企業在產品開發時的流程。首先，前置作業方面企業必須先釐清產品開發之目的，進而進行消費者需求的探索。在了解消費者之使用困境後，針對自己或競爭對手之相關產品或服務進行分析，以此為目標進行逆向發想的流程，並提出初步的產品開發計劃。後續接以可行性分析及目標效益分析，尋找最適之新產品（服務）開發計畫，協助企業在產品開發流程中能突破盲點，創造新市場需求，以下為本理論工具圖表設計之架構。


## 步䵓一：產品目標確認

首先，我們將釐清產品開發的目標客群，此階段已經可以開始進行逆向思考的執行，針對既有的主流客群，分析市場上是否有其他立基市場的發展空間後，再重新定義與了解目標市場，後續的產品開發流程將以此目標市場需求為出發點進行產品開流程。

接下來，企業將重新檢視所面臨之市場瓶頸或機會。在此我們將公司所面臨之瓶頸分成四部分，分別為產品功能，產品價值，應用環境，需求市場，四項分別代表不同企業有待解決之問題。舉例而言：若公司發現多數消費者回饋表示產品功能有所不足，則公司現在所面臨的問題可能就有「產品功能」無法滿足消費者需求，「需求市場」使用習慣改變，產品功能無法適應「應用環境」的問題。

逆向思考有助於跳脱既有框架，針對現行的商品及服務進行對立性思考，企業將在此釐清本次產品開發與提案之策略。根據產品上市時間與壓力的不同，企業將選擇不同的開發策略，例如企業將尋求全新市場的切入利基點，公司既定產品優化流程…，產品使用反饋不佳，需改良產品…等。此步驟對於後續步驟有極大關聯性，因為破壞性創新需要執行時程較長，持續性創新較能靈活因應市場需求，企業在步驟一時可以考慮資源投入多寡，以因應目標達成的成本要求。

## REVERSE THINKING

## 1－1 目標消費客群：（購買者／消費者／使用者確認）

## 1－2 企業待解決之問題


$\square$ 應用環境
產品使用環境是否已發
生改變？
市場趨勢發生細化？
齐業鍕出現變化，需快
速應對客戶需求？
使用環境不絼友善；產
品仍有改善空間？

## $\square$ 產品價值

改善產品已符合品牌對消費者的承諾？
品牌差異化策略是否出現瓶頸，開創新產品以維持競爭優勢？
價格策略失覀，需新產品，新定價以符合消費者需求？
$\square$ 需求市場
消費族群習慣改變？
社會結構䝸遷？
新小眾市場出現？
消費者回镜，希望公
司能研發新產品以回
應更多需求？

圖表一 目標與策略確認
總主筆／張薫娟 文字編輯／簡明祥，張繝分
1－3 挛品開發策略屬性
$\square$ 改良產品，延續產品競爭力
$\square$新市場切入開發策略
創
新
$\square$ 改善不適用產品
$\square$ 創意開發，突破式創新
（建議：在產品上市時間壓力較小時選擇）

## REVERSE THINKING

## 步䯀二：消費者需求探索

2－1．同理心地圖（TA分析）

## Think and Feel

TA真正的想法和感覺是什麼？
（試著勾勒出顧客心裡的想法）
對他而言，真正重要但可能不會說出來的是什麼？
想像他的情緒，什麼會令他感動，㝊慮或煩惱？
試著描述一下他的夢想和渴壁。

## Say and do

TA說什麼，做什麼？
他的態度如何？
他可能和別人說什㡿？怎麻表現？
試著揊述一下他的夢相和渴裡。

## See

TA看到什麼？
（描述放客在環境中看到的）
整個噮境看來如何？
她周園有什麼，朋友有誰？
每天接触郥些齐品或服務？

## TA <br> A

## Hear

## TA聽到什麼？

（描述環境如何影響顴客）他的朋友，同事等人說什麼？
真正影響他的是誰，如何影響？
那些媒䯈廙告對他有影響？
他真正需要，想要，渴望什麼？

## 步駱二：消費者需求探索

2－2．逆向目標對象確認（童品分析）

## 自我產品分析 <br> （適用於：改良開教產品，改良不適用 <br> 㪯品•創意開弱） <br> 口公司自身轵品

```
競爭產品分析
(適用於:改良不適用齐品,創意開發, 
新市場切入)
回標笠競爭對手
\square同業競爭對手
\square產品屬性競爭對手
```

確認分析的對象産品：

歩驟二主要將可分
成兩大部分。歩驟二之
一我們將以同理心地圖
探索消費者（TA）的困境，後續產品（服務）

開發將持續圍繞著解決
消費者困境為目標。歩
驟二之二為應用逆向思
考於產品開發流程中的前置作業，我們將挑選適合的產品，並針對產品的屬性進行逆向創意的發想。

## REVERSE THINKING

## 步駱二之一：同理心地圖（TA分析）

步驟二之一同理心心地圖（TA分析），消費者需求的探索方法種類眾多，關鍵在於如何發現產品使用者在既有商品的應用上是否出現無法滿足或使用上的困難點。消費者同理心地圖將使用者的使用感受分成四大面向，感覺起來，看起來，怎麼做，怎麼說。藉由這些面向尋求消費者困境。舉例而言，透過深度訪談之後發現消費者在選購耳機時，除音質，配戴舒適度之外，時常碰到無法辨別品牌差異化的困境，進而造成購買流程中難以進行決策的問題。因此我們可以發現消費者需要一個「臨門一腳，選擇此品牌（產品）的理由」。耳機大廠由此出發，把耳機內放入金屬片增加重量，從身體對耳機重量的感知，強化使用者對音質的「體驗」，增加消費者對此產品的購買動機。

## 步䯀二之二：逆向目標對象確認（產品分析）

步騄二之二逆向目標對象確認（產品分析）針對不同的產品開發目的，挑選不同的產品進行分析非常重要。公司可以從公司既有產品出發，尋找新的思考方向與突破點。若公司欲改良使用反饋不佳，欲投入新市場等策略，也可以選擇適當的競爭對手產品分析對象。

1．標竿競爭對手：公司以市場領導公司為逆向目標進行產品分析。

2．同業競爭對手：產品與目標客群類似之產品，藉此探索未來新產品屬性。

3．產品形式競爭對手：滿足消費者相同使用目的之產品，例如飯店及民宿皆為滿足消費者在住宿上的需求，因此兩者互為產品形式競爭對手。

## REVERSE THINKING

## 步䯀三之一：關鍵字反轉破壞階段

尋找到最適合之逆向分析產品之後，則進入逆向思考的關鍵流程。我們將原來產品以 5 W 1 H方向進行關鍵字發想分析，列出使用者，使用時間，使用產品，使用場合，使用原因與如何使用。原產品的 5 W 1 H 關鍵字可以從物品或事物的名詞屬性，形容詞屬性，動詞屬性著手撰寫。名詞屬性用於敍述物體本身，材料，製法．．．等。形容詞屬性用於描述產品性質，狀態。動詞屬性用於描述產品功能。藉由「關鍵字發想法」，我們可以輕易的分析產品屬性並且進行逆向的腦力激蕰。我們盡量列出所有可能性關鍵字描述產品屬性，並依照原產品屬性進行「反轉破壞」，尋找逆向發想的關鍵字。舉例而言，過去電腦因為體積龐大，單價過高，一直被認定為「企業使用」之工具。那如果我們進行逆向思考時，便可考量「非企業之使用者」，我們便可分析出可能的創新發想，例如：個人，學校單位…等。

## 步騄三：逆向思考發想



## REVERSE THINKING

步驩三：逆向思考發想
3－2 新產品概念重組


圖表四 新產品概念重組與篩選

步䯀三：逆向思考發想
3－3 與消費者困境比對表


## REVERSE THINKING

步驟三之二新產品概念重組階段，將前一個逆向發想關鍵字所得到的逆向產品屬性進行多元組合比對，尋找出多項新產品的可能方案，並且進行簡單的具體描述，將逆向新概念與創意核心理念説明列出（如圖表四左端）。接下來我們將針對多項新產品概念進行初步節選，將消費者在同理心地圖所發現的消費者困境列出作為新產品概念的篩選標準。依照每項消費這困境的解決程度給予自我認定評分（1～5，畫線方式，如圖表四右端），尋找解決消費者困境最佳的新產品概念，並且可以進入下一階段的可行性分析。

## 步騕四：創意可行性分析 4－1 創意可行性分析

可行性分析主要分成兩個面向：創意可行性及技術可行性。創意可行性我門將以雙層同理心地圖（如圖表五左端）進行分析。内圈同理心地圖分析將步驟二之一的同理心地圖分析結果資訊以概念化的詞語填入；外圈的同理心地圖則針對新產品概念進行逆向探索，並詢問目標客群針對此產品（服務）新概念的看法與感想，進而比較新概念與原先概念的差異性資訊，進而挖掘消費者的需求（渴望）強度。

## 4－1 創意可行性分析（雙層同理心地圖）



圖表五之一 創意可行性分析表

## REVERSE THINKING

## 步驃四：創意可行性分析 $4-2$ 確認消費者需求強度

我們將消費者的需求（渴望）強度及市場規模分別作為座標軸的縱軸與橫軸（如圖表五之二），依此標準作為需求可行性，若發覺此新產品概念市場規模不大且消費者需求（渴望）強度亦不高，我們則認為此概念市場可行性並不高。
技術可行性方面，企業可以自我檢視，在限制條件下是否能如期完成開發？是否有足夠技術資源支持？新產品是否能達到功能目標？


圖表五之二 創意可行性分析表

針對技術可行性的部分，我們以新產品的產品技術定位圖進行分析與探討。

## 步驒四：創意可行性分析 4－3 產品技術定位圖

我們將 $X$ 軸以成熟技術及新進技術作為兩端；Y軸以產品開開耗時作為兩堆，最終定義出不同產品類型的四個象限（如圖表六左端）。企業將依照公司既有資源以及產品開發時間壓力…等因素判斷哪個象限為技術可行之象限區域，若新產品概念與企業可行區域吻合，則代表此新概念符合技術開發的一部分。

> 步騈四: 創意可行性分析
> 4-4 總體效益分析

再來我們將對於產品的整體技術可行進行畫線評分（1～5，畫線方式，如圖表六右端），分別以問題解決完整度，技術成熟度，技術轉移難易，取代性程度，市場推廣難易這些因素，對於原產品及新產品再依這不同權數進行評分。

步䮋四之四總體效益分析表內容說明：
1．解決問題之完整度：滿足消費者核心需求的程度。
2．技術成熟度：關鍵技術是順利與新產品配合的程度。
3．技術轉移之難易：維持競爭優勢的時間長短，被模仿的可能性高低。
4．取代性程度：新產品被其他類似產品的取代性高低。
5．行銷推廣難易：消費者接受速度快慢，行銷資源需投入之成本，時間。
6．若新產品計畫總體效益大於原產品，則我們認為此新產品概念符合技術可行性。

## REVERSE THINKING



4－4 總䯈效益分析


圖表六 技術可行性分析

## REVERSE THINKING

## 步䣖五：產品提案總合

將新產品（服務）概念加以具體化說明（如圖表七），除了產品本體及目標客群的描述外，更可強調其開發理念，與新產品與原來產品之差異化及設計概念，總合說明此次創意產品提案。


新產品（服務）計畫（具體方針）

開發產品


圖表七 新產品（服務）計畫

## REVERSE THINKING



## 五．企業模擬範例説明

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學習運用範本，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，帶領並練習使用逆向思考的產品開發圖表工具。

案例－：Free To Move

## 步驟一：產品目標確認

因發現市場健身趨勢的興起，然而健身房目標客群縮限，市場上也不乏經營不善之健身房業者。針對社會大眾而言也需要舒適，不受天氣時間影響的運動空間，因此選定對於運動，健康有所意識的都會民眾做為目標市場進行切入。

## REVERSE THINKING

1－1 目標消費客群：對運動，健康，䯙態有所意識的都會民眾

## 1－2 企業待解決之問題



健身房市場競爭激烈，服務差異化低，盾格因素占消費者決策因素比例高。
$\$ 應用環境
【需求市場

根據統計萑 $15 \%$ 人口有定期進行健身，使用健身房之玨慣，且市場䘣於飽和。 85\％之人口為朁在且龐大之可開登對象。

圖表八 目標與策略確認
1－3 產品開發策略屬性


## REVERSE THINKING

## 步䯀二：消費者需求探索 <br> $2-1$ ．同理心地圖（TA分析）

## Think and Feel <br> 真正的想法和感覺是什麼？ <br> （試著勾勒出顧客心裡的想法）

美的人，感竀健身房不是我該去的地方，自卑心萠生。


## Say and do

## 說什麼，做什麼？

（想像䫏客可能說1十穈或當眾可能的行為舉止）
－曾經理䁲過健身房會員，但最後也潑現




## Hear

㯖到什縻？
（描述噮境如何影響䫢客）
肉的的梧，無法却入。

廣告所运求的的俥美不太相司。

## 消費者困境：

1．健身房氛園過於專業
2．使用環境晆力大，不禁感到被「使用環境」歧視
3．健身房被認定為「迫求完美身材」而非「健康䯈態」的場所
4．價格（月費）過高

針對有運動需
求，具健康意識的群
眾進行訪問分析，了
解客群不願意走進健身房的原因，進而了解消費者的困境，健身房過於專業，使用環境不友善，單價過高…等原因。同時，針對我們挑選目前市佔率最高的競爭對手 Global GYM 作為逆向分析之對象，進行下一階段的逆向發想。

## 確認分析的對象產品：

市場占有率最高的健身房品牌
Global GYM
거뉴와荷가

## REVERSE THINKING

步驟三之一：關鍵字反轉破壞階段
我 們 將
Global GYM
的營運方式，
目標客群，場
內氣氛，服務
特性的關鍵字
列出，並且依
照現行的營運
特性進行反向



破壞，發想出
許多逆向特性
的可能性，盡
可能跳脱原先
的既定印象，
以供下一部分
的新產品概念
組合。


## REVERSE THINKING

| 步駣三：逆向思考發想 <br> $3-2$ 新產品概念重組 |  |  |
| :---: | :---: | :---: |
| Natural Wego | 比對項目 | Free To Move |
|  | TA逆向 |  |
|  | 目的逆向 | 維持身骺健康 |
| 無設雨（F外教室） | 地點逆向 | 簡易有氧畽動設備 |
| 專業教練 | 人員逆向 | 一般檏作人貝 |
| 戶外運動啕所 | 氣氛逆向 | 新合健䒠冨 |
| 鹳次收嵒 | 收費逆向 |  |
| 以健康為出發點 | 創新核心理念 | 以健身為出發點 |
| 跳䐉健身房「運動」舉辨戶外荤動譒程䡛髪，自然，健康 | 創意概念的核心理念說明 | 「創造」 運動習慣 <br> 既是免費；也是收䨘 |

[^1]
## 步驟三：逆向思考發想

## 3－3 與消費者困境比對表

| 概念簡選 | Free To Move |
| :---: | :---: |






## REVERSE THINKING

將逆向的新關鍵字進行組合，想出兩個較為具體的兩個概念方案，Natural Wego 與 Free To Move。我們將在同理心地圖中發現的四個消費者困境列出，並且評估這兩個新產品概念的困境解決程度。有鑑於 Natural Wego 的營運模式以旅行社模式，收費與貼近大眾的解決困境的效用有限，Free To Move 較適合往下繼續發展。

## 步驟四：創意可行性分析 4－1 創意可行性分析

創意可行性方面，將第一步的同理心地圖以簡化的語句寫入中間的圈圈（如圖表十二之一），並且給目標客群體驗新概念。我們發現目標客群的反應不錯，對於解決消費者困境能力強。

## \＃

## 1）

## 4－1 創意可行性分析（雙層同理心地圖）



圖表十二之一 創意可行性分析表

## REVERSE THINKING

## 步䮫四：創意可行性分析 $4-2$ 確認消費者需求強度

第二層的同理心地圖（如圖表十二之一）中看到消費者渴望程度高，且整體運動市場需求逐漸增加，Free To Move在產品需求是具有可行性的（如圖表十二之二）。


圖表十二之二 創意可行性分析表

## 步驒四：創意可行性分析 4－3 產品技術定位圖

技術可行性方面，因為健身房所提供之服務並不需要特殊開發新技術，因此屬於技術成熟的領域，然而因為營運模式創新，尋找新的整體配套措施，以及因為全新的收費機制需要重新教育民眾，因此屬於高耗時屬性，因此對於此想法我們歸類於差異式產品。

> 步䯀四: 創意可行性分析
> 4-4 總骷效益分析

新健身服務與逆向對向Global GYM相比總體效益一較高，因此Free To Move具有技術可行性。

## REVERSE THINKING



4－4 總體效益分析


圖表十三 技術可行性分析

## REVERSE THINKING

> 步駱五: 齐品提案總合新噰品(服務) 計書 (具销方針)

|  |  |
| :---: | :---: |
| 關㢸產品 | 倳約收筫制 煡康綡合運動中心 |
| 目橒市場 | 追求維持徤康尰動之客群 |
| 關潑理念 | 現有健身层形象專業，使用者多半身材精瞽且熱愛運動，造成一般使用者烃力，最終使一般使用者不願意使用健身房。一般建身房評求以 <br> 「簡單健康」目標有所差異。另外，收費嗃高也是使消䩀者不願意進入健身房之原因之一。為解決此問題，健康綡合運動中心將強調「簡單運動」「健康生活」「免櫴連動」三大評求。 |

以一般有氧運動器材為主，大多數的場館內都是跑步機，滑步機，固定式器材等，非專業健身器材。強調運動沒有厥力，使用者以一般民圌為主，降低使用者過去使用健身房被「歧視」的感覺。創新收費機制，強調荤動免費，沒運動才付費，強化使用者追求健康之訴求。另外，健身房亦提供多元休閒，休息之設備，提供使用者無昆力的運動噮境。

圖表＋四 違約收費制 健康綜合運動中心服務計畫

## REVERSE THINKING

## 案例ニ：反折式雨傘

## 步驩一：產品目標確認

針對一般用傘大眾，我們發現市場上雨傘市場競爭非常激烈，價格已成為主要影響購買決策的元素，且長期而言無明顯功能上的突破。公司本次針對雨傘的開發，主要為每年公司都會推出一項全新款式，因此選擇「改良產品，延續產品競爭力」 做為開發新產品的主要策略。

## 1－1 目標消費客群：一般用傘大罝

## 1－2 企業待解決之問題

## 『浲品功能

雨傘功能管化有限，除基本生活輔助外，無明顯突破或加強。
－應用環境
群变生活型態改置，許多客 不埨居住，交通等生活環境已改甚，傘的功能是否有調整的空間以更貼合新生活。

「產品價值
丽傘市場已商品化，除降價促銷外，公司雨傘銷售停潄不前。且公司每次開發之新傘型功能皆快速被人模仿。


## REVERSE THINKING

$$
\begin{aligned}
& \text { 步驟二: 消費者需求探索 } \\
& \text { 2-同理心地圖 (TA分析) }
\end{aligned}
$$

## Think and Feel <br> 真正的想法和感覺是什麼？ （試著勾勒出顧客心裡的想法）

## See <br> 看到什麼？

（描述顧客在環境中看到的）
－一般雨金使用時喘造成刮入的不便，希撉改良式雨雨能夠更完美的做到防水功能

－風大陸易開花

外酸不佳


## TA

## Say and do

說什麼，做什麼？
（想像顧客可能說什麼或當眾可能的行為舉止）
比较容易乾－禽甩雨金


- 人多時，向外開的設計容易打到註沓的人
- 下雨天進出汽車，為了開萃，收金身䯙常被雨牴栱


## Hear

聽到什麼？
（描述噮境如何影響顧客）



愉快

## 消費者困境：

1．雨傘抗風力低
2．雨傘不易乾，水滴常造成室內缶滑
3．雨傘開收易打到別人
4．進出車子或沒有屋簄的室內無法避免淋到雨

## 步䮋二：消費者需求探索

## 2－2．逆向目標對象確認（產品分析）

## 自我產品分析

（適用於：改良開發產品，改良不適用產品，創意開發）
$\sqrt{\text { 公司自身落品 }}$

## 競爭產品分析

（適用於：改良不適用產品，創意開發，
新市場切入）
口標筀競爭對手
口同業競爭對手
$\square$ 產品屬性競爭對手

確認分析的對象產品：
公司雨傘銷售長青款249元小習学傘

從同理心地圖中發
現消費者對於雨傘部分使用情境有所困擾，但是因已經適應此狀況，也沒特別針對此問題有抱怨。因此公司希望本次新產品開發解決這些問題；逆向分析的對象選定公司暢銷長青款，了解未來產品發展的可能性。

## REVERSE THINKING

針對既有款式的
屬性，依照 5 W 1 H 的方法進行分析，除了功能，使用對象的逆向外，也從使用方法，使用時間發想逆向的關鍵字。



總主筆／張熹娟 文字編輯／簡明祥，張繝分

步駣三：逆向思考發想



## REVERSE THINKING

步駘三：逆向思考發想
$3-2$ 新產品概念重組

| 反折式雨傘 | 比對項目 | 強效防曜傘 |
| :---: | :---: | :---: |
| X | TA逆向 | 女性 |
| X | 目的逆向 |  |
| 傘架材質一㟲緁維 | 產品逆向 |  |
| X | 產品逆向 | 参布林質絕對不透光布 |
| 多元䦕閔 | 產品逆向 | X |
| 收萃方式反韩收率時沾水面朝內 | 產品逆向 | X |
| 以反開為出發點 | 創新核心理念 | 以防曜為出發點 |
| 收傘方式改變，沾水面 <br> 間減少，且傘架朝外，抗風能力弦化。 | 創意概念的核心理念說明 | 齐品䞶於專業化，防 <br> 碓功能䞦於重要，屖品㒖防曜，無法長時間搢雨。 |

圖表十八 新產品概念重組與節選

步䎑三：逆向思考發想
3－3 與消費者困境比對表


## REVERSE THINKING

將前一階段逆向關鍵字重新組合配對，我們學找出兩項解決方案，一個為反折式雨傘，開關傘的方式完全相反；另一方案為強效防曬傘，避開消費者的困境所創造之想法。然而針對本次解決消費者困境之出發點，整體而言以反折式雨傘的困境解決能力較高，選擇以反折式雨傘進行下階段討論。

## 步験四：創意可行性分析 <br> 4－1 創意可行性分析

創意可行性方面，受測者對於反折式雨傘的概念非常驚艷，表示從來沒有想過雨傘也可以如此使用，而且可以解決之前從沒想過可以解決之困境（如圖表十九之一）。


## 4－1 創意可行性分析（雙層同理心地圖）

Think and Feel真正的想法和感覺是什麼？

- 打開傘的方式很新奇
- 收傘時沾水面在內，使用後雨水不會飛䁁在外，室內可以保持乾淨
- 傘架在外，感覜非常堅固
- 收傘以反向收合，雨傘就㮦道様

Say and do說什麼，做什麼？
－在車內要出去時，只需要開小vJ的空間就可以開傘，不會被雨淋蒸
－收開傘不易加族他他，非外彈式傘，雨水不會飛䁲
－抗風能力強


## REVERSE THINKING

## 步䯀四：創意可行性分析 $4-2$ 確認消費者需求強度

消費者對於此新款式雨傘的渴望程度高，且雨傘為日常生活必需品，市場規模大，因此我們認為反折式雨傘是具有需求可行性之商品（如圖表十九之二）。


圖表十九之二 創意可行性分析表

## 步驟四：創意可行性分析 4－3 產品技術定位圖

技術可行性方面，由於雨傘技術純熟，且反折式的收開機制研發時間不用太長，此屬於修正式產品，剛好符合公司較急迫的上市時間。

> 步騄四: 創意可行性分析
> 4-4 總骾效益分析

檢視總體效益分析，新反折式雨傘的評分高於舊有雨傘，因此新產品概念是具有技術可行性的。

## REVERSE THINKING



4－4 總骾效益分析


新產品商品化機會 $\square$ 可行 $\square$ 不可行
圖表二十 技術可行性分析

## REVERSE THINKING

$$
\begin{aligned}
& \text { 步䯀五: 產品提案總合 }
\end{aligned}
$$

新產品（服務）計畫（具䯏方針）

| 開張堐品 | 反折式两萃 |
| :---: | :---: |
| 目標市場 | 一般使用雨萃者 |
| 開镬理念 | 奮有雨両常造成大罝的困模•收冢時很容易打到其他人，收衷後進到室內又會震地极流潭的。除此之外，上下車的時侵為了開收萃常將身䯗林得一身瀑，為了改善道些問题，我門發明了反折式雨傘。除了能解決上述問题外，我門也加弦了防風的功能，加上特别 <br> 關關的按銍㸛萃架媺復原狀。 |

總主筆／張蓶娟 文字編輯／簡明祥，張鐦分

## 逢品力

反折式雨傘的沾水面收傘時在內，由戸外進到室內時，只要將傘捲超即可隨身擦带。且特別設計的開關可以將吹開的傘立即恢復原狀。

將傘架設計在外，使得萃面打開時，由

產品設計內向外彩開，再加裝特別的開關，可以選擇面朝外临還是朝內翻，如此一來，當強風將金吹開時，可以利用開關將傘朝反方向䊮即可立即將傘恢復原狀。

圖表ニ十一 反折式雨傘產品計畫

## REVERSE THINKING

## 案例三：向上式效率啤酒機

## 步驩一：產品目標確認

市場生態改變，休閒風氣興盛，酒吧對於啤酒機的性能與功能需求更加要求。公司為新創公司，希望藉由觀察啤酒機的使用，尋找從啤酒譏為出發點，為酒吧提供解決方案。

1－1 目標消費客群：酒吧，提供啤酒飲料（杯装）販售場

## 1－2 企業待解決之問題

## 】產品功能

啤酒機有別於一般飲料機，因為啤酒特別的氣泡性質，因此產品使用範䱏有所限制。
－應用環境
大型球實活動增加，販賣
客 飲料區域追求效率出喰的
戶
端
$\square$ 產品價值


【需求市場
族群逐漸重視生活㫗受，民罝下班放假與朋友相褧小酌人數增加＋大小型酒吧漸多，啤酒機需求相應增加。

## 1－3 產品開發策略屬性

$\square$ 改良產品，延續產品競爭力

【新市場切入開發策略
$\square$ 改善不適用產品
（建議：在產品上市時間壓力較小時選擇）

圖表二十二 目標與策略確認

## REVERSE THINKING

$$
\begin{aligned}
& \text { 步䯀二: 消費者需求探索 } \\
& \text { 2-1. 同理心地圖 (TA分析) }
\end{aligned}
$$

## Think and Feel <br> 真正的想法和感覺是什麼？ （試著勾勒出顧客心裡的想法）

－冨消費時段為尖峰時，常常有人手不足的問題，又因員工手忙腳亂，容易將啤酒澴出，造成不必要的浪費。

## TA

## Say and do

說什麼，做什麼？
（想像顱客可能說什摩或當眾可能的行為舉止）

－店員手杧猃䁲


## See

看到什麼？
（描述顧客在噮境中看到的）

- 一個拉桿
- 兩個出口
- 啤酒泡泡容易溢出
- 不知杯子甚麼時候會滿 （泡泡會往上跑）



## 消費者困境：

1．一般啤酒機產出效能低
2．人工失誤率高，常造成不必要的成本浪費
3．所需人力多，造成人力成本高又速度慢

## 步䯀二：消費者需求探索

 2－2．逆向目標對象磪認（產品分析）自我產品分析
（適用於：改良開發產品，改良不適用
產品，創意開發）公司自身產品

競爭產品分析
（適用於：改良不適用產品，創意開發，
新市場切入）
口標竿競爭對手
，同業競爭對手
口產品屬性競爭對手

觀察並訪問酒吧店員在使用啤酒機的經驗，並且詢問顧客過去的酒吧消費經驗，尋找消費者困境。公司選擇市場占有率最高之啤酒機款式作為逆向觀察之對象。

## 確認分析的對象產品：

現行市場佔有率最高之啤酒機橄商，並且特別分析其最啺銷之啤酒機。

## REVERSE THINKING

將既有啤酒機的關鍵字列出並且進行反轉破懐的過程，尋找

全新逆向開發的可能性。


步騳三：逆向思考發想

$\square$
圖表二十四 關鍵字發想

## REVERSE THINKING

| 步䯀三：逆向思考發想 $3-2$ 新產品概念重組 |  |  |
| :---: | :---: | :---: |
| 派對式自助啤酒 | 比對項目 | 向上式效率啤酒機 |
| 酒回店員，消票者皆可使用 | 使用者逆向 | 酸吧店員，消賸者皆可使用 |
| X | 產品逆向 | 由下而上盛喪 |
| 多導管 | 產品逆向 | 不須導管引入容器 |
| 啤酒分量自己調整 | 產品逆向 | 固定噃酒 |
| 啤酒外其他飲料皆可使用 | 產品逆向 | 啤酒外其他欴料皆可便用 |
| 消費者自行盛裝 | 產品逆向 | 改為無手操作： <br> 自動盛裝 |
| 以消費者自主為出發點 | 創新核心理念 | 以逆向盛裝為出發點 |
| 桫費者自行盛裝，解決因店員不足而造成效率不彰。以導管注入杯中 ，降低使用失誤。 | 創意概念的核心理念說明 | 以啤酒及氣泡欴料為主 <br> ，由下而上注入杯中使氣泡得以控制，消費者亦可自助使用。 |

圖表二十五 新產品概念重組與筛選

步䯀三：逆向思考發想
3－3 與消費者困境比對表


## REVERSE THINKING

將逆向關鍵字進行組合，想出兩個具體想法，分別為派對式自助啤酒機與向上式效率啤酒機。派對式啤酒機追求多元使用與客戶自助的概念，減少酒吧店員在提供啤酒服務的時間。另外向上式效率啤酒機以速度與自動盛裝為出發點，提供快速，定量，方便的啤酒機系統。再來，依照消費者困境我們尋找出提高出酒效率，減少店員盛裝程序為關鍵，因此選擇向上式啤酒機進行下一階段測試。

## 步験四：創意可行性分析 4－1 創意可行性分析

創意可行性的探索過程中，多數店員對於由下而上的啤酒盛裝方式感到有趣，然而也有部分質疑，因此我們認為顧客需求程度普通。（如圖表二十六之一）


## 4－1 創意可行性分析（蕉層同理心地圖）

Think and Feel
真正的想法和感覺是什麼？

- 非常有效率的盛䘡方式
- 需要購買專門的啤酒杯，可能很責，產品相對缺乏彈性
－酒酊立非每次都很多人，僅少數狀况需要如此高效率之啤酒盛裝機器

Say and do說什麼，做什麼？
－高效率盛翟，豦理大群顧客非常實用，尤其在大型活動如啤酒節，演唱會
－顧客和酒吧店員都可以自由使用，不用擔心技術太差而造成啤酒溢出
同
？

同理心地込
See
看到什麼？

- 啤酒由下而上充満酒杯
- 剛剛好的酒量與氣泡
- 特殊的專用啤酒杯
- 固定規格自的啤酒機興啤酒杯




## REVERSE THINKING

## 步騕四：創意可行性分析 $4-2$ 確認消費者需求強度

然而因為目前酒吧店家越來越多，且大型活動增加，向上式啤酒機的市場規模並不小，因此此新產品是具有市場可行性的（如圖表二十六之二）。


圖表二十六之二 創意可行性分析表

# 步驟四：創意可行性分析 4－3 產品技術定位圖 

技術可行性方面，由下而上的飲料盛裝系統必須運用新科技，但因為盛裝系統的開發並不困難，無牽涉過多技術性問題，因此開發時間耗時低，符合新創公司之執行準則。

## 步䮫四：創意可行性分析 <br> 4－4 總䯈效益分析

在比較新產品的總合效益分析之後，新產品的總體評分稍高於舊有產品，因此具有技術可行性。

## REVERSE THINKING



依照公司策略決定哪個象限為可行區域


圖表二十七 技術可行性分析

## REVERSE THINKING



向上式效率啤酒機不需靠手動就可以高效率的盛娤啤酒，且由下往上灌入的方式可避免啤酒泡溢出及不必要的人為錯誤。少了原本啤酒機的導管設計，新式啤酒機的啤酒不須碰镯到其他面積即可直接灌入容器中，快速又衛生。

透過塑膠杯底以磁鐵密封的設計，達到控制的效果。當容器磁鐵對準啤酒機下蔍後，磁力會將磁鐵向上頂，此時啤酒

產品設計便可從頂出的洞回注入容器內。當注入啤酒重量與磁力達到平衡時，啤酒的重量會將磁鐵厴回原位密封。另外，酒吧可透過杯底的磁鐵，在其上面印製廣告，也可以把廣告處賣給其他橄商賺取利間。

圖表二十八 反折式雨傘產品計畫

# Reverse Thinking 

## 逆向思考使用要訣

## 人的思考行為在教育體制下，都是以直線思考為主，

直線思考常常就是一種前進式的思考模式，
這樣的方式常常會侷限在問題原因，
進而需要的解決問題方式，而導出解決模式，但是這樣的模式是會因為自身原有經驗範圍而偏限，

看不見未知範圍可以提供的答案，
我選入逆向思考的原因就在於此處，
這個理論對於既有思維的打破是最具效益的，
也可以擴大自身對於未知範圍的開放心態。

> 逆向思考就是一種反轉思考模式,我重新規劃加入客戶（或是使用者）同理心確認圖表等圖表，在創意發想過程中，以創新關鍵字為創意媒介，

並且加入市場可行性等資訊鏈的確認工具，
協助組織加快解決問題的思考模式，
讓新舊產品創意的競爭差異比較清晰，
增加產品市場化的速度，進而掘取最恰當的產品價值，
增進企業市場競爭力。

## Product POWER



## BRAINSTORMING

腦力激湯

創意常常無法轉化為執行，
最大原因在於創意的數量不足以篩選，
因此我們精編的腦力激湯工具圖表，
就是為了提升創意的量，進而從質中精選最佳創意達到新
商品目的。

## 總主筆／張蕙娟



## BRAINST



## ORMING



## BRAINSTORMING

## 一，Osborn 的概念發源

腦力激盪是由美國 BBDO 廣告公司（Batten，Barton，Durstine and Osborn）創辦人 Osborn（Alex F．Osborn）於 1939 年提出。腦力激盪是一種激發創造力，強化思考力的過程。通常由一群人聚在一起，針對一個主題發想，討論。主要目的為產出大量的想法。

## ニ，Osborn 腦力激盪限制與規則

Osborn 認為，一次會議只討論一個主題，才不會過於發散，而降低開會效率。要有效地產出大量創意需遵守兩點原則——延䢰批判，追求數量。為了達到降低腦力激湯會議與會者的社交隔関，刺激創意發想，提高團隊整理創造力等目標，進而發展出四個通則——注重創意數量，保留批評，鼓勵天馬行空，鼓勵延伸與合併創意。

## 注重創意數量

Osborn 認為從大量創意中找出最佳創意，比憑空想出一個好的新創意來得容易。此通則的目標就是鼓勵創意團隊提出大量的創意，儘量發散式的思考。越多的創意，代表著越高的機會找到有效

的解決方案。

## 保留批評

各自發表創意的時候，不要互相批評，等到討論階段再提出對彼此的看法與建議。會議進行時，與會者若在發表創意時，立即遭到反駁或是批評，可能會抑制他的參與及討論意願。尤其是前輩批評晚輩的創意或是説：「這以前做過了，行不通的啦！」都有可能大幅降低腦力激温會議的創意產出。

## 鼓勵天馬行空

要產出大量的創意，就要鼓勵與會者天馬行空的從不同角度發想。越新穎，越跳脱既有框架的觀點切入問題，越有可能激發團隊從新的角度思考問題，發想出更多有趣，有效的創意。

## 鼓勵延伸與合併創意

一個好的創意往往都是從某個創意延伸或是將某幾個創意合併而生。會議進行時，應鼓勵與會者多藉由聆聽其他人的創意，再將其結合自己的想法或是合併多人的意見來產出更多的創意。發揮一加一大於二的效用。

## BRAINSTORMING



圖表－Osborn 腦力激湯會議流程圖

## 三，現代腦力激盪

## 定義

由有經驗的會議主持人帶領與會者針對一個特定主題，在輕鬆開放的環境下，天馬行空的發想及討論，產生大量的構想。在企業定位，策略方向，內外部資源及創意可能性統整，篩選構想，去無存菁，找出問題解決的方案。

A meeting／discussion that is hosted by someone who is familiar to brainstorming techniques takes place in a relaxed and judgment－free atmosphere in order to generate numerous ideas． After collecting ideas，participants should contemplate corporate internal and external resources，overall strategies，and ideas＇ possibility in order to make insightful decisions／solutions．

## 基本要素

如圖表二所示，現代腦力激盪包含五大要素——人，事，時，地，物。

## BRAINSTORMING

## 現代䐉力激温架搆圖



腦力激湦需要有一位熟悉流程的主持人來掌控時間典現場氣氛並礶保討論没有離題且有效率。與會人數建議三人以上，八人以下。太少人討論產出的創意有限；太多人則可能人多嚾雜，主持人掌控會識難度提高且拉長會議討論時間。

## 事

一次會議只討論一個主題，避免太渦發散，降低會議效率，拉長會倳時間。與主題相關的背景餈料依照會議需求的不同，可分為雨㮔模式提供給與會者。第一種為會議前將主題與背景資料一併提供給與會者。此方式可以節省會議時解釋主题的時間，協助與會者更快進入狀況；缺點是與會者事先搜尋資料，而被原本的知識及手遑資料侷限了創意發想。第二種為開會時才公佈主題且
缺墨賏則是在會議正式開始前，需要花時間康大家了解背景餈料。

## 時

現代腦力激暘主要分為兩大階段———發想與收敛。兩階段依據與會人數不同會有時間上的差異，建䤲各階段時間不要超過小小時




現在的辦公環境十分多元。腦力激湯也不再伺限於傳統的會議室，只要外界干擾少，團隊可以專心討論，發想的地點都可以。就算是在傳統的會議室，也可以考慮將桌椅潋開，僙成員可以自由活動，說不定對於創意的靈感會有意想不到的正面效果。

## 物

善用不同顏色的便利貼及筆來區分不同類型的創意，色彩羪紛的環境也可以帶給會識較輕鬆，活撥的感覺。會議進行要全程錄影或錄音以便未來建檔或是確認資訊。

發想階段不超過1 小時，
收斂階段不超過1小時
一個特定主題；與主題相關的背景資料

有經驗的主持人；與會者最少3人，最多8人


多色麥克筆及便利貼，攝影器材，發言球，評分貼紙

## BRAINSTORMING

圖表三為現代腦力激盪的概念架構圖。主要分為：開場介紹與暖場，創意發想，收斂等三大階段。左列是需要的工具，在收斂階段將篩選過的創意放入魚骨圖，協助整理，歸納並找出最適合的解決方案；右列是投入項目，在創意發想階段需要投入基本五大要素，進入收斂階段則是要考量企業定位及策略，可用資源，創意可行性來篩選。

## Tools

1．多色便利貼
2．多色麥克筆
3．全程錄影（錄音）
4．發言球
5．評分貼紙

魚骨圖表


Inputs
1．有經驗的主持人
2．3－8名與會者 3．輕鬆的環境
4．關於主題的背景資料

1．考量公司定位策略
2．內外部資源
3．創意可行性

圖表三 現代腦力激盪概念架構

現代腦力激盪流程與工具圖
前述架構的三大階段可再細分為七個步驟。

## 步䯀一：選定討論時的主持人

1．與會至少三人
2．主持人暖場製造輕䯳的氣氛。建議時間為5－10分鐘。


## BRAINSTORMING

## 步䯀二：需要創新解決的主題與背景介紹

1．一個會議只討論一個主題，以避免討論太過發散，降低開會效率。過長開會時間也無助於創意的產生。

2．參照基本要素「事」所述，有兩種公佈主題的方式
3．主持人解釋主題以及相關資料。建議5－10分鐘
4．與會者閱讀，討論相關資料。建議5－10分鐘


圖表五 討論主題與背景資料

## 步檌三：創意時間

1．每人自由發想。創意不要經過修改，要是最原始的發想。建議時間5－8分鐘。

2．將每個創意寫在便利貼上貼在格子裡，建議每人至少提出 8個創意。


圖表六 Idea Board

## BRAINSTORMING

## 步騄四：各自說明自己的創意時間

1．建議每人3－5分鐘解釋自己的創意。依照與會人數的不同，此階段建議20－30分鐘。
2．說明階段，不要打斷發言者，也不要批評任何的創意。批評可能會使其他人發言有所顧忌；打斷發言者則會影響此階段的進行時間。若有意見或補充，可以將與會者的編號及創意編號記下，在稍後討論階段提出。
3．補充階段：所有人說明完後，開放大家自由補充新的創意，鼓勵大家合併，延伸其他人的創意，變成新的創意。此階段重點是補充新創意，此階段建議不超過10分鐘。


圖表七 創意筆記

## 步䎑五－1：共同評分與討論

1．將大家的Idea Board 集中，讓大家貼評分貼紙。評分依據建議參考圖十。綜合各項目給予創意執行的可行性評分，高可行性 $=2$ 分；中可行性 $=1$ 分；低可行性 $=0$ 分。


圖表八 Idea Board

## BRAINSTORMING




## BRAINSTORMING

## 步颿五－2：共同評分與討論



圖表九 可行性評分參考依據

2．總分前 $50 \%$ 高的創意撕下，再貼到一張新的Idea Board或是魚骨圖上，讓大家可以看得清楚並進行後續討論。

## 步驟六：運用魚骨圖精化創意執行細節

6－1將篩選討論過的創意分類放入魚骨圖


圖表十 魚骨圖
6－2決定欲執行的創意，並分類至短，中，長期計畫（參照下表）。


圖表十一 短中長期計畫表

## BRAINSTORMING

## 四，案例實作

案例一：洋草片公司
步銶一 ：選定討論詩的主持人

王董事長為活動主持人，興會人員包合揀㷋理，張参理及李綴理。

$\square$
Host
Participant 1
陳協理
Participant 2
張經理
Participant 3
李經理

圖表十二 品牌案例與會者名單

## 步驟二：需要創新解決的主題與背景介紹

## 主持人王董事長敘述討論主題與背景

## 大衛食品公司

洋芋片是世界上最受歡迎的零食之一，光是美國的民眾，一年就吃掉 60 億美元的洋芋片，各地也依照不同的風俗民情研發出別具特色的風味，以零食為主要商品的大衛食品公司決定開發全新風貌的洋芋片，成為下季的主力產品。

圖表十三 主題與背景介紹


## BRAINSTORMING

## 步驅三：創意時間

每個人進行創意發想，在七分鐘內，將所有與洋芋片相關的想法填入每人擁有的Idea Board裡面，發想過程中不做任何的限制與評論。

Ideas Board－no．1王董的創意


Ideas Board－no．2陳協理的創意


圖表十四 品牌案例Idea Board

## 步䯀四：各自說明自己的創意時間

每人五分鐘解釋自己的I dea Board，發表過程中，不對他人的創意作任何的評論，若有補充的意見，每個人先記錄在自己的創意筆記上，待所有人發表完後，有十分鐘的討論時間，進行補充與合併。圖十四為李經理之創意筆記，提出對於他人創意的個人觀感，想法及問題。

| 與會者編號 | 創意編號 | 註記 |
| :---: | :---: | :---: |
| 1 | 1 | 厚切：多厚？ |
| 1 | 5 | 爆米花口味：適合看電影的時候吃 |
| 1 | 6 | 真空包裝：或許不太適合 |
| 1 | 11 | 生加：可以加入水果旦味，如草㚜生圾 |
| 2 | 1 | 巨型：似乎還是一口吃最剛好 |
| 2 | 4 | BBQ ：太普通了 |
| 2 | 5 | 送禮用：可以参考回本的做法 |
| 2 | 6 | 飽足感：容量多？熱量高？ |
| 2 | 8 | 不沾手：包裝需要特别設計 |

## BRAINSTORMING

## 步験五－1：共同評分與討論

1．將大家的Idea Board 集中，讓大家評分。綜合各項目給予創意執行的可行性評分，高可行性2分；中可行性1分；低可行性0分。


圖表十六 在Idea Board上評分

## 步䯀五－2：共同評分與討論



## 圖表十七 可行性評分參考依據

2．總分前 $50 \%$ 高的創意撕下，再貼到一張新的 1 dea Board或是魚骨圖上，讓大家可以看得清楚並進行後續討論。

## BRAINSTORMING

## 步騇六－1：運用魚骨圖精化創意執行細節

## 6－1將篩選討論過的創意分類放入魚骨圖

將所有篩選過後的創意進行分類，例如大衛食品公司將洋芋片的創意區分為口味，口感，形狀，功能及包裝五大項，再將討論結果放入圖中，以精化創意及確認執行細節。


口味

圖表十八 魚骨圖

## 步駱六－2：運用魚骨圖精化創意執行細節

6－2根據魚骨圖內容，設定產品開發短中長期目標，並且確認本專案創意可行性，以利組織後續進行（參照下表）。
－短期開發一般看電影，飯後等休閒時刻食用之零食
短期
－以草莓牛奶，蜂蜜滦檬等口味區別於一般戯的洋芋片
中期 - 開發如萊姆酒, 爆米花等特殊口味
－包裝與內容精絔化，定位為贈品方向銷售

> 長期

## BRAINSTORMING

## 案例二：機能性布料業者

## 步騑一：選定討論時的主持人

由Anderson擔任這次會議的主持人，總共有八位與會人員。


圖表二十一 品牌案例與會者名單

## 

## 主持人Anderson敘述討論主題與背景

## KumashTech Corporation

公司最新發明的機能性紡織布料SuProtek是以防水為主要功能的布料，並有透氣，不易變形等特性。

KumashTech為了拓展業務，積極尋求SuProtek的各種應用範圍。

> 圖表二十二 主題與背景介紹


## BRAINSTORMING

## 步駱三：創意時間

每個人進行創意發想八分鐘，在每人擁有的Idea Board中填入所有防水布料SuProtek可能的用途，發想過程中不做任何的限制與評論。

Ideas Board－no． 3 Jennifer的創意


Ideas Board－no． 4 Larry的創意


圖表二十三 品牌案例Idea Board

## 步駋四：各自說明自己的創意時間

每人五分鐘解釋自己的I dea Board，發表過程中，不對他人的創意作任何的評論，若有補充的意見，先記錄在創意筆記上，待所有人發表完後，有十分鐘的討論時間，進行補充與合併。下圖二十一為Anderson之創意筆記，針對他人的創意提出可能的延伸使用範圍及需要注意的事項。

| 與會者編號 | 創意編號 | 註記 |
| :---: | :---: | :---: |
| 3 | 7 | 鍵盤布：或是整台策電套 |
| 3 | 9 | 跳萃：降落傘－飛行菱等等 |
| 3 | 10 | 太空衣：不太可行，技衍更複雜 |
| 3 | 13 | 手錶：錶帶？最好是透氣舒適 |
| 4 | 4 | 泳衣：在意彈性 |
| 4 | 8 | 機車手套：保暖效果 |
| 4 | 11 | 䦍將桌㙯：觸感，摩橑力要注意 |

## BRAINSTORMING

## 步騄五－1：共同評分與討論

1．將大家的I dea Board 集中，讓大家評分。綜合各項目給予創意執行的可行性評分，高可行性2分；中可行性1分；低可行性0分。


圖表二十五 在Idea Board上評分

## 步駣五－2：共同評分與討論



圖表二十六 可行性評分參考依據

2．總分前 $50 \%$ 高的創意撕下，再貼到一張新的Idea Board或是魚骨圖上，讓大家可以看得清楚並進行後續討論。

## BRAINSTORMING

## 步䯀六－1：運用魚骨圖精化創意執行細節

## 6－1將篩選討論過的創意分類放入魚骨圖

將篩選過後的創意，例如KumashTech以運動，娛樂，生活，教育作為分類，畫出魚骨圖，將討論結果填入魚骨圖中，以精化創意及確認執行細節。


圖表二十七 魚骨圖

## 步䯀六－2 ：運用魚骨圖精化創意執行細節

6－2根據魚骨圖內容，設定SuProtek產品使用範圍拓展短中長期目標，並且確認本專案創意可行性，以利組織後續執行。

短期－鎖定一般大罝連動服飾相關產品，如球衣•泳衣，登山用品等等

圖表二十八 品牌案例執行計畫

## PRODUCT POWER

## 案例三：新創旅行社

## 步䣖一：選定討論時的主持人

由小董擔任這次會議的主持人，總共有六位與會人員。


圖表二十九 品牌案例與會者名單

## 步䯀二：需要創新解決的主題與背景介紹

## 主持人小董敘述討論主題與背景

## Letgogo

為一家新創的旅遊公司，在線上提供旅遊的相關服務，
Letgogo熏隊需要在競爭環境激烈的觀光產業中，找到
更多差異化服務，才能在市場中脱穎而出。
圖表三十 主題與背景介紹

## BRAINSTORMING

## 步䯀三：創意時間

每個人進行創意發想八分鐘，設定一人發想十個ideas，以旅行時旅客可能會遇到的困擾之解決方式為發想基礎，進而思考如何讓客戶感受到更貼心的服務，發想過程中不做任何的限制與評論。


Ideas Board－no． 4 小郭的創意


圖表三十一 品牌案例Idea Board

## 

每人五分鐘解釋自己的I dea Board，發表過程中，不對他人的創意作任何的評論，若有補充的意見，先記錄在創意筆記上，待所有人發表完後，有十分鐘的討論時間，進行補充與合併。下圖二十七為小蔡之創意筆記，針對他人的創意提出改善建議及問題討論。

| 與會者編號 | 創意編號 | 註記 |
| :---: | :---: | :---: |
| 1 | 1 | 攝影：如何解决人員問題？可加後製服務 |
| 1 | 4 | 美食：以地圖表方式旺現 |
| 1 | 5 | 容製化：能㮛供大選須，如歷串文化，通動休息等 |
| 1 | 6 | 機場㛒送：可延伸至景點唼送 |
| 1 | 8 | 翻譯：文字？語音？執行較困難 |
| 2 | 1 | 天氣預報：可以提供漟地或隔日的天氣，交通餈訊 |
| 2 | 4 | 路線規劃：若客戸為開車，可提供路線地圖表 |
| 2 | 6 | 租借旅行箱：所有旅行用品的租借 |
| 2 | 10 | 景點評分：對象為何？客户？可信度栭要評估 |

圖表三十二 品牌案例創意筆記

## BRAINSTORMING

## 步䯀五－1：共同評分與討論

1．將大家的Idea Board集中，讓大家評分。綜合各項目給予創意執行的可行性評分，高可行性2分；中可行性1分；低可行性0分。


圖表三十三 在Idea Board上評分

## 步䯀五－2：共同評分與討論



圖表三十四 可行性評分參考依據

2．篩選出總分前 $50 \%$ 高的創意，重新將創意貼到魚骨圖上，讓大家可以看得清楚，並進行後續討論。

## BRAINSTORMING

## 步駣六－1：運用魚骨圖精化創意執行細節

6－1將篩選討論過的創意分類放入魚骨圖
將篩選過後的創意，分為事前服務，現場服務，事後服務畫出魚骨圖，並把討論結果填入魚骨圖中，以精化創意及確認執行細節。

事前服務


## 步䣖六－2：運用魚骨圖精化創意執行細節

6－2根據魚骨圖內容，設定短中長期目標，並確認本專案創意可行性，以利組織後續執行，例如，本專案短期內建立基本的服務內容，中期擴大與其他旅行業者的差異化，長期定位為旅遊資料搜尋站。


> 圖表三十六 品牌案例執行計畫

## BRAINSTORMING

腦力激盪使用要訣

創新創意的發想一向是最困難的議題，
尤其在組織中，因為制式管理常常變成一成不變習慣，
讓創新變成只是改造的代名詞而已。
本人編寫腦力激盪圖表就是因應組織僵化問題，讓創新真正變成創意行為，融入組織文化中，

協助提升企業研發創新價值。
腦力激盪常常需要外部刺激，
我規劃設計的圖表則在降低創新時間成本，運用組織不同部門觀點，結合不同自我看法，反向以創意的數量為優先主軸，進而運用工作坊方式，

帶領組織開放式討論，並且設計創意版，
營造組織輕鬆討論氛圍，
以期得到最多的創意數量為首要目標。

創意數量不等同具備優質的創新，
本工具圖表中採用組織最熟練的魚骨圖最後端收斂工作，並且交叉比對創意是否符合企業定位和產品目標等，

讓創意的優質化在最後仍然獲得確認，
這就是運用腦力激蕰工具圖表，組織可以得到的最終目標。

## Product POWER



## MARKET FIRST

市場先行企業在開發堐品時，往往考虑的是功能差粪，或是技術創新部分，

卻忘記市場接受度這件事情，因此特別將理論和執行工具做整合，以提供企業組織討論時，産出共識及鋿售商機的可行性評估。

## 總主筆／張蕙婦



## MARKE



## T FIRST

## 行總表

## Idea是否可行

以及我們對產品的假設是否正確，進而透過顧客的反饋來改善產品。


## MARKET FIRST

## －，定義解釋

如何在開發正式產品前，先驗證產品開發設計人員的 Idea 是否真正滿足，或是能刺激目標客戶的需求。我們以精實創業（The Lean Startup）做為理論基礎，進而整合工具來達成市場先行的執行目的；精實創業即是透過科學實験方式，在最小成本下驗證我們的 Idea 能不能滿足或刺激目標客戶需求。


圖表－市場先行概念圖

## ニ，精實創業（The Lean Startup）

## 精實創業理論由來

精實創業（The Lean Startup）由一位破谷創業家 Eric Ries（1979～）於2011年提出，他從過去和夥伴開發新產品的過程中發現一件事＂為何總是投入大量時間和成本製造出產品才發現不是顧客需要的，我們是不是有更快的方法


圖表二 Eric Ries盡早得知顧客的需求＂後來在其著作《精實創業：用小實驗玩出大事業》書中提出了精實創業（The Lean Startup）的概念。

## 精實創業理論架構

精實創業的架構是利用科學的實驗方法，提出關於產品或市場的假設後，接著設計出MVP（Minimum Variable Product）－最小可行性產品，並且

## MARKET FIRST

## 精實創業核心概念

精實創業的核心概念為「開發－評估－學習」這個循環，開發階段指的是在提出假設後，針對假設開發最小可行性產品MVP （Minimum Variable Product），接著評估階段，是以MVP對目標客戶進行實驗，獲取數據並評估，而在學習階段，透過實驗及數據評估得到結果，產品開發設計人員可以學習到目標客戶是否真的對此產品有需求，以及得到目標客戶更細部需求的訊息，重複執行這個循環可以幫助產品開發設計人員在將產品商品化之前，可以確定且改善產品直到滿足標客戶的需求。


圖表四 精钼創業核心概念

## MVP（Minimum Variable Product）最小可行性產品

MVP是在目前在新創企業中非常熱門且重視的一項概念，最小可行性產品的重點在於＂最小＂及＂可行性＂，＂最小＂指的是要利用最小成本，用短時間，最簡單的方式建立出產品雛形，而＂可行性＂指的是這個產品雛形可以完整表達你的產品最終想要展現的功能及價值。

最小（Minimum）
最小成本，用短時間，最簡單的方式
MVP
可行性（Variable）
完整表達功能及價值

## MARKET FIRST

## 與傳統瀑布式開發模型（Waterfall Model）差異比較

瀑布式開發模型的概念是經過市場調查後，經過市場調查的結果推測市場需求，接著自行假設，設計出開發者認為可以解決顧客需求的產品，再來直接進行開發，上市，瀑布式開發模型概念的缺點為開發者會自行斷定關於目標客戶需求假設是成立的，而沒有實際的去測試顧客的真實需求，往往耗費了許多時間和成本，將產品商品化之後，販售階段才發現商品不能滿足目標客戶需求。

## Market Research 市場調查

Hypothesis 假設

## Design 設計

## Develop 開發

## Commercialize 商品化

圖表六 瀑布開發式模型

## 精實創業和瀑布模型差異比較

精實創業和瀑布式開發模型最大的不同點為 ，精實創業在開發正式產品前透渦實驗不斷驗澄或改變自己的假設直到滿足目標客戶需求，所以在商品化後，商品是能吻確實滿足目標客户的需求；而瀑布式開發模型在商品化之前則是自行斷定此產品或概念能夠滿足目標客戶的需求，這時就會存在開發出來的正式產品可能無法滿足客戶需求的風險。


圖表七 精實創業和瀑布模型差異比較

## MARKET FIRST

## 三•本書提供的工具圖表

我們提供一個快速應用的工具圖表，在市場先行的概念及精實創業的理論基礎下，讓個人，團隊甚至企業能夠使用此工具圖表，可以花費最小成本及最少時間，驗證自己的 Idea 是否可以執行；圖表架構如下，在架構下細節的執行過程，請依序執行。


圖表八 市場先行圖表概念架構

| 記錄表 |  | －5 | －3 | －2 | －1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| 產品需要強度 | 不需要 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 需要 |
| 產品需求方向 | 渴望 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 需求 |
|  | 設計 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 屬性 |

目標客戶意見：目標客戶希望我們的產品（材料，功能，價格，．）
圖表九 記錄表

對象提供反鲭的意䫏，以便能加快惯潋進行的速度，也能得到更真實的目標客戶反饋。）為了方便假設的验證，建議實驗時採用此記錄表。

## MARKET FIRST

## 步驤二：目標客戶確認

 <br> 感性 <br> \[$$
\begin{gathered}
\text { 室外 } \\
\text { 室內 }
\end{gathered}
$$
\] <br> \title{

室外 <br> \title{
室外 <br> 須考慮事項： <br> IDEA目的 <br> 差異強度 <br> 競単強度 <br> 族辞襩買力 <br> <br> <br> 室內
} <br> <br> <br> 室內
} <br> <br> <br> 室內
}

說明 ：第二階段需要確定的是目標客戶，目標客戶代表接下來要實驗的目標實验對象，選定目標客戶時需要考慮第一階段產品開發設計人員的Idea目的為何，目標市場內與競爭者產品的差異，以及目標市場的購買力。
四個標的（感性，理性，內向，外向）可以依照點子或產品特性彈性調整。

## 步䣖三：假設過程



說明：第三階段假設的部份我僴建議做兩種假設，
1．目標客户需求方向：即假設目標客户對於產品開發設計人員的點子或韸品需求的方向。

## MARKET FIRST

## 歩験四：實驗階段

第四階段我們依照產品類型設計最小可行性產品並進行實驗

$\square$ 實驗產品 $\longrightarrow \square$ 碎片式組合 $\longrightarrow$| $\longrightarrow$ 路訪 |
| :--- |
| $\square$ 寄送MVP |
| $\square$ 社團訪問 |

產品類型

－碎片式組合：用現有的產品來做組合，組合成能夠展示功能的MVP，例如鉛筆加橡皮擦組合成鐵鎚的MVP，在這裡我們建議實體產品使用碎片式組合是為了要讓目標客戶可以感受實體產品的功能。
－路訪 ：針對目標客戶做直接訪問，建議在有限的資源下，樣本數越大越好，建議的樣本數為1068筆以上。
－寄送MVP：將MVP直接寄送給目標客實驗方式

## 實體產品

－

## 步駣四：實驗階段


－操作介面：製作簡易框架的操作介面，並簡單說明介面上的按鈕等等具備哪些功能，使目標客戶可以理解操作的過程。
－產品介紹影片：可以透過影片的介紹讓目標客戶了解產品的功能或運作方式，並不需要真的把產品製作出來。
－網路訪問：製作完成產品或服務的介紹影片後，尋找較多人使用的社群平台，或者依照產品類型尋找相關的網站論壇，討論版等等，在網路平台上發布影片並進行訪問，訪問的方式可以透過獎勵制度刺激實驗對象即時通訊或寄信傳達對產品的反應。

## MARKET FIRST

## 歩䯀四：實驗階段



## 步䮫五：評估可行性



## MARKET FIRST

步騄六: 結論

| 目標客戶需求方向 | $\square$ 假設和實際重疊（需求方向假設成立） <br> $\square$ 假設和實際無重疊（需求方向假設不成立） |
| :---: | :---: |
| 目標客戶需求強度 | $\square$ 客戶需求強度 $>0$ 分（需求強度假設成立） <br> $\square$ 客戶需求強度 $<0$ 分（需求強度假設不成立） |
| 目標客戶反饋 | 透過客戶意見了解更細部的需求為 |


| 記錄表 |  | －5 | －4 | －3 | －2 | －1 | 0 |  | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| 產品需要強度 | 不需要 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 需要 |
| 產品需求方向 | 渴望 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 需求 |
|  | 設計 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 屬性 |

目標客戶意見：目標客戶希望我們的產品（材料，功能，價格．．．）

## 




## MARKET FIRST



## 四，企業模擬案例

案例一：眼＋聲控式智慧型穿戴裝置


目標客戶


| 點子 |  |
| :---: | :---: |
| IDEA目的 |  |
| 營收 －市占率 知名度 通路 其他 | MEMO <br> 我們想製作一個智慧型穿戴的 <br> 眼鏡，具備GPS導航，即時通訊 <br> 功能，用類似智慧型手機的介 <br> 面，用眼睛（滑鼠）＋講話（鍵輼）控 <br> 制，這是一個新的趨勢，我們希望可以搶佔市場先機。 |

## MARKET FIRST

假設

目標客戶需求方向


| 目標客戶需求方向 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| －5 | －4 | －3 | －2 | －1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  |  |  |  |  | － | ， |  |  |  | ＞ |

MEMO
－且標客戶需求方向假設目標客戶重視彥品的功能騔吽，而且是在生活或工作卜有需求。
－目標客戶需求強度假設目標客戶需求強度越高越好。


## MARKET FIRST

## 評估

## 目標客戶需求方向

調查加總平均



需求強度平均 -1 分

## MEMO

－目標客戶䨐求方向：評估發現客戶需求方向重視產品的功能屬性，沒有在生活或工作卜的需要，但渴㳯想要這項新逢品。
－目標客戶需求強度：評估發現目標客戶需求強度為－1。

## 結論

| 目標客戶需求方向 | $\square$ <br> $\square$ |
| :--- | :--- |
| 假設和實際重疊（需求方向假設設和實際無重重疊（需求方向假設不成立） |  |


| 記錄表 |  | －5 | －4 | －3 | －2 | －1 | 0 |  | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| 產品需要強度 | 不需要 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 需要 |
| 產品需求方向 | 渴望 |  |  |  |  | $\checkmark$ |  |  |  |  |  |  | 需求 |
|  | 設計 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 屬性 |

MEMO

- 目標客戶需求方向（不成立）
- 目標客戶需求強度（不成立）
- 客戶反饋
- 實驗階段發現目標客戶希望可以多加音樂撥放器的功能，還有不喜歡用眼鏡的方式穿戴，怕對眼睛負擔大，帶著看起來很突西。


## 我們的IDEA不可行

## MARKET FIRST

案例二：企業用雲端儲存技術


總主筆／張薫娟 文字編輯／林脂翔 座 ロロ ノ



## MARKET FIRST

## 實驗


 ■服務業 $\longrightarrow$ ■親自服務 $\longrightarrow$ 服枒介紹影片 $\longrightarrow$ ■絧路訪問

## MEMO

- 㻱品類型：程式軟骾
- MVP ：產品介紹影片我們可以製作產品介紹影片，介紹此軟體如何操作及如何運作。
－實驗方式：：網路訪問
在社群平台發布影片析徵求企業用所私訊我們接受調查：會提供將勵。
－獎勵制度：產品—個月免費使用


## 評估

## 目標客戶需求方向



需求強度平均 3 分

MEMO
－目標客戶需求方向：評估登現客戶需求方向重視剂品的功能屬性，在工作卜對於這樣產品也有需要。
－目標客戶需求強度：評估發現目標客戶需求強度為3。

## MARKET FIRST

## 結論

目標客戶需求方向
目標客戶需求強度

|  | 目標客戶反鳋 |
| :---: | :---: |

假設和實際重疊（需求方向假設成立）
$\square$ 假設和實際無重疊（需求方向假設不成立）
$\square$ 客戶需求強度 $>0$ 分（（需求強度假設成立）
口客戶需求強度 $<0$ 分（需求強度假設不成立）
透過客戶意見了解更細部的需求為
資料安全防護加強，操作介面更簡易

| 記錄表 |  | 5.4 | －3 | －2 |  | 0 |  |  | $3{ }^{4}$ | 4 |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| 產品需要強度 | 不需要 |  |  |  |  |  |  |  | $r$ |  | 需要 |
| 產品需求方向 | 渴壁 |  |  |  |  |  |  |  | $\checkmark$ |  | 需求 |
|  | 設計 |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 展性 |

## MEMO

- 且標客戶需求方向（成立）
- 目標客戶需求強度（成立）
- 客戶反饋
- 客戶普遍反鷹他們的商業機密資料透過讓網路儲存到雲端需要有更安全的資料安全防護系統，希望操作介面更容易，讓企業可以更快速卜手


## 我們的DEA可行

案例三：網路服飾店


## 目標客戶

## 確定目標客戶



## MARKET FIRST

假設
目標客戶需求方向
屬性

設計

| 目標客戶需求方向 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| －5 | －4 | －3 | －2 | －1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  |  |  |  |  | ＝ |  |  |  |  | ， |

## MEMO

生活或工作上有需求。
－目標客戶需求強度假設目標客戶需求強度越高越好
實驗

## MEMO

- 產品類型：服務類
- MVP ：親自服務我們親自執行整個服務流程
服務業
親自服務
$V_{\text {親自服務 }}$服務介紹影片 ■網路訪問
$\qquad$
－宣驗方式：親自服務我們可以架構一個簡單縌站，尋找幾間合作店家拍攝一些服裝照片，發佈在網站上，如果有客戶願意購買，我們就以原價寄送給他。
－獎勵制度：購物折價券


## MARKET FIRST

## 評估

## 目標客戶需求方向



需求強度平均 4 分

MEMO
－且標客戶需求方向：評估䫃現客戶需求方向重視此項服務的屬性，而目在生活上非常需要。
－且標客戶需求強度：評估發現目標客戶需求強度為4。

## 結論

| 結論 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| 目標客戶需求方向 |  | 假設和實際重疊（需求方向假設成立）假設和實際無重疊（需求方向假設不成立） |  |  |  |  |  |  |
| 目標客戶需求強度 |  | 客戶需求強度 $>0$ 分（需求強度假設成立） <br> 客戶需求強度 $<0$ 分（需求強度假設不成立） |  |  |  |  |  |  |
| 目標客戶反饋 |  | 透過客戶意見了解更細部的需求為提供寄送試穿服務 |  |  |  |  |  |  |
| 記錄表 |  | －5 | 0 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| 產品需要強度 不需要 |  |  |  |  |  | Y |  | 需要 |
| 產品需求方向 | 渴望 |  |  |  |  |  |  | 需求 |
|  | 設計 |  |  | ， |  |  |  | 屬性 |

MEMO

- 目標客戶需求方向（成立）
- 目標客戶需求強度（成立）
- 客戶反饋
- 客戶普遍反鷹這樣服務很方便，可以省下很多買衣服的時間，而希望可以提供寄送試穿的服務，可以節省掉退換貨的時間。

我們的IDEA可行

## MARKET FIRST

## 市場先行使用要訣



產品人員對於產品對象往往專注於客戶需求，
對於產品功能差異性相對也是非常注重的部分，
但是對於產品市場應用價值卻是還需要努力的環節。
因為產品銷售是否成功？
最大關鍵在於產品價值是否被消費者看見，
而這也是市場先行理論最珍貴面向。


創新必須來自消費者需要的關鍵點，
因此我規劃的市場先行圖表首重消費者需求的確認，
其次才進行市場趨勢及競爭差異分析，
唯有消費者需求才是產品銷售成功的關鍵，
組織共同討論與共識決議過程也是此工具圖表功能之一，
台灣產業需要增加的企業價值，
必須優先增加產品在消費者心目中定位，
才是企業市場競爭力的不二法門。

# AFTERWORD 

## 後記

台灣產業經營在和客戶溝通時，若以產品為主要銷售者，就非常強調技術與製造的效率，往往最後讓客戶在性價比上更在意價格因素，雖然台灣已經成為世界製造技術知名國度，卻也一直擺脱不去和競爭者的價格戰爭，讓企業永續經營上，組織執行價值提升上，始終面臨無力困惱的關卡。

產品的銷售不僅於完成性的產品，更包含材料與零件等部分，依據產業發展脈絡及市場趨勢變動，創新已經是全球產業每日每秒在競爭的關鍵，而台灣在這裡的步伐要如何前進？這也是我今年主力開發創新工具的緣由，因為 innovate or die 的世代已經出現，但是創新如何成為組織習慣或是個人習性？就是這本『產品力 Product Power』最重要的執行價值。

透過 6 大創新理論開發工具的過程中，我們團隊不僅一直換位思考，更常常自我質疑，經過編輯小組的交叉實驗與互相確認的編寫過程，我們也走過一場創新內化為行為的路程，編輯群不僅編寫也在自我訓練，這看似最簡單編寫的文書事件，卻是和自己已知及未知的知識在做交戰，接近 8 個月的編寫過程，我和編輯小組其實就宛如台灣產業一般，在努力跨越產品創新的關卡，不僅利用理論的知識基礎，更加入企業模擬案例的演練，六大理論產出的思維運用工具圖表，是一種衆神經科學思考式的思維圖表，不僅有行為運用的邏輯，更有『從終端看起點』的回推架構，這種實驗性及思

考性的行為就是創新元素的起點，編輯群的我們其實和讀者一起走向創新的世紀。

我雖然主導整本書的發想與推動，但是也隨時隨地警惕自我，千萬不要畫地自限，千萬不要依靠自己過去已知的知識經驗，而是要一直聆聽編輯群給與的未知資訊，其實就像台灣產業轉型當下，需要聆聽市場消費者的心聲一般，持續關注新資訊，也持續實踐新見解，這就是創新基本思維，唯有思維被改變才能夠改變行為，從本書編寫過程中，我不僅擁有被創新洗禮的經驗，更獲的新思考方式的驗證機會，這樣的心情一直在編輯的初期到完成的最後一課都濃密的存在，這是多麼令人期待與開心的創新之旅啊！

完成本書後最期待，最盼望的是有更多製造為主的台灣企業可以活用，也希望藉由活用這本產品力的創新執行工具，可以發現企業價值發展的新世界，增進企業經營的競爭力，我自己本身也仍然需要學習，今後的五年或是十年，希望可以創新發展出更多，更完整的商業思考力的書籍或是工具圖表，期勉與台灣企業一起共同創新也共同學習成長。

非常感謝我的贊助者經濟部等長官們，也深摯感謝台灣優質品牌 CEO 們的支持，讓本書有編輯完成的機會，我期勉自己更加努力持續學習，期待與各位讀者在部落格或是 FB，研討會等互相切磋，期待我們的再相逢。


## BIBLIOGRAPHY

## 參考資料來源

1．http：／／en．wikipedia．org／wiki／Mind＿map
2．http：／／www．managertoday．com．tw／articles／view／2575
3．https：／／www．youtube．com／watch？v＝nMZCghZ1hB4
4．《水平思考法》愛德華，波諾原著
5．《應用水平思考法（一）》愛德華 ．波諾原著
6．《應用水平思考法（二）》愛德華，波諾原著
7．《行銷研究》邱志聖著
8．《創意有方一水平思考談管理》愛德華．波諾原著
9．《快速理解水平思考法》山下貴史著
10．《水平行銷》菲利浦科特勒著
11．http：／／en．wikipedia．org／wiki／Lateral＿thinking
12．http：／／www．edwdebono．com／lateral－thinking
13．http：／／www．oxforddictionaries．com／definition／english／lateral－thinking
14．《精賔創業：用小費驗玩出大事業》艾瑞克•萊斯 Eric Ries 著
15．驗登 MVP 的 15 種方法 http：／／www．slideshare．net／daipaul1／mvp15
16．http：／／greatpreneurs．com／review－the－lean－startup－eric－ries／
17．《科學家的思維－逆向思維》鍾岳寀，周長毅，邱冠群，鍾崇燊著
18．《反向思維的藝術》韓弗理•尼爾著
19．《四步驟，㬱你在股市䁠到逆向思考財》商業週刊 2014－09－03
20．《品牌定位：品牌的逆向思考》品牌志 EXPBRAVO 編輯部選文
21．《有種智慧叫逆向思考》宋犀 著
22．http：／／whatmethod．blogspot．tw／
23．http：／／wiki．mbalib．com／zh－tw／逆向思維法
24．https：／／en．wikipedia．org／wiki／Brainstorming
25．https：／／en．wikipedia．org／wiki／Alex＿Faickney＿Osborn
26．http：／／www．forbes．com／fdc／welcome＿mjx．shtml
27．http：／／www．inc．com／john－boitnott／10－longtime－brainstorming－techniques－ that－still－work．html
28．http：／／www．inside．com．tw／2013／10／08／the－myth－of－the－brainstorming－ session

29．會圖解思考的人最厲害！：寫報告．提企畫案．開發新產品．解決問題，一生受用無窮的 38 種思考法！／王友龍著
30．圖解思考法／西村克己著；鄭雅云譯
31．圖解思考整理術／西村克己著；沙子芳譯
32．http：／／blog．xuite．net／joyewa／blog／114075459－\％E4\％B8\％80\％E7\％94\％9F \％E5\％8F\％97\％E7\％94\％A8\％E7\％84\％A1\％E7\％AA\％AE\％E7\％9A\％84 \％E5\％9C\％96\％E8\％A7\％A3\％E6\％80\％9D\％E8\％80\％83\％E6\％B3\％95

33．http：／／www．epochtimes．com／b5／12／5／23／n3595652．htm\％E5\％9C\％96\％E 8\％A7\％A3\％E6\％80\％9D\％E8\％80\％83\％E6\％9C\％80\％E5\％8E\％B2\％E5 \％AE\％B3\％E7\％9A\％8438\％E7\％A8\％AE\％E6\％80\％9D\％E8\％80\％83\％ E6\％B3\％95（3）．html
34．https：／／www．google．com．tw／search？q＝\％E6\％B4\％8B\％E8\％8A\％8B\％E 7\％89\％87\＆tbm＝isch\＆source＝Int\＆tbs＝isz：It，islt：xga\＆sa＝X\＆ved＝0CBM QpwVqFQoTCKnzj8bHzcgCFQOalAod4TwAbQ\＆dpr＝1\＆biw＝1440\＆b ih＝661
35．http：／／news．tvbs．com．tw／old－news．html？nid＝558060
36．https：／／www．youtube．com／watch？v＝＿KcjAoECeco
37．http：／／www．ipeen．com．tw／
38．http：／／www．yelp．com／search？find＿desc＝\＆find＿loc＝\＆ns＝1
39．http：／／www．doritos．com．tw／
40．http：／／www．lays．com．tw／front．htm
41．http：／／www．pringles．com／tw／home．html
42．http：／／wiki．mbalib．com／zh－tw／\％E6\％B0\％B4\％E5\％B9\％B3\％E6\％80\％9D \％E8\％80\％83\％E6\％B3\％95
43．https：／／zh．wikipedia．org／wiki／\％E8\％85\％A6\％E5\％8A\％9B\％E6\％BF\％80 \％E7\％9B\％AA\％E6\％B3\％95
44．https：／／www．google．com．tw／webhp？sourceid＝chrome－ instant\＆ion＝1\＆espv＝2\＆ie＝UTF－8\＃q＝\％E5\％BF\％83\％E6\％99\％BA\％E5 \％9C\％B0\％E5\％9C\％96
45．《6 步驟，畫出心智圖》商業週刊 2014－12－26

# EDITOR－IN－CHIEF BIOGRAPHY 

## 總主筆資歷介紹



現任：台灣精品品牌協會 秘書長
學歷：中國文化大學美術系畢業
加拿大Royal Roads University 企管碩士（MBA）
台北潆術大學美術碩士（MFA）
經歷：設計公司創意設計型雜読行銷美編
IT企業行銷部創意總監
外貿協會專案徑理
護具品牌經理 及 英商公司品牌協理
中華民國自創品牌協會 秘書長
中華民國台灣精品廠商聯誼會 秘書長
台灣精品品牌協會 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，中小企業品牌專案執行輔導諮商，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產品輔導超過 40 家次專案
13．參與加拿大温哥華社區藝術家藝文活動規劃執行
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 $\mathrm{A} A$ 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．實作系列
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 <br> 編 輯 群 <br> $\qquad$ 


邱
鈺 ..... 婷
吳朝凱
林
詣翔
蔡 ..... 董

| 侑 |
| :---: |
| 㮟 |

李
倩


明

林

| 語 |
| :---: |
| 當 |

## 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


## 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


## 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 LC
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

## 

## gm PRODUCT POWER㦃品力


[^0]:    圖表十 六種技術的定義

[^1]:    圖表十一 新產品概念重組與篩選

