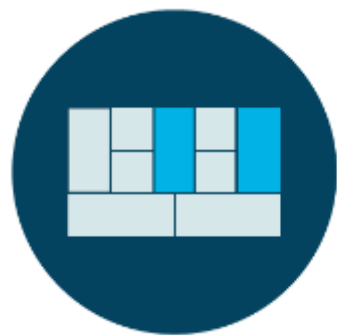


Design

將點子轉變成原型

Design 好的價值主張應有的10個特性

2.0



鑲嵌在很棒的
商業模式中



專注顧客真正
在意的任務、
痛苦、和利益



專注在未被完
成的任務、未
被解決的痛苦、
尚未被實現的
利益



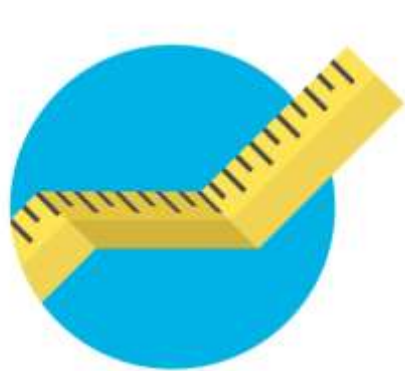
只要解決少數
的任務、痛苦
和利益，但做
的極端的好



不能只是提出
功能上的解決
方案，還兼顧
情緒和社交性

Design 好的價值主張應有的十個特性

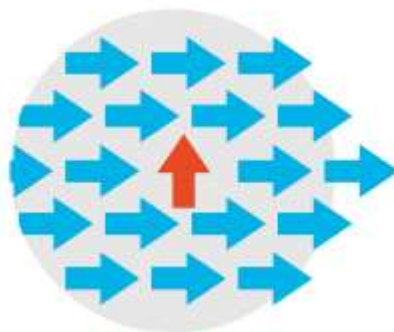
2.0



了解客戶如何
衡量好壞成敗



專注顧客願意
付很多錢解決
的任務、痛苦、
和利益



與現有的競爭
者有所差異，
而且又是顧客
需要的



至少在某一
面向上實實在
在的做的超級
好



很難被複製

Design 10個Prototyping的原則

2.1.1



看得見而且實體化



擁抱初心者的思維



不要愛上第一個點子，創造更多其他方案



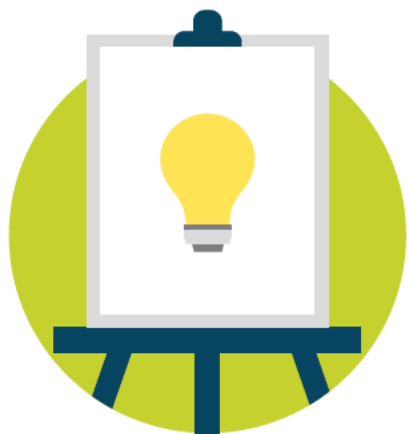
對於未成型未定案的狀態感到自在



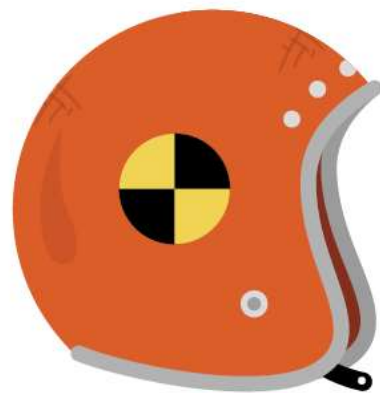
不要太堅持，多修改、多調整

Design 10個Prototyping的原則

2.1



早點展示你的
點子-尋求批評
者



快速學習、快
速跌倒-經常跌
倒，但不要花
太多成本



使用創意的技
術



創造很瘋狂的
史瑞克模式，
使用這些模式
去激發、討論
和學習



追蹤紀錄這整
個改變的過程
並從中學習

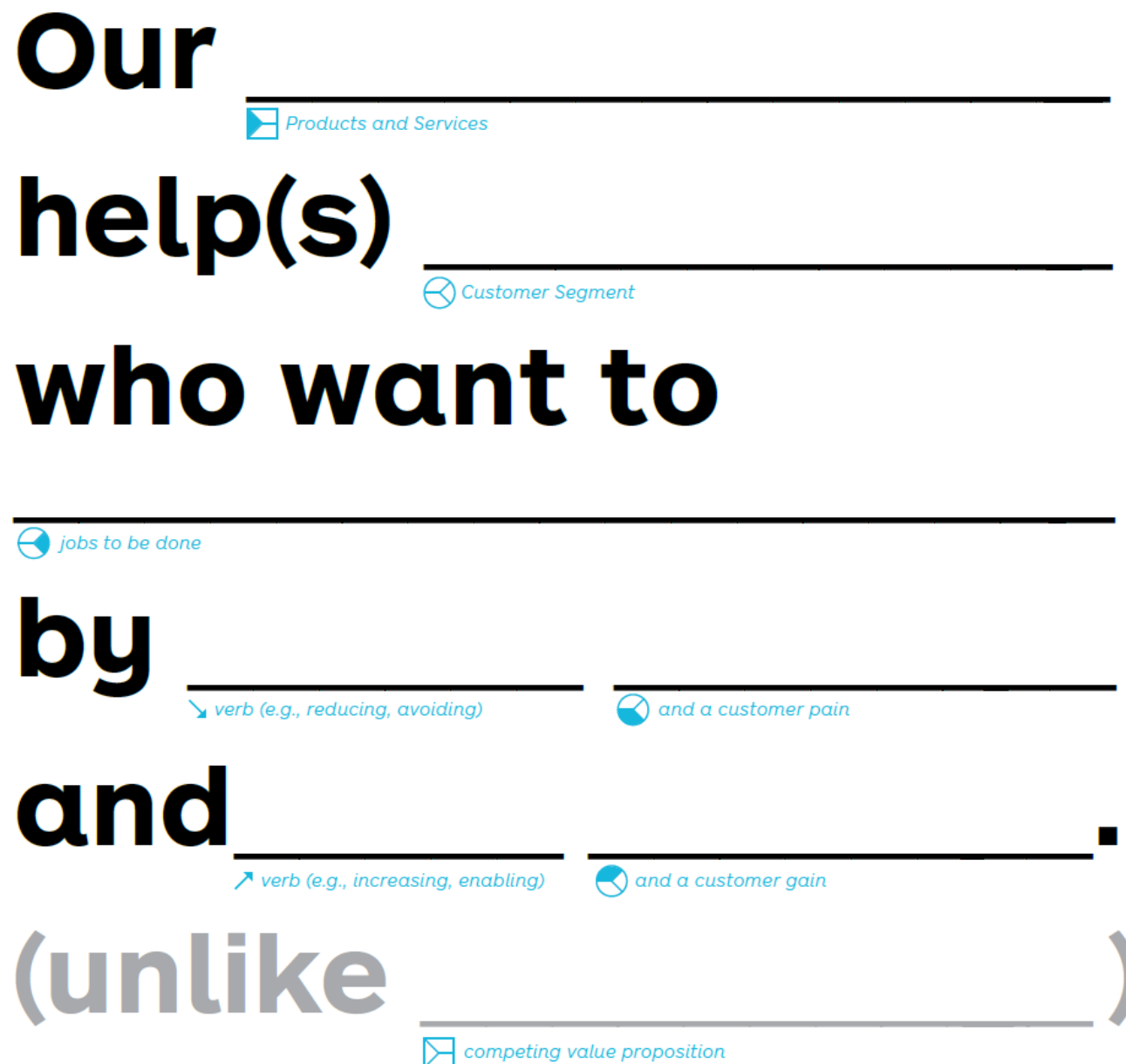
Design

2.1.2

即興的價值主張範本

目的：快速的型塑價值主張方向

產出：提出多種可調整的價值主張

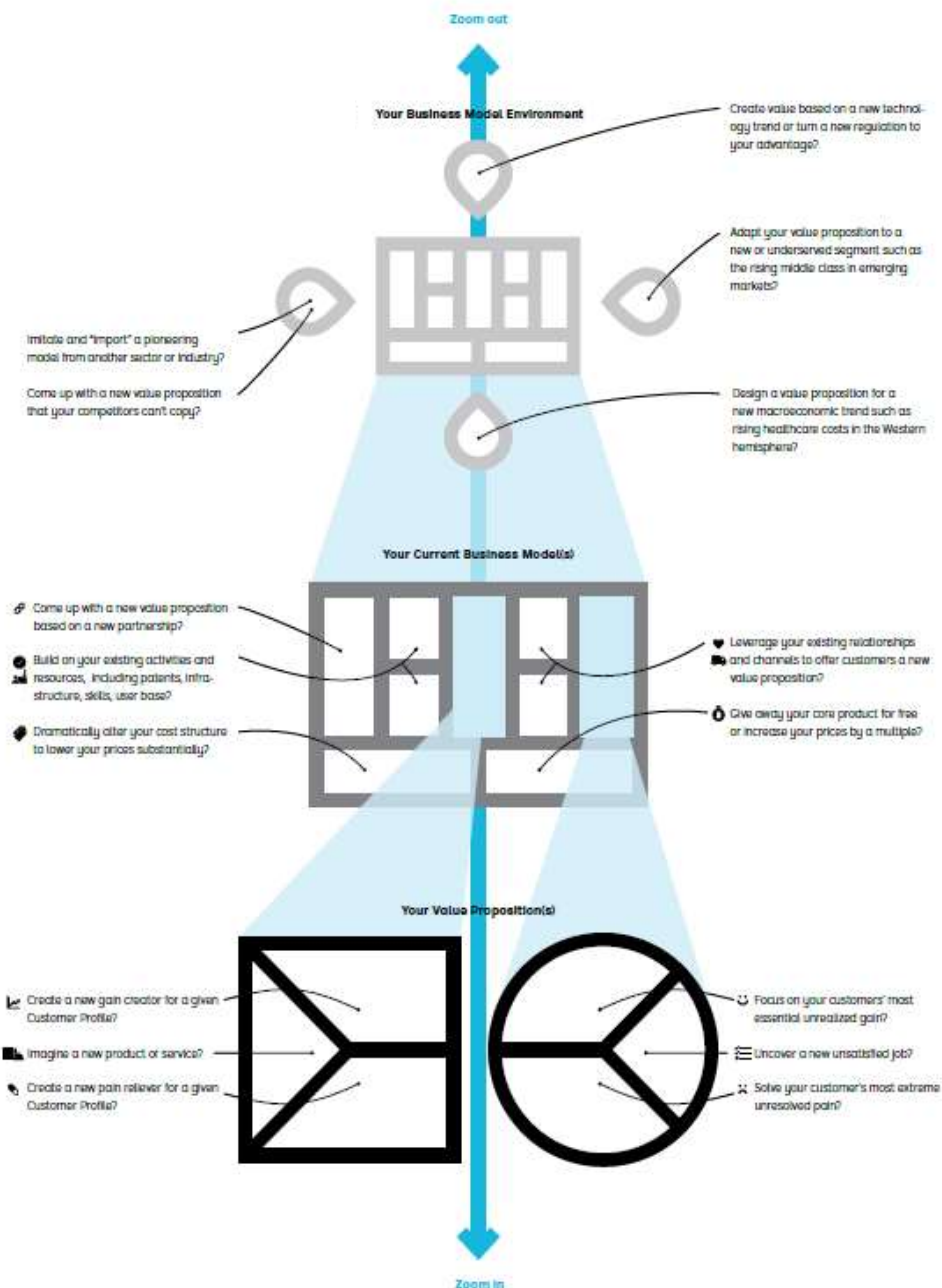


Design

2.2.1

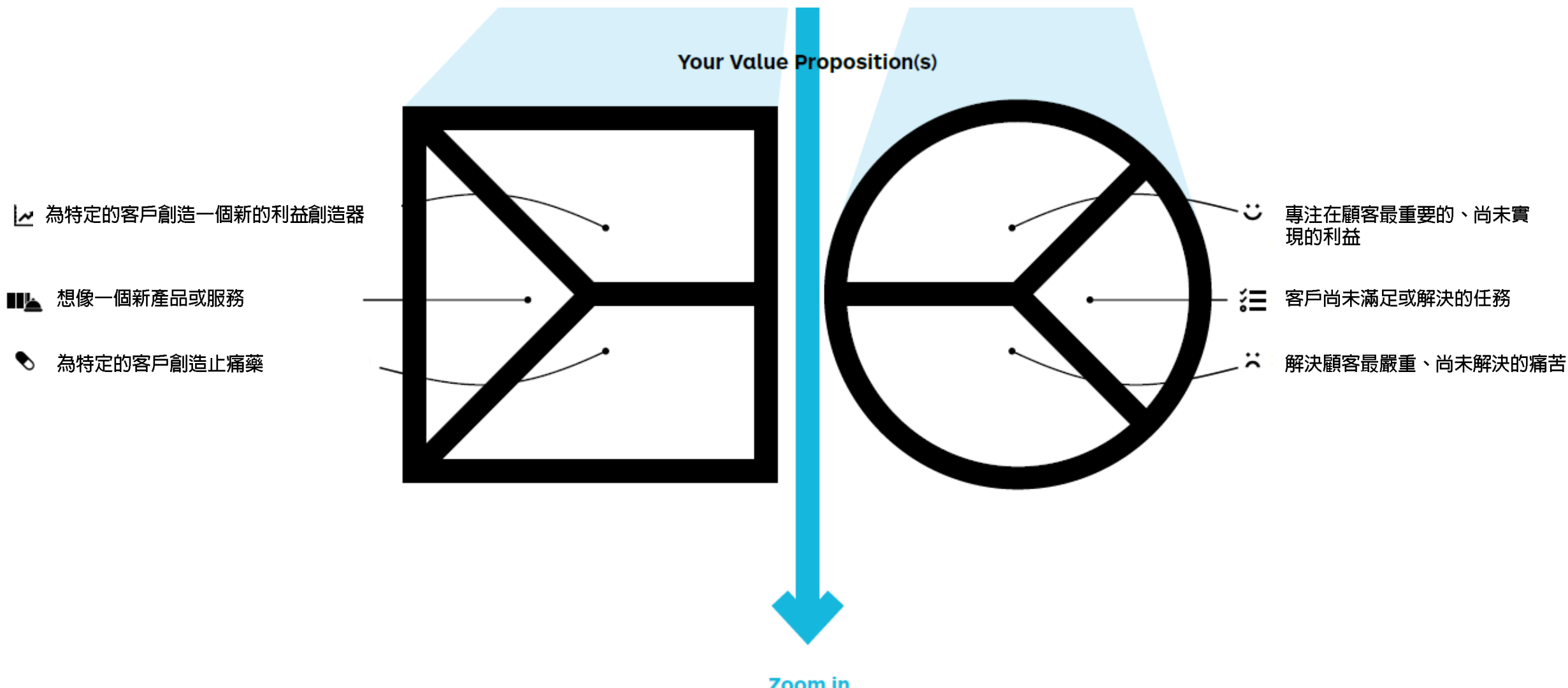
從哪裡開始？

好的新價值主張不一定始於顧客，
但往往最後都能解決顧客的任務、
痛苦與獲得滿足



Design

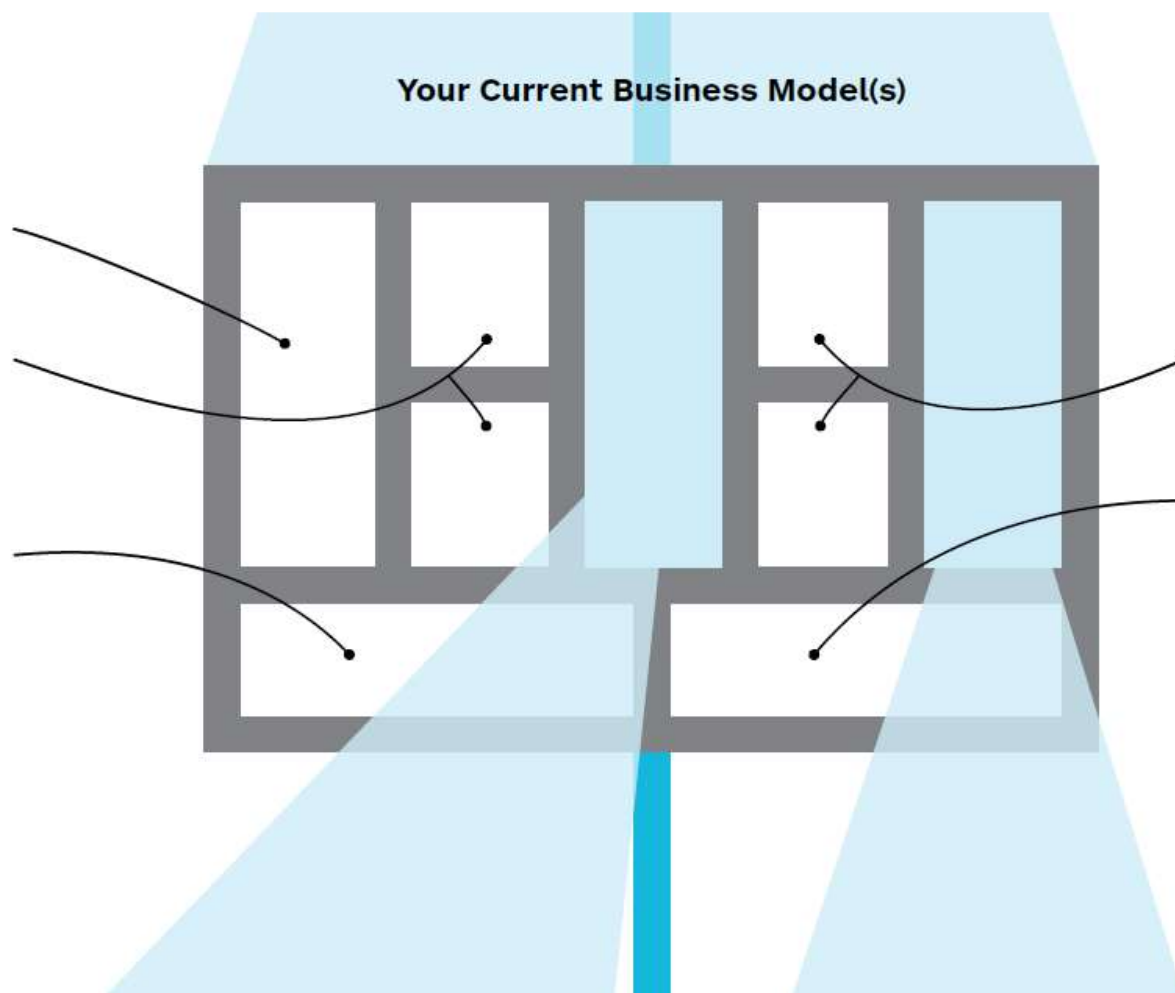
2.2.1



Design

2.2.1

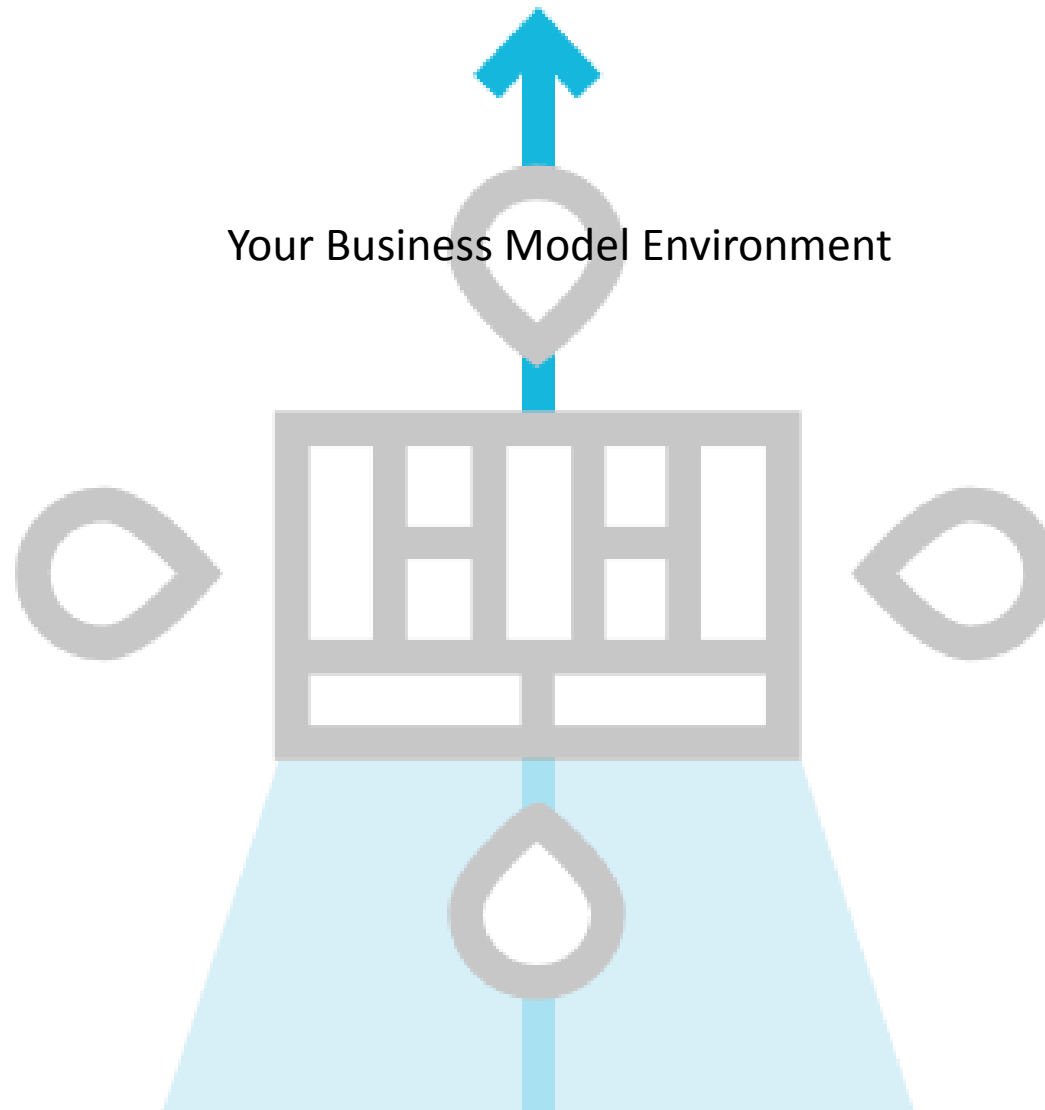
- 🔗 新的夥伴帶來什麼新的價值主張？
- 👤 你目前的資源可以帶來哪些關鍵活動？
- 📦 如何大幅的改變成本結構使得價格降低？



- ❤️ 你現有的顧客關係還有哪些可以利用？
- 🚚 有哪些通路可以替顧客帶來新的主張？
- 💰 把我們的核心商品變成免費會怎樣？
如何加倍我們的收入？

Design

2.2.1



Your Business Model Environment

Imitate and “import” a pioneering model from another sector or industry?

Come up with a new value proposition that your competitors can’t copy?

Create value based on a new technology trend or turn a new regulation to your advantage?

Adapt your value proposition to a new or underserved segment such as the rising middle class in emerging markets?

Design a value proposition for a new macroeconomic trend such as rising healthcare costs in the Western hemisphere?

Design

2.2.2

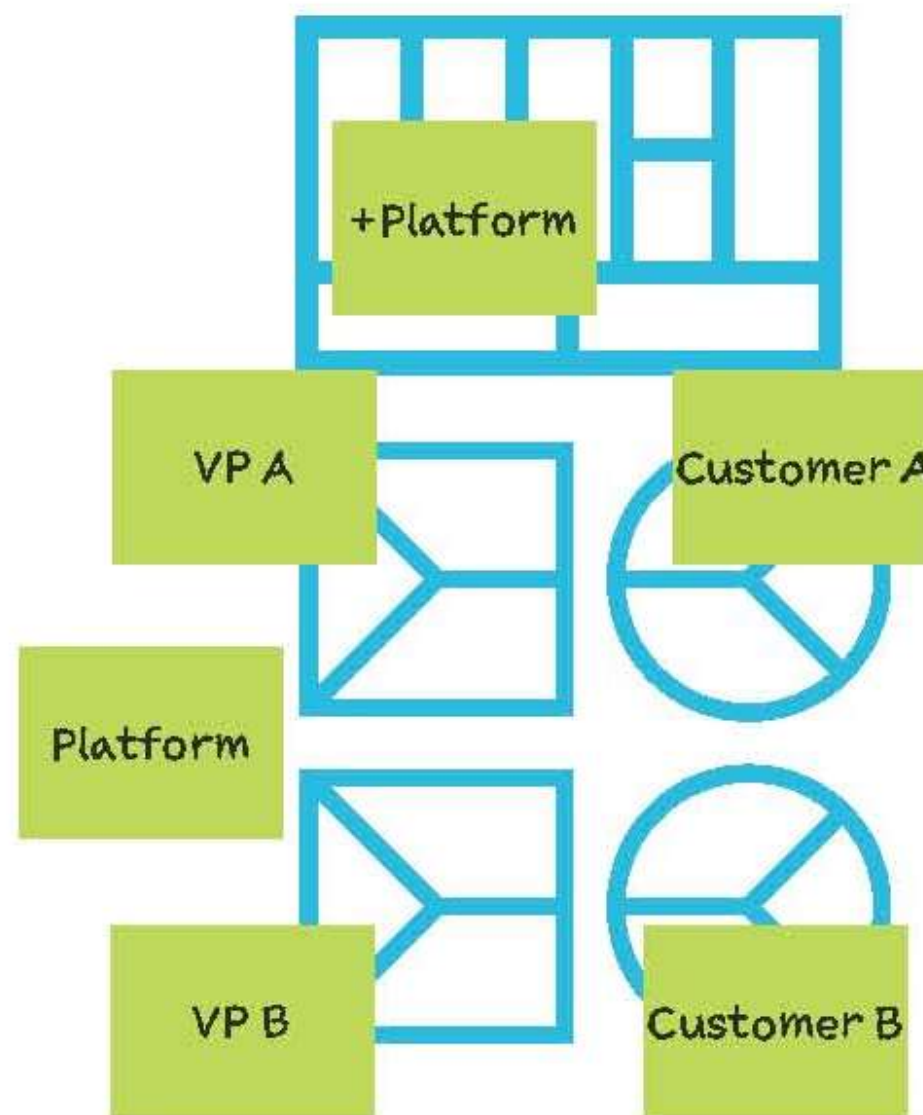
透過思考設計限制激發創意

當我們把商業價值放進各種商業模式的時候，會遇到什麼限制？



限制：平台模式必須連結不同的客戶層，而且要為不同的客戶提供特定的價值

*Airbnb*連結全球的旅客和那些想短期出租自己房間的人



Design 辨識有價值的工作

2.2.3

目標

辨識有高價值的顧客
以便我們可以專注

產出

從你的觀點替客戶 的任務排優先次序



任務失敗會導致嚴重痛苦或重大損失？



可以感受到痛苦？
可以看到利益？



尚未滿足的痛苦？
尚未實現的利益？



有牽涉到金錢嗎？
願意付很多錢嗎？



專注在最有價值的任務上

任務

重要

有形無形

未滿足

有獲利的

高價值任務

[illegible]

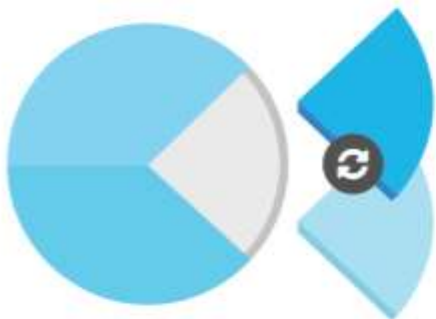
Design 在顧客面創新

2.2.4



更多任務？

找出更多有待完成的任務



更重要的任務？

幫顧客完成目前大多數價值主張專注的工作



超越功能性任務？

除了功能之外，能否創造社交與情感需求？

Design 在顧客面創新

2.2.4



幫助更多客戶完成任務？

幫助更多人完成太複雜或太昂貴的任務



讓許多任務都完成的比現在更好一點點？

透過比現有的價值主張更好的表現來協助客戶完成工作



幫助客戶把一件工作做的超級好？

類似一種新市場創造，一種新的價值主張以超越過去所有的方式創造戲劇性的表現

Design 訪問時的基本原則

2.3.1



守則1

採用初心者的觀點

聽聽新鮮人的說法，不要詮釋對方的說法。探索預期之外的任務、痛苦還有利益

守則2

多聽少說

你的目標就是要傾聽和學習，不是告知、說服、給對方好印象。避免浪費時間談你的理念，因為你的目的是從客戶身上學習

守則3

問事實，不問意見

別問“你會不會…”，問“你上一次…是什麼時候？”

守則4

問為什麼，獲得真實的動機

問，“為什麼你需要做某些事…？”

問，“為什麼_____對你來說很重要？”

問，“為什麼_____造成你這麼大的痛苦？”

Design 訪問時的基本原則

2.3.1



守則5

訪問的目的不是銷售，是學習

別問“你會不會買這個產品？”

問，“你在購買時有哪些決策考量或條件？”

守則6

不要太早曝光你的價值主張

不要解釋，“我們這套產品的賣點是…”

問，“你目前最痛苦又必須要處理、又最重要的一件事是…？”

守則7

後續

請求受訪者同意，之後還可以繼續請教他問題，或者當Prototype的試用者

守則8

把門打開-推薦的力量

結束時請教對方，“我还可以去問誰的意見？”

Design 消費者的那一天

2.3.2

目標
更細節的了解你的顧客

產出
排出消費者的一天





深入了解你的潛在客戶，他們每天的真實行為，通常和他們在訪問中告訴你的行為有出入，紀錄下你看到的任務、痛苦和利益

時間

行動（我看到什麼）

筆記（我的想法）

2.4 10個問題評估你的價值主張



開始練習



Question 1

是否鑲嵌在一個很棒的商業模式？

Question 2

是不是處理重要的工作、極端的痛苦、根本的利益？

Question 3

是不是未處理的工作、未解決的痛苦、未實現的利益？

Question 4

是不是未處理的工作、未解決的痛苦、未實現的利益？

Question 5

是否同時滿足了機能性、情緒性、社交性任務？

Question 6

是否符合顧客如何衡量好壞的標準？

Question 7

是否專注在大多數顧客擁有的任務、痛苦、利益或者是少數顧客有意願去付的

Question 8

是否在競爭上有差異？

Question 9

是否在競爭上至少有一個面向有勝出？

Question 10

是不是很難以複製？

Design 衡量商業模式的七個問句

2.5



1. 轉換成本

0 ———— 10

我無法阻止顧客離開我

我的顧客會依賴我好幾年



2. 經常性營收

0 ———— 10

我的收入100%都是交易性的

我的收入100%都是自動發生的



3. 收入和成本

0 ———— 10

我100%的成本都是發生在銷售與服務營收之前

我100%的營收都是發生在成本之前



4. 能顛覆產業的成本結構

0 ———— 10

我的成本結構30%比競爭對手高

我的成本結構比競爭對手30%

Design 衡量商業模式的七個問句

2.5



5. 其他協助者

0 ——— • ——— • ——— • ——— • ——— • ——— • ——— • ——— • ——— • ——— 10

我所有的價值都是商業模式
內部產生的

我所有的商業價值都是外部夥伴產生的



6. 規模可擴大性

0 ——— • ——— • ——— • ——— • ——— • ——— • ——— • ——— • ——— • ——— 10

我的商業模式成長需要實質的資源
和努力

我的商業模式是虛擬的沒有
成長上限



7. 防護競爭

0 ——— • ——— • ——— • ——— • ——— • ——— • ——— • ——— • ——— • ——— 10

我的商業模式沒有護城河，我在競爭
上很脆弱

我的商業模式有實體的護城河，競爭
者很難超越