

# [시작]

킵박스에 함께 하는 것을 환영합니다.

혁신의 중심으로 여정을 떠날 도구를 손에 쥔 셈입니다.  
단계를 밟아가며 멋진 것을 상상하고 위대하게 만들면,  
당신의 비전이 현실로 바뀔 것입니다. 킵박스는 당신이  
선택한 여정의 목적지를 밝혀주는 역할만 할 것입니다.  
이것은 단순한 연습 과정 따위가 아니라 ‘진짜’를 만드는  
과정입니다.

지금 시작합니다.

이 카드를 뒤집으면서 시작하세요.

한글번역판 피드백/업데이트: [lovandy.tistory.com](https://lovandy.tistory.com)

레드박스는 총 6개의 레벨로, '실행'이라고 칭하는 목표들을  
가집니다.

실행들을 완료하여 다음 레벨로 진행하십시오. 일단 시작하게 되면,  
성공하거나 포기하는 길만 있습니다.

레드박스를 완료하는 비결은?: 포기하지 않는 것입니다

(Adobe)레드박스를 정복하고 나면 특별한 상으로 블루박스를 받게  
됩니다. 그 안에 뭐가 있을지 알고 싶다면 레드박스를 완료하세요.

## [시작하기]

### 착상. 1

어떤 여정이든 그 목적을 제대로 이해하지 못한 채  
시작하면 실패하기 십상입니다. 자신만의 동기로  
성공의 길을 밝히세요.

### 생각. 2

훌륭한 아이디어는 훌륭한 통찰에서 나옵니다.  
세상을 있는 그대로가 아닌, 변해야 하는 형태로  
관찰함으로써 상상을 시작하는 방법을 배우세요.

### 개선. 3

모든 아이디어는 나쁜 아이디어에서 시작합니다.  
나쁜 것과 좋은 것을 판별해내는 비법과  
나쁜 것을 좋게 발전시키는 방법을 배우세요.

### 조사. 4

아이디어가 가치가 있는가? 사용자만이 이 질문에  
답할 수 있습니다. 실제 실험을 통해  
당신의 아이디어를 빠르게 평가하세요.

### 반복. 5

당신의 가설을 발전시키기 위해 실험에서 도출된  
데이터들을 평가해 보세요. 아이디어의 본질을  
밝혀낼 수 있게 정교한 실험들을 창안하세요.

### 설득. 6

훌륭한 아이디어라도 사내 경쟁에서 그 가치를  
증명해내야 합니다. 레드박스의 정복은, 당신의  
조직에 아이디어를 팔기 위해 데이터를 이용하는  
것으로 완성됩니다.

## [멈추고, 쉬세요.]

Collect your blue box. Change the world.

# 착상

여기가 시작점입니다. 타고난 혁신가라는 건 없습니다. 보통의 사람들이 강력한 동기가 있을 때 뛰어난 혁신가가 됩니다. 회사에서 시키는 일로는 충분치 않아요. 강력한 이유들이 있어야 합니다. 스스로 해야만 하는 이유죠. 어떤 여정이든 그 목적을 제대로 이해하지 못한 채 시작하면 실패하기 십상입니다.

## 당신은 왜 이 혁신 프로젝트를 시작하십니까?

스스로 혁신 프로젝트에 도전하기 전에, 그것이 당신의 목표와 일치하는 지 생각해 보세요. 업무에서의 목표와 개인적인 목표가 동일하지 않다면, 성공은 더 멀어질 수 있습니다. 간단히 말해, 동기가 중요하죠. 개인적인 목표의 어떤 부분이 당신의 혁신 프로젝트의 성공을 도울 수 있나요?

동기부여를 위해 1a 카드를참고하세요

☐

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

이 박스는 실행을 위한 것입니다. 완료했을 때 표시하세요.

**첫 번째 실행을 완료했습니다. 레벨2로 가세요.**

이 카드는 공유하지 마세요. 당신의 이유는 당신의 것이기에 강력한 겁니다.

# 동기유발 요소들

SECTION

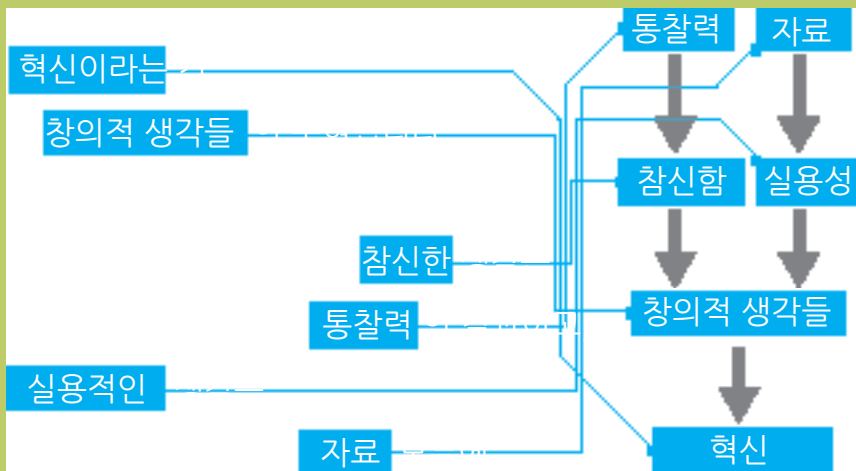
1a

- 할 수 있다는 것을 스스로에게 증명한다.
- 다른 이들을 위한 긍정적인 사례가 된다.
- 무엇인가 중요한 것을 발굴한다.
- 어떤 것이 다른 이들을 도울 수 있게 한다.
- 사람들이 사랑할 만한 것을 창조한다.
- 뭔가를 쿨하게 만든다.
- 차이를 만들어 낸다.
- 내가 변화시킬 수 있는 세상을 보여준다.
- 회사의 주식 가치를 증대시킨다.
- 어려운 일을 하는 것을 사랑한다.
- 사람들을 놀래키길 좋아한다.
- 나의 건전한 자아가 이끄는 것을 한다.
- 내가 원하는 것이 아직 없으니 만들자.
- 나의 가치를 보여줄 뭔가를 만든다.
- 회사 내부에서의 나의 존재감을 올린다.
- 회사 외부에서의 나의 존재감을 올린다.
- 내 가족을 돕는다.
- 우리 동네를 돕는다.
- 상당한 개인적 만족감
- 연봉상승이나 보너스를 얻는다.
- 승진을 한다.
- 삶은 게임이다. 이것은 '레벨 업'버튼이다.
- 나의 가치를 설명한다.
- 세상을 변화시킨다.
- 세상의 일각을 변화시킨다.
- 고객과 더 많은 시간을 보낸다.
- 새로운 수익을 직접적으로 이끌어낸다.
- 내가 사랑하는 일을 한다.
- 난 아직 채굴되지 않은 자원이다.
- 쟁장, 회사가 잘못하고 있어!
- 산업 전반적으로 잘못되고 있다.
- 구조조정에서 내 일을 보호한다.
- 구조조정에서 내 팀을 보호한다.
- 다음 구조조정을 막는다.
- 지루하다.
- 순수한 창조의 행위가 나를 이끈다.
- 내가 얼마나 똑똑할까? 알아보자.
- 내가 얼마나 창의적일까? 알아보자.
- 캄놀할만한 순간들을 창조한다.
- 내 스스로를 발전시킬 만한 게 있다.
- 우리 가족을 발전시킬 만한 게 있다.
- 나는 ( )을 발전시킬 만한 게 있다.
- 내 스스로를 더 잘 알아본다.
- 내가 좋아하는 훌륭한 사람들과 일한다.
- 내가 할 수 있는 것을 다른 사람은 못한다.
- 스타트업을 차릴 수 있게 혁신을 배운다.
- 내 이력서에 한 줄 넣으려고.
- 이런 게 내 구역을 지키는 방법이지.
- 내 상사가 싫다.
- 내 상사를 사랑한다.

모두에게 개성이 있듯 동기도 각자 다릅니다. 옳은 것도, 그른 것도 없습니다. 현명하게 선택하세요, 당신의 동기가 당신을 변화시킬 수 없다면, 세상도 변화시킬 수 없습니다.



창의력은 알 수 없는 것이 아닙니다. 뇌에서 일어나는 뉴런과 창의적 관계의 화학작용을 이해하긴 어렵지만, 우리가 만들어 낼 창의활동을 이끄는 과정들은 따라갈 수 있죠. 이렇게 하면 됩니다.



기반을 둡니다.

## 생각은 자료들과 통찰에서 시작합니다.

지금 2a와 2b 카드를 찾아서 어떻게 자료를 모으고 통찰을 해내는지 배우세요. 완료하거든 돌아오세요.

## 당신의 목표는 나쁜 생각들을 만들어 내는 것입니다.

나쁜 아이디어를 많이 만드세요. 가장 훌륭한 아이디어들은 나쁜 아이디어로 보이는 것에서 생명을 얻습니다. 그게 레드박스에 좋은 아이디어를 위한 노트는 하나도 없지만, 나쁜 아이디어를 위한 노트가 있는 이유입니다. 레벨2도 동일합니다. 우리가 미리 '나쁜' 아이디어라고 이름 붙인 만큼, 비판의 여지는 거의 없습니다.

항상 노트를 휴대하세요. 일단 아이디어를 짜내기 시작하면, 어느 때고 새로운 아이디어가 나오기 마련입니다.

# 나쁜 게 좋은 것

‘정형화된 아이디어 만들기 세션’으로 과정을 시작하세요. 당신의 일정에서 쉴 수 있는 시간 45분을 확보하세요. 조용한 장소를 찾고 전자기기는 꺼두세요. 펜과 나쁜 아이디어를 적은 노트, 포스트잇 한 묶음을 당신 앞에 놓습니다. 타이머는 25분에 맞추고, 방해받지 않도록 하세요. 출발점으로 2b에서 도출한 질문과 관찰을 이용합니다. 브레인스토밍하세요. 흥미로운 생각들은 바로 적으세요. 미친 생각들도 적으세요. 공간을 활용하는 몇몇 사람들은 포스트잇을 정렬하거나, 둥글게 하거나, 모아 붙여서 연결된 개념들을 반영합니다. 만약 상관없는 생각들이 끼어들어가 있다면(예를 들어, ‘버니에게 전화하기!’), 한 쪽 구석으로 그 포스트잇을 옮겨 놓으세요.

아이디어를 홀로 정리한 후, 인내심을 가지세요. 창의력은 보이지 않는 과정입니다. 다른 사람들과 아이디어를 짜는 것도 도움이 될 수 있습니다. 당신에게 맞는 방식으로 하세요.

2a와 2b를 실행한 후 레벨3으로 가세요.



# 자료들

SECTION

2a

## 회사 내부로부터

아이디어를 구상하는 것은 회사내부의 소스에서부터, 목표, 필수요건, 제한의 틀에서 벗어나지 않는 자료들이 필요합니다.

- 회사의 미션 선언문
- 회사의 전략적 목표들
- 매니저나 팀의 장기 목표들과 KPI
- 동료와, 특히 다른 팀이나 분야의 전문가들과의 토론. 이것은 성공적인 혁신가들이 자주 행하는 방식입니다. 발견들은 종종 사업 그룹이나 직무 단위에서의 차이에서 나타나곤 합니다. 혁신가들은 꾸준히 이런 경계를 넘나듭니다.

## 회사의 외부로부터

외부적 요소들은 새로운 관찰과 세상에 대한 호기심을 불러 일으키는데 필수적입니다. 하지만, 그것도 적당히 해야 합니다. 많은 사업가들이 신기술과 상품들을 시시각각 엄청난 양으로 소개하는 매체들과 행사를 접하면서, “테크크런치 무지”에 굴복하고 맙니다. 훑어보되, 하나로 집중하세요. 내부적 요소들을 이용해서 당신이 발견할 수 있는 것들에 중심을 맞추세요.

- 일반적인 뉴스
- 해당 산업의 뉴스
- 연구조사서와 기술연구서
- 트렌드보도 웹사이트
- 잠재 고객들과의 대화

고객을 끌어오기 위해 레벨4를 보세요.

## 영감

음악, 예술, 건축 등 영감을 불러 일으키는 것들을 분류하는 데에 머리를 쓰는 것의 중요성을 간과하지 마세요. 뇌를 연구한 결과들은 이런 모든 것들이 뇌에서 창의적인 부분을 끌어올릴 수 있다는 것을 보여줍니다. 그것은 마치 '창의성 뽑기'와 같습니다.

**아래 중 아무거나 3개를 실행에 옮기세요.**

**그런 후 2b 카드로 갑니다.**

- ☐ 당신과 일한 적이 거의 없지만 흥미가 가는 동료와 커피를 드세요. 다른 팀/분야의 사람과 함께 해보세요.
- ☐ 직속 상사나 그 위의 보스와 함께 당신 팀의 장기 목표에 대해 토론하세요.
- ☐ 트렌드를 보도하는 웹사이트에서 당신이 몰랐던 흥미로운 트렌드를 2개 찾아보세요.
- ☐ 관심 분야와 관련있는 소비자에게, 그들이 가진 문제와 원하는 것이 무엇인지에 대해 얘기하세요.
- ☐ 관심 분야의 연구 논문을 하나 읽으세요.

# 통찰력

SECTION

2b

## 활동적으로 관찰하기

차별화된 생각을 위해서는 반드시 차별화된 시각을 가져야 합니다. 관찰은 단순히 보는 것을 넘어서야 하고, 이것이 활동적 관찰입니다. 다른 눈을 통해 본다는 의미죠. 관찰하고 있는 상황이나 문제를, 다른 사람이라면 어떻게 볼까 상상해 보세요. 예를 들어, 아이라면, 당신의 지인 중 가장 나이가 많은 사람이라면, 위대한 혁신가, 심지어는 미래에서 온 시간 여행자라면, 그들은 무슨 질문을 할까요?

## 다르게 묻기

“다른 방법 대신 왜 이 방법을 쓰는가?”

“이게 어떻게 다른가?”

“완벽이란 어떤 건가?”

“이것에 대해서 아무도 묻지 않은 질문은 무엇인가?”

좋은 질문에서 훌륭한 답이 나옵니다. 혁신가들은 그들 주변 세상에 대한 호기심을 멈추지 않습니다. 심도있는 질문들을 통해 당신이 관찰한 것에서 정보를 얻으세요.

제품과 기술을 넘어, 사람, 문제, 사업으로의 호기심을 부추기세요. 어떻게 일들이 이뤄지고 왜 이뤄지지 않는지를 이해하기 위한 당신의 열정을 키우세요.

종종 당신의 동료들이 질문을 이끄는 좋은 근원이 되기도 합니다. “질문 폭풍” 회의를 소집하세요. 답변보다는 생각을 자극하는 질문을 만들어내는 것에 주력하세요.

## 생각 가르기

예측을 전환시키는 능력은 통찰에 결정적 역할을 합니다.  
여기 유용한 체계가 있습니다. 당신이 관찰하고 있고 의문을 가지고 있는 것에 대해 전혀 다른 형태를 적용하는 실험을 해보세요.

**해체** 구성요소 단위로 해체할 수 있나?  
그 요소들을 다른 방식으로 재조합할 수 있나?

**규모** 더 크거나 작게(나노 단위에서 매크로까지) 된다면,  
무슨 일이 생기나? 거리가 먼 것을 가깝게,  
가까운 것들을 더 멀게 만들면 어떻게 되나?

**범위** 한 곳이 여러 곳으로, 하나가 여러 개로,  
지역이 전 세계로, 전 세계가 지역으로 옮겨갈 때,  
무엇이 바뀌는가?

**순서** 처음이 나중에, 사전이 사후로, 단순한 것이  
복잡한 것이 될 때, 무슨 일이 일어나는가?

**시간** 지금 순간이 영원이 된다면, 빠른 것이 느려진다면,  
짧은 것이 길어지고, 빈도수가 달라지고, 비정기적인  
것이 정기적이 된다면, 어떻게 바뀌게 되는가?

**가치** 선이 악이 되거나, 최선이었던 것이 최악이 된다면?  
완벽했던 것이 평균이 되고, 공짜였던 것이 엄청나게  
비싸지거나, 중요했던 것들이 사소한 것이 된다면?

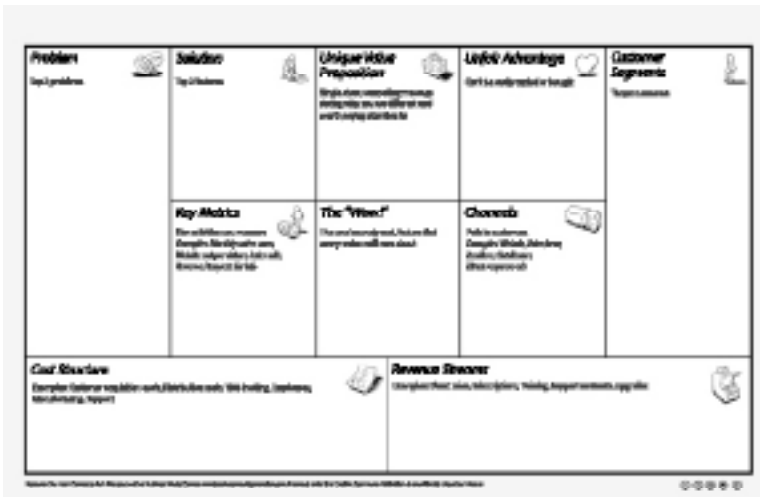
**아래 3가지를 실행한 후 카드2번으로 돌아가세요.**

- ☐ 익숙한 맥락을 적극적으로 관찰하세요. 흥미롭고 새로운 질문이 떠오를 때까지 심리적 관점에 변화를 주십시오.
- ☐ 뉴스 기사를 읽고 이미 존재하는 문제를 하나 찾으세요.  
위에 언급한 생각 해체 방법을 이용해서 3가지 흥미로운  
관찰이나 질문을 만들어 내세요.
- ☐ 2a의 요소를 이용하여 당신의 혁신 아이디어들과 관련있는  
3가지 통찰과 관찰 또는 질문을 만들어 내세요.

## 개선

## 사업모델 캔버스

사업모델 캔버스는 당신 제안의 주요 요소들을 정의하는 것입니다. 이를 통해 기회에 가려 놓친 주요한 요소들을 부각시킬 수 있을 겁니다. 시작한 후에 캔버스에 변화를 주고자 할 수 있습니다. 동료에게 캔버스를 보여주세요. 그들에게도 명확한가요? 논리가 맞습니까? 강력함이 있나요?



The Business Model Canvas is a strategic tool for developing business models. It consists of nine building blocks arranged in a canvas:

- Problem:** Top left section, describing the problem being solved.
- Solution:** Top middle section, describing the solution provided.
- Unique Value Proposition:** Top right section, describing the unique value proposition.
- Key Channels:** Middle left section, describing the channels used to reach the market.
- Key Metrics:** Middle middle section, describing the metrics used to measure success.
- The "Why?":** Middle right section, describing the reasons for success.
- Customer Segments:** Bottom left section, describing the target customer segments.
- Revenue Streams:** Bottom middle section, describing the revenue streams.
- Cost Structure:** Bottom right section, describing the cost structure.

킵박스 웹사이트에서 제공하는 PDF를 프린트하세요

힌트: 좋은 경쟁우위를 찾는 건 매우 드물고, 대부분의 성공한 제품들도 전혀 없는 경우가 있습니다. 좀 더 알고 싶다면 이 블로그 글을 참고하세요. [blog.asmartbear.com/not-competitive-advantage](http://blog.asmartbear.com/not-competitive-advantage).

## 아래 2가지를 실행하고 레벨4로 가세요.

- ☐ 상품기술서를 작성해 보세요. 당신의 아이디어에 점수를 매겨보세요. 최소 3명의 동료들에게 점수를 매기게 하고 피드백을 받으세요. 그들이 매긴 점수와 당신의 점수를 비교해보고 차이점을 검토하세요.
- ☐ 킵박스 캔버스에 당신의 아이디어를 반영해보고 동료에게 그것을 봐달라고 하세요.

초기 아이디어는 엄청난 잠재력을 가지지만 잠재 사용자들에게 테스트 할 만큼 준비된 것은 아닙니다. 사전에 더 강화되고 걸러져야 합니다. 레벨3에서는 당신이 아이디어를 향상시킬 수 있는 강력한 도구를 제공합니다.

## 잡아내기

이는 일반적인 상품 기술에 있어 각 아이디어를 표현할 수 있도록 돕습니다. 화끈한 상품이나 서비스를 하나의 문장으로 함축하기는 어렵습니다. 그러기 위해서는, 무엇이 가장 중요하고 아이디어를 날카롭게 할 지를 강력하게 결정하는 게 필요합니다.

“<타겟 사용자>를 위한 <상품/서비스 묘사>, 이는 <기준에 있는 대안>과는 달리 <1차 편익>을 가능케하는 <중심 가치>이다.”

이런 예가 가능하다:

“오디오 애호가인 음악팬들을 위한 휴대용 음악 플레이어, 이는 아이팟이나 다른 애플파일 플레이어들과는 달리 개선된 음질을 가능케하는 결손없는 포맷으로 음악 파일을 재생한다.”

## 결합하기

많은 초기 아이디어들이 서로 비슷할 수 있습니다. 리스트를 훑어서 관련있는 부분(문제 영역, 가치 제안, 소비자 타입, 채널 분배, 운송 플랫폼, 기술적 요소)을 기준으로 각각의 아이디어를 생각해보세요. 어떤 아이디어들이 논리적으로 결합되나요? 원래의 아이디어를 해치지 않는 선에서 아이디어가 강력해지는 경우, 그들을 결합하는 것을 고려하세요.

## “와우” 찾기

강력한 혁신의 대부분에는 “와우!”의 순간이 있습니다. 사용자들이 제품을 경험할 때 “와우!”라고 외치는 순간이죠. 이는 또한 기대치 않은 기쁨, 만족이 터지는 순간이거나, 무엇보다도 깜짝 놀라는 순간으로 묘사할 수 있습니다. 당신의 아이디어에서 언제가 ‘와우’의 순간인지 모르겠다면, 당신이 “와우!”를 발견할 수 있을 때까지 킥박스 과정을 진행하며 고민을 계속하세요. 당신의 아이디어는 사용자들에게 “와우!”를 줄 최소한의 요소를 하나라도 갖게 될 것입니다.

## 킥박스 점수카드

이 점수카드의 목적은 아이디어에 순위를 매기고자 하는 것보다는, 동료로부터 더 나은 피드백을 이끌어 내는 데에 있습니다. 좋은 아이디어는 이로써 더 강력한 힘을 얻게 됩니다. 당신 스스로 점수를 작성한 후, 점수카드의 완성을 도와줄 동료(최소 3명)를 구하세요. 가능하면 따로따로 진행하세요. 점수카드를 완성하는 과정에서 그들은 많은 질문들을 할 겁니다. 이때 나오는 대화들이 이 과정의 가장 좋은 결과물입니다. 끝났을 때, 당신의 점수와 그들의 것을 비교해보세요. 2점 이상 차이가 나는 부분은 이야기길 나눠보세요. 당신이 보는 것과는 분명히 다르게 아이디어, 고객, 세계를 볼 테니까요. 아이디어를 어떻게 설명하고, 왜 개선해야 하는지 배우세요.

Kickbox Scorecard	Customer Value	Company Fit	Risk
Concept	Compelling Customer Need Compelling Solution Sustainable Advantage Addressable Market Size Proven Market Segment Path to Future Opportunities "Wow" Value	Fit with Go To Market Fit with Technologies Fit with Brand Fit with Strategy Market Certainty	Technical Certainty Financial Certainty Timable

킥박스 웹사이트에서 제공하는 PDF를 프린트하세요

점수카드는 어떤 아이디어도 모든 카테고리에 있어서 높은 점수를 받을 수는 없게 설계되었습니다. 한 부분에서의 높은 점수는 다른 부분에서의 낮은 점수를 피할 수 없게 만듭니다. 각 분야는 아이디어를 조금 다른 각도에서 보게 합니다. 점수 그 자체에 집착하지 말고 대략의 수치만 매기면서, 아이디어에 대해 새롭게 생각해볼 수 있는 길을 발견해내는 의견이나, 어떻게 다르게 인지할 수 있는 지에 초점을 맞추세요.

가장 가치없는 점수카드는 당신의 점수와 대개가 맞아 떨어지는 것입니다.

## 정제하기

점수카드를 작성한 동료들에게 아이디어와 관련된 가장 중요한 위험이나 알 수 없는 부분에 대해 물어보세요. 그것에 당신이 동의할 수 있나요? 이 위험요소들을 제거하거나 최소화할 수 있는 방법에 대해서 논해보세요.

## 선별하기

어떤 아이디어를 고집해야 하는지 어떻게 알 수 있을까요? 한 가지는 동료의 반응입니다. 긍정적인 피드백을 흘려 듣지 마세요. 최고의 칭찬은 당신의 아이디어를 누군가가 좋아하게 될 때, 돕고 싶어하는 것으로 이어진다는 겁니다. 아이디어를 계속 진화, 발전시킬 때, 결국 그들로 하여금 자신의 시간과 자원을 자발적으로 써서 돕게끔 만듭니다. 그것이 바로 당신이 대단한 것을 해낼 지도 모른다는 신호인거죠!

궁극적으로, 아이디어에 대한 당신의 느낌은 가장 중요한 지표입니다. 이성 뿐만 아니라 감성적으로도 그렇습니다. 레벨1 카드로 돌아가보죠. 동기를 다시 확인해보세요. 만약 당신이 준비 중인 아이디어가 상상을 현실로 만들 수 있다면, 그게 당신에게 충분히 의미있는 일인가요? 만약 그렇지 않다면, 그 아이디어는 아직 준비가 되지 않았거나, 알맞지 않은 것입니다. 적합한 아이디어는 불꽃과도 같이 빛을 냅니다.

기억하세요, 당신을 흥분하게 할 수 없는 아이디어는 사용자에게도 마찬가지입니다. 당신의 혁신을 이끌어낼 만한 아이디어가 아니라면 진행하지 마세요. 당신과 아이디어 모두에게 쓸모없는 시간이 될 것입니다.

## 한 단계 한 단계: 실험적 웹사이트 만들기

- 1 당신의 가치 가설 정의하기 (이것은 무엇을 위한 것인가?)
- 2 타겟 사용자 가설 정의하기 (누가 이것을 사용할까?)
- 3 당신의 가치를 표현하는 방법을 기존의 사이트에서 찾아보고, 그들의 회원가입 전략을 살펴보기
- 4 도메인 명을 정하고 등록하기
- 5 웹호스팅/관리 솔루션을 선택하고 도메인을 그쪽으로 돌리기
- 6 사이트 만들기
- 7 가치 기준 메카니즘 설계하기  
(예; 슬라이드쇼, 비디오, 실물모형 등)
- 8 사이트에 회원가입 폼 만들기
- 9 광고 플랫폼을 선택하고 광고 작성하기
- 10 도메인이 정상적으로 작동하는지 확인하고, 그 후 당신만의 광고 돌리기
- 11 광고 효과를 지켜보면서 회원가입 결과도 확인하고, 필요 시에는 수정하기
- 12 그 다음 테스트 하고 싶은 가설 정의하기

## 6가지 활동을 실행한 후, 레벨5로 가세요.

- ☐ 직접 혹은 전화로 3명 이상의 사용자를 인터뷰하세요. 꼭 쌍방이 말하는 형태의 대화여야 하며, 문제는 현실성과 가치 중심으로 분류하세요.
- ☐ 상품 웹사이트를 만드세요.
- ☐ 5개 이상의 가치제안 광고를 테스트하고 클릭률을 확인하세요.
- ☐ 광고를 통해 250명 이상의 방문자를 유입시키세요.
- ☐ 25명 이상의 방문자가 흥미나 관심을 표현하도록 만드세요.
- ☐ (Adobe)레벨4를 완료하기 위해서는 킥박스 멘토가 데이터를 검토해야 합니다. Kinkbox-admin@adobe.com 에 메일을 보내서 일정을 잡으세요. 레벨5로 진행하기 전에 검토가 반드시 이루어져야 합니다.



레벨4에서는 잠재 사용자를 참여시켜 데이터를 모읍니다. 이 데이터는 당신의 아이디어가 설득력이 있는지, 수정되어야 하는지, 아니면 포기되어야 하는지 알려줍니다. 이를 위해 2개의 스텝으로 시작합니다: 발견과 입증. 묻고 팔거나, 배우고 확인하는 것으로도 생각할 수 있습니다.

성공하기 위한 주요한 요소는 가능한 빨리, 저렴하게 상품과 마켓에 대한 가설을 잡는 것입니다. 실 사용자 행동에 반하게 평가치를 가정하는 것은 위험을 증대시키고 확실성을 감소시킵니다. 가장 나쁜 평가 결과는 “모든 사람이 모든 것에 만족한다!”로 나타나죠. 아이디어의 어떤 부분이 제대로 작동하지 않을 지 알아내야 합니다. 뭐가 나쁜지 발견하는 것은 좋은 일입니다. 아주 좋죠. 몇 주, 몇 달 고생하는 대신, 몇 시간, 몇 날만 수정하고 테스트를 반복하면 됩니다.

레벨4에서는 사용자 문제를 확인하는 방법과 당신의 해결책을 평가하는 방법, 실행가능한 판매 채널을 알아내는 것에 대해 보여줍니다. 또한 당신은 실험으로 그 아이디어를 심도있게 개선하고 사용자들을 즐겁게 할 새로운 방법을 알아낼 수 있습니다.

확증편향(역주:장점만 확인하는 것)을 경계하세요. 모든 아이디어가 우승자일 순 없고 대부분은 아닙니다. 과학적으로 유효한 테스트에 대한 욕심으로, 당신은 가설을 검증하는 것 뿐만 아니라 조작할 가능성도 충분합니다. 그러나 결과들이 의심의 여지가 없는 한, 안 좋은 결과도 모두에게 좋습니다. 그것이 바로 긍정적인 결과 외에 부정적인 결과도 공유되고 문서화되어야 하는 필수적인 이유입니다.

## 발견하기

당신이 찾고 있는 해답은 회사 건물 안에선 못 찾을 수 있습니다. 24시간 안에 아이디어를 선택하고 잠재 고객을 인터뷰하세요. 첫 번째 대화를 통해 당신은 아이디어를 변화시킬 뭔가를 발견할 것입니다. 사용자와 오늘 이야기하세요. 진심인데... 바로 지금요!

인터뷰는 전화나 웹캠, 또는 [www.usertesting.com](http://www.usertesting.com) 같은 사이트를 통해서도 진행할 수 있습니다(약 40달러 비용). [www.aytm.com](http://www.aytm.com) 에서 질문당 1달러를 들여 사용자 설문도 만들 수 있지만, 소수의 고객과라도 직접 이야기해보기 전까지는 설문폼으로 진행하진 마세요. 메시지 보드나 사용자 포럼도 고객을 찾기에 좋은 장소입니다.

발견하기 동안 중점을 뒀야 하는 부분은, 문제와 고객의 사고방식을 이해하고 확인하는 것입니다. 개방형 질문들을 하세요. 그들이 그 문제에 대해 묘사하는 방식을 들으세요. “제 아이디어가 좋나요?” 라고 묻지 마세요. 그런 것을 법정에서는 ‘유도신문’이라고 합니다. 고객의 칭찬과 실제적인 구매는 다릅니다!

만약 고객이 문제들을 확인하고 당신의 해결책에 대한 가치를 인정한다면, 그들이 얼마나 지불할 수 있는가에 대해 논의하십시오. 그들이 비슷한 해결책을 어떻게 찾아내는지, 그리고 그 중에서 무엇을 구매하는 지에 대해서도 배우세요. 당신이 약속한 해결책은 현재의 문제를 해결해주는 것 뿐만 아니라, 향후 발견할 문제도 해결해 줄 수 있다는 것을 확실히 하면 실구매로 이어질 것입니다. 왜냐하면 당신이 이 테스트를 하는 것은 실제 제품을 만들기 전 인데다가, 브로셔나 광고 같은 상품 마케팅 모형과 상품 경험 모형들을 통해 하고 있기 때문이죠.

부정적인 피드백을 통한 배움은  
긍정적인 경우에서보다  
빠르고 저렴하기 때문에  
더 좋다.

## 확인

고객 인터뷰는 혁신가의 제품 직관을 날카롭게 할 뿐만 아니라 가치있는 방향적 정보를 제공 할 수 있습니다. 그들은 정확한 행동 데이터를 제공하진 않습니다. 데이터가 아예 없는 것보다는 낫지만, 고객이 지금 당장 실제로 어떻게 할 것인지 관찰하는 것 대신, 계속 고객에게 앞으로 어떻게 할 것인가 물어야 합니다. 물리학자들이 광자를 연구할 때 관찰만 하는 것처럼, 우리는 고객이 실제 구매할 때처럼 상황을 만들어서 상호 작용을 관찰하는 실험을 구성할 필요가 있습니다.

현실 세계에서 잠재고객들은 수 백만 개의 광고들 사이에서 당신의 광고를 보게 됩니다. 당신의 가치 제안이 그 상황에서의 잡음을 극복하여 뚫고 나갈 수 있을까요? 그런 곳이 당신의 아이디어가 성공해야하는 환경이며, 유효성이 입증되어야 하는 환경인 것입니다.

행동 데이터를 생성하는 가장 인기있는 방법은 외부 웹 사이트를 만들고 키워드 타겟팅이나 페이스북 광고로 트래픽을 유도하는 것입니다. 다양한 광고를 설정하고 클릭률을 확인함으로써 상대적 효과성을 측정할 수 있습니다. 제품 설명, 스크린샷, 비디오 등 방문자가 관심을 표현할 수 있는 방법을 제공함으로써, 대략적인 고객 획득 비용을 산출할 수 있습니다.

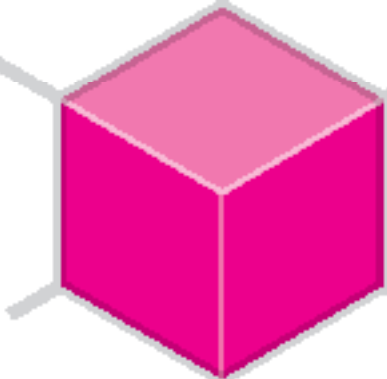
(Adobe)실험용 웹 사이트를 만들 때에는 레드박스에 제공된 이용약관 및 개인 정보 보호 정책을 포함하여 법적 지침을 준수하는 것이 중요합니다. 이는 당신이 유치하길 원하는 잠재고객에게는 더 중요한 요소입니다. 우리는 고객과 한 모든 약속을 이행하고 언제나 그들의 기대를 뛰어넘기 위해 노력하고 있습니다.



# 반복

LEVEL

5



이제 당신은 작동하는 실험용 플랫폼을 가졌으며, 트래픽도 유입되고 고객들의 관심도 드러나며 데이터도 남게 됩니다. **지금 이 그 플랫폼으로 당신의 아이디어를 최적화 할 땀니다.** 어떤 메트릭스가 아이디어의 작동을 평가하는 데 가장 중요한지 밝히는 것부터 시작하세요. 그것이 명확하지 않다면 당신의 킥박스 캔버스에서 설정한 레벨3 점수카드와 키 메트릭스에서 주 위험요소를 재검토하세요.

다음과 같은 명확한 가설을 만드세요:

**“방문자가 회원가입의 짧은 경로를 볼 수 있다면, 그것은 가입율을 50% 증가시킬 것이다.”**

**“아동보다 성인들을 공략하는 가치 제안을 한다면, 가입율이 25% 증가할 것이다.”**

**“하루에 100달러보다 한 시간에 10달러로 결과를 내는 제품이 가입을 5배 증가시킬 것이다.”**

개발을 시작하기 전에, 상품을 설명하는 다양한 방법의 효과성이나 특정 기능에 대한 상대적인 요구와 같은, 다채로운 가치 제안에 소비자가 어떻게 반응하는 지 테스트해 볼 수 있습니다. 거기서 얻는 통찰은 소중합니다. 또한 실험 플랫폼은 특정하지 않은 변수를 이용하여 수정하는 데에 아직 비용이 필요치 않은 때에, 상품의 전체 컨셉을 바꾸는 새로운 기회를 만들어 낼 수도 있습니다.

때론 특정 사용자 행동이나 사업 메트릭스는, 실제 완전한 상품을 만들지 않고서는 테스트 할 수 없다는 것이 드러나기도 합니다. 사실일 수도 있습니다만, 약간 머리를 써서 해결할 수 있습니다. “예비로라도 어떤 데이터를 지금 당장 얻을 수 있는 방법은 뭘까?”라는 질문을 던져보세요. 예를 들어, ‘익명’기능에 대한 사용자의 욕구를 확인하려면, 그 기능을 위한 체크박스옵션을 추가합니다. 방문자가 그것을 클릭하면 ‘이 기능은 준비중입니다’라는 메시지를 보여주지만, 그 흔적을 데이터로 남깁니다. 이런 식으로 다양한 기능들에 대한 사용자의 관심을 측정할 수 있습니다.

반복 테스트를 할 때, 너무 느리게 또는 점진적으로 일을 변경하는 건 실수입니다. 하루 단위로 변경하는 걸 부담스러워 하지 마세요. 매일 변경하는 걸 주저 마세요. 작은 텍스트 변경 말고, 큰 변화에 어떤 일이 발생하는 지 지켜보세요. 킥박스가 학습 비용을 크게 낮춰주기 때문에 “전혀 효과가 없는 게 뭐지?”에 대해 지금 충분히 확인해보고 시도해볼 수 있습니다. 세우진 않았지만 완전히 잘못 될 수 있었을 가정에 대한 답을 찾을지도 모릅니다. 방문자에게 2가지 다른 버전을 임의로 보여주고 반응의 차이를 측정하는 A/B테스트를 해보십시오. [Optimizely.com](https://www.optimizely.com) 같은 서비스는 단 시간에 시행해볼 수 있어 유용합니다.

## 4가지 활동을 실행하고 레벨6로 가세요.

- ☐ 가설을 발전시키세요. 이 가설을 테스트하기 위해 실험을 변경하세요. (다만, 변경과정의 스크린샷은 버전별로 남겨두세요)
- ☐ 레벨4보다 100명 이상의 방문자를 더 모으세요.
- ☐ 20명 이상을 가입 시키세요.
- ☐ 레벨4에서의 수치들과 비교해보고, 배우세요.

설득

- 고객
- 문제점
- 모형
- 실험
- 데이터
- 요청

## Adobe Kickbox

## 타겟 연습

실수를 하지마세요, **혁신은 그게 창조되는 순간이 그랬던 것처럼 팔 때도 그래야만 합니다.** 지금까지 성공적으로 당신의 아이디어를 고객들에게 '판매'했지만, 당신 회사 내부에 판매하는 것은 더 힘들 수 있습니다. 내부 지원을 얻기 위해서는, 최고의 아이디어라 할지라도 반드시 패키징화 되어야 하고 매력적인 사업 기회들로 제안되어야 합니다. 상상력과 호기심, 사업 이해관계자들의 비전들로 불꽃이 일도록 해야합니다.

누가 당신의 타겟이 될까요? 프로젝트를 위해 당신은 자원을 재배정 받아야 합니다. 왜? 예산이나 인력이 멋진 아이디어를 위해 마냥 기다리고 있지 않기 때문입니다. 만약 자원이 남아있다면, 그것은 사용처가 정해져 있는 거겠죠. 당신은 당신의 아이디어가 좋다는 것을 잠재 후원자에게 설득하는 것 이상을 해야합니다. 그들이 이미 지원한 다른 아이디어들 중 최소한 한 개 이상보다 당신의 것이 좋다는 걸 설득해야 합니다. 이러한 방식을 따르고, 존재여부를 확신할 수 없는 "남아있는 자원들"의 마지막 선까지 참을성 있게 기다린다면, 자원이 마치 유니콘처럼 드물게 당신에게 온다는 것을 알게 될 겁니다. 당신 아이디어의 가치를 안다면, 데이터를 모으고, 타인이 당신을 지원하도록 그것을 활용하세요.

잠재 후원자를 직접 또는 화상으로 만나는 것을 추천합니다. **후원자가 될 사람은 당신의 아이디어만큼 당신에게 승부를 거는 것이기 때문에,** 당신의 눈에서 불꽃을 확인할 필요가 있습니다. 임원을 대상으로 발표하기 전에, 당신의 동료들이나 직속상사에게 먼저 연습해보세요. 그런 후에 당신의 아이디어와 관련있는 분야를 총괄하는 임원의 리스트를 작성하십시오. 마지막으로, 최종 대상자와 관련있는 사람들(윗 상사나 동료)을 확인합니다. 이 사람들을 대상으로 먼저 발표해보세요. 만약 그들이 '납득'한다면, 최종 대상자에게 프로젝트를 호의적으로 말해달라고 부탁하세요. 만약 '납득'하지 못한다면, 왜 그런지 물어보세요. 그들은 결정권자의 사업 우선 순위를 이해하고 있습니다. 그들의 의견을 듣고 조언을 반영하세요. 그것이 "허가"를 얻을 수 있는 중요한 열쇠가 될 수 있습니다.

## 스토리로 말하기

가장 효과적인 방법은 그것을 단순한 차트로 나열하는 것이 아니라 스토리로 말하는 겁니다. 자금 지원 결정은 시장, 고객, 경쟁력 분석에 기반하지 않습니다. 그것들은 실제 사용자 행동 데이터를 가지고 있지 않을 때에 필요한 대체물이죠. 당신은 실 데이터가 있으니, 그것을 인상적인 자신의 이야기에 사용하세요.

## 인상적인 자신의 이야기를 하라

무엇이 이야기를 강력하게 만들까요? 자신의 이야기일 땀니다. 여기 한 문장으로 만든 예가 있습니다:  
이것은 당신이 가진 아이디어와 당신, 당신이 만난 적절한 고객들, 그들이 가진 문제에 대한 이야기이고, 당신이 그들을 어떻게 돕기를 원했는지, 그래서 당신이 현명한 해결책을 찾아냈고 이것을 잘 엮어서 그 문제를 제대로 이해했는지 고객에게 확인했고, 이것이 맞지 않았을 때 변경했고, 고객들이 그 후에 구매의사를 밝혔고, 그래서 당신은 그 아이디어를 웹사이트에서 테스트했고, 이로써 잘못된 몇몇 것들을 발견했고, 당신이 그것들을 고치고 재테스트 했으며, 테스트가 더 잘됐고, 그래서 이제는 그 데이터 수치들이 흥미로운 사업으로서 존재할 수 있으며, 이제 당신은 그것을 증명할 더 많은 데이터를 보여줄 실험을 해야 하며, 당신이 현재 돈이 없다는 점은 제외하고, 다음 단계의 확인을 하기 위한 약간의 지원이 필요할 뿐이고, 그렇지 않다면 이 멋진 이야기는 단지 흥미를 유발하는 것으로 끝날 거라는 겁니다. (여기 문장이 좀 이상합니다만, 어도비에서 일부러 이런 식으로 의도한 듯하여 그대로 해봤습니다.)