

打破思考藩籬

開啓全新商業模式的
企業創新法！

佐佐木哲也、黑木昭博 著



**從零到一的創新，
創造下一個UBER、Airbnb**

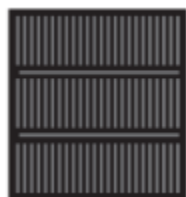
向新創企業學習創造價值

- ▶ 愈來愈多的企業致力於開創新事業，其中**IT技術已成為不可或缺的一環**。然而，創業方法驟變，傳統型的企劃流程已不適用。
- ▶ 企業在開創新事業之際，應先**探索使用者能夠接受的新「價值」**，經過不斷摸索、驗證，試圖開發出打破使用者既有常識或知識、提供「新體驗」的服務。

活用IT 技術之趨勢-傳統事業vs.新創事業

傳統的主流

對象的IT系統



基礎系統

事業上的目的

業務效率化
削減成本



IT系統的使用者



公司內部的事業部門

今後的主流



活用Web系統、智慧型裝置的系統等

開創新事業、
擴大收益、
與顧客溝通



除了公司內部的事業部門外，
也擴及至公司外部的一般消費者



打破思考藩籬 從零開始 開創新事業的五個步驟

從零開始開創新事業之五個步驟

基本上，這五個步驟是依序推進的，但並不代表永遠都按部就班就好，可視需要不斷重複這五個步驟。

1. 理解「潛在需求」

掌握使用者的感受與難以化為言語的價值觀。

2. 描繪「開心的五年後」

把自身想要創造出的未來「價值」化為願景呈現出來。

3. 鎖定「問題」

明確揭示應以什麼做為願景的基石？
為何要為此努力？

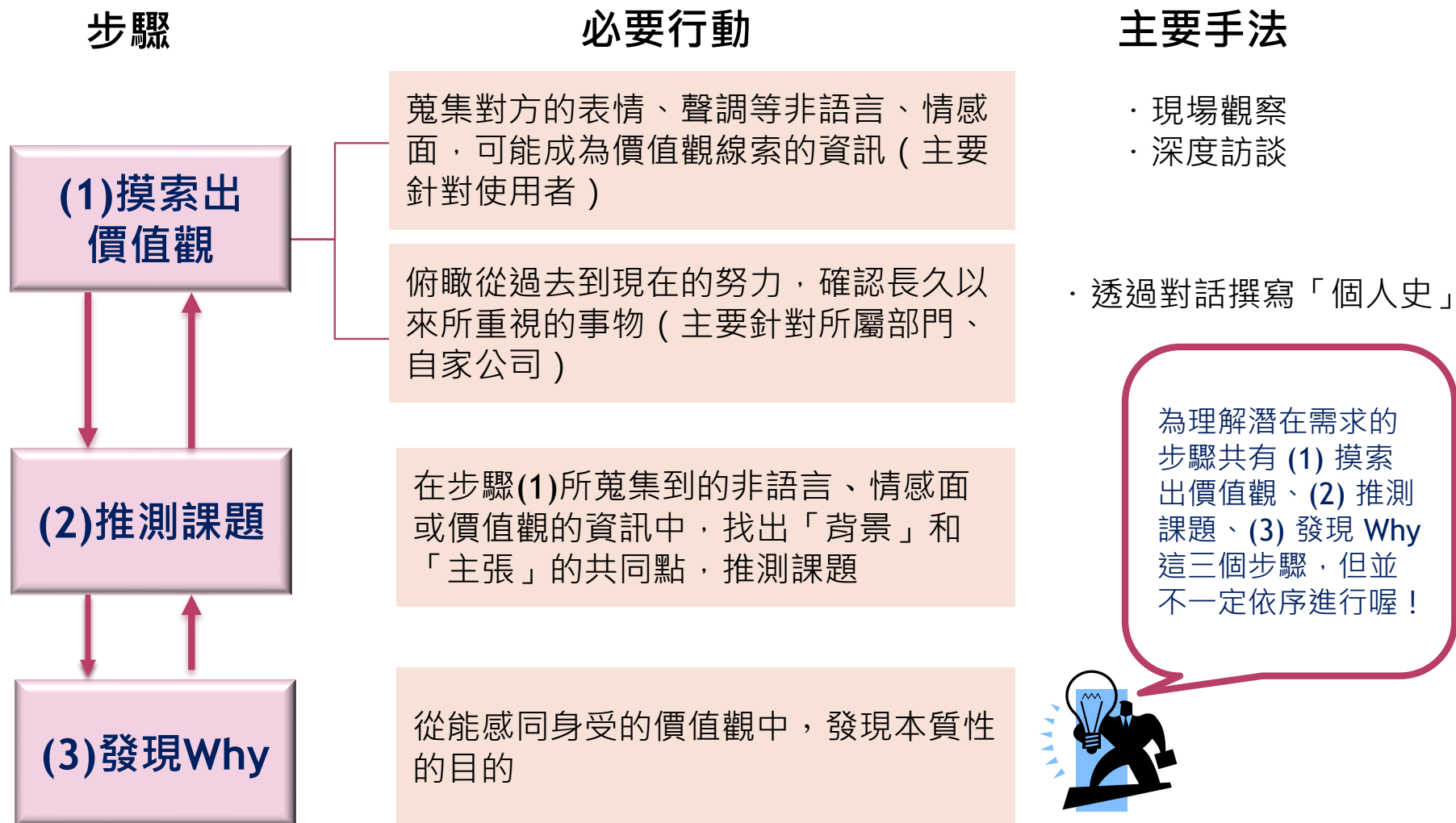
4. 把構想化為「具體」

製作原型或模型，驗證其有效性與使用者的共鳴程度。

5. 準備「動員」環境

讓更多利害關係者參與，擴大所創造的「價值」。

從零開始開創新事業之步驟 1.理解「潛在需求」



從零開始開創新事業之步驟 2.描繪「開心的五年後」

步驟：決定思考「內涵」的主題→蒐集不同業界的變化徵兆→抽出有感的徵兆→
根據徵兆間的關係擬定未來的腳本→決定自己與腳本的關係→決定自己的行動。

範例：



思考事業、產品等
既有「表象」的主題

主題

- 思考未來的汽車
- 次世代CRM系統的機能

燃料電池車的
未來...唔...



新事業企劃的成員

CRM系統和
我們的部門
沒有直接關係



思考功能、價值等
「內涵」的主題

主題

- 以五年後技術實現的移動方式
- 改變顧客關係的工作模式

腦中似乎浮現
出各式各樣交
通工具的變化



若是關於增加與顧客
接觸時間的方式，那
就與我們有關了

CRM：Customer Relationship Management，顧客關係管理。

從零開始開創新事業之步驟 3. 鎖定「問題」

為了實現「開心的五年後」，該怎麼才好呢？
將重要課題鎖定為「問題」，並找出解決的構想。

步驟：設定假設的「問題」→提出解決假設問題的構想→親身感受構想→評價構想。

重點

(1)以提問的形式
呈現

原本的課題

為地區提供安心、
安全的空間

掌握重點的「問題」

如何才能實現
足以讓地區居民
引以為傲的安心、安全？

(2)加入讓人留下
印象的陳述

創造嶄新電玩遊戲
視聽體驗的技術開發

第一次接觸電玩遊戲時感受到的、
彷彿挑戰壯闊冒險般的感動。
如何才能不斷體驗那樣的感動？

(3)以「我」、
「我們」為主語

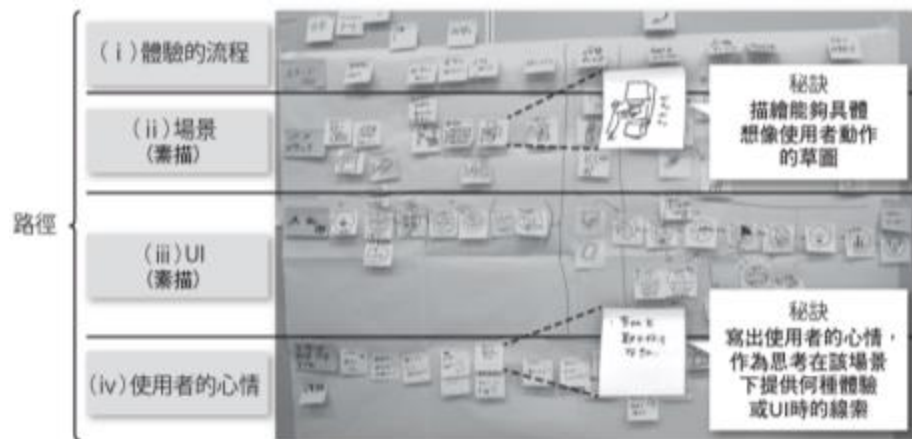
以使用者為出發點
的窗口作業革新

五年後，讓「處理客訴」
這個說法在全國消失！
究竟發生了什麼、我們做了什麼？

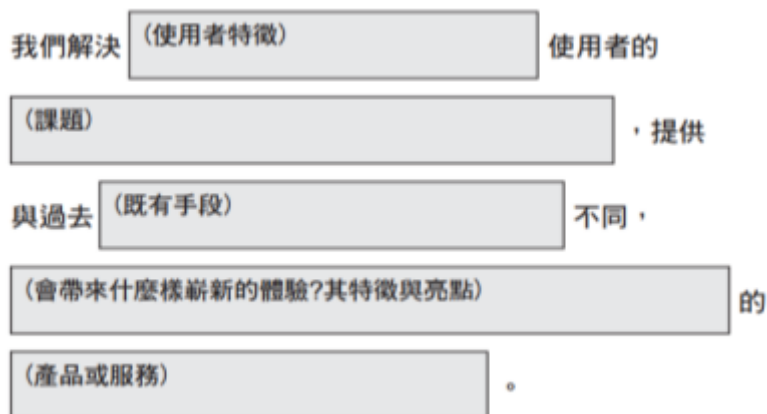
從零開始開創新事業之步驟 4.把構想「具體化」

步驟：描繪使用者的動作流程→鎖定想要製作的機能→用短期循環製作原型樣品→請使用者試用並向使用者學習→重新評估所提供的價值。

方法：1.描繪場景，對照使用者的心情，例如使用有助於描繪使用者經驗的「分鏡腳本」。



2.在三十秒之內說明想要提供的價值，例如使用「電梯簡報」的方法。



其他步驟之方法，請詳見本書p.98~p.102

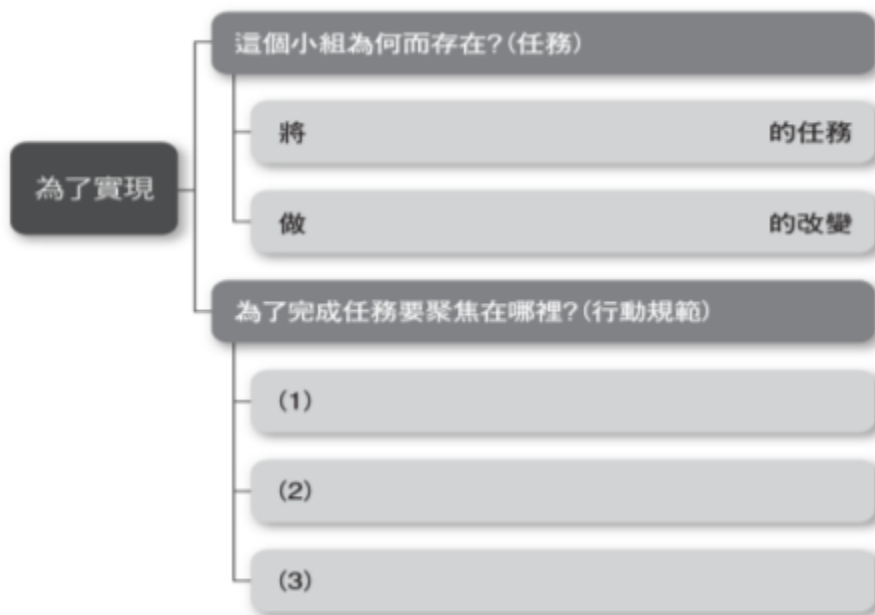
從零開始開創新事業之步驟 5.準備「動員」環境

步驟：規劃「自由時間」→訂定小組行動規範→製作引發共鳴的內容→創造共創的「機會」。

方法：1.至少分配一半的工作時間作為自由時間。



2.把小組的行動規範化為文章。



其他步驟之方法，請詳見本書p.114~p.120



開創第一步 所不可或缺的十二項行動

開創第一步所不可或缺的十二項行動



行動 1：有勇氣踏出第一步的行動—
向公司內外的「創業家」請教創業的心理準備



行動 2：召開創意會議的行動



行動 3：現場觀察前的必要行動



行動 4：現場觀察後要採取的行動



行動 5：為了找尋夥伴的行動



行動 6：提高以未來為目標意願的行動

開創第一步所不可或缺的十二項行動



行動 7：描繪完「開心的五年後」之後的行動



行動 8：具體化之後的行動



行動 9：為了讓構想引發共鳴的行動



行動 10：將事業計畫活用在組成大型團隊時的行動



行動 11：把開創新事業拓展到全公司的行動



行動 12：強化創業風土的行動

行動 1：向公司內外的「創業家」請教創業的心理準備

培育「內部創業精神」的三項秘訣

為什麼會開始創業呢？



新事業的
企劃負責人

因為我有這樣的
問題意識…



內部創業家

我特別注意
這樣的行動



感同身受



創業家

(iii) 回顧印象深刻的體驗



當時我是什麼
感覺啊？

行動 2：召開創意會議的行動

Q：在新事業的企劃上，為了激發更多的靈感，會議該怎麼主持才好？

A：不做決定會議的進行方式

傳統型會議

找出問題
或課題

介紹同業
其他公司的
先進事例

用既有框架
整理成員
所提出的意見

確認剩下的
課題

開場

中段

尾聲

不做決定的會議

共享成員們
感興趣的事

介紹
不同行業的
獨特話題

用框架作為
引導出
構想的契機

確認會議中的
「發現」

行動 3：現場觀察前的必要行動

- 從零開始開創新事業時，一定要去觀察使用者的現場，並以**田野調查**掌握使用者「**多元的價值觀**」，這將更容易建立課題或解決方案的假說。



- 選擇極端傾向的使用者：**觀察或訪談使用頻率遠超過平均值的重度使用者，以及相反地幾乎不使用的使用者，會比詢問一般使用頻率的使用者，更容易發現線索。

行動 4：現場觀察後要採取的行動

描繪出觀察使用者形象之步驟

1. 確認、解釋事實

把蒐集到的事實資訊寫在便利貼上，對於意料之外的事，思考「為什麼會這樣？」

2. 找出共通點

俯瞰事實資訊與解釋的內容，找出觀察對象使用者的共通點。

3. 撰寫人物誌

根據共通點，具體描繪出具有特色的人物形象。

4. 大致描繪出人物角色的生活、行動

- 一系列地描繪出所撰寫的人物角色在工作或日常生活時會採取行動。
- 也要順便寫出在各個行動時是什麼心情。

在現場實踐，用親身感受。
有時候試著影響周圍的人，發現
創造價值的線索，不斷探索「下
次來試試這個——」。

佐佐木 哲也 (SASAKI TETSUYA) - 富士通總研股份有限公司首席高級顧問

- * 二〇〇三年法政大學社會學系畢業後進入富士通總研，從事企業的商業模式設計、開發推動革新組織等工作。
- * 近年，參與了駭客松 (hackathon)、精實創業等創新專案，以及跨越部門的開放式創新等，也隸屬於發掘社會課題、挑戰共同解決的平台——「明日社區實驗室」編輯部。

黑木 昭博 (KUROKI AKIHIRO) - 富士通總研股份有限公司高級顧問

- * 上智大學研究所經濟學研究科博士前期課程結業，企業管理碩士。
- * 主要從事以製造商為對象，運用 IT 中長期計畫或科技技術開發新服務的顧問諮詢工作，也致力於研究開發並實踐，促進「共創」——企業與顧客合力創造價值——的手法。同樣隸屬於「明日社區實驗室」編輯部。

購買服務據點

◆汐止總部

地址:221 新北市汐止區新台五路一段79號2樓 (遠東世界中心)
電話:02-26985897

◆承德訓練中心

地址:103 台北市大同區承德路二段81號B1
(首府經貿大樓)
電話:02-25555525

◆中區服務處

地址:407 台中市工業區州八路189號
電話:04-23505038

◆台南服務處

地址:700 台南市大埔街52號
電話:06-2134413、06-2134818
06-2147167、06-2137240

◆高雄服務處

地址:802 高雄市成功一路232號15樓
電話:07-3362918

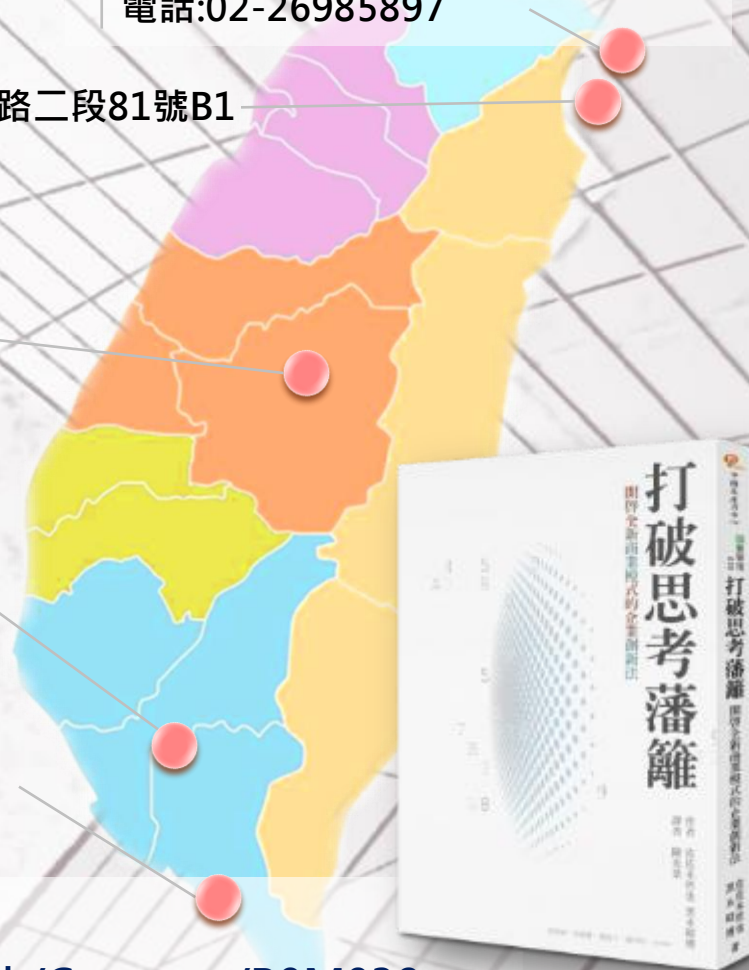
◆線上通路

中國生產力中心線上書城 <http://store.cpc.org.tw/Book/Contents/B0M039>

博客來網路書店 <http://www.books.com.tw/products/0010780735>

誠品網路書店 <http://www.eslite.com/>

金石堂網路書店 <http://www.kingstone.com.tw/>



誠摯感謝 敬請指導



對的堅持，無懼向前