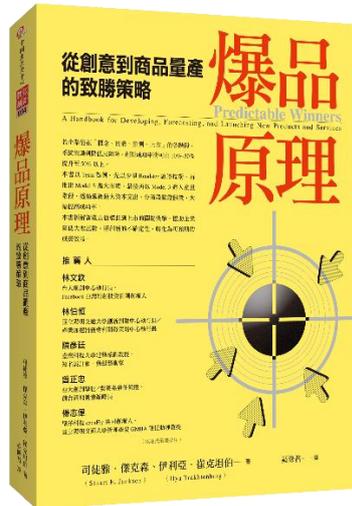


# 《爆品原理：從創意到商品量產的致勝策略》

試讀本



## 內文摘要

### 以系統化方法提高勝算

「不創新，就等著被淘汰！」這句話已成為許多組織的座右銘，1950 年代末，標普 500 企業平均壽命約六十年，但約十年前的統計，存續年限已下滑至不足二十年。正因如此，加上其他挑戰，現今的企業無不投注巨大心力提升創新能力。僅 2022 年，全球專利申請達約三百四十萬件，其中美國超過六十五萬件。至少就這個指標來看，企業確實正面回應創新的迫切性。

事實證明，對創新產生急迫感並朝此一目標激發新想法，並不是企業真正的難題。真正的挑戰在於，如何從產品與服務創新中獲得可觀的投資報酬。這方面的紀錄令人卻步，從 1926 年到 2019 年，不到 0.2% 的企業創造了 40% 的總價值。根據已故哈佛商學院教授克雷頓·克里斯汀生（Clayton Christensen）的說法，**每年平均有超過三萬項新產品上市，其中約 95% 以失敗告終**。然而，其他研究的數據沒那麼悲觀；即便如此，失敗率通常也落在 70% 至 90% 之間。對於顧客尚未意識到需求的全新突破性創新而言，成功上市更是難上加難。近年來，產品日益複雜，顧客愈來愈精明，決策所需的資訊與數據也暴增，這些在在都使成功上市更加困難。

**本書列舉有憑有據的洞察和觀點，指出成功的企業如何跨越漸進式的產品與服務創新，而且依然維持可觀的投資回報。我們提倡的是，運用系統化的方式，從概念開發到產品上市**

**的每個創新階段，去找出並降低風險。**重點是，成功不只需要做對一步或兩步，而是過程中的每一步都要正確無誤。

本書提出的方法與觀點，奠基於數十年來，作者任職於 L.E.K. 顧問公司期間，帶領數百組管理團隊完成數千件成長導向專案所得到的廣泛見解；同時，還借鑒了 L.E.K. 專有的資源及分析資料，包括：

- (a) 一個十年的「回顧」資料庫，涵蓋營收峰值超過兩百億美元、超過一百多件的創新；
- (b) 針對上市公司首次產品發布後的表現所進行的縱向分析；
- (c) 不同經濟部門中，創新所扮演的角色和占比的評估。

舉例來說，這套特有的資料基礎，使我們能夠比較生物科技業中系統性分散和管理的風險，以及數位創新精實原型開發產生的價值。它讓我們能夠客觀對比內部創新與基於收購的外部創新有何作用和價值，並解釋為什麼大多數首次產品發布成功的公司，未能在隨後幾年繼續創造價值。

那麼，成功的創新是如何運作的呢？

成功的新創公司採取一種對內部或外部創意「不設限」的態度。換句話說，他們著重在尋找最好的點子—不論來源為何—並協助這些點子扎根、茁壯。他們透過快速原型設計，及早取得顧客回饋，以界定最小可行產品（MVP），並進行驗證、優化，或快速淘汰。接著，運用量化工具，分散並管理概念開發、營收預測與上市規劃中的各種風險因素。如此一來，不僅能更現實地評估新產品的真正潛力，也能釐清克服關鍵風險與不確定性所需的條件。

這些公司著重在資本回報和價值創造，透過一系列價值拐點（value inflection points）來管理創新支出，把焦點放在達成下一個里程碑的成本、效益與選擇權價值。他們不只關注第一項產品，更著眼於持續推出新產品，將一次性的成功轉化為長期的品牌資產。這包括在產品上市後，持續關注內部與外部能將價值最大化的機會。

## **這本書是寫給誰，你又能學到什麼**

這不是一本寫給夢想家、幻想自己能創造出下一個劃時代產品或服務的人看的書。這本書的對象，是那些把全部身家押在成功推出新產品與服務的人，他們必須面對種種不確定性，並將創新轉化為可預期的爆款。他們可能是創業家、產品開發人員、研發主管、行銷總監、商務開發主管、事業單位主管、執行長或投資人。這一群人了解，真正的贏家，是那些能在創新旅程的每個關鍵步驟，成功管理風險並排除失敗因素的人。本書將分成五個部分來闡述這個旅程：

1. **為成功做好配置與布局**：採用系統化方法來管理創新旅程的每個步驟，並根據新資訊持續重新評估，同時建立領導創新團隊所需的正確個人心態。
2. **產品與服務概念的開發**：尋找並培育高潛力的創新想法，運用精實方法進行概念開發與評估，包括大型組織可採用的突破性創新策略。
3. **預測營收**：為創新建立務實的預測與商業論證，包括：了解市場機會規模、目標客群、採用預期、競爭威脅，以及最佳定價與定價模式。如果預測不足以說服管理層或投資人，或產品／服務概念本身不可行，那麼最好立刻壯士斷腕。
4. **確保上市成功**：從概念開發完成到成功上市、創造營收的過程中，採取關鍵步驟並克服障礙，包括：主動識別與解決採用障礙、制定上市計畫，以及確保組織能順利執行。
5. **創造長期價值**：避開一些組織在產品發布後破壞價值的陷阱，並將產品創新作為更廣泛納入不同類型企業整體發展議題上。

## 為何由我們來引導這個旅程？

本書兩位作者司徒雅·傑克森（Stuart Jackson）與伊利亞·崔克坦伯（Ilya Trakhtenberg）在職業生涯中一直擔任成長導向的顧問，身兼教練、顧問與研究人員的角色，與數百個不同的管理團隊並肩合作。司徒雅·傑克森於 1984 年加入 L.E.K. 顧問公司，當時公司僅有十人。他協助公司成長為全球領先的成長型管理顧問公司之一，至卸任董事長時，公司已擁有超過兩千名專業人士，並在全球設有二十個辦事處。伊利亞·崔克坦伯則是數家 L.E.K. 產業辦公室的領導合夥人，十五年前加入公司，在快速成長的醫療保健領域、卓越的產品上市策略與永續發展方面具備深厚專業。

L.E.K.顧問公司於 1990 年代迅速以新產品預測建立起卓越聲譽。當時人類基因組計畫（Human Genome Project）剛展開，吸引大量投資湧入生物科技業。然而，從我們的觀點來看，大部分投資人的做法並不合理，他們會將過度樂觀的預測，直接套用 30% 到 40% 的高折現率。因此，**L.E.K. 顧問公司率先使用量化工具來評估概念與臨床風險**（例如，藥物從第二期進入第三期臨床試驗的成功率）、**客戶風險**（若藥物僅適用於尚未轉移的非小細胞肺癌患者，實際可用的患者群體有多大？）、**競爭風險**（若兩、三年後有相似特性的藥物出現，我們可以保住多大的市占率？），以及**資本風險**（需要多長時間才能實現商業化，以及這段期間產品價值會如何變化？）。

在撰寫本書的過程中，我們詳細回顧了 L.E.K. 顧問公司在 2010 至 2020 年間所建立的逾百項新產品或服務的預測，並將其與實際市場結果進行比較。我們已將這些研究所得的見解融入本書各章節，但有幾項重要的整體教訓值得立即在此與讀者分享：

- ◆ 整體而言，這些新產品與服務取得了巨大成功，年度總銷售額合計超過兩百五十億美元。
- ◆ 對於達成技術目標但表現不如預期的產品與服務，兩大主因是：低估競爭對手，以及將產品推向市場的時間比預期長（這兩者經常相關）。
- ◆ 對於表現超出預期的創新，主要原因則是未能預見初始目標市場之外的擴展機會。
- ◆ 執行力與產品特性同樣重要；管理團隊的決策與行動，往往能左右產品成敗，對於表現不佳或超預期的產品都會產生巨大影響。

我們深知，在這個充滿不確定的世界，若能採取系統性的方法來應對創新旅程的每個步驟，就能帶來最理想的成果—這正是我們希望透過本書傳達的核心理念。

## 內文案例精選

### 13 假設競爭對手至少和你一樣聰明

#### 定義目前與未來的競爭對手（Nespresso 的故事）

我們在執業中觀察到，創新者，或者廣泛的包括所有商業領袖，很難把許多跟競爭相關的洞察付諸實踐。我們從策略實務中觀察發現，企業領導者往往會：

- ◆ 系統性地錯誤界定其競爭版圖；
- ◆ 一再低估競爭對手；
- ◆ 在研判競爭者可能的回應上投入不足。

換句話說，如果你能成功避免上述錯誤，你將能更精準地掌握競爭者如何、以及為何進入市場，並能預測其行動。如此一來，你便能制定正確的策略，在市場上取得勝利。

從上述三項觀察中的第一項開始，大多數創新者在思考他們的競爭對手時，都思考得過於短視，或者，很諷刺地過於廣泛。為了探討這一點，讓我們來看看咖啡市場和 Nespresso 的故事。Nespresso 是雀巢集團（Nestlé Group）旗下的品牌之一，主打使用單次咖啡膠囊快速沖煮的義式濃縮咖啡機。

故事從 1970 年代中期開始，當時一位年輕的雀巢工程師艾瑞克·法爾（Eric Favre），他接到任務，要找出一種介於「美味但費力」（義式濃縮咖啡機沖煮的咖啡）和「較不美味但省力」（即溶咖啡）之間的产品。受到他在羅馬看到的義式咖啡機的啟發，法爾發明了一種使用密封咖啡膠囊（確保咖啡粉新鮮度），並以高壓熱水萃取的技術。他的成功絕非一夜之間，但長話短說，我們直接跳到重點：2020 年，Nespresso 部門每年賣出一百四十億個咖啡膠囊，相當於每秒消耗四百個咖啡莢，遍及全球八十多個國家。到 2022 年，Nespresso 的營收接近六十五億美元。

大家可能以為 Nespresso 的競爭對手是咖啡機和即溶咖啡，但這個定義太過狹隘。如果在某個特定的早晨，你沒在家喝咖啡，而是在前往辦公室的路上買了一杯呢？從某種意義上說，咖啡店和其他早餐店也是 Nespresso 咖啡機的「競爭對手」。又或者，如果今天早上你決定喝茶，或上午稍晚或下午精神不濟時喝一罐可樂或紅牛來提神呢？這些都可以算是競爭對手

那麼，該如何正確地界定你的競爭對手呢？

首先，我們要認知到，競爭者其實有不同的類型，可以依照與你的產品或服務的相似程度來區分。第一類是「直接競爭者」：也就是那些在價值主張與使用情境上最接近的市場參與者。以 Nespresso 為例，家用咖啡機會被視為直接競爭對手，因為它們都訴求在家裡就能喝到與咖啡店相同的飲品風味。第二類則是「間接競爭者」，也就是與你的產品或服務相似度較低的競爭者。對 Nespresso 而言，即溶咖啡、滴濾咖啡，甚至附近的咖啡館或星巴克，都屬於間接競爭者。

最後，像茶（以及程度稍低一點的可樂與紅牛）則可視為替代品。這類產品雖然會在部分需求上產生競爭，但應被歸在另一種不同的分類。然而，「不同」不一定代表「不重要」。在界定競爭對手時，替代品經常完全被忽略，而這種忽略可能是嚴重的錯誤。替代品可能涵蓋創造出全新競爭品項的技術（例如，Sony Discman 這類 CD 隨身聽，受到 Apple iPod 這類 mp3 播放器的挑戰，最終被取代），或者可能會蠶食甚至否定對產品的需求（例如，電動汽車減少了市場對加油站的需求）。有時候，替代品就是根本不用任何產品。這個現象在一個新市場被創造時尤其常見。

在熟悉的市場進行漸進式創新時，界定你的競爭對手並不難。突破式創新較難界定競爭者，因為從定義上來看，你創造的是十分新穎的產品，直接競爭者應該不多。歸根究柢，界定競爭對手的正確方法，是判斷顧客在做購買決策時，誰在他的考量範圍內。延伸來說，這意味著即使是同一位客戶，你的競爭者也可能因使用情況而異（例如，早上喝咖啡你可能總

是使用 Nespresso，但下午喝咖啡則要看你是不是在家）。因此，確定你要跟哪一種（或哪幾種）使用案例做競爭非常重要。

## 17 找出並降低最大的採用障礙

### 向 Uber 學習

Uber 是近代史上最讓人印象深刻產品上市案例之一。這個叫車應用程式於 2010 年在舊金山上線服務，隨後拓展到七十個國家超過一萬個城市，旗下有三百五十萬名駕駛，以及一億兩千萬尖峰時間活躍用戶。雖然這樣的成長並非都是積極正面的，多年來 Uber 進入地方市場時採取的強勢策略引發了不小的公憤，但他們成功的規模和程度，確實讓人咋舌，尤其是一開始，Uber 面對的是幾乎壓倒性的不利局面。

如果有個外部觀察家研究 2010 年的計程車產業，很難責怪他得出這樣的結論：Uber 幾乎不可能成功打入這個成熟、甚至趨於停滯的市場。儘管計程車有不少引人抱怨的理由：太貴、服務良莠不齊、無法得知計程車會不會出現、不接受信用卡、尖峰時間或天氣惡劣時很難叫到車。但計程車業的商業模式一百多年來都沒有改變。

**Uber 代表的是一種對傳統模式的重大商業模式創新——利用「零工經濟」取得一個數量龐大、未受到充分利用的車隊，從而實現了破壞性的低價。**從一開始，Uber 的創新者就明白，對他們頗具野心的新商業模式而言，在地網路效應至關重要，並且延伸來說，達成在地規模化更是重中之重。Uber 面臨的幾個主要的採用障礙包括：（1）取得在地營運的合法權；（2）吸引足夠的司機；（3）吸引足夠的顧客。他們開發出一套系統化、鉅細靡遺且靈活應變的指導手冊，在進入每個新市場時應對每一個障礙，並在過程中持續學習。

幾乎每個大小城市都充斥著各種地方法規，嚴格規範和管理計程車牌照。有些地方的計程車牌照價值高達數十萬美元。更複雜的是，這些規章制度在各個城市都有很大的差異性和特殊性。Uber 很清楚，自己沒有時間或資本去應付每個城市當地的法規。正如執行長崔維斯·卡蘭尼克（Travis Kalanick）在 2012 年所說：「我們每到一個城市，監管機構總會想出一些方法來阻止我們推出服務或繼續營業。」因此，Uber 採取了一種很實際的替代方案：忽視既有的監管框架，據理力爭自己的業務不應該受其監管，進行廣泛遊說，同時爭取時間紮穩腳步，然後把乘客轉化為一股政治力量。

換句話說，Uber 在進入市場時採取了「不申請許可」的做法。在許多情況下，即使當地政府直接下令要求停止服務，該公司仍繼續營運。

Uber 面臨的另外兩個**主要採用障礙，是擴大司機和乘客的規模以解鎖網路效應**，雖然二者缺一不可，但增加司機數量是初期的優先考量。為了招募駕駛，Uber 必須為計程車從業人員提供足夠的經濟誘因，促使其跳槽。因此，它提供了一千美元的註冊獎金和推薦獎金。Uber 也發現到可以針對沒有自有車輛的人提供租賃計畫 Xchange，以增加合格的司機人才庫，（儘管加入條件並不特別優惠）。另一個關鍵需求不僅僅是招募到足夠的司機，而是讓他們**在對的時間出現在對的地點，解決計程車始終無法改善的供給問題**。解決方案是動態定價，即在需求高峰期（例如，週六凌晨一點的芝加哥市中心）價格飆升，藉此鼓勵司機在需求驟升時出勤。

接下來，必須有乘客加入，而且要快。這方面的關鍵是「**安全**」，無論是實際上還是感受上，都是客戶採用的重要先決條件。一般都認定，計程車牌照（及其相關管理機構）的主要價值之一就是對司機的審查，目的是確保司機：（1）不會傷害乘客，畢竟你坐進一位完全陌生的人的車內；以及（2）能夠把乘客安全地送到目的地。Uber 推出了一系列功能讓乘客感到安心，包括：以 GPS 記錄所有行程、可從室內叫車、在車子出現前先提供司機的照片。或許最重要的是，它推出了一個評價系統，記錄了先前乘客的體驗—這大概跟亞馬遜購物網站上的商品評價差不多。如果你分配到的司機獲得其他一百名乘客平均 4.8 顆星（滿分 5 星）的評價，你大概會覺得坐進這輛車相當安全。

我們列出了 Uber 克服採用障礙的方法，不是要將這些合理化，而是要凸顯可以從這個了不起、而且相當近期的市場採用案例中，學到什麼教訓。本著這個精神，讓我們強調 Uber 經驗中幾個明顯值得學習的關鍵點：**深入了解採用障礙的力量，即使這些障礙看似難以克服；以客戶為中心的方法對快速推進採用有很高的價值；利用客戶來幫助克服其他障礙的價值；以及一旦進入市場，採取積極主動且靈活應變的方法來克服障礙的重要性。**

（本文節錄自《爆品原理：從創意到商品量產的致勝策略》第 13、17 章）

### 【推薦序一】

#### 解密爆款的前世今生

——台大創創中心執行長、Facebook 台灣新創投資社團創辦人 林文欽

「爆款」這個詞已經流行超過十多年了。尤其對電商百貨零售行業來說，爆款可以創造輝煌的營業額。在景氣低迷之際，還是全村的希望，有機會拉抬積弱不振的買氣。

因此對很多產品研發，尤其是零售業採購負責人而言，朝思暮想就是希望能開發或採購到「爆款」。不管是「爆款」還是「暴富」等辭，都凸顯了現代人渴望獲得超乎常規的業績或讓財富瞬間激增，就像大谷翔平在道奇隊表現低迷時連續敲出全壘打扭轉賽事那樣神。偏偏這個「爆」是可遇不可求，大家就僅停留在夢想的層面（很多行業在產品重要上市前，決策者或產品推手還真的會去拜），大家很少去探究為何會爆的原理邏輯，甚至爆款是如何養成的。

對的，很多行銷戰役都是有方法論的。以我之前服務過的中國最大網路科技企業騰訊來說，它一直是全世界網路遊戲營收最高的企業，多年這家網路遊戲帝國的網路遊戲產品連續大賣也不是靠運氣或才氣，而是有它的方法論與決策體系。如好萊塢電影的八大創作生態系一樣，他們有多個遊戲工作室同時在研發遊戲，企業內部彼此互相競爭。那麼他們怎麼確保每一款開發已久的遊戲大作，上線後有最高的勝率呢？又集團資源終究有限，當每一個遊戲研發工作室都說自己精心研發的大作最厲害，集團一定要多給一些推廣資源時，那麼騰訊集團 CEO 馬化騰怎麼擺平推廣資源的分配需求呢？

答案是他們很重視上線測試階段，開放給前幾批少量玩家用戶的遊戲體驗數據。會有集團內非工作室的第三方部門嚴格監控每一段時間多個 KPI，同時將少量玩家體驗數據表現（比如玩家隔日留存率、玩家 7 日留存率等）分成多個標準，再將總成績按照高低來定星級，然後按照制定好的遊戲星級資源分配標準，對應匹配該星級的上市營銷預算與流量資源。這一套嚴謹的評估方法可以確保上線的網路遊戲產品，沒有人為的干預，也不是老闆說了算，只能按照遊戲好玩的理性刻度，得到最適當的營銷火力支援。至於萬一研發幾年的網路遊戲，上線測試階段玩家數據成績實在不理想怎麼辦？騰訊會無情的完全放棄該遊戲，就不讓他正式上市了，該遊戲項目組團隊會立刻解散再去參與其他遊戲研發或推廣，大家都很熟悉與習慣這套決策機制，也不會有什麼抱怨。這一套理性的決策評估系統，確保騰訊推出遊戲新品的成功率較高，大幅降低遊戲工作室主管感性決策的失敗率。

這本書就是這樣一本很嚴謹理性的產品行銷方法論，書裡面有無數類似騰訊內部遊戲賽馬那樣的決策系統，很適合管理者與行銷、研發參考引用。書名是《爆款原理：從創意到產品量產的致勝策略》，英文原名是《Predictable Winners: A Handbook of Developing, Forecasting and Launching New Products And Services》。看過副標題會更清楚理解這本書在寫什麼。本書內容涵蓋相當豐富完整，大概是我看過把這個課題講得最系統化的一本書。閱讀時覺得既驚艷又讚嘆，這是教科書級別的爆款聖經無誤，很值得用三、四堂課來好好地教授這整套系統與思路。（出版前，我是真的有和出版社編輯這樣建議。）

筆者身為新創培育機構台大創創中心的執行長，平時也有撰寫很多針對創業者的創新創業培訓課件，其實很多精神與內容模組，都相當接近這本書的內容，所以我讀起來特別親切，這些觀點也都是矽谷新創圈常談的觀點。如果讓我用新創圈的語言重新來解構這本書的論述軸，我會拆成「想創業題目」、「從 0 到 1（Idea 到產品）」、「MVP 最小可行產品」、「GTM（Go to Market）市場推廣」、「PMF（Product Market fit）市場驗證」、「Scaling（業務規模化，也就是擴張賣爆出海）」等。這本書雖然不一定都採用類似的台灣新創圈慣用語，但幾乎都涵蓋了這些論述軸，同時內容結構更理性、更系統化。尤其在研發評估這個環節，強調去感性化，重視產品測試實證數據等這些內容都特別精彩。我甚至覺得日後很適合直接引用本書架構與內容，來幫台大加速器與車庫孵化器的創業者們開課，對他們會幫助很大。

此外，大量引用國際知名企業推廣產品的歷史真實個案，是這本書很吸引人的地方。由於本書作者擁有多年的管顧公司背景，參與見證相當多重要產品成功及失敗案例，這些被提及的產品歷史跨度也很大。從早年的黑莓機、牛頓 PDA、Tesla、Facebook、TikTok 到最新的 AI 大語言模型 LLM、ChatGPT、Google 的 Gemini 竟然全都談到了，足見這本書的內容有多新。雖然我誇本書有教科書級別的全面性與系統性，有些理論框架，但這許多與時俱進的企業產品個案也讓本書和讀者很貼近，讀起來更趣味盎然。

給創業者看的書，幾乎少有寫得很有系統性的書，多半以跌宕動人的 CEO 或創辦人傳記來吸引讀者的眼球。很高興這本書走出完全不同的路，把產品成功的方法論寫得如此系統有條理，讓讀者有全新的認知提升，也方便按表操課，我很樂於推薦此書給廣大的創業者與產品研發、行銷背景的讀者。當然，我也補充提醒，市場永遠是動態競爭的，新世代用戶的興趣習慣也一直在改變，沒有 100% 必勝的聖經，我們愈來愈仰賴的 AI 也做不到。但熟悉決策爆款的養成與決策思考框架，還是對每個人都很重要的。

## 【推薦序二】

### 打造韌性可塑的創新組織：新創團隊必讀的失敗排除指南

——國立陽明交通大學創新創業中心執行長／產業加速器暨專利開發策略中心執行長

林伯恆

根據經驗統計，五年後新創公司的存活率為 1%，也就是說 99% 的新創公司在五年內都會走向失敗關門之途。這本書，並不是教你如何成為那個 1% 的新創公司，而是希望能讓新創公司降低失敗的機率，所以本書的最大價值在協助創業者「排除失敗因素」，也就是我們常談的成功經驗難以複製但失敗案例可以避免。

我個人服務於學校的創業育成及新創加速培育的單位，長年與學研新創團隊共事，並協助探索可行的商業模式與建立競爭優勢，大多數新創團隊從產品服務定義到定價、行銷拓展過程所遭遇的挑戰，究其核心問題皆能與本書所強調的系統化方法（創新旅程檢查清單）、評估指標不謀而合，而系統化方法的最大優點是讓創業者從混沌不明的狀況中，找到問題的切入點，從而評估資源投入時機及調整發展機會，藉此避免讓新創事業快速步入失敗的窘境。這兩位作者（Stuart Jackson 及 Ilya Trakhtenberg）所揭露的七個創業者容易失敗的特徵，在我二十餘年與新創團隊對話與輔導的工作生涯中，於我心有戚戚焉。

同時我也觀察到知識蘊含量愈高的新創題材，對於市場客戶關係的維繫及公司營運策略的建立時常過於樂觀，且很容易讓公司陷入經營的困境，不外乎忽略可行的營運模式（Business model）的重要關鍵性，本書作者憑藉其五十年的專業顧問能量，揭露出眾多新產品開發及創新事業營運的案例，涵蓋多元產業議題，其中不乏經典的創新案例，足為早期新創團隊參考借鏡。

有個趨勢是，近年來臺灣新創投資的最大金主已從創投（VC）轉變為企業創投（CVC），主要希望透過企業豐沛的資源能為新創公司帶來廣闊的發展空間，甚至對於新創公司而言更有併購出場的想像空間，但本書則從不同思維來看 CVC 營運策略，雖然不否定 CVC 扮演角色，反而認為企業直接透過持有新創少數的股權，使其進退新興市場更具有彈性。因此，新創公司也可不用背負太多企業的色彩，而限縮發展空間。另一個困擾投資人甚多的是如何評估一家新公司的價值，我們都知道早期公司缺乏各種客觀數據下，經驗法則告訴我們要看團隊成員，觀察團隊條件素質、處事責任、合作態度等成為不可言傳的秘笈，一旦新公司持續成長後，接踵而來的問題與挑戰，就必須有一套系統化方法來評價新公司的發展潛力，本書建構出不同階段的檢查表，讓我們能更全面去體檢新公司避免陷入胡同而走不出來。

一間新創公司能夠順利營運且持續擴大，需要各項因素的和諧配合，對於市場變化的敏銳度、營運策略的選擇、競爭對手的掌握、產品服務價值的呈現到商業運轉模式的建立等，都需依其團隊本身的條件與能力進行資源配置，也是創業者必須投注心力仔細規劃與評估，本書針對市場、定價及營收提出詳細的評估模型及預測方法，我認為無論是身為新創團隊一員，或是輔導新創團隊的業師，或甚至是培育新創的育成加速夥伴，這本書都是不可或缺的手冊。

### 【推薦序三】

從感性設計到理性驗證：預見下一個爆品的誕生

——臺灣科技大學建築系副教授、知名設計師、剪紙藝術家 陳彥廷

在設計的實務現場與學術殿堂多年，我始終在觀察一個現象：為什麼有些設計能橫掃國際大獎，卻在推向市場時無聲無息地消失？作為一名創作者與教育者，我常告訴企業主與學生，設計的本質不僅是美學的展演，更是解決問題的過程。然而，當我們走出校園與競賽的溫室，面對真實商業世界的殘酷考驗時，光有「好設計」往往是不夠的。

這正是《爆品原理》這本書帶給我最大的啟發。它並非否定創意的價值，而是提供了一套嚴謹的系統，填補了從「創意概念」到「商業成功」之間那道巨大的鴻溝。

### 直覺是起點，但不是終點

設計師天生依賴直覺。我們捕捉靈感、追求美感，往往相信好的產品會自己說話。然而，本書作者在開篇便犀利地指出，「過度依賴直覺而非客觀證據」，正是導致創新失敗的七大行為之一。書中引用數據顯示，每年有數萬項新產品上市，卻有極高比例以失敗告終。這個現實提醒我們，在追求設計突破的同時，必須學會用商業的語言來驗證我們的直覺。

書中提到創新的雙重困境：我們既需要在產品上市前進行徹底的評估，又必須願意儘早淘汰低潛力的概念。這與設計思考中的「快速原型」與「迭代」不謀而合，但作者將其層次拉得更高，引入了更具體的市場評估指標。

### 尋找市場缺口：設計師的商業洞察

在設計教學中，我們常強調「同理心」，去感受使用者的痛點。書中將此轉化為尋找市場「缺口（Gap）」與「未被服務的族群」。作者舉了赫茲租車（Hertz）與優步（Uber）的例子，說明突破性創新往往源於解決顧客旅程中嚴重缺陷的能力。

這給我很大的反思：設計師不能只做自己覺得酷的東西。一個真正能成為「爆品」的設計，必須確認這個痛點是否痛到讓消費者願意掏錢解決？書中關於「服務可觸及市場（SAM）」

的定義，以及如何評估市場規模的邏輯，為設計師提供了一套極佳的檢視工具，讓我們在投入大量資源開發前，先確認這個戰場是否值得投入。

### 用數據為創意護航：3S 風險評估

這本書最精彩、也最令設計工作者受用的部分，在於它談論「營收預測」與「定價策略」的篇章。這往往是創意人最感陌生，卻也最致命的盲點。書中介紹的「3S」風險評估工具—敏感度（Sensitivity）、情境（Scenario）與模擬（Simulation），將抽象的市場不確定性，轉化為可計算的風險模型。

這就像我們在建築設計中做結構計算一樣，商業模式同樣需要經過壓力的測試。透過建立扎實的商業論證，我們不再是憑空畫餅，而是能清楚描繪出產品從早期採用者跨越到主流市場的路徑。這對於希望爭取投資人信任的新創團隊，或是希望在企業內部推動革新的設計主管來說，都是不可或缺的實戰指南。

### 結語：設計與商業的完美共舞

從 Garmin 面對 iPhone 崛起時的轉型案例中，我們看到企業如何透過多平台的產品布局，將單一產品的成功轉化為長期的品牌價值。這告訴我們，得獎只是一個亮點，產品上市也只是起點，真正的考驗在於如何讓創新持續發生。

《爆品原理》不僅是一本商業管理書，它更是一本給所有創意工作者的「生存手冊」。在這個競爭激烈的時代，它教會我們如何用理性的商業邏輯來武裝感性的設計思維，讓每一個好點子，都有機會成為改變市場的下一個爆品。

誠摯推薦給所有在創新路上的實踐者。

#### 【推薦序四】

把創新從賭局變成可預期的企業成長

——台大創創學程 / 農藝系兼任教授；前台灣飛利浦策略長 曾正忠

從「爆品迷思」到「勝率管理」：新產品不是天才靈感，而是系統工程

在輔導多家中大型企業及新創團隊的經驗中，我最常聽到企業將「無法創新成長」歸咎於缺少好點子，或是市場變化太快，認為成敗只能看運氣。另一種極端情況則是：大型企業為了降低新產品失敗的風險，實施了過於冗長且僵化的開發流程，耗費大量時間與預算，導致產品上市時外在環境已經改變，早已失去競爭力。

《爆品原理》這本書最核心的價值，在於它提供了一套系統性的方法，讓新產品開發不再淪為一場「賭局」。書中從概念發想、商業驗證、營收預測到上市準備，每個關卡都提供

了具體的操作指引，協助企業透過快速迭代試錯，找出客戶及市場驗證的新商機，大幅提高新產品的成功機率。

## AI 時代的創新轉型：偵測－分析－行動金字塔×策略性客戶區隔

放眼 2025 年全球市值前十大公司，多半是掌握大量客戶資料的數位巨擘。為了提升中長期競爭力，每一家企業都應該思考如何轉型為數位驅動的公司，並回答三個關鍵問題：「蒐集客戶什麼資料？」、「資料如何解決客戶的重要痛點、幫客戶創造價值？」、「如何設計出數位時代的創新商業模式？」。

然而，不少團隊誤以為「數位化＝加功能、加資料」，最後花大錢做出一堆儀表板，卻沒有客戶願意付錢。本書提出的「偵測－分析－行動」價值金字塔給了我們很好的提醒：資料（偵測）只是底層，真正的價值在於把訊號轉成洞察（分析），再轉成可交付的成果（行動），真正幫客戶解決痛點。

此外，書中的「策略性客戶區隔」也打破了我們僅用年齡、性別分群的習慣，強調應依據「價值主張需求」與「支付意願」來區分。就像書中提到的 Uber 案例，他們清楚知道早期的核心客群痛點是對「計程車的不信任」與「叫車的不便」，因此系統性地攻克了這些障礙，利用「不申請許可」的強勢策略與網路效應，精準切入市場。這告訴我們：想做爆品，不能想著賣給所有人，而是要找到那一群「願意為你的獨特價值付錢」的人。

規模化驗證後的新商機：由下而上的營收預估與組織戰備當新商機完成初步驗證，真正的挑戰才開始：如何把「有效」變成「可複製、可放大」。此時，《爆品原理》提醒我們，爭取資源與共識最有力的武器，是嚴謹的「由下而上」（Bottom-up）營收預估－從潛在客戶總量到目標區隔、採用率、定價，一層層把營收拆解成可被檢驗的假設，再以 3S（敏感度、情境、模擬）將不確定性量化，避免預測落入過度樂觀的陷阱。

更重要的是，數字背後需要組織承接。企業內部需要建立跨部門聯盟，共同推動新產品上市。KPI 也要鎖定關鍵行為，如「新客轉換率」與「既有客滲透率」，而非只追逐銷售量。最後，上市計畫必須沿著「認知－考慮－轉化」的路徑找出採用障礙與流失點，定義關鍵成功因素與跨部門交付成果，並依市場回饋動態調整規模與通路策略。

## 把方法變成組織能力：從專案到成長飛輪

《爆品原理》最重要的是把看似高度不確定性的創新流程變成可被複製的管理系統，在速度的要求下，也同步提高成功機率。這正是我在台大創新創業課堂，以及企業內訓與顧問案中致力協助臺灣企業建立的「可預測」、「可規模化」創新系統。利用生成式 AI 工具發散及收斂點子，將眾多可能的機會透過假設驗證，篩選出具規模化潛力的商業機會。

這樣的過程不僅能打造出成功的產品，更能讓組織習得持續成長的能力，建立起企業的創新文化，成為未來的百年企業。建議目前正在尋求創新轉型與成長動能的企業領導者，將這本書作為新事業發展的操作手冊，形成內部的共通語言，加速新產品開發的效率及提高勝率。

## 【推薦序五】

如何避免成為統計數據中的分母：一本創業失敗的解剖學報告

——聖洋科技 cacaFly 共同創辦人、國立陽明交通大學管理學院 GMBA 兼任助理教授

楊志偉

常聽到「車庫創業」的浪漫故事：顛覆性的技術，穿著連帽衫的天才們，慧眼識英雄的創投投入資金，市場自動鋪上紅地毯，獨角獸降臨。然而若造訪專門記錄失敗新創公司的 failory.com，分析被遺忘在「產品墳場」(Product Graveyard)裡的殘骸，不難發現冷酷的現實：創新，是一場與失敗率博弈的殘酷遊戲，高達九成的新產品以失敗告終。

矽谷加速器 YC 創辦人 Paul Graham 認為，所有新創在找到 Product market fit 之前，都是 Default Dead（預設值為倒閉），換言之，多數創業失敗，並非源於「造不出產品」，而是「造出了沒人要的產品」。

這正是《爆品原理》(Predictable Winners)一書試圖解決的核心命題：L.E.K. 顧問公司的資深合夥人司徒雅·傑克森 (Stuart E. Jackson) 與伊利亞·崔克坦伯 (Ilya Trakhtenberg)，主張創新不應是依賴靈感的賭博，而是一門可以被解構、被管理、甚至被預測的精密科學。

作者們提出了法醫學般的風險管理程序，要求創新者在產品上市的每一個階段——從概念孵化到定價策略，都一一進行嚴格的壓力測試。

書中關於「未被服務的族群」與「市場缺口」的討論，提醒我們真正的市場洞察，並非來自於問卷上的勾選，而是來自於對人類行為與痛點的深層觀察。所謂的痛點分析，不應只是行銷部門的想像，而須是基於真實行為數據的冷靜推演。作者們拒絕廉價的「顧客聲音」(Voice of Customer) 調查，推崇結合行為數據與三角驗證的深度挖掘。承認在複雜的市場面前，直覺往往是不可靠的嚮導。

另外，在新創募資簡報中，關於「營收預測」的論述，我們常看過向右上方陡峭攀升的「曲棍球棒」(Hockey Stick) 曲線。這些圖表往往建立在「由上而下」(Top-down) 的樂觀假設之上——只要拿下總潛在市場 (Total Addressable Market) 的 1%，我們就能成為億萬富翁。

《爆品原理》否定這種懶惰的思維，堅持採用「由下而上」（Bottomup）的建模邏輯：你不能只看著天花板幻想一個數字。必須一個客戶一個客戶地去算，搞清楚轉換率、流失率，以及你真正能觸及的市場（Serviceable Available Market, SAM）」。

本書也鼓勵讀者們考慮敏感度（Sensitivity）、情境（Scenario）與模擬（Simulation）分析的 3S 分析，將財務預測還原為一種對抗不確定性的數學工具，要求我們誠實面對可能導致失敗的變數。

對於產品或服務的 Pricing，企業習慣將定價視為成本的函數，或是與競爭對手博弈的結果。本書第 14 章提供了一種更宏觀的視角：「定價是為了打贏整場戰爭，而非單場戰役。」

作者們主張，在數位經濟與體驗經濟中，定價模式（Pricing Model）本身就是一種產品。無論是訂閱制、用量計價還是績效計費，定價模式本身就是一種產品，是企業與客戶之間價值交換協議的具體化。相對於臺灣常見的 cost-plus pricing，書中所建議的 value based pricing 以及各種量化工具，也許對正試圖從硬體轉向「軟硬整合」或「服務化」的企業領導者，能帶來新的啟示。

《爆品原理》並不是讓你在長途飛行中輕鬆讀完的暢銷書。它沒有矽谷傳記的戲劇性，也沒有勵志書籍那種廉價的熱血。它是一本教科書，一本工具書，提供框架、公式，以及實用的案例和前人的教訓。

在充滿「黑天鵝」與「灰犀牛」的今日，我們無法消除風險，但可選擇不成為統計數據中悲傷的分母，用縝密的邏輯去思考產品、市場與定價。

從 0 到 1 的創業家，還是大型組織中力圖轉型的經理人。閱讀此書，不保證你成為下一個賈伯斯，但或許給你一張航海圖，在創新之海上，不再依賴機率之神的眷顧，而是憑藉系統化邏輯，不斷修正去逼近通往勝利的清晰航道。

## 目錄

出版緣起

推薦序

感謝詞

### Part 1 為成功做好配置與布局

#### 1 以系統化方法提高勝算

為何新產品投資如此困難又如此重要

系統化方法的好處

為何由我們來引導這個旅程？

如何以系統化方式管理「風險」與「不確定性」

這本書是寫給誰，你又能學到什麼

## 2 透過評估多項成功指標來管理風險

快速失敗式創新的好處與挑戰

成熟企業進行變革的阻礙

創業者與新興業務缺乏資源

新產品投資的兩難

## 3 避免七種會降低創新成功率的行為

一、過度依賴直覺，而非客觀證據

二、貿然進入沒有獲勝權的新領域

三、害怕產品未達「絕對完美」而導致失敗

四、將產品功能置於顧客需求與解決方案之上

五、只專注在短期或長期目標

六、試圖擁有一切

七、缺乏彈性

## Part 2 開發產品與服務概念

### 4 尋找市場中的缺口、未被服務的族群，並思考如何發揮自身優勢

缺口是什麼？

未受到服務的族群

你的公司有何特別之處？

「優勢策略」：放大獨特的能力

### 5 善用直接市場回饋與快速原型

早期市場回饋的價值

精實開發與低成本原型的好處

善用多種早期指標來評估潛力

### 6 數位導向的企業應採用持續升級與精實開發模式

以設計衝刺進行新概念開發

試驗使用者體驗

AI 產品的概念驗證

善用「平台客戶」提出 B2B 解決方案

B2B 客戶的風險管理

數位事業的網路效應

創新的特殊情境：更精簡、更快速、更深廣的網路

### 7 以數位化推升「偵測—分析—行動」的金字塔，豐富產品價值

框架的應用：柯林斯航太公司

偵測、分析和行動

善用數位工具強化客戶連結

### 8 運用新創思維，在大型企業推動突破性創新

建立專責團隊

平衡團隊成員的風險與報酬

允許加速決策但設下護欄

設定明確的里程碑和預算

大型企業突破性創新挑戰範例

了解企業創投（CVC）模式的挑戰

共識與投資

## Part 3 預測營收

### 9 建立商業論證以避免產品墳場

扎實商業論證的五大要素

避免掉進產品墳場

### 10 評估市場規模並鎖定目標客戶

定義一個「具有足夠規模」的市場機會

辨識成長順風

對整體潛在客戶進行市場區隔

建立顧客成長跑道

### 11 蒐集「客戶洞察」，而非僅是「顧客聲音」

認識市場洞察工具

從市場訪談中獲得最大價值

- 掌握問卷調查的使用時機與方法
- 12 切勿盲目相信市場研究結果
- 正確估算採用率
- 13 假設競爭對手至少和你一樣聰明
- 定義目前與未來的競爭對手
- 利用兵棋推演預測競爭對手的反應並做好準備
- 14 為創新定出能釋放其價值的價格
- 定價是為了打贏整場戰爭，而非單場戰役
- 選擇正確的定價模式
- 15 建立高可信度的營收預測
- 建立營收預測的基本原則
- 定義採用曲線
- 用「3S」評估風險：敏感度、情境與模擬
- 16 打造無懈可擊的商業論證
- 以有力的敘事組織你的商業論證
- 以受眾觀點架構你的請求
- Part 4 確保上市成功
- 17 找出並降低最大的採用障礙
- 理解顧客的購買決策流程及關鍵利害關係人
- 向 Uber 學習
- 18 做好計畫，但不要過度
- 恰到好處的上市計畫
- 19 選擇最佳上市規模與通路，加速實現價值
- 「不成功便成仁」的上市策略
- 直銷與經銷通路的權衡
- 20 讓組織為成功上市做好準備
- 新創企業的組織優先事項
- 建立內部聯盟的重要性
- Part 5 創造長期價值
- 21 將單次成功轉化為持久的事業
- 企業常見的五大失誤領域
- 多平台產品布局的價值
- 22 善用併購與合作關係加速創新價值
- 五點式架構
- 開創新局：非營利事業押注新子公司
- 23 擁抱經過驗證的長期創新路徑
- 攫取洞察，而非僅是數據
- 透過類比與三角驗證進行壓力測試
- 了解競爭對手，以及他們的優勢與劣勢
- 永遠從價值出發
- 決定你的定價策略
- 開發你的模型方法論
- 調整競爭衝擊
- 關鍵假設合理性檢查
- 定義你的請求
- 主動克服預期的採用障礙
- 建立可滾動修正的上市計畫
- 限量上市與精實上市的藝術
- 管理通路，別被通路宰制
- 成熟企業的組織優先事項
- 成功上市的組織最佳做法
- 跨越第一個產品的挑戰
- 合作夥伴的力量

以一連串關鍵拐點經營企業  
在高風險、長期創新與短期成果之間取得平衡

不同的路徑：航空業

## 24 以漸進式開發輔佐突破性創新

漸進與突破：需求是否互相衝突？  
大型組織的獎勵機制

執行力能否成為突破性創新中的角色  
大型組織的創新挑戰

## 25 新創與創業者如何將缺口轉化為優勢

創業者如何將弱勢化為優勢  
知道何時該退場或尋找夥伴

配置資源將優勢最大化

## 附錄

- 1 市場研究工具
- 2 補充市場研究的實務資料來源
- 3 購買意圖的估算方法
- 4 營收建模的最佳做法

## 注釋

# 作者簡介

## 司徒雅·傑克森 (Stuart E. Jackson)

傑克森是 L.E.K. Consulting 的副董事長兼企業發展與創新首席顧問。與許多跨產業客戶合作，例如：醫療科技、製造與消費產品，幫助企業提高利潤率、擴大產品供應、實現高成長，並完成超過 100 筆合併收購交易。曾獲《Consulting Magazine》「25 大顧問」獎項。其著作《隱藏的價值：發掘利潤增長的新途徑》廣受好評，經常在《華爾街日報》、《富比士雜誌》、《商業策略期刊》和《哈佛商業評論》發表文章。傑克森擁有劍橋大學工程學位，以優異成績獲得 INSEAD 的 MBA 學位，並獲得北約獎學金。

## 伊利亞·崔克坦伯 (Ilya Trakhtenberg)

崔克坦伯是 L.E.K. Consulting 芝加哥辦事處的合夥人兼董事總經理，也是該公司醫療保健業務的首席合夥人。在 L.E.K. 工作 15 年當中，他領導並參與各類型企業和私募股權客戶的數百項合作項目，以開發和推出創新新產品、加速業務增長並帶來優異的投資回報。他是行業會議的常客，創立 L.E.K. 醫療科技發射卓越中心。曾獲得 M&A 顧問新興領導者獎，並擔任 L.E.K. 全球永續發展卓越中心的董事會成員。崔克坦伯在西北大學攻讀經濟學和政治學，並獲得凱洛格商學院工商管理碩士學位，成績優異。