

創新，不是一次性的工作，它需要不斷地被關注，以維持企業競爭力。

CBIS 企業創新系統強調以人為中心的理念，協助企業有系統性、步驟性的從 0 到 1 進行新產品或新服務企劃，運用 CBIS 創新五大流程來提升商品開發成功率，找出創新的軌跡。

《推薦序》

※ 推薦序一

服務設計與創新是一個「行」的修煉

國立清華大學服務科學研究所教授 林福仁

服務設計與創新的風潮在服務科學領域開創以來，漸漸地受到學術、產業的重視。設計思考（Design Thinking）已經不是一個陌生名詞。同時，運用設計思考的方法與工具來解決產業、生活問題，也漸漸成為有別於過去解決方案的另一種選擇。然而，面對台灣各地城鎮街巷林立夾娃娃機店的現象，一窩蜂地沒有差異的商業創新，不禁讓人覺得這幾年的服務創新設計並未深入商業零售的底層。

所以，當實體的零售環境面對顧客消費習慣改變無法持續經營的情況下，所騰出來的店面，房東能夠活化的出路，僅止於一間間比鄰的夾娃娃店的設立，並沒有更有效能的服務轉型與創新來滿足生活在附近的社區民眾的食衣住行育樂所需，實感遺憾。同時，能夠快速建立夾娃娃機的服務鏈，並且外銷到其他國家，也顯示出另一種商業運作的能量。但是，我們都可以預測，到最後，沒有幾家夾娃娃機店可以存活下來。因此，我們不禁要問：「服務設計與創新」的理論、方法、與工具可以如何來扎根中小企

業的服務創新能力，經由對顧客族群的了解，進而提出具有吸引力的價值論述，邀請目標顧客成為價值共創者，發展永續發展的價值生態系統。

這本企業創新系統技術手冊，基於 outside-in 和 inside-out 的服務設計理論，從探索機會、使用者研究、發展創新商品、設計商業模式、測試驗證等步驟，輔以案例進行各種工具的操作與使用，是一個可以隨著新創服務發展的歷程來參考使用的文本。本書在最後也以兩個個案：服務業和農企業，作為本書方法、工具的歸納與運用說明。因此，這本技術手冊提供了台灣中小企業的服務系統轉型與創新的實作參考。

服務設計與創新的方法與工具，因編著者以及面對的場域不同可能用不同的案例作為解說的文本，然而，其背後的理論與目標應該是一致的：服務系統觀與價值共創論，也是當今服務主導邏輯的基本論述。所以，我們運用這個手冊時，可以因著運用的場域和問題的特色來靈活運用。最後，我們應該有一個體認，服務設計與創新是一個「行」的修煉，只有做到，才是真的。因此，期待這本手冊，讓動手做設計的同好者有一個實用易懂的小幫手。敬祝大家閱讀愉快、創新成功。

※ 推薦序二

市場創造導向創新 (Market Creating Innovation) — 從產品策略的「定向」、「定性」到商業模式的「定位」與「定質」！

中華民國工業設計學會首席顧問

國立台北科技大學跨學院創新設計思維課程教授 梁又照

中國生產力中心過去，曾以現代的經營管理、企業產品的品質管理，及工業的自動化科技，輔導台灣產業，創造了國際稱譽的亞洲經濟奇蹟！躍升為亞洲四小龍之首！甚至在第一次全球石油危機及亞洲金融風暴的壓力下，我們的資訊科技產業，仍能支撐著台灣經濟，度過了先後兩次的經濟危機！

但另一方面，卻由於在整體的工業與經建的過程，「官、產、學、研」中的「官」、「產」、「研」方面，過份偏重工業科技、生產製造效率及成本競爭等量化的「硬實力」。而對市場使用者需求導向、產品與服務創新「軟實力」上，似乎交了白卷，這可能是由於台灣製造產業，一直過份依賴代工生產製造 (OEM) 及代工設計製造 (ODM) 客戶定單，以至產品的設計上，只能 (只敢) 做到的是，根據主流產品造形方向進行，老二主義、跟隨者 (Me too) 的設計，頂多只能做到原來產品方向的延伸改善 (Incremental Innovation)，以致國內教育的設計專業人員，一直無緣應用其所學，進行原創設計，始構成今日國內創新設計能力的落差！更諷刺的是，在台的產、官、學、研，均把「代工設計製造」英文誤寫作 ODM-Original Design Manufacturing (原創設計製造)，而本書核心的內容與方法，就是針對產品與服務創新、市場使用者的需求為導向，這才是真正的市場導向的原創設

針 (Market Creating Original Design) ！

另一面向是，國內為提升產品與服務產業的創新能力，最近於產、官、學、研方面，都在推動以使用者為中心的設計思考，包括國立台灣大學，也仿效史丹佛大學，建立了使用者為中心(Human Centric)設計思考(Design Thinking)的訓練，此模式本是建立在歐美工業先進國家，已具成熟的新產品開發系統上。由於矽谷在數位科技快速變化下所產生的新產品，多無前例可隨，故以使用者情境為導向的創新設計思維，始能應運而生。但以國內產業及工業的成長過程中，企業大多缺乏新產品開發及實戰的體驗與經驗，對如何應用科技創新的功能及企業的競爭優勢，擬定企業產品創新策略的定向、定性，再以市場導向定位，界定顧客區隔，並有效針對目標族群，進行以使用者為中心的創新設計思考！

本書除核心內容參考了與中國生產力中心合作多年的丹麥 CIID-Copenhagen Institute of Interaction Design 的使用者體驗創新方法，並溶入了劍橋大學的創新策略技術，以及美國創新洞察管理顧問公司的市場導向的商業模式，構成從宏觀到微觀，從構想到商業規劃，有系統參考資料，期能成為從業者值得保存參考之手冊。

※ 推薦序三

整合企業創新核心關鍵 打造產業競爭力

國立台灣大學電機系特聘講座教授

國際機器人及自動化中心主任

臺灣研發管理經理人協會理事長 羅仁權 博士

財團法人中國生產力中心長期為我國及華人企業的經營及管理顧問作出重大的貢獻和協助。這本《CPC 企業創新系統技術手冊》(CBIS) 可以說是一本結合技術創新策略、使用者體驗創新，以及商業模式創新這三者，關乎任何產業競爭力重要命脈不可或缺的「Cook Book」。

我有機會親自見證中國生產力中心撰稿編輯同仁的努力，他們帶領企業到國外先進機構包括英國、丹麥、德國及美國等實地考察體驗與交流，更很用心地把在上述這些國家實地企業的創新經驗納入這本書，更大為提高本書的可讀性及參考性。

本書確能抓住參訪考察產業創新重要思維脈絡，強調創新是有跡可循，講求方法，而且是不靠運氣，不靠天才，並重視以人為中心、持續不斷技術創新的思維進行。本意上是時時以提供顧客價值為己念，以更有效率、更便利、更經濟實惠的方式解決顧客的「疼點」，更重要的是，為顧客創造價值並且真正自此創造的價值獲益。為了達到此目標，商業模式的創新以及將顧客的價值最大化，這就要靠觀念的確認，賣的產品 (Product)，只是一個名詞，更重要的是要把服務 (Service) 當作動詞，不能把它當作一般名詞看待，自家產品出去就要提供顧客良好的 Service，讓顧客在產品使用的每個過程及環節均有打從心裡發出貼心良好的使用者經驗的讚嘆—Touch the Heart Beautiful User Experience。

有競爭力的企業要時時檢視、盤點整合各種企業營運的關鍵要素，形成具獨特性、高效率的營運系統，實現滿足顧客需求，提供顧客價值，更重要的是使此創新營運體系能助企業持續獲利，提升國際核心競爭力。

由於實際親身與中國生產力中心企業創新組同仁共同體驗本書所述企業創新各環節的精隨，更期許能把這些核心關鍵模組元素能實際整合起來，並以深入淺出的方式，佐以寶貴的實務案例，更突顯了本書的價值性與可讀性，中國生產力中心撰稿編輯同仁做到了，在此鄭重推薦本書給廣大的讀者群。

《手冊使用指引》

CBIS 手冊全名為 CPC 企業創新系統 (CPC Business Innovation System)，本手冊乃彙集英國劍橋大學的策略技術藍圖、丹麥哥本哈根互動設計學院的使用者體驗創新，以及美國創新洞察管理顧問公司的商業模式等國外創新方法整理而成。主要協助企業在進行創新時，運用 CBIS 創新五大流程來提升商品開發成功率，找出創新的軌跡。

本手冊著重創新流程之操作，最後並佐以案例，讓讀者從操作中了解創新是有跡可循。手冊內容共計八個章節，說明如下：

第 1 章：創新與轉型升級，說明目前企業面臨環境快速變化，企業持續維持競爭力的重要。

第 2 章：探索機會，透過環境掃描、競爭者分析，藉以檢視目前企業的競爭優劣勢、以及面臨之機會與威脅，嗅覺到未來機會在哪裡。

第 3 章：使用者研究，描述如何洞察使用者需求，描繪顧客樣貌，找出使用者最重要且尚未滿足的工作。

第 4 章：發想創新商品，從使用者最重要且尚未滿足的工作出發，進行新

產品或新服務的發想，並建立快速原型，驗證想法。

第 5 章：設計創新商業模式，建立強而有力的顧客價值主張，運用商業模式九宮格，探討新商品或新服務在傳遞價值與獲取價值最需要的元素。

第 6 章：測試驗證，對於新的商業模式中的許多假設前提，以用最少的成本透過快速測試驗證方法，學到最多的經驗，同時進行軸轉(Pivot)往創新成功之路邁進。

第 7 章：CBIS 如何應用於服務業創新：本章節內容聚焦於零售服務業，闡述 CPC 企業創新手法運用在台灣中小企業創新轉型服務過程之實際案例。

第 8 章：CBIS 於農業創新之運用：本章節主要針對導入 CBIS 前的使用者情境進行說明，提出如何理解農企業經營的目標，以及現階段的資源與工作項目對接，以農企業經營目標為核心，幫助收斂企業思維下之要因及發散解決方案。

《內文摘選》

「創新不能靠運氣！創新不一定需要天才，需要的是全心全力探索機會的人。」3M 便利貼是最典型運用探索機會的成功故事。當時任職於 3M 膠帶事業部的亞瑟·傳來是唱詩班的成員之一，每次練唱時，都要在厚厚的聖歌集中查找練唱的曲目，傳來習慣用書籤夾住練唱的曲目以方便找到頁碼，不料書籤卻常常掉下來，造成他在唱詩歌時相當困擾，甚至因此影響他練唱的心情。有一天，傳來的腦海裡閃出一個想法：「如果書籤可以黏在書本上做記號不會掉下來，當我不用時，將書籤撕下來卻不會損傷聖歌集，這樣該有多好！」

在 3M 開發膠技術的研究人員，被賦予膠的黏度要愈強愈好，不過傳來發現公司內曾有過不夠黏的失敗作品膠被遺棄在旁，心裡盤算若是利用這種撕下來也不會損傷物件的膠，讓書籤能黏在書本上，就可以解決他在唱詩班的困擾了。基於工程師研究精神，他利用公司給予 15% 的時間、以及同事們協助，在家研發出一部重複黏貼機，製作出的黏貼紙，可以解決他在唱詩班的困擾。

亞瑟·傳來以身為使用者的經驗開發黏貼紙張，推測應該有很多人與他有一樣的需要，他認為這種產品應該可以銷售到市場，不料市場行銷部門，卻沒有給他正面的銷售預測，在不斷的挫敗之下，亞瑟只好將這些樣品送給辦公室的秘書與行政人員使用，結果意外獲得大大好評，終於讓他找到對的目標族群。

如今，便利貼已成為辦公室的必備用品，更是 3M 的招牌商品之一。回顧此案例發展過程，因顧客需求動機非常清楚，而且可以從失敗的技術探索到機會，利用公司既有技術開發出符合的產品，成功地從需求的角度找到對的產品開發，進而創造企業價值。

外部環境掃描

總體經濟分析 STEEP 所指的是社會文化環境 (Social)、科技環境 (Technological)、經濟環境 (Economic)、生態環境 (Ecological) 和政治法律環境 (Political-legal) 五個環境分析，藉此判斷企業所面臨的大環境，來預判市場發展帶給企業的機會和威脅，為企業的策略發展提供有力的依據。接下來，我們將根據此五個環境依序說明。

(本文摘錄自《CPC 企業創新系統技術手冊》一書部分內容)