

★開啟企業創新的第一把鑰匙★

一本專為發展新事業、研發人員所寫的實用工具書
激發個人創造思考力，推升內部組織的創新服務能量

《前言》

近年來，新創事業在我們生活的周遭接二連三地出現，大幅改變了一直以來的生活型態。譬如，提供載客車輛服務的「Uber」、為民宿與旅客配對的「Airbnb」等。這些前所未有的創舉，打破了既有的常識與習慣，也為我們帶來了「全新的體驗」。換言之，就是「從零到一的創新」。

愈來愈多的企業注意到這樣的趨勢，並開始思考「啟動新事業、推動創新」。拿起這本書的你，或許也是身處於這種企業、肩負新事業企劃工作的一員。又或者更為積極地，你正在思考「要獨力開創從零開始的新事業」。

然而，就算想要從零開始開創新事業，仍不免面臨各式各樣的阻礙。光是該從何處開始著手，就夠令人煩惱了。再者，雖然致力於摸索新事業的企劃，但構想了無新意，或是無法獲得周圍協助而出師不利的狀況，也是時有所聞。

從零開始開創新事業的五個步驟與實踐方法

因此，本書將要介紹開創前所未有新事業的基本步驟，以及在各個階段有效的實踐方法。本書主要由兩章所組成。

第一章是基本篇。穿插著虛構製造商——UP 電機的新事業創業故事作為案例，說明從零開始開創新事業的方法。

1-1 說明了從零開始開創新事業，與改善既有事業之不同，兩者需要完全迥異的新方法及其原因，並提出了新方法的五個步驟。這五個步驟是筆者過去為企業開創新事業提供諮詢服務的過程中所獲得的經驗與知識，再融入「精實創業 (Lean Startup)」、「設計思考」等在創業上被視為有效的方法，以及有關創新的先行研究等之後所擬定的。

1-2 到 1-6 的章節裡，將依序詳細地說明這五個步驟。過程中也會介紹如何挖掘出從零開始開創新事業的線索，也就是使用者自己沒有發現的「潛在需求」，以及孕育獨創事業構想的方法、培養創意的原型設計（Prototyping）手法等。

第二章是應用篇。即便遵循了五個步驟，在從零開始開創新事業的過程中，仍有許多容易受挫的地方。第二章的各節當中，將以問答的形式，深入淺出地解說在容易受挫之處，應該採取什麼樣的因應措施。

由衷希望這本書能成為一個契機，但不是讓從零到一的創新者學會因應變化，而是希望這世上有愈來愈多帶來變化的人。

此外，本書有幸榮獲知名的企業家——小林弘人先生的推薦，他同時也是「FREE」「SHARE」(皆為 HNK 出版)等書的主編。筆者與小林先生相識於「明日社區實驗室」，這是一個發掘社會課題、挑戰共同解決的平台。他經常在創新與科技上帶給筆者許多新的觀點，也藉此表達感謝之意。

《內文精選》

使用者重視的是什麼？以觀察、對話將其表面化

從零開始開創新事業的關鍵在於，發掘對方難以用言語表達的價值。用關注使用者「心情」的觀察與訪談來收集資訊。彙整資訊，然後大膽推測需求。

- 從零到一開創新事業的企劃中，必須挖掘出使用者的潛在需求。因此，先要設法摸索出使用者與自己的價值觀。
- 摸索價值觀的手法包括了現場觀察、深度訪談、透過對話撰寫「個人史」等。
- 在立基於這個價值觀的資訊當中，發現共通之處，藉此就能推測出潛在需求或課題。

愈來愈多的企業致力於開創新事業。誠如各位所知，近來的新事業裡，IT 技術已

然成為不可或缺的一環。使用者對於 IT 技術的期待也遠勝以往。

在開創應用 IT 技術的新事業之際，首要任務為擬定企劃，內容包括對象為何、要建立什麼樣的商業模式……等。但就算用改良既有事業的「傳統型」流程來推動，往往也不甚順利。因為此時需要的是符合「從零開始開創新事業」這個目的的全新手法。

因此，第一章將介紹如何從零開始開創導入 IT 技術的新事業。我們以虛構故事中的主角—隸屬於製造商 UP 電機 IT 部門的矢嶋圭一，為了開創新事業的奮鬥歷程為例，穿插講解有助於實踐的重點。現在趕緊來看看這個故事吧！

「我們部門面臨的困擾嗎？嗯……這麼說起來，從生產管理系統取得數據之後，要做成報表好麻煩哦。那個能不能自動生成啊？」

「我明白了，我會把這個課題帶回部裡研究改善。不過，我今天想問的是關於活用 IT 技術的新事業，您有沒有什麼想法或靈感？」

「唔……，目前想不到耶！」

隸屬於中堅企業 UP 電機 IT 部門的矢嶋圭一不禁嘆了口氣。為了策劃新事業，他嘗試聽取各個事業部門的意見，但別說是有力的回答了，他甚至得不到任何一點靈感或線索。

矢嶋進入公司七年了。過去主要負責生產管理系統的運用與維修，現在則成了帶領兩位部屬的小組負責人，負責統整事業部門的改善需求，並委託協力的 IT 供應商進行修改，同時也參與管理。雖然每天都過得很充實，但也感到隱隱的不安。

場景回到一星期前與同期進公司同事的聚會。

「矢嶋，你知道這個服務嗎？我們公司能不能也做些什麼啊？」

業務推進部的川瀨新次郎，把智慧型手機拿給矢嶋看，螢幕上秀出的是應用室內定位技術「iBeacon」的電子優惠券下載服務。矢嶋知道 iBeacon

這項技術，但不知道應用這項技術的服務完成度已如此之高。

運用 IT 技術的創新事業如雨後春筍般出現，我明明應該是 IT 專家，卻完全跟不上時代的腳步了。剛進公司的時候，矢嶋還曾滿腔熱血地向對 IT 毫無所悉的川瀨訴說 Web 技術大舉改變事業的可能性。如今卻落得得由川瀨口中得知有這種新服務的下場。

正當矢嶋為此心煩意亂時，IT 部門的部長永岡道雄把他叫了過去。

「印尼的生產管理系統一事似乎進行得很順利。所以，我要交付你一個新的專案。」

「是什麼內容呢？」

是關於「我們公司的新事業。你應該也知道『全革』的事吧？」

所謂的「全革」，是指一年前的六月在公司內部成立的「全社革新委員會」。委員會的成員由各部門分別派出一人，一起討論有關 UP 電機的構造改革，IT 部門是由永岡部長代表出席。年末時彙整出報告書，決定就業務改革、工作流程效率化、事業合作、人才培育、新事業等主題，分別召開分科會。永岡是新事業分科會的成員，打算推薦矢嶋來負責。

「在這個時代，開創新事業就必須活用 IT 技術，而我們被選中負責這項工作。所以就由矢嶋你來負責新事業的企劃。」

「由我嗎？」

「是啊，兩年前的改善生產管理系統的企劃書，你不是順利蒐集還統整了各事業部門的意見嗎？就按照那樣整理出新事業的企劃就行了。」

面對永岡部長突如其來的指示，矢嶋不知所措。但仔細想想，這不正是大好機會嗎？生產管理系統的運用管理當然是重要的工作，但企劃活用 IT 技術才有可能實現的新事業，正是自己踏入社會時最嚮往的工作。

矢嶋果敢地接下這份工作，但很快就碰了壁。因為 IT 部門裡完全沒有

具備企劃新事業經驗的人，所以甚至不知該從何處開始著手。永岡部長說：

「事業的寶藏在第一線，去聽聽各事業部門的心聲如何？」矢嶋雖遵從永岡部長的提議，嘗試聽取各部門的意見，但最終還是不了了之。

矢嶋和過去擬定生產管理系統的企劃時一樣，嘗試聽取各事業部門的需求，但卻沒有問出任何足以成為新事業線索的有益資訊。

為什麼會不如預期呢？因為從零開始開創新事業時的企劃，與「傳統型」，也就是改善既有事業，或既有 IT 系統時的企劃，性質是大相逕庭。在此，我們試著比較改善既有 IT 系統，與從零開始開創新事業這兩種企劃的定位。從對象的 IT 系統、事業上的目的、IT 系統使用者這三個觀點來看，兩者間的差距可說一目瞭然。

不斷摸索、找出具「價值」的五個步驟

由於兩者間有這些差異，所以在聽取使用者意見之際，應該徵詢的內容、詢問的方式、彙整企劃的步驟等，必然也會有所改變。就算如傳統型做法一般，使用問卷調查等方式蒐集到現狀的問題點，也很難從中發現開創史無前例新事業的線索。

那麼該如何改變才好呢？運用 Web 服務等 IT 技術提供服務的新創公 (startup company)，無疑是非常具有參考價值的對象。新創企業在開創新事業之際，首先會去摸索眾多使用者能夠接受的新「價值」。然後經過不斷摸索、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。新創企業的這些作法，其實無論企業規模，在試圖從零開始開創新事業時都相當有效。

仔細觀察新創企業企劃新事業時的流程，可以總結出幾項共同的作法，大略可分為五個步驟：(1) 理解「潛在需求」、(2) 描繪出「開心的五年後」、(3) 鎖定「問題」、(4) 把構想「具體化」、(5) 準備「動員」環境。接下來就讓我們依序看看每一個步驟。

(1) 理解「潛在需求」的步驟，是為了掌握使用者的感受與難以化為言語的價值觀。掌握尚未表面化的使用者背景資訊，以及能從中導出的需求。

(2) 描繪出「開心的五年後」，是指企業把自身以活用 IT 技術新事業所欲創造出的未來「價值」，化為願景呈現出來。藉由探討五年後的近未來，將更容易找出不侷限於現況前提、制約的構想。

(3) 鎖定「問題」的步驟，是指以步驟 (2) 所導出的願景為基礎，思考應該做些什麼，也必須明確指出為什麼要為此努力、為此必須解決什麼等這些問題的答案。

(4) 把構想「具體化」的步驟，就是當多元化成員共同拋出可能發展成新事業的構想後，要將其化為能以肉眼實際確認的東西。譬如製作原型 (prototype) 或模型 (mock-up)，讓企劃新事業的成員們取得共識。再向使用者展示原型或模型，以驗證使用者的共鳴程度與其有效性。

(5) 準備「動員」環境，是指讓更多利害關係者參與其中，讓所創造出的「價值」發揮更大的效果。反覆推敲的新事業企劃，必須直到實際展開行動，才能顯現出它的價值。並且，當使用者有效活用之後，更能擴大這個價值。

然而，好不容易總結出的企劃，若無法獲得公司內外利害關係者的同意，就很容易發生企劃推動進度不如預期的狀況。企劃完成之時並不是終點，還必須努力以求能確實推動。

視需要會不斷重複五個步驟

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。

舉例來說，在步驟 (3) 鎖定問題後，又回到步驟 (1)，再次確認使用者的潛在需求，並且活用在這個步驟所得的意見，才進入步驟 (4) 把構想「具體化」，以及步驟 (5) 準備「動員」環境。

此外，在各步驟間來來去去的狀況也屢見不鮮。譬如，在步驟 (4) 將構想轉化為肉眼可見的形式之後，去確認使用者的反應。再根據這些反應，回到步驟 (3) 重新鎖定問題，再重複步驟 (4)。

甚至還會發生，根據各個步驟努力過後的結果，重新檢視研究後的內容，然後大幅轉換方向的狀況。這樣的方向轉換稱為「軸轉 (Pivot)」。

像這樣在步驟間的反覆來回與方向轉換，從習慣「傳統型」企劃手法的觀點來看，或許會覺得「一直在重做 (rework)，效率極差」。但在從零開始開創新事業的過程中，這絕不是重做。就結論來說，這樣不斷摸索的過程，很多時候反而是創造出史無前例新事業的最短路徑。

此外，研究課題的假設時期與研究課題的抽象程度會因步驟而異。如前所述，從零開始開創新事業時，不僅要確認現況，甚至必須想像未來的樣子，並研究為達目標該做些什麼。因此，有些步驟是用來研究在相對近的未來、較為具體的內容；另一方面，有些步驟則是研究在相對遠的未來、較為抽象的內容。

譬如，步驟 (1) 理解「潛在需求」，研究課題的假設時期是現在，課題的內容也最為具體。換言之，要探討的內容是「使用者現在在想什麼？什麼樣的需求若能實現的話他們會感到開心？」

(本文摘錄自《打破思考藩籬：開啟全新商業模式的企業創新法》一書部分精彩內容)

《作者簡介》

佐佐木 哲也 (SASAKI TETSUYA)

一九八〇年出生於日本神奈川縣。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)

一九八三年出生於日本宮崎縣。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。二〇〇八年進入富士通總研。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。