[前言]

策略，就是串連每一個小小的線索，看著過去和現在發生的事，對未來做合理的推測。專精策略的人必定是好奇、客觀且無畏的。他們要能承擔風險，悄悄靠近獵物，然後一擊必殺，就像封面上的黑背豺狼一樣。

使用者經驗（UX）策略是使用者經驗設計和商業策略這兩個領域的交集，是一個透過觀察或實證來大幅提升數位產品成功機會的方法，而不只是畫畫 Wireframe、寫寫程式碼，然後祈求好結果出現。

本書將提供你實際運用 UX 策略的方法，尤其針對創新產品的開發，同時也會帶著你認識許多不同工作環境都適用的輕量小工具。商業策略的基本原理並不是一定要念過 MBA 的人才能懂的高深學問，而策略這件事就像設計一樣，只能從實作中獲得體悟。

誰該看這本書？

本書的重點在填補 UX 設計和商業策略之間的知識鴻溝，內容是為以下這幾類產品創造者特別打造：

產品 / UX 策略師、產品經理 / 負責人、創業者、企業內部創業團隊

你希望帶領團隊的視覺設計師、UX 設計師、開發者、行銷人員等成員創造擁有超棒 UX 的成功產品。但受到時間、經費和其他資源的限制，所以得盡可能把團隊的心力集中在簡單實用的方法上，謹慎地選擇最必要且經濟的工具。

碁峰 www.gotop.com.tw

你了解精實創業（Lean Startup）的原則，因此在研究和評估的階段會想走捷徑，但同時也知道要根據合理的策略來做決策。本書提供在開發過程中，測試構想所需的輕量級工具，進行競品研究，並驗證行銷管道。

產品設計師 / UXUI 設計師 / UX 研究員

你感到很挫折，感覺自己好像只是一個設計或研究生產線的小齒輪。你也希望設計的產出更創新、更全面，但你根本不在定義產品的策略圈裡。你擔心自己是不是遇到了職場撞牆期，畢竟沒念過商學院，也不是行銷高手。本書會教你如何在下列情況中為自己扳回一城：

- 你不想浪費半年生命畫一個上級叫你畫，但你覺得根本就是抄襲現有產品的流程圖和線框圖。本書會告訴你如何系統性地從競爭對手的產品中找到對自己有利的點，運用少即是多的方法整合構想、實現創新。
- 某些利害關係人總是百分之百保證他的產品願景是正確的，反正做就對了。你想做個使用者研究讓他知道，有些地方跟想像的有所差異，但他說沒預算。本書會示範一些不同的方式，讓你無論有沒有預算支援，都能成為一個內部創業者。
- 你被要求幫一個既有產品新增一些功能，吸引更多顧客使用、提高黏著度。本書會示範如何進行快速原型測試，透過線上使用者研究和登陸頁面冒煙測試來驗證概念。

寫這本書的原因

在我創業的那陣子，也兼課教介面設計和產品策略這兩個不斷進化的領域，我樂此不疲，一刻也不得閒。從 1993 年起，我一路從工科的大學教到在職專班的職涯進修，但從未有過一本完美的書，能完全滿足不同學生的各種需求，反倒是我要一直分享簡報內容、參考文件和模板。於是我決定寫這本書，把所有我在新創公司、設計公司和企業裡學到的 UX 策略整理成冊。

碁峰 www.gotop.com.tw

我也希望有志成為策略師的各位，能從我多年的業界經驗裡得到收穫。我在工作和生活中都經歷過不少起起落落，這些起伏形塑了我從失敗中學習經驗的態度。這也就是為什麼我一開始就根本不想純談商業或科技，我想寫的書，是紀錄我們在科技不斷進展的真實世界裡，深深感受到的那份流動性和活力。我想描繪的創業精神，並不漫談成功或所謂最有用的方法，也期望藉由心路歷程的分享，能讓各位的路走得輕鬆一些。

這本書的編寫

這本書是根據我這幾年下來調整的教學方法所編寫而成。這本書最初的目的就是一本創新產品的開發指南，因此，你最好心中先有一個構想或介面上想解決的問題，畢竟從實作中學習才是取得經驗的不二法門。在本書的章節中介紹了許多方法，當你熟悉這些方法後，未來就能在實務中自由搭配使用了。

本書有十個章節。第一章開啟 UX 策略的大門，第二章介紹了書中所有工具方法的基本框架，第三至九章會教你運用這些 UX 策略的方法，最後，我們在第十章做個簡單的重點整理。

UX 策略工具包是什麼？

本書提供了一套免費的工具包，讓你和團隊可以立即使用，為產品打造亮眼的策略。這些工具是我幾年來跟客戶實際應用於專案，不斷琢磨整理而成的，即使一開始可能會讓人感到有點不太好上手，但這些工具對於學習基本的策略非常重要。書中慢慢地深入解釋工具的使用，以及每種工具能帶來的效益。

免費下載〈UX 策略工具包〉：*https://userexperiencestrategy.com*

複製這份檔案，如果習慣用 Google 表單，在登入 Google 帳號後，點選檔案 > 建立副本。若習慣使用 Excel 試算表，則點選檔案 > 下載 > Microsoft Excel（.xlsx）。這樣就可以擁有編輯與分享的權限，快點分享給團隊成員吧！也可以切換試算表底部的頁籤，使用不同工具。

碁峰 www.gotop.com.tw

UX 策略強調團隊成員和利害關係人的合作。無論你是學生、剛起步的新創公司、還是企業裡的跨領域團隊都一樣，除非建立共同目標，願意用測試來發展解決方案，否則這些方法都是行不通的。數位化時代最好的合作方式就是利用雲端工具，本書提供的雲端工具能讓遠距工作團隊對產品願景達成共識。它也可以讓大家在同一份文件上一起共同協作。

致謝

第一版《UX 策略》多虧了 Sarah Dzida 一路的協同合作。Sarah 從撰寫企劃書開始，一路擔任從樣本章節開始到最終定稿的寫作指導，把一堆雜亂的故事有條理地編織成一部完整的作品。書籍完成後，我告訴她，再也不要寫書了。她會意地笑了。

五年過去了。由於第一版的成功，我很高興能在許多策略和設計研討會上發表，並與世界各地的產品設計者見面，獲得不少新的洞見，提升了產品策略技巧。我決定撰寫第二版，自己又獨自一人在圖書館工作，直到 COVID-19 疫情爆發。於是，我強迫一位研究生 Jessica Lupanow 來當我的研究員和靈感小天使。幾乎整個 2020 年間，我們都用 Zoom 碰面，細細品味每一章的 Google 共享文件。Jessica 思緒敏銳又幽默，研究能力極強。你可以在 YouTube 上搜尋「UX Strategy (2nd Edition) Book Editing Sessions」這個播放清單[1]，看看我們有趣的協作寫書視訊會議。

此外，也要謝謝以下這些人：

- 感謝 Ena De Guzman, Nico Filip-Sanchez, Lane Goldstone, Jeffrey Head, Ulrich Höhfeld, Jared Krause, Darren Levy, Sebastian Philipp, Douglas Rushkoff, Bita Sheibani, Matt Stein, Eric Swenson, Svenja von Holt, Indi Young, Marvin Zindler ，以及南加州大學 2020 年春季 UX 策略課程。
- 感謝 O'Reilly Media 出版社和編輯團隊，Mary Treseler 與 Angela Rufino。

1 Jaime Levy and Jessica Lupanow, "UX Strategy (2nd Edition) Book Editing Sessions," YouTube, 2020, *https://oreil.ly/Ezd0R*.

碁峰 www.gotop.com.tw

[1]

什麼是 UX 策略？

行經樹林中兩路分岔，而我—
我踏上了乏人問津的那條
這造就截然不同的人生 [1]

—ROBERT FROST

去年，我在某個週日下午幫一位同仁規劃工作坊，開完會後心情變得很不好。也許是因為我根本不想在週末工作，也許是因為從洛杉磯的東區通勤到西區總是滿煩人的。或者可能是因為我一直不太喜歡幫 C 字輩主管們主持盛大的腦力激盪活動。不管是什麼原因，當後面那台車猛烈撞擊我的車時，吃剩的墨西哥捲餅從後座飛到擋風玻璃上，我的心情簡直跌到谷底。

對方司機和我立即從堵塞的高速公路開下來，在街道上安全地處理了剛剛發生的事故。我的車被撞壞了，油箱已經鬆動了。幸運的是，沒有人受傷。對方有保險，也不斷道歉。但無論如何，當我站在路邊，面對眼前這位陌生人，心中感到五味雜陳時，我知道下一個任務是弄清楚如何向高科技汽車保險公司 Metromile 申請第一次理賠。

Metromile 是一家舊金山的中型新創公司，透過創新商業模式和智慧車載系統的導入，來顛覆汽車保險業。他們不向客戶收取每年保單的固定保費，而是使用較低的每月基本費率加上按里程計費的定價費。雖然我住在洛杉磯，但實際上並不經常開車，因為我沒有每天都要通勤的全職工作。所以在 2018 年時，我決定試試看，如果從傳統的保險業者轉向這個科技顛覆者，每月付款會減少多少。註冊幾

1 Robert Frost, “The Road Not Taken,” Mountain Interval (New York: Henry Holt), 1916.

碁峰 www.gotop.com.tw

天後，我收到了一個小型無線 Metromile Pulse 裝置，然後我將裝置插入車上診斷連接埠來追蹤我的車輛運行資料。第一個月，每月保費下降了 40% ！我整個上鉤了。

但現在要見真章了。保險作為產品的模式是消費者支付費用，以維護自身遭遇的風險，例如：意外的健康狀況、自然災害、或車禍。通常，在事情發生之前，顧客除了付保費以外，不太會與保險公司進行互動。但是 Metromile 與傳統業者的不同之處在於不同的接觸點。例如，它有一個精心設計的行動 App，運用他們的智慧車載系統，提供駕駛人車輛的健康狀況、位置、和駕駛模式的資訊。作為一個好奇的 UX 人，我時不時就會與之互動一下。但一般來說，當美國的顧客要與保險公司接觸時，都得在一個對使用者很不友善的複雜官僚系統中穿梭。那麼，Metromile 會如何對待我和我被撞壞的車呢？也許省了很多錢，但是整個流程會更麻煩嗎？

通常，美國車主在發生事故後做的第一件事就是致電保險公司的客服熱線。一位客服代表會記下事件和另一位車主的詳細資訊，為你辦理理賠手續，這樣就開啟了保險調查的流程，然後支付理賠的費用。

但是 Metromile 用 App 來進行這個流程，我很想嘗試一下。（見圖 1-1。）因此，當我站在另一位車主旁邊時，就經歷了一段直觀的流程，直接進入了他們的理賠漏斗。它還用地理定位來找到事故的確切位置，所以我不需要記下街道標誌。此外，我跟發生事故後的所有人一樣，感到很慌張。但是 App 裡的待辦清單會協助處理所有事情：確保我有記下另一位車主的姓名和地址，將對方的駕照和汽車保險證拍照下來，蒐集所有詳細證據資料，並拍照雙方車損，以記錄損壞情況。這樣的引導方式讓我能保持冷靜，並專注於當下重要的事情。全程只花了不到 10 分鐘。

碁峰 www.gotop.com.tw

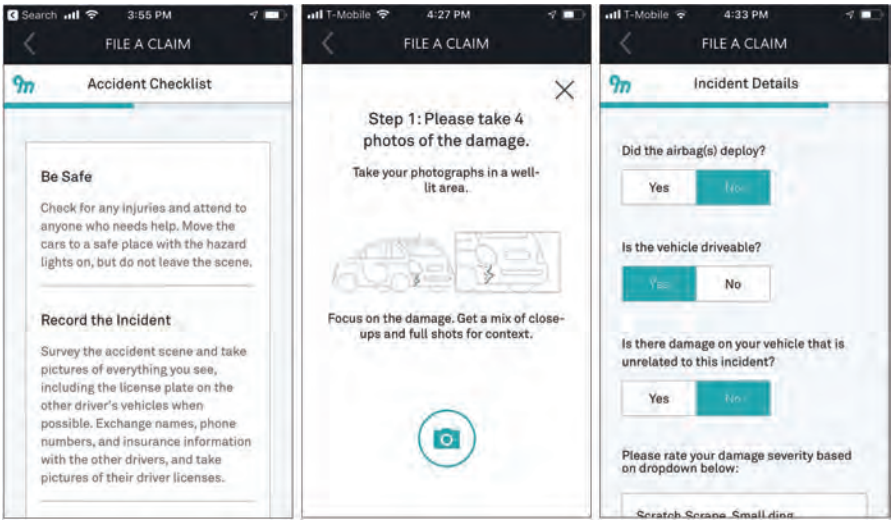

圖 1-1

Metromile 理賠流程的畫面截圖

送走另一位車主，回到家時，我收到了一封來自 Metromile 的電子郵件，信內列出了當地維修店的名單，還讓我選擇一家租車公司，這樣他們可以在我將車送到維修廠時，到現場與我見面。當車在維修時，他們提供一台很酷的黑色吉普車讓我開，而 Metromile 則與另一名車主的保險公司進行談判，讓我免於支付 500 美金理賠金額。基本上，這家新創公司不知怎麼的，將許多美國人都非常緊張的顧客經驗轉化成無痛的體驗。他們成功的不僅僅在於使用者經驗（UX）設計[2]，而是 UX 策略。

UX 策略術語的演變

2008 年，我在 Indi Young[3] 寫的《Mental Models》這本 UX 工具書裡第一次接觸到「UX 策略」這個詞。在當時，Young 試圖將 UX 設計進階到更策略性的層次，因此，她提出一份迷你主張以及 Jesse James Garrett 的經驗策略方程式，如圖 1-2。

2 Andrew Kucheriavy, "How Customer-Centric Design Is Improving the Insurance Industry," Forbes, April 17, 2018, *https://oreil.ly/8-Ceg*.

3 Indi Young, Mental Models (New York: Rosenfeld Media, 2008).

碁峰 www.gotop.com.tw

經驗策略
你為產品所制定的策略不該單獨演進。即使使用經驗的價值很清楚，開發產品的整體因素應該同樣被重視。Jesse James Garrett 這樣形容經驗策略： 經驗策略＝商業策略＋ UX 策略 心智模型能把商業策略與現有使用經驗進行對照，因此，它是一種輔助經驗策略的圖表。

圖 1-2

出自《Mental Models》© 2008 Rosenfeld Media, LLC

經驗策略是個新的領域，由舊金山 Adaptive Path 創辦人 Young 和 Garrett 所提出。他們結合了來自不同領域的方法，涵蓋了商業策略和使用者研究。我那時真想了解 UX 策略是什麼意思，也想知道為什麼加上商業策略，就是經驗策略。

在我與設計公司、新創公司、和企業合作的職業生涯中，我聽過不少 UX 策略一詞的定義。不斷發展的術語的問題在於，它徒增客戶、利害關係人、招募人員、人力資源部門、大學以及最重要的年輕設計師的困惑。2000 年初就曾有類似的語義爭論，像是對「使用者經驗設計」和「互動設計」兩者相互矛盾的解釋，以及 90 年代初的「新媒體」和「多媒體」亦然。

本書第一版的 UX 策略是什麼？

在 2015 年，本書第一版裡，我提到 UX 策略是一個在設計或開發數位產品前就要先導入的流程。它是一個解決方案的願景，並能被真實的潛在顧客所驗證，證明市場的確有這樣的需求。UX 設計涵蓋許多像是視覺設計、內容訊息、易用性等細節，而 UX 策略則是一個「大方向」，比較像是上層的計畫，幫助我們在各種不確定的狀況下達成商業目標。

碁峰 www.gotop.com.tw

第一版裡收錄了 Adaptive Path 創辦人 Peter Merholz 的一段訪談內容，他表示：

> 在最理想的狀態下，是不需要 UX 策略的，因為 UX 策略就是產品的一部分或商業策略本身。我認為，我們有在朝著這個理想方向前進了，愈來愈多人開始將 UX 視為策略廣義的一部分。但 UX 策略本身獨立、獨特的概念對我們來說還是必要的，至少讓人們能重視它，並發展工具包，再整併至產品策略裡[4]。

六年後的今天，Merholz 當時所說的大多應驗了。第一版書中描述的 UX 策略至今幾乎已是產品策略的同義詞。「UX 策略」一詞通常是指在一個特定組織或公司內有策略地執行 UX，也就是 UX 部門運作的方式、如何評估和幫助團隊成長、如何擴展 UX 團隊的觸及與影響力、如何聚焦能帶來最多投資報酬率的 UX 專案[5]。它變得比較流程導向了。

那到底產品策略是什麼？

傳統的產品策略描述顧客是誰、產品如何因應當前市場需求、以及將如何實現商業目標。它是從產品願景開始，發展成路線圖，說明如何從戰術上達成目標。在企業環境中，用明確的產品策略讓利害關係人對焦是很重要的。這通常由產品總監、產品負責人、或產品經理來領導，策略流程包括將產品推向市場，開始成長、成熟，並最終經歷衰退。

但產品策略的領域也不斷在發展。現在，它更加強調透過使用者研究和設計實務來滿足顧客的需求。職稱也隨之不斷發展。UX 設計師現在變成了產品設計師，也有許多前 UX 策略師將自己的職稱改為產品策略師。也許我也會這麼做。

---

4 Jaime Levy, UX Strategy, 1st ed. (Sebastopol, CA: O'Reilly, 2015).

5 Jared Spool, "A UX Strategy Workshop Led by Jared Spool," Creating a UX Strategy Playbook, *https://playbook.uie.com*.

碁峰 www.gotop.com.tw

為什麼產品策略很重要？

所有策略的目的都是要提出計畫，幫助你從現在的位置往目標狀態邁進。策略一定要依著自己的優勢，也要留意弱點，並靠著實證、輕量的方法將團隊（你一定不會是一個人的吧！）快速地推往理想的終點。策略把設計從抽象的本質帶往批判性思考的領域，以嚴謹的方法，用清晰、理性、開放的心態看證據說話[6]。成敗往往只有一線之隔，關鍵就是紮實有效的策略，在這個數位產品的世界裡，如果團隊間沒有共同的產品願景，時間延遲、成本增加、不良使用者經驗等這些混亂就會加劇。

共同的產品願景意即團隊和利害關係人都對未來的產品抱持相同的心智模型。心智模型（mental model）指的是一個人心中對一件事情運作的概念。比如說，10 歲的時候，我認為我媽領錢的方式是去銀行，在紙上簽名，然後從櫃檯行員那裡收到現金。20 歲的時候，我知道要用提款卡，在 ATM 輸入密碼來領。但如果問我 16 歲的兒子怎麼領錢，他會跟你說，去超市買東西的時候，可以請結帳櫃檯的人員當場領給你。2021 年領錢的心智模型跟 1976 年是差很多的，因為新科技和新商業手法讓人們能更有效率地完成任務。

過時的心智模型被推翻，日子變得更好了！

這就是為什麼我很喜歡跟心胸開放的新創公司創辦人、企業主管合作。心胸開放的態度代表了他們樂於接受挑戰和嘗試，也明白他們最初的商業理念有可能無法永續經營。如果我發現潛在合作對象對一個想法非固著，沒有接受偏差的可能性，那麼他們就不需要我的幫助。我最喜歡的是那些真正想要改變心智模型，並願意用不斷嘗試來取得成果的客戶。

即使規劃創新產品很有趣，但要改變人們的行為其實很難。要能讓顧客看到新的價值，不然大家不會願意拋棄舊有的東西。開發新產品來解決困難的問題並不適合心臟不夠強大的人，你一定得要有滿腔熱忱，或至少有一點瘋狂，願意淌這灘混水，去面對所有的困境和阻礙。

6 “Critical Thinking,” Wikipedia, *https://oreil.ly/J34r8*.

碁峰 www.gotop.com.tw

沒錯，就是要用這種熱情來解決問題、改變世界、讓人們日子更好一點。熱情並不是那些辭職來創業的人所專屬，許多產品經理、UX ／產品設計師、或開發者都很熱血地運用科技來創造顧客真正渴望的產品。當這些人聚在一起，就很有機會能創造奇蹟，推翻過時的心智模型。

這本書的目的是要揭開 UX 策略的面紗，讓每個人都能上手使用。讀者能立即把這些 UX 策略的方法應用到不同的專案、不同的脈絡上，這樣團隊不論未來面臨什麼限制，都不會感到不知所措。本書中討論的方法對發展新產品或改進現有產品都適用，畢竟現有產品還是容易受到科技進步、新競爭對手出現、和消費者期望變化的影響，而意外縮短了生命週期。

隨著產品因使用者不斷增長而成熟，重新檢視策略是很重要的。因此，進行驗證測試以發現新的顧客族群、行銷管道、和收益流是一項永遠做不完的工作。

我會運用各種案例研究來展示策略該怎麼進行。內容中還會提及家族長輩，因為我是從父母那裡學到這種創業精神的。你們會了解，不論是擔任教導者、學習者、或實作者，這趟創業旅程都會是很棒的獎勵；也會看到無論專案是什麼、無論狀況如何，創造新產品就像搭雲霄飛車，要讓產品好好待在軌道上的唯一方法就是使用實證的策略方法，以降低不確定性。

面對不確定性的方式有兩種：你可以走安全的路，避免繞路。或者可以選擇一條乏人問津的路，看看它會帶你去哪裡。第一個選項比較直接，當然也更容易。但對我來說，開闢一條新路，更有吸引力。

碁峰 www.gotop.com.tw

[2]

UX 策略的四大信念

「故兵貴勝，不貴久。」[1]

—孫子，《孫子兵法》

恆星 UX 策略是一種透過心智模型創新來創造市場破壞的手段。我們真的沒有必要花時間和精神做一個沒什麼特別的數位產品吧？不然至少也要比現有產品稍微好一點吧？

要達到這樣的優勢，我們需要一個架構來連接所有的線索，以創造完整的 UX 策略。在這個章節裡，我會拆解最重要的信念，幫助讀者後續成功導入書中的工具與方法。你可以把這章視為策略師養成的開始。

我怎麼找到自己的 UX 策略架構？

在數位的世界裡，策略通常由「探索階段」開始。在這個階段，團隊會開始做功課，深入了解自己產品相關的重要資訊。我覺得這個過程有點像是美國律師的審前調查，為了防止「突襲性判決」的發生，律師得以要求查看對方的事實及證據，以準備足夠的反方證據。如同辯護律師，產品開發者也要有策略地避免出乎意料的情況發生。

我第一次在專案上導入 UX 策略是在 2007 年，那時我在 Schematic（現 Possible）公司擔任 UX 主管，負責歐普拉網站 Oprah.com 的設計。為了這個案子，我和其他的團隊主管一起飛去芝加哥，開始我們探索的過程。

1 Sun Tzu, Art of War, trans. Lionel Giles (London: Luzac and Co., 1910).

碁峰 www.gotop.com.tw

在那之前 15 年以來，我的專業領域都集中在介面設計，以及介面新技術（像是 Flash）的整合，開發「先進的」產品。通常我會收到一份列有上百個「必要」功能的需求文件，或是一份簡單的專案計畫，附上漂亮的設計參考圖，描述最終產品的樣貌。接著，我就把這些滿足特定使用情境的互動網站或介面地圖設計出來。因為到了這時候，通常已經來不及對產品願景的背後合理性提出質疑，只能期待設計產出能傳遞價值給使用者和利害關係人。畢竟我們也只被要求在時程和預算內把東西設計出來而已。

但那次在 2007 年，看著 UX 經理 Mark Sloan 帶著十幾個利害關係人（可惜歐普拉沒有參加！）一起參與工作坊，簡直太令人著迷了。Mark 運用一些建立共識的方法，像是親和圖、點點貼紙投票、強迫分配法[2]等方法，來幫助我們了解數位系統專案裡各類的內容和重要功能。探索過程幫助利害關係人和專案團隊檢視目標，設計出全球歐普拉粉絲們會喜愛的平台。

工作坊結束後，要在一週內整理探索階段的簡報，包含了基本的概念分析圖、一份建議功能清單、和使用者人物誌。我們原本有要求多一些時間來訪談網站的使用者，以有更多了解，但最後對方請我們直接依照內部提供的人口統計和興趣喜好行銷資料來進行。由於對這個過程沒有經驗，我天真地憑空捏造了三個完全虛假的人物誌。（正確做法請見第 3 章）

一週後，我們發表了探索階段的簡報，定義出產品願景。由於利害關係人急著想開始實作，他們馬上就點頭過關了。數位設計團隊很快地進入實作階段，經過六個多月的密切合作，上百張線框圖和功能規格表，在利害關係人、設計師、和開發團隊之間來回討論。

然而，那份探索階段的簡報卻再也沒有被拿出來參考。人物誌和提案沒有經過現有使用者驗證，利害關係人都在爭奪對自己事業群最有利的部分。儘管如此，這次的經驗對我來說還是有些收穫：身為 UX 設計師的我，終於體會到 UX 策略的潛力，這下糟了，我只能參與重視使用者研究和商業策略的專案了。

我再也不甘於只做畫圖工人了！

2 Dave Gray, Sunni Brown, and James Macanufo, Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers (Sebastopol, CA: O'Reilly, 2010).

碁峰 www.gotop.com.tw

一年後，我加入另一間互動設計公司（HUGE），讓我更能把心力投注在比較重視使用者研究和商業策略的探索階段，也有機會在決策桌上一起形塑 UX 策略，一起決定要怎麼進行驗證，以符合目標。我再也不用因為花了很多時間去做一個連客群和商業模式都不太清楚的產品，而有受騙上當的感覺。

現在，我經營自己的 UX 策略專業顧問公司。自從我人生第一個探索階段開始，我學到了很多如何讓它變成一個可迭代、輕量的實證過程，並讓利害關係人、設計師和開發者等人能高度合作。因為當每個人都能擁有相同的產品願景，你和團隊就更有機會為產品、公司、和未來顧客改變遊戲規則。

但你必須知道，這個 UX 策略的版本是我自己的方法論，可能不見得與其他策略師用的方法相同。新的領域或方法在萌芽期多半是這樣，人們會找到自己的方法，即使在在差異之中，我們都有相同的最終目標，那就是交付顧客想要的成功產品。

好，說了這麼多，請掌聲歡迎我的 UX 策略架構，見圖 2-1。

圖 2-1
UX 策略四大信念

我的方程式是這樣：UX 策略＝商業策略＋價值創新＋實證使用者研究＋無痛 UX。

碁峰 www.gotop.com.tw

這就是組成我核心架構的四大信念，你要了解每個信念如何彼此相互影響。如果無法提出創新的價值主張，只做市場研究是不夠的。如果無法驗證使用者是否想要這個產品，那麼設計無縫的 UX 也是不夠的。這就像下棋一樣。你要往前想幾步，並了解如何運用手邊擁有的棋子來達成你的致勝策略。後續章節中的方法和工具將幫助你在各項任務中擊敗對手。

經驗分享

- 探索階段是 UX 策略的起點。UX 策略的四個基礎信念是商業策略、價值創新、實證使用者研究、和無痛 UX。
- 探索階段的產出應基於實證資料，例如在將設計構想發展成線框圖和程式開發之前，先從目標族群獲得一些建議。
- 探索階段的執行方式會決定產品是否能替顧客和公司帶來真正的價值。

信念 1：商業策略

商業策略是公司的最高層次的願景，確保了組織長期的成長和永續性，管理著利害關係人的決策過程，帶來更大的營收和成功的行動。它也是核心競爭力與產品的基石。在本書裡，我會用「產品」一詞來代稱數位產品、服務、平台、和數位與非數位接觸點的混合型顧客經驗，像是 Metromile。

商業策略定義了公司用來定位自己以及實現目標的原則指南，使其能夠在市場上成長和競爭。要做到這一點，公司一定要不斷發現和利用自己的競爭優勢。競爭優勢對公司的長期營運至關重要。

碁峰 www.gotop.com.tw

成本領先 vs. 差異化

在麥可波特的《競爭優勢》[3] 一書裡，他列出兩個達到競爭優勢最常見的方式：成本領先和差異化。

「成本領先」的優勢在於提供業界最低價的產品。無論是最便宜的車、電視、或漢堡，都是屬於傳統市場優勢的競爭方式，在網路時代前的沃爾瑪百貨（Walmart）和麥當勞（McDonald's）就是如此，什麼都最划算。然而，我們今天在亞馬遜（Amazon）和優步（Uber）等公司也看到了這一點，它們在市場上保持主導地位的主要原因之一是以低廉的價格為消費者提供便利的服務。這就是大家使用這些服務的原因。當然，這些做法是有代價的，亞馬遜和優步經常被指責剝削員工和兼職人員 [4]，但這些公司還是猖獗地不斷成長。

當價格真的降到最低點以後，該怎麼辦呢？大家就要開始比誰的產品比較好了。波特談的第二種競爭優勢是「差異化」，這是創新產品開發者能盡情發揮的地方。透過「差異化」，優勢在於產品本身的獨特性或某些特點，能讓顧客感受到價值，並願意掏出更多錢來購買。

作為消費者，我們會根據自身在意的價值來選擇產品，包括產品的實用性到使用產品獲得了多少樂趣。就是這種感受性的價值，使得原本街邊的小咖啡店能夠搖身一變，成為現在的星巴克。人們會願意付台幣 150 元買一杯拿鐵是有原因的，大家買的不只是咖啡，而是體驗。這些體驗從顧客使用星巴克 App 就開始了，到踏進咖啡店取餐，一直到把杯子丟到垃圾桶後才完成。

---

3 Michael Porter, Competitive Advantage (New York: Free Press, 1985).

4 Tyler Sonnemaker, “Amazon Employees Say They’re Scared to Go to Work, but They’re Not Alone—Here Are 9 Big Companies Facing Worker Criticism Over Their Coronavirus Safety Response,” Business Insider, May 1, 2020, *https://oreil.ly/vfuo9*.

碁峰 www.gotop.com.tw

UX 差異化如何緊扣商業策略？

差異化的使用者經驗徹底改變了整個世界的溝通方式。2006 年的時候，還沒有出現微網誌（Microblogging），當時，Twitter 限制了使用者只能發 140 個字以內的貼文，結果這樣的限制反倒變成一種新的價值，讓人們對每一次的發文更加尊重。現在，許多使用者已經不用傳統新聞媒體來獲得即時新消息，而是追 Twitter。2012 年，當颶風珊迪侵襲美國東岸時，到處都停電，但 Twitter 上卻出現了超過兩千萬則由居民、媒體和政府單位發布的訊息貼文[5]。那時，記得我也用 Twitter 把家中電視上看到的消息發文給紐約的朋友知道。

另一個因做出 UX 差異化而在競爭中脫穎而出的例子是即時地圖 App Waze。它把 GPS 導航與社群交通資訊結合，讓使用者即時獲得前往目的地的最佳行駛路線。當使用者在開車時使用 Waze，同時也為社群貢獻了交通資訊，他們也可以主動分享路況、事故、警察臨檢或各種道路危險，就像幫助附近的駕駛人開路，對前方狀況先做提醒。2013 年 6 月，這個以色列的新創公司被 Google 以十一億美元併購。現在，Waze 仍持續提供使用者其獨特的服務體驗，它所產生的資料也被整合到 Google Maps 裡[6]。Google 顯然是看上與 Waze 在 UX 合作上的優點，進而選擇吸收他們的強項，而不是與其競爭。

而像臉書（Facebook）這樣的產品，其實並不是因為比較便宜而扳倒 MySpace 或 Friendster 等對手，臉書會勝出，是因為使用者認為它們提供的 UX 差異化有價值，且每一個人都在用。2007 年開始，臉書將其大規模的使用變成一種新的商業模式，那就是銷售精準定向關鍵字廣告，靠使用者資料獲利。

2007 年，Facebook 將其大規模採用引入了一種創新的商業模式：將用戶數據貨幣化以銷售微定向廣告。正如 Douglas Rushkoff 在 2011 年在 CNN 上寫的[7]：

「在臉書上，我們不是顧客。我們是產品。」

---

5 Emily Guskin, “Hurricane Sandy and Twitter,” Pew Research Center, November 6, 2012, *https://oreil.ly/IDOtj*.

6 “New Features Ahead: Google Maps and Waze Apps Better Than Ever,” Google Maps Blog, August 20, 2013, *https://oreil.ly/9-3sx*.

7 Douglas Rushkoff, “Does Facebook Really Care About You?” CNN, September 23, 2011, *https://oreil.ly/DSJ-k*.

碁峰 www.gotop.com.tw

Rushkoff 想說的是，使用者應該要知道，看似免費的產品背後是有成本的，代價就是我們的隱私等。自 2007 年以來，這種商業模式變得更加普遍。今天，許多公司都透過使用者的資料來獲利，不過，世界各地的政府和主流媒體都開始對這類有爭議的做法採取行動了。

使用者 vs. 顧客

「使用者」的傳統定義是使用東西的人，而「顧客」則是付錢的人。但當我們試著將這樣的概念應用於現代商業模式時，這之間的分歧就變得錯綜複雜。

對於某些 B2C 解決方案來說，產品或服務的使用者就是顧客。Dropbox 就是一個好例子：訂閱 Dropbox 付費方案的使用者是付費顧客，而免費版本的使用者是非付費顧客。付費和非付費顧客都要能在雲端儲存平台中獲得價值，產品或服務才能成功。

但是，當廣告商等第三方加入時，這個前提就失效了。如前所述，Facebook 將使用者出售給其顧客（廣告商）。在這種情況下，使用者和顧客對產品有兩種不同的體驗。與傳統媒體一樣，沒有使用者或「觀眾」，就無法銷售廣告。因此，使用者經驗對於 Facebook 來說仍然是個重要的任務，但一切都是為下廣告而做的最佳化。

對於 B2B 解決方案，產品或服務的使用者不是顧客。顧客可能是決定公司購買軟體產品的 CTO，而使用者則是使用這些產品的員工。因此，在某些章節中，我會特別指出方法要怎麼因應調整。

碁峰 www.gotop.com.tw

商業模式圖（Business Model Canvas）

商業模式描述了組織如何創造價值、傳遞價值、以及獲益。我會在數位產品的脈絡下剖析這個通用定義。創造，是整個產品團隊設計和落實的事物，也就是行動 APP 的產出。傳遞，是將這個事物展現在顧客面前的方式，即智慧手機、APP 商店、網站上。獲益，則是事物最終被認為有價值的方式，也就是可變現的大量使用者。說明這些元素運作的邏輯，就是商業模式。

建立商業模式的過程是商業策略的基礎。Steve Blank 提到，商業模式描述的是「公司關鍵元素之間整體的流程」[8]，這句話從 Blank 的顧客開發主張而來，他呼籲產品開發者不要再寫死板的商業計畫，而是鼓勵他們運用具有彈性的單頁商業模式圖，並在商業模式中涵蓋各項關鍵元素，然後用實證、顧客導向的方法來驗證它們。接下來，我們就用商業模式圖來了解這些關鍵元素，並試做第 1 章中的 Metromile 公司商業模式圖。

在《獲利世代》[9] 一書中，Alexander Osterwalder 和 Yves Pigneur 拆解了九個商業模式的組成元件，讓願景家們能夠系統性地思考公司營利的邏輯，Black 也運用這個工具來建立自己的商業模式。書中有很多概念與 UX 策略是一致的，如下列（見圖 2-2），並按元素的邏輯順序在圖表後列出：

8 Steve Blank and Bob Dorf, The Startup Owner's Manual (Hoboken, NJ: Wiley, 2012).

9 Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, Business Model Generation (Hoboken, NJ: Wiley, 2010).

碁峰 www.gotop.com.tw

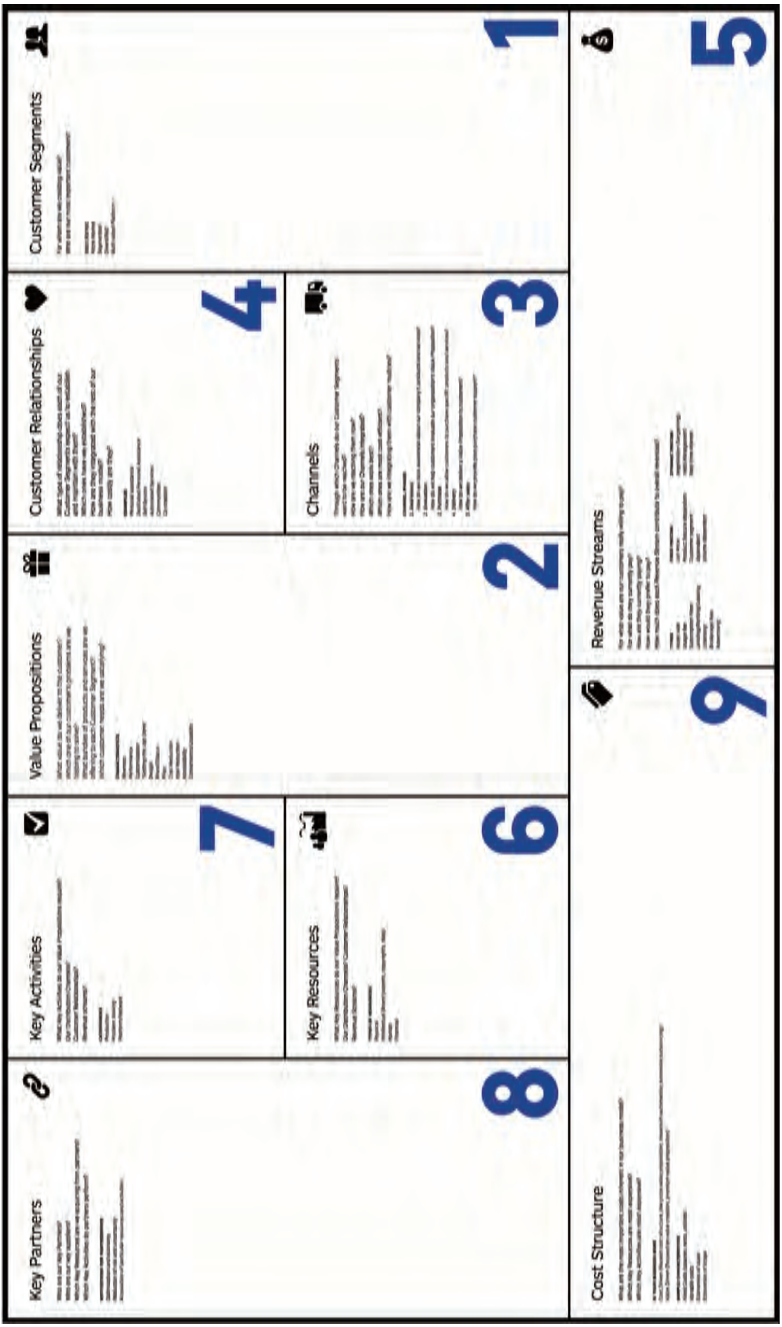

圖 2-2

商業模式圖：九個商業模式的組成元件。Osterwalder, Pigneur, et al. 2008

碁峰 www.gotop.com.tw

1. 目標客層

誰是主要顧客？可能有不只一個顧客族群，每一個客群都需要不同的產品與服務。描繪每種客群最簡單的方法是什麼？

Metromile：主要客群是美國各州 Metromile 保險有給付的低里程駕駛人。

2. 價值主張

我們承諾要帶給人們的價值（不論質或量）是什麼？

Metromile：他們最大的承諾是用按里程計費的定價模式來節省保險費用。他們還承諾提供無痛的理賠流程和功能，例如行程和油耗摘要、某些城市有街道清掃警示、以及引擎代碼解碼器。此外，也為需要部分保險政策的短期租車人提供保險[10]。

3. 通路

怎麼觸及到客群？接觸產品的所有接觸點有哪些？

Metromile：他們透過線上網站、行動 APP、社群平台、24 小時理賠團隊、以及電話、電子郵件和簡訊、臉書即時通等各種數位管道提供客服來接觸、開發潛在顧客。

4. 顧客關係

這描述了公司與顧客建立的關係型態，從私人禮賓服務到無人自助服務，哪一種？

Metromile：提供個人服務或自動化協助。與傳統服務提供者一樣，對喜歡在註冊時與人交談的顧客，他們也有提供真人電話行銷團隊。但我個人是自行在網站上啟用服務，在申請車禍理賠之前，從未與人交談過。

10 "Metromile and Turo Are Teaming Up to Redefine Auto Insurance," Metromile Blog, May 20, 2019, *https://oreil.ly/TfWU_*.

碁峰 www.gotop.com.tw

5. 收益流

收益流是公司賺錢的方式。公司有多種創造營收方式，包括廣告、訂閱、銷售、升級版功能、交易手續費等。

Metromile：向顧客收取月費和按里程計費的使用費。

6. 關鍵資源

需要具備什麼獨特的策略資源才能推動產品？資源可以是人力、財務、智財或物品。也可以是需要特別開發的東西。

Metromile：他們需要開發的第一個關鍵資源是一個團隊來建立他們的 Metromile Pulse 裝置，以精準取得並整合顧客的駕駛資料。然後，他們要建立一個平台，透過人工智慧和機器學習更有效地處理理賠。他們還需要開發和設計平台的人員以及理賠團隊，確保顧客獲得妥善服務。

7. 關鍵活動

要執行什麼獨特的策略來傳遞自己的主張？包括能夠開發顧客，並讓顧客能體驗價值主張的活動。也要定義幕後的活動，以確保公司能履行這些承諾。

Metromile：他們需要強大的行銷和業務、產品、設計、工程、高效率理賠流程等。

8. 關鍵合作夥伴

要找誰合作，找哪些服務提供者才能傳遞價值主張？

Metromile：在價值主張的不同方面依賴合作夥伴，例如維修廠、汽車租賃公司、道路救援、玻璃維修、和短期汽車租賃公司。

9. 成本結構

商業模式若要能成功，有什麼主要的成本開銷？有沒有固定成本？有沒有什麼地方為了節省成本而必須犧牲？

Metromile：最大的成本是顧客理賠的車輛維修。固定成本包括員工薪資、租金、電腦、網路代管服務和保險。

碁峰 www.gotop.com.tw

產品開發者可以運用商業模式圖來蒐集所有跟產品相關的假設，然後在探索階段中來回修正，本書所有工具的使用方式都是如此。但我們特別能在這個信念中看出商業策略和 UX 策略重疊之處。商業模式圖中許多的點，包括顧客族群、價值主張、收益流、顧客關係等，都是開發產品線上、線下使用者經驗不可缺少的要素，亦如之前所提到的，是發展競爭優勢的關鍵。

接著我們談利害關係人和團隊成員在探索階段合作共創的重要性。商業模式圖中的關鍵資源或關鍵夥伴不大可能由產品經理或 UX 設計師自己關起門憑空想像，而是需要利害關係人提供大量的資訊。

精實畫布（Lean Canvas）

另一個用於測試商業模式假設的好工具稱為精實畫布，由 Ash Maurya 於 2010 年，約是在商業模式圖推出兩年後提出的。Maurya 提到：「使用精實畫布的主要目標是在保持以創業者導向的同時，使其盡可能具有可操作性[11]。」這也更不言自明，並且關注需要解決的問題。看看 Metromile 的精實畫布（見圖 2-3），並與商業模式圖相互比較。數字代表各元素的邏輯順序。

11 Ash Maurya, “Why Lean Canvas vs. Business Model Canvas?” Leanstack, *https://oreil.ly/zJYVu*.

碁峰 www.gotop.com.tw