推薦序

文 / Raph Koster

遊戲設計師、《遊戲設計的有趣理論》作者

製作東西很難，我們都知道。

一開始，你不確定要做什麼，然後你開始製作它、相信它是對的，但其實它並不是…然後你來來回回的忙碌，直到當你把它放到某個人面前的那個可怕時刻。發現他們討厭它、或是愛上它。或者更糟糕的是，他們漠不關心，處在那個令人痛苦的中間地帶，你根本沒有引發任何強烈的情緒。就在那個時刻你坐下來，然後問自己：「我當時能做些什麼不同的事嗎？」。

本書作者 Amy Jo Kim 提供了一個答案，就是這本書。確切回答了這個問題，**我當時能做些什麼不同的事嗎？**書中以簡明、清晰的語句、搭配圖表、案例及步驟來呈現。

我來自於遊戲的世界，Amy Jo 將書中的方法稱為「遊戲思維」。（我希望所有我參與的計畫，都可以用到她在書中所描述的方法！）她以遊戲思維來稱呼，因為啟發點源自於像我一樣的遊戲設計師們，思考我們的玩家以及他們所經歷旅程的方式：將它看作是一個學習的過程、經由回饋所引導，並建構出嗜好和習慣。它是一個會讓玩家產生關注的過程。

在遊戲中，我們沒辦法提供任何實用性，你知道的。我們只提供喘息、享受，以及在忙碌一天之後的休憩。我們不像大多數產品一樣，我們沒有**實用的**價值。我們必須依靠真正的基礎：為何一個人會喜歡某樣東西？為何一個人會回到某件事上？為何他們會**關注**？我們做設計來引發他們的關注，引發情感的連結。

這就是遊戲思維的意義所在。首先，引導你注意使用者的真正需要，經由書中記載的訪談及工作故事等方法。它要求你去聆聽，**真正的去聆聽**，當使用者告訴你他們的問題，以及他們期望的解決方案。它消除了老掉牙的概括陳述和編造出來的人物誌，反而是直接與最需要解決方案的人接觸，讓這些人來教你這位設計師，如何問出正確的問題。

碁峰 www.gotop.com.tw

接著本書繼續指引你依照正確的順序、創造出解決方案，在前進的同時也驗證並確認你的商業假設。幫助你設計出一個有助於使用者成長、改變和學習的產品。

在遊戲中，我們幾乎認為這是理所當然的。因為我們知道一個從頭開始遊戲的人，有很多需要學習的東西，最終他們會跳躍、旋轉、躲藏、建造和瘋狂般的交易，玩弄裡頭各式各樣、錯綜複雜的系統。所以我們為此而設計。我們將這一趟旅程打造成產品的形式，隨著玩家達到適合的能力，新的難度和學習才會展開。這並不容易，但我們已經做了許多次，也導致大多數的時候我們甚至不會去討論它。

這可能就是為什麼每個人似乎都搞錯了我們這些遊戲設計師們所做的事情。

現在當每個人都在所有事情上灑上徽章和積分時，才說「你們都弄錯重點了！」，好像有點晚。因為遊戲設計師並不是為了設計徽章和積分系統。這也不是我們所做的重點。我們建立的是系統沒錯，但這個系統會自行去教導你。我們建立系統讓人們去做到從沒想過自己也能辦到的事，無論是駕駛賽車、在世界盃中得分，或是轟爛外星怪物等等。我們所做的事是，建立可以揭開可能性的系統。積分和徽章也只是在過程中的標記而已，從來就不是目標。

如果現今我們所使用的系統、產品和服務都能像上面所說的那樣，那不是很好嗎？關於揭開可能性？滿足需求？關於把使用者放在首要，超越平淡無奇的意識形態、超越無窮無盡的指標？關於讓人們達成從沒想過能做到的事？關於擴展什麼事是可能的？

這不僅僅是關於你這位設計師可以做的不同而已，這也是關於你的顧客、你的使用者、你的客戶，可以做到不一樣。它是關於創造出真正的價值，而不是用寄生般的手法來獲得收益。

最後，當我們製作遊戲時，我們正在努力為世界帶來更多的歡樂。這是一個巨大的使命，無法只由我們這些遊戲設計師來達成。它應該是每個設計的重要組成。這就是遊戲思維的真正含意，也是 Amy Jo 在本書所寫的：這種方法可以創造出玩家的核心滿意度，就像是一個玩家感受到、並轉向他的伴侶說：「哇！那真是太棒了。」這樣的一種時刻。

因此，這些方法都在本書裡了。讓你可以做得不同，做出真正的不同凡響。

.

碁峰 www.gotop.com.tw

前言

傑出產品背後的開發團隊有什麼共通之處嗎？我們可以怎樣來向他們學習？

今年，又有許多創新的產品和服務即將問世，但卻只有少數會獲得長期的成功，大多數將在獲得機會之前就失敗了。

這是為什麼？**而傑出產品背後的開發團隊又有什麼共通之處？**我們是否可以跟隨他們的腳步，參考他們的成功經驗、可靠地來增加我們自己成功的機會呢？

我的回答是：是。

讓我帶你回到一個美麗的 9 月天，地點在美國加州的半月灣。

那天我在客廳裡坐著，聽著一位才華洋溢的執行長向我述說他的構想。他的公司是一間備受矚目的新創遊戲公司，他想要打造出一個社群遊戲，讓沒有音樂天賦的玩家，也可以藉由玩弄塑膠樂器感覺自己像是真正在一個樂團裡表演一樣。我加入了他的團隊，他的瘋狂想法後來成為全球熱銷的搖滾樂團（*Rock Band*）遊戲，這個遊戲也界定出一種嶄新的遊戲型態。.

碁峰 www.gotop.com.tw

後來我和 Will Wright 一起開發**模擬市民**（*The Sims*），他是一位有遠見的遊戲設計師，他會利用一些特別的方法來啟發創造力。**模擬市民**這個計畫差一點就在發行的前幾週被取消，但後來仍成為有史以來最暢銷的電腦遊戲之一。

在那之後幾年，我替**時尚穿搭**（*Covet Fashion*）工作，那是一款創新的手機遊戲，將現實世界中的流行服飾融入遊戲當中。我們做出的內容和一開始的想法不太一樣，而且我們不太確定這樣做行不行得通。

時尚穿搭後來成為一款歷久不衰的遊戲，讓數百萬的玩家能夠從服飾收藏庫中創造出驚人的服裝搭配，甚至在現實中購買了那些服飾。

碁峰 www.gotop.com.tw

從遊戲中學到的一課

熱門遊戲要如何抓住人們的注意力，並讓他們持續投入？
讓玩家全心投入這個體驗的關鍵又在哪裡呢？

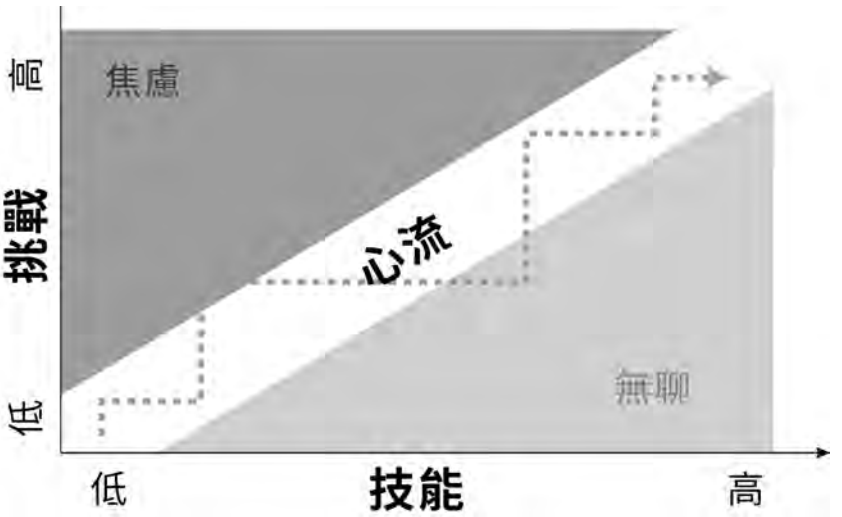
我曾經投入過許多熱門遊戲的開發，這些遊戲也吸引了上百萬名的玩家，但沒有單一遊戲可以吸引住全部的人。從風格上來說，人們追求各種不同的刺激。像我喜愛的是搖滾樂團和時尚穿搭，我兒子則偏好讓腎上腺素激升的射擊遊戲，而我最好的朋友則對糖果外型的解謎遊戲著迷不已。

一個人喜愛的遊戲，也可能是他人最害怕的夢魘。

經由設計產生心流

成功的遊戲都有一些共通之處：經由技能培養（*skill-building*）來引發人們內在的喜悅。當我們的大腦專注投入、技能得到提升，並在邁向專精的路上得到進展時，我們會感受得到美好。遊戲、運動和教育，特別擅長制定這條道路，但其實每個產品的領導者都可以學會利用這些技能培養和挑戰的潛在力量。

結構性的活動，像遊戲、運動、辦公室工作、募款等，都離不開發展並運用一項技能。**如果挑戰的難度增加到與你的技能相匹配，那麼你就進入了心流的狀態**，心流是每個遊戲和產品設計者想要引發的最終目標。



碁峰 www.gotop.com.tw

心流不是為了讓事情變容易，或是被遊戲化。要產生心流需要付出努力。**沒有學習、實踐和挑戰，就不會有心流的產生**。在遊戲的核心中，遊戲是一個令人愉快的學習引擎，提供深刻且引發內在動機的體驗。隨著遊玩，你會吸收規則、培養自己的技能，來迎接更大的挑戰，在這個過程中，你會以某種對你而言具有意義的方式來進行轉變。

忘掉積分，思考角色蛻變

就像角色蛻變是傑出戲劇的骨幹，**自我的蛻變（personal transformation）也是遊戲體驗的關鍵**。在遊戲中，我們是主角，透過遊戲中的角色去面對一系列的選擇和挑戰，也隨著遊戲的進展，邁向專精的旅程。

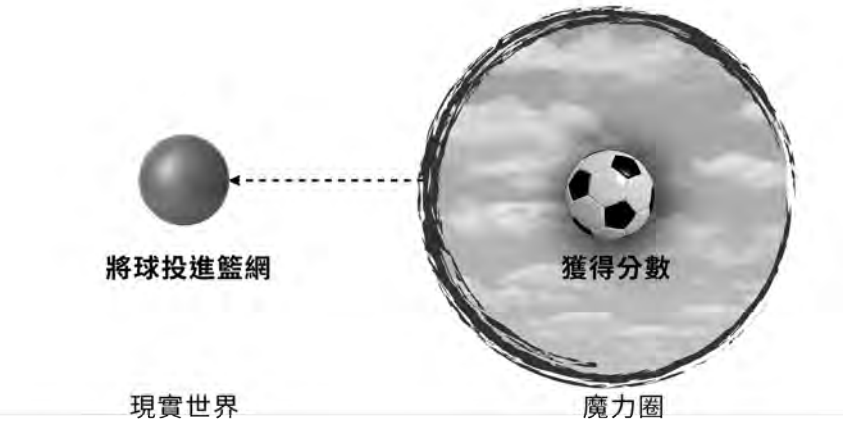
自我的蛻變，吸引我們不斷的投入

如果把學習、專精的過程比喻為蛋糕，積分、徽章、等級、排行榜及名譽系統等進展的指標，就有如蛋糕上的糖霜。這些指標會幫助你了解自己的進展、前進了多遠，但如果沒有值得專精的事物在其中，這些指標就變得毫無意義了。如果你想要建立一個引人注目的產品體驗，請忘掉積分吧，想想角色的蛻變。

將內在樂趣和外在鷹架融為一體

遊戲是根據系統和規則建立起來的，這些系統和規則吸引你投入微觀世界，它是一個「魔力圈」（magic circle），由每個玩遊戲的人共享。在魔力圈中，原本普通的活動具有了特殊的意義，例如：將球投進籃網內就代表得分。

碁峰 www.gotop.com.tw



精心打造的遊戲是內在樂趣和外在鷹架（extrinsic scaffolding）的巧妙結合。它們邀請你從日常生活中休息一下，並花些時間（也許和家人朋友一起）在一個替代的、簡化的現實裡。令人感到愉悅的活動是支撐這個微觀世界的基礎脈動，而表示進展的支撐鷹架（積分、等級、徽章、能量升級等）則用來支持、放大這些核心活動。

三個核心的內在動機

要創造一個富有吸引力的經驗，請把握 3 個核心的內在動機：自主、專精和目的。這個框架源自於 1970 年代的**自我決定論（self-determination theory）**，後來被丹尼爾．品克（Daniel H. Pink）重新詮釋並寫成《動機，單純的力量》一書，點出在職場上的工作動機。

為了避免短期參與的陷阱，當你為你的體驗設計回饋和獎勵時，請使用這 3 個普遍存在的驅動力作為起點。我們會在本書的「第三部分：設計」時討論它。

在本書中我會引用這些內在動機，你可以在書中找到這個三位一體的符號做為識別。

碁峰 www.gotop.com.tw

自主：自我決定與有意義的選擇

自主（Autonomy）是可以控制自己命運的感覺。在遊戲、軟體或服務裡，這可以歸結為如何以及何時提供選擇。偉大的遊戲在有趣的限制下，提供有意義的選擇。想想看卡坦島、魔獸世界、當個創世神，甚至是群眾募資網站 Kickstarter，所有這些系統都可以根據你的興趣來進行探索和掌握，並做出一系列越來越有意思的選擇。

專精：技能培養、回饋和挑戰

專精（Mastery）就是讓人們感受到自己的表現愈來愈好。遊戲在一個有限制、需遵守規則的環境當中，為玩家提供了一系列的行動和選擇。在偉大的遊戲中，完整的掌握規則會令人感到非常愉快。缺乏值得專精的事物，往往是導致淺薄的遊戲化失敗的原因。積分、徽章和排行榜是沒有什麼吸引力的，除非能讓使用者感受到對自己而言有意義的進展。

目的：與自身以外的人事物連結

目的（Purpose）是關於自我相關性（connectedness）及歸屬感（relatedness），與其他人、與共同的原因、與超出自身以外的人事物連結。許多研究顯示，培養出有意義的關係的人們，擁有較高的幸福感。目的通常透過講故事來傳達，而你知道嗎？**最強大的故事發生在你客戶的大腦中**，一個關於如何與你的產品互動的個人敘事，會將他們轉變成一個更強大、更有技巧、更緊密連結的自我。

遊戲設計≠客戶忠誠

研究內在動機將有助於你設計引人入勝的體驗，並且避免遊戲化的一些常見陷阱，如：積分、徽章和級別等進度指標。這些指標很容易看到，並吸引人去使用，但它不是魔法的來源。

碁峰 www.gotop.com.tw

擁有行銷背景的人看待遊戲時，會看到一系列外部激勵因素和獎勵計劃，並將這些計劃運用到其他地方。這是可以理解的，因為積分、等級、地位和獎勵是忠誠方案（loyalty programs）的基本單位，就像行銷人員手冊中的釘書針一樣。

雖然忠誠方案表面上與遊戲相似，但從內在動機的角度來看，它們有很大的不同。**試圖透過外在獎勵來驅動長期參與是愚蠢的行為。**如果衡量標準和獎勵是你的主要核心，那麼你就會得到一種淺薄的和 / 或操縱性的產品，而這種產品無法長期吸引住人們的興趣。更糟糕的是，你可能會在不知情的情況下削弱他們的創造力和熱情。

外在獎勵可能擠出活動原有的愉悅感

丹尼爾．品克在他關於職場動機的一書中，以一句話總結了 30 年來的研究：**外在獎勵可以有效地幫助人們完成簡單的短期任務，但對需要跳出框架思考、關乎創造力的任務來說，則反而會造成負面的效果。**

大量的研究顯示，外在獎勵會貶低原本愉快的任務，如閱讀或繪畫。例如，在一項研究中，喜歡閱讀的孩子在完成章節時可以獲得積分和金錢獎勵。猜猜看，後來發生了什麼事？孩子們完全停止了為了樂趣的閱讀行為。意想不到的副作用可能是殘酷的，因為外在獎勵消除內在動機的情形，比你想像得更容易發生。

從遊戲設計到產品設計

遊戲思維背後的原理孕育了搖滾樂團、模擬市民和時尚穿搭等熱門遊戲的成功。但是如果你正在打造一個產品，別擔心。這些相同的原則也孕育出 Slack（團隊溝通平台）、Kickstarter（群眾募資網站）和 Happify（提供有關快樂的科學資訊網站）這些產品和服務。

遊戲思維將遊戲裡的技能培養能力（skill-building power），傳授給產品的領導者。在幫助搖滾樂團、模擬市民和時尚穿搭等創新又轟動的遊戲誕生後，我現在與全球的企業家合作，幫助他們使用遊戲思維進行更快速、更有智慧的創新。

碁峰 www.gotop.com.tw

企業家們，像是 Sunreach 的執行長 Megan Mahdavi，運用遊戲思維驗證了她在發展中國家借助年輕人才的想法。在做全職工作時，Megan 測試了她的想法，並從她的預期客戶那裡得到了一些令人沮喪的早期回饋。當更深入挖掘時，她發現一個鄰近的、對她的方案有高需求的團體，欣賞並歡迎她的商業模式。憑藉這一早期驗證，Megan 辭去原本的工作，現在經營一家成功的且高需求的軟體即服務（SAAS）諮詢公司，培訓海地和巴勒斯坦的年輕人，成為企業雲計算公司（Salesforce）的工程師。

遊戲思維還幫助了 Ofer Leidner 和 Tomer Ben-kiki，他們是連續創業者，他們出售了一家休閒遊戲公司，並準備迎接下一個挑戰。那時他們發展出了一個遊戲點子——關於快樂的科學，我們透過幾組有高需求的客戶進行測試，發現了一批超級粉絲，幫助調整我們早期的系統。Happify 現在是精神健康和福利服務的市場領導者。

然後是 Pley 的執行長 Ranan Lachman。Ranan 和他的團隊利用遊戲思維來驗證他們的想法——從他們對快速成長的玩具租賃業務，延伸到更進一步的社群服務。我們發現 Pley 的客戶需要教育性的影片內容，所以我們製作了一個最簡可行產品（MVP, minimum viable product）的線上影音社群，並避免投注資源在使用者不想要的內容上。

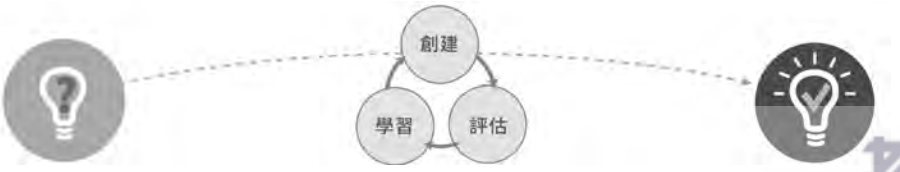
囊括並擴展：精實創業與設計思考

透過這些經歷，我親身了解到，**讓遊戲得以成功之處，也可以使你的產品成功。**

在本書中，我將引導你完成遊戲思維的各個步驟——你可以使用這樣的過程來驗證和發展你的產品構想。

遊戲思維囊括並擴展了現有的產品開發方法。.

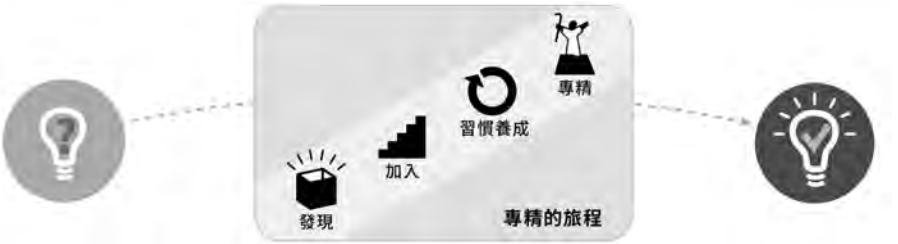
如果你是**精實 / 敏捷（lean / agile）**方法的粉絲，那麼你就知道如何透過創建－評估－學習的循環（build-measure-learn）來改進和測試你的想法。



碁峰 www.gotop.com.tw

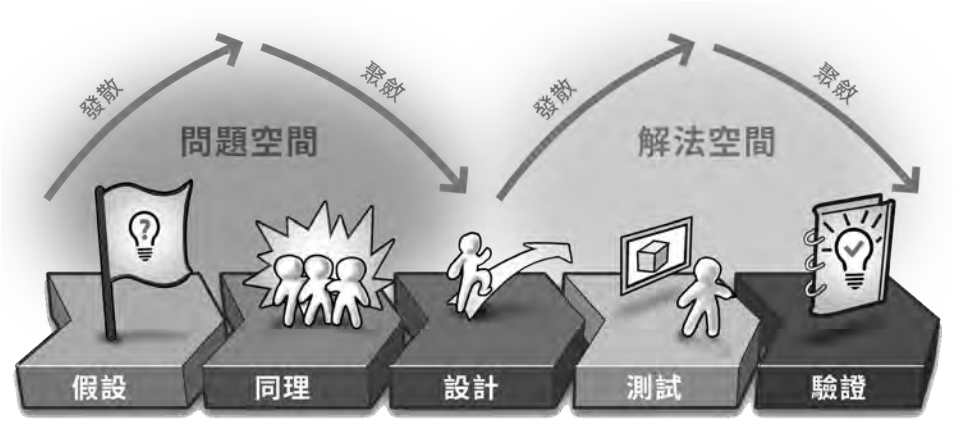
如果你熟悉**設計思考（design thinking）**，那麼你就會知道如何去同理客戶，並運用你所學到的，打造出解決方案的原型，來滿足真正的客戶需求。

遊戲思維為這些方法增添的是一個創新的框架：找到早期的核心客戶，並帶領他們在旅程中邁向專精（mastery）。



最好的產品不只是滿足需求。它們幫助人們改善他們關心的事情。

遊戲思維是一個打造產品的框架，可以讓你的客戶更強大、更有知識、感受到連結在一起。就像精實創業一樣，遊戲思維是基於驗證假設。也像設計思考一樣，我們從問題空間（未滿足的需求）開始著手，並結束於解法空間（你的產品如何滿足需求）。



碁峰 www.gotop.com.tw

5 個步驟邁向產品 / 市場契合

本書的五個部分涵蓋了遊戲思維過程的五大步驟。

第 1 步驟：假設
透過闡明你的產品理念，並確認你的高風險假設，來進行更聰明的實驗。

第 2 步驟：同理
找到對你的產品理念充滿熱情的早期核心客戶，他們可以幫助你測試你的假設。

第 3 步驟：設計
繪製一條通往專精和學習的路徑，進而使你的客戶從初學者成為專家。

第 4 步驟：測試
運用超級粉絲帶來的洞察，為你的想法創建原型，然後執行高效學習的測試，來驗證你的假設。

第 5 步驟：驗證
根據你的測試結果，統整你學到的東西，你如何學到它，以及你接下來打算做什麼。

你會學到什麼

以下是你在本書中將會學到的 3 件事情，你可以立即把它們運用到你自己的專案中。

1. 遊戲思維在設計熱門產品時扮演什麼角色？
2. 將遊戲思維方法運用到你的產品時，它將如何幫助你建構長期參與，並提升產品成功的機會？
3. 遊戲思維的工具組（一個經過驗證的步驟化系統），如何幫助你從需要創新的工作中，獲得可靠且更佳的結果？

要達到這些目標，我們需要先回到起點，因為好的結果都是從起點開始的。

碁峰 www.gotop.com.tw

第 1 章

闡明產品策略

要增加你的成功機率，就盡量加快創建－評估－學習（*build-measure-learn*）這個循環的速度。

Eric Ries

《精實創業》作者

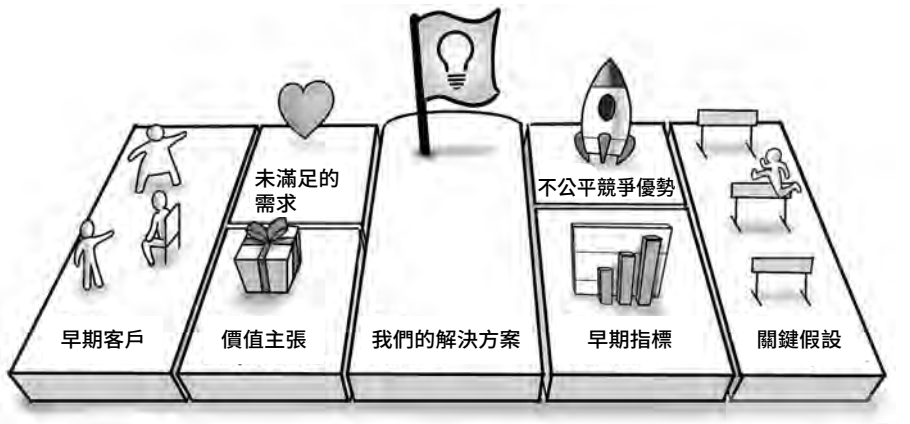
www.gotop.com.tw

要將一個有潛力的想法變成一個成功的產品，很重要的是，從一開始就著手進行實驗，這個實驗要根基於明確、可被測試的假設。但是，你如何產生這些假設？你如何選擇該優先測試哪些假設呢？

許多企業家會開始創建他們認為可能會有趣的任何東西。有些人使用商業畫布（Business Model Canvas）或類似的東西來開始（畫布（canvas）是一張單頁的工作表，它可以幫助你一目了然的去思考你的目標，並獲得一些洞察）。雖然這可以幫助你思考整個業務，但它並不能幫助你專注在最緊迫的問題上，那就是測試和驗證你的想法，並構建出你的最簡可行產品（MVP，minimum viable product）。

認識 MVP 畫布

為了幫助你開發出強大的、可被測試的假設、並進行更聰明的實驗，我創建了一個精簡的工具，稱為 MVP 畫布（minimum viable product canvas，最簡可行產品畫布），幫助你**將當前的想法建構成假設，並排出測試這些假設的優先順序**。如果你曾經想要過一種可靠的方式來快速驗證創意，這個工具就是為你準備的。



碁峰 www.gotop.com.tw

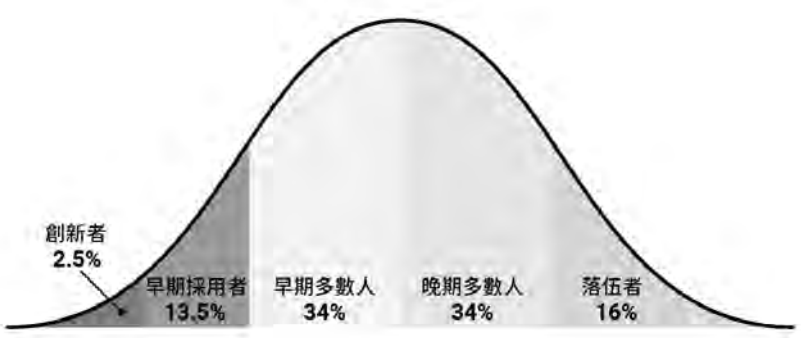
專注於早期客戶和未滿足的需求

成功的創新可能最終會接觸到主流的目標族群——但它們從來不是以這種方式開始的。這就是創新的悖論：**當你要將想法變為現實時，你首先要滿足的對象，並不是你目標市場中的「典型」族群。**

創新擴散理論與跨越鴻溝

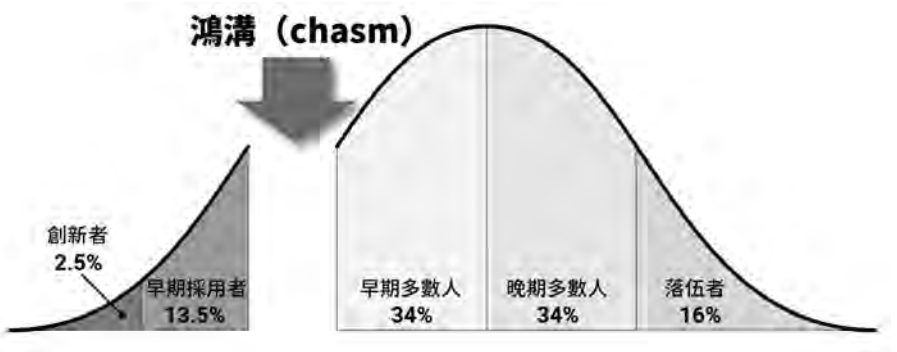
Everett Rogers 在 1961 年時提出了創新擴散理論（*Diffusion of Innovations*），他指出了 5 種不同的創新採納者類群，他們會隨著時間的推移、參與進入創新方案。

- **創新者：**渴望嘗試看看大膽或冒險的新創意。
- **早期採用者：**需要解決一個緊迫的問題，願意承擔風險，並忍受一個混亂或不完整的解決方案來獲得核心價值。
- **早期多數人：**對解決方案感興趣，只有在看到社會證明時才願意採用。如果需要解決的問題（痛點）變得緊迫時，會願意嘗試創新方案。
- **晚期多數人：**風險規避、資源受限、等到有社會壓力時才會採納。
- **落伍者：**目光只看過去、反對新的，不認為需要採用。



多年以後，Geoffrey Moore 在他的《*Crossing the Chasm*》一書中，對 Rogers 提出的模型進行了推廣和擴展。在這本流行的行銷書中，Moore 撰寫了一個引人入勝的故事，關於他如何將 Apple II 電腦，從原本僅受業餘愛好者關注，轉變成主流消費者的熱門話題，並透過讓創新的接納者從「早期採用者」轉變到「早期多數人」，在「跨越鴻溝」後得到主流的成功。

www.gotop.com.tw



重點在這裡：**如果你正在創新，你需要先找到並滿足一個較小的早期市場，在你瞄準更大的市場區段之前**。當你與一小部分需要你所提供事物的對象，一起測試你的想法時，你的成功機率會變得更大，而且這些早期採用者會**願意承受成本、嘲笑和不便，來滿足他們的需求**。

尋找這些高需求、高價值的早期客戶是一個反覆的過程，你可以透過寫下明確的、可被測試的假設來加速這個過程。問問自己：**什麼樣的人群會最先需要和想要我們的產品？他們有什麼共同的特徵和行為？**

培養忠誠客戶最好的方式，是以愉快的方法來滿足他們的需求。想想你的目標客戶並問問自己：**他們現在有什麼相關的需求，是我們也許可以滿足的？他們目前是如何滿足這些需求？為什麼現在滿足需求的方式，並不這麼令人滿意？**

不要擔心它是否正確。只是記下你目前的想法。你的工作是進行有根據的猜測，並將其轉化為你可以測試的假設。

開發新產品

Happify 是一個成功的心理健康應用程式，我們藉由這個實際例子來看看，這個產品那時是如何提出和測試對早期客戶的假設。在開始時，我們有三組假設，關於誰會最需要我們的遊戲（一個由科學基礎來促進快樂的遊戲）——以及這些人未被滿足的需求可能是什麼。我們把這些放入 MVP 畫布中。

碁峰 www.gotop.com.tw

Chelsea Howe 談新手設計師的錯誤

Chelsea Howe 是一位遊戲設計師、當地遊戲社群召集人、創意總監，並可說是到處被人看衰的紀錄保持人。

我喜歡看新手設計師製作遊戲。他們總是一口吃下超過自己能消化的量。

新手設計師會從一個點子開始，再改變它，再又一次改變它。他們沒有一個一致性的假設，所以他們很容易無限制的增加功能。

對於新手設計師來說，要丟棄掉已付出的努力是很難的。他們會覺得是種浪費，而不是有價值的學習。期望 *100%* 被創造出的東西，都能包含在最終的產品之內是過於天真的想法。你需要將失敗視為是迭代過程的一部分。

碁峰 www.gotop.com.tw

第 1 組：艱辛的創業家（像我們自己一樣），有很多情境壓力。
未滿足的需求：方便有效的壓力管理。

第 2 組：最近被診斷出有憂鬱症的專業人士。
未滿足的需求：精神科藥物的替代品（或補充品）。

第 3 組：經歷重大生活變化的人們，例如：離婚、生孩子、空巢（empty nest）。
未滿足的需求：幫助調整到「新常態」並控制住沮喪情緒。

一旦我們產生了這些假設，我們接著進行早期實驗，以確定我們該關注哪些群體——以及該為他們建構什麼產品。你將會在以下的章節中了解到這些內容。

開發一個重要的新功能或產品擴充

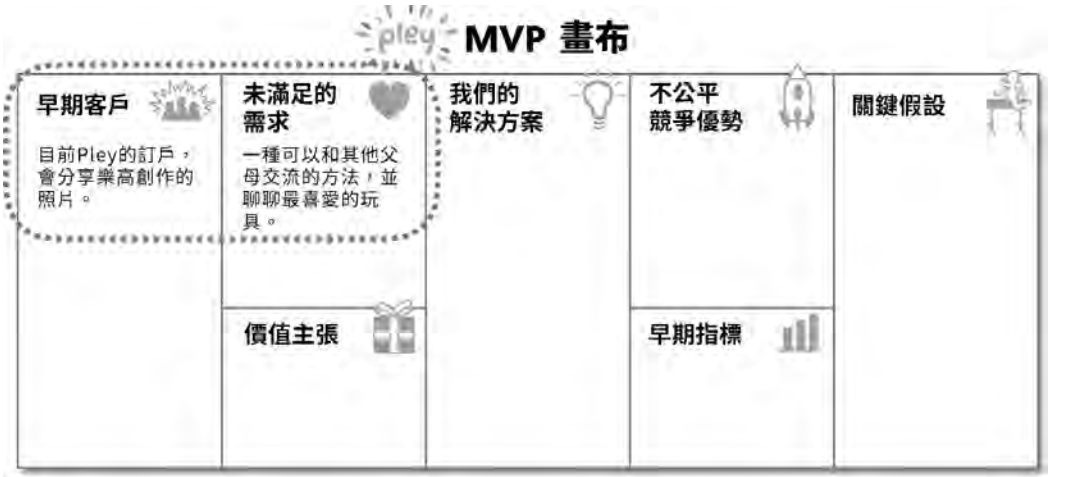
你也可以使用 MVP 畫布來驗證現有產品的新功能。例如，我們幫助 Pley 驗證了他們對一個重要的產品擴充的想法：一個客戶的社群，在那裡愛好樂高的父母可以談論他們最喜愛的嗜好。Pley 擁有數千名現有客戶，其中許多人對他們希望添加到服務中的功能有強烈的意見。問題是：我們究竟該聆聽並關注誰的意見呢？

為了選出合適的客戶參與我們的實驗，我們考慮了哪些訂戶可能會參與線上社群，並訂出了一個標準：

參與實驗者：會上傳他們孩子樂高創作的照片和影片的訂戶。
未滿足的需求：一個地方，讓他們可以與其他 Pley 的父母聊聊他們最喜愛的嗜好。

碁峰 www.gotop.com.tw

在這種情況下，我們不需要產生多個假設，因為我們已經發現了一群讓我們感到有希望的人，可以用來測試我們的想法，只需要透過對現有列表進行資料探勘就可以找到他們。有時候，這是開始的正確途徑。以下是 MVP 畫布目前的樣子。



在接下來的幾章中，你將了解我們從 Pley 的研究中學到的東西，以及獲得的這些洞察如何導致開發方向產生大幅度的轉變（軸轉）。

將你的解決方案連結到顧客價值

包括我自己在內的許多企業家，在考慮如何解決特定對象的現有問題之前，更先關注他們自己提出來的解決方案。這裡有一個殘酷的事實：**人們不關心你的解決方案，他們關心的是找到最簡單、最方便、最有效的方式來滿足他們的需求。**

你的解決方案是一個假設，而非定論。當你開始思索提供顧客價值時，你意識到也許有許多可能的解決方案可以解決客戶的問題，而不僅僅是你腦海中想到的那個。

為了建立解決方案和顧客價值的連結，請寫下你對解決方案的假設，並使用簡要、具體的描述（即你的電梯簡報，我們會在第 2 章中提到）。透過詢問你自己下列問題，將電梯簡報與你的價值主張（Value Proposition）聯繫起來：

- 我的解決方案如何對應客戶未滿足的需求？
- 從他們的角度來看，我們提供什麼獨特的價值主張？
- 是什麼讓我們的解決方案與其他所有東西不同？

www.gotop.com.tw

將顧客價值連結到未滿足的需求

你可能無法區分客戶價值主張和未滿足的需求。那是因為它們密切相關。客戶需求存在於問題空間中——無論你的計畫中它是否混雜在一起。你的價值主張存在於解法空間——它是解決方案與客戶需求之間的連結線。

碁峰 www.gotop.com.tw

定義你的不公平競爭優勢和早期指標

接下來，你將寫下你的不公平競爭優勢——特殊技能、資源、連結和知識，這些優勢使你和你的團隊成為那個對的人，足以將想法變為現實。

先做這件事，並在分析你的研究時記住它，這將有助你在接收所有客戶的回饋意見時，仍然專注在你的願景和熱情上。

刺蝟概念

為了寫出你的不公平競爭優勢，你可以參考 Jim Collins 在《從 *A* 到 *A+*》一書中提到的「刺蝟概念」（hedgehog concept）。問問自己：**我熱愛的是什麼？我們在哪些方面能達到世界頂尖水準？為什麼有人會相信這個團隊和計畫？**

建立起持久價值的公司對這些問題有很好的答案。把它與強大的經濟引擎結合起來，你就走上了成功的道路。

早期指標

你不能改變你無法衡量的東西。當你對早期採用者進行主觀研究時，你沒有足夠的數據去做 A/B 測試，因此請選擇一個與你的產品目標相關的主觀指標。記下 1 個或 2 個相關因素，是你可以在即將進行的實驗中測量的，例如：

- 偏好：舊 vs 新（在重新設計時進行比較）
- 採用：願意使用該產品的程度
- 價值：願意為產品付費的程度
- 淨推薦值（NPS，Net Promoter Score）：願意將產品推薦給其他人的程度

www.gotop.com.tw

Christina Wodtke 談設計思考

Christina Wodtke 是一位設計師、教育家及作家，曾服務於 Yahoo、LinkedIn、Myspace 及 Zynga 等公司。她目前在史丹佛大學教授使用者體驗（UX）及設計思考（design thinking）。

當我第一次聽到設計思考時，我覺得那都是胡言亂語。我覺得只是某人把使用者為核心的設計（*User-Centered Design*）重新包裝，然後用來賺更多錢。

後來，我被邀請到哥本哈根學院教導互動設計。我帶著學生們進行為期一週的創業課程，他們在一週內就找出了產品／市場契合（*product/market fit*）。這真的讓我很訝異——他們是如何這麼快找到產品／市場契合的！？

我了解到，那是因為他們在每個步驟都用上了設計思考。當他們和人們交談時、管理資料、製作原型及測試時都是。當我回到家後，我將設計思考加入了我的課程內。

新創企業的時間有限，所以得抓緊任何能幫助你更快、更有效率的事物。

碁峰 www.gotop.com.tw

對於 Happify 而言，不公平的競爭優勢在於團隊擁有營運和銷售一個成功的休閒遊戲公司方面的經驗，以及將快樂科學帶給更廣泛受眾的個人熱情。我們所建立的早期指標是圍繞著在原型中獲得正向反應。

對於 Pley 來說，不公平競爭優勢在於服務的需求量快速增長、且背後有著強大的內部開發團隊。我們的商業目標圍繞著減少用戶流失，因此我們都同意尋找能夠實現這一目標的解決方案。

www.gotop.com.tw

將你的假設排出優先順序

現在是時候闡明你的假設並排出優先順序了。

要產生這個列表，請查看到現在為止，你在 MVP 畫布中記下的假設。問問自己：哪些假設是我最不確定的？哪些假設如果是錯誤的，將會嚴重毀掉我的計畫？

你的目標是寫下一個高風險假設的優先順序列表——對你的計畫非常核心、但你卻不太確定的。請特別注意畫布的左側。誰是你假設的早期客戶、他們未滿足的需求是什麼？你的解決方案和價值主張怎麼樣？

這個列表將幫助你從客戶研究中獲得最大價值，因此請讓這些假設具體並可測試。寫下看似明顯、但需要再次確認的事情。然後辨識出該列表中最重要的、公司孤注一擲的假設。哪些假設可能導致你的整個計畫或公司銷聲匿跡？哪些讓你感到緊張？那些是你需要關注的。

準備好進行你的高效學習實驗

現在你已經了解如何填寫你的 MVP 畫布，並列出假設的優先順序，你即將開始進行高效學習的實驗，並從頭開始創建引人注目的產品。

在下一章中，你將學習如何使用此分析來規劃有關產品發現階段的研究（product discovery research），並為成功做好準備。

碁峰 www.gotop.com.tw