

NTU EMBA 商業模式創新與設計思考 (2012)

授課教師： 郭瑞祥 (3366-1050) rsguo@ntu.edu.tw <http://guo.ba.ntu.edu.tw>
臺大不一樣思考社助教群

課程說明： 說明與分組 10月20日 1pm-1:30pm (管102)

上課時間： 週六、週日 (11/11, 12/2, 12/15, 12/16全天)

上課地點： 重光講堂與玉山研討室

課程介紹

本課程是一門兼具商業模式創新與設計思考實作的課程。「設計思考」(Design Thinking) 源自於全球頂尖的設計公司 IDEO，其創辦人 David Kelley 在擔任史丹佛大學設計學院院長時，把他過去數十年來從設計角度思考解決問題的經驗，萃取成一門碩士級學程，建立起「設計思考」的學術地位。整套設計思考的流程分為五個步驟，從同理別人的需要開始，發想出各式各樣的創意，到實際動手做出產品模型，一旦模型效果不如預期，就回到第一個步驟重新開始，過程中需要不斷反覆修正、動態進行。如今，這套方法已經被哈佛、MIT 等頂尖名校爭相採用，《彭博商業週刊》甚至稱它是「未來即將取代商學院教育的創新思維」。設計思考結合了同理心、快速試做原型，以及勇於嘗試的創業家精神，進而將思考的過程更加貼近使用者需求，並以快速、低成本的方式推動商業創意的成功。課程共分三個核心主題：

- 商業模式創新
- 設計與產品創新
- 設計思考工作坊

參考書目

- 「設計思考改變世界」，Tim Brown 著，聯經出版公司
- 「真希望我20歲就懂的事」，Tina Seelig 著，遠流出版公司

評分方式

- 課堂參與：20%
- 個案報告：30%
- 設計思考工作坊成果：50%

修課規定

- 修課人數上限為 40 人
- 以 8 人為單位進行分組
- 積極參與課堂及小組討論
- 課前預習相關文章並完成個案作業

課程大綱

	主題	個案	作業與閱讀文章
模組 1：商業模式創新 (11/11; 9am-5pm)			
1	商業模式創新		商業模式再創新
2	價值創新	#1: Amazon	
3	創新者的 DNA		創新者的 DNA; 好點子生產線
4	設計思考與創新	#2: Apple	每組的個案報告 ppt
模組 2：設計與產品創新 (12/2; 9am-5pm)			
5	設計創新		跟愛迪生學創新
6	產品創新	#3: IDEO	每組的個案報告 ppt
7	產品創新實地參訪與座談		
8	產品創新實地參訪與座談		
模組 3：設計思考工作坊 (12/15; 9am-5pm)			
9	設計思考工作坊(1)		
10	設計思考工作坊(2)		
11	設計思考工作坊(3)		
12	設計思考工作坊(4)		
模組 4：設計思考工作坊 (12/16; 9am-5pm)			
13	設計思考工作坊(5)		
14	設計思考工作坊(6)		
15	設計思考工作坊(7)		
16	設計思考工作坊(8)		

課程內容

商業模式創新 11/11 (9am-5pm)

9am-10:30am

商業模式創新

- 閱讀文章
 - Johnson(2008) 商業模式再創新

10:50am-12:30pm

價值創新

- 個案一：亞馬遜 (哈佛個案 9-801-194)
 - 本個案對亞馬遜及其價值定位做一全面性的分析，包含企業概念、數位企業能力、社群價值及股東價值。本個案也檢視亞馬遜複雜的商業模式和網路的商業關係，以及亞馬遜如何善用資產獲利的計畫。
- 個案研討問題
 - 請針對下列研討問題預先思考：
 1. 亞馬遜的商業模式如何演變？你對此演變評價為何？
 2. 亞馬遜的核心能力(營運與績效改善、資訊與知識資產、社群與顧客忠誠)如何支援其競爭優勢？
 3. 在 2001 年初你會給董事會什麼建議？開除 Bezos？賣掉公司？結束國際業務部門？聚焦核心事業？停止投資未經證實的商業模式及尋找有規模的公司作為夥伴？大幅降低成本？
- 個案影片: Amazon CEO Bezos

1:30am-2:40am

創新者的 DNA

- 閱讀文章
 - Dyer (2009) 創新者的 DNA
 - Hansen (2007) 好點子生產線

3:00am-5:00pm

設計思考與創新

- 個案二: Apple 公司的設計思考及創新 (哈佛個案 9-609-066)
 - 本個案描述 Apple 公司從創立時 1980 到 2010 的設計思考及創新思維，並且探討了如何藉由實驗與創新，創造出成功的商品、服務、與商業模式。

- 個案研討問題：
 - 每一組請針對下列研討問題準備 powerpoint 檔案報告(預先寄給助教 kaekuen@gmail.com; 郭老師 rsguo@ntu.edu.tw)：
 - 1 Apple 公司一直以來的競爭優勢為何？
 - 2 Apple 公司的創新是可系統化嗎?如果是，請描述其創新的特色? 其它公司可以學習嗎？
 - 3 藉由 Apple 的核心競爭力分析，請建議如何再造台灣科技業價值曲線，可以一台灣科技業公司為例。

設計與產品創新 12/2 (9am-5pm)

設計創新

9am-10:30am

- 閱讀文章
 - Brown (2008) 跟愛迪生學創新

10:50am-12:30pm

產品創新

- 個案三：IDEO 產品發展 (哈佛個案 9-600-143)
 - 本個案描述 IDEO 這個全球居於領導地位的產品研發公司，以及其創新的文化價值與流程。這是一個經理人如何育成更為創新的組織的例子。工作室的負責人 Dennis Boyle 被一家新創的企業 Handspring 聘請，藉由 IDEO 公司傳奇性的研發過程作為捷徑，以一半研發的時間，製造一種新型的掌上型電腦。
- 個案研討問題：
 - 每一組請針對下列研討問題準備 powerpoint 檔案報告：
 1. 請敘述 IDEO 的營運流程、組織、文化與管理的特性。
 2. 你認為 Boyle 是否應該說服 Handspring 的管理團隊改變其積極的產品開發進度計劃?或者是他們應該拒絕此專案?
 3. IDEO 的創新流程可以為台灣的公司所採用嗎?
- 個案影片: 美國 ABC 電視台對 IDEO 之報導

2:00pm-5:00pm

產品創新實地參訪與座談

- 浩漢產品設計公司參訪與座談

設計思考工作坊 12/15 (9am-5pm), 12/16 (9am-5pm)

- 閱讀文章
 - 設計思考工作坊資料

時間	第一天 (9am-5pm)	第二天 (9am-5pm)
08:30-09:00	報到	報到
9:00-10:00	暖身活動及設計思考簡介	發想(Ideate)
10:00-12:00	設計思考初體驗 Gift Giving	製作原型(Prototype)
12:00-13:00	午餐	午餐
13:00-14:00	同理心(Empathy)	測試(Testing)
14:00-16:00	同理心-觀察與訪談	發表(Story Telling)
16:00-17:00	學習分享/定義需求(Define)	課程學習分享

設計思考 (Design Thinking)流程簡介

步驟 1 :同理心—探索使用者的深層需求

鎖定愈研究的目標族群，設計一系列訪談問題，並實地深入採訪你想瞭解的使用者。要訣是不預設立場、也不能問抽象問題、用同理心鼓勵回答多一點內容、除了聽他所言，還要看他表現出來的動作、姿態，來尋找出他內心的真實需求。

舉過去曾的設計思維創意工作坊為例，以「如何挖掘職場生力軍的潛力」為主題，首先，請學員實際去街上訪談30歲以下的年輕人，問問他們對工作的看法。許多學員們都說，因為事前要求他們放下批判心態，用同理心好好對談，他們發現訪談結果帶來許多驚喜。例如，訪問到一位剛退伍的大學男生，發現他正在認真創業作公益等，並不是膚淺的草莓族。

步驟 2: 定義需求—歸納目標族群特質

從訪談的成果，試圖歸納出目標族群的真實面貌，最好能把目標族群模擬成一個代表人物，然後慢慢和同組成員互相討論，經營出關於這個關鍵人物的豐富故事，有點像合作寫小說，細節越豐富愈好，才會建立發想創意的事實基礎。

以上次工作坊在訪談後的過程為例，學員結束訪談後，就開始依據訪談內容，歸納出幾個具有代表性的職場年輕人的故事。學員每個人都必須想出關於這些人的特質，盡量寫在便利貼上。

例如，一組學員就合作想出一個渴望幫助人改變世界，又能賺錢的「超人克拉克」。他的特質是不喜歡被公司原則束縛，喜歡主管盡量授權，給他業績目標與明確的培育計畫，他就會努力衝刺。但是也要教育他，目前的工作有幫助社會的美好遠景，他才不會因為工作沒有理想而離開。

步驟 3: 創新動腦—想像目標族群需求

定義出目標族群的面貌後，就可努力發想一些可滿足他們需求的新服務或產品。這需要開放性的動腦會議，讓每個學員憑直覺不停地說出腦中冒出的創意，絕對禁止負面回應與批判。

在史丹佛大學裡，這個動腦會議甚至會請學員爬山，在山頂上大聲說出想法，以跳出原有環境與思考模式。這次工作坊，雖沒有爬山，助教群會在空檔努力帶團康，讓現場氣氛變活潑，再帶動學員踴躍說出自己的想法。在動腦會議中還會有場邊教練，隨時糾舉某些學員不自覺地去批判別人，讓發想創意的過程變得順暢。

前次主題是得提出幫助職場生力軍的新產品或新服務，學員經過積極鼓勵，紛紛提出聽來大膽的創意，如發明一個情緒感應錶，讓心情不好的年輕員工可以在家上班，不要影響別人心情等。

步驟 4 原型製作—製作新創意的原型

找出可能滿足目標族群的新產品或服務後，學員就可利用手邊材料，簡單製作出新創意的原型；若是新服務，也可用一個簡單短劇來詮釋。

此時，若原先的構想不夠扎實，也可在此進行修改。如上述開發出情緒感知錶、超人學校的組員，都結合短劇、海報等道具，來解說他們的原型構想。這當中的過程需先經歷過三次助教的調整，簡化某些聽不懂的細節、做得不好的道具等等，讓原型更完美。

步驟 5: 測試—重新探索使用者需求

最後，就是將做好的原型，向原初設定的目標族群做簡報，詢問他們的看法。再從訪談中找出改進的線索，等於又進入第一個步驟同感。