

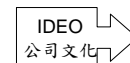
IDEO公司文化



- 寓創意於玩樂
 - ⇨ 掌握命運，超越自我情感
 - ⇨ 保持精神奕奕的狀態
 - ⇨ 激發發自內心勇於嘗試與面對的勇氣
- 活力團隊，創造優質企業
- 重視原型，失敗是嘗試錯誤的啟發
- 動動腦會議
- 科技箱（創造元素→創意的百寶箱
→創新元素的圖書館）
- 扁平的組織
- 活力工作室
- 超出框架大膽揮灑

3

打造溫室-1



- 原則很簡單——規模愈少愈好
- 溫室——是指一塊成分適合孕育創意成長的地方。
 - ⇨ 創新在溫室中開花結果。
- 建立鄰區
 - ⇨ 鄰區和社群的安排有助於創新，空間設計應能拉近員工距離並有助於互動。
- 堆積木
 - ⇨ 堆積木不但趣味無窮，而且可以調整公司空間，協助創新。
- 來自困惑的靈感
- 空間的佈置可以激發創意。
 - ⇨ 當鼓勵員工自行解決空間問題時，可能激發新的創意。
 - ⇨ 打造空間原型
 - ⇨ 設計良好的空間具有啟發性和娛樂性。

4

打造溫室-2

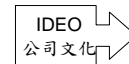
- 空間設計專案能括大員工對辦公室、工作和遊戲的思考。
- 創造團隊的圖像
- 每件專案都可以轉換成啟發靈感的空間，最好的工作室和團隊應該主動尋找能激勵工作場所的圖像，愈有故事性、愈能凝聚同事情誼的圖像愈好。
- 階級是空間設計的敵人
- 公司的空間規則如果階級分明，可能讓創新計畫功虧一簣。
- 化腐朽為神奇



5

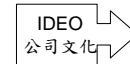
活力團隊創造優質企業-1

- IDEO致勝的不二法門 — 團隊合作
- 讓員工挑選領導人，決定想要參與的工作室
- 活力團隊目標明確，限期完工
 - ⇒ 一但完工後就此解散
- 活力團隊充滿目標和人性
- IDEO將等待退休的熱情轉為把握現在 — 今天就要完成一件精采的企劃案



6

活力團隊創造優質企業-2



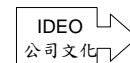
➤ 活力團隊的要素

- ⇒ 每個人已完成目標為使命
- ⇒ 他們無視不合理的期限
- ⇒ 整個團隊氣氛融合，沒有階級之分
- ⇒ 小組成員各有所長，且尊重團隊的多元化
- ⇒ 開放、彈性的工作場所
- ⇒ 只要團隊覺得有必要，就有權去做任何事

◎各行各業都適合這套激發團隊運作的模式

7

活力團隊創造優質企業-3



➤ 活力工作室

- ⇒ 挑選優秀人才擔任工作室負責人,員工自行決定想去的工作室
- ⇒ 每位負責人在每週一的all hands會議敘述自己最喜歡的工作類型及其產品創意手法有何刺激與挑戰
- ⇒ 每個人在一場秘密投票中，選出心中第一和第二順位的工作室
- ⇒ 開放組員幾年後重新選擇工作室的機會

8

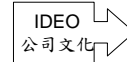
活力團隊創造優質企業-4

➤ 熱情因素

- ⇒ 團隊工作不需崇高宗旨，但必須有明確目標 - 技術領先、挑戰性營業目標、擊敗強勁對手
- ⇒ 緊迫釘人的期限和遙不可及的目標為引燃熱情的火種。『NASA十年內要把人類送上月球』、『iMac讓蘋果電腦起死回生』

➤ 逆境中的機會

- ⇒ 『Palm V外殼瑕疵，同仁下班協力檢查，瑕疵品數量遠低於預期。團隊更有向心力。』



9

活力團隊創造優質企業-5

➤ 朝夕相處的團隊

- ⇒ 為團隊注入動能活力。『定期在一間擁擠不堪的餐廳用餐』、『加寬樓梯間 - 因為各樓層員工的互動都發生在樓梯間』、『住進客戶位於舊金山南部的工廠現場工作』

➤ 最佳組合

- ⇒ 團隊動力來自多元的力量。『成員座位的安排』

➤ 不要說「他們」

- ⇒ IDEO絕對找不到「他們」兩個字



10

活力團隊創造優質企業-6

➤ 團隊與信任

⇒ 球員每年提出三個不變的問題：

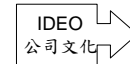
- ◆ 你在乎我嗎？
- ◆ 你值得我信任嗎？
- ◆ 你對球隊有必勝的信心？

⇒ 培養開闊的胸襟，選擇讓你興奮的專案或客戶，能彼此挑選更好，藉以消除門戶之見。

➤ 活力團隊表演

⇒ 波士頓愛樂交響團告訴新生每個人成績都是A，學員在學期末必須寫信告知憑什麼可以得A？

⇒ 每個人都有表演的機會



11

活力團隊創造優質企業-7

➤ 活力團隊共享

⇒ 成立類似作家團體的讀書會(clubhouse)定期聚會

⇒ IDEO開放參觀以建立榮耀感和激發靈感
- IDEO大學

➤ 團隊士氣

⇒ 『歲末狂歡會』、 『薑餅屋設計大賽』、 『允許翹班』、 『帶點惡作劇的娛樂讓人難忘』、 『實地考察旅行』、 『寓教於樂 - 牡蠣會議』

➤ 活力團隊的裝扮

⇒ T Shirt - 團隊的標誌，含有積極行動的意味



12

活力團隊創造優質企業-8

▶ 活力團隊需要的八類人才

- ⇒ 深謀遠慮
- ⇒ 調和鼎乃
- ⇒ 唱反調
- ⇒ 把脈的人
- ⇒ 巧匠
- ⇒ 技術專家
- ⇒ 企業家
- ⇒ 橫跨兩棲

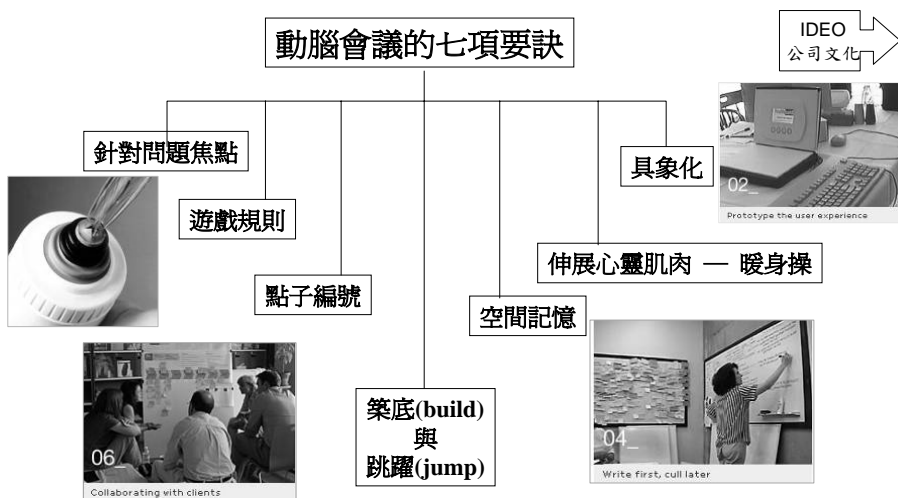
IDEO
公司文化

團隊以『人』為本

13

動動腦會議

動腦會議的七項要訣

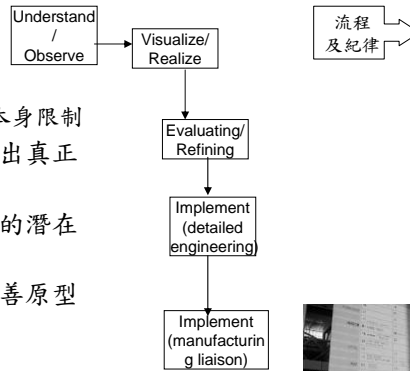


14

流程與紀律-1

➤ 瘋狂的創新流程五步驟

1. 認清市場、客戶、技術以及問題本身限制
2. 觀察人們的實際生活狀況並找出真正引發這些狀況的原因
3. 把全新的概念和這些概念產品的潛在客戶視覺化
4. 再短時間內不斷重複評估和改善原型
5. 執行新概念商品化上市



15

流程與紀律-2

➤ 紀律

- ⇒ 為高度創意公司，有別於般公司嚴謹的規定
- ⇒ 以專案流程維持彼此的默契與密集溝通
- ⇒ 視參與動腦會議為一榮譽，不無故缺席
- ⇒ 團隊與信任，無你我之分，有責任心
- ⇒ 團隊優於個人，發揮綜效
- ⇒ 同儕壓力的激勵

流程及紀律

16

親身體驗

➤ 體驗經濟體的演進過程

親身體驗

⇒ 商品導向

- ◆ 媽媽買麵粉、糖和蛋，辛苦烘焙、撒糖霜做成蛋糕

⇒ 產品導向

- ◆ 人們購買貝蒂糕餅的蛋糕粉和糖霜

⇒ 服務經濟

- ◆ 麵包店做好蛋糕，甚至把孩子的名字放在上面

⇒ 體驗經濟

- ◆ 帶著孩子和他的朋友到麥當勞享用他們所提供的活潑遊戲、餐點和飲料，而最後登場的才是蛋糕

17

親身體驗

➤ 了解客戶真正的需求

親身體驗

➤ 實例：

⇒ Lexus汽車：車鑰匙留在車上門反鎖，車門會關上一會兒後又打開。

⇒ IDEO/Healthcare



18

製作原型-1

➤ 製作原型的好處：

1. 最佳溝通方式
2. 確保心中想像產品沒有差異
3. 設計靈感激發的來源



19

製作原型-2

- 製造原型可以解決問題；它是一種文化、一種溝通的語言。
- 製造原型是一種心態——如電影「鐵達尼號」、 「無底洞」場景設計工作。
- 邊做邊學
- 快速製造原型是得到最終答案之前的行動，可能有點冒險、有點不成熟，但可以修正。
 - ⇒ 如亞馬遜網路公司創辦人貝佐斯(Jeff Bezos)的故事。
 - ⇒ 在沒有答案之前先想想如何處理問題。一旦上路後，你會發現原來許多問題是輕而易舉可以解決的。
 - ⇒ 創造幸運

20

製作原型-3

- 製作原型不是一次就能解決眼前的問題；
如果是，這叫做驚喜或運氣。
- 1962年諾貝爾獎得主華生(James Watson)和奎克(Francis Crick)發現DNA結構的偉大成就時就說過：
 - ⇒ 「我認為花幾天時間打造主體模型有益無害」，
 - ⇒ 「花一個星期和原子模型糾纏，對我找到正確答案是絕對有必要」。
- 原型優於圖像

製作原型



21

製作原型-4

- 一個原型勝過千張照片
- 活生生的動態原型有助於把構想成型。
- 循序漸進
- 製作原型後能提醒你，有時候最簡單、便宜的方式往往也是最有方案。
 - ⇒ 只有提出實例才足以說明製作原型的妙用。
 - ⇒ 蘋果電腦的Duo Dock是說明快速原型重要性的最佳範例。

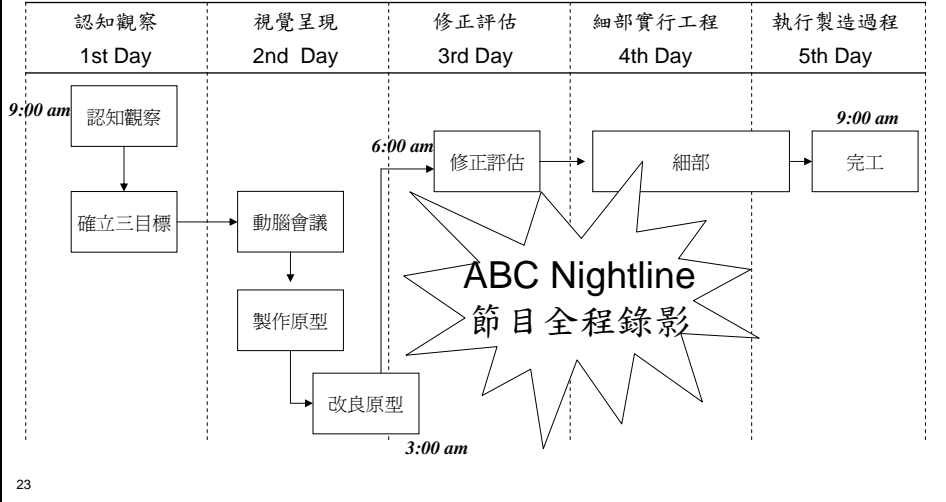
製作原型



22

購物手推車開發實務

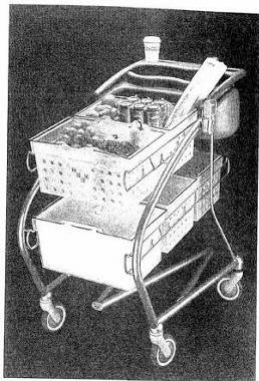
美國ABC夜線報導
Shopping Cart



23

Innovative Shopping Cart

美國ABC夜線報導
Shopping Cart



24

結論：學習揮桿

- 注意客戶和非客戶尤其那些熱心人士
- 佈置工作場所向員工和訪客傳達正面肢體語言
- 以動詞而非名詞思考所提供產品或服務
- 打破慣例和「盡早失敗」，讓改變成為文化的一部份，體認小挫折是意料中事
- 保持並設計人性化的組織環境，讓活力團隊有更大茁壯成長空間
- 建立跨部門公司和潛在客戶間的橋樑，最後搭起現在未來間之橋樑

結論：
學習揮桿

25

Thank You!

第七組

陳瑞定921713040、吳文志921713046

李振杰94718018、張倉銘94718028

游淑芬E931426、劉慶芳E931444

指導教授：郭瑞祥 教授

26

Reference

- 扼殺動腦的六種作法
- 期待意外的驚喜
- 跨越障礙
- 簡易創意查核表
- 速度很重要
- 打破框架
- 活在未來

其他
參考
資料

27

Reference-扼殺動腦的六種作法

- ⇨ 老闆率先發言
- ⇨ 輪流發言
- ⇨ 專家至上
- ⇨ 易地開會
- ⇨ 不准有蠢點子
- ⇨ 勤做筆記

其他
參考
資料

28

Reference-期待意外的驚喜

其他
參考
資料

- 創新不可能是中央計畫下產物，創新和發現經常來自偶發的意外或搞砸的實驗。掌握這種機會的方式有：
 - ⇒ 斜視:以謙虛的心面對專案，解決問題的知識會在不經意的地方冒出來。
 - ⇒ 異花授粉:自然界異花授粉可培育出優異的植物品種。跳脫思考框架，以不同的專業角度看問題。

29

Reference-斜視的方法

其他
參考
資料

- 學習不要劃地自限，並由發問開始
- 好點子往往來自另類思考，以全然不同的專業角度思考。如購物手推車的腳輪構想來自辦公家具。

30

Reference-異花授粉

融入工作場所的作法

其他
參考
資料

1. 訂閱報章雜誌:掌握最新趨勢以激發靈感
2. 嘗試用導演角度看事情
3. 定期對外開放，呈現專案，鼓勵批評並提供點子
4. 激勵專才使提供不同的觀點
5. 雇用局外人以注入新觀念
6. 設身處地的能力
7. 交叉訓練:異業學習提供了問題的解答

31

Reference-跨越障礙

其他
參考
資料

➤ 創新的最大障礙往往是心態。

跨越障礙的方法有:

⇒ 迂迴繞道而行:當社會大眾對新產品的接受度低時，應重新檢視原來的假設。如霍金斯對Palm的定位由全功能的完全替代個人電腦改為互補性的定位，反創造銷售佳績。

32

Reference-簡易創意查核表

障礙	橋樑
階級制度為重	以價值為重
官僚作風	自主性
冷漠	親蜜
整潔	雜亂
專家	能工巧匠

其他
參考
資料

33

Reference-速度很重要

- 速度快，產品可以趕在銷售旺季前上市，可以讓你凌駕現有對手，在競爭者尚未起跑前，你的品牌就已經深植在消費者腦海中。
- 錯過了交貨期限，先前的努力都化為烏有。
- 創新不會無中生有，越快推出改良或全新產品就越可能在市場上立足。

其他
參考
資料



34

Reference-打破框架

➤ 決定創新時，意味著承擔風險

⇒ 矽康公司推出全球第一部紫色系電腦，陸續推出綠色、紅色和藍色系列，矽康公司成為色彩鮮豔和顛覆傳統的同意字

其他
參考
資料



◎ 衡量最遠可超過多少，儘量畫在同一頁上

35

Reference-活在未來

- 今天研發設計明天的消費產品
- 異業觀察學習
- 製造概念性先導產品
- 拍攝預告片
- 博覽群書（科幻小說）
- 2010專案（預測未來）

其他
參考
資料

36