

團隊如何有效集中精力，並利用獨特優勢來區分產品？

團隊可以透過一套系統化的方法，即**基礎衝刺 (Foundation Sprint)**，來有效集中精力並利用獨特優勢以達成產品區隔化。

這種方法旨在壓縮決策時間，避開認知偏見，並確保團隊將注意力集中在最重要的基礎要素上，從而打造出能「點擊」(click) 的產品。

一、團隊如何有效集中精力

有效集中精力（或稱專注）是實現宏大專案策略所必需的，因為一般的工作方式（持續不斷的電子郵件、會議和情境切換）不允許團隊共享高度的專注力。

關鍵原則：放下一切，針對最重要的挑戰進行衝刺 (Drop everything and sprint on the most important challenge until it's done)。

1. **清除行事曆並設定專注時間**：團隊應做出艱難的決定，喊停 (call time-out) 所有不斷的電子郵件、會議和情境切換，將精力集中在一個重要的目標上。這種做法能將原本零散的時間島嶼轉變為專注力的大陸。例如，在 Google Meet 專案早期，團隊透過對所有會議說「不」，登出電子郵件和聊天，並找一間沒有窗戶的會議室，實現了絕對專注。
2. **高品質的專注時間**：集中精力工作能提供更高品質的時間，因為沒有情境切換的干擾，專注力會持續加深，從而達到事半功倍的效果。
3. **成立精簡團隊並指定決策者**：
 - *決策者 (Decider) **必須參與衝刺，這是負責專案決策的人。決策者可以為團隊掃除障礙、清空行程，並在衝刺期間做出關鍵決策。
 - 保持團隊精簡，**不超過五人**，包括決策者。應尋找具有**對比視角**的成員，例如產品、工程、銷售和行銷的主管。
4. **宣布「良性緊急狀態」 (Declare a good emergency)**：應將為專案取得最佳開端視為一種「良性緊急狀態」，讓決策者向所有相關人員發出「彈射桿」訊息 ("eject lever" message)，說明團隊將全心投入專案，暫時無法回覆，從而為衝刺創造空間。
5. **獨自協作 (Work alone together)**：團隊應避免開放式的**集體腦力激盪**，因為這通常會產生平庸的想法，並排除那些不擅長言詞推銷或需要在安靜中思考的成

員。相反，應使用**「筆記與投票」(Note-and-Vote) **等方法，讓每個人在安靜中產生提案、審查提案、形成意見並投票。

二、如何利用獨特優勢

團隊必須利用自己的優勢，才能脫穎而出，而不是模仿現有的解決方案或遵循他人的規則，以免陷入平庸的泥沼。

團隊的獨特優勢來自於三個面向的結合：

能力 (Capability) + 洞察 (Insight) + 動機 (Motivation) = 獨特優勢。

1. 能力：這是指團隊所具備的、少有人能比擬的技能。通常最相關的能力是紮實的**專業知識 (know-how)**。

- **範例：**Phaidra (一家為工業廠房建構 AI 的新創公司) 的獨特能力是**電腦科學與機械工程**的結合。

2. 動機：這是指團隊追求此問題的特定原因，一種能為能力提供方向的強烈意願。

- **範例：**Phaidra 的動機是**節約能源**，而 Google Meet 團隊的動機是讓無論人們住在哪裡都能一起工作。

3. 洞察：這是對問題和客戶的深刻理解，能賦予團隊獨特的視角。

- **範例：**Phaidra 創辦人 Katie 具備**對工業廠房及其營運方式**的洞察，這解鎖了他們的整體策略。

在基礎衝刺中，團隊會使用**筆記與投票**來確定在這三個類別中最重要、最難以擊敗的優勢。這些優勢將引導團隊設計出只有他們才能提供的特殊解決方案。

三、區分產品並脫穎而出

產品區隔化是讓產品獲得成功的關鍵。當你推出新產品或服務時，你要求人們付出改變的成本 (金錢、時間、精力、風險)，因此你的解決方案必須**脫穎而出**。

最成功的產品會與競爭對手產生**根本性的區隔** (radical separation)，並為客戶提供一個**全新的評估框架**。

1. 建立差異化框架

最好的差異化因素位於**對客戶最有價值**的事物，以及**團隊獨特能力所能提供的**事物的交集處。

團隊可以利用以下步驟來尋找差異化因素：

- **經典差異化因素：**考慮經典的對比，例如：快 vs. 慢、容易 vs. 困難、免費 vs. 昂貴、自動 vs. 手動、聰明 vs. 不夠聰明等。如果能從中獲勝，這些因素通常能被

客戶立即理解並產生良好的反應。

- **自訂差異化因素：**超越經典，提出客戶最關心的因素，以及能讓競爭對手看起來**「糟糕透頂」**的對立屬性。

2. 使用 2x2 差異化圖表 (2x2 Differentiation Chart)

一旦選定了兩個最重要的差異化因素（經典或自訂），團隊應製作一個 **2x2 圖表**來呈現其策略。

- **目標：**專注於**客戶認知**，而不是技術或物流。圖表必須將團隊的產品孤立地置於**右上角的象限**，並將競爭對手推入其他三個象限（被稱為「Loserville」的 L 形區域）。
- **原則：**必須保持**誠實**，不能誇大或胡謅。差異化只有在團隊能兌現承諾時才有效。
- **範例：**Google Meet 透過專注於**易用性**，將其差異化因素設定為「只需瀏覽器」和「多人同時使用」。Nike 透過提供**專屬簽名鞋**和**前所未有的分潤協議**，成功與 Converse 和 Adidas 做出區隔。

3. 實用原則來鞏固差異化

團隊可以利用**實用原則**來強化差異化，這些原則可作為決策的指南。

- **制定原則：**應將差異化因素轉化為具體的**行動建議**，而不是抽象的文化陳詞濫調（例如「追求卓越」）。
- **「差異化、差異化、保障」公式：**建議制定三項原則：兩項用於鞏固團隊的兩個差異化因素，以及一項**保障原則**（safeguard），用於防止專案成功時可能帶來的負面影響。
 - **範例：**Phaidra 制定了保障原則：「**賦予能力而非取代**」（Empower don't replace），確保他們的 AI 是增強工程師的技能，而不是讓他們失業。

總結來說，團隊透過衝刺來集中精力，在起步階段就明確定義出能夠利用其獨特能力、洞察和動機的差異化策略，從而創建一個能讓客戶「點擊」的產品。這就像是擁有一張地圖（差異化）和一輛渦輪增壓跑車（衝刺），能夠在最短的時間內找到正確的方向。