

如何確定並驗證一個新產品是否真正能吸引顧客？

確定並驗證一個新產品是否真正能吸引顧客（即是否「點擊」(click)）的過程，需要結合嚴謹的策略制定（Foundation Sprint）和快速的實驗驗證（Design Sprint，或稱為微小循環 Tiny Loops）。

一個產品若要吸引顧客，必須做到三點：解決一個**重要的問題**、**脫穎而出**，並讓顧客覺得**有道理**，這樣才能「點擊」成功。

以下是根據資料來源提供的確定與驗證新產品吸引力的方法：

第一階段：確定（策略制定與假設建立）

確定新產品的潛在吸引力，主要透過「**基礎衝刺 (Foundation Sprint)**」來完成，這個過程旨在釐清專案的基礎並建立「**基礎假設 (Founding Hypothesis)**」。

1. 釐清產品的基礎 (The Basics)

首先，必須定義專案的核心要素：

- **目標客戶與問題**：必須確定你的目標客戶是誰，以及你正在為他們解決什麼**真實且重要**的問題。如果沒有一個需要解決的真實問題，該產品很可能不會成功。
 - **提示**：應使用**簡單明瞭的語言**來定義客戶，而非技術或商業術語（例如，用「小學生」取代「八個重疊的人口統計群體」）。
- **自身優勢**：必須明確識別團隊的獨特優勢（Founding Advantage）。這包括：
 - **能力 (Capability)**：團隊的專業知識或獨特資源。
 - **洞察力 (Insight)**：對於問題和客戶的深層理解。
 - **動機 (Motivation)**：解決這個特定問題的具體原因。
- **競爭分析**：必須對競爭對手保持真實的態度。競爭對手可能包括**直接競爭者**、**替代解決方案**（例如：製造商手動調整系統以優化性能、或使用 DVD/TiVo 觀看電影），甚至是客戶**什麼都不做**。你必須知道要擊敗最強大的「八百磅重的大猩猩」。

2. 制定差異化策略 (Differentiation)

產品必須在競爭中脫穎而出。差異化是產品的精髓，也是吸引客戶並讓他們轉向你的解決方案的原因。

- **建立新的評估框架：** 最成功的產品會與競爭對手形成**根本性分離** (radical separation)，並提供一個全新的框架來評估解決方案。
- **使用 2x2 圖表：** 選擇兩個最重要的差異化因素（可以從「經典」因素如快/慢、易/難、免費/昂貴 中選擇，或設計**自訂**因素），並在 2x2 圖表上繪製你的專案與主要競爭對手的位置。
- **目標頂端：** 必須不斷嘗試和調整，直到你的產品能夠**獨自佔據圖表的右上象限**，並將競爭對手推入其他三個象限（被稱為「Loserville」）。
- **制定實用原則：** 將差異化因素轉化為實用的「專案原則」，例如「專注於使用者」或「快比慢好」。這些原則能指導團隊的決策，強化產品的差異化。

3. 選擇最佳方法並形成假設 (Founding Hypothesis)

在 Day 2，團隊將透過以下步驟選擇最佳的實施方法：

- **尋找替代方案：** 避免錨定效應（愛上第一個選項），鼓勵團隊提出多個備選方案 (options)，即使它們看起來很無聊。
- **使用魔法透鏡 (Magic Lenses) 進行評估：** 透過一系列不同的視角（例如：客戶視角、實用視角、成長視角、金錢視角）來評估這些選項。
- **建立基礎假設：** 將所有核心決定（客戶、問題、方法、差異化）濃縮成一個「填空」式的句子：

「對於**（客戶）而言，我們將比（競爭對手）更好地解決他們的（問題），因為我們提供（差異化 1）和（差異化 2）**。」

第二階段：驗證（實驗與調整）

驗證新產品是否真正吸引顧客，必須透過**實驗**來證明基礎假設。

1. 運行微小循環 (Tiny Loops)

由於雄心勃勃的專案通常需要一年或更長時間才能真正上線，團隊需要使用「微小循環」來快速學習並避開認知偏差（例如：確認偏差、過度自信偏差）。

- **使用設計衝刺 (Design Sprints)：** 這是測試假設的理想後續步驟。它將數月的產品開發過程**壓縮到五天**，如同一台時間機器，讓你在構建解決方案之前，就能看到客戶的反應。

2. 製作並測試原型 (Prototypes)

在設計衝刺中，團隊會在星期四建立**逼真的原型** (realistic fake，例如：模擬儀表板或行銷網站)，並在星期五對客戶進行測試。

- **測試多個方案：**與 MVP（最小可行產品）不同，在設計衝刺中，你可以輕鬆地**並行創建和測試多個原型**（例如：Slack 曾同時測試「工作遊戲」和「產品導覽」兩種原型）。這種「飢餓遊戲」(Hunger Games) 式的方法有助於做出更明智的決策。
- **與競爭對手對抗：**將你的原型與最強大的競爭對手、替代品或現狀（「什麼都不做」）進行比較測試。

3. 關注客戶反應 (Reactions)

產品是否點擊的關鍵證據來自客戶的**真實反應**，而不是他們提供的建議或「回饋」(feedback)。

- **黃金信號：**當客戶出現真誠、不設防的反應時，就是「黃金信號」(solid gold)。例如，當他們**身體向前傾、詢問是否可以立即開始使用**你的解決方案，或者**試圖從你手中搶走產品時**。
- **建立信心：**雖然原型測試是模擬，但如果你的解決方案能夠吸引五個、十個或十五個客戶中的大多數或所有客戶，你就能建立足夠的信心，開始進行高成本的開發。

4. 重複與調整 (Repeat until it clicks)

如果第一次測試失敗（就像 Phaidra 的第一個儀表板原型無法建立工程師的信任一樣），團隊不應放棄，而是應該**調整基礎假設**、改進解決方案，然後**重複整個設計衝刺**，直到解決方案「點擊」為止。

總結比喻：從街機到家用機

驗證新產品吸引力的過程，就像一個 1980 年代的青少年學習玩 Super Mario Bros. 的經歷。

傳統的產品開發方式（如建造一個 MVP 需要一年或更長時間）就像在**投幣式街機**上玩遊戲：機會稀缺、成本高昂、壓力巨大，每次失敗都會導致巨大的時間和金錢損失。

而運用**設計衝刺**和**微小循環**的方法，則像在家裡的 **Nintendo 遊戲機**上玩遊戲：失敗沒有懲罰、沒有大批觀眾、你可以一次又一次地**實驗、學習和改進**，直到你掌握了遊戲，讓你的解決方案「點擊」成功。