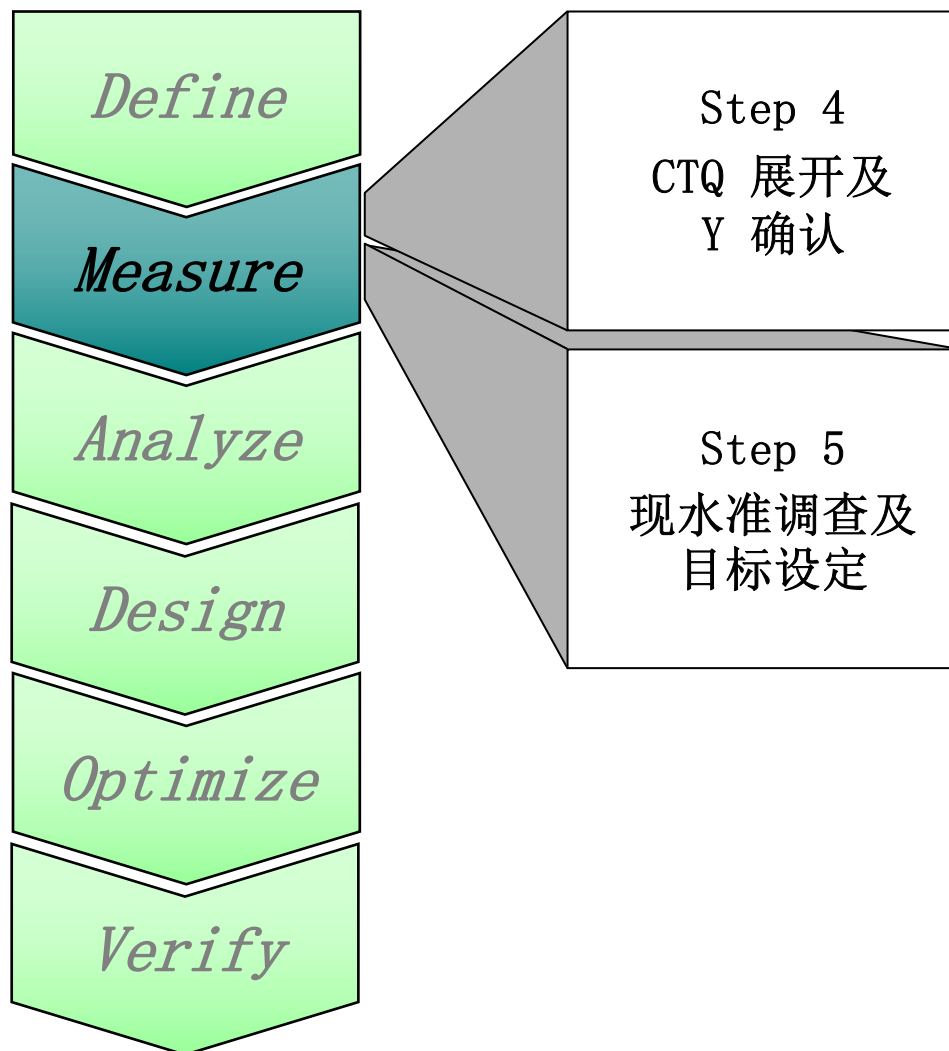




Measure

目标

□ 目录



- 目标顾客定义
- 顾客要求事项调查及分析
- 现有失败案例分析
- 项目CTQ 及 Y 导出
- Y 现水准调查
- Y Spec. 及目标设定
- Design Scorecard 制作

□ 定义

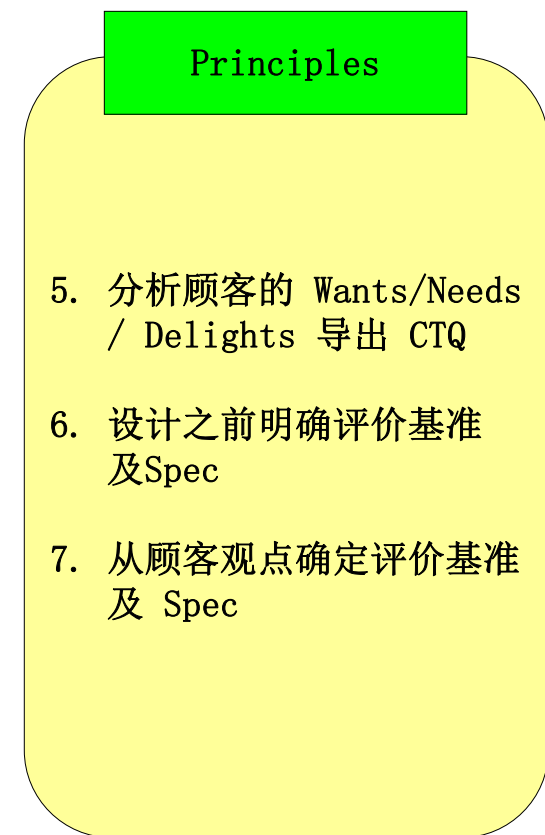
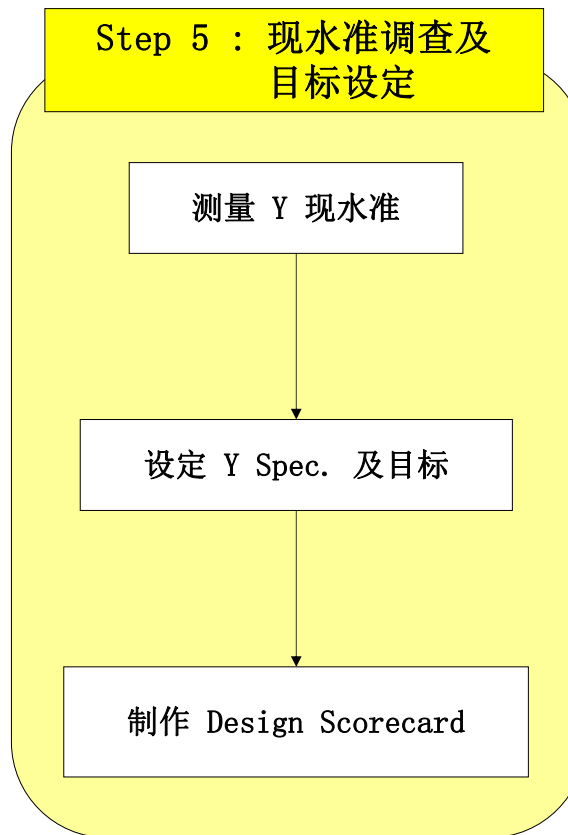
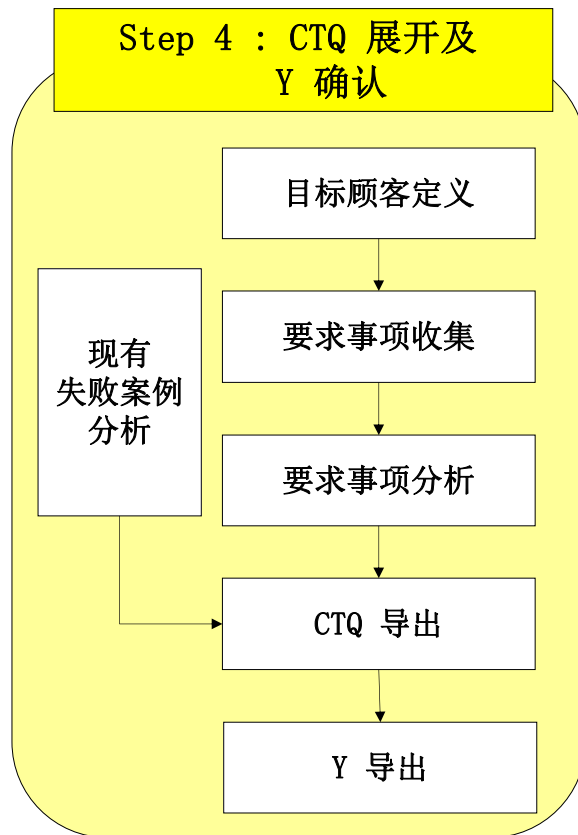
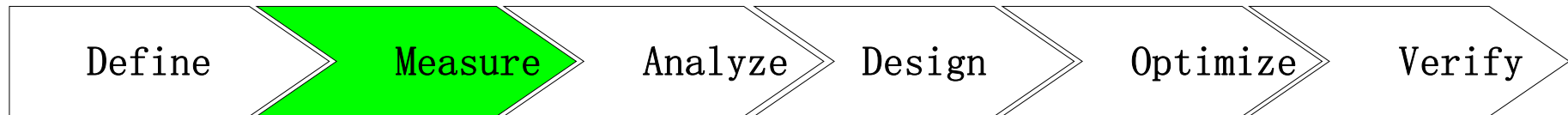
- 定义目标顾客，分析顾客要求事项，导出项目CTQ并确认 Y
- 定义可测量的指标(Y)，以数据作为根据调查Y的现水准，设定设计目标

□ 学习目标

- 定义项目的顾客，分析要求事项
- 分析要求事项，确认项目的 CTQ 及 Y
- 设定Y的现水准及目标水准、Spec
- 评价确保数据信赖性的测量系统
- 计算 CTQ 及 Y的重要度

Roadmap - Measure

Define **Measure** Analyze Design Optimize Verify



Measure 概要

Step	Step 4 - CTQ 展开及 Y 的 确认	Step 5 - 现水准 调查及 目标设定
定义 (Definition)	分析顾客的要求事项，导出项目CTQ，选定 测量指标 Y	调查Y的现水准，设定目标
活动 (Activity)	<input type="checkbox"/> 目标顾客定义(Tree 分析、Clustering) <input type="checkbox"/> 顾客要求事项调查及分析 <input type="checkbox"/> 现有失败案例分析 <input type="checkbox"/> 项目CTQ 及 Y 导出	<input type="checkbox"/> 调查 Y的现水准 <input type="checkbox"/> 设定 Y Spec. 及目标 <input type="checkbox"/> 制作 Design Scorecard
工具 (Tools)	⑩ 顾客细分化 ⑩ VOC 收集 (问卷/Interview/FGI 等) ⑩ VOC 分析 (亲和图、Kano、AHP 等) ⑩ QFD ⑩ FMEA	⑩ MSA ⑩ Sampling ⑩ Capability Analysis ⑩ Benchmarking ⑩ Design Scorecard
产出物 (Deliverables)	<input type="checkbox"/> 项目CTQ <input type="checkbox"/> 项目Y	<input type="checkbox"/> Y 现水准、Spec、目标 <input type="checkbox"/> Design Scorecard

□ Principles

☞ 分析顾客的Wants/ Needs/Delights后导出 CTQ

- Wants: 顾客表现的要求事项
- Needs: 内在于顾客 Want的本质性的欲望
- Delights: 顾客虽不期待, 但一旦提供时能给很大满意的 Needs

☞ 设计之前明确评价基准及 Spec

- 若没有协商明确的目标及基准而进行设计时, 一旦变更目标或基准需要变更设计, 这成为日程延迟的原因

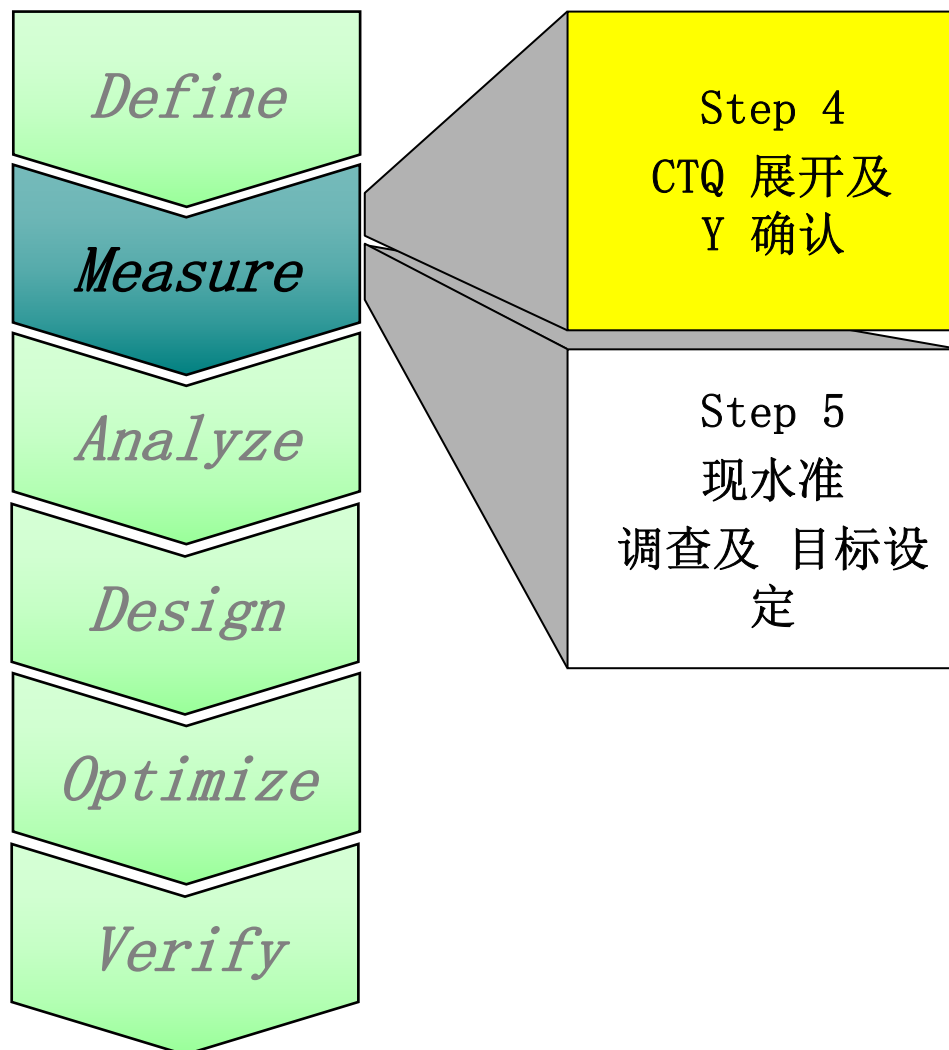
☞ 从顾客的观点确定评价基准及 Spec

- 从非企业内部观点的顾客的观点设定设计基准

Step 4. CTQ 展开及 Y 的确认

CTQ 展开及 Y 确认

□ 目录



- 目标顾客定义
- 顾客要求事项调查及分析
- 现有失败案例分析
- 项目CTQ 及 Y 导出

□ 定义

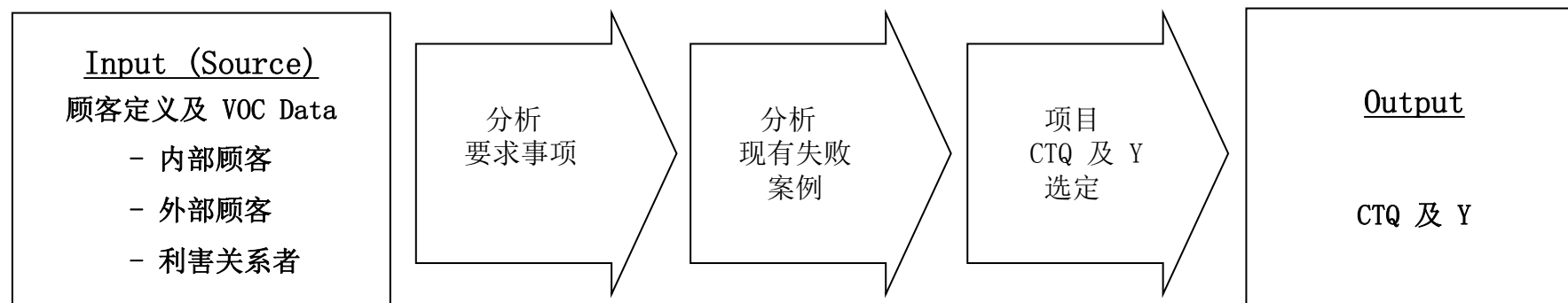
- 分析顾客的要求事项，选定项目的 CTQ，并选定最能代言 CTQ的项目的 Y
- Y表示产品或 Process的成果如何正确地满足项目CTQ的可测量的具体的指标

□ 学习目标

- 导出代言 CTQ的 Y
- 说明已导出的 Y与 CTQ之间的关系
- 定义 Y，设定成果基准

CTQ 展开及 Y 确认

□ 产出物



主要 TOOLS : 顾客细分化、Interview/Survey/FGI、亲和图、Kano分析、AHP、FMEA、QFD

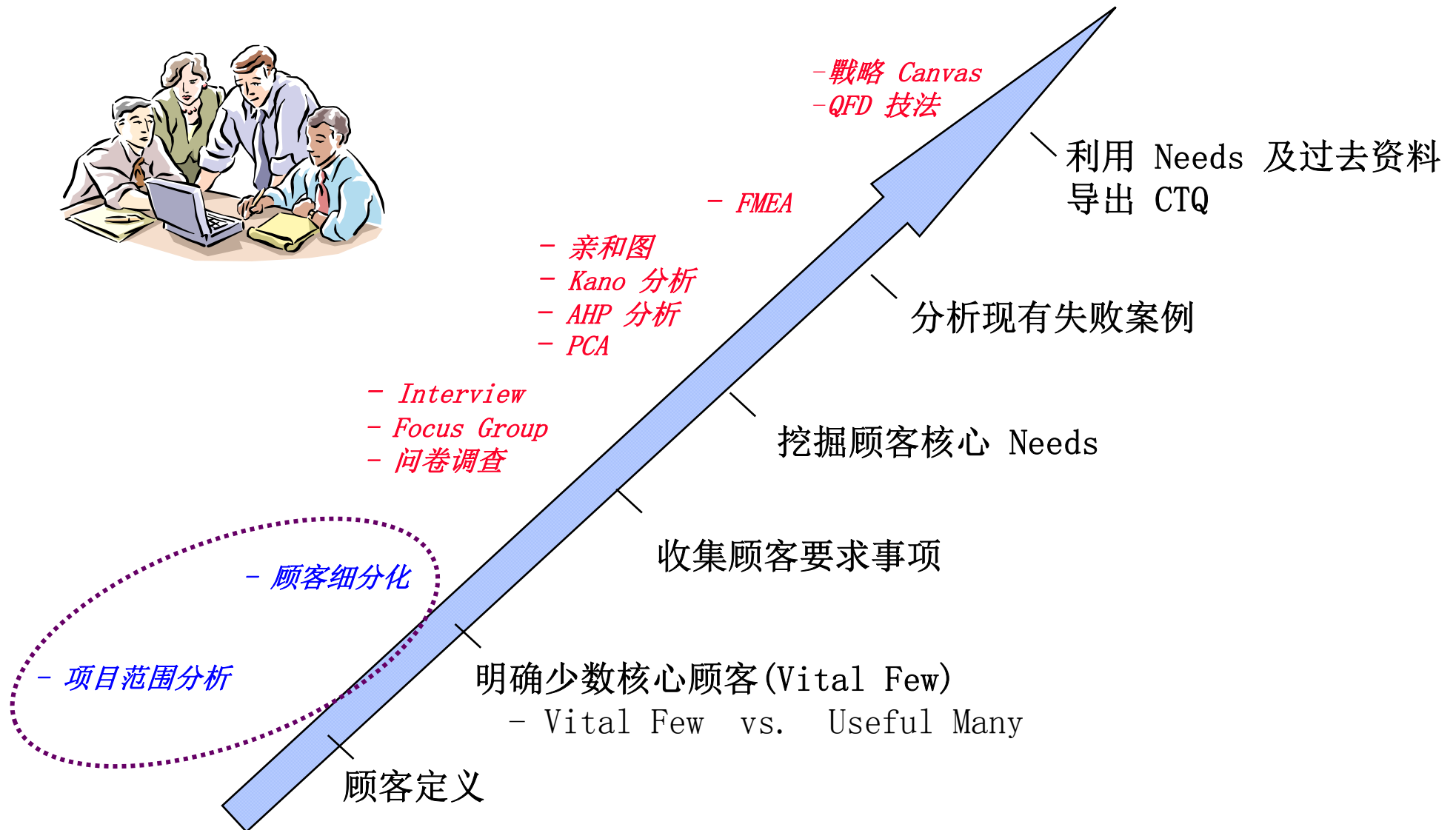
□ 主要活动

- 定义目标顾客，收集要求事项。
- 分析顾客要求事项，区分 Wants/Needs/Delights。
- 分析现有失败案例。
- 利用顾客要求事项与现有失败案例导出 CTQ。
- 确定正确代言 CTQ的测量指标 Y。

目标顾客定义

CTQ 导出过程

Define Measure Analyze Design Optimize Verify



□ 顾客分类

— 内部顾客

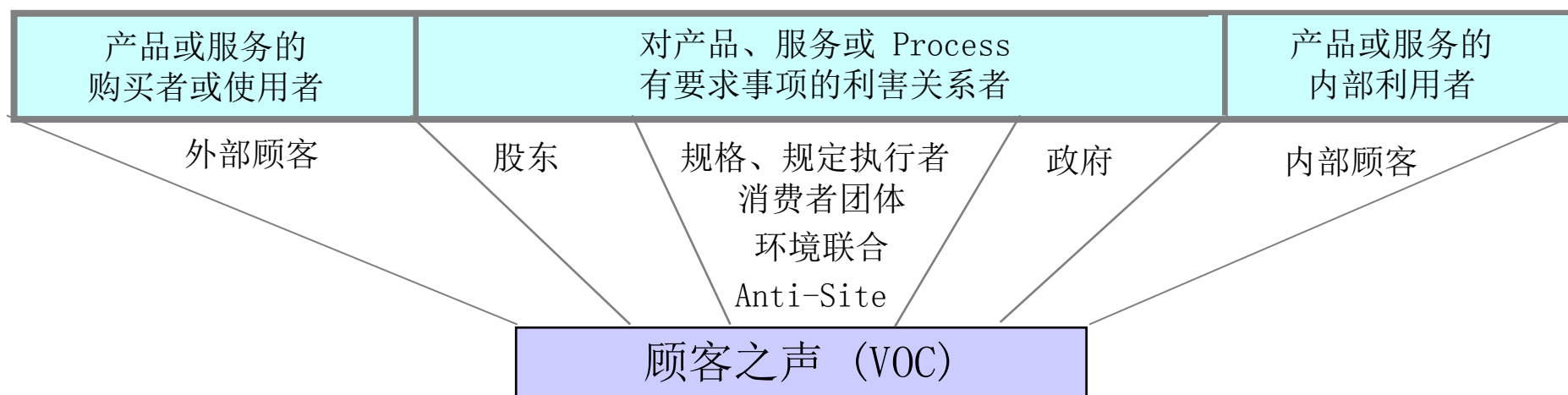
- 指示项目的 Champion、接收我的作业后进行下道作业的公司内外部员工（包含供应商、海外事业场）

— 外部顾客

- 接收产品、Process或服务的公司外部的顾客

— 利害关系者

- 具有产品、Process要求事项的机关、消费者团体、Anti-Site、股东等



□ 案例：中型冰箱开发项目的顾客定义

– 内部顾客

- 经营阵容
- 产品的外观设计及商品企划部门
- 生产产品的制造部门(生产、C/S)
- 供应零件、Assembly的供应商
- 流通和销售冰箱的流通/销售 Channel

– 外部顾客

- 对销售产品进行服务的国内外服务部门
- Buyer及购买冰箱后使用的实际消费者

– 利害关系者

- 控制消耗电力、安全规格的海外机关

□ 对正确顾客定义的提问

- 相关产品及 Process 为得到成功，要满足谁的要求事项？
- 所有顾客同样重要吗？
- 有无存在其他潜在主要顾客？
- 有无必要细分顾客？
- 将怎样的顾客作为目标？
- 有无参照现有类似业务案例？

□ 顾客细分化 (Customer Segmentation) 的必要性

- 1个企业不能支配所有市场，同时再小的企业也有完全可支配的市场
- 企业的资源是有限的，要选定能够有效利用它的集中对象

□ 顾客细分时注意事项

- 由于区分顾客的基准模糊，具有特定特征的顾客不能属于多数的细分顾客团体
- 要明确定义细分顾客团体的规模与特性，并能够评价它们
- 要避免由于过于细分而无法再细分顾客, 从而不能展开 VOC 收集的现象
- 细分程度要考虑项目的 Resource
- 根据项目的性质顾客细分也可以展开到1名顾客单位

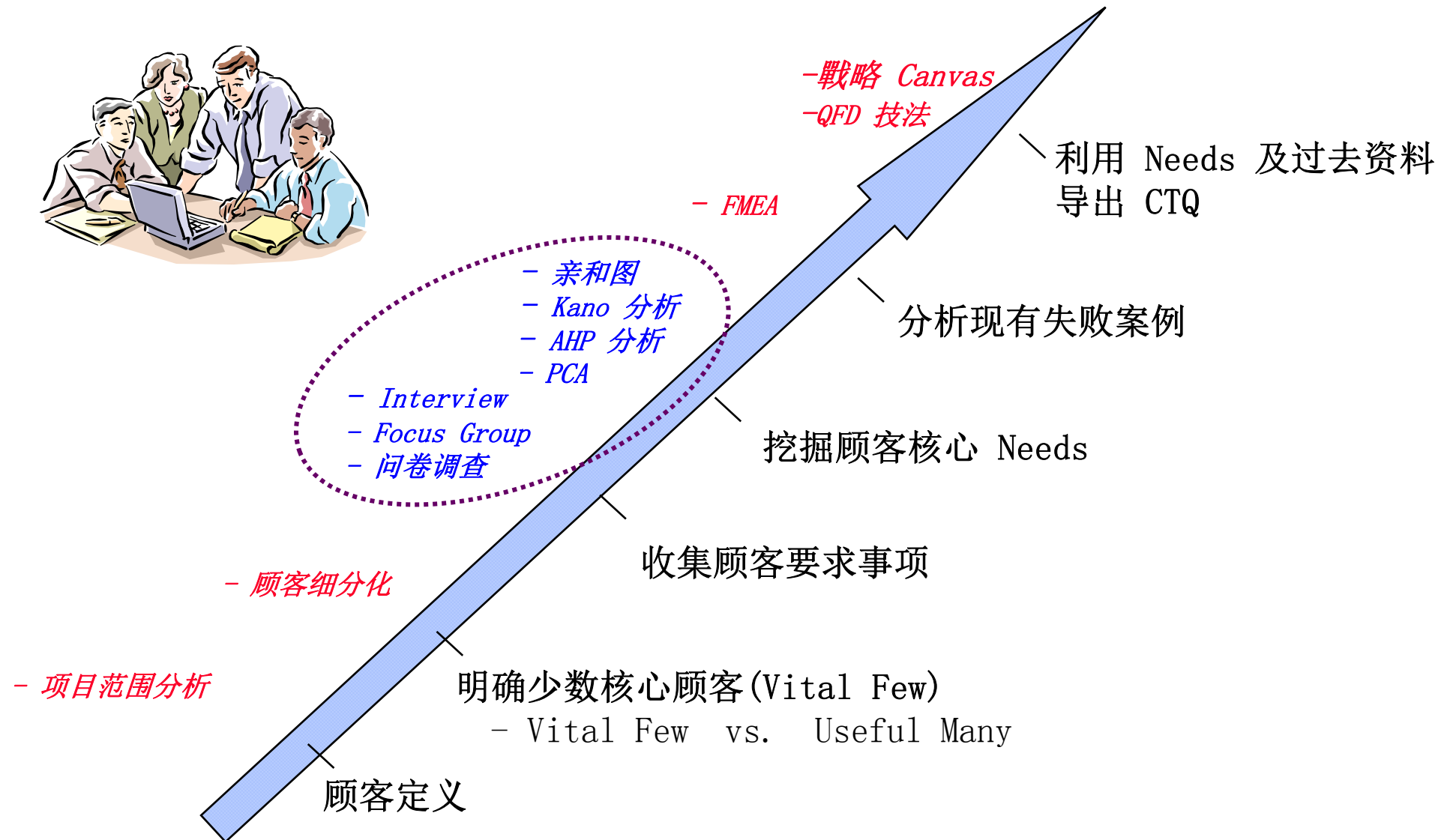
□ 顾客细分化基准

因素类型	细部事项
环境的特性	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 人口统计/社会经济的环境 <ul style="list-style-type: none"> – 个人：年龄、性别、所得、职业、教育、家庭人数、宗教、国籍 – 企业：技术、行业、财务结构、公司规模、最终顾客特性 ▪ 地理的环境（地域、密度、气候、人口）
行为的特性	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 品牌忠诚度、使用率、生活方式、社会阶层、购买意图
顾客分析	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 最大顾客、利润最高的部分、最有魅力的潜在顾客 ▪ 顾客的需求、动机或特性为基础的逻辑性 Group ▪ 顾客的不满因素
竞争对手分析	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 竞争者、潜在竞争者、替代品 ▪ 进入墙壁
SWOT 主要事项	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 内部(优、缺点)、外部(威胁及机会) 环境因素分析
5W1H	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (为查找Who) 从 What、Why、When、Where、How 的观点提问

调查及分析 顾客要求事项

CTQ 导出过程

Define Measure Analyze Design Optimize Verify



□ 为收集顾客要求事项的主要技法

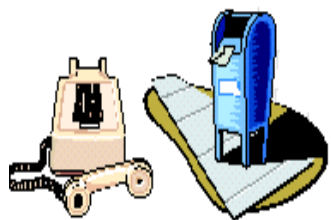
收集方法	定义
Interview	▪ 通过与顾客的个别面谈，在进行自由对话和问答的过程中，调查顾客要求事项的调查方法
Focus Group (FGI)	▪ 让代表某集团的少数答复者集中到一个地方，在自然的氛围中诱导调查目的相关的对话，答复者在表达想法的过程中收集信息的调查方法
调查 (Survey)	▪ 利用问卷调查从调查对象者收集资料的方法，最普遍利用的资料收集方法
观察 (Observation)	▪ 直接观察顾客行动(单纯观察、人为观察、参与观察等)后调查顾客要求事项的调查方法
收集 2次资料	▪ 利用外部研究资料等 2次来源，调查顾客要求事项、产品特性等的调查方法

最佳方法是‘实际当上顾客’，简单利用已收集的顾客不满、品质问题等，会有歪曲 VOC的危险因素。

□ 顾客要求事项调查程序

- VOC调查一般不是1次结束，经过 2-3阶段量化
- 进入正式调查之前，通过现有文选及信息分析的准备，才能得到妥当、可信赖的结果

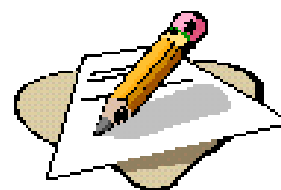
顾客要求事项调查过程案例



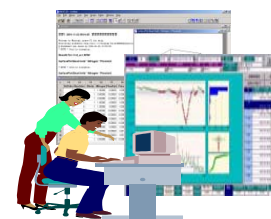
为事先预备调查，
进行电话Interview



为深入了解，
进行 Focus Group Interview



通过量化后
进行为验证的
问卷调查 (Survey)



VOC 数据
统计处理分析

□ 解释要求事项

– 解释要求事项的限制

- 顾客 VOC表现为多种形式，限制 Systematic的处理
- 由于抽象表现的VOC的意思模糊会引起混乱

– 解释要求事项技法

① 要求事项具体化

- 将多种形式的VOC整理成统一的格式
- 主要工具：VOC 规格化、Scene 剧本展开等

② 要求事项 Grouping

- 以剧本的形式制作导出 VOC的背景后了解VOC
- 主要工具：亲和图(Affinity Diagram, KJ Map)、结构图(Logic Tree)

□ VOC 规格化

– 阶段 1： 将 VOC变换成“什么怎样(形容词)”的形态

- 所收集的 VOC 一般表现为2种文章形态

1) 什么做到什么 (叙述部 = 动词)

2) 什么怎样 (叙述部 = 形容词)

- VOC作为与品质相关的属性，以形容词形态表现为合适
- 案例：购买者信息容易 (0)

DB迅速反应 (X) → DB 反映迅速 (0)

购买者候选适当 (0)

□ 解释要求事项技法：VOC 规格化

– 阶段 2：将 VOC 从3种 Type 中的1个形态规格化

- Type I：单纯主语部(S) + 叙述部(V)
- Type II：自动词主语部(行为主体(S_S) + 行为(S_V)) + 叙述部(V)
- Type III：他动词主语部(行为主体(S_S) + 行为对象(S_0) + 行为(S_V)) + 叙述部(V)

Type	VOC 规格化案例
Type I	▪ 购买者信息(S)容易(C)。
Type II	▪ DB(S_S)的反应(S_V)迅速(C)。
Type III	▪ ③ 负责人(S_S)的购买者候选(S_0)选定(S_V)适当(C)。

□ 解释 要求事项技法：Scene 剧本展开

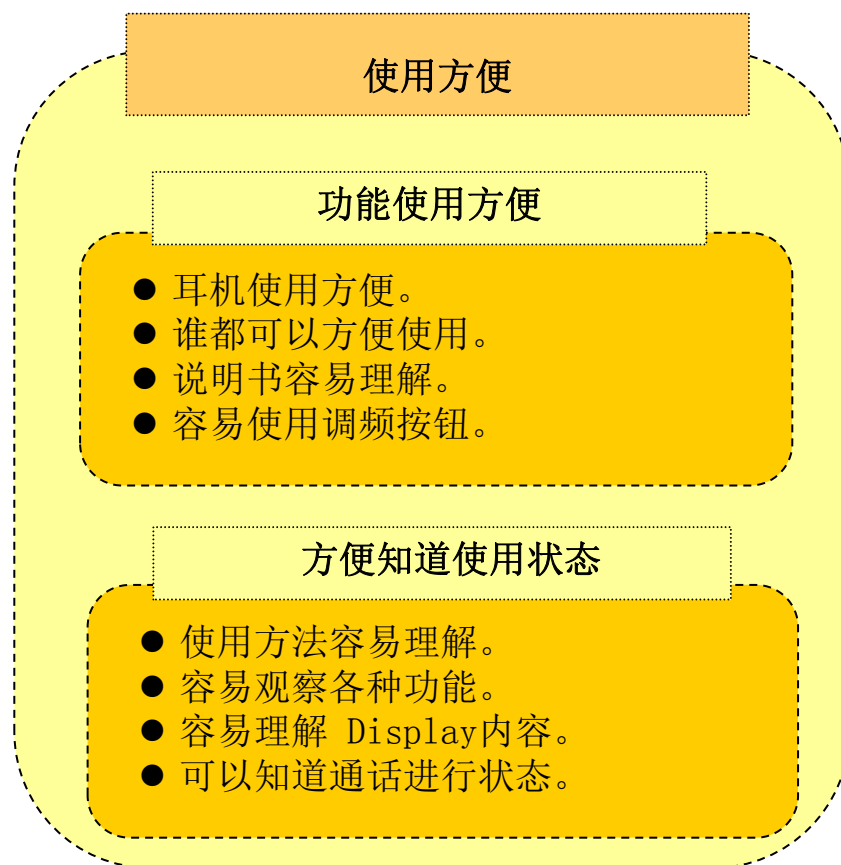
- 将商品及服务消费的状况、场面根据 5W1H的基准进行联想，并类推顾客之声的方法

Scene 剧本展开案例

Num.	顾客属性	原始 VOC	Scene 剧本
1	35岁男	难以得到贷款商品的信息	为购买父母的住宅想申请贷款， 但不知道哪些贷款商品好
2	46岁女	希望适当地通知延迟/期满	适当地周期性地提醒贷款金额期满为何时， 才能方便管理金融资产

□ 解释要求事项技法：亲和图(Affinity Diagram)

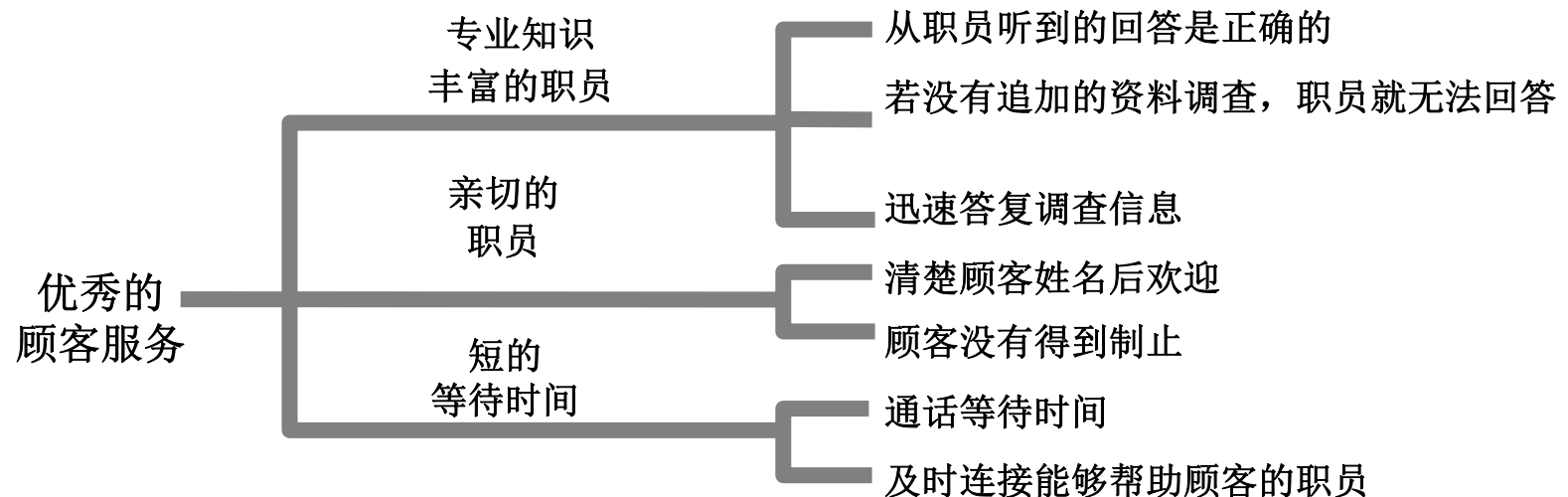
- 按种类、主题将类似的 VOC Group化的方法



对手机设计的 VOC 案例

□ 解释要求事项技法：系统图

- 将 VOC 以 Tree形态展开，使顾客的要求具体地组织化的方法



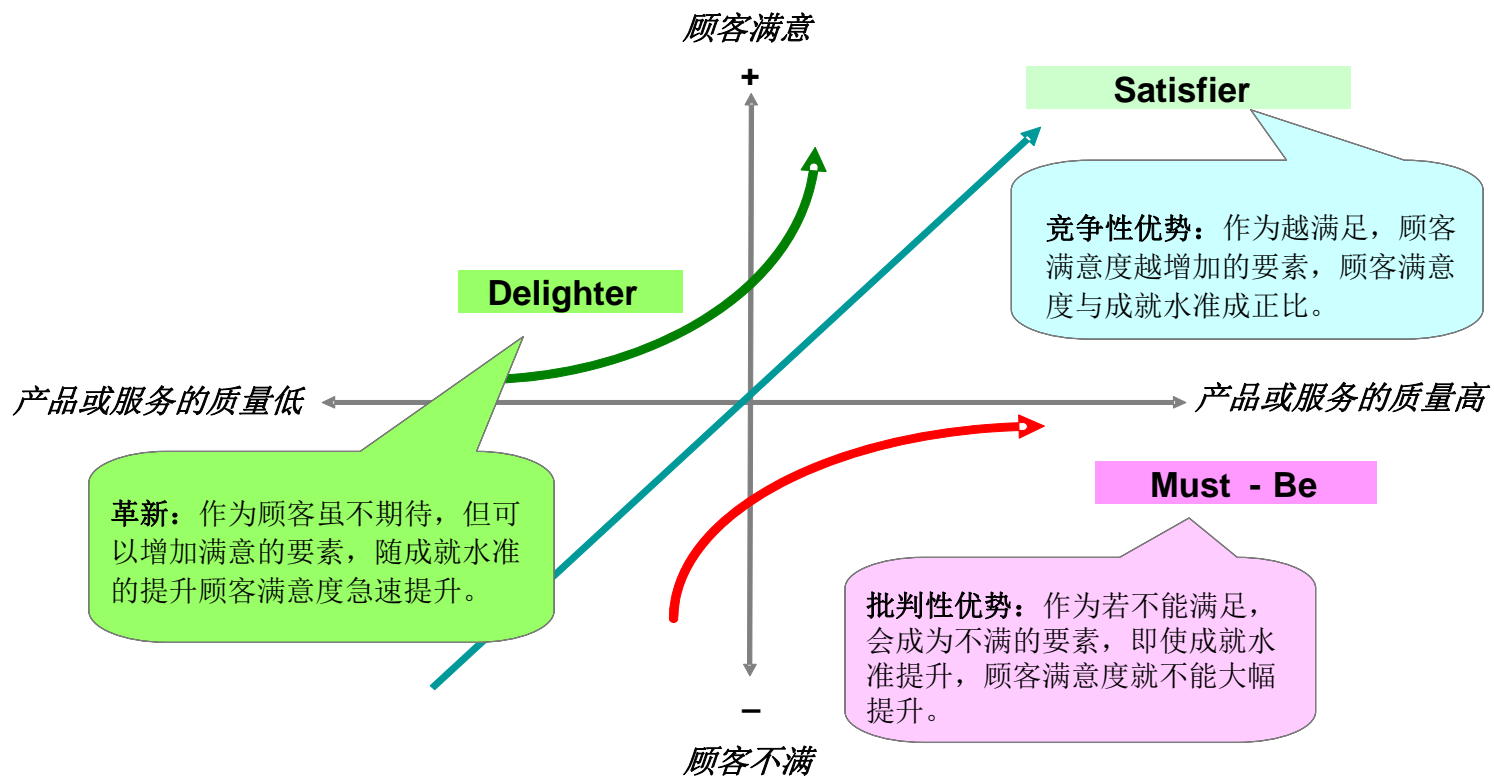
General (一般化) ← → Specific (具体化)

Hard to measure (难以测量) ← → Easy to measure (容易测量)

□ 解释要求事项技法：KANO 分析

- Kano 分析定义

- 分析被提供的产品及服务的品质水准和满意度的关系，将顾客需求分为 *Delighter*、*Primary Satisfier*、*Must be* 的技法



□ KANO 分析组成因素

- Delighter (魅力性因素)
 - 即使不提供服务，顾客也不感到不满。
但是提供服务时，顾客能开心的因素
 - 魅力性品质、感动的因素
- Primary Satisfier (差别性因素)
 - 如果没有就感到不满，一旦提供多少
顾客就满意多少的因素
 - 也叫做 One Dimensional Needs，
一元的品质，一次元因素
- Must be Needs (基本性因素)
 - 若不提供顾客就感到不满，即使提供也不能
让顾客开心的，顾客认为理所当然的因素
 - 当然的品质，必需的因素
- Indifferent (无关心因素)
 - 顾客不关心有没有该特性
- Reverse (逆效果因素)
 - 反而引起不满的因素

□ KANO 分析

– Kano 分析原理

- 至少要满足 Must be 品质因素
- 真正的差别化是提供 Delighter品质因素时才实现
- Delighter因素随时间的推移更改 Must-be因素，为维持竞争优势需要挖掘新的 Delighter因素

– Kano 分析的利用

- Kano 分析利用于顾客要求事项的排序

案例：QFD企划品质加权值赋予基准 Sales Point化

□ 要求事项排序

- 要求事项排序的目的
 - 通过分析顾客VOC的相对重要度，集中于主要VOC
 - CTQ 及Y导出过程中对代言重要VOC的 CTQ赋予高分

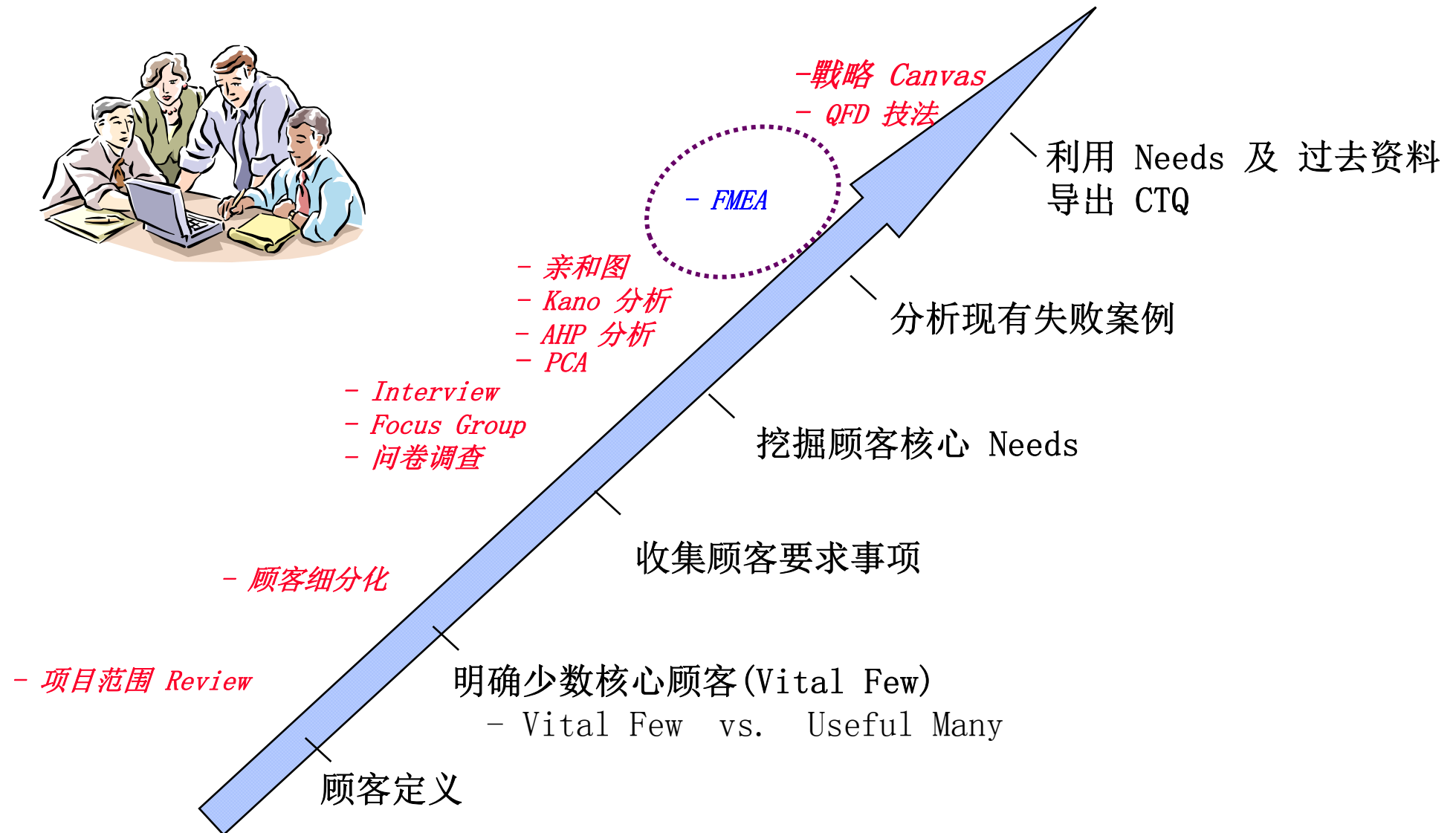
要求事项排序技法

分析方式	Tools
AHP	⑩ 配对比较 VOC间喜爱度，分析整个比较结果
Survey	⑩ 测量通过问卷调查所整理的各 VOC的喜爱度
Pareto Voting	⑩ 选定约占整个VOC 20%的项目，并利用此频度
Q-sort	⑩ 依次分离重要的和太重要的内容后排序
FGI	⑩ 通过与代表顾客深入面谈后计算相对重要度

分析现有失败案例

CTQ 导出过程

Define Measure Analyze Design Optimize Verify



❑ 失败案例的利用

- 反复发生同样失败(故障、error)的理由
 - 没有查找失败的根本原因后解决
 - 在组织内部没有共享对根本原因的改善对策，却被消灭
- 失败案例的利用方法
 - 组织内管理并共享失败类型、原因及对策
 - 设计之前检讨过去失败类型和对策，把它反映到设计，以免反复发生同样的失败
 - FMEA是能系统地管理产品及Process 相关的过去失败类型及对策的有效工具

以三星电子为例，通过 FMEA的系统化，将故障类型做到 Code化并累积管理。
在所有研究开发项目中通过义务性地检讨现有故障类型，事先预防故障，从而减少重新设计的次数。

□ FMEA (Failure Mode & Effect Analysis)

∞ 定义

- 通过事前预测在产品/Process 设计时可能发生的故障/不良类型/问题点等，评价危险度能够做到事前预防的技法

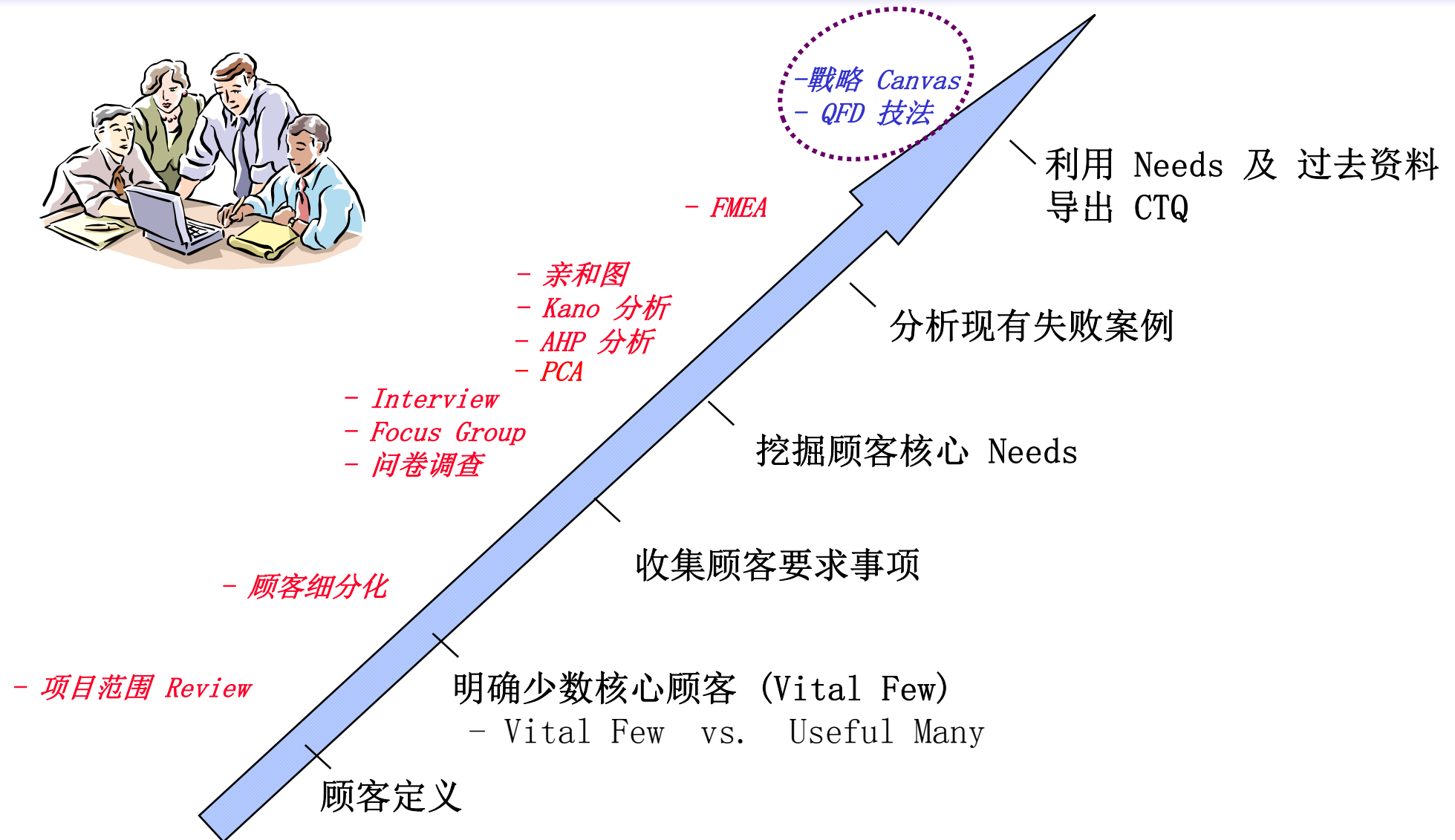
∞ FMEA 利用目的

- 查找和评价产品或Process的潜在故障和其影响
- 能消除和减少潜在故障发生机会的措施识别
- Process的文件化
- 不是问题发生时应对，为事前防止问题发生而制作的文件

选定项目 CTQ 及 Y

CTQ 导出过程

Define Measure Analyze Design Optimize Verify



□ CTQ

- ☞ 对产品 & Process 的顾客与经营观点的核心要求特性
- ☞ 将对 VOC 的分析结果为基础，从 VOC 导出 CTQ
 - VOC 分析活动：规格化、Scene 展开、亲和图、Logic Tree、KAN0 等
 - CTQ：把顾客的要求事项表达为内部 Process 的语言

□ Y

- ☞ CTQ 的核心成果测量指标，能代言项目成功的可测量的具体指标
 - CTQ 本身可以成为 项目 Y
 - CTQ 和 Y 的对应关系是 多 vs. 多

□ CTQ 及 Y 类型

代用特性



- 难以量化问题特性时，**开发容易量化的代用特性**。
- 与问题的特性有成正比或反比的相关关系。
- 若改善此代用特性，问题特性也得到改善。

限制特性



- 若问题特性得到改善，预想由此被恶化的其他特性。
- 与问题的特性有成正比或反比的相关关系。

下位特性



- 若代用特性能说明大部分问题特性，下位特性就是**部分说明的因素**。
- $CTQ = CTQ_1 + CTQ_2 + CTQ_3 + \dots$ 有这样的关系。

选定项目CTQ 及 Y

□ CTQ 及 Y 导出案例

VOC	类型	CTQ	预想 Y List	Y 选定
通话质量好	C	通话音质	收信感度 BER(Bit Error Rate)	收信感度
容易理解说明书	D	图解式说明	图解式说明	-
可连续通话	C	电池容量	电池容量	-
价格	C	单台价格	材料费	材料费
多种铃声	D	能支援的 铃声数量	能支援的铃声数量	-
携带简便	C	携带简便性	Size、重量	Size

* C : 计量型 (连续型, Continuous), D : 计数型 (离散型, Discrete)

□ Y的运营定义

– 运营定义是？

- 对Y能作出同样解释而规定的定义
- 包括“Y是什么”的说明与“如何测量 Y”

– 运营定义目的

- 提供 Process 特性明确的测量方法，消除对 Y的模糊
 - 要确认测量什么
 - 要确认如何测量
 - 要保证不管谁测量，能得出同样的结果

与组员一起设定运营定义并共享 !!!

战略探索

□ 战略探索 (Strategy Canvas) 是

- 在“Blue Ocean 战略”中“Value Innovation 战略”的核心工具
- 为分析现象的诊断工具
 - 要把握参加者在现有市场行业投资于哪里，行业竞争的要素是什么
- 确认需给顾客提供的差别化的价值的工具
 - 把握顾客在现有市场竞争产品中得到的是什么，并与该公司的价值做比较

□ 学习目标

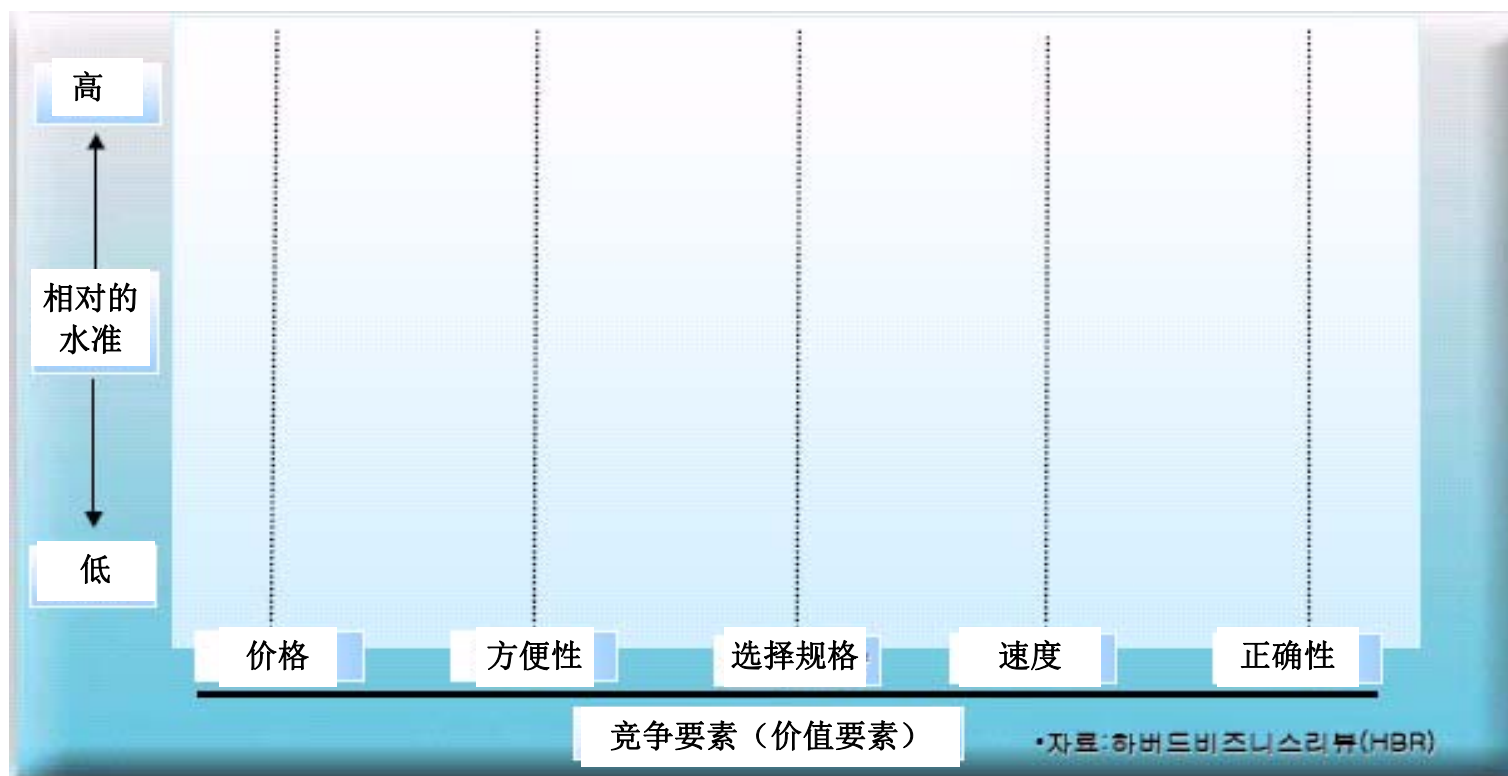
- 理解战略探索的概念
- 理解战略探索制作方法
- 理解利用战略探索的战略视觉化的Process.

□ 决定水平轴的要素与垂直轴的水准。

(1) 水平轴：行业竞争和投资的要素范围

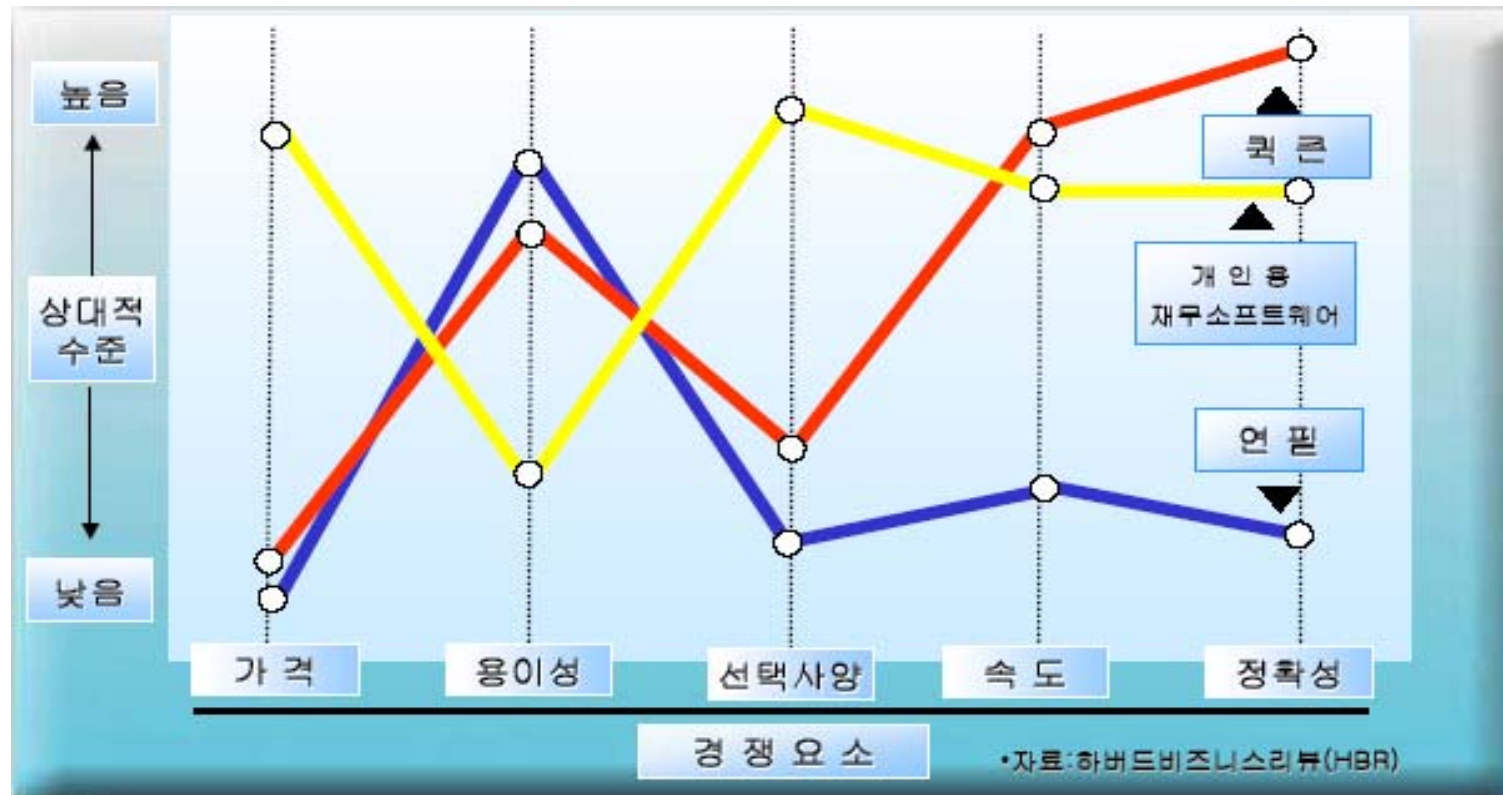
(2) 垂直轴：企业对各要素范围投资的程度

图表上的标识点高, 意味着企业给购买者提供的多,
而且投资更多.



□ 画竞争社与该公司的 Value Curve。

((3)) Value Curve : 反映行业的竞争要素与相关企业实绩的图



□ Value Innovation 战略

- Value Innovation 战略是在现有市场短时间内显著增大购买者的价值，创造史无前例的动力，使竞争本身变得无意义的创造新规市场的方法论
- 一般企业一直认为以高费用创造更高的顾客价值或以低费用给顾客提供适当的价值，但 Value Innovation 战略同时探索差别化与费用优势

□ 为制作 Strategy Canvas的视觉化 4阶段

- 战略视觉化的目的是 Value Innovation的最终产出物，完成由 Value Factor与 Value Curve所组成的战略探索，并在公司内部相关部门共享。 各阶段的活动内容如下

Step	1. 视觉性自觉	2. 视觉性探索	3. 视觉性战略评选会	4. 视觉性沟通
Activity	① 制作‘现在(as-is)’战略探索后，我司与竞争对手做比较 ② 从现在战略中确认需要变化的部分	③ 为探索 Blue Ocean创造的 6个通道而去现场 ④ 观察代行方案产品与商品的差别化优势 ⑤ 确认需要去除、创造或变化那些要素	⑥ 以通过现场调查所获得的洞察力为基础，制作‘未来(to-be)’战略探索 ⑦ 从顾客、竞争对手的顾客、非顾客那里接受对代行方案战略探索的反馈 ⑧ 利用反馈制作最佳的‘未来(to-be)’战略探索	⑨ 为方便比较过去与未来的战略性轮廓，整理成一张并在公司内部公布 ⑩ 只支援对公司新的战略执行有助的项目或业务

Step. I : 视觉性自觉

Define Measure Analyze Design Optimize Verify

Step

Activity

I 视觉性自觉

II 视觉性探索

III 视觉性战略评选会

IV 视觉性沟通

- ① 制作‘现在(as-is)’战略探索，并将我司与竞争对手做比较
- ② 从现在战略中确认需要变化的部分

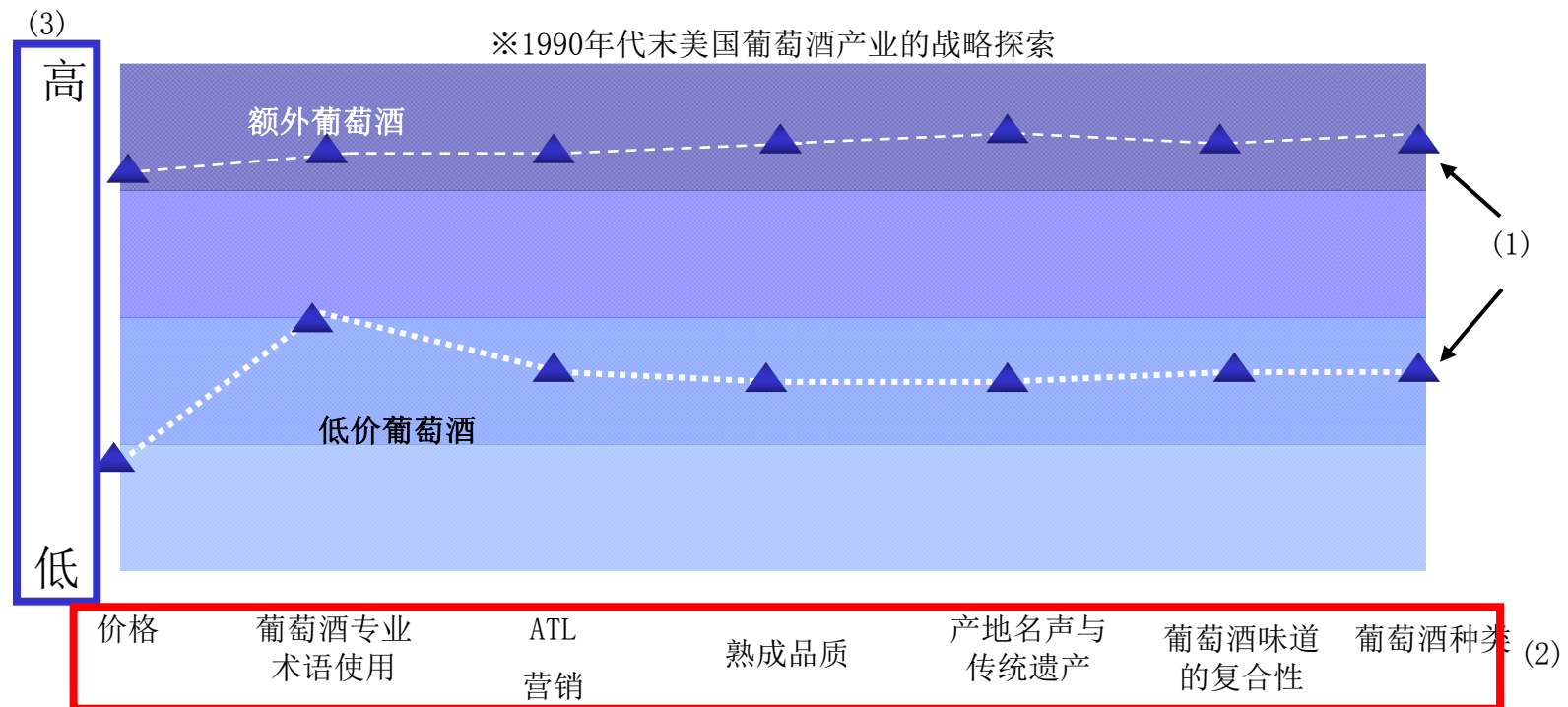
Step. I : 视觉性自觉

① 制作‘AS-IS’战略探索，并将我司与竞争对手做比较

- 通过‘As - Is’战略探索制作，对现在状况可以有共同的认识。
 - ‘As-Is’战略探索是在已经众所周知的市场空间一目了然地调查行业参与者现状的分析工具。
 - 表现我司与竞争对手目前对哪里投资，行业在产品与服务、流通中所竞争的要素是什么。
- 构思与相关项目的竞争产品所联系的现有企业环境商务的典型的战略轮廓的战略探索。
 - Step1. 导出 Value Factor
 - : 找出在相关项目的市场中行业所竞争和投资的要素(Value Factor)。
 - Step2. 选定竞争对手产品
 - : 从相关项目的市场中选定竞争对手的产品。
 - Step3. 制作‘As-Is’战略探索
 - : 标记各竞争要素(Value Factor)的水准。

Step. I : 视觉性自觉

- 经‘AS-IS’战略探索后，将我司与竞争对手做比较
 1. Value Curve . 表示行业的竞争要素与相关企业实绩的图
 2. 水平轴. 行业所竞争和投资的要素范围
 3. 垂直轴. 企业对各要素范围所投资的程度. 对图表上的表示点越高，企业给购买者的提供越多，且意味着更多的投资。



Step. I : 视觉性自觉



② 确认从现在战略中需要变化的部分

- 通过战略探索导出变化要点

1. 需要由各领域的专家汇聚协商和决定
2. 如果没有使用现有战略探索的人，可以提供战略性建议/分析的人员以干事的身份参与，会进行顺利的分析
3. 以目前的经验和创造性的、Paradigm-shift的思考，考虑和协商对现有的战略可以得到对顾客的 Insight。

(如：创造性思考技法 → TRIZ、SCAMPER、头脑风暴法等)

Step. II : 视觉性探索

Define Measure Analyze Design Optimize Verify

Step

I

视觉性自觉

II

视觉性探索

Activity

III

视觉性战略评选会

IV

视觉性沟通

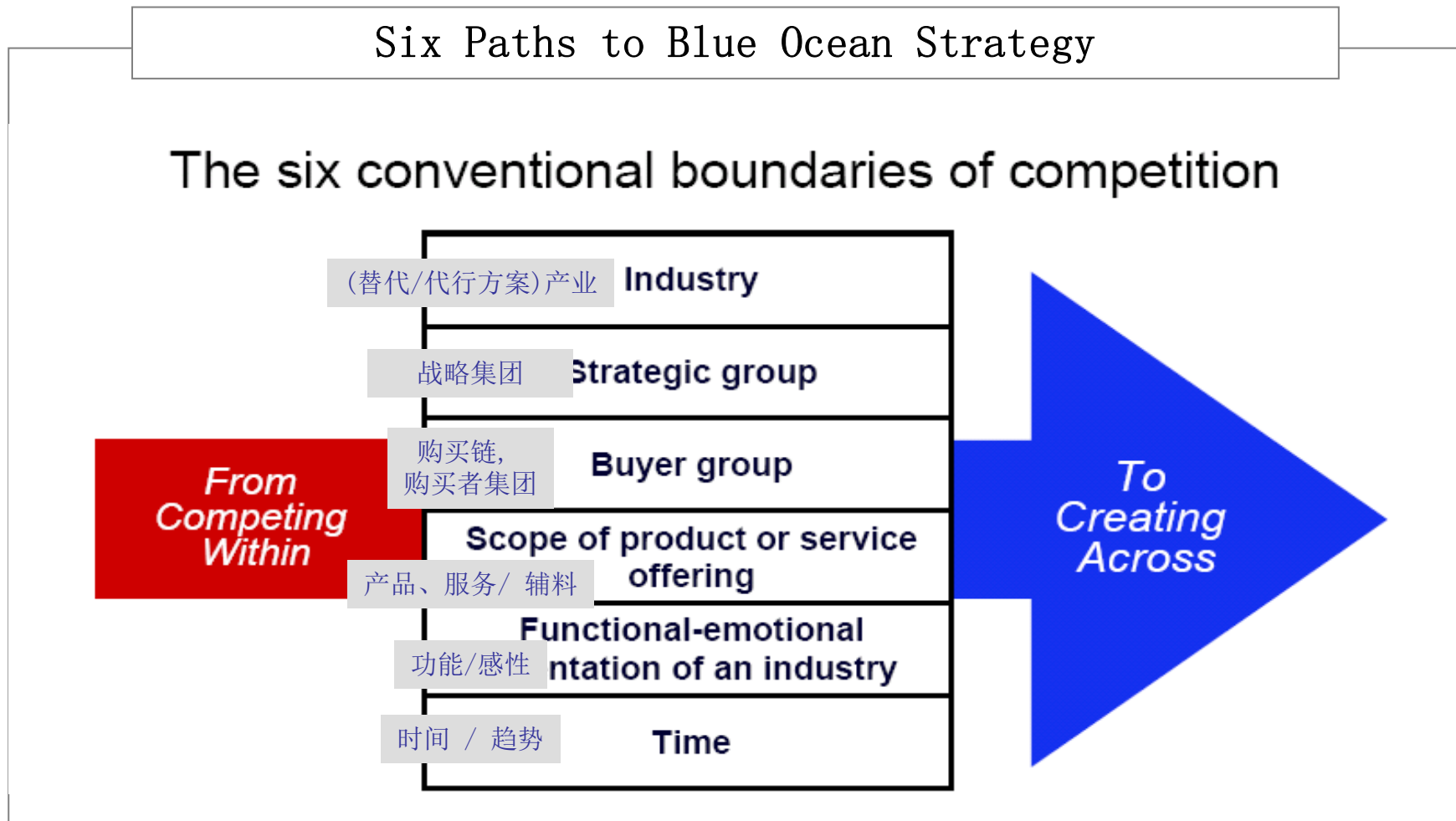
- ③ 为探索 Blue Ocean 的 6个通道而去现场
- ④ 观察代行方案产品与商品的差别化优势
- ⑤ 确认需要去除、创造或变化哪些要素

Step. II : 视觉性探索

Define Measure Analyze Design Optimize Verify

□ 战略 6Path指？

- (替代)产业 / 战略集团 / 购买者集团 / 产品服务 / 功能、感性 / 时间



Step. II : 视觉性探索



- 不能外购企业自身的力量。
- 基于 6 path framework 探索新的通道。
- 对脱离顾客、新顾客、竞争对手的顾客、替代商品利用者及非顾客进行观察及采访。
- 通过基于 6 path framework的机会导出，制作 6个新的战略探索。
- 对各个战略探索需要有焦点、差别化、魅力的口号。

③ 为创造 Blue Ocean 6 path的现场调查

□ 现场调查概要

- 理解顾客及市场
 - 通过 ‘As - Is’ 战略探索认识现在的整体状况，由组员去现场直接确认顾客们如何使用我司产品，或为什么不使用等。
- 现场调查按照如下3个阶段进行。
 - 观察调查计划
 - 观察调查活动
 - 整理观察调查结果：记录及共享
- 考察顾客/非顾客需求
 - 利用上面所进行的现场调查与现有的顾客/市场资料，考察顾客及非顾客的需求

Step. II : 视觉性探索

□ 顾客/非顾客需求考察

- 非顾客定义：不购买我司产品的人是谁？

〈例子〉

非顾客	特征
投影仪使用者	TV晃动 破坏装修:利用空间 - 挂到天井不需利用空间，且装修也好看，对角部固定卫星音箱(音质也好) 看电影时解决画面、色感、清晰度、感觉 利用小的 TV 看新闻 安装多样的辅助仪器，感觉高级，多样的选择，有能力的人
高学历者	TV是傻瓜箱子 TV 拒绝感 TV对教育不好 更喜欢信息媒体(是边思考边读还是傻瓜似的哭哭啼啼?) 不看别人看的东西，我是与众不同

- 以如下表格整理我司产品的顾客与非顾客。非顾客为什么不购买相关产品(群)？从他们的需求(Needs)中能否找出潜在性？

〈例子〉

1st Why (不购买的理由)	2nd Why (Drill Down)	欲实现的最终目的	解决原因(潜在性)

Step. II : 视觉性探索

④ 观察代行方案产品与商品的差异化优势

- 考虑代行方案商品 / 服务
- 如果没有相关商品 / 服务，顾客会考虑问题决定代行方案商品。分析对替代商品 / 服务的使用动机与优缺点，导出保留优点、补充缺点的新的 Value Factor。

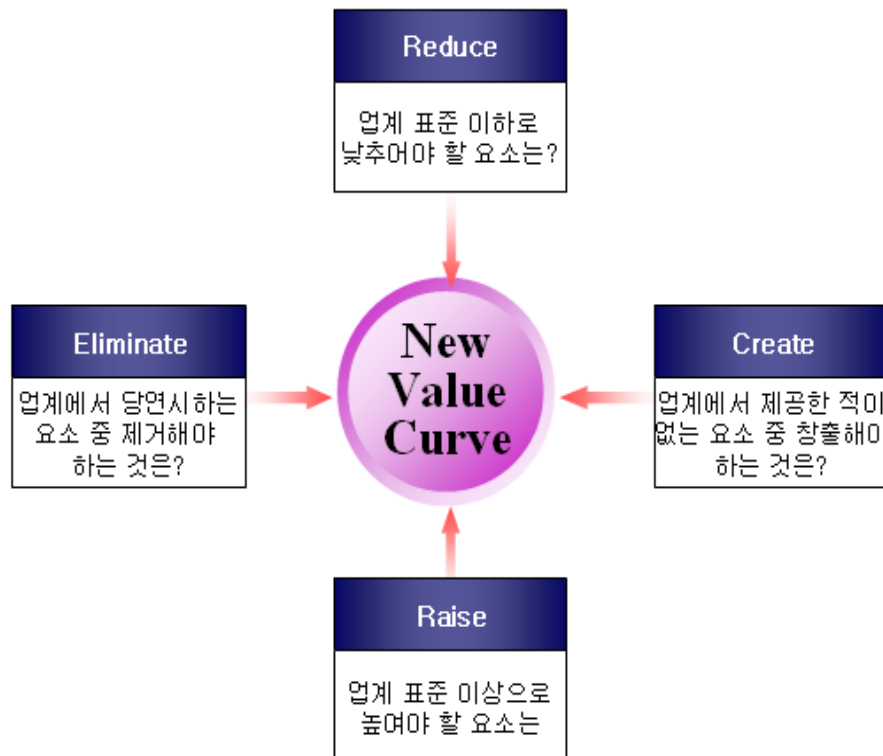
〈例子〉

比较对象	为什么使用	现有商品 / 服务与优缺点分析		Value Factor
		优点	缺点	
电风扇	热时 亮头发时 干洗	没有管道、便宜 易保管 电费↓ 操作方便	风力↓ 没有除湿 温度下降效果↓ 怕冲击	节电 耐久性
除湿器	湿气多时	去除黏糊糊 消耗电力↓ 老年人喜欢 遏制细菌繁殖	变干燥 处理水 麻烦	管理方便性 卫生
扇子	热时	方便制作 乐趣 自我表现、闲暇、经济性	麻烦、手动、效率↓ 分散 易损坏	自我表现 闲暇
青竹	热时 睡午觉、睡眠	可以调节温度、通风 移动性、自然亲和性	难以购买 个人用、保管性↓	自然亲和 人工感应

Step. II : 视觉性探索

⑤ 确认需要去除、创造、变化哪些要素

□ 适用去除-减少-提升-创造的 4个 Action Framework (ERRC)



•查找去除(Eliminate)要素

从长期在行业中竞争过来的要素中，决定需要去除的要素。往往这些要素即使再没有价值或甚至毁灭价值，但被认定为理所当然的要素

•查找减少(Reduce)要素

由于陷入竞争优势，产品或服务过于解明已企划的要素而减少其水准

•查找提升(Raise)要素

由于行业给顾客未提供适当的价值，查找强迫使用现状水准的要素后增加其水准

•查找创造(Create)要素

查找能够创造新的需求，实现战略性定价的完全新的购买者价值的源泉

Step. III : 视觉性战略评选会

Define Measure Analyze Design Optimize Verify

Step

I

视觉性自觉

II

视觉性探索

III

视觉性战略评选会

Activity

IV

视觉性沟通

- ⑥ 以现场调查所获得的洞察力为基础，制作‘未来(to-be)’战略探索
- ⑦ 从顾客、竞争对手的顾客、非顾客接受代行方案战略探索的反馈
- ⑧ 利用反馈制作最佳的‘未来(to-be)’战略探索

⑥ 以现场调查所获得的洞察力为基础制作 To-Be 战略探索

□ 利用所导出的 Value Factor，考虑代行方案产品及代行方案产业制作 Value Curve。利用通过去除-减少-提升-创造的 4个行动框架(ERRC)所导出的结果制作Value Curve，并决定表现已制作Value Curve的口号(Compelling Tagline)

- (Step1) 制作 Value Curve

由 CFT全员参与，并通过 4个行动框架(ERRC)根据所导出的结果制作 Value Curve。这时使全员能够充分共享而制作，如果发生意见分歧时通过协商解决。

- (Step2) 口号(Compelling Tagline)

口号(Compelling Tagline)是表现已制作的 Value Curve的强有力、独创性的口号。如果导出 CFT全员所满意的 Value Curve，并此为基础制作口号(Compelling Tagline)。

Step. III : 视觉性战略评选会

⑦ 从顾客、竞争对手的顾客、非顾客听取对代行方案的战略探索反馈

- 进行顺序



⑧ 利用反馈制作最佳的 To-Be 战略探索

- ❑ 收集通过 Visual Strategy Fair阶段所决定的 Value Curve 与 CFT成员的意见确定最终 Value Curve
- ❑ 验证最终 Value Curve
 - 检查去除-减少-提升-创造 Grid (ERRC Grid), Buyer Utility Map(购买者效用性指导)、口号(Compelling Tagline), 验证最终 Value Curve
 - ERRC Grid (去除-减少-提升-创造 Grid):去除(Eliminate)-减少(Reduce)-提升(Raise)-创造(Create), 由此验证能否填写 ERRC Grid的各项。尽量填写所有项, 并通过以上可以同时追求价值与费用相抵关系的差别化与低费用。

去除	增加
LCD 屏	空间利用
减少	创造
支援多样的打印	提供综合管理 Solution

<예시>

Step. IV : 视觉性沟通

Define Measure Analyze Design Optimize Verify

Step

I

视觉性自觉

II

视觉性探索

III

视觉性战略评选会

IV

视觉性沟通

Activity

- ⑨ 一张整理简单的过去与未来战略性轮廓的比较，并向公司内部公布
- ⑩ 只支援对公司的新战略执行有助的项目或业务

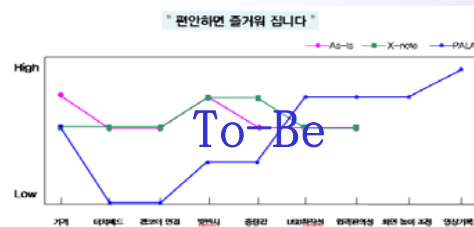
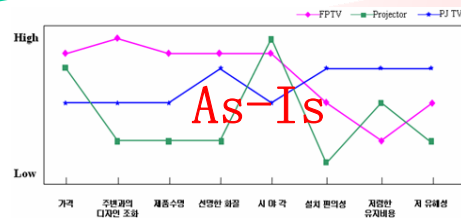
Step. IV : 视觉性沟通

Define Measure Analyze Design Optimize Verify

⑨ 向公司内部公布简单的过去-未来战略比较

⑩ 只支援对公司战略执行有助的业务

Value Innovation
through 6 paths !!!



案例1：新的葡萄酒产品成功案例

Define Measure Analyze Design Optimize Verify

□ 新的葡萄酒 ERRC 组成表

消除

- 葡萄酒专业术语与特色
- 熟成年度与品质
- ATL Marketing

减少

- 葡萄酒味的复合性
- 葡萄酒的种类
- 葡萄酒产地的名声

增加

- 低价葡萄酒对比价格
- 零售商参与

创造

- 大众亲密度
- 选择的方便性
- 趣味与冒险

