

國立臺灣大學管理學院創業創新管理碩士在職專班

碩士論文

Entrepreneurship and Innovation MBA Program

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis



以價值主張方法研究 App 原型設計工具關鍵成功因素

—以 InVision 與 Marvel 之個案為例

A Study of Value Proposition to Explore Key Successful
Factors of App Prototyping Tool

—Case study of InVision and Marvel

黃元亨

Yuan-Heng Huang

指導教授：陳家麟 博士

Advisor : Chialin Chen, Ph.D.

中華民國 108 年 6 月

June, 2019

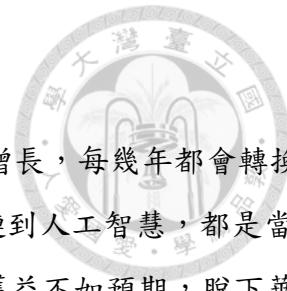
誌謝

「EiMBA 對我來說是人生的一個轉捩點」。這麼說一點也不誇張，在 2017 年，我的職涯進入第七年時，正在替一家上櫃科技公司工作，帶領著一個小團隊，努力貢獻我過去的專業，但在規律的上下班中，還是常常想起 2013 年至 2014 年，與志同道合的夥伴在矽谷新創團隊 Woomoo 燃燒熱血那段時光。在機緣巧合之下，得知台大 EiMBA 這個新的項目即將招生第二屆，回想著過去新創的時光，決心給自己一次機會，報考了 EiMBA，並有幸得以錄取。

這兩年下來，EiMBA 帶給我的遠超乎我當初的預期，打開了我的視界。不論是老師們的教學，抑或是學校提供的資源，都在讓我感受到台大辦學的認真。與有志一同的同學一起奮鬥、激烈的討論、並透過良性的競爭成長，可說是我這兩年來收穫最多的地方。郭瑞祥院長常常提的「第二曲線」理論，讓我在唸書時反覆去回顧我這幾年的職涯發展，讓我深有啟發，也讓我下了決定，在第二學期時離開當時有著不錯待遇的公司，決心將完成 EiMBA 作為我接下來一年的目標。今天是 2019 年六月，我已修完所有的課程，專題項目也創立了公司，論文成了我這兩年最好的一個總結。

感謝陳家麟老師帶領過去不曾寫過論文的我，針對我有興趣的題目，做出了有效率與實際的建議，老師總是百忙中抽出時間，指導我的論文內容，論文得出的結論，也讓我從中學習甚多。論文題目選自我過去的公司 Woomoo 的產品 POP (Prototyping on Paper) 有關的產業研究，因此很感謝以前的同事的幫忙，只要曾是 Woomoo 的一員，請由衷接受我對你們的感謝，沒有你們就沒有這篇論文的誕生。再來也感謝我家人的包容，這一年我迷惘著、我掙扎著、我努力著，你們陪伴我度過了，我也從中更為成長，我的畢業，是你們的扶持，我才能專心一意朝著目標前進的成果。

「絕不對做的決定後悔」一直都是我的人生座右銘，持續往前看，帶著過去的一切，世界之大，絕對有我的舞台。敦品、勵學、愛國、愛人，我會帶這八個字，創造我人生的第二曲線。



中文摘要

在智慧手機與 App 問世後，新創公司以此為契機，近年來持續增長，每幾年都會轉換流行趨勢，從服務創新 O2O 的 Airbnb 與 Uber，到近年興起的區塊鏈到人工智慧，都是當下的創投與創業家們追尋的目標，但當流行不再，或是 IPO 後的成長獲益不如預期，脫下華麗外衣的新創的也不再受人矚目。在這種風潮下，軟體即服務（SaaS）的新創正在漸漸興起。其特色為：以企業用戶為主要服務對象、在創業初期即有收入、不需持續追求高融資以及專注在解決客戶的問題。SaaS 的新創近年來慢慢開花結果，InVision 可說是其中的佼佼者，於 2011 年的在紐約成立，發展到 2018 年末估值達 19 億美元，可說是近年 SaaS 新創中一個耀眼的存在。

本研究以原型設計 SaaS 公司 InVision 與 Marvel 為研究目標，前者為市場的領跑者；後者則於 2014 年收購研究者過去任職於的同類型產品 POP 之公司 Woomoo，目前仍佔有市場一定比例。本研究使用個案研究與價值主張圖，先搜集次級資料以及訪談 Woomoo 創辦人，完成個案公司之價值地圖，再以十二位設計師做為訪談對象，進行半結構式訪談，整理其摘要，完成顧客素描，然後將上述價值地圖與顧客素描將價值主張完成。使用完成的價值主張圖，進行交叉分析 InVision 與 Marvel 顧客素描與價值地圖適配情況，逐項分析，得出分析結果洞察，並給予結論與建議，來探討 SaaS 原型設計工具與價值主張的關係。

在經過交叉對比後，觀察結果從五個面向做出洞察分析：「工具平台給使用者的第一印象」、「平台的擴展策略」、「軟體即服務平台使用者的特性」、「顧客獲益對於 1 到 100 的重要性」與「Marvel 市場發展策略的搖擺」，這四個面向說明了 InVision 與 Marvel 在 2017 年 2018 年差距越拉越開的主要原因。接著，透過上述分析，得到五個結論：

「InVision 成為市場領先者的關鍵因素：『專注於專業使用者』+『橫跨發展多個產品領域的策略』+『提供意外獲益』」、「Marvel 專注的痛點解方不適配，並影響產品策略開展」、「使用場景對於 SaaS 設計類工具的發展有重要的影響」、「平台生態圈的建立為工具類 SaaS 發展的重要指標」與「設計類工具產品的近年變化和未來展望與價值主張息息相關」，來說明為何 InVision 能成為同類型產品新創的領跑者，以及以 SaaS 新創公司策略開展與價值主張之關係，期許未來的同類型新創公司得以參考。

關鍵字：軟體即服務、五木一子、新創、原型設計工具、價值主張圖

ABSTRACT

After the advent of smart phone and mobile apps, startups took this opportunity to rise in recent years. The trend changes fast, from O2O services Airbnb and Uber to blockchains and artificial intelligence. Venture capitalists and entrepreneurs followed the trends to explore their chances to success. However, after the trend changed or the IPO are not as good as expected, they failed down faster. In this trend, software-as-a-service (SaaS) business model is emerging. It has some special features: focus on enterprise, get the income in the early stage, no need to pursue found raising continuously, solving customer problems is the main target. SaaS startups are becoming stronger in recent years. InVision is one of the best. It was established in New York in 2011 and grow to US\$1.9 billion valuation by the end of 2018.

This research is based on the prototyping tool companies InVision and Marvel. InVision the current market leader. Marvel acquired Woomoo, the company that researcher had worked for and owned prototyping tool POP in 2014. It holds a certain proportion of the market. This study uses case study and value proposition canvas to research. At first, it collects secondary data and interviews the founder of Woomoo, completes the value map of the case company, and then interviews twelve designers to conduct semi-structured interviews and organize their abstracts. Complete the customer profile and then complete the value proposition canvas. Using the completed value proposition canvas, cross-analyze the InVision and Marvel customer profile and value map fit item by item. Then obtain insights into the analysis results, and give conclusions and recommendations to explore the relationship between SaaS and value proposition canvas.

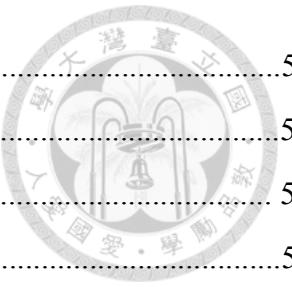
After cross-analyze, the observations were analyzed from five aspects: "The first impression of SaaS platform to the user", "The platform's expansion strategy", "SaaS platform user's characteristics", "Customer gains for the importance of 1 to 100", and "The sing of Marvel's market development strategy", these five aspects illustrate the main reason for the gap between InVision and Marvel in 2017. Then, through the above analysis, we have five conclusions to explain why InVision can become a market leader: "The key factors for InVision becoming the market leader: focus on professional users + strategy across user journey + provide unexpected gains", "Marvel's pain reliever is not fit and cause too much on future development", "The user journey of SaaS design tools has an important impact", "The establishment of the platform ecosystem is an important indicator for SaaS design tools", and "Building successful design tools are closely related to value propositions canvas". We expect this research can be referenced by the future startups who would like to build the successful SaaS company.

Key Words: SaaS、InVision、Marvel、Woomoo、prototyping tool、value proposition

目 錄

誌謝.....	i
中文摘要.....	ii
ABSTRACT.....	iii
目錄.....	iv
圖目錄.....	vi
表目錄.....	vii
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
第三節 重要名詞釋義.....	3
第二章 文獻探討.....	4
第一節 價值主張.....	4
第二節 個案研究法.....	6
第三章 研究架構與方法.....	8
第一節 研究架構.....	8
第二節 研究方法.....	9
第四章 個案公司價值地圖.....	12
第一節 個案公司價值地圖—Woomoo.....	12
第二節 個案公司價值地圖—InVision.....	15
第三節 個案公司價值地圖—Marvel.....	21
第五章 顧客素描與價值適配.....	26
第一節 顧客訪談.....	26
第二節 顧客素描.....	27
第三節 個案公司價值適配—InVision.....	34
第四節 個案公司價值適配—Marvel.....	37
第六章 分析結果洞察.....	41
第一節 價值適配交叉分析.....	41
第二節 分析結果洞察.....	47





第七章 結論與建議.....	50
第一節 研究結論與建議.....	50
第二節 研究限制.....	53
中文參考文獻.....	54
英文參考文獻.....	55
網路參考資料.....	56
附錄一 Woomoo 價值地圖訪談大綱.....	57
附錄二 Woomoo 創辦人訪談摘要.....	58
附錄三 顧客素描訪談大綱.....	60
附錄四 受訪者訪談摘要.....	61

圖目錄

圖 1 2018 年原型工具市占調查.....	1
圖 2 價值主張圖.....	4
圖 3 研究架構.....	8
圖 4 受訪者的四個象限.....	9
圖 5 POP 在 iOS 平台的第一版產品畫面.....	14
圖 6 InVision Cloud 專案頁面.....	17
圖 7 InVision Cloud 原型間的連結示意圖.....	17
圖 8 InVision Cloud 的 Freehand 互動示意圖.....	18
圖 9 InVision Cloud 的 Inspect 示意圖.....	18
圖 10 InVision 的價值地圖.....	20
圖 11 Marvel 原型製作頁面示意圖.....	22
圖 12 Marvel Handoff 功能示意圖.....	22
圖 13 Marvel 與 Jira 整合示意圖.....	23
圖 14 Marvel 的價值地圖.....	25
圖 15 原型設計工具之顧客素描.....	33
圖 16 InVision Inspect 上線時間.....	44
圖 17 Marvel Handoff 上線時間.....	44
圖 18 Adobe 營收與來源.....	52

表目錄

表 1 六種證據來源管道的優點與缺點.....	7
表 2 個案研究法基本類型.....	11
表 3 POP 產品在不同平台所提供的功能與服務.....	14
表 4 InVision 提供的產品與服務.....	16
表 5 InVision 的收費模式.....	19
表 6 Marvel 所提供的產品與服務.....	21
表 7 Marvel 的收費模式.....	24
表 8 受訪者資訊.....	26
表 9 InVision 顧客任務適配結果.....	34
表 10 InVision 顧客痛點適配結果.....	36
表 11 InVision 顧客獲益適配結果.....	37
表 12 12 Marvel 顧客任務適配結果.....	38
表 13 Marvel 顧客痛點適配結果.....	39
表 14 Marvel 顧客獲益適配結果.....	40
表 15 價值適配—InVision 適配但 Marvel 不適配之整理.....	41
表 16 價值適配—InVision 與 Marvel 皆不適配之整理.....	46

第一章 緒論

第一節 研究動機

研究者曾任職於新創公司 Woomoo，該公司成立於 2012 年，主要產品為網站與 App 的原型設計工具 POP (Prototyping on Paper)，在 2016 年被同類型的公司 Marvel 所收購。

在這幾年間，原型工具成為軟體產品開發的顯學，科技公司產品開發的流程已非常習慣於使用原型設計工具。目前在市場上以原型設計工具為主打的新創公司中，最為耀眼的是在 2018 年年末斬獲 F 輪 1 億 1500 萬美金的 InVision，其公司估值也達到接近兩個獨角獸的 19 億美金；而收購 Woomoo 的 Marvel，在 2018 年末的 UXTools 市場調查中，在原型設計工具市場雖然還有前十名的市佔，但從 2016 年底拿到 400 萬英鎊的 A 輪投資後，在其後幾年沒有獲得投資人的投資。

Most Popular Prototyping Tools

"Which tools do you use for prototyping?"

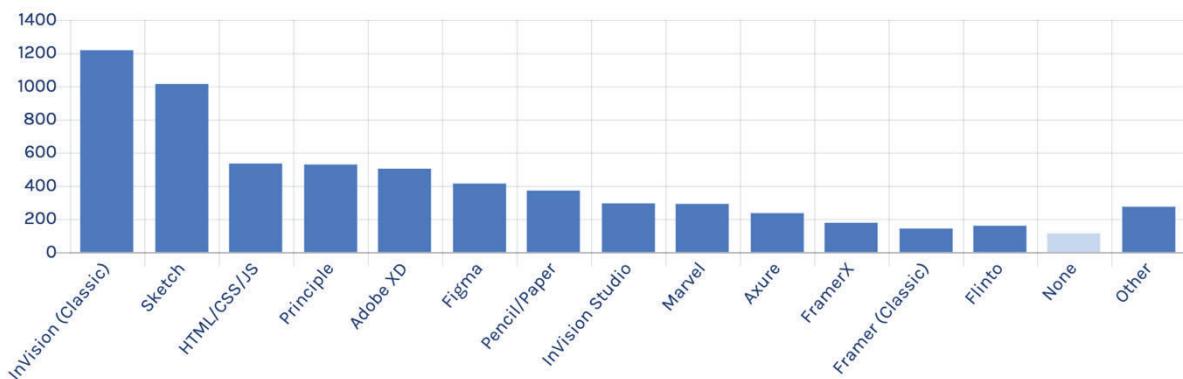


圖 1 2018 年原型工具市占調查

資料來源：UXTools.co

在如此蓬勃的新市場中，從早期的百花齊放，到現在開始出現明顯的市場領先者，InVision 以及 Marvel 皆是屬於 SaaS (Software-as-a-Service，軟體即服務) 的產品類型，這類產品的發展，到現在還是許多研究在探討。要透過怎樣的方式才能搶攻市占？要抄襲還是花費心力研發原創？要在意採購者多一點還是實際使用的專業人員？目前都沒有明確的定論。

綜合以上，由於研究者在此產業有多年經驗，也參與過該領域的產品開發，所以想透過價值主張研究來透析 InVision 以及 Marvel，期望能發掘出 SaaS 類型公司需要注重的發展策略。

第二節 研究目的

大部分研究關於公司對於 SaaS 的導入意願，較少以實際使用者，而是以目標公司的角度切入。在研究動機中可以了解，SaaS 整體是持續成長的市場，且越來越多新創因為 SaaS 的以下市場特性而投入：

- 一、可以與既有 SaaS 服務作互補，滿足市場需求。
- 二、客戶需求相當多變，新創的彈性可滿足客戶需求。
- 三、免費增值（freemium）的商業模式已被消費市場所接受，新創公司可從此模式同時獲得用戶增長以及取得付費用戶兩種優點。
- 四、MVP（Minimum Viable Product）產品開發時不需投入大量資本，能快速做產品迭代，做出能滿足市場的產品。

因此，本研究將以 InVision 以及 Marvel 作為研究對象，透過半結構式訪談的研究方法了解這兩家公司產品的主要使用者，探討這兩家新創公司的價值主張以及適配度，然後透過交叉比較來分析，最後得到分析結果洞察與結論。

本文的研究流程，欲達到研究目的如下：

- 一、透過次級資料的蒐集及 Woomoo 創辦人的訪談完成 InVision 以及 Marvel 的價值地圖。
- 二、透過 InVision 及 Marvel 使用者的半結構式訪談繪製顧客素描，標示其使用者任務、痛點以及獲益。
- 三、將以上結果做各自的價值適配，交叉分析，做出分析洞察，找出 InVision 成為市場領先者的主要因素。
- 四、研究結論可以提供未來 SaaS 類型公司作為發展的參考。

第三節 重要名詞釋義



針對本文出現的關鍵名詞，根據文獻與相關資料，就其定義與範疇作以下說明。

1. 軟體即服務（SaaS）

軟體即服務（SaaS）是一種雲端運算產品，他可以為使用者提供供應商的雲端軟體存取。使用者不必在本端裝置上安裝應用程式，直接透過網頁瀏覽器等方式可進行存取，使用者可透過此服務儲存與分析資料並協同進行專案。主要特性如下：

- SaaS 供應商透過訂閱模式，為使用者提供軟體和應用程式。
- 使用者不需要管理、安裝或升級軟體；由 SaaS 提供者負責管理。
- 資料可安全存放在雲端；本地端設備故障不會導致資料流失。
- 資源使用可根據服務進行調整。
- 只要裝置能夠連上網路，幾乎能從世界各地存取應用程式。

2. 新創公司

新創公司是指創業者利用商業機會通過整合資源做為所創建的一個新的具有法人資格的實體，它能夠提供產品或服務，以獲利和成長為目標，並創造價值。全球創業觀察（GEM）報告中的新創公司指成立時間在 42 個月以內的公司。通常這類公司成立時間不長，處於創立期或是成長期。

3. 原型工具（Prototyping Tool）

是指在產品進入開發前試做的原型所使用的工具，原型的目的為驗證產品的設想是否符合預期。在需求分析階段得到能完美符合使用者所有需求的產品說明是很困難的，因此在得到基本需求說明後，會透過原型的製作來做使用者反饋，透過產品的迭代來完善使用者體驗、適應變化，最終提高產品質量。

4. 獨角獸

指估值達到 10 億美元以上的新創公司。其用語出自矽谷創投 Cowboy Venture 創辦人 Aileen Lee (2013) 的文章《歡迎來到獨角獸俱樂部—從 10 億新創公司當中學習》，2000 年後創立的新創公司，只有 0.07% 能夠成長至市值 10 億美金，要找到這些投資標的，就跟找到獨角獸一樣困難 (Lee, 2013)。

第二章 文獻探討

本章為本研究所使用的研究方法之釋義，分為價值主張與個案研究法兩節。

第一節 價值主張

本研究所使用的價值主張圖出自 Alex Osterwalder、Yves Pigneur、Greg Nernard & Alan Smith (2015) 《價值主張年代》一書，運用價值主張圖去設計與測試個案目標的價值地圖與顧客素描是否適配，進而比較出兩個案的區別是使用此研究方法的主要目的。

價值主張圖為商業模式圖（Business Model）九宮格中的價值主張（Value Provided）與目標客層（Customers）聚焦後形成的新圖。分為左右兩半部，如圖 2 所示。左半部為價值地圖（Value Map），陳述公司如何為顧客創造價值；右半部為顧客素描（Customer Profile），釐清公司對顧客的了解。當價值地圖與顧客素描相吻合，即達到價值適配。

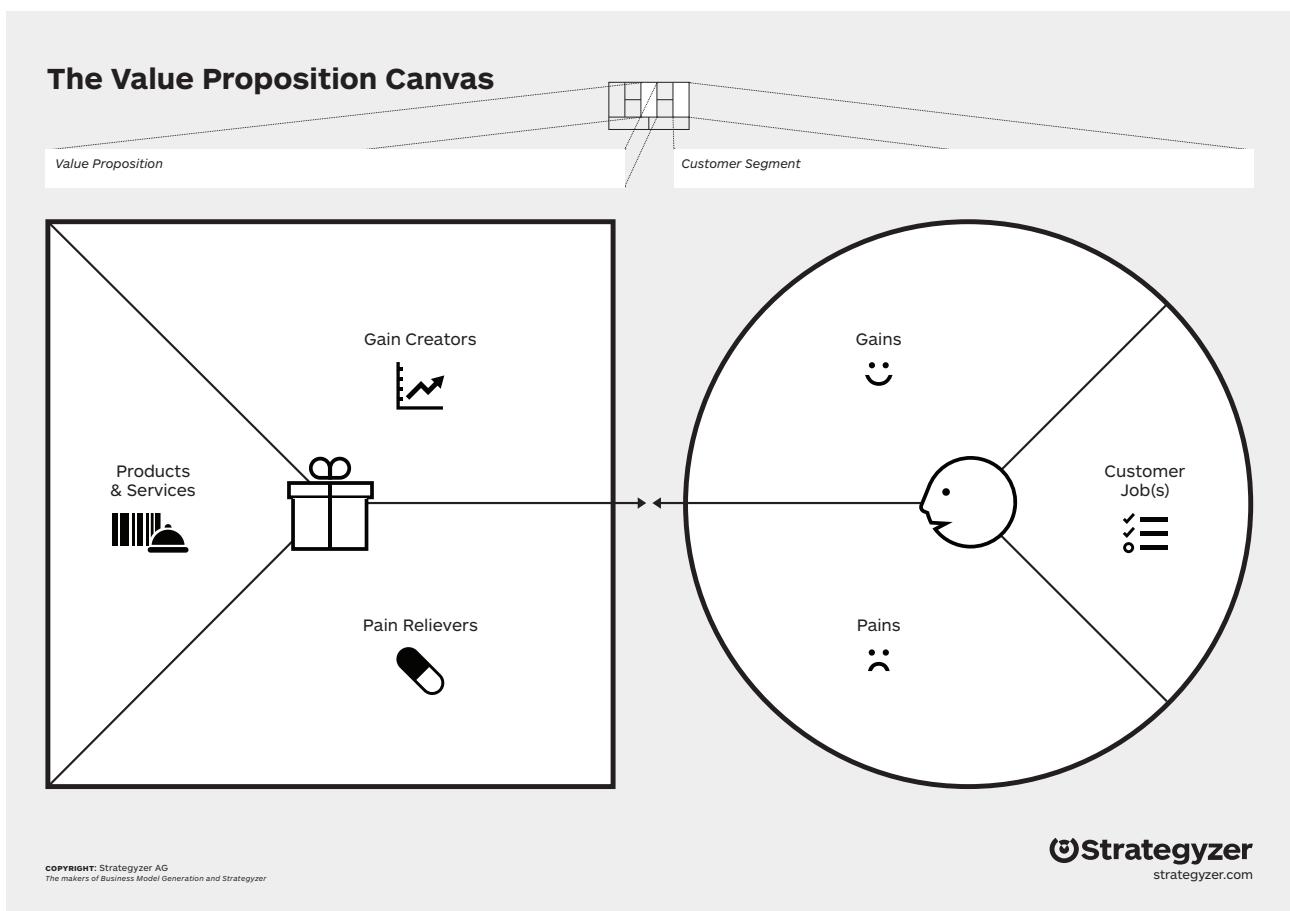


圖 2 價值主張圖

資料來源：《價值主張年代》（2015）

價值地圖是有架構、更詳細的描述商業模式中的某項價值主張特色，將其進一步拆解為產品與服務（Products & Services）、痛點解方（Pain Relievers）與獲益引擎（Gain Creators）。

- 產品與服務：是指圍繞著價值主張所設計出的所有產品與服務。可能由以下不同類型的項目所組成：有形的、無形的、數位的、金融的。這些讓顧客完成其功能性任務、社交性任務或是情緒性任務，或是滿足顧客的基本需求。產品與服務本身不能創造價值，必須符合顧客層的任務、痛點與獲益，才會產生價值。要知道並非所有產品與服務對顧客都同樣重要，有些可能不可或缺、有些可能可有可無。
- 痛點解方：描述產品和服務如何減輕、解決顧客的困擾、痛苦。清楚說明如何消除顧客完成任務之前、期間、之後有的困擾，或是降低與消除讓顧客根本無法進行任務的因素。卓越的價值主張專注在顧客重要的痛點上，不必為顧客素描中找的每項痛點都提出解方，卓越的價值主張通常只專注在可以特別有效減少的痛點上。不可或缺的解方通常針對非常嚴重的痛點、做極大的改變、創造很高的價值。要小心提出的痛點解方，是否創造顧客更多的痛點。
- 獲益引擎：描述產品與服務如何為顧客創造利益。描述如何創造顧客期待、渴望、意想不到的結果與利益，包括實用功能、社交獲益、正面情緒與節省成本。和痛點解方一樣，獲益引擎不必處理顧客素描中找到的所有獲益，專注在顧客重視且產品與服務能特別好發揮的部分就好。

顧客素描是有架構、更詳細的描述商業模式中的某個客層，將顧客的需求更近一步拆解為顧客任務（Customer Jobs）、顧客痛點（Customer Pains）與顧客獲益（Customer Gains）。

- 顧客任務：是指顧客在工作或生活中想要完成的事情，包括想要完成的工作、努力要解決的問題、需要被滿足的需求。在研究顧客任務時，務必從顧客的觀點出發。顧客任務分成三種類型與輔助性任務。分別是功能性任務（Functional jobs），指的是顧客想要完成的某項工作或是想要解決的問題；社交性任務（Social jobs），是指顧客想要在他人眼中呈現的形象；個人／情緒性任務（Personal / emotional jobs），是指顧客想要的情緒狀態，例如覺得舒服、有安全感；輔助性任務（Supporting jobs），是指顧客在購買與消費價值的過程中也需要完成的輔助性任務。



- 顧客痛點：讓顧客無法完成任務的所有問題。痛點也是指風險、可能出現的壞結果。找出顧客三大痛點，了解顧客的痛點程度。分別是不想要的結果、問題和特性、障礙與風險。描述越具體越好，才能區分任務、痛點與獲益。
- 顧客獲益：顧客想要的結果和利益。顧客獲益的四大類型為：必要獲益（Required gains），為解決方案絕不可沒有的功能；預期獲益（Expected gains），雖然不是不可或缺，但是顧客仍然期待解決方案可有這些效益；渴求獲益（Desired gains），基本期待之外，顧客會愛上的功能或獲益；意料外獲益（Unexpercted gains），這些是超越顧客預期和渴求的獲益，就算是詢問顧客，顧客也想不到。

當價值地圖回應了顧客認為重要的任務、消除錐心之痛點、創造顧客重視的必要獲益，即達到價值適配。達到適配也很難維持，不斷努力追求價值適配是價值主張設計的精髓。

本研究將遵循《價值主張年代》一書的方法，用價值主張圖為工具，透過訪談來建構出原型工具使用者的顧客素描，與 InVision 跟 Marvel 的價值地圖做交叉適配，來分析這兩個個案在價值主張上有何差異。

第二節 個案研究法

本研究的個案研究採用 Robert K. Yin (1994) 《個案研究》一書中之方法。個案研究為一種實證之探究，所研究的現象與現實生活背景間沒有明確的界線，需要使用多重來源的證據。作為一種研究方法，個案研究可以被運用於許多領域，個案分析可以使我們增進對個人、組織、機構、社會、政治及其他相關領域的了解。個案研究可以使研究者原汁原味地保留現實生活中有意義的特徵 (Yin, 1994)。

個案研究的證據有六種主要來源管道，如表 1：

證據來源	優點	缺點
文獻	穩定：可以反覆閱讀 自然、真實：並非因個案研究的結果而建立的 確切：包含事件中出現的確切名稱、參考資料和細節 覆蓋面廣：時間長，涵蓋多個事件、多個場景	檢索性：低 如果蒐集的檔案不完整，資料誤差會比較大 報導誤差：反映作者的偏見（未知） 獲取：一些人為因素會影響檔案資料的取得



檔案紀錄	同上（同文獻） 精確、量化	同上（同文獻）檔案隱私性和保密性影響某些資料的使用
採訪	針對性：直接針對個案研究的課題 見解深刻：呈現觀察中的因果推斷過程	設計不當的提問會造成誤差 回答誤差 紀錄不當影響精確度 內省：受訪者有意識地按照採訪人的意圖回答
直接觀察	真實性：涵蓋實際生活中發生的事情 聯繫性：涵蓋事件發生的上下文背景	費時耗力 選擇時易出現偏差，除非涵蓋面廣 內省：受觀察者察覺有人在觀察時，會調整、掩飾自己的行為 費用：人力觀察耗時多
參與性觀察	同直接觀察 能深入理解個人行為與動機	同直接觀察 由於調查者的控制造成誤差
實物證據	對文化特徵的見證 對技術操作的見證	選擇誤差 獲取的困難

表 1 六種證據來源管道的優點與缺點

資料來源：《個案研究》（1994）

本研究主要採用文獻、檔案紀錄與採訪作為證據來源。透過這些資料的整理與分析，來了解 InVision 與 Marvel 這兩家公司的產品與服務，以及其顧客的想法。

第三章 研究架構與方法

本研究使用半結構訪談法進行個案研究，以價值主張作為研究架構以及流程。首先收集次級資料以及訪談來製作 InVision 與 Marvel 的價值地圖，接著以及訪談產出顧客素描，接著進行價值適配，深入分析，然後對於分析結果做出推論洞察。以下分為研究架構、研究方法、以及資料收集方式等三節說明。

第一節 研究架構

本研究以產出 InVision 以及 Marvel 之價值主張為目標，因此會參照《價值主張年代》一書所提供的方法來進行研究。

首先會先製作訪談綱要，藉由訪談 Woomoo 的創辦人，製作出其價值地圖，然後透過收集 InVision 以及 Marvel 的次級資料，綜合以上資訊來製作 InVision 與 Marvel 的價值地圖。

再來會擬定訪談綱要，來對十二位設計師進行半結構式訪談，此十二位訪談對象為 InVision 使用者六位、Marvel 使用者六位；以及分別是三位是成熟公司、三位是新創公司之從業人員。藉由以上的訪談內容來描繪出 InVision 與 Marvel 的顧客素描。

透過以上兩個公司的價值圖跟顧客素描來做價值適配，然後經由交叉比較來做價值適配的分析。本研究將交叉分析的結果做出推論洞察，得出個案企業的關鍵成功之處，然後提出 SaaS 類型產品的未來可參考之發展策略。最後，作出研究結論以及未來趨勢之建議。

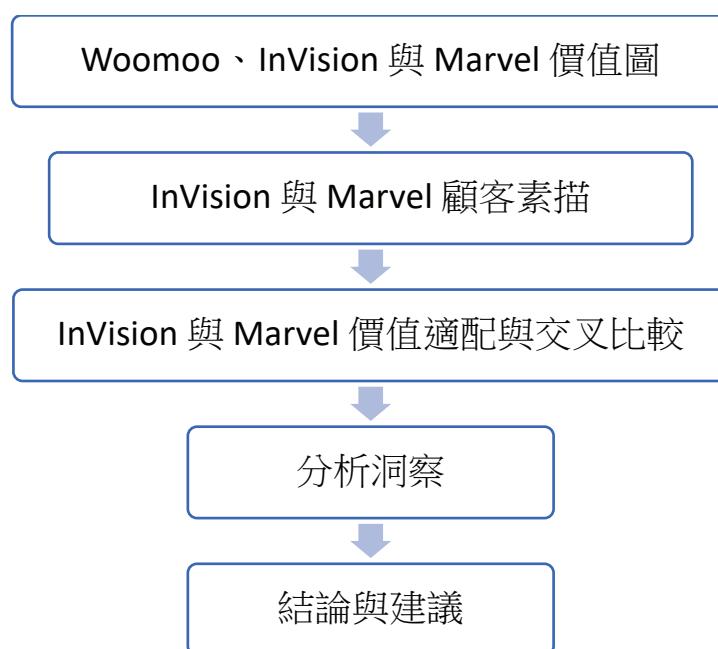


圖 3 研究架構

第二節 研究方法

一、半結構式訪談法

訪談指的是兩名或以上人員的對話，由訪談人發問，並由受訪者回答。訪談可分結構式訪談、半結構式訪談、和非結構式訪談。其中半結構式訪談指的是在有一定的訪談大綱下，使用引導手法，給受訪者較大的表達自己觀點以及意見的空間，在訪談期間訪談人可以隨時調整問題，不會讓受訪者的回答受選項的控制。在訪談過程時，半結構訪談由於問題空間較大，可以深入問題重點，讓受訪者能夠表達出較真實的認知感受，期望能讓研究獲得想得到的資訊。

本研究共有「個案公司價值地圖—Woomoo」與「顧客素描」章節需要使用到半結構式訪談。為了產出 InVision 以及 Marvel 之價值地圖，除了次級資料的蒐集，由於 Woomoo 身為被 Marvel 收購的同類型產品 POP 之公司，Woomoo 的公司價值主張的創辦人訪談是很寶貴的資料來源。另外，為了完成 InVision 以及 Marvel 公司之顧客素描，本研究以通話或面對面的方式，以半結構式訪談法共訪談十二位產品使用者，受訪者的特性如下所述：

- ◆ 受訪者工作內容皆為專業設計師，會以製作者的角色來使用 InVision / Marvel。
- ◆ 除了 InVision 或 Marvel 的使用者這兩個面向，也加入受訪者工作所處的公司型態，分別是成熟與新創公司，作為受訪者的特性區隔，如下圖的四個象限。
- ◆ 如上所述，每個象限皆有三位受訪者。

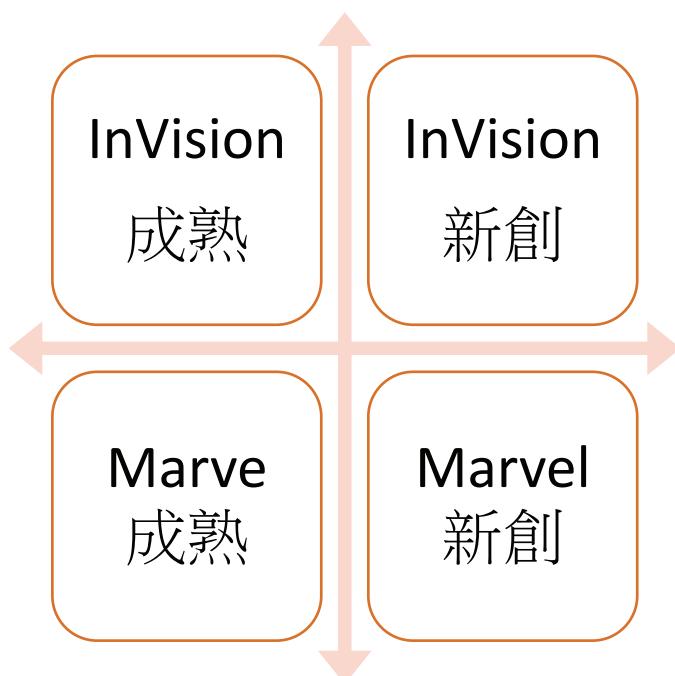


圖 4 受訪者的四個象限

選定訪談對象後，會以《價值主張年代》一書所述的方法來擬定訪談大綱。Woomoo 公司創辦人之訪談大綱，會以 Woomoo 價值地圖的產品與服務、痛點解方以及獲益引擎為何來作為訪談問題的主要項目，可以參考附錄一的 Woomoo 價值地圖訪談大綱。InVision 與 Marvel 受訪者之訪談大綱，會以顧客素描的內容為主，分別為顧客的任務、痛點、及獲益，詳細的訪談大綱可以參考附錄三的顧客素描訪談大綱。訪談進行為透過通話以及面對面兩種方式。面對面以及通話訪談的優點在於能夠透過觀察對方的回應以及語氣，可以即時調整接下來的訪談流程或方式，能夠取得最真實的想法。所有的訪談內容皆會錄音，在訪談結束後，會以錄音內容來製作訪談摘要，如附錄四的受訪者訪談摘要，在研究內文中需要的地方進行引用。

二、次級資料蒐集

次級資料指的是相對於一級資料，為一級資料經過二次或以上利用所形成的內容。在 David W. Stedwart 與 Michael A. Kamins (1993) 在《次級資料研究法》一書中提到，次級資料包括不同的資料來源，以及由其他研究人員所搜集的資料或不同形式的檔案。次級資料能提供一個相當便捷及經濟的路徑以回答不同的問題 (Stedwart & Kamins, 1993)。運用次級資料蒐集有以下幾個優點：

1. 能夠快速取得
2. 比起蒐集原始資料，成本低廉
3. 通常情況下，較容易獲得
4. 為了檢驗不同時代的取向，研究者可比較新資料與現存資料之差異，找尋正確的結果

在本研究中，為了製作 InVision 以及 Marvel 公司的價值地圖，會透過次級資料蒐集法來蒐集該公司在網路與電子媒體的資料，並進行分析。

三、個案研究法

根據 Robert K. Yin (1994) 《個案研究》的定義，個案研究法是一種實證研究，它在不脫離現實生活環境的情況下進研究當前正在進行的現象；待研究的現象與其所處環境背景之間的界線並不十分明顯 (Yin, 1994)。本研究主題為「以價值主張方法研究 App 原型設計工具關鍵成功因素 — 以 InVision 與 Marvel 之個案為例」，在原型工具從 2010 年來陸續出現的這幾年，InVision 在估值、用戶數量、募資金額這三項關鍵數字上，遠遠領先市場

其他同類型競爭品，為了知道「為什麼」與「如何」，故適用於個案研究法來進行研究分析。

本研究以 InVision 與 Marvel 作為研究對象，以價值主張來進行比較與分析，參照下表的個案研究基本類型中，是屬於「多重個案設計、整體性」的類型。

	單一個案設計	多重個案設計
整體性 (單一分析單位)	型態一	型態二
嵌入性 (多重分析單位)	型態三	型態四

表 2 個案研究法基本類型

資料來源：《個案研究》（1994）

第四章 個案公司價值地圖

本研究要探討 App 原型工具新創公司的價值主張以及其適配，由於研究者過去曾服務於此產業之新創公司 Woomoo，Woomoo 於 2016 年被個案之一的 Marvel 所收購，其產品與服務、痛點解方與獲益引擎皆有相似之處，故在此章會先以訪談 Woomoo 創辦人來完成其價值地圖，再佐以次級資料蒐集的結果來完成 InVision 以及 Marvel 公司的價值地圖。

第一節 個案公司價值地圖—Woomoo

本研究透過與 Woomoo 創辦人兼執行長 Ben（以下簡稱 B）進行深度訪談，整理出其產品 Prototyping on Paper（以下簡稱 POP）的價值地圖，將價值地圖的「產品與服務」、「痛點解方」、「獲益引擎」整理成表。「產品與服務」會依照產品所橫跨的平台以及所有的功能做出整理，平台分成：iOS、Android、Web、Windows RT。「痛點解方」以及「獲益引擎」會以條列的方式列出。

一、產品與服務

根據與 B 的訪談，原型製作在 2011 年時，是個選項繁多，但沒有一個能夠解決他的痛點，只能藉由其價值地圖不是針對原型製作的產品來完成這個任務，例如 Adobe 的 Flash 以及 Apple 的簡報軟體 Keynote。當時是 App 開始興盛的年代，在當時有許多新創公司是倚賴原型或是簡報來做募資。B 身為連續創業家，曾經有過許多產品的想法，在執行時發現製作可互動的原型需要專業的工程師以及設計師，而且需要不少時間才得以驗證自己的想法是否符合顧客需要，所以想在市場上找尋是否有能夠滿足 B 需求的產品或服務，最後是一無所獲，因此產生了何不自己來開發原型設計工具的想法，POP 這個點子就從這瞬間成為 B 的創業目標。

POP 是原型製作工具，最主要的功能為原型製作以及展示原型互動的功能，但依據不同平台有不同的功能，POP 以 iOS 為第一個上線的產品平台，在推出獲得非常好的回饋後，開始往其他平台做擴展，以下是 POP 在不同平台提供的功能：

產品平台	提供的服務與功能
iOS	<ul style="list-style-type: none">● 透過相簿或拍照上傳原型的圖片● 建立可以互動的點擊區域，將不同的頁面串成原型● 頁面轉換的動畫● 播放原型



	<ul style="list-style-type: none"> ● 分享原型的連結 ● 跟 Dropbox 連結，檔案可備份或是更新 ● 跟 Adobe Cloud 連結，檔案可備份或是更新 ● 座標點留言討論 ● 可以跟 Android、Web 平台互相同步原型，也能製作 iOS、Android、Web 平台的原型 ● 支援 iPhone 跟 iPad，同時在這兩個載具上提供各自設計的介面跟操作流程
Android	<ul style="list-style-type: none"> ● 透過相簿或拍照上傳原型的圖片 ● 建立可以互動的點擊區域，將不同的頁面串成原型 ● 頁面轉換的動畫 ● 播放原型 ● 分享原型的連結 ● 座標點留言討論 ● 可以跟 iOS、Web 平台互相同步原型，也能製作 iOS、Android、Web 平台的原型
Web	<ul style="list-style-type: none"> ● 透過相簿或拍照上傳原型的圖片 ● 建立可以互動的點擊區域，將不同的頁面串成原型 ● 頁面轉換的動畫 ● 播放原型 ● 分享原型的連結 ● 座標點留言討論 ● 可以跟 iOS、Android 平台互相同步原型，也能製作 iOS、Android、Web 平台的原型 ● 可以嵌入
Windows RT	<ul style="list-style-type: none"> ● 建立可以互動的點擊區域，將不同的頁面串成原型 ● 頁面轉換的動畫 ● 播放原型

- 不能跟可以跟 iOS、Android、Web 平台互相同步原型，僅限於製作 Windows RT 的原型

表 3 POP 產品在不同平台所提供的功能與服務

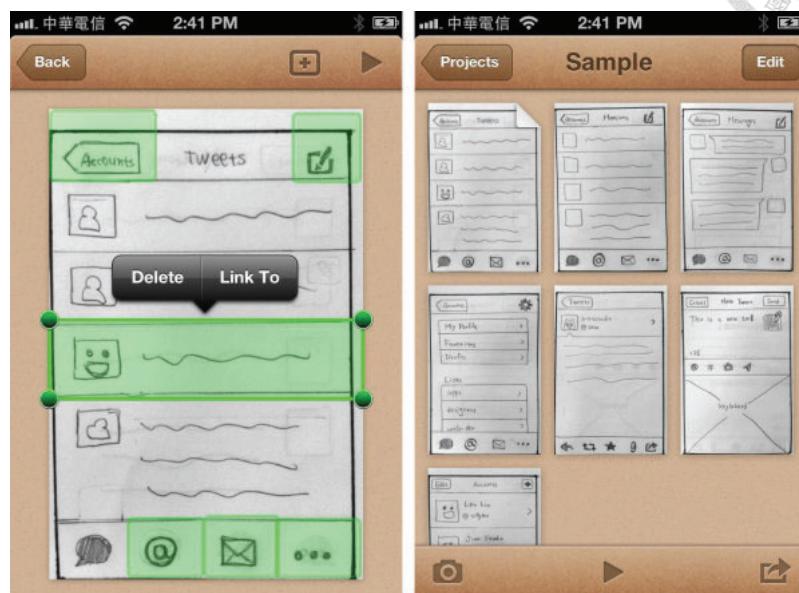


圖 5 POP 在 iOS 平台的第一版產品畫面

來源：Woomoo Inc.

在付費方面，分成三個不一樣的付費標準：

- Free：提供兩個專案的建立
- Basic：提供十個專案以及三個團隊成員的共同編輯以及分享功能
- Pro：提供無限制的專案以及團隊成員的共同編輯以及分享功能

二、痛點解方

B 過去在製作原型時有碰過幾個痛點，以下條列出來：

1. 需要掌握一定的設計技能
2. 需要掌握一定的工程技能
3. 製作出來的原型互動體驗不貼近實際產品
4. 想傳達的產品概念難以用文字表達
5. 原型在製作後如需要更新，既有方式耗時

總和上述，B 認為 POP 有以下個痛點解方：

1. 使用流程直覺，能夠快速上手製作原型
2. 跨平台支援能夠讓使用不同平台的使用者能夠互相分享以及協作

3. 可以透過留言溝能討論頁面，提供面對面以外的討論選項

三、獲益引擎

- POP 設計的簡單易用，可以擴大使用族群，像是曾有使用者用 POP 發想，製作求婚的假 App。
- B 認為未來只要使用者有想法，透過製作 POP 原型來驗證，然後 POP 可以媒合使用者以及專業 App 外包公司幫助使用者把點子成真。
- POP 原本有計劃製作 Explore 模式，讓每個人能把自己的想法分享出來，得到別人的意見回饋，將 POP 成為點子的社群媒體。
- 能將原型嵌入第三方服務這個功能可開啟更多可能性，例如透過跟專案協作工具的結合導入公司工作流程。

第二節 個案公司價值地圖—InVision

InVision 於 2011 年由創辦人 Clark Valberg 與 Ben Nadel 在紐約成立，在官方網站上線時，產品口號為「Build high-fidelity fully interactive web application prototypes in minutes with no code and complete artistic freedom.」，簡單地表達了 InVision 的幾個特點：1. 快速做出不需撰寫程式碼的互動網頁原型 2. 不設限的展現你的想法。

在這幾年的發展中，InVision 在幾個面向證明自己成為原型工具平台的領先地位。首先，自 2011 年至 2018 年底，InVision 總共獲得 3 億 5000 萬美金的投資，目前有五百至一千名員工，預估年營收為 2300 萬美金，公司估值為 19 億美金，從 2016 年一月至 2019 年二月，收購了十家公司。以上每一項數據皆為同類型公司之最，總和上述，為本研究選擇其為個案研究的目標之一。以下為蒐集到的次級資料所完成 InVision 的價值地圖。

一、產品與服務

InVision 在這幾年發展中，新的功能跟產品持續推出，並在獲得市場回饋後，做後續改進並決定是否留存這些新的功能，以下產品與服務為截至 2018 年底在 InVision 官網的「Platform Tour」以及「Learn」選項下的產品整理。





產品與服務名稱	產品與服務的內容
InVision Cloud	<ul style="list-style-type: none"> ● InVision Cloud 主要功能皆以網頁為主要平台，iOS 跟 Android 上僅供展示、留言等偏向討論的功能 ● 製作富含互動以及過場效果的原型 ● 對原型頁面的座標留言討論功能 ● Freehand 提供電子白板做設計的線上即時討論 ● Inspect 讓原型進入產品開發時直接能夠輸出程式可用的頁面資訊以及圖片 ● 與多個第三方的服務有做服務整合，以 Slack 通訊工具為例，當團隊成員有更新原型頁面時，會發通知至指定的對話群組
InVision Studio	<ul style="list-style-type: none"> ● 目前僅支援 Mac，為桌面型軟體，未來有計劃推出 Windows 桌面版本 ● 提供從無到有的專業設計功能，目標競爭對象是 Sketch 以及 Adobe Photoshop ● 可以從 Sketch 匯入可編輯的設計稿 ● 可以做出更為複雜的頁面轉換動畫 ● 與 InVision 同步所有更新 ● 提供頁面串接功能
InVision DSM	<ul style="list-style-type: none"> ● DSM 為 Design System Manager 的簡寫，提供設計師所用的設計雲端資料庫
Design Education	<ul style="list-style-type: none"> ● 提供設計相關的教學文章、設計素材資源、影片
Design Community	<ul style="list-style-type: none"> ● 建立設計社群、舉辦線下活動、提供設計工具開發競賽的獎勵金申請

表 4 InVision 提供的產品與服務

資料來源：InVision 官網

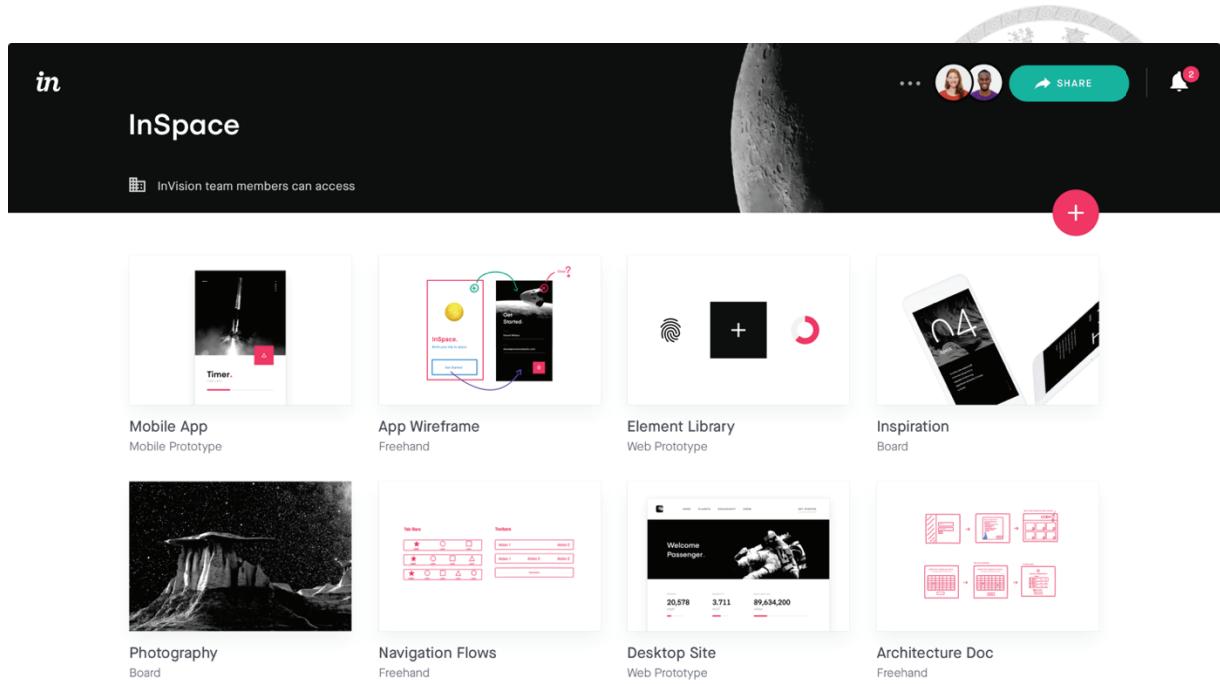


圖 6 InVision Cloud 專案頁面

資料來源：InVision 官網

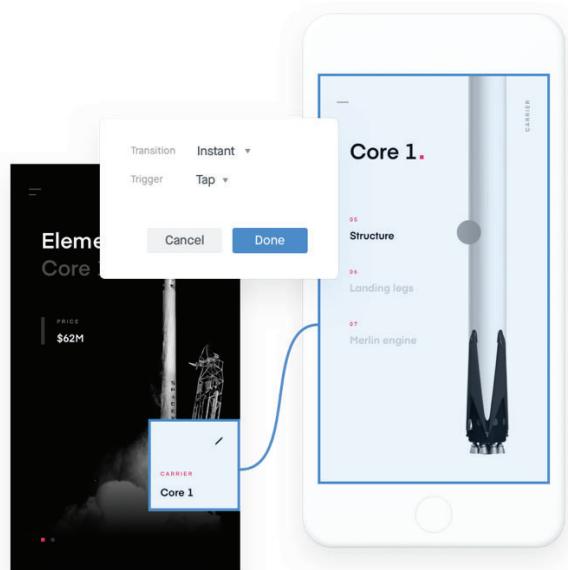


圖 7 InVision Cloud 原型間的連結示意圖

資料來源：InVision 官網

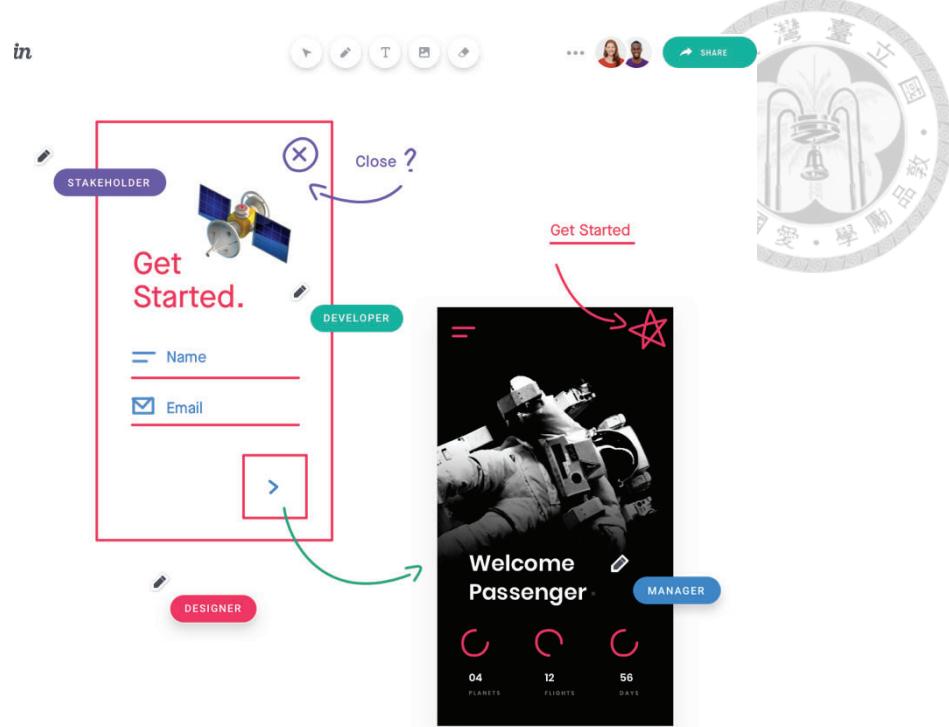


圖 8 InVision Cloud 的 Freehand 互動示意圖

資料來源：InVision 官網

Dimensions	
Position X	546pt
Position Y	215pt
Width	100pt
Height	100pt

Appearance	
Border	1pt
Opacity	100%
Color	#FF3366
Inner border	1px solid

圖 9 InVision Cloud 的 Inspect 示意圖

資料來源：InVision 官網

在付費上，InVision Cloud、InVision Studio 以及 InVision DSM 有不一樣的收費模式：

產品與服務名稱	收費方案	收費內容	提供功能
InVision Cloud	FREE	0 美元/月	1 個專案
	STARTER	15 美元/月	3 個專案
	PROFESSIONAL	25 美元/月	無限個專案
	TEAM	99 美元/月	無限個專案+五個團隊成員
	ENTERPRISE	依照規模	無限個專案+額外進階的功能
InVision Studio	離線使用不用錢，如果設計出來的內容需要上傳雲端則依照 InVision Cloud 的專案數量來收費		
InVision DSM	FREE	0 美元/月	無限的線上設計儲存空間 設計元件的版本控制
	ENTERPRISE	依照規模	以上功能可以將伺服器建置在公 司內部僅供成員存取
Design Education	NA	NA	免費提供所有內容
Design Community	NA	NA	免費提供所有內容

表 5 InVision 的收費模式

資料來源：InVision 官網

從以上的整理可以發現，InVision 現有的產品幾乎可以橫跨所有產品開發所需要的工具，從設計、原型製作、元件交付、版本控制等。在官網上，也找到 InVision 也自許為「All in one place for designers」，從原本的原型工具平台，現在已發展成為橫跨多個工作流程的設計工具雲端平台。

二、痛點解方

InVision 提供了多樣的功能，以產品開發流程來說，使用 InVision 的角色主要可以分為三種：專案產品管理、設計師、工程師。在這三個角色中，本研究選擇以設計師作為顧客素描的目標客戶，因此痛點解方也以此為目標對象，以條列的方式列出痛點解方。

1. 提供簡單易上手的原型製作平台
2. 可將原型透過連結分享給目標對象
3. 可以直接在線上的原型頁面透過留言功能討論或是留註記
4. 製作完成的原型可透過 Inspect 供後續開發流程使用

三、獲益引擎

在 InVision 提供的產品與服務中，可以觀察到除了原型製作與展示相關的功能，InVision 提供相當多額外的延伸產品，可視為 InVision 此原型產品的獲益引擎，因此從產品與服務可觀察到的獲益引擎如下：

1. 如果設計師使用免費的 InVision Studio 進行設計，能夠與 InVision Cloud 做雲端同步，減少需要轉換平台來做到設計與製作原型的時間。
2. 製作出來的原型可透過 Inspect 來供產品開發使用，減少需要轉換平台完成這項工作的時間。
3. 與第三方平台的介接可以結合使用者現有的工作流程。
4. Design Education 隨時提供最新的設計相關教學資源以及設計趨勢，吸引設計師停留在平台的時間。透過分享這些資源，提高設計師的社交活躍度以及專業能力。
5. Design Community 提供線下的設計師聚會活動、線上的互動演講，建立起設計師在 InVision 平台的向心力，另外也撥出獎金來獎勵設計師研究並創造好用的設計工具，以上皆能讓設計師對平台有認同感。

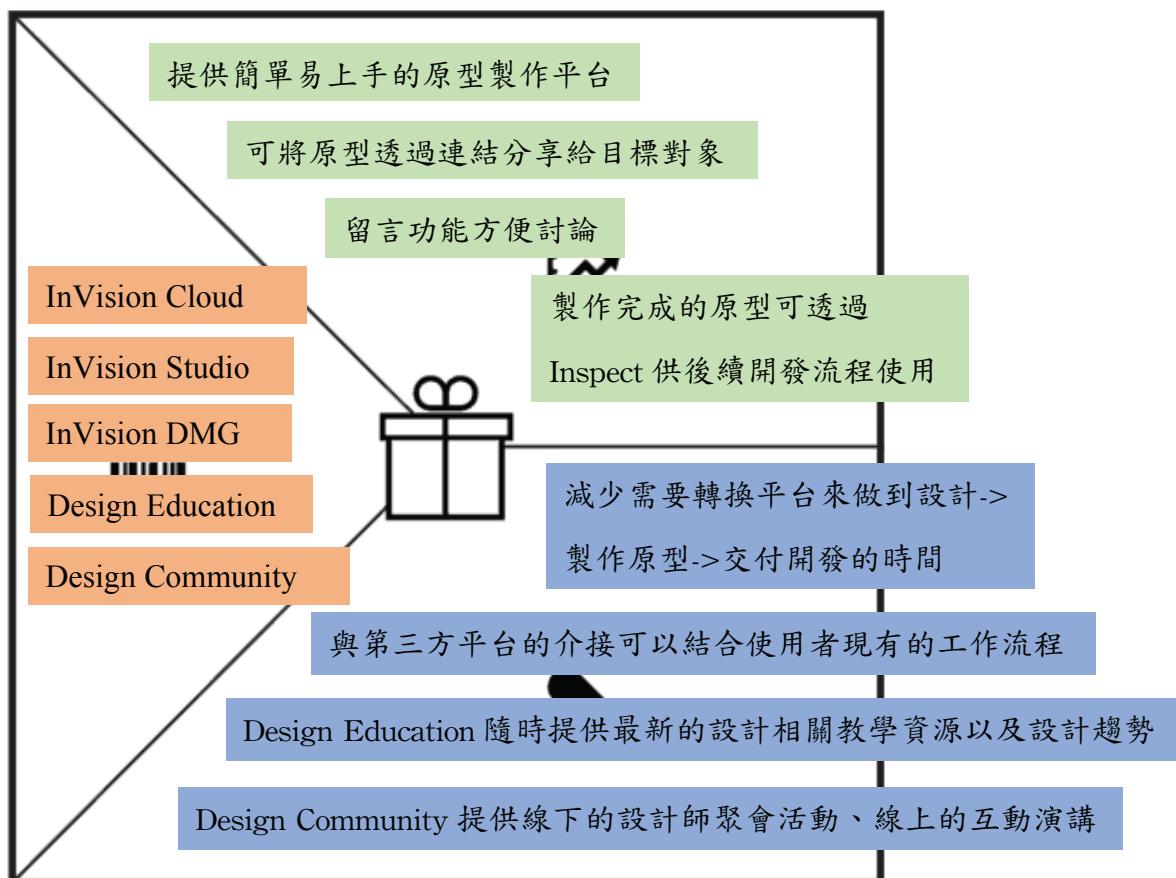


圖 10 InVision 的價值地圖

第三節個案公司價值地圖—Marvel

Marvel 於 2013 年成立於英國倫敦，有三位共同創辦人 Brendan Moore、Jonathan Siao、Murat Mutlu，從 2013 年到 2016 年共取得了約 800 萬美金的投資，分別在 2015 年收購了 Plexi 以及 2016 年收購了以 POP 為主要產品的 Woomoo，員工數量約有 18 人，預估的年營收有 250 萬美金，根據 Woomoo 創辦人最近聯絡對方的資訊中得知，Marvel 已經達到收支平衡。

Marvel 在 2014 年產品開始快速成長時，所使用的口號是「Free Prototyping for Everyone. No coding required.」，強調不需要任何寫程式的技巧即可製作原型。在這幾年的發展中，在設計圈有持續的曝光，但使用者的增長以及資金的取得皆沒有爆發性的突破。在 UXTools 的 2018 調查中，Marvel 在原型工具的排名從 2017 年的第五名滑落到第九名，顯示 Marvel 的成長已出現阻礙。本研究會藉由跟 InVision 價值主張的分析比較來探究其原因。本章節將藉由蒐集到的次級資料以及 Woomoo 創辦人的訪談內容來繪製 Marvel 價值地圖：

一、產品與服務

Marvel 專注在提供跟原型有關功能，沒有多樣化的產品區隔，以原型工具為出發點，其餘的附屬功能皆為強化使用者對於原型的可利用情境，做縱向深入。以下以表格條列出 Marvel 所擁有的功能：

產品與服務 名稱	產品與服務的內容
Marvel	<ul style="list-style-type: none">● iOS、Android、Web 皆擁有完整的原型製作以及展示功能● 製作富含互動以及過場效果的原型● 針對原型頁面的座標留言討論功能● 能夠繪製或是使用平台提供的元件來做原型設計● Handoff 讓原型能夠輸出程式可用的頁面資訊以及圖片● Marvel 提供與 Sketch 設計工具能互相連結的 plug-in，幫助設計進入原型流程減少手動的步驟● 與多個第三方的服務有做服務整合，以 Jira 專案管理工具為例，可以嵌入 Marvel 的預覽圖以及連結至工作項目中

表 6 Marvel 所提供的產品與服務

資料來源：Marvel 官網

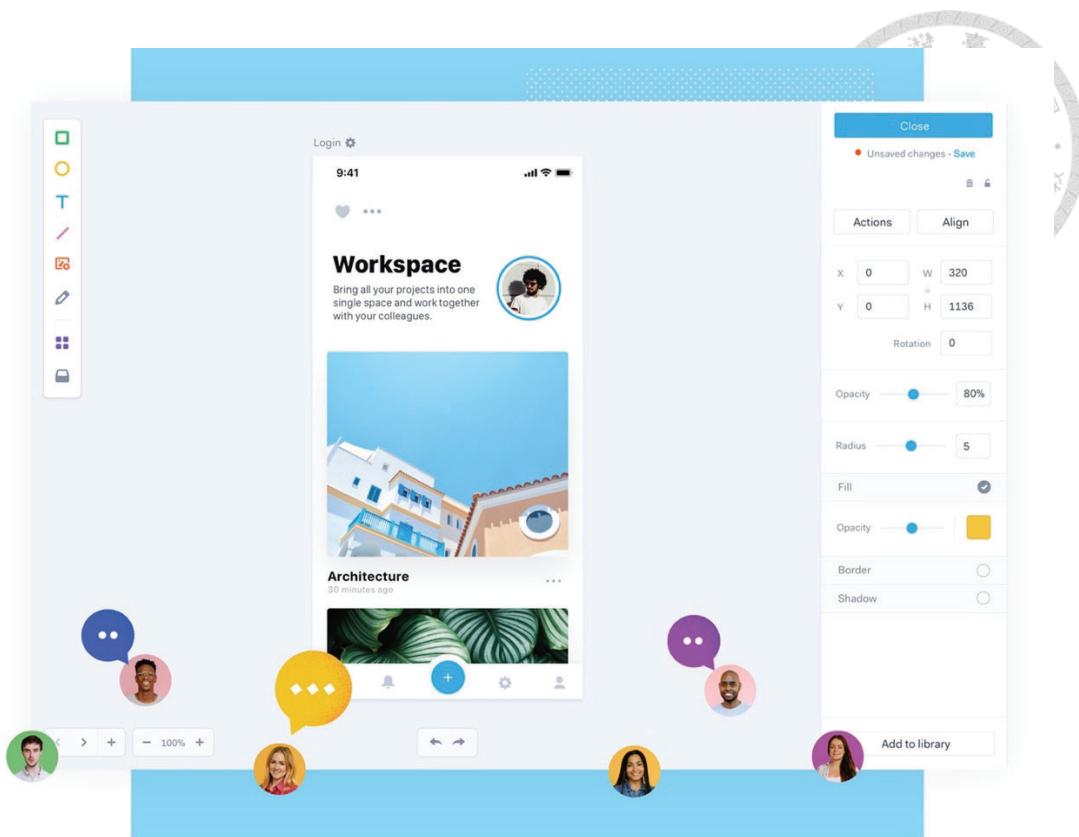


圖 11 Marvel 原型製作頁面示意圖

資料來源：Marvel 官網

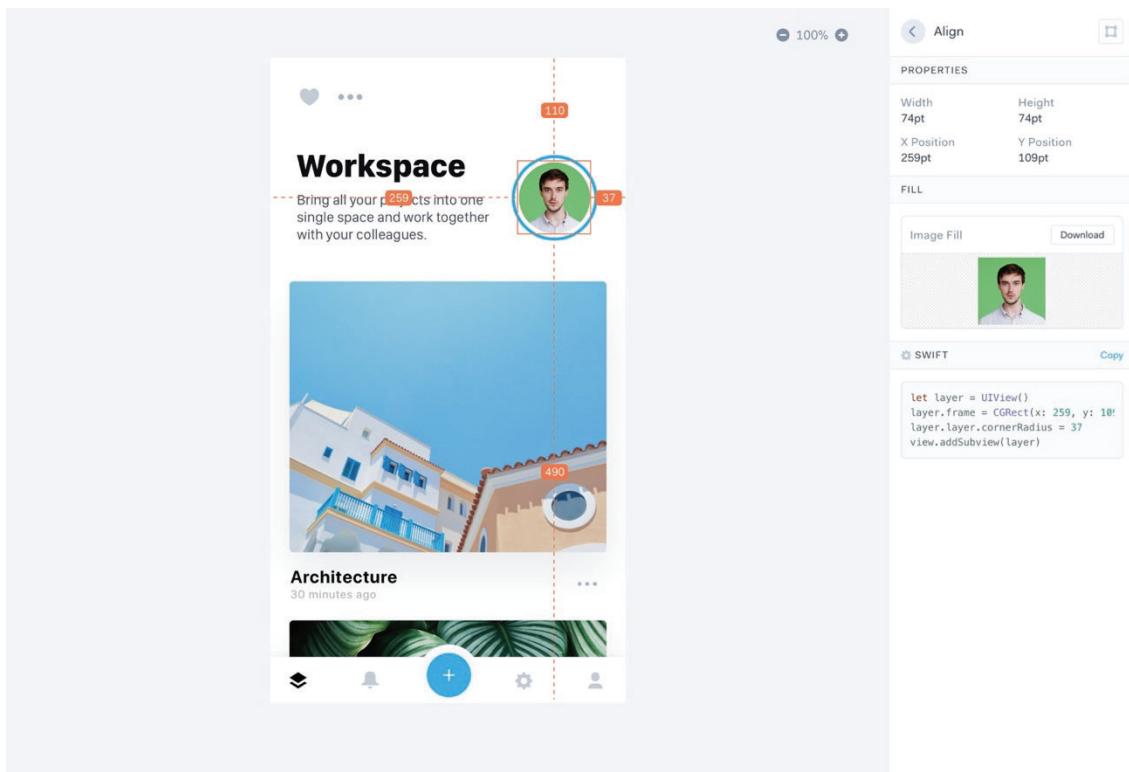


圖 12 Marvel Handoff 功能示意圖

資料來源：Marvel 官網

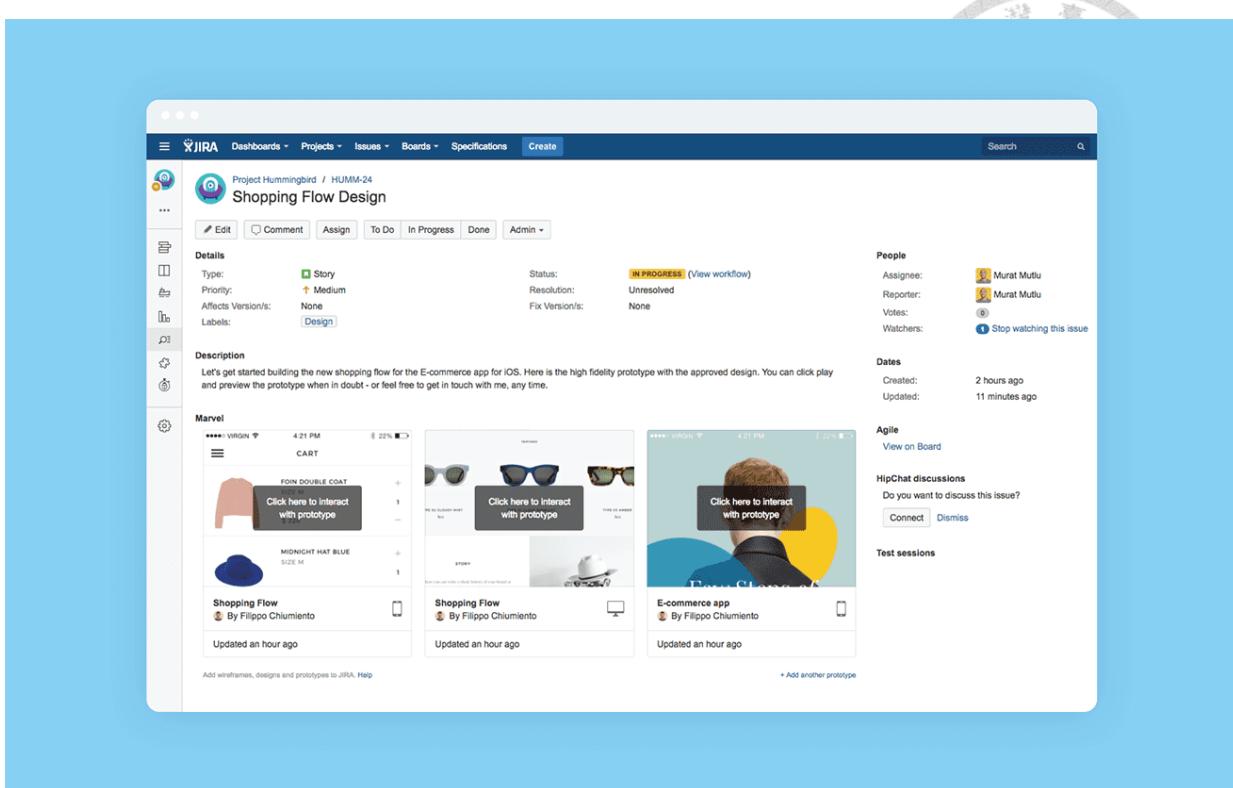


圖 13 Marvel 與 Jira 整合示意圖

資料來源：Marvel 官網

以下是 Marvel 收費模式的整理表格：

收費名稱	收費內容	提供功能
Free	0 美元/月	一位使用者、一個專案數量
Pro	12 美元/月	一位使用者、無限專案數量 可下載並離線展示原型 在展示時移除 Marvel 的官方 logo
Team	42 美元/月	三位使用者、無限專案數量 所有 Pro 的額外功能 專案可加入密碼鎖 可調整團隊成員的使用權限 團隊資料庫 私密留言
Team Plus	84 美元/月	六位使用者、無限專案數量 所有 Team 的額外功能

		升等的客服服務
Enterprise	依照規模	無限使用者、無限專案數量 所有 Team Plus 的額外功能 企業單一登入 強化的保密功能 優先的客服服務

表 7 Marvel 的收費模式

資料來源：Marvel 官網

Marvel 的收費模式切分成五個，可以發現即使是提供給團隊，也分成了兩種不同依照團隊使用者數量的收費模式，而整體來說，Marvel 的付費內容主要是以團隊人數來作為參考依據，以產品的服務與內容來看，多人所額外新增的功能皆以團隊為主，即使是較少收費的 Pro 模式，也不會影響製作以及展示原型的主要功能。

二、痛點解方

Marvel 在 Why Marvel 中的口號是「Everything you need to bring ideas to life」，這句話貫串了 Marvel 想解決的問題，是當使用者有點子時，可以依靠 Marvel 來將想法呈現出來。對 Marvel 來說，使用者不必然是設計師，只要你符合上面那句口號，就是 Marvel 的目標對象。以下為 Marvel 的痛點解方：

- 一、提供簡單易上手的原型製作平台
- 二、可將原型透過連結分享給目標對象
- 三、可以直接在線上的原型頁面透過留言功能討論或是留註記
- 四、製作完成的原型可透過 Handoff 供後續開發流程使用
- 五、可在手機 App 與桌面 Web 進行原型製作

三、獲益引擎

從 Marvel 主頁的主要選項可知，Marvel 把重點切為「Why Marvel」和「Integrations」。前者主要是說明整個 Marvel 工具的功能，藉由整個流程來告訴使用者 Marvel 可以幫你做到什麼；後者則是說明 Marvel 有跟哪些第三方服務做介接，讓使用者了解可以如何和既有的其他服務做結合，讓整個工作流程更順暢。因此獲益引擎為這兩個重點內所包含的部分內容，條列如下：



1. 提供能夠設計單純介面的設計工具，減少需要轉換平台來做到設計與製作原型的時間。
2. 製作出來的原型可透過 Handoff 來供產品開發使用，減少需要轉換平台完成這項工作的時間。
3. 與第三方平台的介接可以結合使用者現有的工作流程。

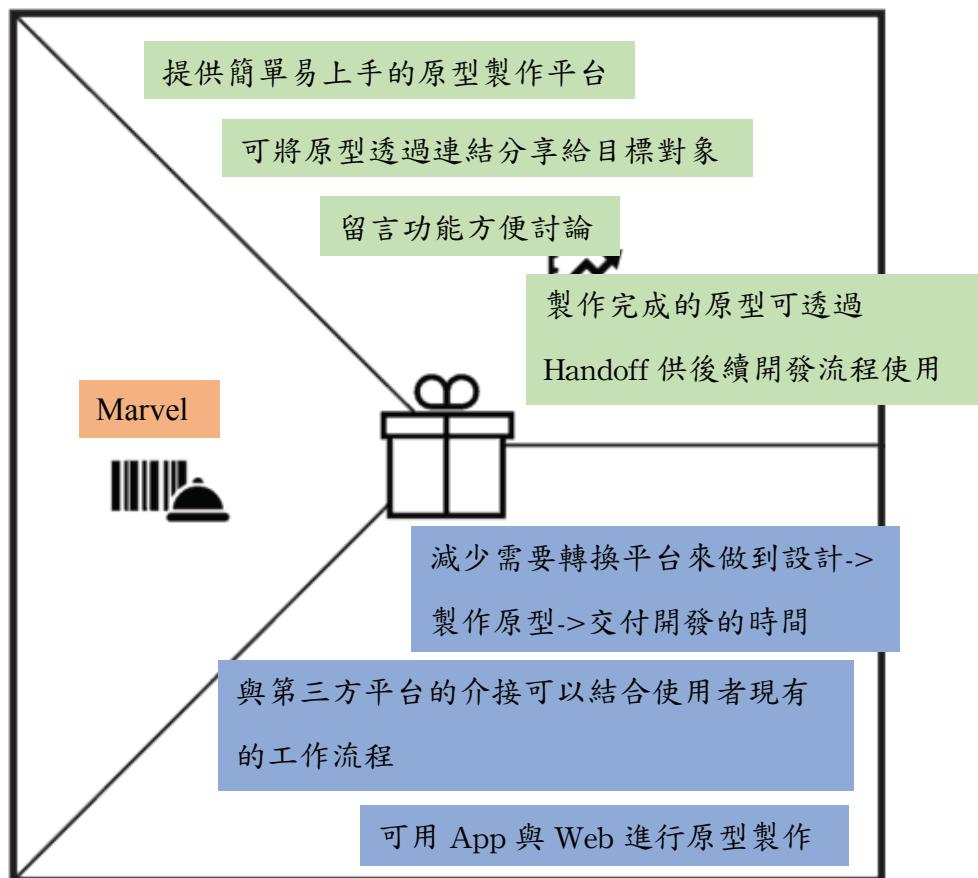


圖 14 Marvel 的價值地圖

第五章 顧客素描與價值適配



第一節 顧客訪談

在原型工具的使用者中，可能會有三個角色：專案產品管理、設計師、工程師。其中專案產品管理主要使用的功能會是參與討論、與製作好的原型互動、展示原型；工程師為參與討論、與製作好的原型互動、開發產品時將原型作為依據；設計師則是在原型工具上面停留最久的角色，從原型製作、參與討論、展示原型、參考過去或是他人原型內容等。因此，本研究為完成 InVision 與 Marvel 價值主張之顧客素描，將以設計師為訪談對象。

為整理 InVision 與 Marvel 之顧客素描，根據《個案研究》，一定要隨時對蒐集到的證據行分析，考慮為什麼事實與預想不一樣，這也許會指引你去搜尋更其他更多證據（Yin, 1994）。因此以半結構式訪談的形式，共訪談了十二位設計師，分成研究方法中提到的四個象限，分別是：新創公司—使用 InVision、成熟公司—使用 InVision、新創公司—使用 Marvel、成熟公司—使用 Marvel，每個象限訪談個三位。

受訪者	年齡	性別	任職公司屬性	職稱	工作年資	使用的原型工具	受訪時間
A	28	男	成熟	UX 設計師	10 年	InVision	2019/3/13 20:00-20:40
B	33	男	新創	UI / UX 設計師	6 年	InVision	2019/3/15 19:00-19:40
C	32	女	新創	UI / UX 設計師	5 年	InVision	2019/3/16 18:00-18:40
D	38	男	新創	UX 設計師	10 年	InVision	2019/3/16 20:00-20:40
E	33	女	成熟	產品設計師	8 年	InVision	2019/3/18 11:00-11:40
F	42	男	成熟	資深設計師	15 年	InVision	2019/3/21 18:30-19:10
G	37	男	新創	UI / UX 設計師	5 年	Marvel App	2019/3/21 17:00-17:40
H	27	女	成熟	UI 設計師	5 年	Marvel App	2019/3/24 14:00-14:40
I	35	女	新創	創意總監	10 年	Marvel App	2019/3/25 12:00-12:40
J	28	女	成熟	UI / UX 設計師	6 年	Marvel App	2019/3/30 13:00-13:40

K	36	男	新創	創意總監	15 年	Marvel App	2019/3/28 15:00-15:40
L	26	女	成熟	UI 設計師	3 年	Marvel App	2019/3/30 21:00-21:40

表 8 受訪者資訊

本章預產出原型工具之顧客素描，故訪談大綱以顧客任務、顧客痛點與顧客獲益為問題的發想來源，透過設計不同的問題，期望能夠得到受訪者實際的產品使用心得，訪談大綱內容於附錄三供參考。訪談時參考個案研究之傾聽方法，從受訪者的遣詞用句中，掌握其心態和情感，了解事件的前後關聯，並理解受訪者感受世界的方式（Yin, 1994）。在訪談時，雖本研究已知 InVision 已經成為市場領先者，為屏除此可能的偏見，在訪談 Marvel 的使用者時，除非受訪者主動提及，不然不主動去比較兩者的產品優劣。訪談是以錄音的方式保存，並整理成訪談摘要，可參考附錄四的受訪者訪談摘要，共十二位的受訪內容。

第二節 顧客素描

一、顧客任務

順序為依照重要程度排序，越重要的擺越前面。

1. 製作產品原型

訪談中發現，在產品開發流程中，製作原型是受訪者的工作流程之一，為功能型任務。

受訪者 A：「在決定功能後開始規劃設計圖，然後將設計圖上傳 InVision。」

受訪者 C：「產品經理將要開發的功能講解給設計師聽，設計師透過手繪每個畫面，拍照上傳 InVision，工程部門也會一起開會評估可行性。」

受訪者 D：「在有初期想法時，會從 Sketch 做簡單設計圖，然後透過 InVision 來看在手機上面互動是否合乎預期。」

受訪者 E：「在做使用者測試時會用來製作原型。」

受訪者 G：「在製作 Wireframe 時透過 Sketch 製作線稿，製作完上傳 Marvel。」

受訪者 H：「主要是把 Sketch 輸出的畫面傳到 Marvel App 上面。」

受訪者 I：「設計好畫面後上傳 Marvel App，把畫面連在一起。」

受訪者 J：「透過 Sketch 作圖使用插件上傳至 Marvel App，然後在每個畫面去設定畫面轉換的連結。」

受訪者 K：「當客戶提出要求要了解產品流程時，就會使用 Marvel 製作原型。」

受訪者 L：「做 App 的話透過 Sketch、做網頁的話透過 Photoshop，將畫面完成後上傳 Marvel 製作原型。」

2. 展示原型

在原型製作完成後，受訪者會透過開會或是分享連結的方式展示可互動的原型。展示原型會有兩種形式，一種是透過開會，投影到大螢幕，然後展示原型的互動；另一種則是將製作好的原型分享給關係人，讓關係人能夠在自己的工作環境中可以操作可互動的原型。展示原型為功能型任務。

受訪者 A：「在開會時將原型展示給成員看，後續再做修正。」

受訪者 B：「會分享製作好的連結供免費帳號的一般成員能夠觀看以及在原型上做互動。」

受訪者 C：「通常透過開會時展示原型互動來討論。」

受訪者 E：「將做成的原型透過連結分享。」

受訪者 G：「在開會時將製作好的原型展示給關係人看，並讓他們提出問題或是實際操作。」

受訪者 H：「將（原型）連結傳給工程師，讓工程師能夠了解流程。」

受訪者 J：「透過 Sketch 作圖使用插件上傳至 Marvel App，然後在每個畫面去設定畫面轉換的連結。」

受訪者 K：「（原型）透過連結分享給客戶使用。」

受訪者 L：「（原型）完成後分享專案連結給客戶。」

3. 顯示專業度

受訪者 A、B、D、F、G、J、K 皆表示期望帶給其他工作夥伴專業感，為社交型任務。

4. 給合作對象好溝通的形象

受訪者 B、D、I、J 皆表示期望使用的設計工具能將設計師好溝通的形象帶給其他工作夥伴，為社交型任務。

5. 幫助團隊成長

幫助團隊成長為輔助型任務。

受訪者 B：「會將 InVision 作為內部設計師訓練的流程，透過以前的專案來讓新人快速上手。」

二、顧客痛點



順序為依照痛點程度排序，越痛的擺越前面。

1. 靜態的設計圖用來溝通產品概念有困難，容易造成誤解

設計工具如 Photoshop 或是 Sketch 製作出來的為靜態圖，以靜態圖作為講解的依據會遇到幾點問題：a. 靜態圖無法互動，難以聯想實際流程 b. 觀看靜態圖的載具不一定是確切的實際裝置，會有溝通上的誤會。例如是做手機 App 的頁面，但客戶用桌上型電腦打開時顯示上面並不是實際的裝置大小，會對內容有所誤解。

受訪者 B：「能夠實際模擬產品在真實裝置上的顯示以及互動。」

受訪者 D：「InVision 的視覺化流程對我很重要，能夠讓我以及使用者感受到實際產品可能的運做狀況。」

受訪者 E：「溝通在這個平台可以有比較實際的依據，減少資訊落差。」

受訪者 F：「能夠快速將原型能夠在正確的裝置上面做檢視。」

受訪者 G：「能夠減少客戶了解產品流程的時間，在沒有使用之前，會需要兩個步驟來讓客戶了解流程，第一是先透過單張視覺稿來展示主要畫面，還會有一個展開圖用來說明流程。」

受訪者 H：「在幫助跟工程師溝通以及使用者測試方面都有不錯的效果。」

受訪者 I：「使用後溝通成本降低很多。」

受訪者 J：「沒有使用前只會做靜態圖，較難順過整個流程架構，開發者也無法想像流程，需要多次溝通來讓需要知道流程的關係人能夠了解，且透過口頭說明還是會有認知落差的情形。」

受訪者 K：「在使用前客戶比較難了解實際產品流程。」

受訪者 L：「讓客戶能夠聯想實際真實產品的互動，減少跟客戶的認知落差。」

2. 原型工具複雜難用

受訪者 A：「使用過其它能做比較複雜動畫互動的原型工具，例如 Principle，但是學習曲線較陡，所以最終還是回到簡單易用的 InVision。」

受訪者 C：「跟其他原型工具比起來，用 InVision 製作原型的非常簡單，在需要展示有連結性的原型時非常快速。」

受訪者 D：「Principle 是桌面版的原型工具，製作起來快速，但是 UX 有時候讓人搞不太懂為什麼這樣設計。」

受訪者 E：「InVision 優勢在於簡單易用，學習曲線平緩，所以很容易推薦給其他設計師。」

受訪者 F：「使用起來簡單快速，沒有太高的學習門檻。」

受訪者 G：「將畫面連結到下一個畫面的步驟跟其他原型工具比較起來很少。」

受訪者 H：「有用過可以做出比較複雜動畫的工具，但是不容易學習。」

受訪者 I：「Marvel App 做得很簡單操作。」

受訪者 J：「有使用 Proto.io、Axure，學習成本較高，且製作時間比較長。」

受訪者 L：「（製作原型）所需要的步驟非常少，而且簡單易用。」

3. 產品開發速度因加入原型製作而變慢

原型設計在近年來已變成產品開發的一部分，但過去的工具無法有效的解決此需求，使產品開發速度不符合預期。

受訪者 A：「讓整個產品開發流程能夠加速，符合敏捷開發的工作流程。」

受訪者 F：「在使用之前會透過 Keynote 來做原型，但會花遠多於 InVision 製作原型的時間，對我來說，能夠減少製作的時間是很大的幫助。」

受訪者 G：「減少製作原型所需要的時間。」

4. 產出的原型只在產品開發的初期有用處

受訪者 B：「在協助工程師實作時，會使用 Inspect 的功能來輸出相關元件供工程師開發。」

受訪者 E：「有使用 Inspect 來將設計元件跟資訊給工程師實作。」

受訪者 K：「在產品進入實作階段，Marvel 做的原型會用來做流程參考的依據。」

5. 與工作地點不在同個辦公室的同事溝通原型困難

受訪者 B：「團隊溝通方便很多，尤其團隊在這幾年有所擴編，再來是有海外的團隊成員，使用 InVision 減少許多解釋原型時間。」

受訪者 H：「和據點不同團隊會透過 Marvel App 的分享連結來討論。」

6. 沒有程式能力來做可互動原型

在進行產品開發前，設計師需要製作預期的頁面與產品經理溝通，但是一般設計工具只能製作出靜態的頁面圖，無法讓頁面圖像真實的產品那樣互動，但設計師不一定具有寫程式的能力，所以需要有適合設計師的工具來製作原型。

受訪者 D：「Framer 可以做更細節的互動，但是需要寫程式來完成。」



受訪者 H：「原本會請工程師寫簡單的原型，常常很難排進工程師的工作內。」

7. 產出的原型更新流程繁瑣

受訪者 E：「其他設計工具跟 InVision 的同步功能，在升級新畫面時能夠很快更新，而不用透過多個步驟來完成。」

三、顧客獲益

順序為依照獲益程度排序，越高的擺越前面。

1. 產生原型的速度加快，幫助工作效率（必要獲益）

Eric Ries (2011) 在《精實創業》一書中提到，產品的早期原型未曾推出，這會讓潛在客戶完全沒有看過這個產品，對產品不了解 (Ries, 2011)。因此對於推出新產品前，是否有原型可供潛在客戶互動是相當重要的一件事，因此讓原型產生的速度加快為使用者的必要獲益。

受訪者 A：「特別喜歡整個原型製作流程簡單易懂，可以很輕鬆的完成可供展示的原型。」

受訪者 C：「用 InVision 製作原型的非常簡單，在需要展示有連結性的原型時非常快速。」

受訪者 D：「InVision 由於簡單好用，所以效率加快方面有很大的幫助，讓整個產品加速。」

受訪者 E：「InVision 優勢在於簡單易用，學習曲線平緩，所以很容易推薦給其他設計師。」

受訪者 H：「是容易上手的原型工具。」

受訪者 J：「在注重效率的接案型公司，Marvel App 在時間的花費減少很多。」

受訪者 L：「連結頁面時，所需要的步驟非常少，而且簡單易用。」

2. 產品使用簡單易懂，連非設計專業的團隊成員也能上手（意料外獲益）

受訪者 A：「特別喜歡整個原型製作流程簡單易懂，可以很輕鬆的完成可供展示的原型。」

受訪者 E：「發現產品經理也喜歡這個工具，很容易懂該如何使用。」

受訪者 F：「從團隊來考量 InVision 主要優勢還是在於簡單易學，所以在大部分情境下可以快速的達到需求。」

3. 平台其他服務能夠橫跨多個產品開發流程（意料外獲益）



受訪者 A：「有使用 InVision 來做 Handoff，將原型製作的流程延續下去。」

受訪者 B：「InVision 平台想提升整體設計師能力，所以常常推出的新功能有打到設計師的需求，例如 Freehand 讓 Wireframe 的設計更直覺，可透過上傳圖以及手繪的方式來解釋產品流程。」

受訪者 E：「在需要傳遞給工程師開始實作產品時，會使用 Inspect 功能來給可實作的資源。Design System Manager 可以建立設計標準，跟其他設計師溝通基本元件跟顏色。」

受訪者 K：「解決溝通的問題，包含開發前期設計與客戶的溝通，後期正式進入開發後讓關係人能理解產品要按照什麼樣的流程來實作，聚焦產品共識。」

4. 製作原型的工具擁有實用的功能（預期獲益）

受訪者 D：「Fixed Header 跟 Footer 使用起來很直覺，基本上每個原型設計都會碰到這個功能。」

受訪者 G：「將畫面連結到下一個畫面的步驟跟其他原型工具比較起來很少。」

受訪者 I：「把檔案轉上傳的流程很方便。有注意到跟 Slack 的功能整合，是蠻方便的功能。」

受訪者 J：「有跟公司內通訊軟體 Slack 做整合，像是完成原型後會自動發通知到聊天室，這種小地方覺得很方便。」

受訪者 K：「喜歡 Marvel App 的手機版可以利用拍照上傳畫面，不用一定要用筆電才能開始製作流程。」

受訪者 L：「禁止調整原型這個功能幫助非常大，在使用之前客戶常常會就畫面來調整字體或是介面大小，但其實在實際大小的裝置上面可能沒有調整的必要，Marvel 的原型可以禁止調整大小，讓客戶能在實際裝置檢視。」

5. 提供的設計教學以及相關資源（意料外獲益）

受訪者 A：「InVision 有提供很多設計的教學以及文章分享，這讓設計師會覺得該平台重視這個族群，提昇該族群的專業度。」

受訪者 B：「提供很多免費設計資源，讓設計師覺得 InVision 有花時間照顧設計師這個族群的需求，願意花資源投注在這類沒有太多經濟回報的內容創造。」

受訪者 E：「有注意到 Design Education，因為會收到相關 e-mail，公司內的設計師群組會分享相關內容。雖然出來的內容不一定質量好，但是能在當下的設計流行寫出自白皮書，跟

上現在的設計趨勢。覺得對整體設計師是有好處的，因為不是所有公司都能取得這些設計資源。」

受訪者 F：「有在看 InVision 提供設計師相關的資源，偶而會跟同事分享覺得不錯的文章，這會對 InVision 的品牌形象加分不少。」

6. 提升專業能力（渴求獲益）

受訪者 A：「InVision 有提供很多設計的教學以及文章分享，這讓設計師會覺得該平台重視這個族群，提昇該族群的專業度。」

受訪者 B：「會將 InVision 作為內部設計師訓練的流程，透過以前的專案來讓新人快速上手。」

7. 能夠完成充滿細節的轉場動畫（渴求獲益）

在訪談中，每一位受訪者皆使用過競品，大部分的理由是想要完成特殊的轉場特動畫。

8. 減少開會時間（渴求獲益）

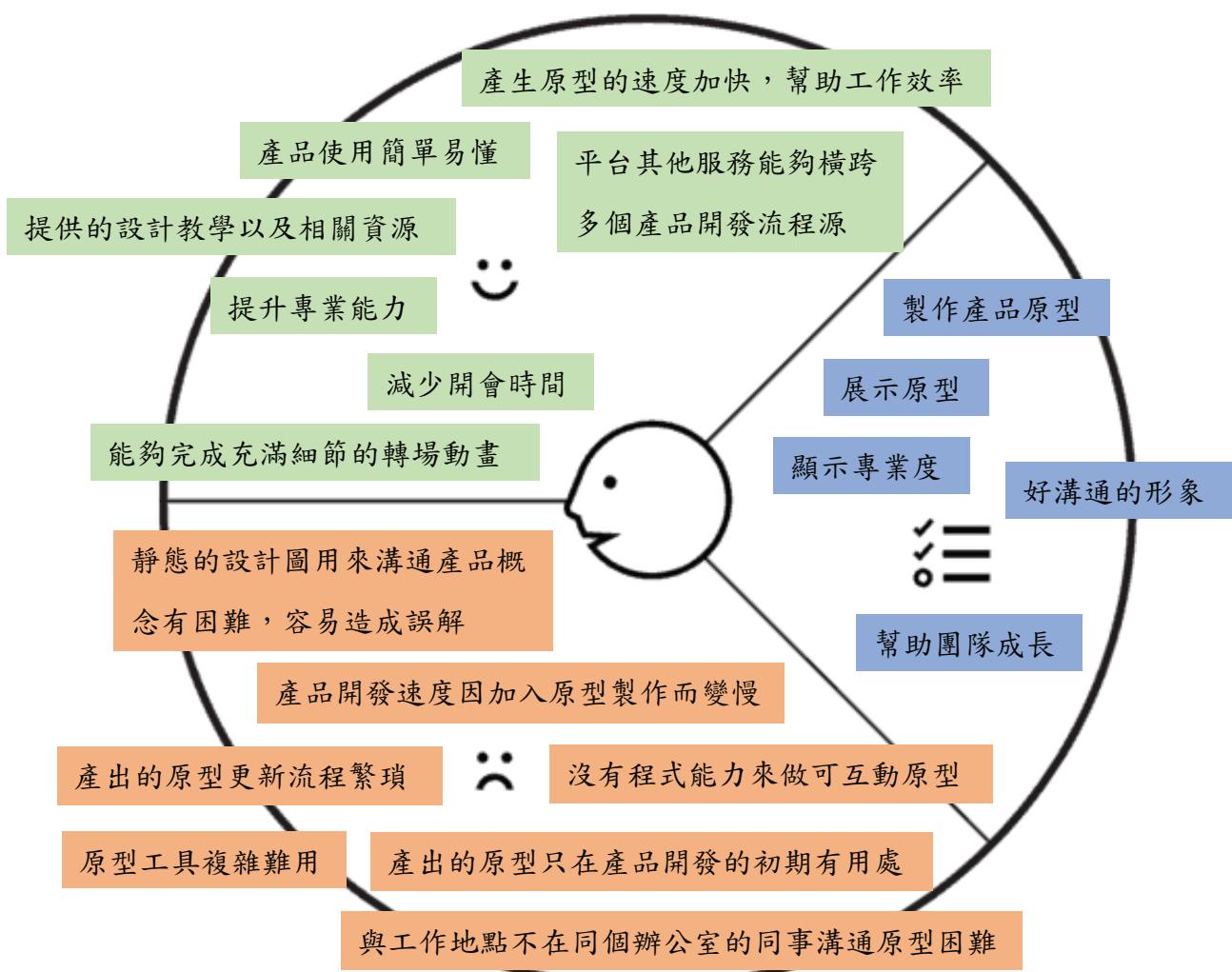


圖 15 原型設計工具之顧客素描

第三節 個案公司價值適配—InVision



根據第一節的顧客素描，結合第四章第二節之價值主張，會將三個面向：顧客任務、顧客通點、顧客獲益以三張表格來解析適配結果。

1. 顧客任務適配結果

顧客任務	與 InVision 適配結果	是否適配
製作產品原型	此功能型任務為原型工具最基礎的需求之一，InVision 最一開始提供的服務及為提供網頁的原型製作以及展示互動功能。	O
展示原型	此功能型任務為原型工具最基礎的需求之一，InVision 最一開始提供的服務及為提供網頁的原型製作以及展示互動功能。	O
顯示專業度	設計師在工作上需要展示自己的專業形象，來讓提案能夠順利執行，使用專業的設計工具可以顯示設計師的專業形象，InVision 由於是以提供專業設計平台為公司目標，故使用 InVision 的設計師能夠讓自己契合專業的形象。	O
好溝通的形象	在訪談中，少部分設計師希望給同事有好溝通的形象，InVision 由於簡單易用，其他團隊夥伴也能上手，因此在平台上溝通容易，同時將設計師好溝通的形象帶給團隊夥伴。	O
幫助團隊成長	InVision DSM 提供沒有限制容量設計資源雲端服務，受訪者中有三位所處的團隊有使用其資源，並稱這樣可以讓新進成員更容易上手，以及團隊成員間能夠互相參考設計並提升能力。	O

表 9 InVision 顧客任務適配結果

2. 顧客痛點適配結果

顧客痛點	與 InVision 適配結果	是否適配
靜態的設計圖用來溝通產品概念有困難，容易造成誤解	在針對原型製作的工具出現前，設計師需用其他工具來做概念傳達，但靜態的設計圖需要用許多語言來解釋這個頁面的意圖，且有常常解釋不清楚的狀況，InVision	O

	使製作出來的原型可以互動，讓頁面間的流程清楚的呈現在目標對象之前，解決顧客溝通誤解的痛點。	
原型工具複雜難用	同為原型工具，市場上有許多競爭對手，其中有部分為了提供多樣化的頁面轉場動畫或是能有更細分的功能，整體設計的相當複雜，學習曲線陡峭。在訪談中，設計師認為這類型工具雖然有滿足到部分需求，但由於學習上需要花許多時間，不只是自己能夠上手即可，仍需要團隊成員的認可。InVision 其中一個特點就是簡單易用，即使不是專業設計師也能夠理解並使用大部分的功能，做出預期的修改。	O
產品開發速度因加入原型製作而變慢	由於精實創業、敏捷開發在 2010 年後越來越被重視，原型製作的需求漸漸導入新創以及成熟企業，但當時工具沒能很好地滿足設計師的需求，因此製作原型對於團隊來說是新加入的流程，導致產品開發速度因為加入原型製作而變慢。InVision 在這點的痛點解方為提供簡單易用的工具，同時容易跟團隊成員分享討論，讓任何修改可透過雲端同步更新。許多受訪者提到因為使用了 InVision 而減少了製作原型的時間。	O
產出的原型只在產品開發的初期有用處	<p>原型的使用有幾個情境：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 有產品構想時，需要有原型供關係人（設計師本身、產品負責人、假定的客群、客戶等）互動體驗 2. 產品進入開發時，供工程師確認流程 3. 供未來產品參考用 <p>在 2. 的情境中，InVision 有提供 Inspect 讓工程師除了跟原型互動，且能確認設計細節以及下載切圖。</p>	O

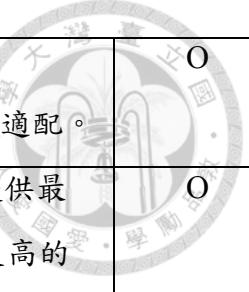


	<p>在 3. 的情境中，InVision DSM 供設計師可以將標準儲存，方便未來使用，等同於設計師使用的 Google Drive。</p> <p>所以除了初期使用的 1. 以外，InVision 滿足了原型在各階段還是有用處的痛點。</p>	
與工作地點不在同一個辦公室的同事溝通原型困難	<p>訪談的對象中，有幾位成熟公司於世界各地設有辦公室，於是團隊的溝通會有時間以及方式兩種問題。</p> <p>InVision 的留言跟原型分享連結解決了這個痛點</p>	O
沒有程式能力來做可互動原型	<p>沒有原型工具前，需要完成能夠互動的原型需要有程式能力。InVision 只需要透過點擊即能完成可互動的原型。</p>	O
產出的原型更新流程繁瑣	<p>離線版本的原型工具在每次需修改原型時，重新製作並組合，接著透過 email 將更新傳送給所有的關係人。</p> <p>InVision 由於是雲端服務，只需透過取代需要修改的頁面，所有原型的分享對象皆能取得更新後的內容。</p>	O

表 10 InVision 顧客痛點適配結果

3. 顧客獲益適配結果

顧客獲益	與 InVision 適配結果	是否適配
產生原型的速度加快，幫助工作效率	<p>使用原型的必要獲益之一為幫助工作效率，在受訪對象中，皆認為 InVision 容易使用，有幫助到工作效率。與獲益引擎中的「提供簡單易上手的原型製作平台」適配。</p>	O
產品使用簡單易懂，連非設計專業的團隊成員也能上手	<p>由於 InVision 簡單易用，在訪談中，受訪者有提到連非設計專業的產品經理，也能進行簡單的修改。</p>	O
平台其他服務能夠橫跨多個產品開發流程	<p>InVision 提供了設計使用的 InVision Studio，提供原型相關製作分享的 InVision Cloud，提供能夠進行開發素材的 Inspect 以及設計資源管理的 InVision DSM。能夠橫跨各個產品階段。</p>	O



製作原型的工具擁有實用的功能	訪談對象有提到以下幾個實用的功能：Fixed Header/Footer、連結畫面的步驟較少等，與獲益適配。	O
提供的設計教學以及相關資源	InVision Design Education 與 Community 隨時提供最新的設計資源，受訪者因為這個功能對平台有更高的向心力，屬於意料外獲益之適配。	O
提升專業能力	身為設計師，受訪者提到希望帶給同事的形象中，專業能力是渴求獲益，InVision 隨時供給的設計資源以及雲端儲存供內部建立標準化皆能有效提升其專業能力，因此與渴求獲益適配。	O
能夠完成充滿細節的轉場動畫	在訪談過程中，受訪者有提到 InVision 能完成大部分的轉場，但有時有特殊需求，例如製作能夠讓客戶驚喜的原型時，會需要使用其他競品來完成這個需求，故這個需求沒有被滿足。	X
減少開會時間	以工程師以及設計師這類專業從業人員的立場來看，皆希望工作時間能放在有效率的完成專業製作項目，所以認為開會的時間越少越好。使用原型工具原本有預期可以減少開會時間，但實際上還是需要開會討論內容，最終結果上或許有讓產品更符合眾人的意見，不過在減少開會時間上並沒滿足。	X

表 11 InVision 顧客獲益適配結果

第四節 個案公司價值適配—Marvel

根據第一節的顧客素描，結合第四章第三節之價值主張，會將三個面向：顧客任務、顧客通點、顧客獲益以三張表格來解析適配結果。

1. 顧客任務適配結果

顧客任務	與 Marvel 適配結果	是否適配
製作產品原型	此功能型任務為原型工具最基礎的需求之一，Marvel 最一開始提供的服務及為 App 的原型製作以及展示互動功能。	O

展示原型	此功能型任務為原型工具最基礎的需求之一，Marvel 最一開始提供的服務及為提供 App 的原型製作以及展示互動功能。	O
顯示專業度	Marvel 在產品快速推廣時的口號是「Free Prototyping for Everyone. No coding required.」，另外收購的產品 POP 也是標榜供給任何人都能完成原型設計的工具，因此在此顧客任務中並不適配。	X
好溝通的形象	在使用者訪談中，數位 Marvel 受訪者有提到想給好溝通的形象，且 Marvel 的使用介面對非設計專業也相對友善，故此顧客任務適配。	O
幫助團隊成長	與受訪者談到團隊成長，Marvel 並無明顯提供能讓團隊成長的服務，故此任務不適配。	X

表 12 Marvel 顧客任務適配結果

2. 顧客痛點適配結果

顧客痛點	與 Marvel 適配結果	是否適配
靜態的設計圖用來溝通產品概念有困難，容易造成誤解	與 InVision 相同，Marvel 所提供的互動原型能讓頁面間的流程清楚的呈現在目標對象之前，解決顧客溝通誤解的痛點。	O
原型工具複雜難用	Marvel 在發展時的目標客戶訂為需要製作原型的所有用戶，包含專業設計師但不限。在發展產品時，Marvel 設計的使用流程很簡易，不需花太多時間就能學會，解決其他原型工具複雜難用的痛點。	O
產品開發速度因加入原型製作而變慢	Marvel 的簡單易學特性，讓原型設計只需要簡單的畫圖，接著拍照上傳，透過簡易的操縱流程連結畫面即可完成，因此也解決產品開發速度因加入原型做而變慢的痛點。	O
產出的原型只在產品開發的初期有用處	原型的使用有幾個情境： 1. 有產品構想時，需要有原型供關係人（設計師本身、產品負責人、假定的客群、客戶等）互動體驗	X



	<p>2. 產品進入開發時，供工程師確認流程</p> <p>3. 供未來產品參考用</p> <p>在 1. 的情境中，Marvel 有提供原型製作以及展示的功能</p> <p>在 2. 以及 3. 的情境中，Marvel 没有明顯能夠滿足使用者需求的功能，故沒有達到適配。</p>	
與工作地點不在同一個辦公室的同事溝通原型困難	由於 Marvel 屬於雲端服務，且有提供留言功能，所以受訪者認為 Marvel 有解決與工作地點不在同一個辦公室的溝通問題。	O
沒有程式能力來做可互動原型	沒有原型工具前，需要完成能夠互動的原型需要有程式能力。Marvel 只需要一張紙、一支筆、透過 Marvel App 即能完成互動原型。	O
產出的原型更新流程繁瑣	Marvel 屬於雲端服務，只需透過取代需要修改的頁面，所有原型的分享對象皆能取得更新後的內容。	O

表 13 Marvel 顧客痛點適配結果

3. 顧客獲益適配結果

顧客獲益	與 Marvel 適配結果	是否適配
產生原型的速度加快，幫助工作效率	在 Marvel 受訪對象中，皆認為其容易使用，讓工作效率有所改善。與獲益引擎中的「提供簡單易上手的原型製作平台」適配。	O
產品使用簡單易懂，連非設計專業的團隊成員也能上手	Marvel 對所有使用者，能簡單做出原型為目標，故能滿足非設計專業的成員也能上手的獲益。	O
平台其他服務能夠橫跨多個產品開發流程	Marvel 在官網的介紹中，可以觀察到有提供除了原型製作以及分享的其他的功能，例如透過 Sketch Plug-in 能匯出切圖以及座標點，透過 Handoff 在其他工作流程	X



	<p>可以利用。但是，大部分 Marvel 使用者皆不認為有滿足他們的需求，最主要原因有以下幾點：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 原本其他需求有被更好用的工具所滿足，例如擁有更進階 Handoff 功能的產品 Zeplin，習慣被養成後較不會考慮轉換服務平台 2. 有部分功能為提供第三工具的嵌入式 App，因此使用者要切換使用的工具才能夠完成，並沒有滿足使用者可以停留在平台上完成所有事情的獲益。 	
製作原型的工具擁有實用的功能	<p>訪談對象有提到以下幾個實用的功能：Fixed Header/Footer、限制原型在互動時不能擅自改變顯示大小、拍照上傳等，與獲益適配。</p>	O
提供的設計教學以及相關資源	<p>使用者沒有找到有幫助的資源，故此點無法滿足適配。</p>	X
提升專業能力	<p>Marvel 級設計師的感覺中，認為 UX 不是很符合設計師使用的邏輯，且整個產品的風格類似簡易型的設計軟體，所以在使用上雖然簡單，但沒有太多讓受訪者有提升專業能力的收穫。</p>	X
能夠完成充滿細節的轉場動畫	<p>受訪者有提到 Marvel 能完成大部分的轉場，但有時會需要使用其他競品來完成這個需求，故這個需求沒有被滿足。</p>	X
減少開會時間	<p>除了與 InVision 相同的部分外，有受訪者提出，由於 Marvel 能夠很快的產出原型，客戶並不會因為這樣減少開會時間，反而希望更頻繁的開會來測試不同的設計是否能滿足期望。</p>	X

表 14 Marvel 顧客獲益適配結果

第六章 分析結果洞察

本研究第五章以就 InVision 與 Marvel 顧客素描與其價值主張的適配做出整理，本章節會以此兩家公司的差異做出分析以及結果洞察。



第一節 價值適配交叉分析

本節會以交叉分析的方式逐項解析 InVision 與 Marvel 適配與否的原因，來了解為何 InVision 的發展會勝於 Marvel。

一、InVision 適配但 Marvel 不適配之整理

顧客素描	InVision 適配且 Marvel 不適配之項目
顧客任務	顯示專業度
	幫助團隊成長
顧客痛點	產出的原型只在產品開發的初期有用處
顧客獲益	平台其他服務能夠橫跨多個產品開發流程
	提供的設計教學以及相關資源
	提升專業能力

表 15 價值適配—InVision 適配但 Marvel 不適配之整理

1. 顯示專業度

在顧客任務中，顯示使用者之自身專業度為社交型任務。在現今的產品開發流程，設計師已然是一個專職的專業角色，在團隊中佔有重要的角色。以受訪者 E 所說明的工作內容為例，她已有八年的設計工作經驗，目前任職於成熟的科技公司，負責的工作內容有：a. 根據市場與使用者調查構思產品的新功能 b. 將構思的產品做成原型與團隊討論 c. 提供實作所需的設計元件 d. 分析使用者報告、產出經驗學習報告（lesson learned）。可以觀察到，其中跟團隊成員的溝通佔有一半以上的工作比例。因此，藉由顯示設計師自身的專業度在說服團隊成員上會有幫助。

InVision 藉由幾個方式來讓設計師能夠對團隊成員顯示出其專業程度：

- a. 提供設計資源，讓設計師停留在平台時有機會能持續學習，顯示對於工作上的專業。



- b. InVision 平台強調自身的定位「All in one place for designers」，在團隊成員使用平台時，能自然的理解使用此平台的設計師是專業人員，使用專供設計師所使用的工作平台。
- c. InVision 設有 Design Leadership Forum，讓公司內的成員可以推薦設計師同事成為設計社群的發聲者，也讓此社群內的專業人員在定期的互動交流中彼此成長，顯示出設計專業的重要性。

Marvel 早期並非針對設計師為使用者的平台，且使用介面較為活潑，傾向任何人對這個平台都能輕鬆接觸並實作原型，對於其他團隊成員來說，僅像是完成目的之工具，沒有傳達特別的使用者形象。

2. 幫助團隊成長

幫助團隊成長為顧客任務中的輔助型任務。團隊合作是科技公司重視的文化之一，以研究者過去在台灣雅虎的工作經驗為例，一個產品通常的組成為四到六位工程人員、一到二位設計師、一位產品經理，每天早上會透過敏捷開發的 scrum 進行站立開會，每位團隊成員皆會知悉其他成員今天的工作目標以及碰到的問題。因此，團隊彼此協助解決問題，為現今科技公司重視的一環。

身為團隊成員之一的設計師，由於跟工程師相同屬於擁有專業技能的生產者，幫助團隊了解其專業領域的知識有助於溝通。另外，協助新進人員的成長也是成為資深人員的義務之一，因此受訪者認為幫助團隊成長為其工作任務。

InVision 在平台中的其中一個產品為 InVision DSM (Design System Management)，受訪者 D 在自己的公司有深入使用此產品。此產品有以下幾個功能：a. 與團隊成員分享產品或公司的設計元件 b. 做設計元件的版本控制 c. 產出元件的規格內容。其中，受訪者 D 會將共用的設計元件放置在 DSM，與其他團隊成員分享，另外，有新進成員時，會依賴 b 的功能，讓新進成員能快速上手，以上皆能使團隊成長。InVision 提供的設計資源，包含設計趨勢的部落格、如何使用各類設計工具的教學、大型企業如何將設計內化至公文化等，在訪談中，受訪者 A、B 皆常在公司內部分享他們覺得有用的文章及資源，並對這些資源能夠讓團隊成長有所認同。

3. 產出的原型只在產品開發的初期有用處

當原型成為工作流程後，產出的原型只做初期展示用為設計師的痛點之一。製作原型的設計稿步驟其實與設計進入實作階段的產品有重疊的部分，但早期原型製作中，是產出一張

一張獨立的設計稿圖片，接著匯入原型製作工具，透過自行設定的互動方式來連接不同的圖片來模擬實際產品。產出的原型在進入產品開發流程後，只能作流程的參考，設計師需要透過其他工具來滿足產品製作的需求，例如使用 Zeplin 將設計稿上傳，供工程師能參考介面實際座標點、設計資訊（顏色色碼、文字字型），以及下載所需的設計元件（圖示）。這會讓設計師需要適應不同的工具的使用與做重複的行為，使工作內容愈趨複雜化。

InVision 的目標是成為設計師每天的工作流程都會接觸的平台，因此雖然是以原型製作為其最初的產品亮點，但後續發展是持續擴充其產品涵蓋範圍，並從原本的原型出發，往下一步成為可將原型的轉換為可實作的設計資源，Craft 與 Inspect 皆能將原型本身得到要進入產品開發的設計規格，且根據受訪者 D 的經驗，產品的每一個頁面能標示此頁面的工作情況，如進行中或是已完成，方便負責不同內容的團隊成員藉由標示來了解專案進行進度。

Marvel 受訪者則皆只在一開始的產品發想階段使用原型製作以及展示，但其實 Marvel 是有提供進入產品開發的功能，例如與 InVision Inspect 對標的功能 Handoff，在訪談時有詢問是否知道此功能，部分知道但沒有使用，深入詢問後，受訪者指出一個問題點，因為這個功能在當時，已被其他工具所滿足，另外受訪者中只把 Marvel 當成專案一次性工具，所以僅使用免費的方案，當有新專案需求會建立新的帳號來滿足，故沒有長時間黏著在平台上，因此對此功能連試用都沒有嘗試。

另外，在訪談中發現，設計師認為將設計完成的原型交付給工程師，也是重要的任務之一，InVision 與 Marvel 皆有對此需求提出他們的解方，InVision Inspect 與 Marvel Handoff。前者於 2017 年九月上線，後者則於 2016 年十一月，中間有十個月的落差，有可能 Marvel 已錯過透過此功能來增長用戶的時間點。產品上線時間如圖 15 與圖 16 所示。

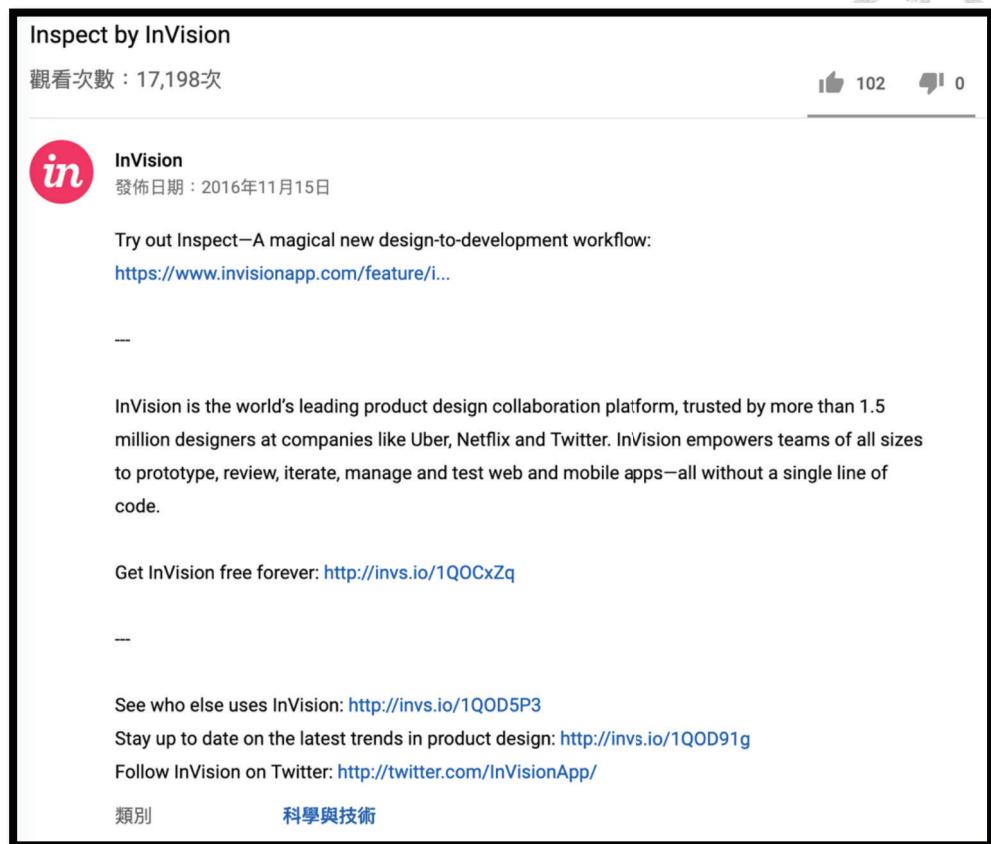


圖 16 InVision Inspect 上線時間

資料來源：InVision Youtube 官方頻道

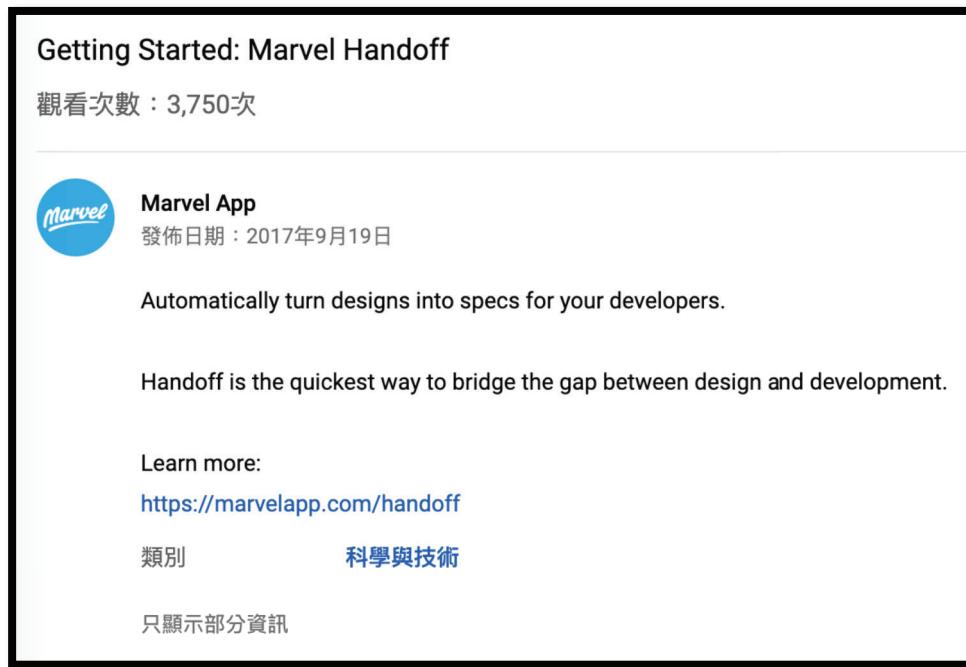


圖 17 Marvel Handoff 上線時間

資料來源：Marvel Youtube 官方頻道

4. 平台其他服務能夠橫跨多個產品開發流程

在顧客獲益中，多位受訪者表示如果能用同一平台完成所有設計流程會加深他們對產品的黏著度以及客戶忠誠度。在雲端服務出現前，Adobe 可說是大部分設計師的工作工具，使用 Adobe Photoshop 與 Adobe Illustrator 解決當時的問題。但在原型製作開始成為需求後，新創公司如 InVision 和 Marvel 抓準 Adobe 尚未切入雲端服務這塊的時機，切入原型製作並取得許多使用者，但由於設計師在工作流程中，依然需要設計與交付規格，因此 Sketch 與 Zeplin 出現且滿足了設計師的需求。

在各個流程都有領先者後，InVision 的策略先是透過設計資源增加使用者黏著度，然後為了滿足各項設計師的工作流程，横向展開進行產品擴展，產生了 Inspect 往交付規格的功能前進，再來是 2018 年 11 月上線了 InVision Studio，讓設計這個最難切入的產品面向也有能與對手競爭的產品出現，並且以完全免費之姿來獲取用戶。

在這方面 Marvel 的腳步相較之下略為保守，在 2019 年三月開始測試新的產品—User Testing，此產品提供原型更多的使用情境，屬於縱向深入原本的產品走向，會錄製使用者在操作原型的反應，得以做使用者調查來發掘真實的反饋。但此獲益不屬於受訪者的顧客素描，因此 Marvel 無法滿足受訪者於平台上橫跨多個產品開發流程的工具之獲益。

5. 提供的設計教學以及相關資源

訪談對象皆為科技業從業者，有一個共同特點，設計趨勢持續在變化，且專業技術也須持續精進，因此受訪者皆有提到，會花時間學習新知，充實自己的專業知識來加強自己的職場競爭能力。

InVision 提供實用的設計教學及相關資源，但其實大部分的設計工具類平台，並不會特別花資源來做這方面的投入。在訪談 Woomoo 創辦人時，受訪者提到，建立這些資源會有幾個問題點：a. 需要定期更新，以迎合最新趨勢 b. 需要有專門的團隊來負責，會分散公司資源 c. 設計師注重細節，資源產出質量要高，不然效果會比沒有產出還糟糕。因此當時 Woomoo 並沒有投入資源在這個領域。Marvel 也許有相同的考量，提供的定期部落格文章聚焦在如何使用平台工具，單單這方面的內容不會增加使用者的黏著度。InVision 從 2015 年宣布投入資源拍攝設計師相關的紀錄片—Design Disruptors 以來，投入數百萬美金的資源到設計師社群，且這些資源都是免費公開，屬於顧客獲益中的意料外獲益，讓受訪者 A、B、D、E、F 皆在不自覺得情況下會時常開啟 InVision 的官方網站，期望有所獲得。

6. 提升專業能力

受訪者為設計專業人士，故提升專業能力為其獲益引擎中的渴望獲益。此獲益與顧客任務中社交性功能「顯示專業度」相呼應。在使用設計工具時，身為設計師的受訪者會希望該工具能夠有足夠的成長空間，隨著使用的時間增加，也相對應的增加其自身專業度。

InVision 提供設計相關教學資源、DSM 提供設計師有系統的整理過去的設計內容與提供進階型的工具 InVision Studio，以上三項為訪談中主要了解的成長動能。簡短的說，教學資源提高了設計相關的專業、DSM 提供設計師能輕鬆存取過去的設計內容，精進未來的設計、InVision Studio 能設計出有深度互動轉場的原型以及設計稿。Marvel 則無顯著提升設計師專業能力的相關內容。

二、InVision 與 Marvel 皆不適配之整理

顧客素描	InVision 適配且 Marvel 不適配之項目
顧客獲益	能夠完成充滿細節的轉場動畫
	減少開會時間

表 16 價值適配—InVision 與 Marvel 皆不適配之整理

1. 能夠完成充滿細節的轉場動畫

在受訪者的訪談中，InVision 與 Marvel 的使用者皆有出現不能滿足呈現充滿細節的轉場動畫的困擾，在這種情境下，受訪者會使用其他的原型工具來滿足這個需求。另外，受訪者也有提到，能實作有特色的轉場動畫的工具學習曲線較為陡峭，也難以跟同事協作，代表滿足這項獲益可能會產生另外一個痛點—原型工具複雜難用。

InVision 與 Marvel 的受訪者皆認為其簡單易學，能夠滿足大部分的原型製作，故此獲益對兩者影響較不明顯。但 InVision 在 2018 年十一月推出的新產品 InVision Studio，目標為設計出更貼近實際產品的原型，因此是能夠滿足此獲益，但受訪對象或許尚未發現此功能，所以依然列為不適配。

2. 減少開會時間

設計師這類專業從業人員的來說，希望工作時間能放在有效率的完成專業製作項目，所以在使用工具時，尤其有可以分享的連結，會預期能減少開會時間，但在實務上發現是沒有幫助的。原因是以開會這種工作流程來說，開會的發起人會是需求方，例如產品經理或是客戶，因此面對面的討論依然是受訪對象最常使用的方式。只有在辦公室在不同地點的討論，才有可能單純以分享的原型連結來作為參考依據，故此項皆不適配。



第二節 分析結果洞察

在第一節，本研究逐項分析 InVision 價值主張適配但是 Marvel 不適配，本節將針對這個結果整理出以下分析洞察。

一、工具平台給使用者的第一印象

InVision 的首頁口號有幾個不同的時期，在 2011 年五月時是「Build high-fidelity fully interactive web application prototypes in minutes with no code and complete artistic freedom.」、2011 年八月「Create Fully Interactive Wireframes & Prototypes The Easy & Beautiful Way!」、2012 年九月「Transform Your Designs Into Beautiful, Interactive Web & Mobile Mockups!」、2013 年三月「MOCKUPS & DESIGN COLLABORATION FOR CREATIVE TEAMS」、2013 年七月「PROTOTYPING & COLLABORATION FOR DESIGN TEAMS」，在這之後皆大同小異，InVision 明確定義的平台的服務對象，以設計師為主。

Marvel 在 2013 三月上線的標語是「Create and share prototypes with your clients and team in just a few clicks」、2013 十一月「Free & Unlimited Prototyping for Designers」、2014 年四月「Free Prototyping for Everyone. No coding required.」、2016 年十月「Simple design, prototyping and collaboration」、2018 年十月「Marvel puts the power of design in everyone's hands」、最後是 2018 年十二月「The all-in-one platform powering design」。以上我們可以觀察到，Marvel 持續在探索誰才是他們真正的目標客群，從每個想做原型的創意發想者、到設計師、到產品團隊、需要一站式設計工具方案平台的人。

以上的不同會影響到使用者對平台的第一印象，進而產生刻板印象，在未來需要反轉會消耗大量的行銷資源且不一定成功。

因此在訪談中，會聽到 Marvel 使用者只將其作為個人展示原型的工具，難以讓採購決策者認為是一個專業的設計工具，另外，由於平台中間目標對象的搖擺，其產品使用的 UX 也不盡然與設計師平常操作習慣相吻和。這都能顯示一個重點，SaaS 類型產品需要選定好主要的服務對象，並規劃出能滿足這個顧客的價值地圖。

二、平台的擴展策略

InVision 與 Marvel 在原型製作上面有著相同的優點—工具簡單易學、可用很少的時間完成大部分的需求，因此雖然無法適配設計師在某些情境下需製作複雜特殊的轉場動畫這個獲益，但依然在市場上佔有較大的份額。在平台擴展面，InVision 與 Marvel 有著不同的策略。

首先，在滿足使用者因為需要製作與分享原型的功能性任務後，InVision 一步一步的擴展其產品能夠運用的情境，在設計流程中，產品開發最主要的三個流程是：設計、原型製作、交付程式開發。InVision 在這幾年的發展，已能讓設計師在這三個流程皆停留在 InVision 平台，不用切換到其他的工具來做使用情景轉換。另外 InVision 在設計師的使用情境下，偏重於桌上型平台的介面開發，在手機上的 App 僅能做留言、與互動原型等功能。

Marvel 則是因為手機 App 的崛起，初期做與 Woomoo 的 POP 相同的產品發展策略，在手機 App 上可以完成平台上的所有功能，受訪者有提到，在需要通勤的時候，Marvel 依然可以透過手機 App 進行原型製作與編輯。Marvel 的擴展策略則是著重在製作出來的原型，可以在哪些情境下做利用，然後推出新功能打進流程，例如在 2019 年二月推出的新功能：User Testing，在原型需要得到外部使用者反饋時，會透過錄影以及螢幕操作的錄製來記錄相關使用行為。

以上兩種的擴展行為會在基礎上影響 InVision 與 Marvel 的使用者數量。Marvel 專注在原型所運用到的情境，所以使用族群必定要與原型加入工作流程有所關係，且跟原型無關的設計流程較難以讓使用者聯想到 Marvel；InVision 從原型出發，但已成為能滿足所有設計行為的平台，從設計、交付、雲端儲存到知識內容的提供，即使設計師並沒有進行原型製作的需求，還是可能會使用該平台的其他服務。因此 InVision 在這種橫向發展策略上，時間拉長後會有明顯的使用者成長空間，在募資條件上的比較也有優勢。

三、軟體即服務平台使用者的特性

在訪談中，受訪者 D 有提到，在一開始決策選擇了某個付費的服務後，未來要考慮轉換服務方是較為困難的，理由是該平台如果以聚積一定的工作內容，轉移的成本考量不一定團隊成員都能接受。

InVision 與 Marvel 的收費結構類似，免費方案皆有一個免費的專案額度，付費會增加部分功能，但明顯還是以專案數量為主要收費依據。Marvel 的付費方案比起 InVision 更強調多了哪些功能，來吸引使用者進行付費。InVision 作為雲端付費平台有幾個優勢，第一個是上線時間早、第二是 Marvel 與 InVision 初期最大的差異性是—Marvel 能使用手機 App 進行原型製作，但此痛點解方並沒有適配以設計師為主要訪談對象的痛點，因此當 InVision 的使用者黏著度增加，且平台持續進步，後追者解決的痛點解方如果沒有適配顧客的痛點，就難以與其競爭。

四、顧客獲益對於 1 到 100 的重要性

在本章第一節的交叉比對可以發現，InVision 與 Marvel 顧客獲益與顧客痛點的皆很大程度的適配，但在顧客獲益面向有相對比較大的差異，顯示出這兩個產品最主要的差異。

在 InVision 適配但是 Marvel 不適配的顧客獲益中，兩項屬於意料外獲益、一項屬於渴望獲益。代表 InVision 所提供的產品超乎顧客基本期待，而且顧客一開始也沒料想到一個原型設計工具平台所能提供這些服務。

InVision 從 2011 年發展到現在邁入第八年，Marvel 則是第六年，雙方初期都以滿足原型製作的痛點為其價值地圖，透過訪談，可以發現兩邊都已滿足大部分的顧客任務與痛點，可說是達到從 0 至 1，這也是這兩家公司得以佔有市場的主因。但公司的持續成長，為了從 1 至 100，更為仰賴獲益引擎的適配，尤其是滿足使用者的意料外獲益。從受訪者的訪談可發現，InVision 滿足的顧客獲益，增長了其對品牌的忠誠度，也讓品牌形象更為鮮明，不僅只是個工具，更是提供設計師專業度與團隊成長的一個平台。

五、Marvel 市場發展策略的搖擺

Marvel 官網上面的口號隨著不同的時期而改變，每次的改變代表面向不同的使用者類型，使得 Marvel 的市場策略一直無法專注在同一個使用族群。經過訪談，受訪者身為原型工具的長期使用者，因此使用原型的頻率相當高，皆高於一周二次以上的使用頻率。在研究者過去於 Woomoo 的經驗，非專業人員，例如學生或一般人因為一時的需求來使用原型工具，下次再回來使用的頻率是高於一個月的，且付費的意願也不高。

以上可推論，Marvel 預期做出跟 InVision 不同的市場區隔，因此一開始欲鎖定所有想簡單就能製作出原型的業餘使用者，但時間證明，專業設計師以外的族群無法滿足公司的獲益需求，因此在後期也轉向面對設計師為平台的目標客戶，但由於之前的市場發展搖策略搖擺，未來需要花更多資源來探索如何提供設計師尚未被滿足的痛點與獲益。

第七章 結論與建議

在工作場所逐漸數位化的今天，如何善用軟體即服務來強化公司競爭力已成為所有類型公司的課題。本研究專注於近年崛起之原型開發工具為主題，以價值主張為研究工具，從而歸納出為何 InVision 能在發展上優於 Marvel 的洞見。本章將以第六章的分析做出結論，並給予建議，並說明價值主張之適配對軟體即服務的重要性。

第一節 研究結論與建議

一、InVision 成為市場領先者的關鍵因素：「專注於專業使用者」+「橫跨發展多個產品領域的策略」+「提供意外獲益」

總合第六章第二節之整理，發現 InVision 的成功因素是取得專業使用者的認同，從原本解決的痛點出發，橫向發展能讓使用者停留在平台的功能，以及提供使用者意外的好處，擴張市場外也有相當高使用者忠誠度，從而成為市場領先者。

二、Marvel 專注的痛點解方不適配，並影響產品策略開展

Woomoo 的 POP 與 Marvel 在初期擁有一票忠實的手機 App 用戶，因為在這之前沒有原型工具重視手機上的原型製作需求，因此當一推出，POP 成為 Y-Combinator Hacker News 上排名第一最熱門的話題，接下來的媒體報導量也十分驚人。但是，POP 與 Marvel 的痛點解方，隨著時間發展也出現了其限制：

1. 手機上的原型製作為了方便操作，要做功能擴展受到限制
2. 設計師最終還是需要 Web 或桌上型軟體的原型製作解決方案
3. 成熟公司內的工作內容鮮少以手機為執行平台，要將流程導入會受到阻力
4. 手機上的 SaaS 付費行為尚未建立完整

總合以上，Marvel 在收購 Woomoo 之後，也專注發展 Web 上的解決方案，但也沒有放棄原本的 App 客戶，所以受訪者中，有提及使用行為不太符合設計師之工作習慣，想必是為了同時妥協過去的用戶與設計師的行為所做出的折衷方案。

三、使用場景對於 SaaS 設計類工具的發展有重要的影響

吳聲（2017）《場景革命》一書中提到，「所有公司都是場景創造平台（吳聲，2017）」、「場景用戶=社群（吳聲，2017）」、「人們喜歡的不是產品本身，而是產品所處的場景，以及場景中自己浸潤的情感。（吳聲，2017）」皆可用來解釋 InVision 與 Marvel 發展策略所產生的結果。

InVision 在解決原型製作與展示的痛點後，選擇的是橫向展開其產品所能涵蓋的設計流程，並提供相對應的新產品，InVision Studio 滿足了設計頁面的需求、Inspect 滿足了交付設計元件的需求、InVision DSM 滿足了雲端設計稿歷史紀錄與規格制定、Design Education 提供了最新的設計趨勢，建造了一個專門針對設計師的使用場景—設計師的每日工作都能依賴 InVision。

Marvel 則是選擇找尋原型所能切入的場景，將產出的原型可利用的場景做更深度的縱向發展，例如在 2019 年三月開始進行 beta 測試的 User Testing，Marvel 提供了產品團隊可以收集使用者與原型互動回饋的新功能，等於是提出新的痛點解方，欲用現有的原型工具加上附加的功能來探索「原型能夠如何解決問題」的場景。以這發展趨勢來觀察，Marvel 的發展目標為成為原型工具的專門平台。

從以上 InVision 與 Marvel 的場景與發展可以觀察到，InVision 的提供的價值地圖確實是針對設計師族群，而 Marvel 在此研究的訪談過程，雖能符合大部分設計師的需求，但還是略顯不足，有可能除了設計師，Marvel 所提供的解方與獲益是符合產品開發團隊的各個成員，不夠聚焦。以近年的公司成長來觀察，InVision 的估值與營收已是 Marvel 的十倍有餘，因此可以說，InVision 在場景上的適配，是其勝於 Marvel 的關鍵之一。

四、平台生態圈的建立為工具類 SaaS 發展的重要指標

在 InVision 提供的價值地圖中，可以發現 InVision 在滿足原型製作的痛點後，持續往建立自己的平台生態圈為目標。InVision 為建立平台生態圈，首先做的是橫跨設計流程，往原型製作後的下一個步驟跨出，推出了 Inspect，提供可交付的設計元件，再來為了讓設計內容能夠讓客戶的設計團隊能夠共享，推出了 Design System Manager，最後，往更上一層切入，推出可以製作設計稿的產品 InVision Studio。除了實際的產品內容，為了增加設計師對平台的黏著度與品牌忠誠度，持續提供設計相關教育資源與挹注資金來強化設計師的專業定位，也是 InVision 建立其平台生態圈重要的一環。

在分析洞察的第五點中可以知道，Marvel 在市場定位上搖擺不定，因此生態圈的建立一直轉換方向。在 Marvel 將自己定位為所有想做原型的使用者時，發展其平台生態圈的其中一個功能 Explore，是讓使用者可以選擇將自己設計的原型公開在平台，可以供其他使用者留言與收藏，但這個功能所建立的社群，是願意展示自己點子得使用者，而不全然都是設計師；在轉換市場方向後，Marvel 為了建立設計師的使用生態圈，開始提供原型設計流程的其

他設計工具，但以上各個功能，建立起來的平台生態圈無法有效串聯，以訪談得到的回饋來看，使用 Marvel 的設計師依然需要大量使用其他設計工具平台來完成其日常工作內容。

在近年設計工具類的發展，觀察到 Sketch 雖依然是 Mac 平台中設計工具的領先者，但也開始發展自己的雲端平台與其他貫串到其他工作流程的新功能。在 UXTools 的原型工具排名中，2017 年 Sketch 尚無提供原型製作功能，2018 年甫一推出，即成為市占第二的強力競爭者，藉此鞏固自身的競爭力，可說明在現今的設計工具市場中，雖然滿足一開始的痛點解方很重要，但由於競爭激烈，要持續滿足使用者，並橫跨到其他設計流程成為平台生態圈，絕對是這類工具需要重視的發展目標。

五、設計類工具產品的近年變化和未來展望與價值主張息息相關

在 2013 年之前，App 相關的設計工具如 Adobe Photoshop 與 Sketch 等，都是屬於買斷式的軟體服務，Adobe 首先於 2013 年六月開始提供雲端服務，同時並行買斷與訂閱制度，並在隔年不提供買斷制的更新，可說是非常強硬地轉向全訂閱制度；Sketch 在掙扎數年後，也於 2016 年開始了訂閱制度。在這兩個市占最高的設計工具全面轉往訂閱制中，可以發現設計類工具的趨勢—從軟體買斷轉向 SaaS 訂閱制。

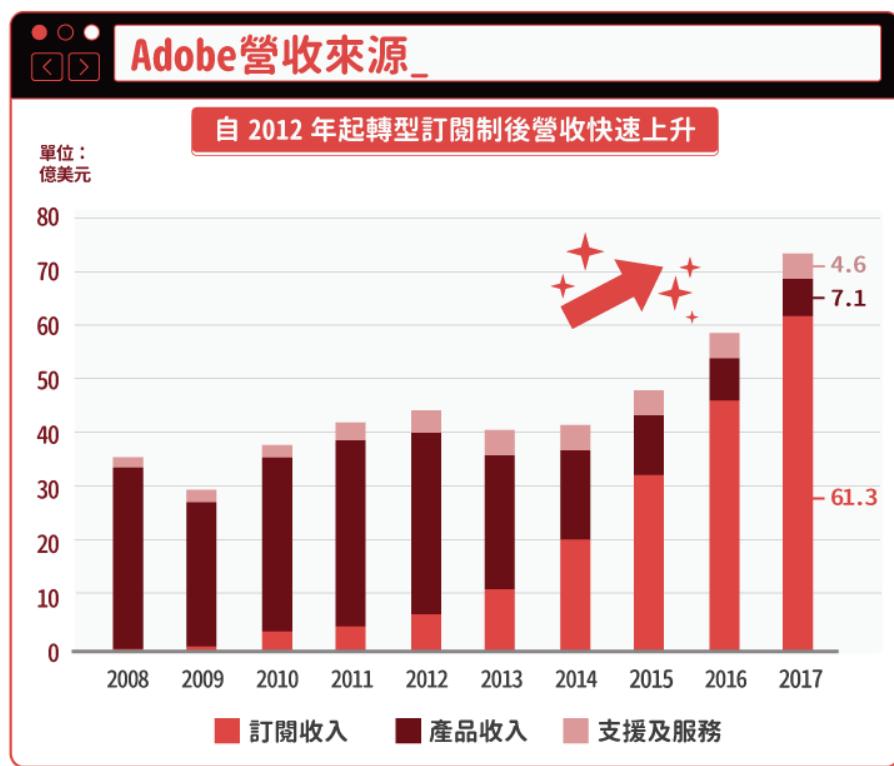


圖 18 Adobe 營收與來源

資料來源：StockFeel 網站

在這趨勢中，InVision 與 Marvel 皆為一開始鎖定 SaaS 市場的設計類工具，也可說是這類設計工具的出現，讓市場漸漸開始接受這種付費模式，這種收費模式，對於公司成長的動能比起買斷模式有著不同等級的增長速度，Adobe 從 2012 年後，至今的市值已成長了 6 倍，其訂閱收入佔比超過 80% 的付費模式可說是功不可沒。

因此，設計類工具如何滿足 SaaS 模式下的價值主張，成了每個同領域新創的目標。本研究在價值適配中發現，滿足設計師，其代表 SaaS 產品中的主要生產對象，是關乎著產品是否能成為市場領先者的關鍵要素之一。在未來，即使服務的對象多元，但設計類工具產品策略仍需專注於在工具上花費最多時間、透過工具產出有價值的內容的設計師身上，才得以創造出產品的最大價值，成為佔有市場的主要領先者。

第二節 研究限制

本研究於進行資料收集以及分析中有著以下的研究限制：

一、訪談人員限制

研究中的顧客素描針對設計師族群，但實際上會使用原型產品的使用者可能是任何團隊的成員，如以《價值主張》一書之規劃，應加入多重價值適配，以發掘價值適配。此部分受限於研究對象，且專注在平台上停留與使用時間最久的族群作為顧客素描之主要對象。

二、資料採用限制

由於個案公司 InVision 與 Marvel 皆是以次級資料做為其價值地圖主要參考內容，可能不如一級資料的精確內容，尤其是公司策略部分，故訪談 Woomoo 創辦人補足部分產業的內部洞悉，以期能做出貼近事實的價值地圖，此部分受限於尚處於激烈競爭市場的新創公司，較難說服其領導團隊願意對外分享公司內部策略以及未來走向。

中文參考文獻



蔡偉智，2015。從免費到付費：免費增值模式下 SaaS 用戶的使用者行為研究。國立清華大學服務科學研究所碩士論文。

蕭崑龍，2007。客戶關係管理的 SaaS(Softwareas a Service)經營模式及競爭策略之探討-以 Salesforce.com 為例。國立臺灣大學商學研究所碩士論文。

黃麗蓉，2011。雲端運算 SaaS 商業模式發展之探討－以 M 公司之記帳代理業服務為例。銘傳大學管理學院高階經理碩士學程碩士論文。

洪瑩芝，2017。探討價值主張於顧客旅程中之體現：以 N 汽車品牌 X 車型為例。國立成功大學國際企業研究所碩士論文。

廖添載，2010。臺灣軟體業創新服務模式與競爭優勢之個案研究。國立臺灣科技大學資訊管理研究所碩士論文。

拓璞產業研究所，「創新應用在雲端，市場商機無國界」，TRI 產業專題報告-236，2013a。

李耀、王新新，2011。價值的共同創造與單獨創造及顧客主導邏輯下的價值創造研究評介。外國經濟與管理，33(9)，43-50。

蔡政安、廖明坤，2015。資訊科技通路商之商業模式互動關係探索研究。商略學報，7(2)，089-112。

吳聲，2017。場景革命：產品即場景、分享即獲取、跨界即連接、流行即流量，重構人與商業的邏輯思維。時報出版。

英文參考文獻



- Osterwalder, A., Y. Pigneur and etc. 2014. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want, New Jersey, Wiley.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. 2010. Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers New Jearsy: Wiley.
- Yin, R. K., 1994, Case Study Research: Design and Method, 2nd Edn. London: Sage Publication.
- Eric Ries, 2011. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Journal of Product Innovation Management, 29(3), 508-509.
- Lindič, J., & Marques da Silva, C. (2011). Value proposition as a catalyst for a customer focused innovation. Management decision, 49(10), 1694-1708.
- Skålén, P., Gummerus, J., von Koskull, C., & Magnusson, P. R. (2015). Exploring value propositions and service innovation: a service-dominant logic study. Journal of the academy of marketing science, 43(2), 137-158.
- R. Buyya, C. S. Yeo, and S. Venugopal, "Market-Oriented Cloud Computing: Vision, Hype, and Reality for Delivering IT Services as Computing Utilities," IEEE International Conference on High Performance Computing and Communications, pp. 5-13, 2008.
- Waters, B. (2005). Software as a service: A look at the customer benefits. Journal of Digital Asset Management, 1(1), 32-39.
- David W. Stewart, Michael A. Lamins Ph.D. 1993. Secondary Research. SAGE Publication UK.

網路參考文獻



InVision <https://www.invisionapp.com/>

Marvel <https://marvelapp.com/>

UXTOOLS <https://www.uxtools.co/>

cooper <https://www.cooper.com/>

G2 <https://www.g2.com/>

Internet Archive <https://archive.org/>

Crunchbase <https://www.crunchbase.com>

Forge <https://forgeglobal.com/>

TechCrunch <https://techcrunch.com/>

MBA 智庫百科 <https://wiki.mbalib.com/>

StockFeel 股感 <https://www.stockfeel.com.tw/>

Strategyzer <https://www.strategyzer.com/>

Figma <https://www.figma.com>

Flinto <https://www.flinto.com/>

Sketch—The digital design toolkit <https://www.sketch.com/>

IBM <https://www.ibm.com/>

Hacker News <https://news.ycombinator.com>

附錄一 Woomoo 價值地圖訪談大綱

商品與服務

1. Woomoo 的主要產品 POP (Prototyping on Paper) 為客戶提供了什麼服務？
2. POP 產品有在哪些平台上提供服務？不同平台的服務有什麼差別？
3. 產品有分哪些階段？不同階段的差別是？

痛點解方

1. 在產品不同階段，POP 解決了用戶什麼問題？
2. 解決的問題中，有覺得是使用者特別痛的點嗎？

獲益引擎

1. POP 有預期帶給使用者哪些好處嗎？
2. POP 有期望滿足使用者什麼渴望嗎？
3. POP 有規劃過給使用者帶來什麼意外的驚喜嗎？



附錄二 Woomoo 創辦人訪談摘要

一、基本資料

1. 身份：Woomoo 創辦人 Ben
2. 性別：男

二、訪談重點摘要

1. 產品與服務：

- i. POP (Prototyping on Paper) 為原型工具，使用者可以在這個平台上面進行跟原型有關的行為：
 1. 製作可互動的原型
 2. 分享原型
 3. 可互動的原型
 4. 透過留言討論
- ii. POP 最一開始在 iPhone 上線，然後擴充到 iPad、Android、Web、Window 平板，橫跨在 2013 年幾乎所有的主流平臺。
- iii. 產品分兩個階段，一開始上線的第一個階段是滿足最基本的需求，只有製作跟互動，沒有分享或留言等互動行為。第二階段跟隨跨平台，做滿足使用者的功能。兩個階段的目標都是為了吸引更多的使用者。

2. 痛點解方：

- i. 創辦人本身是連續創業家，在多次做產品的過程，覺得在市場上沒有做產品原型很容易的工具，所以為了滿足自己的痛點而作出 POP。在 POP 原型設計出來後，有對其他新創圈的從業人士做訪談，得到創辦人、產品經理以及設計師很好的回饋，但對工程師的訪談中，工程師認為必要性不高，要做原型可以透過工程師的專業來寫程式完成。
- ii. POP 能夠簡單快速的做出原型，大部分的使用情境為，使用者有一個點子，想做出能夠互動的原型，透過手畫稿然後 POP 拍照將手稿製作成一個可以互動的原型。
- iii. 跨平台的支援讓使用不同的平台的使用者能夠互相分享原型。
- iv. 留言功能可以供使用者有面對面以外的討論選項。





- v. 產品上線後，得到很多意見，所以在後續開發中，沒有專心針對特定目標使用者來作為產品發展規劃，主要觀察市場競爭者來做新功能規劃。
3. 獲益引擎：
- i. 有點子但是不會寫程式的使用者可以做出能互動的原型，透過分享原型會吸引更多人來使用 POP 來完成他們的點子。
 - ii. 免費使用者有專案數量限制，透過分享自己的專案會得到抽獎機會得到永久的專案數量擴增。
 - iii. 可互動的原型可嵌入使用者自己的網頁部落格。
 - iv. 曾經有小朋友使用者，透過 POP 來製作可互動的故事書；也有使用者使用原型的互動特色，來做解謎的求婚 App。平台在這些情境下成為了創意實現的平台。
 - v. 有規劃成為外包公司與使用者的橋樑，媒合兩邊將想法實現。
 - vi. 有計劃製作 Explore 模式，成為點子的社群媒體。

附錄三顧客素描訪談大綱

顧客任務

1. 希望在工作上給同事有什麼樣的形象（社交任務）？
2. 對職涯發展有什麼想法（個人／情緒性任務）？
3. 討論產品時希望團隊的氛圍（輔助任務）？
4. 平常用哪些方式來製作產品原型（功能型任務）？

顧客痛點

1. 在使用該工具前，製作原型會有什麼地方不滿意？
2. 在決定使用原型工具時，會考慮哪些點？為什麼？
3. 在使用該工具前，在開會時討論原型會遇到什麼問題？

顧客獲益

1. 使用該工具後，解決了什麼問題？
2. 使用該工具後，有得到什麼意料外的驚喜嗎？
3. 特別喜歡該工具的什麼功能？為什麼？
4. 使用該工具後，對工作的影響？
5. 該工具平台提供除了原型設計以外的服務，有嘗試過嗎？會是考慮繼續使用該工具的點嗎？為什麼？



附錄四受訪者訪談摘要

受訪者編號：A

一、基本資料

1. 年齡：28 歲
2. 性別：男
3. 任職公司類型：成熟公司
4. 職稱：UX 設計師
5. 工作年資：10 年
6. 使用原型工具：InVision

二、訪談重點摘要

1. 希望在工作上給同事有什麼樣的形象？

答：可信賴的、專業的。

2. 對職涯的想法？

答：在設計這塊繼續充實自己，成為可被信賴的專家。

3. 希望在產品討論時有什麼氛圍？

答：開會成員都能樂於直接分享自己對產品的想法。

4. 請簡述該工具的使用流程。

答：在決定功能後開始規劃設計圖，然後將設計圖上傳 InVision，在開會時將原型展示給成員看，後續再做修正。能夠得到成員的快速回饋是產品開發很重要的一環。

5. 使用前後對工作流程的差別？

答：使用其他工具如 Keynote 所消耗的時間遠多過其他工具，InVision 簡單易用可以達到目的，而且分享的功能很方便。

6. 請簡述與他人在該工具上的互動行為。

答：偶而會使用留言的功能，大部分開會時將內容展示給其他成員，讓他們能夠提供對這個產品的意見。

7. 該工具解決了什麼問題？

答：讓整個產品開發流程能夠加速，符合敏捷開發的工作流程。

8. 最常使用的功能有哪些？





答：將每個畫面透過連結連起來，最終可讓畫面跟畫面間可以透過真實的觸碰來互動。

9. 特別喜歡哪個功能？

答：特別喜歡整個原型製作流程簡單易懂，可以很輕鬆的完成可供展示的原型。

10. 有什麼意外的獲得嗎？

答：沒有相關的獲得。

11. 是否有注意到原型製作以及展示以外的功能？使用的感覺？

答：有注意到 InVision Studio 提供設計這塊的功能，但是團隊還是使用 Sketch 來做設計，所以沒有使用。有使用 InVision 來做 Handoff，將原型製作的流程延續下去。

InVision 有提供很多設計的教學以及文章分享，這讓設計師會覺得該平台重視這個族群，提昇該族群的專業度。

12. 使用過其他競品嗎？

答：有，使用過其它能做比較複雜動畫互動的原型工具，例如 Principle，但是學習曲線較陡，所以最終還是回到簡單易用的 InVision。

受訪者編號：B



一、基本資料

1. 年齡：33 歲
2. 性別：男
3. 任職公司類型：新創公司
4. 職稱：UI / UX 設計師
5. 工作年資：6 年
6. 使用原型工具：InVision

二、訪談重點摘要

1. 希望在工作上給同事有什麼樣的形象？

答：專業、好溝通、對於實作技術也有基本認識

2. 對職涯的想法？

答：希望往產品經理的方向發展，能夠自己規劃產品。

3. 希望在產品討論時有什麼氛圍？

答：能快速提出每個人的問題，盡快解決開會的目標。會提出已經準備的資料來供開會參考。

4. 請簡述該工具的使用流程。

答：

1. 會在做團隊內的設計審查時，會直接打開 InVision 來查看。

2. 在做手邊的設計時，想到跟以前的設計相關，會開啟過去的 InVision 專案來檢視。

3. 製作原型時上傳以及展示會使用。

4. 在協助工程師實作時，會使用 Inspect 的功能來輸出相關元件供工程師開發。

5. 使用前後對工作流程的差別？

答：團隊溝通方便很多，尤其團隊在這幾年有所擴編，再來是有海外的團隊成員，使用 InVision 減少許多解釋原型時間。

6. 請簡述與他人在該工具上的互動行為。

答：

1. 付費帳號供專業技能的擁有者使用，會透過分享專案連結給團隊夥伴做編輯。



2. 會分享製作好的連結供免費帳號的一般成員能夠觀看以及在原型上做互動。
3. 會將 InVision 作為內部設計師訓練的流程，透過以前的專案來讓新人快速上手。

7. 該工具解決了什麼問題？

答：

1. 能夠實際模擬產品在真實裝置上的顯示以及互動。
2. 讓跟同事協作更有效率，透過留言來跟不同辦公室的同事溝通。
3. 由於使用夠久，有當成設計的共享空間來使用，把過去的原型都儲存在 InVision 平台。

8. 最常使用的功能有哪些？

答：原型製作、把不同的頁面連結在一起。

9. 特別喜歡哪個功能？

答：Inspect 的功能，可以在產品製作時供工程師使用可實作的設計元件（座標點跟元件的圖）。過去需要設計師自己去切圖輸出以及標座標位置，很花時間。

10. 有什麼意外的獲得嗎？

答：

1. InVision 平台想提升整體設計師能力，所以常常推出的新功能有打到設計師的需求，例如 Freehand 讓 Wireframe 的設計更直覺，可透過上傳圖以及手繪的方式來解釋產品流程。
2. DSM (Design System Management) 提供設計師可供反覆參照的設計規格。

11. 是否有注意到原型製作以及展示以外的功能？使用的感覺？

答：

1. 有注意到推出取代設計工具 Sketch 的 InVision Studio，只有稍微使用，感覺得到野心，但還沒真的花比較多時間研究。
2. 提供很多免費設計資源，讓設計師覺得 InVision 有花時間照顧設計師這個族群的需求，願意花資源投注在這類沒有太多經濟回報的內容創造。

12. 使用過其他競品嗎？

答：在最初考慮工具是另一個競爭對手是 Zeplin，但 Zeplin 只能滿足產品製作時的設計輸出而沒有原型製作，所以最後 InVision 勝出。後續有使用過 Marvel App、Principle、

Framer、POP、Flinto、Proto.io、Axure，主要是工作上一開始就使用 InVision，同時使用其他工具沒有發現有功能是無法被取代的，InVision 主要優勢在能夠順暢使用，所以沒有理由更換團隊工具。



受訪者編號：C



一、基本資料

1. 年齡：32 歲
2. 性別：女
3. 任職公司類型：新創公司
4. 職稱：UI / UX 設計師
5. 工作年資：5 年
6. 使用原型工具：InVision

二、訪談重點摘要

1. 希望在工作上給同事有什麼樣的形象？

答：有創意、有彈性、想法有深度。

2. 對職涯的想法？

答：原本考慮往更資深的方向走，但因為目前工作內容所以有在考慮回到過去美術的專業，喜歡一直變化的產業。

3. 希望在產品討論時有什麼氛圍？

答：每個人都能講出自己的想法，部門間應該保持專業對事不對人，不希望把部門間的對立帶進公司內。

4. 請簡述該工具的使用流程。

答：

1. 產品經理將要開發的功能講解給設計師聽，設計師透過手繪每個畫面，拍照上傳 InVision，工程部門也會一起開會評估可行性。進入開發時會上傳設計過的圖，然後上傳覆蓋原本的手繪圖，然後也會同步上傳設計圖至輸出用的工具 Zeplin 供開發使用。

2. 通常透過開會時展示原型互動來討論。

5. 使用前後對工作流程的差別？

答：一開始就加入公司就使用了，所以無法比較。

6. 請簡述與他人在該工具上的互動行為。

答：透過開會時展示原型互動跟動畫。

7. 該工具解決了什麼問題？



答：跟其他原型工具比起來，用 InVision 製作原型的非常簡單，在需要展示有連結性的原型時非常快速。

8. 最常使用的功能有哪些？

答：Fixed Header，能將可以滑動的畫面固定上方內容，只讓下方可滑動顯示。

9. 特別喜歡哪個功能？

答：

1. 在連結頁面時會自動跳出可選動畫的選項，很方便。

2. 會想跟其他設計師推薦的主因是簡單易用。

10. 有什麼意外的獲得嗎？

答：

1. 在使用 InVision 時用過 Flinto，在現在同事展示 InVision 時有被他展示原型的順暢度驚艷到。

11. 是否有注意到原型製作以及展示以外的功能？使用的感覺？

答：沒有特別注意到，只有在工作執行上需要才會使用原型製作跟展示的功能。

12. 使用過其他競品嗎？

答：有新進同事推薦過 Proto.io，特色是將連結完成的畫面同時展現在一個頁面，但無法說服團隊做工具轉換。在進目前公司使用 Flinto，可以呈現較多動畫，但製作時間較長。

受訪者編號：D



一、基本資料

1. 年齡：38 歲
2. 性別：男
3. 任職公司類型：新創公司
4. 職稱：UX 設計師
5. 工作年資：10 年
6. 使用原型工具：InVision

二、訪談重點摘要

1. 希望在工作上給同事有什麼樣的形象？

答：好相處、專業、想到相關的事情會被諮詢。

2. 對職涯的想法？

答：喜歡從訪談產出產品的過程，所以想繼續在 UX 這個領域加強專業。

3. 希望在產品討論時有什麼氛圍？

答：有專注的空間，團隊成員專注在開會上，不要被開會以外的其他事情打擾。

4. 請簡述該工具的使用流程。

答：

1. 在有初期想法時，會從 Sketch 做簡單設計圖，然後透過 InVision 來看在手機上面互動是否合乎預期。
2. 在確定產品開發後，會產出較精細的設計圖，透過 InVision 來跟關係人溝通。
5. 使用前後對工作流程的差別？

答：InVision 的視覺化流程對我很重要，能夠讓我以及使用者感受到實際產品可能的運做狀況。

6. 請簡述與他人在該工具上的互動行為。

答：主要使用展示的功能來跟關係人互動，除了面對面外也會傳專案連結給對方，蠻少使用留言的功能。

7. 該工具解決了什麼問題？

答：把實際產品流程視覺化跟實際化，InVision 由於簡單好用，所以效率加快方面有很大的幫助，讓整個產品加速。



8. 最常使用的功能有哪些？

答：連結畫面，將畫面串起來。

9. 特別喜歡哪個功能？

答：Fixed Header 跟 Footer 使用起來很直覺，基本上每個原型設計都會碰到這個功能。

10. 有什麼意外的獲得嗎？

答：InVision 蠻常推廣各類工作坊還有設計相關的專業知識，在過去也拍片來講述設計師相關的故事，讓我得到一些知識上的獲得跟啟發是一開始沒想到的。

11. 是否有注意到原型製作以及展示以外的功能？使用的感覺？

答：有注意到 InVision Studio 這個新產品，是取代 Sketch 的設計功能，感覺是未來很不錯的設計工具。也有發現 Freehand 這種類似畫布的功能，未來想嘗試。Inspect 可以看座標點也是蠻方便的檢視功能。

12. 使用過其他競品嗎？

答：Framer 可以做更細節的互動，但是需要寫程式來完成。Principle 是桌面版的原型工具，製作起來快速，但是 UX 有時候讓人搞不太懂為何這樣設計。Origami 在去年也有使用，覺得優勢是可以做更多動畫跟互動，而且不用寫 code。

受訪者編號：E



一、基本資料

1. 年齡：33 歲
2. 性別：女
3. 任職公司類型：成熟公司
4. 職稱：產品設計師
5. 工作年資：八年
6. 使用原型工具：InVision

二、訪談重點摘要

1. 希望在工作上給同事有什麼樣的形象？

答：有效率的問題解決者。

2. 對職涯的想法？

答：過去想過做更多管理的工作，但現職不需要有職銜才有資源跟話語權，所以目前想繼續在專業領域做實力積累。

3. 希望在產品討論時有什麼氛圍？

答：希望隨時思考事情該不該做，而不是單純聽從命令。

4. 請簡述該工具的使用流程。

答：

1. 當需要讓關係者討論產品流程時會進來使用，同時透過留言功能來討論。

2. 在做使用者測試時會用來製作原型。

3. 在需要傳遞給工程師開始實作產品時，會使用 Inspect 功能來給可實作的資源。

5. 使用前後對工作流程的差別？

答：會需要找其他工具做展示，而且像是可互動，以及針對畫面一點留言這種功能由於其他沒有太多替代品會讓工作流程很不方便。

6. 請簡述與他人在該工具上的互動行為。

答：

1. 在畫面上留言

2. 將做成的原型透過連結分享



3. Design System Manager 可以建立設計標準，跟其他設計師溝通基本元件跟顏色
4. Inspect 用來在實作時跟工程師溝通設計細節
7. 該工具解決了什麼問題？

答：提供設計師 all-in-one 的解決方案，由於是基於雲端的服務，所以很適合用來做分享跟保存資訊。另外溝通在這個平台可以有比較實際的依據，減少資訊落差。

8. 最常使用的功能有哪些？

答：在 Sketch 上面設計畫面，然後跟 InVision 同步，製作原型，然後分享出去。

9. 特別喜歡哪個功能？

答：留言，針對畫面特定的點留言跟關係人討論。還有在其他設計工具跟 inVision 的同步功能，在升級新畫面時能夠很快更新，而不用透過多個步驟來完成。

10. 有什麼意外的獲得嗎？

答：發現產品經理也喜歡這個工具，很容易懂該如何使用。

11. 是否有注意到原型製作以及展示以外的功能？使用的感覺？

答：

1. 過去有使用過 Freehand，對設計師沒問題，但是跟其他職能的同事用起來不容易溝通。
2. 有注意到 Design Education，因為會收到相關 e-mail，公司內的設計師群組會分享相關內容。雖然出來的內容不一定質量好，但是能在當下的設計流行寫出自皮書，跟上現在的設計趨勢。覺得對整體設計師是有好處的，因為不是所有公司都能取得這些設計資源。
3. 有使用 Inspect 來將設計元件跟資訊給工程師實作。
4. 常使用留言功能來跟關係人溝通意見，將設計相關的討論留在同一個平台能夠方便未來查找。

12. 使用過其他競品嗎？

答：有使用 figma，認為未來有可能取代 Sketch 的設計功能，而且提供也是 all-in-one 平台給設計師。另外由於 InVision 缺乏版本控制的功能，會用其他工具來取代。

InVision 優勢在於簡單易用，學習曲線平緩，所以很容易推薦給其他設計師。

受訪者編號：F



一、基本資料

1. 年齡：42 歲
2. 性別：男
3. 任職公司類型：成熟公司
4. 職稱：資深設計師
5. 工作年資：15 年
6. 使用原型工具：InVision

二、訪談重點摘要

1. 希望在工作上給同事有什麼樣的形象？

答：專業、多工跨領域，能夠不管視覺或是互動都能有所涉獵、協調團隊。

2. 對職涯的想法？

答：在一年前會想繼續走專職設計師，但覺得在台灣的環境，公司會希望資深的往管裡方向走，所以也是目前的職涯方向。

3. 希望在產品討論時有什麼氛圍？

答：希望有問題時透過面對面討論來一次解決問題，取得產品共識。

4. 請簡述該工具的使用流程。

答：主要是在把產品流程串起來時使用，在需要跟關係人溝通時，會使用 InVision 將畫面串起來。大部分是面對面開會時投影在畫面討論，少部分是透過連結分享到手機。對於年紀較大的高階主管來說，透過連結來使用原型還是有一定門檻，所以才是透過開會投影來做展示。跟工程師討論流程時會透過內建的動畫來展示原型的互動。

5. 使用前後對工作流程的差別？

答：在使用之前會透過 Keynote 來做原型，但會花遠多於 InVision 製作原型的時間，對我來說，能夠減少製作的時間是很大的幫助。

6. 請簡述與他人在該工具上的互動行為。

答：透過分享連結給設計師以外的關係人，其他大部分是透過開會時展示原型。

7. 該工具解決了什麼問題？



答：能夠快速將原型能夠在正確的裝置上面做檢視，以往都是在工作用的電腦上面看，而不是在實際的裝置，例如手機，這對做出精確的設計內容有所幫助。還有使用起來簡單快速，沒有太高的學習門檻。

8. 最常使用的功能有哪些？

答：製作流程，使用 fixed 的功能來製作常見的狀態。

9. 特別喜歡哪個功能？

答：把原型裝進手機的主畫面很方便，只有一個連結就能在手機檢視原型以及 App 圖示。

10. 有什麼意外的獲得嗎？

答：沒有特別想到有什麼意外的獲得。

11. 是否有注意到原型製作以及展示以外的功能？使用的感覺？

答：有注意到蠻多功能，例如：Craft、InVision Studio、Inspect 等。但是在 InVision 推出這些功能前原本就有使用其他工具達到目的，所以沒特別去使用。有在看 InVision 提供設計師相關的資源，偶而會跟同事分享覺得不錯的文章，這會對 InVision 的品牌形象加分不少。

12. 使用過其他競品嗎？

答：有使用 Flint，用來實踐比較細緻的互動。Sketch 現在也能夠做簡單的原型。從團隊來考量 InVision 主要優勢還是在於簡單易學，所以在大部分情境下可以快速的達到需求。

受訪者編號：G



一、基本資料

1. 年齡：37 歲
2. 性別：男
3. 任職公司類型：新創公司
4. 職稱：UI / UX 設計師
5. 工作年資：5 年
6. 使用原型工具：Marvel App

二、訪談重點摘要

1. 希望在工作上給同事有什麼樣的形象？

答：幫他們解決問題的人。

2. 對職涯的想法？

答：會期望自己在兩三年內成為頂尖水準的設計師，未來再視情況往產品或管理等方向走。

3. 希望在產品討論時有什麼氛圍？

答：

1. 跟設計師討論時，希望能夠釐清問題，然後快速討論分工。
2. 跟工程師討論時，希望得知設計的限制在什麼地方，像是有時程壓力，也希望能夠快速反應做某些設計需要花多少時間。
3. 跟產品經理溝通時，期望他能明確告訴我時間壓力，盡力爭取時間，然後我能夠做出讓客戶眼睛一亮的設計。
4. 請簡述該工具的使用流程。

答：在製作 Wireframe 時透過 Sketch 製作線稿，製作完上傳 Marvel，然後都是在開會時拿出來展示互動。

5. 使用前後對工作流程的差別？

答：能夠減少客戶了解產品流程的時間，在沒有使用之前，會需要兩個步驟來讓客戶了解流程，第一是先透過單張視覺稿來展示主要畫面，還會有一個展開圖用來說明流程。跟工程師溝通時，會透過螢幕錄影來找有類似流程的 App，將相關流程操作後傳給工程師。



6. 請簡述與他人在該工具上的互動行為。

答：在開會時將製作好的原型展示給關係人看，並讓他們提出問題或是實際操作。

7. 該工具解決了什麼問題？

答：減少溝通的成本，以及製作原型所需要的時間。

8. 最常使用的功能有哪些？

答：將不同畫面連結再一起，做出基礎原型的操作流程。

9. 特別喜歡哪個功能？

答：將畫面連結到下一個畫面的步驟跟其他原型工具比較起來很少。

10. 有什麼意外的獲得嗎？

答：意外使用的流程很簡單，能夠快速上手。

11. 是否有注意到原型製作以及展示以外的功能？使用的感覺？

答：沒有，當初是因為原型製作來使用，所以沒有去注意是否有原型製作以外的功能。

12. 使用過其他競品嗎？

答：近期使用 figma 來做設計以及原型，只要分享連結給關係人即可。有使用 framer 做更細微的動畫原型。Marvel 在分享給客戶成本比較高，需要客戶下載 App 以及建立帳號。

受訪者編號：H

一、基本資料

1. 年齡：27 歲
2. 性別：女
3. 任職公司類型：成熟公司
4. 職稱：UI 設計師
5. 工作年資：5 年
6. 使用原型工具：Marvel App

二、訪談重點摘要

1. 希望在工作上給同事有什麼樣的形象？

答：好溝通、活潑、能夠有話直說的人。

2. 對職涯的想法？

答：本身背景是工業設計，所未來希望往 UX 方向有更多機會可以深入，在短期目標達到後才會去規劃之後的方向。

3. 希望在產品討論時有什麼氛圍？

答：希望每個開會的成員是平等的，能夠像一個團隊來互動討論。

4. 請簡述該工具的使用流程。

答：主要是把 Sketch 輸出的畫面傳到 Marvel App 上面，然後將連結傳給工程師，讓工程師能夠了解流程。在後續需要開發時，會將設計圖上傳至 Zeplin，可提供工程師畫面相關素材來開發。

5. 使用前後對工作流程的差別？

答：原本會請工程師寫簡單的原型，常常很難排進工程師的工作內，透過 Marvel 設計師就能簡單做出需要的互動原型，幫助溝通更順利。

6. 請簡述與他人在該工具上的互動行為。

答：和據點不同團隊會透過 Marvel App 的分享連結來討論。有問題會透過 Google doc 來寫問題跟回答。較少在開會時展示，會在開會前給關係人展示，然後開會比較容易討論。

7. 該工具解決了什麼問題？





答：是容易上手的原型工具，在幫助跟工程師溝通以及使用者測試方面都有不錯的效果。

8. 最常使用的功能有哪些？

答：將畫面串連起來做成原型。

9. 特別喜歡哪個功能？

答：將所有串起來的畫面展示在一張圖上，可以清楚看出整個產品的互動流程。

10. 有什麼意外的獲得嗎？

答：做出來的效果擬真，展示時曾經讓人以為是真的做好的產品。

11. 是否有注意到原型製作以及展示以外的功能？使用的感覺？

答：由於使用的目的是為了製作原型，所以原型以外的功能較少去了解。

12. 使用過其他競品嗎？

答：有使用過 InVision 跟 Principle，InVision 跟 Marvel App 蠻像的，但使用時後者比較直覺，另外還有用過可以做出比較複雜動畫的工具，但是不容易學習。Principle 使用起來也是較為複雜，但是可以完成比較複雜的過場動畫，所以有時候會使用。

受訪者編號：I



一、基本資料

1. 年齡：35 歲
2. 性別：女
3. 任職公司類型：成熟公司
4. 職稱：創意總監
5. 工作年資：十年
6. 使用原型工具：Marvel

二、訪談重點摘要

1. 希望在工作上給同事有什麼樣的形象？

答：好溝通、願意一起互動。

2. 對職涯的想法？

答：希望能夠執行更大的專案，能做生命週期比較長的產品，讓自己的經歷增加深度。

3. 希望在產品討論時有什麼氛圍？

答：希望成員在開會前準備好需要的內容，在開會結束後能達到共識。

4. 請簡述該工具的使用流程。

答：跟產品經理討論產品內容，透過討論後分工，然後我設計好畫面後上傳 Marvel App，把畫面連在一起。

5. 使用前後對工作流程的差別？

答：通常透過分享專案連結來分享，覺得使用後溝通成本降低很多。

6. 請簡述與他人在該工具上的互動行為。

答：會使用上面的留言功能來做討論，另外透過分享專案連結來讓其他關係人檢視原型互動。

7. 該工具解決了什麼問題？

答：

1. 讓客戶更容易透過點擊原型來了解產品步驟
2. 使用者測試時會使用 Marvel App，來簡化需要的步驟。
8. 最常使用的功能有哪些？

答：將原型連結，設定互動。



9. 特別喜歡哪個功能？

答：雖然沒特別喜歡 Marvel App 的 UX，但覺得把檔案轉上傳的流程很方便。

10. 有什麼意外的獲得嗎？

答：沒有想到有什麼特別的。

11. 是否有注意到原型製作以及展示以外的功能？使用的感覺？

答：有注意到有設計跟 Handoff 的功能，但沒有去使用。有注意到跟 Slack 的功能整合，是蠻方便的功能。

12. 使用過其他競品嗎？

答：最早使用了 Marvel App，後來有使用 InVision、ProtoPie、Overflow、Axure，相較起來 Marvel App 做得很簡單操作，但應用性較少，所以有時會切換到後面其他的原型工具來完成較複雜的互動動畫。雖然 Axure 操作流程複雜難學，但只有 Axure 可以做類似登入登出兩種狀態的分辨的原型流程，是其他原型工具所不能取代的。

受訪者編號：J

一、基本資料

1. 年齡：28 歲
2. 性別：女
3. 任職公司類型：成熟公司
4. 職稱：UI / UX 設計師
5. 工作年資：六年
6. 使用原型工具：Marvel App

二、訪談重點摘要

1. 希望在工作上給同事有什麼樣的形象？

答：專業、但容易溝通、不死板。

2. 對職涯的想法？

答：期望多方發展不同的產品內容，像是 AR 這種熱門題目。

3. 希望在產品討論時有什麼氛圍？

答：不要太嚴肅，樂於分享自己的想法，尤其是覺得一個決定不 OK 就適時提出。

4. 請簡述該工具的使用流程。

答：

1. 確定專案需求是 Marvel App 可以呈現的，主要是沒有太過複雜的互動跟動畫，透過 Sketch 作圖使用插件上傳至 Marvel App，然後在每個畫面去設定畫面轉換的連結，完成後會使用原型將連結分享給客戶提案。
2. 在做使用者測試時，會透過第三方服務記錄使用者使用原型的情形，用來做未來產品開發時的參考。
3. 在進入產品開發階段時，會結合 Sketch 匯出至 Zeplin 來讓工程師可以取得相關元件的資訊，Marvel 則是用來解釋產品流程。

5. 使用前後對工作流程的差別？

答：沒有使用前只會做靜態圖，較難順過整個流程架構，開發者也無法想像流程，需要多次溝通來讓需要知道流程的關係人能夠了解，且透過口頭說明還是會有認知落差的情形。所以使用 Marvel App 後加速了讓關係人了解整個產品流程，加速整個產品開發速度。





6. 請簡述與他人在該工具上的互動行為。

答：會拿來做原型展示，透過分享連結或是面對面的形式。由於 Marvel App 容易使用，有時會請同事進來幫忙修改。

7. 該工具解決了什麼問題？

答：在注重效率的接案型公司，Marvel App 在時間的花費減少很多，而且省下的時間可以給同事檢查。另外它也提供了 App 平台上面編輯的功能，所以在通勤時也能夠編輯。原型工具最重要的幫助是可以在真實使用情境上面做互動，像是文字設計、按鈕大小在真實的裝置上面檢視才能夠發現問題。

8. 最常使用的功能有哪些？

答：連結畫面、分享專案連結。

9. 特別喜歡哪個功能？

答：喜歡在手機平台也能夠編輯跟檢視，因為有時候專案比較大的時候，透過手機檢視原型比桌面網頁更為直覺。

10. 有什麼意外的獲得嗎？

答：有跟公司內通訊軟體 Slack 做整合，像是完成原型後會自動發通知到聊天室，這種小地方覺得很方便。

11. 是否有注意到原型製作以及展示以外的功能？使用的感覺？

答：有注意到能將流程展開的功能，在大型專案時需要，尤其是流程會有不同使用者狀態，像是電商網站的使用者會有買方跟賣方，透過展開能夠讓流程一目瞭然。

12. 使用過其他競品嗎？

答：有使用 Proto.io、Axure，學習成本較高，且製作時間比較長，但能夠完成較複雜的原型。Adobe XD 也是近期嘗試過比較好用的設計工具，能同時做到設計以及原型，且有跨平台支援，不像是 Sketch 只支援 Mac。有使用過 POP，被 Marvel App 收購後才認識後者。

受訪者編號：K

一、基本資料

1. 年齡：36 歲
2. 性別：男
3. 任職公司類型：新創公司
4. 職稱：創意總監
5. 工作年資：15 年
6. 使用原型工具：Marvel App

二、訪談重點摘要

1. 希望在工作上給同事有什麼樣的形象？

答：有導師的形象，可以指點他們工作或是人生方向。

2. 對職涯的想法？

答：自己現在是公司老闆，希望能夠讓公司穩定成長，獲得更多客戶。

3. 希望在產品討論時有什麼氛圍？

答：對外部客戶希望有互動，一有問題馬上解決。對內部希望彼此平行式的溝通討論，不因為職務高低而有所保留。

4. 請簡述該工具的使用流程。

答：

1. 當客戶提出要求要了解產品流程時，就會使用 Marvel 製作原型，透過連結分享給客戶使用。在初期就會使用。

2. 對內部設計師時，當需要討論產品流程時，或是回顧過去專案時會使用，會面對面或是分享連結。

3. 對內部工程師時，在產品進入實作階段，Marvel 做的原型會用來做流程參考的依據。

5. 使用前後對工作流程的差別？

答：在使用前客戶比較難了解實際產品流程，尤其是上百頁畫面的專案，Marvel App 作出的原型可以讓開會討論比較聚焦。

6. 請簡述與他人在該工具上的互動行為。

答：分享連結以及開會時拿出來討論。





7. 該工具解決了什麼問題？

答：解決溝通的問題，包含開發前期設計與客戶的溝通，後期正式進入開發後讓關係人能理解產品要按照什麼樣的流程來實作，聚焦產品共識。

8. 最常使用的功能有哪些？

答：將畫面連結在一起跟分享專案連結。

9. 特別喜歡哪個功能？

答：喜歡 Marvel App 的手機版可以利用拍照上傳畫面，不用一定要用筆電才能開始製作流程。

10. 有什麼意外的獲得嗎？

答：發現沒有什麼學習成本，很快就能上手。

11. 是否有注意到原型製作以及展示以外的功能？使用的感覺？

答：知道有可以看作標點還有輸出的功能，但原本有用 Sketch 搭配 Zeplin 來做到這塊功能，所以沒有特別想轉移使用習慣

12. 使用過其他競品嗎？

答：有使用過 POP，後來該產品被 Marvel 收購。在開發網頁時會因為習慣因素用 InVision 來做原型開發，主要是看員工的使用習慣。

受訪者編號：L

一、基本資料

1. 年齡：26 歲
2. 性別：女
3. 任職公司類型：成熟公司
4. 職稱：UI 設計師
5. 工作年資：3 年
6. 使用原型工具：Marvel App

二、訪談重點摘要

1. 希望在工作上給同事有什麼樣的形象？

答：讓同事覺得好溝通、友善。

2. 對職涯的想法？

答：一開始擔任平面設計師，但考慮發展性所以往介面設計師，未來希望往 UX 或是國外進修相關專業，不僅於現在負責的工作內容。

3. 希望在產品討論時有什麼氛圍？

答：有想法就直接表達，在對的時間表達自己的想法，樂於發表自己的想法。開會前先閱讀基本資料，節省開會的時間。

4. 請簡述該工具的使用流程。

答：做 App 的話透過 Sketch、做網頁的話透過 Photoshop，將畫面完成後上傳 Marvel 製作原型，會先內部會議先檢視討論，成員包含產品經理跟工程師，會討論可行性還有流程合理性，完成後分享專案連結給客戶。較少使用留言功能，通常透過通話來做直接溝通，透過 Marvel 溝通比較難把相關歷史紀錄拿出來收集作為佐證。

5. 使用前後對工作流程的差別？

答：讓客戶能夠聯想實際真實產品的互動，減少跟客戶的認知落差，禁止調整原型這個功能幫助非常大，在使用之前客戶常常會就畫面來調整字體或是介面大小，但其實在實際大小的裝置上面可能沒有調整的必要，Marvel 的原型可以禁止調整大小，讓客戶能在實際裝置檢視。

6. 請簡述與他人在該工具上的互動行為。

答：分享連結、在會議中拿出來討論。





7. 該工具解決了什麼問題？

答：

1. 禁止調整原型的畫面大小，讓真實畫面呈現在客戶眼中，解決客戶可能會有些認知落差的問題。
2. Fixed header 讓上方固定，讓原型更接近真實狀況。
3. 讓自己能檢視設計在實際呈現的平台的呈現效果，讓設計稿的佈局能夠被快速檢視。

8. 最常使用的功能有哪些？

答：Fixed header 跟 footer 可以讓我在製作原型時直接去使用接近真實的互動。

9. 特別喜歡哪個功能？

答：特別喜歡在連結頁面時，所需要的步驟非常少，而且簡單易用。

10. 有什麼意外的獲得嗎？

答：由於原型可以留存在雲端，所以就算該專案已結案，公司還是每一陣子會回去做過去專案的學習討論分享，讓新進人員或是其他非該專案的設計師能夠互相學習。

11. 是否有注意到原型製作以及展示以外的功能？使用的感覺？

答：沒有注意到原型製作及展示以外的功能。

12. 使用過其他競品嗎？

答：有使用過 Flinto，他動畫可以完成到更細緻的內容，但操作較為複雜，覺得適合用來做像是作品集展示這類更需要吸人眼球的原型，或是對設計需求較高的客戶做提案。在大部分情況會使用較為簡單易用的 Marvel。