《新實踐集刊》4：131-141，2023
DOI: 10.29634/JNP.202303_(4).0004

從《精實創業》看人文創新與社會實踐的創新專案 *

林瑋璇 **

《精實創業：用小實驗玩出大事業》，Eric Ries 著、廖宜怡譯，2017。臺北：行人文化實驗室。358 頁。

（Eric Ries. 2011. *The Lean Startup: How Todays' Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.* New York: Crown Business.）

約 2010 年代以降，精實創業（lean startup）成為商業圈的熱門詞彙，其中最重要的論著莫過於本文意欲評介的由 Eric Ries（以下稱作者）撰作的《精實創業》（2017）。2022 年，《哈佛商業評論》從過往一百年曾刊行的文章選輯成《哈佛商業評論最有影響力的 30 篇文章》時，也收入了由 Steve Blank 所撰寫的〈精實創業改變全世界〉，可見此一概念之於商業與管理界的重要性。而商業創新有值得人文社會領域創新取法之處。

筆者為臺東大學人文創新與社會實踐中心（以下稱東大人社）下轄子計畫資料庫軸的博士後研究員，負責兩項人文社會創

* 感謝昱菱科技製作「智慧醫療車預約 APP」；感謝俊賢與雯喬完成「南迴人文與傳統生態智慧資料庫」的示範版。
** 臺東大學人文創新與社會實踐中心博士後研究員，E-mail: oxoxo50@gmail.com

收稿日期：2023 年 1 月 3 日；接受刊登日期：2023 年 2 月 6 日

新的專案：（1）與南迴健康促進關懷服務協會（以下簡稱南迴協會）共同開發的「智慧醫療車預約 APP」（後文簡稱 APP），讓南迴地區有就醫需求卻無交通工具的個案可以利用 APP 預約南迴智慧醫療車去臺東市就醫；（2）目前正在進行建置的「南迴人文與傳統生態智慧資料庫」（名稱暫定，以下簡稱 TEK 資料庫）。這兩者都是必須從零開始規劃，且意圖讓社區有需求的個案願意使用的軟體系統，然而對於開發這類讓使用者願意長期使用的「產品」，東大人社並沒有太多相關經驗，因此值得借鏡《精實創業》一書關於製造創新產品的觀點。筆者將依序介紹書中重要的概念，接著討論這些概念運用在東大人社專案 APP 與 TEK 資料庫的狀況。然而精實創業應用在社會實踐有其侷限性，即該書討論的主要對象多為有營運壓力的新創公司，須迅速實現盈利，並力求自身企業永續成長。而比起快速盈利，人社計畫更在乎能否幫助場域，且對有明定執行年限的人社計畫來說，一己團隊的永續成長也非主要目標，希望讀者在閱讀此書評時能謹慎看待。

《精實創業》的作者萊斯是具備資訊工程背景的連續創業者，他曾不斷耗盡心力開發出許多產品，結果以失敗收場。後來他與友人一同於 2004 年創立新公司 IMVU，讓人可以藉由「替身」（Avatar）的虛擬身分在網路上與人交流溝通。IMVU 克服許多的挑戰創造了一個虛擬世界，並加入網路購物等功能，最後成功地與客戶共創造出超過六千萬個替身，截至原書出版的 2011 年，公司的年收入超過五千萬美元。作者後續擔任過許多大企業、新創公司和創投企業的商業與產品顧問。這些經歷讓作者見識到太多產品開發時不必要地浪費各式資源，終致失敗，因此他寫了此書希望減少此一現象，提高初創事業成功的可能性。本書由三大

部分組成：「願景」、「駕馭」、「加速」。「願景」與「駕馭」尤值得人社計畫的工作者在開發新專案時參考，其中闡述了如何在人力、物力都有所不足的前提下，找出並成功開發使用者所需要的產品。「加速」則是在人社計畫的專案進入例行性與重複性程序之後的借鏡，即可開始使用管理技巧來提升作業效率。

初創事業需要新的管理方式

作者對初創事業的定義是：「一個由人組成、專事新產品或新服務的開發、未來發展具有高度不確定性的機構，稱之為初創事業。」（Ries, 2017: 50）此定義不以組織的規模與產業來分別初創事業與依循傳統管理的製造業，因此初創事業亦可以包含如人社中心等非營利機構，作者並強調只要是能符合顧客需求的價值來源就可以稱之為產品，範圍甚至可包含服務與互動經驗。（Ries, 2017: 51）。雖然究其本質，創新是由下而上發起，且無法預測的活動，但創新可以被管理，只是需要新的管理法則（Ries, 2017: 54）。

以驗證後的學習心得持續改進產品

作者以自身創業的的 IMVU 為例，詳細說明何謂精實創業中的學習精神。IMVU 在第一個版本推出後，又花了大量時間修改功能，以期吸引顧客，產品反應卻不如預期。他們終於發現顧客的回應（如，想交新朋友）否定了原先的產品假設（如，想聯繫舊朋友）（Ries, 2017: 72-73），這讓作者深刻地反思：為什麼他們要花好幾個月才了解顧客真正的需求？又浪費多少時間改良與修正顧客根本不想要的功能？（Ries, 2017: 73）作者認為，精

實製造的核心，是釐清工作團隊的「哪些努力創造了價值，哪些努力又是白費了」（Ries, 2017: 73），而精實創業的「價值」，則為「能提供好處給顧客，除此以外則為浪費」（Ries, 2017: 73-74）。初創事業的任務是在團隊願景與顧客可接受的產品中找到平衡點，而非告訴顧客應該需要什麼（Ries, 2017: 76）。IMVU後來更加了解客戶，得以因應後者需求改良產品，每當把產品修改得讓使用者更容易結交朋友，顧客就會更積極使用該產品（Ries, 2017: 76-77）。

Ries（2017: 63）用驗證後的學習心得（validated learning）總結了精實創業中的學習精神。不斷藉由了解使用者的真實需求來學習，推動產品的改進。對有高度不確定性的初創事業而言，也是實際測試公司發展進程與潛力的方法，以學習建立一個可永續經營的事業體（Ries, 2017: 28）。

利用實驗方法開發產品

作者認為初創事業的首要目標不是製作出一個完美的產品，而是製作出可實驗的產品：「精實創業法將初創事業的作法當成一連串的實驗重新看待，每一項實驗的目的，都是為了找出一個以願景為藍圖讓企業永續經營的方法。」（Ries, 2017: 83）。

價值假設與成長假設

初創事業進行的實驗是圍繞著假設而設定，再檢驗實驗成果能否符合假設。而初創事業最重要的兩項假設是價值假設（value hypothesis）與成長假設（growth hypothesis）。價值假設要測試產品對使用者來說是否有價值；成長假設則要測試產品使用者是

否會積極向其他人推廣這項產品或服務？（Ries, 2017: 89）作者也舉了許多其他違反這兩項原則的例子，例如龐氏騙局、雷曼兄弟、不斷向投資人募款、購買大量廣告等，雖然能讓短期的獲利、數據好看，但終歸一事無成、血本無歸（Ries, 2017: 117）。

強調與使用者同在的現地現物

要提高實驗符合價值假設與成長假設的程度，作者提到豐田汽車核心生產原則之一「現地現物」的重要性，也就是「初創事業必須與潛在顧客密切接觸，才能真正了解他們」（Ries, 2017: 121）。作者以豐田 2004 年款的 Sienna 休旅車為例。開發者橫谷裕二（Yuji Yokoya）選擇實地駕車橫跨美國、加拿大與墨西哥，以了解消費者的實際需求，並依照自身旅程的真實心得設計了符合長途旅行的休旅車，結果獲得成功。2004 年款 Sienna 休旅車的銷售量高出 2003 年款百分之六十（Ries, 2017: 119-120）。

不必完美的最小可行產品

為了能盡快從創新產品學習到進行實驗後的價值假設與成長假設結果，作者強調「最小可行產品」（minimum viable product, MVP）對於精實創業的重要性（Ries, 2017: 127）。這個產品不必完美，但不該容忍瑕疵（Ries, 2017: 147），其主要目的是為了盡快開始學習使用者需求，因此與其不相關的任何功能或工作都應避免，且應杜絕過度承諾與過度製造（Ries, 2017: 131-132）。作者認為說明影片也可以作為最小可行產品，例如 Dropbox 的說明影片在吸引了數十萬人瀏覽後，Dropbox 的試用等候名單隨即暴增（Ries, 2017: 134）。

創新審核法有利加速開發循環

當最小可行產品完成後，作者提出使用「創新審核法」（innovation accounting），將產品與價值、成長兩個假設的相關實驗結果以量化數據方式呈現，例如登記與使用率、現有客戶的重複購買率等，即透過一個最小可行產品建立一套有系統的數據，再以此作為基準，開始調整該產品的功能與發展方向。每改變一次設計，都可以蒐集到更多的數據，據此判斷關於顧客反應之數據是否變得更正向。若是，則為好設計且可繼續堅持其原本的發展方向；若否，則要判斷產品是否該改變方向進行軸轉（pivot）（Ries, 2017: 153,156, 159）。

作者提出了精實創業的核心步驟：「開發—評估—學習」的循環機制（Ries, 2017: 104）。圖一展示了這個循環的細節，即構想→開發→產品→評估→數據→學習→構想，作者認為精實創業的工作重點是努力將每一次「開發—評估—學習」循環機制所耗的時間減至最低。

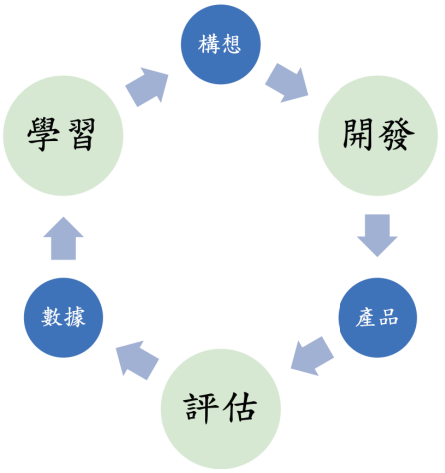

圖 1 「開發—評估—學習」的循環機制（Ries, 2017: 104）

針對不同產品狀況選擇軸轉方向

創新審核法著重在不斷地學習、實驗、假設、測試、評估與調整，若定期評估後認為目前的進展很好，就可繼續堅持其原本的發展方向；若否，則新創事業就會面臨一個遲早到來的關鍵問題：認真考慮是否該改變方向進行軸轉（pivot），即有組織性地修改路線，提出全新產品與策略的基礎假設（Ries, 2017: 193-194）。作者針對新創事業可能面臨的不同瓶頸，介紹了不同種類的軸轉，以應對不同困境，例如顧客區隔軸轉是幫一群新的目標顧客解決問題，而顧客需求軸轉是解決同一批顧客的其他需求。

管理的重點在於減少支出

當初創事業找到成功模式後，就會開始致力於成長、茁壯、擴大規模，並學習如何成為永續經營的事業，這時候應該要努力杜絕浪費，分辨哪些工作可以創造價值而哪些是浪費、哪些顧客應該重視哪些應該忽略（Ries, 2017: 229）。管理能力在此階段就很重要，事業體開始需要面對如何管理團隊與資源，將產品商品化和規模化，從管理角度致力減少支出和成本，並追求增加利潤（Ries, 2017: 326-327）。

從《精實創業》看東大人社的 APP 與 TEK 資料庫

東大人社符合本書對初創事業的定義：人社中心是由學術人員因國科會三年期計畫而組成的非常設組織，成立目的是進行人文與社會創新，未來發展具不確定性。而筆者以一個人文地理學背景的博後研究員投入開發 APP 與 TEK 資料庫，無論是產品本身或是與社區使用者之溝通與合作也都面臨高度不確定性與無法

預測，因此需要學習《精實創業》中所提如何減少人力、物力的浪費並同時開發出場域伙伴願意使用的產品。

根據過去一年中從事兩項專案計畫的經驗，筆者認為東大人社團隊有時候會花過多時間在內部討論「場域應該需要什麼」。等到我們開始「學習」主動探查「場域真正需要什麼」之後，會發現場域需求與當初團隊內部討論有落差，呼應了《精實創業》中反覆強調應從使用者身上學習。譬如當初在東大人社討論設計 APP 的功能時，部分老師非常希望這個 APP 具備能將司機導航到個案家裡的功能。然而，南迴協會的醫療車專案管理人員則強烈表達不需要這個功能：一來司機都是服務多年的當地人，知道個案住哪裡，二來如果有新個案或是新的司機，他們會打電話詢問個案住家的正確位址。此外，Google 導航在山區的指引不一定正確，導航功能本身也非常耗手機資源，還會提高製作 APP 的費用。基於這些顧慮，後來第一版的 APP 因而沒導航功能。從筆者在東大人社的經驗觀之，身處在第一線的工作者有時候必須明確與堅定地傳達場域的需求，並視情況將老師們想要達到的許多目標設定成「理想」與「願景」，而非馬上需要完成的事項。這些「理想」與「願景」並非立意不良善，而是很多目標並非實際場域當下最需要的，或是按照我們團隊目前的人力與財力尚無法即刻達成。

筆者認為本書所提之「現地現物」與「最小可行產品」對於東大人社的產品或服務開發同樣非常重要。以開發 APP 第一版時的經驗為例：筆者未曾親自體驗怎樣預約及使用醫療車，主要透過訪問團體與個人來調查使用者需求，並沒有做到現地現物。而在第一版 APP 正式推廣之後，筆者才透過近身觀察使用者如何實際使用第一版 APP，從中挖掘出更多新的需求，進而開發第二版 APP。例如司機使用了第一版後，他們覺得若能直接從 APP 打電

話給個案，就能很方便地詢問新個案的住處，或是在送個案就醫後，也能打電話詢問個案是否已經看完醫生，讓司機能夠及早至醫院接個案返家。於是，APP 第二版就包含了直接可以從 APP 撥打電話給個案的功能。

除上述外，東大人社的 TEK 資料庫也由顧客區隔軸轉所得而成：從主要使用者為學術研究者的「循環經濟資料庫」（2019-2022），軸轉至以社區使用需求為主的「TEK 資料庫」（2022-2025）。循環經濟資料庫的建置目的為理解原鄉的傳統人地關係及現代資源使用方式，結合在地知識，連結社區生活圈、行動社群和非營利組織等團體，發展以大竹高溪流域部落的循環經濟生態系。循環經濟資料庫的設計從學術角度出發，該資料庫的使用者介面到第三年末才完成，此時計畫已接近尾聲，難以根據使用者反饋逐步調整，同時使用者介面較為複雜，不像一般民眾常使用的網頁介面一樣簡單易懂。

經過東大人社團隊在場域三年的蹲點，更了解場域文化、社會、經濟、生態與環境狀況後，東大人社希望能建置記錄南迴地區以排灣族為主的文化與傳統生態智慧，可供南迴地區族人使用的 TEK 資料庫。考量 TEK 資料庫的使用者轉以社區為主，即便 TEK 資料庫架構還在持續討論中，且需求規格書仍尚未完成，但東大人社團隊已經先做出 TEK 資料庫的示範版作為最小可行產品——有網頁畫面而還未有完整功能，用來在大學內部與跟場域伙伴討論，讓同為使用者的場域伙伴能夠儘早觀看示範版，從執行早期即可提出許多東大成員之前沒有想到的資料庫使用可能性，並對資料庫設計給予意見。

建置 TEK 資料庫時，本團隊也從開發循環經濟資料庫的經驗中，學習到如何改善部分管理流程。以資料輸入流程為例：循

環經濟資料庫時期，助理們會先將在場域所見所聞寫成田野筆記，之後再由一位資管背景的工作人員從田野筆記整理出有用的資訊填入循環經濟資料庫。然而助理們的田野筆記並沒有針對特定主題或目標撰寫，因此，儘管此時期投入大量時間完成的田野筆記，但很多筆記並非循環經濟資料庫所想要收集的內容。到了開發 TEK 資料庫時，本團隊改善了資料輸入流程。在 TEK 設計初期，本中心召集所有子計畫的助理們一起討論資料庫的欄位設計，與辦理工作坊討論如何更有效率地針對特定主題收集田野資料，並改請每一位助理們直接將田野資料整理至 TEK 資料庫欄位中。為了有效率管理資料輸入的工作流程，本團隊請每位助理以每月輸入四筆資料為量化目標，並且請助理記錄田野資料收集與撰寫的工作時數，以建立可供比較參考的數據資料，希望未來能達成逐漸減少工時的目標。儘管 TEK 資料庫子計畫運用了其他子計畫的人力一起為資料庫收集與輸入資料，但因建立了一套可管理的資料輸入流程，並沒有造成助理們過多的負擔與困擾。

結語

本書評希望介紹《精實創業》的重要核心概念，作為筆者與其他人社團隊在面臨需要從零開始規劃人文社會類創新產品或服務時可借鏡的「方法」，以期更貼近場域需求並減少人力與經費浪費。然而，此書的終極「目標」乃為從更多顧客獲取更多獲利，以得到公司長期發展，此非人社計畫願景，單方面的商業成長並不能促進大學與場域創造共好。書中另有其他重要概念與有趣的案例，例如印度的鄉村洗衣公司等，待有興趣的讀者自行發掘。

參考書目

《哈佛商業評論》編著、《哈佛商業評論》中文版特約翻譯群譯，2022，《哈佛商業評論最有影響力的 30 篇文章》。臺北：遠見天下文化出版。