



史丹福／工研院「科技創業論壇」

精實創業提升新創效率

工研院「科技創業論壇」在經濟部技術處支持下，自2004年起，以產業前瞻研討會的形式，與史丹福大學建立起常態性研討平台。今年受疫情影響改為線上舉辦，分享近年盛行於新創圈的「精實創業」（Lean Startup）概念及成功經驗，讓國內新創公司認識更有效率的創業路徑。

撰文／林玉圓

工研院與美國史丹福大學日前舉辦「2021 ITRI-Stanford科技創業論壇」線上研討會，以「從工程師到創業家，以創新思維改變技術研發」為主軸，會中除分享當紅的「精實創業」方法論，也提出植基於史丹福校友多年累積的「新創成功金字塔」，期借鏡矽谷新創生態發展經驗，助臺灣新創搶攻疫後「新常态」的市場商機。

學習史丹福模式 灌輸創業精神與技能

經濟部技術處處長邱求慧致詞時表示，臺灣半導體及光電產業領先全球，擁有優質的人才及研究單位，不光是補強產業技術缺口，更應透過衍生新創事業，帶動下一波新興產業發展。他進一步表示，矽谷是全球最熱門的創業基地，史丹佛大學更扮演重要角色，期望臺灣能學習史丹佛創業模式，將其創業精神及技能灌輸到科研團隊，進而創造價值。

工研院與史丹佛大學共同研討平台計畫主持人、同時也是產業科技國際策略發展所所長蘇孟宗指出，新冠疫情加速科技研發的重要性，聯合國《技術與創新報告2021》預測至2025年，IoT、機器人、綠能、5G、AI人工智慧等五大科技，將帶動逾3.2兆美元的龐大商機。當創新創業已成全球顯學，臺灣優異的研發與創新能力，若能透過交流與合作，連結矽谷的資源與人脈，轉化為有商業化

能力的創業機會，必將開拓更多海內外商機。

精實創業 第一天起就擁抱客戶

本次論壇的重頭戲為史丹福大學教授卡蒂拉（Riitta Katila）帶來的「精實創業」模式。卡蒂拉指出，「精實創業」概念襲捲全球，不只新創公司，成功的大企業如Dropbox、Slack、奇異公司（General Electric）都擁抱此一法則，以便快速驗證產品及理念。

傳統創業模式多閉門造車，最後階段才讓產品問世，結果卻發現不符市場需求；相形之下，「精實創業」強調「從第一天就鎖定客戶與市場」，重視反覆驗證及市場回饋。每個階段都鼓勵與潛在客戶互動，隨時獲得反饋，因而打造出最符合市場的解決方案。卡蒂拉指出，「創業家通常花很多時間待在實驗室，但因市場進步太快，需求隨時在變，導致大部分創新都胎死腹中。」

訪談、驗證、改進的良性迴圈

為了驗證「精實創業」法則，美國國家科學基金會（NSF）創新團隊計畫「The Innovation Corps；I-Corps」，針對152個新創團隊進行為期8週的觀察與數據收集，提出兩大重要結論：精實創業確實提高新創效率，透過頻繁的客戶訪談，形成良性迴圈，更短時間就能驗證並改進構想，快速找



工研院與美國史丹福大學日前舉辦「2021 ITRI-Stanford科技創業論壇」線上研討會，期借鏡矽谷新創生態發展經驗，助臺灣新創搶攻疫後「新常态」的市場商機。

到可行模式；「簡單地說，走出實驗室、多問客戶意見，絕對值回票價。」

另一重要結論為：團隊組成很重要。來自不同背景的成員固然有助於新創的成功，但當中有工商管理背景（MBA）的成員，可能是兩面刃。有MBA成員的團隊，形成的假說數量較少、商業構想的整合速度較慢。這主要是因為MBA的養成往往鼓勵商業模式的「思考」，而非走向市場驗證。不過，卡蒂拉也指出，「一旦MBA成員擁抱精實創業法則，他們的貢獻會比其他人更為顯著；因為MBA更擅長解讀客戶意見，可快速精進商業構想。」

四大層面打造新創成功金字塔

另一位講者，史丹福大學副教授艾斯禮（Chuck Eesley）則以1930至2011年，共計14.3萬名史丹福校友的問卷中分析歸納出，由四大層面構成的科技新創成功金字塔，由底層往上依序為：

一、制度層（Institutional Layer）：即政策及創新文化。整體社會必須具有鼓勵新創的政策工

具、替創業家打造舞台、容忍錯誤、分攤風險。

二、教育層（Educational Layer）：大專院校及研究機構均扮演重要角色；不止促成科技發展，更要具備商業視角，培育冒險精神、形成新創社群。

三、中介層（Intermediary Layer）：包括加速器、科學園區、創投等，負責連結生態系成員，如產業導師、出資者、供應鏈，提高新創成功機率。

四、策略層（Strategy Layer）：即創業團隊本身。依產業特性不同需招募不同成員或具備特定資產，例如生技業重視智財權的取得、軟體及金融則重視行銷及業務推廣。

80多年來，史丹福校友共成立約4萬家企業，創造540萬個工作機會，但艾斯禮也坦言，這些企業97%屬規模極微小，這也突顯新創成功不易，但透過不斷試誤與學習，就能創造出超大企業，如早年的昇陽電腦（Sun Microsystems）到近年的Google、Facebook等。「21世紀的新創，面臨的挑戰不再是如何取得便宜快速的大量製造，而是必須不斷創新，保持高度競爭力，才能成功。」■