中華專案管理學會
National Project Management Association

創新創業新趨勢 —
LLP敏捷創新創業模式

New trends in innovation and entrepreneurship – The Lean Launchpad

許秀影博士

國防大學管理學院資訊管理學系副教授

NPMA敏捷創新管理學院院長

台翔航太工業股份有限公司董事

金門縣政府縣政顧問

金門酒廠實業股份有限公司專案管理顧問

中華工商研究院智慧財產專業技能認證考試委員會

資訊主委暨諮詢委員

® NPMA All Rights Reserved

敏捷創新創業模式
Lean LaunchPad

Steve Blank(左一)親自頒發LLP敏捷創業認證合格師資證書予許秀影博士時，與加州大學柏克萊分校哈斯商學院Jerry Engel教授(右一)合影。

epicenter

國家創新工程中心

NCIIA

全國大學生發明者和創新者聯盟

© NPMA All Rights Reserved.

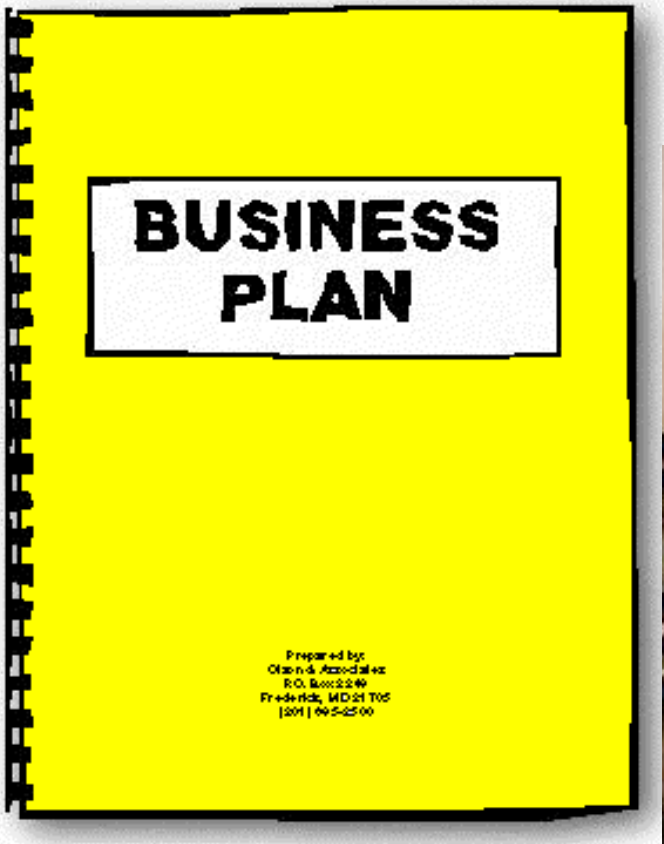
Steve Blank

- 21年內新創8家高科技公司
- 1999年退休後他將創業的實際經驗寫成書，並於美國各大名校的EMBA教授創新創業課程。
- 2009年，獲得史丹佛大學管理科學與工程部門教學獎。聖荷西水星報將他列為矽谷的10個有影響力的人。
- 2010年，加州大學柏克萊分校哈斯商學院授予教學卓越獎。
- **2012年，哈佛商業評論將他列為「創新大師」**。
- 2013年，富比士將他列為在高科技的30個最有影響力的人。
- 2013年5月哈佛商業評論的封面故事

資料來源：2013 Lean LaunchPad Educator Course

NPMA® All Rights Reserved

根據構想、投入資金、研發出產品後與客戶接觸的真實畫面－慘遭滑鐵盧



© NPMA All Rights Reserved.

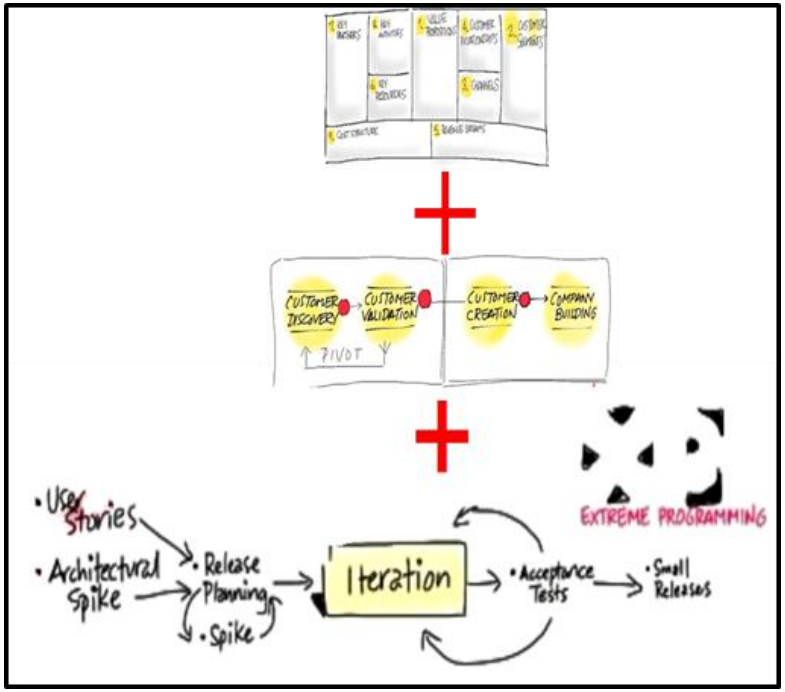
什麼是LLP敏捷創新創業?

- 自從1908年美國哈佛大學設立MBA學位以來，所有商管學院課程是教導學生如何管理一個已經存在的大公司，這100年來，沒有任何工具教導如何管理創新創業，Steve Blank認為，新創公司不是大公司的縮小版，不能用傳統管理大公司的方式來管理新創公司。

NPMA® All Rights Reserved

敏捷創新創業模式

- I-Corps計畫期望能結合公部門與私人機構的力量，找到新的產學合作方式，有效地應用在科學與工程類，期能協助這些具有前瞻的技術儘速商品化。
- LLP是創業與新產品研發的最佳工具
- LLP由三個重點所組成：
  1. 商業模式圖
  2. 客戶發展
  3. 敏捷開發



（資料來源：Steve Blank, Jerry Engel & Jim Hornthal, 2013）

® NPMA All Rights Reserved

LLP模式是改變全球創新創業的重要方法

- LLP課程在哈佛、史丹佛及哥倫比亞大學開設，結果證明非常有效、實用且受歡迎。
- 近兩年來，美國國科會產學合作案有300個團隊，合計約1000人次接受LLP課程培訓，還有老師在國中、高中及美國空軍官校開設LLP課程。
- LLP無論在企業創新研發或個人創業都收到很好的成效，因此LLP模式在全球高等教育之創新創業領域蔚為風潮。

NPMA® All Rights Reserved

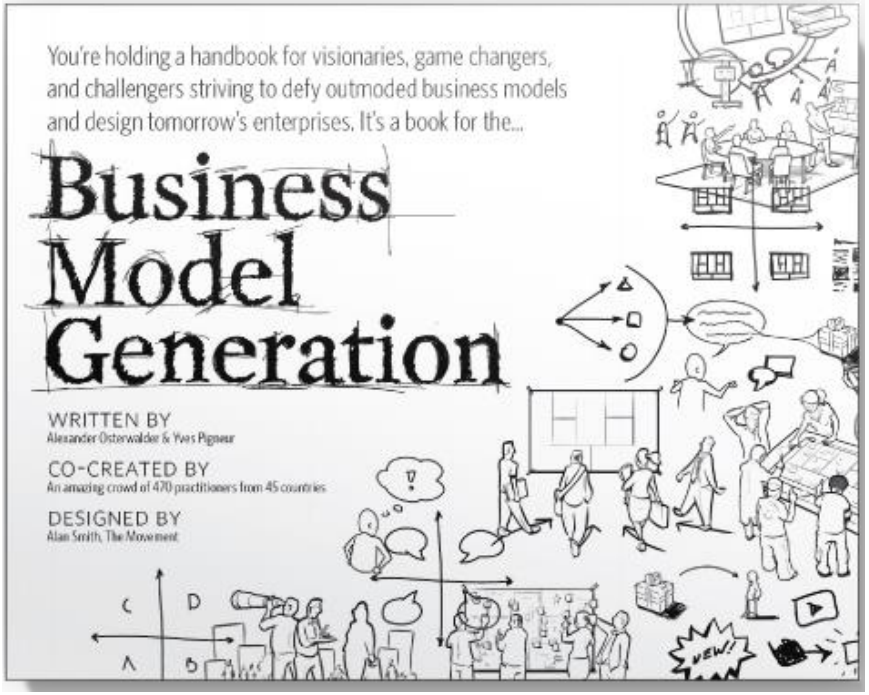
中華專案管理學會
National Project Management Association

商業模式圖
Business Model Canvas

® NPMA All Rights Reserved

Alexander Osterwalder - Business Model

- Business Model Generation
- Defines what the “search” is about

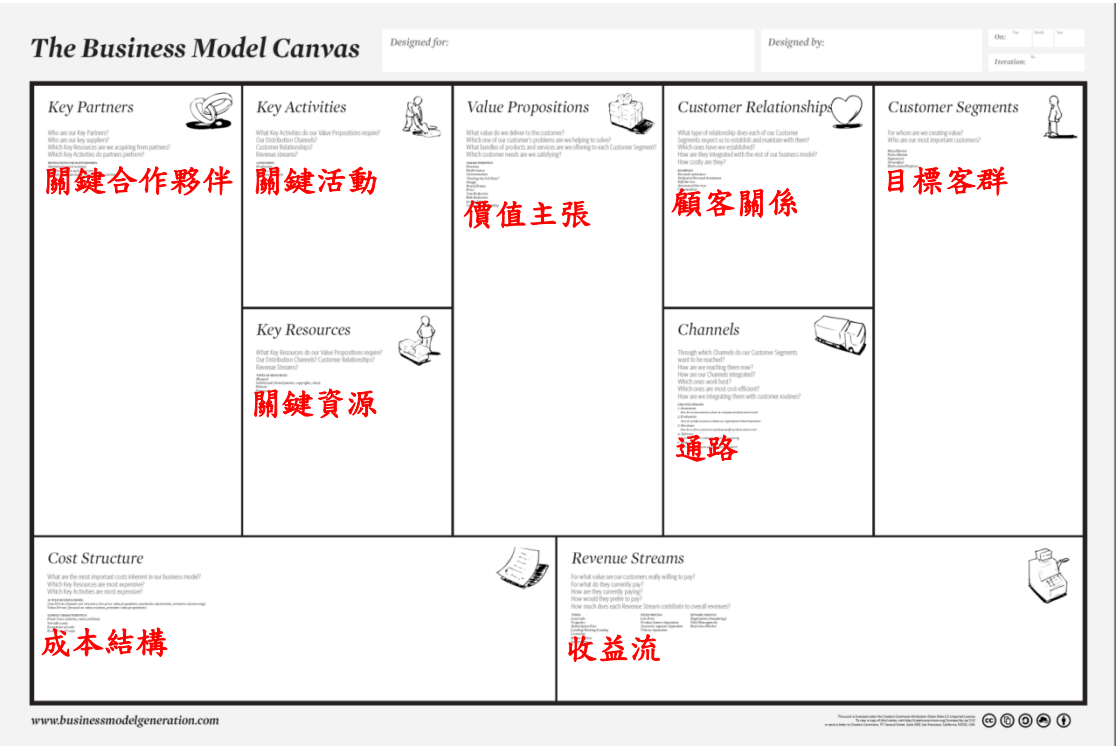


許秀影博士於哥倫比亞大學與獲利世代作者Alexander Osterwalder合影。

© NPMA All Rights Reserved.

商業模式圖

- 從價值主張、目標客群、通路策略和客戶關係，就可以得出營收；經由價值主張、關鍵活動、關鍵資源、關鍵夥伴可以算出成本，營收減去成本就是獲利。



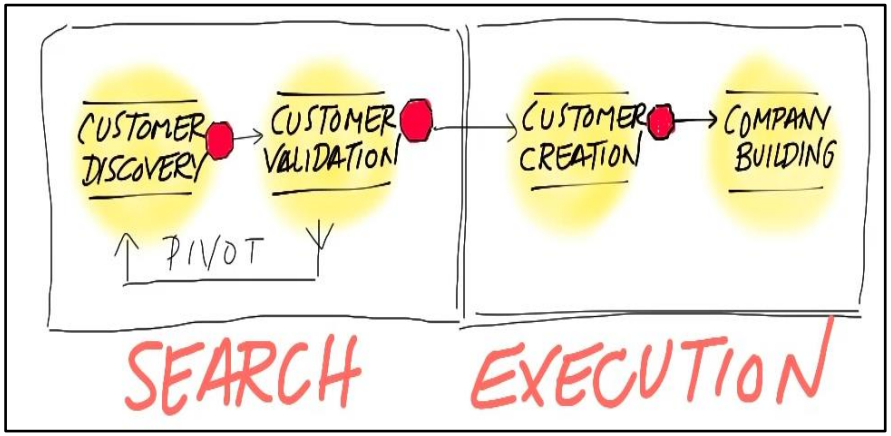
（資料來源：Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, 2010）

® NPMA All Rights Reserved

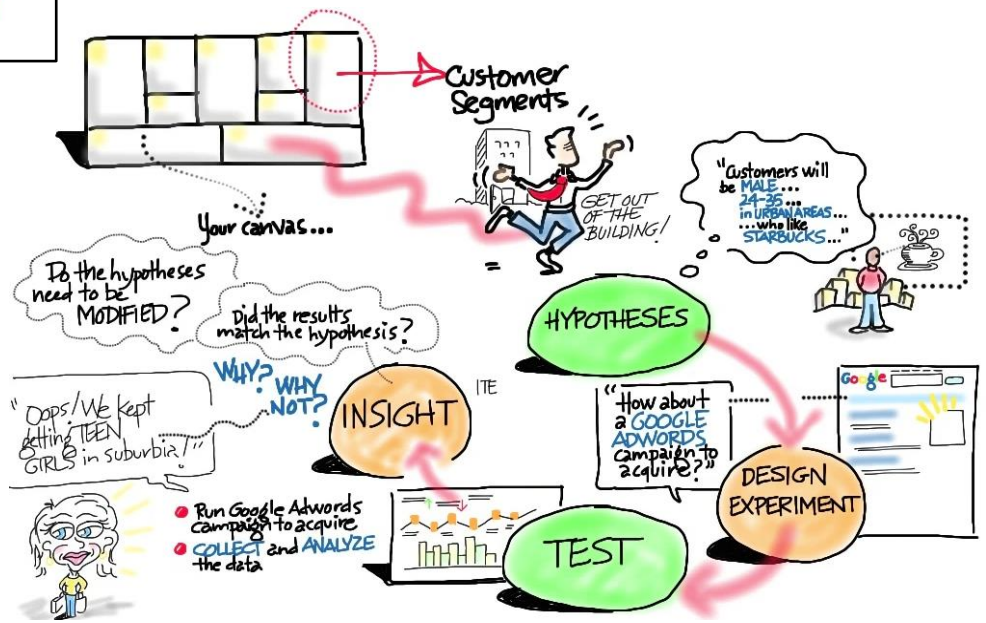
客戶開發
Customer Development Process

® NPMA All Rights Reserved

客戶開發圖



- 走出戶外進行客戶開發，實際檢驗自己在商業模式圖的假設，並依客戶的回饋修改產品。



（資料來源：Steve Blank and Bob Dorf, 2012）

® NPMA All Rights Reserved

中華專案管理學會
National Project Management Association

敏捷開發
Agile Development

® NPMA All Rights Reserved

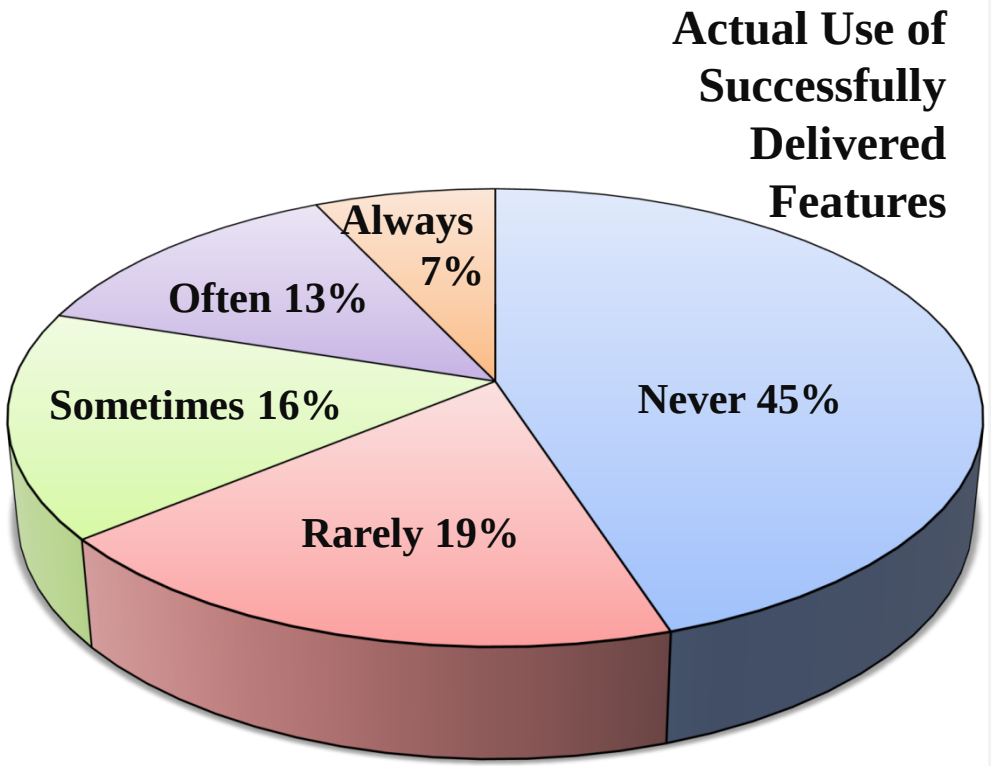
敏捷開發

- 無論是目標客群描述、創業團隊管理、產品開發模式都採用敏捷模式。傳統的新產品研發或創業，是先做出產品，再由行銷人員進行銷售，結果往往是花費許多經費和時間，做出沒人要買的產品。
- Steve Blank強調，應該使用敏捷開發模式，經由頻繁地獲得客戶的回饋，做出符合客戶需求的「最精巧有價值的產品（Minimum Viable Product, MVP）」，即可推出市場販售，用最少的投入與最快的時間，為創業者帶來最高價值。

® NPMA All Rights Reserved

精簡—最大化不需要做的工作量
很多軟體大部份的功能都很少被使用

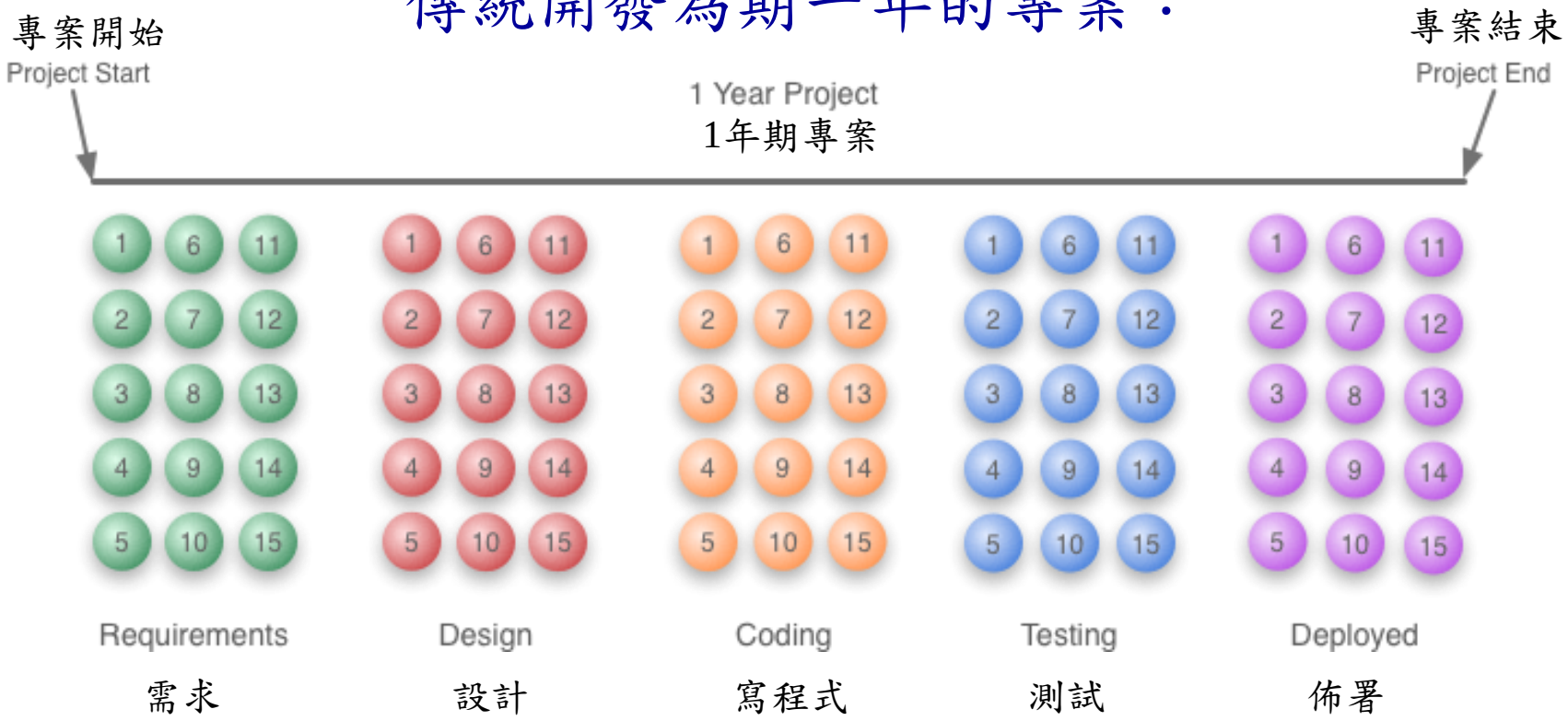
常用的功能只佔 20%



© NPMA All Rights Reserved.

傳統瀑布開發模式

傳統開發為期一年的專案：



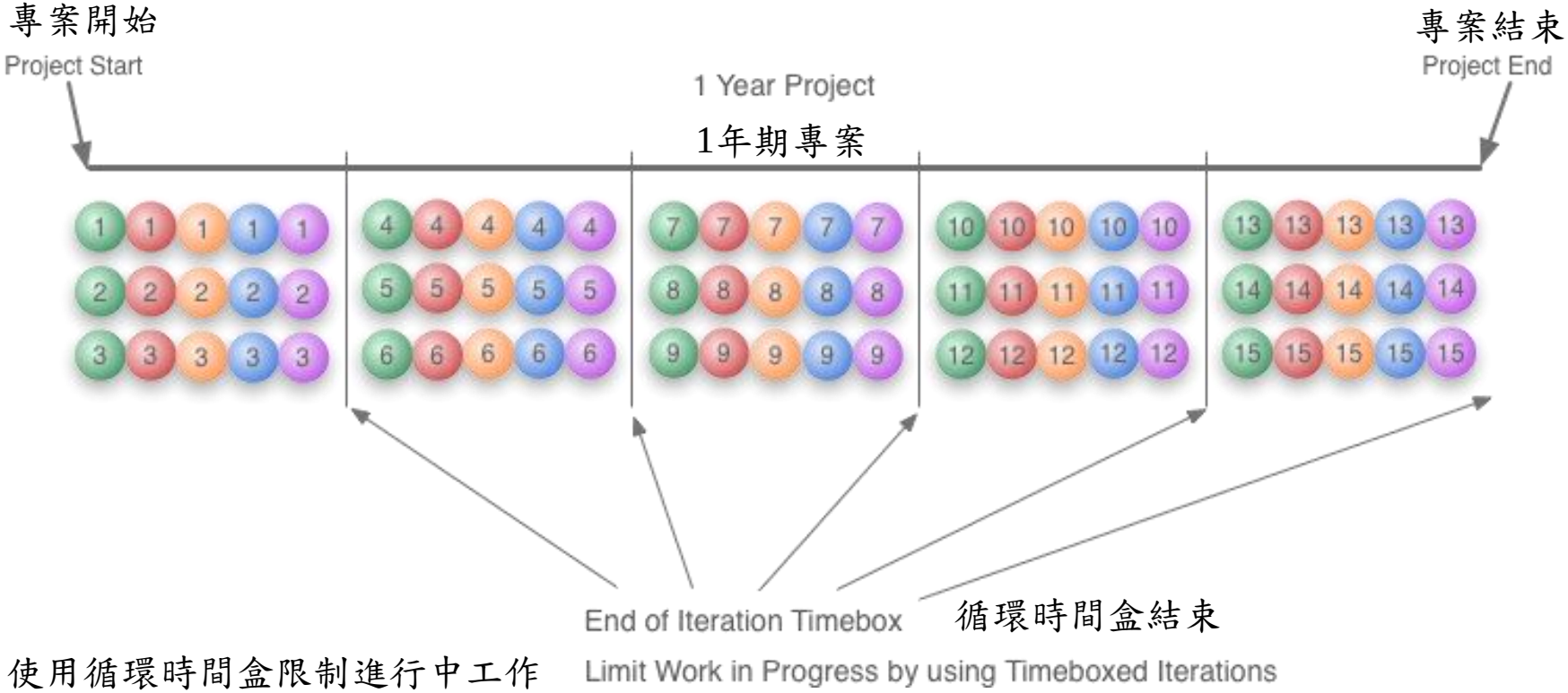
完成一個功能的時間= 1年

（資料來源：RMC PMI-ACP Exam Prep）

© NPMA All Rights Reserved.

敏捷開發模式

敏捷開發為期一年的專案：



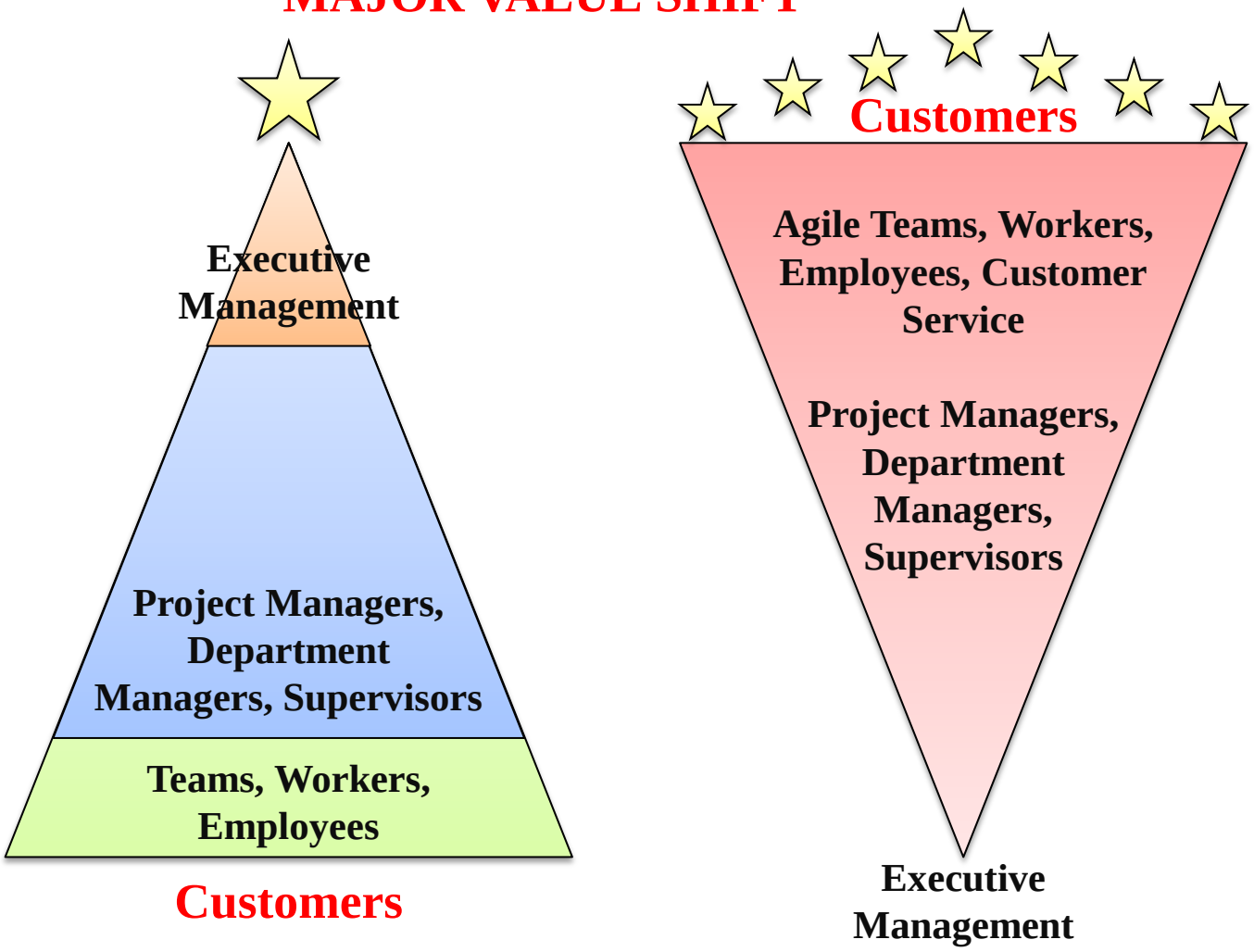
完成一個功能的時間=10 週

（資料來源：RMC PMI-ACP Exam Prep）

© NPMA All Rights Reserved.

傳統與現代組織層次結構

MAJOR VALUE SHIFT



© NPMA All Rights Reserved.

敏捷儀式

- **每天站立會議：每天15分鐘，站著開會。**團隊人員輪流回答3個問題，昨天到今天已經完成的工作有哪些？今天應完成的工作有哪些？應完成的工作是否有任何阻礙？
- **循環規劃會議：**產品負責人和團隊合作決定下一個循環將完成的工作有哪些，對還沒完成的工作，根據使用者需求，重新調整執行的先後順序。
- **循環審查與回顧：**團隊、產品負責人和有興趣的利害關係人審查這個循環新完成的功能，並討論流程改善。

© NPMA All Rights Reserved.

中華專案管理學會
National Project Management Association

敏捷創新創業教學與學習模式

® NPMA All Rights Reserved

敏捷創新創業教學與學習模式—選課

- LLP課程的選課，是要經過申請篩選的。
- 欲修課的同學們必須先組成積極且能自我管理的團隊。
  - 擇定要開發的產品或專案。
  - 完成修課申請計畫書。
  - 授課教師從眾多申請的團隊中，經由面談或其他方式，選出可修課的團隊。

® NPMA All Rights Reserved

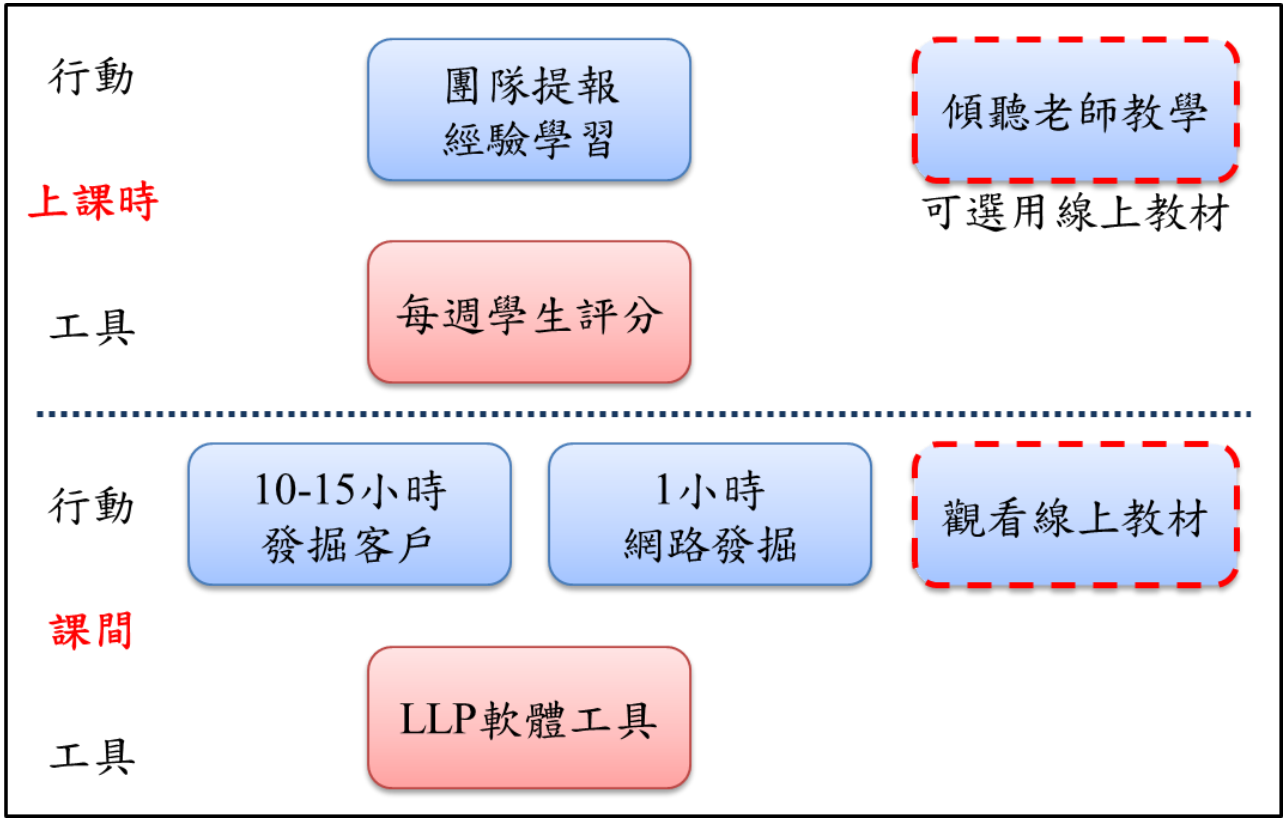
敏捷創新創業教學與學習模式—授課教師

- 一共有2位授課教師、一位助教、每團隊一位業師。
- 授課教師：最好要有創新與創業經驗，且通過敏捷創業師資認證者擔任。
- 業師：要通過敏捷創業認證，有經驗的創業家，作為學生的良師益友，共同指導學生的學習。
- 過程中，由授課教師主導學習，若業師與授課教師的意見不同時，應以授課教師為主，否則學生將無所適從。

® NPMA All Rights Reserved

敏捷創新創業教學與學習模式

- LLP課程從學生選課、授課教師到授課方式都與傳統方式有很大的不同，核心精神是積極、假設、驗證。



® NPMA All Rights Reserved

中華專案管理學會
National Project Management Association

結論

® NPMA All Rights Reserved

結論

- 任何單位、任何專案都需要創新與創意才能適應環境、永續經營。
- 敏捷創新創業模式讓點子轉為獲利，讓創新與創意轉為成果。
- NPMA將推廣敏捷創新創業模式，開發適合台灣的敏捷專案管理教材與認證。
- 創新創業學程和創新育成中心不能只沿用傳統的商學院課程，而是以敏捷創新創業為核心，奠定商業模式圖、客戶開發、敏捷開發、網路資訊應用的基礎後，以LLP課程整合發展、驗證及修訂創新創業者的模式。

NPMA® All Rights Reserved

® NPMA All Rights Reserved