

長庚醫療財團法人桃園長庚紀念醫院

工務三處 桃園設計課

105年基層主管訓練課程

讀書心得報告

書名：儉樸創新

作者：納維·拉德築，賈迪普·普拉布

譯者：吳書榆

組別：第四組

學員：劉楷華

日期：105年07月13日

壹、前言

「儉樸創新」是一種「用最少資源創造最多價值」的能力，一方面要創造出更高的商業與社會價值，一方面又要盡可能節約日益短少的資源，如能源、資本、時間等。在這個「稀少的時代」，企業面對的壓力與日俱增，客戶、員工、政府都具備成本概念與生態意識，他們要求的是平價、永續且優質的產品。因此，儉樸創新是個能改變大局的經營策略，而且不只是策略，更是一種新的心態——將資源限制視為契機，而非負債。

貳、內容

儉樸創新不同於六個標準差（Six Sigma）或全面品質管理（TQM）等管理技巧，這類管理工具的用意在於降低成本和浪費。但是，對儉樸創新而言，成本效率是用來達成更遠目標、為消費者創造更高價值的方法。

低成本創新是讓公司可用低價開發並行銷平均品質水準的產品及服務。反之，儉樸創新所產出的結果不見得是最便宜，也不見得能達成最高品質，但卻符合成本效益，而且設計好、品質佳、售價平實，可以創造出最高的消費者價值。

消費者價值是什麼？儉樸創新者努力打造的產品服務，要在看似互相衝突，卻愈來愈受消費者重視的三個項目拿到高分：平價、優質而

且符合永續精神。優質的服務通常都很昂貴，而且不見得符合永續精神。儉樸創新不針對這三種特質個別取捨，而是設法整合。

儉樸創新不僅要「用得更少，做得更多」，還要「用得更多，做得更好」。想方設法降低企業所有面向的複雜性，如果做對了，企業會發現自己有更多優勢去做下面這些事：

掌握缺乏服務的市場

經濟體的低收入人民，就整體來看，是一個規模極大、尚未開發的市場；已開發經濟體中同樣存在金字塔底層，而且也並非無足輕重。企業在傳統上對他們視而不見，只鎖定高收入或中產階級消費者，運用儉樸型產品，將可以接觸到這些客戶。

以促進包容性成長為目標

北美與歐洲各國政府目前都在積極推動新的措施和規範，以減少社會不平等並促進包容性成長。在美國，約五千萬的公民沒有醫療保險，為此歐巴馬總統推動〈平價醫療法案〉，努力控制醫療成本。借重儉樸商業模式，藥廠、醫療設備製造商及健康維護組織（HMO）可以讓更多人負擔得起他們的產品服務、接觸到更多美國消費者，同時也能維持原有的品質水準。

因應老化的勞動人口

根據史丹佛大學二〇一三年一項研究，到二〇二〇年之前，美國勞動人口中五十五歲或以上的占比將高達百分之二十五，相比之下，二〇〇〇年僅有百分之十三。而與此同時，有超過四分之一的德國與日本製造業勞工將會在二〇二〇年前退休。大型工業國很快就必須採行儉樸流程，以因應勞動人口減少造成的衝擊。

吸引並留住年輕員工

儉樸創新是讓員工提升參與度及生產度的好方法，也是非常必要的變革。對千禧世代來說尤其如此，與父祖輩相比，這群人對於大企業心存懷疑，對雇主的忠誠度也較低。名列四大專業服務公司之一的勤業眾信（Deloitte）針對千禧世代進行調查，有一半以上的受訪者認為：企業的主要目的應是創新和社會發展，而非追求最大利潤與股東價值。況且，大多數受訪者也相信：當企業界集合起來，就能解決迫切的社會問題。崇尚儉樸的大型公司，現在有辦法吸引這個價值觀意識強烈的世代了。

書中內容涵蓋製造、零售、金融服務、醫療保險與教育，書中舉例像是富士通、奇異、百事可樂、西門子等企業，都努力在組織的骨血中嵌入儉樸流程，以及更重要的儉樸思維，要在成本效益、速度及靈活度方面追求成長足進步，企業必須重新打造創新引擎。

這將為不同產業帶來不同的挑戰，而其中有六項法則會與所有的產業息息相關，綜觀已開發國家裡種種激發儉樸創新的社經因素，以及消費者如何與為何會接受儉樸創新思維，接著檢視上述六項法則，觀察企業如何採行並從中受益：

法則一：反覆投入

儉樸創新的首要法則是反覆投入，反覆投入必非只靠不食人間煙火的研究猜想顧客需求，而是以顧客為起點，觀察他們的行為，進一步思考如何連結產品服務及顧客，並在顧客與實驗反覆琢磨設計。

法則二：靈活運用資產

本篇要討論的是顧客越來越挑剔的理由，消費者對於獲得量身打造的產品及服務越發期待時，同時還要符合他們希望的時間與地點。本篇大量說明客製化的趨勢，以及新工具(如機器人與3D列印)與新途徑，用更好且更省的方法滿足高標準的顧客。

法則三：創造永續解決方案

本篇展現企業如何在設計與製造零浪費產品中落實永續做法，例如讓元件和材料可以回收再利用，本篇以翠豐集團、利惠、美則、得嘉與聯合利華做為研究對象，得出洞見，透視研發與製造經理人如何發展自給自足的解決方案，同時嘉惠企業與環境。

法則四:塑造消費者行為模式

本篇借鑒心理學與行為經濟學的研究，以及宜家家居、巢室與前進保險公司等機構的開創性行動，說明企業如何影響消費者行為，並讓他們在減少消費時卻覺得自己更加富足，本篇同時點出，強化品牌忠誠度與擴大市佔率的方法，像是量身打造貼近顧客實際思維、感受與行為的儉樸產品及服務，準確定位與傳達儉樸解決方案中讓人激昂的情感價值等。

法則五:與生產性消費者共創價值

本篇檢視消費者的演變，尤其是精通各種科技的千禧世代，這群原本被動的個別使用者，如今已成為掌握權力的「生產性消費者」社群，共同設計、打造、分享他們想要的產品及服務。

法則六:結交喜愛創新的朋友

本篇說明研發與管理者如何擺脫閉門造車，轉身與各種不同的外部夥伴(供應商、大專院校、新創企業)協作，藉此使用效率更高的方法開發新創服務與商業模式。

參、心得

書中也有提到醫療業相關儉樸創新的方式，在未來幾十年，由於人口老化，再加上和生活方式相關及慢性的疾病暴增，醫療保健成本將一飛衝天，要拆解這顆正在滴答作響的定時炸彈，各個前瞻性思考的醫療保健相關行業正和政府通力合作，迎接醫療保健「消費化」時代來臨。

這股新趨勢目標，是要讓個人在管理自身的醫療保健之時，在選擇治療都能扮演更積極的角色，消費者化的重點也在於要從治療轉為重視預防，概念是，消費者要著眼於自己的健康狀況，據此管理健康，現在很多人都可以獲得平價且使用方便的科技，例如行動醫療或社群媒體工具，讓他們在這方面更具自主權。

而真正的儉樸效益是長期的，因為預防勝於治療，如何讓民眾重視自身健康觀念，讓民眾選擇我們醫院做健檢，以提升民眾來院率提升營收，就可依書中建議或許能有不錯的效果，利用儉樸創新方式讓我院開拓更進一步的發展。