

合作社創新成功因素之初探： 以信用合作社為例

梁 欣 光

摘 要

本研究運用 Christensen, Hall, Dillon, & Duncan (2016) 所提出的創新用途理論 (theory of jobs to be done) 為觀點框架，並以產品或服務「使用者」的角度初探與瞭解合作社可以創新成功之因素。Christensen 等人 (2016) 指出創新想法與概念絕非憑空出現，而是來自於對使用者所欲解決問題的多面向情境：功能性、情緒性與社會性等面向進行深度理解之後所產生的洞察；亦即我們在創新時應該要關注使用者在特定情境脈絡中想要達到的進步。本研究藉由此一理論的框架並透過個案現狀對於合作社現行既有創新作法加以歸納與解析，並對合作社的創新作法提出建議。

關鍵字：創新用途理論、合作社、使用者角度。

壹、前言

創新的議題一直是全球企業組織所高度關注的議題。所有企業組織為了因應市場或顧客需求的快速變動，無不仰賴創新作為以更為彈性的方式回應顧客的需求 (許順旺、張姮燕、嚴雯聖與陳宛伶, 2021)。根據研究調查資料指出，約有 84 % 的高階經理人均指出，組織創新對於企業組織的成長極為關鍵。過往企業進行創新作為時，幾乎都是將焦點置於如何改善產品功能、獲利提升，或是藉由產品差異化來

本文作者梁欣光為元智大學管理學院助理教授。

創造組織的競爭力。然而，Christensen, Hall, Dillon, & Duncan (2016) 認為，上述作為可能無益於組織創新，甚至有高達 94% 的高階經理人其實並不滿意他們企業的組織創新績效。因此，Christensen 等人 (2016) 即認為企業組織應該「聚焦深入瞭解顧客尋求進步的困擾，然後創造出適當的方案及對應的體驗，讓顧客每次都能順利完成任務」，此即創新用途的核心價值。此外，他們更發現顧客或消費者要能順利完成任務，還需要考量任務的特定的情境脈絡 (context)，以及與完成任務的相關功能面、社會面與情感面需求。最後，用途會持續地、反覆地發生，鮮少是獨立的事件。用途創新理論被廣泛應用於諸多商業性組織，藉以解決企業組織創新的問題，例如：Uber、Intuit、Airbnb、Kimberly-Clark 與 IKEA 等公司；甚至是學校組織亦運用創新用途理論的知識框架協助發現創新的作法。因此，創新用途理論的理論觀點值得進一步探索，並試圖以此理論觀點歸納與解析合作社的創新可能作法。

根據國際合作社聯盟對於合作社的定義，合作社是指「人們為了滿足自身在經濟、社會和文化等方面的共同需求而自願組成的透過財產共有和民主管理的企業而實現自治的協會」。因此，根據定義，我們瞭解合作社同樣作為經濟性組織的一環，同樣亦須要透過創新作為與策略來追求其經濟性、社會性與教育性目標之有效達成。本研究希望可以借鏡創新用途理論應用於商業性組織的作法，進一步延伸應用於合作社，加以探索合作社可以創新成功的因素與作法。

貳、創新用途理論與應用

一、創新用途理論概述

如同前述，創新對於企業組織來說極度重要，但很多企業卻往往是在錯誤的地方精益求精；甚至以為自己知道顧客或消費者想要什麼樣的產品，但有時只是在碰運氣，剛好市場對其產品有所反應而已。因此，Christensen 等人 (2016) 所提出的創新用途理論在於協助創新者有效釐清創新作法的因果機制，深入探索與聚焦顧客或使用者在尋求解決任務與追求進步的困擾所在，進而可以創造出相對應的解決方案（產品），讓顧客或使用者能夠完成其想完成的任務。而此一理論的核心主張在

於，顧客（使用者）之所以會購買產品或服務，是因為想要讓自己的生活獲得進步，因而才會把產品或服務拉近自己的生活中。Christensen 等人 (2016) 進一步將顧客想要的進步稱之為「用途」。亦即，顧客透過「雇用」(hire) 產品或服務，完成自己想要完成的特定任務。

我們根據以上說明，來解析創新用途理論所包含的重要元素：1. 「進步」(progress)：如同前述，顧客或消費者其實是因為想讓生活有所進步，所以才會挑選你的產品或服務，所以 Christensen 等人 (2016) 把用途界定為「某人在特定的情境中想要獲得的進步」；用途是顧客或消費者取得進步的過程。而成功的創新可以為顧客或消費者達成想要的進步與解決麻煩。2. 「情境」(circumstance)：情境乃是創新用途理論的核心，也是創新成功的重要關鍵。Christensen 等人 (2016) 指出，用途的界定必須要跟特定的情境脈絡有關係，如此才能有效開發出成功的解決方案。過去企業組織追求創新作法時，通常都是根據產品屬性、顧客特性、市場趨勢與競爭對手的反應等原則來決定創新作為，但這些屬性類別並不足以預測顧客行為，更需仰賴對於顧客或消費者使用產品或服務情境脈絡的理解。3. 功能面、社會面與情感面的複雜性：過去很多的創新作法幾乎都是聚焦於產品或服務的功能性需求上，例如：產品外型的改造；但 Christensen 等人 (2016) 指出顧客或消費者在面臨產品選擇時，可能其社會面與情感面的需求會大大地超過功能面的需求；此一部分亦是企業組織創新作法中常常被忽略的重要元素。

Christensen 等人 (2016) 認為可以透過以下幾種途徑來發現「用途」：1. 從生活中尋找：顧客或使用者在生活中未獲得解決的任務即是創新的重要來源；2. 從尚未消費中尋找機會：亦即當顧客或使用者找不到滿意的方案來解決任務時，他們很有可能傾向於不消費。而很多組織常常是思考如何與競爭對手爭奪現有市場需求，而非找尋潛在的可能消費需求；如果他們可以拓展競爭對手所沒有發現的潛在市場，則可增加無限機會；3. 變通與勉強湊合的作法：當顧客或使用者找不到滿意的方案來解決任務時，但他們又很想解決任務時，則可能會自行拼湊出解決方案，如此拼湊出的解決方案亦可能是創新的重要來源；4. 探究沒有人想做的事：Christensen 等人 (2016) 將我們不想做的事稱為「負面用途」(negative jobs)，而負面用途常常

是創新的最佳機會；5. 不尋常的用途：Christensen 等人 (2016) 指出可以透過觀察顧客或消費者如何使用你的產品，來發現新的商機的可能性，特別是當顧客或消費者所使用的方法與公司預期的用法大不相同的時候。

此外，關於顧客或消費者的「雇用」，Christensen 等人 (2016) 還提出「大雇用」(big hire) 和「小雇用」(little hire) 的觀點，藉以更清晰地描述顧客並未透露出來的真正心聲，此為顧客真正獲得進步完成任務的關鍵所在，亦是組織必須瞭解的創新重點。所謂的大雇用是指顧客真正購買的時刻，而消費者或顧客將產品購買回去後，產品仍等待著被顧客雇用。真正被顧客使用的時刻，則稱為小雇用。如果小雇用一直重複出現，如同前述，用途會持續地、反覆地發生，鮮少是獨立的事件。所以如果產品真的可以幫助顧客完成任務，那麼顧客或消費者就會有更多的時刻，一再地雇用這個產品。然而，遺憾的是，大多數企業組織所蒐集到的客觀數據資料都是顧客的「大雇用」數據資料，但是此一數據資料並不能真正反映顧客是否完成任務。例如：顧客的手機裡通常有許多的 app，通常一開始都覺得還不錯，但我們也可以發現一個事實，當中的很多 app 已經很久很用，或根本從沒使用過；通常企業方都只有追蹤 app 的下載數量，卻鮮少有企業組織瞭解他們的 app 顧客是否有持續的使用，或者他們的 app 是否有幫助顧客完成任務並達到想要的進步？上述例子即是大雇用與小雇用的差別。因此，看似客觀的顧客購買行為的數據資料，往往可能會有誤導的效果。創新的突破，應該更要關注顧客的連續「小雇用」。

歸納上述，我們總結說明創新用途理論的核心主張與流程。透過以上說明，我們清楚知道創新是一系列的過程，而發掘用途僅僅只是組織創新的第一步。此外，我們不僅要瞭解顧客或消費者的用途，還要盡可能為購買以及使用產品創造合適的體驗過程，並進一步將這些體驗適切地整合進公司的核心流程之中。上述過程都同等重要，當企業組織可以理解並掌握好這三種不同的層次，就可達成競爭對手也難以模仿的主要競爭優勢來源。

二、發展以用途為核心的組織架構

以上的說明與描述是從顧客端的角度思考如何透過觀察顧客尋求解決任務與追求進步的困擾，進一步瞭解企業組織可以獲得創新的來源。那對於企業組織端來說，

如何打造自己的組織成為以用途為核心架構的企業組織呢？Christensen 等人 (2016) 認為過去的企業組織通常都是按照功能別、事業部門別或地理區域別來劃分各部門的組織結構；但 Christensen 等人 (2016) 卻發現能夠獲得順利成長與成功創新的企業組織都是根據顧客的用途來修正與改善組織架構，透過此一用途需求來設計企業組織的獨特工作流程，並將所有部門整合起來，從而提供顧客或消費者想要完成的任務，此一作法便可創造企業組織的獨特競爭優勢。

此外，Christensen 等人 (2016) 還指出如果要持續維持企業組織成長與創新，面對數據資料要避免三種可能的誤解，此種誤解會扭曲我們對於顧客想要完成的任務的理解。

1. 主動與被動資料的謬誤：企業組織在產品剛問市時，還可以聚焦於顧客或消費者想要完成的任務或解決問題的用途，但很有可能隨著企業組織逐漸成長之後，便有可能將組織的資源、能耐或焦點轉移到其他地方，有時甚至會重蹈覆轍，回到以產品差異化為主軸的運作模式，而不是繼續以顧客想要完成的任務來界定自己企業組織的定位。企業組織的主動資料通常會與產品或服務的營運有關，例如：會有銷售紀錄、獲利情況、顧客特性等資料，而這些數據資料獲得容易，而且很多經營者可能會將此作為經營績效好壞的判斷；但是如同用途理論的精隨，主動的資料不一定可以反映現實情況，應更注意與用途複雜性有關的數據資料 (被動資料)。
2. 表面成長的謬誤：企業組織往往為了現有顧客投入更多資源進行顧客關係管理；而誠如 Christensen 等人 (2016) 所言，企業組織向現有顧客進行推銷的邊際成本較小，亦帶來可觀獲利，但這僅僅只是表面成長 (surface growth)；但此種表面成長無法有助於顧客或消費者達成想要的進步與解決麻煩的困擾，企業應正視把核心用途做得更加完善。
3. 符合資料的謬誤：企業組織經理人常常會刻意製造出呼應既有商業模式的數據資料，藉此來反映自我決策的正確性，如此亦是忽略用途的資料使用方式。

以上即為本研究針對創新用途理論的核心主張、作法與價值的介紹，接下來我們針對創新用途理論如何運用於商業組織，以及利用創新用途理論針對合作社的營運模式加以驗證予以說明。

參、創新用途理論如何運用於商業組織

我們利用以下兩個例子來說明，商業組織如何利用創新用途理論以達創新：

一、Airbnb

讓我們從創新用途理論的視角來思考 Airbnb 的成功與崛起。如果從用途的功能面來看待 Airbnb 的話，它所提供的產品與服務與旅館業一點都無異，因此，從功能面用途來看，它所聚焦的競爭對手就是旅館業。就如同 Christensen 等人 (2016) 所言，但誰會願意付錢睡在陌生人家，還可能必須要犧牲個人的隱私呢？但倘若我們加入社會面與情感面的用途來看，就可以發現顧客想要追求進步的可能性。Airbnb 即發現顧客選擇入住旅館和選擇入住 Airbnb 的情境完全不同。Airbnb 找出顧客或消費者真正想要獲得進步達成任務的用途，此一用途即為顧客或消費者不僅僅只是想要在某一個地方過夜而已，而是因為在某一個地方過夜可以參與某件他們想要參與的事或活動，可以享受比旅館更為真實的在地體驗。Christensen 等人 (2016) 就指出 Airbnb 的競爭對手不是只有旅館而已，它也為借住朋友家或乾脆放棄旅遊的顧客或消費者，提供另一種選擇；因此，如同前所提到的，對這些顧客來說，Airbnb 是與「尚未消費」做競爭。

而在當今 Covid-19 新冠肺炎重創旅遊業的當下，Airbnb 也立刻注意到顧客或消費者想要達成進步或解決任務的困擾。Airbnb 就發現雖然顧客或消費者在疫情的當下，現在行動受到限制的同時，但仍有想要遠離都市躲進度假小屋的現象。根據此一發現，Airbnb 即刻調整策略推出郊區短居的旅遊體驗概念；他們甚至在設計與包裝產品時，刻意去除都市的所有元素，改以向顧客或消費者展示出其郊區獨立又有特色的度假小屋。此即是 Airbnb 聚焦顧客或消費者用途需求的創新作法。即便面對疫情的衝擊，也可以很迅速發現顧客或消費者想要達成的進步或達成任務的困擾，提供相對應的解決方案。

二、金百利克拉克 (Kimberly-Clark)

金百利克拉克是全球家用紙品暨個人護理用品領導企業。金百利克拉克很早就

發現為失禁的成人解決痛苦的機會。其產品利清爽 (Depend) 從功能面用途來看，絕對是個非常成功的產品。儘管利清爽已在外包裝標示為內褲，但其看起來就像是紙尿褲。因此，顧客或消費者並不想使用利清爽。

金百利克拉克進一步從用途的角度觀察成人紙尿褲的市場時，仍覺得商機無窮。他們也發現許多顧客或消費者寧願不消費，也不願意去商店購買成人紙尿褲。因此，他們進一步從社會面與情感面的用途來思考此一問題。他們發現對有失禁困擾的成人而言，羞恥感與焦慮感常會影響他們的生活品質；因此，這些人可能有一些變通作法或乾脆放棄社交活動。從上述現象來看，這些人明顯有任務或困擾需要被解決，來協助他們恢復正常生活。有了此一發現後，金百利克拉克努力開發新產品（男用 Real Fit Briefs 和女用 Depend Silhouette Briefs），設計了看起來不像紙尿褲的產品，甚至外觀就像一般內褲一般，藉以協助有失禁困擾的成人，可以消除因失禁所帶來羞恥感與焦慮感。此一新產品既沒有侵蝕到既有產品的市場占有率，甚至帶來更多創新的產品。此亦是聚焦顧客或消費者用途需求的創新作法。Christensen 等人 (2016) 就指出用途理論可以協助我們觀察和看待世界的方式，在原本看不到創新成長的地方，發現強大的成長機會。他們進一步指出，若我們認為一個市場看起來沒有成長空間，即有可能是因為用途的界定不當。因此，我們必須瞭解用途情境的複雜性，以提升創新成長的可能性。

以上，本研究透過列舉兩個商業組織的運用創新用途理論成功的範例，用以輔助說明創新用途理論如何協助企業組織獲得創新的重要性。接下來，我們接著利用 Christensen 等人 (2016) 的創新用途理論來對合作社的營運模式加以說明與驗證，並進一步探討合作社是否可以透過創新用途理論的核心主張與觀點繼續創新，以及探究持續滿足社員需求與目標達成的重要創新因素。

肆、創新用途理論如何運用於信用合作社與驗證

合作社乃是一個基於每位社員人人平等，以及決策自主的自發性組織。而信用

合作社則是以社員彼此互助合作所籌組之金融機構，而且其非以營利為其目的，並可自由加入與退出；而就其在業務項目上來看，與銀行所發揮的功能極為接近，但多位於鄉鎮地區。但由於其業務往來對象皆以社員為主，並受營運區域的限制，所以其業務與營運規模相對較銀行為小得多。目前全臺共計有 23 家的信用合作社，而目前幾乎大多數合作社的營運模式都是以各個鄉鎮地區在地深耕的方式運作，以此方式與現有的銀行業進行競爭。首先，就創新用途理論的理論觀點，合作社以在地深耕與注重情境脈絡的營運模式，即高度與創新用途理論相吻合。Christensen 等人 (2016) 的創新用途理論開宗明義即指出「用途的界定一定和特定的脈絡有關，這樣才能開發出成功的解決方案。」情境就是用途的所在，就是創新的重要因素。因此，注重在地經營的合作社經營模式，符合 Christensen 等人 (2016) 所言的創新用途理論的核心主張。此一作法在於提供社員相關產品或服務的過程中，較不會推出一體適用的解決方案，結果社員可能都不會滿意此一解決方案。相反地，較可以針對特定族群或地區的社員需求，來提供社員相對應的產品與服務。此一作法較能專心關注社員追求進步的困擾或想要達成的進步。所以說，從合作社的整體營運模式來看，可以說無疑與創新用途理論的核心主張與觀點不謀而合。

其次，本研究進一步擬以創新用途理論加以核對與驗證合作社創新成功的因素。本研究先以擁有 17 家分社的淡水第一信用合作社（簡稱淡水一信）為例加以說明與驗證。Christensen 等人 (2016) 就提到，我們必須根據用途來營造合適的體驗 (experience)，顧客或消費者不只買產品，還買體驗。所以企業組織要營造體驗，幫助顧客完滿地達成他們想要完成的任務。就如同淡水一信的部分行員具有專業禮儀師的證照，主動幫助喪家打理家屬後事，舉凡會場佈置、代收奠儀或擔任司儀等都全程參與；甚至提供婚喪喜慶服務，動員全社參與。那為何淡水一信要提供免費的婚喪喜慶服務呢？其目的就是希望可以與競爭對手創造出產品的差異化，透過差異化的服務方式，提高自身的競爭優勢。例如：透過幫助喪家收受奠儀，喪家就可能把錢存入淡水一信。上述作法即與 Christensen 等人 (2016) 所提的營造體驗，幫助顧客完滿地達成他們想要完成的任務或解決困擾的作法一致。相對地，當地的銀行

可能還不太瞭解用途的意義，他們甚至提供一體適用的產品，甚少關注產品之外的訊息與意義。淡水一信藉此來打造自家產品的完美履歷與服務，即是以用途為基礎，營造體驗的創新成功因素，甚至還可能吸引許多「尚未消費」的潛在社員加入。進一步若淡水一信的內部服務流程可以配合用途時，競爭對手就很難模仿，此即競爭優勢的重要來源。

上述融入體驗的作法，亦可從臺中市第二信用合作社（簡稱臺中二信）觀察而得。臺中二信擁有全臺最多社員數的信用合作社，其強調在電腦化的時代，不可流失服務的溫度，甚至是視客如親。此即是創新用途理論的核心，不僅強調提供功能性用途，還著重社會面與情感面用途；臺中二信的作法亦高度與創新用途理論相呼應。透過以上核對與驗證，我們可以瞭解合作社的營運模式可以持續帶來創新，並滿足社員需求與目標達成。

伍、結論

Christensen 等人 (2016) 建議，企業組織應該建立以用途為導向的組織文化。合作社亦同樣是經濟性組織的一環，儘管不以營利為主要目的，亦需透過創新作法維持與擴張社員的利益與需求。透過上述交互驗證，可知合作社的營運模式高度符合創新用途理論的核心主張，應該更進一步透過創新用途理論的相關概念與知識體系建立持續創新的成功因素與滿足社員的利益與需求。

參考文獻

- 許順旺、張姮燕、嚴雯聖與陳宛伶 (2021)，「探討知覺組織支持對人力資源管理措施與組織績效間調節效果之研究」，《商略學報》，13，31-50。
- Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. S. (2016), *Competing against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice*. Blackstone Pub.