當貼心成為管理陷阱－LoveBaby 的顧客定義與事業抉擇

摘 要

本個案探討某科技大學創業團隊開發幼兒園接送系統「LoveBaby」的經營困局。團隊最初發現接送混亂源於資訊傳遞太晚，透過家長預先撥號機制改善流程，成功實現系統性創新。然而，團隊隨後陷入「替使用者多想一步」的善意陷阱，陸續堆疊家庭同步、親屬辨識與預錄語音等功能。這種過度創新導致產品背離了基本的事業理論，引發致命的顧客認知落差—家長雖感受貼心，但作為真正付款者的園長，關心的卻是營運風險、教師維護負擔與價格成本。當競品以極簡功能與低價策略快速佔領市場時，LoveBaby 陷入了「贏得稱讚卻輸掉訂單」的困局。從杜拉克的管理思想來看，顧客購買的並非企業自認提供的產品或功能，而是產品或服務所帶來的效用與滿足；企業經營的成果存在於組織外部，而非內部功能的持續堆疊。面對現金流僅剩半年的危機，團隊必須重新檢視既有的經營假設，實踐杜拉克所倡導的「有計畫的放棄」，停止投入無法轉化為訂單的過度服務，並透過研究「非顧客」重新理解市場需求與購買決策。管理者不能再以善意代替成果，而必須在產品簡化、功能模組化、高端市場聚焦或重新界定付款者等策略選項之間做出取捨，將有限資源集中於顧客真正願意付費的成果上。

關鍵詞：事業理論、系統性創新、有計畫的放棄

1. 個案介紹

1.1 從混亂的校門口，看見被忽視的放學流程缺陷

2013 年秋天，下午四點半，一所位於市區的幼兒園進入了每天最混亂的放學時段。

校門口狹窄的雙車道巷弄裡，汽車與機車陸續停靠，排氣管吐著陣陣熱氣。有些家長坐在車內頻頻看錶，有些則降下車窗急切地朝校內探看。校門口外，行政人員手持無線麥克風，聲音透過擴音器在穿堂震耳欲聾：

「大班小明，爸爸到了！請小明拿書包！」

「中班子晴，今天是奶奶來接，請老師協助確認！」

幼兒園穿堂裡，老師們在教室與大門之間來回奔跑。孩子聽見廣播後慌忙開始收拾書包、找水壺、穿鞋；有些孩子手腳慢，有些沒聽清楚廣播，也有孩子一聽到家長來了，興奮地差點往校門口衝。若碰上臨時由阿嬤或舅舅代接，老師還得在嘈雜的現場停下來，高聲口頭核對身分、電話等個資。

對園所而言，這種兵荒馬亂早已是三十年來的日常。大家習慣靠老師的經驗、記憶力與麥克風喊叫來維持秩序。只要最後沒有接錯孩子，這套流程似乎就能繼續運作。

然而，當某科技大學資訊管理專長的師生團隊站在校門口時，他們看到的不是一個無解的日常場景，而是一個嚴重的資訊時間差的問題：家長已經在前往幼兒園的路上，園方卻要等到家長「出現在校門口那一刻」，才開始啟動尋找孩子、穿鞋、廣播的作業。所有資訊都給得太晚，導致所有的準備工作，都被硬生生擠壓在門口那短短的一兩分鐘內爆發。

團隊隨即提出了一個翻轉流程的提問：「如果家長在抵達前五到十分鐘提前預報，讓園所提前知道要接哪位孩子，這場放學的混亂是不是就能迎刃而解？」

這個提問，成為 LoveBaby 來電接送站的起點。

1.2 資訊前置：從被動反應到預先準備

LoveBaby 由 L 科技有限公司(以下簡稱：L 公司)於 2013 年推出。L 公司由某科技大學具資訊管理專長的教師領軍，帶領學生共同投入創業。團隊結合資訊系統開發、雲端資料管理與產品推廣能力的夥伴，希望重新設計教育機構原本高度依賴人工反應的接送流程。

LoveBaby 產品的核心概念極為簡潔而精準。家長在出發或接近園所時，只需用手機撥打一組專用號碼（系統隨即掛斷，不產生通話費）。雲端系統辨識來電號碼後，會自動比對資料庫，並將接送訊息第一時間推播至園所端的電腦或平板螢幕。

如此一來，園所不再需要等家長抵達門口才開始被動反應。行政人員能提前通知班級，讓老師有充裕的時間幫孩子收拾書包、穿好鞋子，並引導至等候區。當家長車輛抵達校門時，孩子已準備完畢，接送流程在數秒內便能流暢完成。

LoveBaby 改變的不是廣播工具，而是家長接送資訊進入流程的時間點：

傳統流程：家長抵達校門 ➔ 人工確認身分 ➔ 現場廣播通知 ➔ 尋找孩子收拾 ➔ 離校（混亂集中於門口）

新設計流程：家長提前撥號 ➔ 系統預先推播 ➔ 班級提前準備 ➔ 家長抵達直接交接 ➔ 離校（流程平穩分散）

首次在園所測試時，創辦團隊便在現場見證了顯著的轉變：麥克風的喊叫聲消失了，老師不再盲目奔跑，校門口汽機車的停靠時間大幅縮短。

對一個剛起步的大學衍生新創團隊而言，這無疑是一次令人振奮的初期勝利。然而，這群心懷熱情的師生並未止步於此，當他們更深入地觀察家庭的接送情境時，卻看見了更多尚未被滿足的潛在需求。

1.3 堆疊的「貼心」：產品開發的加法陷阱

在一次產品討論會議上，創辦人拋出了一個看似溫馨的情境假設：「如果爸爸已經打電話說要去接小明，但在公司的媽媽知道嗎？」

一位學生成員隨即附和：「對啊！有時候家長之間缺乏溝通，爸爸去接了，阿嬤卻也騎車出門，結果兩個人在校門口碰頭，白跑一趟。」

「那不如加上『家庭成員同步通知』！」團隊興奮地只要其中一位家長啟動接送，其他成員的手機都會收到 App 推播，大家就不會重複奔波！」

這項功能很快獲得團隊一致好評。至此，產品定位已從單純的「園所流程工具」，延伸成了「家庭資訊協調平台」。

隨後，團隊又針對各種極端情境，進行了一連串的功能疊加：

若臨時改由親戚代接，老師無法辨識身分？ ➔ 導入「親屬照片與關係資料庫」。

若接送車輛停靠較遠，老師現場看不清駕駛？ ➔ 整合「車牌號碼辨識系統」。

若低年級學童因專心玩耍而漏聽廣播？➔ 開發「家長預錄語音功能」。當家長即將抵達時，園所端會播放事先錄好的母親聲音：「寶貝，媽媽快到了，請把書包整理好喔！」

每一項新功能，都背負著無可挑剔的良善初衷：家庭通知能避免重複接送，照片車牌可提升安全防禦，預錄語音則增加學童的安心感。

創辦團隊逐漸沉浸在這種「替使用者多想一步」的成就感中。在他們的認知裡，頂尖的產品不該只解決眼前顯而易見的痛點，更要主動挖掘使用者尚未意識到或尚未明確表達的潛在需求。

隨著功能愈發龐大與完整，團隊深信自己打造的不只是一套軟體，而是一個連結家庭、學童與園所的「安心服務生態系」。

然而，當團隊滿懷熱情地把產品堆疊得極盡貼心時，一個最根本的商業本質卻被掩蓋了：這些堆疊出來的「貼心價值」，究竟由誰感受？又由誰來掏錢買單？

1.4 四角顧客結構：買單者與使用者的認知落差

LoveBaby 面臨的是一個極度複雜的四角顧客結構：

- 價值感受者（家長）：直接體驗到家庭同步通知的便利、預錄語音的溫馨，以及接送過程透明帶來的安心感。
- 服務接受者（兒童）：關注在等候過程中是否焦慮、以及能否聽到熟悉的父母聲音。
- 系統操作者（教師與行政人員）：在意介面友善度、系統穩定度，以及這套工具究竟是精簡了工作流程，還是在增加額外的行政負擔。
- 付款決策者（園長/經營者）：關心產品價格、建置費用、後續維修成本、教師學習曲線，以及最核心的商業本質——「這筆預算投入，能否為園所帶來招生優勢或明確的經營效益？」

在拜訪與展示 LoveBaby 的過程中，這四種角色的認知落差開始隱隱浮現。

當團隊示範預錄語音與家庭通知時，家長代表往往驚嘆：「哇！這太貼心了！我先生常常去接了孩子都沒跟我說。」

但現場的班導師卻眉頭深鎖地提問：「家長換手機、照片需要更新，是我們要幫忙修改嗎？萬一網路斷線該怎麼辦？」

而坐在後方的園長，冷靜關注的永遠是現實問題：「軟體加硬體總共多少錢？每個月維護費多少？老師需要培訓多久？」

同一個產品，在不同利益關係人的眼裡，核心價值完全不同。

創辦團隊雖然明白園長才是最終的付款決策者，但心中仍抱持著堅定的信念：只要家長深受感動、孩子感到安心，這份「貼心價值」終將轉化為園長不可抗拒的採購誘因。

這項「感動會轉化為訂單」的底層假設，成為 LoveBaby 商業模式的核心支柱。然而在當時，尚未有人去驗證這項關鍵假設是否禁得起市場的嚴酷考驗。

1.5 創業的盲點：過度追求「系統完整度」

L 公司的團隊出身於某科技大學，師生團隊擁有堅實的程式開發與系統整合實力。這種強大的技術背景，使他們在面對任何複雜情境時，都能迅速凝聚共識、編寫程式碼，並產出新的系統模組。

一位早期參與開發的資深成員回憶道：

「在學校做專題或參加競賽時，評審最看重的是『系統完整度』與『邏輯完備性』。功能愈多、考慮的情境愈極致，分數就愈高。進入創業後，我們很自然地把這種思維慣性帶進了產品開發—只要技術做得到，而且對家長有幫助，為什麼不放進去？」

每當團隊拜訪園所，收到「功能新穎、考慮周到」的讚美時，這些正面回饋便不斷強化團隊原有的信念：只要產品功能足夠完備，市場終究會認可 LoveBaby 的價值。

至於那些聽完簡報後卻未締結訂單的園所，團隊往往將原因歸咎於「業務論述不夠全面」或「對方觀念過於保守，無法理解貼心服務的價值」。

團隊中鮮少有人抽離既有邏輯，去反思另一個殘酷的可能性：顧客不是聽不懂，而是他們根本不需要一個「完美而複雜」的解答。

1.6 破壞者進場：極簡低價對抗完美貼心

LoveBaby 推出後，採用 SaaS （軟體即服務）訂閱制。其「基礎方案」包含核心來電通知，每月收費新臺幣 3,000 元，並收取一次性硬體建置與導入訓練費 20,000 元；若包含家庭同步、親屬照片辨識、車牌與家長錄音的「完整安心方案」，每月租金則約為 4,500 元。

推廣一年多來，團隊密集拜訪了約 60 家園所，最終成功導入 18 家，其中 11 家持續續約使用。對於一個初出茅廬的大學衍生新創團隊而言，這看似是一個不錯的開局，然而產品背後的隱形成本，卻正大幅侵蝕著團隊的營運精力。

為了維持「完整安心」的服務承諾，每逢園所新學期開學，L 公司的工程師與客服便須協助園方登錄數百位家長的相片、車牌與親屬關係檔案；一旦家長更換手機、長輩不會操作 App、或是園所 Wi-Fi 斷線，客服管道便會面臨超載。產品愈貼心、功能愈完整，後端的維護與導入成本就愈發沉重。

2014 年下半年，市場上出現了一家採取截然不同策略的競爭對手—「速接科技」。

速接科技的產品在 L 公司的技術團隊看來顯得相當陽春：它沒有 App、沒有家庭同步、沒有親屬照片、更沒有家長預錄語音。該系統只專注於單一功能：配發一個簡易接收器，家長撥號過來，螢幕隨即跳出學童姓名與班級，流程便告結束。

然而，速接科技採取了極具殺傷力的定價與通路策略：月費僅 1,200 元、免建置費，並宣稱「無需安裝複雜設備，三天內即可上線，不滿意隨時退費」。產品推出短短六個月，速接科技便一舉打開市場，迅速斬獲了 42 家幼兒園客戶。

消息傳回 L 公司，內部引發了激烈的爭論。技術人員不屑地表示：「速接做的東西，只是我們第一版不到 20% 的功能。這種毫無技術門檻與服務溫度的軟體，很快就會被市場淘汰。」

但第一線的業務人員卻帶回了截然不同的市場警訊：「園長們根本不在乎誰的功能多！他們只關心：能不能明天就上線？老師會不會嫌麻煩不想學？以及每個月是不是只要付一千多元！」

主打精緻貼心的 LoveBaby，在市場的快速擴張期，竟然被一個功能陽春、策略極簡的破壞者逼入困境。團隊被迫站在了營運的十字路口：主流市場究竟是在等待一個更完善的溫暖產品，還是在選擇一個「功能剛好夠用、採用負擔極低」的效率工具？

1.7 贏了稱讚，輸了訂單：被顧客回饋遮蔽的產品盲點

2015 年初，L 公司團隊前往一所位於台中的中型幼兒園進行產品展示。

會議室內坐著園長、行政主任與兩位資深班導師。團隊先示範核心的來電辨識，接著演示親屬照片、家庭同步通知，最後壓軸播放家長預錄語音。當系統喇叭傳出一位母親溫柔的聲音——「寶貝，媽媽快到了，請把書包整理好喔」時，現場老師忍不住笑著說：「這個太可愛了！小朋友聽到一定會很安心。」園長也頻頻點頭稱讚：「整套系統考慮得很完整，真的很貼心。」

簡報結束後，園長將資料翻了翻，開口問道：「如果我們園所只需要來電辨識與班級通知，價格可以再調降一點嗎？」

業務人員說明，基本方案已省去部分硬體，但因涉及雲端資料庫建置與客服，降價空間相當有限。創辦人則熱切地補充：「園長，完整方案不只是通知孩子放學，更是讓家長對園所產生極大的信任感與品牌黏著度。長期來看，這會是貴園非常強大的招生差異化優勢。」園長微笑著點點頭，客氣地表示會再內部研議。

兩週後，園所來電通知暫不採購。兩個月後，業務人員在拜訪附近園所時驚覺該幼兒園的校門口已經掛上了「速接科技」的系統牌示。

檢討會上，團隊氣氛沉悶。技術成員認為是業務沒有把「貼心與安心的價值」講述透徹；業務人員則無奈地翻著拜訪紀錄：「園長們不是聽不懂，但他們私下坦白，速接科技雖然功能陽春，但一個月只要 1,200 元，三天就裝好，老師不用重新學習複雜的後台操作。」

這場「受盡稱讚卻空手而歸」的簡報，為團隊帶來了極大的衝擊。它逼所有人面對一個殘酷的課題：如果顧客稱讚了你的產品，卻轉頭預算付給功能較少、介面較為粗糙的競爭者，問題究竟出在行銷論述，還是出在產品本身已陷入了「過度創新」與「與市場需求脫節」的自滿盲點？

1.8 園長的真心話：被忽略的維護與營運成本

一位已導入 LoveBaby 一年多的園長在接受個案訪談時坦言：「家長高興，我們當然開心。但身為經營者，我必須評估的是這筆預算投入是否值得。家庭同步通知雖然貼心，但如果每個月要多付一、兩千元，我就得問：到底有多少家長天天使用？它有沒有實質幫老師精簡時間？如果家長只是覺得『蠻有趣的』，卻沒有因此為園所帶來整體的增值或招生效益，園所就很難持續編列這筆預算。」

另一位選擇採用競爭者「速接科技」的園長，核心觀點則更為直接：「我們不是不喜歡 LoveBaby 的完整功能，而是害怕背後的資料維護成本！每逢新學期更換、臨時換了代接的長輩、家長更換手機號碼，老師就要跟在後面更新照片、車牌與錄音檔。功能愈多，老師愈擔心出錯，科技反而變成行政負擔。我們最迫切需要的，其實只是『提前五分鐘知道誰來接哪個孩子』這麼簡單的事而已。」

這些來自市場第一線的真實聲音，揭露了團隊重大的認知盲點。誠如管理大師杜拉克所述：「顧客極少購買企業認為自己在賣的東西。」L 公司團隊自認為在為園所「疊加價值」，但在園長與教師的眼裡，那些未經市場驗證的貼心功能，疊加的卻是「系統的營運風險、繁重的資料維護成本，以及沉重的教師學習負擔」。

1.9 倒數六個月：LoveBaby 的四條轉型路徑與生存抉擇

2015 年盛夏，L 公司的會議室裡，財務報表攤在桌面中央。依照當時的現金流估算，公司若沒有新的資金或明顯的營收改善，最多只能再支撐六個月。

創辦人的桌上放著兩份形成強烈對比的資料。

第一份，是研發團隊剛完成的「家長預錄語音 2.0 模組」規格書。這項功能歷時三個月開發，介面重新設計，音質與操作流程也經過優化。

第二份，是業務人員從市場帶回來的競爭者「速接科技」宣傳單。上面沒有複雜功能說明，只寫著幾個簡單訊息：「每月 1,200 元、免建置費、3 天上線。」而根據團隊掌握的市場資訊，速接科技在半年內已導入 42 家園所。

兩份資料放在一起，呈現出 LoveBaby 此刻最難迴避的矛盾：團隊仍在努力把產品做得更完整，市場卻似乎正在用另一套標準做選擇。

創辦人在白板上寫下四條可能的轉型路徑。

第一條，是簡化產品。刪除預錄語音、進階親屬資料與部分家庭同步功能，只保留最核心的來電通知與園所接送管理，藉此降低價格與導入門檻。但這也意味著 LoveBaby 必須放棄部分原本最具差異化的功能。

第二條，是模組化拆分。將基礎接送功能與進階家庭安心服務分開，讓園所以較低價格導入基本版本，再依需求選購進階功能。這樣可以降低初次採購門檻，但也會增加產品架構、定價與客服管理的複雜度。

第三條，是高端聚焦。放棄追求所有幼兒園，轉向願意為安全、家庭溝通與服務差異化支付較高價格的高端私立或雙語教育機構。這條路可以保留 LoveBaby 原有的完整服務理念，但市場規模可能縮小，銷售週期也可能更長。

第四條，是重塑付款者。園所端以免費或極低價格提供基本服務，家庭同步通知與安心功能則改由家長訂閱。這可以讓價值感受者與付款者更接近，但也意味著公司必須重新設計商業模式、收費機制與顧客關係。

討論很快變得激烈。

技術主管首先表示反對大幅簡化：「如果把功能全都砍掉，那我們這兩年投入親屬辨識、錄音和家庭通知，到底算什麼？如果最後只剩來電通知，我們和速接科技還有什麼不同？」

業務負責人則回應：「可是園所現在就是不願意為這些功能多付錢。如果我們連價格和導入門檻都降不下來，再完整的功能也進不了市場。」

創辦人沒有立即回答。

他看著白板上的四條路，也看著桌上的語音 2.0 規格書。過去兩年，團隊一直相信，替家長與孩子多想一步，就能讓產品變得更有價值。這種信念讓 LoveBaby 從一套簡單的接送通知工具，逐漸成為一套完整的家庭與園所安心平台。

然而，競爭者的快速擴張與公司目前的財務壓力，使團隊不得不重新檢查一個過去很少真正面對的問題：產品愈完整，是否真的代表市場價值愈高？

公司只剩六個月的時間，已經無法再同時滿足所有角色、追逐所有可能需求。

創辦人最後在白板下方寫下三個問題：

「我們真正的顧客是誰？」

「他們真正願意付錢購買的是什麼？」

「如果今天還沒有做這些功能，我們還會選擇投入嗎？」

會議室再次安靜下來。

這一次，團隊面對的已經不是下一個功能該做什麼，而是 LoveBaby 究竟應該成為一項什麼樣的事業。

2. 問題與挑戰

2.1 顧客角色分離：誰感受價值？誰付錢買單？

LoveBaby 並不是沒有創造價值。問題在於，這項服務中的價值的感受者、使用者、實際操作者與付款決策者，並不是同一群人。家長可能因家庭同步通知而感到安心，孩子可能因聽見父母熟悉的聲音而降低不安，教師也可能因提早掌握接送資訊而減少現場奔走。然而，真正決定是否採購、是否續約，以及是否願意持續支付費用的，通常仍是園所經營者。

這種角色分離，使 LoveBaby 面對的顧客問題變得複雜。家長重視安心與資訊透明，教師重視流程是否更順暢，園長則還必須考量價格、導入成本、系統穩定性與實際營運效益。因此，一項功能「受到喜歡」，並不等於它「構成採購理由」。

創辦團隊在產品開發時，較容易接觸到「使用者是否喜歡」的回饋，卻較少進一步區分「誰真正決定交易」以及「付款者究竟在購買什麼成果」。

因此，LoveBaby 的第一項挑戰不是缺乏顧客同理，而是顧客定義尚未被充分釐清。家長、教師與園長都可以是顧客，但他們在商業模式中的角色並不相同。若園所是主要付款者，企業就必須進一步說明，家庭安心如何轉化為園所願意購買的成果。

2.2 功能的機會成本：「有價值」不等於「值得現在做」

家庭同步、親屬照片、車牌資料與家長錄音，都能改善特定的使用情境；但對資源有限的新創企業而言，管理者不能只問一項功能「有沒有價值」，還必須進一步判斷它「是否值得現在投入」。

但管理者不能只問一項功能是否有價值，還必須問它是否值得現在投入。

每增加一項功能，都需要投入開發、測試、維護與客服資源。當工程團隊投入家長錄音功能，就可能延後其他核心流程的改善；當客服人員需要維護更複雜的親屬資料，也會增加後續服務負擔。換言之，功能的成本不只是開發費用，也包括因此被延後或放棄的其他機會。

因此，LoveBaby 真正面對的問題，不是單純「做得太多」，而是團隊是否有清楚的判斷標準，區分哪些功能屬於核心價值，哪些只是附加價值，以及哪些事情值得在此時優先投入。

如果每一項合理需求都被視為必須立即滿足，產品便會不斷擴張，管理也容易失去優先順序。

2.3 追求完美 vs. 市場學習：被延誤的真實驗證

LoveBaby 希望把產品做得成熟、完整，再推向更多園所。這種做法反映出團隊對品質使用體驗的重視，但也可能延後企業從市場取得真正回饋的時間。

競爭者以較少功能快速進入園所後，不只取得收入，也同時累積實際使用資料、客戶關係與市場經驗。一旦園所完成導入，教師也逐漸習慣既有系統，後來者再想取代，成本便會提高。因此，市場速度的意義不只是搶先銷售，更是搶先學習。

LoveBaby 在產品尚未完全成熟時，其核心功能其實已能處理接送流程的主要問題。但團隊選擇持續延伸功能，而不是更早透過市場驗證哪些價值真正影響園所的採購決策。

因此，原本被視為優勢的產品完整性，最後也可能成為延後市場學習與調整的阻力。

2.4「更好」還是「夠好」？—過度服務與低階切入

對創辦團隊而言，LoveBaby 比競爭產品更完整，也能同時處理園所效率、家庭協調與接送安全等情境。然而，園所採購時真正關心的，不是產品功能是否最多，而是是否足以解決當下最重要的問題。

若園所最迫切的需求只是提前知道哪位家長要來接哪位孩子，那麼來電辨識與班級通知，可能已經足以滿足核心需求。此時，競爭者功能較少，並不必然代表產品較差；相反地，它可能以較低價格、較快導入與較少學習負擔，提供一套「已經夠用」的解決方案。

相較之下，LoveBaby 以更完整的功能與更貼心的服務創造差異化，但也因此承擔較高的開發、維護與導入成本。

因此，兩者真正競爭的，不只是功能多寡，而是對顧客需求的不同理解。管理者必須判斷的，不是哪一套產品在技術上「更好」，而是哪一套方案更接近顧客當時真正願意採用與支付的程度。

2.5 核心能力的盲點：當技術優勢推著產品愈做愈複雜

L 公司具備資訊技術與系統整合能力。這是 LoveBaby 得以出現的重要基礎。然而，企業最擅長的能力，也可能影響它看待問題的方式。

當技術團隊看到新的需求時，最自然的反應往往是增加功能；當系統團隊遇到例外情境時，也容易傾向建立更完整的規則。對大學衍生的新創團隊而言，功能完整度與技術完成度，也可能被視為產品品質的重要指標。

問題在於，技術上「做得到」，並不等於市場上「值得做」。如果缺少持續的市場驗證，核心能力便可能從競爭優勢逐漸轉化為認知限制。團隊不是沒有能力把產品做簡單，而是可能不相信簡單方案足以構成真正價值。

於是，企業可能沿著自己最擅長的方向持續投入，產品愈做愈完整，卻也可能離顧客真正願意購買的標準愈來愈遠。

2.6 聽見顧客，卻漏掉市場：非顧客透露的市場訊號

LoveBaby 曾得到不少正面回饋，這些回饋也使團隊更加相信產品方向是正確的。然而，既有顧客通常只能告訴企業，如何把目前的產品做得更好；真正能顯示市場邊界的，往往是那些沒有購買、沒有續約，甚至選擇其他方案的人。

為什麼有些園所聽完簡報後沒有簽約？為什麼有些園所最後選擇功能較少的競爭產品？又為什麼有些園所寧可維持原本的人工廣播，也不願導入新的接送系統？

這些問題，無法只從喜歡 LoveBaby 的家長、教師或既有園所身上得到答案。因此，LoveBaby 真正的風險，可能不是沒有傾聽顧客，而是過度依賴支持產品的顧客來確認既有方向，卻沒有同樣深入地理解那些拒絕交易的人。

如果企業只知道「顧客為什麼喜歡」，卻不知道「市場為什麼不買」，就仍無法真正掌握市場的選擇標準。

3. 機會與思維

面對速接科技的低價競爭與現金流壓力，L 公司團隊在白板上列出的四種轉型方向，表面上看似是產品功能與定價的調整，實際上卻代表四種不同的市場選擇、商業模式與資源配置方式。

第一種，是簡化產品。LoveBaby 只保留來電辨識、學童顯示與班級通知等核心功能，以降低價格與導入門檻，直接回應多數園所最迫切的接送管理需求。這條路的優點是產品更容易理解、導入速度更快，也較有機會正面回應速接科技的低價競爭；但代價是必須放棄部分原本最具「貼心」特色的功能，也意味著團隊必須重新看待過去投入大量時間開發的成果。

第二種，是將產品模組化。基礎接送功能以較低價格提供，家庭同步、家長錄音、親屬辨識等功能則改為加價選配。這種方式可以讓不同園所依需求選擇，也能避免所有顧客都承擔完整方案的成本。然而，模組化並不只是重新定價，它同時會增加產品架構、方案管理、銷售說明與客服維護的複雜度。

第三種，是轉向高端市場。LoveBaby 不再追求所有園所，而是聚焦於願意為安全、家庭溝通與服務差異化支付較高價格的私立雙語幼兒園或其他高端教育機構。這條路可以保留 LoveBaby 原本完整而貼心的價值主張，但也必須接受目標市場縮小、銷售週期拉長，以及對服務品質要求更高的現實。

第四種，是重新設計付款者。園所端以免費或極低價格導入基本功能，再由家長支付家庭同步與安心服務的訂閱費。這種方式試圖讓價值感受者與付款者更接近，直接回應園所不願增加預算的問題；但對 L 公司而言，也等於從原本以園所為主要顧客的企業市場模式，轉向同時經營家長端市場，必須重新建立消費者行銷、收費與顧客服務機制。

這四條路之所以難以選擇，不只是因為每一條都有代價，更因為團隊對「LoveBaby 究竟是一項什麼事業」始終沒有完全一致的理解。技術團隊更傾向把它視為一套功能完整、安全周延的智慧接送平台；業務人員則把它理解為一套能幫助園所降低管理負擔的接送工具；創辦人心中更希望 LoveBaby 成為一個連結家庭與園所、傳遞安心與服務價值的平台。

當組織對「服務誰、提供什麼價值、靠什麼形成交易」沒有共同答案時，產品功能、定價與市場選擇自然容易反覆擺盪。

更重要的是，四條路都意味著取捨。簡化產品，必須放棄部分完整性；模組化，必須承擔更多管理複雜度；轉向高端市場，必須放棄部分大眾市場；重塑付款者，則必須重新建立一套不同的商業模式。

因此，L 公司團隊此時需要的，已經不只是另一場功能多寡或價格高低的討論，而是一套能協助管理者重新檢驗企業基本假設、釐清顧客與價值，並在有限資源下做出取捨的管理架構。

4. 杜拉克觀點

管理大師彼得·杜拉克（Peter Drucker）關於「系統性創新」、「顧客定義」與「事業理論」的洞察，正好為 L 公司團隊提供了一把關鍵的診斷解剖刀。透過杜拉克的管理視角，

LoveBaby 的成長困局不再只是單純的「功能多寡」或「價格高低」之爭，而是一次對企業根本假設的全面審視。

4.1 系統性創新：辨識創新機會，不等於創新已產生成果

杜拉克並不把創新視為少數天才偶然獲得的靈感。在《創新與創業精神》中，他強調，創新是一項有目的、有組織，而且可以被系統性管理的工作。創新者的任務不是漫無目的地追求新奇，而是有系統地觀察環境與辨識變化，從不同的創新機會來源中尋找可能。

從這個角度來看，LoveBaby 最初的創業構想，具有相當清楚的系統性創新特徵。團隊並不是先擁有一項技術，再尋找可能的用途，而是從幼兒園每天重複發生的接送情境中，看見一個長期存在、卻被日常習慣掩蓋的流程問題。

在杜拉克所提出的七項創新機會來源中，首先可以看見的是「不協調」。家長期待接送過程迅速、安全而有秩序，實際上卻經常伴隨等待、資訊不明與交通壅塞；教師面對的原本只是例行接送工作，實際上卻需要大量人工廣播、臨場判斷與來回奔走。合理期待與實際運作之間的落差，正形成了創新的空間。

其次，是「流程需要」。傳統接送流程真正的瓶頸，不只是家長太多或教師人力不足，而是接送資訊進入流程的時間太晚。園所往往必須等到家長抵達校門，才開始確認身分、通知班級與準備孩子，使大量工作集中在短時間內發生。

LoveBaby 的核心創新，就是把這項資訊往前移。家長在抵達前先撥打電話，系統便提前將接送訊息傳給園所，使教師得以預先準備。它真正改變的不是廣播工具，而是流程啟動的時間點。因此，LoveBaby 最初的創新價值，不在於功能複雜，而在於補上既有流程中的一個關鍵缺口：接送資訊來得太晚。

第三，LoveBaby 也出現在人口結構與顧客認知正在改變的環境中。少子化使教育服務市場的競爭更加明顯，家長對安全、便利、資訊透明與服務品質的要求也逐漸提高。接送不再只是園所內部的行政作業，也可能成為家長評價園所服務經驗的一部分。同時，智慧型手機、行動通訊與雲端服務逐漸成熟，也使這類流程創新有了更低成本的技術條件。

因此，從杜拉克的觀點來看，LoveBaby 最初並不是「為創新而創新」。團隊確實看見了不協調，也辨識出具體的流程需要，並利用當時已經成熟的技術條件重新設計接送流程。就創新機會的辨識而言，方向本身並沒有錯。

然而，辨識出創新機會，並不等於已經成功管理創新。

LoveBaby 最初所要解決的問題十分清楚：讓園所在家長抵達之前，就能掌握接送資訊。但隨著產品發展，團隊陸續加入家庭同步通知、親屬照片、車牌資料與家長預錄語音。這些功能各自都有合理的使用情境，問題卻逐漸從「這項功能有沒有價值」，轉變為「這項價值是否仍然服務企業最重要的成果」。

杜拉克在《成效管理》（Managing for Results）中反覆強調一個重要觀念：企業的成果存在於外部，企業內部本身主要產生成本。研發、設計、測試與維護都發生在企業內部，但它們能否成為成果，仍取決於外部的顧客與市場。

這項觀點對 LoveBaby 尤其重要。功能完成，並不等於創新已經產生成果；使用者稱讚，也不等於商業價值已經成立。對企業而言，一項創新仍必須進一步證明，它能被顧客採用、改善顧客所重視的結果，並形成足以支持企業持續經營的市場回應。

因此，當 LoveBaby 持續增加功能時，管理者真正需要追問的已不是「還可以再替使用者做什麼」，而是：

這些新增功能是否仍然服務最初所辨識的核心問題？它們所創造的價值由誰感受，又由誰決定是否付費？哪些功能真正改善顧客成果，哪些只是合理、貼心，卻未必值得企業在此時投入有限資源？

從這個角度看，LoveBaby 所面對的並不是創新辨識的失敗，而是創新管理的困難。團隊成功看見機會，也成功把構想轉化為產品；但當創新由一項清楚的流程改善逐漸擴張為完整服務時，企業就必須開始做選擇：哪些創新應該繼續，哪些應該延後，哪些甚至應該停止。

換言之，系統性創新回答的是「創新機會從哪裡來」；但辨識機會只是起點。管理者接下來還必須回答另一個問題：如何把一個被看見的機會，轉化為簡單、聚焦、能被市場接受，並真正產生成果的創新？

也正因如此，杜拉克在討論創新機會之外，也進一步提出一套創新的實踐原則，要求創新者不只要會「看見機會」，更要懂得如何聚焦、取捨與執行。

4.2 創新的原則：從創意走向成果

即使看見了創新機會，從創意走向成果仍需要管理紀律。杜拉克在《創新與創業精神》中指出，創新是一項需要知識、專注與持續努力的工作。他所提出的創新實踐原則，可以歸納為「五要」與「三不要」。

所謂「五要」，首先是要有目的、有系統地分析創新機會，而不是只憑直覺或熱情行動；其次，要走出去觀察、詢問與傾聽，因為創新既是概念性的，也是感知性的，必須理解人們實際如何使用產品，以及他們真正重視什麼。第三，創新必須簡單、清楚而聚焦，集中處理明確的需求；第四，應從小處開始，以有限資源與具體應用驗證效果，再逐步擴大；第五，成功的創新應具有取得領導位置的企圖，使企業在特定市場或問題上形成清楚而有影響力的位置。

相對地，杜拉克也提醒創新者有三件事情不要做：不要過度聰明，使產品只有少數專家才能理解或使用；不要分散焦點，同時追逐太多方向；也不要只為遙遠的未來創新，而忽略今天已經存在或正在形成的需求。

從這些原則重新檢視 LoveBaby，可以發現團隊在創業初期其實相當符合杜拉克的要求。它從具體的接送問題出發，以簡單的來電辨識與提前通知處理一項清楚的流程需要，並從少數園所開始測試。LoveBaby 最初的力量，正來自問題明確、解法簡單而焦點集中。

真正的管理困境出現在後續發展。

隨著團隊持續觀察家長、兒童與園所的使用情境，家庭同步、親屬照片、車牌資料與家長錄音等功能陸續加入。每一項需求都有合理性，也都可以透過技術處理；然而，當「看見一個問題，就增加一項解法」逐漸成為產品發展方式時，創新的焦點也開始擴散。

LoveBaby 原本處理的是「接送資訊太晚進入流程」這項明確問題，後來卻同時承擔園所效率、接送安全、家庭協調、情感安心與服務差異化等多種價值期待。問題因此不只是功能變多，而是企業開始難以回答：這項創新究竟聚焦在哪一個成果？

如果核心成果是提高園所接送效率，那麼新增功能就必須證明自己如何改善這項成果；如果核心價值是創造家庭安心，企業則必須確認誰真正重視這份安心，以及誰願意為它付費；如果兩者都要兼顧，管理者就必須進一步判斷，企業是否具有足夠的資源與能力同時實現。

因此，LoveBaby 真正呈現的並不是「創新不能做太多」，而是創新需要聚焦與取捨的紀律。創新者可以看見許多可能性，但管理者必須決定哪些值得現在投入，哪些應該延後，甚至哪些應該放棄。

從這個意義來看，創新的敵人未必是缺乏創意，有時反而是無法對創意說不。

而這也將 LoveBaby 帶向下一個更根本的杜拉克式問題：企業認為自己所創造的價值，是否正是顧客所認定，並願意為之付費的價值？

4.3 顧客決定企業是什麼

杜拉克在《管理的實踐》（The Practice of Management）中寫道：「決定企業是什麼的，是顧客。……企業以為自己生產什麼並不重要；顧客以為自己買的是什麼、他視為『價值』的是什麼，才是決定性的因素—它決定了這企業是什麼、生產什麼、以及能否興旺。」

杜拉克在《成效管理》（Managing for Results）中又進一步指出：「顧客極少購買企業以為自己賣給他的東西。……沒有人為一件『產品』付錢；付錢買的是滿足。」

這兩項觀點為 LoveBaby 提供了比「功能太多」更深入的診斷。

創辦團隊認為自己提供的是一套完整、貼心而安全的智慧接送系統；然而，園所真正願意付費購買的，並不是「完整」本身，而是產品能帶來什麼具體成果，例如縮短家長等待時間、減少教師奔走、提高接送流程的穩定性，或降低接送風險。

問題在於，不同角色所認定的價值並不相同。家長重視的是安心與資訊透明，教師在意的是工作是否變得更簡單，而園長則必須判斷這項支出能否轉化為實際的營運成果。

因此，家庭同步通知可能深受家長喜愛，卻未必足以提高園長的採購意願；家長錄音可能增加孩子的安心感，卻未必減少教師工作；親屬照片與車牌資料雖能提升安全感，若同時增加大量資料維護，也可能讓園所感受到新的行政負擔。

企業提供的是產品，顧客購買的卻是成果與滿足。當兩者的認知出現落差，增加更多功能並不會自動增加市場價值。

因此，LoveBaby 此時真正需要回答的，不再是「我們還可替家長多做些什麼」，而是：園所究竟認為自己正在購買什麼？

如果園所購買的是接送效率，那麼家庭安心功能就必須證明自己如何轉化為園所成果；如果家庭安心才是 LoveBaby 真正想創造的核心價值，企業則必須重新思考：園所是否仍然是最適合的付款者？

這個問題進一步觸及的，已不只是產品功能或顧客需求，而是 LoveBaby 對自身事業的基本假設：我們的顧客是誰？我們的事業究竟是什麼？

4.4 事業理論：企業以哪些假設運作

杜拉克於 1994 年在《哈佛商業評論》發表〈事業理論〉（The Theory of the Business），後收錄於 1995 年出版的《巨變時代的管理》。他指出，每一個組織的經營，都建立在一套關於外部環境、組織使命與核心能力的基本假設之上；這三組假設共同構成企業的「事業理論」。

這些假設未必會被正式寫進企劃書，卻會深刻影響企業如何判斷顧客、選擇市場、設計產品、配置資源，以及衡量自己的成果。

對 LoveBaby 而言，第一組是對外部環境的假設。團隊看見園所接送流程長期存在資訊延遲與現場混亂，也判斷家長愈來愈重視安全、便利與服務品質，而行動通訊與雲端技術已使流程重新設計成為可能。從個案發展來看，這些判斷大致符合當時所觀察到的市場情境。

第二組是對使命的假設。LoveBaby 並不只是希望販售一套電話辨識技術，而是希望重新設計兒童接送流程，使接送更有效率、更安全，也更令人安心。這項使命使團隊持續思考如何為家長、兒童與園所創造更多價值。

第三組則是對核心能力的假設。L 公司團隊具備資訊系統、資料庫與雲端整合能力，能將複雜的接送情境轉化為可以實際運作的系統。這項技術能力，是 LoveBaby 能夠快速延伸功能的重要基礎。

然而，杜拉克強調，一套有效的事業理論並不是只要三項假設各自看起來合理就足夠。這些假設還必須符合幾項更嚴格的要求：必須與現實相符、彼此一致、被組織成員共同理解，而且必須持續接受檢驗。

LoveBaby 真正的問題，正開始出現在這些條件之間。

團隊最初對外部環境的判斷，指向的是園所接送流程的效率與秩序；主要付款者也是園所。然而，隨著產品發展，創新的重心逐漸延伸到家庭同步、情感安心與親屬辨識。

產品所創造的部分價值開始更多由家長與兒童感受，但商業模式仍主要要求園所支付費用。顧客、價值與付款安排之間，逐漸失去原有的一致性。

更值得注意的是，團隊內部對 LoveBaby 究竟是一項什麼事業，也未必存在完全相同的理解。技術團隊重視系統完整與功能能力，業務人員更關注園所效率與導入門檻，創辦人則希望建立連結家庭與園所的安心服務。當組織對使命與核心價值的理解開始分歧，事業理論就不再只是外部市場的問題，也成為內部共同認知的問題。

在產品發展過程中，還逐漸形成一些未被充分檢驗的延伸假設：功能愈完整，顧客感受到的價值就愈高；使用者愈喜歡，付款者就愈願意採購；技術上能完成的功能，也值得企業投入；顧客的稱讚代表市場方向正確；而功能簡單、價格較低的競爭者，終究難以取代更完整的產品。

這些假設未必一開始就是錯的。真正的管理風險在於，組織是否仍把它們當成需要驗證的假設，還是已經把它們視為不必再懷疑的事實。

這正是杜拉克「事業理論」最重要的提醒：事業理論不是永久不變的真理，而是一組必須持續接受市場檢驗的假設。當顧客行為、競爭情勢或交易結果開始與原先預期不同時，管理者的責任不是更加努力證明原來的想法正確，而是重新檢查：究竟是哪一項假設已經不再符合現實？

對 LoveBaby 而言，速接科技的快速進入、園所對低價與簡單方案的選擇，以及「稱讚產品卻沒有購買」的現象，都不只是銷售上的挫折，而可能是事業理論開始失去效力的警訊。

4.5 事業理論失效的徵兆：當市場開始說不

事業理論失效時，企業企業未必立即陷入危機。更多時候，它會先出現一些容易被誤認為執行問題的徵兆。LoveBaby 得到不少正面評價，成交卻沒有同步增加。這顯示「顧客喜歡」與「顧客願意付費」之間，可能存在明顯差距。

產品功能持續增加，導入卻沒有因此變得更容易。完整性原本被視為競爭優勢，卻可能同時提高價格、學習與維護負擔，逐漸形成新的採購阻力。

業務人員也需要花更多時間解釋家庭同步、親屬辨識與家長錄音等功能的價值。問題未必只是顧客不了解產品，也可能是產品所強調的價值，已逐漸偏離園所最優先的需求。

另一方面，功能增加帶來更多客服與資料維護成本，但市場願意支付的價格並未等比例提高。這意味著企業即使創造了某些使用價值，也未必能將其轉化為足以支持經營的經濟成果。

更值得注意的是，速接科技並沒有複製 LoveBaby 的完整功能，仍能以較簡單的產品快速進入市場。這項訊號迫使團隊重新思考：市場當下真正需要的，是否並不是一套更完整的方案，而是一套風險較低、容易理解且足以解決核心問題的工具。

如果管理者仍把這些現象解釋為「顧客還不懂」或「市場仍需要教育」，就可能繼續沿著原有方向增加投入，而錯失重新檢驗基本假設的時機。

從杜拉克的觀點來看，這些並不只是零散的銷售或產品問題，而是事業理論可能開始與現實脫節的警訊。最危險的情況，不一定是企業停止努力，而是企業在一套已經不再符合現實的假設上，變得愈來愈有效率。對 LoveBaby 而言，如果團隊持續快速開發更多貼心功能，卻沒有重新檢驗誰是顧客、顧客真正購買什麼，以及誰願意為此付費，那麼執行能力愈強，反而可能愈快消耗有限的資源。

4.6 系統性放棄：如果今天還沒有做，我們還會做嗎？

當事業理論開始出現失效訊號時，杜拉克提出的重要管理方法之一，就是「系統性放棄」。

他在〈事業理論〉中指出：「每隔三年，組織都應重新檢視每一項產品、服務、政策與通路，並問：如果我們今天還沒有做這件事，現在還會選擇投入嗎？」

這個問題的重點，不在於某項功能「有沒有用」，而在於：以今天已經知道的市場現實來看，它是否仍值得企業繼續投入有限資源？

對 LoveBaby 而言，家庭同步通知、家長錄音、親屬照片、車牌資料與客製化廣播，都可以重新接受這項檢驗。家庭同步是否真正提高使用率或採購意願？家長錄音所創造的安心，是否足以抵銷後續維護與客服成本？親屬照片與車牌資料是否為所有園所都需要的核心功能，還是只適合特定顧客？

真正重要的問題是：如果團隊今天尚未開發這些功能，在已經知道市場採用、顧客支付意願與維護成本的情況下，還會把它們列為優先投資項目嗎？

如果答案是否定的，管理者就不能只是因為過去已經投入時間與資源，而繼續維持原來的做法。系統性放棄也不等於把所有功能永久刪除。企業可以選擇延後、模組化、另

行收費，或只提供給真正重視該價值的特定市場。它真正要求的是：不讓過去的投入，自動決定未來的資源配置。

而且，需要被放棄的未必只是產品功能，也可能是已經失去現實基礎的假設。如果「功能愈完整愈容易成交」沒有得到市場支持，就應重新檢驗；如果「家長愈喜歡，園長就愈願意採購」缺乏交易結果的證明，也不能繼續被當成理所當然。

因此，系統性放棄的本質並不是否定過去，而是讓企業重新取得選擇未來的能力。管理者真正需要保護的，不是已經投入的成果，而是組織仍然有限的資源。

4.7 研究非顧客：從顧客導向走向市場導向

除了系統性放棄之外，杜拉克提出的另一項重要方法，是研究「非顧客」。

他指出：「根本變化的最初徵兆，極少出現在自己的組織或自己的顧客之間，幾乎總是先出現在非顧客那裡。非顧客永遠多過顧客。」

他也提醒管理者：「以顧客為念固然重要，卻還不夠；組織同時必須以市場為念。」

這兩項提醒，直接指出 LoveBaby 可能存在的另一項盲點。

團隊長期投入許多心力理解家長與既有園所，也因此不斷發現新的使用情境與功能需求。這有助於改善現有產品，卻不一定能回答另一個更重要的問題：為什麼更多園所沒有購買？

真正值得研究的，正是那些沒有成為 LoveBaby 顧客的人。聽完簡報卻沒有簽約的園長，究竟拒絕了什麼？選擇速接科技的園所，看重的是價格、導入速度、操作簡單，還是認為基本功能已經足夠？寧可維持人工流程的園所，是否甚至不認為接送問題值得另外編列預算？

這些非顧客所揭示的，不只是產品有哪些缺點，更可能反映整體市場真正的優先順序。

既有顧客已經接受 LoveBaby 的基本產品邏輯，因此他們的回饋往往集中在「還可以增加什麼」或「如何做得更好」；非顧客所提供的訊號卻不同，他們可能直接指出：價格太高、導入太複雜、維護負擔太重，甚至產品所強調的價值並不是他們最需要的價值。

因此，LoveBaby 最大的風險未必是沒有傾聽顧客。事實上，團隊可能已經相當重視家長與使用者的感受。真正不足的是：是否同樣認真傾聽那些拒絕交易的人。

從杜拉克的觀點來看，「顧客導向」並不足以保證企業真正理解市場。企業不能只問現有顧客希望增加什麼，也必須追問：為什麼更多人沒有購買？

當非顧客持續選擇更簡單、更便宜，甚至完全不同的方案時，那並不是企業應該忽略的雜音，而可能正是市場正在提供的答案。

4.8 新事業的市場聚焦

杜拉克在《創新與創業精神》中討論新事業時，特別強調市場聚焦的重要性。新產品真正成功的顧客、用途與市場，經常不同於創辦人最初的預期。

創業者很容易把原始構想視為產品「應該」發展的方向，並期待市場逐漸理解自己的設計；但杜拉克提醒，新事業不能要求市場配合原先的想像，而必須從實際交易與使用中，接受市場給出的答案。

LoveBaby 從家庭接送情境出發，因此自然重視家長安心、家庭溝通與接送安全。這樣的起點本身並沒有問題。真正需要重新思考的是：當園所成為主要付款者之後，產品是否仍然以園所真正重視的成果為核心。

如果市場顯示，多數園所首先願意購買的是接送效率、快速導入與操作簡單，LoveBaby 就必須認真考慮接受市場對產品的重新定義，將核心產品聚焦為一套簡單、可靠的園所接送管理工具。

相反地，如果創辦團隊仍然相信「家庭安心」才是 LoveBaby 最重要的價值，也不代表這個方向必須被放棄。企業可以轉而聚焦真正願意為安全、家庭溝通與服務差異化支付更高價格的特定園所，或重新設計付款方式，使真正感受這項價值的人更接近付款決策。

這些方向本身都可能成立。真正的問題在於，企業不能一方面以園所為主要付款者，另一方面又假設所有園所都會為家庭安心支付相同程度的溢價。

因此，市場聚焦要求企業放棄模糊。新事業不能同時服務所有顧客、提供所有價值，又期待同一套產品與價格獲得所有人的接受。

市場會逐步告訴企業：真正的顧客是誰、產品主要被用來完成什麼工作，以及哪些價值足以形成交易。管理者的責任，不是要求市場接受原始構想，而是根據市場回應，重新界定產品、顧客與事業方向。

4.9 有效管理者的責任：把資源集中在成果上

杜拉克在《有效的管理者》中反覆強調，管理者真正的責任，不只是把事情做得更有效率，而是把有限的時間、能力與資源集中在能夠產生成果的事情上。

LoveBaby 團隊並不缺乏執行能力。面對新的需求，他們能迅速轉化為功能，也能持續改善系統完整度。真正需要檢查的，是這些投入是否集中在對企業最重要的成果上。

如果家長錄音做得更加精緻，卻沒有提高園所的採購、使用或續約意願，那麼團隊即使把這項功能做得很好，也未必做了此刻最重要的事情。若系統能處理愈來愈多親屬與接送情境，卻因此提高導入與維護成本，使園所轉而選擇更簡單的方案，那麼技術上的進步也未必能轉化為企業成果。

因此，有效管理的關鍵不在於完成更多事情，而在於判斷哪些事情真正值得優先完成。

對 LoveBaby 而言，這意味著管理者必須重新界定主要顧客與核心成果，檢驗哪些價值真正形成交易，停止或延後目前未能產生成果的投入，並把資源集中在最有可能建立市場位置的方向上。

創新不斷提出「還可以做什麼」；管理則必須回答：「現在最應該做什麼？又有哪些事情不應再繼續做？」

從這個意義來看，LoveBaby 真正面對的並不是缺乏創意或技術能力，而是更典型的管理課題：如何在眾多可能性之中做出取捨，並把有限資源集中在能夠產生成果的少數事情上。

5. 結論

LoveBaby 的問題，並不是創辦團隊不重視顧客。恰恰相反，團隊正因為太努力替家長、孩子與園所設想，才逐漸把產品推向功能愈來愈完整、價值愈來愈多元的方向。

家庭同步、家長錄音、親屬照片與車牌資料，都有其合理用途，也確實能改善特定情境。真正的管理問題，不在於這些功能「好不好」，而在於它們所創造的價值，是否由主要顧客所認定，是否能形成支付意願，又是否值得企業在資源有限的情況下優先投入。

從杜拉克的觀點來看，LoveBaby 最初的創新其實具有清楚的基礎。團隊看見接送流程中的不協調與流程缺口，也具備把構想轉化為實際系統的技術能力。問題出現在產品

持續擴張之後：企業對顧客、價值、使命與市場的基本假設，沒有同步接受足夠嚴格的檢驗。

園所是主要付款者，產品價值卻逐漸向家庭安心與情感服務延伸；家長可能最受感動，園長卻必須衡量價格、導入負擔與營運成果；技術團隊重視完整性，業務人員重視成交與導入，創辦人則希望建立連結家庭與園所的安心平台。當這些理解沒有被整合，企業就容易在功能、價格與市場之間反覆擺盪。

因此，顧客的稱讚、功能的增加，以及技術上的進步，都不能自動被視為企業成果。當顧客稱讚卻沒有成交，當產品變得更完整卻沒有更容易被採用，當競爭者以較少功能快速取得市場，這些都應被視為重新檢驗事業理論的訊號，而不只是行銷或執行上的問題。

杜拉克所提出的系統性放棄、研究非顧客與市場聚焦，正是在這種時刻發揮作用。企業必須重新檢查哪些功能仍值得投入，也必須理解那些沒有購買、沒有續約或選擇其他方案的人究竟在拒絕什麼。新事業不能只要求市場理解原始構想，而必須願意接受市場對顧客、用途與價值的重新定義。

因此，LoveBaby 未來無論選擇簡化產品、模組化、高端聚焦，或重新設計付款方式，都不是單純的產品調整，而是對「我們究竟是一項什麼事業」重新作答。

最終，管理者必須持續回答三個問題：

誰是真正的顧客？顧客真正認定的價值是什麼？企業現在應把有限資源集中在哪些成果上？

LoveBaby 所揭示的核心矛盾，不只是「功能多」與「功能少」的差別，而是技術完備與貼心善意，是否真正轉化為市場實效與顧客成果。

貼心本身不是錯，創新也不是錯。真正危險的是把善意當成成果、把功能當成價值、把稱讚當成交易，並把尚未驗證的假設當成不容懷疑的事業現實。

管理的責任，從來不是把所有合理的事情都做完，而是在眾多可能性之中做出取捨，將有限資源集中在真正能為顧客與組織產生成果的事情上。

6. 問題討論

6.1 討論問題一：顧客與價值定義

園所經營者真正購買的是什麼？為什麼家長感受到的『貼心』，不一定會自動轉化為園所的付費意願？

6.2 討論問題二：事業理論與核心假設檢驗

L 公司團隊對 LoveBaby 的哪些基本假設開始與市場現實產生落差？團隊應如何重新檢驗並修正自己的事業理論？

6.3 討論問題三：系統性放棄與策略抉擇

如果你是 2015 年夏天站在白板前的創辦人，面對現金流壓力與團隊分歧，你會選擇哪一條轉型路徑？為了執行這項選擇，你願意系統性放棄什麼？