

書評

民眾外包：為什麼民眾的力量正在 驅動引領企業的未來

林水波^{*}

書名：Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of
Business. 《民眾外包：為什麼民眾的力量正在驅動引領企業的未來》
作者：Jeff. Howe (郝傑夫)
出版年：2009
出版社：Three Rivers Press (New York)
頁數：312 頁

在網際網路發達的時代，由於人民極易透過鍵盤發抒自己獨特的見解或看法，試圖凝聚共同的智慧，藉以引領社會走向、政策路徑、產業發展及產品設計，進而影響政經社文品質，抑或增強相關企業的獲益，提升競爭力，控制更大的利基。

J. Howe 透過自己敏銳的洞察力，首先觀察到這種現象的到來與演展，且於二〇〇六年「時代雜誌」發文，使用「民眾外包」這樣的詞彙，用於描述這項鍵盤革

* 國立臺灣大學政治學系兼任教授，主要研究領域為公共政策、公民參與、組織理論及新公共治理。

Adjunct Professor at Department of Political Science, National Taiwan University. His Research interests are public policy, citizen participation, organizational theory and new public governance.

命，引領業餘行家創造線上傑出的內容，致使企業表現，優於一群正式的員工，其在正常情況下的運作。這種卓越的表現，可能因業餘的行家，不受制式化環境的影響，或受制於團體盲思的作祟，得能自由自在的發想，構思創新的設計安排，俾使更能迎合廣泛顧客的偏好，致使產業得到奇高的利潤。

這種初步的發想，引發其更進一步對「民眾外包」概念的發揚，加入諸多線上顯著的例證，說明相關組織以民眾外包的方式試圖解決嶄新的問題，從事科學的研究，以及聚焦於特殊產品的設計上。這樣的擴張作為，使其於二〇〇九年出版了這本導航民眾外包的專書，成為企業界、政治界、經濟界及文創界矚目的焦點，競相應用書中的構想、運作方式及推動準則，進行作為翻轉的工程。臺灣的天下文化也將其翻譯成中文，但並未引起注意，逐至柯 P 現象的產生，才讓人領悟到其於選舉期間，及選後施政上，大量引用民眾外包的思想與作為，一方面建構選舉贏的策略，另一方面運用在舉才的施為上，組織解決問題的人力資源，冀想發揮令人讚賞的施政績效。在這種情境氛圍下，本書乃成為關注的熱門，進而促成本書評的撰寫，其主要內容分為：本書的論述重點及本書的識讀心得。

一、論述重點

本書的結構始自：民眾外包現在風行情況的描述，進而導論出社群網路的黎明。隨後分三大部分論述描繪：民眾外包過往的發展演化行程，現在民眾外包的運行及績效，未來民眾外包要走的路徑及應遵行的十大原則。不過，綜觀本書三大結構所論述的重點，可總體歸納出六大要項。

1. 線上社群的激盪：本書作者認為企業的顧客，不只扮演被行銷的角色，同時可以透過網際網路表示對產品的構思、設計或想法，再經由訊息的交互激盪，互相吸納，互相融合，而綜效出令人激賞的創新產品，進而擴大產品的利基。因之，原本的顧客，透由這樣的交流，打破向來從屬身分的限制，只是任人說服的客體；尤有甚者，這樣的角色調整，已從原本的供需關係，轉換成企業經營的夥伴關係。
2. 驅動未來的基要：這本書的第二個特點在於：強調企業體，如何以民眾的發想，構成企業未來經營、發展突破的驅動力。蓋民眾的豐富透視，可以幫助企業設計創新的產品，增強產品在市場上的競爭力。換言之，企業所扮演的角

色，可由原初設備製造者，轉換成顧客設計產品的銷售者。因之，各大行業已從這種社群的參與，改變總體經營的遊戲規則，擔當微調的角色。

3. 界限範圍的穿透：全世界的民眾，均可經由各種社群媒體的通路，表示對企業各項產品的評價、缺失或疏漏，成為下次產品再精緻化的依據。而這種評估資訊的來源，以不受時間、空間的限制，可以同時同步的方式群集起來。何況，這時年齡、性別、種族、教育或工作史，恐均無關緊要，只是企業的取捨點在於：民眾所提供的原創性觀點，是否對企業本身的營收有所助益而定。因之，鄉民或網軍的影響力，已穿透時空或地域的界限。
4. 協力諮商的合超：眾多來自四面八方的見解，經由網路溝通的數個來回，恐就產生合超的效應。蓋這種透由網路的思維知性之旅，不斷啟蒙網民的思路，相互調整化異求同，而得出類似「龍」的結合，進而進入產銷過程，構築出符應藍海的精品，吸睛到多元顧客的青睞。因為，企業體的成員，由於相處一段時間，相互批評的力道逐漸受制弱化，這時由外力注入活水，吹皺一池春水，進而產生協力優勢。
5. 業餘行家的引領：本書的核心旨趣在於：分析何以多數業餘的行家，在企業創造佳績上，如何扮演關鍵性角色，進而取代原本由少數專業人士擔綱的責任。尤有甚者，作者更顯露群眾是何其的聰明，非但具有才華、創造力，而且更擁有了了不起的生產力。這些特質的結合，產生了集體的智慧，進行一場職場革命，徹底翻新產業的向來經營模式。蓋民眾如若對產品並不領情，則產品市場佔有率立即受到影響。
6. 民眾外包的演化：民眾外包發展的過往基礎，當今的運作情況，未來的何去何從，本書均有透徹的釐清與著墨。因之，原本的發展脈絡分析，進而思考未來的路徑，以致掌握產業問題的全貌，協助創新更加成功。最後，在總結上更提出民眾外包的運作十大原則，使其未來的演展不致失去方向，甚或滋生脫軌的情勢。

二、論述試評

網路雖然幫我們的社會拉平了所有階級，消弭了參與的障礙，進而衝破生產者與消費者之間的界限，改寫企業經營管理的鐵律。不過，這種現象的捕捉，雖會對

整體社會產生衝擊，但一旦要將之移植應用到其他領域上，恐就面臨到一些挑戰，尤其在公共事務的治理上，更會碰觸到一些窘境。

1. 脈絡差異的失嵌：本書雖完整呈現民眾外包在經濟、文化、商業及政治層面的意涵，然而四大層面的運作情況，差異不小，如欲全盤移植，恐會滋生水土不服的窘境，甚至在過程上會產生荊棘重重的現象，不可恣意採用，而發生嚴重的後遺症。
2. 責問未備的失當：公共事務的治理，治理者每每要對被治理者的責問，提出回應並解釋各樣施為的理據。是以，治理者如若將決策的走向委諸來自外包民眾的提議，而規避應負的責任，就背反原本責問的常態。
3. 外力操控的難免：外包民眾的提議，如是意見領袖操縱的結果，恐就失去原本要求的代表性。何況，年紀愈大的民眾，如未具備使用網路的全方位能力，則網路所出現的民意取向，恐會有所偏頗，恐不能作為決策的唯一準據。
4. 巨幅變遷的衝擊：民眾外包一旦普遍流行，形成不可抵擋的潮流，則箇中工作的安排就得重新組構。一時之間，很可能在社會上產生適應不良症，甚至與過往出現斷裂的情勢。因之，相關主事職司者事前準備力的積累，可能情況的設想與對應，負面結果的復原，恐就必須未雨綢繆了。
5. 流行陷阱的再現：民眾外包由於具有主導權的淪落可能，恐會被傳統的主事者在流行一番之後，就會又回歸原初習性，導致創新的運作模式，受到人的慣習模式所左右，又回到原本習以為常的實踐。因之，民眾外包恐因脈絡的失嵌，而又回歸原本的慣習，無法成為主流。
6. 範圍應用的限定：民眾外包在公共治理的應用上，恐在議題的發掘和可用人才庫的集結，嶄新理念的提出，可以發揮啟蒙的功效，但隨後的「轉合」就要由公務的正統程序來貫徹，使各項決定有其合法性及正當性。

總之，「民眾外包」一書的出現，有其思維啟蒙及行動指引的果效，更對公務部門滋生一些潛移默化的變遷效應。然而，由於本書衍生的脈絡，在於企業經營的創新領域上，促成研發、經營及人力成本的降低，更讓產品的創新度更高，使其更加貼合顧客的需求。不過，因其與他領域的特質有異，鑲嵌的程度不足，以致在移植應用上會遇到障礙，有待主事職司者耐心的揣摩，逐步逐漸的學習引用，緩步中斷過往的慣習，再等待全面的開花結果。