

從學術到創業 — 李婉菱博士告訴我們的事

受訪者 | Appier 營運長暨共同創辦人李婉菱博士
採訪者 | 林亞葶、詹振暘、張淨

Appier





營運長李婉菱的介紹

李婉菱博士，現任 Appier 營運長暨共同創辦人。加入 Appier 之前，擁有 10 年的免疫學研究經歷、史丹佛大學生物科學碩士學位，於聖路易華盛頓大學取得免疫學博士學位。Appier 在李婉菱博士的領導下，從五人團隊到現在員工已遍及亞洲、美國及歐洲，2021 年《Forbes》評選李婉菱為 2021 亞洲權力商業女性企業家，表彰其對塑造亞洲商業格局的貢獻。

Appier 是一間以人工智慧 (AI) 為核心的軟體即服務 (Software as a Service) 公司，主要的業務是運用 AI 協助企業進行商業決策，公司成員包括業務、客戶服務、產品技術、成長策略、財務、法務、人資、行政營運和 IT 等部門，engineer 團隊的佔比最高，三位共同創辦人也是 scientist 背景出身。

創業契機

最初，營運長李婉菱女士和 Appier 執行長游直翰先生在做各自領域研究時，都認為自己會在研究這條路上一直走下去。不過，李婉菱說道：「人生中很多事情你可以計畫，但它可能不見得會照著計畫進行」。當初，他們的朋友 Joe 燃起創業的念頭並邀請執行長游直翰一同創業，在研究 AI 的十幾年中，游直翰看見了 AI 具備的力量及潛力，可是當時的產業卻鮮少有人實際的應用它，於是他便想，或許可以以 AI 為出發點創業，希望能夠透過 AI 去解決現實生活中人的問題，使人們的生活更輕鬆愉快。

然而在學術界時，他們每天專注在新穎的問題；但進入創業，最現實的問題卻是市場的需求。剛起步時，他們懷抱憧憬卻跌跌撞撞，掙扎了兩年。好險在他們擅長的領域上，不懈的堅持最終還是讓他們找到了自己及公司的定位，並成功找到能有清楚貢獻的領域。



李婉菱強調，選擇 AI 作為創業出發點，是為了要在競爭激烈的產業中脫穎而出。從事自己擅長的事情，也是很重要的，若選擇整個團隊都不擅長的領域，成功的機率就會很低，而 AI 正是他們的強項。

堅持下去的理念就是「沒想過要放棄」

李婉菱表示，大部分的人因為在自己的領域做得很好，才有勇氣和信心去創業，因此從擅長的領域轉換到不熟悉的事物上就會感到很挫敗。營運長表示：「當時每一天都很像在撞牆，不停思索著為什麼沒辦法成功。我不清楚為什麼可以撐下來，但是我們那時候真的是沒想過要放棄。」她堅定的語氣透露著當初他們對 AI 的信念，而這也是 Appier 能夠走到今天的原因。

從多次失敗中站穩腳步，找到自己的強項

營運長和其他合夥人做過許多 AI 產品，然而剛開始向業界推銷時卻飽受質疑和批評，甚至有人認為他們因為「是 PhD 所以不會做生意」。不過李婉菱對這些評論並未多作理會，反而更專注於尋找適合自己的路。

在推銷產品的期間，他們遇到了一位貴人，指引了團隊的發展方向。這個機遇是在他們向不同 game developers 和 game publishers 推銷 AI 引擎時，其中一間公司的 game publisher 雖然沒有購買他們的產品，卻看中了團隊的潛力。這位貴人得知他們是 data scientist 跟 data engineer 後，便請團隊製造了一個「推薦的機制」，開啟了團隊創業的轉折點。只花了兩三天，他們便設計出了一個很基本的推薦機制，沒想到

成果卻出乎意料的成功，這讓他們重新看見自己的潛力，找到專長可以發揮貢獻的地方。從那之後，他們便開始研究如何借助 user data analysis 幫企業做 behavior prediction，並構思如何專注於 consumer data 的領域，去幫助企業運用並發揮 consumer data 的價值。

營運長說到，雖然嘗試過的產品未受到認可，但若能從失敗的經驗中，汲取新的知識，便沒有白費心力。每一次的經驗都讓他們離最後的目標更靠近一點。



從學術界轉換跑道至科技創業

談到從學術界轉到創業的路途，營運長分享轉換跑道的原因是想多陪陪家人。雖然很喜歡免疫學，但人生並不是十全十美。在決定回來台灣之前，她已經在美國待了將近 10 年的時間，但家人都在台灣。因為父親的身體沒有很好，進出醫院好幾次，家人有時為了不讓李婉菱擔心會在父親出院後才告知，這讓她感到很難受。雖然留在美國對於李婉菱研究免疫學擁有更好、更多的機會，但比起做研究，她更在意的是未來能否陪在父母身邊，有更多的時間好好跟他們相處。

在決定回台後，做研究、進藥廠等等，都是一項對於職涯的選擇，然而後來因為先生（執行長游直翰）想要創業，在評估過後，便決定加入先生的團隊。在跟團隊相處的日子裡，李婉菱非常信任他跟他共同創辦人的能力與做事態度，而他也相信這個團隊一定能夠闖出一片天。

訪談中李婉菱講到：「我發現創業跟當年做研究有許多相似之處，他都是未知的。想要做好，就得了解整個領域，才能找到存在但還未被解開的問題。我們要用最快的速度把它解決並發表它。」他認為創業的生活模式跟當年做研究的時候蠻相似的，刺激度跟壓力都差不多，這讓她得以快速適應創業的生活。

企業喜歡哪種人才？

相信許多大學生對於求職這方面充滿了疑惑，不知道企業通常看重哪些特質，李婉菱博士說道，除了需要擁有對應職位的能力外，辨識並解決問題、清楚表達看法、勇於接受挑戰並持續學習新事物這三項能力也非常重要。

第一項辨識並解決問題，也就是批判思考的能力。營運長認為台灣的學生很擅長去解問題，尤其是工程師背景的學生，他們會非常專注在問題上，並想辦法去解決它，雖然這是一個優點，但更重要的是你有沒有辦法看見真正的問題是什麼。有些時候我們需要多花一些時間思考我們真正要解決的問題是什麼？在解決問題之前更重要的是理解問題的起因，並找到更多資訊去解決核心的問題。當看到一個不好的結果，要有能力去追溯為什麼會發生這件事，發生的原因又是什麼。這是需要自己主動地去想去做，而不是別人告訴你才開始思考。

第二項是清楚的表達自己的看法，因為在一個團隊裡，個人能力有限，如果能夠準確的溝通將自己的看法和建議清楚地講出，

幫助事情的推進會是一項非常重要的能力。營運長也強調團隊合作很重要，因為一個人能做的有限，在一個團隊裡「大家的能力就會是互補的」。

最後，營運長認為最重要的是要勇於接受挑戰並持續學習新事物。AI 這個產業瞬息萬變，產品週期很短，想要適應這樣的產業，就必須勇於接受挑戰。在公司裡，每個員工都來自不同背景，都有自己的專長，如果能抱持著開放的心胸去聆聽他人的經驗，就能獲益良

多。不同人的經驗都是由過往累積的成就或觀點組成，因此勇於學習新事物便能從別人的身上看見自己所看不見的角度。若不斷地學習新東西，你會一直遇到你沒有遇過的問題，這時便必須有足夠的信心和不害怕的膽識去接受這些挑戰。有一些問題永遠不會有正確答案，甚至連問題都必須自己定義。處理這些問題時，怎麼做出最好的判斷，這些都和是否持續學習新事物有著正相關，因為眼界要打開，面對問題時才能夠看到不同的層面。

給大學生一些忠告和建議

對創業有憧憬的大學生，營運長鼓勵他們若明確知道自己想扮演的角色，就要努力去累積那





方向的能力，而現階段大家可以做的是「建立好自己的學習模式」，讓自己在學習新知識時有好的邏輯，並且在短時間內抓到重點。另外溝通與合作的能力，以及不懼怕解決問題的態度也是大家該努力學習的方向，因為這些特質都是同學們未來不論選擇哪條路都會需要的必備能力。

另外，營運長也給了未來想轉換跑道的人一些建議。她說：「我覺得要先知道你想轉換到的領域或角色需要的能力，並且設定目標給自己去追求，一步步紮實的往那邊邁進。」不同職位在團隊中需要的能力各不相同。舉例來說，若想扮演技術長，就得有堅強、紮實的專業技術；若想成為執行長，就得有整合大家專長的能力，並且

需要有不害怕學習新知的 mindset，你需要“Get comfortable being uncomfortable”，因為所有事情都是不確定的，需要處理的事情會是多面向的、不斷增加的。

營運長希望大學生能夠確定自己的目標，衡量好自己的心力和時間再做出決定，畢竟要轉換到完全不同的領域需要花許多時間來鑽研，雖然不是不可能，但需要很大的決心與勇氣。也勉勵同學們不對人生設限，勇敢去嘗試自己感興趣的領域，激發未知的潛能，走出屬於自己的路。