

以下內容摘錄自《解決創新問題只需要靈光一閃》一書

## 《推薦序》

從「靈光一現」到「亮點長燦」——談「亂中求勝」

—— 世新大學公共關係暨廣告學系教授、政治大學廣告學系研究所兼任教授  
祝鳳岡

過去幾世紀中，一些先知先覺就「創意」問題提出不同之見解：古典學派如華勒斯（Wallas）與楊（Young）提出創意階段論，系統學派如貝克（Baker）提出金字塔模式，腦神經生理學派提出「右腦說」之見解，當然其他學科如心理學、社會學、教育學等，亦提出一些專業領域之創意見解；唯這些觀點大都偏向理論式之專業見解，對於如何發展出創意策略之做法較少著墨。

本書作者威廉·杜根（William Duggan）教授經由 10 餘年在哥倫比亞大學商學院教書及校外演講之經驗及沉澱，發展出以「策略學派」加上「過程學派」為主之「實務型」指導方針，對於創新解決問題，提出具體之思考藍圖。作者發展出之「實務指南」，主要源自於現代神經科學、古典軍事策略、亞洲哲學等之理論與思考，配合產業實務之考量，發展出以「拆解 - 搜索 - 組合」為主軸之創意策略機制與內涵。

在這以「變革」為常態的時代，企業或個人要維持「持續性」競爭優勢是一個非常大的挑戰。「創意 - 創新」是現代化企業擁有競爭力的唯一法門。如何在

「創業」、「商業模式」、「產品」或「服務」做不同程度創新，基本上就在於企業能否發展出「偉大點子」之具體做法。「創意策略法」是杜根教授提出找尋「偉大點子」之具體做法。基本上，創意策略法是一套正式的步驟，可以用來發揮你的「策略直覺」( Strategic Institution )，再經由「策略直覺」與「專家直覺」的結合，就可能做出一些不同的「創意組合」，進而發展出最後的創意及創新。雖然創意策略法說起來簡單，然而在實際做法上，創意策略法的每一步驟都有各自本身的複雜性，並且要求不同的操作技巧。

本書之主要內涵以「心智到方法」( Mind-Method ) 為基礎，經由「內部驅動」之「創意性」加上「外部驅動」之策略法，整合而成「創意策略法」。創意策略法之核心機制為「解構」到「轉換」之結合過程；其最重要的步驟，就是要將問題的「元素」與各種來源之「次元素」做出特殊的「創意組合」，進而發展出「結晶化」的創意點子。

創意策略法之特色就是「創意法」與「策略法」做了強度「連接」，希冀發展出有效之創意。基本上，創意策略法是以「洞察矩陣」為核心，「過程」上建基於三階段：快速評估、掃描可行方案與創意組合；「內容」上則是側重問題、元素、來源、先例、組合之主要元素探討及運用。

「創意」在實際作業上是滿複雜的。然而我們可以試著做的是，如何將創意之「發散」、「非正式」過程走向「收斂」、「正式」的機制。如何將「靈光一現」的不同點子做到「亮點」，讓我們的創意發展成獨特之「亮點長燦」。這是一個混

沌變革的世界，如何在企業競爭成為領導者，就是想盡辦法運用「創意策略」，在經營上做到「亂中求勝」。如何在創意的世界中「亂中求勝」，需要讀者細細研讀創意策略。祝福大家，遲早都能看到亮點策略的永恆常燦。

## 框架外思考的CEO策略直覺

——天成醫療體系董事長 張育美

我是本書作者威廉·杜根教授的學生。我曾經參加中國大陸的長江商學院與中歐工商學院的CEO班，也到世界各著名商學院進修。

在美國哥倫比亞大學商學院進修時，很榮幸地，有機會上杜根教授的課。當時，他甫出版《策略直覺》( Strategic Intuition ) 一書，協助高階主管了解創新的心智力量，他上課活用書中內容，並以拿破崙的天才戰爭直覺為例。在我的著作《CEO 遊學記》中，就有描述這一段難忘的經歷。

西方管理學院的高階管理課程，大都建立在科學分析的市場與財務分析上，杜根教授強調高階主管應有的策略直覺課程，其內容與眾不同，令我印象深刻，引發我的共鳴。透過本書，杜根教授進一步教導讀者，如何以實際步驟，發揮策略直覺。

直覺是對問題全貌做直接感覺的思考，而不是切割細部分析去拼湊出答案。這需要決策者在框架外面思考，也就是英文常說的：「Think outside of the Box.」，而非傳統在框架內思考，進而產生新的觀點。本書對於習慣埋頭苦幹的國人，在企業策略制定上，思考如何在國際價值鏈中，不只是賺取菲薄代工價格，

而是獲取更高價值的設計與品牌。產品設計與市場品牌開發，在在需要高階主管的策略直覺。我想，如何培養策略直覺能力，正是中國生產力中心選譯本書的主要目的。

杜根教授認為，策略直覺與專家直覺截然不同，書中並以醫療護理人員的專家直覺為例，對此，我深有同感。天成醫療體系有很多醫療護理專家，每天面對不同病史的病患，如何判斷正確的病因，以做出有效的醫療決策，除了量測病患體溫、血壓、心跳、呼吸等基本生命訊息外，也會輔以現代醫療檢查科技，分析病患的尿液與血液，來了解身體系統的生物化學活動。必要時，則會用 X 光、超音波、核磁共振攝影、電腦斷層等各種先進設備，進一步掌握病患身體內部的器官病變，這些都是科學分析比較準確的方法。然而這些分析資訊，有時相互衝突矛盾，有時仍然有其限制，醫療護理人員要用專家直覺掌握病患整體的問題。他們必須具備專家直覺能力，去處理每天不同病患的疑難雜症，但是身為醫療事業經營者的我，時常在與同仁溝通醫療策略時，感到他們經驗的侷限性。本書提到，高階主管的策略直覺，並不是專業領域的專家直覺容易取代，正是我經營醫療產業的實際體驗。因此，我非常鼓勵天成醫療體系的同仁們，如果有機會走向醫療管理，應當更進一步去各大學商學院進修 EMBA。我認為，學習管理的技術比較容易，學習策略直覺則相對地較為困難。因此，我更鼓勵同仁們閱讀本書。

至於如何產生新創意？杜根教授特別強調，要蒐集大量先例。資訊案例蒐集，猶如研究生的蒐集分析文獻，使得決策者能夠站在巨人的肩膀上，看得更遠

一點。今天的網路上，使用者可以有效運用強效、快速的網路通訊與軟體分析大數據。可是這並不是直覺能力，就像很多研究生，可能浸潤在如海文獻中，卻沒有創意的研究。

杜根教授在本書中，借用克勞塞維茲的《戰爭論》，也提到東方的禪學與兵學。杜根教授強調靈光一現，如何開啟靈魂之光？值得各商學院或管理人深入探討。中國文化的歷史智慧，在這方面提供了 CEO 策略直覺所需的靈光；中國禪詩所啟發的頓悟，就是杜根教授所謂的靈光乍現。我時常在企業思考解決方案時，轉換成策略直覺思考，而有創新的解決方案。

## 利用跨界成功經驗，快速產生創新點子

——前工研院創意中心創新教練 練友梅

身為創新教練，個人經常要引導創新團隊發想創意點子，再將創意點子發展成可實踐的創新行動方案，然後執行。其中，如何確保發想出來的點子是具有創新性，是別人沒有想過或做過的？對創新團隊而言，是個挑戰。因為多數創意點子的產生，靠的是創新團隊成員的創意潛能，包括：天分及專業、創意思考能力及內在動力等。由於成員對陌生的創新主題往往經驗有限，因此產生的創意點子，就團隊的立場是沒有人想過的，但就個別產業而言，則不一定是新的，要想產生創新性高的點子，要花較長的時間。

威廉·杜根所著的《解決創新問題只需要靈光一閃》這本書提出「創意策略法」，用洞察矩陣的方式，有系統、有步驟地讓創新團隊在較短的時間內，即可

提出有效解決創新問題的新點子，而這個創新點子是別家公司不會想到，不可能做過的。「創意策略法」可以協助不同企業的創新團隊，在短時間即可產生有價值的創新點子。「創意策略法」運用的不是團隊成員的創意潛能，用的是快速評估問題及從不同行業找到可利用的成功經驗與方法，針對問題，從跨界的經驗與方法中，快速掃描可行之道，產生創意組合，發展出可行的創新點子與方案，經由決策，實踐與執行。這是一種很有策略的創新點子產生機制，值得企業或團隊，做為快速有效產生創新點子的方法之一。

「創意策略法」是個好方法，威廉·杜根在第一篇〈創意策略從內做起〉把這個方法的每一步驟，都說明得很清楚，包括：對策略直覺的認識與了解，及產生創意策略的三步驟：(1)對問題快速評估。把創新問題寫在洞察矩陣的最上方，在矩陣的直列，列出問題的關鍵元素；(2)掃描可行之道。從全世界的企業、文獻、研究找尋可以解決關鍵元素問題之先例，用公司名詞或代表性的名詞列在橫列，問題與可行之道交集處，用「X」做記號；(3)創意重組。針對問題，重組可行之道，產生創新點子。讀者可閱讀第三篇參考文獻中〈創意策略綜覽〉，掌握「創意策略法」的重點與步驟。

好方法的導入及引用，首要破除對它的陌生感。個人在此舉個例子，來說明其實「創意策略法」是我們常用解決問題的方法之一。例如，碰到失眠的問題，晚上睡不著一直很困擾，自己又沒解決這問題的經驗與方法，會開始對外找方法，找到西醫，西醫用安眠藥來解決；找到睡眠專家，會告訴你九點之後不要動

腦，選一個適合的床；碰到禪修的朋友，會告訴你睡前做靜坐有助睡眠；如果去看中醫，中醫可能提供給你幾帖讓氣血運作順暢的中藥方子給你服。你可能都會試試，看看那一個比較有效，比較可執行，時間久了你就發展出你自己的一套治療失眠的方法。如果把這個例子套入「創意策略法的洞察矩陣」，問題就是「如何克服失眠問題？」問題的元素(直行): 頭腦放鬆、身體放鬆、解除焦慮……。可行之道(橫列): 西醫、睡眠專家、禪修之道、中醫。在問題元素與可行之道交集處打「X」，最後把打「X」做創意重組，組合出適合自己治療失眠方法，這就是創意策略法在做的事。凡是碰到自己及團隊沒經驗創新問題，盡量利用外界已有的成功先例，但千萬不要模仿，而是要做創意組合，這可以快速跳脫經驗能力不足的限制，經由學習及記憶的本能及策略直覺的運作，產生創新好點子。

「創意策略法」不同於其他的創意或策略法，如何在現在的企業熟悉的創意及策略運作中，為「創意策略法」開路，書中的第二篇中有詳細的說明，讀者在實務上碰到問題時可參考。

希望讀者能從書中掌握到本書的精華所在，將「創意策略法」運用在工作中，跳脫限制，從跨界成功先例中，快速有效地產生有價值的創新好點子。

## 《自序》

本書是創新這個重要觀念的實務指南。此觀念源於現代神經科學、古典軍事策略，以及亞洲哲學，同時，在商業與其他領域無數的創意創新個案上都發揮了

作用。過去 10 年，我透過一系列的書籍和文章，解釋了這個觀念，也在哥倫比亞大學商學院 (Columbia Business School) 的課堂上，及在世界各國企業的會議中，對數以千計的研究生和高階主管講授這個觀念。以每位創新者都可學習和使用的形式，本書展示使用這個觀念的方法，毋須在商業或經濟學或任何其他技術領域上受過高階培訓。只要你對某些點子有熱情，並渴望付諸行動，以滿足個人和專業成就感，就綽綽有餘了。無論是個人、團隊或整個組織，你都可以使用此一方法。

這個觀念就是「創意策略」。它解決創新的問題，不只是為了設計新產品，也替任何層級的策略提出創意點子：整個公司、一個部門、一個團隊，或者只是你自己。它適用於企業、政府機構、非營利組織，自己的事業生涯和個人發展。不論是哪種策略，某種程度上你一定要有個創意點子，因為你周圍的世界瞬息萬變，未來永遠不會和過去全然相同。你的策略必須改變，以跟上時代的步伐。但到底應該如何改變？

有兩種傳統方法聲稱能替策略帶來創意點子：創意法和策略法。你會看到，哪一種傳統方法都不能真的解決問題。策略法教你如何分析你的策略形勢，但就沒下文了；它們不告訴你下一步驟，如何獲取該做之事的創意點子。創意方法教你如何想出許多創意點子，但不把這些點子串接到你的策略。結果你先做了大量的策略分析，接著再召開動腦會議來想出創意點子。這兩種方法之間缺少銜接。

這種常見的順序是，正式分析後開創意動腦會議，實際上來自大腦如何運作



的舊理論。你可能聽說過：大腦左側具分析性，而右側有創意。所以，首先你做分析（左腦），然後由創意（右腦）接手。可惜，大腦不是真的這樣運作。過去10年，神經科學已經推翻了這套大腦舊模式。我們現在知道，分析和創意不是左右大腦的兩個不同功能。在新模式中，所謂的學習和記憶，在做所有思考時，分析和創意攜手合作。二者缺一，你就想不出點子。

學習和記憶的新科學，總算揭示了創意點子如何在腦海形成。當你自己做些事或學別人做些什麼，你會記住這些細節。當你面對一個新形勢，大腦會先拆解問題成不同的部分，接著在大腦中搜索適合每一部分的記憶。大腦再把這些記憶片段重新組合。組合是新的，但元素則是已有的。這三個步驟—拆解、搜索、組合，與傳統的分析 and 腦力激盪二步驟截然不同。創意策略法把面對新情況的學習和記憶三步驟，變成符合人類大腦實際運作的實用方法。

本書第一篇以按部就班的方式，提供指導創意策略的實際做法。先從大腦如何串聯創意點子的圖像開始，然後展示它如何轉換成追求創新的一種正式方法。當你在閱讀第一篇時，你會看出創意策略法的每個步驟，與策略、創意和創新的傳統方法主要不同之處。在不同時候，我會停下來解釋這些差異，讓不同之處看起來更加明確。

第二篇更深入探討這些傳統方法，幫助讀者改變或擺脫它們，騰出空間給創意策略法。例如，或許你正在使用波特的五力（Porter's Five Forces）或藍海策略（Blue Ocean Strategy）、六頂思考帽（Six Thinking Hats）、平衡計分卡

( the Balanced Scorecard )、設計思維 ( Design Thinking )、六標準差設計 ( Design for Six Sigma )、各種動腦會議等等。你的目標是讓它們與創意策略法相輔相成，而不是反對創意策略，第二篇會教你怎麼做。

第三篇根據你的興趣或需要，提供各種資料，讓你有更多的參考背景。這些資料包括創意策略法的概述，以及回顧本書中我的主要觀點形成的主要來源。如結果所示，我是以創意策略法形成創意策略，本篇告訴你，做出新組合的點子從何而來。

在翻閱這本指南時，試著以禪者所言的「初心」去看創意策略。禪本身就是創意策略的關鍵來源，試著排除雜念，讓心有空間去想想這個新觀念。最後，看完本書後，你可以決定是要把本書扔棄，還是試著應用它的方法，至少一部分。我當然希望，如果你已經讀到這裡，你願意給它一個機會。

## 《內文精選》

### 從心智到方法

本章介紹人類心智如何想出解決新問題的方法，並把這個轉化成一系列正式步驟，幫助個人或團體可以用來做出任何形式的創新。內心歷程就是「策略直覺」，筆者的前一本書《策略直覺》( Strategic Intuition ) 對此有詳細的解說。本書則是一套正式步驟，可以用來發揮你的策略直覺。

## 策略直覺

首先，我們必須回到近代心智科學歷史的三個關鍵里程碑。最早的一次發生在 1981 年，羅傑·斯佩里 ( Roger Sperry ) 以他對左右大腦的研究成果，獲得諾貝爾生理醫學獎。斯佩里從實驗做出結論：大腦一側重理性和分析，但缺乏想像力；另一側則偏重創意和直觀，但不夠理性。這一結論符合較老的觀點，就是人類的思想有時理性，有時不理性。斯佩里在大腦中找到這兩種思想的兩個不同路徑。

各種傳統的創新觀點，在某種程度上都與人腦的雙模式一致，都涉及某些「硬 / 軟」順序，如演繹加歸納的推理、分析加創意、藝術加科學、批判思維與直覺，邏輯加感覺等等。另有些看法則加進了輪番迭代：先分析、接著是創造，然後再分析、再創造等等。

可惜，第二個重要里程碑推翻了心智雙模式。在 1990 年代初期，小川誠二 ( Seiji Ogawa ) 想出如何以核磁共振造影 ( MRI ) 掃描，來顯示人腦如何形成的觀點。數年來，小川都在諾貝爾獎考慮名單上。他的研究成果讓科學家看到不同的思維，實際動用了腦的哪一個部分。從小川的第一批核磁共振造影，馬上釐清了並不是兩種思維在大腦的兩側運作。

雖然小川的研究推翻了斯佩里的雙模式，但科學界花費了另一個 10 年，才獲得取代它的新模型。第三個重要的里程碑是在 2000 年，當年埃里克·肯戴爾 ( Eric Kandel ) 以此新模式獲得和斯佩里一樣的諾貝爾獎。肯戴爾稱之為「學

習與記憶 ( learning-and-memory )，根據此模型，整個大腦利用感覺與分析，以取得和儲存信息，並透過有意識和無意識的搜索和組合，重新找回使用。在此模型，分析和直覺並非兩種不同的思維、位於兩個不同的位置，而是兩個主要輸入來源，共同注入思維的單一模式，在整個大腦運作。有些思維有較多的分析，有些則更直覺點，但所有的思維都需要兩者共同注入來運行。

學習和記憶模型，對於創新如何運作，做了非常不同的呈現。讓我們從分析開始說明。我們常說分析是理性或邏輯的過程，但除了數學，絕不可能如此純粹。我們可以把 20 分成 10 和 2，或 5 和 4 的因數。數學是個封閉系統，所以我們知道我們是對的，它合邏輯。但是，現在讓我們來分析不是純數學的東西，例如，你的公司或組織過去 10 年的績效，我的分析應該包含什麼？又該排除哪些呢？又如天氣，我們是否應該蒐集溫度的數據，並設法拿其他單位績效的衡量做一比較？如果我說應該，而你說不該，誰是對的？我們的單位績效的衡量又是什麼？如果你和我看法又不同？誰才正確？

並非所有問題都有合邏輯的答案。不論什麼情況，我們盡可能根據已知情況做猜測。你我各有自己的判斷。如果我們意見相左，我們以「邏輯」推理來論斷，但不表示我們根據已知情況做的猜測，是經由邏輯推理。當然，不管我們可能宣稱什麼，我們的論點也不是純憑邏輯。因此，我們根據已知情況做出的猜測是怎麼來的？為什麼我說我們應該蒐集氣象資料，而你說沒必要？如果不是根據邏輯，那是根據什麼？

學習和記憶之說，給了我們一個線索。你我的記憶中有不同的資訊，來自學習不同的東西。雖然我們面對同樣的問題——過去 10 年貴公司或組織的表現——我們根據不同的記憶去分析。而我們以兩種不同的方式這麼做：「專家直覺」（expert intuition）與「策略直覺」（strategic intuition），這是大腦把記憶用於當前和未來形勢的兩個主要機制。

首先，我們來談專家直覺。赫伯特·西蒙（Herbert Simon）於 1978 年獲得諾貝爾經濟學獎，一部分歸功於他對專家怎麼思考的研究，而蓋瑞·克萊恩（Gary Klein）於 1990 年代到現場研究執行任務中的專家，如消防員、急診室護士、戰地的士兵。在過去的 10 年，專家直覺已經成為重要研究領域，實至名歸。馬爾科姆·葛拉威爾（Malcolm Gladwell）的暢銷書《決斷 2 秒間》（Blink）對此研究做了最新的總結。

我們現在知道，專家直覺就是從類似情況的直接經驗中，快速找出和應用之思想和行動。經驗愈豐富，專家直覺就更好、更快。因此，護士可以在走過急診室時，望孩子一眼，就趕去挽救孩子的生命。她是怎麼做到的？她注意到一些過去見過的情況——從孩子的雙眼、孩子的坐姿等等。專家直覺來得之快，專家們很少有人能解釋如何做到，但克萊恩設計出一套訪談方法，能得知他們從先前的經驗中究竟想起了什麼，精準程度教人難以置信。

在各種技能和任務上，我們每天形成和使用專家直覺。多數的專業培訓能提高專家直覺。但是，專家直覺可能是創新的大敵。我們看到一個新形勢，很快地

在其中看出有什麼熟悉處，並據以採取相應行動。但如果情況不同到一定程度，我們徒犯大錯。專家直覺解決不了策略或創意的問題，後兩者應該被視為新情勢。如果護士的急診室骯髒、擁擠，還賠錢，而這是她從來沒有經歷過的？她不可能走過一看，便記得過去的經歷，並有了答案。這時候，專家直覺沒有用。

她需要的反而是策略直覺。策略直覺是一種學習與記憶的特殊形式，其運作需奠基於大腦形成點子的機制，以及成功策略實務案例之上。大腦從記憶中選出一組元素，以新的方式組合，並把新組合投射到未來，成為執行某個行動的依據。策略直覺在頭腦放鬆時，通常會閃出一個或一系列的洞見。過去的元素來自個人的直接經驗，以及從閱讀、聽或聞中學到別人的經驗。

一旦我們了解學習和記憶如何形成新觀點後，便可以去重讀策略的一些經典著作，並從中看到策略直覺的元素，特別是《孫子兵法》和卡爾·馮·克勞塞維茨 ( Carl von Clausewitz ) 的《戰爭論》( On War )。現代的腦研究顯示，孫子兵法的道哲學有助於促成閃現洞見的大腦狀態。現代亞洲武術也有同樣的心智紀律：柔道、合氣道，以及跆拳道等等的「道」。克勞塞維茨提出策略直覺的四個關鍵，不論做什麼事都能促成創新：史例、心定、靈光乍現和決心。

克勞塞維茨的四個步驟，從策略直覺科學到創意策略法，提供一套有用的銜接。這四個步驟幫助我們看清，人是如何把無意中的學習和記憶變成有意識的運用，至少有一部分是如此。讓我們依次檢視每一步是怎麼做的。

## 創意策略

一般實際做的時候，創新者很少意識到，是哪幾個明確的史例讓他們閃現洞見。但在團隊的情況下，說清楚是哪些史例，便會大有幫助。拿破崙主政時，從不解說他的靈光乍現。在現代的組織，我們會說清楚。解決之道是將克勞塞維茨的四個要素，轉化為更加正式的團隊創新工作方法。其結果就是「創意策略」，你以有系統的方式，應用策略直覺，尋找解決策略問題的創意方案。

創意策略法要走完三個階段，取經於到目前為止我還未提及的三個不同來源：對國際經濟發展的「快速評估」、借用社會政策研究的「可行之道掃描」，以及 1990 年代後期奇異公司的企業大學的「創意組合法」。這三個來源加在一起，提供了一組方法，讓我們能夠檢視大腦如何閃出靈光乍現，也就是策略直覺的運作方式。

這三個階段—快速評估、可行之道掃描、創意組合—以「洞察矩陣」把快速評估和可行之道掃描出的史例組織起來。圖 1.1 顯示你開始做之前的基本矩陣。矩陣上方，你的團隊寫下對目前情況的了解或問題，務必視之為草案，因為在著手解決時，問題可能改變。這種轉變是創新的常態：有時晚上或在淋浴時的靈光乍現，就會讓你忽然明白問題實際上與當初所想不同。對問題有了初步陳述後，便是分析，把問題拆解成較小的部分。

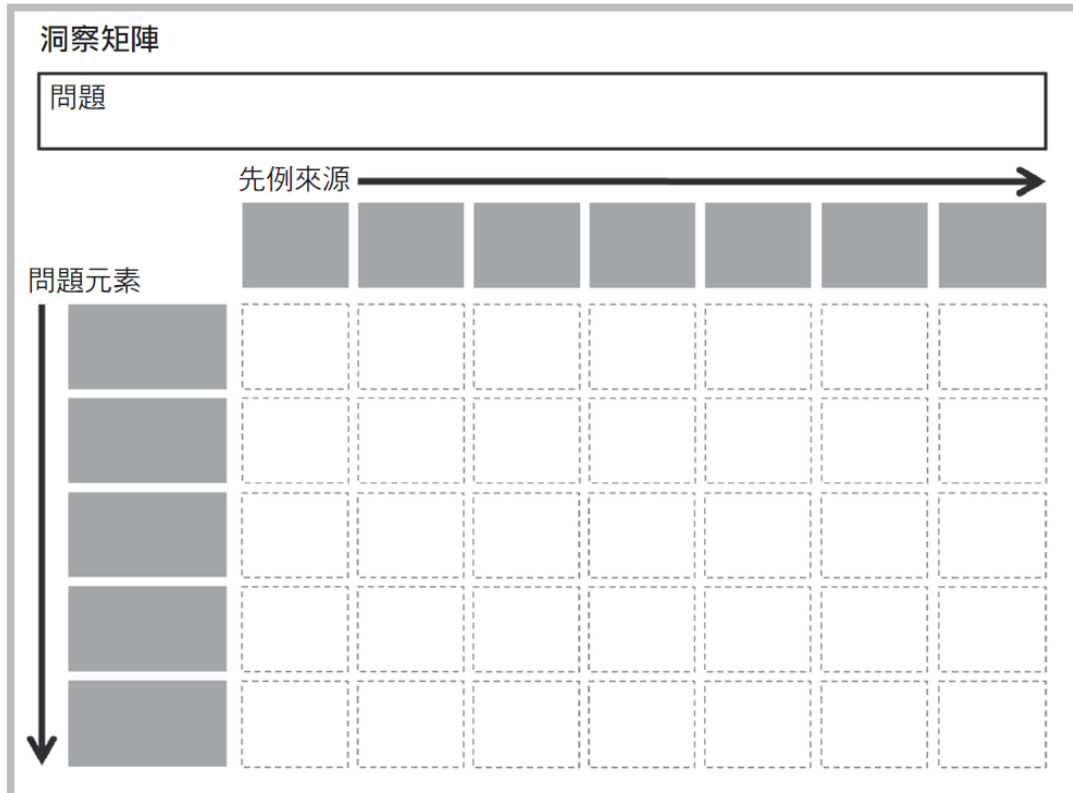


圖 1.1  
洞察矩陣

你把這些拆解後的問題片段填入洞察矩陣左方橫列，這只是草案，因為接下來的操作過程中有可能有變化。我們稱這些問題片段為「問題元素」，如化學中，不同的化學化合物由各種元素組成。畢竟，分析這個詞本身來自化學，意指化合物分解成元素。

創意策略的前兩部分—說明問題與其元素—毋須花費太多時間，但你必須做好它，並與對的人一起做。快速評估這時上場。這是一套來回的訪談與研究技術，以洞察複雜的問題。受訪者除了帶頭去做的領導人，還必須包括最後決定追求什麼創新的領袖。這些有時是同一人、有時是兩個人、有時更多。在複雜的情況和組織，你必須經常進行一輪快速的訪談，以便找出這些人是誰。如果在之後的進



行中，你改變了問題草案或問題元素，由於問題的重心移轉了，必須回頭去找關鍵人物，以取得他們的理解和認可，也許新加幾個關鍵人物，進來一起討論。

接著，進入創意策略的第二階段：可行之道掃描。你盡可能問一些最重要的問題，解決任何類型的任一問題：有史以來，世上有沒有人曾對此難題的任何部分有過進展？你開始將想得到的先例，都填入圖 1.1 洞察矩陣上方欄位中。此時仍以草案方式列出，因為進行中可能添加或刪除來源。上方欄位清單有幾個來源後，團隊開始尋寶：這就是可行之道掃描。你從先例來源中，搜尋可適用於解決問題元素的任何點子。先例就是指任何在你發現它之前就已經存在的成功案例，可能是發生在一世紀前的事，或是今天早上發生的事，都屬於先例。

我們稱史例為「先例」。在進行可行之道掃描時，每個來源都可能是適用或不適用於你的問題的潛在先例。千萬別把整個來源當成先例。例如，如果「品牌」是問題元素，星巴克 ( Starbucks ) 可能是你的一個先例來源。你可以說你要「像星巴克一樣」去建立品牌，但你不要模仿星巴克所做的一切事，以建立自己的品牌。你研究星巴克做了些什麼，並從研究中選出一些對問題元素非常有用的東西，例如，星巴克如何寧願自營而不接受加盟門市，以便能做更好的管控店面經驗。這就是你可能用得上的先例元素。

找到相關的先例元素並不容易，因為除了物理科學，我們缺乏統計上的「證據」，證明某一套動作最能產生某種殊效。正因為如此，可行之道掃描有其專有的方法和技巧，重點在於找到一組可以解決當下問題的先例。這種掃描是創意策

略法和多數其他創新方法的主要區別，後者耗費大量時間和精力在研究問題。反之，創意策略法，則是用於該問題的當責者對於問題本身已做足功課。一旦他們對問題的理解到某一程度，這時創意策略法就登場，他們將在洞察矩陣中，把多數時間和精力，用於可行之道掃描，直到發現洞見找出解決方案。

必須投入盡可能多的時間去做可行之道掃描。對於緊急情況，可能要一天；對於較長期的問題，可能需要一個星期、一個月或者一年。原則上，可行之道掃描可以一直做下去，因為總有更多人的經驗值得查知。淘金潮的當年，如果你有用不完的時間和金錢，你會在地球上到處開挖並且愈深愈好。你的時間和金錢愈少，洞就挖得愈少愈淺；可行之道掃描亦是如此。但你不至於隨便挖，你要找的是先例中有人在與你有關的問題挖到了黃金的來源。

可行之道掃描的副產品是學習，讓你建立先例倉庫，用於未來的其他問題。可行之道掃描的過程也很有趣，是一趟永遠不知會找到什麼的探索之旅。但有些人會因而感到焦慮，尤其是當他們搜羅了數天或數週，卻還沒找到所需的東西。這引領我們回到「心定」，此時你的內心要有紀律，以平靜、開放的心境面對未知。否則你會退回到專家直覺，並把你已知的東西寫進矩陣。

當你用光時間，或當你判斷已經找到夠多具有希望的先例，就進入下個階段：創意組合。你挑選和組合一些先例，形成解決方案。創意組合沒有明確的公式，因為要看大腦靈光乍現而定。當一些先例浮現你的腦海。你做些串聯，不是全面串聯。可行之道掃描會形成一組有價值的先例，但如果你把它們全部串聯起

來，只會弄出個大爛攤。因此，你應該做的是，找出一個可行的先例元素，甚至結合另幾個可行的先例元素，組合在一起形成一個創意洞見，並讓此適用於你的情況，解決你的問題。

最後，但並非最不重要，挑選並組合可行先例元素的過程，將為你帶來「決心」：即追求更多創意洞見的意志力。人性的真實面之一，即人們對自己的點子有最大的決心，這就是為什麼那麼多的建議報告閒置在辦公室架上，顧問有想法，但客戶不這麼想。創意策略法解決這個問題，在快速評估和創意組合這兩個關鍵階段，邀請主要領導人加入。在快速評估階段，你在他們理解並認同的問題上，拿出你認為適合解決問題元素的可行先例元素給他們看。你帶領他們從這些可行先例元素當中，挑選並組合出一組創意洞見。他們親眼見證了答案出現的過程，這對你們和公司的意義將大大不同。

簡言之，創意策略法就是你把大腦運作靈光乍現的機制—策略直覺—，轉化成具操作性的洞察矩陣，引領你與團隊找出創意策略的過程。

## 先例

先例是創意策略法的核心。快速評估的過程先帶你找出想要什麼樣的先例，接著透過可行之道掃描，找到有希望可運用之先例元素，而創意組合則是去挑選並組合這些可行之先例元素，最終帶你找到創意洞見。心定紀律的一部分就是具備透視人類所有活動，找出日後可用之潛在先例的能力。這不表示你把所見所聞

或所閱讀的，全部裝進大腦的架上，如果這麼做，你的頭會爆炸。但它的確意味凡事都有可能上架。你必須考慮所有的事情，即使你只挑選少數。

有個實例可以解說創新者如何從眾多活動系列挑出特定先例，並且帶來創意點子。

1997 年，里德·哈斯汀 ( Reed Hasting ) 剛賣掉 10 年前大學剛畢業時創立並且做得十分成功的軟體公司。他住在加州聖荷西市 ( San Jose, California )，要去錄影帶店退還電影《阿波羅 13 號》 ( *Apollo 13* )。過了退還期限許久，所以他被罰 40 美元滯納金。他又氣又為難。要怎麼告訴老婆大人？嗯……有必要告訴她嗎？

哦，太好了！現在我想的是騙我老婆滯納金的事和侵犯婚姻的神聖。

他從錄影帶出租店開車到健身俱樂部。途中想到幾件事：

哇！錄影帶出租店可以像健身房一樣的經營，收一筆會員費……。  
奇怪，為什麼之前沒人這麼做？

這裡結合了兩個截然不同來源的兩個先例。先是美式錄影帶出租店，當時這種店都是開放式大空間，內有排滿錄影帶的貨架，任由客戶瀏覽找出，並付錢租一次。百視達 ( Blockbuster ) 當時是美國最大的連鎖店。第二個先例是健身俱樂部，在開放空間內擺上許多機器，任由會員使用。如果列出百視達所有的經營要素，以及健身房的所有經營要素，你可以想出幾十個、甚至上百個可能的組合。

哈斯汀從百視達的經營要素中，選了幾組做為先例元素，也從健身房俱樂部選了幾組做為先例元素。

對於百視達這個先例，哈斯汀採納了整體營運方式，排除了付款系統。對於健身俱樂部這個先例，哈斯汀只採用付款系統。這種不平衡很平常：從某些先例採用多個元素，而另外有些先例只採用極少的元素。事前無從得知，哪些先例來源會提供多個元素、還是單一元素。從此例可以看出，單一元素的先例可能與許多個元素的先例一樣重要。

在採用百視達先例時，哈斯汀假設這幾個先例元素有用。當時百視達分店很多，庫存與顧客也都很多。他要確認這種影帶出租的商業模式，足以維持他的點子，但當時他已知道得夠多，並足以判斷這個先例的哪幾個元素促成百視達的成功。健身俱樂部的先例也是，哈斯汀認為一筆固定的會員費是健身俱樂部成功模式的一環。當時健身房似乎是個蓬勃發展的行業。他可以去調查這個成功商業模式的具體數據，但他知道得夠多，足以判斷他挑選的先例值得一試。即使他的確檢查了數字，也無法精準算出任何一個特定元素的金錢貢獻，像一個固定價格一樣，對一家公司或產業整體成功的貢獻。

結合此二先例時，哈斯汀展示出驚人的心定能力。這一刻他視健身俱樂部是鍛鍊身體的場所，下一刻他立刻把它的商業模式拆解成幾個經營要素，並且找到一個先例元素，可用於完全不同的產業。做可行之道掃描時，你需要的正是這種的心定。

結合這兩個先例後，哈斯汀繼續往下做。當時亞馬遜 ( Amazon ) 網路商店剛成立 2 年，並已成為許多新網路商務點子的標竿先例來源。亞馬遜開創了電子商務許多功能，現在我們都用慣了，包括以信用卡安全付款。哈斯汀借用了亞馬遜許多的電子商務功能，加進他的新組合。他廢止了百視達實體店面的營運模式，並採用亞馬遜郵購的營運模式，改為線上業務。

轉投入電子商務，哈斯汀還需要一個先例。朋友告訴他電影產業的一項新技術，剛從日本打進美國市場：即光碟 ( DVD )，比百視達的錄影帶又輕又小多了，而且更容易郵寄。

我走進一家淘兒 ( Tower ) 唱片行，買了許多張唱片並郵寄給自己，然後我等待……並打開包裹。唱片安然無恙。我想：「哦，老天。這辦法可行！」

現在你大概知道這是哪家公司，答案是：Netflix。哈斯汀結合了百視達、健身俱樂部、亞馬遜等先例以及光碟新技術，打造創新事業。每個先例只用了局部，甚至光碟也是，光碟方便了電影的錄製，但哈斯汀沒有利用光碟這個功能做為他的先例元素。一些電影製作人則利用它並引導出其他創新。

注意哈斯汀做出的整合，與他個人過去的經驗或軟體專業可說是風馬牛不相及。對百視達、亞馬遜、健身俱樂部和光碟了解夠多到想出同樣點子的人，當然有成千上萬。他的軟體知識也許幫助他落實了點子，雖然這個點子本身不包含實際的軟體創新。能像哈斯汀一樣架設 Netflix 網站的軟體專家何止上千。也許他的軟體專業知識帶給他對這一點子的信心—決心—因為他知道他有一身好功夫去做。但帶給他點子的先例中，沒有一個來自他個人的軟體經驗。

Netflix 的故事是在 2006 年由美國哥倫比亞廣播公司新聞網 ( CBS News ) 的記者萊絲里·史塔爾 ( Lesley Stahl ) 採訪哈斯汀時披露。訪談並沒有告訴我們哈斯汀的頭腦思考歷程，但我們知道得夠多，足以看出他以策略直覺形成他的大構想。也就是，他結合一些先例，但並未動用洞察矩陣或任何其他正式工具。如果能有創新以同樣的方式挑動你，再好不過了。但公司需要一種方法來創新，就像是日常事務的一部分，或至少一定不可讓例行工作抑制創新。基於此，公司需要知道如何把哈斯汀一個人頭腦想的事，轉換為由團隊照著去做的正式方法。因此，讓我們把哈斯汀的策略直覺轉換為創意策略的步驟。

圖 2.1 是個洞察矩陣，展示 Netflix 事後的理念。我們知道，每次哈斯汀引進另一個先例後，問題陳述便跟著改變。此版本只顯示了哈斯汀在接受採訪時提到的問題元素和先例來源，當然還有其他的，所以我們矩陣留下空間給其他項目。當然，Netflix 還繼續在變，例如，它現在也進軍串流影像業務，哈斯汀還是不靠發明，而是利用其他地方的先例來拓展事業。

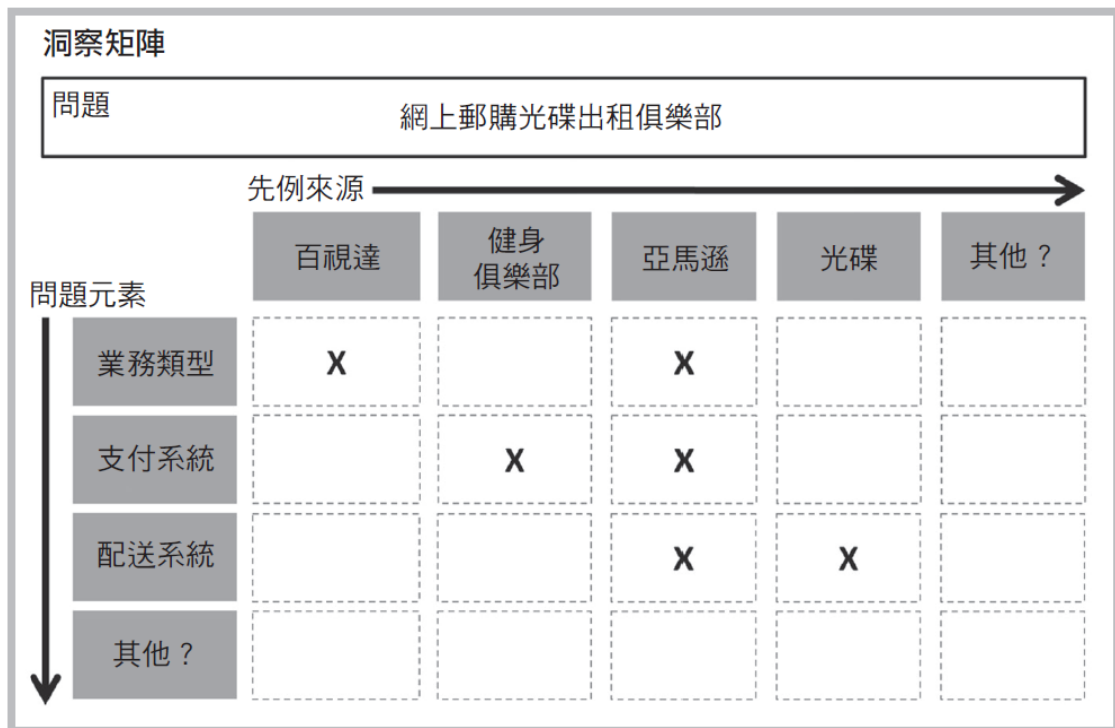


圖 2.1  
Netflix 先例

Netflix 之例解說了如何把策略直覺轉化為創意策略。在哈斯汀腦裡，策略直覺挑選並組合四個先例來源中所找出的先例元素，用以解決不同的問題元素。問題元素和先例來源一路上都在改變。就創意策略法，一般時候我們是倒過來進行：首先我們找出問題，然後分解成問題元素，再尋找先例來挑選和組合。問題元素和先例來源可能一路上都在改變。

步驟的確實先後順序會視情況而改變。圖 2.2 顯示了最簡單的形式。我們視步驟 1 和 2 為快速評估，步驟 3 和 4 為可行之道掃描，而第 5 步驟是創意組合。在多數情況下，步驟 3 和步驟 4 最占時間。然而，這種簡單的順序難得一見。你可能至少要重複做一次，也就是回到之前的步驟，並從那裡重新做起。最常見的例子就是在開始找先例後，增加新的來源。或者在進行可行之道掃描



時，可能添加問題元素或核心改變問題。

圖 2.3 顯示 Netflix 的步驟順序，根據哥倫比亞廣播公司的訪問。我們馬上看出，即使這個簡單例子，當我們一步一步跟著去做時，也看起來更加複雜。每次在做創意策略組合時，你會發現在某些時候你會在某個步驟中走失。這是因為明確的順序必須取決於：你的問題如何被拆解成問題元素，以及你如何從找到的先例來源中，發現可用的先例元素；以及誰參與快速評估、可行之道掃描、做出創意組合。絕無可能兩次做得完全一樣。

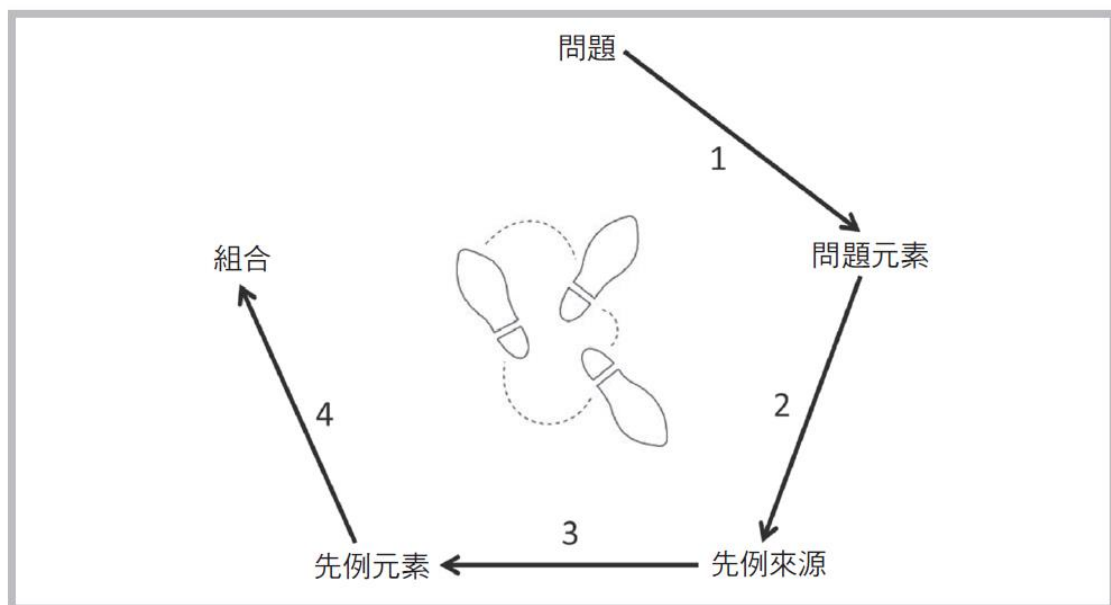


圖 2.2  
創意策略：基本步驟

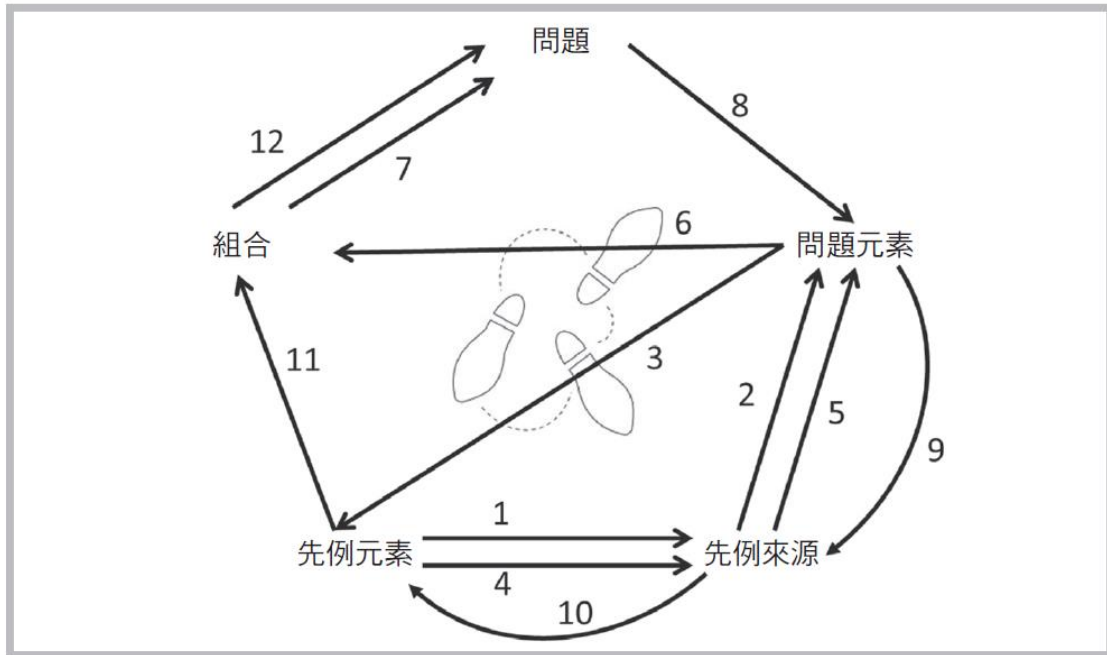


圖 2.3  
創意策略：Netflix 公司的步驟

因為你的步驟順序會隨著思考的過程不斷改變，隨著新的發現，將引領你走上哪一條路，這是你無法預測且事先規劃出所有步驟的原因。或者，如果你真的都規劃好，做好需要更改的準備。最好只規劃幾個階段，如一星期做快速評估，八週做可行之道掃描，一星期提供創意組合。其他就只能邊做邊計畫，一天過一天、一週過一週，你看著每一步驟的出現。

創意策略法是我們能找到最接近策略直覺的心理機制的正式方法。我們不敢再更進一步。即使有了洞察矩陣、以及上述三階段的操作步驟，你的創新點子仍要靠心定與靈光乍現，去尋找、挑選和組合各種可行之先例元素。除此之外，別無他法。