

解決創新問題 只需要靈光一閃

Step by step

帶動全球創新概念的最佳實踐指南！

作者/威廉・杜根



中國生產力中心 出版

關於作者

- ▶ 威廉·杜根(William Duggan)，美國哥倫比亞大學商學院副教授、創造性策略顧問共同創辦人。逾二十年策略諮詢顧問服務與教學經驗。
- ▶ 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，發展出創意策略機制與內涵。
- ▶ 於世界各國講授創意策略、策略直覺等觀念，帶動全球創新概念的實踐！

本書的實用點

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**

將**靈光一現**的不同點子做到**亮點**，
在創意的世界中**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

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。

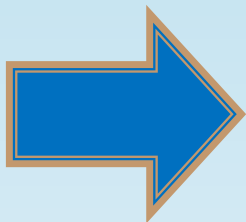
——天成醫療體系董事長 張育美

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。

——前工研院創意中心創新教練 練友梅

如何替策略帶來創意點子？

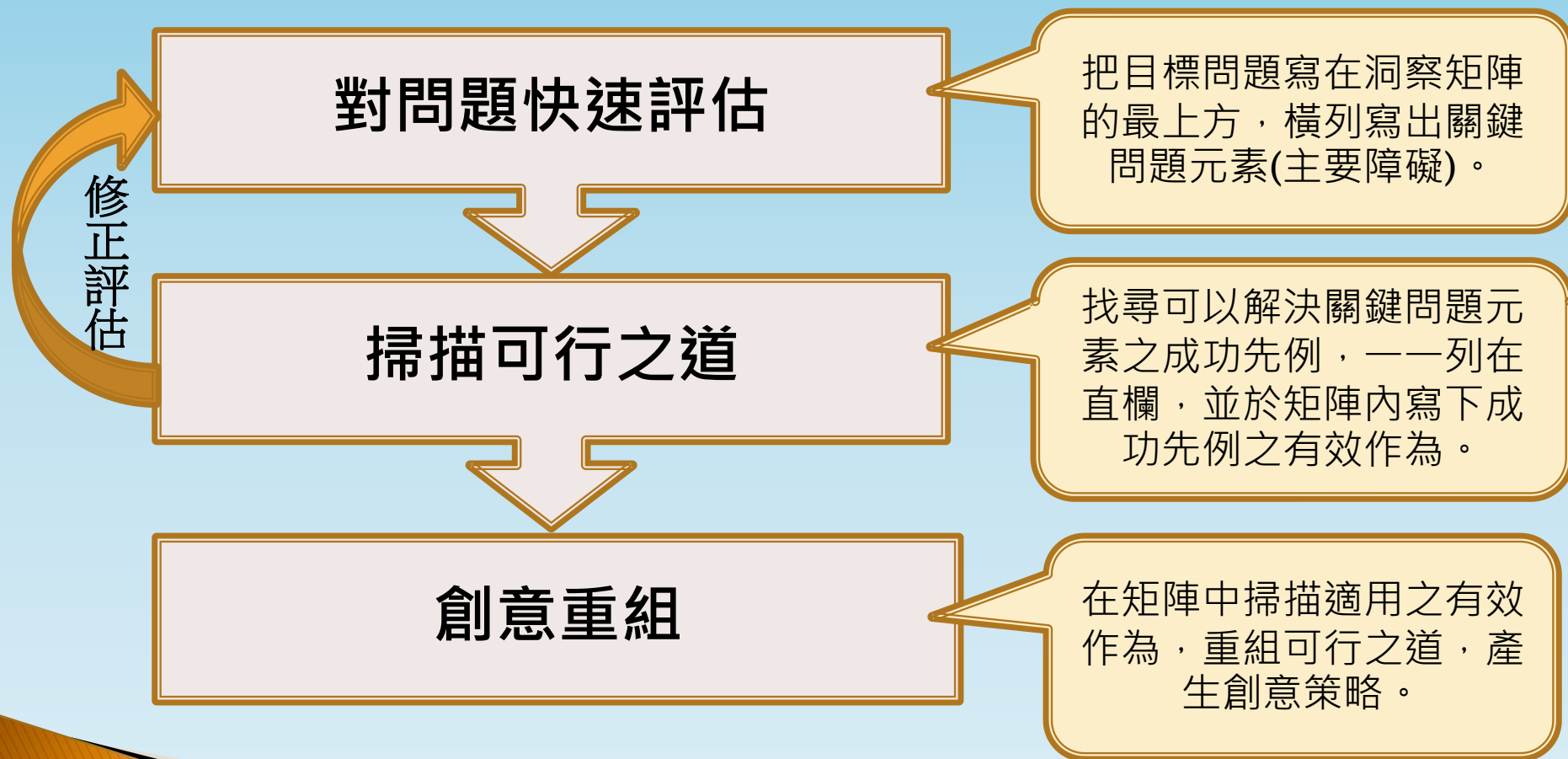
- ▶ 傳統方法：創意法、策略法，但兩者缺少銜接。
- ▶ 原因：分析和創意不是左右大腦的兩個不同功能。在新模式中，所謂的學習和記憶，在做所有思考時，分析和創意攜手合作。二者缺一，你就想不出點子。



創意策略法

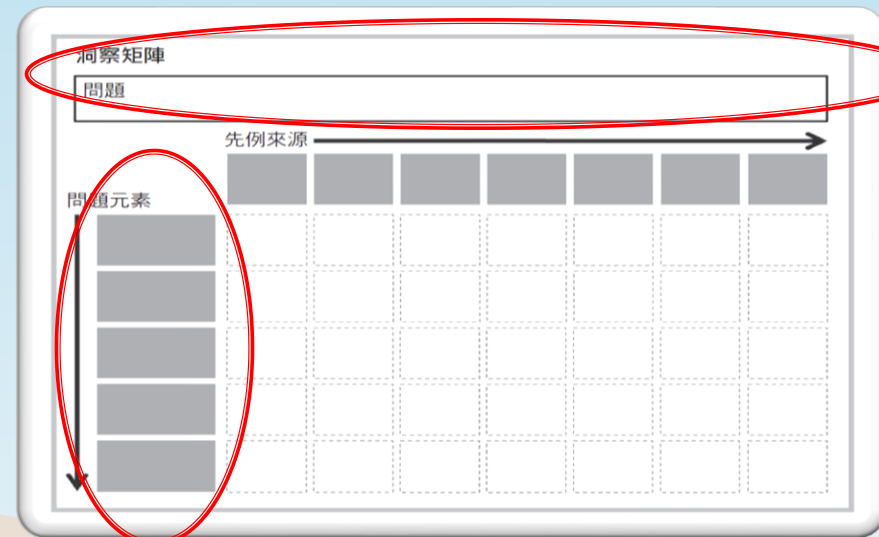
創意策略法運用三階段

核心：洞察矩陣



洞察矩陣基本圖示





洞察矩陣

階段一：快速評估

何謂快速評估？

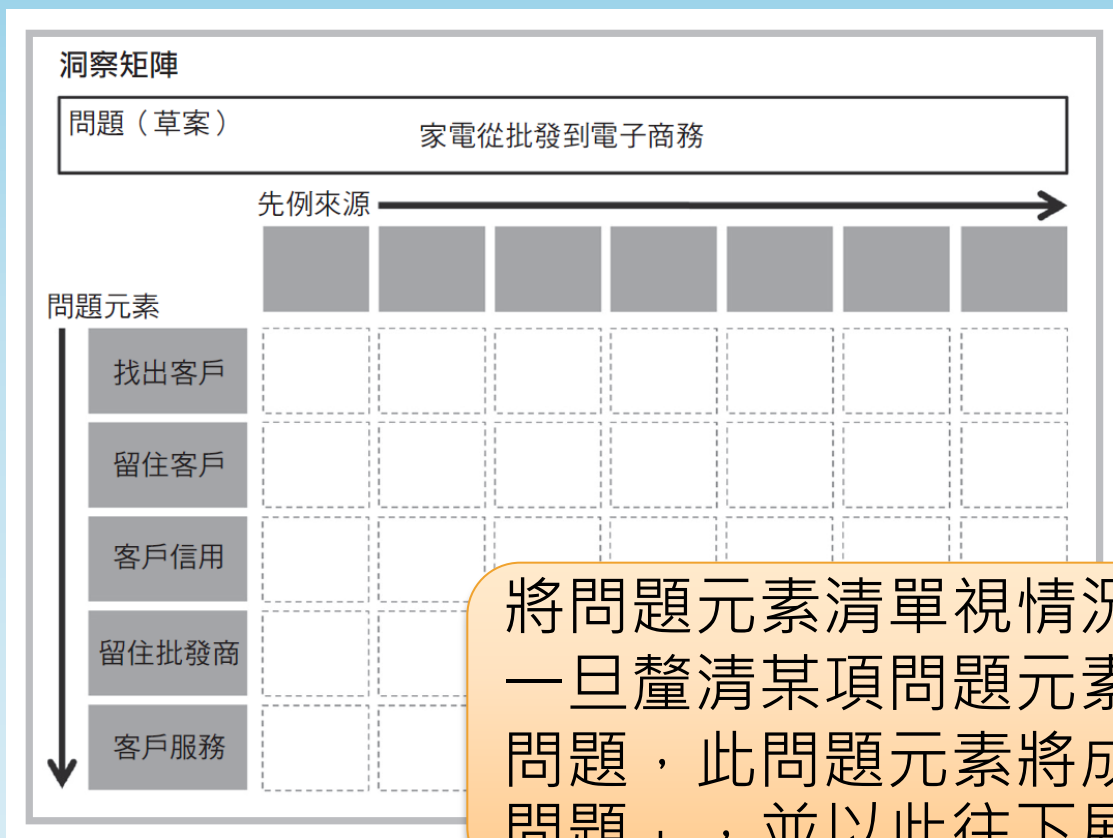
- 替代傳統策略法(客戶調查、產業分析)動輒數星期、數月的昂貴研究。
- 執行快速評估時，不需要花費過多時間，重點在於將利害關係人提及之主要障礙，轉換成問題元素。
- 此階段執行時，亦可同步帶來第一輪成功先例來源，或證據和線索。
- 階段成果：一份問題元素清單(3~10個為原則)。

行動：訪談利害關係人(發散)→整理問題元素(歸納)
→重複找人與訪談(驗證)→更新洞察矩陣(收斂)

洞察矩陣

階段一：快速評估

案例：奇異(GE) 網上零售家電用品



將問題元素清單視情況逐一增加、刪除，一旦釐清某項問題元素是有待解決的大問題，此問題元素將成為整體的「目標問題」，並以此往下展開。

洞察矩陣

階段二：掃描可行之道

- 先例：是指任何在你發現它之前就已經存在的成功案例，代表著某些公司和組織，在不同情況下，已經解決了你正面臨的問題元素 (障礙)。
- 可行之道評估：徹底瞭解每個先例的成功，是做了哪些有效的作為，而不是只看到它成功後的樣子。
- 要點：將先例來源填入洞察矩陣上方，同時將其有效作為填入矩陣內部，記住要搞清楚這個有效作為是否適用於該列問題元素。

The diagram illustrates a 'Problem Matrix' (洞察矩陣) used for problem-solving. It features a grid structure with the following components:

- Problem (問題):** A horizontal box at the top left.
- Problem Elements (問題元素):** A vertical box on the left side.
- Precedent Source (先例來源):** A horizontal arrow pointing right, located above the grid columns.
- Grid:** A 5x7 grid of cells. The top row and the first column are shaded gray, representing the 'Problem' and 'Problem Elements' respectively. The remaining 4x6 cells are white with dashed borders, representing the space for analysis.

洞察矩陣

階段二：掃描可行之道

往哪裡看？

- 盡可能不限產業或領域，廣泛的透過訪談、搜索資料，找出成功先例。
- 不去搜尋能解決整個目標問題的先例來源，而是能解決每個問題元素的先例來源。
- 設法為每個問題元素找到至少一個先例。
- 從階段一產生之第一輪證據和線索，著手展開搜索。

行動：團隊合作搜索先例(發散)→彙整洞察矩陣(歸納)
→評估可行之道之有效性(驗證)→更新洞察矩陣
(收斂)→重複做(發散到收斂之循環)

洞察矩陣

階段二：掃描可行之道

案例：奇異(GE) 網上零售家電用品

洞察矩陣

核心問題

家電從批發到電子商務

先例來源

問題元素

金融	塑料	國家廣播公司	醫學	電力	房貸	家電
			X	X		
		X				X
			X		X	
	X					
		X			X	

X的背後是簡述每個成功先例之有效作為：選了什麼、如何運作、為什麼我們認為它促成先例來源的成功，以及如何能把它應用於我們的問題元素。

洞察矩陣

階段三：創意組合

- 挑選和組合一些可行先例元素(X)，形成解決方案。
- 這過程將為你帶來決心，即追求更多創意洞見的意志力。

創意策略法的決心階段，端視你的創意點子複雜度及執行可能遇到的障礙而定。

行動：準備工作研討會

洞察矩陣

階段三：創意組合

如何知道何時才算找到創意策略解決方案呢？

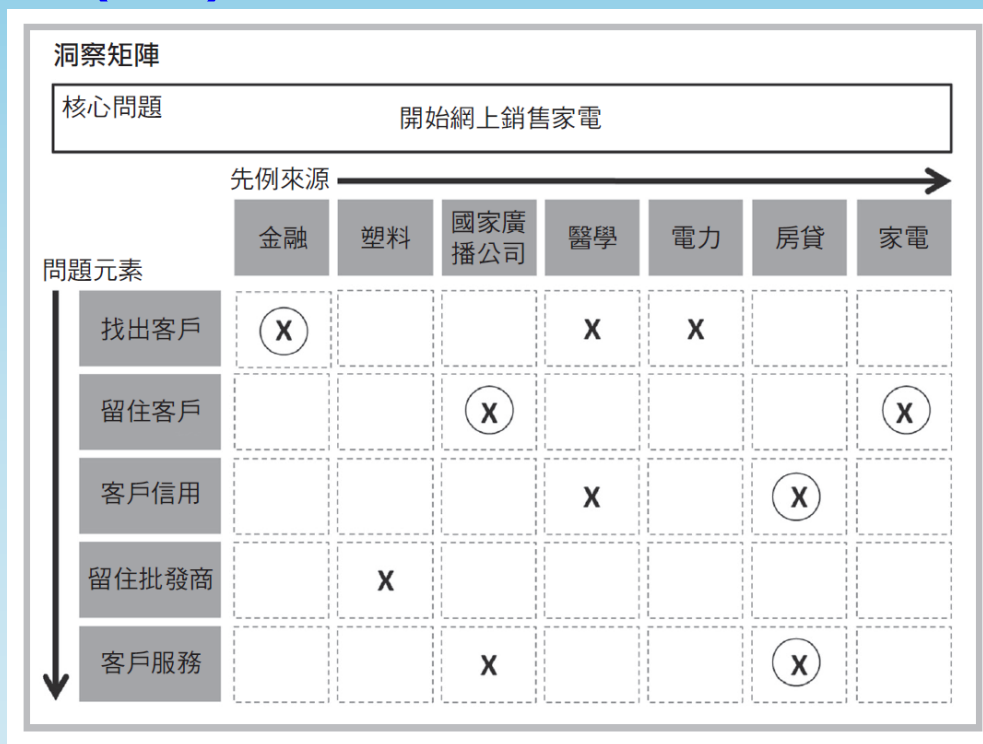
- 當組合出一組可行先例元素（X），能夠去解決掉幾個問題元素，並且認定它具有可執行的價值時。這是靈光乍現在腦中串聯起這些點子。
- 當團隊中的一人先看到了靈光乍現的結果，然後解釋給其他人聽。接著，他們的腦中也產生相同的點子聯結。



洞察矩陣

階段三：創意組合

案例：奇異(GE) 網上零售家電用品



- 問題已從「家電從批發到電子商務」變成「開始網上銷售家電」。
- 發現最重要的問題元素是「找出客戶」，而最重要的先例來源是「金融」。
- 圖中打圈的幾個先例元素是最後的選擇和組合，這就是你驗證與評估後的**創意策略**。

創意策略 從外做起

做創新與策略常見的錯誤

一般問題解決：首先分析(耗時)
→腦力激盪出解決方案(創意來源受限)→將腦力激盪的結果變成行動綱領(證據不足)。

一般策略規劃：產業資料蒐集→優劣勢分析→策略規劃方案。
在分析到規劃間，留下空白，由員工以腦力激盪填補。

動腦會議常見的錯誤就是「只談主題」的規則，但創新往往離題。
愈是創新，偏離主題愈遠。

多數企業視創意和創新為專門部門的工作。

由策略規劃主導創新。

創意策略法

第一階段：快速評估

從眾人經驗快速找到關鍵問題元素



第二階段：掃描可行之道

廣泛搜索成功先例之有效作為



第三階段：創意組合

挑選與評估具執行價值之創意組合

以最接近人腦運作之模式，來實踐從發散、歸納、驗證、收斂到產生靈光乍現，只要掌握創意策略法，就掌握靈光之門。

結論

- 創意策略法就是將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**，引領團隊找出創意策略的過程。
- 創意策略法與傳統方法是相輔相成，是提供一套找出靈光乍現的方法，**做出新組合的創意策略性點子**。
- 創意策略法**永遠無法完全照做兩次**。這是因為每一種情況都會有所不同，創新亦然。

全國購買服務據點

➤ 汐止總部

地址：221 新北市汐止區新台五路一段79號2樓（遠東世界中心）

電話：02-26982989

➤ 承德訓練中心

地址：103 台北市大同區承德路二段81號B1（首府經貿大樓）

電話：02-25555525

➤ 中區服務處

地址：407 台中市工業區卅八路189號

電話：04-23505038

➤ 台南服務處

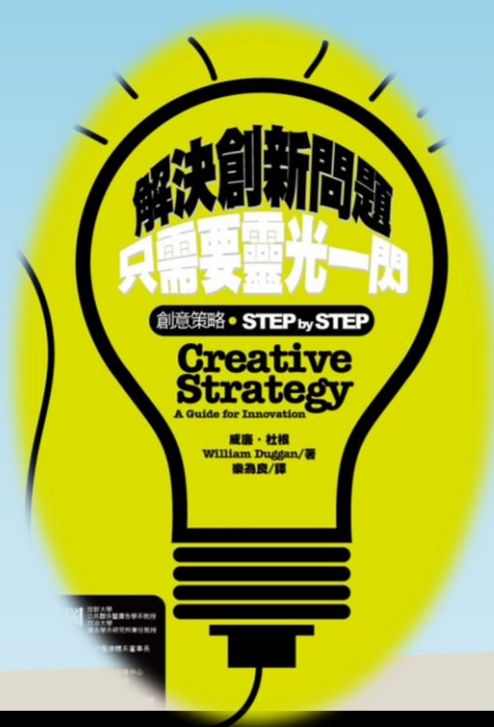
地址：700 台南市大埔街52號

電話：06-2134413、06-2134818、06-2147167、06-2137240

➤ 高雄服務處

地址：802 高雄市成功一路232號15樓

電話：07-3362918



線上通路

➤ 中國生產力中心線上書城 <http://cpc.tw/Publish/Book.aspx>

➤ 博客來網路書店 <http://www.books.com.tw/>

➤ 誠品網路書店 <http://www.eslite.com/>

➤ 金石堂網路書店 <http://www.kingstone.com.tw/>