

BCG

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

頂尖顧問教你 轉型思考術

Thinking in New Boxes:
A New Paradigm for Business Creativity

用 5 個步驟
挑戰舊規則
啟動新未來！

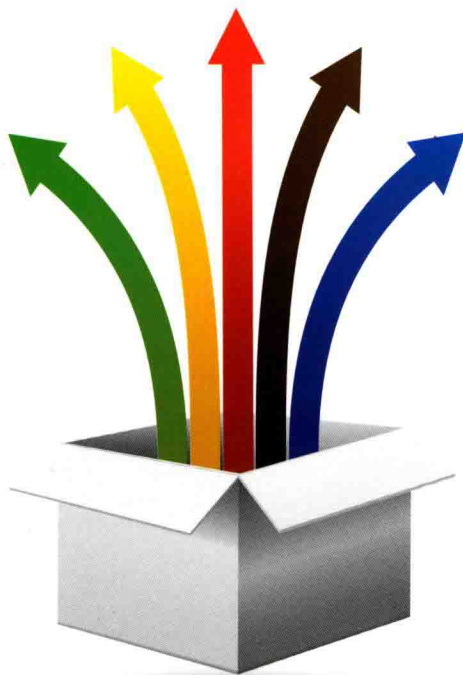
BCG巴黎分公司資深顧問
魯克·德布拉班迪爾
Luc de Brabandere

BCG創意暨情境規劃專家
亞倫·伊恩

Alan Iny——著

——譯

分公司——審訂



BCG 頂尖顧問教你 轉型思考術

用5個步驟挑戰舊規則
啟動新未來！

Thinking in New Boxes:
A New Paradigm
for Business Creativity

BCG巴黎分公司資深顧問
魯克·德布拉班迪爾
Luc de Brabandere

BCG創意暨情境規劃專家
亞倫·伊恩
Alan Iny——著

李芳齡——譯
BCG台灣分公司——審訂

BCG 頂尖顧問教你轉型思考術——用 5 個步驟挑戰舊規則、啟動新未來！ / 魯克·德布拉班迪爾 (Luc de Brabandere)、亞倫·伊恩 (Alan Iny) 著；李芳齡譯—初版—台北市：時報文化，2014.12；面：公分
(BIG 叢書；253) 譯自：Thinking in New Boxes: A New Paradigm for Business Creativity
ISBN 978-957-13-6135-2 (平裝)

1. 企業管理 2. 創意 3. 創造性思考

494.1

103023305

THINKING IN NEW BOXES: A NEW PARADIGM FOR BUSINESS CREATIVITY by Luc de Brabandere and Alan Iny
Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group
This translation published by arrangement with Random House, an imprint of the Random House Publishing Group, a division of Random House, Inc., through Bardon-Chinese Media Agency
Complex Chinese translation copyright © 2014 China Times Publishing Company
All Rights Reserved.

ISBN 978-957-13-6135-2
Printed in Taiwan.

BIG 叢書 0253

BCG 頂尖顧問教你轉型思考術——用 5 個步驟挑戰舊規則、啟動新未來！

Thinking in New Boxes: A New Paradigm for Business Creativity

作者 魯克·德布拉班迪爾 Luc de Brabandere、亞倫·伊恩 Alan Iny | 譯者 李芳齡 | 主編 陳盈華 | 校對 呂佳真 | 美術設計 陳文德 | 執行企劃 楊齡媛 | 董事長·總經理 趙政岷 | 總編輯 余宜芳 | 出版者 時報文化出版企業股份有限公司 10803 台北市和平西路三段 240 號 3 樓 發行專線—(02)2306-6842 讀者服務專線—0800-231-705·(02)2304-7103 讀者服務傳真—(02)2304-6858 郵撥—19344724 時報文化出版公司 信箱—台北郵政 79-99 信箱 時報悅讀網—<http://www.readingtimes.com.tw> | 法律顧問 理律法律事務所 陳長文律師、李念祖律師 | 印刷 勁達印刷有限公司 | 初版一刷 2014 年 12 月 12 日 | 初版三刷 2015 年 02 月 09 日 | 定價 新台幣 380 元 | 行政院新聞局局版北市業字第 80 號 | 版權所有 翻印必究 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

目錄

Contents

各界推薦——全球 BCG 頂尖顧問・業界領袖・專業媒體	005
推薦序——BCG 合夥人兼董事總經理 徐瑞廷	009
前言	013
01 新事實的新思維框架	017
02 如何創造並使用框架	033
03 懷疑一切——質疑你認為你知曉的一切	055
04 探索可能性——調查你眼前的世界	099
05 擴散性思考	141
06 聚斂性思考——挑選正確的新框架以聚焦你的視野	193
07 不斷地再評估	221
08 從靈感到創新——建立新的大框架，並在其中填入點子	253
09 想像未來	283
10 新的開始——如何為你的境況量身打造五步驟	323
詞彙表	331

BCG 頂尖顧問教你 轉型思考術

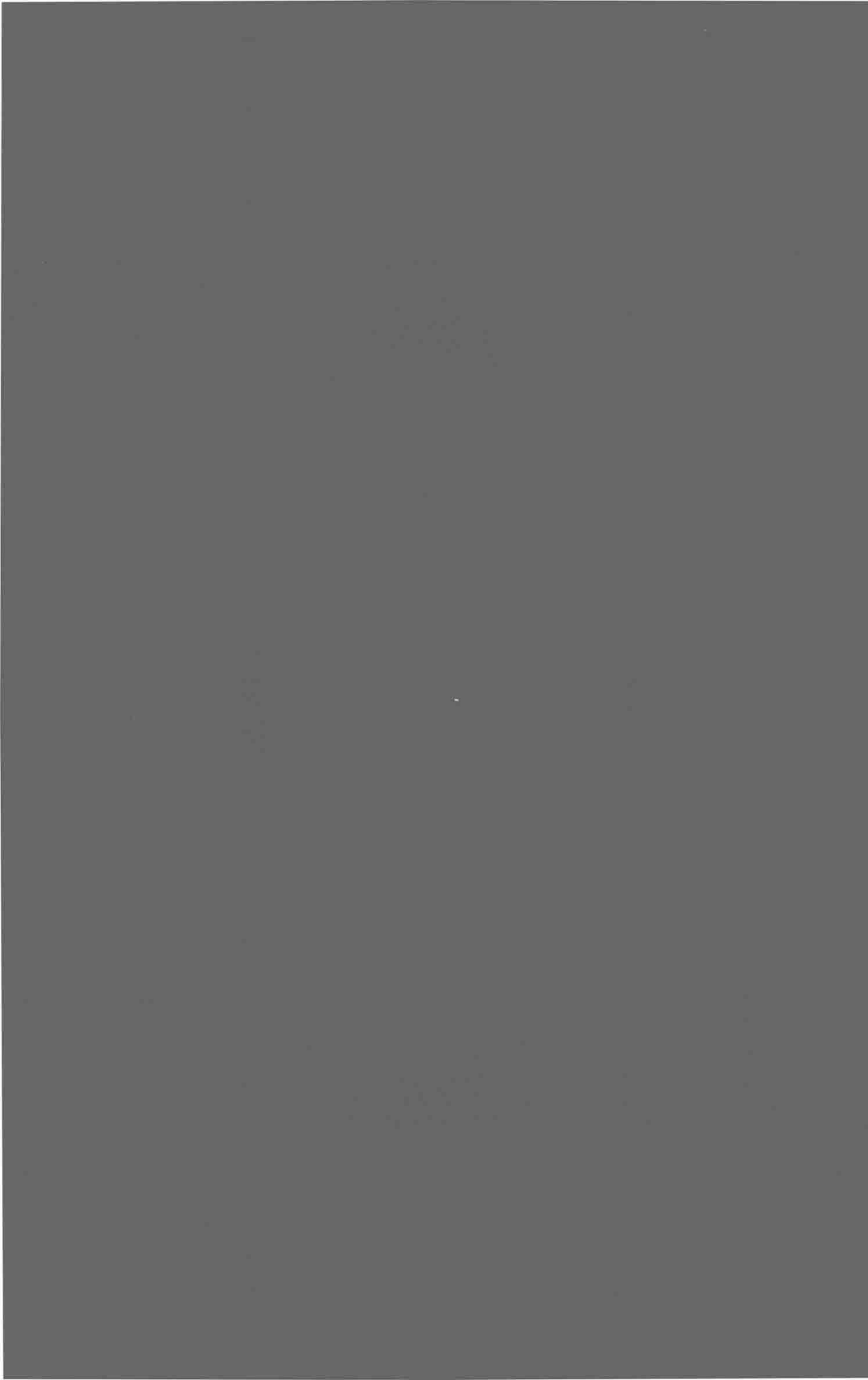
用5個步驟挑戰舊規則
啟動新未來！

Thinking in New Boxes:
A New Paradigm
for Business Creativity

BCG巴黎分公司資深顧問
魯克·德布拉班迪爾
Luc de Brabandere

BCG創意暨情境規劃專家
亞倫·伊恩
Alan Iny——著

李芳齡——譯



目錄

Contents

各界推薦——全球 BCG 頂尖顧問・業界領袖・專業媒體	005
推薦序——BCG 合夥人兼董事總經理 徐瑞廷	009
前言	013
01 新事實的新思維框架	017
02 如何創造並使用框架	033
03 懷疑一切——質疑你認為你知曉的一切	055
04 探索可能性——調查你眼前的世界	099
05 擴散性思考	141
06 聚斂性思考——挑選正確的新框架以聚焦你的視野	193
07 不斷地再評估	221
08 從靈感到創新——建立新的大框架，並在其中填入點子	253
09 想像未來	283
10 新的開始——如何為你的境況量身打造五步驟	323
詞彙表	331



Praise

各界推薦——全球 BCG 頂尖顧問・業界領袖・專業媒體

在好點子的生命週期愈來愈短、創造力愈來愈重要的現代，該如何超越傳統的創意生成方法，想出務實有用的點子？在充滿不確定性的年代，要如何為將來做更好的準備？如何產生更好的點子？你手上這本書，為這個有時看來似乎很抽象的課題，提供一個具體實用的方法，藉由擴展你的視角與眼界，幫助你因應可能面對的任何問題。這個方法已經證實對我們全球各地的客戶和團隊很有助益，《出版者週刊》（*Publishers Weekly*）評價本書為「任何敢於以新方式看待世界的領導者必讀的傑作」。魯克和我非常高興本書的繁體中文版即將問市。

——BCG 創意暨情境規劃專家、本書共同作者 亞倫・伊恩

多數企業把創新列為重要策略要務之一，而創造力正是邁向這個旅程的關鍵第一步。本書開啟了看待機會的不同視野，幫助領導人和組織因應現今及未來將面臨的最艱難挑戰。讀者將可擺脫在傳統腦力激盪術中感受到的挫折，辨識出現行框架中的疑問或問題，

找出新穎且實用的新框架。

——BCG 創新策略主題全球領導人 安德魯·泰勒 Andrew Taylor

亞太地區是現今舉世變化最快速的地區，我們預期，未來六十年間，這個地區將出現超過 10 兆美元的新消費，誕生超過 2,000 家營收超過 10 億美元的新公司，投入龐大的基礎建設支出。這一切意味著，組織和領導人必須不斷地尋找「新實踐」，而非只是尋找「最佳實踐」。本書傳達的核心訊息之一是，沒有任何一個好點子可以永遠合用，我們必須不斷地重新評估束縛我們的假設與限制，本書可以幫助你做到這點。在這個地區快速變化演進和快速成長的經濟體中，BCG 和包括銀行業、零售業、電信業、媒體產業乃至於公共部門的許多客戶合作，透過創新和創造力來創造成長。我們很驕傲本書的繁體中文版問世，使我們得以繼續和企業界及其他領域分享我們的新思維。

——BCG 亞太地區主席 詹梅賈亞·辛哈 Janmejaya Sinha

想要準確預測未來是非常困難的事，在變化速度每分鐘加快的現今世界，這已經變得近乎不可能做到。不過，倘若你在新框架內思考，你能可靠地預測幾種不同的未來情境，並預做準備。本書正是指引你的組織和個人如何求生存的務實指南。

——BCG 合夥人兼董事總經理 李炅陣 K. J. Lee

台灣在高科技產業扮演不可或缺的角色，以高科技密度而言，台灣排名世界第二，僅次於美國。然而，我在台灣遇到的高階領導人都說，台灣的經濟前景未必樂觀。為什麼？實際上，台灣大科技公司的利潤率下滑，營收趨近零成長；台灣許多企業領導人說：「這

主要和創新有關，我們迫切想知道該如何促進創新。」談創新訣竅的書籍不少，但這些訣竅大多是無法複製的「最佳實踐」。但本書不一樣，書中介紹的是經過實戰考驗的方法，不僅在西方公司，也在亞洲的全球性公司被檢驗過，內含你可以依循的具體步驟。有人說，台灣欠缺行銷能力；有人說，台灣受到文化束縛。這些論點或許有其道理，本書也探討這些問題。你可以從未來往回檢視現在，辨識出變革管理的重要課題。我期望本書能引導你的公司做出改變，轉型為一個真正以創新為基礎和導向的公司。

——BCG 資深合夥人兼董事總經理 太田直樹 Naoki Ota

本書新穎獨創且無比實用，提出一個全新的創新創意思考流程，這是一本真正值得從第一頁細讀到最後一頁的商管書籍。

——荷蘭皇家飛利浦公司（Royal Philips）策略暨創新長
吉米·安德魯 Jim Andrew

本書作者憑藉對人性的深入了解，提出 5 個步驟的創意思考指南，幫助讀者克服束縛他們的框限，想像並創造其未來。在現今變化快速且競爭激烈的工作與生活環境中，這是人人必讀的佳作。

——洛克希德馬丁公司（Lockheed Martin）技術長
雷伊·強生 Ray O. Johnson

我相信，所有公司及品牌必須思考的基本改變之一是：如何有創意地思考以創新品牌，使品牌做到差異化。本書探討的就是這個主題。在這個快速變化的世界，我們必須以新穎思維和遠見走在別人前面，本書挑戰我們更有創意地思考，是我多年來讀過最棒的商管書之一。

——費爾蒙酒店與渡假村集團（Fairmont Hotels & Resorts）執行長
珍妮佛·福克斯 Jennifer Fox

本書向老狗傳授新把戲，啟發與實用性兼具，以完整且有條不紊的步驟指引你如何磨銳思考及發揮創意。

——大都會歌劇院（Metropolitan Opera）總經理
彼得·蓋伯 Peter Gelb

本書為創意思考及在組織中建立可持久的工作文化提供了優異的建議，為所有類型組織的員工與經理人提供非常有助益的工具。

——《應用管理與創業精神期刊》
（*Journal of Applied Management and Entrepreneurship*）

這是一本敢於用新方式看待世界的領導者必讀的傑作。

——《出版者週刊》

推薦序

——徐瑞廷

BCG 合夥人兼董事總經理

「你認為彩虹有幾種顏色？」多數讀者大概都會說是七種，但實際上有好幾千種顏色。人類為了便於理解，常會把事情簡化成幾種分類或是模型，以處理這世界上各類這些事情。這種心理模型，便是本書所謂「框架」（box）的意涵。

利用框架來理解、處理事物的例子隨處可見。我們常以客戶區隔（segmentation）的方式，將數以萬計的客戶簡單分成幾個類別，針對不同的客群來設計商品、制定價格或決定通路等。或者，我們用資產負債表與損益表等常用的財務報表，來了解一家公司的財務狀況。

框架可幫助我們快速掌握大致狀況，讓複雜的事情變得容易理解並應對。然而缺點是，我們的思考將會被這些設定好的框架所侷限。換句話說，會產生盲點。

這個時代，由於科技進步、訊息流通、全球化、法規鬆綁等因素，各個產業的競爭加劇，也越來越不穩定。在既有遊戲規則下的贏家，愈來愈有可能被制定新遊戲規則的公司打敗。因此，組織要

保持競爭力，必須要有一定的機制，來隨時檢視目前的思考框架是否過時，並適時有效的替換成新的框架。

各位可能常聽到要跳脫既有框架思考（thinking outside the box），其主要目的是鼓勵不要陷入既定思維，要有新的想法和作為。然而，常遇見的問題就是，「了解要跳脫原有的框架了，然後呢？」最後結果通常不是天馬行空、漫無目的的發散思維，就是脫離不了現實，仍被既有的思考框架綁架。

傳統「跳脫框架思考」的方法，主要是「先發散後收斂」，也就是說，先鼓勵你不設限地想一些新點子（發散階段），然後再選出其中更合適的（收斂階段）。本書提出的「在新框架思考」則採取更積極的手法，不只鼓勵你跳脫既有框架，而是先幫助你釐清並挑戰目前的框架，並提供你新的框架來源，最後還提供定期檢視的機制，讓你能有效的幫助組織換個框架來想事情。

在 BCG，我們主要利用「在新框架思考」幫助客戶做三件事。一是點子發想（ideation），幫助公司想新的產品點子、商機或商業模式；其次，幫助公司做情境分析，為未來提前做準備；最後，幫助公司制定新的願景。

首先，在發想階段，我們常用的一個新框架是宏觀趨勢（megatrend），即為未來約五至十年內發生機率較高的趨勢，如老齡化、都市化、健康意識、硬體大眾商品化等。BCG 內部有個團隊隨時追蹤約上百個宏觀趨勢的相關發展。在發想會議上，我們會預先篩選出幾個宏觀趨勢，說明各個宏觀趨勢可能帶來的商機後，與客戶的各個事業單位對照檢視。由於客戶的組織通常是圍繞著產品或服務區分，若以未來趨勢的角度來看，經常能激發出一些有趣的想法。

其次，在情境分析上，傳統的做法多為找出幾個重要變數如

GDP，預測其未來三至五年後可能的數值範圍，取其最高、最低與最有可能值，做出三種情境。這我們稱為預測性思考（predictive thinking），其目的是做出線性預測，期望未來能落在一個範圍內，而公司只要確保其策略與資源在該範圍內能夠充分應付即可。

然而，由於未來的不確定性大幅提升，預測未來變得越來越非現實。我們利用「在新框架思考」，提出了預期性思考（prospective thinking）的方式來做情境分析。簡單來說，我們不做未來的預測，而是思考「如果這件事發生的話怎麼辦？」（what-if scenario），針對幾個相對較為極端的情境去做準備。

舉例來說，如果你是電信營運商，可以從幾個角度去模擬未來情境，包括十年後的辦公環境、家居生活、學生的日常生活等，最後總結出的幾個未來情境中，可能出現資訊以零成本完全流通的狀況，也就是通話和數據都免費的情境；也有因為隱私或法規的限制，導致資訊流通的成本比現在更高的情境。若營運商能提早針對各種可能的情境做準備，就可能有較高的機率能存活。

最後，「在新框架思考」也能幫助公司重新思考自己的願景。過去已經有許多成功案例，如 BIC 從書寫工具的製造商，重新定位成用完即可丟的產品製造商。利用新的框架重新思考公司的願景，能夠幫助公司脫離現在的紅海，成功獲得下一波的成長動能。

每一位執行長、經理人、政府官員、小型企業主及員工都是一個個體，因此，縱使存在文化差異，我們都很容易被思維中的既有假設束縛。我們愈能辨識出那些束縛我們的舊框架，並且有系統地挑戰它們，就愈能產生新框架。本書提出的方法論與工具，皆由 BCG 經多年實戰使用測試，確實為許多客戶帶來效果。希望能對各位有所助益。

前言

徐緩起伏的丘陵間有座農莊，活潑的拉布拉多犬沙特（Sartre）天天躍過農莊後面的圍籬，跑進林間嬉戲，追逐松鼠。後來，圍籬被拆除了，想溜去林間玩耍的沙特終於不需要再跳過籬笆了。可是，每次來到從前的籬笆豎立處，沙特仍然縱身一跳。牠已經發展出根深柢固的記憶與假設，致令牠幾乎不可能注意到那地方已經沒有籬笆了。

沙特的行為，某種程度上相仿於牠的命名來源——法國存在主義哲學大師沙特（Jean-Paul Sartre）所撰寫的名劇《無路可出》（*No Exit*）裡三個主角的行為。嘉辛（Garcin）、愛絲黛拉（Estelle）和伊內芝（Inez），這三人被長期囚禁在名為「地獄」（Hell）的一間方形密室裡，他們渴望離開這幽閉恐怖的地方。可是，劇終時，房門突然打開，他們可以自由離去了，但他們卻害怕而不敢走出這房間，踏入未知的外界。

那隻拉布拉多犬繼續跳過空籬笆的行為可能令人覺得滑稽，存在主義大師沙特的劇作中，那三位可憐主角的困境可能令人感到有