

創意與創新管理

陳海鳴 陳世晉 李培銘 徐蓮蔭 編著



國立空中大學用書

創意與創新管理

陳海鳴

陳世晉

李培銘

徐蓮蔭

編 著

國立空中大學印行

創意與創新管理／陳海鳴等編著．-- 初版．--

臺北縣蘆洲市：空大，2011.01

面；公分

ISBN 978-957-661-891-8（平裝）

1. 企業管理 2. 創造力 3. 創意

494.1

99023933

創意與創新管理

編著者：陳海鳴 陳世晉 李培銘 徐蓮蔭

發行人：陳松柏

責任編輯：張淑德

校對：張馨蓉

發行所：國立空中大學 www.nou.edu.tw

地址：新北市蘆洲區中正路 172 號

電話：(02) 22829355

行政院新聞局登記證局版台業字第 3759 號

設計印刷：冠順數位有限公司

地址：台北市和平東路一段 87 號 2 樓

電話：(02) 33222236

2011 年 1 月初版

定價：新台幣 440 元

I S B N : 978-957-661-891-8

本書圖表資料由作者提供

版權所有・翻印必究

出版弁言

科技文化快速發展，知識的創新與傳播一日千里，終身教育已成為現代人生涯規劃的重要理念。本校自創校以來，即致力於推展成人教育與終身學習，期以多元之教學媒體，發揮「人人有書讀、處處是教室、時時可學習」的功能，提供終身學習者進修之良機，進而提升國家社會人力素質。

近年來，網際網路日益普及，網路教學與數位學習已是當前社會之所趨。本校除原有之電視、廣播、面授教學外，目前更積極投入發展網路教學，建構完善便捷的網路教學環境，提升多元媒體教學品質，突破地域及傳統教學的限制和瓶頸，將多元化的課程傳送到社會每一個角落，提供終身學習者更方便的學習管道。

在學習無國界、知識不分你我他的理念下，為提升競爭能力，確保競爭機會，本校戮力建構全方位學習環境，提供更方便、更有彈性的學習服務，以臻終身教育之完美境界。本校教科書之出版一向以符合社會脈動為宗旨，因此，教科書的編排設計有其獨特之處，藉由學習目標、摘要、關鍵詞彙與自我評量等單元，融合教學策略，推陳出新，與時並進，提供同學豐富精確的最新知識，達到自我成長的目標。

隨著現代傳播科技的發展，國人閱讀習慣亦隨之改變，建立教學媒體資料庫是提升本校競爭優勢的最佳途徑。在此前提下，目前已利用網際網路整合教科書資料庫，並將逐步進行數位教材製作與發行。希望本校發行的教材，除了提供本校同學學習使用外，更能透過校際或國際合作之交流，以達資源共享，將是本校未來的努力方向。

陳松柏 謹識

序

創意與創新在管理領域上一直是無法分開討論的一個主題，而創新的概念，源自於 1934 年經濟學家熊彼得（Schumpeter, J. A.）的「經濟發展理論」，他認為「先有發明（創意），後有創新。發明是本來沒有，從無到有，是新工具或新方法的發現，創新則是新工具或新方法的應用。要是發明沒有得到實際的應用，那麼在經濟上就不起任何的作用。」，從這個觀點可以理解，要具備創新管理的能力，並非有過人的創意能力就可以，還必須要有執行創意與管理創新的能力。

為了讓讀者能循序漸進的瞭解創意與創新管理的各個環節與相對應的知識，本教材分成幾個重要觀念為各位說明，分別是概念、基礎、建構、管理、應用等幾個篇章，每個篇章的章節大小不一，其中，概念篇主要闡釋創意與創新的概念以及其中的差異。基礎篇主要說明創新的基本理論，其中包含了創新、創造力與知識管理等相關理論。建構篇主要探討的是如何建構創新的能力，這裡包含了各種發展模式與發展技巧，至於管理篇主要說明創新的組織與管理，因為沒有好的管理，即使有好的技巧也無法讓創新活動落實在組織內。在最後一篇為應用篇，應用篇主要目的在於落實創新的最後一個步驟，就是創業與發展，在這裡主要說明怎樣創業、怎樣在數位時代應用，怎樣讓這些創新的理念維持與發展。

本書得以出版，必須感謝國立空中大學商學系的擘劃與推展。全書共計 15 章，除了本人負責本書編撰第 1 章的創意與創新的概念部分，其目的在於讓讀者瞭解如何分辨出創意與創新的差異，為讀者建立正確概念。李培銘老師負責撰寫基礎、建構這兩篇，主要是讓讀者由第 2 章到第 8 章，分別從理論的角度與創新發展活動的角度，瞭解創新的理論與具體的作法，而陳世晉老師則針對管理與應用篇的部分進行解說與闡釋，分別從第 9 章到第 14 章，逐步瞭解怎樣正確的運用管理的方法在實務上應用，最後，由徐蓮蔭老師在第 15 章為大家說明創新理念在組織中該如何維持與發展。

由於「創意與創新管理」涉及之學門領域廣闊，本書之寫作過程，雖然作者們在資料上已多方收集，仍恐有缺失之處，加上倉促付梓，錯誤疏漏在所難免，尚祈各位先進賢達不吝指正。

陳海鳴 謹識

民國九十九年五月

作

•

(第 1 章)

(第9~14章)

(第2~8章)

(第 15 章)

目次

第一篇 概念篇 創意與創新的概念

1

第 1 章	創意與創新的意義	3
第一節	創意是什麼	5
第二節	創新是什麼	8
第三節	創意與創新的差別	8
第四節	為何要創新	11
第五節	創新管理的系統觀念	13

第二篇 基礎篇 創新的理論

25

第 2 章	創新的基本理論	27
第一節	創新的意涵	29
第二節	創新的管理	33
第三節	創新的類型與原則	38
第四節	創新理論的分類	45
第五節	創新與企業營運模式之關係	48
第 3 章	創造力的開發	55
第一節	創造力的意涵	57
第二節	創造力的形成與開發	60
第三節	創造力的擴散	64
第四節	創造力與企業競爭力之關係	67
第 4 章	知識管理與創新	73
第一節	知識管理的意涵	75
第二節	融入顧客需求的知識管理	78
第三節	知識管理與價值創新的關係	83
第四節	知識管理與價值創造的策略	87

第三篇 建構篇 創意的發展與創新的活動 95

第 5 章	創新藍圖的管理	97
第一節	創新藍圖的意涵	99
第二節	創新藍圖的各個階段	101
第三節	創新藍圖的階段管理	104
第 6 章	創意與創新的發展技巧	111
第一節	創新六部曲	113
第二節	創新矩陣	117
第三節	創新過程管理	119
第四節	激發創意與創新的技巧	120
第 7 章	流程管理與創新技巧	127
第一節	流程創新的意涵	129
第二節	流程創新程序的影響因素	137
第三節	流程創新的階段與過程	139
第 8 章	市場活動的創新技巧	149
第一節	市場需求分析	151
第二節	市場機會分析	153
第三節	市場創新要素與評估	155
第四節	市場創新的困境	160
第五節	市場創新策略	163

第四篇 管理篇 創新的組織與管理**175**

第 9 章	創新者的發展與培養	177
第一節	無創新能力者的藉口.....	179
第二節	成功創新者的特色.....	181
第三節	創新者應具備的技能.....	184
第四節	創新者的自我鍛鍊.....	187
第五節	創新者的成長與發展.....	191
第 10 章	創新主管的管理與領導	201
第一節	優秀創新主管的特色.....	203
第二節	創新主管的用人方案.....	206
第三節	高階主管的創新需求與角色.....	211
第四節	創新員工的管理.....	214
第五節	創新主管的領導.....	217
第 11 章	創新的組織與文化	227
第一節	創新組織面臨的挑戰.....	229
第二節	創新組織的概念建構.....	233
第三節	創新精神的打造.....	238
第四節	創新組織的營運與系統.....	240
第五節	創新組織的文化建構方式.....	244
第 12 章	創新的策略與執行	255
第一節	創新的方向與策略.....	257
第二節	影響創新策略的因子.....	260
第三節	創新的策略檢討.....	264
第四節	創新績效的衡量.....	266
第五節	創新的執行.....	272

第五篇 應用篇 創新的應用與實務

283

第 13 章	創新事業的建構與發展	285
第一節	創業的動機與要素.....	287
第二節	創新事業的成功模式.....	290
第三節	創新事業的建構.....	295
第四節	創新事業的管理.....	299
第五節	創新事業的維持.....	304
第 14 章	數位時代的創新與創業	313
第一節	數位時代的價值創造.....	315
第二節	數位時代的創新工具與潮流.....	321
第三節	網路與創新活動.....	325
第四節	數位時代的創業.....	329
第五節	數位創新的落實.....	332
第 15 章	創新理念的維持與發展	345
第一節	創新不足的困擾.....	347
第二節	持續創新的困難.....	348
第三節	驅動長期創新理念的要素.....	350
第四節	創新的永續動力.....	352

■ ■ ■ ■ ■

第一篇 概念篇

創意與創新的概念

第 1 章

創意與創新的意義

學習目標

※ 研讀本章內容之後，學習者應能：

1. 能夠瞭解何謂創意。
2. 能夠瞭解何謂創新。
3. 能比較出創新與創意的差別。
4. 能知曉為何要創新。
5. 能對創新管理有正確的系統觀念。

摘要

在這個章節要先針對創意與創新做清楚的觀念釐清，然後再說明為何要創新，以及建立一個創新管理的系統觀念。

首先，要把創意運用到工作上，而且要能很成功，必須符合三個特性，也就是相關性、原創性、衝擊性。

創新，就是「將創意形成具體的成果或產品，能為顧客帶來新的價值，並且得到公眾認可。」因此在這個定義下，創新行為涉及新思想、新發明的產生，這也包含了產品設計、試製、生產、行銷和市場化等系列活動，而構成了一個關係複雜的交互網路。

創新的理由包含了提高獲利、獲取知識、提升品牌、強化關係與活化組織。創意與創新管理在本教材的歸類下，分為概念、基礎、建構、管理、應用這幾篇，其中，概念篇主要闡釋創意與創新的概念以及其中的差異。基礎篇主要說明創新的基本理論，其中包含了創新、創造力與知識管理等相關理論。建構篇主要探討的是如何建構創新的能力，這裡包含了各種發展模式與發展技巧。至於管理篇主要說明創新的組織與管理，因為沒有好的管理，即使有好的技巧也無法讓創新活動落實在組織內。在最後一篇為應用篇，應用篇主要目的在於落實創新的最後一個步驟，就是創業與發展，在這裡主要說明怎樣創業、怎樣在數位時代應用，怎樣讓這些創新的理念維持與發展。

在閱讀本書之前，請看一下這一串資料，「1851 年蒸氣機、1855 年鋁製品、橡膠、1862 年機械式計算機（小數點後 6 位）、1867 年混凝土、1876 年打字機、電話、留聲機、電報、1893 年拉鍊、1900 年電影、1904 年飛機、無線電報、甜筒冰淇淋、1915 年福特汽車裝配線、柯達彩色底片、1939 年電視機、錄音機、攝影機、尼龍、塑膠、1958 年人造衛星……」，大部分的人看了這份資料後，會反映說「這不是世界發明史嘛？」實際上這份資料是從商業周刊 1171 期關於世界博覽會歷年展出資料的報導節錄出來的資訊。很有趣的一點就是，這些展出來的發明與創意，都是隔了一段時間才開始發揚光大，並且都對後世產生了跨時代的影響。

上述這些發明與創意，也是我們在本書要討論的重點，就是如何去發想創意，並且透過管理方式讓這些創意變成可以賺錢的事業的過程。我們在這個章節要先針對創意與創新做清楚的觀念釐清，然後再說明為何要創新，以及建立一個創新管理的系統觀念。

第一節 創意是什麼

很多人會對「創意」這兩個字解釋為「靈機一動」，而事實上如果真的去觀察創意的出現過程，與「靈機一動」好像沒什麼關係，如果以愛迪生對於燈泡的發明，那整個過程中唯一屬於「靈機一動」的部分，就是他想把燈泡固定在燈座上，想到了螺絲釘，所以用上去這個部分，至於其他部分，則是經歷了無數次失敗才有一定的成果。

那有沒有更多的定義呢？很多人會開始想定義「創意」的概念為「與眾不同、突出、不尋常、獨特、跳出盒子外思考、驚喜的、記憶深刻的」等等，這種說法當然沒有錯，但是他們並不能算是真正的定義，不然的話我們對肉乾的定義就是豬、屍體、風乾、糖、醬油、火烤等等，是不是很奇怪？我們都可以描述出一點點創意的結果，但是創意本身並不容易定義。

Bono（1998）曾說「創意是一個混亂且令人困惑的主題，從發明新的牙膏蓋到貝多芬寫的第五號交響曲都是創意。而對創意理解的困難，大多直接來自對『創意』和『創造力』這兩個詞的認知上。」他說創意從最簡單的層次來說，就是「創造前所未有的事物」，並且主張根據這樣的定義，就算創造出來的是一團混亂也算創意。但是他也提到一團混亂並不一定會創造價值，即使他是前所未有的。

除此之外，創意的產出不能是簡單或明確的，而必須是獨特和稀有的。

我們如果檢視上述的一群關於創意的文字，可以發現他們似乎都和「新的」、「連結」、「點子」、「想法」有關，因此我們定義的概念為「創意思考是我們創造新點子的行為，而創意本身就是將從前沒有被連結或合併的想法結合在一起，產生新點子」。

透過這個定義能提醒我們，創意是一種行為，因為所有最基本的行為都是經過學習而來（那些非學習而來的行為，我們稱為本能），所以創意思考能力也可以從學習而來。我們也可以從這個定義聯想到，每個新的點子都是由連結兩個或更多已有的點子而來，簡單的說，新的點子如果連結的是越簡單的已有點子，就顯得越沒有創意。相反的，連結越不尋常，所產生的新點子就越有創意。所以我們曾聽過有些推理小說作家，是把一堆概念寫在小紙片上，然後隨手抽一把，想辦法把這些概念串起來就變成一篇詭異創新的小說了。

許多工作要求我們要發揮創意，例如與人相處、銷售、建立品牌、創作廣告、打敗競爭對手、進行提案、訓練員工、完善商業模式、發展商業策略、建立制度政策、決定定價策略、挑選新員工以及和顧客或員工談判等。

我們也可以將創意不斷運用到日常生活中，比如說寫電子郵件、和孩子相處、做財務計畫、享受休閒時刻、安排假期、給心愛的人製造驚喜、改變家具擺放位置、裝飾新年應景飾物、烹飪、買衣服等等，不論做什麼事都可以運用創意。

但是雖然提了這麼多可以發揮創意的地方，並不是所有人在工作上或生活上都要隨時隨地發揮創意，有些狀況下我們已經知道怎麼做，只需要照做就可以，並不需要用創意方法來做事。舉例來說，在肯德基打工的人，如果在炸雞時想要發揮創意，把炸雞時間減短，把炸雞塊切一半，或是飲料多加一些糖，這麼一來就很難保證顧客會拿到什麼樣的炸雞和飲料，更多的可能是投訴「炸雞不熟」等問題，而肯德基就無法保有他們所建立的品牌持續性。基本上，要把創意運用到工作上，而且要能很成功，必須符合三個特性，也就是相關性、原創性、衝擊性。

一、相關性

好的創意要對企業有價值，就必須要能夠實際解決需要解決的問題。也就是說，創意必須符合商業策略，只是為了發揮創意做出的創意，只有在純藝術的世界中有價值。舉例來說，2010年美國女歌手「卡卡（Lady GaGa）」為「中國周（Mr. Chow）」餐廳做慶功活動，她頭上戴了一隻大龍蝦，卡卡本身在音樂界就是

以奇裝異服出名，這次他把龍蝦穿在身上，有的人認為很無聊，可是因為他穿上為「中國菜餐廳」慶功，這樣又覺得很合適，因為中國菜很重要的一道菜就是龍蝦，反而讓這家公司上了全球新聞版面，也讓這個女歌手又搏了一次版面。反過來說，如果她把這身裝扮拿去幫西餐廳剪綵，可能就會被嫌「餽主意」了。

二、原創性

筆者常常會開學生一種玩笑，就是讓學生回家寫一份履歷表當作業，第二次上課時，請他們把作業交上來，但是把他們的履歷換上同學的名字，發現一個好笑的現象，那就是，沒有同學發現他們的履歷不是他們的履歷。這是怎麼回事？因為每個人都寫「我家有**，還有**，家庭幸福美滿，我唸過小學、唸過國中、唸過高中、現在正在念大學……」，這樣和套版有什麼不一樣？

工作上的創意想法也是如此，不論是思考一個新的工作流程，或是思考如何向老闆要求加薪，如果想法不具原創性，可能無法獲得對方的注意。但是要多少原創性才叫原創？基本上「太陽底下沒有新鮮事」，我們的想法不需要是百分之百的原創，他可以從其他人的想法延伸而來，當然，我們還是要包裝他，讓他看起來格外符合我們的情況和需求，必須要讓大家看到所做的延伸和改造在這個情況下具有原創性。

三、衝擊性

創意必須要能製造出一定的衝擊性，也就是產生震撼，才能幫助我們達到想要獲得的結果，因為不管我們的想法多麼有創意，和策略的相關性有多高，且多麼具有原創性，如果他的衝擊性不夠的話，都很難達到我們想要的結果。就如前面所提的歌手卡卡的大龍蝦裝扮，為何會上全球版面？原因很簡單，因為衝擊性夠，沒有人敢在這樣正式的剪綵場合穿得這樣有「創意」，所以衝擊大，所以她成功了。

以上我們就創意做了一些簡單的概念說明，詳細的創意發想方式將在後續章節做深入探討，下一節我們將針對創新的問題進行瞭解。