

導論

不論是國家新政策、企業新產品或服務都需要源源不絕的創意來保持競爭力，但創意的來源往往可遇而不可求，如何產生與評鑑創意，牽涉到國家整體發展與社會進步。政府機構、民間組織與企業在面臨挑戰時，需要創新的思維、策略、產品、服務與政策來解決問題與開展未來。由於創意產生不易，如何鼓勵多元、多人參與，以有效提出解決問題的方法與前瞻性發展的規劃成爲一直以來的挑戰。傳統上有許多產生創意的方法(Garfield, Taylor, Dennis, & Satzinger, 2001; Griffiths-Hemans & Grover, 2006; Nonaka, Takeuchi, & Takeuchi, 1995)；然而，大量的創意可能反而形成困擾，導致決策者短時間資訊負擔過重，在認知限制與決策壓力之下產生選擇的矛盾(paradox of choice)(Schwartz, 2004)。

傳統上，產生創意方法主要有四類：第一類爲腦力激盪(brainstorming session)(Haddou, Camilleri, & Zaraté, 2014)或專家座談(group deliberation)(Sunstein, 2002)；其次爲徵求建議(suggestion box)或建議論壇(suggestion forum)(Dahlander & Piezunka, 2014)；第三類爲德爾菲方法(Delphi technique)(Dalkey & Helmer, 1963; Hsu & Sandford, 2007)；第四類爲民意調查(opinion poll)或眾人判斷的平均數(statistical mean of individual judgments) (陳義彥, 2001; 陳義彥等, 2009)。¹ 這些方法雖可產生相當多的創意，但仍缺乏有效的

「評鑑機制」。例如，Sunstein (2000)指出，專家座談常因爲發言的順序，導致不同的極端結果，反而有可能妨礙真正有益組織的發展。

「創意市場」(idea market)或想像力市場(imagination market)，又名偏好市場(preference market)，乃是運用資訊及網路技術，將集體智慧產生的「創意提案」結合「市場」的公開、公平、公正評鑑機制，有效篩選創意並提升使用者的競爭力(LaComb, Barnett, & Pan, 2007)。「創意市場」的原理乃建構在「預測市場」的基礎上，將「預測某一事件發生的可能性」，轉換爲「評鑑某一個創意提案(產品或服務)的成功率或可行性」。

鑑於創意市場的研究方興未艾，但台灣的個案卻付之闕如，國際上雖然有許多分析與檢討創意市場運作的文獻，但大多沒有揭露完整的運作細節。因此，實際上要應用創意市場，將面臨系統操作與流程不明確的挑戰。有鑑於此，本研究協助一家人壽保險公司建構其「創意市場」，開發新保單商品、服務及未來公司發展策略，並評估創意市場成效。希望透過此個案，解釋如何建構一個創意市場，並評估與檢討此創意市場運作的經驗，以做爲未來實際運用之參考。

其次，由於文獻上對於創意市場設計與運作仍處於探索階段(Spears, LaComb, Interrante, Barnett, & Senturk-Dogonaksoy, 2009)。目前，創意市場還有相當多的設計議題，

¹ 此四類方法的定義請參考第二節。

舉例而言，諸如如何鼓勵創意提案、如何篩選提案、篩選後的提案數量、初始創意申購的定價、交易機制、交易誘因、如何避免市場操弄、清算機制、市場參與對象、市場籌碼多寡等議題，本研究亦希望透過這次的創意市場運作來釐清相關議題。

在議題性質上，文獻中大部分的案例為科技業與製造業的實體產品設計。然而，本個案還有一項新的嘗試，即針對非實體產品，應用在公司資源整合、服務與未來發展政策的創新活動。由於非實體產品所產生的創意將更不受限於產品之物理、設計、實用、功能等特性，對創意市場的應用無疑更具挑戰，因為任何天馬行空的想法都可以成為提案，因此，後續的市場篩選及評鑑更顯重要。

本研究結構如下，第二節進行文獻回顧，說明傳統創意開發與評鑑的侷限，並提供創意市場的實際案例；第三節介紹研究方法，包括說明創意市場的設計與運作方式，以及本個案的成效評估方法；第四節比較與分析創意市場及網路投票結果；第五節利用問卷調查結果分析與比較創意市場與傳統方法的成效；最後為本研究的結論與建議。

文獻回顧

傳統創意開發與評鑑的侷限

傳統創意開發方法簡要定義為：腦力激盪為組織在共同目標下，由成員（專家）拋開成見，逐一表達想法，彼此參考進而激盪出更多創意(Osborn, 1963)；徵求

建議為企業評估創新產品時，尋求專家的建議與協助，並考量專家意見做為決定因素(Ozer, 2005)；德爾菲方法為以匿名問卷調查方式，過程中為確保獨立判斷，成員（專家）之間無聯繫與討論，溝通的方式乃由組織者蒐集每回所有成員意見，歸納、統計後回饋給成員參考後，再調查成員的修正意見，幾回之後，達成或收斂至共識(Dalkey & Helmer, 1963)；最後，民意調查則是透過科學精神與公正態度從研究範圍內的全體民眾中，抽取具有代表性的部分民眾為樣本，調查樣本民眾的看法，再以樣本來推論全體民眾的看法，並說明誤差範圍（陳義彥，2001）。此四類方法與創意市場的比較如表 1 所示。

從創意開發與評鑑的角度，本研究進一步歸納出創意品質有關的特徵，包括：(1)創意來源多元性：多元的創意開發者與大量的創意產品(Garfield et al., 2001; Griffiths-Hemans & Grover, 2006)，強調除了組織中雇員參與，可擴大多元背景的參與者(Nonaka et al., 1995)；(2)創意之間的競爭性：在競爭與動態環境中，避免個別決策或集中決策，凸顯集體決策的優勢(Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2006; Ozer, 2005; van Bruggen, Lilien, & Kacker, 2002)；(3)結合評鑑機制：結合創意開發與評鑑方法，包括公開透明的創意競爭過程、合作創意開發與匿名評論以改善創意(Nunamaker, Briggs, Mittleman, Vogel, & Balthazard, 1996; Toubia, 2006)。

Ho 與 Chen (2007)指出，在開發、評鑑與預測創意產品需求時，相較於傳統調查或專家方法，創意市場可解決以下問題：