

Innovate to Win:
Mastering The 4 Phases of Business Transformation

John Priest
約翰·普利思特

贏在創新

式打造企業新生

四十年跨國企業上市、融資、重組
與營運【實戰經驗，凝聚成書】

前澳洲可口可樂CFO

短短十年間令企業價值從 1.5億澳元推升至 **140億!**

- 支持 27 個高潛力創新項目
- 吸引超過 3 億港元資金
- 創辦兩家上市公司

獻給破局轉型中的
的創業者與領導者!

書名：贏在創新：4 式打造企業新生

作者：John Priest (約翰·普利思特)

編輯：Sherry、Elsie

文字：Isun

封面設計：Pierre

內文設計：Elsie、Pierre

出版：紅出版 (藍天圖書)

地址：香港灣仔道133號卓凌中心11樓

出版計劃查詢電話：(852) 2540 7517

電郵：editor@red-publish.com

網址：http://www.red-publish.com

香港總經銷：聯合新零售(香港)有限公司

台灣總經銷：貿騰發賣股份有限公司

新北市中和區立德街136號6樓

(886) 2-8227-5988

http://www.namode.com

出版日期：2025年7月

圖書分類：企業管理

ISBN：978-988-8917-53-2

定價：港幣138元正 / 新台幣550元正

▶ 目錄

關於作者	
自序	
序	
第一章 加法創新	
+ 1.1 加入策略：先規劃，再行動	
+ 1.2 加入深度：理解顧客真正的需求	
+ 1.3 加入創意：打破框架，再談跳出框架	
+ 1.4 加入科技：實現「共創」	
+ 1.5 加入價值：從價值交換到價值網絡	
第二章 減法創新	
- 2.1 減去「感覺良好」：真正擁抱多樣性	
- 2.2 減去混亂：建立團隊文化	
- 2.3 減去恐懼：主動管理不確定性	
- 2.4 減去完美主義：培養毅力和適應能力	
第三章 乘法創新	107
× 3.1 乘品牌效應：將願景資產化	111
× 3.2 乘資源整合：從協作到共生	125
× 3.3 乘數碼時代：從工具到信任系統	137
× 3.4 乘無形架構：傳承思維	147
第四章 除法創新	155
÷ 4.1 除分完美大計：千里之行，始於碎步	159
÷ 4.2 除分角色：重塑、打造與成長階段契合的團隊	169
÷ 4.3 除分視野：讓資本配置與執行能力同步對齊	179
後記	189

►關於作者



JOHN PRIEST

約翰·普利思特

創辦人暨董事長



(翰普敦資本)



(翰普敦資本)

前首席財務官



(澳洲可口可樂)

前主席



(巔峰投資)

主席



(達令赫斯特女子文法學校)



前董事長及創辦人



(阿波羅生命科學)



(麥格理電信集團)

前董事會成員



(國際羊毛局)



(悉尼水務局)



(保誠集團)



(新南威爾斯大學
管理研究生院)



(艾瑞能源公司)

跨界破局的商業建築師

約翰·普利思特是一位備受尊敬的商業建構師 (Business Architect)，擁有逾40年跨領域的企業轉型與策略領導經驗，涵蓋消費品、金融、能源、基建及生物科技等行業。他擅長洞察市場、重構企業模式，屢次在關鍵時刻創造破局契機。

不走傳統路的起點

約翰出身於澳洲農場，自小培養出強烈的實踐導向與問題解決能力。15歲離開校園後從事渠務工作，期間僱用來自商學院的學生協助。他在交流中意識到，若缺乏知識與技術，將限制自己發展，於是立志重返校園。這個決定成為他人生的轉折點。其後他順利取得商業學位，專注於合約法和數學，為日後事業奠定基礎。

從金融轉型到國際企業管理的傳奇之路

1978年，約翰在紐約展開投資銀行生涯，加入如今的摩根大通 (J.P.Morgan)，累積了寶貴的市場與資本運作經驗。

1981年，他出任澳洲Amatil (煙草公司) 管理層，並主導了其與可口可樂公司的併購，成立Coca-Cola Amatil。他擔任首席財務官期間，推動品牌策略轉型，將市場拓展至韓國、新加坡、匈牙利、波蘭、捷克斯洛伐克與烏克蘭等地，帶領公司市值由1.5億澳元增長至140億澳元，十年間實現近百倍躍升，成為跨國升維的經典案例。

科技創業與行業顛覆

離開Coca-Cola Amatil後，約翰創辦多家科技企業。1998年成立的Internet Travel隨後被航班中心旅遊集團 (Flight Centre) 收購。他亦是麥格理電訊 (Macquarie Telecom) 共同創辦人，使其成為澳洲雲服務與網絡安全的領導者。

投身公營機構與生物科技创新

他曾出任多家公營機構董事，包括澳洲羊毛公司、悉尼水務及埃拉林能源 (今為Origin Energy)，為公共事業注入企業思維。2002年，他與一群科學家共同創辦Apollo Life Sciences，專注生物科技创新，並成功將公司在澳交所上市，隨後，公司的知識產權被美國大型生技公司基因泰克 (Genentech) 收購。

促進創新，連結全球

2015年，約翰創立翰普敦資本 (Hampton Capital)，專注於扶持澳洲初創企業及全球合作夥伴關係。2017年進一步創立加速器平台 (Hampton Accelerate)，與香港、中國大陸、越南、新加坡、非洲等地的全球夥伴合作，目前已孵化27個高潛力項目，並與澳洲多所知名大學 (包括八大名校) 攜手合作，共同推動科研成果的商業轉化與創投生態的發展。

自序

在當今這個快速進化的世界裡，成功往往取決於我們是否願意適應、保持開放並終身學習。我的這本書並非一本提供標準答案的手冊，而是一份反思——結合了我30多年來在不同文化和領域中從商和管理的經驗，以及在這一路上所領悟的許多重要課題。

我的成長旅程並不傳統。我既不是成績頂尖、品行優異的學生，也從不盲目遵從，甚至常質疑所謂的「規則」。回首過往，正是這份與生俱來的好奇心（有時甚至是對現狀的抗拒）促使我不斷成長。我逐漸明白，真正的進步往往來自於願意接納嶄新觀點與想法，即使這些新事物起初令人感到陌生或不自在。

在農場成長的日子，讓我很早就學會了許多人生道理。遇到問題時，沒有人會幫你解決，也沒有人會直接給出答案。在那樣的環境中，一切都要靠自己動手，持之以恆，並懂得靈活變通。那段經歷培養了我批判性思考的能力，也教會了我如何正面迎接挑戰；更重要的是，無論處於人生或職涯的哪一個階段，都應持續學習、不斷精進。

我特別感激一路以來有機會涉足多元產業，在不同規模與發展階段的企業中擔任過各種職務。旅途中遇見的每一位合作夥伴、每一個團隊、每一個故事，無不啟發我看待未來與自身角色的方式。這些經歷構築了我至今依然常常回顧與省思的核心信念，其中幾個主題更是深深植入我的思維：

創意 vs. 創新 Creativity vs. Innovation

我愈來愈認為，「創意」就像腦海中突然閃現的一道火花，往往出現於最意想不到的時刻。然而，將那道火花化為現實，還需要更多的努力與付出。這正是「創新」發揮作用的時候。創新，是指將一個想法付諸實行，並透過堅持、協作與行動讓它落地實現。想法很重要，但只有真正動手實踐，才能讓無形化為有形。

計劃 vs. 規劃 Plan vs. Planning

年輕時，我曾以為擬定一份完美計劃才是成功的關鍵。但隨著時間推移，我體會到，真正重要的其實是「規劃」的能力。規劃並非一成不變，而是要保持彈性，能夠邊做邊改、邊

學邊調整。規劃的價值在於持續調整、學習、修正的過程，而不是一次到位的完美藍圖。它無法給出所有答案，但能讓我們在面對變局時有所準備、從容應對。

危機 vs. 機會 Risk vs. Opportunity

風險常被視為應當避免的存在。但這些年來，我學會了從不同角度重新理解它。當我們具備正確的心態與充分的準備，風險反而會成為通往機會的大門。關鍵不在於消除風險，而在於理解風險、洞悉風險，並在機會出現時果斷行動。許多最具突破性的成就，往往正是源自於那一步勇敢踏入未知的決定。

我們身處的世界變得太快了。現時很多行業的領頭企業，十年前根本還沒出現！今天，約有40%的工作正在轉型或逐漸消失，而未來最吃香的職位，有60%甚至尚未被創造出來。在這個世代，創新早已不是什麼奢侈品，而是大家都得擁抱才能繼續前行的必需品。

感謝你願意翻開這本書。我希望書中分享的經歷與故事，能為你的人生與職涯旅程帶來啟發。這些年來，我學會的三個關鍵理念——將創意視為創新的火花、理解規劃是一個不斷演進的過程，以及洞察風險與機會之間的微妙連結——深深影響著我的人生軌跡。我分享這些，不是因為我已經擁有所有答案，而是希望當你面對挑戰時，這些思考能為你帶來一份清晰的視角，以及踏出第一步的勇氣。

John Priest



2025. 05

序（一）

變幻原是永恆

變幻原是永恆，是這個世界的真理。創新能力不僅是競爭優勢，更是生存的必要條件。在這本書裏，John Priest 和我們分享了他從商和企管三十年中累積的寶貴教訓、勝利與挫折。這些經歷橫跨消費品、生技等多元產業，讓他更深刻明白創意與執行之間脆弱而微妙的平衡。

John 出身於樸實的農村社區，那裡每天都需要實用的解決問題手段，他也因此領悟到靈活應變與批判性思考的價值。這些能力後來成為他在投資銀行與創業領域的根基。在面對競爭激烈的殘酷環境時，John 選擇了非常人的方向，並大膽決策。他持續不懈地追求知識，這令其最終在商管和創業領域中脫穎而出。

這本書不僅僅是一本如何成功的手冊，它更反映了 John 在多年的實踐經驗中磨練出來的領導和創新哲學。它證明了適應力、戰略規劃的重要性，以及終身學習的必要性。當大家翻開這本書時，你將發現裏面不但有John的真實故事，還有支配商業世界的普遍真理。

在過去的四年中，我有幸與 John 合作，致力於尋找具有潛力的優秀創業者與創新人才，他們在各自的領域中展現出全球競爭力與影響力。在我們的合作過程中，John 不斷啟發我跳脫傳統履歷的框架，從全新視角挖掘個體的潛能與價值。我們經常能發現一些連本人也未曾察覺的獨特優勢與創造力，並將其放大。許多人才透過創新思維與實踐，在自身業務中創造了深遠影響，儘管這些貢獻並非出於刻意，因此他們從不主動提及。John 的識才與賞才能力，不僅提升了我們甄選的精準度，也讓我更加堅信：真正具備潛力的創業者，往往藏在不經意的細節中。

本書中闡述的概念，提供了一個透過知識與合作擴展可能性的框架。透過閱讀，我們便可和John一起探索如何擁抱創意，並進一步引出創新的火花。另一方面，瞭解策略和規劃的複雜性，並學習將風險視為機會之門。當踏上這段旅程，我邀請讀者挑戰現狀、跳出框框思考，並對前方無數的可能性保持開放的態度。讓我們一起在複雜的商業環境中遨遊，從過去的經驗中汲取教訓，塑造一個由創新和成功所定義的未來。

趙志洋 謹識
2025. 5. 23

香港太平紳士
香港資訊科技商會創會會員
香港無線科技商會創辦人及榮譽主席
前香港政府數碼 21 委員會委員

序（二）

創新才有出路

創新，是在原來的意念上加以重組、修整、優化和衍生？！
創新，就是結果減去失實、失真、失誤、失手、失敗，重新振作，一切從頭開始？！
創新，是創意除去胡思亂想、去蕪存菁、去粗取精、推倒重來的操練？！
創新，是敢想乘以感情、感覺、感受、感悟，以熱情帶動新思維的落實和執行？！

本人的專業是以「設計思維」帶動品牌擁抱創意和創新能力，為香港及國內工商業界創造新價值；本書的作者兼好友John Priest是前輩、國際大企業家、環球創新推行者、創投專家、澳洲知名企業Hampton Accelerate及Hampton Capital的董事長，大家惺惺相惜，對創新依然懷抱熱情和堅定信念！

香港與悉尼相距逾 10000 公里，中間還相隔太平洋，天涯若毗鄰，卻無礙我倆對創新的抱負！我們不約而同，對「設計思維」推動企業、產品、服務、品牌、體驗的創新，傍及業務模式、策略規劃、定位主張、產品研發、設計增值、可持續發展的創造、創價、創值深信不疑，並且在當下經濟環境惡化、業界經營困難、產品同質化、競爭力衰退、創業者苦無出路的情況下，更感企業及品牌對創新思路、創新格局、創新贏利、創新產業的孕育、盛放、可持續發展創造新價值的需求，迫在眉睫！深感對創新人才的孵化和成長，為個人夢想創新的渴求，提供機遇，刻不容緩！

本人誠摯推薦閣下細閱本書，這是一本「創新寶典」，是初創獨角獸、創業家、創新經營者、CEO、中小企業家必備的「創新錦囊」！

書中自有黃金屋！創新才會贏！在此以文為序，與大家共勉！

吳秋全教授 謹識
2025. 6. 2

香港恒生大學藝術設計 / 文創產業系教授
香港品牌發展局顧問
MCL 品牌企劃首席顧問 / 總設計師

加法創新

第一章



你確定你在瞄準目標嗎？

實踐創新的第一步

加

不是疊加繁雜，
而是精準補位。

加深理解，
加廣視野，
加強突破，
加速轉化，
加出價值。

五種「加法」，
構築出不再只是成長，
而是轉化的起點。

1.1

1.2

1.1 加入策略

先規劃，再行動

在商業世界裡，擁有一套策略計劃固然重要。但那只是開始。真正的成功，來自於更深一層的理解：清楚自己正在參與的是哪一場博弈，並在規則改變時，隨時具備調整的彈性與決斷。

市場會說話。顧客會說話。就連競爭對手，也會透露出訊號——前提是我們有足夠敏銳去察覺。但傾聽，不只是聽見對方說了什麼，更重要的是聽懂他們沒說出口的部分。

真正的洞見，從來不是來自噪音，而是來自信號。而信號，唯有在我們願意放下預設、投入時間、用心觀察時，才會浮現。

準備的力量

《孫子兵法》是我長年深信的智慧經典。它之所以歷久不衰，是因為它不只適用於戰場，更適用於會議室裡。一支未曾掌握地形、天候與敵軍動向就貿然出發的部隊，不是勇敢——而是盲目。

商場亦然。若我們在做決策時，未真正理解人：他們的需求、動機與未曾表達的痛點，其實就跟盲目出征無異。我們往往急於「打造 → 推出 → 銷售」，結果反而掉入我稱之為「開火 → 瞄準 → 準備」的陷阱。

但那些真正具影響力的領導者與團隊，選擇的做法截然不同。他們肯下功夫研究、傾聽，並反覆驗證假設，只有在準備充分之後才行動。那才是真正的「準備 → 瞄準 → 開火」。

這，就是曇花一現與歷久彌新的企業之間，最關鍵的分水嶺。

三環策略：需求性·可行性·可持續性

在我看來，任何真正明智的商業決策，都必須通過三個關鍵門檻的考驗。我將這稱為「三環策略」，有些人則稱之為「需求性：可行性：可持續性（DVF）框架」。不管名字叫什麼，核心只有一個：

有價值的構想，誕生於三個交會點：

人們渴望的，

我們能做到的，

以及可以長久活下去的。

一、需求（Desirability）：大家真的需要這個嗎？

這是一個現實又殘酷的起點：我們所提供的新方案，是人們真正想要的嗎？他們願意為此付錢嗎？這是在解決真問題，還是我們自以為的創意？

我們始終相信一件事：顧客，是我們所有策略與行動的核心指引。唯有深入理解他們的需求、痛點與滿足感，我們才可能創造出讓人真正在乎的價值。

如果我們沒有改善他們的生活——不論是透過更好的服務、更順的體驗，或更值得信賴的交付——那就只是在浪費時間。如果我們的解決方案讓人感到不舒服，顧客自然會轉身離開，因為沒有人會為了不快樂而買單。

二、可行性（Feasibility）：我們能穩定、持續地做出來嗎？

一旦我們確認了真實的需求，下一步就是要問：「我們有能力實現這個想法嗎？能不能做好？」這就是可行性的關鍵：技術能否支撐？我們是否擁有合適的團隊與資源？能否量產？

可行性，不只是能不能做出來，更是能不能做得好、做得久。這意味著，我們需要檢視是否擁有合適的工具和能力，產品能否符合標準，並在時間的考驗下依然保持穩定。

三、可持續性（Viability）：它在經濟層面上能活下來嗎？

很多東西，人們喜歡，我們也做得出來，但最後活不下來。因為燒錢太快、因為錢回

三環戰略



1.2

1.2 加入深度 理解顧客真正的需求

我們之前討論過，策略必須以現實為基礎才能成功。而在創新實踐中，這個「現實」並不是從產品、市場，甚至不是從技術開始，而是從顧客開始。

一個策略的優劣，取決於你對目標對象的理解有多深，及這個產品對他們的重要性。這代表我們要超越單純的人口統計或表層需求；不只是推測，而是真正去追尋顧客在乎的是什麼。要用心傾聽對方言外之意，去解讀那些驅動他們選擇的動機，看見現實中影響他們決策的原因。所謂「相關性」，源於理解，而理解從提出更好的問題開始。

客觀事實固然重要，但要能從中取得啟示，才能轉化。未來不會只被基本數據塑造，而取決於我們能多深入解讀這些數據，以及如何聰明地進行下一步。

例如，大數據能告訴我們「發生了什麼」，卻無法解釋「為什麼」。它們不會呈現脈絡、情感或動機，少了這些人性元素，再精密的策略也可能難以命中目標。

了解客戶不是「加分項」，而是重中之重。若失去這個基礎，產品、訊息和商業模式都會脫離現實。忽視客人發出的訊號，就是放棄成功的機會。

這一點，我已親身體會。

我的寶貴的一課

當我創辦阿波羅生命科學（Apollo Life Sciences）時，我和幾位科學家一起開發了一款專門提供給科研機構使用的細胞激素產品。那時我滿懷信心，覺得這個項目既有創新深度，也具備市場前景，並且已經獲得行業初期的高度支持。投資人非常看好，我們的團隊在執行上也走得比別人快，一切看起來都很順利。

事情的確一開始很順。我們成功在澳洲上市，看似走在一條正確的路上。直到我們犯了一個錯誤——將原本針對科研機構的產品，推向大眾日常化妝品市場。

當時，這看起來像是順理成章的商業決定。我們以為，只要技術足夠領先，不論應用在哪個領域，都能打動人心。我們相信，科學實力就是信任的通行證，可以自然跨越從實驗室到消費市場的鴻溝。產品確實成功上架沃爾瑪，看起來已與L'Oréal等國際品牌並列。

然而，我們誤解了消費者建立信任的方式。以為在一個領域累積的信譽，能自動轉移到另一個領域。產品最終沒能在零售市場上站穩腳步，整個過程充滿各種阻力。

我們忽略了一個基本事實：消費者不是科研人員。他們的選擇不僅是基於成分或功效，更受到使用體驗、情感感受、審美偏好與品牌形象的影響。我們雖然擁有強大的科學背景，卻沒有真正用心去了解新市場的消費者，也沒有找出他們真正重視的是什麼。

這個錯誤不僅讓我們偏離了原本的方向，也帶來了現實層面的衝擊。沃爾瑪高昂的上架費用迅速耗盡預算，接著又遇上經濟低迷，使我們的現金流壓力倍增。團隊開始質疑：我們是否忘了最初創業的初衷？這款產品之所以在市場上失利，並不是因為它沒有價值，而是因為它沒能與顧客產生連結。

雖然我們最終仍在科研領域取得成果，相關專利也被一家美國藥廠成功收購，但這段經歷讓我深刻體會到一件事：**沒有對消費者的精準洞察與評估，創新就只是自說自話。**我們不能假設自己的認知就等同於市場的需求。必須花時間、深入且謙卑地去理解市場，才是真正關鍵的一步。

數據之外，才是起點

在資訊氾濫的時代，初創企業習慣依賴量化研究作為決策依據。這不難理解——數字看起來具體、理性，容易在簡報中說服他人。點擊率、轉換率、A/B 測試結果、用戶行為軌跡……這些指標提供了成效感，也暫時緩解不確定性帶來的焦慮。

真正有遠見的創業者，
懂得深入理解市場——
因為有時候，
顧客自己都還沒察覺他們真正需要什麼。

唯有洞察那些被忽略、
尚未被滿足的需求，
並打造出只有你能提供的獨特價值，
你才能真正領先市場，
甚至讓顧客離不開你。

減法創新

第二章

揭示本質和前路



我不比別人聰明，
我只是一直沒放棄篩沙子。

減

讓我們聚焦，
為真正的創新留下餘地。

減去假設，
減去雜訊，
減去恐懼，
減去固執。

四種「減法」，
是創造前的覺察；
減到位，
才聽得見真正的聲音。

2.1

2.1

減去「感覺良好」

真正擁抱多樣性

扼殺創新的最快方式，從來不是資源短缺，也不是技術瓶頸，而是：自以為對。

這四個字看似溫和，卻是組織決策中最深層的致命盲點。當一個人真心相信「我知道了」，學習會停止、對話會中斷、創新會靜靜死亡。而這一切的發生，往往不帶有敵意，也無需反對者，只需要我們過度熟悉那套過往成功的邏輯，就足以讓整個組織偏離未來。

真正的偏見，不是咆哮登場，而是穿著經驗的西裝、戴著理性的領帶、講著常識的語言，靜靜潛入最具信心的判斷中。它讓我們以為看得很清楚，實則只是在複製過去，走一條更有效率的原地踏步。

在我的觀察中，這些潛藏的偏見最常出現在組織最高層。以下四種，特別隱晦，卻致命：

- 市場誤判：把過去的成功當成未來的保證，卻忽略了消費者行為已經改變。
- 權威偏見：對高層或資深者的意見從不質疑，選擇盲從，不問為什麼。
- 團體思維：為了維持和諧，壓抑了健康的衝突，犧牲了創造力。
- 框架偏誤：被資訊的呈現方式影響，而不是去真正思考它的意義。例如「90%成功率」和「10%失敗率」，說的是同一件事，但帶來的判斷往往大不相同。

這些偏誤不一定會造成即刻錯誤，卻像細小的偏軌，日積月累，終致整體戰略方向失焦。

看起來對，
不代表真的對。

領導力不是加法，而是減法

真正清晰的判斷，不是建立在更多資訊之上，而是來自於去除錯誤假設、內建偏見與過度自信。領導者的任務，不是尋找「更多的答案」，而是不斷練習剝除「以為已知」的執念。

我曾犯過這樣的錯：我們準備進入某個海外市場，做足研究，自信滿滿。資料齊備，趨勢掌握，看似無懈可擊。

結果一踏進會議室，就發現完全不是這麼回事。沒有人當面反對我們，方案也沒出什麼大問題，但整體的反應就是有點怪。大家點頭、聽得懂，也願意談，可是你就是感覺——這場對話沒真正連上。就像在推一扇沒鎖但很重的門，推得很用力，卻動不了。

我後來回想，才意識到問題：不是方案錯了，而是整套邏輯——從市場理解、到消費者心理——全是從我們熟悉的文化出發。問題不在資訊量不夠，而是我們準備得太像自己了。我們需要減掉的，不是資料，而是那些自己腦中已經預設的邏輯。

同樣的偏誤，也發生在我的內部團隊。

邏輯摩擦

我有一位很優秀的同事，她在中國長大，教育背景非常扎實，邏輯清楚，做事有條理，面對壓力也很穩。我一直很信任她的判斷，也很欣賞她在高強度情境下，能精準處理細節的能力。

但開始時我們經常出現「邏輯不對頻」的摩擦。我在想「這可以做多大」，她在想「這一步走不走得穩」。我們用各自熟悉的節奏，試著解決同樣的問題，結果完全不在一條頻道上。有時，我甚至讀不懂她的邏輯：「我知道她的出發點是好的……但我真的不明白她為什麼那樣想。」

直到我學會放下自己的節奏，不急著「翻譯」邏輯，才真正「聽懂」。我發現，她在意的那些細節，剛好補上了我經常忽略的盲區。她的節奏雖然跟我不同，但

分析很紮實，邏輯也很有自己的脈絡。只是我以前太快想對齊，反而聽不見她真正想說的是什麼。

那次之後，我開始重新去看我們團隊裡的思考方式。我慢慢意識到，我們的差異不只是節奏或邏輯順序不同，而是我們根本來自兩個不同的文化及教育體系：

- 她從小接受的是中國教育，那個體系強調準確、記憶力和應對高壓。所以她的工作方式很穩，不輕易下結論，邏輯一層一層來，資料整理非常細緻。她能在壓力下維持精度，處理細節非常可靠——這在風險高的決策裡，是一種很有價值的能力。
- 我自己的思維方式比較偏西方。我習慣從不完整的資訊出發，先推測可能性，再往回補細節。直覺、結構和策略脈絡是我習慣的起點。這樣的方式可以快、可以靈活，但有時也容易踩到沒看到的坑。

這兩種思維，沒有誰對誰只是如果不理解、便無法協作，因為他們被文化主導著，而文化不是語言、不是國籍，更不是背景說明，而是一種默默在影響你判斷的東西。它不會主動跳出來告訴你：「現在有文化差異喔」，它只會對你說「這不是很明顯嗎？」，讓對方完全接不到你在急什麼。

所以偏見，有時是出於太熟悉。我們太習慣自己的那一套，習慣到忘了它只是「其中一種可能」而已。

偏見不是問題，沒察覺才是

這樣的熟悉感，不只出現在我自己或我團隊身上。在不同產業、不同國家，我也一再看見同樣的情況。

從澳洲到中國、新加坡到匈牙利、韓國到烏克蘭，每個地方都有自己內建的邏輯系統。這些文化是結構性的、隱形的、而且非常持久。它默默地影響我們怎麼定義問題、怎麼做決策、甚至怎麼判斷一個人值不值得信任。而這些，必然帶來偏見。

2.1

2.2

2.2

減去混亂

建立團隊文化

多元思維是初創團隊的本錢，也是一把雙刃劍。它能聚合不同觀點、激發創新，但也可能引發風格拉扯、文化衝突與價值觀摩擦。這些混亂，若缺乏清晰引導，最終將吞噬團隊的信任與協作。

但對真正有韌性的團隊而言，混亂不是危機，而是進化的訊號。

我的經驗是，混亂若能被妥善設計與引導，往往會帶來意想不到的突破。有時，一次適時的「擾動」——我稱之為混亂手榴彈——反而能鬆動僵化的流程與思維。這不是為了破壞，而是為了喚醒：喚醒那些被慣性綁架的決策、沉睡的好奇心，以及被壓抑的洞察力。

唯有當團隊習慣安逸、陷入自動駕駛模式時，才最需要這種策略性的衝擊。而關鍵從來不在於擲出多少手榴彈，而在於——你是否已準備好接住後續爆發出的能量與混沌。

若未加引導與管理，混亂也可能侵蝕團隊文化，動搖合作的根基。這正是為什麼最持久、最具韌性的團隊從不畏懼混亂。他們懂得如何製造混亂，也有能力消化混亂的副作用，並將能量引導至正確的前進方向。

讓混亂成為養分，需三項條件

混亂若要成為成長的引擎，必須建立在以下三個基礎之上：

- 心理安全：每個人都清楚，即使挑戰主流觀點，也不會被否定、羞辱或懲罰。
- 彼此尊重：不同聲音能被傾聽，而非被貼上標籤或迅速歸類為「非我族類」。
- 重新定義自我角色的意願：成員願意放下既有定位，主動適應新的局勢與需求。

在這樣的氛圍中，差異不是風險，而是資源；挑戰不是敵意，而是前進的貢獻。團隊能如同接力賽般完美交棒——彼此靈活補位、順勢應變，不論面對何種挑戰，都能維持流動與凝聚。

抗拒變革的背後，是不安全感

然而，並非每個人都擅長擁抱變革。有些人從內心深處便抗拒改變，可能源於成長經經歷，也可能受限於過往經驗。但更多時候，那份抗拒其實來自一種深層的不安全感。

對這些人而言，變革不是自然演進，而是一種威脅。他們會覺得，改變正在削弱自身的重要性與專業性，甚至動搖自己在團隊中的地位。在他們眼中，變革看起來更像一場侵蝕，而非進化。

當這種不安全感在團隊中悄然扎根，局勢往往會演變為權力角力。原本應該充滿好奇與共創精神的對話，會漸漸淪為控制權的競逐。

「新的思維帶來改變」，會被轉化為「我才是這方面的專家，有事可以來找我，但別質疑我的方法。」這類防禦心態，常以微妙語氣呈現：「這個我之前試過，不行的。」或「我們一向不是這樣做的。」一旦這樣的語態蔓延，原本應該推動共創的會議，便會淪為立場僵固的舞台，創新也因此停滯不前。

領導的關鍵任務：設計文化，而非施加控制

混亂本身並不可怕，可怕的是我們試圖以更多控制、更多制度來壓抑它。

真正的領導，不是加法式地堆疊規則，而是減法式地剝除那些讓文化停滯的假設與恐懼。當我們敢於減去那些不再適用的舊思維、不安感與角色僵化，文化才有空間自我修復與進化。

減去混亂，並非消除差異，而是清除壓抑差異的焦慮——讓多元得以自然流動，而非被制度硬性調和。

然而，面對多元意見與文化差異，許多企業的直覺反應仍是加設規則、劃定界線、建立流程。他們試圖用結構來維持秩序，卻往往不自覺地把差異壓平，把創

造力關進制度裡。

但真正具韌性的文化，靠的不是控制，而是設計。它不是靠統一來避免衝突，而是靠營造氛圍，讓差異可以被理解、被傾聽、被整合。在這樣的文化裡，挑戰不是攻擊，而是貢獻；質疑不是破壞，而是成長的催化劑。

這也是為什麼卓越的領導者不只關注策略與目標，更重視文化與結構的設計。他們不只是制定方向，更用心打造一個能讓創新自然萌芽的土壤。

在這樣的團隊中：探索成為本能、失敗被允許、合作是日常。

這不是可有可無的加分項，而是每一個渴望走得長遠、走得深遠的團隊，必備的基本配備。但這樣的文化氛圍，不靠一場年度工作坊，也不是一紙文化手冊能建立的——它是一種日常的紀律：每天都在差異中協作。

因此，當團隊面對混亂，真正的關鍵從來不在於「是否出現混亂」，而在於「我們是否具備引導混亂、轉化混亂的能力」。而這份能力，往往深受領導者風格的形塑與影響。不同的領導風格，對混亂的處理能力差異甚大：

領導風格	定義	優點	缺點
自由放任型	給予高度自主、最小干預，適合高自驅型專業團隊	激發創新、彈性高、調整快速	缺乏整體協調與節奏感，易造成內耗或方向混亂
民主式	鼓勵參與決策，強調共識與平等	多元觀點融合，增強凝聚力	容易流於表面共識，決策效率下降
僕人式	透過同理與支持，服務團隊成長	建立信任與心理安全，適合變革期陪伴	權責模糊、決策延宕，影響執行效率
交易型	以績效與回報為導向，重效率與明確交付	適合短期目標與執行型任務	忽略內在動機，缺乏長期激勵
變革型	以願景啟發與推動長期創新	鼓舞士氣，激發共同挑戰與成長	若無執行配套，易流於空泛理想
情境式	注重關係與氛圍，協調團隊情緒張力	高適應力與情緒領導力	易忽略策略布局，風險在於文化溫吞
反思與克制	主動揭露脆弱，鼓勵個體自我檢視與試錯	強化自我成長與團隊韌性	若缺乏牽引，團隊易感迷失，信任感不足

後 記

獻給每位在創新路上努力前行的你

願每一位也能 ——

- 透過組合不同的策略和技術，加速成功；
- 持續以消除偏見和惰性，回歸決策的本質；
- 整合各種無形資產，透過強強聯手，打造複利成長；
- 重構分工和資料，利用最好的架構讓理想成真。

當我開始構思這本書時，我並不是想闡述什麼金科玉律，而是希望透過文字和回憶不斷嘗試弄清那堆長久藏在內心的東西。過去我常常想和大家分享，但卻沒有方法很條理，很系統地表達。

藉著編寫這本書的內容，我試著去理解「奮鬥的動力」與「奮鬥的意義」，「做得快」與「做得好做得對」這些東西之間的關係。

每一個董事會，每一家初創企業，每一位創辦人，我發現大家並不缺野心和努力，只是不懂把成功路上的多餘雜音除去。所以這本書不是一份完美工作清單，而是一系列實際的思維方向和可行的行動。當中大多是我過去的迷失和反思，由很多不同的情況和經歷中慢慢體會而來。

我們用增加推動前進，用減法看清本質，把有效的放大，把複雜精巧地拆分，讓一切都能實際執行。

有人說萬事起頭難。但我發現真正困難的是「當我們在不斷肯定、擴張與加速」時，還得同時守住那些正確的初心。

這本書不只是送給高管領導，還希望能讓企業帶來傳承；不只是追逐成就，更多在為各種努力尋找意義。

如果本書中任何字句，為你在創新和發展時帶來多了一點勇氣、一分誠實、一點人性，那我相信這本書的使命也算達成了。

John Priest

約翰·普利思特



2025.06

約翰·普利思特 (John Priest) 是一位務實低調的商業變革者。

他曾任澳洲可口可樂公司 (Coca-Cola Amatil) 首席財務官與董事，帶領企業完成十年百倍成長，並成功推動兩家企業於澳洲上市。他亦長年服務於多個政府機構、非營利組織與金融機構董事會，深度參與全球資本與治理架構的設計。

近年，他創立「翰普敦資本」與「翰普敦創投」，專注投資科技創新與高潛力創業者，持續培育未來領袖與新經濟平台。

或許你尚未聽過 John Priest 這個名字，但他的影響，早已悄然滲透在你我身邊的創新現場與市場邏輯之中。

這本書，是他首度公開其創新哲學與實戰框架——

四式創新法：加、減、乘、除：

- 加** 聚焦前瞻佈局，強化理解、策略與技術組合力，為未來創造累積式優勢。
- 減** 剔除雜訊與假設，消除偏誤與組織惰性，讓文化與決策回歸清晰與本質。
- 乘** 以槓桿驅動複利增長，整合無形資產，打造可複製、可放大的成長引擎。
- 除** 重構角色與資源，解構舊有框架，搭建模組化、可適應的新型組織結構。

這不是一套口號，而是從組織實驗與產業一線中反覆淬鍊而來的「動作原則」。它幫助創業者與領導者在變局中，做對選擇、調對節奏、重組資源，走出自己的成長曲線。

在這個「創新即生存」的時代，這四式不是一種理論，而是一套節奏。掌握它，不只讓企業重啟，也讓你的人生與市場中，乘勢而上。



專業出版 國際銷售

紅出版文化平台

加入我們：www.red-publish.com

上架建議：企業管理

定價：港幣138元正

ISBN 978-988-8917-53-2



9 789888 917532