

創意培訓撮合 學生為企業獻計

時間是晚上6時多，這天鴻福堂集團一班管理層奉命留在公司內OT（加班），與一群特別訪客作腦力激盪交流。後者一行人在1小時內一口氣提出了8個建議，包括推出「冰打涼茶」、電子涼茶券、要在學校內推行湯水和涼茶訂購、要借助外傭令湯包入屋等。雖然內容較粗陋和欠缺細節，但卻相當創新而破格，聽得一眾管理層直豎耳朵！

圖、文：薛偉傑



LMI Academy 高級培訓顧問葉松齡表示，學生以鴻福堂來作度橋練習時，使用了Thinkertoys的幾個工具，包括了以人為本來分析問題的Suspect。



鴻福堂集團一眾管理層與學生（前排六人）及葉松齡會面後合照。

原來，這是香港一次史無前例的企業管理層與中學生會面！在LMI Academy 高級培訓顧問葉松齡的撮合下，一群英皇書院的高中生，經過5天的Thinkertoys創意思考培訓，以及一星期的個案研究，包括實地觀察分店、試飲產品、在網上搜尋鴻福堂的市場推廣活動資訊和訪問，在同學間進行調查和度橋後，當面向鴻福堂的管理層出謀獻策，提出了8個大膽破格的建議（見表）！

鴻福堂：學生構思令人驚喜

在座的鴻福堂管理層，來自銷售、市場、分店、樽裝產品、培訓、人力資源和企業傳訊等部門，還有集團執行董事司徒永富。他們都認為，學生提出的「大橋」，原則上大多數都可行，只是要作些修改和構思仔細的實行方法。例如，像訂購飯盒般，透過家長這一關，由他們來為學生選擇訂購涼茶或湯包，代替汽水或紙包飲品，並非全無可能。但要打開這個市場，便需推出較小的包裝，以降低售價，甚至推出較淺色的產品（因深色容易令人聯想到苦），以及扭轉學校認為學生不會飲涼茶的觀念。

司徒永富表示，這群學生天馬行空、創意無限，令人驚喜，更表示有意在暑假時聘請這班學生到鴻福堂實習！

培訓顧問：計劃可創雙贏

促成會面的葉松齡表示，他是在大半年前開始全盤構思這活動。首先是推出Thinkertoys創意思考培訓課程的院校版，以大學生或中學生為對象。他向英皇書院的校長和老師介紹過Thinkertoys的部分工具後，該校推薦了40名高中學生（大多為商科）接受培訓。

經過5天培訓後，葉松齡向學生提供了一批企業客戶名單，讓他們從中選擇一間來作個案研究，以一個較真實的商業環境來嘗試運用Thinkertoys的工具來度橋。結果，學生認為，鴻福堂是頗潮的涼茶品牌而選擇了它。

葉松齡認為，香港的年輕人遺傳了百多年的營商血統，其實已潛藏了這種本能，實不應白白浪費。所以他構思出將Thinkertoys帶到學界，並撮合學生以企業作個案研究，希望雙方能擦出火花，創造雙贏。

學生無思想包袱 易突破框框

他表示，學生的優點是沒有思想包袱，可以天馬行空、沒有框框，甚至以局外人的角度來思考，不像成年人般事事要考慮周詳，以避免出錯。這批學生亦經過特別培訓，所以在度橋方面有一定的質素保證。



鴻福堂集團近年積極「翻新」形象，圖為它最近放在港鐵站內的湯包和涼茶售賣機。

但學生的缺點亦正是沒有工作經驗、不夠老練，所以其建議欠缺細節和不夠成熟（例如沒解釋什麼是「冰打涼茶」），也欠缺成本效益的分析。他們也沒有執行的能力。因此，學生的構思不算是真正的商業計劃書，但卻可以作為起點，刺激企業管理層再作思考和改良。

葉松齡稍後將接觸某大學和數間中學，希望照辦煮碗，撮合它們的學生向企業獻計。現時其企業客戶中已有數間公司表示有興趣，包括跨國的玩具公司和雪糕公司。

學生提出8個大膽構思

- 1 利用涼茶的清熱形象，推出健康零食，供球迷睇波時吃
- 2 推出電子涼茶券，顧客購買後，可以手機短訊傳給家人使用，以體現「幾乎有阿媽咁好」的口號
- 3 推出「冰打涼茶」，供年輕人運動後解渴
- 4 打外傭牌，教外傭煲中式湯水，令一家大小也習慣鴻福堂湯包口味
- 5 先送出一批T恤，當穿上配對圖案的T恤的市民一起光顧時，可有買2送1等優惠，從而在鬧市製造活動的「人肉廣告」
- 6 在鬧市派發樽裝涼茶外形汽球給小朋友，讓家長帶同小朋友拿着汽球，步行至附近的店舖換取贈飲，製造活動廣告
- 7 委任知名人士為草本大使
- 8 推出學童訂購涼茶或湯水計劃，希望透過家長來打開中小學生市場

鴻福堂集團執行董事 司徒永富

學生代表 黃川

(設計圖片)

Thinkertoys 源於北約

Thinkertoys 創意培訓課程乃由美國人 Michael Michalko 發展出來。1980年，他在美軍工作期間，應北約組織要求，組織了專家團，蒐集全球各種協助刺激創意的工具。離開美軍後，他將這些方法應用於中央情報局內。1991年，他離開中情局後，覺得這些方法對商業社會也大有價值，於是將30多個協助刺激創意的工具寫成《Thinkertoys》一書（圖），並發展出相應的創意培訓課程，受到不少財富500大公司歡迎。2003年，LMI Academy 將之引入香港。

Suspect 以查案方式度橋

Thinkertoys 共有30多個工具。例如Suspect，就是以追尋嫌疑犯般的方法來思考問題，是一種以人為本的分析問題技巧。例如，假設鴻福堂沒有生意，可以「賴」哪些人？

可以「賴」家傭，因為她們負有「採購」的職責，可阻礙產品登堂入屋。可以「賴」學校，因為學童不能訂涼茶或訂湯。可以「賴」年輕人，因為年輕人較少自己買涼茶，多要家長買給他們等。如此這般，便可度出很多新橋（如電子涼茶券和學童訂涼茶計劃）。

此外，SCAMPER 亦是最常用的工具之一，它可以協助人們將現有的產品或服務改造，衍生出新意念。它包括了取代、組合、借鏡、放大、轉化用途、消除、重新排列等9種思考方法。今次學生度出的某些橋，便是借鏡了其他行業。

