

# 如何将设计思维运用到创新项目中

## 编者按

设计思维是一种产生创意与点子,帮助人们取得成功结果的思考和行为方式。在创新项目开发与执行方面,设计思维近几年十分流行。但究竟什么是创新项目中的设计思维?如何将设计思维运用到创新项目中去呢?本文作者帕蒂·菲利普斯和杰克·菲利普斯依据创新思维的10项原则,提出了8个步骤帮助人们将设计思维运用在创新项目中。本文发表于2018年10月美国ASQ的《质量与参与》杂志。

**在**创新项目中采用创新方法,以提升价值创造与数据获取的能力是非常有益的。目前,设计思维是一种广为流行的创新方法,它的核心理念是:对成功进行明确定义,整个团队的设计工作围绕这一定义展开。比如,当大家一致认为高质量是成功的关键因素,那么设计团队所有人都应努力聚焦于使产品或服务达到更高质量水平。如果低成本被确定为成功关键因素,那么降低成本就应该是每个人的工作重心。对于任何一个创新项目,只有当所有人对“什么是重要的”取得共识,才有可能取得项目的成功。成功因素通常包括:更低的成本、更优的

质量、更快的交付、更高的可靠性,以及不断提高的便利性。

根据伊卓里斯·穆提的论述,设计思维通常有10项基本原则:

- 1.在系统层面考虑解决问题的方法;
- 2.保持好奇和探究的心态;
- 3.能够平衡需求和可行性的框架;
- 4.运用同理心应对设计挑战;
- 5.促进探索和实验的文化;
- 6.有稳定的流程和支持性方法;
- 7.讲好故事以激励管理层;
- 8.在经营战略中运用新的竞争逻辑;
- 9.解决复杂或棘手问题;

10.降低风险。

本文认为可对其中的前8项原则重新进行表述,将其转化为开展设计创新项目所需的8个步骤。这些步骤共同的焦点和重心是结果导向、数据为王、事实说话,不断为创新项目获得更多支持提供依据。

## 一、从问“为什么”开始:保持项目与整体业务的一致性

这一步对应的设计思维原则是“在系统层面考虑解决问题的方法”。首先,要明确分析并清楚界定为什么要开展一个创新项目?意义、价值何在?这通常要求能够讲明白该项目对整体业务经营有什么好处,可能带来哪些实际的或潜在的新价值。这些新价值可以是财务方面的,如获得更多的销售收入,也可以是质量、效率、生产力或便利性等其他方面的改善。当然,通常一项创新的价值会是上述好处的某种组合。还有些创新,能算得出来的好处可能并

不显著，这就需要我们z从更高更大的维度去考虑创新的价值所在。创新项目负责人需要弄明白——这个项目能够帮助解决什么问题，或是抓住什么机会？我们可以多进行一些头脑风暴或者沙盘推演，从不同角度分析创新的价值。

## 二、确保可行：选择正确的路径方法

这一步对应的设计思维原则是“保持好奇和探究的心态”。这要求我们必须知道如何去开展一项创新项目，才能保证成功。团队成员必须找到合适的方法解决可能遇到的问题或困难。比如，当目标是通过创新建立一个更好的质量体系时，我们必须回答下面的问题——怎样才算成功？需要什么技术？需要特定负责人吗？需要用到某种特定方法吗？需要重新组建一支团队吗？需要什么样的解决方案？这一系列问题实际上帮助我们前瞻性地考虑了开展项目时可能遭遇的状况，并对其造成的影响进行预测。分析下来，如果我们需要改变一些工作方式或流程才能解决创新潜在的问题，就意味着要采取一些改进措施来保障项目的顺利实施。

## 三、定义成功：结果导向的设计

这一步对应的设计思维原则是“能够平衡需求和可行性的框架”。它对创新项目的开展提出了三个方面的要求。第一个要求是创新的目标要与组织5个层面的产出一致，即行为、学习、应用实施、影响以及投资回报。这要求我们考虑创新中需

要采取的措施及它们可能造成的影响。第二个要求是一开始就清晰给出成功标准，并将其告知所有相关人员。第三个要求是让团队中所有人都清楚自己需要扮演的角色和发挥的作用。项目中的每个人都要明确，为了达到整体的成功，自己应该做什么，做到什么程度。在开始的时候，团队成员应根据最终的创新目标而设定各自工作。

## 四、满足需要：考虑设计的输入、反应和学习

这一步对应的设计思维原则是“运用同理心应对设计挑战”。创新团队成员必须让自己站在用户的角度考虑问题，这要求设计和开发人员从客户体验出发，设身处地为创新的最终使用者服务，满足他们各方面的需求。这一步的关键

是确保创新与顾客相关，对顾客有价值、有意义，并以此为行动导向。此外，它也要求创新使用者能够参与项目，提供意见建议，使得最终的输出成果切实符合他们的期望。

## 五、坚持：设计的应用及其影响

这一步对应的设计思维原则是“促进探索和实验的文化”。这要求团队成员为成功尽其所能。他们应遵循计划步骤，认真完成各项工作，采取必要措施，确保实现最终目标，取得创新效果。为了适应新的环境与场景，团队可能需要破除陈规陋习，采用新的工作流程与方法。有时，这些新流程与方法还需要向所有相关方推广。在这一步中，广泛的收集数据十分必要，对数据的分析保证了创新向着既定的



目标前进。此外，为了推进对创新的测量、评估，推动创新的应用实施，我们还需要开发出一些新的工具方法。

## 六、测量结果并计算回报

这一步对应的设计思维原则是“有稳定的流程和支持性方法”。在这一步，我们要拿出许多对利益相关者——特别是那些投资人来说——非常重要的数据。这需要项目成员对实际开展情况进行一个相对全面的评估，既包含创新方面的成果，还要认真分析其财务回报。

要做到这一点，不但要获得许多数据，还要能够将创新绩效与其他方面的绩效分解开来。这点很重要，但也很难。我们都知道，当对一项工作进行评估时，会有许多因素影响评估结果。例如，当我们使用创新方法以缩短项目周期时，环境或是系统的因素都会对结果有影响。因此，将创新导致的结果与其他因素分解开是非常必要的。

同时，评估创新回报最好能够将各类结果转换为财务指标，以便比较。比如创新提高了工作效率或增加顾客的便利性，是否能够换算为盈利的增加值？有时候，这样的转换相对容易，比如企业中存在差错或缺陷过多的问题，我们运用一种新方法显著降低了差错率，财务人员可以计算出差错率下降带来的成本节约。

但在某些情况下，这样的换算是困难的。比如，通过优步可以在三分钟内叫到一辆车，而不用站在街头等上30分钟，那么节省下来的时间

值多少钱呢？创新团队经常面临的挑战是如何用大多数人可以理解的方式，向投资人或其他相关方清楚地讲出创新价值。

值得注意的是，这一步计算出的创新价值将反映在新产品或服务的定价中，而新产品或服务的定价反过来又会影响创新回报，这将是一个复杂的相互影响的问题。为了能够得到合适的结果，我们可以采用一些财务上通行的标准方法，以便能将创新效果分开计算并将其转化为财务价值。当我们将创新结果都统一采用财务价值进行衡量后，同样的，对开展创新所需投入的成本最好也能做这样的转化。最终，我们能够比较完整地得到该创新项目的完整描绘——投入多少，结果会回报多少。投资回报率或收益成本比是最佳的评价指标。

## 七、讲好故事：向关键的相关方传达信息

这一步对应的设计思维原则是“讲好故事以激励管理层”。此时，我们手头已经有了关于创新的绩效评估及其财务价值报告，但事情还没有完。我们必须迅速将这些信息传达给相关方，以确保他们能了解进度结果。如果评估结果显示我们尚未达到既定目标，那么团队成员必须向相关方说明将要开展的必要的改进措施。记住，不要进行枯燥冗长的陈述，最好是通过精彩的故事向人们讲解。只有这样，才能充分吸引人们的倾听和关注。有趣的故事总是比沉闷的报道更能吸引人，也更有助于项目获得持续的支持。

可以从不同层面和不同角度去构思所要分享的故事。如果能够把重大事件、奇闻轶事和严谨数据熔于一炉的话，在打动人心方面将无往不利。好故事往往能使新项目与众不同、脱颖而出。

## 八、优化结果：运用黑箱思维增加资金支持

这一步对应的设计思维原则是“在经营战略中运用新的竞争逻辑”。这包括运用黑箱思维的概念方法检查结果，从而获得对创新项目的更多支持。在改进型项目中，这一点尤其重要。当重大的基础性或原创性创新不易出现的情况下，改进型优化是必要的，它可以使我们的产品或服务价值始终超越顾客的期望，获得可持续的财务回报，不断优化投资收益，从而得到更好的支持。

## 结语

到此，我们描述了运用设计思维的10个基本原则和8个易于遵循的步骤。运用它们，可以在创新项目中成功导入设计思维。简而言之，首先要对项目结果进行充分设计，然后围绕结果采集必要数据，对过程予以控制，不断评估创新的价值，并以故事的形式讲述给相关方，获得他们更多的资金支持。对任何一种创新方法（如本文中的设计思维），都可以采用上述步骤导入到项目或组织中去。它的适用性很广泛，能够较好地保障创新项目的实施效果，获得理想的投资回报。📌

（宁希 编译）