

[新聞稿]

Unleash! 設計思維網上論壇 2020：活用設計思維 以「遠見」「理解」「勇氣」及「適應力」駕馭 VUCA 時代



[2020年8月4日, 香港] 香港設計中心於7月30及31日舉辦了為期兩天的「Unleash! 設計思維網上論壇2020」, 探討設計思維如何有助公私營機構駕馭不穩定(V-Volatile)、不確定(U-Uncertain)、複雜(C-Complex)及模糊(A-Ambiguous)的烏卡(VUCA)時代。是次網上論壇吸引超過600位來自不同領域的人士參加, 印證以設計思維解決問題的創新方法在香港越受重視。

設計思維：讓我們在下一個新常態出現前作好準備

疫情徹底改變了我們的生活, 由個人至專業層面、企業與消費者的互動以至產品及服務的供應方式, 都出現了前所未有的轉變。香港設計中心主席嚴志明教授太平紳士於閉幕致辭重申設計思維的價值, 強調設計思維有助我們應對新常態帶來的考驗。「沒有人知道疫情會在甚麼時候和以怎樣的方式結束, 但可以肯定的是, 世界將會不再一樣。我們仍要繼續面對各種日常挑戰, 但同時也要開始思考要建立怎樣的未來。與此同時, 疫情也加強了我們對人性的本質及人類基本需要的理解。現在正是我們把設計思維引入機構及社區的良機。」

為應對新常態, 嚴教授提出設計思維能有效地幫助機構:

- 探索, 重新探索顧客的真正需要
- 定義, 重新定義機構的核心目標
- 與機構內外的持份者協作, 發掘潛在機遇
- 加快開發原型過程, 以控制創新過程中的成本及風險
- 於創新路上贏取員工及顧客的支持和信任

為期兩天的網上論壇涵蓋新常態下不同的重要議題, 兩天分別以「社會應用」和「商業應用」為主題。香港特別行政區政府商務及經濟發展局副局長陳百里太平紳士於開幕演講分享了政府如何加強運用設計思維, 在開發公共資源時加入更多創新元素, 以改善公共服務的用戶體驗。陳局長分享:「本屆政府致力提倡在政府內部以及社會層面應用設計思維作為解決問題的工具, 藉此改善公共服務。新冠肺炎疫情為經濟帶來影響, 商務及經濟發展局亦運用了設計思維, 期望為商界開創機遇, 例如加強對中小型企業的支持, 協助他們有效應對外來經濟環境所帶來的挑戰。設計思維絕對是讓我們駕馭『烏卡』時代的重要工具。」

反思醫療及健康服務

疫情加快了創新醫療保健的迫切性及需要, 論壇以由醫護行者主席范寧醫生所主持的首場專題研討「反思醫療及健康服務」揭開序幕。

鹿特丹眼科醫院前醫療顧問 **Roel van der Heijde** 先生分享了他們如何運用設計思維減低患者對在醫院接受治療的不安和恐懼。醫院的管理層將一間普通、感覺冰冷的眼科醫院，化身成讓病人感覺光明和舒適的地方，並大大提升了求診人數。他強調醫院轉型成功，在於與同儕建立全球學習網絡、鼓勵員工分享意見，由微細之處著手，一步一步邁向成功。**Roel van der Heijde** 先生指出：「設計思維是一種讓你可以小試牛刀，試驗即時效果的方法。最早才出現的新念頭，下午便可進行實測。」

騰訊醫療副總裁**吳文達**先生解說了騰訊如何以「用戶為本，科技向善」的理念抗疫。騰訊醫療的平台讓用戶獲取權威、可靠的資訊及醫療指引。而其「抗疫」服務包更為用戶提供網上問診、心理諮詢、查詢熱線，以至透過騰訊小程序(迷你應用程式)預購口罩。騰訊的案例展示出科技在解決人類需要越顯重要，以及與用戶共創及反覆改良方案的需要。**吳文達**先生在解釋騰訊的創新文化時指出：「我們要為犯錯或失敗作好準備，若錯誤令我們卻步，我們根本不可能取得今天的成果。」

香港港安醫院門診部經理**盧凱懿**女士解說了他們以病人為先的理念，並講述了他們如何採用設計思維，由下至上(Bottom Up)改善病人及照顧者的體驗。他們的醫院十分重視新員工就病人服務方面提出的意見。**盧凱懿**女士亦分享了他們如何運用科技，讓 **Ally** 人工智能機械人擔任病人的專屬健康助理，陪伴病人完成整個診症過程。若病人家人未能同行，機械人更可成為病人與家人連繫的橋樑。

最後，講者在總結中指出，我們很難從上而下去改變龐大的醫療系統，所以由下至上的創新尤為重要。**范醫生**強調，要改善福祉，我們必須從社區的角度出發。他更認為：「投資醫療系統只可保證我們百分之二十的健康，餘下的部份必須倚賴社會要素的配合。」

公商民攜手共創未來

「公商民攜手共創未來」的專題研討由 **MAKE Studios** 創辦人及總監 **Patti Hunt** 女士主持，她聯同來自丹麥、新加坡及台灣的專家分享了多個不同的案例，並探討如何以設計思維和共同協作有效解決社會上的棘手問題，審慎地將意念轉化成行動。

丹麥設計中心項目總監 **Julie Hjort** 女士分享了他們如何融合情景規劃及設計思維，與不同持份者一起以務實、有趣及具行動力的方式創建未來。

ThinkPlace Singapore 首席顧問**黃麗婷**女士分享了他們如何與不同持份者合作，包括美食家、農夫、製造商，以及政府及非牟利機構，應對新加坡的食物安全問題。**黃麗婷**女士分享的案例從新加坡人對椰漿飯的喜愛出發，探索不同的可能性，反映出與不同持份者互動協作能如何幫助大家找出問題所在。

5% Design Action 社會設計平台執行長**楊振甫**博士解說了他們如何集思廣益為腦退化病人及照顧者帶來更優質的生活。**楊振甫**博士指出：「這是一個一起觀察、共學及共創的過程。」他亦強調跨界別合作在過程中的重要性。

福祉的全新意義

第一天的論壇以 **IDEO** 合夥人兼亞洲區執行總裁 **Charles Hayes** 先生及教育燃新董事及香港兆基創意書院校監**黃英琦**女士的對談作結。兩位深入探討了疫情如何改變了大家的思維、價值觀、行為和生活優先次序。**Charles Hayes** 先生提及消費模式轉移至安全和自我增值的層面上、私人/個人及公眾/專業多重身份的轉換及逐漸接受無常的概念。**Charles Hayes** 先生分享了不同行業、本土和全球經濟能如何透過企業合作、開放式創新、混合工作間和人才管理，以至公私營合作來轉型。

第一天的講者加入閉幕討論並分享了他們於疫情下的最大得著：

1. 於社區開展行動的重要性及迫切性
2. 勇於嘗試，從錯誤中學習
3. 科技讓我們更容易協作和為所有人提供解決問題的方法
4. 關注我們自身情感上的需要
5. 保持樂觀

Charles Hayes 先生以何謂設計思維作總結：「設計思維不單是流程，其更重要的意義在於事事以人為本，明白他人需要，保持好奇心，嘗試了解身邊發生的事情，認清自己的弱點及假定，學習以極靈活、開放及協作的方式處理問題。」

活用設計思維 駕馭 VUCA 時代

在第二天的開幕演講，LUMA Institute 聯合創辦人兼行政總裁 Chris Pacione 先生在致辭中分享為何設計思維日趨重要，並解釋設計思維怎樣幫助企業保持競爭力。Chris Pacione 先生指出：「設計思維是一套思考方式，能助你想出應對難題的辦法，增加成功機會。」他將設計思維比喻為應用於商業的武術，當中包括六個核心技巧，分別為同理心、提問、形象化、想像、重複改進及協作。要在企業提倡設計思維，Chris Pacione 先生強調，委託每一個成員設計師，讓他們學習如何融入設計思維，避免形式化，而同輩間的學習及親身實踐尤為重要。

數碼轉型的迫切性

「數碼轉型的迫切性」專題研討由 Interaction Design Association Hong Kong Chapter 創辦人安芯儀女士主持，並聯同來自安永會計師事務所、滙豐銀行及南華早報的嘉賓作出分享。講者一開始便強調不論你打算用甚麼詞彙，都一定要先向機構內的每一個人清楚解說何謂「以人為本」。安永會計師事務所用戶體驗設計行政總裁 Dwayne Serjeant 先生指：「為取得內部認同，我們應先著手處理能大家感到最切身的問題。可以是內部持份者關注的議題，不一定與顧客有關。」

南華早報行政總裁劉可瑞先生道：「每一個人人都肩負著了解顧客所需及創新的責任。」這是一個重複溝通的過程，然而不代表要在同一時間得到所有人的認同。

滙豐銀行 PayMe 客戶體驗主管 Nico Guiridlian 先生指出了以機構內的共同「語言」溝通的重要性，過程亦要能以商業成效及顧客滿意度量化。

Dwayne 強調設計思維並不單指培訓，而必須加以實踐應用，方可見其裨益。在回應有關香港人害怕失敗的文化的提問時，Nico 認為我們應建立一個從失敗中學習的框架，失敗越早、前進亦越快。

Nico 先生指出，他們會盡可能邀請銀行顧客(統稱 PayMe Insiders) 參與其設計及開發過程。劉可瑞先生提出了另一套有關數據與摘取用戶見解的另類看法。他認為人工智能及機械學習讓量化研究出現轉型，將研究數據(過去的研究報告)和預測性分析(提出改善建議)提升為預知性資訊(預測顧客需要及喜好)。Dwayne 及 Nico 同時認為，混合式應用質化及量化研究仍然重要。Dwayne 亦指出：「企業應時刻留意任何可引發長遠發展的早期訊號。因為大部分企業的傳統業務正在消失，他們必須開始思考轉型。」

建立以人為本的創新團隊

要建立穩固的業務和忠心的客戶群，要從關心員工，培養他們學習和成長的能力做起。**Design Thinking In Action** 創辦人及首席策展人黃思遠先生與幾位人力資源發展專家，討論了企業能如何建立以人為本的創新團隊，以應對烏卡帶來的挑戰。

羅氏集團人力資源總監張嘉瑩女士介紹了他們公司的「H.I.T.」文化，代表 Happiness (快樂)、Integrity (誠信)及 Teamwork (團隊精神)。他們的行政總裁於 2018 年參加了 Unleash! 企管高層圓桌會議後，便開始把設計思維融入公司文化，並化身為「H.I.T. Plus」文化 (人為本(Human-Centric)、創新(Innovative) 及突破思考框架 (Think without the Box)。他們為應用設計思維的過程設下五個階段，分別為了解(參加培訓)、發展(揀選及應用特定的設計思維流程和工具)、實踐(應用設計思維於改善工作流程及企業社會責任活動)、跟進、強化與鼓勵，以及檢討。張嘉瑩女士道：「我們要日復一日，持之以恆，以每天帶來一小點改變為目標。」

中華電力有限公司業務發展部高級總監劉麗娜女士指出，設計思維與他們的商業目標相符，讓他們建立創新文化，了解顧客。他們實行五個章別評級制，分別為學徒、從業員、助理、師傅及要務人員，並為所有員工提供電子學習、入職課程、深度培訓及管理支援計劃。劉麗娜女士認同其他講者，並強調訓練設計思維須每天不斷應用及累積。去年，他們毋須花費大量資源便為 2,200 名員工提供了培訓。

香港管理專業協會人力資源發展管理委員會成員廖國泰先生分享他與員工交流的經驗，並鼓勵員工學習及應用設計思維。他強調若想得到內部認同，便要從員工入手，將設計思維融入他們的興趣。廖國泰先生指出：「以別人的終點作為你的起點。」他相信設計思維是一套思考方式。當員工了解到創新的需要及對其本身的裨益時，他們便會享受將設計思維應用於工作。

三名講者都提到把設計思維融入企業文化的好處，能讓同事更批判地思考，加強互相協作、創新，更靈活以及更樂意從錯誤中學習。正如黃思遠先生總結所言：「設計思維不單能讓企業了解顧客，更有助員工發展。」

如何開始引進設計思維：講者十大要訣

- 切合組織目標
- 溝通清晰、不厭其煩
- 從小處開始著手
- 鼓勵人人參與，用他們的「語言」溝通
- 聚焦於事情的裨益，並同時考量財務及非財務效益
- 聆聽及融入顧客的意見
- 不要太執著過程
- 從實踐中學習
- 保持玩味的心態、輕鬆自在的態度
- 從失敗中改進

從烏卡到烏卡 2.0

香港設計中心行政總裁利德裕博士致歡迎辭時表示：「以人為本的設計讓我們透視剖析大家真正面對著的挑戰，帶動我們以目標為本，重整策略及以創新思維，並創造正面影響。」也許，正如一位論壇參加者所言，設計思維有助我們以「遠見」、「勇氣」、「理解」及「適應力」駕馭烏卡，創造烏卡 2.0 的新時代。

- 完 -

關於香港設計中心

香港設計中心成立於 2001 年，致力推動設計思維——以人為本的方式作為創新的解難方法，藉以創造商業價值及改善社會質素。為配合行政長官於施政報告中提出倡導跨界別設計思維的政策，香港設計中心於 2018 年開展《Unleash! 設計思維·無限可能》計劃，並獲得商務及經濟發展局旗下機構創意香港所贊助。