

化創新為價值的關鍵

設計思考 引爆軟體業服務創新

全球化競爭下，企業積極追求創新以與時俱進。丰聚醫創共同創辦人段岱佳曾任商業軟體巨擘 SAP 矽谷設計创新中心總監，運用設計思考，幫助多家知名企業進行數位轉型。她認為，創新的關鍵，也許不在科技，而是在組織文化。

口述／丰聚醫創共同創辦人 段岱佳 撰文／陳婉菁 攝影／黃鼎翔

很少人知道滑鼠是誰發明的？史丹佛國際研究院（SRI）的恩格巴特（Douglas Engelbart）博士在1968年12月9日的一場發表會上，秀出包括滑鼠原型、超連結、視訊會議等多項發明，數十年後被封為「演示之母（Mother of All Demos）」。這麼不世出的天才卻未因此致富，在矽谷也鮮為人知，為什麼？

因為恩格巴特的想法領先時代太多，缺乏商業模式支

持，沒能成功把創新轉化為金錢價值。所謂的「創新」需具備三要素：以人為本、技術到位、獲利價值。除滿足人類需求，科技本身要夠強，還要能幫企業賺錢。能夠串連起這三者的解決方案，就是「設計思考（Design Thinking）」。

好設計就是好生意

IBM 創辦人沃森（Thomas Watson）在1966年曾說：「好設計就是好生意。」直到近十年，大家才發現它的重要性。美國很多公司把設計提升至戰略性地位，根據國際

段岱佳

現職：2017年6月與江宜蓁醫師成立「丰聚醫創（Design Thinking Foundry）」

經歷：SAP 矽谷設計创新中心總監

學歷：史丹佛大學管理工程系碩士、馬里蘭大學機械工程學士、台大電機系肄業

目標：把設計思維導入醫療領域，成為「醫療界的IDEO」

座右銘：把「Design Thinking」變成「Design Doing」，成為最棒的創新者！



設計管理協會（Design Management Institute）研究，全球以設計為中心的 15 大品牌，如蘋果、可口可樂、福特、星巴克等，過去十年的股價表現，超過標準普爾指數 200% 以上。由此可知，一旦公司注重設計，產品或服務受到顧客認同，也帶動股票價值。

我之前擔任 SAP 矽谷設計創新中心總監，這家德國企業受惠於 Y2K 千禧蟲危機，在 1990 年代快速崛起，成為企業資源規劃系統（ERP）全球龍頭。創始人普拉特納（Hasso Plattner）為了再創巔峰，於 2005 年和 IDEO 創辦人 大衛凱利（David Kelley）在史丹佛大學成立設計學院（d.School），設計思考成為超夯的課程。

d.School 強調設計思考有五步驟：同理心（Empathize）、定義（Define）、發想（Ideate）、原型（Prototype）、測試（Test）。設計首重使用者需求，接著定義出使用者面臨的問題，腦力激盪發想各種點子，並動手做出原型，最後進入實測。

有一個設計思考的成功案例：奇異公司（GE）製造 MRI 核磁共振掃描儀，過去兒童病患一看到機器就大哭，致 80% 的兒童需全身麻醉才能檢查。GE 工程師經過設計思考訓練後，將核磁共振掃描儀重新設計成「冒險體驗」，導入海底世界、太空探險等主題，請護士先和小病人講故事，減輕恐懼，結果需全身麻醉的比率降至一半，凸顯設計思考的效益。

自 2005 年起，普拉特納在 SAP 內部亦同步推動設計思考，進而成立設計創新中心，為全球客戶提供設計服務，協助數位轉型，多次榮獲紅點設計獎。

創新 = 創造力 x 執行力

創新絕不是紙上談兵，《創新的兩難》作者 克里斯汀生（Clayton Christensen）提出，延續性創新（Sustaining Innovation）如蘋果不斷汰舊換新，與破壞式創新（Disruptive Innovation）如 Uber 顛覆計程車業，兩股力量相互拉扯，常令企業陷入兩難。

其實，不管是延續性或破壞式創新，都可簡化成方程式概念：創新 = 創造力 X 執行力。台灣人執行力強，但單憑「解決問題（Problem Solving）」的能力，無法帶來突破性創新，還必須要有創造力，在解題前「明確



以人為本、技術到位、獲利價值，是創新的三大要素，但唯有設計思考能串連三者，提出最佳解決方案。

界定問題（Problem Finding）」，解題才有意義。

3P + 3D 帶動創新文化

創新最重要的關鍵，也許不在科技，而在於組織文化中的 3P：人才（People）、做事方法（Process）、創新場域（Place）。在團隊中要有不同特質的人，並從不同角度做設計思考，像兼具廣度與深度的 T 型人才就很搶手。

其次，設計思考五步驟可再簡化為 3D：發現（Discover）、設計（Design）、落實（Deliver），用同理心發現使用者需求，設計出可能的解題法，具體執行實驗，不斷微調出最佳解決方案。在反覆進行過程中，「早點失敗，才能早點成功」，寧可初期多花點時間與資源去實驗，比起到頭來整個砍掉重練，整體成本少很多。除了組織文化，個人也能做到自我文化改變。我很喜歡賓士汽車幾年前的廣告，運用色彩展示左右腦的不同，右腦繽紛具想像力、左腦則黑白邏輯分明。很多工程師覺得自己是左腦思考型，不會畫畫、藝術力薄弱，但是每個人與生俱來都有左右腦，何必自我框限、害怕創造？■