

行業革新應對科技革命靠「食腦」

提起「設計思維」，很多人可能會以為是指傳統上的產品設計。但「設計思維」已經不只局限於此，而是成為一套可以用於制定人才戰略、營運及管理的新思維。全球化、科技進步和人口壽命增長為企業和社會帶來了各種新挑戰。在將來，更多工作都會由人工智能取代，舊的解難思維已經不再可行，外國很多政府和創科企業都開始轉用「設計思維」。在香港這個一直講求「食腦」的社會，如何應用目前最具革新性的「設計思維」，在企業、政府、學校各層面為城市創造經濟和社會價值將成為關鍵。

文、攝：香港文匯報記者 陳添浚

事實上，「設計思維」雖然也有參考到設計產品時所需要的能力，但其實是指更廣義的以創意、以人為本、講求合作為核心的思維模式。設計思維尋求了解用戶的需求，更進一步找出持份者所面對的根本問題，再透過創意動腦、製作原型以及情境模擬測試，為各種議題尋求創新解決方案。

「設計思維」可應用各行各業

Design Thinking in Action 創辦人、前亞洲萬里通行政總裁黃思遠舉例解釋「設計思維」：「以前我們可能提出一個問題，然後嘗試找答案解決。但如果應用『設計思維』，我們就會思考這個問題本身是不是一個真的要解決的問題？」興迅實業創辦人兼香港社會創業論壇主席張益麟則指出，隨著「共享經濟」的來臨，用戶體驗（user experience）將變得更重要，無論是營商，還是社企，都需要周全考慮不同持份者，作出跨界合作。

根據2018年9月香港設計中心與香港中華廠商會等合作進行的意見調查，了解香港公司現時在多大程度上擁有既定架構，去實行嶄新營商方法。調查發現，近一半（50%）的受訪者表示聽過「設計思維」，而逾74%的受訪者希望了解更多關於設計思維如何幫助他們解決業務挑戰。其中約40%至70%的受訪者在其業務運營中應用了設計思維的某些元素，包括進行用戶研究、擁有跨部門的工作小組，以及在推出市場前對新產品進行原型設計。

愈來愈多公司正在學習如何通過設計思維，整合客戶需求、創新科技的力量和業務目標。黃思遠是首批把「設計思維」引入香港實踐的企業管理高層。在他的領導下，他為亞洲萬里通建立了新的「設計思維文化」。

他指出，設計與科技的關係很緊密，很多金融科技企業例如最新的虛擬銀行都會應用到「設計思維」。很多企業也已經有首席設計長（Chief Design Officer），該職位的工作也不只是管理美學工作。同時，很多企業也設有創新中心（Innovation Hub），利用「設計思維」創造了不少數碼產品。

「設計思維」在營商思維上最大的影響，是令黃思遠不再鎖死問題的解決方式。而是重新定義問題。「當然，你向公司拿取資源時，你跟他說這些資金是用來『研究要解決什麼問題』，而不是用來『解決已找出的問題』，一定会有很多阻撓。所以我建議可以先從較實在、實體的項目去應用『設計思維』，例如改善辦公室。」

張益麟認為，「設計思維」不是大企業才可獨有，初創企業、社企也很需要「設計思維」。「『設計思維』是一法門，促使企業賺取盈利之餘，創造新的社會價值。」他說。他以自己本身從事的時裝行業為例。「現在我們時裝業也不能只靠大量生產，而是要考慮到顧客更個性化的要求，所以利用數碼科技我們設計了新的購買場景。」

他同時認為應該摒棄「社企等於微企」的想法，思考社企如何透過商業參與，利用「設計思維」製造更大社會效應。「有些社企對社會問題很有insight（遠見），但是缺乏商業設計思維。例如人口老化產生很多新問題，但很多商業設計可以解決。例如有一個推力梳化的設計，可以幫助老人家用較少氣力站起身。」



出色的設計由腦震盪創新想法開始。

■香港設計中心是香港最大型的「Innovation Hub」。



■香港道教聯合會雲泉學校推行「設計思維」教育見成效。

設計思維應用在教育界

「設計思維」不止是用在企業上，在學校其實更需要推行，因為學生在若干年後出來社會工作，那時的社會環境變化將比現在更大，人工智能、科技革命將改變很多行業，如果繼續教授學生舊有的思維模式，未來就難以在競爭激烈的社會生存。

香港道教聯合會雲泉學校副校長張寶雯已在其學校推行「設計思維」教育兩年。她說，「設計思維」是一套系統化的思考模式，能教導學生以同理心發掘未滿足的需要、界定問題、產生新想法、創作原型等。「不止是學生的學習方法改變，連老師的教學方法也要改變，我們要讓老師上課，讓他們學習新的教學法。」

推行兩年，張寶雯看到不少成效，「很多同學都能將『設計思維』融入生活。例如有學生設計出『Saving Hot Dog』，讓家中寵物狗隻可以透過掛在其身上的磁石，來控制風扇磁石開關（magnetic switch）的裝置，自行開風扇，解決夏天出門時要在家中為狗隻長開冷氣的問題。透過試驗，學生又發現狗隻上的磁石有機會撞爛裝置，最後學生在裝置加設防撞圍欄，不斷去完善，發揮『設計思維』的效力。」

■「Saving Hot Dog」的設計經過原型（prototype）不斷測試。



「設計思維」不止是用在企業上，在學校其實更需要推行，因為學生在若干年後出來社會工作，那時的社會環境變化將比現在更大，人工智能、科技革命將改變很多行業，如果繼續教授學生舊有的思維模式，未來就難以在競爭激烈的社會生存。

香港道教聯合會雲泉學校副校長張寶雯已在其學校推行「設計思維」教育兩年。她說，「設計思維」是一套系統化的思考模式，能教導學生以同理心發掘未滿足的需要、界定問題、產生新想法、創作原型等。「不止是學生的學習方法改變，連老師的教學方法也要改變，我們要讓老師上課，讓他們學習新的教學法。」

推行兩年，張寶雯看到不少成效，「很多同學都能將『設計思維』融入生活。例如有學生設計出『Saving Hot Dog』，讓家中寵物狗隻可以透過掛在其身上的磁石，來控制風扇磁石開關（magnetic switch）的裝置，自行開風扇，解決夏天出門時要在家中為狗隻長開冷氣的問題。透過試驗，學生又發現狗隻上的磁石有機會撞爛裝置，最後學生在裝置加設防撞圍欄，不斷去完善，發揮『設計思維』的效力。」



設計思維應用在公共服務

除了企業、教育外，「設計思維」也適用於公共服務上。事實上，無論是世界各地，抑或是香港的公共行政系統也總是被批評為過於僵化和官僚，缺乏行政效率。應用前衛的「設計思維」於公共行政上，正好可以解決行政部門之間協調性差的問題，更可以使服務更貼近市民需要。

Design Thinking Hong Kong 創辦人 Ms. Patti Hunt 舉出一些外國政府成功的例子。「英國政府就應用『設計思維』到公共服務。例如福利金的申請及接收系統就被重新以數碼化設計，並得到精簡，結果減少了41%不符合資格的申請，每年省卻13萬英鎊。另外，阿聯酋也考慮到『以人為本』的設計原則，通過『快樂局』（Ministry of Happiness）將公共服務對應於人生大事如讀書、求職、結婚、產子、投資及退休等，並減少了部門之間的不協調。」

為了推動「設計思維」，香港設計中心宣佈「設計思維·無限可能」計劃的活動。首階段將由2018年10月至2019年3月起。即將開展的活動包括老師培訓工作坊系列（10月至3月）、設計思維101工作坊（11月3日）、設計思維從業員培訓認證計劃（12月3日至4日）等。其中設計思維從業員培訓認證計劃更是香港首個具專業認可的設計思維課程，由全球領先教育公司 LUMA 研究所負責。



■LUMA研究所將在港教授設計思維。

港童14米填色畫冊創健力士紀錄

香港文匯報訊「瑞銀童心·畫出未來」大型藝術活動日前在中環海濱活動空間舉辦，逾500名來自保良局的小朋友和公眾人士在活動中共同為巨型畫冊《未來的香港》填色，畫冊全長14米，創下「全球最大填色畫冊」的健力士世界紀錄。

這本巨型填色畫冊歷經一年多的籌備，由7名年齡介乎8至12歲之間的小藝術家設計，下午2時30分，在健力士世界紀錄官方裁審員John Garland正式宣佈活動成功刷新世界紀錄一刻，小朋友們頓時大瞪雙眼、高興得合不攏嘴。而在四周圍觀見證這歷史一刻的群眾也立刻喝采高呼，祝賀的掌聲此起彼落。

擔任活動主禮嘉賓的特區政府政務司司長張建宗強調，兒童的成長和發展是現屆特區政府的政策重點。政府也成立了一個常設、以行動為主導、由他擔任主席的高層次兒童事務委員會，以加強政府的工作和跨部門合作，確保兒童在香港健康成長和發展。

瑞銀財富管理大中華區主席及主管暨瑞銀香港區主管盧彩雲表示：「我們很榮幸可以聯同特區政府和保良局創下世界紀錄，為香港樹立一個『七彩繽紛』的里程碑。我們相信藝術是強而有力的媒介，可



以呈現全新的觀點，激發新思維，拉近社區人與人之間的距離。這次的藝術活動得以順利舉行，全靠一群才華洋溢的小藝術家聚首一堂。藉由這班小朋友的視角，我們可以窺探他們對未來香港的冀望；而從這些作品我們可看到香港的未來將充滿希望。」

香港保良局總經理蔡李惠莉表示：「保良局一班小朋友有份參與這次活動，都感到非常榮幸和雀躍。透過藝術創作，小朋友

不但可以學習欣賞藝術的價值，亦可從不同角度觀看世界，自由發揮想像力，同時挑戰社會現狀，表達自我。這群小朋友都十分幸運，可以得到這個計劃支持，盡情探索藝術。」

除了「瑞銀童心·畫出未來」活動之外，瑞銀亦在中環海濱活動空間舉辦一年一度的「瑞銀香港公益慈善展」，以及以「活出色彩：把熱忱化作行動」為題的座談會。

■蔡李惠莉（左三）、盧彩雲（左五）、張建宗、John Garland 與七位小藝術家合照。

中通社

《海賊王》巡展首登內地 下月初深圳啟航

香港文匯報訊（記者 熊君慧）日本知名漫畫《海賊王》將舉辦首次官方內地巡展，總展期18個月、覆蓋內地6大城市。作為內地巡展的首站，主辦方特意選擇了深圳文化藝術傳播的新地標——位於蛇口碼頭的海上世界文化藝術中心，方便深港兩地市民前往參觀。深圳展出時間則將從11月3日持續到明年1月15日，總計75天。

《海賊王》作者尾田榮一郎親任本次中國內地巡展總指揮，現場除原物1:1復原尾田榮一郎工作外，還將全球首展尾田榮一郎超大尺幅原作，經典手稿、珍藏絕版手辦、VR現場體驗等項目均精彩紛呈。值得一提的是，在深圳會場，集英社《海賊王》展部分區域將全球首次允許觀眾拍照及錄製視頻，讓內地粉絲獨享福利。

本次巡展由中國人民對外友好協會、株式會社黃山美術社主辦，中友國際藝術交流院協辦，重慶東嶺藝術品有限公司及永恒盛集團有限公司承辦，日本「Hello, ONE PIECE」執行委員會（集英社、TOEI ANIMATION、ADK、迪



■《海賊王》首次官方內地巡展海報。

文普）正版授權。據主辦方介紹，此次巡展是中日兩國重要的人文交流項目，首站落地深圳招商蛇口海上世界文化藝術中心，也是為改革開放40周年獻禮。