

设计思维工作坊

一、课程背景：

随着国际经济局势不稳定的延续，每个企业都面临着极大的挑战，原材料和人力成本的增加，生产成本的提高，渠道的多元化，客户的透明度越来越高，利润越来越低，加之无序化的发展，导致竞争加剧，政府战略转型、政策调整，使得产业化也发生巨大的变化，产品服务的价格战导致每个企业的生存和发展成为最棘手的问题，如果不变革、不调整、不创新，企业只能在红海里打仗，创新转型和持续发展是每个企业都诚挚渴望的。

变革和创新是双刃剑，因为创新和犯错误在得到结果之前是没有本质区别的，在一个企业中如何建立创新的环境，不仅仅是需要一个创新的概念，更重要的是建立一个创新的文化，包括创新的环境、创新战略、创新制度和组织、创新绩效管理等，并且开始努力让创新成为公司的核心竞争力，思考着如何将战略创新、运营创新、市场创新、品类创新紧密结合起来，协助人人都能参与到创新里来，为了达成这个目的，就需要一套工具和方法。

设计思维是一种以客户为中心的新服务流程与产品设计手法，它以关心客户需求福祉，创造社会价值并分享的思维来主导，重新设计与客户对接的流程，让客户快速的从口碑与体验过程，以拳头产品打动客户痛点，让尖叫声来引爆场面。

从传统技术导向的产品开发，到产品导向的产品开发，设计理念从技术设计思考、系统设计思考、感性设计思考，都只围绕在产品开发程序，忽略了产品开发的概念(Concept)形成，与为何需要产品的根本议题。以体验设计为基础架构的服务设计思考，让客户体验与口碑，透过互联网的便宜、快速特质，在最短时间内引爆话题，并且产生可盈利的经营模式，是设计思维 3.0 时代的来临。如何从只着重于产品开发的程序，改变技术观点至上的工业 1.0 时代，迎合总理在两会提示的几个观点，是大陆企业必须面对的新时代。以商业设计思考来摆脱工业 1.0 时代，直接进入工业 4.0，一带一路与双引擎，利用互联网追求全要素生产率。智慧城市的到来，以及中国制造 2025，在在都需要以商业设计思考来架构。

本培训分为三大部分：第一部分是建立个人的创新能力，采用演讲和案例分享的模式，强调个人建立创新成果所需要的条件。第二部分是头脑风暴，对于创新需要解决的问题，事先和相关人员进行沟通，确定要解决问题的主题，以及需要交付的内容，在过程中采取头脑风暴的模式，利用各种工具，实现互动，人人参与，是脑力和体力相结合，全程从解决问题的现状、未来、以及解决问题的创新想法出发，以人为中心，找到解决问题想法实现的阻力和资源。然后，将想法聚类，排出优先级，再通过梦想家/现实家/批评家来将想法分出短期、长期的落地。第三部就是草图设计，将想法利用乐高、绘画的模式，实现草图设计。通过赋能行动式培训，利用一整套的方法论，诸如客户旅程分析、现在未来和阻力、全局分析地图、商务模型画布、梦想家/现实家/批评家等，最后获得问题的解决方案，或者设计草图。

二、课程收益：

- 1、掌握成为创新者的必要技能
- 2、培养创新型思维所需要的思维模式
- 3、利用一整套创新设计思维方法论，采取互动的模式，解决企业最关心的创新转型问题
- 4、新产品、流程、组织、战略等创新的一套方法论和落地工具
- 5、设计出创新想法的草图，可视化实现

三、课程大纲

第一部分：打开创新思维

1. 什么是创新？

创新的五个核心定义：

- a) 解决问题：案例,滴滴打车
- b) 促进效率：案例,百度搜索
- c) 商业变现：案例,共享单车

2. 创新价值链与六步法分析

创新的闭环系统

3. 创新与每个人的关系？

- a) 创新的组织驱动力
- b) 创新的个人驱动力

第二部分：展开设计思维之旅

1. 创新设计思维的六大步骤
2. 史上经典设计思维的案例
3. 老师本人亲自操刀的设计思维案例

第三部分：进行创新挑战

1. 问题探索

- 超越客户的需求和期望
- 使用同理心地图进行深度分析
- 利用各种工具获得新的点子和想法
- 人人参与互动
- 没有领导和员工之分
- 没有批评、没有评价和议论

2. 细分、优先级、完善

- 利用客户旅程地图分析全局
- 使用商业潜能全景图分析全局将想法和点子分类、完善，并找出优先级
- 获得完善可行的解决方案和路线图

3. 故事画板

- 将想法利用画板实现从点到线到面的直观实现
- 整理想法，探讨想法的可实现性
- 利用现实家/批评家/梦想家的工具使得方案落地

第四部分：成果验收

1. 商业故事创作选取与优化

将各小组的故事进行发表及评分,选出最优者,并且融合所有方案整理出最合理的商业故事

2. 原型设计与落地利用乐高、彩笔等完成方案的立体实现

3. 设定原型的迭代指标与时间表

4. 现场展示与项目路演

第五部分：结论与反思

三、参考工具（根据企业现状背景与课题研讨所需，从中选择并组合使用）

培养创新思维与能力的方法

工具一、创新者的五大技能：提问-观察-社交-实验-联结

- 工具二、RTC 测评，发现自己的创新优势
- 工具三、团队创新会议演练
- 工具四、奔驰法

洞察用户需求的方法

- 工具一、了解组织最基本的背景信息：组织客户画像
- 工具二、将自己扮演成最终用户的角色：同理心地图
- 工具三、信息收集的第一手、第二手数据：客户体验
- 工具四、从用户体验获得想法：现场探索
- 工具五、消除偏见的观察：观察 APOEM 方法
- 工具六、深层次探索：现场访谈调研
- 工具七、深究因果关系：5W2H
- 工具八、充分理解用户的情绪：用户体验地图

得知用户致胜经验并以自身能力超越期待的方法

- 工具一、让不批评不议论落地：独立启发贡献
- 工具二、抛弃常规现实的想法：荒谬的解决方案
- 工具三、将想法进行合理的排序：互换排序法
- 工具四、相关因素聚类：聚类法
- 工具五、宏观经济分析研究：PEST 分析法
- 工具六、整体战略的研究：波特五力分析法
- 工具七、获得客户的整体视图：全局分析地图
- 工具八、了解客户的盈利模式：商业模式画布
- 工具九、探讨客户和终端客户间的关系：平衡计分卡方法

项目前期建构的方法

- 工具一、探索存在问题的关键：制定主题
- 工具二、从各个不同的角度分析主题：关键词替换
- 工具三、充分理解、分解主题：3—12—3 头脑风暴
- 工具四、颠覆性思维模式：如何不
 - 工具四、激发思维创造力：我们该如何做
 - 工具五、挑战的拓展：如何/为什么图表
 - 工具六、研究设计主题的利益相关者：利益相关者地图
- 工具七、讨论主题的目标群体代表者：用户画像(Person)
 - 工具八、客户日常流程回顾：客户旅程地图
 - 工具九、设计满足客户需求解决客户痛点方案：用户价值地图
- 工具十、为实现美好未来寻找方案：未来/现状/瓶颈/想法
- 工具十一、兼容客户的痛点和公司愿景：未来—客户旅程混合法
- 工具十二、解决客户痛点，提供超越客户价值的方案：价值主张画布

设计创新方案的流程

- 工具一、获得创新创意的九宫格：曼陀罗方法
- 工具二、主题要素发散分解：莲花图方法
- 工具三、涉及流程设计优化的方法：流程图

- 工具四、获得创新创意的常规方法：联想构思法
- 工具五、获得奇特的创新创意：强制关联法
- 工具六、全脑思维模式分析：思维导图法
- 工具七、寻求新的设计想法：惊喜狂奔法 (SCAMPER)
- 工具八、转换角度获得新创意设计法：还有没有其他的方法
- 工具九、关键词产生新的设计想法：神奇的关系
- 工具十、交替关键词获得新的创意：主题特征组合法
- 工具十一、关键特征重组：特征组合法
- 工具十二、整体到局部的创新：化整为零法
- 工具十三、将产品发展规律运用到创新设计模式：模拟创新法
- 工具十四、想法浓缩标准：约束开关法
- 工具十五、挑战传统的工具：真实与谎言

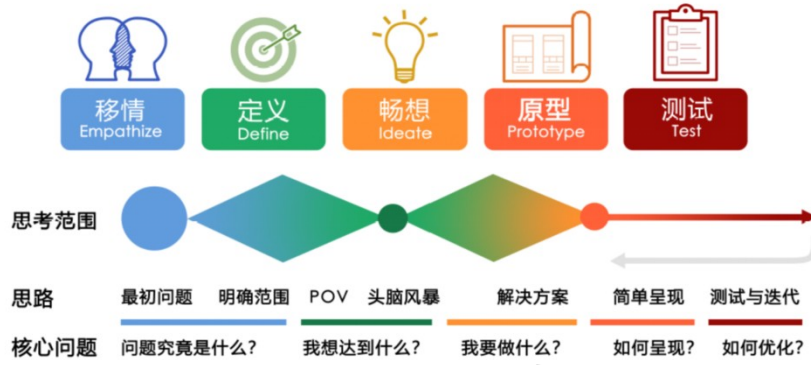
方案细分排序与完善迭代

- 工具一、凭直觉投票排序法：圆点投票法
- 工具二、反义问题游戏：失败模拟
- 工具三、创新想法狂野度分类：梦想/现实/批评分类法
- 工具四、分析决策分类法：鱼骨图方法
- 工具五、创新想法优先级判定：创新坐标法
- 工具六、获得更完善的解决方案：全局想法优化法
- 工具七、创新可行性评估：创新可行性检测
- 工具八、聚焦创意、减少想法的标准：利益相关者评估法

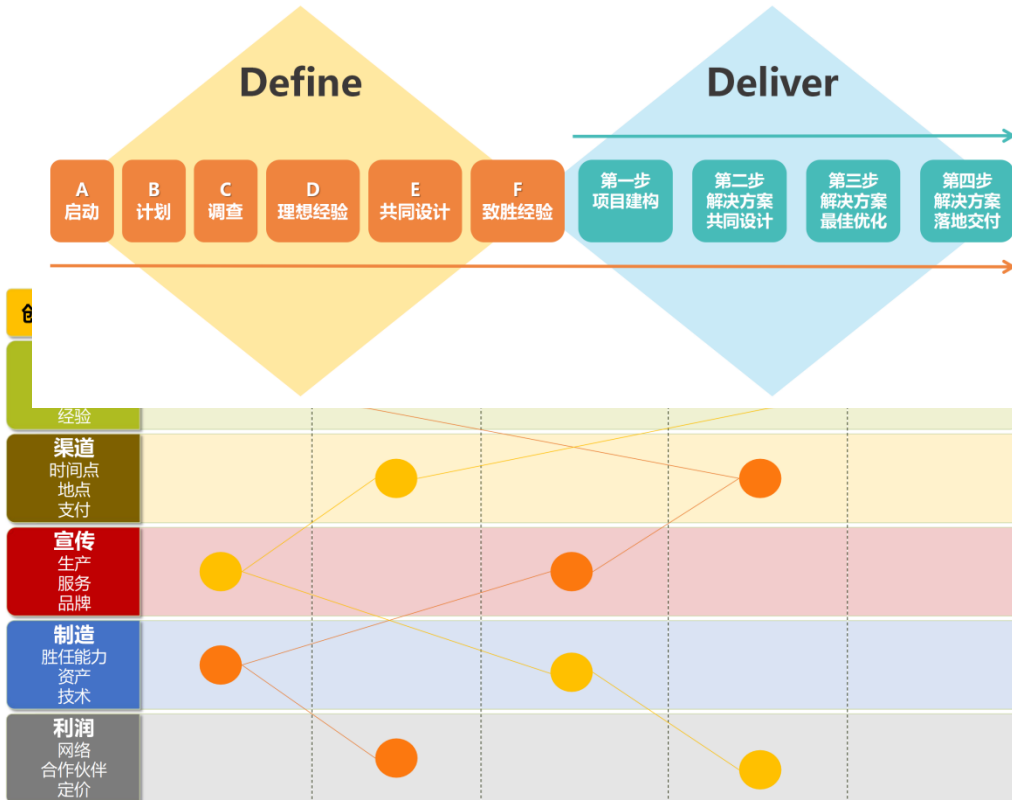
原型设计

- 工具一、想法的直观实现：草图描绘
- 工具二、想法的简易直观实现：纸质原型
- 工具三、形象场景演示：故事画板法
- 工具四、想法的物理直观实现：物理模型
- 工具五、设计方案的五维展现：五维盒子
- 工具六、结果的表演展现：角色扮演
- 工具七、方案的形象展现：APP 应用
- 工具八、获得敏捷解决方案和行动计划：影响地图
- 工具九、目标方案的实施：目标导向的行动计划
- 工具十、创新想法行动计划：图解行动计划
- 工具十一、相关聚类法：谁来做
- 工具十一、制订行动计划的依据：判定树法

多种工具应用在设计思维中



设计思维十步法(双钻模型)



往期案例——欧莱雅(中国)集团

合作背景 杰出案例

在欧莱雅x屈臣氏门店升级项目中，我们为欧莱雅总部管理层及屈臣氏门店经理设计了一系列定制化的**设计思维工作坊**，我们协助学员对美妆品类进行了深入而全面的研究，从中洞察中国消费者的独特态度，并运用定制化创新引导工作坊解决实际难题。在新店设计与服务流程优化的板块上，我们帮助欧莱雅在门店设计、供应链管理、吸引顾客进店、延长消费者在店内停留时间等环节上进行了**业务问题的逐点突破**，用创新的方法帮助欧莱雅形成解决问题的突破性创意，并帮助客户将创新方案落地，最终助力其业绩实现逐步跃升。



专家介绍：吴大有 博士

专业资质

- 英国剑桥大学创新管理系博士后研究员
- 中科院管理心理学博士
- 美国全球创新研究院(GIMI)认证专家
- 上海市工业互联网协会数字化转型首席专家
- 美国斯坦福大学行为设计学大师 B.J.FOGG 授证专家
- 宾大沃顿中心国际顶尖智库高际研修班结业认证
- 中国全球化智库(CCG)创新研修班结业认证
- 全球自组织管理合弄制中国首批研修班结业认证
- 中国管理科学研究院新兴经济产业研究所客座教授
- 港大 SPACE 中国商业学院客席讲师，清华、复旦、上交、浙大 EMBA 班特聘讲师
- 中国管理思维心理学应用科学进步奖(2020)、中国十大创新杰出培训人物奖(2015)
- 著有《互联网时代的变革法则》《读懂华为三十年》《管人真功夫》等出版作品
- 上市公司高管团队教练，长期为 IBM、欧莱雅、西门子、阿里、腾讯、立白等企业提供培训及咨询服务，曾主持上海联通数字化运营体系搭建、京东创新赋能中心搭建等多个创新管理及数字化转型项目



背景介绍

吴大有老师来自宝岛台湾，曾在美国、法国、比利时等多国任职，有十余年企业培训与商业咨询工作经验，现为国内资深创新管理与组织发展专家，为世界五百强企业提供创新管理与组织发展的培训与咨询服务。

吴老师的专利理论“轮摆式创新”理论体系结合了英国剑桥大学的可持续发展创新理论、美国哈佛大学全球创新研究院的商业全景地图、美国斯坦福大学行为设计学大师 B.J.FOGG 的行为设计理论与组织行为学理论系统，历经多年研究总结及实战应用经验不断丰富和完善，并在国内五百强企业中得到实践与检验，使得创新有理论、有工具、有方法，能有效帮助企业走出创新困境与组织转型的瓶颈。

吴老师曾为地产、汽车、金融、互融网行业提供过大量的培训与咨询服务，在各行业中积累了大量的实操经验与案例，对中国企业的创新生态有独特的认知与见解。

顾问式培训

顾问式培训是结合企业咨询与培训，将企业管理咨询的咨询技术、真实案例、行业洞察与企业培训有机结合起来。通过分析诊断、课程个性设计、培训实施、互动体验、角色扮演、现场答疑、输出咨询成果和实践辅导等等步骤，全面帮助企业实现问题解决。顾问式培训充分考虑到成长型企业的实际需求，可为企业能够大量节约咨询费用。

相关课程

企业微咨询项目：高管教练与辅导/战略研讨会/创新设计思维工作坊/组织变革/平台型组织转型/组织文化建设/用户洞察与体验优化/商业画布/战略解码/绩效提升项目等
创新类培训课程：创新管理思维/商业设计思维/组织进化与变革/创新领导力等

相关视频

迪卡侬创新思维公开课：<https://v.qq.com/x/page/e036449ipxu.html>

过往咨询项目案例

【往期优秀咨询项目案例】

中国联通：数字化运营体系搭建与服务优化项目

与中国联通保持 10 年长期合作关系，项目中结合客户体验地图、用户行为学与消费者心理学等理论模型，为客户优化其服务内容，重塑服务流程。最终实现投诉量下降 19%、服务成本下降近 254 万元，营销业务办理量上升 30%、当月单项业务新增收入超 110 万元，业务服务满意度达 98.02%，为历史最高水平。

京东集团：创新赋能中心搭建与创新方案孵化项目

与京东保持 5 年长期合作关系，曾协助京东大学组建创新赋能中心，为其定制面向全员的创新思维课程并对全体员工普及创新意识，对新项目进行创新孵化指导，提高项目的市场落地性。同时协助京东规划平台流量引入计划，利用其物流优势开启 C2C 端快递业务，提高京东 APP 实质用户下沉能力，带动业务升级。吴大有老师是第一位入驻京东创新中心的专家，至今已成功为京东孵化 248 个内外部创新项目，赋能 500 多位内部创新官。

欧莱雅集团：中国整体战略八大原则落地方案及未来三年整体创新战略规划项目
与欧莱雅保持 4 年长期合作关系，曾协助欧莱雅制定中国整体战略 Simplicity 八大原则落地方案以及未来三年整体创新战略规划方针，并为其内部高管定制创新设计思维系列工作坊，加速战略推动，带动业务升级。同时设计定制化的创新引导工坊解决实际业务难题，用全景式商业模式地图、客户体验地图与用户洞察等工具助力零售巨头解决本土化进程中的一系列问题。

华侨城欢乐谷集团：高管训练营创新战略转型项目
为中国八大区域分公司的总经理与高管进行为期一年的创新战略转型项目，明晰创新战略，拆解落地战略，按照各园区实际情况与用户群体探寻有效的破局策略，并设计对应组织人员架构与管理指标。全程进行跟踪、辅导、迭代与复盘，对全员进行赋能提升，并促进华侨城欢乐谷各园区整体营运与盈利能力的提升。

【其他相关微咨询项目案例】

IBM：亚太区高级经理人创业家精神赋能项目
招商银行：组织创新赋能及市场服务竞争力提升项目
蚂蚁金服：创新业务赋能项目
平安金融：创新大赛与创新赋能工作坊
复星医疗：用户深度洞察与用户体验优化工作坊
立白集团：变革管理与营销创新工作坊
广发信用卡：组织创新与 OKR 落地项目
领湃新能源：战略洞察与组织变革管理项目
瑞永：基于产业公司转型发展的 OKR 管理创新实践项目
掌门一对一：基于用户洞察的产品与流程创新
万科地产：创新设计思维工作坊

过往培训项目案例

 健康幸福包一家 保险·银行·投资	平安集团	六年长期合作伙伴，针对管理层开展多期数字化创新思维工作坊，协助其就流程优化找到切实可行的措施。
	蚂蚁金服	对组织发展部门就如何协助各部门展开创新业务给予赋能，主要针对组织创新进行工作。
	中国银行	对中国银行无锡、北京、桂林各分支行进行管理创新训练，聚焦于新型组织的人员管理与激励方法。
	中国工商银行	对北京总行与深圳分行进行管理创新培训，聚焦于新时代员工的激励与教育方法。
	招商银行	对深圳总行与各地支行进行人员数字化思维培训，促进组织创新能力，提升市场服务竞争力。
	PICC	面向中国人保上海各部室经理，提升创新优势思维能力，打破市场竞争瓶颈，挖掘全新业务商业模式。
	万科	十年长期合作伙伴，对其各地市公司合伙人团队予以创新管理与领导力培训，助力其创造新的市场格
	立白	六年的持续项目推进，协助供应链与各分子公司进行组织变革与创新业务改善工作。
	吉利汽车	五年长期合作伙伴，针对吉利研究院七级以上专员展开多次深入的创新思维研讨工作。
	华侨城欢乐谷	为八大区域分公司的总经理与高管设计创新战略研讨会，明晰创新战略，进行方向调整与业务升级。
	广州地铁	协助集团开展创新大赛，对员工进行创新赋能，并推动项目孵化与成果落地，全面提升组织创新能
	默克制药	对其跨文化合作人员进行创新与变革课程培训，全程以英文授课，协助推动其内部改善进程。
	爱普生	对其内部管培生与 HR 部门人员进行创新意识提升、问题分析与解决的培训，提高员工思维与能
	迪卡侬	对其北上广各门店经理与所有店长进行业务创新培训，促进客户服务能力，强化市场竞争力。
	富士康	对各部门高层管理人员进行创新能力提升训练，协助富力康推进智能转型与 AI 制造的核心战略。
	阿里巴巴	为阿里巴巴国际站开展创新设计思维工作坊，帮助学员带入业务真实场景并掌握关键解决方法。

曾提供咨询与培训服务的五百强客户

外资与合资企业

【IBM】【欧莱雅】【联合利华】【百事公司】【杜邦公司】【强生】【理光】【爱马仕】【迪卡侬】【爱普生】【拜尔】【安永】【三星电子】【默克制药】【大众公司】【通用汽车】【宝马集团】【戴姆勒集团】【瓦莱罗能源公司】等

国企及央企

【中央电视台财经】【国资委委员会】【江西国资委】【常熟财税局】【国电南端】【中国能源建设集团】【中国中化集团】【中国石油天然气集团】【中石化集团】【国家核电集团】【国家电网】【南方电网】【湖北电力集团】【北京供电局】【中国兵器装备集团】【中粮集团】【中国铝业公司】【中国航天科技集团】【中海油】【上海汽车集团】【广州汽车工业集团】【东风汽车】等

行业龙头企业

【联想神舟数码】【复星医疗】【浙江吉利控股集团】【比亚迪】【沃尔沃】【富士康】【蒙牛】【汇源集团】【舜宇集团】【周大福珠宝】【华联 Costa】【宝姿】【美特斯邦威】【汉翔国际航空工业】【海南航空】【新世界百货集团】等

互联网行业

【百度】【阿里】【腾讯】【京东】【360】【美团】【小米】【同程】【爱奇艺】等

房地产行业

【太古地产】【万科】【华侨城】【华润置地】【保利】【万达】【碧桂园】【融创】【阳光】【时代地产】【龙湖】【首都开发】【新世界地产】【永安地产】【万通】【中粮集团凯莱物业】等

金融保险行业

【平安集团】【中信银行】【中国银行】【中国工商银行】【中国建设银行】【中国交通银行】【中国农业银行】【渣打银行】【广发银行】【浦发银行】【民生银行】【兴业银行】【蚂蚁金服】【荷兰银行】【美国银行】【北京银行】【太平洋人寿】【新华人寿保险】【中国信诚人寿】【中国友邦人寿】【中国人民保险集团】等

移动通信行业

【北京通信管理局】【四川通信管理局】【广东通信管理局】【铁通集团】【中国移动研究院】【中国移动商学院及各省市分公司】【中国联通研究院】【北京移动】【四川移动】【广东联通】【北京联通】【上海电信】【成都电信】等

教育及媒体行业

【清华大学 EMBA】【北京大学 EMBA】【香港大学 ICB】【中科院研究生院】【复旦大学】【上海交通大学】【浙江大学】【广州教育基金会】【交通部党校】【台湾省名人讲座】【商业价值杂志】【东方企业家杂志】【管理学家杂志】等