



专家洞察@IBV

当敏捷遇上设计思维

面市速度与用户体验，缺一不可

IBM 商业价值研究院

第一印象很重要

为了在如今快速变化、异常火爆的市场中赢得竞争，企业必须快速向市场推出品质卓越、独具特色的产品，因此面临的压力可想而知。但是仅仅将“产品和服务推向市场”，不一定能为客户带来真正想要的体验。要知道，机会一旦错过，就可能再也没有了。传统上，设计人员和开发人员在各自独立的职能领域开展工作。通过组建跨职能团队，并将设计思维方法与敏捷方法有机结合，就可以高效地发布产品，并很可能给客户留下良好的第一印象。

为什么敏捷方法和设计思维方法是“天造地设”的一对

敏捷方法和设计思维方法都包含原则、框架以及一组定义的角色和活动。通过协调运用这两种方法，可以帮助团队保持步调一致，交付独具特色的解决方案，从而推动增长，为客户带来新价值。

敏捷开发是一种灵活的流程，依赖于密切的团队合作以及客户协调，能够迅速响应市场变化。目标是快速进入市场，然后不断进行迭代改进，有时甚至是持续迭代。但这里存在一个常见的误区，即认为敏捷方法强调速度和灵活性，不惜以牺牲客户体验为代价。其实不然，只要敏捷开发执行得当，满足客户需求就可以成为首要目标。但是，如果敏捷团队过分注重逐步改进，他们可能会忽略迭代对客户体验造成的影响。

在这种情形下，设计思维方法就可以弥补其不足。因为设计思维采用社会科学中的研究方法，例如人种学和心理学，可以揭示人类的需求和动机。设计思维还包含原型设计方法，可以帮助团队迅速对新想法进行验证。

如果团队推出的解决方案没有解决客户的根本问题，或者没有提供比竞争对手更好的选择，那么他们就要承担让客户失望并造成客户流失的风险。但是，如果开发团队真正掌握了客户问题的要领，那么他们就能够赢得回头客，从而抓住长期的收入商机。根据 **Marketing Sherpa** 的说法，消费者会让自己所钟意的品牌得到“奖赏”。在感到满意的客户中，有 **61%** 表示“非常有可能会再次购买”，而在不满意的客户中，只有 **7%** 表达了同样的想法。¹ 这种对客户满意度的重视至少说明了为什么在过去 **10** 年里，设计驱动型企业的绩效要比标准普尔指数企业的平均绩效高出 **228%**。²

“原因”和“方法”的结合体

*设计思维*采用换位思考的方法，通过向用户询问需要克服的特殊挑战，将用户的需求置于项目的核心位置。设计思维方法主要寻找产生问题的“原因”，重点在于提出新奇想法，然后由团队采用一系列以用户为中心的实践进行检验。设计思维方法的目标是定义真正满足用户需求的解决方案。

而*敏捷方法*则专注于项目的实施“方式”——将工作计划和范围分解为较小的单元。随着项目的深入，团队可以根据从测试、迭代到持续改进阶段的整个开发流程中所获得的实时反馈，对开发工作进行修改。

让敏捷方法与设计思维方法联姻

长期以来，在“发现”（研究并理解客户需求，设计满足这些需求的解决方案）与“交付”（编码、测试和部署）之间找到适当的平衡点一直是巨大的挑战³。解决这一问题的诀窍在于设计并管理共享的工作流程，将这两种活动有效整合起来。通过将设计思维方法整合到流程的早期，团队就可以收集真实的客户洞察，帮助他们形成以客户为中心的愿景，借此提高客户满意度、降低风险以及减少今后对成本不菲的重新设计流程的需要。⁴ Forrester Consulting 最近为 IBM 开展的一项调研表明，采用设计思维方法可以将开发和测试时间缩短 33%。⁵

为了协调设计思维与敏捷方法，两个团队的成员必须将重点放在为用户打造卓越体验上，而不是放在以产出为中心的的目标上，例如发货的产品数量或瑕疵品的减少数量。⁶ 对于从未整合过设计人员或设计思维的团队来说，实施“协作合约”是非常重要的第一步。签订合约并不麻烦，来自不同部门的负责人和团队成员就合约内容达成一致，并记录跨职能团队的运作方式。要简化转变过程，需要有一位经验丰富的设计思维专家指导团队开展协调工作。

整个团队必须了解任务的持续时间、变化情况和目标。

当由敏捷引擎推动团队的交付计划时，渐进式冲刺规划和积压任务梳理等策略可能会对项目管理形成压制，限制团队自由地探索模糊问题和新方法。首次尝试将设计思维方法融入现有项目时，团队可能会发现难以跟上敏捷方法的节奏。

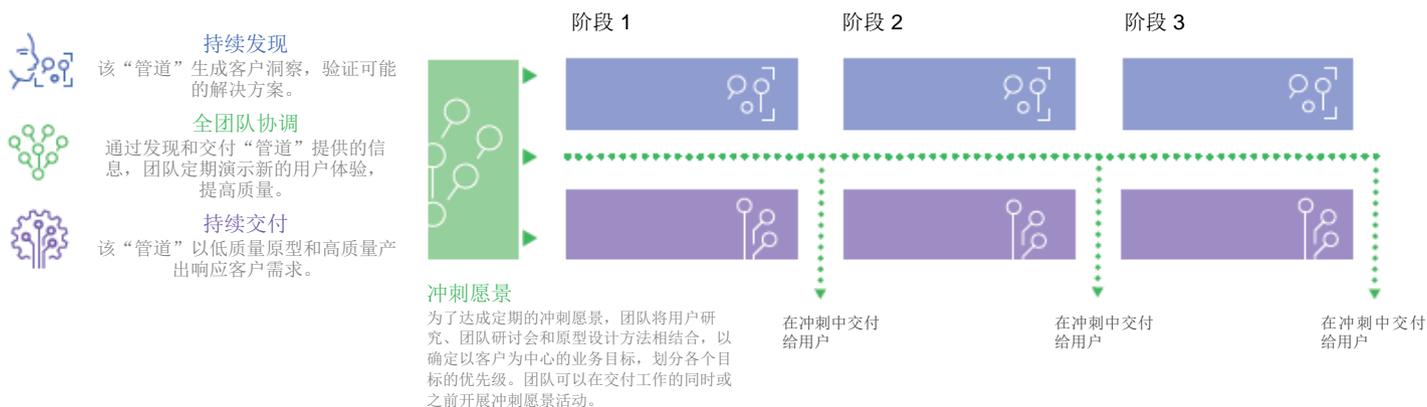
要解决这个问题，团队可以从小处入手，先实行“混合冲刺”，将设计思维活动和目标嵌入到敏捷冲刺计划之中。通过在熟悉的冲刺结构中分配设计思维任务，确保战略性工作（例如用户研究）不会迷失方向。此外，团队成员还可以了解设计思维如何将人员需求与业务目标联系到一起。

随着敏捷团队的成员在敏捷思维实践中逐渐成熟，他们可能会认识到，以前并未从以客户为中心的角度去考虑或验证他们的敏捷活动。为了解决这个问题，一些团队采用双管齐下的办法，将设计人员和开发人员整合成单一团队，从而在“发现”和“交付”之间实现平衡（见图 1）⁷。

无论项目进行到哪个阶段，都可以采用设计思维方法。如果团队成员能够保持灵活性，不断尝试各种工作流程，变化的速度就会加快。甚至在将新概念推向市场之前，整合了设计思维与敏捷实践的团队仍可以在利益相关方之间形成更强的共识，并从客户那里获得更高质量的实时反馈。

图 1

将设计思维方法整合到敏捷工作流程之中。团队在“发现”与“交付”之间寻求平衡，以使客户体验达到最高水平。



改变人们对设计的看法

设计思维和敏捷方法可用于各种流程，无论是战略愿景和规划，还是营销活动开发和员工体验设计。但是，采用这些解决问题的方法意味着员工可能要改变他们对设计的看法。此外，企业也可能要重新定义团队协作的方式。企业需要致力于：

- *帮助团队理解设计工艺和设计思维之间的区别。*设计思维面向整个团队，并不是针对个别设计人员。为客户打造卓越体验需要各种各样的技能。
- *在整个企业中进行培训和监管，确保这些方法不会孤立地存在于特定团队、业务部门或业务区域。*如果团队在孤立的真空式环境或在分散的创新项目中践行设计思考，那么该方法不会带来影响广泛的改变。企业需要将这种方法视为日常业务实践中必不可少的理念转变。

- *获得高管层的支持。高层领导和经理在帮助团队采用设计思维方面发挥着重要作用。*他们需要做好扫除障碍的准备，并支持团队实现以客户为中心的业务目标。

在创新环境中，设计人员和设计思维践行者应该成为敏捷团队中不可或缺的一部分，而不是与集中式设计小组的开发流程脱节。跨组织的团队对业务需求和客户需求的理解更加全面，这有利于在客户体验方面做出明智的决定。

持续变化是不变的主题

持续响应不断增长的客户需求仍然很有必要。通过将设计思维和敏捷方法的原则相结合，团队可以快速提出新想法，采用以用户为中心的创新方法，转变业务模式。在准备将这种混合方法整合到业务流程中时，需要考虑以下问题。

1. 您的团队是否考虑了客户体验如何影响公司的盈利以及整个客户体验之旅中的增量关键绩效指标 (KPI)? 或者，他们是否仍然认为设计思维是只应在项目后期应用的“空洞的东西”?
2. 贵公司的客户体验和设计思维实践是否仅限于一小部分设计人员或研究人员? 在项目开始时，如何确保这些技能成为整个跨职能团队的一部分?

主题专家

Robert Lukasik

全球主管，创意总监

IBM iX

rlukasi@us.ibm.com

[linkedin.com/in/boblukasik](https://www.linkedin.com/in/boblukasik)

Joni Saylor

首席设计师

IBM 企业设计思维团队

jesaylor@us.ibm.com

[linkedin.com/in/joni-saylor-](https://www.linkedin.com/in/joni-saylor-2b115a7/)

[2b115a7/](https://www.linkedin.com/in/joni-saylor-2b115a7/)

关于专家洞察@IBV 报告

这是专家们对具有新闻价值的商业和技术话题所发表的见解。这些洞察是根据与全球主要的主题专家的对话总结得出。要了解更多信息，请联系

IBM 商业价值研究院：

iibv@us.ibm.com。

© Copyright IBM Corporation 2018

New Orchard Road
Armonk, NY 10504

美国出品
2018 年 8 月

IBM、IBM 徽标及 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的注册商标。Web 站点 www.ibm.com/legal/copytrade.shtml 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论明示还是默示）的保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据的协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何组织或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并不独立核实、验证或审计此类数据。此类数据使用的结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

61018161CNZH-01



备注和参考资料

- 1 “Customer Satisfaction Research Study.”Marketing Sherpa. December 2016.
<https://marketingsherpa.com/freestuff/customer-first-study>
- 2 Westcott, Michael.“Design-driven Companies Outperform S&P by 228% Over Ten Years: The DMI Design Value Index.”Design Management Institute.
<http://www.dmi.org/blogpost/1093220/182956/Design-Driven-Companies-Outperform-S-P-by-228-Over-Ten-Years--The-DMI-Design-Value-Index>
3. Hill, Charles R. “A whole-team approach to discovery and delivery.”IBM intranet blog post.February 14, 2015.
4. Ibid.
- 5 “The Total Economic Impact of IBM’s Design Thinking Practice.”Forrester Consulting.2018.
<https://www.ibm.com/design/thinking/static/media/Enterprise-Design-Thinking-Report.8ab1e9e1.pdf>
6. Hill, Charles R. “A whole-team approach to discovery and delivery.”IBM intranet blog post. February 14, 2015.
7. Ibid.