

101

Design Methods

A Structured Approach for
Driving Innovation
in Your Organization

企业创新 101设计法

[美] 维杰·库玛 (Vijay Kumar) 著
胡小锐 黄一舟 译 洪华 校译

开启颠覆性的创新思维
用101种方法
分步解读企业成功创新的秘密



中信出版社·CHINACITICPRESS



101

Design
Methods

A Structured Approach for
Driving Innovation
in Your Organization

企业创新 101设计法

[美] 维杰·库玛 (Vijay Kumar) 著
胡小锐 黄一舟 译 洪华 校译

图书在版编目 (CIP) 数据

企业创新 101 设计法 / (美) 库玛著; 胡小锐, 黄一舟译; 洪华校译. —北京: 中信出版社, 2014.3

书名原文: 101 Design Methods: A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization

ISBN 978-7-5086-4396-0

I. 企… II. ①库… ②胡… ③黄… ④洪… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 302814 号

101 Design Methods: A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization by Vijay Kumar.

Copyright © 2013 Vijay Kumar.

Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

This translation published under license.

Simplified Chinese translation copyright © 2014 by China CITIC Press

All Rights Reserved.

企业创新 101 设计法

著 者: [美] 维杰·库玛

译 者: 胡小锐 黄一舟

校 译: 洪 华

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 24 字 数: 297 千字

版 次: 2014 年 3 月第 1 版

印 次: 2014 年 3 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2013-1760

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-4396-0/F·3096

定 价: 59.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

以客户需求为中心的创新方法

人类社会的工业史，在 90% 的时间里都处于产能严重不足的状态，因为生产力的不发达，人们的基本需求不能得到很好的满足，因此在漫长的工业社会中形成了物以稀为贵的逻辑，这种基本供应短缺的状况伴随了数千年的工业发展进程。

而随着电气化时代的到来，特别是进入信息化时代之后，人类通过全球化生产、技术手段的不断优化和生产组织流程的不断创新，极大地解放了劳动生产力，从而一夜之间创造出了巨大的供给，人类社会也从产能不足一跃变为产能的局部过剩甚至是全面过剩。

对于主要的经济体而言，生产能力已经不再是一种瓶颈，它的巨大释放反而使得消费成为一个问题。如何做到“不同”，即满足不同客户的不同需求，成为创新的本质；而如何满足目标客户群体的独特需求，从供给转向消费，成为工业社会近年来的一个主要命题。在这个背景下，“物以稀为贵”的理念开始转向“物以需为贵”，只有准确把握目标客户的需求，能够找到其独特的、潜在的、不为人知的所谓“杀手级”的隐性需求，才能够创造出产品的独特价值，实现其真正的附加值。

那么，怎样把握目标客户的核心需求？怎样创造出能够满足特定客户、特定需求的产品和解决方案？怎样将客户的观点不断引入产品原型，让客户参与到创新的过程中来？怎样可以让一个组织系统、全面、有步骤、有方法地创新，而不仅仅依赖某一个天才人物？这些问题正是库玛教授在这本专著里为大家解答的。

库玛教授所在的伊利诺伊理工大学是美国设计思维和跨领域研究的重镇，它坐落在芝加哥，拥有设计独特、格外美丽的校园。我于 2006 年第一次造访这所久负盛名

的大学时，其新包豪斯风格的建筑、大圆筒车站站台和全面覆盖的互联网网络立刻给我留下了深刻的印象，可惜当时浮光掠影，未能深度探寻。

2013年，当盛景网联组织中国中小企业家学员在美国斯坦福大学设计学院参观访问并展开深度合作的时候，我接到伊利诺伊理工大学库玛教授的来电，说他和他的团队很乐意与盛景合作，为中国的中小企业提供系统的创新方法，他的专著《企业创新 101 设计法》简体中文版也将由中信出版社于2014年出版。对此我感到喜出望外，因为库玛教授无疑是伊利诺伊团队非常资深并且有影响力的一位教授，而与顶级合作伙伴共事，必将为盛景网联在服务中小企业创新的征途中增加强有力的外援。

盛景网联是一个创新孵化器，它是将培训咨询、资本、技术、市场完美地协同起来，以创新的模式服务于中小企业的全方位创新。我们一直在从小企业的创新实践中总结提炼适合本土的创新方法，也就是盛景的“创新八步法”，不断吸取来自美国、欧洲和其他发达国家或地区的先进经验、模型、工具和方法论。在此过程中，我们接触到的《企业创新 101 设计法》正是一本非常有价值的专著，其价值源于作者把创新的过程提炼为7个不同的模式，而且在每个模式都有其创新思维和方法论，以及可操作的创新实用性工具。

库玛教授把这些工具图文并茂地展现在读者面前，让创新的过程可视化、有形化，能够被设计圈外的人们所接受、运用、实践。

正如本书所传达的，它是“一种结构性的让组织学会创新的方法路径”，也就是说，今天我们可以让普通的组织，让公司里的普通员工通过运用这些有效的工具，不断创新。而这一系统创新方法的应用，恰恰是美国近半个世纪以来成功创新的秘密。

在今天的移动互联网时代，系统的、工具化的、由组织成员和客户共同参与的创新方式无疑拥有格外强大的生命力，它将为中国企业，特别是传统行业中的中小企业打开颠覆性的创新思维，从而加快企业的发展。

衷心希望更多的朋友能够阅读这本有益的专著；衷心希望中国企业用系统化的工具系统进行创新，迈向卓越！

盛景网联咨询培训集团合伙人，盛景创新研究院院长

陈勇

2012年，我领导的公司迎来百岁华诞，能有今天的成绩是我的荣幸。在它成长的100年里，许多企业经历了从诞生到覆灭的过程，这让我开始思考，为何能够长期生存的企业如此稀少，而绝大多数却销声匿迹，成了过眼云烟？事实上，理念与创新能够帮助企业在逆境中成长，理念和可迭代的非线性创新流程能够让世界持续进步。

回顾历史，我们发现创新活动虽然短暂，却为企业随后长达数十年的成功之路奠定了基础。我和我的公司在维杰·库玛教授的帮助下，掌握了通过创新活动解决复杂问题的方法。我希望通过这篇序言，与读者分享这些秘密。

首先，我必须声明，我为拥有库玛教授这样的良师益友而由衷地高兴；其次，我对他毕生心血之作，即本书的出版感到非常兴奋。库玛教授是一位受人尊敬的教师、作家，并且在创新设计领域享有盛名，是真正的思想领袖。我非常崇敬库玛教授，他对企业如何构建框架、激发创新思维尤其具有很深刻的见解。这些框架就像驱动深层思考的工具包，借助它们，企业有能力解决最棘手的问题。

我深刻体会到，本书是库玛教授毕生研究成果的结晶。此外，我在伊利诺伊理工大学设计学院顾问团的10年中所学到的知识，也在本书中得到了体现。

我为世楷家具公司（Steelcase）工作已逾30年，担任首席执行官也有18年之久。在这段时间内，世楷家具从一家行业内全球规模最大的传统制造商，转型为一家享誉世界的创新企业。我们相信，世楷家具制造一流家具的创新见解，与其产品本身同样为

人称道。

企业都渴望创新。对于绝大多数企业来说，创新是实现赢利与成长的关键变量，而对于那些面临激烈竞争的企业来说，创新更不可或缺。

在我担任公司首席执行官（CEO）期间，库玛教授曾为伊利诺伊理工大学设计学院顾问团授课，我有幸成为他的学生。某次课后，我向库玛教授提议说，如果他能将自己的思想传授给企业高管，他们一定会认同他关于企业如何解决复杂问题的见解和方法。事实上，正是受这个想法的驱使，我在自己的公司内部开设了一门名为“决定性思维模式”的课程，并以其为工具，让员工认识到深度思考的重要性。

2007年4月，《哈佛商业评论》刊文详细介绍了这门课程。我们将它视为一个通用、共享的平台，致力于通过它让全球范围内的个人与团队掌握决定性思维的共通流程。从这个角度看，我们不再仅仅是商人——我们已经变成创新设计的探索者。库玛教授的指引可以说是我们培养创新文化过程中的一个关键步骤。而一旦我们将设计思维与MBA（工商管理硕士）课程的定量分析的传统结合起来，我相信我们将在创新之路上取得独一无二的进步。这也许是我身为公司CEO最引以为豪的事情。

在本书中，库玛教授细致地讲解了这些步骤，并辅以深入的探讨。

当下，我们对于未来的恐慌变得越来越公开化，人们担忧商界再也不复往日的辉煌，企业发展机遇寥寥。在这种时代背景下，本书显得尤为宝贵，它就像必不可少的基石，能够确保企业创新机制有条不紊地运行。

我深信库玛教授的方法将让读者震惊、兴奋，就像我初次聆听他授课时的心情一样。而对这位授人以渔而非授人以鱼的好友，我百分之百支持。

世楷家具公司总裁兼首席执行官

詹姆斯·哈克特

创新是指在特定环境与时间内带来新意，并且能够为用户和供应商创造价值的一种可靠产品。

今天，随着苹果和谷歌等公司的名字频频占据媒体头条，并吸引全球商业主管的关注，“创新”这个词几乎成了每一本专业杂志、期刊以及每一间会议室的常客。属于创新的时代似乎已经到来，并将在商界产生巨大反响，但事实并非如此。创新的战略价值备受关注，却鲜有企业知道怎样让它变成一项可靠且可重复的商业实践——对商业活动的历史稍加研究就能发现这个道理。德布林咨询公司的研究显示，全球企业创新项目中不足4%是成功的，换言之，多达96%的创新项目最终失败。

既然创新如此重要，为何绝大多数企业并不擅长此道？为何创新失败率如此之高？首先，有四条普遍却背离现实的假设，阻碍了企业实现系统化创新。接下来让我们逐一分析这些假设错在哪里，以便了解如何利用更可靠的方式来完成重大创新。

假设：当前的创新实践已经足够好。

现实：当前的创新不一定能带来突破。由其衍生出的偶然、随机性的改进的确存在，但企业普遍缺乏一套能够创造真正突破的可靠的工具与方法。

如果一支创新团队需要开发具备变革意义的创新成果，而不是仅仅视随机性增长为目标，他们已有的工具和实践方法将无法奏效。企业对实现全新工作方式的需求，往往让创新团队茫然无措。举例来说，一个简单的2×2矩阵被广泛用来定位市场或机会空间，但如果企业寻求超前创新——当竞争对手尚未

涉足，或机遇仍待发掘时，这种工具又如何发挥作用？

假设：管理者才需要创新。

现实：一线从业者往往是突破性思维的源泉，但企业需要提供恰当的架构和流程，帮助他们规划并定义创新。

目前，绝大多数关于创新的理论旨在提醒商业主管们创新是企业战略的重要组成部分之一，并且以苹果公司的 iPod（一款多媒体播放器）等著名的启发性案例为榜样激励他们不断创新。诚然，统一理念、战略及市场途径可被视为推进创新的关键举措，但它们远非全部步骤。一旦某项创新方案被敲定，经理、设计师、研究者、市场人员及工程师等团队成员务必要清楚应如何践行。团队必须整合出一个计划，以期带给消费者前所未有的产品或体验。那么，创新应怎样另辟蹊径，需要哪些步骤、活动与技能呢？在创新领域，企业既要清楚“我们应该做什么”，也要明白“我们需要怎样做”。

假设：从业者才需要创新。

现实：一线从业者无法独立完成创新。他们需要与管理者协作，才能将创新战术融入更广义的企业战略。

与其他商业行为相比，创新需要人们具备更广阔的视野。那些致力于研发新成果的设计师和技术专家不仅应懂得如何在战术层面实践创新，还要充分领会战略目标以及创新工作的深远意义。在增益式创新的旧模式中，企业通过业务需求、目标和规格等形式，让从业者理解其战略：各种文件明确界定了创新方案的内容，描述最终结果，并规定了成功的标准。然而，在跨越式、变革性创新层出不穷的今天，企业应授权从业人员质疑既有观念，摆脱条条框框的束缚，并探索尚待开发的市场需求和机遇。这要求他们深刻理解日常工作背后的商业战略，理解企业当初为何尝试创新，以及应朝哪个方向付出努力。

目前，尚无任何方法可阐释从业人员行为如何影响创新战略。由于这种脱节，导致从业人员往往未予考虑，或无法理解自身想法是否适合一套富于理性

并行之有效的战略。从业者需要一部关于工具和活动的百科全书；与此同时，他们还应拥有一本指导自己将这些工具和活动融入创新理论与战略的手册。

假设：“创新计划”是一种自相矛盾的说法。

现实：科学而标准化的创新方法确实存在，并且能为创新开辟一套系统化流程。

在企业管理中，控制流程非常重要——业务流程可以被预测、规划，形成体系，并在正确的引导下产生预期成果。然而，当企业管理者谈论创新时，却很少想到这些特征。人们普遍认为，创新指“用不同的方法做事”，或者“打破成规的思考”，因而对企业管理的一般规则已不再适用。只有极少数在创新实践中无视控制的企业，曾以随机、非线性的方式产生过富有价值的突破。创新代表着一种全新而重要的竞争力，并且可以被系统化和结构化。若以对待科学的方法进行研究，就可以改造那些复杂的业务实践；同样，企业若想取得更广泛的创新成果，就需要一套全新的实践方式。

企业若欲借助创新之力，就必须熟练掌握创新实践。创新并非魔术，而是一门学科。企业可以选择如何实践创新，改进创新，并最终精于此道。本书的目的正是揭秘如何投身创新实践。

成功创新的四大核心原则

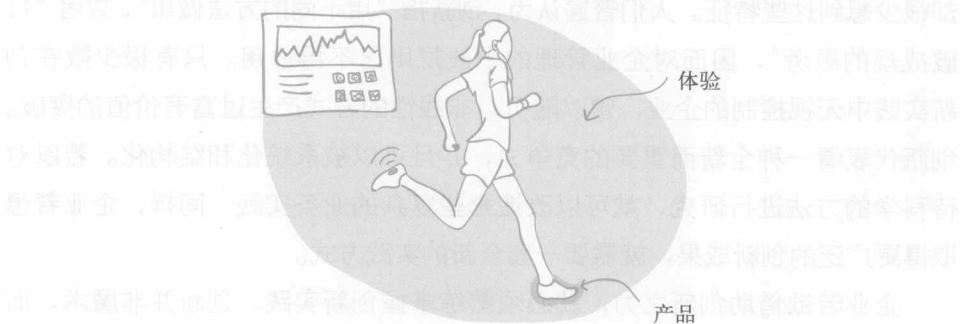
在分析了全球最擅长创新的几家公司，并研究了几百个成功的创新案例后，我们发现，成功的创新企业都倾向于遵循四大原则。换言之，以这四大原则为基础，企业将更好地投入创新，并能够掌握一种全新并行之有效的创新实践。

原则 1：围绕用户体验进行创新

体验可被解释为“对周遭外物的感知”。尽管“用户体验”（UX）这个术

语被广泛用于软件和信息技术领域，但它实际上是所有类型的产品获取成功的核心要素之一。某种程度而言，每家企业都在创造或影响着人们的体验。专注于用户体验的本质，是完美创新实践的起点。

假如你受雇于一家制鞋厂，正负责为跑鞋加入成功的创新元素，你该怎么做？按照常规逻辑，你将研究各种跑鞋，思考如何改善其性能、舒适度和样式，从而生产一款更好的产品。由于竞争企业也进行了上述工作，它们和你对跑鞋的改进或多或少有相同之处。但如果你从一个更广阔的角度看待“跑鞋”，考虑用户在跑步时还有可能做哪些事情，你就会发掘更多的创新机会，而这又将为产品带来新的竞争力。



运动鞋业巨头耐克公司之所以能维持市场领先地位，并非因为该公司致力于生产更优质的跑鞋，而是因为其产品能带给用户更棒的运动体验。除了在制鞋用料、美学及性能等方面力图创新之外，耐克的某些创新还延伸到用户体验的外沿。例如，跑鞋的内嵌式传感器让消费者能够获取、记录并上传跑步数据，评估随着时间推移所取得的进步；耐克还提供了一些在线工具，帮助用户制订跑步计划或选择路线……诸如此类的创新让耐克在激烈的竞争中稳居市场领先地位。简而言之，耐克创新不仅意在生产更好的鞋，更是为了满足人们在跑步、运动和日常生活中的各种需求，带给用户一种独具魅力的体验。

但是对于绝大多数企业来说，创新实践并不是以上述方式展开的；恰恰相反，这些企业往往以产品为关注点实施创新。它们试图理解用户为何购买其当前产品以及如何使用。获取这些信息的典型方法包括民意调查、焦点小组、访谈、家庭访问，以及使用测试。用户研究人员致力于回答关于产品的

一系列问题，例如，该产品的哪些地方有待改进？人们为何购买这款产品而非其他产品？哪些附加特性有可能让人们更愿意掏腰包？应用这些方法，产品本身成为创新的中心。

专注于用户体验的创新则与之不同。产品不再是重点，用户才是创新的中心。企业关注的焦点从人们使用什么，转移至人们做什么，即行为、活动、需求和动力。某些创新之所以能够成功不只是因为企业全面了解了某项产品或技术，还因为它们研究了用户的综合体验。在研究用户体验的过程中，创新者不能仅仅着眼于人们“使用产品”的显性体验，还应观察人们使用产品时参与的一切活动，从而发现用户的某种需求，提供一款产品或服务满足该需求，同时去研究它、使用它，并拓展其用途（如分享、定制、维护或升级）。企业应清楚地认识到，所谓产品性能，不仅是指产品的各种属性、功能和特征，还包括用户使用它的动力、需求，以及由始至终的体验。

思考并理解更广义的“用户体验”可能带来伟大的创新，但这绝非易事。设计创新法借鉴了社会学里人种学的做法，通过直接观察和与人交流的方式搜集数据，从而更深刻地理解用户。诚然，创新不可丢弃焦点小组、民意调查等传统的市场研究方法，但通过直接观察人们在使用某款产品或服务时的行为，人种学的观察方法也往往能得出意想不到的结果。这种方法将企业关注的焦点从人们说什么，转移到人们实际在做什么上。

原则 2：系统化看待创新

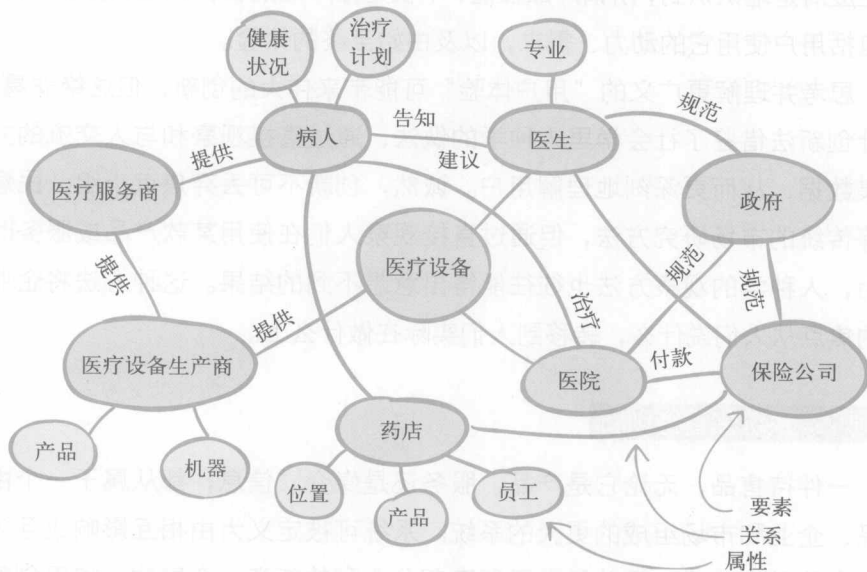
一件待售品，无论它是产品、服务还是媒介、信息，都从属于一个由待售品、企业和市场组成的更大的系统。系统可被定义为由相互影响或互为依存的实体融合而成，且总量大于所有部分之和的任意一个整体。如果创新者理解宏观系统的工作机理，那么他将更有可能创造高价值的待售品。

设计一款医疗保健方面的产品，传统的方法是着眼于产品性能。但若将该产品置于医疗系统的大背景下，基于它与系统内所有部分的关系，例如病人、医生、医院、家庭、药店、医疗设备生产商、制药厂、政府等，我们将能更充分地理解其价值。我们可以描述各个部分的特征，如病人的健康状况、医疗计划，以及与病人电子健康档案所储存资料类似的其他信息。接下来，我们还可观察

(系统内)各部分之间的互动,如病人向保险公司支付哪些款项,或者病人与医生之间的信息交流。通过研究产品与医疗系统之间的关系,你不仅能在体系层面上理解产品设计的需求,还有可能发现过去从未考虑到的创新机遇。

企业还可以更进一步追求某系统内多个部分的同步创新。如果某款产品融合了多个部分的创新,那么它的价值极有可能更高,因而为创造它的企业带来巨大的竞争优势。

苹果公司是奉行这项原则的一个经典榜样。该公司的产品,如 iPod、iTunes(一款数字媒体播放应用程序)、iPhone 手机、App Store(智能手机应用商店),以及 iPad 平板电脑都反映了其深谋远虑的系统化创新。通过在系统层面实践创新,苹果公司彻底改造了音乐业务、移动设备和平板电脑产业。



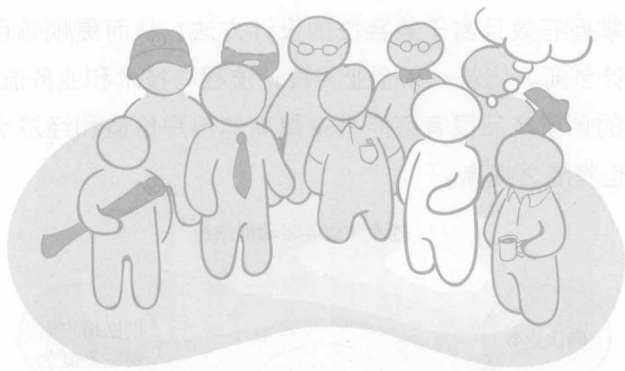
原则 3: 培育企业创新文化

众所周知,苹果公司因创新的产品设计而大获成功。作为一家相对年轻的公司,苹果的成立和发展立足于以用户为中心的技术设计理念。虽然已是世界 500 强公司中的佼佼者,在全球范围内拥有 6 万多员工,但该公司继承并延续了在硅谷初创时期的企业文化。苹果公司创始人,前首席执行官史蒂

夫·乔布斯是一位天生的创新者和演说家，他深知设计是该公司有别于市场竞争对手的主要差异性之一。简而言之，若要落实一套设计创新战略，苹果公司拥有先天的组织和文化优势。

某些历史悠久、规模庞大的公司过去并不依赖于设计创新战略，但它们渐渐发现，自己也需要采纳一套这样的战略。在雷富礼（A. G. Lafley）的带领下，宝洁公司的创新战略转型就是一个经典案例。2000年，宝洁公司股价暴跌，原因是过多私人品牌掌握了相同的生产工艺并涌入市场，导致其家居产品市场份额下降。当时，雷富礼面临着一次抉择：要么削减成本，与市场中的私人品牌正面交锋，要么向研发与市场团队投入额外资源，重建竞争优势。此时他大胆地决定双管齐下，核心战略之一便是将以用户为中心的设计创新理念注入宝洁公司的企业基因中。

不难理解，此原则指的是企业应对员工培养一种心态，让企业内部每个人在日常工作中都能积极投入创新，而个人言行也反作用于企业，影响企业总体文化行为。



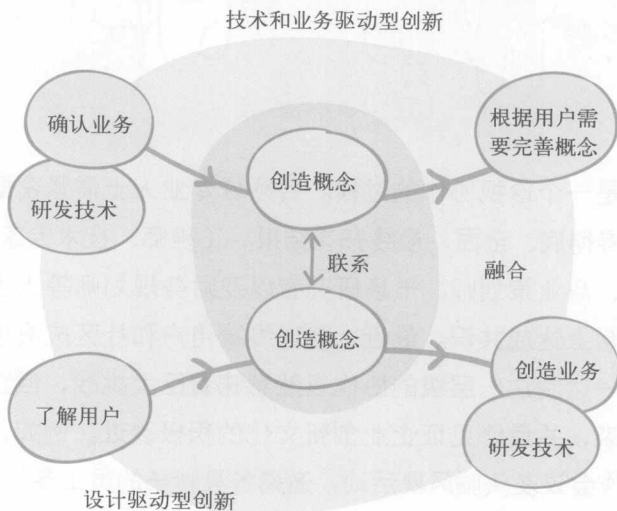
创新实践是一个珍视协作的过程。各领域专业人士需紧密配合，才能让这个过程进行得彻底、全面，最终开花结果。工程师、技术专家、人类学家、经理、设计师、商业策划师、市场研究者以及财务规划师等人士都应分享创新思潮，在观念上达成共识。最近，就连终端用户和社区成员也成了创新流程的参与者——达到这一层级的协作显然意味着巨大挑战，但企业可以循序渐进、集腋成裘，并最终见证企业创新文化的积极改进。例如，企业可以经常举办互动工作会议及头脑风暴活动，邀请各具特长的员工参与。

原则 4：采用严格的创新流程

再次重申：“创新”与“规划”并不矛盾。成功的创新可以也理应像其他任何一种企业行为那样被规划和管理。通过完善流程和可重复的方法，企业得以实践创新，而这又有利于支持并拓展成功创新的其他三项原则——围绕用户体验进行创新、系统化看待创新，以及培育企业创新文化。这些流程和方法要想奏效，则需要有高度的纪律性，而借助它们，企业收获创新成果的概率将大大增加。因此，企业得认识到并充分理解创新需要合理规划。这是至关重要的第一步。

需要强调的是，在一家企业内部，创新流程与其他重要流程同时存在，并且应与它们融为一体。创新者需要“合成”设计、科技、商业等领域的流程。举例来说，典型的技术和业务驱动型创新往往始于企业对某种业务机遇或对技术可能性的确认；设计驱动型创新则始于理解用户、提炼概念，随后围绕这些概念挖掘新业务的可能性。企业必须清楚所有流程在哪些环节产生关联、如何相互影响，这是达成成功协作的关键所在。

企业需要掌握有效且富于兼容性的设计方法，从而更顺畅且更具协同性地反复实践设计创新。倘若一家企业将设计流程与技术和业务流程紧密融合，那么由此催生的创新产品很有可能具备更高的用户价值和经济价值，其市场份额和竞争力也将随之提高。



创新设计流程模型

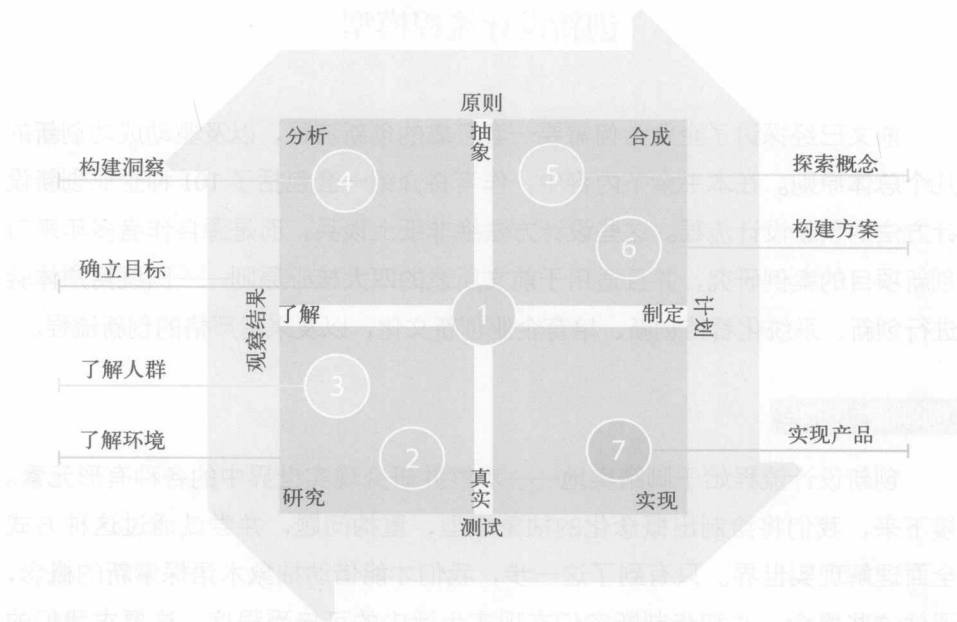
前文已经探讨了企业为何需要一套可靠的创新流程，以及驱动成功创新的几个总体原则。在本书余下内容中，作者将介绍一套包括了 101 种企业创新设计方法的创新设计流程。这些设计方法绝非纸上谈兵，而是源自作者多年来对创新项目的案例研究，并且适用于前文所述的四大核心原则——围绕用户体验进行创新、系统化看待创新、培育企业创新文化，以及采用严格的创新流程。

创新设计流程

创新设计流程始于脚踏实地——观察并研究现实世界中的各种有形元素。接下来，我们将绘制出概念化的抽象模型，重构问题，并尝试通过这种方式全面理解现实世界。只有到了这一步，我们才能借助抽象术语探索新的概念，评估这些概念，并初步判断它们在现实生活中的可接受程度。这要求我们的思维在现实与抽象之间流畅切换。

与几乎任何一种创意或探索型流程相仿，创新设计流程始终处于活动状态，包含各种模式的活动，并且总是在真实与抽象、了解与制定之间来回摆动。我们可以用一个图形展示创新设计流程。左下象限代表“研究”，即了解现实；左上象限代表“分析”，该环节中，我们用抽象术语提炼关于现实的信息，并尝试以良好的构思模型驱动创新；右上象限是“合成”——基于“分析”环节所推导的抽象模型，我们在这里提出全新概念；最后，右下象限定义的“实现”意味着将我们的概念转化为可实施的成果。上述四个象限（研究、分析、合成和实现）融为一体，就形成了一套形式严谨的流程模型，企业可以利用这套模型来驱动创新。

此框架内，存在 7 种截然不同的活动模式：确立目标、了解环境、了解人群、构建洞察、探索概念、构建方案，以及实现产品。创新者们将极大地获益于对创新流程框架的理解，因为这将为任何一个既定项目提供具有指导意义的架构和行动序列，并确保创新团队能够在正确的时间获取正确的信息与知识。



非线性流程

在常规流程中，事件往往以线性序列发生；但事实上，许多创新项目是呈现非线性发展的。例如，某项目可能始于一次突然的头脑风暴（探索概念），随后回到研究和分析环节，验证并改进概念，接下来再进一步探索，循环往复。

