文化和人才

在约束条件下保持创造力的五个步骤

负责研发 Steelcase Series 1 的团队创造了许多人都认为不可能的东西

阅读 9分钟

突破传统的创意需要新的思维方式和工作方式。无限的资源和无穷无尽的可能性可以产生妙不可言的创新产品。但是，最有创意的问题解决方法通常都有一系列的约束条件。

创造 STEELCASE SERIES 1

这就是 Steelcase 新推出的办公椅—— **Steelcase** Series 1 背后的故事。产品研发团队接到了一个任务，要做一件公司从未做过的事情——研发一款座椅来开拓新市场，这款座椅既要有一流的人体工学性能，也要提供独一无二的客制化水平。

Steelcase Series 1 团队所拥有的资源是有限的。他们拒绝在性能上妥协，但必须把价格控制在可接受的范围内。座椅的每一部分都必须有其持久功用，而不能仅仅是一个美学特征。团队成员研究了全球制造、包装和配送流程的方方面面，以最大限度提高效率、降低成本和优化品质。

Steelcase 全球设计总监 Bruce Smith 向我们解释了为何 Steelcase Series 1 背后的故事和座椅本身一样超凡卓越。

“我们没有把设计看作问题的核心，而是把其他知识领域放在问题的核心。这很好地说明了一个事实，创意不是一个设计的专属问题。”Smith 说道，“创意是一个关乎所有知识领域和职能的问题。”因此，我们用以提高各个知识领域的创造力的任何事都是强而有力的。

工程师 Bob Battey 和 Gordy Peterson 是此项目的领导者，是他们让项目从创意变成了现实。他们分享了五个关键步骤，他们正是用这五个步骤来将人们认为不可能的事情变成了现实。

1.做出情感承诺

Battey 和 Peterson 刚刚在国外参加完一个让人泄气的项目会议，他们坐在法兰克福机场考虑着要不要放弃。类似的项目都无法进入市场。为什么还要坚持下去?

“愿意尝试不一样的事物以及获得所有权后说‘我们会成功的’都需要满腔热情。我们把它当作一个个人挑战。”Battey 说道。

“人们说‘我们做不到’，我们却说‘我们可以，只是需要更多创意。’”Peterson 说，“你必须对一个概念付出全身心的投入，并培育它、帮助它成长壮大。我们决定保护它，拥有它，关心它，热爱它。”两人在座椅领域的经验加起来有 57 年，他们这次誓要做些不一样的事情。

2.定义 + 展示问题

在机场，他们用一张纸便开始了这一切。他们清晰地定义了问题并将解决此问题的方法写在纸上。在回到大急流城的项目室后，他们将这个问题的定义永久地展示在墙上。

“在你把它写下来之前，它只是空气中虚无缥缈的字句。我们需要人们能够看到，并能够做出回应的东西。”Battey 说道，“我们开始开诚布公地讨论我们需要做些与众不同的改变。我和 Gordy 在这方面都很有经验。我们知道，循规蹈矩是行不通的。”

3.优先排序 + 约束可视

Battey 和 Peterson 与他们的团队一起对项目的界线进行优先排序，并快速地让其他成员了解他们在试图解决的问题。

“你需要在约束条件之间取得适当的平衡，以鼓励你不断前进，但也需要有足够的自由度来做一些让人喜欢的事情，”Battey 说道，“约束条件范围太宽泛，你的目标便会不切实际。范围太窄则结果会很无趣。”

他们在项目室里用可视化的形式将约束条件展示出来。如果团队成员想要改动项目中的其中一部分，他们可以快速看到这一改动对整个操作产生的影响。

“看到这些限制条件，我们发自内心地想要把它们变成现实。在这种情况下，我们开始产生焦虑。”Battey 说。“如果我们希望做些不一样的事情，焦虑是好的，因为它会要求你做出一些艰难的决定。”

一旦团队的优先顺序明确了，人们就可以更快地做出决策，因此项目进展很快。他们不用经历“再确认某件事”或“研究完一个问题后再绕回来”等等这些常见的拖慢进度的步骤。

4.跨职能、自发的协作

两位工程师都发现，尽早涉及其他知识领域是非常重要的。他们不是从设计和工程方面着手，而是让在材料、供应链和全球流程方面的专家加入到项目中来。每个团队都写下了各自的意见。

他们为身在同一个地方的团队开设了一个实体项目室，还专为全球协作创建了一个虚拟项目空间。产品开发是一个散乱的创意过程。该环境帮助他们展示研究成果、实验设计和进度。人们很快就用各种手工制品、模型、材料或视频、数字笔记和研究成果将实体和虚拟区域都填满了。

他们的项目室中有一个视频会议系统，可以帮助那些在北美的同事与欧洲和亚洲的团队成员进行协作。实体和虚拟项目空间都为人们提供了自发交流的机会。可能是意料之外的面对面会议，也可能是美国的一位工程师在虚拟文档中与香港设计师“偶遇”并开始交流。

“自发性的讨论通常都是最卓有成效的。”Battey 表示。

5.快速制作原型

工程师和设计师开始在项目室旁边的模型制造车间进行实验，有时只需几天就可以制作出一个原型。

“将产生创意和概念的地方放在模型制造空间旁边是很关键的。”Battey 说道，“我们可以快速地将白板或电脑屏幕上的创意制成人工制品。在制作一个完整的模型之前，我们可以先进行小规模的尝试和重复试验，才创建一个全尺寸的模式”

他们每周进行一次原型制作，并将设计纳入学习周期，以帮助进一步定义变量。结果：这是有史以来最快的早期概念生成速度。

Steelcase 直到 NeoCon 2017 才正式公开 **Steelcase** Series 1，这款座椅在推出后迅速在业内引起轰动。