

# 基於設計思維的澳門博彩旅遊發展戰略研究

曾 忠 祿

(澳門理工學院,澳門)

**摘 要:**設計思維指利用設計師那樣的敏感性與同理心,將技術、市場和情感結合的創新過程。設計思維提出的思維模式和研究方法為澳門博彩旅遊的發展提出了新的思維方式和操作工具。本文基於設計思維的方法,提出了澳門博彩旅遊產業 7 大創新戰略,其中包括重新認識澳門的遊客/博彩客,重新定義對澳門的多元化要求以及為非博彩客人創造到澳門旅遊的理由。本研究對澳門博彩旅遊產業突破現有的局限,開發新的市場,具有較大的參考意義。

**關鍵詞:**澳門;設計思維;意義創造;博彩;旅遊

**中圖分類號:**F590

## A Study of the Development Strategies for Macao's Gaming and Tourism Industry Based on Design Thinking

Zeng Zhonglu

(Macao Polytechnic Institute, Macao)

**Abstract:** Design thinking refers to the process of innovation that uses the sensitivity and empathy of designers to combine technology, market and emotion for product/service innovation. The mental model and research methods proposed by design thinking provide new ways of thinking and operating tools for the development of Macao gaming and tourism industry. Based on the different dimensional approaches to design, this paper proposes seven innovative strategies for Macao's gaming and tourism industry, including re-thinking Macao's tourists/gamblers, redefining Macao's economic diversification requirements, and creating reasons for non-gamblers to travel to Macao. This research has important implications for Macao's gaming and tourism industry in shattering the

---

作者簡介:曾忠祿,澳門理工學院博彩旅遊教學及研究中心教授。

present limitations and developing new markets.

**Key words:** Macao; design thinking; meaning creation; gambling; tourism

## 引言

博彩產業是澳門的支柱產業。政府的稅收、澳門的就業都高度依賴博彩產業。如果博彩產業不景氣，政府的財政收入和居民的就業都會受到嚴重的影響。但澳門的博彩產業正面臨日益激烈的競爭。新加坡、菲律賓、越南、柬埔寨以及幾年之後的日本，都在努力通過發展博彩業來推動本國經濟，從而對澳門形成越來越大的壓力。澳門如何通過不斷的創新來保持博彩業的競爭力，是特區政府和澳門社會都十分關注的問題。

創新需要一定的思維模式指導，需要一定的執行工具。設計思維能為澳門博彩業的創新提供新的思維框架和執行工具。

### 1 設計思維的概念

管理領域用到的“設計思維”一詞最早在 2004 年在加利福尼亞州帕洛阿爾託的 IDEO 設計公司的口號中出現。2005 年，《商業週刊》(*Business Week*) 雜誌出版了題為“設計思維”的專版，使該詞成為全球管理領域一個熱門詞語 (Kurokawa, 2013)。如今蘋果、谷歌、三星、微軟等高科技巨頭，百事可樂、寶潔、沃爾瑪等非高科技公司都採用“設計思維”的方法來推動創新，來解決棘手的“難解問題”。澳大利亞、丹麥、英國和新加坡政府推動的創新的議程許多都強調創造性的解決方法及設計。世界各地很多著名大學(包括斯坦福大學、哈佛大學

和麻省理工學院)也都開設有“設計思維”的課程。

Schweitzer 等(2016)的研究顯示，從標準普爾指數上看，對設計和創新的投資在股票價值上存在歷時的影響。在過去十年中，以設計為導向的公司表現優於標準普爾 500 強企業平均值。前者的業績是後者的 228%。

設計思維本質上指“設計師的思維方式”，即“設計師在設計過程中應用的、設計所特有的認知活動”(Visser, 2006)。在管理領域，設計思維指以設計師對待設計問題的方式對待管理問題 (Dunne & Martin, 2006)。

著名的創新和設計公司 IDEO 的總裁兼首席執行官布朗 (Brown, 2008) 將設計思維定義為“一種滲透以人為本的設計精神的創新方法”。他認為，設計思維通過直接觀察來徹底地理解人們的需求，需要什麼，不喜歡什麼，從而推動創新的發展。他進一步指出，設計思維利用設計師的敏感性和實踐，將人們的需求同可行的技術和可以通過可行的商業策略獲得的寶貴市場機會匹配起來。

Kurokawa (2013) 提出了類似的定義。他認為，設計思維是從概念到形成想法到實現的過程；是一種結合了以人為中心、科學/技術和商業要素三者的設計方法。這三個元素的名稱不包含“設計”一詞，而包含“以人為中心”一詞，以強調該方法的使用範圍不僅限於狹義的設計上(例如，工業設

計或設計技術)。設計思維的行為不是設計師所獨有的,而且也不是現在才是這樣的。

Stevic 等(2016)認為,設計思維的概念既是一種理論也是一種實踐,是一個完整的創造系統,從靈感、到構思、再到實施都包括在內。它基於人們的感知能力、創新能力、創造力、模式識別能力和思想構建能力。這些思想除了具有功能性和目的性之外,還具有情感意義(Brown & Wyatt, 2010)。

Dam 和 Siang(2020)認為,設計思維是一個反復循環進行的過程,在此過程中,我們試圖瞭解用戶,挑戰原有的假設並重新定義問題,以嘗試識別出我們最初的理解水平可能不會立即發現的替代策略和解決方案。設計思維對於解決不確定性或未知問題非常有用。

Lockwood(2010)認為設計思維強調觀察、協作、快速學習、將構想可視化、快速將概念形成原型樣品,以及同步的商業分析,最終影響創新和經營戰略。

根據上面的定義,我們可以把設計思維的定義總結為:通過設計師那樣的敏感性與用戶的同理心,將技術、市場和情感(價值取向)結合起來的創新過程。設計思維既是一種思維方式,也是一組現成的工作方式和實用方法(見圖1)。

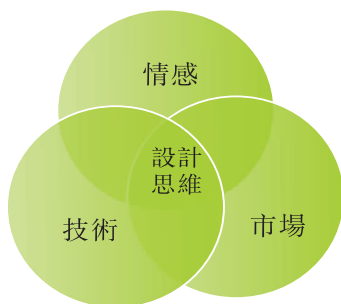


圖1 設計思維三要素

## 2 設計思維的三大特徵

與傳統的創新方法相比,設計思維有一些獨特性,其中最重要的部分包括:重視產品意義的創造,重視直覺思維以及未來導向。

### 2.1 從開發產品功能到創造產品意義

傳統的創新主要依靠技術(技術推動)和市場(市場拉動)兩種動力(Rothwell, 1983)。對產品的開發重點在於尋找正確的解決方案,不斷開發具有新功能的產品或服務,滿足用戶的功能需求。設計思維提供了第三種創新動力:基於產品意義創造的創新。設計思維開發的重點在於產品的意義,追求在滿足用戶的功能需求的同時也滿足用戶的情感需求。Verganti(2009)在上個世紀90年代對意大利設計密集型製造商的成功創新實踐的研究發現,產品意義的重大創新能延長產品生命週期、提高產品利潤和品牌價值,使產品更具可持續性,以及推動公司成長。

產品的意義是由人們需要產品的根本原因而不是需要產品的什麼特徵決定的(Menon, 2015)。產品的意義指的是產品為消費者創造的產品功能之外的價值,包括情感的、心理的和社會文化的(Verganti, 2009)。隨著人們的基本需要日益得到滿足,人們日益期望得到更高水平的、更有意義的體驗,更追求情感需求的滿足(Beesley, 2014)。列維(Levy)在1950年代就提出,消費者購買產品除了是因為產品的功能以外,還因為產品對他們的含義(Levy, 1959)。Dell'Era 和 Verganti(2009)

指出,產品的功能旨在滿足客戶的操作需求,而產品的意義旨在滿足客戶的情感需求和社會文化需求。因此,公司應該超越產品的特徵、功能和性能,瞭解用戶對產品意義的需求。

Verganti (2009) 比較了不同的創新方法對創新結果的影響。他認為,分析用戶需求(以用戶為中心的市場拉動)的創新只會產生漸進的變化。突破性技術推動的技術創新也可能只會產生漸進的變化。許多設計驅動的意義創新也可能只會導致漸進的變化。但是,當技術推動的創新與設計驅動的意義創新結合時,將導致意義的突破性創新(設計驅動的創新)。Verganti 指出,這種以設計為導向的創新是任天堂 Wii 遊戲機、蘋果 iPod 成功的原因。

意義創造需要掌握三種知識:關於用戶需求的知識,關於技術機會的知識,以及關於產品語言(或用戶的解讀)的知識(Dell'era & Bellini, 2009)。用戶需求的知識包括用戶未被滿足的需求、價值觀、生活形態等的現狀及其變化趨勢。因此,設計思維強調對社會文化環境變化獨到的敏感性,對顯示社會文化環境未來發展情景的“微弱”信號的識別,以及通過研究過程和與“關鍵解釋者”(不同領域的相關專家)進行討論而獲得相關的、只可意會不可言傳的、分散的知識。

關於技術的知識重在發現新技術的可能性。新技術除了帶來新的功能性突破,還可能帶來新的意義表達的方法,有助於將用戶體驗最大化。比如,通過對新材料和新技術的理解可以開發新的產品意義(Dell'era, et al., 2010; Goto & Ishida, 2014)。瞭解技

術知識需要系統地判斷新技術的特徵、發展方向,以及新技術和舊有技術未來的變化趨勢。這些元素可能本身並不能幫助發現新的意義,但可以幫助更好地理解該技術。

關於產品語言的知識主要涉及:用戶是如何理解(感知、賦予)產品的意義的(Helfenstein, 2012; Krippendorff, 2011)? 產品的含義不是由公司指定的。它們受消費者認知框架的影響,消費者利用該認知框架組織和解釋產品的價值。只有瞭解用戶如何理解產品的意義,設計師才能有效地將新產品的含義設計到產品中,並能為消費者理解(Bellini, et al., 2012)。為此,企業需要不斷地探索新產品的含義和語言(Verganti, 2008)。

用戶對產品的意義的理解受三種因素的影響。第一是環境因素。不同的環境會使用戶對產品的意義有不同的理解(Krippendorff, 1989; Helfenstein, 2012)。同樣是一隻茶壺,放在廚房裡同放在古董店裡,其意義是不同的。第二,消費者的目標也影響其對產品意義的理解。由於消費者的目標會變化,產品的含義在消費者眼中也會跟著變化。因此產品的意義也是動態變化的。第三,產品的意義受情感和社會文化因素的影響。比如,社會對環境的關注導致過去認為是身份象徵的某些奢侈品被認為是對環境不友好的產品(Gotzsch, 2006)。

對新出現的產品的意義的理解能力、預測能力和影響能力是意義創造的重要能力。要為產品創造意義,“企業需要對可能在社會中傳播的新產品的語言和意義具有遠見”(Dell'era & Verganti, 2009),需要“更廣泛、更深入地探索社會、文化和技術的演變

和趨勢，並據此來構思和研究新的產品意義”（Verganti, 2008）。企業不僅需要意識到消費者賦予產品意義這一事實，而且還要將消費者追求的無形含義在新產品中具體體現出來（De Goey, et al., 2019）。

## 2.2 直覺與理性分析的結合

人們在面對複雜問題時，有兩種常見的思維模式：一是理性的思維模式，一是直覺的思維模式。理性的思維模式強調數據，強調科學方法。採用理性思維模式的典型是戰略管理理論的規劃學派。該學派認為，戰略來自正式的、有控制的、有意識的計劃過程；需要正式的程序、正式的分析與數據的運用；採用數學模型，決策科學等方法；目標清晰，儘量量化（曾忠祿, 2018）。純粹理性思維會扼殺人的想像力，而想像力是創新的重要思想源泉。Martin 和 Euchner（2012）指出，理性分析的方法不能幫助企業在事前獲得任何新想法，只能幫助支持現有的想法。理性分析方法在“未來將與過去差不多”的情況下才是有效的。這種觀點同著名的奧地利學派的創新理論一致。奧地利學派認為，如果一個現象被充分理解，能夠做出模型了，那麼要從該現象獲利已經太遲了。獲取利潤的機會存在於資訊的私有性、模糊性、環境的特殊性和企業家的遠見中（曾忠祿, 2010）。

直覺思維注重想像力、注重關係和問題而不是事實；著眼於未來的可能性而不是現在的狀況。直覺思維容忍模稜兩可的概念或主觀的概念，例如人的情感、需求、動機和行為等因素。直覺思維在創造力方面有獨特的優勢（Durling, 1999）。但直覺思維也

有缺陷。它可能脫離現實，其想像的東西可能不是消費者需要的或者技術上並不可行的，比如科幻小說中的許多想像。

因此，未來最成功的企業是通過動態互動的過程，在理性分析和直覺創意之間取得平衡的企業（Martin, 2009）。一方面，我們具有基於嚴格的定量分析策略的分析思維，注重演繹和歸納的推理方法。另一方面，我們需要直覺思維，注重溯因推理的方法，以獲得創新和創造力、獨創性和發明的各種想法（Stevic & Breda, 2016）。在數據和資訊不全、不確定性高的情況下，直覺思維、溯因推理是更恰當的方法（Mounarath, et al., 2011）。通過將直覺和理性分析結合有助於揭示先前未知的參數和發現可替代的戰略，有助於設計一個不同於過去的未來（Dam & Siang, 2020）。

## 2.3 設計思維是未來導向的思維

設計思維是未來導向的。由於消費者的需求不斷變化，產品的生命週期呈日益縮短的趨勢，因此創新需要有前瞻性，需要未來導向，需要通過未來的視角來識別機會。設計思維最典型的體現是基於 V. I. P.（產品設計中的遠見，Vision in Product Design）的設計方法。V. I. P. 設計方法基於以下三個基本原則（Hekkert, 2011）：a. 未來導向。設計師的工作是尋找可能性和可能的未來，而不是解決日常問題。他試圖憧憬未來用戶的產品體驗。每個人都設計出旨在將現有情況轉變為自己期望的情況的行動方案。b. 以互動為中心。產品是完成或發展與用戶適當的互動和關係的一種手段。c. 環境驅動。設計者所設想的任何互動，其是否恰

當都取決於其特定的環境。

因此,在尋找機會時,必須考慮未來而不僅考慮現在。在確定了未來潛在的新的商業機會之後,計劃就向後倒推,以確定實現目標的關鍵戰略里程碑。新的增長機會充當未來的拉動力(Menon, et. al., 2015)。

### 3 設計思維的流程

IDEO 公司認為:“最好把設計思維的流程視為一個空間重疊的系統,而不是有序的先後步驟。最重要的是三個空間:靈感(Inspiration)、構想(Ideation)和實施(Implementation)。靈感是觸發尋求解決方案的問題或機會。構想是生成、發展和測試想法的過程。實施是從項目階段進入人們生活的途徑。”設計思維過程可以通過多種方式進行分析和思考。

斯坦福大學設計學院將設計思維分成 5 大步驟:“同理心思考”(Empathy)、“問題定義”(Define)、“創意構思”(Ideate)、“原型實現”(Prototype)、“實際測試”(Test)。

同理心思考。同理心思考就是“通過他人的眼睛來看事情、站在別人的角度來體驗事情,並能理解他人做事背後的動機”(Henriksena, Richardson & Mehta, 2017)。為了開發出好的解決方案,設計者需要沉浸在用戶的生活中,瞭解用戶如何與有關的產品互動。通過觀看、傾聽、收集故事,捕捉意想不到的見解和靈感,獲得對環境和商業機會的洞察力(Schweitzer, et al., 2016)。

問題定義。準確地界定問題對有效地解決問題十分重要。沒有準確地界定問題之前就解決問題,不但不會使原來的問題消

失,還會帶來新的問題(Yald & Bailey, 2019)。準確地界定問題需要從不同的角度思考,需要充分利用在同理心階段收集到的各種資訊。

創意構思。在創意構思階段,相關人員需要超越一眼就能看見的解決方案,盡可能獲得不同的新的解決問題的創意。創意構思的技巧有很多,包括“身體激蕩”、“頭腦風暴”、“腦力寫作”(Brainwrite)和“最糟糕的想法”(讓大家提最糟糕的想法,有助於消除怕自己的想法不好的疑慮)。在“構想”階段開始時獲得盡可能多的構想或問題解決方案。

原型實現。在選擇了具體方案之後,應儘早製作原型,把某些想法付諸實踐,把想法變成可體驗、可測試的東西。這比停留在理論推導上更容易得到更多更好的解決方案。通過幹中學(或執行中學)而不是通過理論上的思考(或計劃)某個想法的優點能更有效地獲得關鍵見解。設計師如果能不斷從設計到執行,在此過程中不斷調整,他們最能生成新的概念。Michlewski (2008) 提出,原型實現是一種“實驗主義”的方法。實驗意味著不斷地更新、接近“更好的”答案。這種試錯的方法能夠讓人看到哪一部分能給予回饋,讓人很快地重新制定解決方案的可行性和好壞(Martin, 2009)。

實際測試。設計人員或評估人員使用在原型開發階段確定的最佳解決方案來嚴格測試完整產品。在反覆運算過程中,測試階段產生的結果通常用於重新定義一個或多個問題,增加對用戶、使用條件以及人們的想法、行為、感覺的理解和進一步進入角

色。

## 4 基於設計思維的澳門博彩旅遊發展戰略

澳門目前面對最大的挑戰是對博彩業的過分依賴，而博彩業缺乏創新；面對周邊日益劇烈的競爭，競爭優勢呈下降趨勢。澳門迫切需要新的思維和新的創新工具來改變這種狀況。設計思維提供了新的思維和新的工具。基於設計思維的方法重新設計澳門的博彩與旅遊產品（服務），為澳門的博彩與旅遊產品重新創造意義，澳門有可能找到新的突破口，改變目前的被動局面。

### 4.1 基於同理心的方法，重新認識澳門旅遊產品的用戶（遊客/博彩消費者）

具體到澳門的博彩旅遊業，同理心的方法就是從遊客或博彩消費者的角度來看問題，通過同理心思考來質疑、重新認識和挑戰原來的假設，從而發現新的機會。

澳門貴賓廳大客是澳門最重要的顧客群體之一，但澳門對他們瞭解甚少，很少有系統研究他們的文章。他們為什麼來澳門？人們長期以來的假設是他們為了贏大錢而來澳門。但這種假設可能沒有反映他們真正的需求；因為他們很多人本身已非常有錢了，錢對他們的重要性已大幅降低了。贏錢可能只是表面的“what”，對其背後的“why”（根本動因）至今不完全清楚。因此澳門需要利用設計思維的方法，挑戰原來的假設，深入瞭解客人到澳門旅遊和博彩消費背後的動因。通過挖掘客人來澳背後的動因，重新設計澳門的博彩與旅遊產品，為澳門的旅遊和博彩服務創造新的意義，從而有可能開

發出新的旅遊產品，獲得新的市場機會，最終降低對博彩的依賴。

### 4.2 改進客人調查方法

澳門缺乏對客人（遊客/賭客）的深刻瞭解與澳門目前的客人調查方法有關。目前的客人調查主要是在澳門進行的問卷調查。這樣的調查方法有很大的缺陷。首先，調查問卷設計有可能不科學，問的問題可能缺乏有效性（Validity）。其次，許多客人可能不願意講出自己的旅遊或博彩真正的動機或體驗，從而使設計良好的問卷也達不到調查的目的。第三，對於重大的創新，尤其涉及客人潛在需求的重大創新，很難通過直接詢問用戶而得到想法。這種情況最典型的表達是福特汽車公司創始人福特的名言：如果當初我去問顧客想要什麼，他們可能會說想要跑得更快的馬（“If I had asked people what they wanted, they would have said faster horses.”）。如果僅僅按照當時顧客的反饋生產產品，可能福特現在還在生產馬車而不是汽車。

基於設計思維的博彩旅遊創新，可能需要採用自然式探究模式（Naturalistic Inquiry）調查遊客或賭客。自然式探究模式是考察在具體環境和自然狀態下的主觀的、複雜的人類體驗的一種方法（Lincoln & Guba, 1985）。自然式探究模式認為，科學探究的方法僅僅是人類多種求知方法中的一種，但不是唯一方法。自然式探究模式注重自然情境，不主張通過人為操縱各種變量來形成所要檢驗的情境；注重定性的研究方法，而不是純粹的量化方法；注重只可意會難以言傳的知識，如“直覺”、“感受”等，而不僅限

於語言表達的知識。自然式的探索方法更有可能發現新的顧客需求。

#### 4.3 需要擴大客人研究的範圍

澳門的博彩與旅遊服務要在創新方面有重要突破,需要擴大對目標客人的研究範圍。澳門對客人的研究目前僅限於客人在澳門消費這一階段,調查的是訪問澳門的客人對現有的產品/服務的意見或態度。但要在產品/服務的意義上有重大突破,澳門需要調查更廣泛的客人,包括沒有來澳門的客人;以及更全面的時段,包括客人來澳門之前的時段。就像超市一樣,超市要在服務方面形成重大創新,對客人的研究範圍就不能僅局限於客人在超市購買這一階段,而需要把研究範圍延伸到超市購買之外的地方,包括顧客在家裡如何準備飯菜,在餐桌上的家庭談話(準備飯菜之後的一項活動),家務分擔(包括做飯的更大的環境),或醫療保健(與做飯有因果關係)(Bellini, et al., 2017)。

澳門對客人的研究範圍,應包括目標顧客的社會文化背景、生活方式、其他旅遊偏好和娛樂偏好等。例如:他們有什麼樣的價值理念?喜歡參與什麼活動?喜歡什麼樣的娛樂方式?旅行的追求是什麼等等?甚至需要了解他們喜歡閱讀什麼報紙,通常看哪種電影?他們通常聽哪種音樂,他們的社會文化背景或生活方式有無變化的跡象等等。從所有這些信息中,我們可能發現他們未表達出來的需求,以及他們日常的語言符號,為博彩旅遊服務的意義創新創造條件。

#### 4.4 重新定義澳門的問題

所有難解問題(Wicked problems)都可

以定義為“定義不明確的問題”,因為難解問題大都信息不全、性質模糊、利益相關者甚多且價值取向不一致。這些問題難以定義,且可能有各種不同的替代解決方案,而這些替代解決方案都難以進行互相比較(Dorst & Royakkers, 2006)。如果問題的定義都還不清楚,就著手解決問題並不能解決原來的問題,反而會產生新的問題(Yald & Bailey, 2019)。要準確定義澳門的問題,需要從許多不同的角度來進行。不同的角度可以幫助我們更好地理解問題,更好地找到解決問題的方法(Henriksena, Richardsonb & Mehtab, 2017)。

比如澳門的產業多元化的問題。長期以來,普遍的觀點是澳門博彩業一業獨大,澳門需要產業多元化。但澳門過去對多元化問題的界定僅基於產業數量的角度,缺乏多元的視角。得出的結論是澳門產業多元化的問題主要是產業數量少的問題。因此解決的方法是扶持更多的新產業。用設計思維的多角度的方法對待該問題,可能有更多的界定方法和解決方案。比如從財政和就業的角度看問題,主要是澳門的財政收入和就業對博彩業過度依賴。如果按照這種理解,澳門的問題就不是增加更多產業的問題,而是如何創造更多的能帶來新的財政收入和就業的產業。另外一種認識澳門產業的多元化,可從客源的角度看問題。從客源角度,澳門產業缺乏多元化最主要問題是對內地的客源過度依賴,尤其是貴賓客。如果澳門的客人來源更加多元化,比如大量的貴賓客來自國外,那麼澳門的經濟風險就會大幅降低,中央對澳門一業獨大的擔憂也會大大減輕。缺乏多元化的問題就已部分得到



解決。

#### 4.5 為博彩遊戲創造意義

以太陽馬戲團為例。傳統的馬戲通過雜耍、雜技、變戲法等方法娛樂觀眾，雜技就是顯示演員的技巧和能力，娛樂以兒童為主的觀眾。在各種新的遊戲、娛樂方式大量湧現的情況下，傳統的馬戲表演日益缺乏吸引力，成為夕陽產業。但太陽馬戲團通過引進高科技技術，通過引進故事情節，創造理想、追求等意義，使傳統的馬戲表演成為表達觀眾內心追求的故事，從而使日漸衰落的馬戲表演重新獲得了生機。在各種娛樂競爭空前激烈的拉斯維加斯，太陽馬戲團在美高梅、金銀島等 6 家娛樂場有駐場表演，表演成為遊客必看節目，太陽馬戲團在全球也獲得大發展。

澳門的博彩與旅遊行業，可以利用設計思維的思維模式和方法，重新定義澳門的貴賓廳、角子機遊戲、各種旅遊項目，讓澳門的博彩與旅遊能表達遊客的某種追求，包括情感的、心理的和社會文化的，從而改造澳門的博彩旅遊業。

#### 4.6 為非博彩高端客人找到旅遊澳門的理由

澳門目前集中了除拉斯維加斯之外最大規模的綜合度假村（IR）設施。這些度假村吸引的高端客人，最主要是參與博彩的貴賓廳客人（根據各家度假村的收入顯示）。為了降低澳門對博彩業的依賴以及對內地客源的過度依賴，澳門需要為澳門現有的旅遊產品創造新的意義，為非博彩客人到澳門消費創造理由。

重新定義的澳門綜合度假村需要朝向三個目標。一是讓現有的貴賓客人，增加除博彩消費之外的其他消費。二是吸引新的客人，讓不喜歡博彩的內地大客也有訪問澳門的理由。三是為內地之外的大客訪問澳門創造理由。如果澳門能實現這些目標，不但可以促進非博彩產業的發展，也能降低澳門對內地客人的依賴。

在意義創造方面，美國非常成功的家庭旅館網上平台公司 Airbnb 提供了一個很好的案例。該公司是由毫無企業經驗的三個年輕人創建的。2008 年才開始建立網上平台，讓願意將家裡的房間出租給客人的房東將出租房間擺到網上，供參加當地會展等節事活動的客人租用。第一次交易是三個客人租住他們租的公寓多餘的房間。到 2019 年，每晚通過其網上租房間的人已達 200 萬。該公司的巨大成功與該公司重新創造產品意義有關。該公司開始的服務僅僅限於讓房東將家裡空餘的房間為參加節事活動的客人提供床位和早餐，但業務幾乎沒有進展。後來該公司的 2 位創始人登門拜訪為他們提供房間的房東，同房東住在一起（租房東的房間），同他們深入交談（同理心調查），發現房東很多是小企業家，他們除了需要額外的收入以外，還非常渴望與其他人建立商務聯繫。於是三位創始人重新設計了服務平台的意義，為房東把房出租提供了新的理由：得到商務聯繫的機會。目標客人也從短期的節事活動客人，發展到普通的遊客，從而使業務發展獲得了嶄新的推動力。

#### 4.7 基於共同參與的模式設計澳門的旅遊產品

設計思維強調參與式創新。OECD 的

《創新的新性質報告》(Prahalad, et al., 2009)指出,創新性質的新趨勢是:共同創造,用戶參與;環境的挑戰和社會的挑戰推動。用戶參與對產品創新有重要意義。作為共同創造者,創新者有機會通過同用戶的接觸和互動,瞭解到只可意會不可言傳的有價值的潛在需求,從而為創造未來的旅遊產品或服務創造條件。

澳門的旅遊產品設計很少有遊客/博彩消費客的參與,因此可能喪失了很多針對客人潛在的需求開發產品的機會。澳門要改變這種狀態,應該邀請客人參與對澳門的博彩旅遊產品的設計,至少在針對高端顧客的產品/服務創新方面。通過讓客人分享他們對現有的旅遊產品或服務的體驗,或引入他們在長期消費與澳門的博彩與旅遊產品不同的服務產品中積累的消費體驗,有助於澳門找到新的有價值的解決方案。客人參與的共同創造可能是客人被動參與,如通過對客人的觀察和請客人描述他們對服務的體驗的方法;也可以請嶄新的客人直接提出新的產品思想。比如,邀請從未訪問過澳門,也不喜歡博彩的內地或海外高端夜總會的客人來澳門,通過他們在澳門的體驗,結合他們長期高端消費的經驗,為澳門開發嶄新的高端非博彩旅遊產品提出建議。

### 參考文獻

- [1] Beesley, A. (2014). Service design and tourism [Master's thesis]. Copenhagen Business School.
- [2] Bellini, E., Dell'Era, C., & Verganti, R. (2012). A design-driven approach for the innovation management within networked enterprises. In Methodologies and Technologies for Networked Enterprises (pp. 31-57). Springer, Berlin, Heidelberg.
- [3] Bellini, E., Dell'Era, C., Frattini, F., & Verganti, R. (2017). Design-driven innovation in retailing: An empirical examination of new services in car dealership. *Creativity and Innovation Management*, 26(1), 91-107.
- [4] Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84-92.
- [5] Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design thinking for social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, Winter, 30-36.
- [6] Dam, R. F., & Siang, T. Y. (n. d.) What is design thinking and why is it so popular? Interaction Design Foundation. Retrieved June 26, 2020, from <https://www.interaction-design.org/literature/article/what-is-design-thinking-and-why-is-it-so-popular>
- [7] De Goey, H., Hilletoft, P., & Eriksson, L. (2019). Design-driven innovation: A systematic literature review. *European Business Review*, 31(1), 92-114.
- [8] Dell'Era, C., Altuna, N., Magistretti, S., & Verganti, R. (2017). Discovering quiescent meanings in technologies: Exploring the design management practices that support the development of Technology Epiphanies. *Technology Analysis and Strategic Management*, 29(2), 149-166.
- [9] Dell'Era, C., & Bellini, E. (2009). How can product semantics be embedded in product technologies? The case of the Italian wine industry. *International Journal of Innovation Management*, 13(3), 411-439.
- [10] Dell'Era, C., Marchesi, A., & Verganti, R. (2010). Mastering technologies in design-driven innovation: How two Italian companies made design a central part of their innovation

- process. *Research Technology Management*, 53(2), 12-23.
- [11] Dell’Era, C., & Verganti, R. (2009). Design-driven laboratories: Organization and strategy of laboratories specialized in the development of radical design-driven innovations. *R & D Management*, 39(1), 1-20.
- [12] Dorst, K., & Royakkers, L. (2006). The design analogy: A model for moral problem solving. *Design Studies*, 27(6), 633-656.
- [13] Dunne, D., & Martin, R. (2006). Design thinking and how it will change management education: An interview and discussion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(4), 512-523.
- [14] Durling, D. (1999). Intuition in design. In *Bulletin of 4th Asian Design Conference. International Symposium on Design Science 1999*, Nagaoka, Japan, October.
- [15] Goto, S., & Ishida, S. (2014). Technology development strategy for radical product meaning. *International Journal of Business and Systems Research*, 8(4), 402-418.
- [16] Gotzsch, J. (2006). Product talk. *The Design Journal*, 9(2), 16-24.
- [17] Hekkert, P., & van Dijk, M. (2011). *Vision in Design: A guidebook for innovators*. Amsterdam: BIS Publishers.
- [18] Helfenstein, S. (2012). Increasingly emotional design for growingly pragmatic users? A report from finland. *Behaviour & Information Technology*, 31(2), 185-204.
- [19] Henriksen, D., Richardson, C., & Mehta, R. (2017). Design thinking: A creative approach to educational problems of practice. *Thinking Skills and Creativity*, 26(March), 140-153.
- [20] Kurokawa, T. (2013). Design thinking education at universities and graduate schools. *Science & Technology Trends Quarterly Review*, 46, 50-63.
- [21] Krippendorff, K. (1989). On the essential contexts of artifacts or on the proposition that ‘design is making sense (of things)’. *Design Issues*, 5(2), 9-39.
- [22] Krippendorff, K. (2011). Principles of design and a trajectory of artificiality. *Journal of Product Innovation Management*, 28(3), 411-418.
- [23] Levy, S. J. (1959). Symbols for sale. *Harvard Business Review*, 37(4), 117-124.
- [24] Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- [25] Lockwood, T. (2009). Frameworks of design thinking. *Design Management Journal*, 4(1), 3-3.
- [26] Martin, R. (2009). *The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage*. Boston: Harvard Business Press.
- [27] Martin, R., & Euchner, J. (2012). Design thinking. *Research Technology Management*, 55(3), 10-14.
- [28] Menon, G. (2015). The need for design approach in opportunity identification stage of product innovation. *Voice of Research*, 3(4), 49-53.
- [29] Michlewski, K. (2008). Uncovering design attitude: Inside the culture of designers. *Organization Studies*, 29(3), 373-392.
- [30] Mounarath, R., Lovallo, D., & Dong, A. (2011). Choosing innovation: How reasoning affects decision errors. *International Conference on Engineering Design (ICED11)*. Technical University of Denmark, 15-18 August.
- [31] Rosted, J., Kjeldsen, C., Bisgaard, T., & Napier, G. (2009). *New nature of innovation*. Copenhagen: OECD.

- [32] Rothwell, R. (1983). Innovation and firm size: A case for dynamic complementarity; or, is small really so beautiful? *Journal of General Management*, 8(3), 5-25.
- [33] Schweitzer, J., Groeger, L., & Sobel, L. (2016). The design thinking mindset: An assessment of what we know and what we see in practice. *Journal of Design, Business & Society*, 2(1), 71-94.
- [34] Stevic, I., & Breda, Z. (2016). Design thinking as a tool for more sustainable cultural heritage tourism experience. *Proceedings of TCL 2016 Conference, INFOTA 2016*, 536-546.
- [35] Verganti, R. (2009). *Design driven innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- [36] Visser, W. (2006). *The cognitive artifacts of designing* (p. 264). NJ: Lawrence Erlbaum Associates. Retrieved December 1, 2016, from <http://www.rotman.utoronto.ca/facultyandresearch/educationcentres/designworks>
- [37] Yald, N., & Bailey, M. (2019). Giving meaning to products via a conceptual design approach. *Proceedings of the International Conference on Engineering Design, ICED*, 1(1), 1513-1521.
- [38] 曾忠祿. 21世紀商業情報分析: 理論、方法與案例. 北京: 中國經濟出版社, 2018.
- [39] 曾忠祿. 競爭情報的理論基礎-奧地利經濟學. *情報理論與實踐*, 2010, 33(11): 7-10.