

# 设计思维推动公共服务创新 ——以新加坡创新实验室为例

文/徐 鹏<sup>1</sup>,黄粒莹<sup>2</sup> (1.上海第二工业大学 艺术与设计学院;2.上海著道实业有限公司)

## *Design Thinking Oriented Public Service Innovation ——Taking Innovation Lab of Singapore as an Example*

**摘要:** 为提升公共服务水平,推动公共部门向人民满意的服务型政府转变,探索设计思维推动公共服务创新的方法与路径,以新加坡创新实验室为例,通过剖析发展历程、运作模式以及典型案例,归纳设计思维推动公共服务创新的经验与挑战。新加坡创新实验室通过扮演主持者、促进者、研发者、协作者和指导者,助力公共部门从渐进式到颠覆式的系统革新,主要经验包括建立用户服务意识、搭建社群协作平台、采纳产品原型设计和实施快速迭代试验;但同时也面临组织能力薄弱、推理过程存疑、参与形式单一的挑战。设计思维有助于提升公共服务的精准性、敏捷性和有效性,及时回应在不确定性时代市民对公共服务个性化与多样化需求。

**关键词:** 设计思维;公共服务创新;新加坡创新实验室

**Abstract:** To improve the level of public service innovation and promote the transformation to a service-oriented government satisfactory to the people, it provides theoretical guidance and experience reference from the perspective of design. Taking the Singapore Innovation Lab as an example, this paper summarizes the main experiences and challenges of design thinking in public service innovation by analyzing the development process, main roles and three typical cases of the laboratory. In improving public services, the Singapore Innovation Lab plays the roles of host, facilitator, developer, collaborator and mentor to drive the system innovation from incremental to disruptive in the public sector, and the main strategies include building user service awareness, building a community collaboration platform, enabling product prototyping and conducting rapid iterative experiments. The contribution of design thinking in improving public services is accurate, agile and effective, which responds to the matching of supply and demand of public services in an era of uncertainty, and helps to achieve a better life for people.

**Key words:** design thinking, public service innovation; Singapore Innovation Lab

**DOI:** 10.3969/J. ISSN. 1674-4187. 2023. 06. 008

公共部门创新实验室(Public Sector Innovation Lab)是设计思维推动公共服务创新的新兴组织,在近10年里,其数量在全球范围内迅速增加,然而这一国际趋势并未获得国内学者的

充分关注。中国共产党的“十九大”报告提出要建设人民满意的服务型政府,“二十大”报告要求不断提升公共服务水平。可见,高质量公共服务仍是我国公共部门的重要目标与追求所在。本文

以成立虽晚、但成效显著的新加坡创新实验室为例,通过分析其发展历程、运作模式以及典型案例,归纳主要经验与面临挑战,希冀为我国设计推动公共服务创新提供理论借鉴与实践启示。

作者简介:徐 鹏,上海第二工业大学艺术与设计学院讲师,硕士生导师,博士。研究方向:设计思维与方法,社会创新。

## 一、公共部门创新实验室的兴起及其向新加坡借鉴的必要性

### 1.1 公共部门创新实验室的缘起

公共部门如何进行科学决策?这是一个看似简单却颇具挑战性的问题。长期以来,政策科学建立在这样的认知基础上:国家利用多年治理经验发展出专业知识和政策工具,有计划性地实现政府目标<sup>[1]</sup>。然而,随着物质生活水平的提高,人们对公共服务的需求呈现个性化、多样化的发展趋势。传统自上而下的公共决策难以快速响应并满足新的社会需求,这为提供高质量公共服务与打造服务型政府带来严峻挑战。

设计思维作为推动社会经济发展的重要工具,其在商业领域的成功,吸引了全球政府的不少关注。2002年丹麦政府成立了心智实验室(Mind Lab),首次将设计思维引入到公共服务与政策制定中来,不仅解决了当时许多棘手的社会问题,活络了政社关系,还提升了公共服务水平,带来持续高涨的市民满意度<sup>[2]</sup>。Tonurist认为,相比较传统公共政策依赖理性、线性分析的决策依据,设计思维具有人本导向、系统视角、创意思维等特征,为制定有效的公共服务与政策提供了强有力的指导方法和实用工具<sup>[3]</sup>。例如,通过“移情”设身处地感受使用者的处境,可以帮助更好地洞察人的行为及其背后的原因;运用“参与式设计”,有利于群策群力,找到多方合意创见性的解决方案;“设计原型”可以提升沟通效率,帮助验证、评估与迭代。概言之,传统应对问题的方式,通常是

系统故障归咎于人为错误,例如“欠缺考虑”“未遵循规则”,其解决办法是告诫或再培训。这样非但解决不了问题,还带来新的麻烦。设计思维则是发现人的行为发生机理,进而重新设计系统<sup>[4]</sup>。

近年来全球各国政府纷纷效仿,成立了公共部门创新实验室,也有称之为政策实验室(Policy Lab)、公共创新实验室(Public Innovation Lab)。据统计,截至2019年,全球共有100多个创新实验室,其中60多个分布在欧洲各国。根据欧洲共同体委员会(Commission of the European Communities)的定义,公共部门创新实验室是一个以设计思维驱动公共服务与政策创新的新兴组织,其核心特征是基于用户视角理解问题,通过跨部门协作和多方参与,探索创造性解决方案,并实施原型试验评测方案效果,强调在真实环境中不断迭代和进化<sup>[5]</sup>。

### 1.2 借鉴新加坡创新实验室的必要性

新加坡建国于1965年,在短短几十年发展迅猛跻身于发达国家前列,创造了举世瞩目的现代化奇迹。关于新加坡成功的原因,李光耀曾指出“新加坡是一个经过设计的国家,我们今天拥有的一切都不是自然发生、形成的,而是经过设计并付诸实践,包括经济增长、国际地位、多种族和谐……可以说,设计创造更美好的国家。”新加坡的创新实验室在全球众多公共服务创新实验室中可谓出类拔萃,以专注创造人性化、全民化和多样化的公共服务为使命。虽成立较晚,但发展迅速、成效显著,期间扮演多种角色促成跨部门共同

协作,广泛将设计思维运用于解决各种社会问题。可以说,新加坡创新实验室在设计思维推动公共服务创新方面累积了丰富经验。同时,新加坡拥有74%左右的华人,与中国有很大程度的文化亲缘性,国家治理变革也颇为相似,都是以强国家来推动现代国家建设,推进市场化和社会多元化的进程<sup>[6]</sup>。因此,剖析新加坡创新实验室的建设经验有助于为我国设计推动公共服务创新带来有益借鉴。

## 二、新加坡创新实验室的发展历程与运作模式

### 2.1 发展历程

2012年,新加坡总理公署(Prime Minister's Office, PMO)在公共服务部(Public Service Division, PSD)成立人因体验实验室(The Human Experience Lab),作为非正式的设计研究部门。在2017年正式更名为创新实验室(Innovation Lab),由40余人的跨学科专业团队组成,致力于运用设计思维促进公共服务创新,打造具有创造性、响应力和以人为本的公共服务及政策<sup>[7]</sup>。同时,制定从个人、机构到国家的改革目标(见图1),旨在逐步实现从渐进式到颠覆式的系统变革。具体而言,在个人层面,强调塑造每个公务人员的创新能力,成为掌握创新思维与相应技能的创新者;在机构层面,着重优化组织的运行方式与管理模式,打造拥有创新思维的社群组织;在国家层面,旨在厘清治理结构,增进跨部门交流与协作,形成开放包容的创新文化。

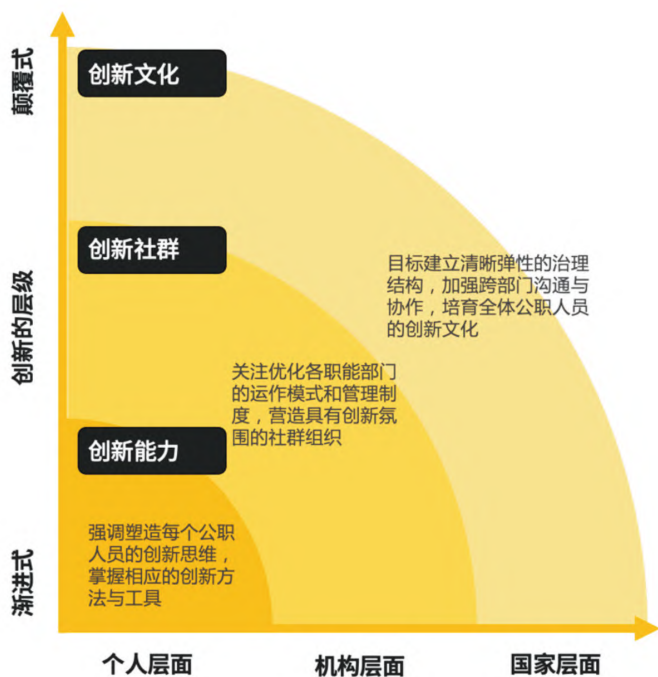


图1 新加坡创新实验室的改革目标

## 2.2 运作模式

新加坡创新实验室设立在总理公署的公共服务部，联动16个部委、65个法定委员会和14.6万名公职人员，在推动整体执行、跨部门合作上具有先天优势，可以广泛介入住房、就业、福利、医疗、城市运营等领域<sup>[9]</sup>。但创新实验室的主要职责不是向职能部门直接提供解决方案，而是通过扮演主持者、促进者、研发者、协作者和指导者这5种角色，来推动公共部门从渐进式到颠覆式的系统革新。

作为主持者，创新实验室负责对各个部门申报的创新项目进行评选，并设立多类奖项，比如卓越奖、改革奖、部门奖等，以表彰优秀实践项目和创新集

体，在主流媒体上进行推广宣传。

作为促进者，创新实验室一方面搭

建了创新社群网络，通过每季度的培训、会议、工作坊，相互分享各机构的创新实践，加强跨部门间彼此交流；另一方面，承担着化解跨部门协作冲突、对接匹配资源、链接潜在合作机会等职责。

作为研发者，为了改变各个部门公职人员固有的思维方式，脱离按照规章办事的舒适圈，主动养成以同理心、协作和实验的思想观念，创新实验室研发了一套“简单易学，行之有效”的创新框架（见图2），从探索和定义问题、寻找解决方案到实施与评估，让创新思维有迹可循，人人皆可成为创新者。

作为协作者，创新实验室起初与其他部门合作，亲力亲为共同行动参与调研、分析问题和寻找解决方案。后转变角色担任指导者，负责人员培训和项目指导。在人员培训上，主要是针对各级公职人员进行从入门、中级到高级的知识与技能培训，比如同理心地图、用户旅程地图、行为洞察、数据分析等设计



图2 公共服务创新的设计框架与流程

相关方法与工具。在项目指导方面,以项目制为依托,开展对工作人员进行思维方式和行事方法的教导。从协作者到指导者的角色转变,创新实验室不仅节省了时间和精力可以帮助更多的项目团队,并且放权赋能了基层工作人员,使其更有掌控感、荣誉感和成就感。

### 三、新加坡创新实验室的典型案 例及其经验总结

#### 3.1 典型案例

本文选取的3个典型案例来自创新实验室指导和参与的优秀获奖项目,分别代表关注的不同用户群体和领域,较好地体现了实验室的运作方式和实际成效。

3.1.1 以用户为中心的设计:为残障人士而设计 2016年新加坡国家社会服务委员会(National Council of Social Services,NCSS)曾对国内残障人士进行排摸调研,其中有62%的残疾人向政府控诉,认为城市不仅缺乏应有的辅助性公共基础设施,还在工作场所饱受社会歧视与污名化,因此难以融入社会,发挥自身价值<sup>[9]</sup>。为了挖掘深层问题,创新实验室与社会服务委员会共同协作,使用同理心、角色扮演、民族志、故事板等设计方法与工具,对25位残疾人进行长达数星期的跟踪调研,详细记录了残疾人在日常生活中的痛点、难点,甚至挖掘到连他们自身也难以察觉的深层诉求。接着,创新实验室组织了参与式设计工作坊,让多方利益相关者介入其中,涵盖公务员、医生、护工、设计师、企业主、残疾人等140余人,一起寻找可

落地的解决方案。经过若干期工作坊的协同共创,最终提案30余个,未来将形成完善的残疾人社会设施与服务地图。目前已落成的项目有自闭症儿童美术馆,采用艺术疗愈的方式激发自闭症儿童潜能进行创作,展示与义卖艺术作品;超市进行无障碍改造,提供可放置物品的轮椅、坐姿可及的售货架、残疾人专属通道(见图3);以及“社会融合器”(The social Combinator),针对特殊群体创业的孵化器,通过传授工作技能与商业思维,帮助有创业意愿的残疾人能够快速融入社会工作,以减轻政府财务负担和提升残疾人自食其力的生活境况。

3.1.2 跨部门协作式设计:生活时刻 “生活时刻”(Moments of Life)是新加坡社会及家庭发展部(Ministry of Social and Family Development,MSFD)为年轻父母育儿开发的一站式服务应用程序,主要为6岁及以下儿童的父母减轻在不同方面的育儿压力与负担,例如看病就医、饮食禁忌、打疫苗、找托儿所等琐碎但重要的各种事务。在2017年立项之初,创新实验室首先担任了指导者的角色,指挥社会及家庭发展部运用角色扮演、故事板、服务蓝图等设计工具,与年轻父母共同定义问题,一同绘制了儿童在成长不同阶段可能面临的重要触点。在解决问题过程中,创新实验室又发挥了促进者的角色,成立临时项目组,借调了包括政府科技局(Government Technology Agency, GovTech)、健康促进委员会(Health Promotion Board,HPB)、幼儿培育署(Early Childhood Development Agency,ECCA)等15个相关部门联动,直接由部委领导负责推进项目,以确保跨部门协作顺利进行。

通过数据共享、信息互通、流程重塑和组织调整,最终成果“生活时刻”应用程序,融合了医疗、教育、娱乐和福利等综合功能,年轻父母可以直接按照清单目录查看、申请与办理不同年龄层次儿童的各种事项,比如到期接种疫苗、翻阅就医记录、申请学前教育、获得育儿建议和享受新生儿福利等(见图4)。这不仅帮助年轻父母减轻生育压力,还颇为有效地串联起各行政部门,建立以问题为导向的创新社群网络。

3.1.3 借助原型在实际场景中持续优化:智慧停车 “智慧停车”(Parking.sg)是为了解决城市停车难,新加坡政府于2018年开发的一款智慧停车应用程序。在此之前,类似这样有大致意向,但不知如何具体实现,又依赖多部门有效配合与协作的项目,往往因着各个部门都从自身利益出发思考问题,结果导致讨论宽泛,无法聚焦而难以推进。再者,由于行政官僚的效率低下,即便项目落地但也难以适应快速变化的新需求,导致经济、资源和人力的空耗。这时,创新实验室兼顾指导者与协作者,组织政府科技局、城市重建局(Urban Redevelopment Authority,URA)等机构运用原型设计,加速项目推进。拥有了设计原型,避免了散漫不聚焦的自由讨论,在会议中促成了针对性强的有效沟通,辅助达成一致意见与共同愿景。虽然初代设计原型在投入使用时,可能存在许多缺陷,但项目组通过运用敏捷式设计方法,持续向用户收集反馈建议与意见,并做到及时改善与升级<sup>[10]</sup>。结果仅花数月时间,停车应用程序Parking.sg就累积了40余次迭代升级和数百万次下载量,最终产出了日臻完善的优质产品与不断



源自: <https://ifonllysingaporeans.blogspot.com/>

图3 为改善残疾人生活状况共创的一系列解决方案



源自: <https://www.tech.gov.sg/products-and-services/lifesp/>

图4 “生活时刻”界面宣传页

提升的用户满意度(见图5)。目前使用 Parking.sg, 车主可以查询停车场的车位

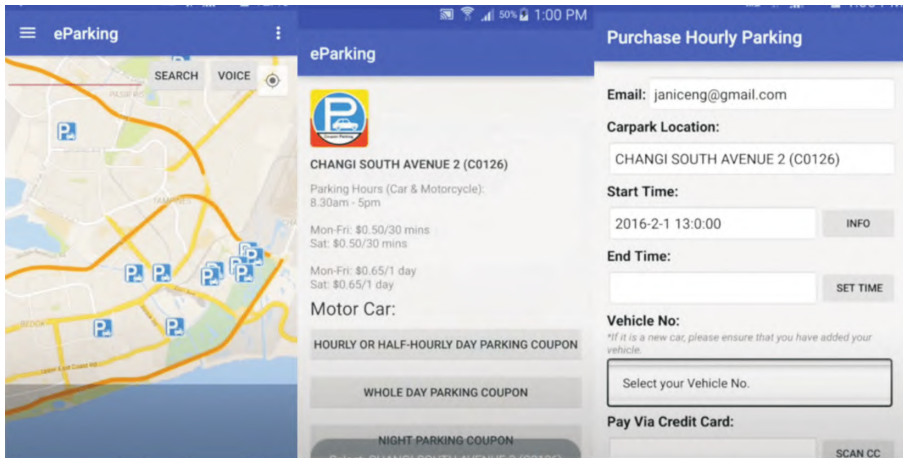
数量, 提前预定车位、获取优惠券、支付停车费, 停车场也可以根据市场实时的

供需关系调控停车费用, 在收益与公共性之前达成动态平衡。

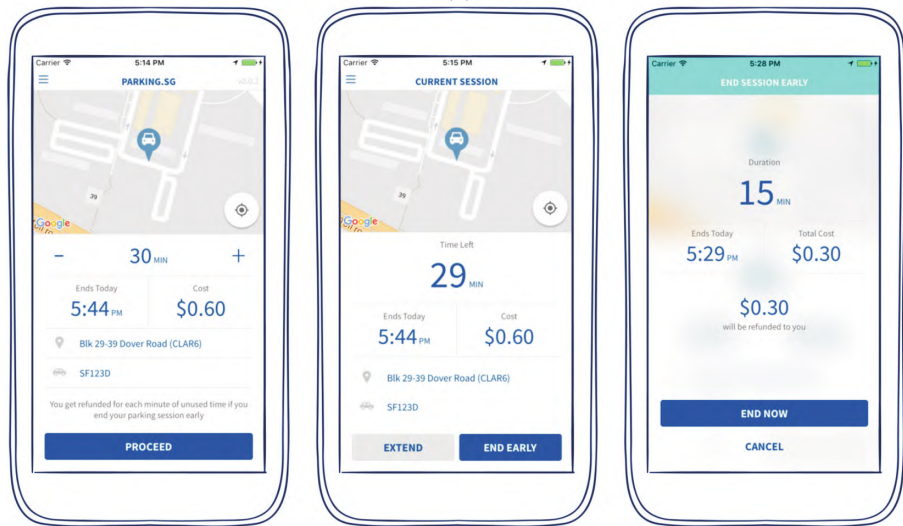
### 3.2 经验总结

通过案例比较(见表1), 创新实验室在这3个项目中扮演了不同的角色, 将设计思维的方法和工具巧妙地运用于项目全过程, 从发现问题、分析问题、寻找创意性解决方案, 再到收集反馈与迭代优化。总体来说, 可归纳为以下4个方面的实践路径助力推动我国公共服务创新。

首先, 建立用户服务意识, 推动公共部门服务理念创新。传统公共问题



(a)



(b)

源自: <https://www.open.gov.sg/products/parkingsg/>

图5 “智慧停车”初创原型和最新版本的用户界面

的提出是基于“个人眼光”，对象是抽象的“最大公约数”；而设计思维是始于具体场景中“特定用户”，基于使用者视角重新定义问题。基于此，创新实验室开发了一系列易懂易学，可以直接上手使用的设计方法和工具包，比如角色扮演、故事板、用户旅程、服务蓝图、利益相关者地图等模板。这不仅

有助于基层人员识别关键问题与获取深层洞见，还在潜移默化中培养了以市民为中心的服务理念，促使服务意识的转变。这与上海“一网通办”的服务理念相一致，以人民为中心促进数据共享、打破各部分藩篱，为上海市民提供便捷的日常生活服务。

其次，搭建社群协作平台，促进公

共部门组织结构创新。现代政府职能部门的普遍弊病是各自为政，即从单一的部门条线视角来处理问题，而不是将社会看作有机整体。社群是一个拥有共同兴趣、爱好和理想的群体，社群间的协作具有高度包容性、创新性和凝聚力，能够有效减少信息不对称带来的沟通成本，并促成群策群力。创新实验室通过搭建社群协作平台，利用立项、培训增加合作机会，举办竞赛促进沟通交流，创设奖项、资金、晋升增加激励措施，不仅打破各自为政的行政孤岛，还活络政府全体部门的社会关系网络，为日常事务交涉和创新项目合作提供良好的关系基础。

再者，采纳产品原型设计，改善公共部门决策方法创新。原型化是指利用简单、易得的材料或工具，迅速将头脑中想法表达出来的过程。创新实验室利用原型改善决策方法，其意并非是将原型看作视觉展示，而是作为沟通工具，促进对话，使得各方主体从不同的角度提出意见，激发讨论。有了争论的空间，意味着对具体情境有着较为深刻的投入和理解，让对话更有针对性。这既区别于漫无目的的抽象地对话，也不同于无对象情绪化的争吵，原型具有“对事不对人”牵引力，促进产生多方合意的解决方案。此外，原型也起到测试想法和验证思维过程的作用，可以分析出一个方案是否过于复杂或过于简单，范围过于宽泛或过于狭隘，从而可以保证快速地学习以及在不同的可能性中进行权衡。

最后，实施快速迭代试验，带来公共部门评估模式创新。与其反复论证方案的可行性，倒不如将想法快速投入真

表1 创新案例的比较分析

类 型	项 目 名 称		
	设计创造美好生活:为残障者设计	生活时刻	智慧停车
创新实验室的角色	指导者,研发者	促进者,协作者	指导者、协作者
设计对象	身心障碍者	年轻父母	驾驶者
设计介入的主要阶段	探索问题/定义问题/寻找解决方案	定义问题/寻找解决方案	寻找解决方案和实施方案
设计方法	参与式观察、记录、访谈,角色扮演,协作式设计	角色扮演,故事板,用户旅程,服务蓝图,协作式设计	原型设计,协作式设计
合作机构	NCSS、国家设计中心(DSC)、新加坡智障人士福利促进会(MINDS)等	MSFD、智慧国家和数字政府办公室(SNDGO)、政府科技局(GovTech)等15个合作机构	URA,建屋发展局(HDB), GovTech
设计成果	制作认知工具包,培养工作能力、促成工作机会	融合医疗、教育、娱乐和福利等服务功能的移动应用程序	提供停车服务的移动应用程序

实场景中获得反馈与迭代。这也是互联网公司得以永葆青春,获得用户持续满意度的秘诀之一。正如创新实验室首席设计官亚历山大·劳(Alexander Lau)指出,先行动,再道歉。只有将眼光从僵化的官僚体制转移到以市民为中心,在真实环境中检验公共服务的实际效果,创新才可能得以实现。这种小修小补在“做中学”的迭代试验机制,取代了长期以来“出问题,才改进”的评估模式,有效响应了公共服务供给过程中的临时性与突发性问题,不仅提升公共部门对市民需求的响应力与执行力,还避免因决策欠佳带来的严重后果,使得公共服务在不断试错中日趋完善。

#### 四、新加坡创新实验室的未来挑战

尽管新加坡创新实验室在公共服务创新上贡献颇丰,但它并非不是解决

所有社会问题的“万能药”,历经多年发展,未来可能面临以下问题与挑战。

一是,组织能力薄弱的挑战。随着公共事务越来越多,创新实验室面临是否扩大规模的困境。其中有趣的悖论是,若扩大规模,组织可能丧失敏捷性、灵活性与创造力;而维持原较小规模,因人手不足、事权财权匮乏,也难以继续推动创新。尤其当实验室与其他部门全流程协作时,会消耗大量时间、人力与物力,导致实验室的重要职责会被挤压,例如组织创新、方法论创新等创新举措会放缓或搁置,以至于近年来鲜有突破性创新项目。这对创新实验室的组织能力提出更高的挑战,既要有坚定不移的目标愿景,永葆组织内部的先进性、敏捷性与创新性;又能够根据外部环境变化,灵活地调整优先事项,在多个角色中轮转,在创变与维稳之间保持平衡。

二是,推理过程存疑的挑战。尽管创新实验室引入许多设计与工具,例如民族志、故事板、焦点访谈等,辅助

精准定义问题和寻找创意性解决方案。但是设计推理的研究范式所产生的证据链,往往被认为带有感性色彩、过于个人化,与传统政策决策中重理性、强逻辑的观点有着根本的不同<sup>[11]</sup>。这就导致设计过程易遭受质疑,难以说服决策者与执行者;即便设计成果顺利实施,若不能带来显著变化,也难于推进迭代,最终可能陷入“试验孤岛”迫使项目流产。因此,有学者建议在推动设计思维时,需要在当前决策模式中寻找契合点,形成优势互补,而不是试图取代一以贯之的决策制度<sup>[12]</sup>。同时,在设计工具中还需要补充数据分析、信息可视化、人工智能、虚拟仿真等技术工具,形成公共服务创新生态的工具包,完善证据链<sup>[13]</sup>。

三是,参与形式单一的挑战。虽然新加坡创新实验室积极引入以用户为中心、参与式设计等设计方法,但这通常是政府有立项意向后,定向邀请某类公众进行参与,并非面向全体市民<sup>[14]</sup>。根据社会创新理论,市民普遍对社会真实问

题拥有第一手材料,他们既是这些问题的亲历者,也可以是提出创意性解决方案的生产者。关键在于是否为潜在创意人群提供必要的知识、空间、技术、人才等资源。通过多方参与制定的解决方案,不仅有助于从源头上根治问题,还可催生广泛的社会经济价值,增进社会资本的繁荣稳定。这就要求政府提供多元化参与途径,让越来越多的市民参与到公共服务创新的全流程中来,并且配套相应的资源,培育良好的创新氛围。当前,新加坡政府正逐步完善公众参与制度。在公众参与的专项上,通过设立“智慧国家项目基金”,期望吸引设计师、艺术家、研究员、数据科学家、工程师、程序员等跨专业人士,以3~6个月项目制的紧密合作,碰撞出创意火花,解决当前紧要的社会问题。如此以来,将有助于促进公众参与从单一走向多元,从浅参与走向深共创,为公共服务协同创新奠定社会基础。

## 五、结语

政府推动公共服务创新并非易事,可能面临转变服务理念、优化组织结构、改善决策方法和重塑评估模式等多重挑战。新加坡通过设立创新实验室,运用设计思维推动公共服务创新,从发现与分析问题、到产生创意性想法和解决方案,再到落地、评估与迭代,建立了可复制、可借鉴、可传播“以市民为本”的方法与路径。尽管当前还存在组织能力薄弱、推移过程存疑、参与形式单一等迫切挑战,但创新实验室也在不断汲取经验,持续迭代进化。随着我国逐渐重视设计的价值与应用,未来也可考虑

设立创新实验室融入公共服务部门,作为公共服务创新生态的有力补充,为打造服务型政府和高质量公共服务贡献设计力量。✉

### 参考文献:

- [1] 朱伟. 不确定性、韧性思维与政策设计: 政策科学研究的前沿议题 [J]. 学海, 2020(2): 32-8.
- [2] CARSTENSEN H V, BASON C. Powering collaborative policy innovation: can innovation labs help [J]. The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, 2012, 17(1): 1-26.
- [3] TONURIST P, KATTEL R, LEMBER V. Innovation labs in the public sector: what they are and what they do? [J]. Public Management Review, 2017, 19 (10): 1455-1479.
- [4] NORMAN D A, STAPPERS P J. Design X: complex sociotechnical systems [J]. The Journal of Design, Economics, and Innovation, 2015, 1(2): 83-106.
- [5] FULLER M, LOCHARD A. Public policy labs in European Union member states [R]. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016.
- [6] 李路曲. 新加坡与中国国家治理方式变革的比较分析 [J]. 学海, 2017(2): 56-66.
- [7] LEE C, MA L. The role of policy labs in policy experiment and knowledge transfer: a comparison across the UK, Denmark, and Singapore [J]. Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice, 2020, 22(4): 281-97.
- [8] VIDHYA G. How Singapore is harnessing design to transform government services [EB/OL]. (2019-10-9)[2022-07-31]. <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/how-singapore-is-harnessing-design-to-transform-government-services>.
- [9] RAGHUNATHAN R, BALAKRISHNAN B, SMITH C J, et al. People with physical disabilities in Singapore: understanding disabling factors in caregiving, education, employment and finances [R]. Singapore: SMU Change Lab, 2015.
- [10] IBRAHIM Y. Smart nation initiatives and its impact [M]// MOKHTAR A. Social Context, Policies, and Changes in Singapore: Beyond the First 50 Years. Singapore: World Scientific, 2022: 451-462.
- [11] LEWIS J M. The limits of policy labs: characteristics, opportunities and constraints [J]. Policy Design and Practice, 2021, 4(2): 242-51.
- [12] WELLSTEAD A M, GOFEN A, CARTER A. Policy innovation lab scholarship: past, present, and the future-introduction to the special issue on policy innovation labs [J]. Policy Design and Practice, 2021, 4(2): 193-211.
- [13] LINDQUIST E A, BUTTAZZONI M. The ecology of open innovation units: adhocracy and competing values in public service systems [J]. Policy Design and Practice, 2021, 4(2): 212-227.
- [14] VASIL R. Governing Singapore: democracy and national development [M]. London: Routledge, 2020.

(责任编辑:王金雅)