

战略创新 之 设计思维

商学院和设计学院不教你的秘诀

[加] 伊卓里斯·穆提 (Idris Mootee) ◎著

姜卉◎译

**DESIGN THINKING
FOR STRATEGIC INNOVATION**

WHAT THEY CAN'T TEACH YOU AT BUSINESS OR DESIGN SCHOOL



机械工业出版社
China Machine Press

战略创新 之 设计思维

商学院和设计学院不教你的秘诀

[加] 伊卓里斯·穆提 (Idris Mootee) ◎著

姜卉◎译

DESIGN THINKING
FOR STRATEGIC INNOVATION

.....
WHAT THEY CAN'T TEACH YOU AT BUSINESS OR DESIGN SCHOOL



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目（CIP）数据

战略创新之设计思维：商学院和设计学院不教你的秘诀/（加）伊卓里斯·穆提（Idris Mootee）著；姜卉译.
—北京：机械工业出版社，2017.7

书名原文：Design Thinking for Strategic Innovation: What They Can't Teach You at Business or Design School

ISBN 978-7-111-57525-2

I. 战… II. ①伊… ②姜… III. 企业战略—战略管理—研究 IV. F272.1

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第178913号

本书版权登记号：图字：01-2016-3134

Copyright © 2013 by Idris Mootee.

All rights reserved. This translation published under license. Authorized translation from the English language edition, entitled Design Thinking for Strategic Innovation: What They Can't Teach You at Business or Design School, ISBN 978-1-118-62012-0, by Idris Mootee, Published by John Wiley & Sons. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

本书中文简体字版由约翰·威利父子公司授权机械工业出版社独家出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

本书封底贴有 Wiley 防伪标签，无标签者不得销售。

战略创新之设计思维：商学院和设计学院不教你的秘诀

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码：100037）

责任编辑：陈佳媛

责任校对：李秋荣

印 刷：北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版 次：2017年8月第1版第1次印刷

开 本：203mm×203mm 1/20

印 张：10⁶/₁₀

书 号：ISBN 978-7-111-57525-2

定 价：79.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：（010）88379426 88361066

投稿热线：（010）88379604

购书热线：（010）68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzit@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

推荐序

我们的世界正变得日益复杂且难以解释。多种力量——技术、管控、竞争等作用于某一特定的情境，形成了事情发生的可能性与可信性的规则。对于创新者而言，发现最具有价值的机会面临越来越大的挑战，特别是对于那些使用传统工具的创新者。当需要更多有实质的创新来获取竞争优势时，新产品开发过程通常会炮制出更多的、仿造的解决方案。

对于高层管理者来说，从创新中传递可预测的、一致的并有意义的价值仍然是最大的挑战，但他们中的大多数都发现挑战太难以致无法攻克。与那些基本放弃或者依靠纯粹的运气来获取价值的公司不同，其他的公司都会默默尝试各式各样的创造性过程，以期能够带来较多收益。尽管这些方法一定能带来成功，但它们的重复性非常低，而这些重复性恰恰是任何大型组织都必需的。

本书提供了针对现状可供选择的方案，这是一些具有领先优势的公司已经开始采用的方案。以顾客行为的基本驱动因素、这些因素与周围生态系统的作用以及因素间的相互作用为基础，设计思维能够去除不确定性，巩固创新性。

尽管设计思维本身不是新兴事物，但 Idris 重新审视了设计思维能力在现代企业中的实际应用，旨在提高企业的创新绩效。这本书不是在设计可能性问题上的学术性探究，而是一个务实的解释，解释如何在组织中运用设计原则，让组织

探寻到隐藏在传统工作方式中的宝贵机会。

本书介绍了一种工作的框架和方式，适用于今天大多数决策公司所面临的动态多变和不确定性。它还分享了将一种新的基于设计思维的工具包嵌入现代企业的方法，这将激发起新的合作、洞察和学习浪潮，能够改进决策质量，为最佳机会配置资源，最终形成更加统一的价值创造流。

Idris 挑战了用以支持现代企业管理制度的哲学，并提供了一种替代方案，使企业能够适应影响其内部和商业绩效的力量。

这种模式对现状提出了挑战，并倡导以下理念：

- 从统一性中寻求灵活性；
- 从答案中探索问题；
- 对关键假设进行批判性思考；
- 从组织架构中建设团队；
- 从学习中聚焦行动。

创新驱动的公司必须在其成长动力的核心上布局不同程度的能力，将艺术和科学融入商业环境。这需要组织的灵活性以及一种学习文化。设计思维可以成为一个有效的工具，使这两个属性在公司文化中繁荣发展。

这本书还提出了一个全新的需求：经济可行性和设计两方面需要在互补和共生的方式下共存。设计常常被用作忽视经济学的借口，这没有任何意义。新产品的纯粹美学吸引力或新服务体验的强大的情感联系并不能作为不赚钱的商业议题的正当借口。下文的模型提供了一个强大的设计版本，能实现期望、现实性和经济可行性的适当平衡。

苹果公司面临的所有风险都集中在产品形式、用户体验和设计上，同时也非常关注成本控制、效率和利润。每天都让客户愉悦是驱动其以硬件为中心的业务模式的力量。没有设计，就没有商业模式；没有商业模式，也就没有设计。

如今对这种整合思维的需求比以往都大。技术以越来越崭新的方式将人、地方和目标以指数型增长的速度联系起来。在物质和意识层面，为

了发掘这些复杂关系的价值，需要充分理解这些相互作用的性质。

Idris 为试图嵌入文化的公司设置了高高的门槛。然而，书中提到的成功带来的回报表明，这似乎是值得投资的。

Erik Roth

Eric 是麦肯锡全球创新实践的领导者，并且是该公司的合作伙伴。他是《Seeing

What's Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change》

一书的合著者

译者序

世界环境日益复杂且瞬息万变，新技术、新产品层出不穷。而互联网的出现与迅猛发展，使得企业与企业之间、企业与人之间、人与人之间的联结愈加紧密，地理位置已不再是限制商业的重要条件之一，地球真的缩小为一个村落。从宏观上看，商业系统的范围越来越大，也越来越难以控制；从微观上看，消费者对商品的要求越来越高，越来越个性化。在这样的环境演变下，商业表面上生机勃勃、繁花似锦，实地里则是暗流涌动、险象环生。创新创业越来越大众化、繁荣化，但竞争却是越来越惨烈，更有不少创业公司在刚刚萌芽之际即惨遭扼杀。而一些已经在业内占据有利竞争地位的公司，在商业浪潮的冲击下亦感觉到岌岌可危。在新的竞争态势下，战略创新成为必需，而设计思维就是实现战略创新的一种可供选择的方法与手段。

与批判性思维对思想进行解构的过程相反，设计性思维是构建思想的过程。本书作者 Idris 定义设计思维为“探寻在管理与技术、结构与混乱、直觉与逻辑、概念与执行、玩笑与拘谨以及控制与授权之间的一种奇妙的平衡”。既然是奇妙的平衡，就多了一层“只可意会，不可言说”的意味在里面。因而，相对一些学术性专著而言，本书的学术气味并不浓厚，但这也正是本书的特点与价值所在。Idris 认为设计思维应当以人为中心，以顾客体验为先导，强调在商业实践中应用设计思维应对商业挑战，这些挑战包括企业成长、可预测性、变化等方面。对于新创公司而言，拥有设计思维无疑会为企业带来先手优势；而对于传统行业的成熟公司而言，设计思维亦可帮助企业更上一层楼。

如果你已投身到瞬息万变的商业世界，如果你想让你的企业在残酷的商业竞争中保有一席之地甚至脱颖而出，那么不妨抽出时间来读一读本书，也许，本书会让你重新审视企业在新商业环境下面临的机遇与挑战，将设计思维糅入企业的战略构图中，有意识地建设设计思维的组织文化，使你在一筹莫展中豁然开朗。对于商科专业的学生而言，本书将为你开启一扇关于设计思维的大门，使得你在未来的管理之路上将设计思维顺利融入企业管理之中，对未来的职业生涯会有大有助益。

姜丹
2017年5月

致 谢

如果没有许多人慷慨的帮助和支持，这本书是不可能面世的。其中有四位要特别感谢：Moran Gerard 博士，他是我一直珍惜的同事、朋友和编辑，是他在我需要提交最终手稿之前的一周为我提供了帮助；Sarah Chung，他和我一起完成了这本书的设计，并赋予本书个性，使它鲜活起来；Erik Roth，他在百忙之中抽出时间来为本书写推荐序；Brian Kenet，他邀请我在哈佛大学设计研究生院设计并教授了设计思维执行的课程，这本书就是基于此完成的。

我要向我所有的朋友和世界各地的客户表示感谢，他们让我有机会向各组织介绍这些想法。我还要感谢 Scott Danielson，感谢他的友谊，是他给予我启发性的对话，给予我创造性的精神。我还要感谢 Idea Couture 的每个人，包括 Cheesan Chew、Scott Friedmann 和 Patrick Glinski，他们在创建一个伟大的设计思维组织的道路上一直与我同行。感谢 Jessica Tien 帮我处理一些事，让我不用再去为这些事分心。

我还要感谢匿名审稿人对早期手稿的反馈，特别是 Ashley Perez 和 Jamie Farshci，他们耐心地阅读并修改我凌乱的初稿。感谢所有帮助我提高这本书的清晰度和可读性的人。如果本书中出现任何错误、遗漏和误解，那么责任仍然在我。

每位作者都会得到家人的支持，我的家人一直是最棒的，他们一直是我灵感的源泉，我对此心存感激。我们都需要灵感，当我看着他们的时候，我会发现一些真实存在于我内心的东西，这些东西驱使我更努力地奋斗以达到更高一点的目标，挖掘得更深入一些，也让我努力追求更大一点梦想！

我十分确信，我们正处在人类和经济史上重要的转折点。这本书促进了这样一个愿景：只有当我们将自然资本、创意资本和社会资本的概念综合起来，并且让这些资本都整合进资产负债表时，可持续成长才有可能实现。一个设计思维组织的愿景是建立在将效率、公平和互惠进行相互强化与整合的原则之上的。正是思维与战略的习惯才能防止如今占据主导地位的公司被彻底颠覆。

推荐序
译者序
致谢

目 录

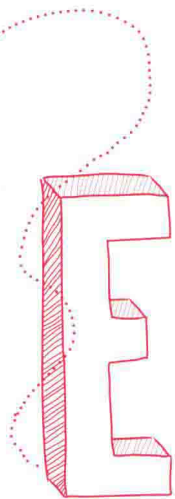
第一篇 商业不再似从前一样	1
蝴蝶效应和长期规划	12
应用设计思维是战略创新	16
超越危机模式进行思考的时机已到	18
改变管理范式	22
第二篇 什么是设计思维，真的是这样吗	27
设计思维是科学还是艺术	34
设计思维被过度简化了	36
第三篇 设计思维应用于商业和战略	45
设计思维来解救这一切	54
我们已经失去了对周围事物的触觉	56
每一个未来的商界领袖都有必要成为一个优秀的设计思维者	58
重新定义商业管理的10个设计思维原则	60
第四篇 将设计思维引入MBA教育中	75
商业挑战01：成长	80
商业挑战02：可预测性	92
商业挑战03：变化	106
商业挑战04：维持关联性	116
商业挑战05：极度竞争	124
商业挑战06：标准化	134
商业挑战07：创造性文化	146
商业挑战08：战略和组织	154
第五篇 聘用设计思维工作人员是远远不够的， 我们需要创建设计思维公司	187
作者简介	201

NO MORE

第一篇 商业不再似从前一样

事物要么已经变化，
要么正在变化或
将持续变化。





自从早期人类发明火、石器、语言以及其他伟大的创新产物之后，变化就如影随形。这就是我们为什么将之称为进化的原因。今天变化的速度比以往任何时候都快这一论断可能是真实的。文化理论家 Paul Virilio 把速度（我们追求科学和逻辑学的速度）称为速度学（dromology）。在希腊文里，dromos 的意思是“比速度”。在 Paul Virilio 看来，变化正在发生时的速度就像此时宇宙空间急剧缩减的速度一样。当我们的技术、运输、沟通以及世界上存在的其他方式变得越来越快、越来越有效时，曾将文化、经济和政治组织在一起的旧有的传统就被颠覆了。

这种速度的结果之一就是破坏。近年，很少有旧有的传统比大型商业公司被破坏得更严重。为了应对持续的文化动荡以及这种动荡对企业声誉、成长以及结果的影响，一些大公司已经将设计思维作为帮助他们理解破坏、维持竞争力的一种手段。

在众多的破坏源中，有一个是显而易见的。当技术创新加速时，人、社区、组织以及目标会比以往相互联系得更紧密。感谢万能的互联网，我们的世界被大大缩小，我们现在非常紧密。这也使得我们谈论得更多，分享得更多，抱怨得更多，庆祝得更多，设想得更多，期望得也更多。

这种破坏对那些曾经依靠旧有模式的规则运营的商业是不友好的。我们不再观看他们的电视广告。我们不再相信他们的市场宣传。我们不再想吃他们生产的垃圾食品。我们不再希望这其中最好的公司也不过是利润机器。我们想得到更多，何时想要，如何得到，以什么价格得到。

“与以往那些由财务利润作为驱动力的商业相比，这是一个充满活力，非常确切的突变。如今，人们不惧怕说公司像从前一样吝啬！而且也不怕给大家展示这句话的含义。”

——Richard Branson

对于受到最近的技术破坏和社会沟通影响最大的企业而言，挑战也是管理层面临的问题之一。最初，管理层的设计宗旨是满足不同的业务需求：确保重复性任务完成、提高经济效益，最大限度地提高劳动力和机器生产率。如今，需求发生了巨大变化。为什么？因为我们正面临一个危机。其实，我们正面临许多危机。存在竞争、经济、破坏性技术、创造就业、社会发展和持续性的危机。有些危机更紧迫些。自然资源危机肯定比经济危机更加紧迫，而且这种危机越来越严重，因为人口和消费水平在快速增长，且远快于人类和技术创新对从自然界中进行提取和生产的新方法的寻找。

但也存在着信任和信誉的危机。许多领导者在紧急情况下使用的解决方案不再能消减危机。他们被所面临问题的复杂性和规模压得喘不过气，导致很难去评估组织中真正的风险暴露。因此，经过验证的管理工具和技术的有效性及使用效果

受到质疑。大多数管理工具和技术是为一个非常不同的世界所设计的，并且是基于已经超出最佳使用日期的组织设计的基础之上来操作的，就如同那些毫无意义的幻想能让员工紧密结盟的使命陈述一样。如果你想知道灵感源头，想知道我们应该怎么做，那么现在是时候把这些东西挂在墙上，并将它们称为古董了。或者仅仅和 Dilbert 漫画家 Scott Adams 一起大笑，他把使命陈述定义为“一个长长的、别扭的、用来表明管理层无能进行正确思考的句子。”

我们需要一种新的方式，一种机智的、以人为中心的、社会的、灵活的，并将创新作为企业行动核心的方式。这种方式可以是设计思维。在商学院或者设计学院，老师们都不会教你这种方式，主要是因为这些组织也遭受着正困扰着许多大企业的与复杂性对抗的问题。这就是这本书要涉及的内容。



Choose the doll
that's just right for you!



Does she have
brown hair?

My American Girl™ Doll

\$110

American Girl

what color
eyes?



~

**我们希望在想得到
某样东西的时候，
就能得到它，
并且是以我们想要
的价格。**

~