



Strategic  
Design  
Thinking

Innovation in Products,  
Services, Experiences and Beyond

非  
外  
借

# 战略设计思维

连接企业与用户之间的弱关系

[美] 娜塔莉 W. 尼克松 (Natalie W. Nixon) 编著

张凌燕 郭敏坪 译



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

STRATEGIC DESIGN THINKING

INNOVATION IN PRODUCTS, SERVICES, EXPERIENCES AND BEYOND

# 战略设计思维

连接企业与用户之间的弱关系

[美] 娜塔莉 W. 尼克松 (Natalie W. Nixon) 编著

张凌燕 郭敏坪 译



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

“设计思维”主张以用户为中心，基于体验和系统的创新，产生解决方案。《战略设计思维》包涵三大部分九章，详细阐述了战略设计思维的基本原理、实践工具，及其在商业领域的应用价值。本书通过运用设计思维的原则，为企业的产品满足用户需求、提升创新力和竞争力，以及为企业提高管理效率和做出正确决策提供了思路、方法和工具。

Strategic Design Thinking by Natalie W. Nixon, First Edition.

Copyright © 2016 by Bloomsbury Publishing Inc.

All rights reserved. This translation is published by arrangement with Bloomsbury Publishing Inc.

Copyright © SIMPLE CHINESE translation, China Machine Press, 2017

This title is published in China by China Machine Press with license from Bloomsbury Publishing Inc. This edition is authorized for sale in China only, excluding Hong Kong SAR, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书由 Bloomsbury Publishing Inc. 授权机械工业出版社在中国境内（不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区）出版与发行。未经许可之出口，视为违反著作权法，将受法律之制裁。

版权所有，侵权必究。

北京市版权局著作权合同登记 图字：01-2015-8170 号。

## 图书在版编目 (CIP) 数据

战略设计思维 / (美) 娜塔莉 W. 尼克松 (Natalie W. Nixon) 编著；张凌燕，郭敏坪译。—北京：机械工业出版社，2017.1

书名原文：Strategic Design Thinking: Innovation in Products, Services, Experiences and Beyond

ISBN 978-7-111-55688-6

I. ①战… II. ①娜… ②张… ③郭… III. ①企业管理-产品管理 IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 310937 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑：李 浩 责任编辑：李 浩 廖 岩

责任校对：李 伟 责任印制：李 洋

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2017 年 3 月第 1 版·第 1 次印刷

203mm × 203mm · 14.4 印张 · 289 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-55688-6

定价：59.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

服务咨询热线：(010) 88361066

读者购书热线：(010) 68326294

(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

网络服务

机工官网：[www.cmpbook.com](http://www.cmpbook.com)

机工官博：[weibo.com/cmp1952](http://weibo.com/cmp1952)

教育服务网：[www.cmpedu.com](http://www.cmpedu.com)

金书网：[www.golden-book.com](http://www.golden-book.com)

中文版  
推荐序

一口气读完由娜塔莉 W. 尼克松编著的十位学者、企业总裁、行业专家等的意见汇成的《战略设计思维》中文翻译版，感到非常欣慰：终于看到了将创新设计思维和商业设计紧密连接起来、实战加理论的一本好书。

该书从三大部分讲解利用设计思维实现战略设计的方法论：一是“为什么”，二是“怎么做”，三是“是什么”。全书分为九章，每章由一位或者两位作者完成。作者将看似独立的章节，紧密组织成一个战略设计的整体视图。

设计思维用在企业的战略设计，解决企业的战略问题，是一个十分有效的方法论和工具。该书从战略设计的角度出发，阐述如何利用设计思维进行品牌设计、营销设计、产品设计、服务设计、体验设计等，简明扼要讲解了设计思维的特征：以用户为中心、实验与原型、可视化、因果关系、同理心等；从符号学的角度，利用同理心研究消费者的心理，进行产品设计、品牌设计；在“怎么做”的方面，阐述了设计的流程，观察研究、人性技术、可用性测试、参与设计等，引入了战略设计的四大过程和十个步骤，也给出了一些工具，比如商业模式画布、环形合作圈式的利益相关方地图等；在“是什么”部分，该书利用系统思维，提出研究复杂问题的非线性动力系统的模式，研究服务设计和设计思维给企业带来的价值。

近几年，本人在利用设计思维的方法，开办为解决企业复杂棘手的问题、获得创新解决方案的工作坊 400 多场，主题涉及企业的十三五规划、战略方向设计、商业模式转型、从实体专卖店走向 O2O、制造业企业转型为销售型企业再到服务型企业、去经销商的电商模式、以客户为中心的流程设计（超市、商场、医院、汽车专卖店）、工业 4.0 下未来的智能工厂、智能产品、智能维护、智能物流等。在做工作坊时，我将商业思维和设计思维紧密结合起来，这是和《战略设计思维》的观点不谋而合的。本人在攻读博士时就是研究非线性动力系统的，当看到该书中提到研究企业战略的系统思维时，感到非常亲切，包括在无序的混沌中探索有序的规律。2005 年我也将非线性动力系统用到了全面企业绩效管理方面，这也是和该书的观点完全吻合的，这是系统地将逻辑商业思维与直觉设计思维紧密深度融合，也就是将道和术进行深层次融合。设计思维不仅仅是思维模式的变化，更重要的是，它是可以落地的寻求创新解决方案的一套流程、工具和方法论。

我相信，该书会给那些渴望寻求企业战略设计创新方案的人们带来福音，提供实用的工具、案例以及方法论，为中国企业的战略转型带来巨大的帮助。

SAP 大中国区商业创新首席架构师 鲁百年博士

2017 年 2 月于全球三大创新之都的开普敦

## 译者序

### 设计，新一代商业的价值主张！

恭喜这本载有时代特殊意义的书——《战略设计思维》在中国的出版！

为什么说这本书载有时代的特殊意义？没有哪个时代的商业比今天更需要设计。设计可以把商业导向“更美好”的地方，设计可以让管理变得更加有张力和想象力，设计可以把我们共同带入人类文明的新阶段。商业（Business）与设计（Design）的整合，已经从硅谷走向世界，成为新一代商业的核心议题。设计本身，作为一种独特的价值主张，也将成为后工业革命时代驱动经济升级的重要引擎。

无论组织还是个人，想要创新，必须从重新认识“设计”开始。“设计思维”，正在担起这个时代的重任——帮助人们重新认识设计。设计思维这四个字，远非字面解读这么简单，甚至还很容易让人误解。它不只是关于“思维”，更是关于“做法”，不只是一套解决问题的流程框架，更是一种无形的语言、价值观和文化DNA。尽管对于设计思维的定义，一百个人有一百种解读，但对于它的价值，却是很容易达成共识的：“Gain actionable insights that drive value, help you make better strategic decision and achieve culture transformation.”通过运用设计思维，获取可行的、能够驱动价值创造的“洞察”，帮你做出更好的战略决策，并实现组织文化的转变（创新文化）。

从产品设计、服务设计、体验设计，到战略设计、商业模式设计，再到变革设计（Transformation Design），如果说设计的终极目标是什么，那就是引导转变（Guide Transformation）。商业的范式需要转变，转变为兼顾利润、社会和生态的平衡；品牌的范式需要转变，转变为新型价值观的引领和沟通；管理的范式需要转变，转变为环境和关系的设计；组织的范式需要转变，转变为混序型生态组织；人才的范式需要转变，转变为专业技能 + 商业意识 + 设计思维的整合型人才。这一切转变的背后，都需要领导力发生根本的转变，从传统的领导力转为设计领导力（Design Leadership）。领导力的转变，又是从思考模式（Mindset）的转变开始。未来只有一种人才不会被淘汰，就是能够不断自我引领、自我教育、改变思考模式（lead yourself, educate yourself, change mindset）的人。

仔细阅读这本书，就是一个非常好的自我教育的机会。设计思维相关的书籍有不少，但这本书是唯一给人感觉到集地之丰厚、酒之醇香、花之沁然、乐之妙耳于一体的一本书。它呈现给你的不是一个平面，而是一个多维立体、穿越时空的空间。完整了解一个新的系统，需要横向了解它产生的历史背景、发展的历程、应用的前景，也需要纵向了解里面具体的技术与工具、思考方式与价值观，还需要第三个维度了解与其他事物如艺术、自然、社会之间的关联。若读完这本书，相信你会有和我一样的感觉——通透。而当你去应用设计思维解决问题，做出一些战略性决策的时候，或许会有另一种感觉——打开了另外一扇门，重生。

这是我翻译的第四本书，也是我花费时间最长、翻译难度最大的一本书，但就预期它给国家、组织、个人带来的价值而言，一切辛苦也都值得。在此特别感谢小伙伴郭敏坪、关煦雯在结构、注释、图表、校对等翻译过程中给予的帮助和付出。同时，感谢我的导师和合作伙伴——台湾 PEBBO 咨询 CEO 陈雅博先生，对于翻译中遇到的难点，他总是积极给予及时的帮助。最后，还要感谢我的家人，他们总是在背后默默地支持我所做的一切，尤其是写书、翻译书这样惠泽大众的事情。

本书的作者娜塔莉是费城大学战略设计 MBA 的教授，她的经历也十分有趣：出身于爵士乐背景的家庭，在时尚设计领域有多年的沉淀，又转换到设计管理和战略设计领域。也正是这样跨界的经历，让她拥有不同的视角和独特的手法来思考和表达。如果用一个词形容自己，娜塔莉最喜欢用的就是这个词——整合式思考者（Hybrid Thinker）。

想要成为具有设计思维的整合式思考者吗？打开这本书，开启愉快的阅读体验吧！

张凌燕于 2016 年 9 月

## 作者序

战略设计思维介绍：整合性，所有权，以及语言。

Natalie W. Nixon

### 共享的新模式

设计领域正涌现一种身份危机。这个领域的颠覆性危机是一个关于“所有权”的问题：也就是说，设计思维引发的这一创新过程和体系究竟归属于设计，还是商业？

换一种更好的表述方式，这个问题是：我们如何可以从旧的范式中脱离出来，从所有权的概念里跳出来，去理解一种新的范式——“共享”？“战略设计”（用设计思维的方法来导出战略的过程），正是位于战略和设计的交集部分，这在很大程度上解决了两难的问题，因为它其实是把商业规则和设计结合起来的一个共享平台。本书书名的三个词：“战略、设计、思维”，正是抓住了它们之间的联系，以及这种方法自身的整合属性。设计思维的方法论流程是嵌入战略设计的，通过把“战略、设计、思维”这三个词整合起来，既是对“战略设计”表示认同，又认同“设计思维”。值得强调的是，“设计”是走向切实、可执行、具象的桥梁。当你沉浸在这两者中的时候，最终你将会从战略设计思维中体会到另外的结果。



设计管理的研究者和实践者们在谈到关于设计的“一席之地”的时候，往往都会陷入对话的困境。有的设计师会站在一个纯粹主义者的立场上，担心“设计思维”会淡化设计本身的价值。但有一些正在萌生的新阵营，这些实践者更看重开源的方法，不太担心设计会就此败退。与此同时，商业媒体和高等教育的趋势也展现出更为开放的姿态。战略设计最终会为每一个模糊的环境开拓一个强有力的新空间，那将是更具启发性、更加鼓舞人心的创新！

当我们要了解战略和设计的关系时，有三个我们必须拥抱的洞见：第一，将设计、设计思维和商业战略整合起来的重要性；第二，所有权的争议仍有待商榷；第三，语言是引领世界观的关键，而战略设计恰恰提供了一种全新的语言。在这本书里，每一章中的不同观点，都会让你在设计与商务的学习和实践当中，领略到其与战略设计的相关性。

2013年3月，《快公司》的“Co-Design”栏目发表了一篇由 Brian Gillespie 执笔的文章，其标题很激进：《设计师们会因设计思维方向的 MBA 而感到受威胁吗？》。局外人可能会说：“天啊，‘受威胁’这个词好严重。”比文章本身更精彩的是文章下方的评论。Brian 十分简短地回答了这个问题：“不，我不应该怕那些学习设计思维的 MBA 们。”在我看来，这真的是个很好的问题，因为有一些学习项目的毕业生，例如费城大学战略设计 MBA 的毕业生，他们能干的事情特别多。真正很有意义的是，在我们的流行文化中出现了这样的事实：很多设计师对于我们企图横向拓宽、变成更具整合性的人才而感到焦虑。

我把我从战略设计的整合性、所有权和语言问题上得出的观察对一群实践者做测试并搜集反馈，这些实践者包括电子墨水（Electronic Ink）的创始人兼 CEO Harold Hambrose，LPK 的趋势副总裁 Valerie Jacobs，数字媒体公司 O3 的合伙人 Keith Scandone，微软用户体验总监 Surya Vanka，GE 医疗的设计总经理 Bob Schwartz。Harold Hambrose 说：“设计师的工作是让设计过程变得透明、友好和包容。”他的评述中很有趣的一点，是把关注点放在了“透明”上。Valerie Jacobs 指出，设计师经常在为设计作品的“投资回报”艰苦奋斗。这个观点真的引发了我对于“设计的可感知价值是什么？真正的价值又是什么？你如何找出设计的价值衡量指标？真的有可能找到吗？”这一系列问题的思考。设计管理学会已经开始对这些问题的探究，并且通过研究已经发现了一些重要的洞见。

Keith Scandone 是位于费城的一间数字媒体设计公司 O3 的合伙人，他拥有市场营销的背景，和很多的用户体验设计师、平面设计师以及设计经理一起工作过。他指出，在设计过程的一开始，团队成员

构成越多样化，最终产出的结果就越好。我还访谈了 GE 医疗的全球设计及用户体验总经理 Bob Schwartz，他说：“总而言之，我就像一个外交官一样，做些‘除除杂草’‘铺铺管道’的工作。”而微软的用户体验总监 Surya Vanka 强调说，设计师们“必须要有自我掌握的意识”，他们必须要“掌握他们自身的价值”“掌握他们在做的一切有贡献的事情”“对迎接挑战抱有信心”。设计教育相对于商学院教育的一个局限就是，设计师并不一定是要被培养成具备领导力的人，如果恰巧是，当然更好！但你不必把领导力的培养作为目标，那是非常少见的。

社交媒体上还出现了一些关于战略设计的非常有趣的言论。Pinterest、LinkedIn 和 Twitter 上面，一些新鲜的、富有幽默感的言论在设计师、设计管理者之间展开。这些社交媒体平台还突出强调了大量关于战略设计领域的知识和贡献。像 LinkedIn，已经成为探讨、争辩和进行专业领域社交的论坛。Twitter 则揭示了战略设计与社会创新、社会创业、服务设计和公共政策之间的联系。因此，这些平台拥有实际的以及哲学上的应用价值。

设计在影响全球公共政策方面也扮演着重要的角色。现在，世界经济论坛也有设立全球设计与创新议程理事会。他们强调，设计可以驱动政策创新、城市化创新和教育创新。此外，国际上有以下几个城市被评选为“世界设计之都”：芬兰的赫尔辛基、韩国的首尔、南非的开普敦，这体现了战略设计应用很大的机会空间，以及应用广度。

## 整合与战略设计

战略设计师身处在一个整体性的空间里面，他们在不断搭建桥梁的同时，也在不断构建着自己。这个过程充满了复杂性，也会遭遇一些困难和挫折。或许你会认为所有的设计师都擅长运用设计思维，事实上这个假设是错误的。在商业领域，擅长运用设计思维的设计师必须是“元设计师”（meta-designers）。例如，当他们在和商业领袖一起开会的时候，他们必须运作和执行一些设计思维原则，如同理心；必须有足够高的自我意识去应用，使得设计师在自身实践中有别于他人的“元层级”（meta-level）的原则，这一点很重要。

需要注意的是，整合并不等同于同化，我们常常会把这两者混淆。我说这点是什么意思呢？同化是单行线，而整合是双行线。整合需要对两边都怀有好奇心，从双方的角度去关照到对方。它需要承诺、沟通和对话。如果同化者总是从对方角度出发，学习对方，给对方做翻译，琢磨怎么到达彼岸，这不是

整合。

如果随着时间的积累，我们能够描绘出整合的过程，会发现在设计的演变中有三个标志性阶段，它们不见得有必要被整合进同一个组织中<sup>①</sup>。在第一阶段，设计和战略设计管理被视为“养眼的花瓶”。这就好比是锦上添花型的战略：“你们设计师的加入可以为我们做什么？”设计总是事后才想起来要添加的东西。这就是非常早期阶段的状态，而且肯定不是整合，而是同化。

在第二个阶段，设计师被看作是“影响者”。设计师们可能会被邀请参加一至两次会议，但他们不是在一开始就被邀请加入其中的，也许他们是在最后阶段才被邀请加入的，即使这个阶段，他们还是得不到公众的重视和认可。这仍然不属于整合。

然后，我们进入了第三阶段，这时候，设计师和设计经理是商业战略决策者们的“合作者”和“伙伴”。这样似乎要好一点，坦白讲，这才是很多主流公司产出伟大设计的生长环境。

而真正的目标，从一家公司的历史上和生命周期来讲，真正整合性的时刻是当战略设计成为组织 DNA 一部分的时候。所以苹果以及你大概能想到的那几家公司就处于这个阶段——所有的东西都和领导力相关。

Electronic Ink 公司的 Harold Hambrose 曾给出这样一个我觉得很有意义的评论：“如果我能够带领更多不同背景的人走过这个过程，我就能得到更为丰富的对问题的定义。”Harold 是专业的工业设计师出身，他已经观察到对于设计经理来说的一个重大转变是必须要学会如何管理“他人”。当你需要和他人（一些有着不同学科背景、视角或者世界观的人）一起工作时，你必须非常清楚你为这个团队带来了什么，增加的价值是什么。Harold 在首次展开实践的时候，就聘请了设计师、人类学家、心理学家和 MBA，每个人被赋予的角色都是“设计师”。重点是，他们都很喜欢这个身份！设计的确是一个不能被低估的很酷的因素。宝洁公司的设计师 Jennifer Merchant 指出：“整合的过程使得设计上升到了一定的高度，这并不意味着我们没有占据一席之地，而是我们现在成了对话的一部分。”这是一种对于整合的理解的非常精彩而富有诗意的描述。

总的来说，教育在将设计整合进商业方面所发挥的重要作用不可小觑，从设计学院和商学院的对比

---

① 这个纲要是根据 GE 医疗设计总经理 Bob Schwartz 的话改编而成的。

中，我学到了很重要的东西。一些设计院校的教育所面临的挑战是，学生们对作品非常着迷，已经完全陶醉于这个目标了，但是对于创作过程的方法和途径却不感兴趣。比如一位工业设计师，可能会迷恋于“我该怎么做出 100 万个作品？”。然而，通向这个目标的路径，对整个设计过程的理解，也可以应用在科学家、工程师、政策制定者以及商业人士身上。

而在另一个极端，大多数商学院目前还没有开始应用设计流程，乃至把它规模化。把设计流程规模化，意思是：“现在你认为你已经学会了设计思维的基本步骤和方法，那么在五天的时间里应用这个流程和在五个月的时间里应用这个流程有什么不同？你怎么把它应用到不同的环境中？”

当我在费城大学发展战略设计 MBA 项目的时候，我时刻把这些想法和批判性思维铭记在心。我想要肯定的一点是，在我们想要消除学术界的传统边界的时候，我们从这些健康的评论中得到了很多启发。

## 所有权与战略设计

对于设计所有权问题的很多争论，包括对设计、设计思维与设计管理的探讨，本质上都是“透明度”的问题。由于设计思维的出现，一直蒙在“设计”头上的神秘面纱被揭开了。突然之间，“设计”这一解决问题的流程被更广泛的人群更好地理解到了。

与此同时，蒙在商业上的一层面纱也被揭开了。各种错综复杂的算法、过于复杂的财务运算和很少人能真正看得懂的财务报表由于游戏化、好的用户体验设计和社交媒体平台的出现而真正变得更容易被人们理解了。

当我们在谈论所有权的时候，我们真正在说的是什么呢？自由主义者兼和平主义者 Robert LeFevre 写过一些关于所有权哲学的有趣东西，特别是无形事物的所有权问题。比如，当我们分享一个想法的时候，我们会想，这个想法或者这个过程，或者这个空间的主人应该是谁，这有点像把水桶抽空。当我们把一个桶里的水都倒出来时，多多少少总会有少量水或者水滴残留在桶中，就相当于一个想法的边界被拓宽了。LeFevre 探索的另一个概念是，想法通常是由多个片段构成的，换句话说，没有任何一个创意是全新的。他还从分享的角度写了关于所有权的预测。当我们想要分享一个东西的时候，它一定是被我们所拥有的。不难想象，如果有许许多多的人都是想法的拥有者，他们就会毫不吝啬地分享出去，这样

的结果多么美好啊！

Nathan Hendricks, LPK 公司的创意总监, 也在“为新闻界做设计”的论坛上发表了讲话。新闻界通常都被认为是没有影响力的社会机构。通常新闻界都被认为是指媒体, 但 Nathan 指出, 新闻界实际上是非常有社会影响力的一种“设计”(且该设计并非归功于其社会影响力)。Nathan 对于“设计究竟归属于谁”这个问题表现出明显的焦虑感。

用 Bruce Mau 引用的 Leonard Cohen 在“设计宣言”里面的话来评论“适合”和“创意”之间的对立关系——“只是属于历史的漂亮的人工制品”, 事实上两者的分歧已经没那么明显了, 我们必须超越当下的认知。

从时装界, 我们可以学到很多。时装界一直存在关于创意所有权和知识产权方面很大的争议。一方是以 Diane von Furstenberg 为首的阵营, 他们支持使用商标、版权, 并且提高了这个领域的法律准入门槛, 但这对于年轻的、新兴的设计师来说, 无疑增加了很多成本。另外一个阵营以 Tom Ford 为首, 他们倡导的是“不要管这些东西”! 表面上时装设计被抄袭模仿是一种威胁, 但实际上反而有助于我们更好地创新, 并且能让我们始终站在前沿, 触碰新事物, 思考下一代产品。我们在时装界所看到的这种开放的哲学立场, 或许对于其他领域的设计来说有很好的借鉴价值。

## 语言与战略设计

语言有很多层次。设计师之间有他们独特的语言, 而在非设计师和设计之间也同样存在着某种语言, 或是我们翻译的某种语言。我曾经设想过或许可以有一种整合了设计和商业的通用语。在跟很多人聊过这个问题之后, 我发现我们不需要把这个问题搞得太复杂, 但是需要提取一些概念转化成共同的语言基础。也许问题的关键并不在于用词和表达的疑惑, 而更多是关于价值观和时间投入方面的, 这才是理解的断层真正发生的地方。

这里有几个例子, 可以说明在某些行业里, 他们是如何把概念提炼成更为简单的共同基础语言的。Twyla Tharp 的 *The Creative Habit* 一书, 成功地将创新的信条转译给了“非创新者”。Tharp 在这一方面做得很出色, 这部分基于“我们每个人都是富有创造力潜能的”这样一个假设。另一个关于将复杂语言转译成简单语言的很好的例子是 Daniel Pink 所写的 *To sell is human* 一书, 他通过语言的转译, 表达了面向更

广泛的大众（其中一部分是那种很怕成为推销员的人）进行销售的价值，真正拓宽了人们之间的这种对话。语言的转译甚至也存在于法律界。法律是一个非常专业的领域，它会使人深陷在很难理解的各种专业术语中，很多时候是令人费解的。但总存在一些“合法的反抗者”，这些实践型的律师被美国律师协会所感召，以一种不同常规的、整合式的方式在做事，让我们拭目以待吧，看设计思维如何融入法律界。

## 模糊的界限

非常有趣的是，如果你把设计思维和精益创业的过程用视觉图相比较，实际上你会发现它们之间没有多大的差别，似乎两者之间还是有重叠的地方。例如，从 Thoring 和 Müller 打破了设计思维和精益创业之间壁垒的一份视觉资料上可以看出，他们是有目的地将两者用很简单的方法表现出来。然后，他们通过问“精益设计思维”会是什么样的，又把事情向前推了一步。他们是真正在尝试把这两者整合到一起，并试图创建一种可视化语言，让人们看到两者之间的重叠和整合。

Bob Schwartz 说过：“我们做的事情就是为股东传递价值，并改善人们的生活。”这是设计师们的双重使命。也许我们不应该计较设计的投资回报率（ROI），而应看设计的净资产收益率（ROE）。如果我们谈论的焦点从投资回报率转向净资产收益率，那么我们实际上就能够真正理解：是设计让商业变得具有可感知性、可持续性和可行性。

投资回报率是关乎外在影响因素的一种外部对话。而净资产收益率更多的是一种内部对话，它是以股东权益划分的净收入。这种收益是关于设计师们所贡献的工艺、技能和创意的。所以，以这种方式体现的收益才是真正融合了产品的价值、意义、工艺、技能和思想的。更进一步来说，设计师的净资产收益率是真正关于意义构建的，关于能够为所体验到的东西赋予多少意义的。

战略设计是一个让我们拥抱之前分离、但现在界限越来越模糊的“商业”和“设计”的极好机会。这本书提供了一些基础的观点和一些具有挑战性的洞见，帮助你重新定义设计思维的价值，并最终成为一个更好的设计师、一个更好的战略家以及一个更好的战略设计思考者。

——Natalie W. Nixon

2014年11月于美国费城

## 致 谢

十多年以前，我遇到了 Fairchild 的编辑 Olga Kontzias。当时我只是一个初出茅庐的大学生，在为 Fair child 时尚研究课题发出的文章审稿，Olga 在我身上看到了出版这本书的希望。在我攻读博士学位期间，她对于我突然转向设计管理领域这一决定给予了最重要的支持，并且开始正式地培养我，所以后来我成了《战略设计思维》这本书的编者。对此，我真的十分感激。

这项工作并非是我独自完成的，在此，我向所有对此书有贡献的作者们表达诚挚的感谢，他们在创作过程中融入了自己的混合思维、敏锐的情感以及很多非常棒的观点。

我永远感激我的家人，他们给予我很大的支持，鼓励我在专业上不断地挑战自己。特别要感谢的是我的丈夫，John，他给了我莫大的鼓励。我非常珍惜他给予我的陪伴，以及我们之间的情谊。

我要把这本书献给我的学生们，特别是费城大学战略设计 MBA 学院的同学们。他们的才智、对知识的好奇心和创造力一直都在激励着我，给予我灵感。他们都是我最好的老师。

——Natalie W. Nixon, 2015 年 4 月

# 前 言

我们引用两篇评论文章作为这本书的前言。鉴于战略设计自身的综合性，我们很有必要先来听一听学术界的声⻑，以及实践者（从商业和设计⻆度出发）的观点。这两篇文章分别是由 Jeanne Liedtka 和 Bob Schwartz 所著。让我们一起来享受吧！

## 第一部分

### 为什么现在需要战略设计？

**Jeanne Liedtka, DBA**

Jeanne Liedtka（美国工商管理学院、达顿商学院及弗吉尼亚大学教授）是一位将设计思维整合到解决商业问题过程中的思想领袖。Jeanne 已经出版了很多书，包括：*Designing for Growth: A Design Thinking Tool-kit for Managers* 以及 *Solving Business Problems with Design Thinking: Ten Stories of What Works*。她有一本即将出版的书，叫作 *Designing for the Greater Good*，开始把关注点转移到社会领域。

大约 50 年前，商学院教授、诺贝尔经济学奖得主赫伯·西蒙就指出，“设计”的应用会成为管理的核心。因为任何想要改善现状、做得更好的人，都需要关注“设计”。然而在后面至少 40 年，在学习、传授、实践管理学的人，几乎都完全忘掉了西蒙说过的这句话。这并不是因为我们反对这个观点，而是直到目前为止，我们都不知道该如何将“设计更美好的未来”这一崇高



的理念，根据不同企业的现实状况进行转换和应用。这种窘境一直持续到现在，直到“设计思维”出现。设计思维拥有极其实用的观点和工具，首次亮相就像一颗明星一样，之后就迅速辐射到了管理领域。

但实际上，它并不是一种全新的观点，这不仅是就管理而言，对设计领域来说也是如此。长时间以来，设计师们一直都在企业里埋头苦干，就是为了设计出更好的产品或服务。那么为什么设计思维直到现在才被人们关注到呢？它对于设计师们来说又意味着什么呢？

当你读完这本书的时候，你会对于“为什么是现在”这个问题有更深刻的解读。但是此刻，我们暂且这样回应这个问题：这是因为创新对于商业的重要性，从来没有过像现在这样来得迫切。传统的商业思维和工具已经无法帮助我们很好地创新了。实际上，我们在商业中思考和解决问题的方式和设计思维所倡导的理念几乎是完全相反的，这里既能看到商业世界中存在的巨大问题，也意味着有很好的机会。

举个例子，商业思维倾向于预设合理性和客观性，商业决策者的逻辑通常是冰冷的（数字）、清晰的、追求经济性的。对于他们来说，现实是精确并且可量化的，存在所谓“事实”，答案是错的。而设计是从另外一个角度出发，重视人的体验，过程往往是复杂和无序的，设计思考的决策者们经常会提醒自己，自己所看到的客观事实，不过是一种假象。对于设计师来说，事实只存在于人们真实生活的场景里面。在这个世界上，真相只是存在于个人层面的，一百个人就会有一百种真相，而问题的答案是没有对错的，只有“更好”或“更差”之分。

这两者之间存在明显的差异，你也可以来探讨，为什么“商业”和“设计”有那么多可以相互滋养的地方：在一个充满变化和不可预测的环境中想要创新，商业需要设计，因为设计聚焦于不断探索，并从实践中学习，所使用的数据是从真实用户身上获取的数据，而非依赖于市场报告。同时，设计需要采用传统商业思维的一些度量方法，以确保新的创意不仅能为用户真正创造价值，还可以在企业层面通过投资将想法落地执行。这样企业在未来就可以源源不断地将更多想法付诸实践了。

这样讲似乎很容易理解，对吗？然而，至今大多数商界人士仍然对设计思维的真正含义感到费解。我觉得这应该归咎于苹果。苹果把设计作为掌控公司方向的雷达，他们向世间展示了“设计”对于建立明确的竞争优势是多么有价值。但不幸的是，当他们大肆宣传自己是如何做到这一点的时候，大部分商业人士都会认为这样的创意只有像乔布斯这么罕见的创新天才才能想出来。