

PEARSON

Broadview®
www.broadview.com.cn

创新

如何打造赢得用户的产品、服务与商业模式

设计

Craig M. Vogel
Jonathan Cagan
Peter Boatwright

著

吴卓浩 郑佳朋 INWAY Design

译

The Design of Things to Come

How Ordinary People
Create Extraordinary Products

 电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

014044394

TB472
258

创新

如何打造赢得用户的产品、服务与商业模式

设计

Craig M. Vogel
Jonathan Cagan
Peter Boatwright

著

吴卓浩 郑佳朋 INWAY Design

译

The Design of Things to Come
How Ordinary People Create Extraordinary Products

TB472
258



北航

C1732387

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书以翔实的案例和独到的见解，向大家展现了一个产品创新的世界：什么样的人，在怎样的条件下，如何为他们瞄准的用户开发创新型的产品和服务，这些人是怎样成为“新型创新者”的，他们是如何在大型的成熟公司或者在小型的创业公司中搭建团队和营造创新氛围的，在发起并推动产品和服务创新的过程中会遇到怎样的挑战和困难，这些人是如何应对的，并将创新解构为易懂的一个个部分，构成引人入胜的论点：什么是创新，为什么创新重要，如何开始将你和你的公司转变为适应当前市场的需求。

在充斥着各种诸如“互联网思维”、“敏捷开发”、“用户体验致胜”、“社会化产品开发与营销”、“大数据驱动”等新型的产品和服务创新方式的年代，阅读这本充满真知灼见的书，无疑会增进你赶超时代潮流的步伐。

本书适合愿意创新、愿意改变世界的所有人阅读，无论您是产品经理、项目经理、设计师、市场营销人员，还是企业管理人员，抑或是充满闯劲的创业者、踌躇满志的学生。

Authorized translation from the English language edition, entitled DESIGN OF THINGS TO COME, THE: HOW ORDINARY PEOPLE CREATE EXTRAORDINARY PRODUCTS, 1E, 9780132776202 by VOGEL, CRAIG M.; CAGAN, JONATHAN ; BOATWRIGHT, PETER, published by Pearson Education, Inc., publishing as FT Press, Copyright © 2005 Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY Copyright © 2014.

本书简体中文版专有出版权由 Pearson Education 培生教育出版亚洲有限公司授予电子工业出版社。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书简体中文版贴有 Pearson Education 培生教育出版集团激光防伪标签，无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号图字：01-2011-4712

图书在版编目 (CIP) 数据

创新设计：如何打造赢得用户的产品、服务与商业模式/ (美) 瓦格 (Vogel, C.M.), (美) 卡格 (Cagan, J.), (美) 伯特瑞特 (Boatwright, P.) 著; 吴卓浩, 郑佳朋译.

北京: 电子工业出版社, 2014.5

书名原文: The design of things to come: How ordinary people create extraordinary products

ISBN 978-7-121-22970-1

I. ①创… II. ①瓦… ②卡… ③伯… ④吴… ⑤郑… III. ①产品设计—基本知识
IV. ①TB472

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 076714 号

责任编辑：孙学瑛 付 睿

印 刷：北京天来印务有限公司

装 订：北京天来印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：15.25 字数：210 千字

印 次：2014 年 5 月第 1 次印刷

印 数：4000 册 定价：49.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zllts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

前 言

如果说，要从 20 世纪 90 年代末的互联网泡沫事件中学到一个教训，那就是：好创意不等于好创新。

在《快公司》(*Fast Company*)^①，我们看到了一些真的超赞的创意，比如，闪亮了几个月的 balls.com、7×24 小时提供你想要的任何球类、gesundheit.com、全面缓解过敏症患者的症状。然而，像这样的网站，大多数随后都被人遗忘，并未产生价值。人们不需要这些东西——或者，不足以让他们买单。

再看看谷歌，一间从互联网泡沫中幸存下来的公司（毋庸置疑），他们对创新的投入近乎狂热。有一次，一名谷歌工程师向我介绍，在谷歌简朴的首页中加上“新！更强大的搜索，来个谷歌之旅吧！”(New! Take your search further. Take a Google Tour!) 这行链接背后的考量。谷歌知道，这 9 个英文单词占 120 字节，要统计花多少 20~50 毫秒载入；同时，也会精确统计有多少人点击了这个链接，多少人下载了

① 《快公司》于 1995 年 11 月由两位前《哈佛商业评论》编辑艾伦·韦伯和比尔·泰勒创刊，秉承“技术革命改变商务，商务改变世界”的理念，抛弃旧的商务原则，记录企业在创新竞争中的兴衰成败，突出描写新的商业实践，展示创造未来和重塑商业面貌的团队和个人，现已发展成世界领先的商业媒体品牌。

谷歌工具条，多少人点击进入了谷歌新闻。

在谷歌，无法向客户展现价值的创意根本就不会出现。公司不断地在网站上测试新功能，必须是客户使用的，不会降低搜索体验的，与商业策略相符的。而其他的，如果仅仅是创意，就不会出现。“我们不向客户展示他们不感兴趣的东西”，另一名工程师说，“否则，从长远来说，你的生意就完了”。

谷歌的这些“攻城狮”就是务实的创新者——正如克雷格·M·沃格尔、乔纳森·卡根、皮特·波特怀特在本书中描述的那样。他们明白，创新不只靠（有时候完全不靠）大胆的技术发明；创新需要创造对客户有价值的进步。

几年前，我在克雷格的办公室被问道，创新与发明的区别是什么；我想，至今这仍是创意消亡和消费主义交集的热门话题之一。在这个话题下，常常可以想到等包括老式拨盘电话、收音机、咖啡机、烤面包机、可乐罐产品。

以土豆削皮器为例，“罗特图”土豆削皮器（Rotato Potato Peeler）这款高精尖机器，把高科技运用到削土豆皮这件小事上。它能用——但是又笨重又丑陋，而且会削掉八分之一英寸厚的土豆。与此相反，7美元的OXO削皮器只是对沿用了几百年的削皮器做了一些改进，但是这些改进——更舒适的手柄、弧形刀面、更洁净的外观——很有价值。这一乏味的产品被变得令人愉悦，甚至是美丽。

这就是如今的游戏规则。不再是你能造什么东西，甚至不再是你能造什么人们愿意买的东西，而是，你能造什么为客户生活带来价值的东西，从而大卖获利，这也是为什么本书的作者之一是一位市场营

销人的原因。

请特别注意每章开头的客户人物介绍。他们很重要，因为他们让我们了解任何创新讨论的中心人物——购买和使用产品的人。请注意，他们不只是生活富足、教育良好的职业人士。在过去的二十年中，各类客户都变得非常懂设计及其在我们生活中的价值。如果说，这本书是关于“平凡人如何创造非凡的产品”，那么它也是关于平凡人如何变成设计发烧友。我们是“目标一代”（Target Generation）。

公司太容易忘记他们的客户了——就像发现这样做的后果一样容易。（“罗特图”！只要 19.99 美元！）要这么做，当然，得冒点险：了解你的客户是谁，你的创新如何改善他们的生活，这个变化对他们的价值是什么，否则，你的产品战略就不完整。

如果你不这么做，你聪明的竞争对手一定会这么做。摩托罗拉和诺基亚曾统治了成长中的中国手机市场多年——后来宁波波导这个本地厂商开始务实创新。波导不要生产只是便宜的手机，而是研究中国客户的需求，并把手机做得既性感，又易用。它的市场份额也在几年间从 5% 涨到超过 50%^②。

② 此数据有误，应该是当时国产手机的总市场份额。有据可查的数据是，信息产业部在 2003 年第一季度的统计数据显示，国产品牌手机国内市场份额首次超过 50%，其中波导手机销售 337 万台，以 14% 的份额，超过摩托罗拉、诺基亚，位居国内市场第一位。波导手机曾连续 7 年在国产品牌中市场占有率第一，但在 2007 年起，在经历了山寨机横行、苹果手机风行、安卓系统遍地之后，和同期的众多国产品牌一起淡出公众视野。直到 2013 年年底，才重新发布新手机。

所以，你希望你的公司是什么，波导还是摩托罗拉^③？OXO 还是罗特图？谷歌还是 gesundheit.com？这本书会帮你了解你的客户，创造他们想要的产品和服务，这些产品很可能是伟大的创新，而不仅仅是创意。

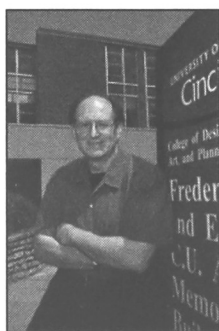
基斯·H·哈蒙兹（Keith H Hammonds）

《快公司》杂志 执行主编

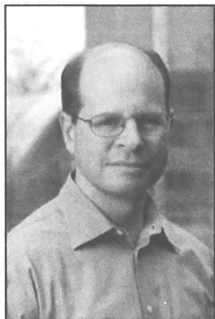
③ 摩托罗拉这一老牌手机公司也是命途多舛。2011年8月被谷歌收购，2014年1月又被联想收购。

关于作者

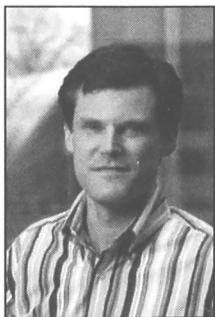
克雷格·M·沃格尔是美国辛辛那提大学设计学院的教授，也是建筑设计、艺术与规划学院设计研究与创新中心的主任。他发展出一种结合了教学和研究的设计方法，并作为顾问与众多公司合作，帮助他们进行新产品开发和战略规划。



乔纳森·卡根博士，专业工程师，是卡内基·梅隆大学机械工程学院的教授。他的研究、教学、拓展咨询专注在产品开发、战略规划和设计方面。他开发出团队协作工具以及计算机辅助技术，用以改进设计概念化的过程。



皮特·波特莱特博士是卡内基·梅隆大学泰伯商学院的营销助理教授。他的专长和教学专注在新产品营销、客户营销，以及营销研究方法。在研究中，波特莱特教授建立了新的统计方法，以及客户行为的辅助理论。



这几位作者合作的公司包括：宝洁、国际卡车和发动机公司（International Truck and Engine）、飞利浦伟康（Respironics）、美国铝业公司（Alcoa）、肯纳金属公司（Kennametal）、新百伦、卡夫食品、摩托罗拉、路博润（Lubrizol）、福特、通用汽车、惠而浦、雷德宗机器人（RedZone Robotics）、设计进步系统公司（Design Advance Systems）、埃克森美孚化工（Exxon Chemical）。

卡根和沃格尔教授还共同撰写了《创造突破性产品》（*Creating Breakthrough Products*）一书，详细介绍了如何在产品开发的前端迷雾中找到方向。

译者序

当布鲁斯·努斯鲍姆撰写的《设计的力量》一文，登上了《商业周刊》的封面故事之时，引起了当时的商业界的巨大轰动。该文问世的时机也被认为是在美国商业界及世界各大公司中“设计和创新”这种新兴力量的兴起。

本书中所讨论的公司和产品，现在有的已经淹没在时光中，有的则正在不断取得更大的成功。

现在，互联网驱动的产品和服务获得了长足的发展，深刻地改变了世界的各个角落，以及几乎每个人的生活和工作，并产生了各种新型的产品和服务创新方式，比如“互联网思维”、“敏捷开发”、“用户体验致胜”、“社会化产品开发与营销”、“大数据驱动”等。iPhone 与安卓手机及其生态系统的构建，更是将人们真正带进移动互联网时代。

在过去的十年间，互联网、移动互联网领域的创业星星之火终于成长为燎原之势，在创造着一个个新的财富传奇的同时，更是让许多曾经默默无闻的普通人得以参与伟大产品和服务的创造与创新，让整个社会爆发出前所未有的能量，既有小型创业公司从无到有的创新，又有大型成熟企业加速改变的革新。

2014 年，是互联网与实体行业相结合、创新与革新关键的一年。

在此之前，互联网更多地以一种新经济的形态存在。一方面，互联网为整个社会做了大量的基础设施建设，比如，让大众从一个个孤

岛变为相连的节点、随时随地的使用和参与网络产品与服务，大量实时真实的用户使用数据和反馈可以被收集整理、用于产品和服务的创新与改进，以网络媒体、网络广告和电子商务为代表的互联网渠道已经成为举足轻重的力量，大幅改变了相关行业中的生态系统。

另一方面，互联网所带来的实体行业变革才刚刚开始，除了网络媒体、网络广告、电子商务以外，以小米为代表的互联网对 3C 制造业的冲击，以余额宝为代表的互联网对金融业的冲击，以特斯拉为代表的互联网对汽车业的冲击，更让大家看到互联网作为渠道之外、更加深层次改变实体行业的力量，并且，等待变革的行业还有很多很多！

在本书中大家会惊奇地发现，关于产品创新，作者的许多论述充满了真知灼见！大概这就是真正精华的知识与实践的魅力——随着时间的流逝，真正的精华会从各种纷纷扰扰中脱颖而出，显出更加耀眼的光彩。

作者以翔实的案例和独到的见解，向大家展现了一个产品创新的世界：什么样的人，在怎样的条件下，如何为他们瞄准的用户开发创新型的产品和服务，这些人是怎样成为“新型创新者”的，他们是如何在大型的成熟公司或者在小型的创业公司中搭建团队和营造创新氛围的，在发起并推动产品和服务创新的过程中会遇到怎样的挑战和困难，这些人是如何应对的……就职于不同行业、在公司中担任不同角色、处在不同职业阶段的读者，会从本书中感悟到不同的东西。也正因如此，在我每隔一段时间重读本书的几次经历中，总能有新的收获。

在过去的十几年间，我曾经服务和辅导了超过一百家成熟大企业和初创小企业，包括 Google、创新工场及其投资孵化的众多创业团队，大家可以在我公司的网站(inwaydesign.com)以及我的微信公众号“体验帮”上，看到许多关于这些产品创新实践的故事。

把这些发生在过去十几年间，以及正在持续发生的新的产品创新实践，与本书中讨论的“设计和创新”力量开始受到广泛关注时的产品创新实践相比较，大家既能看到什么是沉淀下来的精华，比如，以人为本的创新、引入利益相关人的参与式设计、10 的次方分析法、产品创新团队和氛围如何建立；又能看到什么是互联网时代带来的新方法，比如互联网思维、专注用户体验、社会化参与的产品和营销创新、大数据驱动的产品创新与微创新、精益创业与敏捷开发。

在互联网与实体行业相结合、创新与革新的今天，学习掌握这些方法和实践的精髓，更在此基础上积极思考，不论对企业发展还是个人成长，都尤为重要。

我正在构思一本关于使用互联网思维和体验设计来重塑实体行业的产品和服务的新书，欢迎大家带着自己的问题和关切到微信公众号“体验帮”上和我交流。

最后，让我引用一部分本书作者对创新的描述：

“创新从消费者的角度来看是有价值的飞跃，从生产者的角度来看无论是否是渐进发展。”

“创新的能力是，发现那些原本不太明显、而事后看起来明显且为众人所需的机会。这是一种在普通事情中看到非凡潜力的能力，一种能够看出如何满足他人愿望，如何能够把他们所经历的一般世界提升到非同寻常的生活体验的能力。”

吴卓浩

INWAY Design 创始人，创新工场用户体验总监

2014 年 4 月于北京

关于译者

吴卓浩，创新工场用户体验总监，INWAY Design 创始人

吴卓浩先生自 1998 年进入用户体验设计与研究领域，是国内重要的用户体验实践者和布道者。他在 2006 年创立谷歌中国用户体验团队（谷歌在美国以外的第一个用户体验团队），2010 年创立创新工场用户体验团队，2012 年年底创立 INWAY Design。他曾服务和辅导超过 100 个成熟公司和创业公司，包括创新工场、Google、Microsoft、Intel、德国大众、中国电信、中国银联、兰亭集势、朵唯、豌豆荚、知乎、e 代驾等。

吴卓浩先生给许多积极革新的公司进行过产品/服务创新培训，包括 Google、海尔、中国电信、中国移动、京东、淘宝、支付宝、招商银行、中国银联、光线传媒、浙报集团、大众点评、科大讯飞、中科院计算所、创新工场等。

郑佳朋

2009 年毕业于澳大利亚悉尼大学，教育学硕士，一直从事和教育培训相关的行业，相信设计能使生活更美好，乐于引荐国外优秀的作品，并与大家分享。

参与本书校译的人还有以下成员。

李明熹

擅长服务设计、线上线下整合体验设计、移动端产品设计、电子商务设计、品牌设计和咨询。曾在美国 Old Dominion University 担任讲师，在纽约 deka 设计工作室担任信息设计师。

王琦

擅长数字媒体与品牌设计，曾在新西兰求学和工作。

郭琳

擅长服务设计、线上线下整合体验设计、平面设计、产品设计、文化旅游品设计与开发，以及手工艺制作和油画。

梁星玫

擅长将网络、影视、游戏和动画结合的多媒体创意设计。

王鹏

擅长产品架构分析、产品设计、网站及移动端交互设计、用户研究；是一个相声迷，最爱听小剧场，喜欢新鲜东西。

杜明翰

创业者，精益创业信徒，担任多个创业团队顾问。擅长体验设计培训、O2O 服务流程设计、实体行业转型分析、产品与项目管理。《视觉繁美》译者。

INWAY Design

我们是一群来自互联网产品实战团队的设计师、研究员、工程师和创业者，专长用户体验策略、研究与设计，以体验设计和互联网思

我们帮助实体行业重塑产品、服务和营销。我们的前身是创新工场的用户体验团队，曾服务和辅导超过 100 个创业和成熟公司，分别来自零售、餐饮、生活服务、电子商务、旅游、教育、出版、传媒、娱乐、电信、汽车、制造、金融等主要的互联网与实体行业相结合的领域。

我们既帮助高科技创业公司进行产品、服务和商业模式创新，以及辅导和搭建团队；又帮助致力于革新的成熟大企业进行业务和组织的互联网化转型，以及相应的产品和服务创新设计。

序 言

从本书中可以得到什么

两个男生走进星巴克，朝桌边的一位女生招招手。拿到拿铁之后，他们走过去和女生坐到一起。

保罗：嗨，卡洛琳，你早到喽。

卡洛琳：今天交通还不错。你俩一起来的？

瑞克：不是，我们恰巧一起到的。你最近怎么样？工作怎么样？

卡洛琳：最近挺有趣。今天我们做了一个规划会，为下几个季度规划目标。去年我们干得很糟，预算被砍了。我被要求节省 20% 开支、增加 150% 利润。（她笑了）

保罗：这只是目标吗？看你能跳多高？或者，他们现实吗？

卡洛琳：还只是内部讨论中。我们真得在以恰当的成本获得高质量方面做得更有效，不过谁都知道大家在这方面都做得不错。所以，讨论的重点在接下来如何做。这么多年我们都是奉行提升质量、降低

成本的双战略，运行得也不错。不过，现在我们几乎到了效率的极限，其他人也很快迎头赶上了。

瑞克：我明白你的意思。我们不知道该怎么应对如今的竞争对手，他们在把所有的人拖进要命的价格战。不过看起来我们在生产成本和质量上也没什么可以做的了。我是六西格玛黑带（6 sigma Black Belts），我们也把最新的“瘦制造”（lean manufacturing）方法整合进了门径管理流程（Stage Gate process）。现在我们习惯了以低成本生产高质量产品，只会墨守成规。我们背后的销售压力推着我们去开发新产品，以便能在成本上竞争。可是我们的产品已经很棒了，我想知道为什么销售就不能靠向买家展现我们的质量差异来卖掉产品呢？

保罗，我在想，你们如今不像是在进行价格战，而是要以创新代替价格战，对不对？

保罗：对，前一阵我告诉过你们，我们有新 CEO 了。他的专注点与以往的 CEO 不同，虽然现在说会发生什么还太早，但是我得说，我们那里有了前所未有的兴奋气氛。他相信，我们不能再在价格上竞争了，我们得在创新上领先。几周前，他发给大家一个推荐阅读的备忘录，其中就有一篇《商业周刊》上的文章《设计的力量》。通常，关于设计的文章只讲工业设计如何让产品变得更好，但这篇文章不同，它说产品设计意味着每个人都必须创新，而不只是你雇的工业设计师。另一篇文章讲中国崛起带来的挑战，强调亚洲的公司变得越来越聪明，不只是越来越便宜，这意味着创新是应对竞争的唯一办法。他还介绍了关于一些在商学院中教授的“创业与创新”课程，他很愿意支持我们去上这些课程。他甚至还承认，我们经常参加的创新研讨会其实只能让我们开始了解该如何去做。