

世界顶级创意公司 IDEO 总裁兼首席执行官

蒂姆·布朗 最新著作

创新工场董事长兼首席执行官

李开复

隆重推荐

东软集团董事长兼首席执行官

刘积仁

设计思维不仅可以改变你的生活，  
更可以变革组织、激发创新。

# IDEO 设计改变一切

## CHANGE BY DESIGN

How  
design thinking  
transforms  
organizational  
and  
inspires innovation

[英] 蒂姆·布朗 (Tim Brown) 著  
侯婷 译

北方联合出版传媒(集团)股份有限公司  
万卷出版公司

「英」蒂姆·布朗 (Tim Brown) 著

侯婷 译

# CHANGE BY DESIGN

How design thinking transforms  
organizations and inspires innovation

# IDEO 设计改变一切

北方联合出版传媒(集团)股份有限公司

万卷出版公司

著作权合同登记号：06—2011 年第 57 号

图书在版编目 (CIP) 数据

IDEO, 设计改变一切 / (英) 布朗 (Brown, T.) 著;  
侯婷译. —沈阳: 万卷出版公司, 2011. 5  
ISBN 978-7-5470-1473-8

I. ① I… II. ① 布… ② 侯… III. ① 工业设计 IV.  
① TB47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 065820 号

出版发行: 北方联合出版传媒 (集团) 股份有限公司  
万卷出版公司  
(地址: 沈阳市和平区十一纬路 29 号 邮编: 110003)

印刷者: 北京京北印刷有限公司

经销者: 全国新华书店

幅面尺寸: 170mm×230mm

字数: 184 千字

印张: 15

出版时间: 2011 年 5 月第 1 版

印刷时间: 2011 年 5 月第 1 次印刷

责任编辑: 张旭

特约编辑: 唐菁 魏艳艳

装帧设计: PORLAR 水墨文化  
shuimohu@163.com

内版设计: 付楠

ISBN 978-7-5470-1473-8

定 价: 45.00 元

联系电话: 024-23284090

邮购热线: 024-23284050 23284627

传 真: 024-23284448

E-mail: vpc\_tougao@163.com

网 址: <http://www.chinavpc.com>

常年法律顾问: 李福 版权专有 侵权必究 举报电话: 024-23284090

如有质量问题, 请与印务部联系。联系电话: 010-89779339



近年来的游历令我深信，在世界上所有的国家和地区中，中国的商业发展和变革最为迅速。

在北京、上海、天津、大连、深圳和香港的经历，对我如何看待全球范围内的创新情况产生了深刻影响。我看到，中国企业正作为全球化品牌开始崛起，同时又面临着国内城市化进程和气候变化等重大挑战。这些变化和挑战要求中国企业超越现有商业模式下的、简单的渐增式发展，而我确信，它们会从新机遇和新创意中获益良多。

中国的品牌如何创造相应的产品和服务，令它们不仅对国内消费者来说有价值、有意义，也足以吸引其他国家消费者？

中国的企业如何持续培养自身的创新能力，展开基于知识产权，而非更低成本的竞争？

中国如何重新制定低能耗的都市发展规划，让城市更注重环保，让经济更富竞争力？

这些问题，以及更多重要的问题，无法仅从科技创新的角度来解决，而是需要一种更为全面的方式，找寻新创意。解决这些问题，需要设计思维。

设计思维是解决创新挑战的另一种方式。设计思维并非始于技术研发，试图为新技术寻找市场。设计思维始于人，人的渴望和需求，理解消费者，从中获得灵感，以此作为起始点，寻求突破性创新。

这种方式可用于应对广泛意义上的商业挑战，包括研制新产品、开发创新的服务、为品牌和品牌体验定位、重组组织架构以及设计全新商业模式从而创造新价值。

对企业来说，创新思维是增强创新能力的方式。与技术创新不同，设计思维即便不能为企业所有员工，至少也能为大多数员工所运用。本书中有很多实例，展现了不同的公司机构承继了设计思维的精髓，鼓励员工自发进行流程、组织架构、产品和服务的创新。

中国的商界正面临史无前例的挑战和机遇——促进中国乃至世界的发展。通过提供更好的满足需求的产品和服务，为 13 亿中国人带来不同意义的物质财富和心灵慰藉；参与重新设计交通、健康和教育体系的重大举措，并成为中坚力量；借助发展的新机遇，对供应链进行创新，使之更注重能效，对都市生活进行改变，使之更为环保；培养员工的创造力，推动中国从只重视制造的经济体转变为制造和知识并重的经济体。调动所有可用的创新方法以及突破性思维，以上目标都可实现。我希望，通过阅读本书，您会认识到设计思维正是这样一种能令愿景成为现实的方法，而无论您是大公司的 CEO、正在起步的创业者、肩负开发新产品、服务和品牌重任的中层经理或是在民生机构致力于改善市民生活的领导，设计思维都能为您所用。

我对下次的中国之行充满期待，希望能目睹设计思维帮助中国企业和中国社会在 21 世纪找寻新创意，开发新方案。

蒂姆·布朗

2011 年 4 月

## 前言 设计改变一切 1

### 第一部分

## 设计思维的力量

谷歌公司有滑梯、粉色火烈鸟和原物大小的充气恐龙；皮克斯公司有海滩小屋；IDEO公司无须煽动，就会发起一场激烈的手指火箭大战……通过各种方式激发每个人的设计思维，并将它与人共享、转化为具体的策略，这就是摆脱困境的明智之举。

### 第1章 打动人心

#### 11 设计思维不仅仅是形式

创新的三个空间

由“问题”转向“项目”

简报，创意的起点

“我们”比任何个体都聪明

大团队中的小团队

### 第2章 变需要为需求

#### 35 把人放在首位

洞察力：从他人的生活学习

观察：关注人们没有做的，倾听人们没说出来的

行为转变：用洞察激发未来产品

换位思考：真切体会别人的感受

### 第3章 思维矩阵

#### 59 让思维过程变得更明晰

汇聚式思维和发散式思维

分析与综合

头脑风暴法

发挥视觉思维的作用

小小便利贴中的大创新

## 第4章 用手来思考

### 81 模型的力量

模型, 不求精细, 胜在快速  
适可而止  
角色扮演  
现场制作模型  
管好你自己的事

## 第5章 回到表面

### 103 设计顾客体验

光有好想法是不够的  
让消费者参与其中  
人人皆是设计思考者  
有想法更要有行动

## 第6章 把你的想法传播出去

### 121 故事的影响力

在第四维空间做设计  
将时间嵌入到设计过程中  
为新想法争取资源  
故事本身就是重点  
从追求数字到服务大众

## 第二部分

# 设计思维的未来

最出色的设计思考者总是被最艰巨的难题所吸引, 不管这些难题是为罗马帝国运送淡水、建造佛罗伦萨大教堂的穹顶、负责运行一条穿越英格兰中部地区的铁路线, 还是设计第一台膝上电脑。对如今的设计师来说, 走向前沿处最可能取得前人没有取得的成就……

## 第7章 把设计运用到组织中

### 143 授人以渔

设计思维: 一种系统化的创新方法  
用设计思维管理创新组合  
把创新精神的编码写到组织基因中去  
授人以渔

**第8章 让设计服务于整个社会**

163 我们必须同舟共济

产品也是服务  
向蜜蜂学习“系统规模”  
从“柜台内外”同时着手设计  
改变我们的行为  
以更少做出更多

**第9章 行动起来**

187 到全球去

找出极端用户  
与谁共事  
做什么项目  
解决身边的问题  
从全球到地方

**结语 变革，从设计开始 209****致谢 225**



## ■ 旧观念的终结

几乎每个到过英国的人，都有过乘坐大西部铁路（Great Western Railway）列车的体验，这是维多利亚时期杰出工程师伊桑巴德·金德姆·布鲁内尔（Isambard Kingdom Brunel）的巅峰之作。我生长在离大西部铁路咫尺之遥的地方，小时候住在牛津郡乡间时，我经常沿着这条铁路线骑自行车，等待飞驰的特快列车以 100 英里的时速从身边呼啸而过。比起过去，现在乘坐这条线路的火车可要舒服多了，车厢已经配备了减震弹簧和软座椅，沿途的风景当然也变了，然而在建成一个半世纪后的今天，大西部铁路仍然是工业革命的标志——而且它也是以设计的力量改变世界的实证。

布鲁内尔是工程师中的佼佼者，但他所关注的并不局限于创造背后的技术。在设计这条铁路线时，布鲁内尔坚持坡道的起伏要尽可能平缓，因为他想让乘客有“飘浮过乡间”的感觉。他建造了桥梁、高架桥、山洞和隧道，这种种设计不只是

为了创造高效的运输系统，也是为了给乘客营造最佳的乘车体验。布鲁内尔甚至想象了一种集成式的运输系统：乘客可以从伦敦的帕丁顿火车站乘车，最后从纽约的汽轮码头上岸。在自己创造的每一项杰出工程中，布鲁内尔都充分考虑了技术可行性、商业化需求和人文关怀之间的平衡。在这些方面他表现出了无与伦比的天赋，他的前瞻性视野更是令人惊叹。布鲁内尔不仅仅是一位杰出的工程师或天才设计师，更是设计思考者最早的代表人物之一。

自1841年大西部铁路建成以来，工业化过程已经带来了难以置信的变化。技术的进步帮助数百万人摆脱了贫困，也提高了相当一部分人的生活水平。然而，进入21世纪后，我们逐渐意识到，改变了我们生活、工作和娱乐方式的工业革命也产生了负面影响。曾经遮蔽了曼彻斯特和伯明翰天空的滚滚黑烟，已经改变了我们这个星球的气候。从各式工厂和作坊中批量制造出的廉价商品，源源不断地涌入市场，令过度消费和惊人浪费的文化得以滋长。农业工业化让我们面对自然和人为灾害却无能为力。当深圳和班加罗尔<sup>①</sup>的企业奉行与硅谷和底特律的公司相同的管理理论，并面临着相同的商业化过程的陷阱时，曾经的创新性突破已经成为今天的常规流程。

科技的潜力还没有完全展现出来。由互联网引发的通信革命拉近了人与人之间的距离，并且让人们得以用前所未有的方式来分享观点和创造新构想。生物、化学和物理等学科已经融合催生出了生物技术和纳米技术，使治疗绝症的药物和性能出众的新材料的生产成为可能，但是仅凭这些令人惊叹的科技成就，我们还不能获取扭转令人堪忧的前景的相

---

① 印度第五大城市，近年来已成为印度信息科技的中心，被称为“印度的硅谷”。——译者注

关帮助。相反，如果只是依靠新技术革命的成果，我们就有可能陷入更深的泥潭。

## ■ 我们需要全新的选择

相较以往，纯粹以技术为中心的创新观念，更加不能适应当今世界的发展。基于既有思维模式与策略的管理哲学，很可能无法面对国内外社会发展带来的全新挑战。我们需要全新的选择：

- 能够平衡个人与社会整体需求的新产品；
- 能够解决全球范围内健康、贫困和教育问题的新思路；
- 能够带来重大变革，并能让每一个受到影响的人都能胸怀使命感，积极参与这个过程的新策略。

我们处在一个难以想象的非常时期，因为我们拥有的创造性资源远远不足以应对我们面临的巨大挑战。有抱负的创新者也许参加过某个“头脑风暴”会议，或者学会了一些应对问题的招数或窍门，但这些临时性的方法或策略极少能够转化为新产品、新服务或新战略，应用于其他领域。

我们需要的是一种有影响力、高效、可广泛采用的创新方式，这种方式应当能被整合到从商业到社会的所有层面中去，个人和团队可以用它创造出突破性的想法，在真实世界中实现这些想法并使它发挥作用。设计思维，即本书的主题，就是要提供这样一种全新的创新式思维方式。

几十年来，设计师已经习得了这样的技艺：在达成商业目标的前提下，以可用的科技满足人们的需求，这样的技艺正是设计思维的源头。通过整合与兼顾人们的要求、技术的可行性与商业化需求，设计师已经

能够创造出人们喜爱的各种产品。而设计思维比设计技艺又向前迈进了一步，它将设计方法交给了那些从不认为自己是设计师的人，并让他们运用这些方法来解决更大范围内的问题。

设计思维发掘的是我们都具备的能力，而传统的解决问题的方式常常会忽视这些能力。

设计思维不仅以人为中心，还是一种全面的、以人为目的、以人为根本的思维。设计思维依赖于人的各种能力：直觉能力、辨别模式的能力、构建既具功能性又能体现情感意义的创意的能力，以及运用各种媒介而非文字或符号表达自己的能力。没有人会完全依靠感觉、直觉和灵感经营企业，但是过分依赖理性和分析同样可能对企业经营带来损害。居于设计过程中心的整合式方法，是超越上述两种方式的“第三条道路”。

## ■ 逆流而上

我接受的是工业设计师的专业训练，但我却花了好长时间才认识到“做一名设计师”和“像设计师那样去思考”是有重大区别的。经过7年的大学本科、研究生教育和15年的专业实践，我才隐约感觉到，我所做的不仅仅是连接客户工程部和市场营销人员的链条中的一环。

我以专业设计师身份设计的第一批产品，是为历史悠久的英国机械制造商沃德金·博斯格林公司（Wadkin Bursgreen）设计的。当时这家公司邀我这个未经考验的年轻工业设计师加盟，帮助他们改进专业木工机床。我花了一夏天的时间制图、做模型，设计出了更好看的圆锯和更好用的主轴成型机。我觉得自己做得相当不错，时隔30年，在有些工厂还能看到由我设计的机器。然而你却找不到沃德金·博斯格林公司了，因

为它早就倒闭了。身为设计师，当时我没有看到，前景堪忧的不是木工机床的设计，而是木制品工业的未来。

渐渐地，我开始看到设计思维的力量：**设计是轮子的中轴，而非链条中简单的一环。**当我离开了象牙塔般与世隔绝的美术学院——在那里每个人看起来都一个样，做事一个样，说话也一个样——进入商界后，我的时间更多地是花在向客户解释什么是设计，而不是实际进行设计上。到那时我才意识到，以前我学会的关于这个世界的操作准则，与我的客户对世界的理解方式截然不同。由此带来的困惑，妨碍了我的创造力和工作效率。

我还意识到，那些启发我的人，不一定是专业设计人员，而是像布鲁内尔、托马斯·爱迪生和斐迪南·保时捷<sup>①</sup>这样的工程师，他们似乎都有着以人为本，而非以技术为本的世界观。像唐·诺曼（Don Norman）这样的行为科学家，他们发出了产品为何如此令人摸不着头脑的疑问；像安迪·高兹沃斯（Andy Goldsworthy）和安托尼·高莫利（Antony Gormley）这样的艺术家，他们将观赏者带入某种体验，让观赏者成为艺术品的一部分；像史蒂夫·乔布斯和盛田昭夫这样的企业领袖，他们创造了独特而意义深远的产品。我意识到，在“天才”和“梦想家”这类人所共知的华丽词藻背后，是对设计思维原则的信守与坚持。

硅谷的公司通常会周期性地经历繁荣与衰退的循环。几年前，在这样一个寻常可见的周期中，我和同事们努力寻找对策，使得 IDEO 公司有继续存在的意义，并在这个世界上发挥作用。有很多人对我们的设计服务感兴趣，然而我们也注意到，越来越多的人要求我们帮助解决那些看起来跟传统观念所认为的设计毫无关联的问题。

---

① 著名德国汽车工程师，设计了大众生产的甲壳虫汽车，并与他的儿子费里·保时捷（Ferry Porsche）开设了保时捷汽车公司。——译者注

一家医疗保健基金组织要我们帮助他们重组组织架构；一家百年制造企业要我们帮助他们更好地了解他们的客户；一所顶级名牌大学要我们为其设计非传统的学习环境。

这些非传统项目迫使我们走出心理上的安全区域，但这很令人兴奋，因为它为我们带来了新的可能性，让我们有机会对这个世界产生更大的影响。

我们开始采用“小写 d 开头的设计”<sup>①</sup> 这个说法描述我们正在进入的全新设计领域，并希望我们的设计能够超越那些展示在时尚生活杂志中或安放在现代艺术博物馆基座上的雕塑作品。然而我们一直对这个说法不是很满意。有一天，在跟我的朋友——斯坦福大学教授及 IDEO 公司创办人戴维·凯利（David Kelley）聊天时，他说他发现每当有人向他咨询设计问题，自己都会用“思维”这个词来解释设计师在做什么。于是我决定采用“设计思维”这个说法。现在我用“设计思维”来描述一系列原则，而各类人都可以应用这些原则去解决很多问题。我已经皈依了设计思维，并成为设计思维的传道者。

然而我并不是一个孤独的先驱者。现在，最先进的企业不是招募设计师来改善已有的想法，使其更具吸引力，而是向设计师们提出挑战，要求他们在开发过程开始时就创造出新想法。前者的角色是战术层面的，通常是在已有的基础之上再向前推进一步。后者的角色则是战略层面的，它将“设计”拉出了设计工作室，并释放出设计思维的颠覆性和改变游戏规则潜能。现在，在世界顶级企业的董事会议上能够看到设计师的身影并非偶然。设计思维已经开始在公司内部向管理的上层延伸了。

此外，设计思维的原则可以应用于不同领域的组织中，而不仅仅是局限于那些开发新产品的企业当中。能干的设计师总能从设计的角度对前一

---

① 小写 d 与大写 D 相对应，大写 D 将设计看做专业人士才能从事的神圣事业，而小写 d 则认为普通人也可以在日常生活中运用设计思维改变世界。——编者注

年的新型产品进行改进，而由熟练的设计思考者组成的跨学科团队，则有 能力解决更为复杂的问题。从儿童肥胖症到预防犯罪，再到气候变化，目前设计思维正被用来解决一系列难题，设计思维所创造的产品与服务，完全不同于那些充斥在时尚休闲出版物中的令人艳羡的精美物品。

企业对设计越来越感兴趣的原因非常清楚。当发展中国家的经济活动重心不可避免地从工业制造转向创造知识与提供服务时，创新就成了一种生存策略。此外，创新不再只局限于推出新型实体产品，还包括开发出新型的流程、服务、互动、娱乐模式、交流与合作的方式。这些恰恰是以人为本的任务，也是设计师的日常工作。从“设计行为”到“设计思维”的自然演进，反映出当今企业领袖越来越强烈地意识到设计实在是太重要了，不能仅仅把它们留给设计师去考虑。

本书分为上下两部分。第一部分介绍了设计思维的一些重要阶段。我无意将这部分写成“操作指南”，因为这些技巧最终是要通过实践来获得的。我希望本书的第一部分能提供一个框架体系，帮助读者辨别出那些能够带来重要设计思维的原理和实践。如我在第6章中指出的，在善于讲故事的文化背景下，设计思维会蓬勃发展，因此我将通过讲述 IDEO 公司和其他企业组织中发生的案例，来探讨这方面的许多观念。

本书的第一部分将重点讨论设计思维在商业上的应用。在此过程中，我们将看到一些全球最具创新力的企业如何运用设计思维，设计思维如何激发了突破性的解决方案，以及在哪些情况下设计思维偶尔会走得太远（任何宣称自己向来立于不败之地的商业类书籍，都应当摆在“小说”类书架上）。

本书的第二部分旨在挑战所有人去高瞻远瞩地思考。通过观察人类活动的三个广泛领域——商界、市场和社会，我希望为读者展示如何用新方式拓展设计思维，以创造出能够迎接我们所面临挑战的新想法。

假如你是一家酒店的经理，设计思维可以帮助你重新思考酒店管理的真正本质；假如你为一家慈善机构工作，设计思维有助于你更好地了解你所服务的人们需求，假如你是一个风险投资商，设计思维可以帮助你放眼未来。

## ■ 表述设计思维的另一种方式

哈珀商业出版社（Harper Business）的优秀编辑本·娄内（Ben Loe-hnen）跟我说，一本好书得有一个好的目录。我已经尽了最大努力遵从他的忠告。然而，事实上对此我有着不同的看法。设计思维就是探索各种不同的可能性，所以我觉得先要给读者介绍另一种直观了解本书内容的方式。有时我们需要线性思维，而在 IDEO，我们常常发现采用“思维导图”这种历史悠久的技术更能帮助大家直观地理解某个观点。

线性思维是用来表示顺序的，而思维导图是用来表示关联关系的。思维导图这种直观表现形式，帮助我看到了将要讨论的不同主题之间的关系，让我对全书有更为直观的把握，还帮助我考虑如何更好地说明某个观点。像本·娄内这种习惯于线性思维的人，可以去看目录，而更愿意冒险的读者可能更愿意参看思维导图，从而一窥本书的全貌。这张图也许会促使你直接跳到某个感兴趣的章节；这张图也许会帮助你回顾已读过的内容；这张图也许会让你回想起设计思维不同主题之间的关系，甚至还会帮助你想到那些应该而没有被包括在本书中的内容。

有经验的设计思考者也许会发现，仅凭这张思维导图就能了解我的观点。而对其他人而言，我希望接下来的内容，能提供值得一读的见解，引领大家进入设计思维的世界，并让我们有可能创造出意义深远的变化。如果的确如此，希望你们能告诉我。



# hange by Design 第一部分

## 设计思维的力量

谷歌公司有滑梯、粉色火烈鸟和原物大小的充气恐龙；皮克斯公司有海滩小屋；IDEO 公司无须煽动，就会发起一场激烈的手指火箭大战……通过各种方式激发每个人的设计思维，并将它与人共享、转化为具体的策略，这就是摆脱困境的明智之举。