



New
Riders

“本书为我们展现了‘设计’才是
企业核心竞争力这一管理的美学。”

罗杰·马丁, 多伦多大学罗特曼管理学院院长



设计 为本

企业持续创新的 16个诀窍

[美] 马蒂·诺伊迈尔 著
连冕 译



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



New
Riders

设计 为本

企业持续创新的 16个诀窍

[美] 马蒂·诺伊迈尔 著

连冕 译

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

设计为本：企业持续创新的16个诀窍 / (美) 诺伊迈尔著；连冕译. — 北京：人民邮电出版社，2011.5
ISBN 978-7-115-24060-6

I. ①设… II. ①诺… ②连… III. ①企业管理—技术革新—研究 IV. ①F273.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第235250号

版权声明

The Designful Company: How to build a culture of nonstop innovation
(ISBN: 978-0-321-58006-1)

Copyright © 2008 by Marty Neumeier

Authorized translation from the English language edition published by New Riders.

All rights reserved.

本书中文简体字版由美国 New Riders 出版公司授权人民邮电出版社出版。
未经出版者书面许可，对本书任何部分不得以任何方式复制或抄袭。
版权所有，侵权必究。

设计为本——企业持续创新的 16 个诀窍

-
- ◆ 著 [美] 马蒂·诺伊迈尔
 - 译 连 冕
 - 责任编辑 李 际
 - 执行编辑 赵 轩
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
 - 邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
 - 网址 <http://www.ptpress.com.cn>
 - 大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
 - ◆ 开本：880×1230 1/32
 - 印张：6
 - 字数：112 千字 2011 年 5 月第 1 版
 - 印数：1—4 000 册 2011 年 5 月河北第 1 次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2009-5745 号

ISBN 978-7-115-24060-6

定价：28.00 元

读者服务热线：(010)67132705 印装质量热线：(010)67129223

反盗版热线：(010)67171154

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

献词

献给我那充满设计感的女儿萨拉。

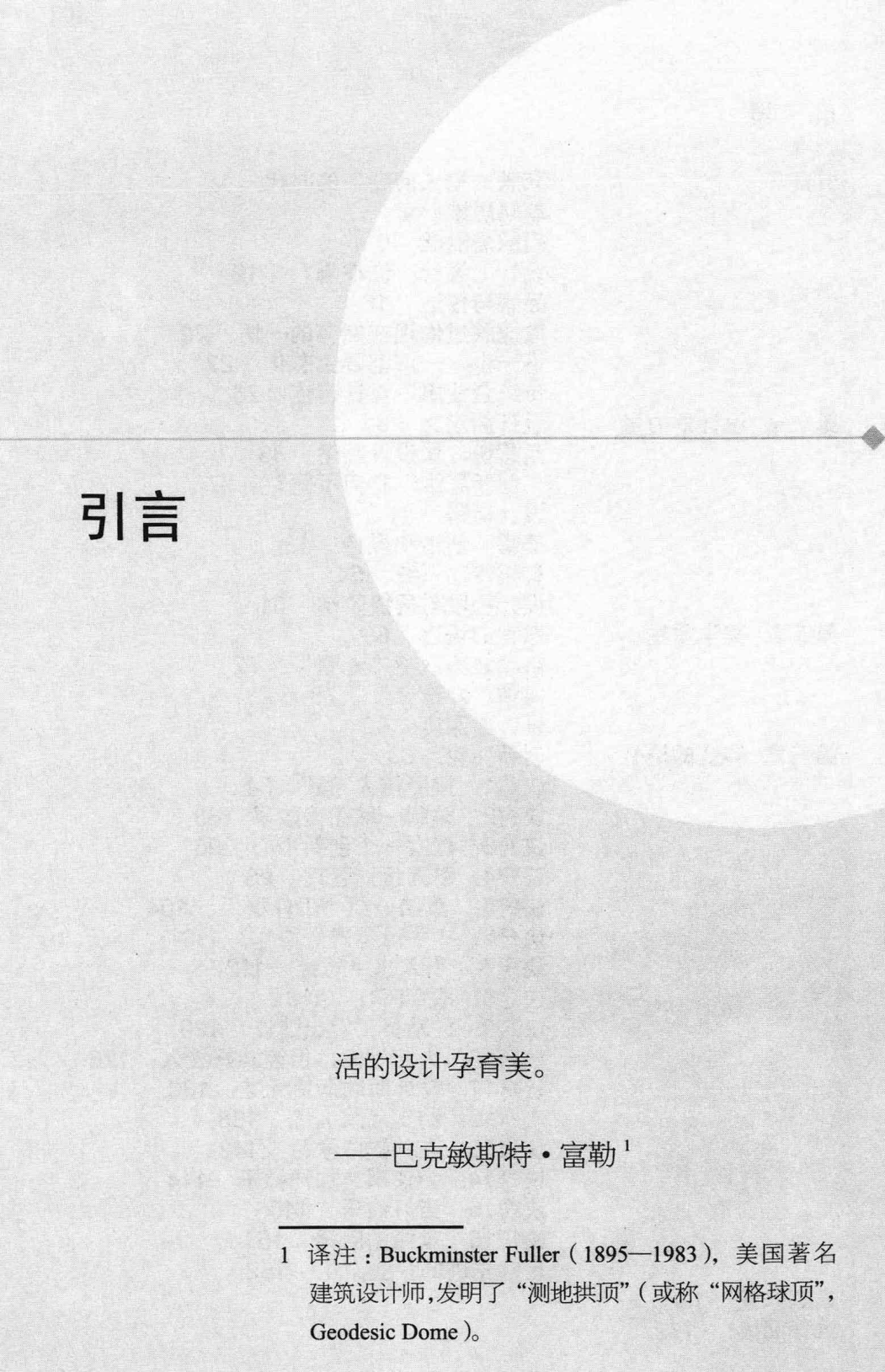
前 言

欢迎来到未来的商业世界。不论你是一家跨国企业的CEO，还是刚刚起步的新职员，下文马上要谈到的各种原理和规律，都将有助于你驾驭动能十足的世界变局。是的，将此书标记为“宣言”似乎太晚了——革命早已启动。相反，我倒更愿意把本书贡献出来，作为你在充满挑战、永不止步的革命时代里的个人向导。

在第一部全景导览书册《品牌裂隙》中，我提出了在商业策略和客户体验之间构筑起有效通路的5项关联原理。在第二本书《骤变》里，我尤其深入地阐述了第一项以及其余几项原理的内涵，包括其间实质上的差异。至于本书，我还将告诉你怎样通过释放创意合作的全部潜能以改造你的公司。

我晓得时间的宝贵，所以我再一次将所有思路规划、压缩成一本“飞行手册”——在搭乘一次航班的时间内即可翻阅完，但仍能保证传递出未来几年内都将适用的、坚实可靠的观点和洞察力。我也将会见证你为自己，你的企业，以及地球这个小小社区所设计出的辉煌未来。

——马蒂·诺伊迈尔



引言

活的设计孕育美。

——巴克敏斯特·富勒¹

1 译注：Buckminster Fuller（1895—1983），美国著名建筑设计师，发明了“测地拱顶”（或称“网格球顶”，Geodesic Dome）。

目 录

引言	充满“恼人问题”的时代 1
	单轨思维 4
	问问爱丽丝 6
	设计,设计,你在哪? 12
	品牌与传达 16
	敏捷胜过你现在拥有的一切 20
	下一步,一切都要生态化 22
	传统企业患了设计盲症 26
第一章 设计的力量	设计新定义 31
	西蒙说,做设计师吧 33
	“创新思维”有何不同? 37
	设计前路 41
	理解、创造和操持 48
	有机传动系统 54
	设计手段与层级阶梯 61
第二章 美学重生	感官的语言 69
	自然之美从不“专断” 72
	何谓“好设计” 78
	设计出深度 80
第三章 转变的撬杠	创新飞轮 83
	诀窍1: 接受恼人问题 84
	诀窍2: 编制一篇完美故事 88
	诀窍3: 建立一个创新中心 96
	诀窍4: 引入设计管理 98
	诀窍5: 集结一组“工作群” 104
	诀窍6: “手风琴式”协作 110
	诀窍7: 引入水平思维 112
	诀窍8: 取缔PPT 116
	诀窍9: 鼓励员工提出建议 120
	诀窍10: 大胆地想,但控制好投入 126
	诀窍11: 设计新的衡量标准 130
	诀窍12: 制定品牌训练 138
	诀窍13: 在并购中学习 143
	诀窍14: 为议事桌加把椅子 144
	诀窍15: 当好伯乐 148
	诀窍16: 难题的回报 151
	足够先进的企业文化 152
家庭作业	156
推荐阅读*	172

■ 充满“恼人问题”的时代

工业时代的思路已为我们提供了某些令人炫目的能力，包括在可负担的成本下批量生产高品质产品的能力。不过，这也令我们深陷于一种社会规划师霍斯特·里特尔（Horst Rittle）所说的“恼人问题”（又译“奇特问题”）¹的怪圈之中——这些问题是那样的持久、流行而狡黠，以至看上去永远无法被彻底解决。它可不像数学的猜想、国际象棋的迷局，或者诸如成本报表那样，当面对“恼人问题”并试图着手解决时，其将令你的每一次尝试都备感挫折。而且，解决的方案永远不会有对错与否的确实回答，只有更好些或更坏些的结局。

它像食人鱼（piranha）一样缠绕着我们。你知道这些“恐怖分子”的名单：污染、人口过剩、自然资源消耗、全球变暖、技术战争以及由于力量分配的失衡导致了对众大群体或第三世界饥荒的巨大无知。商业领域中，经理人还必须面对如下更枝节的困窘：要命的环境改变、无所不知的客户群、割据式的市场、贪婪的股东、不忠的员工、不断变化的策略，还有那些拼命地降低损失且分毫必争的全球竞争者所带来的定价压力。

2008年，由“中子”机构和斯坦福大学主持的一次调查中，

1 译注：关于霍斯特·里特尔的“wicked problems”，国内设计理论界关注甚少，据相关报道，由里氏于1967年提出（参看 <http://bbs.newdexign.com/showtopic.aspx?topicid=12>）。

2008 年关于“恼人问题”的调查 *

由“中子”(Neutron)机构及斯坦福大学发起

1. 在长线目标和短期需求间寻找平衡
2. 为创新的概念预言可能的回报
3. 创造更高的变化值
4. 在全球人才竞争中获胜
5. 将获利行为整合入社会责任
6. 在商品工业环境中护卫边际成本
7. 联合各自为政的同行以增值成功
8. 寻找未经开垦的获利市场
9. 强调生态可持续的挑战
10. 与客户的个人体验结盟

* “恼人问题”就是指一个持久、深入且狡黠的，看上去没有解决办法的困局。

1500 位高级管理人员被问及什么是时下最令他们烦心的“恼人问题”。调查结果表除了列出了常见的对利润和增长的担忧，也揭示出到现在还未进入众多企业管理视野的关注点，以用户的体验来调整自身的策略，力争做到生态友好的可持续发展，推动跨部门协作，以及勇于承担企业社会责任等，而被诸多商业领袖推举为首位的“恼人问题”，则是长期战略目标与短期经营压力间的冲突。

显然，这些都不是 20 世纪的经理人所关注的重点。20 世纪管理视角中最后一个重要进展是由 W·爱德华兹·戴明在战后因与日本人合作而开创出的“六西格玛”全面质量管理模式。必须承认，“六西格玛”实在非常成功，以至于“质量”甚至成了一种新的商品。消费者现在期望每一件产品和服务都是可靠的，并不再认为这是某单一商家或厂家的竞争优势。不幸在于，戴明的学习哲理越全面地向前发展，则越将忽视一种商业倾向所带来的弊端，即推崇精确量化而忽略了做事情的意义所在。

■ 单轨思维

环顾周围可以发现，当今的企业和品牌被“花心”的客户，散漫的员工和虚伪的社交所包围。我们可以将这些问题与毫无人性的管理风格及其“遗赠”联系起来。20 世纪的管理模式绝非具备“文艺复兴”那般人性的温暖，反倒充斥着装配线上冷漠的机械主义，一如激光束那般专注于将牛顿科学观运用到生产财富之上。流水线刻意忽视了道德、情感以及人类的灵性——只有不择手段奋力地将对手和客户打败，你才有机会胜出。

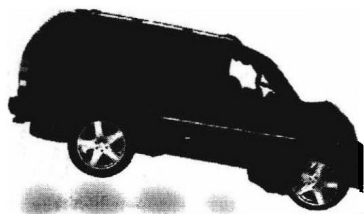
可惜，商业文明的基础不是机械化，而是人性。当前，我们会明确感到，如果创新没有情感将显得乏味，如果商品没有美学将显得寡淡，如果品牌没有内涵将显得无聊，而一桩买卖如果没有道德将显然不能持久。的确，那种推动我们前行至今的管理和商业模式已是强弩之末了。



为了获得更理想的成功，新的产业模式必须将装配线上所养成的“胜负”天性由网络文明下所培育出的“双赢”品质所取代。

2006 年，福特公司宣布计划关停 14 家工厂并裁员 34000 人时，比尔·福特声称：“我们不能再按老办法玩下去了，从今往后，我们的汽车将为使顾客满意而设计，而不是堆满我们的库房。”可惜，太苍白，也太迟了。当福特想明白这个问题时，丰田已经在尽力满足顾客的道路上前行了好些年。

整整上一个世纪，我们一直在努力把工厂堆满，却花很少的精力主钻研效率的基本理论。在不断索求、又不断抬高的水库容积中，最高水位警戒线的标志是“六西格玛”。《华尔街日报》引述的一份 2006 年“品质提升进程”研究报告显示，58 家大型企业引入了“六西格玛”计划，其间 91% 与标准普尔 500 指数密切相关——而事实上，当我们在某种管理模式的运作上感觉越来越好时，可能正在一步步将自己逼近深渊。



■ 问问爱丽丝

千篇一律的“六西格玛”时代已经无法再更好地发展了，我们必须有所不同。当然，也不仅仅是不同，而应该彻底有所改观。在《骤变》一书中我提出了一个“17步进程”，以图从根本上满足企业发展，满足产品、品牌等在只盼着增长的怪圈中脱颖而出的需求。得益于当今空前繁荣的市场环境，差异性日益成为商业和革新的主要受益人最有力的策略。

不过，如果说是创新驱动着差异，那又是什么驱动创新？答案实际就隐藏在最显眼之处，即设计。设计具备指认未来的能力，创造出令人激动的产品，以至在消费者间搭起桥梁，击碎那些“恼人问题”，等等。事实上，如果你渴望创新，那么你就离不开设计。



设想有那么一个疯狂的世界，彻底颠覆了你从商学院中学到的知识——消费者掌控了企业，工作只是自我表现的一个途径，竞争中的障碍超出你的控制，而陌生人主导了产品的设计且几乎没有优点可言，广告反倒令客户敬而远之，关于消费者的市场统计完全失灵，不论你卖什么都亏本，所谓好的解决办法在一开始就早已落伍，只有“内涵”在布道，只有金钱在流行，稳定的生活成为梦幻，天才在鼓吹顺从，假象压倒真知，偏执击溃逻辑。

如果你曾经对此有过足够的关注，那么祝贺你，这个爱丽丝梦游到的奇境与你无缘了——纵然这一切正在改变你的周遭。现在的问题只在于，你能用怎样的办法在获得已有优势的前提下从速转型。

管理学的创新势必要借助“设计思维”而将“六西格玛”踢下王座。它将接掌你的市场部门，延伸向研究与设计的试验室，改造你的管理流程，重燃一团企业文化之火。在它的鞭策下，效益将与创意结盟，进而深入华尔街，改变所有的投资规则。

如果你渴望

创新，

你就离不开