

创新的艺术

世界顶级设计公司IDEO如何创新

「美」汤姆·凯利 乔纳森·利特曼◎著
李煜萍 谢荣华◎译

《商业周刊》全球最具创新力公司之一
世界NO.1创新设计公司IDEO总经
讲述数十年保持团队高水准创新能力

THE ART OF INNOVATION

LESSONS IN CREATIVITY FROM
IDEO, AMERICA'S
LEADING DESIGN FIRM



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

全新修订版
创新管理必读经典

THE ART OF INNOVATION

Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm

创新的艺术

世界顶级设计公司IDEO如何创新

[美] 汤姆·凯利 乔纳森·利特曼◎著
李焯萍 谢荣华◎译

图书在版编目(CIP)数据

创新的艺术 / (美) 凯利, (美) 利特曼著; 李煜萍, 谢荣华译. —3 版. —北京: 中信出版社, 2013.8

书名原文: The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm

ISBN 978-7-5086-4105-8

I. 创… II. ①凯… ②利… ③李… ④谢… III. 公司-企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第154121号

The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm by Tom Kelley

Copyright © 2001 by Tom Kelley

Chinese (Simplified Characters) copyright © 2013 by China CITIC Press

Published by arrangement with International Creative Management, Inc.

Through Bardon-Chinese Media Agency

ALL RIGHTS RESERVED

创新的艺术(全新修订版)

著 者: [美] 汤姆·凯利 乔纳森·利特曼

译 者: 李煜萍 谢荣华

策划推广: 中信出版社(China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 18.25 字 数: 217千字

版 次: 2013年8月第3版

印 次: 2013年8月第1次印刷

京权图字: 01-2010-3480

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-4105-8 / F·2963

定 价: 39.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

献给我的兄弟戴维

他曾经是我的室友、老师、伙伴、老板，是我最好的朋友。

没有他，就没有这本书。

从《创新的艺术》成书至今，我周遭的世界发生了众多变化。其中一桩就是10年前IDEO在上海开办了一个分支机构。而现在这支蓬勃发展的团队正与众多本土和跨国企业携手在中国践行着创新的艺术。所以我觉得在本书的中文版再版之际，我必须写一篇新的序言。

在进入中国之后的10年间，我们亲身目睹了我们的客户如何从“中国制造”向“中国设计”努力转型。例如，我们与中国领先的厨电制造者方太并肩合作，在技术创新的同时不失虑于中国特有的烹饪文化。他们持续推陈出新的吸油烟机和其他厨电产品即便与全世界最善于创新的企业角逐也毫不逊色，连续捧回在设计界拥有殊荣的红点奖。

我们也见证了我们的中国客户如何在合作中培养了他们自身的内部创新文化。全球财富500强之一的通信设备与服务提供商华为曾经派驻一支团队在IDEO的上海办公室嵌入式地工作了几个月的时间。在运用设计思维创造了一个企业通信系统的同时，他们也开始把许多IDEO的方法运用到其他各种工作中。

作为这个项目的负责人，华为技术有限公司企业UCD中心经理李宏先生这样描述他的个人心得：“在与IDEO合作的过程中，我们不仅成功地完成了一个设计项目，更重要的是通过亲身体会和实践设计思维，使我看待用户体验创新的视角

变得更加全面和多维。同时在团队的建设能力上，也让我深刻体会到文化和氛围的重要意义，而不仅仅像过去一样只关注流程。对于正在路上的中国创新者，我觉得设计思维将会给我们带来巨大的启发，看到创新的真正含义。”

我们不仅帮助中国本土企业追求以同理心为基础的设计，同时我们也帮助跨国企业理解中国消费者独特的心态和思路。我们的中国团队就凭借《创新的艺术》中所阐述的原则，帮助全球领先的户外装备品牌 The North Face 更好地与中国消费者产生共鸣。在西方市场，The North Face 总是与登山等高强度的极限运动联系在一起，但我们对中国消费者所做的研究却发现，中国的户外爱好者更感兴趣的是从自然中汲取灵感和能量，并且通过户外活动结交朋友。我们的设计调研中充满了细微但却有力的“啊哈时刻（aha moments）”，就是那种从被忽略的平凡之处发现灵感的惊喜时刻。比如我们试图回答中国人是否热爱自然，结果我们挖掘了一个事实：其实中国人每天都把大自然揣在身上，因为他们钱包里的人民币上就印着名山大川。

除了这些客户驱动的项目，我们还在中国不断尝试新的想法和新的商业模式。就在我写这篇序言的时候，IDEO 上海拥有了它的第一个“驻地初创企业”（start-up-in-residence）。这是嘉里地产内部一支富有创业精神的团队正在筹划的儿童游乐场业务，叫作 Kerry Kidz。IDEO 与他们是一种互利的关系：初创企业的日常办公都在 IDEO 的办公室里，便于他们随时汲取和借鉴 IDEO 团队的集体知识和经验；而我们则从他们身上更深地理解企业家和风险投资人的需求。

过去的 10 年，变化是巨大的。但许多创新的原则其实并不受时间的限制。即便时间流逝，创新艺术的基本原则依然充满实践意义：理解你的用户，组建充满激情的团队，快速建立模型，培养创造性的文化，搭建创新空间，以及在障碍面前坚持不懈。这些原则中的每一条在实施的过程中，都可能成为您公司的重大推动力。

汤姆·凯利

2013 年 8 月

目录

IDEO
THE
ART
OF
INNOVATION

全新修订版
序言 // IX



创新的顶
尖高手
……1



天马行空的即
兴发挥
……13



创新始于
观察
……21



04▶	完美的集体讨论49	05▼
		优秀的公司 离不开优秀 的团队63
	通过模型 去创新93	◀06
07▶	建造你的温室111	08▼
		掌控意外137
	跨越障碍151	◀09

10 ▶	追求创新体验179	11 ▼
		从零到六十203
	界线之外的风景213	12 ◀
13 ▶	寻找“简单明了”的界面235	14 ▼
		去体验未来257
	投入创新之中273	15 ◀

THE **ART** OF
INNOVATION

O I

创新的顶尖高手

The Art of
Innovation

创新并不总是硅谷的热门话题。早在十几年前，当我们公司还只是一个由在帕洛阿尔托的一家服装店的设计师组成的小团队时，我们就对为什么许多公司向外部寻求产品发展十分感兴趣。我们雇用了一个专业的调查机构来帮助解答这个问题，在通过对很多客户（以及非客户）的调查后，我们将答案归结为四个主要原因：第一是容量，每家公司都有一个其内部资源不能满足的容量；第二是速度，如果他们无法找到能严格保证完工期限的内部人员，他们就会向外部去寻求帮助；第三是对核心竞争力之外的特别的专业知识的需求；第四就是创新。

可是，在随后的几年中，一件有趣的事情发生了。创新从这份清单的最后一项升到了顶端。在那个时期，IDEO已将其客户范围扩展到一些全世界最著名和管理最优秀的公司。我个人就与来自 1 000 多家公司的主管人员讨论过他们机构的新兴技术和市场观念，当然还有产品发展计划。拥有 1 000 多次最新经验，除非你是在车轮底下也能打盹的人，否则很难对新趋势毫无察觉。我们所观察到的最大的特别趋势是，创新作为团体战略与主动性的核心，越来越多地受到人们的认可。不仅如此，我们也注意到，越是高层的管理者，越倾向于在创新的过程中

建构公司的需要。

对于极少数对创新持观望态度的公司，商务作家加里·哈默尔（Gary Hamel）有一个可怕的预测：“在外面某处的车库里，有一位企业家正将你们公司的名字铸造在一颗子弹上。现在，你们只有一个选择——抢先射出这颗子弹。你们必须在创新上胜过其他创新者。”

现在，各家公司似乎都对有关创新的知识、专门技术、方法论以及工作实践有着永无止境的渴求。本书的目的就是从3 000多种新产品的发展规划的“前沿”中提取IDEO的经验，以帮助满足那样的一些渴求。我们的经验是直接的、迅即的，是从实际应用而不是从管理理论中提取的。我们帮助具有悠久历史的《财富》500强公司改造了它们的机构，也帮助大胆的、年轻的新兴企业创造新产业。我们帮助设计了一些世界上最成功的产品，从最初的“苹果”鼠标这个一度被称为“电脑时代最可爱的符号”到精致的第五代掌上电脑，应有尽有。无论你是高级主管、产品经理、研发队伍的带头人，还是商务部门经理，我们相信这本书都能对你的创新有所帮助。

我们的前沿经验的优势之一在于我们能从全世界的领先企业中收集大量当前的成功故事，我们已经将它们的成就与那些你们可以用来将创新植入自己组织中的具体方法及工具联系起来。你会发现，这本书能帮助你获得与你和公司直接相关的见解。

我是在20世纪80年代后期加入IDEO的，当时许多新型企业都面临要么关停、要么崩溃的困境。IDEO就处于这样的环境中。然而，正是从那以后，IDEO的规模不断壮大，影响力与日俱增。《快公司》（*Fast Company*）杂志称它为“世界上最著名的设计公司”，《华尔街日报》授予我们工作室“想象力的运动场”的称号，而《财富》杂志则将它们对IDEO的采访称作“在创新大学的一天”。每年春天，《商业周刊》都会出版一期关于商业设计方面的特辑，其中包括一项赢得“最佳行业设计奖”的公司的累计得分情况，IDEO已经连续10年名列得分榜榜首。

IDEO的最独特之处在于，我们同时作为实践者和建议者横跨创新事业的两面。我们每天与世界上一流的公司一起工作，将创新产品和服务带给市场。即使

是最好的管理咨询公司也无法享有那种直接来自商战前线的经验，然而正如最好的咨询公司一样，我们有时候会接待来自跨国公司的团队，他们想从我们的文化中取经，并且将自己融入我们的方法论之中。换句话说，我们不仅教授创新的过程，我们每天也在切实地实践这个过程。

就在我即将完成此书之际，在鹅卵石海滩参加美国高尔夫球公开赛的老虎·伍兹（Tiger Woods）正以前所未有的势头控制着局势，逼近胜利。他显得既热切，又平静。他的表现是圆满的，他的挥杆和击球动作也都近乎完美。尽管他在第一轮的表现看起来已经非常精彩了，可他却坚持认为，对他而言，球的入洞还不够平滑。他说，它们只是“溜动”，而不是“滚动”。他一直待在场内地内，直到球滚动得十分漂亮。伍兹挥杆动作的教练布彻·哈蒙（Butch Harmon）认为，老虎·伍兹现在打得比以往任何时候都好。“他自信、成熟，”哈蒙说，“我们一起训练他的挥杆动作，这样如果出了什么问题，要调整过来会很容易。”我发现这是一句很精彩的、富有启迪性的话。历史上最伟大的高尔夫球手，尽管看上去是一位空前绝后、独一无二的表演者，其实也是团队努力的结果。即使路途上偶遇坎坷，这一事实也将更有助于他前进。

我们的创新方法一部分是高尔夫球的挥杆动作，一部分是一些秘诀。我们相信有一些特别的因素会使你和你的公司更具创新性，但这并非简单地按部就班地执行就可以实现。我们的“秘密方程式”其实并不那么程式化，它是方法论、工作实践、企业文化和基础结构的混合，单有方法论是不够的。举例来说，正如你将在第六章所看到的，制作模型既是创新过程的一个步骤，也是一种关于在很多变量尚未确定时继续前进的哲学。还有，自由讨论（将在第四章谈及）不只是在项目混乱的开始阶段的一种有价值的创造性工具，也是一种很普遍的文化效应。当团队的集体智慧能在一小时之内“不卡壳”地将一个棘手问题解决时，这种文化效应就确保了个体不必为这个问题白费更多的精力。成功既取决于你“做什么”，也取决于你“怎么做”。

创新的十项全能

这是一个好消息。你和你的公司不必在各个方面都出类拔萃，就像奥林匹克十项全能运动一样，其目标是在某些领域中获得优异的成绩，而在其他领域中保持体力。如果你在开发客户潜力方面世界一流，那么你的洞察力将帮你克服在其他方面的缺陷而使你获得成功。同样，如果你能设计出一幅鼓舞人心的未来图景，或许你的同伴（原料供应商、销售商、顾问等等），甚至是你的客户，就能帮你实现目标。如果说创新以及保持创新的势头需要有十项指标的话，那么最重要的还是你的综合素质，即在公司所面对的各种日常考验面前保持最佳竞技状态的能力。

疯狂的方法

由于我们办公室的电子化外观以及疯狂的有时是喧闹的工作和休闲过程，初次来访的客人可能会产生“IDEO乱作一团”的印象。其实，我们拥有一套运作有效，而且不断精细化的方法，我们正是根据手头任务的性质来具体运用这套方法的。大致说来，这套方法有5个基本步骤。

1. 了解市场、客户、技术以及有关问题的局限性。在后来的计划中，我们经常挑战那些局限性，但重要的是理解当前的情况。
2. 观察现实生活中的人们，搞清楚他们心里想的是什么：他们的困惑，他们喜欢什么，他们讨厌什么，他们在哪些方面有当前的产品和服务所不能满足的需求（这在第三章中还将详述）。
3. 设想一下新兴的观念以及运用这些观念的客户。有人以为这一步是在预测未来，这也许是创新过程中集体讨论聚焦的一个阶段。通常，设想是采取以电脑为基础的形式来描述或模拟，尽管IDEO每年也塑造几千个物理模型和样板。为了获得新的产品类型，我们有时使用合成特点和虚构情景来设想客户的经验。有

些时候，我们甚至在新产品诞生之前就制作了表现这种未来产品的生活录像。

4. 在一系列高速的重复工作中评估和提炼模型。我们尽量不拘泥于起初的几种模型，因为我们知道它们是会改变的。不经改进就达到完美的观念是不存在的，我们通常会设计一系列的改进措施。我们从内部队伍、客户队伍、与计划无直接关系的学者以及目标客户那里获取信息。我们关注起作用的和不起作用的因素、使人们困惑的以及他们似乎喜欢的东西，然后在下一轮工作中逐渐改进产品。

5. 为了使生产商业化而实施新观念。这通常是研发过程中最为漫长，也最具挑战性的一个阶段，但我相信 IDEO 卓越的执行能力赋予了以往的创造性工作以可靠性。

我们已经证明了这种令人迷惑的、简要的方法论适用于一切情况：从制造简单的儿童玩具到电子商务产品的开发。它是一个过程，这个过程帮助创造出挽救了许多人生命的产品——从便携式心脏起搏器和更完善的胰岛素传输系统，到帮助烧伤患者生长出新皮肤的设备。

面对观众的创新（没有最好只有更好）

我们写这本书的部分原因在于，我们确实有第一手资料证明人们相信我们的创新途径。一年前，美国广播公司（ABC）的《晚间在线》（*Nightline*）节目组带着一个独特的建议来到我们这里。他们想“目击创新的发生”，并且说，如果我们愿意展示我们如何创造一种产品，他们将现场直播这个过程。

也许你就是熬夜观看直播过程的将近 1 000 万观众中的一位。

节目是非常有趣的，不过也是我们的方法的精彩缩影。美国广播公司曾要求我们把创造成功产品的方法压缩成一部电视片长短的节目，而我们在观众面前所展示的步骤正是我将在本书后文介绍给你的步骤。作为试映，让我们先来了解一下美国广播公司所说的“深入开发——一家公司创新的秘密武器”。

深入开发

《晚间在线》节目以特德·科佩尔 (Ted Koppel) 询问一个更好的产品设计如何运作为开端。他接着描述了网络系统设想出来可能成为障碍的最严重的问题, “就拿一些老套的为我们所熟知的东西作为例子吧,” 他说, “比如购物车, 请在 5 天之内彻底改造它。”

这就是我们在做的事情。

“我们或许应当承认, 在一周之内作出一个设计是一种疯狂的行为。” 当美国广播公司的节目组开机时, IDEO 的彼得·斯基尔曼 (Peter Skillman) 如是说。那是周一上午 9 点, 创新过程的第一天, 年轻的斯基尔曼正是 IDEO 创新之路一个活生生的象征。IDEO 注重才干, 而不是权威。斯基尔曼确实是一位有能力的、随机应变的人, 他善于引导集体讨论, 并且把不相关的群体组织到一起。当天, 在我们的帕洛阿尔托的办公室中, 就组成了一个来自各个不同部门的创新小组: 除了我们的资深工程师和产业设计师之外, 还有具有心理学、建筑学、商务管理、语言学 and 生物学背景的同事。

购物车的设计更新是一个理想, 也是一个巨大的挑战。购物车是美国文化的一个标志, 就像 Zippo 打火机一样为人所熟知, 同时也是一种很僵化的东西。在设计更新方面, 它提供了丰富的可能性, 但我们同时也知道, 它也意味着一种不可思议的创新困境。

“行动吧!” 上午 10 点, 在斯基尔曼的鼓动下, 我们开始外出忙碌起来。我们被分为不同的小分队, 深入地考察杂货店、购物车以及一切可能相关的技术环节。把我们的“理解”和“观察”阶段融入一天的工作, 可以说我们在做一种即时的人类学实践。我们走出办公室, 咨询业内人士, 观察社区民众。几个同事还到帕洛阿尔托商业区的一家名叫全食 (Whole Foods) 的生意兴隆的超市里, 在通道间走来走去, 观察人们如何购物。他们看到一些安全问题, 看到成人和孩子挤在一起; 他们注意到有经验的采购者如何利用互联网上的购物服务, 把购物车当作一个相对固定的存储基地, 不用推购物车就能更加灵活地穿梭于购物通