



结构思考力学院

STRUCTURE THINKING COLLEGE

改善国人思维领导品牌

Design Thinking im Unternehmen

Ein Workbook für die Einführung
von Design Thinking

结构化创新

设计思维创造商业价值

[德] 英格丽·葛斯特巴赫 著
(Ingrid Gerstbach)

杨潇逸 姚苏阳 艾欣 译

张正明 审校

设计思维
不是聪明人的专利

每个人天生都是有创造力的

设计思维
可以解决各种各样的问题



中国工信出版集团



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

Design
Thinking im Unternehmen
Ein Workbook für die Einführung
von Design Thinking

结构化创新

设计思维创造商业价值

[德] 英格丽·葛斯特巴赫 著
(Ingrid Gerstbach)

杨潇逸·姚苏阳·艾欣 译
张正明 审校

藏书章

电子工业出版社·

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Design Thinking im Unternehmen: Ein Workbook für die Einführung von Design Thinking

Author: Ingrid Gerstbach

By GABAL Verlag GmbH

ISBN: 9783869367262

Copyright © GABAL Verlag GmbH, Offenbach

This edition arranged by Beijing ZONESBRIDGE Culture and Media Co., Ltd.

All Rights Reserved.

Simplified Chinese edition copyright © 2018 by Publishing House of Electronics Industry.

本书中文简体字版由北京中世汇桥文化传媒有限公司独家授予电子工业出版社，全书文、图局部或全部，未经该公司同意不得转载或翻印。

版权贸易合同登记号 图字：01-2017-1718

图书在版编目（CIP）数据

结构化创新：设计思维创造商业价值 /（德）英格丽·葛斯特巴赫（Ingrid Gerstbach）著；杨潇逸，姚苏阳，艾欣译。—北京：电子工业出版社，2018.4

ISBN 978-7-121-33895-3

I. ①结… II. ①英… ②杨… ③姚… ④艾… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 055496 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：杨洪军

印 刷：三河市华成印务有限公司

装 订：三河市华成印务有限公司

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：17 字数：203 千字

版 次：2018 年 4 月第 1 版

印 次：2018 年 4 月第 1 次印刷

定 价：58.00 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）88254888，88258888。

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

本书咨询联系方式：（010）88254199，sjb@phei.com.cn。



推荐序

设计思维是一种创新方式，更是一种思维方式

企业在推动“创新”的过程中究竟遇到了什么挑战呢？过去六年，我不断实践设计思维，并将设计思维应用于世界五百强企业及国内上市企业来推动不同类型的创新，代表性的客户包括爱立信、慕尼黑再保险、戴姆勒、宝马、博世、大众中国、可口可乐、康泰纳仕、联想、淘宝心选、天津力神电池、中国航信、驭势科技等。我发现越创新的企业越看重人的思维方式的转变，因为只有人打破过去的惯性思维并有意愿采用新的思维方式与实践去面对未来的不确定性，创新才有可能发生，而企业的转型才有可能成功。

设计思维是一种以人为本的创新方法，更是一种新的思维方式。企业在引入设计思维的时候，往往容易迷思在工具与方法中，容易忽略背后的思维以及支持思维在组织中生根发芽的文化与机制。英格丽·葛斯特巴赫的这本书不但详细描述了设计思维创新流程的四步法，更难得的是，她花大篇幅介绍了设计思维在目标群体的思维和态度，把设计思维

当作一种思维方式以及企业如何应用“4×4 设计思维法”去推动设计思维在企业内的落地。

读者在阅读这本书的时候，可以将“4×4 设计思维法”当作一种启动创新的检查表，如果想完全发挥设计思维的潜力，可以利用这 16 个要素来做自我检查，并且从中发现可以提升的要素。要产生创新绩效，初期只问投入不求产出、掌握设计思维的思维与能力，中期建立创新流程、系统地去管理各种创新，后期持续投入，并且管理创新的成果，最后则将设计思维当作企业文化的一部分。

细读此书，能引发各位读者掌握设计思维的精华，从而能更广泛运用到组织创新的各种领域。

张正明

资深创新教练

清华美院服务设计研究所、中国传媒大学设计思维创新中心

设计思维教练海尔开放创新平台 HOPE 创新合伙人

前爱立信东北亚研发中心战略与组织发展负责人



序

创新不是天马行空的乱想，
而是一套可以学习的结构化方法

在给企业高管的思维培训中，常常有学员对我说，现在的企业是焦虑的。我们对“焦虑”这个词并不陌生，它似乎是现代人生活的标配，现实生活中似乎只有少数成年人和小孩是不焦虑的。人们焦虑的事情可以是具体的某件事，也可以是说不清道不明的、不知道该向哪里发力的焦虑。有时可能抱怨对手太强，有时可能抱怨队友太猪，有时却连对手和队友是谁都搞不清楚就被出局了。个人如此，企业亦如此。

这是一个问题，一个难题，一个棘手的难题。具有设计思维的设计师喜欢难题，热爱难题，因为难题意味着机会，一个“重构”问题的机会，一个解决问题的机会，一个提供价值的机会。设计师清楚地知道，他们面对的难题一般都没有唯一解，都要不断试错、不断改进，直到找到最优解，而这个最优解是离不开三个元素的，要兼顾人的需求性、技术的可行性和商业的可持续性。这就是设计思维定义的“创新”。现今

社会改变人们生活的不仅是一项新技术的诞生或创新，而是能够降低成本规模化地以用户接受的价格，把新技术应用于解决实实在在的问题，满足用户深层次需求的实践活动，即技术、商业与人的需求有机结合，才是创新。比如，福特将汽车成本降低到普通工人也买得起的时候，汽车才真正改变了人们的生活方式。

如果我们把“企业是焦虑的”这个难题中的“企业”当作“用户”，现在就试着用设计思维的方法来界定“用户”的真正需求。焦虑的产生是对把控不了的事情想要把控而不得。比如，对未来的发展方向把控不了，对市场的趋势把控不了，对用户的喜好把控不了，对自己的员工、团队把控不了，最可怕的还是对竞争对手把控不了，因为根本就不知道他们是谁，来自何方。这不是谁的过错，只是人类社会的演变到了这个关键点：技术产品的高速迭代，市场的高速迭代，带来“用户”“需求”的高速迭代。“用户”和“需求”都加上引号是因为“用户”和“需求”本身都在迭代，而用户可能根本就不知道自己的需求，更不知道需求向何方迭代。

看到这里，如果你是那个“焦虑的企业”可能就更焦虑了。你会问：“这是不是在解一道没有人知道答案的难题？”甚至都没有人知道难题本身有没有解？但是不要着急，也不要焦虑，我们继续看看设计师会怎样做。

设计师会通过共情分析，用设计思维方法界定其需求。简化版的句式可以写成这样：

用户（Who），需要（What），为了（Why）

比如：

Who: 企业

What: 需要了解用户的需求

Why: 为了要提供受用户欢迎的产品/服务

Who: 焦虑的企业

What: 需要不断开发出新产品

Why: 为了避免被淘汰或取代

Who: 不想被淘汰的企业

What: 需要有了解用户需求、掌握市场发展趋势的方法

Why: 为了适应飞速变化的市场和用户

Who: 有意愿创新的企业

What: 需要有系统的创新思维方法、管理流程、企业文化、创新的人才和团队

Why: 为了提高企业竞争力和创新活力

.....

这个清单可以一直写下去，不同的企业，所需要的“**What**”可能是不一样的，“**Why**”也可能千差万别，但却有一个方法可以帮助不同的企业找到自己的需要，并找到适合自己的解决方案。这个方法就是设计思维，也是设计师在解决难题时运用的。设计思维既是一种思维方式，又是一种方法论，可以说，设计思维是体现这种思维方式的方法论。

这本书系统全面地介绍了设计思维，及其在企业中的应用。正如书中介绍的那样，设计思维可以帮助企业完成转型，强化发展战略，团队

有能力面对任何挑战，让员工在不失专业性的前提下更具有创造力，提高整体竞争力。设计思维是关于转变的大讨论，需要思维方式的重大转变；可以最大程度地帮助企业进行结构重组，直到有能力应对下一次变革。而设计思维的最终目的，是为用户创造利益，帮助企业登上行业的巅峰。

有些人对创新有误解。事实上，创新不是天马行空地乱想，创新也需要方法和工具。这些方法、工具是前人多年实践总结的框架。另外，要实现创新，跨领域的学习和融合很重要，对这些领域内知识的掌握是要通过框架学习的方式实现的。所以说到创新，就和结构化的思维方式分不开。本书运用结构的视角，不仅系统阐述了设计思维的概念、理论和方法，包括各个步骤的拆解和具体方法，同时深入浅出地讲解了如何在企业中实际应用，解决诸如日常工作中的小问题，到创新性流程的大问题，还附有大量案例解读；既可以作为设计思维的入门教程，也可以作为工作日常宝典，全面指导，反复研读，必将受益匪浅。

但是，我们必须对设计思维有一个合理的预期。书中特地指出：设计思维不能帮助我们开启某个神秘国度的大门，从而通往无数新奇的并保证百分之百实现的想法。设计思维却是可以教你如何找创新方法，并不断测试、修正认知，“宁肯早一点失败，以便快一点成功”。每一次失败、每一次循环都让我们更接近答案，其意义在于，在方向不明确时避免不必要的过度功能开发或资源浪费。也许之前从来没有从这个角度想过，焦虑因此而产生，也算是不必要的资源浪费，是可以避免的。

设计思维的一切都围绕着用户展开，这里的用户可以是更广义的用户，比如内部的同事、上下级，上下游部门或产业链，也包括不同层级

的用户。因为用户是一切问题的中心，用户是当今时代新的专家，当把重点放在按照用户的喜好设计产品或服务时，当某个事物被赋予了生命和价值，用户就不再认为它是冷冰冰的产品而更像一位老朋友，这时新兴的产品、服务或战略就产生了。也只有这时，才具备抵御来自外部、极低成本对手造成的竞争，关于这一点，书中给出了大量成功的实际范例。

说到这里，你可能会想，设计思维是聪明人的专利，是高大上的代名词，好像自己没有什么创造力，周围的人好像也没有什么创造力。而设计思维要传达的核心理念恰恰就是：每个人天生都是有创造力的。创造力是大自然赋予人类的本能，是不同于动物扑食本能的探究未知的好奇心。设计思维本身确实更像一个打猎的过程，最终的结果常常出乎意料，却合乎情理；猎物也许是有型的产品或解决方案，过程却是发现真实世界规律/规则的过程。这大概也是设计思维带给人快乐和成就感的地方。人类是不会停止创新的脚步的，这也许就是为什么你会发现，似乎你想到的，都会有人把它做出来。

当然，学习设计思维是一个长期实践积累的过程。比如从个人角度，要经过了解→理解→应用→掌握→融会贯通这样多个阶段；从企业角度，包括从个人→团组→大多数→整个企业文化的转变/演变过程；在实际应用中，设计思维可以用于设计有形的实物产品、网站/APP、服务产品、流程管理。涉及的方方面面都不可能是一夜之间、由一个人完成的。也就是说，创新是群体的力量。

在几年的结构思考力企业线下培训中，我们培训了超过三百家 500 强企业，从高层管理者到基层员工超过六万人，我们的主要使命就是把

看似复杂、深涩的思维方法，让普通人可以理解和掌握，进而应用到日常工作、学习、生活中，改善国人思维用普通人可以接受的方式和方法，让复杂的、博大精深的设计思维走出象牙塔，走下书架，以低成本的方式推广实行。思维方式的推广，除了提升个人能力之外，更注重团队和文化的建设，更是一个长期积累、不断升级迭代的过程。本书的译者，是多年经验的设计思维研究者、实践者和倡导者，其中姚苏阳老师和艾欣老师还是我们创新思维的资深讲师，企业培训经验丰富，有多年国外（德国和美国）和国内工作经验，既与国外的设计思维专家学者无缝学习和讨论，又结合中国企业实际教学，深受学员的欢迎。

姚苏阳老师毕业于清华大学经管学院，并在中科院心理所攻读认知心理学博士。曾在国企、外企、民企从事多年管理工作。在德国生活工作期间，深刻体会到德国企业在平凡的日常工作中蕴含的巨大创新力量。正是这样的创新力支撑了强大的“德国制造”品牌以及造就了众多的“隐形冠军”企业。姚老师经过多年的研究，找到将德国的设计思维与中国的企业现状相结合的切入点，并帮助企业解决真正问题。

艾欣博士毕业于美国 Emory 大学化学专业，曾任职美国国家能源实验室和 IBM 硅谷研发中心研究员，拥有美国科技创新专利。后来又在斯坦福大学系统学习设计思维，毕业于“斯坦福大学创新企业家”（Stanford Innovation and Entrepreneurship Certificate），将设计思维用于创新创业、项目开发、教育和企业培训等多个领域，拥有多年设计思维教学与实践经验。广泛的跨领域跨行业背景，加上科研和设计思维的深入研究和实践（设计思维中称为“T形”人才），艾欣博士在解决各个企业不同难题时融会贯通，深入浅出，学员可以很快理解，通过实战演练学习如何将

设计思维应用到从简单到复杂的体系和任务。

复杂的思维过程用于实战项目，创新思维规模化的推广与培训，这是结构思考力学院一直致力的事，既是我们的使命，又是我们的专长。本书也将助力企业深入理解和应用设计思维，结合专业的指导和培训，成为后续个性化实践的辅助材料。

现在的中国在任何领域、任何地点、任何客户群体都有创新的机会，无论是从经济积累、技术进步，还是市场变革、用户成长，都为企业的创新准备好了外部环境。

前面提到，用户的需求、技术的可行性和商业的可持续性三者融合是创新。

创新的需求（需求）、设计思维（技术）、简单易懂的学习推广方式（商业），构成了创新的“创新”。

是以预测，2018年将成为设计思维在中国企业的爆发年，为创新的井喷做好准备。心潮澎湃，特此作序。

李忠秋

结构思考力学院创始人

《结构思考力》作者



前言

很多时候，一些看似完美的商业战略会以令人意想不到的方式向人们所期待的反方向发展，即使它们的设计初衷是符合人们的期望的。由此造成的结果，便是项目的搁浅或迷失。所以，好的商业战略应该为企业指明方向，成为企业职员的行动指南。而领导层惯用的传统式工具，如策略图或演示文稿等，很难达到以上所说的这种效果。对于一些极重要的项目，传统式工具就更是收效甚微了。如果通过信息的互换就可以解决一切问题，那么承担这项任务的人必须表达能力极强。但是，这并不简单，因为在现实生活中，这样的人少之又少。其中的问题在于，语言的表达方式不同，对于不同的受众群体产生的效应就不尽相同，更何况，这些受众群体都处于企业中的不同阶层。所以，仅依靠传统式工具的结果，极可能是一个倾注了所有人努力的优秀战略，在面对大型企业时失去了价值，只能停滞在一个抽象的、不明确的层面。

人们必须清楚地知道，为何他们选择了这样的战略。从战略发展的角度而言，设计思维是保证目标最终实现的极佳途径。

每一项战略的顺利推进，都离不开清晰明确的沟通方式，这样可以

有效避免由于信息模糊而造成的曲解。原型作为最常用的展示方式之一，最容易唤起人们的情感共鸣。这一规律，应该作为每一项战略的出发点。当企业把一件全新的产品推向市场时，文字宣传是一码事，而通过视频或原型来抓住人们的心，就完全是另外一码事了。这两种方法显然都是为了同一个目标，但是取得的效果可能大相径庭。如何实现既定的目标，如何最大限度地保证每个人的利益，同时使企业更有活力，是你将在这本书中读到的内容。

英格丽·葛斯特巴赫



目录

第 1 章 从为什么开始	1
引言	2
设计思维是什么	3
发展史：设计思维是如何产生的	6
将设计思维作为企业文化的一部分：怎样才能在企业成功地 应用设计思维	9
设计思维具体能带来什么	15
问题解决模式：设计思维如何生效	17
设计思维过程中的挑战	21
设计思维的范围	28
创新的四个成功要素	32
运作模式：设计思维过程中的阶段	35
第 2 章 设计思维的运用——平衡法	40
引言	41

开始之前：设计思维的 12 条规则	42
设计思维中的四个阶段	46
购买清单/检查清单	83
实践中的各个阶段	85
第 3 章 设计思维的运用	88
引言	89
设计思维助你走上成功之路	91
人人都有创造力	94
正确的团队	101
价值观和思维方式——以人为本	105
群体智能	119
找到正确的信息	130
表达想法	143
创造适宜的环境	150
设计思维的规则	154
第 4 章 把设计思维当作一种思维方式	157
引言	158
探究自己的想法	159
让自己可信	163
信息的可视化交流	173
同理心的合作	181
用原型讲述最棒的故事	184

第 5 章 流程中的设计思维	203
引言	204
流程管理的定义	206
传统的流程管理中的问题与挑战	208
设计思维中的流程模型	218
项目和流程中的个人：重新迎接企业中的挑战	225
流程管理中的设计思维：目标、经过、常见错误、成本 ...	228
第 6 章 设计思维在企业中的运用	237
创新和文化有关	238
关于创新的五个迷思	240
“4×4 设计思维法”	242