

意义

另辟蹊径，创造爆款产品

创新

DESIGNING

MEANINGFUL PRODUCTS

IN A WORLD AWASH WITH IDEAS



[意]罗伯托·维甘提
(Roberto Verganti)

著
吴振阳
译



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

OVERCROWDED

非外借

意义创新

另辟蹊径，创造爆款产品

OVERCROWDED

DESIGNING MEANINGFUL PRODUCTS
IN A WORLD AWASH WITH IDEAS



[意]罗伯托·维甘提
(Roberto Verganti)

著
吴振阳
译

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

意义创新：另辟蹊径，创造爆款产品 / (意) 罗伯托·维甘提 (Roberto Verganti) 著；吴振阳译. — 北京：人民邮电出版社，2018.7
(智元设计思维丛书)
ISBN 978-7-115-48661-5

I. ①意… II. ①罗… ②吴… III. ①产品设计
IV. ①TB472

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第118608号

版权声明

Overcrowded: Designing Meaningful Products in a World Awash with Ideas by Roberto Verganti

©2016 Massachusetts Institute of Technology

Simplified Chinese translation copyright© 2018 by Posts & Telecom Press.

This edition published by arrangement with The MIT Press through Bandon-Chinese Media Agency. All rights reserved.

本书简体中文翻译版由 Bandon-Chinese Media Agency 代理 MIT Press 授权人民邮电出版社独家发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或节录本书中的任何内容。

版权所有，侵权必究。

-
- ◆ 著 [意] 罗伯托·维甘提 (Roberto Verganti)
 - 译 吴振阳
 - 责任编辑 朱玉芬
 - 责任印制 周昇亮
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
 - 邮编 100164 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：720×960 1/16
 - 印张：17.5 2018 年 7 月第 1 版
 - 字数：280 千字 2018 年 7 月河北第 1 次印刷
 - 著作权合同登记号 图字：01-2017-8333 号
-

定价：62.00 元

读者服务热线：(010)81055522 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广登字 20170147 号



智元微库
OPEN MIND

成长也是一种美好

献词



谨以此书作为生命的礼物，献给
亚历山德罗
玛蒂尔德
阿格尼斯

推荐序一



做有意义的创新

创新是人类发展历程中的一项重要活动。创新不仅能显著地提高一个国家或地区的产业竞争力，还能极大地提升企业的持续发展能力，帮助企业实现基业长青。

然而，目前大多数企业的创新基于解决现实问题的模式，这样做虽然能提高效率，也对企业的发展有不小的贡献，但这种创新模式较为“短视”，缺乏对创新的长远洞察，以及对人类美好未来的向往。

当今及未来，企业的创新活动需要承担起对全球环境、人类幸福生活、人生终极意义的探索等责任。从短期的商业驱动转向长远的意义驱动，从以工程科技为基础的创新转向基于人文、艺术的创新，更要走向基于哲学思考的创新，实现科技、人文和哲学的整合式创新。

意大利创新学者罗伯托·维甘提教授是近年来崛起的杰出创新学者，是设计驱动创新的主要研究者。在其出版的《第三种创新》一书中，维甘提教授提出了基于设计的创新模式。他认为，只要产品传递的信息及其设计语言的新颖程度超过了产品功能和技术的新颖程度，就可以创造出更具差异化的产品，为企业带来新的竞争优势。在这本书中，维甘提教授进一步提出了崭新的创新模式——有意义的创新。他对创新的思考从语义提升到了意义——在创新者内在的爱心中构想伟大的创新。有意义的创新，这一充满人性的创新模式，将极大程度地提升技术创新的层面，

使得创新的思考层面从科技层、市场层上升到人文乃至哲学层面。这体现了新时代的一种创新精神。

我国自实现创新驱动发展战略以来，在工程科技领域和数字科技驱动的商业模式创新方面取得了举世瞩目的成果。在未来的发展过程中，如果能充分借鉴意义创新这一新模式，将进一步提升技术创新的层次，更好地传递我们对全球经济与发展的仁爱之心，实现中华民族的和平式崛起。

陈劲

清华大学经济管理学院教授、长江学者特聘教授

整合式创新创始人

推荐序二



想创新，请先问一个 WHY

近五年来，我在北京大学创业训练营担任创业导师，接触了很多创新创业团队及其项目。几乎在每一次公开课上，我都会邀请几位创业者用三句话介绍自己的业务。很多人会这样介绍：

- **WHAT**：我们是做什么的？我的产品是什么？
- **HOW**：我们是怎么做的？我的产品优势是什么？
- **WHY**：我们为什么这么做？这样做能给客户带来什么价值？我们基于什么信念？我们要改变什么？这是一家什么样的企业？

用 WHAT 介绍业务的人几乎占 100%，用 HOW 介绍业务的人大约占 40%~50%，用 WHY 介绍业务的人只占不到 10%。

之后，我会列举很多鲜活的案例，告诉创业者们，一些伟大的企业家是这样做的：

- 他们往往先说 **WHY**：我们为什么干这件事？这件事对客户有什么价值？我们干这件事的信念与目标是什么？我们为了什么而存在？
- 然后，他们再说 **HOW**：为了这个信念与目标，我们是如何做的，进行了哪些创新？
- 最后，他们才说 **WHAT**：为了客户的需求，我生产了什么产品、提供了什么服务……

这个环节非常受学员们欢迎，然而至于其背后的理论基础，我在看

完《意义创新》这本书之后，才有了更系统的认识。

这本书是创新管理权威专家、米兰理工大学管理学院与设计学院罗伯托·维甘提教授的一部新著。作者在书中告诉我们价值来源于构建更为明智的方向，即构建有意义的愿景；提供客户喜爱的，也就是更有意义的产品。即早在创新创业之始，就要不断地扪心自问 WHY：我们为什么要这样干？这样干对客户真的有价值吗？这件事对我们的意义何在？在作者看来，人们一直都在寻找意义。在一切皆有可能的世界里，生活中的关键问题不是“如何”，而是“为何”。

在我个人的创新创业实践中，常常发现这样一个事实：创新创业者发明了一项技术或掌握了一种商业模式，便会主观地认为：这能解决客户的问题，这就是客户需要的东西；客户就应该付费，投资人就应该投钱！而我往往会在这时追问一句：“凭什么？”正如作者所言：意义创新关注的是事情的原因。它提出了人们使用产品更有意义的新原因。它是关于新方向的愿景，是创新者与客户内心里所共建的目标以及构建出的心理契约。

需要说明的是，这本书的目的并非是要回归创意稀缺的过去、抑制创造力和反对变革，而是在于倡导创新、期望更多的创意。正如作者在自序中所言：“本书旨在帮助你构建富有意义的创意，从数量创新推进到质量创新，在创新之旅中找到具有重要意义的方向；帮助你在丰富多彩的机会中抓住重要价值，而不是迷失方向。”

有过管理实践的人都知道，创新的动力更多的是来自对现实问题的“不安”。眼前的种种“不安”，更容易让人们陷入不断地“发现问题——解决问题”的怪圈，而没有想到，持续创新才是解决问题的根本途径。

管理者要想走上持续创新之路，改变“组织创新的心智”是十分必要的。也就是说，当我们“发现问题”的时候，并不一定需要马上做出

反应。特别是当我们其实自己也不知道为什么要这样、我们想要的到底是什么的时候，先把问题“悬挂”起来，重新考量“意义”与“价值”，然后从新的“视角”（尤其是未来的视角）出发，探索全新的“系统”，并在新系统中开展一系列的“创新行动”！这便是本书所谈的“意义创新”过程的一部分。毕竟，产品成功与否不取决于你设计了哪些功能，而取决于你从自己出发为用户带来了多么棒的体验。成功的产品并不是产品本身可以做什么，而是用户使用它之后可以做什么。

“我们从工业时代继承而来的工作模式，让自己成为囚徒，”伦敦商学院战略和企业家精神课程教授朱利安·伯金肖说，“我们要扪心自问，是不是能找到适应未来的更好的方法。”

是时候了，让我们重新定义“管理”！重新定义“创新”！

傅强

智囊机构董事长、北京大学创业训练营导师

推荐序三



创新应该从“自我”出发

说来也巧了，我和这本书的译者吴振阳先生都与浙江师范大学颇有渊源。吴振阳先生是浙江师范大学经济与管理学院教师。我于1982年进入浙江师范大学学习，1986年毕业后到浙江大学（当年的杭州大学）哲学系读硕士。后来我的指导老师薛克诚老师还去了浙师大当校长。我1991年去美国后，一直到2016年参加同学会时才第一次回到浙师大。看到浙师大今天的成就，我倍感高兴和自豪。

本书的主题具有很高的探讨价值，书中谈到了产品能否成功的核心问题：创意。作者罗伯托·维甘提先生是管理学界的大咖，他的许多思想本身就是非常有“创意”的。

在从业的二十多年里，我一直告诉大家产品的设计 and 开发需要以用户为中心。然而作者在2010年为《哈佛商业评论》在线杂志撰写了一篇文章，题为《以用户为中心的创新是不可持续的》。在这本书中，作者更进一步强调，与由外而内的解决方案创新不同，意义创新是由内而外的，我们需要从我们的假设出发，从我们希望人们会喜爱什么出发，也就是说意义创新应该从“自我”出发。细究之下，深以为然！

当然，我作为大数据和人工智能从业者，并不完全同意他所有的观点。比如他提到：

“人工智能的新算法和数据分析都不能帮助我们进行筛选并找到新

的东西。这些算法给我们提供的信息是基于以往的选择方案，即我们过去的状况而不是未来的状况。这些信息无助于促进变革，而促进的是因循守旧，使我们局限于自己的框架之内。”

实际上，人工智能的目标就是帮助人们更好地预测未来、从经验中提炼出崭新的创意。只是现阶段的人工智能还不能完全实现这些目标。也许人工智能永远也达不到人类智能的水平，但它无疑是帮助我们进行意义创新的一种很好的工具。

这本书的另一个特点是它没有停留于理论的研讨，而是进一步提出了许多实践指南和蓝图。其来源于作者近十年来进行意义创新的实践体会。这些体会无疑是非常有价值的。

这本书讨论的是一个严肃的问题，甚至在一定程度上还涉及哲学命题，但作者的行文风格却很清新。特别是文中关于“蜡烛”的个人生活体验的描述，让人感受到温暖的生活气息。

我在浙大读研究生期间也翻译了一本书，名为《哲学的十大误区》，由上海人民出版社出版。为此我花了一年的时间，深知翻译工作的艰辛，有时会花几个星期的时间推敲一个单词的译法。吴振阳先生和他的团队选了一本好书。这本书不但探讨了对自己的生活有意义的主题，而且为商业机构如何创新提供了一些崭新的观点。此外，吴先生及其团队的翻译功底扎实，书中的许多术语我是第一次看到。离开祖国太久，我已经不太了解很多新词汇的中文翻译了。这次有幸读这本书，对我自己来说也是个再学习的过程。

汪关盛

2018年5月30日于美国首都华盛顿

美国 Maxaur 集团公司和美数信息科技有限公司董事长

译者序



这是一本颠覆主流创新理论模式的开创性力作，它构建了全新的创新理论体系和切实有效的创新实践框架。在提倡大众创业、万众创新的今天，本书对中国企业的创新创业实践、产品服务的升级换代、产业结构调整深入推进及市场经济的长期持续发展，都有深远的指导意义。书中倡导的意义创新理论和实践蓝图非常值得企业界、学术界、各级政府部门和其他各种形式的组织高度关注，并进行广泛的推广运用。

主流创新有两种方式：渐进式创新和颠覆式创新。而这两种创新都可以归结为解决方案创新。解决方案创新围绕两个原则：从外部开始和构建更多的创意。这种创新过程的方向是由外而内的：从用户出发，先走出去研究市场，观察用户如何使用现有产品，然后请外部人员提出新的创意。其思维模式是建立在构建创意的基础上的：构建的创意越多，找到好创意的可能性就越高。

然而，从现状看来，创意严重过剩，因此，创意的边际价值越来越小。而价值来源于构建更为明智的方向，即构建有意义的愿景，提供客户喜爱的、更有意义的产品。为了创造更有意义的产品，则需要以下过程：从自己出发，由内而外而非由外而内，基于批评而非基于构建创意。

由此可见，意义创新的过程和主流创新理论中构建创意、由外而内

的创新过程截然相反。这些不同不仅体现在原则上，还体现在创新过程的每个细节上：独立自主地构思、花时间进行反省、使用不同的工具方法、找到一个同行、挑选一些外部人员，并在创新的后期阶段会见客户，征求其意见。

主流创新是沿着现有的意义或方向创建更好的解决方案，开放式创新、众包和设计思维等方法对解决方案创新都是极为有效的，但不适合意义创新。意义创新关注的是人们使用产品的更有意义的新原因，它提出了新的方向愿景，也提出了新的判断标准。但这并不意味着解决方案创新不重要，组织既需要通过意义创新来创造价值，也需要通过解决方案创新在现有意义下进行持续改进。因此，为了获取长期的竞争优势，组织需要二者组合的创新过程：先是意义创新，接着是一系列的解决方案改进，然后又创建新的意义，如此循环往复。

本书由三部分组成。第一部分探究价值创造，介绍了意义创新的概念、意义创新为什么在现阶段如此重要，以及意义创新为什么是创新战略的关键要素。第二部分介绍意义创新的实施阶段，特别关注了意义创新过程的两个原则：由内而外和批评。这一部分内容为我们提供核心能力，使我们能在特定的组织和背景下选择最有意义的方法。第三部分阐述了意义创新的过程，即作者在与企业合作开发人们喜爱的、更有意义的产品时所采用的方法和工具。

本书是作者长期研究实践的结晶。为了探讨如何研制人们喜爱的产品，作者前后经历了 10 年左右的时间：先向过去在这方面取得成功的企业学习；然后把学到的最好经验融入创新过程的模型中，使之可以运用于不同的环境、行业和文化；最后，在不同组织的多个项目中反复测试和验证这一模型。由此可见，本书不仅是对突破性创新理论的学术探讨，

还是可以付诸创新实践的行动指南。

本书提供了丰富多彩的案例，以诠释不同行业环境的组织采取意义创新的策略。例如，Nest Labs 提出了恒温器的新意义——人们使用恒温器不是想控制温度，而是想不必控制温度就能舒适地待在家里；扬基蜡烛制作蜡烛不是为了照明，而是为了提供香味、营造温馨的氛围，来欢迎亲朋好友；澳洲德勤没有把风险看成是破坏价值的消极因素，而是将其作为积极因素，用来创造竞争优势；爱彼迎把住宿的意义，从在标准间里的安全休息，转变成了能够遇见新朋友并深入当地生活的机会。本书附录简要介绍了不同环境中的各种案例，如消费市场或工业市场、产品或服务、营利或非营利组织、大型或中小型企业，从而使读者能够根据各自的情况借鉴和运用。

本书的翻译工作得到了浙江师范大学及其他学校许多老师和学生的热心帮助与支持。浙江师范大学经济与管理学院财务管理专业钟海燕、马硕、秦玥、施琪（第1章、第2章、第3章、第6章和附录）、国际经济与贸易专业陈瑛（第3章、第4章），浙江财经大学金融学院中英金融专业洪家希（第5章），浙江大学人文学院人文科学试验班陈景月（第7章、第8章），青岛大学商学院会计专业俞紫薇（第8章），宁波大学科学技术学院商学院金融专业范亚晨（礼物随笔、设计思维、设计理论系列丛书简介）参与了本书的初稿翻译；马硕（第1章、第2章、第6章和附录）、陈瑛（第3章）、洪家希和陈景月（第8章）参与了译稿的初步校对；马硕还做了大量的联系和协调工作。浙江师范大学经济与管理学院应洪斌老师参与了部分翻译工作。吴振阳负责统稿和最终的修改核定。

在此，译者要真诚感谢上述各位老师和同学为本书翻译付出的诸多辛苦与努力！在本书翻译的过程中，策划编辑王振杰老师和责

任编辑朱玉芬老师给予了各种帮助和支持，在此也一并致以诚挚的谢意！

在经历了前后十多年的翻译实践后，译者深切地体会到翻译工作看似简单，却并不容易做好。书稿中难免会存在各种问题，敬请专家、读者批评指正！

吴振阳

2018年4月于浙江师范大学

中文版序



当今世界瞬息万变。几个月前，我刚刚写完本书的英文版，从那时至今，世界已经发生了很大的变化。

在撰写本书时，我一直感受到自己作为先驱者进入了一个飞速变化的世界。一般而言，揭示未来变化发展的信号是微弱的，但在研究机构的工作，则为我展现了观察这些信号的全新视角。

一直以来，我有幸遇见了一些领导者，他们先感受到了创新领域剧烈变化的迹象：从关注解决方案到关注意义的转变。获取创意越来越容易了，但找到富有意义的方向却是实实在在的挑战。

如今，我体会到了上述迹象的影响。我与管理者、设计师和其他人进行了各种交流沟通，大家一致认为：当今世界充满创意。在创新方面，我们不需要追求数量，而需要追求质量。

我们可以用两个隐喻——创意悖论和创意污染，来描述此时此刻发生的状况。

创意悖论是指我们构建的创意越多，其产生的价值越小。这有三个原因。

首先，我们面临的选择越多，就越难进行选择，即所谓的选择悖论。事实上，筛选成本在急剧增加，特别是在面临不同角度的各种创意时，如什么是某一产品的最佳设计方案？或什么是用户最触及情感的体验？抑或什么是最有意义的解决方案？在这些情况下，你不太容易用同一目