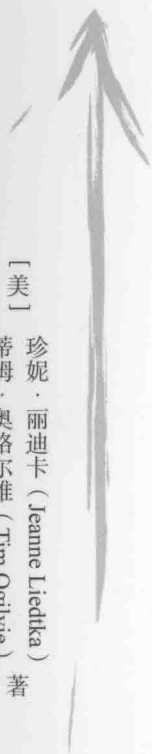


可设计的增长

管理者的思维设计工具箱



「美」

珍妮·丽迪卡 (Jeanne Liedtka)
蒂姆·奥格尔维 (Tim Ogilvie) 著

林琳 译



机械工业出版社
China Machine Press

Designing for Growth
A Design Thinking Tool Kit for Managers

可设计的增长

管理者的思维设计工具箱

[美] 珍妮·丽迪卡 (Jeanne Liedtka) 著
蒂姆·奥格尔维 (Tim Ogilvie) 著
林琳 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

可设计的增长：管理者的思维设计工具箱 / (美) 珍妮·丽迪卡 (Jeanne Liedtka), (美) 蒂姆·奥格尔维 (Tim Ogilvie) 著; 林琳译. —北京: 机械工业出版社, 2016.9

书名原文: Designing for Growth: A Design Thinking Tool Kit for Managers

ISBN 978-7-111-54671-9

I. 可… II. ①珍… ②蒂… ③林… III. 企业管理 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 197253 号

本书版权登记号: 图字: 01-2015-4284

Jeanne Liedtka, Tim Ogilvie. Designing for Growth: A Design Thinking Tool Kit for Managers.

Copyright © 2011 by Columbia University Press.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2016 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with Columbia University Press through Bardon-Chinese Media Agency. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Columbia University Press 通过 Bardon-Chinese Media Agency 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

可设计的增长：管理者的思维设计工具箱

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 冯语嫣 王琦

责任校对: 董纪丽

印刷: 北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版次: 2016 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 14.75

书号: ISBN 978-7-111-54671-9

定价: 49.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

译者序 | PREFACE

很高兴有机会翻译并向大家介绍这本《可设计的增长》，这是一本有关商业创新的具有实践性的书籍。作者并没有教条化地宣扬创新的重要意义，或者简单地枚举道听途说的创新案例，而是实实在在地给了我们一套有可再现性和实用价值的工具。读者可以根据自己面对的环境，一步一步地套用这些工具，实现创新。

这里的设计，并非指具体物品的设计，而是指能够运用商业创新的思维方法，即设计思维。为了让大家更好地理解设计思维，作者用管理者们更为熟悉的 MBA 式的“商业思维”与本书提出的“设计思维”进行了对比，解释了两者的不同之处。

“商业思维”与“设计思维”的核心价值观和基本假设都不一样。第一，这里的核心价值观是指看待混乱与秩序的态度。习惯于商业思维的管理者拒绝或清除不确定性，追求确定性；设计思维者则乐于与模糊和不确定性共处，并从中获得滋养。第二，商业思维的基本假设是合理性和客观性，这套思维方式中存在“真相”，对于最后给出的答案有“对”或“错”的评判标准；而设计思维的基本假设以及决策驱动建立在纷繁复杂的经验之上，将真实客观视为幻象。世界上只存在主观的“真相”，而答案也只能是“更好的”或“更糟的”。

作者并非要得出设计思维高于商业思维一头的结论，而是在变化越来越快、不确定性越来越高的商业世界中，我们需要新的思维方式。这种新的思维方式并不直接创造价值，只是让我们看到更多的可能性。让这些可能性成为现实的恰恰是商业思维，只有通过谨慎分析，管理者才能确保战略投资方向和结果，降低风险。我们可以看到在作者的头脑里，这两者之间并不矛盾。

第1章中，对于同样一个商业问题：“一家消费品行业的领军企业，应该如何认识接下来的十年中零售市场可能发生的变化，并采取措施应对？”一组商业思维与一组设计思维的不同对应方法更加具象地体现了两者的差异。设计思维更多地运用文化人类学和心理学的手法将焦点转回到人本身，将在商业思维中被高度抽象的市场细分还原成一个个有血有肉富于情感的个体，以高度的同理心设身处地地思考这些个体可能面对的问题，寻找商业与人性新的结合点。

但是对于习惯了商业思维的管理者来说，这种新的思维范式无疑是雾里看花。若将商业思维认为是有确定性的静态分析，设计则更像一个挑战不确定性的动态过程。正因为这样，高度结构化的过程才变得至关重要。作者这样解释，“让设计者们能够如此与众不同地拥抱不确定性的并不是勇气，而是他们对过程的信心”。这里的过程就是本书提供的四个问题和十种工具的结构化设计思维过程。

实践设计思维并不要求你拥有设计专业背景。事实上本书中给出的大量案例也都是由半路出家的思维设计者完成的项目。在这些设计思维过程中，作者给出了各种提示，比如，在开始一个创新项目之前需要花费大量时间做详尽的调查以真正把握现状，这样你才能辨识需要解决的真正问题或机会是什么。另外，有别于大家熟悉的天马行空式的头脑风暴讨论，作者提出头脑风暴需要周密的设计才能避免一地鸡毛的结果。总之，对作者来说创新绝不等同于拍脑袋。第2章中，作者给出了使创新成为可能的设计思维全景图，说明了各个过程和工具的关系，大家可以将其作为总纲来理解。

最后，谈一下国内的运用。本书的假想读者是美国的管理者，作者的意图更侧重于告诉读者“商业思维”和“设计思维”的区别，让“商业思维者”走进“设计思维”。而在国内，情况则有所不同。首先，严谨的商业分析思维的训练并未完全普及；其次，设计思维在核心价值观和基本假设上与东方的思维方式有相近之处，我们对设计思维相对并不排斥。而对国内读者来说，可以从本书中获益的，我认为恰恰是这套结构化的创新问题解决方法。

在解决组织问题的行动学习项目中，我深刻感受到中国文化中有一种大而化之的东西，对形而下的方法论重视不足。而将意象转化为具象，保证群策群力将事情落地，需要的正是一些科学的方法。因此我也不断尝试探索一些能够提供可重复性的方法论和工具，并运用到项目中。这本书就是这种探索的一部分，另外我在不久前翻译的《打破思维里的框：激发创造力只需五步》也是创新的方法论，读者可以参考。

时间仓促，翻译中难免存在一些问题，还请读者批评指正，也希望这套思维工具和方法能给大家一些实在的帮助。读者可以通过 linlin@fuji.waseda.jp 联系我，欢迎提出关于本书以及解决问题方法论和工具的意见。

林琳

上海

ACKNOWLEDGEMENTS | 鸣谢

衷心感谢弗吉尼亚大学的达顿商学院（**Darden School of Business**）和巴顿研究所（**Batten Institute**），是它们无私地帮助我们组成团队，并在过程中每时每刻都给予我们大力的支持。我们要特别感谢罗伯特·布鲁纳院长和巴顿研究所的管理总监伊丽莎白·哈罗伦，依靠他们提供的资源和时间，珍妮和蒂姆才能完成这个项目。感谢大卫·纽柯克，他一直给予我们鼓励，告诉我们努力将会被读者认可。

感谢我们值得信赖的编辑艾米·哈利迪，她对整个项目进度的控制近乎完美。我们感谢她的坚持不懈、耐心和无私的建议。她堪称实践中的管理者们的坚强后盾。这本书能获得管理者们的共鸣，是和她的努力分不开的。

我们团队中另外的重要成员是蒂姆的优秀同事。八年前，他与人合作创立一家创新战略咨询公司——**Peer Insight**，珍妮·林恩·卡奇洛随即加入了这个公司并成为其第一位设计师，这也是她的第一份工作。今天她已成为设计专家，这本书中的所有重要设计概念都来自于她的贡献。也是由于她的坚持，本书在编写的过程中才变得越来越简明扼要。

感谢哥伦比亚大学出版社的迈尔斯·汤普森与布里奇特·弗兰纳里，在本书的出版过程中，一直为我们提供有益的建议和支持。本书的设计由视觉

天才丹尼尔·隆巴尔迪完成，普瑞提·拉什米那拉亚南也在此过程中提供了很大的帮助。

珍妮的话

首先感谢我的合著伙伴蒂姆。当我看到完成的书稿时，感觉相比铺满了文字、缺乏想象力的初稿来说进步了很多，这都是我们团队协作的成果，也衷心感谢老天给我一个这样好的机会将蒂姆邀请到达顿商学院。回首启动这个项目的时候，若是没有这样一位深谙设计的伙伴，我便不可能如此深入地进入设计的世界。蒂姆不但具有卓越的可视化才能，还为此付出了艰辛的努力——他提供了故事、工具、超群的幽默感、智慧和坚持。最重要的是他具有的那种与生俱来的才能，能够恰如其分地展示出设计主题的重要性以及设计思维的每一步，并且将此与传统商业思维结合起来。对于我来说，这本书本身就是商业和设计合作的完美案例。

我也想感谢达顿商学院的同事和朋友们。正是他们的存在，让我在这20多年中把这所学院当作自己的家，我们亲如一家。对我来说，所有在你们身上学到的东西都是弥足珍贵的。还有最强四人组（艾德·弗里曼、亚历克·霍尼曼、杰克和卡罗尔·韦伯）让我对探索人性与商业结合的方式深深着迷。他们都是我的老师。

在充满智慧和条理性的凯伦·马莎曼的帮助下，我在达顿商学院的生活变得精彩万分。安德鲁·金从来都有求必应，艾德·赫斯也一直积极鼓舞我，我正希望将他引荐到达顿商学院。林恩·伊莎贝拉和苏珊·查普林斯基将成为 MFL，这也是一件有意思的事情。最后感谢所有和我一起奋斗的达顿商学院的学生们，我从他们身上学到的要比我教给他们的多得多。

另外，还有一群卓越的意见领袖，他们手把手教给我最经典的设计战略：罗杰·马丁一直在为我引导方向，安吉拉·梅耶从来没有责备我的无知，还有南森·史卓夫、希瑟·弗雷泽、莫林·瑟斯顿，他们不断提高我的品位。

私人方面，我想感谢温暖的大家庭（他们始终让我保持谦虚）和亲爱的老朋友们（他们让我保持理智）。特别感谢我的姐姐简，她在我人生的 30 多年光阴里一直给予我无限的支持和鼓舞。

最后，谢谢萨尔斯——我遇到的最富有勇气和创意的思想者，也感谢你——塔克·贝尔！

蒂姆的话

对于一个同时身兼丈夫、父亲和朋友等多种角色的咨询顾问来说，抽时间撰写一本书不是一件简单的事情。我想首先感谢合著本书的伙伴——珍妮·丽迪卡。如果你认识珍妮，你就知道用“自然的力量”一词来形容她并不言过其实。她拥有高超的智力和充沛的精力，这两者在她身上完美结合。这本书的基本设想和设计来自于珍妮，我只是追随她。撰写本书的过程中我们无穷尽的鼓舞的力量来自于何处？她是这种力量的源泉——自然如同呼吸一样，这种力量在她身上流淌。

最初，撰写书稿与完成工作这两件事似乎很难共存，必须有人管理公司。我的合伙人戈登·胡伊不仅为我分担了工作，还给予我巨大的鼓舞——当珍妮邀请我参加这个项目而我犹豫不决时，戈登坚持我应该接受。项目开始几个月后，我的父亲患病了。考虑到对珍妮与艾米的公平性，我曾经打算退出，而父亲的建议是“绝对不要”。现在他已经痊愈，而这本书也终得问世。

珍妮·瑞伊是我的另一位合伙人，也是公司的共同创建者。在我参与撰写本书的过程中也帮助我分担了工作的压力，让公司运转顺畅。十年前全球经济衰退的时候，珍妮就建议我从事服务创新，这个建议一直在影响我的人生。她从来不知道我是多么热爱她和她的建议。

我们公司的其他成员也做出了极大的贡献，包括卡蒂·沃特森、金伯莉·坎贝尔、卡尔·富奇、巴·杜威、杰米·马什、科林·哈德逊和克莉丝汀·曼特波罗斯，他们是故事素材的提供者、初稿的读者，还分享给我们

不少事实和数据。

我是如何找到撰写本书的这些素材的呢？回想过去的八年时间里，我的背后始终有一些与我分享希望和挑战的客户，他们邀请我与他们一起工作。不到十年的时光里，我从一个天真的冒险者成长为一个有志向的专业人士。帮助我实现这种转变的客户包括西门子（Siemens）的马克·哈丁，美国退休者协会（AARP）的黛安·泰和里克·鲍尔斯，哈特福德金融机构（The Hartford）的杰奎琳·萨杰·克劳斯和戴夫·皮克，约克公司（York）的艾琳·坎贝尔和鲍勃·罗素，宝洁公司（P&G）的克劳迪娅·科奇卡和辛迪·特里普，国富浩华（Crowe Horwath）的戴夫·贾勒特和史蒂夫·乔西，贝洱集团（Behr）的黛尔·麦金泰尔，麦当劳（McDonald's）的麦罗迪·罗伯茨和丹尼斯·韦伊，CSC的莱姆·拉舍，惠普公司（Hewlett-Packard）的山姆·卢森特、黛比·马瑟和盖尔纳·巴顿，辉瑞制药（Pfizer）的劳里·基恩·考切尔，芬兰国家技术创新局（Tekes）的彼得·韦斯特斯特拉勒和蒂娜·泰尼恩·阿霍宁，喜达屋酒店集团（Starwood Hotels）的斯科特·威廉姆斯，必能宝公司（Pitney Bowes）的奥斯丁·亨德森，贺曼公司（Hallmark）的卡比·麦克丹尼尔，天弘集团（Celestica）的安迪·温斯洛。我得到这些人慷慨无私的援助。

较之我原来所在的战略咨询领域，创新领域有一个特点，那就是每个人都愿意与别人交流。我必须感谢一群愿意与我共享智慧成果的专业团队专家。为了尽可能简短，我首先感谢德布林公司（Doblin）的拉里·基利，艾迪欧（IDEO）的共同创始人之一迈克·纳托尔。我从他们那里学到很多。另外，江普（Jump）的德富·帕特奈科，要素公司（Essential）的斯科特·施特罗普凯和比尔·哈特曼，卡内基-梅隆大学（CMU）现供职于微软的谢莉·埃文森，创新管理者协会（The Association of Innovation Managers）的斯坦·盖瑞什凯维奇也给了我很多真知灼见。斯坦同时也是我见过的最有天分的导师之一。

除了导师的帮助，让人坚持完成一个有挑战性的项目的动力是伙伴的鼓

励。卡特·格里芬使我相信写一本书是一件非常有价值的事情。事实上他对我的帮助远超于此：大约十年前，卡特就曾指导过我如何与他人合作。同样鼓励我的还有马克·斯泰因（你会看到他的名字出现在第三部分关于博睿公司的故事中）。马克是我能想象到的最出色、富有才华、勇气出众，并且善于照顾他人的人之一。沿着波托马克河一起跑步的时候，科特·奥格尔维给了我很多书稿编辑方面的建议，他也是我认识 25 年的登山伙伴，是我的好兄弟，是让我经常能保持快乐和斗志的原因。

如果你还记得，我曾提到我另外一个身份是丈夫。我的妻子卡罗琳·奥尔特曼是一位出类拔萃的跨界思想家。她毕业于哥伦比亚大学商学院，同时拥有一份独奏音乐家的演艺事业。我参与这个项目之初，她就预计到需要为此付出的时间和心血，而当时我还只是有一个懵懂的认识。作为艺术家的卡罗琳帮助我培养了设计思维，在棘手的章节中提供了新的想法，而作为 MBA 的卡罗琳又对这些想法提出了具有深刻洞见的建议。她兼容并包的广阔思维也让我更加深信设计思维这个命题的无限可能性。我希望读者也能在本书中看到这些可能性的光辉。

珍妮·丽迪卡与蒂姆·奥格尔维
于夏洛茨维尔和弗吉尼亚州亚历山大市
2010 年 12 月

目录 | CONTENTS

译者序

鸣谢

第一部分 何为设计思维？如何进行设计思维

第 1 章 为何需要设计 / 2

第 2 章 四个问题 十种工具 / 23

第二部分 是什么

第 3 章 可视化 / 48

第 4 章 旅途绘制 / 61

第 5 章 价值链分析 / 73

第 6 章 思维绘图 / 80

第三部分 如果

第 7 章 头脑风暴 / 100

第 8 章 概念开发 / 111

第四部分 什么让人眼前一亮

第 9 章 假设测试 / 130

第 10 章 快速原型设计 / 140

第五部分 什么行之有效

第 11 章 客户共创 / 159

第 12 章 市场测试 / 168

第六部分 带领你的公司成长创新

附录 / 206

作者简介 / 216

拓展阅读 / 218

注释 / 220

第一部分

何为设计思维？如何进行设计思维

第1章 为何需要设计

每位管理者都需要设计。离开了设计，企业的成长就是无源之水。设计到底是什么？苹果公司创新服务团队的蒂姆·布伦南绘制了图 1-1，诠释了他对设计的定义。

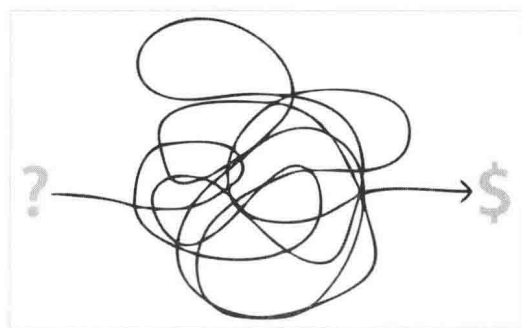


图 1-1

设计这个充满奇思的词语，代表着一种彻头彻尾的魔术，是一个不可捉摸的谜团，一个只有勇士和智者到达过的神秘的无人区。它蔑视一切循规蹈矩的过程，帮助我们探索各种未知的领域。当然，我们都希望找到自己行业中如同 iPod 一般划时代的产品，而很少有人，尤其是商务人士，能够突破自己的界限，释放出这种创新和成长的活力。所以我们会放弃努力，回到各种精算表格和市场调查的资料堆中去，希望通过这些常见的方法找到下一个划时代的新产品。

但是不要被苹果公司对设计的看法所禁锢，设计有很多种不同的定

义。我们即将要在本书中讨论的设计思维更加类似于桃乐丝的红宝石鞋^①，而不是魔术棒。红宝石鞋已经给了你神奇的力量，接下来只需要学会如何使用这种力量：在任何组织中找出一位负责革新方面工作，并一直在尝试设计思维实践的领导者。

如果你是一位管理者，请挽起袖子准备进入工作状态。事实上，设计思维是一条通向问题解决的体系化路径。以客户为起点的同时，还要求管理者为客户创造更美好的未来。最初，我们很可能不得要领，但设计思维并不要求什么超自然的能力，我们甚至在家里就可以锻炼自己在这方面的能力。

设计的时代已经到来。

我们认为，这些年来，人们对设计思维的兴趣已经远远超出对于充满设计感的苹果公司产品本身的兴趣。我们梦想得到一个新的设计思维工具箱。在效率最大化和业务流程重组方面的努力基本也到头儿了。现在，我们需要更高层次的竞争。互联网和网络化时代的到来使得知识的获取变得越来越便利，我们获得创新的洞见来源也越来越多：几乎每天都能听到关于人类大脑认知研究的新进展，了解到不同的认知模式以及它们在不同的环境中所起的作用。此外，即时贴和白板等这些设计工具也已经相当简易和普及。

戴夫·贾勒特

戴夫·贾勒特是一位设计思维者，注册会计师和税务师——
这种混搭让你看不懂吗？

第一次遇到担任美国最大的会计事务所之一国富浩华合伙人
职务的戴夫·贾勒特时，他很可能问你是否知道“如何在注册

① 红宝石鞋是电影《绿野仙踪》的女主角桃乐丝所穿的被赋予了魔力的鞋子，在电影中能给她力量，依她想要的次数回家。——译者注

会计师事务所成为合伙人”的笑话。他面无表情地自问自答道：

“因为你不可能找到更好的工作。”

戴夫 1975 年加入国富浩华，从事审计师和税务专家的工作整整 20 年。在过去的 10 年中，他带领一个团队从事开发关于强化生产能力、市场认可度、销售额和盈利率的解决方案。他完全理解你的感受。

“设计思维这个词会吓到大家，因为我们普通人完全不熟悉这种思考技能。提到设计，你会立即想到时尚，我的脑海中则会浮现出一些过于个性而无法搭配的奇装异服。但我们的设计思维指的是创造出消费者真正想买的东西。”

如同全面质量管理（TQM）在质量控制领域中起到的关键作用一样，设计思维也在可持续成长和革新领域扮演着重要的角色——把工具和流程交给管理者，帮助他们将理想转变为现实。

我们是否能够或者应该传授给管理者们认知设计的方法，这在设计者圈内是一个颇具争议的主题。这个争议的要点在于你如何定义“设计”这个关键词。设计者对传授管理者设计任何东西这件事并不以为然，或者说他们认为这件事近乎荒诞。他们不仅强调自己曾接受多年设计专业训练，还提出另外一项疑虑：如果任由管理者以设计者自居，最终不但会导致职业设计者工作成果品质下降，还会影响到职业设计者的存在价值。他们的顾虑不无道理，我们认为化解这个顾虑的方法就是将设计与设计思维区分开来。

有才能的设计者会把对美的感受与形象化、对象特征和模式识别糅合在一起，他们在这方面的功力远超（包括管理者在内的）常人。而在开发商业机会的时候，需要的才能不是天分也不是训练，而是成体系的解决问题的方法。所以我们要做的就是：定义何为设计思维，并将之分