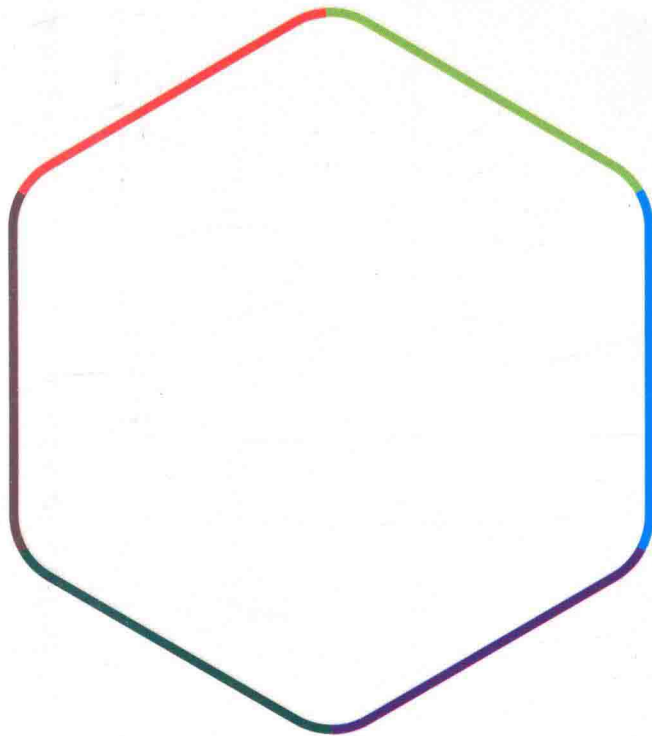


Flipping
Entrepreneurship
with

Design Thinking

设计思维
玩转创业



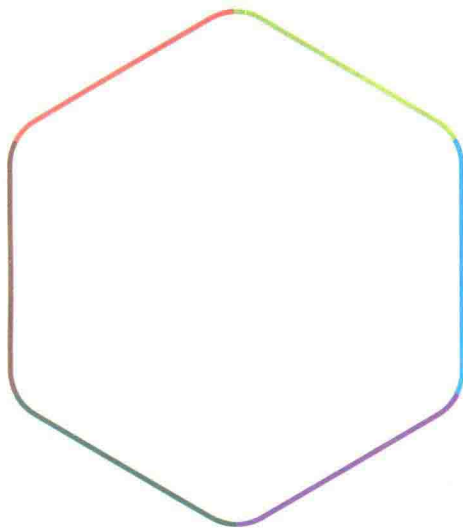
机械工业出版社
China Machine Press

Flipping
Entrepreneurship
with

Design Thinking

设计思维
玩转创业

杜绍基 / 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

设计思维玩转创业 / 杜绍基著. —北京: 机械工业出版社, 2016.10

ISBN 978-7-111-55037-2

I. 设… II. 杜… III. 企业经营管理 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 233006 号

本书通过“设计思维”的六个步骤: 基本认识、亲身观察、观点陈述、凝聚重点、原型制作和测试反馈, 以及一系列的操作指南, 使创业者在毫无头绪、缺乏认识的情况下, 仍能梳理出每个环节的真实面貌, 检视出过去一直视而不见的关键点, 协助创业者重新构建消费者、设计者及生产商三者之间的新默契。只有这样, 我们才可以在激烈竞争的商业世界中, 找到持续发展的新出路, 让企业永续发展。

设计思维玩转创业

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: 张竞余

责任校对: 殷虹

印刷: 中国电影出版社印刷厂

版次: 2016 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 210mm × 170mm 1/16

印张: 9.75

书号: ISBN 978-7-111-55037-2

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

推荐序

第一次接触“设计思维”，是在麻省理工学院跨界领导力提升项目上。彼得·圣吉先生安排了看似与领导力无关的“设计思维”课程。在优化设计波士顿地铁的任务中，我全程参与了基本认识（Understanding）、亲身观察（Observation）、观点陈述（Point of View）、凝聚重点（Idea Generation）、原型制作（Prototype）、测试反馈（Test）六个步骤，深刻领悟到设计思维原来是一个以人为本、简单有效的思考工具。三年过去了，当时浸入体验、团队讨论、原型制作的细节仍然历历在目。

第一次接触杜绍基院长，是在青岛彼得·德鲁克高层管理论坛上，近距离感受了杜院长言谈举止中散发出的热情、博学和善良。杜院长和他的团队以宗教般的热情传播德鲁克思想，帮助无数的管理者拓展视野、提升效能，我亦受益匪浅。

第一次应用“设计思维”，是在负责工行手机银行优化项目期间，浸入式体验、开放式讨论、原型制作及测试，都显著提升了项目进程和效果。今年新浪网组织的手机银行测评中，工行手机银行在功能、体验、安全、创新四个维度的综合测评方面，超越以用户体验和功能创新见长的股份制银行，第一次列行业第一。

“设计思维”是一个人人都可以学会的思考工具，看似简单却充满趣味，可有效帮助创业者发挥创造力并进行逻辑分析，在有限时间



内激发潜能，产生超越一般常人的思考成果。
杜先生又做了一件帮助年轻人的善事。

侯本旗博士

中国工商银行电子银行部总经理

2016年5月

我有幸通过美国全球创业指导基金会（NFTE）在中国的公益项目与作者杜绍基（Henry）一起工作。在该公益创业培训项目中，我有机会接触了许多中国的年轻创业者，他们创办的不是硅谷式动辄上亿元计潜在估值的新型企业。相反，我们推行的项目是要帮助社会上的弱势年轻人，他们刚刚20岁出头，大部分来自农村，且资源有限，但却充满着激情，富有精力，在条件不宽裕的情况下他们进入了各行各业，如室内设计装修、地毯设计、手工艺贸易、灯具生产、电脑维

修、婚礼摄影、农业种植和贸易等。这些年轻人在创业培训中学习到什么是企业家精神、如何成立公司、如何营销推广、基本的企业管理和财务知识等。

我很高兴得知 Henry 为激发新一代创业者而写成他的大作《设计思维玩转创业》。“设计思维”作为一种思维方法几乎可以应用到我们生活的方方面面：从一件产品的制作，到一项服务的设计；从解决一个问题，到计划一个假期，当然它也很适合应用于创业中。

“设计思维”的核心概念与 Henry 的背景非常吻合，因为他长期专注研究和讲授“现代管理学之父”彼得·德鲁克的学说，而两者都十分重视以客户为中心，强调企业存在的起始点在于明白顾客的真正需求。Henry 曾经是北京彼得·德鲁克管理学院院长的资历，



和他丰富的创业课程培训经验，让他深具专业资格去写一本有关如何应用“设计思维”在创业上的书，我深信书中丰富的真实案例和详尽的应用方法定能给有志创业的人士带来鼓舞和启发。

邬嘉华

超生活集团 (City Super Group) 总裁

2016 年 6 月

读 Henry 的书，把我的思绪一下拉回到 10 多年前。那时，Henry 从美国全球创业指导基金会引进了一套创业课程，在北京面向准备创业或者已经开始了自己小生意的人群讲授。我清晰记得当时受欢迎的热烈画面——无论周末还是夜晚，容纳几十个人的房间里，场场座无虚席，来晚了的就只好站着听。吸引人们的，不仅仅是课程的公益性——只收

几百元的听课费，更重要的是创业内容的实用性引人入胜。

我相信或许是一双双渴望创业成功的眼睛触动了 Henry，在之后的若干年时间里，他领导所在的基金会不断转型、聚焦，到专注于创业教育，在中国的基金会里独树一帜。后来，随着他领导北京彼得·德鲁克管理学院，面向更多的中高层管理者和企业家传道、授业、解惑，特别是得到德鲁克先生的耳提面命，他的眼光、视野、境界到了另外一个高度。令我感佩的是他对创业教育的不忘初心、学习和给予精神，在知天命之年仍钻研由斯坦福大学普拉特纳设计学院力推的创新思维方法“设计思维”，并把知识应用到创业，写出这本融合了德鲁克创新与企业家精神思想精髓以及自身成功与实战感悟，极具逻辑和工匠思维的创业教科书《设计思维玩转创业》，这不仅仅是 Henry 献给那些仍然在创



业道路上摸索的人们的礼物，更是他给予自己人生追求的最精彩的礼物。

感谢 Henry，代表中国千千万万怀揣梦想，却仍然在昏暗或迷茫之中寻找光明和方向的人们。

王永治

爱玛客服务产业（中国）有限公司副总裁

北京彼得·德鲁克管理学院荣誉顾问

于 2016 年中国端午节

苹果公司的 Slogan 是什么，有人会毫不犹豫地回答是“Make Different”，当你知道真正的答案是“Think Different”的时候，你对于苹果会更加肃然起敬，也更加理解苹果成功背后的奥秘。进入 21 世纪以来，最伟大的公司毫无疑问是苹果公司。在移动互

联网时代，“软件 + 硬件 + 互联网平台”的整合方式让苹果曾经一骑绝尘，并且一度在行业内几乎没有追兵。让苹果做出差别的是乔布斯对于设计超乎寻常的追求，让这些科技前沿技术应用于日常生活之中。乔布斯的伟大之处，是关注客户的需要，处处以客户为中心，也就是让科技更加生活化。

人生充满了创造的欢乐，但是创业者们所面临的都是充满了挑战的事业。而要驱动这项事业成功，我觉得不仅仅靠激情、梦想和团队，更重要的还需要方法论。苹果的成功首先是“设计思维”的成功，创业者同样需要“设计思维”的方式洞察所要切入的领域，这样才有可能让你的事业与众不同。因此，我很期待杜绍基院长的《设计思维玩转创业》这本书能够早日面世，相信他会为创业者们所面临的问题找到正确的思考方向，进而事业有所突破。学会正确有效的思考方法，比



天天被困在忙碌事务中重要得多。

郝登胜

金蝶软件（中国）有限公司副总裁

2016年5月

2003年，我们几个怀揣国际化梦想的热血青年发起内部创业，成立东方海华公司，决心要把产品卖到国际市场，找到属于自己的“蓝海”。“以产品为中心”的思维模式和凭着感觉走的行为方式导致我们没找到“蓝海”却陷入“火海”，核心人员纷纷离开，创业团队几乎崩溃。

痛则思变。问题是不知道该怎么变！进退维谷之际，我们有幸结识了杜绍基老师。杜老师用一套可操作的方法引导我们实现了从“卖产品”到“为客户提供系统解决方案与服

务”的转变……目前，东方海华已经成长为国内有一定知名度的海外电网运维服务商。

杜老师这本《设计思维玩转创业》是他多年理论的结晶，我们是本书的受益者！我愿意将本书推荐给同样怀揣创业梦想的人。创业有“法”，“设计思维”可防“蓝海变火海”。

隋建华

东方电子股份有限公司副总经理

2016年6月

今年有幸参加杜先生的领导力培训课程，受益匪浅，其中如何通过结构化的方式提高自己的领导力是我最大的收获。这次拜读杜先生的《设计思维玩转创业》一书，六步创新思维心法和P.U.S.H.创业练习方法又令我耳目一新。如果说有效地发现客户需求、设计



适合客户需求的产品和服务、构建合理的商业模式是创业成功的过程，那么“设计思维”就是你创业成功的源泉。本书也适合对创新感兴趣的读者，特别是在这个阿米巴管理方法流行和鼓励员工内部创业的时代。

白俊江

美国管理会计师协会亚太区总监

2016年6月

我在一次讲座上认识 Mac，很欣赏他对“设计思维”及创业青年的关注，所以很高兴看到他和 Henry 借着这个创新思维系统，为创业者提供指导。

早在美国斯坦福大学商务研究院读书时，我

已相信“设计思维”是一套能高效解决问题的思维模式，并将其应用于工作及各个范畴中。公司内每位同事都接受过相关的培训，“设计思维”可以说是我们的 DNA。我们的团队更将其应用于会员体验及奖赏设计，以至于办公室设计都包括在内。

书中提到的六步创新思维心法和 P.U.S.H 创业练习方法提供了一个简明的框架，让读者快速地了解“设计思维”。丰富的商业实例更深入浅出地介绍了其概念和应用。我相信本书将有效启发年轻的创业者，帮助他们创造更大的价值。

黄思远

“亚洲万里通”行政总裁

2016年6月





前言

每一年全球数以千万计的创业者怀着满腔热情投入创业的浪潮，然而大部分的新生事业，特别是中小型企业，它们的平均寿命不超过三年；就算幸运存活的，许多也只是在生死线上挣扎着。常听到那些小老板后悔地说着：“要是当时没有冲动地盲目创业就好了……”

创业需要事前许多的准备，知识、经验、社会人脉、启动资金、市场调研、客户需求分析、营销销售、财务管理等，对创业者来说都像一道道坎。我是美国全球创业指导基金会（Network for Teaching Entrepreneurship）大中华区的认证创业导师教练（Certified Entrepreneurship Teacher Instructor），为北京彼得·德鲁克管理学院首任院长，过去在中国内地和香港地区直接或间接培训了 3000 多名志愿创业导师和认

证培训师，通过这支团队十年内共培训了近 20 万名青年创业者，中间许多人来自三四线城市，属弱势群体，现在不少人拥有了自己的事业，能自力更生，改变了命运，有尊严地生活着。在做商业计划书时学生们问得最多的问题就是他们要干哪一个行业，即“做什么”。老师很难代替每个学生做出选择，也不适合这样做。要创业必须要有创新，能为客户带来新价值，即创造了新客户、新市场、新产品、新技术、新的业务模式等，但碍于我国的填鸭式应试教育体制，许多人在创新能力方面受到桎梏，只懂互相模仿，毫无创意，产生了一群又一群的生存型创业者，尝着恶性竞争的苦果。

庆幸的是近年在欧美有一套很成熟有效的创新思维系统可以作为每个创业者的使用工具，



以此找出最佳的创业方案，克服种种难题，它就是本书要介绍的“设计思维”（Design Thinking）。

无论是要决定做哪个行业、准备运用什么商业模式、如何做市场调研、找出客户的潜在需求、分析客户与非客户是谁，还是要决定如何设计产品或服务、如何做市场定位和品牌、确立企业的发展战略或变革，都可以用“设计思维”快速找到高质量的解决方案，而且几乎可以肯定它会带来惊人的良好效果。“设计思维”用不同的方法和工具去刺激每个参与者的左脑和右脑，让每个人都同时动用创造力和逻辑分析这两个截然不同的思考区域，加上亲身观察和图文并茂的原型制作去生动地表达出原本是抽象模糊的概念，让每个人在别人的智慧和亮点上不断延伸（讨论

时只能说“对了，而且……”，而不许说“对了，但是……”），在既混乱又有序，既发散又集中的有限时段中，产生超越一般常人的思考成果，且这一成果是可以马上衡量和得到反馈的。同理心的有效运用，让创业者学到如何从“以生产者为中心”转变为“以客户为中心”，而前者往往是许多企业失败的元凶。

《设计思维玩转创业》能成功出版，实有赖于“设计思维”培训教练梁锐光先生的鼎力帮助，他丰富的培训经验为本书提供了不少实战案例，同时他的设计才华也让本书增添许多华彩。

本书写作的目的，是要让学习变得简单有趣，把深奥的理论变得通俗易懂，对读者能

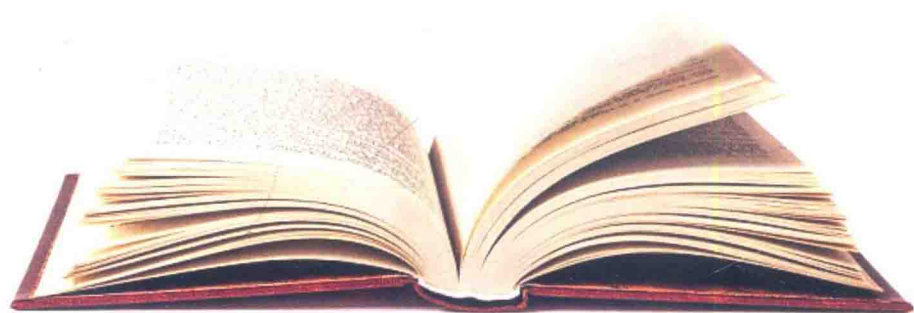


产生即时的帮助，因此内容上按照“设计思维”的图文并茂形式呈现，让大家看图明理。我在整个创作过程中都用上了“设计思维”的概念来进行构思、定位、辨证和修订，自身得益良多。假如你可以通过自学用上《财

富》500强企业，如苹果、谷歌、IBM、三星、宝洁、英航、英特尔、SAP、空中食宿（Airbnb）等同样的战略思考方法，去解决你创业上的难题，为何不试一试？



写给那些不爱读书 或买书的朋友



这一开篇写给那些不爱读书或买书的朋友，同时也为本书的读者提供了快速便捷的内容参考。有这个创新想法的原因也是因为应用了“设计思维”的思考模式。

的确许多书店的浏览者目的不是要买书，也有不少人不能从头到尾完整读完一本书，除非这本书能很快就让他感到有价值。既然我们坚信“设计思维”能改善一个人的思想方法，影响他看事物的角度，让他有更多的创新和创造力，能拥有更成功的人生，最终造福社会，那利用一章给看书的朋友急速补补脑不是很好吗？于是我们决定在本书完稿后加进这一开篇，希望用最精简通俗的例子，最少的文字，让你知道如何应用“设计思维”。当然我们无法把背后的理论、实例、应用和与创业有关的内容一一陈述，因为说

了你也不一定会读，所以，本篇的写法就像是一张工具使用说明书，把“设计思维”的六步心法像武侠小说中的功力传输一样从你的体外贯注入体内，使你感受到它的威力。若你因为此篇而对“设计思维”产生了兴趣，愿意继续学习，那么，你的人生旅程将不再一样。补充一点，“设计思维”不只是讲设计的，也不只是给设计者学习的，它是一套结合创新与分析能力，能高效解决问题的思维模式。它的核心不是产品，是人，即我们常说的“以人为本”。

大家都喜欢听故事，我就用一个真实的案例来说明“设计思维”的基本运作，即大家都关心的“怎么用”的问题。

要知道，许多事业的失败，不是因为竞争力



弱了，也不是市场不再需要你的产品，而是原先产品或服务的设计或营销战略所依据的假设，已不再符合现实状况；或者是客户已经改变了他们的价值观和认知，尽管他们仍然购买同一种“东西”，但他们实际所购买的是截然不同的“价值”；也有可能是原本同一个市场或同一种最终用途的产品，现在分裂成不同的市场，而且每一个市场所要求的功能都截然不同。这些根本的变化，常常预示着创新和创业的机遇，但许多人没有系统的思维方法，以至于与机会失之交臂。我会用设计思维结构模型（见图 0-1）来贯穿整个故事。

在 100 年前有一家历史悠久的英国出口公司，这家公司向英属印度出口五金产品已有

近百年的历史。一直以来，它最畅销的产品是一种便宜的挂锁，每个月都要出口一整船这样的锁。有趣的是，这种挂锁不太牢靠，实际上只要你用一枚别针就可以轻易地将它打开。在 20 世纪 20 年代，印度人的收入不断增加，而这种挂锁的销售却开始急剧下降，而且速度惊人。这家公司的老板于是采取了一项顺理成章的行动：他重新设计了挂锁，使它更牢靠，即使它的“质量更好一些”。这种改变所增加的成本微不足道，而质量随即大为改观，没有钥匙，轻易打不开锁。但是改良后的挂锁依然卖不出去，四年以后，这家公司就被停业清算，宣告破产了，而挂锁生意在印度市场的失利是造成它破产的主要原因，这是典型的以产品为中心的惨痛教训。



0 从问题出发

7 提出方案

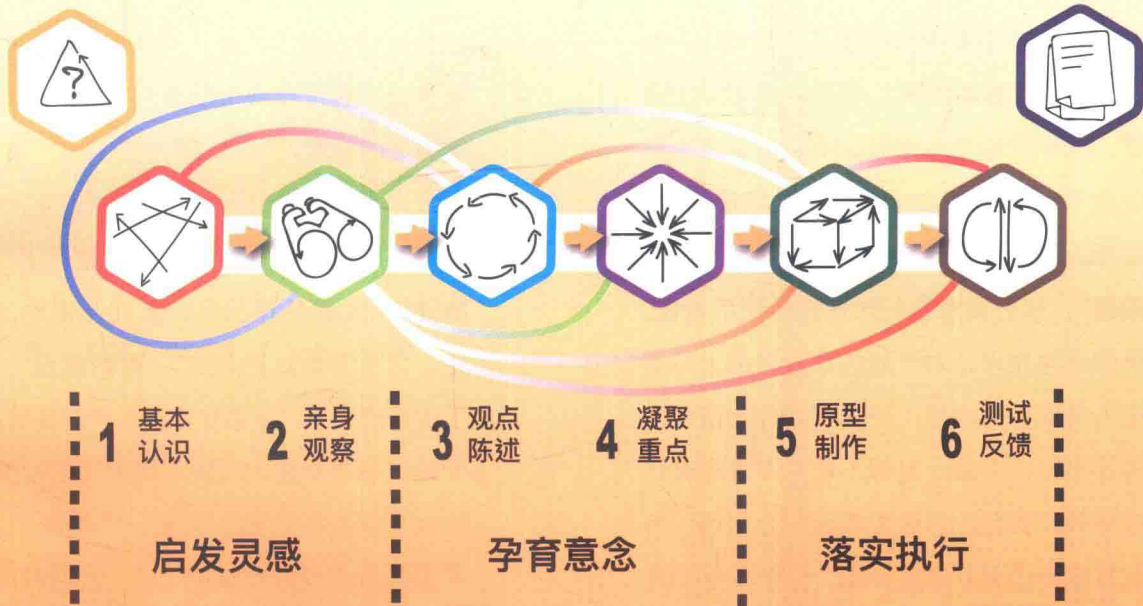


图 0-1 设计思维结构模型