

〔日〕佐宗邦威 著 关梦露 译

用设计思维 解决商业难题

全球商务精英都在学的设计思维课

长踞日本 Amazon 网站商业·经济图书第 1 位

北京科学技术出版社

用设计思维 解决商业难题

〔日〕佐宗邦威 著

关梦露 译



北京科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

用设计思维解决商业难题 / (日) 佐宗邦威著 ; 关梦露译. — 北京 : 北京科学技术出版社, 2019. 7

ISBN 978-7-5304-9854-5

I. ①用… II. ①佐… ②关… III. ①设计—思维方法—应用—商业管理—研究 IV. ①J06
②F712

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第270251号

21 SEIKI NO BUSINESS NI DESIGN SHIKO GA HITSUYO NA RIYU

© KUNITAKE SASO 2015

Originally published in Japan in 2015 by CROSSMEDIA PUBLISHING CO.,LTD.

Chinese(Simplified Character only) translation rights arranged with CROSSMEDIA PUBLISHING CO., LTD.,
TOKYO, through TOHAN CORPORATION, TOKYO, and YOUBOOK AGENCY, CHINA, BEIJING.

用设计思维解决商业难题

作 者: (日) 佐宗邦威

译 者: 关梦露

策划编辑: 毕 冬 陈 伟

责任编辑: 王 晖

内文制作: 芒 果

出 版 人: 曾庆宇

出版发行: 北京科学技术出版社

社 址: 北京西直门南大街16号

邮政编码: 100035

电话传真: 0086-10-66135495 (总编室)

0086-10-66113227 (发行部)

0086-10-66161952 (发行部传真)

电子信箱: bjkj@bjkjpress.com

网 址: www.bkydw.cn

经 销: 新华书店

印 刷: 三河市华骏印务包装有限公司

开 本: 850mm×1168mm 1/32

字 数: 106千字

印 张: 6.625

版 次: 2019年7月第1版

印 次: 2019年7月第1次印刷

ISBN 978-7-5304-9854-5/J • 195

定 价: 45.00元



京科版图书, 版权所有, 侵权必究。
京科版图书, 印装差错, 负责退换。

未来的独创者诸君

如果你想成为最先登顶山峰的人，
那么你需要立刻告别舒适的温室，
投入到世界最严酷的竞争环境中。

然后通过彻底的批判、
建设性的思考、同其他流派和不同种类的武术竞技，
磨炼哲学、技术、社会三方面的才智。
锻炼出头力、铺路力、造山力三种制胜能力。

佐宗邦威的著作，
第1章将成为你航海时最有用的指南针。
但从第2章开始，则要看你的“造山力”有多强了。
祝君海运兴隆。

石井裕 (MTI Media Lab 教授)

完美总结了高端且富有实践性的“设计思维” 商务人士的必读佳作！

本书的作者佐宗邦威最近因“连接设计与商务”的活动，而备受设计及创新人士关注。他通过本书将当今世界最前沿所运用的“设计思维的本质与实践”（在我所知道的范围内）做了最清晰明了的系统化介绍。设计相关人士自不必说，我强烈将本书推荐给对“设计思维”感兴趣，哪怕是稍稍感兴趣的商务人士和企业家人阅读。

我从事的是商业经营方面的教育工作，2013年我回到日本。回国之前，我曾在美国读了5年博士，之后又在纽约州立大学商学院担任了5年助教。

作为经营领域的学者，我在从事教育及研究活动的过程中，越来越确信今后的商务最重要的，并且无法在商学院中教给大家的，就是“设计思维”这一理念。

现在的经营学主流是追求科学，而在这样的环境中“还原主义”越发受到重视。

现实中的商业经营十分复杂，想要科学地捕捉其“全貌”非常困难，所以经营学者（即商学院教员）需要将研究的商务现象范畴缩小，只探究其中一部分结构，如顾客行动、财务状态、劳

务关系、交易双方的关系、公司内部组织结构等。

但是，商业所需要的只是对部分事情的理解吗？当然，这很重要。但商业最终需要的其实仅仅是一个“决断”。无论对细节进行多少分析，最后能做的决断也只有一个。然而在现今的经营学中，为做这一个决断所必须具备的“高屋建瓴的总结能力”十分匮乏。

我认为“设计思维”或许能够成为缓解这一现象的希望。因为设计同经营一样，无论思考得多细致，最终都需要汇总想法，展现一个设计方案。因此，我强烈认同佐宗邦威在第5章中特别提倡的“商务人士更应该熟悉和掌握设计思维”这一观点。

事实上，本书的内容也非常实用。例如，第2、3章中介绍的设计思维步骤，对我来讲也大有收获。而且，这些内容是佐宗邦威将他自己在伊利诺伊理工大学设计学院（以下简称“ID”）学到的先进的美国设计教育知识，同其自身在日本企业市场设计领域积累的经验融合，面向日本人重新整理而成的。

另外，在第5章中主张的“今后追求的将是跨界人才”这一理论也不容错过。在本书中他们被称为“H型人才”。这个H型

人才的创想同经营学中的“跨界派”十分相似。甚至有经营学者研究发现，组织中“跨界派”越多，越容易产生成果。

在我周围，例如现在“风投”领域备受关注的 WiL 创始人伊佐山元，他对硅谷和东京的商业模式都非常了解，是典型的横跨两地域进行活动的“跨界派”（H 型人才）。这样说或许有些不谦虚，我自己也在从事将国外的经营学知识同日本商业相融合的工作，从这个意义上讲，我或许也属于这类人。

佐宗邦威也毋庸置疑属于跨界派。本书中也有提及他在东京大学学习法律后，去美国跨国企业宝洁公司的市场部门“跨界”，之后又到了日本著名企业索尼公司“跨界”。然后去伊利诺伊理工大学留学，“跨界”学习了设计领域的知识后，一直在美国和日本之间“跨界”，现如今他致力于培养日本的“商务与设计的跨界人才”。

而本书正是由日本稀缺的“设计与商务的跨界人才先驱者”，为了让更多人了解跨界的重要性所写的。我也期待着这本书让想尝试“商务与设计的跨界”的人才日渐增多。

入山章荣（早稻田大学商学院副教授）

前言

在斯坦福大学及哈佛大学等美国 MBA 顶级学府的学生中流行的课程中就有“设计”。

“什么？让商务人士去学设计，这能行吗？”可能不少人会有类似的疑问，但其实在欧美国家的顶级学府中，让商务人士学习设计早已是习以为常的事情了。

在 MBA 课程中教授学生以理论为基础的“开展高效率商业活动方法”的同时，又相应地开设了设计课程，让学生掌握另辟蹊径“开发全新事业、商品、服务、环节等方法”。

伊利诺伊理工大学设计课程（以下简称 ID）非常适合商务人士学习，我也是从这所以“设计思维”闻名的百年老校毕业的。也因为这段经历，留学时学习 MBA 的异国友人 also 对我这个相对更深入地学习了设计的人的看法非常感兴趣。

这其实也是必然的，如今的世界环境要求企业不断改革，这不仅需要重整现有业务，更需要积极开发新业务。而现在顶级的 MBA 课程更是掀起了一股学习“设计”的浪潮。

我回国后，在索尼公司负责新业务体系架构开发以及运用设计思维的培训等工作。虽然我现在在创新的世界中摸爬滚打，但留学之前，我其实并没有专门学习过设计。大学法学专业毕业后，我去了宝洁公司的市场部，在那里我学到了数据分析以及其他典型的“MBA 性质”的商业工作方法。

而这样的我之所以能够踏入设计的世界，是因为我在宝洁遇到了能够将“0”变成“1”“能够改变游戏规则”的人。那里有

擅长重新定义贬值商品（即重建）、构想全新概念、打造新品牌的人。

这是当时的我无法做到的。擅长理论与分析的我，能够做到充分利用现有品牌，将营业额翻番，但无论多么努力却都没能实现“从0到1”的创想。这也是我想开始“从0到1”的“旅行”的起点。

在日本一提起设计，人们往往就会想到作家或者艺术家，觉得离一般意义上的商务人士很远。

在美国，“design”这个词拥有“设计、创作出来”的含义。而设计作为发现尚不明确的课题、创造性地解决问题的方法论，被视为与麦肯锡等的战略咨询方法论同等重要。以我的经验来讲，许多商务人士觉得难以着手的“设计”以及产出新价值的方法论，其实是谁都能够学习的体系化的内容。

设计的世界中，存在许多让商务人士在日常工作中创造新价值的方法。而这些方法也并不全同现有的商业做法相矛盾，可以区分使用。

本书将通过介绍曾经非常不擅长设计、创造性思维的我去设计学院学习到的知识，来为大家提供一份“空白地图”，教给大家如何自己动手解决有形和无形的社会课题，成为商业领袖，以及一个“指南针”般的具体方法论。

同时，还将介绍作为设计小白的我从零开始学习的设计课程，让大家对如何活用设计思维有一个概念。

若是能够让阅读本书的商人或企业家，对如何成为21世纪的商业领导者获得一点点的启发，我将感到荣幸之至。

目录



目录



绪论

21世纪的教育发达国家——美国



席卷白领界的世界潮流

2

美国的创造力和商务世界

5

商务人士为什么要去设计学院

9

专题 ID和设计思维的历史

16

第1章

从设计师那里学来的 复合型知识生产术



从设计师那里学来的提高知识产出的技能	20
输入:收集图像并进行图像化思维	22
Jump:让思路不断产生质变	28
输出:进行直抒胸臆的体验式设计	35
设计思维成立的前提	41
设计师的常识,商务人士的常识	43
专题 ID项目概要	44

第2章

拥有制作者灵魂的学校



不能只停留在讨论层面,需要动手去思考	48
能在原型中用上的方法	53
接受不完美,享受无秩序	61
解决并创造能够实现更好生活的课题	63
设计师的常识,商务人士的常识	65
专题 企业文化与设计思维	66



第3章

创造性解决问题的指南针

设计思维的流程是指南针	70
设计思维流程的4种模式	77
前期调研确定问题所在	84
设计调研	90
分析	97
整合、重新定义课题	100
能够在整合阶段使用的方法和结构框架	106
原型设计	110
用设计思维推进项目的诀窍	112
设计师的常识,商务人士的常识	116
专题 调研的必修课——用户观察	117



第4章

打开创造模式的开关

打开创造模式的开关	120
运用各类工具升华知识生产术	128
为创造性投资营造相适应的环境	130
提升团队创造力所需要的环境基础	138
设计师的常识,商务人士的常识	140
专题 日本人与设计思维	141

第5章

名叫设计的职业



作为商务人士,如何看待设计学院这一选项	146
在忙碌的工作生活中实现设计思维的技巧	151
如何在团队中营造能够积极发挥创造力的环境	153
跨界人才这条路	156
创新时代的职业通行证	161
在商务和设计的十字路口,什么是不得不接受的	170
设计师的常识,商务人士的常识	174
专题 日本是设计思维的落后国家?	175

第6章

设计思维是 幸福生活的必备技能



在生活中发挥有自己特色的创造力	178
用右脑感受会产生幸福感	181
右脑模式的指路标	183

后记	189
----	-----

绪论

21世纪的教育发达国家 ——美国



2011 年度入学的美国小学生，
其中有 65% 左右的人，
将从事现在不存在的职业。

——凯西·戴维森(杜克大学研究员)

席卷白领界的世界潮流

下面，我将从世界潮流的角度来介绍为什么这个时代会关注“设计思维”。

作为以脑力劳动为职业的白领人才必须具备创造性解决问题的能力，而这种能力可以通过学习设计思维掌握。

我在留学的那一年里，走访了美国及欧洲的设计学院、商学院以及设计企业，得到了同世界各国的创新者、精英对话的机会。这些经历让我发现了世界的潮流。我想在下文中列举 4 个我感受到的重要潮流。

潮流 1：发达国家的企业需要的创新

在日本等发达国家，随着社会的成熟，企业为了生存不得不一直进行非连续性的创新。同新兴国家财阀以及“风投”巨头的竞争也越发激烈，现存的企业也越发需要大胆改革收益模式。

在公司内部也经常听到“自己的职业一点点在眼前消失”“不开拓全新的业务就无法生存”之类的话语。

同样是白领劳动者，也面临着同新兴国家的廉价劳动力竞争的局面。如果同他们在同一层面上竞争，那么只能是面临工资逐渐降低。所以，创造独一无二的崭新价值，树立自己独有的地位是我们生存的唯一出路。

从前日本的“技术创新神话”是由研究开发部门开展的技术主导的创新，是一个创造全新价值的过程。而未来社会，我们只有活用发达国家的技术、文化以及品牌资源，创造独有的价值，才能有别于崛起的新兴国家并笑到最后。

潮流 2：实现全民创造的基础设施

互联网、智能手机、社交网络（SNS）的出现，颠覆了原有的社会构造。从前创作活动以及表现活动只是一部分人的专利，而现在只要有一部智能手机或者一台电脑，谁都能够进行创作及展现了。Facebook 在全球拥有 13 亿用户，图片分享社交平台 Instagram 的用户也达到了 3 亿。

例如，用智能手机拍照后通过 Instagram 或者 Facebook 分享给好友，为获取更多的“赞”而对照片进行加工处理等，这些都属于发挥日常创造力的步骤。

在 YouTube 上，外行人士模仿创作的 AKB48 歌曲《恋爱幸运曲奇》也有可能火起来。通过建立 WEB 网站、在 SNS 社区进行市场营销活动来维系生计已经不是什么新鲜事了。现在已经迎来了一个崭新的时代。

同时，作为未来还会发生的巨变，3D 打印机以及激光 CNC（工作设备）等桌面制作工具的日常化，使得谁都能够设计并制作自己生活所需的物品。

活用自己的创造力，设计自己的日常生活，如果想的话，甚至也可以做点生意。单独的个体不仅可以选择在日常生活中变成小创作家，更可以进一步将其作为副业，甚至以它谋生，而这样的现象今后也会越来越平常。

潮流 3：机器与人类的工作争夺战

具有深度学习等能力的人工智能将在今后的 20 年获得迅猛发展，可以想象从前人类从事的某些工作将被机器所替代。

根据牛津大学奥斯朋教授发表的《因计算机发展而消失的职业的调查》，我们知道难以被替代的职业主要有以下两种。