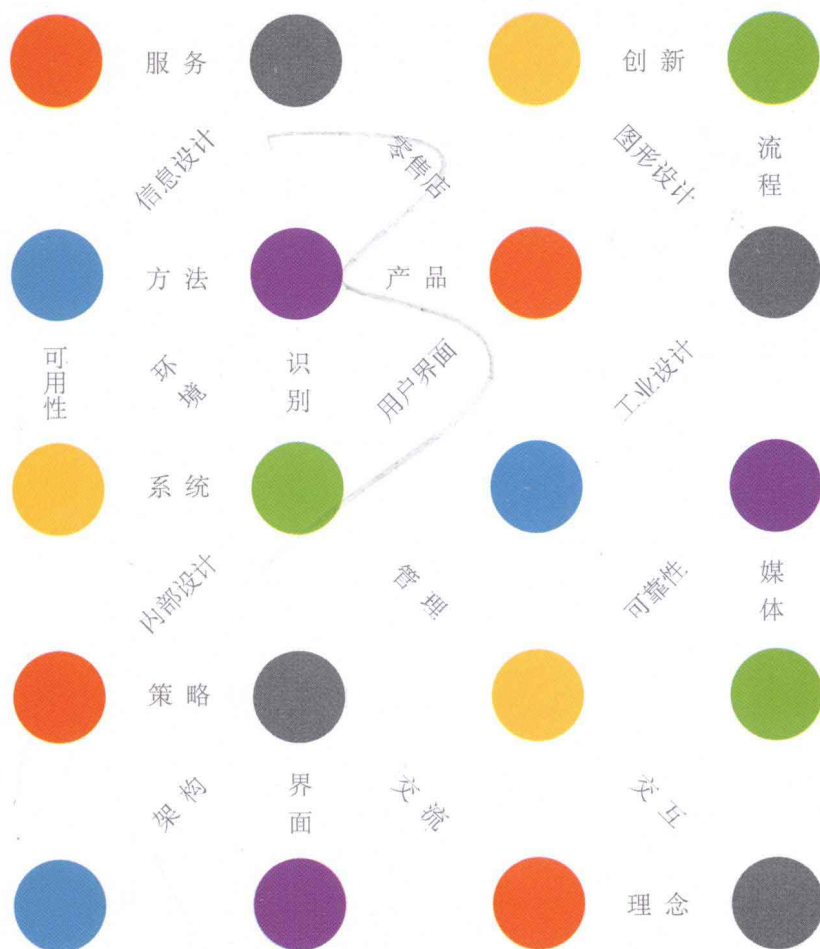


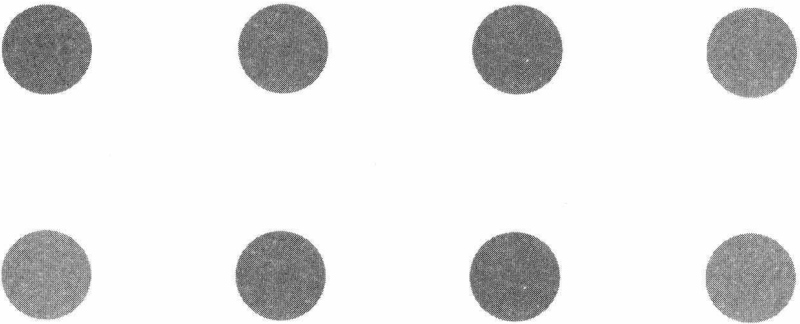
# 设计思维

整合创新、用户体验与品牌价值

## Design Thinking

Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value





# 设计思维：

## 整合创新、用户体验与品牌价值

Design Thinking:

Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value

---

[美] Thomas Lockwood 主编  
李翠荣 李永春 等译



电子工业出版社  
Publishing House of Electronics Industry  
北京•BEIJING

## 内 容 简 介

本书是由 30 位行业专家共同撰写而成的, 主要分三部分: 为创新、品牌建设而做的设计, 一种新兴的概念——服务设计, 以及真正意义的用户体验的设计。本书为读者提供了从设计想法转变到产品从而促进生产力这一过程当中必不可少的方法、策略, 其观点和案例均来自于一线行业专家, 可谓案例丰富, 可借鉴性强。本书讲的是一种“大设计”, 主要作用可以使得忽视设计的各大企业更加重视设计, 希望能为从“中国制造”到“中国智造”的过渡贡献小小的力量。

本书适合所有设计人员、设计公司从业人员, 以及所有重视设计的公司领导和管理者们参考阅读。

DESIGN THINKING: INTEGRATING INNOVATION, CUSTOMER EXPERIENCE, AND BRAND VALUE by THOMAS LOCKWOOD (EDITOR)

Copyright©2009 BY DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE

This edition arranged with Allworth Press, an imprint of Skyhorse Publishing c/o JEAN V. NAGGAR LITERARY AGENCY, INC through BIG APPLE AGENCY, INC., LABUAN, MALAYSIA.

Simplified Chinese edition copyright: 2012 PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

All rights reserved.

本书简体中文专有翻译出版权由 Big Apple Agency 代理 Allworth Press 授权电子工业出版社, 专有出版权受法律保护。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2012-4066

## 图书在版编目 (CIP) 数据

设计思维: 整合创新、用户体验与品牌价值 / (美) 洛克伍德 (Lockwood, T.) 主编; 李翠荣等译. 北京: 电子工业出版社, 2012.8

书名原文: Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value  
ISBN 978-7-121-17235-9

I. ①设… II. ①洛… ②李… III. ①设计学 IV. ①J06

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 117102 号

责任编辑: 孙学瑛 weibo.com/sunnypub

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 电子工业出版社

出版发行: 北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 17.75 字数: 331 千字

印 次: 2012 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 49.00 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。

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

服务热线: (010) 88258888。

# 感 谢

我想对为本书贡献作品的所有作者表达我最真挚的感谢。他们专业的见解和研究让我很享受，也使我在整理本书的过程得到真真切切的快乐。我也想感谢其他多年来曾经为《DMI 设计管理杂志》（“*DMI's Design Management Journal*”）和《设计管理评论》（“*Design Management Review*”）写过文章的作者们，感谢他们！

同样，我想感谢 DMI 的前任总裁厄尔·鲍威尔（Earl Powell）先生，他创建了 DMI 刊物，并作为它们的出版商，一直服务到 2005 年；以及托马斯·沃尔顿（Thomas Walton）博士，从《设计管理评论》创建时作为编辑的他所做出的杰出贡献。所有这些共同付出的努力极大地提高了我们对设计管理、思维、战略和领导力的理解，并增强了我们对设计在商业中的重要地位的认知。

# 致 献

本书是献给创意人士的，献给所有时常冒出创意火花的脑力工作者们——因为我们的机会肯定会因本书而有所不同！

现在人们对于社会、经济和环境改善的需求变得比以往任何时刻更强烈。“设计思维者”也比任何人能更有所作为，因为他们：

- ▲ 打破常规。
- ▲ 开放思维。
- ▲ 享受合作构思的过程。
- ▲ 密切关注设计和未来。
- ▲ 对变化充满激情。
- ▲ 拥有视觉化故事的能力。
- ▲ 并善意地做所有事情。

任何时候，我们都可以通过设计，使这个世界变得更美好。

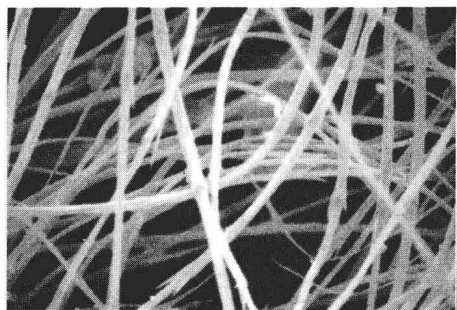
# 前言

## 综合思维的重要性

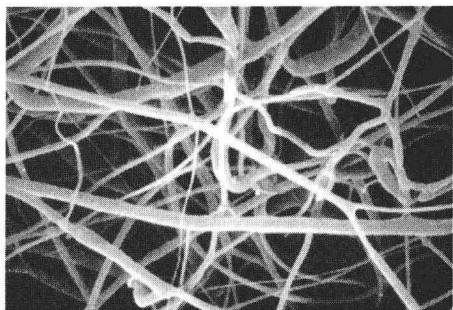
当我们的出版商建议我组织创作一本关于设计思维的书时，我很疑惑：难道没有人做过这件事吗？好吧，至少目前来说，显然还没有人做过。出版商问我什么时候开始接触设计思维的理念，当我回答是大约 30 年前在 CAMP7 担任年轻的设计师时，他感到非常惊讶。当时 CAMP7 是一家生产羽绒睡袋和登山装备的工厂，并处在行业领先地位。

多年以前，最先进的滑雪者和登山者的服装包括：棉衣、羊毛衫、羽绒服，以及棉/涤纶以 60/40 做成的防风不防水的防护服。我当时是 CAMP7 设计和发展部的头儿。一天，一位 3M 的工程师联系我讨论他正在研究的一种新型微纤维。我们谈到了户外运动服装，然后他问我是否知道羽绒保暖的原因。我才意识到我并不知道这一点。我以为是因为那些羽绒膨胀“莢”，且层数越多越好，但最后我承认，在工业中，对我们而言羽绒与温暖是等价的，在某种程度上，基本能将它视为“魔法”。

这位 3M 的工程师比我知道得多，他解释了这种“魔法”是源于小结点的结合，这些小结点凸起于鸟的羽小枝，这种羽小枝来自于微小的羽毛分支，以及凸起于每一根羽绒的“莢”。这些小结点可形成大片的表面积，肉眼却看不见。他甚至给我展示了它的微观照片。那一天，科学研究延伸到了滑雪服和登山装备的设计领域。

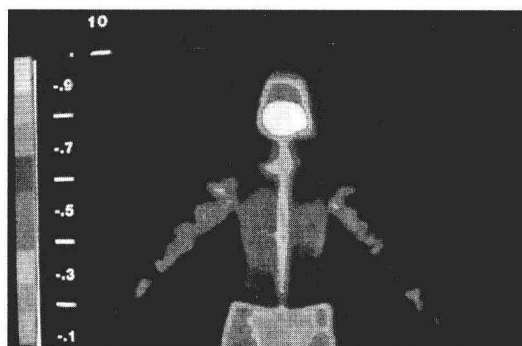


鹅绒 (Goose down)



保温棉 (Thinsulate)

工程师随身带来的新型微纤维是他在发明更好的商业地板洗涤器刷子的项目中开发的：一种为获得更多擦洗摩擦的并拥有最大表面积的人工合成材料。他给了我几种材料样板，问我能否用它做些户外装备。于是我们做了衣服和睡袋，我们穿着它们爬上科罗拉多山，发现它们很保暖，即便在潮湿的雪域环境下。事实证明，较大的表面积会由于摩擦而阻止空气流动，有助于避免热量损失。这个工程师邀请我去了 3M 总部，在那儿，他们对我们目前的产品和新样品用一种他们刚刚开发的称之为热摄影的技术进行了拍摄。热摄影技术能够准确地看到热量是在哪里损失的。为此，所有人都很激动。



不久之后，我开始跟科罗拉多大学的生物系合作研究寒冷天气条件下的热量损失。我发现关于人们是如何在极其寒冷的气候下损失热量及其原因的研究极少。我们招聘了一些学生，让他们在校园内一个大到可在其内行走的肉冷冻机中运动，比如在固定的自行车和跑步机上、在模拟寒风的巨大风扇面前、在十分艰苦的条件下，做大量的运动。

我们测试了几种新型人工合成材料样板，以及几种针对传统羊毛、棉花或羽绒的产品设计。测试结果使我们感到非常惊讶。第一次，我们能够提供科学证据，证明某

些当时作为微纤维开发的特定合成材料，如聚丙烯和聚烯烃纤维，如何使人在极低的温度下运动比传统材料更透气排汗，并使人保持温暖。3M 样板材料，微纤维聚烯烃纤维，后来被命名为保温棉（Thinsulate）。

我们也测试了另一种材料样板，这种材料有一层防水透气的人工合成薄膜，却可进行更多的湿气传递，能使进行试验的学生在活动中更加温暖。这种材料后来被命名为戈尔特斯（Gore-Tex）防水透气材料。

接下来的那年，CAMP7 是世界上第一家使用保温棉，以及将保温棉与 Gore-Tex 防水透气材料结合起来生产滑雪袋的公司，并能证明这些材料比现存的拥有百年历史的材料效果更好。

我们能够相对快速地进入市场的一个原因是，我们的 CFO 也是一名滑雪爱好者，他也想参与到此次的测试中。因此，当我们对不同的设计进行评估时，他和我们一起考虑了可能潜在的商业机会。尽管我们粗糙的衣服样板更像是被拼凑起来的，但它的效果却非常好。

很快我们在保温棉制成的滑雪上衣样板中加入了西式的 GoreTex 抵肩，这样即使在潮湿下雪的情况下，它们的效果也非常好。我们把样品送给了朋友，他们将其用于登山探险中。这很快就引起了美国北欧滑雪队的注意，他们当时就在那个地区训练。队员们试穿了我们的样衣，并帮助将其构成改善为分层结构，然后将我们很棒的新衣服用在了冬奥会上。

这个故事的重点是我们的创新很成功。更好的产品进入了市场，人们对此感到更加满意，是因为一部分思想开放的设计者、一些有想法的工程师和喜欢尝试的用户一起发展和试验了非常粗略的样品，发现其缺陷并快速返工，还有在开发过程中进行的商业分析。我将此称为“设计思维”，它非常成功。这就是我的第一份工作，它很早就教会我一些一直陪伴我到今天的职业生涯准则。

## 双面思维

我怀疑我积极挑战新型人工合成材料——如我们现在所说的“突破性技术”——的原因是我在本科学习设计的同时也学习商业。我发现同等地使用右脑力量和左脑力量很自然，也很有趣。我必须承认，设计学校里的同龄人并不了解我所发现的有关商业的兴趣，而商业学校里的同龄人却认为我拥有他们所不理解的相当奇怪的创造性的

那一面。但这就是设计思维的重点。商业是需要灵巧应变的，所以说，要从两方面进行思考。

通常，企业要么擅长创造，而这种情况下创新往往会失败；要么擅长分析，而这会导致企业只有渐进式创新甚至很可能使企业发展停滞。现今这个时代对经济要求更多，就是我们所面临的挑战。

一些诸如理查德·佛罗里达 (Richard Florida) 的《原创阶层的兴起》(“*The Rise of the Creative Class*”) (2002 年) 和丹尼尔·平克 (Daniel Pink) 的《全新思维》(“*A Whole New Mind*”) (2005 年) 这样的书确实强调了设计思维的基本要求。再加上汤姆·凯利 (Tom Kelley) 在《创新的艺术》(“*The Art of Innovation*”) (2001 年) 中第一次提出的见解，这些书呈现的一种工作方式是明显地向更加有创造性和合作性的工作方式的转变，即直觉占重要地位、实验进展快、失败与学习并进、综合考虑经营战略，以及产生更多解决方案。

经历了从设计师到创意总监再到拥有自己的设计顾问，并在企业设计和品牌管理工作的职业发展历程，我仍然发现将创意激情与商业锐度结合是紧迫且自然的事情，这让我在设计管理中尝到了“甜头”。在我的职业生涯中期，因不满足于作为从业人员所得到的工作经验，我决定去读研究生。众所周知，传统上，英格兰的学校站在设计管理教育的前沿。通过波士顿的一个团体我抓住了机会去伦敦的威斯敏斯特大学 (University of Westminster) 读了 MBA。我非常喜欢在那里的学习经历，以至于在毕业那天我就又报名了威斯敏斯特大学的博士课程。

我把研究的重点放在了综合设计上，并开始为我的论文建立新的模型，即大型组织机构如何协调所有的设计原则，使设计创新能够应用于商业，使品牌设计具有一致性，使设计与用户相关联。我发现没有任何关于这个课题的现成的研究，这就意味着这个研究符合博士论文的标准。

我与 52 位设计管理者进行了面谈，他们分别在卡特彼勒 (Caterpillar)、柯达 (Kodak)、李维·斯特劳斯 (Levi Strauss)、微软 (Microsoft)、耐克 (Nike)、星巴克 (Starbucks) 以及 Sun 公司 (Sun Microsystems) 负责所有主要的设计职能。毫无疑问，从这些组织机构中我学到了很多，这些设计管理者们不只是在应用品牌和精致的设计风格时吸引我，我更大的兴趣是发掘他们在跨部门合作团队时的工作中、在发掘深层次的用户看法上、在协作中、在将脑海中的想法可视化上，以及在真正地解决客户的问题方面的需求。

我花了四年时间来开发一个我称之为“综合设计管理”的模型。这个研究与设计思维有直接的关系，我认为这种称谓是定义完美工作方法的完美术语。

好吧，回到这个想出版关于设计思维的书的出版商提出的问题，“是的”我说，“我以前已经考虑过”。但是事实上设计思维不是科学，也没有一个“合适”的人可以承担这个课题，所以我设计这本书是作为各种见解的集合。设计的基本方法就是合作、各种观点的渗入以及想法的综合，所以本书的诞生也验证了这一点。

## 思想领导者的协作

本书包括了代表 10 个国家的 34 位作者的作品，也包括了一些关于企业的学习案例，这些企业包括有轨电车 (Streetcar)、代森 (Dyson)、红帽 (Linux)、三星 (Samsung)、全食公司 (Whole Foods)、里茨·卡尔顿饭店 (Ritz-Carlton)、大众汽车 (Volkswagen)、耐克 (Nike)、宝洁 (Procter & Gamble)、苹果 (Apple)、香蕉共和国 (Banana Republic)、可口可乐 (Coca-Cola)、奥西 (Océ)、州立农业保险公司 (State Farm)、IBM 以及许多世界领先的设计创新顾问公司。这就是实际行动中设计思维的核心，也是综合思维的核心。更重要的是，作为意见抽样，这种方法不仅能提供更全面的观点，而且能提供更快进入市场的途径，所以信息也更及时。

在我任职 DMI 总裁期间，我对国际设计和设计领导协会有“宏观”的想法，对个别玩家有“微观”的想法。它让我很难将它们在全球范围内进行整合。因为协会有三重底线（即社会底线、环境底线和经济底线），提高设计在商业中的作用，并关注“如何”设计，所以我们能获得关于设计方法、流程、战略、研究以及运作的最一流的想法，包括本书出现的“设计思维”的概念。

以下就是我关于设计思维的观点的综合。综合就是将两个或多个元素结合起来以创造出新的东西。对，这就是设计思维。

## 设计思维概述

设计思维本质上是以为人中心的创新过程，它强调观察、协作、快速学习、想法视觉化、快速概念原型化，以及并行商业分析，这最终会影响创新和商业战略。设计思维的目标是使消费者、设计者和商业人士均参与到一个统一的流程里，这个流程可

以适用于产品、服务甚至商业体验。它是一种想象未来情形并将产品、服务和体验带入市场的工具。设计思维这个术语通常被看做用设计者的感受和方法来解决问题，不管这个问题是什么。它不是专业设计或工艺美术设计的替代，它更像是一种创新和设计实现的方法论。

设计思维的几个关键原则似乎具有共通性。首先，是依据实地研究挖掘出对消费者的深层认识。运用同理心这一方法，既可以成为灵感的来源，也可以成为探求消费者需求和发现用户未知需求的工具。最好是跟消费者一起，带着开放协作的态度，甚至带着合作设计的概念，在现实的世界中获得。

通常，这种方法涉及观察、聆听、讨论和寻求理解的调查研究，以及人种学。关键是从寻求理解——而不是试图说服——的观点出发，就像曾经在许多传统推动式产品的开发方法中所实践的那样。有时，这种方法会得到社会学家或人类学家的帮助，但更多的是，只有设计者和研究者走出去和目标受众在一起工作，才能开放思维。

用户的早期参与也使得对用户概念的评估成为可能。所以，设计思维的第二个重要方面是协作，既与用户，又与组成跨学科的团队之间的协作。这会有助于一个公司朝着根本创新的方向发展，而不是渐进式的提升，毫无疑问，这增加了价值。

第三点是通过视觉化、动手实验和快速原型加快学习，为得到有用的反馈，原型要做得尽可能简单。既然设计思维重点放在更加激进而非渐进的创新上，则实验越多越好，并且在开发时，在许多资源耗尽之前，快速简单的原型也有助于很好地抓住发展潜力。创意通常是作为概念、产品或服务的非常粗略的模型。通常，这样做的目的是快速经常的失败，以便能够从中学习。事实上，在屡获殊荣的皮克斯动画工作室，快速失败是它的既定目标，因为这会使工作做得更好更快。

原型可以是概念草图、粗糙的物理模拟，或者对于服务设计来说，它可以是故事，或者是角色扮演，或者是脚本，并且总是包括一个可视的概念的形式，这就是第四个准则。其目标就是将无形的东西变成切实可行的，而视觉化就是最好的实现方式。

视觉化沟通的强大力量不可否认。人们说“一图道千言”，这使我意识到为什么一些大型的、知名的、传统的管理咨询公司以文字多著名，可能，在没有视觉信息辅助沟通的情况下，那就是必要的。使用视觉说明也能解释背景情境，对在概念开发中的合作客户有帮助。

第五点也是最后一点，也许它不在每个人的列表中，却是很认可的一点。它不是后来再添加的，或用于限制创造性构思的，而它却是对过程中的并行业务分析很重

要的。这是很艰难的平衡，但关键是能够通过将创造性的想法和传统的战略方面结合起来，促成综合思维，以便能够更全方位地来进行学习。在协作中，约束可以消失而好点子可以产生。当参加因为新型的概念产品、服务或者体验所要求的，它需要的资源所要求的，以及将会出现竞争格局的新商业活动时，这会有所帮助。

## 设计思维/设计管理/设计领导力/设计战略

这么多的术语表面上看起来很相似。我经常被要求阐明设计思维和设计管理之间的区别。我认为设计思维是首要的创新过程。它是一种有助于发现未被满足的需求和机会，并创造新的解决方案的方法。它是“模糊前端（fuzzy front end）”的一部分，并且适用于业务再造，如解决“险恶”的问题和企业转型。设计管理主要是日常的管理，以及设计组织、流程及设计输出的领导地位。设计输出有产品、服务、沟通、环境和影响。设计领导力和设计战略可以被视为有效的设计思维和设计管理的输出。

通常，设计管理和领导力位于设计与业务融合，以及其不断发展和完善的领域中，而设计思维的兴趣更在于前端的创新和根本改善。我想这样能澄清一些区别，然而这些区别会随着进度变得模糊起来。比如，本书由四部分组成，可分别作为设计思维的各个方面的概括和案例。许多人会交替地使用两种术语或正如布鲁斯·努斯巴姆（Bruce Nussbaum）喜欢说的“就叫它香蕉吧”。

## 设计思维与企业转型

多年以前，业务似乎比较容易，或者至少不那么复杂。现在，似乎所有事情都面临着挑战。原来的状态已经不再互相关联，反而阻力重重，而对于创新思维和解决问题的新方法则是最好的时机。我们需要的是根据人的需求，而不仅仅是依靠财务分析的具有改革能力的新的企业战略。我们也知道创新引领业务差异，而设计促进创新。正如马蒂·纽迈尔（Marty Neumeier）在《创意公司》（*The Designful Company*）（2009）里说的那样，“各种各样的创造力已经成为驱动经济增长的第一引擎”。

但是我们的问题远远超出了业务问题。我最近有机会与麻省理工学院（MIT）和哈佛（Harvard）合作并对作品做出评判，这种合作是关于问题的系统解决，如我们的食物链系统、儿童肥胖症和紧急医疗方面的重大问题。作为一个设计者和设计思考者，拥有这些机会来帮我找到我从来没想到过我可能会影响这些问题的解决方案是非常

令人兴奋的。而且我很惊讶，这些问题并不需要重大的解决方案。它们所需要的是彻底的重塑。这就是我们看到的设计思维有领先优势的地方。相似的，新出现了关于使用设计作为业务改革的方法，以及使用设计思维来创造企业战略的讨论。在传统的分析之外，设计作为媒介，使设计思维将人们和商业连接起来，这一点意义重大。

正如下面的章节所建议的，事实上，重大问题是可能通过设计思维的方法论来解决的。你会听到的新术语像假设性思考（*abductive thinking*）和开放式协作（*open collaboration*）；也有挑战传统标准的创意想法，比如对快速失败的探索和粗略的准备，并不专注于寻求完美设计；还有像深层理解（*deep understanding*）、复杂拆解（*unpacking complexity*），以及突破约束挑战（*challenge constraints*）的解决方案，所有这些都是了不起的内容。重大问题需要新的思考方式，这正是设计思维的重点。

所以我们就来通过对比（*comparing*）和比照（*contrasting*）两个重要方面的术语，开始简单的术语讨论：设计思维和设计管理。为了有助于思考，克雷格·沃格尔（*Craig Vogel*）回顾了两者的发展和历史。然后，我们寻找能完成商业战略和企业转型的工具。我们也看了看设计促进创新的想法，探索了发展创造力的价值，并考虑了“像设计者一样思考”的方法。

为了简单地类比设计思维，请想想数码摄影的过程。第一步，要找大景深同时也期待细节。我们的思考和观察就是大镜头和长焦的视角的缩放模式。通过像设计者那样思考，就能够看见细节，也能够看到大景深，我们真的可以通过挑战现状来增加价值。我们跟主体合作，找到最佳的角度来表现我们的意见和想法。

第二步，对视觉信息进行处理。视觉化，快速预览，筛选、丢弃、再缩放、重新思考，以及立即跟其他人分享我们的发现和观察情况。就像在拍数码照片，设计思维表示的是处理、预览和分享的模式。

第三步，展示我们最终产生的视觉概念结果。我们将业务方法论应用于最好地准备创意，就像我们使用图像增强软件。最终的图像即结果，就是产品、服务、体验或者业务战略的计划。

本书包括了一章有关碧基·博嘉德墨柔塔（*Brigitte Borja de Mozota*）的重要研究。她最初总结了设计的四种力量[《*DMI 学术评论*》（“*DMI Academic Review*”）（2002年）]，现在又进一步将设计定义为差异者、结合者、改革者和优秀的业务。我发现她的关于企业转型中的设计领导力的思考非常有价值，正如我看见教育工作者带领从业者走向未来是件有趣的事一样。在第一部分里我以自己的观点做了总结，作为设计思

维组织形成的过渡，这一章的内容以研究为基础，然而体验却来自于从业者。我的观点是：它们是个很有效的结合。

## 设计思维与品牌价值

看到企业在创新的舞台上因设计思维而蓬勃发展就只不过是在看热闹，看到企业提升了他们的品牌价值也是一样在看热闹。问题是：使用设计思维得到更好的品牌价值的最好的方法是什么？接下来的章节会出现一些非常有趣的观点，如：

- ▲ 将品牌理念植入商业的重要性。
- ▲ 所有的触点问题。正如保罗·兰德（Paul Rand）所说：“大型组织中，从小便条到大厦，设计挑战从来都不会结束。”
- ▲ 应用综合设计流程的必要性。
- ▲ 首先关注客户，但是要依据于价值。
- ▲ 开发客户的情感联系。

品牌价值这部分以杰瑞·凯瑟曼（Jerry Kathman）采用清晰的品牌战略和利用设计专属权的重要性开始，即依据于设计资产的品牌权益。这些资产就是用于创建引人注意的品牌表达和品牌体验，让所有的触点都能最好地表现品牌识别。凯瑟曼说，本质上，设计思维使品牌改善成为可能，并且促进品牌的创新，但这只有在你发现建立其上的核心设计专属权之后才会成为可能。

用户在情感层面上与品牌产生联系也是很重要的，因此在创造阶段可以得到他们的输入非常重要。马克·高贝（Marc Gobé）在他的短文中表明，后现代品牌的角色不是占领而是激励，因此当我们创建新项目时，需要吸引观众的情感视野。

毕竟，产品确实是消费之旅和消费者体验的起点。这一观点得到托尼·金（Tony Kim）的支持，他提到品牌必须跟消费者的生活方式和消费价值观联系起来。为了方便，他用了以下词语的首字母缩写词——PESTE——来描述在政治（political）、环境（environmental）、社会（social）、技术（technological）和经济（economic）因素因变化而形成的发展趋势。

最后，品牌就是履行承诺，并且包括为消费者创造价值。创新常常是创造价值的方法，而设计，特别是设计思维方法，是将创新带入生活的关键。菲尔·贝斯特（Phil Best）将设计思维与五步创新过程联系起来，这5个步骤包括融入和理解、发现机会、

创建远景、确认关键利益相关者，最后是整合和激活。这一部分也探讨了在商业价值创造中私有标签品牌化和品牌社会文化角色化的重要性。

## 设计思维与服务设计

根据美国国民生产总值显示，常常说我们生活在服务经济中。服务设计与大众和个体是有关系的，并且我发现这是非常有趣和有意义的领域。所以我在本书中包含了有关这一方面的系列内容。

像许多的设计学科一样，服务设计思维涉及了：多学科团队合作、具有对话意义的原型、开放的设计架构，以及功能与情感联系的整合。然而，与静物产品设计相比，服务设计确实要求具有另一种不同的思维。

尽管本质上，人们处在每一种设计的中心，但是产品设计通常与实物有关，而服务设计则与消费之旅有关。这对于一些设计者来说是一项挑战，因为，传统上工业设计者被教授要创造终端的产品，平面设计者则试图表达说服力。然而，通过多接触点不断发生变化的设计体验，却是完全不同的创意，要求不同的兴趣和技巧。

服务设计会频繁地涉及更多的复杂性，甚至整个系统，以及传统产品、图像或者品牌设计之外的接触点。在服务设计中，可以有争执，但意见一致的达成比想法更重要。它也许要求新的接触点、新的技术、新的客户关系和新的收益模型。尽管设计思维很容易得到应用，但是服务设计常常需要新的设计管理方法。

服务设计先从发现什么流程需要改善和怎样服务人们的需求开始。但是服务设计中的设计思维的价值却远不止于此。它包括了我所提炼的设计思维的方法，但是它也要求以讲故事、故事板、表演和角色扮演的方法来创造全新的生活服务理念。在随后的章节中，开始评价和估量服务设计，紧接着是五步骤服务创新框架。有几章将展示服务设计在零售环境和虚拟环境中的案例。

## 设计思维与客户体验

下面是来自马蒂·纽迈尔（Marty Neumeier）的一句容易记住的话：“专注于寻求客户体验，随心而行。”相似的，青蛙设计公司（frog design）的哈特姆特·艾斯林格（Hartmut Esslinger）习惯说“形式服从情感。”在这部分中，我们发现了许多设计思维

在创造客户体验中的关键准则，重点归纳为以下四点：

- ▲ 体验在不断变化。
- ▲ 体验是客户感知的结果。
- ▲ 所有的接触点都有影响，然而预算却总不能反映这一点。
- ▲ 从品牌观点出发，在客户体验被正确设计之前达成内部一致是必要的。

本部分的开始内容是品牌满意度和期望与体验之间的相互影响。每一种影响都会转动我们的“满意转盘”，即我们对品牌的体验积累。换言之，消费之旅就是一种体验建设，如果能够正确地管理，它也可以成为一种品牌建设体验。戴夫·诺顿（Dave Norton）对此旅程提供了非常全面的概述，并说明体验战略已经从制造方便的东西转移到创造客户所关注的体验上了。本质上，这是一种从使用设计来制造简单容易的东西转移到将设计用在引起人们的关注上。联系到马克·高贝（Marc Gobé）的情感设计的重要性讨论，这种想法正好符合设计思维和设计管理的方法论。

本部分的几个章节探讨了由设计而产生的内部文化和品牌管理的价值，并且展现了品牌如何与含义相统一的案例。在此，我们考虑内在的品牌塑造，探讨透明度的重要性：创建真实的互动以便品牌与人们的生活可以真正地相互适应。本部分最后章节总结了客户忠诚度和在网络上建设持久关系的用户体验的要素，塑造品牌用于客户体验和生活品牌的几个片段，以及几个设计思维的案例。

## 绝佳之地

欢迎来到设计思维这个充满神奇的世界——它深邃而宽广！让我们来面对这个世界：我们生活在创新的时代，而对所有人来说创新就是通向成长、更好的客户体验和美好世界的途径。创新必定是非线性的行为，而且也呈现出许多挑战，这一点不但用于产品和服务的发展，而且激励新出现的想法。设计思维挑战了传统的管理流程和方式，也要求有适合的动态系统。今天几乎每一个组织的重要目标都是创新，以及为利益相关者及客户创造有意义的价值。为了这个目的，将来成功的创新组织将会是那些最好地利用设计思维准则和方法的组织。

本书的许多章节原本是为《设计管理评论》（“*Design Management Review*”）准备的文章，而其他章节则是为本书特别创作的。因此可以说这些作品代表了 DMI 有关设计思维的最新成果。以前也有一些关于这种主题的书籍，例如，早期的一些作品像《设计者如何思考》（“*How Designers Think*”）[劳森（Lawson）1980 年]和《设计思维》（“*Design Thinking*”）[罗（Rowe）1991 年]] 看着似乎很像，却表现了完全不同的内容。

我们将来肯定会看到更多关于这种强大工作方式的著作，不仅在设计出版上也在商业出版上。例如，托马斯·沃尔顿（Thomas Walton）和我已经出版了两本相关的书，《建设设计策略》（“*Building Design Strategy*”）和《企业创造力》（“*Corporate Creativity*”）。除此之外，罗贝托·维甘提（Roberto Verganti）发表于2006年12月的《哈佛商业评论》（“*Harvard Business Review*”）的题为《通过设计创新》（“*Innovating Through Design*”）的文章，提出了很多有深度的新观点，而在2008年6月的《哈佛商业评论》上，蒂姆·布朗（Tim Brown）将他的文章《设计思维》（“*Design Thinking*”）添加到对话中。布朗（Brown），IDEO的总裁给予了这样的定义：

“设计思维可以被描述成这样一种方法，运用设计师的感性和手段来满足人们需求，技术上可实现，通过可行商业战略可将其结果转化成消费者价值观及市场机会。”

尽管这呈现了商业和经济的观点，然而设计思维仍仅被视为在社会和环境层面上是有益的。作为一种应用方法，设计思维可用于企业转型、开发新流程和新系统；在今天的世界，整个社会给我们展现了更大的改善空间。

设计思维和设计者的感性应用就是一种方法和流程，帮助我们迎接所面临的更大更复杂的挑战，并帮助我们所有人提供设想和实现更美好未来的方案。让我们设计我们前面的路吧。本书是开始接触设计思维的最好的地方。

托马斯·洛克伍德（Thomas Lockwood）博士  
美国设计管理协会（DMI）主席