

改变思维模式，开辟创新路径

THE DESIGN OF BUSINESS

WHY DESIGN THINKING
IS THE NEXT COMPETITIVE
ADVANTAGE



商业设计

通过设计思维
构建公司持续竞争优势

[加] 罗杰·马丁 (Roger Martin) 著
李志刚 于晓蓓 等译



机械工业出版社
China Machine Press

THE DESIGN OF BUSINESS

WHY DESIGN THINKING IS
THE NEXT COMPETITIVE
ADVANTAGE



[加] 罗杰·马丁 (Roger Martin) 著
李志刚 于晓蓓 等译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

商业设计: 通过设计思维构建公司持续竞争优势 / (加) 马丁 (Martin, R.) 著; 李志刚等译. —北京: 机械工业出版社, 2014.11

书名原文: The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage

ISBN 978-7-111-48645-9

I. 商… II. ①马… ②李… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 267443 号

本书版权登记号: 图字: 01-2014-7064

Roger Martin. The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage.

Copyright © 2009 Roger Martin.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2015 by China Machine Press.

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 Harvard Business School Press 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 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。

商业设计: 通过设计思维构建公司持续竞争优势

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: 黄姗姗

责任校对: 殷虹

印刷: 北京天宇万达印刷有限公司

版次: 2015 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 147mm × 210mm 1/32

印张: 8.625

书号: ISBN 978-7-111-48645-9

定价: 45.00 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

中文版序
P R E F A C E

The Design of Business
Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage

本书英文版已经在美国出版 5 年多了。5 年来，我做了无数次题为“战略中的设计思维：为什么设计思维会成为持续竞争优势之源”的主题演讲。每次演讲时，我都会问现场观众同一个问题：“各位，你对自己所在组织的创新速度和创新水平满意吗？”让人难以置信的是，满意度总是低于 5%，竟然一次都没有突破这个比率。

这些反馈信息更加坚定了我的判断：组织中的开发活动和探索活动往往处于紧张对峙状态，大多数组织缓和这种紧张关系的措施无一例外都是支持开发活动而非探索活动。问题是，如果组织真的这么做了，那么它就是在不经意地将探索活动排除在外，而这些探索活动却很有可能对组织未来的成功至关重

要。因此，对当今组织来说，已经是时候给那些探索活动更多促发机会和成长空间了，绝不应该再有意无意地抑制探索活动。

正是基于以上原因，当得知中国机械工业出版社准备出版《商业设计：通过设计思维构建公司持续竞争优势》这本书时，我非常高兴。在 21 世纪，中国极有可能成为创新领域的全球领导者。众所周知，中国拥有历史悠久、灿烂光辉的创新文化。不过，正如其他国家和地区一样，中国的创新传统和创新价值也可能会饱受压制。要想成为真正的世界经济强国，中国需要依靠创新驱动，绝不能抑制创新精神。

目前，商学教育和管理实践非常推崇定量研究方法，这些方法可以带来可靠性，可以确保产出是持续稳定的、结果是可重复检验的。不过，为了发挥创新的价值，中国的各类组织都需要深刻理解和重新认识定量方法的地位和作用。诚然，可靠性的确让我们获益颇丰，但它却在不经意间破坏了有效性，而有效性才是我们要追求的真正目标。随着现代社会的不断发展，商业领域越来越倾向于更加定量化和科学化，从而更加重视可靠性而非有效性，更强调开发活动而非探索活动。

商业领域的这种发展趋势有其积极意义。管理者依靠自己积累的经验以及各类数据信息进行决策，继而通过这些决策不断改进和提升组织的现有运营模式。然而，这种发展趋势也蕴

含着极难察觉的消极影响。新创意往往无法用科学方法提前证实，它们只能在事后才被证明有效与否。如果人们只关注开发活动，而不投入任何精力去尝试新思路、新方法，那么创新活动必然会毫无立锥之地。

组织理论告诉我们，严谨是好的。这点无可非议，但是在保持严谨的同时，我们也不能忽略了对探索性、有效性、独特性和创新性的追求，我们必须要达到两方面的动态平衡。本书的核心主题就是平衡，包括开发活动与探索活动的平衡，可靠性与有效性的平衡，连续性与创新性的平衡。

实现本书所倡导的平衡并不是一件容易的事。当然，构建独一无二的竞争优势，也绝非轻而易举就能做到。不过，也并非没有可能。优秀的企业完全可以取得这种平衡，因此，我坚信优秀的中国企业也同样可以做到。最后，请大家细细品读手中的这本书，让设计思维成为你的竞争优势。

罗杰·马丁

2014年7月27日于多伦多大学 罗特曼管理学院



推荐序

FOREWORD

The Design of Business

Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage

当代企业市场地位频繁变化的原因之一，在于技术创新或商业模式创新的成果一再地改变着竞争规则。产品质量的内涵不断被重新定义，顾客获取产品的渠道不断推陈出新。这种趋势引发了企业战略行为的变化，至少在一部分领域中，企业开始从以效率为中心逐步转向以创新为中心，同时，这些企业的管理体制和组织架构也随之改变。

众所周知，所有的创新都源自创意。许多创意之所以能够形成，并最终成功付诸实践，并不是依靠系统分析和严密推理，而是依靠直觉思维。直觉思维有时可能表现得很直接，甚至不连贯，但却不同于不假思索的感情用事或简单思维。直觉思维能够产生伟大的信念，这里试举一例：1986年邓小平同

志在天津开发区写下“开发区大有希望”时，他面对的不是鳞次栉比的现代建筑，而是一片尚未开发的荒凉盐滩，当时也没有任何翔实的数据能够让人们预测开发区的未来。应当说，这种直觉思维建立在这位伟人深邃的历史观和对发展的洞察力之上。

为了把信念转化为成功的行动，分析思维亦不可或缺。分析思维注重决策的逻辑性，注重从复杂系统中梳理出各种因果关系，特别是影响目标实现的关键因素，并根据这些因果关系设计解决方案。再以开发区为例，无论园区规划、基础设施建设，还是政策制定、招商引资，都需要系统、条理清晰的方案。无论哪个环节出现纰漏，都可能造成难以挽回的损失。在许多成功的战略案例中，人们可以清楚地看到，要把出色的创意变成现实，离不开缜密的计划。

那么，如何让直觉思维与分析思维相互促动，结出硕果？从那些在创新中表现出众的企业实践中，罗杰·马丁教授获得了启示：企业应该像设计师那样把探求谜底的奇思妙想与技术原理相结合，在探索与开发之间、可靠性与有效性之间、直觉与分析之间建立起微妙的平衡。马丁教授将这种思维模式称为设计思维，从某种意义上讲，这本书本身就是设计思维的产物。

战略理论的价值在于启发管理者。所谓启发，主要是拓宽

管理者的战略视野，丰富管理者的决策思路，严密管理者的决策逻辑。读了马丁教授的这本书后，当读者再次思考创新问题时，会感受到自己在这三个方面都有所提升和飞跃。

这是一本值得认真阅读的好书！

王迎军

教授 博士生导师

南开大学经济与社会发展研究院学术委员会主席

2014年8月于南开国

译者序

P R E F A C E

The Design of Business

Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage

战略管理是研究组织在对抗性环境中如何获取成功的一门学问。为了在竞争中制胜以获取超额收益，企业必须构建自己的独特竞争优势。然而，现代商业环境日趋动荡和复杂，企业之间你追我赶、位置互易的现象频繁发生。因此，企业很难依靠一成不变的单一竞争优势取得长期成功，而是需要不断开创新局面、创建新优势。在企业界，创造了辉煌历史的知名公司因不能适应环境变化而惨淡收场的例子俯拾皆是。由于未来的商业环境充满着不确定性，因此，试图按照过去的成功模式赢得未来，极有可能铩羽而归。

从这个意义上说，企业要做百年老店，就必须构建持续竞争优势，也就是用一组连续的短暂竞争优势取代以往那种长久

不变的静态竞争优势，进而在自我否定中实现螺旋式上升和跨越式发展。为了实现多个短暂竞争优势的前后衔接和动态更替，企业需要在利用现有竞争优势和开发新的竞争优势之间取得动态平衡。现有关于商业模式创新的研究，实际上也是在寻求新旧模式或新旧事业的连续更替。遗憾的是，有关商业模式的既有理论似乎对商业模式创新的内核探究不足。罗杰·马丁教授针对战略领域提出的设计思维可谓恰逢其时，是对商业模式创新内在逻辑的有益探索。

设计思维可以引导企业不断打造下一个竞争优势，进而实现优势的连接和持续。然而，企业在建立新优势之前，一般很难百分之百确定或者证明这样做一定能够成功，这其实也是创新的特点之一。个中原因比较复杂，比如环境的不确定性、信息的不对称性、结果的后证明性等。然而，即便如此，企业也要有所行动，绝不能止步不前。正如设计师在自己的一件创意作品最终定型之前，会不断凭借灵感和经验进行创新和创造并持续根据情况变化和动态反馈进行修改和修订一样，企业也应该在有点“摸着石头过河”意味的创新实践中不断巩固现有优势，不断构建下一个优势。

分析思维寻求可控和可靠，直觉思维意在创新和有效，设计思维则是对两者的统筹兼顾和优势融合。分析思维属于组织管理

的范畴，强调效率问题；直觉思维属于战略创新的范畴，关注效果问题。理论上讲，企业既要讲管理，又要论创新；既要追求效率，又要注重效果。然而现实情况却是，国内大部分企业要么管理有余而创新不足，要么创新有余而管理不足。能够同时兼顾管理与创新、能够一并协同业务与战略的企业可谓凤毛麟角。究其原因，是因为管理与创新之间本就存在悖论，一个求稳，一个求变。然而，企业要想在纷繁复杂、激烈多变的竞争格局中实现可持续发展，必须打破非此即彼的传统思维，必须抛开一分为二的割裂思想，必须同时做到夯实管理和力求变革。

可喜的是，全球知名的战略管理思想家罗杰·马丁教授提出了设计思维的理念，设计思维是同时兼顾可靠与有效、稳定与变革、现在与将来的第三种思维模式，它融合了分析思维与直觉思维的优势所在，构筑了兼收并蓄、攻守兼备、统筹融合的持续成功之道。马丁教授不但提出了设计思维的理论框架，还提出了打造设计思维型组织的三大举措，即组织结构、运营流程和文化理念的变革策略。尤其难能可贵的是，马丁教授指出设计思维不是组织高层的专利，处于任何层级的员工都可以通过有意识地改变自己所持有的观念立场、调整自己所掌握的理论工具以及丰富自己所积累的管理经验，来不断提升个人的设计思维能力。

本书能够得以翻译出版，首先要感谢我的导师、南开大学商

学院博士生导师王迎军教授。王老师是国内知名的战略专家，正是王老师在 2010 年推荐我到加拿大多伦多大学罗特曼管理学院从事博士后访学研究工作，我才有幸正式全面接触了时任院长罗杰·马丁教授创设的思维创新课程，并多次当面领略大师风采。在此，感谢王老师的一直支持和关心，感谢王老师对本书翻译过程的指导，感谢王老师在百忙之中拨冗撰序！同时，感谢机械工业出版社的袁璐编辑、黄姗姗编辑积极推动并支持本书的翻译及出版工作。另外，感谢姜忠辉博士对书稿校对的有益建议，感谢李兴旺博士、刘春华博士和刘振博士的热心支持和无私帮助！

全书的翻译首先由宋坤桥、许王磊、董广贺完成各章初译，然后由于晓蓓对照原著进行校对，并交由各位初译修订；接着交由李志刚对照原著进行二次校对，并再次由于晓蓓进行修订；最后，修订稿交由李志刚进行第三次校对，并进行最终复核和审定。翻译的过程也是学习的过程，尽管我们力求做到信、达、雅，但由于水平有限，难免有不尽如人意之处，在此恳请各位读者批评指正。

李志刚

2014 年 8 月 25 日于中国海洋大学 崂山校区

目 录

CONTENTS

The Design of Business

Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage

中文版序

推荐序

译者序

第1章

知识漏斗：创意形成之路 / 1

寻求融合 / 7

一切源自谜题 / 15

重新审视麦当劳 / 23

商业价值创造 / 24

微妙的平衡 / 26

抓住创新机会 / 30

设计思维与商业设计 / 33

与众不同的组织 / 38

与众不同的领导者 / 39

与众不同的你 / 41

第2章

可靠性偏见：为什么推动知识发展如此之难 / 45

缘何可靠性至上 / 56

为有效性预留空间 / 72

第3章

设计思维：效仿设计师思维， 创造持续竞争优势 / 77

引领设计 / 80

设计思维究竟是什么 / 85

RIM 公司如何破解悖论 / 94

探秘知识漏斗 / 101

设计思维的障碍 / 104

第4章

公司转型：宝洁公司的再设计 / 107

让设计融入组织 DNA：设计工坊 / 120

设计新流程 / 123

让设计思维无处不在 / 136

第5章

兼顾各方：设计思维型组织如何平衡

可靠性和有效性 / 143

让设计思维扎根企业 / 158

项目导向型组织结构 / 162

构建支持创新的流程 / 168

塑造能强化设计思维的文化氛围 / 175

分析思维者的反抗：变革的阻力 / 177

第6章

世界一流的探索者：领导设计思维型组织 / 183

抵制可靠性 / 189

走出谜题的各种路径 / 193

从外部引进设计思维 / 195

从内部创造设计思维型组织 / 198

内外兼具的混合型领导者 / 205

第7章

个人实践：把自己培养成设计思维者 / 211

构建你的设计思维知识体系 / 213

设计思维者的个人知识体系 / 220

与不同类型的同事高效合作 / 232

与同事们和睦相处 / 245

注释 / 247

致谢 / 251