



# 设计思维

——右脑时代必备创新思考力

张凌燕◎著

在人人创业、全民创新的后知识经济时代，只有与众不同才能脱颖而出，与众不同的第一步就是Thinking different，要训练自己的Thinking different，设计思维无疑是扭转固定思维模式、实现从0到1的颠覆性创新的最佳选择！



中国工信出版集团



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS



# 设计思维

——右脑时代必备创新思考力

张凌燕◎著

人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目（CIP）数据

设计思维：右脑时代必备创新思考力 / 张凌燕著  
— 北京：人民邮电出版社，2015.5  
（多贝公开课）  
ISBN 978-7-115-38402-7

I. ①设… II. ①张… III. ①艺术—设计 IV.  
①J06

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第048971号

## 内 容 提 要

设计思维（Design Thinking）是美国商业创新咨询公司 IDEO 提出的一种创新性解决问题的方法论。本书从 Why（发展缘起、时代背景）到 What（基础理念、方法论与工具），再到 How（实践者访谈录），带你进入设计思维的世界，提供方式、方法和案例的同时，留给你更多可探索的空间。本着重在向商界和管理界人士传播设计思维的理念，本书重点讲述了设计思维在商业和管理上的应用。

---

◆ 著 张凌燕  
责任编辑 张慧芳  
责任印制 彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号  
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
三河市海波印务有限公司印刷

◆ 开本：880×1230 1/32  
印张：8 2015 年 5 月第 1 版  
字数：170 千字 2015 年 5 月河北第 1 次印刷

---

定价：39.00 元

读者服务热线：(010) 81055488 印装质量热线：(010) 81055316  
反盗版热线：(010) 81055315  
广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

# PREFACE

设计思维——右脑时代必备创新思考力

## 前言

回想人类社会的发展历程，工业革命催生了科学管理，解决的是解放劳动力、提高生产效率的问题；信息革命催生了信息化、现代化管理，解决的是系统化、智能化、数字化的问题；后信息革命（或称互联网革命）催生了社交化管理，解决的是人与人、人与物、物与物之间的关系问题。以上这三场革命都可以归为技术驱动的革命，如果说还有下一场革命，那一定是由设计驱动的革命——设计革命。

在过去，我们习惯于用左脑思考，无论经济体系、城市建设还是组织管理，都倾向于依照逻辑、规则和秩序行事，把所有关注点都放在了“目标”“绩效”“业绩”上，而忽视了人本身的感受和体验。如今，随着技术的极速迭代以及体验经济时代的到来，人们的思维方式也随之发生了转变，右脑思维一次又一次被提及。这不仅仅是从理性思维到感性思维的转变，更是需要回归到人、回归到对他人情感和需求的理解，用“以人为中心”的设计思维来驱动创新。

谈到设计思维，一些人会联想到互联网思维。互联网思维是互联网时代策略话语的集合，例如，强调用户至上、体验为王等，开启的是人的意识层面；而设计思维不仅仅是告诉你“什么都可以被设计”这么简单，它让每个人真正可以去掌握和运用的一套创新式解决问题的方法和工具，

开启的是人的价值观和信念层面。两者还有一个很大的不同：互联网思维告诉你如何在互联网时代取得成功，而设计思维关注的是为谁解决问题以及如何能够让这个世界变得更美好，除了商业价值外，还有更深层的社会价值层面的产出。

设计思维是否可以理解为设计师的思维呢？可以说两者有一定的关联，这取决于对设计师如何定义。抛开职业域的定义，所有用设计思考来解决问题的人都可以称为设计师。如果把设计师和互联网行业的产品经理做个比较，两者最大的不同在于设计师是通过设计解决方案来解决问题，而产品经理的关注点在用户和产品之间的关系。

曾为谷歌、微软做过办公室设计的墨西哥著名设计师胡安·卡洛斯·鲍姆加特纳（Juan Carlos Baumgartner）预测：未来大部分机构和组织都将以“设计思维”为主导来应对复杂的问题与挑战。问题的关键在于，如何能够将这种理性且富有创造力的思维模式和技能向大众普及。

事实上，在世界范围内，已经有非常多的组织和机构看到了设计思维的价值所在。设计思维在欧美已经非常盛行，成为众多创新企业如SAP、西门子等所秉持的主流方法论，更是在知名商学院掀起了“取代”MBA的热潮。在亚洲，新加坡、日本、中国台湾地区也都已走在前面，从政府到高等院校再到企业，都在努力传播和实践设计思维。在新加坡，政府更是把设计思维作为驱动新一轮经济增长的重要工具。

谈到“设计”，很多人的理解还局限于工业设计、互联网产品设计等，对设计思维有认知的企业和个人还少得可怜，更不用说产生应用价值了。因此，传播设计思维就显得十分迫切。

设计与人有关，与艺术有关，与人文有关，也是一种哲学。我的本科教育经历是在一所具有艺术特色的院校下设的商学院里，学习的专业是管理学、心理学、美学与设计等多学科交叉的边缘性学科——广告学。因为对人、对解决问题感兴趣，我后来从事了人力资源和管理咨询方面的工作，这么多年也一直在思考如何将艺术、心理学融入到管理之中以及是否有更好的解决问题的方式。在接触设计思维之前，我有一段时间在研究“体验”“道具”“心理联结”“快乐工作”“管理创新”这些东西，但都没有形成系统。2012年，有一次在谷歌搜索“experience design”（体验设计），希望印证自己的假设“体验也是可以设计的”，结果就搜到了与“设计思维”相关的一系列内容，当时就有一种强烈的直觉和兴奋感：就是它了！

最初我对“设计”的理解也非常狭隘，虽然喜欢“设计”和“创意”这些东西，但大学时正是因为设计软件学得不好而放弃了走广告设计和创意这条路，以为今后就只有欣赏设计的份儿了。没想到转了一圈，如今又回到了“设计”身边。当设计成为一种思考方式的时候，它就是解决问题的利器，而当设计思维上升到哲学和信念层面的时候，它就会成为一种信仰。当人找到了信仰，就会从心底迸发出一股强大的力量，支撑着你去完成使命一样的事情。从2013年到现在，我就像个牧师，一边学习，一边传播设计思维。从参加斯坦福大学的在线公开课“Design Thinking Action Lab”（本书第二部分关于设计思维的内容）到网上查阅资料 and 阅读所有相关书籍，再到去新加坡和中国台湾地区考察和学习，还有“北上广深”线下设计思维圈子的拓展、组织交流活动，包括2014

年在做的设计思维相关书籍的翻译、写作及“DT 创新志”微信公众号的建立等，这一路走来所汲取的力量也让我更加确信了自己的使命——在国内传播和实践设计思维。所以，我非常愿意也认为非常有必要在此刻种下这样一颗种子。

2015 年将是设计思维在中国迅速发展的元年。写这本书最大的初衷是希望除了工业设计和互联网领域之外，在中国有更多的人关注到设计思维，共同推动设计思维的实践，促进新型创新人才的培养，驱动新一轮的价值创造。本书适合所有在围绕创新而努力的企业家、关注设计领导力的管理者、每一个在创新思维领域探索的人以及所有渴望释放自我创造力的个体阅读。

本书分为四部分，第一部分“看到未来”，是对基本趋势的描述以及设计思维的认知导入，回答了“为什么”会出现设计思维的热潮；第二部分“赢得未来”，着重于对设计思维理念及方法论的介绍，回答了设计思维“是什么”；第三部分“谁在左右”，是帮助读者拓展对设计思维及其他相关领域理念的认知，同时通过理念之间的对比，帮助已经在行动学习、精益创业、敏捷开发领域实践的读者更好地理解设计思维并融会贯通；第四部分“谁在前方”，是带领读者看到世界范围内设计思维的发展状况，通过与其他国家的对比，做到知己知彼，更加清楚中国当前所处的位置，明确“该朝哪个方向走”的问题。

如果您对心理学和思维比较感兴趣，可以重点看一下“重启右脑”以及“空间”部分；如果您是创业者或对自己发展的问题感兴趣，可以关注“未来的人才形态”；如果您是企业的人力资源管理者或培训师，

不妨重点关注一下“未来的协作方式”“未来的学习形态”以及“成为一名设计领导者”；如果您是企业主或营销专业人士，“未来的价值创造”可能会引发您的共鸣；如果您只想更多了解设计思维的方法论，可以直接阅读第七章；如果您有志为推动设计思维在中国的发展贡献一份力量，那么最后一章或许会给你带来一些启发和动力；对于想要通过具体的案例了解设计思维究竟能在企业发挥怎样作用的读者来说，生动的访谈录一定会给您带来一些有价值的信息。

从2013年对设计思维的学习、分享到2014年正式开始做设计思维工作坊，再到现在能够写出这本书，这一路要感谢太多的人。感谢IDEO这家了不起的公司，不单是在做创新解决方案的咨询，更是在做设计思维的教育和传承，没有你们通过各种渠道的信息分享，我们就没有学习的机会；感谢“在线课堂”这么好的渠道，使得斯坦福大学原汁原味的设计思维课程能够来到我们身边。特别感谢设计思维圈的朋友们，包括i2mago创始人马耀、赖栋；白天鹅酒店副总经理陈晞；Steelcase创新办公室的沈彦斌、设计研究员王禹石；台湾地区Pebbo设计咨询公司创始人陈雅博；广电运通首席设计师邓庆科；“一公斤盒子”创始人安猪。在我提出访谈的时候，他们都非常积极地配合，抽出宝贵的时间尽可能详细地分享自己的感受和经验，原本计划40分钟的访谈最后几乎都做了一个半小时，能感受到他们非常希望帮到我。当然，我更希望这份凝结了多位早期实践者经验的访谈录能够帮到大家。此外，感谢爱立信的敏捷教练贾锦杰、拥有丰富Scrum团队管理经验的龙超在Scrum方面给予的专业指点和分享；感谢糯米老师、廖乃徵老师、沈大明老师一直以来



的支持和鼓励。还要感谢人民邮电出版社的张慧芳老师，没有她，也许这样的一本书又要晚一两年面世。最后，感谢我的家人，写作是个孤独的过程，感谢家人的理解和支持，为我营造了良好的创作氛围。

由于时间仓促，加上自身认知的局限性，书中难免出现错误或值得商榷的地方，我非常愿意开放地接纳大家的批评。这本书不是权威，也不够系统和完整，只是在设计思维前进道路上的一点点思考的整理，如果能够激起大家对设计思维的关注，哪怕是批评，我都甚觉欣慰。

张凌燕 于2014年冬

# CONTENTS

设计思维——右脑时代必备创新思考力

## 目录

### 1 面向未来

#### 未来的思考方式——设计思考 / 002

此设计非彼设计 / 002

人人都是设计师 / 005

从B-school到D-school,从MBA到DMBA / 009

以人为中心 / 016

重启右脑 / 020

用手思考 / 052

#### 未来的人才形态——手工艺人、T型人、超感官者 / 057

从车间到工坊 / 057

够T才够味儿 / 066

敏锐制胜 / 073

#### 未来的协作方式——穿梭式、卫星式、虚拟式、自组织 / 079

以项目为基础的穿梭式协作 / 080

以任务为核心的卫星式协作 / 080

以多屏为特点的虚拟式协作 / 082

以自主融合为原则的自组织协作 / 083

**未来的学习形态 / 085**

- 从隔离式学习转向参与式学习 / 086
- 从内容学习到基于挑战性任务的学习 / 087
- 从向过去学习转而向未来学习 / 088
- 由被动学习转为自主学习 / 090
- 从向外学习转而向内学习 / 091

**未来的价值创造——意义、关系、体验 / 092**

- 意义引领 / 092
- 情感联结与关系构建 / 098
- 体验营造 / 106
- 内外相应 / 114

**2**

**赢得未来**

**为创新而准备 / 124**

- 空间 / 124
- 人 / 132
- 创造力自信 / 138

**创新式问题解决之道 / 142**

- 问题是什么 / 142

### 3 谁在左右

设计思维方法论 / 145

**让创新发生 / 163**

成为一名设计领导者 / 163

**行动学习 (Action Learning)**

**与设计思维 (Design Thinking) / 171**

什么是行动学习 / 171

行动学习的操作流程是怎样的 / 172

行动学习的应用领域有哪些 / 173

行动学习和设计思维的比较 / 173

**精益创业 (Lean Startup)**

**与设计思维 (Design Thinking) / 177**

什么是精益创业 / 177

精益创业和设计思维的比较 / 180

**Scrum 与设计思维 (Design Thinking) / 184**

什么是 Scrum / 184

Scrum 和设计思维的比较 / 187

## 4 谁在前方

设计思维在欧洲 / 191

设计思维在新加坡 / 194

设计思维在国内 / 197

访谈录 / 200

Steelcase 公司设计研究员——王禹石 / 200

白天鹅酒店集团副总经理——陈晞 / 205

广电运通首席设计师——邓庆科 / 209

Steelcase 创新管理办公室 IT 创新顾问——沈彦斌 / 217

台湾地区 Pebbo 设计咨询公司创始人——陈雅博 / 221

一公斤盒子创办者——安猪 / 230

i2mago 数字营销机构创始人——赖栋 / 234

后记 / 241

1

FACING THE FUTURE

面向未来

## 未来的思考方式——设计思考

面向未来，仅有商业思维还不够，还需要像设计师一样思考。

### 〇〇 此设计非彼设计

提到“设计”一词，很多人马上联想到服装设计、平面设计、室内设计、工业设计、广告设计……脑海里同步出现了穿着时尚、戴着黑框眼镜，举手投足之间都带着“范儿”的设计师们。“设计”似乎离我们这些没有美术基础，也不会用图画来表达想法的人很遥远。曾几何时，设计就是造型和审美的代名词，包豪斯的设计美学更是在现代工业设计领域影响了一代人。设计发展到今天，人们对于“美”的理解和表达又不断地深化和扩展，审美情趣也不断发生着变化。而随着技术的发展，艺术和技术又在更广泛的层面融合，比如人们已经设计出了颜色会随着人的情绪变化而发生变化的服装。人类在追求造型和审美的道路上，真的是永无止境，当然，也没有绝对的标准。

设计思维中的“设计”，既非造型亦非审美，而是一种解决问题的思考方式，即“像设计师一样思考”。那么设计师是如何思考的？我们为什么要像设计师一样思考？这跟我们平常的思考方式又有何不同呢？

简单来说，设计可以分为两种，一种是“从无到有”的设计，另一种是在原有基础上“改良优化”的设计。之所以会有“设计”存在，是因为人们有某种潜在的需求需要被满足，比如自行车的设计是为了满足人们对代步工具的渴望，而一些功能性产品的设计和开发则是为了带给人们更加便捷舒适的使用体验等。所以说设计的源头是“对潜在需求的洞察”，设计的产出是“有形的或无形的解决方案”。设计师的思考过程，简单来说就是从？到\$，也就是从“问题”到“价值产出”（这里不仅指商业价值，还包括社会价值）的过程（见图1）。

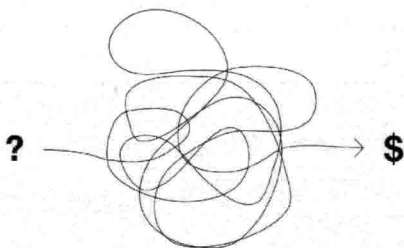


图1 从？到\$的过程

任何一种工作的本质都是为了解决问题。传统的商业思维是以问题为中心的思考，重在对问题本身的分析。人们解决问题的方式通常是直线式的：分析问题——寻找解决方案——逐一分析评估——选择最佳方案。作为研究和解决问题的专门机构——商业咨询公司（如波士顿、麦肯锡等）提供了大量的分析工具和模型，比如大家耳熟能详的波士顿矩阵、鱼骨图、SWOT分析法等，更是强化了人们理性、逻辑的左脑思维。但是理性的边界总有跨越不过去的坎儿，逻辑



辑到了尽头也有无法抵达的天堂。时代发展到今天，人性极大被释放，我们开始比以往任何时候都更加关注“人”，“人”才是产生和解决问题的起始点（需求）和终结点（获益）。周鸿祎曾经说过，“商业的本质就是释放人性”，设计思维的关注点就在于如何更好地释放人性，它以人的渴望和需求为根本，与传统的商业思维有很大不同（见表1）。

表1 传统商业思维与设计思维的不同点

	传统商业思维	设计思维
根本假设	理性、客观，事实是不变的、可量化的	主观、依据经验，事实是社会人为建构的
方法	通过分析找到“最好”的答案	通过试验不断迭代，寻求“更好”的答案
过程	不断做计划	不断动手做
决策	依靠逻辑推理、数字模型	依靠情感洞察、经验模型
价值观	追求控制、稳定，对不确定性感到不安	追求创新，不满足于现状
聚焦点	要么抽象要么具象	在抽象和具象之间来回穿梭

从表1可以看出，设计思维和传统商业思维的各个维度都存在很大差异，一个来自金星，一个来自火星。如果说传统商业思维是数据驱动的、结构性的思维，那么设计思维则是基于用户本质需求的实践性、本能性的思维。不可否认，传统商业思维在工业经济时代发挥了巨大的作用，也被证明是有效的，但如果继续用这种思维来引导当今的商业运作和社会发展，显然是不合时宜的。柯达、摩托罗拉等巨人倒下的一个重要原因，就是它们不能顺应商业环境的变化而及时转变思维方式和经营策略。与之形成鲜明对比的是，世界