

像设计师 一样思考

DESIGN
THINKING

designthinking

【美】沃伦·贝格尔 著 李馨 译

设计如何改变你的生活和整个世界



中信出版社·CHINACITICPRESS

DESIGN
THINKING

像设计师 一样思考

「美」沃伦·贝格尔著
李馨译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

像设计师一样思考 / (美) 贝格尔著; 李馨译. —北京: 中信出版社, 2011.1
书名原文: Glimmer: how design can transform your life and maybe even the world
ISBN 978-7-5086-2602-4

I. 像… II. ① 贝… ② 李… III. 企业管理—通俗读物 IV. F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 240516 号

Glimmer: how design can transform your life and maybe even the world By Warren Berger
Copyright © Warren Berger 2009

Simplified Chinese editor copyright © 2011 by China CITIC Press

Published by arrangement with International Creative Management, Inc.

Through Bardon-Chinese Media Agency

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限于中国大陆地区发行销售

像设计师一样思考

XIANG SHEJISHI YIYANG SIKAO

著 者: [美] 沃伦·贝格尔

译 者: 李 馨

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)
(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京京师印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 20 字 数: 300 千字

版 次: 2011 年 1 月第 1 版 印 次: 2011 年 1 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2010-3482

书 号: ISBN 978-7-5086-2602-4 / F · 2212

定 价: 42.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84849283

服务传真: 010-84849000

概要

• 你有一位双腿残疾的朋友，有一天，他向你抱怨轮椅的三大不便：“坐着这台轮椅，我不能翻越人行道路缘，不能攀爬楼梯，也不能与人平视地交谈。”你将如何帮助朋友来改造这台轮椅呢？

• 你的祖母经常错拿祖父的药来吃（祖父也经常如此），你告诉他们应该仔细核对药瓶上的标签说明，可是他们其实连标签上说的是什么都只是一知半解。你将如何帮助他们呢？

• 你正在给发展中国家的儿童设计一款笔记本电脑，他们并不富裕，这款电脑的售价不能超过 150 美元，可是单零部件的花销都不只这些，你准备怎么办？

• 你想劝阻你十几岁的侄子抽烟，同时，你还想让成千上万像他一样的青少年戒烟，你告诉他们吸烟只会让他们显得酷和叛逆，但却会害死他们。那么怎样才能使不吸烟者瞬间看起来既酷又叛逆呢？

- 你正往美国市场推销一款汽车。不幸的是，没有人听说过这款汽车，而且它还和最近的流行款格格不入，外形看起来甚至有点滑稽。更惨的是，你没有用于电视广告的任何预算。你将如何推销它？

- 你身处一个急需饮用水的村庄，附近有一个湖，骑自行车去也不过几分钟的事，但是湖水很脏，你准备如何用你仅有的自行车就为村民带回干净的饮用水？

- 你一直梦想找份富有创造性又鼓舞人心的工作，但事与愿违，你却开了一家狗粮公司。你会如何完成转换，实现自己的崇高使命呢？

- 你的国家已经在两次内战的摧残下忍受了数十年的苦难，而且经济趋于崩溃，你需要为民众营造出乐观的生活氛围来扭转这种局面，那么，第一步你会做什么？

从表面看，这八件事似乎毫不相关，从市场营销到个人服药，从工程学到广告创意规划，从雄心勃勃地从事国家建设到战战兢兢地尝试达成一些听起来痴心妄想的目标，一切看起来都像是天马行空。但稍微琢磨你就会发现，解决上述问题的人都有一个共同点：他们善于用新思路思考，寻求解决问题的独特方法，即使这一切在刚开始只是灵光一现，但他们坚信自己终将成功。在所有这些案例中，无论解决问题的人用了何种方法，作出多大努力，他们始终在遵循着一些规则，将这些规则集合起来，就构成了一个高级的理念——设计。

是设计，使那位新罕布什尔州人从设想到实施，最终创造出会站立、会行走的轮椅。

是设计，使那位纽约的女士为自己祖父母解决了大问题，她不仅改变

了她祖父母那两个容易混淆的药瓶的形状与外观，更为千千万万被同样问题困扰着的老年人造福。

是设计，让设计师创造出了高度简约（并具有不可抗拒的可爱魅力）的新型笔记本电脑，该款新型笔记本电脑的推出，使得笔记本电脑价格再创历史新低。

是设计，使原本处于劣势的 Mini Cooper 在汽车市场上迅速蹿红。

是设计，不可思议地扭转了佛罗里达州青少年吸烟人数激增的局面。

是设计，让那一款可以在行驶过程中净化水的自行车得以在加利福尼亚问世。

是设计，使一家普通的狗粮公司找到了新的出路，他们把为成千上万的狗狗爱好者服务视为神圣事业，实现了狗粮公司存在的新价值。

同样是设计，作为那位多伦多设计师的秘密武器，帮助他成功地组织了一次世界范围的运动，从而提升了危地马拉国家的士气和生产力水平。

提起设计二字，我们一般不会像所举例子中那样把它与解决问题联系起来，更多的是把它等同于某种时尚：时髦的衣服或者手提包，独特的字体，菲利普·斯塔克（Philippe Starck）的优雅家具或是迈尔克·格雷夫斯（Michael Graves）的茶壶。

但是，设计其实是一种用变化的眼光看待世界的方法。要胜任设计这项工作，设计师不能只专注于事物现在的样子，而应能想象事物将来会变成什么样。而且，发现问题只是一切的开始，设计师同时也是制造者。他们思考解决问题的方法，并亲自将其付诸实践。是设计师们让瞬间即逝的灵感得以星光四射，让可能变为现实，并惠及他人。

设计融合了艺术和科学，是人类移情的结果。它艰难，甚至常常令人心力交瘁。设计充满了困难与阻挠，但每一个困难的解决都将让设计师们更接近成功，从而改变人们生活的方方面面。突然间，我们听音乐的方式不同了，削马铃薯的方式不同了，获得饮用水的方式也不同了，一切都获

得了改善。设计正是以这种方式推动时代进步。

本书旨在告诉我们，任何人都可以取设计之精髓来面对挑战。如果我们可以更好地理解设计师思考和工作的方式，就能像他们那样有所作为。当我们着手设计更好的事业和生活时，要相信自己的潜力，学会在任何有可能的地方寻求突破的可能。

正如布鲁斯·茂（Bruce Mau）所说，设计是“人类规划并实现规划的能力”。布鲁斯·茂，这位站在设计前沿，对设计的定义持有新颖看法的著名设计师，为了本书的出版慷慨地向我们开放了他的工作室并展示了许多内部优秀作品。本书中介绍的不仅包括个人设计师，也包括IDEO等闻名世界的设计公司，以及许多著名的设计学校。在那里，各种新的设计思潮正在酝酿：探究什么是设计，设计如何运作以及设计如何实现。本书中有关“抓住设计灵感”的说法也不仅仅限于设计界，清洁工、技术人员、DIY手工制作者、手工技师、社会活动家、环境工作者、游戏开发商以及企业家都可运用。抓住设计灵感之人的共同点是：相信如今的一切都有待改造和可以智慧性重组。他们之所以可以称为设计师，是因为他们不仅敢想，还敢于付诸实践。

比起过去，设计师们如今已拥有更好的工作条件。得益于先进的网络和信息传播技术，初级设计师可以轻易通过互联网下载到各种设计方法。他们可以与世界各地的在线工作者交流经验并合力完成设计，一旦他们创造出一件设计原型，还可以饶有趣味地将其上传到YouTube视频网与众人分享。自从“设计民主化”这一概念伴随麦金托什（Macintosh）苹果电脑的介绍书问世以来，在如今这个社会网络媒体发达的交互时代，设计已经被提升到一个新的高度。虽然多数时候这些“平民设计师”所做的不过是用自己特有的风格装饰一下耐克鞋或Facebook个人网页，但正如布鲁斯·茂在他关于新设计革命的研究中提到的，这恰恰说明很多人的眼光在提高。随着人们对周围世界的不断探索，设计师们试图为解决旧有问题寻找新的

出路。

布鲁斯·茂说，在筹划 Massive Change 展时，摆在他面前的“人力设计”数额的提升幅度，让他大吃一惊，“我无意中发现，设计运动正在全世界如泡沫般膨胀”。每一天，人们都在用设计方法和技术解决商业、交通运输、教育和住房等各种棘手的问题（本书开头所举的例子中，有几个是来自布鲁斯·茂的 Massive Change 展）。所有这些都提示布鲁斯·茂，设计自身正在改变，设计正从专注于审美和狭隘的专业设计，走向了日常生活的细枝末节中。

今天，对于那些想要改变世界的设计师来说，他们可不乏表现的机会。环境和经济的双重压力是刺激这一运动兴起的根本原因。从堤坝抵御不了风暴，到金融系统不能迅速从经济冲击中恢复，这些问题都显示出设计的重要性。正如布鲁斯·茂所说，设计无处不在，“但它一旦失败就会淡出人们视线”。如今，那些早期失误的设计却在向我们提出疑问：我们该如何改进和重建，让一切更好、更周到？

“设计可以解决世界的问题”，这一理念并不新鲜，但它却被赋予了新的含义。回顾过去的两个世纪，大批设计运动陆续登台，比较著名的如 19 世纪晚期兴起的工艺美术运动和 20 世纪上半叶流行的现代和未来主义浪潮，它们都以“为更多大众提供更优质生活”为奋斗目标。设计的最初含义一直与乌托邦主义及一些著名的人物紧密相连，比如早期社会主义民主人士、手工艺运动的领袖、英国设计师威廉·莫里斯（William Morris），以及圆顶建筑结构的发明者、早期环保主义论者、美国的巴克敏斯特·富勒（Buckminster Fuller）。

到 20 世纪 80 年代，设计已经远远脱离了与乌托邦的关系——除非我们非要强词夺理地定义乌托邦为“一个充满昂贵咖啡机的世界”。设计学家菲尔·巴顿（Phil Patton）认为，20 世纪 80 年代是设计师品牌变成高品位标志的时代，无论是牛仔裤还是高端设备无一例外。菲利普·斯塔克

(Philippe Starck) 设计的外形如蜘蛛、华丽而昂贵的柠檬榨汁机，比起它的实际功用来说，似乎更是为了轰动效应而诞生。巴顿等人认为，这款设计就是“为设计而设计”的典型。10年后，标靶(Target)连锁百货以“设计民主化”为营销策略，这一理念的特殊运用，使得更多人得以使用斯塔克、格雷夫斯(Michael Gralles)和卡里姆·拉希德(Karim Rashid)的设计作品，以及其他设计奢侈品。这一现象被戏称为“针对马桶刷的设计师之间的角力”。

对时尚的追捧，让斯塔克和拉希德的设计成为摇滚歌星们的最爱，这使得这些设计明星们收入颇丰。2006年，由当时正走红的设计师马克·纽森(Marc Newson)设计的一款休闲躺椅，价格高达90万美元。但最近，“为设计而设计”的口号逐渐降温。斯塔克在2008年宣布自己打算设计些更有用的东西，比如风力涡轮机之类的，而且声明说“我原来设计的一切东西都是毫无实用价值的”。

斯塔克的这种感受一点也不奇怪：为超级巨星设计价值百万的椅子与20世纪后半叶的现实背道而驰。越来越严峻的环境问题引发了第一场对激增的不必要的设计的不满，特别是这些东西中有很多是一次性、不可回收的。随着经济危机的到来，那些因过度设计而昂贵的物品变得华而不实。世界在呼唤新的设计：一种不乏创造力却更负责、更智慧的设计，一种将重点放在解决问题上的设计，一种适应时代要求的设计，一种能事半功倍的设计。

一定程度上，这让人回想起更早时流行的现代主义设计思潮，但两者之间却有一个重要的差异：如今的设计师在思考如何重组并改善周围世界时，可能更虚心地接受挑战，并拥有一种开放的、合作的心态，那种试图将自以为是的偏执观点强加给别人的自大狂几乎已不复存在。IDEO公司的设计学家开发的工作模型以及斯坦福大学开发的产生巨大影响力的“设计学院”(d.school)项目都要求，设计产品的最终问世需要经过层层评定

及复议，要参考很多人的意见，其中最重要的，莫过于产品使用者的意见。如今的设计师在构想和起草设计方案之前，在建构过程中，都会进行观察并听取很多意见。

设计的一个特点是在尝试满足某种要求前，要先弄清楚当今社会究竟需要什么，使得设计与商业息息相关，特别是在如今经济环境不太理想的情况下。对商业来说设计一点都不陌生，但一直到最近，设计的主要应用还一直只是作为一种使产品看起来美观的手段。依靠设计的增色，一批数量惊人的新商品正在涌向市场，据统计，平均每年有近 20 万种新产品问世。为了满足善变而挑剔的消费群体，公司以设计为手段来改变产品的功能和外形：这个色调光鲜，那个形状新颖，各有特色。但可惜的是，设计对产品的这种改造缺乏明确的目的性——这没什么好大惊小怪的，因为设计产品的公司对大众的需求一无所知。

曾经有那么一段时间，公司仅靠生产有那么一点用处的“山寨”产品就可以维生甚至财源不断，当时他们的秘密武器就是积极的市场营销和广告宣传。但是，随着消费者获得更多的产品知情权，经济的衰退令企业和个人开始对手头的每一分钱都斤斤计较时，炒作带来的泡沫就破碎了。与此同时，企业开始裁员，不断地调整陈旧的商业模式，尽可能地激发员工最大的生产力。

到了这个阶段，企业要想生存，就不得不在每一个环节创新并有所作为。这就是设计一展身手的地方。懂得以设计为驱动力的公司通过引进移情学研究等设计理念，根据人们日常生活中所表现出来的喜好与习惯进行设计，以缩小自己与其他公司间的创新鸿沟。拥有高技术的公司面临一个越来越严重的问题，虽然任何产品它们都会做，却不知道该做哪种。企业开始对其所销售的产品进行反思，发现它们可以在售后服务方面运用设计的方法，全面开展各种业务，开设售后服务专线以及组建运输团队。缜密地设计整个工作流程是设计的任务，而且设计可以胜任！

多伦多罗特曼管理学院 (Rotman School of Management) 院长罗杰·马丁 (Roger Martin) 曾说：“对于增加公司收入，设计的作用显得越来越重要。”的确，以设计为驱动力的公司已经显示出其商业优势。有时，它们的利润甚至是一般企业的 10 倍。这就是为什么马丁认为，在如今这个竞争日益激烈的商业市场中，商人必须开始像设计师一样思考。

马丁的想法是对的，但不只是商人可以从设计师的思维方式中受益。我们有时需要反思我们原本做事的方式以及为什么我们要这样做，这一点在如今的时代显得尤为重要。正如企业可以通过反思改变其经营方式一样，所有生活在这个社会中的人都可以且必须找到创新的方式来解决旧有问题。我们可不可以重新运用设计，让老年人拥有更好的生活条件，让弱势儿童获得上学的勇气，抑或让无家可归的人拥有住所？正如本书所举例子中设计师们所做的：是的，我们可以！

对于个人来说，好的设计与生活息息相关。这里并不是指设计一张咖啡桌或者一个手提包，而是指设计人的一生：人生道路上的种种选择，需要对其不断地调整和优化。对于大多数人来说，针对生活的设计并不那么容易被察觉，尽管如此，它的确存在着，问题是这些设计究竟是规整的还是杂乱无章的，是灵活多变的还是处处局限的，是持续有效的还是不堪一击的。

用全新的视角思考人生很难，但这就是设计可以教给我们的：如何从不同角度看待问题，如何重新界定问题，重新安排、试验并完善可能最重要的问题，如何去问愚蠢的问题，如何对过去做事的方式提出挑战。设计的过程就是要打破陈旧的思考方式和做事方式，这项工作可不那么容易。因为设计师所称的“启发式偏差”使人们本能地倾向于用熟悉的、被重复使用的方法解决问题，大脑倾向于用清晰的思路思考。但如果能像设计师一样思考，我们就可以摒弃惯有的思路，走向新的解决之路。

要学习像设计师一样思考，学会运用设计师们最常用的工具，眼睛因此

就显得格外重要。但要尝试去真正领悟设计运作的精髓，恐怕就没那么简单了。首先，设计世界是被分割的，而且很难界定。单看“设计”这个词，含义就相当广泛，涵盖了平面设计、工业设计、建筑设计、服装设计、环境设计、网页设计等众多门类，而且每个设计门类都有自己的设计方法和设计准则。

另外，设计到底是什么以及如何设计仍是一个谜。甚至雇用设计师的企业有时都不知道钱花在了哪里（据说很多设计师的母亲都不知道她的儿女到底以何维生）。平面设计师亚历山大·艾斯利（Alexander Isley）说，他总觉得作为一个设计师，就像是“秘密协会的一分子”。另一位设计师布莱恩·柯林斯（Brian Collins）提到，他的很多同行似乎倾向于炫耀自己，“那些人谈论着艰涩难懂的话题，说着‘多层意义的可变等级’这种听不懂的术语，设计界正被这些伪学术行话所困扰着”。

布鲁斯·茂尝试解决一些神秘的设计难题已经有一段时间了。出生在加拿大一个贫困的采矿区的布鲁斯·茂，因20世纪80年代在多伦多建立的工作室而出名，走上了国际平面设计的舞台。他的工作室善于运用一些引人瞩目的形状和图像进行设计，这在他为Zone Books（1985年成立的非营利性出版社）文化和社会类图书所作的设计中显得尤为突出。多年来，布鲁斯·茂努力扩大他的设计业务范围，从为一张简单的打印页作页面设计，扩展到设计大型公共空间——洛杉矶华特迪士尼音乐厅和西雅图公共图书馆——与弗兰克·盖里（Frank Gehry）、雷姆·库哈斯（Rem Koolhaas）等知名设计师合作，迅速蹿红，成为设计界一颗耀眼的明星。

早在几年前，布鲁斯·茂就开始把设计的目光投向整个世界，拓宽他的设计领域。看他的设计作品、论文还是举办的展览，无一不在说明设计可以解决最棘手的全球性问题。自从布鲁斯·茂凭借他2004年举办的著名的Massive Change展——早期作为一个博物馆展览在加拿大起步，后来进军美国——成名后，他似乎逐渐成为“设计解决一切”新口号的代言人。

在Massive Change展上，布鲁斯·茂为我们展示了存在于我们生活

周围的各种设计，它们用不同的方式解决了所有类型的问题。其中有布鲁斯·茂的朋友迪安·卡门（Dean Kamen）设计的iBOT轮椅，有著名设计师伊夫·贝阿尔（Yves Behar）在内的设计小组设计的超低成本笔记本电脑，有将人力转换为动力来净化自来水的奇妙装置，也有新住宅、新的城市设施等各种设计，所有这一切，都是展览所希望呈现的。而展览的思想主旨，从本质上说就是：在如今社会中，我们需要解决更多问题，面临更大的挑战。幸运的是，我们有能力迎接挑战，只要我们学会观察，就能战无不胜。

同时，布鲁斯·茂也尝试在其工作室中总结一些基本的设计准则，并公之于众。首先，他起草了一份题为《成长不完全宣言》的文件，先是以论文的形式发表，之后又于20世纪90年代末在国际设计大会上作了相关演讲。发言中，布鲁斯·茂为如何判断设计是否优秀及有意义列出了43条评判标准。布鲁斯·茂具有大胆试验和天马行空的创造性，他认为设计在一种经过提炼的方法论的指导下才可以发挥其最大优势。他的宣言在互联网上迅速传播，甚至到十多年后的今天，他的那些优秀的设计准则依然被人们在网上争相传看，特别受年轻设计师的青睐。布鲁斯·茂建议设计师们经常问些“愚蠢的问题”，时不时可以“不知廉耻”地模仿别人，并时刻“忘记好的”。

布鲁斯·茂自己也在用这些准则去处理他所面对的越来越复杂且变化多端的项目：他帮助危地马拉规划如何创造更好的未来；他帮助可口可乐等美国大型公司作设计，使产品和生产过程更可持续发展；他为MTV寻找新的发展途径，使它在这个YouTube风行的时代毫不逊色，在青年群体中保持足够的吸引力。布鲁斯·茂受到亚利桑那州立大学（Arizona State University）校长的推崇。这位校长希望借用布鲁斯·茂那些新奇的想法来重塑大学教育体制。除此之外，沙特阿拉伯王室雇用布鲁斯·茂来重新设计圣城麦加的格局，以便更好地容纳越来越多一年一度来此参加宗教朝圣

活动的人群。对于布鲁斯·茂来说，恐怕最奇特的设计工作莫过于他前不久为哥伦比亚政府所作的规划，为一些原本从事毒品交易的犯罪团伙成员安家置业，并把他们改造成社会的有用之才。这个计划一直被搁置，直到布鲁斯·茂被这个有意义的挑战所吸引才得以真正实施，他当然也意识到这个工程的潜在危险。改造贩毒团伙成员，设计师如何去完成这种高难度的任务呢？布鲁斯·茂的答案是：认真尝试。

各种种类繁多的项目——从为世界五百强之一的大企业设计绿色生产策略，到帮助毒贩重新做人——都可以从布鲁斯·茂的设计工作室中找到解决方案。这座神奇的工作室坐落在加拿大，站在四层楼上，可以俯瞰整个多伦多华人区（现在，布鲁斯·茂已经在美国建立了第二个工作室，以芝加哥畅通的新闻渠道为依托进行更高层次的研究）。这里的设计师们——一个专业背景复杂的创作群体，有主修艺术的、电影制作的、工程学的、建筑学的，也有擅长媒体制作的——从事各种各样的设计活动，他们分别完成设计的各个步骤，从墙上涂鸦到三维建模，他们与体格魁梧的大胡子布鲁斯·茂一起攻克一道道难关。

布鲁斯·茂和他的工作室一直在进步。一旦他静心开始研究某个设计难题时，就会全身心投入，而且习惯性抖腿。他的设计激情无法控制。布鲁斯·茂喜欢惊喜，喜欢出其不意，一旦攻克难题，他就会兴奋地、孩童般地开怀大笑。他也喜欢对眼前的问题及时作出解释，常常提起笔就画，不管是不是画在一张像样的纸上。像许多设计师一样，布鲁斯·茂一方面是艺术家，一方面又是工程师，作为前者，他能够勾勒出物体的外观；而作为后者，他可以让他的东西真的运作起来。

布鲁斯·茂将工作室多年总结出来的工作准则贡献出来，放在本书的开头。他只是众多设计师主角之一，本书还提到了很多其他设计师，共有50多位。其中一些很有特色的设计师已经在布鲁斯·茂的Massive Change展中被提及，包括迪安·卡门和伊夫·贝阿尔，尽管设计方向不同，但他

们每个人都是设计界大名鼎鼎的领军人物。其中之一的卡门，是一个天赋异禀的工程师和发明家，因创造了备受争议的赛格威（Segway）车而远近闻名，他甚至不认为自己是一位设计师，直到布鲁斯·茂将他划入设计师行列。布鲁斯·茂认为，当一位工程师不再只想着去机械化地制造物件，而是真正关心人们的需要和期望时，他/她就变成一位设计师了。按此标准，设计师就是一个拥有灵魂的工程师。卡门，这位将自己许多工作成果奉献给贫困人群和残疾人的工程师，是当之无愧的设计师。

另一位重量级人物贝阿尔，没有利用昂贵的广告宣传，仅强调产品的设计，就让 Mini Cooper 汽车在美国市场成功登陆，这一举动打破了汽车市场的营销规则（贝阿尔的例子与书中其他例子一起，告诉我们一个事实：设计本身就是一种新的广告形式——比广告更贴近人们的生活，更有效）。贝阿尔同时也是“让每个孩子拥有一台电脑”项目的主力设计师，他创造了耀眼的绿色小电脑，期望以此改变世界，这愿望并未实现，但 2010 年他推出的更先进的第二代电脑，也许会不负众望。

卡梅伦·辛克莱（Cameron Sinclair），书中提到的另一位设计师，是一位在美国创办公司的伦敦人，你甚至可能在世界某地的某个废墟中看到 he 画素描的身影，他尤其可能出现在那些受自然灾害的地方。辛克莱为“人道建筑”（Architecture for Humanity，简称 AFH）组织服务，利用低成本设计方法从事灾区重建工作。设计师用想象力代替匮乏的资源，调用一切可用事物。辛克莱旗下的设计师们曾设计出一种方案，在非洲搭建了一所完全以植物为材料的临时住宅，它优雅又实惠，最重要的是，一旦我们不再需要它，也很容易降解。

所有这些杰作的诞生听起来都如此不可思议：那些棘手的无人能解的问题，一旦碰到我们这些故事主角，竟然迎刃而解了。简·富尔顿·苏瑞（Jane Fulton Suri），这位首先尝试使用移情学去理解人们行为方式的资深心理学家，在为英国政府成功找出为什么那么多人被剪草机意外剪断脚

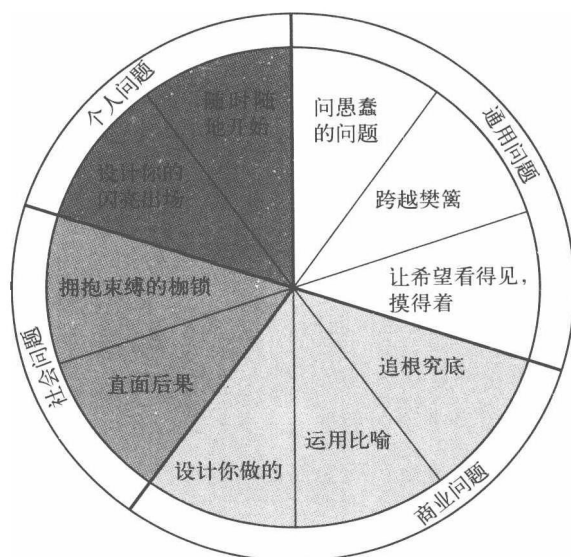
趾的原因后，正式步入设计师的行列。我们将在第四章看到，富尔顿·苏瑞对此问题追根究底，并在接下来的二十几年中，作为IDEO公司设计研究部的负责人持续处理着类似的问题。书中的另一位设计师亚力克斯·博古斯基（Alex Bogusky）展示了另一种奇迹：为什么青少年对“吸烟可能致命”这个警告毫不在意？若连死都不怕，他们还怕什么呢？就像富尔顿·苏瑞一样，博古斯基利用移情学的方法及其他工具，实现他“灵光一现”的时刻——一个将改变生活的构想在他脑中诞生。

尽管本书中提及的设计师面临各种不同的挑战，但他们都遵循着几个相同的基本步骤并坚持着类似的准则。本书围绕有代表性的10条准则展开。其中有几条来自布鲁斯·茂总结的《成长不完全宣言》，另外几条则是根据本书中的其他设计师或设计团队的思想精髓提炼的。

本书将选出的10条准则分为4类：解决所有问题的通用准则、解决商业问题的设计准则、解决社会问题的设计准则和解决个人问题的设计准则。作此分类的理由是，某种设计准则针对相应种类的问题，比如有直接针对商业、社会或个人问题的设计准则，但各种类的设计准则之间又存在一定的共性。一个人在面对商业、社会或个人生活问题时，面临的挑战可能惊人的相似。

本书第一章为《万能金钥匙——解决通用问题的设计窍门》，以对任何人任何问题都普遍通用的基本设计准则为开篇，同时也为后面的内容打下基础。“问愚蠢的问题”（第一节），教会我们如何退一步、用不同的方式看待问题，教我们质疑传统智慧并学会接受现实。接下来是“跨越樊篱”（第二节），教我们要学会“追根究底”来设想新的可能性、找寻新的关联。

一般来说，当那些可能性开始在脑海中成形时，设计师都将创建一个初步的模型，它可能只是一张画在餐巾纸上的草图而已，或是更为详细的三维模型。这是解决问题的关键一步。设计师们通过这种视觉表达，以及用简略的方式交流新想法，努力“让希望看得见、摸得着”（第三节），这



让你“灵光一现”的设计准则

个优雅的短语来自本书精选的设计师布莱恩·柯林斯。

本书第二章《驰骋商场的秘诀——解决商业问题的设计窍门》针对商业问题，主要告诉人们设计已经开始把旧的商业管理模式推翻。在本章中，我们从前一章学来的所有设计准则依然有效，但是又增加了其他新方法——如何应对如今紧迫的商业挑战，如何让自己的产品在如今这个人满为患的商业市场上与其他产品区分开来，以及如何通过精心安排的消费体验和服务让产品重新焕发活力？

如果你曾经好奇为什么像苹果公司（Apple）和标靶连锁百货一类的企业在品牌形象和运营上能如此成功，答案就是“设计”。它们将产品开发、市场推广、存储运输和客户关系建构等每一个工作环节都设计得天衣无缝。