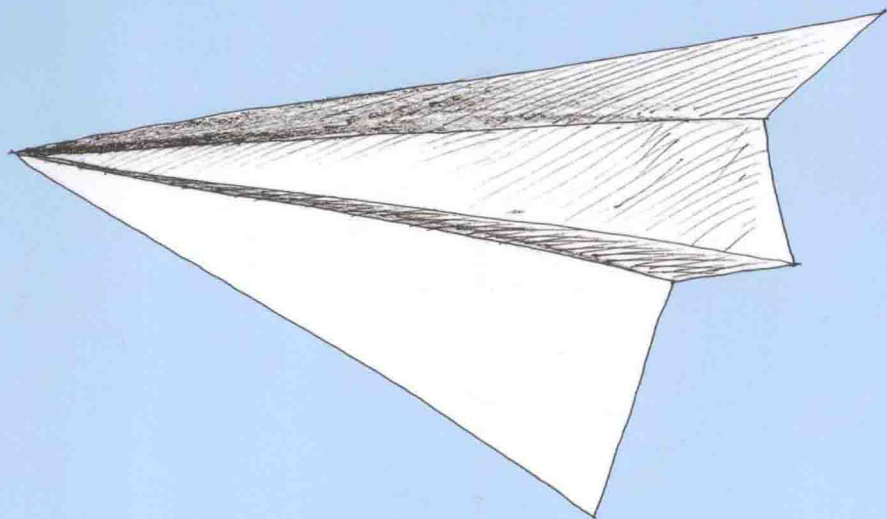


意大利设计界最高荣誉金罗盘奖获得者

罗伯托·维甘提最新力作

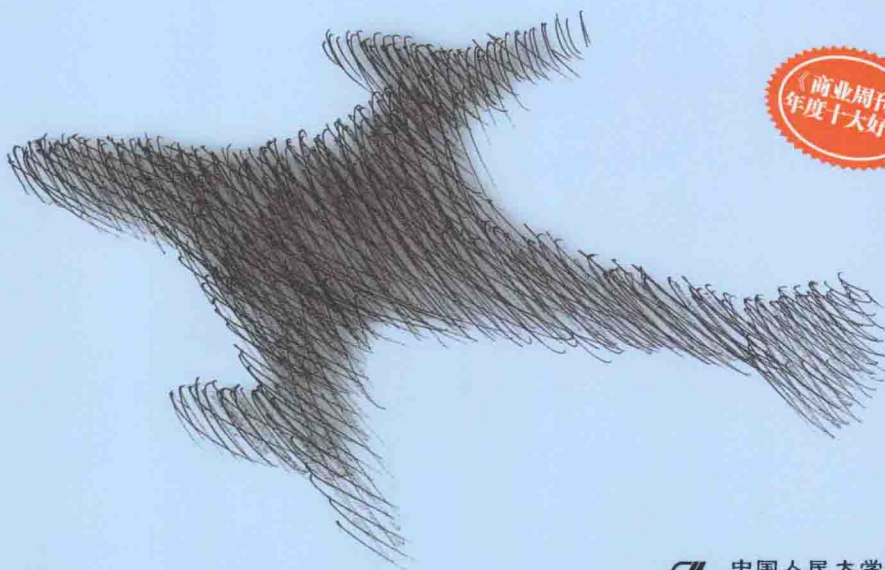


设计驱动式创新 第三种创新

如何缔造新的竞争法则

INNOVATION DESIGN DRIVEN

[意] 罗伯托·维甘提 (Roberto Verganti) ◎著 戴莎◎译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

设计驱动式创新 **第三种创新**
如何缔造新的竞争法则

INNOVATION DESIGN
DRIVEN

Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean

[意] 罗伯托·维甘提 (Roberto Verganti) 著
戴莎 译

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

第三种创新：设计驱动式创新如何缔造新的竞争法则 / (意) 维甘提著；戴莎译.
—北京：中国人民大学出版社，2013.12
ISBN 978-7-300-18398-5

I . ①第… II . ①维… ②戴… III . ①企业创新—研究 IV . ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 278980 号

上架指导：创新管理 / 企业管理

版权所有，侵权必究

本书法律顾问：北京诚英律师事务所 吴京菁律师
北京市证信律师事务所 李云翔律师



第三种创新：设计驱动式创新如何缔造新的竞争法则

[意] 罗伯托·维甘提 著

戴莎 译

Disanzhong Chuangxin: Sheji Qudongshi Chuangxin Ruhe Dizao Xinde Jingzheng Fazhe

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 [http:// www. crup. com. cn](http://www.crup.com.cn)

[http:// www. ttrnet. com](http://www.ttrnet.com) (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 170 mm×230 mm 16 开本

版 次 2014 年 3 月第 1 版

印 张 17 插页 5

印 次 2014 年 3 月第 1 次印刷

字 数 246 000

定 价 52.90 元

侵权必究

印装差错

负责调换

湛庐，与思想有关……

如何阅读商业图书

商业图书与其他类型的图书，由于阅读目的和方式的不同，因此有其特定的阅读原则和阅读方法，先从一本书开始尝试，再熟练应用。

阅读原则1 二八原则

对商业图书来说，80%的精华价值可能仅占20%的页码。要根据自己的阅读能力，进行阅读时间的分配。

阅读原则2 集中优势精力原则

在一个特定的时间段内，集中突破20%的精华内容。也可以在一个时间段内，集中攻克一个主题的阅读。

阅读原则3 递进原则

高效率的阅读并不一定要按照页码顺序展开，可以挑选自己感兴趣的部分阅读，再从兴趣点扩展到其他部分。阅读商业图书切忌贪多，从一个小主题开始，先培养自己的阅读能力，了解文字风格、观点阐述以及案例描述的方法，目的在于对方法的掌握，这才是最重要的。

阅读原则4 好为人师原则

在朋友圈中主导、控制话题，引导话题向自己设计的方向去发展，可以让读书收获更加扎实、实用、有效。

阅读方法与阅读习惯的养成

（1）回想。阅读商业图书常常不会一口气读完，第二次拿起书时，至少用15分钟回想上次阅读的内容，不要翻看，实在想不起来再翻看。严格训练自己，一定要回想，坚持50次，会逐渐养成习惯。

（2）做笔记。不要试图让笔记具有很强的逻辑性和系统性，不需要有深刻的见解和思想，只要是文字，就是对大脑的锻炼。在空白处多写多画，随笔、符号、涂色、书签、便签、折页，甚至拆书都可以。

（3）读后感和PPT。坚持写读后感可以大幅度提高阅读能力，做PPT可以提高逻辑分析能力。从写读后感开始，写上5篇以后，再尝试做PPT。连续做上5个PPT，再重复写三次读后感。如此坚持，阅读能力将会大幅度提高。

（4）思想的超越。要养成上述阅读习惯，通常需要6个月的严格训练，至少完成4本书的阅读。你会慢慢发现，自己的思想开始跳脱出来，开始有了超越作者的感觉。比拟作者、超越作者、试图凌驾于作者之上思考问题，是阅读能力提高的必然结果。

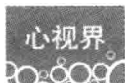
好的方法其实很简单，难就难在执行。需要毅力、执著、长期的坚持，从而养成习惯。用心学习，就会得到心的改变、思想的改变。阅读，与思想有关。

【特别感谢：营销及销售行为专家 孙路弘 智慧支持！】

老 我们出版的所有图书，封底和前勒口都有“湛庐文化”的标志



并归于两个品牌



老 找“小红帽”

为了便于读者在浩如烟海的书架陈列中清楚地找到湛庐，我们在每本图书的封面左上角，以及书脊上部 47mm 处，以红色作为标记——称之为“小红帽”。同时，封面左上角标记“湛庐文化 Slogan”，书脊上标记“湛庐文化 Logo”，且下方标注图书所属品牌。

湛庐文化主力打造两个品牌：**财富汇**，致力于为商界人士提供国内外优秀的经济管理类图书；**心视界**，旨在通过心理学大师、心灵导师的专业指导为读者提供改善生活和心境的通路。



老 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。

时间才是读者付出的最大阅读成本。

阅读的时间成本=选择花费的时间+阅读花费的时间+误读浪费的时间

湛庐希望成为一个“与思想有关”的组织，成为中国与世界思想交汇的聚集地。通过我们的工作和努力，潜移默化地改变中国人、商业组织的思维方式，与世界先进的理念接轨，帮助国内的企业和经理人，融入世界，这是我们的使命和价值。

我们知道，这项工作就像跑马拉松，是极其漫长和艰苦的。但是我们有决心和毅力去不断推动，在朝着我们目标前进的道路上，所有人都是同行者和推动者。希望更多的专家、学者、读者一起来加入我们的队伍，在当下改变未来。

湛庐文化2008-2012年获奖书目

《正能量》

《新智囊》2012年经管类十大图书，京东2012好书榜年度新书。

35年职业经理人养成心得，写给有追求的职场人。

聆听总裁的职场故事，发掘自己与生俱来的正能量。

《牛奶可乐经济学》

国家图书馆“第四届文津奖”十本获奖图书之一，唯一获奖的商业类图书。

搜狐、《第一财经日报》2008年十本最佳商业图书。

用经济学的眼光看待生活和工作，体验作为“经济学家”的美妙之处。

《清单革命》

《中国图书商报》商业类十大好书。

全球思想家正在读的20本书之一。

一场应对复杂世界的观念变革，一部捍卫安全与正确的实践宣言。

《大而不倒》

《金融时报》·高盛2010年度最佳商业图书入选作品。

美国《外交政策》杂志评选的全球思想家正在阅读的20本书之一。

蓝狮子·新浪2010年度十大最佳商业图书，《智囊悦读》2010年度十大最具价值经管图书。

一部金融界的《2012》，一部丹·布朗式的鸿篇巨制。

《金融之王》

《金融时报》·高盛2010年度最佳商业图书。

蓝狮子2011年度十大最佳商业图书，《第一财经日报》2011年度十大金融投资书籍。

一部优美的人物传记，一部独特视角的经济金融史。

《快乐竞争力》

蓝狮子2012年度十大最佳商业图书。

赢得优势的7个积极心理学法则，全美10大幸福企业“幸福感”培训专用书。

《大客户销售》

蓝狮子·新营销2012最佳营销商业图书。

著名营销及销售行为专家孙路弘最新作品，一本提升大客户销售能力的实战秘笈。

《自营销》

百道网2013年度潜力新书。

全球最具创意广告公司CP+B掌门人的洞见之作，让好产品和好营销同唱一首歌。

《认知盈余》

2011年度和讯华文财经图书大奖。

看“互联网革命最伟大的思考者”克莱·舍基如何开启无组织的时间力量。

看自由时间如何成就“有闲”世界，如何引领“有闲”经济与“有闲”商业的未来。

《爆发》

百道网2013年度潜力新书。

大数据时代预见未来的新思维，颠覆《黑天鹅》的惊世之作，揭开人类行为背后隐藏的模式。

《微力无边》

2011年度和讯华文财经图书大奖“最佳装帧设计奖”。

中国最早的社会化媒体营销研究者杜建首部作品，一部微博前传，半部营销后传。

《神话的力量》

《心理月刊》2011年度最佳图书奖。

在诸神与英雄的世界中发现自我，当代神话学大师约瑟夫·坎贝尔毕生精髓之作。

《真实的幸福》

《职场》2010年度最具阅读价值的10本职场书籍。

积极心理学之父马丁·塞利格曼扛鼎之作。

哈佛最吸引人、最受欢迎的幸福课。



延伸阅读

《需求》

- ◎ 金牌商业畅销书作家，资深管理及咨询大师亚德里安·斯莱沃斯基最新作品。
- ◎ 揭秘成功创造需求的6大关键、2大决胜步骤。
- ◎ 苹果、奈飞、亚马逊 Kindle、彭博社、Zipcar、魏格曼超市等12家新明星企业的商业模式。



扫码直达本书购买链接



《全新思维》

- ◎ 著名未来学家、TED大会演讲嘉宾、全球最具影响力的50位思想家经典力作。
- ◎ 社会科学的里程碑式著作。未来，属于那些拥有与众不同思维的人。
- ◎ 全球著名管理大师汤姆·彼得斯、美国脱口秀女王奥普拉·温弗瑞重磅推荐。



扫码直达本书购买链接



《一线之间》

- ◎ 全球工业设计教父、Windows Logo、LV花纹、苹果设计风格奠基者、青蛙公司创始人哈特穆特·艾斯林格首部作品。
- ◎ 汇集了艾斯林格40年来最为宝贵的实践财富。
- ◎ 小米公司董事长兼CEO雷军重磅推荐。



扫码直达本书购买链接



《至关重要的设计》

- ◎ 苹果公司前首席设计师罗伯特·布伦纳首度以“苹果人”内部视角揭示苹果设计之道。
- ◎ 甄选全球企业经典案例，深度探寻苹果、宜家、星巴克、摩托罗拉等知名品牌的成败根源，堪称成为设计主导型企业的必读著作。
- ◎ 锤子科技创始人兼CEO罗永浩，小米公司董事长兼CEO雷军，两大巨头首次同时推荐。



扫码直达本书购买链接



Design-Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically
Innovating What Things Mean by Roberto Verganti

Original Work Copyright © 2009 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Press.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Harvard Business Press 授权在中华人民共和国境内独家出版发行。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。

版权所有，侵权必究。

DESIGN-DRIVEN INNOVATION

目录



前言

设计驱动式创新，缔造新的竞争法则

7-101



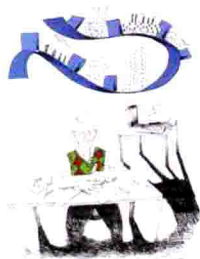
01

设计驱动式创新 7-011

第三种创新

为什么阿特米德公司的灯具传达出人性的光辉
设计驱动式创新，企业成长的强心剂
揭开设计驱动式创新模式的神秘面纱
向消费者传达一种全新的理念或愿景
诠释产品独特的内在意义

第一部分 设计驱动式创新的本质



02

赋予产品独特的内在意义 < 042 >

设计与产品内在意义的关系

设计的定义，如万花筒般让人眼花缭乱
设计，赋予产品独特的内在意义
产品的内在意义与产品语言

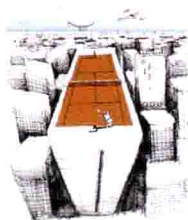


03

激进的推动力 < 045 >

颠覆式创新与产品内在意义的关系

对产品内在意义的颠覆式创新
企业与消费者距离越近，就越难实现真正的创新
三种创新战略的取舍之道



04

技术的顿悟 < 073 >

技术创新与产品内在意义的关系

Wii游戏机与任天堂公司的逆袭
Swatch，用手表拯救瑞士制表业
iPod，技术革新推动产品内在意义创新的典范
给企业技术部门的启示
给技术供应商的启示



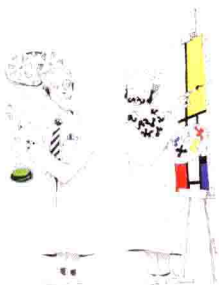
05

在高淘汰率的市场中创造经久不衰的产品 / 109 设计驱动式创新的价值与挑战

设计驱动式创新模式的价值

不要陷入创新接力赛：延长产品生命周期

设计驱动式创新模式的三大挑战



06

诠释 / 112 构建“诠释者”关系网络

在创新的路上你不是孤军奋战

设计论述：构建“诠释者”网络

谁是文化的“诠释者”

谁是技术的“诠释者”

07

倾听 / 115 寻找并吸引关键“诠释者”

兼听则明

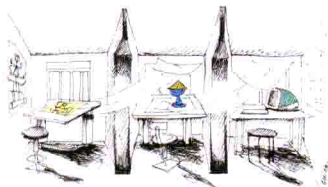
偏态分布的关键“诠释者”

谁是转换者与中介人

将企业“浸入”创新过程中去

吸引关键“诠释者”

不断寻找新的关键“诠释者”





08

创新 / 197

提出全新的愿景与理念

案例1：阿莱西公司的Tea and Coffee Piazza项目

案例2：阿特米德公司的Light Fields项目

案例3：百味来公司的Beyond Primo Piatto项目

在产品开发阶段坚持初衷



09

推广 / 215

善用“诠释者”的影响力

发挥“诠释者”的巨大潜力

巧用文化载体

捍卫你的新理念

第三部分 设计驱动式创新能力的构建



10

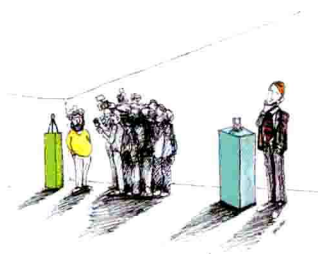
成为设计驱动式创新实验室 / 227

组织条件

三种独特的能力

关系优势，与关键“诠释者”建立并保持专属性合作关系

设计驱动式创新模式下企业应具备三种盈利能力



11

管理者=艺术品经销商 / 243

管理者的职责

管理者的三大重要职责

跳出原有关系网来思考

高管在成为高管之前也是普通人

附录A / 257

附录B / 259

译者后记 / 263

设计驱动式创新，缔造新的竞争法则



苹果公司的一位市场营销经理曾表示，苹果公司的市场调研工作居然包括“史蒂夫·乔布斯每天早晨看着镜子里的自己，反复揣摩自己需要什么”。乔布斯用来端详自己的那面镜子并非什么魔物，而是代表着一种全新理念，这面镜子反映出的就是企业高管的个人文化修养。文化是人类最珍贵的财富，每个人都拥有这一天赋。你不应该害怕这面镜子，而是应该善加利用，看到别人看不到的机会（图中乔布斯手上拿的就是苹果 MacBook Air 笔记本）。

这并不是设计类书籍，至少不是传统意义上的设计类书籍，在这本书里，我们不讨论风格、创造力，也不讨论如何仔细研究消费者需求。

这是一本管理类书籍，主要探讨如何管理创新环节，研发出那些消费者并未预期，却最终会无比喜爱的产品。本书能指导企业高管们如何实现颠覆式创新战略，从而使得生产出的产品或提供的服务具有前所未有的内在意义，而这些新的内在意义恰恰又是激发消费者购买的新动力。这些具有崭新内在意义的产品与市场上已有的主流产品截然不同，一时可能难以被消费者接受，可是这些内在意义又是如此具有说服力，消费者最终会被这些新产品吸引，进而喜欢上它们。

这种对产品内在意义的创新就是设计驱动式创新模式，之所以会这样命名，主要是因为“设计”（design）一词从其词源上来看就意味着“赋予事物意义”，这种创新模式就是对产品内在意义的研发过程。本书将会揭开设计驱动式创新模式的神秘面纱，企业可以借助这种创新模式彻底改变产品的内在意义，领先竞争对手一步，在市场竞争中占据优势。

本书中的内容都是我十余年潜心研究的成果，既有理论，又有实践案例。在这里，我想稍微离题一点，谈一谈我自己对这本书的看法，谈一谈这本书对于普通读者或企业高管而言，到底有什么意义。姑且将以下内容当作我这个作者写给广大读者的一封信吧。

在成为高管之前，高管也是普通人

苹果公司的一位市场营销经理曾表示，苹果公司的市场调研工作居然包括“史蒂夫·乔布斯每天早晨看着镜子里的自己，反复揣摩自己需要什么”。这听起来荒诞可笑，毫无逻辑可言，与传统的消费者至上的创新理论背道而驰。长年以来，各路分析师不厌其烦地告诉我们，企业应该用心研究消费者的需求，然后尽一切努力去满足他们。

而本书将要告诉你的是，就算企业不花费过多时间研究消费者，甚至不理市场，也能深刻理解消费者内心潜在的期望。乔布斯用来端详自己的那面镜子并非什么魔物，而是代表着一种全新理念，这面镜子反映出的就是企业高管的个人文化修养。通过这面镜子，企业高管就会换位思考，思考消费者购买产品的原因，思考消费者的价值观、规范性、信仰与内心渴望，思考企业该如何满足这些需求。这种个人的文化修养需要通过长年的社会探索与实践才能获得，也与个人及企业的背景文化有关系。

每位企业高管的个人文化修养都不同，对于自己的企业生产的产品与提供的服务，能在社会中发挥什么作用也有不同理解。每个人只要进入到社会中，用心探索生活，就会逐渐形成属于自己的文化修养。企业高管不必是人类学的专家，也不必是大师或传道者，文化是人类最珍贵的财富，每个人都拥有这一天赋。

只可惜，这项天赋并没有很好地发挥作用。传统的管理学理论不仅不鼓励彰显这种天赋，反而要求高管们摒弃它。传统创新过程中使用的创新工具、分析筛选方式及专家推荐的流程都不带文化色彩，甚至与文化背道而驰。这样的创新模式只有在纯技术层面的创新，如优化现有的某项功能时，才会很好地发挥作用。可是，如果企业希望对产品的内在意义进行创新，向消费者提出购买产品的新理由，这样的创新模式就无法胜任了。

在本书里，你会发现企业对待设计驱动式创新模式的态度可以分为两种：一种是依靠这种创新模式将突破性的理念转化为实际产品，从而获得巨大的商业成功；另一种则是将这种创新模式斥为荒诞，毫无兴趣，结果在市场竞争中一败涂地。为什么有些企业高管就是比同行具有更灵敏的嗅觉，能够发现隐藏着的、惊人的商业价值呢？要怎么做才能创造或发现这些隐藏着巨大价值的机会呢？

在随后的章节里，我将用实际的案例来回答这些问题。而这些案例本身又透露出更微妙的信息，你在本书中看到的很多企业高管都有着古灵精怪的性格。一方面，他们深信文化是日常生活不可分割的一部分，也是商业领域不可分割的一部分；另一方面，他们又对所谓的管理学理论嗤之以鼻。

这绝对是真人真事，史蒂夫·乔布斯就是一个典型代表，我在本书中介绍的很多意大利企业家也属于这个类型。在意大利，初等教育和中等教育都将人文作为教育的核心，这也培养了企业家重视文化的个人性格。与其他国家相比，意大利的管理学领域发展相对缓慢。我在本书中介绍的这些意大利企业家没有一个拥有MBA学位，但他们并没有丧失对文化的重视，也不意味着无法胜任企业高管的角色，他们只是信奉与传统管理理论截然不同的管理哲学而已。

企业高管个人以及企业内外同僚的文化修养都是宝贵的财富，都可以转化为经济价值。如果善加培养，合理共享，这些文化修养就能帮助一位高管胜任自己的工作。我希望读者在看完本书后，能够勇敢自省，发现属于自己的文化修养，看到别人无法看到的机会。不必很有创造力，也不必是大师，而只要明白自己是个生意人就足够了。

在成为设计师之前，设计师也是普通人

尽管这不是一本设计类书籍，我还是希望设计师们能重视这本书，因为本书提供了一个新视角，能让读者看到设计师为商业与社会发展做出的不为人知的贡献。