

<<設計思考就是這麼回事！>>

图书基本信息

书名：<<設計思考就是這麼回事！>>

13位ISBN编号：9789862168066

10位ISBN编号：9862168064

出版时间：2011-9-23

出版人：天下文化

作者：羅傑．馬丁

页数：256

译者：李仰淳,林麗冠

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<設計思考就是這麼回事！>>

前言

推薦序 設計時，別忘了思考 為本書寫推薦序，是難得的緣份。
我對作者羅傑·馬丁（Roger Martin）不算不熟。
馬丁教授是加拿大羅特曼（Rotman）商學院院長，他與我一位新加坡學術友人是舊識，他把設計思考（Design Thinking）推到新加坡，創立了設計工坊（Design Works），鼓勵商學院學生跨領域合作，以設計思考的方法，幫企業診斷各式各樣的實務問題。
這種做法在政治大學科技管理研究所已行之有年，所以，「設計思考」這個主題對我來說也不算陌生。

藉由這個機會，我也重新探索設計思考對企業的意義。
我想由兩個角度來介紹這本書，看看設計思考的內涵與實踐。
這本書的七個章節就是在討論這兩件事。

內涵：什麼不是設計思考？

多數人將設計思考歸功於美國加州設計公司IDEO所帶動的風潮。
設計思考提倡經理人要以設計師般敏銳的觀察力，找出使用者的需求。
很多人認為，設計思考等於開發新產品或策劃新商業模式，是一套思考的工具，類似工業設計，也很像企業策略規劃。

我看過不少公司耗費鉅資購買設計思考工具，希望在一、兩週內就學會所有設計思考的技法，然後很快地推出熱銷產品，大發利市。

近兩年，史丹佛大學的設計學院也大力推廣設計思考，還受邀到台灣教學，引來不少粉絲追隨，但是多數企業粉絲學了設計工具，卻忘了學思考，結果愈「設計」，愈糟。

馬丁教授認為，我們不能將設計思考視為一套工具，而是要瞭解背後的那套知識體系（第一、二、七章）。

設計思考是一套思辨的方法，要能像設計師一樣思考，不只要學會用工具，也要學會工具背後策略思維，更要學會如何思辨問題。

某些事情看似對，卻不代表一定正確。

所以，身為「設計師」，一定要學會質疑。

我認為，設計思考說穿了就是要培養敏銳的觀察與推理，如福爾摩斯偵探般，看見問題的脈絡，特別是那些隱而未顯的脈絡。

例如，當大家都黏在電腦前，忙著處理電子郵件時，RIM這家公司卻看到人們的資訊需求逐漸轉移到頻繁的旅程中。

隨時隨地，人們都需要密集的溝通協調。

RIM藉機以無線電技術推出黑莓機（blackberry），使行動通訊時代提早來臨（第三章）。

大家拼命學工具，卻沒有人學習如何思考。

如此，腦袋便不會敏銳，就算有設計工具，沒有去思考使用者的行為脈絡，創新注定失敗。

實踐：導入設計思考怎麼這麼難？

導入設計思考主要不是在練手感（工具），而是在練腦袋（思考）；它不是工程問題，而是研究問題。

工程問題可以循序漸進，按著既定步驟執行，即使中途遇到阻礙，也可以隨機應變設法找出解答。

研究處理的則是未知，不一定知道現有的方案是否真的是「對」的。

所以，我們需要回到原點，重新檢視原有的做法以及背後的假設。

例如，在大學，書唸得越多，課修得越多，學生就會變聰明嗎？

提出這類的質疑，就是在「思考」，而深刻的思考才會讓我們漸漸看到清楚的脈絡，在設計解決方案時才能對症下藥，以最少的力量產生最佳的效果。

寶齡（P&G）在2000年面臨生存危機時，新任執行長雷富禮（A. G. Lafely）問了一個很基本的問題：「為什麼龐大的研發部門卻做不出顧客需要的產品呢？」

」（見第四章），他問了這個問題後發現，研發人員已經「技術到不食人間煙火」了。

<<設計思考就是這麼回事！>>

他們發展很多技術，卻不知有何問題可解決。

他們去拜訪客戶，但只是行禮如儀，卻看不見客戶的痛點。

雷富禮了解此脈絡後，提出一個新的研發模式，以C&D（Connect & Development）取代R&D（Research & Development）。

他要求滿腦只想著技術的研發人員跟著跨領域的員工團隊，一起到現場去了解消費者。

要研發洗髮精？

團隊就要親自到髮廊看理髮師如何使用產品，再看看使用者有哪些痛點。

而且，有些技術不一定要自己開發，可以向外取得。

與使用者連結，再與市場貼近，才能研發出使用者需要的產品，這不是很簡單的道理嗎？

可是這個道理不見得容易「懂」，執行則更難。

我們在開發一項新產品、新服務時，有多少人願意走出去，像人類學家一樣去拜訪使用者以及觀察他們所處的生活脈絡。

就算走出去，有多少人能敏銳地觀察到使用者的痛點？

日本知名設計師原研哉在《設計中的設計》這本書中便指出，要設計出好的產品，必須先學習傾聽使用者的「悲鳴之聲」。

傾聽，是不易培養的能力，因為研發人員太關心技術，太關心自己要什麼，太執著過去的看法，太自戀，所以很難聽得見使用者的悲鳴。

我們大多數人不也是如此嗎？

赫曼·米勒（Herman Miller）是知名家具公司（第七章）。

研發團隊要設計辦公室椅子，很貴的那種椅子。

大多數家具公司認為使用者（經理人）要的是能代表身分地位的皮椅，其他的家具公司則認為人體工學比較重要。

赫曼·米勒的設計師卻由「坐」的脈絡下手，看辦公時經理人如何工作，如何在椅子上行動，身體如何會在坐的過程中變僵硬。

新產品Aeron剛推出時，卻被其他業者恥笑為「不像椅子的椅子」，因為網狀的結構造型讓人誤以為椅子還沒「做好」。

但是，Aeron推出到市場後，卻大受歡迎，還變為博物館收藏品。

為什麼Aeron這椅子人見人愛？

因為，除了美感外，它解決了「熱」的問題。

辦公室經理人常要在椅子上做很久，產生很多熱能，讓人不舒服。

Aeron解構了椅子既有的組成方式，新的網狀材料讓使用者長期坐著時，背後與股間能通風，而網狀結構又可以隨人體自然形塑，符合人體活動的需求。

那帥氣的酷黑造型更是令人愛不釋「股」。

坐，變成一種享受。

太陽劇團的成功是另一個設計思考典範（第六章）。

我接觸過台灣的太陽劇團策展人員。

你千萬別隨口說出太陽「馬戲團」，他們很介意的，一定要說太陽「劇團」。

由馬戲團到劇團，是創辦人拉里伯提（Guy Laliberte）所聽到的使用者悲鳴。

他看到，觀眾不再那麼喜歡野獸表演，高階消費者需要更有品味的演出，而不只是雜耍。

於是，太陽劇團重新定義馬戲，帶進了體操、百老匯、文學戲劇、莎士比亞劇、魔術等元素，讓整個演出模式有了最令人驚艷的詮釋。

太陽不只是把馬戲轉化為戲劇，它更看到的是觀眾複雜的品味。

於是，悲鳴成了歡愉之旅。

原來，就是這麼回事 我認為，這本書是董事會成員、高階主管必讀的桌邊書，它會讓策略變得更敏銳，它會提醒經理人，不要沒看到脈絡就妄下決策。

對所有設計師，不管是商業或是工業設計師來說，這也是必須詳讀的參考書，因為它會告訴你如何能將設計與策略思考結合。

<<設計思考就是這麼回事！>>

這本書更是研發長、創新人員一定要拜讀的文獻，而且真的要「拜」讀，因為它會告訴你，為什麼新產品推出後不受歡迎。

這本書告訴我們，設計思考就是要了解企業所處的環境、分析問題的根源、挑戰既有的假設、聽見使用者的痛點、看見創新所處的脈絡。

原來，設計思考就是這麼一回事！

創新，是台灣未來的競爭優勢。

設計思考未來必將成為全民運動。

創新很重要，但沒有設計思考的創新是很危險的，因為結果不是辛苦產出的創新受排斥，就是創新反帶來使用者的不便。

不過，企業也千萬別一窩蜂、很表面地去引進設計思考。

在公司內設置一位創新副總裁、一位設計策略長、或組一個創新內閣，不會帶進設計思考。

設計思考的精神不在設計，而是在思考。

沒有思考的設計，是創新災難的開始。

政治大學商學院科技管理研究所所長蕭瑞麟

<<設計思考就是這麼回事！>>

內容概要

風靡史丹佛、哈佛、MIT商學院的熱門課程 教你像蘋果一樣創新！

美國《商業週刊》、《快速企業》年度最佳創意與設計類書籍之一 加拿大《環球郵報》年度十大好書 湯森路透執行長葛洛瑟、IDEO創辦人摩格里吉等各界精英強力推薦 政大科管所所長蕭瑞麟、台灣創意設計中心執行長張光民專文推薦 曾獲美國《商業週刊》評為「全球十大最具影響力的商學教授」，並獲《時代》雜誌選為「世界五十大管理思想大師之一」的羅傑·馬丁教你用設計思考輕鬆解開關鍵謎題，創新其實可以很簡單！

現今企業渴望創新，為求擁有像蘋果iPad或是Facebook那種創新的產品類別，而耗費巨資投入研發，但結果往往令人失望，原因何在？

近年來風靡史丹佛、哈佛、MIT商學院，在美國掀起創業與企業改造風潮的「設計思考」課，究竟哪裡神奇？

設計思考不是最後一道包裝美化程序，而是了解消費者的第一個關鍵步驟。

麥當勞從思考「新興中產階級家庭到底喜歡吃什麼？

」，而設計出現代速食餐廳的營運模式。

辦公家具業者赫曼米勒（Herman Miller）從思考「人們坐著工作時，實際上需要什麼？

」，而發想出辦公家具業史上最成功的人體工學椅。

蘋果公司因為仔細觀察「21世紀的年輕人想跟音樂如何互動」，而創造出iPod。

用設計思考解開你的關鍵謎題，創新可以很簡單。

<<設計思考就是這麼回事！>>

作者簡介

羅傑·馬丁 (Roger Martin) 現任多倫多大學羅特曼管理學院 (Rotman School of Management) 院長，並在多家大型跨國企業擔任執行長的資深顧問。對當今許多重要的商業觀念，包括整合性思考 (Integrative Thinking)、設計思考 (Design Thinking) 等，有卓越的見解與貢獻。

曾獲美國《商業週刊》評為「全球十大最具影響力的商學教授」，並獲《時代》雜誌選為「世界五十大管理思想大師之一」。

馬丁目前是網路版美國《商業週刊》專欄作家，定期為《哈佛商業評論》及《金融時報》撰稿。曾獲頒《哈佛商業評論》麥肯錫獎 (年度最佳文章)。

著有《別在夾縫中決策》 (The Opposable Mind) 等暢銷書。

李仰淳 台灣大學財務金融碩士，哥倫比亞大學法學碩士。

曾在金融業服務，並於伊利諾大學擔任即席口譯。

專長為金融法律方面，從事多項相關翻譯工作。

譯有《下一步，成功》。

林麗冠 台大中文系學士，美國密蘇里大學新聞碩士，譯有《雪球：巴菲特傳》、《誰說人是理性的》、《漫步華爾街》 (以上合譯)、《稱職主管16堂課》、《專案，就是要這樣管理》、《決策制定》、《廢墟中站起的巨人》、《我的神秘河流》、《在地的幸福經濟》等書。

<<設計思考就是這麼回事！>>

書籍目錄

推薦序 設計時別忘了思考 | 蕭瑞麟 | 推薦序 顛覆傳統商學院教育的創新課 | 張光民 | 誌謝
第1章 知識漏斗—麥當勞的啟示
第2章 可靠性的偏差—為什麼推動知識這麼困難？
第3章 設計思考—如何用設計師的腦袋創造永續優勢
第4章 改造企業—寶僑的設計
第5章 平衡行動—設計思考型的組織如何兼顧可靠性和有效性
第6章 世界級的探索家—讓組織採納設計思考
第7章 從個人角度出發—將自己培養成設計思考者

<<設計思考就是這麼回事！>>

章节摘录

第5章 設計思考型的組織如何兼顧可靠性和有效性 一九九三年初，我在密西根州荷蘭市麥克塔瓦湖（Lake Macatawa）北岸的金盞花旅館度過了許多愉快的夜晚。麥克塔瓦湖其實不是湖，而是個窄口的大水灣，位於密西根湖東岸，距離激流市（Grand Rapids）大約四十五分鐘車程。

旅館就座落在一個伸進湖裡的小型半島上，往一條漫長、蜿蜒的僻靜道路岔出去的素樸小路走到底，就可以看到。

裡面的房間都很小，風格簡樸，沒有電視機或其他現代家電用品。

在能夠遠眺湖面的飯廳裡享用晚餐，是相當美好的經驗，但是旅館人員告訴我，用餐時不能要求配上一杯酒，因為這裡禁止喝酒。

這個地方給人一種高貴、典雅的感覺，和它一九一三年的草原學派建築淵源很相稱，但是其中的某樣東西感覺上很現代化，那就是家具。

每一件家具都是造型優美，相當符合它的擺設位置和功能，不論是房間裡的辦公桌、飯廳的茶几、或是波浪型的木製屏風都一樣，後來我才知道，這些都是珍貴的原版伊姆斯（Eames）屏風。

其實我不應該感到訝異。

自從一九七八年起，金盞花旅館就屬於總部位於密西根州吉藍市附近的世界一流辦公家具業者赫曼米勒公司（Herman Miller, Inc.）所有，主要是做為公司訓練中心和來訪設計師的下榻處。

吉藍及其附近區域是密西根西部荷蘭改革教會（Dutch Reform）區的中心。

荷蘭裔的家具木工在此處定居，因而有了鬱金香節、複製風車，可惜沒有晚餐酒。

這些家具木工在這裡建立了一流的家用家具產業，當產業開始移往南部各州，以尋求較低的勞工成本時，密西根西部的公司成功地轉向較高級的辦公室家具市場。

這裡從此成為全球辦公室家具產業的發源地，家具巨人世楷家具公司（Steelcase）、赫曼米勒和霍沃斯（Haworth）都在附近。

一九九三年初次拜訪的首要目的，是與赫曼米勒高階領導團隊研商策略。

這項工作持續兩年，但卻讓我一輩子留下印象。

之前從事策略顧問數十年，從沒見過任何像赫曼米勒這樣的地方。

我曾經與許多規模遠大於赫曼米勒的大型公司合作，例如寶僑、AT&T、北電網路（Nortel）等，也曾和很多小型企業共事，但他們的設計方式都和赫曼米勒不同。

我和赫曼米勒的關係，是以非常特別的方式展開的。

雇用我的是資深設計副總裁，他名叫羅伯·哈維（Rob Harvey），不是由資深策略長或執行長雇用，而是由資深設計長雇用，這還是我頭一次遇到。

哈維是個真正的設計師，進入到赫曼米勒之前，從事的工作是規劃醫院。

有一天，哈維表示要帶我到他自己設計的家作客，他說，從公司總部往北開大約九十分鐘就可以到他家。

在開車前往的途中，我對那一點感到奇怪：一般人忍受長時間通勤，是為了在曼哈頓或洛杉磯工作的機會，但他們來到密西根吉藍市，不就是為了節省通勤時間嗎？

到了哈維家，我才恍然大悟：如果你想要設計的房子，是座落在聳立於密西根湖東岸的沙丘頂端，情況就不同了。

這裡的夕陽景致可以媲美加州海岸的綺麗風光，我們喝乾了幾瓶哈維三十年前在倫敦工作時買回來的一九六一年份波爾多酒。

...看全部

<<設計思考就是這麼回事！>>

媒体关注与评论

湯森路透執行長葛洛瑟、IDEO創辦人摩格里吉等各界精英強力推薦 政大科管所所長蕭瑞麟、台灣創意設計中心執行長張光民專文推薦 各界精英一致推薦 「馬丁提出的設計思考，讓原本對立的分析思考和講求直覺的創意思考有了動態的平衡，我太喜歡這本書了。

」 - 湯森路透執行長葛洛瑟 (Tom Glocer) 「想知道怎麼善用直覺，同時做好分析思考和創意思考？

從麥當勞到太陽劇團，書中有許多精采案例，教你如何設計思考去探索、創新和發明。

」 - IDEO公司創辦人

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>