

《商业设计》

图书基本信息

书名：《商业设计》

13位ISBN编号：9787111486455

出版时间：2015-1-5

作者：罗杰·马丁 (Roger Martin)

译者：李志刚 (译者), 于晓蓓 (译者)

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《商业设计》

内容概要

书籍目录

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

《商业设计》

精彩短评

- 1、赞同其中的观点，太多人用分析的思路看未来，然而分析只能用于过去
- 2、属于概念性介绍书，穿插几个案例介绍。给领导人洗脑用的吧，实际方法——没有。
- 3、可靠性和有效性共舞
- 4、一般，主要是把大家都想过的东西总结了一下
- 5、设计思维
- 6、这类书很少
- 7、设计思维的重要参考书
- 8、刚起步的小公司如何进行创新设计？
- 9、The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage的中文版
- 10、基本框架和思路很好，但全书思路在第一章就讲差不多了，后面很快可以读完
- 11、外国人写的书，实在太水，核心观点就那么一两句，可罗里吧嗦写了一大堆

章节试读

1、《商业设计》的笔记-第84页

无论现在公司流程有多好，无论公司如何不断地优化和改进流程，无论公司的盈利能力有多强，也无论公司的运行效率有多高，你都必须经常回顾过去，时常问问自己“我们认识市场的方式是不是出现了某些重大错误？我们处理信息的能力是不是恰当和完备？”正是因为这些疏漏，可能会在未来给你致命一击：有些年轻人很有野心，极具抱负，他们提出的想法并不一定比你的好，却可能另辟蹊径。他们会从不同的前提假设入手，分析并提出截然不同的结论，从而致使你苦心经营，熟练运作的现行模式迅速过时。

2、《商业设计》的笔记-第161页

单纯的有效性导向的公司，一般都很难实现大规模增长，如IDEO，Continuum和Ziba，其年营业收入均不超过5000万美元，大约连美国大型工业公司的千分之一都不到。几乎没有哪家大公司能够成功兼顾稳定性和可预见性——甚至敢于尝试一下的公司都寥若晨星。

3、《商业设计》的笔记-第200页

CEO必需将自己定位为平衡组织可靠性和有效性的守护神，建立并维系相应的组织结构、业务流程以及准则规范。

某个部门离消费者越远，其可靠性倾向就会越强。

构建设计思维知识体系

个人知识体系由立场（我是谁？我的目标是什么）、工具（通过哪些工具、运用哪些模式来梳理思维和认知世界？）、经验（拥有哪些经验才能提高敏锐度和技能水平？）组成。

所谓专业度，是能够几乎本能的感受到重要的细微差别。

一个人形成知识体系的起始方向非常重要，一旦在既定方向下开始培养知识体系，这个方向就很可能被强化和放大，而很难被削弱或更改。

立场

设计思维者从来不会盲目幻想这个世界崇尚有效性或鼓励探索性，他们试图平衡可靠性和有效性，为了取得有效性结果而适当放弃一部分可靠性。设计思维者的立场是探索未知领域，拥抱可能带来的惊喜的各种机会，乐于处理那些在诸多方面尚不明确的复杂难题。

工具

观察、想象（推理-检验循环）、构造。

溯因逻辑得出的结论不能被提前证明，这个缺点反而创造了机会：它指导人们不断修改和完善现有雏形，让人们持续开展新测试、得出新推论、提出新雏形，直到最终形成杰出的成功设计方案。

构造：如何才能让你的深刻见解和全新方案与你负责的商业体系融为一体。

经验

即时每次只做出一点点改变，也要通过不断培养独创性来有意识地坚持抵制这种消极趋势。

高效合作

为了能够于处于可靠性和有效性两个极端的同事有效合作，设计思维者需要做好：

- 不再盲目反对极端直觉思维者和极端分析思维者的意见，而是将不同观点视为推动自己提出创造性解决方案的有利机会
- 换位思考，用移情方法理解两个极端的立场
- 学习并掌握有效性和可靠性两种语言
- 把大家不太熟悉的陌生概念，转化为人人都能听懂的通用语言（如类比，其他组织有类似的做法）
- 如果需要用证据证明自己的观点，那么应该以对自己最有利的的方式来调整证据的数量、规模或表现形式。

设计思维者想要为直觉思维者创建一个富有成效的组织环境，唯一可选途径是移情互动、换位思考。

可靠性导向的人把未来当成敌人，

4、《商业设计》的笔记-第118页

必须要亲眼看到，必须要亲身体验到，才会慢慢接受设计思维。

商业领域的设计思维主要包括三个重要组成部分：

- 1.深入、全面了解顾客；
- 2.将各种可能性形象化、模型化并不断修订和完善；
- 3.创建全新的活动体系，将最初的设想转变为实际操作

赫曼米勒公司对设计的定义：设计是组织的一项基本活动，意在深入挖掘问题的本质内涵，继而由内而外、系统全面地寻求问题解决方案。造型主要关注独特的表现形式或已有方案的外在层面，设计则特别重视对特定问题及其解决之道内在机理的独特理解。

为了能够创造出一个平衡有效性和可靠性的运营环境，企业需要从全新视角来分析组织的三要素：组织结构、运营流程和文化规范。

项目导向型组织结构

在那些根据不间断的连续任务来配置资源的公司中，每个职位、角色都已被严格设定，员工智慧把分内工作归结为“我的责任”，而不是“我们的责任”。他们只局限于自己的个体责任，全然不顾他人的责任和贡献。

推动知识跨越知识漏斗最好的方式是项目制，也就是在既有条件的约束下，将某个问题从谜题推进至启发，或从启发推进至程式。“以工作整合人员”。

设计师的工作模式是：先设计出作品雏形，再广泛收集反馈意见，不断改进和完善。而管理者的行事习惯是直接提交最终成果。持续修订，构建雏形，征求意见，精炼完善，剔除瑕疵，反复运作。

构建支持创新的流程

财务计划

传统财务流程意在为高效运行现有启发或程式提供优质服务。然而为了实现有效性，财务计划应当只为那些致力于推动知识发展的活动设定预期目标和成本上限，不要有过多的其他约束。

薪酬体系

设计工作室一般只为那些能够解决棘手问题的员工支付薪酬。塑造一种问题解决型的组织文化。

塑造能强化设计思维的文化氛围

建立全新的行为规范，即影响员工行为的隐形规则和指导方针。对有效性导向的设计思维者而言，约束条件可以帮助他识别出创新的核心和精髓。约束条件不是告诉我们哪些事情难以做到，而是帮助我们重新界定需要解决的新问题，并找到新的发展机会。

应对阻力

三个主要障碍：分析思维积累的学习优势，关键利益相关者的可靠性导向以及可靠性和有效性之间的激烈对抗。

当团队是出于创造性目的或围绕某个棘手问题而聚集在一起时，大家愿意每天都来上班。如今，为那些最顶级的创新人才提供一项颇具挑战性的设计任务，这可能是公司留住优秀员工最有效的措施之一。

5、《商业设计》的笔记-第38页

想要产生新知识，需要运用溯因逻辑，溯因逻辑即“可能是什么”的逻辑”

分析思维“可靠” vs 直觉思维“有效”

可靠性和有效性本质上不相容，只能加以平衡和管理。可靠性目的是产生一致、可预见的结果。有效性目的是产生可以满足预期目标的结果。

虽然程式降低了商业活动中那些细微变化所引发的风险，却大大提高了灾难性事件给企业带来重创的风险。何时会发生灾难性事件？当未来状况和过去不再相似、企业所依赖的程式变得不再有用的时候。

可靠性预测是通过一套可靠的程序产生的、对于未来事件的一句话描述.之所以可靠,因为得出这项预测的流程已经在过去多次应验.有效性预测是指预测结果被证实为正确的预测,在未来事件没有实际发生之前,无法判定预测是否真实有效.

真正的实证主义者是"一流的观察家",他们对各种异常情况都会明察秋毫,他们全然不受"其他条件保持不变"这个前提假设的影响.

设计以探索谜题为起点.

设计思维是指运用设计师的灵感和方法,设计出技术上可行,战略上可取且能满足顾客价值并抓住市场机会的思维方式.-- tim brown

演绎逻辑是关于"一定是什么"的逻辑,强调从一般推导到特殊.归纳逻辑是关于"可能是什么"的逻辑,强调从特殊推导到一般.19世纪末期,美国哲学家 william james 和 john dewey 等人开始探究陈述式逻辑(演绎推理和归纳推理)的局限性.他们对某项结论正确与否并不很感兴趣,感兴趣的是得出这个结论、认知这个结论的过程.他们认为,获取知识不是抽象的、纯粹概念性的活动,而要与周边世界持续互动并嵌入其中.

皮尔斯提出可以借助“逻辑跳跃式思维”提出新理念。当研究者观测到的数据资料与现有概念模型或

《商业设计》

理论模式不匹配时，就可以产生新理念。观察并不是推理过程的第一步，而应该是质疑。这一推理模式被称为溯因逻辑：是一种模态推理（modal reasoning），目的在于预先提出哪些结论可能是正确的。

设计必需考虑技术可行性，必需具有商业意义。

什么是对未来重要的“谜题”？

6、《商业设计》的笔记-第14页

启发是一种开放性的提示，它激发人们用独特的方式去思考和行动。

程式是一种颇为可靠的生产过程。在没有外界干预，或没有出现系统异常的情况下，程式就能确保：只要遵循既定步骤或按照约定顺序，操作者就一定能够获得特定的结果。

7、《商业设计》的笔记-第36页

因此，溯因逻辑正好处于依赖历史数据的分析思维和崇尚不假思索的直觉思维之间。设计思维者不会被禁锢在现有的知识阶段，只对既有知识进行提高和完善；相反，他会将溯因逻辑加入到推理思考活动中，从而不断推动组织穿过知识漏斗。因此，设计思维者也不会被限定在缺乏推理的直觉思维中，他会借助某种非常清晰明确的逻辑形式和操作流程来提升思维的分析性和逻辑性。

8、《商业设计》的笔记-第13页

为了在竞争中致胜以获取超额收益，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，位置互易的情况频繁发生。因此，企业很难依靠一成不变的单一竞争优势获得长期成功，而需要不断开创新局面，创建新优势。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。

9、《商业设计》的笔记-第88页

皮尔斯提出了以下观点：可以借助“逻辑跳跃式思维”提出新理念。当研究者观测到的数据资料（哪怕只是单一数据点）与现有概念模型或理论模式不匹配时，就可以产生新理念。皮尔斯总结，观察并不是推理过程的第一步，推理过程的第一步实际上是质疑。皮尔斯将自己的推理模式命名为溯因逻辑，溯因逻辑不是陈述式推理，其目标不是声明或宣布某个结论是否正确。溯因逻辑是一种模态推理（modal reasoning），它的目的在于预先提出哪些结论可能是正确的。

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：www.tushu000.com