

<<一线之间>>

图书基本信息

书名：<<一线之间>>

13位ISBN编号：9787300161082

10位ISBN编号：7300161081

出版时间：2012-8

出版时间：中国人民大学出版社

作者：哈特姆特·艾斯林格（Hartmut Esslinger）[美]

页数：246

字数：179000

译者：孙映辉

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>

<<一线之间>>

前言

一线之间在中国如今，中国已经成为了经济强国，但是设计战略，这种能为企业带来巨大商业成功的力量，却没有被充分认识到。

此外，设计战略还具备一种潜力，能打造出一个更加人性化、更具可持续性的未来，这一点同样也没有被充分认识到。

随着不断发展，中国经济对海内外消费者的依赖程度将会越来越高，而这些消费者对产品创新的要求也越来越高。

在这种情况下，中国的企业家、CEO和管理人员必须要采取创新型战略，因为“山寨”无法成就带来丰厚利润的品牌。

浪费中国宝贵的人力和自然资源去生产廉价商品，这是没有未来的。

如果要采取创新战略，“战略设计”要求设计师们不能仅满足于美学装饰或是“山寨”苹果、奥迪、奔驰等经典产品，他们需要发展自身独特优势，不断挖掘潜力。

《一线之间》介绍了很多有历史意义的实例：40多年来，青蛙曾为众多世界级的顶尖公司工作，从索尼到LV、从苹果到微软、从汉莎航空到迪士尼。

我们的经历让我坚信，“设计”必须成为一个由上而下的议题，而战略设计师必须站在公司的高层，成为企业家、CEO的得力伙伴，或者成为董事会成员，与企业一同成长，不断发挥作用、承担责任。

创意战略师和设计师们必须与CEO一起，将“战略设计”整合到机构核心竞争力的战略框架中。

这本书中呈献给读者们的案例、理念，以及创意解决方案清晰地说明了：在一个快速发展的创意经济中，企业可持续的核心竞争力，来源于创意蕴含的巨大赢利能力，以及设计至关重要的作用。

我非常希望能推动中国设计师和创意战略师的职业发展，所以，我与德稻教育集团在上海复旦大学视觉艺术学院开展了教育项目，担任“德稻大师”。

在《一线之间》中，我谈到了商业与社会的未来。

我与读者分享了我了解到的有关环境可持续性的知识。

此外，我在如何应对浪费资源的竞争、过度生产及其所带来的环境问题，提出一些具有创新性的方法。

我还提到了我对现代工厂的热爱（这样的工厂中国现在有很多）；而设计师要想创造出更有创意的、以人为本的、更历久弥新的产品，必须了解最新的生产技术。

如今，中国正在经历一个前所未有的时期。

很多世界最先进的工厂都落户这里，但是，主要的经济驱动力依然是“世界工作台”（World's Work Bench）。

中国正面临历史性的机遇，如果充分利用了当前中国仍然蛰伏的人力和创意潜力，中国将很有可能跨越式地发展到一个兼备创意、可持续性、人性化的产品文化阶段。

我希望能够《一线之间》能够引发的变革，这场变革也将是人类的变革和文化的变革。

技术和市场趋势转瞬即逝，真正能永恒的是品牌以及它们所代表的独特文化，而“战略设计”正是促成这种文化神奇的驱动力。

哈特姆特·艾斯林格于美国旧金山洛斯加托斯，2012年8月

<<一线之间>>

内容概要

全球工业设计教父，世界顶级创意咨询公司青蛙公司创始人哈特穆特·艾斯林格，首次揭秘设计战略如何塑造商业的未来，如何将创新型战略融入机构的竞争战略框架之中。

《一线之间》汇集了艾斯林格40年来最为宝贵的实践财富，记录下了他和青蛙是如何帮助苹果、微软、路易威登、汉莎航空、迪士尼等企业成为这个世界上最具辨识度品牌的过程。

艾斯林格以独特的视角、丰富的故事和全球化思维，在《一线之间》中探索了如何构建具备环境可持续性的、有益于创建繁荣而持久的全球经济的商业解决方案。

艾斯林格认为，商业领导者和设计师可以协力构建创意型战略，这种战略可以保证公司在未来获利更丰厚、更具可持续性。

设计战略决定商业的未来。

在锐意创新和安于现状之间有一道分水岭，设计必须跨越这条将商业与文化割裂的线。

本书的精髓就存在于这“一线之间”，它穿过喧嚣的商业文化，让杰出的设计战略脱颖而出。

在模仿与创新、平庸与卓越的一线之间，你选择待在舒适的这一端

，还是迈向无限的未来？

作者简介

哈特穆特 艾斯林格 (Hartmut Esslinger)
全球工业设计教父，世界顶级创意咨询公司青蛙公司创始人。

全球知名企业背后的品牌打造大师，为苹果、微软、IBM、西门子、索尼、戴尔、通用、惠普、摩托罗拉、雅虎、思爱普、美国电话电报公司、太阳计算机系统公司、花旗集团、迪士尼、柯达、LV、阿迪达斯、宏碁、Swatch以及本田等成功创造了畅销而经典的产品。

开创了苹果“白雪”设计语言，催生了苹果II计算机系列，这一设计获得了1984年《时代周刊》年度设计奖。

被美国《商业周刊》尊崇为自“1930年以来美国最有影响力的工业设计师”，以及首位“高科技设计超级明星”。

曾获得数百项设计和创新大奖，以及帕森设计学院的荣誉艺术博士学位。
他的作品被纽约现代艺术博物馆、史密森研究院和慕尼黑新艺术中心永久收藏。

<<一线之间>>

书籍目录

各方赞誉

推荐序 设计改变商业

中文版序 一线之间在中国

引言

站在平庸与卓越的一线之间

是设计使技术人性化，帮助企业直达人的精神；是设计将商业根植于历史、并将其与更深远的未来连接在一起。

设计必须跨越将商业性与文化性割裂的那条线，让“杰出”的创意战略从“好”的创意战略中脱颖而出，让“卓越”从“平庸”中脱颖而出。

第1章 第一次就做对

只有勇于探究和冒险的战略，只有那些愿意给人类带来惊喜和激励的战略，才有希望在不断发展的经济中赢得胜利。

一个公司必须首先认识到，在塑造创新驱动型商业战略的过程中，设计具有生死攸关的重要作用。

第2章 永远不要失去自己的灵魂

很多公司的领导者甚至无法认识到一个简单的事实——一个公司今天所取得的成功来自于其领导层过去所做的正确决策。

坚定不移地从事合乎道德的商业活动，是领导层的基本责任以及机构创意战略的核心元素。

第3章 只要最好的

只要最好的工作，只要最好的客户，只要最好的战略，只要最好的实施。
如果你想成为最好的，你不能固执己见，你必须为必胜而战。

文化+过程=利润！

不管是商业领域还是设计领域的创意战略家，必须携手并进，不断自我完善和提高，为自己、为公司、也为这个世界创造更光明的未来。
这是取得成功的终极战略。

第4章 “头脑”击败“金钱”

创新是一场思想和过程的博弈，仅靠金钱是无法获得成功的。
保证项目成功的最终决定因素是“人”，是卓越的设计头脑。

密斯 凡德罗曾说过：“上帝存在于细节中。

”但是，要想让你的创新工作为客户及其消费者带来经济上的利益，则“上帝存在于实施中”。

第5章 来一场“绿色思维”的革命

设计师的工作构成了连接人类与科学、技术、商业之间的桥梁，他们有责任、也有机会成为“绿色”新经济的驱动力。

我们所大量生产的那些“廉价”商品，从文化、社会和环境意义上来说，都过于昂贵了。

<<一线之间>>

事实上，它们正在戕害我们的生命，而“绿色思维”将最终成为一个政治上和经济上的主流问题。

第6章 创造“下一个更好的东西”

一个产品的合作开发者可能同时也是这个产品的消费者。

这意味着我们可以进一步推进这种合作，不止于形式上的、专业的开源设计模式，而是在社交网络内进行的合作设计。

开发并实现可持续的战略性商业模式，并用战略创新作为驱动力，目标是为了开创环境更友好、更具经济效益的未来。

这样的改进具有至关重要的意义。

第7章

让“生产先锋”把一切变为现实

一个工厂就像一个巨大的钢琴，能够给生活带来创造力。

没人限定我们一次只能弹出一个音符，如果我们了解我们手中的乐器，我们就能演奏出真正的音乐。

“将‘我们’的产品生产出来”，这一重大职责不能仅靠制造商来承担，设计师也需要参与进来，并协助这一过程的完成，与“生产先锋”联合，并真正将设计推向极致。

结语 设计战略，迈向卓越的未来

“过去、现在和未来的实质是什么？”

”答案是“当下，明天”。

对我来说，过去和现在是我们的生活，明天是我们的机会。

设计，是我们人类的目标和需求，是连接我们与物质文化之间鲜活的纽带。

当我们准备进入商业、科学和工业领域中广阔的创意新世界时，对

“当下”挑战的把握，可以引导我们去开启“明天”的探险。

这将是一段充满活力、富有人情味的旅程。

译者后记

章节摘录

第4章“头脑”击败“金钱”创新是一场思想和过程的博弈，仅靠金钱是无法获得成功的。

保证项目成功的最终决定因素是“人”，是卓越的设计头脑。

密斯·凡德罗曾说过：“上帝存在于细节中。

”但是，要想让你的创新工作为客户及其消费者带来经济上的利益，则“上帝存在于实施中”。

亨利·福特如果我问人们他们想要什么，他们会说：“更快的马。

”“创新”在企业界已经流行很长时间了。

不幸的是，许多谈论创新的人并没真正了解它的含义，恰如没有理解“设计”这个词汇一样。

这当然遗憾，因为，几乎对于任何公司来说，若想获得更大的成功，两个最有力的武器就是创新和设计。

但是，要想最大限度地利用这两个工具，你必须知道它们的真正含义是什么。

一般情况下，“创新”一词等同于新产品和制作法的创造和实施，但“innovation”

的形式却有很多种。

工程师改进技术，设计师创造一种适应于人类需要的良好工具或一种新的体验，决策者开发一种新的商业模式，这些都属于创新过程。

英文中的“创新”来源于拉丁文“innovatio”，意为“创造某种新东西”。

——作者注生死攸关的创新创新并不是碰运气，不是为了寻找廉价的捷径，而是让企业进行商业转型，厚积薄发。

一般来说，创新公司具有一些相同的特征。

在财务方面，它们一般资金不多，但总量适度；更为重要的是，它们的领导者都求知若渴，坚韧不拔。

他们明白，创新绝不仅是“新点子”。

如果缺乏由有效的创新过程所构成的积极环境，单纯的“点子”是一文不值的。

除了环境、构思和执行，创新者本人也是创新过程中的重要元素。

这些创新者包括实际在这个领域工作的人们，大型机构里的决策者和管理者，以及他们的创意合作伙伴。

从经济角度看，创新是一个生死攸关的问题。

你若打算有朝一日进军商界，必须从现在开始就进行创新。

一个公司若希望获得成功，不但要超越所有的竞争对手，还必须能够预测将来的竞争对手来自何方，以及对方将会提供什么样的产品或服务。

当前，商业领导者正在让创新成为一种重要的驱动力，以催生出更好的解决方案、体验和可持续的业务。

事实上，从行为战略和市场研究，到财务、管理和商业模式，最成功的领导者在每一个商业过程中都会运用创新。

要求在一个公司内部完成这样的文化变革可能过于苛求。

在《领导企业变革》（Leading the Revolution）中，加里·哈默尔说，机构领导人在试图将创新引入本机构时所面临的主要挑战，是人们不愿意改变。

“尽管年度报告和CEO演讲中会用华丽的辞藻支持创新，但多数人仍然认为，他们的主要任务是从核心商业过程中榨取尽可能多的效率，而创新则是一个危险的旁门左道，会将他们引入歧途。

如今，变化越来越难以预测。

在这种情况下，对渐进主义的偏爱会让公司付出越来越高的代价。

“创新不仅仅是真知灼见掠过脑际之后的一抹余辉。

<<一线之间>>

要进行有意义的创新，我们必须启发、指导并引领新想法，还必须愿意为那些大胆的、前卫的变革埋单。

这些变革可能有助于我们免于哈默所警告的为渐进主义付出的“越来越高的代价”。

那么，一个公司如何成为创新的发动机呢？

尽管每个人、每个机构都是独一无二的，同时每个个体的优势和劣势也都难以琢磨，但是多数成功的创新者在创新过程中还是会遵循一些相同的步骤。

以下是对这些步骤的简要概括。

第一步基础工作准备和研究工作需要有能力了解公司的目标、在实现这些目标时“设计”的作用，并能够同样认真地对待二者；以及慎重选择恰当团队、伙伴、客户和项目的的能力。

第二步创意合作成功的绩效驱动型团队工作包括：集思：能够催生新的想法和机会，如头脑风暴或构思研讨会等。

“青蛙思考”过程就是一例，我将在本章的稍后部分讲述。

预测：参与各方能够预想创新将为公司、消费者和整个世界带来怎样的变化。

管理：能够推动团队达成共识，并提出支持和引导创新实现的方案。

第三步销售推出某种产品，不管是在内部还是在外部，都要强化并证实创新给机构的益处，优化创新在商业模式中的作用，并以必要的领导手段将创新投放于市场。

这些年来，这个创新过程使我受益良多，下面我将说明其具体的运作方式。

第一阶段：基础工作成功的创新建立在有效的基础工作上。

公司及其顾问需要对机构本身、机构目标以及所面临的挑战，有一个清晰而透彻的了解。

要精心选择合作伙伴，以便互相取长补短。

团队中的每个人都要达成共识、互相尊重，对事情的轻重缓急有统一的认识。

完成这一步要付出很多，但它所带来的回报也会相当可观。

精通业务，认准目标全球性竞争通常是残酷的，因此，许多商业领域的人倾向于在创造性和确定性之间寻找平衡点。

他们没有注意到本机构所独有的优势、能力和局限，也就失去了成功开创并实施市场创新的机会。

不创新的公司不可能成功。

所有公司的目的都是获得并保持战略性竞争优势。

为实现这一目的，公司必须提供一些特别的产品或服务，一些目前市场上其他公司从未提供过的东西。

真正伟大的创新都是革命性的，不管对于实施创新的公司来说，还是对于消费者来说。

当企业领导者与创意顾问的动力和动机擦出火花时，创新应运而生。

设计战略·苹果苹果是当代的创新榜样，许多公司想效仿它的成功模式。

如果分析苹果的基本原理，就会发现它的路径还是比较清晰的，效仿者应注意如下原理：你的愿景要符合道德标准，要为你的消费者创造有意义的、完整的体验，要基于人类的利益而使用技术（而不是从本身出发），同时要坚持高品质的产出。

a fine line how design strategies are shaping the future of business 虽然这些原理指明了成功的路径，但是对于那些沉溺于“法定程序”和内部争斗的机构来说，能否采纳这些原理还面临巨大的挑战。

这就是为什么很少有公司能取得苹果那样的设计驱动型成功。

而那些可与苹果比肩而立的公司，如丰田、本田、波音、迪士尼、任天堂、基因泰克（Genentech）以及都科摩（Docomo）等，无不具备远大的目标、切实可行的战略以及出色的领导团队，他们正在改变当今的商业景观。

苹果等创新领袖带给我们最深刻的启示，并不仅仅在于他们给特定的商业领域带来了什么，而是他们如何有计划地发展和定义以创新为主导的商业模式。

换句话说，他们告诉了我们如何让企业成为“创新公司”。

虽然苹果最初只是一家个人电脑公司，但它很早就明白：传统的“专业电脑”市场上有很多强大的竞争对手，软件方面有微软、甲骨文、思爱普和Adobe；硬件方面有惠普、戴尔。

通盘考虑这一充满竞争的景观后，苹果取胜的机会显得很微弱。

<<一线之间>>

所以，公司深入探究人类的梦想和期望，实事求是地评估自己在硬件、软件和内容上的竞争力，以求开辟新的竞技场。

它还明智地选择合作伙伴。

硬件方面，苹果认识到了富士康、英业达等卓越的原始设计制造商的价值，并加以利用。

软件方面，苹果自己在用户界面和消费者实际应用软件方面就具有举足轻重的地位，因此，它着重与华纳音乐等媒体公司以及其他内容提供商，形成了开创性的伙伴关系。

对苹果有利的是，20世纪90年代中期，消费电子和娱乐产品市场光景惨淡。

索尼已经失去了方向，其他大公司如三星、飞利浦和松下也同样迷惘。

当Rio等创新公司开发新的MP3技术时，索尼和三星只觉得这是一个新硬件而已。

他们没想太多，很快推出了自己的MP3播放器产品，设计很酷，但消费者体验却很糟——把数字音乐上传到这些播放器上实在是一件相当痛苦的事。

然而，苹果设计团队的心态却显得更具战略性。

他们感觉，如果能设计出更为完整的音乐体验，那将挖掘出一个巨大的商机。

在苹果开发这种体验的过程中，它重新定义并扩展了自己的竞技场——数字消费电子和娱乐产品市场。

今天，苹果在这一领域的成功是难以匹敌的。

正如我们所看到的，要让创新投入运行，必须有完善的领导。

最高管理层直接参与、公司联盟，以及协作过程都是必不可少的。

西蒙顾和管理咨询公司（Simon-Kucher & Partners）的董事长兼德国《经理人》杂志（Manager）专栏作家赫尔曼·西蒙（Hermann Simon）在他的著作《隐形冠军》（The Hidden Champions）中强调，杰出的领导取得成功的途径是始终专注技术与消费者利益，同时也关注财务和市场。

他还说：“最终，创新是一场思想和过程的博弈。

仅靠金钱是无法获得成功的。

”西蒙还概括了公司最高层领导参与创新过程的经济利益。

他发现了一个很典型的现象：与德国那些大公司相比，致力于创意性设计驱动型战略的创新公司在研发工作方面显得更为出色，而花的钱却少得多。

对于设计师来说，要想与大公司合作成功，必须用智慧和诚实编织一张网，要建立远超过企业现有人脉基础的联盟。

为了充分理解公司的商业模式、创新目标，以及财务能力、局限和预期，设计师还必须做一些必要的准备工作。

只有参与创新过程的每个人都领会了上级的战略利益和意图并为之努力时，创新团队才会树立起一个主攻目标，这一目标能够产生巨大的向上冲力，尤其是当这一目标有益于每一个参与者的职业生涯的时候。

好人才比好想法更重要差不多任何一个新的商机都以“品牌”开始，出色的商业伙伴是协作设计成功的前提。

“想想吧，某某公司希望与我们合作！

”成功的设计合作需要优秀的合作伙伴——那些知道自己需要帮助，也愿意承担落实创新责任的客户。

在推动创新的过程中，人的因素比许多人预期得要重要得多。

记住，头脑击败金钱。

优秀人才比好想法更为重要。

当你希望通过创新获得新的商业成功时，你需要与这样的团队、伙伴或客户合作：他们有着未开发的巨大潜能，愿意为自身的发展采取一些非正统的步骤。

对于创意咨询团队来说，最好是与一个处于上升态势的客户合作，而且对方恰好渴望优秀的设计师为公司业务带来魔力——由内在创造力激发出勇气。

青蛙的多数客户都是这样的。

那些渴望重整旗鼓的公司也有可能成为出色的合作伙伴。

<<一线之间>>

他们可能已经输给了后起之秀，或因某位“官僚”的管理不善而举步维艰，并且真心希望重新获得领军地位。

在当前经济状况下，这样的公司在很多创意咨询公司的客户群中日渐增多。

失败者会发现他们处于创新的有利位置，因为他们有复兴的动机和为创新而冒险的意愿。

我个人觉得，帮助失败的公司重整旗鼓与帮助新的风险企业实现腾飞，两者给我带来的满足感是等同的。

事实上，不是每一个人都有（或希望有）创造力。

很遗憾，有些最不能理解创意过程的人却被迫策划创意过程。

就眼前来讲，公司的整体结构可以遮掩某个人或某个团队的无能，但是时间以及盈利情况最终会显示出这家企业中最强的资产。

公司明智的做法应该是，将那些不重视或不认可创新的人排除在合作过程之外，设计师应该竭力避免与这些人合作。

不过，有的时候，这也是知易行难的事情。

有一次，青蛙受一家美国大型制药公司的邀请召开推介会，为该公司的一种止痛药重新设计外包装。

我们耐着性子听完情况介绍，看完一场有关“新发明”的歌舞伎表演，整个过程充斥着“好好享用爆米花”式随遇而安的情绪。

那时候我觉得我的确非常需要一片他们的止痛药。

他们对解决方案的要求过于详细，这导致于任何有价值的战略思想都没有了发挥的空间。

公司还宣布，它会用一个清单将我们的推介会进行“分类和评估”。

即使普鲁士的陆军后勤部队也没有拟出过那么详细的清单。

尽管如此，我们仍分析了公司在这一项目上的目标，将一些战略落实，并拟定了一些初步概念。

我向一个小组做推介，这个小组的人看起来很不错，但是他们严格的前提条件、错误的想法和担忧让这次会议又难受又尴尬，像一次糟糕的相亲。

比如，他们严肃地指出，我们应该提交同一张图红蓝两份的复印件。

我们的推介会无果而终。

五年后，这家制药公司仍未为那款止痛药的包装升级换代。

这个例子既表明了传统广告公司式的“推介会方式”缺乏效率，也说明了选择恰当人选参与合作过程的重要性。

像青蛙这样的创意咨询公司始终生长在创意圈里，所以本身具有很大的优势。

而我们的大部分客户只是偶尔经历创新过程，这些零星的经历有时让他们变得像糖果店里的孩子一样，兴奋得晕了头。

如何让情感上的兴奋与专业规则达到平衡，这就是过程的艺术。

不管是设计方领导还是公司领导，掌握这一艺术都是明智的。

理想的情况是，合作团队应该包括与客户业务相关的所有部门的代表。

还记得我之前提到的德国中小企业的餐厅管理员吗？

除了来自销售、工程、财务和工厂（供应链）的出色代表之外，我还希望高管层也参与创新过程；至少，CEO或部门领导应该随时了解创新的进程。

这个团队应该包括一些很挑剔的员工，但是那些主要兴趣在于保护自己的地盘并一心想向上爬的人不应包括在内。

自然，客户控制着预算，所以他们有权组建创意团队。

而且，团队的人员安排几乎总是依据公司的内部派系，而很少根据专门知识或其他资历。

遇到这些情况，该舍弃的必须舍弃。

我通常会明确表达我的想法，即使有可能导致项目的终止也在所不辞。

长痛不如短痛，在合作之初坦诚地辞职总比最终失败强。

第二阶段：创意合作谈论创新的书 99%是从这一步开始的，并且这一步所显示的活力代表了多数人心目中的“创新过程”。

这是可以理解的。

<<一线之间>>

一般来说，新想法很有吸引力，也很有趣，所以人们喜欢谈论和阅读它产生的过程。不过，在我看来，创新过程包含三个阶段，它们是同等重要的，而创意合作仅是其中之一。创新必须要有新想法，但是新想法要合乎目标，要通过过程来发展。

想法、目标和过程的作用难分伯仲。

集思：头脑风暴引发新想法和新机会构思或“头脑风暴”的概念源于广告业。

而当所有产业和市场部门都在运用这一概念时，它们往往会陷入误解和滥用的怪圈。

曾经有位愤世嫉俗的人将头脑风暴描述为“200个猴子敲键盘，妄想创作出一部可以跟莎士比亚相媲美的戏剧来”。

但是如果有良好的规划和恰当的环境，头脑风暴是可以带来可观的益处的。

在这个过程中，第一步，将现有的思维模式和逻辑性论证与内心直觉区分开来。

第二步，专注于创意过程本身（放飞思维的翅膀）而不是结果，这样参加者就可以没有后顾之忧地享受创意的过程了。

每一个公司或团队都有产生新想法的巨大潜能，有时被消极的批评所激发，有时被变革的渴望所推动。

倾听客户的谈话，观察他们的身体语言（尽管有时这两种表达方式会互相牴牾），我可以学到不少东西，我本人的许多成功都来源于此。

很多时候，一些不太重要的谈话却给我带来正确的线索，而这些却不能通过正式的“愿景陈述”和情况简介获得。

我非常信服日本人的一个观念：我们并不“拥有”某些想法，而是那些想法“自己送上门来”。

认为想法“非我所有”，比目前盛行过度的“我的想法”“你的想法”要有意义得多。

“思想”是不可知的，怎么用这些思想才是最重要的。

创新过程中最成功的原则之一，是团队成员之间想法和设计理念的互换。

人们太容易爱上“自己的”想法，就像坠入情网的人一样，他们拒绝承认恋爱对象的缺点和内在失误。

创新参与者的头脑中应该铭记另一条日本观念——人们不会“犯”错。

这句话的意思是，有些人故意做一些明知道是错误的事。

日本人认为，错误是随时间而发展的。

这个看起来简单的表述具有重要的含义。

认为错误只是自己“发生”的可以免受指责，这为改善不完美的想法提供了可能性，而不是草率地放弃那些想法。

这种心态使得创新者能够借助于积极的方法，充分利用不断完善的过程 中学得的知识。

日本人称这一过程为“Kaizen”（改善）。

——作者注多数想法并不能变成现实，所以，此阶段的价值在于发现意外的能力和杰出的人才。

这一阶段还要密切关注构思本身。

根据多年来与世界各地公司合作的经验，我们归纳出一种构思过程——“青蛙思考（frog THINK）”，它在每一次合作中都帮了我们很大的忙。

青蛙的故事“青蛙思考”的基本理念是，收集所有能够找到的、与某一对象或体验（包括其历史发展）有关的资料 and 知识，how design strategies are然后将这些信息“解构”，直到分析出基本要素。

比如说，shaping the future of business推动饮料瓶设计的基本要素不是“功能”和“美感”，而是“渴”。

为了让人们进入创新而非机械方法的心态，我喜欢用这样的方式训练团队：将一个不值钱的茶壶摔成碎片，然后要求团队用超强力胶水将碎片粘在一起，创造出—一个有着新外形的物体。

试图重塑原来的茶壶肯定不算创新行为。

<<一线之间>>

这个练习的目的很重要：多数新想法已经存在于一个物体的当前表象中，所以我们面临的挑战是——找到它们。

在一个严格界定的舞台上，创意合作以开放的心态登场。

舞台上的演员们与希腊悲剧中的演员很像，这些希腊悲剧因质朴的风格和严格的规则而超越时光。

舞台上的活动因三个要素而产生并受其限定：主角（现代商业中的“领导”）、全体配角（机构或公司）和信使（创新所欲解决的症结或“问题”）。

把适当的参与者组织到一个精心控制的环境中，以支持创意过程，这在“青蛙思考”式合作方式中具有决定性意义。

在青蛙，我们通常会选出一个团队领导或项目经理，由他来组织并监督合作过程，确保团队里的气氛始终是积极有效的，并且始终按着既定目标前进。

掌握时机同样具有决定性意义。

新想法不会像流水一样源源不断地涌现，而是偶尔地突然到来。

在合作过程中，领导者的时间管理责任包括：给予参与者一定的时间来放松，引导他们的思维进入协作化的“轨道”，然后就其新想法的质量进行评估。

如果议程安排得恰当，最好的想法在5~10分钟之后就开始涌现，然后在20~30分钟后逐渐减弱。

对参与者的要求是：新想法必须经过创新目标这一“过滤器”的检测。

当想法开始变得蹩脚琐碎时，领导者结束议程。

短暂休息之后，再次提出新想法，并进行评估和表决。

每个议程都应该有计划地引出3~5个有趣的想法。

随着合作过程的展开，参与者的思维变得越发自由，也更具创造性，所以每一个新议程都能处理一个不同的、更具挑战性的“问题”。

这是一个“通过解决症结来构思”的过程。

“青蛙思考”的过程并不是一成不变的，不过有三个阶段通常是必不可少的，每个阶段都有特定的时间限定和主题。

第一阶段是提出“候选方案”或自由联想。

在这个阶段，参与者立足于自己所了解的情况，开始轻松随意地搜寻相关想法。

第二阶段是“随机选择”。

这一阶段参与者面临的挑战是，能否进一步推进候选方案并提出一些出乎意料的想法。

第三阶段是“挑衅”或“否决”。

创新团队在挑衅和否决的激励下，将新想法推向极致，直至得到激进而意外的结果。

在每一阶段中，要求团队选择并阐述至少3个好想法，以便与另一个团队进行交流。

我在维也纳的设计课上开展过这样的议程，每个议程最少需要一天时间；而当议程结束时，每个创意团队再从本队提出的想法中选出3个最好的。

所有的陈述都面向全体参与者，以便相互启发和激励。

不管是在我的课堂上还是在青蛙的专业合作中，“青蛙思考”的一个重要元素是无拘无束的乐观主义。

我们避免使用诸如“这个我们以前已经试过了”或“管理部门绝不会接受这个想法的”这类“杀手句式”。

我们在团队中逐步灌输一个信念——一切都有可能改变。

将议程中所有的想法用一种很专业的方式呈现出来也是至关重要的。

呈现得越好，所产生的反馈也越好。

没有设计基础的人很难从一张铅笔素描想象出一架新式钢琴，或一个具备更好互动方式的带有软件。

另外，参与者也很有必要在公司的品牌背景下呈现所有的想法和概念。

比如，可以将其转化为功能原则、品牌象征或民族特色。

“头脑风暴”阶段即将结束时，最有希望、最出色的想法经受住了创新目标这一“过滤器”的考验，但尚不成熟，还需要不断完善。

预测：展望创新的潜能多数创意合作者当然都迫切希望与更多人，尤其是高层人士讨论、切磋他们的

<<一线之间>>

想法。

但是，创意团队首先要对自己提出的想法有透彻的了解、坚定的信念，还要清楚如何将这些想法融入一个更加宽泛的背景中；创意过程中的“预测”阶段为他们提供了这样一个机会。

在上个阶段之后，创意合作者必须先停下创新脚步，站在公司、消费者和整个世界的角度，深入探究如何让创新改变未来。

为了更清晰地说明该阶段的作用，让我们再次回顾青蛙与卡瓦的合作伊始。

如前所述，卡瓦作为牙科用品制造商，当初找到青蛙时，本是想让我们为他们设计一个新的灯具。

但是最终结果却是，我们帮助卡瓦推出了一套新的牙科设备。

这套设备在同行业中引起了革命性的变革，构成了一种新的、基于设计的公司战略的基础，并且因此而复兴了该公司的品牌地位。

1972年，青蛙与卡瓦方面的代表见面，就一些新想法交换了意见，希望提高牙科设备的视觉效果和人体工程学水平。

当时，德国很多牙医都患有慢性背痛，造成了止痛药和酒精的滥用，并最终导致这个行业内的自杀率超出了平均值。

在收集信息阶段（这是我前文所述的基础性工作的一部分），我们找护士、办公室工作人员，特别是病人谈话，了解他们的苦衷和意见，以便改善他们在牙医诊所内的就医环境和工作环境。

我们还找到两位牙科教授，他们对压力、肌肉磨损等相关因素有精确的测量。

他们所提出的每个因素在道理上都讲得通，但是他们所用的实例却全都是男性牙医和女性病人。

我忽然想起来，我姑妈威廉妮·艾斯林格·斯科拉史塔（Wilhelmine Esslinger-Schlachta）也是一名牙医，她是一个身材有点娇小的女性。

于是我问两位教授：“你们班上有多少女学生？”

“他们似乎没料到我会问这么个问题，然后有点不好意思地笑答：“确实有不少。”

事实上，当时全系学生中大约60%是女性，而且这一数字有日渐增长的态势。

了解到这一情况后，我们知道我们所面临的问题远非对现有产品锦上添花，而是要帮助卡瓦设计一个本行业内持久的、真正的创新方案。

我们自问：面对当前的这些问题，以及该行业中女性人数持续增长的现象，我们如何才能将创新进行到底？

鉴于此，我们开始在一个新的人体工程学框架上设计卡瓦的产品。

设计战略·卡瓦我们的关注点之一是卡瓦的核心业务：气动牙科仪器的设计。

在这一领域，卡瓦具有战略优势。

当时，卡瓦使用计算机化的机器来生产这些工具，因此他们生产的具备金属套的仪器非常精密，但也非常坚硬，不是用户友好型的产品。

牙医们操作这些工具时跟握钢笔一样，而且仪器表面铣过后质地粗糙，会在手指上磨出水泡和老茧。

我们设计出一套仪器，全都带有高端塑料外壳——与人造心脏叶片所用的是同一种材料，即丙烯腈-丁二烯-苯乙烯塑料。

这层外壳使仪器的外形更柔软，也更符合人体工程学原理，还耐受高温以及消毒时的腐蚀性化学药品。

我们还运用一组雅致的色彩来区分各种不同功能的工具及其配件。

a fine line how design strategies areshaping the future of business从某种意义上说，所有这些创新都是为吸引女性而设计的，迥异于卡瓦一贯的大男子主义文化。

但是有一点我们确定无疑：牙医行业中女性的影响力将会越来越大。

牙科诊所的工作环境应该变得更美、更符合人体工程学原理、更具吸引力，并且无论男医生还是女医生都能从这一变化趋势中获益。

我们非常有信心，我们所开创的新概念不仅会顺应这一潮流，更会推动这一潮流。

我们已经预见到，我们的创新将怎样改变未来。

现在，我们必须使我们的想法成形，并做好准备在客户面前呈现我们的想法。

管理：让每个人都一致行动在创意合作的最后一个阶段，要为创意想法构想出一个具有凝聚力的图景

<<一线之间>>

，并制定一个方案能够支持、引导创意想法进入过程的第三步也是最后一步——营销。我继续以我们为卡瓦设计的新仪器作为最佳范例来阐释这一过程。我们将所有能找到的、支持我们案例的数据准备妥当。在仪器的核心元素上使用塑料，虽然有些人对此不太能接受，这也正是我们必须想办法处理的问题。由于制作高精度叶片的塑料不耐受某些自来水中的化学物质，我们的第一次尝试失败了。对于我们所提出概念的质量以及长期可持续性，我们进行了充分的论证。塑料在心脏瓣膜上的应用实例以及丙烯腈-丁二烯-苯乙烯的高价位最终说服了会议中最挑剔的决策者。

设计战略·卡瓦我们强调，女牙医很关注美学效果和健康因素。我们还从化妆品、家用产品等相关领域收集例证，来支持我们的论点。最后，我们解释说，如果能够独占先机地迎合大学牙科项目中的全球统计学趋势，卡瓦将有希望开发出一个以女性为目标群体的新市场。最终，我们获得了他们的首肯，得到了我们所需要的支持。

a fine line how design strategies are shaping the future of business 在创意合作阶段，“支持”涉及结构问题，包括预算和适量的现金流。如果像生产商品那样来创造创新战略和至关重要的创新需求时，是不可能获得很大成功的。没有预算就不会有结果。尽管过多的资金有时可能反而使创新过程陷于混乱，但是对于所有的创新者而言，没有钱将寸步难行。

他们不仅要想办法弄到钱，还要知道怎样花这笔钱。多数公司对于怎么花钱有很清楚的规定，创意顾问也必须透彻了解客户商业计划的目标和限度。创新支持体系中还离不开人的因素，或者说是恰当的人。一般情况下，管理创意项目最合适的人选应该是一位理性的、有商业头脑的内行，比如项目经理（就数字产品来说就是制造商）。除了指导创新过程，这些领导者还负责按照要求的计划书创建并执行计划和性能基准。其中的一些参数可能相当复杂，尤其是在医学领域或其他高技术领域。领导创新过程时，必须尊重这个过程以及为这一过程做出贡献的创意顾问。由于日益丰富的出版物提供了不少商业创新的案例研究和实例，因此很多公司领导在如何展开创新过程方面成为半个专家，但他们并不能取代产品开发和设计方面的专家。就像你亲手为别人做手术必须有实际的经验，观摩过再多的心脏手术也是不行的。如果创新领导认识不到这种差别，可能就会浪费团队中创意人员的时间和才智，而且久而久之还会破坏本机构的创意文化。

在这一阶段中，创新跨越了左右脑的边界，而多数项目往往也会在这一阶段走向歧途。单靠一个因循守旧的简单化“项目管理”方法无法解决问题。相反，使用右脑和使用左脑的合作者必须参与到一个组织有序的合作过程中来，这个过程由强势而理性的领导引导，其目标是推动新的想法和创新型解决方案，能够为客户开创辉煌的未来。

第三阶段：销售在创新过程的第三阶段，也是最后一个阶段，金钱居于主导地位。这意味着合作团队必须对一些棘手的财务问题做出回答：在投资和预期回报方面，创新行动能取得什么成果？

它如何占领市场并战胜竞争对手？
计划间表是否利用了一切特别时机？
在克服准入关卡和应对风险方面它能起到什么作用？
没错，这些问题不容易回答。
……

媒体关注与评论

艾斯林格先生作为全球工业设计的领军人物，在《一线之间》中首次将设计提高到战略的高度，指出了在当今商业社会中，设计之于企业发展和商业进程生死攸关的决定意义。

而书中对于设计战略理念和设计战略实践的探讨，值得我们每个做商业的人深思和回味。

——雷军，小米公司董事长兼CEO这本书有如业界的一股新鲜空气，而绝非自大狂CEO的选择性记忆和“外行专家”的胡言乱语。

艾斯林格从设计的角度重新诠释了创新的意义，该是听取他宝贵意见的时候了。

——盖伊·川崎，硅谷创意大师我们伟创力的所有人，都深深爱上了艾斯林格和青蛙，还有他们将疯狂而杰出的设计和设计过程引入到企业最前沿的热情。

他们的专业技能极大地帮助了我们的消费者，其中包括世界上最杰出的产品生产商——苹果、惠普、思科、微软等。

在全球经济衰退之时，青蛙依然能够每季都创出收益新高，艾斯林格与他的合伙人功不可没。

他们的奋斗史是独一无二的精彩故事。

——迈克尔·马克斯，美国伟创力公司前首席执行官、瑞伍德资产公司合伙人在本书中，艾斯林格为我们展现了他的冒险故事和他无与伦比的成就，而且是如此谦逊地展现出来，这真是一份厚礼。

他敢于超越专业定义的界限，积极思考，不断行动。

他把融合了智慧与善良的人文关怀带到了产品设计之中。

他所采用的创新设计理念，在全球各地的企业和家庭中都可以感受到。

他证明了，细腻的设计不仅有益于消费者，更有益于企业，两者息息相关。

我曾经很幸运地近距离观察到他对索尼、苹果以及惠普的影响，并从他那里学到了很多東西。

他是我们这个时代的无名英雄！

《一线之间》是设计师和企业人士的必读作品。

——萨特吉夫·沙欣尔，惠普公司资深副总裁本书所描述的成功故事，充满了艾斯林格精彩纷呈、激动人心、有典范意义的真知灼见；尤其在现今这个时代，它直指现实要害，蕴藏着巨大的信息潜能。

艾斯林格描绘了一幅诚实而激励人心的画卷，指明了设计与商业结盟所带来的不可思议的力量。

《一线之间》是设计专业人士的必备手册，也是最好的经营艺术手册，书中呈现了各种各样卓有成效的解决方案和新颖构想。

这是一本关于“聆听”的书，讲的是如何捕捉弦外之音，如何培养对人类需求的敏感。

它还谈到了勇气，它坚信文化与经济可以实现双赢，无论实现这个目标的道路有多么崎岖。

而最重要的是，它谈到了连接于创意思维和商业思维之间的桥梁。

本书可以看做是向切·格瓦拉式的热情和专业的致敬之作，是所有企业领导者和设计师的必读书。

——彼得·扎克，国际工业设计协会主席、红点设计大赛创始人本书真实地反映了艾斯林格的高瞻远瞩，这是一部杰出的作品，讲述了设计以及具备设计思维的人对企业和社会的价值。

本书充满了对于企业人士和创新者的重要洞见。

——托马斯·洛克伍德，设计管理学院（DMI）院长本书非常具有启发意义。

设计是一件神奇的事，它可以穿越国家和历史创造价值，并改善我们的生活。

艾斯林格总是热情地和那些明白设计真正目的的人分享并交换他的想法和经验。

他不仅是德国和美国的骄傲，也是全球设计界的巨擘。

——杨喆清，“上海设计双年展”及上海科学技术交流中心首席执行官

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>