

Оливер Кемпкенс


EX-ДИРЕКТОР ШКОЛЫ ДИЗАЙНА СБЕРА

ДИЗАЙН-

МЫШЛЕ

ВСЕ
ИНСТРУМЕНТЫ
В ОДНОЙ
КНИГЕ

НИЕ

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО
Москва



Оливер Кемпкенс

EX-ДИРЕКТОР ШКОЛЫ ДИЗАЙНА СБЕРА

ДИЗАЙН-

МЫШЛЕНИЕ

ВСЕ
ИНСТРУМЕНТЫ
В ОДНОЙ
КНИГЕ

НИЕ

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО
Москва

УДК 330.16
ББК 65.290-2
К35

Под научной редакцией *Л. Шавлоховой, М. Сташенко*

Oliver Kempkens «Design Thinking»
© 2019 by Oliver Kempkens. All rights reserved

Кемпкенс, Оливер.
К35 Дизайн-мышление : все инструменты в одной книге /
Оливер Кемпкенс ; [перевод с английского]. — Москва :
Эксмо, 2025. — 304 с. — (Бизнес-мышление. Книги
о нестандартных подходах к решению бизнес-задач).

ISBN 978-5-04-197110-6

Дизайн-мышление — метод решения бизнес-задач, основанный на творческом подходе. Он опирается на простую философию: главное — польза для человека, умение проявлять эмпатию и понимать потребности целевой аудитории.

Компании, которые внедрили дизайн-мышление, перешли от «аналитического» подхода принятия решений к «практическому», к способу быстрых и полезных действий с помощью макетов, итераций и тестов. Они тратят меньше усилий на создание продукта и получают больше лояльных клиентов.

В этой книге:

- инструменты и практики из 150 кейсов, проверенных на опыте компаний Fortune 100;
- описание всех стадий разработки продукта;
- чек-листы для брейншторма в рабочей команде;
- нестандартные подходы к поиску источников для конкурентного анализа;
- модели генерации идей и прототипирования для точных результатов.

УДК 330.16
ББК 65.290-2

Упомянутые в книге социальные сети Facebook и Instagram запрещены на территории Российской Федерации на основании осуществления экстремистской деятельности. Деятельность интернет-ресурсов <http://www.linkedin.com>, <http://linkedin.com>, владелец LinkedIn Corporation, признана нарушающей требования Закона «О персональных данных» и права граждан на неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну на основании решения Таганского районного суда гор. Москвы от 04.08.2016 года и указанные ресурсы заблокированы на территории Российской Федерации.

© Текст. О. Кемпкенс, 2019
© Предисловие. Шавлохова Л., 2019
© Перевод. Теклина Е., Мухин Д., Калинина А.,
Горячев А., 2019

ISBN 978-5-04-197110-6 © Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2025

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие от Юрия Дрогана	10
Предисловие от Руслана Юсуфова	11
Дизайн-мышление	12
Предисловие автора	14
Введение	16
Об этом руководстве	25
ЧТО ТАКОЕ ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ?	27
Введение	28
История дизайн-мышления	29
Дизайн-мышление начинается с команды	32
Портрет дизайн-мыслителя	33
Необходимый образ мыслей для дизайн-мышления	35
Современное применение дизайн-мышления	36
Сертификация по дизайн-мышлению	37
Лучшие практики	37
Отрасли, внедряющие дизайн-мышление	40
Внедрение дизайн-мышления в работу корпоративной компании на примере Auckland Savings Bank	43
Этапы дизайн-мышления	44
Артефакты этапа Эмпатии	45
Артефакты этапа Фокусировки	46
Артефакты этапа Идеации	48
Артефакты этапа Прототипирования	49
Артефакт этапа Тестирования	49
Артефакт переходного этапа	50
Решения должны быть жизнеспособными, реализуемыми и востребованными	50
Обзор этапов дизайн-мышления в этом руководстве	52

ЭТАП ЭМПАТИИ	55
Введение	56
Что это значит?	57
Зачем нужна эмпатия?	57
Как развить эмпатию?	57
Как оценить актуальность проекта?	58
Выбор правильного проекта для дизайн-мышления	59
Формулировка точки зрения на проблему	60
Критерии решения сформулированной задачи	61
Понимание контекста процесса эмпатии	62
Стейкхолдеры	65
Карта стейкхолдеров	66
Матрица проблем и преимуществ	69
Формулировка точки зрения	71
Метод SCQ (Ситуация — Осложнение — Вопрос)	73
Анализ бизнес-портфеля	75
Прототип, выявляющий проблему	77
Определите ожидания от проекта	79
Подготовка проекта	81
Разработка плана проекта	82
План коллаборации	85
Модель взаимодействия	87
Техника «Почему у нас не получится»	88
ЭТАП ФОКУСИРОВКИ	91
Введение	92
Фокусировка	92
Зачем нужна фокусировка?	93
Как фокусироваться?	93
Составление плана анализа	99
Определение методов и инструментов	102
Обзор	102
Планирование пользовательского исследования	105

Систематизация данных. Обзор.....	107
Исследование клиентов и пользователей	109
Руководство по исследованию пользователей.....	113
Подбор пользователей для исследования	114
Подготовка к полевому этнографическому исследованию	116
Проведение полевого этнографического исследования....	118
Разбор и анализ результатов визита к клиенту (пользователю).....	121
Конкурентные & отраслевые тренды.....	124
Конкурентный анализ	127
Анализ бизнес-модели.....	130
Техническая оценка	132
Анализ трендов рынка.....	136
Получение инсайтов от лидеров мнений.....	137
Интервью с внутренними экспертами.....	140
Получение инсайтов от аналитиков.....	142
Проведение аналогичных и смежных исследований....	144
Определение смежных областей исследования.....	147
Определение аналогичных областей исследования....	148
Резюме этапа фокусировки.....	150
Резюме этапа фокусировки	151
ЭТАП ИДЕАЦИИ.....	153
Введение	154
Идеяция.....	154
Подготовка к идеации	157
Как мы могли бы помочь.....	159
Пространство для проектов.....	160
Уровни исследования потребительской активности ...	163
Показываем и Рассказываем.....	164
Поиск паттернов и тем	166

Кластеризация.....	168
Ключевые слова/Анализ понятий.....	170
Достижение консенсуса/расстановка приоритетов	173
Воркшоп по идеации.....	175
Взаимосвязи паттернов.....	177
Анализ трендов.....	180
Определение персон, точек зрения и принципов дизайна.....	182
Точка зрения.....	185
Персоны.....	187
Порядок составления карты эмпатии.....	191
Принципы дизайна.....	192
Итеративная идеация.....	194
Мозговой штурм.....	197
Быстрое прототипирование.....	200
Оценка идей.....	204
ПРОТОТИПИРОВАНИЕ.....	211
Введение.....	212
Прототип.....	213
Разработка решений.....	215
Сториборды.....	219
Бумажные прототипы.....	221
Интерактивные прототипы.....	223
Функциональные прототипы.....	225
Воркшоп (Дизайн-джет).....	229
Пилотный прототип.....	231
Оценка решения (тестирование).....	233
ТЕСТИРОВАНИЕ.....	235
Что это значит?.....	236
Валидация решения с клиентами/пользователями....	237
Валидация решений с реальными пользователями....	239

Проведение эвристической оценки.....	241
Итерация и усовершенствования решения.....	244
ИГРЫ ДЛЯ РАЗМИНКИ ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ.....	249
10 вещей, необходимых для открытия ресторана.....	253
Альтер эго.....	254
Игра в атомы.....	255
Креативное приветствие.....	257
Спроектируй стул.....	258
Игра жестов.....	259
Человеческая машина.....	260
Я — дерево.....	261
Интервью-салочки.....	262
Игра Lego.....	263
Игры на выстраивание в линию.....	265
Внимательно наблюдали?.....	266
Один интересный факт обо мне.....	267
Немое кино.....	268
Мяч со звуком.....	269
Башня из спагетти.....	270
ПАРА СЛОВ ОТ АВТОРА.....	271
ГЛОССАРИЙ ДЛЯ РУКОВОДСТВА ПО ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЮ.....	282
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	286
ОБ АВТОРЕ.....	297
БЛАГОДАРНОСТИ.....	299

ПРЕДИСЛОВИЕ ОТ ЮРИЯ ДРОГАНА

СЕО, сооснователь Университета Эволюции, эксперт по созданию и реализации амбициозных стратегий, соавтор книги «Что дальше?»

Дизайн-мышление — больше, чем методология. Это маленькая жизнь: за считанные дни вы проживаете спектр эмоций в проекте. Команды, которые вначале скептически настроены, на этапе генерации идей с помощью этого подхода меняются, вдохновляются друг другом и находят удивительные, яркие решения.

На этапе прототипирования мы были поражены тем, насколько это решение выходит изящным и оригинальным! Тестирование часто становится холодным душем: отклик от клиента в пух и прах разбивал иллюзии команды. Будьте готовы к такому развитию событий. Но! В конце дня опустошенный заказчик подходит и благодарит: «Спасибо, что так быстро и так дешево проверили идею. Мы с тем же результатом делали бы это больше полугода».

Главный герой книги — сам процесс дизайн-мышления. Автор рассматривает его с разных сторон. Показывает, как из сухой методологии рождается настоящий творческий акт, насыщенный эмоциями, неожиданными открытиями и личностным ростом. Книга помогает прожить все возможные сценарии — от первых сомнений до полного погружения в творчество.

Книга полезна предпринимателям, менеджерам, лидерам продуктов. Тем, кто хочет научиться быстро и творчески находить решения, не теряя времени на разработку того, что не будет востребовано. Тем, кто ищет способы справляться со сложными задачами: созданием новых продуктов, улучшением клиентского опыта.

К концу чтения вы не только поймете, как работает дизайн-мышление. Вы вдохновитесь! Это способ открыть новые горизонты, создать что-то значимое и двигаться вперед через ошибки и разочарования.

ПРЕДИСЛОВИЕ ОТ РУСЛАНА ЮСУФОВА

*футуролог, эксперт в области будущего, технологий
и инноваций, основатель аналитической компании MINDSMITH,
автор книги «Сценарии будущего»*

Дизайн-мышление часто воспринимают как универсальный рецепт инноваций: собрал команду, развесил стикеры, нарисовал Customer Journey Map — и готово. Эта книга развенчивает подобный подход. В мире, где технологические изменения происходят экспоненциально, а решения нужно принимать в условиях растущей неопределенности, способность быстро тестировать гипотезы и создавать жизнеспособные продукты становится критически важной.

Автор предлагает системный, практический взгляд на методологию, где дизайн-мышление — не волшебная таблетка для корпораций, а инструмент работы с будущим, требующий обязательной адаптации под контекст организации. В этом контексте успех определяется не количеством проведенных воркшопов, а способностью интегрировать новые подходы в существующие процессы. А потом довести идеи до реального внедрения!

Книга не ограничивается теорией. Автор предлагает конкретные инструменты для каждого этапа работы с проектом. Детально раскрыты методы разработки и валидации решений. Как футуролог, я вижу особую ценность во внимании к принципам одного из ключевых навыков в эпоху постоянных трансформаций — управления изменениями в корпоративной среде.

Оливер Кемпкенс последовательно разбирает, почему большинство попыток внедрить дизайн-мышление в корпорациях проваливаются где-то между красивой презентацией и реальными изменениями и как превратить концепцию в работающий инструмент.

ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ –

один их модных «хештегов», который быстро завоевал умы и сердца предпринимателей во всем мире. Всего лишь 6 простых шагов представлены в презентациях и курсах бизнес-школ, в лекциях спикеров, на конференциях и заседаниях советов директоров. Что это — мода, которая быстро пройдет, возврат к хорошо забытому старому или эволюция, которую мы должны принять и в которой должны найти свое место?

Дизайн-мышление, или в переводе на русский язык «деятельностное мышление», стало базовой философией работы, организации продуктовых и сервисных процессов в самых разных отраслях.

В основе метода — универсальный путь по решению самых разных задач, который отражает интуитивный и естественный путь к эффективному результату: от исследований через генерацию идей и эксперименты к работающей схеме.

Первый прорыв метода в мир бизнеса был связан с эмпатией, или возможностью погружаться в опыт людей. Заслуга дизайн-мышления заключается в том, что оно буквально «разрешило» всем выходить к своим клиентам и вместе с ними проживать опыт использования продуктов и услуг. Вне зависимости от статуса и уровня в деловой иерархии.

Второй прорыв метод дизайн-мышления совершил в практике организации деятельности в компании. Этот метод помог перейти от «аналитического», взвешенного, структурированного и выверенного подхода бизнеса к принятию решений (читай — долгого, неуклюжего, часто надуманного и неадекватного скорости происходящих перемен) к «практическому», к способу быстрых и полезных действий с помощью макетов, итераций и тестов.

Не знаете, каким должен быть новый продукт? В дизайн-мышлении есть полезный совет: сделайте прототип — создайте из бумаги и простых подручных средств макет вашей идеи. Не старайтесь сделать его максимально подробным и громоздким. Просто выйдите с этим макетом к людям и проверьте, так ли уж хороша ваша идея!

Дизайн-мышление также стало символом всех человеко-ориентированных практик в создании новых продуктов и сервисов, когда абсолютно все бизнес-процессы начинаются с ответа на самый главный вопрос: «А кому наше новое решение принесет пользу и какую?».

В книге Оливера Кемпкенса вы познакомитесь с практическими советами и прикладными инструментами, которые помогут вам овладеть методом дизайн-мышления, а вашей компании — перейти на принципиально новый, более высокий и человеко-ориентированный эволюционный этап в организации деятельности и бизнес-процессов.

Практикуя дизайн-мышление, верьте людям. Обратная связь от пользователей вдохновит вас на действие, станет неожиданным подарком, который принесет множество новых, действительно нужных и полезных идей!

*Мария Сташенко,
директор АНО «Центр дизайн-мышления»*

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА

От того как именно мы решаем проблемы и как создаем новые решения, зависит, сумеем ли мы достичь желаемых результатов и насколько качественными они будут. Если мы хотим улучшить результаты усилий, потому что они нас больше не устраивают, зачастую нужно изменить сам подход. Поскольку мы живем во времена неопределенности, необходимо непрерывно разрабатывать новые продукты, услуги, стратегии, экосистемы, инфраструктуры и, возможно, даже сообщества, переосмысливая образ жизни и способы взаимодействия друг с другом. Чтобы достигнуть этой цели, мы будем вынуждены найти подходы, которые помогут на пути к улучшению «вещей».

Я работал с более чем 50 компаниями по всему миру, имею опыт руководства и курирования более 150 проектов в разных странах, я хочу поделиться нашим подходом к тому, как успешно применять дизайн-мышление в больших организациях.

Прекрасно разбираясь в арсенале инструментов дизайн-мышления, особенно в области прототипирования, я отобрал самые важные и мощные инструменты, которые мы применяли. Однако я прекрасно понимаю, что, поскольку я, мой дорогой читатель, не знаю (пока что?), в какой отрасли ты работаешь, определить, какой именно инструмент тебе стоит выбрать, будет очень трудно, ведь ты можешь трудиться на производстве, в автомобильной промышленности или digital-агентстве. В каждом случае набор инструментов может широко варьироваться, и я уверен, уже есть достаточно хороших книг на эту тему.

Сегодня практически каждая компания из списка Fortune 100 в том или ином контексте применяет дизайн-мышление. Можно сделать осторожный вывод, что этот метод стал полезной практикой в бизнесе и бизнес-образовании.

Настоящая книга, мой дорогой читатель, предлагает обзор различных аспектов дизайн-мышления, а также перечисляет различные инструменты, которые можно применять в ходе процесса дизайн-мышления в организации. Поскольку каждый