

设计

的创造力

DESIGN IS
HOW IT WORKS

designthinking



[美] 杰伊·格林 (Jay Greene) 著 / 封帆 译

世界
最成功的公司
如何
运用设计

How the Smartest
Companies

Turn Products
into Icons?



中信出版社·CHINACITICPRESS

设计 的创造力

世界
最成功的公司
如何 How the Smartest
Companies
运用设计
Turn Products
into Icons?

「美」杰伊·格林 (Jay Greene) 著 / 王帆译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

设计的创造力 / (美) 格林著; 封帆译. —北京: 中信出版社, 2011.7

书名原文: Design Is How It Works

ISBN 978-7-5086-2848-6

I. 设… II. ①格… ②封… III. 设计学—案例 IV. TB21

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第 107387 号

Design Is How It Works by Jay Greene

Copyright © Jay Greene, 2010

Simplified Chinese translation edition © 2011 by China CITIC Press

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

All rights reserved.

本书仅限于中国大陆地区发行销售

设计的创造力

SHEJI DE CHUANGZAOLI

著 者: [美] 杰伊·格林

译 者: 封 帆

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)
(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 12.25 字 数: 108千字

版 次: 2011年7月第1版 印 次: 2011年7月第1次印刷

京权图字: 01-2010-5771

书 号: ISBN 978-7-5086-2848-6/G·700

定 价: 38.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84849283

服务传真: 010-84849000

目 录

CONTENTS

引 言 / 001

聪明的设计能在不知不觉中满足用户的需求。靠着好的设计创造出经济利润的公司当然不止苹果一家，任何一家公司都能借助好的设计而成功。

第一章 保时捷 / 015

保时捷的策略就是要制造设计师自己也希望拥有的好车。这也是保时捷将交通工具发展成为一种文化符号的原因之一。

第二章 耐克 / 031

耐克最重大的突破是成功地将人们对英雄的崇拜融入到鞋子设计之中。每一双鞋子背后都有一个故事。它把人们带到一个设计体验的新领域。

第三章 乐高 / 053

当初是设计将乐高公司推向悬崖，同样，也是设计挽救了公司。你用不着告诉一个5岁的孩子谁是主人公，他们会自己在玩具中发现自己的英雄。

第四章 OXO / 075

为最广泛的消费者群体设计出方便使用的产品，尽可能为最广大的人群考虑。我们要找出顾客自己都没有意识到的“无声的需求”，运用设计来避免平庸化。

第五章 REI / 093

REI可能是把购买变成享受，把普通顾客转变为铁杆拥趸的最成功的

公司之一。它不仅仅是一个销售冲锋衣、帐篷和自行车的商店，它是户外爱好者的灵感之源，它提供的购物体验造就了一帮忠实顾客。

第六章 克利夫能量棒 / 111

克利夫公司成功的关键是它愿意花时间了解客户，发现未开发的市场，愿意倾听。

第七章 艾斯酒店 / 125

这个年轻的连锁酒店尽量让自己的设计与众不同。设计不只是为了让东西变得昂贵，它是靠设计来赢取中端市场的最好范例。

第八章 维珍大西洋公司 / 145

该公司发明了飞行领域里最舒服的座椅。它的休息室里散发着像奥斯丁·鲍尔斯和詹姆斯·邦德电影里的感觉。他把飞行变成一个愉快的经历。

第九章 商业与设计的交集 / 163

世界上那些最具创意的公司是如何通过设计兴旺发展起来的呢？他们的企业文化使得设计可以从最早的研发一路贯穿到进入市场运作及产品销售。如果一个执行官用设计的思路来解决问题，设计的创造力会产生很多他们之前没有的想法，帮助他们兼顾设计和商业两者的关系。

结 语 / 177

设计前所未有地成为新世纪中一个公司脱颖而出的关键。我们应该学学耐克对流行文化的关注，保时捷对性能的崇拜，OXO对“通用设计”的运用，艾斯以低成本创造最“潮”酒店的本事。

致 谢 / 186

引言

丹麦西海岸的微风轻拂海湾，溅起的阵阵浪花消散在午后寒冷的空气中。乌云布满 1 月的天空，尽管还没到下午 5 点，黑暗就已匆匆来临。

我坐在彼得·彼得森（Peter Petersen）的“标志”牌旅行车副驾驶座位上，由一艘只能容纳 9 辆车的渡轮带我们离开斯楚厄（Struer）。斯楚厄是高端电子产品公司 Bang & Olufsen（以下简称 B&O）公司所在地，彼得森是其首席技术执行官。两分钟后，经过 400 米的航程，我们就穿过文讷湾（Venø Bugt），来到文讷岛（Venø Island），这个小岛上只住着彼得森和其他 200 多人，属于丹麦偏远地区的一个“与世隔绝”之处，而这也正是彼得森偏爱此地的主要原因之一。当我们在黑暗狭窄的小路上朝着彼得森的家前行时，他的手机响了。这个工作电话，还未等彼得森接起就断掉了。“这里手机信号不好，”彼得森笑着说，“这是住在文讷岛的一大好处。”

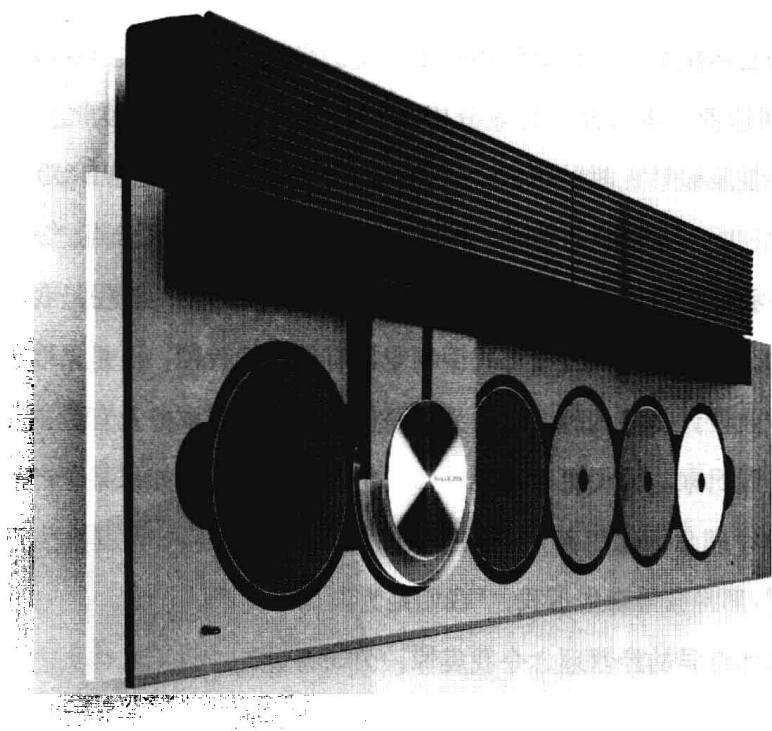
B&O 长久以来都是最具创新技术的公司之一，其音响产品设计前卫，体积如铅笔般窄小，却能达到完美的音质。但就是这样一家企业，也曾经历乌云笼罩的艰难时期。几十年来，这家电子产品制造商

建立了一群忠实的富人客户群体，他们愿意花上 4750 美元购买其生产的 BeoSound 9000 CD 播放器，或者花 2 万美元购买 BeoVision 9 等离子电视。然而在 2008 年，当公司的“艺术品”不再畅销，销售业绩就缩水了。上个财政年度结束时（就在我访问彼得森后几个月），B&O 损失了近 1 亿美元。

我们很容易把这种现象归罪于经济衰退。毕竟，所有奢侈品的销售都受到全球经济衰退的影响。这无可置疑，但是 B&O 的问题远不只这么简单。该公司多年来凭着卓越的外观设计赢得了大量的消费者，最值得一提的是 1969 年生产的 Beogram 1200 唱机和 1989 年生产的 Beocord VX 5000 录像机，均被现代艺术博物馆（MoMA）作为永久性收藏。但是，B&O 得到的教训是惨痛的：他们意识到设计不仅仅是把产品外观做好看这么简单。

追溯到 2003 年，《纽约时报》“消费专栏”的作家罗伯·沃克（Rob Walker）调查了苹果公司 iPod 的诞生，分析了该产品为何不只是一款时尚的电子玩物，而成为了一个文化现象。“大多数人都错误地认为设计就是产品的外观，”苹果公司 CEO 史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）告诉沃克，“人们想得很肤浅——递给设计师一个东西，然后跟他说：‘把它弄好看！’我们认为这根本不叫设计。设计不仅是外观和感觉，而是整个用户体验，关键在于使用起来的感觉。”

对于成立于 1925 年的 B&O 公司来说，其大部分产品设计的最终目标是将那些高品质的影音设备外观做得漂亮。一旦用户打开 B&O 的电视、收音机或立体声音响时，他们不会去管产品外观，而是欣赏电影和音乐。这时影音质量是首位的，但设备关掉之后它们将继续展示自己光泽的外表和考究的做工。公司高管们曾笑谈，B&O 的用户



Bang & Olufsen 公司 BeoSound 9000 CD 播放器
(杰斯帕·约尔根摄影, Bang & Olufsen 公司)

们在关掉电视后还会继续盯着它。几十年来，这一策略使得 B&O 得以长盛不衰。

当我在两年前结识彼得森时，B&O 绝对称得上是一例成功的典范。我们会面的地点离文纳岛真不能再远了——拉斯韦加斯的威尼斯酒店的豪华套房里。当时正值每年一度的电子产品展览会，该活动吸引了 14 万制造商、零售商、行业分析师及记者涌至赌城。身为《商业周刊》科技及设计专栏的记者，近 10 年我一直参加该展会。B&O 当年的营业利润就如那晚的赌场一样成功——增长了 22 个百分点。

在我们的谈话中，彼得森口中的 B&O 公司的设计过程是我闻所未闻的。他告诉我，公司正式编制里没有任何设计师，而是采取了同自由职业设计师签约的方式，为的是使他们从公司政务及官僚主义中完全解脱出来。公司更给了设计师们绝对的自主权，如果某个产品不符合设计理念，他们甚至可以将其“毙”掉。“我们并不是为生产而设计，”那晚彼得森告诉我，“我们是为设计而生产。”

这样奇异的经营理念令我震惊。公司将设计交付给几位天才，他们把自己关进工作室把活干完。这些设计师用直觉——而不是市场报告或财务报告——来设计产品，却培养出了许多忠实的客户。瞄准高端市场的策略使得像 B&O 公司这样的“小鱼”得以在满是索尼、三星、松下和飞利浦公司等“鲨鱼”的“海洋”中存活。

但是 B&O 并没有跟上电器生态的进化。2002 年，B&O 就在第一款 iPod 面市的几个月后发布了一款便携式音乐播放器——售价 460 美元的 BeoSound 2。这是一款令人耳目一新的产品，光滑的不锈钢圆盘机身只有手掌般大小。但是这款产品有一个很大的缺陷：没有屏幕。当时，闪存卡的容量大概只能装 50 首歌曲，在里边找歌倒还相

对比较容易。但是 B&O 的设计师们并没有意识到这些小小的闪存卡有一天能装入上千首歌。用这样的一张卡，要在 BeoSound 2 中找到你想听的那首歌就变得几乎不可能了。（有趣的是，同样没有显示屏的 iPod shuffle——苹果公司诸多产品中唯一一款没有屏幕的产品——却没遇到这一问题，因为它们的运动爱好者目标客户群愿意因为产品小巧而放弃屏幕。）

几年后，B&O 公司的 Serene 手机面世。这部漂亮的设计杰作翻开盖之后就像一只飞行的鸟儿。它售价为 1275 美元，内部有一个小马达，帮助翻盖使用。按键是一圈环状数字，使人联想起老式旋盘



Bang & Olufsen 公司 Serene
手机（杰斯帕·约尔根摄影，
Bang & Olufsen 公司）

拨号。这无疑是一部艺术品，可是环状式键盘设计使编辑短信息这一数字时代不可缺少的事成为一个难题，更别提用它来发送电子邮件了。

随着科技的不断发展，消费者们要求更多操控的自由。伟大而杰出的设计意味着不必翻阅用户手册就能轻而易举地选取歌曲，并且能在任何设备上播放。而对于电视机来说，用户们可以在起居室里打开电视观看先前录制好的节目，并能接着在卧室的电视里看完。这要求像 B&O 这样的制造商开发出相关软件来实现。“今天，‘质量’一词也有了不同的含义，” B&O 设计理念总监弗莱明·莫勒·佩德森（Flemming Møller Pedersen）说，“我们所信奉的价值观及质量的概念已经过时太久了。”

B&O 公司长久以来一直坚守在瓦尔特·格罗皮乌斯（Walter Gropius）^[1]当初创造的世界里，以及 20 世纪初包豪斯运动的理念中。当世界进入机器时代，格罗皮乌斯开创了包豪斯学校将设计理念带入工业生产，崇尚在大规模生产中融入简洁的实用主义风格，推行产品的外观应该遵循其功能这样的设计理念。尽管包豪斯学校因为纳粹的压迫于 14 年后关闭，但这一运动本身并没有消退，产生了密斯·凡德罗（Ludwig Mies van der Rohe）棱角分明的建筑、马塞尔·布劳耶（Marcel Breuer）的极简椅子，以及玛丽安娜·布兰德（Marianne Brandt）的圆形灯具。你还能从宜家家居、赫曼·米勒（Herman Miller）的椅子，以及波顿（Bodum）牌的厨具中看到这种潮流的影响。

[1] 瓦尔特·格罗皮乌斯，现代建筑的先锋，与范德维尔德等人都是包豪斯（Bauhaus）的奠基人。——译者注

但是 21 世纪有影响力的设计远不仅限于有一天能够陈列于现代艺术博物馆展览中。时至今日，设计不仅仅在于生产出具有美学价值的产品，而是满足消费者所渴望的用户体验。产品的外观和感觉很重要，二者可以锻造与消费者内心情感联络的纽带。最佳的产品和服务必须能够传递卓越而独特的使用体验。聪明的设计能在不知不觉中满足用户的需求。回溯到几年前，市场强烈需求一种具备打电话、玩游戏、查天气、读报纸、竞拍商品等多功能的产品，而且，这个东西还要小到能放进口袋中。就在苹果公司发布 iPhone 后，移动电话工业的发展被彻底改写。

哪家公司可以代表卓越的用户体验即最佳设计这一理念？当然是苹果公司。介绍这家位于加州库比提诺市（Cupertino）的成功公司光辉史的图书、杂志文章、简报可谓汗牛充栋。苹果公司多年来一直为精英群体生产漂亮的电脑，直到以 iPod 产品一炮打响。这一便携式数码音乐播放器并没有比其他同类产品多什么特殊功能，只是比它们做得都好，而且好很多。iPod 巧妙地与在线音乐商店相联结，向消费者们提供比他们预想中更丰富的曲目。

其实，即便当时购买者数量屈指可数，苹果公司于 1998 年发布糖果色 iMac G3 系列电脑时就已经引起了广大消费群体的关注。通过 iPod，以及随后接踵而来的 iPhone、MacBook 笔记本电脑系列等产品，苹果公司逐渐成为设计界的典范。每家公司、每个设计顾问、每个记者都把苹果公司捧得很高。苹果公司没有采用降价策略或缩减成本的手段来挤掉对手，而是选择了另一条道路——投入更大生产成本来设计出消费者最喜欢的电子产品。凭借这样的策略，消费者愿意花更多钱购买他们的产品，而不去选择货架上的其他同类产品。苹果公司的

销售额飞涨，成为了全球最受尊敬的品牌之一。

这样一来，众多公司竞相步苹果的后尘也就不足为奇了。“你想不到我们有多少客户要求我们将它们的产品设计得可以与 iPhone 媲美，甚至更好。”蒂格（Teague）设计工作室的董事长兼首席执行官约翰·巴里特（John Barratt）说道。蒂格是西雅图一家公司，由极富传奇色彩的设计师沃尔特·多温·蒂格（Walter Dorwin Teague）^[1]于 1926 年创立。巴里特的客户包括波音、微软、三星等公司。

午餐时间，我们坐在距离蒂格总部几个街区外的西雅图艺术博物馆室外雕塑花园中的咖啡屋闲聊。巴里特是英国人，一身现代设计师的标准行头：时髦的银色眼镜，领尖钉有纽扣的黑色衬衫，黑色休闲裤，脚踏一双黑色便鞋。谈到被委托设计超越 iPhone 的产品时，他不屑地转动眼珠。“这对我来说简直就是五级火警，”巴里特说，“这些人就是不明白，iPhone 已经不只是一款产品，它是文化符号。”

故事始于苹果公司两位高管——乔布斯和工业设计副总裁乔纳森·艾夫（Jonathan Ive）——对设计理念的透彻了解，他们知道人们想要什么。今天回望公司生产的首款 iPod——转轴设计、中央 1 个按键、LCD 屏幕下 4 个按键，看起来像侏罗纪时代的产物。但是他们二人最初的出发点便是以方便用户为主要目标。其他公司在介绍产品时总提到美妙的用户体验，却又允许市场部在该款产品上增加其他功能，反而把设计搞复杂了；同时又任凭工程师用复杂的方式来修改设计，使其变得更复杂。苹果公司绝不是这样操作的。

许多公司的执行官、分析师和顾问们仔细研究了苹果公司的设计

[1] 沃尔特·多温·蒂格，平面设计师，曾为柯达公司设计相机。他讲究设计美学的形式要与技术要求和谐统一，利用外形的设计美学来解决功能和技术上的难点。——译者注

策略，并对其解构、重组，以满足他们自己的需求。他们从设计矩阵着手，画流程图、搞方案，想要复制苹果公司的方式，分享苹果公司的成功。然而，几乎没有一家公司能够以模仿苹果品牌而取得成功。一部分原因在于巴里特提到的文化因素，此外还归因于电子消费市场的变化无常。苹果公司也面临竞争，像微软这样的对手，先让苹果公司开拓市场，再伺机与之竞争。当然了，还有乔布斯和艾夫。^[1]

靠着好的设计创造出经济利润的公司当然不止苹果一家。其他的公司选取的道路虽然不同，但有一点是相同的：伟大杰出设计的层出不穷来源于不懈的努力和献身精神。

许多公司的 CEO 们都存在一个通病：由于当中很多人都是从公司财政部门晋升上来的，他们通常习惯于将设计看做额外开销，而不是价值的增加。更糟糕的是，他们认为设计的好坏不能量化。“你很难找到一个像麦肯锡（McKinsey）^[2]那样明智的人。”知名设计公司青蛙（Frog）的创意部高管戴维·梅尔考斯基（David Merkoski）感叹道。青蛙公司成立于 1969 年，创办人哈特姆特·艾斯林格（Hartmut Esslinger）曾于 20 世纪 80 年代参与设计苹果公司“白雪公主”系列电脑。自那时起，青蛙公司就负责设计从惠普（Hewlett-Packard）的智能触屏电脑到高尔夫巨头泰特利斯（Titleist）牌的铁头球杆等各种产品。留着一头厚而蓬松的棕色头发和胡须的梅尔考斯基发现，许多公司的执行官们都被设计的不可量化性和不确定性

[1] 乔布斯与艾夫曾一度离开苹果公司，成为其竞争对手。——译者注

[2] 指麦肯锡公司创始人詹姆斯·O·麦肯锡（James O' McKinsey）。他于 1926 年创麦肯锡公司，开创了现代管理咨询的新纪元。现在麦肯锡公司已经成为全球最著名的管理咨询公司，在全球 44 个国家和地区开设了 84 家分公司和办事处。——译者注

搞得不知所措。“设计这个论题，”梅尔考斯基继续说道，“没法被证明，它没有公式。”

这就是为何尽管执行官们一再承认运用设计来营造最佳用户体验的重要性，然而又一再生产出消费者们不感兴趣乃至厌恶的复杂产品和服务。这些公司经常停留在产品的改良层面，而不是积极地创造产品。他们知道去考察市场，弄清各家公司所分别占领的份额。但设计上的突破应是在现有产品基础上向前迈一大步，创造者需要具备敢于冒险和挑战传统的精神，梅尔考斯基称其为“概念意向”(Conceptual Hallucination)。这是一种令惯于用数字来思考的执行官们费解的表达。但是，倘若这些公司希望能够有机会取得成功，那么他们就不得不大胆地冒险尝试。“在拿到这款‘基督的手机’前，”梅尔考斯基和其他许多人都这样叫 iPhone，“我们都不知道手机还有这么多的可能性。”

当然，将失败全部归罪于那些处处着眼于财政收入且缺少创意细胞的执行官们也是不对的。设计师们通常讲着只有自己人才懂的语言，从不让外行明白他们在干吗。设计师们说着“共鸣”、“真实性”、“创意”、“另类”、“极简”这样的词，真让人难以理解。

我希望通过本书来介绍设计师们独特的世界。接下来，我将会在中用到像上面这样的一些词语，介绍一些概念，因为他们非常重要，不可忽视。通常，执行官们之所以拒绝在设计方面投资，是因为他们不懂设计带来的利益，而且不信任那些设计人员。而与之相对的是，艺术家们往往将自己封闭在自我的真空世界里，对于“进一步完善产品和服务体验”这一类商业需求不屑一顾。

让我们一起慢慢掀开“设计”的神秘面纱。首先要知道我提及“设计”这个词语的时候不仅仅是指风格和形式。这二者固然重要，但是设计的真正含义是将产品和服务融入生活，与消费者们建立最持久关系的公司会为设计的繁荣创造有利环境，来实现这个含义。他们的领导团体欢迎设计，能够像相信他们收集到的商业数据一样相信自己的胆识以及他们的雇员们。真正好的设计要先消费者一步感知他们的需求，而这一点并不是通过团体测评或网上调研才能获得的。

这来自对消费者的真正了解。本书中提到的各家公司通常是凭借本能做到这一点的，正如你将读到的，这些企业往往是为满足创办人自身的需求而建立。例如克利夫能量棒（Clif Bar）、艾斯（Ace）酒店、维珍大西洋航空（Virgin Atlantic）。他们本身就是最挑剔的用户，并能够确切地说出自身的需求。除此之外，还有许多绝对可以称得上是人类学家的设计主导型公司，如耐克（Nike）和乐高（LEGO）。这类公司在消费者群体中作了深层次的种族文化调研，通过观察使用公司产品的用户群，试着发掘产品开发的下一个突破点——往往消费者自己还未觉察到。设计可以被视为云端上的高尚事业，但本书中谈及的公司证明：他们的成功仅仅是基于对现实世界的观察。

商业世界愈加看重差异性，只靠花言巧语是做不了好设计的。想要获得成功，公司必须时刻反思自身的创新模式乃至组织结构。设计师们需要在公司产品早期开发阶段就积极参与，而不是在产品即将投放市场之前才加以粉饰。设计师们应该从一开始就与工程师合作，一直到最后与营销人员合作。

在这本书中你还会发现，成功公司的 CEO 们都乐于放权，有的甚至允许适当的失控。这也就是青蛙设计公司首席创意总监马

克·罗斯顿 (Mark Rolston) 所提到的设计的“原始过程” (coarse process)。通常，此时的产品设计并不完美，你需要在设计过程中寻找感觉，而不是紧盯着预期目标不放。错误总是会有，决定也需要反复修改，但这才是改进产品的唯一办法。“你也许没有明确的目的地，但最终会到达某个地方的。”罗斯顿说。你不可能将优秀的商业企划一脚踢开。但是好的公司不会花太多时间研究如何降低风险——避免成本过高、超出预定时间——相反，他们更在乎如何把握风险带来的机遇。

要知道设计不仅对于生产漂亮产品的公司来说很重要。聪明的公司不会为了迎合现代艺术博物馆的眼光而学习经典的设计案例。“通常，设计最终是为产品本身服务的。” IDEO 公司总裁蒂姆·布朗 (Tim Brown) 这样告诉我。这家位于加州帕洛阿尔托 (Palo Alto) 的前沿公司通过设计案例课程来帮助客户制定管理策略。“以往的情形是，客户会简单地告诉我们：‘就是这个产品，把它包装得漂亮点。’”但是布朗和他的同事们意识到设计师们在创造新产品时的思路可以有更广泛的应用。他们有助于开创理念，帮助建立“设计思维”，并对产品和服务进行革新，甚至对那些与外观关系不大的行业都有重要作用。

IDEO 采用人类学、社会学和心理学来帮助各种公司了解如何能够创造更佳的用户体验。它教会公司们不断了解、发掘产品用户群的特点。近年来，你会发现 IDEO 正与运输安全行政部门合作，以改进机场安检程序。你还能发现这家公司已与斯隆 - 凯特琳 (Sloan-Kettering) 癌症中心合作，使化疗过程 (从等待医生到开药) 更简便。“对我来说，设计远不只是一个东西的外观，”布朗说，“它应该能创