

Do you matter

至关重要的设计

How great design

伟大的设计如何俘获人心

罗伯特·布伦纳 (Robert Brunner)

[美] 斯图尔特·埃默里 (Stewart Emery) ◎著

拉斯·霍尔 (Russ Hall)

廖芳谊 李玮◎译



YZL10890164068

will make people love your company

苹果前首席设计师罗伯特·布伦纳
首度以“苹果人”视角揭示设计之道



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

Do you matter?

至关重要的设计

罗伯特·布伦纳 (Robert Brunner)

[美] 斯图尔特·埃默里 (Stewart Emery) ◎著

拉斯·霍尔 (Russ Hall)

廖芳谊 李玮◎译

How great design will make people love your company



YZLI0890164068

图书在版编目 (CIP) 数据

至关重要的设计 / (美) 布伦纳等著; 廖芳谊, 李玮译. —北京: 中国人民大学出版社, 2012

ISBN 978-7-300-15078-9

I. ①至… II. ①布…②廖…③李… III. ①企业管理-品牌营销 IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 003945 号

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京诚英律师事务所 吴京菁律师
北京市证信律师事务所 李云翔律师

至关重要的设计

罗伯特·布伦纳

[美] 斯图尔特·埃默里 著

拉斯·霍尔

廖芳谊 李 玮 译

Zhiguanzhongyao de Sheji

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 170 mm × 230 mm 16 开本

版 次 2012年4月第1版

印 张 14插页2

印 次 2012年4月第1次印刷

字 数 139 000

定 价 45.00元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

DO YOU MATTER

目录

Design is the "in mantra"---
so what does this mean exactly and why do you care?
How Michael Dell got egg on his face
Why "design or die" should be your new mantra
Welcome to "customer experience supply chain
management."

01

Design Matters

设计，至关重要 001

- ★ 设计是一条“in”的咒语
- ★ 拥有完整的设计
- ★ 要么设计，要么去死
- ★ 设计就是有意识地经营你与顾客之间的互动点

Who are you? What do you do? Why does it matter?
Does your company matter? Three questions you really
have to answer truthfully if you care about your future
Lessons from some big name hits and misses
8 more questions you need to know the answers to
Would the world be a darker place without you?

02

Do You Matter

你能成为下一个苹果吗 017

- ★ 真正的好设计如同空气一样
- ★ 你是谁？你在做什么？你的公司重要吗？
- ★ 三个问题锁定公司的未来
- ★ 没有你，世界会不会黯然失色？

What design can do for you? Don't just play the game---
change the game! How design communicates with people
How the design of products and services creates an
emotional connection with your customers Using design to
create a relationship with your customer that matters How
you use great design to reinvent an industry How great
design builds bulletproof brands.

03

How To Matter

设计，与顾客的梦想相连 035

- ★ 不只是参与游戏，而是重写游戏规则
- ★ 让你的产品与客户建立情感纽带
- ★ 用伟大的设计去建立一个“刀枪不入”的品牌
- ★ 用伟大的设计去重新定义一个产业

Design as a total concept
 ·How iconic design-driven companies behave
 ·A look at what your company needs to do to be design driven
 ·How companies like Nike, Apple, BMW, and IKEA behave and how design is embedded in their culture
 ·The role of research
 ·Why a little research is good and more is mostly bad
 ·Using talent to turn data into great design
 ·Why usability doesn't equal useful
 ·How usability testing can destroy the soul of a design.

04 Being Design Driven 以设计为导向 063

- ★ 让设计自上而下
- ★ 做“首席体验官”
- ★ 以设计指导制造，而不是以制造指导设计
- ★ 把冰冷的数据转换成伟大的设计

Why your brand is not what you say it is
 ·What you brand actually is and who says so
 ·How your brand is a living thing
 ·Where your brand lives (and it's not at your corporate headquarters)
 ·The role of design in brands built to last ·How Coke almost lost it
 ·How to communicate what your brand is about.

05 Your Brand Is Not Your Logo 品牌不等于 Logo 097

- ★ 为什么你的品牌并非如你所言？
- ★ 时时留意你的口碑
- ★ 让品牌“活”起来
- ★ 你的品牌能与人沟通吗？
- ★ 你是“真酷”，还是“装酷”

Why you never want to have a day like Zhang Ruimin
 Products as portals to experience that matters to customers
 ·How Home Depot got a new tag line
 ·Fuego and how to build a better barbeque
 ·How You use design for “customer experience supply chain management”
 ·How to design a great experience with a consistent promise across multiple touch points.

06 Products As Portals 打造完美体验 123

- ★ 产品，至关重要的体验门户
- ★ 以体验为始，以体验为终
- ★ 把自己当做顾客
- ★ 用设计管理客户体验供应链

How to make sure that they're saying the right thing
 ·What is a design language? ·Why is it important?
 ·How you actually create and manage
 your companies design language
 ·Thinking strategically
 ·Effective design strategy
 ·How to think about design as a business weapon
 ·Building your product brand.

07 Your Products and Services Are Talking to People

你的产品会与顾客交谈吗 153

- ★ 让你的产品乖乖替你说话
- ★ 创造精准的设计语言
- ★ 开始你自己的设计语言与策略
- ★ 不要去取悦所有人
- ★ 用标志性产品讲述最纯粹
最标志性的语言

Why good design is everybody's job
 ·The importance of culture to design
 ·Why changing culture takes time · Why we need risk
 support instead of risk management
 ·Why risk should be understood--not avoided
 ·How innovative design can define new ground that is
 valued by your customers
 ·How your company can use design to carve out new
 space ·How to manage design from the top
 ·Why great design requires faith and commitment ·How
 leadership is essential to great design ·How to manage
 creative resources to get the best from them.

08 Building a Design-Driven Culture

伟大的设计人人有责 177

- ★ 改变文化需要时间
- ★ 了解风险，而不是避免风险
- ★ 伟大的设计需要信念与承诺
- ★ 领导，伟大设计的根本
- ★ 管理创意资源

·Human beings do whatever they do based upon an
 expectation that their experience will be the better for it.
 ·Design matters.
 ·Design is a process, not an event.
 ·If it was easy, everybody would do it.
 ·People are seeking a great experience of being alive.

09 Go Forth and Matter

寻求最富有生命力的美妙体验 205

- ★ 设计成就未来
- ★ 设计，是一个过程，而不是偶然事件

DO YOU MATTER 01

Design is the "in" mantra—so what does this mean exactly and why do you care? • How Michael Dell got egg on his face • Why "design or die" should be your new mantra • Welcome to "customer experience supply chain management."

Design Matters 设计，至关重要

- ★ 设计是一条“in”的咒语
 - ★ 拥有完整的设计
 - ★ 要么设计，要么去死
 - ★ 设计就是有意识地经营你与顾客之间的互动点
-
-
-

1997 年，就在史蒂夫·乔布斯重返苹果公司后不久，在当年的高德纳 IT 专场研讨会（97 Gartner Symposium/ITxpo）上，有人问戴尔公司创始人兼主席迈克尔·戴尔：“如果是你，会怎么从财政上治理麻烦不断的苹果公司？”戴尔回答道：“我该怎么做？我会直接让公司关门大吉并把钱还给股东。”

然而，令他出乎意料的是，14 年后的苹果，市值不但超过了戴尔和 IBM，还逐一超过了谷歌和微软，成为世界上最大的科技公司。这家十多年前还处于破产边缘的公司，如今却称霸全球，迈克尔·戴尔不得不承认当初自己是大错特错了。

事实说明了一切——苹果至关重要。而我们又能从中能学到什么呢？

乔布斯重返苹果公司的第二天，便邀请蒂姆·巴



Courtesy of Apple Inc.

苹果公司建立了一种以设计为导向的文化，它懂得如何与顾客建立深厚的感情。它的产品是通向一系列持续体验的门户，这是我们许多人都深有体会的。

扎林（Tim Bajarin）会面。巴扎林被认为是横跨个人电脑与科技消费两大领域的著名分析师及预言家，他向乔布斯提出的问题之一便是，如何让苹果公司重返赢利之路。让他惊讶的是，乔布斯提出的基本解决方案之一竟是“工业设计”。在当时，这句话毫无意义。然而，苹果公司却很快推出了用色大胆且屏幕可随意转动的 iMac，这让整个外观单调呆板的个人电脑行业都大吃一惊。之后，苹果公司继而推出了 iPod，以及更为优雅的 iMac 以及 iPhone，这些都被《个人计算机杂志》（PC Magazine）的专栏记者兰斯·乌兰诺夫（Lance Ulanoff）称为“21 世纪最青春永驻的产品”。目前，苹果公司又以超薄、超轻和时尚的 MacBook Air 令手提电脑市场刮目相看；同时，它还凭借 iPad 打入了平板电脑市场。

苹果公司建立了一种以设计为导向的文化，它懂得如何与顾客建立深厚的感情。它的产品是通向一系列持续体验的门户，这是我们许多人都深有体会的。而戴尔则不同，它经过了长时间的洗礼，在不断的努力后才成长为电脑制造及销售的巨无霸。在很长一段时间里（以科技标准计算），戴尔绝对是该行业中的“800 磅大猩猩”。世易时移，当其他制造商也纷纷掌握了成本低廉的供应链管理后，很快，个人电脑就降级为日常用品了。

该怎么办呢？

要善于运用设计，为顾客提供一种非凡而精彩的体验。

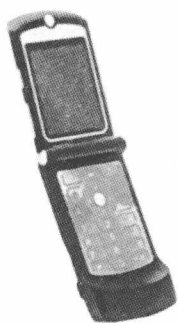
就该这样做，这会成为你重视设计的一个理由。

设计就在每个人的心中，这几乎是一条咒语。当你看到一种新产品，比如一辆汽车、一个 iPad，或是一种最新款式的手机，你也许会认为产品设计需要经历一个按部就班的过程。尽管有时候确实如此，但在很多情况下并非如此。产生一项好设计的过程，实际上通常是源于意外发现。顾客对产品实体的看法和感受，对成功的影响固然重要，但这并非源于人们对那些伟大设计的透彻理解。我们要明白，意外惊喜是件好事，但不能总靠运气。

我们来看看摩托罗拉 Razr 手机，它也许是一个你认为很经典的产品。摩托罗拉也曾一度被认为是一个创新型公司。它推出了 Razr 手机侥幸获得成功，但这一切只是昙花一现，原因在于摩托罗拉从未真正了解自己拥有什么。它只是拿出了一个好的设计外观。Razr 很薄，设计师牺牲了某些“地盘”（重量和宽度）去追求超薄。设计紧扣其名“Razr”，这果然有效，而且围绕产品所塑造出的形象也动人心弦，令人印象深刻。刚开始，摩托罗拉的 Razr 销量确实不错，但此后却每况愈下。

我们要明白，
意外惊喜是件好事，
但不能总靠运气。

设计并未改变摩托罗拉的文化。这家企业仅有一款这样的产品，而它也因此陷入窘境，因为他们试图反复地从这一款产品中多次获利。这当然行不通。后来摩托罗拉又开始研究如何在保持原有机型的基础上开发新款，以求“重登全球市场领导地位并增加股东价值”。无论其真正内涵如何，这着实都是一个令人难过的声明。1973 年，“手机之父”马丁·库珀（Martin Cooper）正是在摩托罗拉发明



摩托罗拉似乎在 Razr 上忽略了这一点。在后继产品的设计上，他们采取的是“换汤不换药”的策略，没有创造出人们可以产生共鸣的下一步体验。

了移动电话。还记得那个“大砖头”吗？随后，Star TAC 掌中宝折叠式手机成为了一款标志性产品。摩托罗拉可以开天辟地，却不能建立一种以设计为导向的文化以成就稳固的领导地位，这让它失去了在手机市场中的重要地位。

这也许会是你关注设计的另一个理由。

摩托罗拉总是换汤不换药，而不是考虑“为了创造一种能唤起大众共鸣的体验，下一步该做什么”。在 Razr 获得成功的基础上，这家企业未能继续稳步成长，增加投入。与此相反，它选择了模仿，而不是创新。摩托罗拉在不同的款式和外观设计上反复使用同一种语言，他们只是为产品增添了多种颜色而已。墨守成规让产品毫无生命力或灵魂可言。几乎就在一夜之间，摩托罗拉开始停滞不前。

摩托罗拉并没有设计文化，它所拥有的只是试图作为设计文化的技术文化。可惜的是，这个企业完全没有意识到这一点。负责产品开发的员工似乎会说：“我们要做一款很酷的产品，肯定很棒。”但他们似乎做得并不成功。在操作系统方面，摩托罗拉从未设计出一款优秀的手机用户界面，从未让顾客拥有良好的用户体验。设计须比实体外观领先一步。好设计与优秀的产品之间存在着巨大差别。摩托罗拉并未采取下一步行动，把 Razr 手机打造成大众手机体验的基本门户，也未能在所有的客户接触点创造出一致的设计风格。摩托罗拉甚至并未意识到这一点的重要性，然而，这确实很重要。

你可以创造一项好的设计，制作一个不错的实物，但这并不意味着它将成为一个优秀的产品或一桩好生意。也

许还算成功，也许会赢得某些奖励，甚至这会成为某些博客上热烈讨论的话题。然而，伟大的产品与好产品之间的区别就在于，伟大的产品会体现出一种大众能理解和感知的理念，这种理念能够在大众心目中成长，从情感上与之契合。

现在，你可以设计一款与 iPhone 相似的产品，拥有漂亮的细节和材质，但这并不意味着它最终能够成功。除非你拥有一个强大的理念，能够覆盖它的外观展示、操作、功能，以及它与大众沟通的方式、它的品牌定位和品牌效应。只有当以上提及的各方面全部具备且相辅相成时，才能形成一款优秀的产品，从而成就一番好事业。当然，时机也非常重要。要不是手机、数码相机、掌上电脑、MP3 以及手提电脑逐渐成为我们生活中密不可分的部分，我们就不会意识到自己是多么想拥有一部 iPhone，一部功能繁多，却又简单奢华的手机。

设计能让你的公司与顾客建立密切联系。完整的设计应该包含顾客对公司的所有体验：亲眼所见，交流所感，以及接触所得，这些会逐步形成观念并激发出想拥有产品的欲望。这些触点不应该只是碰巧被激发，而必须去精心地设计和协调，这能让你在顾客心目中有着举足轻重的地位，你和你的顾客都会非常享受这种一拍即合的感觉。（请相信我们，你需要关注这一点。）

达到这种境界的方法就是，将产品设计看做一个整体概念，包括产品如何操作，给顾客的印象如何，以及给顾客的感受如何。纳入设计的是整个体验过程：

伟大的产品与好产品之间的区别就在于，伟大的产品会体现出一种大众能理解和感知的理念，这种理念能够在大众心目中成长，从情感上与之契合。

至关重要的设计 DO YOU MATTER

假如你是顾客，你会如何购买此产品，当你真正拥有此产品并打开包装盒时，有什么事情发生，你会怎样的感受，以及有关产品的一切是如何与你沟通的。当然，这一切都是你开始去了解此产品时会产生的一连串事件。这也是设计的一部分，所有这些触点对你而言具有非凡的意义。

拥有产品只是下一步关系的开始。产品有问题时会发生什么事？之后又会发生什么？对此，顾客有何感受？所有这一切都必须纳入客户体验的总体设计中。IDEO 设计公司^①就是基于这样的观念来开展所有工作的。该理念认为，设计并不仅限于制造带有各种按钮的产品，而是涵盖了设计理应包含的方方面面：大众与产品之间的所有互动。因为这些产品既创造（或毁灭）了大众与公司之间的关系，也决定了他们是否会关注某家公司。在这些顾客中，有些是以旧想法去理解设计的含义，认为设计只是创造视觉或实体效果，而有些则把设计看做是整体体验。例如，电话服务所带来的体验应该如何？这是怎么设计出来的？无疑，这就是一种设计出来的体验——要么是刻意为之，要么是遵循潜规则。

我们试图传达给你的是：除非真正掌握设计的概念，否则只有死路一条。当然，你的产品本身也应该无可挑剔。

① IDEO 设计公司成立于 1991 年，如今已发展成美国设计界的翘楚。该公司总裁兼 CEO 蒂姆·布朗的最新著作《IDEO，设计改变一切》已由万卷出版公司出版。——译者注

要么设计，要么去死

事实上，设计制胜还是死路一条，对于制造产品，以及提供服务的公司而言是至关重要的抉择。任何企业必须了解如何设计客户体验，否则就会被抛弃在无人问津的墓地里。然而，令人相当惊奇的是，美国汽车制造业在某种程度上似乎并未掌握设计理念。为什么呢？因为在设计问题上，美国汽车业并没有一个令人满意的答案。但是，欧洲汽车制造公司在设计上却一直远远优于美国同行。可以猜测，美国汽车制造业并不清楚如何将注意力集中在他们希望创造并提供的体验上，而这一体验又会在之后引起一连串怎样的反应。但真正令人难过的是，当美国汽车业一统天下时，设计曾是它们最灵验的咒语。想想那些大胆的铬合金配件和尾翼设计吧！（当然，也许现在看起来并非潮流时尚，但它确实也曾一度引领风骚。）

另外一个非常重要的理念就是：当产品被呈现出来时，你的顾客并不关心过程只关心结果，但对你而言，每个细节的部署和落实都很重要。策划、制造并分析成本构成的过程，这一切都非常重要。商家们对此情有独钟，因为一个方便的 Excel 界面就可以将所有的东西全部量化。但最终，如果设计体验出错，这一切都会付诸东流。你可以以成本、时机以及市场契机为界定条件的基础，并运用数据做出决断。采用这一方式，也许会让你摒弃某些想法，原因是这些想法造价过高或耗时过长。但最后，你可能会因

当产品被呈现出来时，
你的顾客不关心过程
只关心结果。
但对你而言，
如果最终的设计体验出错，
之前的一切努力都将
付诸东流。

此生产出一种无人问津的低劣产品。除非总体设计正确，否则再完美的加工也毫无用处。（问问戴尔便知。）

在此，我们想要提出的问题就是，设计体验是什么？苹果公司就会经常问自己，“我们究竟想要什么样的设计体验？我们要充分运用我们的系统做到这一点。”例如，其他人已经尝试过开设一种先供大众试用产品、之后再付费的商店。捷威公司（Gateway）就这样做过，商店却以关门而告终。在这个方面，戴尔也想参与进来。当然，戴尔并不能复制苹果公司的经验，因为它还尚未形成一种以设计为导向的文化。

iPod 是一款标志性产品，它是成功将设计与商业相结合的辉煌案例。那么，现在请闭上你的双眼，想象你手里正拿着一个 iPod。把 iTunes 去掉，把只需 99 美分就能购买到喜爱单曲的功能去掉，再去掉创建播放目录的功能，去掉包装，拿掉广告，删除苹果的 logo 标志，并关闭所有苹果公司的商店。当这些都不存在的时候，你是否还拥有一个 iPod？

当然，你手中的实体产品依旧，但你现在拥有什么呢？你还能拥有什么呢？

也许，你有个精心设计的实物，但这还是一个 iPod 吗？不，不是。iPod 并不仅仅是个实物，而是通向缤纷体验的门户。



Courtesy of Apple Inc.