

Keep it Simple
The Early Design Years of Apple

极简设计

苹果崛起之道



【美】Hartmut Esslinger 著 青蛙设计公司创始人
朱宏 译



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

Keep it Simple
The Early Design Years of Apple

极简设计

苹果崛起之道



【美】Hartmut Esslinger 著 青蛙设计公司创始人
朱宏 译

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

内容简介

如果三十多年前艾斯林格没有遇见乔布斯，你我今天看到的iPhone和MacBook也许不是现在这个样子，当然，也许根本就没有这么酷的手机和什么平板电脑，甚至你根本不知道苹果这家公司。当年艾斯林格临危受命为苹果重新创造了一套名为“白雪公主”的设计语言，使得苹果的电脑变得和其他所有电脑都不一样。在艾斯林格的帮助下，乔布斯改变了世界，毕竟，已经被神化的乔布斯本人并不是设计师。艾斯林格和青蛙设计主导并且影响了苹果在转折阶段所有产品的设计方向，他用情感化的设计方式提升了苹果的产品体验。艾斯林格是一位很有独特个性的伟大设计师，他描述的真实的苹果公司和史蒂夫·乔布斯本人，也许和你之前了解的不太一样。

Original English language edition copyright ©2013 by Hartmut Esslinger.

Chinese Simplified Language Edition Copyright ©2016 by Publishing House of Electronics Industry.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission in writing from the Proprietor.

本书简体中文版专有出版权由Hartmut Esslinger 授予电子工业出版社，未经许可不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权贸易合同登记号 图字：01-2016-3934

图书在版编目（CIP）数据

极简设计：苹果崛起之道 / (美) 哈特穆特·艾斯林格 (Hartmut Esslinger) 著；朱宏译. —北京：电子工业出版社，2016.9

书名原文：Keeping it Simple: The Early Design Years of Apple

ISBN 978-7-121-29088-6

I. ①极… II. ①哈… ②朱… III. ①工业设计—经验—美国 IV. ①TB47

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第134075号

策划编辑：刘 皎

责任编辑：刘 舫

印 刷：北京利丰雅高长城印刷有限公司

装 订：北京利丰雅高长城印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编：100036

开 本：889×1194 1/16 印张：18.75 字数：232千字

版 次：2016年9月第1版

印 次：2016年9月第1次印刷

印 数：3000册 定价：109.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888, 88258888

质量投诉请发邮件至zlt@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：010-51260888-819 faq@phei.com.cn。

推荐序

苹果的产品以其优雅、极致的设计和杰出的工程制造质量使得全球用户爱不释手。我本人在苹果工作，为置身于这个伟大的公司而感到骄傲。苹果辉煌的背后，是其四十年如一日所秉承的设计理念和企业文化。而能够将苹果早期设计的故事娓娓道来的，非艾斯林格莫属。这个艾斯林格了不得，在设计界是帝王级的人物。他在积淀了30年后，以70岁高龄所讲述的，是我们绝对不能错过的。那么朱宏对这本书的高质量翻译也是一件功德无量的事情。喔，这可不只是翻译。以他的工作经历，设计的创新，音乐人的本质，自由撰稿人的洒脱，朱宏也是一个故事高手。这本书当是您案头读物第一本！

沈文琪
苹果公司Siri首席工程项目经理

前几天艾斯林格还来ARK design做客，我们一起聊了很多关于行业的看法以及一些对具体产品设计的思考，大师给了我们很多设计创新的建议，但是总觉得时间不够。他的传奇故事和思想估计几天几夜也聊不完，而这样一本书的出现，弥补了我们的遗憾。通过这本书可以更完整地了解大师传奇的故事，更重要的是他用来创造众多经典设计的思维方式。我相信即使是在今天，对于我们每一个产品设计人都会有启发和帮助。等了那么久的一本书，终于来了。

滕磊（火山大陆）
ARK design 联合创始人兼CDO

作为青蛙设计亚太业务创始人之一，我很自然地跟艾斯林格成了忘年交，也有幸目睹当年他和乔布斯签订的设计史上最短、最有档次（没有之一）的合同：“请帮我设计像Bob Dylan的音乐一样性感的电脑”。极简设计，泡杯拿铁，在阳光的午后，值得你细细品位。

张文新
ARK design 联合创始人

Less is more，是最近几年所有和设计沾边的行业，在谈论自己的产品时必然会提到的重点。暂且不谈真正做到，仅仅是理解精髓的人都少之又少。极简设计不是一味地做减法，而是掌握机能和美学的平衡点。而其中最难的不是设计出一个好看的产品，而是规划一套行之有效的品牌设计语言。出挑的设计产品常见，经典而又能延续的设计语言难寻。从Dieter rams 到艾斯林格，一脉相承的德式严谨设计方法论，在这本书里带你见证“白雪公主”设计语言的诞生过程。

胡依林（TOKEN）
小牛电动创始人

感觉没有比朱宏更适合翻译本书的人了。他是设计师，也组过乐队，文艺气质十足的他更是文字的高手。不过更重要的是他一直以来的行业角色：优秀设计的布道师。通过本书，我们可以详细而深入地了解一个伟大的设计师是如何思考和实践的，也可以看到当今最伟大的科技公司早期个人电脑产品蜕变的过程。从中我们看到的是不断追求简洁设计的执念所带来的改变世界的力量。在设计领域，“极简设计”这个词或者是很多人挂在嘴边的话术，但是能真正做到却并非易事，这本书可以让大家看到大师是如何实践的。

Saber（邹颂兵）
Logicdesign CDO

重识创意

拿到这本书的原稿时，我还是微软中国的用户体验首席布道师，负责在中国宣传被称为Metro的微软全新设计语言，为其在设计师群体中建立品牌影响。从2012年开始，我苦口婆心地向大家推介扁平化设计，但收效甚微，直到有一天苹果发布了iOS 7，这个世界瞬间被拍平了，大家都开始说扁平化设计哪都好。

设计师和设计行业，如时尚和时装一样，大家也都是跟着榜样闻风而动的。

2015年我同时还在写着小说，所以这本书翻译进度很慢。直到艾斯林格打来越洋电话给上海的Frogdesign，对我表示不满。于是我带上这本书在日本住了几个礼拜，完成了最后的攻关。在日本，尤其在北海道，完全没有办法和当地人正常沟通交流，所以我能专心地闭关于案前。为什么挑在日本，因为那也是一个极简设计盛行的国度。

我辞掉了众人羡慕的工作，告别了微软。跟随着这本书的节奏去思考我到底应该在设计上做些什么事情，成就一些什么能为后世传颂的杰作，至今我仍没有像样的答案。但我在书中再次学到了一个词：redesign。艾斯林格为乔布斯redesign了苹果的设计语言，帮助苹果公司重新认识到设计对于消费者的影响，从而为个人电脑带来了全新的视觉革命和用户体验，这一非凡举动使得苹果登顶消费电子行业。而微软在产品设计上一直缺少一个艾斯林格和一个偏执狂，微软是一家杰出的技术公司，然而设计上很是遗憾。

redesign一词在本书中反复被提及，就如同中国企业经常提到的“颠覆式创新”是一个道理。如今在各种行业大会和发布会场合再说到乔布斯未免有些俗套，但是大众对于用户体验

的热度却丝毫不减，极简设计也已经被整个行业所认同。我们追求极简的生活、讲究绿色出行、倡导人和人简单沟通，这一切正是通过极简的设计去纯粹体验科技给我们带来的便利。

我听着披头士的白色专辑，一遍遍地校对翻译稿，正如艾斯林格和乔布斯听着披头士的音乐讨论Mac的设计一样。我读过很多因为翻译不佳而减分的外语著作，所以非常希望我对这本书的redesign能够让大家更好地理解一个德裔美国人的伟大思想。原本我在书中用了很多时下的网络流行语，但是校对的时候我都改成了更合适的说法，流行毕竟只是一时，很快过气被人淡忘。

感谢我的妻子对我闭关日本思考人生的支持，她同时也是极简设计的践行者，为豆瓣设计移动端应用。感谢电子工业出版社计算机出版分社的刘皎和刘舫编辑对我追命式的督促和专业的帮助。感谢国内一线的数字设计公司Logicdesign、eicodesign、唐硕、Arkdesign等对我在推广微软设计语言期间的帮助和支持。感谢老艾，你让我把设计从职业生涯上升到了追寻生命意义的高度。

本书原名Keep it Simple，它总让我想到我特别喜欢的一句广告词，Keep Walking。

用户体验设计顾问

自由职业者

朱宏

2016年4月

于飘着杨絮的北京

前言

哈特穆特·艾斯林格（Hartmut Esslinger）无疑在全球范围内改变了设计的世界。从宁静的黑森林一路走来，他的设计思想从德国和日本影响到美国以至于当今的中国。他是最先产品研发初期阶段就把设计当作重要战略并且取得成功的人之一，他从不认为设计仅仅是产品的附属。这并不是一件容易的事情，他直面异议者，并且用成功证明了他的正确判断，最终也为他赢得了广泛赞誉。

1969年，艾斯林格还是一个学生，他创立的设计公司艾斯林格设计（esslinger design）便得到了为德国的贵翔（WEGA）公司设计一个全新的高保真音响和电视机产品线的机会，这家公司后来被索尼公司接手了，于是有了我们现在耳熟能详的索尼贵翔系列。就这样，艾斯林格有了去东京的机会。他在1971年设计的贵翔Color 3000系列电视机成为现代化电视机的标杆。其实同年还有另外一个鲜为人知的案例，他为德国的汉斯格雅公司设计了一个名叫Tribel的淋浴喷头，这个兼具功能和情感化设计的喷头，量产超过1500万个。

随着艾斯林格的客户群变得越来越庞大，并且越来越国际化，他在1982年把公司改名为青蛙设计（Frog design）。作为合伙人，他的妻子帕特丽夏·罗勒（Patricia Roller）与他合力把青蛙设计壮大成为一个世界范围内极富影响力的设计机构。即使艾斯林格在2006年已经退休，今天的青蛙设计仍然在全球运作着15个工作室，雇佣着约1000人的设计师团队。

艾斯林格从1982年开始和史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）合作，起初他是一名外聘设计师，第二年则成为负责最重要的苹果产品外观设计的经理。他们在1982年至1983年合作的首

哈特穆特·艾斯林格，于
1988年

摄影：吉姆·让科特（Jim
Rakete）

个项目叫作“白雪公主”，这个全新的色彩和概念设计被持续沿用，成为后来所有苹果产品的设计基调。除了某些细节方面的特定设计，这个概念也为苹果引入了一个全新的颜色。原本是象征着工业和企业工作间的那种平淡单调的灰褐色，被这种全新的“裂纹白”给取代了，这便是我们所说的“白雪公主”。这个颜色最早被使用在Apple IIc上，它不只是为了与客厅的美观兼容，更在心理层面建立了一套友好的用户导航界面。艾斯林格负责的新的白雪公主产品线原本是要和杰瑞·马洛克（Jerry Manock）设计的Mac电脑同时推出的，但是随后发生了很多事情，终未如愿。直到Mac SE，历经反复修改的设计才得以真正面世。

1985年，史蒂夫·乔布斯被迫离开苹果，创立了他自己的公司NeXT。艾斯林格仍然持续和他保持私底下的合作，并且为他设计了NeXT Cube，这是一项前瞻性的技术创新。为了迎合更多的个性化市场需求，20世纪以来产品设计也越来越受到市场重视，这时艾斯林格和SAP的创始人哈索·普拉纳特（Hasso Plattner）为名为R/3的ERP（企业资源规划）软件共同设计了一套以用户为中心的UI界面，这也帮助SAP重新定义了它的品牌形象。

不随波逐流，以用户为导向，以科技为驱动，从未忽视情感，兼顾利润最大化又同时放眼未来，就像他在许多大学的演讲中所表述的那样——这些都是作为一个前卫设计师在举止之间需要考虑的各个极点。商业环境和生态时刻在影响他，但他一直有着清晰的愿景：我们的事业中需要更多的创意战略家！结合他的话再来看看他，看看他的生命历程，你会真正明白这中间的深刻含义。

Florian Hufnagl

博士，教授

新系列——慕尼黑国际设计博物馆馆长

位于美国加州坎贝尔的
青蛙设计工作室，1983年

目录

前言	xiii
1 非凡	3
2 结识史蒂夫	11
3 白雪公主	31
4 家人眼中的革命	123
5 硅谷伊甸园	127
6 苹果树	155
7 英雄之旅	259
8 白色专辑	279
尾注	282





1

非凡

走得更远，飞得更高。

——披头士《谁都有见不得人的事》，白色专辑，1968¹

当我的妻子帕特丽夏（Patricia）——也是我的终生搭档——在我们德国家中的书架上找到1982年3月（奇怪的是上面错误地写成了1983年2月）我从苹果公司带回来的白雪公主设计竞赛简报正本时，她打电话给我并且坚持说道：“我知道你已经说过也写过非常多你在苹果的经历，但是现在是时候写写这个完整的故事了。”我想了一会儿，觉得她是对的，这确实是一个很有必要讲讲的故事。

一位好莱坞的老手曾经告诉写广告文案的弗雷泽·骚塞（Fraser Southey）：“你的故事所需要的只是一个角色、一个目标和一个障碍。”而史蒂夫·乔布斯毕生追求为干瘪无趣的计算机传统体验带来全新设计语言的故事恰恰具备所有这三个要素。除去这些艰辛的峰回路转，你将要读到的这个故事还包括一段重要的历史，它也是一道跨越了鸿沟的桥梁，它让创建一个世界级商业设计场景这样令人难以置信的挑战和很多人对苹果神话般的曲解能够联通。欧内斯特·海明威（Ernest Hemingway）说过：“每个人都可以出卖自己的一切。”幸运的是，我在这里写下这些故事细节并不依赖于我一厢情愿的美好回忆，我拿出了大量的实物文档、录影和照片，希望你们尽可能看到最真实最完整的画面，这应该不算是推销吧。

青蛙设计工作室的标识

当然，市面上已经有无数关于乔布斯和苹果的书籍了。每一个行业里的专家都希望自己像乔布斯——或者希望他们的公司像苹果一样成功——他们近乎贪婪地疯狂工作，希望能找到这样神奇的配方。对这些读者而言，这本书只是个开始，因为它讲述的都是关于史蒂夫最

初被设计的力量驱动并以此为苹果商业模式的核心战略去推动公司从内而外进化的故事。这本书当然也适合成千上万的苹果用户、崇拜者和粉丝们，还有那些对苹果的发源感到好奇从而一直深切关注这个品牌的批评者们。

无须掩饰，我实在是不喜欢外面那些书看似说的是设计，但实际上各种描绘关于史蒂夫的喜怒哀乐，甚至是他对于产品重点之外的某些异想天开的附属设计。就算是沃尔特·艾萨克森（Walter Isaacson）那备受追捧的《乔布斯传》也未能免俗地落到这样令人失望的一类中。几乎通篇无止境地复制粘贴来重复那些半真半假的东西，并且为了让苹果公司的“媒体公信力”看起来好一点儿而虚构了很多史蒂夫早期在苹果的工作经历。所以我决定遵循我夫人的建议，是时候用事实来推翻那些神话了。唯一我认为写得很真实的是迈克尔·莫里茨（Michael Moritz）的《小王国》，由William Morrow and Company在1984年出版，他关于苹果设计体验的话题写得不错。他现在是红杉资本的合伙人，也是硅谷的一号传奇人物。我认为他现在做的事情也是具有特殊意义的。

在全球范围招揽设计师之后，苹果最后只挑选了两家设计公司入围：BIB，一家英国的设计机构，另外一家就是我的“艾斯林格设计”（改名“青蛙设计”之前叫这个名字）。非常遗憾的是，我不能用之前给苹果公司准备的红皮书来为这本书开头了（即使我已经获得了出版许可）：经过数周的建设性意见交换后，我接到了来自苹果的一封信，声称他们不同意进行出版。然而这也并没有什么意义，因为那些我没有被允许出版的内容，苹果的设计师们已经从很多第三方渠道复制到了，包括一些写初期设计文章，还有在质量专家理查德·M·雅各布（Richard M. Jacobs）和约翰·W·格拉汉姆（John W. Graham）写的《如何雇佣设计师和设计顾问》中。后来，这家终于变成了世界上最好斗的公司之一的苹果考虑为此发起诉讼，我决定不再愚蠢地去冒这个风险了——尽管我的法律顾问最终也没有找到任何保密文件或者最终关系到商业机密的文档，毕竟这已经是2013年，那些文档都是31年前的了。当然，苹果指出的版权问题算是合理的，因为简报上说明是“雇佣工作”，所以苹果拥有那些将在2102年到期的版权。在我看来，苹果公司拒绝说明早期历史、排挤那些坚信是史蒂夫·乔布斯的英雄产品理念推动设计成为商业战略核心才得以让苹果发生翻天覆地变化的设计师和管理人员，是挺令人遗憾的。历史就是将来。

谈到迪斯尼：用竞争对手迪斯尼公司的白雪公主和七个小矮人的故事来命名产品线在当时看起来是个玩笑，不过当迪斯尼收购了皮克斯之后，这件事情看起来似乎很有先见之明，史蒂夫也成为迪斯尼的大股东。但是从一开始，“白雪公主”这个名字看起来就很适合我们在苹果干的事情，后来我们用它来为设计语言命名，并且应用在我们这套项目的创建策略中。

一个角色、一个目标和一个障碍——格林童话里当然有那些人类戏剧的所有关键要素，而当白雪公主成为苹果公司的故事的一部分之后，这场企业剧也就拉开了大幕。

这个角色，毫无疑问，就是史蒂夫·乔布斯，苹果公司年当28岁的最初创始人和董事长，杰瑞·马洛克（Jerry Manock）和罗布·吉麦尔（Rob Gemmell）都很支持他。杰瑞的正式职务是苹果公司的设计经理，实际上因为他和乔布斯的密切关系，他基本上全部心思都在麦金塔部门。罗布是Apple II部门的首席设计师，他希望Apple II这件作品能成为自己的代表作。故事的目标则由史蒂夫本人的豪言壮志来总结最好不过：“我希望苹果的设计不仅仅在计算机领域是最好的，而是要在全世界所有范畴里都是最好的。”这一愿景的革命者们发出的呐喊与苹果公司根深蒂固的设计流程发生了戏剧化的冲突，于是我们看到了第一个也是最明显的一个障碍：苹果公司的组织结构。在苹果公司里，设计师是要向工程师汇报的，并且在这样的层级关系里他们看不到任何改变自己弱势地位的可能性——但是在我看来，设计必须是“自上而下”的。从我职业生涯一开始，我就坚持要与和我签约的公司的老板或者领导人直接沟通工作，因为“自下而上”的设计不会成功。如果设计师仍然要像仆人一样被保守的工程师摆布的话，很明显我不可能实现史蒂夫的目标。史蒂夫深表同意。

在史蒂夫的指示下，杰瑞和罗布连同他们的平级员工都被放在了战略性的设计项目中，这个项目本身已经超过了白雪公主的意义，更是苹果的汇报结构的一次大转变。我们的合作彻底改变了苹果的品牌和产品，改变了公司的未来轨迹，最终重新定义了世界对消费类电子产品的认知和使用方式。这个项目对我的人生也带来了巨大的改变，它给了我一个能够运用上我与欧洲及日本那些一流企业合作工业设计时所学到的所有东西的机会。当我们去看这个项目带来的广泛变革影响的时候，放在这样的故事场景中，你也可以说正是因为白雪公主被王子亲吻了，于是整个世界都被带来了勃勃生机。

通过白雪公主项目来统一设计语言，这在苹果公司还是头一次。鉴于这家公司复杂的多部门的内部结构，在苹果的产品设计过程中想要跨部门合作是没有任何机会的。每个部门有自己的一套设计方式，不会相互沟通和协调。史蒂夫推动的白雪公主项目最终结束了这种脱节的工作方法。

这个项目的概念设计灵感源自于为施乐工作的理查德森·史密斯（Richardson Smith，简称RS）设计机构（后来被Fitch收购），RS的设计师们与施乐的多个部门合作创建了一套单独的高级“设计语言”，并且得以在整个组织架构中运用。迪安·理查德森（Dean Richardson）和他的同事们成功地创造了一套非常复杂但是极有意义的设计模板，统一了形状、物理界面和虚拟用户界面、材质、颜色，甚至施乐公司手册和包装上的图形。要知道，这可是早在1982年之前的事情！

红皮书设计指南，创造苹果自有的设计语言：

- 定义白雪公主的研究目标，要求设计语言适应人机界面和人体工程学，但排除任何延

续苹果关键功能的设计元素，如图形用户界面、包装和附属元素。

- 概述了设计师在苹果公司的组织结构中的位置和作用，他们将简化报告，继续直接向工程师汇报，通过“设计协会”来和其他部门的设计师进行沟通——与工程师和部门经理同时进行所有设计决策。
- 提出竞争机制，为苹果自己的设计师和他们（最重要的）的国际同行开放，这是为了从各种各样的设计观点中获得洞察、灵感和视觉指导。杰瑞·马洛克（Jerry Manock）和罗布·吉麦尔（Rob Gemmell）很谨慎地把这定义为“仅仅为了调研，不是预判执行”——这意味着苹果的设计师具备了概念竞争的权利，并且他们可以以任何方式使用。

他们也清楚，这个项目结束后没有保留“国际设计师”的必要。最终，简报还明确了这个项目的目的是提供一个“学习经验……让我们与世界领先的设计师切磋的机会。”

简报也提到了苹果计划发布的八条由设计导向的产品线。为了更有趣，每条产品线都用白雪公主故事中的七个小矮人的名字进行命名，还有一个多余的，取自迪斯尼另一个经典故事里的角色的名字。

- Doc——下一代Lisa
- Sneezzy——下一代P.C.S.（个人电脑系统，也就是Apple II产品线）
- Happy——下一代麦金塔
- Bashful——下一代具有平板显示屏的笔记型电脑
- Sleepy——鼠标
- Grumpy——打印机
- Dopey——外置3.5英寸软盘驱动器
- Flower——外置5.25英寸硬盘驱动器

白雪公主和她的矮人朋友们赋予了苹果最初的设计语言名字——红皮书勾勒出来的要素给予了世界一种全新的看待、思考和体验科技的方式。于我而言，在我反思和重塑大众工业设计 with 用户体验的交叉口上，这也是非常重要的一步。

从我的职业生涯一开始，我就坚持贯彻设计作为一种战略要自上而下。与索尼合作的过程中，我帮助他们把用户体验专注于高科技产品中，以用户为中心进行设计，让人们心甘情愿被吸引。索尼的同事们与当时已经声名鹊起的“艾斯林格设计”一道合作，我一共参与了超过一百款索尼的产品，包括开创性的特丽珑电视产品线。然而我的主要贡献在于引入

和支持“设计”的概念和“产品即品牌”作为索尼公司战略的重要元素，它被提升到正确位置，与技术和跨文化等商业战略平齐。

索尼算得上是我去过的最好的商学院。其产品规划、工程、制造、供应链管理和全球业务运作是首屈一指的。没有这八年在索尼的经验，我在苹果和史蒂夫的合作不可能取得成功。当我在1974年加入索尼的时候，它已经是一家巨大的以技术为本的公司。苹果公司1982年才创立，而且它还仅仅处于雏形阶段。苹果在红皮书中拟定的艰巨任务比我以前遇到的要更直接和迫切——当然也面临更多的战略机遇。史蒂夫和我没有打算把一个现有的产品进行系统升级或者全球化，而是尝试通过白雪公主来“用设计”创建一些全新的东西：一种文化和创新共同驱动的生态系统，它将会把刚刚起步的个人电脑产业转变为现代化生活的基石。在这场巨变之后，那些旧的法则——无论是专业人士或是普通消费者、软件或硬件、工作或家庭、原创内容、娱乐、其他任何产品或体验——将会给这些来势汹汹又持续不断融合的科技、生活方式、全球化的沟通和协作，以及全新的互动社群形式让步。我们开始通过人工智能来为人们创造新的体验方式——按史蒂夫的话说是“为了全人类”。

后续的事情发展得越来越好。在开始的六年里，苹果从一家重新把电脑定义为个人用品的年轻高科技公司变身成这个行业里第一家销售额达到十亿美元的企业。时至今日，坚持设计作为商业策略的核心，苹果成为行业里当之无愧的最成功的公司，也是世界上最受尊敬的品牌之一。当我刚开始和史蒂夫合作时，我的公司比苹果年长两倍，但我们依然只有八位员工。不过，我们这个小团队已经用“个性化”来定义了高科技，我们靠赢得客户们的爱戴和尊敬而赢得了全球地位——我们也完全不在乎同行说我们离经叛道。

在我们刚开始合作的时候，史蒂夫·乔布斯和苹果还身陷囹圄，那一年早些时候刚被冠以“美国风险应战者”登上过《时代》杂志封面的史蒂夫想把苹果设计成世界上最好的产品。然而由于内部动荡和一些垃圾产品（说具体点是Apple III还有Lisa，一个还在制造中的失败品），苹果的生意正处在危机中。直觉告诉史蒂夫，设计或许能对苹果奏效，但他和他的团队仍被硅谷固有的那种工程师驱动设计的狭隘观念渗透着。史蒂夫崇拜保时捷和奔驰汽车，也喜欢迪特·拉姆斯（Dieter Rams）为博朗设计的高雅的咖啡壶——该设计来源于同样具有突破性的乌尔姆设计学院的汉斯·古格洛特（Hans Gugelot），在我成长为一名设计师的过程中，德国确实激发了我不少灵感——即使有许多杰作仍然缺乏与人性的连接和沟通，后来我运用我特有的“形式追随情感”的设计方式逐步打造这些方面。²事实上，史蒂夫是以咖啡机为榜样来设计电脑的，他想给他的想法赋予生命，一种超越具体视觉之上的无形的信仰。史蒂夫想要世界级的大设计，而且他想要去定义“世界级”这个概念，但他深深知道苹果做不了这件事——老实说，除了伦敦来的比尔·莫格里奇（Bill Moggridge），硅谷没有任何真正的