

PEARSON

商业智慧

Remarkable Businesses

Innovation

Making the World Different



创新改变世界

伟大的设计成就伟大的苹果

(美) 罗伯特·布伦纳 斯图尔特·埃默里 等 · 著

赵 霞 · 译

苹果公司前首席设计师罗伯特·布伦纳从设计角度揭示苹果成功之道
设计的力量如何改变公司，如何改变消费者，苹果正是最佳范例
创新之道的精彩诠释，本书将为你娓娓道来

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



PEARSON

商业智慧
Remarkable Businesses

Innovation

Making the World Different

创新改变世界

伟大的设计成就伟大的苹果

(美) 罗伯特·布伦纳 斯图尔特·埃默里 等 · 著

赵 霞 · 译

苹果公司前首席设计师 罗伯特·布伦纳从设计角度揭示苹果成功之道

设计的力量如何改变公司，如何改变消费者，苹果正是最佳案例

创新之道的精彩诠释，本书将为你娓娓道来

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 东北财经大学出版社 2012

图书在版编目 (CIP) 数据

创新改变世界: 伟大的设计成就伟大的苹果 / (美) 布伦纳 (Brunner, R.) 等著; 赵霞译. —大连: 东北财经大学出版社, 2012. 6
(商业智慧丛书)

ISBN 978-7-5654-0810-6

I. 创… II. ①布… ②赵… III. 企业管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 128747 号

辽宁省版权局著作权合同登记号: 图字 06-2012-10 号

Authorized translation from the English language edition, entitled Innovation: Making the World Different, 1e. 9780137038169 by Robert Brunner etc., published by Pearson Education, Inc., Copyright © 2010 by Pearson Education, Inc.

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 from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and Dongbei University of Finance and Economics Press. Copyright © 2011.

本书中文简体字版由培生教育出版公司授权东北财经大学出版社合作出版, 未经出版者书面许可, 不得以任何形式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签。无标签者不得销售。

东北财经大学出版社出版
(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 148mm×210mm
2012 年 6 月第 1 版

字数: 64 千字

印张: 6 插页: 1
2012 年 6 月第 1 次印刷

责任编辑: 李 季 吉 扬
封面设计: 冀贵收

责任校对: 毛 杰
版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-0810-6

定价: 25.00 元

目 录

1 你举足轻重吗? /001

2 创新的群体/017

3 在相互连接的世界里创新/029

4 寻踪设计文化/045

5 创新：碰撞“大思想” /062

6 新产品开发/076

- 7 新产品设计与开发/090
-
- 8 优质产品和服务提供非凡的用户体验/100
-
- 9 众包：我们比我更聪明/115
-
- 10 众包：大众力量推动商业未来/134
-
- 11 众包：感受 2.0 时代的商业魔法/150
-
- 12 企业众包魔法：缔造传奇营销模式/164
-
- 13 买下它！/177
-



你举足轻重吗？

罗伯特·布伦纳 斯图尔特·埃默里 罗斯·霍尔

怎样确信你能行



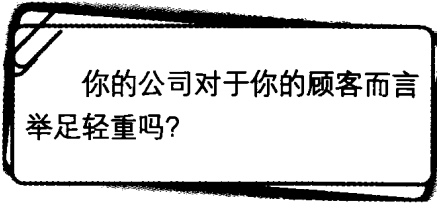
如果某人参加你的顾客、选民、追随者或任何群体的民意测验并且问道：“对于他们你是否举足轻重？”

你认为测评结果会怎样？世界没有你会不会因此而变得暗淡？

你的产品、服务或品牌是否产生了一种已经把顾客和你的利益——不仅要生存还要壮大，连接在一起的情感纽带？我们希望你能用产品或服务整合度更高的视角来考虑这个问题。

你应该考问自己：你是谁（大多数人能够回答这个问题），或者你是做什么的（你可能回答错误）。例如，回答你是一个计算机制造商。哦，你不是一个计算机制造商；你创造了系统来协助人们工作。这样看问题，那么，你很重要了吧？

这真是一个值得深思的问题，我们希望你能以此问问



你的公司对于你的顾客而言
举足轻重吗？

自己。你的公司对于你的顾客而言举足轻重吗？真的，坦诚地回答。在他们的生活中你起到积极推动作用了吗？如果你消失了，他们的生活会感到少点什么吗？我想如果你坦诚地回答自己，你甚至可能得出结论：“嗯，可能不会吧。”假如一些商品在货架上消失了，你会流泪吗？不，可能不会。假如我们再也买不到宝马车了，我们会流泪吗？是的，我们会。如果苹果公司一夜间消失呢？可能。这是一个重要的启示。这就是你对设计的所有理解，它是一个能使你对顾客而言变得举足轻重的过程。

设计是你生活中不可或缺的一部分，以至于我们怀疑在你度过的任何一小段时间，甚至是几秒钟内都会和被设计过的东西不期而遇。也许你并非总能意识到这一点，但这种意识正是我们设法鼓励的。

人们被各种东西包围着，想当然地认为它就是现在这



个样子。每次你坐在马桶上，已经有人为你现在坐在马桶上的体验做过设计。我们知道，事实上在这些设计被批准投入生产前，科勒（科勒公司的创始人）必须亲自坐在样板马桶上逐个体验。要点是某人已经决定了这是形状、这是材料、这是最外的涂层、这是角度、这是高度，所以这些事情就限定了你工作的初始阶段。当你吃过劣质墨西哥腊肉酱后坐在国王的宫殿里，对此你像大多数人一样没有去琢磨是否合适。这就是关键所在。人们只是认为这是顺理成章的事情。真有趣，哦不，是太有趣了。大多数人注意到设计是因为产品设计得很差劲。多少次人们抱怨道：“这个讨厌的东西不好用，真是个讨厌鬼。”而当遇到好的设计，设计得相当不错的时候，大多情况下几乎不被人注意，因为发生的一切都看似那么顺其自然，产品没有问题。一个善于观察的人会说：“噢，这真是很棒的设

计，它使我的生活方便多了，有人仔细地思考直到得出结论。”可见，体验是生意的关键。但是我怀疑你已经花费过多时间思考这个问题了。

这是最具讽刺的部分。你可能连自己都不知道你考虑了那么多关于设计的事，因为你被实物和一大堆有形的东西包围着，这恰恰是你生存的一部分。我们已经生产出很多关于体验的设计，所以造就了那类熟视无睹的人。当你能理解我们将要讨论的问题时，我们相信你能将这种理解从潜意识层面转到意识层面。无论是好体验还是坏体验，你都要积极地看待设计。作为一个商人，你可能甚至憎恨设计者，但你应该愿意知道设计背后的所有细节。

感受任何一种体验。比如说，你在华盛顿—杜勒斯机场要通过入境登记处。你开始想多么难以置信，这是设计得如此差劲的入境登记处啊！设施的两头被掐住，以至于



每个进来的人被迫进入这个狭小的空间，然后你进去办理手续，之后你退出来再回到这个小空间。你站在那儿听到每个人都在说：“噢，真糟糕！”他们很气恼、愤怒。你认为一些建筑师应该被暴打一顿，因为他们在布局的时候完全不了解旅行者的体验。如果那是你公司的展室，人们进出这里的体验都很差，那么如此不合理的设计就反映了你的公司形象。这是体验的一部分。因此，如果苹果专卖店布局糟糕，在店里没有人能好好看看产品或试用产品，那么人们就会离开专卖店并抱怨：“讨厌的苹果，我再也不买它的产品了。”

和华盛顿—杜勒斯机场的体验恰好相反，如果你碰巧去迪拜旅行，你很难会忽视宏伟而又华丽的迪拜风帆酒店。真是难以置信，下榻一晚的费用约 1 700 美元，还要提前几个月预订。想想它的设计威力有多大，就是因为这

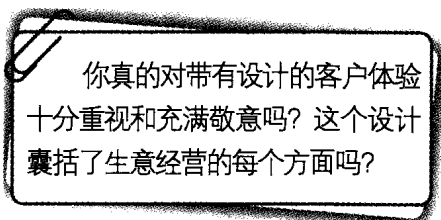
个体验和这个形状。当你看到酒店的图片，你知道它，认识它，把它看成财富和奢华的象征。如果你当初看到他们把酒店建造在绿洲上，四面环水，建筑形状非常有趣而且具有挑战性，你可能会想“他们为什么花这笔钱”。现在你可以看到收益了，因为它是这样具有象征性，这么有冲击力，这么有吸引力，以至于一夜要价 1 700 美元还要提前几个月预订。这就是极致体验的例子，你使用这样的设计，设计本身会自己营销。你不必在营销上投入很多，因为设计是如此有威力，它的确能做到。

现在，请你思考一下关于设计的本身，在这里我们再一次强调整合设计策略以及聚焦顾客体验都需要什么。我们讨论了超越工业设计范围的设计，它培育了工厂形象、管道系统和类似的事情。工业设计是典型的三维度，是工厂为大量生产这一本质目标而进行的开发活动，是实体目



标或它们之间的互相作用。工业设计的培训就围绕着这些问题。我们将要探讨更为复杂的产品设计。设计的主要原则，即经典的是：工业产品设计、平面设计、结构设计。你可以在那个范围内打破那些设计——内部结构、景观结构、传统的建造结构等等。产品设计，如我们讨论的，在平面设计和相互作用的工业设计之间以及软件设计之间占有一种灰色区域。有大量相交的部分，还有不相交的部分，相互作用的设计观念已经作为它自己的原则出现了。

这里关于相互作用的设计有非常重要的事情值得注意。这对你应该很重要，但是对你的顾客无关紧要。他们真的不去辨别其中的区别：什么是工业设计者做的，什么是平面设计者做的，什么是建筑师做的。再次说明，因为顾客关心的是他们感受到了什么。被渴望的体验是一种情



你真的对带有设计的客户体验十分重视和充满敬意吗？这个设计囊括了生意经营的每个方面吗？

绪，是一种更多地潜伏在潜意识中，而不是在意识层面上的情绪。只有在一定程度上你成为顾客生活中渴望的一部分，客户才会在乎你。

你所考虑的产品、服务或品牌都是无关紧要的事：你真的对带有设计的客户体验十分重视和充满敬意吗？这个设计囊括了生意经营的每个方面吗？

比如，试想，一对夫妇是某家保险公司多年来的忠诚客户。他们有最好的驾驶记录而且每次看到渲染那个公司是怎样温馨并带着朦胧情感的商业广告时，他们都笑了，“那是我们的公司”。后来他们搬家了，在公司的网页上更改了他们的地址。尽管如此，公司还是把邮件寄到了顾客原来的居住地址，这封信在他们接到之前在外辗转了好多天。收到邮件那天他们开出了支票。但是在公司处理这张支票之前他们收到一封信，写着“保单取消通知”，他

们从靠垫上跳了出来，拨打公司 800 电话，接待员把他们安抚下来，告诉他们不要担心，他马上给支票结算中心打电话。然而，就在等待回复的时候，他们接到一个写着“保单取消通知”的邮件。他们回复了一个“为你感到丢脸”的邮件，马上就接到一封表示悔悟的正式信函形式的邮件。当客户接待员打电话告诉他们一切都没有问题时，他们说“不，不行”。他们深受刺激而到处寻找新保险公司，几天后他们从另外一家公司找到了承包范围相同而保险条款更优惠的保险，于是取消了他们在第一家公司多年的合同。

你明白了吧。路上的一块小小鹅卵石能引起根本性的颠覆，对公司体验还算满意的客户突然一反常态，就像提到的那对夫妻一看到他们前投保公司的广告就皱眉头。商业广告的设计是为了突出：作为保险公司，我们要关心

你。但是对那夫妇而言，公司真正关心的似乎只有钱。毫无疑问，在保险公司的例行会议中，有人会提议公司应该在邮件里对迟付的投保人提出警告，而提议的人可能永远意识不到他或她就是设计过程的一部分，这个过程最终将会影响顾客是否在意公司。

现在，这个故事结束了，它是个私人故事。然而贵公司对此作何感想？你对顾客至关重要吗？试着问问自己几个棘手的问题，坦诚地、勇敢地面对这些问题：

如果你的公司明天倒闭了，你的顾客在意吗？

你有哪些商品的特许权？

你的产品与顾客建立正面的情感沟通了吗？

你的产品和品牌让人们从生活中获取更多价值了吗？

你公司所有员工意识到在何种程度上他们是顾客全面体验设计的一部分？

仅仅有了与顾客的联系是一回事，而确保正面和持久的联系则是另一回事。

你的顾客能与你言归于好吗？或者如果竞争者和突来的变化不期而至，他们会说出施瓦辛格风格的那句“再见，宝贝”吗？

你是你顾客的朋友吗？

我们想让你掌握的要点是：仅仅有了与顾客的联系是一回事，而确保正面和持久的联系则是另一回事。

任何一个具有规模的公司都能证明这一点。银行经常在与那些与人打交道的交易上赔钱，这是它们好久以前就得到的教训。那么，你怎样才能和你的顾客既不过分私密又在情感上产生共鸣呢？你把这个理念设计进去。如果你维系了产品和最终用户之间的纽带，而且并没有什么成本，你已经完成了你要做的事情——生产产品，目的就达到了，其价值难以置信。你已经创造了这个正效应以至于你不必让员工站在那儿说：“为什么这很重要，你怎样使用