

# a fine line

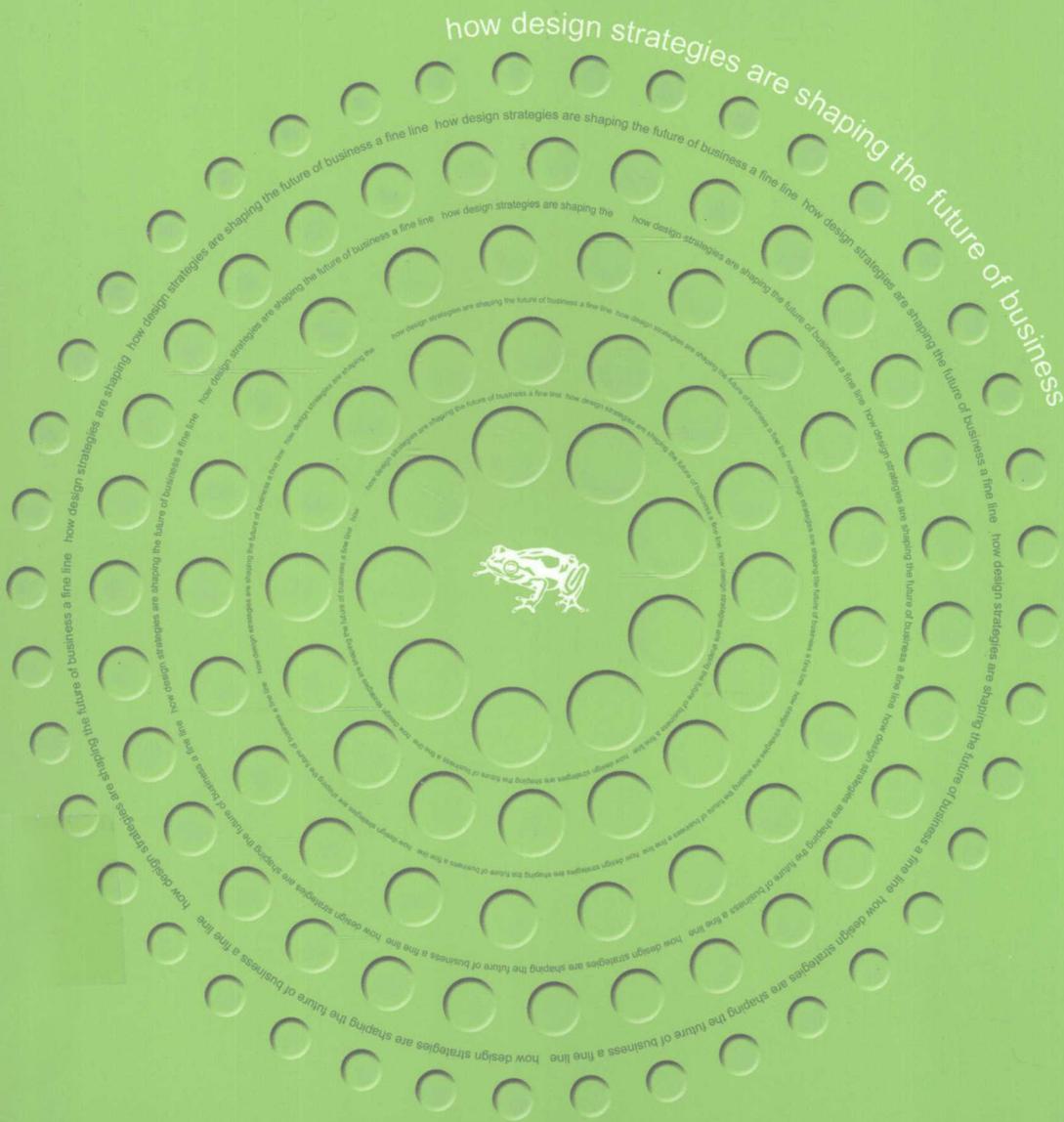
全球工业设计教父、青蛙公司创始人

[美] 哈特穆特·艾斯林格  
(Hartmut Esslinger) 著

孙映辉 译

# 一线之间

设计战略如何决定商业的未来



著作权合同登记号  
图字：01-2009-7439

## 在模仿与创新、平庸与卓越的一线之间， 你选择待在舒适的这一端，还是迈向无限的未来？

艾斯林格先生作为全球工业设计的领军人物，在《一线之间》中首次将设计提高到战略的高度，指出了在当今商业社会中，设计之于企业发展和商业进程生死攸关的决定意义。而书中对于设计战略理念和设计战略实践的探讨，值得我们每个做商业的人深思和回味。

这本书有如业界的一股新鲜空气，而绝非是自大狂CEO的选择性记忆和“外行专家”的胡言乱语。哈特穆特从设计的角度重新诠释了创新的意义，该是听取他宝贵意见的时候了。

我们伟创力的所有人，都深深爱上了艾斯林格和青蛙，还有他们将疯狂而杰出的设计和设计过程引入企业最前沿的热情。他们的专业技能极大地帮助了我们的客户，其中包括世界上最杰出的产品生产商——苹果、惠普、思科、微软等。在如今全球经济严重衰退之时，青蛙依然能够每季都创出收益新高，艾斯林格与他的合伙人功不可没。他们的奋斗史是独一无二的精彩故事。

我曾经很幸运地近距离观察到他对索尼、苹果以及惠普的影响，并从他那里学到了很多东西。他是我们这个时代的无名英雄！《一线之间》是设计师和企业人士的必读作品。

艾斯林格描绘了一幅关于设计战略的写实而又激励人心的画卷，指明了设计与商业结盟所带来的不可思议的力量。《一线之间》是设计专业人士的必备手册，也是最好的经营艺术手册，书中呈现了各种各样卓有成效的解决方案和新颖构想。

雷军  
小米公司董事长兼CEO

盖伊·川崎  
硅谷创意大师

迈克尔·马克斯  
美国伟创力公司前首席执行官、  
瑞伍德资产公司合伙人

萨特吉夫·沙欣尔  
惠普资深副总裁

彼得·扎克  
国际工业设计协会主席、  
红点设计大赛创始人

湛庐文化  
Cheers Publishing

WILEY  
Publishers Since 1807  
www.wiley.com

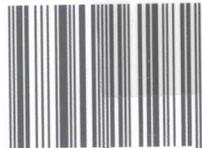


ISBN 978-7-300-16108-2

a fine  
line

上架指导：创新思维 / 企业经营

ISBN 978-7-300-16108-2



9 787300 161082 >

定价：49.90元

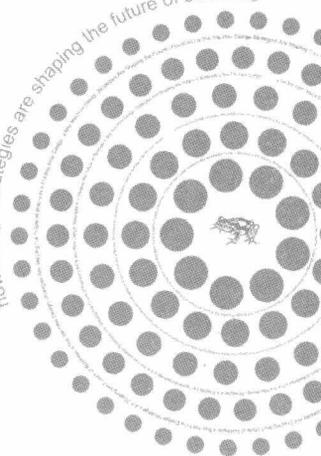
a fine line  
**一线之间**

设计战略如何决定商业的未来

[美] 哈特穆特·艾斯林格 著  
(Hartmut Esslinger)

孙映辉 译

how design strategies are shaping the future of business



**图书在版编目 ( CIP ) 数据**

一线之间 / (美) 艾斯林格著; 孙映辉译. —北京: 中国人民大学出版社, 2012  
ISBN 978-7-300-16108-2

I . ①—… II . ①艾… ②孙… III . ①企业管理 IV . ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 162691 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

**一线之间**

[美] 哈特穆特·艾斯林格 著  
孙映辉 译  
Yixian Zhijian

---

**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9月第1版

**印 张** 16.75 插页 6

**印 次** 2012年9月第1次印刷

**字 数** 179 000

**定 价** 49.90 元

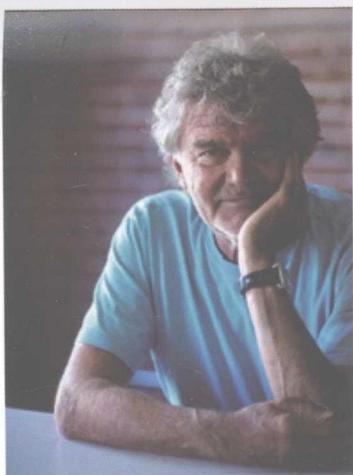
---

**版权所有**

**侵权必究**

**印装差错**

**负责调换**



## 哈特穆特·艾斯林格

- 全球工业设计教父，世界顶级创意咨询公司青蛙公司创始人。
- 全球知名企业背后的品牌打造大师，为苹果、微软、IBM、西门子、索尼、戴尔、通用、惠普、摩托罗拉、雅虎、思爱普、美国电话电报公司、太阳计算机系统公司、花旗集团、迪士尼、柯达、LV、阿迪达斯、宏碁、Swatch以及本田等企业成功创造了畅销而经典的产品。
- 开创了苹果“白雪”设计语言，催生了Apple II计算机系列，这一设计获得了1984年《时代周刊》的年度设计奖。
- 被美国《商业周刊》誉为自“1930年以来美国最有影响力的工业设计师”，以及首位“高科技设计超级明星”。
- 曾获得数百项设计和创新大奖，以及帕森设计学院荣誉艺术博士学位。他的作品被纽约现代艺术博物馆、史密森研究院和慕尼黑新艺术中心永久收藏。

# a fine line

湛庐文化  
Cheers Publishing

更多精彩书讯，请搜索关键词：

@湛庐文化 新浪微博

知识让世界更简单!

湛庐文化  
Cheers Publishing

湛  
(湛)  
庐  
(E)

铸剑大师欧冶子「十年磨一剑」，炼就了「天下第一剑」湛庐剑。

——《吴越春秋》记载

# Cheers Publishing

CHEERS  
出版文化

出品 Published by: 湛庐文化 Cheers Publishing

总经理 General Manager: 陈晓晖 Chen Xiaohui

出品人 Publisher: 韩焱 Han Yan

法律顾问 Legal Consultant:

北京诚英律师事务所 吴京善律师

北京市证信律师事务所 李云翔律师

湛庐文化 豆瓣小站

<http://site.douban.com/109787>

高级副总裁 Senior Vice President: 张晓卿 Anna Zhang

夏红卫 Xia Hongwei

总编室主任 Editor-in-chief Assistant: 李阳 Lydia Lee

对外合作部主任 Director of Copyright Dept.: 赵丽琴 Lina Zhao

质量总监 Quality Director: 周裕 Zhou Yu

营销中心 Marketing Dept.

总经理 Marketing General Manager: 陈滢 Tanya Chen

财富汇 Finance, Economics & Management

副总编 Deputy Editor-in-chief: 董寰 Dong Huan

心视界 Psychology & Positive Psychology

副总编 Deputy Editor-in-chief: 季阳 Christine G

责任编辑 Executive Editor: 黄昕 Kaylie Huang

装帧设计 Designer: 水玉银文化  
shuiyuyin@ydhoo.cn

采购热线: 010-64970851/64979054

传真 FAX: 010-64979547-8032

投稿请至: [service@cheerspublishing.com](mailto:service@cheerspublishing.com)





**雷军** 小米公司董事长兼 CEO

艾斯林格先生作为全球工业设计的领军人物，在《一线之间》中首次将设计提高到战略的高度，指出了在当今商业社会中，设计之于企业发展和商业进程生死攸关的决定意义。而书中对于设计战略理念和设计战略实践的探讨，值得我们每个做商业的人深思和回味。

**盖伊·川崎** 硅谷创意大师

这本书有如业界的一股新鲜空气，而绝非自大狂 CEO 的选择性记忆和“外行专家”的胡言乱语。艾斯林格从设计的角度重新诠释了创新的意义，该是听取他宝贵意见的时候了。

**迈克尔·马克斯** 美国伟创力公司前首席执行官、瑞伍德资产公司合伙人

我们伟创力的所有人，都深深爱上了艾斯林格和青蛙，还有他们将疯狂而杰出的设计和设计过程引入到企业最前沿的热情。他们的专业技能极大地帮助了我们的消费者，其中包括世界上最杰出的产品生产商——苹果、惠普、思科、微软等。在全球经济严重衰退之时，青蛙依然能够每季都创出收益新高，艾斯林格与他的合伙人功不可没。他们的奋斗史是独一无二的精彩故事。

### **萨特吉夫·沙欣尔** 惠普资深副总裁

在本书中，艾斯林格为我们展现了他的冒险故事和他无与伦比的成就，而且是如此谦逊地展现出来，这真是一份厚礼。他敢于超越专业定义的界限，积极思考，不断行动。他把融合了智慧与善良的人文关怀带到了产品设计之中。他所采用的创新设计理念，在全球各地的企业和家庭中都可以感受到。他证明了，细腻的设计不仅有益于消费者，更有益于企业，两者息息相关。我曾经很幸运地近距离观察到他对索尼、苹果以及惠普的影响，并从他那里学到了很多。他是我们这个时代的无名英雄！《一线之间》是设计师和企业人士的必读作品。

### **彼得·扎克** 国际工业设计协会主席、红点设计大赛创始人

本书所描述的成功故事，充满了艾斯林格精彩纷呈、激动人心、有典范意义的真知灼见；尤其在现今这个时代，它直指现实要害，蕴藏着巨大的信息潜能。艾斯林格描绘了一幅诚实而激励人心的画卷，指明了设计与商业结盟所带来的不可思议的力量。《一线之间》是设计专业人士的必备手册，也是最好的经营艺术手册，书中呈现了各种各样卓有成效的解决方案和新颖构想。

这是一本关于“聆听”的书，讲的是如何捕捉弦外之音，如何培养对人类需求的敏感。它还谈到了勇气，它坚信文化与经济可以实现双赢，无论实现这个目标的道路有多么崎岖。而最重要的是，它谈到了连接于创意思维和商业思维之间的桥梁。本书可以看做是向切·格瓦拉式的热情和专业的致敬之作，是所有企业领导者和设计师的必读书。

### **托马斯·洛克伍德** 设计管理学院 (DMI) 院长

本书真实地反映了艾斯林格的高瞻远瞩，这是一部杰出的作品，讲述了设计以及具备设计思维的人对企业和社会的价值。本书充满了对于企业人士和创新者的重要洞见。

### **杨洁清** 上海设计双年展与上海科学技术交流中心 CEO

本书非常具有启发意义。设计是一件神奇的事，它可以穿越国家和历史创造价值，并改善我们的生活。艾斯林格总是热情地和那些明白设计真正目的的人分享并交换他的想法和经验。他不仅是德国和美国的骄傲，也是全球设计界的巨擘。



---

## 设计改变商业

红杉资本合伙人  
迈克尔·莫瑞茨

---

几十年前，当Apple II独霸电脑业时，我坐在一辆梅赛德斯上，司机正是史蒂夫·乔布斯。我们沿着加州伍德赛德附近起伏的山路行驶，史蒂夫一路上对汽车窗口控制的用户界面赞不绝口。忽然，他谈起了他刚刚在德国巴伐利亚拜访过的一位杰出工业设计师。这位设计师就是哈特穆特·艾斯林格。

很多年后，也许是命运的巧合，我发现我竟然作为伟创力董事会的一员，与艾斯林格的青蛙设计公司寻求合作。不过，我是在读了《一线之间》之后，才真正了解了艾斯林格经历的所有心路历程。他的一生，时刻

面临着美学与功能相结合所带来的挑战，他立场坚定地对抗着平庸所造成的毁灭力。艾斯林格的工作显示出：“品位”可以获得巨大成功，设计和生产可以成为灵魂伴侣，一个人的眼光可以塑造一个产品甚至一家公司。最终设计出的产品可以改变公司的命运，同时还成为我们生活中必不可少的伙伴。艾斯林格的思想让很多人受益良多，我们应该感激他。



## 一线之间在中国

如今，中国已经成为了经济强国，但是“设计战略”，这种能为企业带来巨大商业成功的力量，却还没有被充分认识到。同时，“设计战略”所具备的能打造出一个更加人性化、更具可持续性未来的潜力，同样也没有被充分认识到。随着不断发展，中国经济对海内外消费者的依赖程度将会越来越高，而这些消费者对产品创新的要求也会越来越高。在这种情况下，中国的企业家、CEO 和管理人员必须要采取创新型战略，因为“山寨”无法成就能带来丰厚利润的品牌。**浪费中国宝贵的人力物力去生产廉价商品，是没有未来的。**

“设计战略”要求设计师们不仅能满足于美学“装饰”或是“山寨”苹果、奥迪、奔驰等经典产品，他们更需要发展自身的独特优势，不断挖

掘潜力。在《一线之间》中，我介绍了很多具有历史价值的实例：40多年来，青蛙曾为众多世界级的顶级公司工作，从索尼到LV、从苹果到微软、从汉莎航空到迪士尼。我们的经历让我坚信，“设计”必须成为一个自上而下的议题，而设计师们必须站在公司的高层，成为企业家、CEO的得力伙伴，或者成为董事会成员，与企业一同成长，不断发挥作用、承担责任；必须与CEO一起，将“设计战略”整合到机构核心竞争力的战略框架中。本书呈献给读者的案例、理念，以及创意解决方案清晰地说明了一个问题：**在一个快速发展的创意经济中，企业可持续的核心竞争力，来源于创意蕴含的巨大赢利能力，以及设计本身至关重要的作用。**我非常希望能推动中国设计师和创意战略师的职业发展，所以，我在上海复旦大学视觉艺术学院开展了教育项目。

在《一线之间》中，我谈到了商业与社会的未来。我与读者分享了我了解到的有关环境可持续性发展的知识。此外，我在如何应对浪费资源的竞争、过度生产及其所带来的环境问题等方面，提出了一些具有创新意义的方法。我还提到了我对现代工厂的热爱（这样的工厂中国现在有很多）；而设计师要想创造出更有创意、更以人为本、更历久弥新的产品，必须了解最新的生产技术。

如今，中国正在经历一个前所未有的变革。很多世界最先进的工厂都落户在这里，但是，主要的经济驱动力依然是“世界工作台”（“World's Work Bench”）。中国正面临历史性机遇，如果能充分利用当前中国仍然蛰

伏的人力和创意潜力，中国将很有可能跨越式地发展到一个兼备创意、可持续性、人性化的产品文化阶段。

我希望《一线之间》能够引发变革，这场变革也将是人类的变革和文化的变革。**技术和市场趋势转瞬即逝，真正能永恒的是品牌以及它们所代表的独特文化，而“设计战略”正是促成这种文化神奇的驱动力。**

哈特穆特·艾斯林格

于美国旧金山洛斯加托斯，2012年8月



# a fine line

how design strategies are  
shaping the future of business

## 目录

### 引言

#### 站在平庸与卓越的一线之间

✱ 是设计让技术人性化，帮助企业直达人的精神；是设计把商业根植于历史，使它与更深远的未来连接在一起。

✱ 设计必须跨越那条将商业与文化割裂的线，让“杰出”的创意战略从“好”的创意战略中脱颖而出，让“卓越”从“平庸”中脱颖而出。

001

### 第1章

#### 第一次就做对

✱ 只有勇于探究和冒险的战略，只有那些愿意给人类带来惊喜和激励的战略，才有希望在不断发展的经济中赢得胜利。

✱ 一个公司必须首先认识到，在塑造创新驱动型商业战略的过程中，设计具有生死攸关的重要作用。

009

## 第2章

### 永远不要失去自己的灵魂

※ 很多公司的领导者甚至无法认识到一个简单的事实——一个公司今天取得的成功，很大程度上来自于领导层过去的正确决策。

※ 坚定不移地从事合乎道德的商业活动，是领导层的基本责任以及机构创意战略的核心元素。

027

## 第3章

### 只要最好的

※ 只要最好的工作，只要最好的客户，只要最好的战略，只要最好的实施。如果你想成为最好的，你不能固执己见，你必须为必胜而战。

※ 文化 + 过程 = 利润！商业领域与设计领域的创意战略家，必须携手并进，不断自我完善和提高，为自己、为公司、也为这个世界创造更光明的未来。这是取得成功的终极战略。

053

#### 第4章

### “头脑”击败“金钱”

※ 创新是一场思想和过程的博弈，仅靠金钱是无法获得成功的。保证项目成功的最终决定因素是“人”，是卓越的设计头脑。

※ 密斯·凡德罗曾说过：“上帝存在于细节中。”但是，要想让你的创新工作为客户及其消费者带来经济上的利益，则“上帝存在于实施中”。

#### 第5章

### 来一场“绿色思维”的革命

※ 设计师的工作构成了连接人类与科学、技术、商业之间的桥梁，他们有责任、也有机会成为“绿色”新经济的驱动力。

※ 我们所大量生产的那些“廉价”商品，从文化、社会和环境意义上来说，都过于昂贵了。事实上，它们正在戕害我们的生命，而“绿色思维”将最终成为一个政治上和经济上的主流策略。

## 第6章

### 创造“下一个更好的东西”

※ 一个产品的合作开发者可能同时也是这个产品的消费者。这意味着我们可以进一步推进这种合作，不只是形式上的、专业的开源设计模式，而是可以在社交网络内进行的合作设计。

※ 开发并实现可持续的战略性商业模式，并用战略创新作为驱动力，目标是为了开创对环境更友好、更具经济效益的未来。这样的改进具有至关重要的意义。

169

## 第7章

### 让“生产先锋”把一切变为现实

※ 工厂就像一架巨大的钢琴，蕴含着无限创造力。没人限定我们一次只能弹出一个音符，如果真正了解自己手中的乐器，我们就能演奏出真正的音乐。

※ “将‘我们’的产品生产出来”，这一重大职责不能仅靠制造商来承担，设计师也需要参与进来，协助这一过程的完成。与“生产先锋”联合，才能真正将设计推向极致。

203

## 结 语

### 设计战略，迈向卓越的未来

※ “过去、现在和未来的实质是什么？”答案是“当下，明天”。对我来说，过去和现在是我们的生活，明天是我们的机会。

※ 设计，是我们人类的目标和需求，是连接我们与物质文化之间鲜活的纽带。当我们准备进入商业、科学和工业领域中广阔的创意新世界时，对“当下”挑战的把握，可以引导我们去开启“明天”的探险。这将是一段充满活力、富有人情味的旅程。

译者后记 /245

# a fine line

how design strategies are  
shaping the future of business



引言

## 站在平庸与卓越的一线之间

是设计让技术人性化，帮助企业直达人的精神；是设计把商业根植于历史，使它与更深远的未来连接在一起。

设计必须跨越那条将商业与文化割裂的线，让“杰出”的创意战略从“好”的创意战略中脱颖而出，让“卓越”从“平庸”中脱颖而出。





**阿尔伯特·施韦策**

做精彩的事，人们会模仿你。

创意来自哪里？对此，神经学学者、艺术家等都给出过各种各样的答案，但是我认为，每个人生来就带着创意的种子。我们会本能地去认识、开发、捍卫我们的天赋，并证明我们值得拥有它。

我年轻的时候，正值第二次世界大战后德国社会经济大动荡时期，为了保护并开发自己的创意天赋，我不得不做出一些艰难却必要的选择。在我做出这些选择时，家人非常反对，但最终我还是成为了一名设计师、企业家、创新者、全球商业战略家和教育者，收获了事业上的硕果。

这些选择，让我迈过了间隔的一线，那就是锐意创新与安于现状的分水岭。我创立了自己的公司——青蛙设计公司，如今青蛙已成长为世界创

新企业的领袖之一。本书探索了青蛙成立之后的冒险历程，也就是在我学会了航行，逐渐探索协作式商业设计新领域的过程。我写这本书的目的是，鼓励企业领导者和设计师，共同携手为一个个具有更高利润、更可持续发展的创意战略而努力。同时，为这个完整过程提供一些借鉴。

多数成功的公司和品牌都明白，设计不仅仅是做出一些好看的商品。一个成功的设计可以让一家公司创建并提出一个创意型理念，增进人类的互动与体验。

当我们设计一个更新、更好的产品，或一种更有趣的体验时，设计本身就成为一个品牌象征。我们将视觉标识看做文化表达，而且我们欣然接受那些影响我们更深层价值观的标识，比如对简单、优雅、使用方便的喜爱。在本质上，是设计让技术人性化，帮助企业直达人的精神；是设计的文化语境将商业根植于历史，使它与更深远的未来连接在一起。

## 让企业呼吸创意

我之所以能成功，是因为我很早就认识到，企业需要创意，就好像人类需要呼吸一样。此外，我能够说服我的客户，为了公司的繁荣发展，他们需要这样的“呼吸”。然而，这并不容易。

我知道，作为一名设计师，同时也是一名消费者，我想要的科技产品是这样的：它必须与人在情感层面上联系在一起，而我把这种理念后来总结为“情感设计”。这样的产品在 20 世纪 60 年代，既不产生于德国，也未产生于其他国家。而 40 年后，青蛙设计公司已对全球制造业和服务业产

生了深远影响。很多以设计驱动为战略的世界知名公司都蕴含着青蛙公司的 DNA，如索尼、苹果、微软、思爱普、摩托罗拉、惠普和通用等。

我很幸运，能够在职业生涯中与这些充满活力的公司一起构建成功的设计驱动型战略。在亲眼目睹了这些杰出公司的领导者是如何与设计师进行合作之后，我开发出一种阶梯式创新过程，并充分利用了协作的力量。在本书所述的协作式创意驱动型商业设计模式中，这个过程居于核心地位。书中每章详细讲述了成功的创意驱动型商业战略所经历的关键过程，并用理念、战略和故事来诠释，希望它既能有益于设计师，也能有益于企业领导者。

首先，要审视设计在快速发展的创意经济中所扮演的角色，思考明智的领导者如何在自己的企业中培养一种创意文化。要在制定战术与实施计划之前就形成正确的商业设计战略，这样我们就能够借助适当的管理来应对挑战。之后，要逐步经历创新的过程，从确定目标到成功引导创新进入市场，需要不断深入考察创新工具，甚至有时候要沿着高科技道路获得一种极度人性化的反直觉体验。

设计，应该让一切商业战略的需求以环境可持续性为前提。这些战略应该在未来繁荣持久的经济中发挥作用。从开发初期的“绿色”产品和体验的解决方案，到采用全球协作式的设计过程，我们可以通过有关青蛙成功的设计驱动型创新案例，领悟打造巧妙商业模式的过程，并让这种模式在未来的绿色经济中立足。最后，我们将预见制造业的未来，促使企业从“廉价 - 更廉价 - 有毒”的生产外包模式，转变为一种互惠互利的经济产业协作。希望所有这些思考能成为读者工作上的指引，能让大家了解设计

驱动型创新是怎样一步步注入企业之中的。

在这本书里，我将自己个人经历和职业生涯的点点滴滴编织在一起。这些故事，包含了一个业内人士关于创意的一些观点。不过，更重要的是，我希望呈献给读者一个难得的机会，让大家与一些我曾合作过的世界级企业领导者一起围坐在桌旁——这些人拥有我们这个时代最具智慧的商业头脑，包括索尼的迪耶特·莫特、盛田昭夫、大贺典雄，LV的亨利·拉卡米耶，思爱普的哈索·普拉特纳……当然，还有苹果的史蒂夫·乔布斯。

今天，商业领域正处于深刻而巨大的变革时期，这种变革远不只是下滑的股票市场，以及消费者逐渐下降的购买力。效率市场是一个单纯追求更低价格与无情需求的市场，无视对社会、环境、经济造成的损害。而当前，曾经的市场状况正在让位于一个新的创意型经济。定制服务和细分市场正在逐渐取代批量生产的商品市场占有率，而企业也在寻求如何与自己的消费者建立情感层面上的连接。曾经被很多企业忽视的环境可持续性，现在已成为不少瞄准新时代市场企业的制胜法宝。在全世界，越来越多的企业领导者求助于设计师，希望在设计师的帮助下构建一个能够突出其品牌的战略，通过诉诸消费者的情感，提供有价值的消费体验，并摸索出一种环境负责型的经营之道。

## 成功，就在一线之间

我想，最终通过提供可持续的创新、文化认同和经济协调性的方式，商业与设计的协作伙伴关系会推动我们的产业文化。但是要达到这个目标，设计必须跨越那条将商业功能性标准与文化相关性及心灵层面分割的“线”。本书的精髓就集中于这“一线之间”，它穿过人类的物质文化，让“杰出”的创意战略从“好”的创意战略以及模仿中逐步脱颖而出。

从我的经验来看，真正的成功必定源于设计师和企业决策者的良好沟通，以及为了跨越这些人为界线而做出的努力。我还谈论了跨越这些界线的途径，比如，创意思维和商业思维如何协作，二者如何达到双赢等等。我不能说这种协作对一个公司面临的每个问题都是灵丹妙药，但我绝对相信，这是现今开创一个更好的商业模式、为企业构建一个可持续未来的最好方式。

我写作这本书，希望能推动并激发一个新的商业现实。这些故事和理念证明了，创意设计的文化、人性和经济力量，对经济效益、对企业，以及对我们这个星球都将大有裨益。



# a fine line

how design strategies are  
shaping the future of business



第1章

## 第一次就做对

只有勇于探究和冒险的战略，只有那些愿意给人类带来惊喜和激励的战略，才有希望在不断发展的经济中赢得胜利。

一个公司必须首先认识到，在塑造创新驱动型商业战略的过程中，设计具有生死攸关的重要作用。





康德

存在的意义在于奋斗。

青蛙，一家诞生于德国西南部黑森林地区一间小车库里的创意咨询公司，如今却成为享誉全球的连锁机构，但在我看来，这个巨大的飞跃仅仅是又一次证明了：商业与设计结盟后能够产生多么不可思议的威力。

如今，人们纷纷注意到这种结盟的“新”威力，但其实设计驱动型商业战略的威力并不是一个全新观念。正是这一观念激励我早在 1969 年开创了自己的设计公司；也正是基于这一观念，史蒂夫·乔布斯聘请我们公司参与创建苹果自己的设计驱动型战略。如果非说这里面有什么新东西的话，那就是人们对这种威力的认识以及对这一威力的延伸需求在迅速增长。一个公司必须首先认识到，在塑造创新驱动型商业战略的过程中，设计具

有生死攸关的重要作用。

在公司创立之初，我的目标单纯而宏大：把“设计”重新定义为战略性行业，并不断提升它与工业、商业的相关度。我希望创造既漂亮又实用的产品，让消费者可以同时爱上它的外观和内涵；我希望所有的设计师，包括我本人，都成为自身命运的主人，而不是仅仅在一成不变的、陈腐观念上加上一副闪闪发光的新面孔。我决心要把我的观念推向世界——我觉得我生命中的每一刻都在为这个机会的到来而准备。

## 走向一个完全不同的未来

我是在饱经战争蹂躏的德国长大的。第三帝国种种暴行留下的后遗症至今仍是这个国家需要应对的问题，我的美学思想和意识形态正是形成于这变幻莫测的环境中。

1944年6月5日，我出生在黑森林地区一个名叫博伊伦（Beuren）的偏远小村。那时村里60岁以下的成年人只有法国占领军，我们的父兄都死于战争或被关在战俘营里。我们这些小孩子还无法真正理解战争的概念，每当大人们压低声音谈起“轰炸”“斯大林格勒”时，我们总是竖起耳朵倾听，但听来听去依然茫然。没人会谈起纳粹恐怖或第三帝国，整个大家族都没人谈起。多年之后我才知道，我们这个家族曾有7个人死在集中营里。

后来我们村的男人们终于从集中营回家了，其中包括我的父

亲约翰尼斯·海因里奇·艾斯林格（Johannes Heinrich Esslinger），然而，在我们眼里他们却已然是陌生人。这些人沉默寡言、心事重重，很少谈及战争或他们在战争中的经历。我们小孩子哪怕是很小的恶作剧都会引发他们的怒火，最后往往是以我们挨打告终。甚至，我们发现自己会很嫉妒那些失去了父亲的小伙伴，因为他们忧伤的母亲对他们的态度会好很多，这难免让我们心里有些罪恶感。几年后，一些美国官员来到学校，给我们放映了一个关于战争的纪录片，其中有一些片段是纳粹分子自己拍的，有一些是同盟国在解放集中营时拍的。我终于看清了我的国家在战争中的真实面目。那一刻，我陷入了羞愧、悲哀和愤怒中，终于明白了是什么样的痛苦把我的父亲和他的战友们变成了这个样子。“法西斯主义，永远别再来了！”我在心里说。**我宁可做一个因反叛精神而被社会遗弃的人，也不做一个盲目忠实的奴仆。**

尽管早年岁月阴暗而动荡，但我的青春记忆里除了战争，并不缺乏美。第二次世界大战后，在德国开始重建工业基础设施时，我父母开了一家小小的纺织公司。在我10岁生日之际，我们全家迁往小城镇阿尔滕施泰格（Altensteig）。我父母在小城的闹市区买下了一块商住两用地，并开了一家服装店。美学就这样闯入了我的日常生活。周围全是让人眼花缭乱的漂亮时装和最新的时尚杂志，观者时装表演成了家常便饭，更不用说那些迷人夺目的模特们整日在这里络绎不绝。

高中的时候，一种无法遏止的创作冲动在我身上显现出来。当年汽车还是稀罕物，只要看见一辆汽车，我就会把它画下来。就这样，我积攒了无数画满汽车、摩托车和轮船草图的笔记本，本子上都是我自己设计的模型。然而，母亲认为画画是浪费时间，还会让我将来在社会上很没出息，所以她把我的草稿本付之一炬，并警告我：“所有的艺术家最后都会在贫民窟里穷困潦倒。”当时，我只能眼睁睁地看着一张张精致的草图在壁炉里逐渐卷曲，化为灰烬。

高中毕业后，我先是在部队服役，后来就读于一所培养工程师的学校。但无论部队的指挥官还是学校的教授们，他们都很清楚我的创作能力和兴趣，这能力和兴趣正在驱使我走向一个完全不同的未来。而这样的未来却是他们的训练无法提供的。最终，我被迫在我父母为我设计的人生目标和我自己的目标之间做出选择。我的选择是：将自己的生命投入设计领域。

于是，我进入位于德国施瓦本格明德的设计学院（the College of Design in Schwäbisch Gmünd）<sup>①</sup>，就是在这里，1968年夏天的一个晚上，我的命运发生了改变。

那天晚上，我召集了一些同学参加由精时力钟表公司（Kienzle Clock Company）发起的设计竞赛。我的参赛作品是一款电波表的设计方案，它能够在布伦瑞克（Braunschweig）原子钟的电波信号，我怀着极大的热望，希望能赢得头等奖金。但是包

---

① 如今该学院在全世界的设计类院校中排名前十。——作者注

括精时力的首席设计师在内的评审员们毫不留情地批评所有学生的设计都是“不现实的”，并且拒绝把头等奖授予我们中的任何一个。有一个评审员甚至捡起一些模型，在空中摇了摇，然后把碎片扔到地上。如今电波手表已成为一种工业标准。我当时“不现实的”创意也已成为德国钟表制造商荣汉斯（Junghans）的一个产品，这款表至今仍被看做是世界上最精准的钟表。

不过，这次短视而草率的否决却比任何荣誉更能激励我在设计领域获得成功。那天晚上，在驱车回家的路上，**我发誓，我要改变设计界——打破迂腐刻板的限定，注入更多鲜活的力量。没有什么是不可能的。**我决定创建我自己的设计公司，这是能将我从当前业界这种以精时力钟表公司为代表的、缺乏想象力且古板的设计模式中解放出来的唯一方法。这一决定是我整个人生历程中最乐观、最激进的一步。

## **做最好的世界级设计公司**

于是，1969年我创办了“艾斯林格设计公司”（esslinger design，即“青蛙设计公司”的前身），当时我还是一名学生。我为自己设置的第一个目标，是在经济上获得成功。我可不想成为一个“饥肠辘辘的艺术家”。我认为，设计过程非常重要，那些希望获得超强竞争优势的公司绝不能忽视这一点。很多公司的领导也像我一样推崇设计这个行业。我的创业计划简单明了，雄心勃勃，写下来共六步：

- 
1. 寻找渴望出类拔萃的客户；
  2. 练就商业头脑，为我的客户竭尽全力，而不是为我自己；
  3. 建立知名度——以一位具有远见的梦想家，而非以自我为中心的艺术家的身份；
  4. 以知名度作为创建公司的资本；
  5. 创建有史以来最好的世界级设计公司；
  6. 永远寻找最出色的人，不管是员工、合伙人还是客户。
- 



两年后，安德列亚斯·豪格（Andreas Haug）和格奥尔格·施普伦（Georg Spreng）加入进来，成为我最早的合伙人。一天，我们围坐在咖啡桌前，安德列亚斯问：“我们未来的规划是什么？”“让世界上每一个大型购物中心都有艾斯林格公司设计的产品。”我脱口而出。大家都笑了，但是7年后，那些当时似乎有些浮夸的计划竟然成为了现实。

很快，我就向目标迈出了第一步。我一直都对电子产品感兴趣，曾经因为爱好爵士乐和摇滚乐，用邮购的零件自制了扩音器。我非常喜欢一个名为维佳（Wega）的小型消费电子品牌，它创立于20世纪20年代。1968年，我第一个学位学期的研究计划是设计一个带扬声器的便携式收音机。这款收音机的扬声器是可折叠的，折叠后体积小巧，便于携带，而打开时却能获得真正的立体声效果。在设计这一产品时，我听说维佳公司的老板兼CEO迪耶特·莫特（Dieter Motte）正在寻找一个新的签名设计师。所以

我给他打电话，要求与他会面。他是一个相当不错的人，而且是一个彻头彻尾的设计狂，他的战略目标是使维佳产品的追捧者超越“精英人士”这个小圈子，而成为能够吸引大众眼球的设计品牌。他喜欢我的作品，也看重我的工程背景，所以他为我提供了一个实习职位。但那并不是我当时最想要的。

这次会面后不久，我得知德国联邦政府宣布，首届“联邦设计奖”（Bundespreis Gute Form）将于1969年颁布。凭着我新修改的毕业设计方案，我赢得了其中的学生奖，这对于任何年轻的设计师来说都是莫大的荣耀。

作为德国工业博览会的一部分，颁奖典礼在柏林举行。给我颁奖的是德国财政与贸易部部长卡尔·席勒（Karl Schiller）。当时迪耶特·莫特也在观众席上，典礼之后他走向我，直截了当地对我说：“……对不起，我以前低估你了。以后我们一定要携手合作！”这番话开启了一段不同寻常的关系，也开启了我的职业生涯。

## 【设计战略·维佳】

就在那间租来的车库里，我为我们的第一个大型项目维佳的“系统3000”提出了构想，这一系统结合了电视机和高端立体声部件。利用我们在塑料制造方面的创新优势，我们的设计着重于塑料质地的立体声部件应用，里面是泡沫填充的电子元件。这样做不只是带来赏心悦目的外观和强大的功能，还能让产品显得极具现代感，比当时居于市

a fine line  
how design strategies are  
shaping the future of business

场主导地位的传统木质和胶合板填充的立体声要轻便很多。我设计的“系统 3000” 像一个雕塑，从任何一个角度看都很精彩，表面纹理是渐变的浮雕小点，这也是本书英文版封面设计的灵感来源。

在 1971 年柏林举行的国际消费电子展览（Consumer Electronics Show）上，我们推出了这一设计的最初版本。“系统 3000” 一举成名，而我也被来自维佳和其他大小客户的新设计任务所淹没。1973 年，迪耶特·莫特家族开始为维佳寻找买家。所以当年 11 月，我接受了索尼公司的聘任。接着，1974 年 1 月，索尼买下了维佳公司，而我则启程去日本，担任这个大型全球性企业的顾问——青蛙起飞了。

维佳被索尼公司买下后不久，我遇到了《造型》杂志（*FORM*）的老板之一汉斯-奥托·德林（Hans-Otto Doering），当时这本杂志是德国最著名的设计类杂志。我们最终如愿以偿地筹集到了一点广告费，我和汉斯-奥托在我们车库改建的店面前碰面，讨论在他们杂志上做广告的事宜。他想卖给我一些杂志里面的版面，但是我选择了封底这一“黄金地带”。当时他用怀疑的眼神看着我说：“你确定你们这车库里的小公司能负担得起？真的要在这么昂贵的版面上做广告？”我回答：“是的，为什么不？”汉斯-奥托仍然地摇摇头表示怀疑，但是我们仍然签订了一份协议。这份协议是在车库门前的一只垃圾箱上面签的，它铸就了一段长达 30 年的合作关系。

## 青蛙的故事

### a fine line

how design strategies are  
shaping the future of business



在《造型》杂志的封底刊登了广告后，我们这家小小的公司开始塑造自己的公众形象。我们买了一只巴西树蛙，并拍了一张树蛙腾跃的照片，看起来相当有趣。我们将照片刊登在《造型》杂志的封底。不久，我们改用一只绿色的青蛙作为我们的徽标。青蛙是一个比较合适的象征，因为在我们的家乡黑森林地区生活着很多的青蛙，而且青蛙（frog）这个词汇里也包含着我国的名字——德意志联邦共和国（Federal Republic Of Germany）。“青蛙设计”（frog design）常常以小写印刷，这是对德语语法规则的叛逆。40年后，很多其他公司也开始采用这种方式。

随着公司的成长，广告也逐渐改进，我们尽可能地让它更有创意、更有诱惑力，也更吸引人们的眼球。当时，在这一行业中居垄断地位的是一些缺乏生机的大公司，而青蛙却只能得到一些残羹冷炙。不过，我们的梦想却是取而代之。拿下《造型》杂志封底的广告让我们更加明确自己的信条，并围绕这种信条开始建立自我推广的战略。我们雄心勃勃地将自己定位为“来自德国的世界级设计新面孔”。

今天，青蛙设计帮助客户每年创造数十亿美元的可靠收入，青蛙设计的产品、提供的媒体解决方案以及推广的经验遍及全球。在朋友的帮助下（我的合伙人、同辈和客户），我和妻子把青蛙设计公司建设成一个战略性机构链，拥有450多名员工，9个事务所。公司在战略性设计和商业创新的竞技场上始终傲视群雄。

对于像迪士尼、微软、通用电气和摩托罗拉这样举足轻重的全球性商业巨头来说，全世界的资源皆触手可得。然而，它们却不约而同地向青蛙寻求建议和解决方案，这其中的原因不免让人好奇。我们的资深员工史蒂文·斯科夫·霍尔特（Steven Skov-Holt）很多年前就清楚地给出了答案：“我们的客户之所以寻找创意机构，是因为他们需要焕然一新的解决方案，这样的方案是无法通过他们的内部团队而得到的——因为稚嫩鲜活的崭新创意很难通过大多数公司毒素积重的体制。”而我们则始终专注于我们的商业目标，正是这些目标为我们带来了成功。

---

设计是任何成功的商业战略必不可少的一部分，而不是一个艺术小作坊之类的行当。一群喜怒无常、沉湎于自我的艺术家，是永远无法为可持续的商业模式奠定坚实的基础的。



---

青蛙的商业设计吸引了最优秀的人才，并为他们提供必要的环境和领导，让每个人都可以通过合作获得更出色的工作效果。这是青蛙成功的秘诀，也是大多数战略型行业联盟的秘诀。同时，这还是那些在当今变幻莫测的世界经济中寻求立足点，具有革新精神的商业领导者最为关注的事情。

## 创意型战略与可持续发展

1982年我开始为苹果公司工作，那时候，乔布斯雄心勃勃地计划着“让苹果公司成为世界上最伟大的消费技术品牌”，这种雄心壮志在有些人

看来是近乎疯狂的。那时，电脑刚刚开始进入专业办公室，而家用电脑简直就是一个梦想。但是这个梦想在乔布斯眼里却是触手可及的现实。他经常满怀信心地谈论“电脑市场”，很快，公司里的每个人都对电脑的未来有了同样的战略性构想。没过多久，乔布斯的想象变成了现实，并且这一梦想还使苹果公司成为了今天这样的设计驱动型市场领袖。

我第一次遇到乔布斯是在 1982 年。当时我在加利福尼亚短暂逗留，出席青蛙前实习生杰克·霍金森（Jack Hokanson）举办的一个聚会。那天参加聚会的大概有 30 名设计师，苹果公司的设计师罗布·盖梅尔（Rob Gemmell）也在其中。他非常推崇乔布斯，认为正是乔布斯让苹果走上了追求卓越技术和造就巅峰设计的道路。后来，当苹果着手寻找一种综合设计时，罗布便把我的想法介绍给乔布斯。乔布斯约我面谈——他的 T 恤衫简直比我的还要破旧。再后来，青蛙与苹果的合作由此展开了。

## 设计战略·苹果

苹果的杰里·麦诺克（Jerry Manock）和罗布最终确定在两个工作室中选择一个作为合作伙伴，青蛙便是其中之一。我们的竞争对手代表了非常欧式的设计特色，而我则试图将苹果重新定位成“来自加利福尼亚的世界级品牌”：蕴含着好莱坞、音乐与些许反叛，以及天然的性感。我们制作了大约 40 个模型来展示我们的想法，并将这些模

a fine line  
how design strategies are  
shaping the future of business

型布置在苹果总部的一个会议室里，创造出有关公司未来的虚拟陈列室。当乔布斯和董事会成员进入房间时，笑容浮现在他们的脸上，他们说：“是的，就是它！”从此，青蛙以“白雪”（Snow White）这种设计语言开始为人所知。这种设计语言为苹果的 DNA 中添加了一种“诞生于美国”的基因。当时主流电脑外观是沉闷的深橄榄色，而我们的设计语言无疑是一种极大的叛逆，它源自如下的战略决策：

- ★ 苹果电脑应该是小巧的、简洁的、白色的。
- ★ 所有的图形和字体都必须看起来干净且有秩序。
- ★ 最终产品要呈现出灵巧、有高科技感的外观，要用最先进的加工方式创造出来。
- ★ 所有的产品设计要以环保为原则，努力做到“无油漆、低成本”，谨慎使用丙烯酸-丁二烯-苯乙烯塑料以及其他化学原料。

## 最坚定的合作，与苹果结盟

乔布斯和我一致赞同：“第一次做就要做对。”我们签订了一个长期合约，条件是我要移居加利福尼亚，并且紧挨着苹果公司建一个工作室，里面的设施完全复制在德国阿尔滕施泰格的工作室。我们握了手，这次握手开启了工业设计史上最坚定的一次合作。这场长达 9 个月的竞争耗去了青蛙 20 多万美元，但我们获得的酬劳也是丰厚的，每年的设计费就十倍于此。

作为回报，我们忠实履行承诺，在旧金山湾区（Bay Area）建起了工作室。在 27 年后的今天，这里仍是青蛙总部的所在地。

在我为苹果公司所做的工作中，“白雪”设计语言的确是很重要的一部分。不过，我面临的真正挑战是：帮助苹果提出并建立真正“来自美国的世界级文化品牌”。我们的目标是，运用一种年轻而有活力的设计语言，来改变人们看待苹果及其产品的方式，甚至去改变人们拥有和使用计算机这一行为本身。

Apple IIc 是我们合作的一项成果，同时也是一个巨大的成功——这款电脑在面世的第一周就售出 5 万套。1984 年，《时代周刊》将“年度设计奖”授予 Apple IIc，现在它已成为惠特尼艺术博物馆（Whitney Museum of Art）的永久收藏品。而苹果的财政收入也从 1982 年的 7 亿美元攀升至 1986 年的 40 亿美元。

更重要的是，我们的合作为苹果向设计驱动型商业模式发展拉开序幕。当前的业界，没有哪个公司拥有苹果这样完美无瑕、精心打造的品牌、产品和消费者体验战略。乔布斯和他的团队已将“设计”注入苹果品牌中。每件产品都具备提升消费者体验的某种特性和某个明确的概念，这种消费者体验是苹果大生态系统的一部分，是苹果公司为消费者特意打造的。当消费者购买一件标有“加州设计”的商品时，他们是在购买一种生活方式，苹果公司以此为荣。设计已经深深扎根于苹果自身的文化语境中，而且这

种影响已经延伸至全球市场。

苹果以及我们其他客户的创意型战略在全球的成功说明：这个世界并不是扁平的，而是圆的。这与很多公司领导者所认为的截然相反。各种文化交织混杂于其中，每种文化都有独特的需求和预期，与其他迥然有别。谁拥有什么样的景致，取决于每个人的历史背景。传统、政治和宗教给我们的生活注入活力，影响我们的决定——从买些什么到和谁结婚。



---

在一个扁平世界的市场中，一个尺码适用于所有的人；而在错综复杂的真实世界里，一个公司若要找到自己的立足之处则相当具有挑战性。这也正是设计在创意性商业战略中至关重要的原因，设计也因此成为新的创意经济的驱动力。

---

## 设计，创意经济的驱动力

今天，企业界正忙着进行一场个人主义与集体主义之间的全球战争（我称之为“文化与商品”之间的战争）。由于寻求成本最低化，各公司放弃了本地高资质的工人，而将赌注押在海外廉价劳动力上——这些都是以“扁平世界”中“成本与效益”的名义进行的。正如我们现在看到的，这些战略短期内改善了公司盈利情况，却经常在未来的某个时间造成无法承受的损失。有些公司为了共同效率的稳妥而牺牲了自己独有的长处，得不偿失。他们降低了那些曾经充满生机、富有革新精神品牌的经济价值和文

化价值，这也夺走了我们有意义的工作。

事实上，旧的“扁平世界”经济不可能让我们成为赢家，时至今日，它已经得不到任何拥护。是的，通过削减成本和扩大规模，企业已经让电脑、手机等高科技产品和数字服务的价格降到人们能够承受的价位，这样的价位在十年前哪怕是最乐观的方案也无法企及的。但是，这些了不起的科技进步带来了一个卑劣的副产品——毫无人性语境或文化背景的产品充斥着整个世界。这些大规模生产、大量上市的物品不会提供给消费者任何激动人心的体验。如今市场中的产品被简单的划分成高端奢侈品和价格驱动型廉价品，竞争性战略变得混沌不清。当所有的手机都是在亚洲的五六个工厂里设计并生产时，一个公司又如何为自己的低成本手机增加真正的价值？难道只是让自己的产品在外观上与竞争对手不同？

相对于传统“供应链控制”的商业方式，创意型战略具有明显的益处。创意型战略形成的解决方案对人类的需求有适应能力，而按照这一战略生产的产品不是那种商品化的、依靠价格折扣而提升销量的产品。以往赢得商战的方法是最大限度地使用资源、金钱和人力；与之相比，基于创意、洞察力和文化意识的战略更具有可持续性，而且对环境更为负责。如今，制造业和服务业在效率和规模方面都已经到达极限，这是一个冷酷的事实。



只有勇于探索和冒险的战略，也就是那些愿意给人类带来惊喜和激励的战略，才有希望在不断发展的经济中赢得胜利。

---

换句话说，采纳一种创意型战略，就是让一个人对企业经营的想法产生根本且重大的转变。

如今的消费品市场上充斥着大批量生产的跟风产品。对此，各个公司都在寻求方法，以应对这种状况所造成的价格、利润及特性的日益缩水，这种现状为青蛙和其他战略学家、设计师及其遍及全球的商业伙伴带来了一个新的机会。**创意是新经济秩序的重要驱动力和组成部分，其所蕴含的价值不可估量。**为实现商业目的，公司可以通过设计这一方式战略性地运用创意。当杰出的领导者在推动本机构走向一个更繁荣的、可持续的未来时，他们就会对此深有感触，并且拥抱创造力和创新力。

# a fine line

how design strategies are  
shaping the future of business



第2章

## 永远不要失去自己的灵魂

很多公司的领导者甚至无法认识到一个简单的事实——  
一个公司今天取得的成功，很大程度上来自于领导层过去  
的正确决策。

坚定不移地从事合乎道德的商业活动，是领导层的基本  
责任以及机构创意战略的核心元素。





**詹姆斯·戈德史密斯**

如果你看见了潮流，  
那就已经太迟了。

“一好遮百丑，利润上去了一切都好说。”这是经常能在董事会里听到的一句话，但是理性的投资人希望知道，在三五年内你的利润到底有多大。长期的成功要求企业始终以连贯的商业战略为中心，而维持商业战略的核心地位，这是企业领导应该肩负的责任。没有强势领导的支持和指导，任何较大规模的战略都会在起步阶段搁浅。成功地编制和实施战略目标本身就是一种有创造性的活动，这需要领导者们对“设计”在商业活动中推动创新文化的作用达成共识。尽管多数公司都不像他们在新闻发布会上所说的那样运行顺利，但是，领导层中缺乏共同愿景而引起的内部纷争，确实可以毁掉一个公司对设计驱动型创新战略的共同追求。

在德国军队担任陆军上尉时，我头一次学到了如何做领导，那年我 20 岁。我高中毕业后入伍，不到两年就成为了一名负责人，管理 35 名军校学员，而且多数都比我年长。我很快就明白：故作姿态、自命不凡和虚伪矫饰都无法帮助我凝聚团队并赢得大家的尊重。要成为一名真正的领导者，我必须值得信赖并关爱他人。当然，那之后我对于领导技巧有了更多的认识。除了创建并经营我自己的公司，我还有幸与世界上最具活力的企业领导者一起工作，并细心体会他们的成功和失误。我看到，杰出的领导者能够针对可能性开发更新更好的战略，这些可能性往往细微到别人无法察觉。这种远见就来自于创意。

创意型战略会有极大的风险，这些风险只能通过合乎道德的决策来控制。但是理想主义的目标和原理本身无法消除风险。公司必须为实施一项创意型战略设计特殊的方法和进程，同时必须有一位志向高远的领导来指导。这就是商业艺术。

## 预见未来，大胆创新

苹果的经历就是一个典型的例子，它告诉我们勇敢且有雄心的领导层能够拥有多么强大的力量。自始至终，乔布斯都致力于将苹果打造成世界上最好的消费技术品牌。他偶尔表现出的专横态度曾经激怒了不少人，但是他同时也是一个有感召力的领导者，这样的领导会让员工产生深深的信

赖。乔布斯对他的团队提出很多要求，不允许他的员工成为“公司庸人”。

用什么来铸就“举世无双”的苹果产品呢？在这个问题上，他始终当仁不让地独揽大权。幸运的是，他的判断几乎总是正确的。即便稍有差池，亦不远矣。

大多数人低估了乔布斯本人的忠诚和正直。在共事期间，我们关于某些工作细节的意见并不完全一致。但是当团队内部多数派幼稚地、不怀好意地批评我的工作时，乔布斯却坚决站在我这边。<sup>①</sup>在公司里，除了乔布斯之外，对于我们大胆的设计首创予以支持的还有安迪·赫兹菲尔德（Andy Hertzfeld）、比尔·阿特金森（Bill Atkinson）、乔安娜·霍夫曼（Joanna Hofmann）和苏珊·卡尔（Susan Kare）等人，我与他们合作得很愉快。对于我和乔布斯想在全公司及其所有产品中采用的新设计语言，他们表现出真切的理解和热情。

为了将苹果从一家硅谷的创业公司转变为一个全球化品牌，公司不得不改变其设计、工程进程，以及产业模式。乔布斯很赞赏日本和新加坡那些固定且先进的生产流程，而他迈向“新”苹果的第一步即是与亚洲一些电子公司开展几项重要合作。人们会感觉苹果的“麦金塔 SE”（Macintosh

---

<sup>①</sup> 这些批评者中包括保尔·昆克尔（Paul Kunkel），后来他写了一本书，批评苹果早期的设计。关于这本书，我得说，从总体上说它是不严谨的，而且没什么价值。——作者注

SE) 机型和“Apple IIc”多少有点像三星的产品。的确是这样，因为这些产品正是由三星设在新加坡制造厂生产的。

苹果的全球合作关系以及它对设计融入型技术的追寻并未止步于亚洲地区。事实上，苹果在 20 世纪 80 年代就在“桌面出版系统”方面取得了突破性进展，尽管这一进展当时并没有得到应有的认可。我们的目标是，超越点阵打印机极不方便的制图法。所以，苹果的第一步是从德国伯托排版公司（Berthold）获得现代字体风格的许可证。之后，买下了佳能的高端复印机，并将之与麦金塔板（能够处理可缩放字体的高分辨率 PostScript 图形）结合，同时还增加了一个“软窗口”用户界面。这种打印机很快获得成功。凭借这一打印机，苹果在全新的设计软件产业占据了领先地位。可以说，没有这种设计软件，就不会有 Adobe 等公司的创办。

早在 20 世纪 80 年代，就有一些公司用外包的方式来削减成本。但是，能够精明地运用与海外合作伙伴高度整合的外包形式，在美国的电子公司中，苹果是第一家。当时的苹果，已在研发和生产领域开创了一个惊人的传奇。为管理这些外部合作，苹果严格保护自己的知识产权。苹果与其外包伙伴密切合作，对伙伴独创性的想法和发明付费，而不仅仅将其制造工序“倾倒”于国外，只是充分利用那里的廉价劳动力。也就是说，苹果是在与海外公司建立密切的工作伙伴关系，而不是抵押自己的智力资本以提利润——这是它至今仍然遵循的战略。

然而，在这个过程中，苹果的董事会就罢免了乔布斯。尽管是乔布斯自己向董事会提出的辞职，但实际上这位开创者是被迫离开苹果的，那是

1985年6月4日。这个日子我记得很清楚，因为那时我和乔布斯经常在一起，而且我和我妻子因此取消了我6月5日的生日聚会。苹果董事会甚至忘记了对这一决定给出任何理性的解释，这只能说他们太不明智甚至是愚蠢。但是乔布斯被免职的后果则恰到好处地说明了，勇敢的领导者和可持续性成功之间的关联。

乔布斯离开后，苹果的CEO约翰·斯科利（John Sculley）任命让-路易斯·卡西（Jean-Louis Gasse）为麦金塔计划的负责人，这两个人在公司独揽大权。他们很快获得了可观的市场份额，且股票走势喜人，这使得外部金融分析家和投资人对苹果的新领导层大加赞誉。除了因最初股票大涨引起的兴奋外，观察家们还高度评价公司的创意战略。但是这些外人不明白，其实这是乔布斯成功之处的延迟显现。更糟的是，公众不知道苹果的领导者实际上只是在消耗其创新“资本”，而没有新的产出。

这不是苹果独有的经历。公司机能失调经常不易觉察，因为其结果不是同步显现的——行政决策、实施和市场的结果之间的关键性时间延迟，会使评估当前领导层效力变得困难。



很多公司领导认识不到一个简单的事实——一个公司今天所取得的成功，往往来自于其领导层过去所做的正确决策。

---

即使是对于那些最成功的公司，股市投资人也不得不相信公司领导者正在不断地做出关系到机构未来成功的正确决策。但是外人(包括金融分析师)从来也不曾真正了解，公司领导层在某一特定时刻所做的任何内部决策。

无疑，乔布斯辞职后苹果就是这种情况，那时我们刚刚推出“白雪”设计语言。我们的设计师被聘为苹果的专属设计师，与它继续合作。所以，对于苹果的内部故事，我所看到的与大众所了解的迥然有别。

在公司的各个层面，乔布斯的追随者都被替换下来，新换上的那些人在我看来都是相当平庸的人。最终，我本人也遭到一个迟钝而无礼的工程经理的排挤，被迫离开，而这个人对于设计和文化几乎一无所知。斯科利和卡西的团队所关注的似乎不是引导苹果的创新工程，而是将公司从前沿拉回到过去，颠覆了所有乔布斯认为有价值的东西。这一决策的过程是一连串的破坏，以及对公司创意潜力的巨大浪费。

之后，苹果不明智决策的后果开始在市场上显现。20世纪90年代早期，担任苹果首席技术专家的斯科利向市场推出了开发不完善的Newton笔记本电脑。尽管围绕这款产品的发布进行了大量天花乱坠的宣传，但是Apple Newton速度太慢、期望太高、结果太差。按苹果的黄金标准，它在可用性方面的表现可以说是惨不忍睹。公司的产品战略逐渐模糊、支离，最终摇摇欲坠。很多设计师仅是在苹果品牌下兜售自己的个人趣味。当公

司的产品已然变得丑陋乏味时，机构内部却显然没有人能清醒地认识到这一点。直到乔布斯重回领导岗位，又用了十年时间，苹果才出现转机。

由于苹果的利润上涨出现停滞，董事会任命迈克尔·斯平德勒（Michael Spindler）为苹果的新任 CEO。之后，约翰·斯科利于 1993 年离开公司。迈克尔是一个很不错的人，但那时的苹果是一艘正在下沉的船，已然千疮百孔，以一个人的力量是无法全部修补好的。迈克尔于 1996 年离去，之后吉尔·艾米里奥（Gil Amelio）接任 CEO 职位，这一决定就如“让公猪做园艺”<sup>①</sup>一样荒唐。艾米里奥将三分之一的公司员工连根拔起并弃掷一旁，而苹果的股票也降到了 12 年来的最低水平。在这种情况下，苹果的董事会接受了他的辞呈，并于 1997 年将乔布斯召回。

那时，微软、康柏和戴尔已经重新定义了个人计算机。索尼、松下、飞利浦和三星则趴在方向盘上睡着了——缺乏动力（或能力）将硬件和软件及内容聚合在一起。当乔布斯回来担任 iCEO（临时 CEO）时，他希望我能提出战略性建议。我的建议是，让苹果发展为新型的、以消费者体验为驱动力的公司。此外我还建议他与微软和解。

像往常一样，乔布斯接纳了我的建议。在重回公司的头一年里，他倾尽全力将苹果从一个电脑公司转变为数字消费体验的提供者。他相当成功地让公司重新焕发出活力，甚至与微软和解。嗯，不管怎么说，也算是部

---

<sup>①</sup> 这是一句德国谚语，可能有些粗鲁，但是在那种情况下却恰如其分。——作者注

分和解。在乔布斯取得的各项成功中，有一项可能是那些商业经理和设计师特别感兴趣的——从战略意义出发，以自己“最合适”的方式理性运用外包这一形式。苹果开始与原始设计制造商（ODM）合作，并维持双方良好的沟通，同时与自己的制造部门和开发团队密切合作，共同设计，以保证其产品能够提供恰到好处的消费者体验。

苹果还付费给原始设计制造商，让他们按本公司的规范进行设计。像富士康和英业达公司这样的原始设计制造商忠实地实现苹果的产品定义，并通过这种方式跻身于“一流市场”。这样的伙伴关系易于管理，但是却也需要公司长时间与合作伙伴一起工作，以建立信任，并维持伙伴关系健康发展。如果公司拥有勇敢而有远见的领导者，那么这种投资对于公司的回报是丰厚的，苹果即获得了丰厚的回报。

## 打造商业艺术

乔布斯的经历足以证明，要想培育一种具有革新性的战略创意型公司文化，强有力的领导在其中起到了至关重要的作用。同时，为了创建这种文化，那些最具洞察力的领导会加强与公司内外创意专家的关系。如前所述，这类领导代表了商业艺术。然而，很不幸的是，在很多有创造力的人看来，商业跟艺术丝毫扯不上关系。

成功的设计师都是善于合作的人，他们的工具和媒介是人和社会实体（比如各个公司和工业领域）。他们经常在科学、文化和经济的交叉领域与各种人合作，他们为大众消费创造各类产品和体验，他们的创作成果必须

同时具有感性力量和理性力量。设计师将艺术天分及创造力与他们对商业结构、运作、目标和结盟的正确理解联接起来。他们利用所有这些背景知识，将科技与市场知识转化为能够对人产生情感吸引力的产品和体验，从而使消费者和公司都获益。至少，这是人们希望看到的结果。

---

只有当设计师掌握了商业的运作方式，并学会欣赏经营一家成功的机构所必需的理性思考、愿景、道德和创意时，他们才开始掌握自己的命运。只有当设计师理解了商业、金钱和影响力之间的关系，并运用自己的创造力，来实现自己与商业伙伴的共同目标时，他们才成为了真正的专家。尽管有时是叛逆的专家。



---

然而，若没有强有力的领导来支持这些目标，设计师就会发现自己和企业内部员工因文化和哲学上的差异而陷入了纷争。一些人称之为“左右脑分离”，不过这涉及一个更为实质性的问题。这靠着个人性格与自尊之间的彼此妥协是难以解决的。设计驱动型创新通常来讲是可以成功的，但实际情况往往并非如此。很多失败的案例是由于设计师的影响力远没有他的商业客户和老板那么大。创建可持续的成功是很不容易的，在这一过程中，设计师、决策者及其所服务的机构将面临各种各样的障碍。决策者经常被公司内部的众多问题牵制，往往感到束手无策。他们甚至没办法训练员工一门心思专注于新产品开发。如果采取一些激进的新举措，人们就会对成本、价格、利润以及亏损等非常担忧，这些担忧并非空穴来风。此外，

许多决策者所面对的是一个断裂的公司结构，其中各个商业单元与部门互不相关。在这样一个各自为政的机构里，公司的决策者们需要规避风险、尽量减少来自内部的冲突，这些压力会制约决策者工作。

到了最后，企业和经济在本质上都是一场人性的大冒险。人们为之奋斗的目标可能是理性的，但是其背后的激励元素却经常是非理性的、不合逻辑的。在创新过程中，过分自负、个人野心、防御行为和无所作为，所有这些因素都可能给他们自身带来损失。企业越大，其中的决策者、经理甚至老板越容易受到诱惑，让内部为了在市场赢得先机互相竞争。如果真是这样的话，公司内部会出现小规模派系之争、阴谋诡计和个体之间的对抗。这对公司及其员工、股东和消费者都是非常不利的。此刻，需要有能随机应变的领导阶层和敏锐的战略视野，来指导公司平安渡过这些暗礁林立的水域。

我曾亲历过很多创新过程中领导层的斗争。毕竟，设计是由创新的最初阶段工作而构成的。在这一阶段，决策过程和办公室内部机制将面临切实的检验。为了说明领导层在创新过程中成功或失败的缘由，我将与读者分享我在商业与设计伙伴关系前沿的一些观察和经验。

## 可怕的掉以轻心

苹果公司为维护其战略重心所做的努力，为公司在面对成长中的领导层、经济和市场挑战时，提供了一个绝佳范例。作为一个知名品牌，苹果曾经也在以往成功的基础上耗尽了它所拥有的创意资本。苹果的遭遇绝非

特例，我们不妨来摩托罗拉是怎么对待它的手机品牌的。

当艾德·赞德于2004年接任CEO时，该公司前任品牌规划师杰弗里·弗罗斯特已经凭借“Hello, MOTO”运动重新定位了摩托罗拉品牌，这一运动包括全新设计的移动电话产品——摩托罗拉 Razr。相对于摩托罗拉之前平淡无味的产品，Razr 是一个果断的颠覆。尽管其软件不够灵活，但靠着夺目的新设计，Razr 迅速获得成功。

很多人承认 Razr 的软件很难用，但是在摩托罗拉，竟然没有人充分认识到软件界面对用户体验的消极影响。摩托罗拉将自己持有的赛班公司（一家位于英国剑桥的无线操作系统公司）股份卖给了诺基亚，这一决定得到了公司甚至是分析师的称赞。摩托罗拉的经理和工程师只专注于自己过去的成功，并没有通过改善 Razr 用户界面软件、开发新的 3G 产品以及更好用的袖珍电脑来推进 Razr 战略。

之后，摩托罗拉在此基础上衍生出一系列类似的手机，如 SLIVR、ROKR、PEBL 和 KRZR，试图靠这种方式从往昔的成功中继续获利，但那些产品推出后的效果远不如 Razr。

2005年1月，青蛙带着一个全新的提案，与当时负责摩托罗拉移动电话业务的执行副总裁罗恩·加里克斯接洽。我试图说服罗恩，如果要想真正充分利用 Razr 的成功，公司需要实行用户友好型产品战略，也就是说，

让用户使用产品时感到更加方便，最多点击两次就能直接使用所有的重要软件。起初，罗恩很感兴趣，但是后来，摩托罗拉的内部盈亏审查机制审核我们的提案时称：新的用户界面软件项目的投放需要 300 个人工作两年多，总计需花费 5 000 万美元。换句话说，这意味着我们的想法没有任何放飞希望。

当我们的提案被否决后，罗恩采取低价“购买”市场份额的战略，同时还 将摩托罗拉定位为“移动电话产业的首席硬件制造商”。不过，由于用户界面依然很难用，新设计的 SLIVR 和其他摩托罗拉手机表现欠佳。大约两年后，当 Razr 的产品寿命走到尽头时，公司也开始江河日下，摩托罗拉的股价开始下跌。财务和市场份额上的双重亏损继续攀升，直到 2006 年摩托罗拉无线业务投放市场后，情况才有所好转。第二年，罗恩离开摩托罗拉，去了戴尔。

当市场转向 iPhone 这类智能手机，甚至连诺基亚和三星这些摩托罗拉的传统竞争者都开始削减市场份额时，摩托罗拉才忽然发现，它仍在自己亲身参与创建的市场中为了生存而挣扎。颓势急转直下，在这个过程中，大量的证据证明，当公司的领导掉以轻心时，公司会以多么快的速度失去其战略重心。

## 道德缺失毁掉一家公司的未来

在败象已经充分显现出来后认识到自己所犯的 error 并不难，但是我仍然想不明白，企业高管为什么不愿意在事态不可挽回之前战胜自负情绪、

平息内部斗争、克服预见性的缺乏？这很可能是在利润方面急功近利所导致的。正如我们在 20 世纪 90 年代电子商务的繁荣与萧条，以及 2008 年的经济崩溃中所看到的，投机活动和账面财富会让大批的聪明人失去良好的判断力，陷入道德妥协的泥沼。

在商业活动中，领导道德意识的重要性是再怎么强调都不过分的。合乎道德的做法不仅正确，而且利己。在道德上做出妥协的公司等于赶走了自己的投资者和消费者，让他们无法再信任该公司领导层的决策。而当一个公司不合道德的行为广为人知时，很多有才华的人会犹豫是否还要加入该公司。简而言之，道德缺失的代价是毁掉一家公司的未来。研究表明，当道德失误未受到惩罚时，这些行为就会在该公司或机构成为标准的运作程序。多数公司通过诚实的努力让自己合乎道德，但是因为当今市场竞争非常激烈，维持这种经营方式便成为一场战斗。公司领导如果不能透彻思考自己决策、战略和商业模式的道德含义，那么他们就是将自己的公司置于巨大且不必要的风险中。



---

所以说，坚定不移地从事合乎道德的商业活动，是领导层的基本责任以及所有机构创意战略的核心元素。

---

为股东和投资人做出正确的决策当然很重要，但是领导者还必须认识到，履行对社群（即公司员工、家庭和公司周边的地方经济）的责任，对于企业恒久的成功同样至关重要。

不久前，我在参与美泰克公司的事务时，就亲眼见证了一个公司忽视其责任的后果。

多年以来，美泰克一直都是美国最著名的品牌之一。它曾取得过巨大的成功，长期在媒体投放广告。广告的主角是一个无所事事的维修工，形象十分可爱，这些都使得该公司在美国人心目中赢得了一席之地。20世纪60年代，美泰克品牌的知名度与可口可乐、麦当劳不相上下。遗憾的是，消费者的欢迎并未能使美泰克免遭器械市场巨大的变化所带来的冲击。而这些变化是公司领导者拒绝承认的。

美泰克花费数年时间积累的信任度和品牌认知度具备惊人的竞争优势，这能给他们带来异乎寻常的创新机会。对于20世纪90年代后期的美泰克来说，这些机会正是它所急需的，因为当时公司的销售已见疲软。

大约在1998年，美泰克向我们发出邀请。美泰克打算创建一个新网站，想请我们为网站做推广。这个品牌我当然是知晓的，也知道该公司被誉为“追求卓越”的机构。然而，随着我对公司了解的深入，我发现情况要复杂得多。

这些年来，美泰克通过并购发展壮大，用传统的“定价金字塔”战术应对垂直市场。其产品线十分庞大，种类繁多，如“珍艾尔”“厨房助手”“魔法师大厨”“阿玛纳”以及“胡佛”，结果在战略上陷入了品牌无序状态。当时，面向小家庭和单人家庭的器具成为业内新趋势。而美泰克及旗下品牌产品却未能跟上这一趋势。这家公司也曾试图进行创新，但是像在开发基于染色剂的

洗涤工序时却出现失误。尽管有这些不足，公司的很多品牌仍定位于高价细分市场。在这一市场的成功取决于创新和最尖端的设计。公司最大的优势在于员工，他们的工人和工程人员都有着过硬的技术，对自己产品的质量深感自豪。但是，美泰克行政管理的重心却始终集中在公司，而不是产品和消费者的用户体验。

很显然，美泰克需要的远不止是一个新网站。青蛙提出了一个纲领性方案，这个方案将为美泰克品牌的试验产品添加先进的数字化特征。美泰克的开发团队非常赞赏我们的方案，但是他们警告我们，要取得公司管理层的支持可能会很难。经过几个月的停滞不前，我们的提案终于迎来转机——劳埃德·沃德接任为新的 CEO。经过几次内部游说，他同意与我们见面。沃德曾在宝洁和百事可乐工作过，他很了解营销战略和市场谋划。他对我们提出的新产品开发模式颇有些兴趣。

按照这个提案，在开发过程中的每个阶段，所有部门都要开展公开的合作和交流。新模式要求各部门承诺：相互之间要增进信任、积极协作配合。同时，公司文化也必须进一步拓宽。

遗憾的是，我们最终未能说服美泰克的领导。或许是因为劳埃德·沃德不愿意强制推行这种全面变革，或许是因为那些高管们为捍卫自己的地盘而抗拒这一方案。总之，我们无法使美泰克实施这一战略性转变。

在我们与美泰克的交锋中，战败者似乎是我，但是在其后的几年里，美泰克的损失则更为惨重。美泰克没有将新颖的、具有吸引力的产品作为

公司可持续成功的关键点，并以此来构建其品牌忠诚度。而是采取了削减成本的方式——公司解雇了几千名员工，并将制造业务外包到亚洲。这一举措是对整个“美泰克群落”（包括公司员工、顾客、纽顿城，及其所属产业）的背叛。几千人为此失去了生计，然而公司的基本问题——产品需要改进，却根本没有得到解决。

### || 设计战略·美泰克 ||

假如美泰克以一个创意型战略来应对这一问题，它就有可能凭借环保且高效的家庭器具制造，重新定义自己公司和整个产业。美国相对比较富裕，并且 20 世纪 90 年代后期，人们对环保型生活方式的兴趣日益增长，这些都有助于美泰克从那些低成本竞争者中脱颖而出。更为重要的是，公司可以由此为顾客提供积极而有趣的产品体验，这些顾客大部分是工作努力的夫妻，且有小孩的美国家庭。这种合乎道德的产业领袖恰是创新和设计驱动型战略的核心。

a fine line  
how design strategies are  
shaping the future of business

最终，美泰克的董事会决定将公司出售给惠而浦。事实上，惠而浦接受了公司的品牌和零售市场的“货架空间”，但是没有接受它的员工或工厂。位于纽顿的设计中心和工厂于 2006 年永久性关闭了。这使得艾奥瓦州纽顿市的“美泰克群落”陷入一片破败之中，并引起了当地政客的公开抨击。这些政客为了维护选民的利益，将“外包”业务妖魔化。但是，外包并不

是美泰克最大的错误，公司的衰落应归于行政人员的缺乏远见。假使公司的领导层能够在战略方面做出一定的努力，美泰克就能恢复活力，从而避免那些惨痛的失败。如此一来，美泰克还是那个充满活力的美国公司，为员工和顾客的未来承担起应尽的道德责任。

## 追求卓越

1982年，汤姆·彼得斯和罗伯特·沃特曼撰写了《追求卓越》一书，书中重点描写了美泰克公司，把它作为一个商业上达到卓越境界的杰出实例。尽管现在我们知道美泰克随后衰败了，不过，彼得斯和沃特曼关于成功的原理至今依然有重要意义。这些原理立足于美国清教徒的价值观——勤奋诚实地工作、尊重每一个个体、热爱工作，并推崇那些作为民主国家构建基础的价值观。

变化是永恒的，而公司必须站在一个能够引领变化方向的位置上，或者至少在他们所能驾驭的潮流破碎之前就找好退路。大量成功的范例证明，任何一个公司都不能长久地靠着一个单一不变的战略支撑下去。彼得斯和沃特曼的书中提到的“卓越公司”包括：

- 惠普、IBM、强生、麦当劳、宝洁、3M、波音、爱默生电子、雅芳、陶氏化学、玛氏、美泰克、默克、沃尔玛、迪士尼；
- 柏克德（Bechtel）、卡特皮勒（Caterpillar Tractor）、达纳（Dana）、达美航空（Delta Airlines）、数码设备（Digital Equipment）、福陆（Fluor）、安导（Amdahl）；

- 雅达利 (Atari)、百时美 (Bristol Meyers)、通用数据 (Data General)、杜邦 (DuPont)、菲多利 (Frito Lay)、凯马特 (K-Mart)、利惠 (Levi Strauss)、德州仪器 (Texas Instruments) 以及王安电脑 (Wang Labs)。

其中大多数公司自 1982 年以来都经历了某种形式的危机，其中雅达利等公司未能幸免；IBM 和达美航空等公司从惨败中恢复过来，但却已面目皆非。有些未能进入这一名单的公司，如通用汽车、通用电气、洛克希德 (Lockheed)、施乐等，也很值得注意。这些公司如今已成为名声显赫的大公司，但是在 1982 年之前的几年里，它们全部陷入了不同类型的基础性困境中。



---

公司的领导者不能让公司躺在往日的成就上睡大觉。如果没有定期地调整战略，那么无论看起来有多成功，没有哪个公司能长久地保持竞争力。一个真正卓越的公司会为了将来的收获而不断播种。

---

这听起来很容易，但是对于领导层来说却是一个很大的挑战。投资人希望在股票市场获得立竿见影的回报，而且他们一般不愿意看到公司的资源流向研发部门这个“无底洞”。尽管，这些投资是公司获得可持续成功的命脉。

这一古怪的市场动态让公司自满。创新和成长如果缺少来自外部的持久回报，那些成功的、仍有发展潜力的公司会陷于内部竞争，部门与部门

之间，团队与团队之间。由此，他们会变得只关注国内外老主顾的需求，而忽视这个圈子之外的趋势和变化。由于丧失了预见性，最终公司不可避免地将注意力放在怎样避免失败上，而不是怎样取得成功。

**当真正的领导者由于年老、去世、被解雇而离职时，曾经在他们的带领下走向繁荣的企业必须尽快找到另一个可靠的人来掌舵，避免产生大的震荡。索尼的事例就很形象地说明，企业的火炬在传递给下一代领导人时会出现怎样的波动。**

众所周知，索尼曾创造过非凡的增长业绩，我也曾参与了这个过程，我为此深感自豪。但是，与井深大 1945 年开创东京电信研究所，以及之后与盛田昭夫合伙创建索尼公司时相比，公司现今的情况已是大为不同。大多数人没有认识到的是，当井深先生和盛田先生离开他们的职位，逐渐老去并最终辞世时，索尼失去的不仅是其创建者，它失去的是自己的灵魂。

在鼎盛时期，索尼是一个激进的、有理想的创新者，它开发出了复杂的高科技解决方案，其产品不仅诉诸消费者的耳朵和眼睛，还诉诸他们的思想和心灵。

井深和盛田于 1994 年离开后，我的良师益友大贺典雄顺理成章地成为继任者。大贺先生非常努力地承担起前任的职责，但是，将索尼的各个部门及其自高自大的领导者团结起来，并让大家为了一个共同的战略目标而努力，这实在是他无法办到的事情。

后来，在 20 世纪 90 年代末，当大贺先生选择出井伸之接替自己的职位时，索尼这座大厦就真的开始分崩离析了。

我是在 1974 年认识出井先生的，当时他担任大贺典雄的助理。我当时就感觉到他是一名出色的管理者，接受新东西很快，机智风趣，智慧过人。即便如此，作为 CEO，他却未能让索尼的领导层“触及”实质问题。不错，出井先生没有经验，疲于应付索尼业务的多样性需求。然而，作为领导者，更为严重的问题是，他没有认识到来自外部各种新的聚合机会，并且他缺乏这样的手段和个性：要不就将公司内部反对者争取过来，要不就将其解雇（公司里有相当一部分人因此辞退）。索尼比以往任何时候都需要一个简单而宏伟的愿景，这个愿景应清楚地表达出一个聚合战略，并在公司内部提出一个共同的战斗口号。假如出井先生能做到这一点，他就会成为一名真正的英雄。不幸的是，他没做到。

结果，索尼分裂为多个商业部门，几乎像一个个封建诸侯，这些部门专注于自己的生存和成功，而不太关心索尼的成功。不错，公司新增了一些重要的生产线，比如数字式 Walkman、PlayStation（电脑娱乐平台）以及 VAIO（影音整合操作平台）电脑。但是，索尼品牌缺乏核心愿景，也没有对公司的硬件、软件和媒体内容进行战略性的聚合，甚至连索尼销售体验店战略也实施得没精打采。

出现这些问题的原因在于，在追求索尼核心价值观——“简单就是最好的”<sup>①</sup>的过程中，出井先生未能团结起索尼新一代的中层管理人员。尽管看似一路高歌，这些新管理者却始终没有做好准备去引领数字消费电子产业从而让索尼全球范围内的行业领袖。结果，他们使公司陷入绝境。在

---

① “最好”一词在日语中的另一个含义是“最难达到的”。——作者注

出井先生担任 CEO 的最后一年里，一个不怎么知名的日本原始设计制造商——船井公司（Funai），向沃尔玛等零售商供应商品，其中包括电子产品。这家公司以四比一的利润差额战胜了索尼公司。2005 年，霍华德·斯金格爵士（Sir Howard Stringer）接替出井先生担任索尼的 CEO。在他任职的第一年末，公司利润还在下降，之前埋下的隐患此时全部显现出来。到了 2008 年，情况变得更加糟糕。尽管很多人仍爱索尼（我至今爱它），但多半都承认，索尼未能维持“世界上最具革新精神的品牌之一”的地位。如果霍华德爵士不能让公司重返其核心价值观——战略统一和简朴，索尼将会变得更为平庸。

当然，新任领导层并不是导致索尼出现问题的最重要原因。我就亲历过一次迥然有别的“换岗”，那时我正与 LV 的前 CEO 亨利·拉卡米耶（Henri Racamier）合作。

亨利是 LV 创始人乔治·威登（Georges Vuitton）的孙女奥黛尔的丈夫，一名百万富翁、退休的钢铁业巨头。在妻子的要求下，亨利负责 LV 的经营。从 1977 年到 1987 年，亨利把公司经营成世界上最大、获利最丰的奢侈品集团之一。亨利获得成功的方法是坚持公司的核心价值观，即生产高质量的奢侈品，同时改进专卖方式，让更多的消费者能够拥有这些奢侈品。

当我于 1977 年开始与亨利及其团队合作时，LV 只有两间店面，一间在巴黎的马索大街（Avenue Marceau），另一间在尼斯；

每年的收入是 1 400 万美元。那时，那些追逐时尚的顾客，特别是日本顾客，对 LV 箱包的推崇已经达到一种狂热的状态。LV 巴黎店门前排队购物的顾客经常会排到大街上。公司规定每位顾客限购两件商品，防止顾客将 LV 的箱包拿到其他地方转卖。

然而，亨利并不满足于卖箱包，他对公司的规划要宏大得多。他开始着手将 LV 品牌转变为一种全新的奢侈品体验。而且，在实施这一计划的过程中，他并没有牺牲公司创建者的传统价值观。

## 设计战略 · LV

LV 品牌的变革中有一部分涉及了新的设计原则，这一原则是青蛙与亨利·拉卡米耶合作时产生的，我们称之为“非匹配”战略。传统上，女性会选择与服装风格和色彩相匹配的手袋，这意味着她们需要许多款不同的手袋。我们发现，相对于变幻莫测的季节风尚，LV 箱包上新颖的棕金色星星和棋子图案被看做是“中性”的典范，而这原本是为遮挡箱包上的划痕而设计的。于是，我们将这一“中性”设计理念推广到色彩方面，创建了一个皮包和行李箱生产线，设计成可独立使用的产品，具有超越季节甚至岁月的经典外观。这一系列产品适用于各种社会地位和年龄的女士和男士。

a fine line  
how design strategies are  
shaping the future of business

LV 从此风靡全球，从上流社会的贵妇名媛到电影明星再到妓女，全都以拥有 LV 箱包为荣。新的品牌战略并非特意为吸引全世界的人而设计，它也无损于本公司的法国血统。LV 仍为一个巴黎品牌<sup>①</sup>，而且它的法国标识让人们对于 LV 的狂热崇拜更为持久。不过，如今你可以在世界上的任何一个地方看到 LV 的高端产品，无须再为买一个包而到巴黎排长队了。

随着这一品牌战略的实施以及公司的发展壮大，亨利开始寻找销售和传播方面的顶级合伙人。他最精彩、最大胆的举措是将“美洲杯”预选赛变成了“LV 杯”。接着，在 20 世纪 80 年代中期，当 LV 的营业收入达到 7 亿美元时，亨利意识到，公司的价值观将自身置于一个风口浪尖上，很容易成为别人的猎获物。为避免公司被恶意收购，拉卡米耶将威登与酩悦·轩尼诗（Moët Hennessy）合并，创建了一个名为 LVMH（路威酩）的公司。

具有讽刺意味的是，路威酩合并成功了，而亨利为此付出的代价是他在公司的职位。伯纳德·阿诺特（Bernard Arnault）于 1990 年成功接管路威酩后，亨利离职。当然，这次职务更替又是一个有能力的继任者接管成功公司的经典范例。不过，同样具讽刺意味的是，阿诺特的接管却有助于亨利创造的传奇获得永生。阿诺特在 LV 大家族中增加了一组奢侈消费品品牌，如 Fendi、豪雅（TAG Heuer）、Kenzo 等。通过这种方式，他拓展了亨利的成功战略——“买得起的奢侈品”。在这个过程中，公司的业绩也再创辉煌。

离开公司后，亨利经营 Orcofi 公司，这是一个附属公司，负责监管威

---

<sup>①</sup> LV 的标签上印有“巴黎的箱包制作商”的标识。——作者注

登家族的财产；同时他继续热心支持艺术活动（尤其是音乐），成为当时重要的艺术赞助人。亨利始终葆有生命的活力和激情。2003年，他以90岁高龄辞世，当时他正在做他最钟爱的事——在撒丁岛旅行。《纽约时报》刊登的亨利的讣告称：当他离开路威酩时，公司在全世界已拥有130家店面，收入为12亿美元。2008年第三季度，在竞争激烈的商场上，公司的增长率达到了两位数。

## 做最成功公司最好的领导者

本章中提到的每一位成功的领导者都具有宏大的愿景和实现这种愿景的独特能力。也就是说，成功不仅来自于灵感、梦想和人格魅力，当然这些必备的品性肯定会起作用。最好的领导者和最成功的公司还同时具备探索未知领域的意愿和渴望。此外，他们始终极其尊重设计，认同设计在推动创意和创新战略中的作用。

40年后，当我回想起那些激励、教导以及支持我的领导者，特别是在本书中提到的几位，他们对我早期工作的教诲和领导至今仍令我深为感戴，他们的启发和教导让我得以通过努力工作来发挥我的才华。是的，这些年的经历使我明白：构成很多公司驱动力的，不是高瞻远瞩的创新意识，而是对“利润”无休止的追求。但是我也看到，这样的公司无法取得长期可持续的成功。可持续的成功只来自于创意型战略，即在设计的驱动下对卓越不断追寻。这种成功需要强势的领导，他们要有战略远见，并勇于承担服务民众以及将梦想变成现实的道德义务。

# a fine line

how design strategies are  
shaping the future of business



## 第3章

### 只要最好的

只要最好的工作，只要最好的客户，只要最好的战略，  
只要最好的实施。如果你想成为最好的，你不能固执己  
见，你必须为必胜而战。

文化+过程=利润！商业领域与设计领域的创意战略家，  
必须携手并进，不断自我完善和提高，为自己、为公  
司、也为这个世界创造更光明的未来。这是取得成功的  
终极战略。





### 拿破仑·波拿巴

事前应慎重考虑，但时机既至，  
即须动手，切莫犹豫。

正如杰出的足球教练文斯·隆巴迪（Vince Lombardi）所说：“赢是一种态度——不幸的是，输也是一种态度。”在商界，对“输”的恐惧如同一个巨大的阴影，使人们对“赢”的渴望黯然失色。正因为怕输，多数公司力求遵照理性的、可量化的、廉价的标准，这实际上是在平庸中寻求成功。然而，真实的生活却并不按这样的方式运作。商业决策者面临的多数挑战，无论是公司内部还是外部市场的，最终需要的解决方案往往是感性的、模糊的、昂贵的。这说明，公司的商业战略和真实世界的运作方式之间存在鸿沟。

## “输”的恐惧与“赢”的渴望

为弥合这一鸿沟，商业领袖和决策者会求助于青蛙这样的顾问，以协助他们进入战略发展的下一阶段。之前，我们已经阐述了设计驱动型创新如何为公司构建创意基础，以及强有力的领导如何引领公司走向可持续的成功。但是在此过程的第一步，也就是为具体的实施而构建一个能够获胜的商业战略和战术计划时，公司需要汇集创意思维的火花。顶级的设计公司知道，作为战略性创意的指导者，构建一个针对早期产品生命周期的商业战略是创新成功的关键。这一战略揭示了市场现状和公司的能力，直接命中要害。

我自己的职业生涯中一些最有价值的启示和建议来自日本人。大前研一（Kenichi Ohmae）的经典著作《像战略家一样思考》（*The Mind of the Strategist*）就是有关商业战略的，具有无法估量的价值，而且直到今天我仍认为具有借鉴意义。大前的一个重要建议就很典型地代表了我在前一章提到的那个延续至今的日本主题——“简单就是最好的。”他说：“在任何商业战略的构建中，必须考虑到三个主要的参与者：公司本身、消费者和对手。”这是相当坦率的建议，但是实施起来同样很难。

一般来讲，商业人士都是按部就班且相当保守的，而创意人员相对来讲更无序、也更积极进取。不过，对于大前研一来说，创意性和组织性、保守的商业活动和积极进取的想法之间并不互相排斥。他认为创意方法的

一些原理对于构建商业战略并赢得胜利至关重要：“公司所面临的形势不可避免地处在不断变化中，真正的战略思想家能够灵活地应对这些变化，而正是这种灵活性反过来增加了成功的机会。”大前还告诉读者，战略是各发展阶段的理性结果，但同时也是感性的。最好的应对方法是将复杂的挑战分解成一个个可完成的任务。大前讲述的既包括战略（为达到一个特定目标或战胜竞争对手而进行的长期行动规划），也包括战术（为实施战略决策而采取的行动）。在本章中，我们将详细考察公司领导者和设计师在构建并实施制胜的创意型战略时如何展开合作。

## 战略规划，变化是有趣的

创意型战略的灵活性是设计文化的核心特征。变化是设计师的咒语。在青蛙，我们的口号是：“变化是有趣的。”在认同这一准则的同时我们也时刻提醒自己，有责任遵循这一准则。作为设计师，要不断探索新的可能性，并且始终关注战略成功的实现，以及客户以独特的竞争优势所能取得的胜利。毕竟，“赢”是商业的全部意义。正如《孙子兵法》中提到的：兵贵胜，不贵久。



---

成功商业战略的重要基础是：对未来资源的运用做出规划（如新技术和新潮流），对未来威胁做出反应（如全球变暖）。商业战略谋划的是公司或品牌的长期方向，它必须对目标市场有准确的定位，让市场的需求与公司特有的能力完美匹配。此外，健全的商业战略必须阐明公司当前的可利用资源，以及为战胜竞争对手必须取得或开发的资源。

---

这种成功必须通过合作才能取得，在合作中，各参与方对于创意在战略规划中的基本作用达成共识。有些商业领导者认为，设计只不过是枯燥或纯朴的商业模式的一种美学“校订”，有这种想法的商业领导者可能在媒体眼中一时看起来还不错，但是他们在聚光灯下的辉煌是短暂的。完成一个引人入胜的“研究报告”需要一天，但是创建一个新的战略业务则需要几年。让我们看一看最成功的创意型战略的一些常见元素。

#### 第四战线，建立战略储备

罗马伟大的战略家恺撒知道，即便在最有压力的情况下，军队仍然需要储备。他著名的“第四战线”战略<sup>①</sup>，是让他战略战争史上名垂千古的创举之一。同样，面对各种迫在眉睫的短期障碍，无论是来自强劲竞争对手的猛攻，还是经济滑坡造成的消费性开支缩减，任何战略要想获得生机，也必须具有深谋远虑和长期准备。聪明的领导者必须为维持市场份额和利润而做长期计划，但如果他们缺乏战略储备也是无法取胜的。他们可以对根据一些新的商业观念或潜在的可能性，加以利用，以此来反击对手并获得市场份额。

苹果的重生就很好地说明了这一战略是如何运行的。到 20 世纪 90 年代末，戴尔、惠普和其他个人电脑品牌迅速发展，强敌压境，苹果节节败退。苹果麦金塔机的市场份额跌破 10% 的底

---

① 即使在激烈的战斗仍要持续累积新的隐形兵力。——作者注

线。公司看起来已濒临绝境。行业分析家称，苹果必须着手展开个人电脑市场的竞争，否则会被淘汰。正是在这个时候，乔布斯重新担任苹果的 CEO。

为了重新赢得苹果的市场地位，乔布斯的第一个战术是推出一些新产品，以此来遏止市场份额的流失，这些新产品设计得非常抢眼，操作系统也是全新的。乔布斯的竞争对手知道，他这一次是将赌注押在了设计和可用性上，这是苹果当时硕果仅存的优势。但实际上，苹果产品的这些固有点并不是公司唯一的制胜武器。乔布斯的竞争者不曾看到的（这也正是乔布斯正着手开发的），是公司在数字聚合方面的创意资源。当苹果暗渡陈仓，开始推出以软件、硬件和网络的协同配合为消费者提供整体体验的时候，戴尔、惠普和其他的个人电脑品牌遭到了侧翼包抄。在苹果新开发的这片竞技场上，他们被打了个措手不及——他们缺乏恰当的软件，或者说，他们无法根据新用途调整其产品线。所以，当竞争者致力于捍卫他们在个人电脑市场所取得的成功时，乔布斯则通过创建从未有人涉足的新市场而开启了一个全新的进攻战线。这一战略的初步战果是 iPod/ iTunes（音乐播放器 / 多媒体播放软件）产品线，第二个战果是 iPhone（手机娱乐平台）。

这条隐蔽的“第四战线”——新产品开发和创新储备，迫使苹果的竞争对手仓促应战、狼狈不堪。惠普当时的 CEO 卡莉·费奥瑞娜（Carly Fiorina）试图凭借“数字消费者战略”迎头赶上，她与苹果达成协议：由惠普售卖苹果的 iPod，但标以惠普的商标，设计上却没有丝毫改变。但是

消费者又何必从惠普买一个明显属于苹果的产品呢？最终，费奥瑞娜不得不终止了这个幼稚的冒险。此刻，对于惠普来说，要凭借自己的产品进入这个生机勃勃的新市场为时已晚。戴尔则更不肯迈出窠臼，它只简单地将商标贴在另一种音乐播放器上，但是这一战略同样不起作用。戴尔的播放器看起来很乏味，而 iPod 利用了苹果的原生力量，它的设计则显得新颖别致，魅力十足。

## 设计战略 · 苹果

苹果在市场版图上的失守却使它得以在思想版图上独占鳌头。公司借助这一新的冲劲前进，并凭借麦金塔产品的巨额利润开始在个人电脑领域攻城掠地。

苹果的决胜一击是创建自己的零售店，这些零售店在商店设计和售后服务方面为零售体验创立了新的杰出标准，并开创了一个鼓舞人心的文化语境。在这一语境中，苹果产品可以闪烁出更夺目的光彩。

对“第四战线”方法的经典运用让乔布斯在竞争中势不可挡。此外，他对苹果品牌的彻底改造还证明了两个重要的战略原理：

其一，一个好的创意战略要能确定哪些外部（不可控）因素可能会对公司的潜在机会造成影响。

其二，公司内外关键人物（老板或权势人物）的价值观和期望值是制胜战略的基石。

a fine line  
how design strategies are  
shaping the future of business

## 通过相对市场份额取得“可量化的成功”

所有商业战略的目标都是“可量化的成功”。商业界从来不缺少评估指标和电子表格，人们通过这些指标和表格来评判一个公司的成败。但是，这些分析评判只关注利润，却无法阐明竞争实力的全部内涵。



---

更恰当的成功指示器是“相对市场份额”，即本公司市场份额除以其最强大的竞争对手的市场份额。相对市场份额这个数据显示出，与市场上最强大的对手相比，一个公司的成功程度。记住，只有市场领袖才有大于1的相对市场份额。

---

举个例子，2006年，惠普在个人电脑领域的全球市场份额是17.4%，而紧随其后的竞争者戴尔则是13.9%。做个简单的数学题就会知道，惠普的相对市场份额仅是1.25，数值并不大。

惠普的打印机部门情形则不同。2005年该公司拥有49%的全球市场份额，而紧随其后的竞争对手三星则为8.7%。这就是说惠普具有高达5.6的相对市场份额，可谓傲视群雄。

更令人难以置信的是苹果2008年5月在数字媒体播放器市场的战绩，iPod的市场份额为71%，而它最接近的竞争对手闪迪（San Disk）则为11%，也就是说，苹果iPod的相对市场份额是6.5。

为在市场上占领更多地盘，惠普的领导层需要一个计划来改善本公司在个人电脑市场的地位。同样，戴尔需要进入打印机领域（它现在已经做到了）。苹果的手机娱乐平台 iPhone 是公司的战略重点。因为公司的领导层明白，任何带有媒体播放器功能的智能手机都将在数字音乐播放器市场取得越来越大的百分比。

迄今为止，我们一直在谈论相对市场份额及其在大型全球性消费技术公司的应用。应该指出，这些公司几乎完全依赖于与亚洲的原始设计制造商的外包合作。现在，让我们来看看一些中小型行业。在这些行业中，相对市场份额作为一个成功指示器，具有更重要的意义。

**中小型公司也可以成为经济发展的可靠引擎，20 世纪中叶以前的德国中型公司很好地说明了这一点。**这些企业大部分由某个家族拥有或控制，这些家族选择一个相对狭窄的利基市场，并成为服务该市场的专家。

目前，中型公司在德国的经济中依然占较大比重，许多经济学家称其为“隐形冠军”。对于这些公司来说，有了相对市场份额这个标杆，那些以赢为目的而进行设计的领导者便从模仿者中脱颖而出；不仅如此，它还是一个非常重要的成功指示器，因为各个公司至今仍在利用一个完全一体化的供应和价值链<sup>①</sup>。同时，中型公司与大型全球性公司的不同之处在于，它们在创新和制作方法上拥有并掌控着自己的知识产权。

---

<sup>①</sup> 产品或服务从供应者到消费者移动的复杂过程，以及增加产品对于消费者的最终价值的制造过程。——作者注

1996年，德国中型公司中的翘楚，如川普（Trump），一家激光切割和金属成形方面的全球领袖。它拥有全球1.56的相对市场份额。如今，来自亚洲的竞争和绿色技术投资新潮给德国中型公司带来经济压力。为了应对这一压力，中型公司的市场优势已经增长到2.3。这意味着，重要的中型公司的市场份额比其竞争对手（大型公司）的份额多130%。



成功的秘密首先在于战略，其次在于中型公司拥有人对于改革和创新的激情。

那些优秀的公司决策者勤奋工作，在举步维艰且非常专业化的市场中独占鳌头。这是一个价值几十亿美元的大市场，而且利润率惊人，但是对于像西门子、通用、松下这样的“全球巨人”来说它则太小了。

中型公司还获益于其所处的战略位置。它们多数位于德国大中型城市附近，这些城市有很好的大学，所以公司不仅在当地拥有设备和原料的供应体系，也有非常熟练的技术工人及高资质雇员作为人力储备。由于多数员工通过足球俱乐部之类的文化和社交集会拥有共同的社交生活，所以围绕这些公司而产生的各个群落紧密地连接在一起。这种社会体制向当地社会注入了一种宝贵的道德元素，这与我们在第二章所讨论的“群落”概念紧密相连。当公司的人彼此都非常熟悉时，他们对同事和公司都会更为尊重。他们也不会坐等一个重要的产品被商品化并外包给其他国家的廉价劳

动力。因为在这之前，成功的中型公司的员工就会一起想出一个更好的解决方案。在这一过程中，他们经常将“不可能”变为“现实”，其代价比大规模解雇和搬迁要低得多。

## 创新型商业战略的战术

一个巧妙的创新型战略能让公司占据有利地势，但是，即使是最巧妙的战略，也必须精心选择战术来实施，才有可能获得成功。尤其是当创新的手段是利用现有资源而不是利用新技术去争取消费者青睐时，创新就更有可能成为经营中的关键战术。

### || 设计战略 · 苹果 ||

在开发 iPod 和 iTunes 时，苹果的制胜创新战术是整合、优化并压缩现有的技术，使之成为无缝聚合的消费者体验。苹果从大前研一的观点中获得灵感，所以它的创新之举是一个简单的解决方案，而支撑这一方案的，必须是由高瞻远瞩的领导层和忠诚的公司“群落”共同组成的复合体。

a fine line  
how design strategies are  
shaping the future of business

中型公司在相对市场份额方面的成功还显示了创新型商业战略和军事战略在战术上的相似性。恺撒懂得，较小的作战单位比大部队能力更强，

因为他们之间的沟通更有效，应对突如其来的事件也更迅速。恺撒在训练他的军队时，从内部提拔将领，同时鼓励开明、诚实地交换战略情报。德国中型公司似乎研究过古罗马历史。他们也进行内部培训、从内部提拔公司领导，而且他们具有协作式公司文化，互相之间交流坦率。这有助于组织内的每个人形成对竞争和市场的现实主义观点，而不会沾沾自喜于溢美之词（公司的决策者经常会被这些赞美包围）。这些优势提升了公司的创新与合作文化，要想在竞争激烈的市场中获得较大的相对市场份额，这种企业文化是必不可少的战术。

我曾亲历这种协作文化的运行，有时甚至可以是一种很极端的行为。

有一次，青蛙受雇于一家德国公司，为他们设计一个非常有创新意味的产品。其老板兼 CEO 邀请了大约 20 人参加第一次情况介绍会，也正是如此，我们才能有机会对这家公司有了透彻的了解。参加会议的人中只有四五个穿正装的，其他人都是在底层、生产线、后勤、质量管理等岗位工作的，甚至包括一名食堂职工，因为她“认识公司里所有的人”。就我所知，其中还有住在附近的退休人员。

对于这份名单的确定，公司老板的想法很简单：与会者都与公司有很深的关联，也正因如此，他们能够直抒胸臆。公司里若有其他的想法或资源对我们的设计工作有帮助，他们心里也会很清楚，并且告诉我们。事实

上他们也的确是这样做的。这家公司的老板 CEO 还明白，“创意”也许是一个精英者参与的过程，但即便如此，也不能只是简单地将这个过程局限于一个刚愎自用的小团体。创新型战略必须以一种文化共识为基础，这样才有可能取得胜利。



赢得胜利的条件是，对人员进行创新型管理，由有远见的领导者来组织整个进程，由整个机构的勇敢和忠诚作为坚实后盾。最终，知识和机会将成为取得胜利的关键。

当成功的商业战略家看到即将到来的机会，会动员和组织一切创新活动，制定必要的战术来赢取胜利。

## 制胜战略的演进

作为青蛙的领导者，我必须在我的公司内部实施相同的战略和战术，并将这种经验传授给我的客户。当我发现某个战略和进程效果良好时，我们便最大限度地运用它。但是我们也知道，没有哪个战略能长盛不衰，特别是在技术和设计领域。我的目标是在几年内保持领先地位。我驱策我的团队不断分析并调整我们的战略和战术，并且我们要求我们的客户也这样做。青蛙的经营方法以及创新型战略方法在过去的 40 年里发生了显著的变化。让我们回顾一下在这一进化过程中一些曾起指导作用的黄金法则。

## 只要最好的

正如我在第一章里所述的，1968年到1969年，我开始着手实现几个目标，这些目标不管在今天还是在当时都是有意义的。这些原则始终是我们青蛙做生意的规则（见青蛙的四项原则）。最终，所有的目标浓缩成一句口号，这是从我在梅赛德斯-奔驰担任实习工程师时就一直信奉的那句口号：只要最好的！这句口号有多重含义：只要最好的工作，只要最好的客户，只要最好的战略，只要最好的实施。如果你想成为最好的，你不能固执己见，你必须为取胜而工作。当有些东西运行良好时，你要试着让它更好；当某些东西运行得越来越不好，你要从中吸取教训，然后继续前进。

我早在1972年就开始运用这些概念，当时我刚拿到青蛙最早的几个大协议中的一个——与卡瓦（KaVo）<sup>①</sup>的协议。

卡瓦是一家私人持股的牙科用品公司，产业化生产“牙科用气涡轮机”这种产品。我第一次见到该公司的研发部门主管马丁·绍珀（Martin Saupe）时，他带我参观了公司的工程部门和工厂，其中他们的工厂给我留下了深刻印象。

我马上意识到，卡瓦的研发团队并没有设计出他们工厂完全有能力生产出来的产品。我随即想到：“这是一个战术性机会”。卡瓦要求我为公司现在正生产的治疗椅设计一个新灯，但是我明白到我们能够设计出一个更了不起的东西。后来的事实证明，这个风险项目改变了卡瓦和青蛙两个公司的命运。

---

<sup>①</sup> 卡顿巴克+瓦伊格特（Kaltenbach + Voigt），目前为美国的丹纳赫（Danaher）所有。——作者注

我知道，要进行这一项目，只有做到最好才行。我和我的合作伙伴安德列和格奥尔格只有一周时间准备推介会。所以，在接下来的7天里，我们3个人日夜不停地工作，努力将整个新的牙科系统概念化。我们的设计比市场上任何同类产品都更好地体现了人体工程学，同时也更超前地关注清洁材料的使用和最新的产品规范。

我们按1:1的比例制作了治疗椅关键部件的模型。我们还按1:10的比例做了整个系统的模型。模型制作得非常精美，我们可以用高精度的照片陈述我们的方案。推介会之前的那个夜晚，我凌晨1点才上床睡觉。4小时后，照片冲洗出来了，幻灯片装上了框，模型也包裹好了，安德列和格奥尔格把我叫醒。在我准备好去开会时，他们却在工作室睡着了。

## 设计战略

a fine line  
how design strategies are  
shaping the future of business



## 青蛙的四项原则

大约40年前，我潦草写下这四个目标，至今它们对“青蛙”所坚持的目标仍是一个有益的指导。

### 1. 找到你的“甜点”（Sweet spot）。

为开辟一个最佳的竞技场，我努力寻找一个我可以做得很好而别人做得远不及我的领域，这个领域就是电子技术设计。得益于我在工程方面的学习经历，我比其他设计师更了解电子技术领域的思维和过程，并且我明白这个领域的设计、产品和技术支持的复杂性。同时我也看重协作过程，以及投资、成本和回报之间的财务平衡。这个竞技场对我很有吸引力，因为我雄心勃勃又充满叛逆精神，并且我渴望撼动规则，享受用更出色的工作击败这些规则的乐趣。

---

## 2. 练就商业头脑，并做出令你的客户及公司满意的工作。

这听起来像一个简单的想法，但是对于很多设计行业的人来说却是最困难的挑战之一。青蛙遵循这一原则的方式是：按照客户的经济需求来工作。另一个巨大的挑战是，用最专业的方式（比如创立一个强势品牌）来推广我们的工作。在我印象中，青蛙是第一个在专业杂志做全球性广告的设计公司。

---

## 3. 寻找最想登峰造极的“饥饿”客户。

每件事都依赖于与优秀客户的合作。在青蛙，我关注那些有雄心的全球性公司，他们要在技术领域有巨大的上涨潜力，已经或希望成为世界级的一流公司；此外，他们还要在财务方面有雄心和手段，以达成这些目标。按照这一原则，青蛙与索尼、苹果、微软和思爱普等公司进行了合作，并取得了巨大的成功。

---

## 4. 出类拔萃，借此蜚声宇内。

我必须运用这一原则来达到我的目标，否则我就永远也达不到目标。我曾希望自己在35岁时名扬世界。很幸运，我做到了。但是在这个过程中，我明白我所取得的成功相当一部分应归功于所有帮助过我的人，而且我必须继续勤奋地做好我的工作，以证明我不是浪得虚名。青蛙的所有员工都铭记并汲取我们在运用这一原则时所获得的经验。

马丁·绍珀一边看这些新模型一边听我的讲解，他相当震惊。这让我感到我们辛勤的工作是值得的。但是还有一个问题，而且是个相当大的问题：马丁对我的推介方案给予了一些溢美之词，之后他就让我去看看他办公室里面的一个陈列柜。我看到柜子里有20个其他设计公司制作的小模型，在架子上徒然伫立，仿佛墓地里伫立的石碑，墓中埋葬的是一个创意。

马丁·绍珀显然并没有意识到我们的提案与其他公司的区别。他告诉我他需要“再考虑考虑这件事”，很明显，他打算放弃我们的方案。

“只要最好的。”我心里这样想。为了挽救我们的提案，为了我们一个星期的工作不至于白费，我请求马丁·绍珀让我跟卡瓦的最高决策人谈谈。经过一番商讨，绍珀同意给老板兼 CEO 库尔特·卡顿巴克（Kurt Kaltenbach）及首席财务官打电话，当时他们正在楼上开会。我能感觉出来，他们当时不大情愿见我，但是马丁可能是被我的韧性感化了，帮我进行了很好的铺垫。所以我们走向了更高一层的“决策”层面。

一到上面的会议室我就准备好幻灯机，但是没把箱子里的模型拿出来。然后我解释了我们提出的系统将如何改变公司的战略。实施这个方案后，卡瓦将不仅出售牙科的成套设备，而且出售整体治疗方法，从而为牙医提供一个更为健康的工作环境，而看牙医的病人也会觉得好受多了。在讲述的时候，我将命名为 Estetica（意为“美学”）的新系统图片投影在屏幕上，效果非常出色。然后我继续着力描述卡瓦所能接受的与新产品相关的新战略。（我将在第 4 章详细介绍我们与卡瓦的合作，以及在创新过程中“对未来的战略目标作出预想”的作用。）

在报告结束时，库尔特·卡顿巴克说：“这就是我一生都在等待的东西。”我们当场签署了一份协议。就这样，卡瓦与青蛙的合作关系持续了 30 多年，直到 2003 年美国的丹纳赫公司买下了卡瓦。

拿到卡瓦的合约对于青蛙来说是一个巨大的胜利，但是你可以看到，如果我没有坚持青蛙的战略目标以及“只要最好的”原则我就不可能取得

胜利。也就是说，如果不曾奋力地争取一个前卫得超越卡瓦想象的绝佳解决方案，不曾巧妙地争取一个向最高决策者陈述自己观点的珍贵机会，胜利将与我们擦身而过。



---

恪守坚定的原则，并保持对胜利的热切渴望，这会让你觉得，在追求成功的过程中，让自己灵活而务实并不是一件难事。因为你永远无须质疑那些鞭策你努力工作的理由。

---

当然，在与卡瓦等客户的合作中，青蛙多年来不断优化自己的战略并调整战术方案。比如，我知道，有时候客户轻易迅速地接受一个创意方案并不一定是个好兆头。任何真正新颖卓越的东西必须能战胜疾风暴雨般的反对。这是一个漫长的过程，比促成对方作出仓促决策需要更多的理解和更多的努力。此外，考虑到客户千差万别，所以青蛙组建了一支各怀绝技的明星团队，在构建创意性合作伙伴关系的过程中，可以为我们的客户提供多样化的选择。不过，所有这些明星队员都接受同一个战略愿景的指导，这愿景来源于之前所提到的那些原则。正是这些原则使得青蛙获得了最优秀人才的青睐，包括最优秀的客户和最优秀的员工。

## 文化 + 过程 = 利润

青蛙试图在一个稳定的基础上不断学习试验。我和我的妻子兼合作伙伴帕特丽夏称这一战略为“反穿衣”，即我们必须为客户创造出他们真正

最需要的东西，并通过这种方式获得持续成功，而不能仅仅去设法复制我们自己过去的成功模式。在我们公司，唯一恒久不变的是变化本身（我们希望是积极的变化），这意味着在竞争对手眼里，青蛙是一个不断“移动的靶子”。我们明白，为了取胜，我们必须有更强的适应能力。

因为青蛙时刻准备着自我调整，所以，它在艺术和商业的交汇处如鱼得水。关于设计如何在一个商业模式中获得生命，不少人纠结于各种互相冲突的概念。有一个神奇的公式有助于解决这种冲突。40年来，这个公式始终是青蛙的重要战略财富之一：

**文化 + 过程 = 利润！**

在任何创新型战略的形成过程中，对文化价值的深刻了解和欣赏都是至关重要的，但是，对过程的理解也同样重要。



---

过程导向与人文关怀的合作是非常可行的，这种合作能让企业始终处于机警状态，随时为适应新发展、新要求和新机会而做出调整。这样企业才能够稳步成长并迈向新的领域，与此同时又不至于蒙受品质或财务方面的损失。

---

过程导向还有助于公司确定并达成目标。在这种自我不断调整适应的战略中，那些极端利己主义者、愤世嫉俗者或独角戏演员失去了立足之地。这是一个有益的限制，有了这个限制，即使最有创意的顾问也不会脱离与平凡的日常商业生活现实的联系。

1969年，当我作为一名工业设计师开始经营青蛙的时候，我致力于开创设计精良的技术。那时这是个比较新颖的想法，而我能发展这一想法，唯一的原因在于我的个人动机和教育背景。1974年，当我开始与当时世界上最出色的消费技术公司索尼合作时，我最感兴趣的事是将最先进的技术成果转化为全球都能接受并赞赏的品牌宣言——“这是一件索尼的产品”。换句话说，让设计成为我客户实现更高目标的一种方式。

1975年，我将自己在索尼学到的经验运用于我的公司，让青蛙脱离了纯工业设计这条路。其实，如果青蛙继续坚守工业设计这一领域，最终我们会成为“设计界的精品店”。对于那些所谓的设计明星来说这是个不错的竞技场，但是对于需要扩展性的商业设计师来说则不行。我们只专注于提高自身不断探求新机会的能力，换句话说，就是“追着钱跑”。

同样是出于“适应”的目的，青蛙于1982年再次变身。那时我们争取到了苹果这一客户。在与苹果的合作中，我们利用了从索尼学到的有关外包以及与亚洲伙伴合作开发的技巧（详见第四章）。

结果是，我们与苹果的合作取得了更大的成功。在看到“模拟数字”聚合技术呈现上升趋势后，我们便将我们的设计过程延伸到数字领域。

20世纪90年代中期的几年里，青蛙成为用户界面设计领域的先锋。我们与微软合作开发Windows XP，与思爱普合作开发企业资源计划系统R/3和HTML编辑器Web Weaver，与斯普林特公司（Sprint-Nextel）合作开发无线用户界面，与高通公司（Qualcomm）合作开发BREW（无线二进制运行环境）平台。我们的合作伙伴还有其他一些技术公司，它们的产品都有着迷

宫般的程序驱动软件，亟需被改造成高效有趣的用户体验。自 1998 年以来，我们掌握了外包产品生命周期管理（PLM）和供应链管理（SCM）过程。

## || 设计战略 · 迪士尼 ||

迪士尼几次差点失败的产品冒险（这些我将在本章的稍后部分描述），让我们对这家公司所经历的艰难历程有了深入的了解。了解这些之后，青蛙为迪士尼的消费电子产品部门设计出来一些成功的产品。这些产品非常热销，并为公司带来了高额利润。

在做这个项目的时候，我们直接找到大型“仓储式”零售商，如塔吉特（Target），百思买和电路城（Circuit City），了解他们愿意销售什么类型的迪士尼产品。通过与迪士尼、零售商和原始设计制造商的通力合作，我们设计出一些具有真正迪士尼特色的产品。

由于绕开了“中间人”，我们能以较低的价格供货，同时仍能保持良好的利润额。此外，我们也用不着花钱花时间向零售商兜售产品，原因是，我们创造出了他们真正想要的东西。

在与迪士尼长达 3 年的合作中，我们参与了一系列成功的迪士尼消费电子产品的的设计，如迪士尼个人电脑、电视、DVD 播放器以及内置歌曲的米奇卡拉 OK 麦克风系统。从外部硬件设计到数字用户界面，这些产品始终呈现出迪士尼品牌的精髓。

a fine line  
how design strategies are  
shaping the future of business

实际上，青蛙与迪士尼的合作关系可以追溯至 20 世纪 90 年代中期。当时我们参与了迪士尼游船线路的重新设计，目的是优化迪士尼商业战略的实施。那时，迪士尼希望能让他们的度假地家庭游览项目的时间再延长一些，所以需要设计一个能吸引家庭中各个年龄段成员的游船。我们与迪士尼当时负责产品开发的副总裁迈克·瑞宁格（Mike Reininger）第一次见面的时候，他要求我“少考虑船体结构，多考虑包装设计”。

我们的工作得到了“全权顾问”约翰·海明威（John Heminway）的大力支持。当时海明威正着手重新创建一艘经典的海上邮轮，是那种古老的只存在于父母和孩子们想象中那样的邮轮，这种邮轮那时候已经绝迹了。我们分析了历史上著名的法国游船诺曼底号的外观，特别是它那优雅的比例和斜出的船尾。接着我们又穿越到未来，看看虚构的《星际迷航：进取号》和最新式的未来主义飞行器。我们针对各年龄段的人进行了研究，并与专业人员进行了探讨，也就是那些希望拥有一艘“真正的船”的海军军官和水手。我们将经典的海洋色彩与迪士尼的“黑、红、金、白”基调搭配在一起，还设计了一座宝石一样的桥。当调研显示孩子们希望船上有更多的烟囱时（从技术上说一艘船有一个烟囱就足够了），我们在前部增加了一个纯粹作为装饰的烟囱，它的顶端有一个咖啡馆。置身其中，顾客可以享受到异乎寻常的景观体验。

当所有这些元素组合到一起时，古典意蕴的优雅与未来主义的趣味神奇般地融合在一起，并且符合迈克·瑞宁格最初阶段的战略目标。迪士尼的魔术号（Magic）是我们的第一艘船，几个月后，惊奇号（Wonder）几乎完全采用了相同的设计。为描绘迪士尼的魔幻世界，我创造了“复古未来主义”（retro-futuristic）这个词汇，这一风尚影响了全世界从汽车到电子产品再到时装的众多产品的设计。

在开发新战略与创意合作关系的同时，青蛙从未停止过自我调整。我们认识到，永远保持超前决策既有很多优势又面临各种挑战。2004年，青蛙开发了战略咨询业务，让客户可以通过现实仿真技术来测试产品战略，并将产品战略形象化。2005年，在我们新东家伟创力公司<sup>①</sup>的支持下，青蛙发展了自身对软硬件结合的聚合产品的垂直统一管理的能力，尤其是在医学领域。

如今，青蛙发现了新的“甜点”，介于如麦肯锡或波士顿咨询公司等提供的高级商业咨询服务，与较为传统的“按照概要进行设计”业务（如多数重要设计机构至今仍在提供）之间，青蛙的客户非常清楚我们所提供的新服务的价值，这一点，我们收益的增长可为确证。

我将青蛙市场地位称为“青蛙空间”，因为在这一层面上它完全没有对手。由于青蛙适应能力强，而且对过程和文化有深刻的理解，所以青蛙能提供设计、工程、咨询或创新等多种范式的创意战略方案。虽然“变化”是青蛙恒久不变的主题，但是我们始终没有放弃设计和咨询这个领域。事实上，设计和咨询是我们开发前端产品生命周期管理硬件和软件工作的基

---

<sup>①</sup> Flextronics，一家国际性合约制造商，于2004年购得青蛙的多数股权。——作者注

础。我们向客户提供战略性建议，并对照实际情况（如技术、竞争、社会和文化行为、可持续性）验证我们的结论，从而能在直接研发投资的某些方面为客户提供帮助。

在青蛙不断发展战略适应性的过程中，与所有创意引导型公司一样，都要面对来自公司内部的挑战：一边是商业战略的抽象刺激，一边是设计师对于个性和原创性的感官激情，公司当如何处理二者的关系？



当公司通过自我调整来应对新的市场需求和机遇时，必须由战略来引导，由设计来促成。

---

理想的情况是，创新型公司要能够吸引并指导同时胜任这两种工作的复合型人才。不过实际情况往往是，公司组织团队工作来获得成功，二者兼顾地开发自己商业的“左脑”和“右脑”。

### 最重要的教训，最重要的机会

说实话，如果我们没有经历那次在很多人都非常凄惨的失败，也就不会有 2001 年后在软件开发、实体产品和数字化客户体验方面的巨大成功。青蛙让我们深感骄傲，因为它一直在不断学习、不断改变自己、不断突破极限。但是作为一个创新型公司，偶尔的失误是无法避免的。幸运的是，当我们犯错时，有时我们能够因此而获得最重要的教训，抓住最重要的机会。

到 20 世纪 90 年代末，青蛙的智力资本大受追捧，市场需求旺盛。几十年来，我们已经与一些世界领先的创新型公司建立了非常成功的合作关系，包括苹果、索尼、三星等。青蛙当时备受瞩目，很多公司都想效仿我们的创新方法。1999 年，我们与思爱普合作时，当时思爱普的风险基金负责人霍华德·刘（Howard Lau）问我们能否将青蛙的某些过程性知识升级为应用软件。实际上，他是在问我们能否将“青蛙设计”压缩、打包，成为一个软件程序。

这个想法很吸引人。电子商务方兴未艾，而 VC 的钱正像雪片一样到处散落，他们尤其热衷于投资创意性合作项目。我们感觉，青蛙能借助一个协作性商业企业软件产品来创建一个不错的互联网软件公司，所以我们决定试一试。不过，虽然青蛙当时在用户界面设计方面领军全球，但是在编程方面却全无经验。为将这一技能引入开发过程，我们并购了旧金山小而精的编程公司 Gravity。我们还在以色列的荷兹利亚（Herzliya）创办了一个新的研发团队。

实际上，我们也在利用青蛙作为一个合作伙伴的优势，协调对方公司里的各个迥然不同的团队。几年来，我们一直在跟客户说，为赢得成功，一个组织要把它内外所有的关系都看做是长期的、以合作为基础的过程。然而事实上，我们自己的团队之间的协作和交流也经常是被强扭在一起的，这还是不错的情况。而大部分时候，各团队之间是很难合作和交流。后来

我们发现，我们的项目所涉及的一些公司正在将开发这一部分外包给异地的合伙人和卖家。我们不得不经常应付这类问题，以便让项目正常运行。

同时，我们着手实现我们的软件产品的主要目标。**用坦诚及时的沟通促进开放式协作，这是所有公司都要面临的主要挑战之一。**

为使开发过程更为高效、更有协作性（包括各个部门内部的，也包括部门之间的），我们决定在程序中加入一个数据仓库——本机构内的各部门可以在“仓库”里轻松存储或获取想法及过程模式。久而久之，这个数据库将成为一个协作式公司的“存储器”。或者，更乐观的情况下，成为一个“创意性公司的大脑”。我们将这款新产品命名为“bizwerk”。

在 bizwerk 软件中，我们开发了“智能文件”，可以将公司内部若干部门中至关重要的数据连在一起。假如一个产品营销团队需要资金来开发新产品，bizwerk 软件就会在财务部门的记录库中更新相关文件，从而自动提出拨款请求。同时，与这一项目工程方面的相关的费用以及机构内其他部门可能会发生的费用，bizwerk 也会协助财务部门做出预算和计划。

## 青蛙的故事

### a fine line

how design strategies are  
shaping the future of business



一般来说，这类信息在公司内部是保密的，但是，当公司内部某部门对其他部门实施信息封锁时，就有可能引发内讧，从而降低整个组织的效率和竞争力。在我们提出 bizwerk 概念研讨的公司里，CEO、首席财务官和各部门副主任都经历过这种毫无生产力的泥潭，所以他们非常欣赏我们

的想法。他们希望在 bizwerk 软件的帮助下，公司运作能变得更为透明，并在市场再创佳绩。甚至是，在我们向一些工程人员和营销人员他们合作预演了几次后，他们也都对这款软件作出了积极回应。

然而，不可避免，我们也遭遇了抵制，而且在多数情况下，这种抵制来自该公司的信息技术部门。传统上，购买 IT 产品的好处是避免灾难，而不是确保成功。他们的目标是公司里多数普通成员能够运用的工具，而不是专为某几个天才使用、以便他们取得更好业绩的尖端产品。在这种环境下，购买 bizwerk 对于他们来说风险就太大了。正如我之前所说的，机构内部规避风险的愿望常常比对成功的渴望要强烈得多。

我们曾向一些美国公司推介 bizwerk 软件，但却无果。所以我们寄希望于思爱普公司，正是这个公司的人第一次启发我们开发协作软件。2001 年初，我带着 bizwerk 开发团队的四名主要成员飞往思爱普位于德国的总部，参加一个“战略联盟会议”。会议开始时气氛很友好，但是结束时却非如此。

思爱普团队首先向我们展示了他们一直在用的一些协作软件，我们随即发现，他们需要一些新东西。他们目前的结构是主从架构网站与技术工作表的混合体，再加进去一个电子邮件组件。这款软件几乎不适用于任何公司所要求的设计过程，它实际上也不支持任何其他基本的商业功能。它实在是太糟了。

在我们为思爱普团队展示了 bizwerk 后，他们非常兴奋。与思爱普共事 4 天后，我们拟出一份协议，非常详细地议定了我方产品的设计、特色和性能。每个人都准备好了签署这份协议。我是说，除了一个关键人物之外的每个人——这个人就是阿奇姆·海曼（Achim Heimann），思爱普产品生命周期管理团队的负责人。在最后一刻，海曼突然放弃了 bizwerk，认为它不实际且难以操作。他对我们的产品提出多方面的批评，包括其信息建构方式、“客户端臃肿”等。期待中的协议遂成为一张废纸，我们只好从德国返程，思爱普的突然变卦让我们又困惑又泄气。

思爱普为何突然改变主意呢？其原因我们也只能猜测，而这件事则标志着青蛙的 bizwerk 项目的结束。我们已经耗尽了精力，而且投入的大约 600 万美元，这耗尽了我们的资金。为挽救青蛙，我们不得不偃旗息鼓，整顿士气，并想办法从财务危机中突围出来。

但后来的事实证明，bizwerk 项目完全不是一场失败。事实上，正是从那次特别的经历中得到的教训，引领青蛙走向了最持久的成功。由于如此深入地探究了商业的内部运作和过程，我们亲眼目睹了战略性创意和战术支持链管理之间的对立关系。更重要的是，我们知道了如何使这种关系更加富有成效。青蛙占据了一个独特的位置。我们知晓如何将早期创新活动和产品开发过程（包括早期概念和想法的交流）与某个全球性的、几十亿美元的生产系统结合在一起。那时，青蛙在这项技能上具有垄断地位，

我们在商业咨询或制造业等领域的知识水平遥遥领先。

如果青蛙没有经历 bizwerk 事件，也就不可能取得随后在软件开发、实体产品和数字化客户体验方面的成功。尽管现在我们知道品牌所有权和控制权的重要性，但现在我们认为，使用青蛙设计的品牌来创造我们自己的“产品”，将会限制，甚至扼杀我们的咨询业务。简而言之，bizwerk 从经济上来说是一个失败，但它却催生了青蛙的终极竞争优势，而且还完美地证明了“失败是成功之母”这个规律。

## 与恰当的创意伙伴一起设计终极战略

不是所有的设计师都有同样的目标，而且他们也不应该有同样的目标。比如，我写这本书的部分目标之一就是阐述，设计怎样才能将战略目标与战术实施结合起来，以便创造一个更有潜力、更恰当的商业工具。这句话的潜在含义是，设计能独立于战略而存在。事实上，设计与战略结盟的影响力与我们马上要谈到的设计流派有直接关系。为了充分认识设计对商业战略的潜在影响，公司在选择合作伙伴进行设计时很有必要了解设计的 4 个流派。

第一个流派以“古典设计师”为代表，这些设计师能经营自己的工作室，或本身是公司的明星人物。如我的朋友迪特·拉姆斯（Dieter Rams）和荣久庵宪司（Kenji Ekuan）、已故的艾托尔·索扎斯（Ettore Sottsass, Jr.）、马里奥·贝里尼（Mario Bellini）以及乔纳森·艾维。在 10 到 15 年前，我也可以让自己成为其中的一员。这一流派的设计方式既合乎常理亦出自内心。换句话说，这一流派的设计师能够进行个人主义的艺术性表述。在

这种表述中，对情感的吁求与对思想的吁求达到了平衡。这一设计流派致力于一个更大的目标——让产品更有用、更有趣、也更安全。

第二个流派以“艺术型设计师”为代表，他们依靠本能的方法创造出的产品具有引人注目的视觉感染力。这一流派的设计师包括菲利浦·斯塔克（Philippe Starck）、卡里姆·拉希德（Karim Rashid）和罗斯·洛夫格罗夫（Ross Lovegrove）。其中，罗斯曾是青蛙的第18号员工，至今仍是我的好友。他一直很感谢我当年鼓励他设计的那款我们开玩笑称为“意大利大便”的作品。这些设计师的作品吸引了相当一部分大众媒体的注意（如《纽约时报》的时尚版），但是这类作品一般不适合于那些关注可扩展性的大型机构。艺术性设计可能会难于复制和应用。软件或消费技术等产业需要面对很多复杂的挑战，比如可用性、技术以及后勤等。在这些产业中，这类设计师的作品常常不易复制，也很少得到应用。尽管如此，这些设计师仍然对全世界有着广泛的启示意义，他们的作品也提供了一种原始创意，其他人可以用这种方法来创造技术复杂度要求较低的衍生产品。

第三个流派是那些在企业设计部门匿名工作的员工组成的，包括了现今大多数的设计师。一些公司非常有效地利用其内部设计团队。在这方面，意大利好利获得公司（Olivetti）在大约45年前已树立了绝好的榜样，当时该公司安排汉斯·冯·克莱尔（Hans von Klier）等内部设计师与马里奥·贝里尼以及艾托尔·索扎斯等外聘顾问合作。其结果相当了不起，他们设计出的产品至今仍对我们有启示作用。但是，更为常见的情况是，各公司的设计部门沦为缺乏策略和认同的牺牲品。公司对内部设计师管理不善，低

估了他们的能力。情况常常如此，令人惋惜。他们所服务的公司不能用始终如一的方式将设计融入公司战略计划或过程中，设计师需要向销售或工程经理汇报工作，但那些人对于设计的潜能却并没有多深入的理解。

当商业管理人员无法理解他们所负责的战略设计过程时会出现什么情况？微软的 Zune 媒体播放器项目就是一个典型例证。

我们都知道，微软是一个全球领先的软件公司，但是它在聚合硬件方面却很缺乏加工和经营经验。站在商业立场上，微软应该凭借 Zune 产品创建一个强大的新战略。它应该雇佣一个像青蛙一样在垂直式件软硬件供应链方面有竞争力的战略创意咨询公司，然后与其内部设计师一起，创造出独一无二的新产品——那很有可能会造就如苹果 iPod 一样的辉煌成功。然而，实际情况却是，微软的管理者雇佣东芝来生产 Zune 的硬件。Zune 产品中没有任何“微软 DNA”，并且在大家眼里，它取得的成功也很平庸。要知道，微软是一个拥有 400 亿美元现金的公司，它的 Windows/Vista 的市场占有率高达 90%。Zune 本可以成为公司重要的产品线，微软真的是没有任何理由在开发这个项目时偷工减料。

在这里，我们就引出了第四个设计流派。这第四个流派的设计师具有高度的创意性和战略性，他们擅长将技术、社会和生态需求以及商业运作完美地融合在一起。青蛙至今仍在推动这一流派的发展，并且我希望我在

维也纳应用艺术大学（University of Applied Arts）里所有的学生走上工作岗位后都加入到这一流派中来。作为整体设计师，我们的使命，也是所有商业领导者都应该要求本机构设计工作承担的使命，是创造出实体和虚拟产品，能在可用性、美感，以及社会环境责任感方面给人以启迪，同时支持公司的战略目标。这一使命构成了所有机构创意型战略的基础，并且驱动其战术的实施。



对于商业领导者来说，在创建创新驱动型商业模式的过程中，战略设计师是至关重要的合作伙伴。

---

老子有句话描述了战略的本质：“夫唯不争，故天下莫能与之争。”我引用这句话是想说明，如果我们只与来自外部的力量相抗争，就会给自己的目标套上枷锁。然而事实却是，我们还必须与来自内部的力量抗衡。所以，我们必须不断尝试去超越自身的最好成绩，而且我们还应该依靠自身来寻求这一战略成功的关键因素。这对于商业与设计合作的双方来说都至关重要。我们那些专业化合作伙伴更为“理性”，所以有些机会他们可能难以察觉；而作为设计师，我们却有得天独厚的条件去感受、去捕捉这样的机会。与我们合作的那些商业领导者可能会更关注一些我们完全没想到的机会。最后，不管是商业领域还是设计领域的创意战略家，必须携手并进，不断自我完善和提高，为自己、为公司、也为这个世界创造更光明的未来。这是取得成功的终极战略。



# a fine line

how design strategies are  
shaping the future of business



## 第4章

### “头脑”击败“金钱”

创新是一场思想和过程的博弈，仅靠金钱是无法获得成功的。保证项目成功的最终决定因素是“人”，是卓越的设计头脑。

密斯·凡德罗曾说过：“上帝存在于细节中。”但是，要想让你的创新工作为客户及其消费者带来经济上的利益，则“上帝存在于实施中”。





### 亨利·福特

如果我问人们他们想要什么，  
他们会说：“更快的马。”

“创新”在企业界已经流行很长时间了。不幸的是，许多谈论创新的人并没真正了解它的含义，恰如没有理解“设计”这个词汇一样。这当然遗憾，因为，几乎对于任何公司来说，若想获得更大的成功，两个最有力的武器就是创新和设计。但是，要想最大限度地利用这两个工具，你必须知道它们的真正含义是什么。

一般情况下，“创新”一词等同于新产品和制作法的创造和实施，但“innovation”<sup>①</sup>的形式却有很多种。工程师改进技术，设计师创造一种适应于人类需要的良好工具或一种新的体验，决策者开发一种新的商业模式，这些都属于创新过程。

---

① 英文中的“创新”来源于拉丁文“innovatio”，意为“创造某种新东西”。——作者注

## 生死攸关的创新

创新并不是碰运气，不是为了寻找廉价的捷径，而是让企业进行商业转型，厚积薄发。一般来说，创新公司具有一些相同的特征。在财务方面，它们一般资金不多，但总量适度；更为重要的是，它们的领导者都求知若渴，坚韧不拔。他们明白，创新绝不仅是“新点子”。如果缺乏由有效的创新过程所构成的积极环境，单纯的“点子”是一文不值的。



除了环境、构思和执行，创新者本人也是创新过程中的重要元素。这些创新者包括实际在这个领域工作的人们，大型机构里的决策者和管理者，以及他们的创意合作伙伴。

从经济角度看，创新是一个生死攸关的问题。你若打算有朝一日进军商界，必须从现在开始就进行创新。一个公司若希望获得成功，不但要超越所有的竞争对手，还必须能够预测将来的竞争对手来自何方，以及对方将会提供什么样的产品或服务。当前，商业领导者正在让创新成为一种重要的驱动力，以催生出更好的解决方案、体验和可持续的业务。事实上，从行为战略和市场研究，到财务、管理和商业模式，**最成功的领导者在每一个商业过程中都会运用创新。**

要求在一个公司内部完成这样的文化变革可能过于苛求。在《领导企业变革》(*Leading the Revolution*)中，加里·哈默尔说，机构领导人在试图将创新引入本机构时所面临的主要挑战，是人们不愿意改变。

“尽管年度报告和 CEO 演讲中会用华丽的辞藻支持创新，但多数人仍然认为，他们的主要任务是从核心商业过程中榨取尽可能多的效率，而创新则是一个危险的旁门左道，会将他们引入歧途。如今，变化越来越难以预测。在这种情况下，对渐进主义的偏爱会让公司付出越来越高的代价。”

创新不仅仅是真知灼见掠过脑际之后的一抹余辉。要进行有意义的创新，我们必须启发、指导并引领新想法，还必须愿意为那些大胆的、前卫的变革埋单。这些变革可能有助于我们免于哈默所警告的为渐进主义付出的“越来越高的代价”。

那么，一个公司如何成为创新的发动机呢？尽管每个人、每个机构都是独一无二的，同时每个个体的优势和劣势也都难以琢磨，但是多数成功的创新者在创新过程中还是会遵循一些相同的步骤。以下是对这些步骤的简要概括。

### ● 第一步 基础工作

准备和研究工作需要有能力了解公司的目标、在实现这些目标时“设计”的作用，并能够同样认真地对待二者；以及慎重选择恰当团队、伙伴、客户和项目的的能力。

### ● 第二步 创意合作

成功的绩效驱动型团队工作包括：

集思：能够催生新的想法和机会，如头脑风暴或构思研讨会等。“青蛙思考”过程就是一例，我将在本章的稍后部分讲述。

预测：参与各方能够预想创新将为公司、消费者和整个世界带来怎样的变化。

管理：能够推动团队达成共识，并提出支持和引导创新实现的方案。

### ● 第三步 销售

推出某种产品，不管是在内部还是在外部，都要强化并证实创新给机构的益处，优化创新在商业模式中的作用，并以必要的领导手段将创新投放于市场。

这些年来，这个创新过程使我受益良多，下面我将说明其具体的运作方式。

## 第一阶段：基础工作

成功的创新建立在有效的基础工作上。公司及其顾问需要对机构本身、机构目标以及所面临的挑战，有一个清晰而透彻的了解。要精心选择合作伙伴，以便互相取长补短。团队中的每个人都要达成共识、互相尊重，对事情的轻重缓急有统一的认识。完成这一步要付出很多，但它所带来的回报也会相当可观。

### 精通业务，认准目标

全球性竞争通常是残酷的，因此，许多商业领域的人倾向于在创造性和确定性之间寻找平衡点。他们没有注意到本机构所独有的优势、能力和

局限，也就失去了成功开创并实施市场创新的机会。不创新的公司不可能成功。所有公司的目的都是获得并保持战略性竞争优势。为实现这一目的，公司必须提供一些特别的产品或服务，一些目前市场上其他公司从未提供过的东西。真正伟大的创新都是革命性的，不管对于实施创新的公司来说，还是对于消费者来说。当企业领导者与创意顾问的动力和动机擦出火花时，创新应运而生。

### 【设计战略·苹果】

苹果是当代的创新榜样，许多公司想效仿它的成功模式。如果分析苹果的基本原理，就会发现它的路径还是比较清晰的，效仿者应注意如下原理：你的愿景要符合道德标准，要为你的消费者创造有意义的、完整的体验，要基于人类的利益而使用技术（而不是从本身出发），同时要坚持高品质的产出。

a fine line  
how design strategies are  
shaping the future of business

虽然这些原理指明了成功的路径，但是对于那些沉溺于“法定程序”和内部争斗的机构来说，能否采纳这些原理还面临巨大的挑战。这就是为什么很少有公司能取得苹果那样的设计驱动型成功。而那些可与苹果比肩而立的公司，如丰田、本田、波音、迪士尼、任天堂、基因泰克（Genentech）以及都科摩（Docomo）等，无不具备远大的目标、切实可行的战略以及

出色的领导团队，他们正在改变当今的商业景观。

苹果等创新领袖带给我们最深刻的启示，并不仅仅在于他们给特定的商业领域带来了什么，而是他们如何有计划地发展和定义以创新为主导的商业模式。换句话说，他们告诉了我们如何让企业成为“创新公司”。

虽然苹果最初只是一家个人电脑公司，但它很早就明白：传统的“专业电脑”市场上有很多强大的竞争对手，软件方面有微软、甲骨文、思爱普和 Adobe；硬件方面有惠普、戴尔。通盘考虑这一充满竞争的景观后，苹果取胜的机会显得很微弱。所以，公司深入探究人类的梦想和期望，实事求是地评估自己在硬件、软件和内容上的竞争力，以求开辟新的竞技场。

它还明智地选择合作伙伴。硬件方面，苹果认识到了富士康、英业达等卓越的原始设计制造商的价值，并加以利用。软件方面，苹果自己在用户界面和消费者实际应用软件方面就具有举足轻重的地位，因此，它着重与华纳音乐等媒体公司以及其他内容提供商，形成了开创性的伙伴关系。

对苹果有利的是，20 世纪 90 年代中期，消费电子和娱乐产品市场光景惨淡。索尼已经失去了方向，其他大公司如三星、飞利浦和松下也同样迷惘。当 Rio 等创新公司开发新的 MP3 技术时，索尼和三星只觉得这是一个新硬件而已。他们没想太多，很快推出了自己的 MP3 播放器产品，设计很酷，但消费者体验却很糟——把数字音乐上传到这些播放器上实在是一件相当痛苦的事。

然而，苹果设计团队的心态却显得更具战略性。他们感觉，如果能设计出更为完整的音乐体验，那将挖掘出一个巨大的商机。在苹果开发这种体验的过程中，它重新定义并扩展了自己的竞技场——数字消费电子和娱乐产品市场。今天，苹果在这一领域的成功是难以匹敌的。

正如我们所看到的，要让创新投入运行，必须有完善的领导。最高管理层直接参与、公司联盟，以及协作过程都是必不可少的。西蒙顾和管理咨询公司（Simon-Kucher & Partners）的董事长兼德国《经理人》杂志（*Manager*）专栏作家赫尔曼·西蒙（Hermann Simon）在他的著作《隐形冠军》（*The Hidden Champions*）中强调，杰出的领导取得成功的途径是始终专注技术与消费者利益，同时也关注财务和市场。他还说：“最终，创新是一场思想和过程的博弈。仅靠金钱是无法获得成功的。”西蒙还概括了公司最高层领导参与创新过程的经济利益。他发现了一个很典型的现象：与德国那些大公司相比，致力于创意性设计驱动型战略的创新公司在研发工作方面显得更为出色，而花的钱却少得多。

对于设计师来说，要想与大公司合作成功，必须用智慧和诚实编织一张网，要建立远超过企业现有人脉基础的联盟。为了充分理解公司的商业模式、创新目标，以及财务能力、局限和预期，设计师还必须做一些必要的准备工作。

只有参与创新过程的每个人都领会了上级的战略利益和意图并为之努力时，创新团队才会树立起一个主攻目标，这一目标能够产生巨大的向上冲力，尤其是当这一目标有益于每一个参与者的职业生涯的时候。

## 好人才比好想法更重要

差不多任何一个新的商机都以“品牌”开始，出色的商业伙伴是协作设计成功的前提。“想想吧，某某公司希望与我们合作！”成功的设计合作需要优秀的合作伙伴——那些知道自己需要帮助，也愿意承担落实创新责任的客户。



在推动创新的过程中，人的因素比许多人预期得要重要得多。记住，  
头脑击败金钱。优秀人才比好想法更为重要。

当你希望通过创新获得新的商业成功时，你需要与这样的团队、伙伴或客户合作：他们有着未开发的巨大潜能，愿意为自身的发展采取一些非正统的步骤。对于创意咨询团队来说，最好是与一个处于上升态势的客户合作，而且对方恰好渴望优秀的设计师为公司业务带来魔力——由内在创造力激发出勇气。青蛙的多数客户都是这样的。

那些渴望重整旗鼓的公司也有可能成为出色的合作伙伴。他们可能已经输给了后起之秀，或因某位“官僚”的管理不善而举步维艰，并且真心希望重新获得领军地位。在当前经济状况下，这样的公司在很多创意咨询公司的客户群中日渐增多。失败者会发现他们处于创新的有利位置，因为他们有复兴的动机和为创新而冒险的意愿。我个人觉得，帮助失败的公司重整旗鼓与帮助新的风险企业实现腾飞，两者给我带来的满足感是等

同的。

事实上，不是每一个人都有（或希望有）创造力。很遗憾，有些最不能理解创意过程的人却被迫策划创意过程。就眼前来说，公司的整体结构可以遮掩某个人或某个团队的无能，但是时间以及盈利情况最终会显示出这家企业中最强的资产。公司明智的做法应该是，将那些不重视或不认可创新的人排除在合作过程之外，设计师应该竭力避免与这些人合作。不过，有的时候，这也是知易行难的事情。

有一次，青蛙受一家美国大型制药公司的邀请召开推介会，为该公司的一种止痛药重新设计外包装。我们耐着性子听完情况介绍，看完一场有关“新发明”的歌舞伎表演，整个过程充斥着“好好享用爆米花”式随遇而安的情绪。那时候我觉得我的确非常需要一片他们的止痛药。他们对解决方案的要求过于详细，这导致于任何有价值的战略思想都没有了发挥的空间。公司还宣布，它会用一个清单将我们的推介会进行“分类和评估”。即使普鲁士的陆军后勤部队也没有拟出过那么详细的清单。

尽管如此，我们仍分析了公司在这一项目上的目标，将一些战略落实，并拟定了一些初步概念。我向一个小组做推介，这个小组的人看起来很不错，但是他们严格的前提条件、错误的想法和担忧让这次会议又难受又尴尬，像一次糟糕的相亲。比如，他们严肃地指出，我们应该提交同一张图红蓝两份的复印件。我们

的推介会无果而终。五年后，这家制药公司仍未为那款止痛药的包装升级换代。

这个例子既表明了传统广告公司式的“推介会方式”缺乏效率，也说明了选择恰当人选参与合作过程的重要性。像青蛙这样的创意咨询公司始终生长在创意圈里，所以本身具有很大的优势。而我们的大部分客户只是偶尔经历创新过程，这些零星的经历有时让他们变得像糖果店里的孩子一样，兴奋得晕了头。如何让情感上的兴奋与专业规则达到平衡，这就是过程的艺术。不管是设计方领导还是公司领导，掌握这一艺术都是明智的。

理想的情况是，合作团队应该包括与客户业务相关的所有部门的代表。还记得我之前提到的德国中小企业的餐厅管理员吗？除了来自销售、工程、财务和工厂（供应链）的出色代表之外，我还希望高管层也参与创新过程；至少，CEO 或部门领导应该随时了解创新的进程。这个团队应该包括一些很挑剔的员工，但是那些主要兴趣在于保护自己的地盘并一心想向上爬的人不应包括在内。

自然，客户控制着预算，所以他们有权组建创意团队。而且，团队的人员安排几乎总是依据公司的内部派系，而很少根据专门知识或其他资历。遇到这些情况，该舍弃的必须舍弃。我通常会明确表达我的想法，即使有可能导致项目的终止也在所不辞。长痛不如短痛，在合作之初坦诚地辞职总比最终失败强。

## 第二阶段：创意合作

谈论创新的书 99% 是从这一步开始的，并且这一步所显示的活力代表了多数人心目中的“创新过程”。这是可以理解的。一般来说，新想法很有吸引力，也很有趣，所以人们喜欢谈论和阅读它产生的过程。不过，在我看来，创新过程包含三个阶段，它们是同等重要的，而创意合作仅是其中之一。创新必须要有新想法，但是新想法要合乎目标，要通过过程来发展。想法、目标和过程的作用难分伯仲。

### 集思：头脑风暴引发新想法和新机会

构思或“头脑风暴”的概念源于广告业。而当所有产业和市场部门都在运用这一概念时，它们往往会陷入误解和滥用的怪圈。曾经有位愤世嫉俗的人将头脑风暴描述为“200 个猴子敲键盘，妄想创作出一部可以跟莎士比亚相媲美的戏剧来”。但是如果有良好的规划和恰当的环境，头脑风暴是可以带来可观的益处的。



---

在这个过程中，第一步，将现有的思维模式和逻辑性论证与内心直觉区分开来。第二步，专注于创意过程本身（放飞思维的翅膀）而不是结果，这样参加者就可以没有后顾之忧地享受创意的过程了。

---

每一个公司或团队都有产生新想法的巨大潜能，有时被消极的批评所激发，有时被变革的渴望所推动。倾听客户的谈话，观察他们的身体语言（尽管有时这两种表达方式会互相牴牾），我可以学到不少东西，我本人的许多成功都来源于此。

很多时候，一些不太重要的谈话却给我带来正确的线索，而这些却不能通过正式的“愿景陈述”和情况简介获得。我非常信服日本人的一个观念：我们并不“拥有”某些想法，而是那些想法“自己送上门来”。认为想法“非我所有”，比目前盛行过度的“我的想法”“你的想法”要有意义得多。“思想”是不可知的，怎么用这些思想才是最重要的。

创新过程中最成功的原则之一，是团队成员之间想法和设计理念的互换。人们太容易爱上“自己的”想法，就像坠入情网的人一样，他们拒绝承认恋爱对象的缺点和内在失误。创新参与者的头脑中应该铭记另一条日本观念——人们不会“犯”错。这句话的意思是，有些人故意做一些明知道是错误的事。日本人认为，错误是随时间而发展的。这个看起来简单的表述具有重要的含义。认为错误只是自己“发生”的可以免受指责，这为改善不完美的想法提供了可能性，而不是草率地放弃那些想法。这种心态使得创新者能够借助于积极的方法，充分利用不断完善的过程<sup>①</sup>中学得的知识。

---

① 日本人称这一过程为“Kaizen”（改善）。——作者注

多数想法并不能变成现实，所以，此阶段的价值在于发现意外的能力和杰出的人才。这一阶段还要密切关注构思本身。

### 青蛙的故事

## a fine line

how design strategies are  
shaping the future of business



根据多年来与世界各地公司合作的经验，我们归纳出一种构思过程——“青蛙思考 (frog THINK)”，它在每一次合作中都帮了我们很大的忙。

“青蛙思考”的基本理念是，收集所有能够找到的、与某一对象或体验（包括其历史发展）有关的资料 and 知识，然后将这些信息“解构”，直到分析出基本要素。比如说，推动饮料瓶设计的基本要素不是“功能”和“美感”，而是“渴”。

为了让人们进入创新而非机械方法的心态，我喜欢用这样的方式训练团队：将一个不值钱的茶壶摔成碎片，然后要求团队用超强力胶水将碎片粘在一起，创造出—一个有着新外形的物体。试图重塑原来的茶壶肯定不算创新行为。这个练习的目的很重要：多数新想法已经存在于一个物体的当前表象中，所以我们面临的挑战是——找到它们。

在一个严格界定的舞台上，创意合作以开放的心态登场。舞台上的演员们与希腊悲剧中的演员很像，这些希腊悲剧因质朴的风格和严格的规则而超越时光。舞台上的活动因三个要素而产生并受其限定：主角（现代商业中的“领导”）、全体配角（机构或公司）和信使（创新所欲解决的结症或“问题”）。

把适当的参与者组织到一个精心控制的环境中，以支持创意过程，这

在“青蛙思考”式合作方式中具有决定性意义。在青蛙，我们通常会选出一个团队领导或项目经理，由他来组织并监督合作过程，确保团队里的气氛始终是积极有效的，并且始终按着既定目标前进。掌握时机同样具有决定性意义。新想法不会像流水一样源源不断地涌现，而是偶尔地突然到来。在合作过程中，领导者的时间管理责任包括：给予参与者一定的时间来放松，引导他们的思维进入协作化的“轨道”，然后就其新想法的质量进行评估。

如果议程安排得恰当，最好的想法在 5 ~ 10 分钟之后就  
开始涌现，然后在 20 ~ 30 分钟后逐渐减弱。对参与者的要求是：  
新想法必须经过创新目标这一“过滤器”的检测。

当想法开始变得蹩脚琐碎时，领导者结束议程。短暂休息之  
后，再次提出新想法，并进行评估和表决。每个议程都应该有计  
划地引出 3 ~ 5 个有趣的想法。

随着合作过程的展开，参与者的思维变得越发自由，也更具创造性，  
所以每一个新议程都能处理一个不同的、更具挑战性的“问题”。这是一  
个“通过解决症结来构思”的过程。

“青蛙思考”的过程并不是一成不变的，不过有三个阶段通常是必不  
可少的，每个阶段都有特定的时间限定和主题。

- **第一阶段是提出“候选方案”或自由联想。**在这个阶段，参与者立足于自己所了解的情况，开始轻松随意地搜寻相关想法。
- **第二阶段是“随机选择”。**这一阶段参与者面临的挑战是，能否进一步推进候选方案并提出一些出乎意料的想法。
- **第三阶段是“挑衅”或“否决”。**创新团队在挑衅和否决的激励下，将新想法推向极致，直至得到激进而意外的结果。

在每一阶段中，要求团队选择并阐述至少3个好想法，以便与另一个团队进行交流。

我在维也纳的设计课上开展过这样的议程，每个议程最少需要一天时间；而当议程结束时，每个创意团队再从本队提出的想法中选出3个最好的。所有的陈述都面向全体参与者，以便相互启发和激励。

不管是在我的课堂上还是在青蛙的专业合作中，“青蛙思考”的一个重要元素是无拘无束的乐观主义。我们避免使用诸如“这个我们以前已经试过了”或“管理部门绝不会接受这个想法的”这类“杀手句式”。我们在团队中逐步灌输一个信念——一切都有可能改变。

将议程中所有的想法用一种很专业的方式呈现出来也是至关重要的。呈现得越好，所产生的反馈也越好。没有设计基础的人很难从一张铅笔素

描想象出一架新式钢琴，或一个具备更好互动方式的带有软件。另外，参与者也很有必要在公司的品牌背景下呈现所有的想法和概念。比如，可以将其转化为功能原则、品牌象征或民族特色。

“头脑风暴”阶段即将结束时，最有希望、最出色的想法经受住了创新目标这一“过滤器”的考验，但尚不成熟，还需要不断完善。

### 预测：展望创新的潜能

多数创意合作者当然都迫切希望与更多人，尤其是高层人士讨论、切磋他们的想法。但是，创意团队首先要对自己提出的想法有透彻的了解、坚定的信念，还要清楚如何将这些想法融入一个更加宽泛的背景中；创意过程中的“预测”阶段为他们提供了这样一个机会。在上个阶段之后，创意合作者必须先停下创新脚步，站在公司、消费者和整个世界的角度，深入探究如何让创新改变未来。

为了更清晰地说明该阶段的作用，让我们再次回顾青蛙与卡瓦的合作伊始。如前所述，卡瓦作为牙科用品制造商，当初找到青蛙时，本是让我们为他们设计一个新的灯具。但是最终结果却是，我们帮助卡瓦推出了一套新的牙科设备。这套设备在同行业中引起了革命性的变革，构成了一种新的、基于设计的公司战略的基础，并且因此而复兴了该公司的品牌地位。

1972年，青蛙与卡瓦方面的代表见面，就一些新想法交换了意见，希望提高牙科设备的视觉效果和人体工程学水平。当时，德国很多牙医都患有慢性背痛，造成了止痛药和酒精的滥用，并最终导致这个行业内的自杀率超出了平均值。在收集信息阶段（这是我前文所述的基础性工作的一部分），我们找护士、办公室工作人员，特别是病人谈话，了解他们的苦衷和意见，以便改善他们在牙医诊所内的就医环境和工作环境。

我们还找到两位牙科教授，他们对压力、肌肉磨损等相关因素有精确的测量。他们所提出的每个因素在道理上都讲得通，但是他们所用的实例却全都是男性牙医和女性病人。我忽然想起来，我姑妈威廉妮·艾斯林格·斯科拉史塔（Wilhelmine Esslinger-Schlachta）也是一名牙医，她是一个身材有点娇小的女性。于是我问两位教授：“你们班上有多少女学生？”他们似乎没料到我会问这么个问题，然后有点不好意思地笑答：“确实有不少。”事实上，当时全系学生中大约60%是女性，而且这一数字有日渐增长的态势。

了解到这一情况后，我们知道我们所面临的问题远非对现有产品锦上添花，而是要帮助卡瓦设计一个本行业内持久的、真正的创新方案。我们自问：面对当前的这些问题，以及该行业中女性人数持续增长的现象，我们如何才能将创新进行到底？鉴于此，我们开始在一个新的人体工程学框架上设计卡瓦的产品。

## 【设计战略·卡瓦】

我们的关注点之一是卡瓦的核心业务：气动牙科仪器的设计。在这一领域，卡瓦具有战略优势。当时，卡瓦使用计算机化的机器来生产这些工具，因此他们生产的具备金属套的仪器非常精密，但也非常坚硬，不是用户友好型的产品。牙医们操作这些工具时跟握钢笔一样，而且仪器表面铣过后质地粗糙，会在手指上磨出水泡和老茧。

我们设计出一套仪器，全都带有高端塑料外壳——与人造心脏叶片所用的是同一种材料，即丙烯腈-丁二烯-苯乙烯塑料。这层外壳使仪器的外形更柔软，也更符合人体工程学原理，还耐受高温以及消毒时的腐蚀性化学药品。我们还运用一组雅致的色彩来区分各种不同功能的工具及其配件。

从某种意义上说，所有这些创新都是为吸引女性而设计的，迥异于卡瓦一贯的大男子主义文化。但是有一点我们确定无疑：牙医行业中女性的影响力将会越来越大。牙科诊所的工作环境应该变得更美、更符合人体工程学原理、更具吸引力，并且无论男医生还是女医生都能从这一变化趋势中获益。我们非常有信心，我们所开创的新概念不仅会顺应这一潮流，更会推动这一潮流。我们已经预见到，我们的创新将怎样改变未来。现在，我们必须使我们的想法成形，并做好准备在客户面前呈现我们的想法。

a fine line  
how design strategies are  
shaping the future of business

## 管理：让每个人都一致行动

在创意合作的最后一个阶段，要为创意想法构想出一个具有凝聚力的图景，并制定一个方案能够支持、引导创意想法进入过程的第三步也是最后一步——营销。我继续以我们为卡瓦设计的新仪器作为最佳范例来阐释这一过程。

我们将所有能找到的、支持我们案例的数据准备妥当。在仪器的核心元素上使用塑料，虽然有些人对此不太能接受，这也正是我们必须想办法处理的问题。由于制作高精度叶片的塑料不耐受某些自来水中的化学物质，我们的第一次尝试失败了。对于我们所提出概念的质量以及长期可持续性，我们进行了充分的论证。塑料在心脏瓣膜上的应用实例以及丙烯腈 - 丁二烯 - 苯乙烯的高价位最终说服了会议中最挑剔的决策者。

### 设计战略 · 卡瓦

我们强调，女牙医很关注美学效果和健康因素。我们还从化妆品、家用产品等相关领域收集例证，来支持我们的论点。最后，我们解释说，如果能够独占先机地迎合大学牙科项目中的全球统计学趋势，卡瓦将有希望开发出一个以女性为目标群体的新市场。最终，我们获得了他们的首肯，得到了我们所需要的支持。

a fine line  
how design strategies are  
shaping the future of business

在创意合作阶段，“支持”涉及结构问题，包括预算和适量的现金流。如果像生产商品那样来创造创新战略和至关重要的创新需求时，是不可能获得很大成功的。没有预算就不会有结果。尽管过多的资金有时可能反而使创新过程陷于混乱，但是对于所有的创新者而言，没有钱将寸步难行。他们不仅要想办法弄到钱，还要知道怎样花这笔钱。多数公司对于怎么花钱有很清楚的规定，创意顾问也必须透彻了解客户商业计划的目标和限度。

创新支持体系中还离不开人的因素，或者说是恰当的人。一般情况下，管理创意项目最合适的人选应该是一位理性的、有商业头脑的内行，比如项目经理（就数字产品来说就是制造商）。除了指导创新过程，这些领导者还负责按照要求的计划书创建并执行计划和性能基准。其中的一些参数可能相当复杂，尤其是在医学领域或其他高技术领域。

**领导创新过程时，必须尊重这个过程以及为这一过程做出贡献的创意顾问。**由于日益丰富的出版物提供了不少商业创新的案例研究和实例，因此很多公司领导在如何展开创新过程方面成为半个专家，但他们并不能取代产品开发和设计方面的专家。就像你亲手为别人做手术必须有实际的经验，观摩过再多的心脏手术也是不行的。如果创新领导认识不到这种差别，可能就会浪费团队中创意人员的时间和才智，而且久而久之还会破坏本机构的创意文化。

在这一阶段中，创新跨越了左右脑的边界，而多数项目往往也会在这

一阶段走向歧途。单靠一个因循守旧的简单化“项目管理”方法无法解决问题。相反，使用右脑和使用左脑的合作者必须参与到一个组织有序的合作过程中来，这个过程由强势而理性的领导引导，其目标是推动新的想法和创新型解决方案，能够为客户开创辉煌的未来。

### **第三阶段：销售**

在创新过程的第三阶段，也是最后一个阶段，金钱居于主导地位。这意味着合作团队必须对一些棘手的财务问题做出回答：在投资和预期回报方面，创新行动能取得什么成果？它如何占领市场并战胜竞争对手？计划间表是否利用了一切特别时机？在克服准入关卡和应对风险方面它能起到什么作用？没错，这些问题不容易回答。

#### **完善并检验创新的利益**

一般情况下，公司里掌握财权的人要面临更多的压力和问题。他们中的很多人疲于应付各种稀奇古怪的要求，这些要求可能来自于某个他们不能控制的业务引擎。财务主管很少亲自经营一个公司，所以很自然地，他们有时候会对一项创新活动的预期回报难以接受。此外，任何一项投资，除了递延税金（即在短期内上涨的税金）外，还都意味着会有“现金流出”，所以很多财务主管不愿意投资于任何以创新为核心的商业案例。

## 设计战略

为应对这些实际情况，合作团队必须精心制定一个计划，以证明创新所能带来的利润。如果创意顾问把自己的论点建立在感性的基础上，他们很可能会失败。相反，他们必须在讨论中拿出硬性数据，分析相似的商业案例，并提出一些经济驱动型方案作为备选。

在这种情况下，乞求只会让你处于更不利的地位，并且会给团队领导层的执行力造成不良影响。这时候，你需要考察备选方案，也就是找出计划 B——这可能意味着你干脆放弃该项目，然后带着想法成立自己的公司。就像史蒂夫·沃兹尼亚克 (Steve Wozniak)，最初他在惠普工作，他提交给惠普领导层的设计方案，后来却成就了苹果电脑。

我在与客户合作时就曾经不止一次遭遇首席财务官的冷嘲热讽。他们问我，如果他们拒绝青蛙与客户团队已经拟好的议案，我会怎么做。我一般总是这样回答：“想象一下你们的竞争对手如果得到了这个方案会怎么做。而且，如果真发生这种情况，3 年之内你们的盈亏表将要付出怎样的代价？”这样的答复一般都会奏效，当然也有例外。

让你的想法接受最严格的审查，如果各方面都投赞同票，那么，这种详尽审查反而会使你通向成功的道路变得更容易。很多项目在这一阶段不幸夭折，但是即使是这种结局也不能算是完全的失败。即使你的提案没通

过，那每个参与者在这一过程中也都会有所收获，下次就可能会做得更好。



---

记住，你没必要和首席财务官做朋友。你是在跟一个战略思想家和  
一个有能力的决策者打交道。如果你们之间的交流能尽可能地坦诚公正，  
这实际上会有益于公司的发展。

---

在这一阶段，准备工作和论证工作是合作团队自始至终都要做的，就好像是在为项目进行启动筹款。下面的清单中列举了大多数风险投资人在启动一个项目时要求提供的信息。此处要向盖伊·川崎以及他所热衷的“十大信条”形式致敬，我初识盖伊·川崎是在苹果公司。而且，公司的首席财务官作为“公司内部的投资人”，在考虑是否投资于某项创新时也会关心这些信息：

1. 实施这项创新会遇到的问题及其带来的机会。
2. 其他备选方案。（立足于现有潜能或新趋势）
3. 这项创新对现有商业模式的影响。（本章的下一部分将详细论述这一条）
4. 企业的人才基础和技术基础。
5. 市场营销和销售计划。
6. 竞争与风险。
7. 执行团队的优势和劣势。

8. 财务预测和目标。
9. 执行状态和计划。
10. 项目概要和行动倡议。

要证明你的创新能带来什么益处，需密切关注清单中的第 8 项和第 9 项。不详细了解财务费用预测、目标、执行状态以及计划，是不可能做出明智决策的。

## 优化商业模式

多数产品创新要求商业模式也作出改变。传统模式以生产出更廉价的产品为目标。但是，当价格到达底线时，任何战略都将落败。你总不能指望腹中空空的奶牛仍能继续产奶。

### 设计战略 · 维珍

如果说这世上有一个企业家真正明白如何整合商业模式和创新过程，那就是维珍公司的理查德·布兰森 (Richard Branson)。维珍品牌是超级消费者体验与“新奢侈品”定位的杰出组合，同时兼具诱人的性价比。

维珍成功的关键在于：根据每个新品牌实施的特定需求和机遇来调整和创新商业模式。布兰森与维珍品牌的管理者不仅将新业务打上类似商品的标识，比如维珍

a fine line  
how design strategies are  
shaping the future of business

航空的“按头等舱标准对待乘客”的策略，以及“维珍移动”与塔吉特的简单合作；他们还为每个新业务编制一份可靠的报表，这让他们既能最大程度上发挥品牌的优势，同时又保持了品牌的可信度。显然，维珍的基本战略是让顾客满意、让生活变得有趣。如此利润自然也会随之而来。

那么，你该如何应对创新挑战呢？**创新团队首先要拿到预算和日程安排表，还要就项目的总体目标与公司高层达成一致意见。**这两步完成之后，就要与高层管理人员讨论项目的商业模式问题。你应该逐步推进。首先要看公司当前的实力和成就，以及如何从这些实力和成就中扩展出新的机会，特别是你的创新行动能够创造的机会。

我们以苹果和戴尔为例来阐释这一过程。在维珍这两个对手的多年竞争中，一般认为苹果是“失败者”。麦金塔生产线的市场份额（包括来自 Mac 操作系统的收入）在很长一段时间里都少得可怜。后来苹果借助了 iPod 音乐播放器引起的轰动，才成为数字消费电子领域的霸主。即便如此，那个时候苹果仍缺乏居于领先地位的联机产品，至少在那时候它是没法跟戴尔比的。此外它还在与惠普、索尼、松下、三星等一众品牌为争夺零售市场而酣战，同时也在奋力争取美国的百思买或欧洲的梅地亚等没有开放货架的大型连锁店。苹果也需要品牌控制，而这是多数零售商所无法提供的。

## 设计战略·苹果

苹果是如何做的呢？他们调整了公司的商业模式，用 iTunes 来推动联机产品的开发。然后，像 LV、万宝龙和 Prada 那样，开创“苹果连锁”，作为实体性品牌体验的基石。这种形式提供了一种全新的、涵盖面广泛的消费者服务概念。这两步帮助苹果走出了没什么油水的硬件业务，进入了一个完全不同的消费者竞技场——“高触感”情感体验，并最终在这一领域居于领先地位。

a fine line  
how design strategies are  
shaping the future of business

面对苹果的新挑战，戴尔又是如何自我调整的呢？之前，戴尔始终贯彻低成本直邮战略。在青蛙的帮助下，他们改变了这一战略，建立了一个极具创新型的电子商务网站：Dell.com。“戴尔战略”的核心是生产“订单式”计算机，也就是按照消费者的实际要求提供相应的产品，避免系统功能过度造成的浪费。在一个投资额巨大的供应链管理系统中，公司运用了这一战略。虽然多数硬件都采用了外包形式，但戴尔严格遵循着这一商业模式。

这时，业界掀起了系统创新的风潮。到 20 世纪 90 年代，笔记本电脑的发展势头日益强劲，而台式机和立式机则不再流行了。笔记本电脑采用压缩技术，各项性能是固定不变的。在中国大陆或台湾组装完成后，除了存储器和几个次要细节外，笔记本电脑中就没有什么是可以定制的。笔记本电脑的日渐普及让戴尔的全部商业模式都过时了。

## 设计战略·戴尔

毋庸置疑，戴尔依然是个了不起的公司，目前它也仍在为重新赢得市场份额而不断自我调整。公司力图削减成本，并于2007年重新召回迈克尔·戴尔担任CEO。同时，还在改进笔记本电脑的外观方面做了不少工作。此外，公司还致力于提高数字音乐播放器、电视机和打印机等新产品的市场地位。公司还开设了自有商店，但是由于产品外观平庸、功能缺乏明显特征，这些商店门庭冷落。

其实，如果戴尔将自身优良的供应链与具有突破性的前端创新系统（客户可以利用这一系统进行自主设计）连接在一起，那么它就有可能跨越系统。不管怎么说，戴尔需要设法让自己的商业模式适应新的市场需求。

由于经济和市场的这些变化，我们才有了一个更加开放的竞技场，能够于此找到最合适的商业模式，并将这个模式整合为总体创新过程。



我们无须问“我们能把这些产品卖出去吗？”，而是要问“我们如何设计一些人类真正需要的东西？”要回答后面这个问题，就要认识到：人类虽然对创新型产品“心向往之”，但是他们也关心产品的生产方法是否符合道德准则并具备可持续性。

人们越来越希望了解某产品的生产过程是否涉及苦役、有毒物质和过量碳排放，他们还希望了解产品在生命周期的最后阶段能否被重复利用或循环利用。任何无视这些新动向的商业模式都可能在不远的将来逐渐落后于潮流。

在这一阶段，创新行动或项目最终演变成某个“产品”或某个“解决方案”。此时，创新团队必须转型为一个商业部门，或编入一个现存的部门。在这一阶段，投资和资源开始逐步注入项目，这往往是一个既让人感到不可思议、又让人诚惶诚恐的阶段。在这一阶段，我总会紧张到想呕吐，因为这一阶段意味着“没有回头路”了，也没有多少机会可以做“最后一分钟改进”。创新团队必须始终明察秋毫，高度警醒，确保创新的核心特性顺利通过投放市场前这最后一个阶段的考验。这个时候，设计者往往会忍不住想提出一些“最后一分钟”的改进方案或刚性需求。他们要明白，对于他们来说，船已离开港湾，此刻再试图做任何改变都会破坏项目的实施，他们必须抵制这种心理诱惑。

这一阶段经常需要做一些新的协作性基础工作。1997年，当青蛙主持重新设计德国汉莎航空公司的品牌体验项目时，我们的合作延伸到该公司的所有部门，以及公司之外的某些机构。之前我曾多次乘坐汉莎航空的飞机，我总是觉得他们的消费者体验有点沉闷。飞机内部以及办理登机手续的区域和休息厅，到处都显示着德国中小企业的特性——高效但乏味。当时，担任汉莎航空执行委员会委员、并负责销售和品牌的海默·克莱恩（Hemjö Klein）给我打电话，要求和我见面，商议该公司的品牌、概念以

及潜在的商业战略等问题。接到电话时我心里就已经有谱了。会谈中克莱恩征询我的想法。不错，我确实有很多想法。

## 设计战略·汉莎航空

最终，青蛙为汉莎所做的再设计着眼于整个飞行过程，这使得“汉莎旅行体验”更具有情感上的吸引力，同时更能反映自己丰富的历史，以及“立足德国的跨国企业”所特有的传统。我们尤其在改善机场内的体验方面倾注了更多的精力。我们在办理登机手续的区域里设计了一个柜台，来直接协助旅客办手续，也方便工作人员与客人保持良好的目光接触、处理各种旅行资料、操作所有的基本设备，而无需绕过笨拙的隔板。为了提高旅客的安全度，我们还撤掉了隐蔽区域和隐形空间，加强了对客人旅行资料的管理，降低了办公区的旅客密度。

a fine line  
how design strategies are  
shaping the future of business

整个设计项目还包括飞机内部那些数不胜数的细节，比如我们协作设计了更符合人体工程学、更轻便的飞机座椅（包括一款相当舒适的头等舱座椅，可以放平后变成卧铺）；更换了飞机内饰所用的布料和皮革；使餐具更加轻便；更新了飞机内壁衬里等等。公司在性价比方面提出了一些要求，比如，改造法兰克福梅因机场（Main）第一航站楼的费用要大大低于同类机场（如戴高乐机场和希思罗机场等）的翻新项目。为控制性价比，

我们与潜在制造商一起工作。最后，我们还重新设计了汉莎的机场标识系统。

这一项目让我们有机会与建筑师、安全专家、承包人以及法兰克福机场的零售商合作。新机场数字显示通信系统是与飞利浦公司合作完成的。空中客车和波音飞机的内部设施改造则需要通过汉莎的技术部门与涉及墙、椅、餐具等众多领域的众多供应商协调。除了在整个项目进行中都要与飞机乘务代表进行协调外，这时我们还要向全体乘务人员详细介绍我们的新设计。机场航站楼改建、呈现新的“汉莎”设计风格相对来说容易些，但是将已退役的旧飞机重新改装则耗资巨大，每个细节都不能疏忽。青蛙始终以客户的核心商业目标和模式为准绳实施新设计方案。这个项目获得了巨大的成功。

一项设计创新若要成功实施，创新团队必须完全领悟、接受其商业伙伴的目标，并尽量把创新过程的最后几个阶段融入公司的商业模式中。



---

密斯·凡德罗 (Mies van der Rohe) 曾说过：“上帝存在于细节中。”但是，要想让你的创新工作为客户及消费者带来经济上的利益，则“上帝存在于实施中”。

---

## 将设计推向市场

将创新产品和想法推向市场是最需要应变力和领导力的一步。设计师

遇到一些“常规怀疑”是很自然的。比如，盛田昭夫在 1979 年推出了“随身听”。他在当时推出这款产品时表现出了百折不挠的勇气和出色的领导力。当时，公司的第一批产品共计 30 万套，是他亲自卖给美国和英国的大零售商的。再比如，乔布斯策划了那些引领风潮、万众瞩目的新产品发布。



没有独出心裁的营销和强大的领导力做后盾，再伟大的创新也不可能市场上取胜。

---

在这个阶段，创新若想取得成功，则取决于更为传统的变数。当创新进入“公众空间”参与竞争时，想法和实施不再是决定成败的首要因素。财力支持、竞争战略（有些甚至是很不公平的）、保守的市场以及当前经济状况，这些都起着生死攸关的作用。同样地，在推广市场阶段，如果公司资源匮乏，创新就不会有成功的机会。

但是，说实话，市场有时候变幻莫测，不是依照常理就能解释的。也不是每一件事都能如我们所愿顺利运转。一些卓越的创新会遭遇巨大的障碍，因为消费者仍愿意接受沉闷而实用的产品，比如极不符合人体工程学原理的笔记本电脑，或极难用的移动设备 UI。把一项伟大的创新推向市场需要很多天资，还需要有一点运气，这是多种原因造成的。在本章的末尾，我打算近距离地考察一些我曾参与过的市场投放过程，以及那些擅于将大胆的创新推向市场的领导者。

## 生命的“探戈”

先从理查德·艾伦森 (Richard Ellenson) 说起。艾伦森曾任广告经理，后来将公司抛售，创建了以纽约为基地的 Blink Twice 公司。理查德的儿子托马斯患有严重的先天性脑瘫，他创立这家公司的目标是为那些脑瘫患儿设计生产一款新的辅助与增强型沟通设备 (AAC)，从根本上改善他们与外界的沟通。理查德投入这项新的风险事业的不光是钱，还有他的整个生命：他明白，若想帮助不会说话的人拓展自身潜能，语言发生设备具有决定意义。理查德打算设计生产出一种可以帮助使用者造句的设备，并构建词语或句子的关联性。他的目标是：这些辅助与增强型沟通设备不仅帮助孩子们讲话，还能鼓励别人去聆听这些孩子所说的话；同时，老师、治疗师和家长可以更好地帮助患儿与外界沟通。他把这套设备命名为“探戈” (Tango)。

### 设计战略·伟创力

2004 年，理查德将他的梦想呈现给青蛙及其当时的母公司——伟创力公司。我们为之设计了一个完美的纵向一体化管理系统，将特定人体工程学原理、软件及硬件整合在一起，帮助脑瘫患儿克服自己的身体局限，提高他们的交流能力。这个项目是与多个创意团队合作开发的。“探戈”具有开创意义的“短语第一语言结构”是与帕蒂·金-迪鲍恩 (Pati King-DeBaun)、卡伦·埃里克森

a fine line  
how design strategies are  
shaping the future of business

博士 (Dr. Karen Erickson)、卡罗琳·梅素韦特 (Caroline Musselwhite) 和帕特里克·布鲁恩 (Patrick Brune) 一起研发的。其中, 新颖的“双击”拼写板是与埃里克森博士和萨莉·克伦登 (Sally Clendon) 合作创造的。琳达·布赫特 (Linda Burkhardt) 参与了卡罗琳·梅素韦特的“探戈故事”的创意过程, 琳达还负责研发设备的扫描功能。这些合作工作取得了极大的成功。

美国全国卫生研究所 (NIH) 研究显示: “探戈”可以加快沟通的速度, 而这将提高公众对使用者能力的认识。对于理查德和他的团队来说, 这一研究结论是一个具有决定意义的成功。想要了解这些创新的具体情况, 可以登录它们的网址: [www.blink-twice.com](http://www.blink-twice.com)。网站中有一个仿真器, 浏览者可以模拟启动“探戈”中的几个步骤。

除了要处理好这众多互相关联的合作外, 我们还面临一个重要挑战就是“探戈”的市场推广, 让这款对脑瘫患儿来说既实用又能充实其生命的产品应该广为人知。2006年春天, 联合脑性麻痹协会 (United Cerebral Palsy Association) 在希尔顿洛杉矶国际机场举办讨论会及其相关产品贸易展。在这次展会上, 艾伦森开始推介“探戈”。

徜徉在贸易展览大厅里, 我们心情十分郁闷。那些残疾人专用产品外观丑陋得令人震惊, 而且多数还都很难用, 有些甚至让健全人都觉得束手无策。设计、生产这些设备的人可能意愿是好的, 但他们似乎都忽略了目

标市场的需求。不可否认，这个市场比较小，但它却非常需要人性化的设计和解决方案。浏览了竞争对手的产品后，我们更加钦佩理查德的梦想和创新领导力。

当天晚上，我们出席了由联合脑性麻痹协会主持的义演，会场上我们这些不坐轮椅的人是少数派。理查德在会上发表了鼓舞人心的演说，演员威廉·梅西（William H. Macy）则做了精彩且感人至深的主题发言。不过，真正的明星是那些脑瘫患儿，他们使用辅助与增强型沟通设备（多数是“探戈”）演讲、表演素描，甚至背诵一些浪漫动人的诗歌。

我永远不会忘记那个晚上。他们都是非常优秀的孩子，才华横溢、富有创造力，且充满激情。他们与外界沟通的唯一途径是一个机器。为了帮助他们实现这个心愿，理查德·艾伦森构想出了最出色的机器，然后一步步让它变成现实，并推向市场，进入这些孩子们的生活。谈及“理解并满足脑瘫患者的需求”，艾伦森不仅为创新行动做出了示范，他和家人也因此找到了生命的意义。

## 畅享“我的思爱普”

我们接着再来看看企业资源计划软件（ERP）这个案例。这款软件的原创者思爱普是德国数字经济中仅有的几家全球性明星企业之一。ERP软件涉及财务和供应链管理的全部内容，包括如何控制其数量和资源。主要目标是让企业对资源的控制做到既合理又理性。

## 设计战略·思爱普

1999年，思爱普的创办人之一、CEO哈索·普拉特纳（Hasso Plattner）及由马提亚斯·维林（Matthias Vering）、列夫·延森-皮斯托利斯（Leif Jensen-Pistorius）和皮特·希尔格斯（Peter Hilgers）领导的产品开发团队要求我给予协助，让他们的软件更好用、更有趣。我意识到，一个充满机遇的广阔领域展现在我面前。当时，这项名为“R/3”的技术极其复杂，但是好的创意和设计可以在逆境中茁壮成长。在思爱普软件开发者和设计者中间，这款软件的代号为“畅享”。当然，该产品最终被命名为“我的思爱普”或“思爱普门户”。

该项目在管理方面堪称完美。将近600名开发者组成的合作团队中难免有人会惧怕改变，但马提亚斯成功地消除了这种恐惧，使公司内部的合作顺利进行。列夫和皮特都很有能力，还特别谦虚，哈索则给予创意团队至关重要的行政指导和领导。而我们的使命非常明确：一个关联着4000个不同的功能的用户界面。经德国的曼海姆大学（University of Mannheim）检测，我们的成果令人刮目相看。

“我的思爱普”应用软件将错误率降低了73%、学习时间降低了82%。虽然当时“在线应用”还是个新事物，但“思爱普门

户”也取得了很可观的成绩，错误率降低了62%，学习时间降低了70%。而最大的成功来自于软件的用户界面，在这方面，即使它最强劲的竞争对手也相形失色，而且它用起来也比原来的R/3更有趣。

当时，思爱普面临的挑战是：如何让用户对这款软件产生兴趣。公司现有的100多万客户可能用惯了老产品，不太肯接受新产品。此外，更要争取新客户，如何让他们相信“我的思爱普”可以改进其业务。同时，新产品的发布还必须能鼓舞、坚定思爱普全球营销团队的信心。哈索亲自承担了这项工作。为此，他请我负责思爱普的全球营销活动，为期一年。

为树立思爱普的全球化格调，并突出美国市场的重要性，我们邀请全球媒体，同软件大师、消费者以及思爱普的领导人一起，参加在美国加利福尼亚州的帕罗阿尔托（Palo Alto）举行的产品发布活动。哈索做了重要的主旨发言，而我们则演示了新软件，还播放了一些专门为这次活动而制作的视频，这些视频非常棒。对于“我的思爱普”来说，这是一个出色的开端，但这只是第一步。我们还与思爱普遍及全球的本地营销团队一起组织专题讨论会。会上，我们改善了市场营销与设计及软件开发这两个部门的关系。我们还与重要的消费者见面，吸收他们的批评意见，随时对产品进行修正。

经过多次的测试和纠错，在哈索始终如一的支持下，我们提出了一系列活动口号，突出强调一些正在使用思爱普软件的“一流公司”，比如保时捷正在使用思爱普，这些公司中有不少至今仍在用思爱普软件。当时是2000年。将近10年之后，思爱普在企业资源计划（ERP）软件领域依然居于全球领先地位。

## 让创新与文化结合

最后，我们再来回顾一下汉莎发布新消费者体验的全球行动。这个项目既有挑战又令人兴奋。由于有良好的领导，该项目被整合成一个整体并成功投放市场。克莱恩随时将项目的计划和过程报告给汉莎的董事会，当时由主席和CEO约尔根·韦伯（Juergen Weber）领导。实时的反馈也让我们获益良多，既带给我们很多灵感，也是一种莫大的支持。不过，青蛙的一些非德国籍同事却误认为这些探讨是严厉的批评。值得大加赞扬的是，克莱恩从没有把这一项目变成“他的”项目。项目的**所有参与者都有机会发表意见，项目所有权也是我们共享的。**

我们在法兰克福机场的一个大型飞机库里推出“新汉莎”项目，几千名汉莎乘客、记者，以及来自全世界的业界知名人士出席了发布会。参与项目的每个团队都拿出了各自的成果并当场演示。我们更新了驾驶舱部分，置换了新座椅并邀请出席者亲身体验，我们还在一个登机门上安装了新柜台，并配备了很多录像带，以便更好地展示和阐释我们的新设计。不过，发布会最精彩的部分，是第一架全部按照新设计思路装配的波音747飞机

的降临。这架飞机名为“维克多·阿尔法”（Victor Alpha），当天已经可以操作——它是从汉堡的汉莎技术中心飞过来的。

汉莎近乎苛刻地追求高质量、稳定和完美，因此，首次展示新设计时的认真细致仿佛在对一架飞机进行三联检查。新飞机以崭新的面貌投入使用，而改装飞机按照服务周期来“处理”，改建汉莎旗下的机场空间也遵循这一原则。汉莎的创新设计确立了该公司在全球同行业中的领导地位，同时扩大了航空公司设计的范围。但是，所有的这些创新能够获得汉莎董事会、雇员和消费者等多方面的认可，这次精心策划和管理的首展功不可没。

这些事例表明，创新与文化结合，并注重实用，这是成功的永恒法则。这些公司以及它们领导在资金非常紧张的情况下，巧妙地利用资源，成功地将创新型聚合产品和消费者体验推向市场。

想知道良好的领导力和协调一致的创新过程有多重要吗？只要对比一下就清楚了：汉莎这次改变整个行业面貌的创新发布用相当少的投入换来巨大的成果，而有些公司仅仅是将其渐变式新产品推向市场却要花费数百万美元。



---

既然想要成功设计创新项目并把它推向市场，那么头脑每次都能打败金钱。想要创新过程中获得成功，有两种人缺一不可：具有创造力、善于团结协作的成员和强有力且有远见的领导。

---

早期重要的基础性工作、对创意合作的管理，以及为创新提供必要的指导，将创新产品推上了竞争激烈的全球舞台。而在这一整套进程中，保证项目成功的最终决定因素是“人”，这对创新项目的成功起到了决定性的作用。是的，创新必须有钱，但是缺乏卓越的头脑，创新很难成功，不管有多少资金支持。



# a fine line

how design strategies are  
shaping the future of business



第5章

## 来一场“绿色思维”的革命

设计师的工作构成了连接人类与科学、技术、商业之间的桥梁，他们有责任、也有机会成为“绿色”新经济的驱动力。

我们所大量生产的那些“廉价”商品，从文化、社会和环境意义上来说，都过于昂贵了。事实上，它们正在戕害我们的生命，而“绿色思维”将最终成为一个政治上和经济上的主流策略。





### 马丁·路德

哪怕明天是世界末日，  
今天我还是要种我的苹果树。

坦白说，设计也像营销一样，在刺激大量消费。而任何大规模生产的东西都会加重环境污染和气候异常。设计师和他们的客户也因此置身于一种深刻影响环境的经济模式中，成为这种庞大系统内的一员。按照传统的商业逻辑，我们的生产线产出的产品越多，则我们获得经济成功的机会也越大。但是现在已经认识到，衡量经济成功的传统指标可能一直掩盖着某些真相。正如我们所见，设计对商业模式拥有巨大的影响力。我们也已经看到，强势的领导如何影响并实施创新驱动型战略，以取得更加可持续的利润率。但是，我们也要明白，在追求可持续发展方面，设计的作用绝不仅仅是给个别企业带来利润增长。

毋庸置疑，我们所大量生产的那些“廉价”商品，从文化、社会和环境意义上来说都过于昂贵了。事实上，它们正在戕害我们的生命。而“绿色思维”最终将成为一个政治上和经济上的主流策略。当前，世界各国政府已经联合起来，承认我们对地球环境的草率破坏已造成了一个人为的严重问题。现在，我们唯有祈望人类的智慧和才能来解决这一问题，并挽救地球。当下，日益兴盛的“生态资本主义”趋势并不是改良主义性质的。推动它发展的，是自我保护的本能，它要求我们在生产和消费方式上做出重大转变。

要实现这一转变，最好的方法之一是改造产业过程。产品生命周期管理系统（PLM）的早期阶段具有战略意义，设计师及其合作商业伙伴有机会在这一重要阶段起积极作用。我们必须在早期阶段就明确界定公司的经济战略，否则它就不可能产生好的效果。这个过程在开始之前出现各种变数是好事。从前的产业过程模式以追求高效能为目的，今后则应致力于推动对社会和环境负责的创新。比如，将对环境无害的方法和材料直接纳入我们的过程模式中。如果我们能实现这一变革，我们就能提高公司的价值，并促进市场销售。

要实现这一转变，公司需要改变工作方式，并与顾客互相配合。我们必须变革商业模式，让顾客能够与决策者、雇员和所有人或股东一起，平等地参与“守护”我们的公司以，及我们生于斯、长于斯的世界。

青蛙的故事

a fine line

how design strategies are  
shaping the future of business



设计师的工作构成了连结人类与科学、技术、商业之间的桥梁，他们有责任、也有机会成为“绿色”新经济的驱动力。而青蛙一直活跃在第一线，践行着这一使命。

青蛙了解，自己处于极度复杂的系统之中，所以实行了多种战术方法来完成战略目标——让全球消费技术行业成为一个“绿色产业”。我们的方法包括分析并调整以下环节：产品战略、规划、设计、建造和生产的所有过程，以及针对产品生命周期相应的运作支持，消费、使用、回收等阶段。

在本章中，我将就如何在产品生命周期的各个阶段实施环保型解决方案提出一些想法，但我要特别强调工业设计和制造过程的早期阶段。为了改变当前“廉价—再廉价—毒害环境”的产业模式，让它变为一种能带来更好业绩、更多利润、更高价值的产业模式，我们开发出一些备选方案。在本章，我也会对这些方案进行介绍。

## 放弃不道德的设计

多年来，我们人类一直在污染和毒害地球。我们应该如何用更好的方式来使用资源？目前，人类仍处于摸索阶段。大多数绿色投入仍只是在解决人类轻率的生产和消费行为所产生的结果，比如回收等。而并没有展开一些主动的环保措施。

在环保方面，欧洲具有悠久而优良的传统，其他国家的设计师和企业家或许可以从欧洲人那里汲取有益的经验，构建自己解决方案。比如说，欧洲国家制定了一些法规，方便废弃物的回收。例如，禁止制造商把两种不同的材料粘在一起，或禁止用塑料喷涂物品。这些规则为工业产品的回收确立了更好的标准。但是即便在欧洲，人们仍是更多地着眼于产品生命周期的最后阶段。而现在非常需要控制的是，产品生命周期管理链条最前端对环境造成的影响。

对产品和过程的环境可持续性问题的最好解决办法是借助于更优异的战略选择和早期设计。

如果忽视产品生命周期管理的初期阶段，后果会怎样？美国汽车制造业的例子最能说明问题。该行业也是温室气体的最大制造者之一。因此，各国政府都致力于在这一领域制定政府法规，进行技术创新。传统上，美国汽车制造商追求的是生产成本最低化和销售业绩最优化，以此为主要目标来构想、设计、生产汽车。美国汽车制造业的“三巨头”无视环境学家的警告以及来自加利福尼亚等州的政治和立法压力，一直到经济近乎崩溃时，才被迫认真实施对环境负责的汽车发展战略。汽车行业迟迟不愿做一个对环境负责的好公民，这对于他们自己、对美国经济、对美国人民来说都是一件不道德的事。而这一切的根源，正是不道德的设计。

当然，消费者是无法察觉到产品开发的早期给环境所带来的威胁。产品生命周期的后期（即使用阶段）发生的污染和浪费，效果更加明显，更容易为人所察觉，因此其显性影响也更大。正因如此，草根群体组织的环境运动才日益增多，希望借此降低和控制污染。这项运动早就应该开始了。初期就引发环境问题的设计缺陷，比危险杀虫剂或烟囱排放物所造成的影响更加难以控制。把环境保护纳入产业过程的前端，也就是在设计 and 战略目标的构想阶段就考虑环保问题，这不仅相当复杂，而且还要采取一些非常规的方法。此外，它还要求关注将来的发展和可持续性，而不是短期的利润。

如今，美国已经开始接受了向绿色经济转化这一挑战。此刻，设计者和富有创新精神的企业领导人必须关注自己职权内的一些变革。为了实现这些变革，我们必须证明绿色的产业战略能够带来更好的结果，并且大部分的变革正是企业所热切寻求的另一种形式的“绿色”<sup>①</sup>。

为了解当前全球互联网背景下生态化产业生产的战略时机，我们来考察工业产品生命周期的四个阶段，及其在消费技术产品上的运用。下面所列是每个阶段通常所涉及的内容：

- 第一阶段——产品萌芽：战略和设计；
- 第二阶段——生产：使用材料，消耗能量，排放污染物；
- 第三阶段——使用：消耗材料，消耗能量，排放污染物；
- 第四阶段——回收：材料的再利用，废弃物管理。

---

<sup>①</sup> 美钞亦被称做 greenback（绿钞），这里的“绿色”指金钱。——译者注

对于我们来说，生态干预最有效的机会出现在第一阶段。在这个阶段，我们能够先于材料或物力的投资，制定出消除污染和浪费的战略。不过，必须在有远见的、富创新精神的商业模式下才有可能利用这一机会。这意味着，我们必须奋力争取一种更有预见性、更少浪费、更具社会道德的方法，来完成产业计划、生产、使用和回收。我们必须更聪明，以尽可能少的人力物力做更多的事。在青蛙，我们与全世界的设计师和企业领导人一道，已经构想出实现这些目标的部分想法。

## 用绿色经营战略改变人类的命运

当然，没有足够的经济动因，没有哪个公司的决策者会愿意改变战略。如果说世界范围内的经济震荡中也有一些好处的话，那就是它加速了多数“低成本”战略及其生产的崩溃，这些没什么价值的东西有毒且乏味，没人需要也没人想要。近年来，人们日益关注中国、印度、东南亚和东欧等国家内工人的安全和权利，因此，那些仅仅依赖廉价劳动力的战略，将会把利润前景变得极为黯淡。数百万有毒儿童玩具被召回，宠物食品和婴儿配方奶粉中添加三聚氰胺的问题遭曝光，这些都引起了全社会对“廉价品”更强烈的反对和抵制；在上面这两个案例中，消费者已经为廉价产品付出了生命的代价。

沃尔玛、费雪等重要的零售商正在修订其商业战略，逐渐将廉价有毒的进口商品下架。在几次访谈中，玩具反斗城（Toys-R-Us）的董事长兼CEO，也是成功创立塔吉特连锁店的元老之一杰拉尔德·斯托奇（Gerald

Storch), 详细解释了零售商和业界为使玩具更安全正在采取的措施。他强调说, 绿色产品在 2007 年取得了很好的销售业绩, “虽然市场数量上不多”, 但他预期, 绿色产品在未来会有一个引人注目的大发展。

我们需要转换全球消费行业尤其是美国制造业的思维方式。为促成这种转换, 我们必须接受新的挑战, 并让这些挑战带来积极的变化。也就是说, 产业过程的早期阶段具有重要的战略意义, 我们要在这一阶段推动自己的专业目标, 但同时也必须改进我们的道德观念。作为设计师和消费者, 我们不能再支持对环境有害的企业, 我们要积极地去改变我们所处环境的命运。



作为创意策划师和设计师, 我们的目标应该是: 促进合作伙伴的绿色思维, 通过绿色行动帮助客户取得长期且可持续的成功。

---

这种设计驱动型的绿色革命可能听起来有些一厢情愿, 但是它能够产生良好效果, 也确实产生了效果。目前已经有几个成功的模式了。

20 世纪 90 年代, 德国开始构建一个高效的回收计划来保护宝贵的自然资源。后来, 科尔伯格·克拉维斯·罗伯茨公司<sup>①</sup>购进了德国最大的回收公司“绿点标记”(The Green Point), 这就证明了这项产业已发展成为一个非常有前途且利润可观的行业。与此同时, 德国鼓励由政府资助的、面

---

<sup>①</sup> Kohlberg Kravis Roberts & Co. (KKR), 美国著名的私人资本运营公司, 也是“青蛙”目前的母公司艾瑞森特 (Aricent) 的主要持股人。——作者注

向清洁技术公司的投资活动，通过这种方法推动可持续的工业技术。这些清洁技术公司大多在民主德国，因此这些投资对国家的重新统一也起到了积极的作用。

德国总理默克尔认为，环境保护既是一个生态原则，也是一个思想原则。因此，德国经济推动并促进绿色技术和绿色行为，这催生了一些绿色产业和新的商机。

目前，在光电太阳能电池的生产、销售、安装和使用领域，德国已经成为全球领军之国。德国的汽车制造业非常强大，政府也开始着手处理该行业的一些陈规陋习，强迫各汽车制造商走“绿色”道路，否则就停业。在这个问题上，来自加利福尼亚等主要出口市场的压力也起到了一定的作用。政府的第一个措施是：授权各城市禁止高污染汽车，特别是那些没有过滤装置的旧柴油发动机汽车。这些措施成果显著，德国汽车制造商在开发绿色汽车技术方面正势如破竹，前景十分乐观。

现在，我们以美国的相关环境立法及其所提供的经济机会作为对照。来回顾一下美国汽车工业的历史，及其对加利福尼亚倡导零排放车辆（ZEVs）的反应。

1990年，加利福尼亚空气资源委员会（the California Air Resources Board）规定：从1998年到2003年，每年在加利福尼亚州内出售的汽车中，零排放车辆要逐年增加。通用汽车、福特和克莱斯勒这美国汽车业的三巨头并没有把这看做一个重要的机

会，它们不觉得这能为开拓性创新开辟新的市场。相反，他们强烈抗议并四处游说；最后，连布什执政期内的联邦政府都声援“三巨头”的抗议。消耗了大量的立法时间和游说资金，换来的却是掺杂了水分的立法结果，已经远远落后于时代潮流。

从此，零排放车辆领域内技术革新停滞不前，而美国汽车制造商仍在继续那类非常耗油的设计类型。这不仅污染了空气，加速了全球变暖，还引发了美国与海外石油生产国之间的冲突。

做出这一战略决策的汽车制造商，等于眼睁睁让“绿色列车”从他们身边驶过。他们最终又得到了怎样的结果呢？当然，为促成环境负责型转变，比尔·福特做出了一些努力：他与环保主义建筑师威廉·麦克多诺（William McDonough）在重建密歇根州迪尔伯恩（Dearborn）的胭脂河（River Rouge）工业中心时采取的绿色行动。此外，他还邀请青蛙来设计电动微型汽车及其数字导航零件。他打算通过“福特思维”（TH!NK）项目开发这款电动汽车。但令人遗憾的是，公司并没有为这种革命性产品的设计和投产进行必要的文化转换。TH!NK项目以失败告终。后来仅生产出一款还算不错的高尔夫球车。福特把TH!NK项目及其知识产权出售给一家名为坎考普（Kamcorp）的公司。目前该公司在这个项目上进展良好。人们对绿色技术带来的结果抱有很高的期望，尤其是目前对提高燃料效率和降低排放物有了新的要求。

然而，比尔·福特最终还是下台了。2006年，艾伦·穆拉利（Alan

Mulally) 随即在公司发起了另一场“变革”。但是, 有些问题他也同样难以回避。福特公司继续生产“探险者 SUV”, 这款汽车却因安全缺陷曾多次被索赔。穆拉利履任时, 公司还拥有一些欧洲奢侈品品牌。很多人认为, 这些品牌中除了沃尔沃外, 其他都在走下坡路。穆拉利在重重困难中奋力跋涉, 试图把这些品牌并入“福特体系”, 而不是运用曾经拥有这些品牌的欧洲制造集团来作为自己的创新发射架, 借此开发和测试新技术。

以品质和安全著称的沃尔沃品牌, 本应成为值得信赖的环保型汽车先锋。而阿斯顿·马丁 (Aston Martin) 本可以开发出一种靠燃料电池发动机提供动力的模型, 这一行动所能创造的经济效果也可以是相当骄人的。但事实却正相反, 这几次欧洲并购行动只是新的无底洞而已。在 2008 年 11 月的国会“汽车紧急援助听证会”期间, 穆拉利把它们变成了砧板上的鱼肉。

最后, 克莱斯勒批准了“过山车式”的冒险计划——戴姆勒与克莱斯勒的合并。这次合并从一开始的战略和计划时期就走了一条错误的道路。德国和美国的工程方法和商业过程是很难相容的, 而参与合并的人员中没有谁想到要制定一项战略, 以便在文化上和操作上跨越两者间的鸿沟。对于“克莱斯勒合并”的后续风险和费用, 戴姆勒-奔驰及其董事会的想法很天真。而克莱斯勒当时虽然仍能保持盈利, 但并没有将来的战略或目标, 罗伯特·伊顿 (Robert Eaton) 只是在为公司寻找暂时的避风港。

当然, 关于这次合并, 你可能没听到戴姆勒-奔驰的朱尔金·施伦普

(Juergen Schrempp)是怎样热切地对 CNN 说的：“此刻，我们正在为 21 世纪奉献一个世界领先的汽车公司——将两个世界上最富创新精神的汽车制造公司结合在一起。”由于缺少策略、考虑不周、缺乏创意创新，这次合并行动难逃厄运，同时，也对公司的未来产生不利影响。

这次合并并没有着力解决克莱斯勒公司现存的问题。该公司生产的汽车依然体积太大、油耗太高，与当前购买者的倾向也极不合拍。公司再一次错过了迈向 21 世纪的机会。

## 设计战略

2003 年，青蛙受到邀请，为道奇品牌下的一款轻型卡车设计试验性内饰。我们构想出一些很有针对性的特色设计，可以让驾驶变得更安全、更有趣。其中包括一款卡车床，车主稍微改装一下，就可以举办车尾野餐会。此外，还有数字媒体系统，能让驾驶员和乘客充分利用新媒体技术。这家公司自己做的用户调查完全印证了我们的观点，调查显示：用户对道奇卡车的内饰和沉闷的功能感到不满，一些人称之为“功利主义的产物”。然而，公司最终却没有接受我们的设计方案，道奇的销量持续下滑。

a fine line  
how design strategies are  
shaping the future of business

这次不可思议的合并所带来的直接以及间接的后果在 2005 年朱尔金·施伦普辞职时显露了出来：

该公司的股票价值只有合并前的 50%，此外，还造成了 8 万人失业。当初戴姆勒 - 奔驰以 360 亿美元购得克莱斯勒。而在 2007 年，它将公司 80% 的股权出售给一家名为瑟伯罗斯资本管理公司（Cerberus Capital Management）的私人资本运营公司，售价仅 74 亿美元。为了完成交易，戴姆勒还因“关联债务”而支付瑟伯罗斯大约 6.5 亿美元现金。

这一切表明，合并、管理失误以及后来的“解体”，这一系列事件耗去了戴姆勒的股东差不多 300 亿美元。想象一下，在这无形蒸发的 300 亿美元资产中，哪怕仅用其中的一小部分投入绿色技术的开发，戴姆勒的星级品牌“梅塞德斯 - 奔驰”将会取得怎样的进步！

但是，这次彻底的失败也带来了一些好事。生态驱动型创新（如节能或零排放汽车）如今显现出了经济学意义。

通用汽车的欧洲分公司加紧推出一款燃料电池驱动的汽车生产线，并开始对其第 4 代预生产产品进行公开试车。通用还把“全电力车”概念再次提上议程，而这项计划当初刚提出来就被公司否决了。如果一切按计划顺利进行的话，司机们很快就可以用上电力车了。当然，前提条件是安全锂离子电池能够足量供应——这对业界来说意味着诸多挑战。

不管你怎么看，这三个美国汽车制造商从商业角度来说全都失败了，因为他们没能为公司和产品构谋划一种更富有创新精神和创造性的战略方法。“三巨头”没有为它们的用户生产出质量更好、更具环境持续性、更安全的产品。事实证明，这三点是保证财务方面获得长久成功的关键要素。相反，他们放任自己做出妥协，继续秉持陈旧的技术和过时的观念。作为公司，他们失败了。很明显，目前环境负责型和可持续性的产品已成为世界性需求，而作为战略家，这些公司的领导人没有对这一日益增长的需求做出反应。

## **对新产品和技术的生态负载系数进行监控**

任何产业中，要精心谋划一个环境友好型的策略和设计，都需要一种关键性的领导技能——远见。不仅要预测人们会如何使用和体验一种新产品，还必须明确，将来大批量生产、使用和回收该产品时会对环境产生怎样的影响。最重要的是，我们必须领会并传达，系统性技术革新的实施会给社会和人类带来怎样的影响。现在，不妨核电厂的扩散问题为例来阐述这个问题。

核电厂运行的潜在危险是什么？我们能否监视那些法西斯主义国家是如何使用那些有浓缩铀潜力的核电厂的？如果我们想要安全开发这项技术，把它作为替代能源，这些都是必须回答的问题。对于任何技术、制成品或制造过程，我们人类都必须自问这几个问题。

在我们这一代，互联网可以说是对社会影响最大的技术，它也最能够说明，确定新产品或新技术对环境的影响是件多么复杂的事。因为互联网能跨越通信障碍，它已经影响了全球贸易，这其中有利也有弊。由于互联网方便了全球贸易，转包业务因此变得更为简单，但这却使小型零售企业被迫卷入毁灭性竞争，并让很多小城市的商业区变成荒凉的“鬼城”，更不必说日益增长的世界性生产正在耗费大量资源，使工业废物和消费垃圾急剧膨胀。另一方面，互联网使长距离通信更为便捷，推动了知识聚集和全球合作。或许恰是这些进步可以带给我们一些启发，让我们想出好的方法来降低个体和工业资源的使用量，并减少浪费。这种能力永久性地改变了对工业生产的科学评估和监控。

对产品和技术的科学监控始于美国。从1972年到1995年，美国国会技术评估办公室（OTA）作为非党派的分析机构，协助国会应对那些有可能对美国社会产生影响的、日益复杂的以及高科技的问题。比如，国会技术评估办公室接受的第一项任务，是研究杀虫剂二氯二苯三氯乙（DDT）的影响。美国国会创办OTA的目的是，是希望在为国家利益做出更好的决策前，能获得更多、有关未来技术的权威信息和整体方案。

OTA目前已撤销，现在普林斯顿大学获得了这一研究项目，但是它最初的目标给我们提供了一个很好的平台，我们可以借助这一平台，去思考

这样一个问题：作为设计师和战略家，我们如何在工作中实现生态价值，从而降低新技术以及技术发展对环境的影响？

目前，有关技术对自然和社会的影响研究，德国居于世界领军地位。德国议会在其下议院创立了“技术影响研究”办公室（TA），得到朝野两党的支持。据称，该办公室的使命为“通过分析并预测一项新技术将会给社会和环境带来的机会和风险（包括最终的、非故意的副作用），为技术发展的设计、指导及控制做出贡献。”

技术监控要考虑很多社会和环境问题。“技术影响研究”办公室的研究人员考察新技术是如何开发出来的，还要考虑推动这些创新的科学因素和社会因素。例如，日渐兴盛的航空安全和对密集人群的仿生学监管，很显然是由于恐怖主义威胁而迅速发展起来的。

在当前的绿色能源竞赛中，除了社会因素和环境因素在起作用外，安全因素也同样不容忽视——我们的大部分石油是从敌视我们的国家购买的。我们用来设计产品和工艺流程的技术将会对社会和环境产生怎样的影响？通过这样的监控，我们能为企业、股东以及用户提供更好的产品、更高的利润以及价值增值。

### 生态负载系数等级系统

作为设计师、创意顾问和商业战略家，为公司指出绿色机会在哪里，是我们工作的一部分。而且，如果在产品和过程的生命周期的第一阶段就确立绿色战略，我们就可以更好地管理整个生命周期的四个阶段。此

外，我们还可以创建一个战略环境，让思维在整个过程的最初阶段能够摆脱几乎所有的束缚，自由飞翔。我们起初会认真评估一般技术产品生产时所使用的材料，在我看来这样做的目的是为了确定该产品的生态负载系数（ELF, ecological load factor）。除了评估产品的环境影响之外，“生态负载系数”还能用来评估产品对消费者产生的影响。我们假定消费者在使用或拥有那些不污染环境或对环境有益的产品时心情会感到愉悦。

我们可以在产品生命周期中增加一个“工业生态学”元素。这一元素强调浪费总会使利润降低，这样，一个稳固的生态负载系数流程就建立起来了。它可以改变我们设计、制造产品的方式，同时也改变我们营销、购买、使用以及处理这些产品的方式。内部营销工作一定要适应这一新样式。



---

我们可以从冷冰冰的大规模销售或“一锤子买卖”，转变为更加个人化的消费者关系。做产品，“服务”比实际销售更为重要，服务的提升会带来更好的收益。

---

生态负载系数的划分会激励消费者购买和使用某产品，或因某一购买或使用行为而获得奖赏或惩罚。或许一件产品在当前市场上被认为是很“酷”或很“划算”的，但是，一旦消费者认识到它的生态负载系数并不好，并且还要为此付出代价时，该产品的价值等级就有可能被重新定位。这个结果除了能影响该产品的商业收益，也同样会对环境产生有利或不利的影

响。划分产品的生态负载系数这个想法类似于“生命周期评价”（LCA）。

在生命周期评价过程中，公司试图确定一种材料的来源、它是怎样运抵制造厂的、在生产过程中又如何使用，其生命周期结束时是如何处理的（回收、再利用，或只能白白浪费掉）。根据每个阶段的成本，计算出该产品的生命周期评价分数，分值在 1 ~ 100 之间，数值越低则耗费越低。同样，生态负载系数也在 1 ~ 100 之间，但是其分数还可以反映出某产品在消费者心目中的情感价值。生态负载系数得分越低，产品的生态友好程度和情感实现程度越高。

当然，这个分级体系仍然只是一个提议。摆在战略和创意顾问及其商业合作伙伴面前的任务是：**提出相应的方式，使生态负载系数评分体系公平、有效。**另一项至关重要的的工作是：**把某种形式的环境负荷因子数值存入数据库**，以便公司的战略人员、设计师、工程师、制造商、购买者和消费者都能够随时随地获得某产品或某过程的相关信息。

此类工作所面临的另一项挑战是，如何确立、发布和管理等级评定的指导方针，使之成为一种标准化的度量，并因此对公司财务形成相应的影响力。我觉得，目前已有不少好的体系，对工业过程中的多种要素进行分级：

比如 ISO 9000 体系对产品、服务和过程的质量标准和连贯性做出规定；DIN（德国工业规范）规定功能和质量相关度标准；TUV（德国技术监督协会）针对回收工作制定条例。在美国，“能源之星计划”评估器械的效率，而“美国安全检测实验室公司（UL）标准”保证电气产品的安全性和稳定性。此外，Skryve（[www.scryve.com](http://www.scryve.com)）

以及 Vanno ( [www.vanno.com](http://www.vanno.com) ) 等组织目前正尝试提出一个分级体系，来测定一个公司的环境责任以及其产品模式的可持续性。

换句话说，建立全球生态负载系数等级标准，并公示、监测这些标准的执行情况，这会是个严峻的任务，但并非无法做到。而无论对制造商、消费者还是自然环境来说，其结果都将不可小觑。我们在本章的稍后部分将讨论更多挑战，包括生态负载系数问题。现在，我们来进一步考察生态负载系数标准如何对产品生命周期产生影响，并构想出一些战略，好让这些标准即刻产生效果。

## 生态负载系数战略，还等什么

我们不必等一个正式的等级评定系统出台之后，才着手提高产品和生产过程的环境负载系数。在这个过程中战略和创意顾问如何帮助客户超越竞争者？方式之一是将融合技术纳入设计之中。市场行情告诉我们，**消费者更青睐那些将用途、品牌和策略结合在一起的产品**。比如移动电话，如今已经成为一台拥有最小化显示器和界面的计算机。借助于不同的模块传感器，这种多功能设备可以得到进一步扩展，提供人身安保设施、医学监测，以及多种专用化定制。除了节省资源、成本和材料之外，基于融合技术的战略方法还将带来更高的技术使用率、更好的功能性，以及更普遍的虚拟后台连通性。

创建一种战略和生态方法来进行设计和制造，还有一种途径是让高科

技产品更加模块化。我们的产品中应该有一些功能性的零件可以进行单个的升级或替换，这样就不会因为其中某个微小原件出现故障而导致整个产品报废。当然，这种想法并不新潮。在几十年前的美国，人们还不觉得把坏掉的或有点过时的东西扔到垃圾填埋场里有什么不光彩的，但那时的电子和器械修理店就几乎遍及所有的乡镇或城市了。

因为很多部件有不同的生命周期和革新潜能，特别是那些数字模拟的聚合产品，所以模块化还具有很好的环境及经济意义。以医疗产品为例：罩壳、电线等物理元件的生命周期是5~10年，但对于数字元件来说，要想不过时，可能每18个月就要更新一次。此外，一直以来，几乎所有的医学产品都是各种数字概念的整合。但是最新的产品，尤其是诊断设备，在设计时负责传感和负责数据处理的零部件已被分开。这样，就可以根据需要某个元件进行升级改造。那么，音乐播放器或移动电话之类的消费产品又有何理由不采纳这种可升级的设计呢？

借助于可升级设计，我们可以获得巨大的环境效益。比如，我的iPhone音乐播放器和黑莓手机都是聚合技术的产物，都很实用，但是目前无法按最新的“完全拆卸”标准回收，更不用说其他较低价位的手机了。全世界每年都产出近10亿个这样的设备，每年也有将近6亿部手机被扔掉，其中多数是美国人扔掉的。这表明，这些“环境隐形杀手”，有很大一部分是电信公司和手机制造商联手制造的垃圾。当然，手机用户也负有一定责任。对于有些公司来说，这条毒瓦砾构成的山脉已经开始张开大嘴，吞噬他们的钱财了。

在欧洲，任何不符合新严格拆卸标准的产品，欧盟都会责令其制造商和卖方收回。其他国家也可运用此类立法。但同时，每个公司也可以着手采取自己的措施，提高技术模块化水平，从而降低新产品的生态负载系数。

还有一种方法也可以使设计出的产品生态负载系数较低——全面降低资源使用量，包括工厂、运输、后勤、销售、使用、维修及回收等各个部门及环节。这是一个战略和设计的生态学处理方案，它对于生产者和使用者的都具有经济学意义。如今，消费者比以往任何时候都更清楚地认识到环境负责型产品和生产方式的重要性。如果消费者能够选择生态负载系数较低的产品，那么消费者也就为解决全球变暖和减少污染出了一份力。对于他们来说，这将是一次更有意义、更富于感情的消费体验。



请以开放的胸襟和执著的信念去采纳一种生态战略，在产品开发的早期设计阶段就将环保问题纳入考虑之中。这是唯一可行的途径。

通过这种方式，你不仅能在整个设计周期中推动改革、促进盈利能力的提高，其影响甚至可以延续到产品销售、使用、再利用或再循环环节。

以往的营销方法可以说是非常“暴力”的充斥于市场当中的商品看似多样，实则都是雷同且过时的东西，这样的营销方法有时候既浪费又缺乏成效。如今，这些改革则催生了更强有力的营销和销售方法，大大超越之

前的方法。

## 应对产业绿色化的挑战

创建一个新的商业模式是一个宏大的目标，但令人愉悦的是，这是一种直接诉诸于人类精神的挑战。不可否认，我们有自我标榜的倾向，但我们更喜欢联合起来创建新事物。

设计并实施新的商业和工业生产的战略方法，不是一项简单的工作。不过，纵观人类历史，每一个社会组织都会为了达成共有的目标而积极寻求共有的解决办法。不过，认识到产品制造和使用过程中会产生哪些对环境有害的后果，并设法减轻这类后果，却是一项复杂的事业。因此，若要在商业模式实施环保策略，制造商面临的挑战会格外艰巨。要应对这些挑战，必须有富于创新精神的解决办法。

## 让金钱拯救世界

人们都喜欢钱，总是向往“便宜”的解决方案，这是那些尝试实施绿色战略的公司面临的关键性挑战。要应对这一挑战，公司必须要在可能出现的费用和“绿色”行动的益处这两者之间进行权衡和取舍。这个过程有多复杂？我们可以用混合动力汽车和电动车行业为例加以考察。

当我们审视丰田普锐斯（Prius）或者特斯拉（Tesla Roadster）的全部过程要素时，我们很快就发现，出乎我们的意料，这些汽

车并不那么“绿色”。那些为普锐斯和特斯拉提供动力的电池所用的是一种很不“洁净”的技术，其制造及回收过程中会产生一些复杂的化学公害。的确，由于温室气体的排放量降低了，从生态负载系数来看这些汽车还是比传统汽车要好很多。但是丰田普锐斯仍有一部汽油发动机，而全电动的特斯拉还需一个再充电插头。此外，别忘了，其实电不像大家想的那么洁净。很多发电厂以煤为燃料，而世上根本没有所谓的“清洁煤”。想想吧，阿巴拉契亚山脉被炸得遍体鳞伤才得到这能源；此外，煤矿开采会引起水、空气和土壤被污染，更不用说当地居民丧失家园、动物丧失栖息地，怎么会有“洁净”的煤呢？煤不洁净，燃煤所发的电也就谈不上洁净了。而核电厂的生态负载系数也不怎么样，因为它有可能引起核灾难。此外，核废弃物问题也无法避免。

那么，燃料电池又如何呢？它的效率是内燃机的3倍。而且，由于碳排放量为零，这项技术好得简直让人无法拒绝。全球所有重要的汽车制造商都已开始对零排放燃料电池汽车进行高级测试了，但是这并不代表这项技术可以挽救汽车工业。虽然燃料电池的相关技术在数十年前就已经问世并投入使用，但若想引进汽车市场，仍有相当多的技术困难需要克服。为了提供足够的电力，目前大部分汽车设计有多个电池。但是一个装有4.5公斤高压氢气的标准尺寸的油箱，只能让汽车行驶约350公里。正因为如此，大多数设计理念是将一个电子缓冲电池组与燃料电池结合起来。此外，

燃料电池里的水达到 100℃时就会沸腾。在炎热且阳光充足的情况下，里面的水有可能全部蒸发掉，这样电池就会失去传导性。燃料电池要求液体能恒定出入电池，而这样的液体目前还很难控制。

我一再谈到环境保护，并不是想灌输给读者“环境可持续的交通工具是根本没办法生产出来的”这样的论调。相反，即使燃料电池技术依然存在环境污染问题，但它绝对的温室气体零排放，以及对矿物燃料依赖性的降低，仍使它成为新发动机一个可靠的候选方案。记住这一点很重要：



---

像所有工作一样，在我们的创意战略中实施绿色目标，需要集中精力，汇聚人才，并争取企业领导人、创意顾问、消费者以及各国政府等的关注。这项任务的复杂性使它耗资巨大，这就要求企业具备预先投资或长期盈利的能力。但要记住，这是我们所有人都必须要做的一笔投资。

---

金钱统治世界，那么在这种情况下，金钱也必须拯救世界。当国会质问汽车制造业三巨头，为什么他们仍继续制造浪费燃料的 SUV，而不投资节省燃料的新技术和替代技术时，这些汽车制造商回答说：美国公众想要什么，我们就提供什么，仅此而已。从某种程度上说，情况可能确实如此。但这也正是为什么我们必须给予消费者切实的鼓励，鼓励他们“想要”那些不会毁灭我们这个星球的产品。购买那些生态负载系数差的产品会耗资巨大，而那些生态负载系数较好的产品则必须能为制造商带来更好的利润，对于消费者而言也更有价值。

在对有可能带来危险的个人选择进行控制的过程中，经济杠杆的力量有多大？2008年有个奇特的事例做了很好的说明。

这年7月，石油的售价逼近150美元/桶，差不多5美元一加仑的油价让美国各地的消费者头晕目眩。人们将他们的SUV停放在前院，窗上贴着“待售”。车道忽然都变得空荡荡的，因为大家都步行去上班。使用公共交通工具的人多了起来，拼车以及其他各种节省燃料的方式也多了起来，这些理性的节约方法在之前却并不流行。人们开始呼吁建设更好的公共交通设施，并要求提高空气质量。富有的得克萨斯石油天然气商人布恩·皮肯斯（T. Boone Pickens）做巡回访谈，解答他的在美国全境建造风力发电站的计划，以结束美国对国外石油的依赖。同时，随着对石油需求的减弱，其价格也逐渐下降。

到了10月份，世界经济全面崩溃，石油价格暴跌。美国人，至少是那些汽车还没被银行收回的人患上了“油价失忆症”，再次回到方向盘前。行驶总里程再次飙升，美国对自己依赖国外石油这件事的忍耐度也随之提升。那些风力发电站结局如何呢？皮肯斯宣布推迟他的计划，因为寻求可替代能源解决方案的兴趣减弱了。

因此，我们可以看到，在不到6个月的时间里，美国人怎样迅速地调整自己，减少燃料用量；而燃料用量减少又怎样直接导致了耗资以及污

染的减少；以及投资前景怎样立即推动了相当积极的计划，来生产替代能源。遗憾的是，我们也同样看到了，如果缺少经济杠杆的驱动，人们又会多么迅速地忘记效率、环境保护和国家安全这些目标。至少在美国，**金钱**依然是变革最有效的催化剂，而创新者需要找到一些方法，以便在绿色经营战略中利用经济杠杆的作用。

## 汇聚各方力量

对新观念进行深刻地研究，并策略性地运用经济压力，借用这种手段的变革方式需要大家的共同努力。值得欣喜的是，在实施环境可持续的经营战略这项伟业中，我们设计师和企业领导人并不孤独。诸如“绿色和平”组织（Greenpeace）和塞拉俱乐部（Sierra Club）等许多机构，很久以来就以保护我们的自然环境为目标，开发环境可持续的经营策略。

不过，尽管这些组织已非常接近政治和社会的核心问题了，而这些问题是可以通过制定生态负载系数等级系统来应对的。但他们甚至没有提议应像某些组织对待某种商品（如有机食品）那样，将工业产品进行分级、颁发证书并做出评估。如果我们能将现有的环境规划效力与掌控全球产业质量、标准和条例的运作程序结合在一起，那么，在向环境可持续型产业模式发展的路途上，我们会取得怎样的进步呢？如果这样协同一致地工作，我们就能够以全循环过程的信息为基础，创建并（或）汇集有关工业生态负载系数的资料，虽然这些信息目前很难获得，不便跟踪管理。

毫无疑问，任何有关工业与生态的大规模行动都会引发大量的“政治性”游说和争吵；而且，很多产业和公司都会设法违规操作。不过，那些不注重环保的公司最终注定会被世界遗弃，直至破产。对环境负责型产业、企业和消费行为的需求日益增长，因为世界已经永远失去了纯净无瑕的环境。我们知道自己应该做些什么，我们也必须想出最好的方法来保护我们的生存环境。目前投资于绿色战略的公司将更容易获得成功，这成功或许在今天、或许在明天，或许在未来的某一天。那些不实施变革的公司将被环保的潮流所遗弃。

那些拒绝变革或拒不加入环境条约的国家也一样，看看美国的情况就知道了。为了重新取得世界领导权，美国终于逐渐认识到，它必须遵从其国家缔造者所创立的人道主义理想。美国有必要再次成为一个杰出的楷模，做更负责任的世界公民也将有益于美国的事务。绿色经济正在逼近，那些已准备好投身其中的公司将是世界的赢家。

制止全球生态的崩溃，我们只剩下最后一个机会了。为此，我们必须改变当今经济和产业体系中居于支配地位的行为模式和原则。我们必须实施一个更充满热忱、更集体主义、对社会更负责的经济行为模式，而不是如今这样冷酷、以自我为中心的资本主义，其中也不乏残酷无情的极端个人主义。为此，我们必须改变我们对待产业的态度，并要求它服务于人类、保护人类，而不是让人类服务于产业、保护产业。我们，你、我以及共同生活在这个世界上的每个人，都有责任促成这一变革的实现。正如圣雄甘地所说：“改变世界从改变自己开始。”

## 战胜工业—文化殖民主义

1959年，我在法国蒙吕松（Montluçon）的男子高中做交换学生，15岁的我第一次意识到了殖民主义问题，这是一个国家或一种文化试图将自己的思想、价值观和信仰强加给另一个国家或另一种文化，并不断剥削其资源时产生的问题。

在20世纪50年代后期，法国正不遗余力地安抚其移民，同时试图平息其阿尔及利亚和印度支那殖民地的严重动乱<sup>①</sup>。正是在此期间，有一次我乘坐从斯特拉斯堡（Strasbourg）到里昂（Lyon）的夜班车旅行时，与一队年轻的法国士兵坐在一起，当时他们正奔赴阿尔及利亚参加战斗。他们的恐惧和怒火是显而易见的，他们全都用法国酒把自己灌得烂醉，我也一样。

这些年轻的士兵说，他们这次的任务似乎很艰辛，但却十分必要，就是让法国的殖民地“连成一条线”。那一刻，我不禁回想起在蒙吕松听过的有关这场斗争的另类声音。蒙吕松有许多阿尔及利亚和印度支那的难民，我经常听他们讲述他们的亲身经历——法国“占领军”的骇人行为，游击队抵抗组织的报复……全是野蛮的镇压和恐怖的事件。教我们法语的老师告诉我们，不管是对法国人还是对被统治地区的民众来说，法国的这些殖民地都是祸根。殖民地人民想要独立与和平，但是，法国不从“它的”

---

<sup>①</sup> 那时老挝和柬埔寨的形势尤其恐怖，并最终引发了越南战争。——作者注

殖民地取得某种经济和战略利益的话，是不会罢休的。可悲的是，时至今日，当年的那些殖民地依然未能逃脱被掠夺的命运，只不过，如今领导这种扩张的不再是军队指挥官和政府官员，而是银行家和工业家。

目前，设计师和企业领导人在创建环境负责型产品战略时，“工业 - 文化殖民主义”成为他们必须克服的最大障碍之一。多年来，美国人、西欧人和日本人已经将其工厂转移到一些第三世界国家。这些国家有廉价的劳动力，而控制工业生产的法规却很少，并且通常不怎么严厉。当然，西方国家将工业生产输入第三世界，也是期望为他们大量生产的低成本产品开拓当地市场。正如我们所知，这一工业范式对于相关的每个人来说都是有害的阴影。它让设计师们不得不面对一些特别棘手、特别令人沮丧的现实问题。

## 【设计战略·索尼】

30年前我与索尼合作时，我们非常关注全球各种各样的文化和时尚“品位”。我们也知道，要想成功占领国际市场，索尼的产品概念必须尊重其他本地文化的美学和传统。我们要求自己的产品设计是“国际化”的，且具有适应性。我们设计的基本产品结构，从某种程度上讲是基于一个统一体系的；但是，同样是电视，为巴西设计的与为英国、沙特阿拉伯、尼日利亚或马来西亚设计的，看起来会有很大的不同。当时，美国消费电子工业居于主流地位的风格

a fine line  
how design strategies are  
shaping the future of business

是“木纹加黄铜”，我们却没有延续这一风格。因为我们感到，能将人送到月亮上去的国民可能会乐于接受更为先进的美学。事实证明，我们的想法是对的。同样幸运的是，我们得到了有魄力、有远见的领导的支持。

今天，大众文化不再由企业领导，比如我们合作过的索尼或苹果的领导而界定。全球大众文化由国际供应链塑造，其目标是折中处理设计、生产和使用这个流程。总的来说，这种工业 - 文化殖民主义导致了产品设计方面的退化，这已成为当今的现实。我们可以选取一种模式变换后的产品——笔记本电脑进行说明。这种电脑的基本设计是：标准键盘上方带一个向下折叠的屏幕。尽管这一设计的功能性和人体工程学效果在妥协中打了折扣，但却已然成为全世界的潜在标准。如今，在中国台湾和中国大陆的工厂中生产的笔记本电脑，其价格是 10 年前所无法想象的，而这种有缺陷的设计充斥着消费电子领域。

最近，就曾有一个极好的机会，来逆转这一趋势——借由专为儿童设计的笔记本电脑（同时邀请儿童参与设计）来创造一种新鲜的概念。这款电脑的目标人群是那些贫穷的孩子，他们对于笔记本电脑应该是什么样的、使用时有什么样的感觉和功能还一无所知。是的，这里我说的是尼古拉斯·内格罗蓬特（Nicholas Negroponte）的宏大梦想——“让每个孩子都拥有一台笔记本电脑”（One Laptop per Child, OLPC）项目中的 XO 笔记本电

脑，也被称为“100美元电脑”，我曾多少参与了这一产品的设计。这是一项高尚的工作，但是，可悲的是，它最终成为文化殖民主义的牺牲品。项目的各个方面都由尼古拉斯·内格罗蓬特及其团队策划，而不是与笔记本电脑的潜在客户，比如中国、印度和巴西那样人口众多的国家的政府一起，进行计算机技术及相关领域的革新与联合设计。因此，来自其潜在客户的一些很有启发性及挑战性的数据被他们忽视了。

我还记得有一次，我与一个巴西的高端团队在麻省理工学院开了一整天的会。他们准备了很多想法，其中就包括在巴西生产 XO 笔记本电脑。这种电脑若能投产，将为该国带来非常切实的利益。但是这个想法却未能实现，因为 OLPC 项目团队不愿意放弃控制权。或许，他们认为在这一点上他们是在努力效仿史蒂夫·乔布斯。但是，若果真如此，他们忘记了一个非常重要的事实：乔布斯会认真考虑别人的意见。当巴西人逐渐意识到 OLPC 项目团队并未考虑真正的利益共享合资时，他们开始摇头叹气。终于，OLPC 项目团队与巴西合作的机会日益渺茫。不久后，他们与印度和中国的谈判也陷入停滞状态。

最终，具有“西方式设计”的 XO 成为一款廉价笔记本电脑。其设计平庸，即便台湾的一家很不错的原始设计制造商对此也无力弥补。由于最初的成本估算只依据个别成本，而 OLPC 项目团队从未考虑其他可以削减

成本的设计方案，因此，XO 的最后定价差不多比预计翻了一番。他们也没有充分利用麻省理工学院学生的一些想法，这些学生本来有望给这项设计带来一些新鲜有趣且出人意料的东西。说句可能有点愤世疾俗的话：这一案例形象地演示了工作中的“文化蒙昧”。如果 OLPC 项目花些心思去调查清楚全世界的青年学生真正想要和需要的笔记本电脑的是什么样的，他们就有可能研究出更富于创新精神、更适于当地文化的解决方案，而他们的项目也就会获得成功。

很遗憾，事实恰好相反，XO 笔记本电脑最终沦为一款乏善可陈的产品，像从费雪百货买的玩具计算机那样“时髦”。普通的笔记本电脑已堪称人体工程学的灾难了，而微缩版的 XO 电脑的设计问题更为糟糕。之后，当英特尔推出了“同学”（Classmate）笔记本电脑，华硕推出了 Eee 袖珍笔记本电脑（这其实是一款非常不错的产品）时，XO 电脑发现自己在一个越发拥挤的市场里举步维艰，日趋没落。当初那个杰出的概念曾具有无限的产业变革潜力，后来却只沦为一种小器械。这件产品的生命周期浪费在货架上而无人问津，最终被扔进垃圾填埋场。

要设计 XO 这样的产品，必须从目标人群的水准出发进行研究。但如果我们真想冲破工业 - 文化殖民主义的限制，我们又必须站在一个统观全球的高度。我们要记住麦克卢汉元帅的名言：“立足全球思考，立足本土行动”。不过，要考察年轻人中的时尚风向标，以及都市时装、体育、数字媒介和娱乐时，我们还必须“立足部落思考，然后走向世界”。这里，“部落”可以指一种“bling-bling”品牌风格，如派庞（Phat Farm），特点

是缀满奢华闪亮的饰物；也可以指职业拳击特许权，如国家橄榄球联盟（National Football League）；或大受追捧的品牌，如伯顿（Burton）雪地滑板和时装。它们的共同特征是，通过“反正统”的战略来确立自己的风格，即大量摒弃品牌经营的传统思想。甚至好莱坞都面临着全球“部落主义”的竞争。在电影界，印度已成为一派强劲的势力；而该国的数字设计产业，借助于开放源码分配平台的支持，已俨然成为一个真正的全球化行业。

既然工业 - 文化殖民主义已成为一个让各方皆输的战略，那么终止这一战略则可以为我们所有的人带来一个充满新机会的世界。其中设计师的得益可能是最为直接的。与来自全球的合伙人，在互相尊重的基础上进行的合作，大家不仅能够体验彼此丰富的文化，还能进一步加深相互的理解，这样才能创建更好的产品概念和过程。此外，设计出对环境更为负责的产品，就等于亲身参与了一项涉及全世界的工作，即让广泛而持久的益处遍布我们的“地球部落”。

### 引领消费者行为，用“我们”对抗“我”

所有一切都表明了一个基本的事实：世界上的人，没有谁是单独存在的个体。如果我们要倡导环保行为，就必须接受这一事实。虽然，通过广泛宣扬“我们”心态来对抗“我”心态，看似一项艰难的任务。然而，一路走来，仍然随处可见一个个楷模如明灯般闪耀。其中有些是公共项目，也有很多是私人的、以赢利为目的的业务。

在美国，人们喜欢做“独行侠”，驾驶是大家最钟爱的生活方式之一，因此，要在这里推动更为环境负责型消费者行为，将会面临最大的挑战，但同时也意味着最大的潜在可能性。

早晨和傍晚的高峰时段，在旧金山湾区的高速公路上，几乎每辆汽车里都只有司机一个人。大家完全享受不到“在广阔的道路自由飞驰的乐趣”。一路上没多少时间是在真正“行驶”大家都保持着“走走停停”的爬行状态，导致司机们互相怨怼敌视，而汽车排气管还要排放大量尾气污染空气。

其实，就在这拥挤污浊的车道旁边，恰有一个现成的解决方案——高使用率车辆（HOV）行车道，这个方案现在逐渐流行，被越来越多的地区采纳。这样的行车道效果很好，得克萨斯州休斯敦市哈里斯（Harris）县的城市运输局（Metropolitan Transit Authority）研究发现，HOV 路网的效率非常高：高峰时段拼车的载客量相当于 24 条单人驾驶行车道。这个方案能提高社会和环境等级，因此我觉得应该有更多的地区采纳这一方法。

另一个非常实用的方案是“汽车共享”。如果多人同乘一辆汽车叫“拼车”的话，这个方案可以称为“拼人”，同样是为了节省行驶费用的目的。目前这一方式还没有充分发挥出潜能。比如说，你有份在旧金山上班的工作，买辆车然后每天开车往返于家和旧金山之间，既麻烦且开销又大。两

个小时的停车费可能就要 18 美元；就算你能找到找一个全天候停车场，其费用可能会高达 40 美元。而如果采取“汽车共享”的方式，你就可以按小时来支付上下班车辆使用费（大约每小时 5 美元）。

举个例子，比如早晨家住的东湾（East Bay）的你可以在附近开上一辆车，驶进旧金山后再将车转给下一个用户使用。下班后，你开着另一辆汽车回到伯克利的家中，再把车交给那里要用的人。你无需支付停车费或保险，你家车道或车库也不会整晚停着一辆车，你也就无需为此项权益付费。而且，每次打算驾车出行时你也会掂量掂量了：是否有必要呢？这个方案相当靠谱，并且正在日渐流行。

当然，解决“大众与个人”这个“二难窘境”的另一个途径是发展公共交通。美国的公共运输体系不如欧洲或日本，不过有迹象表明：这个国家将再次加强基础设施建设，计划扩大并完善公共交通网络。当然，这是需要花钱的。想当初，毁了美国公用运输体系的，也是金钱（以及强盗贵族资本主义）。20 世纪初，长期担任通用汽车总裁的小阿尔弗雷德·斯隆（Alfred P. Sloan, Jr.）开始实施一个计划：淘汰电车，以此扩大汽车销售量，并使汽车企业利润最大化。1922 年，斯隆在公司内部特设立了一个部门，主要负责以小汽车、卡车和公共汽车代替美国电车系统。消费者没有电车可坐了，他们首先选择公共汽车，最终决定购买私家车。通用汽车公司的

经营策略确实推动了消费者行为的改变——只不过，是朝着不好的方向改变。

今天，由于互联网以及个人通信及社交网络的大规模发展，个别产业（更不用说公司了）想通过虚假信息或承诺来操控消费者变得愈加困难了。而 MySpace、Facebook、SecondLife、YouTube 等网站以及 Boing Boing 或 Gizmodo 这样的消费技术博客人气大涨，成为更加个人化也更为多元化的信息源。它们已经超越了主流内容提供者，拥有了更高的信誉度和影响力。有了这些网站，公司或行业就能在第一时间了解消费者的想法和意见。跳出陈规的企业家们认识到了这个更年轻，且仍处于游离状态受众群体的威力和影响。难怪已经购得 MySpace 和谷歌的默多克又买下了 YouTube，虽然这些公司都在受版权问题困扰。

设计师和商业改革者也同样可以开发这个强大的新市场，最佳方式就是大张旗鼓地实施绿色创意战略。与以往相比，制造商的一言一行受到了人们更密切的关注。这给我们提供了机会——为公司和消费者做正确的事情。通过推动绿色商务进程，我们即可投身于这一日益发展的绿色运动，以对本机构和全球环境都有益的方式，继续参与塑造消费者的行为。

## 开始一次整体“重启”

纵观那些已经或正在考虑采用绿色设计的专业领域，我们发现，已经有很多好的想法、概念和实用措施用于实践中。但是，我们仍然缺乏针对现实问题的整体解决方案，特别是在极具挑战性的高度自动化生产及其

使用和回收领域。我们需要做的，除了再次激励领导层采取积极措施外，还要把互不相关的专门领域重新整合，推进更协调、更具整体性的研究工作。

我们首先要思考：自己能做什么？然后也就知道了我们需要做什么。可以肯定的是，我们必须将技术和商业战略结合成一个整体。因为将来评估任何公司时，不仅要看它的盈利情况，更要看它是通过何种方式盈利的。同理，技术专家和科学家不能只看技术参数，还必须关注他们的项目对人的影响。本章中我所提出的一些建议听起来可能很理想化，就好像在说“天是蓝色的”这种看似无意义的空话。但是，如果我们希望天空永远是蓝色的，那么这就需要疯狂的、跳出常规的、富于想象力的思维。

从某一拐点开始，我们的所作所为已经使环境质量呈现出明显下降的趋势，而且我们最终明白，微小的生态“扭转”和减量无法阻止灾难性事件的发生。所以，我们这些从事商业、技术和科学等相关领域的人别无选择。我们必须就这些问题展开全民教育，这对于即将来临的巨大变革来说是头等重要的事。但另一方面，我们也必须从现在开始，提出更好的解决方案，这些方案应能有足够的说服力，让多数消费者不再使用守旧派提供的产品或服务，转而支持基于可持续原则的新想法。



---

虽然金钱推动世界，但是我们可以且必须选择这样的领导——深知  
获胜之道是“绿色”(green)，而不是“贪婪”(greed)。

---

在我们开始寻找走向未来的最好路径时，有必要回顾一下工业革命之初亚当·斯密的思想 and 作品。虽然斯密对西方经济思想有深远影响，但是我发现，他那部有关道德学和人性的著作《道德情操论》( *The Theory of Moral Sentiments* )，更有助于我们应对当前“非物质化”工商业的挑战。斯密后期的作品认为，社会发展的动因是经济学，而《道德情操论》一书却相反。在这本书里，斯密认为，情感是社会团体的约束力。他下面这段话就是“理解”和“移情”的一个实际运用：

人，不管被认为是多么的自私，在他人性中显然还有一些原理，促使他关心他人的命运，使他人的幸福成为他的幸福必备的条件，尽管除了看到他人幸福他自己也觉得快乐之外，他从他人的幸福中得不到任何其他好处。

我建议每个人都读读斯密的书，他的书至今仍有重大意义。如今我们还应记住他的哲学思想。构想一种由绿色思维驱动的人类文化新生态，以此挽救我们的未来，这可能是我们所有人一生中遇到的最大挑战。在应对这一挑战的过程中，我们大家迟早都会用得上斯密的哲学。



# a fine line

how design strategies are  
shaping the future of business



第6章

## 创造“下一个更好的东西”

一个产品的合作开发者可能同时也是这个产品的消费者。这意味着我们可以进一步推进这种合作，不只是形式上的、专业的开源设计模式，而是可以在社交网络内进行的合作设计。

开发并实现可持续的战略性商业模式，并用战略创新作为驱动力，目标是为了开创对环境更友好、更具经济效益的未来。这样的改进具有至关重要的意义。





### 伊万·伊里奇

在一个消费社会里，不可避免地存在着两类奴隶，一个受制于沉溺，一个受制于嫉妒。

如今，政治、商业和经济的的增长正处于一个革命性的时刻。但是，正如我们所看到的，要取得革命的胜利，还需应对多种挑战。为改变我们的体制，让它确保每个人都享有良好的生活质量，我们必须激励金融界、企业界和政界的领袖们，让他们能够为人类的共同利益而行动，而不是代表他们自己以及极少数人的特殊利益或超额利益。为此，所有这些领导者需要用一种真正整体性的方法，互相密切配合。工业国家还必须改变自己的能源习惯。当前，我们所消耗的和所生产的东西都越来越多，这意味着我们造成的污染也越来越多。不错，我们有必要生产更清洁的能源，但是我们也更加关注能源的节约。为遏制能源浪费的根源，我们必须重新思考生活、工作和消费的方式，以及经营模式。

这是一个很高的要求，但是，对于我们所有的人来说，这也象征着一

个决定性的时刻。如果我们想用我们的才能拯救世界，并愿意为这一艰巨的使命而竭尽全力，那么，“绿化”我们的制造业是一个绝无仅有的机会。



---

我们已经到了一个人类历史的特定阶段，在这一阶段，做最有益于环境的事，就等于做最有益于企业的事。个人利益与全球利益之间的平衡，使得“绿化”制造业成为一项可持续发展的运动，而且这一运动注定会成功。

---

无疑，那些适应新经济环境、并能够在新环境中茁壮成长的企业，将会有有一个很好的未来，其他的则会相继灭亡。

通过本书可以看出，公司若想与快速发展的文化和消费需求保持同步，“变革”是永恒的基调。但是，这类变革大部分不可避免地会造成浪费。今天，消费技术产品以及我们使用这些产品的方式比高级女装的流行款式变得还快。不过，工业生产的革新换代比起服装式样变革需要花费更多的时间、金钱和人力，所产生的废弃物也多得多。

作为设计师，看到全功能产品因无法在特色或构造上进行升级而被丢弃，我感到很沮丧。但是，由于技术的快速进步，这种浪费是不可避免的。新技术通常更便宜，这让产品更新换代的速度以比以往任何时候都快，就算将电脑、照相机、显示器、键盘或触控板、电池、天线等聚合产品中的部件设计成具有不同生命周期的也于事无补。不止移动电话和其他小型电子产品面临这个问题：用户界面有瑕疵的洗衣机、显示屏破碎的数码相机，或处理器运行速度很慢的笔记本电脑，都没法维修或升级，只好扔进垃圾填埋场。

为应对这些问题，同时也为了将绿色行动纳入其战略性商业计划，有些事情是设计师和决策者能够做到的，而且已经有人着手在做了。本章将详细分析这些事情。抛弃旧的思想方法和经营方式，公司才可能创建并实施创新型战略，从而在新的创意经济中获得成功。



聚合产品、开源设计、在社交网络中进行合作设计，这些概念为推动工业产品的全球销售，以及提高产品的环境可持续性挖掘出巨大的潜力。

其中每个概念都有助于构建设计驱动型战略的核心。可以说，任何公司想在新的、不断发展的创意经济中寻求一个坚实的立足点，几乎都可以运用这些概念。

## 聚合产品：简单、灵活、可持续

经营青蛙期间，我和妻子帕特丽夏试图推出一项“跳出陈规”的业务，但失败了。不过，在这个过程中，我们学到了不少东西。由于我们已经闯过难关，所以再回首往日的经验教训，就更容易领会吸收了。我在这次经历中得到的最重要的教训之一，就与聚合产品的潜能有关。所谓聚合产品，是将各种技术融进一个整体中，能提供多种服务。

1987年，我们创建了一个新公司，名为“frox”，由“青蛙电子”（frog electronics）两个词汇缩略而成，目标是设计、开发并

生产一个全数字多媒体娱乐系统。这是一个具有远见的概念，只不过当时未获成功。从根本上说，我们希望将声像娱乐和电脑技术整合进一个系统；在这个系统中，所有信号和数据流都使用全数字处理技术。跟我们几十年前创造的概念相比，如今的“媒体中心”依然望尘莫及。

两年中，我们大部分的心思和精力都耗在这一业务上。最终我们认识到：公司和市场都还没有为我们的新概念做好准备。在这件事情上，罪魁祸首不是我们开发的“未经干扰/原如呈现”技术（raw-force/pure-play），而是“人为失效”。这包括两方面含义，其一是过度企业化的管理团队，他们将这一业务过度政治化，同时也过度耗费了资金。其二是懵懂的投资人，他们不能完全理解把高科技功能纳入面向消费者的产品中这个痛苦的过程。有趣的是，我和帕特里夏退出这一业务后，投资人任命了一个新的管理团队，重新投入资金来运作 frox。他们成功推出了产品雏形，但仍是失败告终，原因是产品过于昂贵，也很不稳定。

这并不意味着市场对聚合技术或融合技术的需求减弱了。事实上，这一需求比以往任何时候都更强。纵观全世界林林总总的消费品，不难发现，许多产品都基于同样的技术。不幸的是，其中许多产品还在同一款产品中多次应用同一种技术。这种技术过剩过于复杂、造成浪费、不利于环境，并且在多数情况下也是完全不必要的。

以 CPU 为例。我现在用的电脑里面装有一个 CPU，还有我的 iPhone、黑莓、照相机、手表、汽车、立体声音响、iPod、合成器、洗衣机、烘干机、电视机里也都有一个 CPU。但是这些装置中的冗余技术不止是 CPU。所有这些产品还都有显示屏、电池、电源和某种有形的用户界面。其中每一个 CPU、界面等都是为该产品单独生产的，因此对于消费者和制造者都意味着一项费用。这些费用本可以用来开发制造一个更好的产品（更高效、更强劲、更灵活、更有趣、更具可回收性等），但现在就这样浪费在多次再生产相同的技术上。为削减这种浪费，同时推动经过改进的、具有广泛市场潜力的消费产品，设计师需致力于聚合产品的创造。

已经有一些聚合产品取得了令人瞩目的成就，获得了众多消费者的追捧。其中最重要的是移动电话。直到 20 世纪 90 年代，多数移动电话包含电脑、固态存储、显示屏和用户界面，组合成一个大小可以放在口袋里的物品。当时这个组合体中缺少一个视觉系统，但是没过多久，这个系统就出现了。今天，影像手机无处不在，多数都提供静态拍摄和录像功能。

另一个相当有用的聚合产品是 RIM 公司的黑莓，有些人甚至说它可以让人上瘾。我经常需要去世界各地旅游或出差，是个超级“空中飞人”。所以，黑莓让我具备了更高的工作成效，为我节省了大量时间。电话、电子邮件、短信、记事本、相机、媒体播放器、宽带互联网访问和浏览器——

简直想象不出来还有什么商务功能是这个聚合工具所缺少的。我还喜欢它的 GPS，没有人不喜欢——以定位为基础的服务在无线行业是最热门的增长领域之一。

2007 年，苹果的 iPhone 将“辐合融合技术”推向更高层次。这款手机除了具有 iPod 音乐播放器功能和录像功能外，还将全套的互联网应用从万维网转移到使用者的手掌上。它能提供全球天气、股票跟踪等非常智能而且直接整合的在线服务。更重要的是，它仍以独具特色的触摸屏展现了小型用户界面的未来发展趋势。

这就是说，苹果正在与一个由开发者组成的公众团体一起努力工作，以拓展 iPhone 的专业能力。iPhone 聚合技术的下一个浪潮将推出环境和医学监测。青蛙就曾开发过一款实验性的“绿色手机”，其功能包括检查杂货店内生鸡肉的细菌含量；扫描条形码，以便追踪产品的环境影响；通过一个内置式摇柄来充电等。

作为聚合产品的通信设备获得了巨大发展，但并不是只有通信设备才有利用聚合技术的潜能。汽车为“聚合大变身”提供了另一个广阔的舞台。在现代汽车制造中，电子和数字元件占了很大一部分成本，所以，对于我们来说，明智的办法是：**从现在开始，将汽车当做一个“轮子上的电脑”来考虑。**在大多数汽车中，目前的各种技术功能仍是互不相关的元件。尽管驾驶、通信、导航以及娱乐资讯功能等所用的技术几乎是相同的，但仍

作为一个个独立成分组合在一起。纵观多数汽车的控制台，即便是大家都认为具有最新的设计和技术的汽车控制台，从中我们也可以发现：现代技术陷入了旧传统的泥潭。

以宝马汽车为例，各种仪表和控制器在驾驶员的正前方，但是智能驾驶系统（iDrive）控制器却在中央控制台上，也就是传统上为车载收音机预留的位置。这种布局迫使驾驶员同时监控两套系统，而这两套系统却不在同一位置上，还要用两种不同的方式分别与两套系统互动。此外，智能驾驶系统非常复杂，即便很简单的问题（比如说电池没电了）都需要专程到宝马服务中心，让那里的人重新启动汽车电脑。将多项冗余技术塞进一个单独的系统，这使得系统的使用、监控、管理和维修更为困难。在某些情况下，这种困难意味着驾驶员的注意力被分散，这是相当危险的。

### || 设计战略·宝马 ||

如何用更好的方式设计汽车电子元件？我倒有个建议。如果设计师打算开发有实际用途的聚合产品，那不妨尝试一下我的建议。

我认为，制造商应该首先对他们生产汽车的所有安全驾驶和安全使用方法进行审查，然后以驾驶员的利益为终极目标，再将所有必要的技术整合，以支持那些应用。同时，在生产中要避免浪费，避免超额的操作及维护成本，所有这些措施都能提高汽车的可持续性系数。

a fine line  
how design strategies are  
shaping the future of business

随着远程控制、交通管理和基于时间的减排降污等新技术逐步用于实践，人们对汽车设计中的多用途以及平行功能的聚合提出了更高的要求。其他消费技术的进步也在推动着同样的需求。

如今，很多设计师正面临一个新的挑战——在数字化家庭中聚合各种技术，也就是将多种产品系统结合在一起，比如电话、电视、收音机和音乐系统、个人电脑、家庭安保系统加热制冷装置等。20多年前，我和帕特里夏在为 frox 工作时也曾面临过这样左右为难的状况，所以，我知道将这些系统放到一起需要什么条件。基于家庭的系统是一个生动的例证，显示出我们在设计聚合产品时必须面临的挑战和技术 - 战略“鸿沟”，这些系统值得我们细加审视。为使事情简单化，下面我将集中论述“半数字电视”和“数字处理”之间的差别。

将各种电视技术聚合在一起，会面临瘟疫般的麻烦：首先是目前全世界使用的各种各样互不相容的信号标准。美国、加拿大和日本以及其他几个亚洲国家，仍在使用基于模拟的播送和显示视频图像标准，名为 NTSC 制式（National Television Standards Committee，即美国国家电视标准委员会标准）。多数西欧国家使用 PAL 制式（phase alternate line，即逐行倒相系统）。法国、俄罗斯及一些东欧国家则采用更为复杂、即 SECAM 制式（sequential color with memory，即按顺序传送彩色与存储系统），但是其中一些国家正缓慢向 PAL 制式过渡。

由于各制作室已经开始使用数字格式录制音像，如 4:2:2，其带宽是那些天线、电缆或卫星等播出方式所无法承受的，这令目前这种技术大杂烩变得更加复杂。

为适应这一局面，我们现在有了数字电视（DTV）。在数字电视中，音像内容由一系列“互不关联”的信号传播，而不是像模拟电视那样由整块的信号传播。数字电视比模拟电视更灵活，而且画面更稳定，但是数字电视的像素只能提供有限的图像分辨率。而且，它相对简陋的声音扫描频率，使得音乐听起来像金属一般。目前，多数内容提供商仍在使用过时的播放设施，这也让数字电视雪上加霜。不过，该技术却有一个巨大的优势：有了这一技术，你就可以通过电视上网了。

这个优势似乎可以让电脑成为数字电视机的一部分，从而构成一个全数字式设备。但是事情并没有这么简单。电视传统上属于客厅，而电脑的位置却在办公室。电脑的功能无法与那些家庭娱乐设备的功能很好地融合，除非那些操作系统（Windows/Vista，Mac OS 以及 Linux 等）不再是一些以办公室为中心的技术。

在这个问题上，我 8 岁的孙女丽莎给了我一点有趣的启示。不久前，她从她就读的华德福学校（Waldorfschule）带回家一台“电脑”，是她自己设计制作的。她用的材料是预先裁好的胶合板，上面缚着一些重叠的“屏幕”图片，可以像日历那样翻页。然后，她开

始向我展示她的工程，将显示屏翻到一张很不错的 Windows 开机画面（包括青蛙设计的 Windows 徽标），但是之后她停了下来。我问她有什么问题吗？我猜可能她不确定她的设计师爷爷是否会喜欢下一张画面。但她只是说：“噢，爷爷，这个电脑启动要用 2 分钟。”

正如我前面所说，办公电脑不是为客厅而制造的。我们可以花上 2 分钟等待电脑启动，却很少有人愿意花上同样的时间等待电视画面出现。与此同时，电脑无疑正在成为最重要的娱乐传送装置之一，这只要看看 YouTube 上数量大得惊人的录像节目就知道了。但是，要完全取代电视，电脑技术还没有做好充分准备。

真正的聚合家庭娱乐和计算机产品还必须有一个简单实用的用户界面，这是目前的电视和办公电脑都无法提供的。那些不常使用办公电脑系统和“生产性”软件的人经常被那些极其复杂的用户界面搞得一头雾水。这是我们必须面对的问题——设计师对“特色”有着近乎狂热的追求，然而这并却没能让我们使用电脑的过程变得有趣。

看看大多数家庭的客厅里日渐增多的遥控器吧。虽然“设计”、制造、运输及处理这些遥控器耗费了大量的资源，但大概没有什么比遥控器更难用的家用设施了。还有一种“万能遥控器”，更加复杂恼人，简直快要把人逼疯了！这款产品构想拙劣、实施蹩脚，却试图制造一种聚合型控制器，来遥控各种设备，包括电视、音响、DVD、CD、录像机以及机顶盒。设计师太想让它控制多种技术以及相同技术的冗余版本，所以唯一“万能”的就是它们给用户制造的麻烦。

在这种情况下，一个神秘的设备应运而生：机顶盒。它将电视与数字内容供应商联系在一起。青蛙早在 2006 年就为天空卫视（SKY TV）设计了一款机顶盒，这可能是当时最好最方便的机顶盒。但是，这些设备背后的核心概念牵扯到一个技术泥潭。由于硬盘数字录像机（TiVo）、Apple TV 等产品和惠普等公司“媒体中心”的出现，情况变得更加错综复杂。在我看来，目光短浅的市场机会主义，使得这些产品都缺乏“聚合”。这些公司似乎总想抓住离自己最近的果实，而不是伸手去抓远处更好的东西。

## 【设计战略】

想象一下，如果一家公司研制出一种聚合产品，能将音乐、收音机、电视、通信、资讯娱乐以及个人化生产活动结合在一起，而且这些功能全都能与无线全媒体设备无缝连接。要能真的实现这一点，这家公司会取得怎样的成功！

这是可以做到的，并且也应该做到。有些人常说办公室和客厅中用户与设备的距离不同（办公室中这个距离不到 1 米，客厅当中的距离是 3 米），忘掉这回事吧！在媒体电话或遥控器中设计一个无线功能是很容易的，它可以依据自己与屏幕的距离来调整用户界面的特色、尺寸和设计范式。有了这个设备，用户就可以根据不同的目的（比如近距离的细节工作或长距离的娱乐资讯）来调整显示器。

a fine line  
how design strategies are  
shaping the future of business

用一根简单的“魔杖”解决所有问题，这并非不可能。1989年，我和安迪·赫茨菲尔德（Andy Hertzfeld）、雅龙·拉尼尔（Jaron Lanier）就曾做了一个，也就是我前面提到的frox超媒体系统。当前的状况是：电视机不是计算机，尽管它依赖于计算机技术来运行，而计算机也不是电视机，尽管它能够显示所有类型的媒体内容。这种状况很有可能是那些缺乏想象力的商业模式造成的。公司可能被自身僵化的思维方式束缚，而这些僵化的思维方式又阻碍了凭借创新和战略创意获得发展的可能性。而且，在很多情况下，并不是钱的问题。想想世界上主要的计算机和娱乐公司有多少可自行支配的金钱吧！

不仅家庭娱乐和电脑的聚合是可能的，而且推广这种产品、让更多的人使用这种产品，可以开创一个新的市场。在这个市场中，人们愿意为更好的体验付费，也就是那些功能性更强、耗费资源更少的产品。而且他们不必像我的孙女丽莎那样，用2分钟的时间等电脑启动。现在，很多公司都已从聚合产品的开发和销售中获益，所以，利用这种环境友好型（也是用户友好型）战略的机会会更多。

## 开源设计：世界范围内的专业合作

设计师和商业领袖如果有意推动生态可持续性生产模式，就必须学会有效地合作。为一个共同的目标而努力工作，其中乐趣必须能超越任何创意性自我中心主义。这种想法可能听起来有些流于表面，但它却与当前标准的设计活动截然不同。此外，它还展现了一种工作模式，我称之为“开

源设计”。

“开源”这一术语用于 IBM 个人电脑或 Linux 操作系统等计算机系统的设计时你可能非常熟悉。但是从更宽泛的意义上讲，这一术语指的是，任何有益于全部群落，且又在开发过程中得益于全部群落的概念。这不是仅有益于群落内部的某些个体。开源项目古已有之，最典型的如欧洲的许多大教堂和日本的水稻梯田。由于初期的群体工作，多数开源项目在商业上是成功的。

尽管“开源”在计算机软件和硬件方面取得了成功，但我们至今仍未看到一种针对整体产品开发的开源解决方案。在我看来，我们需要开始这种行动，如果再不这样做的话生态代价太高了。只有在全球范围内共享最出色的知识、凝聚各方的才能，像极限零排放车辆和长寿命数字设备这样的新产品才有可能变成现实。

那么，我们如何开始呢？我认为，开源产品开发的关键是使用共同的工具。奥地利哲学家、教育家、牧师及社会批评家伊万·伊里奇对我的影响很大。他在《快乐的工具》(*Tools for a Convivial Society*)一书中描述了分享和开放式合作这种古老的概念。他指出，集体合作这种“快乐”的工具“给使用这些工具的每一个人最棒的机会——用梦想的果实来丰富我们的环境”。

在开源设计方面，计算机软件（Linux）和硬件（芯片）开发有着辉煌的历史。20世纪70年代中期，参与了伯克利自由演讲运动（Berkeley Free Speech movement）的电子学设计师李·菲尔森斯坦（Lee Felsenstein），即采纳了20世纪60年代美国反主流文化中的集体生活和社区公告板的概念，并将之运用于计算机设计。他的目标是通过集体协作来设计并制造新的计算机；将遍布全美的业余爱好者联系在一起，来实现这一目标。他希望通过这种方式团结各方力量，包括维护和修理人员，这些人对他们所操作的系统的每一个细节都了如指掌。菲尔森斯坦的想法为设计界提供了“快乐的工具”，整个电脑设计过程本身变成了一个快乐的过程。

菲尔森斯坦实现其目标的第一步，是在当时刚出现的技术群落中尽可能广泛地散发一种计算装置的图表，意在收集意见以便改进设计。这种合作最终催生了“汤姆·史威夫特电脑终端”的设计。之后在1975年，菲尔森斯坦和几位合作伙伴在硅谷组建了“家制电脑俱乐部”（Homebrew Computer Club）。这是一个松散的团队，参加者均为试图推动“合作式电脑设计”这一概念的人。俱乐部的第一次聚会大约来了30人，但是一年之内，这个团队已经扩大到将近600名成员。他们做出的设计，甚至于为商业电脑所做的那些设计，包括史蒂夫·沃兹尼亚克的第一台个人电脑，都是通过想法的交流互动，共同商讨、开发出来的，其成果也为大家所共有。

苹果创业成功后，IBM 第二次涉足个人电脑领域时也采纳了开源的概念。“IBM 个人电脑”跟 IBM 以往的产品不大一样：它的处理器来自英特尔，存储器来自希捷公司（Seagate）和舒加特公司（Shugart），软盘驱动器来自亚洲的制造商，硬件操作系统来自一个名叫“微软”的小创业公司。事实上，从战略上说，它的整个商业模式显现出一种彻底的革命。在 1984 年 11 月的《创意计算》杂志（*Creative Computing*）的一篇文章里，IBM 的“个人电脑之父”埃斯特奇（P.D. Estridge）这样描绘他的战略：

“选择”是 IBM 开放结构的基础：我们提供信息和详细计划书，鼓励其他人去开发能够在我们的系统上运行的替代方案和程序。这种方法让数百个公司和个人开发出数百个硬件外设和数千个应用软件，人们在配置自己的 IBM 个人电脑时可以从中做出选择。

有些人倾向于将开源合作看做是对创意性操控和市场操纵的潜在威胁，而埃斯特奇与之不同，他了解开源合作的潜在益处。

那么，如果我们想在产业系统内部推行一种“极简主义”文化，我们如何运用开源设计和开发的优势呢？

首先，我们必须确立先进的标准。这样，全世界的设计师和开发人员在为单个元件、下级组件或完整产品的开发进行构想时，就可以拿来作参考。其次，有了针对移动电话、数码照相机或摄像机、笔记本电脑、媒体

播放器、医学传感器，以及环境监测器的开源框架，开发团队就可以展开合作——构想出最合适的显示器、寻找最高效的能源，或将各种部件组合成新的应用，比如环境可持续型移动电话。

开源设计与当前“品牌专有”的褊狭方法完全不同。开源设计是通过概念驱动型创新和选择，来建立一个系统；以此来确立产品的特性、决定团队的回报。现今多数的产品组群看起来都是一组组的复制品，所以，不管怎么说，**开源设计在多数产业内确实能提高创意品质**。这就像用“乐高”积木工作，设计师可以在有相似连接特色的各种设计要素之间进行选择，然后创造出独一无二的东西。在产品生命周期的很多阶段，开源系统都可以带来工具、材料和回收成本等方面的节约，因为借助于开源系统，设计师和制造商可以复制一套已有的元件（显示器、键盘、附件及用户界面）。此外，这些产品的使用期限还将显著增加。过时的或坏掉的元件很容易替换，不会造成整个产品的报废。不过，多数无线设备的元件生命周期会更长一些。

仅凭这一标准，开源设计的概念就将改变我们看待自己所创造的产品的方式。设计师应摒弃当前这种“一次性”的心态，为更广阔、更多样的市场开发产品。他们能够与一个更广泛的开发团队合作，来进行设备的设计、定制和升级。开源产品将不断进化，与之相伴的，开源产品的使用方式也不断进化。此外，使用共同的元件和技术，再加上更多的用户及开发人员的参与，这将为开源设计和开发带来更广阔的发展空间，开发出更多、更好的聚合产品。

## 设计战略

从产业角度看，我推荐的这种开源战略能减少生产材料的投入，但利润却不一定降低。请考虑一下：当一个主要的原始设备制造商以极低的利润源源不断地生产无线设备时，对于它的母公司来说，却在库存量和汇率波动方面正承担着极大的风险。总收益削减一半，而绝对利润却翻一番（这实际上意味着利润增长4倍），这对于几乎全世界任何公司来说都将是一个巨大的成就。而这恰是我们能够通过开源设计来实现的。

开源产品开发还能大大降低新产品设计的准入门槛。很多公司，特别是那些创业公司，仅将实体产品投放市场就浪费了大笔的钱。事实上，正是这个原因，让很多VC以及其他资金源对实体产品投资投了“否决”票。VC在投资一个新的硬件项目之前，已经投资了10个软件创业项目，这就是为什么我们的软件会越来越好，而硬件却依然庸常乏味。

通过降低新产品的准入门槛，我们还能享受到一项前所未有的战略性优势。想象一下：在投资于产品开发、设计或工程之前，公司及其用户就能够“试驾”新产品！用一个带有可编程芯片设备的简单开源电路板即可模拟（并仿真）几乎任何一种设备功能，只要你能想到的。

而且，这个模式不妨从以下领域起步：将开源元件与那些要求有特别许可或关乎人命的功能元件（如医学设备、运输设备或航空设备）相结合；我们以血糖仪为例进行阐述。

这种仪器是糖尿病患者用来监测自身血糖水平的。该仪器是伟创力集团为理康（LifeScan）公司设计并制造的，理康公司一直是青蛙的客户，这家公司后来被强生公司收购。这种仪器有一个短针，用户将针刺入自己的指尖，挤出一滴血，然后将这滴血放在测量带上。仪器中的一个计算机化传感器测量血液中的葡萄糖数量，然后通过一个小型数字显示器显示测量结果。除了简单的读数之外，该系统的软件程序还将考虑测量者的测量时间和生物钟的规律。

尽管这种血糖仪相当复杂，但是售价却低得令人难以置信。制造商靠出售测试带赚钱，这与老式柯达相机的商业模式一样，卖胶卷才是柯达真正赚钱的业务，而相机仅是“吃胶卷的机器”。不幸的是，这种血糖仪的技术实在不怎么样——这种设备需要用户刺破皮肤，这对用户造成了伤害。

为解决这个问题，惠普医学业务的一个分公司，名为百利金技术公司（Pelikan Technologies），与伟创力集团合作，开发出一种新的测量技术，既简洁又人道。这种测量仪能够从患者的体内无痛提取血液，同时无需过

多程序就可直接测量血糖水平。但是，因为百利金技术公司是一家小型的创业公司，它必须围绕其新发明开发出一个完整的产品，然后才能获得资金。这是对公司资源和创意潜能的巨大浪费。

要想研制一个更好的血糖仪，如果用开源的方法，将开发任务移交给对糖尿病有直接的体验工程师群落。美国大约有 2 100 万糖尿病患者，其中应该有足够的工程师来承担这一任务。他们可以互相配合，并从所有制造商那里挑选最好的元件，组合成一个最好的、尽可能无痛的解决方案。用那些已被确证的、具有 FDA（美国食品药品监督管理局）医学批准的部件组建新的解决方案。这样找出来的最佳设计方案，比目前各公司“各自为政”的战略要好很多。

## 【设计战略】

既然如此，我们还等什么？我们已经看到，消费者行为发生了重大变革，互联网激活了社交网络，所以，逐步实施开源的产品开发方式应该是一个自然的演化。那些开源网能对各种想法进行评价、测试并驱动虚拟提议、合作进行新的设计。而且合作产生的产品能根据消费者的需求做更好的调整，具有更诱人的价格，同时符合全球生态标准。

a fine line  
how design strategies are  
shaping the future of business

我相信，开源开发模式将会生根，而那些能够采取这一模式工作的设

计师和商业领导者将会在新的经济中获胜。不能顺应这一变化的人将会失败。如果你认为我这样说毫无根据，那么回想一下，历史上因技术范式的转换而倒闭的那些国际品牌和公司。说到这儿，我忽然想起了宝丽莱，实际上我在 20 世纪 80 年代曾与这家公司合作过。该公司有创新传统，他们“即时成像”自冲洗胶片的原创性突破为公司创造了滚滚财富，但这些成就让公司忘乎所以，没能意识到数字成像技术日益严峻的威胁。

如果时光逆转到 20 世纪 90 年代，宝丽莱最大的资产是全球性的用户基础。他们购买这家公司的相机和胶卷（后者更为重要）。从理论上说，宝丽莱看起来很灵巧，其收益大约为 30 亿美元。然而在内部，公司与其创立者及发明人埃德温·兰德博士（Edwin Land）在想法上有冲突。宝丽莱将大部分资金用于对抗盲目效仿者，而不是发展创新思想，完全忽略了创新思想在公司创业之初曾带来的巨大成功。甚至当那些成长于麻省理工学院的新兴创业公司如雨后春笋般出现在 128 大道两侧和肯德尔广场上，当数码未来的景象隐约闪现时，公司仍拒绝探索数码成像技术。将宝丽莱置于死地的是它“专利中心论”的心态，和只胶着于过去、不放眼于未来的眼界。当它誓死捍卫的技术过时后，公司也就过时了。

如果宝丽莱当初不是固步自封，而是采取开放的态度又会怎样呢？这家公司有遍及全球的用户，想象一下，如果它用户群中的设计师们能立足

于但不限于公司之前的成就，而合作开发出一种开源“影像系统”的话会是怎样的结果！公司内部首先就会形成一种不同的心态。宝丽莱的品牌和产品体验在于“即时成像”，但这不一定非得靠相机和“即时成像”胶片。开源战略能让宝丽莱始终沿着“即时成像”的方向前进。因为随着技术的发展，人们面临更多、更灵活的选择。开源合作者能够突破宝丽莱招牌式的“盒子”，试验出很多令人着迷的东西。此外，我还确信，这样一个开发人员群落会用到当时新出现的数字技术，包括个人电脑、网络和内容管理，来创建一些初期应用。如果宝丽莱能从依靠肮脏化学品的纸质成像，转变为不用材料、以观众为基础的影像等技术创新，这会极大地降低生态负载系数。也许，它还能成为一个对环境更为负责的公司。

大多数设计师是个人主义者，而且对于自己的设计可能有“领地守护”的倾向，但是我在维也纳与当地学生讨论开源设计的概念时，他们却给予了热情的回应。我们决定就此进行实验，这个过程让我们十分尽兴。

其中一个项目是由艾陀罗·索特萨斯（Ettore Sottsass）和佩里·金（Perry King）回收好利获得公司著名的瓦伦丁打印机，把它运用于一个便携式计算机的未来主义概念。非常不幸的是，在那个学期中艾陀罗去世了。之后，他们的团队更认真地承担起这项任务，最终他们研制出一台相当先进的计算机，以此向艾陀罗致敬，令人动容。每个看到这台计算机的人都忍不住爱上了它，渴望拥有它、使用它，我们甚至可以找到一家公司把它推向市场。

在这次卓有成效的实验基础上，我用了整整一个学期的时间倾力于开源设计。我的学生提出他们自己的想法，然后进行讨论和投票。在这些合作中，我发现了许多有趣的想法。

比如，一个在污染区用的“空气净化头盔”，一个有模块化硬件和软件的移动电话（软件结合了所有塞班、苹果、谷歌、Linux 和微软最突出的优点），一个“紧急救助”机器人，一个便携式“原厂平台”，一个模块式婴儿手推车，一个“为游牧生活制造的零排放汽车”，一些虚拟交通信号，一个数字足球场，一个“魔笛”合成器，以及一个按照日常物品进行分层，名为“第三空间”的信息系统。

一旦我学生中的某个团队接受了某个想法，我们就着手研制。我们的工作方式与传统模式有根本的区别。我们从分析一个相似的产品或技术开始，然后以现有知识为出发点开始我们的设计。



---

关键原理其实很简单：找出什么地方好，并让它更好，然后把它放进一个更有意义、更具创新型的构想里。

---

这些学生团队还会从别的团队汲取想法，运用于自己的项目——我们研究机器人技术和用户界面时更是经常出现这种情况。任何个人不会因这

个项目单独获得学分，所以，集体力量在协同配合中得到强化。

确实，在开源设计中，个人知识产权是个无法绕开的问题。事实上，当我提出开源设计的概念时，经常会有人问：开源设计能避免盲目模仿者的产品阻塞市场吗？这肯定会是个问题，但是我想，我们现在应该认识到：现今的很多产品是以往产品的一种自然产物。在这方面，iPod 再次成为一个有趣的范例。

苹果采纳创巨公司（Creative）的数字音乐播放器软件并获得成功——这是创巨未完成的工作。苹果支付给创巨 1 亿美元，购得其用户界面的合法使用权，这一协议最终使我们大家都获益。

我们消费者从苹果那里购得一个完美的产品和内容解决方案，这实际上让我们听音乐的耳朵得到了解放。苹果的 iPhone 继续这一战略，以一种富有意义的新方式将经过验证的技术和概念结合在一起。此外，你打开第一代 iPhone 上的计算器时，你会看到一个用户界面，它源自 20 世纪 60 年代迪特·拉姆斯（Dieter Rams）的布劳恩计算器界面精确的数字呈现。这一界面证明了有时我们并不需要“新的”东西，我们只需要“更好的”。

开源设计行动可能还有助于我们走出与专利法相关的法律陷阱。知识产权已经成为资本主义制度取得成功的支柱之一，但是由于法律系统的滥用和失职，很多公司甚至不再申请专利。当调停一桩诉讼的成本比赢得诉

讼还低廉时，那些引发诉讼的知识产权法律和体系可能会实实在在地威胁到创新。这种威胁也是可以通过开源设计及开发来降低的。

我相信，在推动我们加速向开源的设计、产品战略和产品开发模式转化的诸因素中，上面我所提到的这些还只是其中的一部分。这种转化不仅是可能的，也是必要的。但是要真正最大限度地利用开源合作，我们还要清楚这样一个事实：一个产品的合作开发者可能同时也是那个产品的消费者。这意味着我们可以进一步推进这种合作，而不只是形式上的且专业的开源设计模式，而是在社交网络内进行的合作设计。

## **通过社交网络进行合作设计：给消费者发言权（以及股份）**

无论现在还是将来，产品设计都会是一个精英专属的领域。简言之，真正的设计质量从来不是民主的产物。但是，在人们交流和建立联系的方式上，某些根本性的东西已经被互联网改变了，其中包括消费者与他们所消费的产品、技术以及所享服务之间的关系。所以，我认为，设计师和制造商应该联合起来，推动那些与消费者相关，或发生在社交网络内的合作设计概念。我稍后会阐释它是如何运作的，但是，我们还是先看看当前消费者与制造商之间的关系是如何演化的。

以前，消费者在公司眼里只是一些数字而已。设计师也和制造商一样，觉得消费者和那些统计学单元没什么区别，只有在规划销售方案或计算利润率时才有用。市场拓展部经理通过消费者

表面的偏好来描述其特征，给他们贴上“竞争者”“竞争成功者”“隶属者”及“追求温饱者”等标签。甚至当营销人员试图专注于“真正的人”时，通常他们也只看到人造的现实。总之，他们的消费者是谁？这些消费者在想些什么？对于这些问题，公司及其营销团队有时并不怎么清楚。

现在，数字工具和 Web 2.0 内容共享解决方案在时空上架起桥梁，身处不同地域的人们可以联系、联合，并维护他们作为消费者的群体利益，决定是购买还是拒绝某些新产品或新技术。互联网已经通过 MySpace 以及其他一些社交网络消除了空间和地理的壁垒，在这些网络上，群落中那些有共同兴趣和活动的人们可以彼此交流。消费者已经从受市场营销操控的“主体”变成了经济过程中不容忽视的伙伴。这就是为什么现在需要将消费者纳入整个设计过程——不是作为设计师道德选择的从属，而是作为一个新的先头部队，颠覆大众营销的整个观念。

合作设计不是一个新的概念。事实上，美国就有一个很务实的传统：将不同的人召集到一起，详尽发掘他们的想法、意见和偏好，来创造一些服务于大众、有益于大众、并由大众来为大众设计的东西。合作设计的想法与此非常类似。可以说，美国宪法就是美国式合作设计的一个早期范例。从哲学上说，合作设计是基于康德的思想——为了得到一个好的解决方案，我们必须利用推理（康德称之为“先验知识”），而不能仅凭我们自己的生活经验。我们做的每件事几乎都是以一些已经存在并已经有效果的东西为基础。

设想一下，开展合作设计的社交网络会如何运作呢？它应该是一个在线社交网络和一个带有 eBay 风格集市的结合体，加上一些以产品开发为目的的合作性互联网应用。运用这一模式，我们就能创建开发群落。这些群落切实地与公司互相配合，以开发满足自身需求、希望、想法和价格幅度的产品。所有的利益相关者都将对过程及结果产生真切的兴趣。一般来说，目前的设计过程是没有消费者和用户参与的，而合作设计模式却在最初阶段就让消费者和用户参与进来。事实上，内行消费者和用户是能对合作设计过程起到触发作用的，这些消费者和用户可能正在寻求某种产品、服务或体验，而这些东西是以往任何一家公司都不曾经考虑过的。公司比消费者更安于现状。

这种产品设计方法有可能对经济和环境产生巨大的影响。公司不应该把大规模生产的产品或服务模糊地推向一个“无名氏”市场，而是应该根据已经存在的消费者需求进行生产。这样，消费者才能埋单。他们可能会说：“这就是我们需要的和想要的，而且这是你说过你能提供的。现在告诉我们，它的价格是多少？我们什么时候能拿到它？”如果能将供应和需求更紧密地连接起来，公司就可以消除经济方面和环境方面的浪费——不再有退款，不再有打折，不再有垃圾一样的库存。

合作设计过程还能提高产品的质量。如果只依据目标群体、焦点测试和用户“抽样调查”来进行设计，必然导致平庸的产品和中庸的解决方案。

## 设计战略

我所推荐的合作设计过程涉及一个对话，在这个对话中，潜在消费者团队提出他们对于公司的具体诉求。这样，设计师就可以将他们的诉求转化为概念——可以是关于硬件的，也可以是关于软件的，还可以两者都包括。然后他们会通过更密切的合作——一边与消费者团队合作，另一边与海外开发部合作，共同优化这些概念。最后，签订一份契约，列出最终的概念、价格和时机。等到订单和预付款到账后，再进行海外开发部开发和生产产品。所以，这样产品基本上恰是消费者所要求的样子。

这样做省下了大部分管理及营销传播经费，公司会发现这种工作模式在财政上很有诱惑力。设计师也同样会喜欢这种工作模式。如此一来，设计师就与公众建立起一种工作关系，这对设计师个人来说是很值得的。此外，设计师还会收获一份丰厚的文化回报。以上这些，都是我们当前的设计方法所无力提供的。

当然，还有一个重大问题：我们如何实现合作设计？在互联网出现之前，这种类型的合作只能是局部的。180年前就出现过这样的范例，当时维也纳的家具制造商联合咖啡厅的顾客们与一名设计师合作，共同设计了椅子和桌子。

我自己也曾参与这样的合作设计。那是在1974年，我刚开始与索尼合作的时候。当时，索尼与东京和伦敦的消费者建立了小规模的合作设计。即使我们在设计中特别针对某个文化和地域，广袤的空间距离仍然是一个巨大的局限，将我们与这些地域两相阻隔。但是当时的索尼CEO盛田昭夫会告诉我们：“我们为伦敦市场设计的概念能获得2%的市场份额。如果我们能够在100个全球市场都获得这样的份额，那么我们就有相当大的机会。”大多数时候我们做到了。

如今，那些地理壁垒已不存在了。我相信，让全世界有资质的消费者参与设计，这将是基于社交网络的合作设计的未来发展趋势。合作设计减少了金钱和材料上的浪费；同时，它还能让公司进行定位化营销、定制化生产。此外，同样重要的是，这一设计模式能以更个人化、更具可持续性的特点，为世界文化做出贡献。

## 设计新的产业革命

“有益于公司的，必定也有益于世界。”这一信条在某种程度上已经改变了。现在，如果不是有益于世界的，从长期来讲也不会有益于公司。全世界的公司正在将“改善环境的责任”和“增强经济可持续性”之间的点连接起来。我们看到，目前已经有一些行动开始推动大型公司在做出决

策时对生态负责。比如，道·琼斯可持续性指数（Dow Jones Sustainability Index）就针对各公司开展业务的方式提供相关信息。这种信息很有影响力。在这种潮流之下，苹果要求自己各个海外开发部设计并生产的产品必须无毒、无汞、无氰黏胶。但是，要想提高人们对消费品和体验的环境影响力的关注，可持续性指数只是第一步。而且在我看来，这是要求相对宽松的一步。

我相信，将来所有的产品和生产过程都会按照它对环境影响的大小（也就是我前面所述的“生态负载系数”，即ELF）来定价和征税。如果大家更加关注我们的技术、生活方式以及消费选择所带来的碳排放量，那么，我们就会认识到这样一个现实：**与短期市场收益率的跌涨相比，我们自身的健康和幸福可能与地球的健康和幸福有着更为密切的关联。**

由于我们面临的挑战十分严峻，某一种方法，即便是设计，也无法单独承担起“绿化”工业和商业的任务。产业系统过于复杂，参与者形形色色。生产、使用和回收这个循环圈是有限的，这意味着循环圈中没有什么能最终消失。而对于现存的系统，比如输电网或运输网等，我们不能简单地置之不理。相反，我们必须逐步对它进行有组织地转化。我们已经看到，全世界商业、科学、政治和工业等领域领导者的自私自负、特殊利益和平庸能力，使我们发展环境的努力大打折扣，他们对动机和目标的狭隘定义牵制了我们的脚步。尽管如此，设计师仍有得天独厚的机会，凭借我们在产品生命周期初始阶段发挥的作用，促进可持续产品的开发，但是我们无法单独完成这一工作。

牛津大学政治学系学生亚历克斯·鲁尔 (Alix Rule), 在她的博客, “在这个时代” (In These Times) 中, 有一篇题为《革命无法设计》(The Revolution Will Not Be Designed) 的文章也强调了这一点。鲁尔指出, 虽然设计师表现得很乐观, 但是在应对“增长所带来的更严峻的社会、经济、环境的必然后果”时, 我们需要的不仅仅是“我能做”的态度。

当代设计思想背后的哲学底蕴很大程度上是进步主义, 像鲁尔一样, 我赞赏进步主义。但是, 鲁尔还说过, 有一种信仰认为, 设计可以“无需一整套连贯的思想就能够拯救世界”, 这种信仰代表了某种类型的进步主义, 这种进步主义“充其量不过是天真的”。我也同样十分认同她的这个说法。



---

即使设计师能拯救世界, 我们也无法回避这样一个事实: 很多人创造可持续的概念是为了让表述更具视觉冲击力。除此之外, 他们或者缺乏必要的知识, 或者缺乏这样的愿望, 或者两者都缺乏。

---

从根本上说, 环境驱动型设计不是创造“下一个新东西”, 而是“下一个更好的东西”, 很多设计师发现这个目标非常乏味, 而且束手束脚。正因如此, 设计师们希望通过与思想超前的商业领导组成强大联盟, 来设计有可能在现今社会取得成功的可持续性战略。同时尽己所能, 让这个世

界变成我们所希望的样子。

由于以上这些原因，在绿化产业的过程中，我们需要对自身的潜能有一个更深刻的理解。改变我们的态度和我们做生意的方式是艰苦的工作。但如果我们愿意去做这样的工作，那么我在本章所述的想法实现起来并不难，所有其中涉及的技术、产品或做法都目前已经存在，或者稍加调整即可使用。我们已经看到，开发并实现可持续的战略性商业模式，并用战略创新作为驱动力，目标是为了开创环境更友好、更具经济效益的未来。这样的改进具有至关重要的意义。



# a fine line

how design strategies are  
shaping the future of business



第7章

## 让“生产先锋”把一切 变为现实

工厂就像一架巨大的钢琴，蕴含着无限创造力。没人限定我们一次只能弹出一个音符，如果真正了解自己手中的乐器，我们就能演奏出真正的音乐。

“将‘我们’的产品生产出来”，这一重大职责不能仅靠制造商来承担，设计师也需要参与进来，协助这一过程的完成。与“生产先锋”联合，才能真正将设计推向极致。





**盛田昭夫**

权力的中心在工厂。

我热爱工厂！从孩童时和父亲一起去德国罗伊特林根（Reutlingen）的纺织厂购买布匹，到鲁尔区的亲戚那里参观钢铁厂，后来作为国际电话电信公司（ITT）的一名工程专业实习生在梅赛德斯 - 奔驰制造厂的装配线旁巡视，这种感情多年未变。机器高效的轰鸣声、控制这些机器的团队工作，以及五花八门的操作都让我着迷。

这是 40 多年前的事了。在我年轻的时候，工厂就堪称“奇观”，今天的工业厂房则更加先进。在消费品领域从业 40 年之后，我亲历了工厂从高效制造模式变为现代技术的先驱，比过去半个世纪中任何引人注目的技术成就都要更为精密复杂。我们在创意性商业战略的设计和开发方面进行

了新的探索，这些战略所涉及的产品和实践更具环境可持续性。然而，让这些想法变成现实的地方正是工厂。

## 欢迎走近机器人的世界

大多数人，当然也包括制造业和供应链管理领域之外的多数专业人士，对工厂缺乏足够的了解。这些高科技的车间在产业过程中起到了决定性作用，并且在全球商业界的巨变中起到了至关重要的推动作用，特别是那些由外包业务引发的转变。事实上，外包已经与制造过程错综复杂地纠缠在一起，我们无法抛开其中的一个而详细考察另一个。

在劳动阶层中，外包已经沦为最下等，这似乎也在情理之中。通常外包几乎等同于本地的工作机会被国外更廉价的劳动力抢走。这是因为，有些商业决策者直接将外包等同于廉价劳动力和低成本，他们仅从“钱”的角度作出这样的决策。有人说，外包可以用来培育合作性创新，然而这也只是说说而已，市场上数不清的平庸产品就充分证明了这一点。但是，正如我在本章中要阐述的，如果消费技术产业在这一实践中愿意选择一种不同的方法，外包也可以成为一种积极的战略。

目前的外包形式已经开始控制整个制造业，因为我们已经被封装进了一个独霸全球的网络经济中，其中多数工厂蜂拥到了东方。如果我们希望冲破这个封闭的盒子（在西方，这场运动正风起云涌），设计师和制造商必须采用更为整合且紧密的过程，这样才能尽可能地开发目前全球技术供应链中的潜能。而且，虽然有些遗憾，但我还是得说：那些没什么制造

业经验、缺乏想象力、吝啬小气的决策者，有必要被全部淘汰。如果我们希望复兴我们的产业体系，我们需要那些透彻了解工厂运作的领导者和决策人。



---

设计师可以担任领导，但是他们也同样要对工厂的运作有切实的理解。产品设计必须能够转换成可以在数百万个装置上进行的生产流程。而且，如果我们希望推动并改善制造过程，那么首先就要了解这个过程中的每一步。

---

通常，设计师只看到了工厂中的种种限制，而没有看到潜能。事实上，设计师们一直都将工厂视为精彩创意的敌人。一旦平庸的方案在市场遭遇惨败，设计师首先责怪工厂里的人。但实际上，这些惨败方案中 99% 是不可行的产品概念——它们是只存在于设计师想象中的半成品。他们总会说“这款产品应该是什么样的”。

设计师在与制造商合作时，双方缺乏观念上的沟通，这限制了他们聚合潜能的发挥。结果就是越来越类型化的“画框式”设计，也就是仅将现有产品的外观做些调整，而不是真正地改善其形式或功能。为冲破这种单调的模式，设计师须迈出工作室，从充满无限可能的工厂里获取第一手经验。然后，他们的设计才有可能在人们的生活中赢得一个位置，而不仅仅是出现在流行杂志光闪闪的页面上。

## 设计战略

我在设计产品时总是尽可能与那些有实际经验的制造商密切合作，不论是厂里的工人还是软件程序员，而且我鼓励其他设计师也这样做。当我们对合作伙伴和所涉及系统的能力有了透彻了解时，我们才能与“生产先锋”联合，并真正将设计推向极致。

合作要贯穿于设计过程的每一步，这样，我们才能随时改进制造过程、测试新想法、缩短产品的面世时间、降低成本和浪费。“将‘我们’的产品生产出来”，这一重大职责不能仅靠制造商来承担，设计师也需要参与进来，协助完成这一过程。相信我，今天的工厂已做好了充分的准备，来承担这样的职责。

几乎所有的西方品牌制造商都与亚洲或东欧的 ODM 签订协议，委托他们生产自己的产品。但是大多数公司领导（也包括与之合作的设计师）都没有认识到，亚洲的那些原始设计制造商远比西方制造商灵活性强，这种灵活性比纯粹的廉价劳动力更加可贵。这些工厂拥有大量的消费者，所以他们通常可以每天都改进产品，而他们的机器可以在运行时编程。如果设计师抽出时间来与原始设计制造商并肩工作，了解他们所掌握的技术，那么这些制造商的灵活性可为设计师带来更多的创意潜能。

当然，全球化也对消费技术产业提出了挑战。设计和生产过程被打包分发给各种各样的公司。对于设计师来说，那些外包、交叉外包等可能复杂到令人沮丧的程度。甚至是懂技术的决策者也会在穿越这个世界迷宫时感到力不从心。但是，如果消费技术领域的公司想要保持竞争力，他们的设计师和决策者就必须开始行动。在不断演进的全球新经济中，懂得如何设计、制造产品的人，将比那些懂得品牌创建和产品营销的人具有更多的优势。所以，对于我们所有的人来说，学习有关工厂的知识并逐渐爱上它至关重要。

## “廉价”产品的高昂代价

如果一家西方公司准备与一个亚洲工厂合作，那么它将面临外包的问题。外包有很多方式，尽管其中有重大区别，但人们还是经常弄混。“离岸外包”是将某项机构性功能（一个工厂或商业部门）转移到另一个国家。“外包”是指与机构外的一家服务提供商或材料供应商签订协议，这其中可能有一定程度的离岸外包，也可能没有。与不止一个伙伴签订的外包称作“多方外包”，这种方式在重要 IT 项目的运作中其实相当普遍。随着全球合作的继续发展，这些工作方式之间的区别变得更加模糊。但是，在我们规划自己产品生命周期的过程中，了解这些方式依然很重要。

如果一家公司将其业务的主要部分如“离岸外包”那样迁移到另一个国家，它将面临一定的风险。比如，公司的工人要生活

在陌生的环境中，该公司所应承担的国内社会责任会在一定程度上打折扣。但这些风险也是有回报的，比如，当地廉价的劳动力、外国政府的奖励政策以及更为宽松的法律和财政规程等，都可以使成本降低。早在 20 世纪 80 年代，新加坡就制定了有关法律，以吸引外国公司。这个方案效果良好。飞利浦将其消费电子业务部门迁往新加坡，松下则带来了一个重要的听觉业务部门，而惠普也在此建立了打印机和计算机部门。这些新迁入的公司成本降低了，竞争力加强了。

然后，这些商业模式开始显现出某些裂痕。惠普不得不将大量“外派人员”送到新加坡，这实际上意味着公司要支付给他们更高的薪酬。并且该公司还面临一个挑战，就是设法在新环境中保持并推进“惠普方式”，其成本也高于预算。最终，惠普将最性命攸关的打印机部门的详细设计、制造以及后勤服务都外包给了伟创力公司。事实上，因为原厂主无法在外国的土地上顺利经营，伟创力获得了好几个离岸外包工厂。这种方式成为离岸外包商业模式的一个重要战略创新。

惠普的经历展示了离岸外包所面临的一个关键性挑战：**那些在国内运作良好的公司，在海外不一定也运作良好。惠普与伟创力的伙伴关系业同时成为一个楷模：离岸外包如何转型为外包，甚至取得更好的结果。**

很多公司选择外包是为了省钱，或为了在谈判桌上增加特别的筹码，但是其实也可以通过外包获得市场。1983 年，没有生产经验的苹果公司，

与索尼、三星和佳能等杰出伙伴的外包关系，这使得公司在很短的时间内制造出了世界级产品。不过，要取得这样的成果，外包必须是一种真正的伙伴关系，也就是说，公司将一个完整商业功能的管理和日常运作都交给外包提供者。

很多公司领导和业主不愿意丧失这种控制权，但是不管怎么说，这样做能推进公司的财务目标。当外包合作的双方能签署详细的合约，对合作关系进行认真的界定，不仅列出支付节点，还列出执行目标时，通常这样的外包关系会带来最出色的结果。

由于人们认为外国公司在抢当地人的工作机会，所以外包常常触及敏感神经。但是，将那些工作机会拱手让给外国公司的，其实是有些决策者、经理和股东，他们对外包的陷阱，甚至是对外包带来的独特战略机会，都既不关心也不了解。没有几个领导人敢于利用超前思维，垂直整合过程、创新以及优秀文化，来构建公司的宝贵资产。所有这些都起增值作用由此形成一个能让公司取得长期成功的战略。相反，很多公司跑去找最廉价的海外工厂，而他们的做法却得到了华尔街的称赞，至少是在“数字”看起来依然还不错的时候。

但是今天，越来越多的消费者和制造商都明白了，某些海外商品那近乎荒谬的低价通常是建立在野蛮的工作条件，以及在质量和安全性方面的投机取巧上的。

强有力的外包关系是一种“智慧外包”，稍后我会在本章进行详谈。那么这种外包关系能够为本机构带来何种益处？又需要怎样的成本？有远

见的公司领导逐渐对此有了更广泛、更详细的了解。他们也认识到，其中有些费用绝不是一次性交易，而是个无底洞。



强有力的外包，是一种“智慧外包”。外包关系如果设计不当或管理不善，公司或社群将遭受很多损失，这些损失会威胁到公司的核心特性，所以有必要对这些损失详加考察。

## 产品知识的丧失

外包似乎是近期的产业现象，但是我第一次接触它却是在 1966 年，那时我在 ITT 的德国消费电子公司绍珀 - 洛伦茨 / 格雷茨 (Schaub-Lorenz/Graetz) 质量控制部担任实习工程师。当时在年轻人中很流行便携式收音机，我们德国设计的便携式收音机质量极佳，但是售价约 100 ~ 190 马克 (当时 1 美元兑换 3 马克)，太贵了，这让它很难卖出去。就在我加入 ITT 之前，他们的决策者们想出了一个主意：投产一个低价位的品牌，名为“海洋”，零售价 29 ~ 99 马克。为此，收音机将由 ITT 的欧洲工程师和“设计大师”设计并监督，但由日本的三洋公司和希尔沃公司 (Silver) 制造。大约 6 个月后，我们收到了第一批试验阶段产品，并进行测试。我们的日本伙伴大幅裁减了收音机部件的数量，而其声音和质量比率仍在可接受的范围内。

但是，日本伙伴第一次正式送货后，灾难突然出现。产品达

不到万分之一的最低故障率，而把将产品送回日本是不可能的。那时，日本和欧洲之间的海上运输大约需要 6 周时间。这意味着我们不得不手工检查每台机器，还要把出现故障的零件换下来。我们只得打开收音机外罩，取出电路板，剪掉出有故障的二极管，然后再手工焊上一个新的，这倒让我学会了很多电路板的知识。在重新测试之后，我们还得将所有的部件重新装配到一起，并塞进包装箱，而且还要让消费者看不出它曾被改动过。这一过程使每个收音机的成本大约增加了 10 马克，也就意味着其零售价将增加 35 马克。

之后，ITT 的“第二波”损失接踵而至。大概两年后，三洋和希尔沃已经学会了如何为欧洲市场制造电子产品，并开始生产高级产品。他们在欧洲市场投放了自己的电子产品，包括高性能的收音机。他们的收音机在电路和视觉设计方面都与 ITT 的产品类似，其价格却比我方产品低 30%。最终，ITT 将其消费电子业务部门整个卖掉，这意味着很多称职的工程师和工人失业，这尤其给普福尔茨海姆（Pforzheim）和波鸿（Bochum）两地的社群造成了很大伤害，因为位于这两个地方的工厂都关门了。

正如我前面所述，外包不光需要把工作移交出去，还要移交技术秘诀。而且，如果将自身的制造环节交付出去，那么，这些机构可能就没动力来提高自身的产品知识和技能了。当社会需要设计师和工程师来应对人类面临的挑战、推进文化、市场激励时，他们的事业会进入辉煌期，但是他们

需要工厂及其支持体系的滋养。我看到，有些公司在开始外包后，仅仅经历了3到5代产品，其杰出的工程和设计团队就失去了专业优势。今天，高科技产品的生命周期大约为9到18个月，所以，可能在不到3年的时间里，这样的优势就会逐渐消耗殆尽。神奇的力量就在那些工厂里。我们也必须立足工厂，专心致志构建一个更智慧、更环保的供应链战略。

### 制造技能的丧失

今天，人类有史以来一部分最优秀的生产设施在中国，这些设施具备了德国和日本的最新生产技术。过去的几年里，我很震惊地发现，西方公司正在浪费这些工厂的巨大能力，这些公司只是利用中国工厂制造初级产品，其设计平庸到可耻的程度，技术不断重复，简直令人厌烦。从根本上说，我们已经到了工业历史的一个紧要关头：中国对生产和供应链工程的了解已经超过西方国家，他们的产品设计和制造也会很快跟进。

正因如此，我们需要说服更多的决策者和专业人员，鼓励他们了解制造过程，并深深爱上这个过程。工程师、设计师和产品经理应该去工厂里工作上相当长的一段时间。事实上，这正是惠普当年的独特方式。惠普的工程师和设计师直接在工厂里工作，和装配线只隔着一道玻璃墙。我记得在一家惠普的工厂里，工程师的玻璃隔间位于车间的中心地带，装配线环绕四周。

很多当代设计师成为生活方式的牺牲品，他们认为工作室的高雅环境

才能激发灵感，但是这种想法只是一种人为的自我限制。就我个人而言，装配线的节奏和精准的产品装配过程一直给予我灵感。我常常天马行空地想象工厂能为我做什么、我又能利用工厂做什么。



---

对于我来说，工厂就像一架巨大的钢琴，能够给生活带来创造力。没人限定我们一次只能弹出一个音符，如果我们了解我们手中的乐器，我们就能演奏出真正的音乐。

---

然而，事实却很可悲，西方电子工业的偶像是那些发动并驱使劳动力迁移到低成本国家的公司。并且，目前这一产业及该产业的制造商完全依赖于外包。日本是一个例外，该国的工业实力和战略心态被低估太久了。

在《美国的空心》(*The Hollowing of America*)里，作者詹姆斯·坎宁安 (James A. Cunningham) 以极悲观的态度描述了高科技消费品领域的偶像 (包括摩托罗拉、苹果、惠普、戴尔和柯达)，已经变成了“亚洲制造”产品的销售公司。这本书写于2006年，书中还详细描述了美国制造业中工作机会和产量的减少，预言美国将出现一次重大的经济和社会危机。

今天，我们已经看到了这一危机的显现，并且也可以看到，这一危机的恶果已波及全世界。对于这个已大幅缩水的制造文化，我们大家既应了

解其源头，也要了解其代价，这代价不仅包括工作机会的丧失，还包括专门知识的丧失，这很重要。

## 创新机会的丧失

外包或离岸外包产品让人觉得最大的、也是仅有的经济益处就是低成本。但是若想大幅度降低成本，一般需将过程拆分，使之互不连贯。这会降低产品的质量、增加费用，并阻碍创新行动。为了解这种隐性费用，我们以某新产品在开发时所受到的限制为例进行考察，这一产品是专为外包制造而开发的。

首先，产品开发过程（包括软件）必须高效。任务必须仔细界定，对所要求的特色、绩效标准、时间表和预算等都必须进行严密监测。这一方式似乎相当合情合理，然而事实上，在整个过程的早期阶段，就要提供完整的说明书，列出所有的规范。开发人员和制造商之间很难进行互动，因为任何互动都可能引起“界限变动”，而这将抬高开发成本。最终，早期阶段说明和验证等额外的工作花费了不少精力，影响了开发一个优势产品的根本性工作。这是最糟的开发过程，其成本也是最高的。

笔记本电脑的制造特别容易受这种不连贯的开发和斤斤计较的方式影响。除了苹果，至今没有任何一个引领市场的原始装备制造商（OEM）能为自己生产的电脑配备一组附件，如电源、电缆和头戴式耳机，并使之达到战略上的统一。这是因为他们不想花钱，也无力改变外包合作伙伴工厂的制造过程。如果一家原始设备制造商想要标准化的附件，他们就不得不

花时间和金钱来让它的原始设施制造商和供应商在日程安排和内部标准上同步。这意味着（请屏息！）——合作。苹果承担了这额外的工作，而其他公司却没有。

## 设计战略

### a fine line

how design strategies are  
shaping the future of business



## 直面严峻的问题

如果一个公司正在考虑采用离岸外包或外包的形式（一般是在这两种形式中选择一个较好的），它们的领导人在采取行动前应该问以下几个问题。

- 在提升国内业务方面你能做些什么？可能你没必要用外包这种形式来“解决”你遇到的问题。出口一些支离破碎的过程或一种落后的公司文化会引发经济和竞争的灾难。
- 公司的各项数据真的合理吗？你准备好了在这些数字的基础上开展长期战斗吗？对于你目前所签订的外包协议，你将付出什么样的代价，这个问题要仔细考虑。如果你希望外包能给你带来有竞争力的优势，你必须准备好去做一项杰出的工作——长期坚持这一战略，直到获得成功，因为你的竞争者正在这样做。
- 你现在的员工支持这一决定吗？没有来自你当前组织以及内部人员在经验和技能上的“优势”支持，任何外部业务都是脆弱的。
- 如果你正在考虑离岸外包方式，那么你能轻松处理业务所在国的法律和政府结构吗？你不能坐在你国内办公室的桌子后面回答这些问题。你需要到这个国家旅行，与当地居民、官员以及在当地生活并工作的商业同伴倾谈。
- 环保行动和安全的前景如何？你能达到一个很好的平衡吗？对于那些需要应付全球物流的公司来说，这些费用和风险在增长，其生态责任也在增长。如果你意向中的离岸外包所在国没有环保法律，如果你想做长期负责、有长远生命力的生意，你需要为本公司的碳排放、能源消耗和污染排放制定自己的政策。

- 你能与当地文化“合作”吗？你不仅是在与外国工厂的老板合伙，你也是在将你的生意嵌入一个外国文化。为探寻你的合作伙伴能将工作做到何种程度，你需要带上一些自己的员工在那里过上一段“真实生活”——参加体育活动、在外吃饭、看戏、听音乐会、了解当地政治情况等。
- 这一协议能否为你打开了一个新的本地市场？你能通过额外的增长获得潜势吗？有些协议所带来的不仅仅是降低生产成本，这样的协议可以减少离岸外包和外包的风险。
- 这一战略举动能为你带来长期有竞争力的优势吗？在开始合作前，你必须试着想象这种关系会为你带来什么样的未来，因为之后再踩刹车会很困难。

经营不当的外包还有另一个“肮脏的秘密”：**原始设计制造商有能力为合作者带来附加值，但从这些附加值中获益的机会却经常被原始设备制造商和品牌拥有人浪费掉。**这是因为，原始设备制造商希望牢牢控制采购流程和预算。有些市场领导者将其大部分竞争优势归功于本公司的采购和供应链管理部门。

我们可以做个假设，如果戴尔在中国的3~4个原始设计制造商中进行招标生产下一代笔记本电脑，并计划至少将业务交予其中的2个。招标时，戴尔会列出某些部件，比如说芯片组、存储器、电池以及显示器等，由其直接购买。乍看起来，这个直接购买策略似乎是个好主意，因为它避免了一项经费源。但是这些部件加起来相当于笔记本电脑总成本的大约70%，所以，这种举措让原始设计制造商很难规划出一个有竞争力的投标。而且，在很多情况下，原始设备制造商要求“公开账簿”，这意味着原始设计制造商无法掌握利润控制权。我甚至知道，在某些协议中，原始设计制造商

为了拿到主要供货商资格，有时被迫承担一个“有担保的”损失。

但是，将开发过程肢解所造成的损失中，这些还不是最严重的。如富士康、纬创、英业达、广达（Quanta）、迈特（Mitec）等一些很不错的原始设计制造商，其实都有很过硬的工程素质。他们不仅有能力改进现有的规范，他们甚至还能设计、制造一个更好的计算机整机，而且是以较低的成本做出来。但是从询价单的经济性和程序性上考虑，原始设计制造商如果向客户提出这样的改进，实际上对它自己公司是有害的。因价格较低，原始设计制造商的收益会缩减，同时由原始设备制造商控制的二级供货商的收益也将减少。并且，改变客户的某个设计，还有可能招致客户的研发部门对原始设计制造商的敌意。

换句话说，多数原始设备制造商在将其制造部门外包或离岸外包时，其产品开发的过程被肢解。这样，公司将制造部门迁移至海外所能节省的资金即便没有完全抵消，也会缩水。

## 经济稳定性的丧失

低成本和低工资、支持经济增长富有成效的政治和教育体系、有利的地理位置，这些因素对投资者和消费者都具有吸引力，而这也恰是投资人所寻求的组合公式。他们总在奋力争取最高的预期收益和最低的预测风险。这个组合公式存在于在中国、印度以及当前的东欧（这个可能听起来让人惊讶），就像 20 世纪 80 年代的新加坡一样。但是，将主要制造部门从一个社群迁移到另一个社群，或者就离岸外包来说，从一个国家迁移到另一

个国家，这会引起经济不稳定性的此消彼长，这种不稳定性可能产生深远的影响。

我们以诺基亚为例。该公司 2008 年初宣布将其在德国的工厂（这个工厂利润也算很高了，但还不是足够高）搬到罗马尼亚的克鲁日。克鲁日有一个技术大学，颇负盛誉。只要支付西欧人工资标准的不到 1/4，就能聘请到该校工程专业的毕业生。诺基亚此举的总耗资仅为 9 000 万美元，不过，当然了，它同时带给小城克鲁日的还有它的高科技技术秘诀。

罗马尼亚人很清楚，诺基亚不会在这里待很久。最终，本地成本和工资会提高，而罗马尼亚人非常确定：若果真如此，诺基亚会继续搬迁。布加勒斯特一家主要报纸将该国与诺基亚的协议称为“与蝗虫做交易”，并预言诺基亚将在大约 10 年后舍弃克鲁日园区。该报的编辑们提醒读者不要忘记，诺基亚对待自己德国园区和工人的方式，并敦促罗马尼亚政府领导在该公司对克鲁日采取同样的方式之前“把诺基亚榨干”。该报编辑提出的其中一个策略是，仿照诺基亚的设施建立独立的设施，然后邀请西方专业人士进驻并利用这些设施。这一事例说明，经济游戏已经进入这样一个阶段：所有的参与者对当今全球商业的残酷现实都有透彻的了解。但是它同时也显示出，外包很可能导致经济的不稳定性。

当然，在有些地区，外包或离岸外包实际上有助于经济的稳定。美

国制造商们若想仅利用当地设施和劳动力，而以本公司的名义和管理方式操作设备，那墨西哥是首选之地。比如，伟创力就在墨西哥的瓜达拉哈拉（Guadalajara）创办了一个很出色的工业园区。另一个例子是日本、韩国和中国开展的地区性合作。虽然有时很复杂，但仍然很成功。一般来说，在那些有优良的制造历史、积极正当的进取心，以及与市场有密切联系的国家和地区，制造业最为兴盛。但是，当外包仅是一种受经济驱动、对当地劳动力和资源短期的“洗劫”时，协议双方的地方经济都会因此被颠覆。

当然，全球经济是受跨国公司，以及诸如上海、深圳、香港和澳门周边的微观经济圈所驱动的。这种配置的最佳状况是，国家政策维持政治和经济的稳定，并提供有益的监管指导方针。

印度的情况即是如此。在那里，外包和离岸外包的迅速发展始于软件服务公司的大量出现，最终出现了一些外围研发中心。大多数重要的软件生产商，从微软到思爱普，都是他们的客户。事实上，青蛙的母公司艾瑞森特（Aricent）就以德里（Delhi）为中心。印度的外包和离岸外包经济仅占其总产值的16%~18%，但是这个数字还会增长。不过，由于中国的工资和劳动力成本上涨了，印度也已开始引进硬件制造。伟创力已经在印度的清奈（Chennai）建立了一个最先进的工业园，计划占地800万平方英尺。

所以，确实有时全世界都从外包和离岸外包这类经济迁徙中获益。教育得到发展，基础设施得以改进，新的经济机会不断涌现。而在签署外包和离岸外包协议之前，这些在当地是相当匮乏甚至根本不存在的。但从另一方面讲，这些益处也可能是短命的。当那些公司终止外包协议，或当劳动力成本和法规发展到一个点，经济平衡被打破时，“益处”消失，取而代之的是“难题”。而外包和离岸外包的益处不可能是无代价的，有时其代价还相当可观。

## 总代价

一些分析家和公司股东可能认为，外包和离岸外包是一种健全的经济战略。按照市场分析公司盖特纳研究集团（Gartner Research）的研究成果，80% 公司外包的主要动因是削减成本。但是正如我们已经看到的，节省下来的数额告诉我们，最终可能得不偿失。

比如说，如果一个公司想采用离岸外包的形式，真要细数这种业务转移境外所有相关费用的话，你需要考虑转换过程中生产率的损失和收益的损失、货币兑换比率、缺乏有经验的当地劳动力，以及外派有经验的劳动力而增加的薪资支出等。那么，该公司的决策者及其公众将会看到，所谓“廉价”劳动力所需的真实代价。然后，还会有政治稳定性和经济稳定性的问题，以及摸索外国行政法规所需的时间和资源。这些行政法规可能会使公司在申请许可时遭遇严重障碍。简而言之，很多公司最终可能会发现，离岸外包业务比他们预想的更困难，更复杂，花费也更多。

记住，并不是所有外包协议中都存在离岸外包“战略”的各种问题，如果我们能称之为“战略”。有时，外包的某些功能确实有明显的优势。但是不管外包公司还是离岸外包公司都必须诚实地竞争，并在所签署的协议的基础上赚取诚实的利润。



---

公司不能在商业部门和当地工厂之间转移成本，像变魔术一样将亏损变为虚假利润。最好的公司能在良好表现和可观利润之间取得平衡。

---

不过，现实的情况却常常是，传说中的离岸外包和外包能节省的款项从未现实过。这意味着，美国公司花费很大代价向海外转移其制造业，这不仅是一个浪费，而且还拖累了美国公司、美国经济以及美国的劳动者构成。此外，我们也不应低估这种亏损企业所引发的失业现象，以及长久且具破坏性的萧条气氛。不止一家西欧和美国的公司，在解雇本地雇员（连同其社群一起遗弃）之前，强迫他们培训外部人员，来接替自己的职位。依我看，鉴于我刚刚列出的这些理由，大多数经济原因促成的离岸外包和外包项目从一开始就不应该实施。

但是，我们是否有其他选择呢？如我前面所提到的，离岸外包和外包尽管已开始成为占统治地位的制造模式，但是一些更具创新型的、更加可持续的新动向也在发展。我看到其中的一些已展开行动，还有一些进入了初期发展阶段。这些动向都为构建一个经济上和环境中更为健全的制造方式提供了一些切实而可行的方案。

## 智慧外包：最大限度地利用外部资源

1996年，乔布斯回到苹果时，希望我给他一些意见，比如如何加强品牌对消费者的吸引力。我说：“原则上讲，这只是体验问题。这些体验必须是完整的体验。”苹果的 iPod-iTunes 战略就是这一想法的很好例证。简而言之，设计师及其所服务的公司必须考虑的基本问题是：“我们怎样创造一种能提供独特的整体体验的产品？”更具挑战性的问题是：“当我们的工厂位于中国、印度或罗马尼亚时，我们如何达到这一目标？”这些问题的答案都是：**以智慧外包替代外包。**

---

智慧外包更多依赖于技巧和智谋，而不仅是为了削减生产成本而将工作过程转移到外国的滨海地区。它需要新的开发模式，要从初期开始就进行跨机构合作。它还涉及一个新的经济模式。因为，外包这种模式的经济效果对伙伴关系的双方都是有害的。



---

西方的品牌拥有者获得的是平庸的产品，这让他们不得不采取打折的方法吸引消费者。原始设计制造商不得不接受极低的利润率。而在智慧外包模式下，投给跨机构合作的先期资本能带来更出色、更具创新型的产品，以及更长期、更强大的盈利能力。

要想了解智慧外包公司的效益，惠普、戴尔、宏碁、富士通、索尼和苹果等统治笔记本电脑市场的巨头们，可以从那个很小的瑞士创业公司 Dreamcom 及其年仅 25 岁的第一位 CEO 詹尼斯·威德默（Janis Widmer）那里获得一些线索。

### 丨 设计战略 · Dreamcom 丨

Dreamcom 有关工作和支出的道德观给我和我妻子留下了相当深刻的印象，让我们最终决定给它投资。之后，在 2007 年，我们着手协助 Dreamcom 开创一些新东西，一些将改变笔记本制造领域游戏规则的东西。从我们的经验中，你可以对智慧外包模式有一个深入而概括性的了解。

在仔细地考虑之后，我们认定，我们所能给予笔记本电脑设计最有效、最积极的创新是在人体工程学领域。我们设计出一种笔记本电脑，它包括一个显示器，能根据人体工程学原理调节到恰当的位置；还有一个缩进式组件，也能提高人体工程学性能；而所有必要的技术扩展都组合进一个简单有序的构造中。我们还尽可能降低这款计算机的价格。换句话说，我们努力的方向是开发一种整体性的用户体验。

a fine line  
how design strategies are  
shaping the future of business

一开始，Dreamcom 公司显然不得不从中国某个原始设计制造商那里购买笔记本。同时，我们也知道，我们无法按照预想的创新模式开发一个全新的产品，然后再付费让原始设计制造商去生产，这费用我们负担不起。我们明白，原始设计制造商有能力在尖端电子器件方面进行创新。多数情况下，这种创新意味着将最先进的电子产品压缩进一个尽可能小的空间。我们只要看看富士康和英业达为苹果制造的产品就可以看出这种压缩有多极端。那么，对于我们来说，那些工程师既然能开发出磁性硬盘驱动器这样的微型机械，他们应该也能制造出一种可扩展的显示装置，能用来处理每天的日常工作。

所以，我们决定联络那些前沿的原始设计制造商。我们试着去与一些原始设计制造商的领导人见面，讨论我们的想法，展示我们的说明图，探索设计的人体工程学要求，规划我们的商业模式。有些领导人不感兴趣，但有 3 个人很愿意参加这样的早期讨论。成本并不是主要问题，因为那时我们已确信，就凭着其附加的功能性，我们的笔记本电脑价格也会有相当的竞争力。最终，Dreamcom 公司决定与纬创公司合作，因为该公司的决策者理解并看好我们方案的潜在优势，也因为该公司有一个电子学和微型机械领域的杰出的工程师团队。借助于这次早期合作，我们整整跨越了传统外包过程中的一个阶段。

之后，我们之间更正式的合作开始了。我们与原始设计制造商的工程师团队一起设计这款产品，几乎每天都会通过可靠的服

务器交换文件。这使得计算机奇才詹尼斯·威德默能够与地球另一端的团队一起开发全新的产品。同时，还能照常与本办公室的同事直接协作。这是智慧外包获得成功的重要条件之一：项目中的所有股东必须深度参与、合作。

然后就到了对我来说很有趣的阶段：与纬创团队一起工作。他们切实将设计推向了极致，我也一样。我们详细考察了不同的机械解决方案以及组装电子产品的各种方案。我们抛弃了旧式的“托盘装载机”式的 CD/DVD 驱动，设计了一个优雅的吸入式驱动，并优化了笔记本电脑和缩进组件之间的功能组合。我们还在键盘上方设置了一个非常直观的模拟用户界面，从而简化了用户体验。

纬创控制了这一项目的所有技术性领域，并且在早期就做出了非常明智的决策。在我们致力于概念开发时，纬创团队切实地在中国寻找最好的零件、外观和专用附件供货商。自然，这一层面的规划花了一些时间，进行了多次反复的试验式学习。纵然我们用了几个月的时间审核最初的日程安排，纬创仍在原型阶段就得出强硬结论：第一轮生产中突发的典型问题——还记得 ITT 在便携式收音机方面的经验吗？这需要返工并改正，我们未考虑与此相关的失败及费用。通过所有这些举措，詹尼斯·威德默的反馈始终刺激并激励着参与项目的每个人走向成功。总体上说，这种经验与外包典型性“刀耕火种”方法非常不同。在开发第一款笔记本电脑的过程中，这款电脑在人体工程学方面符合欧洲工作环境规定的

法定标准，我们将质量和功能放在第一位，其次才是削减开发时间和节省费用。

2008年3月，在汉诺威国际信息及通信技术（Hannover CeBIT）博览会上，我们推出了我们的新设计。Dreamcom创造的世界首款符合人体工程学的笔记本电脑在这次展会上赢得了广泛赞誉。然而，对于这成功背后的基础性开发和商业过程，观众了解得并不是很多。竞争对手公司的一个经理问我：“你们是怎么让台湾人生产出这么酷的产品的？”我回答：“除了台湾人，没人能做得出来。”

这是有关智慧外包的重要讯息。如果我们能够超越“减少制造成本”这种表面利益看问题，那么，与外部合作伙伴一起工作会带给我们更实际更长期的回报。而如果合作过程开始得较早，并加以明智的管理，原始设计制造商能够给制造业的伙伴带来独特的益处。只是我们必须非常聪明地利用这些原始设计制造商。

中小型公司不会愿意把他们的技术秘诀赠予海外的原始设计制造商，除非他们能从中获取大规模的经济利益。再多的外包也不能帮助小公司“抗衡”大公司的价格战，而外包经常会造成声誉损失和公众的不良反应也是小公司所承受不起的。当华尔街嗅出了“绿色”商业创新方面潜在的利润率时，它也已开始去了解一个健全的长期战略的益处。在这种环境中，中小型公司必须依赖于真正的创新，以获得有竞争力的优势。我们曾在Dreamcom开展过这样的创新，包括使用更聪明的劳动力，而不是更廉价的。

## 本地外包：开启全球性回报

品牌是由产品及消费者消费该产品时的体验来定义的。这产品可以有形的，也可以是虚拟的，还可以是有形和虚拟的结合。如果产品体验不令人满意的，就不会有品牌价值。但是你不能说：“好吧，让我们设计一个看起来棒极了的品牌，然后让它展现我们的特性。”品牌不是这样运作的。如果你需要证明，就想想那些“不怎么棒”的产品。虽然产品不那么耀眼，但其品牌仍然有很高声誉，比如说，沃尔沃、戴尔和 Crocs。因为这些公司坚持他们的战略目标，传递着公司的核心力量。而且，对于一个中小型企业来说，除了培养一支有独具才能而且忠诚的员工队伍，没有更好的方式来创建并提升品牌。这些员工理解品牌的战略目标，对公司的核心力量深感自豪，致力于创造能给消费者带来特定超级体验的产品。

如果一个公司希望建立本地特色优势，它就必须运用智慧探寻高端产品的制造方法，并且必须认真对待产品生命周期管理的每个阶段。竞争激烈的市场有很多大型制造商，为了取得成功，中小型企业需要一个有适应能力的商业战略和外包战略，我称之为“本地外包”。当地人才及其独特能力是一个优势，而产品零件如今在世界各地都能搞到，本地外包战略正是将这两个优势结合在一起，从而打造出真正具有创新性、独一无二、在经济上有竞争力的产品。

那么，本地外包的目标是什么呢？从经济角度说，有些生产元件不得不从国外采购，有些则是公司能够且必须在国内培植的，公司需要使这两者间达到一种良性平衡。哪些元件取自国外、哪些取自国内，要看公司能为消费

者或市场提供何种特殊价值，公司领导要清晰考量，来决定这两份采购单。



为本公司最熟悉的消费者尽可能提供最好的产品，这应该是每个公司的目标定位。

不要花力气生产一些平庸的产品，这样的产品对任何人都不会有吸引力，而最了解当地用户的肯定是一家当地的公司。

本地外包对公司和消费者都有益，它还能当地的劳动力大军提供就业保障。如果一家公司的决策者、设计师或开发人员、工人都是本地人，他们能共同生产出一些独创且更具利润空间的东西，而不是充斥于市场的大量平庸废物，那么他们的工作职位，不管是在德国还是美国还是其他任何地方都会是很安全的。事实上，他们的工作可能正是市场所紧缺的，因为消费者喜爱做工精致、设计巧妙的产品。以本地外包方式生产的产品和过程所取得的成功可能极具扩散性，其影响力完全可以超出本地的范围。我的客户卡瓦就在推出他们独创的、新系统设计后，成为牙科系统领域的全球领袖。

德国家电用品制造商美诺（Miele）是另一个绝佳的例证。这个案例告诉你，想让产品在全球市场获得成功，其生产过程中的本地情感和才能具备何等重要意义。众所周知，德国人爱干净，并且对环境问题很敏感。因此，他们理想中的洗衣机是这样的：既能让他们的洗衣房纤尘不染，又尽可能少消耗水、洗涤剂 and 能

源。又因为很多德国人的住房并不宽敞，这种机器的噪音要非常小。美诺的本地设计师和工程师成功创造出一款完全符合所有这些“本地性”条件的产品。并且，在这个过程中同样诞生了一款目前流行于全世界的产品。我们现在位于加利福尼亚的住所就有一个美诺洗衣机和烘干机，这里水源缺乏、电价昂贵，并且湾区正面临污染的威胁。美诺像其他许多从本地外包中获益的公司一样，产品设计和制造的微调在当地完成得恰到好处。至于电子产品、发动机和泵等部件可以在任何地方购得，只要符合质量标准就行了。

真正的本地外包首先要对一个公司的“本土”能力和国内外备选零件供货商进行评估。公司领导还要挑选最智慧的管理方案，来管理一个极其复杂的设计和制造过程。在产品战略以及与市场密切相关的定制服务方面，本地外包为公司提供了更多的自由，所以，寻找在线专业博客和社交网也是个不错的主意。通过这种方式，公司可以收集信息，了解市场上更新奇的趋势和消费者更详细的愿望。此外，在每一个细节中，公司都必须坚持质量、创新和个人原创性方面的完美标准。

本地外包属于综合且长效成功战略的一部分，而实现这个战略目标的进程可能像蜗牛一样缓慢。幸运的是，我有一个规划并测试未来结果的“实验室”，就是我在奥地利维也纳应用艺术大学所开设的课程班。每学期我们都会选定一个核心主题，让学生们围绕这个主题做项目，2008年我

们的主题是本地外包。在探索这一主题的过程中，我们与本地公司和海外公司开展合作性专题讨论会。具有传奇色彩的维也纳钢琴制造商贝森多夫（Boesendorfer）也是我们的合作伙伴之一，它为本地外包式创新活动提供了一个特别有趣的机会。

### || 设计战略·贝森多夫 ||

我们的目标是为他们设计一款新产品，这款产品既能够利用贝森多夫具有历史意义的本土根基，同时稳步地将公司树立为一个有前瞻思维的创新品牌。我们首先要确定钢琴的哪些部件是“大众化的”，哪些是决定其独特的音乐DNA的。在这一过程中，我们了解了贝森多夫制造的每件产品，包括其自产的琴弦。我们还考察了其他古典乐器更新换代的实例，比如吉布森（Gibson）和芬达初投者（Fender Stratocaster）的电吉他。我们还研究了古典音乐与数字媒体及学习方法的融合。最后，我们还探索了在真实的艺术领域开展营销的新方法。

有一次，贝森多夫的产品开发负责人费迪南·布劳（Ferdinand Brau）谈到一些流行音乐人，他提到罗比·威廉姆斯（Robbie Williams）是站着弹钢琴的。我们的某个团队受到启发，研制出一款产品，我们称之为“变形金刚钢琴”。

a fine line  
how design strategies are  
shaping the future of business

这款钢琴的高度是可调的，还可以折叠，然后放进一个橱子里。这个设计在音乐会的舞台上以及房间较小的家里非常方便。贝森多夫号称“维也纳制造”，我们的设计赋予这一口号以真实的涵义和共鸣，因为它承载了创新、艺术、设计的传统，正是这些传统使维也纳闻名于世。我们设计的这款产品向贝森多夫公司表明了它们的产品怎样才能既强烈地吸引维也纳的买家，同时又能行销全球。对于任何本地外包业务来说，这种成功都是一个可以实现的目标。本地外包将当地劳动力、传统以及其他本土资源的优势，与精心选择的外部资源相结合，使得公司能生产出高质量、具创新性的产品，这些产品所带来的国际、国内市场份额将会逐渐增长。

## 私人工厂：创建我们自己的品牌

我们认为，正是那些大幅度打折、大量制造的所有进口商品导致了产业革命，我们那些大盒子般的商店货架摆满了这类商品。但是现在，很多质量低劣的进口商品的成本提高了，对环境的损害和健康风险也在不断增加，制造业又开始向本地生产回归。有时，这些本地产品甚至可以是个人化的，而不仅仅是地方性的。事实上，个人化制造可能会成为未来的浪潮。

这场新运动中的一个先驱者是 MIT 的尼尔·格申菲尔德（Neil Gershenfeld）教授，他提出了“桌面制造”的概念，他称之为“制造实验室”。一个“制造实验室”基本上是一个低成本的“桌面制造”作坊，装配有数字 3D 工具和设备，有模拟的，也有数字的，

且有电脑和数字软件来增强功能，还能全球联网。运用“制造实验室”，人们在自己家里就可以为制造业设计产品。再加上一个现场实验室，他们甚至还可以参与产品的制造，包括高质量的产品。

尼尔·格申菲尔德已在世界各地都开设了“制造实验室”，其结果相当可观。“制造实验室”涉及的产品种类丰富，从高科技电脑元件到玩具、乐器、个人物品（如护目镜）等。格申菲尔德的案例充分说明，**民众和工业过程的直接连接教会了民众新的技能，创造了新的工作机会，最终产生一个更有创造力的社群。**这一运动刺激了很多混合商业模式的增长。比如，一些网络商务机构向消费者提供基本的软件，让他们设计某个物品，然后按照消费者的设计进行生产，生产出来后再运送给该消费者。

当然，这种模式仍处于早期发展阶段，而且很多人认识到：设计并制造一个可加工的产品以供日常所用，并不是用 CAD 软件胡乱画出来一些图来就可以的。最终，这种“个人制造”的大趋势将有助于人们开发新能力。这样的运动可能最终带来的后果是，了解基本设计语言、能够直观地评价一项设计并画出设计图的学生人数会逐渐增加，其中有一些甚至会成为真正的设计师。这是件好事。有创意的学生在学校经常达不到“平均线”，他们的天资需要给予特别的注意和指导。“个人制造”的经历为他们提供了一些目前学校教育不曾（或不能）提供的创意性练习。

**这个世界需要所有有热情、有创造性、有才能的年轻人，现在比以往任何时候都更需要。**当我们从服务经济走向创意经济时，那些朝气蓬勃且

受过良好的实用艺术和创意艺术教育的人们与这个星球的前景息息相关。具有地方色彩、个性化的产品会让人们对设计领域或其他创意职业产生更加浓厚的兴趣，同时有助于这些职业在一个多样化的、不断进化的经济中，以及本地和全球市场上找到更恰当的位置。

## 人性经济与可持续性制造的兴起

我们的全球体系是很复杂的，并且具有高度的不可预测性。不过，即便如此，我们仍必须将社会的发展和新出现的地缘政治趋势纳入考虑之中，否则我们就太愚蠢了。目前，最显著的发展趋势之一是对“效率经济学”制造模式有效性的质疑日渐强烈。多少年来，全球商业的主要驱动力都是人们感受日益强烈的“全球化”经济优势。但是全球化的实际情况却与人们所感受到的情况有很大的不同。

现今，即便投资于工厂的资金总额已逐步上升到数十亿，多数商业分析师谈到“诱人的经济条件”时，其实他们在谈论的正是低廉的劳动力成本。那么，可否找出一个“双赢”的办法呢？发展中国家有时因就业率的增长和外国投资的大量涌入而获益，然而西方的工人以及西方的经济就不这么走运了。如果所有需要高技能和高资质的工作都被外包或离岸外包了出去，“国内”大部分可以找到的工作就只是低工资和低技能的。这种发展不仅摧毁了任何经济的支柱（即高资质、高积极性劳动人口的购买力），而且国家的未来也会呈现衰微态势，因为本国年轻人的希望和志向被夺走了。

不规范的全球市场、管理不善的产业化方式，以及急剧退化的环境，

这些压力使得发展中国家经济的每个部分都在颤栗缩水。此刻，我们很多人不禁要问：“我们做什么？”这个问题的一个重要答案是：**向更具可持续性的经济和工业生产模式转化**。在全球范围内，目前人们已逐渐认识到：对人类资源和重要文化资产不加约束的开发，是不能再继续持下去的。尽管当前所有的“高谈阔论者”都在告诉我们，平民主义只不过是一个流行一时的政治风尚，但我们多数人感觉到了人们在观念上已发生重大转变。



---

游戏规则必须改变——人们不想为只是了能勉强度日而精疲力竭地工作，他们想过一种更人性化的生活。

---

现在，加强环境保护的呼声日益增强，这也在推动全球采取更加可持续的制造模式。我们可以想象一下离岸外包和外包造成的材料流动有多浪费：在中国和印度生产出来的产品运到美国和欧洲，然后再经过运输，才抵达各地方市场。这些产品卖出去、被使用，然后再次运回中国，甚至可能还有非洲，它们回收或纯粹作为垃圾。

这个过程合理吗？答案可想而知，更不用说“环境友好”了。当前，欧盟要求各原始设备制造商或各个品牌对其所生产的电子产品（甚至是汽车）进行收回，这种“反向物流”已经成为产品生命周期管理的一部分。在产品生命周期管理中增加这一步骤，会花费一些预付款，但是这也为创新提供了一些新机会。

在我看来，各公司目前仍在继续将制造部门向工资最低、经济条件最诱人的国家和地区迁移，“效率经济学”模式还在反对声中前行。不过这种情况不会长久。当今市场全球化程度日益提高、能源价格日益增长，环境法规日益严格，这意味着：世界上不会再有哪个国家或地区是“低成本”的了。

目前，在模型控制、产品质量和性能等方面可能偶尔会有一些提高，但在产品文化和产品创新的整体方面将持续下滑。现在，无论何种产业，都难以规避全球地缘政治学中经济衰退和权力转移所带来的高风险，尤其是那些只依赖离岸外包的公司。这一模式要求规模经济，而规模经济是靠产量支撑的。那么，在当前利润空间本来就很有限的情况下，只能靠增加产量来获得利润。



“只要最好的”（Only the Best.）原则是所有成功的企业模式背后的驱动力，而可持续的制造模式是这一原则的自然延伸。

---

可持续的制造过程使产品生命周期管理更有整体性。它还在工厂和消费者之间重新架起桥梁，同时利用了各工厂的发展创新潜能（这一潜能目前仍未被开发）和全球产品文化。横跨各洲的、相互连接的各个过程构成了可持续制造模式得驱动力，如智慧外包和本地外包解决方案。并且，因为这种模式与消费者的联系更为直接，所以也就不容易因为经济危机或政治危机而瓦解。

当前，经济、政治和环境条件为我们提供了一个独特的机会，让我们可以向可持续的制造业发展。那么，营销人员、工程师、设计师和商业领导者必须面对这一挑战，即：认识这一历史机会并采取相应的行动。**可持续的制造模式代表着一个正确的、长期的经济战略，而且已经显示出效果。**

苹果公司在很大程度上遵循了这一模式。按照该公司 2008 年第四季度的公开报告，他们的利润是戴尔的两倍，而其总收入却只有戴尔总收入的 60% 多一点。这一模式将给智慧外包的双方都带来利润。所以，纬创或英业达这样有创新思想的原始设计制造商，将成为未来的大赢家。

当然，我们能预言，在向更智能化生产发展的过程中，会出现巨大的技术进步。比如，改良过的、完全可编程的机电一体化自动化技术和机器人技术，或者智能的、甚至“有生命的”纳米材料。还有，工厂将成为人工智能粉墨登场的主要舞台。但是不管制造业发生多大的变化，或者它出现何种程度的全球化或地方化特征，我们商业领导者、设计师和制造商都必须面对的问题依然是：**如何最大程度地利用现有的制造业资源？如何改进这些资源？**只有敞开大门，欣然迎接伴随着这一挑战的所有可能性和责任，我们才有望找到可持续的成功，以及承载着我们的希望、梦想和职业抱负，走向未来。

# a fine line

how design strategies are  
shaping the future of business



结语

## 设计战略，迈向卓越的未来

“过去、现在和未来的实质是什么？”答案是“当下，明天”。对我来说，过去和现在是我们的生活，明天是我们的机会。

设计，是我们人类的目标和需求，是连接我们与物质文化之间鲜活的纽带。当我们准备进入商业、科学和工业领域中广阔的创意新世界时，对“当下”挑战的把握，可以引导我们去开启“明天”的探险。这将是一段充满活力、富有人情味的旅程。



一则禅宗公案问道：“过去、现在和未来的实质是什么？”答案是：“当下，明天。”对于我来说，这则公案的寓意是，**过去和现在是我们的生活，明天是我们的机会**。作为一个现实的乐观主义者，我相信会有一个更好的未来。虽然这本书充满了来自“过去”的经验，但我仍希望它能激励读者去追寻美好的未来。

担任顾问时，我经常被问到这样一个问题：“当你还是一个年轻的设计师，刚开始经营自己的公司时，情况是怎样的？”我实话实说：“肯定不会像今天这么好！”为了生存，我们必须狂热地工作，并且集中精力来凝聚一个成功的团队。这个过程中历经了大量错误，经受了漫长的考验。

但是，这些早年记忆中最让我难忘的是，设计师大多缺乏对决策者和企业家应有的影响力。我不愿意扮演一个被边缘化的“文化顾问”，所以，我用自己的整个职业生涯来努力创建专业的伙伴关系，并确立设计在商业中的战略作用。现在，我的目标是使设计成为人文主义演进的先锋，并鼓励每个人，不管他有什么样的职业背景和个人经历，都来分享我改变世界的激情。无论是对同道中人的鼓励，还是因意见相左而引发争议，不管怎样，我都希望这本书可以对你有些许的激励和启发，推动你投身到商业、设计、制造和文化领域正在发生的伟大变革中去。

---

放在一个更广阔的创意语境中说：设计，是连接人类的目标与需求，连接人类与物质文化鲜活的纽带。设计师及其商业伙伴几乎面临着一个前所未有的机会——创建一个环境，让它不仅适宜居住、可持续，同时充满乐趣，具有文化激励的深远意义。



---

我们的物质文化是人造的，其中每一个部件都是由人来制造、销售、使用、丢弃，以及在理想状况下回收和再利用。在这一过程的每个阶段，从某种意义上说，人类的构想熔铸成设计，而设计被制造成实体或虚拟的物品。要创建一个能提升并支撑我们的物质文化，我们必须对自身的商业模式、战略、目标、进程以及工厂所面临的机会，有时也许是危险的诱惑，保持永恒的警觉。

往往在那些重视经济财务的人眼里，生态并不受重视，但是这种情况正在改变。生物燃料已开始将我们从“石油魔头”的魔爪下解放出来，而太阳能和风能技术正在渗入传统的燃煤型能源部门，互联网正在拆解传统电讯业对消费者的控制。我们已看到，更多公司正在采用可持续的战略目标，并立足于长期的梦想和不断的创新来建立商业模式。旧的垄断正在倒塌，而创意尝试变得更有价值。

不过，我们仍然有很多工作要做。我们需要构想并设计一个更加智能、更加符合生态生产和回收的产业模式。而且我们的解决方案不能仅限于做出好的产品。将设计外包到其他地方来生产，这不能消解我们对生产过程中环境污染和其他消极结果的责任。这就好比说，我们不能把我们自己制造的垃圾扔到邻居家的院子里就算解决问题了。如果我们希望成为负责任的产业公民，这种眼不见为净的状况必须改变。

我相信，我们肩负着一个哲学上的责任——为建立一个更美好的世界而奋斗。人类必须重新思考我们的目标，然后在科技和商业领域确立一种更加以人为本的道德心。通过采纳积极的，有时甚至是具有挑战性的、旨在社会问责和环境保护的原则，这样商业活动的利益就可以超越“最终效益”，来提高家人、朋友、邻居和全世界人的生活。那些为这一目标而工作的公司，将有助于逆转这颗星球的毁灭。而最终，财源也会滚滚而来。

作为一名设计师，当我认识到这一新的商业模式将推动更有活力、更

美好、更能够在情感上给予用户满足的产品时，我尤其感到高兴。一种更有吸引力的产品文化，实际上将会成为绿色战略的一部分，而这一切对于全世界所有国家和文化来说都意义重大。

要使欧洲和美国的制造业更有人性，就需要去实现一个生态理想。这个理想同样有助于我们帮助贫穷的国家实现工业化，同时又不毁坏其特色和文化。一个在中国设计、生产、销售、使用并回收的移动设备，不一定非要与在中非、地中海地区或巴西的模块化生产模式下生产的同类产品竞争。我们将有更多的机会在本地买东西、也更近距离地参与消费品的完整生命周期、利润和成本。

虽然我不认为所有当权的政界和商界领袖能够或愿意改变，但我仍相当乐观地坚信，设计师、决策者和消费者从未像现在这样信心满满，整装待发。面对人类如此迫切的变革之心，我认为大家已经准备好随时投入到行动当中。我们拥有历史上最强大的工具，来获得信息、赢得影响力。这些工具已经将我们带到了新时代的门槛，新的原则所驱动着人们必须改变。当设计进入先进的科学研究领域，而人类也日益强大时，我们的影响力会逐步渗入至关重要的神经元和基因世界。当我们准备进入商业、科学和工业领域中广阔的创意新世界时，对“当下”挑战的把握，可以引导我们去开启“明天”的探险。这将是一段充满活力而富有人情味的旅程。

欢迎加入这个旅程！……



a fine line

how design strategies are  
shaping the future of business

译者后记

---

湛庐的“缪托”，让我得以有机会学习大师的著作。

艾斯林格先生不仅仅是一名世界超一流的工业设计大师，还是一位有社会责任感的“世界公民”。在《一线之间》中，他不仅讲述了他亲历的一件件足以成为“历史”的传奇故事，带给读者很多启发，还致力于创建、推行一种绿色产业文化。这种开放的、以人为本的设计理念，殷殷心意，贯穿于字里行间，令人钦敬。

设计能够改变世界、改变生活；设计能够给一个企业甚至一个产业带来革命性变革；设计理应成为我们生活中最重要、最有活力的一部分，念兹在兹，呼吸与共。这在“山寨风”盛行的“制造大国”中国，是具有前所未有的启示意义的。希望这本书不仅能引发中国的设计师、设计爱好者的思考，更可

催生能够改变中国制造业面貌的新一代企业家。

我深感不安的是，由于自己水平有限，恐怕未能很好地将大师的思想如实、完整、准确地转达出来。再加之大师原籍德国，英语非其母语，所以我觉得跟大师仿佛又隔了一层。感谢我的朋友 Kevin Callaghan（美国）和 Gideon Dixon-MacLeod（英国）。尤其是 Kevin，百忙中给予我莫大的帮助，在长达 3 个多月的时间里，不断遭受我的“骚扰”，对于我理解有困难的地方，耐心细致地为我释疑，换另外的表达方式复述大师的话，仍不理解就再换一种……直到我感觉自己似乎已领会大师想表达的意思。

也感谢我的领导、CEObrand 总裁杨曦沧先生，是他鼓励我在工作之余发展自己的空间，追求自己的爱好。得领导如此，夫复何求！

还要感谢老友姚久胜博士始终如一地给予召之即来挥之即去的技术支持。

- ★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？
- ★ 您是否常常在读过一本书后，才发现不是自己要读的那一本？
- ★ 您是否常常发现很多书都是一时冲动买下，至今一字未读？
- ★ 您是否常常感慨书的价格太贵，两百多页，值四十多块钱吗？

## ★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。

**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择花费的时间+阅读花费的时间+误读浪费的时间

## ★ 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

**1. 引进图书：**引进图书来源于国外出版公司，多从其他语种翻译成中文出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，其中包括三类：

**a) 教科书：**理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。

**b) 专业书：**理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。

**c) 大众书：**理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

**2. 本土图书：**本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，其中包括两类，可通过封面的作者署名来辨别：

**a) “著”作：**大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意并了解。

**b) “编著”图书：**汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

## ★ 阅读的收益

**阅读图书最大的收益**，来自于获取知识后，**应用于自己的工作和生活**，获得品质的**改善和提升**，油然而生无限的**满足感**。

✓ 我们出版的所有图书，封底和书脊都有“湛庐文化”的标志



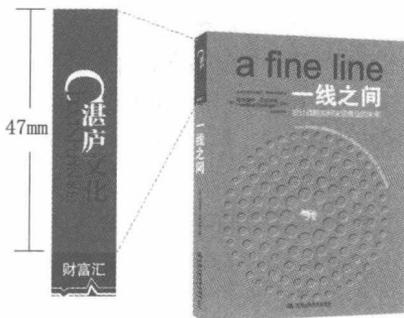
并归于两个品牌



### 老 找“小红帽”

为了便于读者在浩如烟海的书架陈列中清楚地找到我们，我们在每本图书的书脊上部47mm处，全部用红色标记，称之为——小红帽。同时，“小红帽”上标注“湛庐文化”字样，小红帽下方标注所属图书品牌名称。

湛庐文化主力打造两个品牌：**财富汇**，致力于为商界人士提供国内外优秀的经济管理类图书；**心视界**，旨在通过心理学大师、心灵导师的专业指导为读者提供改善生活和心境的通路。



### 老 用轻型纸

您现在正在阅读的这本书所使用的是轻型纸，有白度低、质感好、韧性好、油墨吸收度高等特点，价格比一般的纸更贵。

### 老 关注阅读体验

我们目前所使用的字体、字号和行距，是在经过大量调查研究的基础上确定的，符合读者阅读感受。每页设计的字数可以在阅读疲劳周期的低谷到来之前，使读者稍作停顿，减轻读者的阅读疲劳，舒适的阅读感觉油然而生。

所有的一切都是为了给您更好的阅读体验，代表着我们“十年磨一剑”的专注精神。我们希望湛庐能够成为您事业与生活中的伙伴，帮助您成就事业，拥有更为美好的生活。

### 老《牛奶可乐经济学》

国家图书馆“第四届文津奖”十本获奖图书之一，唯一获奖的商业类图书。  
搜狐、《第一财经日报》2008年十本最佳商业图书。  
用经济学的眼光看待生活和工作，体验作为“经济学家”的美妙之处。

### 老《大而不倒》

《金融时报》·高盛2010年度最佳商业图书入选作品。  
美国《外交政策》杂志评选的全球思想家正在阅读的20本书之一。  
蓝狮子·新浪2010年度十大最佳商业图书，《智囊悦读》2010年度十大最具价值经管图书。  
一部金融界的《2012》，一部丹·布朗式的鸿篇巨制。

### 老《金融之王》

《金融时报》·高盛2010年度最佳商业图书。  
蓝狮子2011年度十大最佳商业图书，《第一财经日报》2011年度十大金融投资书籍。  
权威透视国际金融界大佬在大萧条中的群像著作。  
一部优美的人物传记，一部独特视角的经济金融史。

### 老《富可敌国》

蓝狮子·《第一财经日报》2011年度最佳金融商业图书。  
《第一财经日报》2011年度十大金融投资书籍。  
源自300个小时的真实访谈，一部权威的对冲基金史。

### 老《认知盈余》

2011年度和讯华文财经图书大奖。  
看“互联网革命最伟大的思考者”克莱·舍基如何开启无组织的时间力量。  
看自由时间如何成就“有闲”世界，如何引领“有闲”经济与“有闲”商业的未来。

### 老《微力无边》

2011年度和讯华文财经图书大奖“最佳装帧设计奖”。  
中国最早的社会化媒体营销研究者杜子建首部作品。  
一部微博前传，半部营销后传。

### 老《神话的力量》

《心理月刊》2011年度最佳图书奖。  
在诸神与英雄的世界中发现自我，当代神话学大师约瑟夫·坎贝尔毕生精髓之作。

### 老《facebook效应》

《金融时报》·高盛2010年度最佳商业图书入选作品。  
蓝狮子·新浪2010年度十大最佳商业图书，《新智囊》2011年度最具价值十大经管图书。  
首度公开facebook非凡创业的26个细节，马克·扎克伯格及40多位核心高管倾情讲述。

### 老《真实的幸福》

《职场》2010年度最具阅读价值的10本职场书籍。  
积极心理学之父马丁·塞利格曼扛鼎之作，哈佛最吸引人、最受欢迎的幸福课。

### 老《绕着大毛球飞行》

蓝狮子·《职场》2011年度最佳职场图书。  
畅销13年的职场创意手册，贺曼贺卡公司创意总监倾情之作。



### 《至关重要的设计》

- ◎ “苹果人”首度以内部视角揭示苹果设计之道。
- ◎ 苹果前首席设计师权威讲述伟大的设计如何俘获人心。
- ◎ 读懂设计，你也许就是下一个苹果。

### 《IDEO，设计改变一切》

- ◎ 世界顶级创意公司 IDEO 总裁兼首席执行官蒂姆·布朗最新力作。
- ◎ 创新工场董事长兼首席执行官李开复隆重推荐。
- ◎ 设计思维不仅可以改变你我的生活，更可以变革组织、激发创新。

### 《够了！创意》

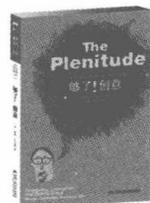
- ◎ 设计大师遗世之作；风靡网络的私家创意经典。
- ◎ 一辈子只做五样事的设计奇才的宣言。

### 《创意心理学：唤醒与生俱来的创造力潜能》

- ◎ 美国心理学会前主席、创造力研究权威罗伯特·斯腾伯格。
- ◎ 系统揭秘创造力背后的心理运作机制。
- ◎ 创造力≠少数人的天赋异禀≠少数职业的特殊需求。
- ◎ 人人都是创意人。

### 《无畏而赢》

- ◎ 唯一一本以局内人视角破解奥巴马竞选团队营销内幕的权威之作。
- ◎ 揭秘奥巴马竞选团队，史上最精彩最浩大最不可思议的营销之战。
- ◎ 《纽约时报》畅销书，犀利笔法酣畅淋漓，揭破内幕让人脊背发凉，大呼过瘾。



A fine line: how design strategies are shaping the future of business by Hartmut Esslinger

ISBN 978-0-470-45102-1

Copyright © 2009 by John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2012 by China Renmin University Press.

All rights reserved. This translation published under license. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版由约翰·威立父子公司授权在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

**版权所有，侵权必究。**