

苹果的产品设计之道

创建优秀产品、服务和用户体验的七个原则

[美] John Edson 著 黄喆 译

关于本电子书说明

本人由于一些便利条件，可以帮您提供各种中文电子图书资料，且质量均为清晰的PDF图片格式，方便阅读和携带。文学、法律、计算机、人文、经济、医学、工业、学术等方面的图书，都可以帮您找提供电子版本，500万图书馆资源收藏供你选择。

我的QQ是859109769 佳佳e图书（提供完整版）

揭示了苹果公司创造伟大的产品所遵循的七大设计原则



机械工业出版社
China Machine Press

苹果公司所创造的每一个产品都遵循一定的原则并保持强烈的一致性，这些原则不仅使苹果的产品非同凡响，而且能让用户深刻地感受到设计的魅力。苹果公司创造产品、服务和用户体验的七个设计原则：

1 设计改变一切

设计能改变一切！苹果公司利用设计的力量创造了美观、新颖而又有魅力的产品。如果你相信设计的力量并用设计去创造情感共鸣，你的公司会从里到外焕然一新。

2 设计三要素

设计三要素是：设计品位、设计才华及设计文化。公司必须有一位设计品位的仲裁者，一个充分授权的设计团队，并在整个公司里鼓励所有员工勇于创新，不畏风险，大胆尝试。

3 产品即营销

一款具有出色设计的卓越产品本身即是最好的信使，产品是消费者了解一个企业及其品牌最好的角度。消费者会十分关注产品的质量，不断重复质量优势会强化设计价值，并且带来客户的忠诚度。

4 设计是体系化的思考

产品并不是孤立存在的，要考虑围绕产品周围的一切因素。设计师应不断推进视角密切观察与产品交互的方方面面，再拉远视角从更广阔的环境中审视全局，直到对每个最微小的细节了然于心，才能精心设计所有的用户体验。

5 大声设计

开放原型和设计过程，使合作者之间可以自由交流想法。不要将原型设计局限在专门的设计工作室中，应融入到广阔的市场中，依靠大众的力量，使设计更加贴近真正的用户。

6 设计应以人为本

了解用户、以用户为中心、倾听用户的反馈信息，才能创造出打动用户的产品。设计研究揭示了用户尚未满足的需求和期望，而洞察这些就会引出对用户的移情作用。

7 怀揣信念做设计

必须为自己的公司定义一个清晰、明确和独特的设计理念，并将它作为设计价值的基石，用统一的方式贯彻到整个公司。创造自己的设计理念并不意味着模仿苹果公司奉行的极简主义，而是找到一种能赋予你的品牌以特殊意义，能够在与用户进行互动的接触点上体现你设计价值的信念。

WILEY

www.wiley.com

客服热线: (010) 88378991 88361066
购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259
投稿热线: (010) 88379604

数字阅读: www.hzmedia.com.cn
华章网站: www.hzbook.com
网上购书: www.china-pub.com



上架指导: 计算机

ISBN 978-7-111-42714-8



9 787111 427148 >

定价: 69.00元

苹果的产品设计之道

创建优秀产品、
服务和用户体验的七个原则

[美] John Edson 著 黄喆 译

DESIGN
LIKE
APPLE

Seven Principles For
Creating Insanely Great Products,
Services, and Experiences



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

苹果的产品设计之道：创建优秀产品、服务和用户体验的七个原则 / (美) 埃德森 (Edson, J.) 著；黄喆译. —北京：机械工业出版社，2013.6

书名原文：Design Like Apple: Seven Principles for Creating Insanely Great Products, Services, and Experiences

ISBN 978-7-111-42714-8

I . 苹… II . ① 埃… ② 黄… III . 电子计算机工业—工业企业管理—经验—美国 IV . F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 116316 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2013-0224

John Edson : *Design Like Apple: Seven Principles for Creating Insanely Great Products, Services, and Experiences* (ISBN: 978-1-118-29031-6).

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

Copyright © 2012 by LUNAR Design, Incorporated.

All rights reserved.

本书中文简体字版由约翰·威利父子公司授权机械工业出版社独家出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

苹果公司在创新与设计领域的不断突破创造了一个又一个伟大的产品，这些伟大的产品成就了苹果公司今天的卓越地位。苹果公司产品设计的真谛与精髓究竟是什么？它在产品设计的过程中遵循了哪些原则和理念？国际知名设计公司 LUNAR 设计公司总裁 John Edson 结合自己多年的设计经验，深入苹果公司内部，对苹果公司的大量设计师和领导层进行了深度的采访，提炼和总结出了苹果公司在产品设计领域所遵循的七大原则：设计改变一切、设计的三要素、产品即营销、设计是体系化的思考、大声设计、设计应以人为本、怀揣信念做设计。书中通过苹果公司大量鲜为人知的关键事件和案例，条理清晰地揭示了这些设计原则的细节，极富启发意义和可操作性。

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：吴 怡

中国电影出版社印刷厂印刷

2013 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

203mm × 203mm · 8.4 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-42714-8

定 价：69.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88378991 88361066

投稿邮箱：(010) 88379604

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjsj@hzbook.com

译者序

2012 年全球市值第一的上市公司是苹果公司，围绕在这一光环周围的关键词从来就不少，史蒂夫·乔布斯、iPhone 手机、iPad 平板电脑、iOS 系统、iPod 音乐播放器、iMac 电脑、颠覆、创新、特别、简约、品质、高科技……这些词语能在我们每个人的脑海中瞬间蹦出。苹果公司的的发展历程是独特的，同时苹果产品的设计也是与众不同的，甚至可以说是特立独行的，新产品一经发布就会引起热议，受到广泛关注。一系列的苹果产品不断超越大众的想象，引领行业的变革，改变我们的生活。所有的这一切并非一日之功，也非依靠天才的一己之力，而是源于苹果公司具有一整套的设计文化与理念，以及持续和发展的设计手段与方法。苹果产品逐步深入普通大众的日常生活之中的同时，其背后设计的理念及过程对设计师及其品牌追随者来说也颇具吸引力，渴望探究其究竟。

本书作者约翰·埃德森作为 LUNAR 设计公司的总裁，曾为苹果公司、惠普、摩托罗拉、飞利浦等公司做过设计，对这些行业巨头的设计文化和设计工作有着切身体会，从他笔中所传递出的关于苹果及其他公司的设计理念和设计过程更令人信服。埃德森通过丰富的案例，详述了苹果公司的设计理念，并通过自己多年来的设计实践，系统地提炼了苹果公司设计的宝贵经验。既有大到由设计影响企业文化和公司氛围的建议，也有具体到通过原型设计不断提高设计的指导，再配以生动的案例，定会令读者深刻地理解苹果的设计精髓。

翻译本书的过程，也是我跟随着作者回溯苹果公司发展轨迹的过程，书中设计案例令人深思，使我不断思索，收获颇丰。设计是一种文化，而最终的产出只是文化的缩影，通过本书中细述的苹果与某些公司在设计上的不同态度所产生的种种差异，以及作者为其他公司所做的设计，也能感受到不同设计文化下产品的差别，进而体会到设计对企业发展的巨大影响。

已故的苹果创始人乔布斯说过：“这就是我的秘诀——专注和简单。简单比复杂更难，你必须努力让你的想法变得清晰明了，让它变得简单。但是，到最后，你会发现它值得你去做。因为一旦你做到了简单，你就能搬动大山。”对比此句，本书中呈现了苹果公司简单结果背后的复杂工作，也印证了“台上一分钟，台下十年功”这句老话。苹果公司所追求的简单和专注，已经融入了企业文化并不断被秉承和发展着。这种设计文化的形成并非一蹴而就，伴随着许多挫折和失败，但对读者来说，这些成功或者失败的案例，都能让我们透过苹果公司今日的辉煌，更加全面和深刻地理解设计对企业所发挥的作用。

设计与我们的生活息息相关，无处不在，所以无论是专业的设计师、产品专家，还是企业管理者，以及与苹果公司同处于一个时代的每一个人，都能从本书中有所收获，获得启发。

感谢编辑吴怡女士的细心修订和理解宽容，感谢翻译过程中孔祥令、段慰、李旭东、王煜的帮助，感谢我的爱人韩星的支持，你们的鼓励给了我动力。虽然希望我的译作能给读者带来好的阅读体验，但个人的能力、时间有限，错误和疏漏之处在所难免，还望各位读者指正。

黄喆

2013年4月

前言

苹果公司、设计、史蒂夫·乔布斯

你很可能接触过苹果公司的产品或服务，并且在过去 30 年中，对世界上最具身价的公司之一“苹果”所创造的一系列产品你曾有过深度体验。你也可能不止一次地去过苹果店或浏览过苹果公司的网站，或许为了购买商品，或许只是凑凑热闹，随便转转。

如果你像很多人一样在讨论 **Mac** 电脑、**iPod**、**iPhone** 或 **iPad**，似乎苹果公司产品的体验与你有非同寻常的关系，这一定是有原因的。

无论是训练有素的创意专家，还是对设计没有丝毫概念的普通人，都会注意到苹果公司的每一件产品都体现出简单与纯粹，这使苹果公司与世界上其他科技企业拉开了距离。苹果公司所创造的每个产品都遵循一定的原则并保持高度一致，而且坚持不懈地追求创新。**iPad** 和 **iPhone** 的精致外观、诱人细节和表面触感，及其与用户交互的方式、简单易用，都非常引人注目。而所有这些均源于设计。

换句话说，当你打开 **iPhone** 时，体验到的是设计的魅力。正如本书中将阐述的，当你看到并体验一个产品的设计时，同时也能体验到这家公司的设计文化。在苹果公司内部，设计无处不在，它已融入企业的文化之中。史蒂夫·乔布斯在苹果公司创立早期，就设立了所有产品的标准——“非常卓越”。从我这样一名设计师同时也是用户的角度看，这意味着产品必须在性能、功能和美观上同时体现最高水平。然而，苹果公司的目标不仅如此，还有更高的标准：产品不只是简单地满足人们的需求，还要创造出令人惊喜和兴奋的感受。



苹果对设计的坚持直接成就了它无与伦比的商业奇迹，伟大的产品不断地为苹果公司增加利润。描述这些奇迹很容易，但更深入地审视苹果在管理和组织上用到的设计流程和实践也同样重要。通过探索设计在苹果的公司文化和企业架构中扮演的战略角色，我观察并提炼出一些关键点，可供其他行业的商业管理者和设计师参考。

如果你是一位管理人员，不需要频繁地和设计打交道，或者说不需要和公司的设计部门打交道，那么你也许会认为这本书不适合你。我认为并非如此。设计不只是在设计学校里教授的规则，也不是乔布斯、苹果或设计公司专有的工具或策略。你也许还没有意识到，设计存在于我们生活的每个细节中，从牙刷到衣服，从汽车到电脑……从这个意义上说，设计是属于物质世界的，它是企业生产、消费者购买的无数产品或服务的一个组成部分。有的公司从起步时就运用设计；有的公司已经建立了管理架构和运作框架，在成长的过程中发现了设计，于是把设计融进企业文化里。

“我们想成为所在行业的苹果公司。”

我认为，设计不只是一个产品的外观或功能，它还是其设计者看待世界及其如何运作的思维方法。通过利用设计的主要元素和思想，任何一个公司都可以像苹果一样运用设计。我之所以这样说，是因为我作为 LUNAR 公司（一家国际认可的跨国设计公司）的负责人，每年面向上百位商业人士宣讲“如何发展公司的创新力，创造令人兴奋的产品和服务”，确切地说，我跟他们在谈未来。而在这些关于未来的讨论中，我们不可避免地都会归结到设计。

在过去 20 年里，大众传媒与文化、商业管理类高校对设计的关注与日俱增，大家把焦点集中到如何让设计帮助公司超越企业目标上，即使一些企业没有设计经历，或者其管理者也没有设计背景，也开始重视设计了。每当企业的领导者对我强调“我们想成为所在行业的苹果公司”时，我都能看到这种变化。

iPhone 4S 通过 Siri 实现了语音识别和智能化生活——苹果再次通过创新使科技变得更具人性化。图片来自苹果公司

我总能听到这种愿景，那么该如何达到这个目标呢？

有时候，连一些颇具悟性的管理者对“设计是什么”也只是有一个模糊的认识，且多半是来自于苹果公司神话般的企业设计文化。设计和其他更多的创新方式不仅仅体现在那些让消费者上瘾的酷炫产品中。苹果公司把设计看作是创造美好体验的工具，这些体验涵盖了一系列的相关点，从触碰键盘的感觉这样非常细微的细节，到用户打开 iPhone 或 iPad 包装盒时的体验。苹果公司甚至在这些产品的包装上也下了工夫，因为在苹果公司里，设计是持续革新过程的一部分，不仅限于在设计工作室里进行，而是在全公司里贯彻执行。正如我在书中所说，当设计成为一家公司做任何事情的基础甚至成为重要组成部分时，产品包装就与其他每一件事情同等重要了。

苹果不是唯一对设计充满了强烈热情的公司，它是非凡的榜样，但并不是独一无二的。设计存在于每一个我们能想到的行业和部门。我发现设计正在成为无处不在的社交活动的一部分，不只是在我们公司或在我所教授设计课程的斯坦福大学里，也不是因为我是一名设计师。无论是制造汽车零件的，还是生产儿童滑板车的，或者做视频游戏的公司，设计在董事会、战略与产品发展部里都曾谈及过。

时至今日，不少公司已经意识到在竞争激烈的全球市场中，需要更加深入地了解使用什么风格或颜色才能让产品获得更多用户的期待和渴望。高管们开始意识到必须要创造出产品之外的体验和意义。对我而言已经有明确的证据表明，设计的影响在不断扩大和变化，已经促使管理者们意识到，高效的运作管理并非是扩大业务的唯一途径，管理者们发现设计不是一个事后添加的工作，而是一种与竞争对手的产品形成差异化的方法。他们明白真正需要的是更好的产品，而不是更多的广告或者众所周知的明星代言人。

我从年轻时就开始对设计产生了兴趣。我的父亲是通用电气的工程师，母亲专攻数学并对艺术有浓厚兴趣。受他们的影响，我对科学和艺

术同样喜欢。我一直都不断地在技术与艺术间跨越，无论是在专业上还是在个人生活及追求中，就像乔布斯在首次 iPad 发布会上提到的，“我站在人文之路与技术之路的交叉路口”。

感性的创意与理性的分析、技术与艺术不断融合的主题始终伴随着我。我在得克萨斯大学奥斯汀分校学习机械工程，在这个领域工作了几年后，我发现一个纯技术的职业并不适合我。于是我参加了斯坦福大学的联合设计项目，这个项目是一个由机械工程和艺术学院共同发起的。

1993 年毕业后，我有幸给斯坦福大学的学生教授产品设计课程，这正是我研究生阶段所学习的。我喜欢向世界上最聪明的这些学生教授关于创新的东西，因为他们花了太多时间在批判思维而非创新思维上。这门课程不应该与一个完整的工业设计项目混为一谈，它来源于工程学，但同时也需要教给学生们探索创新的方法。课程中会教授学生们如何用机床和激光切割机在工厂里制作原型，同时也教授如何欣赏美。本书将谈到许多关于人文思想与科学技术相结合的构思和概念，以及这种概念在设计上的体现。

过去几年中，斯坦福大学对这种项目的需求显著增长，学生们对设计的重视超出以往任何时候，也许这就是你拿起这本书的原因。我们在用一种新的、令人兴奋的方式，像对待文化一样思考、谈论和编写关于设计的内容。事实上，在今天你已经很难买到没有经过设计（指放宽标准的设计）的东西了，你也无法找到没有经过思考就生产的产品。比如，想要买瓜果削皮器？那曾经是一种毫无特点的金属工具，现在却有多种颜色、材质可选，每一种都在用自己的方式让消费者使用起来更舒适。实际上，好的设计通过产品改变了我们看待世界并改造世界的方式。

由于对设计的认识愈加深入，一些公司开始通过设计来扩大自己的竞争优势，并寻求设计公司的帮助。我们与客户谈论他们已有的和潜在的产品，听这些产品的故事，来决定什么样的设计策略可以更好地传达

客户的企业文化，解决他们的技术难题，并在更深的层次上与消费者建立联系。我写这本书的主要目的是帮助商业人士在日常工作中实践我们的建议，并帮助设计者理解如何在业务中扩大自己的作用。本书中的很多内容是我总结的一些观点和经验，这些观点来自于和不同的客户合作的过程中，以及参与苹果公司项目的直接体会，还包括与苹果公司的老员工和该公司在设计与技术领域的领导者访谈的心得。

在整本书中，我频繁地提到了“管理者”和“设计师”，似乎对应于组织内的相应角色，这么做是为了快速简单地表达我的观点。实际上我知道，很多管理者有着惊人的创新能力，而且我也遇到了很多设计师和创意人员，他们在经营着蓬勃发展、收益可观的企业。在本书中，当我提到管理者时，是指负责战略、市场营销、工程和运营的这些人，在传统意义上他们具有分析能力；当我提到设计师时，指的是那些具有创造性和创新天赋的人。

在本书中，我作为一名专业设计师，要为大家揭示苹果和其他公司是如何把设计发挥到极致的，同时也披露一些他们的失败经历（是的，即便是苹果公司也会有失败的项目）。我希望你能从书中得到一些启迪，例如“设计是什么”，“设计可以为你和你的公司做什么”。我会提供一系列管理建议，来帮助你从设计角度引领公司的发展，并将设计的潜力最大限度地发挥出来。

我希望读者无论在公司里处于什么职位都能从本书获得启发，从而把书中所学运用到自己的工作中去。我写这本书的目的是想为设计唱首赞歌，想鼓励企业里的每个人去感受设计的魅力，并像乔布斯在苹果公司里运用设计一样，创造出“非常卓越”的产品，收获意想不到的商业果实。

致谢

我有幸在职业生涯中，与 LUNAR 设计团队中这些世界上最富创造力的一群人共事，从这里我学到了所有关于设计的基本知识。Jeff Smith 和 Gerard Furbershaw 创立了这家公司，这家公司既有极富创造力的成果，也能很好地留住人才。很少有公司能达到像 LUNAR 这样的员工忠诚度，这要归功于 Jeff 和 Gerard 所确立的管理体系，即重视人与人之间的关系，并结合卓越的创造力及良好的业绩来进行考评。我有幸与他们共事了 20 年，非常感谢你们，感谢公司，让我无悔于这些年。

还要感谢 Jeff Smith，是他提出了本书中讲解的设计理念：美观、创新和魅力造就独一无二的竞争优势。当然还要感谢其他人的无私帮助，包括 Prasad Kaipa、Jeff Salazar、Ken Wood、Becky Brown、Nirmal Sethia、Roman Gebhard、Matthis Hamann。

感谢早期苹果公司的员工们帮我回忆起了苹果公司昔日的情景以及企业设计文化的开拓者：Randy Battat、Mike Looney、Clement Mok、Joy Mountford、Larry Tesler 和 John Zeisler。特别要感谢 Bill Dresselhaus，苹果公司的首批设计师之一，也是我的客户和同事，感谢他在我多年的职业生涯中对我的关注和倾心帮助。还要感谢近年来帮助我更好地理解苹果公司的设计流程和设计文化的朋友，包括 Tony Fadell 和那些默默无闻的朋友。

感谢 Method 产品公司的 Josh Handy 和微软公司的 Albert Shum 在讨论设计对企业的意义时对我知无不言。感谢 Uday Dandavate 帮忙提供并

扩展了设计研究理念。感谢 John Paul 在项目功能、质量和进度的管理上的真知灼见，也要感谢 Ken Wood、Misha Cornes 和 Nathan Shedroff 帮助并不断鼓励我构思本书。感谢 Helen Walters 在写作之初对我的启发。

如果没有美术指导 Kenny Hopper 和书籍设计师 Mary Shadley 及 LUNAR 同事的帮助，就没有如此美丽的书籍装帧。感谢 Kevin Wong 为本书设计的封面，以及设计师 Anna Kwon 和 Gritchelle Fallesgon 为本书收集的图片，还有 Carly Lane 和 Jonathan Cofer 所设计的项目网站。感谢 Danielle Guttman 在协调一系列复杂出版工作中所做出的努力。

感谢我的写作伙伴 Ernest Beck，在本书初稿和修正时提出批评建议，在我写作进入到最为痛苦的阶段时乐观开导，并在最后关头耐心陪伴左右。还要感谢 Richard Narramore 和 John Wiley & Sons 公司的专业人员对我的信任，以及在成书阶段的耐心等待。

感谢我的家人、朋友和同事们，谢谢你们对我全情投入于写书时屡次缺席的容忍。感谢 LUNAR 团队中的每一位成员，你们一直都非常支持我并帮我分担了额外的工作。

感谢 Mark Dziersk 设身处地为我着想，在百忙之中阅读了本书的手稿。感谢 Erik Hansen 多年来在我面对挑战或者取得成绩时以及在这一项目中对我的无私帮助，让我们的友谊长存。特别感谢 Frank 和 Terry 长久以来的支持。

这本书的完成离不开家人对我的帮助。感谢我的妻子也是我最好的朋友 Megan，她时常在我懈怠的时候给我打气，这本书很大一部分是她的功劳，我爱你。Jack，你给了我无尽的快乐；Olivia，你对生活的豁达情绪感染了我。你们是我的艺术灵感之源。愿你们每一个人在生活中找到并拥抱自己的创新精神。最后，我要感谢我的父母，他们的言传身教才成就了今天的我。

目录

译者序

前言

致谢

001 第1章 设计改变一切

美观、创新和魅力造就独一无二的竞争优势

史诗般的技术神话 /4

美观 /11

创新 /14

魅力 /21

小结 /25

029 第2章 设计三要素

设计品位、设计才华、设计文化

设计品位 /31

设计才华 /38

设计文化 /41

小结 /50

055 第3章 产品即营销

好的产品会自己推销自己

信息 /56

品质 /62

重复 /67

小结 /69

073 第4章 设计是体系化的思考

产品与使用环境是一个整体

系统化设计 /75

创造体验 /79

永久的平台 /83

小结 /86

089 第5章 大声设计

原型让设计趋于完美

行动起来 /93

原型与实物 /94

原型与工作环境 /101

全民原型设计 /104

贴近生活的体验 /105

小结 /108

111 第6章 设计应以人为本

要与客户紧密相联

一种以人为本的设计理念：移情方式 /114

设计研究 /117

为某些人而不是为每个人设计 /122

小结 /125

129 第7章 怀揣信念做设计 努力创造独特的设计

简约之美 /133

创立自己的理念 /136

信念 /141

小结 /141

145 结语 像苹果一样设计 综合应用七条原则的方法

第1章 设计改变一切

美观、创新和魅力造就独一无二的竞争优势

设计对商业上的成功至关重要，这是我们从苹果公司学到的，对待设计的这种态度也已经在苹果公司形成了一种文化。其实将设计作为产品和服务最核心竞争力的上市公司并不多，而苹果公司就是其中一个对设计投入了极大热情的典范。同样，设计也成就了苹果产品的与众不同，无论是极其简洁的造型，还是金属与玻璃无缝衔接的质感，抑或是流畅运行的软件，都是卓尔不群。

当我们提到设计这一概念的时候，我们真的理解设计吗？设计一词有很多种解读。在我看来，设计既是具体的过程也是最终的结果。就过程来讲，设计是一个动词，也就是产品是怎样被创造出来的。而作为结果，设计是一个名词，就是指产品本身，例如电脑、灯具或者沙发。除了这两个解释，我还想增加另一种诠释：设计是一种尝试性的思维方式，一种不断创新，寻求新方法、新形式，追求极致的思考过程。苹果公司正是因为很好地在产品从构想到实体的整个过程中运用设计方法，才得以创造出令世人惊叹的作品，所以我会从过程和产出两个角度给出一些建议，让大家更好地理解设计并运用到自己具体的工作中。首先，我们将苹果公司的产品以及开发过程分解成三个因素——美观、创新和魅力，然后从这三个角度对你所在公司的产品和服务进行思考与评估。

能阐释设计起着决定性作用的最好例子，莫过于摩托罗拉、诺基亚和苹果三强争雄的移动电话领域。我下面要说的这些公司对待设计不同的态度，可能会引起设计师的共鸣，同时这这也是一个产品由设计驱动并

在商业市场上成功的故事。

20 世纪 90 年代末，我的公司正在和摩托罗拉合作设计新的手机系列。有一天，摩托罗拉公司的一位工程主管很得意地说：“告诉你个好消息，我们在两种手机上将使用相同的底壳，这样在生产加工的环节就能节省数百万的花费。”听到这些话我的第一反应是，对一个负责生产的主管来说，的确是个不错的消息，但这也让我意识到了摩托罗拉公司对设计的价值简直是不屑一顾。这个决定也表明，公司是以工程思维来考虑产品发展的，甚至认为节约成本比设计更重要，而他们忽略了设计在吸引顾客上的重要性。

现在让我们回溯一下这个决策是如何作出的。

那时，LUNAR 团队与摩托罗拉公司一起，基于当时最成功的 StarTAC 平台进行一款新手机的设计，这款翻盖手机以造型流畅、重量轻而深受业内人士青睐。摩托罗拉公司希望通过这款手机，成功地将新的各种类型的用户吸引过来。通过设计各种不同外观而推动手机的创新，在当时的设计行业里叫做“审美表达”，是一种扩大用户群规模的手段。

当时公司确立了一个针对品牌细分后四种目标消费群体的战略项目，我们在这个项目的末期启动了创新设计。LUNAR 组建了一支挖掘全球消费者生活方式和特征的研究团队，基于该团队的研究结果我们完成了一系列针对摩托罗拉公司希望捕捉的四种消费群体的设计原则。这是设计师非常重要的工作之一，即在具体的产品设计工作开始之前，与企业一起制定当前及未来的产品战略。

在不同原则和设计语言的指导下，涌现出了一系列的概念设计，用以包装不同的品牌形象。这些早期的创新设计的原型方案尝试，会为设计师进行后期实际手机设计提供灵感，也使得设计师对四种设计语言的运用更加得心应手。这种设计策略，可以让你对整个产品系的外观和特征进行有效整合，如同摩托罗拉的 StarTAC 产品线一样。

当设计语言定义后,我们紧接着就将这些结果运用于被称为 Talkabout 的 StarTAC 手机新版本上,该手机的目标用户被我们命名为“活跃关系网”用户,他们的特点是希望能用手机随时联系到自己的家人和朋友,但对新技术和附加功能并没有特别的兴趣,因此我们给这款手机赋予简约现代的造型和缤纷的色彩,比如亮丽的海蓝色。与此同时,摩托罗拉公司的设计团队设计了另一款叫做 Timeport 的手机,该手机有着工整的外观和银色的色调,面向对手机有更高需要的专业商务人士。

所有这些手机的底壳是相同的,之前与我沟通的工程经理发现,只需要开发一种翻盖手机的底壳,这个底壳可以与 Talkabout 和 Timeport 的面壳都匹配。底壳保持一致,而只改变面壳,这样可以为摩托罗拉公司节省大量的资金。这就好比在一个身体上可以装上许多不同的脑袋一样,这也是为什么我把这种方式叫做“科学怪人式设计”,而正像科学怪人一样,这些手机的外观相当难看:脑袋与身体完全不相配。

摩托罗拉公司创造出了一款“科学怪人电话”,主要是由于企业将设计仅作为产品的附加值导致的。它的企业文化决定了技术人员有最高的决策权,有时甚至以牺牲客户利益为代价。消费者希望手机简单易用,能体现自己的个性,同时具有对自己有意义的功能,仅仅改变外观或者外壳只能含糊地敷衍客户对个性的要求。

相比之下,苹果公司的设计方案却坚决保留了他们对美的深切追求,不像摩托罗拉公司在最后一刻决定为节约成本而对产品进行了混搭。

这并不意味着我忽略了摩托罗拉面对的压力,每个现代企业都存在市场压力。我知道所谓的 4C(成本、竞争、客户、能力)每天都在衡量着一个组织和其领导,要想让企业良好运营,全面关注这些因素非常重要,在这个意义上,摩托罗拉公司的工程经理从成本角度考虑问题无疑是明智的,但是从客户角度考虑就不合理吗?摩托罗拉公司的技术文化强调可量化、可分析式的决策,把企业效率作为底线;不幸的是,只

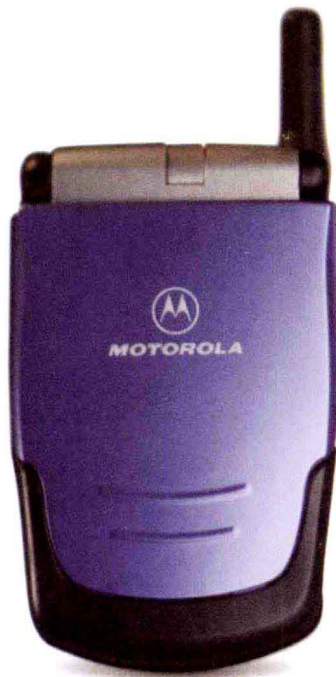


图 1-1 Talkabout 手机是摩托罗拉公司最早在设计产品时更多地考虑用户需要的尝试,尽管它没有像苹果公司的产品那样出色。图片来自 LUNAR

考虑这一点无法产出能吸引用户的产品。

与摩托罗拉公司截然不同，苹果公司把创造出高利润率的高端产品作为目标，这样就可以将利润投资于产品的再一次开发中。我与苹果公司负责 iPod 和 iPhone 手机开发的前执行总裁 Tony Fadell 谈起这些，他说：“所有公司都在为市场份额而战，但苹果是在追求利润，我们很高兴看到 iPhone 以很小的移动手机市场份额获得了很高的利润率，有了这些钱，就可以投资下一代更加伟大的产品了。”

我担任苹果公司外部设计顾问多年，在与苹果公司的前工程师们的多次交流中发现，苹果公司推崇设计至上，创造卓越产品的重要性高于一切，你从很多产品中都能感受到这一点——不论是如同玻璃触感的手機、背光按键的笔记本电脑，还是反应灵敏的鼠标。对成本的考虑绝不允许超过对设计的考虑。正如一位苹果公司的工程师对我说过，“成本是生产时要解决的，我们的工作创造正确的产品”。

史诗般的技术神话

手机巨头之间史诗般的竞争故事，也从另外一个角度揭示了技术和设计两者是如何相互影响的。

摩托罗拉公司原名为高尔文制造公司 (Galvin Manufacturing Corporation)，创立于 1928 年，工业发明和创新推动了公司的不断发展。1930 年，高尔文公司发明了摩托罗拉收音机，这是第一款取得商业成功的车载收音机。这家公司拥有众多才华横溢的工程师，后来发明了世界上第一款商用蜂窝通信设备，还拥有其他众多发明创造。工业上的创新也成就了 StarTAC 手机，这款手机的尺寸和重量都具有划时代意义。摩托罗拉公司的工程师们卓越的技术实力，确实是让人最不容忽视的特点，而这些技术实力也造就了很多不同凡响的产品。其中，在 2004 年推出的 RAZR V3 手机是众多优秀产品中的一款，它拥有令人惊

叹的超薄外形和金属外观，甚至重新定义了翻盖手机，传递出独一无二的使用体验，精致的外观深受消费者青睐。

然而在 **RAZR V3** 手机漂亮的外观下，隐藏了一个令人纠结的问题，这个问题直接导致了他们的设计与生产完全脱节：手机最基本的用户操作界面没有进行过相应调整。我总是能发现这种让人费解的事情，因为这直接导致手机杰出的外观和使用体验完全脱节。为了理解真实用户如何在一款手机的外观和使用易用性（设计师称为可用性）上进行评价的，我设计了一个非正式的临时研究项目。

我随机地询问手里拿着 **RAZR V3** 手机的用户：“你喜欢这款手机吗？”这些人中的绝大多数都会一边旋转自己的手机一边回答：“我喜欢！”接着我再问：“用起来怎么样？”这时候的反应就完全不同了，各种不满和抱怨接踵而至，一些人甚至向我展示查找一个电话号码是如何的麻烦。那么到底出了什么问题呢？我的回答是摩托罗拉公司的 **RAZR V3** 手机在外观上取得了巨大成功，但没有更深入地将更好的设计运用于产品的其他层面。摩托罗拉公司仍旧根据工程技术的感受和实施条件的限制做出重要决定。公司的界面设计师不得不在新手机上沿用旧有的操作系统，因为管理者不愿投资去改造手机“大脑”以匹配外观出色的“身体”。

在摩托罗拉公司的手机面临上述问题时，芬兰的诺基亚公司设计推出了一系列深受各种层次顾客喜爱的手机，并由此声名鹊起，开始不断占领全球市场。与摩托罗拉的产品不同，诺基亚的手机用户界面方便操控，更重要的是诺基亚提供的时尚手机，更像是个人配饰而不是电子设备。毫无疑问，顾客会更喜欢诺基亚手机。

另一种力量在幕后同时发挥着作用：诺基亚利用更新的数字技术制造手机，而摩托罗拉则坚守老式的模拟技术。摩托罗拉公司的技术领导层辩称坚持采用模拟技术，是因为这项技术的生产成本最低，最终模拟技术定会胜出于其他技术方案。但诺基亚公司则坚信数字技术将实现手



机上各种所需的服务，这最终会给操作手机的用户带来更丰富的体验，正如今天我们所看到的无处不在的具有上网功能的智能手机。诺基亚公司一开始就知道，数字技术能提供更长的电池寿命，而这对用户来说意义重大。事实证明，诺基亚不论在短期判断还是对未来的预测上都是正确的。那时这只是一个平淡无奇的决定，但这个决定却有着深刻的道理：诺基亚公司投资在客户会关注的地方，而并非更时髦的技术上。正确的设计方式是将客户，而不是技术或者公司的推动能力，作为开发过程的中心。一切以客户为导向，诺基亚公司将其化作自己的口号：以人为本。

多数时候，像摩托罗拉这样的公司会把技术基础当作他们创造产品的源泉。换句话说，他们只关注技术，却把设计搁置一边。造成的结果就是昙花一现，StarTAC 手机创造性的技术带来了成功的火种，但很快就熄灭了。RAZR V3 手机平衡了技术与设计，增加了圆润的美感，但成功同样是转瞬即逝。直到摩托罗拉公司在手机中采用安卓（Android）系统，影响到了公司的工程技术，他们才开始学着通过设计与客户之间建立起联系。

苹果公司利用设计的力量创造了美观、创新而又有魅力的产品，而只有当你的产品与用户产生情感共鸣时才会体现出这三种特质。

苹果公司的 iPhone 手机从一开始就做到了这些。它是那种一出现就能改变一个行业和我们生活方式的产品。这种改变的核心是苹果公司通过设计重新思考了手机应该是什么以及手机能传递什么。首先，苹果公司的

工程师创造了吸引我们的实物造型，其次，他们融入了一系列技术，保证了他们所希望的手机操作体验。通过简单的软件、实用的小应用程序和整个苹果公司的品牌体验，iPhone 手机与客户之间建立了深深的联系。总之，我明白了苹果公司如何通过设计创造了美观、创新而又有魅力的产品。而只有当你的产品与用户产生情感共鸣（extreme emotional engagement）时才会体现出这三种特质。

图 1-2 摩托罗拉公司的 RAZR V3 手机利用纤细的造型和金属的质感巧妙地制造出视觉冲击力，但由于笨重的界面最终功亏一篑，未能创造不可磨灭的印象

你可能会觉得所谓的情感共鸣是不由自主的或者偶然出现的，就像坠入爱河一样，可遇而不可求。那么在进行像手机设计这样有目的的设计时能让用户产生情感反应吗？认知心理学家唐·诺曼在他的《情感化设计》(**Emotional Design**) 一书中写道，在我们认知周围的世界时会有三种情感反应：本能、行为和反思。我们经常会用有用的、舒适的、美味的、满意的、迷惑的、有趣的等等无数词汇来形容我们周遭的事物，但这些可以归纳为上述三种情感反应。¹ 诺曼认为一个产品会激发用户的情感反应，而用户是否能注意到产品，取决于用户看到产品一瞬间的感觉。如果你对这种理论有所了解，并相应地做出设计，就可以引发用户的情感反应。

我们经常会采用一种名为“酿私酒”(**Moonshine**) 的练习来保持旺盛的创造力，当然练习中不包括酗酒。我们相信对创意人员来说，拥有更多的时间和空间锻炼自己的创造能力，面对客户需求的挑战，并形成自己的想法是非常重要的。这样一来，他们就会被激励着探索并运用很多新的设计去解决问题。我们很喜欢诺曼的那个理论：设计可以影响情感。因此，我们将他的书作为参考，进行我们的“酿私酒”训练。

我们的设计师提出了一系列问题，想借此试着自己区分人们的三种情感反应，我们最终集中于三个问题：1. 如果我们认为卧室里的椅子只是用来放衣服，而不是用来坐的会怎么样？2. 把垃圾桶设计成什么样子会让人想往里扔东西？3. 如何将最平常的家居用品改造成艺术作品？

我们对这三个问题进行了酿私酒练习的尝试，并获得了一些有趣的结果，更好地证明了诺曼提出的认知情感模式。我们设计了衣架椅，外形是一把椅子，但它是用来挂衣服的。将椅子和衣架组合在一起，这种设计让看到的人进入了反思情感反应。我们将垃圾桶设计成了垃圾洞(**Trash Hole**)，像靶子一样的洞，会让人产生把废纸揉成团扔进去的冲动。我们将水槽塞设计成水滴状，并戏称为“水止水”(**Water Stopping Water**)，借助冻结的水滴形态重新诠释了这种最常见的家居用品。



图 1-3 垃圾洞不同于常见的垃圾桶，有垂直的开口，从而使人更容易投向目标。图片来自 LUNAR



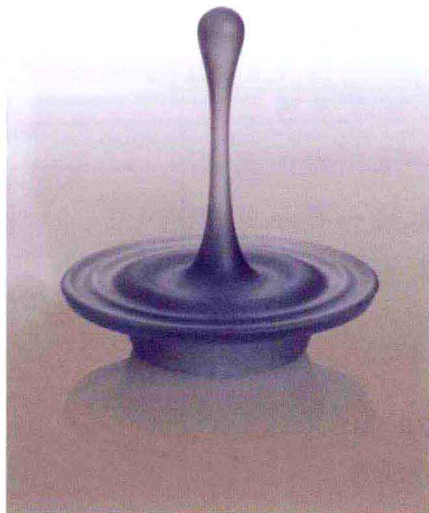


图 1-5 水槽塞通过这种理念设计出来令人惊叹，把最平常的家居用品改造成了艺术作品。图片来自 LUNAR

我们问过自己很多关于这些产品的问题。当你看到这些概念的时候有什么样的情感反应呢？你是否会因为衣架椅形象地嘲笑了你邋遢的习惯而发笑？你是否会被垃圾洞勾起想要游戏一番的情绪从而想要扔点什么东西击中目标？你是否会因为水槽塞像极了冻结的水滴而会心一笑？这些问题和反应都是由设计引起的。

所有的这些创意都让人眼前一亮，它们从平凡中脱颖而出，并以一种不平凡的方式与人们相连。南希·杜瓦特（Nancy Duarte）是一位演讲顾问，她帮助企业领导者通过具有画面感的故事讲述方式，来创造更具吸引力和说服力的演讲，在她的《共鸣》（Resonate）一书中写道，由于太多的产品都很相似，“那些能够激发情感反应的产品才会成功”。²现在，让我们再来看看苹果公司的设计是如何体现情感共鸣的。

美观

你只有一次机会去建立良好的第一印象，这是老生常谈，但却是事实。当客户第一次接触到你的产品、服务并产生体验的时候，他们首先会判断是否符合自己的审美观。它们是否看上去或者感觉上是漂亮的、精致的、可爱的、新奇的或者庄重的？这些感受无法穷举，但这里的重点是产品的审美感受影响了我们感知它的方式。无论你是否注意到这一点，你的产品表现形式一定会引发你想吸引的客户的情感反应。在创造具有情感共鸣的产品时，我们可以用美观一词来描述所要投入的情感共鸣。

一天我遇到一位朋友，发现她带着新款惠普（Hewlett-Packard）笔记本电脑，LUNAR 设计的外观图形是这个电脑的特征。我向她讲了这些图形设计幕后的故事——图形设计花费了数月的时间，为确保产品的

图 1-4 衣架椅和我们卧室里的靠背椅很像，但是其真正的用途却是临时放置衣物。图片来自 LUNAR

精确和美观我们与制造商进行了大量的工作，包括考虑到制造工艺而对图案进行的调整。她听后非常惊讶：“为什么在一台笔记本电脑上花费这么多工夫？一般我买它只是看重它的功能。”当我问起她买电脑时主要考虑的因素，我们的谈话内容全部都是技术方面的要求。但当我问起她为什么选择惠普时，她一语中的：“因为它看上去太酷了！”

很明显，惠普在外观图案设计上进行的投入是很值得的，因为它在一个产品高度相似的市场中创造出了强烈的情感共鸣。摩托罗拉的 RAZR V3 手机也一样：看上去很美，激发了人内心的感受，并由此颠覆了传统手机。RAZR V3 以惊人的超薄度和非凡的金属质感让人感到震惊，我们在惊叹其外观的同时也会停下来想想如此单薄的外壳如何装入了所有的技术内核。我们会不由自主地去把玩它，禁不住想了解如此薄的手机按键是否令人满意。

苹果公司很清楚这些原则，他们有很多种设计方法来激发我们的情感反应。以下三点是苹果产品的主要设计原则，当然也可能成为你的设计原则。

轻薄至上。各式各样的产品（尤其是科技产品），比我们预想中更加轻薄的外观总能带给人惊喜，吸引我们的注意力。工程师们想尽办法把电子元件整合起来放进轻薄的外壳中，而设计师利用设计的视觉效果让产品看上去更薄。iPhone 4 和 iPhone 4S 明亮的金属镶边让手机看上去比实际更薄，就像 MacBook Pro 流线型的边缘设计让人觉得整台机器都像边缘那么薄，但实际上为容纳所有电子元件，产品上有弧形的凸起。iPad 2 及其后续产品的背板设计得像刀锋那样逐渐变薄，也会给人带来同样的感受。

触感至上。苹果公司非常在意产品给顾客带来的感受，不论是物理层面还是心理层面。大量使用的金属和玻璃材质让用户触摸起来感觉更

无论你是否注意到这一点，你的产品表现形式一定会引发你想吸引的客户的情感反应。

图 1-6 惠普笔记本电脑漂亮的外观图案设计让它从竞争产品中脱颖而出，将普通的电子产品升级为情感化消费品。图片来自 LUNAR



加坚固，让人觉得这的确是一个质量可靠的产品而不是一堆零件组装起来的小盒子。在屏幕设计上，用户界面的移动和转换模拟了真实世界的情景，使用时让人感到非常舒服。举个例子，当程序最小化时，会出现一个消失的动画，就像这个程序被吸进屏幕底部的一个图标里，这种方式提供了视觉线索，以便我们以后能够再次找到它。人类的感知能力是非常敏锐的，这样的设计巧妙地建立起了我们对科技的认同感。

简约至上。苹果公司认为设计最重要的特质就是简单。每一个苹果产品都是几何形的、结构对称、尺寸对齐，创造出极度的简约感。鼠标只有一个按钮，触模板则没有明显的按键。苹果笔记本电脑没有那些乱七八糟的底面设计，甚至依法印刷在外壳上的产品标签都淡到肉眼难以辨识。在我的 **MacBook Pro** 上，键盘与屏幕上的工具条宽度对齐，甚至能够和文字处理软件的宽度对齐。这种简约体现在苹果公司的各个设计上，甚至包括苹果店，走进那里仿佛置身于当代艺术博物馆。2011年，我走进加利福尼亚斯坦福购物中心的苹果店，发现那里的灯光效果非常地均匀，我仔细琢磨为什么店面里的光线如此清晰，直到我看见屋顶才恍然大悟，天花板由半透明的面板组成，光就是从上面打下来的。你可能会问，就是卖个电脑，为什么要花费精力做这样的设计细节？但正是由于对大量细节的关注，才成就了苹果产品的美感。

创新

苹果 **iPhone 4S** 是一款美观的手机，拿在手里你会惊叹它可靠的手感和光洁的表面。当开启它之后，你会感觉到它的匠心独运。你可以听到内置于 **iPhone 4S** 里基于语音识别系统 **Siri** 的声音，它将随时随地帮你解决任何问题，就像可以随身放入口袋里的管家一样。创新超越了单纯的发明。尤其是在科技和自然领域，创新是一种巧妙解决问题的方式，这种方式会让我们感到惊讶而快乐，这正是在客户手中化繁为简从

图 1-7 苹果设计师通过突显窄的铝制边框，并将厚的部分隐藏于弧形底座，最大程度呈现了 **MacBook Pro** 纤薄的视觉感受。图片来自苹果公司



而创造出情感共鸣的过程。

和苹果公司一样，许多公司都会在研发上投入大量资金，但只有苹果公司将技术放在了能够真正发挥作用的地方，这样创造出的产品才是卓有成效的创新，是为人们创造价值并帮助公司获得价值的创新。无论大小层面，苹果公司的产品都会体现出匠心独运。

创新并不总是需要依赖于新的基础技术，有时通过将现有组件以新的方式应用也能产生创新。**iPod** 的突破性成功就是苹果公司将用户使用的其他各种各样 **MP3** 播放器的功能全部整合到一个产品里。

我们来思考一下苹果公司产品的几种独创性方式。

人性化 手写技术（以失败告终的产品）和语音识别管家 **Siri**（更加成功的产品）是一个很好的例证。**Siri** 是一个身处幕后，与手机进行交互的非常复杂的系统，但它却能与用户如同真实人际互动一样交流，既简单又有趣。苹果公司又教我们在 **iPhone** 手机和其他设备上，用我们已经非常灵活的手，通过手势输入进行交互接入。正如史蒂夫·乔布斯在 1997 年世界开发者大会上发布这个技术一样，“你必须从客户体验开始入手，再回到技术上面开展工作”。³

工艺 苹果公司的很多独创性都体现在执行和交付精美的最终产品上。很多制造商都只试图将设计去适应现有生产工具；但是苹果公司让工具适应设计。传统上，电子产品的塑料外壳侧面通常都有很小的角度，这个角度是塑料模具零部件采用最经济的生产工艺造成的，但在训练有素的人眼中这个极小的角度却非常刺眼。苹果公司希望塑料电脑机箱的侧面完全垂直，选择了更加昂贵的工艺，他们的首要任务是创造拥有卓越视觉效果的产品，不会为了制造过程的方便而妥协。

优雅 苹果公司处理问题的方式非常简洁——至少看上去很简洁，但为了达到这样的效果他们付出了巨大的努力。这就是优雅：用简单的办法解决复杂的问题。其他电脑制造商会在笔记本电脑上安装锁扣让屏幕与键盘锁紧，但是苹果公司是第一家设计复杂铰链，采用凸轮和弹簧

控制屏幕关闭的公司。这种结构既有足够的力度保证屏幕的关闭，又可以让你在不起笔记本电脑下半部分的情况下，轻而易举地打开上半部分屏幕。

绝不要因为技术而迷恋技术；技术只是创造炫目产品的手段。

要知道，我们追求的不仅仅是技术层面的完善和改进。绝不要因为技术而迷恋技术；技术只是创造炫目产品的手段。在硅谷中常会遇到这种情况：企业家创造了新的技术，就想当然地认为很快就会有市场需求。但這些事例表明，只有当技术结合了创新和良好的设计时，才会产生成功的产品。

Method Products 是另一家成功利用设计和创新的公司，该公司位于旧金山，生产从衣物洗涤剂到消毒洗手液的家庭护理和个人清洁用品。它并不是一家高科技公司，但是这家公司总在寻找将技术结合进设计和创新中的方法，以便吸引客户。在这个案例中，他们的清洁用品创新巧妙，目标明确，就是为了满足人们最基本的保持衣物和身体清洁的需求。

先说说衣物洗涤剂，自十年前成立以来，**Method** 公司通过对行业的探寻和思考在该领域不断取得进步。2004 年，**Method** 公司推出了一款三倍浓缩的洗衣剂，这使得公司减少了三分之一的包装，节省了塑料的使用量、运输成本和水（洗衣剂里的最主要成分）。浓缩洗涤剂满足了 **Method** 公司对可持续发展的期望，这也让零售商非常开心，因为这样的产品可以节省货架空间。

就像苹果公司以创新为驱动力一样，**Method** 公司也希望在浓缩洗涤剂的概念上更进一步。他们研发出了八倍浓缩的洗涤剂，但原有的提取装置不适用于这个先进的产品，如何精确地量出这种以植物成分为基础的洗涤剂的准确用量成为一个大问题。**Method** 公司尝试将洗涤剂转化为小洗涤球，但是遇到了这个行业永恒的难题——洗涤球溶解性差。**Method** 公司的工业设计和创新副总裁约书亚·汉迪（Joshua Handy）回