

世界十大设计团队的设计策略.....	3
《了解青蛙的创业点滴》	8
《了解索登公司的设计哲学》	12
《SONY 数码梦想》	15
《了解 IDEO 对创造性的观点》	18
《了解 LG 公司设计中心对未来的展望》	20
《了解 PADG 的理念》	23
《alessi 的设计哲学》	26
《 IDEO 公司创始人访谈 》	28
《IDEO 公司创始人访谈 2 》	32
《IDEO 对 2010 年展望》	36
《SONY 品牌的起点》	40
《索尼的快速生长基因--访索尼中国公司》	48
《SWATCH——曾经的 second watch 》	54
宜家——卓越的品牌.....	56
《“设计创造财富”访谈王受之、郭承辉、余希洋》	69
《揭开苹果电脑设计的面纱》	74
APPLE 设计专辑.....	77
第四代研发管理.....	83
SOHO 现代城：细节为王.....	88
Swatch 挂在手腕上的精致.....	92
苹果为什么这样红？	94
高尔夫：讲究到骨子里.....	96

《号外》 生活的发现力.....	100
诚品书店：精心打磨的“第三空间”	104
瑞士，可能是世界上最热爱细节的国家.....	106
天域：Leisure 中细节酒店.....	109
把每一个细节都变成钱.....	111
德国设计大师在福大工艺美术学院造型基础课程.....	115
一位留学生的设计笔记.....	123
阿迪达斯与耐克创建品牌的故事.....	133
4A 广告公司的真情告白（上）	165
工业设计师和工程师的融合.....	173
国工业设计 20 年反思.....	178
论当代中国工业设计的文化定位.....	198
Nokia :本土性和地域性对面向全球市场产品设计的影响.....	203
工业设计呼唤团队精神.....	207
西门子质量总监王连生：“五连法” 新产品设计开发项目成功之道	211
绿色设计分析.....	229
工业设计认识成长论.....	233
浅析设计管理人才的国产化.....	246
海尔的设计管理研究.....	254
华硕中国业务事业群品牌总监郑威 5 月 30 日演讲.....	260
黄蔚:为了 1500 倍的收益--桥中设计咨询管理公司.....	278
二线变巨头的奥秘-三星设计主任访谈录.....	284

乔治亚罗：一个把生活翻译成汽车的设计大师.....	286
苹果的历史-演讲记录.....	290
美国工业设计之父雷蒙德·罗维.....	304
诺基亚公司亚太区设计经理邱威廉今天上午在京演讲.....	309
CG 杂志：走访摩托罗拉亚太区工业设计部.....	322
明基-温暖的简约风格,明基电通资深产品设计师王亮演讲.....	328
汽车导报:福特亚太区设计经理 Paul Gibson 专访.....	339
发自内心的动情：访 Mazda 设计部长林浩一.....	343
皮舍茨里德:新奥迪 A6 ,一个时代的开始.....	345
INTERNET 与产品设计的联合.....	349
成功的商业化设计.....	358

世界十大设计团队的设计策略

《了解 B&O 设计策略》

在事事要求与生活紧密结合的二十世纪末，音响设计观与家具设计概念早已融合为一体，不但许多欧美音响工程师引进家具设计概念，更有不少家具设计师赶着搭上视听器材设计的列车，B&O 便是最佳的例子。

B&O 为设计师喜好的最大交集

为了整体气氛统一，设计师除了空间建材、格局和家具的选择外，连周边细节的家饰品也一律是现代风格，B&O 便是设计师音响家电喜好的最大交集。

B&O 来自以现代主义著称的丹麦，这个名字现在对所有拥护现代主义者都具有致命吸引力。不需要做什么广告，B&O 在欧美音响迷间早已名闻遐迩，日本人则是以现代艺术品结合音响的态度，来面对这种现代家具设计风格的音响器材。

因为独特 所以不友善

每一个阶段的 B&O 音响产品都被视为是当代的现代设计里程碑，纽约的现代艺术馆(Museum of Modern Art)收藏全套 B&O，就是对它地位的肯定。B&O 近年推出的或立或挂的摆设弹性，让音响完全可以比照家具般摆设，而不用特别找个地方或房间堆放。

组合式音响，薄薄的方型机身，以最简单的方正线条和压克力、金属、塑胶等质材做出非常酷的视觉印象，连控制器都做得好像电话造型。

虽然 B&O 在现代家具设计中取得一席之地，但也使得 B&O 在音响系统的相容性上比较不友善，一方面因为造型独树一帜，难寻速配对象；再者，B&O 产品大多只能与自家沟通，机型彼此的端子接线大多已事先设定，难以与其他品牌做互相搭配，因此 B&O 的定位与一般音响品牌有相当大的不同，在纯音响迷的认知中位置比较模糊。

摩登生活的当然选择

B&O 的冷静理性线条所代表的现代极简风格，将艺术家特有的幽默感融入喇叭造型，从优雅到童稚都在音响设计家的创意手笔中随兴挥洒，而且以喇叭音箱发音原理为依据发展出的设计美学，使音响设计不只是单纯外型的卖弄。

如果将音响视为家具的一部分，就不会对这些极力追求优质设计美学的音响品牌之造型感到过分惊讶，音响不也是一种会发出声音的家具吗？

B&O 策略

虽然大部分的音响公司很少在设计方面投入额外的心力，但是，B&O 为 MoMa 所制造的产品却不一样。该公司的设计是由一个六人小组所负责的，以经验丰富的英国设计师 David Lewis 为主任，其中也包括年轻的新星 Anders Hermansen。他们设计的理念是：设计其实就是各种不同传统技术的呈现而已。透过设计可以让这些技术的价值提高。B&O 许多技术上的细节，都可以看到设计师们的用心，例如精巧活动式的玻璃门以及使用软体等。

昙花一现的技术在这里根本不重要。该公司重视的是长期可塑性的技术，并且不做价格上的恶性竞争。自 1992 年起，设计师 Anders Knusten 成为 B&O 负责人之後，「沟通」就成为重要的守则。该公司的行销部门，长久以来就被赋予「故事大师」的盛名，他们试图透过产品让全世界了解该公司的价值观。这也是该公司未来的销售理念，所以该公司不鼓励阶级式的行销方式，而改用点状行销” Match-Point-Shop” 店面。 问题解决的设计观

B&O 商业发展执行副总裁 Carl Henrik Jeppesen 表示， B&O 与其它视听产品最大的不同在于，它是先发展出设计的概念，然后再从科技面寻求解决的途径，与一般产品先开发科技再谈设计之发展概念刚好相反。B&O 没有专属设计师，所有设计师皆是外聘，自由从事于各种设计领域，如此才能维持设计思维的活力与创新。

Jeppesen 表示，设计是一种语言，一种情绪的吸力，藉以和人沟通，言下之意 B&O 的设计吸引人想与之对话，最终想把它带回家。他说，“就好象买一部车时，你不只是买一部车，你还同时买一个梦想。”

经营策略不以市场占有率为标竿。如果将拥有一套某品牌的视听设备视为一生的一个梦想，为了梦想当然要付出代价，这个代价就是比其他品牌稍高的价格。尽管有些消费者因为价格稍有犹豫，B&O 绝不将市场占有率奉为经营准则，自然不以压低价格求取高销售量。B&O 有根深蒂固的企业文化与价值，从来都是以其走在时代前端的设计与产品品质为荣，早期更走过一段“不论市场、只问设计”的惨淡经营期。当然利润绝对是企业生存的前提，经过现任总裁 Anders Knutsen 九零年代初大刀阔斧的改革，B&O 逐渐成长，目前预计全球每年平均开设 100 家的专卖展场。

若纯粹以价位高度来比拟 B&O 为音响界的劳斯莱斯，B&O 并不同意，因为劳斯莱斯的顾客标的是极少数的一群人，B&O 却希望更多人能认同并接受它的高品质设计。

体认企业的核心价值

设计是一种语言，用以表达自己，不过若没有可说的内涵，语言仍无助于表达。B&O 的核心价值，据 Anders Knutsen 表示，就是他们最大的内涵与资产。他指出，B&O 产品的材质与色彩或许可以被模仿，但企业价值是无法被模仿的，企业的核心价值是一个企业生存竞争的必要条件。核心价值并非消耗财，所以不会随着使用而减少，相反的会因有效的发挥而更彰显，企业员工同时必须深刻了解、认同并

内化该价值，否则价值将会遗失。而企业价值就是工作的理念与方式。B&O 的员工对公司有高度的认同，并深以 B&O 优良的品质形象为荣，员工与品牌的这股双向吸力使 B&O 数十年来一直维持其品质与形象于不坠。

展望新千年，Anders Knutsen 指出，人的生活形态可分成两方面来看，一是以价格因素为中心思考，所以大型平价卖场是最终目的地；一是从产品的观点来看，以品质与梦想为最重要考量，而新千年的未来是属于制造梦想的、有故事可说的品牌。

B&O 以产品的设计作为与外界沟通的语言，藉以传达企业的价值观；除传统的外观取向外，对产品的功能一直努力突破更传达企业对科技的展望。1925 年两名年轻丹麦工程师 Peer Bang 以及 Svend Olufsen 以微薄的资金租了间小房间作为工厂，创立了 B&O，70 多年后两名工程师的理念仍被延续下去，B&O 品牌的成功为设计界提供无穷的启发。

B&O 自己这样说道：

我们举世闻名的原因：

Bang & Olufsen 有一个目标，就是要与众不同。

在这个到处充斥着塑料制品和肤浅技术的世界上，我们所崇尚的是创造性加上严谨的制作，令我们的产品独树一帜。

我们相信，这些产品是独特技术、新颖设计和无比魅力的结合物。我们相信，它们的个性会使人感觉自己与众不同，从而建立起一种强烈的情感联系。

我们必须时时用看似不可能的方案来挑战自己。只有这样，我们才能创造出出人意表的东西。

我们绝不模仿他人，绝不造假。我们努力生产具有独创性的杰作，因为世人都欣赏有永恒价值而不是随手可弃的物品。

我们会保持领先地位，因为人们期望我们如此。

《了解青蛙的创业点滴》

一抹奇想“设计”了一家公司

也许很多人都没听说过“青蛙设计公司”，但他们一定见过它的产品。青蛙设计有很多不同的设计产品，包括电视机，立体声，照相机，单元电话机，订书机和玩具。但最有名的还是它那圆滑的个人计算机设计。

公司的大堂俨然一座计算机的“假山花园”，里面按照年代顺序装饰陈列着十多件个人计算机的设计品，当中包括苹果公司生产的一流的 IIc 型计算机和 NeXT 公司推出的时髦的黑机。

青蛙设计的成功始于 1982 年，也正是其创办人 Hartmut Esslinger 在一个 Super Bowl 聚会前遇见苹果公司的合办人 Steve Jobs 的时候。

“我们很合得来，”Esslinger 先生说，大概因为大家读中学的时候同是摇滚乐队的领头人。Jobs 先生当时正忙于制作最近的一款计算机的原型，那个原型看起来依然十分糟糕。Frogdesign 也注意到了，于是设计出苹果 IIc 机，该产品还成为了 80 年代最成功的计算机之

一。“他很有远见，” Esslinger 在谈到 Jobs 先生的时候说道，“而不是为钱而做。” Esslinger 先生回忆起 Jobs 先生收到一封来自一个 8 岁的孩子的信的情形。信中说：“妈妈常说：‘想到美国人就要想到苹果馅饼’，但我看应该是‘想到美国人就要想到苹果电脑’。”“Jobs 哭了。” Esslinger 先生说。Esslinger 目睹的这一刻也完成了他儿时的梦想，那就是：在美国取得成功。

Esslinger 于 1969 年在德国的 Mutlangen-Schwabisch Gmund 地区开创了青蛙设计公司，公司名字的来源就是他的家乡附近著名的黑森林地区繁殖的青蛙。1974 年到 1984 年间，在它的众多产品中，该公司设计出众所周知的随身听，从而帮助了索尼公司走向全球化。现年 52 岁的 Esslinger 说，过去，战后的欧洲是一个非常黑暗的地方。他还记得在德国长大的时候，战后很多年，人们仍然依靠采矿为生，有些地区则因为战时受过的轰炸而无法用作耕地。他那带有犹太血统的祖父曾经说过：“不要相信任何一个政府——随时都要做好搬迁的准备。”“在这种想法中成长实在不容易，” Esslinger 说。在 60 年代，美国是所有年轻艺术家梦寐以求的地方。

“欧洲人设计了许多丑陋的东西，”他说，“大多数好的东西都是从美国来的。”

Esslinger 在 1982 年移居硅谷，也就是使青蛙设计日趋繁盛的地方。他们的收入在 80 年代还徘徊在 100 万美元左右，而到了 1996 年已达到 2500 万美元。员工的人数也从 1982 年的 9 个人发展到今天的 100 人。所有这些成就都来自一家不曾有任何外来投资者加入的公司。

“谁愿意像我们这样把钱投资在这样一个疯狂的地方？”

Esslinger 反问道。

青蛙设计一直把办公室设在德国，最近则收购了一家位于德克萨斯州奥斯汀市的软件设计公司。但大部分的利润还是来源于在硅谷的运作。Esslinger 看到了科技的持续繁荣，以及自己的生意的不断增长。“最终，我们去到哪里都会有自己的办公室，”他说，“只要有脑袋，你所携带的任何东西都将是你的智力的延伸。”

该公司在硅谷的竞争对手月亮设计公司的总裁兼合办人 Jeff Smith 说，青蛙设计推进了设计师在科技产品领域的地位。Smith 说：“当他们开始和苹果公司合作的时候，他们首当其冲地确立了设计的重要性。”

青蛙为台湾的宏基电脑公司设计的 Aspire 个人计算机使青蛙再次名声大噪。这一暗灰色的机器的特征是波浪状的，不对称的并且不规则地设置了通风孔的背部。

设计副总裁 Dan Harden 说，它看上去是有机的，十分适合家居环境。

“我们不想老是让人们想到工作，”在圣约瑟的负责为宏基公司做产品营销的主管 Rob Olstad 说，“我们把他们从中释放出来，创造出一些真正独一无二的东西。”这款计算机赢得了不少设计奖项，并被选入旧金山的现代艺术博物馆。从 1995 年到 1996 年的短短六个月间，宏基作为电脑制造商的排名从第十位跳升至第三位。Harden 先生说，青蛙设计功不可没。

与亚洲客户的合作使 Harden 先生深刻认识到文化的差异。该公司曾经试图与一位香港客户建立一份设计移动电话的合约。Harden 认为他有不少杰出的设计，于是他昂首阔步地走进会议室。但这种想法并没有持续很久。“我们几乎对他们造成了侮辱，但我们却连自己做错了什么都不清楚。”他说。后来他发现其中一个他的设计和佛教的墓碑十分相像。这一教训帮助 Harden 成功地与 Oracle 公司签订了一份设计新的网络计算机的合约。首席执行官 Larry Ellison 在 1996 年一月的一个下午向他致电说，他需要一个在两周内完成的设计以用于 Oracle 公司在日本举行的世界会议。他已经拒绝了其他公司的设计。Harden 工作了一整晚，然后次日早上带着他的草图拜访了 Ellison 先生的家。Ellison 先生全部否绝了。然后 Harden 朝四周望了一下，注意到了 Ellison 先生这座充满日本风情的房子的简明的线条。12 个小时后，基于这些观察，他和他的小组做出了 26 张草图。他们把这些设计图传真过去，并且从 A 到 Z 作了标记。数分钟后，Ellison 先生回复了一份传真，上面只有一个字母“K”。Ellison 先生于是有了他的 NC 设计。两天后，几乎还没睡过觉的 Harden 先生拿着一个空心的 NC 塑胶模型又回到 Ellison 先生的家里，然后呈现给 Ellison 先生和 Jobs 先生看。——突然，出乎意料地，Ellison 打烂了它。“他从来都不曾跳过这个环节。”Harden 说。

Ellison 先生为这项设计签署了文件，尽管模型的碎片正散落在他的饭桌上。

“和这个人合作实在有趣，”Harden 认真地说，“他的脑袋转得很快，喜欢一锤定音。他很清楚什么才是最重要的。”

《了解索登公司的设计哲学》

索登工作室 (Studio Sowden) 共有成员八人，占地 300 平方公尺，厂址所在地先前是生产药厂玻璃器皿公司的仓库。以理性的观点来看，该公司的厂区远大于所需，但是大部份的空间都是用来保存模型、原型或是图面，因此整个室内设计是由画室作品及研究成果堆砌而成。虽然其中规画了一处井然有序的电脑工作区，其他空间大部份是用来开会及社交活动。

索登工作室的研究向来注重物体的本质、设计的表现风格，以及产品的特色。我会尽量避免不确定性以及缺少沟通所产生的偏执及妄想。相反的，我更重视富有诗意的创造。

目前该设计公司几乎所有的工业作品都是以电子或电工方法辅助来完成设计或制作。

1994 年起，索登工作室由四位合夥人组成：乔治索登 (George J. Sowden)、Hiroshi Ono、高戴维 (Davy Kho) 以及法兰可梅尔 (Franco Mele)。然而，这间工作室的历史可追溯至大约 25 年前，并且由各层年代的作品组合而成：乔治索登对 70 年代设计的狂热研究，当时他受雇於奥丽维提 (Olivetti) 公司所设计的电机及电子产品。接下来是属于孟菲斯 (Memphis) 时期的 80 年代，他在此时对渐渐崭露头角的消费性电子产品感到无比好奇。工作室的设计经验包罗万象，不但涉足各种工业制造产品，亦包含许多如成衣、玻璃以及陶瓷品。

60年代时，他在英国格洛斯特艺术学院（Gloucester College of Art）研习建筑。接着他来到米兰，希望成为一名建筑师，并且造访撒特塞斯（Sottsass）。他引荐乔治索登进入Olivetti公司，在此，乔治索登成为一名设计师，并且与许多才气洋溢的工程师共事，因为这些人，Olivetti才能成为国际知名的设计公司。乔治索登永远记得第一次进到Olivetti的情景：他走进宽广的画室，看到大约有50到100张的制图板；

每张制图板上的图样各不相同。这个地方是控制资讯之处，而它控制的方式乔治索登后来将它定义成手工资讯管理。在那里，他学习到工业管理过程中所包含的复杂性，以及如何将此应用到设计上。但到了70年代及80年代，他学习到二维系统，它需要动员数百名的人力、数百张制图板、环环相扣辗转换手的制图纸、无数次的修改、对零件号码无止尽的修订，以及为避免错误而费尽心力。但也因为有这样的经验，让他更能发现90年代初期时，工作室进入电脑资讯管理的创造力可能性以及品质优势。同时也让索登设计学习如何使用电脑设计及制作模型，并且只用很少的人力便能运用大量的3-D资讯。

索登设计参与了工业设计的革命性剧变，而这样的变革当然来自于工业组织中发生的「去工业化」（De-industrial）革命运动。走过90年代，整个世界的工业观点渐渐地重新建构：小型公司取代了大型跨国企业，开始领导工业潮流。工业产品开始以连续不断、甚至组织化的生产循环来制造，而非产自冗长的线性生产过程，这样的过程直到最近才渐渐消失。

索登工作室很早就意识到这样的变化，现在已能利用先进的电子系统处理复杂的工业程序。同时，工作室中的所有人都不间断地在进行脑力激荡。他们会先在纸上进行无数次的设计，待模型定稿後，才进入电脑作业程序。他们现在非常在行快速地挑选及丢弃…乔治索登认为他们的程序比线性程序更有组织。个人天赋、安静工作及独立思考是最重要的部份。但是最终的结果必然是团队合作。另外还有一个不变的因素，就是他们让客户完全参与。

若没有现代化的电脑管理能力，工作室不可能有这样的表现—我们处理资讯的速度创造出各个专案的能量，传达出创作的欢愉，并且使得其他人更能参与发展的过程。最重要的是要常保动态的过程，并且在产品未臻完美之前绝不停止前进。乔治索登深信这样的概念在本工作室设计的产品上可以一览无遗。

索登设计工作室作品的特色在於其设计与制作并进；如果硬要分开进行，将会非常不自然。结合事物的方式是非常重要的，如同流行成衣或是音乐。产品的制造如同衣服的剪裁品质，或是音乐风格的感受性，制造如同演奏的手法。

制造过程必须谨慎处理。现代审美观，一如现代生活方式，都非常的脆弱。并不是指它衰弱，而是说明它的变化快速，它的漠视巨大，它如此多样。然而，它又极为重视品质，即使我们的世界是由许多不相关事物拼凑而成。品质终究还是管理所有资讯变成成品的技巧与能力。

这个社会的步调极为快速。人们无时无刻不在消耗精神：翻阅杂志时、不经意地看向街的另一边时、注意到匆忙转过街角的计程车时、

甚至是灯号变化之时。我们周遭的一切都是人工的，不论带给人是不同的、独特的还是惊奇的感受，它都有其含意（它总会包含着某种情境）。沟通的品质成为世界运转的动力，并且深入各个层面，不论是组织还是文化层面，进而改变我们的行为模式。乔治索登深信妄想在我们的环境中强加秩序是不切实际的。就是不稳定现状的复杂性才能产生力量，也是不断变化的不完整观念灌输才会产生活力。难道我们曾看过二件一模一样的事物吗？

《SONY 数码梦想》

翻看 Paul Kunkel 的《数码梦想》一书，说的是 SONY 数码中心的故事，读的时候有一种心虚的快感，源自那些性感的 SONY 产品的页面。在光彩的书页之间，是比例完美的物体、漂亮的线条，和优雅。每一副画面都能为高科技产品增彩。数年来，SONY 公司都在创意这些充满渴望的产品，有利于消费者提高专业和文化水准。它们的影响延伸到了设计领域，也就是我们所在的领域。当设计中心负责具有如此知名度、广泛影响力的产品设计时，创作者个体反而始终是无名的。《数码梦想》一书深入窥探了 SONY，将设计师们展现出来，以及设计中心内部的工作状况。

《数码梦想》从 1989 年的 SONY 开始说起，闪回出一个物价暴跌的销售时期，萧条的设计业，以及低落的民心。为了改变这种厄运，设计中心开始了一项名为“精神 spirit”的项目。这个项目设计了一系列 SONY 的顶级设计师，他们的目标是要创建出 SONY 的概念性产品，富有灵感，引领新的创意方向。

结果是生成了一个高度独立的团体，设计出鲜明特点的“SONY”产品，尽管是上个世纪末的作品了，可是现在看来还是那么新鲜生动。每一个“精神”项目都代表了一个无瑕疵的创意，以照片的形式，记录了它们诱人的风格，并且附以设计师关于其概念和设计过程的评语。

Kunkel 综述了 SONY 产品家族的全部，展现了其历史(不同的“氏族”分类)，以及分析了一些挑选出的产品，非常详细。这些具有深度的部分，提供了一整套信息、理念、草图、另类版本，以及项目发展计划。而设计师们关于理念、思维过程、种种问题的讨论和幽默的逸闻又使其具有非常的洞察力，将这些设计融入设计经验中，承上启下。

该书中最有启迪意义的是，每一个 SONY 产品家族或者产品类型是如何拥有多样化的世代延续？运用了“日出日落”的比喻，来形容每一个“世代”是一次时间单位，“一天”。第一代，就是“日出”，是最初具有新科技因素或者鲜明的“突破”进展的产品。这个阶段的产品，一般来说都比较粗糙的(科技上，和美学上)，主要是因为要快速地进入市场。在日出之后，推出的后续产品是在工程方面、设计方面都得到修饰，而比较精致的。当产品在工程和科技两方面都具有功能性的优越时，就到达了“中午”状态。这个时候，设计的重点在于使产品更优雅好看、更简洁，能够成其为一个“SONY”产品。这是 SONY 所认为的一个产品的顶点状态，“商标”的含义能够被完成。“正午”的位置不仅仅是指科技和设计的重要，而且从市场的角度看也能非常成功。正午的意义对于 SONY 来说，是在产品竞争中，SONY 成为一种领袖。为了在收缩性的“下午”市场具有竞争力，SONY 创建了无数“正午

”的变种产品。这些设计涉及到消费者的生活方式、个性和嗜好等等层面。这是被称为“日落”的阶段。这时，设计的“烟花”绽放出了色彩、质感、材料和风格的种种花样。在这个阶段，设计是具有推动力量的，就象在“日出”阶段，科技所扮演的角色一样。SONY 在此依靠设计进行欲望的灵感、表达和制造。

在 SONY 家族游走，该书同样涉及了设计中心的不同维度。Kunkel 稍微触碰了一下 SONY 的平面设计和包装设计，而深入进了网站和界面的设计。在网页/界面方面的设计之所以如此重要，是因为现在 SONY 把主要经历都放在上面。SONY 预见到了它的未来是在数码领域，可是创建者遵循的道路却是和以往所类似的。SONY 当下正进入一个转变的阶段，预想和创意着数码时代。这个转变还牵涉到需要给它的使用者、消费者重新下一个定义，因为那可能和以往的 SONY 客户群不一样。《数码梦想》是 SONY 关于新世纪的一次介绍，一副数码未来的蓝图。

SONY 正在梦想着的，是一个完整的数码产品生产线，具有内部互动性、互变性。SONY 预想的产品能被兼容使用，或者互相兼容。为了使这样一种数码性质的产品变得可能，一种能用于产品的、通用的数码媒介正在研制之中。这种媒介是一种具有互动性、互换性的记忆/信息贮存单位，无缝合线的(seamlessly)，能用于数码照相机、music player、计算机和其它数码产品之间。无论是影像、音素或者其它形式的数码信息，记忆贮存单位将在产品和产品之间进行传输。这些产品将不会受到限制，比如我们现在消费者的电子品概念，并且它们将包括满足明天的新需要的新型产品。SONY 正在发展消费

者们可能会在未来有所需要的新产品，它们将赋予便携式数码信息和数码集成以广泛的可能性。

作者 Paul Kunkel 所说的只是 SONY 故事的一部分，而 SONY 广泛的种类和影响力就更有说头了。《数码梦想》一书让人们看到了 SONY 的成功，用以精美的图片、采访片断和令人印象深刻的产品链。SONY 把自己的公司描绘成一个富有革新性、整体性的形象，从而成功地在世界电子领域成为领袖。这个形象贯穿了整本书，Kunkel 赞美 SONY 的设计是鲜明而美丽的 (brilliance and beauty)。由于是 SONY 启发了 Kunkel 来写《数码梦想》，因此，批评则被压缩到最小的程度。很多产品在被分析的时候，被称为“最好”的，而那显然是不能那么说的。所以，这不是对 SONY 的一次学术型研究，在所见的漂亮外表之下，并没有刺中什么痛处。

《了解 IDEO 对创造性的观点》

90 分钟钢弹发射搞定

创造性能学习吗？在 IDEO 设计公司，人们一步一步地教你：集体自由讨论，快速制作样品，然后玩“钢弹发射”的游戏。

它的规则相当简单。要想获胜，我的小组必须：

1. 制造一种装置，它能把一个钢制的“炮弹”发射得比同我们竞赛的其他 3 个小组更远。
2. 使钢弹在滚到终点时起动指定的“钢弹接收器”（一个外观类似咖啡杯 的圆形目标）内的蜂鸣器。

3. 只使用如下这些提供的材料：一包木棒，一大块柔软而有弹性的泡沫材料，一卷绝缘胶带，一摞索引卡片，几根颜料棒，一把橡皮箍，一根很长的黑线，一个捕鼠夹以及盛放这些东西的管筒。

4. 在 90 分钟内把我们的钢弹发射器做好。

IDEO 是硅谷一家大名鼎鼎的设计公司，它设计了苹果公司（Apple）的第一个鼠标，宝洁公司的佳洁士牌牙膏的牙膏管以及最近的 PalmV—3Com 公司的掌上记事簿系列中银光闪闪、既薄且轻的新成员。校长丹尼斯·博伊尔说：“他们说天才是 99% 的汗水加 1% 的灵感。大多数公司都具备其中的 99%，真正难办的是那 1%。”

为了集中力量捕捉那飘忽不定的 1%， “钢弹发射” 竞赛就是为此而设立的。一声令下 “开始” 之后，我们匆匆跑到一个角落，把我们材料箱里的全部东西都倒在桌子上，便茫然无措地大眼瞪小眼。

第一步：集体自由讨论。暂不作判断（不然你会打断思路）；发展别人的想法（这比一心为自己的卓越见解揽取荣耀有成效得多）；集中讨论主题（不要离题）；一个一个地说（这样就不会压倒悄没声儿坐在房间角落里那个才华横溢的人含糊的话语）；追求数量（艾德奥的职员进行集体自由讨论时，力争实现在 30 分钟到 45 分钟的时间内想出 150 个点子）；鼓励奇思异想（爱因斯坦曾说过大意如下的话：“如果一个想法开始时听起来并不荒谬，那它就毫无成功的希望。”）；直观感受（用草图表现想法，以帮助人们理解）。

第二步：快速制作样品。由 3 个 R 组成：粗略、迅速和恰当（Rough, Rapid, and Right）。前面两个 R 的意思不言而喻——粗略地制作你的模型，而且速度要快。在开始阶段，把模型做得尽善尽美可谓是

浪费时间。就连最后一个 R，恰当，也并不意味着你的模型一定要奏效。相反，它指的是制作许多专门解决不同具体问题的小模型。瓦萨洛说：“你不是要设法制作你要创造的产品的整个模型。你只要集中精力制作产品的一小部分。”

一切进展顺利，直到离竞赛结束还剩大约 30 分钟的时间，我们突然发现第一组做的基本上和我们差不多，只有一个关键的差别：他们把索引卡片——这是迄今为止我们拿到的所有材料中看起来最没有用的东西——用钉书机一张张钉起，制成 30 英尺的轨道，以引导钢球从斜面向放在离得很远的房间另一端的钢球接收器滚去。这是一个绝妙的主意——然而我们第二小组的成员们突然记起了一天来我们听到的最好建议：“好的设计来自借鉴，天才设计来自剽窃。”蓦然间，这场令人气馁的竞赛最终只归结到一个问题：我们能否以比第一组更快的速度把索引卡片装订起来。

“钢弹发射”竞赛使我们豁然开朗：它们使你不再慌乱和犹豫，让你开始干活。你仓促之间想出的主意远远不像你以为的那么糟——事实上，它往往会比你慢条斯理、深思熟虑、埋头苦干弄出来的东西更好。另外，想出点主意——随便什么主意——往往已是成功的一半；相对而言，改进那个模糊的想法或半成品的模型以便使其尽善尽美是较容易的工作。

《了解 LG 公司设计中心对未来的展望》

请问在目前韩国的经济环境中，LG 处于何种地位？

事实上在经济危机中，LG 电子也经历了许多惨痛的经验。但是，本公司在 90 年中期既已进行裁员，在经济危机最严重的 98 到 99 年，反而因大量出口而创下了新的获利记录。内外销的比率从以前的四比二转变为二比八，使公司体制转型为以出口为主的国际性企业。相对而言，与韩国其他企业相比，我想本公司仍属於稳定发展，同时也对突破韩国经济困境作出了相当大的贡献。

设计对於 LG 电子的重要性有何变化？

首先让我们从历史的角度谈谈公司内部对於设计的看法。从 1958 年创业开始到 1970 年为止的萌芽期，设计被视为辅助公司机能的手段。从 1970 年至 1983 年为成长期，随着外销出口的比重加大，设计业务也急速成长，因此设计部门由其他部门独立出来。在接下来 1983 年至 1989 年的成熟期中，设立了设计综合研究所，转型成为大型的设计组织。由 1991 年至 1999 年为迈向全球化的时期，开始在爱尔兰都柏林设立欧洲设计中心等国际性设计组织。2000 年开始 到 21 世纪，我们将专注於数位技术，以数位设计为中心展开各项活动。本公司从过去到现在一直重视设计的原因是，消费者的生活已从「量」转变为以「质」为主，为了提高产品的感性价值，设计的重要性越来越得到关注。本公司的经营高层也了解到，设计是有益於提升产品与服务价值的战略手段。这可由设计师出身的我，却能在韩国很罕见地被任命为副总经理的这一点即可充分了解。

请为我们介绍 LG 独特的设计管理思考方式及手法。

在数位设计中心，为使本公司成为数位时代的领导者，我们将战略目标设定为「Digital Life Creator!」，希望使数位环境与人

类相互调和，并提升产品价值，亦即 LG 的目标是成为 Digital Life Creator，因此我们必须建立数位形象，并积极进行设计与研发。所谓设计与研发工作，并非舍去有创意但未来难以实现的提案，而是积极将它修正为在不远的未来可能实现的设计方案，并朝向商品化的目标努力。其中包括 DCR(Design Creative Report) 活动，这项活动与事业部门及行销部门无关，设计师自行提出设计概念提案，经过高层的认可之後，即进行商品化工作。另有一项名为 NCD(Next Concept Design) 的活动，其中有一种称为 N-CAMP 的制度，目前以大学生为主的年轻人在韩国通称 N 世代，这是一项为进行以 N 世代为对象的产品开发活动，而让 N 世代直接参与设计的制度。在此项制度中，由专攻设计及具有创造精神的叁十名大学生，在下课後前往设计中心组成设计团队，创造出新产品的设计创意。这两项制度都将创造出革新的未来设计创意，希望使 LG 的品牌形象更年轻、更具挑战精神。

二十一世纪对於 LG 而言将是一个怎麽样的世纪？

韩国相对於日本等先进国家可说经常处於劣势，为了克服此情况，对策之一是积极投资於设计，LG 当然也不例外。相信在二十一世纪数位时代中，必能超越过去的技术落差，站在相对对等的立场，展开新的竞争。使更多技术更为普及化，并可轻易获得。而产品价值逐渐受到感性的品质所左右，而设计正担负了创造感性的主要工作。换言之，由设计担负创新产品及企业形象之主要功能的时代已经来临。另外，企业的设计活动至今已经进入全球化时代，未来将积极与亚洲各国及欧美的设计工作者互相交流，进行无国界的设计活动。企

业的设计部门也必须随之改变为适合的体质。未来我们希望努力完成此目标并推动上述各种活动。

《了解 PADG 的理念》

再造设计业

毫无疑问，硅谷设计组设计了许多获奖产品。然而，它赢得的不仅是奖项，还有设计规则——方法就是重新改造这些规则。

谈到设计既触目惊心有符合功能性的产品，没有几家公司能够比得上硅谷设计组（PADG）的记录。它协助创造的 Pilot 掌上电脑是历史上发展最快的消费者电子产品。在二十世纪九十年代的初期，它设计的一项个人计算机的塑胶机壳面世——此后，它还向 Dell 和 Gateway 等计算机业的巨头销售了 500 万该产品。

但 PADG 不只是设计流行的产品。它还向其所在行业的停滞的经济模式挑战，并开发新的战略以扩展经营。简而言之，它正在为如何成为一家设计公司而重新审度自己——同时也为其它类型的公司提供了许许多多有用的经验。

“整个‘咨询’行业自它建立的那天起就是一个失败，”41 岁的首席执行官 Jim Sacherman 说道。1981 年从有名的斯丹佛大学产品设计工程毕业后，他在 1983 年创办了该公司。“你的工作做得越糟糕，你得到的酬劳就越多——因为客户要不停地支付酬金给你去完善它。那是一种退步。我们希望和我们的客户携手共创成功。”

这种方法十分见效。根据 I. D. 杂志这本设计业的“圣经”透露，即使是最成功的设计公司，每年创造的人平均收入也很难超过 150,000 美元。而 PADG 这个有 129 人的公司，在 1996 年却创造了

585,000 美元的人平均收入。它的总收入更超过了 7500 万美元——是和它最接近的竞争对手的两倍还甚，而该竞争对手的人数却是它的两倍多。

PADG 成功的秘密是什么？有三条原则在该公司的设计经营中起了核心的作用。

不是为酬金而设计——而是为资产权益而设计。

大多数工业设计公司“出卖”的是时间。他们按照自身提供的服务来收取费用，这些服务包括了从高度意念上的脑力创作到开发琐碎的产品规格。这就意味着扩展业务的唯一途径就是聘请更多设计师。PADG 运用的是不同的战略。超越了“服务记费”，Sacherman 说，不断壮大自己的方法就是用设计兑换资产权益。该公司寻找那些愿意用股权、担保或版税来交换他们的服务的客户。

Palm Computing 公司推出的 Pilot 产品就是一个例子。1995 年，Palm 公司的 Jeff Hawkins 敲开了 PADG 的大门。他有一个生产掌上电脑的意念，这种电脑的价格将低于 300 美元，并且可以放进口袋里。这一概念是设计上的一项重大挑战。PADG 同意分配 4 个人负责这个项目，并花钱为 Pilot 的机壳买入喷射模塑法。另一方面，Hawkins 则付给 PADG 少量的费用，同时授权 PADG 购买 Palm 的股票。

达成交易的四个月后，PADG 得到了它的回报。1995 年八月，美国 Robotics 公司买下了 Palm Computing 公司，PADG 也兑现了它的股票授权。同时，它的共担风险的意愿也帮助它与 Hawkins 建立了紧密的关系。PADG 负责 Pilot 的塑胶部件的全部机械工程，甚至生产了头 500,000 件机壳——当然，这些也是由它来设计的。

不仅仅是设计——还要建造。

Pilot 这项工程还印证了第二个设计原则，那就是：把你的能力从艺术延伸至部件。大多数使 PADG 获利丰厚的项目都是与客户共担财务风险的一同时，除了设计产品，还自己制造产品。“这是每一个设计组的梦想：‘设计我们自己的东西，并且把它卖掉，’ 1986 年加盟 PADG 的该公司负责人之一，现年 38 岁的 Malcolm Smith 说道，“但设计师擅长的是设计东西，而对生产，营销和分销并不在行。所以他们大都放弃了这种想法。然而我们没有放弃。我们要掌握自己的命运。”

的确，PADG 为了实现从艺术走到部件，花了 15 年创造基础设施。1983 年的时候，该公司做了第一笔交换资产权益的交易——对方是 Wyse Technology，一家电脑生产商。后来 PADG 在一个名为网络计算机设备（NCD）的启动工程中得到了创办人的股份。NCD 上市后，PADG 再次出击——然后用股息充盈了它的生产能力。然后，在 1996 年后期，PADG 与它的台湾生产合作伙伴 A-TCH 合并，于是组成了 Palo Alto Products International 公司。

“垂直统一管理让我们得以运用我们的设计资源去创造长期的利润，” Sacherman 说，“而且帮助我们设计将设计与工程这两个环节贯穿起来。我们从内部解决了客户常常难以抉择的问题。

设计的改造永不停步。

伟大的产品设计师总是竭尽所能地去探索创新的方法。同样地，作为商业策略者，Sacherman 和他的同事们始终在反复检验他们的经营模式。“我们正寻求一种借助宣传多于借助咨询的模式，”Sacherman

解析说，“我们愿意在最前沿做出创造性的工作—然后想办法把它变成资本。”

譬如说，PADG 最近设计了一种微软和英特尔都在开发的用于展示“即时启动”技术的机壳（从本质上说是一个快速启动按钮）。PADG 的这项工作起初叫价多少？是零。“由于我们的商业模式，” Smith 说，“基本上我们可以把自己定价在零—这就让我们比对手更灵活了。”

灵活性是最终的设计优势。Sacherman 说：“我们在改变游戏规则。这正是工业的走向—规则就写在墙上。我们只是远远地站在了这个游戏的前面。”

《alessi 的设计哲学》

将人文精神注入造型艺术中

意大利阿雷希（ALESSI）公司以设计制作精致器皿名扬世界。活泼、童趣、现代感和强烈色彩，是阿雷希的风格，它更调和了手工艺制作与工业生产的关系，产品有别于一般工厂制品的刻板化。

阿雷希公司的创办人乔凡尼阿雷希 1921 年在意大利北部欧梅那设立工作坊。他原是一位技艺精湛的银匠，在 1921 年至 1930 年间，其产品以黄铜、镍银餐具和家庭器具为主，做工优美精巧，这时期可视为意大利产品走向设计的萌芽阶段。

三十年代末，阿雷希公司开始以现代设计的姿态出现。乔凡希的长子卡罗（CARLO）在 1945 年设计的作品“鼓凸系列”茶具和咖啡具

被视为意大利二十世纪初经典设计的原型。目前阿雷希已拥有超过 200 位设计师，设计制作种类繁多的家用品。除了一般性的工业产品和木质、陶瓷及玻璃器具外，在阿雷希工作坊制作的以金属材质为主的试验性产品，最能表现其设计风格。这一系列作品的制作始于 1983 年，包括茶具和咖啡座组件、餐具、煮食器具等，设计师们将人文精神注入造型艺术中，使产品的实用性与艺术性达到了高度统一。其中，像著名设计师罗西（A. ROSSI）设计的“茶与咖啡广场组件”，是把建筑设计风格和概念用于生活用品，成为后现代主义在产品设计上的重要体现，影响甚广。

设计师的设计师 Alberto Alessi

「我不参与设计，我是设计师的设计师」意大利 Alessi 公司的掌舵人 Alberto Alessi 这样形容自己。1970 年，Alberto Alessi 大学毕业，原来想当建筑师或哲学家，最後选择出任家族生意第叁代的继承人。

接掌公司决策大权不久，Alberto Alessi 认识了当时得令的设计师 Ettore Sottsass，成为他事业上的转折点。他定下公司的发展方向，就是制造梦想家居的产品。之後 Alberto Alessi 与不少名设计师合作，包括 Alessandro Mendini、Achille Castiglioni、Richard Sapper。Alessi 公司设计新颖的家具和厨房用品亦相继面世，奠下它在家居用品中的领导地位。

90 年代以後，Alberto Alessi 开始积极起用年轻设计师，他表示在这三十年，曾经与 200 名设计师合作，推出 600 个系列的产品，当中包括极受欢迎的 Anna G 系列。虽然有部份由年轻设计师创作的

产品不太畅销，Alberto Alessi 对此并不介意。他说：「销量是次要，最重要是我们抱着创造性、艺术性和美感去设计产品。」

Alberto Alessi 勇於提拔新人的经营哲学，颇值得人尊敬，只有这样，设计界才会不断有新的火花。

《 IDEO 公司创始人访谈 》

设计师：David M. Kelley

IDEO 公司创始人，执行副总。

David Kelley 先生是工业设计领域的一个传奇人物。这位斯坦福大学的教授是因为 20 年前他在 Palo Alto 创办的 IDEO 设计创新公司而成名的。IDEO 公司曾经为 Palm V，翻斤斗用的脸盆，Oral-B 的 Squish Grip 牌儿童牙刷等产品。

IDEO 产品开发公司是世界最著名的设计公司。它最大的创造在于创造了创造的过程。对于 IDEO 创始人 David Kelley 和他的同事而言，工作就是娱乐，集体讨论就是科学，而最重要的规则就是打破规则。

步入 IDEO 产品开发公司的办公室，首先映入眼帘的是琳琅满目的新产品设计图。电脑屏幕上细致入微的设计图；会议桌上大图纸上鬼斧神工般的底稿、构思……事实上，在每一种介质中：厚纸板、泡沫、木块和塑料中，设计原型历历在目。

David M. Kelley, IDEO 公司 45 岁的创始人若有所思地欣赏着这一切，这混乱不堪又处处闪现着创造性的一切。Kelley 把 IDEO 比作是“活生生的工作场所实验室”。他说：“IDEO 永远都处于‘实验状态’。无论是在我们的项目中、我们的工作空间中、甚至在我们的企业文化中，我们无时不刻都在尝试新思想。”

据说，IDEO 是世界最有影响的设计公司。公司办事处分布于旧金山、伦敦、东京，而工作人员只有 250 名。他们平均每年要开发 90 种新产品，其中一些产品已经成为我们生活中不可或缺的一个部分：如 Levolor 百叶窗，佳洁士保洁牙膏，AT&T 公司的电话等。另一些产品则堪称数字化时代的象征：先进的膝上型电脑，虚拟头饰，自动柜员机。但是，该公司认为创造就是创造的过程本身。要理解 IDEO 的是如何运作的，首先我们必须了解 IDEO 的真面目。

公司总部位于硅谷心脏地带 Palo Alto，共有七座低层楼房。员工（共 40 人）工作压力大，时间紧。但是，作为局外人，你很难体会出这种感觉。Kelley 认为，没有一定的自由和乐趣，员工是不可能具有创造性的。在 IDEO，即没有“老板”，也没有“头衔”。所有的工作都是由临时的项目小组（从几周到几个月不等）完成的。在这里，没有永久性的工作；设计师们只要能在当地找到一位愿意和他们对调的同事，就可以自由前往芝加哥或东京。

“大公司给我的最大教训是：循规蹈矩只能扼杀创造性。”Kelley 说。

在 IDEO 的办公室里，这种精神随处可见。该公司极其微小又极富智慧的小发明小创造无不流露出这种精神。就拿自行车来说吧。

IDEO 几乎人人都骑自行车上班，所以，停放自行车就成了老大难问题。如何解决这个问题呢？现在，IDEO 布满了各式各样的挂钩和滑轮，员工可以将自行车推进办公室，挂在天花板上，需要时随时可以放下来。这纯粹就是空中车架！

还有噪音问题。该公司有 20 多位音乐迷，他们喜欢边工作边欣赏音乐，而其他设计师根本就受不了这种“噪音”。所以，IDEO 为年轻人提供了一个专门的空间。这一专门空间外形宛如一个航天器，机翼横在中间，将一个大办公室分割成了两个小房间。

当然，所有这些乐趣和自由都是为某种有形的东西而提供的：制造新产品所需的激进的新思维。Kelley 说，IDEO 主要的“创新引擎”是它那种独一无二的集体讨论方式——该公司惟一受严格纪律约束的东西。

集体讨论在集体讨论室进行。在 Palo Alto 有三间这样的会议室，其外形大致相同。与会者可以在任何地方书写，如挂着写字板的墙上，铺着稿纸的会议桌上……多媒体工具——电视、录像机、电脑投影机——为深入探讨或感性认识提供了方便。为了保持 IDEO 固有的精神，IDEO 集体讨论的五大原则就悬挂在墙上：1、切中主题；2、鼓励奇思异想；3、不妄下结论；4、取长补短；5、每次一个议题。

项目经理在新项目伊始或遇到困难时便召集集体讨论会。通常，与会者为 8 名，他们分别来自不同的部门：工业设计部、工程部、人力资源分析部。公司通过电子邮件发出邀请，参加与否纯属自愿。但是，每一个人都十分重视集体讨论。

“在你遇到麻烦时，你总希望公司会全力支持你”。Kelley 说。“作为集体讨论会的成员，人们感到了前所未有的压力。他们在发出电子邮件时，总希望最优秀的人能够参加。”

这些会议促成了一系列卓有成效的行动。事实上，与会者的积极性营造一种竞争意识：如何才能将所有的点子记录下来？每间集体讨论室都装有一个尖端设备（一种集照相机与复印机之长的混合物），它可以将墙上的每一种图形、一笔一划都如实地记录下来。项目小组斟选出最佳点子后，迅速采取行动，将它们付诸实践。

速度是关键。Kelly 鼓励设计师们在尽可能短的时间内将自己的点子制作成模型（可以用泡沫或纸板这样简单的材料）。如果点子确实相当出色，就设计师便可以在机械加工车间制造模型。电脑控制的机床可以用塑料或金属等材料在几小时之内制作出模型。Kelley 认为，创造贵在动手尝试，从尝试中吸取经验教训，而不在于精心筹划。

在 IDEO 有一条广为人知的口号，那就是“失败能引导我们更快地走向成功。”难怪该公司的设计师们总是把设计图表、模型固定在装有轮子的金属条上。新项目开始时，设计师们就会用特大号塑料袋将他们的东西包起来，推着这些金属条，走过大厅，穿过大街，或追赶他们的同事。

这种创造模式在其它地方是否也行之有效呢？一些世界级大公司认为肯定行得通。在一座高度机密的 Palo Alto 的独立大厦中，IDEO 和三星电脑公司合办了一个实验室。在这里，两家公司的开发

者联手开发新产品。1 月份，Steelcase 公司（办公用品巨头）投资 IDEO，并任命 Kelley 为执行副总，主管技术开发与创新。

Kelley 说：“有些公司找上门来，对我们说，‘我们怎样才能具备创造性呢？’他们希望我们改变他们的企业文化，使他们的企业和我们的企业一样能够不断创新。”

[

《IDEO 公司创始人访谈 2 》

设计师：David M. Kelley

IDEO 公司创始人，执行副总。

David Kelley 先生是工业设计领域的一个传奇人物。这位斯坦福大学的教授是因为 20 年前他在 Palo Alto 创办的 IDEO 设计创新公司而成名的。IDEO 公司曾经为 Palm V，翻斤斗用的脸盆，Oral-B 的 Squish Grip 牌儿童牙刷等产品。

问：设计师在当今社会中扮演了一个什么样的角色？

Kelley：设计师的工作就是为将要投放市场的产品设计一个形象。设计师们会说：“这就是下一种轿车的样式，你认为呢？”

问：设计的价值体现在何处？

Kelley：在商界，设计被看作是能使产品更加有吸引力、更加诱人的一种秘密武器。

问：为什么很多公司会在设计方面进行投资？

Kelly: 如今, 企业都会试图采取某种方法例行公事般地对产品进行更新。他们不能在很长的一段时间内依靠一种思维模式维持下去, 而需要不断地创造出新的想法。

问: “苹果”是不是因为设计才取得了很大的成功?

Kelly: 很多人都认为美学理论是“苹果”成功的动力。其实, 美学只是一部分, 产品的成功更多的是靠创新。“苹果”不只是包含美学概念, 产品的原料和电路方面都有创新的部分。我们力求在产品的每一方面都做到尽善尽美。

问: 您能否列举一个 IDEO 公司的成功的设计案例?

Kelly: 例如 PALM V, 它比其它更廉价的 PALMS 要好卖得多, 原因在于设计, 包括它的外观、功能、及袖珍的特点。人们总是希望得到其他人也有的东西, 为了追求自我形象并满足渴望, 很多人都会购买 Palm V。这样看来, 产品的外观确实是人们体验产品的一个方面。

问: 能否给我们列举一些其它成功的设计?

Kelly: 我们利用人造偏光板的技术设计了新一代的 I-Zone 照相机。用 I-Zone 照相机照出来的小相片的背后都有粘合剂, 孩子可以将相片贴在图书或相册里。第二个例子是现在普遍使用的一次性照相机。第三个例子是 Kinko's 所提供的服务。经过重新设计后, 人们不再把 Kinko's 简单地看作是复印室, 设计师将它设计成可供那些愿意在家中办公的人享用的办公室。客户可以在 Kinko's 做很多事情, 包括发传真、发送电子邮件等。Kinko's 是一个能让人们产生共鸣的地方。实际上, 也是设计成功的一个很好的案例。

问: 产品设计遇到过哪些很大的挫折?

Kelly: 例如 Edsel. Edsel 的设计不合乎时尚。如果 Edsel 的外观能博得消费者的喜欢，销量肯定会非常不错。所以，在设计方面进行巨额投资之前，一定在消费者中进行调查。雷诺汽车的新产品 Twingo 样子很滑稽，但消费者很满意。再有大众公司的 Beetle 款轿车，我不知道他们是否想激起人们对 Beetle 的回忆，总之，这种概念的轿车很受消费者青睐。如果在 Edsel 推出市场前人们也做了充分的市场调查，他们就会发现消费者并不喜欢他们的设计，这样他们就会节约很多成本。

问：一个公司聘请很多设计师好还是只聘请几个设计师好？

Kelly: 这要根据具体情况来定。如果我要设计一架航空飞机，我需要不止三个或四个设计师跟我合作。如果设计一种饮料纸杯，那一个设计师足矣。最重要的是设计团队是否具有创造性。如果在你的设计团队中有一个才能类似于达芬奇或爱迪生的人物，那这个团队就很具备实力了。否则，设计团队就必须有能产生创新思维的一套方法。问题的关键不在于人的数量，在于人的想法是否总是重复的。在学校里，我向孩子教授视觉思维，锻炼孩子思维的流畅性和灵活性。流畅性的意思是脑海中浮现出很多种想法；灵活性是指每一种想法都是不同的。

问：好的设计作品的基本特点是什么？

Kelly: 就像我刚才所说的，好的产品一定要迎合人们的心理。包括 IDEO 在内的很多公司所聘用的社会科学家比其它人才的数量要多。这些社会科学家可以观察消费者的行为，听取消费者的意见，了解他们的想法和感受。如果能找到一个迎合消费者的想法，公司就能

维持比较长的时间。在设计领域有各种各样的谚语，例如 low-mass design, getting a lot from a little. 如果你想给每一件事物镀金，使用最先进的微处理器，并使用很多原料和能量，那就更容易的做出人们想要的东西，因为这样已经给了他们所有的东西。困难的是如何用少的原料或材料，例如飞盘，人们会因为一块价值不到 1 美元的塑料板而玩耍整个小时，这真是不可思议。它并不含什么东西啊？

问：您又没有任何私人朋友为您设计？

Kelly: 我将毕生的精力都放在了设计领域，我不会聘用任何人为我设计一个电话或一把椅子。但是我聘请了一位 83 岁高龄的设计师花了好几年的时间为我设计一套住房。他能仔细地为我量出适合窗户的比例，相对于房间宽度的天花板的高度。我总是聘请世界上最优秀的设计师，例如意大利设计师 Ettore Sottsass. 他是我的心目中的英雄。他既是一个人道主义者，也是以消费者为中心的设计师。他在设计房间时总是会考虑到房子主人的生活方式和建议，这样设计出来的房子的外观自然会令人满意。

问：哪一些地方可被看作是产品设计的热点地区？

Kelly: 美国式的设计风格很受青睐，因为总的来说我们是在追求最有趣的素材。因为我们是产品设计师，产品设计的优势就在于信息工具和技术。但是，在世界其它地方也有产品设计的热潮，例如英国的伦敦拥有世界上最好的设计学校。在我看来，英国皇家艺术学院在世界上处于领先地位。德国的慕尼黑也是设计的热点地区。与欧洲的设计风格相比，我们的缺点在于不如他们更注重美学。欧洲人从小学时

就已开始学习绘画，而在美国成为一个设计师就像成为一个医生或律师，起步比较晚。

问：您希望从这次讨论会得到一些什么？

Kelly：我正在寻找不同学科之间的共同之处。我所希望做的是召集一些百搭和不同学科的人士，并找出结合点。我对宽度比对长度感兴趣。在办公室开完会总是碰到同样的事情，真正重要的讨论往往是在讨论会的会议室门外展开的。所以，这次有创造性的讨论会属于所有那些小型对话的一部分。

《IDEO 对 2010 年展望》

欢迎来到 2010 年。这是世界最顶尖超前的设计公司之一——IDEO 公司设想的图景。过去 10 年间，在由美国工业设计师学会 (IDSA) 组织，《商业周刊》赞助的一年一度的工业设计卓越奖评选中，位于加州帕洛阿尔托的 IDEO 公司获得的奖项比其他任何产品设计公司都多。

IDEO 公司深入研究的最新技术。公司在美国、欧洲及亚洲有 300 多位员工，其中有一半是工程师。公司首席执行官戴维·凯利是互联网时代的源头——斯坦福大学的工程学教授。

出于对公司未来的关注，IDEO 公司推出了为期 6 个月的“2010 年计划”，以评估当前的技术趋势，并展望 10 年以后的产品。基于一个大胆的当前技术将不断发展的假设，IDEO 公司设计了用于工作、娱乐、医疗及运动的产品。

在“2010年计划”中，IDEO公司召集了电子和机械工程师、工业设计师、交互设计师甚至影像制作人。一个核心小组制作了三维立体模型。汤姆·艾克是该计划的领导人；马丁·博恩负责工业设计；汤姆斯·恩德尔斯担任首席技术专家；丹尼·斯蒂林从事用户界面的设计。

IDEO公司相信，人们将按照“亲密倾斜度”的原则设计产品，人们将以前所未有的方式定制各种装置。正如美国人改变屏幕保护程序、日本年轻人在手机上变换色彩一样，人们也将自行设计物品的外观和质地。

IDEO公司对未来的设想依赖于一个无线的世界。欧洲和亚洲很明显正朝着这样的无线社会迈进。但美国却落伍了，除非赶快行动，否则它在未来将更加固步自封。

在火星将卫星送入太空之前，科幻作家亚瑟·克拉克就预见地球同步卫星。这些还未出现的产品可以说是我们对未来的另外一瞥。

IDEO认为一些关键领域的技术突破将会使得新一代产品急速演化，这些关键技术是：

1. 柔性液晶显示屏

想想你能从一部手机或者一个卷筒中拉出一个大型显示屏，这将使你摆脱台式计算机的束缚。由欧洲人而不是美国人设想的移动网络今天已变成现实。

2. 人工智能

当你休假归来，成百上千条电子邮件在等这你处理。也许其中只有1/4是有用的。十年内我们将会被数据淹没。人工智能软件将对数据进行筛选、排序及交流。

3. 全息摄影术

若目前的全息图像尺寸扩大10倍，交流方式将彻底改变。（中央处理器）更快的处理速度将容许传送大量的像素，继而产生运动的实时三维图像。

4. 语音识别

（同时）与大量的人进行沟通的需要使键盘输入方式落伍，使语音识别输入方式从一种小玩艺变成一种绝对的必需。当人们重新通过语音进行沟通时，盒状的屏幕将消失，这类东西的形状将变得五花八门。

请设想一个完全无线的世界：宽带无处不再，无边无际的数据海洋包围着我们，各种物品将因智能化而“活”了起来，网络成为“随时随地”的服务。再设想一下：新科技将逐步改变日常物品的状态——卷筒电脑代替了书籍和杂志，媒体面板代替了计算机，全息摄影术代替了会议电话，我们的健康状况或者慢跑成绩可有小贴片来监控。

电子手写

当你用钢笔写字时，它会将你书写潦草的内容反映到你的多功能PDA上或你的管状滚动监控仪上。

即时识别

通过采用能识别指纹的浏览技术，“个人数字助理”将会打开你的车门、家门

和办公室门，它能进入你自己的数据库，如网上医疗记录，且保证材料的保密性。

太阳镜的意义

在一个完全的无线世界里，能拥有自己的私人空间是很宝贵的，戴上这副“太阳镜”就能保持局部的安静，手机响时，“太阳镜”就会闪烁。

戴上太阳镜，所展示的只是对你眼睛敏感的信息，如果电压不足，可变的色度晶体薄膜将会暗淡下来。

“数字代理人”自动提示

未来的数字助手所做的工作远比组织我们的方案、安排好我们每日的工作重要的多。在一个无边无际的数字和信息海洋中，“电子代理人”将会用基本的人工智能，根据人们的爱好、志趣和标准来分别储存和传送信息。它将会与耳机和所有在工作单位及家里的装置相互作用，把这些装置接上因特网，并迅速使他们升级。想到掌中宝系列中的“高同步时代 I0”，你就会向纸币、钥匙、信用卡、遥控装置和电视遥控器说再见了。

IDEO 管它是明天的宝贝，声音识别功能可任选键盘，灵活的液晶体展示改变了形状，使之由方到圆。适应低电压的廉价处理器做了我们大部分工作，无线方式接通因特网来处理像语言翻译那样的繁重劳动。

管上作业

灵便的 LCD 提供了一个大的屏面，你可在任何时候、任何地方看到任何网上信息。

在管上拨号，管就会显示出收到的信息和数据。

居室基地

工作台完全开放，空间变得活灵活现。计算机和交流设备装于家具和墙壁上，当相互作用的屏面挂在华丽的屋顶上时，办公桌可有可无，它可用来做文件或多媒或放纸张或组合成环境艺术。精致的椅子消除了噪音并使人舒服至极，全息的电会议把海外的同事和老板置于你面前。

电脑显示器和电视监控器正被一种放在桌上或挂于墙上的轻薄的 LCD 板所取代。的个人数字助理改变了你本人工作和娱乐所用的物品，也同样改变了你工作组成员或家庭成员的日常所需。

《SONY 品牌的起点》

所谓“CI (Corporate Identity)，即为“让大众认知企业的特征及全貌”之意。在索尼创业之初，虽然名声很小，而且日本连“CI”这个词尚未产生之际，索尼就无意识地重视到了“CI”，要使“SONY”成为驰名世界的商标。

1955 年，由井深、盛田等率领的“东通工”，规模虽小，但为了展翅飞翔于全世界，制作了索尼的商标——谁都能发音的、世界通用的、由 SONY 四个字母组成的商标。当时，美国的钟表公司布洛巴公司向盛田建议：“用 SONY 商标太没名气，卖不出去。如果用我们

公司的商标出售，我们就订购 10 万台半导体收音机。”面对这求之不得的买卖，盛田断然拒绝道：“不带 SONY 商标则毫无意义，我们决不依赖别人的商标”，“50 年前，只有几个人知道布洛巴公司吧！我们公司就是在踏出这 50 年的第一步。50 年后，我们要让 SONY 和贵公司一样驰名。”

接着，在宣布皇太子殿下成婚、日本全国沸腾的 1958 年，一直作为索尼商标的“东通工”（东京通讯工业公司），改名为“索尼公司”。

这四个容易发音、世界通用的字母，继承了井深在《公司成立主旨》中所表述的“自由豁达”精神，其语源为“一个活泼调皮的小孩”。它没有局限于电气或者哪个特定的行业，也与创业者的名字无关。这个名字在当时的日本被视为异类，但它充分显示了井深、盛田等人的先见之明。

以此为出发点，索尼的品牌形象一直备受珍惜，其知名度也越来越高。这无疑是有意识地“树立形象”的结果。盛田后来说：“企业形象可以创造，但必须有意识地创造。我就是以这种方式开展业务的。”在制造产品的同时，还要树立企业形象。既有诉诸视觉、听觉的有形的 CI 活动，也有无形的 CI 活动。

索尼的 CI 活动，绝不是人云亦云地随大流，没有请有名的设计师或代理公司制作公司标识、歌曲，也不做单纯改变公司名称之类的表面事情。索尼注重的是“人们听见‘SONY’这个名字所想到的”。如果说这就是品牌形象的话，它也就是企业所具有的文化。珍惜和推广 SONY 标识的同时，首先得从“实实在在的商品”开始，然后，通

过广告宣传活动，融汇经营者和全体员工个性，并涵盖企业的发展、经营方针以及企业风貌等等，也就是要集企业活动之大成，一步一步地树立 SONY 的品牌形象。

强有力的广告语

对 SONY 这个诉诸视觉的商标，公司一直非常珍视，在使用方法上也十分讲究。

最早的标识，是 1955 年首次注册 SONY 商标时制作的四方形标识。其后，这个标识的形状一点一点地发生变化。其间，从 60 年代起，为了配合对外出口扩大和品牌诉求的需要，在纽约、香港等外国企业霓虹灯广告如林的繁华商业中心，堂堂正正地推出了索尼的标识。1959 年，又抓住品牌的特征，推出广告语——“来自日本的世界品牌”。此外，“Research Makes the Difference”这一广告语也是同一时期的产物。

消费者最经常接触的就是公司名称的标识，所以名称标识应该力求完美。在索尼标识的设计改良上，有一个人非常的挑剔，他就是设计师黑木靖夫（现任索尼顾问）。1961 年公司改名后，在香港等一流商业地区，作为日本企业第一次打出大型霓虹灯广告。由于过去的标识用于制作霓虹灯时效果不佳，事前需要修正。盛田对黑木说：“你来试试！”黑木绞尽脑汁做出了新的标识，并用于次年上市的微型电视机广告之中。

为了使标识更为精炼，当时在设计室（室长大贺典雄）中还组成了标识委员会。1962 年，再次修正并制定了使用规则，开始着手企业总体形象的设计研究。为了使 SONY 这四个字母作为一个整体更为

对称、美观，作了好几次加工。比如笔画细了、或者 S 显得不平稳等等……从最初的 SONY 标识开始，总共经历了 6 次修改，终于在 1973 年得出了比较满意的设计方案。

在迎接索尼成立 35 周年的 1981 年，有人提出制作新的标识，并向全世界公开征集设计方案，但井深和盛田都认为“还是现在的标识明快简洁”。从此，1973 年的设计方案一直沿用下来，四个字母的手写体至今仍然备受喜爱。

1982 年，在有形的 SONY 文字标识的基础上，增添了第二个有形的图案标识和第三个诉诸听觉的“语音标识”。

有人把 SONY 的“S”字母变体设计后征求盛田的意见，盛田建议说：“在电视广告上光用图案显得单调，假如在观众看到图案正在思考时，加一句话外音‘It’s a SONY（这就是索尼），效果会更好。”从此，索尼产品的 CM 之后，总会出现这样的图案和声音，形成了索尼树立企业形象的 CI 战略。

1975 年的“BETAMAX”、1979 年的“随身听（WALK-MAN）”、80 年代的“8 毫米 VTR 便携式摄像机”系列——这些创造新市场和生活方式的产品一个接一个地上市。最初，这些都是不为人知的产品，要让消费者知道它“是什么”、“怎么用”，宣传部的努力是功不可没的。从产品策划阶段开始，宣传部就加入其中，在开发商品的同时，要考虑广告宣传用语，考虑有效的命名以及对可能影响消费者生活方式的方案。简而言之，需要用一句话或一个关键词直截了当地表述新产品的特性，这就是索尼独特的做法。比如小型盒式磁带录音机，可以让人一边走路一边戴上耳机听音乐，于是取名“随身听（WALKMAN）”；

再如 8 毫米便携式 VTR，可以带在包里去旅行，于是采用了“护照大小”的广告语。这些商品与 SONY 四个字母一起，逐渐变得脍炙人口，索尼商品的品牌形象就树立起来了。（分别参照第二部第一章、第二章）。

通过这些诉诸视觉、听觉的 CI 活动，索尼的品牌开始遍及茶坊酒肆，索尼的形象也越来越驰名开来。

索尼在本行业的商品生产上，一贯保持索尼的独特风格。索尼一直以其——全世界最早、全世界最小、全世界最大、全世界最高的——先进技术和商品策划为武器。正因为如此，“做别人所未做”的创业精神，也充分贯彻到产品设计上，不断向世界展示了索尼的独创性和先进性。“随身听（WALKMAN）”是如此，“PROFILE”是如此，“便携式摄像机”也是如此。

在对设计的美观程度的要求上，最为严格的是大贺——“不美观的产品，不贴 SONY 商标！工业设计的终极目标就是提供美观而又简单易行的服务。”

60 年代初，索尼的收音机市场占有率一路滑坡。为此，盛田邀请大贺（当时的第二制造部部长）说：“商品策划就全权交给你了！”大贺对此回答：“除非把设计和广告宣传一块儿交给我，否则我无法负责。”大贺把原本分散在各个设计科的设计人员统一起来，组成了设计室。由此产生的是“黑色和银白色”的搭配方案，金属采用银白色，塑料采用黑色，简单的搭配显得精巧美观。

贯彻了大贺观点的第一种商品，是接收 FM 的高灵敏度收音机“TFM-110”，通称为“十一（ELEVEN）”。它打破了“收音机为

长方形”的传统观念，采用了崭新的正方形设计。此外，“黑色”与“银白色”的设计方案，直接促成了“十一”的热销，成为其后索尼产品普遍采用的传统设计方案之一。

此外，索尼产品除去了多余的装饰，其朴实无华和精巧美观的风格，在70年代也大放光彩。最初的单枪三束彩色电视机面市10年后，彩色电视机市场日趋成熟，大贺决定：“以13英寸电视机为基础，以索尼的风格推出面向年轻人的电视机。”为此，大贺（时任副总经理）亲自从商品策划着手，开发出了新型电视机品牌“CI-TATION”。当时，电视机的主流设计是略显豪华的木纹格调。而“引证”去繁就简，把操作开关配置在上部，这种全新的设计在1977年5月面市后大受欢迎，对此后的彩电设计产生了很大的影响。

70年代末，开始出现多声道广播，卫星转播和个人电脑等新媒体也先后问世。在这样的背景下，电视机事业部在继承“CI-TATION”的基础上，决定进一步开发新型电视机。盛田亲自向设计部门提议开发不带调频和扬声器的“监控电视”，在他的启发下，设计师们先后拿出了去除木框和控制部分的“素电视”、“裸电视”、“组合(Separate)电视”等等方案，并着手具体的设计。1980年，“MONITOR LOOK”风格的全新机型“PROFILE”（语源为“PROFESIONAL PROFILE”）面市，其设计独到，可由多台单机组合使用，不仅适用于家庭，也顺应了新媒体时代的要求，成为同行们追随模仿的对象。

去除多余的机能和装饰——索尼的这一风格，除了“PROFILE”外，在与其同时面市的“随身听(WALKMAN)”的商品策划和设计中也充分体现出来。

1982年，大贺在就任总经理之后，就不断有意识地强调包含设计在内的产品计划的重要性。他说：“我们的商品，要让顾客买得放心、用得舒心、弃时满意、下次还选索尼”，“我们要生产能打动顾客心弦的产品。”之所以这样强调，是因为随着公司的规模一天天扩大，所生产的新产品越来越多，过去无意识地继承下来的商品理念似乎正在慢慢失去。

大贺说：“这个贯彻始终的商品理念，正是索尼品牌的根本所在。有了这个商品理念，即使公司扩大了，即使不断地向全球化发展，即使经过了很长的时间，也能保证生产设计的一贯性。因为，从顾客的角度看，索尼永远只有一个。”

品牌形象第一

正如当初创造 SONY 这个商标及公司名称时所描绘的蓝图一样，索尼通过积极的国际市场开拓和多元化经营战略，大大加强了企业的品牌形象。特别是盛田在索尼向海外拓展之际表现出来的先见之明和果断性，为索尼作为一个“国际企业”赢得了很高的声誉。盛田不仅是一个企业的经营者，他面向日本与整个世界，以其视野广阔的言行和坦率的人格，作为一个“国际人”在世界上广为人知，在国内外得到许多知己。这一切，也与索尼的企业形象直接融为一体。

索尼立足电子领域，又不断超越电子领域开展多元化经营，不断向新制度挑战。作为“做别人所未做”的“挑战型企业”，索尼的品牌形象被不断强化。全世界的人一听到 SONY 便能联想起来的“面孔”——索尼的品牌形象，正是在长期的有形无形的企业活动中逐步确立起来的。

1990年，美国的兰德·阿索谢兹公司在日、美、欧洲等世界范围内进行了品牌形象调查，其结果显示，索尼在“评价度”上居世界第一位，在“知名度”上仅次于可口可乐居第二位。对这样的评价结果，大贺（时任总经理）感到格外的高兴。因为，自从大贺继井深、盛田、岩间之后接任总经理以来，公开宣布要以进一步提高 SONY 的品牌形象为最大的任务，并以国际一流企业为目标，开展了各种经营与体制改革，在硬件和软件两个领域作出了长期的努力。

对学生就业方向的调查也表明，索尼一直位居最受欢迎的前列。此外，从1994年起，在“日本投资者”面向日本的个人投资家进行的调查结果显示，索尼连续2年荣居投资者“想成为其股东”的首选企业。

可以说，这一切成就是几代索尼人辛勤努力的结果。60年代，盛田、吉井隆（时任常务董事）等第一代创业者就决心：“要通过努力，不仅让索尼的顾客和员工，还要让索尼的股东，对索尼长期充满期望。”他们这样说了，更通过努力为索尼筑起了基石。如今，新一代领导人佐野角矢（现任常务董事）等又进一步推行优待股东、信息公开的措施。

1955年，盛田曾面对美国的布洛巴公司，意气风发地说：“50年后，我要让索尼公司成为驰名全世界的企业。”40年后的今天，这句话成了现实。SONY 这四个字母遍及全球，索尼的产品受到男女老幼的普遍喜爱，索尼的企业文化得到了很高的评价。

大贺说：“SONY 这四个字母是我们最大的财产。然而，品牌形象为什么会变得如此之高？我们需要反思和整理，这将成为索尼今后的行动指针和经营方向。”

《索尼的快速生长基因--访索尼中国公司》

索尼公司的广报代表、公关部经理添田武人
浅池难养真龙

问：索尼公司是在日本战后废墟上建立起来的，仅仅有 55 年的历史。原本是一家街道小工厂，启动资金来自于几位工程师凑的 19 万日元，当时约合 2 000 美元。因此可以说，索尼在世界 500 强中的日本企业里，是出身最不显赫、历史最短的。你们是如何起飞的？

索尼：由于日本在战后关闭了军用工厂，使得电力出现了富余。当时，几位工程师非常想研制生活必需品，来改善人们的生活，于是就成立了一家电气公司，这就是索尼的前身。起飞的真正原因是：索尼打破了企业的常规做法，它是先在国外做大市场，然后再回国内发展的。虽然初衷是改善国内人的生活条件，但当时日本的经济不发达，当地的消费者买不起索尼的产品，于是公司的那些创始人就首先开发了欧美市场，因此，索尼真正起飞是在国际市场上。

50、60 年代，索尼的很多产品在欧美热销，出口额超过了国内的销售额。比如，索尼制造的 TR-63、TR-610 型收音机，其崭新

的造型和优秀的性能在欧美都博得了好评，甚至出现了溢价交易，为索尼在海外扬名打下了坚实的基础。从这时起，索尼就开始了从日本走向国际化的进程，先后在美国、欧洲的很多国家成立了分公司。

如果不是在创立初期全力开拓海外市场，索尼可能就生存不下去，更别说成为世界 500 强了。

索尼涉足所有的家电产品，

只要它与视音娱乐有关

问：提起索尼，很多人只知道有电视机、录音机、随身听等影音视听产品。给人的印象是：索尼是一个产品类型非常“窄”的大公司。

索尼：你说得很对，我们的产品都是围绕着视音娱乐相关的产品开发、生产的，这是我们的一个特色。

问：可是，现在的绝大多数家电类企业，特别是那些大型的跨国公司，他们的产品面面俱到，这样不是才容易做大市场吗？

索尼：那是大多数家电企业的做法，索尼公司的经营战略不是这样，我们是紧紧围绕一个主题来开发产品。我们生产了录音机，那么我们就要生产与录音机相关的其他产品，比如录音机离不开磁带、耳机，我们就生产磁带、耳机。我们生产了电视机，我们还要生产 VCD、DVD，有了 VCD、DVD，那么我们还要生产录音带、光盘。有了这些硬件的设备，我们还要为它配备软件产品，所以我们收购了美国 CBS 唱片公司和哥伦比亚三星影视公司，来开发软件和内容产品。

可以这样说，只要是与视音相关的产品，那么你在索尼公司几乎都能够找到。

问：索尼把一条产品链做长的好处何在呢？

索尼：这样说吧，我们的产品包括家用产品，也包括大型的专业采、编、播器材设备，而且很多产品的市场占有率都是世界第一。专注于视音娱乐产品的开发、研制、生产和销售，就使我们的产品在这一领域成为最优秀的。这是好处之一；

好处之二是我们注意到一个企业如果只做硬件产品，那么它的收效就会呈递减的趋势。怎样才能使收效递增呢？我们的结论是只有开发软件和内容产品。比如说做音乐光盘，我们制作的越多，我们的成本摊销到每件产品的就越少，这样我们的利润就增加。这就是索尼公司由传统企业向知识型企业过渡的原因。

实际上，索尼的产品是最丰富的，但都围绕影音视听产品领域。这样看，人们就不难理解索尼为什么要收购美国的电影、唱片公司了。

索尼基因：求新创异

问：索尼公司自称，索尼基因就是求新创异。请解释一下。

索尼：我们每个员工，包括东京总部和在其他国家的分公司的员工身上都有索尼基因，也就是求新创异意识。我们总是在追求新的东西，研发新的产品，走与别人不相同的道路，这也是我们在 55 年能迅速发展的一個非常重要的原因。比如一直最令我们骄傲的随身听的

发明。50年代的录音机是很笨重的，尤其是在旅行中，人们拿着这样的录音机很不方便。为了满足人们一边走路，一边听录音机的要求，我们研发出了随身听，它一上市立刻得到了全世界不同国家和民族人民的认可。随身听的发明，可以说是创造了一种新的消费市场，引导了人类一种新的生活方式，也是索尼公司从提供技术的时代转化为改善人类生活方式的时代。

企业研发新产品，这并不是索尼一家才这样做，大家都在推陈出新。但索尼的求新创异之所以被称为“索尼基因”，是因为从上到下所有索尼人都被培养出求新创异的第二本能。刚开始时是被迫的——企业领导被竞争环境所迫，员工被上级所迫，后来所有人就养成习惯了。每三个月到半年不推出与众不同的产品，索尼人上上下下就会产生不良的生理反应。

问：但是，网络时代的很多发明和创新就不是由索尼来完成的，索尼在网络时代是否落后了？

索尼：索尼是在网络时代的背景下，围绕自己的产品来创新。2000年，索尼开发了一种电子宠物狗，叫作爱宝（AIBO的译音）。2000年6月一上市，人们争相抢购，一下子就火了起来。我们生产的PS2型游戏机，自上市以来连续3年销量稳居世界第一。

面对宽带网时代的来临，面对很多新兴企业的挑战，我们除了要创新以外，还要充分发挥产品链的优势。索尼公司的首席执行官出井伸之设计出了“索尼梦想世界”：通过将现实世界与网络世界相结合，

为消费者提供包括电子产品、游戏产品、音乐产品、影视产品及网络服务等全方位的服务，让人们拥有娱乐与便捷的全新生活方式。

创新是无止境的，别人搞了第一次创新，索尼可以马上跟上第二次、第三次创新。

让每个员工都感觉自己是老总

问：求新创异说到底是人的一种高级的思维活动，并不是靠简单的重复刺激就能产生的，这和巴普洛夫的动物试验还是不一样的。那么，索尼是依靠什么来保障员工在真正求新创异，而不是为应付上级假装求新创异？

索尼：关键是要让每个人感觉自己就是企业的主人和自己行为的主人。早在索尼公司的前身——东京通信工业公司成立时，创始人井深大就将索尼公司的人事管理基本原则写在了《成立宣言书》中：“要在公司中创造一种使职工感到工作满意、无比愉快的、充满活力的气氛。”尽管公司大了，时代变了，但这个宗旨并没有变。这不是人事管理制度，而是以“建立自由豁达的公司文化”的态度积累起来的人事管理经验。

井深当时在设立人事室时对职工说：“并不是部长、科长或者人事室领着大家前进，而是人人都要自己拼命向前奔跑。公司能够办的仅仅是为那些能够进行自我教育、渴望上进的、意志坚强的人指明道路，帮助他清除前进道路上的障碍，并根据其能力和适应性分配工作。人事开发室只是起个联络作用。”

这个人事开发室在成立当月做的第一件事便是建立公司内部的招聘制度。正如这个名字所说的那样，是在全公司公开招聘人才。各个部门或者新设立的机构常常在公司内部的小报上刊登需要某种人才的广告，可以直接向人事开发室提出申请，经过招聘单位洽谈，符合招聘条件就可以调动工作。

井深和盛田创建公司以来，就一直倾注力量遵循量才用人的原则。他们强调说：“只有那些真正发现自己的能力，并找到适当工作的人，才能够真正发挥出自己的实力。”

问：发挥每个员工的积极性固然很重要，但我更感兴趣索尼是怎么发挥中层经理的积极性的。

索尼：1994年4月，索尼将原来的19个事业总部改编成8个作为事业单位的“公司”。每个公司都分别为从制造产品到销售产品的负责人，设置了“经理”职位，并向“经理”委任了比“事业总部部长”更大的职责与权限。其目标就是要建立一个高效、自律的组织。与“事业总部制”时期相比，这些经理被赋予了更加严格的责任，同时权利也更大了，充分发挥他们的企业家精神。

随着模拟技术逐步向数字技术转换，索尼又将过去的8个公司划分为10个公司，以求进一步增加机动力和适应市场的能力。不仅如此，索尼还将10个公司进一步分成5个集团，每个集团都配置了经验丰富的“主席”，大力支援这些经理们的工作。只有给每个员工都

提供创新的机会，给各个层次的领导提供施展才华的平台，企业才有生命力。

《SWATCH——曾经的 second watch 》

在七十年代中期，瑞士钟表业严重地走下坡，陷入危机之中，而且情形好像每况愈下。钟表业内的失业率一度高达百分之十二。这个商业危机对瑞士两大表业集团——最大的 ASUAG 和 SSIH，有着同样重大的影响。（在一九八四年，这两家公司合并，组成 SMH）。经过十多年的努力，SMH 已成功地作了一次[大翻身]。在一九九一年，SMH 集团生产了八千万只手表及其他時計，至九二年，数量增至差不多一亿。以销售价值计算，瑞士在世界钟表市场的占有比率重升至甚为理想的百分之五十三（总值七十四亿瑞士法郎），而且升势还在继续。

力图在销量上争取回昔日的市场占有率，策略是革命性地使用塑胶和其他人造物料来作手表的材料。早在一九七六年，ASUAG 公司已制造出全球最最薄的石英表壳，厚度只有三点七毫米，名为 Flatline，次年推出的女装版本更只有三点一毫米厚，令整只表的厚度只有六至八毫米。ASUAG 的下一个目标，是研制厚度只有两毫米厚的手表。结果他们研制出 Delirium，创出了世界纪录：只有零点九八毫米厚。它的秘诀是将手表的结构简化，不再分为表壳、底板、镶嵌板三部分，而将表壳与镶嵌板合一，行针零件从上面镶上，只有零点二四毫米厚的石英最后才镶上。ASUAG 的领导阶层看到 Delirium 这种

简化结构的概念大有可为,于是下令以塑胶作表壳,生产一个廉价版本的 Delirium。这个具纪念性的日子是七九年十月九日。

整个研制过程就像一场赛跑,自七九年的起步枪声响起,三年后到达终点,一款以塑胶制成、防水、避震而准确的手表终于面世,而且它价格低廉,可以大量生产,还有很多缤纷鲜艳的颜色可供选择。要赢取顾客,单纯靠手表的品质并不足够,还需要富有吸引力:新鲜、有趣、设计大胆、定价低廉,既有高科技的魅力,又有创新的神采。一位市务人员回忆说:“第一批样办是黑色的,体积细小,完全说不上好看。”它们只以“vulgaris”作为代号。当时没有人想到它们会有这样大的发展潜力。负责研制的 ETA SA 公司以往集中于生产方面,所以当 ASUAG/SSIH 的决策委员会按照发展 Swatch 计划的主脑海耶克(Nicholas G. Hayek)的建议,决定由 ETA 自己为 Swatch 作市场推广时,这发展计划的众位领导人遇上了前所未有的重大挑战。塑胶表这概念实在太革命性了,并非当时钟表业传统的分销渠道所能接受。要推广它,必须要用点想象力。统领 Swatch 计划的领导阶层知道,他们不能随便将 Swatch 推出市场,静待大众接受它。要维持以低廉成本大量生产,必须要有强烈的市场需求配合。于是他们决定将 Swatch 包装成有独一无二吸引力的产品:形状趣怪、设计别出心裁、名字特别、形象高调,可以经历不同的潮流而不会衰落。一九八一年夏天,它终于定名为 Swatch。这是纽约一家广告公司的概念:强调它是瑞士产品,以及强调它作为配衬装饰的功能。正如 Swatch 的其中一个口号所说:[你有第二座房子,为什么不拥有第二只手表?]最初的临时名字是

“S' watch” (即 second watch), 后来一位市务顾问将之改成 Swatch。

真正的转折点是有 [Swatch 年] 之称的八四年。在那一年, 每一个推出的款式都摒弃老套的型号数字, 而换上了别出心裁的名字。这令 Swatch 活跃、个性化、与时俱进的特点完全显现, 因而一举击中目标顾客。这条神奇的方程式终于发挥威力。有好些精警句子是用来形容 Swatch 的, 例如: [Swatch 唯一不变的, 就是它不断在改变!] 又例如: [具有推动力的潮流。] 每年都会有两个新系列在市场推出, 从五百个设计中, 选出七十个作生产。它们是时势的诠释者、一个年代的使者、原创意念的魔术师。最初 Swatch 被定位为 [第二只表], 但结果它变成第一只、第二只、第三只……最终成为收藏家的手表。Swatch 这意念已有了本身的生命。这名字仿佛有一种魔力, 可令产品点石成金。

Swatch 是属于这个时代的手表: 它代表着生活时尚、自由的时间、轻松放任。潮流不断转变, 但 Swatch 却比以前更为抢手。一九九九年年初, SMH 集团改名为 Swatch。

宜家——卓越的品牌

宜家集团是私营公司集团, 所有者是荷兰的一家慈善基金会。宜家在瑞典的一个小农庄创立至今已有六十年。宜家集团积极参与宜家产品的开发、采购、分销和销售。是最大的特许经营者集团, 截至 2001 年 8 月 31 日, 宜家集团在 22 个国家拥有总共 143 家商场。另有 20 家宜家商场为宜家集团之外授权特许经营, 分布于 13 个国家和

地区。且在全球 55 个国家拥有约 2000 家供应商，在 33 个国家设立了 40 所贸易代表处(TSO)。宜家 Swedwood 工业集团目前拥有 33 家工厂，分布于 10 个国家。1998 年，宜家在北京开办了第一家商店，位于西城区北三环中路，占地 15, 400 平方米，拥有员工 220 人。

对于宜家来说，卓越的品牌优势是其公司快速发展的重要因素。建立卓越的品牌，是当今区域经济一体化，全球战略实施的产物。为达到这一目的，宜家通过提升品牌核心能量，促进品牌整合力度。品牌核心能量是指组织与产品在品牌系统运作过程中，所形成的其他组织与产品不具备的存在优势与市场竞争力，它同时是该品牌各种优势之中最为显著的部分。

品牌核心能量的形成从来源上可分为五种：管理优势、资源优势、文化优势、权力优势、市场优势。所以，卓越的品牌来自于强大品牌核心能量。宜家文化正在深入人心。

一、宜家的管理、资源优势

宜家作为世界级的跨国公司，其销售终端网络分布在世界各个角落。这样庞大的销售终端为宜家在管理上提出了诸多问题。由以人力资源的管理和产品的生产采购更为突出。

(1) 宜家人力资源上的创新

宜家在全球共有上万名员工，每天二十四小时都有宜家的员工在工作，这给宜家在人力资源管理上带来了新的挑战——如何使全球员工实施统一服务？

标准化是当今跨国企业的命脉，是企业建立全球化品牌的必要的手段。正如餐饮业的麦当劳、计算机业的 DELL、通讯业的 MOTOROLA 等高度国际化的品牌，均采用了全球标准化的发展方针。宜家在其人力资源上创造性的使用了标准化。

由在荷兰的宜家集团人力资源部统一为宜家员工制定全球一致的规章制度和服务标准。“宜家标准”准细到员工的姓名，由于全球语言上的不同，导致员工姓名上的极大差异。为了有效的对员工最基本特征的把握和管理，“宜家标准”规定，无论世界上任何宜家的员工，均要拥有属于自己的英文名字，并在从事宜家的工作中，使用其英文名字。在商品的报单、入库等一些列工作中均使用物品的英文名称。

为了突显宜家品牌的视觉识别系统，“宜家标准”规定了全球员工统一着装，并且，宜家员工的工服是以前宜家标志的底色——蓝色为主色调，配以“IKEA”的黄色为辅助色，强烈的突出工服的视觉效果。蓝色与黄色是康定斯基的“第一对重大对比”，“黄色是典型的世俗颜色，而蓝色是典型的天堂颜色”。由于绝对冷暖色的对比，黄色进取，蓝色消极；黄色富于侵略性，蓝色谨守限制；黄色锐利，蓝色柔软，如果把这种绝对对比放置于流行世界，不由得让人惊讶万分——黄色与蓝色正是宜家（IKEA）的 CI 色，一个以最规模化生产最大范围连锁产业制造出来的产品竟然成为小资们眼中最为完美的物质生活符号之一。宜家在对全球员工的培训上也制定了相应的标准。

宜家为达到标准化的经营发展模式，动用了相当大的人力、物力和财力，为全球宜家员工的培养制定规范和标准。通过对员工的高效

的培训，科学的考核制度，使得宜家员工在全球市场上，面对顾客采取同一的“宜家式的微笑”。事实证明，宜家在其人力资源方面实施的标准化，为提升宜家卓越的品牌形象奠定了基础。

（2）宜家的生产、采购管理上的创新

在当今世界经济一体化趋势下，全球的资源优势是企业快速发展的又一推动力。国际跨国公司借此优势，不断向本土企业发起挑战。宜家作为世界级的跨国公司，其在全球资源优势整合上，具有得天独厚的条件。

宜家的生产采用贴标生产（OEM）的运作模式，通过对其外包的生产厂商的质量与技术的监督、审核，达到统一的“宜家标准”。宜家与其世界的所有终端销售通过 INTERNET 连接，了解其世界各地的所有终端的产品种类、销售情况、库存、订单等等一系列数据。通过这些数据，宜家集团向其 OEM 生产商发送生产订单。宜家还通过 JIT(Just In Time 及时供应制)对其生产加以管理，减少了大量库存产品，每年仅此一项就为宜家节省成本 15%，这也是宜家产品近些年价格不断下降的原因。

宜家采取的是全球统一采购的进货模式，即分散在世界各地的宜家生产厂商，通过宜家集团的信息化调度，统一为世界各地的宜家提供产品。宜家集团通过全球统一采购，使其每一个宜家终端销售店，均包含了世界各地的优质、畅销的家居产品。丰富了产品的种类，也为塑造宜家的品牌形象发挥了作用。

二、宜家文化的生动演绎

设计精巧可供学习的样板间，无微不至的厨房及卫生间用品，涂着大面积色块的小居室设计，线条简单可拆装的家具，紧随潮流的窗帘、床罩等布艺.....宜家能给予你的最有价值的东西——娱乐购物情趣。

轻松、自在的购物氛围是全球 160 余家宜家商场的共同特征。众多的顾客在桦木制做的咖啡桌椅中穿梭，这在世界任何一个宜家分店都能看到。宜家鼓励顾客在卖场“拉开抽屉，打开柜门，在地毯上走走”，或者试一试床和沙发是否坚固。只有这样，你才会发现在宜家沙发上休息有多么舒服”。

在宜家，所有能坐的商品，顾客无一不可坐上去试试感觉。周末客流量大的时候，宜家沙发区的长沙发上几乎坐满了人。

宜家一直以来都倡导娱乐购物，他们认为，“宜家是一个充满娱乐氛围的商店，我们不希望来这里的人们失望”。一般的家具商店在人们心目中是一个很死板，没有美感的家具“仓库”。但宜家以独有的风格，将商场营造成了适合人们娱乐的购物场所。它蜿蜒的过道，造型奇异的家具，手感舒适的床上用品，还有耳边袅袅的音乐.....人们在这里购物完全成为了一种享受。

实际上，很多来宜家的人都不是纯粹来购物的，他们已经习惯性的把它当作了一个休闲的地方，顾客在这个环境中会不知不觉被“宜家文化”所感染。

宜家文化让顾客体会到：原来厨房可以如此整洁、有序，客厅可以如此色彩丰富、功能多样，卧室可以如此温馨舒适。他们在宜家不

但买到了称心如意的家具或家居用品，而且也学会了色彩可以这样搭配，杂物可以那样收纳等等，许多的生活常识和装饰灵感。

宜家人认为，商店销售对于顾客来说，能够给予他们最大的帮助和支持。可以说，商店也是宜家最大的财富，它对顾客来说是了解宜家最好的地方。同时，宜家也在这方面投入了大量的人力和物力，比如说所有的样板展厅，它的风格都各不相同，顾客在观摩当中，可以从中获得很多的灵感。

亲身购物的连锁反应。商品的交叉展示，既是宜家卖场的展示风格，又是宜家家居的经营风格。目前在国内，除了大型的百货公司和购物中心，家具一般只在家具店里卖，而锅碗瓢盆、玩具灯具等往往是摆在超级市场的货架上。

但在宜家家居，顾客可以买到几乎所有的家居用品，它们本来就是配合使用，不可或缺的，干吗要把它们人为地分开呢？

其实，这可以说是宜家最聪明之处。本来你只是想买条窗帘的，可到那儿一看，样板间中展示的窗帘杆、挂钩，还有百叶窗，也都不错。旁边不远就是跟窗帘配套的床上用品，也不由你不动心。所以，今天你很有可能为此而“破产”，还乐滋滋的抱着那些让你爱不释手的“家什”。

宜家的文化就是让人们不需要花很多钱就可以把家庭布置得美丽高雅，普通家庭的主人也可以用家居布置体现个性和理想”。

这个文化潮流对于一向趋于奢华铺张的美国风格来说，似乎还带有一定的政治意义。曾几何时，只有上流人士才有“有品位”的权利和本钱。一本探讨高低文化区分消失的书中提到：“生活‘质量’是

上流文化的标志。它一度只能用表现地位的标准：知识，时间，和金钱才可购得。而现在，它被做成人人可得的商品，让上层无法用高消费来把自己与普通大众区分开来，无形之间打破了等级划分。

品牌文化冲击作为某种生活状态的标志，宜家家居几乎和哈根达斯冰淇淋一起成为时尚生活版的注脚，被全国各地的媒体和时尚人士广为传布。宜家似乎不仅是一个家具厂商，更是某种现代家居文化的传播者。轻松、自在的购物氛围是全球 160 余家宜家商场的共同特征；商品的交叉展示，既是宜家卖场的风格，又是宜家家居的经营风格；简约设计和自己动手的特点，结合品质和创新的承诺构成宜家品牌朴素的哲学思想……，经过几十年所形成的宜家文化已经作为一种精神融入到它的每一种产品之中。

三、宜家释放环保权力——“森林认证”

来自瑞典的家居用品公司“宜家（IKEA）”，每年消耗约 700 万立方米木材，尽管中国的木材有价格优势，却很难进入他们的供货视线。这是因为宜家要求生产用材须取自“经过认证后的森林”。无论从经济还是环保的角度来看，以来自经营良好的森林的木材作为原材料，是最明智和最负责任的选择。

“森林认证”，一个宜家释放的权力。

大部分宜家产品原材料(约 70%)是木材或木纤维。木材是一种十分优良的环保型材料。天然、可回收利用、可再生。保持这些木材特性的前提条件则是，采伐木材的森林经有效监管，能够保持自然换代生长率。因此，基于长期发展的战略，我们要求所有用于宜家产品生

产制造的木质原材料均应取自经林业监管专业认证的林带，或经 FSC 等具有同等效力的标准认证的林带。

目前世界上部分地区的森林正在受到严重威胁。因此，宜家提出森林行动计划 FAP (Forest Action Plan)，以系统地处理森林事宜。宜家在 FAP 计划中就实木质产品作出具体规定。规定内容分为 4 个阶梯式标准。

目前，宜家正在对其它木质产品(非实木质产品)进行研究，以作出相应的规定文件。阶梯标准 1，可以说是供应商进入宜家世界的门票，要求：在未获得第三方独立机构认证为有效监管林地的情况下，供应商不得采用来自于原始天然林或具高保存价值的林带的木材，作为实木质产品的生产原料。有关森林认证材料将被宜家认定为标准 4。目前，森林管理委员会 FSC (Forest Stewardship Council) 的认证是唯一符合宜家标准并被列为标准 4 的材料。阶梯标准 2 陈述了宜家供应商在实木质产品方面应当履行的最基本要求。

内容包括：

- 实木原料产地明确。实木原材料须在符合相关法律的情况下进行加工。
- 在未获得第三方独立机构认证为有效监管林地的情况下，供应商不得采用来自于受保护林带的木材，作为实木质产品的生产原料。森林须经被宜家认定为标准 4 的认证，或者，木材砍伐须遵循受保护林带的有关管理规定。
- 不得在建于 1994 年 11 月用于取代原始天然林的人工种植林带采伐实木材。

具有较高价值的热带树种(如柚木、红木、桃花心木)须经“标准 4”认定，方可采伐使用

- 目前，唯一一种为宜家采用并经 FSC 认定的高价值热带树种是柚木。

阶梯标准 3 为森林管理制度，是向标准 4 的过渡。该制度被称为 4Wood，是由宜家自行开发和修订的标准文件。

阶梯标准 4 依据正规标准文件，对有效监管林带作出认证。目前，宜家仅采用 FSC 作为标准 4 的认证文件。

一张认证，一次接轨，一场变革。

“森林认证”是目前国际上流行的生态环保认证，包括森林经营认证和产销监管链审核。由独立的第三方按照一套国际上认可的森林可持续经营标准和指标体系，对森林的经营管理方式进行评估，并签发书面证书，以证明这片森林的经营方式良好，并有可持续性。

换种说法：就像“绿色食品”认证一样，“森林认证”就是给符合标准的木材生长地贴张“标签”，确保经销商们所销售的林产品不会对森林造成破坏。

目前，宜家认可的 FSC 森林认证标准体系评估发展迅速。从 1993 年开始推行认证以来，已有 46 个国家、330 个森林经营单位、2408 万公顷森林取得认证。

宜家认证制度的推行，将有助于改变森林经营方式落后、木材利用率低的局面。

能促成这样的变革，宜家“森林认证”意味深长。

四、宜家的品牌、市场战略

1) 宜家的品牌定位

一个完整的品牌定位，应具体说明如何在某一特定的消费群体中，让自己的品牌与竞争者的品牌相区别，因此品牌定位包括：市场细分与特定消费群体的选择；明确目标竞争者；确定产生品牌差异的具体属性。

宜家品牌定位为大众提供买得起的家具，宜家的目标客户群年龄主要集中在 20 岁到 45 岁之间。

宜家的市场细分与特定消费群体的选择

在日渐成熟和完善的市场体系中，没有一种单一的产品能适合所有的消费者，也没有一个企业能满足所有消费者的需求。

目标市场定位法能帮助企业寻找到明确的定位，以针对每一目标群体。宜家（IKEA）家居将其目标消费者锁定为既想要高格调又付不起高价格的年轻人——他们非常乐意牺牲服务来换取成本的降低。所以，宜家采用了由消费者自行提货、自行运输、自行组装的策略。

明确目标竞争者

宜家也有几点不利因素：一是家具风格单一，顾客的选择余地较小；二是价格较高，在京沪两地，宜家相对较高的价格使其与家具大卖场中的传统家具各行其道；三是需要较长的时间来建立销售网络及适应中国的国情，而在这一点上，“中国本土家具”占据天时、地利、人和的优势，依然有可能会受到广大消费者的青睐。这对于宜家来说，可谓是其强有力的目标竞争者。

确定产生品牌差异的具体属性

宜家（I K E A）准确地把握了大众心理，建立了单一风格的家具用品连锁店，并大获成功。不从品牌风格的角度很难理解：宜家这种简单到极点朴素到极致的产品为什么会取得成功？我们可以看到各种各样的服装品牌也要走这条路。

但单一的风格毕竟不能满足所有的消费需求——消费者是“喜新厌旧”的，为此有些企业就在同一品牌下推出不同风格的产品，这是大错特错的，一个品牌只能有一种风格，这就是品牌风格的局限。折中的办法是推出不同的品牌。

宜家在中国遇到的最大挑战是怎样为大多数的消费者所接受，以实现宜家“为大众服务”的经营理念。

除了要更努力坚持宜家一贯的作风，在设计、生产、运输到销售的每一个环节都不遗余力地降低生产成本——它在货物运输过程中采用的平板式包装就是降低运输成本的绝佳方式，宜家还通过细化每一种产品价格的方式适应不同需求的消费者。比如，一个枕头，从十几元到数百元，丰俭由人。

宜家确信其品牌内涵的精髓在于能为大多数人提供美好生活，但这种美好不只是功能的实用与外表的时尚，更在于启发家居整体布置灵感，并提供切实可行的解决方案。在宜家看来，这是 IKEA 真正的品牌内涵和竞争优势所在。

2) 宜家的品牌系统

随着市场竞争的不断发展与成熟，品牌竞争也更趋多元化与复杂化，消费市场的分割已经创造出多元化的脉络，这就造成了品牌经营者为了适应市场的变化而建立品牌组合与架构系统。大规模创建企业

优势的诀窍在于分散品牌系列的投资，以及开拓各种定价及销售渠道组合的战略投资。因此全方位品牌管理者不能只关注单一品牌，而必须关注同一系列品牌之间的相互关联及影响。

宜家(IKEA)品牌的份额是其自身整体价值得75%，这个全球最大的家居商品零售商，还赢得了 Interbrand 营销研究机构排列的全球100名最有价值品牌（第44名）的荣誉。

这正是因为宜家具有的卓越品牌系统。宜家品牌系统架构的创新，给公司带来了跳跃式的品牌发展策略。宜家把公司的2万多种产品，分为三大系列：宜家办公、家庭储物、儿童宜家。其中又包括十八大类：装饰物、浴室用品、床、椅子和坐凳、儿童用品、厨具餐具、书桌和工作台、厨房用品、灯、地毯、储物配件、储物家具、桌子、纺织品、沙发。在宜家(IKEA)品牌的强势支撑下，2万多种产品均建立了自己的品牌。从SANDOMON（桑德蒙）沙发到EXPEDIT（埃克佩迪）书柜；从FAKTUM（法克图）橱柜到MOMENT（莫门特）餐桌；小到价值一元的香槟杯JULEN（尤伦），2万多个大大小小的品牌，构建了卓越的宜家(IKEA)品牌。其在品牌系统上的创新堪称卓越。

3) 宜家的品牌延伸

传统品牌管理模式建立在品牌产品承诺的对等关系上：一个品牌等于一个产品，等于一个目的。然而随着时间的推移和市场的巨变，品牌决不仅是产品的名称。产品体现了品牌的内在价值，成为品牌的载体，也造就了品牌可以脱离产品而进行延伸的可能。

宜家的管理者在制定品牌战略时，给品牌发展与延伸预留了足够的空间，再进一步的市场细分前提下，以原品牌和新概念来创造延伸性品牌。

宜家作为一家来自瑞典的国际知名家居品牌，在国际化的过程中，举手投足尽显瑞典时尚高雅风情，让不少中国消费者留恋忘返。在具有了一定的品牌资产后，宜家开办了“宜家瑞典餐厅”和“宜家瑞典食品屋”，在不同领域的产品中，延续其高尚典雅的瑞典风格，利用宜家原有品牌在市场上较高的知名度、美誉度、满意度和忠诚度，把消费者对其的信心、信任转而辐射到新产品上，从而建立新产品的信心而接纳新产品。

宜家的品牌延伸选择食品类，既避免了同一品牌不同产品间的竞争，又迎合了原产品的补充，彼此可以互相提升知名度与接受度。品牌延伸是企业发展的必由之路，宜家——成功的品牌延伸。

4) 宜家品牌的高附加值

对于消费而言，品牌的高附加值包括产品的科技含量与美感因素以及品牌质量与品牌服务等方面的高投入带来的消费优越性与其它形式的回报。

在高科技含量的后势下，宜家的设计是优势，绿色是卖点。其中，宜家最大的优势体现在它的设计，大部分是由国外的专业设计师精心设计的，款式现代前卫，风格简洁实用，而且设计推陈出新的频率很快，能够引领时代潮流。宜家家具，其设计上的效率和美观、参与自己生活建设的“自主性创意”已成为其最明显的特征，而宜家也恰恰正是用这样的产品激起了人们的购买欲望。同时，宜家家居还处处体现

“以人为本”的设计理念，家具造型简洁与功能完整的融合，把消费者的需求应该放在第一位，在功能的设计上也尽量科学地考虑到各种家具的实用性、安全性、环保性。

而说到宜家，就不可回避“绿色家具”这一新兴的消费观念。宜家很早就已经意识到家具制造与环境保护之间的关系，并在加工过程中尽量降低对环境的影响程度，一个重要标志就是宜家通过了 ISO14000 环境标准体系认证。

五、尾言——卓越的“宜家”品牌

“从长远看对我们的顾客有意的事情，对我们自己也是有益的，我们知道我们在所有的实际市场上能够发挥一种重要的影响，我们寻找新的方法就是标新立异”。IKEA 的创始人格威·卡姆勃德在他的论文《家具商的圣经》中这样论述 IKEA 卓越的品牌发展理念。

这就是宜家——好生活，宜家有办法！

《“设计创造财富”访谈王受之、郭承辉、余希洋》

王受之：中国现代设计理论的奠基者，美国加州艺术中心设计学院（**Art Center College of Design**）终身教授，东大艺术设计中心主任

郭承辉：中国著名有价证券设计专家，天一文化有限公司总经理兼首席设计师

余希洋：国内著名平面和广告设计师，白马公司副总经理兼执行创作总监

设计有时极其普通，它隐没于我们的生活中甚至不被察觉；设计有时极其张扬，在刹那间给我们带来视觉的惊喜……因为有设计的存在，我们的生活变得更生动、有趣、更舒服、方便。

1.问：“设计创造财富”似乎很容易理解，但我碰到过一些设计师抱怨说，现在的企业只愿意为设备、材料付钱，对设计的价值不大认可。各位怎么看？

王：这里涉及到两个不同的层面：一是设计能够创造财富设计应该能为社会创造财富的同时也能为设计师创造财富。设计依附于产品之上，不能单独存在，所以它是跨行业的。目前有十大不同类型的设计对象，包括建筑、平面、广告、多媒体、服装等，所以很难单独统计设计整个产业所创造的价值。但是我们知道，在创新产品中，设计创造的价值占产品总价值的 **5%** 不到，因为新产品的技术浓度较大；但在改良产品中，设计的价值占总价值的 **15%** 左右；在品牌产品中，设计的价值则占到 **80%**，因为这类产品所开辟的市场是靠设计来实现的。所以怎么能说设计不创造财富呢？广告、海报、邮票等所包含的设计浓度要远远大于技术所能创造的财富！

余：在具有设计能力的公司里，工资最高的是设计人员，负责客户、媒介的员工待遇是不可能跟独立设计师相比的，这说明设计可以给设计师带来财富。创意是设计公司的金饭碗。王老师曾经说过：人与人之间接触事物的部分属于艺术或哲学范畴，物与物的接触属于工程学，人与人的交流就属于设计了。

郭：我觉得“设计创造财富”这句话在中国来讲显得挺可怜的，需要一个社会的环境。我们天一公司这么多年来为了把设计服务给客户，

做了很多不应该做的工作，目的就是为了把工业利润转化在我们身上，而设计劳动却是免费的。设计的确可以为社会创造财富，我设计了许多有价证券，比如集邮品，纸张没有变的，不一样的是上面所负载的东西变了，所以它的价值不是这张纸而是纸上的东西。

2.问：设计创造的价值是用什么来衡量的？是成本核算还是有其他的标准？

郭：我们衡量设计的价值（价格）是处于一个尴尬的境地。比方说开一个会，设计可以将会议的主题通过某种方式传达出去，效果非常好，但当办公室主任问需要多少钱时，这事情就不好说。在国外，某类设计师可以收取某类标准的费用；但在国内，就没有一个价值尺度，当事人当然希望最好不花钱。所以设计行业是没有受到任何保护的。

王：从理论上来说，设计人投入多少精力就理应得到多少报酬，但是中国市场目前往往不按照国际常规打牌。国外所有的设计部门都有它的行业公认标准，一流的大师收一流的价钱，比如日本田中一光就是田中一光的收费，大家认同这个行规。中国因为长期以来对知识的付出不重视，比如稿费很低，其实写一篇文章付出的代价远远比做一个茶杯付出的多；对于观念侵权问题，很多人宁愿息事宁人，造成对知识产权肆意的侵犯。

余：我并不是那么悲观，中国还是有一些以创意为主的广告公司，从策划到创意到设计，还可以赚到一点钱。海尔也开始在国外请人做设计研究。我们也看到，从意识上大家是承认设计是有价值的，但这行业规范现在还没有形成，我们公司这几年的报价系统都做不出来。有

些客户给很多业务你做，但要求免费设计；也有些客户就光找你设计，你能那么便宜给他吗？

3.问：我们知道设计自古就有，比如清代生产宫廷用瓷器，是先由宫廷画师将图案设计好再交给御窑厂制作的，那么传统的设计与现代设计有什么区别？

王：现代设计首先是为了批量化和工业化生产，而传统的手工艺设计是单件或小批量生产；第二，面对的市场不是区域性市场而是大众消费市场，尤其是今天全球化经济，面对的不仅是国内市场也是全球市场。这是两个不同的概念，起码我们现在的服务对象比传统要大，当然技术条件和手段不一样。例如在宋朝就有了广告摆渡牌，印一张纸往城门口一贴；现在传播的方式都不一样。比如白马广告做的巴士站候车亭，全国 **27** 个城市统一规格，这是传统设计所不可能的，这就是区别。

余：我们现在实现了广告设计的网络化，可以在很短的时间内把信息向全国各地发布。比如今天有一种巧克力要上市，一星期内全国都知道了。这就是批量化的概念。

4.问：设计更多的反映出设计者的审美趣味和文化取向。随着全球一体化的发展，你们在设计时是如何处理传统文化和西方文化的关系？

王：就建筑来讲，传统的东西在现代建筑设计上未必用得着，主要建筑结构和规划还是个国际化的，民族的东西只是表面的符号，建筑学的民族化探索有待发展；工业设计的民族化就更少一点；平面设计领域相对来说民族化水准就比较高，因为有个文字的关系。我们在民族

化问题上还需要努力探讨，我们要把传统模式变成一种活的东西，有很长的路要走。这取决于两个方面：一是市场接受的程度，老百姓的心态，比如刚开放时大家都希望要洋的东西，现在慢慢的在变；二是不可忽视设计师本身的引导作用。

余：**2000**年**4**月，北京召开“世界经济论坛中国峰会”，峰会期间李泽锴筹备请来宾吃饭。当时选择在太庙举办才可吸引海外来宾。我们根据历史上著名的“韩熙宰夜宴图”设计场景，为了与环境匹配干脆改成“紫禁城夜宴”，好像重现当年宫廷宴请的情形，而平面主题用了宋徽宗的一张画《瑞鹤图》。我觉得所谓民俗性的发扬，还要看大众的接受能力。设计师本身的哲学思想也会在作品中表现出很强的痕迹。

郭：**2000**年每个国家不约而同发行金币，我们也以“下个千年的人类”为主体进行金币得设计招标，题目很虚。我把这个金币的设计变成一个时间的概念，像手表一样，时间的刻度就是事物的要素。我想下前年的人类将离不开鼠标、网络、卫星、太空、和平、食物、居住、环保等；毕竟这枚币是我们中国的，于是我采用了“天地日月”**4**个符号，这种文字是无人不懂的，因为是象形的。最后我的设计获得了采用。

5.问：据我所知，王先生最近提出了对设计师进行“重新设计”的概念，并与中山大学进行合作。是不是因为设计师在某些方面不足？

王：我是中央美院、中央工艺美院（清华大学附属美院）的客座教授，但我发觉多年来想在正统的艺术院校改造过时的设计体系难度太大，因为有个体制的问题。比如平面设计系现在仍叫装潢系，装潢指的是

表面装饰嘛，而平面设计起码有功能的问题，现在虽然承认这个概念不对，却连名称都正不过来。**80**年代为广告设计引入的三大构成，平面、立体和色彩构成，在当时是有革命意义的，但问题是取代了设计，我没有见过只是学构成便可以当设计师的，这个情况我很担忧。我写了很多书，《现代世界设计史》、《平面设计史》、《建筑史》，也没有能够把官方的体制动摇一下，我有种失望，改变不了不如做一个另类的，与中山大学合作对设计师进行培训，打破以前的教学模式！而且正统设计教育显然力不从心，上海市去年**8**个与设计有关的专业一共只招**600**多人，报名有**6000**人；广州市只招**400**多个，担忧**3000**多人来考。我们的培训不是想取而代之，而是提供多一种选择，要打破以前的教学模式！目前我们有一批有心的设计师、教育工作者想把这个声音传出去，香港的元老靳埭强先生，还有陈少华、王粤飞等，我们把社会效益放在一个很重要的位子，没有基础课，没有理论课，全部都是案例教学。如果成功的，等于在中国设计教育领域创造以案例法手掌的先河，我在**1982**年开始创立现代设计，差不多**20**年了，该是时候做另类了！

《揭开苹果电脑设计的面纱》

事实上，当一辆法拉利跑车飞驰而过的时候，每一个人都会扭过头看上几眼。可是现在人们的注意力已经从跑车、手表、以及立体流线型设计更多地转向电脑了。多年来，人们决定是否购买一台电脑往往取决于它的性能、价格和耐用程度。然而如今这种观念发生了变化，购买者常常通过广告宣传来选择硬盘、调制解调器甚至网络服务商。随

着这些设备各品牌之间在功能上日渐相似，生产商转而通过优化操作上的设计来突出自己的产品。

不只是漂亮的包装那么简单。

这种设计不仅仅是一种美丽的包装。最优秀的设计是能够协调外在的形式设计和内在的性能功用之间的关系，进而产生出比各组件简单的数量和更大的效能。

众多企业中苹果公司最早体会到这一点。MACINTOSH 简单轻巧、自成一体的外表强调和支持的是它容易上手、一插即用的功能，并使其成为区别于其它各品牌电脑的标志之一。可是当大打电脑组件牌的 MACII 型电脑在 1987 年成为苹果公司主流产品的时候，这种设计上的优势逐渐地消失了。

几年过去，苹果公司在其笔记本电脑产品 POWERBOOK 上又重新遵循其过去的一体化的设计哲学，POWERBOOK 也逐渐成为同类产品中的佼佼者。但这种领先优势十分微弱，其它公司纷纷模仿 POWERBOOK 的设计，并且成功地抢占了市场份额。不久，IBM 公司的 THINKPAD 在电脑市场唱起了主角，它与 POWERBOOK 有许多不同之处，而且凭借自身的实力变得时尚及合乎潮流。相比之下，POWERBOOK 逐渐失去了优势，即使最近其设计作了改进，也无法再次成为潮流的宠儿。

尽管 POWERBOOK 的情况如此，苹果公司为销售 MAC，对操作的简易性方面下的工夫向来比外观设计方面多得多。现在，由于有了视窗 95（或者是 OS/2 操作系统）的逼真模仿并突破了系统 7.5 的

瓶颈问题，更不用说各种精心设计以用于克隆真正的麦金托什系统的许可协议，苹果公司在其独创性的简易用户操作界面的优势已不再明显了。MAC 曾用以标榜自身的简单易用性已经成为现今所有个人电脑的主要特点。这意味着苹果公司将要比以往更多的依靠操作上的优化设计来使 MAC 在众多电脑品牌中脱颖而出。当你打破关于一种工具的用途的固有观念时，你就会发掘出一个新的、十分庞大的顾客群。

还记得当年的手提卡式录音机有鞋盒一般大小吗？然后索尼公司研制出 WALKMAN，其小巧时尚的设计使之成为个人的必需品之一。苹果公司的领导者目光长远地预测到电脑技术也必将走上这一条道路，而该公司的设计组则使之付诸实践。

不只用一种方法为 MAC 穿上“新衣”。

通过不断地尝试新的设计意念，在将产品真正投产之前苹果公司的设计师们需要花上 8 到 10 个星期来为一种新产品的外型设计付出艰苦的工作。他们发现设计上的问题，比如说通过创建几样替代品的雏形来减小台式系统的大小。产品的开发者会要求提供可能曾经有或根本从未有生产过的产品模型。即使最初的构思来源与空想，苹果公司常常也会以其敏锐的洞察力，使之转化为新产品或者运用到其它产品之中。举个例子来说，今天苹果公司的可调式键盘和视听合一显示器都是来源于仍未付诸生产的高级 MAC 的设计。

苹果公司未来产品的专有设计在处于高度机密的状态下进行着研制和开发。除去最高机密不与考虑，MAC 用户劝使苹果公司承诺

把一些能够满足人们好奇心的设计雏形公之于众——就是您在本页及下面几页上所看到的。这些设计雏形由于不同的原因都未能送入工厂进行生产。其中的一些设计属于概念性的电脑，仅仅是为了展览而用，不可被批量生产；另一部分则是为了解决某种特定问题而研制开发出来的产品；其余的就是未能通过公司决策层将其付诸生产的产品计划的复制品。

当你看到这些图片和和叙述文字时，可以从中找一找关于未来设计的普遍性主题和暗示。例如，许多实验品都有内置式光驱，以及在无线键盘和无线鼠标上运用到了红外线接受器。即使是台式电脑的模型，设计者也将其电脑组件大量地小型化。假设你认为完全的语音识别系统仍然是空中楼阁时，请别忘记明显的您还拥有键盘可以使用。虽然这些设计都不会成为真正的商品，但是你可以想象得到其中的许多元素都会在苹果公司未来的产品上得到体现。

APPLE 设计专辑

当今在全世界售出的个人和商用计算机中有 90% 以上是为使用 Windows 设计的，这个操作系统是在 15 年前由美国软件巨人微软公司首创的。然而微软对市场的统治却未能阻止住另一家公司，以其与众不同的 Macintosh 计算机及其操作系统所占据的小而持久的市场份额与之针锋相对，这就是总部设在加州的苹果计算机公司。”

苹果电脑的发展史

苹果公司发展可谓是一波三折。这里简略介绍一下他的发展轨迹。

•**Steven Wozniak** 和 **Steven Jobs** 这两个天才少年在高中的时候已经成了形影不离的朋友，**Wozniak** 有机会涉足计算机设计领域，并在 1976 年设计出后来被成为 **Apple I** 的电脑，附有远见的 **Jobs** 坚持要试着去卖这台机器。于是 1976 年 4 月 1 日，苹果破土而出了。

Apple I 市场反应冷淡。直到 1977 年 **Apple II** 诞生并作了第一次商业展示后才引起人们的注意。苹果的销量大幅增加，公司的规模也自然而然的扩大，1979 年 **Jobs** 和其他几个工程师慕名访问了施乐公司的 **PARC** 试验室，并从那里“偷学”到了图形用户界面技术，并将其应用于苹果电脑。

•1980 年苹果已经有几千名雇员，并且产品开始销往世界各地，苹果成了电脑的代名词。

•1983 年，**Jobs** 开始聘请前百事可乐公司的主管 **John Sculley** 任苹果的 CEO，相信他会让这棵未老先衰的苹果“枯木逢春”。

•1985 年 **Jobs** 和 **Sculley** 的分歧越来越大，苹果的 **Jobs** 不得不离开了苹果。**Sculley** 获得了苹果绝对的领导权。

•1987 年，苹果发布其 **Mac II**，功能强大的家用计算机，月销售达到 5 万台。苹果又过了几年好日子。

苹果电脑的操作系统是：**MacOS**，但其与流行的兼容机软硬件不兼容。这大大束缚了它的发展。这曾经非常成功的市场策略，现在却让它吃尽了苦头，微软的操作系统很快占领了广大的市场。

•1993 年 6 月他们免除了 **Scully** 的职务。

- 1994 年苹果发布其家用机 **PowerMac**。第一台基于 **IBM** 和 **Motorola** 合作开发的高速处理器 **PowerPC** 芯片的机型。但因为其封闭的市场策略,只有少数厂家得到有限的技术许可,仍然不能很好的打开市场。面对开放的兼容机市场,苹果的大门却越关越紧,路也越走越窄。
- 1995 年微软 **WINDOWS95** 发布,这更令其雪上加霜。苹果的冬季来临了。

紧接着戏剧性的事情发生了。苹果急需一名能引领其走出低谷的带路人,但迟迟没有挑选出来,面对奄奄一息的苹果,众多的商界骄子们望而却步,在众多昔日同事的支持下, **jobs** 开始在公司中起作用,成为事实上的领导人,被称为"过渡总裁"。但此时苹果的股票降到 5 年来的最低点, **Jobs** 面临有生以来最大的挑战,挽救心爱的苹果。

1997 年 11 月 10 日,苹果宣布将通过电话和网络开展直销

PowerComputing, 结果销路很好,紧接着又推出了一款新机型:

PowerMacG3

复苏的迹象慢慢的显露出来,苹果终于制止了下滑,开始连续几个季度微利。**Jobs** 继续着他的复苏计划,又推出了真正的划时代苹果产品: **iMac**。

以设计振新的 **imac**

1998 年,全新的 **imac** 电脑闪亮登场,苹果公司再次证明了人性化设计的成功魅力。**iMac** 操纵台基本上是由乔纳森·艾伟--苹果公司的首席设计师一手完成的,艾伟断言,苹果公司的下一件产品将"针对个人而非大的不集中群体.....是苹果发布的作品中最激动人心、最

有意义的设计”，即指 **imac**。该机型适合家庭，集成了多种强大功能，能满足家用电脑的各种需求，而且价格完全可以让消费者接受。而且其操作系统 **OS8** 也同样的出色和稳定，其上的软件保持向后兼容性。其新颖的外观也是一次个人计算机革命，市场销售火暴，苹果终于重现昔日风采，开始大大的赢利。

imac 的成功之道

从设计形态学看 **imac** 是一件精美的艺术品。

它那一体化的整机好似半透明的玻璃鱼，透过绿白色调的机身，可隐约看到内部的电路结构，奇特的半透明圆形鼠标令人爱不释手。色彩用了亮丽的海蓝色，大面积使用弧面造型，有一种无拘无束的令人震撼的美感，给电脑业和设计界带来的影响是巨大的。从 1901 年第一台电子打字机面世，到一个世纪以后已经不可思议地变成了这个小绿蛋。一时间，敢于表达个性、令人耳目一新的优秀产品设计相继出笼。

从色彩设计上看 **imac** 鲜艳的色彩使它从乳白色的海洋中跳出来。

在 **imac** 设计中色彩与具体的形相结合，便具有极强的感情色彩和表现特征，具有强大的精神影响。当代美国视觉艺术心理学家布鲁墨 (Carolyn Bloomer) 说：“色彩唤起各种情绪，表达感情，甚至影响我们正常的生理感受，”阿恩海姆则认为“色彩能够表现感情，这是一个无可辩驳的事实。”因而“色彩是一般审美中最普遍的形式”，色彩成为设计人性化表达的重要因素。在现代设计秉承包豪斯的现代主义设

计传统，多以黑、白、灰等中性色彩为表达语言，体现出冷静、理性的产品设计时，**imac** 的色彩设计使消费者的心理便为之一振，并豁然开朗起来——原来电脑等高科技产品也可以是彩色的，可以是五彩斑斓的。在现代设计的色彩运用中，融入了设计师和消费者个人的情感、喜好和观念。

从设计心理学角度看 **imac** 满足深层次的精神文化需求

imac 已将设计触角伸向人的心灵深处，通过富有隐喻色彩和审美情调的设计，在设计中赋予更多的意义，让使用者心领神会而倍感亲切。科技的发展使电脑具有更多更微妙的功能和更复杂的操作程序，如何使产品更易于操作和被消费者认同是 80 年代以来设计师们所面临的课题。**imac** 的设计给出了一种答案，把一个新的复杂机器设计得像人类久违的伙伴那样平易亲切，又符合生产的要求。**imac** 的成功得益于她对人性的特别关注和对“产品语意学”的成功运用。这一里程碑式的设计，使我们重新审视自己的产品 and 设计，并思索什么才是设计的本源。设计本来源于人性化的创新。正如设计师卡里姆所说：“你呆在计算机屏幕前的时间越长，你的咖啡杯的外观就显得越重要。”高科技产品不应该是冷漠和令人生畏的，它更应该是亲切的、易操作的、对人性充满关爱的。

从时代生活方式上看 **imac** 成功的提高了数字化产品与人的亲和力。

自 **imac** 问世以来，其精美的外形和合理人机界面设计，是使用者面对电脑这一高科技产品的使用不再那么陌生和恐惧。科技的飞速发展，信息渠道的畅通无阻，给人们的生活带来无限便利的同时，也

加快了工作和生活节奏，人们的内心充满了对技术的恐慌感。赋予高科技产品以人性化的友好界面，比任何时候都显得更为重要，imac 界面设计开创了软件操作人性化的先河。淡雅的色调，适中的鼠标移动速度，下拉操作菜单，都非常的科学和富有人情味道。信息化社会的形成和发展，电脑作为一种方便而且理想的设计工具，导致设计手段、方法、过程等一系列的变化是毋庸置疑的，从而开始迈向数字化设计、非物质设计时代。信息时代设计将从有形的设计向无形的设计转变；从物的设计向非物的设计转变；从产品的设计向服务的设计转变。如果说数字化为当今人类社会生活的发展带来了崭新的生存意义，人性化设计则是对这种生存意义的物化诠释。

新技术和新材料的强力推动，互联网的迅速发展和 IT 技术的不断成熟，导致数字化产品及其设计在不同层次和意义上更加广泛的扩延，为实现更加人性化的设计提供了从内核到外层的广泛平台。未来的人性化设计将具有更加全面立体的内涵，它将超越我们过去所局限的人与物的关系认识，向时间、空间、生理感官和心理方向发展，同时，通过虚拟现实、互联网络等多种数字化的形式而扩延。尼葛罗庞帝（Negroponte）是被西方媒体称为在电脑和传播科技领域最具影响力的大师之一，他指出当今电脑正在以指数的增长形态，进入我们的日常生活，"计算机不再只和计算机有关，他决定我们的生存。"在他的《数字化生存》一书中，他预言在 21 世纪人们将被数字包围，如果人们对即将到来的信息社会、电脑时代和网络时代缺乏适应和驾御能力的话，我们将面临生存问题，

imac 为我们讲述了以设计振兴的成功案例，给我们启示：成功来源与设计，设计来源于人性化的创新。

第四代研发管理

研究发展可说是企业所有部门中，角色地位受到环境变迁影响最大的一个部门。企业组织对于研究发展功能的认定，也随着环境变化，产生与过去截然不同的观点。

Roussel, Sead, Erickson (1991)的研究，将研究发展功能地位

的演进历程分为四个世代，而其中每一阶段的演进，都代表技术创新对于企业经营所起的重大关键作用。

所谓第一代的研究管理，并没有明显的策略目的，研发与当前业务没有直接关连，研发活动主要由科学家与技术专家主导，企业高层不参与研发相关的决策。处于这一阶段的企业，一般将研发视为可有可无的行为，对于研发支出采取成本控制的方式，也不期待研发成果对于当前营运可能带来显著的贡献，因此研发部门必须每年都要主动向企业争取部门预算。另一方面，研发部门本身对于研发活动也没有一套系统化的管理方式，研发主题选择大都由技术人员自主决定，没有明确的商业化动机，研发成果的评量也都以技术产出指针为主。因此我们可以说，第一代研发管理是一种极为初阶的管理活动，组织仅能认知研发活动的专业性特征，但尚未体认到研发活动对于企业营运的重要性与关连性。基本上，第一代研发还属于组织内的特殊活动，是一种行有余力的额外性尝试行为，但有时这种不受体制内限制的研发也能产生惊人的成果。例如，早期 AT&T 所属的贝尔实验室曾发明晶体管，并引发电子产业的新革命。不过，由于第一代研发之创新活动经常与企业经营策略相脱节，因此纵然产生重大创新，研发成果往往也未必能为组织所利用。AT&T 的营运并未受益于晶体管的发现，反而日本新力公司利用晶体管来微小化许多家电产品，后来成为消费性电子产业的领导厂商。

当企业进入第二代研发管理的观念时，研发与业务逐渐产生连结关系，不过大都由业务部门提出需求，而研发部门被动的配合。组织

仍然采取功能性分工，不过与业务目标相关的研发项目，也开始采取矩阵式的管理方式。研发活动依据项目的类型，采取不同的绩效评估与管理方式。例如，基础研究的目标与方向，仍然由研发专业人员自行掌控，并无正式的项目管理，绩效衡量也以同僚评估与技术指针为主；但在应用与产品开发的部分，目标、预算、进度等都需要与业务部门共同协商决定，采取较为严谨的项目管理，并以比较明确的经济效益指针来评估研发活动的绩效。在第二代的研发管理阶段，虽然企业已将研发纳入营运活动的一部份，不过研发活动仍以配合公司经营方针为依归，研发创新成果并不被视为竞争优势的主要组成部分，因此研发在组织内仍属于功能性部门的地位。一般在技术发展较为成熟的产业，或采取技术跟随者策略的企业，大都采用这种第二代的研发管理观念。例如，钢铁工业就属于技术发展较为成熟的产业，因此中钢公司技术部门的主管就很少能够被升迁为总经理。虽然中钢也有从事基础研究与新材料开发的研发活动，但技术部门的主要任务还是在支持业务部门提出的新产品开发计画与生产部门的各项制程改进需求。

而第三代研发管理将研发活动纳入整体组织的策略架构之中，因此研发活动就有比较明确的策略目的，研发也与企业发展呈现紧密的关系。技术创新成为经营活动中的重要组成部分，企业采取跨部门的矩阵组织来从事创新活动，对于重要的创新项目，也会采取独立项目小组的方式，超越部门本位的限制，由公司高层来直接领导重大的技术创新活动。研发创新活动融入企业整体的流程作业，研发部门与所

有其它功能部门的关系极为密切，技术创新成为创造竞争优势的重要因素。研发部门的地位大幅跃升，能与业务与生产平起平坐。企业投入于研发创新的经费大幅增加，不过同时也更加重视研发成果的绩效评估。依据企业的经营策略进行有关研发经费编列与研发项目选择，投资报酬率与风险平衡是研发决策上的主要考量。将技术策略规划纳入经营规划的环节之中，将业务与技术创新紧密的结合起来，并将技术创新视为创造竞争优势的主要手段之一。

所谓第三代研发管理是将研发活动与企业营运做出紧密的结合，研发创新成为经营策略规划中不可或缺的一部份。不过企业的营运仍然为市场导向与竞争导向，研发投入仍以所能创造的经济效益与所能承担的风险，做出平衡的考量。在这一阶段，研发、行销、生产等均站在平等的地位上来竞争企业内有限的资源配置，经常需要将研发与行销、生产做出比较紧密的结合，以团队方式来推动各项计画。企业的营运管理更多的强调整合发展与策略规划，而在企业的整体营运目标下，研发与生产、行销整合起来共同的运作，至于资源配置的优先程度，要视各功能对于组织策略目标的贡献程度而定，不过创新已经纳入于组织策略目标的一部份，因此研发的重要性也因此而大幅的提升。当前一般科技企业大都已进入第三代研发管理的阶段，例如主板大厂华硕计算机的业务主管与技术主管不但互动密切，而且彼此的职位还经常互换轮调，研发紧密的配合业务，公司高层均具有科技背景，并积极参与技术创新相关的策略规划，研发投资中虽然有部分是

属于前瞻技术的研究开发，不过新事业开发目的与投资报酬率仍然是这类研发投资上的主要考量。

所谓第四代研发管理的根本精神是将技术创新视为创造策略性竞争优势的主要手段，并提升研发管理至经营策略的核心层次。第四代研发管理虽然在许多作业管理面仍持续第三代研发管理的作为，不过两者主要差异在于对技术创新的策略态度。例如，在研发项目管理与绩效评估方面，第四代研发管理就更为重视研发活动所带来的策略性效益，因此给予研发部门更多的自主发挥权力，研发资源的运用也较为弹性宽松，企业将研发投资视为一种知识资产，并认为这种知识资产将可创造比其它有形资产更高的投资回报率。

第四代研发管理将更多的针对未来市场发展所需要的未来技术，而且是属于一种不连续创新的性质。这与第三代研发管理着重于现在市场需求以及延续性的创新(incremental innovation)性质，两者间也存在很大的差异。虽然领先创新可以提前掌握市场机会，攫取较高的市场利益，不过发展未来市场所面对的最大困难就是模糊与不确定，如果无法提升清晰度，将会导致贸然投入开发新技术与新产品的高度风险。因此如何提升未来市场与未来技术的清晰度，并采取有效的技术策略与建构创新导向的？

SOHO 现代城：细节为王

作者：冯博

SOHO 现代城是北京最知名的物业，潘石屹则是最知名的建筑开发商。国贸东侧的现代城五颜六色，走在楼群中，颜色与光影的变化常常让你的眼睛有新的发现。现代城体现着潘石屹的个性，从外表看，除了颜色的多变，你会发现几乎所有另类的雕塑家在此都会占据一席之地，尽管他们另类的作品并非每个住户都能接受。也许你会说，这都算不了什么，今天大多数楼盘也能做到，但无论如何你得承认，在

精致与细节的路上，潘石屹总会走到前面，而这种前瞻性的确是靠细节的积累来完成的。潘石屹曾说：“这些年的经历使我感到所有的大事都是细节，很多细节都不是什么了不起的发现或设计，就是多下了一点功夫。”

新周刊：我看到过一本介绍《SOHO 现代城》的书，里面讲到一个概念，叫“细节为王”。为什么会有这样的说法？

潘石屹：细节的确很重要，我们这代人，或者说我们的上一代人，是不懂细节的。中国传统的计划经济和革命情怀常常让人更着意追求“大”，细节是小资产阶级的，跟伟大的革命理想格格不入，是被人不屑一顾的。那个年代没有细节，来不及讲细节。从语言到生活方式到女孩子的外貌，生活中一点一滴很美好的东西都被破坏了。我们那时上学、读书、看革命样板戏、用的语言是不讲细节的。所以当我第一次听到英文中“细节为王”这句话时，心里格登一下，很震动。细细想来，很多伟大的东西、有力量的东西、能让人感动能让人激动的东西除了那种挥手指方向的，的确来自细节。我是建筑商，盖房子得讲究细节就更不用说了。

新周刊：细节是伴随精致而生的，比如我们现在坐的这座楼，现代城，就是一个很精致的建筑，当初构思这个楼盘的时候，想到了哪些细节？

潘石屹：细节化的东西实际上很多，我们构思了整个项目后，便开始具体想象很多细节，你比如说户型设计，我们最大的细节就是消灭了阳台，当时这在北京的住宅当中是独一无二的，很多房子有阳台，阳台那个位置是房子中最好的地方，结果大多放了花盆放了葱和蒜，

我们不要阳台，我们设计了落地窗，很多房子也有落地窗，但窗户下面还是有墙，高度不等，我们的高度是零。这就是我们的细节。细节就是一点点的变化，可这一点点的变化就会有突破。

新周刊：除了阳台，您觉得您的房子最精彩的细节还有哪些？

潘石屹：色彩。好多人批判我，说不对，但我觉得在色彩上我也是开先河的，现在的房子大多都花花绿绿了，那时很少。其实我们的楼并没有整个涂成一片颜色，我们是在中间有色彩条块，这就好像一个人穿了一件灰色的西服，打了一条红颜色的领带一样，马上人就精神了。对建筑师来说，这只是一笔的小事。要不要画上这么一道，画上了，马上就会成为亮点。

新周刊：很多人盖房子仅仅满足遮风避雨这样的功能性需要，很少考虑把功能与空间的美感结合到一起。你楼中有很多国内一流雕塑家的作品，这是当初的做法，将来盖新房子时会不会再强调这样的风格和细节？

潘石屹：可能会更强调。因为人们的生活越来越精致，粗糙的时代粗糙的生活已经过去了。还是说房子，现在大家住在房子里，更多的是注意细节，现在你会发现很多人对自己住的房子不满意，抗议的游行的都有，其实不是因为那房子会塌，而是因为对细微之处不满意。因为大家生活改善了，没有人仅仅把房子当成睡觉的地方。新周刊：现在追求细节的开发商也多了，你觉得好的设计师应该怎么运用细节？

好的设计师会把他对空间的感受、对社会的观察、对潮流的把握与具体的设计细节结合到一起，比如说材料怎么搭配怎么使用，那些

只认为自己是大师、认为自己只关心大的东西的人不是好的设计师。当然只注重细节没有整体把握能力的人也不是好的设计师。天天追逐细节的人往往会走到误区里面去。

新周刊：作为建筑开发商，你见多识广，您觉得您见过的房子中哪一处房子最有细节有品味？同样，您觉得哪个建筑设计师最懂得运用细节？

潘石屹：细节能反映出人的功力。我见过很多优秀的建筑设计师，见过很多很好的房子，有很多设计让人感动。比如贝聿铭的作品，我曾见过放在罗浮宫里面的一件他的作品，每次看感觉都不会一样。我还见过日本的一座房子，设计处处都体现人性化和以人为本的精致。

新周刊：您是把细节放在第一位的建筑商吗？

潘石屹：我觉得不能够这么说，细节的确重要，但对我来说，比细节更重要的是需要关注社会的变化以及人们生存方式的变化，这样我们盖房子才能做到心中有数，能够适应人们的需要。如果只注重细节，忘了大家的需求，那什么用也没有。

谈到细节可能我们还应该防止另外一个倾向，就是追求所谓的“华贵”，中国人从来没遇到过现在这样的好时代，追求精致是当然的，但当财富积累到一定程度时，人们很容易追求奢靡的东西，以盖房子来说，有人说要用最好的材料，最“豪华”的设计，还有人在房子外面贴上金子，等等，极尽奢华之能事。其实堆砌财富不是细节，更不是精致。细节应该体现品味，应该流露于不经意之处。细节应该让人感动，而不是摆阔显富，这样的东西多了，影响人们的心态，这是不健康的。还是说房子，中国很多古人的治家格言中都教育子女不

要住奢华之屋，这非常有道理。我们现在造房子应该注意恰到好处，不要造成浪费，注意节约资源等等，但有些人不理解。我曾遇到过这么一件事，我们有一处房子，地面铺的是北京郊外产的青石板，非常自然和雅致，但有一住户问我，铺这样的石头难道不寒碜吗？人家香港的豪宅如何如何。但同样的房子，却让很多住户感动，可见大家对什么是美的东西感觉是有差异的。

Swatch 挂在手腕上的精致

作者：邓芳

在 Swatch 最近的宣传册封面上，一个女模特的手优美地举在胸前，她没有戴表。但是，她的手腕上确实确实有一块表，是画上去的。我们小时候也常常这么画，渴望拥有大人才有的昂贵的时间机器。而且，我们不断地涂改，在每一个小地方动脑筋，总想比其他小朋友的更漂亮。同样，Swatch 的目标就是在手表的每一个细微处展现自己的精致、时尚、艺术、人性。

随着季节，Swatch 不断地变化着主题。针盘、时针、分针、表带、扣环……无一不是 Swatch 的创意源泉。它力图在手表这样一个狭小的空间里，每一个意念都得到最完美的阐释。Swatch 尤其受到年轻人的拥护，其每一款图像、色彩，在每一个细微处，都暗含年轻与个性的密码，或许这就是它风靡的原因。

就此，《新周刊》采访了一位知名的平面设计师苏航，他的申奥海报设计被入选并广为张贴，我们就请他谈一谈对 Swatch 设计细节的一些看法。

新周刊：您戴过 Swatch 的表吗？对 Swatch 的总体印象如何？

苏航：没有，因为我觉得它太流行，我从不戴任何名牌手表。但我认为它很牛逼。这是我对我喜欢的东西的夸奖。

新周刊：您认为 Swatch 和其他同类手表的最大不同是什么？

苏航：不同在于，你永远也猜不透它的下一款会是什么样子，它的变化太多端，任何其他一个表的牌子也追不上。

新周刊：从专业设计师眼光来看，Swatch 是否是注重设计细节的？

苏航：可以看得出来，它很重视细节。别的牌子可能会在造型、颜色、材料等方面考虑，但它绝不仅仅在于此。它还会考虑人的体温变化对材料的影响、文字排版是否够简练；它配衣服时的大小、季节；还有是否舒适。

其实，它的平面广告就已经相当注重细节了。我见过一则它的超薄系列的广告。说一只蚊子伏在戴在手腕上的表带上，表薄得蚊子隔着表带还可吸血，给我感触很深！

新周刊：您比较喜欢 Swatch 的哪个系列？

苏航：我的一个女朋友曾戴过一块 Swatch，上面一个字都没有，因为这块表整个的风格是“空”。当时让我注意了很久，这种设计实在太疯狂了！我想，它的细节就体现在：他敢于放弃对细节的描述，这也有些像中国的艺术，似有又无。新周刊：刚才您提到 Skin 超薄系列，您对它的具体产品的细节化有何评价呢？苏航：说实话，它的平面广告打动了，但我认为它太注重细节了，丧失了它惯有的美。许多设计，都只能突出部分功能或目的，一旦它将一个功能或一种独

特风格推向极致，那么也就意味着它将在另一些方面有欠缺，刚才提到的没有文字和刻度的表也是一样。而且，超薄表造型缺乏厚重，容易旧，质感也受到影响。但恰是它的极端设计思维，赢得了年轻人。不完美其实也是 Swatch 的成功之处。

新周刊：Swatch 请一些世界知名的艺术家为它的表作设计，您这一做法怎么看？

苏航：这种做法相当好。设计师做可能会有某种局限，艺术家的表现会是另外一个样子。就像三宅一生和蔡国强合作，在其设计的衣服上作爆破，突破服装设计的原本意义。

新周刊：Swatch 很流行，您认为它是否经典？

苏航：它很少有经典款式留存于世。它可能是一时的经典而不是一世的经典，不会像阿迪达斯鞋的一些老款，一直有人追。因为它出的款太多了，别人习惯它的变化，不会特别地记住某一款，而它也不想再经典，干脆做流行。

苹果为什么这样红？

作者：詹晨

在众多的电脑使用者，尤其是艺术工作者眼中，苹果电脑就像一个娇艳的、性感的、极聪慧的女郎，让人总想一亲芳泽。再没有什么机器能给人这样唯美的感觉了，而且它还那么听话，能充分地体贴我们的需要！在我们的眼中，它一直在创新，即使在细节上也不断给我们很多的惊喜；而在苹果人的眼中，苹果是个彻彻底底的完美主义者。

就此，《新周刊》记者对苹果电脑公司中国区市场部总监孙建东进行了一次访谈。

新周刊：您觉得苹果电脑是一个十分注重细节的公司吗？

孙建东：苹果是一个追求完美的公司，设计上每一个细节的产生力求都让人感动。比如，在新一代 iMac 的设计中，iMac 所增加的两种新的颜色，是设计师们耗费 18 个月的时间精心创造的。iMac 的底盘里每一颗螺丝都是一件精致的工艺品，而不仅仅是个机械的物件。苹果能在别人都忽视的地方还保持着对细节的追求。

新周刊：苹果电脑曾经有哪些内在和外在的设计上的革命？

孙建东：苹果电脑在设计上一直追求着与众不同的效果，它是第一个让外壳变得五颜六色的电脑，是第一个将方便的图形界面引入了 PC 的电脑，是第一个使用彩色显示屏的电脑，等等。苹果在电脑产业里的第一实在是太多了，它的每一次创新的设计，几乎都能够在电脑制造业内掀起一场革命或者风潮。

新周刊：那么苹果电脑在细节和设计上的注重，是来自于市场或顾客的反馈吗？

孙建东：苹果的设计是创造性的、前瞻性的，这就好像我们的总裁乔布斯先生曾经说过，在 iMac 面世之前，没有顾客会在调查报告中告诉我们，他们需要的是一个半透明的彩色机器。苹果电脑的任何细节都源于设计师大胆的创意和灵感，我们要比顾客的想法更超前。

新周刊：苹果电脑给大家的印象可以说是漂亮、透明且性感，那么除了在这些外观设计方面的细节的注重，在内部设计方面有没有什么这样的“细节故事”？

孙建东：其实，苹果电脑并不仅仅是注重外观设计的漂亮，它的设计还体现在操作系统等很多方面，因为任何设计都不应离开实用这两个字。比如，新一代的 iMac 就是一个实用设计的范例：以往的电脑都是人去迁就机器，而新一代 iMac 则是一个完全迁就个人喜好和习惯的革命性电脑。可以随意调整屏幕的高度、距离和角度，给了你在电脑前任意选择坐姿的自由。

新周刊：那么对于苹果电脑来说，有创新就有风险，你们会权衡选择哪一种？

孙建东：苹果电脑的设计师总会问这样一个问题，“电脑到底应该是什么样的？”因为我们的设计师从来不会觉得电脑应该是一个既定的样子，他们求新求变，有设计上创新的勇气。尽管选择了设计上的创新，就等于选择了承受市场的风险；但是我们仍然会坚持对于“与众不同”的彻底追求。对于苹果来说，细节上的创新比起市场的风险，永远是值得的。

高尔夫：讲究到骨子里

作者：邓芳

如果你不是绅士，请不要玩高尔夫；如果想冒充绅士，更不要玩高尔夫。那会是一次冒险。

高尔夫起源于 12 世纪的英格兰牧场，牧场主将一个击球游戏演变成了专门的运动。当国王、贵族都钟情于这一运动时，高尔夫逐渐

贵族和绅士化起来。甚至连高尔夫球的球面都印上草地、帆船、人头等不同的花纹作为门第高低的象征。没钱又没时间的穷人慢慢淡出了。1744年，老贵族们的 gentlemen 球友公司成立，这就是高尔夫俱乐部的雏形。

苏格兰盛产绅士，高尔夫从骨子里透着高贵气质。绅士风度历经近九个世纪的沉淀丝毫不变，展现在高尔夫的每一个细节中。绅士的高尔夫已不仅是一项运动，更是一种健康的生活态度和模式，高尔夫球场成为气氛最融洽的休闲地、社交场。这是一项微妙而细腻的运动。

国外媒体评论说亚洲现在是建高尔夫球场最快的市场。据不完全统计，现在我国已经有 150 多个球场，越来越多的人热衷和参与高尔夫运动。记者特地采访了深圳大学高尔夫学院的马宗任教授，请他给我们介绍一下高尔夫，谈谈他的看法。

新周刊：高尔夫的理念是什么？

马宗任：这可以用 golf 这个词本身来概括。高尔夫指的是在绿地的休闲、交流活动。有人把它看作是 green、oxygen、light、foot 的开头字母的缩写，也就是绿色、氧气、阳光、步行。虽然是附会，但也说出了高尔夫本来的意思。新周刊：现在更多的人认为高尔夫不仅是运动更是休闲的生活方式，您怎么看？马宗任：对，这才是打高尔夫的目的。打高尔夫就是为了放松，在运动中有投入大自然、天人合一的感觉。从运动延伸出来的是休闲，高尔夫有“休闲之王”的尊称。充分享受大自然的阳光、绿草和氧气，人与人之间可以更轻松地面对面交流。打完球后享受娱乐、美食、康体各种设施，现在还新出了 SPA，提供美容、按摩、香熏等各种服务。

新周刊：您觉得高尔夫运动的细节表现在哪些方面？

马宗任：就运动本身来说，在礼仪方面就有很多限定，比如说不能穿无领上衣等等。装备上也没有比高尔夫更讲究的了，光球杆有十四支，用途都不同。其他还有球座，可以把球垫到适当高度，方便击球。标志牌给球的位置做上标记。这些很小的地方高尔夫全注意到了。

新周刊：高尔夫从哪些方面体现了它的绅士化和贵族化？

马宗任：打高尔夫平时没有裁判，都是自己或球友记分。大型比赛有裁判，也是在有争执的时候才出来评点，很自觉、公道。这就是绅士风度。像安排球童捡球，球童分 A、B、C 三级，以球车代步等都体现出高尔夫的尊贵。

新周刊：高尔夫在俱乐部管理方面是否也很注意细节呢？

马宗任：是的。高尔夫实行会员制，打高尔夫，花 50 万元、100 万元买一个会员证是不值的，值的是给会员的那种私人气氛，最好消费、最好享受的气氛。这种气氛就是通过一些细节表现出来的。在国外，会员打球时间 8 点就是 8 点，绝不会推迟；正会员还有专门的办公室；一段时间就会收到俱乐部的财务报表；遇到生日，俱乐部还会送生日卡，让会员真正感到是大家庭的一员。

新周刊：您认为中国人打高尔夫是否真正理解高尔夫？对其理解是否存在误区？

马宗任：现在我们国家很多人打高尔夫不是原汁原味的，以为只要打球就好。有的人纯粹认为打球是身份的象征，就是为了炫耀，根本不懂得高尔夫的背景文化，素质很低。比如说打高尔夫规定是不能穿圆领 T 恤、牛仔裤的，但有些人仗着有钱非要下场，还骂人。有的

人就是来感受一下气氛。像球场，很多都不是标准球场。这些都违背了正统的高尔夫应有的细致之道。

国内工资水平较低，高尔夫对一般人来说还是比较神秘的。来深圳打球的多是外籍人士和台湾、香港人，国内多是大老板在打，了解高尔夫的人并不多。

新周刊：现在高尔夫在某些国家在走低价路线，您也是低价路线的支持者。但这与高尔夫球本身的尊贵是否有所背离，是否会让高尔夫变味、粗糙？

马宗任：价格一定要降下来才行。像中国会员证最少都要十几万元人民币左右，很少人打得起，而在马来西亚只要2万到4万元就行了，平民也能打。美国也有很多大众会所和私人会所并存。低价会吸引更多的人打高尔夫，喜欢的人多了，高尔夫才能发展更快，认识的种种误区才会消失，才会走向更精致。如果能够维护高尔夫球细节的人太少，它还细节得起来吗？

像个绅士那样打高尔夫

服装：

1. 必须穿有领T恤，衣服扎在裤子里面。
2. 男性若穿短裤，需长袜及膝。
3. 女性裙子及膝，不可太短或过长。
4. 不穿奇装异服。
5. 穿专业高尔夫胶钉鞋。

礼仪：

1. 在发球台内抽烟，烟蒂应放在烟灰缸中，或交由球童处理。

2. 当其他球员准备击球或正在击球时，不要随意走动、说话。
3. 打球时草皮被铲起，应马上将其放回原处，并铺些细沙，恢复原貌。
4. 球打出沙坑后，用沙耙扒平沙坑。沙耙水平放置，以便后来人使用。
5. 影子不要落在球员的推杆路线上，或遮蔽球洞口，影响球员判断。
6. 不要在果岭上拖着钉鞋走路，脚抬高，以免划伤草皮。
7. 找球时间不超过 5 分钟。
8. 球掉进水池，保有绅士风度，不捞球。
9. 打完球，进入俱乐部会所先清除鞋上的泥土。

《号外》 生活的发现力

作者：令狐磊

生活从来都不缺乏细节，缺乏的是发现力，《号外》恰好具备了这种让人羡慕的超能力。

摆在眼前的这本《号外》杂志封面，一个有点眼熟又有点面生的香港歌手，惬意地躺着，碧绿的池水与远处的绿树叠成一幅舒适的背景，她躺在泳池的跳板边上，半敞的衣服下摆，可以估计当时有点微风。主标题是“Leisure”，另有“生活创意大赏”，有“休闲小书”，还“附送何韵诗”？

在上面，我试图让阅读的人进入《号外》杂志的独特意境，任何想认真了解这本杂志的人请放下你的紧迫感，放松、放松、再放松，

这样你才会有了与《号外》共同的心情，对了，这样的话，你的 mood 很“号外”了。

《号外》不是香港的芸芸众生，它是香港的例外。始创于 1976 年的它成长于急速成长的 70 年代的香港，那是一个塑胶花与粤语片拉动 GDP 的黄金年代，那时的社会，随着经济的起飞，中产阶级的冒起是必然的结果；这班被唤作优皮一族的新一代热切渴求着最新最快和最时髦的信息。出自陈冠中之手其后得到大量文化人协作参与的《号外》，逐渐成为香港最讲究品位与时尚文化归属感的本土高级杂志。

现在的《号外》广告语——“由 HI-TECH 到 LO-TECH，又由 LOW KEY 到 HIGH TOUCH，并以摩登时髦的视觉手法表现，让读者内外兼全地享受摩登城市的生活快感。”跳跃的语句展露着飘的灵性。200 多页的大开本，《号外》用了长达 70 页（内含广告页）的篇幅来呈现细节的资讯：眼、耳、口、鼻、脑，阅读、视听、香水、餐饮与演出活动等，这些资讯安排在杂志的前页位置。着眼点均是为了“享受”二字。

细节的铺排并不代表他们很隆重，他们的前提是悠闲。《号外》专栏作者钟怡泰说：“多年来，《号外》根本就离不开悠闲。”全世界都知道香港人很忙，《号外》却在其中寻找到了忙与悠闲之间的生活细节。

发行人黄源顺用了“文字寻找作者”的巧妙说法来展现《号外》的特约作者群策略，他们坚信：“一个 LAYMAN 所写的文章，并

不一定输给一个中文博士”，文字功夫上业余，但对生活保持自我的态度和观察点，能恰当地捕捉其中的细节，这便已足够。

这些都不以写字为生的 LAYMAN 作者大都有他们的正职身份：或者是时装设计师、美食家、旅游家、音乐人，平时也如同普通香港人一样繁忙，《号外》给他们一个悠闲下来写写文字的空间，让生活的细节从这批最感兴趣的人笔下细细流露。黄源顺说《号外》“永远不以文化人自居，只肯承认我们是有文化的文盲”，便是这个策略后的《号外》风格。

编务总监余宗明曾说过，“我很 MILD，但我不是 SEVEN”，有意把一个熟悉的香烟牌子拆分为一种生活态度，把 MILD 的人定义为“不起眼的人，这样才可以专心享受悠闲”。这种从标题中玩弄出的小趣味在这本杂志中层出不穷——《乐天、天乐、古天乐》，这是古天乐的专访；《台北拾 CULT》，取的是 SUBCULTURE 的谐音；《关于笑话、内裤与昆德拉》，说的是男人秘密。

《号外》不仅仅是一本读物，还是高级生活的一个品牌，所以它不仅仅把这种话语魅力停留在纸面，它与香港社会都是有着联系的。“《号外》生活创意大赏”是我们近两年力推的一个活动，对“对于一些在刚过去的一年在创作方面有突破性的表现，其所发挥的影响力，对从事创作的人尤有指导性的灵感作用的”杰出份子作表彰。今年颁发的是第二届，梁文道的牛棚书院、G.O.D 家居设计、元朗大荣华酒楼、拍了《蓝宇》的关锦鹏、麦兜作者麦家碧、萧芳芳等分享创意 AWARD。

实际上，这些得奖者都是《号外》去年来发现并关注的对象。生活从来都不缺乏细节，缺乏的是发现力，《号外》恰好具备了这种让人羡慕的超能力。正如他们做台北人都认为“闷”的台北，选取的是SUBCULTURE，涉猎的文化范畴以非主流为原则，他们发现了台北俯拾皆是的个性文化。

新周刊采访了《号外》发行人与主编黄源顺先生，其中我们有一个问题是这样的：“你们自己认为《号外》是否是一本‘有细节’的杂志？如‘是’，请说三个理由，如‘不是’，也请说三个理由。”他给了我们一个很“细节”的回答：

“是。因为我们对线条、颜色、物料都特别敏感。因为我们重视创作者的个人感受。因为不讲细节我们便不知道要讲什么了。

“不是。因为真正懂得细节的是上帝，请看大自然里的一切，正如MIESVAN DER ROHE所言，‘GOD IS IN THE DETAILS.’因为我们从来不讲细节，我们只是讲线条、讲感觉、讲空间、讲生活、讲发型、讲设计、讲分别，等等。因为我们觉得，只要有态度、有角度、有选择性，其它的什么细节自然会自动的对号入座。”

实际上，踏入高密集信息社会后，杂志唯一的优势只能是在细节的处理上比其他媒介做得更好一点。老早便身陷香港传媒大战中的《号外》显然比较敏锐地意识到了这个问题。

最悠闲、最Literate的文盲、最乐天、最简单、最细节化生存……这就是最“号外”。

诚品书店：精心打磨的“第三空间”

作者：陈琼如

一家书店，它为什么会成为台北的文化地标，并与故宫并列为必游的景点？甚至，日本作家新井一二三为什么会因为这家书店曾认真考虑搬到台北？诚品书店是台北最大的书店。从小书店做大，又从大书店中兼顾每一个小细节。它就创造了这个梦境般的现实。从1989年台北的第一家诚品开始，13年后全台湾已有50家门市的规模，每年进出诚品书店的人高达550万。诚品一举开创了台湾书店的新风貌。

走进诚品书店，随即进入宁静祥和的氛围，外界的喧嚣立刻远离，原木地板与挑高天花板、开放式木质书架、翠绿的盆栽、宜人的古典音乐、柔和舒适的光线共同组成舒适幽雅的阅读环境。这里添一分则太空，减一分则太挤。这些关怀读者的设计细节，使得在诚品看书、买书、休闲成为一种享受。

诚品选书强调艺术人文的走向，大量引进专业书籍与外文书。书店并不会不刻意促销畅销书，平台上摆放的可能是冷门书籍，好书在诚品也有较多存活的机会。书籍除了分门别类之外，中、英文版并列的展示方式、现代文学按作者笔画顺序排列等，这些体贴而便利的书籍陈列方式都是让读者称道之处。现在，诚品连锁店中最大的敦南店每年的展览、表演、演讲与座谈等活动超过400场，可以说诚品书店

集合了阅读、艺文、休闲的功能，因此诚品不只是书店，而且成为台湾人生活经验中重要的部分。

在台湾各地快速开店之际，诚品再次展现了这种对细节的追求。像“世贸店”以阅读企业人文为定位；青少年群集、电影院林立的“西门店”增加漫画与电影的份量；“台大店”则有完整的台湾研究书籍。从书店建筑、空间配置到书种选择，皆因地制宜，“连锁而不复制”，可见诚品的用心。为了满足消费者对阅读便利性的需求，“阅读零时差，天天不打烊”的“夜间书店”诞生了，让夜猫子、早起的上班族也能享受轻松阅读的乐趣。全台第一家 24 小时营业的诚品敦南店已超过 3 年未曾拉下铁门、关掉空调。

书店负责人吴清友原本经营进口厨具设备事业，曾因心脏疾病在鬼门关前逃过一劫，39 岁那年，他决定按照自己的方式规划生命。这样的想法造就了诚品。他想为台湾打造一个与众不同的“场所”，由人、活动与空间交织而成的一种文化，他主张“书店不是一个书的交易场所，它是一个读者心境安顿之处”。

吴清友相信空间对人的影响，因此特别注意空间设计，每家诚品书店都由不同的建筑师设计，但每一样设计都是为了照顾读者，目的就是让每个人觉得很舒服，不会有任何视觉的压迫感，完全针对“人”的感觉出发。而基于“知识是平等的，残障朋友拥抱知识不应有阻碍与负担”的想法，诚品为了残障朋友设计斜坡走道、一高一低的饮水机与较大的洗手间，打造阅读的无障碍空间。吴清友认为，服务就是要“服务你的心情”。也许只是一个厕所的芳香剂、背景音乐、空调

温度、湿度、海报的设计等，但每个细节诚品都尽可能照顾了读者，也许这是许多人喜欢去诚品的原因。

吴清友的理想中，诚品要成为消费者工作与居家之外的“第三空间”，“你不在家时，就在诚品；不在诚品时，就在去诚品的路上。”他说，诚品不见得是获利最高的书店，但希望它是最受欢迎的。

瑞士，可能是世界上最热爱细节的国家

作者：侯虹斌

如果你爱一个人，应该把她送到瑞士，因为那里是天堂。说起瑞士，你会联想到什么？精美的手表、美味的巧克力、还是高效的银行服务业？以上都是，但又不仅仅尽于此。瑞士是一个至今不愿加入欧盟的极有个性的中立国，一个人均收入位居全球第二的欧洲小国，同时也是一个风景旖旎、而又工业发达的现代化国家。瑞士身上每一抹不凡的色彩都可以从她出人意表的成就中看出来。她是世界上经济最自由化和最富有竞争力的国家之一，就这样不动声色地掖在欧洲的心脏里，静静地沉淀着她的力量。

瑞士，就是欧洲的细节。那么，我们就来探访一下瑞士细节的最深处。我们采访了瑞士驻华大使馆的瑞士商务促进会副总经理丛小姐，她热情地提供了我们所需的资料，我们或许从中可以窥其面貌。

新周刊：瑞士虽然人口只有 720 万，面积也不大，天然资源相对来说只能算贫乏，但它的人均收入却是非常高的，您认为其中最关键的因素是什么呢？

大使馆：瑞士属于为数不多的能够充分认识到智力投资的重要性并付诸实施的国家之一。按人口比例，瑞士每年申报的专利数目全球最多、投入科研费用全球最高、甚至获诺贝尔奖者的比例也是全球第一。而且，瑞士能够产生最大成就的领域一般都是一些精细的、很讲究细节的领域。也许，科技进步最后就是细节的进步，科技的竞争也就是细节的竞争。

新周刊：一谈起瑞士钟表瑞士银行，几乎无人不知，大家都知道它们是信心的保障、品质的保障，这两个行业是否对细节的要求很严格呢？

大使馆：按货币价格计算，今天世界一半以上的钟表产自瑞士，它是世界上第一大成品手表出口国；瑞士钟表还承担了各种世界杯的速度项目的计时重任，因为它的计时精确度已达到了千分之一秒。这难道不是了不起的成就吗？钟表每一个齿轮的咬合都是最最讲细节的东西，而且，瑞士的钟表还有相当部分是手工雕琢出来的，细微之处，已不仅仅是计时工具那么简单了，更像一件艺术品。

说到银行，人们理想的银行服务就是认真、谨慎、注重单个客户的特殊需要。听起来很普通，但这些都是通过一些很微小的细节来体现的，我们绝不会敷衍客户。瑞士银行有高质的服务，而且时时强调以人为本，每年被专业机构评的分总是 AAA 级，而且其费率是全球最低的。

新周刊：瑞士在其他的制造业也有相当突出的成就，特别是在一些要求精密、细致的工作上，能给我们举个例子吗？

大使馆：比如说建筑吧，瑞士的工程师和建筑师很受青睐。像美国波士顿大桥，瑞士建筑师设计了一个和地表的地形完全匹配的建筑方案，并且在执行中计划和监控具体到了每个细节。这样的桥不仅实用，而且还完全注重到周围的环境与人的观感。中国长江三峡大坝的水电站也有瑞士专家的参与呢。

瑞士在机器制造业名列前茅，在微电子领域也业绩不凡，而且产品一定都是高档次的。还有，瑞士研制出高精度的原子时钟，和其他测量仪器，为空间技术的发展起了很大的作用。要知道，空间实验对仪器的要求是极其苛刻的。

新周刊：您认为细节在我们生活中真的有那么重要吗？这个国家致力于这些精巧的东西的生产，是不是就一定有机会体现出这些产品的价值呢？

大使馆：举个例吧。说到服装面料，可能很多人认为除了挑剔的时装设计师，这些并不是特别要求细节的东西。但瑞士的纺织企业一直致力于开发一些超轻、通风、弹性好，空气动力性能好的运动纺织品，就是这些布料，在运动领域就能为人们赢得造成冠军还是失败者之差的瞬息时机。有时，千里之堤，溃于蚁穴，细节起的是关键作用。

还有，瑞士特别注重环保。在那种可乐的吹塑瓶中间，瑞士企业有意识改造了技术生产线，瓶子用三层的复合材料来隔绝空气，中间不需接触食品的那层用再生的材料来制造，这个细节符合了生态环境的要求。可口可乐公司于是选定了瑞士的公司作为合作伙伴。

新周刊：瑞士是一个生产细节的国家，他们的人民生活中注重细节吗？

大使馆：从瑞士这个国家制造业和服务业中的完美质量和服务思想上来看，这里的工作人员的最显著的特点就是职业道德很强，工作态度一丝不苟，对雇主很负责。从这些，你也可说瑞士人很注重细节。

但另一方面，瑞士人的日常生活又是比较闲淡的。这是一个特别安全的国家，随处可见孩子在无人陪伴的情况下上学或出玩，不论白天黑夜，人们可以任意出行，甚至高层人物都不需要特别警卫。按中国人的话来说，他们好像有点缺了点心眼，又显得不够谨慎。但实际上，什么是细节？不就是人性的，能与人方便的东西吗？真正等到每个人都把细节做得很好了，制度很严密清晰了，那么其他人就必然可以安心地享用这一劳动成果。

所以说，瑞士人日常生活很休闲随意，不拘小节，是以每个人周围都有一整套精细到细节的服务措施为前提的。

天域：Leisure 中细节酒店

作者：夏几米

这个世界总有一些人看上去都无所事事的样子，实质上，他们分两种，一种是晃悠悠从来不想让自己忙着的，或者是从来都在忙着，但适当地让自己以 Leisure 的状态享受着忙碌的生活。

同时，只有这么一群人才懂得哪些是让他(她)愉快的细节，在 Leisure 中才会注重和享受细节。这么一群忙而 Leisure 的人，也许，就有一群乐于让自己呆在像天域这样的度假酒店中，透过夏威夷式的

落地窗看看水清、看看沙滩、看看椰林、看看树影，在酒店的长廊中放慢脚步、缓缓地呼吸海的气息，感受异乡的情调，没错，他(她)忙得很，但正 Leisure 中……

以下是我们对天域酒店李冰董事长的访谈录。

新周刊：据说，天域在酒店主体建筑修建之前先培植了园林，这样的做法是出于怎样的设计理念？

李冰：根据大量调查及前辈指点，度假酒店首先考虑的要素是环境。环境比建筑重要百倍，建筑最好隐没在林木之中，这是二者关系中的一个重要概念。度假者大多来自城市，不希望与高楼为伍。所以在施工开始之前及进行当中，大量种植了各种树木。

新周刊：天域请的是夏威夷设计师，他的设计理念是如何的？

李冰：设计师托马斯·史密特为设计天域，曾在海南住了两年。天域的建筑采用与自然和谐的屋顶及墙面，不想突出建筑，而是将其隐没在林木中；游泳池用浑圆的曲线勾勒出，整体的美感与实际的需求结合得完美。内部用低矮的层高(如：大堂接待区)避免空旷的感觉，体现温馨和谐的居家气氛，使人感到亲切、舒适，而不觉得空间巨大、外物庞大，相形之下自己很渺小。居停空间与人的比例恰到好处。其实，酒店越高级，内部层高越低。

新周刊：酒店的长廊、长廊上的油画和落地玻璃显得很特别，在这些细节的设计上，有何特别的想法？

李冰：长廊在众多的度假酒店中如果不是绝无仅有，也属鲜见。目的是让度假的人们将行走在城市里的匆匆脚步转换成慢节奏的徜徉漫步；而落地窗则是夏威夷的特点，它彻底打破了人与自然的界限，

亲近自然变得自然而然。这种氛围也自然而然地使人们放慢脚步，舒缓城市的钢筋水泥造成的压迫感，达到放松休闲的目的。除此之外，天然的石板用在地面、外墙壁、所有花园小径、酒店入口马路。这种石材俗称黄木纹，世界各地都有，但很珍贵。夏威夷的酒店有用，但范围较小。天域用量很大，打破空间界限，连起大路小路，创立整体自然感，乃天域独有。

新周刊：我们注意到长廊的油画经年没变，是否有不置换形成特点的想法？

李冰：长廊油画的主题为海上少女和迷幻红球，表现现实和幻想世界的关联及人们对此的感觉。也有表现轻松活泼主题的画幅，如大堂接待台后面的一幅。不更换给老客人一种历史感。

把每一个细节都变成钱

作者：罗会祥

当投资数亿美元的《星球大战前传 II》轰轰烈烈向我们袭来的时候，你恐怕想不到，即使这部电影不上映，单单是全球街头那些印着“stars war”的 T 恤衫和星战玩具的收入，就足够卢卡斯吃回成本了。真 NB，那可是好几亿美元，还没算上盗版货哪！对比 7 年前著名的科斯特纳投资拍摄的《水世界》，2 亿多美元全部打了水漂，那时焉能想到几件小 T 恤也可能赚回这个数？与其好大喜功，不如老老实实抓住几个细节来卖钱吧。

细节推动经济，经济衍生细节，这其中的关系就像“鸡生蛋、鸡生鸡”的纠缠一样，根本没什么泾渭分明一说。

与粗糙时代说“拜拜”

细节是一朵温室里的花朵，需要用闲适和温婉的逸兴去栽培，不是拿盏几百瓦的白炽灯去照，花就能开的。一个在温饱线上挣扎的民族，别扯谈什么细节。可能会有穷奢极侈的，会有歇斯底里的，但决不可能在生活中周全和温和地推度每一个细节。

在 20 世纪 70 年代，一个年轻女孩子能在蓝色工装里面翻出一角雪白的衬衫领，那就是品味和情调的极致了；而仅仅过了 20 多年时间，女人已经敢穿着肚兜裸着整个脊梁大摇大摆地上街了，低胸、露脐，街上穿什么的没见过！而上海专业美甲服务店开出的名目繁多的服务更让人叹为观止。才几平方厘米的指甲花样百出，什么水晶甲、丝绸甲、手绘、镶钻、贴片……二十年河东二十年河西，早些年被我们痛加鞭策的“资本主义生活方式”我们现在不仅都齐了，还发扬光大，还极其迷恋。喝咖啡被我们的舌头准确地分出了“卡布奇诺”、“拿铁”和“蓝山”，鸡尾酒有 N 种调法，爵士你选择“Smoking Jazz”还是其他……

一个成熟的市场还意味着全面而专业的细分。今年的 6 月 25 日，麦肯国际宣布建立全球第一家奥运会市场的整合营销公司“05 集团”，专门将目标锁定在为客户提供与奥运会相关的赞助咨询、广告、市场营销、品牌营销、公共关系等全方位的咨询服务上。如此专业的服务行当，只有在一个讲究细节的时代才可能出现；而在一个粗放经济的

年代，普遍存在的小农意识恨不得把养鸡种菜建房开荒全包下来了。每一桩商业上的成功，从根本上说都是细节对市场的征服和胜利。

细节就是差异化生存

一个精致时代必须具备这样几个前提：商品极大丰富；居民收入稳定增长；消费观念日趋成熟；市场竞争回归理性。新生代市场监测机构根据多年的研究结果，把中国消费者按消费心理因素分为3大派14种族群，其中积极形态派占40.41%，求进务实派占40.54%，平稳现实派占19.05%。这种族群的分化基本上体现了消费的理性和稳定。理性市场是需要时间去培养的，像20世纪80年代末刮起的那阵抢购风潮，现在回想起来，参与者都不得不承认这是个笑话。据统计，美国现有的商品高达100万个库存单位(SKU)，平均每个超级市场有4万个。而一个家庭80%到85%的需求，只要150个库存单位就可以满足。每个商场里另外的39850样东西就游离在顾客的视线之后了。你的商品凭什么在这片汪洋大海中，会被消费者打捞进购物篮里？凭的就是差异。

产品和产品的不同，在于细节。张瑞敏深解其中要义，“创新不等于高新，创新存在于企业的每一个细节之中。”

满足消费者挑剔的欲望，企业自身价值也最大化了，你就偷着乐吧。德国西门子附加一个小小的F4彩壳，马上这款2118手机也像F4一样成了万人迷。美菱近期推出的纳米材料冰箱，强化了5个细节：纳米抗菌内衬门把手；纳米防霉门封条；纳米复合增强材料；纳米陶瓷涂料；纳米清味器。它已成为美菱新的经济增长点，从已上

市的地区看，仅一个销售点日销量就达 56 台。要做空前绝后的发明，太难；但细节上有所成就，却是动脑子的商家可以做到的。在细微处上抓住了顾客的注意力，也就抓住了他们的钱包。

选择细节 = 选择尊严

在集中、批量化生产方式下，商品稀缺，你生产什么，我就要什么，消费者只能被动选择；所以上世纪七八十年代商店售货员特别神气。后来，卖方市场时代终结了，消费者摇身一变为主动：我需要什么，你就得提供什么。“上帝”们就以为找到了北。比如餐饮业后台卫生一直以来都是消费者心中的痛，只能眼不见为净、自求多福了。一家小店“烧鹅仔”郑重承诺：鲜蔬菜烹制前，保证浸泡数十分钟；决不用炸过的油炒菜等等。这一举措使该店门庭若市。在一个人们早已被粗糙磨砺得失去感觉的年代，它无疑显得很有良心。但仔细一想，如果连卫生和健康这些基本条件得到了满足，我们都要谢天谢地的时候，是不是意味着我们的光顾着吃力地维护“大节”了？

市场调整的结果就是今天这个样子：你告诉我需要什么，我再自己决定需要什么。看起来似乎兜兜转转主动权又抓在了商家手中，其实不然，商家已换了一副谄媚的低姿态，“要还是不要”决定权在消费者手中了。本来，商家就是比消费者专业，他们必须替用户动这个脑筋，去钻研用户的需求。正如雅芳所说的“比女人更了解女人”，这不是吹牛，而一个在市场上站得住脚的产品供应商应该做的功课。在十年前，谁相信头屑能把你的美好人生给摧毁？但是海飞丝的护发

广告就给消费者一种感觉：别小看这一细节，就是它让男朋友跟你吹灯，让你找不到对象！人们这才恍然大悟。就凭这对细节的敏感，不仅海飞丝一下飞黄腾达起来，还提携了整个宝洁公司在中国的落地生根并成为中国首屈一指的外企之一。而且，整个洗发水行业单单从头屑这里，就捞进了不知多少个亿。

这是一个后服务时代。产品不仅仅是产品，还包括服务，还包括生产者对消费者全心全意的体贴。经营者是否注重细节，体现了他们是否关注消费者、是否以人为本。从特定意义上说，选择细节等于选择尊严。

正像《古墓丽影》里的劳拉所说：“性感，是一个女人婚后应尽的责任。”蛊惑也好狐媚也好，为顾客考虑周全，也是商家收钱后应尽的责任。作为一个消费者，他要做的是用钞票来为最讲究细节、最人性化的商品投一票。至于哪些细节将会更重要，这不应该由消费者来考虑：他早把这个球踢给商家了。

德国设计大师在福大工艺美术学院造型基础课程

很遗憾中国话只说这么一句 中国话会的太少了 好在还有翻译。非常荣幸受到福州大学工艺美术学院的邀请。这个 workshop 是在去年已经开始了。当然看见今天有这么多的同学来听课，。。。。

今天要给大家介绍的内容增加了德国斯图加特造型艺术学院的情况。还有怎么样推进设计。根据谢老师的要求另外还有两个晚上专门给同学们办大讲座。下午的活动就在小范围内举行（也就是在 workshop 的学员班里举行）

这个是一个封面：工业设计教育在德国斯图加特造型艺术学院（1）我是从斯图加特来的，斯图加特是德国南部的一个城市。靠近南部的黑森林。相对中国的城市来说是个小城市，7万多人。它是一个州的首府，对于德国来说是个人口比较密集的城市。可能大家对斯图加特不熟悉，但是大家肯定熟悉几种产品奔驰、保时捷汽车等。大家可能不知道斯图加特的历史，它历史上是德国最穷的地方。没有铁、石油，唯一有的就是农产品。就是因为如此其思考方式和其他的城市不一样。要的是如何提高人的素质，多年来斯图加特就是以这个方面做为自己的理念的。早在一百多年前其政府就开始注重教育，把他们的人送到外国去学习，以提高他们的素质。有个年轻人出国学的是如何矫正钢管。正因为他在瑞士他学会了如何把钢管矫正得非常直，他后来成为了奔驰汽车的创始人。还有就是保时捷的创始人。

正就是斯图加特的城池，这里我们看到远处有一个电视塔，它是斯图加特的象征，全世界最早的电视塔。这是我们学校的一角，工业设计系是在后面那部分。我们学校有着 150 多年的历史，早于包豪斯的学校。在 1909 年有 3 个学校合并在一起。这是我们建筑系学生的练习。用木头做成圆柱。这是我们新建的建筑，用来做为学生成绩的汇报厅。大的课题结束以后都要举行这样一个聚会，把社会各界的人士都请来做一个展览。这是我们新的教育楼建成以后的庆祝会。这

是一个大厅，。。。。表示信息时代。我们学校是一个开放的学校大概有 15%到 20%的外国留学生。还有一个重要特点我们有 30 多个的学习车间，这在我们学校占据了重要的地位。这就是我们的教育哲学：设计就是需要动手。必须做，做才能懂得设计，对于工业设计尤其如此，工业设计对模型的要求非常高。这是一个机床的模型。当然现在电脑出现了模型不需要了。但我们认为模型制作还是占有一定的百分比。模型制作不能用电脑来代替。模型是设计的过程中的需要。是不可取代的一部分。这是我们的学生和老师在探讨设计。这是斯图加特的夏天，大家中午休息的时候。基础造型的课题，不仅我们自己在做，我们还邀请巴黎。。。等学校来一起交流。就像我们现在的 workshop. 我们的交流计划并不是要做得非常庞大不是做秀. 就是每年几个人互相交流以下。我们在学校做这个课题每年多有其他国家的学生来交流。每年多有新的新意。其他国家的学生带来了他们自己的东西。这个造型句出的训练，。。。同学之间互相的交流和讨论是更重要的，这是基础教育的一个总要内容。基础设计作业的一个交流，在米南。因为学生主办这个展览，而设计本身不提倡花钱 所以学生用当地搬家用的纸箱来做。这个展览的名字就是接触交流。学生做的这个就是用长条的气球吹起来做的标题，非常便宜。这个题目就是我们常说的手电专。当时那这个课题同学已经知道手怎么拿是这个课题的重点。那么在市场上我们可以看到各种，他有各种找性和尺度，同学要自己去研究。

一开始同学们要收集跟中品派的。同学在收集的过程中就知道了要走进社会，这本身就是一种能力，同时同学还要进行各正尺寸测量

这又是一种能力。这就是设计的第一个大程序市场调查。在调查的数据列出表格来，输理的比较，这对有些产品是有用的，

我们要强调：在有些项目中我们在做市场调研时我们要学会发现新的方法，有些问题不是单纯的市场调查，我们设计师要学会用新的方法来新的问题。这就是我们传统时常调查中没有的东西。（图）根据不同情况我们去找一种方法来解决问题。我们好象说形象思维不是科学的，其实恰好相反。科学告诉我们要去探讨解决方法的学会达到目标的路 而这样的路可能是全新的路。这也是学生在学习过程中发现的以前没有的测量方法。到了一定的时候也要画一定的示意图有一定的表达能力。把脑子中的概念用效果图表达出来。画草图的时候发现自己再画不下去了。这就要开始做模型。做模型并不是做一个美丽的东西 而是要做探讨模型，像手持的角度和人机学的探讨在电脑中是很难体现的。这是为了研究设计的测试工具。在设计过程中所需要的工具，并不是现成的。而是设计师自己去找到的路。这是在设计过程中通过刚才的设计工具产生的一种想法。这个东西说明设计师和技术的结合 设计师必须能证明我这个想法是有可能实现的，工程人员才有可能接下去做。在设计实践的过程中，都遇到了非常好的工程伙伴，但并不一定是这样的，有时候合作伙伴并不一定很好。最好我们自己具备一定的结构能力，再去和工程人员交流。手电转的把柄，如果我们一年就用两三次那么我们就和其人机学的关系不大。如果是一个长期使用的工人那就不一样了。这个学生提出了一种想法：它的把柄可粗可细，适合不同手的大小的人来操作。他还认为手电转的壳要有一定的柔软性 所以做成了一个橡胶的模。在实验中他发现手电

转用力的方向并不一致，他加以改进这是他设计的另一个优点。还有所有能用于操作的符号都用语手电转的上方。方便操作。第三个设计的闪光点：一个手可以操作，两个手也可以 左配子，右撇子都可以使用。

我们要掌握各种各样的方法，方法是用具不是目的。我们把方法叫做创造性的方法，不是按照传统的方法去改良一个东西。我们怎么去观察自然，自然中的规律我们怎么去把他转化成设计和方法的语言。脊椎一样的椅子。这个课题是学生做的一个实验性的课题。在研究了脊椎动物以后他就想做一个这样的脊椎一样的椅子。我们现在看到的阴影的部分就是用有弹性的材料来解决其微调的关系。

刚才我们介绍的例子一个是功能性很强的，一个是模拟自然界。现在的这是一个形象性很强的课题：眼镜。。。这是军人用的眼镜，这是挡阳光用的眼镜，没有玻璃的。这些呢不管它能不能用，代表人自己的性格文化或者阶层。这个可以看出一个规律这样的眼睛存在说明他带有一种时装的意味，做为一种很时尚的东西。这是一个品牌眼镜。有名的一个演员他在电影中带一个这样的眼镜，年轻人就开始模仿。眼镜设计还和人的脸型有关。学生想了一个方法：不同的发型和脸型做成照片来实验。给学生半天的时间让他们充分想象，这就是学生半天的成果。绕弯打开学生的思维。现在大家设计一个眼镜，大家脑子里马上出现了大家脑海中已见过的眼镜，但这并不是我们要的。创造性思维就是要训练我们怎么打破原来的路来找到我们所需要的新路，突破设计师原来固有的认识。创造性往往和游戏玩乐相伴随。课题做完了以后就公开的答辩展览，社会上也参与进来。我们非常珍

惜这样的机会，把自己的设计公布与众，让群众知道我们在做什么想什么，这比单纯的宣传工业设计更有效。设计最终要找到消费者，我们也要去思考走什么样的路，用什么样的方法去找到我们的消费者。

方法不是一成不变的，我们要探讨新的路才能达到新的目标。我们常讲方法学，它是一个总的方法，组成方法学的各个细节是我们设计师需要掌握和灵活运用的。还要提醒大家的是我们经常怕犯错误，但我们在学习方法的时候，犯错误是个好事。在犯错中学习。

非常乐意做位回答问题者，欢迎大家提问。

1、对三大构成等等基础教育的一些看法

设计基础不是一成不变的。不同学校不同的老师都有自己的看法。包豪斯体系的建立。艺术家所建立的基础是不是就是设计的基础。他们走了一步但走的这一步够不够？这是一个值得我们思考的问题。对于设计基础我自己的看法和传统的看法恰好是相反的。。。。。。世界上很多地区很多国家，就象我们国家对基础的认识：宽口径厚基础，对于这样的看法我有些不理解。基础是要为设计服务呢，还是要成为一门专业呢？基础就是要为设计服务而不是让它膨胀起来成为一门专业。我们靠各门基础学科的组合来综合培养学生。

2. 如何与企业建立关系来运作这个设计

设计在企业中的定位，做到什么程度，如何介入企业文化。你的问题是一个非常大的问题。怎么跟企业建立一种关系。你怎么能找到项目：有三中可能 一你和企业本来就有联系 2 你去参加博览会和企业联系 3 你直接上门找到企业。一个简单的回答：在欧洲在德国，有

这个词叫 talkmangement 如果企业家总经理不理解这个问题那么你不应该和他合作。中国工业的体制，是你们自己的事情，要自己去调查研究，我替代不了，只能你们自己去做。德国的中小型企业，其企业家已经和设计师差不多了。

3. 对于设计师有一个什么定位

设计师最主要的一个责任就是对消费者就要真正的负责。设计师必然是一个多面手面手并不像想象中的那么难。只要抓住原理。每个设计师的潜在素质：要学会表现自己的思想，表现自己的成果和能力。这要从学生一年级就开始培养。

4. 计算机是个非常有用的工具，怎么处理计算机和设计之间的关系。什么时候怎么运用我们的计算机。

计算机是一个非常有用的工具，但是别忘记了它只是个工具。它只是把我们的劳动的量减少了，加快了。计算机还有别的作用。可能在我对想法和方案的扩散的时候计算机帮助到了我。做方案一方面是把方案展开，但更重要的是我们选择了哪个方案。这计算机无能为力。选择是决定了人的观察和评价的能力，这是在人的脑子中积累的。电脑现在做不到这点。

5. 德国学生在办设计展览的时候，他们用电脑表达还是用手绘。

They use everything. 自己想办法，不是非此即彼的事情。就像刚才我们讲到的手电钻一样。用的方法要靠我们设计师自己去想。

6. 学生做模型用的材料和厂家用的材料并不一样怎样解决这样的矛盾

学生做模型只是要探讨原理的可行性。至于其他方面是厂家的事情。工厂接受了你的方案，就会要求技术人员去检测其可行性。可能这个工厂做不成，其他工厂却能做成。可行性是相对的东西。

一位留学生的设计笔记

设计不是艺术

学设计第一要认识到的就是设计不是艺术。我就是一开始没有分清这个概念，在第一次上设计课时可苦大了。设计是沟通，是传达，而艺术是表现，是创作。这并不是说设计里没有表现的成份，更不是艺术是不在乎沟通的。但是两者在这两项上的侧重是有很大差别

的。设计是不能凭感觉做的，要考虑各种因素，要寻找最佳的表达方法，要把自己的感觉翻译成大众能够理解的有效视觉语言。

注意细节

决定一个设计作品的质量的往往是它的细节，例如字体的选择，图形的构造，颜色的差异等等。这些细微的差别 (nuance) 在体现作品整体上起着相当大的作用。无论一个设计的想法有多好，如果制作粗糙，便会失去魅力。另外，如果我们要求自己注意这些细节和它们的影响，就可能会从中发现一些新的灵感和方向。

变化与替换

从一开始学设计时，老师就不断地强调变化 (variation) 的重要性。做一项作业时，我们从来不会去专门寻找它所谓的答案，而是试着把自己的各种想法整理出来，尽量用不同的方式来表达，从中再探索，不断地让一个想法把自己带到另一个想法。这样可以扩大我们的想像力，看到不同的可能性。虽然最后的成果很重要，但是过程更重要。这个探索的过程是无法用任何东西取代的。今天老师提到 variation (变化) 和 alternative (替换) 的区别，我觉得挺重要的。变化是寻找同一种表达方式的各种表现方法，而替换则是寻找另一种表达方式。有时如果一个想法总是做不好，也许该寻找一个替换的想法，而如果找到了合适的想法的话，便应该看看它都可以有什么变化的表现方式，以得出最佳的设计方案。变化和替换的界限往往不很清楚，但是如果有个大的概念的话，还是会有些帮助的。

多领域的修养

我觉得学设计与做设计最大的好处就是会接触到许多不同的领域。我们的作业题目曾经包括污染，城市变化，爵士乐宣传，未来建筑的趋势，水的问题等等。通常都是让我们自己在题目里选择一个角度，然后做出有说服力的视觉作品。要想表达好自己的观点，必须先搜集很多的相关资料，对题目有一定程度的理解。完成品可以是抽象的表现，但是想法必须是有形的，有根据的。很多人认为设计就是在电脑上做出漂亮的東西，其实完全不是这样的。我们学设计的一大部分时间都是在到处寻找资料，研究以及消化它们，然后再试着从中找到自己的位置，与自己想表达的概念。没有完全理解某个问题时，是不可能有效地表达它的。如果连自己都不知道自己想说什么，不管完成品有多好看，也是白纸一张，因为它没有清楚的内容。通过最近这几个学期，我的研究能力提高了，也重新认识了设计的含义。

计算机不是你唯一的工具

你知道设计师最好的朋友是谁吗？是照相机和复印机。它们是做设计必不可少的工具与玩具。图库的图像毕竟有限。最怕的就是由于图库里没有完全合适的图像，所以只好妥协一张一般的，这样本来很好的想法也就无法发挥到最佳。只要有机会，最好都用自己拍摄的图像。常出去拍照也是一大娱乐呢。那复印机呢？太多人低估它的价值了。死刻板板地复印文件只是复印机的最基本功能。我们可以复印平面的东西，立体的东西，拼凑的东西。可以放大，缩小。可以重

叠反复地在同一张纸上印。可以边复印边挪动里面的物件，会得出很多独特的意想不到的效果喔。复印机里出来的东西通常都有一种它特殊的质量，利用好了，可以使设计作品增添光彩。电脑当然也是我们的朋友了。但是你稍不留意，它可能就会变成坏朋友。我们太依赖电脑了。有时候连想都不想就会按键做个效果，因为实在是太方便了。但是这些自动化的功能经常会让我们错过一些探索的机会，也常得出被科技所驱使而缺乏特性的作品。电脑不应该是答案，它与照相机，复印机同样的只是一个工具。它能够帮助我们省掉很多麻烦，做出别的工具做不出来的效果，但是电脑做出来的东西未必就都是好的。打开 photoshop 的工具选单前，一定要想一想，这是我唯一的选择吗？

花哨的东西要少

那天在电视里看到一个偶像歌手在台上唱歌，一会儿朝下面招手，一会儿跑来跑去，歌词空闲的地方还忙着跟大家打招呼，一点也没有认真唱歌。突然觉得他和实力歌手的区别就跟一个自以为是设计师的人与专业设计师一样。前者只注意着表现自己，而后者却是在专心表达某些事物。有时候，把一个普通的东西，例如地铁时间表，或者杂志文章分页，设计的太漂亮，太突出，太与众不同反而会失去它的基本功能。那些多余的花哨的东西影响人们去读真正的内容，就跟我从来都记不住偶像歌曲一样。

作品必须让思想优先

有一次，一个老师对我说的话让我一下子对设计明白了很多。他指出我当时做的东西是受图像驱使 (**image driven**)，而不是思想驱使 (**idea driven**) 的。那时我很喜欢在 **photoshop** 里随便拼凑一些图像，自己觉得看起来很酷，以为加上个标题就成了一个作品。但是老师看了说这些只是一些拼凑的图像，你并没有给它们输入任何意义，所以对别人也不会有意义。要想超越这个层次，作品必须让思想优先，图像应该服从与支持你的想法，而不只是独立的装饰品。

文字排列的设计

这是一个有意思的比喻：文字排列的设计 (**typography**) 应该像玻璃一样透明。它应该正确地反映文字的个性与特征，但是同时应该透明得可以让人看穿。如果字体或文字的形状本身所说的，比文字中所要表达的还多还强烈的话，这种设计选择就等於自己把自己锁起来了。

招贴应有的活力

关于招贴，基本上，招贴（海报）有两种类型，1) 资料提供 (**informative**)，2) 说服引导 (**persuasive**)。资料提供式招贴协助观众获得必要的知识。最好用独特的方式，比如利用图像或比喻来让招贴里的资料易懂易记。说服引导式招贴则是诱导观众在某事物上的观念倾向。也可利用资料提供来达到这个目的。招贴是个独特的东西，它给你非常大的面积与空间来发挥，但是很多人往往不去利用这一优势，还按照设计书皮的思路来设计招贴，这样的完成品最后看上去只会像

一张放大的书皮，失去了招贴应有的活力。一般来讲，招贴有三个可读入的层次。远距离时，它应该有一定的特征把你吸引过来，中距离时，你应该能够了解这张招贴是关于什么的，非常近距离时，则应该可以读到其他的细节。招贴有它自己独特的使命，把握好的话，发挥是无限的。

好的想法与好的制作

那天翻出最初学设计时的作品草稿，觉得那时候真的是什么也不懂。现在回想起来，这一年来学到的最重要的有两点。一. 每个设计构思都有适合它自己的语言。风格不应该只是一种死板而美观的外表，而应该利用来表现思想。有的人偏爱“数字化”的风格，所以什么东西都做成那种样子，这种习惯性的东西使本来的特点麻木，丧失代表性与意义，成为纯装饰的玩意儿。我以前一直以为好的设计都有一个特定的所谓的“样子”，比如很酷，很细的线条，模糊的文字等，其实如果这些东西没有任何实际用途的话，滥用它们只不过会使你的作品降质。二. 每个人都有不同的擅长，这才使设计的作品丰富多彩。面对一个设计问题时，要考虑寻找最能发挥自己的解决方法。而且要做就要做到最好，不能马虎。有时候，有的想法最适合用影像合成来表现，但是如果自己没有信心与能力做得好，做得有说服力的话，不如另找自己可以表现的想法。作为学生，我们经常以为把自己想要做的告诉老师就可以了，初学设计的学生经常会拿着一张潦草的手稿说到，“虽然你们看不太出来，但是我想的是这儿有一个跑步的人，后面有旋风，还有特别酷的色彩效果...” 老师只好说，“你说的很好，

为什么不做出来？”然后他才发现原来他没有能力做出他想像的东西。设计并不只是一个想法的问题，也是一个制作的问题。有效的结合两者，才能得出好作品。

事必躬亲

这两天都忙着印出最后的完成品，再贴到可以展示的板子上。我真是服了我自己了，都做过不知多少次了，还是会把板子裁歪，把表面弄脏，更笨的是，还又把手指头削掉一点... 我们班里有少数的一两个人每当做这些最后的完工时，都会到专业的印刷店让那里的人全包，印啊，帖板啊，裁剪啊，据说做两张大海报一共要花约\$60。在我们学校里印才\$10，当然还得自己买板子什么的。她们觉得挺值得的，做出来都专业极了，亮亮的。可是我总觉得在学习作业最后加这么道程序，有点... 反正明年的展览模型课要小心不要和她们一组。

这个世界上互通的东西实在太多了

去年夏天在北京买了一本非常好的书，“构思与创造—写作技巧论”，潘大华著。本来是想用来提高自己的中文水平，但是越读发现书里的许多内容其实对我学习设计也有不少帮助。通过不同的方式，设计与写作都是在表达，在沟通。好的设计可以讲一个故事，好的写作可以让人看到一幅画不出来的画。这本书讲到很多非常有意思并且非常关键的概念，例如“看见”与“发现”的不同，获得灵感的基础是信息、知识、与经验的积累，比喻与象征，烘托和对比，如何观察与表现生活的大角度和多角度，疏密与虚实的关系，主题和节奏的需要等等。虽然是一本关于写作的书，但是我觉得任何做跟创作有关的人读来都

会受益。这让我又意识到，这个世界上互通的东西实在太多了，几乎什么都可以和什么联系起来，真是越想越有意思！回想起来，直到几年前，我是完全不喜欢学习的。作业就是任务，做完做好就扔在脑后了，知识全部都是为了应付考试，考完后什么都记不起来了。不知什么时候开始，我对学习的看法好像完全改变了。我现在觉得学习就像在做游戏，在解一个很大很大的迷。解不解得开不是关键，关键是，只要我学习，往前走，我之前积攒的点点滴滴零零碎碎就会渐渐地自己拼凑起来，而我看着它们就会觉得非常有意思。而且学习再也不只是上课听讲，已经和生活混为一体了。这个变化和我在日本的半年生活体验有关，和大学里的教育方式有关，和很多事情有关，而且和我学习设计非常有关。说不太上来，但是这短短的几个学期的设计课一定是影响了我很多，我开始学着去思考，去寻找，去理解，去欣赏，去评价，去表达。

过程相当重要

做设计时，他人往往只能看到完成品，但是作品一般都不是一天就能完成的，这中间有许多不同的过程，大部分在完成品上是看不到的。这些过程相当的重要，因为就连想法也是逐渐成熟的。

学习如何“学习”

最近真忙啊。这学期我一共拿了三节课，一节是网络设计，一节是形象设计，还有一节是一个特殊的与清华大学设计系交流文化的设计活动，主题是“水意识”。形象设计的课程对我们来说是一个前所未

有的尝试和挑战。过去这节课的内容是研究各类企业形象，然后摹拟一套视觉系统。但是今年出现了一个有意思的状况，正好我们大学里的综合学院需要一个新的形象，而老师想，拿来做设计的再好不过的人选就是我们这些设计系的本科学生啦！同学们都为此感到很兴奋，因为这不但相当于一项真实的设计工作，而且如果成功的话，我们一起努力的成果将会出现在学校的信笺上，网站上，宣传单上，纪念品上... 真正的设计“形象”前，我们要做很多调查和研究，搜集各类相关资料，再仔细分析它们。不但要准确理解这个新形象的需要，还要确定它所代表与能够代表的特征。我们做的第一件事就是请来综合学院的系主任，访问他对这个新形象的期待与要求。我们当时问的主要问题包括：这个综合学院是什么？与其他学院或其他学校的综合学院有什么不同？如果它是一个人，是个什么样的人？它的观众都是谁？等等。（在这里，暂时脱离一下设计，讲一下当时系主任对我们学院的教育方针的形容，因为我觉得很有意思，也很有价值。他说我们学院是“学习”学院，不是“教学”学院。所谓的教学学院就是老师主要负责传授已有知识，而在学习学院里，学生来学习如何学习，是一种积极探索的环境。在这种学习学院里，很多课程的基础是研究和试验，没有固定的课程内容，因为新的理论和知识不断地在被发现。据他说，学问也分两种，一种是基本学问，还一种是应用学问。我们学校大部分的分学院都是应用学问的学院，是相对更有目标的学习，比如医学院是为了医治疾病，建筑学院是为了完善建筑结构等。而综合学院包涵很多以基本学问为主的子学院，例如天文学院，美术学院，音乐学院。知道地球如何在宇宙里运转，并不会对我们有什么直接的影响，

做出各种独特的艺术品也不会改变世界和人们的生活习惯。但是这种对基本知识的渴望来自于我们人类的好奇心本性，而我们的综合学院非常鼓励这种天生的好奇心，以及对学习和表达的热爱。)系主任最后说的一句话让我印象很深，他说：如果你们毕业时发觉自己懂得更少了，对知识的渴望更强了，那我们的努力就没有白费。

阿迪达斯与耐克创建品牌的故事

你失去了金牌，就不要去赢取银牌，

你的前面没有终点。

——耐克广告

每位选手，每个高度，每场比赛，都要获胜。

——阿迪达斯广告

阿迪达斯和耐克的品牌创建发人深思。阿迪达斯的故事主要发生在欧洲，经过 50 年代到 70 年代的几次革新，一个主导市场的品牌诞生了。80 年代，阿迪达斯重要的欧洲市场遭到了耐克的猛烈进攻，它的发展也因此有些磕磕碰碰。但 90 年代阿迪达斯发生的革命性突破使它又重新崛起。耐克独具特色的成功史主要是在美国上演，它开始于 70 年代，成长于 80 年代，90 年代耐克在锐步的打击下重新振作，飞速发展。这两家企业创建品牌的战略和活动足以令人大开眼界。

本书并不想在此为这两个品牌写传记，我们希望的是能在一个历史背景下讨论这两个品牌创建工作中给人的一些启发。通过研究它们所做的工作，探讨它们之所以这么做的原因和成功的经验，我们希望为其他品牌提供有益的借鉴。

这是本书探讨品牌创建计划所面临的问题的 4 个章节中的第一章。第七章将讨论如何运用赞助活动来创建品牌；第八章讨论网络的作用。赞助活动和网络不同于传统的广告与促销，许多企业由于不知道如何运用这两种新的工具，还在进退两难之间。此外，在这些新的

具体背景下讨论品牌创建的问题和规律也能运用在其他的背景中。最后，第九章的案例分析将说明其他一些成功的经验，并探讨品牌创建的最高层次问题：深化与忠诚消费者的联系，在他们当中培养核心顾客。

每个章节结束后，我们还把各章主要的观点、启发和原则进行总结。主题就是建立品牌不是只意味着做广告，所以品牌的管理工作不能只由广告代理商来承担。相反，在品牌识别和品牌定位的指导下，企业应对传播活动和相关媒体进行整合和分配，让它们共同发挥作用，产生影响。这项任务在目前的理论水平和企业现状下，并不是件容易的事。

阿迪达斯——成长的年代

1945年德国人阿迪·达斯勒创建了阿迪达斯。达斯勒是个制鞋匠，还是位痴迷的业余田径运动员。他从1926年开始从商，当时他家里开了家制造专用轻质跑鞋和足球鞋的工厂。1948年由于家庭纠纷，达斯勒公司一分为二，其中一家叫“彪马”（Puma）的公司归阿迪·达斯勒的兄弟，另一家就是阿迪达斯。

阿迪·达斯勒对于阿迪达斯的意義正如菲尔·耐特对于耐克一般，他的影响甚至超过后者。他不但是位田径运动员和体育爱好者，也是位推崇工艺、品质和热中于创新的企业家和发明家。他倾听运动员的意见，亲自参加田径比赛，坐在板凳上和选手们分析他们对运动鞋的

需求。“功能第一”是公司的主旋律，“给运动员们最好的”成为公司的口号。

从一开始，阿迪达斯就以产品创新为发展的动力。阿迪·达斯勒是许多技术突破的始作俑者，共获得超过 700 项的专利。在阿迪达斯，诞生了世界上第一双冰鞋，第一双多钉扣鞋，一种特殊的轻质跑鞋，胶铸足球钉鞋。阿迪达斯的旋入型鞋钉是个非常革命性的概念，人们甚至认为它为德国足球队 1954 年获得世界杯立下了汗马功劳。

阿迪达斯的管理在很多方面看起来像一个家族公司，阿迪·达斯勒的妻子帮助管理公司事务，5 个孩子都在公司工作。长子霍斯特·达斯勒具有营销的禀赋，他率先将品牌在视觉上与运动员、运动队、大型比赛以及相关体育活动联系起来。在他的倡导下，阿迪达斯成为第一个向优秀运动员免费赠送运动鞋的公司，第一家与运动队签定长期提供球鞋、球袜合同的公司，使人们在许多世界级的比赛中看到优秀运动员们脚上穿着阿迪达斯的产品。然而其中最重要的营销活动莫过于积极赞助全球性的体育盛会，如奥林匹克运动会。

阿迪达斯与奥运会的联系历史悠久。最早在 1928 年的奥运会上就出现过阿迪达斯的运动鞋，1932 年第一次穿阿迪达斯鞋的运动员获得奥运会金牌。1936 年在德国举行的奥运会上，杰西·欧文斯破记录地一人获得 4 枚金牌，令观众席上的阿道夫·希特勒大为光火。拍摄了欧文斯穿着阿迪达斯跑鞋的照片在全世界广为流传。奥运会成为阿迪达斯最理想的赞助对象，它在人们心中的崇高地位，它为最优秀的运动员提供了大舞台，也为各种项目所使用的运动鞋展现不同功能创造了最好的机会。与可口可乐、Visa 卡等其他赞助商不同，阿迪达

斯运动鞋为竞赛锦上添花。阿迪达斯与奥运选手和比赛的长期合作使阿迪达斯得以与奥林匹克运动建立了坚实的联系，而其他间歇地赞助奥运会的品牌要发展这种关系是十分困难的。

霍斯特·达斯勒的一个创意是在特殊体育盛会召开之际推出新产品。这个传统始于 1956 年的墨尔本奥运会，当时阿迪达斯导入附属品牌——“墨尔本”，推出了改进型的多钉扣运动鞋——没有比这个更好的方法来引进一个新的附属品牌了。在那年，穿阿迪达斯运动鞋的选手打破了 33 项纪录，获得 72 枚金牌。

阿迪达斯在达斯勒革新精神的推动下，采取金字塔型的品牌创建模式，在 3 个层次产生影响。首先，该品牌吸引了许多想出成绩的运动员，这不仅是出于他们的需要，更在于阿迪达斯的不断革新，为选手们发挥高水平带来了技术支持。其次，阿迪达斯品牌在那些登上重大比赛领奖台的运动员身上频频出现，激发了更多潜在消费者——周末探险者和业余运动员们——的需要。在这个层次上，真正能满足需求的产品和口碑传播起了关键的作用。第三，上述运动员的品牌偏好逐渐渗透到一般消费群中。

阿迪达斯赞助专业运动员、俱乐部和重要比赛等活动都是面向这 3 个层次的，但重心还是专业运动员。在大型体育盛会的电视转播里频频暴光逐渐转化成创建品牌，影响第三层次顾客的视觉资产。

阿迪达斯在 60 年代和 70 年代可谓一枝独秀，这套金字塔型模式也因此特别奏效。市场规模的差异使阿迪达斯比那些小竞争者更能有效地、充满进攻性地实施这套战略。

到 1980 年，阿迪达斯的销售额达到 10 亿美元，主要产品类别的市场占有率高达 70%。公司生产 150 种不同样式的运动鞋，17 个国家的 24 个工厂日产量达到 20 万双。阿迪达斯的产品（包括服装、运动器材和装置）在 150 个国家销售。

进入 80 年代后，阿迪达斯的品牌模式开始失效。在美国这个全球最大的运动产品市场，金字塔底的那部分消费者中参加跑步活动的人数激增，耐克抓住时机，大获成功。很难想象阿迪达斯怎么会错失良机，一项 70 年代末的调查还分明显示有一半以上的美国人曾穿过阿迪达斯的运动鞋。穿阿迪达斯参加纽约马拉松比赛的选手从 1970 年的 150 人增加到 1979 年的 5000 人。

尽管阿迪达斯在跑步项目运动员中颇受青睐，但事业的顺利使它忽视了慢跑热潮的兴起和耐克的崛起。这是成功者常见的想法在作祟：为什么要陌生的领域投资呢？慢跑不是群体性或竞技性体育项目，它和公司熟悉的市场不一样，慢跑者也不在阿迪达斯金字塔型模式的 3 个层次中。阿迪达斯也无法与什么队伍、俱乐部或组织（也没有国家或全球联盟）建立联系。

这其中也有些自大的成分。阿迪达斯的设计师对设计慢跑者穿的鞋来说是个外行，他们觉得降低跑鞋的要求似乎就是降低了专业水准。事实上，他们最终设计出了一款新跑鞋，他们觉得这双鞋会让任何穿上它的人瘸了脚，于是就给它起了个外号叫“瘸子”。阿迪达斯的态度和德国汽车公司对日本凌志出现时的反应很相似：好的车是为严肃的司机准备的，他们不需要软座和茶杯托子。

耐克传奇

菲尔·耐特于 1964 年创建了蓝飘带运动用品公司，他的本意是从日本向美国进口价格低廉的 Onizuka 运动鞋。与耐特一起投资的是比尔·鲍尔曼，他是俄勒冈大学的田径教练，对跑鞋略有研究，喜欢改进跑鞋的设计。除了创业，他们的目标是为参赛的田径选手改进跑鞋。当时的品牌外观看起来像阿迪达斯和彪马的混合体，名称改了好几回，从 Onizuka 虎到虎牌到阿西克司，质量、运输和经营上也问题不断。

1972 年蓝飘带公司开始在韩国生产自己的产品，把品牌名称定为耐克，还确定了它的勾状商标（当时的设计费是 35 美金）。70 年代，耐克的销售量以年递增 2 倍到 3 倍的数额增长，从 1976 年的 1 400 万美元到 1978 年的 7 100 万美元，到 1980 年时达到 2 7 亿美元，1983 年时超过 9 亿美元。1979 年，耐克占美国跑鞋销售量接近一半，一年后它超过了长期主导美国运动鞋市场的阿迪达斯。在耐克销量飞跃的背后是人们对兴起于 70 年代，席卷整个美国乃至整个世界的跑步健身运动的狂热。耐克借助这股浪潮，找准了自己的位置。菲尔·耐特，这位前田径选手和跑步的热中者敏锐地看到了人们日益增长的参与体育运动的兴趣和需求。

菲尔·耐特希望耐克成为像阿迪达斯那样的权威运动鞋品牌。耐克的哲学是更好的技术带来更好的表现。公司不断改进产品和功能，从而赢得了跑步团体的尊敬。耐克在 70 年代的发明有“铁模鞋底”（W

affle Sole) 和“Astrograbbers”，这两种产品立即使运动员的表现大为不同。

早期耐克品牌创建工作沿袭了阿迪达斯的模式，主要是增强运动员们对产品的偏好。头几年耐克资金不足，无法吸引一流选手，所以大多关注运动场上的新星和奥运会的小项目。随着销量的增长，吸引的选手也在增多。当时的做法是让耐克的商标标识出现在获胜者的圈子里和电视屏幕上，不但提高运动鞋的声望，还创造情感性和自我表达型利益。深入挖掘体育运动所蕴涵的情感从一开始就是耐克奇迹的秘诀之一。

耐克寻找的运动员的类型有别于阿迪达斯，他们特立独行、个性强烈、脾气暴躁、富于进攻性。耐克最早的品牌代言人史蒂夫·普里方丹(Steve Prefontaine)是一位非常有实力的长跑明星，他集中体现了耐克明星的特征。1975年他在一次车祸中不幸遇难，他的塑像矗立在耐克总部，供后人缅怀。网球明星伊里尔·纳斯泰斯(Ilie Nastase)也是这类典型，他因此被人们叫做“Nasty”(名字的谐音，意为“放荡”)。耐克1972年从阿迪达斯手中转签了纳斯泰斯，但这段合作并未维持太久。约翰·麦肯罗是另一位出色的网球手，在赛场上以脾气火爆闻名，他与耐克于1978年签约。耐克的麦肯罗广告画面是一双鞋，广告上写着：“NIKE，麦肯罗最喜欢的四字单词”。这个双关语巧妙地表现了耐克的品牌实质。

耐克早期的广告传达了它的品牌个性。1977年耐克在《跑步者世界》等杂志上发布了第一批杂志广告，照片上的妇女越过一座交通堵塞的桥，标题是“人与机器的对抗”。另一幅照片上一位孤独的长跑

者在浓荫密布的道路上前进，标题是“前方没有终点”。画面把读者从喧闹的都市带到空气清新的郊外和运动员正在经历的意志考验。画面表现的故事让那些忠实的跑步者感到振奋。它唤起了人们的共鸣，很快成为张贴在宿舍、卧室里的热门海报。这些广告和海报令人感到耐克的“酷”，与高高在上的阿迪达斯形成鲜明的对比。

在 70 年代中期，耐克规模尚小。由于请一流选手当代言人的费用十分昂贵，耐克的广告攻势还显得比较温和。为了让小额预算能财尽其用，耐克建立了自己的顾问班底。耐克向顾问团里的大学教练所率领的队伍免费赠送运动鞋，为他们组织的夏令营提供赞助，给他们一些酬劳和安排每年一次到耐克总部所在地旅行。这些教练简直不敢相信他们免费得到运动鞋后还有报酬！在活动的第一年有 10 名教练加入，后来人数增加到 50 名，而耐克的商标也因此得以出现在黄金时间播映的美国大学男子篮球联赛的半决赛和决赛场上。

另一个高回报的项目是“西部运动员之家”，这是设在俄勒冈州犹他市的训练中心，专供那些没有训练场所和设施的奥运选手在比赛淡季使用。当时这里收留了许多东欧运动员，这些人对耐克的资助十分感激。1977 年开设的“西部运动员之家”起到了显著的宣传效果，也向一流选手们表明：耐克是站在他们一边的。

爱钦斯（Ekins，从耐克的英文单词倒拼而来）是耐克又一次重要的活动，它凝聚了耐克的技术声望和促销人员的心血，在基层消费者中建立起品牌的声望。耐克雇佣参加爱钦斯项目的人，接受过有关生产运动鞋的技术培训，熟谙耐克的经营哲学。爱钦斯小组成员随即被派

往各个市场，充当运动品商店的销售顾问，从复杂的技术角度向骨科医生说明耐克运动鞋是如何能够防止受伤，组织促销门诊和街头咨询，在周末竞赛会上与运动员交流（公路赛跑、田径比赛等）。他们得到的信息都及时反馈到耐克总部，指导下一阶段的研究。

爱钦斯项目在当时非常独特，甚至是革命性的。其他运动鞋公司都没有这些具有竞争性的高技术，也没有熟悉和热爱体育运动的专家充当营销顾问。这种面对面的品牌创建活动对建立耐克和顾客的关系产生了重要的影响。这些活动可以追溯到耐克创业的早期，当时它的经理们就经常在田径场边逗留，与运动员打成一片。

耐克受挫

耐克在 1983 年陷入了危机，库存品大量积压，销售和利润下降，重要人物离职，耐特退出了公司的日常管理，公司开始走下坡路。个中原因很多，其中之一是耐克冒险扩张到时装业，却受制于没有精良的设计和高级的设备。品牌开始模糊起来，出现了不明智的延伸，如妇女休闲服饰。为了进入欧洲市场，公司消耗了重要的管理和财政资源。新的生产机器并没有生产出竞争中的赢家。但公司受挫最明显的原因还是耐克未加防备地遭到锐步的阻击。

锐步 1982 年的年销售量是 3 500 万美元，1985 年激增到 3 亿美元，它的绝招是产品迎合了当时的妇女尤其是美国妇女对舒适、合身和轻便服装的追求。锐步发明了舒适柔软的皮质、颜色亮丽时髦的运动鞋，一下子吸引了许多时尚人士、特别是妇女。女演员西比尔·谢波德穿着橘红色锐步鞋配上夜礼服参加了艾美奖的颁奖礼，为锐步发

布了一次时尚宣言。锐步成功地抓住运动鞋业的空隙，有力地打击了耐克和阿迪达斯。

耐克在发现和回应这种势头所犯的失误与阿迪达斯 10 年前在跑步热兴起时所犯的错误的相似之处。耐克觉得当时发展得还不错，所以它对涉及新市场的潮流（如女性健美操）以及运动员代言人和大学教练顾问团发挥不了作用的领域不感兴趣，这里耐克也犯了自大的毛病，它也觉得锐步的鞋太花俏、劣等，不适合那些严肃的跑步者和运动员。

耐克东山再起

就在耐克准备东山再起的时候，菲尔·耐特重新接管了公司，开始重新定义耐克的识别。他认为耐克意味着体育运动、竞技水平和合体称身的运动服，这个想法帮助公司重新判断耐克究竟“是什么”和“不是什么”（见表 6-1）。休闲装、休闲鞋不是耐克，篮球鞋才是。另一个结论是耐克与消费者存在着情感联系，这暗示着耐克品牌应该超越产品，落实到运动员们穿着产品时的感觉和体验。

耐克改变了品牌游戏的规则。将近 20 年时间，耐克都依靠大量的品牌代言人。到 1983 年，大约有 2 000 名田径选手、半数 NBA 球队和其他运动员与耐克签约。赞助费用每年都在上升，花掉了大部分耐克的传播预算。相反，广告量很少，局限在专业杂志。这种传播方式必须改变。代言人策略将更重视效果而不是数量，只有少数非常有影响力的运动员才能入选。同时，耐克将增加广告投入，将品牌推到

公众面前。迈克尔·乔丹既是这个新政策的工具，也是耐克新的符号标识。

3年困难期后，耐克的销量开始增长。1986年，耐克终于成为10亿美元的公司，开始新一轮令人难以置信的销售和利润增长。1990年，销售额上升到22亿美元，1994年38亿，1998年96亿。这个阶段的胜利归功于3个品牌决策和攻势。我们将逐一介绍，它们是：以策略为核心的广告代言人（从乔丹开始），利用全国性广告占据主导地位以及“耐克城”连锁店的发展。

迈克尔·乔丹——以品牌策略为核心的广告代言人

1984年，耐克与乔丹签定了一份5年合同，给乔丹的条件还包括赠予耐克的股票，以及以前所未有的礼遇在耐克运动鞋上使用乔丹的名字。乔丹的总价值合计高达每年100万美元。这个价目是阿迪达斯或匡威开出的价钱的5倍。这两家企业都认为乔丹不过只是个产品代言人而已，却没想到他会成为一个市场战略和整个运动鞋、运动服生产线的核心。

《财富》杂志曾刊登过一篇醒目报道，认为就耐克当时的财务状况，签定这么个合同实在是个大错。结果却证明，这个合同是个“完胜”的交易，这在很大程度上要归功于乔丹，他超出了许多人的预想。

在许多人看来，乔丹是有史以来最出色的篮球运动员。他是凭借自己高超的球技，并非完全靠个头和体力控制赛场，而是征服了世界。他以出众的速度和惊人的弹跳在空中完成了一个个精彩的动作，观众

被他出神入化的表演所吸引，他成了全世界青少年心目中的英雄。此外，乔丹还是一位朴实敬业、不断进取的人，他平易近人的个性赢得了更多的尊重。总之，乔丹是位非常难得的影响力超过国界和体育项目的运动员。耐克处心积虑地把乔丹的魅力化为企业经营活动的物质基础，乔丹的素质和才能说明耐克的努力没有白费。

乔丹对耐克的影响是巨大的。乔丹身上凝聚了活力、声望、高超的竞技水平和令人振奋的体育精神，他的分量超过任何耐克理想中的标志。耐克借助乔丹创造了新品牌“飞腾乔丹”（Air Jordan），生产五颜六色的篮球鞋和配套的服装。“飞腾乔丹”既是成功的广告战役，也是品牌战的胜利，在第一年销售量就高达1亿美元。乔丹第一次穿上这种运动鞋就遭到了NBA官员的禁止，他们认为这违反了联盟的着装条例。耐克敏锐地感到这是一次进行公共关系活动的大好时机，于是发起一场广告声援，宣称“飞腾乔丹”被禁是由于它“革命性的设计”。结果耐克和“飞腾乔丹”登上了无数报刊的封面头条，NBA遭到围攻。这件事最后以有利于耐克的结局告终。

“飞腾乔丹”不但增加了乔丹的魔力，也为耐克公司创造了展示其新技术的途径。耐克在1974年就掌握了在鞋底里加上一个气囊这项技术。（一位NASA工程师在投奔耐克之前曾向阿迪达斯提供过这项技术，阿迪达斯把它放跑了。）

运动鞋销量提高，耐克的销售额也随之加大。耐克认为公众还不了解这种“空气技术”，便接着开发出“可视”型气囊鞋（Visible Air，在鞋底边有个能看到里面的小窗口）和“强力气囊”（Air Max）系列。新系列在1987年推出，广告预算为2000万美元，耐克第一次用上

了电视广告。空气技术的功能性利益随即被竞争者效仿，但由于乔丹的关系和耐克对“空气”品牌的专有权，人们仍然认同耐克的技术优势。

乔丹使耐克得以跨出跑鞋的圈子，在美国刚刚开始盛行的篮球运动上大做文章。几乎一夜之间，即使不从销量上看，耐克也成了高档篮球鞋的主导产品。

乔丹作为耐克代言人的成功证明了明星代言制度的有效性。乔丹签约几年之内，布·杰克逊（当时惟一一位职业橄榄球和篮球双料选手）也签约成为耐克在 1987 年开发的一个新的运动鞋系列的代言人。“布是橄榄球的内行”和“布是篮球的内行”两套该产品的广告和海报立即成为大众文化的一部分。杰克逊臀部受伤后，耐克马上用另一位双料职业明星迪恩·桑德斯把他换下场。1995 年，泰格·伍兹也和耐克签约，他的任务与代表篮球的乔丹一样，为耐克的高尔夫球系列运动设备和服饰摇旗助威，充当代言人。

广告——创造媒体中的主导形象

许多品牌会有这些疑问：如果我们发起一次进攻性的广告战役并保持很长一段时间会出现什么后果？建立的品牌资产有多少？事情会有什么不同？这会使我们在业界占据主导地位吗？收益是否大于支出？耐克的个案是对这些问题最好的回答。公司做出保证，要把广告投入维持在一个较高的水平，在执行时要事半功倍并随着时间的推移坚持执行的标准。过去，企业的品牌决策往往依靠模式，这些模式是由于成功的专业运动员所影响的市场日益扩大而逐步建立起来的。

耐克在实质上改变了它创建品牌的模式，通过直接面向庞大的消费者来决定市场的导向。

耐克第一次直接面向消费者的广告活动是在 1984 年的洛杉矶奥运会上，当时花费了 2 000 万美元。也就在那一年，耐克在美国的销量减少了 12%，利润下降了 30%。1985 年到 1987 年，耐克的处境越发艰难，它在美国生产的份额从 27.2% 下降到 16%，而锐步则从零增长到 32% 以上。走投无路的耐克开始大量增加广告投入，年广告额从 1989 年的 4 500 万美元上升到 1992 年的 1.5 亿美元。

城市广告战役

在 80 年代中期一次转折性的广告战役中，耐克迅速在许多追逐时尚的美国城市的媒体上树立了主导地位。表现耐克和某个城市生活的广告不断播放，耐克的运动员们出现在成千上万的招贴、海报和建筑物外墙上，遍布城市的每个角落。卡尔·刘易斯的长腿远远超出了布告栏的一般框架，十分引人注目。这些视觉冲击的目的在于把广告效力转化为销售力。

这次活动的中心城市是举办 1984 年奥运会的洛杉矶。活动包括一个名为“我爱洛杉矶”的电视广告，广告上出现了耐克赞助的著名运动员的画面——如卡尔·刘易斯跃过天空，落在威尼斯的沙滩上；约翰·麦肯罗和一位交通警察争吵等。这些场景还出现在海报、招贴上。通过视觉表现和冲击，耐克成为奥运会媒体关注的热点。耐克与奥运会在公众心中的关联度竟比奥运会的官方赞助商匡威高出几倍。匡威

花钱赞助大会，阿迪达斯的钞票大把地投向各参赛队，而吸引消费者视线的却是耐克！

媒体广告

通过全国性的媒体广告，耐克走出了原先在消费者心目中固守的位置。耐克既重视媒体投放的密度，也重视高质量的执行工作。例如，早期一段广告表现了迈克尔·乔丹投篮时在空中的飞行动作，广告口号是：“谁说男人不意味着飞翔？”这个画面成了乔丹的标志，也成了前所未有的抢手海报。当时还不太出名的先锋派艺术家斯柏克·李设计的一个系列广告则表现了乔丹人格的一面。

耐克在 1988 年发动的“Just do it”广告(图 6-2)更是家喻户晓。它被广告时代杂志评为 20 世纪最佳广告的第四位，排在它前面的是五六十年代著名的大众汽车广告“想想小的好”，可口可乐 20 年代广告“停一停，轻松一下”和经久不衰的万宝路广告，超过了麦当劳（“今天你该歇一天”）、戴比尔斯（钻石恒久远）、米乐啤酒（好口味，别贪杯）以及 ABSOLUT 伏特加。

第一个“Just do it”广告的主人公是坐在轮椅上的田径运动员克莱格·布朗修，广告口号是出现在黑色背景下的反白字。广告语没有念出声，但它却唤起了一代人的共鸣。正如耐克的广告导演斯科特·贝德伯里所说的：“我们不能把它挂在笔头，它已经远远超过了一条广告口号。它是一种思想，一种心态。”它让人想起一个过于肥胖的人推迟了他的减肥计划，忙碌的职员们被其他事情打乱了健身活动以及所有

梦想参加体育活动却被种种事务打断的人。这仿佛是耐克在敦促人们去锻炼身体，马上去行动，去实现梦想。

“Just do it”的口号使用了很长时间，1997年曾一度被以“I Can”代替。“I Can”鼓励运动员们挑战极限，说明事业的成就应归功于个人。这次更改的目的是影响消费者的观念，使耐克更好地顺应90年代“关怀”与“分享”的社会主流。但由于创意执行时没有什么突破，它并没有引起足够的反响。这个不错的创意有点生不逢时。“I Can”活动的失败强化了一个观点：一个广告战役要想成功必须具备许多条件。

耐克城——旗舰商店

1992年耐克在芝加哥城的北密歇根街区开设了第一家“耐克城”商店。这是从未在创建品牌中出现的方式。这家零售店销售空间有3层楼，将近7万平方英尺，18个独立的销售场展示所有的耐克产品。更重要的是，通过表现耐克品牌的活力、“Just do it”的哲学和直截了当的态度，商店传达了耐克的核心精神。空气里弥漫着MTV风格的音乐，大屏幕上重放着许多经典比赛，店里悬挂着迈克尔·乔丹在空中飞跃的巨幅海报，还有一个乔丹专柜。商店的建筑风格、布局、摆设、工作人员和整个氛围都在叙说着耐克自己的故事。

1996年，耐克城商店超过艺术馆，成为芝加哥最热门的旅游点，年客流量超过100万人，销售额2500万美元。芝加哥耐克城开张6年之内，包括在纽约的更多的耐克城出现了。这些商店给消费者带来的是不受任何竞争者和零售商限制的无拘无束的“耐克体验”。与此相

比，大多数接近消费者的方式是分散的、零星的，大多数销售耐克的零售商也不会为创建耐克品牌腾出这么大的空间。因此，耐克城商店在品牌创建中发挥了关键的核心作用，它们是聚合其他品牌活动的号令官。

耐克在欧洲

1981年起耐克开始在欧洲设店，在与阿迪达斯竞争的驱动下，商店发展得很快。

耐克在欧洲的成功帮助缓解了在国内的竞争压力。1984年，尽管耐克在美国的销量下降超过了10%，销售总额却上升了。

耐克在欧洲最大的挑战是定位问题。它在欧洲的品牌策略基本还是传统路线：针对专业运动员，强调高水平的赛场发挥和技术优势。这些核心识别的概念在美国非常奏效，但在欧洲，阿迪达斯拥有同样的品牌联想。因此，耐克需要让自己与众不同，通过宣传耐克的个性和美国化的传统背景，它的确做到了。

耐克的美国背景为品牌增加了深度和可信度。许多欧洲人认为慢跑和健身运动是从美国涌来的潮流，所以在这些人群当中，耐克容易找到定位。欧洲人，尤其是年轻人，十分热中美国货，可口可乐、哈里一戴维森、麦当劳、万宝路和李维斯等品牌都从中获益，耐克也不例外。

耐克在欧洲的广告上所采用的代言人和在美国的一样，虽然极力宣扬的是美国的运动项目，如篮球。耐克在欧洲市场是以挑战者面貌出现的，加上它那种直率、桀骜的姿态，耐克很快吸引了年轻群体。他们认为耐克很“酷”，因为耐克让他们感到叛逆狂放是可以接受，甚

至是值得赞美的。相比之下，阿迪达斯太主流化、太普通、太小心翼翼了——它是爷爷奶奶们穿的鞋。理所当然地，耐克成为第一批在欧洲 MTV 频道出现的广告之一，广告开支超过任何知名运动品牌的总和。

早晨好，阿迪达斯

阿迪达斯错过了 80 年代运动产业的盛会，它沉睡不醒。1978 年阿迪·达斯勒去世后，阿迪达斯失去了技术创新的主要动力。1985 年霍斯特·达斯勒的离世使阿迪达斯又失去了一位具有品牌远见的管理者，阿迪达斯品牌开始动摇、模糊起来。1989 年，公司卖给一位备受争议的法国人——伯纳德·塔皮尔。塔皮尔的政治抱负超过他的商业兴趣，3 年后，当他发现自己身陷财务困境时，他把阿迪达斯的控制权出让给了法国的一家银行财团。

这是阿迪达斯历史上最惨淡的一幕。1988 到 1992 年间，阿迪达斯的年销售额从 20 亿降到 17 亿美元，同期耐克的销售额从 12 亿猛增到 34 亿美元。70 年代末阿迪达斯还是美国市场的领袖，而 1992 年的市场占有率只有 3%。1991 到 1992 年间，在德国，阿迪达斯最重要的欧洲市场，市场份额从 40% 降到 34%，而耐克从 14% 增加到 18%。同时，耐克在欧洲的销量上升了 38%，阿迪达斯则下降了差不多 20%，公司损失 1 亿美元。

造成这种困境的原因是多方面的。阿迪达斯很晚注意到跑步健身的热潮和后来的健身操运动。当它姗姗来迟推出新产品后，产品的诉求点又不明确，背离了品牌的核心价值。（当阿迪达斯不再代表什么时，它就什么都不是了。）此外，阿迪达斯的营销计划仍沿用 70 年代的模式，而耐克已经创造和革新了许多使用的方法。阿迪达斯出现了品牌问题是毫不奇怪的，尤其是年轻人认为阿迪达斯非常保守，虽然好用，但不时髦。

阿迪达斯扭转局势

1993 年春天，财务状况不佳的法国银行把阿迪达斯卖给了一家投资公司。该公司由罗伯特·路易斯·特雷福斯领导，他刚刚完成对萨奇广告公司的改造。路易斯·特雷福斯到公司担任首席执行官之前，阿迪达斯已经雇佣了曾在耐克任职的罗伯·斯特拉瑟和富有经验的创意天才——彼得·摩尔。这个新的管理阵容为阿迪达斯的复苏带来了信心。

他们的第一步是重新制定阿迪达斯的发展方向，压缩膨胀的产品线。接着他们仔细地制定了阿迪达斯的品牌识别，谨慎地开始了实施。这些措施是推出一个新的附属品牌、新的品牌管理框架、焕然一新的广告、重新调整赞助活动、计划以及品牌普及活动。

阿迪达斯的品牌识别

新的执行团队意识到，曾经中心突出、实力强大的阿迪达斯品牌已经动摇了。他们希望从根源上纠正品牌识别，找到过去所代表的那

些东西，同时为品牌注入更多的情感和现代感。于是，一幅更清晰的阿迪达斯图景出现了，它指引着品牌创建工作。这个识别的关键部分是：积极参与、卓越表现和情感投入(表 6-2)。下面将逐一说明。

卓越表现 阿迪达斯从根本上说，是一个生产优质产品、不断创新的企业和品牌。创新是它的传统，曾帮助过许多优秀选手发挥出高水平。阿迪达斯的原创性源自它理解运动员和他们的体育项目，是帮助选手实现自我的伴侣。

积极参与 耐克把卓越的表现等同于获胜和一流选手，阿迪达斯则重在参与。对阿迪达斯而言，卓越表现意味着战胜极限，克服障碍，这既可以在运动员们竞赛的过程中，也可以在他们与环境抗争的经历中表现出来。阿迪达斯对运动员们一视同仁，无论水平、项目、性别还是年龄。不仅仅是一流选手，每个人都能，而且，都必须参与。比起明星和个人，阿迪达斯更推崇团队、团队工作和团队精神。

振奋人心 无论是胜利的激动、超越时的狂喜、围绕着一个团队的情感还是面临体力挑战的紧张感，总之，每项体育运动的核心都是要让人感到刺激和振奋。和耐克相联系的情感是具有进攻性，甚至有点愤怒的。阿迪达斯的情感是积极的，重在参与竞争而不是获胜。对阿迪达斯而言，挑战自我是让人兴奋的，胜利是对出色表现的一种犒赏，而不是动力。

这个品牌识别第一次为阿迪达斯确定了塑造个性的目标。它将成为一个诚实、自然、严肃而有实力的品牌。这种个性在某种程度上体现了真正的运动员的精神：一位公正地遵守比赛规则的人，一位敬业的参赛者和一名团队成员。

1993年，新的阿迪达斯品牌识别发布了品牌宣言，为品牌找到了焦点并且说明了与耐克的区别。它保持了阿迪达斯传统的生产技术、创新精神和卓越的表现，同时，又将品牌向积极的方向进行了延展。

寻找阿迪达斯品牌工作的焦点

新附属品牌——Equipment

阿迪达斯和其他运动服饰公司都会遇上典型的品牌垂直延伸的问题。它必须广泛吸引顾客，从专业选手、一流运动员到一般的爱好者，然而除了专业运动员外，更多的顾客并不需要性能卓越的产品。因此阿迪达斯和耐克、锐步一样，在大多数的产品类别里，产品的样式和价格是相当宽泛、灵活的。问题是阿迪达斯品牌已经冠在很多并非最好的产品上，所以品牌给人的感觉不是最出色的，消费者对最上层的产品失去了信心和好感。这个问题直接影响到品牌能否支持如此宽泛的产品线。

为了解决这个矛盾，阿迪达斯在1990年为公司第一流的运动服饰导入一个新附属品牌。（其实这个主意在斯特拉瑟和摩尔加盟阿迪达斯之前就想到了。）这个名叫**Equipment**的附属品牌用来代表最棒的阿迪达斯产品，无论它是篮球鞋、足球鞋还是保温外套。传播活动的焦点也集中在**Equipment**产品上。它们体现着振奋人心的消息，代表了以技术为保障的卓越表现——这正是阿迪达斯的品牌精华。**Equipment**成了阿迪达斯的“银色子弹”。

当消费者意识到 **Equipment** 品牌保持了阿迪达斯特有的一流产品时，阿迪达斯品牌也被赋予了全新的内涵。它仍然意味着积极参与、投入情感和卓越表现，但“卓越表现”是在新的背景下定义的。从品牌角度看，次级产品的牌号不是 **Equipment**，所以次级产品和 **Equipment** 看起来没有联系。公司把传统工艺运用到一般运动产品，使 **Equipment** 品牌的高水准得以保持。而一流的运动产品（如采用 **the Feet You Wear** 技术的产品）只能在 **Equipment** 品牌线当中才找得到。

1998 年，耐克也最终不得不服了阿迪达斯的“附属品牌”创意，他们模仿这个策略，在服饰、运动鞋和运动装备领域导入一条平行的阿尔法品牌线。除了传统的勾形外，阿尔法有自己的符号：五个点构成的省略号。这个名称非常占尽先机，阿尔法是表示最好的通用符号。**Equipment** 从词义上看没有任何“高人一筹”的暗示（它只能让人想到购买、拥有、使用各种 **Equipment**）。一个能引发美好联想的名称方便了品牌的传播。

另一个附属品牌：“原创”

在体育运动史上，阿迪达斯的运动鞋在许多值得纪念的场合被穿过，如何在产品中体现这些传统呢？这个问题最终导致另一条产品线的投产和新的附属品牌——“原创”的诞生。“原创”的概念来源于阿迪达斯光荣的过去和悠久的运动鞋生产历史，目的是从中汲取精粹，重新设计和推广，以图重现辉煌。如过去的“阿迪达斯罗马”运动鞋就是为纪念奥运会和意大利古城，这次也以“原创”的牌号重新推出。

“原创”非常成功，今天它的运动鞋销量已经占到阿迪达斯的 15%。更重要的是，每双“原创”运动鞋的销售都增强了人们对阿迪达斯这个历史悠久的制鞋企业的好感。耐克再次回击，尽管又慢了半拍，这次它重新推出的是“科逖兹”跑鞋，一个蓝飘带运动品公司和 Onizuka 合伙人时期的产物。

阿迪达斯管理品牌的新方式

1991 和 1992 年间，阿迪达斯的组织管理方式发生了巨大的变化。当时，公司仍按 3 种主要的经营领域进行组织：服饰、鞋袜和运动员使用的硬件设备（比如各种球和球拍等）。新的组织结构则按经营单位和运动品类别划分。例如足球部门全部由熟悉和热爱这项运动的人组成。公司根据市场专家的分布安排经营单位的责任，如德国人负责管理足球部门，美国的分部管理篮球。

经营单位的重新调整是有效实施品牌战略的关键。它以具体的体育项目为核心，有助于阿迪达斯人员时刻把握该体育项目的发展动态，使人们重新认识到阿迪达斯是最卓越的运动品牌。

广告

在 80 年代末 90 年代初的美国和欧洲，阿迪达斯的形象和声音完全被耐克淹没了。阿迪达斯复苏的第一步就是重返广告竞技场，它的广告开支增加一倍，与耐克取得广告—销售比例的平衡。阿迪达斯把广告业务交给一家广告代理商来整合所有的广告活动，结果收效显著。像耐克一样，阿迪达斯不单只是增加广告费，出色的执行更受重视。

试着设想一下阿迪达斯以电视广告“墙”为龙头的广告战役。这部广告片模仿耐克的超现实手法，表现一个跑步的人从“痛苦之墙”中穿越而过。影片由电影人大卫·林克制作，英语旁白，广告口号是“战胜它（Earn it）”。这次广告活动的主题是有关阿迪达斯的卓越表现。广告信息本身是内在导向的：最大的竞争者是你自己。“战胜它”是对运动员的激励，意味着“没有什么东西能拦在你自己和胜利之间，要超越自己的理想和极限。”

另一个广告活动传播了阿迪达斯的历史。阿迪达斯在 1995 年的这次活动中首次将品牌代言人运用得恰到好处。一部广告片表现的是捷克人埃米尔·扎泼特克作为田径运动员和军人的双重生活，另一个片子的主角是穆罕默德·阿里。整个广告运动的主题是“过去我们认识他们——现在我们也认识他们”，这个信息传达出阿迪达斯的原创精神、悠久的传统和领导者的气质。广告表现了阿迪达斯的真挚诚恳和不图虚名的品牌个性。

通过宣传公司独创的 FEET YOUR WEAR 系统，阿迪达斯又进行了一次以提高公司的技术声望为焦点的广告活动。这项技术被认为是为运动员设计的穿着最自然的鞋子，一个能为阿迪达斯带来巨大反响的信息。任何时候，公司都不惜财力支持这项活动，希望在运动品厂家纷纷推广各自的新技术（如耐克的空气变焦系统和锐步的 DMX 系统）之时能突出重围、脱颖而出。

赞助活动——运动队和体育盛会

尽管阿迪达斯旗下拥有一批著名运动员作为代言人，如洛杉矶湖人队的科比·布莱恩、网球明星安娜·库尼科娃、田径运动员埃米尔·扎泼特克和足球明星齐达内，而公司赞助活动的中心仍是大型的全球体育比赛、体育组织和团队。耐克则与运动员个人关系密切，焦点放在他们的成功上。就像耐克广告上说的“你失去了金牌，就不要去赢取银牌”，显然是让人们认为胜利极其重要。

于是，阿迪达斯一直热中于赞助重要的比赛，如奥运会、欧洲足球锦标赛和世界杯足球赛。这一策略使阿迪达斯将自己与最激动人心的体育盛会联系起来。除了世界大赛外，阿迪达斯还赞助世界各地的国家队和地区队。它赞助的队伍有德国、西班牙和法国足球队，拜仁慕尼黑队、AC米兰队和皇家马德里足球俱乐部队，纽约扬基棒球队和旧金山 49 人橄榄球队。球队是它的追随者们生活的中心和意义所在，也因此为球队的赞助商与顾客建立联系提供了独特的机会。

阿迪达斯街头挑战赛

1992 年夏天，在柏林的马克思—恩格斯广场，阿迪达斯开始了一项独创的赞助活动的尝试——在城市里的露天场所进行一种 3 人篮球联赛。活动非常成功。1993 年，62 支参加联赛的篮球队云集德国的大城市，比赛被冠以阿迪达斯街头篮球挑战赛。在某天或某个周末，欧洲主要城市都会在市中心的开阔地带举行篮球赛、投篮或灌篮比赛、街舞表演、街头雕刻活动和其他特别的运动项目表演，乐队现场演奏舞曲和 Rap 等流行音乐。

阿迪达斯街头挑战赛逐渐成为阿迪达斯的品牌庆典，为消费者塑造了一个很有感染力的使用公司产品的情境(图 6-4)。比赛现场没有

裁判，参赛的队伍戴着五颜六色的阿迪达斯的帽子，穿着阿迪达斯的运动短裤、夹克，一副阿迪达斯的举止做派。精心设计的街头装饰营造出欢快而又紧张的氛围。一个球鞋上有三条条纹、正在打篮球的卡通人物成为街头挑战赛的吉祥物和品牌符号。

重在参与是阿迪达斯街头挑战赛的特色之一。比赛欢迎人们观战，但每项工作都旨在让每个人都能参与其中的一些活动。那些想参加但缺乏竞争力的人有自己的场所，年轻人有锻炼技术的特殊场地，阿迪达斯的球星们随时表演他们的绝活，给人们签名，与大家聊天。

如果阿迪达斯不与其他赞助商联合，举办这项活动的费用也许会增加，但效果可能也会降低。他们的参与不但让场面更热闹，减轻了阿迪达斯的财务压力，还有助于扩大比赛的影响。这些赞助商有索尼、可口可乐（雪碧）、汉莎航空、西门子、MTV、Sat 1 jumpran 电视台和 Sport Bild 杂志。索尼和媒体赞助商尤其重要，索尼和 MTV 联合发行街头挑战赛的 CD，MTV、Sport Bild 杂志和 Sat 1 jumpran 电视台保证了比赛盛况能传遍整个德国。

阿迪达斯街头挑战赛推广到欧洲其他国家。每个国家的队伍最后再竞争国家冠军，获胜队伍进入欧洲总决赛。参与地区的经销商特别受益，阿迪达斯为他们的参与准备了多种途径。例如，零售商可以选择“租借”某次联赛，在正式比赛前组织一些小规模的竞赛。

从第一次尝试开始，5 年间，50 几万人参加了阿迪达斯的街头挑战赛。在柏林的德国总决赛吸引了 3 200 名选手和 4 万名观众。30

几个国家和地区的代表队参加在米兰举办的世界总决赛，最远的来自巴西和台湾。德国最大的篮球杂志给予了大量报道。

阿迪达斯在许多方面延伸了街头挑战赛的品牌。阿迪达斯足球争霸赛与德国的 1 3 万个足球俱乐部联合组织，专门面向 6 到 18 岁的年轻人。这项赛事后改名为 DFB—阿迪达斯杯，吸引了 6 500 多支队伍，到场观赛的人超过了 30 万。比赛的联合赞助商有梅赛得斯—奔驰、可口可乐、Kicker 足球杂志和面向年轻读者的 Bravo and Tween 杂志。接下来的阿迪达斯探险挑战赛则主要集中在攀岩、长跑、筏艇等户外运动。

通过这一系列的挑战赛，阿迪达斯战略性地让人们感受到阿迪达斯的品牌精神、外观标识和阿迪达斯的特色。世界上会有其他的高尔夫巡回赛和足球锦标赛，但只有一个街头挑战赛，这是阿迪达斯所专有的。所有相关的联想和体验都会涉及阿迪达斯，因为阿迪达斯是比赛名称的一部分。而且，阿迪达斯可以把比赛办下去，不需要奥林匹克委员会来决定是否要增加经费才能保住冠名权。

回报

媒体广告、附属品牌的赞助活动和对群众体育竞赛的冠名赞助（以及其他品牌战略决策）等几种方式多管齐下，阿迪达斯终于打了个漂亮的翻身战。销售额从 1992 年的 17 亿上升到 1998 年创记录的 48 亿。在 1993 年最后一个亏损年度后，利润平稳上升，到 1998 年达到 4 25 亿万美元。

阿迪达斯品牌策略的成功在两个国家体现的尤为明显。一个是它在当地处于领先地位的德国市场，另一个是美国，在那里比起耐克它还是个小对手。阿迪达斯 90 年代初在德国的生产份额曾减少了百分之三十几，到 1998 年运动服饰的市场占有率提高到 38% 以上，重新排在第一位。在美国的市场份额也从低于 3% 增加了 4 倍，达到 1998 年的 12% 以上。

阿迪达斯的销售业绩反映出品牌形象的改观。一项品牌形象的消费者研究说明所有的品牌联想都发生了积极的改进。值得注意的是，消费者认为最突出的 3 个联想概念是：时尚、现代和够酷，这与几年前相比是个戏剧性的转变。另一个调查显示超过 50% 的运动员认为阿迪达斯在过去的两年里变得更时尚、更有现代感、更平民化和更年轻了。他们还注意到阿迪达斯的广告和与消费者沟通的方式也有改进。

启 示

耐克和阿迪达斯的品牌传奇给人们许多启发值得在此做一总结。

1 创建品牌并不单纯是做广告。在 80 年代耐克的崛起和 90 年代阿迪达斯的卷土重来中，广告的确发挥了关键的作用，但它们的品牌创建工作还涉及许多方面的因素，包括赞助活动、代言人制度、附属品牌产品、旗舰商店和群众性的活动等。典型的如阿迪达斯的街头挑战赛、DFB—阿迪达斯杯和阿迪达斯探险挑战赛。

2 创建品牌必须创新。当企业创造出突破性的品牌活动（如耐克城和阿迪达斯的街头挑战赛）时，这些活动往往代表着企业和整个产业的发展方向。这需要凝聚整个企业的力量来对活动进行评估、预测和吸收新的想法。如果企业观念太偏执，任何超越常规的事情都不能做，那么要突破就很难了。耐克和阿迪达斯的人都有突破常规的勇气。

3 出色的执行创造高回报。几份研究说明广告的质量比广告费支出的重要性高 4 到 5 倍，也就是说，出色的广告会让 1 000 万美元变成 5 000 万美元。从早期阿迪达斯的赞助活动到耐克的“Just do it”广告，再到阿迪达斯的街头挑战赛，耐克和阿迪达斯每项成功的广告活动都执行得非常出色。

4 产品是品牌的关键。品牌需要物质支持。阿迪达斯和耐克从一开始就形成了创新产品的传统。他们创造令人心动的产品，提供实在的功能性利益，这些都不是水中月、镜中花。从“铁模鞋底”到“飞腾乔丹”到“Feet You Wear”，先进的产品和技术值得两个知名品牌的大力宣传。

5 品牌大于产品。有实力的品牌要有品牌个性、组织联想、情感共鸣和自我表现的内容。耐克桀骜不驯、主动进取、直截了当的品牌个性不仅让它亲近消费者，还使自己保持了感性、自我的独特定位。阿迪达斯早期强调功能性利益，但随着市场的成熟，这个策略失效了。90 年代，阿迪达斯为品牌注入了个性和情感因素，品牌重新赢得了消费者的注目。

6 了解品牌识别的内容。清晰的品牌识别随时指引着广告活动的发展和执行（90年代阿迪达斯的品牌识别非常稳定）。耐克和阿迪达斯都是从建立品牌识别开始重整旗鼓的。每一次，企业都通过重新调整中心任务和创新活动使品牌走上新的发展方向。

7 品牌团队操作品牌工作。在耐克和阿迪达斯公司，品牌策略是由经营单位和产品类别的管理者实施的，他们密切关注着品牌创建活动的革新和发展。品牌的领导工作不能由企业外围的合作者来承担。事实上，耐克品牌团队对创意和媒体决策的严格控制使广告代理商们在某些方面颇为失望。一次他们创作了一幅整版广告，还附了一封信给耐克，上面写着“停火吧！”

8 与消费者进行情感交流。这两个除了给消费者功能性利益外，都有自己与消费者沟通的办法。耐克广告、耐克城和阿迪达斯的街头挑战赛都通过情感交流打动了消费者。

9 采用附属品牌表现品牌的历史、控制品牌的印象。耐克和阿迪达斯在创建品牌的过程中显示了附属品牌的能量。一流产品品牌的引进使产品与大众化商品区别开来。此外，一批发挥“银弹”作用的附属品牌（如“飞腾乔丹”）和注册为品牌名称的技术（如耐克的“AIR”和阿迪达斯的“Feet You Wear”）使耐克和阿迪达斯得以直接向人们展现它们的传奇。

4A 广告公司的真情告白（上）

背景：福州市场上共有 400 多家大小广告公司，广告从业人员超过 4000 人，主要媒体全年广告额接近 4 亿。但超过了 2/3 为非本地品牌投放，并且福州没有一家所谓的“4A”广告公司。4A，在本地广告圈仍是一个陌生的名词。

很多年前好像王朔写了一部《广告人》，后来此书拍成了电视剧，不过，很多广告圈内人士看了之后大为失望。如今，又有一部由胡兵和瞿颖主演的《真情告白》，向我们展示活跃在中国市场的 4A 广告公司广告人的生活。

姑且不论胡兵和瞿颖的演技如何，也不去评判《真情告白》的故事设计与角色塑造，难得有这样一部电视剧在公众面前为广告界树立起高尚形象，让一些在办公室里上班的朋友们对广告界有一些好的看法，或许他们会因为看了《真情告白》这部电视剧后把贴在办公室门口写有“广告人推销员不得入内”的字条撕下。如果他们对这个行业还会有一些羡慕和向往的话，那么，我就要谢谢安和许诺他们了！

的确，跨国 4A 广告公司是一种标准，他们是这个行业的规范尺度和精神象征。如果你是《真情告白》的观众，你一定也想知道现实生活中这些 4A 广告公司是什么样的；如果你是广告业内人士，你更有必要多了解一些 4A 广告公司的情况，找出自己和他们的差距在

哪里。笔者走访过几家 4A 广告公司，在此文中一一记录在案，仅供参考。

·4A 的说法

4A 广告公司是不是指客户服务一流、策略规划一流、创意执行一流、媒介运作一流的广告公司？非也。4A 的本意是美国广告公司协会（American Association of Advertising Agencies）的缩写，4A 协会对成员公司有很严格的标准，所有的 4A 广告公司均为规模较大的综合性跨国广告代理公司。香港约有 1000 多家广告公司，广告营业额达 120 亿港元以上，而跨国广告公司在香港开设的分支机构组成的香港广告商会，会员只有 19 家，而广告营业额却占全港广告总额的一半以上。香港 4A 广告协会对会员的要求是年营业额至少为 500 万港元，必须对客户收足 15%佣金及 17.65%服务费。大陆目前只有广州成立 4A 协会，名称为广州市综合性广告代理公司协会，成员有本地公司亦有外资公司。

1997 年中国开放时，第一家外国广告代理商日本电通公司开始为日本家电产品在中国市场做广告。时至今日，日本电通在中国成立了 3 家合资公司。至 1994 年底，进军大陆的外商（合资、合作）广告公司（包括绝大部分的全球著名跨国广告公司）已达 300 家。1998 年全球前 10 名广告公司全部在中国设立了合资公司。由于大量国际品牌涌入中国市场，跨国 4A 广告公司在中国的发展非常迅速，在中国大陆前 50 家广告公司排序中，外资公司已占 22 家。第一名盛世长城广告营业额 16.7 亿，第二名麦肯光明广告公司营业额 10 亿，4

A 广告公司的营业额远远超过大部分本土广告公司。1996 年开始，跨国 4A 广告公司除服务跨国企业客户外，纷纷争取国内企业大品牌客户，开发国内市场，给本土广告公司带来较大的冲击。

·客户总监干什么？

在《真情告白》里，安的职位是客户总监，许诺的职位是客户部主任。到底客户总监是干什么的？不就是广告业务员吗！非也。

在 4A 广告公司，客户人员叫 AE，即 Account Executive，AE 的职责是与指定的客户联系并负责客户广告的策划。这可和一般广告公司的业务员大不一样。在业务方面，4A 广告公司与一般公司不同之处在于，4A 广告公司的客户一般都是“连线客户”，即某跨国企业国际上由某 4A 广告公司服务，在中国当地市场，一般也由该 4A 广告公司中国分支机构执行该客户在中国市场的广告业务，所以 4A 的客户都较为稳定，每家 4A 广告公司所服务的客户数量较少，但每位客户的广告投放都很大。4A 广告公司为这些跨国企业提供的是全面、系统、长期的广告服务，所以他们的业务相对都比较持久；而相比之下，国内一般广告公司尚示发展成为全面代理型的广告公司，所从事的业务大都是零散、单一、短期的广告业务，客户不稳定，合作时间短，广告公司总是期望每天都能逮到新客户，许多广告公司的老总往往以客户数量为荣。

正因为业务性质大不相同，所以 4A 广告公司和一般广告公司的内部机构设置也不相同。4A 广告公司一般均设有客户部、创作部、媒介部、市调部等专业部门，根据客户情况往往还会从各部门抽调人

员组成品牌专案工作小组。一般广告公司看上去和 4A 广告公司也差不多，而实际运作上两者却相差甚远。4A 广告公司没有专门的策划部门，基本上每个部门的人员都必须学会策略规划，具体客户的广告策划工作则大部分是由客户部门人员完成了，AE 不仅负责与客户联络，更重要的是与客户共同了解市场、分析市场、拟定广告策略。而一般广告公司则是由业务员出门拉业务，碰到了业务单子，就由策划部人员出策划方案，由设计人员出设计稿。在 4A 广告公司内部，AE 代表客户监督广告运作的全程，AE 人员必须和市调人员、创意人员、文案人员、设计人员、媒介人员不断沟通，每一步又都要和客户沟通，直到整个广告作业完毕，可以说 AE 必须是广告的通才，必须对每个环节的运作都了如指掌。而在一般广告公司，招聘业务员时要求是最低的，不要学历，不要专业，最重要的是要有社会关系，看谁能拉到多少单子。而在报酬上，4A 广告公司没有业务提成的说法，AE 人员和其他人员一样，只领薪金，没有特别的业务提成，而一般广告公司对业务员均实行业务提成。

4A 广告公司的真情告白（下）

·写报告和开会糊口

我在广州的时候去过奥美、灵智、精信、恒威、柏信的办公室，在上海的时候去过电通、DDB、精信、灵智的办公室，发现在这些 4A 广告公司里最宽敞的是两个地方：一是总台，每个公司总是想尽一

切办法把自己公司的 LOGO 做得精致、漂亮而有创意；另一人是会议室，就像《真情告白》一样，一个公司里会有大大小小好多间会议室，每个会议室都很宽敞明亮，设备齐全。但每一个人的座位就显得很拥挤，每张办公桌上都有电脑，四周是各种柜子，每个柜子里都放着厚厚薄薄五颜六色的文件夹。因为层高较矮，屋顶都没有装修，只是用清漆刷了一下，裸露出大楼基建的各种管道和粗糙的水泥墙面，感觉挺现代。曾在台湾李奥贝纳做业务经理、现在来大陆发展的李金龙先生说过这样一句话：“我们这个行业，是靠写报告和开会糊口。”广告行业从事的是沟通，所以广告公司里最多的空间就是沟通的空间。在 4A 广告公司，开会是最主要的工作内容之一。单单是面向客户的业务会议就有 10 大项：预算会议、定位建议、沟通讯息、广告策略、行销组合、创意、制片、制片前确认会议、媒介企划、追踪考核。虽然也是“文山会海”，可在 4A 广告公司里，会议却是非常高效的沟通形式。每一个新员工要接受的培训课程里，一定有一堂是关于如何开会的课程。与一般广告公司的会议不同，4A 广告公司每次会议都有系列的表格，有会议通知单、会议记录、会议反馈等，每间 4A 广告公司都遵循这样的会议原则：“会而有议，议而有决，决而有行，行而有果，果必反应”，他们认为开会就是为了解决问题，而不是制造更多的麻烦。

·提案与比稿

在 4A 广告公司的业务会议中，最为重要的就是向客户提案和参与争取新客户的比稿。目前一般广告公司开展业务时，也会面临客户

要求比稿的问题。客户总是说你拿一个策划案来吧，于是乎很多广告公司送上策划人员挑灯夜战呕心沥血之作，客户往往是从许多策划案中取其精华、去其糟粕，还有些客户实际关注的是广告公司的媒体折扣是多少——在这里比稿已变成比价。而 4A 公司与客户之间，比稿对于客户而言比的不是哪家 4A 公司创作的广告好不好，而是比哪家广告公司的素质、团队合作、为客户服务的精神更好。所有的一切都按行业惯例行事，客户会对所接触过的广告代理商进行严格的挑选、比较，最后确定小范围的几家实力不分上下的广告公司参加比稿。客户会向参加比稿的广告公司提供尽可能全面的企业和产品资料以及市场资讯等情况，以便广告公司做出准确贴切的广告计划。对于 4A 广告公司方面而言，每争取一个新客户，都意味着财政报表上的营业额数字将缩小一大截。所以，4A 广告公司对于比稿的提案非常重视。地点会选择在高级酒店进行，他们会把从酒店大门口直到提案会议室的所有空间极其夸张地渲染装潢一番，极力展示自身形象以及凸现客户品牌形象，甚至连机场以及客户必经之路都会精心地设计安排。

·培训造就新鲜人

对于所有 4A 广告公司的人员来说，培训是日常工作中一项非常重要的工作。从听别人讲到讲给别人听，在看完无数张的幻灯片演示后，一个广告新人不知不觉中就成长为资深广告人。4A 公司的培训着重的是对于人才的开发，在传授知识的同时，他们更注重技能和素质的训练。在奥美的训练课程里，有很多非常实用的课程，比如“如

何提案”，其中会告诉你提案的时候应站在投影仪的哪一边，你的眼睛应该往哪里看等等；还有“如何给客户写一封信”、“如何写报告”等各个作业环节的具体技能训练。基本上4A广告公司的培训都分为密集式和日常式两种。密集式培训找一个远离办公室的地方，封闭式进行3—5天的系统训练，不但有高级资深人员的全面系统的授课，还有丰富的案例和针对性的作业，而且参加人员会分为几个小组，培训结束不但考核个人成绩，也考核小组成绩，这就训练了团队精神和竞争意识。日常式的培训几乎每天都在进行，随时有新的东西，培训主管就会组织教材、讲课人、听众等，除了授课外，4A公司还采取研习小组的方法让员工不断自我深造，引导员工成为专家。

由于各个4A广告公司的传统和实际情况不同，各自都开发出各具特色的培训系统。在日常式训练方面，1999年奥美业务部门开展的是“泡面速会”，菜单里包含客户服务技巧、管理技巧、如何评估电视广告及客户服务等，而创意部门开展的却是“聚精会神”，每周三晚上聚会，畅谈创意，开拓思维。智威汤逊公司则是推行“J种子计划”，每年从外界报名的几百名广告新人中挑选出6名优秀的种子选手，第一个月进行集中训练，第二个月开始进行部门轮调，每个部门上岗2—3个月，让受训者从实务中深刻感受品牌营销的全过程。一年后再确定每个人的具体岗位。李奥贝纳举行的是CAMP LEO教育训练，达彼思举行的是USP魔鬼训练营，电通举行的是“30种战略骨子集”训练营。

·TRAFFIC 概念

本土的广告公司不仅在稳定的客户、雄厚的资金、先进的作业模式等方面与 4A 广告公司有较大的差距，而且在公司的管理上差距更大。跨国 4A 广告公司在经营管理上基本上都采用 TRAFFIC SYSTEM 即流程控管系统，每一个业务的所有环节都被量化，一系列的表格和计算机程序形成非常系统的模式。每一个岗位的员工在哪些客户的业务上花了多少时间，这个业务进行到何种程度接下去要做什么，款项结算进行得如何，透过 TRAFFIC SYSTEM，公司经营者都可以了如指掌。4A 广告公司在广告界里只是少数分子，对于很多人而言，4A 公司是可想而不可及。然而，4A 特属的专业精神根本目的在于树立从业人员的行为规范，提升品德与操守，以追求更好品质的工作态度与服务精神。所以，在不在 4A 公司其实并不是最重要的，最重要的是我们的心里有没有真的想把广告做好。

工业设计师和工程师的融合

作为方法论的工业设计与工业设计师具体的工作内容是有区别的，虽然设计师的主要工作侧面是解决产品的外部关系，需要具有一定的管理者、推销员、艺术家等素质，但是他毕竟要作为一种职业，解决整个设计过程中某一个设计环节的问题。他既不能代替厂长、经理，也不可能代替推销员、情报员、统计员和经济核算员，他只能利用相关部门所提供的资料运用工业设计的方法去调整自己的构思，使其设计更加可行可信。所以设计师在整个设计活动当中只能起到一个环节的作用，他必须要与其他环节、部门、人员协调、合作，才能取得现实的物化结果。

当设计师的基本立意确定之后，在与技术衔接的问题上，就涉及到了与工程师的合作问题。目前很多毕业生进入社会后，与工程师之间好像隔着一堵墙，两者沟通起来比较困难，往往使其设计层次较低，可行性差，达不到理想的效果。因此，探讨两者融合的条件是十分必要的。

一般来说，工业设计的工作内容可分为三个层次：一是产品的造型设计，二是开发设计，三是系统设计。下面从这三个方面去探讨设计师与工程师融合的必要条件

设计师主要的工作侧面是解决产品的外部关系以及实现物化过程中技术方面的定性考虑，工程师的工作任务主要是处理物化过程中技术问题的量的规定和具体的方式方法。在产品造型设计中，从技术实现的角度看，离不开材料、结构、不同形态的过渡、成型方法、工艺条件、设备状况等，这些因素是造型设计活动中必须认真考虑的实在问题，有一个因素顾及不周，都会失去其设计的现实意义-不具有可行性。当然技术问题应是由工程师来解决的，问题是形态离不开结构，任何形态都是由相应的结构、材料而构成的，设计师进行形态考虑时，就必然要赋予一定结构的设想，其结构自然又要涉及到加工工艺问题，工艺的难易又直接影响着成本的高低、效果的好坏等，这一系列的环节构成了一个有机的整体。设计师的知识结构(知识面广度、深度)会直接作用着这些环节联系的有机程度。因此，设计师对相关的技术知识必须具备一定的深度，不能简单地认为只须懂得原理就够了，也不能把技术片面地理解为是工程师的事，因为技术是实现设计目的的前提，两者是互为条件的。技术的含义是广泛的。有与形态直接关系的结构、力学、材料、涂装等方面的技术，也有与造型不直接发生关系的技术(如汽车动力装置)，这种直接与不直接的关系，是设计师掌握不同技术知识深与浅的尺度。与造型直接相关的技术知识，设计师必须要掌握到一定的深度，而其他技术可以了解得浅一些。至于相关技术知识掌握到何种程度，一般来说，在技术上只要能与工程师在相同的水准上讨论、判断和评价问题就行了。具体地说，设计师应具有在构思过程中能规定所需技术的基本指标、可能性以及通过与工程师讨论能够理解并自行调整设计的能力。这是两者沟通的

条件又是实现其设计可行性的条件。具有可行的方案才有价值，转到工程师手里进行技术设计。比如，设计师在进行轿车造型设计时，如果选择钢板成型，就要考虑钢板的模压、拉伸的极限；由机关盖、左右刺、棚、车门等几部分组成为宜；风挡玻璃与车体结合是选用胶贴、把合、橡胶条固定还是金属框镶嵌等方法；涂装采用怎样的方式，什么性质的漆面等等。这些因素都将直接影响到形态的效果，它是与造型密不可分的。设计师如果不具备这些知识，一味地追求所谓“理想的形态”，其设计是难以想象的。充其量只能成为毫无技术根据的试探性劳动，从而失去设计的价值。换一个角度看，设计师不了解这些技术问题，就无法与工程师同桌讨论，往往会提出一些幼稚、古怪的问题，两者无法达成共识。所以两者的沟通是在一定条件下进行的，正像对牛弹琴无法共识，是因为两者之间不具有共识的条件，如果抱些草料牛就会摇头摆尾食之乐乎，其中的“草”就是两者共识的条件，那么设计师与工程师沟通的条件首先应该是在相关技术方面具有同样的理解力和判断力。设计师具备了这种能力，才能在设计过程中主动有效地选择相应技术，追求技术与功能的最佳结合，从而起到调整产业结构的作用。

两个事物产生空当，就不能融合；事物间接触面过窄，融合的效果就不佳；如果事物相互渗透、交叉就会合成一体，同样设计师与工程师的融合应是双方交融的。一方面要求设计师在技术问题上与工程师应有同等的理解力，另一方面工程师在考虑技术如何满足形态方面也应具有相应的美的评价能力。心理感受问题有时不能通过确定形式(图纸、效果图、模型等)表达的。往往只能通过意会的方式来

理解。这时工程师就必须具备一定的审美判断能力，不然，两者同样沟通受阻，致使设计支离破碎，达不到完美的有机统一。比如，相同的结构，于体量的不同，其视觉感受各异，1米直径的球体与十几米直径的大球在感觉上是完全不同的；固定汽车侧窗橡胶条的宽与窄同样会产生精巧和笨拙的感受；1毫米厚的钢板与3毫米厚的钢板所压制出来的折线的钝锐，给人的印象也是有区别的。因此，工程师在考虑结构的强度或刚性时，要有能力把握因量变而造成不同的审美感觉；要在设计师所规定的允许变化的范围内去主动地把握更加理想的尺度，这样才能实现设计向技术的有机转化。由此我们可以提出这样一个问题--设计教育应跳出工业设计专业的范围，从人类物化活动的全过程去考察。研究设计教育问题，应该实行全民设计教育，单靠工业设计师不是最明智的办法。

产品开发设计的角度是多方面的，可以从需要的角度入手，也可以从技术的角度入手。设计师对科学技术知识掌握得过于浅薄，就等于舍弃了从技术方面入手的机会。然而，人类社会往往是随着技术的进步，新材料、新能源、新工艺的应用而改变人类生存方式的。从技术的角度入手往往更具有现实意义，它可以根据现有的条件去满足新的需求，利用现成的技术去寻找适合的领域，对跟前技术进行调整去挖掘需求的可能，这些恰恰是解决短、频、快、投资少效益高的好途径。比如，设计师所在单位是一个仅有手工铆焊能力的加工厂，能否可以根据类似艺人特点的能工巧匠来设计出介乎流水线和工艺品之间批量不算太大的产品？并且要规定出哪些部分为手工制作，哪些部分归机械加工，然后由工程师分门别类地进行具体的量的设计

(如游乐设备等)。这是工业设计自觉调整产业结构，主动寻找需求与技术层次的对应关系，揭下唯高技术才能很好满足需求面纱的机制所在。因此设计师根据所在单位的技术情况完全可以帮助企业开发出更多的适销对路的产品。如果设计师对技术问题不敏感、麻木，那么这种损失是十分可惜的。所以，设计师与工程师的融合又表现为设计师要主动地与工程师沟通，积极地调动工程师的技术潜能。设计师与工程师在技术深度上的区别，只是前者着重于定性分析，后者在于掌握量的分寸，前者有不确定性，后者是确定的。

现代设计是一项群体活动，尤其对系统设计而言，更不可能由一个人来完成，哪怕是方案设计也是由多种人才、多个部门相互合作完成的。如果说设计师在总体设计上起到建立最初的设想时，所涉及到的知识领域也是相当广泛的，仅在技术的设想和控制上几乎就要承担总工程师或总设计师的职责，这样更要求其知识面要有相应的广度和深度。不然，其设想离开科学和技术的支撑只能去碰运气。所以设计师相应的知识深度是与其他专业人员沟通的前提和条件。

设计师与工程师融合的质量，取决于两者对相关知识理解的程度。在现实生活中由于设计师或工程师每个人的知识结构有较大的区别，有的工程师知识面比较宽，对人文方面的知识有相当的见解，有的就是人们常夸的“多面手”，这种人才往往承担着部分或大部分设计师的职责，设计师与他们沟通就非常容易，一点就破。在这种情况下显然不需要设计师对技术问题进行过多的考虑。相反，设计师在技术问题上必须给予确切的规定。由于我国现有的教育问题和长期以来加工型企业的机制影响，大部分工程师知识面狭窄，专业性过强，因

此，要求设计师对相关技术问题要掌握到一定的深度，主动有效地与工程师融合。

总之，融合是有条件的，与3岁的娃娃谈诗论词是不会沟通的，这个条件就是两者相同的理解力--双方对象性知识领域的涉及程度。设计师与工程师的融合常常表现为技术和审美的交叉，设计师与其他人员的融合同样也表现为相对应的知识的理解。因此，设计师在日常设计活动中要主动调整自己的知识结构，以相应的知识深度来创造可行的设计课题。

国工业设计 20 年反思

来源：摘自《装饰》99/1

——童慧明（广州美术学院设计分院教授）

二十年前，一批致力于中国工业设计事业的专家学者齐聚福州，有感于对即将到来的开放中国必然表现出的工业设计需求，倡议组建中国设计家自己的组织。

十二年前，在经历9年磨砺之后，他们的宿愿终于得以在北京实现——中国工业设计协会成立。由此，中国工业设计事业迈出了发展的一大步。

二十年后，我们遗憾地看到，今天的设计现状与当时的憧憬之间仍旧有着巨大的差距。尽管人们可以用这十年来平面设计的进步彰显设计的成就，但还是无法回避那带着“工业”两字的核心——工业品制造业上的设计滞后，以及在这个领域里蹒跚的实践和“优良设计”的沉寂。

凡是在这二十年中置身过工业设计发展的人们，都不可避免地感受过因理想与现实的强烈冲突所带来的困惑、愤怒、烦闷、颓唐、冷漠等等坏心情。更多的人在感悟了“遇到红灯绕着走”的个中道理之后，从当初对“工业设计可以救国”的执著绕上了更为实惠的“环境设计”、“广告设计”、“CI设计”的快车道。时至今日，当年参加中国工业设计协会成立大会的代表中，能够不改初衷地坚持着“干”工业设计的人已经不多了，却有一批批新人不断加入这支带有“殉道”色彩的队伍。

然而，如果我们不能以务实的态度审视自己的理想，以发展的观点剖析自己置身的现实，反思所经历的曲折历程，较好地平衡理想与现实的冲突，也就不可能找到一条自己的工业设计之路。

一 理想的学界

二十年中，中国工业设计界完成了从理论到实践的锐变。

如果说，工业设计事业在西方国家的发源和发展，是伴随科技革命和商品经济的浪潮，表现为一种合乎事物规律的、循着市场经济轨迹“瓜熟蒂落”的自然过程，那么，80年代初工业设计思想在中国的导入，就更多地带有“超现实”的色彩，是席卷中国大陆的制造业革命风暴尚未到来前少数具前瞻眼光的学者发出的理性呼唤。重读80年代初所发表的那些著述文章，人们会发现当时提出的那些基于较成熟商品社会环境的“优良设计”、“设计文化”、“个性化设计”等理想目标，与中国社会正进行中的“兴办三资企业”、“引进资金设备”、“填补消费空白”等属“从无到有”层次的产业经济和市场热点是多么不合拍。因此，在中国市场尚未出现“供大于求”的局面、制造业缺乏高度竞争的生存压力切身体验、政府忙于铺垫规模化经济格局之前的整个80年代，学界对工业设计的一切呼吁和倡导，都显得那么苍白。

尽管我们可以用一千种理由吁请社会关注中国制造业发展的科学性，从西方以及亚洲新兴工业化国家的经验教训中认识工业设计的重要性，但数十年经济发展的滞后造成中国制造业重新起飞时的低起点，以及企业创建者与决策者们对“现代化”认识的局限性，注定了中国企业在产品开发上必须经历一段很长时间的、无法绕过的对西方产品“模仿”的过程。虽然我们可以用官方语言婉转地将这种过程表述为“消化、吸收”，但本质上它必然表现为漠视并排斥自身的设计

力量成长。对学界来说最痛苦的事情莫过于看到了事物的本质却对此无能为力。

在理论导向上，中国的设计理论家对中国社会结构、大众价值理念、企业架构的知之甚少，使工业设计思想在中国的导入，肤浅为纯粹的理论说教，并决定了学界在推动工业设计事业时，不约而同地淡化其“应用性”主旨，弱化其解决现实问题的价值，夸大其塑造未来的幻想作用，赋予了太多的理想色彩。学界过分强调了它的“文化”价值和美学价值，客观上也延误了企业对工业设计经济价值的尽早认知。不少设计学者表现出对参与设计实践的胆怯。或许是因为自身的知识架构的缺陷，导致对经济、市场以及中国社会的甚少认识与了解，他们有意无意之间回避对实实在在在设计问题的切入和解决，掩盖自己实践能力的幼稚，并以一种看起来是超脱、高贵的姿态俯视中国企业。抱怨企业眼光短浅，哀叹自己生不逢时，指责政府缺乏理解，唯独自己没有责任。而当他们一旦面对那些刚刚“洗脚上田”的农民企业家、简陋的生产设备、粗糙的加工工艺、价格至上的市场观念以及不那么“高雅”的消费口味等等错综复杂的现实条件时，立刻就感觉到“设计”无从下手和不知所措。正是这样一种对工业设计事业过分理想化的认识 and 意识深层中对解决社会现实问题躲避的心理，在学界内构建了走向实践的无形屏障。

80年代工业设计发展表现出理想化、理论化的阶段特征，很重要的原因就是西方设计观的影响。

西方工业设计事业的产生和发展，是与社会变革、技术演进、市场观念转换伴生的自然过程。但现代中国社会大众生活的“现代化”，

却没有经历一个漫长的自然进化过程。中国消费者并没有经历洗衣机由木制齿轮传动向电机驱动的涡轮旋转的百年演变，也不知道当 80 年代初当我们的国门向世界打开时，涌入生活的彩电、冰箱、录音机有过什么样的历史，他们认为这些工业品理所当然是“这个样子”。所以，在本质上，我们今天的现代文明是构建在西方科学技术发展基础之上的。这样的社会物质文明前提，也就决定了现代中国设计教育体系必然是以西方为蓝本。设计师培养模式、设计思维方法、设计风格式样、设计评价标准，无不带着强烈的西方色彩。因而，无论是 20 年前倡导中国工业设计的先驱，还是今天一般的设计人，都不可避免要用西方设计师的眼光看待中国企业、中国市场以及中国的工业产品，急切地希望用所“学”到的、发达国家经百年演变而来的设计方法、设计观念、风格式样解决和处理正向工业社会过渡的“国货”设计问题。所以，学者们自觉不自觉地都会夸大现代设计在商品社会中的地位，为自己营造出一个由设计师创造的、乌托邦式的社会远景，并滋生出很强的“设计可以改变一切”的幻觉与豪壮意识。学界这种意识，与中国现实世界中消费者、企业家以及政府官员对设计的认识有着天壤之别。因为设计家不能够转换自己的立足点，站在企业的角度试着用对方的价值观去思考企业发展的利益，并且动手设计一件在现有生产条件、资金投入额、质量标准、成本指标、销售价格、市场潮流等因素限定下可能有较好市场效果并为企业带来巨大效益的新产品，无法使企业家们从统计报表的销售数字中切实体会工业设计的“价值”所在，又如何能够让企业家对我们表现出足够的“尊重”，并且重视工业设计事业呢？周而复始地清谈以及毫无新意的文字引

用，时间久了必然日益乏味，连设计界本身也逐渐失去了兴趣。到90年代初，80年代中后期那种繁荣的空洞理论研讨景象就逐渐式微了。

总体来说，工业设计学界的意志和毅力是不够坚韧的，在屡屡未能攻克实践这个“堡垒”的情况下，人们未能介理论上反思自己的基点问题，而是随着新的设计行业热点的出现，将理想与兴趣作了重新定位和转移，许多前工业设计学者在90年代一波又一波的“环艺热”、“广告热”、“CI热”中崭露头角，找到了自己的新位置，表现出新的理想热情，以致令人疑惑：过去对工业设计的那种狂热是否真正发自内心？

二 现实的业界

当工业设计学界为空泛的理论所羁绊，长期徘徊在实践之门以外的80年代，中国的消费品制造业从几乎是“零”的起点上，开始了自己的创建。它并非是基于美好的理想，而是在现实的经济杠杆撬动下，以市场为基点，为追求物质财富而启动的。但是，这种创建的科技基础却并非“零”，而是以“引进技术”、“合资生产”、“来样加工”等各种方式展开的。尽管从现代消费水准来说，我们的起点较低，但在生产技术起点上，这场“生活现代化”的变革起点却不低。广义来说，是制造业在市场营造出的一个个市场热点，本质上推动了国家的进步和大众生活质量的改善与提高。然而，这种创建过程所表现出的“消费水准起点低”与“产品技术起点高”的两个特点，始终存在于制造业由传统计划经济向现代市场经济观念转变的过程。同

时，各类工业产品的设计并未按照设计学者们的意愿由中国设计师自己设计出来，而是伴随生产技术的“引进”由西方舶来。因为“引进”，中国人的消费生活实现了在短时间内由“落后”至“小康”的跨越。那是一个“水银泄地”的时代，随着一种种、一代代消费品从南至北的普及与替代，中国人逐渐缩短了与世界的差距。

企业家是现实的，他们不会像设计人那样把“设计文化”当作理想去追求，他们的理想由具体的销售数字构成，为了达到经济目的，不管“白猫黑猫，捉到老鼠就是好猫”。尽管通过模仿的方式推出“新产品”几乎被所有的设计人都嗤之以鼻，但非常现实的企业家们却不这样看，他们认为：模仿的确是一种“多快好省”的增加产品品种的方式。把别人经过呕心沥血，走过数不清的试验、失败路程之后奉献出来的产品创造，比着葫芦画瓢地仿制出来；既节省厂研制经费、设计投入，又节省了时间和为着拓展市场、让消费者认识新产品而付出的推广劳动和资金。既然在80年代中期之前，中国的知识产权并未立法并且在尔后很长一段时期内国人普遍没有“知识产权需要保护”的观念，为何要舍近求远、不在开发新产品上走模仿的道路？对广东、江浙等沿海地区的企业来说，逐步对外开放造成的市场发育不平衡本身就蕴含着最大的商机，可以利用“先走一步”的优势，把海外市场销售成功的产品丝毫不改地“吸收”进来，用自己的品牌制造(或干脆冒牌)，摇身一变为“国货”后进军广大的内地市场。在那个时代，消费大众还不像今天这样可以很方便地买到“正宗洋货”，面对大量闻所未闻的新奇“广货”，他们只知道根据自己的钱袋来确定是

否“购买”，谁还去关心这些新产品是中国人自己设计的、还是“模仿”的。

在整个 80 年代，工业设计总体上无法从实践上取得突破，客观原因是企业和社会还没有切身体会到真正的市场竞争与完善的法制社会规范下现代企业在技术创新与产品开发问题上必须采取的战略之重要性，更不可能像发达国家那样，把工业设计视作企业长期发展的生命线。置身在当时的经济环境下，要求企业能够按照工业设计学者们的思维模式去发展新产品，也的确是操之过急和勉为其难。从另一角度来看，工业设计事业的推广是一种长期的、持之以恒的工程，仅仅是某件产品的设计成功并不能说明问题，需要由企业内部发育出绵绵不断的创新欲望和驱动力。而这种欲望存在的前提是现代企业制度的构建与顺利运行了。在企业的长远利益并未与经营者的利益、员工的利益挂起钩来、并能以法律的制度完善保障这种利益的稳定性和持久性之前，企业决策者在新产品开发模式上必然倾向于“短期行为”，不可能去考虑自身设计力量的培植与队伍的建设。多年的实践已经证明，在传统计划经济模式下，企业不可能滋生出创新的愿望。而 90 年代中期前后能够在工业设计实践上有所进步的地区和企业，往往也正是在企业体制改革上走得较快的。

任何事物的发展都有其两面性，其正负两方面作用会随着环境因素的变化此消彼长。80 年代的模仿虽然在启动制造业运转的初期阶段产生过积极效用，但随着时间的推移和中国市场格局的变化，其巨大的负面作用到了 90 年代也就日益显露出来。我们今天所置身的中国市场与 80 年代相比已经产生了本质的变化：

1 “卖方市场”年代已经一去不复返，像 80 年代那样因为电冰箱、洗衣机、空调器等某类生活现代化所必须的新产品投放市场而造成的市场“热点”正在消失，无“热点”的“买方市场”正由南至北成熟。在所有的工业品生产上，均有众多企业在那里激烈地竞争。

2 改革举措在中国大地全面铺开，80 年代的“特区”影响力正在减弱，因政府经济政策不同造成的地区竞争力差别正在减小，影响市场消费能力、观念的差距也在缩小。

3 海外发达国家企业对中国市场的重视程度大幅度提高，随着中国政府因申请加入世贸组织而一步步削减进口关税，以及越来越多的跨国制造业集团采取“全球市场定位”和“本地化生产”的拓展战略，各类优良设计的工业产品如潮水般涌入中国市场，使广大消费者可以在同一时间内于不同地区的市场上买到与世界市场同步的新产品，不仅在价格上日益缩小与“国货”的差距，而且完全杜绝了 80 年代沿海地区企业利用未完全开放造成的市场“时间差”向内地销售仿制“洋货”而生产工业品的可能性。

4 知识产权保护制度的日益完善和打击侵权的力度增强，在法律上迫使企业必须放弃模仿西方产品的开发道路。

当这样的现实越来越清晰地出现于面前的时候，我们才突然意识到 80 年代的模仿为制造业带来的负面影响与其对中国生活现代化的推动同样巨大。多年的模仿不仅阻滞了国内企业自身开发能力的提高和设计队伍的建设，而且表现出一种危险的趋势：不少企业如今很有规模了还在模仿！这就像一个巨大“婴儿”，身体已经是成人了，却始终断不了奶，维持企业生存发展最重要的“营养”——新产品，要

靠别人供给。一旦别人不供奶了，这个婴儿就只有死亡。就企业发展来说，模仿就像麻醉剂，短时间内，它可以刺激产生成功的幻觉；但长期服用，它将在不知不觉间破坏肌体，使你丧失身体健康并把生存的希望完全寄托于它。从规范的社会经济结构来说，模仿性的企业应当是规模较小的加工型企业。但是，在我国却有相当比例的大型制造企业到目前为止还是靠模仿来“开发”新产品，中间不乏一些“名牌”企业。当然，它们的模仿更多是对“洋货”的模仿。依赖模仿，以投机心理得过且过地对待产品开发设计，是非常普遍的现实。在许多巨大型企业中，我们几乎不能找到一支在人员数量、素质上可以与国外普通中型企业相媲美的工业设计师队伍。

90年代初以来，虽然沿海开放地区的一些企业开始在市场竞争中意识到自主开发设计新产品的必要性，尝试组建自己的设计队伍或者寻求社会合作，但是因为工业设计学界在理论上不能给予既脚踏实地、又着眼企业发展未来的正确指导，使企业的产品设计具体操作完全变成了“摸着石头过河”。而中国工业设计协会在相当长的一段时间内忙于举办各类空洞的“面向21世纪设计研讨会”，并且沉迷于向环境艺术、广告、CI领域的扩张和延伸，为中国工业设计发展抹上了浓重的“空心化”色彩——外围热热闹闹，核心冷冷清清。

既然在整体上未能对国内各地所出现的设计实践探索与现实问题加以及时的交流、切磋和研讨，张扬成功的案例，推动水平的提高，促使企业采取措施将工业设计提升至经营战略层面加速发展，设计实践就变成了孤立的、在企业与设计师之间发生的纯粹经济关系，企业自然而然地把工业设计当作解决市场竞争燃眉之急的“工具”。于是，

工业设计师在很大程度上扮演着“救火队”的角色——企业产品销售不畅了，找工业设计师来“设计一下”；产品畅销了，就把工业设计丢到脑后了。所谓“生产第一代，储备第二代，开发第三代”的良性设计循环只是存在于美好想象之中。因此，我们无法指责那些已经走上工业设计之路的企业以及今天坚持在实践中的工业设计师们，更无法将他们的设计成果与西方加以比较。置身于多年模仿形成的惯性氛围之中，为多种困难所员绊，尽管势单力薄，仍旧要奋力向前，这就是目前制造业中工业设计的现实。

三 曲折的实践

今天，越来越多的人接受了这样的观点：工业设计是一门应用科学，如果失去实践的依托，它将不具备存在的价值。其实，早在80年代中期，京城就曾出现过意在从事产品设计实践的设计机构，也做过一些可贵的探索。是因为当时国内整体经济环境以及京津地区所缺乏的市场化制造业基础，注定了这种早期的实践尝试不可能有大的作为。由工业设计的发展规律所决定，实践应当在最早对外开放和形成消费品制造基地的地区发生。因此，以广州为核心的珠江三角洲地区自然成了工业设计师最早的实验场。尽管今后随着国内地区之间市场竞争格局的变化，这个地区未必能够始终扮演在设计实践上“领头羊”的角色，但迄今为止，珠三角毕竟仍旧是国内聚集工业设计实体机构最多、职业设计师最多和实践机会最多的地区。

80年代末，自开放以来始终保持高速度的中国经济在政府干预和消费观念剧变的影响下冷却下来。市场展露出向“买方市场”转化

的端倪。因为预感今后白热化竞争局面将要出现，珠三角地区的部分企业家最先感悟“设计”的价值，尝试将其作为竞争手段引入自己的企业，拉开了国内工业设计发展由理论融入实践的序幕。虽然最初的实体创建是由高校与企业合作开始的，但是在尔后近十年进程中，完全由职业设计师创办和组成的合作经营、私营体制的设计公司则逐渐成为主角。尤其是1992年邓小平南巡后，为经历过一段低潮后的珠三角地区制造业的高潮再起注入新的生机。竞争的市场态势日趋明显，少数企业在危机面前开始认知工业设计的价值，表现出对创新的需求。同时，政府对私营及各种形式的经济实体政策的日益宽松，客观上也为职业设计师走上实践舞台提供了基本社会条件。

一种耐人寻味的现象开始出现了：当珠三角这些早期涉足实践的工业设计师们一旦从热闹的理论中走出来，面对那些刚刚洗脚上田的农民企业家以及那些已经习惯于由上级下拨生产计划安排生产、无丝毫“市场竞争”观念的国企决策者时，突然意识到自己对工业设计的认识是多么肤浅，以至不知如何下手。同时，翻遍当时的出版物，他们惊讶地发现：大家所津津乐道的原来都是设计之前的“观念”如何重要与设计之后的“作品”如何好，唯独没有设计之中的“过程”如何操作！他们最想得到的，是由剖析设计案例构成的实务理论的指导。

实践变成了摸索，变成了“摸着石头过河”。

实践告诉他们：工业设计师必须与企业建立共同成长的合作关系，必须学会设身处地的为企业长远利益着想，从有益于消费者、便于生产、降低成本、促进销售、提高利润各个角度综合考虑设计创新问题。只有企业得到发展，工业设计才能发展。

实践告诉他们：以“救世主”的姿态光临企业是不行的，工业设计师必须摆正自己的位置。虽然在产品创新中工业设计师能够发挥重要作用，却不是唯一的。离开了高水平的工程设计配合、到位的资金投入、精致的生产模具制造、严格的质量管理、创造性的销售推广和周到的售后服务，自己将一事无成。工业设计师的工作绝非使用方式的空想和表面的产品造型美化，应是工业产品制造系统工程的一环。实践告诉他们：产品设计是限制下的创新，现实中绝对没有不受任何约束的“开发设计”，不着边际的设计幻想只是感性的泡沫，企业所需要的是能够在技术条件、工艺水准、资金成本和适当价格规范下最大程度发挥设计师创造力的真实产品。

实践告诉他们：检验设计成功与否的标准不由设计师决定，而由市场来界定。“好的设计”不仅应在产品创造性上具备特点，更应该表现为良好的销售绩效，它必须为消费者和制造者都带来收益。

实践告诉他们：工业设计师只应在设计创意上保持个性，但在设计过程中必须学会如何与别人合作的艺术，能够容纳来自不同领域的专家对设计的意见，并对自己的设计作出必要的修正或妥协。而这诸多的实践感受，虽非涉及产品设计的具体操作，却决定着一个工业设计师能否正确调整自己的心态，以最佳工作方式投入设计实务。

一些经受了实践的考验和初期的波折、如今已走上平稳发展道路的工业设计师都经历了这样的过程：最初触及实践课题的时候，企业对你持怀疑态度：不知你能否把一个在艺术家们看来是“俗”的产品按市场与生产的要求顺利地设计出来，因此往往可能会提供一个明确的设计构想，只希望借助于你的专业技能将其完善。如果这时你是不

屑一顾、或者固执地坚持要对方接受自己的构想，你将永远得不到实践机会。相反，如果你能够虚心接受企业的建议，将对方的意图与自己的理解作恰当的融合，使设计结果比对方的预期还好，无形中就建立了企业对你的信任，对方会把第二、第三项产品设计课题交给你。如果你仍能尽心尽力地取得每一项设计的成功，这种信任度将大增，以致企业不再在提出新课题时附加自己的意见，让你完全放手做设计。如此一步步推进，最后你会成长为在设计实践能力上为企业所信赖的优秀设计师，企业会奉你为能够带来市场成功的“财神”。至此，工业设计才能真正对企业的发展产生深远的影响。企业最需要的，是反应机敏、富于灵活性、能够将企业的经济利益与设计创造力做完美的融合并将其发挥至极限的设计师。

最近五年来，珠三角地区部分家用电器、电子产品生产的龙头企业，在创新开发工作中开始有工业设计师参与，其电视机、空调器、洗衣机、电风扇、燃气热水器、抽油烟机、消毒碗柜、电饭锅、组合音响、VCD 机等目前大众消费的主流产品，已基本摆脱了以往对海外产品的模仿，而且赛设计、竞开发的风气开始初步形成。在少数已组建工业设计中心的企业内部和几位已有一定影响的职业设计师周围，也聚集起大小不等的设计队伍。由他们手上，已产生了少则数十件、多则上百件已批量生产定入市场的新产品设计。有人自豪的说：我们可以在一个商场内找到十几件自己的设计作品在不同的售货区销售。

然而，从设计行业各领域发展的横向比较来看，工业设计师们仍旧在走一条最艰辛的路：它起步不晚，发展却最缓慢。在广东地区，广告

设计、CI设计、环境艺术设计与工业设计的市场实践起点几乎是同步的，都在80年代中后期。但是经十年左右的变革，如今已大不相同：据不完全统计，以广告、CI策划为主的专业广告公司和平面设计公司已有七千余家，而大大小小的环境艺术设计、装修设计工程公司则逾万家，但职业化的工业设计机构只有屈指可数的十几家。如此悬殊的差距，既表明制造业在产品创新方面需求的严重不足，又说明工业设计的“黄金时代”还远未到来。

由历史和文化的深层原因，使国内企业在衡量各设计专业的价值观念上有着巨大的差异。追求都市的奢华气派，使投巨资于建筑的装饰观念为社会普遍认同，为环境艺术设计短时间内爆炸性膨胀提供了巨大的发展空间，也为这个设计领域创造出天文数字的经济效益。低技术为主的产业特点，使绝大多数企业把成功的希望寄托于靠文化和艺术营造出的浮华企业形象，在食品、制药、酒类、化妆品、房地产广告轰炸各种媒体的同时，大众在消费这类产品所讨出的货币价值中，含有大量付给广告业的费用。

但是，长久以来在我们这个民族中“科学技术价值低下”的惯性观念，使企业普遍不能用同样的价值观去衡量与环艺设计、广告设计一样由创意和图纸、模型构成的产品设计。企业可以付出上百万元拍摄一条30秒的广告，花数十万元设计一套CI，却很难愿意投十万元给工业设计师设计一件有可能带来很大市场效益的新产品。而工业设计师所投入的智力劳动和时间与广告、CI可能是相同的。从价值取向上看，目前国内的工业设计业基本是一个无利可图的行业，多年以来各地大专院校兴办工业设计教育所培养的人才大面积“改行”、以及多

数工业设计的教师“干”其他类别的设计实践现象，将在很长一段时间内难于扭转。

社会潮流是无可厚非的，那些十余载执著于工业设计实践的设计师们，在旁观者看来就颇有些“殉道者”的味道。

四 瞩目转折点

虽然，中国工业设计经 20 年历程所取得的进步很不如人意。但在不少执著于此事业的人们心目中始终怀着希望。大家经常在面对理想与现实的各种冲突时这样开解自己：我们的国家越来越开放，经济一定要发展，工业设计的“黄金时代”迟早会来。而在内心深处，每个人都存着某种希冀：盼望借助某种社会变革作为转折点，使这一天早日到来。而这个转折点已经一步步迫近了。它就是“入关”——中国加入世界贸易组织。

众所周知，发展中国家为了保护自己的民族工业，都会用“关税”的手段，通过向进口商品征收一定比率的进口税金，以提高其销售价格，使本国商品保持在国内市场竞争中价格低廉的优势。然而，这种“关税保护”是利弊并存的——虽在本国市场上保护自己的民族工业，但本国商品出口到别国时则会受到别国的关税限制。而且，从长远观点看问题，“关税”所保护的往往是“技不如人”的、缺乏竞争力的落后商品。

经济改革 20 年来，中国的大门是逐步向世界打开的，对进口商品所征收的关税也在一步步降低，目的是渐进式的引进竞争，使民族

工业慢慢适应国际市场的环境，最终将关税税率降至世界通行的标准，使中国企业和市场融入互通有无的国际大家庭。

近年来的迹象表明：中国政府下定决心要把民族工业“逼”上国际市场了。去年四月份，我国已开始单方面减让进口工业品的关税，宣示了中国加入世贸组织的决心。多年的改革开放实践已经证明，在关税保护羽翼下，永远不会产生世界级名牌企业。唯有在优胜劣汰的公平、残酷竞争中，中国民族工业才真正能够强盛起来。但是，客观地看，在国内数十万制造性企业中。迄今为止在企业心理和人才配备上做好了迎接“入关”挑战准备的企业还在少数。从最近一两年来由国内企业推向市场的新产品面貌来看，富有独创性的产品非常少。市场上很多国货“新”产品与旁边所销售的“洋货”一模一样。这种国货在设计创新上“乏力”的现象在家用电器、电子产品上表现的最为突出。而且，不管这些企业是否承认，内心里它们是希望中国加入世贸组织的时间越晚越好。因为，这是它们与“洋货”争夺市场的最后一道“防线”了。如果中国获世贸组织接纳加入，进口产品将会获得“国民待遇”——可以在税收方面享受与中国企业同样的政策，那么这些“洋货”就会与“国货”一样便宜。这也就意味着“国货”可能会在款式设计、内在品质、销售价格等主要因素上均优于自己的“洋货”咄咄逼人的竞争面前全方位溃败。这的确是每一个国人都不愿意看到的。这也同时意味着，国内企业模仿的道路走到了尽头。因为随着大批“洋货”涌入中国市场，海外制造商必然要在中国注册自己的技术与设计专利，杜绝被抄袭模仿的可能，而中国政府为了加快市场国际化的步伐，也必然逐步加大打击模仿侵权的力度。

可以预见的景况是：当绝大多数设计水准较高的国外产品以减免关税后的较低售价进入中国市场之时，靠产品设计、先进技术、优良品质竞争的新时期也就到来了。价格仅反映产品的档次差异，不再是衡量“洋货”与“国货”的主要标准以及影响消费者决定购买何种商品的首要因素。而能否具备独立自主的创新设计能力则成了衡量企业竞争实力的第一条件。国内企业在面临“不进则退、背水一战”的局面下，被“逼迫”而下决心大力发展工业设计，各级政府主管工业发展的部门也就不再是皮毛地简单发号召，而会真正脚踏实地的抓工业设计工作。因为不这样做，不仅自己国内的市场要丢掉，中国产品也进入不了别人的市场。全世界消费者的购物标准都是一样的：他们只买自己认为好的商品。从设计实践的发展趋向来看，伴随企业体制的变革，工业设计取得“突破”式进步的希望，不在于企业创办的专业设计部门，而在于职业工业设计师队伍的成长，在于作为一种智力服务的商品形式，工业产品设计市场的产生与成熟。

在国际设计界，人们逐渐形成这样一种普遍看法：观察一个国家设计创新水平的高低，应视其“职业设计师”力量的强弱。90年代以来，美国之所以能够在世界工业设计舞台上重振当年的雄风，就是因为出现了一支非常强大的职业设计师队伍，已经能够对社会与经济的发展走向产生重要影响。

职业设计师，在西方又被称为“自由设计师”，是与从属于制造性企业的“驻厂设计师”相对应的一类工业设计师，其“自由”的属性，是指他们是以群体或个体的形式创立职业性的工业设计公司、事务所或工作室，通过向生产性企业提供创造性的设计服务而立足于社会。

职业设计师队伍的出现和存在,说明按传统观念看来本属于企业内部带“保密”性质的设计创新活动社会化了。因为目前国内企业在用人机制上的保守与观念陈旧,使一些已经建立工业设计机构的企业在如何管理创造性劳动人才、激发创新活力、奖励设计成果等方面暴露出诸多缺陷与不足,其结果是难于留住人才,使大量优秀设计师流向社会,逐渐聚集成职业工业设计师队伍,使工业设计实践日益面向市场、日益商业化。根据中国的国情,我们不难作出这样的预测:如果未来中国工业设计界能够有人走向世界的话,必然是职业设计师。

今天,我们已站在新世纪的门口,置身于发展工业设计的理想与严重滞后的社会现实所交织的矛盾与冲突之中,面对危机与机遇并存的未来,唯有扎实的设计实践,才是缩短差距、平衡反差的出路。再给 20 年的时间与空间,我们一定会看到这块土地上工业设计的繁荣兴旺。

论当代中国工业设计的文化定位

伍 斌

步入新世纪的知识经济时代，中国的工业设计如何找准自己的方位，如何在设计中运用传统文化去体现工业设计的文化内涵，是目前许多工业设计师必须思考的问题。因为知识经济的核心是知识创新，技术创新，文化领先。所以，随着科技的飞速发展，经济中的知识含量已越来越高，当今市场经济的竞争已不是以往资源，劳力的竞争，而是文化科技含量的竞争。

文化是一种社会现象，也是人类在社会历史实践过程中所创造的物质与精神财富的总和，它反映社会的一定历史阶段上，在技术进步，生产经验和人们的劳动技能方面，在教育，科学，文学，艺术以及与相适应的设施方面所达到的水平。

任何一个社会都是由政治，经济和文化三大要素组成的，但这三个要素在人类历史发展的进程中的比例构成，地位作用和相互关系是不同的，文化的要素就是知识的要素。而知识与资源，劳力等其他经济要素的区别，在于它不但可以重复使用，而且随着人类掌握运用的不断深化，其价值不仅不会减弱，而且具有回报率不断递增的效用特征。所以说，经济的发展离不开文化的发展，而文化的发展又必然导致知识的提高，它们永远都成正比例的发展。

实践证明，文化含量高，知识面广是推动社会经济的两大重要因素。因而，构建我国工业设计文化支点，是一项先进的科学的系统工程。因为，文化的核心是创造，它随着时代的进步，科技的发展，使许多传统工业社会的制造业变成了智力型的工业，知识含量的日渐增多，各种高科技的应用，促使一些行业的设计方式，生产方式在发生根本性的变化。例如：波音 777 飞机，就是第一架不需要制造样机而生产出来的新型喷气飞机，生产制造这个庞然大物，它的全部部件超过了 400 万个，而其中 13 万个部件都是外包式设计和加工的。通过这种无样机制造的设计方式，生产方式，使得波音 777 飞机的速度和燃料效率比原来的要求还高，这种全新的生产方式将来可以推广到汽车其他产品制造上。

又如著名的耐克公司生产设计的运动鞋是普遍运动鞋价格的几倍，为什么呢？就是因为它的运动鞋中有知识的含量，有高科技。它不仅要考虑流体动力学，又要涉及空气动力学以及人体工学，穿着它不但舒适，更可以帮助你到体育场上创造新的世界记录，这便是设计的创新。耐克的创新不仅仅表现设计制造上，同时也体现在生产方式上。耐克没有自己的鞋厂，但它与亚洲 50 多个鞋厂订有合同，耐克公司无需亲临现场去管理，它只在本部遥控指挥，用工作站试制模具，控制质量，监督生产。这样，耐克一年的运动用品产值达 50 多亿美元。人们称这是最具未来型特点的公司

由此可见，企业只有生产那些既能满足人们物质文化的需求，又能满足人们精神文化需求的商品，才会有市场，才会有好的经济效益。

而企业设计的产品越具独特的文化和高科技，就越具有交流性和国际性，其价值就越高。

中国的工业设计迈着蹒跚的步子走过了 20 多个春秋，经过数十年的磨砺，虽取得了一些进展，但成效却是难尽人意的。我国的工业设计给人的印象，是缺乏创意，创新意识不强，而模仿和再创造能力则“出类拔萃”。这些年来，许多工业产品设计就是靠“一仿二改三创造”来制作“新产品”的。在这些产品设计中，多流露出欧美设计的痕迹或日本设计的风格，唯独看不到我们本民族文化的踪迹，这种设计上表现出来的苍白，使我们的工业设计在市场竞争中显得软弱无力。

许多工业设计师由此也困惑，忧虑，因为许多的工业产品，并不是中国工业设计师真正按自己的创意来设计的，他们许多原创设计往往因企业家缺乏长远的眼光，而扼杀在蓝图中。因为企业家所追求的是短期利润。企业求生存，创利润，这本身并没有什么不对，但如果企业家一味指使设计师去“抄袭，模仿”，并成为他获取利润最快捷的手段，这将会葬送一些有才华的设计师。因为一个设计停止了创造，那么他的设计生涯意味着消亡。

工业设计是有鲜明的时代特征，它反映出不同时代，不同地域，不同民族的物质生产水平，人们的意识形态和生产方式。工业设计本身就是文化的产物，因为它通过特有的方式传达技术的物化美，也体现商品社会中文化的价值取向，它倡导设计师去开创人类新的生活方式，新的生活环境，以提高人们的生活质量，而新的生活环境，新的生活质量都要以大量的新颖的产品来充实。

十多年前“联邦椅”的横空出世，无疑给工业设计界带来一束亮丽的光彩。“联邦椅”作为领导家具潮流的中国本土原创家具，风靡全国，为企业带来高额的利润，产生了神话般的轰动效应，“联邦椅”之所以获得成功，就在于它定位准确的文化设计的设计生活的成功创意，它的造型既有传统的厚实和沉稳，又不乏线条的流畅和色泽的明快。它的结构看似简单，在功能上也不见奇妙之处，却无不流露出文化的张力与艺术的感染力；在选材上，巧妙地利用中国人对实木的情结，迎合了当代人对传统文化追求。“联邦椅”已成家具业一个文化创新的典范，它的成功是因为找到了文化的支撑点。或许有人会不以为然，工业设计，就是一种普通的产品设计，无需去硬贴上“文化”的标签，其实不然，工业设计不仅是一种文化，更是一种物化的状态，它具有鲜明的民族色彩的文化形式，而工业设计师就是这种文化的创造者，他既要破除文化的神秘感，又要担负文化的使命感和神圣感。

诚然，我们无意对数十年来置身于模仿形成的惯性氛围中的工业设计师进行非议，对他们在设计实践中所遇到诸多人为的阻碍要予以理解。他们内心对振兴工业设计已由祈望而转变为失望的痛苦心态，也不是旁人能够体谅的。我们指出工业设计中存在的非正常现象，是希望我们的工业设计师理顺思路，调整好自己的心态，懂得用设计去说服企业家，不要当企业家的仆人，而唯命是从，多注重设计创意上的个性化设计，多吸收我国文化传统的精华，将中国传统文化融入其产品设计中，使作品能真正体现出中国的气派，用“崇尚自然”，“返朴归真”的传统理念，来演绎当代的“绿色设计”，“环保设计”的大文化理念，使传统的文化理念与国际化的设计理念相贯通，找准符

合人类共同理想的文化定位。相信在新的世纪，中国的工业设计师定会拥有一个广阔，自由的天地，因为，古往今来，人们对美好事物的追求从来就没有停止过-----

Nokia:本土性和地域性对面向全球市场产品设计的影响

Eero Miettinen 诺基亚集团芬兰总部设计总监，毕业于赫尔辛基艺术和设计大学。**1986**年，与麻省理工学院的**Thomas J. Allen**、**Michael L. Tushman** 以及国际机械式协会**Valmet**公司的**Michael G. Royston**组成研发论坛；**Eero Miettinen**先生是国际上很有名望的设计大师，有丰富的设计经验，其参与的对卡车、轿车、概念车的设计曾荣获多项大奖。

Nokia设计所有成功的商业运作背后都是创造力。这是自由的、有想象力的观点的拼接，对一切感到怀疑并抛弃已知的东西。

商业哲学是必须支持培育一种环境，每个个体--一个人或一个团队--在其中都可以自由地发挥自己的观点，提出不同的想法，保持开放的思想。

创新和有创造力的环境是支持一个商业文化必不可少的条件。一种基于雄心和成就文化，积极地鼓励把创新的商业思想变成现实。

通过坚持不懈的回顾以及评价什么是核心和背景，在顾客第一的信念的基础上，我们能够保持集中精力的进行创新，最重要的是创造力的挑战。

Nokia 通过先锋的技术和以人为本的设计领导了移动电话工业。我们的目标是要创造经典的、永恒的设计，它使美学与人机工程学结合在一起，即形状、色彩、轮廓传递着和谐、平衡和美。但更重要的是，我们的产品更好地适应人们的需要，以产品的多样性来适应人们个体的生活方式和喜好的不同。

每个 **Nokia** 产品的外形产生于许多有创造性的和实用的因素。我们以总的概念开始：产品的含义是什么？它是为什么？它们需要什么？它们想要什么？我们研究了外形因素对产品而言是最重要的，还有他们的使用环境和使用方式。我们将产品的可用性与不断发展的技术相匹配，将他们形成一个统一的、协调的整体。

近十年前所有的移动电话都是黑色的。**Nokia** 给他们穿上了色彩的衣服，移动电话成为顽皮的、流行的元素，与主人的感觉更一致而不是相互冲突。

我们还导入了可拆卸的彩色面板，可以使人们在几秒钟内使他们的手机的外表看起来更个性化。我们还在手机中设计了和旋铃声、文本信息和彩色图片信息。所有的这些都成为了手机工业的里程碑。

我们不能将设计和执行分离。当我们的工程师为跟上技术创新而工作的时候，设计师在很早的阶段就参与进来。这意味着在 **Nokia**，设计不是围绕技术的，设计与技术是一起工作的。

我们确认了一个可以集合非常多样化能力的过程。我们在全球工作的设计师是多文化的和交叉学科的设计师队伍。他们的能力包括互动设计、可用性、软件设计、人类学、心理学、地域文化、产品销售、平面设计，当然还有对未来生活方式的高敏感。

在此非常有必要强调的是人与人是不同的，他们的需要亦如此。在 **Nokia**，我们花费了大量的时间来倾听我们的顾客想要什么。在脑中形成后，**Nokia** 在一段时间发展出了唯一分类方法，包括产品的两个方面：风格和功能。在我们的哲学中，类型的发展是由技术决定的，而风格和功能则是由顾客的需求驱动的。

我们认为用户界面是产品的灵魂。直觉的逻辑菜单结构、易读的字体、艺术的图形和有趣的动画对友好的用户界面都是有益的。他们带来了这个移动终端生命和个性。对设计来说，外形是产品的身体，则功能是产品的灵魂，它集合了幽默、智能和生命。创新是必要的手段以保证其发展。

现在，我们 **35%**的雇员也就是超过 **18,600** 人，直接涉及研究与开发，通过我们全球网络在 **14** 个国家的 **54** 个研发中心工作，显然这是我们工业中最全球的网络了。

今天，有 **123** 种国籍的 **52,000** 人在 **54** 个国家中为 **Nokia** 工作。我们在芬兰的设计和管理总部发展出了具有自己特色的操作方法。

重视顾客的满意度、尊重个人的成绩以及不断的学习是 **Nokia** 关于公司运作的观点。这些价值是极其明显的，不仅是在 **Nokia** 员工的工作方式中，并且在我们的工作环境、我们的通信交流、

我们的身份中也是非常明显的。每件事与每个人都与公司的文化相联系，并且在成功品牌的背后，设计管理充当了重要的角色--好的人在好的环境中创造好的产品。

浓缩的社会移动办公室在无线通信的发展过程中是个新奇的概念。办公地点不需要固定，而是个性化的，甚至雇员可以根据工作的需要从一个地点移动到另一个。为访问者留出空间很久以来就是工作环境的一部分。移动办公室则放在公文包中。人们聚集在一起，在个人的工作空间以外会见新的面孔，产生新的能量和思想。

Nokia 的会见客人的会议室是以世界上的城市和河流命名的。在"巴黎"开会或在"新加坡"礼堂集体讨论比"CD 楼的 27 号房间"更好记。这能一直让我们记着我们的客户或同事。

在一个真实的工作环境中，价值被抓住了，所有的细节都被考虑到了，大量的能量指向重要的事情。也就是说，指向商业的重心，让我们的幻想成为现实。

无线通信工业正在过渡。我们正在实现从移动声音到移动多媒体服务的转变，向更真实的生活过渡，丰富移动体验。这一切正在发生。

我们满足人们的基本需要，使人们可以看到我们正在和谁通信。这是电信发展的自然进程，任何方式都不能赶上人们面对面的交流，这就是为什么它是如此的伟大

工业设计呼唤团队精神

工业设计从诞生的时候起，就和艺术紧密联系在一起。工业设计是技术与艺术的结合，不管是工业设计出现初期，还是现在，有许多工业设计师都是脱胎于艺术家。对于艺术家，人们几乎形成了一种共识，那就是个性鲜明，有自己的思想，用艺术的手段表现自我的思想。工业设计教育在一开始的时候也让学生学习艺术基础课程，象素描、色彩、写生、甚至雕塑，工业设计专业的学生在学习艺术修养和表现力的同时，学习到了不少艺术家的"个性"。许多工业设计专业的学生留长头发，穿脏兮兮的涂满颜料的牛仔裤，表面上让其他专业的同学看了羡慕不已，自己也以一副艺术家的派头自居，变的张扬。在这样一种思想下成长起来的学生往往只注重自己的情感，注重自我表现，并且思想中有一种瞧不起同行或同事的感觉，觉得谁都不如自己，并且刻意去排斥别人的设计，即便是好的设计或好的地方也不去借鉴，觉得那样就不是自己的设计，就低人一等，结果是在自己设计的过程中什么都是从头来过，浪费时间，走弯路。工业设计师这种以自我为中心的意识对于设计是有害无益的。

还有一个现象就是现在的设计公司都是寥寥几个人，设计公司的数目多如牛毛，设计公司内好的设计师凤毛麟角，这样造成设计公司恶性竞争，设计费用象大白菜一样便宜，粗糙的设计遍地都是，工业设计在国内发展了二十年，依然没有一个形成规模有影响力的设计公司；当然这里面还有其他的原因，但笔者认为有一个很重要的因素就是工业设计师缺乏团队精神。

通过上面两种现象暴露的问题，来分析工业设计中团队合作的重要性。

现在的信息社会，技术密集型产业越来越多，行业分工越来越细，就连微机的标牌生产都可以是一个行业。这种细化为设计带来了很大的发展空间，同样也为设计师增加了设计的难度。因为当设计师面临一个新的行业的产品设计的时候，需要了解这个行业的产品，而企业又要求尽快的推出新的产品，没有太多的时间让设计师去了解。这需要多个设计师的协同合作，从不同的角度去了解产品，然后进行有效的沟通，最终对于产品形成一个完整的概念。比如要设计一个空调，在对空调没有了解的情况下，是没有办法进行设计的，仅仅是变化一条曲线，一个曲面，或者什么其他的外观因素，是不能够打动客户，令客户满意的。这样设计出来的产品是缺乏内涵的，也不可能是好的设计。通过团队合作和资源的共享，可以最大限度地提高设计效率。可以设想如果一个设计公司有几百名设计师的话，那么几乎每个行业的知识都可以很清楚的了解和跟踪。不同的小团队可以分工协同工作，并且可以最大限度的扩展思维。比如设计公司的一个小团队设计过音响，那么这个设计公司再接受音响的设计就会容易的多，设计音响的过程中，已经了解音响设计的人员和新设计人员的加入，可以再次扩展设计面，寻求到新的设计突破点，这样能够设计出更好的产品。

另外，随着人们生活水平和生活品味的提高，人们对于产品的要求也越来越高。就连刷便桶的刷子也要求有品味、时尚和环境融合，也可以说消费者对于产品越来越挑剔；要想使设计的产品满足

不同消费群体、具有不同消费心理的消费者。如果没有广泛而深入的设计思路是不可能的。如果仅仅靠个人的能力是很难准确把握消费者的消费心理的。如果通过团队合作以及通过不同设计师的体验和理解，从不同的侧面分析，入手设计，能够设计出好的产品的可能性要大过几十倍。

随着整体设计水平的提高，设计师从事设计面临的挑战越来越大。要寻求突破的空间越来越小。对于同一个产品，世界上的工业设计师在从不同的角度进行设计，几乎穷尽了所有的可能，或者说有些产品已经经过了无数代的进化，已经具备了一些非常完美的设计要素，要想简单的寻求新的创意几乎不可能。例如笔记本电脑的设计，现在设计一款笔记本电脑的难度应该比笔记本电脑刚出来的时候增加几倍，原因是在技术没有获得很大突破的情况下，经过无数设计师的努力，笔记本电脑已经进化到一种很完美的程度，要想寻求到新的设计突破点，设计出新意难度可想而知，如果仅仅是外观的设计，那么还是在原来的水平上原点转圈吧了。在这种情况下，如果不能够团队协同工作是很难设计出好作品的。

应该说，工业设计是为公众服务的，是为公众和社会创造满足人们情感需求和功能需求的产品，是一种务实的工作。当代的工业设计越来越需要团队合作，大师的时代已经开始终结，接下来是设计团队的时代。国外的设计发展历程可以让我们看到，设计界设计大师的名字出现的几率越来越小，取而代之的是著名设计公司得到人们的认可。比如：青蛙设计公司、**FITCH**、**IDEO** 等设计公司，这些设计公司无一不讲究团队合作。设计需要开放的环境，如果封闭守旧，

只有死路一条。对于设计公司来说，只有通过团队的合作，才能不断的壮大自己。通过规模的效应，吸收越来越多的优秀设计师加盟，这样将来可以设计出更优秀的满足客户需求的产品。

王授之先生说过，工业设计师很重要的一种素质就是合作精神。现在国内工业设计界宁做鸡头不作象尾的思想比较严重，这里面很重要的一个原因就是设计师缺乏合作精神，缺乏开放的心胸，不能够接纳别人的观点，不肯承认别人好的设计，有些死要面子活受罪的感觉。这对于我国整个工业设计的发展是很不利的，面对 **WTO** 的挑战，国外的大设计公司已经蠢蠢欲动，开始渗透中国的市场，如果国内的工业设计师不能够改变观点，不能够发扬团队精神踏实做设计，还是采用游击队打游击战的方式，将来真个中国的工业设计将是国外航空母舰式设计公司的天下，最后中国的工业设计师只能给国外的设计公司打工。

当然团队合作并不意味着一定能够有好的设计，但团队合作设计出好产品的几率和效率是个人能力无法比拟的。还有就是团队合作并不意味着完全抛弃自我，而是应该将自己的个性和见解融入到团体的个性中，在团队的成功中体现自己的成绩和成功，实现自己的价值。工业设计需要团队合作。工业设计师应该具备良好的团队合作素质和合作能力。尤其中国的工业设计更需要团队合作，更需要规模较大的设计公司或设计团队的出现，只有优秀设计公司 and 设计团队的设计水平才能体现一个国家总体的工业设计水平，个人的设计能力再高都不能表明这个国家总体的设计水平高。中国工业设计应该向规模化的设计团队努力。

西门子质量总监王连生：“五连法”新产品设计开发项目成功之道

大会主持人：下面我们有请王连生给我们演讲，他演讲的题目是五环法，新产品设计开发项目成功之道。王连生是高级工程师，西门子电子有限公司质量总监，有请

王连生：谢谢大会给我提供这次机会，我首先说明一点，这里面讲了我是质量总监，倪志亮总监，怎么能谈设计开发的问题呢，你懂吗？刚才发言的同志讲了，作为项目管理，涉及到开发领域的项目管理，能管到怎么个深度，我当年搞过多年的新产品设计开发工作。因为我毕业于北京邮电大学，毕业了以后，当了几年的教师，后来调到大唐，我从部件研究起，到整机，到整体设计，搞了多少年，后来又转到企业当了多年的总工程师这是从组织，领导，新产品设计开发工作，到了**1994**年，我的业务又有了一个很大的转变，到合资企业担任总质量师。从事质量领域的工作，如果没有这个背景，谈开发，只能是做规划，做研究计划，几个里程碑怎么管理呀，怎么考评呀，怎么深层次的问题，往往没法深入的进行管理。但是我在西门子做了五年的质量总监，我碰到大量的问题，我就利用统计技术，着手去解决制造过程当中问题。制造过程中的问题解决了几年以后，我们的产品的合格率上升了，产品的返修率下降到了**1%**左右了，可是后来，

我天天都碰到大家的怨声，碰到问题了，一分析设计上的问题，一解剖分析，设计上的问题，后来我就琢磨，这个设计里面的问题怎么解决，我当质量总监的时候，碰到过很多的问题，多下工夫，多实验，只能是这样。近几年了，我的研究当中，国际发达国家科技领域里面，他怎么解决，后来我通过研究这些，我不断的对照我自己的单位，后来我发现了，国外研究设计开发现代产品，用现代的方法，这是我的一个很大的发现。现代的产品我是有定义的，今天会上我们就不说了，好多我们恐怕都理解了，技术含量高，复杂，质量高，多了。和传统的产品是有区别的。我又试探性的，对我的单位设计开发者，我说给他们做做培训，结果掌握了这个东西，到底怎么样，因为这里有什么问题呢，你给设计开发人员讲课，弄不好，他提出几个问题就给你蒙了。我们那儿的设计开发人员好多都是清华大学，名牌大学的，给他们要进行这个培训，恐怕得考虑考虑。

我从 **1982** 年开始提到，设计开发的里面有特殊性，设计开发的任务都是设计人员来完成的，别人很少介入，或者说也很难介入。那我要介入了，我给他们讲课，我首先讲讲我的背景，就象刚才大家说的，我的背景，说你外行，你是质量总监，对 **9000** 认证，六西格玛你熟，我们这里有我们的特殊性，你讲的话，可能是乱弹琴。我讲清了我的背景以后，就讲五环法，当时我五环法的五条方针还没有提炼出来，就讲五个环节。我就发现，当时我给他们讲的时候，联想也派人来参加听，六西格玛在涉及开发的时候怎么用，也感到很头疼。我说那好，我讲完课以后，我们那儿听课的人员聚精会神的听，马上把我的曲线表格都要去了，人手一份。说明我这个方法可能就是在其

他领域里，其他部门将来可能也会逐渐的改。现在我们公司的设计人员就按我这个方法，这就是老虎长翅，设计人员，开发人员本来都有一定的技能了，很高的，但是掌握了这个方法，就等于老虎长翅，下面我简单介绍一下情况。

五环法的提出，五环法它是中心设计开发理念，或者是新理念，这是指导方针。然后从哪儿开始呢？从设计，然后就是田口三次设计，再接下去就是可靠性设计，设计评审，同步小组，和通过行动。先讲指导方针，第一就是以顾客为导向的新理念，这一点不用太多讲，以顾客管理为焦点，大问题就是顾客，以顾客和市场为中心。在咱们国家，目前以顾客为导向，这个宣传，我前面参加上海推行六西格玛经验交流大会，在上海的国际会议中心，顾客的声音，顾客的导向等等这方面现在谈了很多，但是这里其中我谈一两点。

设计通过市场调研和顾客访谈，充分掌握顾客的需求和期望，做好产品定位，设计开发出顾客喜欢的产品，产品就具有较强的生命力。这里关键是一个顾客的需求和顾客的期望，这里的界限怎么确定。这是我们在研究，今年在我们国家等同采用，在今年的3月份，我是参加第一次，他当时选了三个老专家，其中我是一个，中质协掌握了几十个方面的专家，还有清华大学，北京大学 **MBA** 方面的毕业生，组成四个小组来研究这个，其中也谈到这个问题。期望并不等于需求的决策，需求的决策里面带着期望。我当总工程师也是，开发一个新产品，要搞市场调研，或者我亲自去调研，或者是我让项目负责人带队，调研回来了以后，作为这个问题上，作为技术副总，或者是总工程师一个是把当前的需求，和把当前的期望看作是当前的需求，这个

成分多了。产品定位的时候，就会造成一个，产品设计出来了以后生产，实用性和技术先进性，技术先进性体现的比较多。但是实用性，成本也高。我曾经遇到过，在咱们国家，不能说哪一个具体的企业，他搞太阳能板，他做了一套生产，那套设备相当先进了，设计出来了，开发出来了，生产出来了，五年之内得不到很好的销售，这套生产线得不到很好的开工。中国科学院研究了一个太阳能板，是比较实用的，他的先进程度，当时我一看，了解了，如果用户用的时候就了解了，这个是没法比的，可以说。以后发展，可能顾客期望的东西，也就是这些。所以说这个问题要是不搞好了，调研回来了以后一讲，往往就是把顾客的期望的东西，可能当成当前主要需求了，这就会造成错觉。作为一个技术工程师，总工程师，必须深入的研究这个东西。在顾客为导向，首先对这个问题，你要确定好，确定好他的界限，这里面别的我就不展开了。

第二个问题，加快新产品设计开发速度的新理念。在当今市场日趋激烈的市场竞争环境中，产品更新换代的加快，由原来存在的大鱼吃小鱼，现在又增加了快鱼吃慢鱼的新情况，它迫使企业产品创新加快速度，如果还象以前设计开发出一个新产品需要一年至两年的时间，产品批量生产投放市场时，不是市场上已被人家同类产品占满，没有什么可挤进的空间，就是该产品快要到更新换代了。现在有的公司新产品设计开发周期缩短了几个月，就批量生产投放市场。这个问题上，确确实实市场的激烈竞争，现代产品的特点之一，就是寿命期短了。过去的产品寿命期几十年，甚至是上百年，现在是不到十年。

也就是说，产品的更新换代的时间缩短了，速度加快了，那么你再开发一个新产品，再慢慢腾腾的，国成一年，或者是一年多的时间，你最后开发出来的结果会怎么样。这个不用多说，一说大家就容易理解。

第三个，专业技术设计，和统计技术相结合。这一点我想多讲几句。中国及大多数第三世界国家，所生产的产品，普遍存在着质量差，物质消耗高，经济效率低的问题，其原因主要是产品的设计质量不高，产品主要是靠专业技术来完成的设计。而科技发达国家，产品设计除了应用，专业技术进行外，还要应用统计技术进行参数优化设计，既保证了产品质量的高水平，又大幅度降低产品成本，赢得了经济效益。我国广大产品设计者，应该树立起这一新理念，走专业技术和统计技术相结合的设计路子。我说我研究近代的一些科技发达国家，主要的就是发现这个。用专业技术完成新产品项目，多少年都是这样的，可是用上统计技术，这里面就大不一样了。在我们国家，我估计现代的产品生产，现代的产品，用老的一些传统的，或者是专业技术方法，恐怕有 **70-80%**，但是航天系统，他们好多统计技术都用了。但是一般的民营企业，恐怕还是比较少，因为没人去给他们传播，没人给他们培训这一行。给专业技术员进行统计技术培训，这个问题是一个很难很难的问题。为什么说很难很难呢？据我了解，也包括我当年本身，掌握专业技术的总工程师，副总工程师，这些应该对工程人员进行培训的。但是他们每少做培训，都是一些专业技术的东西。但是把统计技术又给设计人员进行培训，有几个工程师把统计技术钻研很透的，他也不关心这个，也不愿意往这儿花精力。可是，做质量经理也好，总质量师，质量总监也好，设计开发应该进行统计，

他有一个问题是什么呢？他就不懂得设计开发那些技术深层的问题，或者叫技术细节问题。讲参数设计，但是你得结合具体的电路，你空谈能行吗？所以就这两个方面造成这个门槛很难很难迈过去，我为什么能对他们进行培训呢？我正好由于我这一生工作的演变，这也是工作需要，包括后来推向质量管理的理论，我用质量管理，我掌握这一套东西，我回头看技术领域的问题，我也能把这套方法，引入六西格玛的课程，就是也等六西格玛在设计开发里应用，六西格玛涉及到的一整套的方法。我也是全国六西格玛推进委员会专家库里的专家。我不但给单位讲，还到海南去给他们讲课，我讲的时候，我问你们这个班上有没有设计开发员，我说有，我就讲清楚在设计开发方面怎么用。

第四，产品功能形成设计同产品功能可靠性的设计同步进行的新理念。在这个问题上，不能说原来都很淡漠，但是也不是很明确。就是做一个新产品立项，项目开始的时候，也调研了，也立项了，任务书也下了，作为总工，技术副总，有没有这个意识，这跟他们交代的很清楚。你进行功能设计的时候，同时你也要进行可靠性设计。随着当今科学技术的进步，产品技术含量越来越高，产品的技术密集度越来越大，产品的体积和重量越来越小，产品的可靠性设计，如果不同步进行，等木已成舟，在制造过程和使用过程发现产品质量稳定可靠性差的问题，再去解决，那将是非常困难的事情。而且解决花费，在设计开发过程中一元钱可以解决的问题，未解决掉，到生产检验，使用，改型重新设计的花费均是以十倍的数量增加。我这儿有一个图，都是十倍十倍的，这也是国外专家统计出来的。

设计质量里面要是不达到相当的水平，制造过程解决什么问题，制造的过程，**2000**版的文件就讲了，符合质量，符合质量它是不增值，但是如果把它控制得很好，你可能达到**100%**的符合，**100%**的符合还是那个设计者。使用当中你维护得好，那也就等等符合了原来的设计质量。中国工程院的院士，也是国际的院士，刘元章（音），他讲了这么一句话，产品质量是设计进去的。这句话非常对，产品质量是设计进去的，它不是说是制造过程。以前流行这么一句话，产品质量不是检验出来的，是制造出来的，现在看这句话已经不完全了。好的产品也不是制造出来的，更不是检验出来的，是设计出来的。在制造过程和在使用过程，产品的质量不会增值的，你职能符合他。就是说可靠性不好会带来一系列的问题。

第五，在设计开发中，树立三个新的理念。以往设计开发新产品，作为技术领导常常对项目负责人或设计者要求采用新技术、新材料、现在还应加上一个心方法。即用统计技术"**DOE** 正交实验"、"田口三次设计"功能展开，**FMEA** 故障影响与分析，**FTA** 故障树分析等科学新方法。今后我对我单位设计开发人员，我培训也是这么讲的，以后你就这么要求它，采用新技术，新材料，还要加上新方法，不能完全靠摸索的方法。

下面我们谈第二个大问题，五个指导方针，五个指导方针的作用，就是更好推动五环法，五个环节的运行。**DOE** 正交实验设计，单因素优化的黄金分割法，**DOE** 正交实验设计法，都是非常有用的方法，它们既可在设计开发过程中进行参数优化设计，又可以降低产品的单台材料成本。它们也可以在生产制造过程中对工艺参数进行优

化设计。运用 **DOE** 正交实验设计是挖掘产品潜在性的质量的好方法，它既可以节省大量设计时间找到最佳的方案，最佳的参数，提高设计产品速度和质量。有一本书，叫《质量炼金》，到哪里去炼金，我觉得到设计开发哪里去炼金，那里是有潜在的。我们中质协秘书长马林写了一本书《质量经营》，在使用过程当中反应出来的反馈意见，索赔，投诉，有 **70%** 的问题是设计开发的问题。为什么呢？因为随着现代机械化，自动化的程度提高，人的干预的减少。问题都是在设计开发领域。我们单位做过这方面的统计，我们出现各种各样的问题，后来我讲，把问题都搞清楚了，很准确，到底是哪个问题占多少，我们做个统计，**65%** 是设计开发的问题，完全符合日本人的统计。因为我们单位生产过程自动化的程度是很高的，人的干预是比较少的。第二位就是供应商。

设计当中的问题怎么去挖掘潜力，正交实验，黄金分割法是很好的方法。黄金分割法，华罗庚晚年创造了两个方法，一个是运筹法，一个是优选法。优选法就是黄金分割法，在我们国家得到了一定的应用，但是没有得到很好的推广，运筹法用得多一点。用黄金分割法这个单因素，一个材料单因素，你要找出他的最佳点，用黄金分割法，做 **14** 次实验，**14** 恩次相当于一千次，做二十次实验，相当于一万次，找到最佳点，这能节省多少时间。培训完了，我问一个设计工程师，我说你遇到一个单因素的，你要找到最佳，你大致得做多少。他说有的我做到七、八十次，我说那你得摸多长时间呀。那过去包括现在，如果没有用上这些方法的，靠摸索的，你看这个研发过程，这个实践是多少，一堆一堆的原器件，焊上去不行，因为他没有运用这

个方法，黄金分割法快得很，就可以找到最佳的点。这也解决了设计开发中的问题，既解决了时间，也解决了设计开发的经费。多因素，要靠摸索更难了。多因素，两个以上的，要找最佳的参数组合，得多长时间呀。汇斯登剑桥七个参数，摸去吧，利用这个方法两种，一种是参数，坡度我已经知道了，靠计算就计算出来了，不知道的时候，我做实验，做正交实验。如果涉及到一定精度要求的，要是靠摸索，和靠运用这种新的方法，用新的方法，我估计三个月，或者是不到三个月，他可能把最佳方案拿出来了，最后那就是结构设计了，电路板设计了。如果就是靠摸索，可能半年他也摸索不出来，最后差不多了，时间太紧了，可不能再摸下去了，就这样。

在我们国家有一个传统企业，他有一套办法，他围绕提高市场竞争力，一个同样的项目，找三个清华比较名牌的大学的毕业生，或者已经工作一、两年的，三个人，我同时给你工资，同时你给我做这个项目，谁最快完成了，我就聘谁。后来我就想，以后我有时间，我也做一个实验，这三个人最后有两个人走了，因为这个公司财力很雄厚。他走了以后，他到另一个部门，另一个领域里，还要重新摸索，这对于人才是一种浪费。我用我的方法做一个实验，我找这三个人里面，技术不一定是很强的，同时掌握了这个方法，还和你的技术背景，我看到底哪个快。我可以预计，掌握这个方法的，一定比他快完成这个项目，因为他的方法得当。方法是很重要的，方法、目标，方法、目标。方法对了，这个目标一定能达到。毛主席讲，在战略上蔑视困难，战术上重视困难。战术上就是指打仗的方法。所以说方法，五环

法，六西格玛有五步法，也是非常核心的东西。五步法掌握好了，确实解决问题很快。我们单位实施六西格玛战略，就是这两年了。

下面我再讲田口三次设计：系统设计、参数设计、容差设计。

日本人二十世纪四十年代以后，日本开始在中国的展览馆展览没人看，东洋货没人买，后来有两个大的事件，一个是把美国全面质量管理弄过去了，进行全面质量管理，在生产过程当中。还有一个就是田口仙一创建了三次设计，设计里面产品的源头给你解决了。有这么一个资料讲，二十世纪四十年代，或者是到五十年代，西方，美国，代名帮助了东方的日本，这个国家以质量为兴国搞起来了。二十世纪七、八十年代以后，田口仙一以三次设计回报以西方，到美国福特，通用汽车，克莱斯勒三大巨头，多次讲课，就是讲这个三次设计。昨天在上海会议，统计技术和六西格玛两个，可以说是不可分割的，在我们国家又要掀起新的高潮。统计技术曾经搞过，但是已经绕过这个历史阶段了。系统设计，随着科学技术的进步，信息化时代的到来，产品的存在形式不仅仅有本身的结构系统性，而且往往又存在于某一个系统之中。我们公司就是生产火灾自动报警控制器系统的，它本身由多个单元构成自身的系统，但是，它又存在着二总线控制系统当中，例如控制器要控制探测器，模块，显示器，消防报警按钮等等等等，又存在于这个系统当中。同时，我们这套消防自动报警控制系统，又存在于楼宇自动化大系统当中。这是西门子楼宇自动化的一个分支，那个系统就更大了。下面有好多城市，一个城市有一个消防指挥中心系统，我们的东西等于是他的系统当中是一个部分，在国外，你的消防产品自动报警报了，消防车就来了。这是纳入了城市消防指挥系

统里面了，他不认为你是误报，他以为你是着火了。你说我没着火呀，他不管你，消防车出动的费用你要给。我们有时候新安装的过程当中也有过。所以说系统的问题，过去我要搞 **960** 路，那是大系统，更复杂了，我们就不说了，那是十个组成部分，系统里面主要的系统接口之间的关系，这些要是忽略了，那这个产品一旦投入生产，暴露出系统上的问题，是相当大的，很难解决的。我们碰到这样的问题相当多。系统设计中心的概念，就是把顾客的要求，用影射的办法转化为功能设计，特性设计，最后到具体参数设计，是这么一个过程。这里面有几种，一种是西方流派的理论，还有理论性的设计问题，这个概念我们今天就不展开说了。系统设计，功能展开，这个单说。功能展开有一次功能，二次功能，或者是三级功能，如果没有一个系统概念一开始，或者是系统概念不够，设计人员就是我的部分考虑得多，考虑周到一些，相关的部分，有时候他考虑的不够。作为一个技术副总，项目负责人必须要把好这个关。你本身的系统概念强，你就把他这个。他在这个系统上的问题，和相关的一些接口的问题，到底他这个参数对不对，经没经过实验的测试。

下面再说一下参数设计，因为前面讲了，参数设计最主要的就是靠黄金分割法，正交实验方法。参数设计我看过这个资料，它跟一般的原器件，经过很好的正交实验方法组合，找出最佳的，就能给你设计出，你用很贵的原器件也达不到的水平。就谈这个新产品项目管理，有三个中心问题，或者是核心问题，一个设计开发周期缩短，靠什么，也是靠这个方法，我讲了单因素的方法，十四次等于一千次，二十次等于一万次的时间，用正交实验，找出最佳方法，也是比较快

的。还有一个，单纯材料的降低，就是靠这些优化，就能把我整机的性能达到很高的水平。所以这个参数设计可以说是三次设计的一个重要部分，后面容差设计，就不多讲了，这是参数设计选出中心值以后，容差到底取什么范围，取的范围不合适，那么可靠性的问题就来了。容差设计和可靠性两个是密切相关的，时间的关系都不能展开说了。

下面讲可靠性设计。产品可靠性设计问题，不仅仅是由于产品本身技术含量结构方面发生了历史性的变革，变化，要求重视产品可靠性的设计，同时也正是由于产品趋向高科技，技术含量高，结构高度密集，顾客不宜识别器质量特性，因此要求有较高的可靠性。在国际贸易商谈中，对产品的可靠性提出了更高的要求。作为当代设计者，产品可靠性设计，必须重视起来，采取功能实现设计，同产品可靠设计，同时考虑同步进行的办法，否则一旦传统转向大批量投产，投放市场，暴露出来的产品质量波动，稳定性，可靠性差，返工，返修，造成了产品质量的内外增大，同时也势必拖住设计者的精力去处理解决上述的问题。这个问题我们 **2003** 年，我们有老工程师，对待年轻的工程师，他们设计的产品，这个产品到了工程这儿，出现了两个问题，他都是在这里面。都是和这个五环法违背的，结果我们的产品一到冬季以后，各种干扰是想避免也避免不了的，关键是怎么看，提高可靠性，结果出了问题了，几乎都退回来了。当初工程正要验收，回来了，没别的了。搞清楚原因了，就是你的防干扰，强干扰信号没有措施，改吧，改完了以后，工程现场里面改，还有一个，也是这个，我就不说，采取了三新，新技术，新材料，新方法，它在第二个新上，凭他的经验，用的一个集成电路很高的集成度，是 **1997** 年东芝公司

生产的，后来根本就不生产了。还有一些存货在库里面，后来通过销售系统都溜到中国来了。采购部门买了，也不知道这个产品已经淘汰了。生产电子产品，你有什么都给你反应出来。最后这个问题，他说这个恐怕就找吧，就找了两家，也是他这个型号的，最后一实验了以后，还是不行，这两家是仿，质量达不到。最后没办法，改也得改，不改也得改，改这个就要花四个月，这里面涉及到的问题太多了。四个月，新的任务就来了，老的还得去改，简直是不可招架，所以可靠性设计，必须和功能设计同步进行，下面简单说一下可靠性设计的几种方式，一种就是讲话设计，热设计，电磁兼容设计，耐环境设计，冗余设计，**FMEA** 故障模式与影响分析，**FTA** 故障树分析等，把这些操作好了，同步进行，肯定好得多。

第五，设计评审，最初的时候，美国人提出，后来纳入**ISO2000** 版标准当中，评审是属于站在设计者之外的第三方评审，如果评审进行认真评审，是发现设计过程中，存在不足，或者是设计缺陷的一种好方法。但是以往在**ISO9000** 认证当中，设计评审往往走形势，起不到对设计质量把关的作用。在五环法当中，对设计评审提出了新的要求，要求体现一，产品充分满足顾客要求内容的评审。二，可靠性性方面内容的评审，运用田口三次设计方面的内容评审，韵母 **DOE** 正交实验优化参数，降低产品单台材料成本方面的评审。内审对设计开发人员有一个，你设计有没有记录呀，设计输出评审做没做呀，有没有记录呀，设计验证做没做，有没有用户报告，有没有记录，有记录做了，完了。外审基本上是这样，中国国内的，我们是强制认证产品，后来我想，国内每次的外审，设计开发里面，也发现

不了什么大的问题，英国来的体系认证，是不是他能在这里面发现问题。因为不是这样的专业人员，他就看这个里程碑做没做，有没有这个记录。今后我们单位，我们内审，平时我们进行审核，我设计开发搞的每一个岗位，胜任能力考核，设计开发我写了几条，其中就有一太，你得用新方法。我看你到底用没用，用的效果怎么样，包括上面的评审内容，不是说像 **9000** 认证一般的话。

同步小组的设立即使是同步行动在京特，隆美尔，费利克斯，布吕克等人，调查世界上 **167** 个成功企业，在设计开发过程中运用的有效方法之一。这是我们人员完成的，不太好插入，你不要打乱设计人员的设计的思路，你过于干预是不合适的。但是，同步小组的作用是很主要的，营销，工艺，采购，生产，质量代表，在不同的时间介入，发挥不同的作用。在项目负责人的组织下。顾客的需求营销方面，它是前沿，它最了解了。在这个方案论证，设计输入评审，它作为一个小组，能提出很好的意见来，我曾经一度到我们公司，几个大的区，我去给他们培训，我就发现了好多的问题，我回来整理了以后，给设计开发人员。

第二个，工艺，工艺介入，这在咱们传统一般都是这么做的，第三个采购，这个采购的问题，我们曾经在这个问题上，出了几次这样的问题，采购不介入，设计开发出来了以后，快到试生产了，采购跟我去采购去。采购对新产品的要求，都识别不清楚，很难，到哪儿去采购去，事先没有准备呀。在采购一个专门的人，对设计功能影响比较大的，你提出这方面的问题，肯定有新的项目，那我就知道，你要求这个参数能不能达到，我到哪儿去找去，帮助设计人员，能听到

很好的意见。我们曾过去没有采取同步小组的时候，就完了，一个集成电路，后面带着一个尾巴，好几家生产。他设计开发当中，就用这家最合适的，结果这个没搞清楚。他就没很好的跟他进行同步行动。那么质量介入，就看看它在这个设计每个阶段，他的可靠性，故障，模式分析，这个故障模式分析，我都做了，那不行的。你得列出来，你的故障模式的哪些点有故障，然后每一点你采取什么措施，我们最近在电视上都看了，神舟五号，有四千一百多个故障点，都是一一采取措施的。我们搞民用产品，不能套那个，那国家就不行了。我看到一个标准，就是 **IT**，计算机有 **72** 个故障点，有一个标准，你必须对这 **72** 个故障点一一采取措施，我才能相信你。今后设计开发，质量部门的介入，一个就是他们的方法你用没用，故障点模式，表给我列出来，每一个你采取什么措施。否则的话，就是功能设计和口号设计脱离，最后留下问题，就是质量部门也得跟着擦屁股。再就是生产，生产给他转化的时候，这个同步小组起的作用做好了，就是科研成果往生产转化的时候，一个是速度加快了，一个很顺利。否则在这个问题上，我们以前都吃过这个苦头，转化过程上，出现很多的问题。

还有一点时间，我谈谈五步法实施步骤。实施步骤，我自己这么认为，我一生做事，我一般尽量留一点余地，说话别言过其实，但是在这个问题上，我做一点描述，是不是夸大。

五环法的重要意义在于提高新产品的的设计速度和质量，提高企业市场竞争里和竞争优势，五环法是提高我国产品质量的有效途径，让五环法在全国得到推广应用，将促使我国众多的产业性科研院所，大中型企业提高设计开发速度和质量，将起到不可估量的作用，

获得预想不到的成效。是我国进入 **21** 世纪，赶超世界经济发达国家的产品质量水平，增强我国的国际市场上的地位，持续提高国民经济总产值，实现中华民族伟大复兴，起到历史性的重大作用。我最后一句话是不是有点夸大其词了，我这一生，我认为我们国家要想把产品质量搞上去，新产品项目开发周期缩短，多次证明，现在好多的民营企业我去看，生产手段好多都是现代化的。但是它在设计开发领域到底解决怎么样，也不好说。我们单位的生产手段是相当先进的，前几年，我每个月往外二十多万的往回退货，现在寥寥无几。所以我说五环法运用好了以后，可以说能起到不可估量的作用。如果五环法真正的很好的用好了，设计开发周期，就是新产品项目可以缩短三分之一，一年要是才能搞出来的，八个月就能完成。设计质量可以提高两个西格玛左右，两个西格玛左右是什么概念呢？我可以跟大家说一下，它所对应的产品合格率，产品合格率哪个企业都知道。自己产品的合格率有多高。一个西格玛的合格率是 **38.5%**，每百万件次品率是 **691500** 多，但是现在这样的企业很少很少了，我们国家在高层论坛上，多数专家处在两西格玛左右。两西格玛它的产品合格率是 **69.15%**，每百万件三十万零八千五百，三西格玛合格率 **95.32%**，每百万件六千八百。四西格玛合格率 **99.38%**，每百万件次品六千二百，五西格玛，合格率达到 **99.97%**，每百万件次数数 **230** 个，六西格玛，合格率达到 **99.99966%**，五个九以上，每百万件次品率 **3.4%**。我讲的这个是有 **1.5** 偏差的，实际上有这个偏差，三西格玛达到了 **99.32%**，为什么有这个偏差？实际上它受各种因素的影响，不可能达到理想的正态分布。理想的正态分析，就是往两边散，很均

匀的。实际上达不到，这是美国质量界建议 **1.5** 个偏差，因为都知道有偏差，到底偏差多大呢，它是做可能大量的统计分析，最后认为这个偏差定在 **1.5** 个西格玛比较合适。当然这个偏差只能一个方向，往上偏就是往上，不能同时又往上又往下。我说提高两个西格玛是什么意思呢？如果把设计的源头质量搞好了，从我们国家两个西格玛在三西格玛之间，好的就可能到四个西格玛，或者以上，这在实际有 **1.5** 偏差的情况下，达到 **99.38%** 的偏差，原来两个西格玛，合到 **99.32%**，正合这个值。你也装完了，调试完了，最终拿去检验测试。原来我们公司自己设计的产品，总是在 **5%** 左右，更谈不到 **98%** 了，多少年都是这样，后来我们开始运用统计技术，这两年我们开始搞六西格玛战略，上升到 **8%** 的合格率，瑞士直接建立的是 **99%**，我们现在有些超过他们，我们定了一个 **2003** 年到 **2006** 年，四年的质量战略目标，要提高到 **99.9** 以上，就是已经到了四西格玛以上。如果在一个企业里面，要把六西格玛战略，和设计开发里面两个轮子同时往上托运，那可以说不管你原来是什么水平，肯定你会有明显的提高，一步步往上提高，实际上等于提高了你的市场竞争里。为什么我们敢定四年目标，达到三个九以上呢，我们有这个把握，有一套可行的科学方法来推进这件事情。

实施步骤对于五环法的培训，首先对于公司总工程师，设计开发部经理，工艺技术部长，进行导入性培训要四个小时左右。二，对设计开发、工艺技术人员，包括其部门经理进行五环法的系统培训，光是导入性培训，那是不够的。系统培训，正交实验，田口三次设计，

可靠性设计，要详细地讲，大约得二十个小时，两天半的时间。因为设计开发人员的文化水平都是很高的，只要你讲，他接受很快的。

步骤二，五环法的实施，在培训的基础上，由总工程师和副总，领导和组织对五环法的应用做出行动计划。干什么都没有行动计划，搞一阵子就完了。由设计开发、工艺技术部长参与，具体对五环法实施运用。用设计开发、工艺技术人员，提出运用五环法具体方案，特别是 **DOE** 实验与方差分析，田口三次设计法，可靠性设计法等具体应用方案，你到底用哪一个，还是结合着都用。

步骤三，对于设计开发应用的成果进行验证和评估，先由设计开发人员、工艺人员写出应用五环法的体会和取得成果，然后报到他部门经理，最后再由技术副总，和总工程师进行总的确认。并且报告公司最高管理层，向最高管理层报告。

步骤四，实施应用五环法突出成果的人，由设计开发、工艺技术部长，提出受奖人名单，并报给总工程师，或者是技术副总，由技术副总根据报上的受奖人员名单，进行湿湿的确认，提出奖励意见，报给总经理批准，兑现奖励。这四个步骤能使五环法的实施，在组织上，在行动计划上，在激励政策上，很好的兑现，我们单位已经开展一定时间了，平衡计分卡，就是绩效评估。在做这个项目应用五环法，做出突出成果，就在平衡计分卡上加一分，激励他们很好的运用这个，等设计开发运用到了一定的程度的时候，他就形成自然了。今后我们新招来的设计开发人员，必须对他进行培训。大致关于设计开发领域里面，我为什么说这个五环法的概念，要不你说设计开发的有效方法，一会儿说正交实验，一会儿说田口三次设计，一会儿是同步小组，一

听就很乱。我就是想把它整合，这些方法都不是我发明创造的，人家国外已经运用很成功的方法，应该把它整合。第二，把五条指导方针和这五条方法能够很好的有机的联合起来。运用五环法回过头来证明五条方针的正确与否，我做的工作是在这两点上。后来我就提五环法，在上海的会上，我也做了一个试探，最后中质协召集质量专家谈，我就谈六西格玛在设计方面的应用。现在有的报纸准备做征文，已经跟我来了，评审，初评已经通过了。

今天给我这个机会给大家来讲讲，项目管理比较最难做的一个领域，怎么去做，在这个领域，我在我们单位已经经过了培训，或者通过培训以后教给他们，让他们运用这个。在全国，我想经过两、三年的宣传，很有可能好多的企业里，科研院所，有在这个领域里面，倒不一定叫五环法，解决我们国家在设计开发领域里长期存在的一个搞的是现代产品，不是用现代方法，解决这么一个问题。我今天给大家的讲演到此结束，谢谢大家！

绿色设计分析

绿色产品、绿色包装对我们已不在陌生，在新世纪的今天绿色的概念已深入人心，人们越来越明白绿色设计的重要，怎样能使生产产品尽可能少的污染环境或是零污染，怎样使产品在使用中不对环境造成污染，怎样是产品在失去使用价值后，达到尽可能多的回收--是绿色设计所要解决的设计问题。

绿色设计(**Green Design**)是 20 世纪 80 末出现的一股国际设计潮流。绿色设计反映了人们对于现代科技文化所引起的环境及生态破坏的反思,同时也体现了设计师道德和社会责任心的回归。

在漫长的人类设计史中,工业设计为人类创造了现代生活方式和生活环境的同时,也加速了资源,能源的消耗,并对地球的生态平衡造成了极大的破坏。在城市中,一堆堆工业废品充斥着钢筋水泥筑成的街区的每一个角落,滚滚浓烟无情地洗卷着往日那令人大发感想,令百姓神往的天空。蔚蓝的天空已不再那么清澈,新鲜的空气也已混杂了废气,大量植被遭到破坏,引起水土流失。

工业文明的结果给人类自身的健康造成了严重的威胁,各种疾病时起彼伏。先觉的人们终于发现人类已陷入了前后两难的十字路口。生态环境的不平衡,人类赖以生存的危机已经出现。如何面对自然对人类的惩罚,如何使得人类既能不断推进工业革命,不断提升科技水平,又能够继续在地球上繁殖发展。绿色运动的口号在此背景下便应运而生了。而且,它一发不可收拾,它唤醒了人类内心深处的共鸣,它唤醒人们对可持续发展的思考,"绿色"一词也成为了一种时尚名词。正是在这种背景下,设计师们不得不重新思考工业设计师的职责和作用,绿色设计也就应运而生。

一. 绿色设计的概念

绿色设计 (**Green Design**) 也称为生态设计 (**Ecological Design**), 环境设计 (**Design for Environment**) 等。虽然叫法不同,内涵却是一致的,其基本思想是:在设计阶段就将环境因素和预防污染的措施纳入产品设计之中,将环境性能作为产品的

设计目标和出发点，力求使产品对环境的影响为最小。对工业设计而言，绿色设计的核心是"3R"，即减量化（**Reduce**），回收（**Recycle**），重复使用（**Reuse**），不仅要减少物质和能源的消耗，减少有害物质的排放，而且要使产品及零部件能够方便的分门回收并再生循环或重新利用。

二. 绿色设计的内容

绿色设计的主要内容包括：绿色产品设计的材料选择与管理；产品的可拆卸性设计；产品的可回收性设计。

1) .绿色产品设计的材料选择与管理

一方面，不能把含有有害成分与无害成分的材料混放在一起；另一方面，对于达到寿命周期的产品，有用部分要充分回收利用，不可用部分要用一定的工艺方法进行处理，使其对环境的影响降到最低。

2) .产品的可回收性设计 综合考虑材料的回收可能性，回收价值的大小，回收的处理方法等

3) .产品的可拆卸性设计 设计师要使所设计的结构易于拆卸，维护方便，并在产品报废后能够重新回收利用。

除此之外，还有绿色产品的成本分析，绿色产品设计数据库等。

三. 绿色设计的方法

1) .模块化设计

对一定范围内的不同功能或相同功能不同性能，不同规格的产品进行功能分析的基础上，划分并设计出一系列功能模块，通过模块的选择和组合可以构成不同的产品，满足不同的需求。

模块化设计既可以很好的解决产品品种规格，产品设计制造周期和生产成本之间的矛盾，又可为产品的快速更新换代，提高产品的质量，方便维修，有利于产品废弃后的拆卸，回收，为增强产品的竞争力提供必要条件。

2) .循环设计

循环设计既是回收设计 (**Design for Recovering & Recycling**)，就是实现广义回收所采用的手段或方法，即在进行产品设计时，充分考虑产品零部件及材料的回收的可能性，回收价值的大小，回收处理方法，回收处理结构工艺性等与回收有关的一系列问题，以达到零部件及材料资源和能源的充分有效利用，环境污染最小的一种设计的思想和方法。

除此之外，还有组合设计，可拆卸设计，绿色包装设计等等，其基本的内涵也是大致如上所述。

尽管绿色设计并不十分注意美学表现或狭义的设计语言，但绿色设计强调尽量减少无谓的材料消耗，重视再生材料使用的原则在产品的外观上也有所体现。在绿色设计中，"小就是美"，"少就是

多"具有了新的含义。从 20 世纪 80 年代开始，一种追求极端简单的设计流派，讲产品的造型化简到极致，这就是所谓的"简约主义"**(Minimalism)**

绿色设计在现代化的今天，不仅仅是一句时髦的口号，而是切切实实关系到每一个人的切身利益的事。在当今可持续发展成为世界工业设计发展的总的理念的前提下，绿色设计运动的兴起无疑是对人类中心主义的一次伟大变革。绿色设计运动倡导人与自然共生，这就要求我们在进行设计活动时，在思想，设计上首先应考虑到，人类的生存和发展不能损坏到自然界生态的平衡健康发展，这对子孙后代，对整个人类社会的贡献和影响都将是不可估量的。

工业设计认识成长论

作者：陈婉月 [2003-9-10 14:23]

【摘要】：工业设计的概念正被越来越多的人所接受，学校把它看作有发展前途的新兴专业，企业依靠它开发产品和促进销售，老百姓通过琳琅满目的新产品憧憬着富裕而美好的生活。

而我也有自己对工业设计的理解。在此就以我在某家设计公司实习两个月，将生产实习与毕业设计相结合而看到的，学习的，理解的来逐步阐述我心中所认识的工业设计。

【关键词】：工业设计、外观设计、结构设计、模板制作、工业设计与企业

当你清晨从梦中醒来，和煦的阳光照亮着温馨宜人居室，格调高雅的组合家具，造型精巧的吊灯，形态各异的家用电器……，无不都是你享用的工业设计的成果；工业设计的影子无所不在，它可小到精美别致的打火机，大到翱翔太空的宇宙飞船，随时随地都是工业设计的成果。

由此可见，工业设计已成了我们生活中不可缺少的一部分。因此人们对工业设计越来越重视，逐步加强对工业设计的理解，加深对工业设计的研究。“什么是工业设计”就成为大家探讨的一个首要问题。但是至今，仍然没有固定的概念来表达，可以说是众说纷纭。**1980**年，巴黎国际学术年会权威的论述是，凭借训练、技术知识、经济及视觉感受，而赋予材料、结构、构造、形状、色彩、表面加工以及装饰全新的品质和风格。更有人说“我们在分析、研究产品开发、产品推广、产品质量、产业结构乃至经济发展的时候，实际上也是在评判工业设计”……。

工业设计是一门涉及领域很广的专业，同时也容易受到周边环境的影响，因此生活在不同环境的人，重视点不一样，带来的工业设计概念就不一样。而我也有自己对工业设计的理解。在此就以我在某家设计公司实习两个月，将生产实习与毕业设计相结合而看到的，学习的，理解的来逐步阐述我心中所认识的工业设计。

在实习前，我认为设计公司是一个充满设计创意，比较随意，艺术气味比较重的地方。但一进公司的门，我就被公司的严谨气氛给震撼了。宽敞的环境，井然有序的布置，与我想象中的随意完全不一样。接待室的展板上写着著名工业设计师 **DYSON** 的 **8** 大制造业生存哲学：

1、 没有人会因为画板上的创意而成功！有趣的问题和方案来源于接触世界和细心观察日常生活。与世隔绝或放弃必将无所作为。

2、 与生活相关的产品才会有大市场。从现有的产品中找到弱点，虽然改进一个成熟的产品很困难，但在这个产品类别中大有可为，因为市场已经存在了。

3、 引进新技术，真正的技术通过专利保护创意，从而削弱盗版与竞争压力。

4、 爱迪生原则。工程技术是一种思维方式和工作方法，突破只会源于思考与努力工作。不断测试再测试，只相信自己的眼睛，而不是公式套路。

5、 不断革新，对产品的每一个细节进行再思考再改进，让消费者得到最大满足，让自己的产品拥有更多有优势的专利。

6、 设计是表现，最重要的是内在，产品好用才会产生美，好的设计在于功能的说服力，但陈旧的外观会失掉市场，设计是为了消费者的产品体验。

7、 毅力与判断。成功会比想象的来得慢，幸运需要自己为自己创造，坚忍不拔比聪明更易获得成功青睐。

8、全面控制，不偏离最初的想法会让产品从创意、概念、研发、测试、模型、加工、生产、销售到市场与服务都获得成功。

看到这些，我的心并没有受到很大的震撼，觉得这些感语，对我并没有多大的冲击力。公司的经理告诉我，**DYSON**的这些话是在长达好几年，不断学习、不断发现、不断的失败成功中总结出来的经验之谈。而我才刚踩在起跑线上，因此还不能由衷的去体会已经跑了一大段路的**DYSON**和经理的话，不了解他们在比赛路上曾遇到什么样的困难，以及看过什么样的美丽景色。虽然接触工业设计的时间还很短暂，但是在这期间，由于不断的学习、接触新的东西、了解更深层次的概念，回顾以前的我，发现自己对工业设计的想法和了解也随之经历了多次的改变。

大学前，我只是一心想把事物用画笔漂亮的表现于图纸上，还不了解什么是工业设计，只是认为工业设计就是把产品外观画得漂亮一点。于是把精力放在素描的物体造型，用美丽的线条去表现物体，以及捕捉物体与环境那微妙的色彩变化。

大学初期，巩固、加深学习以前的专业基础课，像结构素描、色彩构成、平面构成等，除了这些还多了理论方面的知识，从中浅浅的了解什么是工业设计，在我脑中形成模糊的概念。想法还是停留在设计图表达出来的东西有新意、空前绝后，就是好的设计观念上。改变的是在画物体写生时，开始注意物体的结构线了，即为了更准确的把物体透视表现好，花心思去把一个物体的结构了解透彻，同时掌握用线表达物体的技巧。

大学中期，我才真正接触工业设计，开始初步了解人机工程学、机械制图、模型制作等的概念，认识更多产品设计理论方面的东西，如设计原则（功能、人性化、经济等），对工业设计的理解深入了一些。在专业表现上开始用简单的线条去表现物体，即产品的效果图。而产品的效果图，只靠画笔和图纸是不完整的，必须还要用电脑工具去表达。于是学会用平面软件和三维软件去表达产品。

电脑效果图 手绘效果图

带着以前的认识，我还是把产品的外观表现放在第一位，因此，把大部分心思花在电脑的表现效果上，却忽略了模型制作的课程，即忽略了设计创意怎样转为实体这一环节。

大学后期，开始进行了单一化产品设计、产品语意学等课程，接触了更多的设计实践，也更多地注意外观设计所考虑的众多因素，但这些都还是停留在草图和效果图中；产品结构设计的课程让我们开始用 **ABS** 塑胶材料制作模型，但没有真正的考虑、研究产品该有的结构，只是用材料拼拼凑凑的把外观表现出来。直到大四，参观了沿海几家设计公司后，我好像突然的被拉到了和以前截然不同的现实中。从参观实习中了解到：各个公司都反映了结构的重要性，一个产品的诞生时间花费较多的就是结构，出问题较多的也是结构，但最后追究责任时，大部分都是外观设计师，因为设计出来的产品结构开不了模。因此在设计公司中结构设计师就占了一大半。这些感受让我非常忧心，因为在大学期间，对产品结构接触的不是很多——应该说是没有把它与产品联系在一起，而是把重点全放在产品好看的表面上了。沿

海之行带来的打击很大，因为接触结构方面的知识很少。但那时候的我，由于缺少实践经验，还是觉得产品外观最重要：既然专业名是产品外观设计，只要在产品的线条、颜色、总体造型上多费功夫，其他的由结构设计师、模板制作师去操心，自己只负责将设计清楚的呈现给他们看不就行了吗？

直到进了设计公司，进行真正的实践工作，我的“外观为主”想法才开始改变。

刚去的第一个任务就是根据已经设计好整体造型的电子词典来设计它内部面板造型，以及按键的造型和排列。参考其他电子词典按键排列顺序后，设计了按键外轮廓，并大概的按照间距比例排列起来。后经总监提醒，发现按钮之间的间距是有明确规定的，分别是上下 **2.2 毫米**和左右 **1.6 毫米**。我想：为什么要把间距体现得那么精确？设计完后交给结构师，让他去想这个问题就好了？！后来才知道，我做的平面图是要直接转换成结构格式交给结构师，然后结构师就按照我做的线条、间距来建模。这样一个小小的按钮设计被翻来覆去的修改，后来终于得到总监的认可。但没想到交给结构设计师后，问题还是没有完全解决。结构师反复的把我叫去，问的可说是以前从没考虑的问题：“表面的凹槽是圆角还是直角”、“这里的凹处深多少”、“按键表面是平的还是有弧度的，要弧度的话，高多少”。完全不知道该怎么回答，最后问了总监才解决了这些问题，其中涉及到的数据全都是零点几毫米。后来设计电子词典的面盖。提供了几十款，被客户选中几个。做模板时，模板制作师还需我考虑配色以喷涂在产品实体上、考虑什么特殊处理效果以及用什么颜色丝印品牌字。

这次设计，让我大概了解了设计公司工作的总流程，也是公司拟定的工作流程：

- 方案策划（产品规划的重要阶段）
- 效果图绘制（准确表达量产产品时的虚拟真实效果）
- 外观模型（为结构设计、开模提供最直观的参考）
- 结构设计（为模具加工提供准确可靠的数据，也是对产品设计的完善和规范）
- 结构手板（是对造型内之结构的仔细研究，是模具制造前的检验）
- 模具注塑（好的模具、注塑工艺是优质产品大批量生产的根本保证）
- 喷油丝印（色彩计划的具体实施）

这些程序，缺少任何一个都不行。而且要调节好各个环节之间的关系。

实习给我最大的启示就是一个产品结构的重要性。很多客户与外观设计师讨论争执最多的并不是产品的外形好不好看，而是把矛头指向结构方面的各种问题。

“那以外观为主要学习对象的我们岂不是没有多大的用处？”。其实，一个设计公司起着重要作用的，就是外观设计师。只不过，有一个观念是必须要去转变：不能称自己为外观设计师，而应该是工业设计师。意思就是，从事这个专业不能只停留在漂亮的设计效果图纸上，还要学习掌握结构、材料、生产工艺等，不能做到深刻学习，但得清楚产品设计的全过程。

在设计公司里，工业设计师是必须要从头到尾，一直负责到底的。无论是在做外观设计和结构的时候，还是在做模板的时候，你都要随时与结构师、模具师沟通，监督整个过程，来保证客户所选好的方案，能够准确、实实在在的体现出来。从这点可看出设计不是一个人就能完成的。但是作为工业设计师的你不能把一个产品的结构完全的交给结构设计师做，因为你设计的产品的每一根线条的表现只有你自己最能够体会，而结构设计师只是根据你画的三视平面图来建模，一遇到以弧面为主的设计，他不能够协调面与面之间的关系，不能够把设计师所设计的产品完美的表达出来。所以，一般情况下，工业设计师在设计好产品后，都要用专业模具软件（**PRO-E**）把产品的外部结构做出来，然后交给结构设计师把内部的结构完善。因此我进了公司后，就被要求把 **PRO-E** 学好。

一段时间的实习实践为之后的数码相机设计（毕业设计，同时也是为 **XX** 公司做的一个设计项目）打下了基础。一听到数码相机，在我脑海中就闪过像尼康、奥林巴斯、索尼、佳能、富士等几个高档的数码相机的造型。市场数码相机产品 但是一听到经理的说明，我就开始纳闷了。原来这个客户要生产的是市场销售价仅一百多元的数码相机。想一想，如今市场上的数码相机，都是价值几千元的，廉价的产品有市场吗？带着问题我开始从各方面进行调查。

长久以来，很多消费者一直认为数码相机的像素是评价数码相机档次的最重要指标，因此高像素的数码相机一直占据着市场的主流地位。然而，由于高像素数码相机的价格一直居高不下，因此在很大程度上抑制了数码相机在家庭用户中的普及，目前中国城市家庭拥有数

码相机的比例只有 **0.83%**。这主要是因为应用环境还不成熟：价格与规格的壁垒导致数码相机的普及困难。如今国内数码相机市场的主流产品都是 **300~500** 万像素的数码相机，而普通消费者的需求并没有达到专业级别。今年开始，由于普通消费者对数码相机的需求节节攀升，国内外众多厂商纷纷推出了低价格、低像素的数码相机。因此，当一批廉价的数码相机出现在市场上时，便迅速得到用户的青睐。**XX** 公司就是看中了这一点，才大量生产廉价的数码相机。由此可见，廉价的数码相机是有市场的。这样，我明确了设计的方向。

这次设计不是想怎样就怎样的，因为 **XX** 公司提出了多个要求：产品大小都规定在 **900mm*600mm** 之间，厚度在 **30mm** 内；材质方面，不能用铝合金等高成本材料；功能简单，满足拍照就行，不带闪光灯，附加 **LCD** 数字液晶显示，尺寸在 **13mm*13mm** 之间，用 **AAA** 两节电池供电，内部有图片内存件，用 **USB** 接口导出；结构方面，尽量做到成型工艺简单，且时尚。总体来说就是——成本低且时尚。

为了设计好产品，我到各个商场进行数码相机外观调查。大小方面，现在的数码相机都趋向小巧化，大小就和 **XX** 公司所规定的大小差不多；材质方面，市场上大部分的数码相机都采用铝合金，由于其成本太高，在这次设计中不被采用；功能是市场上数码相机的主要卖点，里面的都采用高科技的元件，特别是镜头；结构方面，市场上的结构都是很简单的，重点都放在了材质（铝合金等）的处理上，大部分结构都采用一般常见的方体设计，因为铝合金等高档材料成型工艺成本很高，而且塑造有一定的局限；在颜色方面，大部分都采用白、

灰、银等流行色彩，体现金属质感。廉价的数码相机要做到功能简单、材质便宜且易成型，其中材质是考虑的重点。近几年来，塑胶材料受到设计家的青睐，最重要的因素是它不但成本低，造型工艺简单且塑造性强，而且在设计中加以特殊处理，并采用最新流行色彩，能创造出独特的美感，使原本低价塑胶产品的附加值大为提高。因此塑胶是这次设计的主要“角色”。定下大概的方向后，就开始草图的绘制了。客户要五个方案，为了让客户满意，我从三个方面下手，设计三种类型的产品来让客户进行选择。定位上分为方体改良式设计、造型创意设计和使用方式设计。

-- 方体改良式设计

纵观市场的数码相机产品，大部分都是方体设计，简单且时尚。而它的时尚体现点就是铝合金材质。铝合金经过拉丝等处理后，体现金属那种光泽和硬度，就像钻石一样耀眼夺目。而在结构方面考虑到铝合金的成型工艺，所以不能做复杂的结构，这就是为什么大部分相机的造型都是方体的原因。而我的材质是以塑胶为主，所以造型和结构都可以灵活、复杂一点，多体现些层次感，以设计出与市场不同的方体造型。但是不能像市场上的那些数码相机一样，周围线条都是直的、硬的、面与面都成直角的，要运用些弧面来增添时尚。如果想要有像铝合金那样的光泽，那就用金属色来达到其效果。还可以运用亚加力透明材质，来达到独特的效果：在亚加力材质底部进行挖槽、蚀纹等处理，再在底面喷实色，会有透明的光泽度，颜色会显得特别柔和。

-- 造型创意设计

市场上的以铝合金为材质的数码相机是因为受到材质的约束，而且产品体积又很小，因此不能做到大的、复杂的曲面造型。由于材质的缘故，就可以设计出造型特别、有新意的产品。这一类主要用弧线弧面来设计，外形适度的夸张。在成型工艺上与上面的方体改良设计一样。

-- 使用方式设计

以往的数码相机都是方体造型，所以快门键都是设在长方体的顶部，称为竖式，这个当然是掌握平衡的最佳位置。为了体现新意，所以就从这个使用方式来下手，以打破这个常规。我想到的有横式、侧式、笔式。但是要注意的一点是，要从人性方面去考虑，不能盲目的追求新意，而忽略了产品的实用性。

以上三种设计思路都必须要充分考虑到结构问题，一定要想清楚是否能够开模、是否能批量化生产，否则是不会被客户接受的。

这些设计构想真的有别于大学时期的设计想法。在学校时，没有受到大小、材质、功能、结构的限制，根据自己的设计理念来进行设计，尽量展开自己的创造思维，越独特、越有新意就越好，没有想过结构方面的问题，是否能够做出来，更不管是否能够被市场接受。不过这并不是意味大学里的设计思维不对，这个就是大学与社会的不同处。要知道这个可是改良设计。从这次生产实习与毕业设计相结合中，发现我的设计思路比以前清晰得多，考虑的东西也比以前多，像材质、结构、以及成本。其中大部分企业最重视的就是成本。因此单

单看产品的工业设计是不够的，还要与市场、企业紧密相联。这种认识使我的设计思路逐渐现实化，也更接近市场产品的总体要求。

总的来说这次实习让我学习了很多的东西，但是心中的问题和想法也多了很多。特别是对于工业设计这个词的概念。工业设计的概念正被越来越多的人所接受，学校把它看作有发展前途的新兴专业，企业依靠它开发产品和促进销售，老百姓通过琳琅满目的新产品憧憬着富裕而美好的生活。在大学里就知道工业设计涉及的领域特别的广，工业设计的核心领域是产品设计。工业设计师从社会、经济、技术、艺术等多种角度，对批量生产的工业产品的功能、材料、构造、形态、色彩、表面处理、装饰等要素进行综合性设计，创造出能够满足人们不断增长的物质需求和精神需求的新产品。工业设计的长远意义还在于对人工事物应当如何存在的深层思考，并协调处理人—产品—环境—社会的关系，对形成可持续发展的人类生活环境、融合全球文化和地方文化、技术文化和人文文化的生活方式产生积极的影响。

但是在实习的这段时间，我发现现在所从事的只是产品外观设计，与真正的工业设计差了很多。经理对我们说这是由中国的国情所决定的。工业设计是一种最新智力资源，就如计算机软件一样，它是产品和企业管理各个方面的系统软件，发达国家对工业设计的作用深有体会，已将这种智力产品商品化。如美国青蛙公司为宏基电脑做了一次工业设计，收取设计费 **200** 万美元。工业设计在我国仍处在理论和实践的探索阶段，设计公司为企业产品进行设计定位后得不到承认的现象还普遍存在，尤其在北方更为严重。设计的价值得不到企业与社会的承认，必然会阻碍工业设计实务机构迅速成长，难以建立

为企业及社会公共事业开展工业设计的社会服务系统。有些企业虽然逐渐开始自觉引入工业设计，然而工业设计所具有的巨大推动力还没有发挥出来，企业虽然引入了工业设计，却把它仅仅当作设计人员和技术人员的事，各方面人员和科室以互为独立的状态开展工作，距离管理层、决策层甚远。影响工业设计进一步推广的另一个重要原因是人们对工业设计范畴的理解存在着不同，相当一些人，仍认为工业设计仅仅指产品设计，把平面设计、环境设计或广告设计等排除在外。实际上目前真正以产品设计为主的设计机构却又寥寥无几，大量的设计机构在从事上述工作，这些机构以分散的形式存在于社会当中，缺少行业组织，相互之间缺乏交流，无法形成合力，这也导致了工业设计无法发挥其巨大的作用，没有体现其真正的价值。这些就是中国工业设计所面临的问题。我想真正到了工业设计发展到一定阶段的时候，我们会直接和企业的技术人员合作进行产品从头到尾的开发、设计和生产，形成真正、实在、密切的为企业服务的队伍，才能使工业设计形成一定的整体实力。

只有开始真正实践或工作后才能深刻体会工业设计的精髓。有资料表示工业设计人才的要求有：**1.创造性的解决问题；2.2-D概念草图；3.口头及书面的表达；4.材料与工艺；5.计算机辅助工业设计；6.多学科的交流；7.概念模型制作；8.企业实习；9.设计理论；10.平面设计；11.数理知识；12.工程技术；13.认知与消费心理；14.研究与信息处理；15.市场营销实践；16.艺术与设计史；17.艺术与人文学；18.计算机辅助工程设计；19.人体测量与作业分析；20.全尺寸模型制作；21.工作样机制作；22.展示样机制作；23.机**

械制图术；**24.**计算机生成图象。这些要求中前十项被认为是非常重要的，而且也是在大学里都要学习的，因此一定要把大学的专业基础知识学好。因为实习公司的经理曾说过一句话：“毕业生刚来肯定还有不足的地方，但是只要去学习就没问题，但如果还要在这里‘补课’，那就说不过去了。”这即是要求毕业生不要有“到时候再学”的想法。

我们这一代属于工业设计的开拓者，艰苦奋斗将是长期的。但是好的事物总是要经历多种磨难才会露出锋芒，因此要吃苦耐劳，坚定自己的信心，相信中国的工业设计会成为推进中国乃至世界经济的强大支柱，会变成最有前途、最有价值的专业之一。

【参考文献】

- | | | |
|---------------|-------|----|
| (1) 《工业设计史》 | 何人可编著 | 北京 |
| 理工大学出版社 | | |
| (2) 《世界现代设计史》 | 王受之编著 | 中国 |
| 青年出版社 | | |
| (3) 《产品系统设计》 | 吴翔编著 | 中国 |
| 轻工业出版社 | | |

浅析设计管理人才的国产化

题解：

本文不是一篇论文。因为论文总会给人以“结论”的曲解，况且对于设计管理人才培养这一题目来说，在现阶段也根本不可能有什么结论。如今，在国内论及设计管理的概念都很难统一大家的观点的情况下，又怎能在其人才培养的问题上达成共识呢？但有一点是毋庸置疑的，中国的企业缺乏成熟的设计管理。这一点在罗先国、林同利、何人可等老师的文章中都有详尽的阐述，在这里就不再多言。那么，在企业都已逐渐认识到设计管理重要性的时候，一个问题就摆在了我们的面前：人在哪里？我们有钱，我们也意识到设计的重要，意识到设计管理的重要，可是我们到哪里去找中国的设计管理人才呢？我们不能守望那一两个自学成材的“神童”的出现，我们也不能只*“外援”的接济，我们需要有自己的设计管理人才的培养体系。这样才能不是整日喊着“设计强国”的口号而无所事事，才能真正稳定地成就一批批有能力沟通设计思维、管理思维、经营思维，最大限度发挥设计作用的设计管理人才的出现。之前有两点需要明确：第一、由于设计管理的人才不是高复合型人才，其不是单单高等教育单方面所能成就，本文也将就高等教育、企业培养和自身塑造三方面来谈；第二、其培养也不是大学四年或仅仅学生时代所能完成的，需要不懈的、长期的努力。第三、文中所提到的设计管理主要是指一定规模企业设计部门的设计管理，有些理论也可以延伸到自由设计师的设计管理，在此不专门说明。

对于人才的培养首先要明白其日后在公司要做什么样的工作，处理哪些事务，由此我们能归纳出其需要哪些能力，根据这些能力的需求才能最终决定将以怎样的方式培养这样的人才。

一、设计管理者做什么？

面对这样的问题，我们似乎突然感到无所适从。不是不知道他们做什么，而是现实似乎是“一百个设计管理者有一百种不同的工作内容范畴。”这种说法可能有些夸张，但不无道理。可以说，这主要正是由于设计管理人才培养体制的不完善造成的。现今在做“设计管理工作”的“设计管理者”可大体分为两类：出身设计师和出身管理人员。虽然其中也有能很快适应角色转变而成为一个合格的、“有个人特色”的设计管理者的设计师和管理人员，但其毕竟是少数。因为设计师和管理人员做设计管理工作有其自身明显的缺陷：设计师大都缺乏有效管理的技能和训练，而管理人员明显不具有指导设计决策与建立设计政策和策略的能力。因此，这些“设计管理者”都是被逼上梁山、甚至是不知不觉恍然大悟原来自己已经不再是一个设计师或管理人员，而是一个“设计管理者”了。那么自然，他们的设计管理也就各有各的特色，各有各的方法。自然也就难以达成共识了。

正因如此，我们要明白这个问题——“设计管理做什么？”就不能从现有的“设计管理者”的所为照抄，而应从理论角度，用发展的眼光去分析设计管理者“应当”做什么。我们首先要明白设计管理者的使命、责任或是说其在企业的角色。为什么会有设计管理者的存在呢？这个问题可以另起一篇很长的文章了，但简而言之就两点：**1**、企业的设

计资源缺乏合理的配置，各部门间缺乏有效的协调，需要设计管理；
2、设计项目缺乏统一、合理、系统地计划、组织、监督与控制，需要设计管理。于是设计管理者做什么就很明白了：一个是横向的，对象是设计团队、设计师等各种设计资源及企业其他部门，重心是协调；一个是纵向的，对象是设计项目，重心是策划管理。各罗列如下：

横向：

- a. 设计师的选择**
- b. 培养激发设计师的创造潜力与设计热情**
- c. 与企业其他部门沟通且共同制订企业的发展策略与设计标准**
- d. 使设计的概念在公司内外得到推广与重视**
- e. 建立完整的设计资讯与市场的研究计划方法**
- f. 建立完整的设计资料库，强化产品开发前置作业**
- g. 设计设备及设计工具的整合和最佳化**

纵向：

- a. 针对项目选择设计师构建团队**
- b. 制订设计项目目标及管理计划**
- c. 组织收集设计资讯并进行评价研究**
- d. 监督与控制设计项目的进度，保持进程与项目目标保持一致**
- e. 每一设计步骤与其他相关部门之间的沟通检讨与确认**
- f. 组织设计方案的评价、审核、修改与最终递交**

当然，有些工作如团队的管理、与其他部门的协调等有时兼具有横向和纵向的作用，但明白了工作对象与重心也就自然能够在工作中游刃有余了。

二、设计管理者要具备哪些能力？

看了上文设计管理者的工作内容，我们自然明白设计管理不是单纯的设计师或管理人员所能胜任的。

设计管理不是一般的管理。面对设计这样一个专业性极高的工作，我们将要制订其设计策略与设计标准，要与其他部门就设计进行沟通，要对过程进行监督，对方案进行审核、修改与完善；面对设计师这样一个喜欢自由、个性极张扬的族群，我们要对他们进行选择、管理，并在设计过程中激发他们的创造潜力的设计热情，不懂他们的语言是无法做到这些的。同时，设计管理也不是单纯的设计能力所能满足。面对设计项目这样一个高复杂度、需要多部门协调、高弹性管理的工作，需要切实合理的策划，这些能力都是单纯的设计教育所无法给予的。于是无疑，基本的设计师和管理人员所要具备的能力对于一个设计管理者来说都是必备的，在此就不一一罗列。那么，是不是说设计管理能力就简单的等于设计能力加管理能力了呢？不是的。设计管理对于设计、对于管理而言都有其能力要求上的特殊性。对于设计，设计管理者眼中的设计其范畴要宽的多。它不仅包括产品造型设计的整个设计流程，还要更多地考虑企业的设计经营策略、设计标准、产品之间的相关性与传承性、设计稽核、设计评价，甚至设计进程中或产品面试后可能遇到的造型方面的法律问题，都是设计专业的教育所无法培养的；对于管理，设计管理所要求的管理与普遍意

义上的管理也是有明显区别的。管理的对象是最不喜欢受约束的设计师，对于他们的选择、培养、激发与监督也是具有很大特殊性的。于是，这些设计教育与管理教育都无法培养的能力，就需要专门的设计管理教育来完成。因此，设计管理决不是将设计与管理两张皮贴在一起就叫设计管理，而是还需要两者之外专门的设计管理教育才能最终具备培养一个设计管理人才的条件的。由上面的分析我们自然得出了设计管理者所需要的能力：一、设计能力；二、管理能力；三、专门的设计管理能力，包括：

- a. 选择设计师的能力
- b. 制订企业产品发展策略与订立设计标准的能力
- c. 能同时很好地与设计师及企业其它部门职员沟通交流的能力
- d. 进行设计稽核、评价的能力
- e. 使行销与设计紧密联系的能力
- f. 懂得设计相关的法律知识
- g. 最重要的不断学习的能力

三、如何造就一个出色的设计管理者？

终于谈到了我们的正题。但前两部分的分析叙述已经让我们再次面对这个话题时感到无所适从了。这样一个超高复合型的人才，高等教育有可能培养吗？正因如此，我们说，仅仅学校的教育是无法做到的，一个刚刚从学校毕业的学生也决不可能称得上是一个合格的设计管理者的。可以说，学校、企业、自身三者都是设计管理人才培养的不可或缺的重要组成部分。学校的教育是基础教育。它的使命是让一个学生具备一定的设计能力，懂得基础的管理知识及接受基础

的设计管理课程教育，并在设计、管理、营销等方面具备一定的实践经验，这些都是日后从事设计管理工作的基础。其中设计管理方面的课程在邓成连先生的《设计管理课程与教学探索》一文中较为详细的阐述，如“角色模拟”、“交*专案”、“设计稽核”等，在这里不再赘述。此外，学校的设计管理教育一个重要的使命就是告诉学生什么是设计管理，设计管理要学些什么，怎样学。这是极其重要的。既然不可能让学生在校园就具备其设计管理所需要的全部能力，那么在观念上告诉学生设计管理的概念、内涵、所需要的能力、努力的方向并培养学生不断学习、自学的能力就显得尤为重要。这些是学校的教育所能做到的，也应该做到的。从企业的角度来说，重视设计管理是首位的。让设计管理者进入企业决策层，指导企业的发展策略，一方面能给企业带来效益，同时也使企业内设计部门的管理制度得到不断完善，使设计管理人才真正做设计管理者该做的事，自身也得到了锻炼并逐渐成熟。对于一个刚刚进入企业的毕业生来说，进行一定的培训是相当必要的。这其中包括：介绍企业的发展理念、经营策略，介绍企业设计部门的现行管理状态以及设计管理方面的经常性培训与交流，这主要是以案例为主的经验性培训，可请设计咨询公司，也可就由企业内部有经验的设计管理者来做。在适当的时候给予他们带小的设计团队、领导较小的设计项目的学习实践机会，逐渐委以重任，使其最终成为一个成熟的设计管理人才。在个人角度来说，成功的路没有固定的模式可供拷贝，但有些东西是相同的。对于设计管理这个专业来说，有一点是毫无疑问的，选择设计管理的同时也就意味着无论什么时候都要不停地学习。单就设计与管理这两个学科本身来说都

是知识爆炸似的更新，需要不断学习的，更不用说设计管理。在学校阶段，打下良好的理论基础、积极地参与实践对于设计管理来说都很重要。这其中的基础不但包括设计类、管理类、设计管理类课程的学习，还要关注一切自己感兴趣的东西，使自己成为一个知识结构广而杂的人。这一阶段的学习重心可稍微偏向设计能力的培养上，因为管理较设计来说更是一个经验性的学科，在毕业后的工作过程中应更偏向这方面的学习。设计管理类课程的学习则必须在具备了一定的设计能力与管理知识的基础上才能进行，可更多地放在工作之后潜心钻研，在工作中多总结、多体会。

有人说现行的教育体制下不就能完成这样的任务吗？在学校学习工业设计，毕业后接触管理直至设计管理。这种说法是不正确的。现在国内的工业设计专业招生主要有艺术类和理工类两大生源，如若对这样的生源在高等教育阶段再不接受较为系统的经济管理类课程训练，不进行设计管理观念培养的话，无疑在人文、经济、管理方面的基础是极为匮乏的，是很难在日后成为一个出色的设计管理者的。因此，要培养真正的设计管理人才，单独开辟设计管理专业是必须的。对于现在有志向设计管理方向发展的工业设计专业的学生来说，现行的教育培养体系还没有建成，就需要自己在以上谈到的缺陷尽力弥补自己的不足，养成自学的能力，多关注其设计管理有关方面的知识积累，才可能在日后成为一个出色的设计管理人才。

洋洋洒洒写了这么多，不过是希望能引起更多的人尤其是设计界同仁对于设计管理人才培养的关注，进行更多的探讨。文中难免诸多纰漏，观点尚未成熟，望指正！

参考阅读文章：

设计管理——罗先国

设计与设计管理——林同利

设计管理系统体系

《设计管理》前言

设计管理课程与教学探索——邓成连

也谈设计发展——陈文龙

工业设计与设计管理——何人可

海尔的设计管理研究

罗先国（大连轻工业学院艺术设计学院 设计研究中心）海尔的设计管理背景 海尔集团是一家国际性家电企业，总部在中国青岛。集团涉及业务种类十分繁多，但主要从事家用电器的生产制造。综合各项指标来讲，这是中国目前最大的家电企业，而且是具备持续发展能力的企业集团，近 **10** 年来一直保持良好的发展势头。**2000** 年全球营业额 **406** 亿元，职工人数 **3** 万人，预估品牌价值 **300** 亿元，产品涉及 **69** 大门类 **10800** 多个规格品种。**2001** 年《福布斯》杂志评定全球白色家电品牌，海尔集团位居第六^①。**1994** 年 **10** 月，海尔集团与日本 **GK** 设计集团合资建立青岛海高设计制造有限公司，这也成为中国第一家由企业成立的合资设计公司。海高设计制造有限公

司设计制造领域涉及白色家电、黑色家电、信息产品、住宅设施和平面设计。海高设计有限公司的成员也由最初的**4**名发展到现在的**70**余名，并且在世界各地建立了**6**个设计分中心，**10**个信息中心。公司资产也超过千万元。② 作为海尔集团的核心设计机构，海高设计被高度重视。海尔集团总裁、**CEO**张瑞敏先生十分重视工业设计，对工业设计在海尔集团发展中所起到的作用给予了高度的肯定。

海尔设计管理中的问题

1 设计与设计管理并未被重视

我们可以认为，在海尔集团已经具备了对“设计力”的承认，但是对“管理设计力”（**design capability**）[英国 **CNA**（**1992**）]的认识却远远不够。或者说，在海尔集团，尚没有科学的设计管理。现有的设计管理的实践，实际上是建立在传统的设计公司管理理念基础上的操作，离真正的设计管理还有很大的距离。青岛海洋大学经济学院院长孙健教授长期研究海尔集团的成长。**2002**年初，孙健先生推出了海尔研究系列：《海尔的企业战略》、《海尔的人力资源管理》、《海尔的营销策略》和《海尔的管理模式》。比较深入而全面的展示了海尔集团的经营理念。但是，笔者以为，孙健教授最大的不足就在于缺少对海尔设计方面的研究，没有认识到设计在海尔的发展中所起到的重要的作用，以及未来的设计对海尔的影响。孙健教授的著作得到了海尔集团的大力协助，从某种角度来看，海尔集团应该对此研究并不陌生，却没有提出异议，也折射出海尔集团对设计方面的重视仅仅停

留在设计本身的层面，并未把“设计力”当作企业的核心动力，而因此引起对设计管理的忽视。“设计被看成是许多市场和科技工具中的一个，帮助企业生产低成本的或是更实用的产品，或者是赋予产品更好的外观……”^③。而当我们把目光投向当下最著名的国际性的大企业，我们可以发现海尔正在走一条正在被他们摒弃的道路。荷兰飞利浦捕捉未来家电企业的趋势，把设计当作上游资源来加以重视，剥离利润薄弱而牵涉精力的生产部门，迅速转型，成为获利率最高的电子品牌。实际上，飞利浦把设计及其管理看成了企业最为重要的战略。

2 海尔的设计缺少信念（Belief）

笔者有过和海尔的设计师一起对海尔产品进行调查的亲身体验，同时也十分注意收集海尔集团的产品图样。横向比对，我发现海尔的产品缺乏统一的形态语言。纵向比对，同类产品，同系列产品之间缺少关联。造成这样的原因主要就是设计信念的缺失。首先是对设计的认识，包括为什么设计，设计的原则模糊不清。其次是关于“好设计”的界定没有一个明确而清晰的标准。这种标准不是那些形而上空话，而是来自企业的上层和设计师的共同认同的一种设计信仰。这种信仰，信念是一种价值观的体现，企业只有坚持自己的信念，才可能设计出几十年“一贯”的产品。不论受时代，环境，材料等因素影响以至设计有多大的变化，这种变化仍控制在消费者对该产品的整体认知范围之内。

3 设计文化的缺失

优秀的设计来自对文化（**Culture**）的深刻理解。解读意大利设计，日本设计，德国设计，无不体现出对背景文化的独特诠释。意大利设计的雅致植根于深厚的传统手工业之中，同时也源于对设计保有的尊重；日本设计的细致则来自对国家资源的思考和对“小”的崇尚；而悠久的设计传统和日尔曼民族独有的严谨造就了今天德国设计的精致。在中国，作为家电业巨头的海尔本应该像意大利的 **ALESSI**，日本的 **SONY**，德国的 **SIMENSE** 一样承担起彰显民族气质重任，但是我们看得却是“为形赋形”的毫无文化感可言的“冰冷的”设计。在海尔的产品线上，笔者能时时感受到一种矛盾的心理。一方面是力图显得与众不同的海尔，一个是害怕与众不同的海尔。与众不同的想法来自于对市场的理解，因为品牌的确立要求“不一样”。担心产品淹没于惊人相似的众多的产品之中。但同时，海尔却无法真正超越文化的门槛，足够自信的做出“不一样”的设计。原因都在于设计文化的缺失。正因为如此，海尔无法“独立特行”，设计在海尔充其量担当了类似 **ALESSI** 所说的那种“工具”、“调味品”的角色，而不是“领导者”。还因为如此，海尔无法获得上述类似意大利、日本和德国的那些“恒久的设计品质”。

给海尔的建议

重新确立设计的立场

设计的地位问题。设计的作用并不是仅仅限于产品的增值服务，而是为企业提供一个关于未来方向的引导。上至总裁，下至普通员工，都

需要理解设计的重要性。特别是中上层领导者，应该保有对设计师、对设计的完全的尊重和支持。对于设计师本身而言，则需要重新审视海尔的设计理念，检讨设计程序与设计资源的利用。最终目的是建立对设计的统一的立场。

建立一套适应市场，体现文化的关于设计（产品）的价值定位体系 **Herman Miller** 的关于产品价值的定位标准是一个值得借鉴的案例。海尔必须拥有自己的切实可行的、同时又是独特的一套完整的关于产品的价值定位体系。这一套标准首先必须整合了企业的发展理念，企业的价值观念。其次标准要有自己的特色。当标准建立时候，相应的设计标准也同时被构筑，包括相应的设计思路，程序。这样就从根本上保证了设计的统一性。

导入设计管理的观念。

认识到设计管理的重要性。海尔已经建立起较为庞大的设计机构，因此植入全新的管理观念势在必行。对设计资源的合理利用是海尔面临的又一个问题。通过管理的作用，协调设计师之间，设计师与各个事业部之间，设计师与集团上层之间，设计师与市场之间，设计师与社会之间的关系，最大可能的实现资源优化配置，实现设计价值的最大化。

加强设计师的培训，鼓励研究性设计。

设计师必须认识到自身的价值、社会价值、设计价值的关系，让这三种价值统一起来，这样才能设计出优秀的产品。而这种统一很大程度上取决于集团对设计师的态度。研究性的开发设计需要厚积薄发，所以急功近利的设计最终只能导致产品的生命线缩短。设计师需要冷静下来思考文化的内涵，文化对设计的影响，文化对海尔的作用。这种文化不是简单的表面的现象，而是需要提炼出来的，可以物化为具体形式的概念。设计面对未来，因此只有面对未来的设计才能经得起时间的考验。为了避免被时间淘汰，只有深入文化的内核，了解文化的结构，掌握文化对社会进程的影响，以及在未来相当长时间内的可能性，才有可能让设计从容不迫的面对瞬息万变的市场。研究性设计的目的正在于此。

小结

这只是笔者在海尔研究中的一个简单的陈述，实际上我们还会发现很多需要思考的问题，比如海尔的目标-----世界 **500** 强，海尔的扩张-----在美国以及其他地区的建厂。等等。表面上来看，这似乎是事关企业战略方面的问题，但正是这样的方向影响了设计的战略地位的确立。而且，这种目标和战略本身就值得商榷。希望此文能给海尔集团，包括其他的企业提供帮助。

华硕中国业务事业群品牌总监郑威 5 月 30 日演讲

郑威：尊敬的主持人，张院长，以及各位来宾，各位同学，大家早上好。我的工作负责整个中国区的品牌推广跟这个市场的推广工作，所以我个人不是工业设计领域的专家，只是因为我们这一年半以来就是跟我们的工业设计团队的交流比较多，我们从去年 7 月份开始，有非常多的合作，也是透过他们，我们也是了解了一些我们整个公司在 IT 设计方面的一些基本的思路。这是我们设计师的电话和照片。这个设计师是李政宜，是我们整个台北的设计主管，他自己有很丰富的经验。这是简单的四部分，一个大概的简介。我们(英文)就是企业设计分为两个阶段，最早的在我们 2001 年的时候是华硕的科技蝉，我们的一个产品设计思路，到现在，到今天这个时间点，我们发展出来的是(英文)，是一个舒适的设计，这是我们的两个阶段了。我后面会来阐述一下整个企业设计的一个基本的原理和思路，一个概括图，也是李政宜先生，他根据他多年工作的体会总结出来的。

在讲这个之前，因为之前的一天半时间里面，很多很优秀大公司，包括我们早上的苹果，包括昨天的诺基亚，很多非常优秀的公司，他

们都有介绍过他们的一个企业设计。这样一个概念，会看得出来我们现场学工业设计的人，还有嘉宾有多少人，还是不少的。这个我就不多阐述，因为毕竟昨天也都讲得很多。企业设计，其实像我们现在看到的苹果，诺基亚，我们看到它的产品就会感觉到一个很鲜明的企业设计的风格，有延续性在里面。我放的这个画面上的产品，是我们华硕的产品，这个就是我们所谓第一阶段的华硕的科技蝉的第一款产品。这个产品就是我们的设计师，就是李政宜，头发蓬松的设计师他的第一款产品。台湾的成品书店，大家知不知道，台湾的成品书店，我因为工作的缘故，去过台湾几次，这个书店算是非常有品位的一个书店，而且它是很大的连锁，李政宜之前是在这个书店工作，他在这儿工作之后，就去法国留学，留学的专业就是工业设计，他在法国留学回来之后，加盟了华硕，当时他是没有 **IT** 背景的，但是华硕看中他非常好的思想，那我们就可以来看一下，他接手的第一个，就是我们刚刚看到的这个 **S1**，那一款笔记本电脑接到任务之后，李政宜就冥思苦想说我要把这台电脑变成什么样的电脑呢，那个时间点也是他第一接手的工作，他回去反复看书，他个人有很好的阅读习惯，他就把以前的书来回读，想我自己是什么，其实后面也会提到华硕的企业精神，华硕的企业文化最根本一条就是从本务实，本，就是事物的本质，其实我们华硕的每一个员工有一个习惯，我们在做每件事情之前会想什么是这个事情的本，比如我们学习，我们学习的本是什么，那我们做一款产品，这款产品的本是什么，李政宜就来想到底是什么本呢？他也是想了很多天，每天冥思苦想，然后同时再来研究一下我时固我在，这是他当时的一个历程，后来他有一个清晰的轮廓，他说我

不要去设计一款非常绚的电脑，但是我想去做一款能够张显出人的存在的电脑，这是他当时最基本的思路。我要去做一看张显人的存在的电脑，那是什么样的电脑呢。

其实我们经常看到非常绚的产品，我们大家都会有这样一个过程，我们中国工业设计也是经过了，我们时间不算长，我们也都看到过非常多的展览会，商品交易会，看到非常琳琅满目的产品，有的时候我们看到这个产品太绚了，我们对这个产品就会很诧异，很惊讶，很感动。为什么李政宜说不要做一款很绚的产品，为什么做一款能张显人的存在的的产品，这个时间是在 **2001** 年，欧亚的室内设计的主流风格正在流行一股极简的一个蝉风，非常简单的蝉风，我知道在座有很多是广告公司的，还有学设计的同学，其实简单并不是一件很简单的事情，极简也不是非常简单的事情，其实我们白色，反倒是这个世界上最复杂的颜色，大家同意吗，其实极简并不是很简单的事情，为什么，其实它是经过非常深刻的思考之后，凝练出来的一些元素，它是最精华的。

他就想可不可以把欧亚的室内设计的蝉风用到这个电脑上，我要来做一台有蝉味的一台电脑，什么叫做蝉呢，也是经过这么一段时间来的冥思苦想之后，他的一个想法是说，所谓的蝉，我要做的一款产品，是一款什么样的产品，他当时是这样想的，他要做一款产品，就是他本身并不是最精采的，但是他能够让他这个人是最精采的。这是什么概念呢，也许就是说我们会经常带笔记本去星巴克去咖啡厅，有这样的体验，我们经常去那儿打开电脑，当你在星巴克咖啡厅里面打开电脑的的时候，所有人眼光集中点不是在这个产品上面，而是在这

个人的身上，这款产品是可以让你忘记这个产品的存在的，它不是那么张扬的，不是那么张显产品的个性的，但是他能够让你这个人用起来因为这个产品而变得非常精采，让你因为这个产品使他们非常喜欢自己。这是他当时的想法，这是作为的蝉。那么怎么样能做到这一款蝉味的产品呢，当然这个有工业设计的一些专业性。

接下来我讲的就是什么是产品设计的本，这里面会有**20**几个圈，这个是李先生他的一个思想结晶了，到底怎么在发生作用的，我们来看一下，我们这里面已经有两个圈圈了，一个是后面又看不见，这是我们的用户，这里面是公司，企业，那么这个之间有一条线，这是互动的，这里面是沟通，其实可能有人知道，要讲什么呢？这里面要解决的问题，其实无论是蝉也好，还是什么东西也好，我们要解决的问题，企业要解决的问题一定是跟终端用户进行最有效的沟通，这样才能让用户了解你，接受你，买你的产品，跟你形成最后的一个终身的一个伙伴关系。

我们来看一下，用户他有他本身的社会需求，他有他的经济需求，他肯定要吃饭，挣钱养活家，可能也要吃得好，吃得饱，穿得好，那他也有他自己文化的理解，他的价值观，也有他对美学的一些基本的看法，都是有的。每个企业也是一样的，企业要有自己企业的文化，企业的价值观，企业的一个本身的核心竞争力在哪里，他的发展方向在哪里，这是企业层面的。这是企业的经营模式，其实有很多方面，这些圈圈只是代表了一些大的面了。那到底这个企业跟个人之间的沟通，这个模式是怎么来进行的呢？其实有很多方式，我们通常看的广告，报纸，这也是一种沟通的模式，我们经常在媒体上面，包括《精

品购物指南》，我们也是透过《精品购物指南》这样的媒体，知道一些时尚的产品，时尚的趋势，这也是企业跟用户在沟通的一种模式。

那产品到底是什么，我们理解其实产品它也就是企业跟用户之间沟通的一个最本质的，最直接的一个东西。那产品它本身我们都说它能用，像我这台电脑一定是能够办公用的，也能够现在做演示用，它一定有它基本的功能，但是这个产品本身它所承载的，除了它能够用，能够上网，能够读光盘等等这些基本的功能被应用之外呢，它还要承载企业的文化，企业的价值观，企业的理念，他都要承载在产品本身当中，而且还有效地传递给我们用户。所以说这个产品也是我们的企业跟用户之间沟通的一个最本质的，最根本的一个媒介。我们华硕的品牌 **ASUS**，这个作用图当中，其实这里面很多线都是很复杂，所以我想大家掌握一个基本的思路，就是企业跟人之间作为一个沟通的手段，在产品当中也是非常有效，是非常重要的一个载体。那么这当中，要真正的能够把企业层面的，企业的文化与价值观和你对用户的一些关心，和你想跟用户沟通的一些观念在里面，而且能够非常有效地沟通的话，有很多要素，这是我们工业设计当中会非常注意的，再包括一些基本的外形，包括颜色，包括材质，包括一些安排，这些都是有一些设计细节。

有了一个基本的轮廓之后，我们再来看一下，这个产品要承载企业的价值观，和企业的文化，这样的一个使命存在的话，那么华硕我们的企业使命是什么？刚才我讲了华硕的企业文化是从本务实，所以我们会追索事情的本质是什么，事情是怎么来的。我们的领导们，我们的高层也教育我们，所有的事情，我们董事长他教育我们，所有的

事情不但要知道 **NOHOW**，而且要知道 **NOWHY**，就是你不仅要知道怎么做，而且要知道为什么要这样做。

华硕我们是 **1989** 年成立的，很多人知道华硕的主板。基本上我感觉到大多数人都是知道主板，华硕是目前全球最大的主板制造商，我们现在全球主板的制造量，我们去年是三千万片，是整个全球的第一名，也基本相当于两三名总合。华硕的业务范畴绝对不仅主板这么多。华硕 **95** 年开始多元化的一个思路，而且开始了实际的行动，我们现在的产品线覆盖配件，系统类的产品，还有通信类的产品。《精品购物指南》的朋友问我什么时候做手机，其实华硕也有产品，我们通信类产品就有 **PDA**，掌上电脑，然后手机，包括无线网络产品，包括什么(英文)，其实很多产品，其实华硕都有在做。而且华硕在 **3G** 领域里面的标准制定，我们是全球的第六名，配件上面主要是主板，显卡，这些东西今天跟我们的题目会比较远，我就不谈。

系统方面我们主要的产品就是笔记本电脑，还有服务器，服务器也比较远，所以我们今天主要讲的是用笔记本做一个例子，华硕是 **97** 年就开始做笔记本的，形成我们比较有风格的是从 **2001** 年开始，我今天的报告就是从 **2001** 年的华硕的科技蝉开始的，你会越来越逐步地形成我们的一个设计的风格。其实刚才很多人举手说不了解我们，华硕我们前年的企业的营业额是 **273** 个亿的人民币，**2003** 年已经是 **500** 亿人民币，所以这个成长是在整个 **IT** 行业，在去年不是特别景气的情况下，我们的成长基本上是超过 **80%** 的，而且这个笔记本电脑，我们在去年第四季度就已经成为全球的生产量已经是第三大了。当然这个是包括我们私有的品牌，其包括我们的代工，像包括

这几天做演讲的也有一些厂商，他们也是我们非常重要的客户。我们的客户不多，但是都是非常典型，非常大的。这算是简单介绍企业了。

华硕，因为我们是四个工程师的创始人，创立了华硕的当年，整个公司里面就是工程师的文化是非常的隆重。因为我们的创始人是工程师，董事长也是工程师出身，而且董事长个人本身就是在整个电磁学领域都是非常专业的专家，尽管他的企业管理已经做到这么好的成绩，华硕是在从 **98** 年到 **2003** 年我们连续六年都被美国的商业周刊评为 **IT** 一百强，这样的一个人跟管理团队，这样的文化形成势必是有一个工程师的性格，就是要追求事情的本质，所以我们从本务实的文化是这样来的，一个企业的文化一定是从这个企业最高层的这个领导人，他们先拥有这样的文化，然后他们才会去影响他们周边的人，一圈一圈再去影响，影响他后面的人，然后包括我们全球现在有四万的员工，再影响到我们中国大陆，每一个末梢的员工，形成一个企业的一个非常鲜明的文化，这是非常不容易的。

华硕这么多年来，今年是 **15** 年，这么长时间一直坚持什么，就是高品质，是我们致力于为用户提供具有最好的品质，最领先的科技，和最好的解决方案，华硕对品质技术，这是华硕一直以来坚持的两个企业的一个生存之本。再回到刚才工业设计概念图里面来，我们企业要想对人以最基本关心，用最好的品质，最好的技术，最好的解决方案给我们的用户，我们来看一下用户现在是什么样的一个趋势，其实大家学工业设计的，这部分其实主要是谈的消费趋势，这个是在 **2001** 年。在那个时间点上，我们来围绕着蝉学的设计理念，开发的产品。就是分这些要素，和谐的，简单，易沟通的，使人信赖的，平

衡的，这个是纯粹的，这些要素是当时的生活，趋势里面比较重要的一些要素。就是这样的思路，我们形成了当时的蝉风。其实蝉，我的设计师跟我在沟通的时候，说跟我们来讲蝉的话，我们的听众或者同学会觉得很枯燥，我说应该不会，我说我今天面对的同学，包括我们的听众都算是中国在 **IT** 设计领域都算是精英人士，他们才会对这样的话题有兴趣，所以我稍微就把这个多放了进来，我感觉是有一点枯燥，但是我想讲一点，蝉学在中国是时时刻刻反省，反思自己，对这个事情本身面会做一些则深层次的思考，包括说深思熟虑，去想一些最人性，最本质的东西，然后是正确的一个专注的方向，正确的一些贡献，正确的理解，正确的一些行动。我们会一直反思，其实我们在设计产品当中，也是在反思说，到底你有没有掌握到用户他最基础的需求面是什么，然后你有没有照顾他的需求，你的产品在实现当中有没有真正落实好这些精神，所以说其实这个对应华硕这边，我们五行其实也是华硕最坚持的品质、速度、服务、创新、联盟。这就是华硕基本的一个经营的理念。

回到设计的话题，其实我们在 **S1** 的设计当中，这六个要素是我们李先生在落实科技蝉，带有蝉味的设计当中，他主要是考虑这六个要素，旁边这个产品，我不知道有多少人知道这个产品。这个是刻录机，这个是我们获得德国的 **IF** 的一个大奖的产品，这款产品同样也是证明李先生的设计作品，这两款产品都是我们当时在落实华硕的科技蝉当中的非常经典的一款产品。这款 **S1** 的产品在诞生之后，也是有非常好的反响，无论是在配置上还有工业设计上都得到非常好的褒扬。当时 **2001** 年，同类产品当中，就是全外贸产品当中它是最轻薄

的，然后设计是获得日本的金巴克设计大奖，昨天我看到有些面孔是熟悉的，昨天佳能的那位王先生，他说我也不知道这个是什么奖，其实那个奖是很不错的奖，佳能的工艺设计是很不错的。同样这个奖也是获得了日本的金巴克奖，还有获得的台湾的一些奖。

刚刚讲的第一个段落就是华硕的科技蝉，其实这张图，我们认为它是一直有效的，比如说在工业设计当中，我们华硕的设计师一直会反省我们不同的时间点，从 **01** 到 **04**，不同的时间点，用户到底他的消费模式发生了什么样的变化，我们会一直去研究，这是未来研究学院的一个调研的结果，一个研究结果，这是代表未来人们的生活，人们的消费会向什么样的趋势去发展。昨天好像明基的王先生也说了一些，到底未来的人的生活模式，消费模式，会向什么样的方向去发展。(英文)，他的研究结果就是(英文)，从高科技向一个简单生活的一个演进，这是他们的一个研究结果。这是现在人，其实现在的科技冲刺我们生活，我们多多少少都有这样的感觉，非常快的速度，发展出非常多的产品，去电脑城，我是在电脑城里面上班的，我们每天路过电脑城，很多柜台，店面就会发现很多新的产品出来，可能不知道这个摩尔定律到底要怎么才发挥作用，是不是还要再改。他的研究结果，你看我们这里面其实也提到了，其实我们的生活越来越数字化，会导致很多方面的结果。那其实有一个方面，可能学生，学校里面其实也是充满了这个科技，但是到底就是它的核心意思，到底这么快的速度，对我们来说是不是对的，我们要不要承受这个科技造成的压力呢？事情东西都发展很快了，让我们其实都没有办法那么快地去适应，所以他是建议，我们真的要去思考一下到底什么是我们的真正的

目的和价值。我们到底生存在这个世界上面，我们到底是要什么，这些是他们提出的一些不错的思索。

另外这个《华尔街日报》的记者，他也提出了很类似的一个观点，科技精英选择简单生活，其实现在越来越多的科技精英，他们非常崇尚，能够创造一种非常简单，而且幽雅的生活方式。所有的工业设计的设计师，这是一个必需的工作，就是要研究到底用户他们的消费模式发生了什么样的变化，你真的能够体会用户的一些想法。这也是一个研究未来趋势的一个研究机构了，它做出了一个**04**年之前的，有十个未来的趋势，未来的趋势当中，其实我们看到也是非常醒目的写在这边，就是从高科技到一个简单生活，可以说这个研究认证出来，**(英文)**已经变成我们未来，这个时间点到我们的未来其实是人们都会追求这样的生活方式。我不知道大家有没有人去过欧洲？其实我是觉得蛮诧异的，我们这边有的，我的同事是从欧洲留学过，我感觉到国内科技的压力让人很窒息的，尤其我是深处在科技的行业当中，所以感觉很有压力，新产品不断来，像我们每个月都会有新品，就是十款十款新品的速度，这个压力非常大。像我个人我会拒绝用很多东西，我的手机就没有，当然这个只是代表一类人的这种生活方式，像我的手机我就拒绝用**QQ**，拒绝于摄像头，当然这只是代表某一类人，他有这样的一些想法，我觉得已经有太多的信息了，你可以用很多方式找到我，不一定要用**QQ**来找我，让我感觉到无时无刻不暴露在别人面前，而且手机随时都可以找到你，我自己就没有自己的空间了。所以觉得很有压力。

但是我去欧洲，我发现，欧洲按理说比我们现在状况要发达，比我们社会要发达一些，而且他们的经济水平比我们要好，但是我发现其实欧洲人的生活非常悠闲，我原来以为欧洲人用的电脑，奥地利人、罗马用的电脑，不知道手机是什么样子，我很好奇去看，结果非常土，基本上就是我们中国在三天前用的，他们觉得很流行的，就是相机，我们都是带非常好的数码相机去，我们那个团里面很多人都带，都非常高级，然后他们导游都说这是什么新东西呀，然后我们发现当地人其实还在用非常简陋的相机，我觉得非常诧异。笔记本电脑也一样，我们公司也做笔记本电脑，我们会发现说这个前内置的机器是欧洲那边最受欢迎的，这个当年也代表他们本来用电脑的模式，他们可能人高马大不太在乎这个轻便性，不像我们东方人这么注重这个，他们可能是实用主义。另外也代表了他们的一定观念，他们其实不太计较那个速度，很多人生活非常休闲，反正我感觉到他们周末就是休息，一家几口开着车出去玩了，没有像我们这么拼命地加班。如果现在有工作的人就会感觉，我们 **IT** 人士，我们所谓 **IT** 人士我觉得很丢脸，一说到 **IT** 人士就工作可能 **13** 个小时，**16** 个小时，不足为奇。可能这个健康状况，这个统计准不准，说是 **90%** 几的人都是亚健康。我也相信，因为我身边很多同事都是健康状况不是特别好，因为工作时间特别长。像我们华硕，我们部门也在探讨，也希望大家下班以后就离开，不要在公司，一个也废工作的电，另外对自己的身体也不好。我想这一段切身的体会，是因为他们未来研究院，以及一些机构，他们对未来的研究，我自己是非常认同的。简单的这种生活方式是我个人非常追求的。

在简单生活当中，我们是非常注意的，平衡，简单，快乐，舒适，然后平静，沟通，这个新鲜的，鲜活的，然后简单的。然后我们把这几十的要素提炼出来我们现在华硕的设计的思路就是一个舒适设计方式。从之前的蝉，到今天的 **COMFORT**，这个当中其实有一些元素，我们可以看到简，易，近等等，当然每个企业在做工业设计当中，大一定会考虑延续性。昨天有人问到诺基亚的设计师，说你怎么样能够在你的设计当中一直保持一个企业设计的延续性，这是好问题。其实我相信工业设计师一定有他的一些基本的要素是必须要坚持的。可能包括像我们今天提到华硕我们在设计当中，之前我们具有蝉味的电脑，华硕科技蝉的电脑，它的技术要素和我们未来要走的 **COMFORT** 这个思路当中，之间会有交集的，但是最后还是恒、简、易、近、通、信等。**04, 05** 年其实我们坚持的还是恒、简、易、近、通、信，这样的一些设置的风格，这个是什么？这是石器，可能是石器时代，那个年代人，那个时候人类的工具，是石器，石器是自己做出来的，这是甲骨文。这个是一个很知名的一个皮包品牌，它设计时候最初的一个工具，就是手工工具。我在这里主要是想谈的工业设计师他应该有一种意象精神，你看到这三个东西，无论是之前的石器时代的石器，包括我们后来的这个甲骨文，然后包括现在工匠用的工具，其实从远古到现在，我们人类对这些基本的工具，他的需求没有变过，从来都没有变过，不会因为今天科技的发展，这些基本的用途就不同的，其实本质面上其实没有任何的不同。而且我们的祖先也给我们非常好的提示，我们也能够从这些图当中看出来我们古人的智慧非常值

得人尊敬的，我在这里面提的是说我们工业设计师应该具备意象精神，而且能够发扬我们古人的智慧，去吸收它。

这就很简单了，这就是刀子，这是石雕。这是一种建筑风格，这是一条丝巾。这几幅图其实我要表达的只是说美感，美学的一些基本的素养，这也是我们工业设计师必须具备的一些基本的素养。

现在就简单地过一下我们的产品，有几款，像我今天在投影中用的产品，就是我们接下来能够看到的 **M5** 系列的笔记本电脑，这款产品也是获得德国的 **IF** 设计大奖的一看比较经典的产品，接下来我会讲 **S5** 和 **M5**。等一下大家有兴趣可以上前面来看，我这里面提的，这是一个没有封口的 **U** 字形状，这款设计是我们设计团的一位女性设计师设计的，她在设计这款产品，最初的设计灵感是来自于女性的皮包，因为我们在设计这个产品的时候，很多人有很多讨论，女性的设计师她就从自己的皮包想到说，现在女生的皮包其实已经不仅仅是说装东西，装笔记本电脑，带着很多东西在里面，不仅仅是这样一个工具性的东西了，一个物品了，它可能很多时候它是跟你的身份，跟你的这种品位很相配的，不可缺少的一个物件。所以说她想如果我能把笔记本设计成像皮包一样，其实又回到刚刚我们谈了两个阶段的设计概念，一个是蝉学的，一个是舒适的，其实这两个，无论是华硕的科技蝉，还是说我们的舒适设计概念，其实这样根本的出发点都没有变过，华硕在这个上面，最初的出发点就是把对用户最基本的尊重作为我们产品设计的思考点。像皮包一样的产品，我们的这个产品能不能也像皮包一样做到是女生，不管他是男生还是女生，你在出门带着它的时候很便携，同样的也可以跟你的身份，更你的气质非常符合。

这样的一款产品，所以说它在设计当中，同样是有把我们蝉当中，要突显人的存在这样一个思路都考虑进来。然后又把我们的用户怎么样子能够体会到他的精采，他的喜欢在里面，然后再加上一个时尚的皮包的一些要素，她的确之前有分析过很多的皮包，然后再做了一个非常简约女性的体格分割，这个产品是突出没有封口的 U 字里面，冷却体现出来，包括人性的自由，然后没有极限的，创新的没极限，其实它没有封口，可以无限地去想象，它是没有限制的。

总结一下，其实我们刚才就两件事情，一个是科技蝉，一个是我们的舒适设计，无论是怎么样的一个设计思路，其实最根本的还是人，所以说我们设计师最基本的思路无论是过去还是将来，我们都是一个思路，都是以人性的尊重为最基本的一个出发点，那么我们希望设计出来的产品，产品本身它不是最精采的，但是它能够带给使用者最精采的空间，他可以让你的桌面非常的清新，他可以让你能够体会到你用这款产品的创意的快感，然后从中体会到自己最精采的成分。所以说还是那句话把精采还原给客户本身，最后也非常感谢各位来听华硕的这段阐述了，我再最后阐述一下我们对华硕这个品牌的理解，因为这个息息相关，关系到我们这个产品当中希望跟用户沟通一个什么样的概念。其实我问过我们的设计师一个问题，其实我前年的年底加盟华硕，因为比较后加入，所以我自然比较关心，到底华硕是什么样的品牌，所以我跟设计师说，你是怎么理解华硕这个品牌的。我们的李政宜先生就讲，他理解的华硕其实就像我们身边我们有非常多的朋友一样，华硕就是大家的一个朋友，我们希望我们就能够成为我们用户的一个很好的朋友，这是一个什么样的朋友呢？他是非常有智慧，有

能力，有品位的一个朋友，但是他从来不张扬，他算是一个低调、奢华，有品位的一个朋友，所以这是我们希望传递给我们用户，也是希望我们用户能够真正体会到的一点，就是华硕是他非常好的一个朋友，低调、奢华、简约、时尚，好这是我的演讲，谢谢。

主持人：谢谢郑小姐给我们做的精采演讲，大家有什么需要跟郑小姐交流的，现在可以给她提问。

问：刚才您刚才描述了一下这个华硕的，以蝉的方式来描述了一下，可不可以理解这就是华硕的定位。

郑威：华硕的定位其实还不行，刚才我说到最重要的还是人的感觉，讲到定位，其实定位我会觉得更理性一点，定位是一个理性的词，但是我讲的是一段感性的描述，我们希望能够通过我们的产品给用户体会到是我们的朋友关心在里面，但是华硕的定位其实要谈到我们产品的定位，其实是另外的一套，如果你想听，我也可以说。华硕本身这个品牌，因为我们有太多产品线，所以要拆分到每个产品线，比如笔记本的定位。

问：品牌推向市场是怎么样定位的？

郑威：如果按照你讲的，我们理解我们品牌是这样的。通常我们是挺感性的，不像设计师。

问：您刚才说你那个品牌个性张扬，但是我们在很多产品上都注重品牌具有深刻的印象，这样是不是形成一个矛盾，就是你们是怎么考虑的？

郑威：刚才其实我已经谈过一段极简的风格，其实是最难做到的，其实我们希望不张扬，我们是希望产品不张扬。可能这里面有工业设计要素在里面，我所体会的理念是说我的产品，当然我的品质，其实我们一丝不苟地设计，这里面很多要素，待会儿如果大家有兴趣，能体会到我们每一个细节其实都处理得不错，但是我不要这款产品是非常好的，我们不张扬，其实如果观察到我们全系列产品，它的确不张扬。我希望我们的产品不张扬，但是我的用户在使用的时候，这个好处就是用户使用过程当中，他可以忘记这个产品的存在，他不会因为这个产品有特别绚的某一个要素，比如我们在学大卫的雕像，莫丹把他的手切断，是因为这个手太完美了，你会考虑手臂的完美，你会忽略到它的整体，我们也希望是这样，产品不用那么张扬，不用那么炫目，但是用户在使用当中，可以跟它成为一体。

“混”出未来：奇瑞 **B14 Crossover** 概念车设计师访谈

人物 奇瑞汽车工程研究院院长 许敏

日本 **SIVAX** 公司设计师 志水俊晴

地点 **2004** 年 **6** 月北京国际汽车展

媒体 汽车导报

奇瑞的 **B14** 混种概念车，设计师是日本人，奇瑞人则从中学师。或者这还算不上是可以代表奇瑞实力的作品，但这应该是中国车厂开发新品的正道。在访谈中，我们感觉到的是在开发 **B14** 的过程中，奇瑞在“自主”环节做得很好。得知奇瑞将在北京车展上展示一部自己研发的概念车，我们都非常期待。后来在展台上看到真车，它从设计到

模型制作水准，的确都达到了一个“登堂入室”的水平。但我们也是直到与设计师坐下来开始访问的一刻，才知道此车有“海外力量”参与研发——这是奇瑞之前的产品中所没有的，所以意义重大。在我们看来，这种模式和哈飞的做法有些类似，某程度上可以看到这两大自主研发民族企业在策略上逐渐走向一致。我们觉得很惊喜，眼前的这部车距离量产还有多远？

许敏：大概明年年底会量产。它的平台将是 **B 级车平台(B11)**，也就是东方之子的平台)，造型设计和内饰完全是从零开始做的。

主要的设计理念是什么？

志水：中国的汽车文化从家庭三厢车开始，它给予了生活的便利。有了便利以后，人们就希望别的功能：用途更多，载人更舒服，于是车厢往高大的方向发展，但是这个发展方向所带来的缺点就是牺牲驾驶乐趣。奇瑞这部“混种车”的概念，是带来一款既有驾驶乐趣，又有舒适乘坐空间的家庭车。开车的人作为一家之主，在照顾家庭的同时，也可以享受到驾驶乐趣，这是此车想反映的思想。如果开上纯种的 **MPV**，就会毫无驾驶乐趣可言。

请介绍一下你所在的 **SIVAX** 公司，以及 **B14** 的设计过程？

志水：我们是一家独立的汽车研发公司，**5** 年前就开始到中国来，研究中国的汽车市场和机会了。这部 **B14** 概念车共花了 **2** 年时间，一年设计，一年建造模型。展示模型是在日本制作的，因为日本的概

念车模型制作水准目前仍高于国内许多。展出的只是一个模型，没有发动机、传动系统等，但内饰的制作已经相当工整。

设计此车时有特别针对中国市场的考虑吗？

志水：我们认为这部车应该是部高级车，它可以出入五星级宾馆，这也是许多中国人想要的。

有中国设计开发人员参与吗？

许敏：并不能说 **B14** 完全是由他们设计的，我们的人员一直积极参与其中。他们是国际知名的设计公司，主要是卖技术。除了这家以造型设计为主的公司以外，我们还和很多其它公司合作，有底盘设计的，有试验开发的，还有发动机、变速箱、电子的设计与开发。目前和他们的合作形式是和他们做项目，然后在这个项目当中，我们的人员参与其中。

为何采取了这种和国外公司合作的方式？

许敏：这样可以使我们很实际地学习到他们的开发方式、开发流程、数据库等，把他们的技术、先进的东西都为我所用。如果只让他们开发的话，我们学不到实质的东西。而让他们做老师，带着我们来做，这样既能保证开发出来的产品是具有世界先进水平的产品，又能让我们的人也学到世界先进水平的技术，成为一流的队伍。这是一种新式的合作模式。闭门造车的话，我们 **3** 年 **4** 年还未必能造出来，只会和世界水平的差距越来越大。而这种新的模式，让我们一步就到位了。与奇瑞这样的公司合作，跟其它国外大公司相比，是否有不同之处？

志水：很大不同。中国在汽车研发上没有太多的历史，参与研发的人员都是年轻人，我们更多的是扮演了老师的角色，他们很愿意向我们学习。

特别满意这部车的哪个部分？

志水：我喜欢整部车的 **package**。这是一部中等高度的七座位汽车，可以方便地进入停车场；它的造型非常流线，在高速公路上会有很出色的表现。我知道中国的高速公路已经是全球第 **2** 位了，我们相信这部车在高速公路上会非常舒服。

它有越野能力吗？

志水：应该没有。设计时没有考虑。

它的亮相对奇瑞而言有什么特殊意义？

许敏：在这次车展中，我们展出的只是目前正在开发的大批东西中比较有代表性的，一台整车(**B14**)、一台新的发动机。我们目前在开发的 **18** 台发动机，只展了一台出来。还有很多很多新东西正在开发。我们要让大家看到，奇瑞在追求科技、时尚这条路上已经走到了很高的高度。**Crossover** 从一开始的设计理念起，就经过了我们的认可、讨论，以后还经过草图、油泥模型评审、样车阶段，每个阶段我们都派人进行了实际体验，充分讨论，确保设计是按我们最初提出的要求来进行的。每次都在十几个方案之中选择，最后才达到一个我们满意的效果，我们的人员始终参与其中。

黄蔚:为了 **1500** 倍的收益--桥中设计咨询管理公司

黄蔚 桥中（上海）设计咨询管理公司 总经理

国外对工业设计师的知识结构有这样的测定：一个工业设计师，是**30%**的科学家，**30%**的艺术家，**10%**的诗人，**10%**的商人、**10%**的事业家和**10%**的推销员。黄蔚说自己其实很低调：“如果我能说成功，在于我对设计的热爱，在于我比别人多了那么一点点幸运、一点点努力和一点点敏锐。”

（正文）

“我这一辈子，注定就是个好的设计师。”黄蔚的这句话，听上去有那么一点儿狂傲。但黄蔚并不觉得“狂傲”是个贬义词，她觉得设计师就是应该坚持自我。如果做不到这一点的话，就不可能做出最好的东西来。现在的黄蔚，头上顶着太多的光环：进入海尔短时间内获得**25**项国家专利；美国**GE/Fitch**设计顾问有限公司在中国的首位员工；全球最权威的设计管理机构**DMI(Design Management Institute)**顾问委员会中第一个中国大陆顾问。据测算，工业设计产品外观每投入**1**美元，就可带来**1500**美元的收益。

天生的设计师

黄蔚小时候特别淘气。“只有画画能够让我安静下来。”黄蔚笑了笑。高中，黄蔚忽然“开窍”了，**9**门功课都以优秀通过会考。当时学习好的人，家长都倾向于选择理工科。为了能够坚持对绘画的爱好，又能满足家人的期待，她选择了南京理工大学工业设计专业。国外对工业设计师的知识结构有这样的测定：一个工业设计师，是**30%**的科学家，**30%**的艺术家，**10%**的诗人，**10%**的商人、**10%**的事业家

和 **10%** 的推销员。黄蔚的自我和理工科背景帮了她不少忙。在过去甚至现在，中国的企业并不重视工业设计。国内学工业设计转行的人很多。黄蔚同届的工业设计的 **24** 个同学中，只有 **5** 个人在真正做工业设计。“我不知道是不是现在只剩我一个人了。”黄蔚很庆幸毕业时，能够加入当时国内在工业设计上走得比较前的海尔。但即使在海尔，黄蔚也不能马上做设计。当年新招进去的员工，一律都被公司放到了车间里，最平常的工作就是打包。“而且当时只有 **500** 块钱的工资，几乎所有人都觉得委屈。”对于设计的热爱黄蔚决定找点别的事情做。于是，每天做完份内的工作后，黄蔚就到海尔的冰箱研究所“蹭活”。努力的结果就是她参与了海尔一系列产品的设计，包括海尔最新款的包装箱的设计：举着气球的海尔兄弟。黄蔚说自己没有想过要出名，但在短期内获得了国家 **25** 项专利，使她成了海尔的名人。之后，她获得了去日本很有名的工业设计研究所 **GK** 参观、学习的机会。

在参观了 **GK** 之后，她在思考一个问题，难道工业设计师只是企业的“美工”，为什么工业设计师不能影响更多的人？黄蔚想：“我要去寻找一些东西，来促进和发扬设计行业的价值，但当时我并不知道那是具体意味着什么。”在海尔的工作，让她渐渐明白：工业设计虽然已经受到了重视，但设计师还是受制于工程师。比如说工程师觉得水杯不应该是圆的，要改成方的，工业设计师就只有改的份。“设计师在产品出来之后大多时两种态度，要不已经认不出来了，要不就是羞于承认那是自己的作品。”而国内的很多企业，宁愿花大笔钱不断做模具，也不愿意拿出一笔钱来好好地做做设计。模具若不合适，就丢掉。于是，她离开海尔，考取了同济大学建筑系研究生。

国际公司的历练

离开海尔**1**年之后，黄蔚的研究生学业已经基本完成。她在考虑要找什么样的工作。最初，她想进入美国通用电器（**GE**）。因为国内所有企业的管理思想，包括对工业设计的理念，都是学**GE**的。她的一个朋友知道她的想法后，就建议她去**GE/Fitch**——美国通用电器（**GE**）控股的一家国际性的设计咨询公司，全球最大的设计集团之一。当时，**GE/Fitch**为了开拓中国市场，亚太区的总裁每个月都要飞到中国来谈业务，但收效甚微。他们希望在国内找一个懂专业的人。**GE/Fitch**当时在国内并没有招聘过任何人。但是在和黄蔚谈了一个小时以后，他们给了她**5**位数的薪水和“市场总监”的职位。黄蔚说当时自己的英语也不算好，以至于第一次给老板当翻译时都是战战兢兢的。“我想他们之所以会聘用我，就是觉得我对于工业设计的理解和理念和他们很契合。”最初做工业设计师出身的黄蔚，在进入**GE**之前，就知道自己之后的工作是市场、推介。“这是我自己追求的改变。”因为她觉得单纯画图纸，不可能让工业设计为人所接受。在黄蔚看来，中国的工业设计师也许做的不错，但是却不知道怎么让企业接受他们的作品。“要让工业设计影响更多的人，在于和企业家之间的设计推广和深入沟通，把自己的想法‘卖’给别人。”黄蔚告诉自己。

因为没有接触过市场，加之**GE/Fitch**国内市场是一片空白，从**2001**年**10**月进入**GE/Fitch**之后，在公司位于恒隆广场**16**层的办公室里，黄蔚每天都要工作到晚上**9**、**10**点钟才能回家。她要在

公司的内部网上浏览大量信息。但进入实际运作，她做得还是比较顺利的。在美国通用电器 **GE/Fitch** 任职期间，黄蔚学到很多东西：她接触了很多大公司高层管理者，向他们推广国际性的设计理念，展示设计如何帮助一个企业获得商业成功。很快，黄蔚在国内建立了 **GE/Fitch** 专业知名度，拓展了众多领域的顶尖客户，推进多项大型设计项目合作。去参加在德国科隆召开的第七届全球设计管理年会，黄蔚和博朗、柯达、飞利浦设计等设计管理者切磋交流，她发现在欧洲国家，有相当多的国际管理顾问公司，不单纯做设计服务，而是把设计管理作为利器整合企业各种设计资源，为企业进行战略服务。而这方面的专业服务性的公司在国内还是空缺！黄蔚很爽朗地笑着说：“我认识到了真正的差距。”每天晚上从恒隆广场的公司出来时，南京西路上的行人已经稀稀落落，昏黄的路灯笼罩着这座白天热闹而繁忙的城市，黄蔚忽然觉得自己开始喜欢上了这座城市。她发现了上海的美丽，甚至连灰白色城市上空刮着的风都非常可爱。披星戴月工作的日子过了几年，在 **2003** 年 **7** 月，黄蔚又一次选择了离开。因为，她有了新想法，她要做自己的事业。

创办首家设计管理咨询公司

在为 **GE/Fitch** 工作时，她看到，国外的工业设计中心比较注重创意，他们做出来的东西也非常的好，“但这并不意味着他们的作品就一定符合顾客的要求。”毕竟文化背景、思想方面存在的差异，对产品的要求会有很大的不同。“我觉得国内的设计师执行能力太强了。”她去很多高校做过讲座，发现工业设计系二、三年级学生的执行能力就已经非常不得了了。他们画图、建模的能力一点都不比外国

的设计师弱。但是，国内的工业设计公司日子不好过，而且还在竞相压价。黄蔚想探究原因并试图解决这个问题。黄蔚发现，国内外的工业设计公司的最大区别在于，像 **GE/Fitch** 这样的公司有一套非常完善、有利的设计管理体系。黄蔚设想把国外的这套流程和国内的人才结合起来。

9月，黄蔚在设计管理协会的支持下创办了国内首家设计咨询公司，取名“桥中” (**CBI: China Bridge International**)，寓意公司将为中国和国际的设计交流架起一座桥梁。“有些事看是一回事，看见了是一回事，看懂了是一回事，看懂了又能在实践中去应用、去体会、去提升又是一回事。”桥中一成立，黄蔚就牵头举办了国内第一届“设计管理峰会”。令她惊讶的是不仅很多工业设计公司的老总都来了，还有建筑设计、展览、设计研发机构、行业协会的人也来了。上海的6所高校还联合合办参与了这个峰会。某高校的一位老师对黄蔚说：这是史无前例的。

国内的工业设计专业有专门的教材，但是设计管理方面的读物、教材十分稀缺。黄蔚又联合国内的8大设计类高校，编了《国际经典设计管理文献及案例》一书。将设计管理机构和哈佛商学院合作的设计管理案例成果引进，为国内的设计行业带来了急缺的设计管理方面的中文教材和读物。在很多人看来，黄蔚已经是一个不折不扣的“成功人士”。黄蔚说自己其实很低调，也不会刻意地去搞人际关系。“如果我能说成功，在于我对设计的热爱，在于我比别人多了那么一点点幸运、一点点努力和一点点敏锐。”

旁人印象：很明确自己的方向

在同济大学艺术设计系殷正声教授看来，黄蔚是个特别有闯劲的女孩。这些年，她大的公司做过不少，也有和国外的交流。难能可贵的是一直坚持着对工业设计的热爱。另外，这还是个特别愿意尝试的女孩，一般的年青人都在做设计，她呢，却转到了加强设计交流和设计管理方面上了。而她的桥中的同事们说：“虽然她年纪比我小，但很多时候，她会让我忘记这个事实。因为她的想法、观念都很新颖，不能不让人佩服。而且这个人的观察能力又特别强，能发现我们的难处。除开工作，黄蔚还是很开朗、很随便的，比较容易接近了。我只能说，现在像这样的老板，不多见了。”

二线变巨头的奥秘-三星设计主任访谈录

在短短的几年间，三星电子由一家二线的 **OEM** 厂商发展为一个赫赫有名的国际品牌，它的成功在很大程度上依赖于一系列革命性的工业设计，台湾媒体最近采访了三星创新设计实验室产品设计部的前任经理 **Gordon P.Bruce**。

(Gordon P.Bruce 先生于 **1995-1998** 年间担任三星创新设计实验室的设计主任，目前他在新加坡，中国和日本等地的公司担任顾问一职。这些公司中包括有保时捷设计，**Osım**，**IBM** 和西门子)

记者：请你简要描述一下你在三星所扮演的角色好吗？

Bruce：基本上，我不会教员工如何去设计，而是教他们培养思维的方式。韩国人在很多方面有与西方人不同的特点，他们善于从书本中

学习知识。现实中，韩国的首都汉城，拥有世界上最高的博士人口比例。不过当你问一个韩国人说他属于哪一类别的人时，他往往会答不上来——这就是知识和智慧的区别所在。智慧源于悟性，而这正是创新设计的源泉。

记者：最近有很多台湾企业对三星的成功案例有浓厚的兴趣，你能介绍一下三星的发展过程吗？

Bruce：坦白的讲，我过去曾认为三星的产品全是废物；但现在，我觉得三星的产品是业界最好的产品。而决定这个变化过程的关键因素，是人——而不是技术本身。这个变化是三星公司主席 **Kun-Hee Lee** 一手奠定的。他是一个高瞻远瞩的领导者，早在十年前，他已经在探讨品质保障，企业道德以及全球化等当今企业界十分热门的话题。他用几年的时间一个一个的实现了这些目标。公司由此积累了良好的风险承受能力，并为年轻员工的创造力提供了施展的空间。**Lee** 改变了公司里每个人的思维习惯，这也是说明态度的转变是今日三星创新之源的有力证据。例如，在 **Lee** 的想法贯彻之前，我们的设计部曾被认为是公司可有可无的部门，但是，现在的设计部的地位几乎与管理层一样重要。

记者：在成功的创新方面，你有什么诀窍吗？

Bruce：其中的诀窍在于沟通。我们需要说服我们的客户我们有把握改善我们的产品质量。另外，我们要求我们的员工要善于创新。这一点能够提升公司在全球市场中的地位。

记者：你对台湾公司在创新方面的潜力有何评价？

Bruce: 首先，公司必须有一位有远见和干劲的 **CEO**；同时，他必须为技术创新进行必要的投入并有信心这些投资能够带来回报。台湾的公司有不错的创新潜力，它们所需要的只是时间和持续的投入。

乔治亚罗：一个把生活翻译成汽车的设计大师

“中国需要汽车设计。”乔治亚罗认为，目前中国正进入汽车时代的门槛，需要汽车设计来支撑来丰富汽车的品种，犹如服装一样，需要多样化。也许基于这样的判断，乔治亚罗特地亲自来华参加今年在北京举行的国际车展，以感受中国人对汽车的热情。

“我们是提供专业技术服务设计的公司”。乔治亚罗很直率地说，我们与跨国公司不一样，是为企业服务的第三方。从创意到造型设计，再到工程设计乃至整车制造技术我们都可以提供，完全是为企业提升产品竞争力的专业公司。乔治亚罗很清楚，目前中国汽车业什么都不缺。就缺设计没引进。对中国汽车企业来说，在制造硬件的投入上不比世界上任何汽车企业差，尤其是目前几家著名的主流轿车企业的装备在世界上可以称得上是一流的。然而，在技术和开发上受制于人的这些企业很难有自主开发的话语权。乔治亚罗说，他是从事汽车设计的，对世界各大汽车公司的开发情况都比较了解。他的产品就是“卖设计”或“卖创意”。对于他来说，只要肯出价钱什么样的汽车都可以设计出来。在他的设计库里存储了 **200** 多辆汽车的设计数据，可以变换出各种各样的车型供你挑选。乔治亚罗说，我们可以出概念设计，

也可以替你设计造型，或工程设计，还可以提供交钥匙工程（设计开发出可以进行生产的汽车）。

在意大利，乔治亚罗不仅有自己命名的设计公司，还拥有一个人从设计到制作样车及制造包括试验在内的集团公司，员工达 **2000** 人左右，其中造型设计人员就有 **150** 人，模型制作就有 **70** 余人，还有 **700** 多人从事 **CAD**、**CAS**、**CAE** 和 **CAM** 工作。乔治亚罗说，现代汽车设计是一个系统工程并不能理解为单纯的造型设计而是一门“设计技术”，需要各种技术手段才能来完成。不必把它看得过于神秘，也不能看得过于简单。汽车设计是属于工业设计中典型的产品设计。

提及乔治亚罗，圈内人都知道这是一位汽车设计大师。在世界上非常著名。不少名车都出自于他的手笔，如被复活的“布加迪”高级跑车，宝马 **M1**、“马萨拉蒂 **3200GT**”、“雪佛莱 **CORVETT EMARAY**”以及阿尔法·罗密欧最新版本的“**VISCONTI**”等。在乔治亚罗提供的他个人设计作品集集中，我们可以看到，德国大众最出名的“**W12**”概念车和丰田“凌志 **GS300**”等都是他的杰作。

应该讲，乔治亚罗在中国的出名和影响力还是近几年的事。早在 **5**、**6** 年前，乔治亚罗就把眼光投向了中国，先是在深圳探营，曾一度想与深圳一家设计公司合作，后又经常出现在上海和北京的国际车展上，仅我手头收集有关意大利乔治亚罗设计公司的资料就有好几个版本。所以，我对乔治亚罗说，你在中国的出名应该感谢华晨和南京菲亚特，是他们提高了你的知名度。大家知道，中华轿车和派力奥是乔治亚罗设计的。尤其是派力奥，在整个产品牌的推广介绍中，都离不开对乔治亚罗的“借势”，中华车也一样，现在的斯巴克也一样。

我们说，派力奥洋溢着意大利优雅迷人的风格，实际上是乔治亚罗对生活的阐释。至今，在中国所有的家轿当中车，派力奥卓尔不群的风格已被时尚人士称之为最耐看最有品位的个性化家庭轿车。

对此，我请教乔治亚罗，你当初是怎样设计这款车的？乔治亚罗说，汽车对于西方人来说，是体现生活方式的道具，作为精致生活载体的派力奥，首先要富有生活情趣，车身要充满活力和朝气，雅而不俗，反映适应年轻人需求的情调；其次，从前脸倒后尾，在设计手法上一气呵成，流畅而没有一点“累赘”，给人以简约的亲合力，又符合空气动力学原理，突出动感和灵性；再是，整车性能是专门为喜欢汽车的人设计的，不仅操控灵便而且驾驶起来要爽。我开玩笑说，派力奥就像是朋友或是情人可以对话和交流，与其相伴就像融入画中的人，或人入画中的画，一幅流动的风景。

乔治亚罗会意地说，如果有这种效果设计就算是成功了。“派力奥的设计基调就是有情趣的生活，处处要很生活化，给人以赏心悦目的感觉，同时也要含蓄。”他透露，派力奥的更新版已经完成，要比的现在的车型更完美。这也是乔治亚罗在谈到派力奥时比较高兴的事。他说，派力奥最初的想法是一款为国际市场而设计的“世界车”，现在不仅在巴西等国家很受欢迎，而且被中国这样一个 **13** 亿人口的大国所认可，是莫大的欣慰。

作为世界级的汽车设计大师，乔治亚罗有把西方人的高雅与东方人的含蓄较好地应用在中华轿车上的经验。我说，严格地讲中华轿车的概念是中国人设计的，你只不过是把它翻译成了设计的语言。通过先进的技术手段表现出来。对于这一点，乔治亚罗并没有表示异议，

他说，对设计师来说，重要的是创意，对生活和消费方式的理解。当初华晨找到他是先设计一辆 **MPV**，再设计一款轿车。想不到在充分了解了客户的要求之后则先设计出了中华轿车。乔治亚罗说，这也符合我们的设计哲理，即“根据对消费者的兴趣和需求的研究，提前改变最终客户的趣味。”不过，他认为，如果当时华晨把工程设计也交给我们的话，也许这辆车会更成功。通过对中华车设计的过程乔治亚罗已经基本上了解了中国人的需求和对车的理解。这一点对于乔治亚罗看好中国的设计市场增强了不少信心。

有趣的是，乔治亚罗在这次在北京车展上亲自“练摊”——在展位上放了三辆车（宝马敞篷跑车、斯巴克和中华轿车），这还是第一次。我注意到，其中有一辆斯巴克是大家比较熟悉的国产车。乔治亚罗说，这辆车就是由他在 **1998** 年为大宇公司设计的马蹄兹 (**Matiz**)。流畅的外形使这款小车玲珑剔透，娇俏可爱，如同一个小精灵。这在微型车的设计当中可以称得上是经典制作了，难怪美国通用公司在介绍这款车时要特别提到这是乔治亚罗的代表作，是世界上最漂亮的小车。

短暂的采访，乔治亚罗透露了他在中国开拓设计市场的打算。根据它与日本、韩国等汽车企业打交道的经验分析，他认为中国正处在汽车设计的饥渴状态，与 **20** 年前的日本韩国一样，正处在需要设计来改变本土汽车形象的时候。他反复强调，合资企业是以市场为目的的赢利行为，不可能来扶持合作者成为自己的竞争对手，这对于像他这样的设计公司来说正是千载难逢的机遇，能够毫无保留地提供产品

开发设计技术和人才的培养。。对此，乔治亚罗告诉我，他的公司已经在上海设立了代表处，并已着手与一些汽车企业开始合作。

面对乔治亚罗我发现他并不像传媒所介绍的那么神秘，在交谈中他就是内行的设计商人，不仅懂市场，而且更懂得生活，这无论是言谈举止，还是穿着打扮，都十分强烈地传递出他是一个大师级人物的信息。幽默风趣，成熟老练，拒绝轻浮，注重细节。当我请他在中华车和派力奥跟前留影时，他特地穿好西服，大方地作了一个随意的姿势才让拍照。当我问及有关世界汽车设计潮流时，乔治亚罗的眼里并没有流落出指点江山式的权威，而是很平和地与你探讨汽车设计的看法，如造型、风格、制作、技术和服务等。他说，设计是一种生活方式的语言翻译，并不是简单地玩前卫与古典或时尚与深沉，而是将生活语言和技术语言结合起来的一门学问。汽车是特殊符号，其深层次是一种物化的文化。成功的设计都具有精彩的人文元素作依托，表现的是先进技术的巧妙应用。

通过采访，乔治亚罗给我留下了作为设计大师的乔治亚罗，同时也留下了作为设计商人的乔治亚罗。这正如他自己所说，设计师提供给客户的不仅满足客户的特殊要求，而且要反映客户的市场趋势和期望值。所以，我们说，设计师从某种意义上说是半个商人（市场专家），看来一点都不为过。

苹果的历史-演讲记录

主持人：各位亲爱的同学，大家上午好！昨天我们聆听了诺基亚、飞利浦、佳能和明基几位代表的精采演讲。并且清华大学的王国胜教授也做了现场的点评，大家应该说收获不小，我自己的感觉也收获不小。我们现在给大家一一介绍一下今天我们的贵宾，苹果电脑公司中国区教育市场事业部总经理王剑峰先生，北京理工大学设计艺术学院院长张乃仁教授，还有一位是华硕电脑中国业务事业群品牌总监郑薇女士，她现在正在路上，一会儿马上赶过来。我们就开始我们今天的下面一个单元，现在有请苹果电脑公司中国区教育市场事业部总经理王剑峰先生为大家做出精采的演讲，他演讲的主题是苹果的历史。

王剑峰：非常感谢主持人，大家好，各位同学还有我们工业设计领域的同仁们大家好。当《精品购物指南》要我们公司在这里做主题演讲的时候，大家都在问我应该讲什么，我说讲苹果的历史吧，我们的同事，包括很多的人都在跟我说这不是一个历史的研讨会，你为什么要讲苹果的历史，那么我想说在这里讲苹果的历史恰恰符合这次活动的主题。因为苹果的历史就是现代的 **IT** 技术与工业设计，时尚设计完美结合的历史，第二苹果就是为那些有创意的，有生活热情的人提供你们生活和创作的工具，第三在苹果的历史中，我们每次都引领着工业设计和时尚的潮流，每次推出的产品都具有划时代的意义，代表着当时工业设计的方向，所以我今天的主题就是苹果的历史。

那么我在这里首先非常感谢《精品购物指南》在我们首都师范大学美术学院举办这个活动，我想对于我们工业设计领域的同行，对于我们

喜欢工业设计，喜欢时尚的同学们都是一个非常好的机会。我谢谢《精品购物指南》。

我们看一看苹果的使命是干什么的？我刚才我说了苹果公司就是为那些有创意，和有热情的人提供可以让他们改变世界的工具，我们看一段当年在全球一个非常出色的广告片，那么它恰恰体现了我们苹果的使命，那么因为大家都对艺术设计很感兴趣，我想如果有人能讲出其中的几个人的名字，我这边会有一个小的奖品。那么刚才我们看到这里面，那位同学已经说了一半非常好，这里面还有美国著名航空公司的总裁布阮真(音)，他成为英国的非常优秀的企业家，现在成为航空运输业，旅游业，唱片业等等。当然这里还包括著名的画家毕加索，还包括了刚才您说的马丁路格金等等这样的一些人，那么这里面的广告片的意思，大概是这样的，这些人他们有可能是跟我们大家的思维方式不一样，他们没有思想的框框，他们也不喜欢思想框框，你或许认为他们不太正统，你或许认为他们怪异，但是我们必须要承认的是我们不能忽视他们，正是他们改变了我们的世界和生活。那么苹果的使命，就是要为这些具有创意，有创造力，有热情的人提供他们的工具。那么我们看到 **1976** 年我们的两位创始人，合伙创立了苹果公司，那么开发了 **Apple1** 的主板，大家看这个有工业设计吗？没有，这是一个典型的工业时代的纯机械的一个东西，完全没有工业设计的痕迹。这是我们当时创始人做出的第一个产品。**1977** 年，我们的 **Apple2** 问世，同时 **Apple** 商标也诞生了。**1980** 年我们的 **Apple3** 在美国取得了巨大的成功，那么大家可以看到那时候已经是一个象样的计算机产品，可以看到有显屏，主机，键盘，驱动器。那么随着历

史的发展，**1983**年**Apple2E**问世，大家看越来越有点工业设计的味道，那么**Apple2**是苹果历史上最畅销的产品之一，这个产品在全球连续销售十年，大家可以想象现在我们用电脑，我们的使用周期是多长时间，我们可能一台笔记本电脑或一台台式电脑用两年，我们就要进行产品的换代，可能用到一年就要进行系统的升级。而一个苹果**Apple2E**这个电脑在世界上销售超过了十年，这在我们现在来讲，当时是完全不可想象的。为什么？并不是说当时的**IT**的技术发展缓慢，而是因为这个机型太经典。

这是**Apple**当年的一个广告，这个广告大概的意思就是说现代人生活不像我们原来想象，原来设定好的，规划好的。它有可能和正常的那些人的工作的时间不一样，他可以在任何的时候工作，那么我想这个广告实际是一个很普通的广告，大家在下面的演讲中陆陆续续会看到当年苹果历史上也是最近十几年广告历史上非常著名的广告片，都是当年获得**IT**奖的这些广告片，这些广告片里没有美女，偶尔有明星，但没有美女，这个广告片反映的是一个普通人的生活，我们仔细在研究这个广告片的时候，我会发现苹果当时已经提出一个**SOHO**的概念，这在十年以前我觉得也是不太可以想象的。这台机器我们可以看到才像我们现在的真正电脑，它是主机，显示屏，驱动器，这就是当时的我们叫(英文)，那么这是很多的客户认为这是真正的(英文)的机器，那么同时它具有一个划时代的意义，它开创了整个图形界面的操作系统。我想在座的很多同学都很年轻，因为**1984**年的时候，我已经很大了。我想问一下**1984**年当年发生了一件什么样的事情，这是很容易记。今年是**2004**年，今年是雅典奥运会，**2008**

年是我们北京奥运会，那年是美国洛杉矶奥运会，当年洛杉矶奥运会是当年很大一个历史事件，这个广告在洛杉矶奥运会之后由当年的美国运动员所做的广告，他的意思大概是苹果(英文)问世，突破了大家对计算机的认识，打破了现有的旧势力的束缚，这是当时的一个广告片。那么 **1986** 年(英文)问世，这是看上去一个很普通的电脑，但是它是首次采用声卡和显色卡，采用彩色的显示器，那么(英文)**2** 也成为苹果历史上最重要的产品，也是最热销的产品，也是持续销售时间最长的产品，这个产品也卖了十年，那么 **1990** 年苹果发布的第七版操作系统和我们的多媒体的平台，那么标志着计算机多媒体时代的到来。

1991 年我们和摩托罗拉、**IBM** 同盟共同研制 **Power PC** 产品，到现在我们使用的电脑和台式都是用这个体系的，那么大家问什么叫(英文)体系，那么我想说实际很简单一句话，就是我们现在在像银行，电讯，大型的计算机系统，它的后台都是用(英文)体系加上(英文)操作系统，我们的笔记本电脑也是用这样的 **CPU** 和这样的操作系统。那么我们再看看 **1993** 年，当时我们我已经参加革命工作了，当时是没有 **PDA**，但是当时苹果已经推出了第一款掌上电脑，带手写输入的牛顿，而我们有些对苹果挚爱的朋友和我的同事跟我说在 **1993** 年牛顿居然还有无线的功能，这当时也是一个不可想象的事情。

那么我们再看看进入 **90** 年代以后，苹果推出两个具有划时代意义的产品，那么首先是(英文)，它是一台式机，当时这台机被认为是台式机个人计算机当中的超级计算机，大家再仔细看这个图片，在当时这也是一个工业设计的一个典范，大家可以看到它上面已经把扬

声器，很多我们所用到的一些多媒体的部件已经内置在显示屏上，我们再看 **1997** 年推出的一款纪念电脑，它首次内置液晶显示器，大家想像 **1997** 年我们多少人在用液晶显示器，我们现在有多少人在用，当时用什么样的电脑何以有一体化，内置液晶显示器的一台电脑，那么这台电脑推出来以后，当时绝对代表了当时整个 **IT** 产品设计的潮流，这个产品我认为也是具有划时代意义的一个产品，它代表了未来产品的方向。那我们现在再回过头来看的时候，我们现在再用电脑的时候，我们会真正理解到当时这个产品真的具有代表当时工业设计潮流的一个产品。

1998 年苹果公司推出了 **IMAC** 从此宣布个人电脑进入了色彩缤纷的时代，刚才广告片实际很简单，没有人物，没有对白，只有一些音效，但是展现的意义非常清楚，它告诉我们，当时所用的电脑灰色的，或者是米色的，后面很多各种的线搅在一起，不论你放在办公桌上，或者在家里都不是很美观的事情，那么我们推出了色彩斑斓的 **IMAC**。那么我们可以看到这款机器是显示器和主机，驱动器不做在一体之内，那么我想我们搞工业设计的朋友们，还有我们做设计的同学们，一定知道我们在做一个结构设计的时候，把很多的零配件完美地组合在一个不规则的图形之内，包括半圆体，包括圆锥体内这是最复杂的，但是在 **1998** 年苹果做到了，而且它赋予了这个 **IMAC** 的色彩，当时很多的家庭，很多的学生，以拥有一台 **IMAC** 为他的目标，当时在美国有很多学生纷纷跟他的家长要达成一个协议，就是如果我的考试成绩是几个 **A**，加几个 **B** 你一定要给我买一台 **IMAC**，我们现在再去美国的时候，我们发现美国很多用户，包括大学，包括搞

设计的，包括中小学同学们，他们还在用这样的色彩斑斓的 **IMAC**，而且我看做得很有创意，教室里面用白色的桌子，或者银色的桌子，上面放着色彩斑斓的 **IMAC**，而且 **IMAC**，每个教室的颜色不要统一，我当时以为是这个教室一定是绿色，这个教室是黄色的，不是，他一定要把这几个颜色，任意地随意地去摆放，这样走进教室一看总体的效果非常非常的漂亮，很有意思。**1999** 年苹果公司使用的 **1394** 的标准，那么这是现在很多在创作人员里面经常使用的一个电脑接口的技术，这个 **1394** 现在已经成为行业的标准，它现在的传输速度是 **400** 兆，远远高于 **USB**，所以我们很多设计师在传输大量的设计文档的时候，占用空间很大的设计文章的时候，还有影视图象的时候，大量使用这个 **1394** 的接口，**2000** 年苹果推出了也是当时一个划时代的产品，非常强大的新一代的 **PowerMACG4**。那么当时这个广告片的意思是这个机器太强大了，因为运算速度非常快，也是当年我们称作台式机中的超级计算机，所以我们美国军队要用坦克把它保护起来，防止落入到一些恐怖分子的手中，实际当时美国做广告的人其实已经想到了，但是布什可能没想到，这是当时的一个广告片子。大家可以看到那个外形会觉得很有意思，它的主机看上去和普通主机差不多，但是它里面的是金属的，外面有透明的有机玻璃，那么四个角既可以做支撑，又可以当把手，大家可以看到四个角全部通过圆弧来过渡的，这个是我们工业设计师的杰作，既把握住了美观，漂亮，很酷，又保证了机械性，这是当时在台式机设计中也是非常带有工业设计潮流的一款产品。**2002** 年我们又陆续推出了创新设计的 **PowerMacG4 Cube** 和专业的鼠标键盘，我们再看看这些产品到底

是什么样子的。我刚到苹果公司的时候，我们在我们一个实验室看的时候，我在看到这个产品的时候，我说这是计算机吗，这不是硬盘吗，这是一个块放在那儿，还竖着，我说这是一个硬盘，我们同事告诉我，它是一台主机，它可以外接显示器，可以接音箱，驱动器还是可以升降的，我当时很惊讶，这是一台计算机，我的另外一个同事告诉我这台计算机，当时用的 **PowerMACG4** 的 **CPU** 这么样功能强大的一个处理器，但是这台机器没有风扇，那么我想这也是我们工业设计设计师的一个杰作，他恰到好处地处理了美学，结构，机械性能，三者等等的融合，当时这个代表了工业设计的潮流。这台机器因为是限量，所以现在很多很多的用户在收藏这个机器，那么现在这台机器是一个收藏品，但实际苹果历史上很多机器现在是一个收藏品，大家可以在苹果的社区，一些聊天室，还有美国的很多网站，有人在拍卖自己的收藏品，价格比现在任何一台现在最新的笔记本电脑都要贵，这是一个经典的产品。

这是一个透明的鼠标，那我们现在苹果的电脑都是这样，用有机玻璃透明的鼠标，有有线和无线的，**2000** 年苹果的很多用户在用，通过蓝牙技术连接的无线鼠标，我今天没有带鼠标，但是现在我们很多同事是用什么呢，是用这个索尼爱立信手机通过蓝牙来控制这个鼠标，我们 **2000** 年基于蓝牙技术的一款外形很酷的鼠标。同年我们推出一个音乐下载的软件，实际最后也变成音乐下载服务，在全球是最好的音乐下载服务，在全国我们的用户可以通过互联网付 **99** 美金，在一个非常非常大的一个音乐库里面去下载他所喜爱的歌曲和音乐。那么同时我们推出了一个做电影编辑的，自己个人做电影编辑的一个

软件，这个软件已经是预装到我们每一台苹果的电脑，就是操作起来的时候是捆绑的，我们再看看当时这个人是怎样做的。那么 **01** 年我们推出了我们一个划时代的一个产品，这是软件。那么我们的操作系统从此进入了新时代，我们是全球第一个将操作系统能做到笔记本的厂商。**2001** 年我们推出了 **iBook**，我认为现在对我们个人，对我们的学生，对我们的小孩都具有一个划时代意义的产品，这是一款价格非常好的一个产品，大家可以看到 **2001** 年，当我们使用的笔记本电脑都是灰色或黑色的时候，我们已经推出了纯白的笔记本电脑，那么我们在现在看看电视上的广告，我们星期六，星期天，大家有时间可以看看电视上的广告，会发现在 **2004** 年的今天，很多的国内和国外厂商纷纷推出了号称叫做适合女性，适合学生使用的，尤其是女学生使用的纯白色笔记本电脑。但是我们已经在这个市场已经整整卖了三年，那么我跟大家说这款笔记本电脑，我觉得都可以买得到，大家可以想象苹果原来是很时尚，但是很昂贵的产品，这个产品价格是多少钱呢，一万块左右，什么配制，两秒钟，**256** 兆内存，**12.1** 寸的显示器和同类产品相比，最大的显示内存够了吧，**USB**，什么样的口都有了。我们苹果人的内部叫(英文)是一个数字交换的东西，你可以把你数码相机，彩色喷墨打印机，你所想像的任何一款数码产品，都可以通过这个 **iBOOK** 进行连接。那么在 **2004** 年我们推出了基于外表是超薄钛合金的 **PowerBook**，这宽超薄钛合金的产品非常热销，我知道我在十几年前上高中的时候用过苹果的电脑，学过(英文)，我有些认识，但是我后来接触的也不是很多，我在前年的时候，我在飞机上我碰到了一个人我们在北京做工业设计的朋友，我不认识他，跟我

坐一个座位，他用的电脑和我的电脑不一样，因为我是 **14** 寸的，但是我是四比三的显示器，他是 **16** 比 **9**，他在上面制作自己的 **DVD**，我问他，他说他是一个设计师，我再看他的电脑全部是很薄，而且是钛合金的，他跟我在津津乐道地说，他说这个电脑非常经典，因为它当时已经把所有的系统做到一个机器上，因为当时我坦率地说我用的也是一台超薄的，但是我的 **CDROM** 我要自己带着，我要接很多接口的时候，后面我要有一个棍子插到后面的板子上再接，但是它同样是超薄的，什么都有，它当时的 **DVD** 是吸盘式的，**2002** 年他用的苹果电脑，这个 **DVD** 已经是吸入式的，我们开汽车的，把 **CD** 往上面一放，就吸进去了，我当时很奇怪。因为他是一个工业设计师，他说这个产品已经把工业设计已经提高到了一个非常非常高的一个高度，这款设计非常经典。那么现在这款机器很多设计师都用，虽然已经改版了，但是他们仍然在用这款机器，因为他们认为这个吸入式的 **CDROM** 对他们来说是非常方便的设计，很经典。

我们当时不仅推出了这个 **PowerBOOK** 同时推出了一个对数字生活非常重要的软件叫做 **IDVD**，它和(英文)结合起来，可以让每一个苹果的用户可以进入刻录自己的 **DVD** 和刻录自己的编辑。看到这个广告的时候，我当时不在苹果公司，当时我在美国酒店里面看到美国电视台放的广告，我对苹果有一个非常非常全新的一个印象。非常荣幸地就是一年以后，苹果公司找到我，说苹果有一个职位，你愿不愿意加入。我想这个更是经典广告的一个广告。不仅这个广告经典，这个设计太经典，大家可以看到在这里，我再重申一点我不是设计师，我是苹果公司的管理人员，当时我花了很多时间去学结构和设计，但

是我对造型设计不是很在行，因为我不是设计师。大家看到这个机器非常漂亮，这是我们工业设计师的一个杰作，大家看到在这个机器上面是一个可晃，摇动的、转动的液晶显示器，多方向转动的，那么底下是一个半圆体是主机，这个在机械设计里面，结构设计里面这是最难的，在一个半圆体内，你包含了所有的计算零部件，主板，**CDROM**，**DVDROM**，还有各种接口，这是最难的一项设计，但是苹果做到了。我觉得当年很多的，我们的客户也好，或者普普通通的人看到这个广告以后，都对这个产品发生了很大很大的兴趣，我不知道在的有哪些同学看多，当时你们的感想是怎么样。

我想在座的可能有的同学会有这个 **iPOD**，因为这个是我们现在最火爆的产品，很多的年轻人都会有这个产品，是我们推出的一款基于硬盘的 **MP3** 播放器，它现在的规格是什么呢，**15G**，**20G**，**40G**，那么一个 **40G** 的 **MP3** 播放器能存多少首歌呢，一万首。同时对很多用户来讲，它还是一个活动的硬盘，还存储你其它很多的资料，可能屏幕上看得不是很清楚，我可以让我的同事拿给大家现场看一下。外面还有一台套脖子的 **IMAC**，这是目前现在全世界最受欢迎的一款 **MP3** 播放器，而且容量非常大。那么 **2001** 年我们已经推出来了，今年我们其他的厂商也相继推出了基于硬盘的，因为我们以前用的 **MP3** 都是 **32** 兆、**128** 兆等等的，基于 **flash** 的播放器，我们推出一个基于硬盘的，今年基于硬盘的这个也开始流行的，而且很多厂商也在陆陆续续推出。我们在 **2002** 年推出了 **IPhoto**，使我们在苹果操作系统里面的数字化生活的软件得以完善，那么我们可以看到现在我们在买到的苹果电脑里面有什么软件，有下载软件，**DVD** 制作软

件，还有 **Iphoto**，照片编辑的软件，大家刚才看到这个广告是一个非常有人情味的广告，我再次说苹果的广告肯定没有美女，偶尔有一些，反映的是在座的每一个人，还有我们广大用户，普普通通人的生活。但是这个生活一定是多姿多彩，富有趣味的。**2002**年我们又推出了，对于很多影视制作人员非常有用的专业影视编辑软件，还有专业制作 **DVD** 的软件。

2003年我们推出了当初世界上最大的一款 **17** 寸的笔记本电脑，我们张峰同志的电脑就是 **17** 寸的，因为他这个人比较热爱技术，所以他一定会有一台 **17** 寸的笔记本电脑，我们现在所有的外观，都是用航空铝合金的材料做的，保证制作的精度和强度，同时我们在动画上面，**17** 寸笔记本电脑上面，我们这个键盘是自动反光的，你不管在什么情况下，你这个键盘是自动反光的，还有我们一个无线局域网产品。这是当年的姚明刚加入 **NBA** 的时候在美国第一个接拍的商业广告，当时已经认识姚明有商业价值，这个广告实际很简单，就是强烈对比的艺术手法来做的，我们在给很多我们的客户讲的时候，是这么讲的，一个好莱坞的一个侏儒明星演员你凭什么用 **17** 寸那么大的，那么这叫姚明，**NBA** 的第一巨人用一个最小的 **12** 寸的，就是一个强烈对比的广告，我们希望这个广告，我们的很多客户，我们的很多朋友，我想在座的很多的同学和老师，还有我们的同事都希望有一天这个广告在中国来推出，但是现在这个广告只能在美国推出。但是在很多苹果专卖店你可以看到这个广告中一个镜头的，喷印出来的展板。这是一款无线局域网的产品，我们叫(英文)，就是无线局域网的基站，我在这里再强调一下这个基站做成飞碟型的，一个飞碟型如

果里面做结构设计，也是非常困难的，那么在这个飞碟型的基占里面集成了 **E** 态网口，集成了电话线等等很多的网口，那么现在几乎我们苹果的每一个员工的家庭，还有包括我们很多苹果的设计用户设计师的家庭里面都会有无线的基站，基站两千块，它可以同时支持 **25** 台到 **40** 台的带无线网卡的电脑，那么像我家里用的 **ADSL** 用的基站我家里面所有人用的电脑不管是 **PC** 的，还是什么的，都可以用。我们不需要在家里布线，可以保证我们家里所有有电脑的人都可以同时上网。我们在很多的学校里都是，我们在国内很多学校，包括中学很多学校都是非布线的装置，因为有的教学楼很老，大家不可能有无线的基站，大家都是带无线网卡的笔记本电脑。那么去年的 **6** 月份我们推出了全球最快的一款基于 **64** 位 **CPU** 的一个机器，整个这个 **G5** 设计非常经典，如果大家有机会的话，可以去我们苹果北京的办公室，可以看到 **G5** 完全外表是用航空的铝合金来制作，我们可以让张峰给大家演示一下，非常容易把这个机箱很容易打开，包括里面的外观工业设计也是堪称经典。那么我们现在回顾一下 **1976** 年到现在苹果公司一直致力于技术创新，领导业界把个人电脑推向一个又一个新的高峰。在以下的是一些我们苹果首创或先于 **PC** 推出的技术，大家看到鼠标和 **3.5** 寸的软驱，苹果是首先推出的。图形界面的操作系统，打印技术，桌面的排版，即插即用，网卡 **CDROM**，点对点的共享，液晶显示器，火线技术，**PDA** 掌上电脑，色彩缤纷，数字化生活，基于 **64** 位处理器的个人电脑，如此众多。所以我就想说，一款好的产品，一个好的公司，它必须具备领先的技术，这是他的核心。同

时他要把工业设计和时尚，消费者的追求非常完美地结合起来，它的产品才是一个最好的产品。

那么刚才我讲了这么多，我现在留一点时间给大家做个交流，我不知道哪位我们同学或我们的同行有一些什么问题，我们互相交流一下，我在这里还有我们的同事都在，跟大家做一个交流。非常欢迎大家提问。

问：苹果电脑能在微软很强势之前，苹果也是靠这种技术本身来强调自己的优势，在近几年工业设计特别突出，而且成为跟别人区别的一点。当时是怎么考虑的？

王剑峰：我觉得苹果公司一直非常致力于把好的工业设计和好的技术集成起来，这是苹果一贯的目标，但是我想大家可以看到，**90**年代之前，整个的工业设计的产品，包括**IT**产品的工业设计，用我们现在的話說那真是一个工业时代的产品，没有把艺术，消费者的心态很好地结合起来。大家可以看到**80**年代的汽车，我想大家都知道吧，桑塔纳是**80**年代的产品，当时我们在天安门广场上跑的很多出租车，还有日本的一些车，我们当时认为那个设计已经很好了，但是和现在的车比起来，大家看到在整个工业设计上，是千差万别，差得很远。我认为当时整个工业设计水平和现在比，相比现在发展非常非常快，几乎是跨越式发展。但是在那个时代，苹果的产品工业设计在那个时候已经算领先的，但是和现在比，就要从纵向来考虑，确实和现在的工业设计水平是差别很大的。我觉得我们的同事和我的客户都认为苹果一直是把这个工业设计和它的技术相结合放在一个很重要的地位。

我们是如实地反映了当时的那个时代的设计水平。

美国工业设计之父雷蒙德·罗维

是否还记得第一次喝可乐，那微妙而柔美的瓶子形状在你心中久久留痕？从肯尼迪总统专机的徽标，到熟悉的灰狗长途车，雷蒙德·罗维在工业设计的领域里蓬勃飞扬。无限的想象，无尽的创造，工业设计之父的桂冠，舍他其谁？

雷蒙德·罗维——**20**世纪最著名的工业设计师，设计行业的先锋者——将流线型与欧洲现代主义揉合，建树起独特的艺术语言。他首开工业设计的先河，促成设计与商业的联姻；并凭借敏锐的商业意识，无限的想象力与卓越的设计禀赋为工业的发展注入鲜活的生命元素。他一生起伏多变，职业生涯恢弘而多彩；其设计数目之多，范围之广令人瞠目：大到汽车、宇宙空间站，小到邮票、口红、公司的图标。无论上世纪中期的美国人意识与否，他们实际生活在雷蒙德·罗维的世界之中。

设计无处不在

雷蒙德·罗维生于**1893**年的巴黎，从小便对火车、汽车产生浓厚的兴趣，立志从事设计。他获得工程学学士学位之后，便应征入伍。一战结束后，于**1919**年移居美国。当时的他已近**30**岁，而且几乎双手空空，却以此为契机，开始诚心追逐童时的梦想。

最初，罗维为著名纽约第五大道的**Macy**设计时装展示橱窗，并先后担任**Vogue, Harper's**等时尚杂志的插图设计，以其特立独行的艺术风格在时尚界占领一席之地。**1929**年，他承接了第一份设计订单，改良**Gestetner**复印机，从此涉足工业设计领域。这份订单

不仅时限紧，而且难度颇高，要求设计师在五天之內，为该公司的复印机做改型设计，使其外观与效能双向结合。罗维立即着手，设计了一个外壳，将内部机器包于其中，并改变机器转动曲柄、复印台面的形状，用“四条苗条，却又坚实的支架”代替了以往突出粗壮的支架。由于罗维的灵感，“丑陋、笨拙”的机器摇身一变，成为“富有魅力的办公家具”，得以传延了许多年。在设计之中，罗维应用人体工程学与审美理念，使该复印机在竞争中脱颖而出，销量节节攀升。罗维的天赋与灵感激发创立了一个新职业——工业设计师。作为设计与行销完美结合的第一例，罗维的首单生意开启了美国工业设计的新纪元。

罗维奉行“流线、简单化”理念，即“由功用与简约彰显美丽”，并带动了设计中的流线型运动。他将一切“流线、简单化”——大到宇宙飞船，小到邮票。较著名的作品包括——好彩香烟盒(**lucky Strike**)、**GG1** 与 **S1** 发动机、可口可乐瓶、约翰肯尼迪纪念邮票、空间站、灰狗汽车以及标志；壳牌、埃克森公司商标；美国邮局的服务徽章；北极冰箱(**Frigidaire**)以及 **Studebaker Avanti** 车等。

时至 **1951** 年，他的工业设计公司如此多产，他可以骄傲地向世人宣布：“一个过着正常生活的普通人，无论身在城市还是农村，每日或多或少会与 **R.L.A**(雷蒙德罗维公司)领衔或部分参与设计的物品，服务标识及其建筑相接触。”

最美的曲线是销售上升的曲线

作为职业设计师，罗维在业界声名鹊起，竖立起旗手形象。他宣扬设计促进行销的新理念，认为功用化的设计对市场行销大有裨益。他强调设计不是为了标新立异，而是为市场运作服务，并带动了“好

的设计”才能占有市场的新概念。他说：“最美的曲线是销售上升的曲线。”

美国大萧条时期，好的设计与商业开始联姻，而罗维的事业也蓬勃发展。他凭借设计，赋予商品不可抗拒的魅力，使那些几乎没有购买欲望的顾客慷慨解囊。

1934年，罗维为冰点(**Coldpoint**)冰箱设计了一个崭新的形象。冰箱外型采用大圆弧与弧形，浑然一体的箱体使其看上去简洁明快；冰箱内部也做了部分调整，奠定了现代冰箱的基础。冰点登陆市场之后，年销量从**60000**台到**275000**台直线飙升，整个企业界眼睛为之一亮。一时间，流线型成了消费者的采购目标，影响所及，到现在仍余音绕梁。而罗维便是其首创者，并将它演绎得登峰造极。

1936年，罗维为宾夕法尼亚铁路局设计的**GG-1**火车车头是工业设计功能的另一明证。他摒弃了不计其数的铆钉，采用焊接技术，制造机车头外壳，不仅使其外形完整、流畅，而且简化了维护过程，从而降低了生产成本。

在为可口可乐公司重新设计瓶形时，他赋予瓶子更加微妙，更加柔美的曲线。“它(可乐瓶)的形状极具女性的魅力——这一特质在商品中有时会超越功能性。”罗维的设计在商业中获得巨大成功，为可口可乐公司带来巨大利润。而可乐的经典瓶形亦迅速成为美国文化的象征。

他将自己的设计哲学归纳为**MAYA(Most Advanced Yet Acceptable** 极度先进，却为人所接受)原则，并在他的所有创作中

加以传播。在其漫长的职业生涯中，简洁、实用、充满活力的作品，从罗维办公室中源源流出。

动感之路

1930年，罗维受聘担当 **Hupp** 汽车公司的资深顾问。他笑称，这份雇佣合同是“工业设计师成为合法化职业的开始。”并解释说“这是第一次，一家大公司在产品研发中向业外寻求建议。”自那之后，罗维与美国的汽车制造商们开始了漫长而又颇坎坷的合作历程。

罗维将倾斜的挡风玻璃，内嵌式头灯以及轮胎外壳引进汽车设计。早在汽油经济成为世界关注焦点之前，罗维便倡导生产车体低，车形细的节油型汽车。“他与底特律设计流派中的奢华之风展开了旷日持久的对抗战。”时代周刊曾载文评论道：“他有这样的能力，经过几番小小改动后，使生产线上丑陋的猛兽摇身一变，成为美丽的“独特”之物；却没有能力改变汽车界的固执观念——油老虎(耗油量大的汽车)就是油老虎，绝不允许一个设计花哨服饰的人(指罗维)改变它。”

1961年，在设计 **Avanti** 车时，罗维提出“重量即敌人”的口号。在他的力争下，**Avanti** 放弃了散热器护栅。“在这个汽油短缺的年代，谁需要护栅？护栅总让我联想起下水道。”

尽管与底特律设计风格相去甚远，但是他的许多设计作品，如 **1953 Studebaker Starliner Coupe** 和 **1963 Avanti** 一经亮相，便受瞩目；时日今日，仍是汽车中的经典。**1972**年由三大汽车公司联合发起的最佳汽车评选活动中，罗维的设计荣登榜首。汽车报宣布

道：“**1953 Studebaker**，一款长鼻、几无修饰、却具动感的轿车，被誉为众车之中的经典。”

视觉冲击

除去在汽车界的卓越成就，罗维无疑是世界上最具天赋的商业艺术家之一。

40年代，他开始承接产品包装与企业形象设计，其起因源于一次打赌。长久以来，好彩香烟盒采用绿、红两色相间的包装设计。**1940**年，美国烟草公司的老总掷金**5**万美圆与罗维打赌，认定他改变不了这熟悉的形象。罗维接受了挑战，着手将绿底色改作白色，使印刷成本降低；随后在烟盒的正背两面印上好彩的标识，增大了整个烟盒的醒目度。“改妆”后的好彩烟在商业上获得巨大成功，其形象保持了**40**余年。

在为壳牌公司重新设计公司标识时，罗维做了品牌改造，既延续了原有商标的贝壳概念，又将其风格化，使视觉效果更简洁有力。

罗维曾如此诠释他的商标设计：“我寻求一种强烈的视觉震撼力，令人即便是短短一瞥，也能留下深刻的印象。”

他确实做到了，他的成功设计：埃克森石油，灰狗长途客车，和纳贝斯克饼干以其独特的视觉冲击力，吸引着众人的眼球，令人过目不忘。

飞跃地球

一位纽约时报撰稿人曾评论道：“毫不夸张，罗维先生塑造了现代世界的形象。”但自从美国宇航局采用他的设计灵感之后，他的影响力便飞出了地球。

1967 到 **1973** 罗维被美国宇航局聘为常驻顾问，参与土星—阿波罗与空间站的设计。他们需要他“确保在极端失重情况下宇航员的心理与生理的安全与舒适”。他的大胆设计——模拟重力空间；开设能远望地球的舷窗——使三名宇航员在空间站中生活了长达 **90** 天。**George Muller**，美国宇航局一负责人，在给罗维的感谢信中写道：“宇航员在空间站中，居然生活得相对舒适，精神饱满，而且效率奇佳，真令人难以置信！这一切都归功于阁下您的创新设计。而这设计正是您深切理解人的需求之后的完美结晶。”

Muller 预测，罗维的设计为人类的下一次重大飞跃奠定了基础。罗维倍感欣慰，其后在提及他为宇航局所作的工作时，他说这是他最重要、最满意的一份设计。

罗维的设计生涯一直持续到 **80** 多岁高龄，后返回法国，享受悠闲的旅行生活，直到 **1986** 年走到非凡人生的尽头。作为美国工业设计的奠基人，他的一生，伴随着美国工业设计从开始、发展及至顶峰并逐渐衰退的过程。毫不夸张地讲：罗维的人生就是一部美国工业设计的发展简史。被冠予工业设计之父的称号，罗维当之无愧。

诺基亚公司亚太区设计经理邱威廉今天上午在京演讲

2004 年 **5** 月 **29** 日，工业设计与时尚生活主题峰会在首都师范大学举行，**8** 家国内外厂商的设计师出席了此次峰会。

诺基亚公司亚太区设计经理邱威廉

邱威廉：大家早上好，我先跟你们说谢谢给我这个机会，让你们了解诺基亚多一点，普通话不是我的母语，所以我一会儿会跟你说英文。前面就是我们会大概过一下我们下面要讲的主题，主要是诺基亚设计概念以及后面的会讲到具体一个产品是诺基亚 **6108**，那么后面还会跟大家讲一下关于我们产品设计的一些故事，然后包括一些情感的一些因素在这个设计的过程中。那么里面也包括就是下面大家看到的一些，我们在设计过程中，可能涉及到的一些因素。我们还会有一个关于诺基亚设计方面的小短片。大家可以看到待会儿我们会讲到诺基亚的全球的设计中心它的分布，大家知道诺基亚是一个芬兰的公司，所以我们的设计中心是在芬兰的中心，还有在英国的设计中心，还有刚才看到在美国的洛杉矶的设计中心，各个设计中心都是互动的。大家可以看到在美国，展示一些图片比如在达拉斯。芬兰这个团队可能会大一些，有四个点。那么这个团队，在英国的团队还包括邱威廉所在的团队，包括在英国的，以及在亚太区的。实际上，大家可以看到尽管是在各地分布的，但是是一个非常紧密的网络，差不多要分布在 **21** 个国家都有。设计师实际上来自不同的国家，而且有不同的文化背景，不同的国籍，大家主要在包括产品设计，包括整个的产品的外形，甚至包括市场这方面都在一起工作。邱威廉现在提醒大家，因为这个文稿涉及到公司的信息，所以希望大家不要拍照或者拍摄谢谢。大家可以看到诺基亚的设计的使命是来赢得消费者的心，主要是说从品牌的角度来讲，要加强诺基亚的品牌，以及能够为我们这个消费者提供最佳的价值，当然是说通过设计师的这些创意的灵感，以及可达到的这种设计的理念，然后最后生产出来的产品能够为消费者

所满意。下面是一个短片是关于诺基亚的一些设计理念，设计师还有一些产品。

希望刚才的短片能给大家一个对于诺基亚一些设计理念以及团队的初步印象。那么下面讲一下诺基亚的产品叫做诺基亚 **6108**，这款产品特点是有笔输入功能的这么一款产品。那么先给大家提到的就是说为什么我会设计这一款产品，我们观察到自从手机能够普遍使用以后，尤其是在去年短信被大家所接受，而且短信量普遍的增多，大家使用短信的频率越来越高了。那么大家可以从右面的这个图表上看到 **2001** 年 **1** 月份到 **9** 月份短信的增长量很大的，以百万条的量增长，这个对于运营商来讲也是一个非常重要的关键时刻。所以就是短信其实是一种爆炸性的速度在增长，其实已经不是简单的概念了。所以大家可以看到其实对于设计师来讲这样出现一个问题，实际上手机的键盘其实只有 **12** 个键，那么中文的文字实际上常用的有几千字左右，所以就是怎么能够把这些常用的中文的输入方法融合到手机的设计当中去，这实际上也是出了一个问題。

那么其实现在中文输入方法一般就是常用的拼音和笔画的输入方法，那么现在比如说这个拼音这块你好吗，这三个字的话，就会打出来以后有这么一串的同音字的选择，然后可以做输入选择，后面两个字其实是一样的。所以实际上是按照这种思路是把中文变成了英文的输入，是变成了拉丁字母的输入方式。所以他现在就是讲到另外一种功能就是笔画的输入方式，把中文的笔画转换成和每个数字来结合，刚才他举的例子，比如说你，那么你的话，就是按照那个顺序输入，因为它的笔画被落实到键盘上就是三的位置是一个撇，接下来是

数，是**2**，一直往下把这个字拼出来。所以就是大家看到如果把“你好吗”这三个字全写下来以后，实际上是按了很多次键盘，这还是比较简单的字，如果像中文比较复杂的一些字的话，可以想象得出输入一个字要按很多次键盘。大家已经普遍接受了这种输入方式，每天以这种方式以几万条甚至更多的方式在手机用户中流传，但是诺基亚还认为这一个并不是非常友好的一种方式让用户使用手机，尤其是收发短信。那么我们觉得就是说应该是让手机的这种技术去适用于人的使用方式，当然另外一方面也是希望能够帮助短信量进一步的增长。所以从设计师的理念角度来讲，他们希望就是说这个科技是符合人的这个使用习惯，而不是让用户来去被迫地接受技术，那么尤其就是说对中国用户来说，他没有这种必要说必须要用另外一种语言，或者用这种拉丁字母的方式去来表现自己的语言和文字。**6108**从第一眼看上去其实跟一个普通的这种键盘输入的这种手机没有什么区别，那么你转过去一看后面有背着一个笔，一个小键，这个东西是做什么用的呢？那么实际上你打开了这个下翻盖以后，你发现奥秘在这儿，你发现这个笔原来在这边可以做笔输入的，像这样就可以在输入区进行笔输入，那么实际上就是说这个手写输入的技术就应用到手机上，那么可能大家也会问就是为什么这个手写输入产品，其实在**PPA**上已经广泛使用了，为什么没有很早，以前就想到这个主意呢？对于中国的用户来讲，用笔的输入方式是最自然的一种输入方式，实际上几千年来一直都是这样做的。所以大家广为流传的诺基亚的口号就是科技以人为本，其实这个也是诺基亚目前采取这种方式来帮助手机用户使用这种技术，也是一种理念的体现。还要重复强调的一点，我们其实

讲到的是让用户去，让技术来适用这个用户的使用习惯，而不是用户来被迫接受这个技术。所以实际上是实现一种，满足了一种人，对人机互动的要求，而不是说你可能搞不懂这个，为什么我们要必须被迫去按这些按钮。

那么就是说功能是满足这个用户的需要，这个技术的互动性是对人们这种使用习惯的一种集合。所以我们觉得就是说用户应该是科技的主人，而产品应该是为用户来服务的。那么下面就讲一讲关于这个产品的一些幕后的故事，包括比如在设计的过程中，是怎么考虑有这种设计，以及包括一些情感，一些文化的一些因素怎么融合到产品的设计中去的。其实有很多因素了，在开始考虑这个产品，有一点实际上对于我们比较有帮助，特别有帮助，就是说我们考虑到其实收发短信的这些用户，其实都是短信的勇士。那么另一方面就是说我们想到笔实际上也是一种，好象一种剑式的，弓和剑的感觉，笔好象一把锋利的剑。那么正好正赶上那时候，正在风行中式的传统的武打动作片，当时出来的包括《英雄》，包括《卧虎藏龙》，正好也是符合这种理念，所以我们觉得说我们这种感觉是对的，就是往这个方向去考虑是正确的，跟当时大家的这种背景，这种想法都是很吻合的。大家能不能有同感，就是 **6108** 的这种键盘分布的情况，实际上我们当时是灵感来源于兵马俑的盔甲。所以也像这个图片显示背面的这个笔实际上我们很像古代勇士的剑。实际上就是说通过这种产品这种设计，实际上可以体现出，或者可以感觉到里面所融合这种文化的这种因素。当然这个产品的设计并不局限于就是刚才看到的文化的，或者说一些中式的一些理念，那么也来源于其他的一些想法，包括借鉴其他

一些领域的设计风格。那么产品的设计希望能够让人有一个深刻的印象，然后最后就是它会在你脑子里面形成一种非常具体的，而且持久的这种印象，然后最后能够导致这个用户去到商店最终去购买这个产品。另外一方面，就是说我们希望能够设计师和用户之间有一种心灵的互动，就是说我们这个产品，这种设计理念能够为用户所欣赏，它这个设计的目的实际上就是说我非常喜欢这个产品，从外观也好，从各方面也好，最后不管是怎么样的，我都要买它。

另外一方面，就是说对用户的一种理解，是包括用户的这种文化背景，习惯各方面的一些考虑。那么是一种潜意识的这种印象，可能你并不是非常理解自己购买的欲望是什么，来自于何处，但是从潜意识上来讲给你形成了一种购买的想法。那么另外一方面，实际上是产品保持了这种感觉，它是保持设计师的想法，能够从这个产品最终传达到用户的思想里去。那么我们觉得就是说实际上我们的每个产品加起来会使使用诺基亚整体的一个用户体验的一种感觉，这个图实际上是展示了一个产品如何诞生的，从最开始的大家可以看到从这个图表是来分析这个用户的一些需求，一直到最后产品如何最后成功上市。待会儿每个细节都会谈到。可以看到这个实际上是一些产品的设计草图，实际上对这个产品做了很多的这种草图这种设计。所以实际上在具体考虑产品的设计当中有许多因素来涵盖，包括这个笔的设计实际上就辗转反侧，因为这个笔，大家看到有一些笔是从旁边抽出来的这个笔我们当时考虑是不是搁在旁边，搁在哪边比较好，搁在边上，是不是让手机感觉到更宽一些，放在后面使手机感觉更厚一些，这些因素实际上在产品的设计里面都反复地考虑过。另外一方面就是说这

种可用性实际上也是在设计里面考虑比较多的。可以看到其实这个笔的设计甚至考虑到了咱们中国人喝汤的勺子。大家可以看到为什么考虑到这个勺子，是因为这个勺子的勺柄后面实际上是三角形的，这个考虑基于两点一个是更容易握住，或者更容易拿取，另外一方面就是说实际上这种三角形的设计能够让这个产品，能够让这个手机会显得更薄一些，而且从后面笔的拔出的时候，实际上它不是从上面拔，可能是从底下这样拿下来。

另外我们这个产品涉及到后面两个背面的定时盒，一种是有输入笔的，一种是没有的，还有包括整个的产品风格，那么当我把所有的这些设计因素全考虑进去以后，然后先出一个平面的产品设计效果图。刚才提到用的一些比如设计软件是 **adobe** 的。从产品这块大家觉得基本上比较满意的话，他们可能通过一些软件来实现三 **D** 的效果。设计三维出来以后，实际上就是跟实际上的产品差不多了，会有一些质感，会有一些立体的效果和真实的感觉，大家基于这些东西再提出一些反馈，我们在这个时候的模型应该是规模，在这个情况下再进一步设计。那么这是最开始的这种外形的结果，基本上已经包括一些颜色，一些质感基本都做出来了。其实可以看到，这时候出来的产品和实际我们现在市场上卖的这个产品还是相当不一样的，那么有几点提到了，比如说输入区，输入区实际上和现在的成型的商业产品还是不一样的，那时候基于这个输入区，大家使用或者说测试一下，那么感觉这个用户是不是非常方便的可以使用，另外看到后面的输入笔这块也是不一样的后面这个输入笔头上是红色的，当时想法是不是让这个输入笔更容易看到，另外一方面看到输入笔是全尺寸的，基本上

很长，整个大小上下都是一样的，目前看到这个产品，后面现在是扁的。就个模具提一些问题，大部分情况下设计师会给工木师提出一些想法，进行一些修改，对设计师来说是一种妥协吧，是妥协中的平衡，因为属于设计与最后的商业效果的这么一种平衡。那么这个几乎就是后面的一个，最终的一个产品，不一样的地方是在于这个笔插槽这一块，现在笔插槽这一块跟背面的素材是一样的，原来实际上是一个塑料的，就等于是没有喷漆的这么一个槽，当时的考虑是因为可能从用户使用的过程中，如果长期适用的话，会让他感觉到不是很方便。我们还涉及到把这个电池，装电池的扭放在笔插槽的底下，原来可能是一个扭，但是这里面只是一个小的坑，比如卸这个笔的时候，按一下这个扭就可以卸下来了。实际上我们这个笔的设计，充分地利用了这种可用性，能够让用户拿着这个笔可以做很多的事情。因为时间原因，有一些方面的内容就不细谈了。

那么这个产品实际上我们设计了三种颜色，蓝色的，金粉色，还有玫瑰色的。另外就是这个产品的一些产品附件，如果你不喜欢这个手机后面老背着这个东西，放着平的化，我们也放一个平面的，不带输入笔的背壳，另外安了一个笔。由于产品的这种文化背景我们也给产品设计了金、木、水、火、土五种屏幕的背景。所以这也体现了我们在产品设计的时候，融入一种对文化的理念和这种融合，是一种文化的融合，互相的理解。下面的短片实际上也反映了一种，就是我们希望通过产品，把这种设计理念从最初贯穿到用户的最终使用中，让他们理解这种产品，设计师设计的感觉，能够在这个产品当中得到体现。

所以希望这个短片能够给大家一种我们当时设计的灵感。所以这种产品，刚才这个小短片实际上就是说用这种设计的灵感贯穿，通过这个产品一直贯穿到用户，让他们理解我们为什么设计这款产品。那么目前 **6108** 实际上自上市以来一直是非常热销的产品，而且目前的表现十分良好。另外 **6108** 是在这个价格阶段的产品里面也是最出色的，同时帮助诺基亚在 **GSS** 手机领域市场当中赢得了更多的市场份额，做出了很多的贡献。大家可以看到第三行，我们开头的那个字母是李白，其实李白是我们的产品的内部代号，其实就是 **6108**，所以大家也可以感觉到就是说在文化在这个产品设计里面的融合，还有我们一款产品代号叫杜甫，那款产品大家可能知道是 **3108** 也是一看手写输入的产品，实际上这是对文化的一种认同。可以看到 **6010** 这个设计，因为它是在中国本地设计的一款产品，实际上它赢得了众多的这种亚太区的，包括一些国际上的这种设计的大奖。

那么总结一下 **6108**，我们觉得就是说是非常成功的典范，能够让工业设计和技术融合能够帮助这个用户去提高生活品质，然后让他们更便利沟通，解决日常生活中的一些问题。我们在产品内涵的这个领域来讲，我们觉得这个也是非常成功的范例，因为我们觉得应该把这个产品一些设计的理念能够融合到产品中，使用户过目而不忘然后一直在脑海中有深刻的印象。另外一方面就是如果你是面对一个特定市场的用户，你必须考虑到在设计时候进行文化的融合以及对市场的理解。另外一方面就是说这种设计的灵感需要和这个用户有互动，有这种连续性，从而把这种设计的这种感觉能够最终被用户所接受和欣赏。另外一方面就是多次提到的就是这个产品的这种理念，产品设计

的价值希望能够最终传达到用户那里。那么实际上就是按照我们芬兰同事的一个话说，就是它是一个让人一见到产品就叫的那么一个产品，印象很深刻。另外一方面就是说它能够帮助用户，至少是我们的销售人员说服用户去起动他潜意识的购买欲望。其实就是这种愿望，实际上是非常难用语言所表达的，那么这种愿望，这种灵感来源于哪儿，这种渴求来源于哪儿，然后我们怎么能够去描述它，去拿那些数字去规范它，去描述它，另外一方面就是说它是有未知的因素在中间起作用，它是具有一种魔力。那么 **6108** 这个介绍到这里，下面就是诺基亚最近新上市的产品，就是设计不同的概念，这一款产品是 **6230**，是一款经典的商务机。**7610** 是我们即将上市的产品，属于是我们定义成为一个时尚产品，因为它的特点首先是具有百万像素的拍照功能，同时又有长时间的录像功能。那么可以看到这一款产品外观比较独特，**7600** 是我们三 **G** 的产品，主要从外观和功能上来讲和其他产品是有区别的，也是一款比较时尚的产品。这款产品大家最近比较关注，就是说是 **7200** 是诺基亚第一款的对折翻盖的手机。这个目前，因为第一款翻盖手机只是就中国市场，其实我们在其他市场还是有类似的产品推出的。那么最后我们以一个短片来结束邱威廉先生的演讲，这个产品是关于诺基亚整个的一个概念的一个短片，希望大家能够喜欢。谢谢大家。

主持人：谢谢咱们高超和邱威廉先生做的精采演讲，我也从里面确实是学到了很多的东西，我想大家可能也到了启发，我们给大家五分钟左右的时间，可以跟威廉先生来交流一下。

问：我想问一下就是 **6108** 是针对中国市场的，**5100** 为什么在中国不上市，解释一下它是从什么方面来考虑的，就是 **5100**？

高超：因为他是设计师，所以我来回答这个问题，因为从这个产品分布来讲，实际上对于不同的市场我们有不同的定位，**5100** 这款产品你说的是运动型的，那么那款产品实际上从当时的市场，我们分析来讲，可能目前用户比较接受，但是目前当时我们做这个市场细分的时候，觉得用户对那个产品的反响没有那么强烈，对中国用户来讲，所以可能上市这种时机不是很好。我们之后又推出了基于 **5100** 这个产品之后的五系列的一些产品，有更好的产品在做，所以实际上我们希望就是在市场成熟的时候，会推出更好的产品给用户。

问：我想问一下你们色彩和材质方面是怎么考虑到亚洲人的使用方式和心理。在设计的时候？

邱威廉：实际上在考虑颜色和材质这方面，我们考虑很多因素，包括时尚的因素，包括比如说近两年或者说明年，因为有些产品是未来发布，所以未来的时尚的趋势，然后人们的一些使用习惯这些都考虑进去了。你说的我们有一个专门的工作组，设计组专门来研究这个颜色的，他们会把他们的研究成果放在我们的产品里面。

问：因为机会非常难得，我想问两个问题，第一个问题我想知道在做诺基亚产品开发，工业设计到底是处于什么位置，我看这个产品，设计师是有一个概念，然后寻求这样的技术支持来实现它。我想在产品开发过程中，到底工业设计是在前端，还是先有一定的技术，然后工业设计才介入，这是第一个问题。第二个问题就是说大家都能发现诺

基亚的产品，就是说我们一眼就能看出它是诺基亚的产品，它的风格非常明显，我想知道诺基亚是怎么控制产品风格的。

邱威廉：他回答你的问题是说，实际上从诺基亚来讲我们是设计领先的，我们是先融入了理念，然后总是在最前端的，就是最开始的阶段，最后会和相关的技术部门进行紧密的沟通，那么他自认为就是说设计实际上是非常重要的，在诺基亚整个产品的这种诞生的过程中，所以直接回答你的问题是说他的设计是在技术前面的。那么第二个问题就是关于这个产品设计的一致性的问题，延续性的问题，确实他非常感谢你问这个问题，因为他觉得这个问题非常有价值。诺基亚其实它的产品可能有些人会说它一成不变，其实它是有很多小的这种设计，非常有灵感的设计，再一点同时保持连续性，因为你看到宝马、奔驰这种产品，它可能做一些非常人性化的处理，但是你总能识别出它的产品，诺基亚其实也是一样的。那么谈到为什么它怎么能够保持这种连续性呢，其实每一个产品设计师认为自己还是有，从产品角度上来讲，大家可以看到像这种产品，其实每一款产品都有自己的特色。但是你还是能够看出来诺基亚的产品，主要的方式其实他们在全球内，刚才谈到了有很多的这种设计团队，他们是紧密沟通的，另一方面他会把原来的这种产品，这种设计的理念去反复地研究，然后保持大家自己思路，就是大概往一个方向去走，这样不会有特别大的出入，这样能够使这个产品风格基本保持在一个大的框架内。

问：我的问题是这样的，就是用兵马俑那个盔甲那个很有意思，是什么刺激你借鉴兵马俑那个盔甲呢？

邱威廉：他是差不多两年前来中国的，来的时候就是到处去转转是坐火车去的西安看到兵马俑，当时感觉挺强强烈的，另外一方面感觉在最后设计产品的时候，其实没有特别强烈的感觉，只是在那个时候正好有那么一个机会看到的兵马俑，自然而然把他设计的产品就结合在一起了，补充一点刚才其实他也谈到了其实一个产品的设计，是一个思路主旋律，其实在具体的产品设计，包括可用性这方面的考虑的时候，还要融合其他的一些，刚才他提到其他的一些因素，所以这只是一个大概的主体思路。实际上是非常个人化的问题。

问：刚才我看到诺基亚那一款，就是左右非对称的，就是那个按键布置不是很对称的，是不是对左撇子和右撇子设计两种不同的版本呢。因为我注意到就是在鼠标的设计上，微软的产品设计也都是强调一点，都是兼顾左右手来设计的。手机在设计的时候，为什么是两种版本呢？

邱威廉：他提到就是其实这个产品相对来讲是一款比较时尚的产品，它的设计理念，包括比如说大家如果关注的话，这款产品其实有很多附件，比如它拍出来的照片实际上是有项链，大概这么大的项链是可以挂在脖子上，同时还有桌面上的电子相册，可以把这个照片发过去以后，这个电子相册给你拍的照片可以循环在桌子上播放，针对这么一群用户，这个手机实际上我们做的，我们觉得他的用户可能不一定只用这一部手机，所以从刚才您说到左右手的问题，他提到，其实我们主要还是考虑，因为目前从用户的角度来讲，我们主要还是考虑大多数人的习惯，因为这个产品可以看到这个键盘，它不是像 **1234** 这个分布，它完全是左边一排，右边一排，其实对左右手来讲效果是差

不多的。所以这款产品也是突破了传统诺基亚的这种形状的这种产品。其实也有考虑到这方面因素，但可能主要还是考虑时尚因素多一些。这个就要看你说，你买这个手机的目的是什么样子的，如果对短信输入非常渴求的话，可能不一定会买这一款，可能是另一款，**6108**，或者比如说像那个键盘嘛，我们一打开，是全键盘的短信产品，所以它可能就是对你这个产品，就是用户定位，是根据他们的那种定位来设计的。还是那个观点，就是说其实诺基亚有很多款的产品，它是针对不同用户的，就看你买手机是想要什么样的功能。

CG 杂志：走访摩托罗拉亚太区工业设计部

受访人_邱丰顺

全球手机市场成长最快的是亚洲，其中又以中国大陆为最。有人说：“如果中国大陆不买单，手机就不用卖了！”因此，摩托罗拉于**2001**年在北京成立设计中心，并延揽原任台湾飞利浦资深设计师邱丰顺担任亚太区设计总监，负责亚洲区未来的手机设计走向。带着浓厚的兴趣，我们走访了**MOTO**的亚太区工业设计部。

受访人简介 邱丰顺 **Kumo Chiu**

(2001-)Motorola Consumer Experience Design 亚洲部 设计总监

(1996-2001) Philips Design 台北 资深产品设计师
/External Business Account Manager

(1993-1996) 台湾蓝天电脑公司 工业设计主管

(1992-1993) WECAN 设计发展公司 产品设计师

曾荣获 **2000** 年德国汉挪威 **IF** 大奖，**1995** 年台湾国际钟表设计大赛金奖。作品入选 **2000** 年 **Michael de Luchi** 设计年鉴及多本权威设计杂志。

Motorola Consumer Experience Design

Motorola 的设计部名为 **Consumer Experience Design**(用户体验设计)，其独特的设计流程基于对最终用户研究的深度了解。**Motorola** 的高层表示：用户体验设计让 **Motorola** 由产品与技术导向的公司转为用户中心导向的公司。

话题 1: **CAID** 的应用相关

“**CAID** 软件的功用是让设计师能更容易的表现设计概念，快捷性最为重要。比如在 **Philips Design**，大约在 **10** 年前设计表现是用 **ProE**，后来改用 **ProD**，直到现在较为便捷的 **Alias** 和 **Rhino**。**MOTO** 的设计部在 **CAID** 方面也是以 **Alias** 和 **Rhino** 为主。当然对于设计师来说，最关键的是概念，因为那不是很多 **detail** 的东西。我甚至觉得要表达想法，用 **Photoshop**、**Illustrator** 等就足够了，何必花太多精力去学习 **3D** 软件？”

“在中国大陆和台湾的很多工业设计公司，为了追求更多的经济利益和高效率，同样需要设计师在 **CAID** 和 **CAM** 方面的技能，有些设计师会直接运用 **ProE** 建造工程模型。但在国际性的大公司，

情况则不同，设计师专心于设计概念，通常会在完成草图后接着进入模型的制作。”邱丰顺也同时强调：“产品设计最有价值的部分是在从概念草图到模型制作的部分，后期的 **CAM** 只会让你的设计变得更糟而不是更好。”

话题 2：创意与电脑技能的比较

“在我开始涉足工业设计领域时，电脑辅助设计还不算发达，极少大公司才会拥有像 **Alias** 这样非常昂贵的软件，年轻一代的设计师接触 **CAID** 的机会很少。现在的情况大不一样了，电脑十分普及，当然还有盗版软件的流行，**CAID** 成为新一代工业设计师的必修课。”

“现在有很多人认为电脑软件的运用能力对设计师至关重要，我觉得这是一个误区。其实在具有一定规模的工业设计公司，比如国内的 **NOVA Design** 里，他们的分工是比较明确的。**CAID** 部分有专门的员工负责，他们帮助将设计师的概念成形，好比设计师的手一样。同样我们可以类比到电影行业，导演和主创人员开始都是用手绘来表达想法，这是比较 **creative** 的部分，至于如何实现则交给技术人员了。”

“评判一个好的产品设计不是在于电脑的表现，人们会谈论这是中国的设计还是某国的设计，而不会说这是某国的 **rendering** 这样的话吧。”

当问及电脑技能是否列在 **MOTO** 设计部员工招聘的标准时，邱丰顺笑着指指一旁的刘传凯说：“他就不会 **3D** 啊，以前会一点，后来放弃了，没有与时俱进。”接着又补充道：“不过我发现一个

有趣的现象：在中国，设计能力强的工业设计师，他们的电脑技能通常也很强。我们 **MOTO** 设计部的成员也都是这样。”

话题 3：工业设计与品牌形象

“一个企业的品牌受广告宣传和产品本身两个方面的影响。目前中国大陆的企业打品牌的意识很强。他们会在广告宣传方面下很大功夫，比如会花高价请明星做代言人等，但在产品本身却是弱势。”

“我们可以看到国内的大企业并没有固定的产品形象，他们通常会为了某个案子找一家国外知名设计公司去做，另一个案子又会找另外一家设计公司，有时自己的设计部门也会做一些案子，这样产品便呈现出千奇百状的面目。我觉得国内企业缺少的是把握设计方向的主导人，一名优秀的产品设计总监。总的说来，我觉得中国大陆企业的设计组织还不够完善。”

“反观那些国际性的企业，品牌是透过产品来认知的，任何一家国际化的大品牌都会有自己鲜明的产品特征，即使产品上没有 **logo**，也能很轻易的被识别。他们的设计部门在发展新的案子时不会单纯的就事论事，他们会考虑有关产品形象的方方面面，例如公司的历史、现有产品的状况、将来的发展目标等等，并试图在几者间找到和谐点。”

话题 4：从设计创意、消费者的品味落差及市场角度评价产品设计的优良

“关于 **TCL** 的一款镶嵌宝石的手机。很多人看后会认为很‘俗’。据我所知，我所认识的大部分国际设计师都对这款设计摇头。”

但它的销售状况的确非常不错。于是问题就来了：‘这样的设计是不是好的设计？’或者说：‘在中国，什么样的设计才是好的设计？’”

“其实，这个问题在我的脑中已经很久了。记得三年前我的老板问我：‘如果和你合作的 **SALES** 或 **Marketing** 说，如果他有一个设计非常丑，但是可以卖大钱，你怎么办？’。我说：我还是会坚持我的品位——太丑的东西，我是不会让它成为我的设计的！”

“可能目前的中国市场还是需要有一些‘虚浮’的东西，但我认为 **TCL** 的设计并不是最好的设计，应该还是有更好的设计来解决，**TCL** 的设计远没有到达那个程度！这就是为什么很多人会认为这个设计很俗，甚至有些暴发户的心态。”

“的确，许多中国民营的老板很厉害，他们是最了解中国市场的，他们非常了解老百姓想要什么。他们指导设计师设计的产品有时会直点‘要害’。设计师实际上是老板的左右手，老板叫他画什么就画什么。从这个意义上说，设计师的价值就贬值了。”

“随着社会的开放、国际化，国内人的品位也会国际化。头一次放个钻石很吸引人，再搞钻石就不一定了！消费者永远是喜新厌旧的。坦白讲，对此类设计我并不感到乐观。如果 **TCL** 的设计团队不能进一步提高相关产品的品位，就一定会遇到瓶颈，**MOTO** 也是这样，例如 **V70** 是个好创意，但如果再出个 **V80** 就不吸引人了！”

话题 5：中国市场的“深度问题”

“一个让一些国际设计师比较困惑的问题，就是中国市场的深度问题，或者说是消费者的口味落差问题。在中国这样一个处在变革时期的社会，消费者的口味落差非常大，这与许多发达国家，如欧

美日有着非常大的差异。美国也有城乡的品位差异，但不像中国这样明显，这么多的层次！随着国际化和生活水平的提高，不同人群的欣赏品位会提升，但同时会有更多的人群跟进。这也许就是为什么许多年以前的产品仍然在销售、而且销售状况非常好的原因！”

话题 6：有关国内的工业设计教育

就国内外工业设计教育的差异，**KUMO** 表示：“国内的设计本科课程会有 2 年的素描、色彩、构成等基础课程，余下 2 年去完成有关设计的教育。而国外设计学校的 4 年课程几乎全是针对设计的，其中像手绘草图的练习便会持续 3 年，每周 30-50 张的练习量，整整 3 年！相比之下，国内院校的手绘训练往往只有 2 个学期，这样设计的基本功就显得很弱。在这样的基础上，学生们反而过分迷信电脑，花费大量时间在电脑软件上。”

“如此的教育不完整若是再加上国内企业尚不完善的设计管理，设计师便没有机会接触好的案例，于是刚从学校毕业的年轻设计师就会无法更好的成长。这样便形成一种恶性循环。”

在谈及国内设计毕业生出国留学的问题时，**KUMO** 表达了自己的看法：“我觉得出国留学最重要的是能获得一些生活经验，学校里教授的只是一些基础技能和工具。作为设计行业的学生应该在学成后参与到国外的设计工作中，感受一下国际化的设计氛围。若是学成后立即回国，帮助就不是很大了。”

“对设计专业来说，文凭并不重要。关键还是透过作品看你有没有想法，因为这是你能否为公司发展提案的最好依据。电脑技能相对并不十分重要，这可以在工作过程中培养起来。”

话题 7：设计概念的发展

“第一，对设计师来说，天赋占一定的因素；第二是观察力，每个设计师都有自己的成长背景和生活体验，所谓的观察力就是要善于在生活中捕捉灵感，融汇到设计中去。”

话题 8：国内外工业设计的差距

“当然是有一定的差距。国内企业还没有感觉到设计的价值和重要性，很多案子只是在做 **copy**，抄抄改改便投入生产。同时设计进程也存在问题，工业设计本应是概念设计和结构工程同时并进的过程，但在国内的一些企业里，先是工程师完成内部结构，接着让设计师包一个外壳。工业设计成了包外壳的工作，如此而已。”

明基-温暖的简约风格,明基电通资深产品设计师王亮演讲

2004年5月29日，工业设计与时尚生活主题峰会在首都师范大学举行，**8家**国内外厂商的设计师出席了此次峰会。

王亮：各位来宾，各位同学，老师下午好，非常荣幸能够在这里为大家分享一下明基在设计上的一些感想，更重要是能够借这个机会在这里和大家进行交流。我看到很多年轻的面孔，我想在这边肯定有很多学艺术类的或者是工业设计的学生，学工业设计的有多少能不能举一

下手，给我看一看，蛮多的。下面我就开始我现在的报告，我报告的题目是明基温暖的简约风格，我来自(英文)目前我是就职苏州那边，首先我这边会有两个部分，首先是对我们明基数位时尚的一个简介，再下面就是我们设计实践中我们的获奖产品，跟大家进行一个分享。下面简单介绍一下我们的组织。明基数位时尚设计中心成立于**2001**年**10**月，他的销售形态强调是生活方式各个方面的应用，所以我们定位为(英文)，这个名字的更改很多方面是说我们不再侧重于一些很单纯的设计，而是从它的人的生活状态，包括生活的形态一些爱好，一些喜好方面来着手，来表达我们产品的一些理念。另外在成立两年之中，会获得一些奖项，然后下面我不可能说是一一列举，也会提出一些目前最经典的奖项。我们其中在**02**年有美国的**IDA**，还有**CIDA**，包括(英文)，包括德国的(英文)都有获奖。这是(英文)全球的布局，目前(英文)有台北，桃园，跟苏州设计中心，然后在今年之内，会在欧洲的伦敦建立我们第一个海外设计中心，然后逐步的在美国、日本，包括上海，包括其他海外逐渐的建成，就是我们会在全球的每一个比较时尚，或者是说能够引领潮流的地方，建立我们一个设计中心，然后在这个地方吸取其他地方的精华，来进行互动，然后这个设计是一个全球性的互动，而不是说我单一一个地方的表现。

我现在先给大家看到的是台北设计总部，这是项目讨论，中央天井，台北市的总部总共有**14**层楼，**KY**就是我们董事长的专属办公地方，我们的楼是神秘**13**楼，除了**ID**的人可以进去，其他的人不可以进去，就是这个在企业的地位是非常高的。因为大家现在对**ID**方面比较重视，对于明基而言已经把它提升到一个设计战略和设计的

指挥层次来说，在开发前期就把它导入，让它能够使一个产品卖得好，而且要漂亮。这是桃园总部是在桃园县，它里头有设 **CRD** 的设计中心，包括(英文)操作，然后整个的，包括我们自己的产品操作化都会有它的模型制作部为我们设计，制作出相应的模型。可以让设计师会有更好的一个形态上的感觉，因为不光是我们有所谓的效果图来体现，而是通过真实的产品，真实的体态让我们能够更加真实地感受这个产品对未来的行销会有多大的帮助。

这边就是目前国内苏州的一个设计总部，就是我们中央休闲区，展示区。这儿是一个设计定位，一个好的产品要有比较好的营销的话，它的设计定位是非常重要的，这个大家应该很清楚。然后其中会包括很多点，比如品牌的核心，我们的目标族群，设计分析，设计主张，功能利益，情感利益。这些东西我下面会逐一地给大家介绍，首先谈到就是一个品牌核心，**BENQ** 就是享受快乐科技，比如说我们的产品是为大家带来的享受，产品设计反映出来的生活形态和方式，以及目标需要与希望，我们做的不单纯是方式，而是生活方式品位的象征。然后通过产品设计的理性和感性需求，使消费者跟我们自己的产品有一种情感的共鸣。

我现在先谈一谈我们的目标族群，我们在行销里面会分为 **EX** 和 **TX**，所谓 **EX** 会非常符合以下的关联词，比如内敛，成熟的，稳重的，持久的，但是在 **TX** 里面会更加地时髦，更加有趣，更加冲动，更加地敏感，易接受，易变。比如说 **EX** 会接受什么样的产品，大家在这里可以看到索尼，包括这些 **TX** 的产品，手表，色彩，造型。然后我们在这个期间把它的设计分析分得比较细，在其中比较特别，比较大

众化，比较高级，比较基本的层面，后来分成比如手表、索尼等等这些产品都会有它自己的位置。任何一个产品都会有它相应的位置，我们在谈的一些功能性，审美性，经济性，它就会有一些使用舒适性，扩充性，移动，安全，审美状态，包括它的性价比，这都是我们在设计中需要考虑的东西。我们刚才听了佳能的报告，谈就谈了它的很多相机，因为我们也会经常用到相机，我以个人的感触来说，他当初并没有讲出他非常好的优势，举出一个例子，比如说相机的 **A80**，还有(英文)，它一个非常好的特点，就是它有三百度的旋转镜头，我在拍摄的时候是非常方便，还有我独自出去玩的时候，我可以拿着相机去拍照，这是非常有优势的地方，另外就是扫描仪是超薄的扫描仪，我记得我们设计我们的扫描仪的时候曾经参照过他这个产品，我拆过一次发现找不到一个螺丝，然后它的一根传动轴的话，只有一根，而我们当时拆的时候，我们的扫描仪是有两根，就是说日本的设计公司对于产品设计方面是比较周全的，而不是单单考虑外观而已。

下面就是说到一些我们的设计主张，比如说我们会谈到一个适合的温度，所谓什么是适合的温度，就是在极冷和极热之间寻找最合适的温度，最适合的温度讲到的，比如打一个温度，零度是冷的，**100**度是热的，它讲的是根据我们传统自身的定义，它的特征，它的形态，包括它的一些理念，就是用这些东西来掌握它的一些脉动，最后找出一个最合适的适合点，让它表示出我们产品中最真实的一面，也就是易于被接受的一面。

另外就是现代主义和后现代主义，大家可以看到这些产品的形态，工作娱乐，学习和休闲，人文科技，东方与西方，简约和奢华，

感性和功能，这些东西都是相容性的，而不是说我单纯地表现我们的工作性，或者我的娱乐性，或者是人文，或者是科技。它是一个包容并蓄，而不是说单纯地表现某一方面，你看我列举出的一些产品，同样是这样，外形简洁，非常的干净利落。质感，强调的是质感，会在这些地方让大家爱不释手。这就谈到功能性的利益，在我们设计任何一款产品都要强调它的功能，也就是说在国内就是功能决定形式，比如说我们的这款手机，它会有一个伸缩形的耳机孔，在我不使用的时候，我可以让它进去。这个人机功能的键盘，包括这样的手机，包括这一款，再演示的时候是双屏的，包括我们这一款相机，它的这个支架，是为它单独设计，应用在我们拍摄名片，非常快的存档。

情感利益，所谓产品，在我们的定义中，任何一个产品是有它的一个情感在里面，当用到这方面的时候，已经不是单纯地说我的个人喜好，而会涉及到一个人的品位，对生活追求的品质，这些东西往往会更加打动人心。在我们 **VI** 里面有提出这些语言，鲜活亮丽的，真实实在的，原创新意的，这就是我们品牌的特性，我们会在所有的关键词当中找寻我们所要的东西，然后通过产品来表达它的意义，然后跟消费者做一个沟通，下面是我们社会实践中，这个是我们获得的奖项，我为什么提出这个来讲呢，因为它的评选是由国内的一些资深的教师，教授，还有德国的专业设计师。所以他代表了国内和世界上的一些对我们明基产品的看法，这个是在(英文)上展示的一些产品，其中有两项一个是我们的手机，一个是摄像机，然后加起来是 **15** 个奖项。这款手机，大家看到这是一个个人的 **PPA**，可以提供数字影像，又兼用商用于一身，是简洁，落落大方，而且全部是铝材制，所以看

上去这个产品会非常的亮点，而且庄重，也有商用的气息在里面，而且功能是非常的强大。这就是我们的 **BEnqDC**，这个产品的设计师是女设计师，她想到颗粒在流淌的时候的状态，她认为这个东西是可以打动人心的，另外一方面就是旋转 **180** 度的 **LCD**，在这个结构上我们目前只能是 **180** 度，为什么呢？因为如果要做 **360** 度旋转的话，它可能会不卖给我们的，如果要用的话可能要付费。另外还有一个很大的特点就是有 **MP3**，有 **FM** 收音机，有这些功能，而且可以外放，就是我随身带一款机能够照相，有摄像，有收音机，还可以 **MP3** 外放，这样给别人的感受不单纯是摄像机或者照相机能够提供给人的。这是我们的一款笔记本，**8100**，这款的设计定位是高端，而且它的语音功能是非常强大的，目前像我们用的一些软件，它的芯片是 **62** 兆的内存，对于设计师来说是非常管用的东西，还有铝制给人一种耐用，和耐冲击的感觉，而且里面有一些按钮在里面，包括它的一些按键的处理，也都是非常小巧精致的。

这款是 **JOYBOOK200**，这款定位于商务，所以它的造型风格非常的简洁，非常的直面，不会有太多过于的修饰。这是我们的 **MP3102**，它的特征就是说非常的小巧，非常的精致，而且给人的感觉是一个挂式，而不是单纯的音乐播放器，同时可以当时 **U** 盘使用，它设计的概念来自于皮包，提包，项链，首饰等周边配件，所以产品不光是功能性的东西，也会给人的生活带来新的冲击，包括它的设计色彩。这也是一款 **MP3**，我们有四款 **MP3** 获奖，这是第二款，它干净利落，它减少了那些烦琐线材，它可以直接和电脑连接，包括数据的交换，可以很方便充电，这都是非常简单的东西。这一款目前在台

湾也是卖到缺货。这款是 **JOYBEE180**，大家可以看到这款的推出是突破了我們目前市面上所有的一些外观把它定义成精品类的，时尚类的，而且是跟我們目前所见到的是完全不一样的风格，而且它的这两块面板是可以拆分的，还有不同的图案，这边是精致的 **OLE** 的显示器，这是我们一款立排式的 **MP3**，大家看到整个的造型非常的简练，但是在细节的处理上又非常的精致。通过这些材质色彩来体现我们的产品不同之处。这款是屡获大奖的扫描仪，这款跟佳能有所相同，但是我们会给它更多的定义，比如说可以自己收线，我的侧板可以放驱动盘，包括按键的处理，这款是非常的轻薄。

DCC50，大家看这款相机整个的感觉是非常的复古，但是在古老的形态中应用了现代的技艺，是用现代的方式造成的，而且能够感觉到，可以反射出自己的影态，还有细微的处理。当这款相机拿出去，会跟市面上许多传统的相机有很大的区隔，一眼可以看出这是明基的产品，再一个这个是我们 **DVD**，它是一个刻录机。这是我们获奖的桌上电脑主机。大家可以看它的特征，部位，包括造型语言的流动性，细节搭配是非常的讲究。这是我们的液晶电视，宽屏，而且体态非常的丰满，就是在细节上的处理，这些东西都是在强调说我的产品的细致之处，跟我的整体风格，那这一款也是屡获大奖，特别之处就在于它的琵琶式的底座，可以旋转地倒挂，包括这些设计都是非常的精致，它的定位是定位在女性的家用市场和 **SOHO** 族，这是我们的一款多媒体接入设备，无线传输，大家可以从一些造型上体现出明基的不同之处。

我的报告就到这儿了，而且作为我来说应该是在明基一线的一位设计师，那我希望能够留出更多的时间，跟大家在场的同学做一个交流。

问：我想问一下你们明基地色都是以紫色，这个紫色会不会限制你们设计时候系列的选择。

王亮：为什么会选择紫色，在明基的新换它的，就是从(英文)过来的，在设计这个色彩的时候，就谈到说为什么会用紫色，首先应该是说我们把红色定位是热情的，娱乐的，把蓝色定位为是专业的，公正的，那我们 **Benq** 是紫色，是两种色彩兼容，通过紫色和蓝色，紫色和红色混杂出来的紫色才能代表我们明基自己的状态，在我们设计中它只是我们一个 **VI**，只是我们一个企业形象，在我们的产品设计中，色彩是经过每个地方的调研而得来了，比如我的手机用什么颜色，并不是说会给我一个非常大的定义，说我会用紫色，也可能会用到，只是说根据消费者的喜好来做选择。

问：刚才你也讲到明基色彩是两种色彩的融合，你刚才说到了工作娱乐，简约和奢华等等，我不知道明基的产品是不是有这样的特点，它是一个两元，甚至是三元，或者是多元的一个融合，因为你要是工作的场景和娱乐的场景，这是两种不太一样的生活状态，然后你们的产品是说强调它的社会性很强，既可以在工作当中，也可以在娱乐当中，就是有一种是休闲的感觉，还是说追求那种明基的产品在多种场景下来使用和佩戴的呢。

王亮：根据我们现有的产品可以做一个解答。比如说我们其中这款**8100**它的功能性非常强，就是可以胜任任何工作，但是在家居方面，**16**比**9**宽屏，包括外置的遥控线，会给使用者更多的一些便利，说我既能让它来工作，也能让它作为娱乐的选择。在目前我们的一些调研中，显示出来是这样的，就是说生活跟工作已经是慢慢的有一个融合，比如说我可能在上班的时候，会去打游戏，这是有可能的。有时候我回到家里的时候，也不会忘记工作，但 these 方面都会体现出慢慢的整个的一个融合的状态，那我们推出的任何产品它会有它清晰的定义，比如说我们专门定位在商业上的产品，也有专门会定位在一些便携式的产品，我们推出产品会根据它不同的定义来完成它的设计，应该说是这样。

问：就是看到这个产品，我现在的感觉是没有一个统一的风格，我的感觉是不是正确。想问一下明基自己有没有想形成一个自己的风格，或者是在探索中，让消费者，或者一看都内看出是**BENQ**，是不是有这种倾向。

王亮：你刚才提到的应该是一个产品识别**VI**的一个范畴，举一个非常简单的例子，就是说我们在看到**LV**的图腾，看到诺基亚手机的外观的时候，都能非常快的联想到这个产品是属于它的，而且这些**VI**也的确能够引领世界的时尚潮流，那在明基来说必须建立这种属性，然后逐渐完善它。比如在一些产品中就可以看到，你看我们的一些按键的设置，包括后面的，大家简单地看到的这些东西，是一个设计语言上的应用，真正的**VI**的体现，还有**UR**的体现，不在于说我一个产品的相对，包括我们在看**102**这一款，外观会非常的相同，但是

你独立看每一个车是不一样的个性，所以我们在真正的设计应用中并不是以完全的设计语言和造型来做的，会非常多地侧面考量它，包括我们色彩，材质，形态，我不知道这样能不能对您进行一个解答。

问：我想问一下，您是怎么成为明基的一线设计师的。

王亮：我是在**98**年毕业于武汉理工学校，也学工业设计本科，非常有缘能够进入到明基了，也是经过几轮面试然后来到明基。不知道这边有没有一些即将毕业的一些学生，如果你们有志于做工业设计的话，也可以来明基试一试看。

问：我想了解就是在工业设计的过程中，其实因为明基会有全球各地的这样的分支机构，那么你对一个产品的风格，就是从国际上面，没有本土当地的这种风格之间的差异呢，你讲一讲温暖的简约风格，比如说中国地区的这种设计的趋势，还是说它是全球的，或者是亚洲的，就是对之间的差异会怎么样把握？

王亮：以我个人的理解是这样的，我们做一款产品都有一个定义的，比如我们做一款新手机的时候，我们说我们这个手机是销国内还是国外，还是全球，我们涉及到销全球的时候，就会用一个更高的一个境界来看它，就是我在做它的时候，这个东西不光要符合我们中国人，符合亚洲的一些审美观念，而且更多的是要符合全球的一些观念。在运作上来说，比如说我们现在是有苏州包括台北总部进行一些相关的一些联络，那我们在做的时候，大家会进行商量，然后进行选择，在品牌总监，以他的资深的观念来看待产品的时候，他会觉得说这些是很不错的，然后根据我们自己做的一些色调，比如欧洲人会喜欢一些

东西，亚洲人会喜欢一些东西，通过这些东西来进行整合，推出我们想象的产品。

问：请问这款手机是国内的还是国外的。

王亮：应该针对的是国际市场。

问：请问您的笔记本是明基的吗？

王亮：是明基的。

问：你觉得它好看吗？你觉得他适合您用吗？

王亮：我觉得它蛮好的。外形上是这样，这一款的推出，当时很多地方是配合我们明基 VI 的形态来表现的，比如这一款内凹的形态，在销欧洲的时候，为什么会有这种形态出现呢，因为在老外很多人肚子是比较大的，他在工作的时候，这个地方会打到，也许大家并没有想到说我这一块为什么会造成弧线，一个是美观曲线的表达，另外一个的确是物有所用。特别在它的一些色彩搭配上，大家可以看到很多这个和市场上一一些相比，是有不同的地方。

问：你们是作为艺术跟进型的企业是吧，我想问问明基在今后的比较短的时间之内，会不会有这种计划成立技术上的研发中心，然后来加强你们的技术上的优势，或者还是继续采用技术上拿来主义，还是说这种特有的行销呢，就是你们选择哪一种呢？

王亮：像这个问题在台湾是这样的定义。有一句话叫向左走向右走，一方面是说我有非常强的行销，设计能力，另外一方面就是说我的自主研发能力，这两边在目前的行销的观点来看，这两条路都不好走，就是我五冷是说技术面，还是做行销面的话，都有它会越走越低，包括特别在台湾的一些代理厂商，已经是被一些非常大的品牌擦得是没

有所谓利润而言，慢慢他会经营自己的品牌。作为明基在台北有非常强大的研发中心，包括我们有一些手机，还有 **MP3** 都是自主研发。

问：你能不能大致说一下台湾设置的风格。

王亮：我只能以个人的一些看法来做一个回答了，我觉得在中国很多人都提到，就是设计界都会提到一个问题，就是中国特色，什么样的产品能够代表中国的特色，在台北来说，就工业设计而言他与世界接轨比较早，相对比大陆这边要早将近 **50** 年，它的一些特色也是在真实的设计跟制造中体现出来的。比如讲的两色兼容，包括扫描仪上面会有非常现代的产品，但是也会有草书在上面，这种相互兼容，就是这个产品不光是体现我的科技，也能反映出来我的人文特征，在明基而言，一直是以这种造型包括它的设计理念来指导我们来做，明基可以说是代表台湾设计的一个方向。具体概括到它会有一些什么样的关键字来定义它的话，都会根据每一个产品，包括每一个品牌的特制，它的特征，它的个性来定义。我们不能说是很宽泛地只是说它会有什么样的特征，而且目前来说，世界任何一个国家它的产品也会逐步地出现一个融合的趋势。包括说我的产品会出现其他国家的语言，其他国家的造型，包括用到任何一个图形，任何一个形态，都是有机的，有可能的。

汽车导报:福特亚太区设计经理 **Paul Gibson** 专访

主题：运动的心

福特 **FOCUS Concept &** 设计师 **Paul Gibson** (福特亚太区设计经理)

毕业于汽车设计殿堂级学校——英国皇家艺术学院的 **Paul Gibson**，在我们的访谈过程中表现出一个顶尖高水准设计师的种种才华：脑筋反应快，说服力强，幽默，爱车……他告诉我们 **Focus** 是一部新潮运动的三厢车，他还抢过我手中的笔记本，要将他最爱的车 **Lancia Stratos** 画给我们看。采访开始之前，我实在出于内心、而不是出于礼貌地向他赞美了一番 **Focus Concept**，这部车的造型可谓出类拔萃，一改近来国内亮相的几款三厢车给人的不良印象，而且作为本届北京车展唯一作全球首展的国际级作品，此车的重要性毋庸置疑。我们更关心的是，福特作出如此惊人之举，肯定意味着这部 **Focus** 概念车将和中国市场发生密切的关系，我们的问题也由此展开：

是谁决定将这部作品选在北京作全球首展呢？当初设计它的时候，你就知道它将是一部针对中国市场的车吗？

让 **Focus** 概念车在北京车展首度登台，这是很多人的决定。我们开发这部车的时候，由世界各地的研发单位一起参与，其中就包括福特在中国台湾、印度、美国等地的设计室，我们做了很多方案，听取了来自各个可能市场的意见，所以它是可以适应不同市场的。

那么新 **Focus** 还像上代那样是一部纯正的欧洲车吗？

上代 **Focus** 本来是一部纯种欧洲车，设计也主要是针对欧洲市场，但它实在太成功了，在全世界的市场不断增长，现在我们会说这部 **Focus** 是一部“全球概念车”。

这部 **Focus** 概念车的造型风格属于哪一派？

我认为它有着欧洲的风格、亚洲的形态。

作为一位欧洲设计师，你怎样看待三厢式的车身造型？你同意三厢车普遍不如两厢车好看吗？

我们将这部 **Focus** 概念车设计成三厢式，是因为我们从调研中知道亚太区的消费者喜欢车子豪华一点，舒服一点，我们当然希望作品迎合大家的喜好。至于三厢和两厢哪个好看的问题，我见过许多漂亮的两厢车，也见过许多漂亮的三厢车，这视乎设计风格和车身比例，每部车是不同的。在 **Focus** 概念车身上，我想它的形象是既豪华、又很运动的。

在 **Focus** 概念车身上我们看到了一些 **Mondeo** 的影子。

是的。**Focus** 和 **Mondeo** 的设计概念基本上是相同的，所以它们有着相近的造型设计语言，令你一看到它们，就会知道这是一部福特。**Mondeo** 上的半圆形轮拱、车身腰线、垂直的车尾和三角形尾灯，这些元素你都可以在 **Focus** 概念车上找得到。它们是相似的，却不是完全相同的，我认为 **Focus** 的比例感更加出色，视觉感也更清新。半圆形轮拱是此车的一个重要元素，它将成为福特轿车的品牌特征。

这部概念车距离量产还有多远？

这问题要视乎我们的“概念”程度。有些概念车要 4 年才能成为现实，有些则只需要半年。今天大家看到的 **Focus** 概念版，展示了新一代 **Focus** 将是怎么一副模样，我们展出它也是为了收集大家的一些意见……在它身上你可以看到和 **C-Max**(福特今年在欧洲推出的采用新一代 **Focus** 平台的小型 **MPV**)风格同出一辙的车头灯，或许是这样一点给人感觉它已经很接近量产了。

后窗玻璃看起来很倾斜，可以保证有充足的后座空间吗？

我个子够高了吧(近 **190cm**)，但我坐进去它的后座完全没有问题。

后座的空间不仅要看尾窗的角度，还要看你怎样安排前窗和后窗的斜度和起始点(随即他起立在挂图上细心给我们比划)，平衡前后窗的角度，以确保内部的人机工程布局合理。

(顺着他的比划，我们提出了以下问题)侧窗的尾部有一个轻微向上翘的造型，这是一种潮流还是起到什么作用？

的确近期在好几部车上你都可以看到类似的设计笔触，但我们用这个设计，完全只出于我们的需要。这个上翘的侧后窗造型，给车子增加了许多个性，而且能起到平衡整车形态的作用，因为前部的感觉很运动化，这个笔触则为车子的后半部也赋予了运动感。如果这里仅仅用一条直线，它看起来就会平淡得多。我们可是花了很长时间才设计出这个细节的。

能谈谈那个特别的 **LED** 车灯吗？

正前的低角度(就是上页题图他和车子合照的角度)。这个角度看起来，车子最有运动感，有一种贴在地面上的感觉。如果你要刊登它的照片，就登这个角度吧。

你觉得从什么角度看这部 **Focus** 概念车最漂亮？

正前的低角度(就是上页题图他和车子合照的角度)。这个角度看起来，车子最有运动感，有一种贴在地面上的感觉。如果你要刊登它的照片，就登这个角度吧。

你认为这部 **Focus** 概念车整体上表现出一种什么性格？

相对于“舒适”、“豪华”、“运动”这些简单的词语，我更倾向说 **Focus** 概念车的性格是“确切表达(**Exactly Expressed**)”的。它的线条简洁明快，看起来贴地、跑得快，又很舒适。所以它对于自己应有的性格是做到了“确切表达”。

看来你很强调它的运动感，这是新 **Focus** 的一个重要特性吗

因为我知道 **Focus** 的主要买家是那些年轻的行政人员，他们都不会喜欢那些看起来跑不快的车子的。

发自内心的动情：访 **Mazda** 设计部长林浩一

看着外表平实稳重的林浩一先生，你不会想到近年马自达最重要的两款跑车都出自他之手。但是当我们任他挑选马自达展出的一款车合照时，他露出兴奋的神情说：那当然选我设计的 **MX-5** 啦。

林浩一先生现任马自达设计部门掌舵人，他笔下的作品有 **MX-5**、**RX-7** 以及国人未必熟悉、但他本人非常喜欢的 **Eunos 800** 轿车。目前他手下共有 **8** 位首席设计师，负责马自达各个车系的设计。所以，他是一个能对马自达整体设计方向有发言权的人。

会不会考虑有中国版的车，或者专门为中国市场研发一款车

林：目前马自达的产品都是针对全世界的，像 **323**、**Mazda 6**、**MX-5**，它们是在亚洲、北美和欧洲都有销售的车型。当然我们在新车研发的时候，会考虑到世界各个国家市场的特点，将来如果中国市场有需要，也有可能专门研发，但这要过段时间才知道。

你觉得马自达现在大力宣扬的“**Zoom-zoom**”运动化理念是否能迎合中国的消费者呢？

林：我们其实将全世界视为一个市场，我们认为 **Zoom-zoom** 理念对于全球驾驶者来说都是有吸引力的。当然，今后在设计新车的过程中，我们会更多听取中国的意见，也会考虑用中国的设计人员。**RX-8** 作为全球目前唯一的转子发动机跑车，它的动力、底盘这些底子都是很好的。为何会将 **RX-8** 设计成一部反常规的四门四座位车型，而不是以纯跑车的形象出现？

林：**RX-8** 的设计是一个新尝试，我们一开始就制订了一个新的设计理念：要求它可以供 **4** 人乘坐，由爸爸驾驶，可以载上小孩游玩，又不会抛开驾驶乐趣。**RX-8** 推出后，市场对我们的这个想法是认同的。当然也有一些原先 **RX-7** 的拥护者们，更期待纯跑车的造型。我们要指出的是，**RX-8** 在产品系列上，并不是 **RX-7** 的下一代，而是一部全新的车种，将来以现有的基础开发一部纯跑车，对我们来说技术上是完全可以的。

对开、无中柱式的车门，至今全球只有 **RX-8** 实现了，当初这个想法是设计师还是工程师想出来的呢？

林：在构想 **RX-8** 的设计时，我们就想到用对开式车门可以提供最高效的功能性，非常符合我们的设计理念。于是我们提出这个想法，和工程师一起作为一个目标去实现。的确从技术上说，在一部跑车上要兼顾轻量化、安全性，再实现这个对开车门，不是一件容易做到的事情。

既然这种对开式车门能在一部跑车上使用，下一步是否会推广到马自达的轿车上？

林：技术上是有可能的。其实看看我们最近展出的一些多功能概念车，它们的车门设计形式也都相当特别。

Zoom-zoom 理念在 **Mazda 6**、**Mazda 3** 等系列轿车上贯彻得很成功，但怎样在接下来的一系列多用途车上体现？

林：我们的产品将会继续以提供驾驶乐趣为追求，设计上也会追求动感。其实现在我们的 **Premacy**(普利马)、**MPV**，相较同级的对手而言，都是拥有很高驾驶乐趣的。

皮舍茨里德：新奥迪 **A6**，一个时代的开始

皮耶希离开了大众集团，包括 **J.Mays**、**Chris Bird** 等高水平设计师也离开了大众。大众新一代核心也在新世纪形成，皮耶希的好朋友兼老对手前宝马总裁皮舍茨里德戴上了大众的皇冠。一切都要改头换面。**Walter de Silva** 作了那么多铺垫的概念车，终于在 **2004** 年日内瓦车展展出了新奥迪 **A6**。一个新的奥迪时代也就些开始。

为新策略铺平道路

在皮耶希离开大众之前，皮舍茨里德在大众西班牙巴塞罗那主管西亚特品牌，他们这个时候是朋友。皮舍茨里德从前在宝马的时候，通过大众收购劳斯莱斯的漏洞，将劳斯莱斯带到宝马而将宾利丢给了大

众，这时候两人是水火不容的对手。后来皮舍茨里德在宝马收购路虎项目上赔了大钱而被迫离开宝马，皮耶希敬重皮舍茨里德的能力，把他请到大众接替他的职务。有一次皮耶希与皮舍茨里德在巴塞罗那的咖啡厅里讨论品牌的问题。皮耶希问皮舍茨里德最喜欢的品牌是什么，皮舍茨里德回答说：“大众旗下的是西亚特？”皮耶希问他为什么，皮舍茨里德说：“西亚特的品牌更富于生命力，更有活力，更适合新的时代，它代表着未来。”皮耶希没有再继续深入谈下去，在他离开巴塞罗那时他对送行的皮舍茨里德说：“记住，西亚特是我们买来的品牌，在需要的时候我们会将它转手卖掉，就像劳斯莱斯和宾利那样。什么是不能卖的，你清楚是什么。无论什么时候都要保证我们的核心是最优秀的！”

皮舍茨里德从巴塞罗那回到沃尔夫斯堡后召开了一个秘密会议讨论大众未来的发展问题。讨论得出的结论是大众如果想保持或者提高目前的地位，必须调整现在的设计思路，大众应该抛弃原来的实用主义哲学。每一个制造商都会提供实用的产品，取胜的关键就是谁更有个性。大众第**5**代高尔夫推出后的冷场让皮舍茨里德很尴尬，他把大众扭转形象的宝押在了奥迪身上。在**2004**年日内瓦车展上，皮舍茨里德花重金请来了西班牙皇家马德里俱乐部的罗纳尔多、菲戈和劳尔等人助阵。奥迪公司还赞助好莱坞影片《**I, Robot**》的拍摄，片中的座驾奥迪**RSQ**就是新**A6**的魔幻版本。所有的这一切不仅仅是为一款**A6**铺路，而是为整个奥迪新哲学，大众集团的新品牌策略铺路。充满希冀的新型概念车

Waltg de Silva 是新 **A6** 的前期设计者。大众集团在巴塞罗那有一个高级设计中心，那个设计中心负责大众概念车和全新平台车型的设计。大众途锐、奥迪 **RS4** 就是在这里设计的。**Walter de Silva** 在来大众之前，一直在阿尔法·罗米欧的设计中心工作。**Erwin Himmel**，这位前大众巴塞罗那设计中心的首席设计师在 **Stola** 原型车制造公司认识的 **Walter de Silva**。欧洲很多品牌都在 **Stola** 制造原型车。**Erwin Himmel** 将 **Waltg deSilva** 带到了大众。**Walter de Silva** 很好地保持了意大利人的习惯，推出一款量产车之前，一定要制造很多相同风格的概念车预热市场，通过车展上的反应来作出设计调整。一款概念车的设计和制造成本大约 **200-300** 万欧元的水平，如果失败了也仅仅是 **200-300** 万欧元没了。一旦一款量产车要生产几十万辆，哪怕一点点瑕疵所造成的损失都是没有办法补救的，**2003** 年底特律车展上，奥迪展示了 **Pikes Peak** 交叉型概念车。当时在展台上 有记者问 **Walter deSilva** 这是奥迪的新趋势吗？**Walter de Silva** 说：“**Pikes Peak** 目前还处级作品不多，在设计完 **A6** 之后他更多地从事管理工作。新 **A6** 是 **ClausPotthoff** 将 **Walter de Silva** 的思想深化的作品。

Claus Potthoff 是大众内部设计风格保守的设计师。关于汽车设计最重要的进气格栅，他与激进富于攻击力的 **Walter de Silva** 有过一次很大的争吵。和传统 **A6** 相比，新 **A6** 最为明显的改变是前进气格栅，上下进气口被于概念阶段。”关于 **Pikes Peak** 文不对题的回答让很多人有了想法。同年 **3** 月日内瓦车展，奥迪展示 **LeMans quattro** 概念车，这是一款纪念奥迪在勒芒赛场胜利的纪念款概念

车。**Walter de Silva** 在瑞士依然没有对奥迪的未来表态。9月的法兰克福车展上，**Nuvolari** 的展出让 **Walter de Silva** 再也无法掩饰今年新 **A6** 的样子。由于同样在法兰克福车展上展出的新高尔夫让人跌破眼镜，**Nuvolari** 让人充满着希冀。

摒弃实用主义哲学

事实上 **Nuvolari** 在 2002 年左右就设计完成，2003 年 **Walter de Silva** 就开始和 **Claus Potthoff** 研究如何将这个概念达到量产化的问题。**Claus Potthoff** 是旧 **A6** 的设计师，他设计生涯中的重量醒目的粗大镀铬金属饰条环绕成一个面积极大的整体，给人以强烈的视觉冲击。打破了以前上下界限分明的壁垒。而且梯形的镀铬饰条边角圆滑，下部向中央收敛，优雅、精致、独一无二，正是奥迪的风格所在。**Claus Potthoff** 认为 **Walter de Silva** 过于激进，最终奥迪高层决定支持 **Walter de Silva**。在皮舍茨里德与 **Walter de Silva** 讨论是否采用这种设计时，**Walter de Silva** 只说了一句话：“你知道新高尔夫的设计为什么会失败吗？简单实用是不够的！”奥迪高层的支持也间接地宣布了一个事实，大众与宝马一样部分地放弃了纯粹的实用主义哲学。任何一个设计都不仅仅满足物理需要，也要满足视觉上的冲击。新 **A6** 推出后，其前脸受到广泛好评。在中国国家领导人访问德国慕尼黑奥迪厂讲演的时候，奥迪公司特别选了一张新 **A6** 前脸正面的设计草图作演讲背景。德国人也希望这种夸张进取的风格也能被中国人接受。

新奥迪 **A6** 的视觉特点

新 **A6** 车尾顶部中央略向上拱起，使得顶部曲线形成小弧度的抛物线型，尾灯形状与后厢表面随之改变。从而使车尾的设计元素得到丰富。椭圆形的排气管道与车尾曲面相统一，是一大亮点。不过严格说来，车尾仍然形成了大块的单一表面，有设计不够充实之嫌。奥迪的车尾不够完美的直接原因可能来自 **ClausPotthoff**，为了保证奥迪仍旧是一个高端品牌，他必须维持传统的庄重。宝马首席设计师邦戈的理解则完全不同，有钱人未必就是已过中年，就算是过了中年，更多的人也愿意尝试年轻的东西。时代变了，轻松但是典雅要比庄重但是中庸更有市场。

INTERNET 与产品设计的联合

摘要：**INTERNET** 和产品设计是虚拟和现实的两个领域，在市场经济的发展过程中，它们在经济中的作用得到非常大的提高，两个领域在同一经济利益的驱动下，逐渐出现了融合的需要，并出现了种种联合的迹象，在未来的几年中 **INTERNET** 和产品设计必将进行联合。

关键词：**INTERNET** 、产品设计、联合

INTERNET 是现今生活不可缺少的一部分。是一个虚拟的有待被进一步的开发的强大媒体和消费市场。**INTERNET** 的应用使得人们的生活观念得到新的改变，一种新的生活----网络生活已经悄然走进我们。随着这种 **IT** 技术的成熟，使得人们的生活更加方便，坐在家中可涉世界不成梦想。同时也带来了新的产业---网络服务业的发

展;产品设计将机器符合人性要求设计,不但解决了人与机器的问题,它还引导和改变人们的生活方式。

INTERNET 技术的优势。

INTERNET 是一种虚拟的世界。这个虚拟的世界的内容极其丰富,它方便快捷,不受时间和空间的阻隔从某种意义上讲是对人的一种解放。在网络中人们得到充分的自由。而这正是科学技术发展的意义体现。

首先,它具有全球信息传播性。在 **INTERNET** 中你可以与世界各地的个人和企业交换信息,从中获得你所需要的消息。针对问题进行讨论;**INTERNET** 具有高效率低成本的特点,企业可通过网络寻找市场进行产品调查带来方便。其次,它的方便快捷性。与传统媒介相比可以方便的在网上寻找所要的资料。它的速度极快并突破了空间所造成的壁垒,千离之外犹如眼前。**INTERNET** 更加解放人,无论从肉体上还是精神上都使人更加自由。从体力上,**INTERNET** 替代了交通工具,再不必长途跋涉。从思想上,你可以在 **INTERNET** 网络中寻找自己所需要的东西并发表平时不能在公共场合发表的言论。

INTERNET 在商业中的运用也有了新的突破,它推动了经济,从企业来讲,加强了信息的交互能力,在生产与销售过程中具有实时监控的可能。另一方面,也将企业的产品,服务的信息传达也消费者,使其达到充分的沟通,提高了生产效率和消费者满意度。企业通过网络技术进行消费信息的收集,并在原料采购,生产加工和运输,销售中得到最大的实惠。利用生产管理中的数据统计和实时监控达到准确

定位和减少库存。在消费终端进行有效的信息收集。总而言之，**INTERNET** 使企业成本得到极大的节约。

从消费者角度来讲，我们可以坐在家中享受 **INTERNET** 带来的便利，使自己的个性得到更大的显示，使我们的需求得到最大的满足，在如今这个时代个性消费成为一种时尚，人们都希望与众不同，因为人类都有追求自我价值，地位得到实现和提高了的欲望。

产品设计的作用

产品设计从适应社会化大生产的需要逐步转移到满足消费者的需要。它从装饰，工艺美术，实用美术，艺术设计到设计的转变是由于科学技术和生产力发展的结果。从单一的美学问题转移到设计战略的问题，从单一学科转移到综合边缘学科。传统的产品设计也称造型设计，它使产品的机械结构更适合人的视觉要求，它解决了机与机的问题。随着科技的进一步发展，经济的提高，市场竞争的加剧，企业不得不寻找新的出路，寻找如何更贴近与消费者，并开始把消费者称为上帝，在竞争中同时也带动了产品设计的发展，它开始突破造型的局限性，设计的角度开始从以企业为本转移到以消费者为本，并逐步将人与自然的和谐作为产品设计的宗旨，在企业，产品设计从孤立的独立作业成为需要众多部门众多专业人员配合的项目，并在品的生命周期中得到拉长。产品开发期到被淘汰期需要经历四个过程，而产品设计从以前的以产品开发期为主逐步被延续到产品被完全淘汰（从开发性的产品设计到改良性的产品设计）。

产品设计与企业的意义

产品设计从解决产品造型美学发展到解决企业产品与消费者的关系，它担任着将科学技术转化为符合消费者需求的产品这一过程，将抽象的概念转化为实实在在的东西，同时产品设计也将产品更加人性化，为企业产品扩大需求，为企业增加效益。产品设计的性质不但解决企业与消费者的矛盾，同时也解决了企业内部所存在的一系列问题，产品设计师在设计消费者需要的产品时促使企业许多部门沟通，创造工作团队，这样使整个企业形成了一致的目标。并有了共同解决这一问题（产品与消费者的联合）形成了从市场营销--设计--原料采购--生产作业管理等方面协调一致，从而提高了生产效率，并使产品成本得到最大限度的节约。

产品设计对消费者的意义

产品设计使消费者欲望得到最大限度的满足，为产品增加附加值，它更加尊重理解消费者，并将其心中的愿望转化为现实，好的产品设计不仅仅从功能上使消费者满意，并且它所蕴涵设计的意义使消费者的心灵得到享受。他使产品成为消费者的朋友，操作时使你不再感到机器的冷酷，不再感到它给你带来的单调。产品设计给你带来的是一种使用的乐趣。好的产品设计带来希望，它勇于创造新的生活方式，解决人的不足，使人更加接近于自然，如绿色产品和无障碍设计。消费者在产品设计时代得到了解放，并逐步从对现实生活的需要转移到自我个性的追求。现今的消费者是最挑剔的，由于产品供大于求的变化，使消费者具有更大的选择空间，企业却不能高高居上，他们更希望成为消费者的朋友，随着历史的发展，个性化人性化的时代已经到来，这建立在生活物质水平的提高，人们再也不必为温饱问题而忙

碌。物质生活的提高，生产技术的发展，人们有了更多的时间享受生活，个人体现和自我主义不断扩张，追求时尚、新事物成为生活的主题。人们的消费观从理性消费转移到感性消费，在这个阶段，消费者的权益变得很大，因为产品充裕，竞争激烈，产品消费量主要集中在年轻人和中年人，因为年轻人追求新事物，中年人注重生活，从而有他们的需求向老年，少年儿童这边延伸，消费个性化使得市场更加细分，产品定位变得更加复杂，消费者的共性越来越少。企业对市场定位变得不知所措，因此形式迫使企业需要更加机动，反应更加灵敏，从而迫使产品设计承担起新的使命，应付错综复杂的市场环境和消费心理。**INTERNET** 时代赋予产品设计新的生命，
产品设计与 **INTERNET** 联合的必要性和可能性

产品设计与 **INTERNET** 联合的必要性取决于消费行为的变化和科学技术的发展，在上述消费行为变化结果中已经提到消费者已从理性消费转到感性消费，他们的权利变得空前强大，市场定位变得越来越细，种种原因要求企业更加了解消费者，以最大的能力满足消费者的选择，使达到较高的满意度（所以企业形象 **CIS** 转向 **CS**）消费者的自主意识也在急剧增长，他们需要自我设计，把自我设计作为生活的一部分，正所谓自我满足。但因缺乏一定的技术知识和能力，所以需要产品设计师辅助和引导其完成所需要的产品。总之，企业要在错综复杂的市场中有所发展，必然需要更加贴近消费者。无论从企业内部还是外部都要有较高的协调和反应能力，这需要缩短企业与消费者间隔（时间间隔和空间间隔），而解决这一问题正需要产品设计和 **INTERNET** 的联合。**INTERNET** 技术逐渐成熟，利用网络进行生活

和商务已成为现实，而现在只需要发掘和利用其潜能，网上购物将成为未来生活中的主要的一种购物形式，而实地购买将成为一种休闲方式，是一种娱乐。**INTERNET** 应用普及化需要更高速的网络速度，电子商务在生活中的应用与发展已成为企业节省成本提高效益的方式，目前网速已经从 **56K** 提高到 **100MB** 或 **1000MB**，使得图象和影视传播更加高速，加强了网络应用的普及和终端设备的增加，加上电子货币和网络安全的有效保障，使人们享受网络的快捷。产品设计经过几时年的发展，设计水平越来越成熟，产品设计已成为一门设计战略，它的理论日益完善，在如今网络和消费个性化时代产品设计必有的放矢。一方面产品设计辅助工具越来越先进，加上计算机辅助设计技术和计算机制造技术（数控机床），早已为 **INTERNET** 与产品设计的联合打下基础。

产品设计与 **INTERNET** 联合的框架

产品设计与 **INTERNET** 联合必将带动消费，提高消费者满意度，增加企业效益。这需要有技术上的成熟，设计师的创造力和企业内外部的协调，这三者决定了产品设计与 **INTERNET** 联合的效果。

首先，**INTERNET** 作为一种交互方式的媒体，它是消费者愿望表达的工具，消费者产生需要，并在脑中形成产品概念，然后 **INTERNET** 来收集所需产品的目录，而 **INTERNET** 作为媒介是将消费者对需求产品的形象与现实产品符合的工具，在 **INTERNET** 与产品设计联合的时期提高消费满意度，**INTERNET** 必然将在作为媒体的这一角色中发挥它作为电子商务所必备的性能，它必须有较高的网速，这样才能将产品图象和影视广告通过网络传达给消费者。因为企

业的效率和速度给消费者带来满意，不然 **INTERNET** 作为一种购物媒介变得毫无意义，电子货币的成熟，消费是消费者付出货币得到商品的一种过程。支付手段是网络消费的一部分，这需要网络安全和金融系统的协调配合，同时网络安全是这一支付手段的保障，**INTERNET** 作为一种交互的媒体，它必须高速、便捷、安全，只有这样才能是产品设计与 **INTERNET** 的联合达到较高的水平。其次，如果说 **INTERNET** 和计算机制造是硬件，那么设计师的素质则是这一联合的软件，这种联合的高度协调的情况下，需要设计师具备敏锐的洞察力、活跃的设计思维、用不停止的创造力，还要有相互沟通的合作精神。再次，企业的内部协调和外部协调是企业外部营销需要做好以下几点：**1**。建立和完善企业形象，建立相应的产品品牌系统，提高品牌的知名度和美誉度，建立产品网站，加强网站广告力度，需要在著名的网站搜索引擎上建立目录。因为人们在虚拟的网络世界中对品牌的信赖度会明显提高，这主要依赖企业形象。**2**，做好企业与配送、原料供应单位的协调，通过网络和计算机系统达到合理、高效的配送和供应，减少库存，减少生产成本，如果本企业是虚拟公司，那么还需做好公司与工厂的配合，建立企业与消费者的协调沟通，在 **INTERNET** 与产品设计联合的条件下，通过 **INTERNET** 这种互动媒体加强产品设计师与消费者的协调。

INTERNET 与产品设计的联合框架：

1.站通过 **INTERNET** 向消费者传达产品信息，消费者通过搜索引擎收集所需要的产品信息。寻求能提供它所需要服务的网站。企业可以通过这种形式向消费者宣传其产品，消费者通过企业建立的交互

界面对已有产品进行评论，计算机将这些数据存入数据库，产品设计师可以以这种形式取得对产品的开发和采集方向的数据并得到未来产品所需要解决的问题。产品设计师应用这种技术可以节省大量的时间做市场调查和对产品信息的统计分析，提高设计效率和准确性，公司对已生产出来的电器类产品增加网络远程监控功能。产品设计师在这种监控下得到产品在使用过程中所发生的问题，通过特定的计算机分析软件，将这些问题变为一种改进的可能性，或备未来设计之用。

2.品设计师将产品以模块的形式存入数据库，这些模块具有相互组合的可能性，消费者进入企业产品网站，可对这些模块进行重新组合，达到心目中所需的产品，计算机技术将这些模块组合的数据存入数据库传入客户服务中心，将这数据转为产品生产数据，转化为现实产品。**NIKE** 公司已经通过网络对其运动鞋对其产品进行自动组合，不过目前只是在色彩搭配和面料搭配上，并无设计其他核心功能。

3.INTERNET 作为互动媒体设计师在网上直接与消费者对话，接受其意图，将概念转化为设计，生产出产品，这种形式类似于手工作坊，可作为高要求的产品的订购。象 **DELL** 公司通过电话或 **INTERNET** 进行订购，他们对电脑硬件进行模块化组合，这种销售形式提高了消费满意度减少了生产成本，从而降低价格。

三种联合的共性，它们都是以 **INTERNET** 作为互动媒体，将消费者与企业营销部门和产品设计部门达成一致协议，通过可行性模块的新组合形成各自所追求的理想产品。这种交互是建立在较高生产成本较低营销成本的基础上，是计算机时代的一种特有能力。所有的一切通过计算机数据分析与处理，加上 **INTERNET** 的普及形成了让消

消费者满意的结果，三种联合的个性。第一种，较为简单，对生产成本较低企业收益较大。第二种，需要设计师预先设计好产品模块，并且各种模块具有组合的可能性和合理性，这种形式是以设计师为主动的，引导消费者并将消费要进行自我设计，达到接近所需要的目的，这种模块的组合形式，首先，需要有周密的调查，把握产品需求和发展趋势，对生产能力和生产成本以及消费者的价格接受能力进行充分分析然后产品设计师将这些信息转化为几种创造理念，并将这些意念转化为为特定消费群设计的几种可能性模块（这里所讲的模块是具有一定功能部件或者个性造型色彩的部件）让消费者自行组合，这种方法在电脑领域已经广泛应用，只是没有充分利用 **INTERNET** 的优势去引导消费者，另一方面由于物质水平还没有达到较高的程度，这个领域比较优秀的是 **DELL** 和 **NIKE**。**DELL** 公司自它的出现以来一直以电话订购作为销售渠道，进行营销，它没有将 **INTERNET** 与产品设计进行有效的组合，**NIKE** 公司在某些国家的网站通过 **FLASH** 交互网页对产品进行自我组合，类似于自助餐，通过电子付款和产品配送完成交易。整个过程是在计算机与网络的控制之下使企业成本得到最大限度的降低。第三种，是一种较为高级，工作量最大的联合形式，它具有高成本高利润的特点，是一种最原始的类似于手工作坊的形式，但它所要完成的产品也具有较高的技术含量，具有工作时间长工作量大，而这些设计是针对一些国际大客户，企业需要从产品开发到售后服务的全面支持，因此完成这种订购的企业往往是一些具有较高灵活性的团队，他们配合良好。

以上为 **INTERNET** 和产品设计联合的几种形式，它们具有共同的运行模式。

总之 **INTERNET** 和产品设计的联合，为产品设计开拓了新的发展领域，加快了从设计到销售的过程，提高了企业的生产效益，使顾客更满意。它们的联合是产品设计史上又一亮丽一笔。推动了经济的新一轮发展。

成功的商业化设计

作者简介：**Cameron Foote** 是 **Creative Business** 月报的编辑，主要研究商业对设计的需求，拥有四十年对世界 **500** 强大小企业的指导经验。对于商业化设计来说并没有鼎盛时期，不管在什么时候，都存在一个问题：是什么因素来维持一个设计机构（公司）的成功。我希望这对于你来说不是个秘密，但它不仅仅是进行一流设计的能力。当然对进行一流的设计有一定的帮助。我可能和你一样，了解到成功的设计公司相对其它公司更愿意招揽那些次要较差的项目来做。

这些年来我所学到的是：能在商业设计中获得成功有很大部分是与商业有关更甚于设计本身。也许我们很多都不想听到这样的论调，但它却是不争的事实。

在对近千名设计管理者、工作室的负责人和自由设计家交流过的经验得出四个成功的因素。根据重要性排列，它们是：

- 1) 使委托人（客户）满意的能力——客户关系
- 2) 可以吸引新的委托人或新项目的能力——市场推销
- 3) 拥有能力来实施有效率的业务——管理
- 4) 可以吸引和保留好的员工的能力——人事关系

使委托人满意这个最重要的因素却是很多设计者所忽略问题。他们非常注重如何进行一流的设计而经常忘了大部分委托人所要求的并不一定是一流的设计，而是帐本上盈亏的结果。如果采用国际化的工作方式则是可以达到赢利目的最好方法。就算缺少一些东西也是合适的话，那也无所谓。

此外，他们大大的低估了“反应”的因素。很多委托人并不是很在行的重视真正一流的设计和仅仅合适普通的设计之间的微妙差别。但是每个委托人（客户）都非常的在行的知道他们想跟谁合作。大部分的委托人如果要在一个一流的和一个次要普通的设计组织中选择他们认为最想合作的，他们心里会选择后者。

四个成功因素的第二个是设计公司需要寻找委托人（客户）或项目——市场推销的重要性。在经过多次由商业创新时报的调查和处理后，我们发觉那些拥有长久成功的设计公司中是由于它们至少抽出百分之十的工作时间花在市场推销上的成果。注意，我说的是至少。很多成功的大型设计公司实际上员工的对应比例是一个推销员工对应五个创造性员工，或者是把大约百分之二十的工作时间花在了市场推销上。

设计组织中的第三的成功因素是——无论是独立的设计公司或是企业内部的设计部门都能有效率的运转，那就是，拥有好的管理。

越大的设计组织结构，这个因素的影响将更明显。当设计机构发展成熟时，需要面临满足不同的需求以达到成功，年复一年，那样需要条理系统化和办事程序化。

有效率的运行一个设计机构需要负责人和经理注重设计一样同等注重商业业务。它也包含的所有标准的商业模式。例如：你知道你的商业成本和得到的利润能够相互持平吗？你对项目的标价是否基于成本和能否有利可图或者你只是收取交通运输所须的费用而已？你知道你的机构工作时间里占百分之几是有效运行的？你有了解你的员工收入吗？你有了了解追踪设计机构的表现指标吗？你知道你的哪个委托人或项目能带给你多或少的利益？

四个成功因素里的最后一个是设计机构有没有能力来留住好的员工。试想一下，除了员工其它东西改进的余地很小。很少设施能够升级的、没有更有效的方法从事生产、没有分配项目可以更改。结果能改善增值的只有“人力资源管理”。

这是一个不容易总结的复杂课题，但是负责人和经理通常对此疏于管理。他们缺乏与工作士气相符的管理机制。而我的经验是提高员工的满足是基于中庸的管理机制——足够的自由空间让他们集中精力进行创作，但并不是过分的无节制自由和专横的自由。当负责人或经理没有给予足够的管理机制和空间，行动上将易发生不可预测的事情或是对员工来讲是非常拘谨的。不管是哪种方法，工作士气和热情将会受到影响，久而久之也会牵连到设计的质量。而设计的质量，则是我们每天的原动力，它也是委托人（客户）希望和我们合作的原因。

