

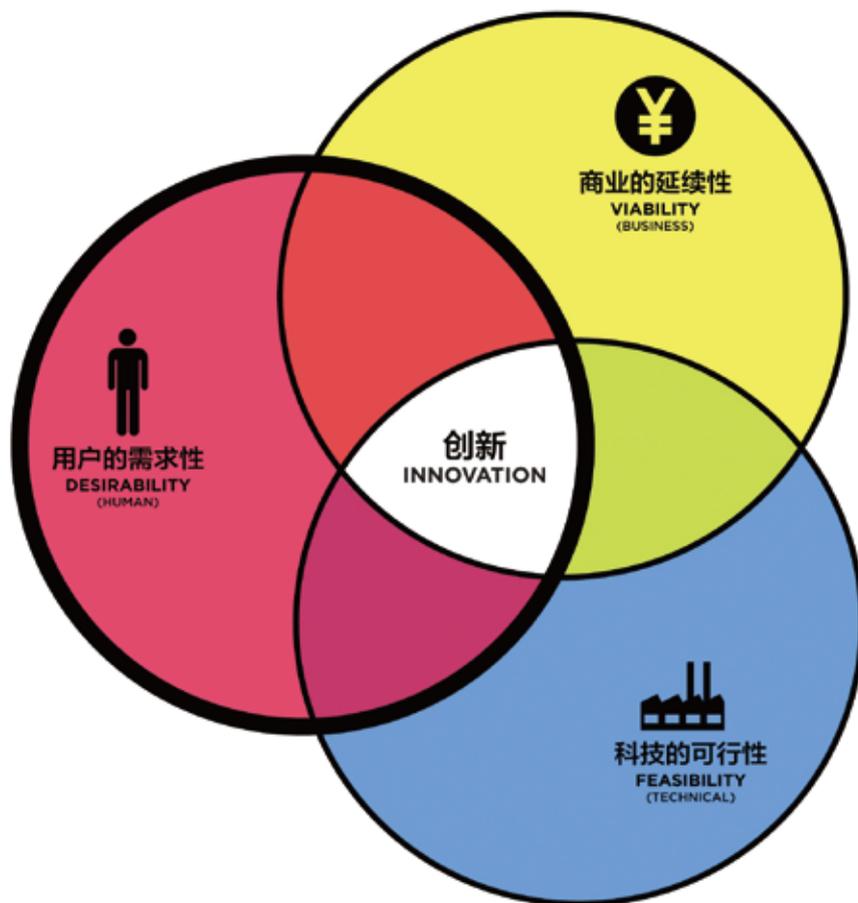
编者按

在策划和执行前两期的《中国设计力量》系列专题报道时，我们得到了很多机构、院校、企业的支持和帮助，再次表示感谢。虽然专题系列报道暂时告一段落，但是杂志对中国优秀独立设计机构的关注从未停止。作为后续报道，在本期杂志里，我们为读者继续呈现多家风格各异的独立设计机构，如鼎鼎大名的国际机构IDEO、Continuum，以及蜚声国际的洛可可等。听他们讲述自己的故事，思考中国设计的未来。

IDEO：为商业及大众创造积极的影响力

IDEO: Make Positive Impact on Business and People

文_Text_李耀华、李禹臻、Chris 图_Photo_IDEO



IDEO is an innovation and design firm that uses a human-centered, design-based approach to help organizations in the business, government, education, and social sectors innovate and grow. It identifies new ways to serve and support people by uncovering their latent needs; visualize new directions for companies and brands; design the offerings including business models, experiences products, and services; and enable organizations to build on their cultures and develop capabilities required for indigenous innovation.

**以人为本
HUMAN-CENTERED APPROACH**

/产品名称：“零头转存”服务

/项目服务时间：2005年至2006年

/客户名称：美国银行

/产品独特性或先进性：为美国银行设计了“零头转存”服务及服务的沟通方式，帮助美国人存钱。

/项目评估：这项服务让超过1200万名美国银行的顾客存下了超过30亿美元。更令人吃惊的是，有93%的人选择继续使用这项服务。



/产品名称：“通”中式健康生活

/项目服务时间：2011年

/产品独特性或先进性：针对中国的消费家电行业，IDEO探索了中国的健康养生概念。西方的健康理念基于“摄取”，而中国的健康概念更更注重整体性，是关于身体的持续调养和生活方式。这个项目命名为“通”，围绕饮食、呼吸和生存开发了三个概念。一个便捷的草本饮茶机，根据家人的健康情况制作不同类型的草本饮品，一个空气平衡净化器确保家中良好的空气循环，一个智能手机插件运用社交媒体鼓励人们以有趣的方式做点运动。每个概念都有其独特的商业模式。当盈利不仅来自产品本身，竞争对手就很难通过仅仅抄袭产品来盈利。

/项目评估：IDEO开发这些概念的目的，是为了创造和客户之间的新对话，并利用现有行为激发新创意和创新方式。



IDEO，全球最著名的创新咨询公司之一，是众多同类公司的榜样和目标。顶着耀眼的光环，他们来到了中国，把业务版图在中国不断扩大、业务内容也更加深入和本土化。“我们对于中国本土行为的理解，以及我们在世界各地与不同行业客户的合作中所积累的对全球市场的认知，令我们能够更快地将最佳实践融合在不断演进的设计流程中。” IDEO上海的设计总监黄智恒对中国业务的拓展充满信心。他认为，他们的价值在于帮助客户思考如何以

不同方式获得增长。即是说，获得商业增长需要的不只是改进现有产品，而是需要思考如何创造出新选择和解决方案，来更好地满足消费者的潜在需求。IDEO的跨学科团队由一批同等重要的不同学科背景的人员组成，包括调研专家、商务设计师、品牌设计师、工业设计师、交互设计师、沟通设计师和环境设计师等等。这样的团队能让其在设计流程的伊始从不同的角度提出新问题，实现创新战略。

虽然已经做到领先，但是前进的步伐

从未停歇。他们的长期目标是帮助客户创造积极的影响力，无论是对商业而言，还是对用户来说。“设计师的影响力将不仅仅在于设计产品、服务、体验或商务，而在于设计企业和社会体系。”黄智恒如是说。优秀设计的未来在于创造消费者需要、技术上可行、商业上盈利的“系统级解决方案”，不仅让精英人士受益，更能造福更多的中国社会群体。



黄智恒 (Tony Wong) : 艾迪伊欧创意设计(上海)有限公司 设计总监

DESIGN vs. 黄智恒

DESIGN: 为何决定进入中国市场? 到中国工作前对中国设计市场的印象是什么? 现在有改变吗?

黄智恒: 在世界上创造积极的影响力, 是IDEO进入中国市场的动机。我们希望帮助客户创新并获得商业增长。身处一个拥有13亿人口的国家, 运用以人为本的方法和综合考虑消费者需求、技术可行性和商业延续性的设计流程, 这个市场不仅需要我们的, 也能够让我们创造大范围的积极影响力。

表面看来, 庞大的人口会带来众多机遇, 但文化的差异和不断变化如何影响产品、服务和体验的开发, 如何运用获得的答案, 满足数量更多、差异更大的有辨别能力的消费者的需求, 对我们来说是个严峻的挑战。

对中国的消费者和公司的重要洞悉指引了我们的工作, 了解中国和世界其它地方的不同和相同之处, 对我们的工作也同等重要, 这为我们帮助客户获得增长并取得成功带来了灵感。

在来中国之前, 我对中国的印象是: 这里和西方是不同的, 我们所做的工作也应该不同。但在这里生活了一段时间之后, 我发现, 就设计和创新而言, 了解中国与西方的相同之处同样重要。

DESIGN: IDEO在中国的发展经历了哪几个阶段? 起步时, 公司的规模、设计师数量、学科构成、业务分布, 情况如何? 当时碰到的最大问题是什么?

黄智恒: 从很多方面来说, 我们的发展可以折射在我们客户的组成上。2009年之前, 我们的客户基本上都是中国公司, 他们希望通过与我们的合作, 解决在中国

市场竞争和发展的挑战。自2009年开始, 客户的组成变得多样化。其中有50%是中国公司, 通过我们合作在中国市场更好地竞争和发展, 25%的客户是中国(和亚洲)公司, 希望在全球市场竞争和发展, 另外的25%是跨国公司, 希望增强在中国市场的竞争力。IDEO在中国业务的发展, 也反映了中国市场的演变以及中国公司需求的变化。

在中国发展业务的初期, 很多IDEO的成功案例都是在中国市场之外的工作, 一些客户因此质疑我们是否能够将成功移植到这个市场。当时, 我们并没有像今天这样的丰富工作成果, 因此获得一些客户的初步信赖比较艰难。

DESIGN: 贵公司的优势是什么?

黄智恒: 我们的价值在于帮助客户思考如何以不同方式获得商业增长。即是说, 获得商业增长需要的不只是改进现有产品, 而是需要思考如何创造出新选择和解决方案, 来更好地满足消费者的潜在需求。我们以这种方式为客户带来意义深远的商业增长。并且, 我们在中国和全球的经验意味着, 我们能够以独特的观点看待问题, 既兼顾本土, 又放眼全球。很重要的一点是, 我相信我们的不同之处在于来自同等重要的不同学科背景的人员, 包括调研专家、商务设计师、品牌设计师、工业设计师、工程师、交互设计师、沟通设计师和环境设计师, 这令我们可以组成全面的跨学科团队, 在设计流程的伊始从不同的角度提出新问题。

DESIGN: 贵公司未来三到五年的主要发展战略及长远目标是怎样的?

黄智恒: 我们的发展战略是创造积极

的影响力, 盈利上的增长通常是影响力带来的结果。在一开始, 我们希望在中國创造影响力, 拓展业务的多样性、与不同行业的企业合作。我们总是希望能够带来积极的影响力, 因此我们有时会向客户的项目简报提出问题, 以确保我们能够帮助客户满足消费者新的潜在需求, 而不只是改进一项设计, 让客户去卖出现有产品的改进版本。

最近, 我们开展了一些项目来启发客户, 提升他们的创新能力。例如, 针对中国的消费家电行业, 我们探索了中国的健康养生概念。我们将这个项目命名为“通”, 围绕饮食、呼吸和生存开发了三个概念。一个便捷的草本饮茶机, 一个空气平衡净化器确保家中良好的空气循环, 一个智能手机插件运用社交媒体鼓励人们以有趣的方式做点运动。这些概念在现阶段对我们的客户来说似乎有些遥不可及, 而且若要在市场取得成功, 还需要商业运作和技术方面进行考虑。但我们开发这些概念的目的, 是为了创造和客户之间的新对话, 并利用现有行为激发新创意和创新方式。我们的长期目标是帮助客户创造积极的影响力, 无论是对商业而言, 还是对用户来说。

DESIGN: 在华设计团队里, 中国设计师占多少? 中国设计师的优势和劣势是什么? 如何激发中国设计师创造力? 不同文化背景的团队之间如何有效沟通协作?

黄智恒: 中国设计师的比例是根据我们在项目中要解决问题的不同而变化。待解决的问题和设计师的技能是我们组建团队的依据, 中国设计师带来他们对中国文化的深刻理解, 有他们加入项目团队, 对想要在本土市场竞争和发展并通过与我们

艾迪伊欧创意设计（上海）有限公司

IDEO



成立时间：2003年10月

创始人：Mike Nuttall、Andy Switky

现任总经理：Richard Kelly（李睿哲）

主要服务的行业：教育、金融服务、食品饮料、医疗健康、政府、酒店业、媒体和娱乐、零售、家用电器、家居用品、IT数码、医疗保健、软件等

的合作打入全球市场的中国客户来说十分重要。这对于在中国市场竞争的跨国企业来说也同样重要。但中国人视为理所当然的现象和事物也会蕴含深刻的人性洞悉，此时就需要从非中国的角度进行解密，组建一个满足项目运作需求的均衡团队，才能使项目获得成功。

激发中国设计师的方式与激发其它国家的设计师没有区别。无论来自哪个国家，每个设计师都有自己的优势和劣势。设计师的成长很大程度上取决于其对不同设计的接触度，这个接触度会引导他们提出新问题，从而带来更完善的设计方案。中国设计师对国内外的设计都怀有好奇心，会去比较对照国内外的设计，从而获得更深刻的个人成长。这样的好奇心让来自不同文化背景的团队朝着共同的目标更好地合作。

培养和学习做事的新方式是IDEO人成长的关键推动因素。在IDEO，设计师不需要得批准来做一件事或是尝试新事物，重要的是勇于尝试，就算是做错了，也可以事后求得谅解。

DESIGN：如何管理跨学科多部门协作项目？有客户选择全部的设计咨询服务吗？如果有，如何管理？

黄智恒：客户所感兴趣的并非我们业务的多样性，而是我们如何解决他们提出的问题。项目通常都涉及我们服务的不同方面，而我们的工作打造一支技能全面的团队，在为客户实现重要影响力和最佳价值的同时，解决他们面临的挑战。IDEO的团队很少由来自同一个学科的设计师组成，在流程的不同阶段会有不同的专家参与进来，确保我们的设计是涵盖全面的解决方案。

在与客户就多个项目展开合作时，我们会指定设计总监与项目领导合作，整合并运用不同项目的成果，让我们对项目有战略层面的把握，并带来影响力和交付最佳客户价值。随着合作的深入，客户也会提出超越产品和服务的问题挑战，转向与品牌架构相关的领域。

DESIGN：如何评价中国的设计服务市场的现状与潜力？你们看好哪些领域？

黄智恒：设计引导的创新是带来商业增长的一个工具。重要的是，好的设计能为人们和他们的日常生活带来积极的影响力。中国正进入下一轮发展期，我相信设计行业在塑造这个国家的经济、文化和社会未来中将扮演越来越积极并影响深远的角色。运用设计获得经济增长和社会繁荣将有助于社会和谐，让中国的发展不仅令公司受益，更能够造福社会。因此，设计师的影响力将不仅仅在于设计产品、服务、体验或商务，而在于设计企业和社会体系。

DESIGN：如何评价中国本土设计机构，贵司有哪些优势？中国本土设计机构差距在哪里？

黄智恒：一些中国本地设计机构的高水准工作经常给我带来启发。在设计行业不断发展的当下，设计机构也会不断拓展，进入设计的不同领域，这就需要以全新的角度对行业提出挑战，并发展这个行业。以开放的心态去学习并运用习得，可能是IDEO公司的发展中最重要的方面。我们对于中国本土行为的理解，以及我们在世界各地与不同行业客户的合作中所积累的对全球市场的认知，令我们能够更快地将最佳实践融合在不断演进的设计流程中，这是我们在中国拓展业务的主要原因之一。

DESIGN：与客户的合作中，制约双方合作的主要障碍是什么？对解决这些问题有什么建议？

黄智恒：与不同客户合作中，一个相同的主题屡次出现——战略的不同表现形式。一些客户会基于信念、而非明确的行动框架来表达他们的战略。比如阿里巴巴的马云于去年在美国接受著名记者查利·罗斯的访问时，称帮助小企业是他的“信仰”。他说阿里巴巴的核心竞争力不是科技而是公司的文化，是帮助他人为他们创造价值。并且，消费者和员工比股东更重要。对马云来说，这是他们在中国成功的原因，他还努力在员工中推广这一信念。

我们学到了，与其它市场相比，在这个市场，快速地、具体地呈现战略、创意和概念尤为重要。这是一个促进与客户之间对话，从而获得正确解决方案的更佳方式。在与一些跨国客户的合作中，我们也运用了习得。

DESIGN：你对中国设计产业的未来有何期待？

黄智恒：在中国的发展中，设计扮演越来越重要的角色，聚焦于中国大多数人的需求尤为重要。面对13亿人口，只注重高端人口的需求，在商业上是行不通的。优秀设计的未来在于创造消费者需要、技术上可行、商业上盈利的“系统级解决方案”，不仅让精英人士受益，更能造福更多的中国社会群体。为了设计这些“系统级解决方案”，设计师的目光需要超越事物的外观表面，看向深植于中国文化的潜在需求和行为动机。这将带来适合中国民众的、与中国这个巨大市场更息息相关的伟大设计。