



盛大遇险

陈天桥的娱乐帝国梦想遭遇整合难题



P96

重组腾讯基因

企鹅帝国强悍的进攻力和开放共赢原则如何共存



P108

特辑

2011绿色投资指南

这个热得冒烟的行业还值得跟进吗? 你必须知道的清洁技术最新趋势与机会

GLOBAL ENTREPRENEUR 环球企业家

主管 中国作家协会 主办 中国作家出版集团 2011年6月20日-7月05日 第12期 总231期



GE专访:

诺基亚总裁兼CEO艾洛普(Stephen Elop)
微软CEO鲍尔默(Steve Ballmer)

帝国反击战

这不是设备间的物种竞争,而是新老生态系统间的角斗! IT通信行业的游戏规则已被历史性重构,诺基亚和微软英特尔们该如何适应这个动荡的新世界? P76



图/张山川

设计

美的的创意教练

中国企业不仅需要更酷的产品，更需要IDEO这样的全球顶级设计机构改变其对创新的理解

文 | 本刊记者 赵轶佳

一个陶瓷质地、圆形的“草本植物料理机”，一个带有LED屏、曲线型的“室内空气平衡器”，一个装在智能手机里，通过拍摄舌苔颜色检测自我健康状况的“自我健康监测仪”应用软件——这是经过三个星期密集的调研、头脑风暴、反复修改之后，美国设计公司IDEO呈现给美的精品电器制造事业部总经理黄元雄的成果。

IDEO在工业设计领域里曾有过很多有名的设计产品，比如苹果和微软的第一个鼠标、全世界第一台笔记本电脑和PDA的经典机种Palm V等。现在，这家公司希望通过上海办公室在中国做出适合本地市场的成功设计。

的确，展现在黄元雄面前的设计成果，与他以往收到的任何方案都截然不同。一般的工业设计，诉求更多在于外观和造型的改进，但IDEO却带给黄更深入的思考，“未来我们可以为消费者创造什么价值，通过什么样的商业模式来实现这个价值，达到这个价值的体现，我们都要有更深入的思考。”黄元雄告诉《环球企业家》。

这正是IDEO试图展现的与其他工业设计公司不同的独特之处。“我们创造的不仅仅是产品，而是在简单产品背后更具价值的创新业务模式。”IDEO公司亚太区执行总裁李睿哲(Richard Kelly)说。

事实上，这也是美的现阶段极力突破的瓶颈。



很多城市居民都会担忧空气污染，IDEO希望通过这个空气净化器能实现家庭室内空气的洁净

尽管它已是中国规模较大的家电公司，但它认为自己必须成为一个开创者，而非追随者。实际上，以制造起家、依靠大量广告起家的中国制造业公司，大多都面临如此困境——当你的销售规模在全球都举足轻重的时候，会发现单靠拷贝国际品牌的发展之路已经愈发不畅。

当美的将这一设计目标委任于IDEO时，李的团队开始思考，什么样的设计能够真正影响并改变中国人的生活。值得一提的是，IDEO以团队成员的背景多样化和丰富性著称。此次美的项目的主要成员就有专业产品设计师、可以将创意和商务结合的商务设计师、工业设计师、拥有媒体设计研究的交互设计师，其中包括哈佛商学院出身的人来设计商业模式。如此一来，能保证创意的足够多样，但也由于价值观的统一，不会偏离“以人为本”的轨道。

新思维

这样的价值观，也即IDEO的设计原则，是设计必须自然、与历史相关、且具有教育性。

最终，团队将在中国拥有千年历史，但在现代中国社会有迫切需求却未被完全挖掘的健康保健作为设计目的，希望将中国文化已经沉淀的健康养生概念更为现代化，更符合当代人的生活方式；同时将诸多缺乏科学甚至是迷信的内容变成具有科学依据的事实。

有趣的是，IDEO发现，在对待健康问题时，中国人现在往往去看“头痛医头脚痛医脚”的西医，西方人倒更青睐讲求“循环和平衡”的中医。而IDEO决定通过设计，在这两者间找到一个平衡点。这个项目被命名为意味深长的中文字“通”。

以上结论可不是凭空得出，而是完全基于IDEO团队前期的各种有趣调研。事实上，IDEO的这种观察消费者行为方式的调研方法让黄元雄印象深刻，甚至“让我深刻地反省了一下以前的设计合作，与这次有很大区别”。此前，设计公司为其做的项目，大多只是几个设计师在办公室中做出来的，既没有这样丰富的设计信息来源，设计师团队构成也颇为简单。

团队中的三位男性会走进孕妇防辐射店，体会店员将手机放入防辐射服以此证明辐射被隔离的推销方式；在跟随人们、观察他们生活的时候，IDEO会记录下中国人维护健康的独特方式。李睿哲去药

材店实地勘探时，被店员极力推荐白酒和桂圆，指出这两种东西是针对男性和女性温润身体的不同素材。

“从头到尾都没有提到过口感，只是说吃这个对你身体有好处。”最终的设计成品“草本植物料理机”正能回溯到这个灵感迸发的瞬间。

同样的例子来自于花鸟市场的收获。当IDEO的团队成员与上海花鸟市场一位来自安徽的老太太闲聊时发现，她花了很多时间讲述家乡的空气环境如何之好，抱怨上海环境不尽如人意，但结论却是仍要留在这个生活更为便利的大都市。“这其实是个矛盾，很多人能在矛盾心态中活得滋润，但心底仍向往自然。”成员之一的黄智恒告诉本刊。这给予团队的启发是如何创造一个健康“自然”的家庭，比如，能否让家里有更流通的空气？

给顾客提供的产品，要从顾客心底得到认可，这是IDEO很擅长的设计思路。IDEO美国团队就曾经根据消费者偏爱化零为整的计数方式，建议美国银行将那些实际上被多计一笔的零钱整合起来，年底时双倍返回，这个让用户觉得钱不减反增的做法帮助美国银行在竞争成熟的美国金融市场上赢得了几百万的新用户，忠实用户数也在增加。

相比产品设计本身更重要的是，商业模式的创新，由团队中拥有商科以及创意媒体双料背景的沈泓主导提出。比如，同样是基于前期调研，沈认为中国人对于健康的看法更仰赖于权威，所以“室内空气平衡器”应该和中草药供应商合作，通过医生之口向消费者推介，以租赁而非售卖机器的方式使用这个机器。这对美的来说，是提出了与现有简单销售产品完全不同的商业模式。美的以往接触的设计公司，并不会从商业模式的角度来提出想法，通常认为那不属于设计公司需要做的事。实际上，的确有人认为IDEO作为设计公司，已经抢下一些管理公司的生意。

当然，设想固然美好，但是离真实市场是否过于遥远？在黄元雄看来，他更希望从此概念项目中获得更为抽象的思考模式和创新方法，和美的本身对于本土市场的了解，两相结合落地出切实的项目。所以，虽然以上设想未免有些过于前瞻，但对于美的来说，现在恰要着眼未来。“现在只是完成产品的概念性设计，到市场上去相信还有半年时间。”黄元雄告诉《环球企业家》，更重要的改变在于，IDEO的设计思维方式，已经在改变美的。GE