

Q: 最终做决定的是谁?

A: 我们在做创新设计的时候,不会去定义非常精细的东西,那是需要交给下一步的传统设计公司来定义和优化的。我们更多的是在研究“怎么做”,怎么跟客户做更有意义的交流。“怎么做”决定权并不在甲方,而在于用户。我常常会问我的客户:你觉得谁的意见最重要?我会引导他们去认识,真正重要的意见不是我们双方,而在用户。



宝洁swiffer静电纸拖把

跳出框架, 创新性地去洞察

Q: 你如何从传统工业设计转型到创新设计领域?

A: 我在南加州大学学习的时候,不但把类似手绘、3D建模和生产的工艺等这些基础性学科内容都学得很扎实,还会思考为什么要做这些东西?会去研究从商业的角度做这些东西能卖得出去吗?我们的用户为什么要买它?这是我在学校的时候就开始学习的。

在工业设计上,最常提到的就是设计的产品别人为什么要买它?我们有一句话是:“Before you make a product, write an end.”就是说,你在做一个产品之前,需要写一个广告企划案。如果别人看了这个广告企划案愿意购买的话,你再去做这个产品。

Continuum公司在1983年成立,刚开始是做非常传统的工业设计,像是医疗器械的设计,这种产品的设计是非常严谨的。到了大概90年代初,更多来找我们的公司不是问产品怎么去设计,而是不知道下一步要做什么。因为他们已经到了一个瓶颈期,竞争已经发展到白热化、同质化的阶段。一个很好的案例是跟宝洁公司的合作。宝洁有一个产品叫做Mr. Clean,当时这个产品的技术已经到了一个门槛,(别的品牌)都已经达到这个技术水平,卖的价格也一样,同质化严重。在这样的情况下,宝洁的优势不在了,所以他们就来找我们,问,有没有更好的清洁地板的方式?所以当初,我们是抱着去回答这样一个问题的心态去研究,这是创新的一个基本条件。如果你已经知道了,那你的竞争对手一定也知道。

我们绝大多数的研究对象都是家庭主妇,要研究她们在美国是怎么去清扫地板的。在研究的时候,我们发现了一个很有趣的现象,她们在清洁地板的时候并没有一个标准和逻辑,时间长度虽然不一,但工序差不多。基本上挖掘不到太大的不同之处。

直到看了大约100多小时的视频后,我们发现每一次她们要清洁地板的时间,基本都发生在客人来之前的半个小时左右。她们买工具或者产品,要解决的问题是怎么在最快的时间内把地板清洁干净。但当时的现状是,她们清洁地板的方式并不快,阻碍快速清洁的原因竟然是工具本身,花在清洁工具的时间比清洁地板还要长,这是我们通过观察发现的一个点。所以,我们跟宝洁说,这个创新点不是一个新的清洁剂,而是一个新的工具。我们研究发现,靠静电摩擦去吸附毛发和灰尘比用拖把加清洁剂更有效,于是我们发明了一个新的品类,叫做Quick Clean, Swiffer这个品牌就这样诞生了。

正因为这样一个洞察,我们挖掘了巨大的商机。这也是我们当时的一大发现——设计不只是去帮助公司设计更好更漂亮的产品,而且还可以发现下一步商业上的战略是什么。原来设计可以这么用。

Q: “场景”对于创新设计有什么样的意义?

A: “场景”的意义非常大。举个例子,Spence Diamonds是加拿大最大的钻石零售连锁店。他们最大的客户来源是即将求婚的男性。还原这个场景的时候,我们了解到,我们并不是要去设计一个零售店,或是零售体验和服务,我们需要更多地了解:第一,他为什么要去买戒指?他去买戒指的时候跟谁在一起?无论如何,这个男性在这个场景中是非常紧张的,他可能是人生第一次要去做这样一个决定,它并不是戒指这么简单,后面有很多情感上的纠结和烦恼——他马上就要步入婚姻了,这一切代表着什么?我们在设计整个体验的时候,更关注如何一步步让他放下紧张的情绪,让他觉得来到这个地方是能完全进入放松的状态。而我们是他的朋友,而不是要推销钻戒。

在设计整个场景时,一个服务设计里有非常多的触点,触点指的是一个品牌在和用户接触时的方式。我们在这个触点的设计里,很多都是用幽默的方式把一个似乎很严肃的话题展现出来。另外,要让他觉得有主控权,任何一个触点,用户的压力都是最小化的。我们给客户一个托盘,然后所有钻戒的柜台都是开放式的,他可以自己拿起来看,自己去佩戴,因为这些都是假的钻戒,但做得非常像真的。这会让他觉得非常有主控权。

我们还做了一个非常有意思的东西,男生要准备一个惊喜,但不知道戒指的尺寸多大,所以我们做了一个测量工具。那是一张圆形的纸,有不同的角,每一个角都是不同的尺寸,可以让用户带回去,在女朋友不注意的时候去测试她的尺寸。如果女朋友突然进来怎么办?把它翻过来就是一个杯垫。所有的环节都让用户觉得你很懂他,让他很放松。



温伯华

• Continuum大中华区前总经理

• 美国视觉艺术协会洛杉矶分会AIGA Los Angeles董事会成员

• 美国工业设计协会IDSA成员

• 美国设计管理协会DMI成员

抽象的设计思维和踏实的在地研究

Q: 在创新设计和服务设计中,有没有一种方法论可以引领这种生态?

A: 在创新领域里,抽象思维是非常重要的内容。我们在Continuum常常会提到双塔理论,讲的是我们要先从左边爬上塔的顶端,跨越鸿沟,到另外一个塔的顶端再下来。那这两个塔分别是什么呢?第一个塔是,我们对用户的理解。我们一步一步往上,用抽象的方式去达到顶部。最底下的层面,是用户在做一些事情,这是可以观察得到的行为。然后,我们要去拔高,看到他们做这些行为背后的动机是什么,价值观又是



UHC: 快速解决医疗问题



Continuum公司的双塔理论

什么,这些都怎样影响他们。

之前我们跟一个美国很有影响力的培训机构合作,做一个创新领导力的课程,其中我们运用到一个叫“矛盾举证”的工具。矛盾举证是指,两个貌似无法解决的矛盾,但拔到一定层面,你会觉得我可以解决这个抽象层面的需求,又可以解决另一个抽象层面的需求。透过这样一个思维方式,我们可以把用户的需求真正剥离出来,了解到背后的动机。当我们在做商业创新的时候,一定要问抽象层面的问题,而不是说怎么解决一个眼下的问题。

Q: 怎么解决设计在地性的问题?

A: 我们公司的员工都是有第三文化背景的人,第三文化背景的人所产生的事物反应很有研究价值。第三文化背景的人都有一个特质,他们在面对新的环境、新的文化或者新的挑战,跟新的人交流的时候,他的观察力会比较敏锐,会试着去了解,也比较有同理心,试着看看自己要怎么去融入。

我在Continuum的12年,做了很多跨国的调研,包括很多标杆性的项目,比如:为了帮助三星公司研究“下一代手机的机会点在哪里”,针对东南亚市场,我们跑了



创新的核心在于洞察力。提炼出用户真正隐性的、潜在的需求,这是设计咨询公司的很大一部分工作。设计不只是去帮助公司设计更好更漂亮的产品,而且还可以发现下一步商业上的战略是什么。

——温伯华

Design

印度尼西亚、马来西亚、新加坡等国去观察用户;为了研究一个牛奶的包装如何创新,我们走访了土耳其、西班牙;为了研究室内芳香,我们去了巴西、俄罗斯……通过各种不同文化的碰撞来观察,我们也同时发现,事实上人的核心需求都一样,就像马斯洛所讲的需求层次理论,他们会有文化上的区别,但是人到底还是人。

我们在做帮宝适的尿不湿设计时,发现不管你是美国的妈妈还是俄罗斯的妈妈,或者中国的妈妈,都希望自己的宝贝好。那我们怎么去设计出一个安享睡眠的产品呢?因为每一个妈妈都对她的孩子的未来寄予希望,要怎么做到这一点?孩子早期的发展至少要是顺利的。所以,我们把睡眠跟脑部发展串在一起,让纸尿布在中国有这样一个切入点,当初就是用这个切入点打开了中国的市场。

任何的商业品牌在做产品和服务的开发时,一定是讲求怎么压低成本、提升效率。大概在十年前,我们会讲emergent markets(新兴市场)、emergent countries(新兴国家),中国跟巴西、印度、俄罗斯是放在一起的,所以美国公司当时制定的是同一种解决方案来用于这四个国家。当市场越来越成熟,人们越来越见多识广,到了现在,已经没有办法再这样,我们需要在中国研发符合中国的解决方案。