

## 5.3 給所有人的設計心法

所有受到創造的東西，也都需要經過設計。不只是產品本身和行銷，也包括過程、體驗、組織、形式、材質。設計的核心意義，在於透徹思考過某個問題，而且找出優雅的解決方式。任何

成為一名優質設計師，比較像是一種思考方式，而不是很會畫畫。這不只是把東西做漂亮而已，更在於讓東西變得更好。雖說沒有專業設計師的協助，你可能無法做出精工雕琢的原型產品，但只要你遵循兩個核心原

### 1. 運用設計思考 ( design

thinking )：這是個非常著名的策略，由IDEO團隊的大衛·凱利 ( David Kelley ) 發明，鼓勵你去找你的顧客和他們的痛點、深入了解你試圖比如說，有人在抱怨他們電視遙控器太多了。與其馬上一頭栽入，把所有遙控器合併成一支複雜到爆的超巨遙控器，你應該先花時間了解你的顧客：他們坐在沙發上時會做些什麼？在看什麼節目？從這些問題中，你就可以了解顧客真正的問題：他們回家已經很晚了，不想開一堆燈吵醒家人，所以想在黑暗中打開電視，卻永遠找不到正

### 2. 避免形成習慣：大家都會習慣事情。生活中其實充滿各種微小的不便，但你卻不再留意到，因為你的大腦就只是接受了，將這些微小的不便視為無法改變的事實，於是把它們過濾掉不去理睬。 \* 1

詞彙，有時會造成麻煩。

消費者不只是某個會買東西的人。

產品也不只是某個你賣的實體物品或軟體。

你可以在你所做的一切上應用設計思考。

想像一下你正在檢視你的衣櫃，為工作面試準備：你的客戶就是你的面試

現在你錄取了，恭喜你。牛仔褲是個好選擇，但是辦公室距離你家16公里，而你沒有車。歡迎來到今天的設計流程——只不過現在你成了顧客。

你應該不太可能會直接出門隨便買輛車，你會仔細思考你的選項

設計思考會強迫你真正理解你正試圖解決的問題。在這個例子中，問題並不是「我需要買輛車去上班」，其實是更為廣泛的「我的交通方式是什麼」。你在設計的產品，便是你生活的移動策略。

說真的，打造真正優質產品的唯一方法就是深入鑽研，分析你顧客的需求，探索所有可能，包括那些出奇不意的選項：或許我可以遠距上班，或許我可以搬到離公司近一點的地方。世界上不存在完美的設計，永遠都會有限制。但你要選擇的是所有選擇中最

這便是所謂的設計過程。也是我如何設計出iPod，如何設計出所有東西的。

而這也是某些人覺得「非設計師」不可能達到的事（可參見2.3

我這些年間曾和許多設計師合作過，其中有些出類拔萃、才華洋溢。我也曾和自視甚高的設計師主管起過衝突，他們堅定認為只有設計師才會設計；他們覺得，面臨艱難的挑戰時，你永遠都需要專家的介入。某些人——最好是

這他媽簡直是把我逼瘋了。

特別是這種想法還很有感染力。我遇過超多新創公司，他們遭遇非常困難的設計挑戰，然後直覺反應就是他們必須找個外面的人來解決：我們懂得不夠多、我們沒有這種

但在你試圖自行解決之前，永遠不應該把問題外包，特別是當解決這個問題是你事業未來的核心時。如果這是個重要的功能，你的團隊就必須發展出可以匹配的實力，以了解整個過程，自己動手搞定。

在Nest創立初期，行銷就很明顯將會是我們的與眾不同之處。所以當我一聘雇安東·歐伊寧（Anton Oenning）帶領行銷團隊時，就請他著手開發包裝。安東是個超有直覺和同理心的行銷、說故事大師、使用者體驗王者，但他並不是個設

「就在……嗯，大概我到Nest兩個禮拜後吧，老闆就要我設計包裝和撰寫文案。『蛤？噢，好，那我來打給一些之前合作過的接案設計師和文案寫手。』『不行不行，這不能外包，要保密才行。』『啊

安東從做中學，不斷失敗又嘗試，我們重寫了整個包裝超過十遍，同時開發出完整的訊息傳遞流程和架構（可參見5.4的圖5.4.1）。接著，他對於這

你甚至不一定需要有人負責畫畫或進行美學決策。拿產品命名當例子，這是所有事業都會面臨的問題，但是比起找間命名或品牌顧問公司幫你挑個名字，你可

- 你的顧客是誰，他們會在哪裡和這個名字相遇？
- 你想讓你的顧客對你的產品有什麼想法或感受？
- 這個名字要強調的是哪些最重要的品牌屬性或產品特色？
- 下個版本會叫什麼？
- 這個名字是要喚起某種感受或想法，還是要是直截了當的描述？
- 你列出一份清單後，就可以把名字放到脈絡中思考：在句子裡聽起來如何？做成圖案呢？

你可能想不出你喜歡的產品名字，但請試著自己想想看，最少能夠讓你體會及理解整個命名流程。這會提供你所需的工具，可以和顧問公司合作，並從他們使用的技能中學習，以獲得最後的建議名稱。

有時候你確實真的需要雇個專家。有時候一個超讚的設計師可以替你搭建一座梯子，幫助你的團隊從他們自己挖的坑裡爬出來。但在這整段時間中，你的團隊也應該要觀察、學習、問問題，這樣他們未來才能搭建自己的梯子。

這就是公司上上下下，所有團隊成員可以開始在日常工作中運用設計思考的方式。可以用於包裝、裝置、使用者介面、網站、行銷、訂購、聽覺、視覺、觸覺、嗅覺。這樣團隊全體成員的設計就會全面而周延，從你公司用來支付帳單的方式，到顧客如何退

而所有團隊成員從此也都會開始注意到他們掉進了坑洞，會擺脫他們對現狀的習慣，並開始讓情況變得更好。比起觀察其他公司的處理方法然後加以模仿，你的團隊會開始從顧客的角度思考：「我會想要這樣子退貨。」接著他們會用本來就該這麼

- 每個步驟都問為什麼。為什麼會像現在這樣子？如何才能改進？
- 要像個從沒用過這個產品的使用者一樣思考。深入研究他們的心態、他們的痛苦和挑戰、他們的希望和渴望。

- 理解並講述產品的故事（可參見3.2  
為什麼人這麼喜歡聽故事？怎麼說才是好故事？）。
- 在過程中打造出原型（可參見3.1

並不是每個人都能成為優秀的設計師，但所有人都能這樣思考。設計並不是與生俱來的DNA，而是你後天學會的東西。你也可以引進教練、老師、課程、書籍，來協助大家擁有正確的心態。你們可以一起做到的。

最厲害的設計師也沒辦法孤軍奮戰。多數人會看著蘋果的設計然後說：這是出自史帝夫·賈伯斯的手筆、這是出自強尼·艾夫（Jony Ive）的手筆。但這離事實差得遠呢。從來都不是只有一兩個人把他們的天才傾倒在素描本上，然後交給幾個低階

要成為優秀的設計師，你不能把自己關在房間裡。你必須和你的團隊、你的顧客及他們的環境、其他也可能擁有創新想法，能夠激發更多討論的團

最後一點聽起來好像沒什麼，事實上卻很重大。這就是新創公司員工和創辦人之

大多數人都已習慣生活和工作上的各種問題，早已不再將其視為問題。大多數人就只是過完一天、上床、閉上眼睛、想到廚房的燈沒關、邊抱怨邊走下樓梯。卻從沒來想過：我的房間怎麼沒有電燈開關可以一次關掉房子裡的所有燈呢？

如果你一開始根本就沒發現耐人尋味的問題，那就更不用談怎麼解決了。

以下就是我覺得iPod真的有可能成功的理由：因為CD很重。我很愛音樂，我那些年的CD收藏有好幾百張，每張都仔細包裝在塑膠殼裡，放在我的某個手提包中五十

幾乎所有人在1990年代都會拖著他們的CD趴趴走，幾乎所有人都有個破爛的皮件包，基本上就放在車上，因為這個爛皮件包太笨重了，根本塞不下

會注意到身旁的問題，接著開始設想解決方法的人，大多數都是發明家、新創公司創辦人、小孩。年輕人會看

關鍵在於讓你的腦袋保持年輕。看見其他人掩蓋的問題非常有用，而運用設計師的用詞和思考過程，找出

史帝夫·賈伯斯將這種心態稱為「當個新手」，他總是不斷告訴我們要用嶄新的眼光去檢視我們打造的東西。我們不是為了自己設計iPod，我們是替從未體驗過數位音樂的人打造，那些帶著手提音響和Walk

賈伯斯想要大家從包裝盒裡把這個漂亮的小東西拿出來，然後馬上就愛上它，理解它。

不過這當然是不可能的，沒有什麼事是馬上見效的。當時所有搭載硬碟的消費性電子產品都需要先充電才能使用。你買了個新玩意

接著賈伯斯說：「我們不會讓我們的產品發生這種事。」

當時常常會讓電子產品在工廠先開機跑個三十分鐘，以確保不是瑕疵品。而我們讓

現在這變成必備的了，所有電子產品出貨時電都會充飽。賈伯斯發現這

這看來似乎是件小事，卻意義十足，非常重要。你打開包裝盒，你的iPod就靜靜躺在那裡等你，準備好改變你的生活。

這是魔法。

任何人都可以變的魔法。

你只是需要發現問題而已，而且不要空等著別人來幫你解決。

\* 1

我針對習慣這個主題進行了一整場TED演講，如果你有興趣詳細了解，歡迎上網收看。