



S.POINT

指 南 创 新

设计公司的“上下左右” - 浅谈设计公司的转型

2016.03.20

台灣科技大學, Taipei

指南S.POINT: 19年的发展，从“设计人”向“创新人”的转型

S.POINT

第一批大陆国家级工业设计中心 ● 第一个获得一线美元风投投资的设计服务公司 ● 第一个获得全球领先咨询公司接纳的大陆专业服务公司





周伟

创始人&总经理

具有24年设计行业的经验，曾多次被包括Economics在内的国际国内知名杂志报道

创立的指南被认可为国家级工业设计中心

被政府邀请担任国有企业中国工业设计研究院的总裁



周文

财务总监

具有16年在中国北美两地审计、财务咨询、投资、管理经验

曾担任毕马威中国投资咨询总监，国内私募股权基金董事总经理和清洁能源技术公司CFO

加拿大特许会计师、美国CPA

加拿大Concordia大学MBA&商学学士，西北大学（中国）文学学士



蒋逸明

副总经理

超过8年的战略、商业模式，创新与运营提升的经验

曾任博斯咨询公司（现为PwC Strategy&）战略咨询经理，中国工业设计研究院的运营总监

MIT斯隆管理学院MBA，北大与上海交大计算机学士与硕士



周玲琰

研究与策略总监

拥有超过10年的用户研究、设计策略、品牌策略的经验

带领指南的消费者研究、设计创新策略团队帮助客户通过创新的方法找到最有效的商业解决方案

同济大学广告专业，先后在雀巢、PUMA等知名公司市场部任职



薛际

技术总监

拥有20年专注工程和技术的产品结构设计与DFM设计经验

服务过包括索尼、松下、微软、英特尔、宝洁在内的国内外知名企业

S.



一个关于创新设计公司 “创新与转型” 的故事

S.

2012年，一个大陆的ODM



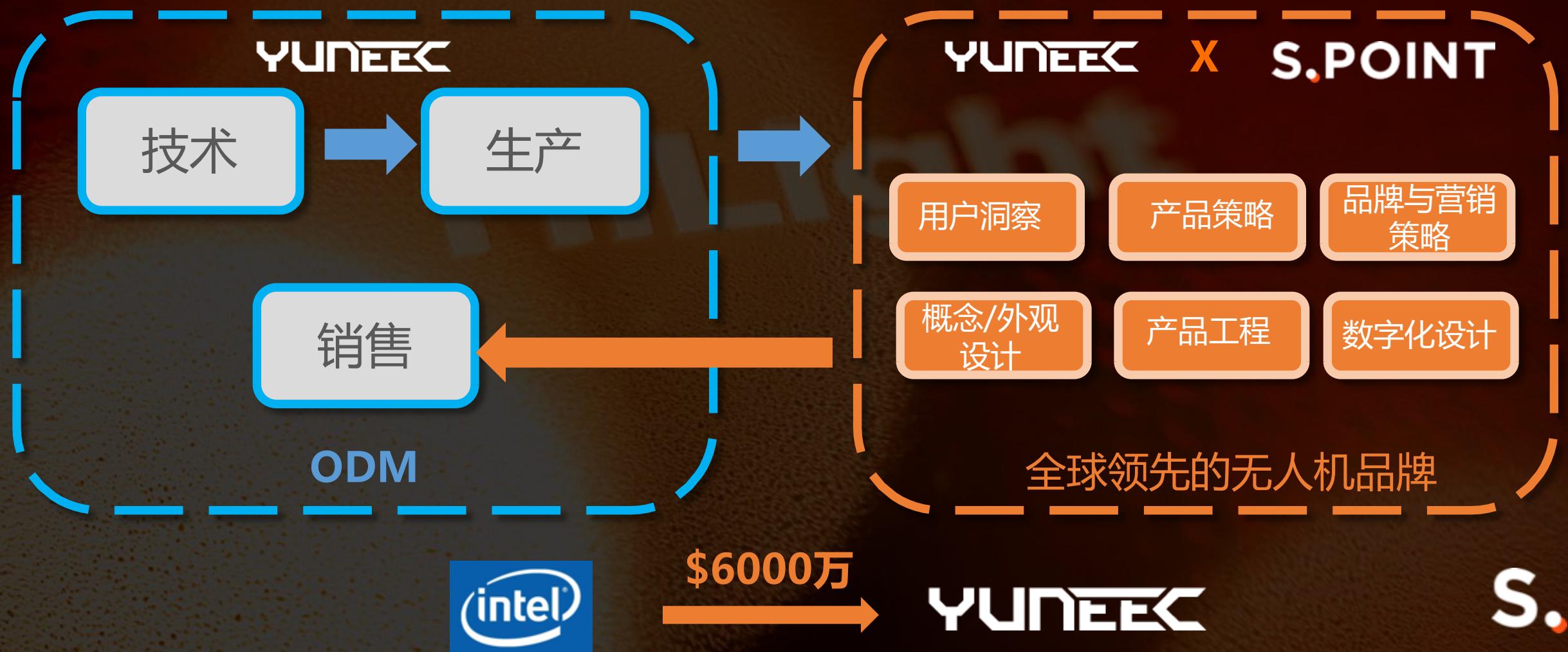
S.

2015年，Intel在CES展示的“黑科技”



S.

这是一个“从0到1”的创新与转型故事



设计公司发展的思考框架 – “上下左右”



设计的价值：企业创新的步骤



哪些是**过去**设计公司解决的问题？

哪些是**现在**设计公司解决的问题？

哪些是**未来**设计公司解决的问题？

S.

回到设计的客户：企业创新的步骤



S.

产业发展的过程

过去

产业化/生产
Design Zero

Specialist

产品设计
Design Capability

Director

现在

产品策略/概念
Design for Strategy

VP

未来

创新战略
Design DNA

CEO

设计的价值

未来

创新战略

Design DNA

现在

产品策略/概念
Design for
Strategy

过去

产品设计
Design
Capability

产业化/生产
Design Zero

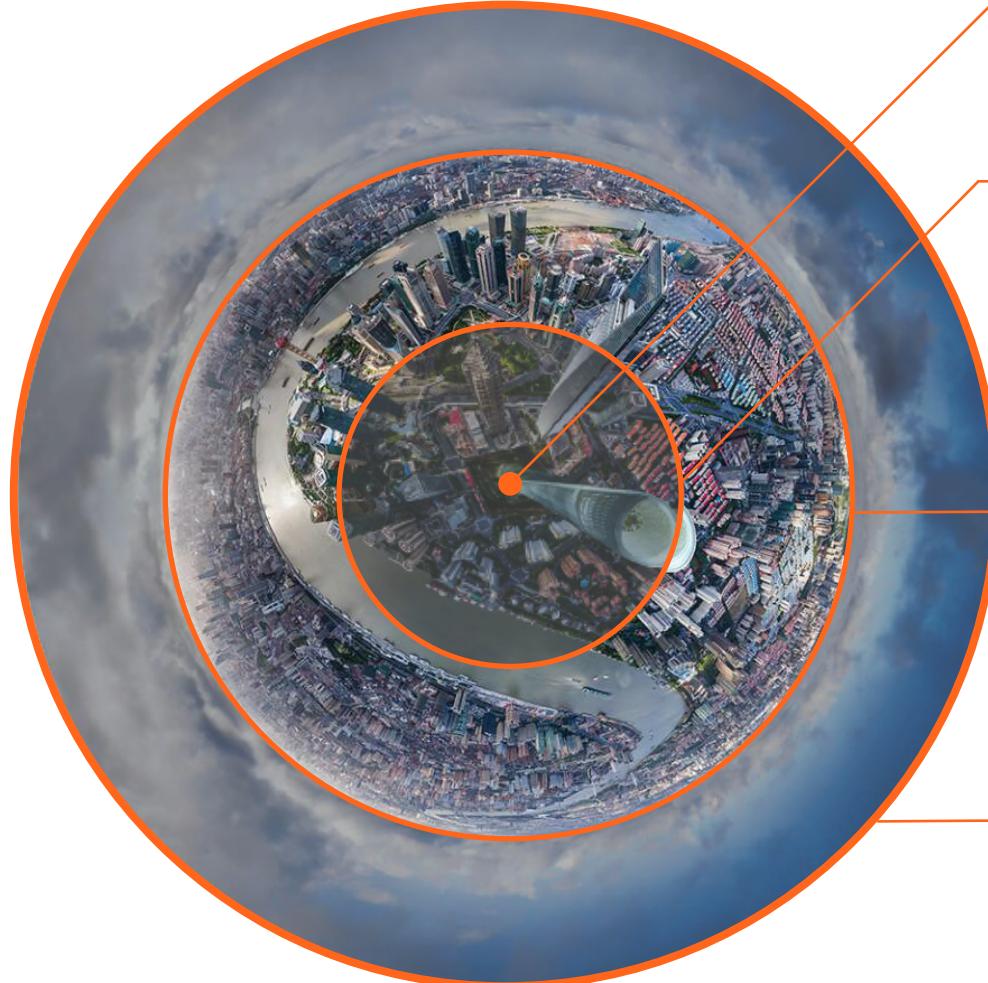


上 | 海 | 中 | 心
Shanghai Tower

上海中心 文化衍生品设计



从不同维度看上海中心
具有不同内涵与意义



上海中心大厦

位于陆家嘴金融中心区核心区块；
将成为连接国金、金茂和环球金融的地下枢纽；
主体118层，总高632米，中国第一高楼及世界第三高楼；
“龙型”外观螺旋式上升，将成为上海天际线最华丽的一笔。

维度1-上海中心
万象之城

多元业态构成的
垂直大型城市综合体

维度2-陆家嘴
中心之心

陆家嘴金融核心区块
陆家嘴中心区域最高楼宇
代表陆家嘴的商务品质

维度3-上海
上海之光

是未来上海的新地标
也是上海城市风貌的体验中心

维度4-中国
飞龙之脊

“龙形”建筑根植东方，
120度螺旋外观扶摇直上，
意在中华精神，创意未来风尚

中国传统 + 时尚元素纪念品

飞龙之脊



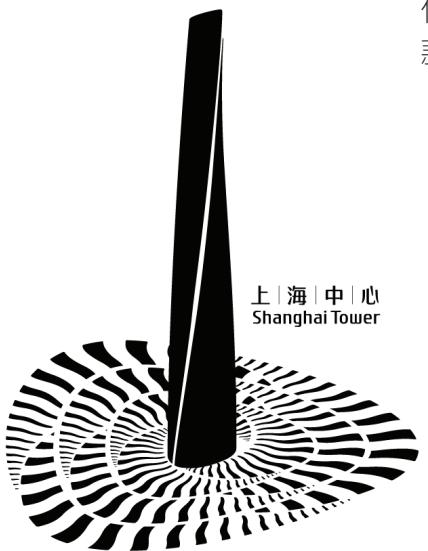
| 九九八十一 |
Hong eighty - one

上海城市风情纪念品
上海之光



上 | 海 | 中 | 心
Shanghai Tower

知名
品
牌
高
端
合
作
款
中心之心



上 | 海 | 中 | 心
Shanghai Tower

上海中心元素衍生品
万象之城





上海中心文化创意
衍生品设计
城市之光系列

冰箱贴 / 纪念铅笔 / 文具袋



上海中心文化创意衍生品
『精英』系列

ShanghaiTower
Culture & Creative Package Design

卡包
RMB 599.00
材质：真皮



上海中心文化创意衍生品
『精英』系列

ShanghaiTower
Culture & Creative Package Design

ipad包
RMB 1288
材质：真皮

制造 vs. 设计 – 敌人还是朋友？



工业设计师



结构工程师

产品外形限制，
密封没法实现，
而且散热成问题



电子工程师

音频输出孔的位置要改，
否则没有合适的元器件



机加工零件的
工程师

这个特征是倾斜的，
刀具进不去，
没法加工



质量工程师

零件无法确定基准面，
不能测量尺寸



采购工程师 那最小起订量是500万颗。

选用的器件已经生产终止，
要厂家恢复生产



成本工程师

比目标增加30%的成本
亏本了



不靠谱
工程师

没见过这样做的
别异想天开了
估计做不了



不靠谱
工程师

好麻烦的，
这不是害我嘛
放弃这个主意吧



不靠谱
工程师

我太忙了，
没时间评估
放弃这个想法吧



不靠谱
工程师

%￥#@.....，
) *& ? * & ...#
Bite me!
咬我呀！



工业设计师

设计到产品之间 一个DFM(Design for Manufacturing) 的距离



DFM : 材料、功能、装配工艺、
机械/电气零部件的配合、零部件
工艺、质量控制以及成本控制

CAFE
NAJJAR

土耳其咖啡机

世界首款胶囊式土耳其咖啡机

S.

世界首款胶囊式土耳其咖啡机



CUSTOMIZE TO TASTE

More control buttons
under the front cover
to adjust flavor
according to taste.



AUTOMATIC CLEANING SYSTEM

Raises comfort and
prolongs product
lifetime.



SIMPLE OPERATION

One button to make
regular coffee; one to
choose cream option.

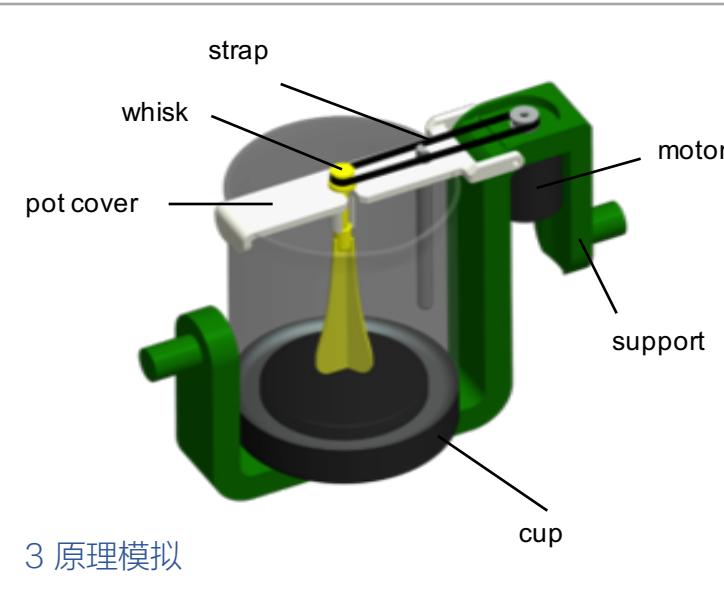
QUICK HEATING

Only 36 seconds to
make a coffee. This
system also allows to
control the repeated
heating, cooling and
mixing process.

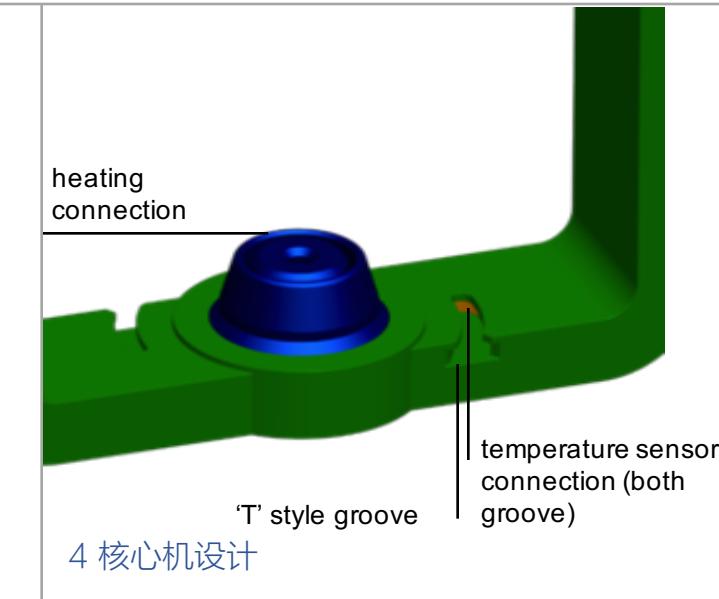
将传统土耳其咖啡烹饪手法，通过技术手段翻译成可使用的全自动烹饪核心机 核心机数字模型制作及原始堆叠设计



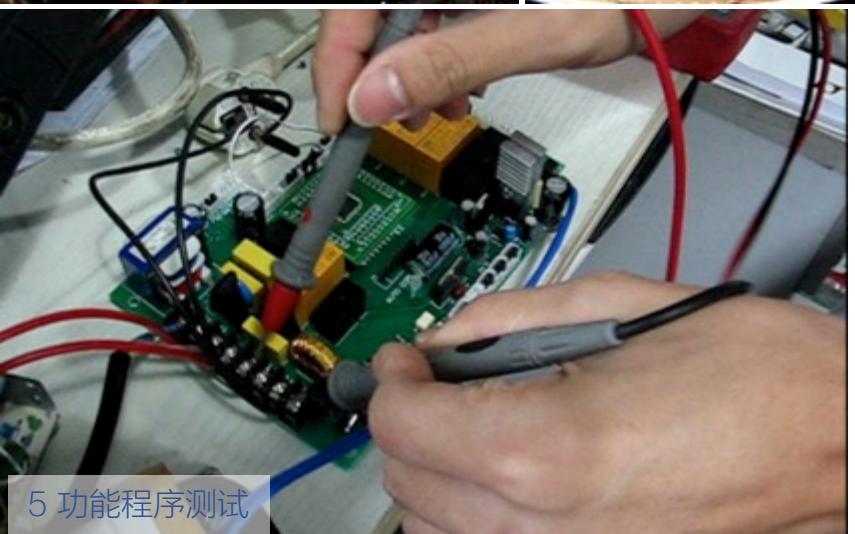
1 搅拌烹饪



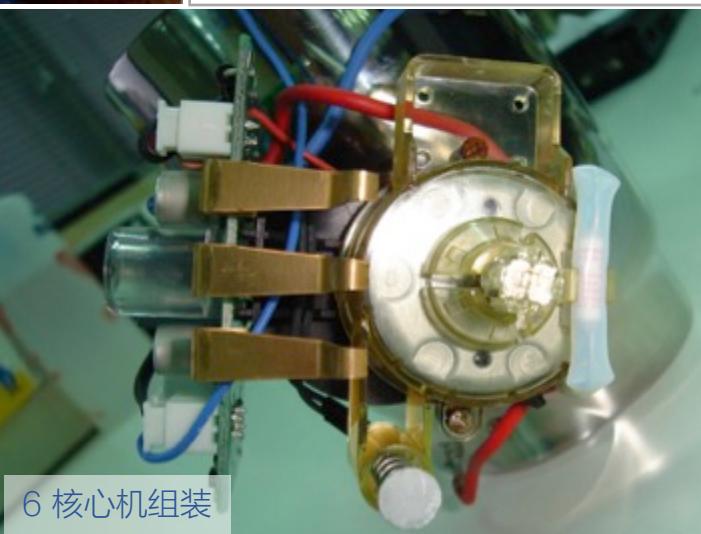
3 原理模拟



4 核心机设计



5 功能程序测试



6 核心机组装



7 核心机测试

设计的价值

过去

产业化/生产
Design Zero

产品设计
Design
Capability

现在

产品策略/概念
Design for
Strategy

未来

创新战略
Design DNA

能力来自于“磨练” - 设计师的“纠结”



客户：要改！嗯……我也说不出感受，你们是专业人士。总之要大气，最好是东西方文化结合、古典与现代结合、简约与奢华……

改完后 ~

客户：这五版都不好，还是用第一版吧 ~

“设计” 能力的延续

服务



提问题

“好看”

设计执行

“解决什么问题”

设计研究与策略

Plug-in/
Follow-up

品牌引领消费者

理解需求

品牌贴近消费者

曾经品牌少，你好我就要

现在品牌泛滥，引起共鸣才选你

S.

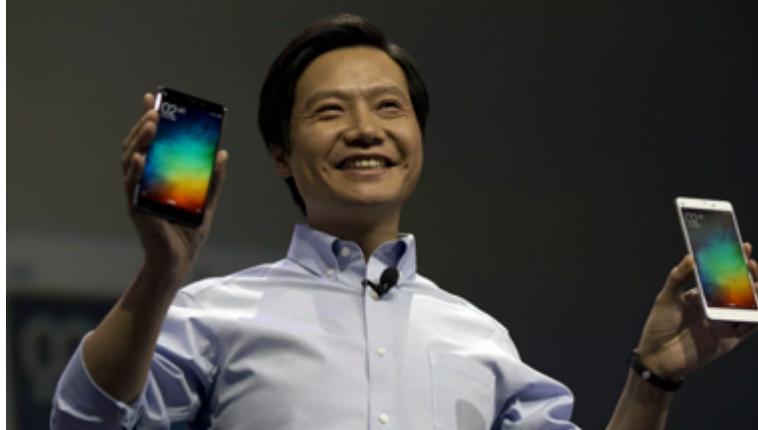
从“体验”到“情感”到“价值”的不断追求

体验消费崛起，性价比不再是唯一的追求

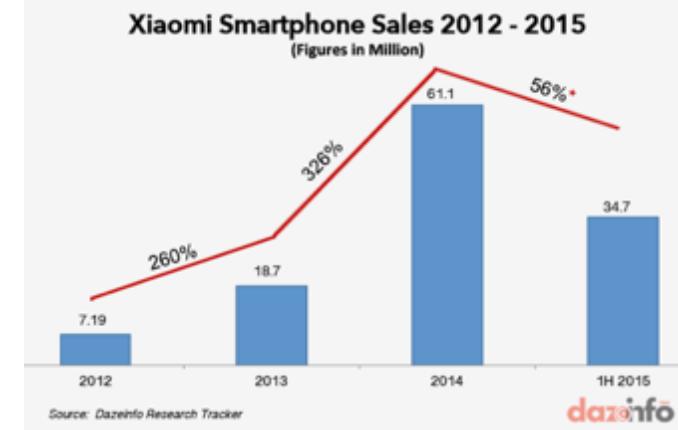
“体验”已成商业高频词，传统企业运用“互联网+”思维，以“参与感”成功拉近产品与消费者之间的距离。



小米的参与感营销取得巨大成功



小米创始人雷军



小米销售量在2014年达到顶峰，成为行业标竿



Nike 上海为女人打造的POP - UP专门店

90后：自我定义的群体

- 01 14-24岁是人生中最具活力和可塑性的阶段。和80后们在父辈审视中被打上一个个标签不同，90后这一代人更加认同自我——他们正在新一波浪潮中，**自己定义自己**。
- 02 时代和时代中的人注定要**相互塑造**。透过90后眼中的移动互联网印记，我们也许可以窥见，这个时代下一站的风景。



90后深受互联网影响，追捧参与，分享与体验文化
来源：腾讯移动报告 2014



知名自媒体“逻辑思维”推出<场景革命> 分享星巴克，Airbnb等企业如何巧妙打造场景，改善顾客体验

来源：逻辑思维 2015

基于“价值观”的消费





男士与少女产品线



男士系列 - 问题在哪里？

初始观点是...

所以，解决方法是...

但是...

“醒肤”

- 对标市场先行者

- 产品概念强调“光泽”、“仪容”

- 大陆的男性对皮肤的需求的多样性、强调“仪容”的是大众还是一部分？
- 强调“仪容”的那一部分用户是品牌可以触及与获取的吗？相比与竞争对手
- 还有哪些男性的皮肤需求是没有被发掘的？



黑茶

针对男性市场
关注核心需求点——控油
全线开发『黑茶』系列
黑茶本身的控油能力非常强

“控油”

相宜本草
INOHERB



3x

新包装上市后，相宜本草男士护肤品的销量呈三倍增长。

少女系列 - 问题在哪里？

初始观点是...

- 高中女性的市场容量，需求有差异化空间
- 初中女性的需求差异化空间有限，“可爱”是主要方向



所以，解决方法是...

- 主打高中女性市场
- 寻求针对“高中”需求的差异化空间

但是...

- “高中”是一种区分需求的标签吗？高中女性的选择是否有成人化趋势？
- 初中女性的需求表面上看都是“可爱”，但是他们的深层价值观是什么？是否有差异化的空间？



—
相宜本草
少女系列
产品定位包装设计

Inoherb
Juicy Tango
Strategy + Package Design

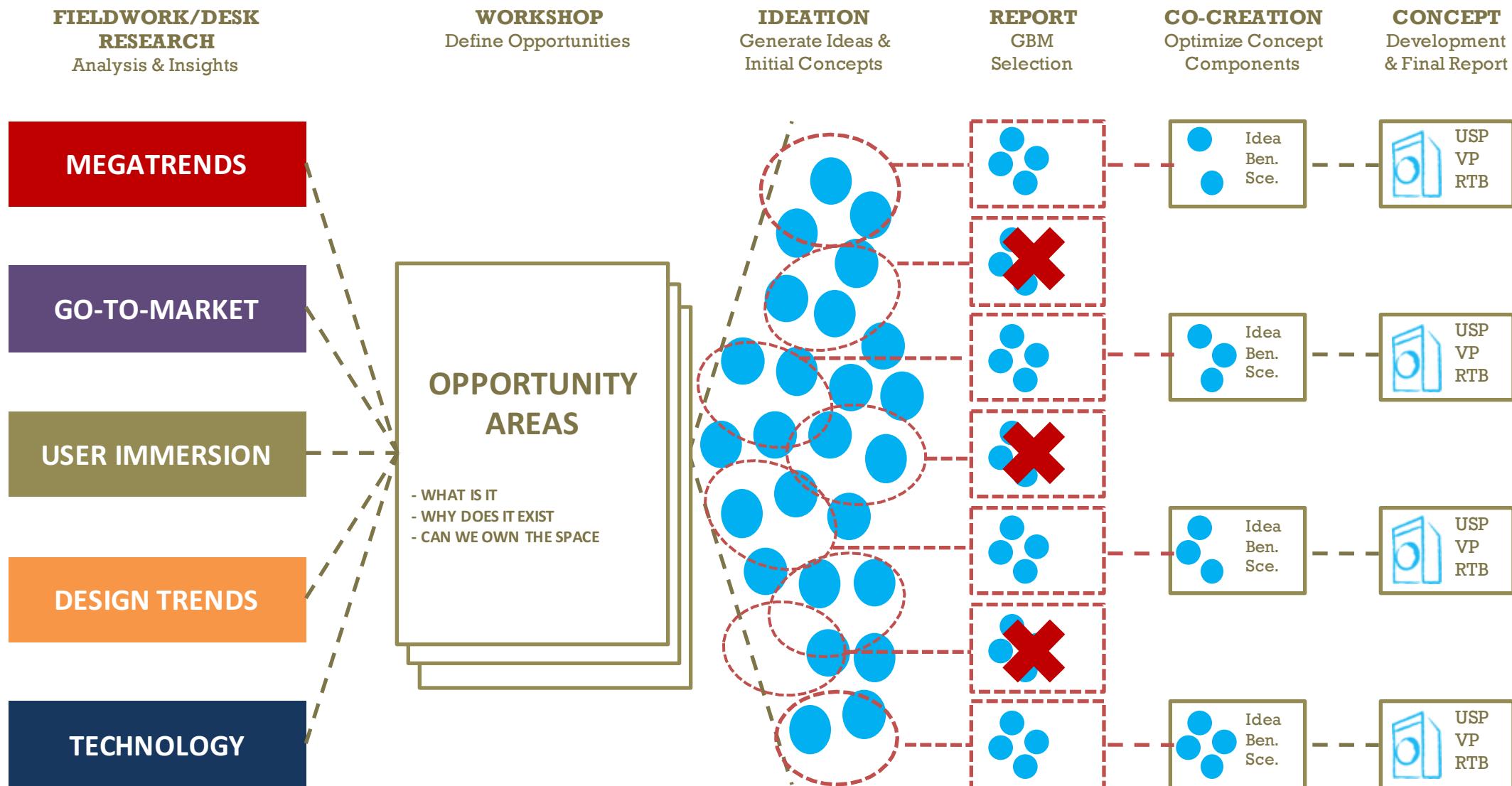
“狂想”





相宜本草少女系列

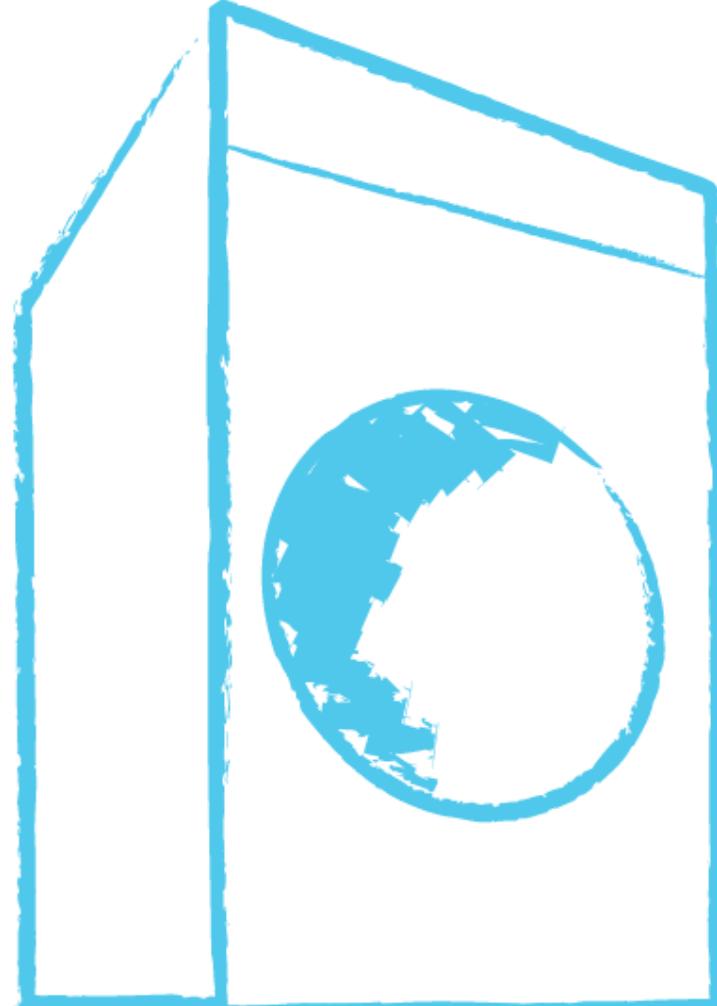
基于经验的创新方法论



Product Strategy and Concept Development of Premium Wash Machine

S.

To create a wash machine aimed at China's PREMIUM segment to be launched in three years



PREMIUM TOP-DOWN STRATEGY FOR CHINA

- » Focus on concepts for China's premium segment, where CLIENT's *brand & sales performance is weaker.*
- » Successful USPs would then be filtered into *mainstream and global products.*

SALES DRIVEN, BRAND BOOSTING HIT MODEL

- » Appeal to *different premium segments & user behaviors.*
- » Has unique USPs that consumers will be *willing to pay a premium for.*

FOCUS ON FUTURE CHINA USER & MARKET

- » Reflect insights in consumers' latent *needs, usage, and lifestyles in 2013-14.*
- » Drive market leadership with compelling and *advanced technological solutions.*

Comprehensive deep dive into product category to generate holistic insights

Megatrends

Desk Research
Government Policies
Premium China



User Immersion

Qualitative Interviews
Usage & Attitude
Dream WM



Market

Retail Visits
Online & Offline Campaigns
Go-To-Market Strategies



Technology

Product Teardown
Related Industry Tech
Patent Scan

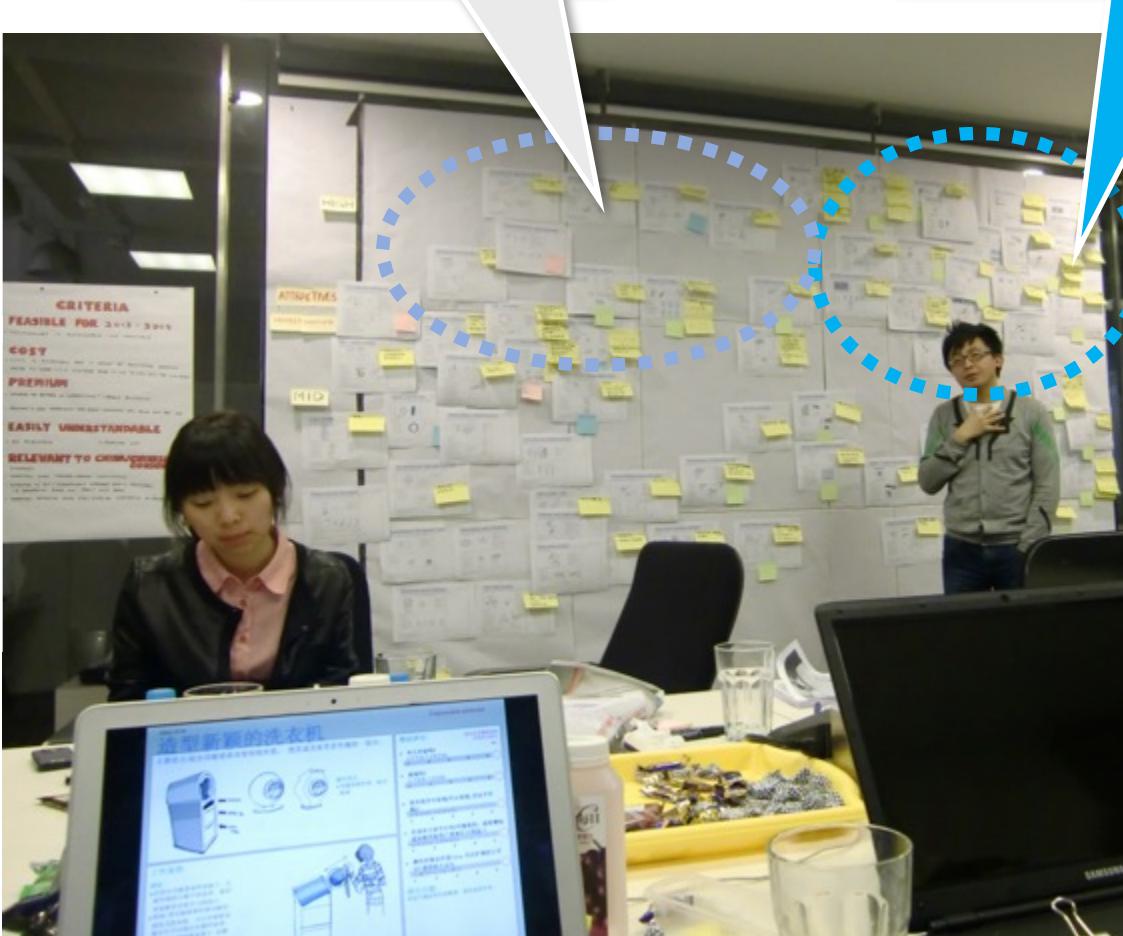


Design

Home & Decoration
Design Trends
Future Concepts



A synthesis workshop with all key stakeholders ensured the best ideas were created and selected for consumer feedback



= TOTAL OF 40 IDEAS
THAT ARE HIGHLY
ATTRACTIVE

In Co-creation, consumers provided feedback for us to identify 8 concepts and build unique value propositions



INITIAL SELECTION

After listening to the 20 key ideas, respondents are asked to select most desired & resonating ideas using 'hearts'.



CO-CREATION DISCUSSION

Most desired ideas are probed further to draw out underlying value, key benefits, purchase intention, and potential issues



FINAL SELECTION & PURCHASE INTENT

Respondents make a final selection on their 1st choice purchase, taking into account the discussion where new benefits and RTBs may have been developed.

Out of 8 concepts, the CLIENT narrowed down to 4 final concepts



太阳般的杀菌效果就在三星洗干一体机内！

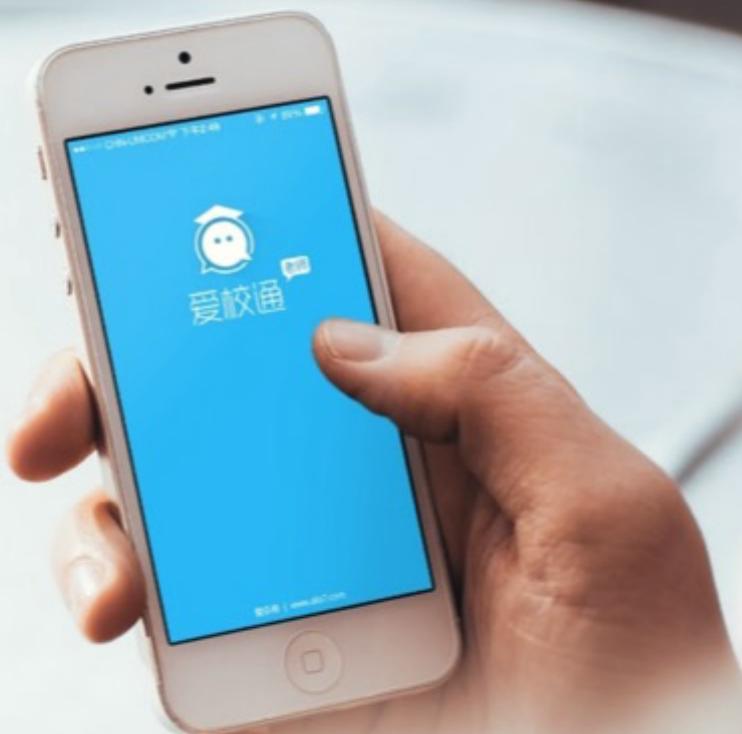
Get Sunshine Drying and Germ-free Effect Right
in Your Washing Machine!

喜欢把衣物晾在太阳下杀菌，但又担心外面的空气污染、不卫生？还嫌晾干时间长？新款洗干一体机带有太阳UV紫外线光环，加上O3臭氧给您更安心、更卫生的洗衣体验：

- 衣服洗完后就可启动UV紫外线杀菌功能。
- 加上O3臭氧，有效帮助消毒、除臭，使衣物更佳洁净。
- 启用烘干功能，不再用晾衣晒干、杀菌，也可节省晾干时间。

在线教育平台 家校沟通

产品概念与交互设计



问题在哪里？

初始观点是...

“死气沉沉”

- 家校间沟通活跃度不高
- 没有专门的即时沟通模块，仅限于对于课堂表现，作业成绩的留言和反馈

所以，解决方法是...

- 必须让用户在平台上高热度的沟通，这才能替代现在的沟通平台如微信、qq
- 添加一个**专用的即时通信模块**，把用户从原先的平台上迁移过来

但是...

- 加入一个即时沟通功能模块真的能够让用户在产品上高热度的沟通吗？
- 用户真正弃用产品回归原先的沟通方式的原因是什么？

沉浸式的去理解用户 - 抛弃自己的假设，拥抱用户的世界

问题背后的原因是什么？

老师和家长仿佛在沟通的时候隔着一层东西等

老师

饱受微信群 / qq群的信息干扰，上班忙备课上课改
作业没时间，抽下班时间进行集中处理

通常只会就孩子的大变化（坏消息）来告知家长

想办法去和家长保持距离，以维持老师的高姿态

家长

嫌老师回馈不及时、详细，但又非常怕打扰老师，
很克制的和老师沟通

奢望知道孩子在校表现的方方面面

希望进一步和老师搞好关系

看的是班级的排名

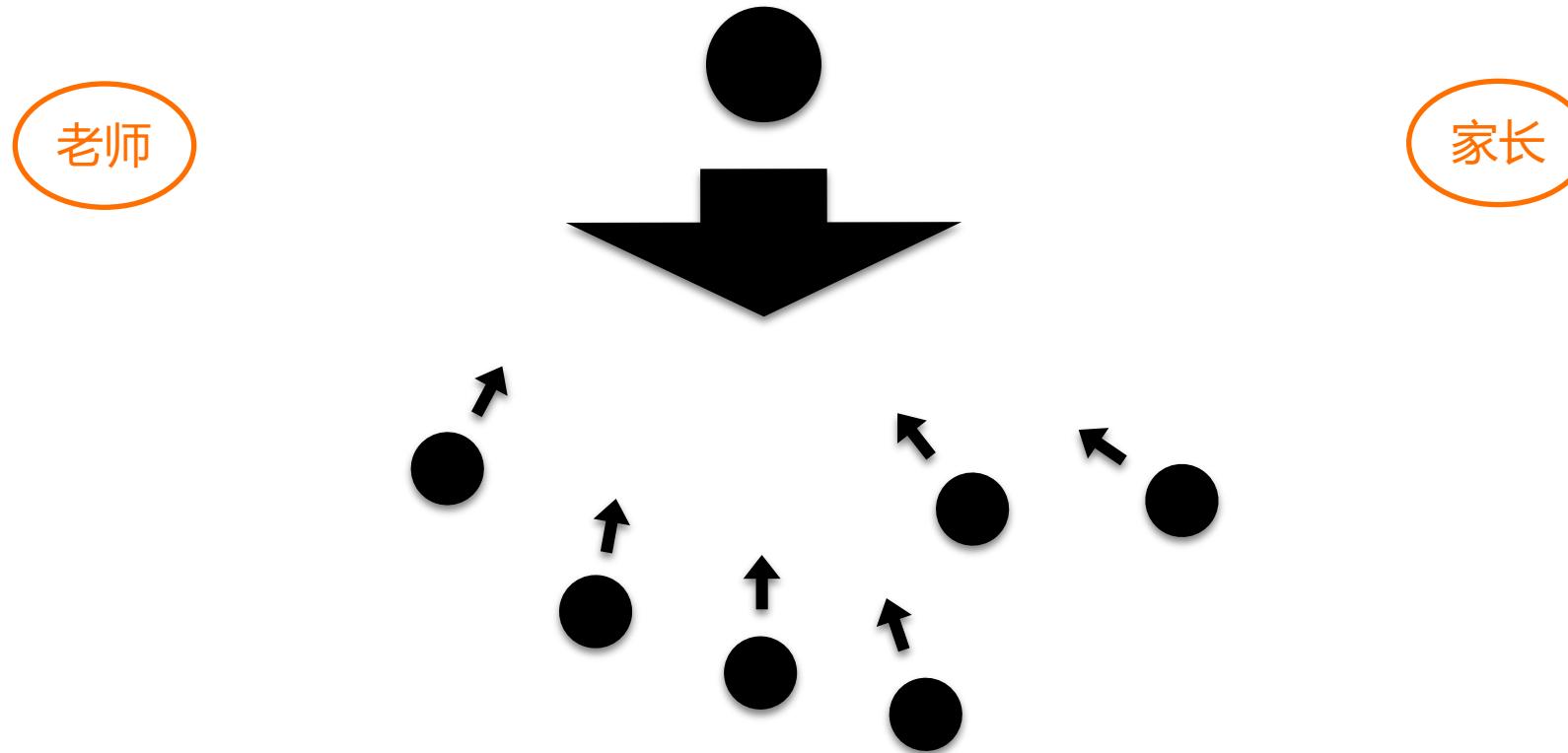
**“集中处理” , “保持距离”
“大变化”**

看的是孩子竞争力

**“及时而仔细” ,
“方方面面” “搞好关系”**

沉浸式的去理解用户 - 抛弃自己的假设，拥抱用户的世界

问题背后的原因是什么？



自上而下 → 不对等的沟通机制 ← 自下而上

沉浸式的去理解用户 - 抛弃自己的假设，拥抱用户的世界

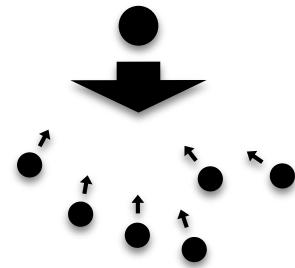
带来的机会方向是什么？

而当处于**不对等的沟通关系**中的双方，却使用着为对等沟通关系设计的沟通工具，如微信、qq、短信、电话、面对面交流.....便出现了双方上述的种种**沟通痛点**



所以，这便是设计的机会方向：
针对老师和家长之间的**不对等关系**，设计一套更适合老师用的**不对等沟通机制**

如何设计一个体验良好的不对等沟通机制



机会之一

让沟通不再
“草草了事”

A 遵循老师的分组习惯

通过用户访谈，我们发现老师们依据各自的知识结构、工作环境和文化背景，对于班上的学生，有着自己的分类习惯。如：按学习的程度、成绩的波动、家长的配合度、学生家长是谁是否要重点关注等等；因此，我们提供了一个建群分组机制，将老师的分组习惯经验从线下转移到线上移动端，让老师通过自己熟悉的方式来纵观全局。

其中有些群组是可以基于现有数据自动建群分组，如：



有些群组是需要老师按照自己的习惯经验来建群分组，如：



B 遵循老师的全局视角

依据老师对学生采取的整体全局的观察视角，我们在沟通模块的设计中，试图通过信息设计，将孩子们的状况全局性的展示给老师



设计的价值

过去

产业化/生产
Design Zero

Specialist

产品设计
Design
Capability

Director

现在

产品策略/概念
Design for
Strategy

VP

未来

创新战略
Design DNA

CEO

“设计” 能力的延续

“未来转型”



“好看”

设计执行

Plug-in/
Follow-up

“解决特定边界下
的什么问题”

设计研究与策略

理解需求

品牌引领消费者

“边界在哪里？人
群？话题？”

商业策略+ “设计”
视角的融合

需求高度碎片化
竞争边界模糊

品牌贴近消费者

品牌进行能力跨越

S.

大型健康食品企业

寻求企业未来创新点的突破与转型

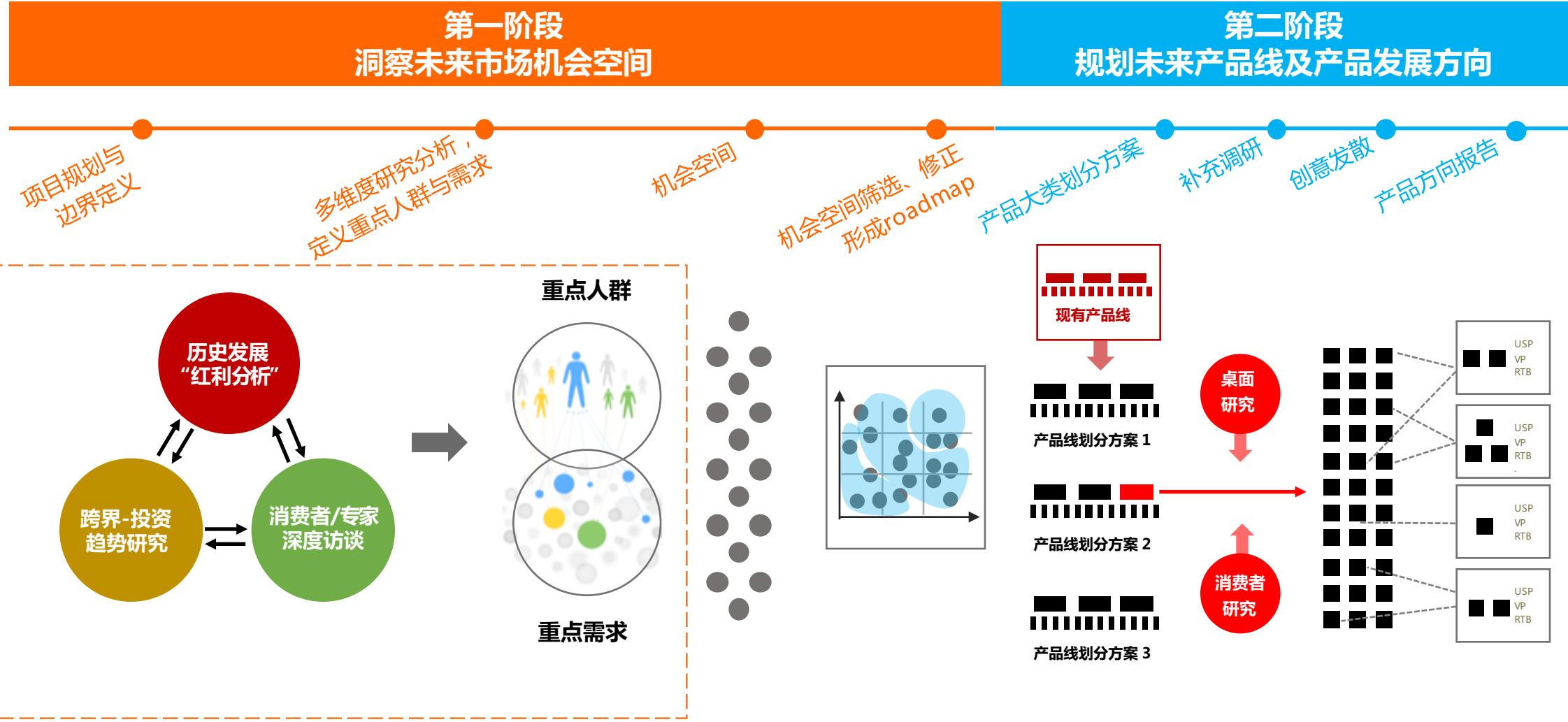
可以卖任何产品 - 没有边界

“谁”是我的目标消费者 - 消费者全家福

产品线、商业模式如何突破，来适应消费者

S.

从设计思维视角出发，来回答“谁”是目标人群



一方面，从动态趋势中解读出社会发展的红利累

举例



将社会发展的红利与代际进行匹配

举例

50代际
(55-59岁
60-65岁)

“转轨制” 红利 “住房市场化” 红利

60代际
(45-54岁)

市场改革红利 (国企转制、消费商品化、新兴金融、建材等子市场兴起)

“住房市场化” 红利

70代际
(35-44岁)

高等教育普及教育
红利

市场改革红利 (消费市商品化、
新兴金融、建材等子市场兴起)

“住房市场化” 红利

国际化
红利

互联网
红利

80代际
(25-34岁)

国际化红利 互联网市场红利

90代际
(22-24岁)

国际化
红利

教育
红利

互联网市场
红利

60后家庭积累
红利

1980

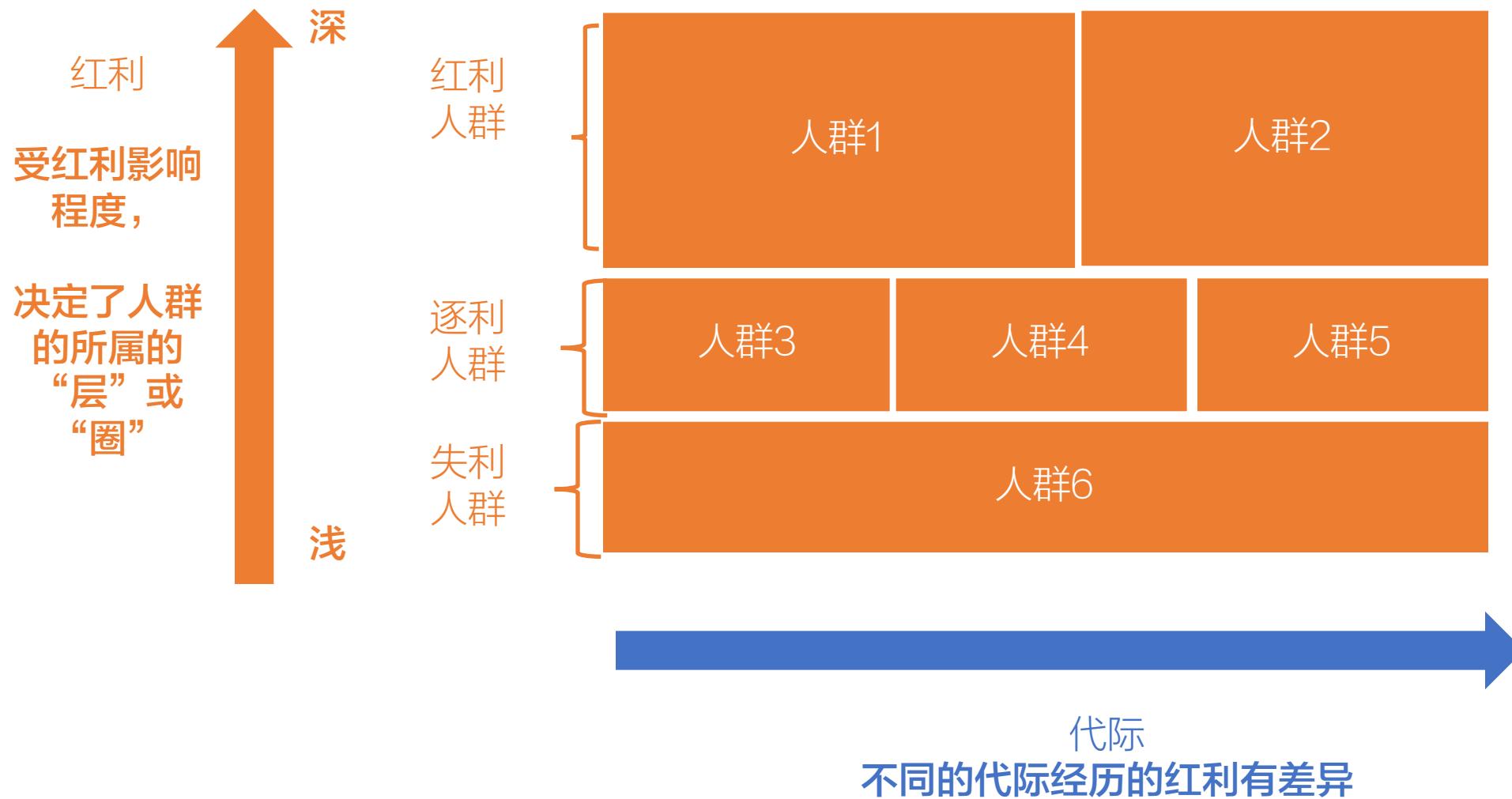
1990

2000

2010

2015

从红利中我们描绘出不同代际消费者中的不同阶层



设计的价值

“ Design is a mind-set. It's a set of capabilities and skills.
Design isn't about this pixels thing. It's about systems thinking”

– Hugo, KPCB Design Partner , interviewed by McKinsey

设计的价值

服务的需求	服务的交付	解决的问题	需求产生的前提	需要的人员	建立能力的相对难易度	竞争激烈程度
产业化/生产	工程+技术解决方案	可行性的问题 - 成本+时间	制造业基础的成熟	工程师/结构设计师	中等	中等
产品/服务设计	设计执行 - 外形设计/包装设计/视觉设计	清晰的问题 - 如何让产品/服务“好看”	自主品Follow-up策略/外资Plug-in策略	工业设计师	容易	高
产品/服务策略与概念	产品与服务策略/产品与服务概念	半模糊的问题-产品满足消费者哪些“痛点”	Plug-in与Follow-up策略的失效	设计研究、人类学	中等偏难	中低
创新战略	商业策略	模糊的问题	消费人群的高度碎片化/竞争边界模糊	商业策略+“设计”视角的充分融合	难	低

企业创新战略

创新咨询

商业模式
创新体系
创新力建设
.....

产品/服务 创新设计

工业设计

产品设计
用户体验和交互设计
数字化设计
品牌与传播设计

工程结构设计

工程技术解决方案

产品/服务 创新概念与策略

策略规划

用户深入研究
产品与服务概念
品牌、产品与渠道策略
.....

产品落地

产业化服务

量产可行性设计DFM
生产与技术供应商管理
量产过程支持

S.POINT
创新服务体系

在本土的同类机构中
指南率先走向全球化



Cordence是一个全球著名的管理咨询公司联盟
由在美国、欧洲、日本、韩国等9个国家的9家咨询公司成员组成

Cordence 2014年全年收入6亿美金
为列全球管理咨询十大

按照规则，Cordence在每个国家只会选择
一个当地的咨询公司作为代表加入联盟

指南击败了包括和君（831930）在内的咨询与设计公司
成为了Cordence的一员

2015年联盟成员的总收入超过

7亿美金

业务覆盖

22

个国家

63

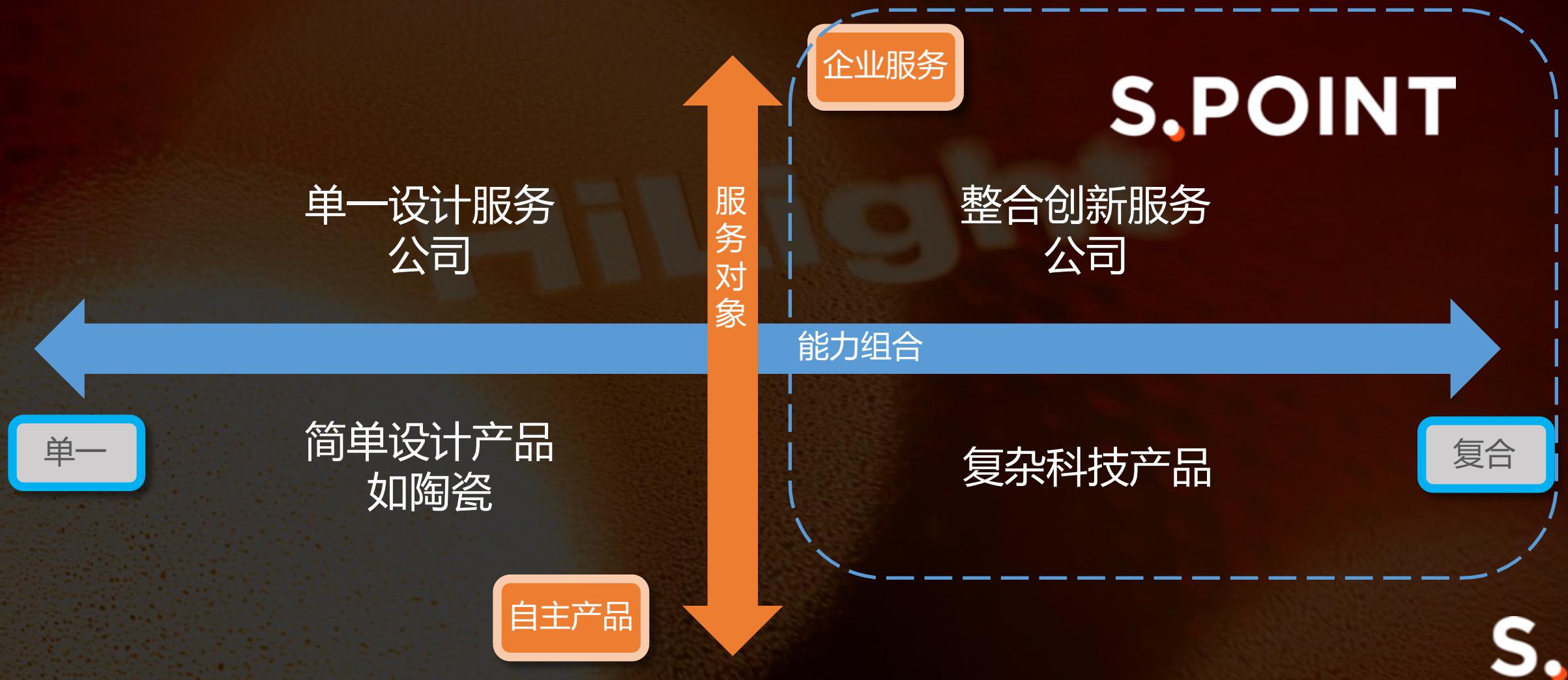
个城市

2,500+

名员工遍布全球



S.Point的选择



企业创新战略

创新咨询

产品/服务 创新设计

工业设计

工程结构设计

创新孵化的成功要素

产品/服务 创新概念与策略

策略规划



创新孵化
“眼见为实”的创新

YUNEEC
S.POINT

产品落地

产业化服务

S.

创新孵化的成功要素



获得外部资本的助力



北极光创投

“从技术到商业，是一个从0到1的过程，这一过程需要跨领域、跨专业、跨学科的多方面力量，如果能有一家公司，具备产品的全产业链创新服务能力，那么可以促进这类型企业投资的繁殖式增长。指南正是这样一家在用户洞察、商业策略、产品策略、工业和工程设计、量产可行性设计等方面具备资深造诣和前瞻眼光的公司，而且，他们的水平绝不亚于国际前列的设计咨询公司。”

-杨磊，北极光创投，董事总经理
2015.12



创源



首都科技集团

“在今天，创新已经成为一个全球性的趋势。创源是一家国际化的创新服务提供商，一直以来都致力于整合本土的资源，参与搭建全球协同创新体系。本次创源联合北极光创投一起投资指南设计，正是希望以此构建一个紧密的战略联合体，共同为本土企业参与全球创新打造一条高速通道。”

-刘万枫，创源，董事长及总裁
2015.12

S.

And We Need You !



蒋逸明

合伙人，副总经理



商业策略

设计研究

工业设计师

UI/UX设计师

stevenjiang@spointdesign.com

周玲琰

合伙人，研究与策略总监



ellenzhou@spointdesign.com

傅裕仁

工业设计师



fuyuren@spointdesign.com

感谢

T: +86 21 6272-8858

F: +86 21 5228-3336

www.spointdesign.com

business@spointdesign.com

昌平路1000号 A幢

中国上海 200042

NO.1000(A) Chang Ping Rd.

Shanghai 200042,P.R.China

S.POINT