

「目」
佐藤大 著
邓超 译

問題解決ラボ

「あつたらいいな」をかたちにする「ひみめき」の法則

佐藤大：



用设计解决问题

北京时代华文书局

n e n d o

上架建议：艺术设计



绿色印刷产品



微信公众号：读家

ISBN 978-7-5699-0856-5



9 787569 908565 >

定价：48.00 元

佐藤大：

〔目〕

佐藤大 著

邓超 译

Oki Sato

用设计解决问题

問題解決ラボ

「あつたらいいな」をかたちにする「ひらめき」の技術

图书在版编目 (CIP) 数据

佐藤大：用设计解决问题 / (日) 佐藤大著；邓超译。

— 北京：北京时代华文书局，2016.5

ISBN 978-7-5699-0856-5

I. ①佐… II. ①佐… ②邓… III. ①产品设计—研究—日本 IV. ①TB472

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 046556 号

北京市版权著作权合同登记号 图字：01-2015-7197

MONDAI KAIKETSU LABO by Oki Sato

Copyright © 2015 Oki Sato

Simplified Chinese translation copyright © 2016 by Beijing Time-Chinese Publishing House Co., Ltd.

All rights reserved.

Original Japanese language edition published by Diamond, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Diamond, Inc.

through Beijing GW Culture Communications Co., Ltd.

佐藤大：用设计解决问题

著 者 | [日] 佐藤大

译 者 | 邓 超

出 版 人 | 杨红卫

统筹监制 | 武 学

选题策划 | 范 炜

责任编辑 | 范 炜

装帧设计 | 程 慧 孙丽莉

责任印制 | 刘 银

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮 编 | 100011 电 话 | 010 - 64267120 64267397

印 刷 | 北京顺诚彩色印刷有限公司 010 - 69499689

(如发现印装质量问题，请与印刷厂联系调换)

开 本 | 880 × 1230mm 1/32

印 张 | 8

字 数 | 230 千字

版 次 | 2016 年 6 月第 1 版

书 号 | 978-7-5699-0856-5

定 价 | 48.00 元

序言

运用设计视角，发现真正的课题

在国外出差，如果走进卫生间就发现一个小便池里居然有大便，请问大家会有什么样的感觉呢？如果是我，一定会分析出现这种状况的原因：

1. 当时特别着急，不得已而为之；
2. 文化差异造成的；
3. 只是一个不经意的小错误。

大家好，初次见面，非常感谢大家捧场，我是设计师佐藤大。

首先，我理解的“设计”，就是不错过日常生活中任何一件看似平常的小事，用心观察并分析，然后从中发现新的灵感。所以，当我在哥本哈根的这间厕所看到刚才讲述的场面时，绝对无法视而不见。

当然，我说的“视而不见”不是指冲厕所这事儿。

不管出现这种状况的真正原因到底是哪一个，都不难想象，无论是

一不小心看到的人，还是莫名其妙被看到的人来说，一定都留下了心理阴影，并且久久难以释怀。说不定事后还会忍不住在心里琢磨，那个人到底是用怎样的姿势在小便池里大便的呢？

这时候，我突然想到，自从 1596 年约翰·哈林顿（John Harrington）先生发明了抽水马桶之后，马桶的设计几乎一直未曾发生变化。

我观察了 19 世纪后半叶左右的马桶，发现现在我们用的马桶跟当时的比起来，几乎是一模一样的。事实上，如果我们摒除“马桶就应该这样”的固有思路，就可以设计出完全不一样的马桶了吧。

我每天日常的工作，就是每当看到一件事，首先分析原因，然后把可能的前因后果都捋一遍，然后再将整个思路完整地存入自己的灵感素材库。

现在 nendo 同时进行的，有大约来自 70 家企业的 300 多个项目。我们的业务范围很广，不仅有室内设计、家具、家电产品、生活百货、产品包装等，还有企业 logo 等平面设计，有时也做品牌推广或站前开发等综合性业务。

不管是哪一类的设计，重要的都是如何通过提出全新的观点来解决眼下存在的问题。无论是一粒小小的糖果还是一栋高大的建筑，在设计中要思考的问题，其实没有太大差别。

只有像这样从崭新的角度出发来想办法解决问题，才算得上是用“设计视角”思考。

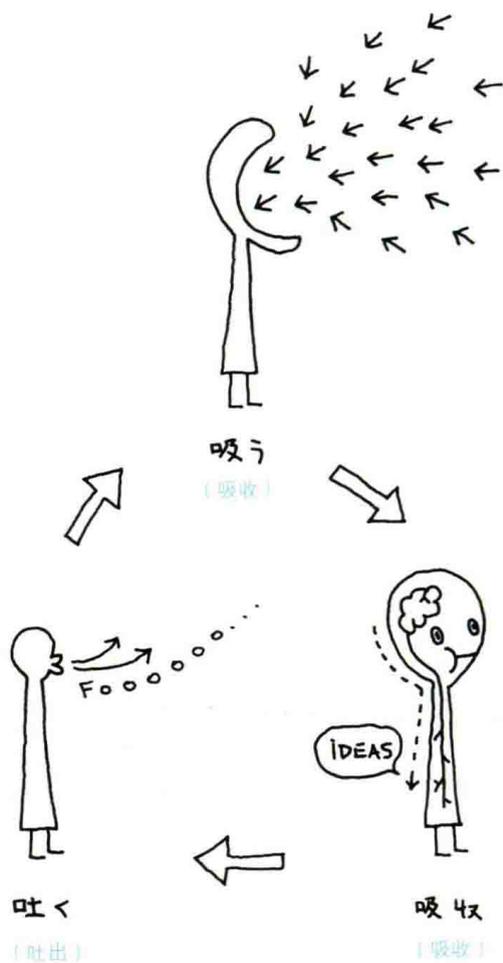
设计师要做的，是必须从眼前一团乱麻的问题中发掘事物完全不同的另一面，让灵感不再匮乏，而是喷涌而出，并从中摸索解决问题的新思路。只有这样，才可能找到有效的解决方案。

基于以上原因，我将本书内容分为了“发现问题”“灵感闪现”“解决问题”“传达思路”“进行设计”五个章节。在这些章节中，我会提到很多实用的技巧。另外，其中的每一个技巧，我都不只讲述了其外在，还为大家准备了补充外在的“内在”。

在这里需要提前强调的是，我所说的“设计视角”并非是只有设计师才能用到的特殊技巧，可以说对所有苦思而不得解的人和问题来说，这种思维方式都暗含着很多能刺激灵感的東西。

我也一样，在刚开始设计某个事物的时候，脑海中往往并没有什么思路，空空如也。

希望读者朋友们能放空心态来看这本书，看完后，若是能在百无聊赖的日常生活中更敏锐地捕捉那些隐藏的小小创意，我就满足了。



就像人类通过毛细血管吸入氧气一样，我们每一天也都在吸收着来自外界的各种灵感。只有彻底地“呼出”，放空自己，才能吸收到更多。

問題
解決
ラボ

目录

CONTENTS

佐藤大：用设计解决问题

第一章

运用“设计视角”发现真正的“问题”

——佐藤氏“发现问题”讲座

- 01 真正的问题，隐藏于语言的背后 / 002 /
- 02 必要的是，“半步”之前出现的感觉 / 006 /
- 03 从偶然的不便中，发现“相见恨晚”的东西 / 009 /
- 04 从“小小的灵机一动”发现课题——串联构思法 / 014 /
- 05 通过二次审视，发现更丰富的信息——关于“超·慢阅读法”的建议 / 018 /
- 06 比起“完美无瑕”，“笨拙可爱”反而更容易让人印象深刻 / 022 /
- 07 尝试一些与设计无关的事情，会有新发现 / 026 /
- 08 锻炼大脑，使偶然变成启示 / 030 /
- 09 每一个机会，都是“三层构造”的——让好运常在的方法 / 034 /

第二章

用“设计视角”寻找“相见恨晚”的灵感

——佐藤氏“创意量产”研究

- 01 创意不是想出来的——运用“模糊扫视”的方法，改变角度 / 040 /
- 02 想出创意固然重要，但培养“创意型素质”更关键 / 044 /
- 03 有时候，“即视感”也能成为“武器” / 048 /
- 04 用反转“图”与“地”的方法，打磨创意 / 052 /
- 05 将各种“理所当然”搭配，找到“菜单”中没有的创意 / 056 /
- 06 利用零碎笔记，让灵感产生化学反应 / 060 /
- 07 越是不成熟的画面，越可能有创意正在“发酵” / 064 /
- 08 简单三步，助你实现灵感“输入”与“输出”的良性循环 / 069 /
- 09 用幻想激发更多的点子 / 073 /
- 10 运用“遗忘的技巧”，将下一个创意装进脑海 / 077 /
- 11 “尽早犯错”和“无论如何先跳到第二选项” / 081 /
- 12 安装几个可以让大脑感到“舒适”的开关 / 085 /
- 13 有了 99% 的逻辑思考，才有最后 1% 的感觉 / 089 /

第三章

运用“设计视角”，真正的“解决办法”自会浮现

——佐藤氏“解决问题”研究

- 01 循序渐进，打破规则 / 096 /
- 02 “正解”往往存在于不安和安心的狭缝之中 / 100 /
- 03 有意识地背叛，让“思考得以自由”——寻找新答案的方法 / 104 /
- 04 如何质疑常规——不要“1+1”，而是要 1/2 / 108 /
- 05 如何优雅地进行“改编” / 112 /
- 06 尝试从出彩的“配角”开始思考 / 116 /
- 07 把事物连成线，答案自然会出现 / 120 /
- 08 先扬长，后“差异化” / 124 /
- 09 站在“巅峰”的逆运算——设计路线，解决问题 / 128 /
- 10 分清什么是“任性”，什么是“坚持” / 132 /

第四章

运用“设计视角”才能“打动人心”

——佐藤氏“表达方式”讲座

- 01 那个创意，能在电话里清楚地讲给朋友的妈妈听吗？ / 138 /
- 02 产品即信息——一切都要看“用谁的视角传达” / 143 /
- 03 时常反省，是否为正确传达而努力过 / 147 /
- 04 将看不见的物体“可视化”，诉诸“五感” / 151 /
- 05 区分“用户是怎样看待的”和“想如何被看到” / 156 /
- 06 摸透对方“适合”什么 / 160 /
- 07 设计不需要多么奇特——运用“借喻”思考，训练“比喻”的技巧 / 165 /
- 08 无论是怎样的高科技，能否传播都要看是否能与虚拟事物完美结合 / 169 /
- 09 品牌即信赖——要知道，借来之物往往会起反作用 / 173 /
- 10 品牌即信赖——其二，缺点也要诚实传达 / 177 /
- 11 语言的表现力对设计的影响 / 181 /
- 12 通过“模型化”，观察长处和短处 / 184 /
- 13 “发信力”决定设计力 / 188 /

第五章

运用“设计视角”发现隐藏的“价值”

——佐藤氏“设计”讲座

- 01 从本质上讲，设计是一种“表达”手段 / 194 /
- 02 设计所能解决的问题，正变得越来越多 / 199 /
- 03 所谓“灵感”，取决于能否从肉眼看不到的事物之中寻求价值 / 203 /
- 04 如何分辨“赏心悦目的设计”和“令人恶心的设计” / 207 /
- 05 设计的“领域”时时在发生变化 / 212 /
- 06 如何更加热爱工作 / 217 /
- 07 做设计，不一定是作品越优秀越好 / 221 /
- 08 如果没有做好心理准备，是很容易被人看穿的 / 225 /
- 09 设计、消费水平、世界经济三者之间的可悲关系 / 229 /
- 10 匠人型的思路是无法实现突破性进展的，只有“创意型”才可以 / 233 /

结束语 / 237 /

第一章

运用『设计视角』发现真正的『问题』

——佐藤氏『发现问题』讲座

0 1

真正的问题，隐藏于语言的背后

大学毕业后，我创建了自己的设计事务所 nendo，到如今，差不多十三年了。

对于如何经营一家设计事务所，大家可能不是很了解。事实上，想要做一间设计工作室并不难，它不需要特别好的硬件设备，也不需要开在特别繁华的位置。正常情况下，一间普通的设计事务所，只需要做好客户委托的项目，获得相应的报酬即可。

但在实际经营一间设计事务所的过程中，常常遇到的左右为难的困境，也就是“越努力，越难以保证盈利”。

具体而言，就是我们越是想要通过全新的思路来进行设计，越需要投入大量的时间和精力。因为全新的点子一般很难通过已有的素材得以实现，需要花费大量的时间反复做调研和查证工作。相反，如果只是将显眼的部位稍作“装饰”，只要过了客户那一关，让他们看了满意，就

可以毫不费力地赚到设计费了。

但，无论多么擅长这种“装饰”，归根结底，也不过是上不得台面的雕虫小技。如果抱着这样的态度经营，由于这样的设计没什么技术含量，无法做出自身的特色。长远来看，只会越做越差，无法真正强大。

虽说只要建立一套健全的设计费用核算体系，根据工作量和创意的品质来评估报酬的多少，或许就可以避免事务所陷入窘境。但说到底，设计费还是由客户对产品的整体预算来决定的。

产品的设计费一般包含在商品研发费中，室内设计的话，则多包含在店铺研发费之中，所以设计费都必须从销售额中折算。在财务上，一般写作“内装费（含设计费）共计 xx 元”，所以从该角度来说，室内设计与壁纸无异。

一般来讲，大家都认为越是低投入的东西越需要创意，所以按理说这样的东西设计费应该更高，但事实并非如此。

例如我曾为 S.T 公司设计的自动除臭器和除臭阀，当时客户的要求是以旧款产品中已有的除臭芳香剂为基础，只需对外包装进行统一改良设计。

为此，我们提出了简化产品内部结构，同时更换相应配置的方案，最终成功地将该产品体积缩小了 25%。按照我们的设计，更新后的产品成本大幅缩减，在半年内销量也同比翻了两番。

所以，设计产品，并不一定就等于增加投入。如果因为客户的资金



Masayuki_Hayashi

有限，设计师就在设计上投机取巧，这样做出来的东西谁也不会满意。

我认为，在未来，对每一位设计师来说，要做的不仅是做好设计本身，还有一项必修课，就是如何努力帮助客户提高销售额，增加盈利。

抛开干扰性制约，主动增加可选项

做设计不会是一帆风顺的，我们在工作中一定会遇到许多干扰项。如果完全受制于这些干扰，可能根本无法找到新的解决方案。所以我们应该灵活地一点点打破既有束缚，才可能获得新的灵感。

假如有十个干扰项摆在眼前，首先要做的，就是尝试一个个地排除，让干扰项变成九个。

比如，去掉第一个，仔细思考第二个到第十个；接着，可以试着去掉第二个，将第一、第三到第十项仔细思考；想象事物可能会发生怎样的变化。在持续不断的思考中，灵感一定会一点点浮现。逐个排除完一个回合之后，再试着同时将第一项和第二项抛开，再试着同时抛开第一项、第二项和第三项。以此类推，每一次尝试都能帮助你获得新的选择项。

这样尝试之后，往往会意外地发现，只需要去掉其中某一个干扰项，事情就可以顺利很多，并且就算完全抛开这一项，也并不影响整个事物的发展。就这样，崭新的解决方案出现了。

0 2

必要的是，“半步”之前出现的感觉

曾经看到一间公共厕所的小便池上贴着“请再往前走半步”的提醒。彬彬有礼的语言，完全不会到让人觉得尴尬，或者让便意瞬间消失。从这个细节中，可以看出管理者一定是非常有经验的。

男士都明白，若是往前走一步，很有可能踩到地板上从便池中溅出来的脏物，但人们的心理活动往往是，如果只是半步，应该问题不大。

只是，一旦有脏物溅出来，就不得不往后退，这样，下一位如厕的人只好站在前一位的安全范围之外解决，这样下去，这个安全范围会不断扩大，形成一个无法收拾的恶性循环。

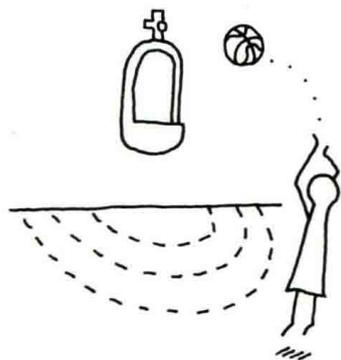
最终，就像篮球比赛中的三分球一样，不过我们暂且不讨论这种情况。其实，“往前半步即可”，这句话不仅仅适用于卫生间。比如，虽然是要开发全新概念的产品，但如果用力过度，做成了谁也没见过的东西，就危险了。因为一步之错，可能会让用户的体验发生巨大的偏差。

“谁也没见过的东西”与“谁也不需要的东西”之间往往只有一线之隔。所以设计产品的最佳状态就是，将人们固有概念中认为“明明就应该在那里，为什么没有出现”的东西呈现给人们，让用户感觉自然安心。

这里的“半步”是非常重要的，因为只有踏出了这半步，设计师才能和用户站在同一角度看待产品。你会发现，原来，只要站在这里，就可以清楚地看到用户的需求是什么了啊。这就是人们常说的相见恨晚的事物。举个最近的例子，比如防辐射眼镜、可消除圆珠笔。

重要的是，要摆放好对象物体。谁都知道，当一个空间内没有光的时候会变得黑暗。然而，实际上，人的眼睛看到的并不是光本身，只有当光线照射到物体之上时，人才真正感觉到光的存在。

也就是说，当接受的物体不存在，人们就无法感知。由此可见，设计师需要做的，不是将商品放在货架上，而是将已经存在却没有被人们注意到的东西呈现出来。这样一来，我们做出的就不会是稀奇古怪的设计，而是让顾客想要主动“往前迈出半步”的商品。



好好审视空隙，然后填满它

有时候，我们会发现，那个货架上本来应该有某样东西的，如今却空空如也，这时候，设计师要做的就是将这个空白填满。也就是说，我们不需要去创造子虚乌有的东西，而是要用本来应该存在于那里的东西，将空白补充完整。

所以，平时多注意审视事物和事物之间的空隙，对于做出好的设计是十分必要而有效的。

当我们看到产品 A 和产品 B 的时候，我们脑海中应该想的，不是“那我设计一个产品 C 出来超越它们”，而是应该思考在 A 和 B 之间存在着多少空白，还有多少发挥的空间，也思考这二者之间到底还有多大的空隙没有被填满。

或者，我们也可以仔细思考产品和用户的真正需求之间还有哪些差距，用户和产品之间还有怎样的空隙。

这里提到的“空隙”，是我在一次国外的讲座上从一位客户那里听来的。那位客户说：“在我看来，nendo 工作室的设计，如果要用比喻来形容的话，就是他们不是只单独地去看夜空中闪烁的星星，更能看到星星与星星之间的夜空，他们很擅长全面地看待问题。”重点就是，仔细观察事物和事物之间存在的空隙，然后用设计将这些空隙一点点填满。我当时非常惊喜，这世界上竟然还有如此会说话的人啊。

0 3

从偶然的不便中，发现“相见恨晚”的东西

这一节我们聊点儿关于酒的话题。

设计和酒的渊源是很深的，很大程度是得益于欧洲的派对文化。在欧洲，设计圈的人时常出现在各种派对上，他们在这里结识新的客户，扩大自己的人脉，并且交流设计相关的信息和经验——就这样，一个特殊的设计社交圈形成了。

在派对上，人们都会喝当地的香槟与酒，在米兰等地，必须喝的是堪培利酒。一般情况下人们喜欢喝用金巴利和苏打水调制而成的金巴利苏打鸡尾酒，同时可以直接饮用的金巴利苦味利口酒也大有人气。

能跟这种金巴利酒媲美的，唯有孟买蓝宝石金酒，那种极具代表性的漂亮的蓝色酒瓶，走到哪里都能见到。

由这两种酒调制而成的“尼克罗尼”鸡尾酒，就像《足球小将》^[1]中小翼和日向小次郎合体发起攻击打出的“冲力雷兽射球”。

在每年4月举行的意大利米兰国际家具展上，都会举办一个酒会，人们以一家老酒吧为中心围成半径50米的圆，然后彻夜饮酒作乐，尼克罗尼酒就是酒会中的经典款。

这种鸡尾酒的调制方法是将冰块放入巨大的玻璃杯中，后以2:1:1的比例加入杜松子酒、金巴利酒、甜苦艾酒。当人们悠闲地端起酒杯慢慢品尝的时候，不需要不停地加酒，因为杯中的冰块会一点点融化。简直就是为了爱聊天的意大利人量身定做的一款鸡尾酒啊。

后来，我自己也深深地迷上了这种鸡尾酒。有时候我会尝试调整比例，或者换一种苦艾酒，总之，怎么喝都不腻。而且这几款必要的酒，每一种都很好保存。只要有冰块，就可以自己动手调了。我想，这种鸡尾酒带来的随心所欲懒洋洋的感觉，正是它深受意大利人喜爱的原因之一吧。

最近，我也设计了一款跟孟买蓝宝石金酒相关的产品。在开始设计之前，我观察到，在饮用以杜松子奎宁酒为代表的杜松子系列鸡尾酒之前，都需要挤一些酸橙汁在杯中，但这往往将喝酒人的手弄得粘糊糊的

[1] 高桥阳一著，日本漫画，以足球为题材的青春热血漫画及动画作品，与《灌篮高手》《棒球英豪》并列为日本运动漫画的巅峰巨作。



Akihiro Yoshida

很不舒服，并且挤完了之后的酸橙也会弄脏吧台和桌面。所以，为了避免这种情况，我设计了一款专门放酸橙的硅胶盒子。

上酒的时候，将这个盒子装好酸橙放在酒杯边缘，客人挤出酸橙汁之后，便可直接将盒子装着酸橙一起放在桌子上，这样，既不会弄脏手指，也不会弄脏桌子。同时，这个小盒子还有另外一个功能，因为杜松子酒本身是透明无色的，在聚会上，不像火红的金巴利酒一样显眼，而加上这种小盒子之后，这种酒在酒会上的辨识度也随之变高了。

这款产品出来之后，听说很快就在东京设计周上火了起来，但遗憾的是我本人一如既往地不习惯那种派对，只好独自在家一口一口地品味着尼克罗尼酒。

“相见恨晚”的创意，一定会不胫而走

我曾经遇见一些设计师，他们以让那些“看似有，实则无”的灵感闪现为目标。当然，这也算是一种方法，他们真正的目的应该是找出“隐藏的需求”。

就算只是酸橙这么一个小小的事物，最先应该做的，也是仔细去想“是不是哪里有什么问题呢？大家是真的都很满意吗？”虽然结果可能是让本来已经有的灵感不见。但一旦弄反了顺序，可能得出的就是本身不必要的灵感，无法精准地解决存在的问题。

好的设计之所以至今没有出现，一定是有原因的。设计师的职责，就是将隐藏在事物表象背后的真实需求找出来，努力探寻问题的核心。

顺便说一下，真正的“妙点子”，往往始于某个极小的创意。一个创意出现，经由各种途径传播开去，然后在众人的脑海中发生着不同的化学反应，被用来解决各种问题。就这样，这个原本小小的点子，在自己不知道的领域和地方独自发展完善着，这才称得上真正的绝妙创意。

0 4

从“小小的灵机一动”发现课题

——串联构思法

有时候，一次小小的灵光乍现，就形成了最终的设计。甚至可以说实际工作中这种情况是最多的。在一部分设计师看来，设计就像“仰望夜晚的星空，然后观察其中的相关性，并最终发现一个个不同的星座”，但对我来说，与其说像星座，不如说像“烤鸡肉串”，将许多一样的形象穿在一起才更恰当。

当遇到一些特别的事物，我会将它们不做任何处理直接放入脑海，当许多因素连成一串的时候，再去寻找其中有用的点。就这样，到了某个时间点，会感觉“嗖”地一下，一条直线不知不觉串联起来了。

这时，那些连成线的事物就成了构思创意的关键。因为“两点之间的直线即最短距离”，所以许多意象完全直接地连在了一起。

比如，之前的某天，我一个人在巴黎的一间咖啡馆休息，这时候，一



BoConcept

个看上去颇有气质的老人来到了店内，老人找到位置，顺手摘下帽子放在了椅子上。不一会儿，我发现他好像找不到电话，变得有几分着急。不久后，老人才意识到手机其实就在刚脱下来的帽子下面。

那个画面给我留下了深刻的印象，我不自觉地想，到那时候为止好像都没有一种这样的收纳工具——它就像帽子一样可以随手放在桌子和架子上，里面存放一些平时不见了也没关系的小物件，这样的收纳小件，自然又实用。

几乎就在同一段时间，我接到了丹麦家居品牌

BoConcept 的一个关于家具和杂物系列的设计项目。在做调研的过程中，我注意到了北欧很多室内装饰中出现的木质小摆件。

这些小摆件的外形，有的像小鸟，有的像猴子，总觉得给北欧的室内装饰带来了丝丝暖意，在北欧非常流行。

我将“帽子”“下面藏着什么的收纳”“木质的摆件”“鸟儿”等一个个点一口气连成一串，最后设计出了专属于 BoConcept 的“hat-bird”。

这是一款将鸟儿和帽子的形象融合，运用其中小小的空间放置零钱和钥匙等零碎物件的木质摆件。

虽然当时那个系列包括椅子、沙发、置物架、绒毯等 15 个产品，“hat-bird”只是其中一个微不足道的摆件，但由于它来自于偶然的“灵光乍现”，对我来说就成了一款具有特别意义的作品。

从听众处收获灵感

说起将那些一闪而逝的灵感存入脑海，经常有人说“我做不到”，也有人认为只有这样说的人，才必须努力将灵感记下来。

但事实并非如此，当我们想到要做什么，应该第一时间说出来。因为只有说出来，听到的某个人才可能有机会帮助它发酵，成型。

对于设计师来说，害羞是大忌。不要去管能否得到别人的评价反馈，也不需要管能否从别人那里得到答案和方法。要相信，只要你打开心扉，将自己思想的一枚棋子投掷出去，就可能听到有人说“虽然你说的事情我并不关心，但确实是这么回事”。

如果不说出来的话，就和廉价的日本大叔笑话一样了。只有养成了不管别人关不关注，想到什么都第一时间说出来的习惯，才能更轻松地找到设计思路，并得到更多的选择项。在本书的第 60 页，我还会为大家介绍如何将想到的点子记在纸上的方法。

0 5

通过二次审视，发现更丰富的信息

——关于“超·慢阅读法”的建议

说到读书，我个人阅读的速度非常慢。也许是因为自小就喜欢，到现在还是习惯在旅途中读书，一般两三本书的话就足够我度过一次十二小时左右的飞行。

看杂志也很花费时间。比如在理发店，看到一本不怎么感兴趣的女性杂志，两个小时也不一定能看完一本，换成书的话，就更不用说了。

若要分析我读书慢的原因，可能是因为我总是不愿意错过任何一个字或者一幅图，总是角角落落都细细地看，并且其中很大一部分时间都在重复阅读。

比如，读了一会儿，突然想起前面某一页读到的内容，就翻回去确认一遍。读到那一页的时候，又想起了之前某一页的内容，于是继续往回翻。而且在翻的过程中，很有可能就想到了一些与书的内容完全无关

的事情并且陷入思考。这种情形，根本不叫继续读书，而是不断往回读，所以，自然很久也看不完一本了。

但这种读书的方式也有它有趣的一面，比如有的内容你在第一次阅读中没有体会到，但通常在第二次阅读时会有新的发现。这样，那本你读完的书，就像被反复熬煮，所有鲜浓汁液都被熬出来了的昆布一般。

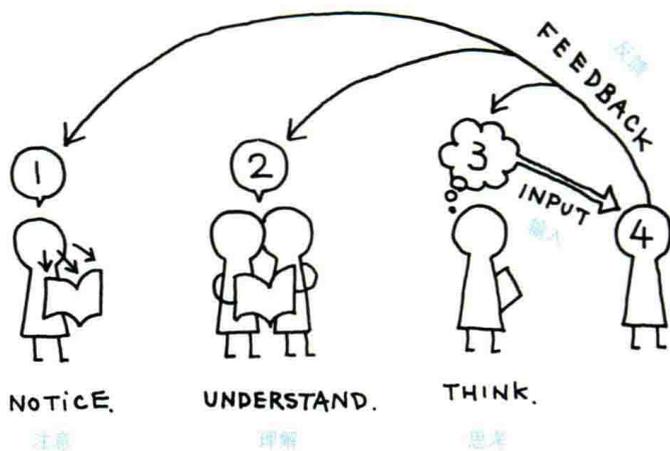
其实这里的“超·慢阅读法”跟大脑思考事物的机制大有关系。

据说，人类的大脑首先“认知”（1）到事物，然后对这其中“理解”（2）到的东西进行“判断，思考”（3），接着将那些对自己有意义的部分“记住”（4）。

有趣的是，第一遍阅读下来，大脑会将（1）～（3）的部分与和（4）也就是记忆下来的东西进行对照，让思考变得更加顺利。

这么一想，就会发现，第一遍阅读的时候尽可能细致，这样能拓宽（1）的宽度，第二遍阅读的时候发现更多的“理解”（2）的方法，然后在这个过程中和上一遍“记忆”（4）的东西对照，得出更充分的有意义的“思考”（3）。最终，这或许就成了要从有限的信息中提取出更多知识最好的办法了。

反之，设计上的“反馈”，通常是指那些由于太过新颖所以普通用户无法理解（2）。所以在判断（3）之前，就被大脑忘掉了。为了避免这种情况，应该注重去理解曾经的记忆（4）。也就是说去关注那些好像在哪里见过、感知过的，似曾相识的东西。这种设计对大脑来说是比



较容易的。

说到这里，我才反应过来，原来我自己对漫画的喜欢，是来源于小时候大脑的记忆（4）啊。

“二次审视”就像喝啤酒

“二次审视”的重点，一是“不忘初心”。在看习惯了一件事物的时候，有意识地回想是怎么一步一步到当下的阶段的。

对设计师来说，在推进一个项目的过程中可能遇到的一个很大的风险就是，团队成员也许渐渐忘了对事物的第一印象，导致思路脱离了用户熟悉的感觉。所以，越是熟悉，越是需要适时停下来回顾一下第一印象。在一个设计团队中，永远需要有人提醒大家，“停一下，你们看，大家最开始都不是这么看的啊！”事实上，是因为有了首次印象，才会有后来的发展。

如果要做个比喻的话，这种感觉，就像我们喝啤酒时感受到的“清爽”和“醇郁”吧。

刚开始端起酒杯时，大家都咕嘟咕嘟往嗓子里灌，感觉非常凉爽畅快，在喝的过程中，啤酒的微苦和味道才逐渐散发出来。无论认识事物，还是构思创意，都必须灵活地运用这两种感觉。

二次审视的重点，就在于掌握第一印象以及在渐渐熟悉的第二次会面后突显出来的信息。

0 6

比起“完美无瑕”，“笨拙可爱”反而更容易让人印象深刻

“米兰国际家居展”是设计界一年一度的盛典。

2014年，来参加的设计师很多，四处都是人山人海。比我2002年第一次去的时候人更多了。世界经济好像终于从2003年的伊拉克战争和2008年的金融风暴中走出来了。

虽说家具展盛况空前，但抛开这个展，欧洲家居行业的境况还是一如既往，各品牌之间恶战不断。

这种局势也明显地反映在设计的发展趋势变化上，该时期的产品设计，大多放弃了需要前期投资的金属家具，而多是选择木头、大理石、黄铜、铜等原材料。这也引起了一股“环保风潮”的盛行，所以我预感这个趋势会持续一段时间。

而且，这种“无风险”的设计趋势在企业内部设计师身上也表现明显，很多商家开始买下一一些老的大牌设计师作品使用权，让他们进行复

制再版。

这种挖掘鲜为人知的大师作品的方法，对商家来说，简直是一石多鸟的好方法。一方面，大师的作品水平稳定，且都拥有较大的影响力和广泛的喜爱者，所以产品的销量基本不用担心；而且这样做，还能让品牌形象显得学术而专业。

如果把这些都结合起来，整个设计界一定会“复古风”盛行，但这这对包括日本设计师在内的亚洲设计师来说一定是不利的，因为我们对欧洲的很多艺术表现形式并不熟悉。

事实上，该年度参展的日本企业和日本设计师也非常多，这本来是好的现象，但大家却隐约感觉少了点什么。不知道是否源于日本人根深蒂固的国民性，在我看来，这些作品大概都可以称之为“一本正经、循规蹈矩的设计”吧？

在盛大的展会中，令人眼花缭乱的设计作品齐聚一堂，却没有给人留下特别的印象，即使上一秒刚得到了某人的夸赞，下一秒也可能被忘到九霄云外。这就是“虽然很美，却没有留下任何特别的记忆”。就像看到一个妆容过于完美的女演员，反而毫无感觉一样。

在我 2014 年的参展作品中，有一款室内芳香产品。那原本只是一款简单的系了丝带的芳香产品，但我故意将丝带的一部分放入了玻璃瓶内，让丝带在起到装饰作用的同时还能帮助散发芳香。



Akihiro Yoshida

这就是一款“看着不完美，却让人爱不释手”的产品，它拥有可爱的丝带，但也让人们注意到了它的吸水性这略微“特别”的一点。

正因为有不足，才印象深刻

如何让一个创意在人们的心中留下印象呢？在我看来，让人们记住的，往往是创意当中看似不完美的那一部分，这听起来似乎像是某种悖论。

其实，当人们接触一个事物时，只有同时看到了它的完美和不完美，才会给人留下更完整，更真实的印象。

听说，如果一款香水中只包含好闻的味道，是很难出彩的，但如果往配料中加入一味“臭”一点的味道，却意外地容易让该香水变得更有吸引力。

同理，一个创意，如果完美无瑕，毫无缺陷，又有什么理由被人记住呢？更别提被人喜爱了。

我还听说，曾经有一位设计师设计出一款产品，生产商反复地挑错，同时进行了大量的用户调研，最后产品生产出来时性价比很高，用户体验也相当好，但它后来却成为了一款毫无个性的普通产品，让人没有了特别想购买的欲望。

如今的市场上，各类产品都非常多。要想从同类产品中跳脱出来被人记住，个性还是非常重要的。但是，只要有个性，就一定会有所不足。比如，人人喜爱的无所不能的哆啦A梦，其实一遇到老鼠就怂了，而且，只要它的尾巴被人牵住，就会因为断电而无法活动。然而，也正是因为有了这些缺点，才创造了故事发生的可能，并让人觉得更真实，更能引起共鸣。

0 7

尝试一些与设计无关的事情，会有新发现

最近，我接到了越来越多的非常具有挑战性的项目。

现在，我每个月要在《ELLE DECOR》杂志上连载六页的内容，从预约、采访、翻译、写稿到插图等都是自己来，另外，对方希望拍摄也由我自己完成。

但自己拍摄什么的，就像是一边采访一边像女高中生一样自拍，感觉糟糕极了。所以我提出让对方给我安排一下摄影师，没想到杂志社竟然直接从我的稿费中扣除了拍摄费用……

该连载的主要内容，是去走访世界范围内的知名设计师，然后对每个人进行为时一个小时的采访，最后将采访记录整理成文。

杂志社认为，我们采访的对象不是作家，而是设计圈的同行，所以大大缩减了助手的人数，当然，事实上，就是几乎没有助手。所以，在这些采访中，出现了许多平时在媒体上看不见的不太文明的语言。

为了让自己写得开心，也为了让稿子读起来平易近人，我的采访稿一般风格比较自由多变。比如让设计大师用一种“神仙的口吻”表达，性格豪爽的拉丁派设计师用关西话说话。总之就是不按常理出牌。

要是你认为，反正这些人也看不懂日语，怎么写都行，那你就错了，因为这本杂志在世界范围内共28个国家和地区都有发行。因为每个国家都有人要求，“能不能将文章翻译成我们的文字转载到本国的杂志上。”

不行不行绝对不行。这种事情我一般都是机智地不让受访者本人知道的，要是被本人看到，一定会很很生气吧（笑）。

做事情之前，都不要想太多，先做了再说。因为我相信，多做一些不同的尝试，一定会有全新的发现。

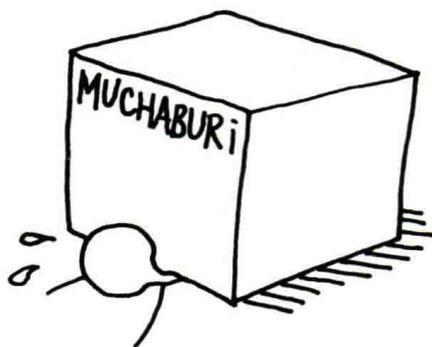
世界上所有一流设计师都一样，他们在自己擅长的领域内拼命钻研，无人能敌，但从来都不会尝试新事物。好像要做一个一流的设计师，就必须在某个领域拼命做到第一，然后死守着这一小片领地。

这么说来，我一直处于“什么都试试”的状态，果然离一流的设计师还差得远呢。

若要说我都尝试了什么，其中之一就是我每个周日都在J-WAVE电台做节目主持人。在电台节目中，只能通过声音来表达

设计本身的魅力，所以对于不太善于表达的我来说有些难度，为此，我早就伤透了脑筋。

但我一直告诉自己，一定有什么方式能从中找到做设计所需要的东西，于是决定不管怎么样，先试试吧。



偶尔跳出常态，是发现问题的良机

我在前面写到，“我自己还处于什么都想试试的阶段，离一流设计师还远着呢。”但我依然坚持认为，如果一个设计师暂时还没有发现好的灵感和自己擅长的领域，他最应该做的就是使劲儿胡乱尝试，能有多出格就多出格，不要拒绝任何尝试的机会。我想那些国外一流的设计师在成名之前，一定也经历过“四处乱撞”的阶段。

真正的“胡乱尝试”有以下几个特征。首先，你内心清楚自己在做什么，你会发现自己任性地选择了一件“你曾经一直以为做不到的事情”。当你认识到这一点，才会明白自己已经在“踏出盒子”的路上了。

而且，既然有人找你做这件事情，就意味对方是相信你的。他也许在想，“如果让那个人做那件事，岂不是很有趣？”于是，他找到了你。同时，你也得到了宝贵的机会去发现新的课题，去思考解决问题的方法。

把“挑战”当成别人对自己的期待，然后集中精力，在超出这期待一点点的地方全力以赴，就一定能用全新的视角和思维方式发现问题了。

0 8

锻炼大脑，使偶然变成启示

这里和大家聊一件比较尴尬的事情，最近在飞机上，多次发生打开卫生间的门却意外发现里面有人的情况。

为何会出现这种事情呢？难道是最近乘坐飞机的老人变多了，他们可能还不太适应乘坐飞机出行？还是因为飞机上洗手间的门跟普通的门完全不一样所以乘客不习惯？这种情况的多次发生，让我不得不对飞机洗手间“可以使用”的蓝色提示灯有所怀疑。

过去几个月，这种情况竟然发生了四到五次。我无法再对此视若无睹，总觉得一定是哪里出了问题。

这概率，就和棒球比赛中下位打线的安打率差不多。不是什么值得高兴的事情。

说到这里，想起前几天我去巴黎出差，有幸和被誉为“设计之神”的菲利普·斯达克(Philippe Starck)先生有过一番对谈。见到本人，完

全和之前他设计的矗立在浅草的 SuperDry Hall 大厦顶部像大便一样的造型联系不起来。

在跟他的交流中，令我印象最深的，是他说自己的“大脑变了”。

他说，在过去 40 年的设计生涯中，他一直只使用大脑的“直感力”（他好像确实和我很不一样，只用直感）思考，与此同时，除了直感力之外的其他思考能力都一点点丧失了，就像是大脑被彻底格式化了一样。

他说，我们的大脑也会发生物理性的变化。

那一刻我突然想起，就在我们交谈的几个小时之前，在爱马仕公司设计大赛的评审工作中，该公司的全球创意总监皮埃尔·埃里克斯·杜马斯（Pierre-Alexis Dumas）讲到的事情。

皮埃尔先生说，蜜蜂的脑部容量是非常小的，所以每次交换士兵、侦探、搬运工的身份的时候，它们的大脑就会发生相应的变化。

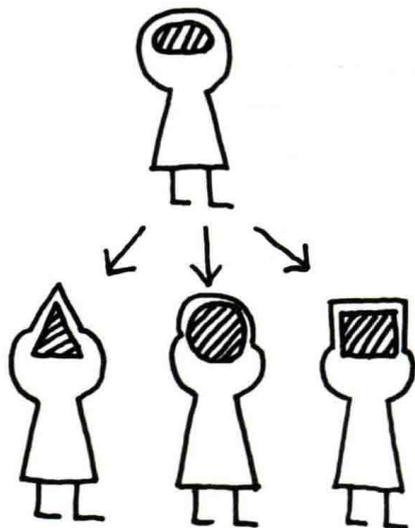
听了两位都提到“大脑发生变化”的说法，我想，如果他们所言是真的，那么人的脑部也和肌肉类似了吧。

例如运动员，根据所参加的运动不同，他们都会接受不一样的肌肉训练，将肌肉“格式化”，调整到最适合该项运动的状态。所以，马拉松选手、健美运动员以及相扑运动员，他们身体的肌肉

的质和量都是完全不同的。

运用同样的思路，如果有意识地训练我们的大脑，也许也能让它变得在某一个方面特别厉害。

而我自己的大脑，整天思考设计的问题，很有可能早已“变形”，说不定在不远的将来，我也丧失了其他所有的思考能力，到时候千万不要到了飞机上忘了怎么关厕所门直接如厕了啊！



比起“天分”，兴趣才是关键

常常听人说，“我没有天分，没办法完成。”我却认为，要想发现问题和创意，灵感虽然也很重要，但最关键的还是是否能始终保持对事物的热情。

说起“天分”，总以为是水平很高的人才有的东西。比如世界十强在战斗的时候，人们可能会想，嗯，果然这就是天分啊！但在这背后，他们一定也花了大量时间和精力去完善自己，强大自己。所以，一个人是否能成功，取决于他在这件事情上投入了多少。

你需要做的，只是比别人思考得多，比别人更有热情。明白了这一点之后，你会发现，我们只要做好每天该做的事情，就会变得越来越强大。在这个过程中，你可能会喜欢上伴随这件事而来的其他事物，而且当遇到新鲜事物的时候也能鼓起勇气去挑战。

相反，如果一个钢琴家有一天不练琴，就需要花上三天的时间才能找回本来的状态。所以面对自己喜欢的事情，一定要时刻保持热情。

去尝试“麻烦”吧，它能助你找到机会，又能发现问题。

0 9

每一个机会，都是“三层构造”的

——让好运常在的方法

设计是一个非常被动的职业，只要没有客户找他设计东西，设计师就什么都做不了。而且对每一个设计师来说，客户委托的项目，有的可能是自己擅长并且能够顺利完成的，有的却不一定如此，所以，这其中有一定依靠运气的成分存在。

当然，办法总比问题多。要想变得更有主动权，设计师可以努力去攻克自己不熟悉和不擅长的领域，或者多通过媒体曝光提高知名度，但这些方法都不是绝对和万能的。

在媒体上披露，一般有着明显的“作家性”。大概做法就是，把设计师分为不同的风格，然后反复曝光，直到人们渐渐有了概念，“A设计师是奢华系的”“B设计师是简约系的”。

这种方法，无论是对于客户还是设计师，都能大大提高效率。一方

面，当客户看到某个设计师，能很容易地联想到对方能设计出什么样的作品，由此找到更适合自己的设计师；对设计师来说，也可以接收到更多自己想要的订单。当然，其中也有一定风险，比如，设计师可能哪天突然厌烦了一成不变的风格，也可能哪天就出现了跟自己风格相似的同行人。

对于那些不愿意选择以上方法的设计师来说，如何和“运气”和平相处就成为了一门重要的课程。

人们总说，“机会对每个人都是平等的。”但我想，一定不只我一个人怀疑这种说法吧？

虽然对每个人来说，存在于世界上的机会可能是一样的，但有多少机会能降临到自己身上，却是因人而异的。而且，就算机会出现，你是否能辨识出这是个机会？再者，你有能力抓住它吗？所以我想，所谓机会，都是分为三个阶段的。

在这三个阶段中，尤其以最后一个阶段“抓住”中，包含了最多“运气”的成分。因为就算得到了机会并且抓住它，一件事情要想成功，一定还有无法预知的不可抗因素。

是否能辨别出机会，主要是看调研的程度和学习的多少。因为我们需要借用以前的经验，想清楚眼前的机会能给自己带来多大的回报。

而且，最初的“吸引”机会，难道不也跟努力的程度息息相关吗？

“机会”这种东西，就像我们养育的孩子。当你心无旁骛地专注于

眼前的工作的时候，就会招来机会的“嫉妒”，它自己会乖乖地来找你；相反，如果一个人常常在寻找机会，机会却任性地不怎么爱搭理他。

那么，如果一个人每天都等着天下掉馅饼，想着机会总有一天会垂青自己，反而很难得到机会的眷顾吧！



去尝试“麻烦”吧，它能助你找到机会，又能发现问题

那种你一看到就欣喜若狂的，一般不是真正的机会。换个角度说，越是看似麻烦的选择，越可能蕴藏着真正绝妙的机会，也更可能带来巨大的获益。

其实，所谓机会，本质上是一种委婉的说法。没有“抓住”机会的人分为两类，一种是单纯地没有意识到机会的存在，一种是本来看到了，但是觉得麻烦所以主动避开的人。然而，越是你认为麻烦的事情，如果中途放弃，越可能损失重大。

相反，如果全力以赴去尝试，就会有所获益。所以，当你清楚地意识到，越是麻烦的事情，越应该努力去尝试，你期待的机会自然就会来到你身边。

不只机会如此，该方法也适用于发现问题。如果避开所谓的麻烦，是绝对不可能找到核心问题所在的。在你抱怨根本找不到问题之前，请先反省一下，是否是自己对于那些麻烦视而不见？

問題解決ラボ

コ

ロ

コ

ロ

ロ



第二章

用「设计视角」寻找「相见恨晚」的灵感

——佐藤氏「创意量产」研究

0 1

创意不是想出来的

——运用“模糊扫视”的方法，改变角度

nendo 现在承接的项目有三百多个，每一天都同时进行三四个项目尚且感觉时间紧张。这导致我根本没有“闲暇”来思考创意，只好逼着自己迸发出瞬间“发现”问题的能力。

由于灵感不仅仅存在于你认为可能存在的地方，所以经常会出现“明明就在这附近，怎么会找不到呢”的状况，与之相对，创意也会从某个你认为完全不可能的地方出其不意地冒出来。鉴于此，我认为做设计的人不要太过执著于寻找创意为好。

比如，我曾经接到一个项目，客户的需求是请我设计一款全新的电脑鼠标。接到这个项目时，我脑子里想的全是用哪一种特殊原料、如何让其性能取得划时代的进步、如何让它环保节能……当然，无一例外，都是些老生常谈的思路。因为专注于某件事物，就意味着无视其他一切。

后来，我转念一想，何不将注意力转移到鼠标周围的事物呢？比如，商店的货架、使用鼠标的桌子、电源线、USB 无线接收器、电池的盖子等等。

按照这种思路，我反复观察鼠标周围的事物，最终设计出了 ELECOM 公司的 oppopet 系列鼠标。该系列产品最大的特征，就是把本来隐藏于鼠标内部的 USB 数据接收器，设计成各种小动物的尾巴，具体而幽默地展示了出来。

没人使用的时候，鼠标就像是长出了尾巴，让人觉得怪怪的，但使用时可以把“尾巴”拔下来插在电脑上，于是鼠标又恢复了原本简简单单的样子。

如果按照常规思路，USB 数据接收器一般被置于鼠标内部，那样，整个产品的体积就会变大，如果采用我的这种方式，鼠标可以显得更加小巧精致。

同时，在 oppopet 系列中，虽然所有鼠标主体的构造是一样的，但在控制成本的前提下，我们发挥想象力设计出的这 8 款不同的“尾巴”，给整个系列赋予更丰富、更生动的外形。不得不说，这的确是个一箭双雕的好创意。

据研究，人类的眼睛，具有“中心视觉”和“周边视觉”两种能力。前者是指将视线集中于一点，然后准确把握事物的颜色和形状，但同时会忽略掉周围的其他信息；后者是指我们使用视网膜的周边部分瞬间捕捉动作和画面。

据说对于一流的飞行员和运动员来说，“周边视觉”是一种不可或缺的能力。前足球运动员中田英寿说，他在自己的足球生涯中，通过持续不断的训练最终拥有了强大的“周边视觉”能力，每次踢球，他都能感觉到躲藏在自己身后的球员在朝着哪个方向跑去。

“模糊扫视”，就是充分运用“周边视觉”，让隐藏于对象物体周边的创意及时浮现于眼前。



通过变“点”成“线”的游戏，训练“周边视觉”

运动员为了强大自己而训练“周边视觉”，那么对于普通人来说，应该很难吧？但实际上，要想训练“使灵感闪现”而需要的“周边视觉”，也就是“模糊扫视”的能力，是谁都可以做到的。接下来，我为大家介绍我平时使用的方法，不过，说是方法，其实只是“游戏”而已。

简单说来，这个方法就是——无论看到什么，都要第一时间将它和另外一个事物连在一起观察。养成无论看到什么，都不自觉地想，“那个物体好像这个东西啊”的习惯。

该方法的关键是，无论你看到的事物多么无聊，都要一边将其中的点与点连成线，一边努力思考。哪怕只是文字游戏，也可以。

在不断重复以上方法的过程中，不仅可以在不知不觉中掌握对象物体周围的情况和信息，也可能将一些相似的事物连接之后激发出新的灵感，还有可能玩着玩着就触碰到了令你焦头烂额的案子的核心……现在的我，每一天都抱着游戏的心态进行着这样的练习。

0 2

想出创意固然重要，但培养“创意型素质”更关键

我肠胃不太好，以至于每次出行，都要带上两份“正露丸糖衣A”和“止泻药”。尤其到了酷热的夏天，肠胃会变得格外敏感。拉肚子对我来说，就像是最近连日来的阵雨一样。

正好最近事务所的空间不够用，需要找新的办公地址。对我个人来说，在找办公室这件事上，有点比较难以启齿，那就是比起地理位置和房租价格，我更在意的居然是厕所的间数。

后来，我用“厕所的间数除以员工人数”的算式，算出了TVR (Toilet Vacancy Ratio) 指数。

不难想象，除了我，从房东到事务所其他员工，没有一个人的注意力在这件事上，所以我处于完全孤立的状态。

最近，经常去大学上课或者演讲（不过幸好还没有出现在演讲中突然不得不离席的状况），这时候经常会有学生直截了当地问我，“请问

你一般是什么时候，怎样想出创意的？”

对于这种问题，我一般都回答他们，“我的理想是，某一天在上厕所的时候，就能想出全部的创意。”但这个答案往往让台下爆发出一片唏嘘。

其实，就是去“自己取出”和“主动产出”的区别。虽然可能无法具体说出是“什么时候”“以怎样的状态”出现的，但最重要的，是是否每天规律地产出一定的灵感和创意。

当然，这其中肯定会有“感觉便秘”或“感觉可能要拉肚子”的时候，所以在日常生活中坚持保养肠胃，让身体能规律地“排出”东西才是关键。

对于我来说，“创意”的肠胃药就是，隐藏于日常生活中的细微的“违和感”。

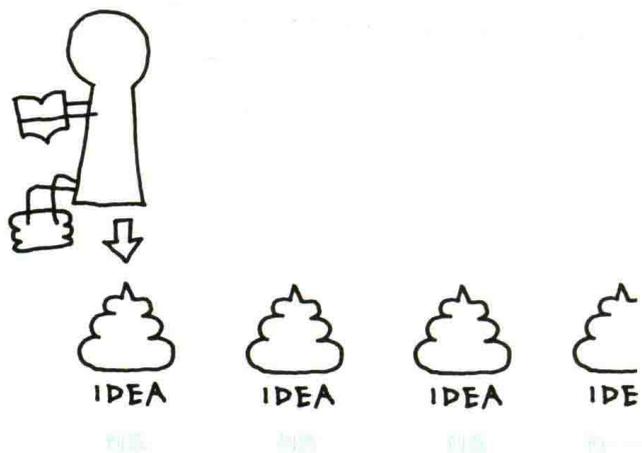
比如，在换西服的时候，我个人习惯先脱下上装挂在西装架上，但接下来想挂西裤的时候，先入为主的上衣就成为了一个障碍。

又比如刷牙的时候，我总是一只手拿着牙刷，另外一只手拿着牙膏，这样看起来没什么问题，但是如果想用一只手去开盖子或者盖盖子的时候，牙刷就明显很碍事。

面对以上这些看似无关紧要的“违和感”，以及大多数时候都觉得“理所当然”“本该如此”的事情，如果每天都能

分出一点心思稍作思考，假以时日，必能将自己训练成“能信手拈来创意”的职业素养。

不过，我知道，在那之前，我的当务之急是先调理好自身的体质。



要培养“创意型素质”，需从努力“减少变化”开始

虽然人们习惯认为，新鲜的环境有助于激发灵感，但对于我来说，却完全相反。在生活中，我习惯重复同一件事情，我会在同一个餐厅吃午饭，在同一个地方遛狗，咖啡店也喜欢去同一家，甚至每次点的饮品也是同一款。日常工作和行程也保持一定的规律，尽量减少变化。因为在我看来，所谓变化，其实往往是压力产生的根源。所以，就算我去国外出差，也习惯使用在日本国内使用的东西，尽量避免改变。

我一直觉得，保持不变的节奏、步调，反复做同样的事情，这能让我们在关键时刻爆发出惊人的能量。

对于肌肉来说，紧张和松弛的幅度越大，能爆发的力量越大，设计也一样。甚至，大脑应该也是一样的道理。所以，在日常生活中，我们应该尽量让大脑处于放松的状态，不给它增加太多不必要的负荷。

0 3

有时候，“即视感”也能成为“武器”

人类天生就是矛盾的物种。他们期待着拥有和别人不一样的东西，又无法舍弃想要和大家保持一致的安全感；他们既渴望着引人注目，又因为别人的目光而感到尴尬；他们一边期待新事物，一边又害怕着绝对陌生的事物。

这种心理虽然略显复杂，但是对于设计师来说，掌握人类的这种心理是相当重要的。比如，当设计师要设计的是一款全新的产品，也最好能不动声色地在其中加入一些“令人怀念”“曾经有过经验”等能给用户带来安全感的元素。

比如，在设计数码相机的时候适当加入些许模拟单镜头反射式照相机的感觉。只要把握准了用户层，甚至可以将快门按钮的手感设计成与家庭电子游戏的开关按钮相似。让用户能在使用产品的过程中有“这感觉如此熟悉”的体验，这一点非常重要。

大家所熟悉的苹果公司，其实也巧妙地运用了用户的这种心理。从按钮的手感、操作音，到图符的造型，无一不是完美地实现了模拟的操作感。

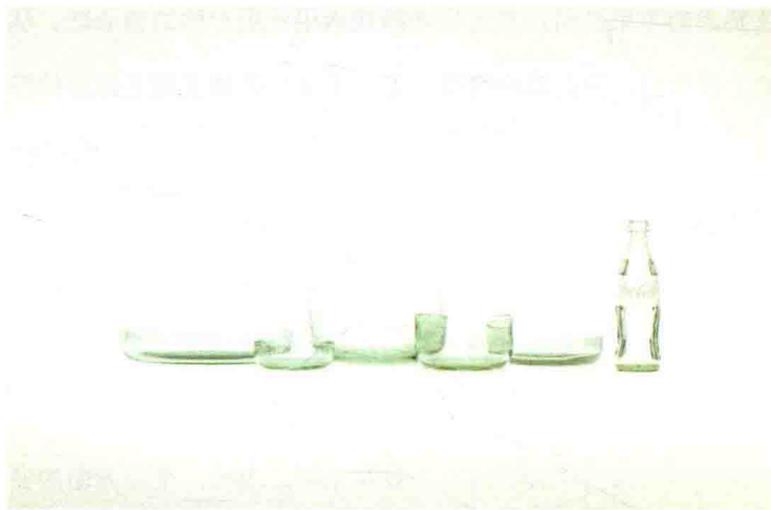
在硬件产品上，还有崇尚复古主义的德国 Braun 公司和意大利 Olivetti 公司等，他们的产品一直坚持演绎“原生态”“品质感”，在生产中利用一些旧的效率并不高的工艺，比如切割玻璃板、削制并加工铝材料等。

我曾经为可口可乐公司设计过一个餐具系列。当时，企业方面的要求是，回收用过的可乐瓶研发新产品。

可口可乐公司的产品有很多独特的品牌元素，比如红白两色的主色调，可乐瓶独特的造型，只要充分利用这些元素一定能设计出专属于可口可乐的作品。不过如果直接使用这些元素的话太过张扬，用户使用的时候难免会有些难为情。所以我想到了在杯底呈现品牌元素，用户每次对着杯底喝水的时候都可以看到，嗯，这是可口可乐的产品。

我设计的这一系列餐具，玻璃的颜色依然保持可乐瓶本身的颜色，杯底也沿用可乐瓶瓶底的圆润造型，瓶底的凸起部分在经过设计之后也被利用起来了。将这些朴素的元素放在一起，给人带来的就是一种“嗯，好像在哪里见过”的感觉。

这一系列餐具，虽然可能一眼看不出是可口可乐公司的产品，但那种隐隐约约似曾相识的感觉足矣。



©COCA-COLA. Photo by Takumi Ota

我想，这也许多多少少反映了开篇提到的“人类略显复杂的心理”。不过回想起来，这个创意如此朴素，当时我在可口可乐公司亚特兰大总部介绍给客户时，内心还是有几分忐忑的……（笑）。

根据“有百分之几的人看过”，调整即视感

无论是从技术还是价值上来说，越是新的产品越需要给用户似曾相识的感觉。那么，具体应该怎么做呢？这时候，我一般都会问自己，在目标用户中，有多少人见过这种东西。是有99%，还是5%？然后根据人群的比例，来调整即视感的契合度，这样才能分得清什么是大众，什么叫小众。

越是面向大众的产品，就越应该用普遍而明显的模拟，让大家不知不觉中感到，“啊，我知道了，就是这种感觉。”就算是非常小众的产品，也应该深入挖掘这一人群的个性，去寻找能打动他们的点，让设计出来的产品给用户一种“嗯，这东西简直就是为了我而量身定做”的感觉。

每个人的大脑中，都存放了很多事物，设计师要做的，就是找出这些东西，将其加入到设计中，让人们在使用的时候有一种似曾相识的体验。从这个意义上来说，在研发设计一个产品的过程中，是否与一线用户有过接触和了解，是会直接影响到设计的“精度”的。

越用心，就越可能想出精彩的点子，只有深深触动用户内心的，才可能成为经典。

0 4

用反转“图”与“地”的方法，打磨创意

前不久，我回了一次很久没回的家。原以为母亲会很想念我，没想到比起我，她更关心跟我一起回去的狗，一直不停地给狗喂零食。

狗狗也不过是狗狗，一看到零食就失去理智，抓住这个机会就不顾一切想要使出浑身解数讨好母亲，看上去可怜又可爱。

在我们家，经常会出现以下对话。

我：“零食是喂多少都不够的，您别给它喂零食，喂点狗粮可以吗？”

母亲：“家里只有陆龟的粮，它吃吗？”

我：“这个，应该不怎么……”

母亲：“我们养的陆龟，也很喜欢吃狗粮哦。”

父亲：“那，那不就是‘狗粮’吗？”

这样的对话对我来说，可能就是令我怀念（？）的家的味道。而且，后来我发现，这种“地与图的反转”，在设计的过程中也是一个非常有

效的方法。

这种反转，事实上是一种认知心理学的思考方法。正是因为有了从背景（地）中渐渐显现出来的东西，我们才能对“事物（图）”有所认知。如果将二者之间的关系反过来看，也可能让很多看似疑难的问题迎刃而解。

比如，为了让一张白色的椅子变得更白，我们一般会想到将它表面的污迹清理干净，或者寻找更白的涂料重新刷一遍，但是这些方法都是有所局限的。这时，我们应该换个角度思考，“把放置椅子的房间变得黑一些不就可以了吗？”

又比如，为了降价，其实不需要降低产品的品质，因为我们还可以提高其他产品的价格和档次。这就像要想得到一个坑，不一定要往下挖，完全可以在平地周围堆出高高的土。我在设计中经常会用到这种思考方式，其中一个案例就是为汽车用品品牌 TERZO 设计的车顶行李箱。

因为是安装在车顶的收纳箱，所以我在设计时想得很多，比如怎么保证较大的容量，空气阻力系数，轻量化等等，在这过程中，我遇到了一个问题——那就是竞争品牌开发出了从汽车的左右两侧都能打开的同类产品，并且大受人们喜欢。

但考虑到这个项目紧张的时间安排和有限的预算，要想开发全新的双开门式，是不现实的。

后来，我综合各方面情况，决定将这个行李箱的前后两端做成一样



Hiroshi Iwasaki

的形状。这样一来，用户在安装的时候，无论是从前面或者后面安装，造型都是一样的，所以这也算得上是一种简易的双开门式产品了。令人惊喜的是，这款行李箱也意外地成为了一款个性与美感兼具的设计。

这让我想起伟大的母亲，在她的世界里，如果陆龟吃了狗粮，狗粮便成了绝妙的“龟粮”。

为了认识“地”与“图”，需要审视全局

要想在设计中将“地”与“图”的位置调转，首先就要认清何为“地”，何为“图”。

很多时候，利用我第 40 页提到的“模糊扫视”法也能发现创意。这就是所谓的“审视全局”。例如，设计手机的时候，你如果运用了“审视全局”的思考方法，也许只要看到某个手机绳就能被激发出很好的创意。当我们非要把事物分出主次的时候，其实已经产生了偏见。只有一视同仁地审视全局，“图”和“地”才会是平等的存在。也只有在这种情况下，才很有可能在某一瞬间突然发现，原来只需把事物的某一面和另一面互换位置，就能毫不费力地设计出完全不同的东西来。

所以，在设计中，最有效的，就是从最开始就着眼于那些大家都不太放在眼里的，看似无关紧要的事物。

0 5

将各种“理所当然”搭配，找到“菜单”中没有的创意

最近，我因为一档电视节目的录制来到了欧洲。节目的内容是“时钟之旅”。为了这项工作，我时而在巴黎大大小小的古玩店闲逛，时而在日内瓦的国际钟表展上和品牌负责人、媒体记者对谈。

该节目是由曾任《Popeye》《Brutus》主编的石川次郎先生策划的。但我个人别说平时不怎么戴手表，其实自出生到现在，一次都没戴过。重点是，我对钟表根本毫无兴趣可言。原计划是将这些情况老实告诉制作方拒绝这次采访的，但对方说“这样才有意思啊”，于是一场意外的拍摄就这样开始了。

对我来说，这次拍摄就像是进入一家高级钟表店，我茫然四顾，对店家说“我从来没有戴过手表，请问有什么

款式可以推荐吗？”对方心里一定会想，“真是莫名其妙的家伙，什么都不知道来这里干什么的！”此时的我，也是这样想的。

拍摄就这么不温不火地进行着，此行唯一可以说得上是收获的，就是在一次和全体制作人员吃饭时，次郎先生悄悄跟我提起的“茉莉花茶泡饭”。

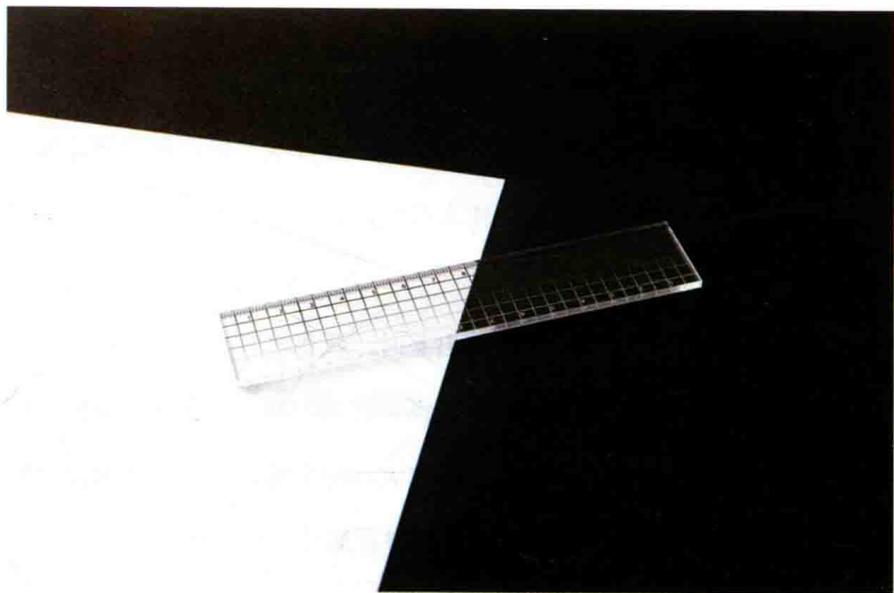
次郎先生说：“在国外出差时，我也时常光顾各色中餐馆，每次去我都习惯点上一份白米饭和榨菜，再来一杯热腾腾的茉莉花茶，然后加上几滴酱油，大口大口吃个够。别看是非常简单的食物，吃起来却让人感觉格外的好。”

次郎先生接着说，“这种吃法是他有一次去洛杉矶的中餐馆吃饭时偶然想到的，但后来他再次来到那家店的时候，不经意间往厨房内看了一眼，发现所有的工作人员居然都在吃这种饭。暂且不论事情的真实性如何，真的很推荐。”

这只是一间普通的中餐馆，世界上这样的中餐馆不计其数。每一家中餐馆的食材都很丰富，只要将其中最常见的食材组合在一起，就可以创造出菜单上没有的美食。

做设计也是一样。比如，有两把很常见的尺子，一种是白色刻度，一种是黑色刻度，如果将这两种刻度放在同一把尺子上，那么，无论背景是深色还是浅色都能清晰地读出刻度。

之所以会想到这个创意，可能很大程度上是因为我用了不常



Akihiro Yoshida

见的视角去审视常见的事物。

次郎先生的魅力，也就在于这种看待事物的视角吧，我这样想着，于是决定去伦敦找一家中餐馆吃茉莉花茶泡饭。

怎样搭配才能避免“食物中毒”

我认为，即使是简单的搭配，也是有诀窍的。

要想将 A、B 两种不同的事物搭配在一起，难免会遇到障碍。好比两个生长环境和生活经历完全不一样的人，却即将步入婚姻共同生活一样。当你看到两者，想将它们结合在一起，但你没有想过搭配出来的东西很有可能“四不像”。就像同时吃下两种不能一起吃的食物，就会引起“食物中毒”。

你一定会问，怎样才能降低这种风险呢？我的建议，就是去寻找具有双重美味的“食材”。不一心二用，而是专注于一个点，运用这一点各个击破，一口气解决多个问题。

运用这个方法的经典案例，如第 10 页提到的为孟买蓝宝石金酒设计的装酸橙片的小盒子。当时，我的出发点是想做成孟买金酒的一个标志性事物，以便用于品牌宣传广告等。结果不仅成了一个好的宣传点，而且还有另外两个好处，一是让饮酒的人在挤酸橙汁的时候不弄脏手，二是不用溅到桌子上弄脏桌子，从而解决了擦桌子人的烦恼。像这样的设计，就是一箭三雕的经典搭配。

0 6

利用零碎笔记，让灵感产生化学反应

在介绍生活方式的杂志中，有一类选题非常常见，那就是“介绍设计师们最喜欢使用的器具”，曾经我就接到了这样一次约访。

说起来，也是难得有人找我采访，但不巧的是，我这个人，从笔、手帐等文具，到包包、手表、眼镜等随身携带的物品，几乎都没有什么特别的讲究，所以我完全不知道这样一篇稿件要如何完成。

虽然我知道读者们期待读到什么样的内容，比如聊到钢笔，人们会觉得设计师应该很看重它的出水情况，写字时也会在意微妙的飞白等。但坦白说，对我来讲，写字时根本不会关注用的是什么样的笔，我对笔唯一的要求应该就是它能正常工作。哪怕是让我用家庭餐厅那种放在桌边填写用餐体验调查表的圆珠笔，我也能轻松愉快地工作。

倒是有一点我比较在意，就是记日程和笔记，我个人比较喜欢用小一点的纸张。

一般情况下，我的设计灵感都是在和客户的交谈中，或者在去参观工厂和展览的过程中想到的。另外，平时只要有一点空闲，我都在练习和假想的客户进行“虚拟头脑风暴”的“游戏”。

只要是小的纸张，无论是餐巾纸或者收据的背面，都OK。就像某种强迫症，一旦面对的是一张大的纸，我就恨不得一口气把它写满，总感觉必须要想出很多很多点子才行，这样焦虑着，往往到最后什么也写不出来。而且小的纸张，方便我按照时间顺序一张张排列摆放，大的纸张就不行。

一张纸就是一个小小的灵感，每天这样把它们紧凑地写在纸张上，然后装入透明的文件袋里，几天后拿出来依次看一遍，如果其中某些纸上记下的看着没什么感觉了，就一张一张扔掉。

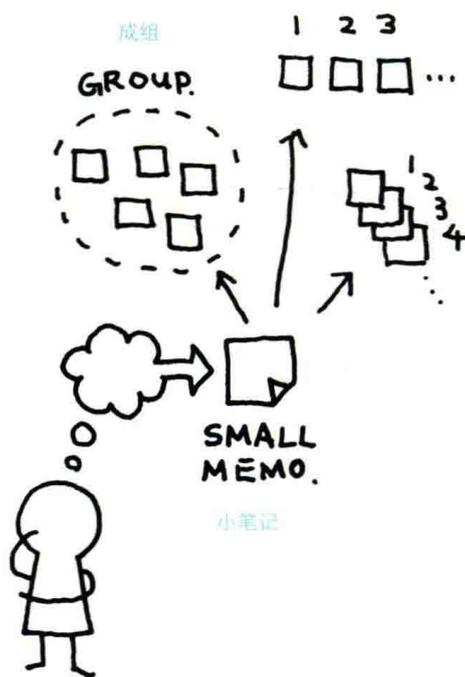
接着，每隔几周，对这些小纸条进行一次清理。在这个过程中，我们可以将各个类型的灵感进行归类，可以将它们按照时间顺序摆放，也可以一张一张叠在一起，有时候会发生非常奇妙的化学反应。这其中，我既能单独审视某一个灵感进行绝对评价，又能得出相互比较之后的相对评价，一箭双雕，何乐而不为呢。

当你觉得已经抓到了什么东西之后，这些小纸条就都可以扔掉了。扔掉纸条之后，还牢牢地存留在我们脑海里的，就是我们实际操作过程中能信手拈来的好东西了。

当然，你可能会说，何必一张张装在文件袋里那么麻烦，用便签贴

不就可以了么，但我总觉得便签贴背面的胶不太好用，一旦附上了点灰尘，就更粘不住了，说不定哪天我贴得好好的灵感突然掉到地上，被家里的狗悄无声息地吃掉了呢。

不过，平时一个对很多事情都不太讲究的人，最讲究的事情竟然是“小纸张”，刊登出来一定很可笑吧。



虚拟头脑风暴，训练“附身力”

虚拟头脑风暴，因为可以带着游戏的心态进行，所以我自己坚持每天练习。这完全是单人游戏，所以只要能抓住重点，一定可以获得很多成果。

重要的是，多尝试思考跟自己无关的事情，努力化己为人，站在他人的角度看问题。比如，看到一个新产品，内心便开始想，如果我是当时该产品的设计师，会怎么做？如果我是消费者，会希望在哪一部分有所改进呢？

那么，当我们面对跟自己无关的事物，如何才能做到把自己当成别人？这种“附身力”很有可能就是创意的起点，训练这种能力，是虚拟头脑风暴最大的意义。

可以将自己化身用户，也可以化身产品开发者，甚至是化身为企业的部长，乃至部长手下的职员等等，每次转换身份，都会有不一样的收获，比如可能发现“虽然那种状况下的确不能这么说，但内心一定是这样想的”，这样一来，看问题的时候也就拥有了新的视角。

0 7

越是不成熟的画面，越可能有创意正在“发酵”

创意是有“硬度”的。

每一个创意，刚开始出现时都是柔软的，但随着时间的推移，会渐渐“凝固”。

“脑海中的画面→平面草图→二次元画面→立体物”，这是一个创意渐渐演变的过程，其中，越靠后，“硬度”越大。

漫画比小说具体，动漫又比漫画具体，并且越具体，越容易被看的人理解，但同时可想象的空间也随之变少了。

创意也是如此，当它以柔软的状态存在于脑中的时候，是有“发酵”的空间的，也更容易同其他灵感与信息发生化学反应。

与此相对，那些已经成型的创意只是被“保存”在脑子里，而且随着时间的推移，它们会渐渐被遗忘然后变得越来越差，所以这种创意基本很难有什么新的发展。

所以，重点是，“如何让创意保持在柔软的状态”“怎么才能在最合适的时机将它固定成型”。

我想，一般人们所说的某个人的“大脑很柔软”“他是一个有着柔软的想法的人”，指的是这个人擅长于掌控灵感的“硬度”。

因此，在工作的过程中，我尽量不把灵感画下来。一旦想到什么灵感，都是将它用文字先存在手机里，不用特别具体，只要是能提醒我想起这个点子的只言片语即可。就算有时候需要画出来，也尽量以更抽象的形式去表现，不会太过具体。

因此，我的草图一般都很抽象，这也是我认为最好的状态。因为一旦描绘得特别具体，就容易被这个形象束缚住，最后稀里糊涂地就将设计定了型。

也许像是某种辩解，但我还是想跟大家分享一个案例，就是之前我设计的一系列家具。但并不是按照这种方法做出来的，而是完全相反——将已经成型了的事物抽象化，也就是“软化”后的作品。

迪士尼的小熊维尼是谁都很熟悉的动画形象，它本身就是一个固定的存在。因为太过具体，如果直接将它设计在家具中，一定会看起来特别孩子气，所以我尝试将这个固有形象抽象化，直到看到它的人都觉得，“只要有人一说，立刻就能想到小熊维尼”的程度。

虽然只是普通的木质家具，但那些轮廓和色调总能让人想起温暖又熟悉的动画形象。



©Disney. Based on the "Winnie the pooh" works by A.A.Milne and E.H. Shepard.

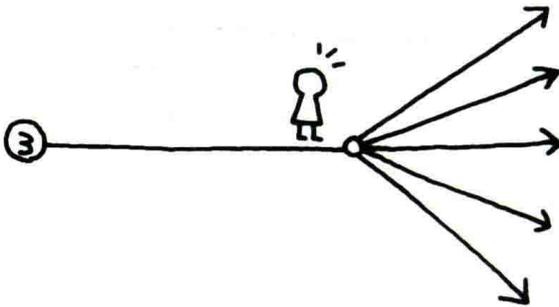
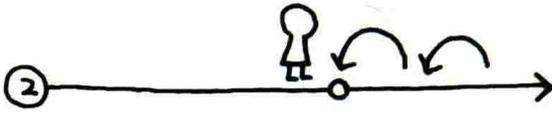
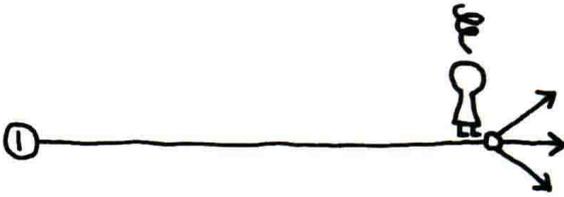
该系列家具在代官山的 TSUTAYA 书店展出的时候，一个小女孩看到之后立马坐在了小桌子上看起书来。看到这一幕，我不禁感慨道，还是孩子的内心更加柔软啊。

只要“退一步”，就会多出无限灵感

要是遇到了小熊维尼这样的几乎已经完全固定的形象，该怎么办呢？仔细一想，作为设计师可以说是毫无办法的。这就是为什么市面上很多商品，都是直接将各类角色的造型直接用在产品上的原因。

面对这种困境的时候，应该有意识地“退一步”，将灵感“软化”。比如小熊维尼，只要你往后退，退到一定程度，就是抽象和简化到能感知到这个形象的最低限，就会发现你还有别的选择，可能性也变得更广了。

反过来说，当我们遇到困难，应该多“退一步”，努力想办法让可选项不变少。比如，同一件事情，今天定也行，明天定也行，那么最好选择明天定。因为在我看来，多一天的时间，让灵感在脑海中发酵，说不定会有什么新的改变。只要问题得到了解决，心情自然会开朗，所以就算过程中遇到什么问题心情很糟，也应该尽力坚持。当你养成了这种习惯，相信“柔软的创意”也会随之而来。



08

简单三步，助你实现灵感“输入”与“输出”的良性循环

当某个人跟我说怎么也想不到好的灵感的时候，我一般会认为，这是因为他脑海里内容的“输入”和“输出”不成正比引起。

人类通过一呼一吸的循环来延续生命，通过进食和排泄维持体内营养的均衡。同理，不难想象，在一个什么也没有的地方是不可能平白无故冒出灵感来的。

“先有输入，才能输出。”有了“输入”之后，通过不断地向外输出，我们的大脑才得以拥有更多的空间来储放新输入的东西。

所以，我们不应该执著于如何得到一个独立的创意，更应该多去思考如何让这些新旧事物在我们的大脑中形成良好的循环。

具体应该怎么做呢？首先，在收集作为创意的“原材料”的信息的时候，千万不要非黑即白地看待事物，而要让事物维持在“灰色”的状态。因为我们无法知道是哪一个信息最后会有用，所以从一开始就不要带着

有色眼镜看信息，保持缓慢的进度，让这些信息尽可能深入大脑内部。

接下来要做的，就是无论是数字、文字，还是人的信息，都尽可能将它在脑海中图像化，事实证明，这是很有效的。一经图像化，无论什么样的信息，都会变得更加具体和易记。

如果做不到每一个信息都图像化，建议可以将每个信息想象成一种特定的颜色。总之，只有将抽象的逻辑性的东西转化成某种“意象”，这些信息才能成为创意的“原材料”。

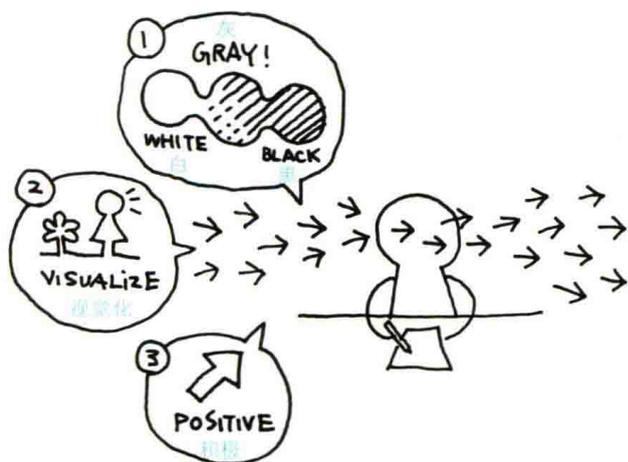
另外还有一点，也是在“输入”的时候需要注意的，那就是积极地理解事物。不仅要將优点看作优点，假若有些许不足，也要尽量转变眼光积极看待。即使获取的信息是一模一样的，结果也可能完全不同，有的人会觉得想到了很多灵感，有的人却什么也没有得到，这或许是看待事物眼光和角度的不同造成的吧。

相应地，“输出”时应该注意什么呢？——千万不要舍不得将脑海中的想法放出来。就算会有部分错误，或者重点有所偏离，但只要不断地有东西输出，就一定能得到更多的有益的“原材料”。

为了让两者之间的循环变得更良好，重点就是不要让

“输出”和“输入”搅在一起，一定要想办法让两者界限分明。比如可以试试调整日程，设定“输入日”和“输出日”，两周一循环。

然而，虽然我是这么说的，但作为对设计走火入魔的我，会在收集素材的日子也忍不住思考设计方案……



说一说不分黑白的“灰色思考”

前面提到要“灰色”地看待事物，简单来说，就是既不要全面地否定事物，也不要全面肯定什么。通过这种不用非黑即白的眼光看待事物的方式，能更好地抓取有效信息。

这里先提一下第 169 页将会谈到的 3D 打印机的缺点。对于 3D 打印机来说，灰色思考就是不迷信高科技，要清楚高科技虽好，但也会有缺点，如果遇到不足就用虚拟的要素补足它，如果无法量产就把缺点转化成优点。

如果全面认可某事物，难免会被它的技术等外在因素所牵制，换个不好听的说法，就是经常会出现“被事物利用，牵着鼻子走”的情况。为了能使自己以平常心看待事物的长处和短处，这种“灰色思考”是非常有益的。

09

用幻想激发更多的点子

在我每天遛狗的道路旁边，有一台自动贩卖机。有一天走到那里，突然发现贩卖机好像哪里变得不一样了，仔细一看，原来是上面多出了“ほっと Georgia”的字眼和一张永作博美的海报。

正想着好像哪里见过，原来是以前也看到过 Georgia 的广告。记得之前的代言明星是饭岛直子。与这次的广告不一样的是，饭岛直子代言时候的广告词是“那时候，Georgia”“来一杯 Georgia，休息一下吧！”那则广告是治愈风格的。

从那之后，陆续出现了本上真奈美、井川遥、吉冈美穗等治愈系女星，从“经济繁荣的时候多性感女星，经济萧条的时候多治愈女星”的规律可见，看到了永作博美小姐，这一年应该算不上好年头吧。

现在，我们再来看看广告词中“ほっと”这个关键词。它在这里指的不仅仅是喝咖啡时“放松”的状态，因为本意是要宣传“姜汁可乐”

这款新产品，所以代言人试喝了一下端上来的饮料，味道不好不差，巧妙地传达出了“不错不错！”的感觉。

这让我想起在比利时有一种热啤酒，以及北欧人们喜欢在感冒时喝的热可乐，这应该就是所谓的相见恨晚的产品。它的原理是什么呢——因为温度一升高，液体的表面张力就随之下降，于是原本的碳酸很快就挥发了。

我曾经想过是否能用某种办法来提高液体的表面张力，但由于能力所限，始终不得其解。不过，有一件事情，想必很多人都知道，那就是如果在肥皂泡中加入砂糖，肥皂泡就会变得不那么容易破灭。如果说这个现象也跟液体的表面张力相关，那么姜汁饮料中所含的糖分是否也是一样的原理呢？

如前所述，对于生活中这种平凡的小事，也要抱着强烈的好奇心从各个角度发散思考，这对每位设计师来说都是不可或缺的好习惯。比如，看到一个产品时，要自发地思考，这是哪位同行抱着怎样的心态设计出的作品呢？它反映了怎样的时代感？

虽然这个方法并不会立竿见影，但“不积跬步，无以至千里”，只要一直坚持细小的思考练习，总有一天，会想出精妙绝伦的创意。

其实，当服务员端上来一杯姜汁可乐，你只需要再买上一本书，等饮料凉了再品尝，它就会变成一般的好喝的饮料了（笑）。地道的“治愈系姜汁可乐”，碳酸不会太多，且原本浓郁的姜汁味和甜味也控制得恰到好处。

所谓负负得正大概就是这个意思吧。总之，强烈建议大家有时间品尝一下这款“加冰+加热”的姜汁可乐。



COLD



HOT



COLD

运用“负负得正”的联想法，换个角度思考

“负负得正”联想法，也是一种有趣的思考方式。它正好可以用来思考那些绝妙的东西，也可以有效地激发更多的灵感。

对我来说，虽然一般情况下我一定会努力往事物内部看，但也发生过当挖掘得足够深从而抵达事物内部的内部，并在此发现新的“表面”的情况。你可能会想，这里所看到的“表面”和一开始所看到的事物的“外表”有何不同吗？没错，二者确实是不一样的。对于直接只看事物表象的人，和看到了内部后继续往里探寻的人来说，他们看待事物和得出结论的方式都是不一样的。

先暂且抛开那些普通的部分，试着将事物表里调换吧。

有的事物一眼看上去并无特别，但只要你保持耐心，再次观察并且认识到它的重要性和优先性，它就会变得非常有价值。

而且，在将事物的表与里反过来看的过程中，脑海里的创意往往也会变得更好。

1 0

运用“遗忘的技巧”，将下一个创意装进脑海

从小到大，我的记忆力就不太好，只要学校一考试，就特别累。因为我有一个比我大一岁并且记忆力超群的哥哥就坐在旁边，有什么不会的直接问他就知道答案了。

与我不同，我这位哥哥简直就像是一枚移动硬盘，事无巨细，什么都记得住。连乐天职业棒球队中，往返于一队和二队之间的防守队员的安打数，他都记得八九不离十。

直到现在，我依然不是那种特别聪明的人，但现在我明白了，比起“记忆”，“遗忘”是一件更难并且更有必要的事情。

在“记住眼前摆放的杯子的颜色”和“一辈子忘掉看到过这些杯子这件事”之中，毋庸置疑，后者是更有难度的。

那么，“遗忘的技巧”是怎样对我们的工作造成影响的呢？实际上，我们之所以会在思考问题的时候感觉到压力，就是因为这时候“我们脑

海中还装着这个问题之外的东西”。所以，只有将其他事物有意识地遗忘，才可能在接下来的工作中更轻松地思考问题。

学会“遗忘”的关键，无外乎以下两点，第一，“同时思考许多不同性质的问题”，第二，“让眼前正在考虑的问题告一段落”。

如果我们的脑海中装的事情太多，思考就会变得难以继续。所以，想要一口气解决问题，不拖泥带水，自然需要加快忘记的速度。

总有人惊讶，我是如何做到同时承接三百多个项目还能顺畅思考的。其实是因为，事情越多，越容易忘记，反而更容易将注意力集中在一个又一个单独的项目之上。

2013年，我曾经为KOKUYO FURNITURE公司设计过一个名为“brackets”的沙发系列。为了更灵活地配合空间的使用，这个系列是可以进行自由组装的。后来，该系列产品市场反应良好，2014年我又为同一家公司研发设计了“brackets-lite”，这是一套全新的“站着谈话专用”的桌子系列。

在职场中，很多事情不需要坐下来交谈，只需稍作停留，站着沟通一会儿就能解决，这系列的桌子，就是为了职员们“站着交流”而设计的。另外，为了让用户使用时感觉更舒适，桌面选用的是带弹性的柔软原料。



Akihiro Yoshida

也许，这就算得上是一款教人“遗忘”的家具。当职员想到某件事时，不自觉地停下来，站着与人聊完了之后果断离开，同时，刚才的事情也随之被遗忘了。

不过，鉴于我这个人太健忘，对我来说更需要的，大概还是能使记忆力增强的家具吧……

当创意久久没有进展时，要勇敢地终止

如果有人看到我的设计手稿，当他发现我在思考创意的时候有多么疯狂，他一定会觉得我是一个特别特别努力的设计师。但我一直认为，不要太努力，让思绪自然去发展，反而才是对终结一个创意来说最必要的。

当然，如果你非要勉强自己使劲儿去想，也是可能想出东西来的。但尤其是一闪而逝的点子，如果过于执著，可能会陷入“怎么也想不起来”的困境。所以，在我的工作中，如果遇到这种情况，一定会及时停止思考。

因为每个人的大脑都是有预警机制的，它之所以在这里变得疲乏不堪，一定是因为它了解再继续思考下去也不会有什么收获。但这跟无法集中精力或提不起干劲儿是两码事。

当遇到这种瓶颈，应该通过做别的事情及时转移注意力，长远来看，这比在一个问题上死磕有用得多。当然，要结束一个思考必然是需要勇气的，如果可以，建议多想一下及时转换思路的好处。

1 1

“尽早犯错”和“无论如何先跳到第二选项”

谈到设计师“必备的能力”，人们最先想到的，通常是“独创性”“想象力”等等，我却觉得，比起这些，“决断力”也是非常必要的一项本领。

如果没有强大的决断力，无论脑海中有多少精彩的想法，也没有办法将其落地并做成作品展示给世人。

每一次造物，都是无数个决断累加而成的。只有综合考虑用户需求、生产率、性能、成本、时间安排等方面，不断做出最合适的选择，才可能取得最终的成果。

如果说有什么“决断的诀窍”的话，我想应该是“就算是错的，也要尽快推进”。

这样一来，一方面，如果错了，可以尽早修正思路，如果耽误时间太久就很难再重新开始了；另外，随着时间的推移，其他选择项也会渐

渐减少。换句话说，迟来的判断比错误的判断更可怕。

与此同时，还有一点很重要，那就是在诸多的选项中进行“检索”。虽然想要一下子找到正确的选项没那么容易，但相对来说，要找出不正确的选项，是比较容易的。

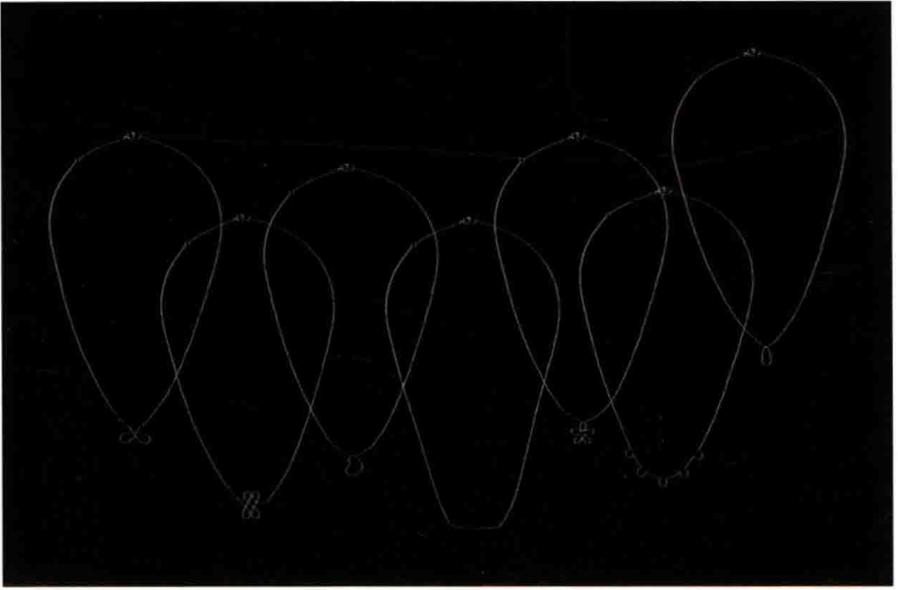
及时剔除错误选项，决定的时候正确率自然就高了很多。所以，我平常工作的时候，一直习惯无论面对多么复杂的问题，一定会先总结出其中最重要的两项。虽然看起来麻烦，但时间久了，反而会让工作轻松不少。

相反，如果本身有且仅有一个选项，我会想办法找出另外一个选项。就像以前玩超级马里奥的游戏，它的键盘只有A（起跳）、B（攻击）两个按钮，整个游戏只需要玩的人把握好时机按对按钮即可。

如果还是不知道如何选择，就干脆选择“最初认为正确的”或“难度高的”，经验告诉我，这样正确的概率也会很大（笑）。

就这样，当我们心里拥有了这些念珠状的“决断之链”，创意也将逐渐浮现出来。我曾设计过金项链、耳坠等饰品。一般情况下，这些首饰中最抢眼的就是珍珠或者钻石。但其中有一款项链很特别，与以往的设计思路不同，这一次我完全只关注链条本身，然后通过匠人们的手将链条一根根连在一起，做成爱心或者花朵的形状。

我一边做一边想着，这款首饰送给母亲做母亲节礼物再合适不过了。说实话，选礼物对我来说，比设计难“决断”多了。



Akihiro Yoshida

随时准备好两个“完全背离的选项”

虽然很难拥有随时都能作出正确选择的“决断力”，但是筛选出两个选项是可以训练的技能。因为没有绝对可靠的方法可以帮助我们两个选项合二为一，所以为了能在关键时候奋力一搏，才更需要准备好两个选项。

但这两个选项一定要有一个是正确的。为了确保这一点，是有秘诀的。那就是我们挑选的，是两个完全背离的选项，然后将它们一点一点地拉到一起。比如，“only one / number one”“积极的 / 消极的”“有风险的 / 无风险的”等等。这样筛选出来之后再去探寻，很可能找到问题的关键。

在这个过程中，最可怕的就是半途而废。如果抛弃了最开始冒险选择的选项导致事情无法进行的话，所有的努力就都白费了。

由此可见，做决断的时候，最重要的就是要从所有选项中找出两个完全背离的选项，然后从它们之间的最短距离中寻找问题。

1 2

安装几个可以让大脑感到“舒适”的开关

以前，我每次去国外出差，都会因为空气干燥，时差紊乱而造成的不规律作息，或者吃到过于油腻的食物而长痘痘，但奇怪的是，最近完全不长了。

这种现象，和“如果身体过于虚弱，就算感冒也不会发烧”的原理类似，其实意味着我的身体中已经“没有元气去长痘痘”。还有一个类似的变化，就是不知为何，最近我的鬓角开始出现头屑了。

这些变化出现以后，我再次认识到人类是依赖于环境生存的生物，我们生活的环境时时刻刻都在影响着我们的生活、工作、健康等等。所以我决定，改善一下五年都没有变化的工作环境，于是，开始对工作室重新进行装修。

这一次，我把办公桌设计成“半单人间”的形状，让大家能够专心致志投入工作；模型制造会产生噪音和灰尘，所以也单独准备了一

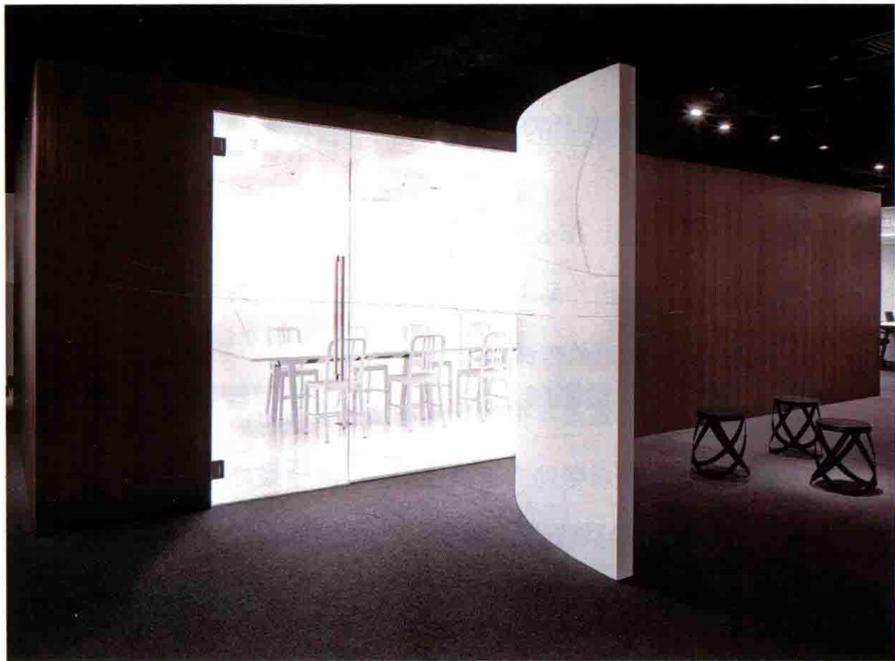
间；还有一间茶水间和休息室。重新装修之后，从工作室成员的表情和工作成果可以看出，这样的张弛有度的带有“on”和“off”功能的办公环境，对提高工作效率和改善员工工作状态大有裨益。

虽然说，专业的设计师无论身处什么样的环境，该出成果的时候还是要出成果，但我想，既然是人类，多多少少都会受到环境的影响，这一点是毋庸置疑的。所以，“创造环境”也是一项重要的工作。

当然，无论外在环境如何，听音乐或者是泡咖啡馆，最终决定能否成功完成工作的关键是自己是否拥有让大脑感到舒适的“转换键”。

2013年5月，我为“Spice Box”公司设计过办公空间。这是一家综合广告和数字营销机构。为了展现他们的企业名所展示的“无数惊喜从盒子里源源不断地飞出来”的感觉，我将办公空间的整体造型设计成了被“打开”了一部分的“大盒子”。

在这个项目里，被“打开”的这部分墙壁起到了“开关”的作用，同时将会议室和外部环境柔缓流畅地融为一体。这种半开放式的办公环境一方面保证了员工工作时的效率和状态，另一方面由于办公空间不是完全封闭的，在工作的同时能感觉到自己身处一个朝气蓬勃的办公环境之中。



Daici Ano

最近，我也接到很多设计企业办公场所的项目，但我感觉在那之前，我一定要想办法改善一下自己两鬓的头皮环境才行。

增加环境中的“分区”，“善待大脑”

既然是专业的，那么无论在南极还是夏威夷，都要用一样专业的速度和质量拿出作品来，不然就不算是专业的设计师——这，是一直以来我对自己的告诫。

尽管最好的办法是不要给大脑施加过多压力，但对我来说不太可能。只好想办法帮助大脑减轻压力，其中最好的办法就是为大脑提供它需要的环境，让它能更轻松地运转，思如泉涌。

且不说大脑的状态也是每天都在发生变化的，就算是一日之内，大脑中也装了无数的东西，所以一成不变的环境很难满足大脑所有的需求。

为了更好地照顾我们的大脑，只有不断地关注大脑的状态，比如出现“想思考这一类的问题”或者“现在我的大脑很紧张”这些状况时，就立即为它准备相应的环境，这样，它就会很好地为自己工作了。

由此可见，为了让大脑随时都能为我们想出优质的创意，必须掌握的一项本领，就是知道怎么用更丰富的方法让大脑时时处于舒适状态。

1 3

有了 99% 的逻辑思考，才有最后 1% 的感觉

有一段时间，我接受了NHK“专业·工作的作风”的贴身采访。那时候，就算去海外出差，也随时有人跟着，连挖鼻孔这种小动作也没有办法做，我的精神要比平常紧张三倍以上。

感觉每分每秒都是战战兢兢的，担心是不是哪里说了脏话、错话，有没有不小心对记者说出了企业名和商品名，是不是又带着小蜜蜂（随身别着的麦克风）去厕所了。

不知道是不是这种紧张状态的反作用，当我在机场过安检时，和一名女安检员发生了以下的对话：

“请问电脑等电子产品从包里拿出来了吗？”

“拿出来了。”

“衣服兜里的所有东西都拿出来了吗？”

“拿出来了。”

“请拉好您裤子的拉链。”

“拿出……sorry……”

就这样，事情发生时相当尴尬。

我好像听到有人心里不满地抱怨，真不知道连裤子拉链都不拉好的人能说出什么好的“工作的作风”。

除此之外，我曾登上《AERA》杂志的封面，在《PEN》杂志拥有了整本特辑，同时也越来越频繁地被人问到很多基础的问题，比如“设计是什么”等，但没想到的是，我竟然无法简单地回答这些问题。

说起难以回答的原因，其实是因为在每次的设计过程中，只有经过大量的彻底的逻辑性思考和推敲才能得出最后那一点点“感性的要素”。而前面的99%可能是能说得清的，但最后那1%的感觉确实很难用语言表达。

这种感性的要素，在不同的案例中所占的比例也有所不同。要说所占比例稍多一些的案例的话，那就是我曾经为拥有两百六十多年历史的有田烧名窑“源右门卫窑”设计的陶瓷餐具系列。

在本次设计中，从原材料到用色，到产品图案，以及整个餐具的造型，我都最大限度地沿用了有田烧典型的青花瓷风格。

我想要做的，是一套能带给用户愉悦的餐具。在图案上，运用传统的“唐草绘”延伸出更多更丰富的花纹。这个方案，到这里为止，左脑的功能就全部发挥完了。

接下来要做的，就是像 DJ 将各种音乐制成混音的感觉，让右脑火力全开，激发出大量的肾上腺素。

当然，我也想要在节目播出之前想出如何客观又优雅地回答“这种感性的元素究竟是什么”，但在那之前，我的当务之急是要将裤子的拉链完全拉上。



左脑和右脑是有明确的分工的

在欧洲，尤其是意大利和法国的设计师中，有很多“右脑型”的设计师。他们擅长借助直觉做出非常漂亮的东西，而且有时候也会将它们商品化。当然，“右脑型”的设计有着它独特的魅力，但是要说这种创意是否对所有人都是有价值的，却不一定了。

相对地，在德国、美国以及日本等企业主导设计方向的国家，很多企业内部的设计师都更擅长使用左脑——也就是在设计中，他们想得更多的是如何解决实际问题。

这样设计出来的作品，一般更容易被普通人理解和接受，而且因为有市场和广告宣传等多方作用，更容易在大众之中传播，并深入他们的日常工作与生活。不过同时，风格明显和创新性强的作品，就会比较少见了。

为了避免自己成为两者中的一种，我一直很关注如何让左脑和右脑发挥同等的作用，以及如何让它们在实际工作中得到百分之百平衡的发挥。

例如，也会有“有了它一定能做出很棒的东西”，伴随着这样感性的思考，就开始了项目的情况。这种情况下，为了让这些来自右脑的灵感得到更多的支持，左脑的作用，也就是如何运用左



脑将右脑的灵感塑造成型并且传达出来，会是设计后半阶段中的重要工作。

在源右门卫窑的案例中，我用左脑完成了逻辑上的思考，比如如何不用做新的金属模具，直接活用唐草绘的花纹，从而将源右门卫窑的更多潜在价值挖掘出来。然后，在此基础上的最后阶段，运用右脑打破原有的造型加入了些许诙谐幽默的元素。

所以，总的来说，我想得更多的，不是究竟左脑更厉害还是右脑更有用，而是当看到最后做出来的作品时，右脑和左脑是否各自发挥了应该发挥的 50% 的功用，对我来说，这才是对设计必需的也是正好的平衡。

第三章

运用「设计视角」，真正的「解决办法」自会浮现

——佐藤氏「解决问题」研究

0 1

循序渐进，打破规则

由于上了电视的原因，在那之后的第二个月，我接到了差不多一百件各种各样的新项目。这让我不得不惊讶于大众媒体的影响力，简直太可怕了。

我深知，作为一名设计师，我的职责就是为企业解决他们面临的问题。这些问题形式多样，有饮食店和精品店的内装设计，有企业 Logo 和工业制品、化妆品，还有食品的包装，我不禁感叹，世界上竟然有这么多人面临着各种各样的问题啊。

开发新技术和新原料的企业想让我帮他们寻找是否有“哪些地方不能用”，有人需要“保护水果在运输中不受损伤的外包装”，有人需要设计“不让患者感到不安的等候室”，有人需要“不麻烦的伞套”等等，说起来真是千差万别，应有尽有。

还有更特别的，比如市长希望我“设计整座城市”“希望你帮我设

计我的人生”，甚至有人说“我想要设计你的人生”，还有什么“你能和我的孙女相亲吗”这样的好事……

面对这些林林总总的问题，最重要的，就是千万不要老实巴交地客户说什么就接受什么。而是要积极寻找出现这种问题的根源是什么，让自己也对“事情的发端”做到心中有数，只要知道了这些，一定还能找到很多相关线索。

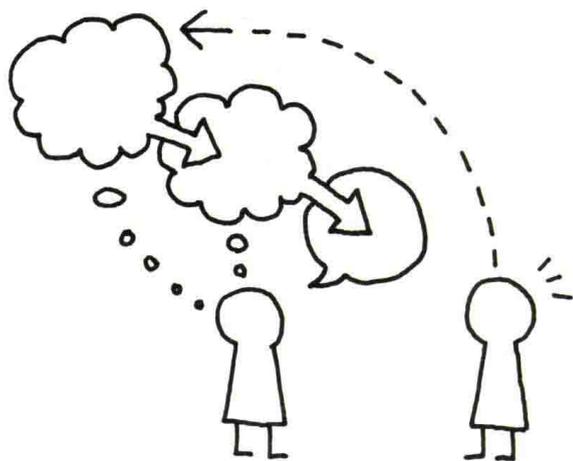
比如，某个客户提出的诉求是，“我的墙面脏了，希望你能帮我刷白”，你听到后，立马一鼓作气把墙面重新刷白了，但这并不见得是真正地解决了问题。你知道究竟是什么原因造成墙面变脏的？为何客户会想把墙面变白？今后是让墙面变得“不容易弄脏”好呢，还是让“污渍不那么显眼”更好呢？如果你知道了这些事情，说不定就会得出之前完全没有想到的解决办法，比如可以让“墙面上的污渍不那么显眼，并且也方便保持干净”。

换句话说，这也是对问题本身进行拆解再解读的过程，设计师不仅仅要在规则之内考虑问题，也必须循序渐进，学习一步步打破规则。

美国的篮球比赛 NBA 中，为了让比赛更精彩，他们在不打破基本宗旨的前提下，也在积极研发更具有攻击性的、并让观众感觉更刺激的比赛规则。诸如让球体变小更方便球员扣球，

比如禁止人盯人防守，禁止长时间带球等等。

太过老实的人不适合做设计师，而且我最近的疑心也越来越重，要是能用在工作中不知不觉改变自己的性格，也未尝不是一件好事儿。



有效利用“脱线”的技巧，拆解思路

前面我提到，要想循序渐进地打破规则，就必须和当事人一样，明白“事情的开端”是怎么回事，那么，怎样才能做到这一点呢？

要想解决这个问题，只需学会充分利用“脱线”的技巧。

在推进任何一个项目的过程中，都可能出现理论偏离实际的现象。对我来说也是如此。

然而，这时候如果一头误入迷途的话，就没什么意义了。但如果每次“脱线”之后都努力回归正轨，这种看似毫无所获的弯路其实非常重要。因为每回头一次，一定会重新询问“事情的开端”。

只有多向客户询问关于项目的问题，比如“究竟是为了什么，为了谁才要做这件事的呢？”才能从客户那里得到更多的有用信息，经过一点一点地积累和联想，才能逐渐接近问题的核心。

顺便说一下，每次“偏离”都会带回那里的“特产”，我们可以借助在“偏离”的地方发现的东西，干扰已有的方向，让本来陷入僵局的思路变得更加清晰。

0 2

“正解”往往存在于不安和安心的狭缝之中

有时候，我对年轻的设计师或者学生们说，“请按照内心的想法大胆设计吧！”然后他们就真的什么都不考虑完全天马行空地设计起来，这让我头疼不已。

事实上，我所说的“按照自己的想法”，不是指随便设计，而是“在设计的过程中，不被常规思路所束缚，而是努力去摸索只属于自己的思路”。本来以为是给了他们自由，后来才发现，其实这对他们来说是一个很高的要求。

依然拿棒球来比喻，如果正常情况下要打败某个击球手有三种方法，而你恰恰突然想到了“第四种方法”，就算冒险也值得一试。但如果完全不了解对手的情况，什么都不考虑想怎么打就怎么打，就不是这么回事了。

那么，在设计中，什么是“走向正解的思路”呢？在我看来，设计

既不是模仿人们见过的东西，也不是挖空心思创造完全无人熟悉的事物，而应致力于创造“好像有人见过但其实谁也没有见过”的东西。

首先要做的，是要找到包括客户和用户在内，整个市场或者说是整个社会共同认可的“具有安心感的领域”，要知道，只有那些无限靠近这个领域的思路才是“正解”。

如果足够了解人类的心理，就会发现，只有不安和安心之间微妙的狭缝才最能打动人心。探寻这个无限接近的点，就像去触摸一只膨胀的气球的表面。如果看到某个地方就毫不犹豫地“我喜欢这里”，接着“砰”地一下戳破了气球，往往会把人吓得不知所措。

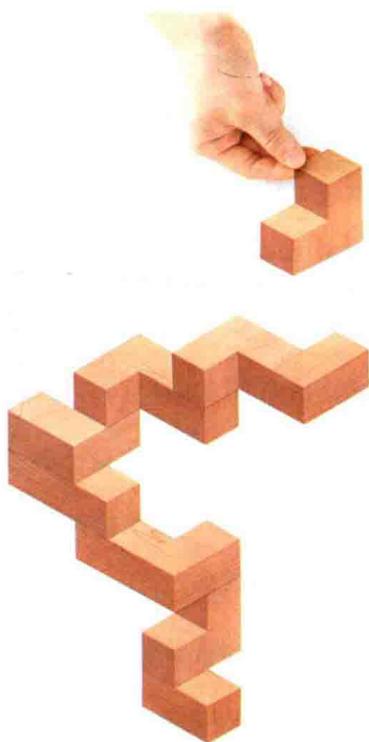
而且，更有意思的是，有时候从内侧接触更好，有时候从外部接触更好。我想，这就是“不太自然的”与“虽然很新颖，但总有莫名亲切感的”两种事物之间的微妙差别吧。

我之前接手过一个为杂志设计附册的工作。在这个项目中，预算只够使用纸张，但视觉上需要做出立体感。还要易于组装，同时在组装之前也必须符合杂志本身的气质。

如果按照客户的要求直接设计，就是“气球的内部”。反过来，如果先抛开这些条件，不使用纸张，就是“气球的外在”。

于是，最后我的构思是设计一张立体感很强的平面积木。

这既满足了客户提出的，在预算范围之内用平面设计带来视觉上的快感，而且确实无论是谁，都能简单地剪开，自己拼搭积木。这个案例巧妙运用了二次元和三次元之间模棱两可的表现手法，将目光着眼于“气球的外在”，按照自己的心意设计出了自己想要的东西。



找到“安全感的范围”

假如，在某一段时间内，红色包装的饮料非常受欢迎。然后，商家为了迎合大众的喜好，纷纷将饮料的包装改成了红色，但这时，人们却不愿意再购买清一色的红色包装的饮料了。所以，市场上渐渐地出现了一些与红色相近的包装颜色，比如橙色、粉色等暖色。

为何出现的是这些颜色呢？原因是假如在这个时候突然出现很多蓝色包装，很可能反响不太好，因为蓝色是跟红色完全不相近的颜色，一个冷色，一个暖色，陡然转变其实超出了人们在该阶段所理解的“安全感的范围”。

人们此时认为的“安全感的范围”是红色、橙色、粉红等暖色，那么，如果我们去寻找带有一点点蓝色的粉，或者薰衣草的紫，虽然比起蓝色不是那么显眼，但是也不至于让情况变得太糟。这样的“最佳落脚点”，应该是存在于事物的外围。

大部分人都害怕外围，转而一头扎进“安全范围”的内部苦苦奋战。这时，如果将注意力转移到边缘地带，也许能发现这里存在着更好的方案。这和第6页提到的多往前走半步的方法相似。当然，这种能准确找到“事物的轮廓”的感觉，是需要每天有意识地练习才能掌握的。

0 3

有意识地背叛，让“思考得以自由”

——寻找新答案的方法

数年前，一次偶然的的机会，我有幸认识了“SOGO·西武”的松本隆先生，从那之后，我们合作过很多的项目。

比如，2013年的春秋两季，我在涉谷西武百货开办了个人作品展，还有机会与很多传统的匠人合作；2014年4月，我在池袋和涉谷两处西武百货，分别开了一家集合了nendo所有设计作品的店铺。说起来，之所以能得到如此多的照顾，可能是因为松本先生是我的校友，所以对作为后生的我关照有加。

这位松本前辈，在美术和设计上的造诣都很深，有时候，我们聊天会突然聊到关于美术的话题，比如玛格里特的“形象的背叛”。比利时画家勒内·玛格里特(René Magritte)曾经画过一只烟斗，在画的下方，用法语写着“这不是一只烟斗”的字样，松本前辈说，nendo的作品也

给人这种感觉。

在人类的五感中，视觉接收到的信息所具备的影响力是格外大的，在接收到的一瞬间就能进入我们的大脑，并同时与之前大脑中已有的记忆进行比较，从而被我们认识，记住。像玛格里特的这幅画，如果一百个人看到一定有一百人说“这画中明明就是一只烟斗啊”，就算看上去难免牵强，画家也想让人们的判断和已有的认知区别开来，认识到“这不是一只烟斗”。的确，这和设计师思考问题的方式很相似。我们的思考究竟是怎样在已有概念的基础上形成的呢？也许，设计师总是在故意制造“悖论”。

“如果这不是一只烟斗，又是什么呢？”当我们抱着这个疑问，脑海中就有新的空间去思考新的答案。“它可能是烟斗之外的任何事物”，有了这个想法，就意味着我们的思路获得了极大的自由，有了更广阔的发散空间。我想，设计师很重要的一个职责，就是让接收信息的人获得“思考的自由”。

说到这里，我想起另外一次与松本先生的合作，那就是2013年10月在涉谷开业的女装店“Compolux”的店内设计装修项目。

在这个项目中，我的总思路是让百货商店看起来不像百货商店。于是，我一一审视并设计店内的各个元素，让人们进入这里闲逛时，犹如置身“公园”一般。我将欧洲公园里的美丽栅栏做成可移动衣架，让供顾客休息的长凳像喷泉一样，置物架的造型则模仿了公园里的长凳，店



Masaya Yoshimura

内的地面，则是用混合多种颜色的塑料砖铺成，很像是公园的石阶。

竣工后，松本先生第一时间来查验现场，他说：“看上去完全不像是一家百货商店，不错不错。”

我一边想着，前辈这会儿应该又要和我聊起玛格里特什么的吧，同时内心里悄悄地舒了一口气，幸好没有辜负他的信任啊……

勉强连接并下结论，主动制造“悖离”

面对同一件事物，有的人能得出无数启发，有的人却什么也得不到。对于后一种人来说，为何会有如此结果呢，我想是因为他们脑海中想的，一定是“这件事物不过如此，应该想不出什么点子了”，他们的大脑中规中矩，看到什么就是什么。比如，看到一支钢笔，他们脑海中就会出现一套固有的思路，“没错，这就是钢笔的样子，钢笔就该是这样的。”

那么，玛格里特的“背叛”指的是什么？就是要人去思考“如果不是钢笔，它会是什么呢”。要是有人告诉你“这不是一支钢笔”，你就会诧异，“诶？”对设计师来说，重要的就是是否做到了在平常反复练习“诶？”这个质疑的过程。

我经常把一件事物看成完全不同的另一件事物。比如看到钢笔，我会想，“这不是一支钢笔，这是一个鼠标。”然后接着思考“像钢笔一样的鼠标究竟是什么样的？”“为什么它能变成一个鼠标？”这样一层一层地发散开来，新的灵感自然而然会慢慢浮现。但如果我看到钢笔，我一定不会说“这不是一支钢笔，是铅笔。”因为我要做的是尽可能最大限度地“悖离”，只有这样，将完全风马牛不相及的两种事物放在一起思考，才是最有效的。

0 4

如何质疑常规

——不要“1+1”，而是要 1/2

2013年11月25日，为期两个月贴身采访的NHK节目“专业·工作的作风”顺利开播。

据说关于我的这期是该系列节目中年度收视率最高的一期，最开始我很意外，完全不敢相信，但后来仔细一想，之所以会这样是有客观原因的。开播当日，日本天气非常糟糕，伴随着几乎需要预警的狂风暴雨。重播那天，又发生了差不多三级的地震，所以人们都没什么事做，只好待在家里看NHK吧。

过了热播的阶段，再回头看这部全程贴身拍摄的纪录片，它之所以成功，大概是因为以

下三个原因。

1. 曝光了名人幕后的状态
2. 介绍了大众不怎么熟悉的职业和小众工作
3. 借助专业领域中优秀人士的经验，帮助有困难的同行，解决难

解决的问题

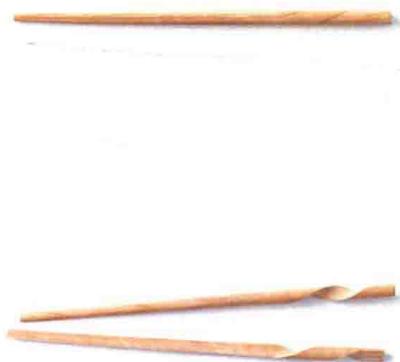
我自己的话，应该比较符合第三条。设计中可能出现的“糟糕状况”，虽然可能不像医疗现场那么可怕，但由于客户大都是企业的社长等等，在他们身上往往看不出有什么东西“难以解决”的。

这样的客户，一般不太愿意向外公开自己的企业遇到了困难。就像有钱的老板在高尔夫球场晒黑了整个小臂，都不会觉得有什么好烦恼的，稍作设计就会很好看。设计师也不好做，如果播出来给人留下“设计师都是些爱管闲事的人，最爱多此一举，一意孤行”的印象，就太可怕了。

而且，由于拍摄时间有限，节目只记录了从我们见面到我向客户提案的过程，对观众来说，难免会有一种意犹未尽之感，正如不到七个回合，棒球比赛的转播就草草结束了一样。所以，通过这次拍摄，我得出的结论就是——设计并不是一种适合在电视上传播的职业。

在节目有限的记录中，介绍到了一款我和小滨市的匠人一起设计完成的筷子。我当时的思路，是从质疑“筷子都应该是一双”的常识出发，尝试设计一款闲置时是一支，使用时变成一双的筷子。这就是“不用 1+1”，而转为“1/2”的思考方式。

这本来是一双筷子，但有了匠人朋友用精湛的手艺刻凿的纹路，不用时可以完美地合为一体，从表面看，它就是“只有一支的筷子”。所以也适合用节目的方式表现出来。但是，在这个案例中，要是没有匠人的热情和非凡的手艺，毫无疑问，在节目中“不知所措”的人就该是我自己了……



如何拥有质疑常规的“过滤器”

最基本的一个前提，就是必须让自己随时相信这世界上没有什么东西是“本该存在的”或“正常的”。

就算只是小小的一支钢笔，当你看到它的时候，会觉得有趣吗？有的人根本什么都不会多想，觉得不过是一支笔而已，这样把事物轻轻忽略过去了。

只要我们在脑海中随时准备好一个“过滤器”，看到任何一个事物，哪怕是小小的疑惑，也不要无视它，这样就能做到顺利地质疑“正常”了。我们所拥有的这种“过滤器”越多，就越能从同一件事物中汲取到更多信息，得到更多启发。而且，如果“过滤器”数量太少或者种类太单一，或者根本没有“过滤器”，就会让很多有用的信息白白地流失。我想，这是非常可惜的。

要想培养自己脑内的“过滤器”，最好从质疑自己身边使用了很久或者长时间没有发生变化的事物开始。比如，去想想，为何筷子无论什么时候都得是一双呢？运用如今的技术，是否能创造出更便宜的，更好的筷子呢？就这样，愉快地质疑看看。

0 5

如何优雅地进行“改编”

“从无到有”的叫设计，运用自己的创意让已有的事物重获新生，也是设计的一种。

在对设计了解不多的地方，可能会把这叫做“剽窃”（甚至在设计的常识普及率更低下的地方，剽窃本身就是一种正常现象，所以也就见怪不怪引不起什么骚动……）。但在欧美，“再设计”是一项已经成文的公民权利。

从本质上来说，这是一种特别的思考方法。它需要我们重新审视旧的作品，让它变得更加符合时代的需求和生活方式的变化。这就像是一项设计上的“生物工程”，我们所做的，只是抽取那些旧作品中的优良“基因”，再按照新的方式进行重组创新。

这时重要的就是，通过重组，是否产生了“全新的价值”。这就是将真正的“再设计”和“核心基本没有变化，只是对事物的表象进行了‘更

新’”区别开来的关键。如果比作人体，“再设计”就是通过营养的补给和运动的调节，让身体由内而外地美起来，而“更新”只不过是让一个人的外貌变得更好看而已。要说“剽窃”，后者这种表面功夫才是真正可恶的剽窃。

国外的汽车设计中，有两款是非常经典的“再设计”作品。一款是宝马的 mini 系列，一款是大众汽车的“甲壳虫”系列。两者都巧妙地抽出了旧款汽车设计的精髓之处，然后结合时代的变化成功地赋予了时髦的外形。

关于这一点，日本汽车行业仿佛更喜欢完全舍弃旧的东西，说是喜欢新事物，基本上是对“新陈代谢”没有太多抵触感。也正是由于这一特性，让日本在战后成为了一个制造业大国，各种新产品层出不穷。现在，也许是时候去创造一些属于日本的“再设计”了。

2013年，我曾经为大塚家具设计过一个木质家具的系列。负责制造的，是拥有一百多年历史的秋田木工，我从他们过去的产品中选择了一款潜力相对大的，对其进行了全新的“再设计”。

我重新审视了这款椅子的结构，去掉了累赘的部分，让整个椅子轻便了许多，也降低了制造成本。同时，我保留了旧版中自然的原木风格，然后根据配套餐桌的高度将靠背的部分刷



Akihiro Yoshida

上颜色，让它摇身一变，和整个餐厅的氛围搭配得更和谐了。

感觉似曾相识，但从未存在过。也许看起来很简单，但这就是“再设计”的魅力之所在。

两个重点，助你避开徒有其表的“更新”

如何区别“更新”和“再设计”呢？有以下两个重点：

第一，是否从旧的事物当中，提炼出了核心的价值并运用到新的设计之中；

第二，新的设计，是否吸引了新的消费群体。

“更新”仅仅是在事物的延长线上而已，用户群体不变，市场对象也不变，根本没有提炼旧事物的核心价值，只是做了简单的加工润色而已。

举个容易理解的例子，如果只是将 walkman 的颜色由蓝色变成红色，这是“更新”；但如果是将 walkman 变成 iPod，就是“再设计”。一方面延续了“在外面也能享受专属于自己的音乐”的核心价值，同时加入了新的购买方法，这就大大地拓展了已有的用户群体。

0 6

尝试从出彩的“配角”开始思考

《半泽直树》和《海女》是两部创下了惊人收视率的电视剧。在这两部剧中，有一个共同点，那就是它们都拥有充满个性的“配角”。

虽然全剧从头到尾都是围绕主角展开的，但很明显，两部剧中都有意识地在关键时候突出配角的演绎，让整个故事更富有立体感。我想，这也告诉了我们，只有协调好了主角和配角之间的平衡，才可能造就如此高人气的作品。

事实上，这不只适用于电视剧，同时也适用于设计。在设计中，最主要的元素就是“主角”，相对次要的元素则是“配角”。

当然，谁都难免只顾将注意力放在“主角”身上。比如，要设计一款智能手机，很容易就只关心手机的显示屏而忽略了其他部分。

如果是设计餐饮店，首先是餐桌，其次是厨房，而员工使用的控制室等等都会往后靠。这就是设计中的普通逻辑，但是如果偶然地，“配角”

战胜了“主角”而站在抢眼的位置，这种突如其来的“平衡”岂不是更有趣？

假如，一个糖果品牌要研发新的巧克力，首先想到的一定是产品的“颜”——也就是味道和包装。但这个时候，如果我们用到以上方法，就应该转而注意一般不那么重要的“配角”——巧克力的形状。

如果改变巧克力的形状，人们享用的时候掰开的方法、声音、感觉，都会发生改变，吃到口中的巧克力的大小也有所不同。另外，由于巧克力表面凹凸和粗糙感的区别，在口中融化的速度也会不一样。结果，“形状”这个本来的配角，却影响了原本的主角“味道”。而且，当有了独特的造型，我们还可以为这款巧克力量身定做出特别的包装，让整个产品从内到外都给人一种惊艳的感觉。

运用类似的思考方法，我曾经为经营西服的远山公司设计过概念新店 HALSUIT 的内部装修。众所周知，一般在服装店内，试衣间都是位于店铺的某个角落，但这一次，我大胆地打破了这种常规，将试衣间设计在了店铺的正中央，并且在试衣间外侧设置展示橱窗。同时为了让陪同选购的亲友在等待时不至于百无聊赖，还在试衣间的旁边设置有吧台供其休息。

这次设计，不仅增加了试衣间的使用频率，也延长了顾客在店内停留的时间，这些都直接导致了这家店铺的购买率要明显高于同品牌的其他旧店铺。



Masaya Yoshimura

让一直被动的“配角”偶尔也有“翻身”的机会，这样会对设计有什么影响呢？说不定，这样会事半功倍呢！

哪里有歪斜或者偏离，哪里就有“配角”

要想找到发光的“配角”，也是需要技巧的。

说起来，配角就是在“偏离的地方”有一些长处。因为有所偏离，所以不可能成为事物的主宰，但也正是因为如此，才有了配角的个性。所有有个性的配角，都是既有缺点也有优点的。

也就是说，不要看到歪斜和偏离就全盘避开，而应该主动地去接纳去了解，这就是发现“配角”的关键。

这样找出来的配角，根据处理方式的不同会发挥不同的作用。接下来，应该一边思考怎样平衡主角和配角的关系，一边继续寻找解决问题的答案。

需要注意的是，偶尔也会在一个案例中出现好几个“杀手性内容”，容易给人一种同时存在很多“主角”的错觉。这时候，千万不要被迷惑，首先要做的，是先将其中的几个当成配角，然后通常会出现柳暗花明的感觉。

0 7

把事物连成线，答案自然会出现

2014年，索契冬季奥运会刚落下帷幕，日本设计界又弥漫起了“2020年的东京奥运会应该怎么做呢”的声音。正逢都知事换届，国立竞技场的改建工作也是一团乱麻，总感觉前路漫漫。

当然，还有一种声音，那就是是否真的有必要改建国立竞技场……这一部分人认为，只要提高建筑的耐震性即可，没有必要大费周章完全改建。而且难道非要“容纳下多少多少人”，才能办成奥运会吗？

如今的世界，已经由集中型向分散型转变，所有的活动都不再局限于空间。那么，在这个“空间性”日益薄弱的年代，若是一定要将八万人容纳于同一处场地，还有什么意义吗？难道不会太过原始了？

客观来讲，日本是一个不太擅长在广场或者大型公共场所举行盛事的民族。如果遇上国内的节日，人们也只是习惯让人抬着神舆或山车从闹市中缓缓行过。偶然有大型队伍经过，一定本身就带有娱乐大众的目

的。我想，喜欢东京迪士尼乐园的花车游行的国民，应该也只是少数吧。

某次足球预选赛之后，站在涉谷车站前的乱序十字路口，看见一群年轻人互相击掌的画面，一定会颇有感触地想，大概日本就是一个“如果不移动就无法热闹起来”的沉闷的民族吧。

所以，可能对于奥林匹克来说，最有用的规划既不是“点”，也不是“面”，而是“线”。

充分利用已有资源，减少不必要的浪费，这样创造出来的新的事物也许对“未来的东京”也具有长远的价值。

2014年4月，正值法国品牌巴卡拉（Baccarat）250周年盛典，我为他们设计了一套国际象棋。我将该品牌标志性的水晶酒杯，从不同角度切割成双方的棋子。当二人对坐在棋盘两端时，甚至让人分辨不出究竟是在下棋还是在饮酒。

不是将单独的事物从头开始设计，而是集合大量已有事物，通过独特的设计，赋予其全新的价值。

如果是勉强为之的努力，难免给人留下糟糕的印象。而奥林匹克的事情，就是这种情况的典型代表。所以，在我看来，这时候，不“过度用力”也是很重要的。毕竟，东京本来就是一座很棒的城市。



如何区别“点”“线”“面”三者

现在，我们来分析一下“点”“线”“面”这三者的区别与共性吧。

首先，所谓“点”状设计，是擅长“一点突破”的挑战者经常采用的战术。将所有的资源集中于某一处，孤注一掷。当然，这样做一定是有风险的。用之前的奥运会来举例，北京奥运会的“鸟巢”就是一例。

其次，“面”状设计，是很多业内数一数二的高手经常使用的方法。比如大城市的城市规划。他们总是一丝不苟地重新规划所有街道，让整座城市看上去统一而漂亮。不过，这样做的问题也很明显，那就是需要相当大的投入。

与前面二者相区别，“线”状的设计却是一种灵活多变的方式，它不必冒着巨大的风险将精力集中于某一处，也不大费周章全盘推翻事物旧的造型。而是借助已有的成功之物作为起点，在此基础上创造出更多的事物来。按照这种思路，在东京这座新旧事物共存的都市，我们只需将已有的同类物体进行连接，然后创造出全新的事物，问题也就迎刃而解了。

0 8

先扬长，后“差异化”

现在，苹果已经沦为了一个一流品牌。为何这么说呢？在此之前，它一度是一个“超一流”品牌。

我看了苹果最近的广告，但是也感觉和其他普通电子品牌无甚区别。总的来说，太过中规中矩了，缺少了从前的那种让人眼前一亮的东西。

iPhone 也是如此，从 5C 之后就表现平平了。不仅做工本身差强人意，更明显的是，整个产品设计好无新意。

当给手机装上原装的包装，从圆孔向内看“iPhone”的“non”，也感觉不出应有的精致感。这究竟是什么原因呢？

曾经，所谓的“苹果党”是一个人数少势微的非主流群体。朋友拿着 Apple Newton 平板电脑时，通常会被人批判，啊，竟然是黑白色的，而且也太大了吧（怎么可能）！买了一台 Power Mac G4 Cube，但是由于它糟糕的排热功能，让人感觉不是买了一台电脑，而是新买了一台暖气。

若是哪天带着一部 iBook 出门，会让人忍不住想，这样也是能练出肱二头肌的吧！

然而，正是这些特立独行的东西才是苹果独有的魅力，也是那些深爱该品牌的人一直所期待的吧。

虽然这些产品的品质都很好，但设计方面却差强人意。如果只比较社内设计师的水平的话，日本国内的大家电品牌的设计师说不定更优秀。

那么，这个结论是从何得出的呢？日本国内商家之间的差别化，一般是通过不断使用超高难度的创意和低效率的制造方式来实现的。

如果单纯比较性价比，就算其他品牌的性价比有明显优势，人们也会毫不犹豫地购买苹果的产品。

苹果对于产品的追求是近乎疯狂的。这种“疯狂”追求体现在各个方面，比如用镁裁切机身，用铝制模型制作 iPod mini，将 iPod 后盖打磨得宛如镜面等等。正因为如此，才能让这些产品对用户有着无法抗拒的吸引力。

要想最大限度地发挥品牌优势并不容易，必须由经营者和设计师齐心协力才能完成。

以前，我曾经为苹果专卖店设计过一款 U 盘。这款 U 盘的外形酷似曲别针，既可以装信息，也可以用来固定文件。虽然



Hiroshi Iwasaki

我知道，这与全盛时期的苹果的“疯狂”相距甚远，但我想，总有一天我也能参与到这样带有“疯狂”的项目中去。回过神来，才发现自己竟然正张着嘴在看苹果的广告。

单纯利用相对评价，无法实现差异化

在日常工作和生活中，我常常在思考关于差异化的问题，面对旧的产品和目前的市场，怎样才能设计出另辟蹊径或者风格迥异的作品来呢？

在我看来，日本企业之所以不擅长差异化，是有原因的。因为在日本，大家都只注重通过对比来评估产品，也就是只对产品进行相对评价。在这样的大环境下，品牌很难做出属于自己的风格，也不会有人认可苹果曾经追求的“疯狂”和热忱。

我认为很重要的一点，不是和别的东西比较，而是“自省”。有的时候，我们应该完全不要被市场走向所干扰，而只去想自己的目标到底是什么。这样就会建立起一套新的评价体系，比如，这个设计打动你自己了吗？你自己是否期待使用这个产品？

如果人们都愿意进行这样的讨论，那么，要做出差异化的产品就指日可待了，也许哪一天，日本也能创造出“疯狂”的产品。

0 9

站在“巅峰”的逆运算

——设计路线，解决问题

跟往常一样，今年的夏季高校棒球赛依然激烈地进行着。不过很可惜，我最近几乎没有时间观看比赛。印象中只记得2012年的甲子园中，神奈川桐光学园的投手松井裕树，曾凭借22夺三振的惊人成绩一举成名。

但第二年，该选手在县大会的四分之一决赛中惨遭淘汰，当时比赛结束后，他嚎啕大哭的样子给我留下了深刻的印象。这画面叫我不免怀念起高中时代来，那个叫“青春”的年代啊，总是那么单纯那么执著。

另一方面，我关注的，还有那种为数不多的就算输了也不会流一滴泪的棒球少年。目前活跃于美国职业棒球甲级联赛的达比修有(Yu Darvish)投手就是其中之一。2004年甲子园三回战中，球队因为恶劣天气和队友的失误而落败，但达比修有独自一人坚持到了最后，最终被三振出局。

令人意外的是，在赛后，我们看到的，竟然是他舒展的笑颜。我当时深深地被震撼了，仿佛浑身都长出了鸡皮疙瘩。

现在已经成为了日本棒球界主投手的田中将大，也曾经在一次和早稻田实业学校的决赛中败北。当时他也是坚持到成为最后一位投手，然后被三振出局的。比赛结束后，不仅没有看到他落泪，反而感觉到他一副毫不在意、泰然自若的样子，他甚至面带微笑地退了场。

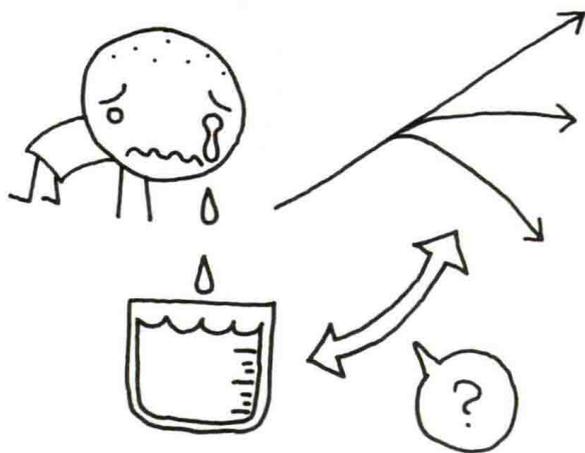
我这么说可能有点武断，但在我看来，只有在高中棒球比赛中不为失败而哭泣的选手才可能在未来大有成就。如果脑海中描绘好了长远的职业生涯规划，再对照当下的能力和成长速度，内心就会明白，高中三年的夏季不会是一生中棒球生涯的“巅峰”，而只是小小的驿站。

遗憾的是，如果这样的话，作为高中生的那种可爱劲儿就没有啦（笑）。不过按照铃木一郎（日本棒球运动员）“到了五十岁也想当现役选手”的说法，如果站在五十岁的角度往回看，就只需淡定地做好现在该做的，视眼前成败为过眼云烟。

在设计中，也有类似的情况。如果想要的东西不同，设计方法也是全然不同的，比如，是想要那种长期的能代表品牌形象的产品呢，还是要短期获益高的产品，或是介于两者之间的产品。

无论是哪一种，每一个参与项目设计的人都应该了解产品的“巅峰”在哪，然后一起站在这个“巅峰”往回看。

把甲子园当成梦想的全部的选手，和只把它作为“跳板”的选手们，说不上哪种心态是对的，但他们身上散发出的魅力确实完全不同。事实上，我也很期待看到松井裕树投手未来的发展。



学习回顾，寻找设计和市场的差别

设计，就是不断回顾的过程。与之相对，市场就是对过去的数据和成绩、结果等进行整理后，让其反映某些现状。所谓市场，就是过去对现在的影响，而设计，就是首先假定“难道未来不就是这样吗”，然后不断往回追溯的过程。

这里，依然没有孰是孰非。作为一名设计师，我心知肚明，如果没有过去的市场数据，是无法做出适应未来的设计的。

打个比方，将这个理论放到医生身上。“有了从前到现在的治疗的经验，才会知道这样的治疗方法对病人是有效的。”这就是医生的“市场”。接着，这名医生意味深长地说，“如果持续现在的生活，三年之后你会变得如何如何”，有了这个假设，就可以告诉病人，“为了不至于如此，最好要如何如何”，这个过程，就是设计的职责。

1 0

分清什么是“任性”，什么是“坚持”

最近，我注意到设计师身上有某种“顽固”的气质。说得好听点是“坚持”，但差之毫厘则可能变成“任性”，要区别二者却不是那么容易。

上个世纪 80 年代到 90 年代之间出现了一大波“肉食系设计师”，他们一边大肆宣扬流于形式与粉饰的设计理论，一边却虚张声势地兜售“个性”。从那之后，在很多人心里，对设计师便有着“设计师=任性”的误解。

不知道是不是对上述现象的反抗，至我这一代设计师，终于变成了“草食系”为主——对我们来说，通过沟通解决实际问题成为了设计的核心。

不过，这种摒弃“装饰主义”的“草食主义”设计师们，也有着自身的问题，正如之前在某支足球队身上看到的那样——“决定力不足”。虽然问题解决得漂亮，但不知是否是因为想得太多，还是设计太乏味，



天理市天理车站站前广场 ©nendo

反而失去了某种“轴心”。

足球赛事虽然也是一项团队活动，但最后决定成败的还是在一两个关键的进球上。在足球赛事中，如果过分纠结于团队和谐和战术布置，最终可能会导致丢球失分。这在设计中也时有发生。

事实上，无论是球场还是设计，需要的都是每个人都把自己当做前锋，抛开杂念踊跃进击。如果只有自己看到了某个射门的角度和时机，就算稍微打乱全队阵型也务必全力以赴为了得分完成射门。

设计也是如此。在必要的时候，设计师可以以自己的“独断”推客户一把，因为这一举动可能会成为项目的巨大推动力。

虽然设计需要结合实际多方考虑，但有时候也需具备必要的“坚持”，偶尔让人眼前一亮——“看着是一名草食系设计师”，但做起事情来“也有肉食系设计师积极的一面呢”。

说到这里，想到我也曾设计过几个较大的项目。2014年，我曾担任新加坡举行的“JETRO 策划展”的综合出品人，还设计了2015年米兰世博会中的日本馆，也曾负责奈良县天理市天理车站站前广场的改建。可能是项目过大，需要考虑的事情太多，我感觉自己身上的那个细细的“轴心”越来越模糊了。

这时，就应该像“陀螺”一样用尽全力旋转，渐渐找到“轴心”，并努力让其稳定下来。

不知道是不是因为机会越来越多，并且都需要以成熟的姿态面对，我一直在“草食化”的路上一路前行。但偶尔也会担心，会不会设计出来的东西只是一锅食之无味的“煮白菜”，一点有嚼头的“肉”都没有呢？

答案不在脑海中，只在“桌面上”

所谓“通过交流解决问题”，是和客户进行交谈从而解决问题，但要完成这一点，有一个重要的前提不得不说。

那就是，“真正的答案，其实已经摆在桌面上了。”如果一提到“解决问题”，你就认为答案一定是存在于谁的脑海中，那就没有交流的必要性了。单方面解决不就可以了？

事实并非如此。答案其实已经存在于“桌面上”，设计师要和客户一起找出这个答案，这样的交流才叫共同“解决问题”。交谈、脱线、质疑，在这过程中学会运用全新的眼光思考问题，答案自会渐渐浮出水面。这就是我一直以来的工作状态。

問題解決ラボ

コ

◎

コ

△

○

第四章

运用『设计视角』才能『打动人心』

——佐藤氏『表达方式』讲座

0 1

那个创意，能在电话里清楚地讲给朋友的妈妈听吗？

我有一个经验，在看棒球赛的时候，总是对那种莫名其妙的解说词格外在意。嘴上说着“这时候千万注意不要出局了啊”，脑袋反而不听使唤使劲儿想着“真不想打棒球啊”什么的。在紧张的投手战中，评论员口中明明说着“希望无论如何也要先发制人，拿下一球”，结果没完没了地解释起了“先发制人”的意思。

话说回来，高中时候在《海贼王》里听过的那一句“这才是属于川相（日本地名）的比赛啊”，是我迄今为止听过的最“可爱”的评论。

虽然有点偏题，说到棒球，我想起以前看过一则名为《养乐多解除与达能的战略合作关系》的报道，脑子里竟然在想“达能是不是有帮手啊”。

“传达信息”的难度在什么时候都是存在的。设计也是一样。设计不只是单纯地设计外形，设计出来的作品同时必须具备向用户传达某种

信息的功能。

要传达的内容有新技术、机能、生活方式等等，那么如何才能将这些信息“直观地”传达给用户，这又是一个难题。所以，如果有人问起，“什么样的设计算是好设计”，我觉得很重要的一个判断标准就是是否能在电话中给完全没有任何专业知识的人（无论是幼儿园小孩还是老人）讲清楚商品的理念，并且让他们觉得很有趣。

前段时间，我给一款“咖啡啤酒”设计过包装。这款产品是在酿造啤酒的过程中加入咖啡豆，让咖啡豆的苦味和香气将啤酒的浓醇激发出来。

该产品是由气仙沼市的 Anchor coffee 和一关市的“世嬉之一酒造”共同研发的。2011年，这两家企业都曾在东日本大地震中遭受到巨大的经济损失。震后，Music Securities 株式会社的小松先生组建了震后复兴支援基金，因为看到了两家企业的努力，才决定出手援助。受到小松先生的感染，我决定无偿接手这个项目。

由于预算有限，瓶子的形状是不能改变的。所以，我在标签上下了一番工夫，将许多小小的咖啡豆造型的标签一张一张贴在外面。事实上，只有大的咖啡品牌，才会对每一个瓶子上的咖啡豆做出细微的区别，所以这个设计最重要的就

是“创造者精湛的手艺”。

我不知道这算不算直观地传达了主题，又达到了几分效果，但总算完成了一个让人一目了然的包装设计。



为了拥有“外行视角”，记得要“忘记”

能否向某个朋友的母亲传达清楚这件事，要看拥有多少“外行视角”。那么，如何重新整理自己的观点呢？

说起来，这也是我能同时进行三百个项目且能从容应对的原因之一。

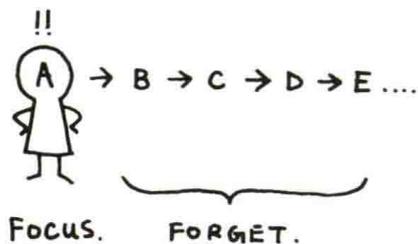
我经常会被别人问到，同时应付三百多个项目，会不会手忙脚乱？

如果要描绘大家对同时进行三百多个项目这件事的理解，就是三百多件事情同时挤在大脑之中。但对我来说却不是如此。对我来说，更像是下页图中的状态。

当我考虑某一个项目的时候，就只专注于这一件事，绝不分心。与此同时，剩下的 299 件事就完全被我忘到了九霄云外。而且，这样还有一个好处，如果按照顺序进行的话，要回到第一个项目需要整整 300 步，而这期间正好用来好好忘记。当然，也有不一样的情况，比如有时候，当在和客户面对面坐着谈话时，就会因为某一处疑惑而开始构思（笑）。

事实上，人类是很难同时思考两件事情的，就算只是两件事，

也可能让自己焦虑不已。所以，科学的做法是各个击破，这样才能保证大脑高速运转，想到精彩的创意。



0 2

产品即信息

——一切都要看“用谁的视角传达”

曾经看到过一张写着“让我们都有勇气不做小偷，共同建立一个不让小偷猖獗的社会”字样的海报，不知道是不是只有我一个人觉得怪怪的？以我有限的经验来看，难道不是做小偷更需要勇气吗？之所以会这么想，或许因为自己才是胆小鬼吧！

转念一想，这可能完全是说给“惯犯小偷”听的吧。说不定因为这世界上本来就存在一类广告，是为了某个“超精准”的人群而出现的，就像对着某个人喊，“喂，小池！”

不过，假设事实如此的话，海报的后半句又是站在谁的视角来说的呢？难道是这个海报既想让小偷自己忍住不犯案，同时还期待他们引导别人莫要作案吗？我想，若真是如此，会不会信息量太大，想要的东西太多了？

而且在我看来，要“忍住不作案”，并非出于“勇气”，更大程度上是出于“自制力”。也许，“不做坏事”本身，也算是“勇气”的一种吧。这么说起来，如果我从未做过小偷、痴汉和强盗，那我到底是有多勇敢呢？

以前，我曾有幸和滋贺县的“中川木工艺·比良工房”合作过。

在这次合作中，我被他们身上的匠人精神深深感染。制造的每一个环节都带给我极大的震撼，比如，他们精心保护木材原有的纹理以维持其良好的储水功能，在桶里装好水，利用水的膨胀达到防水的目的，处理固定外部的桶箍与支撑内部的桶底之间的平衡等等，其工艺之精湛，无不让人惊叹。这些工艺都是如此地巧夺天工，就像是一边和木材对着话，一个个木桶就这么出现了。单单只是看着这个过程，我就有一种忍不住落泪的感动。

带着这种感动，我设计了一套由酒盅、深口大酒杯、小酒杯、平底大酒杯、酒壶等组成的酒具组合。

要想让木桶这样一个传统物件完美地出现在现代人的生活中不是易事，但我们可以将制造它们的技术转化成其他形态，让其成为能承载大部分现代人的生活需求的物件。

于是，积极挑战新事物的中川先生，也看到了什么叫做真正意义上的“勇气”。

顺便说一下开篇提到的那张海报，仔细一想，就能联想到穿着剑道服的草野仁（日本电视节目主持人）先生。啊，原来如此！难道在这个



Akihiro Yoshida

广告中“不做”一语双关，除了本意“不做”之外，还有“剑”的隐喻？这简直就是惊天大发现，但，这根本不可能吧。

直到最后一刻，信息才会明朗

以谁的视角表达问题，这在设计中是一项非常重要的工作。前面提到的标语，就是信息量太大短时间内找不到重点。那么，很多难以找到焦点的信息，都是因为想要表达的东西太多。

不知道这算不算是日本文化的一部分。幕间便当一类的，搭配得越均匀越令人安心，而信息也是要打磨得越精细才越能打动人。

就算是有很多需要表达的，但是也要给信息列个主次先后。排列靠后的，就要果断舍弃。在与中川木工艺的合作中，我舍弃的，就是“木桶本身的功能”。于是，技艺的精湛随之占据了主要位置，并且帮助完成了更多打动人心的创意。

0 3

时常反省，是否为正确传达而努力过

很多人都说，日本的经济一年比一年发展得好。但不幸的是，我自己的右肩却越来越不灵活了，才刚刚 35 岁，就犯了“40 肩”（40 岁就患上了肩周炎）的毛病。

同样身在水深火热之中的，还有日本制造商。

这些日本制造商的共同点是，他们的观念还停留在“看到的人一见便知”“东西是好东西，却卖不出去”等等。总之，在他们眼里，“只要生产出好的产品，就一定会吸引用户购买”。

而国外制造商的思路却完全相反。在他们看来，“能卖得掉的产品，才是好的产品”。虽然，这种说法不一定就是正确的。因为在这样的观念下，企业可能一心为了打败竞争对手而做一些毫无益处的调整，或者为达成业绩想要什么就加什么，哪怕是根本无用的功能……

日本企业总想用最尖端的科技一决胜负。但是，在这个一切都日新

月异的年头，如果一个劲儿地钻高科技的牛角尖，可能在一瞬之间，之前所有的努力都付之东流了。

要想从无到有研发新的最尖端的科技，需要大量的金钱和时间。

然而，期待工程师想出让“落伍”的技术用作他途的办法，也太为难他们了。于是，这就到了设计师应该发挥作用的时候。

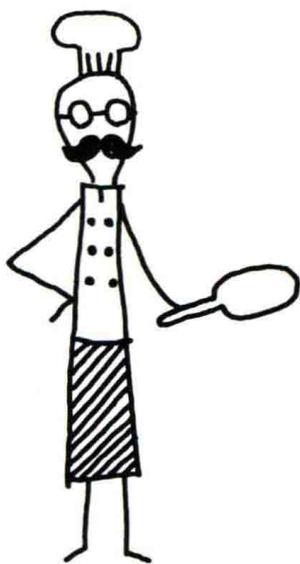
在工程师眼里没什么用处的素材和技术，对设计师来说却是至关重要的。只要设计师稍微转换一下站在用户的角度思考问题，同时努力准确地向用户传达信息，一款旧的产品就可能焕然一新。

那还是我初出茅庐的时候，有一次，我去参观“Pioneer精密仪器公司”的工厂。在那里，我看到了房间的角落里放着一种透明材料，上面镶嵌着无数小小的发光的圆点。那是一种帮助液晶显示屏的背光源均匀发光的原料，如今早已被高效率的新技术所取代，成为了替代品。

我想，这样岂不是白白浪费了，于是用这种材料做出了一款灯具参加米兰家具展，并且很幸运地被评审小组授予了“特别奖”。他们给我的获奖授辞是：“就算是在液晶展示会上的“废铜烂铁”，也可能在家具的世界里被赋

予全新的生命。”

如果把运用高科技的设计比作“运用高级食材一丝不苟地烹饪”出来的料理，那么，将已有的技术挪用到别的设计，就是“打开冰箱，运用剩下的食材用心做出”的主妇料理。在这个时代，设计师不仅要是一名技术过硬的“主厨”，更得能充当万能的“主妇”。



CHEF.

主厨



SHUFU.

主妇

通过“解构”，清点已有事物

利用“旧的”技术时，有一些事情是应该避免的。

比如，如果太执著于“我要做出干什么什么用的东西”，就无法进展顺利，也无法变成一名好的“主妇”。那么，首先应该做什么呢？——那就是拆解、解构，必须将所有已有事物列在一起逐次检查。

在工作中，我也经常接到一堆乱作一团的东西，这个时候首要任务就是和客户一起对它们进行分析、解构。一边说着“这么长的线，大概有多少红色的，多少蓝色的”，一边把这些线头一根根放在桌子上，然后讨论“如果用这些线能织出什么样的布匹”。

意外的是，很多企业的负责人并不清楚自己企业的潜力在哪里。有的是社长有意识到，但现场人员没有认识到，有的则相反。如何挖掘这些人身上拥有的真正价值，是做好“主妇料理”的第一步。

0 4

将看不见的物体“可视化”，诉诸“五感”

又在国外出差，这次是十天去四个城市，先后是巴黎、米兰、哥本哈根，以及纽约。由于尚且是初夏，天气相对凉爽，还不太能闻到世界上勇士们的“体臭”。

反过来，可以说正是他们身上飘散出的体臭，才能让人体会到夏天的到来——也就是夏天的“季语”。那么，为什么在法国和意大利这种味道更加浓烈呢？

那是因为，在这两个国家，男士们不仅不会隐藏这种体味，反而认为这是男性荷尔蒙分泌旺盛，是“性感”又有魅力的象征。他们在风中风度翩翩地行走着，就像浑身散发着某种骄傲的香气。

我不知道这种戈尔贡佐拉干酪似的臭味，是否跟他们经常食用这种

食物有关，总之，这不叫“大众文化”，应该叫做“体臭文化”吧。总之，毫无疑问，这很适合香气浓郁的红酒。

说到这里，就聊一聊什么样的红酒合适。其实，每一种味道的红酒都有属于自己的“颜色”。而且，几乎我们每个人天然都有一种能力，能够通过颜色辨别味道，比如，“看到绿色的蜜柑仿佛能感觉到它的酸味”。

对于设计师来说，就是把这个反过来，把眼睛看不到的“味道”，变成看得见的颜色，也就是将信息视觉化。比如，同样是一个番茄，它的味道到底是酸得不行呢，还是特别甜呢？一定有某种颜色可以准确地表现它的味道。但如果一不小心使用了让人感觉“这个红像法拉利的颜色一样，特别炫酷”的颜色，就可能造成误导，出现人们拿起食物却觉得“和期待味道不一样”的情况。

2006年，我为知名口香糖品牌LOTTE设计“ACUO”包装。当时，我的提案是做一款区别于市面上的其他产品的包装，抛弃过于繁杂的图文，竭力让其清新养眼。我认为，与其在商场里大声“叫卖”吸引顾客，还不如低调些，用自己的方式诉说着，喜欢的人自然会接近自己。那些大声叫嚣着“三倍强力去除口臭”的产品，顾客拿到手里可能都会觉得难为情吧。

抱着这样的理念，我只用了一小段渐变消失的绿色来展示薄荷清凉的口感。

幸运的是，这款产品反响很好。上市后不久，就创下了便利店周销量的史上最高纪录。在那之后连续几个月，据说都高居榜首。稍稍有点遗憾的是，这款产品虽然对减轻口臭很有效，却不能帮人消除体臭……



通过“一见钟情的购买行为”，训练准确表现事物的能力

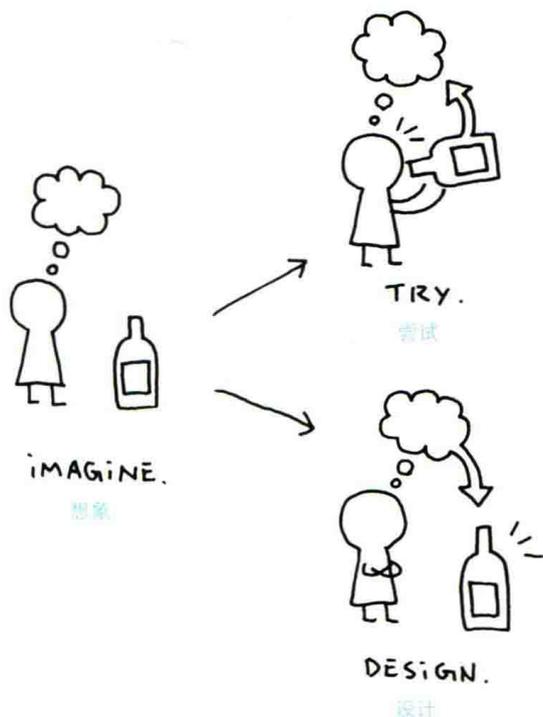
所谓设计，本质上就是将事物可视化。品牌设计的第一步，就是将那些谁也不曾察觉的东西进行适当的设计，呈现在人们面前。

那么到底如何才能做到可视化呢？我觉得，除了在日常生活中用心思考，没有更好的办法了。举个例子，假如某天在便利店买了一瓶包装看起来偏酸的饮料，打开一喝，却感觉格外地甜，一定要有意识地去思考，为何会如此，自己在设计中应如何避免。

事实上，这不是设计能力的问题。这是一种完全可以在生活中反复锻炼并且掌握的技巧。要想做出成功的设计，必须做个有心人。只要有意识缩短第一印象和之后的感觉之间的距离，明确了这一点，就更能设计出易于传达的好东西。

在我们自己的电台节目中，有一个节目是“那些世界上一见钟情的购买行为”。栏目名是“全球·声音·素描”。在国外出差的时候，走入当地一家 CD 店，就算上面的文字一个都不认识，心里也会觉得“这应该是摇滚音乐吧”“那一定是空灵

动听的音乐吧”，然后毫不犹豫地买下来。虽然有时候回家打开包装，发现和自己之前想象的完全不一样，但是这又反而成为了另一种训练了吧。



0 5

区分“用户是怎样看待的”和“想如何被看到”

不知道为何，最近我有了越来越多的机会参与企业的综合设计。

这种系统性的项目，一般要求从办公空间的设计、产品研发，到商标设计、商品目录等，几乎每一个和用户息息相关的方面都保持一定的统一性。

之前，我更多的是做一些产品开发或者店铺设计等相对独立的项目。我一直希望能更多地尝试通过丰富的交流提高信息性的“考验综合技能的设计”，现在看来，这个目标正在一点一点被实现。

最近我发现，做风险投资的集富有限公司（“JAFCO”）和做手提箱的品牌 ace 以及做回转寿司的 AKINDO SUSHIRO 等等，虽然他们的“商品力”很高，但让人意外的是，很多时候，他们并未将其产品的魅力完完全全传达给用户，所以很有必要帮助他们更大程度地展现产品的魅力。

这样的企业的共性，就是他们都不清楚“用户是怎样看待自己企业”

和“想让用户怎样认识自己”的区别为何。

这正如一个人不了解自己的容貌和气质，就不知道什么样的服饰适合自己。于是，自然少了一种“想让人这样认识自己”的意识，只能麻木粗糙地生活着。

想清楚，你知道自己是否秃顶吗？你想变成一个时尚的秃头吗？还是想要用假发遮挡一下？这才是“品牌战略”的第一步。

所以，第一步就应该是对着客户思考，“将我们自己比作汽车制造商，会怎样呢？”“如果是摆放在超市货架上的糖果，又会如何？”像这样，通过和日常的事物进行对照，让现状逐渐明晰。

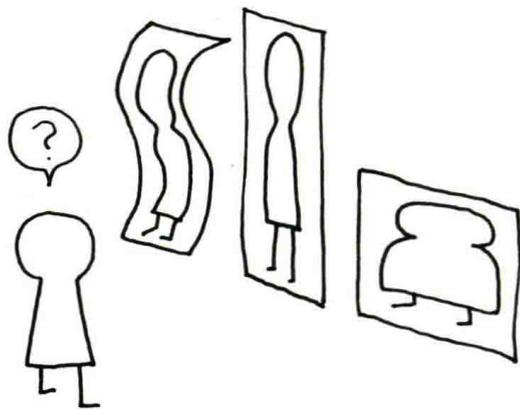
接下来要做的，就是将“想成为的自己”落实到设计中，并且展示给他人看。

如果自己的脑海中没有一个固定的造型，在不同人的理解中就可能出现偏差。因为眼前有了具体的“基准”形象，和客户的交流才会更顺畅。

举个更形象的例子，如果有人问我“喜欢什么样的女性？”我可能一时难以回答上来，但如果对方说“XX和XXX两个人中，更喜欢谁呢？”也许回答就会变得容易许多。

这样把很多事物整理之后，往往会发现，“想成为的自己”并没有自己想象中那样，和现状脱轨太远。

因为，很多时候，在缺点的附近都隐藏着优点。就像出人意料地，那个真正适合我的女性就在我身边，呃，不过，这似乎有点不太可能……



运用“脱线力”，强迫对方改变观点

我认为，为了让客户明白“外界是怎样看待自己的”和“希望外界怎样看待自己”这两个问题，就必须向他们提出很多很多的问题——这就是“杂谈力”，不，就是“脱线力”的作用。

这个时候，就应该有意识地改变对方所处的现状和立场。要完全转变思路。例如，关于客户的情况，可以说“咖啡界的格局目前也在变得一样哦。”这么一说，客户可能会马上转变成一个消费者的角度，说出很多内心的想法。通过转化对方的立场，还可能让交流变得更深刻。

由此可见，越是“脱线”，越是可能引发新的发现。比如，可能会发现，别人眼里的自己原来是这样的，也可能发现，虽然我们自己想要这样做，但用户其实完全没有这种需求和期待等等。

0 6

摸透对方“适合”什么

有时候，一件事情发生得明明莫名其妙，却感觉意外地让人安心。无论是室内设计，还是工业制品，都有这种情况。

说到这种“适合”感，日本人和欧美人是有差别的。我想，之所以出现差别，其根源在于两种文化中的关键字眼——“中心”“角落”。

在欧美的城市中，一定会有一个“中心”。扮演“中心”这个角色的，一般是某个“广场”。在这里，有宽大的阶梯、壮观的喷泉、宏伟的教堂和高大的纪念碑，以此来强调这个地方的“中心性”。我想，这种城市格局，可能是从供周围居民饮水的公共水井渐渐发展而来的，比如按照放射状布局的巴黎，就是其中一个典型的城市规划案例。对于这些城市来说，在每一处造型中都有一个明确的“中心”，这就是它们独特的气质。

反观日本，却是一个不怎么会使用“中心”的民族，若是要定义的

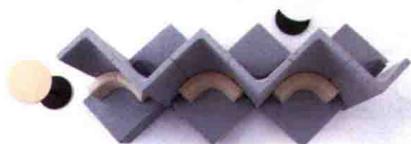
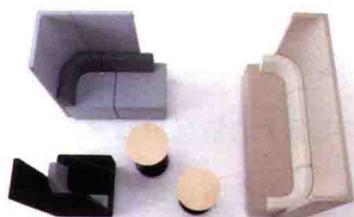
话，应该更像是一个“小径”民族。也许是狩猎民族和农耕民族的差别，也许是源于网格状的农田延伸出的田间小道，在京都等城市看到的小巷和围绕着它们产生的社区和文化，是日本独特的风景。

这一点，观看日本电车上的情况也能窥见些许端倪。当一个日本人走上一辆空荡荡的电车，一般会下意识地往角落的座椅上坐；如果电车比较拥挤，也总能看到不少人争先恐后地往角落挤。也许，在日本人心里，“角落”才是最让人安心的地方吧。再来看看国外电车上的情况，乘客经常会选择正中间的位置然后坐下。也许，这也和“广场”和“小道”的文化有所关联吧。

现在，我们刚进入智能手机时代不久，不久之前，折叠式手机只在日本流行过。折叠式手机屏幕小小的，用户通过按键盘一页一页纵向浏览内容，给人感觉小巧紧凑，所以从某种程度上来说，这也是一种更像“小巷”式的而非“广场”式的设计。我想，这种设计对欧美国家的人来说，也许并不会适合吧，当然，事实也许并非如此。

在前面我也提到过，2013年，我曾经与Kokuya Furniture合作过一个名为“brackets”的靠背沙发。这是一套实用性极强的可以自由组合的多功能家具，根据不同的组合，可以变身为会议室、休息间、小型会场等。

这个产品就很好地展示了如何创造“角落”。令人意外的是，该产品也被很多国外的媒体屡屡提及，订单也越来越多。也许，在不久的将来，日本式的“适合”也将被世界上更多的人所理解。



凡是人们能理解的领域，都分为四个层面

所谓“适合”，其实是个很抽象的概念，很难用语言说清楚，可以说是只可意会不可言传的。

用画面表现的话，则如下页图。在人们能够理解的每个领域，都呈阶层状地分为四层：

第一层，就是数字、规格说明、价格等。这些东西，是世界上任何一个国家的人都能轻松理解的。

第二层，即每个人日常生活和居住环境中共有的感觉以及时代的氛围等共同的倾向和趋势。

再深一层，就是文化性的要素。所谓“适合”，说的就是这一层意思。

最后一层，就是人类最本质的本能。这就是我将在之后提到的吃到某种食物时感觉“美味”或者“难吃”的感觉，比如无论是非洲人还是美国人，或者是日本人，面对一样的食物，都能轻而易举地尝出食物是否美味。

在最本能的地方，还有一种来自身体的自然反应。例如，当我们身处一个完全黑暗的空间，如果突然有人打开灯光，就会毫无意识地出现本能反应。这种名为“直觉”或者“本能”



的东西，是每个人天生都具备的。

我们对事物的理解能到达这其中的哪一个阶段，决定了我们能创造出什么样的产品，也许是长销不衰的经典款，也许是转瞬即逝的快销品。

事实上，这和我们是如何锁定目标消费群体也是息息相关的。只要锁定了目标群体，就必须充分认识到应该选择什么样的风格走向、价格区间以及产品说明。如果你的目标是要设计出像 iPhone 一样全世界用户都喜欢并且能了解使用方法的产品，就必须对事物有着更加深刻的认知和理解。

0 7

设计不需要多么奇特

——运用“借喻”思考，训练“比喻”的技巧

世界上有两种人，一种是适合做设计的，一种是不适合做设计的。但是，区别是否适合，不是看这个人是否很会画画，或者手有多巧，甚至也不需要多么天马行空的想象力。

在我看来，一个人只要具备了以下几点，就完全可以通过设计谋生了。首先是要有全面观察事物后能发现新的切入点的“眼光”；其次，是将这种发现切实落实到造型上的坚强毅力；第三点，也是很重要的一点，就是能准确向人表达自己的所思所想的“沟通能力”。

要分辨究竟是否适合，可以通过一点来判断，那就是这个人是否擅长使用“比喻”。

那种在与人的交谈中，经常还没开始讲就放下大话说“简单来说吧……”，最后却根本无法简单清晰地表达自己意思的人，我想，也许

就是不适合做设计的（笑）。

就算是人尽皆知的比喻，也有难以理解的时候。比如，前几天，我在一个豆乳的包装背面看到了“大地的牛奶”的字样。当时我就很纳闷，牛不也是生长在大地上的吗？

以前，就有人把牡蛎比作是“海洋的牛奶”，也许日本人本来就有一种把什么东西都做成乳制品的习惯。正如当人们谈论高中棒球的时候，看到长得高的投手就会说他是“XXX达比修有”。

比较出名的有被称作“陆奥的达比修有”的大谷翔平，被誉为“浪速的达比修有”的藤浪晋太郎。但是，本身达比修有就是来自于大阪府羽曳野市的，难道他不就是正儿八经的“浪速的达比修有”吗？

在棒球队中，主投手的平均身高一般在188～189cm左右，这么说来，好像每个选手都能被称为某种达比修有。彦摩吕先生（日本演艺界“美食王”）被人们形容为“真是味觉的百宝箱啊……”，差不多就能表达清楚那种感觉了。如果比作“肉汁的尼亚加拉”，也应该可以理解。但如果说是“正宗饺子的民营化”“蔬菜们的六国协议”“鸡肉的达尔文”，就完全不知所云了。

之前，我设计过一款手表，我按照正常的设计将时间刻

度直接印刷在了玻璃表面上，以此实现了“像测量事物长度一样丈量时间的长短”的概念。可以说，这也是“比喻表达”的一个案例。

在设计中，最难的就是如何将声音、香气、味道等眼睛看不到的事物比喻成某种更加容易感知的东西。这可能是每个设计师穷尽一生都要不断钻研的课题。

真想尽早看看“美食报告”，多多学习啊。



Akihiro Yoshida

带着游戏的心态，训练“隐喻式思考法”

如果要概括善于比喻的人的特征，简单来说就是很会讲“大叔笑话”，抽象点来说，就是能将事物和事物相互关联，并且能用很敏锐的眼光发现它们身上的共同点。

这就和讲无聊笑话一样，同时出现的两个事物之间，差别越大越好。也可以说，差别越大，越好讲。因为越是八竿子打不着的事物让你找到连接点成功地连接到了一起，越有可能更有趣地表达给别人。

还有，这种发现事物共同点的能力，完全可以通过游戏的心态去掌握。

总之，先把那些在你脑海中引起波澜的思路一个不落地存下来。然后自己可以有意识地让它们在脑海中浮现，当然，可以写下来（笔记方式参考之前提到的记笔记的方法），然后偶尔回顾这些事物，可以是随机摆放，也可以纵向重叠，或者横向并列，总之通过所有可能的方式找出它们之间的相关性。然后，只要用心去思考和审视这些关联性，隐喻就会慢慢浮现出来了。

0 8

无论是怎样的高科技，能否传播都要看是否能与虚拟事物完美结合

最近，我在很多媒体中看到 3D 打印机被多次提及。这种技术，具体形式不一，有的是喷出树脂，有的是利用激光切割丙烯或木材，但本质都是将数字信息“印刷”在各种材料上，然后作为立体物件“打印”出来。虽然这是我在设计现场经常见到并熟悉的事情，但对大众来说好像还算是一种新鲜的技术。

在 nendo 的事务所，就有三台常年满载运转的 3D 打印机，当我在国外出差的时候，同事将打印好的模型送到我住的酒店。

因为设计师有义务为客户保密，所以每次看到模型后都会当即销毁，然后第二天入住别的酒店，又会再收到新的模型，如此重复进行。想想都觉得跟整脚的间谍电影似的。但是，有了这种 3D 打印的技术，设计师要在短时间内做出精度较高的作品才变成了可能。

3D 打印中实现造型的方式有很多种，用激光熔敷尼龙粉末做成的东

西，和用光将液状的树脂进行液化做出的东西，打印的速度和精度都是不一样的，所以会根据不同的用途选择不同的方法。

能打印的材质也是多样化的，柔软的材质，坚硬的金属，透明的材质，有色材质等等，基本上什么都可以。

之前，这种技术曾经因为居然还能打印手枪而一度成为恼人的社会问题。而且，在国外，还有能用 3D 打印机打印食材的人（不知是否还能烹饪），有人还想用它打印西装、鞋子、建筑物等等，这些可谓是高科技的“猛士”。

2008 年，我为精油品牌“aromamora”设计过一款熏香产品。该品牌的创始人是曾经的主持人大桥真希。

熏香器是一种让精油的香气挥发的器具。我设计的熏香器，闲置的时候可以作为精油瓶的瓶盖，正式使用的时候就将它倒过来放在桌面上，然后将精油滴入其中使其挥发。

这款熏香器设计的核心是它的材质。一般情况下熏香器的原材料都会是陶瓷，但是鉴于客户提出希望“每个季节都有不同造型”的要求，所以我选择了既能少量生产又能做出多孔质材料的 3D 打印技术来完成这款产品。

如果选择树脂等原材料，最少也要同时生产上千个一样的产品，所以从一开始我就尝试了运用 3D 打印技术进行生产。

要用 3D 打印技术试印家电产品等，除了多孔材质质量较小外，并不占优势，而我也正是巧妙地利用了这一点。

所以我想，高科技的手段不一定非要用在高科技之上，如果将这些科技力量用在生产模拟性的产品上，也十分有趣。

Masayuki Hayashi



面对任何事物，都要用积极和消极两种眼光来看待

我想，你可能会觉得要将看起来消极的事物解读成积极之物有一定难度。但事实上，要完成这一点，是有一定的方法的。

那就是，将否定一切的视角和肯定一切的视角完全分开。感觉就像上一秒觉得所有一切都“刚刚好”，一转眼却又全盘否定了一切。

这样想出来的两个观点，往往会朝着两个极端相悖的方向发展。一个是在否定一切后剩下的唯一的可能，一个是在非常乐观地看待这件事情之后浮现的最优质的点子。只要拥有了这两种思路，我想，无论最后选择哪一种，都是正确的。

09

品牌即信赖

——要知道，借来之物往往会起反作用

我们做设计，第一步就应该是去寻找面对的产品或者企业的“长处”。

反过来说，只要找到了这个“长处”，之后就能更容易地理解产品和企业，并更加准确地向目标群体传达信息，只要做好了这一点，设计就成功了一半。所以，发现“长处”，是所有设计中最重要的一步。

没有完全不好的事物，就算看上去一无所长，但只要静下心来用心寻找，一定能发现点什么。找不到的时候，可能是“长处”正好潜伏在“缺点”附近，甚至可能缺点本身就是独一无二的长处。这就是“缺点即优点”。

学生时代，看到在打印机上设定打印质量的提手的两侧，左边写着“快速”，右边写着“清晰”，那时候总是忍不住感叹，“真是恰到好处的积极姿态啊。”因为反过来说，也可以解释成左边是“脏的”，右

边是“慢的”。所以面对同样的事物，是好是坏，往往只在一念之间。

无论是看上去多么光鲜亮丽的国际大牌，只要稍微走错一步都可能是巨大的冒险。类似的案例正如前段时间大家都知道的“菜单造假事件”。一段时间内，一家又一家运用和菜单上完全不同的食材烹饪食物的酒店和百货商店被曝光，在我看来，这不是什么使用过期产品或使用含有非法成分食材的“食品安全问题”，本质上就是“品牌认知”出现了问题。

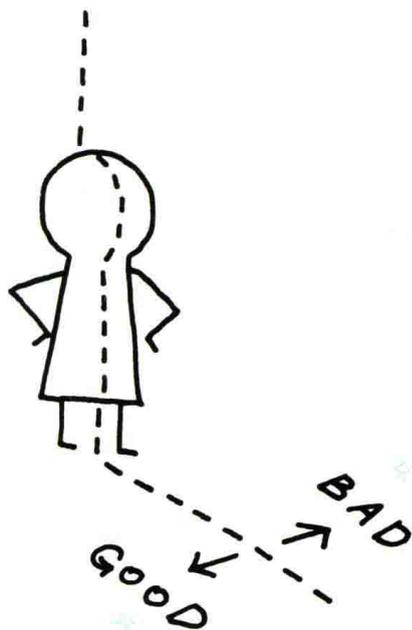
简而言之，就如给产品命名并不是从产品本身的特质思考，而是信手拈来一个“新对虾”或者“鲜果汁”就随便使用了。这就像商场摆放的贴着商标的普通产品，一旦标签被揭了下来，就一点儿品牌表现力都没有了。当然，那种单纯的“撒谎不对”的言论，这里暂且不予讨论。

出现这个问题，背后的原因无外乎以下两个。其一，就是酒店方的品牌意识低下，若无其事地用他人的护身带进行竞争，殊不知，这样的产品是根本做不出任何品牌特色的；其二，就是日本人本来趋之若鹜的“品牌信仰”完全事与愿违。

在日本的美学认知中，越是“新对虾”“鲜果汁”这样的“长处”，越倾向于默默不语尽量隐藏，按理说，日本的

品牌建设应该是围绕这样的美学认知建立消费者的“品牌信赖”，但现在好像走上了蹩脚的全球化道路。

连小孩都知道，信任这东西，一旦失去，就很难再重建。就让我们期待着，该品牌能生产出新鲜得惊人的果汁吧。



去发掘那些“社内禁区”和“未开垦的领域”吧

虽然前面说过，可能在缺点的附近就能发现事物的长处，但这不是说事物所有的优点都存在于缺点附近，也可能存在于其他地方。比如，谁也没有发现过的地方，或者换句话说，“没有涉足的区域”。总觉得每一家公司都有未曾碰触的区域。我指出的这些区域，都是大家平时很少注意到的东西，这时候，有人会说“真是一直以来完全没有注意到这一点呢！”“说起来，之前好像出现过这种事情……”“啊，您怎么会注意到这里呢！”如果只顾日复一日埋头完成眼前的业务，企业似乎就容易出现这种“被遗忘的角落”。

一旦失败了一次，以往被完全避而远之的“社内禁区”也开始有了被深入挖掘的价值。比如所有人都一致认可口香糖必须是绿色包装才能卖出去，如果把包装换成黄色，则可能完全卖不出去。在那之后，大家都一致认为，绝对不会出现黄色的包装。

那种一说出口就忐忑不已，觉得“不行不行不行”“这样我没法跟上司交代”的人也是一样。如果设计师把目光放在这样“不成文的禁区”和“习惯沉默”的员工身上，一定会大有所获。

10

品牌即信赖

——其二，缺点也要诚实传达

在前面，我写到了每一个品牌都有其两面性，必然既有“长处”也有“短板”。比如，在之前的菜单造假事件中，“呈现高级菜单”本身是一个“长处”，却不幸变成了失败的“缺点”。当然，在这里抱怨再多也于事无补，所以我打算讲讲今后如何避免类似的情况发生。

这十来年间，国外对某个设计的主流评价，比起只看“最后作品”的好与坏，越来越重视达成最终结果的“过程”。

在设计展览中，也经常出现一些作品，可以隐约感觉到创作者在设计过程中尝试错误的过程。

这样一来，整个“造物”的过程都不再神秘，人们可以通过这些不再神秘的信息感知设计者，也正是他们的坚持和思考赋予了造物更高的价值。就跟明星为了卖自己的CD进行全国巡演，如果在舞台上呼吸急促而晕倒，粉丝看到了一定会感同身受一样。不过，好像也不太一样吧。

但是，这的确和刚才提到的关于品牌的话题不谋而合。要想和用户之间建立起真正相互信赖的关系，就要让交流更加透明化，不仅公开产品的长处，而且“短板”也要如实客观地披露出来。

在国外的电视广告中，“smart”汽车的广告是我最喜欢的。

那则广告的目的是要吸引用户购买适合两人乘坐的小型车辆，以便能在都市里自由自在地穿行，为了更好地表达自己的个性，公司转而选择了挑战和四轮驱动车一样的广告画面，泥泞的道路，刺激的水下，广告展示的是对于 smart 来说，这些是无法达成的。这个广告之所以会成功，是因为它不仅带着几分反转的幽默，还将产品本身的缺点如实地展示给了客户。

但日本企业并非如此，他们好像有一种对于披露产品缺陷的做法敬而远之的姿态，我想，这也算是一种不太合适的战略……

同样的道理，放到我们日常的交流中也说得通。在提案的过程中一味地说优点，反而让对方产生一种戒备心理。所以，我自己在提案中，说了多少优点，就尽量会提到差不多一样多的缺陷。最质朴的信任关系，就是这样产生的。

我想，酒店的菜单也是一样，不必遮遮掩掩，商家只需要将食谱诚实地摆放在桌面上，将料理的过程和菜品的优点及缺陷完整地展示出来，说不定反而更能给人一种安全的感觉。

与其花时间来谈漂亮话儿，还不如让我默默低头享受食物的美味。



就算只有“百分之一的缺陷”，也要毫无保留地展现出来

如何表达缺陷，然后让它转化成客户对自己的信赖，这是有一定技巧的。

这个诀窍不是别的，就是哪怕只有百分之一的细小的缺陷，也不要试图掩饰，而要完整地展现出来。如果认定了某个方案是绝对可行的，即使在其中发现了哪怕百分之一的小缺陷，也要讲出来。这当然不是什么明哲保身，而是为了让对方能更全面地理解自己创意的核心。

这种方法也适用于跟客户做提案的过程。大部分设计师，在提案的过程中都只知道一个劲儿地讲自己的创意怎么怎么好，但这很有可能弄巧成拙，反而给人留下这个人是不是有所隐瞒的印象。

一旦完全坦诚相待，不但可以获得客户的信赖，而且也能让他们得到更加准确的信息，进而作出更科学的判断。在和 sushiro 寿司合作之后，我才听别人说，他们之所以会选择 nendo，是因为在众多的设计师中，只有我的提案中提到了方案存在的缺陷，当时社长就说，“如果和这个人合作，他一定能一直提出客观公正的意见吧。”

1 1

语言的表现力对设计的影响

有时候会听到有人说：“佐藤先生英语这么好，在国外工作一定很方便吧。”但遗憾的是，事实并非如此。

为什么这么说呢，因为在我看来只有在国外生活，才能真正做到“用英语思考，用英语表达”。而我在国外工作，只是将通过英语接收到的信息转化成日语来思考，然后再通过英语表达出来。

为什么会这么麻烦呢？因为我一旦用英语思考就会打乱节奏，变得没办法好好做设计。所以，必然地，我在国外的的工作反而变得更复杂了。而且，一些意大利或者法国的匠人并不会讲英语，只有通过译者的翻译才能沟通，于是，这其中又多了一次转换的工作，所以我本来要表达的一些细微的地方不可能得到准确的传达。

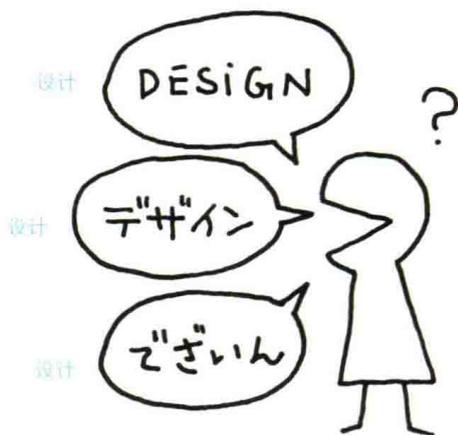
如今的造物，都是先在电脑上设计出造型，然后一边修改一边将其运用在量产产品的金属模型之中，所以，基本上无论是和世界上的谁合

作，都可能保持一样的水平和品质。但就算大环境如此，还是有许多“必须在某处才能完成”的作品，这也许就是因为刚才所说的“语言与思考”之间密不可分的关系。

举个例子，在日语中，同样是“雨”，就有“小雨”“雾雨”“时雨”等数十种叫法；又如，“可爱”这个单词也能用来形容“一个可爱的老爷爷”，但英语中却没办法说“cute old man”。再详细说的话，还有“恶心的可爱”“性感的可爱”“丑丑的可爱”等各种说法。

我想，只有日语中这种细微的区别，才能准确无误地表达日本设计的细腻感。

再如，同样是“光泽的完工”，究竟是“光秃秃的”呢，还是“湿漉漉的”，还是“滑溜溜的”，这之间细微的差别，应该只有日本匠人才能理解。因为无论你对着一名法国的匠人喊多少次“wet！ wet！”他们都只能不知所云地看着你。



正因为“不言自明”，所以才更要多表达

在日本的文化中，有很多东西是不需要表达出来也能让人明白的，但如果是外语，就不得不事无巨细全部一一道来，这就是日语和外语最大的区别。

但我却认为，越是日语这样的语言，越是应该说得更仔细，更具体。“配合默契的设计”固然很好，但由于日语中天然的优势只有日本人才最了解，所以在我看来，我们日本设计师应该充分利用这一点来进行设计。

正因为是细致入微的语言，才要多多运用，激发灵感。无论是“粗糙不堪”还是“光滑极了”等副词，或者是形容词，只有积极运用它们来进行表达和设计，才能设计出更精准的作品。

如果是在国外，就只能尽量用简单的表达来制造一个特定的概念，或者努力运用草图表达创意。不过，我一直认为，既然我们的语言有着天然的优势，设计师就应该充分利用这种优势，这样，日本的设计和造物才能变得更加富有魅力。

1 2

通过“模型化”，观察长处和短处

我曾经做过一些风格比较特别的作品集。

说到设计的作品集，一般都会提到写真集、速写集、图画册等等，这些都是使用模型来介绍过去参与或者创作的设计，本质上可以说都是“模型集”。

为什么又是模型？当我在提出室内设计的方案的时候，常常会用到画面和内部透视图，但如果只使用这些话，很难让客户对我的构思有一个直观而明确的印象。

很明显，这是因为我们的绘图一般用的都是专业的资料，很难让外行的客户一看便懂，而用CG绘制的内部透视图却过于凝炼。因为这都是设计师所能想到的最好的状态。

在完成后的，常常会让对方觉得“这和我想的，有点不太一样啊……”，这时候，模型就应运而生了。

当有了模型，设计师就可以和客户一起直观地通过观察，发现“这里有点窄了”“这里给人感觉蛮舒服的呢”等等，能同时对设计案的优点和不足有所了解，并在此基础上不断改进。

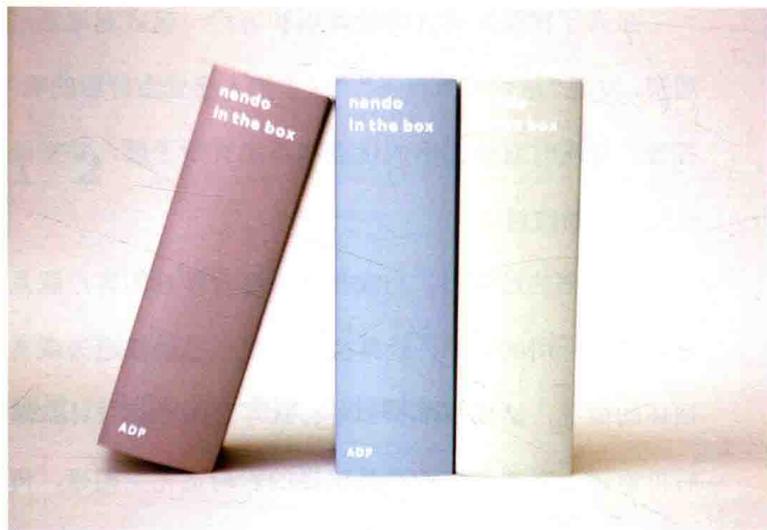
在做书的过程中，当我想跟曾经合作过的客户联系并借模型一用的时候，经常会遇到模型已经被遗失或者损坏的情况，结果基本也都是从零开始重新设计。然后再邀请一向擅长工业产品拍摄的岩崎宽先生拍摄，再请来平面设计师色部义昭进行装帧设计。

与其说是作品集，其实根本就是像植物和昆虫的标本集一样，就算不具备专业的知识素养，只需简单地浏览一下就可以激发出读者想象力的神奇作品。

不仅仅是空间设计，很多事物都可以被“模型化”，即做成立体的可视化物体。也许，这样的尝试将会趣味无穷。

像经营理念这样冷冰冰的东西，也可以按照书面意思将商业模式“模型化”。经常会有人说“社会的颜色”什么的，那么具体说来，到底是什么样的颜色？有着怎样的形状？表面的手感是光滑还是粗糙？

统计性资料也是可以的“模型化”的。用 excel 做



Naoyoshi Goto

出来的柱状图和饼形图是怎样的呢。大家聚在一起，将东西拿在手里，试着触摸，共同去认识和了解事物，也许在这个过程中，能碰撞出更多新鲜的思路和创意。

总之，设计这个职业，就是要无论看到什么东西都将其视觉化，而且运用这项本领的方法还有很多很多。

也可以借用“已有之物”的形象进行“视觉化”

前面我们提到了通过绘画或者立体物的方式将构思视觉化，以此来让问题浮现在人们眼前，不过事实上这是不需要“绘画才能”的。

每次想要画出来，却很难提起劲头，尤其是当最开始完全不知从何画起的时候。这种情况下，就应该把注意力抽出来，去网络上关注各种与自己的构思相符或相似的图片，这样一来，再回头创作就会变得容易很多。比如这幅画中的某一部分有所启示，比如大概是这种颜色等等，所有关联的图片，都可以看看，或者对其进行简单的编辑。但是，如果直接将这些东西下载下来作为正式的资料展示，就有侵犯原创作者版权的危险，所以最多只能用来跟客户说明自己的创意和构思。

如果运用了“已有之物”，就不需要自己再去动手制作模型了。所以，与其苦恼头疼，不如尽量有意识地让客户通过图画了解自己的构思，再一步一步将其视觉化。

1 3

“发信力”决定设计力

得知东京被选为 2020 年残疾人奥林匹克运动会的举办地的时候，我正在巴黎戴高乐机场取行李的地方，张着嘴等着取自己的行李箱。

奥林匹克中，不是所有的东西都是为了运动员而存在的。这对于我们这些设计师来说也是很重要的。

奥林匹克赛事是运用最前沿的技术将主办国的历史和文化向世界展示的一个窗口，为了做好这个窗口，当然就必须充分利用“设计”。如果是什么也传达不了的创意，就跟自言自语无异了。要是三千多亿元的资金最后只换来一场盛大的“自言自语”的话，还真是让人难以接受。

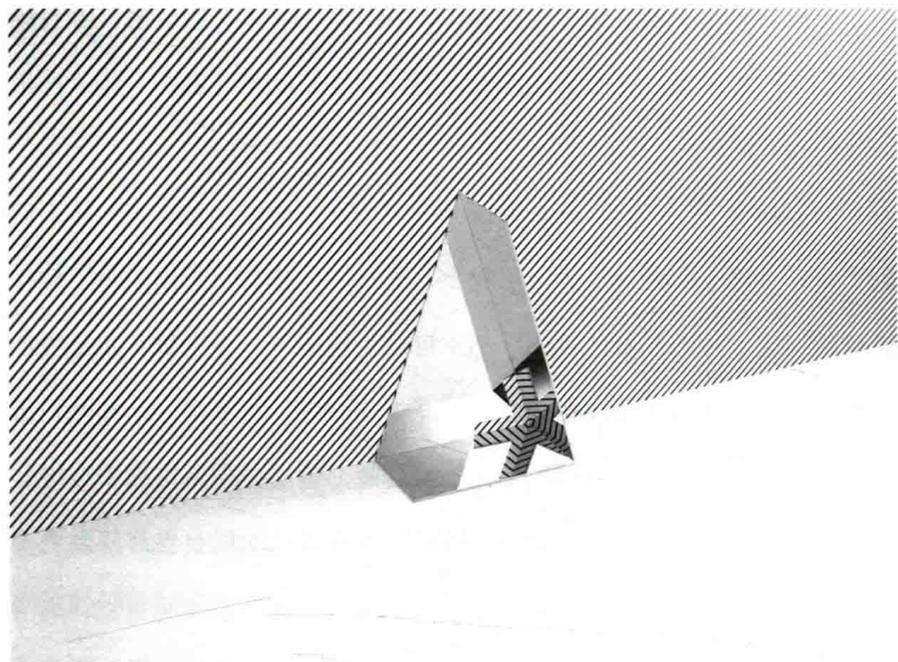
从这个意义上来说，奥林匹克不再是一场简单的体育盛事，而是一个主办国向世界展示自己的“设计力”的绝佳“舞台”。在这个“舞台”上，各个赛场的设计是建筑设计师的主战场；而标志和图案的设计、吉祥物的设计等，是平面设计师和插画家一展身手的好机会。

所以，产品设计师身上拥有“三种神器”（请恕我擅自命名）——这三种神器分别是“圣火”“圣火台”“奖章”。它们各自都有自己的作用，并不特别。但每个都是很引人注意的。例如，由于“传达信息”本身就是功能之一，所以站在设计的角度来说，奥运会的设计就是一场“严肃认真的设计比拼”。

一旦决定了主办地，无论和国外的哪个客户合作，都可能会被人问到“是不是该来找你设计火炬了呢”“奖章的创意还没想出来吗”这样尴尬的问题。每当此时，我似乎都不可避免地陷入一个窘境，就是要把日本国内设计圈的复杂现状一一道来，告知对方，日本是一个和他们想象并不一样的国家。很多时候，我干脆会想，哪怕是伊斯坦布尔这样与自己毫不相干的国家获得了主办权，自己得到设计的机会也许还会更多一些呢。想着想着，难免心生倦意。

从事设计以来，我唯一设计过的奖章，就是为英国设计生活杂志《Wallpaper *》主办的一次设计大赛设计的。当时我想，如果直接将杂志的标志“*”印上去难免显得单调，于是我让奖章的一部分凹陷下去，然后让其像万花筒一样映在镜子中，以此呈现“*”这个标志。无论把奖章摆放在哪里，其背后的事物和风景都会映照在这个“*”之中。

无论怎样，东京奥运会就在五年后。和紧张的运动员选拔一样，关于奖章设计的竞争，也正在紧锣密鼓地进行着。



Hiroshi Iwasaki

让“匠人精神”和“用户视角”和谐共存

事实上，往往是更擅长某项工作的人，做起事情来更容易陷入“自说自话”的境地。也许大家很难理解，但我却是真真切切地这样感受着。认真投入，勤奋努力，专心致志，对于自己从事的工作抱有不变的热情……这些，都是对于造物来说不可缺少的特质——也就是所谓的“匠人精神”。

当然，如果只是一股脑儿往下挖掘自己的世界，是无法设计出好东西来的，只有一边埋头探索一边环顾四周才可能获得成功。

如果我们忽视了用户的感受，比如他们的真正需求到底是什么，他们是怎么想的，如何感受的，就会变得不是在向他们表达，更像是自己与自己对话。这就是自说自话，说得更难听点，就是无意义的牢骚。

为了不至于如此，我们应该尝试站在“难缠的用户”的视角看待问题。如果把自己的固执放在作为用户的自己身上，就能更清楚地知道用户的需求是什么了。

問題解決ラボ

コ

コ

コ

コ

コ

第五章

运用「设计视角」发现隐藏的「价值」

——佐藤氏「设计」讲座

0 1

从本质上讲，设计是一种“表达”手段

每次选举结束之后，当大家都在关注竞选结果的时候，我更关注的却是其中出现的各种设计。

比如，我会更加关注竞选人做街头演说时出现的政党标志和海报以及佩戴的绶带，或者载着器材的白色海狮宣传车……这其中出现的竞选所需的公示方法和投票点、公告牌以及政见播报等，具体宣传效果如何？

在我内心，除了设计的好坏，更在意的还有是否能感受到为什么要做这个设计。我绝对无法容忍那种什么都不思考，稀里糊涂地直接就按照固有的方式方法设计出来的东西。

所谓设计，不只是单纯地让某个事物的外在看上去有多炫酷。设计本质上是研究如何化繁为简，将复杂的事物更直接清晰地表达出来，将理论落于实处，让事物隐藏的部分被人看到。

所以，在实际工作的过程中，如果不根据具体情况不断从各个细节

调整思路，是没办法将应该表达的东西准确地表达出来的。

如今的世界是个日新月异的世界，也是个残酷的世界，适用于昨天的方法，也许放到今天就完全不奏效了。

一般情况下，竞选人的演说、交流等都容易偏理性，设计师要做的，就是应该努力让这些抽象的理论更容易被人理解。如果演讲内容过于枯燥，听演讲的人无法用右脑感知，并没有什么切身的体会，投票率势必会不理想。

但是，我并不是建议大家做出多么尖锐的海报。比如，如果某个政党的诉求点是“日本的危机”，而我们却在海报上将“美丽的富士山”放得很大，这样民众的右脑也感知不到应有的危机感。

其他的也同理，例如某个阵营呼吁的是热情和行动力，设计师却大量选用了浅蓝色作为主打颜色，该颜色明明带给人更多的是心理上的清凉感和镇静的作用，所以可以说是完全选错了颜色。

反之，一个以桃红色为背景的海报上有着大大的“安定即希望”的字样，这也是错误的，因为能让人们感觉到“安定感”的颜色是绿色（据说这跟人们观赏绿色植物能有效减轻内心压力相关），藏青色等深蓝色系可以带给人强烈可信和霸气的感觉。

虽然政策也很重要，但如果能同时稍微多考虑一下受众的感觉，这个国家的未来也许就会变得明朗一些。



构成设计式思考的三大关键——整理、传达、闪现

在我看来，设计师应该具备的价值集中在以下三点。

第一、整理事物。换言之，即将事物简化的能力。即使只具备这一点，对企业和产品开发来说都可能带来巨大的价值。

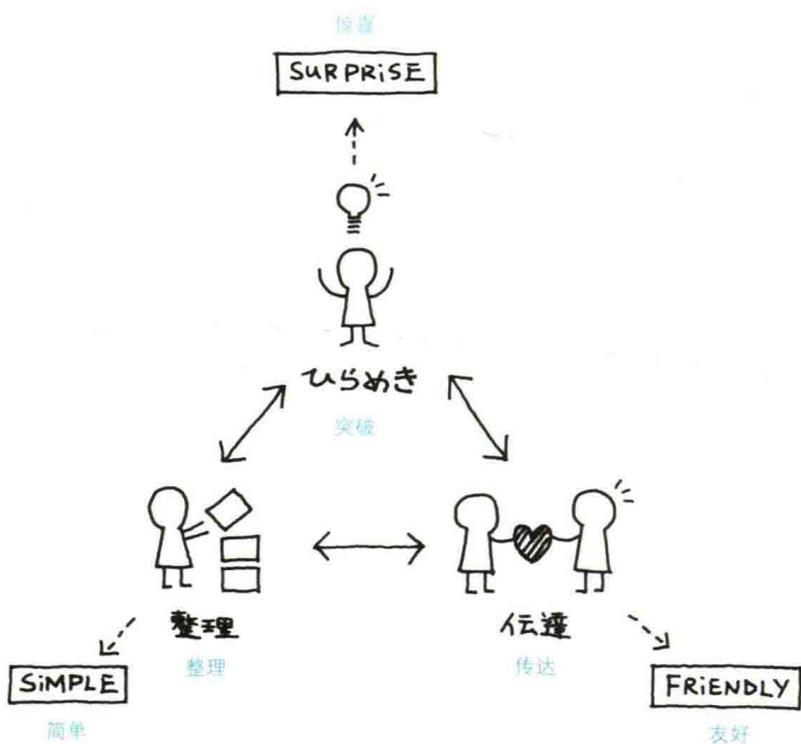
第二、传达给人们，交流传播。例如，同一件事物，会根据表述方式的不同而变得或易于理解，或枯燥无聊。而只有直观的表达方式，才更容易被人们理解并接受。也可以理解成具有亲切感的表达。

第三、突破，灵光闪现。所谓灵光闪现，即让思绪得到飞跃的进展。这种灵光闪现，是让创意得以达到重大突破的必要因素。

在面对不同的客户和情况的时候，我会按照客观需求来分配这三者之间的平衡。

实际上，跟“整理”和“传达”相关的能力，就算不是设计师也应该掌握。通过整理，我们可以让迄今为止一直没有发现的东西浮现出来，而在表达方式上下工夫，还可以将注意力集中在那些看不见的思路及信息上。

只要能够清晰地认识到设计的三个职能，并且运用到实际工作之中，就很有可能得到全新解决方案。



0 2

设计所能解决的问题，正变得越来越多

现在，世界上已经出现了一些致力于设计“帅气的细菌”的设计师。

我想，突然听到这个说法你一定很疑惑，所以我在这里和大家讲一讲这种现象的来龙去脉。

大约是七到八年前，我第一次切身感受到设计领域的飞跃式发展。那是在参加一次由美国举办的名为“为了剩余 90% 的设计”的展览。这次展览，是由于包括发展中国家的人民在内的全球 90% 的人与设计无缘，为了改善这部分人的生活所以发起的。

这次展览掀起了巨大的话题，为了解决发展中国家的人们所面临的问题，很多东西需要被设计出来。比如，为了能饮用淡水，需要设计管状过滤器，即使是孩子也能滚动的轮状聚乙烯储罐；比如帮助人们简单地穿戴安全套的器具；比如随着水压变化能发生膨胀变化度数的眼镜等等。

很多微妙的奇特的设计，虽然在那个时候没有出现，但在那之后渐渐出现了。例如，用从人类的眼泪、鼻腔或者肚脐等地方提取的细菌来制作奶酪；用人造胎盘从人类的母体当中生产出可以食用的海豚，以此解决人口增长以及食物不足的问题；当然，更有甚者，还利用动物的细胞来设计人类脏器。

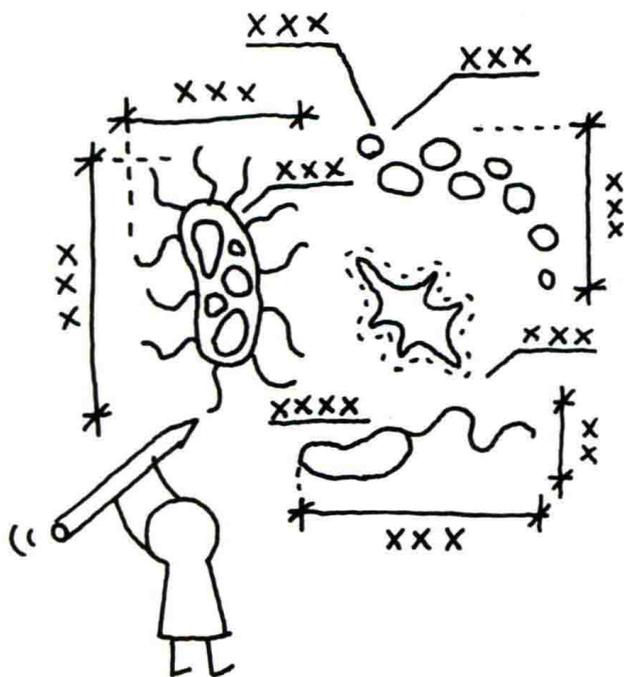
他们就像制造工业产品一样，来设计乃至生产人造的动植物，并且让它们存在于自然之中。其中，甚至出现了一些同行，在思考着“利用留下碱性足迹的蛤蚧对酸性土壤进行碳酸盐化”“利用身体带有粘性突起物的昆虫来扩散濒危物种的种子”“利用附着在植物叶片内部的生物膜来吸附恶性病菌和污染物质”等等。而且，这些设计还有很重要的一个附加作用，那就是在体内编入像定时炸弹一样会在某一时间消亡的遗传信息，以预防大量人造生物的出现。

说到这里，让我们一起回到开篇提到的话题。最近，有人提出了一种创意——通过设计一种一旦遇到特定的病原体颜色就会变得鲜艳的细菌，实现通过大便的颜色即可观察一个人的健康状态的目的。

这样的设计，也许给人的第一感觉有些过火，但你只要去观察那些历经改良，也就是为了适应人类的需求而被设计

的事物，如在超市出售的蔬菜，或者在某处散步的宠物狗，就会明白出现这样的创意，并不奇怪。

我一边考虑着设计的未来，一边忍不住低头观察了一下自己大便的颜色……



简而言之，设计就是为了寻找改善现状的方法

说起设计，人们经常会觉得这是一种多么了不起的工作，其实，设计根本不是什么特别的工作。我理解的设计，就是寻找能改善现状、改变困局的方法。

如果要套用前面 197 页提到的三个职责，可以说无论是整理还是闪现，都是在寻找解决问题的办法。

举个简单的例子，即使只是在寻找一个能让丢垃圾变得更高效方便的方法，也可以做出很棒的设计。利用 Sushiro 先生手里掌握的经营能力打造出全新的品牌面貌，这也是一种设计。由此可见，除了室内设计或商标设计，设计还可以创造许多价值。所以，具备崭新的视角和眼光，就是“设计式的思考方式”。

当一个人利用全新的视角去解决问题的时候，往往会随之产生新的事物形式，所以他才会被称为“设计师”。

由于只有落实到具体的事物形态上才可能让创意得以传播，所以也可以说设计是一项结果导向的工作。

0 3

所谓“灵感”，取决于能否从肉眼看不到的事物之中寻求价值

我的工作项目既有日本国内的又有很多国外的，由于各个国家之间的思维方式和设计师的业务范围都有着微妙的区别，所以每个项目都需要仔细调整工作方法。于是，我每次都在平衡“可以改变”和“坚决不可改变”的细节上周旋、苦战。

这种差别，也许和日本职业棒球和美国职业棒球大联盟（Major League Baseball）之间的差别是相似的。

在棒球比赛中，只要出现滑球，投手板的硬度偏差，或者短暂的投手出场间隔等等，比赛结果就可能完全改写。曾经，在巨人队并不出色的两名投手柏田贵史和冈岛秀树却在美国职业棒球大联盟中大放异彩，每每想到这件事，我都会思考，适应能力往往比本身的能力更重要。因此，对我来说，如何巩固自己“设计界的柏田”的地位，道理也是一样的。

当然，要想做到更好的适应，最主要的就是要彻底掌握这其中的差

别所在。对我来说，第一要务就是想办法理解那个国家对事物的“感度”。

在“感度”高的国家，很多客户都会一丝不苟地把设计当做经营战略的重点。法国、意大利、北欧等等是“超级设计大国”，与之相对，亚洲、俄罗斯、东欧、美国中南部则可以称之为设计界的“发展中国家”。

美国和日本可以算是居于两者之间，不过在我看来，日本在未来很有可能进入“感度的快速成长期”。

那么，所谓“感度”究竟是何物？大概是指能否在肉眼看不见的事物身上发现价值吧，简而言之，就是“感知能力”。

所谓“品牌”，不单纯是由产品的外形构成的，更在于其背后的创意和历史，这也是一种无形的价值。当大部分人都明白只有这些才能让企业长盛不衰的时候，才可以称之为“高感度”。一直以来，没有出现发源于日本的高级品牌，简单来说，其实也是因为日本无法将这种无形的价值准确地传达给“高感度的国家”。

现在，我有了越来越多的机会与这种高级品牌合作。例如，我曾为路易·威登设计的家具系列中的一款照明产品。当时，我从路易·威登关于“旅行”的品牌故事出发，设计了下图这款灯具，不使用时可以卷成一卷方便携带，如果需要使用，可展开皮革，打开让其保持平衡站立，光线从皮革表面上的图案中散发出来。

由于路易·威登超强的品牌力，让人只是单单通过这个灯具，就能感觉到自己的“感度变高了”，大品牌果然是不可小觑啊。



Louis Vuitton

将无法改变的事情集中思考，寻找“突破口”

在设计中，我一直的做法就是将不能改变的事情合成一体，另外可改变的部分划为一体。这种方法可以帮助我更加顺利地找到突破口。

要将问题集中在某一点上，必须是非常简单的一目了然的共性。也就是在这个阶段，我们需要找到整件事情的“脊柱”。尤其是国外的项目，更是如此。因为在国外的项目中，交流的频率和对谈的深度是完全不同的，如果不这样做，根本无法完成顺畅的沟通。

要想方设法将“无论如何也要守护”的东西用一句话或者一条信息凝练概括。如此一来，对方也能以最快的速度明白什么是最重要的，我们也能掌握客户需要我们做到何种程度。既不破坏概念的清新明快，也可以让项目平稳顺利地推进。

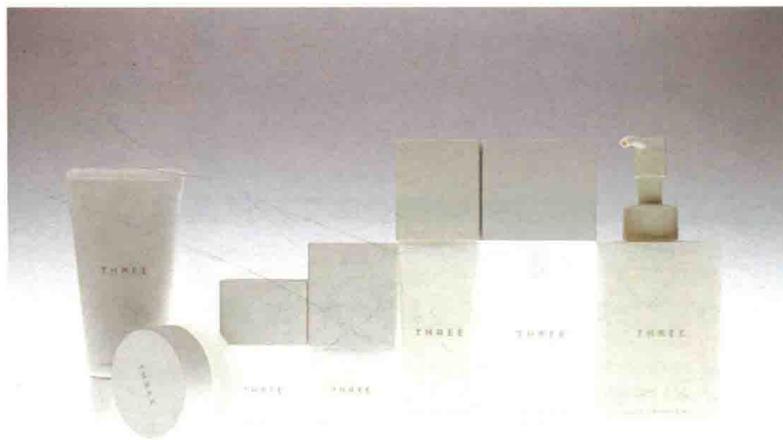
04

如何分辨“赏心悦目的设计”和“令人恶心的设计”

偶然打开电视，没想到现在竟然出现了治疗便秘的茶和保健品的广告。说真的，我实在不希望在电视上听到大叔、大妈在那里带着笑容冲着观众说“啊，终于成功了！”哪怕紧接着播放的是蟹肉炒鸡蛋的广告，但终究是唤不起什么食欲了。

我想，与之类似，其实在设计中也有“赏心悦目的造型”和“令人恶心的造型”。比如，在日常生活中，当我们在选购水果或者蔬菜的时候，常常无意识地去观察它们的形状和手感，是否腐烂等情况，然后在心底默默猜想它的味道如何。如果在工业产品设计中也运用这一点，完全可以通过利用产品的原材料、颜色或者带有凸起的形状等等，营造出独特的“鲜度”，设计出栩栩如生的产品。

2010年，我为一个新创建的名为“THREE”的化妆品品牌设计了产品包装。我设计的包装囊括了从化妆水、乳液等基础护肤产品到唇部护



Masayuki Hayashi

理以及粉底、眼影等产品系列。当时，我最初的设想是，要让整套产品一摆出来就给人一种整齐划一的美感，所以将整个系列的包装做得一本正经。

按理说，这个思路是没问题的，但看了做出来的样品，总觉得隐隐有一种“让人难受”的感觉……

于是，我决定对原有的设计进行修改，这一次，我在包装的每个角上加入了圆滑的感觉，并且给包装涂上一层雅致细腻的颜色，再在平坦的表面加了一些微妙的凸起部分。这样改进之后，不仅被人称赞“漂亮”“帅气”，还有的用户反映用起

来特别顺手，只要拿在手里就有一种莫名安心的感觉。

事实上，在自然界中，几乎并不存在完全光滑的事物，所以我最初的这种设计也许扰乱了人类这种本能的感知能力，给用户带来了一种隐约的不安全感。从某种意义上来说，就类似于库布里克导演执导的电影《2001 太空漫游》中，当巨大的石柱（人造黑色石柱）出现时，猴子们都变得不知所措的情形。

进一步说，人类肉眼看到的事物好像总感觉是凹陷的，而凹陷的事物往往给人“坏掉”的感觉，这样的设计，大概就是那种让人“看了别扭的设计”吧。

想得越多，越会发现，这种“赏心悦目的设计”的可能性正在变得越来越多。最近，真想看看那种让蟹肉炒鸡蛋变得超级美味的便秘药广告……这，当然是不可能的！

从人类的本能出发，设计出更普遍更通用的产品

我们要做的，是意识到了人类本能的设计。在前面我提到过人类能理解的领域有四个阶段，而这一节讲到的“赏心悦目的/令人恶心的”的设计，可以说是植根于这四个阶段最核心最本源的部分。

要达到这个水平，必须完全调动人类的五感。将形状、外观、触感等诸多因素综合成一个完整的信息。

我刚刚为大家介绍的“THREE”这个品牌的化妆品包装，也思考过很多方案。可能人们都会想，一种水果，如果里面是好的就无所谓，但事实上当你将它拿在手里，如果外表摸起来是光滑细腻的，自然更容易让人觉得它是美味的，这样的安心感就是人类的本能。

一旦开始了商业产品设计，无论怎样也会涉及到“进度安排”“预算”，或“竞争”“营销”等，很多时候脑海都被这些问题占据得满满的。这个时候，只有通过和现有之物的对比，才能判断设计的好坏。

我想，只要在设计的时候，设计师有一个瞬间从众多

问题中抽身出来，思考一下“当一千年以后的人们发掘出这个东西的时候，能知道怎么使用吗”，就很有可能设计出受人欢迎的商品。



0 5

设计的“领域”时时在发生变化

不知为何，近来越来越多的高级时尚品牌开始积极进军家具和室内装饰方向。

很多人会觉得，与时尚产品的高利润率以及很强的季节性相区别，家具是一种很难获利的产品，但我总觉得事实没有这么简单。

最先作出这一决定的品牌是阿玛尼。当然，它并不是完全自己来做产品，而是高价收购一些顶尖的家具品牌和厨浴家具厂家（虽然那之后会一个一个卖掉……）。

之后，更多的品牌加入进来，比如芬迪(FENDI)、拉尔夫·劳伦(Ralph Lauren)、迪赛(DIESEL)、葆蝶家(Bottega Veneta)等，爱马仕(Hermès)和路易·威登(LOUIS VUITTON)更是推出了自己的家具系列。

这种行业的变化对我的工作也产生了影响，除了接到的订单在发生变化，我还成为了设计大赛的评审员，这次大赛是爱马仕举办的，在跨

界家具领域之外，爱马仕还举行了这次面对年轻设计师的家具设计大赛。

整整两天，我们都被隔离在巴黎市内的会议室里。我是努力逃离这种煎熬，利用休息的间隙写出的这篇稿子。

言归正传，这种趋势好像源起于占据时尚这个本业大半的中东和亚洲地区。建筑的热潮告一段落，但想要住的时候却发现没有家具可用。

可想而知，对于富人阶层来说，要一一挑选椅子和灯具等家具来搭配简直是太麻烦了，而且他们一般也对家具品牌不怎么了解。

于是，我前面提到的知名时尚品牌便占了先机，当富人们在这些品牌的展室内看到好的家具就不由得想要大肆采购。

该情况的极端案例之一，就是2012年12月在迈阿密举办的艺术展上再现的建筑界巨匠夏洛特·贝里安（Charlotte Perriand）的未实现建筑。终于到了要将路易·威登的建筑完全买下来的时候了。

说到这里，我想到2014年我为意大利品牌“tods”设计过一款鞋。

这款鞋融合了绅士穿的正式皮鞋和登山靴的特性，让穿着它的人在都市的街道上也能帅气地走路。现在，时尚品牌也开



Hiroshi Iwasaki

始做家具生意，而本来是工业设计师的我也开始设计时尚产品。
如此看来，设计的可能性在一点一点延伸扩大，想到这里，我慢慢地朝评审会走去……

设计式思维，人人都能掌握

即使不是从事设计的生意人，也有必要掌握设计式思维。因为这种思维对于整理已有现状和发现并解决当下的问题都是大有助益的。

在前面我提到设计的三个分工。其中的“整理”和“传达”是每个人都能学会并且加以运用的。掌握设计式思维方式最大的好处是，就算是平常做的最普通的事情，也能做得更精细，并且有办法让存在的问题浮现出来。

尤其是在做数字和统计性资料相关工作的时候，设计式思维方式最大的作用，就是能帮助一个人更加直观地发觉问题。直观的事情，有喜欢的也会有讨厌的，有了设计式思维，我们就不会若无其事地无视它们。只要做到了这一点，在做营销判断的时候也能更加顺利。

我常常期待着，能发明某种工具，让柱形图和饼状图，不仅仅像现在这样被看做是平面化的东西，而是可以将其立体化或者做成动画，赋予其更直观的质感。

?! = ? + !

IDEA

创意



1. 認識

1. 认知



2. 理解

2. 理解

0 6

如何更加热爱工作

最近，我思考了一下“享受工作”这件事儿。

为此，我关注了一下“受欢迎的工作单位”排名，意外地发现创意相关的工作居然很有人气。我想，原因应该是“能把自己喜欢的事情当成工作”。的确，这项工作在外人看来，很容易给人强烈的“每个设计师都在做着自己喜欢的工作”的感觉。

但我想说的是，因为喜欢某件事情而感受到的“快乐”与将其当成本职工作时的“快乐”完全是不可同日而语的两码事。

为什么这么说呢？因为前者是在做“想做的事情”，而后者却不得不做“应该做的和自己相信的东西”。**只要是工作，就不可以对它抱有能从其中得到“满足自己某种欲求”的期待。**

对于AKB48的成员来说，根本不可能唱“自己真正喜欢的歌”和“自己平常想听的歌”。据说，要想唱自己喜欢的歌，她们只有在工作之余

花钱去卡拉OK。

所以，当东京养乐多燕子队的选手宫本慎也在隐退见面会中说，“我完全无法爱上棒球这项运动”“不过我为自己19年的职业球员生涯而感到骄傲”，我是完全理解的。

相反，如果一个运动员说“我很期待这个舞台”“虽然没有拿奖，但我很享受比赛的过程”，听了不免觉得哪里别扭。

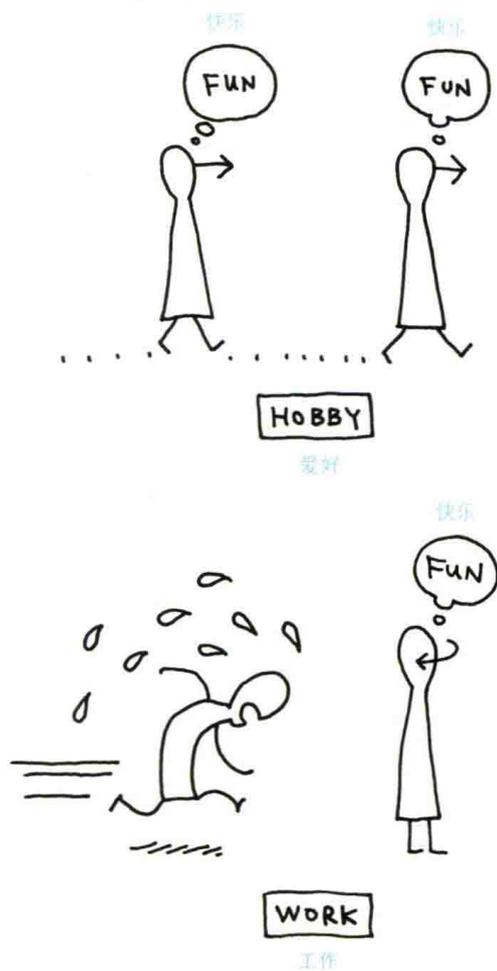
要说这是什么原因，可能最主要的还是一种自我暗示吧，在我看来，工作不是字面上的什么“享受”，而是“自然而然地发挥能力”。本来是平常教练用来鼓舞队员的说辞，总觉得不该由选手自己在公众面前冠冕堂皇地说出来。

每一份工作，归根结底都是痛苦的。当然，如果做得成功了，不仅能从这份“成功”中感受到成就感，而且当完成一项工作回过头来看整个“过程”时，也是能感到快乐的。

也许是某一天结束的时候，也许是一个做了一年多的项目终于完工的时候，总之总有那么些时刻，我们是能感受到这份工作带给我们的“快乐”的。

对了，棒球选手宫本的话还有后续，他说，“隐退见面会后，（中间略）我终于明白了，赛场上的拼搏虽然注定艰难，但能听着大声的加油声、掌声的自己，是多么幸福啊。因为有了支持我的你们，我才开始感受到来自比赛的快乐。”

在自己的工作中无法感受到快乐的人，一定是对“工作的愉悦”的理解发生了偏差，他们或许没有做够最基本的“努力”，又或许是没有意识到那些本来存在的快乐。



正确答案存在于最复杂的选项中

我一直认为，逆风的方向更适合飞翔。所谓遇到壁垒，无外乎是在几个选项中迷失了选择。因此，如果不知道往哪个方向走，在这几个选项中选出最复杂的一个就行了。如果把这个选项作为判断的基准，接下来的工作会变得顺利很多。

而且，不管怎么说，这个选项往往就是最便捷的方法。所以，一旦选择了逆风最强的方向，就很有可能在那里收获最大的利益。

进一步来讲，当一个设计师做好准备要选择最曲折的那一条道路，也就是冒着巨大风险前进的时候，很有可能变得比谁都有斗志，也会把身边的人也带动起来。

所以，一旦出现了麻烦的选项，很有可能是个上好的机会。为什么呢？因为它不仅能帮助你快速找到正确答案，并且能推动项目的进展，让你的工作变得更加愉快，且能收获更大的成长。

0 7

做设计，不一定是作品越优秀越好

现在，我来到了米兰。在这里，我坐在一家毫不起眼的居酒屋中吃着不好吃也不难吃的意大利面。

每次“米兰设计周”快到的时候，各大生产商和媒体从业者都在紧锣密鼓地筹备着。令人惊讶的是，在展览上展出的成千上万件崭新的家具引起了巨大的轰动，家具设计之所以会在欧洲如此繁盛，是源于这里喜欢在家中招待客人的文化。

他们习惯在自己家的吧台前一边饮酒一边谈笑风生，喜欢坐在朝向中庭的餐桌前用餐，之后躺在舒适的沙发上品尝甜点。这就是欧洲人的日常，因此他们当然会对家中的家具格外用心，也会经常买新的家具替换。因此，家具商和设计师都赚得越来越多。

同时，餐厅和酒吧等场所的设计就不怎么进步了。在意大利存在一些让人感觉到历史韵味的地方，但是从设计的视角来看，几乎没有什么

出彩的地方。

而日本的情况与之完全相反。在日本，人们很少在家里招待客人，所以餐饮店的设计和服务都是世界一流水平。

一方面，由于在时尚相关的内装设计方面，欧洲的投资很多都在奢侈品牌上，这让整个业界的水平都上去了。与之相对，没什么奢侈品牌的日本，就不得不从国外引进很多优秀的设计。

数年前，我曾与米兰的老字号百货品牌 la Rinascente 设计过女装卖场（如图）。当时，我被卖场中很多精心打造的细节震撼了。比如，它们安装了让试穿时的女性看起来更美的灯光，为了不让顾客感到无聊



Daici Ano

给走廊的尽头添加了几分热闹的气息，而他们设计家具的标准是是否能让一件普通的白T恤也显得美感十足。

相反，当我接到巴黎市内一间小蛋糕店的项目的时候，不知道是不是不习惯日本那种细致入微的设计，客户脸上那种过分惊讶的表情让我困惑不已。

在2014年的米兰设计周上，除了十几家来自家具厂商的新产品设计之外，我还接到了五到六个为路易·威登设计限时商店的项目，完全有一种吃不消的感觉。

那时候，这家不起眼的小店的意大利面竟然给了我一种安心的感觉。对于做设计来说，有趣的地方就在于，并不是越优秀的设计才越好。

将“相似点”和“同一性”做成形状

国外的品牌，非常看重产品与产品之间的同一性。所以从企业的高层到基层，都对同一性有着很高的要求。

如何对这种同一性做出全新的诠释，能将其放大吗，这些问题必须自己问自己。比如，当客户是路易·威登时，就要问自己“nendo眼中的路易·威登”是什么样子的。也就是说，一旦离开了路易·威登的味道就有问题，但如果照搬迄今为止的路易·威登的风格，产品就可能变差，这个订单的诉求就是让我们从全新的视角出发进行设计。

在日本，只要设计能让产品卖得好，就可以直接着手做，但在国外却并不是这样，无论你的创意有多么惊人，无论看上去会多么畅销，客户都可能会说：“这不像我们的东西，不行，抱歉。”

反过来说，我开始承接的项目，只要让客户看出有自家的风格，就算暂时不会畅销，他们也认为从长远来说是有益的。

0 8

如果没有做好心理准备，是很容易被人看穿的

那是拍摄电视节目《盖娅的黎明》时的事情了，该节目是2014年3月末开播的。

该节目关注日本年轻人对传统手工业的复兴，其中介绍到我与有田烧名窑源右卫门窑和鯖江的眼镜手工业者的合作，以及我设计今年4月开业的西武百货的过程。

和传统手艺人合作，必须比平常工作付出高几倍的心思。从头到尾都有一种类似“柔术”或者“合气道”的感觉，不断地想方设法将对方的潜力最大限度地激发出来。

如果对自己没有绝对的自信，又没有作为一名设计师应有的心理准备，就无法达成真正意义上的合作。

我个人对传统工艺的传承发扬并无兴趣。所以我要做的，不是勉强利用设计短暂地复活它们，也不是抱着怀旧主义回顾从前，而是更多的

运用自己的思考，帮助他们寻找现代人真正的需求。

为此，充分的心理准备是十分重要的。如果半途而废，很容易会影响到匠人们的工作。

对我来说，这种作为设计师的“决心”与其说来自大学，不如说来自靠近学校（早稻田大学）的户山公园。

在户山公园，有很多临时搭建的小屋，很多流浪汉生活在这里。最开始我用不解的眼神审视着他们，没想到他们看到我后竟然邀请我去参加放学后的酒会。

在这些小屋子里，他们过着自己的生活，晚上用手动发电机在电视上看夜场棒球，还一边大口大口地喝着啤酒，有的人甚至养了宠物狗。那时候，二十多岁的我忍不住想，如果流浪汉的生活尚且如此悠闲，还有什么事是可怕的呢。从那之后，我就带着一种慷慨就义的态度来埋头做设计了。

再来说说我和鲭江的匠人合作设计的眼镜吧。在这款眼睛中，我在折页部分使用了磁石让其更牢固，并且也能轻松地更换镜架。

虽然最开始有点手足无措，但后来总算是做出来了。用在流浪汉那里学到的“拼命的设计”，大家有机会一定要看看啊。（笑）



Akihiro Yoshida

投 120 分的球，给团队建立“一体感”

为了最大限度地激发客户方面的潜能，在工作中我经常投出那种“必须使用 120% 的力气才能投出去”的球。只要客户接到了我的“投球”，就一定能突破已有界限，变得更加强大。

当然，我这里说的不是一味地勉强，只是在我看来无论是对于匠人还是产品开发者，最大的尊重都是要全力以赴将“球”投到手能触及到的最远处。只要客户明白了“原来在设计师眼里我们公司能做到这样”，他们就可能和我们同心协力共同达成。

如此一来，就算是之前完全没有尝试的东西，他们也可能努力一投，或许能产生一个漂亮的擦线球，于是作为团队的“一体感”就产生了。如果成功的话，真的可能改变一个企业。他们会对企业更有自信，并且会主动做出改变，因为他们会想“如果这样也能做到的话，也许对我们来说还可以做到更好呢”。

0 9

设计、消费水平、世界经济三者之间的可悲关系

2013年4月，我正在参加在意大利举行的“米兰设计周”大展。

这项一年一度为时六天的世界最大的设计展，几乎聚集了全世界的设计师、媒体，以及生产商，每一次展览都引领了接下来一年的设计趋势和风向。虽然最开始是从家具开展起来的，但现在规模正在逐渐扩大，甚至可以说是“设计界的奥运会”了。

当时正是欧洲经济危机的影响渐渐浮出水面的时候，参展的人比往年少了很多，整个会议都给人无精打采的感觉。发布的新作品也很少，而且在这其中也少了很多造价相对较高的树脂成品，更多的是用木头和布料制成的展品。

其中干劲十足的是一些受金融危机影响较小的时尚行业和北欧风的家具、杂货品牌。除此之外，宝马、丰田、现代等汽车品牌也只能靠着雄厚的资金实力来做点事情。因为一直期待这场盛会所以才开始做设计

师的我，面对这萧条的景象，感到十分沮丧和迷茫。

说起来，在当年的展览中，我也为 20 家北欧家具生产商设计了 50 多件新品。其中意大利家居品牌 Moros 一款名为“heel”的椅子就是其中之一。

顾名思义，这把椅子的后腿的设计就像是女士高跟鞋的跟，能稳稳地拿起椅子，采用了能重叠收纳的概念，当时该设计备受好评，但展出的时候其实也是用木头做的……



比消费水平更重要的，是如何有效利用“现有资源”

虽然一部分设计同行会说，“最近经济不景气，市场需求也不如从前啊”，但我总觉得哪儿不对劲。

确实，在一般人的印象中，在商品开发和 PR、广告宣传等预算有节余的景气状态下，才更有可能用得到设计。

但在我看来，反而是在经费紧张，情况不怎么好，企业进退维谷的时候，设计才更能发挥好一道强心剂的作用而给企业带来新的希望。

事实上，nendo 就是一家诞生于萧条的经济背景中，不知景气为何物的工作室。但我们之所以能在萧条中存活下来，难道不是因为我们一直是靠创意和实力走天下吗？

所以，就算大环境不景气，我们始终要做的，还是要思考如何将已有资源利用到极限。

1 0

匠人型的思路是无法实现突破性进展的，只有“创意型”才可以

有人会说，“真的不知道如何挑选和我们一起共事的外包设计事务所。”

其实，这并不难。一般情况下，都是项目的负责人通过翻阅设计杂志凭直觉随便选一家，或者偶尔也通过朋友介绍来决定。

当然，我觉得这些办法也是可行的，但一想到在国外存在很多专门帮助企业寻找合适的设计团队的公司和代理商，就会发现国内外对于设计师团队与企业的匹配度这件事的重视程度相去甚远。

为了不选择错误的方式，首先应该明确的是，设计师分为两种，并且其间有着天壤之别。

一种是“工匠型”，他们是一种技术型人才。对他们来说，只要了解清楚客户想要做的东西，然后按照客户的要求分毫不差地做出来即可。

一种是“创意型”。他们所做的，是在客户想要的大概方向的基础上，

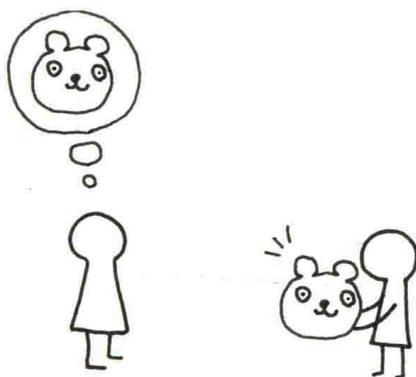
通过纵观项目开发、制造、销售、PR、广告宣传等各个方面，提出新的产品概念。

以医生为例，前者更像是当一个病人说头疼便只给开头疼药的医生；与之相对，后一种医生不会立即下结论，而是会把患者描述的头疼理解为“总觉得哪里不舒服”，然后再综合展开治疗方案，并向病患提出预防性的建议。

很明显，后者的确容易得出更好的结果。但是由于可能出现不满足客户要求的提案，或者有的方案必须切断岗位之间的关联才能实现，所以，项目有可能进行得很顺畅，但有时也会出现负责人也无法决断的情况。因此，不能一言以蔽之说哪种类型的设计师更好。

目前，在日本，这两种类型设计师的数量是失衡的。说到设计师，可能给人的感觉应该大多是“创意型”的吧，但事实是日本国内的设计师有99%以上都是“工匠型”。之所以会出现这种现象，是因为在经济高速发展的时期，生产者培养了很多“in house 设计师”。

如果未来在日本国内能出现更多“创意型”的设计事务所，同时有更多项目让他们发光发热，那么，日本制造业的复兴也许就指日可待了。



ENGINEER TYPE

工程师



IDEA TYPE.

创意型

“创意型”思考始于对“习惯”的否定

我相信，一定有一些事情是在做的过程中渐渐明白的。虽然“如果这么做的话，事情会变成这样”，但要准确地剔除这个选项，其实还需要依赖以往的经验，这也是非常重要的。但我总感到可怕，难道这不是一种浪费吗？

一件事情，尽管一年前是那样的，但放在一年后的现在，多多少少也会有所变化。只要这个世界的趋势和环境在变，同一件事情的解决方式就可能随时发生变化。虽然没有“一刮风桶店就会生意大好”那么夸张，但只要有小小的变化发生，结果就可能完全不同。一个“创意型”的设计师，最重要的就是要强烈地意识到“因为之前做过十次并且次次如此，所以想当然地以为第十一次也不会变化”的风险。

虽然可能完全否定之前的东西，但这绝对不是什么坏事。对于创意型的设计师来说，重要的就是是否能以积极的姿态，去质疑现状和之前的过程，以及以往的经验等等。

结束语

再次回头看《用设计解决问题》这个书名，我有些担心会给读者造成一个误导，让他们期待在书中得到“无论遇到什么问题都能顺利解决”的魔法式的方法论。

实际上，并非如此。很遗憾，在这个世界上并不存在着这样万金油式的方法。

那么，这本书阐述的，到底是什么内容呢？

其实，我想要说的是，不需要寻找“一定能解决问题的方法”，而是要去寻找“一定能被解决的问题”。因为这样的问题，是一定能找到方法解决的啊。

具体来说，就是我们可以先将答案放在眼前，然后通过算数练习，寻找得到这个答案的算式。比如，要想得到“3”这个答案，应该去找哪个算式呢？

这样一想，你自然会想到“ $1 + 1 + 1$ ”“ $4 - 1$ ”或者“ $6/2$ ”等算式。

由此可见，很多不同的问题都可以得出同一个答案，而设计就是要在这些不同的问题中找出最适合的一个。

与设计不同，市场则是从问题中去寻找答案的技巧。自然，也可能有些时候是无法找到正确答案的。而设计式的思考，首先是利用超前的眼光，想象未来某个地方可能会出现“答案”，然后一边审视眼前堆积成山的问题，一边通过比照，寻找最有可能得到远处的“答案”的“正确的问题”。

这，就是“用设计解决问题”的真正意义。

对于设计师来说，要一开启某个项目就把目光锁定在难题上，是非常辛苦的。就像要硬生生地把负数变成零。整个过程，都像是行走在漆黑而漫长的隧道之中，而且完全找不到出口。当你更加努力地往前走的时候，又会发现，这会儿连身后都变得漆黑一片，整个人都不由得紧张起来。这时，连平时能轻松完成的事情也无法做好了。

但是，设计式的思考方法，就是要经常抱着好奇心，用心琢磨“要是能做到那样一定很有趣吧”“如果实现了大家一定都非常高兴吧”。

这个思考，主要就是在心里描绘理想，然后尽管天马行空地想象即可，所以无论想到何种程度都是有益的。随着想象的不断展开，大脑也变得格外地灵活，连你自己都可能惊讶不已。

如果使用了这种方法，也许能大大地帮助到那些一直为某些难以解决的问题而头疼的人们，帮助它们寻找到改善现状的方式方法。这本书，

就是抱着这样的念头写出来的。

我真心期待着，每一位读过这本书的朋友，都能在工作中寻找到漂亮的“问题”。

最后，我必须得说出我内心最真诚的感谢。这本书的原稿，是以连载于《钻石周刊》的“设计视角 360 度面面观”为基础的。在此基础上，我填充了一些具体的内容。在此，衷心感谢负责连载的钻石社池田光史先生，以及负责图书编辑的广畑达也先生。也非常感谢负责装帧设计的 Albireo 先生。感谢大家！

2015 年 1 月

佐藤大

[General Information]

书名=佐藤大 用设计解决问题

作者=(日)佐藤大著

页数=239

SS号=14021107

DX号=

出版日期=2016.06

出版社=北京时代华文书局