

佐藤可士和的 创意思考术

Reaching the Solution:
Kashiwa Sato's
Creative Thinking Techniques

“光靠设计就能带动销售”的创意鬼才
知名设计师原研哉、深泽直人、佐藤卓、泷泽直己、荒木信雄等人一致推崇

有多少烦恼，
就栖息着多少创意！

佐藤可士和 Kashiwa Sato

22年创意智慧 全面公开
放下书，马上开启创意思考

北京科学技术出版社

佐藤可士和的 创意思考术

the Solution:
shiwa Sato's
Creative Thinking Techniques

[]

佐藤可士和 著

时江涛 译



北京科学技术出版社

Sato Kashiwa no Creative Thinking
Copyright © 2010 by Kashiwa Sato
Original Japanese edition published by Nikkei Publishing Inc.
Chinese simplified character translation rights arranged with Nikkei Publishing Inc.
Through Shinwon Agency Beijing Representative Office, Beijing.
Chinese simplified character translation rights © 2011 Beijing Science and Technology Publishing Co., Ltd.

著作权合同登记号 图字：01-2011-0844

图书在版编目 (CIP) 数据

佐藤可士和的创意思考术 / (日) 佐藤可士和著;
时江涛译. —北京: 北京科学技术出版社, 2011.8
ISBN 978-7-5304-5062-8
I. ①佐… II. ①佐…②时… III. ①创造性思维 IV. ①B804.4
中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第030454号

佐藤可士和的创意思考术

作者: [日] 佐藤可士和	译者: 时江涛
策划: 李雪晖	责任编辑: 李 婷
责任印制: 张 良	图文制作: 博雅思
出版人: 张敬德	出版发行: 北京科学技术出版社
社 址: 北京西直门南大街16号	邮政编码: 100035
电话传真: 0086-10-66161951 (总编室)	0086-10-66113227 (发行部)
0086-10-66161952 (发行部传真)	
电子信箱: bjkjpress@163.com	网 址: www.bkjpress.com
经 销: 新华书店	印 刷: 三河市国新印装有限公司
开 本: 880mm × 1230mm 1/32	印 张: 5
版 次: 2011年8月第1版	印 次: 2011年8月第1次印刷
ISBN 978-7-5304-5062-8/B · 018	

定价: 39.00元



京科版图书, 版权所有, 侵权必究。
京科版图书, 印装差错, 负责退换。

佐藤可士和的创意思考术 目录

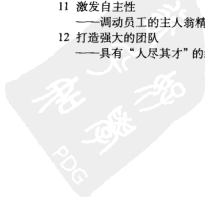
序言 让我们的思维富有创意.....	3
--------------------	---

第一章 培养创意意识

01 “前提”正确吗？ ——质疑是创意的第一步.....	14
02 倾听 ——通过“问诊”挖掘对方的真实想法.....	20
03 烦恼时将心情写下来 ——心情也需要整理.....	28
04 养成运用比喻手法的习惯 ——通过运用比喻手法了解事物本质.....	34
05 描绘自己的工作 ——视觉比语言更具传达力.....	40
06 记忆的搜索引擎 ——给自己在意的事情贴个“标签”.....	48
07 引人入胜的PPT演示 ——共鸣胜于雄辩.....	58

第二章 尝试着去创意

08 真实感比调查更重要 ——时代关键词：真实感.....	64
09 顾客视线与大众视线 ——似是而非的消费者与普通大众.....	74
10 尽可能地运用一切媒体 ——打破现有媒体的桎梏.....	81
11 激发自主性 ——调动员工的主人翁精神.....	90
12 打造强大的团队 ——具有“人尽其才”的统筹能力.....	97



13 你能写出一部“剧本”吗? ——为独立的“内容”制造“脉络”.....	107
14 设计只是附加值? ——将远景变为现实.....	118

第三章 只有想不到，没有做不到

15 设计工作方法 ——从办公环境到组织结构.....	128
16 泾渭何须如此分明? ——劳逸结合，工作生活两不误.....	137
17 寻找让自己着迷的东西 ——努力发现本质.....	144
18 找回真实感 ——张开每一个毛孔去感受真实.....	151
后记	156
书中照片 / 作品一览	159

项目简介

麒麟啤酒 / 企业广告
 丽雅姬 / 品牌设计
 湖中“西装精品” / 品牌设计
 麒麟饮料公司“麒麟小柠檬” / 品牌设计
 优衣库 / 全球品牌推广
 古洛布莱株式会社 / 企业形象设计
 藤幼儿园 / 翻新设计
 东京都交响乐团 / 视觉识别改进
 乐天集团“乐天塔” / 办公空间设计
 都科摩儿童手机、运动型手机 N-07A / 产品设计



佐藤可士和的 创意思考术

The Solution:
Shiwa Sato's

[.] Creative Thinking Techniques

[.]

[.]

佐藤可士和 著

时江涛 译

设计学
PDG

序言 让我们的思维富有创意

大家或许会感觉本书书名中的“创意思考”这个词听起来与己无关，因为在一般人看来，“创意思考”是一种艺术家和设计师等所谓的“创意人士”才会拥有、才会需要的才能，而且进行“创意思考”需要特殊的能力，比如会画画、会制作物品等，普通的上班族基本上不会接触这类工作。

在此，我诚恳地请求那些抱有“创意思考与我无关”、“我没有那个才能”等想法的朋友认真读完本书。本书中的“创意思考”并不涉及艺术家般的感性或者艺术的表现手法，而是指“通过创造性的思考来解决各种问题”，这正是我工作的核心。

我是一名艺术指导（Art Direction），日常的工作就是为企业、产品等提供形象设计、广告策划等服务，以提升

它们的品牌形象。一提起艺术指导，人们可能就想到专业的“创意人士”——他们从事着与艺术有关的工作，凭着灵感像变魔术似的创作作品。然而，我所从事的工作和这些艺术家的工作完全相反。在工作中，我需要最大限度地挖掘藏在客户心底的真正意愿，然后寻找向大众正确传达这种意愿的方法。因此，从某种意义上来说，我也相当于一位“沟通顾问”。

具体而言，作为艺术指导，我需要认真倾听客户的烦恼，努力发现问题的本质并解决问题，而完成这些工作必须进行“创意思考”。

实际上，为了创造更加美好的生活，人们在日常生活中每天都在无意识地进行着创意活动。仔细观察，你就会在周围发现许多有趣的现象。处理家务就是一个很好的例子。日本的家庭主妇每天都要面对琐碎繁冗的家务劳动，为了尽快从中解脱出来，她们在不知不觉中就会去寻找一些富有创造性的解决方法。在这个过程中，她们逐渐找到了快速完成家务活的方法，并且深谙其中的门道，可以有条不紊地同时进行几项工作，比如一边煲汤一边洗衣

服。此外，我们的祖先发明人工取火的方法、制造和发明工具，也称得上是富有创造性的行为。为了摆脱阴暗、寒冷、危险的生活环境，他们绞尽脑汁、大胆设想、勇于尝试，一遍又一遍地改进自己的创意。随着时间的推移，人类的生活终于发生了翻天覆地的变化。

可能有人还会说：“话虽如此，但想出非同一般的创意对普通人来说还是很困难的事情。”那么，让我们以体育运动和音乐为例，从另一个角度来看待这个问题吧。并非每个参与此类活动的人都能成为运动员或音乐家，但是我们可以通过运动放松心情，也可以手拿话筒跟着音乐尽情高歌。创意活动也是这样，我们即使不能成为艺术家或者设计师，也同样可以进行创意思考，在这方面我们每个人都具有无限的潜质。希望读者朋友们能够转变思维方式，轻松地将创意注入日常生活中，从而使自己的生活更加精彩。我衷心期盼各位在读完本书之后，不再说“我没有创意”，而是惊喜地发现“哦，原来创意就在我身边啊”。

接下来，让我们将目光投向商务领域。长期以来，教

科书式的市场营销理论一直充斥着整个行业，但今天它已经走到了尽头，代之而起的将是创意思考。从提出方案到确立理念，再到拟定策划书、推进会议进程，最后到方案成型，在这一系列环节中，创意思考都会起到非同一般的作用，它必将成为一种不可或缺的商务技巧。当然，创意思考不仅仅适用于产品开发和广告宣传等市场营销工作，还能在企业的人事管理，甚至经营方式等方面发挥作用。

创意思考在信息沟通方面的应用尤为广泛。这里的信息沟通既包括部门内部或企业内部的会议、团队协作，也包括对外的交流，比如向客户展示策划方案、同客户交涉等人与人交往时的所有场面。毫不夸张地说，在商务活动中，最重要的莫过于彼此相互理解，进而明确面临的问题，然后团结一致朝着共同的目标努力。顺畅的信息沟通是构筑良好人际关系的基石，而其本身也是一种极具创意的行为。

自古以来，日本人就很推崇“心有灵犀”、“眉目传情”这种不通过语言表达就能彼此心领神会的含蓄之美，这一独特文化深深扎根于日本人的心中。虽然这种文化内涵丰富，独具美感，但在全球化不断推进的今天，在商务活动

中迅捷而准确地传递信息是大势所趋，因此创意思考在商务领域将逐渐发挥举足轻重的作用。

话虽如此，但要立即将这一技巧运用得非常娴熟还是有很大难度的。首先需要培养创意意识，如果做到了这一点，我们的思考方式就会发生极大的转变。

在本书中，我将与大家一同分享我长期以来积累的工作经验，并结合具体实例介绍各种运用创意思考从不同角度分析、处理问题的技巧。作为一名专业的创意工作者，如果能够通过这本书让大家感受到创意思考的精彩之处与实用价值，我将感到无比欣慰。此外，如果大家在阅读过程中有什么灵思妙想，也请大胆地付诸实践。

佐藤可士和



佐藤可士和的创意思考术 目录

序言 让我们的思维富有创意.....	3
--------------------	---

第一章 培养创意意识

01 “前提”正确吗？ ——质疑是创意的第一步	14
02 倾听 ——通过“问诊”挖掘对方的真实想法	20
03 烦恼时将心情写下来 ——心情也需要整理	28
04 养成运用比喻手法的习惯 ——通过运用比喻手法了解事物本质	34
05 描绘自己的工作 ——视觉比语言更具传达力	40
06 记忆的搜索引擎 ——给自己在意的东西贴个“标签”	48
07 引人入胜的 PPT 演示 ——共鸣胜于雄辩	58

第二章 尝试着去创意

08 真实感比调查更重要 ——时代关键词：真实感	64
09 顾客视线与大众视线 ——似是而非的消费者与普通大众	74
10 尽可能地运用一切媒体 ——打破现有媒体的桎梏	81
11 激发自主性 ——调动员工的主人翁精神	90
12 打造强大的团队 ——具有“人尽其才”的统筹能力	97

13 你能写出一部“剧本”吗? ——为独立的“内容”制造“脉络”	107
14 设计只是附加值? ——将远景变为现实	118

第三章 只有想不到，没有做不到

15 设计工作方法 ——从办公环境到组织结构	128
16 泾渭何须如此分明? ——劳逸结合，工作生活两不误	137
17 寻找让自己着迷的东西 ——努力发现本质	144
18 找回真实感 ——张开每一个毛孔去感受真实	151
后记	156
书中照片 / 作品一览	159

项目简介

麒麟啤酒 / 企业广告
 丽雅姬 / 品牌设计
 湖中“西装精品” / 品牌设计
 麒麟饮料公司“麒麟小柠檬” / 品牌设计
 优衣库 / 全球品牌推广
 古洛布莱株式会社 / 企业形象设计
 藤幼儿园 / 翻新设计
 东京都交响乐团 / 视觉识别改进
 乐天集团“乐天塔” / 办公空间设计
 都科摩儿童手机、运动型手机 N-07A / 产品设计



第一章 培养创意意识

01 “前提”正确吗？ ——质疑是创意的第一步

谈及培养创意意识，我认为最重要的一点是对任何事情都抱质疑态度。也就是说，在开始按照业界常识或公司传统着手做一件事情之前，我们首先要问问自己：“这么做真的有必要吗？这是最佳选择吗？”倘若一味地按照传统习惯或业界常识等“前提”办事，情况就很难有较大改观。反之，如果对任何事情都不抱质疑态度，我们就会想当然地开展工作，而一旦前提有问题，结果就必然会出现偏差，到时候即使绞尽脑汁也很难找到解决问题的办法。

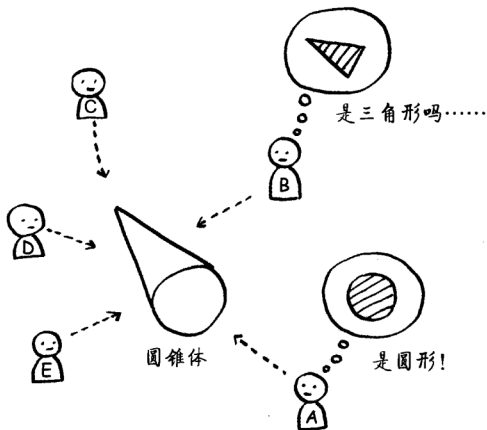
但是，请大家不要误解，我并不是要否定所有的常识和习惯，这会导致仅仅“为改变而改变”，进而陷入毫无意义的“虚无主义”。很多常识和习惯都是经得起质疑，经得起检验的。有人可能说：“既然如此，何必费这工夫，还有更‘重要’的环节需要我们去攻克呢。”其实不然。通过质

疑这一关后，我们会更有信心开展后面的工作，更重要的是，我们从一开始就占据了“主动”。如果没有这种积极的态度，创意将永远无法产生。

或许有人有这样的担心：“如果因为质疑一些理所当然的事情而被人取笑，该如何是好？”这个时候，你可以回到商务活动的本质这一层面上与对方进行讨论。商务活动本来的目的并不是循规蹈矩，而是要给出令人满意的结果。话虽这么说，但在大庭广众之下质疑既定的“前提”，确实需要足够的自信。如果到时候你还是没有那份自信，那么我建议你不妨先简单地征询一下周围人的意见，然后再阐明自己认为不妥的理由。当然，这时候不要掺杂自己的主观感情。我想，如果你的观点是经过深思熟虑的，并且是为了能够更加圆满地达成目标而提出的，即便失之偏颇，也一定能够得到对方的理解。对方有时还会从其他角度给出一些建议和启发。这样一来，你的视野就会变得更加开阔，你也就更有可能提出好方案。

我之所以从事与创意思考有关的工作，主要是因为大学期间学习的是艺术专业。一直以来，艺术领域都存在着

创意思考的原点是从多角度观察事物并进行验证



如图所示，不同的人观察同一个圆锥体，A看到的是圆，B看到的是三角形。可见，观察的角度不同，所见之物就会不同，只有从多个角度进行观察，才能准确、全面地了解事物。

“美是什么？艺术是什么？它们是什么样的概念？”等疑问，在现代艺术中这些疑问更加突出。可以说，艺术的历史就是人们不断质疑常识以及现有概念的过程。文艺复兴之后的印象派的诞生就源于人们对当时处于绝对优势地位的写实手法的质疑。现代艺术跳出“古玩字画才是艺术品”的固有观念，将艺术品的范围推广到日常用品、照片、录像等，也都是质疑“前提”的结果。

此外，我在童年时代阅读的《爱迪生传》也给我带来了深刻的影响。毋庸置疑，大家都知道爱迪生是个发明大王，他小时候因为总是提问题而让大人们头疼不已。我非常喜欢的一件关于他的轶事是：对于“ $1+1=2$ ”这种极其简单的数学知识，他不是囫圇吞枣地接受，而是抱着“1加1为什么等于2”的疑问，将两堆黏土混在一起，然后拿去问老师：“1加1不是等于1吗？为什么等于2呢？”老师被他问得哭笑不得。诸如此类的事情在小爱迪生身上经常发生，数不胜数，正因如此，他尚未完成小学学业就被校方勒令退学。由此，我们可以看到爱迪生的独特之处，正是因为他从小就不断地质疑一切看似平常的事情，他才拥有常人所没有的想法，给世人留下了白炽灯、留声机、电话

等伟大的发明。

回顾历史，我们不难发现很多伟大的人物都同爱迪生一样善于质疑“前提”，比如证实“日心说”的伽利略、提出“相对论”的爱因斯坦。他们分别对当时具有绝对权威地位的“地心说”和“时空亘古不变”的自然观大胆质疑、潜心研究，提出了具有划时代意义的新观点。

我们平时鲜有机会进行“质疑常识”之类的训练，正因为如此，如果能够积极主动地增强这种意识，我们就会打开一扇通往一个全新世界的大门，视野豁然开朗。比如说，要开发 A、B 两种产品，在通常情况下我们会考虑如何分别将 A、B 产品改进得更好，但如果转换思维方式，多问一些“为什么一定要分别开发 A、B 两种产品呢？为什么不将 A、B 结合起来呢？”这样的问题，那么，一款全新的产品可能就会问世。诸如此类，提出一个简简单单的疑问，就是开启创意大门的第一步。

在平时的工作中我们经常会因为遇到棘手的问题而不知所措，这时候如果质疑一下那些基本常识或观念，很可能就会有令人惊喜的发现。我们常常忽略这些因素，而实

际上在这些方面往往更容易找到解决问题的良策。当我们能够熟练地、习以为常地对每件事情的“前提”都进行质疑时，我们会发现开展项目就如同下黑白棋^①一样，在翻了几个棋子后，剩下的棋子很自然地就被翻转过来了。各位读者，在看完本节后，就请开始质疑常识，体验创意思考带来的乐趣吧！

① 黑白棋：在西方和日本非常流行。棋盘为8×8的方格布局，棋子一面黑、一面白，对战双方各执一色。若能在任何方向上“夹”住对方的棋子，被夹住的棋子就被翻转，变为己方的颜色。棋局结束时，棋盘上棋子多的一方获胜。

02 倾听

——通过“问诊”挖掘对方的真实想法

沟通能力是从事一切工作必不可少的基础，良好的沟通能力甚至能为你带来巨额财富。由于日常生活中我们都是在无意识的情况下进行沟通的，所以很多人对如何提高自己的沟通能力感到非常迷茫。

其实，方法极其简单。

- 倾听
- 挖掘对方的真实想法
- 准确概括自己的观点
- 简洁明了地将自己的观点传达给对方

将这些步骤一一罗列下来，我们会觉得每一步看上去都很简单，但是要想在实际的商务活动中彻底落实，却不

是一件容易的事情。如果我们能将平时那种“无意识”的交流转换为“有意识”的沟通，那么，一切都将发生很大的转变。

首先，要锻炼自己的“问诊能力”。沟通时要准确挖掘对方的真实想法，这就如同心理医生询问病人的病情。如果两个人都只顾自说自话，而不顾及对方所言，那么对话就不会产生实质性的效果。有些人虽然明白这个道理，但在说话时仍然不知不觉地只考虑自己的立场和自身的感受，于是对话就成了个人演说。

为了避免这种情况发生，在对话过程中，我们需要仔细咀嚼对方所说的话，分辨其中的真意。我在接受客户委托的项目之后，第一步就是同客户进行交流和沟通——正如序言中所说，认真倾听客户的烦恼，找出问题所在，确定今后解决问题的方向。

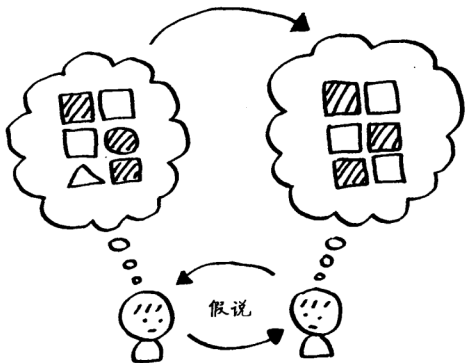
与客户沟通时，“思绪信息化”的过程也非常重要，这在我的另一本书《佐藤可士和的超整理术》中也有所提及。所谓“思绪信息化”，就是“将头脑中的想法置换成语言”。如果想从对方那里获取更多有用的信息，仅仅去附和他是

远远不够的，关键还是要循循善诱，要充分运用说话技巧，不仅将自己的想法准确地传达出来，而且诱导他将内心的想法用语言表达出来。

在各种问诊技巧中，我最常用的是“设立假说，让双方的想法相互碰撞”这剂良方。我建议大家通过语言不断地进行确认，比如多问“你想强调的是这个吧？”、“你的目标是这个吧？”这样的问题。如果对方不太认同，就要进一步追问究竟什么地方不太对，然后将得到的信息在头脑中加以整理，之后再确认一次。这样反复修正，双方在理解上的差距就会越来越小。这个过程好比拍照时一点一点地调节焦距，镜头里的影像随之一点一点地变清楚。

如果“焦距”实在难以对准，那么果断地说出诸如“是不是应该从根本上重新考虑呢？”、“不妨先将这个项目放一放吧”之类质疑或者否定的话也不失为良策。这样一来，对方的“前提”就会有所动摇，他就可能意识到自己真正需要的是什么，选择的余地就会更大，考虑的范围也会更广。当讨论无法进行下去的时候，说些质疑或否定的话有

拉近双方在认识上的距离



通过设立“假说”，让彼此的想法相互碰撞，拉近双方在认识上的距离。

助于舒缓双方的心情，同时也有助于开阔视野。

我一直坚信，只要尊重对方，坦率地发表自己的看法，交谈双方就不至于闹僵。一般而言，只要我们的话毫无恶意，完全是为对方考虑，而且有助于推进方案的确定，就一定会得到对方的理解。此外，一些突如其来的提问很有可能让对方豁然开朗。因此，我总是尽量大胆地说出自己的想法。

我之所以这么做，是因为我知道人与人之间相互理解是非常不容易的。或许很多读者看了这句话之后会感到很奇怪，会有这样的疑问：你在本书序言中不是一清二楚地说过“自古以来，日本人就很推崇‘心有灵犀’、‘眉目传情’这种不通过语言表达就能彼此心领神会的含蓄之美”吗？其前提不就是人与人之间可以相互理解吗？我确实这样说过，但是在现代社会，商务活动的形式趋于多样化，一家公司可能同时有正式员工、合同员工和派遣员工，员工有时候还要与外国人打交道，工作环境变得越来越复杂，仅凭简单的“心有灵犀”已经很难快速、准确地交流。在全球化不断推进的过程中，各种变化也会更加明显，因此我

们必须寻求更加行之有效的沟通方式。

人与人之间相互理解着实不易，这一点我在艺术大学读书期间就意识到了。创作本是一个真诚面对自我、思索“何为自我”、展现自我个性的过程，但在力图展现自我个性时，创作主体很可能又毫无理由地喜欢上与自我风格完全相反的另一面。在这充满矛盾的创作过程中，我深刻体会到了了解自己是一件多么困难的事情。由此可见，一个人连自己都难以理解，又怎能理解他人呢？

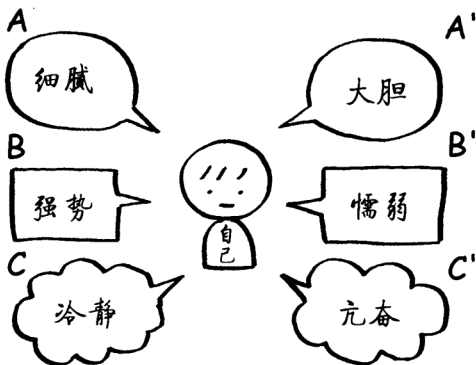
在和他人一起共事时，我也深刻体会到了相互理解的不易。读大学时，我和一群趣味相投的朋友成立了一个乐队，大家玩得非常开心。尽管如此，我们也经常在作曲和录制唱片等环节上感觉到彼此之间存在分歧。后来进入广告公司，我在带领团队工作的时候也明显感觉到了这一点。对整个目标来说，可能包括客户在内的所有人意见都一致，但由于每个人对细节的处理方式不同，所以广告做出来之后总有让人感觉概念不够明晰的地方。现在想来，那时大家真应该在每个环节都耐心交流、充分沟通。

有了这些经历，我在与人交流时变得越来越有耐心、

越来越真诚了。正因为人与人之间相互理解着实不易，所以我们在理解别人的时候要怀着一颗真诚的心。倘若和对方的交流只停留在表面，那么无论如何我们都无法理解对方。希望大家在交流时能够做到互相尊重、坦诚相待，即使自己的想法没有被对方接受，也要拿出一万分的诚意去解释。这就如同玩投接球游戏^①一样，只要双方大胆却又不失礼貌地反复投接，就一定能够建立坚不可摧的信任关系。

① 投接球游戏：2个及2个以上的人相互投球、接球，反复多次，多用来练习棒球的投接。

人与人之间相互理解着实不易



自己是个矛盾集合体，难以把握“自我”



理解他人更困难



所以，在理解别人的时候要怀着一颗真诚的心

03 烦恼时将心情写下来 ——心情也需要整理

准确无误地表达心中的想法是一件非常困难的事，同样，揣摩对方话语中的深意也并非易事。很多时候，由于用词的习惯或前后语境等因素的影响，不同的人对同一个句子的理解会有很大差别。如果我们能将自己的想法和心情写下来，我们的语言表达能力肯定会得到大幅度提高。同时，把以前仅仅停留在感觉上的东西形诸文字，还能锻炼将抽象概念有理有序地表达出来的能力。

其实这样做也是整理心情的一個绝好机会。将烦心事写下来有助于排解烦躁、郁闷的心情。我们在纸上写下“工作没有预想的那样顺利”、“和上司的关系处得不好”，就仿佛在向他人尽情倾诉，烦恼也随之烟消云散。

刚开始做这样的练习时，我们不必写什么长篇大论，

仅仅罗列几个词也可以，想法肤浅、零碎也没关系，关键是能写下来。将情感形诸文字，使一些原本非常抽象的思绪转化为具体的信息呈现在眼前，可以让我们直观地看到自己的情绪波动，促使我们在不经意间主动去寻找造成情绪波动的原因，进而探讨解决的办法。就这样，我们在纸上一遍一遍地自问自答，逐渐将思考引向纵深，直到最终找出问题的核心所在。

比如，被公司的人际关系困扰时，我们可以写下“觉得和某人合不来”、“什么时候对某人特别不满”等问题，然后再深入思考“这是为什么”，这样一来就能分析出你和某人有矛盾是由于双方在工作上的思维方式不同，还是单纯由于两人性格不合。性格不合尤其容易导致双方话不投机，继而引发争执，闹得极不愉快。之所以出现这种情况，多是因为我们很少进行类似的心情梳理，也不甚了解对方的性情，在交流时不知道哪些话该说，哪些话不该说。而我们一旦尝试进行梳理，弄清了对方的性情或意见不统一背后的出发点，那么即使仍有分歧，也能心平气和地接受，并一起开展工作。

我刚进入广告公司时，经常将烦心事写下来。倘若只在脑中冥思苦想，烦心事一多，就会更加纠结，根本无法释然，于是渐渐累积成压在心头的巨石。那时，我常常将手头的工作、私人问题、内心的矛盾、何谓创意、何谓商务，以及作为职员的责任等一一写下来，如此一来，心情得以梳理，焦躁和郁闷一扫而光。

记得刚工作时，我曾经为“一点儿灵感都没有”而烦恼不已。我试着把这句话如实写了下来，于是下一句话很快就浮现出来：“为什么没有灵感呢？”顺着这个思路，我把自己能想到的东西依次写了出来。经过一番研究，我发现自己只是在做某几位客户的项目时思维停滞不前，而那是因为我对那些项目不感兴趣。于是，我反复思考“为什么不感兴趣？”、“怎样做才能产生兴趣？”、“它和我现有的兴趣有没有‘接触点’？”、“怎样找到这个‘接触点’？”等问题，这样，我的心里逐渐涌起对这些项目的热情，灵感也随之不断迸发。像这样认清自己的弱点并针对它找到可行的解决方法，而非心怀不安、不知所措，是一种很大的进步。

烦恼时实事求是地写下烦心事

糟了，一点儿灵感都没有！



是不是做所有的项目都这样呢？



做A、B项目没问题，但是做C项目完全不行……



A、B项目和C项目有什么区别呢？



对A、B项目感兴趣，所以设计方案时比较轻松！

但是对C项目一点儿兴趣都没有。



☆如果对它产生兴趣，或许就会有灵感！



怎样才能对它产生兴趣呢？



它和我现有的兴趣有没有“接触点”呢？



找到了这个“接触点”，或许就能形成一个好的方案！



……

不单是工作方面，写一写其他问题也会有意想不到的收获。比如，在感觉自己毫无干劲时，可以在纸上写出自己的苦闷，写着写着，或许就会意外地发现：原来自己并不是不喜欢现在的工作，只是需要重新调整一下生活节奏或者需要通过运动来改善一下身体状况。

因为我们写的东西不是给别人看的，所以完全没有必要注意形式，也不必拘泥于文体和逻辑顺序。我觉得分条来写更加直观、有效。至于用什么来写，便签、笔记本、电脑文档其实都是不错的选择。如果是出门在外，也可以记录在手机里，这是记录瞬间心情的好方法。

坚持记录也非常重要。我们及时记录心情的波动，就如同给电影添加“书签”。“书签”是视频软件中常用的功能之一，利用它，没有看完的电影下次可以接着看，复杂的情节可以看上很多遍。我们的心情总是断断续续地发生波动，每次一出现波动就记录下来，就好比给心情添加了一个个“书签”，将心情分成了多个“章节”，这样易于我们事后整理，也有助于我们掌握自己的心情动态。

博客和现在人气正旺的微博都是将自己的心情转化为直观文字的形式。当然这其中有很大成分是希望别人来读

一读，但同时也于无意识中达到了梳理自己的心情与感想的目的。此外，由于要公开，我们一般会进行一番整理，如此一来内容会更加客观。从这个意义上来说，将自己的心情写入博客和微博，不失为一种好方法。

写出自己的心情，既有助于锻炼自己准确地向别人传达想法的能力，又能帮助自己消除烦恼，可谓一举两得。它能让抽象的概念、飘忽的情绪变得形象、具体，所以请大家也试着找到属于自己的方法，养成记录心情的好习惯。



04 养成运用比喻手法的习惯

——通过运用比喻手法了解事物本质

“比喻”是日本传统的表现手法之一，茶道对这一手法的运用最具有代表性。“比喻”指的是将一种事物比作另一种事物，它最初用于和歌等艺术表现形式之中，后来被千利休等众多研究茶道的人士采用，通过改变物品原本的用途和目的，赋予其前所未有的魅力，以达到互相融合的境界。比如，将朝鲜的日用器具用作茶具，将钓鱼时用的鱼笼用作插花器皿，这成了茶道的美学精髓。

同样，在花道中将花卉比喻为女性，在山水庭园中用石块表现山、鸟的形态，用沙砾柔和地勾勒出水流的曲线美，既可以挖掘女性、山、鸟、水流等的本质，也可以体现花卉、石块、沙砾等的新价值。此外，在落语^①表演中，

^① 落语：日本的传统曲艺形式之一，起源于 300 多年前的江户时期，表演形式和内容均与中国的传统单口相声相似。

演员们用扇子和手巾等极少的道具表现吃荞麦面、写信等实际的生活场景，也体现了比喻的精髓。这种带有无限美感的比喻手法是日本各种文化的出发点。

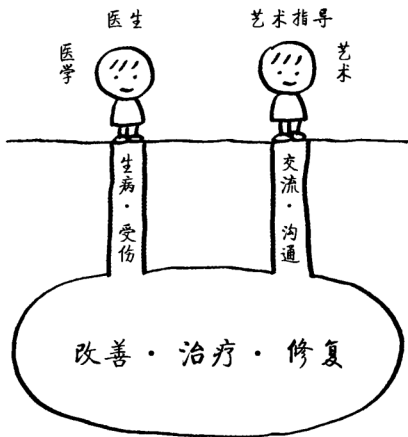
将两种截然不同的事物联系在一起，是锻炼把握事物本质的绝好方法。如果善于运用比喻手法，建立的假说就会更加贴近事实，沟通能力自然也会随之提高。我希望大家在平时的交流中多将比喻作为一种交流技能来运用，也就是说，多将身边的东西比喻成其他事物。仔细想一想，比喻——通过转换视角对事物进行二次解释，从而使事物的本质得以凸显——其实就是一种创意。

我现在经常有意识地使用比喻。实际上，在小的时候我就很喜欢在说话时打比方。和同伴玩耍时，每当我巧妙地说“这个像××”的时候，他们都会夸奖我一番。其原因或许就是比喻使对话中的抽象事物变得具体形象了，大家很容易理解，想法很快就达成了一致。我在艺术大学就读期间，同学们都有相似的知识背景，即使是很模糊的东西，大家也能凭感觉理解。但是，在社会上就完全不一样

了。进入广告公司之后，我在策划会议上展示某种方案时，如果只是说“这个方案很棒，大家都能看出来吧？”，大家是很难理解的，更不会产生共鸣。这让我大伤脑筋，于是我开始思考如何用通俗易懂的语言让他们理解我所提出的方案的新颖性、独特性、美观性和时代性。为此，我想尽了一切办法，而比喻帮了我大忙。小时候我是无意识地使用比喻，而现在我开始有意识地使用比喻。我发现，多使用“像××一样”、“如果把它比作××的话，那就是下面这个意思”这样的语言，比一味使用抽象的语言去解释、说明更能让对方尽快理解，工作效率也会大幅度提高。所以，我更加有意识地训练自己使用比喻。

比如，我在本书中介绍自己的工作时，将艺术指导这一职业比作医生，将打造品牌这一工作比作建筑，其实都是将抽象的东西具象化，使大家能够尽快理解。

不管是表达自己的想法，还是揣摩对方的想法，比喻在其中发挥的作用都不容小觑。将两种事物相比，可以使我们平常容易忽视的一些细节变得鲜明，易于理解。在跟外国人打交道时，比喻的作用更为明显。比如，为了让外国人对某种食品在日本国内的普及程度一目了然，我们常



乍一看艺术指导和医生这两种职业好像毫不相干，但仔细研究就会发现，其实它们的本质是相同的。

常会说“这种食品和你们国家的××差不多”，这样一来，跨文化交流就变得非常顺利了。

那么，如何提高自己使用比喻的能力呢？首先，我们不妨用比喻来描绘一下我们的工作。在前面的论述中，我将艺术指导比作医生——通过询问得知客户所面临的问题，然后开出有针对性的处方——设计方案。艺术指导与医生，乍一看似乎是风马牛不相及的两种工作，深究之下二者其实是有共通点的。另外，对于一般人普遍不了解的工作，我们可以用大家比较熟悉的职业来说明。比如，为了说明艺术指导这个普通人十分陌生的工作，我们可以用人们都比较熟悉的电影导演和球队教练等职业来说明，将艺术指导形象地比喻成“为了完成一个故事的拍摄，调动全体演员的电影导演”或“以赢取胜利为目的，带领队伍训练、参赛的足球队教练”，听者一定能马上领会其内涵。

如果平时经常使用比喻，我们就会习惯从多个角度对本来极其抽象的事物进行立体捕捉，从而使语言表达更加生动、鲜活，沟通能力也不知不觉得到飞跃性的提高。其实，善于使用比喻的创意人士数不胜数，听他们作演示或

作讲座的时候，你总会听到一些让人眼前一亮的措辞。

如上所述，比喻在交流中发挥着至关重要的作用。如果觉得在短时间内将一个事物比作另一个事物尚有难度，你可以试着说“刚才你所说的××是怎么回事吗？”，先将对方的话按照自己的理解转换为自己的语言，一边确认对方的想法一边继续对话，最后就会比较容易地达成共识。如此一来，工作效率就会大大提高，你的沟通技能也会更上一层楼。



05 描绘自己的工作

——视觉比语言更具传达力

前面介绍的比喻是语言表达层面的一种技巧，但有时候不使用语言反而更容易让对方了解自己的想法。

看到这里，你可能产生这样的疑惑：不使用语言，那使用什么呢？我们可以使用“图画”。

一般的商务人士虽然有时会使用图表，但基本上不使用“图画”，而我的工作性质决定了我经常要采用视觉层面的表现手法。事实上，在交流和沟通中，“图画”所带来的视觉的力量不容忽视。可能有的人心里会想“我画画不行啊”，这一点请不要担心，因为我所说的“图画”不是一般意义上的绘画，而是视觉层面的一种表现形式，跟绘画技巧毫无关系。

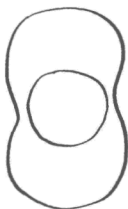
下面说一说我以前为日本移动通信运营商都科摩公司

(NTT DOCOMO)^①做手机设计时的一个案例。当时，我要为该公司设计一款型号为 SA800i 的儿童手机。该从何下手呢？经过一番认真的思考，我向客户提交了一张简单的草图。没有厚厚的策划书，也没有精致的电脑制图，甚至连草图中都没有按键设计和屏幕设计，最后我的方案却得到了客户的认可。之所以会产生这样的效果，我想主要还是因为那张草图直观地表达了我的设计理念。

我的设计理念是“守护”。由于该款手机的销售对象是儿童，所以手机所带的警报器和全球定位系统（GPS）的守护功能肯定能让家长放心。但是如何用合适的外形来传达“守护”这个理念呢？一想到这个问题，我的脑海中首先浮现出来的是一个圆形，因为具有围绕感的图形通常被认为是安全的象征。此外，当想到儿童通常是一个家庭的中心，家长们习惯将儿童包围在中间，为其遮风挡雨时，我又联想到了保护蚕宝宝的厚厚的蚕茧。我将圆形和类似蚕茧的形状结合在一起，作为这款手机的外形。

① 都科摩公司（NTT DOCOMO）：目前世界上最大的移动通信公司之一，也是最早推出第三代移动通信技术（3G）商用服务的运营商。NTT 是 Nippon Telegraph and Telephone Public Corporation（日本电话电报公司）的缩写。DoCoMo 是 1991 年 8 月从 NTT 分出来的，专营电信业务。

草图



成品

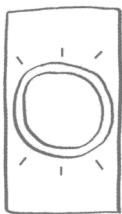


设计理念：
守护蚕茧状

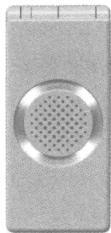
都科摩儿童手机 SA800i



草图



成品



设计理念：
守护之光

都科摩儿童手机 F801i



也许你会惊讶地问：“就这么简单？”其实，核心部分越简单明了，视觉效果就越好，也就越容易被人们理解。如果仅仅是口头解释，或者用文字来阐述蚕茧的创意，不仅不能让人们很快理解，反而会将事情复杂化。人们常说“百闻不如一见”，或许说的就是这种视觉效果的力量吧。

后来，在设计该公司后续推出的 F801i 机型时，我将手机整体设计成简洁的长方形，但将儿童手机的标志“圆形”这一图案保留了下来。跟前一案例非常相似，在展示作品创意时，我仍然只是在纸上画了一个中间有个圆环的长方形。该手机的设计理念是“守护之光”，中间的圆环部分是具有防盗功能的“光环”。这个“光环”由发光二极管灯（即 LED 灯）排列而成，在遇到危险时，持有手机的人可以让它不断发出强光。圆环位于机身正中央，使这款新型儿童手机看起来更简洁、清爽。在做具体的产品设计时，我基本上就是按照草图完成的。

看到这里，有些读者朋友可能说：“视觉展示的效果确实非常好，但我不是从事设计工作的，不知道在什么地方才用得到。”那么，首先请你试着用图形来描绘一下自己的

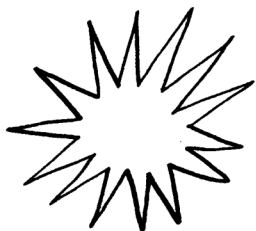
工作，比如某个项目的整体规划及目标。你也许习惯于用语言来描述，但这回请你不要用语言，而是用图形。比如，你可以用下一页列举的几个图形来表示：如果希望这个项目给人留下极具冲击力的深刻印象，就画一个爆破状的图形；如果希望项目进行的过程中不要出现什么波折，顺利完成，就画一个圆；如果希望该项目的影响力能够长久地持续下去，就画一条柔和的长线。如此一来，你是不是也觉得图形比语言更能直观地表情达意呢？即便是很简单的图形，由于它所包含的信息量极其丰富，所以不用过多地说明，人们也能一下子就明白。这种方法有些类似于前面所说的比喻，尤其是在和语言不通的外国人进行交流时，效果非常明显。

在设计公司标志时，我们也可以按照上面所说的思路进行。公司的经营者们总是希望别人一看到公司的标志就能了解其经营理念，所以公司的标志非常重要。下面说一说我给迅销公司（FAST RETAILING）^①设计的公司标志。

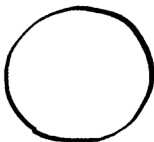
^① 迅销公司（FAST RETAILING）：日本的零售控股公司，持有的品牌包括知名的优衣库（UNIQLO），以及棉之柜（Comptoir des Cottonniers）、希尔瑞时装（Theory）、海尔姆特·郎（Helmut Lag）等，是一个以零售为主，通过整合与兼并不同特色且极具发展潜力的国际企业来实现高收益、高增长的跨国集团。

将自己的想法用图形表现出来

例如：希望如何进行下一个项目？



不管怎样，要给人
留下深刻的印象！



希望各方面都协调一致，
不发生什么纠纷。

希望这个项目的影响力能够长久地持续
下去，而不是昙花一现……

你可以在电脑上画出图形，也可以在纸上画，这都会让对方很快理解。

基于“改变衣服、改变常识、改变世界”的公司宗旨和柳井正社长“不断创新”的经营理念，我选取该公司的第一个字母“F”做文章，将其设计成一个赤红的直角三角形，该公司希望向社会展示的所有形象——创新、挑战、速度、鲜明、简洁、明快、有力——都囊括在这个三角形之中。

因此，如果想让对方瞬间理解一些比较抽象的概念，那么请尝试一下将概念图形化的方法。我希望读者朋友们今后能够将这种方法作为交流手段之一，广泛应用到日常的工作和生活中去。



06 记忆的搜索引擎

——给自己在意的东西贴个“标签”

当你想表达自己的想法时，无论是使用语言还是使用“图画”，掌握的相关素材自然是越多越好。丰富的素材能够使想法或感觉表达得更加精确、鲜活。而另一方面，当我们需要“输出”想法的时候，有时却发现头脑中乱作一团，毫无头绪。怎样才能避免这种情况呢？

我们应该认识到，想法不是凭空产生的，它是我们记忆的组合，“表达”就是操控记忆且使其不断组合的过程。记忆可以分为社会记忆和个人记忆，或者情绪记忆和信息记忆，等等。无论是哪一种记忆，要进行“表达”，我们首先就要准确地将其唤醒。

每当遇到让我在意的东西，我首先会到大脑的“档案库”中搜索，而不是忙着拍照或者做笔记。举个例子，

2005 年我为丽雅姬（LISSAGE）护肤品做品牌设计的时候，出于打造品牌的需要，我们必须重新设计产品的外形。虽然该产品的研发技术取得了专利，质量过硬，但这些特点在以前的外形设计中都没有被充分体现出来，因此我接受任务后一直在思考如何设计出能让消费者一眼就看出该产品品质高和制作理念独特的外形。

我想，丽雅姬是一个高品质、高诚信度的品牌，因此无须在其产品外形上做过多的装饰，而是应该突出其特有的“机能美”——让每一处设计既美观又实用。在这种思路的指引下，有一天，我的脑海中忽然闪现出一个想法——如果将该产品的容器设计成手压式，而不是普通的按压式，会产生什么样的效果呢？所谓手压式，就是广泛应用于喷雾器的装置，人们可以像打水枪一样将容器里的液体喷出。手压式容器使用起来很方便，但是由于缺乏美感、不够优雅，所以很少应用于化妆品。

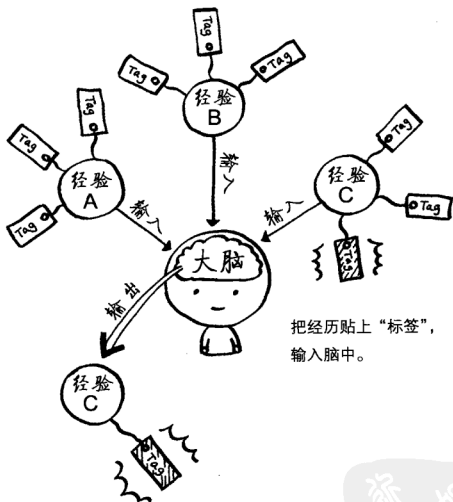
我之所以会想到这一点，是因为我记起了曾经在巴黎的一家品牌概念店见过的一个灭火器。那个灭火器的外形与我们常见的灭火器没什么两样，但它的表面不是我们常见的红色，而是经过镀铬处理成了华贵的银白色，与考究

的店内装饰浑然一体。如果不仔细看，你可能不知道它是一个灭火器。这个灭火器给人的感觉之所以如此不同，完全是因为它表面的涂饰。本来那天我是要去那家店买衣服的，结果却被这个独特的灭火器深深吸引住了。

大家不妨这样考虑——我们每个人的经历都会变成一张张“标签”(tag)存储在自己的大脑中。“tag”一词的原意是“标签、货签”，最近在网络上它也成为一种区分博客类别的辅助工具。

通常情况下，如果有人在看到那家品牌概念店的灭火器时发出“好别致的灭火器啊！”这样的感叹，“灭火器”这个“标签”就会自然而然地进入他的大脑中。但让我印象深刻的不仅仅是灭火器本身，而且还有通过改变灭火器的颜色和质感使灭火器呈现完全不一样的感觉这种理念，于是，“镀铬”这一“标签”也同时输入了我的大脑。因此，当我设想将丽雅姬的产品容器设计为镀铬的手压式会不会产生前所未有的便捷和美感时，以“镀铬”为关键词的这份记忆便复苏了，并让我对产品成型后的效果有了比较清晰的认识。结果，丽雅姬成了同行业中第一个采用手压式

贴上“标签”输入大脑



把经历贴上“标签”，
输入脑中。

根据记忆中的“标签”
输出信息。

容器的品牌，这在当时引起了业界很大的反响，品牌设计可谓大获成功。

像这个案例一样，我会将许多看似毫不相干的事情放在一起加以联想。因为对我所从事的工作来说，经常思考从哪个视角看问题才能创造出前所未有的价值这一点非常重要，所以我一直都在努力地从不同的视角看问题。

视角有很多种，大致可以分为两类，一类是百姓视角，一类是创意人士视角。

所谓百姓视角，就是普通大众在日常生活中的事物的感性认识。这种认识对事物的考虑没那么深刻，追求的是在世俗中保持一份中立和冷静。相比之下，创意人士视角需要站在客观和理性的高度观察日常生活中的自我。具体而言，就是从宏观（居高临下将自己的感想纳入整个时代的大潮）和微观（详细、严密地进行验证）两个角度进行深度挖掘，并将从多个视角感知到的东西贴上“标签”输入大脑。

回想起来，我开始有意识地这么做是在高中二年级，那时我决心考艺术大学，所以参加了考前辅导班。考试科



目中有一门叫“描绘感觉”，都是“请描绘一下春天”、“请描绘出甜、辣、酸三种味道”这样的题目，目的在于考查学生能否通过具体的视觉图像描绘出极其抽象的事物，可以说难度相当大。如果平时缺乏训练，碰到这样的题目，考生只能束手无策。我们在做这样的题目时经常抱怨没有灵感，辅导老师就会说：“日常生活其实就是我们的灵感之源，由于大家不知道从创意人士的视角去观察，所以往往视而不见。”

虽然辅导老师说灵感俯拾即是，但刚开始的时候我怎么也理解不了。因为在我看来，生活不论怎么看都只是生活，普通得不能再普通了，所谓的“灵感之源”对我而言无异于高深玄妙的禅理。但是，有一天我突然意识到思维的转换其实就跟学骑自行车一样，需要每天不断地练习。小时候我们学骑自行车时，一开始怎么也学不会，觉得很难很难，可一旦掌握了窍门，就会发现其实非常简单。获得灵感也是这个道理，如果仅仅听别人讲，那是永远也学不会的，一定要自己去实践、摸索。

那么，该如何锻炼获得灵感的能力呢？我觉得最关键

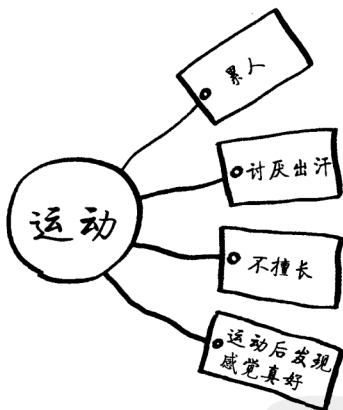
的是在遇到让自己在意的事情时，主动地为其贴上各种“标签”，就像我给灭火器贴上“镀铬”这一“标签”后，“镀铬”便成了一种“看待事物的角度”。除此之外，还可以从很多角度去看一个灭火器或者其他事物，我们需要努力去发现这些角度。在贴“标签”的时候，其实并不用特意去想它们可以用在什么地方，只要不断地、有意识地进行这样的训练，一旦工作时需要用到，它们就会自动地和目标进行匹配。博客也是如此，给文章添加的标签越多，对此话题感兴趣的人通过检索找到你的文章的概率也就越大。换言之，你的记忆检索引擎总容量越大，检索时能找到的切入点就越多。

自己喜欢的东西自不必说，不喜欢的东西也要尝试着去做。我们要思考为什么喜欢，为什么不喜欢，并给这些理由或者关键词贴上“标签”。对于喜欢的东西，我们比较容易从逻辑上把握它；而对于不喜欢的或不感兴趣的东西，我们大多会下意识地疏远它，以致它很难进入我们的意识中，这时要想勉强自己面对毫无兴趣的东西或是进一步思考讨厌的理由就更困难了，很多时候我们会以“接受不了”为由将其拒之门外。然而，越是这样我们就越应该去挑战

给不喜欢的东西也贴上“标签”

尽可能多地添加不喜欢的理由。

“标签”越多，看事物的角度就越多。



然后，再考虑如何才能让自己喜欢上它。

自我、努力思考，以得到更高层次的锻炼。

有时，找到让自己讨厌的关键点并且正视它，你可能会发现其中藏有让自己喜欢的一面。这种知难而进的训练不仅能够增强你创意思考的能力，对你处理工作上一些不擅长的环节也会有所帮助。总之，如果你想进一步提高自己的语言表达能力，就请你多往大脑里输入一些“标签”，努力扩充自己的记忆检索引擎。



07 引人入胜的 PPT 演示 ——共鸣胜于雄辩

在商务领域，一提起富有创意的工作，我们一般想到的就是做 PPT。写出什么样的策划书以及如何做 PPT 才能吸引听众，让很多人伤透脑筋。

如何提高做 PPT 的水平呢？很多人首先会想到提高技巧，但我认为，从本质上提高沟通能力才是真正的提高。我刚进入广告界时，也一度认为如果不在 PPT 的表现方式上下工夫，不注重客户的喜好，PPT 演示就很难获得成功。现在想来，当时确实只在意做好表面工作，而脱离了 PPT 演示的实质，可以说是“捡了芝麻丢了西瓜”。后来，我有幸与许多优秀的同事一起工作，见识了几次非常精彩的演示，感觉着实受益匪浅。从那以后，我不断地摸索和探寻，逐渐形成了自己的演示风格。

其实我的演示风格非常简单，很多时候都是怎么想就怎么说。我认为做演示不是要说服他人，而是要引起他人的共鸣。即使演示时口若悬河、字字珠玑，如果仅仅是生硬地诱导对方，那么肯定也会招致对方内心的抵触，而这将影响整个演示过程。即使对方当时迫不得已认同了你的观点，也难保事后不反声四起。而且，一味想说服他人既容易夸大事物本身的价值，也容易给人造成很强势的印象。要想避免这些情况发生，演示者需要时刻注意营造共鸣的气氛。

能不能引起对方的共鸣，关键在于演示的内容是不是具有真实感。很多时候，由于在做PPT时经过了深思熟虑，我们便想当然地认为自己喜欢的对方也一定喜欢，但实际上并非如此。因此，明确个人的喜好与社会共同价值观之间的关系非常重要。

下面具体介绍一下我曾做过的今治毛巾^①的案例。当

① 今治毛巾：公司位于日本四国爱媛县今治市，具有110余年的历史。作为日本国内最大规模的毛巾生产商，该公司将传统制作工艺与最新技术有机结合起来，向人们提供重视使用感觉的毛巾，并且向时装行业和室内装饰行业提供种类丰富的毛巾。

时的主要问题是如何宣传今治毛巾的品质，为此我多方考虑了该品牌的所有亮点。今治毛巾的售价、色调、图案、质感等都可以称为亮点，但我觉得最大的亮点还是它的吸水性。对于毛巾的质感和色调，不同的人有不同的喜好，但人们对吸水性的要求却是相同的。我之所以接受此项工作，也是因为在用过今治毛巾之后为它的超强吸水性所折服。我当时就坚信，较之色调与图案，超强的吸水性才是该品牌的根本，即使时代变迁，这一价值也会经久不衰。所以，我在做演示的时候，就将自己的这一真实感想原封不动地陈述出来。像这样从自己的真实体验出发，站在客观、理智的角度来阐述产品本质的价值，才容易引起对方的共鸣。

做演示时，我们除了要注重引发对方的共鸣外，还需要学会“在什么山头唱什么歌”，根据听众与内容灵活选用演示方式。例如，我在做公司标志设计的演示时，有时会将自己的想法浓缩为一个方案，有时会拿出三个方案让客户自己选择，有时还会为了让客户了解我做设计的整个过程而拿出一百多个方案。此外，根据实际情况，有时最好

向客户展示接近完成阶段的设计，有时也可以像“05 描绘自己的工作”中所阐述的那样，秀出自己手画的素描草图。总而言之，无论是让客户看到接近完成阶段的设计也好，还是让客户了解自己的设计过程也罢，都要根据具体情况作出相应的调整，根据不同项目的特点和内容调整方法才是上策。

如上所述，演示的方式可以多种多样，但营造共鸣氛围才是演示的根本目的，这一点是没法改变的。因此，在演示过程中，无论听众多寡，我都会像在跟每一个人谈话似的与其交流。一对一的谈话方式很容易拉近彼此之间的距离，如果演示时也能达到如此效果，把话说到对方的心坎上，怎能不引起对方共鸣呢？

做演示时，我们不能将自己的意见强加于他人，也不能一味地展示材料唱独角戏，而要用自己的真情实感去感染对方，这种态度才是最重要的。只要你做到经常从他人的角度去审视自己的方案，并且精心考虑以何种方式去演示，那你的演示就不会偏向说服对方，你必将赢得对方的共鸣。

第二章 尝试着去创意

08 真实感比调查更重要 ——时代关键词：真实感

进入 21 世纪以来，信息以及流行趋势的变化可谓惊人。想想我们小时候，再看看现在，不论是信息的传播数量还是传播速度都已今非昔比。就拿我自己来说吧，我一直非常喜欢音乐，初中和高中时我将自己喜欢的歌星和乐队的唱片视为珍宝。那时我只能通过调频收音机和每月一期的音乐杂志来获取音乐方面的信息，一旦看到自己喜爱的唱片的封面，就会目不转睛地盯着，同时脑海里幻想着出此唱片的歌星或乐队在国外开展各种宣传活动以及开演唱会的画面。当时即使想买一张小小的唱片，也得拿出相当大的勇气，而现在人们可以在唱片店和网上试听歌曲，可以随时购买自己想要的唱片。

虽然现在获取信息的方式变得异常方便、快捷，但以前的那种期待感和兴奋感却越来越少了，因为个人品味和

价值观的多样化，人们也不再像以前那样去争购某一种流行的商品。从商业角度来考量，这种现象在某种意义上使得商家对消费群体的把握变得越来越困难，生产出来的产品越来越难销售，因此如何开发触动消费者心弦的产品成了众商家共同面临的课题。目前比较普遍的办法是做市场调查，但是如果像求最大公约数一样，仅仅总结出问卷的共同特点，得到的结果往往毫无新意。此外，即使是同样的问题，由于提问的方式不同或者分析问卷数据的方法不同，得到的结果也可能大相径庭。因此，仅凭市场调查的结果来确立企业的发展方向看起来也不是那么可靠，而如何把握“时代的需求”却显得越来越重要。

我觉得“真实感”已经成为这个时代的关键词。在这个瞬息万变的时代，肤浅、平庸的产品很快会让消费者感到厌烦，而有内涵和真实感的产品却能取得傲人的销售业绩，因为只有这样的产品才能抓住消费者的心。如果你交流中能够让大多数人产生一种“的确如此”的共鸣，那么你的沟通能力就非同一般了。

要抓住这种真实感，有一点很重要，那就是“唤醒人们最普遍的情感体验”。人们的行为方式和个人爱好会随着时代的变化而变化，但也有一些东西无论时代如何变迁都会永远留在人们心中。如果能够挖掘出那些人人都曾体验过的情感，进而唤醒那些儿时就深深埋在人们心底、历久弥新的记忆，比如青草的芳香、潺潺流水的清涼，那么人们的记忆之门就会“吱呀”一声开启，瞬间心神荡漾。

比如，在我小的时候，邻居家有一条很凶猛的大狗，每次我从它面前走过都得小心翼翼；我想出去玩，外面却下着大雨，于是我挂起晴天娃娃，满怀期待地望着窗外……这些儿时的记忆都被我用在了“麒麟小柠檬”的海报和电视广告之中。这些创意虽然来自于我个人的生活体验，但都取得了很大的成功，究其原因，我想乃是很多消费者和我一样有过类似的经历，广告所传达的情感引起了他们的共鸣。

再举一个例子。我还在广告公司工作的时候，接手设计一个为本田公司一款名为“步威”^①的汽车作宣传的广告。

① 步威：Stepwgn，本田的一款中型厢式多用途车。

蔓延在人们心底的“真实感”



唤醒人们最普遍的情感体验

设计思维
PDG

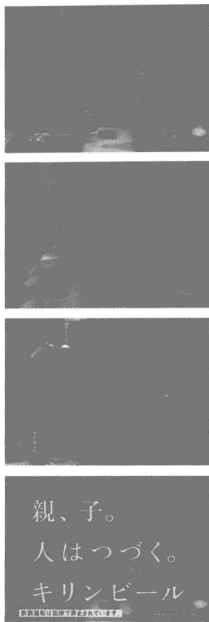
我设计的广告词是“跟孩子一起出去玩吧”，在海报和电视广告片中，我描绘了坐着汽车奇遇恐龙以及坐着汽车环游外太空等惊险刺激的冒险故事。这些情节仿佛是从漫画中走出来的，唤醒了人们对儿时梦想的美好回忆。结果，这个广告大获成功，这样的创意也可以算作是对“儿时体验”的一种扩展。

2008年，我指导设计了麒麟啤酒^①的一组电视广告。其中一则广告呈现在人们眼前的是这样一幅画面：在一家日本料理店里，歌舞伎演员松本幸四郎和市川染五郎^②父子坐在素雅的白色原木吧台前，推杯换盏，聊得轻松惬意。拍摄时，我们只给两位演员提供了一个场景，余下的就是让他们边喝啤酒边随意交谈。

在“父子情深篇”中，我们给观众呈现的是这样一个片段：

① 麒麟啤酒：是日本三大啤酒公司之一麒麟麦酒株式会社的品牌。麒麟麦酒株式会社与后文提到的麒麟饮料公司同属麒麟控股集团。

② 松本幸四郎和市川染五郎：均为歌舞伎的艺名，属于歌舞伎世家高丽屋。艺名代代相传，只在前面加上第几代作为区分。“松本幸四郎”是这个家系的“宗家”（即掌门人）的专用名，“市川染五郎”是“迹目”（即继承人）的专用名。二人原姓藤间，父亲藤间昭晓为第九代松本幸四郎，儿子藤间照薰为第七代市川染五郎。



图上文字：父与子，一脉相承。麒麟啤酒

松本幸四郎 / 市川染五郎 父子情深篇



幸四郎语重心长地对染五郎说：“梦想，不仅仅是口头说一说，也不是凭空想象就可以实现的，而是需要本人拥有实现梦想的斗志和毅力……噢？我是不是说过了？”

“这个……听过好多遍了。”（笑）

“啊？好多遍？那算了，不说了不说了……”（笑）

以上的台词都是演员即兴说出来的，我们没有进行任何修饰。父亲在喝了啤酒之后，话变得很多，开始给儿子讲人生大道理，儿子听后苦笑不已，最后，广告在父亲小声的自言自语中落下帷幕，并留下了阵阵笑声。画面最后定格在“父与子，一脉相承。麒麟啤酒”这一行字上，给人以温馨的无限遐想。这组以“父子情深”为主题的广告一共有四则，每一则都是既没有剧本也没有刻意的表演，完全类似于纪录片，但在当时引起了很大的反响，很多人都感叹：“好想父子俩再坐在一起喝杯啤酒啊。”

这种没有经过排练的即兴表演的拍摄方式在一般的广告中基本没有，是一种很大胆的尝试。通常广告的制作方法是设计人员基于市场调查的结果按照客户希望的导向提前编好台词和旁白，在得到客户的认可后，由演员按照导

演的指挥对台词进行演绎。

我最开始考虑的也是这种常规做法，但心里马上就产生了疑问：这样的广告真的能够传达这个时代所缺乏的充满真实感的“父子情深”吗？如今，我们似乎每天都能在新闻报道中看到一些发生在家人之间的令人痛心的事件，或许你也发现，近几年的杂志和书籍中关于亲子对话的内容越来越多，人们似乎在阔别多年之后开始重新寻找亲情的纽带。在这样的时代背景下，只有把人们这种普遍的心理需求融进广告，才可能震撼消费者的心灵，让消费者在情感上产生共鸣。

出于这方面的考虑，我认为采用完全真实的父子对话可以很好地体现时代的真实感，也是反映“父子情深”主题的最佳方式。当时客户十分怀疑仅凭两人的即兴发挥能否拍出令人满意的广告。我告诉他们成功的关键并不是台词，而是两人之间那种真实的父子关系。即便没有台词，仅仅是两人坐在那里默默地喝酒，观众也一定能够通过荧屏感受到那份深厚的父子情。相反，如果采用事先设计好的台词，由演员去表演，观众反而会觉得矫揉造作，毫无新意。

幸四郎和染五郎平时工作都很忙，一直没有时间一起坐下来好好喝一杯，聊一聊，此次拍摄恰好给他们提供了一个非常好的机会，这让他们感到非常高兴。他们是父子，其实也是师徒，一直以来染五郎都叫幸四郎“师傅”，在这次拍摄中染五郎第一次开口叫了声“老爸”。父子俩这种微妙的心理变化在荧屏上真实地表露出来，很自然地表明随着爽口的啤酒下肚，人与人之间的关系变得更加融洽、和谐。

由于我坚信“真实感比市场调查更为重要”，摆脱了传统的广告制作方法，进行了大胆的尝试，这组广告最终一举夺得了酒类广告的第一名，这让我切实感受到这组广告的确引起了人们情感上的共鸣。不用说，“父子情深”这一主题一定也深深地植入了观众的心里。这组广告除了幸四郎与染五郎父子之外，还拍摄了女子摔跤运动员伊调千春和伊调馨两姐妹与父亲伊调春行、演员山崎努与女儿直子、东北乐天金鹰投手田中将大与父亲田中博相处的真实场景，成了一个刻画“父子情深”的优秀广告系列，好评如潮。现在想起来，如果当时我害怕风险，采用常规的广告策划方法，拍出的作品虽然不会遭到太多的非议，但一定不会很出彩，也不会在观众心里留下深远的影响。

虽然我列举的都是广告制作的例子，但“真实感才能引起共鸣”这一理念完全适用于商业活动的各个领域。如果你在做市场运作时因为一些外在的形式而受到束缚，不妨换一个视角来考虑，挖掘出人们内心深处最真实的情感，将策划的核心定位于不因时代改变而改变的人类永恒追求的价值，那么你很有可能找到一个全新的突破口。



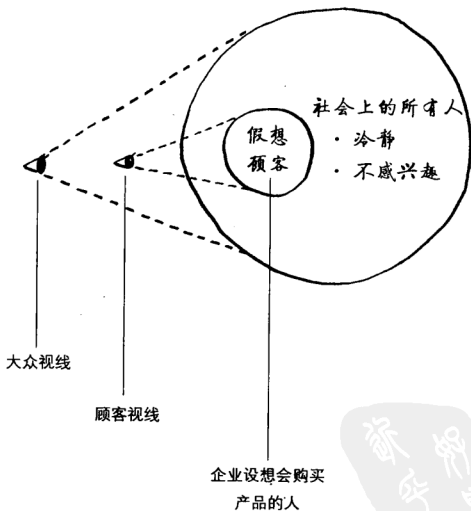
09 顾客视线与大众视线

——似是而非的消费者与普通大众

要把握住真实感，还有一个因素必不可少，那就是“大众视线”。这种视线和商业领域通用的“顾客视线”有一定的相似性，但又不完全相同。商家都宣称“顾客就是上帝”，但他们所说的“顾客”指的是“会购买自己的产品的人”，他们以一种期待为前提来定义“顾客”这个概念。然而，大部分人都并非如商家所想，他们多会以一种更加冷静、更加理智的眼光来判断产品的价值。我所说的“大众视线”就是指普通大众从自己的需要出发来审视产品，这比“顾客视线”更客观，因为“顾客视线”无论如何都无法摆脱企业和行业的种种影响，通常和实际的社会需求之间存在微妙的偏差。

以饮料为例，我们经常发现在同一时期内会有很多种饮料上市。生产商为了显示和竞争对手不同而不断推出的

“顾客视线”和“大众视线”



新产品，在消费者看来却可能和同类产品几乎没有差别。多功能家电也是如此，制造商经常宣称自己的产品“从顾客的需要出发，增添了某些新功能”，但是我经常抱有这样的疑问：消费者是不是真的需要这些功能？如此多的功能是不是都有必要？顾客能熟练地使用这些功能吗？有时功能过多反而会导致操作复杂化，从而难以使用。

以前在广告公司工作的时候，我一直认为“广告一定要能吸引人的眼球”，现在我依然赞同这个观点。但在实际工作中，要做到让那些不感兴趣的人变得感兴趣绝非易事，有时候即使是绞尽脑汁做出来的广告也很难被人接受。正因为如此，在思考的过程中，我经常提醒自己一定不要忽略受众的“大众视线”。

近来，我接手的打造品牌的工作越来越多，这更让我体会到了这种视线的重要性。当我不太熟悉的行业的客户委托我进行设计时，为了能够坦率地说出没有任何偏见的意见，我特意事前不作任何准备。因为通过这种不受行业常识限制的、冷静客观的“大众视线”，我们往往能够发现很多业内人士无法察觉的问题。

2008年，我就运用“大众视线”打造了“西装精品”（SUIT SELECT）这个品牌。“西装精品”原是男装量贩店湖中（KONAKA）^①旗下的一个品牌，湖中和二田（FUTATA）^②合并之后，对该品牌进行了改造。“西装精品”的特点在于它采用的是两价经营模式。所谓两价经营模式，顾名思义，就是每类货品一律只有两种售价的经营模式。“西装精品”将店内西装的价位一分为二，一种不到2万日元，另一种不到3万日元，价格适中，这在很大程度上能够吸引一批以往不怎么购买西装的年轻人。

接下这个项目后，我立即去了湖中旗下一家名为“西装精品 21”的男装店，为的就是在和湖中谦介社长见面之前，对该企业有一番客观、全面的了解。

那是我第一次去两价店，试穿之后感到大为惊讶。因为来之前我多少有一些“便宜无好货”的疑虑，而事实上，两价店的服装质量相当好，和我当时身上所穿的国外品牌夹克相比，几乎没有两样。光顾两价店的人只关注店内商品的廉价，却忽略了其高品质，这实在是一个极大的误区。

^① 湖中（KONAKA）：日本著名男装公司。

^② 二田（FUTATA）：日本著名男装公司，后并入湖中株式会社。

此外，我还发现店内西装虽然琳琅满目，但顾客很难弄明白这些西装是按照什么标准摆放的，各有什么特点，所以很难选择。

我认为这种作为顾客的亲身体验是非常重要的，由于丝毫没有受到外界的影响，所以得出的结论格外真实、客观。如果我一开始就直接和该企业的相关人士接触，那么或多或少会站在企业一方去思考问题，这样就很难作出客观的判断。

和湖中社长见面时，我首先如实地诉说了自己的亲身体验，然后同湖中社长就目前的经营状况展开了商讨。最后，我们确定今后的发展方向为：深度挖掘两价店的价值，通过实体方式体现两价店的本质。也就是说，既不像品牌服装店那样强打“紧跟时尚潮流”的招牌，也不像量贩店那样仅仅注重廉价，而是充分向顾客展现两价店的魅力：商品质量好，价格适中；商品结构和销售方式简洁、合理，便于顾客选择。基于这一发展方向，我们将销售对象锁定为商务人士，将商品定位为“实用西装”，努力为商务人士提供款式新颖、价格合理的西装，使西装成为他们每日必

穿的实用型工作服。

在店内服装结构的调整方面，我也充分运用了“大众视线”，将自己作为顾客的切身感受如实地加了进去。“西装精品 21”店内两种价格的西装以前有三类，而这三类西装的特点都不怎么明显，顾客不知该如何挑选。经过思考，我将三类西装整合为紧跟时代的“流行款”（BLACK LINE）和每年变化较小的“基本款”（SILVER LINE）两大类，然后又制定了两种价格，这样顾客就有了四种选择。如此一来，就形成了“易于理解、便于选择”的商品结构。

确定了商品结构后，为了使不同种类的西装之间的区别更加显著，我们还在设计方面下工夫，比如将领口和袖口做窄一点、让纽扣的位置偏下一些、重新调整口袋的大小和裤型等。我们就这样对现有服装一点一点地进行改造，最后做出来的西装上身效果明显不同。对于这一做法，公司的服装制作人员也表示赞同。他们告诉我，之前他们设法做出三种西装，但是伤透了脑筋也没成功，因为西装之间的差别本来就很小。由此可见，“顾客视线”和“大众视线”之间的偏差确实是存在的。制造商往往认为顾客对商品的选择余地越大越好，而实际上如果商品之间的差异不

明显，品种过多反而会让顾客不知所措。

此外，为了将该企业的企业理念明确地传达给顾客，我在公司标志和店铺装潢方面也花了一番心思。我们将公司的标志设计为四条直线纵向排列的图案，名为“公平旗帜（FAIR FLAG）”，象征着两价店及两大款型。店铺两侧分别摆放“流行款”和“基本款”，中央放上宽敞舒适的桌子，供顾客轻松地搭配服装。此外，我们还将西装按照身高进行排列，顾客很快就可以找到适合自己身高的西装。这样一来，整个店铺不仅功能齐全，而且让人感到轻松、舒适。

与“08 真实感比调查更重要”中的“唤醒人们最普遍的情感体验”相比，在“西装精品”这个例子上运用“大众视线”可能难度更高，因为后者通常需要紧跟时代步伐。要培养这种感觉，很重要的一点就是，在日常生活中要拥有一种“大众”的意识。因为尽管平时我们的感觉和普通大众大同小异，但一转到工作上，我们就会不由自主地站在企业一方，或者从行业习惯出发来思考问题。能否分清“大众视线”和“顾客视线”这两个相似的视角，取决于身处商务领域的人能否体会普通大众的真实感受。

10 尽可能地运用一切媒体 ——打破现有媒体的桎梏

我在前面阐述过“真实感才能引起共鸣”，说的是共鸣在沟通中的重要性。从宣传的角度来看，“共鸣”同样必不可少，尤其是在当今时代，作为一种策略，引发共鸣比以往任何时期都更加重要。在宣传活动中，各种媒体扮演着不同的角色，纵观宣传活动的历史变迁，我们不难发现：媒体越丰富，如何选择合适的媒体进行宣传的重要性就越突出。

20 世纪 80 年代到 90 年代，正值大众媒体发展的全盛期，那个阶段可以说是广告传媒的“说服”时代。消费者主要通过电视、报纸、杂志、广播这四大媒体获取产品信息。电视广告成为人们茶余饭后闲聊的主题，报纸广告更是读者获取信息的重要来源，这些广告的效果当时非常明

显。现在想来，主要是因为当时的信息量较少，信息源也比较有限，这种“说服型”的传播方式才比较容易被大众所接受。

然而，到了 20 世纪 90 年代中期，这种状况发生了明显的改变。消费者的信息认知能力提高了，他们不再盲目听信企业单方面的宣传。因此，广告也不再像以前那样用强加于人的口吻直截了当地说“这种产品很好”，而是从“说服型”转向柔和的“建议型”，开始改用一种不露声色的诱导方式，比如：“这种产品具有这样那样的优点，您觉得怎么样？”杂志也开始巧妙地将广告与版面内容融为一体（即由杂志的广告部牵头，多个企业围绕一个共同的主题来作宣传）。不仅如此，包括公关在内的各种复合型宣传活动也越来越多，这标志着综合媒体时代的到来。

2000 年以后，由于手机和互联网广泛地渗透到人们的生活中，信息流通也由单向转为双向。博客和社交网站的出现，使得个人与个人之间的联系越来越密切，谁都可以在网络上随意发表自己对某种商品的评价，这让人们感受到了信息的真实性。这时，随着信息量的剧增和价值观、

个人喜好的多样化，消费者不再满足于单方面从企业获取信息，而是开始与其他消费者建立联系，在网络上互相交换信息。这样，广告历经“说服型”和“建议型”后，发展到了现在的“共鸣型”。

在媒体多样化的今天，消费者也已经成为发出信息的一方，如果产品还像以前那样仅仅依靠广告来作宣传，是很难获得人们的青睐的。千辛万苦开发出来的优质产品，一旦宣传方法不当，就很难成为畅销商品。“在什么地方和什么时候、通过什么方法来宣传最有冲击力”等媒体策略，应该在产品制造的最初阶段就加以考虑。

我也曾经一度为无法打破媒体的桎梏而烦恼，直到接手“麒麟小柠檬”这个项目，我的工作才迎来了重大转机。麒麟饮料公司希望改进他们公司的代表性产品——麒麟柠檬汁，以提高其销售量。这是我第一次在产品开发阶段就参与创意指导工作。

在我很小的时候，甘甜可口的碳酸饮料曾经风靡一时，但到了 20 世纪 90 年代，这类饮料的销售却跌入了低谷，因为此时人们的健康意识逐渐增强，茶和矿泉水取代碳酸

饮料成了市场上的畅销产品。麒麟柠檬汁也不例外，逐渐被时代甩在了身后，销量与其全盛时期相比差距甚大。但是，由于麒麟柠檬汁是该公司的老牌产品，甚至可以说是该公司的标志，公司的领导层还是希望想尽一切办法给这一产品注入新的活力。

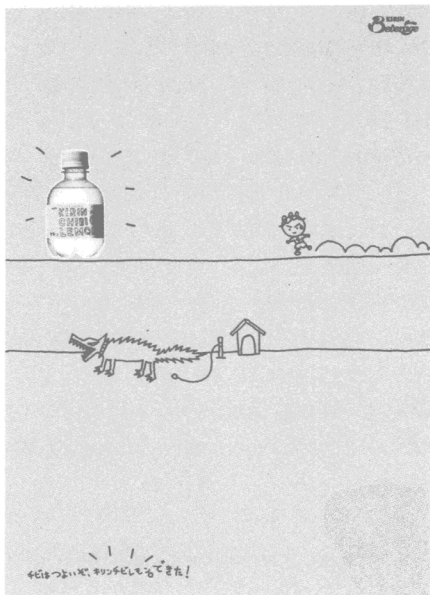
面对如此困难的问题，我当时实在是一筹莫展。如果用一般的方法来改进这个与时代需求相左的产品，无论如何都是行不通的，必须选用一种相当有冲击力的方法来打开突破口。于是，我重新客观地审视了自己的日常行为，留意自己通常是在哪一个瞬间决定买饮料的。结果我发现，去便利店买饮品时，货架上的哪种商品当时最能吸引我的注意力，我往往就会购买那种商品。我顿时醒悟过来，原来便利店的货架本身也是一种媒体，用它展示极富冲击力的商品，效果应该非常明显，这样我们就不用像以前那样单纯依靠电视来打广告了。事后这样说起来大家会觉得非常简单，但事前人们一直都觉得货架只是用来摆放东西的，从来没有把它当做媒体看待。将便利店的货架理解为媒体，将它从“陈列物品的架子”变为“展示商品的舞台”，就这样我的思路瞬间发生了巨大的变化。

接下来，我开始思考如何才能让产品吸引人的眼球。读者之中若有从事快速消费品行业的想必都十分清楚，为了让自家的产品抢占便利店的货架，各厂家之间的竞争可谓十分惨烈。小小的空间内摆满了来自不同厂家的数百种产品，所以新产品必须在短短两周的时间内脱颖而出。在如此严峻的竞争条件下，仅仅调整包装的颜色和字体的设计，是无法让产品引人注目的。为了挖掘更加新颖的构思，我又进行了一番深思熟虑，最后觉得如果改变瓶子的形状，用以前没用过的小瓶包装或许是个不错的选择。因为在一大片大小相同的瓶子里出现一个小巧可爱的瓶子，势必显得与众不同，于是就有了“麒麟小柠檬”的诞生。

新生的“麒麟小柠檬”果然不出我所料，很快在便利店的货架上占据了一席之地。小瓶子的包装特别引人注目，胖乎乎的形状看起来非常可爱，很受小孩子的欢迎。而且，以往的大瓶装饮料对女性来说太多了，小瓶装的“麒麟小柠檬”也得到了她们的青睐。改进麒麟柠檬汁的计划大获成功。

这个项目取得巨大成功之后，我开始坚信“街道”也





キリンビバレッジ

インターネットホームページアドレス <http://www.berryage.co.jp> のホームページをサイマル



图上文字：小容量，大内涵！麒麟小柠檬闪亮登场！

能成为宣传的媒体。离开广告公司后，我负责过 SMAP^① 的专辑的宣传工作。当时我们尝试了许多大胆的宣传方式，比如：给涩谷路边停车场里的汽车套上印有“SMAP”标志的车罩；向行人分发印有“SMAP”标志的贴纸，让他们粘在衣服上；销售和专辑同名的饮料“Drink! Smap!”等。这些活动引起了电视新闻、综艺节目甚至报纸的广泛关注，这一个个独特的广告使 SMAP 的知名度得到了很大的提高。之后，在麒麟啤酒公司的“极生”发泡酒宣传活动中，我们一概不用电视广告，而主要利用广告牌、报纸、杂志等平面媒体来作推广。另外，当时虽然盛行明星代言的风潮，但我们并没有起用明星，只是使用了醒目的商标和价格，这也给消费者强大的视觉冲击。因此，“极生”发泡酒很快就广为人知，迅速上升为热卖品。以上两个项目，可以说都是通过改变使用的媒体而使产品引起巨大反响的典型案列。

或许有读者认为我对现有的媒体持完全否定的态度，

① SMAP：日本重量级偶像团体。隶属杰尼斯事务所，1991 年出道，至今依然拥有极高的人气。

其实不然。由于媒体整体趋于多样化，大众传媒不再像过去那样具有决定性的影响力，但是它并不会退出历史舞台。这就好比过去饭店里只有套餐，而现在随着搭配方式的变化，菜单上的名目越来越多，顾客选择的余地越来越大，他们可以不点主食，只点菜或汤。这样一来，我们可以进行更多有意思的新尝试。正如我之前所阐述的那样，在开发新产品的同时思考宣传策略十分重要。换句话说，开发产品时不仅要注重产品的内容，而且要搭建利于产品销售的平台。这里所说的“平台”，是指“在某个时间段通过某种媒体来展示产品”而产生的一种与以往有所不同的“新意”。在日常生活中，我们如果能够用一种全新的视角来看待问题，就能体会到更多的惊奇和感动。

另外，搭建这样一种平台必须将周围的一切人、事、物联系起来，这样才能做到综合性地“设计环境”。将广告、产品和周围的环境完美地结合起来，这样的相乘效应比单纯展示产品更能彰显其魅力。在打造品牌的过程中也是如此，我们不能仅仅依靠产品，而要将产品开发和相应的媒体策略有效地结合起来，这样才能更大程度地发挥创意的作用。

11 激发自主性 ——调动员工的主人翁精神

我想很多人都面临这样的问题：在工作中，下属或团队中的同事虽然能够按照指示完成各项任务，但缺乏积极性和主动性。在一个团队中，如果成员的工作热情不高，那么整个团队的凝聚力就不会太强。如何激发所有人的干劲，使团队成员齐心协力地工作，一直是困扰团队负责人的一大难题。

要处理这样的问题，我们首先必须让员工“视工作为自己之事”。我在《佐藤可士和的超整理术》一书中提到过，如果员工对工作不感兴趣，觉得自己是在为别人做事，他们就会疲于应付，敷衍了事。只有调动员工的主人翁精神，引导他们将工作当成自己的事，才能充分激发他们的积极性和创造性。2007 年底，我在为东京都交响乐团做视觉识

别^①改进工作时，深刻体会到了这一点的重要性。

被人们亲切地称为“都响”的东京都交响乐团至今已四十多年的历史，是日本顶尖的实力派交响乐团，但是它不论在国内还是在国外，始终都没有确立一套明确的视觉识别系统。在东京，名称中带有“东京”和“交响乐团”的管弦乐队有好几支（如“东京都交响乐团”、“东京交响乐团”、“东京爱乐交响乐团”等），除了那些资深交响乐爱好者之外，一般人很难分清。此外，东京都交响乐团的标志有三个，而且差别非常大，使用得非常混乱。为了消除这种模糊性，使人们明确东京都交响乐团的独立性，乐团成立了“标志选定委员会”，并以该委员会为中心开展了视觉识别系统的完善计划，为2015年乐团成立50周年献礼。

在这之前，我有过几次为企业做企业形象设计^②的工作经验，但给交响乐团做视觉识别还是第一次。我的第一感

① 视觉识别：译自英文 Visual Identity，简称 VI，是企业对外传播的一张脸。主要包括企业名称、企业标志、宣传口号、产品包装、广告媒体、陈列展示等。

② 企业形象设计：译自英文 Corporate Identity，简称 CI，有些文献中也称 CIS，是英文 Corporate Identity System 的缩写，直译为企业形象识别系统，意译为企业形象设计。企业形象设计一般分为三个方面，即视觉识别（Visual Identity，简称 VI）、理念识别（Mind Identity，简称 MI）和行为识别（Behavior Identity，简称 BI）。

觉是，乐团完全不同于一般的企业，它不是一个纵向的指挥系统，而是一个需要全体成员协调一致才能呈现出一场精彩演出的组织。所以，仅仅和乐团领导或者“标志选定委员会”的委员们交流是远远不够的，我还要重视乐团其他成员的意见。于是我希望每一位乐团成员都积极参与到设计中来，为设计出谋划策，而不像往常那样仅仅听取某位负责人的想法，然后由我一个人作出整体构想。

在完善乐团视觉识别的启动会议上，我首先对委员会的各位成员说：“制作乐团标志并不是一蹴而就的事情，设计是一项将构想变为符号的工作，而这种构想需要大家共同思考。东京都交响乐团是一个什么样的乐团、今后应该如何发展，只有大家共同探讨之后才能提出一个比较明确的构想，并以此构想为基础为乐团设计标志。”

听我这么一说，委员们着实大吃一惊。大概他们原以为把这份工作交给我之后，整件事情就与他们无关了。其实，不仅仅是该乐团，现实中很多人都认为创意是设计师们的工作，只要把工作交给他们就可以了。实际上，我的工作只起到一种抛砖引玉的作用，真正完成工作还需要靠大家。如果乐团的各位成员都不积极地参与到设计中来，

即便我把标志设计好了，他们也无法准确理解标志的内涵，也不会真正喜欢它，自然也不会恰当地使用它。试想在这种情况下，他们又怎么能将乐团的特色展现出来呢？当然，由于他们一直专注于自己的工作，根本没有机会思考“乐团的特色”，在开始时感到不知所措也是能够理解的。

之后，我通过讨论会的形式多次让委员们各抒己见，听取大家对乐团的形象和发展前景的看法，这样逐步构建起了乐团视觉识别的基础。我像脱口秀节目的主持人一样，让大家自由发表意见。在讨论接近尾声时，我谈了一些以往做过的项目，又将东京都交响乐团与其他乐团进行了比较，让大家主动发现东京都交响乐团的特别之处。此外，为了听取乐团所有成员的意见，我又做了一些问卷调查，并让委员们对调查结果作了整理和总结。通过这一系列的工作，我感到大家的团结性与主动性有了很大提高，都开始积极踊跃地发表自己的意见。

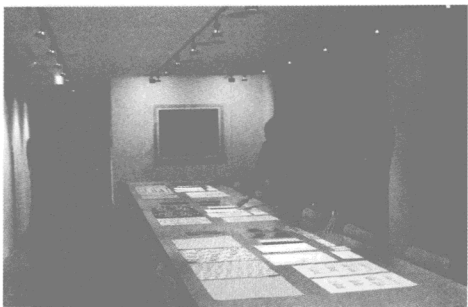
从反复讨论得出的结论和问卷调查的结果来看，大家对乐团的整体认识可概括为“有冲击力”和“正确”、“有力”和“细腻”、“华丽”和“理性”等几组相反的印象。开始时，大家都对如何整合这些分散的结果感到困惑，后来我发觉：

正反两面的要素并存，其实在某个意义上来说是一件好事，这说明有某种力量在驾驭着它们，使它们保持平衡，不至于互相冲突。

带着这个思路，我找到了乐团团长，他的话证实了我的想法。他告诉我：乐团中的任何一部分太过于惹眼，都会使乐团的个性过于强烈，而理想的情况是，乐团的基调可以根据指挥家的不同而展现出不同的色彩。也就是说，可以融合相反的两个极端，说明乐团具有极大的灵活性和丰富的表现性，这对一个交响乐团来说是求之不得的。

充分理解乐团的特点后，我正式开始设计乐团标志。在设计方案的演示会上，我展示了四个方案。通常我会提出自己的推荐方案，但是这次我没有这样做，因为我认为应该由乐团成员自己来决定。最后，我们以投票的方式定下了最终方案，选择了一个由五条红线和五条蓝线交错构成的图标。这个图标融入了“不同元素的邂逅产生新事物”这样一种构思。另外，仔细观察线条交错的部分，大家发现视觉的错觉会产生一种淡蓝色的视觉效果，这种效果恰好将我的构思表达得淋漓尽致。我自己最满意的也是这一方案，可以说它汇集了大家对乐团的所有想法。这一方案

和东京都交响乐团“标志选定委员会”的
委员们探讨时的场景



最终脱颖而出时，我内心的激动简直无以言表。

在进行这个项目时，从头到尾我都让乐团的成员参与其中。我引导他们把这份工作当成自己的工作，所以他们的热情都非常高涨。我听说就在标志设计完成后不久，东京都交响乐团要出国进行一次海外演出，乐团全体成员都很自觉地在乐器盒子上贴上了印有乐团标志的贴纸，在机场引起了很多人的注意。乐团负责人特意告诉我，看到这样的情景，乐团成员都感觉自己的集体观念较以前大为增强。由于大家把设计乐团标志当成了自己的事情，每个人都出了一份力，所以自然会对设计出来的标志产生很深的感情，这正是形成乐团视觉识别的关键。

其实，还有很多途径能让员工“视工作为自己之事”。比如，可以让有一定经验的员工负责一些工作，承担一些责任，不过这种方法要视个人经验的不同而灵活掌握。总之，第一步就是让员工把工作当做自己的事情，最后让他们在工作中作出负责任的判断。这虽然是理所当然的事，却不是每个人都能做到并且作好的。但这件事很重要，有必要郑重地对待，把它处理好。

12 打造强大的团队 ——具有“人尽其才”的统筹能力

观看足球比赛时，只要看到球员们经过默契的传球配合之后成功射门，我们会感到非常痛快。在商业领域，团队合作同样非常重要。随着工作内容的多样化，公司在进行一个项目时，往往需要多个部门共同参与，组成工作团队。这时候，大家就如同一支足球队的球员，各尽所能，朝着同一个目标努力，所取得的成效远远高于各自单独工作时的成效。在球队中，一般由教练决定谁任先发、摆何种阵型、何时替换队员等问题，教练的指挥往往决定着比赛的胜负。同样，在公司的团队中，合理安排人事至关重要，决定着项目的成败。

人事安排首先要做到的是“人尽其才”。这个道理谁都能懂，但实际上很难做到。很多时候，人们往往只关注那些

工作能力强的人，而忽视那些工作能力一般的人。事实上，不论一个人多么有能力，如果被安排在不合适的位置上，那么他不仅无法大展身手，反而会显得很多余。因此，在安排工作时，我们要能够发现每个员工的潜力、了解他们是否适合所在的职位，而这需要一种客观、宽广的视野。

要做到这一点，我们必须对项目有整体的把握，明确项目的终极目标，并且具备让团队成员各尽其才的统筹能力。要提高这种能力，我们就要有意识地多训练、多实践。

我在广告公司担任艺术指导的时候，参与过上百次平面广告摄影师的选拔，我的统筹协调能力因此得到了很大的锻炼。在拍摄广告时，由于摄影师的能力、个性和技术有差异，拍摄效果会大大不同，所以必须根据项目的整体构想来选择合适的人选。之前我也有过多次惨痛的失败经历，由于摄影师不合适，拍出的广告无论如何也达不到我想要的效果，对此我只能后悔自己选错了人。当然，也有很多次由于选对了摄影师，拍出的效果比我想象得还要好的经历。现在，作为创意指导，我不仅要接触摄影师，还要和各种类型的创意人士打交道，和他们一起做项目。我在为他们安排工作时，常常会提醒自己要注意“人尽其

才”。为此，我平时经常阅读有关他们的采访报道和他们的博客，尽可能多地了解他们的想法和创意哲学。

我认为团队精神就是通过彼此的合作来共同完成任务。说到“合作”，这个词现在已经被用得过于泛滥了，人们动不动就说“合作”。有的时候，只是一方要求另一方做某件事，或者仅仅是借用对方的名义，完全就是“下订单”或者“把事情全部交给别人”，却也冠以“合作”的名头。实际上，“合作”的本意是共同协作，行为主体之间的关系是对等的。只有做到一方不依赖另一方，双方在互相尊重的基础上进行交流和沟通，才能产生超越企业和个人原有能力的相乘效应。

在现代社会中，合作变得越来越重要，而选择和谁合作的重要性也在不断凸显。如果仅仅以对方是名人或者因为长期合作过感觉很合得来为理由来选择合作对象，是绝不会产生明显的相乘效应的。认真考虑这份工作是不是真的适合这个人、他能不能百分之百地发挥出他的能力等问题，不仅是合作的基础，也是对对方的尊重。

当然，合作不仅仅是创意人士之间或品牌之间的事情，

商务人士和创意人士，以及商务人士之间如果能够互相尊重，也能够合作。有时候我们会因为对方是某个领域的专家，而自己没有那方面的知识，所以很难做到平等地对话，但如果我们能做到“09 顾客视线与大众视线”中所阐述的那样，以一种全新的视角来看待问题，反而会让项目充满新意。从另一个角度来说，正因为自己有很多事情不会做，我们才需要寻找合作对象，所以没有必要胆怯和畏缩。

广义的合作还可以理解为“平等协作，各施所长”。在公司的日常商务活动中，除了纵向的上下级关系之外，我们还应该鼓励员工之间建立密切的横向联系，这样公司才能其乐融融、充满活力。即使公司仅仅注重上下级关系，上司信任下属，让下属充分发挥自己的才能，下属因为上司的信任而努力工作，这样也能产生近似于合作的相乘效应。

我从2006年开始一直从事优衣库（UNIQLO）的全球品牌推广工作，这份工作不仅需要团队成员之间紧密配合，同时还需要负责人能够统筹全局。最初的任务是要在短短9个月的时间里，在纽约曼哈顿打造一个全球旗舰店，使之成为向世界展示优衣库新形象的“橱窗”。从纽约开始，

然后是伦敦、巴黎、莫斯科、上海……现在这个项目仍处于扩充阶段。

对优衣库而言，这是一个规模庞大而且极其重要的项目。一接到这个任务，我就召集了相关领域的一流人士，包括室内设计师片山正通先生、网站设计师中村勇吾先生，以及在纽约设计界非常活跃的著名艺术指导马库斯·希尔斯坦先生，他们分别负责店铺设计、网站设计和广告视觉效果设计等工作。

这三个人都是各自专业领域内的领军人物，但召集他们组成团队并不仅仅是出于这个原因。片山先生曾设计过多个人气超高的时装品牌，作品的完成度非常高，从他设计的作品中我们能够深深地感受到日本流行文化的元素，这些元素给人以整洁的美感，这恰恰符合优衣库希望向全世界展示日本新的美学意识的需要。中村先生是世界知名的网站设计师，具有将抽象概念诉诸切身感受的惊人才能，其作品总是令人惊艳，我想他一定能够利用高科技手段向人们展示优衣库的独特之处。马库斯先生在竞争激烈的纽约时尚界享有盛名，并同许多一流的造型师和摄影师都有深交，他主张概念的、严谨的设计哲学，这一点无论和优衣库还是和我自己都



有相通之处。经过认真思考，我认为他们能从根本上理解优衣库，还能相互促进、为了同一个理念而团结协作，从而能最大限度地发挥各自的才能。正是基于这样的合作精神和“人尽其才”的用人原则，我选择与他们一起合作。

我作为创意总监，不仅负责新的企业标志和“优衣库字体”等视觉方面的设计工作，使其能够展现优衣库的特色，还负责品牌理念的创立和媒体战略的策划等所有的创意活动，因此成了这支队伍的负责人。

负责人是团队中的重要人物，起着聚拢人心的作用，他就像船长一样，必须引领船员们到达目的地。首先，负责人必须向团队成员展示项目的整体构想，即制定项目理念。对一个团队来说，拥有明确的目标至关重要，这样大家才能毫不犹豫地全力以赴。如果大家连最终的目标都不清楚，只是盲目地听从别人指挥，那是一件非常痛苦的事。因为没有明确的目标，大家常常心里没底，行动起来畏畏缩缩，无法全力而为，效果自然不会太好。相反，如果目标明确，大家就可以根据自己的情况加快或者放慢速度，工作的热情、精确度和速度也都能得到提高。

在制定项目理念时，负责人需要通过几个关键词让大家清楚地理解自己的想法，这样沟通才会顺畅，比如多用“总之，……”这样的句式，用短小精悍的语言概括之前解释说明的内容。

在优衣库的案例中，我们将设计的关键词定为“具有美学意识的超合理性”。这是基于对优衣库这一品牌本质的理解——追求超高性价比这一定价的合理性，以及“衣服是服装的零件”这一独特的穿衣理念——而推敲再三的结果。我们在店铺装潢、网站建设、广告宣传等创意活动中都贯彻了这一理念。像这样，在出发前明确前进的方向，我们在途中就无需进行反复的调整，因此可以把时间花在修改细节上，从而提高项目的完成度。

项目开始实施后，最重要的还是将理念贯彻到底。无论召集多么优秀的人，在实际工作中都会有偏离理念的可能性，所以有时要像使用手动调频的收音机一样，为了确保指针精确地停留在电台信号最清晰的波段上，需要时常进行细致地观察。如果中途发现有人在工作方向上产生了偏差，一定要引导他们走向正道。要通过“本来应该是这

样的吧？”这种引导性语言，让他们再次确认项目的基本理念，或者提出“做这些是为了什么？”这样的问题，和他们一起站在项目的目的这一角度重新审视当前行动的方向。如果仅仅采用“头痛医头，脚痛医脚”的方法，就只能解决部分问题，仍然无法避免团队成员因认识出现偏差而再次偏离正轨。

我在广告公司工作的体会是，上司仅仅要我改变目前的状况和让我重新明确工作理念，这两种情况所产生的效果有很大的不同。有时因为工作中的某个细节处理不当而被上司指出来，我往往很难明白其中的原因，直到听上司说起广告的本质或者创意哲学之后，才恍然大悟。

不论是公司内部的小范围合作还是对外的大项目，都需要团队合作。我试着将本节所述内容总结如下：首先，要以互相尊重的合作精神为基础，组成能够“人尽其才”的团队。其次，团队负责人要像船长一样给人以信任感。团队负责人一开始就要制定出明确的理念，并且自始至终确保团队的前进方向，只有做到这些，团队成员在工作中才不会茫然失措，才能够以百倍的干劲全力以赴。

13 你能写出一部“剧本”吗？ ——为独立的“内容”制造“脉络”

近年来，我接手的品牌打造的工作逐年增多。最近，让我感受颇深的是为“内容”制造“脉络”的重要性。“内容”是一个个独立的个体，而“脉络”则是将它们串联起来的一种逻辑关系。过去我一直都是在无意识的情况下做这些事情，但随着工作的全球化，我与欧美创意人士的交流越来越多，这种感受也越来越深，越来越让我确信我的这种认识是正确的。

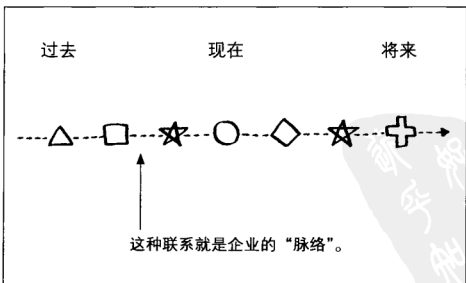
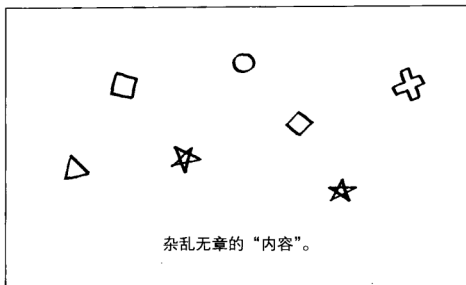
日本企业尽管能够生产出优质的产品，但这些产品常常都是“单枪匹马”。欧美企业则不同，它们十分注重品牌“剧本”和“脉络”这两个概念。欧美国家的品牌之所以能给消费者留下深刻的印象，我想和这一点是分不开的。日本的很多品牌往往只有“内容”，没有“脉络”。这里所说的“剧本”和“脉络”与文学作品无关，而是以品牌的理念

和背景为轴，将一个个要素串联起来所形成的一种状态。欧美创意人士在为某一品牌加入新“内容”时，常常考虑如何使新内容与该品牌的主要特色以及其他“内容”相联系，将原本杂乱无章的“内容”串联起来，使之前后关系变得非常清楚，这样一来就如同构成了一部“剧本”，能将整个品牌鲜明地呈现出来，从而更好地传达给消费者。

这种思维方式和在健身房锻炼肌肉其实是有共通之处的。单纯锻炼胳膊、腿部等身体部位的肌肉很简单，但要有意识地利用肌肉间的联系来加强锻炼效果，却不是那么容易的事情。如果受过指导，掌握了肌肉间的联系，那么经常锻炼大腿肌、背肌、腹肌等肌肉，胳膊和腿部的肌肉和力量也会大大增强。我就有过这样的体验，经过全身的锻炼，一下子就能用腿部抬起以前怎么也抬不起来的重量，那时候我就切身感受到了肌肉的联动效果。

“剧本”和“脉络”越来越受到重视，和社会信息越来越丰富、企业业务范围越来越广有很大的关系。如今，很多企业都在原有业务的基础上不断向其他领域延伸，比如电机生产商开始销售相机、计算机制造商开始进军唱片产

“内容”和“脉络”



业。这时，如果企业不能将这些业务囊括在一个统一的“剧本”之中，消费者就很难理解这家企业究竟想做些什么。一旦消费者理解不了，他们就很难信任该企业，最终也不会去购买该企业的产品。

在这样的时代大背景之下，我开始认识到为“内容”制造“脉络”，即写“剧本”，是打造品牌的关键所在。在思考现在的同时，一边回顾过去，一边确立未来的走向，脑海中就会很自然地浮现出一个完整的品牌形象。以前我在打造品牌时都会从三维角度着手“构筑立体形象”，自从意识到“剧本”的重要性之后，我又增加了一个时间轴，构成了四维角度，这样一来，构筑品牌形象就更加顺利了。

说起积极制造“脉络”、撰写“剧本”，古洛布莱株式会社（GLOBERIDE）的企业形象设计项目就是一个很好的例子。2009年秋季，“大和精工株式会社”更名为“古洛布莱株式会社”，当时恰逢该公司创立50周年，展望未来的50年，该公司希望有新的突破，所以请我为其设计一个新的企业构想。

大和精工拥有“大和”这一渔具品牌，该品牌在全球

市场占有很大的份额，此外他们的业务还涉及高尔夫、网球、自行车等体育领域。在和小岛忠雄社长的谈话中，我了解到他满怀雄心壮志，今后还想进军更多的领域。但是，“大和精工”这个名称和“大和”渔具的名称太相似，很容易让人以为大和精工只是一个经营渔具的公司，而要成为一个大型综合体育用品公司，是不能只突出其中一个经营项目的，因此很有必要从改变公司名称着手来构筑公司的品牌。

首先，我认为构筑公司品牌的三大核心部分是企业口号、经营方向和行为准则。为了定下这三大核心部分的内容，我花了大量时间广泛听取公司员工的意见。

企业口号蕴含着公司的经营理念和目标，从中可以明确地看到公司对于未来的设想。如果将大和精工的各个品牌作为“内容”来考虑，我们就会发现每个品牌都是运用高科技制造出的高精度产品。但是，倘若直接将高科技作为口号，就会太拘泥于这一点，过于单一化，因此很难向社会推广这个品牌。我想，也许应该把重点放在直观地传达体育运动所带给我们的快乐上，为此，我再次听取了各个

下属品牌公司员工的意见，结果发现大家有一些共同的想法：“鱼咬钩的那种感觉，真是让人兴奋”、“打高尔夫时击出好球的那一瞬间的感觉真美妙”等等，我多次听大家提到了“感觉”（feel）这个词。另外，大和精工的运动品牌涉及的多是户外运动，由此我找到了“earth”这个词来总结户外运动的环境特性。最后，我想到了“Feel the earth.”这个口号，寓意“通过感官享受生活在地球上的快乐”。

接下来是要明确企业的经营方向，经营方向包括企业的经营范围和领域。由于体育用品制造商分为很多类型，所以当时我就想，只有真正明确企业的特色，才能更清晰地向社会展示企业的轮廓。我还是采取征集员工意见的方式，让员工陈述自己公司的产品和其他企业产品的不同。我听到了这样的回答：“我们的产品面向的不是竞技运动员，而是热爱体育运动的普通人，不分老少。相比竞技性而言，我们更重视运动的趣味性。”“我们的产品面向的是普通人，但普通人中也有很多是非常喜爱运动的，我们的产品能够满足他们的各种需求。”我将这些意见进行汇总，就形成了“A Lifetime Sports Company”这句话，即“终身运动公司”。这句话体现了“我们企业不分年龄，不分性别，全力支持

所有热爱体育运动的人，让他们的生命充满快乐与精彩”这一经营方向。

基于以上的企业口号和经营方向，我又制定了规范员工行为的行为准则。最后，我将公司的经营理念融入以下五项准则之中：让客户感动（Make it Wow！）、看重新奇的设想（Open Our Minds）、用尖端科技将创新想法变为现实（Be Innovative）、善待地球（Be Earth-Friendly）、公平竞争（Play Fair）。这些准则其实原本就存在，我只是将大家的意见进行了整合，用明确的、积极向上的语言归纳出来。

“剧本”的核心部分确定下来以后，企业的前进方向自然就明朗了。结束这一系列的工作之后，我提议将公司的名称改为“古洛布莱株式会社”（GLOBERIDE）。“GLOBERIDE”由“globe”（意为地球）和“ride”（意为搭乘、骑马）两个单词组合而成，蕴含了“在地球这个大舞台上创造新的运动乐趣，并且将与自然亲密接触的快乐传播到世界的每一个角落”这一层深意。并且，这个词和之前的“Feel the earth.”、“A Lifetime Sports Company”非常契合，能够明确地表明企业今后的发展方向。

GLOBERIDE

DAWA

将原本杂乱无章的“内容”整合出“脉络”，并且撰写出面向未来的“剧本”之后，“剧本”中的多个新项目就可以随之开展。“大和”转变为渔具专业品牌后，在2010年国际渔具展览会上展出了多种新产品，还宣布了和人气时装安逸猿（A BATHING APE®）的制作人长尾智明（NIGO®）合作推出特别项目钓鱼猿（A FISHING APE®），目的是在通过科技创新打造出令人耳目一新的钓竿、卷线轮的同时，也打造出不仅深受钓鱼爱好者青睐，还能被普通大众喜欢的服装，使钓鱼成为一种时尚，引导人们体验一种崭新的生活方式，尝试走一条前人未曾走过的道路。此外，在另一个项目中，他们为了推广钓鱼这一休闲活动，特意为钓鱼新手开发了一套便于操作的渔具DV1。这套渔具设计精美，功能多样，能够钓很多种鱼，和背包成套出售，是一种一体化产品。它不是那种面向儿童初学者的成套渔具，而是代表了一种新的钓鱼方式，是一次创新的尝试。

明确的发展方向确定之后，很多富有挑战性的计划和想法就会涌现出来，员工的工作激情也会不断提高。无论“内容”多么完美，如果杂乱无章，那么不仅无法让社会对



©NOWHERE Co.,Ltd. All rights reserved 1993/2011

企业形成一个统一的认识，就连企业内部的行动步伐也无法达成一致。如果你发现某些品牌形象变得有些模糊，那就请你对其中的“内容”进行整理、重新认识，然后在这个基础上将它们之间的因果关系理顺，重新撰写一部“剧本”。我相信，通过这样整合出“内容”的“脉络”，企业的整体形象就会自然而然地展现出来，企业的发展前景也会变得更加清晰。



14 设计只是附加值？ ——将远景变为现实

近来，在商务活动中，我经常听人说起设计的重要性，但我觉得人们好像并没有真正理解设计的本质，依然持着设计就是“将表面装饰一新”这种根深蒂固的观念。这种理解在过去是普遍存在的，但随着信息社会的迅猛发展，认为“只有功能才是根本价值，设计仅仅是附加值”而将功能和设计区别对待的想法阻挠了产品与外界的交流。所以，我们非常有必要从广义上来理解设计，并且让它发挥战略作用。

所谓设计，就是为了解决某个问题而将思维和信息进行整理，导出理念和远景目标，然后通过一个最合理的形式、最便于理解的方法将产品的价值传达给消费者的一种行为。设计很容易被等同于“打造外在的形式和美感”，但是我认为应该将它理解为一种解决问题的途径。凭借灵光

一闪或者自己的奇思妙想做出来的设计；虽然乍一看很美，却不能给人留下深刻的印象。这样的设计或许本来就不能称为真正意义上的设计。我以前和专栏作家天野祐吉^①交谈时，他曾说过这样一句话：“有人将外表和内在分开来看，但在我看来外表就是内在的最外层。”可以说是一针见血地指出了设计的本质。因此，只有将内在的想法准确地体现在表面上，才能称之为设计。

这几年热销的 iPod 和 iPhone 等一系列苹果产品鲜活地展示出了设计本身所具有的魅力。从其明快的概念、精美的产品设计、功能性和操作性俱强的界面、iTunes 和 App Store 的服务、产品包装、广告宣传到体验品牌世界的实体店，苹果公司都通过高质量的设计向世人传达了它一贯的经营哲学。它不仅仅强调产品的设计，也不仅仅强调产品的功能，而是精心打造包括品牌形象在内的一切来完美展示它的本质价值，这就是它成功的秘密所在。尽管 MP3 音乐播放器和智能手机的品种数不胜数，但苹果却能成为这些产品的代名词，深受全世界消费者喜爱，这或许就是因

① 天野祐吉：（1933~ ），曾工作于出版社创元社、广告公司博报堂，后创立杂志《广告批评》，并因此被大众熟知。

为苹果公司在不知不觉中抓住了消费者敏锐的“感受器”。

日本从很久以前就致力于发展制造业，很多企业都拥有精湛的技术，生产的产品质量绝对值得信赖。但在很多时候，那些千辛万苦制造出来的产品的魅力却得不到充分的展现。有的企业经常宣称：“只要使用了我们的产品，就一定可以发现它的优点。”但是，反过来说，如果没有使用过该产品，消费者就无从知晓该产品的优点。随着科学技术的日新月异，全世界几乎每天都有新产品上市，能让消费者将产品拿在手里看一看都绝非易事，更别提去分辨产品的内在功能和差别了。这时，怎样才能保证消费者一定会去体验自家的产品呢？产品本身是不会说话的，必须让人们通过视觉就能感受到它的价值。如果做不到这一点，无论产品多么优质，其价值都很难得到体现。因此，企业在制定经营策略和产品策略时必须更加重视设计的作用。

2006年我接手了东京都立川市藤幼儿园的翻新项目，在这个项目中，我最大限度地发挥了设计的作用。藤幼儿园的加藤积一园长有着卓越的教育理念，他想为孩子们提

供茁壮成长的环境，拓宽孩子们同外界交流的渠道，以探索一种新的幼儿教育方式。然而，现在学龄前儿童越来越少，立川市的幼儿园之间的竞争非常激烈，而藤幼儿园已有三十多年的历史，校舍已经很陈旧了，所以加藤园长认为今后藤幼儿园的发展举步维艰。因此，为了实现园长的教育理念，也为了今后的发展，藤幼儿园决定翻新校舍，打造一个新的教育场所。

虽然校舍陈旧，但藤幼儿园里的参天大树郁郁葱葱，自然环境优美，空气清新宜人。我第一次来到幼儿园时，就感到这里的环境非常好，甚至不由地向加藤园长直言：“这样不挺好吗？”那时我就决定，在翻新的过程中一定要保留这种令人心旷神怡的感觉。之后我多次来到这里，一边看着孩子们玩耍、学习的场景，一边聆听园长诉说自己的梦想和教育理念，然后在脑海中进行整理。在这个过程中我逐渐认识到，孩子们是通过“玩耍”来学习各种知识的；在如此清新的自然环境中将“玩”与“学”结合起来培养孩子们形成一种畅然豁达的心性，正是藤幼儿园的特色所在。从中我得出了“校舍本身就是一个巨大的玩具”这一理念。于是，我制定了一个计划：将幼儿园校舍打造成





孩子们最好的玩具，让孩子们能够从中学习各种知识。比如，将幼儿园建造成一个巨大的木房子或者游乐场，保留那些郁郁葱葱的大树，让大树从教室的房顶穿过，让孩子们能够爬上屋顶自由奔跑，还能从上面乘滑梯下来。

加藤园长十分赞同这一理念，于是，我把校舍的实际设计工作委托给了建筑家手冢贵晴、手冢由比夫妇。他们提供了一个非常独特的方案——建造甜甜圈形状的校舍。整个校舍围成一圈，寓意“伙伴之间亲密无间”，里院被校舍环绕，大树长在校舍里，孩子们可以在上面攀爬，也可以在屋顶上尽情追逐、玩耍，屋顶到里院之间有一个长长的滑梯。除此以外，还有很多有趣的创意。这样的建筑充分体现了“校舍本身就是一个巨大的玩具”这一理念，堪称完美。此外，为了便于向社会宣传藤幼儿园，我们还为幼儿园设计了标志，这个标志看起来好像是孩子们在玩剪贴画时做成的，同时还设计了两个孩子的形象。我们将它们贴在幼儿园孩子们的T恤和背包、幼儿园的接送车以及网站等幼儿园所能使用的所有“媒体”上。

就这样，我们通过设计将藤幼儿园的特色和远景向人们展示出来，结果在社会上取得了巨大反响。到幼儿园来

报名的孩子数量激增，有的家庭甚至为了让孩子进入藤幼儿园，特地把家搬到了立川。听说想到藤幼儿园工作的老师也越来越多，因此保证高质量的教职员工这一重大议题也被提上了幼儿园的工作日程。此外，《读卖新闻》^①用了整个版面对藤幼儿园进行了报道，其他多家新闻媒体也给予了关注，使得藤幼儿园吸引了来自世界各地的参观者。现在回头想想，当时我们并没有把这个项目当做单纯的校舍改建来做，而是把它作为一项改变藤幼儿园前景的远景设计。正因为这样，我们才更好地向社会宣传了藤幼儿园的价值。

在这个充斥着无数信息的世界里，设计是向人们传达自己想法的最好工具。读者朋友们，请你们在理解设计真正意义的基础上重视设计，最大限度地发挥它的作用吧。

①《读卖新闻》：1874年创刊，日发行量超过1000万份，是日本的第一大报纸，连续多年蝉联世界日报发行量第一名。

第三章

只有想不到，没有做不到

15 设计工作方法

——从办公环境到组织结构

干净整洁的办公桌面有助于提高工作效率，这是我在《佐藤可土和的超整理术》一书中提到的观点。在该书中，我将整理术分为“空间—信息—思考”三个层次展开论述。之后，有很多读者反映整理办公桌面是比较容易操作的“空间整理”，实践之后发现收效甚大。

如果只是整理一下办公桌面就有如此效果，那么改善整个办公环境，工作应该会变得更加轻松、愉悦。其实，近来“办公空间设计”已经成为经营策略之一，受到越来越多的人重视。

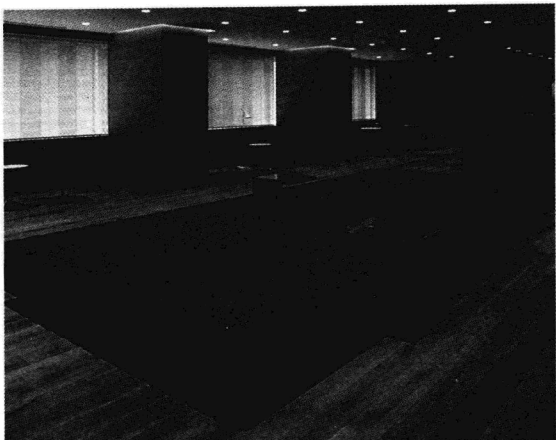
2007 年，在东京品川区的日本乐天集团^①新大楼“乐

^①日本乐天集团 (Rakuten, Inc.): 成立于 1997 年，旗下拥有 7 个事业部，其中包括日本最大的电子商务网站“乐天市场”以及日本最大的旅游住宿预订网站“乐天旅行”等。

天塔”正式投入使用之际，我接手了对该公司的所有办公室进行设计的项目，这个项目是乐天集团品牌综合形象设计的内容之一。三木谷浩史社长的办公战略理念是：创造一个让员工感到像家一样舒适自在的办公环境。他说：“正因为办公室是大家长时间工作的场所，所以很有必要创造一个舒适的工作环境。这样既能激发大家的工作热情，提高工作效率，又能使大家像爱自己的家一样爱办公室，从而积极主动地进行打扫、整理，以维护空间的舒适感……如此便可产生良性循环。”我将他对办公室的这些构想一一融入了设计之中。

首先，我们在“乐天塔”宽敞的一楼大厅内悬挂了巨大的电视屏幕，滚动播放乐天的各项网络业务。这样既对外宣传了“乐天”这一品牌，同时，气势恢弘的宽大屏幕也直观地展现了信息技术企业快速传递信息的无限活力。“乐天塔”的三楼与一楼一样设有前台，我们在其中间放置了一张代表乐天色彩的深红色的“乐天红”沙发，极具视觉冲击力。

在员工的办公空间里，除了普通的办公室，我们还增设了图书室、研讨室、餐厅和健身房，此外还建议“乐天



餐厅”向员工提供免费的早餐和午餐，据说这使得员工的工作热情大增。这些举措是不是很好地传达了“创造一个让员工感到像家一样舒适自在的办公环境”这一理念呢？

其次，我特意在多个地方选用木质材料进行装修，试图营造一种温馨的感觉。这也赢得了员工们的一致好评，他们觉得和以前相比，现在的办公环境让人倍感轻松。

“乐天塔”的设计在考虑营造轻松环境的同时，也在功能性方面下足了工夫。乐天要求不要建太多的独立会议室，因此我在各处设计了一些小型的集会点，这样，在遇到问题时，大家能够马上集合在一起商量对策，形成一种极具爆发力的移动路径——建筑学上称之为“动线”。对“速度就是生命”的信息技术企业来说，这样的空间无疑是高效而又便利的。像这样，“寻求紧张感与舒适感之间的平衡”成了办公空间设计方面非常重要的一点。当两者达到真正的平衡时，员工才可能在办公空间里产生创意，从而感到工作的惬意。“乐天塔”的设计新颖、别致，同时向世人展示了一种崭新的办公格局，所以深受好评，荣膺 2008 年度优秀设计奖。

“乐天塔”的规模比较大，但是即便预算非常有限，也

未必打造不出好的办公场所。比如，不拘泥于办公桌椅，灵活运用一些室内装饰用的家具，或者定做家具，这样就能让办公空间显得更有新意，在其中工作也更加舒适。当然，在此之前必须考虑什么样的办公环境能够使员工干劲十足、称心如意，不能盲目行事。

对大家来说，整改一栋办公大楼肯定有一定的难度，但我们可以在自己部门这一小范围内，努力打造一个与同事或下属一起轻松工作的办公环境。哪怕仅仅是改变办公桌布局这一项也能使大家的心情立即有所改变。“世上无难事，只怕有心人”，只要开动脑筋，你肯定能打造一个舒适的办公空间。为公司招募一位办公空间设计指导，让他专门负责改善办公环境，这不失为一个好办法。不仅仅是在办公室搬迁或者新楼投入使用之际，如果在平时就能拥有一套改善空间的管理系统，那就再好不过了。

所谓办公战略，并不仅仅是将办公室收拾得干净整洁，其真正目的是通过设计办公环境来改变员工的工作意识和工作方式。我从自行创业开始到现在一共换了三次办公场地，从中我实实在在地感受到了环境的改变对工作方式以

及创意产生的深刻影响。

刚开始创业的时候，办公室的全体人员加上我一共才三个人，我们的办公室既是会议室又是设计室，中间没有任何隔断。由于项目少，人也少，简洁宽敞的办公室就显得比较清新、舒适。

过了几年，工作人员逐渐增多，需要保密的工作也多了起来，还出现了多个长期项目同时开展的情况。这时候，将会议室与设计室隔开就显得迫在眉睫，为此我们搬到了第二个办公场地。当时我们租了两个楼层，将四楼用于开会与存储，五楼用于设计与管理。在五楼，我们保留了一个巨大的空间，里面什么东西都不放，把地板当做一张巨型的办公桌，这样我们在设计宣传用的大型海报时，就可以直接将几张海报铺在地板上，方便俯瞰和比较。

后来，我们接手的项目又有了新的变化，于是搬到了现在的办公场地。以前我们广告类的工作比较多，而现在主要是帮助企业打造品牌、开发产品，设计大型广告类海报的业务逐渐减少。手机、化妆品等产品的设计，企业标志的设计，以及名片和信封等办公用品的设计不再需要巨大的空间用以俯瞰作品，而是需要精致的、能帮助工作人

员激发创意的工作环境，而且随着管理业务的多样化，我开始考虑将管理的职能细化。

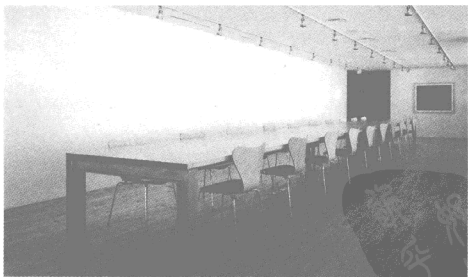
现在我们的办公场地是由一个大空间隔断而成的。考虑到管理的职能要细化，我将其分别隔断为会议室、设计室、存档室，以及我和经纪人的办公室。我与经纪人之间用玻璃隔开，这样既保持了恰当的距离，也可以在有事时马上进行沟通，诸如迅速确认日程表的安排等工作。

如上文所述，随着工作内容的变化以及员工人数的增加，我们更换了两次办公场地，每次更换都让我强烈感受到我们的工作舒适度和工作效率得到了显著提高。这些体验让我觉得办公空间设计是让创意思考开花结果的重要条件之一。确定了办公场地并不代表大功告成了，我们还必须根据具体的工作情况灵活调整，以保证员工以愉快的心情投入到工作中去。

最近我还深切地感受到，在工作方式的“设计”方面，除了办公环境之外，组织的“设计”也至关重要。我们在着手进行一个项目时，通常会设定一个终极目标，然后朝此目标努力。即便如此，如果不在一开始就审视整个项目



这是第二个办公场地，由于要俯瞰大型海报，所以我们将整个地面当做巨型办公桌使用。



这是第三个办公场地的会议室，在宽敞的空间中放置了一张 10 米长的桌子，极具视觉冲击力。

的各环节安排是否合理，在项目进展的过程中就有可能出现很多令人始料未及的情况。

以我经常接手的品牌打造工作为例，如果产品策划、市场营销以及店铺的运营进度不一致，就会导致整个组织的横向联系不畅，不能传达统一的信息；在项目即将完成的最后阶段才与总负责人进行确认，常常会因为意见不合而不得不从头做起，最终导致不能在预定日期内完成，等等。因此，如果我们在项目初期就能保持横向联系，拥有共同的理念，在策划的初始阶段以及各个关键环节都认真地向负责人汇报，项目肯定会进行得比较顺利。

一些习以为常的工作方式和方法或许一时很难改变，但如果不努力改变，我们的工作就不会发生任何变化。只有从本质上重新审视项目的工作程序、评审系统以及组织结构，果断地进行改革，工作效率才会得到显著提高。

我相信，从办公环境到组织结构，“对工作进行设计”这一思维方式今后会越来越受到人们的关注。企业经营者如果能够积极地运用这一思维，员工们的意识肯定也会有很大的改变。

16 泾渭何须如此分明？

——劳逸结合，工作生活两不误

近年来，来自欧美国家的“工作和生活的平衡”(work-life balance) 这一概念日益受到人们的关注。在日本，人们也慢慢养成了休假意识，“工作就是工作，生活就是生活”的理念得到了很多人的认同，人们逐渐认识到了划清上班时间和下班时间的界线、放松自己的重要性。

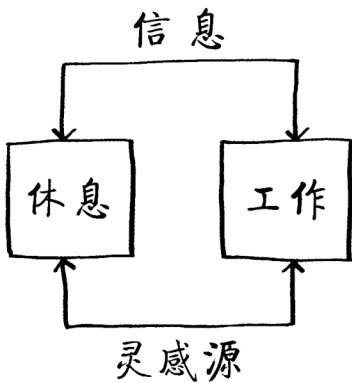
我也在上班时间与下班时间之间划出了一条分界线，并以此来安排我的日程表。在暑假和新年这样的长假期间，我都会好好休息。但实际上，在我的头脑中，我并没有完全将工作和休息区分开来。这并不是因为休息时我还放心不下未完成的工作，而是因为我没有刻意区分工作和休息。

原因有两点。其一，我认为像暑假这样的长假是进行工作安排、职业生涯规划的最佳时机。工作或个人生涯的

长远规划与人生的整体设计有着直接的联系，非常重要，但在日常生活中，人们常常忙得焦头烂额，根本无暇顾及这些。只有在长假期间，人们远离繁忙的工作，身心得到放松，疲劳烟消云散，才可能静下心来从整体上审视自己，思考个人的长远规划。因此，在假期中我从不强迫自己将工作上的事情拒之门外。

其二，在假期能体验到许多平常在办公室里无法体验到的东西。以前放假的时候，我喜欢在家中悠闲地看书、听音乐。自从有了孩子之后，我喜欢上了户外活动，比如带孩子去租赁农场体验田园生活。原本想让孩子有多种不同的体验，没想到自己却得到了意想不到的收获。农场的田园生活既让我感到神清气爽，同时也为我提供了获取宝贵信息的机会。

如果我们认为工作与生活必须泾渭分明，那么休假时就很容易放松自己，使大脑进入完全的休息状态而忘记一切，反而不利于头脑放松。而不刻意区分工作时间和休息时间，在假期中的这些体验以某种形式应用到工作中的可能性就会比较高。此外，利用假期时间重新审视自己、进行人生规划对上班族来说未尝不是一件有益的事情。它可



不切断工作与休息之间的联系，让它们构成一张联系网。

能使假期中的各种体验相互作用，成为你产生奇思妙想的催化剂，或是成为连接不同想法的一个契机，总而言之，会为你的创意添砖加瓦。所以办公室一族多去外面走一走，是非常有好处的。

2009年，我接手了都科摩公司一款运动手机的设计，其灵感就来自于工作之余的休息。我早上有跑步或散步的习惯，有一天我突然想到如果手机有计步器的功能那该有多好。因为每次出去跑步时我都尽量少带东西，只带钥匙和手机，有时想测一下跑步的里程和时间，可又不想带着计步器，所以我一直很纠结。就在这个时候，都科摩公司请我设计一款全新理念的手机，于是我立即想到了这件事。现在，人们越来越重视健康，我想在跑步或散步时跟我有同感的人应该不在少数。我将自己在日常生活中的需求与客户的需求合二为一，将“每日运动手机”的理念融入设计中，于是有了这款运动型手机N-07A。该手机具有多种功能，包括测量已跑路程、秒表、计算消耗的热量、测量速度等。这就是我不将工作与生活之间的联系切断，而将原汁原味的体验运用到工作中带来的成果。

10.75 10.75

758

13,004 STEPS

IT-BURNING

0.543 km

CALORIE

526 KORE

CALORIE

DISTANCE

10.76

TIME 00:33:20

05:24:12

>> 02.40 17 >> T 00:33:20

>> 05:24:12

CRL 0:23KCAL

03695 STEPS >>> 05:14:21

CARLO

13,004 STEPS

CAL 0123KCAL

FRT-BURNING

75-1096

CARL DRIE

526

>>> 06.37.82

4472

196

PRESENT

02:40.18 >> T 00:33:20

»

00:47:38:05



2009.08.23
SUNDAY
11:23
:45:57
03695 STEPS

2009-08-23
5:07:07
10:23
145:67
0001234567

8.543

01:23:45:67

话虽如此，由于平日的工作非常累，放假后就蒙头大睡的应该大有人在。即使他们心里清楚外出换换心情会很有益处，却也懒得出门，不知不觉中假期就过去了。我以前也喜欢宅在家里，但最近喜欢上了外出，因为我觉得只要走出去就肯定会有收获。去健身房锻炼就是一个很好的例子。起初我觉得很麻烦，怎么也提不起劲来，但是坚持下去后，却发现锻炼会让身心得到放松、心情愉悦、全身感觉舒爽，再加上体内脂肪逐渐减少、体重减轻，我的锻炼的积极性就开始高涨。通过这些，我明白了体验越多收获越多的道理。从那以后，每当我开始一项新的活动时，我就积极地告诉自己，尝试未知的体验肯定会有所收获。

结合社会动态去思考“工作”与“休息”也是件非常有意义的事。在不久前，日本人还认为不休息、忘我地工作才值得赞扬，认为只有体力劳动才是劳动的观念也根深蒂固。换言之，当时的人们普遍认为，不去公司上班就不算是工作。但近年来，人们不再信奉那样极端的价值观，“劳逸结合，追求平衡”的价值观逐渐占了上风。

从这样的时代变迁来看，积极利用好假期、将休息作

为创意的来源而灵活运用的想法，也可以说是顺应了时代的发展。摆脱旧观念、形成灵活支配时间的意识，对自己的人生会有很大帮助。之前将“工作”与“休息”完全分离的读者朋友们，何不转换一下意识，将两者联系起来呢？你们肯定会有意外的收获。



17 寻找让自己着迷的东西 ——努力发现本质

近几年，我有幸主持了男性杂志《UOMO 男仕》中的一档连载访谈栏目。该专栏的理念是“与我感兴趣的人面对面”，邀请的嘉宾有作家、艺术家、音乐家、企业家、学者、厨师、建筑师、运动员等，他们都是各自领域的领军人物。通过访谈，我发现无论是哪个领域的精英，他们身上都有一种相通的东西，那就是他们看问题都非常彻底，能够抓住事物的本质。我想，这大概是因为如果一个人专心致力于某一领域，他的思想就会突破某一界线，直达事物的根本。尽管“入口”各不相同，但事物的本质都是相通的，到达这里的人所欣赏到的风景也是一样的。假如能将所有的嘉宾都邀请来，让他们齐聚一堂，我相信他们一定会有共同语言。

就我自己来说，我的工作追求创意。但现在想来，

跨越了某一界线后，世界就是相通的



我所追求的不仅仅限于工作方面，而是包括了一切我感兴趣的事物。对于自己所追求的东西，不论是什么，只要我们能够深入进去突破界线，它就一定会从根本上对我们的思维方式产生积极的影响。回头看看我自己走过的人生，每隔四五年我都会对一些东西产生非常浓厚的兴趣，这种近乎疯狂的痴迷促使我不断探索，这些体验成了我的宝贵财富。

第一次步入专业领域，深深触动我的是“艺术”本身。那是我参加艺术大学的入学考试时体会到的。我从小就喜欢绘画，而且画得不错，但在决定今后要走什么路时，我才真正将它作为一种职业看待。我强烈地意识到，以前只是因为喜欢而画画，而现在我要通过考试进入艺术大学，这将成为我迈向职业艺术生涯的第一步。在准备考试的过程中，我为“艺术”的深邃所折服，沉浸其中，也渐渐领悟到了创意的乐趣。当时的那种感受，为我后来成为一个创意人士奠定了坚实的基础。

在那之后，我又对音乐产生了浓厚的兴趣。在艺术大学参加乐队活动时，我第一次感觉自己似乎突破了那道界

线，到达了一定的境界。一开始我只是模仿自己喜欢的音乐家的风格，后来很快就创作出了自己的原创作品，渐渐体会到了制作音乐的乐趣。那时我曾经一整天不吃不喝地用吉他作曲，也曾经连续 20 个小时不眠不休地录制音乐，就连打工赚来的钱也都用来租录音棚了。

有一天，我突然意识到：音乐创作和绘画其实是相通的。创作歌曲需要传达信息和描述情节，既要有高潮部分，也要有烘托高潮的其他部分。而作画需要确定主题，然后不断调整色调、形状和构图，来突显作品的精华之处，这个过程和音乐创作的过程可谓如出一辙，只是创作的平台不同而已，一个是平面，另一个是时间轴。而在这之前，我一直认为音乐和绘画毫不相干，绘画是陪伴我终生的工作，音乐纯粹是我工作之外的一项爱好。以此类推，不仅仅是音乐，电影和电视节目制作、空间设计、产品设计、时装设计等领域都有相通之处，我们都可以尝试着去体验。因为创意的核心是一致的，所以我们可以将艺术上的想法运用到其他领域。这促使我思考“何谓艺术表现”这一本质性的问题，并给我的人生带来了巨大转机。我现在所从事的工作涉及广告、产品开发、品牌打造等，从媒体来看，

不仅限于绘画，还有影视、空间、产品、时装等各种领域，而我那时意识到的东西为我现在的事业奠定了不可动摇的根基。

还有一项活动的本质是我无意中认识到的，那就是滑雪。我滑雪已经有 16 年了，我对这项运动可以说是如痴如醉。刚开始，从每年的 11 月开始到次年 5 月，我每个周末都会到雪山滑雪，而且在每个滑雪季节都会购买最新上市的滑雪板和运动衣。为了滑雪，我还把汽车换成了适合在雪地上驾驶的四轮驱动。即便是滑雪的淡季，我也会为了训练滑雪技能而跑去夏威夷冲浪，还会为了锻炼平衡感在公司的走廊上玩滑板（后来这成为公司里的一大趣闻）。上下班坐电车时我也故意不抓拉环，而是利用电车的摇晃来锻炼自己的平衡能力，这样还有一个好处，就是上下班的路上也充满了乐趣。那时我除了工作之外，其余时间都完全沉浸在滑雪中，痴迷程度简直令人难以置信。后来，我的兴趣又从滑雪扩展开去，我开始关注与滑雪有关的音乐和服饰，还常常去看朋克乐队的现场演出，这样又认识了一些音乐界的朋友。因为结识了日本最优秀的朋克乐

队——高标准乐队（Hi-Standard）^①的成员，后来我还为他们乐队的唱片、海报和T恤做了设计。

因为酷爱滑雪，所以我搜集了大量跟滑雪有关的信息，甚至对与之相应的亚文化现象也了如指掌。对我这样从事创意工作的人来说，本来仅仅得到最前沿、最核心的信息就已经足够了，但正因为深入其中，所以我还得到了意想不到的收获，那就是意识到了“平衡”的重要性。滑雪过程中要在高速的状态下转弯、跳跃，这都需要有很强的平衡性。通过这些切身感受，我认识到“平衡”不仅仅是一个物理学上的概念，还与各种各样的事物有着本质的联系。说得再具体一点，就是从地球上的生态系统到整个宇宙中的所有事物都必须保持平衡，才能够生存、发展。我还意识到，保持平衡就是要控制住破坏平衡的阻力，最大限度地把握好平衡与让事物具有丰富表现力的创意有着密切的联系。这种对于“平衡”概念的深入理解，对我以后的工作方式以及创造性的思维方式都产生了极大影响。

还有一个例子，自从喜欢上苹果机后，我不仅在设计

^① 高标准乐队（Hi-Standard）：日本著名的朋克乐队，1991年8月成立，是最早签约于著名朋克厂牌福德唱片（Fat Wreck Chords）的亚洲乐队。

方面有了提高，而且还学习了图标、文件夹以及将设计图分成几个图层制作的方法，为我日后整理信息和思维奠定了基础。另外，离开广告公司后我成立了“SAMURAI^①”工作室，营造了一个将创意发挥到极致的平台，同时我也体会到了经营公司的真实感，对商务活动与创意关系的认识越来越清晰。

以上所说的都是因为自己非常喜欢某件事而竭尽全力地去做，最后得到意外收获的例子。其实只要是自己感兴趣的事情，都可以达到这样的效果，但前提是必须专注于某件事，不能浅尝辄止。对于自己喜欢的事情，只要深入其中、不断钻研，肯定会有所突破，然后继续向前，直到抓住它的本质，那时你就会受益匪浅。本质正是那些不会随着时间的流逝而改变的事物的核心，因此这样得来的感悟能够应用到多个方面，能够使你的思维基石更加坚实、宽广。就我个人而言，上述的平衡感和思考的整理方法，都以各种各样的形式在我工作的过程中发挥了重要作用。

① SAMURAI：取作者名字中“士”的含义，即武士。

18 找回真实感

——张开每一个毛孔去感受真实

在上一节中我谈到了要“寻找让自己着迷的东西”，而现在让我着迷的就是农耕的乐趣。2008年我成了千叶县某会员制租赁农场的会员，每个星期都去那里享受周末。在这里，我们和泥土亲密接触，见证一粒粒细小的种子长成一棵棵蔬菜，品尝刚采摘的既新鲜又美味的果实，向农场里的专业人士请教有关种菜的学问，甚是惬意。我最初来这里是为了孩子，但在这里的种种体验却给我的创意带来了不少灵感。

仔细想来，在这样一个实现了数字化的时代里，那些农耕的体验成了我找回模拟感觉的良机。我这里所说的“数字”和“模拟”是人们经常使用的比喻义，并非原来所指的信号。读者朋友们可以这样理解这两个概念：“数字”就是电脑环境下的一种虚拟感觉，“模拟”就是在实际的体验中

感受到的一种真实感。

在“08 真实感比调查更重要”和“09 顾客视线和大众视线”中我阐述了真实感的重要性，可生活在现代社会中的人们越来越难体会到真实感，感知真实感的“感受器”也越来越没有用武之地。因此，去田间地头感受趣味农耕这样的体验正是一个大好机会，这可以让我们的“感受器”越来越灵敏。一提起“感受器”，我们大多都会想到大脑，但身体和大脑的感觉是紧密相连的，身体力行获得的信息不仅更真实，而且数量更庞大，这比通过数字化虚拟程序得到的知识更具说服力。为了获得农业信息，即便花几个小时在网上搜集资料，也远远比不上在田间实实在在地干半小时农活，后者获得的信息更有价值。

在没有手机和短信的年代，人们靠传真和固定电话联系。而现在，网络等数字环境已经渗透到了我们生活的方方面面，这种渗透太自然，以至于平时我们对其不再有任何感觉。然而，数字世界毕竟是虚拟的，不能带给人实实在在的体验，因此人们开始寻求真实感，寻求一种平衡。近年来大家开始关注健康以及“跑步热”的出现就是表现



我和家人、朋友在千叶县君津市一个叫做“上总的爱彩花园农场”（KAZUSA-AISAI）的租赁农场里体验田园生活。因为接手了古洛布莱株式会社的项目，所以我也学着钓鱼，结果钓到了一条大鲤鱼，棒极了！

之一，通过跑步感受到自己身体的运动，这将会产生一种直接的喜悦。“农耕热”也是一样，生活在钢筋水泥“森林”里的都市人，远离城市的喧嚣，嗅一嗅泥土和青草的芬芳，唤醒沉睡已久的五官，人与生俱来的那种健康的感知能力也会苏醒。我自己就实实在在地感受到了这一点。此外，看着种子慢慢长成可以食用的蔬菜，我们也能切实感受到自己是地球的一部分。

通过五官感受到的信息量是虚拟信息无法比拟的。农场的田园生活的的确确让我感受到了“百闻不如一见”这句老话是多么有道理。平常我们通过报纸、电视所了解的环境、饮食教育、自给率等问题，在一瞬间变得如此真实，仿佛久居樊篱的人们打开一扇尘封的窗户，呼吸着外界新鲜的空气，沉睡已久的神经苏醒过来。一切都是那么真实可感，我的每一个细胞都在颤动。

在同一年，“大和”渔具的朋友邀我去相模湾钓鲣鱼，那对我来说也是一段非常好的体验真实感的经历。那是我第一次钓个头较大的鱼。仅凭朋友告诉的一些技巧，就想顺利地将足足有三四千克重的鲣鱼钓上来可不是一件容易

的事。对我来说，这次体验与其说是钓鱼，不如说是狩猎，那种刺激感在日常生活中绝对享受不到。我既感受到了钓鱼的那种原始魅力，也切实感受到了生命的跃动。

在体会到这些之前，我几乎从未意识到真实感的重要性。读者朋友们，虚拟的数字信息早已超出我们的预想，渗透到了我们生活的方方面面，那么就让我们利用周末和节假日活动活动筋骨，与大自然亲密接触，努力找回真实的感觉吧。不断提高“感受器”的灵敏性，我们就一定可以准确地把握住时代的脉搏。



后记

自2008年6月起，大约半年的时间，《日经产业新闻》连载了我写的《创意之点滴》，本书在其基础之上作了较大幅度的调整，又增添了许多新内容，可以说是《佐藤可土和的超整理术》一书的第二部。《佐藤可土和的超整理术》是我的第一本书，受到了国内各界朋友的广泛好评和大力支持，还被翻译引入了中、韩等国，其影响力在不断扩大。该书的读者群也非常广，商务人士自不必说，学生乃至家庭主妇也都在阅读。在感谢大家厚爱的同时，我深感在当今这个信息化的社会用新的眼光看问题是多么重要。

如今，社会变化日新月异，大家都想努力学习，提高自身素质，大量有关商务技巧类书籍顺应人们的需要不断问世。然而，我认为最有效的办法就是彻底改变自己的思维方式。如果我们的思维方式没有转变，只是稍稍改变一下形式，那也只是换汤不换药，不会产生实质性的变化。这就如

同电脑，仅仅给其安装新的应用软件和对其系统进行升级所产生的效果完全不一样。在《佐藤可士和的超整理术》中，我对“整理”这一概念进行了阐述，本书中也提到了这一点，不过主要还是集中在另一个大的概念“创意思考术”上。

我希望本书的实用性能更强一些，因此书中涉及了许多技巧性的问题，但若想有所突破，归根结底还是要彻底革新思维方式。把自己从旧观念中解放出来，不墨守成规，时刻让自己的思维充分享受自由，即改变自己的思维方式，可以说是进行创意思考的第一步。要做到这一点，“意识”是一个关键要素。在日常生活中，我们很多时候都是在别人说过之后才“意识”到很有道理，我希望本书能够成为你“意识”的助推剂。“意识到”和“意识不到”将会使所有的方面都大不相同。如果“意识不到”，那就如同事物没有进入自己的视野，一个人怎么可能理解没有进入自己视野的东西呢？

对我而言，在进行各个项目的过程中，会有许多新的“意识”。借此机会我再次向所有给予我大力支持的客户朋友以及和我一同奋斗的创作同仁、全体员工表示衷心的感谢。另外，日本经济新闻出版社的森川佳勇先生、三上秀

和先生，以及撰稿人高瀬由纪子女士从第一本书开始就给予了我很大的帮助和支持，值本书出版之际，请允许我向三位致以诚挚的谢意！

佐藤可士和

2010年6月7日



书中照片 / 作品一览

P42	都科摩儿童手机 SA800i
P43	都科摩儿童手机 F801i
P53	丽雅姬药用美肤化妆液 (Skinmaintenizer)
P69	麒麟啤酒广告 (父子情深篇)
P86~87	麒麟饮料公司的产品“麒麟小柠檬”及广告
P102	优衣库全球旗舰店——纽约 SOHO 店
P103	优衣库全球旗舰店——巴黎歌剧院店
P114 (上)	古洛布莱株式会社企业标志
P114 (下)	大和品牌标志
P116	钓鱼猿产品
P122~123	藤幼儿园
P130	乐天集团“乐天塔”的三楼和一楼
P141	都科摩运动型手机 N-07A

【摄影】

高山幸三宛	P103 上、左下, 项目简介——优衣库左页左下、右页右上、左上、下
泷本干也	P53, P122~123, P135, 项目简介——丽雅姬、古洛布莱株式会社、藤幼儿园、都科摩儿童手机
平贺哲	P130, 项目简介——乐天集团“乐天塔”
皆川聪	P135
加藤正博	P141, 项目简介——都科摩运动型手机 N-07A
小林纪晴	项目简介——麒麟啤酒
秦淳司	项目简介——湖中“西装精品”模特
仲佐猛	项目简介——湖中“西装精品”店铺

项目简介



关于各个项目的详细内容，请参看正文。

麒麟啤酒 / 企业广告	08	真实感比调查更重要
丽雅姬 / 品牌设计	06	记忆的搜索引擎
湖中“西装精品” / 品牌设计	09	顾客视线与大众视线
麒麟饮料公司“麒麟小柠檬” / 品牌设计	10	尽可能地运用一切媒体
优衣库 / 全球品牌推广	12	打造强大的团队
古洛布莱株式会社 / 企业形象设计	13	你能写出一部“剧本”吗？
藤幼儿园 / 翻新设计	14	设计只是附加值？
东京都交响乐团 / 视觉识别改进	11	激发自主性
乐天集团“乐天塔” / 办公空间设计	15	设计工作方法
都科摩儿童手机、运动型手机 N-07A / 产品设计	05	描绘自己的工作 / 16 泾渭何须如此分明？



松本幸四郎和市川染五郎父子



伊调千春、伊调馨姐妹
和父亲伊调春行



山崎努和女儿直子



田中博和田中将大父子

麒麟啤酒 / 企业广告

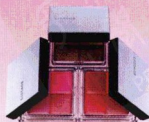
这是麒麟啤酒推出的一组以“父子情深”为主题来宣传其品牌形象的系列广告。广告拍摄的是真正的父子或父女边喝啤酒边聊天的场景，没有剧本，也没有刻意的表演，类似一部生活记录短片。“父与子，一脉相承。麒麟啤酒”这句广告词由前田知己撰写。这组广告共有四则：“父子情深”、“畅谈梦想”、“母亲的担忧”、“女儿的婚姻”，温馨的场景引起了观众强烈的共鸣，在社会上引起了很大的反响。第一则由歌舞伎演员松本幸四郎和市川染五郎父子出演，于2008年5月播出；第二则由摔跤运动员伊调千春、伊调馨姐妹和她们的父亲伊调春行出演；第三则由演员山崎努及其女儿直子出演；第四则由东北乐天金鹰投手田中将大及其父亲田中博出演。这一系列广告让观众们目睹了在电视及舞台上难以看到的名人风采，所受评价颇高，获得了当时酒类广告排名第一的好成绩。



丽雅姬 / 品牌设计

始创于 1992 年的化妆品品牌丽雅姬在合成和分解有着“美肌之王”称号的胶原蛋白方面拥有专利，产品质量有口皆碑，但该化妆品在市场上一直缺乏自己的特点。为了进军百货商店专柜，2007 年我被任命为该品牌的创意指导，在产品设计和广告宣传方面对其进行全面改造。经过改造的丽雅姬焕然一新，主力产品药用美肤化妆液 (Skinmaintenizer) 成为同行业中第一款采用手压式设计的化妆品。这一新颖、实用的设计在当时引起了很大反响，该产品市场销量大增，而且荣获了“最佳化妆品”奖，在女性杂志等媒体上的刊载率也翻了一番。至今该产品的销售依然势头强劲。

Pe
LISSAGE
Collagen Maintenance
Moisture and supple





湖中“西装精品”/品牌设计

2006年，在男装量贩店湖中和二田合并之际，我接下了为其打造整体品牌形象的工作。我从面向年轻人的两价店“西装精品 21”着手进行改革。为了向顾客充分展现两价店的价值，我重新整合了他们的商品结构，将过去模糊不清的商品结构调整可为顾客提供四种选择——两种西装款式，每种款式两种价位。我将商品定位为“实用西装”，专门面向商务人士。此外，在企业标志、店铺装潢、服装设计等方面我也作了修改和调整。取得成功之后，我又对其主力品牌“湖中男装”进行了改造，将其从男装量贩店改造成了综合西装品牌店，并开了一家体现湖中品牌全新风格的旗舰店——“湖中旗舰店”，这在当时也引起了广泛关注。

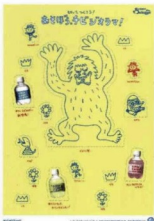
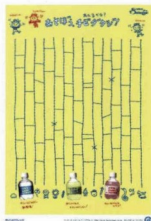
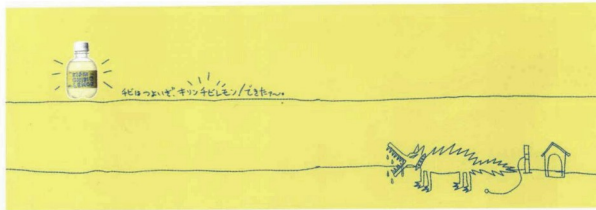


|||| BLACK LINE



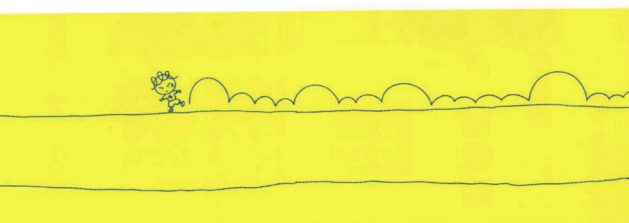
|||| SILVER LINE





麒麟饮料公司“麒麟小柠檬”/品牌设计

1999年，我在博报堂工作时接手了一个项目，那是我第一次从产品开发、命名、包装到广告宣传等各个方面都进行创意指导。当时，麒麟柠檬汁等碳酸饮料市场低迷。考虑到大多消费者都在便利店购买饮料，所以我将便利店的货架作为“媒体”，设计出了一款245毫升小瓶装的全新产品——麒麟小柠檬。我手绘的卡通形象“柠檬小子”出



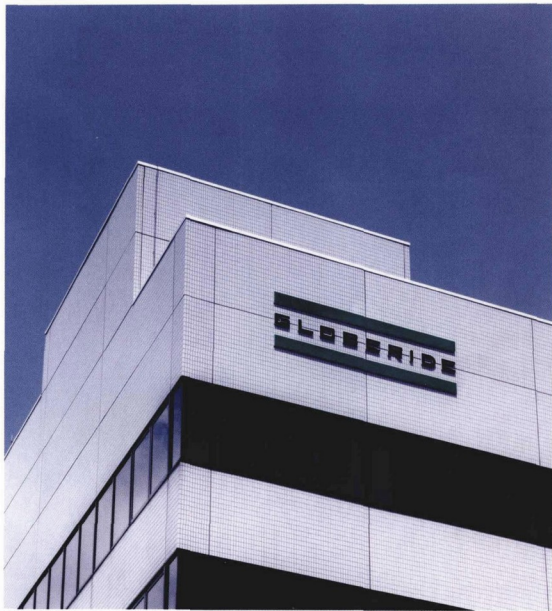
现在瓶子外包装、海报以及电视广告中，“柠檬小子”的各种冒险吸引了人们的眼球。这款产品自 2000 年开始发售，颇受孩子喜爱。另外，2006 年我又负责了“麒麟柠檬汁”的产品形象更新。由于我着重宣传了其清新香醇的口感，也得到了一致好评。



优衣库 / 全球品牌推广

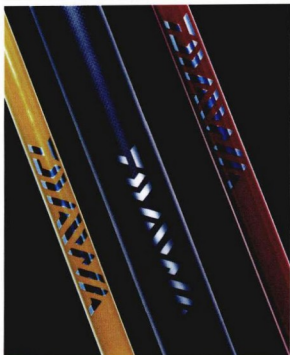
2006年初，我接受柳井正社长的邀请，担任优衣库全球品牌战略的创意指导。纽约 SOHO 店是优衣库面向全世界的橱窗，是优衣库的第一个全球旗舰店。为了建好该店，我组建了一支超级创意队伍：片山正通先生负责室内装潢，中村勇吾先生负责网站设计，马库斯·希尔斯丹先生负责广告视觉效果，他们都是世界顶尖水平的人物。该店铺规模达 3300 平方米，属于超大型店铺。作为创意总监，我确定了优衣库的“具有美学意识的超合理性”这一全新理念，又为其设计了新的企业标志。该店取得成功后，优衣库又于 2007 年在伦敦、2009 年在巴黎、2010 年 5 月在上海新建了旗舰店。此外，T 恤衫品牌 UT，牛仔裤品牌 UJ，以及和世界顶级设计师吉尔·桑达合作的优衣库 +J 系列等辅助品牌也备受人们关注。





古洛布莱株式会社 / 企业形象设计

这是给专门经营渔具、高尔夫、网球和自行车等体育用品的大和精工做企业形象设计的项目。我受托在其创立 50 周年之际，对公司名称进行更改，同时对未来 50 年的发展作出展望。历经 2 年时间，我听取了多方面的意见，最终将企业口号定为“Feel the earth.”，并将公司的经营方向确立为“A Lifetime Sports Company”，制定了“Make it Wow!”等五项行为准则。在明确了公司的经营目标为“在地球这个大舞台上为您提供运动乐趣的公司”后，我提议将公司名称更改为“古洛布莱株式会社”(GLOBERIDE)，对公司标志也作了更改。公司的新名称于 2009 年 10 月 1 日正式启用，从那以后，“大和”只是其经营渔具的一个品牌。后来我们又在之前“大和”凭借独有的高科技制造产品的基础上，针对钓鱼新手进行了全新的产品开发，并将钓鱼服饰潮流化，开创了一种崭新的钓鱼方式。





ABCDEFGHIJKLMNOPQRS
 TUVWXYZ abdefghijklmnopq
 rstuvwxyz@0123456789
 あいうえおかきくけこさしすせそ
 たちつとねにぬのはひふへほ
 まみむめもやゆりるをん

ふじようちえん
 Fuji
 Our Policy: Kids First
 Help me. Do it myself

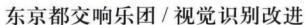
藤幼儿园 / 翻新设计

2006年，我接手了东京都立川市一所幼儿园的翻新项目。我尝试着运用设计的力量让陈旧的房屋、幼儿园的标志、服装等与孩子们有关的事物重新焕发活力。为了能让孩子们通过玩耍学到各种知识，快乐地茁壮成长，我将幼儿园变成了一个游乐场，制定了“校舍本身就是一个巨大的玩具”这一理念。我将校舍的实际设计工作委托给了建筑家手冢贵晴、手冢由比夫夫妇。他们设计了一个甜甜圈形状的校舍，可以让孩子们在屋顶上追逐玩耍。如剪贴画般充满童趣的标志和小孩子形象不仅被印在了孩子们日常穿的T恤上，也印在了贴纸和书包等各种各样的东西上。翻新后的幼儿园在社会上产生了巨大的反响，报名的孩子剧增，应聘的教师也接连不断。该项目成了设计力量在教育领域得到最大限度发挥的一个典型案例。

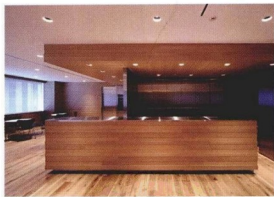




Tokyo Metropolitan Symphony Orchestra

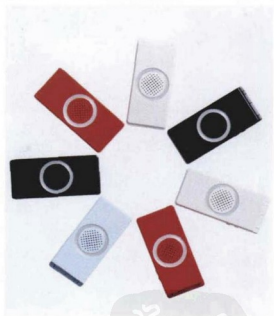


该项目开始于 2007 年，主要目的是将东京都交响乐团一直混用的几个标志进行统一，确定一个明确的标志，以迎接 2015 年乐团创立 50 周年。为了设计出一个大家都喜爱的标志，我让交响乐团的成员们积极参与其中。在和由交响乐团成员及事务局职员组成的“标志选定委员会”几经探讨之后，我感到“有冲击力”与“正确”、“有力”与“细腻”等特点虽然反差较大，却恰恰让人联想到交响乐团富于变化的表现力。我基于“不同元素的邂逅产生新事物”这一理念设计出了新的标志。最后，乐团全体成员采用投票的方式在四个方案中选出了一个。2009 年 4 月，新标志正式投入使用。



乐天集团“乐天塔”/办公空间设计

2007年10月，乐天集团在品川建造了新的办公大楼。我以前为乐天做过整体形象设计，这次做的是办公空间设计。我根据三木谷浩史社长的“创造一个让员工感到像家一样舒适自在的办公环境”的要求，在室内装潢方面主要采用了简单的木质装修，给人以温馨感。另一方面，我又将会议室设在随处可见的地方，这一设计既充分体现出了其功能性，又将紧张感和舒适感完美地结合在了一起。另外我们在前台这样的公共场合摆放了一张超大的、代表乐天气彩的深红色的“乐天红”沙发，极具视觉冲击力。此外，我们还增设了健身房、图书室和免费餐厅，体现出了三木谷社长“员工即财富”的理念，大大地提升了员工的干劲。该设计向世人展示了一种崭新的办公格局，深受欢迎，并且荣膺2008年度优秀设计奖。



都科摩儿童手机、运动型手机 N-07A/ 产品设计

我接手了都科摩公司的手机设计项目，该款手机主要面向儿童，也就是通称的“儿童手机”。2006 年我们设计出了型号为 SA800i 的手机，2007 年又设计出了型号为 F801i 的手机。在 SA800i 这款手机中，我基于“守护”这一理念，将手机设计成类似蚕茧的形状。在设计 F801i 这款手机时，我通过在手机正中央设置能发光的 LED 光环，表现出了“守护之光”这一理念。现在正在销售的型号为 F-05A 的手机就是在该款机型的基础上经过微调而成的。此外，2009 年，我将自己跑步时的体验融入到一款运动型手机 N-07A 的设计中，使得该款手机具备了测量已跑路程、秒表、计算消耗的热量、测量速度等多种功能。无论设计哪款机型，我都会从外形、软件接口、广告宣传等各方面综合考虑。

上架建议：设计 成功

ISBN 978-7-5304-5062-



9 787530 450628 >

定价：39.00 元