

老板，  
这种设计  
没人买！



川岛蓉子 著

丁丁虫 译

# 老板，这种设计 没人买！

〔日〕川岛蓉子 著

丁丁虫 译



●云南出版集团  
云南美术出版社



## 图书在版编目(CIP)数据

老板, 这种设计没人买! / (日) 川岛蓉子著; 丁  
虫译. — 昆明: 云南美术出版社, 2018. 5  
ISBN 978-7-5489-3014-3

I. ①老… II. ①川… ②丁… III. ①产品设计—企  
业管理 IV. ①F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第289320号

图字: 23-2017-166号

SHACHO SONO DESIGN DEWA UREMASEN! written by Yoko Kawashima.

Copyright © 2015 by Yoko Kawashima

All rights reserved.

Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Business  
Publications, Inc. through CREEK & RIVER Co., Ltd.

本书中六位访谈对象的头衔, 依据原书首版

责任编辑: 梁 媛 于重榕

责任校对: 李 平

产品经理: 黄圆苑

装帧设计: 朱镜霖

## 老板, 这种设计没人买!

[日] 川岛蓉子 著 丁丁虫 译

出版发行: 云南出版集团

云南美术出版社(昆明市环城西路609号)

制版印刷: 北京盛通印刷股份有限公司

开 本: 880 x 1230毫米 1/32

印 张: 9.75

印 数: 1-12,000

字 数: 208千字

版 次: 2018年5月第1版

印 次: 2018年5月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5489-3014-3

定 价: 58.00元

版权所有 侵权必究

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请联系 021-64386496 调换。

川岛蓉子

ifs (伊藤忠Itochu Fashion System) 未来研究所所长

1961年生于新潟县。

早稻田大学商学部毕业。文化服装学院营销科结业。

多摩美术大学客座讲师。Good Design Award评审委员。

长期关注研究品牌经营，擅长为不同领域的企业打造品牌形象。

于日经MJ、Brain、读卖新闻等拥有个人连载专栏。

著作

《川岛计划》(文艺春秋)

《伊势丹物语战略》(PHP研究所)

《精神思考》(新潮社)等。

“没品位的老板会搞垮日本！”

这是本书在《日经商业在线》连载时的标题。虽然有点过激，不过之所以起这样的标题，是因为近几年来，生活中的设计正变得越来越没有美感。

不知从何时起，无论街道还是建筑，无论以百货店为首的商业设施还是汽车、家电、衣饰潮流，越来越难看到有趣而富有魅力的、令人拍案叫绝的精彩设计，我心中生出了巨大的疑问：为什么？

回顾过往，自20世纪80年代末到90年代中期，以索尼的家电产品、本田的汽车为首，日本商家的产品广受欧美及海外各国瞩目。日本时装设计师设计的时装，也在巴黎时装周上获得了很高评价。

这样的日本势头，不知在何时悄然衰落……精彩的设计、优雅的设计、时尚的设计，不复诞生。

近些年，采访在日本企业工作的设计师时，经常听到这类负面的话：“在公司里，就算提出我认为很精彩的设计，也得不到上头的认可，无法成为商品。”“发售新产品的周期是确定好的，整天

## PREFACE

都要应付产品更新，连休息都顾不上。”

这样的情况，无论对于使用产品的消费者，还是发售商品的企业人，都是不幸的。

为什么日本不再出现精彩的设计了呢？

问题在于“缺乏有品位的老板”。

换句话说，问题在于那些无法掌控设计的经营者的。当然，这只是我的猜测。

回想近年来旧态依然的企业商品、固步自封的商业设施，也许可以得出结论：日本企业经营层所认为的“精彩设计”，其实非常俗气。俗气的设计令消费者不屑一顾，企业业绩因而下降——正因为经营者无法掌控设计，所以出现这样的恶性循环。

真是如本书的标题所示：“老板，这种设计没人买”啊！

反过来说，即使在今天，只要优秀的经营者的能够推出精彩的设计，便可以畅销市场，提升业绩。“俗气的老板搞垮日本”，反过来也可以说是“洋气的老板拯救日本”。

如此说来，我就想到，应该再去请教那些品位独到的经营者和

创造出精彩设计的创作者，听听他们的讲述。在他们的思考和实践  
中，一定存在能让日本设计变得更好的启示。

我决定径直抛出坦率的疑问，比如“日本设计处在怎样的状况  
中？”“为什么日本的经营者无法掌控设计？”“什么地方出现了  
问题？”“今后该如何去做？”这些问题一定会得到有趣的回答，  
以及可以开拓未来的观点。

于是，我请教了在本书中登场的六位经营者和创作者。

他们每一位都具备敏锐的嗅觉、精准的直觉和明晰的理论。他  
们不受眼前的课题束缚，会去想象遥远的未来，并以那未来作为起  
点，创造出令人长久喜爱的设计、商品、服务和商业。他们鲜明地  
描绘未来，并挑战它——这是他们成功的共通秘诀。

同时，在对时代的看法、工作的方法、自身的锻炼等方面，我  
也得到了非常多的启示。那许多基于一流工作经验的词句，在我心  
中厚重地回荡。我得到的不仅仅是诀窍，更有充满启迪和引导思考  
方式、工作方式、生活方式的讯息。

## PREFACE

关于本书的阅读对象，首先当然是经营者与商业人士，同时还有各行各业的创作者、即将就职的学生等，希望广泛的人群都能来读一读。因为本书涉及的不仅是经营与设计，也有今后的工作方式，夸张点说，对未来的生活方式也有诸多涉及。

如果本书能为各位读者的未来照亮微光，那将是我的荣幸。

川岛蓉子

\* 本书中六位访谈对象的头衔，依据原书首版



本书基于《日经商业在线》的连载专栏

《川岛蓉子：“没品位的老板”会搞垮日本》修订出版

社长先生的意见之一

不要没品位的店

没品位的办公室

没品位的社长

与增田宗昭先生的对话 CCC 株式会社代表董事总裁

01 正因为我什么图纸都不看，才有了代官山的蔦屋书店..... 003

02 不「面向团块世代」，「TSUTAYA」就维持不下去..... 013

03 如今最糟糕的经营，就是「追求效率」..... 024

04 让客户理解的「企划」都是垃圾..... 034

05 为什么说经营中最重要的是「设计」？..... 042

## CONTENTS

设计者的意见之一

不创建「品牌」

便无法由全世界汇集

顾客、人气和财富

与佐藤可士和先生的对话 艺术总监、创意总监

01 单靠洋洋和马马，无法与世界战斗 .....

02 意识到仅靠广告宣传已经不行的瞬间 .....

03 最少也请准备3年时间 .....

04 设计，是最强大的「词汇」 .....

05 「可士和超整理术」得益于调皮大王的启发 .....

094 086 077 067 053

051

## 目 录

### 社长先生的意见之一

### 不够精彩的百货店

### 无法生存

103

### 与大西洋先生的对话 三越伊势丹控股董事长、社长

#### 01 百货店的市场份额只有5% .....

105

#### 02 让百货店的「门外汉」来设计 .....

113

#### 03 新宿伊势丹被20岁的女生们改变 .....

120

#### 04 未来百货店的做法 .....

130

## CONTENTS

### 设计者的意见之一

### 更想创造美丽的普通 而非新颖的奇特

141

### 与和田智先生的对话

汽车与工业设计师、SWdesign 董事长

|    |                    |     |
|----|--------------------|-----|
| 01 | 日本的设计太拘泥于「新颖」      | 143 |
| 02 | 可以不要再开 minivan 了吗？ | 158 |
| 03 | 现在才说「设计第一」的公司，岌岌可危 | 170 |
| 04 | 设计是社长的工作           | 175 |
| 05 | 想要创造「美丽之普通」        | 184 |

社长先生的意见之三

只能看到眼前的顾客

那是二流的商人

197

与冈藤正广先生的对话 伊藤忠商事董事长、社长

01 「真正的顾客」不是眼前的顾客 ..... 199

02 有品位的商社、没品位的商社 ..... 210

03 品位诞生于辛劳之后的成功 ..... 220

04 女性和商社 ..... 226

05 日本的产品之所以没品位，是因为没有「余暇」 ..... 236

## CONTENTS

### 设计者的意见之三

### 请想象

### 2200 年的未来

### 去做「设计」

### 与石井裕先生的对话 MIT 媒体实验室副主任

01 设计这一古老的框框已经死了！ ..... 253

02 连接模拟与数字、现实与虚拟 ..... 262

03 上了年纪之后的「再启动」(Reboot) ..... 271

04 「出头力」「开路力」「造山力」 ..... 277

结语 ..... 289

---

社长先生的意见之一

---

不要没品位的店  
没品位的办公室  
没品位的社长

---

与增田宗昭先生的对话

Culture Convenience Club 株式会社代表董事总裁

---



## “洋气的经营”与“设计的价值”

日本的商业之所以停滞不前，难道不是因为商品和服务中欠缺“有型”“美观”和“乐趣”吗？换言之，难道不是因为“设计”糟糕吗？

可是，面对这个问题，谁会有答案呢？脑海中首先浮现出的，是经营连锁商店蔦屋（TSUTAYA）的CCC株式会社（Culture Convenience Club）的增田宗昭社长。他于2011年在代官山创办蔦屋书店，于2013年创办武雄市图书馆，将普遍认为已经落后于时代的书店、图书馆等业态，一转成为领导时代潮流的“时尚”场所。

这样的增田先生，我想一定能给出答案，让日本的经营变得富有品位。

我拜访的办公室位于面向246国道与旧山手通交叉口的办公楼里，是陈列了许多艺术作品的端庄空间。

增田先生性格直爽，用关西口音笑着说：“川岛小姐，请随便问吧。”

于是我单刀直入：“设计，是经营者的工作吗？”

社长的设计论，敬请聆听。