

DESIGN  
MANAGEMENT

LOGIC  
SENSE  
LOVE♥

日本設計思考的代表之作，如坂本龍馬的日本設計師，  
勇戰產業的突破之道

# 正在學！ 實戰20年的 日本設計管理學

**最值得一學的日本經驗**

日本企業說：只有設計管理，才能做出好產品

田子學 日本第一台無縫式冷氣設計師

田子裕子 橋口寬 著

# 正在學！ 實戰20年的 日本設計管理學

田子學  
田子裕子 橋口寬 著

100 原點  
UN-  
300CS

# 正在學！實戰 20 年的日本設計管理學

作者 田子學、田子裕子、橋口寬  
譯者 桑田德  
封面設計 三人制創  
內頁構成 倉淑娟  
執行編輯 紀瑀瑄  
校對 葉咨佑  
行銷企劃 郭其彬、王綏晨、夏瑩芳、蔡瑋玲  
邱紹溢、張瓊瑜、李明瑾  
總編輯 葛雅茜  
發行人 蘇拾平

## 國家圖書館出版品預行編目(CIP)資料

正在學！實戰20年的日本設計管理學 / 田子學, 田子裕子, 橋口寬著; 桑田德譯. -- 初版. -- 臺北市: 原點出版: 大雁文化發行, 2015.12  
448面; 15X21公分  
譯自: デザインマネジメント  
ISBN 978-986-5657-63-5(平裝)  
1.設計管理 2.產品設計  
494 104026252

出版 原點出版 Uni-Books  
地址: 台北市 105 松山區復興北路 333 號 11 樓之 4  
Facebook: Uni-Books 原點出版  
Email: uni-books@andbooks.com.tw  
電話: 02-2718-2001 傳真: 02-2718-1258

發行 大雁文化事業股份有限公司  
地址: 台北市 105 松山區復興北路 333 號 11 樓之 4  
24 小時傳真服務: 02-2718-1258  
讀者服務信箱: andbooks@andbooks.com.tw  
劃撥帳號: 19983379  
戶名: 大雁文化事業股份有限公司

香港發行 大雁(香港)出版基地·里人文化  
地址: 香港荃灣橫龍街 78 號正好工業大廈 22 樓 A 室  
電話: 852-24192288 傳真: 852-24191887  
Email: anyone@biznetvigator.com

初版一刷 2015 年 12 月

定價 399 元  
ISBN 978-986-5657-63-5

翻印必究 (Printed in Taiwan)

缺頁或破損請寄回更換

大雁出版基地官網: [www.andbooks.com.tw](http://www.andbooks.com.tw) (歡迎訂閱電子報並填寫回函卡)

DESIGN MANAGEMENT written by Manabu Tago, Hiroko Tago, Hiroshi Hashiguchi

Copyright©2014 by Manabu Tago, Hiroko Tago, Hiroshi Hashiguchi

All rights reserved.

Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

This translation published by arrangement with Nikkei Business Publications, Inc. through Bardou-Chinese Media agency.

### 〈素材贊助〉

東芝、amadana、鳴海製陶、協和 NASTA

### 〈銘謝〉

藤澤久美、熊本浩志、廣井幹也、松川力造、赤松康次、沖田正友、福高倫人、寺嶋千明、笹川順平、中山祥子、影山桐子、齊藤優、Jin Hiyama、Go Hiyama、小野壯彥、岩岡孝太郎、薄靖彥、白巢舍、東芝設計中心、慶應義塾大學研究所、系統設計管理 (SDM) 研究科、FabCafe Tokyo。(未依筆畫順序排列，並省略敬稱。)

自序 寫在台灣版發行之前 18

前所未有之作 3

TOSHIBA 全平面無縫式冷暖氣機「大清快」

全世界第一台初登場！榮登日本全國銷售冠軍！

TOSHIBA X REAL FLEET dynabook 再生專案

定價二十五萬日幣的筆電，上市迅速完售的市場奇蹟！

REAL FLEET amadana 行動電話「N705i」

定價七萬日幣的手機，上市二十四小時完售的不敗紀錄！

鳴海製陶 OSORO 開放式餐具系統

可直接加熱、冷藏、上桌！一舉拿下國內外十多項設計大獎！

協和 NASTA nasta 洗衣周邊產品專案

一支曬衣桿附加二十種周邊產品，史無前例 B to C to B 的創新法則！

前言 創造改革的契機 26

設計好比寫封情書／設計就是一種感動／歡迎邁向知性時代／找出企業創新價值

## 第一章 設計和設計管理的價值所在 39

何謂設計管理 40

設計管理即首尾一貫的設計／設計管理所肩負的四大任務及產生的績效

何謂設計 55

設計始於不斷問為什麼／別再說你不懂設計／誰有資格當設計師

設計師可不是藝術家／設計也是一種發明／從點到面，眼光放遠

品牌是一種信任感／歡迎來到右腦人的理念世代／設計管理如何站上主流舞臺

 設計超人論時事：永遠別問設計師「設計思考是什麼？」 116 

## 第二章 二十年來不斷挑戰，設計管理無限深化 117

嘗試期 118

發揮想像力的成長時光／全平面式冷暖氣機奇想／高手雲集的新研發團隊

成熟期 141

主動爭取的再生專案／開發消費者期待的产品／眼光放遠才能大有可為

重建家電原本面目／日本工業設計師協會館藏的遙控器／創業只為造福更多廠商

 設計超人論時事：汽車廣告沒告訴你的事 187 

## 第三章 讓消費者自行決定用餐體驗——鳴海製陶 OSORO 系列餐具

189

### 老店創新的真實案例 190

沒有任何想法的計劃初階段 / 與設計管理的初次相遇 / 正式合作之前：先看、先聽、先問  
認真傾聽才能獲取重要訊息 / 反其道而行的創意總監 / 好的設計需要好的故事

對品質的一貫堅持才是品牌最大精神 / 設計管理巧妙融入經營管理 / 核心概念遠比產品設計重要  
從一而終貫徹信念才有好產品 / 遇見傳說中的原型師 / 直覺是人最珍貴的資產

圖像的影響力不容小覷 / 跨越語言障礙的視覺溝通法 / 一本充滿說服力的品牌概念書

OSORO 初登場 / 自己策劃的新品體驗會 / 申請專利有其必要，抄襲不是家常便飯

### 設計超人論時事：設計必須 1 + 1 = 8 296



## 第四章 讓曬衣服變成愉快的事——協和 NASTA nasta 洗衣周邊專案

297

### 顛覆日常的創新案例 298

有志一同的專案團隊 / 品牌故事等同品牌堅持 / MAKE YOUR DAY

充滿神秘感的品牌命名 / 顛覆市面現有的曬衣桿 / 曬衣夾不再是廉價品

成為建商新屋搭配的基本配備 / 豐富使用者的居家生活才是真正目的 / 人是企業最重要的資產

### 設計超人論時事：好的設計一定要能跨越性別 344



## 第五章 導入設計管理如同奏出一篇和諧樂章 345

### 設計三要素 347

邏輯、敏銳度、愛／敏銳度透過五感進行整合／讓設計管理單位直屬管理部門之下  
珍惜每次面對面的對話機會／公司內部避而不談的事／你曾想過認真工作的動機嗎  
做個會工作又會玩的人／設計的答案絕不只一個／觀察消費者時不妨觀察自己  
換個地方激盪創意才有創意／最關鍵的關鍵字／跳脫舒適圈才有新發現

樣本擺在眼前才能叫人心服／世上沒有完美產品／長時間的醞釀品牌才會長久  
有同理心才能引起使用者的共鳴／強化團隊成員的多元性／擁有對等的互動關係

 設計超人論時事：Google 善用策略結盟創造無限產值 428 

## 特別收錄：本田宗一郎與賈伯斯——真正道地的設計師 429

M T D O 設計管理公司執行長田子學×本田汽車前管理企劃部長小林三郎跨世代對談

## 後記 對世間一切，常保好奇心 441

DESIGN  
MANAGEMENT

LOGIC  
SENSE  
LOVE♥

日本設計思考的代表之作，如坂本龍馬的日本設計師，  
勇戰產業的突破之道

# 正在學！ 實戰20年的 日本設計管理學

**最值得一學的日本經驗**

日本企業說：只有設計管理，才能做出好產品

田子學 日本第一台無縫式冷氣設計師

田子裕子 橋口寬 著



# 看日本企業端出好產品的突破之道

多  
田

就是設計管理！

馬敏元 | 國立成功大學工業設計系副教授兼系主任

陳文龍 | 台灣創意設計中心執行長

陳春富 | 國立臺北商業大學商業設計管理系專任副教授兼系主任

陳崇文 Van | 好氏品牌研究室室長

衛萬里 | 銘傳大學商品設計學系專任副教授兼系主任 —— 一致口碑推薦

## 產品想大賣，除非人有感！ 20年實務經驗、7則專案，看田子學怎麼做

- 如何用三年時間，打造全世界第一台全平面無縫式冷暖氣機
- 用定價證明日幣25萬元的筆電瞬間銷售一空的市場奇蹟
- 如何用「反向操作」，讓日幣1萬2千元的遙控器，賣到被日本工業設計師協會收藏
- 如何用木材塗裝特殊風格的手機，讓日幣7萬元的手機在上市24小時內迅速完售
- 如何讓消費者自行尋找樂趣，進而透過餐具提升個人用餐品質
- 如何讓普通的曬衣架，搖身一變成為家中最時尚的家用配件

在所有知名大廠壓低成本、大打通路折扣的市場廝殺戰時，田子學所設計的產品獨樹一格，不但登上當年銷售冠軍且至今依然長銷，更曾創下24小時搶購一空的驚人盛況，接連拿下包含日本GOOD DESIGN AWARDS設計大獎、德國紅點設計大獎、德國iF設計大獎、美國IDEA國際工業設計大獎在內的海內外無數設計獎項，就連國際知名設計雜誌Wallpaper\*和Core77也高度讚賞的優質設計。

正因為田子學勇於衝撞公司體制、永不放棄產品創新、絕不妥協現有規格、更不盲從業界常規，他待過大公司，也自己開公司，深知設計師絕非公司的附屬品，而是肩負著品牌成敗的重要大將，他的成功絕非巧合，思考透徹才是上策！曾在東芝設計中心工作13年的田子學告訴你：工作不光只是一只飯碗（rice work），更是一份志業（life work）！



# 前所未有之作

田子學

Manabu Tago

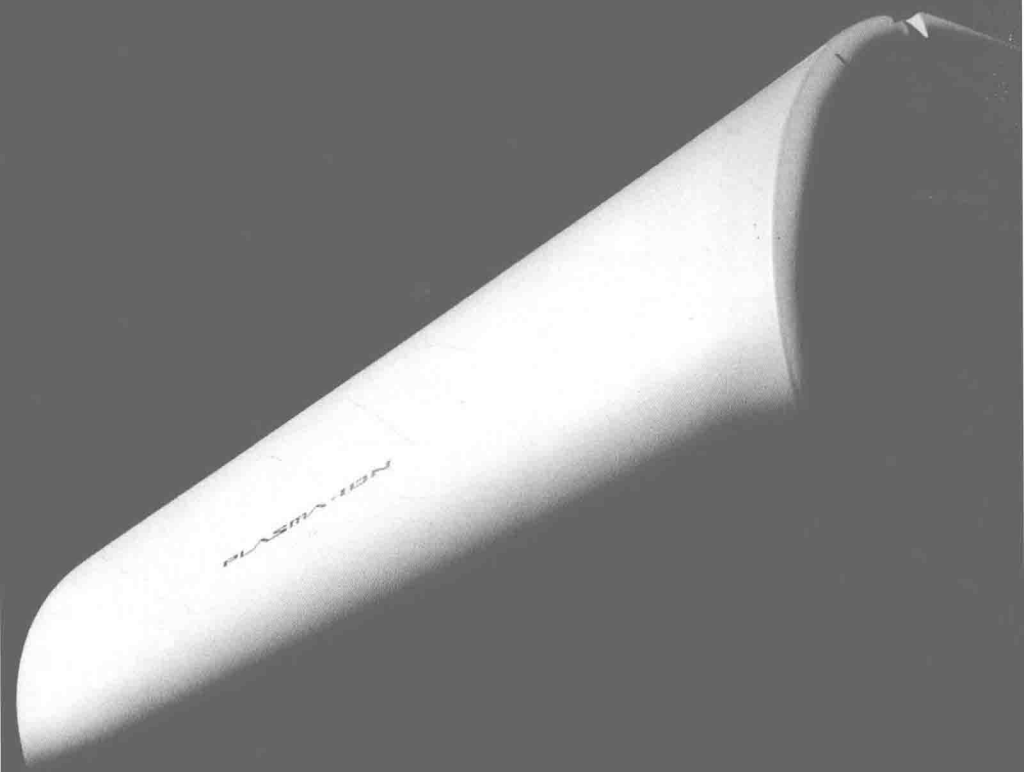
由設計管理的視角切入

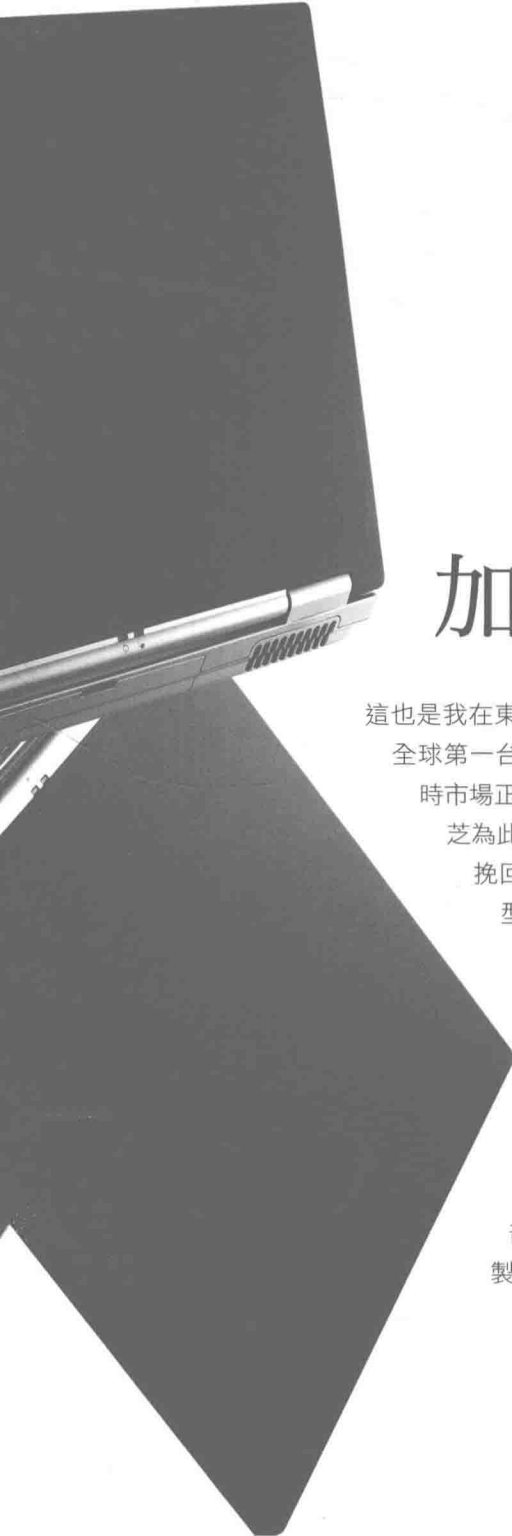
# 日本的冷暖氣機 從此不再有細縫

全世界第一台初登場！  
榮登日本全國銷售冠軍！

## TOSHIBA

你可還記得那種外觀正面有著一排排橫條細縫格柵的「舊式」壁掛分離式冷暖氣機？這些格柵在不知不覺間全部消失了，這個改變正是出自我們團隊之手。時間是二〇〇〇年，當時我仍任職於東芝設計中心，原始的設計發想人正是在下。全平面無縫式的設計，不只是改變了機體外觀，或只是單純加入了一點創意而已。原本正面的格柵式面板，在整部冷暖氣機裡扮演著極為重要的角色，目的是為了把空氣吸入精密結構內。因此，在改變設計時，唯有會同技術人員，進行非常密切的合作開發，才能完成這項正面無縫又能導入空氣的精密設計。東芝的冷暖氣機果然不負眾望，上市後立即獲得廣大消費者的熱烈迴響，第一年還榮登日本全國銷量冠軍機種的寶座。而且在第二年，所有家電廠商幾乎全數跟進，模仿東芝陸續推出全平面無縫式冷暖氣機型。自此以後，過去那種帶著細縫格柵的冷暖氣機，完全走入了歷史。





# 設計管理的力量 即在於 加速共同研發

這也是我在東芝任職期間的作品。時間是二〇〇四年，全球第一台筆記型電腦，正是由東芝所設計研發。當時市場正處於從 B to B 轉型至 B to C 的苦戰中。東芝為此特別成立了「dynabook 再生專案」，力圖挽回原有的市佔率。我和當時日本第一家獨立型家電廠商 REAL FLEET 公司（亦即現在的 amadana 公司）攜手合作，決定同時推出官方版（東芝版）和 REAL FLEET 版兩款機種。而且不僅止於產品設計和生產，我們更在銷售通路和宣傳促銷各方面，導入了全新獨到的行銷手法。此外，為了彌補東芝本身體質上的缺陷，我還積極運用了設計管理的技巧，推動各部門間的共同合作。最後，這兩款機種成功製造了相乘效果，獲得消費者極高的評價。



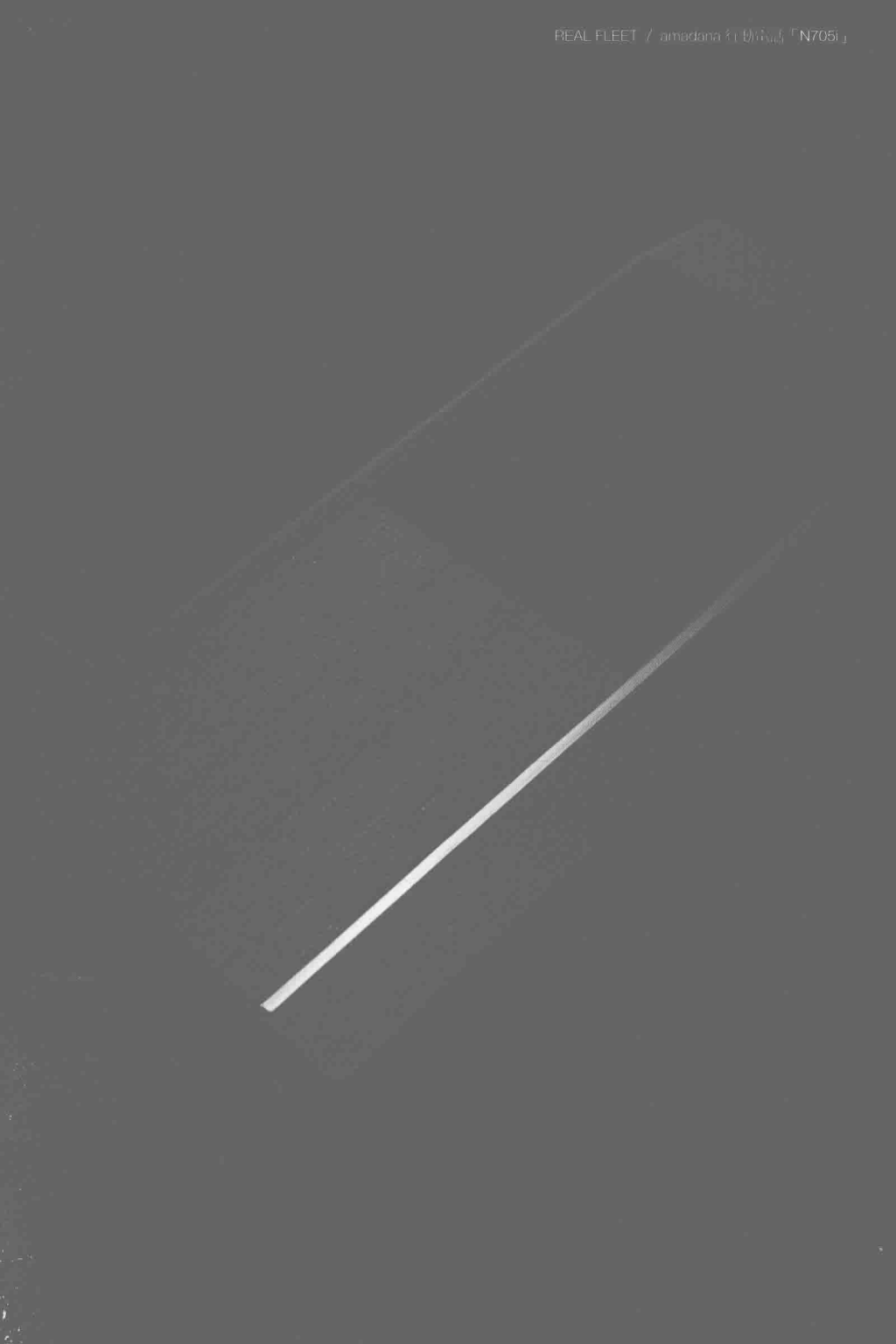
**TOSHIBA**

×

**REALFLEET**

定價二十五萬日幣的筆電，  
上市迅速完售的市場奇蹟！





# 唯有從設計管理的視角入手 方能百無禁忌地 挑戰所有的細節

設計當時，我們的目標是打造出一支結合日本特有審美觀念和工業技術的精緻手機，最後的成品便是這支 amadana 行動電話「N705i」。當時我已由東芝轉戰 REAL FLEET，「N705i」即是我在 REAL FLEET 期間開發完成的產品。由於 REAL FLEET 的公司規模較小，凡事都得親力親為，我因而有幸實際參與了所有和產品相關的開發流程。舉凡企劃、設計、研發，乃至於宣傳，甚至在硬體設計之外，還參與軟體的設計，等於一氣呵成地經歷了最完整的設計經驗。結果不負眾望，這支手機在各家大廠競爭激烈的手機市場中拔得頭籌，成功奪下二〇〇八年的出貨量總冠軍。



*amadana*

定價七萬日幣的手機，  
上市二十四小時完售的不敗紀錄！



# 為什麼 要做它？

當年我

以創意總監的身份，從開發到行銷，全面地參與了鳴海製陶的「OSORO」專案，上市時間是二〇一二年。上市後，OSORO系列產品立刻博得市場上一片好評，還陸續囊括國內外十多項設計大獎。由於它是專案團隊共同嘔心瀝血之作，每位成員都倍感與有榮焉。不過有件事情希望讀者不要誤會，這一系列的創新設計，若不是我們一而再、再而三地反問「為什麼要做這套產品」、「我們究竟想傳達什麼價值給消費者」，先確立了核心概念，絕不可能締造出如此佳績。在設計管理的過程中，我們耗費了相當長時間在「概念發想」，而非產品本身的設計。最後，我們賦予 OSORO 系列的概念是「減少家事負擔，透過這套精緻餐具，讓消費者充分享受美食，進而對改善地球環境有所貢獻」。OSORO 系列的造型和顏色，也呼應著此概念，表面上它的造型和顏色看似簡單，其實我們為此走過一條崎嶇坎坷的漫漫長路。不知翻越了多少山頭，歷時三年，才終於抵達終點。

**可直接加熱、冷藏、上桌！  
一舉拿下國內外十多項設計大獎！**

**設計管理的原點  
正起始於此**