

佐藤大

nendo

人的

十大思考法
和行动术

由内向 外向 看世界



北京时代华文书局

佐藤大 川上典李子 著 日经设计 编 邓超 译



nendo

ウラからのぞけばオモテが見える

由内向外看世界

佐藤大^{nendo} 的十大思考法和行动术

北京时代华文书局



佐藤大 川上典李子 著 日经设计 编 邓超 译

图书在版编目 (CIP) 数据

由内向外看世界 / (日) 佐藤大, (日) 川上典李子著; 邓超译. — 北京: 北京时代华文书局, 2020.8

ISBN 978-7-5699-3861-6

I. ①由… II. ①佐… ②川… ③邓… III. ①艺术—设计—作品集—日本—现代
IV. ①J131.31

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2020) 第 150914 号

URA KARA NOZOKEBA OMOTE GA MIERU written by Oki Sato, Noriko Kawakami.
Copyright ©2013 by Oki Sato, Noriko Kawakami
All rights reserved.
Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.
Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Business
Publications, Inc. through Tuttle-Mori Agency, Tokyo and Pace Agency Ltd.

北京市版权局著作合同登记号 图字: 01-2020-2310

由内向外看世界

YOU-NEI-XIANG-WAI-KAN-SHUIE

著 者 | [日] 佐藤大 [日] 川上典李子
编 者 | 日经设计
译 者 | 邓 超

出版人 | 陈 涛
策划编辑 | 高 磊
责任编辑 | 邢 楠 高 磊
责任校对 | 陈冬梅
封面设计 | 程 慧
版式设计 | 赵芝英
责任印制 | 瞿 敬

出版发行 | 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 138 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011 电话: 010-64267955 64267677

印 刷 | 北京盛通印刷股份有限公司 010-52249888

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 710mm×1000mm 1/16 印 张 | 15 字 数 | 200 千字

版 次 | 2020 年 10 月第 1 版 印 次 | 2020 年 10 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-3861-6

定 价 | 68.00 元

版权所有, 侵权必究

pendo

序

Foreword

设计师的工作不是制作奇形怪状的东西，也不是简单地让物体看起来更有型。所谓设计，本质上就是为解决问题寻找新方法。

举个例子，当有人提出“想倒掉杯子里的水”时，谁都能想到倾斜杯子，倒出里面的水。但事实上，要达到这个目的，还有很多方法。例如，你可以通过加热让杯子里的水蒸发；可以放入一根绳子将水分吸出来；也可以把杯子放在无重力环境中，让水飘浮在空气之中；你还可以在杯子底部开一个小洞，让水慢慢流出来；甚至可以把水杯放进装满水的水槽中，这样杯子里的水就相当于不存在了……

正如这样，设计师的工作，就是利用全新的方法，为客户创造更多的价值。所以，作为设计师，最重要的是不要让自己被常规思维所束缚，而应该尽量开阔思路。不过，也别忘了，重点是要达到将杯子腾空的目的。

当然，这样的思维方式不仅仅是设计师独有的，“设计”也不只是“设计师”才能做的。任何一项简单的工作中都可能存在设计的元素。

比如，有人让你在规定的时间内扔十袋垃圾，你会怎么做呢？如果是我的话，我不推崇不假思索地盲目行动，可以想一下如何把单手只能拿两个垃圾袋变成拿三个，怎样拿省力，使用什么样的道具可以更快速地移动垃圾，等等。

这样思考的过程其实就是在寻找解决问题的新途径，而这本身就是了不起的设计。

通过合理的设计，我们可以让扔垃圾这项工作变得更为轻松便捷，如果你比别人扔的垃圾更多，自然就能生产更多的价值。如果你不断重复这样的设计，也许会意外地从工作中发掘出不曾发现的乐趣和价值，说不定这还能成为你迈向成功的阶梯。

本书分两章为大家解读nendo设计事务所经营中的“思考法”和“行动术”。在第一章中，我结合具体事例整理了10种思维方式；在第二章里，我会向大家介绍nendo的基本思考法以及每天如何处理不同项目的“行动术”。希望您能从这本书中感受到设计的本质，发现更多解决问题的方法。

（佐藤大）

目 录

Contents

第一章	01 以“面”思考	03
nendo式思考法	02 “退一步”设计理念.....	30
	03 营造“违和感”	45
	04 “打破”平衡	67
	05 猎奇心理与“隐藏法”的设计理念	89
	06 轻轻松松创作	107
	07 总之，先集中	128
	08 休息时间，别有洞天.....	146
	09 另辟蹊径，寻求“混搭”	158
	10 充分利用已有资源.....	184
第二章	01 越“努力”越“贫穷”？	211
nendo的行动术	02 “耕耘”现状	218
	03 和客户一起“培育”	221
	04 “收获”创意	227
	后记.....	230

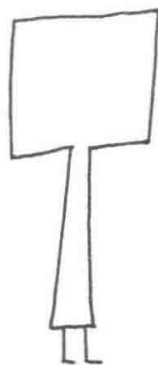
第一章

nendo式思考法

— 01

THINKING METHOD

以“面”思考



II

2002年，以佐藤大为首的nendo（日语黏土之意）设计事务所成立了。

佐藤大毕业于早稻田大学建筑专业，大学毕业那一年，他和朋友一行五人组织了一场毕业旅行。也正是在这次旅行中，他第一次步入设计界的大门。那时候正是仲春时节，米兰国际家具展正在举行。佐藤大回忆道：“在这次展览中，我们感受到这种国际化的创意活动带来的巨大冲击，我们第一次了解到原来那么多建筑家也在设计家具和产品。在4月的米兰，街头的每个人都成为设计者，生活的每个角落都因为设计而变得更美好，这仿佛让我们看到了设计的未来。抱着一定要让自己的作品也在这里参展的信念，我们成立了nendo设计事务所。可能大家不知道，之所以会取nendo这个名字，是因为它不仅表达了我们的想创造像黏土一样在颜色和造型上拥有无限可能的作品，另一方面，也承载着我们内心的美好愿景——正如米兰国际家具展上感受到的一样，希望我们的事务所也能拥有自由开阔的设计思维以及丰富多样的创意活动。”

“从nendo创立之初开始，我们一直秉承的理念都是，就算是特定领域的产品，也要尽力让设计案简单易懂，这一点是从未改变的。”

佐藤大说：“说起来，nendo发展5年之后，事务所的业务才算真正地稳定下来……”现在，nendo的规模已经有了很大的扩展，平时一般能同时接下超过250个项目。在经济大萧条时代，商家本来就很少把设计业务外包，nendo还能拥有这样的品牌信任感，足以证明它非凡的实力与魅力。

在2013年第52届意大利米兰国际家具展上，包括个展在内的20个地方都能看到nendo的作品。同时，nendo的海外业务也在迅速拓展，其中以欧洲的企业居多，与此同时，设计师们也成了飞机这种交通工具的常客。

在接下来的第一章里，我将围绕着他们10年间的设计工作经验，从他们不断的摸索与努力中，为大家总结出10个思考法以及相应的关键词。现在，就让我们一起来看一看nendo是为何得到如此多企业的信赖并迅速发展壮大的。

品牌价值的网状节点传播

在与企业合作的过程当中，佐藤大持有自己的独特观点：“对他们来说，要想提高一个产品的销量，并不是什么难事。把产品设计得好卖固然很重要，然而，比眼前利益更重要的，却是提升企业和商品本身的品牌价值，带动该公司其他产品的销量，推动公司内部的革新意识，以及促进整个业界的商业活力。”要让一个产品为整个公司带来长远利益，这就需要广泛宣传这个企业（即这个产品

的创造者)的企业文化及综合价值。

在阐述这一点时，佐藤大的表情非常自然，然后他稍稍加强了语气，说得更流畅了。可以看出，在nendo看来，最重要的，莫过于合作企业的特色以及支撑这些特色的“面”的信息。

“如果我们不以‘点’而以‘面’来思考，就会更利于表达企业特色和品牌效力。所以，我认为在设计的过程中，千万不能把商品看作独立的个体，也不要刻意苛求细微的差别。”

“打个比方，假如我们要设计一棵树，如果先从叶子这个角度设计出来，当人们初看到整棵树的时候，一定会觉得怪怪的，尽管，本质的东西一点儿都没变。但是，如果我们先设计‘树干’和‘树根’，之后就算不用专业的设计师来做，枝干上生长出来的树叶也会看上去自然且富有生命力。所以，我认为，营销和设计有着密不可分的关系。设计好‘干’和‘根’是确立品牌效应的根本，为品牌效应的全面传播打下基础。”

佐藤大说的这些，也正是他这10年一直在努力达成的。在nendo设计事务所的客户中，只有四成是日本企业，剩下的都是外国企业。在与外国企业的合作中，佐藤大了解到，这些企业之所以会将设计业务外包给专业的设计师，就是为了更加扎实地建立属于自己企业的品牌效力。

“给我印象最深的是，外国企业有一种企业应该有的清晰远景和蓝图。比如，在未来的某一段时期内，某一种商品的定位具体是什么，要达到什么样的目的，关于这些细节，企业负责人都会热情地告诉我们。作为企业高层和产品引导者的创意总监，对于品牌效应抱着非常清晰的姿态，对市场的判断也精准而



摄影：吉田明广

Terzo^[1]的置物盒系列。统一图案形成规模，以此凸显品牌效应。图案是“冬季”“海洋”“青山”，并用与之相应的三种颜色构成置物盒的主色。

[1] 国外的一些品牌、企业、产品等由于没有对应中文名称和翻译，仍保留原文。如后文：“Symmertrick”“Theory”“Agency Sunrise”等，不再一一标注。——编者注



摄影：岩崎宽

Terzo “symmertrick”。为顺应品牌改革而设计的车顶行李箱。

为了全面推广品牌理念，nendo不仅重新设计了Logo（标志）、包装以及说明书，甚至连主打产品也进行了改良。

迅速。而且当他们找到nendo这样的外聘设计团队，一定会非常明确自己想要什么样的东西，我想这可能是因为他们内心深处抱着‘要让整个品牌都得到提升’的强烈愿望吧！”

相应地，日本企业在产品开发方面，也有着自己独特的风格——那就是他们通常更注重产品在细节上的差别。

他们更看重的不是消费者的需求，而是能不能把商品陈列在货架上，基于此，才会更加苛求与旧型号和竞争产品的差别化以及如何让东西更好卖。简单地追求差异化，却不考虑供求关系，这样一来，就会产生很多过剩的产品。在这一点上，日本企业与主张运用新思路做出企业特色的外国企业形成了鲜明对比。在我看来，对于目前的日本企业来说，最为重要的一点，就是要将产品研发作为一种宣传品牌魅力和企业文化、进行理念传达的手段。

将“平面思维”运用到一切商业活动中

“只要东西好，就不愁没人买。”一直以来，很多日本商家都这样乐观地认为。

不过，在营销方面，佐藤大有自己独到的见解：“不主动向用户展示商品的价值怎么行呢？而且，我说的展示，不是简单地把商品摆在顾客面前，而是应该让人们明白为什么要开发这个产品、设计理念如何、能给他们的生活带来什么影响。同时，这种影响不仅限于当下，要发展性地看待，在昨天、今天、明天

形成的整个时间轴上来分析，这样才能更立体。当然，这就要求将产品与顾客之间可能产生的关联统统考虑进来，事实上，产品永远不可能孤立存在，它与周围的综合环境和产品结构等息息相关。当你将这些信息都了解透彻了，与顾客交流起来就会顺畅很多。”

以S.T家的电池式自动空气清新剂为例，这是一种集“自动除臭插头”的本体和配套控制系统于一体的产品。该款产品来自S.T.前任社长铃木乔任职期间掀起的一场“设计革命”，他主张将当时已经是公司主打产品的空气清新剂进行升级。

为了设计开发这款产品，S.T.开始对外寻求合作。当时，现任社长铃木贵子（时任外聘顾问）与nendo工作室的几名主要设计师进行了会谈。事后，在聊到选择与nendo合作的原因时，她说：“我之所以非常期待与nendo合作，原因有很多——我想其中很重要的一点，就是他们在与我初次联系之后，就第一时间去附近商店买了许多我们的产品试用；其后，还对我们的产品进行了广泛而深入的调研；尤其令我惊喜的是，当我正式去工作室拜访的时候，他们竟然已经把非常具体可行的方案做好了。”

因为双方合作愉快，nendo不仅设计开发了新产品“细菌杀手”，还参与了对“除臭插头”“除臭力”在原有的基础上进行的升级设计。佐藤大说，在这之前，S.T.家的产品主要是按照用途和价格进行分类，在重新设计的时候，他希望能将这些产品进行横向串联。在设计店内海报、促销活动以及陈设工具的同时，nendo也提出了新产品发布会的策划案，还专门组织了展览会，用来甄选S.T.博物馆的设计案。

佐藤大表示：“与S.T.的合作就像一次内部作品展示会，非常轻松。因为是知名的大企业，所以要求比一般企业高很多，就算是同样用途的产品，也要求突出