

青蛙設計創辦人艾斯林格

3秒，設計創意第四戰線

凱撒大帝著名的「第四戰線」，講即使戰況激烈，也要持續累積新實力，

青蛙設計很喜歡做一件事，就是把廉價茶壺砸碎，用3秒膠黏出新東西，找出新可能。

文 | 許綠芸 圖片提供 | 青蛙設計

Frog Design



青蛙設計

1969年創立

創辦人：哈特姆·艾斯林格

公司設在歐、亞、北美，成員超過400名

曾為蘋果、微軟、迪斯尼、惠普、MTV、雅虎、

Intel等企業提供設計與策略服務



如 果，邀請你設計一只飲料瓶，首先你會想到什麼？外觀？造型？還是顏色？在哈特姆·艾斯林格（Hartmut Esslinger）的「青蛙式思考」中，他想到的，是「口渴」。

設計，要回到「本質」思考，這是艾斯林格讓「蘋果電腦」和「設計」緊緊相連的原因。可能你是蘋果迷，或者是微軟的忠實支持者，卻不一定知道，在賈伯斯與比爾蓋茲背後，讓蘋果產品雪白潔淨，Windows 商標旗幟飄揚的幕後推動者——艾斯林格，「青蛙設計」創辦人。

紅色花襯衫，搭配牛仔褲，一身輕便裝束的艾斯林格，顯得沒有一點架子，很難想像，全球 500 大企業執行長，推出新產品的第一時間，必得徵詢他的意見，「設計，跟民主無關」，這位設計巨星，果然一開口，就來了個震撼教育！

絕對反叛 因為有理

反叛，是艾斯林格的設計特質之一。1969 年，時年才 25 歲的他成立設計公司，取名「青蛙」（frog），一方面是因

為自己國家（德國）的簡稱，另一方面，又堅持名稱全用小寫英文字，代表對德文文法規則的反叛。

曾經與蘋果、微軟、LV、迪士尼、雅虎……，合作設計案，屢屢獲得好評，曾經被美國《商業週刊》評選為美國三〇年代以來「最具影響力的工業設計師」，設計作品不下數百項，更曾被美國當代藝術博物館（MOMA）永久收藏。

在設計界打滾將近半個世紀，艾斯林格對「設計」有著「威權式」的想法，「設計，品質要好，絕對不是你一言我一語的討論結果，」他說，也因為這樣的堅持，讓他穩坐「最有影響力設計師」寶座。

青蛙式思考 要打破茶壺

設計，不需一味追求「新」，而是要在原有的形式當中，找出最基礎的本質，然後求「變」，創造前所未見的組合方式。

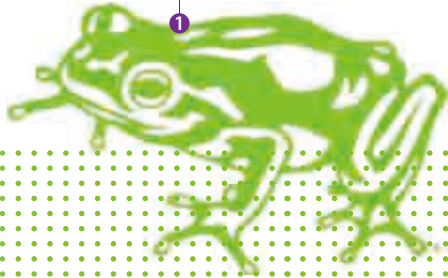
在青蛙設計，艾斯林格很喜歡做一件事，就是把一只廉價茶壺，砸得支離破碎，然後要求團隊，收集碎片，用三



■「青蛙」關鍵字：

青蛙設計Logo

反叛：具備突破傳統框架的勇氣。



微軟Media Player介面

青蛙式思考：回到原點，解構所有資訊，從既有找出創新。

秒膠黏出一個新的東西，什麼都可以，但絕對不能重組成原來的茶壺！「大多數的新點子已經存在於一個物體的現有形式中，因此大家面臨的挑戰，就是找到它們，」艾斯林格相當重視這個腦力激盪的過程，稱其為「青蛙思考」(frogTHINK)，藉此要求青蛙創意人，創造設計時，解構被設計對象，簡化，回到原點，再去思考，例如設計飲料瓶時，原點是「解渴」，因此設計出讓人感覺清涼暢快的瓶身，就是出發點。

青蛙設計曾經和迪士尼合作，設計一艘「迪士尼魔術號」郵輪，品牌的出發點，當然是希望到迪士尼樂園的家庭，因此延長旅遊時間，但是習慣「青蛙思考」的艾斯林格，不是這麼想，反而從「郵輪」的概念中，分解出其吸引人的特性，即是猶如 20 世紀初，人們搭郵輪出遊的「優雅」氛圍，以及吸引孩童目光，彷彿電影《星際大戰》的航空未來感，而這種「復古未來」(retro-futuristic) 的風格，也受到後來許多產品設計追隨，更證明「青蛙思考」的不凡成果。

第一次就做對 蘋果變白了

艾斯林格說，「制式思考、短視、害怕失敗，是創意的敵人。」如果他曾經有一丁點害怕突破傳統，就不可能敢為蘋果電腦掃除沉悶風格，也不可能一次就做對。

「他是少數第一次就做對的狂熱分子，」賈伯斯接受

《紐約時報》專訪時，曾如此形容艾斯林格。

在賈伯斯決定與艾斯林格合作，蘋果與戴爾、惠普等個人電腦品牌相較，並不算領導品牌，當時的蘋果產品，造型笨重單調，整體墨綠的顏色顯得沉悶。

但是青蛙設計卻企圖點出，這顆在加州發跡的蘋果，果核裡存在的「美式 DNA」，大膽提出以「白雪公主」(Snow White) 的乾淨、純白設計，為蘋果的年輕且充滿活力的風格定調。

而 1984 年青蛙設計為蘋果設計的 Allc 電腦，上市首週銷售超過 5 萬台，獲《時代》雜誌評選為「年度設計」，更促使蘋果的年營收，從 1982 年的 7 億美元，攀升至 1986 年的 40 億美元，成為全球品牌文化。

領導人決定 90%成功關鍵 讓 LV 變身

「企業」之於「創意」，就像人需要氧氣，要不斷呼吸，才能保持活力，要讓企業有生氣地暢快「呼吸」，重要的關鍵在於「人」，特別是領導者。

曾經與許多企業合作，艾斯林格觀察到，領導階層的眼光，常常左右一個企業成功與否的關鍵點，例如與路易威登 (Louis Vuitton) 的合作。

1977 年以前，這個品牌在法國的唯一商店，販賣行李箱與手提包，店門口天天大排長龍，即便如此，品牌的年營收也只有 1400 萬美元，與今天擁有一百多家店，和



3

LV的系列商品

找到飢渴的客戶：合作的人對與否，決定90%的成功機率。



4

蘋果ALLC電腦

第一次就做對：抓住時機，第一次出手就要做對。

12 億美元的營業額，簡直是滄海一粟。當艾斯林格與路易威登合作時，觀察路易威登的經典「星形」與「棋盤格」圖案，原來是「隱藏行李刮痕」的設計，以及品牌原有建立的黏著度後，他提出「將經典加入設計元素，可超越季節與男女隔閡」，創造印有經典花樣的行李箱與手提袋的系列商品，果然奏效，也開啟路易威登遍布全球的重要契機。而這個改變，是因當年路易威登的新任執行長拉卡米耶，找上青蛙設計。

第四戰線 累積致命一擊實力

古羅馬時代，凱撒大帝有個著名的「第四戰線」作戰

策略，講的是在戰況激烈的時候，也要持續累積新的勢力，掌握時機出奇制勝的策略。而今，企業為爭奪市場，捉對廝殺，就像古羅馬時期，國與國爭地而戰，而艾斯林格認為，企業要累積「第四戰線」的實力，唯有借助創意，才能免於陷入當前削減成本的混戰當中，就如同賈伯斯當年推出 iPod，殺得對手措手不及的戰略奏效。

「世界並不是平的，」艾斯林格在著作《一線之間》中提到，因為創意，正一步一步挑戰壓低成本的大量生產策略，逼迫企業必須思考創新的重要性，而艾斯林格 40 年來，為無數企業取得第四戰線勝利的「青蛙」經驗，就是最好證據。| 30 |



哈特姆·艾斯林格
1944年生
青蛙設計創辦人

艾斯林格給 30 世代的建議：

跟隨你的感覺：不要向「錢」看，隨時確認創意的本意。

找到你的「最佳點」：找到自己與別人最不同的點，就是利基。

「第四戰線」理論：時時累積足以給對手致命一擊的實力。

