

李永銓——口述  
張帝莊——撰文

李永銓的設計七大法則

REBRANDING x CONSUMPTION JUNGLE  
TOMMY LI

消費  
森林

×

品牌  
再生

消費森林 x 品牌再生

——李永銓的設計七大法則

口述——李永銓

撰文——張帝莊

責任編輯——莊櫻妮

書籍設計——胡卓斌、關璞如

相片提供——李永銓設計慶

出版——三聯書店（香港）有限公司

香港北角英皇道四九九號北角工業大廈二十樓

Joint Publishing (H.K.) Co., Ltd.

20/F, North Point Industrial Building,

499 King's Road, North Point, Hong Kong

發行——香港聯合書刊物流有限公司

香港新界大埔汀麗路三十六號三字樓

印刷——中華商務彩色印刷有限公司

香港新界大埔汀麗路三十六號十四字樓

印次——二〇一二年七月香港第一版第一次印刷

規格——大三十二開 (140mm x 200mm) 三〇四面

國際書號——ISBN 978-962-04-3253-8

© 2012 Joint Publishing (H.K.) Co., Ltd.

Published in Hong Kong

李永銓 —— 口述  
張帝莊 —— 撰文

李永銓的設計七大法則

REBRANDING × CONSUMPTION JUNGLE  
TOMMY LI

消費  
森林



品牌  
再生

前些年的「毒奶風波」真嚇人，弄得大家一看見國產牛奶便得退避三舍。尤其一家曾經輝煌一時，甚至在香港也有不少捧場客的老牌大廠，圍繞它的醜聞傳說簡直接連不斷，怎麼洗都洗不乾淨。就在寫這篇文章的一個禮拜以前，我偶而在超市發現一款新牛奶，包裝盒上一片藍天綠野，很易令人想起瑞士與紐西蘭，再加上一個十分洋化的名稱，還真能叫一般顧客以為它是舶來品。除非細讀紙盒背面那列密密麻麻的蠅頭小字，否則你是不會發現那個名字的，那個人人熟悉、人人提防的乳業大王的名字。

李永銓向有「品牌醫生」的封號，但我猜要是讓他看見這個例子，他大概也要搖頭嘆息道「沒得救」。而這本書的讀者大概也會感到，那款新瓶舊奶簡直就是這部「品牌課程」的最佳反面教材。

正如李永銓所言，大陸商界的確有股品牌熱。每一本財經雜誌，每一場企業論壇，「品牌」二字皆如咒語般反覆出現，似乎所有企業家都忽然發現，建立品牌才是他們未來該走的康莊

大道。然而，我常常發現他們心目中的「品牌」原來就和招牌差不多，是個名字、是個商標，一種符號、一種耀目誘人的表面形象。於是建立品牌基本上就成了一門市場推廣的學問，是錢該放多少的問題，是該找哪一位名人代言的問題了；最後，它當然還是個該找甚麼人來包裝形象的問題。

直到今天，還有這麼多人以為品牌設計就是包裝商品，又以為設計師就該像藝術家一樣發揮創意；愈有創意，設計愈好；設計愈好，產品愈是成功。這不只是無知外行的印象，就連許多唸設計的學生也把自己未來的職業看成是整個工業流程的最後一環，而做好這一環靠的便是自己的工藝技巧以及天馬行空的靈感爆發。

李永銓這部書不只是一個出色設計師的作品大全，也不只是一位成功人士的生涯紀錄，它還是切中時弊的警號。它提醒我們，品牌絕非包裝，而是一家企業靈魂的外在顯象。所以，建立品牌也不能簡單放在所有工序的最末段，它該是項從一開始就要介入企業和產品最核心部份的規劃與改造。你看他做「芳柔」胸圍這個案子，何止於把它的名字改成時尚有型的「bo bo bo」？又何止於繪製一系列青春可愛的圖案造型？不，他給客

戶開出的藥方是放棄老少同吃的原有定位，縮窄路線，集中火力專攻青少年，這是道根本徹底的大手術。

由於品牌設計是件這麼複雜的工程，就難怪李永銓要教訓許多新一代的青年學子了。你以為設計品牌就是多看幾本「全球最佳品牌設計」這類的書？養成訂閱雜誌逛商場的長期習慣？我讀這本書，印象至深的就是李永銓視野之寬闊，知識結構之龐雜。他每一個成功的決定皆非出自衝動的情感，創意的奔馳；而是冷靜地觀察與細緻地研究。不，並不是說創意不重要，它當是好設計的關鍵；但創意不能無根，它的根應該紮得很深很深。甚麼是創意的根？就看看李永銓的經歷吧，他知道國際經濟格局的變化，曉得中國文化心理的趨勢，正是建立在這樣的認識基礎上，才有「滿記甜品」和「上海錶」的成功案例。

我們看到的品牌，往往是冰山一角，水面下那百分之九十九的龐然大物方是真正要害。建立品牌，醫治品牌，不能只是換個名字改個包裝。不轉變生產牛乳的基礎流程，不下改弦易轍的決心，所有外觀上的機巧也只不過是唬人的把戲而已。李永銓問道：「中國人太急躁了。一萬年太久，只爭朝夕。十年太長，五年也太慢，這種心態下，如何打造不是曇花一現的高級品牌

呢？」這個問題恰能說明李永銓是個怎樣的設計師，這又是本甚麼樣子的書，以及一切品牌發展最需要的土壤。

半年前與香港三聯書店的李安女士在一次茶敘中談及近年本港關於品牌設計的書刊，當中仍然以日本設計人最為暢銷，而且來來去去也是那兩三個名字，華人名字真的罕有。當然，靳老師的著作猶如久旱甘露，但專注設計層面，至於品牌研究則甚少發表。過去十年，我從設計世界慢慢發展進入品牌打造，市場也由港、日移至中國大陸。有感三地雖都是在亞洲，但文化及市場卻截然不同，故我與李安萌發一個想法，為何不嘗試合作出版一本以品牌設計為主的書，順便也作為近年品牌工作的回顧。這就是本書誕生的緣起。

很多人時常感覺品牌設計師是一種絕對商業的工作，與藝術創作相差萬里，是市場的利益推動者，更甚者是財閥的打手，當然任何品牌打造的工作，不能離開市場（商業環境）。但可否從另一角度去看，正因為是真正的商業市場，更好體現及評審這設計的最後成績及結果，特別是零售市場，當天已可從顧客反應、人流及銷售數字得知結果。如非認真努力地幹下去，甚麼美言巧色也無補於事。數字就是最好的答案。



當然，你可當品牌設計只是一件工作，養家活口的活動。高些層次的以專家自居，以拯救大小品牌為榮，贏些獎項，大家高高興興，不失為名利雙收之途徑，老時更可安享晚年。但有沒有更重要、更有意義的原因支持你（我），更認真面對這個「品牌」工作？在此我想說兩個故事。其實這也不算是故事，是事實。

韓國銀行曾發表其研究日本企業之報告書，當今世上最老的企業品牌，前三位全是日本企業，最老的是飛鳥時代（一千四百年前）創立的大阪建設公司「金剛組」，超過千年的企業共有七家，超過二百年的有三千一百四十六家，而日本調查公司的數據也顯示，超過百年老號也竟達兩萬一千多家。歐洲方面超過二百年歷史的企業最多在德國，但只有八百多家。那麼中國有多少二百年以上的企業？答案是不超過十間，大概也只有五家，最老的是成立於明朝嘉靖年間（約為一五三零年）的六必居，其餘就是以剪刀為業的張小泉，還有陳李濟藥廠、廣州同仁堂及王老吉等。我們以五千年文化為傲之龍的傳人就是餘下這五家超過二百年的老字號。我不知道應該怎樣說，當大家仍然高興地告訴世人，我們的GDP（本地生產總值）是世界第二，中國人終於可以站起來，我們的高端消費量不用多久，就可以追英趕美（基

本上已過了英國很久)，成為世上高消費族第一大國，但我們的自家品牌，應該說我們珍貴的歷史品牌和企業，已慢慢消失絕跡於自己的國土上。這也怪不得我們只會瘋狂追捧法國或其他意大利品牌，因為我們就是沒有高端品牌。

第二個故事，我想與大家談談 NDC 日本設計中心（Nippon Design Center, Inc.）成立的經過。六十多年前日本在二戰中慘敗，淪為戰敗國，除了要清負那沉重的戰敗國補償費，更要面對戰後整個都市一片荒野之慘況。永井一正老師形容「一無所有」，從這廢墟中由零開始。在五十年代末，一群企業家聯同東西關兩班設計精英建立「日本設計中心」，他們眼見日本經濟已到了非常嚴峻之時刻，他們必須為整個日本未來做點工夫，任務就如當時的口號，「以設計去拯救日本工業」。日本設計的初期就是如此沉重，責任如此巨大，所以在書中也曾說過，「經歷戰爭而仍然生存的人其思想及刻苦精神必比和平時誕生的人堅強及有目標。」由龜倉雄策領導東西兩岸傑出設計師如田中一光、宇野亞喜良、永井一正及杉浦康平等，雖然兩岸文化地位甚有差異，但最終大家為了更大的目標放下成見，與八家公司共同集資組成第一代 NDC。所以當我知道田中一光先生在七十高齡時把一

手帶大的「無印良品」交托給原研哉時，就明白這不單只是工作項目的移交，更重要的是要原研哉接棒，薪火相傳。無怪當你欣賞原研哉的作品，看到其嚴格之水平及背後蘊藏之哲學，你才會知道，設計對他而言已非「宴客吃飯」之事，其背負着的正是民族設計之將來。反之我們的設計協會就缺少了這種承擔，一切也來得輕鬆寫意。

我為甚麼要將這兩個關於日本的故事放在前言。「五毛者」可能已經罵我是哈日一派，但說真的，我就是擔心我們中國未來設計情況，才拿這兩個故事作開始。我怕的就是最後連這五家百年老號也消失，我怕的就是我們太急躁，只顧賺活口，我怕的是設計有一天在中國的地位及影響力等同工廠裏的勞工，低薪、長時間工作，卻不被客戶尊重，不被同業稱讚，本來可以擁有滿足感、幸福感的工作，一下子從天堂打至地獄。我曾經對一群剛畢業的設計學子說，能夠找到一份喜愛又有滿足感的工作，已經是一種成功，不需要贏獎連連，或被萬人崇拜才是成功，因為設計人成功除了先天資聰及後天努力，更要運氣。雖然我很討厭「運氣」二字，但人生誰不需要這張天上的皇牌？

今天還未到瑪雅人預言的末日，但研究及觀察現今時局及

市場，我絕對相信嚴峻的日子即將來臨，甚麼人也不能獨善其身，設計歷史告訴我們，大時代確能帶動設計成長，我們已經看到中國設計的成長，但過去十年國人的設計地位及影響力好像停步不前。每次奧運必能帶起一番設計熱，無論是平面、建築或廣告均如是。但反觀北京奧運創作人見報最多及市民認識到的只有張藝謀，背後設計團隊及精英未有得到大家充份認識及尊重。大家便會明白中國設計人在中國的地位遠遠落後於西方國家。如今經濟時局可能有所劇變，設計人更要居安思危，月有圓缺，就算是最好的日子也會有終結的一天，可能那時大家才會重新看待設計這個花花名字。

最後，我想提提行業的老化問題，這個普遍情況我要特別指向香港的電影、出版、音樂，甚至乎我們的設計界，新人出頭的機會越來越困難，雖然涉及原因與社會境及政治情況均有關係，但我們必須明白下一代的發展將做就這個行業將來的命運，前英國首相戴卓爾夫人的爸爸在一次演說中提及社會應當推動開發每個人潛力的機會，尤其是年輕一代。我們更應鼓勵自己的孩子，立志超越我輩之成就。皆因今日之孩童或許是明日之領袖，如果大家認為這一代已經是這個行業之最高峰時代（人

才或市場)，這就是說明天就是下坡的年代，我們不能有更好的創作人才，整個行業也到了日落黃昏的處境。我們今天的成就就是因為不斷超越昨天，人類進化進步的歷史才有機會延續下去，否則我們只可認命地迎接那黑暗地獄之來臨。

過去十年，我從設計轉營品牌事項，除了市場大勢所趨外，我更希望能以「設計去保護現有品牌」為己任，品牌是否有百年生命，我當然無法估計，但希望廿年、五十年後，部份我曾經參與的品牌仍然存在世上，我已心滿意足，一切事情都是從小起始，也由你開始，大家加油吧！

這書能夠面世，當然要多謝以下的每一位：

張帝莊先生，每天早上我們對談三小時，晚上他還要把聲音轉為文字，如果沒有耐力及冷靜，就是超人也會崩潰，謝謝。

梁文道先生，他辛辣的文字與對國情的通透看法永遠令我折服，感謝他百忙之中抽空閱讀此書，並為此書賜序。

李安女士，任何相識也是緣分，特別是碰到概念相同而志同道合的更難，奔波兩地的女超人，謝謝。

卓，做我的設計案子必是超人，忍耐力，有理想，要求極高。眼見你的成長，只要時間慢慢延續，你將會以另一個境界

出現，謝謝。

INKY及編輯CHEY，這兩位年輕的女士，由此書籌劃開始至最後一秒的互相合作與照料，再次多謝。

最重要的是多謝曾經參與過書中及李永銓設計慶之所有設計項目的人，沒有你們每一位的付出及努力，所有事情皆變得沒有意義，雖然大家的經歷都有喜有悲，畢竟這是人生的一部份。就算是最壞的時刻，也要做個有良心的設計人，共勉。

## 目錄

- 序 冰山的下半段——梁文道 002
- 前言 品牌設計所背負的意義——李永銓 006
- 生命就是 Let it flow——從駐日記者到品牌設計師 016
- 設計課程的最後一課——設計公司生存的五個元素 028
- 七個重要的品牌策略
- 個性是無可取締的市場優勢——滿記甜品 (2002) 054
- 安撫消費虛榮感——上海錶 (2009) 090
- 深入調查 代入角色——Dla Dia Bra (2007) 120
- 進退有度 中庸之道——英記茶莊 (2011) 152
- 山雞如何變鳳凰——悅木 (2010) 184
- Just because you can't see it, doesn't mean it isn't there.——Artno (2007) 210
- 一以貫之 才能脫穎而出——周生生 (2006) / 首選牌 (2008) 242
- 設計大歷史——下一波：高檔品牌 274
- 士生一代間 誰不有浮沉——失敗和成功的反思 290



photo by 「山中落體」攝影——鄭鼎

TOMMY LI



生命就是 Let it flow —— 從駐日記者到品牌設計師

JUST LET IT FLOW