

[日] 宇治智子 著 / 叶宁 宋天涛 译

# 重生的设计

—— 可持续的品牌战略 ——

◎ 打造可持续品牌的设计思维启迪书！

◎ 日本千年老字号店铺的设计秘密披露书！



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>



[日] 宇治智子 著 / 叶宁 宋天涛 译

# 重生的设计

—— 可持续的品牌战略 ——



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目 ( CIP ) 数据

重生的设计: 可持续的品牌战略/ (日) 宇治智子著; 叶宁, 宋天涛译. —武汉: 华中科技大学出版社, 2018.1

( 时间塔 )

ISBN 978-7-5680-3513-2

I. ①重… II. ①宇… ②叶… ③宋… III. ①建筑设计—研究—日本—现代 IV. ①TU2

中国版本图书馆CIP数据核字 ( 2018 ) 第004214号

生まれ変わるデザイン、持続と継続のためのブランド戦略—老舗のデザイン・リニューアル事例から学ぶ、ビジネスのためのブランド・デザインマネジメント

©2016 Tomoko Uji All rights reserved.

Originally published in Japan in 2016 by BNN, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged through BNN, Inc.

Author: Tomoko Uji

Design of Japanese Edition: Happy and Happy

Editor: Chiyo Matsuyama

本书简体中文版由日本株式会社BNN新社授权华中科技大学出版社在中华人民共和国境内 ( 但不含香港、澳门、台湾地区 ) 独家出版、发行。

湖北省版权局著作权合同登记 图字: 17-2017-102号

重生的设计: 可持续的品牌战略

[ 日 ] 宇治智子 著

Chongsheng de Sheji: Kechixu de Pinpai Zhanlue

叶宁 宋天涛 译

出版发行: 华中科技大学出版社 ( 中国 · 武汉 )

电话: (027) 81321913

武汉市东湖新技术开发区华工科技园

邮编: 430223

责任编辑: 贺 晴

美术编辑: 赵 娜

责任校对: 王丽丽

责任监印: 朱 玢

印 刷: 湖北新华印务有限公司

开 本: 710 mm × 1000 mm 1/16

印 张: 10.25

字 数: 149千字

版 次: 2018年1月 第1版 第1次印刷

定 价: 68.00 元

投稿邮箱: heq@hustp.com

本书若有印装质量问题, 请向出版社营销中心调换

全国免费服务热线: 400-6679-118 竭诚为您服务

版权所有 侵权必究

  
华中出版

## 前言

“为什么要制作布丁呢？”

或许是受到地方创生政策的影响，近几年，北至北海道的北见市，南至九州的鹿儿岛市，来自地方的设计营销演讲邀请及与地域品牌相关的设计咨询等逐年增加。地域品牌资产的有效运用、新产业的创造，以及相应的雇用对策、新产品的开发支援等，都迫切需要“设计的力量”。

福岛县会津郡下乡町的日式点心老店手工制作了一款新产品，即“利用当地特产制作的高级布丁”，我们收到的委托，便是为它的包装设计提供开发援助。即便是一个小的设计委托，小到能用快递轻松寄送，我们也必定赶赴当地，考察周边环境、供货厂商，在确认现有顾客群及销路之后，再进行创作设计（设计界也称之为设计研究或创造性研究）。

大内宿是深受游客青睐的观光景点之一，现在仍有许多稻草屋顶的民居。沿着会津街道而建的笹屋皆川点心店就在大内宿的附近。我们初次到访是在 2013 年的夏末。

“主力商品包子该怎么办呢？可以不对老店原有的品牌产品采取重生措施吗？”

这是我在这个包子老店案例中产生的一个小疑问。不过，我以这个小疑问为契机，开始进行“把新产品开发向品牌重塑的方向扩展，并解决问题”的尝试，结果它与后面接踵而来的老店及地域品牌重塑、商业整合方面的设计更新框架联系了起来。这时我发现了一种模式。

它对此前我作为设计师在长年活动中产生的最大的困惑做出了解答。例如，在大企业新产品的商标制作，以及与广告宣传等相关的活动中，“为什么不对主品牌（主轴）采取补救措施，而仅重视细枝末节的市场营销却又在瞬间弃之不顾呢？”对此我找到了一个明确的答案。

这是一项小至个人商店，大至大规模的组织都可以使用的设计战略。以笹屋皆

川点心店为例，它就利用扩展性设计系统把各个产品联系了起来，不仅开发了具有老店特有历史感和格调的布丁，同时还提升了持续迎接新挑战的日式现代风味包子店的“品牌价值”，最终完成了一箭双雕的设计更新。

本书将重点介绍可以创造高于成本价值的“设计的用法（价值创新）”，在文末还提出了扩展性设计指导方针（精简版），最后介绍了从限时优惠活动的标志设计的战略方案中选取的“观光协会的网站更新”“地域品牌”等最新实例。

当然，除了故事，还利用逻辑及框架结构进行了说明。因此，非设计人士及不太涉及品牌设计的设计人士都可以轻松阅读此书，从而掌握“设计战略规划”的技巧。相信你可以从本书中获得一些启示，通过设计使自己及顾客迈向成功。

我就穿插着开发趣事，先从包子店发生的实事讲起吧！

宇治智子

## 译 序

一直以来，我们就对设计充满了浓厚的兴趣。很荣幸能担任这本书的译者。在翻译的过程中，针对专业术语和专业知识，也咨询了相关人士，他们提供了很多帮助与指导，在此一并表示感谢！首先要感谢多田敏宏、沙欢、吕慧君等各位老师，他们让我们更准确地理解了原著，更准确地传达了作者思想和理念。其次，还要感谢郭洪妹、吴彩香，她们提供了许多实用性的建议。最后要感谢宋天欣，她为本书的翻译提供了许多专业建议。译文的不足之处，还请各位专家和读者批评指正。

叶宁、宋天涛

# 目 录

## 第1章 重新定义标志，世界将焕然一新！ / 1

### 1 老店的设计更新 / 2

包子店制作布丁，有何不可？

为了生存，老店应做出什么改变？

解决意外的切身的“设计存在的过多问题”

### 2 从设计战略的视角思考更新 / 9

标志的设计更新无法一次性完成时的解决对策

设计战略是降低成本的捷径

如何既重视现有顾客群，又能招揽新顾客？

### 3 把握现状和创作新理念 / 18

推荐——设计资产的模块化

实践——一看便知的图形分析

再次确认自己所处的位置，引导出新品牌形象（理念）

### 4 寻找潜在市场并进行设计 / 22

设计以下流程，即让买布丁的人买包子，而非让买包子的人买布丁

在没有工具、标志的案例中，应该以什么为起点？

通过“地区名 × 项目名”的组合，设计潜在市场

### 5 思考识别设计的基础 / 28

识别设计的基础就是要素和系统（组合）

在这个充斥着“特产”、竞争激烈的市场，如何让他人购买自己的产品？

## 第2章 利用“设计更新”提高销售额的策略 / 37

### 1 构筑设计系统 / 38

卖的不是包子，而是笹屋皆川点心店的品牌

把设计当作由要素组成的系统（思维）思考

战略性地制定设计要素

### 2 思考宣传设计 / 43

理解女性的行为模式，战略性地进行设计

特产设计更新的注意事项

“价值在于小巧”的设计方法

零失败的“小包装”设计过程

### 3 思考商品模型 其一 / 53

反复试制包装纸，逐渐发现品牌强项和应有的姿态

爽快修改不妥之处

为进行购物袋测试而采取的布局样式

### 4 思考商品模型 其二 / 57

小卡片就是品牌证书

品牌设计的字体——超基本的三原则

如何不为不断变化的广告趋势所左右？

### 5 利用设计传达品牌信息 / 61

利用品牌识别开展宣传活动

巧妙设计看似质朴的品牌信息，以引人注目

对设计精益求精，把品牌识别持续应用到促销季上

模拟环境、重力、密度——从标志设计扩展到包袱皮、布手巾、围巾、印花大手帕设计

### 6 化灵感为实体 / 67

什么是创新性跳跃思考？

解决问题的设计

把不完备的创意当作精髓予以吸纳

使好创意完美地着陆

### 7 制作何物？制定什么样的战略？ / 73

不以完美为目标，安全快速地进行测试

利用媒体模拟来模拟战略

产品（产品设计）落地

把不足当作机会

## 第3章 设计的产生过程 / 77

### 1 摸索——联动周边信息和设计理念 / 78

选择中心图案

考虑平衡

使用字体

## 2 创造——明确方向，提高创新力 / 85

定义色彩

注重质感

把形态形象化

## 3 分类——根据范畴、档次、类型划分，删掉无用的方案 / 91

高档感仅因留白而改变

确认档次提升战略

利用档次和类型指明设计方向

## 4 导入——思考导入阶段性的剧本（时间性的设计） / 96

品牌标志的潜力

与项目联系起来，培育设计的版本升级

## 5 扩散——思考设计规划 / 99

强化品牌的设计规划

思考设计的规则性和一次性

要制定设计指导方针而非设计说明书

展开图形

## 6 展开——对品牌设计再定义 / 104

思考设计模拟以提高识别度

品牌设计再定义的时机与要点

何为动态识别设计系统？

商品包装和店铺设计的密切关系

设计体验的色彩管理

如何使印象的统一性和独创性共存

## 4 避免品牌设计被周围埋没 / 127

何为不会被周围环境埋没的品牌设计？

重新定位设计和特征（如何在展览会的设计上彰显自己）

事先定好迷失后可以返回的起点

## 5 商品广告的基础和守护品牌识别的促销创意 / 133

商品广告和品牌识别

原生广告和品牌新闻学

培育、守护品牌识别的灯光和角度

把调性应用到品牌重塑的战略中

## 6 思考显示器上的品牌设计 / 139

守护品牌识别的界面设计

如何在简洁的画面中突出品牌的颜色？

把操作和剧本语言化之后再进行可视化

## 7 设计用户的体验价值 / 143

设计体验价值的必备条件

向各类专家咨询意见

作为用户进行评论（权衡最终设计的 AB 测试）

## 第4章 可扩展 & 动态识别的应用 / 107

### 1 思考瞄准未来的标志识别 / 108

如何提高标志识别的精度

预测未来可能发生的事

目前媒体的最佳适应性（响应）和未来的扩展性（可扩展）

### 2 思考适用于各种媒体的标志设计 / 114

如何使标志穿梭于各种媒体设备及街头风景中

品牌信息和界面上的设计指导方针

根据企业、地域品牌化等目的制定不同的设计指导方针

### 3 在设计中控制物与空间给人的印象 / 122

## 第5章 试着制定迷你的设计指导方针 / 147

### 1 定义身份识别 / 148

### 2 决定中心图形（要素） / 149

### 3 想象实际使用场景，扩展设计 / 152

### 4 定义能够统一品牌形象的氛围 / 153

### 5 扩展设计识别，开拓新的可能性 / 155

## 本书重要设计理论和设计术语 / 156

## 后 记 / 157

参考案例与制作者信息、使用图片版权、

参考文献、网站 / 158

设计研究和营销

---

## 第1章 重新定义标志，世界将焕然一新！

## 1 老店的设计更新

### 包子店制作布丁，有何不可？

“包子店就该一直卖包子吗？”

这次我们的任务是为包子老店笹屋皆川点心店制作的布丁进行包装设计。闷闷不乐的心情一直无法得到排解。

写着“仓村包子”的藏青色幡旗在会津街道上随风摇曳。想必每个日本人都吃过仓村包子吧。虽然它被归为所谓的薄皮包子一类，但我常听说，这软绵绵、热腾腾的朴实美味无人不欢，就连平常不爱吃包子的孩子也会捧着大快朵颐，眨眼儿便能吃完。其人气秘密就在于经久不变的传统手工制法上。这家老店也曾一度以大量生产型的店铺为目标，但如今已全部重新回归手工制作，由母女二人来打理。我们的设计项目组初次拜访这家包子老店“笹屋皆川点心店”，是在 2013 年的夏末。

多数企业会把资金投到“新产品开发”“产品广告”等方面，一般不会投在“品牌维护”上。这是由于他们认为广告与销售额是直接挂钩的，而品牌的设计则与销售额无关。热衷于季节促销、新产品的发售，对品牌标志的设计置之不理的案例也不在少数。

另一方面，多家位居世界前列的企业，比起营销策略，更加重视品牌战略。他们有效利用设计师，而非销售人员。他们卖的不是实物，而是体验。因为他们懂得，一体化的高品质宣传、优秀的设计会吸引优质客户。

该项目以“包子店的布丁”的包装设计开发为开端，因此我们决定先从解决这

个容易被多数企业混淆的问题开始设计。

这家老店的设计更新以标志为设计系统的核心，使得它将成为可扩大规模的“老店品牌重塑”的典型案列。因为在经历了提升设计档次、重新定义老店价值所需的全部过程之后，店主自身也能看到直观的效果。

把设计浓缩为高品质，对易耗材料等进行可持续利用，这是价值创新（请参照15页）的实践，也可以说是开发战略性的再生设计典范（本书称之为“可扩展的识别设计系统”）的契机。

本书将穿插着逸事介绍几个设计战略，对以品牌标志设计为中心而展开的“可扩展的识别设计系统”（请参照33页）进行详细说明。这是因为现在一直呼吁全球化、集客营销，而我们通过采用该设计系统便能实现品牌强化和可持续的设计战略。

企业与企业的整合会日益增多。品牌和品牌之间、老店和老店之间、制造商和制造商之间也需要整合。为了实现品牌重塑，树立企业形象和视觉形象（请参照33页），在现有的所谓设计战略中，初期投资耗费过多。在初期行动的准备过程中，股份制企业接下来也许会被合并，或者收购附属企业。可扩展的设计系统在这种案例中会发挥重要作用。

“可扩展的识别设计系统”如名称所示，是指把品牌的标志（本书称之为识别设计）作为主视觉或品牌图形进行展开。

引入可扩展的识别设计系统的顺序如下。

1. 品牌组合战略的整理（确认主要的品牌，整理过度增加的多余子品牌）。
2. 具备可扩展性（有成长可能），引入动态的识别设计系统。
3. 以标志、图形为中心的价值创新型宣传方式（不使用有合同期限的演员、模特，不使用范围有限的主视觉）的实践。

也就是说，利用自己公司的资产持续创造并发挥经过设计锤炼的品牌价值，也

会减少飙升的宣传成本。这等于掌握了“新战略形式（方案）”，甚至可以和已经有认知度的人气品牌一较高低。

### 为了生存，老店应做出什么改变？

“为了守护仓村包子，我认为可以在开发商品的同时统一并更新视觉形象。”

“为了守护仓村包子，我们一起努力。”

年事已高的店主仍日日待在厨房，沿用传统的手工揉制方法。她在听到这番话的瞬间，脸一下子有了光泽。从她的身上感受不到岁月的痕迹，她开心起来就像 20 岁的少女一样。她就像站在最前线的现场负责人、制造负责人，即使把她看作品牌经理也毫不夸张。

“仓村包子”（图 1）在当地无人不知，无人不晓。

桧屋皆川点心店因“元祖仓村包子”而声名远扬，它沿着繁华的会津街道而建，紧邻大内宿、塔之峯等世界闻名的风景胜地。在这里，洋溢着传统风情的特产店鳞次栉比。

从东北新干线的新白河站下车，经过约一小时的车程便能到达目的地。初次访问，正值猿乐高地荞麦田里的白色花朵竞相开放，环视一周，视野里的花浪此起彼伏。穿过隧道，翠绿的阔叶树便展现在眼前，据说红叶时期景色也十分宜人。这样的会津下乡地区的品牌资产虽高，但东京人对它的认知度却不高。

这次的任务是“为包子店制作的布丁提供包装设计”。在访问的时候，由于品牌组合（即品牌的战略性）过于分散，我们不太了解前因后果。

不过在听了新开发并广受好评的“白苏曲奇”的故事后，随着交谈的深入，我发现了让以往销售“包子”的点心制造业开发“布丁”的重要性。为了能够继续制作包子，那些店也需要开发曲奇或布丁。

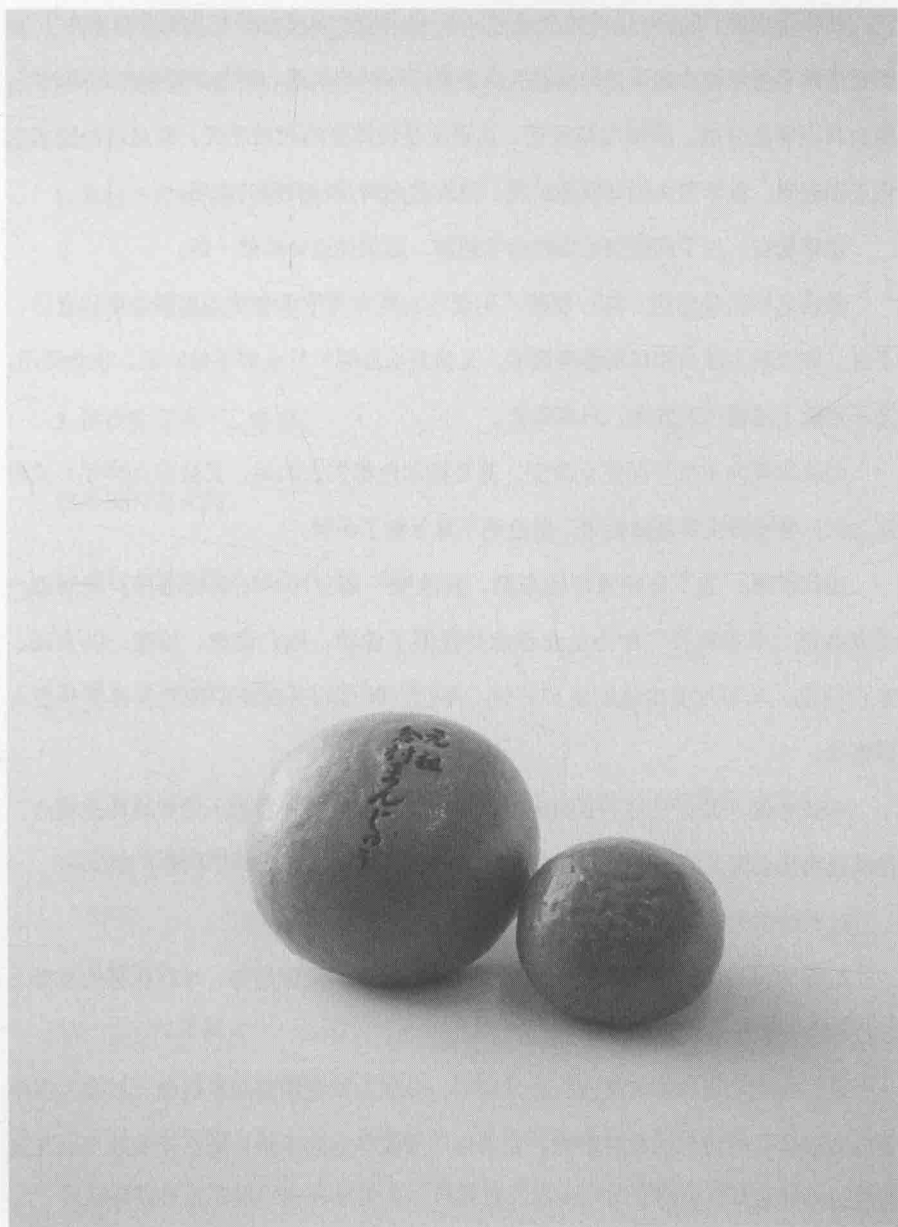


图1：元祖仓村包子

并不是“除了包子，还有曲奇或布丁”，也不是“从卖包子转为卖曲奇或布丁”。这是在保有逐渐缩小的市场的同时，抓住重新好转的机遇、增加新顾客的营销战略，要使其不零乱分散，就要用到设计。这里不是做漂亮的表面功夫，而是以品牌将它们连接起来。重新定义的话就是扩展。这就是品牌设计管理的本质。

也就是说，为了保留包子店的金字招牌，必须使设计焕然一新。

老店之所以是老店，其一便是“不变”。拥有可传承守护的东西才堪称老店。不过，如果顾客减少和市场逐渐凋零，又该怎么办呢？什么都不做的话，也会倒闭。为了避免上述情况的发生，只有改变。

但是如果为了生存而完全改变，甚至连本色都失去的话，又会怎么样呢？或许作为另一种事物生存便能畅销，但这绝不算保留了品牌。

如此看来，为了守护重要的东西，只改变一部分才是正确的选择。我知道一些老店把“不易流行”作为企业理念并获得了成功。他们谦虚、稳健，以亲属、客户为重，从不改变传统制法和目标。不过，此处的关键是即便粉身碎骨也要大胆挑战。

一般来说，兼备变与不变的挑战，难度相当高，但一旦加入设计战略的观点，挑战选项便会惊人地增多，进入市场的障碍也会锐减。这里有两个要点。

1. 明确清晰的战略。

2. 专家持有不同于经营者的观点和技术，在了解潮流趋势、地理优势的基础上进行本土化和个性化设计。

设计会成为增加销售渠道的扩大战略，会成为改变销售对象的概念战略，但不会改变老店长久传承的重要事物。如果使用操纵印象的手法，那么即使改变也完全可以诉求“本色”。

问题在于，改变了外表后品牌形象就会变得分散零乱。如果保留老店的形象（外

观)，有的顾客便会从那传统的氛围中获得安心感。例如，这次包子店挑战制作布丁，如果没有明确指明布丁和包子出于同一家店，那么布丁也不会有助于包子销售额的提高。

1. 非包子目标受众会吃曲奇、布丁。

↓

2. 因为非常好吃而喜欢（布丁、曲奇）。

↓

3. 再次购买布丁、曲奇。

这是没有意义的。

1. 非包子目标受众会吃曲奇、布丁。

↓

2. 因为非常好吃而喜欢（这个品牌）。

↓

3. 成为笹屋皆川点心店的粉丝，会购买经典产品仓村包子或传统日式点心。

这才是正确的剧本。

“是呢！”

“不错呀！”

这一天，对笹屋皆川点心店设计更新的思考有了很大进展。总体来说，就是“令人感受到日式风情和现代品味的设计”，虽然不足 20 个字，但如果变成实体设计，会有几十种、几百种方案，不，想说的话，甚至能有成千上万种方案。

我们团队在上次访问中幸游览了笹屋皆川点心店所在的会津下乡地区。我们也参考了同行的博主们从各种视角书写的记事。提到会津，多数人脑海里浮现出的

风景是什么模样呢？而且把它想成福岛，也意义非凡。

我们亲眼所见的“会津下乡销售元祖仓村包子的笹屋皆川点心店”与之前所想象的完全不同。必须要与老套的会津式、福岛式不同，创造能传承百年的笹屋皆川点心店的新设计。

### 解决意外的切身的“设计存在的过多问题”

包装材料和装饰贴都很容易获得，这对个人商店来说十分便利。但有时它们会使我们更快地迷失本质，也联系不到品牌。

在许多店铺里环视一圈，便会发现里面有各种设计、各种品牌、各种主张。

有包子也有曲奇，有日用品也有礼品。在充斥着各色物品的地方存在着各种设计。

设计过多存在的问题也出现在你的身边，如设计的各种字体、各种兴趣广告、各种风格的包装纸。在商业领域，这种多样性有时会被误解。

至少在会津下乡地区的笹屋皆川点心店，其本质便是多样性。但眼前的景象，比起“多样性”，我感受到的却是“五花八门”。“整体形象 = 宏观设计”（请参照 156 页），在那里并不存在。

传统的包装纸、带有标志的透明胶带和悬挂在大厦上的旧广告牌，这些我们无法一次性改变。但是，我们可以从五花八门的传单、POP（卖点广告）逐渐改变，最终用新标志填补空间。至少从开始那天起一点点地更换标志，为了使新标志成为老店笹屋皆川点心店的品牌而进行战斗。

于是，我们决定先更新笹屋皆川点心店的标志设计，之后再生产加入了笹屋皆川点心店新标志的时尚布丁。

## 2 从设计战略的视角思考更新

### 标志的设计更新无法一次性完成时的解决对策

这是某一天我们在会津下乡利用网络和东京涩谷举行设计会议时发生的事。

“啊，那么便宜呀！”

店主惊奇地说。

通过这次更新，采用了新品牌标志的包装不仅展现出了奢华感，还统一呈现出日式现代风情的调性（气氛、氛围，也简称为调性。请参照 156 页）。为了获得这种“档次感”（以与人们的喜恶相对应的现象为中心而展开的设计战略，此处指奢华感），如果这次的设计战略不是以品牌标志为中心的，那么店主应该会花费更多的钱。

许多商业人士都不会把竞争战略与设计联系在一起。尽管拥有难得的高级战略，但仍不能将得到的结果形象化。也有相当一部分商业人士误认为“有灵感的人”才能思考设计。即使拥有战略，但如果没有形成视觉，也难以看到差别。这不仅限于点心等食品方面。

例如，提到“市场定位战略”，人们往往只会关注“与业界竞争对手形成差异”。会津下乡的包子店通过设计更新获得了考究并兼具“档次感”的调性，自然也产生了差别，这意味着它已经具备了不同的竞争力。

具有奢华感（档次感）、考究精致的商品能被陈列在商场，进入一流产品的行列。通过“看”这一瞬间的动作，消费者便能产生它们和那些一流产品属于类似范畴的

意识。也可以说，这是市场定位和设计的调性共同打造的“加入到一流产品行列的战略”。提升设计的档次感已然是一种战略。

近来，商家开始重视设计，在形成差异的同时（和优质产品的差别），类似范畴的标签也会带来竞争力。从这层意义上来说，市场定位战略应当被补写并更新为以下战略，即由含有调性的“档次”和“类型”形成的设计（印象）战略（关于由“类型”而非档次感形成的战略、由调性形成的设计战略框架，将在后面的章节中进行介绍）。

虽说是设计更新案例，但即便是支援小规模企业的设计开发，即便是初次亮相时期，大多也会分段进行，必须避开“设计的转换期”，因为不可能同时废弃已经备好并为大家所熟悉和喜爱的包装纸。

在多数情况下，这种转换期会变成新旧设计的“竞争期”。这一次，新旧设计之间的战争就在这家远离东京、位于会津下乡的包子老店中反复上演。

被合并经营的大规模企业里也存在着许多“新旧设计之间的内部抗争”，在研讨会、经营技术咨询方面的意见听取会上也很常见，在拥有新旧畅销商品的人气品牌里也会存在。

会津下乡包子店发生的“设计转换期的混乱”，实际上是一个在全日本都能见到的问题。它无法被一次性改变，而是需要花费时间一点点地改变。解决这一问题的关键就是可扩展的识别设计系统。

### 设计战略是降低成本的捷径

日式点心包装的常见形式之一是附带“礼签”。我们采用的是一款极为简单大方的设计，选用上等的纸张印刷成单一的黑色，上面只有品牌标志。为礼品增加礼签是日本的传统习惯，在展开包装时，新设计首先就赢得了胜利。乍看之下，这款