

跨越五甲子的中川政七商店

第十三代社長 中川淳

邀您聆賞經營與設計譜出的動人樂章

《推薦序》

日本設計觀察家 吳東龍

看過中川淳的經營與設計心法前，別說你是不敗的經營者/設計師。

每回到日本，我都不忘造訪〈中川政七商店〉。這個 1716 年在奈良以麻布起家的 300 年老舖，迄今在日本有四十多間店舖，無論是六本木的東京中城店，或是位在 KITTE 商場的東京本店，以及在 2016 年表參道的直營路面店，或是 2017 年高級商場 GINZA SIX 店等，甚至在岡山的 AEON 店內都不忘留下足跡，這也意味著他們總是選在最具指標性的地方展店。

然而造訪不同地方的分店，總會發現每間店的銷售商品多有不同，其中除了自家品牌的麻布相關織品外，店內的精彩之處還包括那些藉由顧問角色的協助，讓那些發展工藝的日本中小企業廠商，建立出具有特色又品味非凡的品牌。例如新潟縣〈庖丁工房 TADAFUSA〉的刀子雖然常要排個一季到半年，我也甘願久候並入手數隻；或是用蚊帳材質的人氣商品〈花布巾〉在各地方還有限定款更不想錯過；另外能客製繡上名字的〈motta〉手帕，包裝設計也俐落富有現代感；而不留肋痕的〈2&9〉襪子，單一色彩就是最實用的基本款。還有與水野學合作的品牌〈THE〉，鐵了心砸下重金

製造出的三款容量的玻璃杯「THE GLASS」，也是家中與辦公室必備的日常用品，更是該品牌的明星商品。此外瀨戶內海的檸檬紅茶、日本市的達摩……等等。到底這些魅力商品是如何被設計開發出來呢？

這本《經營與設計的幸福關係》的作者，正是中川政七商店第十三代的中川淳，他在2002年離開原本企業社員的工作，回到了普遍認為越來越難經營的日本工藝為主的中小企業界，抱著「復興日本工藝」願景一路至今，〈中川政七商店〉除了已是富文化質地與設計品味的生活雜貨品牌，也是一大零售通路，中川會長迄今不只是想復興日本工藝，更是欲擴及相關的製造產業與零售等，讓日本成為工藝大國！因而在他經營的歷程中，他深覺經營者若不懂設計則無法成為成功經營者，反之，設計師沒有經營素養的話也不能成為好的設計師，正是所謂「幸福」關係就從相互了解而來。

本書便從自身豐富的經驗出發，原是針對中小企業的日本工藝產業所發展出一套鉅細彌遺循循善誘的教戰手冊，但也特別適合想發展中小規模的設計品牌作為借鏡。

從第一章的「診斷公司」開始，從看懂財務報表的訊息來重新檢核自身，並透過調查與視察訪談，了解出3C（Company, Competitor, Customer）與4P（Produce, Price, Place, Promotion）的優劣勢，機會與威脅，並擬定出3-5年的中期經營計畫。中川從經營者的理性角度 step by step 協助業者完成

第一階段確立本質與兼具理性與感性的明確方向。

走到第二章「建立品牌」之前，就得先確立品牌的架構。像是市場區隔性、品項是打團體戰或獨立作戰？亟待解決的問題為何？或是通路的預想、自身的優勢、價位的擬定到設定目標。再藉由品牌的內涵賦予品牌使命（志向）、有溫度的故事背景，擬人化的風格，方能產生能向人傳遞的品牌概念與宣言。有了較為具體的骨架後，再為品牌著裝予以視覺化，並增添其趣味性。

第三章是重頭戲「產品開發」。從一開始的商品策略預定，到商品企劃的調查、內涵與性格、故事的生成，智慧財產的叮嚀到重要的「設計」在此登場。探討設計的外包或內製該如何取決，該找設計師、藝術指導還是創意指導？與如何評斷設計並如何理性專業地和設計師溝通，包括色彩計畫到包裝都是不能忽略的重要環節，只要能了解就能減少痛苦並增加效率提高幸福指數。再進展到商品製造的執行與規劃，且在上架前制定定價與預算的再調整。

有了以上一步步的過程，到達第四章的「設計溝通」就即將到站。但「設計溝通」又往往是多數公司最容易忽略的一環，或是最欠缺的臨門一腳。這時要關注的則是如何將公司、品牌或商品的概念與訊息聰明有效地傳遞給顧客，透過 one table 的整合討論，選定切入點、以什麼方式與管道、如何落實與分工，甚至連通路的溝通設計、快閃店都不能放過，精準與顧

客，有效分配資源才能成功達陣。

因此我們不難想像那些極受到歡迎的殺手級商品，都是按部就班地經歷過種種關卡與考驗，才取得了莫大的收穫。如果你已經有了自己的品牌或商品，可以透過本書重新檢視，又或是想要建立品牌或商品，藉著從豐富經驗的經營者佛心來的諄諄指導，很可能就離失敗越遠，離成功更近，令人躍躍欲試呢！

《前言》

這本書的內容，主要在討論日本的工藝企業為了存活該做些什麼、應如何思考，而且不是從概念層面，而是直接指出執行的方法。

近來，「設計」、「品牌化」或是「設計思考」等字眼，在工藝企業之間頻繁出現。這三十年來，工藝產業也在政府的行政支援下，與許多設計師、企業合作，致力於提升工藝與建立品牌。但多數案例卻不見成果、無疾而終。

為什麼這樣「不幸的關係」總是接二連三地發生呢？我認為原因就在於，經營者不具「創意素養」，而設計師也不具「經營素養」（所謂的素養是指關於某個領域的知識及活用的能力）。若雙方不能了解彼此、消除隔閡，專案當然就不會成功。我在一開始與設計師合作的時候也是嚐盡苦頭，也有過失敗的經驗。但在這些經驗中，我卻成功建立了為獲得共同理解的

「共同語言」。所謂的共同語言就是，讓公司更上一層樓，創造出優質品牌或商品的相關邏輯、流程與格式。若與專案相關的所有人員都具備共同語言，專案的成功機率一定就更高。

中川政七商店除了原本的工藝事業外，自家品牌的管理也不假他人之手。但同時也接受其他工藝企業的委託，提供有關企業重建的諮詢。正因為具備了原來不可能同時並存的兩種立場，所以才能創造出「共同語言」(仍在線上的經營者接受在相同產業可能成為競爭對手的委託，提供企業重建的諮詢服務，在某種意義上是違反利益的作為，所以一般不會發生)。

無論是公司行號或是承包商的各位，請務必讀完這本書，學會「共同語言」。當共同語言愈來愈普及，這世上經營與設計的「幸福關係」一定會與日俱增。

- ※ 文中出現了「創意管理」、「創意素養」、「創意思考」等說法。另一方面，社會上往往廣義地解讀設計的定義，很多時候或許也會說成是「設計管理」、「設計素養」或「設計思考」。這個領域才剛起步，用語的定義或用法目前都尚未確立。本書當中為了避免言語上的誤會，全都統一為「創意～」。
- ※ 文中出現由中川政七商店提供企業重建諮詢的案例，各別的概要都彙整在書末，建議各位可以事先瀏覽一遍。

《內文精選》

設計溝通

何謂溝通設計

所謂的建立品牌是指，「整理應該傳達的訊息，並正確地傳達出去」。

截至目前為止，在「建立品牌」、「開發商品」的階段，已經準備好了應該傳達的訊息。然而，要將這一切全都要在「傳達給」顧客之後才具有意義。緊接下來的溝通階段，若不確實執行的話，原本能大賣的商品也會賣不出去，原本會購買的顧客也會不買帳了。一般很容易就覺得，廠商或師傅工匠只要一直開發、製作出好的商品就好，這就代表了一切，但光是如此卻很難在顧客腦海中塑造出品牌形象。

這一章裡要討論的內容，相當於一般常說的銷售策略、通路策略、促銷·PR 等部分，但不把這些要素做個別考量，而採取通盤思考的模式，這就稱為「溝通的設計」。

的確，在公司組織當中，由於執行的部隊不同，所以各單位很容易就擬定各別的策略，但在顧客腦海中建立起的品牌印象只有一個，與這個資訊是經由哪一種路徑進入顧客腦海中的毫無無關。因為從所有路徑進入腦海中的各種資訊，最終都會混在一起，建構出一個品牌形象。舉例來說，假設銀座的 UNIQLO 與郊區的 UNIQLO 在價格和商品設計上完全不同。同時體驗過這兩家店的顧客，恐怕無法對 UNIQLO 有一個正確的印象。甚至，因為腦海中輸入了完全不同的資訊，結果更為混亂，最後或許連品牌都搞不清楚了。

要塑造正確品牌形象時最重要的就是，所有資訊的「一致性」。因此，品牌的溝通策略應該要在同一張桌上（one table）研究討論、做決策，在執

行階段再由各部隊分頭進行。接下來，就要開始說明設計整合性溝通策略的流程。

設計溝通

1. 話題來源

話題來源是指應該傳達的訊息。公司、品牌、商品或是活動等大小各式不同層級的內容都可能是話題來源。公司和品牌這類層級較高的內容，當然應該試著作為話題來源、進行溝通設計。但商品層級以下的內容是否全都能夠作為話題來源，其實不然，必須判斷該訊息是否充分具備成為話題的潛力才行。在這個步驟裡被判斷為不夠充分的話題，就無需做特別的溝通設計。一般只要刊登在型錄上，在展覽會時展示，在適當時機陳列在店頭即可。就感覺上來說，可以作為話題來源、特別考量溝通設計的商品，大概不到一成。

此外，還必須配合話題來源的性質進行溝通設計。公司本身或品牌等長遠、穩定的話題來源，就要站在長期的觀點進行溝通設計。而且，還需要定期進行重新檢視與微調。由於這是一場持久戰，所以最好一直都讓同一個人負責管理、監督。公司層級的話就應該由社長負責，品牌層級的話則適合由品牌經理肩負起這個責任。

另一方面，季節商品或活動等層級的話題來源，目的是希望在當下引

爆最大的能量，則屬於短期決戰。各種手段的順序和時機等，也都需要經過縝密的設計。

2. 目標／切入點

這個階段的任務是，要從話題來源裡抽出讓顧客感到有趣的要素。

目標＝主觀地站在創作者的立場思考

切入點＝客觀地在關注顧客的同時，站在第三者的立場思考

目標與切入點的差異在於，試圖從哪一個觀點抽出要素。透過明確記載目標與切入點，就能養成有意識地從不同觀點思考的習慣。

「目標」是主觀地站在創作者的立場思考，發掘出有趣的要素。在製造階段的內涵表格裡，應該已經記載了大部份的商品資訊。故事可說正是這些資訊的完成式，沒有列入故事裡的「話題種子」也隱藏著可能性。

另一方面，所謂的「切入點」則是指，客觀地以第三者的觀點，從話題來源中找出客顧客感到有趣的要素。比起與製作商品開發的人，實際上參與商品開發的人，或許比較容易站在這個觀點思考，但這個做法仍有幾個訣竅，將在稍後詳細說明。

雖說要從目標與切入點抽出顧客的感興趣、關心的要素，但也不等於只要一味地引起他們的關注就好。這麼做的背後是有「目的」的，大致可以總括為以下三項：營業額、建立品牌、推展業務。

營業額，顧名思義，就是以直接提高營業額為目的。建立品牌是指有

助於提升品牌形象的事物。推展業務則是指與營業額或建立品牌並不直接相關，但能夠衍生出「下一次機會」的事物。所謂下一次的機會，例如我提出 TADAFUSA 麵包刀的故事作為顧問諮詢的成功案例，於是就衍生出下一次顧問諮詢的委託。目標與切入點背後的目的，多半是三項參雜在一起，但不妨把最主要的項目視為目的紀錄下來。透過這樣的方式，可以避免在下一階段思考手法時迷失了目的。在思考手法經常會迷失了原本的目的，只顧著追求有趣，結果落得與目的一點關聯都沒有，但這樣的話就毫無意義。(本文摘錄自《經營與設計的幸福關係》一書部分精彩內容)

《作者簡介》

中川淳

1974 年生。京都大學法學院畢業後，於 2002 年進入株式會社中川政七商店，2008 年成為第 13 代社長。以「振興日本工業！」的企業願景出發，開始從事企業諮詢，至今協助許多傳統產業完成企業轉型，並以自身經驗多次舉辦設計師與經營者為導向的講座，人氣不墜，於 2018 年 6 月就任代表董事長。