

服务设计视野下工业遗产品牌的塑造策略

——基于纽约高线公园的实践分析

■ 李宇 张中波

【摘要】工业遗产的更新改造势在必行，其中，工业遗产品牌塑造是实现工业遗产有力发展的关键。通过分析纽约高线公园中品牌文化、品牌形象及品牌宣传的品牌特色，借助服务设计的理论方法，从品牌定位、品牌设计和品牌维护三个层面探讨工业遗产品牌的塑造策略，具体可通过明晰品牌文化、创造用户新需求、塑造独特的品牌形象、加强多元互动体验、构建阶段性评价体系以及建立长效反馈机制等方式来实现。

【关键词】服务设计；工业遗产；品牌塑造；纽约高线公园

在工业社会向后工业社会转型的过程中，大量工业遗产处于废弃和闲置状态，因此工业遗产的更新工作迫在眉睫。目前，尽管有很多工业遗产更新的实践活动，但大都存在后期发展动力不足的问题。工业遗产品牌的塑造作为工业遗产更新过程的一部分，为更新的后续发展增添了动力，使工业遗产的更新不再局限于功能置换、资源补充等基础革新，而是更加注重工业遗产的个性化发展。在诸多的工业遗产更新实践中，纽约高线公园在品牌文化、品牌形象以及品牌宣传等方面

为工业遗产品牌的塑造提供了宝贵经验。鉴于此，本文以服务设计理论为指导，从品牌定位、品牌设计和品牌维护三个层面展开讨论，以期工业遗产品牌的塑造提供针对性策略，进而促进工业遗产更新的高质量发展。

一、服务设计与工业遗产品牌塑造

工业遗产所承载的地域文化和工业文化，为其品牌塑造奠定了坚实的基础。从地域文化的角度看，地理环境和人文风情的差异会影响工业遗

【项目简介】本文系山东省社会科学规划研究项目“山东省农村工业遗产旅游开发研究”（项目编号：17CLYJ34）的阶段性研究成果。

【作者简介】李宇，济南大学美术学院硕士研究生，研究方向为工业遗产保护与设计；张中波，济南大学美术学院副教授、硕士生导师，研究方向为旅游规划与景观设计。

产 的 呈 现 方 式 ， 例 如 ， 不 同 风 格 的 厂 房 、 多 元 的 生 产 方 式 等 ， 都 会 引 起 工 业 遗 产 品 牌 的 差 异 化 。 从 工 业 文 化 的 角 度 看 ， 工 业 文 化 是 工 业 遗 产 品 牌 的 内 涵 支 撑 。 为 了 实 现 以 文 化 振 兴 带 动 老 工 业 城 市 全 面 振 兴 的 目 标 ， 2020 年 国 家 发 展 改 革 委 等 五 部 门 联 合 印 发 的 《 推 动 老 工 业 城 市 工 业 遗 产 保 护 利 用 实 施 方 案 》 中 指 出 ： “ 实 施 城 市 工 业 遗 产 品 牌 培 育 提 升 行 动 ， 形 成 一 批 具 有 示 范 性 、 带 动 性 和 影 响 力 的 工 业 遗 产 文 化 产 品 和 服 务 品 牌 ， 提 升 城 市 品 质 ， 彰 显 城 市 特 色 。 ” 此 外 ， 工 业 遗 产 的 地 域 文 化 和 工 业 文 化 是 塑 造 工 业 遗 产 品 牌 的 有 力 支 撑 ， 工 业 遗 产 品 牌 的 塑 造 也 为 老 工 业 城 市 的 发 展 注 入 了 新 动 力 。

工 业 遗 产 品 牌 具 有 独 特 性 和 包 容 性 的 特 点 。 一 方 面 ， 独 特 性 主 要 表 现 在 其 具 有 工 业 和 地 域 双 重 文 化 的 加 持 ， 以 及 文 化 传 承 的 可 视 、 可 感 ； 另 一 方 面 ， 工 业 遗 产 品 牌 可 与 多 种 活 动 产 生 品 牌 联 动 ， 使 其 成 为 推 动 工 业 遗 产 品 牌 化 的 一 个 环 节 ， 如 社 会 交 往 、 教 育 实 践 、 商 业 经 营 或 公 益 活 动 等 。 鉴 于 此 ， 工 业 遗 产 品 牌 作 为 工 业 遗 产 更 新 工 作 的 重 要 组 成 部 分 ， 它 的 成 功 塑 造 可 为 工 业 遗 产 的 更 新 工 作 注 入 新 活 力 ， 从 而 为 工 业 遗 产 的 高 质 量 发 展 提 供 保 障 。

服 务 设 计 是 一 种 关 注 用 户 需 求 ， 创 造 产 品 附 加 值 或 提 升 用 户 体 验 的 设 计 思 维 。^① “ 服 务 设 计 关 注 以 品 牌 战 略 为 核 心 ， 以 用 户 需 求 为 指 引 ， 去 规 划 、 设 计 体 验 。 这 是 一 门 平 衡 品 牌 和 用 户 的 艺 术 。 ”^② 作 为 一 门 交 叉 学 科 的 理 论 ， 它 为 工 业 遗 产 品 牌 的 塑 造 提 供 了 科 学 的 方 法 和 工 具 ， 如 服 务 蓝 图 、 用 户 旅 程 图 等 ， 使 品 牌 塑 造 的 进 程 更 加 系 统 性 、 共 创 性 以 及 可 视 化 。

其 一 ， 系 统 性 地 推 动 工 业 遗 产 品 牌 塑 造 。 目 前 ， 工 业 遗 产 品 牌 的 塑 造 多 停 留 在 形 象 设 计 层 面 ， 缺 乏 对 工 业 文 化 的 深 入 挖 掘 ， 从 而 导 致 品 牌 的 文 化 内 涵 不 足 ， 很 难 给 用 户 留 下 深 刻 印 象 。 而 服 务 设 计 则 为 工 业 遗 产 品 牌 提 供 了 合 理 的 塑 造 次 序 ， 从 定 位 、 设 计 和 管 理 三 个 阶 段 连 续 推 进 工 业 遗 产 品 牌 的 塑 造 ， 从 而 保 证 了 其 塑 造 的 精 准 度 和 过 程 完 整 性 。

其 二 ， 确 保 更 多 用 户 参 与 工 业 遗 产 品 牌 的 塑 造 。 运 用 利 益 相 关 者 分 析 图 ， 让 用 户 从 不 同 角 度 介 入 品 牌 塑 造 ， 为 品 牌 塑 造 注 入 活 力 ， 有 助 于 实 现 品 牌 效 益 的 最 大 化 。

其 三 ， 实 物 体 验 有 助 于 强 化 品 牌 形 象 。 服 务 设 计 指 导 下 的 品 牌 塑 造 更 注 重 实 物 体 验 ， 通 过 实 物 体 验 建 立 工 业 遗 产 品 牌 与 用 户 之 间 的 情 感 关 系 ， 从 而 延 长 用 户 参 与 品 牌 塑 造 的 周 期 ， 提 高 用 户 对 品 牌 的 认 知 ， 有 利 于 进 一 步 加 深 用 户 对 工 业 遗 产 品 牌 的 印 象 。

二、 纽约高线公园的品牌特色

纽 约 高 线 公 园 在 从 “ 生 命 轨 道 ” 到 “ 空 中 花 园 ” 的 转 变 过 程 中 ， 品 牌 塑 造 发 挥 了 重 要 作 用 ， 主 要 体 现 在 品 牌 文 化 、 品 牌 形 象 和 品 牌 运 营 等 方 面 。

（一） 传递鲜明的品牌文化

高 线 铁 路 得 以 保 存 和 活 化 的 重 要 原 因 在 于 社 会 各 界 对 于 这 条 铁 路 价 值 的 肯 定 与 支 持 。 项 目 伊 始 ， 铁 路 周 边 的 大 多 数 居 民 都 请 求 保 留 这 条 铁 路 。 当 时 的 铁 路 爱 好 者 皮 特 · 奥 布 雷 兹 曾 花 钱 向 铁 路 公 司 买 下 了 3.2km 长 的 铁 路 用 于 保 存 纪 念 。 后 来 ， 由 约 书 亚 · 大 卫 和 罗 伯 特 · 哈 蒙 德 发 起 的 “ 高 线

^① 参 见 黄 蔚 ： 《 服 务 设 计 驱 动 的 革 命 ： 引 发 用 户 追 随 的 秘 密 》， 北 京 ： 机 械 工 业 出 版 社 ， 2019 年 ， 第 9-10 页 。

^② 黄 蔚 ： 《 服 务 设 计 驱 动 的 革 命 ： 引 发 用 户 追 随 的 秘 密 》， 第 145 页 。

之友”非营利组织为了高线铁路的保留与更新四处奔走，正准备对切尔西区进行改造的政府与“高线之友”的想法不谋而合。与此同时，“高线之友”还邀请了当时已经小有名气的摄影师乔·斯坦菲尔德为铁路废墟拍照，让更多的人了解到高线铁路改造的巨大经济价值和审美价值，这也在铁路保留与否的关键时刻发挥了作用。最后，他们又邀请了当时著名的精算师乔希·阿尔舒尔对高线铁路改造所需要的资金以及后期所产生的经济价值做了详细的计算，吸引了著名服装设计师黛安·冯·弗斯滕伯格参与高线铁路改造，其他开发商也对铁路改造提供长期的经济帮助。

（二）塑造鲜明的品牌形象——High Line

良好的品牌形象能够为品牌的塑造吸引更多资金和资源的支持。在高线铁路的更新过程中，著名设计师薛·博兰主动为其设计了具有铁轨特色的LOGO（见图1）。整个LOGO由黑白两色和笔直线条组成，其既包含了高线铁路的工业属性和文化特色，又具有简洁的形式和较高的辨识度。鲜明的品牌形象吸引了大量品牌、企业合作，高线公园多采用冠名、联合品牌推广、企业社会责任项目等方式进行合作，公园内部的多数活动策划都有一个或多个赞助商的参与，极大丰富了运营资金来源的多样化。与此同时，社会各界的精英人士频频与高线公园进行合作，凭借自身的



图1 高线公园LOGO

社会影响力助力高线公园品牌的宣传，进一步增强了游客和当地居民对该品牌的忠诚度。

（三）多元化的品牌运营

“品牌资产的市场价值以具体的产品或服务为媒介得到体现，因此品牌经营的重点在于通过提供产品或服务等渠道建立和强化品牌个性、品牌传播、品牌销售和品牌管理等，从而使品牌资产增值。”^①目前，高线公园品牌的主要运营方式分为盈利性和非盈利性两种。盈利性活动主要是用于承接各种商业活动，比如Tiffany的商业晚会、DKNY时装秀等；与此同时，高线公园还运用自己的网站进行活动宣传，以便于游客能够及时关注并参与这些活动。此外，用户还可以通过网站信息租赁自己想要的摊位进行个体经营活动。上述活动的所有盈利都会用来维护高线公园的日常运行。在非盈利性方面，高线公园承担了为周边学校提供实验基地的责任。不仅为学生提供课外学习的场地，还提供了许多社会实习的岗位，以辅助教育工作的良好运行。除此以外，公园经常举办艺术展演或公益晚会等活动，用以提升普通公众的审美素质。正因如此，高线公园深受社会公众的喜爱，成为继纽约中央公园之外又一地标性公园。

三、服务设计视角下工业遗产品牌的塑造策略

工业遗产品牌的塑造是一个革旧立新的复杂过程，需要科学合理的塑造程序进行指导。斯坦福商学院终身教授凯文·莱恩·凯勒曾提出过战略品牌管理流程，即识别和建立品牌规划、设计并执行品牌营销活动、评估和诠释品牌绩效，以及提升和维系品牌资产。其中，主要涉及了品牌

①王敏：《上海历史文化风貌区保护和更新的品牌策略——以衡山路-复兴路历史文化风貌区为例》，《上海城市规划》2012年第3期。

的创建、评估以及管理等方面，系统完备且有序，为工业遗产品牌的塑造提供了参考依据。在此基础上，笔者结合工业遗产的实际情况，运用服务设计的理论方法，将工业遗产品牌的塑造过程分成品牌定位、品牌设计以及品牌维护三个阶段，并提出针对性策略（见图2），进而有序地推进工业遗产的品牌化。

（一）品牌定位阶段

工业遗产品牌的定位可以分为两个方面。首先，应明确工业遗产的文化内涵；其次，在品牌文化的基础上，通过满足用户需求来加深品牌在用户心中的印象。

1. 提升用户参与度，明晰品牌文化

工业遗产品牌文化的形成，是多样人群积极参与的结果，因此，在品牌定位的过程中，应该突出用户在工业遗产中的主体地位。

首先，可运用利益相关者图，将参与工业遗产品牌塑造的核心人员找出，并明确其内外部各利益相关者的重要性和他们之间的关系，比如政府、投资商和周围居民等，尤其注意易被忽略的利益相关者。

其次，在工业遗产品牌建立前，多次与各利益相关者进行交流，以便于综合多方意见，更加深入地探讨利益相关人对品牌的设想、预期值及需要借助设计改进之处等。最后，依托在地特征从不同维度进一步确定工业遗产品牌的定位。例如，高线公园就是“景观都市主义”的代表作品，主张用景观代替建筑作为城市重构的基本元素。

2. 满足用户需求，创造新需要

为了加深用户对工业遗产品牌的印象，可通过满足用户基本需求和创造新需要两个方面来实现。一方面，应先满足用户的基本需求。基本需求往往是用户的痛点问题，是急需解决的问题。例如，高线铁路原是一段被废弃很久的货运铁路，不管是其建筑结构还是对周围社区的治安影响，都存在着巨大安全隐患，这也成为周围社区的痛点问题。高线公园对其进行景观改造，对周围环境进行改善，解决了用户的基本要求，也因此赢得了用户对高线公园品牌的好感。另一方面，应在解决痛点问题的基础上创造新的需要，激发用户痒点，从而助力工业遗产品牌的价值延续。可以将不同类型的社会活动融入工业遗产的日常运

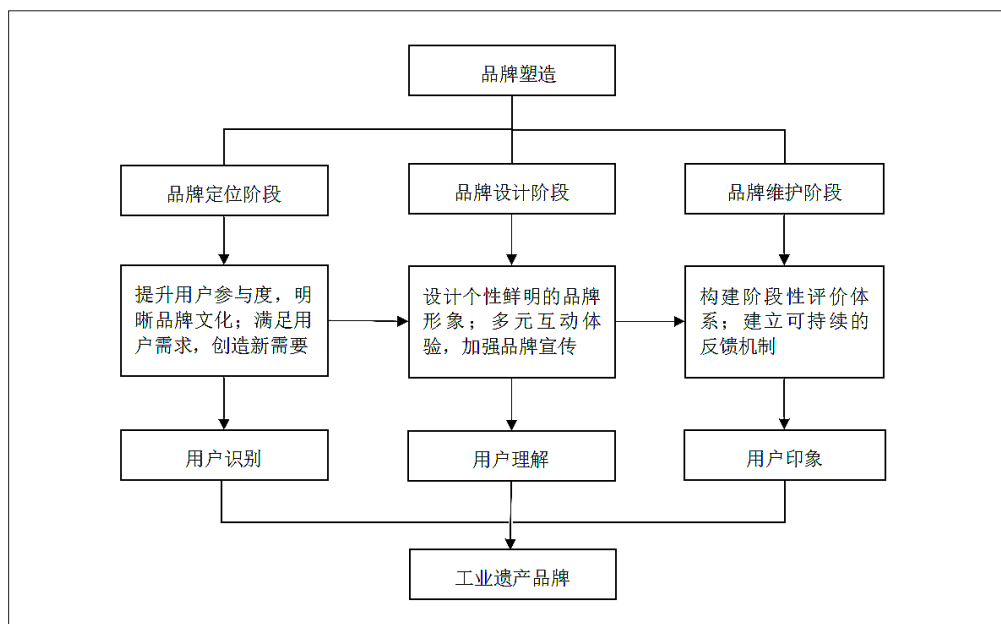


图2 服务设计视角下工业遗产品牌的塑造策略

营当中，用以吸引各个行业的人群参与活动。例如，高线公园会不定期地举办各种艺术展览、表演或观星活动，通过不同形式吸引来访游客。这不仅促进了工业遗产的多元化发展，还进一步提升了用户对工业遗产品牌的依赖性。

（二）品牌设计阶段

设计阶段主要包括品牌形象的打造和品牌的宣传。品牌形象是通过整合文化信息打造工业遗产最优的展示方式，是用户印象最直观的表现；品牌宣传主要凭借线上、线下与二者结合等方式实现品牌推广。

1. 设计个性鲜明的品牌形象

品牌形象是用户对工业遗产最直接的感知，其塑造过程主要表现在外显和内显两个方面。工业遗产品牌的外显因素主要指品牌的命名和标志，应满足易读、易记、能启发人们联想和适应性强的外显特点。这种标志不仅容易被用户接受和记忆，还有利于品牌的传播，例如高线公园的LOGO就具有较高的辨识度。品牌形象的内在支撑因素主要包括工业遗产的文化内涵和价值观。应先区分不同价值的工业遗产，只有具有突出遗产价值的工业遗产才有被保护的必要；然后，对筛选出的工业遗产进行价值提炼，保留必要的文化特征；最后，将其工业文化整理成品牌故事，以丰富工业遗产品牌的内涵。

2. 多元互动体验，加强品牌宣传

目前，仅依靠线上进行工业遗产品牌的推广难以实现其长久发展，鉴于此，线上与线下结合的方式使用户不仅能便捷地获取信息，还能享受对应的线下服务。首先，应注重工业遗产品牌线上宣传渠道的多样化。通过开设官方网站、工业遗产APP、自媒体等方式，扩大品牌的社会影响力。其次，线下服务离不开众多用户的积极参与，可以从互动体验、服务质量等方面得到客观体现。

丰富的互动体验能使工业遗产与用户之间建立直接的情感联系，有利于延长用户参与工业遗产品牌塑造的周期，进而加强用户对品牌的依赖。优质的服务更容易引起用户的情感共鸣，从而加深用户与工业遗产品牌的情感联系。享受到优质服务的用户会主动分享自身体验，成为工业遗产品牌的宣传者。最后，促使利益相关者等多方主体对品牌进行宣传。可以利用企业媒体和明星进行品牌宣传，如黛安·冯·弗斯滕伯格曾多次在公共场合公开支持高线公园的改造，这既使得她树立了良好的公众形象，又使高线公园获得了更多人的关注。由此可见，相比传统品牌塑造的过程，这种“以用户为中心”到“用户参与建造”的模式转换，更有助于工业遗产品牌的印象深入人心。

（三）品牌维护阶段

工业遗产品牌的塑造要求工业遗产与用户之间建立长期的互动关系，使其能够从阶段评价和信息反馈的过程中维护自身影响力。

1. 构建阶段性评价体系

工业遗产品牌评价体系可从用户体验效果的角度进行建构，具体通过知名度、认知度、联想度和忠诚度四个方面来衡量工业遗产品牌的塑造效果。其一，知名度高的工业遗产品牌能够吸引用户主动参与更新项目。其二，用户对工业遗产品牌的认知度取决于它是否能在解决痛点问题之外创造新的用户需求。例如，高线公园就给予游客许多期许之外的服务，包括艺术展演、植物领养等活动，有助于加强用户对于该品牌的黏合度。其三，品牌联想主要指用户记忆中与品牌相关的事物，表现为用户对品牌广告或者服务体验等触点的反应。比如，谈及“高线公园”时大家就会默认是纽约高线公园，说起工业“科学公园”时就会联想到德国鲁尔工业区，这已经成为这些工业遗产的代名词。其四，用户对工业遗产品牌的

忠诚度是判断品牌塑造成功与否的关键指标，可以通过用户重复体验率、体验时长等指标进行衡量。相关数据显示，高线公园周末每日客流量约6万人，其中有30%都是周围的居民。用户重复体验的次数越多，工业遗产品牌的塑造越成功。

2. 建立可持续的反馈机制

在每个阶段的服务结束后，应当依据评价体系对其服务进行效果评估，对符合四项指标发展的服务予以加强，对没有达到预期标准的服务进行优化提升。除此之外，及时有效的反馈可以激

发用户的二度参与，为工业遗产的品牌化提供动能。具体可采用实物回馈或者价值反馈等回馈方式，提升工业遗产品牌的亲和力。例如，倘若成为高线公园的初级会员，则会享有商店和餐厅九折优惠的回馈，同时还可获得高线定制的礼品。随着会员等级越来越高，所获取的回馈愈丰富。通过回馈用户特殊权益以及实物体验，不仅能够增强用户的参与感，还可以加深用户对工业遗产文化的理解与认同，进而推动工业遗产品牌化的进程。

[责任编辑：祝莉莉]