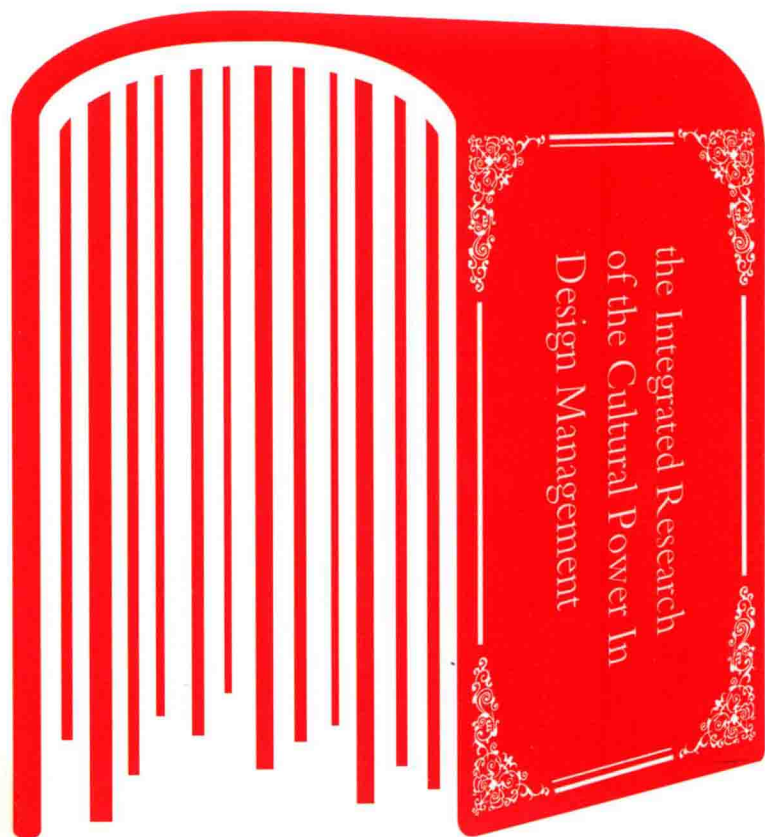


Enhance the Competitiveness of
Design

提升设计竞争力

设计管理中文化力的整合研究

姚善良◎著



对设计竞争力的概念进行全新的认识和剖析
创造性地提出企业设计管理金三角模式
详细阐述了设计管理中文化力整合的六大策略

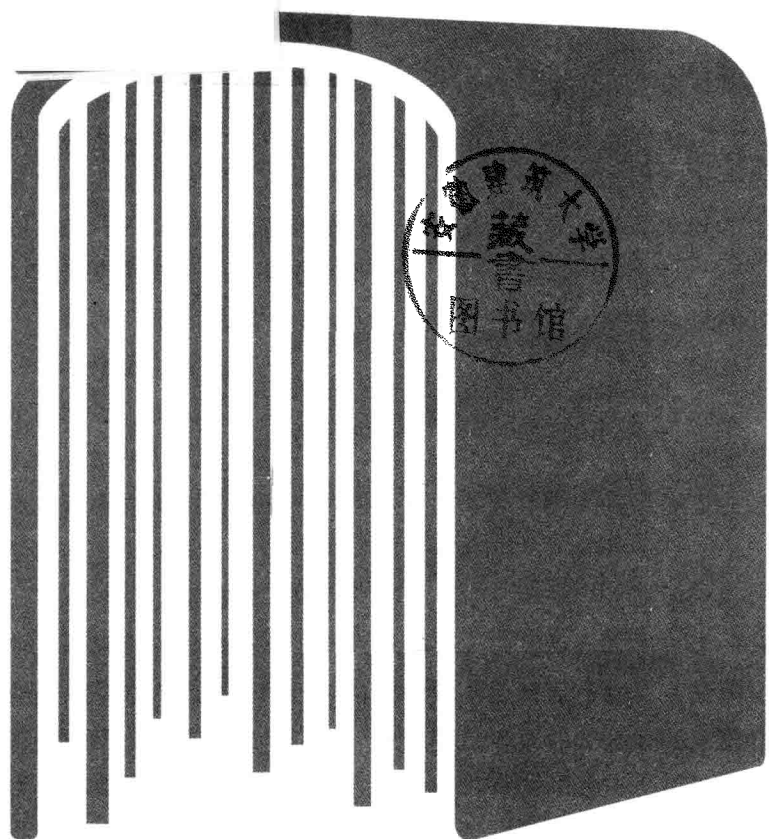


电子科技大学出版社

提升设计竞争力

设计管理中文化力的整合研究

姚善良◎著



电子科技大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

提升设计竞争力：设计管理中文化力的整合研究 /

姚善良著. —成都：电子科技大学出版社，2014.5

ISBN 978-7-5647-2357-6

I. ①提… II. ①姚… III. ①企业文化—企业管理

IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第090666号

提升设计竞争力：设计管理中文化力的整合研究

姚善良 著

出版：电子科技大学出版社（成都市一环路东一段159号电子信息产业大厦 邮编：610051）

策划编辑：杨 昱

责任编辑：张 鹏

主 页：www.uestcp.com.cn

电子邮箱：uestcp@uestcp.com.cn

发 行：新华书店经销

印 刷：三河市宏顺兴印刷有限公司

成品尺寸：145mm×210mm 印张 6 字数 151 千字

版 次：2014年9月第一版

印 次：2014年9月第一次印刷

书 号：ISBN 978-7-5647-2357-6

定 价：36.00 元

■ 版权所有 侵权必究 ■

◆ 本社发行部电话：028-83202463；本社邮购电话：028-83201495。

◆ 本书如有缺页、破损、装订错误，请寄回印刷厂调换。



作者简介

姚善良 1979年8月生于河南信阳。设计艺术学博士（清华大学），艺术学博士后（武汉理工大学），副教授，高级工程师，硕士生导师。

2000年至今，发表论文17篇，其中核心期刊4篇，三大检索5篇；参与出版专著2部；成功主持企业设计项目70余项；主持或参与政府与国家行业组织大型项目19项；荣获省部级奖励5项；拥有美国设计专利4项，国内发明专利4项，国内实用新型专利11项，国内外外观设计专利30项。

前 言

随着中国经济的迅速发展，在企业经营中有着决定作用的设计必将肩负着重要使命。设计竞争力将决定企业竞争力，好的设计可以是灵丹妙药，可是缺乏设计管理的设计也可能成为一剂毒药。设计管理如何能更好地与中国企业相互融合并籍此提升企业的设计竞争力就显得尤为重要。

本书从文化的角度切入企业设计管理研究，对企业设计管理贯入文化力，首先从研究角度对企业设计管理进行详细解析。在此基础上，提出本研究的基本思路，即以设计战略为导向，设计机制为载体，立足于核心价值观，高度重视企业内外文化力对企业设计管理系统的影响与文化力的整合，并将其落实到企业设计管理的各个环节，贯穿整个设计管理过程。

本研究主要成果和创新点为：1. 对企业设计管理和设计竞争力的概念进行了全新的认识和阐述；2. 将文化力整合这一抽象概念细分为六大整合策略并与设计竞争力的六个组成部分一一对应；3. 提出了基于设计战略、设计机制和设计文化的企业设计管理金三角模式；4. 提出以设计战略导引企业战略，发挥设计领导力的新理念；5. 对企业的管理环境如何有利于设计提出了创新观点；6. 对设计组织的文化管理提出了建设性意见；7. 对设计组织文化、企业文化、企业外部文化以及企业对外合作的整合进行了

系统的论述；8. 建立了企业设计管理的文化力综合评估体系。

本书虽然成文于2006年（系作者当年取得清华大学设计艺术学博士学位论文），但时过八年后，作者结合自身的设计管理实践，发现书中的许多观点仍然值得当下从事设计管理及相关理论研究和实践工作的人们进行借鉴，故厚颜出版。

当然，设计管理是一门不断发展变化的交叉性学科，它的许多理论和实践问题还在探索过程之中，本书的内容也远不够成熟，甚至可能存在诸多争议之处。希望本书的出版能起到抛砖引玉之效，望专家和读者不吝指正！

2014年4月

目 录

第 1 章 引 言

1.1 研究前提及起因	001
1.1.1 现代设计在中国企业的地位与作用	001
1.1.2 设计管理——提升设计竞争力的有效工具	003
1.1.3 设计管理与一般管理同异之比较	005
1.1.4 文化管理——现代管理的发展趋势	006
1.2 研究目的、意义及方法	008
1.2.1 课题研究目的	008
1.2.2 课题研究意义	010
1.3 基本框架和内容	013

第 2 章 设计管理中文化力整合理论的提出

2.1 设计管理的历史与现状	016
2.1.1 设计管理溯源与发展	016
2.1.2 设计管理在国内外的状况	021



2.2 现实的需要	024
2.2.1 我国设计管理发展及研究的主要问题.....	024
2.2.2 文化力整合的必要性.....	027
2.2.3 设计管理中文化力整合理论的提出.....	029

第3章 设计管理中文化力整合理论的认识基础

3.1 设计与管理	031
3.2 设计管理	033
3.2.1 关于设计管理涵义的诸种意见.....	033
3.2.2 本书对设计管理的认识.....	036
3.2.3 企业层次的设计管理解析.....	038
3.3 文化与文化力	046
3.4 文化力整合与提升设计竞争力	048

第4章 设计管理中文化力整合的策略

4.1 战略整合——提升设计领导力	053
4.1.1 发挥设计领导力.....	053
4.1.2 以设计战略导引企业战略.....	054
4.2 价值整合——提升设计原动力	056
4.2.1 设计管理中的个体分类.....	056
4.2.2 个体与企业的价值意识整合.....	058
4.2.3 多位一体的价值文化链.....	059

4.3 横向整合——提升设计执行力	061
4.3.1 设计执行体系的建构	062
4.3.2 实行横向管理, 提升设计执行力	063
4.4 纵向整合——提升设计创新力	066
4.4.1 设计流程的纵向整合	067
4.4.2 全员参与, 全员创新	070
4.5 同心整合——提升设计文化力	071
4.5.1 以核心价值观为圆心的文化力同心圆	071
4.5.2 企业内部文化力整合	073
4.5.3 企业外部文化力整合	080
4.6 形象整合——提升设计形象力	082
4.6.1 设计形象的概念	083
4.6.2 形象整合策略概述	084

第5章 设计管理中文化力整合的实施

5.1 企业设计管理的金三角模式	088
5.1.1 基于战略、机制和文化的设计管理理念	089
5.1.2 金三角模式的内涵	091
5.2 金三角模式的具体实施	096
5.2.1 从技术定向到人文定向的设计战略制订	097
5.2.2 建立设计机制	099
5.2.3 创新型设计组织的建立	102
5.2.4 设计组织的文化管理	104

5.2.5 设计知识的创新管理	119
5.2.6 设计协同管理	121
5.2.7 设计人才管理	122
5.2.8 对外设计合作管理	124
5.3 实施过程中的文化力考量	129
5.3.1 对“以人为本”的新认识	130
5.3.2 文化冲突与文化障碍	131
5.3.3 文化沟通与文化认同	134
5.3.4 设计全球化与传统文化再造	136

第6章 设计管理中文化力整合的综合评估

6.1 设计战略评估	144
6.2 设计机制评估	146
6.2.1 设计机制评估的作用	146
6.2.2 设计机制的具体评估	147
6.3 设计输出评估	148
6.3.1 设计效率评估	148
6.3.2 设计价值评估	148
6.4 设计环境评估	150
6.4.1 设计软环境的评估	150
6.4.2 设计硬环境的评估	154

第 7 章 研究结论与展望

7.1 结论概述	157
7.1.1 设计管理中文化力整合理论的核心观念.....	157
7.1.2 六大策略的交叉整合提升设计竞争力.....	161
7.1.3 整合理论的实施与评估.....	162
7.1.4 研究建议.....	162
7.2 研究不足及展望	164
7.3 研究的创新点及成果	165
 参考文献	 166
后 记	177

第1章 引言

1.1 研究前提及起因

1.1.1 现代设计在中国企业的地位与作用

在经济日益全球化和中国加入世界贸易组织后的 21 世纪里，国与国、企业与企业之间都面临着一个崭新的竞争格局。作为市场经济运行主体的企业，其在国内外的市场竞争力，尤其是作为竞争力核心部分的设计竞争力成为企业兴衰成败的决定性因素。

由于信息的发达和科技的普及，现代企业保证产品的质量往往不成问题。而产品能否抢占市场，能否获得消费者的青睐，关键要看设计是否创新。创新的核心就是一种广义的设计能力。纵观世界知名的顶尖品牌，无不以品牌经验与用户体验的设计能力作为核心竞争力。

二十多年前，美国哈佛商学院海斯教授曾预言：现在企业靠价格竞争，明天将靠质量竞争，未来靠设计竞争。今天，这个预言正被世界经济的事实所证明。

目前，作为世界最大加工厂的中国，其国际竞争力是非常有限的，仅仅依靠“中国制造”的概念已经不足以影响市场、不足以使企业长久发展了。中国要由“制造大国”向“制造强国”过



渡，就不应穷于价格竞争等低层面竞争，而必须重视“中国设计”的概念；需要我们的企业转化为创新型企业，需要认识到设计作为企业推动市场竞争的重要战略作用，需要依靠设计创新来增强企业的竞争活力。

如果说，科技被视作第一次竞争，那么产品的设计就是第二次竞争，好的设计不仅能够带动销售，更能体现企业个性化品牌形象的战略魅力。在产品质量相差无几的情况下，保持产品的市场地位要靠其的自身设计和文化含量。设计不仅关系到一个物体的外观以及功能，还将最终影响到它的销售和效益，它“是产品创新的核心环节之一，是提升产品竞争力的重要因素”^①。

从某种意义上说，我国并不缺乏科技成果——“每年申请专利的技术和发明的数量都达到 100 多万项，像样的科技成果每年也有几十万余项”^②，但由于缺少卓越的设计，许多极具市场前景的技术、发明和创造却并没有转化为生产力，只能束之高阁。中国经济要走向世界，中国的设计必须要有大发展、大突破。这一点，有市场为证。

看看今天世界上的汽车、电脑、手机等产品，谁在设计上取胜，谁就能赢得市场。苹果公司靠 iMac 计算机的创新设计从三年的赤字泥潭中走出，创造了当时每隔 15 秒就有一台 iMac 被售出的市场奇迹，挽救了几乎要倒闭的苹果公司；几年前，“新甲壳虫”汽车不仅挽救了大众汽车的形象，而且还成为汽车业变革的催化剂。中国的手表行销天下，手机异军突起，海尔冰箱、洗衣机登陆欧美，时尚而人性化的现代设计功不可没。

可以说，设计是创造产品高附加值的关键，是产品市场竞争的制胜法宝。“设计方面的创意是企业重要的资产，也是 21 世

①摘自全国人大副委员长、中国科学院院长路甬祥致 2004' 中国工业设计周暨无锡工业设计博览会贺信。

②参考数据：<http://www.ctiin.com.cn>，2005 年 12 月 7 日。

纪决定企业经营最后成败的关键”^①。中国企业只有发挥设计的竞争力作用，才能从被动地作为世界的加工厂到主动地成为影响国际市场的创新企业。

1.1.2 设计管理——提升设计竞争力的有效工具

是否企业只要在设计上投入了大量的资金，下了大工夫，就能击败竞争对手，在商战中取胜？就能树立起自己的品牌形象，从而赢利？事实并非如此。深圳康佳集团在彩电设计上就曾投入了相当大的资金和精力，也产生了不少非常优秀的设计作品，如：艺术电视、小画仙等。但是其投入与收益比使公司并没有获得多少利润。设计战略的匮乏及对设计管理的忽视，使康佳走了一条多而杂的路，所设计的产品相互之间没有太多关联，缺乏整体竞争力，犹如人的十根手指没有合成一个有力的拳头来冲击市场那样，尽管新设计的产品投放市场并获得好评，但消费者对康佳的企业形象及产品特点并没有鲜明的印象。这种做法“如同散打，而难以点穴”^②。

像康佳这样的企业，在中国还有很多。如何解决这些问题呢？在中国，其实并不缺优秀的设计师，也不缺乏优秀的设计，缺乏有效的设计管理才是问题的关键所在。毕竟，设计能够提供给企业的只是一种局部的、不稳定的竞争力；企业要形成稳定、持续的设计竞争力则需要对设计进行战略层次的调整，把设计上升到设计管理。

目前，很多中国企业走过了资本原始积累阶段，由产品经营渐渐步入品牌经营时期^③，企业也对设计有了更广泛的需求。对

①韩国三星公司总裁李健熙语。

②高中羽：《重整元点——经营生态文化事理探索》，北京，生活·读书·新知三联书店，2005年版，第121页。

③这一点从近年来央视广告招标的火爆及其经济类节目的制作就可见一斑。

刚刚步入品牌经营的中国企业来讲，这是关键时期，这个过渡阶段的成功与否关系中国企业的明天。因此，在品牌经营中有着决定作用的设计必将肩负着重要使命。设计如何能更好地与起步中国品牌经营的中国企业相融合，如何提升企业的设计竞争力在此阶段显得尤为重要。

事实上，由于技术和生产条件的同质化，企业之间的差异正在缩小。企业的品牌形象和技术形象只有通过有效的设计管理，才能创造出独特的品牌风格和销售卖点，才能像一些世界知名品牌那样拥有各自庞大的难以动摇的消费群。例如，在汽车市场上，丰田公司、本田公司都开发有针对高档车市场的品牌，但始终不能动摇“奔驰”与“宝马”的地位。在家电领域，德国“布劳恩”咖啡壶、食物处理机等产品在欧美消费者心目中始终位于“第一品牌”的位置。同样，在电脑市场上，尽管新品迭出，但 IBM、苹果和惠普等的霸主位置仍十分牢固。

分析这些企业成功的秘诀，人们发现：以杰出的设计管理为企业塑造鲜明的设计形象，让其得到消费者的认同，是这些企业制胜的重要法宝。像美国的 IBM 公司，已经明确提出“产品设计的功能就是创造品牌形象”，它们已经将设计管理作为公司重要的战略工具，同时把设计的着眼点从关注产品本身移开，转向了对企业长远发展创立设计形象的战略思考。

设计管理因将工业设计、企业形象设计与企业管理和品牌战略等结合在一起，从而为企业产品创新和品牌形象的差异化、独特化竞争建立强有力的基础和体系，使设计成为企业占领市场的有力武器。设计管理在美国、英国、韩国、日本等国已经成为企业开发管理的核心之一。同时，作为一门应用和实践性极强的学科，设计管理正表现出强劲的发展趋势，一方面学科形态本身具有无穷的发展潜力；另一方面，突出的方法论作用引起了相关学科和机构的广泛重视。设计管理的研究对于设计实践和发展，对于提升企业设计竞争力，对于通过设计创新来带动我国经济腾飞的战

略目标具有非常重要的现实价值和作用。

1.1.3 设计管理与一般管理同异之比较

许多普遍的管理方法、管理理论和技巧也适用于设计管理。然而由于设计师群体的与众不同和设计工作的思想原创性需要，设计管理与一般管理也有很大的差别。下表是一般工作与设计工作的特性比较。

表 1.1 一般工作与设计工作的特性比较^①

一般工作特性	设计工作特性
理性与标准化，可预测性	非理性，新奇，不可预测性
工作能严格按时完成	按时保质地完成工作通常不可能
工作与服务内容变化较少	活动经常改变
在工作中很少会激发创新精神	需要高度的创意，有时个人的作用很明显
为了利润，工作被紧密控制，风险较少	利润与技术、机遇、直觉等关系密切，风险较大

接下来我们再看看一般管理者与设计管理者的特性比较。

表 1.2 一般管理者与设计管理者的特性比较^②

一般管理者	设计管理者
依靠以往的教育背景、知识及经验积累	管理技术必须与时俱进
强调技术和分析技巧	强调应付不明确的、复杂的和冲突的技巧
知识经验不断积累即可	必须具备应付无法预测事件的能力
以标准化的操作规程来指导决策	决策取决于环境和其他因素
内向的感知，强调内部事务和竞争	包括社会问题在内的内向和外向的感知
强调稳定的关系	能维持短暂的相互关系
崇尚理性的组织行为	倾向于理性和感性相结合的组织行为
工作以任务为导向	工作以目标为导向
以个人化的方法来解决特定的问题	以多功能的团队方式来解决复杂的问题

①参考：刘国余：《设计管理》，上海，上海交通大学出版社，2003年版，第46页，表3.1。

②同上，第52页，表3.2。

由上述两表的比较我们可看出设计管理与一般管理的基本区别，即设计管理主要是质量与创造上的，而一般管理则是数量与经营上的。在一般管理上，一项工作的成功常由经济效益来衡量；而设计管理则是衡量工作期间所完成设计的质量。

总的说来，设计管理与一般管理的出发点不同，过程有异，对结果的评价也不相同，在设计过程中更应注重文化力的整合与软管理。

1.1.4 文化管理——现代管理的发展趋势

在知识经济时代，文化对管理的作用是最直接的，影响是最深刻的。在现代管理理论中，人的属性在变，从“经济人”、“社会人”发展到“文化人”；企业发展的模式也在变，从人力密集型、资本密集型到智慧密集型；而管理也相应地由经验管理（人治）、科学管理（法治）向文化管理（心治）过渡。“文化能把人们联结成一个共同奋斗和协同工作的整体，文化可以将变化转化为进步，文化是团队合作的理由，文化可以创造员工忠诚，文化是一个团队的共同价值观和行为准则，文化可以使一个企业或团队训练有素，文化更可以使企业变的非常卓越和战无不胜。”^①文化对管理的作用日益明显，人们也逐渐认识到文化力对管理的实践价值和深远意义。

表 1.3 现代管理向文化管理的发展

人	经济人 → 社会人 → 文化人		
企业发展模式	人力密集 → 资本密集 → 智慧密集		
管理	经验管理 → 科学管理 → 文化管理		
	↑	↑	↑
	人治	法治	心治

^①徐旭：《整合发展：如何做强做大企业的学问》，北京，中国经济出版社，2004 年版，第 102 页。