

# 宁波地区本土工业设计机构发展模式研究

彭圣芳

(广州美术学院, 广州 510006)

**摘要:** **目的** 发展工业设计是当前我国增强制造业核心竞争力、优化产业结构、转变经济发展方式的手段,也是实施创新驱动发展战略的关键。掌握本土工业设计机构的发展状况,并研究其模式,有助于引导工业设计产业在日益激烈的国际竞争和新一轮工业革命的形势下探索有效的发展途径。**方法** 以长三角地区宁波市的工业设计机构为研究样本,通过实地调研,结合访谈、问卷等方法。**结论** 可以初步发现,在我国制造业发达地区,部分本土工业设计机构正在尝试突破传统的设计服务模式,结合自身资源和不同情况开拓更丰富的业务模式。这种现象显示了未来工业设计机构的发展方向,对本土工业设计持续发展具有启发意义。

**关键词:** 本土工业设计机构;发展模式;宁波

**中图分类号:** TB472 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-3563(2017)24-0223-04

## Growth Mode of Local Industrial Design Organizations in Ningbo District

PENG Sheng-fang

(Guangzhou Academy of Fine Art, Guangzhou 510006, China)

**ABSTRACT:** Boosting industrial design is an effective measure to improve the competences of our nation's manufacturing power, to optimize the layout of the industries and to transform the way of the economic growth. In addition, it is also a key to implement the strategy of innovation-driven development. A survey on the local organizations of industrial design and their modes of development is of great value to propose effective policies for their growth in the new circumstance of ever growing international competition and new era of technological revolution. Several industrial design organizations in Ningbo of the Yangtze-river district are interviewed through face-to-face discussion and questionnaire. It is found some local design organizations are trying to break through the traditional mode of design service and to foster more versatile modes according to their own resources. This may indicate the trend of development of the future industrial design and may inspire continuous development of local industrial design.

**KEY WORDS:** Local organization of industrial design; mode of development; Ningbo

在当今经济全球化的背景下,不仅商品市场实现了国际化,作为生产性服务业的工业设计行业的经营也出现了国际化趋势。我国作为制造业大国显然是全球最大的设计市场之一,蕴涵着丰富的设计需求。近十数年来,已有大量境外设计机构涌入中国,本土工业设计行业面临来自境外设计机构冲击已是不可回避的现实。可以说,境外设计机构的跨国经营、扩张,对本土工业设计行业形成了某种程度上的挑战。此外,20世纪80年代至今,世界制造业格局的不断变

化也给予了工业设计全新的要求:发达国家首先经历了“去工业化”过程,制造业占本国GDP的比重持续降低、向新兴工业化国家转移;但过度依赖第三产业的经济结构致使就业问题、经济抗危机能力不足的问题凸显。2008年金融危机后,重归实体经济成为共识,欧美发达国家于是将“再工业化”、“重返制造业”作为重塑竞争优势的重要战略,聚焦于以设计技术引领制造业变革。美国白宫科技政策办公厅2013年8月发布的政府报告《用工业设计支撑美国制造

收稿日期:2017-08-10

基金项目:广东省高层次人才项目“境外设计机构扩张下的本土设计文化战略研究”成果

作者简介:彭圣芳(1978—),女,湖北人,博士,广州美术学院教授,主要从事设计理论方面的研究。

(Supporting American Manufacturing with Industrial Design)》特别强调创新设计的重要性。可以预见,当前发达国家的“再工业化”势必在全球范围内引发新一轮制造业结构大变革,也使我国在这轮竞争中面临挑战。面对日益激烈的国际竞争及产品创新的更高要求,工业设计也步入深水区。掌握本土工业设计机构的发展状况及新的动向,有助于引导工业设计产业在新形势下有策略地发展。通过对长三角重要的制造业城市宁波的实地调研,我们观察到,本土设计机构已经开始主动探索传统设计服务模式之外的更多渠道去获得更多的发展机会。

## 1 工业设计机构传统服务模式

独立工业设计机构的服务模式历来比较单一,主要是以外部委托的方式开展设计服务。外部委托,即是设计机构接受来自制造业企业的外包,为其提供产品结构、外观、包装乃至品牌设计的服务。一般情况下,制造业企业将设计委托给独立设计机构之后,先支付一部分费用,待设计完成后再支付全部费用,这种服务模式固然清晰、便利,但也存在着明显缺陷。一方面,由于大部分将设计外包的企业本身实力并不雄厚,对资金投入比较敏感,导致设计费普遍偏低;笔者调查发现,宁波大部分工业设计机构设计人员在20人以下,而这些机构都是以每年100-200个设计项目的工作量来维持公司运营,虽然工作量大,但年人均营业额却很低。另一方面,由于设计机构本身专业化分工程度不够、行业内又缺乏统一标准,在同质化倾向严重的情况下,设计机构之间也经常会有依靠低价的恶性竞争发生。此二者带来的直接后果就是工业设计机构发展缓慢、持续地小规模经营、人员流动频繁、管理不善等一系列问题。这些问题也是我国本土设计机构生存发展中的普遍问题,在宁波以外的其他地区也明显存在<sup>[1]</sup>。

## 2 几种新的业务模式探索

在维持委托设计业务的同时,一些设计机构开始拓展更多样的业务模式。调研发现,以下三种新的运作模式在宁波工业设计行业中开始出现,新型的设计运作模式见图1。

### 2.1 合作设计模式

在合作设计的运作模式中,制造业企业大多在企业内部完成包括用户研究、体验研究在内的设计前期研究以形成产品策划或开发性构想,然后将具体的产品设计任务外包至设计机构。在设计方案推进过程中,也会全程跟踪、甚至委派本企业相关研发人员联络参与。宁波企业如公牛电气、奥克斯都采用过此模

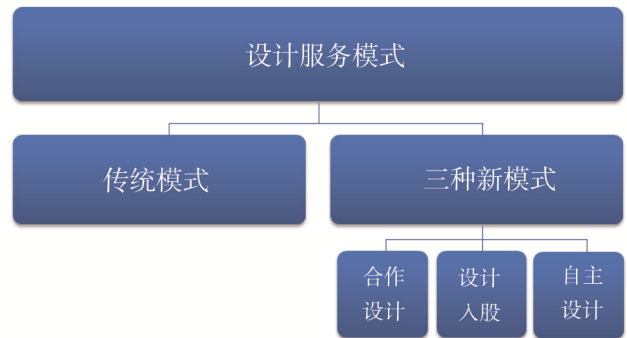


图1 新型的设计运作模式

Fig.1 New type of design operation mode

式。采取这种形式的制造业企业通常比较重视设计,且有一定的设计能力,对产品创新也有较明确要求,因此,有些甚至在合同订立中即会要求合作的设计机构以获得专利为目标进行产品开发设计,如帅康厨电作为甲方就曾对合作设计机构有此要求,而德腾、卓一等设计公司也都接手完成过创新目标明确的合作设计项目。正如有学者认为:知识产权内容的创造集中于对设计概念的研究和分析上,新技术的发掘和应用,未来形态的预想能力是关键<sup>[2]</sup>。在合作设计中,设计机构必须有足够的理解、研究和分析制造业企业提供的概念性设计,并将之有效实施。

### 2.2 设计入股模式

在设计入股的运作模式中,工业设计机构根据制造业企业的需求为其提供设计服务,设计成果交付制造业企业后,企业并不向设计机构支付设计费用,而是组织资源投入生产;待产品上市后根据其市场销售情况来向设计机构支付费用。通常,企业还会将根据市场和用户的反馈与设计机构协同,持续改进和更新产品设计。这种业务模式实际上是将设计成果的知识产权作为一种生产资源来看待,再依据销售状况按比例进行利润分成。此种设计多为原创性较强的项目,带有一定的市场风险性,但也可能蕴涵着更丰厚的利润。以设计入股的模式开展业务,设计机构与制造业企业利益共享、风险共担,不过,这种紧密的关系往往不是一朝一夕能够促成,大多建立在多次合作之后的信任基础上。

### 2.3 自主设计模式

在自主设计的运作模式中,工业设计机构主导整个产品开发流程甚至市场和销售渠道,是业务的核心主体;其借助设计的前期研究(用户、市场等)形成“创新型产品”,随后委托企业生产。自主设计模式对工业设计机构包括设计研究和产品开发在内的综合实力提出了更高要求,也是设计机构发展到一定阶段后的必然选择。诚如有学者认为,优秀的设计机构其优势在于能深度接触产业需求,培养起以产品开发为

导向的技术嗅觉，从而更为准确地定义问题和进行创新<sup>[3]</sup>。宁波大业设计公司推出的一款空气净化器即是自主设计模式的产物，在当地，此案例已成为工业设计行业内“以产品开发为导向”、“做自主设计”的标杆。在调研中了解到，有多家设计公司也将探索自主设计产品纳入计划。自主设计模式的兴起，反映了工业设计在整个制造业系统中位置的提升。当前，以创新设计和设计思维来主导和引领企业发展，在全球范围内都是一种趋势。不仅科技型企业越来越倾向于用设计思维来统合整个创新设计流程，以面向系统的思维模式来进行产品和服务模式

的开发，甚至一些传统行业企业也在尝试用设计思维改造产品开发及服务流程。在美国硅谷，许多创业公司将设计团队作为其至关重要的部门，有的天使投资人还成立了设计师基金，寻找由设计人才推动的创业公司；在国内，一些机构提供众筹平台为具有潜力的产品设计和项目的产业化铺路，培育设计驱动型品牌和企业成为大势所趋。

上述三种新型的设计服务模式给工业设计机构带来的可持续发展性，随其参与产品全生命管理的程度不同而各有不同，传统委托型设计和新型设计模式的对比见表 1

表 1 传统委托型设计和新型设计模式的对比  
Tab.1 Contrast of traditional commissioned design and new design pattern

	传统委托设计	合作设计	设计入股	自主设计
主要特征	一次性服务，和产品销售分离	从设计前期研究至完成设计	持续从产品盈利中获益，不断更新设计	自主设计，委托生产
商业模式	仅收取设计费	收取设计费及附加服务费	产品销售利润分成	产品的全部盈利
参与产品全生命管理的程度	低	低	高	高
风险	低	低	高	高
可持续发展性	低	低	高	高

### 3 设计相关产业业务拓展

结合自身资源和特点，拓展设计上下游业务和相关业务也是当前本土设计机构发展的一种新动向。设计机构通过一段时间的运营，必然会在人才、技术、渠道和客户等方面有一定的积累，并形成自己的独特优势。正如有专家建议，应该“在现有资源的基础上，找准一个行业、一家公司、一个产品，进行深耕细作，以研发设计为核心技术，以产品为载体，以设计服务为重点，以公司和客户互惠互利的双赢模式为目标”去开拓更多的服务内容<sup>[4]</sup>。调研发现，一些设计机构在梳理自身资源优势的情况下找到了业务拓展的新途径。有学者曾以珠三角设计机构为研究对象，将这种业务拓展称之为设计企业的“价值链延伸”，并将之分为“参与制造型”、“主导制造型”和“主导市场型”等三种类型<sup>[5]</sup>。上述三种类型的业务拓展总体来说都瞄准制造和销售，属于向设计下游产业的价值延伸，在宁波设计机构中也都有存在。而据我们调研所知，“价值链延伸”除了向下游展开，还有一些业务是向上游展开。以下简述几种在产品之外进行业务拓展的具体服务内容。

#### 3.1 模具和小批量制造服务

设计机构以快速成型技术为客户提供样机（手

板）、小批量产品和模具制造，实现设计与制造的连接。在宁波当地，科创设计就是在这方面业务开展得很有特色的一家设计机构。

#### 3.2 市场策划和销售服务

设计机构借助自身资源为客户在产品的市场策略和销售计划、渠道方面提供服务并分成。调研中了解到，拓迪设计就曾借助其合伙人在小家电领域的渠道优势为客户提供相应的服务、卓一设计也注册了文化传媒公司作为未来提供拓展市场等方面服务的分支机构。

#### 3.3 采购服务

设计机构为客户提供生产资料的组织、采购。作为外向型经济活跃的宁波地区，设计机构在服务国外客户时会遇到客户只提出产品策划方案，产品设计和生产都在中国完成的情况，这时，设计机构比客户更了解、也有更便利的条件完成其采购和组织生产的环节，于是，便会接受客户委托为其在国内采购原材料甚至选择工厂组织生产。令人意外的是，调研了解到宁波一家设计公司提供的数据反映其营业收入的 60% 以上是来自于为美国客户提供采购和委托国内生产的服务佣金，而不是其主营业务产品设计。

此外，出于业务发展中的切身体会，许多设计机构的负责人普遍感到缺乏优秀的设计人才也是制约

设计行业发展的瓶颈,培养更多高素质的设计师势在必行,因此,也有个别设计机构有志于将设计职业人才的培训作为未来的业务拓展方向之一。

#### 4 结语

通过以往发展来看,我国本土设计行业思维相对比较保守、存在“重工轻商”的观念<sup>[7]</sup>,同时深受技术思维影响,设计机构往往对商业因素不够敏感,极少考虑设计与商业的链接,也不太关注机构运营的商业模式<sup>[8]</sup>。后工业社会中企业的盈利模式正在发生变化,据统计,在发达国家服务业已占到 GDP 组成中的 70% 至 80%<sup>[9]</sup>。在激烈的市场竞争和更为复杂的国际经济形势之下,新的业务渠道和运作模式的拓展成为大势所趋<sup>[10]</sup>。可以预见的是,新的业务模式不仅会拓展设计机构的生存空间,也将给设计产业乃至区域制造业带来提升。首先,我们观察到,相比简单的委托设计,在合作设计、自主设计等模式下,设计研究获得的投入更多,有利于设计本身向更高水平发展;其次,设计入股并分成的模式对激励原创性设计尤为有效,而自主设计的模式为产生“创新型产品”提供了土壤;最后,由于设计入股、合作设计的模式将设计机构与制造企业的利益更紧密地捆绑在一起,利益攸关的共同主体对设计知识产权的保护也会更为有力。宁波作为长三角重要的制造业城市,工业设计产业比较发达、设计机构富有活力,其探索以产业为主战场的工业设计业务发展模式从某种程度上来说是我国工业设计机构发展中的必然选择,也代表了未来工业设计机构的发展方向,对其他地区也具有较强的启示意义。

#### 参考文献:

- [1] 徐巧,谷小泽. 小微型设计公司的生存现状及发展途径——以温州为例[J]. 设计, 2013, (11): 159—160.  
XU Qiao, GU Xiao-ze. The Living Situation and Developing Approach of the Small Design Compa-

- ny-Taking Wenzhou for Example[J]. Design, 2013(11): 159—160.
- [2] 姜冰,程希. 产品设计中创造知识产权的途径研究[J]. 包装工程, 2013, 34(18): 88—91.  
JIANG Bing, CHENG Xi. Research on the Way of Creating Intellectual Property in the Product Design[J]. Packing Engineering, 2013, 34(18): 88—91.
- [3] 陈羽,王华斌. 设计企业价值链延伸与竞争力构建——基于珠三角的案例研究[J]. 装饰, 2016(2): 70—71.  
CHEN Yu, WANG Hua-bin. Value Chain Extension of Design Enterprises and Its Competitiveness Building: Case Study of the Pearl River Delta[J]. Zhuangshi, 2016(2): 70—71.
- [4] 陈辉. 设计投资——中小型工业设计企业转型之路[J]. 美术大观, 2014(9): 123.  
CHEN Hui. Design Investment: Approach of Transformation of Medium and Small Industrial Design Companies[J]. Art Panorama, 2014(9): 123.
- [5] 贺欣浩. 设计公司商业创意之变[J]. 设计, 2015(18): 145—147.  
HE Xin-hao. The Change of Business Creativity for Design Companies[J]. Design, 2015(18): 145—147.
- [6] 江滨,吴静静. 论创业设计师的商业素质构成——以创业设计师成立小型设计公司为例[J]. 设计艺术研究, 2012(2): 1—5.  
JIANG Bin, WU Jing-jing. On Business Qualities of Entrepreneurial Designers: Based on Small Design Companies[J]. Design Research, 2012(2): 1—5.
- [7] 赵可恒. 论制造业产业升级语境下工业设计角色定位[J]. 包装工程, 2014, 35(8): 130—133.  
ZHAO Ke-heng. The Role Positioning of Industrial Design During the Updating of Manufacturing Industry[J]. Packaging Engineering, 2014, 35(8): 130—133.
- [8] 海军. 设计管理: 设计创业家[M]. 北京: 中信出版社, 2013.  
HAI Jun. Design Management: Design Entrepreneurs[M]. Beijing: China Citic Press, 2013.
- [9] LOCKWOOD T. Building Design Strategy: Using Design to Achieve Key Business Objectives[M]. USA: Allworth Press, 2010.
- [10] BROWN T. Change by Design[M]. USA: Harper Collins E-book, 2009.