

doi: 10.15936/j.cnki.1008-3758.2017.03.006

# 设计企业服务创新的纵向研究： 发展阶段与模式演化

彭 凯<sup>1,2</sup>, 孙海法<sup>1</sup>, 李 智<sup>2</sup>

(1. 中山大学 管理学院, 广东 广州 510275; 2. 广东工业大学 通识教育中心, 广东 广州 510006)

**摘 要:** 通过考察国内某大型设计企业2000—2013年的服务创新历程,发现设计企业的服务创新具有四个阶段,分别对应“单项设计服务”“纵向一体设计服务”“横向跨界设计服务”“设计管理服务”等设计服务内容,以及“对象层面”“流程层面”“情境层面”“整合层面”等设计服务理念。其中,设计服务内容与设计服务理念相互依存、密不可分。此外,四个阶段的设计服务创新模式也并非固定,而是依次呈现出“基于主导专家”“基于支持技术”“基于业务团队”“基于联盟网络”等相异类型,服务创新模式影响了同阶段的设计服务内容与服务理念再而作用于企业的服务绩效。服务创新模式的演化过程是设计企业服务跃升的内在机制。

**关 键 词:** 设计企业; 发展阶段; 服务创新模式; 演化路径

**中图分类号:** F 274; F 224

**文献标志码:** A

**文章编号:** 1008-3758(2017)03-0253-09

## Longitudinal Research of Service Innovation in Design Enterprises: Development Stages and Model Evolution

PENG Kai<sup>1,2</sup>, SUN Hai-fa<sup>1</sup>, LI Zhi<sup>2</sup>

(1. Business School, Sun Yat-sen University, Guangzhou 510275, China; 2. General Education Center, Guangdong University of Technology, Guangzhou 510006, China)

**Abstract:** Through a longitudinal case study (2000—2013) of a Chinese large design enterprise, it was found that there are four stages in the process of design enterprises' service innovation, which correspond to the four design service contents—"single design service" "vertical integration service" "cross-boundary service" and "design management service", and to the four design service concepts—"object level" "process level" "context level" and "integration level". The design service contents are dependent on and inseparable from the design service concepts. Moreover, the service innovation models at the four stages are varied, which manifest themselves with the model of leading experts, the model of supporting technology, the model of business team and the model of alliance network. Each model of service innovation impacts design enterprises' design service contents and service concepts, which then enhances design enterprises' performance. The evolution process of service innovation models is an internal mechanism for promoting design enterprises' service.

**Key words:** design enterprise; development stage; service innovation model; evolution path

收稿日期: 2016-11-20

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71103075); 广州市哲学社会科学资助项目(16ZS0172)。

作者简介: 彭 凯(1979-),男,湖南株洲人,中山大学博士研究生,广东工业大学讲师,主要从事创新管理研究; 孙海法(1956-),男,浙江金华人,中山大学教授,博士生导师,主要从事组织与人力资源管理。

根据英国设计委员会(Design Council)的定义,设计旨在将创意想法转变为有价值的产品方案,例如时装、建筑、海报亦或是一种服务<sup>[1]</sup>。现代社会,人们对产品的追求不再局限于功能与样式,产品通过色彩、线条、材质、外形构架等所表现出的情感价值和象征性价值(即产品语义设计)更能满足用户深层次的需要<sup>[2]</sup>。强大的设计能力能帮助企业生产出高质量的创新产品、创造新的需求,进而推动企业完成自身的产业升级<sup>[3]</sup>。鉴于我国设计服务行业发展滞后,亟待通过创新来提升竞争力,2014年,国务院专门发布《关于推进文化创意和设计服务与相关产业融合发展的若干意见》。

服务创新是全新服务的首次推出或者已有服务的重大改进。服务创新模式即服务创新的可能方法与路径<sup>[4]</sup>,其明确了服务创新的内驱力<sup>[5]</sup>。现有研究在服务创新模式的类型比较方面已积累一定成果,但以静态分析为主的探讨未能充分反映服务创新模式的演化路径<sup>[6]</sup>,且少有专门考察设计服务企业的服务创新模式<sup>[7]</sup>。由此,本文将借助纵向案例研究,对设计企业服务创新的发展阶段进行梳理并探讨其服务创新模式的演化路径。本文有助于丰富对于中国情境下设计企业服务创新发展阶段的认识,拓展服务创新模式的演化理论,同时对设计企业的服务创新实践具有指导意义。

## 一、理论背景与研究框架

### 1. 设计服务的内容理念研究

英国设计委员会将设计行业划分为汽车设计、信息设计、建筑设计、展会设计、图册设计、体验设计、服务设计、工作环境设计、零售设计、包装设计、产品设计与交互设计等具体类别。中小型设计机构提供的多为单项设计服务。在单项设计服务基础上,某些大型设计企业还向客户提供纵向一体和横向跨界设计服务<sup>[7]</sup>:前者是指在基本设计服务之上延伸加工制造等服务环节;而后者是指在某一类别设计服务之上扩展出其他类别的设计服务,如以工业设计为基础跨界进入平面设计与环艺设计等设计服务领域。此外,横向跨界化设计服务中还有一种特殊类型——更高层次的设计管理服务。设计管理服务包括设计项目的管理服务、设计职能部门的管理服务、设计战略的管理服务三类<sup>[8]</sup>。由此,依据服务的范围与层次,设计服务内容包含

有四种类型:单项设计服务、纵向一体设计服务、横向跨界设计服务、设计管理服务。

设计服务理念是对设计活动的本质认识。学者们对于设计活动主要有以下几种认识。其一基于对象的理念,如 Chiva & Alegre(2007)认为:设计是赋予产品独特的外形、性能、制造方法,使其易于使用<sup>[9]</sup>。其二基于流程的理念,如 Bruce & Roy(1991)认为:设计是将市场需求转化为产品概念,继而转化为详细的设计图及技术说明书,并最终满足用户需求的活动过程<sup>[10]</sup>。其三基于情境的理念,如杨瑞(2003)指出:设计承载了文化内在与外在的相关意义,反映了特定时空下人们的生活方式、价值观念及社会状况、技术、生产方式等<sup>[11]</sup>。其四是基于网络整合的理念,如柳冠中(2013)指出:设计构建了产业链的纵向和横向关系,设计的本质是协调各个工种、各种社会的关系<sup>[12]</sup>。

### 2. 服务创新模式的类型与演化路径研究

服务创新模式即组织借以实现服务创新的不同方式。服务创新模式确定了服务创新的途径和驱动力<sup>[5-6]</sup>。在服务创新模式的研究中存在三种观点:“技术导向”的观点认为各类技术是推动服务创新的核心因素<sup>[13]</sup>;“服务导向”的观点认为组织制度<sup>[14]</sup>、服务专业特性<sup>[15]</sup>、顾客参与<sup>[16]</sup>等非技术因素是促进服务创新的核心因素;而“整合导向”的观点强调技术因素与非技术因素之间的互动<sup>[17]</sup>。

Sundbo 等(1998)提出的服务创新模式分析框架包括“技术模式”“服务专业模式”“管理模式”“社会模式”“制度模式”五个维度组成。技术模式指与服务相关的新技术、新设备;服务专业模式指与特定服务专业相关的方法、通用知识和行为准则;管理模式指服务管理的思想理念;制度模式指企业外部的制度环境;而社会模式指社会规则与惯例的发展<sup>[5]</sup>。

上述框架统一了技术与非技术因素,但制度模式和社会模式主要针对的是服务行业整体而非特定服务企业。同时,对于服务企业个体,张红琪和鲁若愚(2012)认为,管理模式和服务专业模式的表述存在一定的重合且含义相对宽泛,可进一步细分<sup>[18]</sup>。魏江等(2015)指出,主导专家等核心员工是服务企业最为重要的资源,这些成员的缺乏将制约企业创新思想的形成与创新的实施<sup>[19]</sup>。Somech 等(2013)则表明,企业组建的业务团队

聚合了不同成员的个人特质,促进了企业服务创新<sup>[20]</sup>。Love等(2007)还发现,网络联盟在企业创新中的作用日益突显,服务企业与外部伙伴(包括顾客、同行、供应商等)构成的联结网络能够显著促进企业的服务创新。后继学者对于主导专家、业务团队、联盟网络等模式的分析使原有管理模式和服务模式的论述更为具体。由此,从服务企业个体层面来看,服务创新模式包括基于支持技术、基于主导专家、基于业务团队、基于联盟网络等类型<sup>[21]</sup>。

服务创新模式的演化研究着重从动态视角考察服务创新模式的发展规律,但目前还处于起步阶段。白鸥和魏江(2014)指出:专业服务业中,服务创新的演化轨迹是从顾客驱动创新发展为与顾客合作创新,最终实现基于网络的协同;技术服务业则是从技术驱动创新发展为基于技术的商业模式创新,最终实现基于创新网络的协同<sup>[6]</sup>。许晖

和张海军(2016)认为,服务企业内部组织机制的调整变化推动了服务创新模式的更新。上述研究虽有不少启示,但未将技术与非技术因素整合在同一个企业主体中,忽视了两者的融合性<sup>[22]</sup>。

3. 总评及研究框架的提出

过往学者已展开了多方面相关分析:考察了设计企业的服务内容与服务理念,比较了服务创新模式的不同类别,开始关注服务创新模式的演化现象。尽管成果丰富,但还有待拓展:首先,设计企业服务创新的发展阶段不够清晰,需要厘清不同阶段的具体服务内容与服务理念;其次,设计企业服务创新各阶段所对应的服务创新模式尚未明确。基于以上背景,本文构建了下述研究框架(见图1):第一,通过辨识设计企业在不同时期的服务内容与服务理念,展现设计服务创新的发展阶段;第二,通过考察设计服务创新各个阶段的服务创新模式,明晰服务创新模式的演化路径。

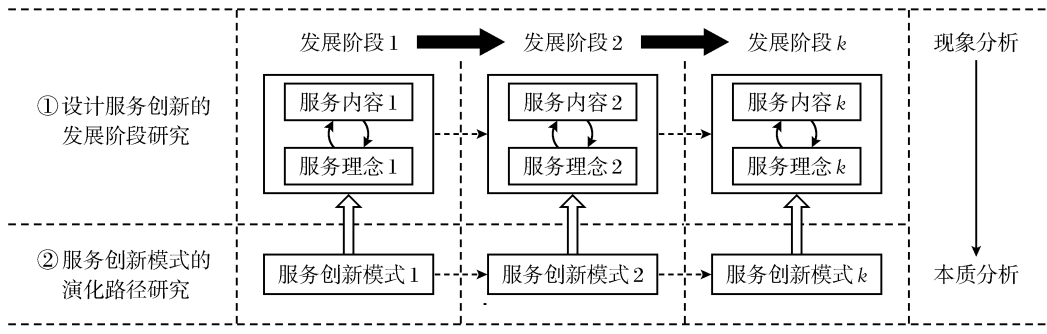


图1 研究框架

二、研究设计

单案例方法适合于解答“如何”及“为什么”等类型的研究问题<sup>[23]</sup>,通过对极端现象的观察与分析,可以排除典型情境下非研究因素对研究问题的干扰,这样得出的结论有更强的解释性<sup>[24]</sup>。当前,能够在激烈市场竞争下不断发展壮大的中国设计企业还为数不多,从动态视角考察设计服务创新的理论研究也较为缺乏,而本文旨在探讨设计企业服务创新的发展阶段和模式演化路径,因此单案例研究方法能够契合本研究的需要。

1. 案例选择

本文的案例研究对象J公司作为国内工业设计领军者,是国内首家荣获设计奥斯卡——德国“红点至尊大奖”的设计企业。公司在消费电子、家用电器、通讯终端、医疗器械、工业设备等设计领域拥有广泛的影响力,公司不仅荣获有国家级高新

技术企业称号,还是目前国内少数几家成功上市的大型设计集团之一。从案例的典型性来看,J公司成立于2000年,彼时恰逢国内工业设计市场刚刚兴起,十余年来J公司持续推动服务内容、理念的革新,始终引领行业的发展方向,J公司的案例非常契合当前的研究问题。从数据的可获得性来看,首先,研究团队与J公司管理层、设计总监、普通设计师有过多次互动,建立了良好的关系;其次,J公司作为行业代表屡屡受到中央及地方媒体的关注报道;另外,J公司是上市企业有着大量公开数据。丰富的数据来源使本研究更为详实。

2. 数据搜集

为保证研究的效度,在数据搜集过程中应尽可能拓展资料的来源<sup>[25]</sup>。遵照上述原则,本研究主要采用四种方式来获取数据:①借助对案例企业的实地考察,细致了解其设计服务流程与组织管理方法;②通过半结构化及非正式化等多种访谈形式与案例企业的管理者、资深设计师展开深

入交流;③走访设计服务业内的其他公司,包括案例企业的竞争对手,了解设计服务业的总体发展情况及案例企业的行业声誉;④通过中国知网等数据库获取行业报告、专题研究、企业新闻等资

料,并从案例企业的官方网站提取组织经营、发展方面的相关数据。由于当前设计行业竞争较为激烈,新近资料相对敏感,因此所收集数据截止到 2013 年底。数据的详细来源情况见表 1。

表 1 案例研究资料的来源情况

资料来源	资 料 内 容	资料数量(时长)
走访调研	公司管理层访谈	2 次共 300 分钟
	资深设计师访谈	3 次共 180 分钟
	同行企业访谈	6 次共 600 分钟
企业文档	企业发展规划	5 份
	业务流程管理文件	11 份
	行政人力管理文件	15 份
	项目报告和其他资料	10 份
企业网站	企业的全面介绍	涵盖发展历程、经典案例、设计获奖等多项内容
采访报道	企业的整体性介绍	6 篇
	总裁及副总专访	8 篇
	区域经理或总监专访	4 篇
研究论文	公司的商业模式等策略、组织管理等	7 篇
行业报告	行业发展动态	5 份

3. 数据分析

数据分析是案例研究的重要环节,本文采用编码和归类的方式来整理相关数据。首先,依照文献回顾部分所阐明的设计服务内容<sup>[7-8]</sup>、设计服务理念<sup>[9-12]</sup>、服务创新模式<sup>[5,19-21]</sup>等构念及其细分维度,对前期搜集到的一、二手资料进行编码归类。为了反映服务创新的效果,本文对资料中包含的服务绩效数据也进行了编码。服务创新绩效可以通过企业的行业声誉(企业收获的专业赛事奖项)及社会影响(企业被政府授予各类荣誉称号)等维度来考察<sup>[19]</sup>,行业声誉和社会影响能体现企业的长期发展潜力。数据编码之后,遵循证

据三角的原则,研究小组依次核查了每一类别的数据,将那些相互间存在抵触或者来源单一的数据予以剔除。根据子构念的不同含义,研究小组对每一类别中的数据展开二级编码,编码采用双盲比对的形式。最后,研究小组和业界专家还根据服务绩效相关条码所体现的行业声誉和社会影响的层次,将案例企业发展各阶段的服务绩效划分为“中、良、好、优”四个由低到高的等级。表 2 列举了编码过程中涉及的构念及有效编码条数。其中,2000—2004 年间的数据 22 条,2005—2007 年间的数 据 24 条,2008—2010 年间的数 据 35 条,2011—2013 年间的数 据 27 条。

表 2 构念测量的关键词举例及编码条目

构念	子构念	关键词举例	代码	条目数
设计服务内容	单项设计服务	外观设计、结构设计等	SC1	6
	纵向一体服务	模具加工与制造等	SC2	8
	横向跨界服务	品牌设计、空间设计等	SC3	10
	设计管理服务	设计管理、设计规划等	SC4	6
设计服务理念	对象层面的理念	任务、项目、产品等	SI1	5
	流程层面的理念	流程、体系、管控等	SI2	3
	情境层面的理念	情境、人文、空间等	SI3	3
	整合层面的理念	资源、整合、协调等	SI4	4
服务创新模式	基于主导专家的服务创新	权威、专家、行业阅历等	SM1	10
	基于支持技术的服务创新	技术引进、设备购买等	SM2	9
	基于业务团队的服务创新	专门团队、——分支机构等	SM3	11
	基于联盟网络的服务创新	企业联盟、设计师联盟等	SM4	7
服务绩效	行业声誉	国际设计奖项(红点奖、IF 奖等)	SP1	15
	社会影响	国家及省市政府授予的企业称号	SP2	11



### 三、案例分析与讨论

#### 1. 案例分析

根据J公司发展过程中的重要事件同时参照J公司副总裁的观点,本文将J公司自2000年成立至2013年间的服务创新历程划分为四个阶段:第一阶段(2000—2004)、第二阶段(2005—2007)、第三阶段(2008—2010)、第四阶段(2011—2013)。上述四个阶段各自呈现出不同的设计服务内容、设计服务理念及服务创新模式。

##### (1) 第一阶段(2000—2004)的相关分析

① 第一阶段的设计服务内容与设计服务理念

2000年6月,“J产品设计有限公司”在深圳成立。初创时,公司的服务内容较为单一,主要是为客户提供产品的外观造型设计与内部结构设计服务。那一时期,工业设计对于国内多数制造企业而言还是新鲜事物。公司总裁就表示,“公司取名为产品设计公司而非工业设计公司也源于前者更为通俗易懂”。J公司的早期客户来自医疗器械行业。公司副总裁回忆,“公司当时落户于深圳市南山区百盈医疗器械园,公司的第一个客户是以生产心电图产品著称的邦健(深圳),公司成立不到半年又与另一家医疗设备生产企业——深圳蓝韵达成合作”。此后,J公司逐步踏入通信设备领域为中兴等企业提供服务。在第一阶段,J公司的设计服务理念是基于对象(即设计实物)的。正如公司副总裁所言:“2000—2004年基本上处于‘包壳’的时期”,“只要设计得好看就行了。”

##### ② 第一阶段的服务创新模式

在第一阶段,J公司呈现出基于主导专家的服务创新模式。J公司成立时只有总裁和副总裁两人,前几年公司的规模都较小。公司的设计业务主要依赖于总裁与副总裁两位创业搭档的“专家”经验。J公司总裁就曾表示:“那时希望能够找专业的工业设计师来配合我,结果难以找到资源。”创业前,两人都已在产品设计特别是在工业设计领域积累有一定的管理与实务经验。公司总裁是机械专业科班出身,毕业后十多年一直在国内某著名通讯设备企业从事产品结构设计与技术管理工作,辞职前还担任结构部部长一职。而公司副总裁工业设计专业硕士毕业后,也加入了同

一通讯企业,并作为中国首批高级工业设计师,负责组建、运营了该企业最早的工业设计团队。在第一阶段,两位创业搭档的行业阅历成为了J公司服务创新(开拓)的核心力量。

##### ③ 第一阶段的服务创新绩效

通过聚焦于新兴的工业设计服务领域,公司在第一阶段取得了一定的成绩。其中,2004年,“指纹锁”产品设计更为企业赢得了首项国际专业大奖——美国拉斯维加斯 ICES 最佳创新奖。

##### (2) 第二阶段(2005—2007)的相关分析

① 第二阶段的设计服务内容与设计服务理念

随着国内工业设计需求的扩大,行业竞争日渐激烈。J公司于是在2005年前后对自身的设计服务内容进行了调整创新,以配合公司的海外拓展计划。经过细致准备,公司开始为客户提供纵向一体化的设计服务,即不仅为客户提供基本的产品设计方案,还为客户提供后端的模具开发和部分产品制造服务。为使服务内容更为明确,J公司的名称也相应变更为“J工业设计有限公司”。作为配套措施,公司还引入了创新设计系统,该套系统可以协助公司管理层掌控所有项目的执行情况,而客户也可通过这套系统随时了解项目进展。同时,这套系统还将设计师的项目文档存储起来,促进了设计经验的积累与分享。与服务流程的纵向延伸及信息化升级相适应,J公司的设计服务理念也逐步从第一阶段的关注设计对象跃升到关注设计流程。公司副总裁就谈到:“只有详细说明质量控制体系和流程,深入阐述用什么方法、体系能保证获得成功,才能赢得海外客户的信任。”总裁也认为:“(当年)流程管理体系的引入,规范了我们的服务,奠定了持续发展的基础。”

##### ② 第二阶段的服务创新模式

在第二阶段,J公司呈现出基于支持技术的服务创新模式。在设计活动过程中,设计师的专业知识与经验是设计方案的最初来源,而各种技术设备则是设计创意实现乃至设计效率提升的重要条件。正是凭借J公司投入巨资从相关厂家购买仪器设备并全资组建的精密制品有限公司,设计师的设计方案才能直接转化为可感知的产品模型和可用于批量生产的模具。这些仪器设备是J公司纵向延伸设计服务的基础。而J公司花费近百万委托外部信息系统公司为企业开发的创新

设计系统,使得J公司的服务绩效得以提升,服务体验得以改善。基于信息网络技术的设计创新系统不仅满足了流程协作、流程管理的需要,也使得各类操作更为便捷。总体来看,在第二阶段,J公司从外部供应商处所引进的各类服务支持技术(设备)成为了企业服务创新的基础。

### ③ 第二阶段的服务创新绩效

这一阶段企业的服务创新绩效明显。2005年,手机设计方案获得 The Asian Mobile News Awards 赛事的“最佳 3G 手机”奖。2006 年,“化雪自救器”摘取德国红点设计至尊奖,这是中国企业首次荣获该奖。2006、2007 两年,公司先后被授予“深圳市高新技术企业”“深圳市重点文化企业”称号。

#### (3) 第三阶段(2008—2010)的相关分析

##### ① 第三阶段的设计服务内容与设计服务理念

2008 年金融危机后,国内制造企业转型升级的步伐加快。同时,J 公司自身也需要面对如何促进企业持续发展的问題。在此背景下,J 公司对设计服务内容再次作出调整创新——逐步推出横向跨界化的设计服务。过往,J 公司仅提供工业设计方面的服务,此时则扩展到其他类型的设计服务。这些跨界服务包括:前沿的交互设计服务,如为客户提供品牌化的界面视觉解决方案;环艺设计服务,如为客户提供室内软装和展示设计方案等;自主品牌营销服务,即不再局限于收取一次性(设计)项目款项,而是通过销售提成、专利转让等方式来实现更大的设计价值。J 公司总裁意识到“跨界”服务将成为趋势,2009 年公司名称被更改为“J 设计有限公司”。随着设计服务类别的扩展,J 公司的设计服务理念也呈现出“情境”化特征,即重视设计对象的环境背景及情境氛围。正如 J 公司副总裁所言:“(各类设计)在分析过程中均是以背景环境为重要考虑要素,是一个合成效果。”

##### ② 第三阶段的服务创新模式

在第三阶段,J 公司呈现出基于业务团队的服务创新模式。例如,基于网络多媒体的交互设计是一种新兴的设计方向,其可以促进客户与受众的交流,传递品牌形象。由于北京具有丰富的高端设计人才,又是众多知名企业总部(办事处)所在地,J 公司 2008 年决定设立北京团队来拓展交互设计服务。再如,在西部大开发等国家政策

影响下,四川等内陆省份基础建设加快,环艺设计需求兴起,于是 J 公司着重通过组建成都团队来拓展相关的设计业务。同时,为提升公司在家电领域的设计份额,密切与美的、格兰仕等家电巨头的联系,J 公司 2009 年还成立了顺德分公司。顺德团队负责人就表示,“我们之前在深圳,家电方面相对来说比较弱,毕竟对这个行业了解不深”。而利用深圳总部产业配套完备的特点,2008 年 J 公司组建了产业化事业部,后者集中负责自主品牌从产品设计立项到市场调查、产品成型、招商合作乃至产业化的全过程。在第三阶段,J 公司面向不同设计类别和市场需求而设置的业务团队(部门)成为了企业推动服务创新的核心力量。

##### ③ 第三阶段的服务创新绩效

这一阶段企业的服务创新绩效较为突出。2008 年,作品“双面拖鞋”再次赢得德国红点至尊大奖。2009 年,“手指咖啡杯”获德国红点概念设计奖。这一年,公司被授予“国家级高新技术企业”“广东省工业设计示范企业”“广东十佳设计机构”“深圳文化产业重点企业”等称号,并当选中国工业设计协会常务理事单位。2010 年,公司再获两项红点产品设计大奖及两项 iF 产品设计奖。

#### (4) 第四阶段(2011—2013)的相关数据分析

##### ① 第四阶段的设计服务内容与设计服务理念

随着设计价值的广为接受,国内企业对设计事务也越来越重视,不仅需要基本的设计服务,还亟待设计战略制定、设计组织管理方面的服务。在此背景下,J 公司对自身的服务再次进行调整创新,逐步开展设计管理服务。不少同行也认为:“(设计)行业领袖将向产业链的两端发展,逐渐渗透到咨询和顾问的角色。”设计管理服务的完整流程是:首先,J 公司会根据行业的发展趋势为客户企业制定设计战略、规划产品线,并提出具体的产品设计要求;再而,J 公司为企业寻找合适的设计师资源(不限于 J 公司的设计师),同时代表客户监督设计师的设计流程与设计产出;最后,J 公司为客户提供供应链服务以实现设计的产品化。与设计管理服务的推出相对应,J 公司的设计服务理念也跃升到新的层次——整合层,即设计是对不同主体、不同性质的资源进行有效整合的过程,这种整合涉及到整个产业链的上下游。

##### ② 第四阶段的服务创新模式

在第四阶段,J 公司呈现出基于联盟网络的

服务创新模式。提供设计管理服务需要企业具有丰富的行业资源,其中整合国内外的设计资源尤为重要。为此,J 公司首先联合亚洲的日本、大洋洲的澳大利亚、北美洲和欧洲的数家设计企业共同组成“Design Nation”组织,并签署了战略合作协议。对此,J 公司的副总裁表示,“设计讲究创意,闭门造车是这个行业的最大忌讳,随着全球经济一体化进程加速,中国的设计企业更需要有‘国际性’的视野,需要在国际性的舞台锻炼,真正参与到全球化的设计产业中”,“联盟企业相互之间除了项目合作,还有技术交流、交换,人才培养,项目支持等,是全方位深度合作”。而在国内,2013 年 J 公司通过互联网社交渠道推出了全新的设计师合作联盟,该联盟帮助 J 公司聚集不同领域的优秀设计师,借助他们的设计知识和创新想法为客户服务。在这一阶段,J 公司组建的各类联盟成为了企业服务创新的重要基础。

③ 第四阶段的服务创新绩效

J 公司在此阶段的服务绩效十分突出。2011 年,自主品牌手机产品入围 IDEA 产品设计奖,“光伏逆变器”获德国红点产品设计大奖。公司荣获“中国工业设计十佳设计服务机构”称号。2012 年,两款自主品牌手机产品同时获得 iF 产品设计奖。音箱产品设计荣获美国 CES 设计与工程创新大奖。J 公司赢得中国工业设计十佳创新型企业奖。2013 年,自主品牌手机产品再次摘取 iF 产品设计奖,公司被工业和信息化部授予“国家级工业设计中心”称号,并荣获“中国工业设计十佳设计公司”称号。

2. 案例讨论

上文部分对 J 公司服务创新历程中四个主要阶段的相关数据作了细致梳理。数据表明,设计企业服务创新的各个阶段具有不同的服务内容、服务理念及相应的服务创新模式(见表 3)。

表 3 设计企业服务创新的发展阶段与模式演化

服务创新阶段		第一阶段	第二阶段	第三阶段	第四阶段
服务内容	类型	单项设计服务	纵向一体服务	横向跨界服务	设计管理服务
	服务概述	提供外观设计 with 结构设计服务	新增模具加工与制造等后端服务	新增交互设计、环境设计等服务	新增设计规划、设计管理等服务
		企业名: J 产品设计有限公司	企业名: J 工业设计有限公司	企业名: J 设计有限公司	企业名: J 设计有限公司
服务理念	类型	对象层面的设计服务观	流程层面的设计服务观	情境层面的设计服务观	整合层面的设计服务观
	理念概述	关注“外观”“结构”等设计对象	关注流程、体系等设计执行	关注人文、空间等设计情境	关注行业资源的整合与利用
服务创新模式	类型	基于主导专家的服务创新	基于支持技术的服务创新	基于业务团队的服务创新	基于联盟网络的服务创新
	模式概述	利用创业搭档原有技能专长	依托运营及服务设备的完善	组建专门团队瞄准细分市场	突破组织边界构建多重网络
服务绩效	等级	中	良	好	优
	行业声誉	设计服务项目获一项国际大奖	设计服务项目获两项国际大奖	设计服务项目获六项国际大奖	设计服务项目获六项国际大奖
	社会影响	—	两项深圳市级重点企业称号	两项国家级、两项省级、一项市级重点企业称号	四项国家级重点企业称号

首先,设计服务创新具有明显的阶段性特征。每个阶段具有不同的设计服务内容和设计服务理念,而与服务创新发展阶段相对应的是服务创新模式的演化过程。初期,J 公司呈现出基于主导专家的服务创新模式,创业搭档作为领域专家的丰富经验成为了企业服务创新的重要驱动力。随后,J 公司呈现出基于支持技术的服务创新模式,公司添置的模具制造设备及创新设计系统等支持

技术成为企业服务创新的重要驱动力。再而,J 公司呈现出基于业务团队的服务创新模式,针对细分市场而组建的专门团队(部门)成为企业服务创新的重要驱动力。最后,J 公司呈现出基于联盟网络的服务创新模式,其与外部企业和自由设计师所组建的紧密网络成为企业服务创新的重要驱动力。

其次,各个阶段的服务创新模式对于同期的



设计服务内容、服务理念具有影响作用,并最终体现于企业的服务绩效。在第一阶段,基于主导专家的服务创新模式使得企业的服务内容较为精细,但纵向深度和横向宽度上存在一定的不足。与此相应,企业的设计服务理念也略显狭窄,停留在“外观”“结构”等对象层面的设计认识。服务内容和服务理念的局限也影响到了企业的服务绩效。在第二阶段,基于支持技术的服务创新模式使得企业的服务内容得以纵向延伸,服务标准化程度显著增强。与此相应,企业的设计理念也逐步从关注设计对象转变为关注流程。伴随服务内容和服务理念的调整,企业的服务绩效有了明显的提升。在第三阶段,基于业务团队的服务创新模式使得企业的服务内容得以横向扩展。与此相应,企业的设计理念在原有“流程化、标准化”思想的基础上融入“情境”理念,突出“人文”“空间”等设计背景,以契合设计活动的多样性。服务内容和服务理念的再次优化使企业的服务绩效更为明显。在第四阶段,基于联盟网络的服务创新模式将企业的服务内容提升到新的层级——设计管理服务。与此相应,企业的设计理念也有了跃升,资源整合成为了设计的重要内涵。服务内容和服务理念的演进也带动了服务绩效的新突破。

宏观来看,设计服务业的发展受到外部设计服务需求和自身服务资源两方面因素的影响。一方面,服务需求的增长充当了设计服务业发展的牵引力。改革开放以来,中国经济尤其是制造业经历了“中国制造”到“中国设计”再到“中国品牌”的成长过程。各类企业对设计服务的需求层次不断提升——从单一外观的设计到形象体系的设计再到品牌战略的设计。另一方面,服务资源的积累充当了设计服务业发展的助推力。随着设计实践和设计教育的深入,相关的设计人才和设计辅助设备愈加丰富。企业可以整合、利用的设计服务资源更加宽广——从少数专家到各类团队,从企业内部到企业外部。可见,设计服务创新的阶段特征和模式演化是与中国经济的发展脉络密切契合的。

## 四、结论与启示

### 1. 研究的主要结论

本文通过考察国内某大型设计企业(J公司)的纵向发展案例(2000—2013),得出了如下结论。

第一,设计企业的服务创新经历了四个阶段。其中,阶段一是以“单项设计服务”为主要服务内容,并以“关注设计对象”为对应的设计服务理念;阶段二是以“纵向一体服务”为主要服务内容,并以“关注设计流程”为对应的设计服务理念;阶段三是以“横向跨界服务”为主要服务内容,并以“关注设计情境”为对应的设计服务理念;阶段四是以“设计管理服务”为主要服务内容,并以“关注资源整合”为对应的设计服务理念。第二,设计企业的服务创新模式是发展变化的,上述四个阶段依次展现为基于主导专家、基于支持技术、基于业务团队、基于联盟网络等服务创新模式,服务创新模式是设计企业服务内容和服务理念优化、跃升的内在驱动力,并由此影响企业的服务绩效。

### 2. 研究的理论意义

第一,本文厘清了设计企业服务创新的发展阶段。过往研究大多关注金融、流通或制造企业的服务创新,却较少探讨设计企业的服务创新,未有揭示设计企业成长过程中的服务创新脉络。而设计行业融合了文化艺术与科学技术,在社会经济发展中的作用日益显著,具有重要研究价值<sup>[2-3,7]</sup>。本文通过考察大型设计企业的纵向案例,划分出设计企业服务创新的四个发展阶段,明确了每个阶段的具体服务内容与服务理念。这为深入研究设计企业(尤其是中国设计企业)乃至一般服务业的成长规律提供了支持。同时,本研究还发现,同一阶段的设计服务内容与服务理念之间存在着紧密的互动关系,两者共同反映了企业的服务特征。这也启示在服务创新研究中,若忽略服务理念分析而单一探讨服务内容将导致一定缺失。

第二,本文明晰了设计企业服务创新模式的演化路径。过往研究对服务创新模式的思考主要依从静态的类型比较视角<sup>[4-5]</sup>,忽略了服务创新模式的动态发展特征。而本文在厘清设计企业服务创新的各个发展阶段基础上,识别出基于主导专家、基于支持技术、基于业务团队、基于联盟网络等数种服务创新模式,并发现服务创新模式影响了同期的设计服务内容及理念并进而作用于服务绩效。这一结果呼应了“服务创新模式并非固定而是随企业发展而演化”<sup>[6]</sup>的观点,细化了学界对于服务创新模式作用的认识。同时,在服务创新模式的演化路径中,既有技术导向的模式(即基于支持技术的服务创新),也有非技术导向的模式



(即基于主导专家、基于业务团队、基于联盟网络三种服务创新模式),这种时序整合现象为“服务创新中的技术因素与非技术因素之间存在融合与互动”<sup>[17]</sup>提供了新的解释思路。

### 3. 研究的实践启示

首先,本文研究发现,设计企业的服务创新具有一定的发展阶段,在每个阶段具有不同的设计服务内容和设计服务理念。因此,中小设计企业需要明确所处阶段,着力塑造相应的服务内容与服务理念;而有条件的大型设计企业需要积极拓展设计管理这一新兴服务类型并培育基于整合层面的设计理念。事实上,国际知名的设计企业 IDEO 公司早将自身明确为“全球领先的商业创新咨询机构”,IDEO 公司指导来自全球的客户如何改变现有的组织体系从而更好地关注顾客,目前该公司已跃升成为传统管理顾问公司如 McKinsey、Boston Consulting、Bain 的竞争者。其次,本文研究表明,服务创新模式是设计企业服务内容、服务理念变革的驱动因素,每一种服务创新模式都基于特定的资源基础。因此,中小企业应着力积累自身在“专家”“技术”“团队”“网络”等方面的资源,并有选择性地重点突破,从而推动服务内容和服务理念的变革。

### 参考文献:

- [1] Design Council. About Design[EB/OL]. (2009-04-15) [2017-02-10]. <http://www.Designcouncil.org.uk/AboutDesign>.
- [2] 陈国栋,陈圻. 设计驱动创新再审视:内涵与成长机制的视角[J]. 经济体制改革, 2012(1):127-131.
- [3] 陈雪颂,陈劲. 设计驱动型创新理论评介——创新中的意义创造[J]. 外国经济与管理, 2010(1):58-64.
- [4] 吴贵生,蒯雷. 服务创新轨道概念初探:兼评技术轨道的适用性[J]. 技术经济, 2012(5):1-7.
- [5] Sundbo J, Gallouj F. Innovation as a Loosely Coupled System in Services[J]. International Journal of Services Technology & Management, 2000,1(1):15-36.
- [6] 白鸥,魏江. 知识密集型服务业创新轨迹演化研究:P-KIBS 与 T-KIBS 的对比[J]. 北京工商大学学报(社会科学版), 2014,29(6):8-15.
- [7] Jewell C, Flanagan R, Lu W. The Dilemma of Scope and Scale for Construction Professional Service Firms[J]. Construction Management and Economics, 2014, 32(5):473.
- [8] 博丽塔·博雅·德·墨柔塔. 设计管理:运用设计建立品牌价值与企业创新[M]. 范乐明,译. 北京:北京理工大学出版社, 2011.
- [9] Chiva R, Alegre J. Linking Design Management Skills and Design Function Organization: An Empirical Study of Spanish and Italian Ceramic Tile Producers[J]. Technovation, 2007,27(10):616-627.
- [10] Bruce M, Roy R. Integrating Marketing and Design for Commercial Benefit[J]. Marketing Intelligence & Planning, 1991,9(5):23.
- [11] 杨瑞. 设计的多样性与文化的多样性[J]. 装饰, 2003(5):113-113.
- [12] 柳冠中. 中国制造业企业设计创新机制的探索[J]. 美术观察, 2013(2):8-9.
- [13] Barras R. Interactive Innovation in Financial and Business Services: The Vanguard of the Service Revolution[J]. Research Policy, 1990,19(3):215-237.
- [14] Vermeulen P A M, van Den B, Volberda H W. Complex Incremental Product Innovation in Established Service Firms: A Micro Institutional Perspective[J]. Organization Studies, 2007,28(10):1523-1546.
- [15] 蒯雷,吴贵生. 服务创新:研究现状、概念界定及特征描述[J]. 科研管理, 2005(2):1-6.
- [16] Sundbo J, Orfila-Sintes F, Sorensen F. The Innovative Behaviour of Tourism Firms-comparative Studies of Denmark and Spain[J]. Research Policy, 2007, 36: 88-106.
- [17] De Vries. Innovation in Services in Networks of Organizations and in the Distribution of Services[J]. Research Policy, 2006,35:1037-1051.
- [18] 张红琪,鲁若愚. 顾客知识管理对服务创新能力影响的实证研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2012(8):66-73.
- [19] 魏江,黄学. 高技术服务业创新能力评价指标体系研究[J]. 科研管理, 2015(12):9-18.
- [20] Somech A, Drach-Zahavy A. Translating Team Creativity to Innovation Implementation: The Role of Team Composition and Climate for Innovation[J]. Journal of Management, 2013,39(3):684-708.
- [21] Love J H, Mansury M A. External Linkages, R&D and Innovation Performance in US Business Services[J]. Industry and Innovation, 2007,14(5):477.
- [22] 许晖,张海军. 制造业企业服务创新能力构建机制与演化路径研究[J]. 科学学研究, 2016(2):298-311.
- [23] Eisenhardt K M. Building Theories from Case Study Research[J]. Academy of Management Review, 1989,14(4):532-550.
- [24] 毛基业,李高勇. 案例研究的“术”与“道”的反思——中国企业管理案例与质性研究论坛(2013)综述[J]. 管理世界, 2014(2):111-117.
- [25] Yin R K. Case Study Research, Design and Methods[M]. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.