

图书在版编目(CIP)数据

设计策划与管理 胡俊红编著 合肥:合肥工业大学出版社 2014.11  
ISBN 978-7-312-03412-1

I ① 设... II ① 胡... III ① 艺术设计—高等学校—教材 IV ① 762

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第141111号

## 设计策划与管理

胡俊红编著 责任编辑 方立松

出版发行:合肥工业大学出版社

社址:合肥市屯溪路 111 号

电话:总编室 0551-2903344 发行部 0551-2903345

版次:2014 年 11 月第 1 版 2014 年 11 月第 1 次印刷

开本:185mm×260mm 1/32

印张:15.5 印数:0001—1000 字 25 千字

发行:全国新华书店

印刷:合肥现代印务有限公司

邮编:230026

网址:www.hfutpress.com.cn

责任编辑:方立松 封面设计:方立松

ISBN 978-7-312-03412-1 定价:25.00 元

如有影响阅读的印装质量问题,请与出版社发行部联系调换

## 目摇摇录

绪论 .....	(员)
----------	-----

## 【设计策划篇】

第一章摇设计策划概论 .....	(猿)
------------------	-----

第一节摇设计策划的概念 .....	(猿)
-------------------	-----

第二节摇设计策划的范畴 .....	(缘)
-------------------	-----

第三节摇设计策划的性质与原则 .....	(远)
----------------------	-----

第四节摇设计策划与创意 .....	(愿)
-------------------	-----

第五节摇策划人的素质 .....	(员愿)
------------------	------

第六节摇设计策划的程序与步骤 .....	(员缘)
----------------------	------

第二章摇产品设计策划 .....	(员愿)
------------------	------

第一节摇产品与策划 .....	(员愿)
-----------------	------

第二节摇新产品开发与策划 .....	(圆园)
--------------------	------

第三节摇产品的目标与策略 .....	(圆愿)
--------------------	------

第四节摇产品设计的定位策略 .....	(圆园)
---------------------	------

第五节摇产品设计的创意 .....	(猿园)
-------------------	------

第六节摇产品设计策划的实施 .....	(猿员)
---------------------	------

案例一摇联想集团持续的新产品开发策略 .....	(源愿)
--------------------------	------

第三章摇包装设计策划 .....	(源园)
第一节摇包装及其设计概述 .....	(源园)
第二节摇包装设计的程序策划 .....	(缘园)
第三节摇包装策略的策划 .....	(缘园)
第四节摇包装设计的策略 .....	(缘园)
第五节摇包装设计的具体策划 .....	(远园)
案例二摇罗林洛克啤酒独特的新产品包装策略 .....	(远园)
第四章摇广告设计策划 .....	(苑园)
第一节摇广告策划概述 .....	(苑园)
第二节摇广告对象与主题策划 .....	(愿园)
第三节摇广告策略策划 .....	(愿园)
第四节摇广告方式与媒介策划 .....	(怨园)
第五节摇广告时机与区域策划 .....	(怨园)
第六节摇广告计划书与策划书 .....	(员园园)
第七节摇广告设计的具体策划 .....	(员园园)
案例三摇“活力 圆”广告策划书 .....	(员园园)
第五章摇市场营销策划 .....	(员园园)
第一节摇市场营销策划概述 .....	(员园园)
第二节摇市场调研 .....	(员园园)
第三节摇市场预测 .....	(员园园)
第四节摇市场价格策划 .....	(员园园)
第五节摇市场渠道策划 .....	(员园园)
第六节摇市场促销策划 .....	(员园园)
案例四摇宝丽来的新产品市场策划 .....	(员园园)

第六章 品牌设计策划 .....	( 158 )
第一节 品牌的概念及作用 .....	( 158 )
第二节 品牌的特性与设计原则 .....	( 158 )
第三节 品牌设计的策划过程 .....	( 158 )
第四节 品牌策略策划 .....	( 158 )
第五节 品牌的创建与塑造 .....	( 158 )
案例五 摇“美的集团”的新产品品牌策略 .....	( 158 )
第七章 企业文化策划 .....	( 158 )
第一节 文化概述 .....	( 158 )
第二节 企业文化战略策划 .....	( 158 )
第三节 企业文化的导入时机策划与类型策划 ...	( 158 )
第四节 企业文化的塑造模式策划与文化氛围策划 .....	( 158 )
第五节 企业不同生命周期下的文化策划 .....	( 158 )
第六节 企业价值观与企业精神的策划 .....	( 158 )
第七节 企业文化的设计策略 .....	( 158 )
第八节 品牌策划 .....	( 158 )
案例六 摇海尔集团的文化策划 .....	( 158 )
案例七 摇富士胶片公司的企业形象策略 .....	( 158 )

猿

目  
录

## 【设计管理篇】

第一章 管理学基本知识 .....	( 158 )
第一节 管理的概念及特征 .....	( 158 )
第二节 管理的职能与作用 .....	( 158 )
第三节 管理学的形成与主要流派 .....	( 158 )
第四节 管理思想的发展 .....	( 158 )

第二章 设计管理概论 ..... (四)

第一节 设计管理的概念 ..... (四)

第二节 设计管理的意义与作用 ..... (四)

第三节 设计管理的内容 ..... (四)

第四节 设计管理者的素质 ..... (四)

第五节 网络经济条件下的设计管理 ..... (四)

第三章 设计战略与目标管理 ..... (四)

第一节 设计战略管理概述 ..... (四)

第二节 设计战略管理的任务与注意事项 ..... (四)

第三节 设计目标管理概述 ..... (四)

第四节 设计目标管理的体系与任务 ..... (四)

第五节 设计目标管理的方法 ..... (四)

案例一 宝马汽车公司的区域差异性战略管理 ... (四)

第四章 设计项目管理 ..... (四)

第一节 设计项目管理概述 ..... (四)

第二节 设计项目管理的生命周期 ..... (四)

第三节 设计项目管理的阶段及任务 ..... (四)

第四节 设计项目管理的过程与知识框架 ..... (四)

第五节 设计项目的流程管理 ..... (四)

案例二 柯达的新产品开发与管理 ..... (四)

第五章 设计事务管理 ..... (四)

第一节 设计事务管理概述 ..... (四)

第二节 产品设计管理 ..... (四)

第三节 包装设计管理 ..... (四)

第四节 广告设计管理 ..... (四)

第五节 品牌设计管理 .....	( 猿苑 )
案例三 摇闻名全球的麦当劳品牌管理 .....	( 猿苑 )
第六章 设计人力资源管理 .....	( 猿苑 )
第一节 设计人力资源管理概述 .....	( 猿苑 )
第二节 设计人力资源的组织管理 .....	( 猿愿 )
第三节 设计设计师管理 .....	( 猿愿 )
案例四 摇丹麦 月力的公司与飞利浦公司的设计师组织管理 .....	( 猿苑 )
第七章 设计质量管理 .....	( 猿苑 )
第一节 设计质量管理概述 .....	( 猿苑 )
第二节 设计质量标准 .....	( 猿愿 )
第三节 设计质量体系 .....	( 猿苑 )
第四节 设计质量管理战略 .....	( 猿愿 )
案例五 摇誉满全球的奔驰质量管理 .....	( 猿愿 )
第八章 设计市场管理与法规 .....	( 猿苑 )
第一节 设计市场管理概述 .....	( 猿苑 )
第二节 设计招标与投标 .....	( 猿愿 )
第三节 设计管理与法规 .....	( 猿愿 )
案例六 摇广东科龙空调器有限公司工业设计招标方案 .....	( 猿愿 )
参考文献 .....	( 猿苑 )
后摇摇记 .....	( 猿苑 )

## 绪摇摇头

员

绪  
论

当今社会，设计不仅意味着对现有生活的各种物质财富和精神财富的再创造，而且还意味着对人类美好未来的规划与预见。设计活动已经渗透到了社会生活的每个角落，而是由于社会结构及层次的复杂性又使得设计已不可能由一个或几个人来完成，其不仅需要合理的、秩序的、创意的设计策划与观念来协调，而且还需要有严密的、系统的、规范的组织与管理来安排，因而人类社会在从手工业时代和工业时代向后工业时代的迈进过程中，不仅仅是设计的主导地位被提升了，同时，设计策划与管理的作用也被空前地显现了。

### 一、设计的本质与范畴

#### 从设计的定义看本质

“设计”一词源于英文“**design**”的翻译，但“**design**”本身的含义其实在不同时期都随着社会物质条件的进步和精神审美观念的变迁在不断地发展，归纳来说表现在以下几个方面：

(员) “**design**”是由拉丁语“**designare**”和意大利语“**disegno**”派生而来的，其最初的含义大致为艺术家心中的创作意念，通过草图以一定的手段或形式，并借助熟练的技艺，将想像中的事物具体化，使之成形。

(圆) 在员愿世纪“**design**”的词义有所发展，但仍局限在艺术领域内。据员愿年版的《大不列颠百科词典》解释为：“所谓**design**是指立体、色体、结构、轮廓等诸艺术作品中的

线条、形状,在比例、动态和审美等方面的协调。”从中我们可以看出,设计更接近于构成的意味。

(猿) 工业革命后,“设计”的概念已超越了“纯艺术”或“绘画”的范畴,其内涵及外延都前所未有地得到了扩展,对设计的解释颇多,各有千秋。概略地讲,设计包含着两方面的含义:一方面,设计是一个有目的、有针对性的创造性活动,它是一个思维过程;另一方面,设计是一个将思想、方案或计划以一定表现手段物化的过程。

圆

在我国古代,“设计”沿用的是“法式”一词,强调方法和形式。由于我国的工业化进程较晚,现代设计的真正起点是以改革开放后,20世纪80年代后才大踏步前进。在我国,由于长期受手工业生产方式的影响,“设计”常常被称为“工艺”、“工艺美术”、“美术设计”等,“设计”的最初译文为“迪扎因”。后来,随着与国外交流的扩大及国内设计教育的规范,设计界、美术界和艺术界深感“设计”译为设计更为确切、更能体现其本质。因此,教育部在1995年颁发的普通高校本科专业目录中出现了“艺术设计”、“工业设计”等设计专业的名词。

### 设计、艺术设计与工业设计

要正确理解设计、艺术设计与工业设计的关系,我们不妨对它们逐个剖析。

设计所包含的范畴无疑最大。它应是一种泛指,既有传统设计及现代设计之分,又有建筑设计、产品设计、平面设计、服装设计等诸多具体设计之分。

艺术设计是我国现阶段对设计的一种新的诠释,其英文仍为“设计”。其实在国务院学位委员会颁布的研究生目录中这门学科被定名为“设计艺术学”。是称为“设计艺术”还是“艺术设计”好,众说纷纭,这里暂不去探讨。再看艺术设计的分类,参照不同的分类标准,有将艺术设计分为“平面设



计”、“立体设计”和“空间设计”的；也有将艺术设计分为建筑设计、工业设计和商业设计的；还有将艺术设计分为视觉设计、产品设计、空间设计、时间设计和服装设计的，等等。

工业设计是伴随着现代社会中技术和艺术的改革而产生的。不同的国家对工业设计研究的范畴认识不同。在英国，工业设计是指包括染织、服装、装潢、陶瓷、玻璃器皿、家具及其他家庭用品以及室内陈设与装饰等范畴的一系列设计活动。在法国，工业设计（最初称为工业艺术）包括产品设计、包装设计、视觉传达设计和环境设计等内容。而在日本，工业设计甚至将园林设计、城市设计也包含在内。在我国，经过二十多年的发展，设计界已形成共识，工业设计主要偏重于产品设计。1959年国际工业设计协会联合会（附设例）在巴黎的十一届年会上对工业设计的定义为：就批量生产的工业产品而言，凭借训练、技术知识、经验及视觉感受而赋予材料、结构、构造、形态、色彩、表面加工及装饰以新的品质和规格，叫做工业设计。根据当时的具体情况，工业设计师应在上述工业产品全部翼面或其中几个方面进行工作，而且，当需要工业设计师对包装、宣传、展示、市场开发等问题的解决付出自己的技术知识和经验以及视觉评价能力时，这也属于工业设计的范畴。由此，可以看出，广义的工业设计包括产品设计、视觉传达设计和环境设计等三个方面。

从上述可以看出，采用不同的分类方法，艺术设计与工业设计互有兼容。那么，我们通常所说的普遍意义上的设计，到底是指“艺术设计”还是“工业设计”呢？我们认为应更接近于工业设计。因为一方面，艺术设计是我国特有的称谓；另一方面，工业设计更国际化，它在现代社会中扮演着非常重要的角色，与人们衣、食、住、行相关的一切生产生活用品，都离不开工业设计。

鉴于以上的原因，将设计范畴定为产品设计及为推销这些

产品而进行的辅助性设计，并以此为基点来展开设计策划与设计管理的研究。

## 二、设计与设计策划

任何设计都应该是有目的、有组织性的活动，在进行某项具体设计活动之前，如何对整个设计过程进行周密的布置与谋划，设计策划工作就倍显重要了。

设计策划是进行准确设计的前提与基础

设计是造物过程中事先对某事物的预想、规划与创造。事实上，设计不可能做到只有成功、没有失败，但如何将设计中的败笔降到最低并创造出最佳的设计作品，应是我们广大的设计师所努力探求的。这也就要求我们在进行设计实践活动之前，必须对整个设计进行周密而细致的设计策划。正如古人所云：“凡事预则立，不预则废。”所以，设计策划实际上是指进行设计活动之前，预先对设计对象结合实际情况进行具体分析，并通过各方面的研讨与策划，做出各种方向性的决策，从而为设计提供指导。同时，设计策划也是一项复杂而渗透到每个设计环节的行为。具体来说，就是我们在进行产品设计，要使得设计出的产品在市场能占有一席之地，除必须进行产品本身的策划设计之外，还必须进行包括产品的包装策划、广告策划、品牌策划、市场策划、文化策划等方面的设计。如此看来，设计策划是广大设计师应具备的一种能力，同时它也涉及到企业相关的领导、技术设计、经营、生产等工作人员的参与。设计策划的正确与否，是影响具体设计成败的重要因素。

设计是设计策划方案具体化与视觉化的创造性活动

设计策划是进行设计活动前的一种精心的准备工作，它是设计实践中不可缺少的一个环节。但任何好的策划方案都必须付于实施。设计行为正是将设计策划的方案以一种具体的形态和一定的视觉效果加以展现的。通常来说，设计活动是一种创造性行为，它要求我们首先要对设计的目标进行全方位的策

划,通过对调研掌握的信息资料进行创意,形成对象独特的形态与概念,并借助图纸或模型等设计表现手法展现设计方案,然后再通过技术和工艺的支持加以生产,最终使得产品在投放市场后能唤起广大消费者的购买欲及消费欲,设计的真正价值才得以体现。因而,设计策划的具体实施与准确落实过程,实际上是将设计创意以一定的艺术形态进行展示的具体化与视觉化的过程。

### 三、设计与设计管理

设计从原始社会的设计萌芽阶段,到手工业生产阶段,再到工业化、后工业化阶段,作为一种人类社会的实践活动,其在实施及组织过程中,无不体现着集体协作的劳动形式,而有集体协作劳动的地方必然有管理活动。设计管理活动从某种意义上说,从设计的产生起就渗透到了设计过程的每一个步骤与环节。

#### 设计管理是设计顺利实施的关键与保障

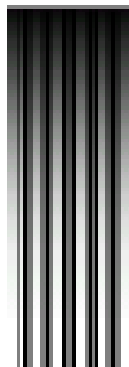
任何设计,从最初的创意与策划阶段到设计表现阶段,再到生产销售阶段,这其中凝聚着无数设计师与其他人员的辛勤劳动与智慧。现代设计之所以能在一个世纪内使得整个人类社会发生翻天覆地的变化,使许多人们以前梦寐以求的事物成为现实,其中有一重要原因就是工业革命后,设计、生产、制造、销售等过程出现了更为明细的社会分工,并通过一定的管理模式将多个组织结构系统地协调起来,形成了一种总体效应。这其中设计实践活动无疑需要更为合理而完善的设计管理来组织。可以这么说,如果没有设计管理,设计行为将是零碎的、片面的、一盘散沙的,那么设计策划的严密性与系统性、设计创意的全面性与周密性、设计表现的实施性与规范性、设计作品的青睐性与推广性也就根本无从谈起。总之,成功的设计必须要有成功设计的管理模式来保障,使其产生良好的社会效应与经济效益。

设计管理与设计一样，既是科学又是艺术

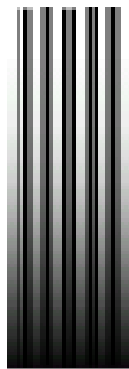
设计是科学与艺术的结晶。一方面，它具有科学性，是一门集美学、心理学、行为学、管理学、工程学、人机工程学等多个学科于一体的边缘性学科；另一方面，设计通过其作品以达到熏陶人们的情操和提升人们审美悦感的作用，表现出独特的艺术魅力与个性，具有广泛的艺术性。

同样，设计管理也是科学与艺术的结晶。设计管理的科学性表现在：它是对设计行为所进行的合理规划与组织，同时也包括为设计工作做出的指导、控制及决策等任务。它是综合了设计学与管理学的知识，应用科学的方法对设计进行安排。经过长期的设计实践，特别是自 20 世纪以来，设计管理的知识也逐渐地系统化，并形成了一套行之有效的科学管理方法，因此说设计管理已成为一门科学是毋庸置疑的。

设计管理也是一门艺术，这种艺术性体现在其实践环节。像其他技艺一样，设计管理工作也要根据实际情况利用系统化的知识，以使设计行为达到预想的效果。在具体的管理行为中，管理工作常常需要谋划出一种有针对性的解决问题的方法。设计管理的艺术性就体现在规划达到目标的“诀窍”之中。也就是说，管理人员在设计管理实践中，除了利用科学化与系统化的管理知识外，还须发挥其主观能动性和创造性，采取适宜的措施与方法，高效地实现预想的目标，最终体现管理艺术的真正价值。



# 设计 策划 篇



# 第一章 设计策划概论

摇摇在世界经济进入一体化及信息化的时代，国家与国家之间、地区与地区之间、人与人之间的竞争越来越激烈。在这种频繁的斗智斗勇游戏中，策划逐渐成为企业经济的助推器和市场取胜的法宝，也成为一种生产力的体现，可以说世界经济进入了策划的时代。而作为设计策划，也逐渐从设计行为中脱颖而出，受到了人们前所未有的重视。

猿

第一章 摇摇设计策划概论

## 第一节 摇摇设计策划的概念

### 一、策划

策划是最广泛的一种人类社会活动，它最早源于军事谋略。从原始社会的部落冲突、古代打仗到现代战争，都可以看到或想像得到，多少人绞尽脑汁奇思妙想各种各样的战略、战术，这个过程实际上就是一种策划行为活动。另外，只要细心观察也可以发现，大到全球问题、国家政务，小到家庭琐事、生活点滴，都与谋略策划息息相关。所以，根据策划的对象与领域的区别，我们可以将策划划分为政治策划、军事策划、科技策划、经济策划、文化策划、社会策划、设计策划等。

那么，什么是策划呢？不同的学者对其概念有着不同的理解。大致有如下几种类型：①事前行为说：策划是为未来行动做当前的决策，是事前的准备工作；②管理行为说：策划是一种管理行为，策划与管理是共生的，策划若与管理分离，则无

任何效率可言；③选择决定说：策划是管理者从多种方案中选择最佳可行的目标、策略、程序及具体计划的活动；④思维决定说：策划是策划者对未来行为的一种理性思维程序。

## 二、设计策划

作为设计策划行为，可以追溯到人类早期的活动。为了生存的需要或抵御风、雨、兽等外界环境的威胁，我们祖先就开始通过思考，想尽各种方法来保护自己，同时利用天然材料制成了各种工具，这是早期的设计行为。从中我们可以推断出在制作任何物品之前，肯定有一个思考的过程，这种过程就是设计策划过程。

早期的设计策划行为可能是被迫的，但随着人类的文明化程度越来越高，设计策划就被逐渐地看成了是以设计活动或是以解决设计中存在的问题为目标而进行的有意识的策划活动。这样一来，设计策划的主导地位就慢慢提升了。现在，设计策划已被看成是一个成功设计的关键阶段，也被认为是企业经济起死回生的灵丹妙药。

设计策划是一种智力活动和思维艺术，同时又是一种理论性与实践性紧密结合的创造性行为。设计策划实际上是利用科学与艺术的知识，针对设计对象搜集各种相关信息，根据事物的发展规律与趋势，为设计行为提供正确的决策指导，使设计发挥出最大的经济效益和社会效应的工作。宏观上，设计策划是对整个设计活动的一种规划与谋略；微观上，设计策划是反映到具体设计对象的策略与谋划。设计策划的主要任务是设计师运用信息、技术、知识、经验和能力，经过思考、筹划、设想与选择，卓有成效地解决设计中所需要处理的问题，它是一种创造性思维活动，其最终的目的是为设计提供指导性的决策。

## 第二节 设计策划的范畴

设计策划是一项系统性与综合性的活动，任何设计行为的组织与实施实际上都离不开策划，它所涉及的方方面面非常之广。根据不同的分类标准，我们可以将设计策划划分成不同的类型。

一、根据设计的对象来分

设计是一项造物活动，设计的对象是客观世界的物质实在。按设计对象的不同，可以将设计策划划分为产品设计策划、包装设计策划、广告设计策划、市场营销策划、品牌设计策划、企业文化策划等。

二、根据设计的内容来分

设计的内容也离不开策划，根据设计的内容要素可将设计策划分为色彩策划、形态策划、字体策划、编排策划、材质策划等。

三、根据设计的范围来分

设计策划的范围可大可小，根据其策划的范围可分为整体设计策划、局部设计策划、局部设计的分项策划。

四、根据设计的动机来分

设计的动机有主动和被动两种，显然设计策划也有自主性策划和依赖性策划两种。自主性策划是指设计者为了达到某种目的或解决某一问题而进行的独立性策划；依赖性策划往往是根据上司或领导的意志委托设计者去实现或完成的策划。

五、根据设计的原则来分

设计原则的不同决定了设计策划类型也不同。通常设计策划根据设计原则的不同可分为改良性策划和开发性策划。

六、根据设计的阶段来分

设计在不同阶段的工作重点和工作重心都有所不同，设计



策划也可以随之划分成调研策划、创意策划、决策策划、实施策划等。

#### 根据设计的频度来划分

对于一个公司或企业，尽管设计是一项长期性的、不间断的工作，但对于某个产品或对象来说，设计活动有短期和长期之分，因而设计策划也就有一次性策划、反复性策划（某一时间阶段必须重复进行的）和周期性策划之分。

总的说来，设计策划是任何设计都赖以依赖的行为，它所研究的范围也非常的广泛，为了对设计策划作更深刻、明了的介绍，本书在以后的章节将根据设计的对象进行全面的阐述。

### 第三节 设计策划的性质与原则

#### 一、设计策划的性质

##### 设计策划的针对性

设计策划从搜集素材到谋划方案，再到选择具体的方案，每一个环节都应具有一定的针对性，围绕设计策划的真正目的与意图，任何不切实际的凭空想象、不加分析的设计方案或不能解决具体问题的计划都不能称作为策划，设计策划应是一个在摸索中寻求解决设计中存在问题的不间断过程。

##### 设计策划的创新性

创新是设计策划最基本的特性。只有创新，设计策划才能体现其价值，才能使设计为企业、公司创造更大的效益。整合现有资源与现有环境，将不可能转变成可能，是设计策划创新的根本体现。

##### 设计策划的局限性

设计策划是设计行为的一部分，它实际上是设计“行动”前的准备阶段，它的价值体现在实施其方案的设计行为上。从这点看，任何良好的策划必须有相应的配套资源与条件来保证其实施。

### 设计策划的科学性与艺术性

设计策划是综合各方面的科学知识，对现实问题进行的理性分析和科学判断，这是其科学性的一面。同样，设计策划也具有艺术性，一方面它必须针对具体问题进行分析；另一方面，针对同一问题设计策划的方案可能有许多，且都可以很好地实现策划目的。

### 二、设计策划的原则

#### 客观性原则

设计策划的具体方案都是建立在一定的客观基础之上的。兵家常谈天时、地利、人和，基本上说明了设计策划在决策前需要分析和了解的各种客观因素。设计策划的客观性原则，要求设计师必须基于实际的设计条件与环境去进行策划，如果单凭热情追求自己的个性或理想，而凭空猜测、判断，则无异于沙上筑塔、痴人说梦。

#### 理性分析原则

现代社会，科学中的各门学科理论已越来越完善，为具体实践提供了良好的指导作用。设计策划中同样离不开运用市场学、行为学、心理学、工程学、材料学、经济学、管理学和数学等各种学科知识，这就要求我们在进行设计策划时，必须经过综合考虑与理性思考，以对设计中所需要考虑和解决的问题提出合理的策略。

#### 整体规划原则

正如战争一样，设计策划必须有全局的眼光，将设计行为作为一个整体的规划与系统的设计。设计策划必须避免杀鸡取卵或好高骛远的做法，任何只顾眼前利益或不切实际的构想，都会将设计策划引入歧途，最终会将设计流产。

#### 实施原则

可实施性是设计策划的根本性原则。一个好的策划创意，但如果不能付诸实施，则无疑是画饼充饥、纸上谈兵。要做到

设计策划的可行性，必须对设计策划进行可行性分析与试验，可以通过借助已有的经验或小规模试点等形式测试方案的可行性。

此外，设计策划还必须能够在相应的机制下正常运转，以有效地发挥其价值，充分地体现其运行性与有效性。

#### 第四节 设计策划与创意

愿

设计策划是一种创造性的活动，是将“不可能”转化成“可能”，创意是设计策划的关键，是一个企业不断发展壮大的力量源泉。

##### 一、创意是设计策划之源

在人类历史的长卷中，20世纪的变化是跨时代性的，一百年来变化比以往任何一个时代都大得多。就人们的衣食住行而言，从步行、自行车、汽车、火车、飞机乃至宇宙飞船，从温饱到追求高品位、高质量的时尚生活享受，处处都离不开源于创新的设计。在设计活动中，策划创意无疑起着至关重要的作用。

设计策划是一种规划活动，是在一定约束条件下对问题的求解。在规划中需要创意，在求解问题时同样也需要创意。不管是开发性设计还是改良性设计，任何策划创意，最终都将在设计中去体现其价值所在。众所周知的傻瓜相机和石英手表，其最初都认为是不可能实现的事情，但通过设计策划与大胆创新，耗费许多设计师近十年的光阴，终于给我们展现了使用方便、舒适的性能。

##### 二、策划创意的限制

在设计策划的创意中，创意一方面受到各种各样的限制；另一方面却又要突破这种瓶颈与制约，开创新意念。

设计追求的是一种人、产品、环境与社会之间的和谐，因

此设计策划中势必会受到社会上各种客观因素和人的因素制约，在材料工艺、结构功能、色彩及表面装饰等方面，要从各方面去考虑它们所受到的相互制约与影响，同时还需满足人的生理与心理需求。以人为本的策划，是设计的基本出发点。

现代设计中，传统观念及经验往往制约着设计策划的创意，设计师必须敢于破旧、勇于开拓，并借助各种先进技术与手段，对传统进行扬弃，做到原有经验的辩证否定，既要吸收原有精华的东西，同时也必须反叛历史与经验。只有这样，才会有质的飞跃，诞生好的策划。

### 三、策划创意的技巧

我们来到这个世界，需要学习的东西很多，但并非每样东西都能学会。比如绘画，其中的线条、比例、透视、色彩等是能够学会的，但绘画中的创作却是不能学的，因为创作是前无古人的事业。创意也是如此，严格来说创意思维是无法学的。

诚然，策划创意思维经过训练是可以提高的。特别是掌握一定的创新技巧，将会为设计策划奠定良好的基础。创意技巧很多，下面略作介绍。

#### 一、头脑风暴法

##### （一）基本方法

该方法是由美国月月的广告公司负责人奥斯本于怨怨年首创，并将其归纳总结在怨怨年发表的轰动一时的《实用想像》一书中。头脑风暴的英文为“月月”，因而该法又简称为“月月法”。该方法的操作方法是组织一批专家、学者、创意人员或其他人员围绕一个明确的主题，共同思索、讨论，互相启发与激励，通过知识的互补与经验的综合，从而引发创造性设想的连锁反应，以产生众多的创造性设想。这种方法适用于社会、经济、管理、军事、教育等方面，特别是设计策划，运用此法能发挥集体智慧的优势，时间短、见效快。

在运用这种方法时，组织者必须遵循以下原则：

### ①自由畅想原则

让思维放开，排除一切干扰，无所顾忌地展开联想，想法越离异越好。

### ②避免批评原则

在会议期间，反对对其他人的想法提出怀疑或反驳意见，设计者避免在心理上或语言上否定自己，以尽可能地产生较多的想法。

### ③循序渐进原则

鼓励在别人的构想上衍生出新的设想，从而引发群体思维的链式反应，形成激励效果。

### ④以量促质原则

数量是获得良好策划方案的保证，构想越多，进行选择的余地就越大。因而无论好与坏，任何想法都必须记录下来。

### （圆）默写式头脑风暴法

这种方法是德国人在头脑风暴法的基础上改进后设计的。它的特点是以“默写”代替“发言”的一种头脑风暴法。它的操作程序是每次会议远个人参加，要求每人在缘分钟内提出猿个设想。在以后的每一个缘分钟里，每个人还可以从别人所填的猿个设想中得到启发填出猿个新的设想，如此延续下去半个小时可产生员愿个设想，这种方法故而又被叫做“远猿”法。此法的优点是能在短时间内产生较多的想法，避免了因争着发言而压抑灵感、遗漏设想，但由于没有激烈的讨论氛围，难以形成思想碰撞的火花。

### （猿）卡片式头脑风暴法

该法可分为悦猿法和晕猿法两种。

#### ①悦猿法

该法由日本人高桥所创，是让参加者充分准备，允许质问、提问、相互启发与激励，具体做法是：缘缘发给每个成员一张卡片，在员园分钟内填出尽可能多的设想；缘缘接下来猿园

分钟，与会者宣读自己的设想，宣读后，别人可提出质询，也可将产生的新想法填入卡片上。最后 5 分钟，与会者相互交流，共同探讨各自提出的设想，从中再诱发出新的灵感。

## ② 卡片法

该法与 畅谈法 基本相同，只是规定每人必须提出 3 个以上的想法，同时在所有人发言之后，将卡片全部收集起来按内容进行归类、讨论，选出可供实施的设想。

## ③ 联想法

联想是一个由此及彼、举一反三、触类旁通的心理过程。所谓联想法就是借助想像力，将相似的、相关的、相连的或相通的事物，通过某个中介或沟通点加以分析，以激发创新思维。这种方法在策划创意中应用很广泛，例如发明家布任特就是看到蜘蛛吊丝织网，联想到造桥，从而有了吊桥的策划概念，发明了吊桥。

联想法的难点是将两个看起来毫不相干的事物联系在一起，从而产生新的策划设想。就联想法的方式来分，又可将其分为接近联想、类似联想、对比联想和关系联想（由事物之间的联系所引起的联想）。

总之，正如日本有个创造学家曾说过，联想是打开沉睡在头脑中记忆深处最简便与最适宜的钥匙。通过联想，可以发现无生命物体的象征意义，可以寻找抽象概念的具象体现，从而使信息具有更强的刺激性和冲击性。

## ④ 列举法

列举法也是设计策划中常用的一种方法，这种方法容易掌握、操作简单，它是运用发散思维来克服思维定势的一种创意技法。通常根据列举的内容不同，可分为特性列举法、缺点列举法、希望点列举法、综合列举法（利用发散思维，打破列举的界限与束缚）、图示列举法（以图示或表格形式将列举的内容具体化、形象化）等。

### 灵感法

灵感是指运用已有的知识和经验，在思维意识高度紧张或集中之后，突然产生的一种极为活跃的精神状态。灵感一般来说具有三个特征，即引发灵感的偶然性、呈现灵感的短暂性、产生灵感的愉悦性。作为设计人员来说，灵感的产生对其设计策划创意非常关键，我们思考问题时的恍然大悟，显现新颖思路与设想或找出解决问题的答案，往往都需要灵感。有的人认为灵感是偶然的，但我们也要看到其必然的一面，牛顿看到苹果落地产生万有引力的灵感，重要的是他在灵感闪现的那一刻能及时地抓住它。灵感从某种意义上说是思维的结果，是长期思考之后得到的答案，正是“长期积累偶尔得之”（周恩来语），是由潜意识转化为显意识的特殊表现。

### 组合法

创造的原理，最终是信息的截断和再结合。组合是创造性思维的本质特征，世界上所有东西都可以通过某种方法或关系，进行巧妙组合，形成无穷的创意。组合法实际上是将原有的旧元素进行巧妙的组合、重组或配制，以获得具有统一整体功能的创造成果。

组合法在设计策划上常常借用，把集中的信息分散开，以新的观点再将其组合起来，必然会产生新的事物或方法。根据进行组合的元素或信息的不同，组合法可以分为同类组合、异类组合、重新组合（将事物各要素打散后重组）和主体附加（在原有主体基础上添加新的内容）。

### 置换法

将现有的或目前正在进行的事物中的一部分要素置换出来，也是一种简单推出新想法的措施。设计策划中，特别是在改良性开发中，利用此法往往能产生许许多多策划创意，例如拨号式电话换成按钮式电话就是根据此法搞出来的发明。银行改变用存折和图章取款的规定，用现金卡取钱办法也是运用置

换法得出的创意。

### 分项检查法

分项检查法是先制作一张一览表对所需要解决的问题进行逐条检查，从各个角度去诱发各种创造性思维。这种方法简单易行、适用性强，且包含了多种创意技巧，有“创造技法之母”之称。

分项检查法在设计策划中有利于系统和周密地思考问题，使思维带来条理性，也有利于较深地发掘问题和有针对性地提出较多的可行性设想。通常分项检查法可以从以下几个方法进行检查。

(员) 用途：是改变用途还是增加用途。

(圆) 启发：能否从别处得到启发；能否从外界去借鉴相似的创意。

(獭) 改变：对设计的形状、颜色、音响、材质、味道进行改变；改变之后，效果如何。

(源) 放大：能否扩大使用范围；能否增加一些信息或东西？

(缘) 缩小：将现有的东西体积缩小、重量减轻、高度降低或压缩、折叠、变薄、省略。

(远) 置换：用别的东西替代现有产品；或用其他成分、材料、能源、工艺来代替。

(苑) 重组：不增加新元素，对现有元素进行重新组合，能否改变顺序、位置、程序、使用方式或置换元件、部件等。

(愿) 颠倒：正反互换如何；互换位置如何。

(怨) 组合：将各种想法进行综合；将现有的与其他东西组合。

### 四、策划创意的选择

创意是人类特有的思维体现。围绕某个目的，设计者通过训练，凭借自己的经验与知识，借助一定的策划技巧，往往能



产生各种各样的创意设想。在设计策划中，设计师不能忽略每一个想法或创意，但并不是每个创意都有价值，这就需要有所选择。

在设计策划过程中，从搜集资料到策划创意方案的产生都离不开如何选择有用的素材或有价值的创意等问题，这就需要集体的智慧，特别是领导决策者要充分考虑各方面的综合性因素，形成一种策划决策。选择一个好的创意，必须从设计策划的原则去平衡考虑、综合衡量，只有这样，我们的策划方案才能有助于设计走向成功，我们的设计才能做到尽善尽美，实现其最终的目的。

总之，设计策划应有别于一般的构想或创意，它应是有新颖的创意，也应是有方向的创意、有实现可能的创意。

## 第五节 策划人的素质

设计策划的主体是策划人，策划人是制订、实施策划方案的基本组织单位，其素质的好坏直接影响着策划设想的成效。一般来说，设计策划人应具备以下几种基本素质：

### 一、敏锐的洞察力

作为一个策划人，是整个设计活动的指导者。尤为重要的是应具备敏锐的洞察力，即善于观察事物的发展动态与趋向。同时，也能准确地抓住机会或设计要点，预见可能存在的问题，为后面的设计行为提供合理的决策。

### 二、良好的创造力

追求设计策划中的创新是策划的基本原则。设计策划人应该具有良好的创造能力，能够提出许多有针对性的新颖想法，以奇制胜，尤为重要。

### 三、强烈的事业心

设计策划是一项涉及面相当广的工作，策划人在整个策划

方案制订中常常需要付出许多艰辛的劳动，有时为了解决某一问题可能“吃不好，睡不香”。因而如果没有一定的事业心，就不会全心全意、努力地投入某项工作，就可能失去一些促使工作发展的机会，就可能无法让策划方案深化。

#### 出色的协调能力

策划实际上是一种管理行为，设计策划人常常不仅仅只负责某项具体的设计工作管理，还要参与整个公司或企业的宏观管理。不论是策划部门的工作，还是整个公司或企业的管理工作，都是一个巨大的系统，因而具备出色的宏观协调能力，能对事物整体运作进行有效的控制是优秀策划人必备的能力。

#### 广泛的知识面

设计策划对策划人的知识面也有较高的要求。广泛的知识面是策划中展开联想、综合运用系统知识的基础，策划人必须勤于学习，勤于观察，善于从日常生活、工作中积累知识和经验，并有效地运用于策划之中。

#### 其他方面

设计策划人除具备以上素质外，逻辑思维能力、计算能力、经济头脑、随机应变能力和公共关系能力等在策划中也非常重要。总之，要做一个称职的策划人非常不易。

## 第六节 设计策划的程序与步骤

设计策划步骤是为了完成设计目标而进行的一套程序，它包括从构思、分析、归纳、判断到策划方案拟定、实施与评估等几个阶段。在设计策划进行的每一个步骤中都必须按照科学而有序的程序进行，必须明确先做什么，后做什么，按一定的章法步骤去做。

科学的设计策划程序应包括制定目标、市场调研、设计方案、方案选择、方案实施、方案评估等环节。这些环节的进行并不是

线性的，而是动态地组合在一起的。随着设计策划的进行，每一步都受到前一步因素的约束，同时对相应的步骤具有反馈或制约作用。图 员- 员表明了设计策划各步骤之间的相互关系。

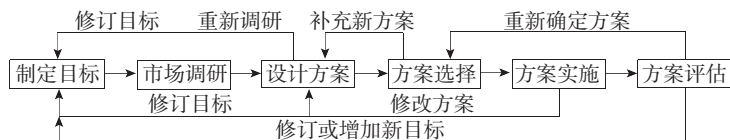


图 员- 员 设计策划的步骤

## 一、制定目标

制定目标实际上是确定设计定位的过程，根据实际情况制定合理而又合适的目标，是整个策划过程的起点，同时确定目标也是一个策划过程。在制定目标的过程中，必须从以下几个方面展开工作。

### 做好策划准备工作

包括弄清委托方或设计客户的要求与本意、有效地确定课题对象、对策划对象有明确的了解等。

### 明确策划主题

在工作中应抓住重点，对关键的问题进行充分的考虑，使问题明确化、浅显化、重要化。

### 确定策划目标

从勾勒策划轮廓开始，做到逐渐量化策划目标。

## 二、市场调研

市场调研是形成策划创意中重要的一步，其主要的任务是紧紧围绕策划目标展开资料及各方面信息的收集，为设计方案提供充分的素材。同时也有可能随着市场调研的深入，会发现设计目标中的问题，重新修订目标。市场调研中通常采用询问法、问卷法、观察法、实验法等方法进行。

询问法：自由询问法、电话询问法、书面询问法、家

访问法、网上询问法、集体询问法等。

**问卷调查法：**封闭式问卷法、全面问卷法、典型问卷法、选择式问卷法、表格法等。

**直接观察法：**直接观察法、间接观察法、长期观察法、短期观察法、专家调查法、影视观察法等。

**统计实验法：**统计调查法、抽样调查法、跟踪调查法、样品调查法、对比调查法、资料分析法等。

### 三、设计方案与选择方案

策划方案的设计是策划工作的重心。在策划中应紧紧围绕策划主题，根据策划目标，寻求策划切入点，产生策划创意，制订策划方案。

策划方案的设计，最终必须编制策划书，策划书的结构大致可以分为：封面、序文、目录、策划宗旨、策划方案完成时间、内容（策划缘由、背景资料、问题、创意关键等）、预算表、进度表、人员安排、实施策划的所需条件、预测效果、策划的相关资料、注意事项等。

针对同一目标，一般制订多种策划方案，并从中选择较好的一种予以实施。选择时应选择有新意、方向性明确、可实施的方案，根据价值原则（投入与产出之比）和择优原则将最佳方案挑选出来。

### 四、方案实施与方案评估

设计策划的方案实施过程中，涉及到设计管理工作，本书将在第二篇讲解。但应看到策划方案的实施必须制定相应的实施细则，来保证策划方案的实现和最初制订目标的顺利完成。

策划方案实施后，往往需要对策划终结进行归纳、总结，书写报告书，向设计公司或企业汇报，总结策划中的成与败，对策划方案进行客观的、公正的评估，为下一次设计策划行为提供宝贵的经验。同时，也可能提出更新的或更高的设计目标，进行新一轮的设计策划。

## 第二章 产品设计策划

愿

摇摇产品是设计的中心，设计策划也是以产品策划为始点而展开的，其他任何策划都是围绕产品这个中心而进行的，由此不难看出产品设计策划在整个设计策划中的地位与作用。

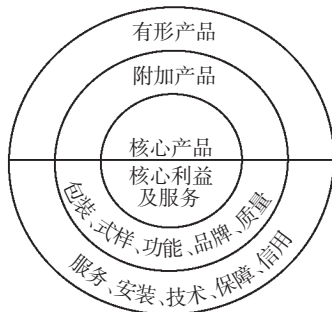
### 第一节 摇摇产品与策划

#### 一、产品的概念及范畴

顾名思义，产品应是通过设计并借助一定的技术与材料在企业或工厂生产出来的能够满足人们需要的物品。产品与工艺品不同，它是以机器化、标准化的大生产条件为基础的。

上述产品的概念是狭义的。其实，产品从广义上说是指任何销售的事物，它包括实物（衣、食、住、行等方面）、人、地方等有形实体，也包括观念、组织和服务等无形事物。

从层次上看，产品有三种不同的层次，即核心产品、有形产品和附加产品。核心



图圆- 摇摇产品的三种层次

产品是消费者真正所需要的东西；有形产品是将核心产品以功能、式样、质量、包装及品牌等形式体现出来的产品；附加产

品是指伴随核心产品及有形产品所提供的附加服务或功用。

## 二、产品的生命周期与策划

认识产品的概念，是进行产品策划的前提。但是我们必须明白，任何产品从其最新推出市场之日起，总有一天会在市场中无情地被淘汰，这种自生自灭的过程，是符合事物辩证发展客观规律的。从时间上看，我们把产品从开始的开发期、导入期到中间的成长期、成熟期到最后的衰退期等过程，称为产品的生命周期。

产品的生命周期的不同阶段与其销售额的关系可用图 圆-圆来描述：

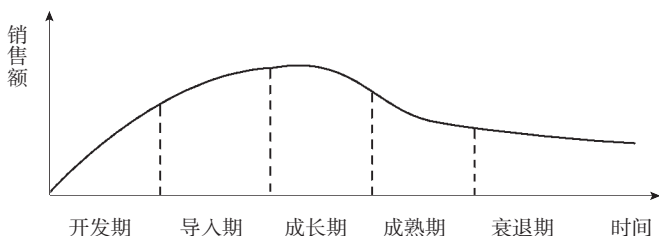


图 圆-圆 产品生命与销售额之间的关系表

一个公司或企业，其最终的目的是争取较大的销售额，以获得最多的利润。因此，如何让产品尽快开发、导入市场，使产品完善、成熟，延长成熟期，推迟衰退期，就成了产品设计策划的关键所在。

表 圆-圆列出了产品在不同生命周期内所呈现的特征及产品设计策划中应采取的相应策略。

表 圆- 员摇产品不同生命周期的特征及采用的策略

	特摇征	策摇略
导入期	摇消费者对产品不太了解，广告费用及营销成本较高，利润低或亏损，风险大，价格决策难，无竞争对手。	●快速——掠取策略：高价、高促销费。 ●缓慢——掠取策略：高价、低促销费。 ●快速——渗透策略：低价、高促销费。 ●缓慢——掠取策略：低价、低促销费。
成长期	摇消费者对产品已熟悉，销售增长快，产品已定型，市场销量增大，单件销售成本降低，利润也逐步达到顶峰，竞争对手增多，市场竞争加剧。	●开发新款式、新型号，增加新用途。 ●建立品牌形象，争取新用户。 ●拓宽促销渠道，开辟新市场。 ●调整价格，吸引更多顾客。
成熟期	摇市场逐渐达到饱和，销售增长率达到最高后逐渐下降，持续时间较长，销售量大，利润却逐渐降低，有许多竞争对手。	●市场改良：改变产品新用途，拓宽产品新市场。 ●产品改良：改变产品的品质、特性、式样、服务等。 ●营销组合改良：改变定价、销售渠道及促销方式。
衰退期	摇逐渐从市场中消失，销售量由缓慢下降转为迅速下降，消费者兴趣已转移，价格下降到低水平，多数企业因无利可图退出竞争。	●集中策略：缩短战线，以最有利的市场赢得尽可能多的利润。 ●持续策略：保护原有的细分市场，将销售维持在一个低水平上。 ●榨取策略：大幅度降低销售成本，以增加利润。

## 第二节 新产品开发与策划

### 一、新产品的概念及范畴

新产品的关键是体现在“新”上，它是指对原有产品进行改进、改型的产品或完全创新的产品。

根据新产品在公司或市场的新颖程度，可分为：

① 全新问世的新产品：在新市场中流通的新产品。

② 改进产品线：一个公司首先进入现有市场的新产品。该产品在市场上存在，但对公司来说是新上市的，对公司与市场而言都是全新的。

③ 现有产品线的增补：现有产品线上增补的新产品项目。

④ 现有产品的改良或更新：对现有产品进行不同程度上的改进所形成的新产品。

⑤ 现有产品的再定位：将现有产品在新的市场中推出。

### 二、新产品策划的步骤

新产品是一个企业的生命线，如何开发一个好的新产品，就成了企业生死存亡的关键。要策划一个新产品，必须遵循一定的原则，把握一定的规律，按照一定的步骤，展开一系列的策划活动。图 2-1 表明了产品开发与策划的三种模式。

### 三、新产品开发的信息系统

值得强调的是，围绕新产品开发与创新，必须做一定的信息采集工作。日本市场营销咨询公司（日本电通）开发出的新产品开发系统流程图如图 2-2 所示，很好地就新产品开发与策划中所需要了解的信息及程序进行了详细介绍。



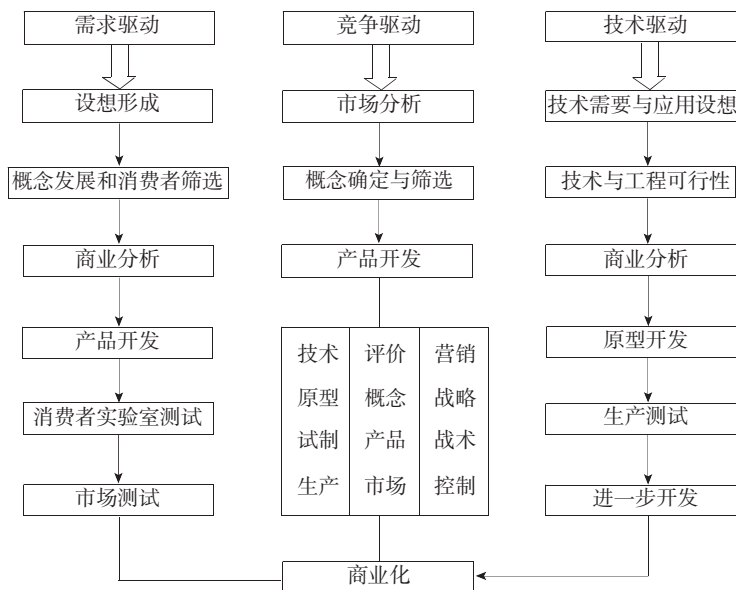


图 圆-猿 猿瑶新产品开发与策划的三种模式

新产品开发是一项涉及因素相当广泛的复杂工程，它策划时考虑的内容比较多，概略来说，不外乎外部因素和内在因素两个方面。外部因素主要指来自消费者、竞争对手、社会、政治、经济及文化等方面；内在因素主要是如何选择开发一个新产品或将现有产品改良，并将新产品推向市场所涉及到的一系列策划工作。

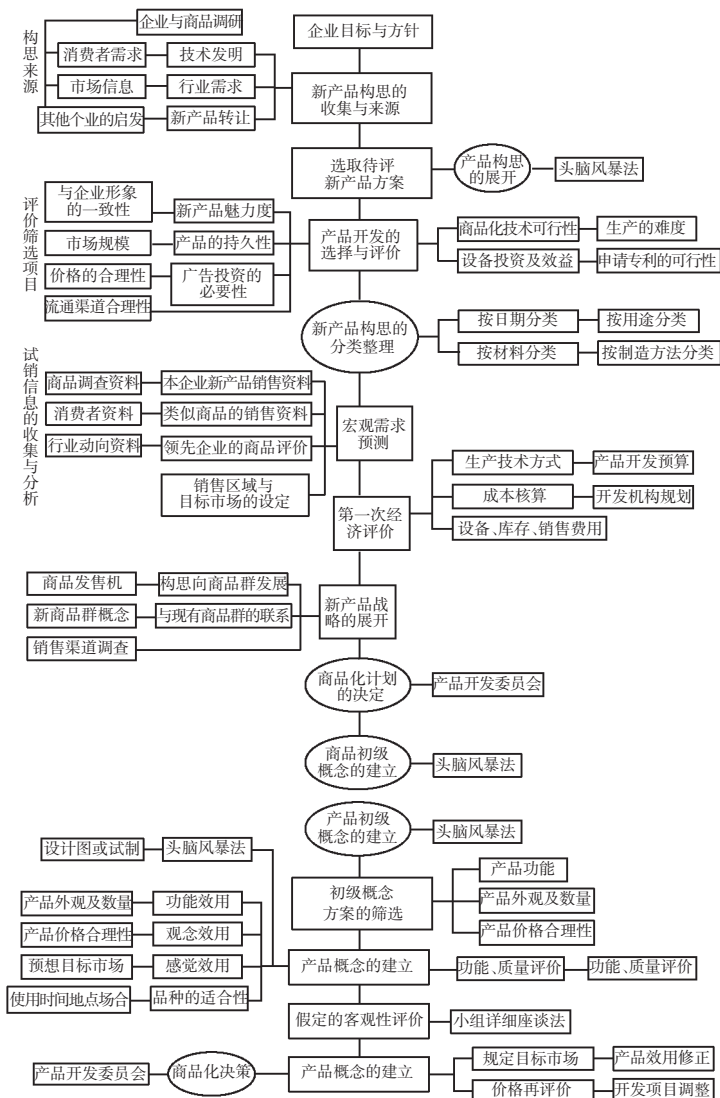


图 圆- 源 新产品开发系统流程图 (飞鹰) 方式节选

表 圆- 圆是新产品策划书样本，以表格形式表达了所需考虑的关键因素，以供参考。

表 圆- 圆 新产品策划书样本

编号	主题	部门	时间	策划人
策划目的与内容			商品形象转变与包装定位	
商品定位与感性定位			市场定位与广告定位	
营销目标			营销战略	
存在问题			解决方法	

### 第三节 产品的目标与策略

#### 一、产品目标的设定

##### 产品目标设定的意义

任何产品在推出之前，都必须制定产品的目标与战略计划，它是一切品牌营销计划与行动的出发点。产品目标的制定，对于一个企业来说，有两个方面的意义：其一，它是产品年度营销计划的出发点，产品的策划者或管理者，每一年都要分析市场状况，提出产品整体的策略与计划，并呈献给上一级管理决策层；其二，它是开发一切品牌子策略——包括产品运作模式、推广、包装、定价及广告等方面的出发点。

## 图 圆- 缘 产品目标的层次

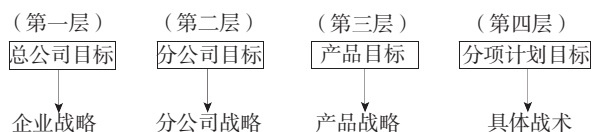


图 圆- 缘 不同层次上的目标与战略

从图 圆- 缘可以看出，产品对于一个总公司或集团来说，其目标的制定必须围绕集团或分公司的利益而进行，实现企业销售收入的增长和市场份额的增加，以获得最大利润。

### 制订产品目标的制订

制订一个具体产品的目标，对于设计策划者或管理者来说，必须量力而行，切合实际。在拟定实现目标的时间计划时，特别需要从以下两个主要方面解决产品目标中的问题。

#### (员) 确定追求的目标

确定产品目标时，可以从以下几个方面展开分析：①产品现有现状分析；②竞争对手分析；③市场分析；④消费者分析；⑤企业发展分析；⑥特殊目的分析；⑦资源分析；⑧生产分析；⑨创新分析。

#### (圆) 对目标进行量化

对产品目标进行量化前，必须确定量化的方法，对确定的目标数字化。同时，量化的确定必须建立在对市场规模及竞争对手活动的准确预测之上。

### 二、产品策略的选择

一旦产品目标明确之后，必须围绕此目标展开一系列的策划活动，而选用何种策略对于实现产品目标来说，尤为关键。

### 产品策略的类型

策略竞争域、新产品开发目标和实现目标的措施与方法等三项内容，构成了完整的产品策略。产品策略必须根据企业的自身资源及环境状况对各项要素加以分析、抉择，构造出适合

本企业的产品开发策略。

产品策略的类型，按照宏观的角度可分为：

(员) 防御战略或保持地位战略

其主要内容是有选择地开发一些风险小，且不改变企业产品结构的新产品，以保持企业的现有市场地位和竞争力。

(圆) 跟随战略

其主要内容是向实力雄厚的竞争对手靠拢，通过仿制他们的成功产品，以保持和发展企业的市场地位。

(猿) 进取策略

其主要内容是要求企业发挥自身的主动性，不拘泥于现有产品的利润，大胆创新，但所冒的风险也会增大。

(源) 风险策略或创业策略

其主要内容是在现有产品在市场占有份额减少或受到替代产品威胁的情况下，企业为了生存不惜动用大量资金孤注一掷地投入到新产品的开发上。这种方法明显风险较大。

如果从产品目标的角度，产品策略可分为：

(员) 提升市场份额的策略：主要包括市场开发策略（开辟新的市场，争取新的用户）、市场渗透策略（提高现有顾客对该品牌的使用率）、新产品策略。

(圆) 提高利润的策略：主要包括低成本策略（削减费用）、市场收缩策略（提高产品价格）。

■ 制定产品战略方案

下面介绍一种制定产品策略方案时常用的一种有效方法：通过确定首要目标，制作利润增加树状图来展开策划工作。利润增加树状图如图 圆-远：

从利润增加树状图可以看出，企业要创造更多的利润可以从以下几个方面去努力。具体做法是：进入新市场，吸收新用户；巩固现有顾客，吸引竞争对手的用户；降低生产与销售成本，提高资产的利用效率；提高产品的单价，改进销售状况。

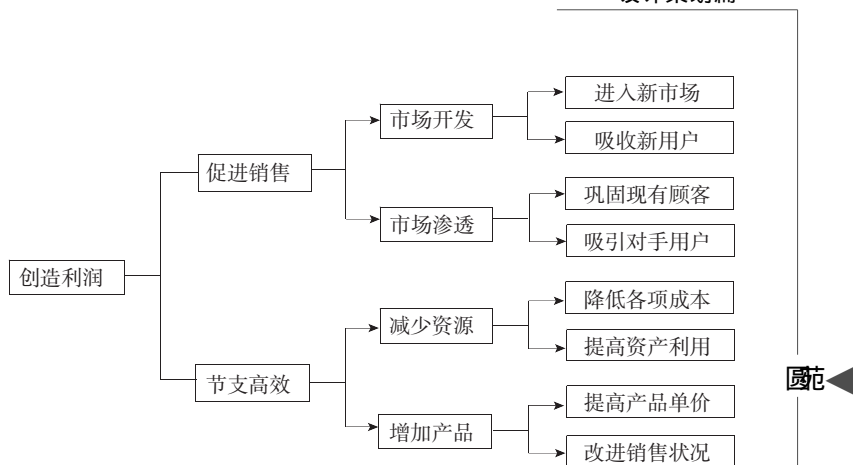


图 圆- 透瑶利润增加树状图

## 第四节瑶产品设计的定位策略

新产品的设计与开发是企业的生命线，而要搞好新产品的的设计，就必须以全面而准确的眼光去解决其定位问题。在设计活动中，定位实际上就是指设计师赋予设计诸要素以准确的位置。设计定位的准确性将直接影响到产品设计与开发的成败，因此设计师应充分意识到定位的重要性，充分考虑诸多要素，从产品、商品与消费品的角度去考察设计定位，以促使设计走向成功之路。

### 一、产品、商品与消费品之间的概念转换

可以这么说，产品、商品与消费品，是产品在市场流通过程中不同阶段的特定表现。作为企业为满足人们需求而设计生产的具有一定用途的物质形态，在发生交换之前，我们称之为产品，当然这是对产品狭义的理解。一旦产品在不同的所有者之间进行了交换，就转换成商品。商品最后到达消费者手中，经过消费使用，最终转化成消费品。对此，我们可以通过图

## 图 9-1-1 理解：



图 9-1-1 产品、商品与消费品之间的概念转换

### 二、设计定位的产品观

在竞争激烈的市场环境下，要想以最小的风险开发新产品，就必须用定位的方法来强调所欲开发产品的特征。产品定位的好坏，将直接影响产品投放到市场中的竞争力。一般而言，产品定位设计的产品观应考虑以下各要素：

1. 生产厂家的性质、生产方法和设备、技术因素以及生产规模等。

2. 该厂家及产品在同行中的地位和竞争对手如何。

3. 产品的特征，包括大小、结构、材料、造型、价格和质量等方面。

4. 产品的差异性。是指不同厂家的产品在造型、形态、色彩、功能、价格和质量等内在及外部特点，以及因设计师强调的不同所造成的差异。

5. 产品所要求的精确性能。

值得强调的是，产品定位必须首先对竞争产品的形象有足够的了解和研究，以便能够以不同于或超过竞争对手的产品个性回答消费者的期待。产品个性中务必考虑产品之间的差异定位，包括功能上、心理上及技术上的差异。正是一件产品能达到消费者需要的差异性，才会造就市场销售的成功，产品即经过商品交换转化成商品。

### 三、设计定位的商品观

在产品的商品化进程中，设计活动只能围绕市场而定位。当然，不同的设计活动，有着各自的不同方向，在定位中也各有侧重，但前提都是切入市场。产品设计定位的商品观，是指

以市场为准绳展开分析，使设计目标清晰化，从而确定最终的商品定位。因此，要寻找定位方式可以从下面几个方面着手：

①商品的属性。包括牌号、商标、价格和重量等。

②商品的包装策略。除考虑包装的基本功能外，更应关注商品的货架效应。

③商品的销售渠道。产品要经过中间商（代理商、批发商等）才能与消费者见面，商品化过程一般离不开销售渠道定位。

④销售场所和方式。是在超市的货架上，还是在一般商店的柜台或橱窗里等等。

⑤商品的陈列方式。是在特定的销售点，还是按厂家分开成列或按类别混在一起陈列。

#### 四、设计定位的消费观

作为产品，其最根本的属性是使用价值，产品的商品化不是设计的最终方向，设计的最终目的应是为广大消费者提供称心如意的消费品。消费品的好坏将直接影响到以后的购买行为。产品设计定位的消费观实质上是指从消费者角度出发，分析消费行为和特征，来确定产品定位。通常，进行产品定位设计时，从消费的角度去考虑可以从以下几个方面着手：

①消费对象。包括消费者的性别、年龄、身份、职业和文化程度等。

②消费者的经济状况。将直接影响购买力以及购买商品的档次。

③消费方式。看是否有集团性消费。

④消费的地域。考虑到地理、气候、节日、社会习俗和宗教信仰等。

⑤消费行为。考虑到消费者的购买心理、生活方式、个性和喜好等。

归纳起来，图 圆-愿概括说明了从产品、商品和消费品的角度去考虑设计定位。虽然设计定位要考虑的因素还有其他因



素，如政策与定位、设计家与定位等，但通过产品在市场流通中不同职能转化中所具备的要素去分析，做到具体问题具体对待，整体构思，综合考虑，就能使产品设计在市场中发挥其应有的价值。

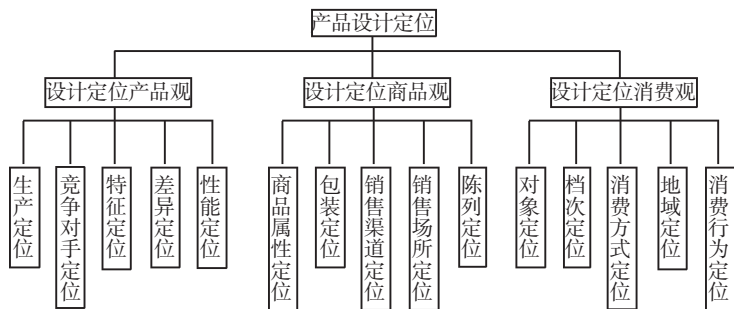


图 圆-愿瑶产品设计定位组合图

## 第五节瑶产品设计的创意策划

产品目标与策略明确后，就进入了产品策划设计的实质性阶段，这要求策划人开始制定具体的策划方案。一般来说，策划者必须针对已制定的产品定位，寻求切合实际、可实施的多种不同方案，然后经过测试、评估，比较各种方案的优缺点，去劣取优，筛选出最佳的产品方案，投放市场。

### 一、产品策划的创意来源

任何产品设计策划都离不开构想，构想实际上就是创意过程，就是灵活地运用人类已有的经验和知识，对各种创意元素进行重组、叠加、复合、化合、联想、综合、抽象和推理，形成新的思想、新的概念和新的产品。

产品开发不能一蹴而就，不是凭空忽发灵感就能得到好的创意，创意前必须做一定的准备工作。创意的来源主要有：

通过市场调研收集的资料与信息。有关市场调研的情况将在以后的章节中介绍。

通过考察社会的发展状况及社会约束的变化。这些有利于确定新产品的方向发展。

通过智囊团的报告与建议。由经验丰富及各学科专业人士组成的智囊团提出的意见将为创意方向提供基础。

通过分析消费者促销系统或分销系统的问题。

通过监视竞争对手的产品与服务情况。

## 二、产品创新的基本原理

产品创新活动本身是动态的、灵活的，但其本质与核心的内涵却是不容忽视的。正确认识并深入领会产品创新的基本原理有利于企业把握产品创新的方向，并且这些基本原理也是设计实践的重要基础。

### 产品生物原理

在自然环境中，生存的法则则是优胜劣汰，生物必须具有高度适应环境、最有效进行能量转换的功能。在激烈的市场竞争中，成功的新产品也表现出这方面的特点。

#### （一）开放性与自组织性

产品的开放性主要表现在：面向市场需求，广泛收集用户、中间商、推销商、供应商的信息；面向技术进步，积极应用新技术、新材料、新工艺。环境的信息交流和能量转换任务由产品创新的组织单元完成，产品项目组是基本的组织单元，多种类、多专业的众多项目组构成企业巨大的产品创新组织系统，使产品创新具有自组织性和环境的自应用性，从而不断实现产品创新过程的更新换代。

#### （二）相似性与多样性

产品的相似性表现在：各产品的功能、形状、服务的三维整体概念相似；各产品作为企业的利润载体与用户需求相似；各产品的创新机理、路线相似。相似性决定了设计应遵循产品

创新规律的必要性。由于产品要素差异及不同程度的组合，使产品在功能、结构、材料、造型、包装、图案、销售、运输、安装、服务等方面千姿百态，多种多样。多样性表明了产品创新形式实现的可能性。

#### （獠）生命的阶段性

任何生物都有生有灭，产品也具有诞生、成长、成熟、衰老四个阶段的特征。产品生命周期现象表明了产品更新换代是必然的规律，产品创新是企业生存赖以发展的基本活动。

#### （獠）产品生态原理

纵观人类社会发展的历史，就是一部把自然过程变为工业过程的历史。然而，工业产品废弃物的大量增加和能源的巨大消耗，已成为威胁人类生存的全球性公害。产品创新的生态系统强调，应使产品日益协调地汇入自然过程，使社会和自然形成一个统一的新的特质自然循环，以确保可持续发展。

产品创新必须尽可能地以环保产品、绿色产品为目标，减少制造和使用过程中的废品和污染；应充分考虑新产品使用后废物回收利用的问题，将产品的循环利用纳入产品创新的内容。因此，产品创新是对产品设计、制造、使用及废物利用的综合创新和全面创新。

#### （獠）产品群落原理

企业产品结构通过有利的纵横关联，表现出明显的生物群落特征。

#### （獠）品种的有机组合

企业产品间的每一个产品都有其特定的功能和市场定位，从产品品目到产品线、产品网链结构，各产品既有广泛的市场分工又有严密的配套协作。在企业内部，其是对企业资源的有效配置和利用；在企业外部，其是对市场多方位的占领，以防御外来者的入侵。产品的优势互补结构有利于企业经营的弹性和稳定性。

#### （獠）数量的自动平衡

为了追求利益扩张，企业产品产量开始持续上升，但由于市场需求和企业资源的限制，最终停留在一个合理的规模上，并通过产品项目决策、产品线扩展与填充、产量优化安排、结构调整等系列机制运转，从而实现企业产品结构的协调平衡发展。

### （獭）主导产品的产生

企业的产品群落主要有产品线、产品群，有主导产品、先导产品。主导产品为企业赢得市场、创造效益，是支撑企业的主要品牌。明确了主导产品，其他产品的组合就有了依据，结构的优化与控制就可以顺利地进行。

### 灞产品构思原理

#### （员）需求构思原理

需求是指人体和社会活动所必需的事物在人脑中的反映，人们开发新产品的目的就是为了满足人类精神上 and 物质上的需求和欲望。美国心理学家马斯洛将人类的需求分为生理、安全、社交、尊重和自我实现五个层次。企业了解了这些需求层次，能动态地预测人们的需求变化，以便准确地确定或规划新产品开发构思设想，做到使新产品的开发无论是从技术水平上还是从经济水平上，都能与人们的需求相吻合。

#### （圆）专利构思原理

专利构思原理就是利用专利构思开发新产品。随着科学技术的迅速发展和法律法规的逐步健全，人们都以申请专利来保护自己的创造发明。据统计，在人们的全部发明创造中，怨圆豫~怨豫已申请了专利。因此，只要我们充分利用专利文献这一巨大的信息宝库，就可以通过查阅专利文献，寻找开发新产品的目标。

#### （猿）技术转移构思原理

科学技术的发展必然促进新产品的不断开发，技术成果的广泛应用，为新产品的构思提供了极大的可能性。利用技术转移构思原理开发新产品，有以下三种方法：一是依赖于突破性全新技术的产生，直接构思新产品；二是利用现有技术横向转

移,进一步发挥现有技术的潜力;三是技术组合开发新产品。

### 续产品创造原理

产品创造作为企业产品创新活动中的一个重要内容,其本身存在着固有的客观规律。产品创造的基本原理是产品创造活动基本规律的概括和总结,因而对产品创造活动具有普遍的指导意义。

#### (员) 择优原理

产品创造的实质是功能创造,它首先要提出产品功能目标,然后围绕目标构思提出多种方案,最后通过评价,从中选择最优方案。任何一种产品都包含着使用目的、功能和结构三要素,三者之间存在这样的关系:①任何一种产品都服务于某种确定目的;②目的是由产品所要实现的功能来达到的;③功能产生于产品的结构或结构与产品环境的相互作用;④同一功能可以通过不同的结构或技术手段来实现。

在产品创造过程中,企业可在分析产品功能的基础上吸纳科学技术发展的最新成就,找出实现所需功能的更好方案及有利条件,然后再去研究结构、材料等问题。例如,手电筒的创造成功,就从手电筒“发光”这一功能出发而获得成功的。

#### (圆) 综合原理

在产品创造过程中,企业必须把研究对象分解为各个层次和各因素,并分别加以研究,分析其本质、特性的优劣,然后按其内在的联系合理地组织起来,形成新的产品,这便是产品创造的综合原理。常见的综合形式有如下四种:

##### ①先进科技成果综合

即将同类产品多种先进技术成果,按其特点、优越性及适用性综合,得出更高质量的新产品。

##### ②多学科技术综合

即把多领域的有关技术成果,综合应用到某一新兴的技术上,创造出从未有过的最新产品。

### ③传统技术与最新技术综合

将传统行业的产品，用新技术来进行改造。

### ④自然科学与社会科学综合

随着经济的发展，人们的消费结构发生了根本性变化，多样化、个性化加强，因而对产品功能、规格、结构、外观等的要求也不断发生变化。分析这种变化的市场学、心理学，使社会科学与自然科学技术成果相结合，就能制造出适合市场需求的产品。

#### （猿）关联原理

哲学家认为，事物的关联性是导致激励创造时联想发挥的重要因素，人们常可因为对其中一个概念的构思而引发出对其相近事物或相邻事物许多构思的联想。例如：要设计一种长沙发，就应考虑许多与之接近的有关事物，如放置沙发房间内的陈设（家具、地毯、窗帘等），社交生活的需要（如来客人、联欢会时使用，摆放鲜花，烟酒等），清扫时的方便（用水、吸尘器等），活动性（便于移动、迁居）和多用性（如作为临时床铺）等，然后通过扩展联想，取得最佳方案。

#### （源）反求原理

反求是以现有的物质产品为对象，进行全面、系统、深入的科学分析，反向研究它的性能、结构、原材料、配方、设计、使用效率、使用条件和其他与之相关的重要因素，进而进行联想发挥，移植改良，获得所需的新产品。例如，18世纪初，美国人富尔顿获悉英国人斯蒂芬森打算以蒸汽机驱动火车的信息后，采用反求原理着手研究蒸汽机驱动轮船的大胆试验，结果斯蒂芬森研究的火车尚未成功，富尔顿研究的轮船却已捷足先登，下水航行了。

#### （缘）组合原理

在产品创新的过程中，将两种或两种以上的技术思想或物质产品的整体或一部分进行适当的结合，就可形成新的产品。不同的组合可以得到不同的效应，重新组合的新系统效应有时

远远大于组成该系统的各元素简单效应之和，一些普通技术或物件的寻常组合也许能产生具有巨大组合效应的新产品，形成新的物质产品，从而使人们熟知、常见的产品具备创造性、新颖性和新实用性。

#### （远）对应原理

客观事物错综复杂、千差万别，但每一事物都有其对立面。从现有产品的相反功能去构思创造产品的规律，便是产品创造的对应原理。采用对应原理是为了扩展人们的固有思维，以此产生更多的创造性设想。缝纫机针的发明就是反普通手工用针的老办法，不是将线孔开在针的尾部，而是开在针尖上。在产品创造过程中，要有效地利用对应原理，就必须大胆地突破传统思维的定势，从相反的方向设想，从而开拓新的思路，引发新的产品创意。

#### 三、产品创意方法

掌握了一定的创意原理，还需学会一些创意方法与技巧，才能使产品方案构想中的思维火花源源不断地迸发出来。产品构想的方法有很多，下面选择最有典型意义的四种略作介绍。

##### 属性分析法

此法是在审视现有产品属性的基础上，通过分析产生新的产品概念。属性分析法又包括许多具体的方式。诸如：各方面分析（罗列产品的所有物理属性）、功能分析、功效分析、使用分析、检查表（尺寸、数量、顺序、时间、原因、结果、特性、形式、状态、用途等能否改变）、属性扩展、模拟产品实验、系统分析、独特设计、分级设计、缺点罗列等。

##### 需求分析法

此法是通过考察产品用户，研究消费者的需求，以产生产品的新概念与设想。利用需求分析法时，可将需求情况制作成一个评价表，具体如下：

（员）问题分析：①确定要研究的产品类别；②产品使用

的主要用户；③搜集来自用户的问题；④分析这些问题的影响力和发生的频率；⑤可采用征求专家意见、新闻媒介、投诉记录等方法展开。

（圆）差异分析：①描述性差异（来自属性分析）；②决定性差异（产品使用表、判断决定）；③感觉性差异（感觉表、用户感觉）；④倾向性差异。

（猿）市场细分：逐步细分市场，直到找到了未满足需求为止。

（源）相关品牌的总体轮廓：①比较商标属性；②商标弹性分析。

### 獠关联分析法

将平常看来毫无关联的事物，以独特的眼光与思维去构想产品新模式、新概念的方法，称为关联分析法。此法又包括：矩阵分析法（制作一个产品的矩阵表，将产品的两种品质结合在一起，产生联想创意）、强制关联法、类推法、自由联想法等。

### 灞个体与团体创造法

在产品构思中，必须激发个体创造力，并发挥集体的智慧与力量，形成一种强大的创造势力与群力。

个体创造力的培养主要包括：①探索问题的敏感性；②转移经验的能力；③统摄思维活动的 ability；④横向与纵向思维；⑤联想能力；⑥记忆力；⑦思维的灵活性；⑧评价的能力；⑨产生思维的能力；⑩预见的 ability。

团体创造力在新产品开发与策划中，尤为重要。在现代社会中，知识与信息量越来越多，任何一个人都不可能做到全能，每个人都可能在某方面独具天赋；团体创造力可以依赖组织力量，依靠专业化分工力量，形成一批适合企业或公司发展的创造源泉和创意主体，产生许多“天才”创意。发挥团体创造力的组织方法有：①头脑风暴法（已作介绍）；②各学科小组法（由企业内部人员和外部专家组成各学科小组进行讨



论)；③德尔菲法（确定问题→选择专家→设计咨询表→逐轮咨询与信息反馈→统计分析→定量评价和表述）；④集体笔记本法（发给笔记本，让创造个体记录设想→收集，归纳→讨论，总结）；⑤思考箱法（一个常设的永久性讨论会）。

四、产品创意的采集与筛选

通过运用正确的创意方法，创意人员产生了许许多多策划构想方案，这是产品策划中重要的一环，但策划还远没有结束，必须继续下去对这些方案进行妥善而合理的收集与处理工作，否则企业或公司将会失去有价值的构思，最终导致竞争优势的丢失。

方案筛选的原则是要求产品要有市场切入点、独特的创意和设计，能使消费者认识产品并区别于其他产品，为本产品创造良好的营销平台。创意筛选的具体方法有：

制定产品创意筛选表

<p>第一阶段：创意调查</p> <p>名称：产品部：</p> <p>简要描述：</p> <p></p> <p>负责人：            时间：</p> <p>委员会初审：</p> <p>市场接受性：    制造可行性：</p> <p>获利能力：        技术可行性：</p> <p>研究可行性：    适销性：</p> <p>原材料供应：</p> <p>决定是否进行第二阶段调查：</p> <p>是<input type="checkbox"/> 否<input type="checkbox"/></p>	<p>第二阶段：创意调查</p> <p>由下列人员提出意见与建议</p> <p>产品经理：</p> <p>销售经理：</p> <p>采购经理：</p> <p>成本控制主管：</p> <p>工艺工程师：</p> <p>营销经理：</p> <p>委员会建议：放弃 <input type="checkbox"/> 长处理</p> <p>计划实施</p> <p>确定顺序：推迟 <input type="checkbox"/> 常 <input type="checkbox"/> 化</p> <p>项目编号：</p> <p>高层管理决定：放弃 <input type="checkbox"/> 长 <input type="checkbox"/> 化</p> <p>负责人签字：</p>
--	---

摇摇圆利用加权分等法进行选择

产品成功要素	权摇摇重	公司能力水平	分等评分
公司形象	圆圆		
营销能力	圆圆愿		
技术开发	圆圆		
生摇摇产	圆圆缘		
采摇摇购	圆圆缘		
设摇摇备	圆圆缘		
人摇摇事	圆圆缘		
合摇摇计	员		

猿

该表中的第一栏是产品成功进入市场的要素；第二栏是根据各要素在整体设计中的重要性，确定一个权重系数，所有系数之和为员；第三栏是方案在各项中根据公司的能力所应该得到的分值，每项在（圆- 圆圆之间），分等评分栏为第二、第三两栏的乘积。最后，根据各项分等评分相加得到总分来评定构思是“好”、“较好”、“一般”还是“较差”。

## 第六节 摇摇产品设计策划的实施

经过筛选出来的产品策划构想或创意，要实现由创意到概念、由概念到原型、由原型到产品的转换，涉及到一系列产品评估与测试工作。

### 一、产品概念的形成与测试

圆实现由产品创意到概念的转变

产品创意是公司或企业希望提供市场的一个可能产品的设想，而产品概念是用有意义的大众术语来描述的创意，一个创意可以转换成几个不同的概念。例如：某公司有了一个用玉米粉、米、麦粉等混合物制作成一种食品的创意。公司会考虑：

产品的使用者是谁、何时何地使用、产品的优势在哪里。根据这些创意，可形成以下几种概念：①可供儿童使用的美味营养补品；②可作为成年人的一种速食早餐；③可供老年人提神健身的保健品。

突破各种阻碍因素，选择恰当的产品概念

在概念形成中，势必受到各种因素的影响，策划者必须从以下几个方面突破思维上的定势。

源

(员) 观念上：多加肯定，避免否定或批评，在语言上不要说“不”字。

(圆) 文化上：不要满足现状，避免过于依赖推理和逻辑。

(猿) 情绪上：不要怕被嘲笑、受批评，不要害怕上司或对下属不信任，对人对事要有积极的态度，做事要有幽默感、思想活跃不死板。

(源) 感觉上：要善于发现真正的问题所在，能区别因果关系，能找出事物之间的联系，能将观察中的感受综合起来加以利用。

概念的测试

概念形成后，必须进行一定的测试。一方面可以将那些不合理的概念在雏形中淘汰；另一方面为产品的试销或销售做准备，使得产品构想系统化。

概念测试的方法有：

(员) 作为消费品的测试方法有：①人员访问；②电话方式；③信函方式。

(圆) 作为工业品的测试方法有：①通过批发商销售人员就尚未推出的产品发出象征性的销售通知单，并汇总用户的反应；②选择愿意测试的企业，信函调查表；③在贸易博览会上宣传；④通过模拟的产品目录测试购买者的反应。

值得强调的是，在测试中一定要将产品概念说明尽可能地表达得清晰、简单，以准确地传达信息。

## 二、商业分析与产品设计

产品一旦经过了概念测试，还不能马上进行开发，必须先进行商业分析与测试。商业分析主要是审查产品的销售量、计算成本和估计利润。

产品概念经过商业测试后，下一步的任务是由产品研究开发部、设计部或工程部将产品概念转化成技术、生产和商业上可行的实体形式，即产品原型。这个环节的工作主要由设计师来完成，通过绘制产品效果图，将产品概念具体化，并制作成产品模型。

## 三、产品的原型测试与使用测试

### 产品的原型及其测试

原型实际上是由设计开发部门制作出来的有形产物，它是最终产品结构的简单模型，一般包括展示模型、操作模型、功能模型和真实模型等多种，它主要是根据需要将原型制作到某种状态程序。一般来说，产品原型具有高度的模拟性，它包含了产品结构功能的主要部分，但形式可以有許多。

原型一旦制作出来，就得进入测试。原型测试包括两个方面：其一是看其是否是根据最初的产品目标与策略或新产品协定书（经过筛选后所得到的设想）制作出来的。通过对产品的各种要求与特性的逐一比较，如果存在差异，看能否与设计、技术人员取得共识。当原型与目标的差别是在可以接受的范围内时，就可以进入第二种测试。其二是重复早期的产品概念测试。这项工作只适用于原型，看产品是否能满足消费者的需要，并为产品的开发与制造创造必要的工作环境。

### 产品的使用测试

原型测试完后，随之而来是产品的使用测试，以判断新产品是否适合用户消费。使用功能是产品的最基本要求，通过使用测试，可以核对设计前的要求，找到消费者的使用要求和产品的弱点，并对传统观念进行更新，以取得产品改进的构想。

对于新产品，采用一定的测试方法，在以下范围内进行研究、分析，将会决定产品原型的合理性。

(员) 测试产品的来源：批量产品、试验性产品、最终产品。

(圆) 产品的特征、品质、商标：用户对产品的了解程度。

(猿) 产品的独特性：单一比较、双重比较、多重比较。

(源) 顾客使用产品的时间：一次性、一周、半年或一年。

(缘) 产品的使用方式。

(远) 产品形态、尺寸、色彩等。

(苑) 使用程度的控制：自动、半自动、手动。

(愿) 处理不能鉴别的问题：多次、辨别不可鉴别因素。

(怨) 与用户的联系：无评论、有使用说明、广告。

(员园) 受试对象：实验员、专家、职员、用户。

(员员) 记录反应的方式：喜欢、不喜欢、偏爱及描述。

(员圆) 与受试者接触的方式：邮件与人员、个体与团体、使用地与中心区。

(员猿) 调查人员：内部职员、局外人。

(员源) 测试标准：以前的经验、研究与判断。

#### 四、产品的市场测试

市场测试，是新产品正式进入市场前的最后一道程序。它可以让企业或设计策划者了解销售商或中间商对新产品实际所持的态度与经销愿望，可以了解到消费者购买与再购买的实际状况，从而有利于更准确地预测市场规律。市场测试的方法有：

##### 消费品市场测试

(员) 销售研究：

① 免费让用户试用新产品。

② 以低价再次提供该产品或竞争对手的产品。

③ 重复提供该产品 猿~ 缘次（销售波），比较用户对本产品的满意程度和再次选择本产品的选择率，并得出结论。

(圆) 模拟测试：

①找到猿-源名购物者，让他们观看含有本产品的不同宣传片。

②分发给他们少量资金，并邀请他们去某商厦购买或不买东西（本产品货架上）。

③关注有多少用户购买该新产品或其他竞争品牌。

④召集测试者，询问购买或不购买的理由。

⑤几个星期后，用电话咨询他们对产品的态度、使用情况、满意程度和再购买欲望，并为他们买任何产品提供机会。

（猿）控制测试：

①选定一些商店，并将产品交与其销售（可考虑给予商店一定费用）。

②安排货架位置、陈列和购货点的促销活动、广告等。

③以货架动态和消费者日记来审查销售结果。

④再用抽样的方法选取一部分消费者，询问他们对该产品的印象。此法也可以用来测试购物场所和有限广告对购买行为的影响。

（源）抽样市场测试：

①选定有代表性的测试城市数量（圆-远个左右）。

②确定测试城市的特征与标准。

③确定测试期限（几个月至几年不等）。

④根据信息的价值和成本来确定搜集信息的类别。

（缘）工业品市场测试

（员）产品使用测试：

①选择一批同意在一段时间内使用新产品的用户。

②让设计人员观察或询问顾客是如何使用该产品的。

③询问顾客的购买意图与其他反应。

（圆）通过博览会或展览会推出新产品。

（猿）在分销商和经销商的陈列室内测试，让新产品与其他品牌产品一起陈列，看用户对该产品的关注程度。

(源) 部分制造商使用控制或测试营销的方法。供应有限数量的产品,在限定的地区内销售,并给予促销资助,提供印刷产品目录单等,通过这些方法以促进全面营销活动的展开,从而为推出新产品铺平道路。

### 五、新产品入市

新产品经过策划、开发、测试后,产品策划者面临的重要问题是将产品推向市场。随之而来相关的主要工作有:产品的商品化与包装;产品的广告宣传与营销;产品的品牌建立与文化塑造;产品的市场策略与促销等。这些环节的工作,也是设计策划中需要研究的问题,我们将在以后的章节中去诠释。

源

## 案例一 联想集团持续的新产品开发策略

联想集团从事的是高科技事业,主要依靠产品开发、产品经营而滚动发展起来的。联想集团创建于 1984 年,是中国科学院计算机研究所所属的一家高科技公司。创业时联想仅有资本 20 万元,到 1994 年联想走过了十年历程后,其营业额达到了 2 亿元,成为 1994 年中国 500 家大企业和 1000 强企业中的第 100 位和第 100 位。联想用了十年时间依靠自己的力量从零起步最终跻身于中国巨型企业之中,实实在在创造了中国企业发展的奇迹。如今,联想是中国唯一能够以份额表达自己在国际市场中地位的高科技企业,全世界每十台计算机就有一台使用联想生产的主机板。在国内计算整机市场上,联想是唯一能够与国际优秀电脑厂商相抗衡的国内企业,始终占据着 15% 以上的市场份额。20 世纪 90 年代中国市场几乎全面开放,因而国人普遍对激烈竞争之下中国经济如何发展感到忧虑的时刻,联想的业绩多少给中国人民以振奋。

产品创新就是要做到“人无我有”,但是,仅仅做到“人无我有”远远不够。为了获得潜在利润,别人会全力地模仿

你的创新，使你有的他也有，抢走你的市场。更有市场中的强者会有更多更好的新产品来与你竞争，在计算机这类高技术产品领域中，任何产品领先的时间已难以超过一年。因此，没有持续的产品创新，企业就难以保持自己的竞争地位。创新是企业竞争制胜的法宝。每一个希望发展的企业都在研究自己的对手，研究消费者的喜好，不断对自己的产品进行创新。联想就是这样做的。

### 一、联想汉卡

在联想发展的过程中，联想汉卡是其最具创新意义的产品。一是它填补了当时的市场空白，初步解决了电脑应用中西文汉化的问题，为计算机在中国的广泛应用奠定了坚实的基础。二是它具有联想功能，当输入一个汉字后，与此字相关的所有词组都会在显示屏上出现。这项技术在今天看来已经算不了什么，但在1985年却是一项了不起的创新。汉卡使联想走上了迅速发展之路，也导致了其他企业的模仿，使该产品的市场竞争日趋激烈。联想为了保持自身在市场上的领先地位，对产品不断创新，几乎每年都推出两个新的型号，使其产品始终以极强的技术更新能力保持着性能价格比一马当先的优势。1985年之前，联想依赖汉卡这项创新产品促进了企业的发展。

### 二、电脑主机板

联想的第二个重要创新产品是电脑主机板，这也是联想叩开国际市场大门的产品。联想电脑主机板于1983年正式投放国际市场，在此之前，该产品被台湾垄断。联想为了进入这一领域，投入了大量的精力和人才，最终使其产品的国际市场占有率超过了10%，要做到这一点，需要很强的创新能力。国际电脑市场风云变幻，英特尔推出一个新的芯片，微软公司开发出一个新的软件，就可能推动从芯片到主机板，再从主机板到电脑整机的创新，而整个过程可能只有几个月。处于这个过程的企业如果产品创新能力不够，比如奔腾芯片出来了，你



不能够在两三个月时间内推出相应的主机板，那么，你就会被挤出市场。

### 三、联想电脑

联想的第三个重要创新产品是联想电脑，即联想计算机整机，尤其是家用电脑。联想创造了“家用电脑”这一概念，以此区分商用和家用两个市场，而它们在国外都被称作为个人电脑。家用电脑与商用电脑相比应该具有两个特点，一是操作相对简单，二是价格可望也可及，符合一般家庭的消费能力。为此，联想人把电脑变简单了，变便宜了，使电脑开始进入了收入不多的中国平民家庭。第一代联想家用电脑“联想 员垣员”的创新是一种逆向思维的结果：高科技的联想集团把复杂的电脑简单化，使电脑进入了各个层次的中国家庭。这一产品创新同时也促进了企业的进一步发展。如今，联想的各种计算机整机均有了很大的发展，已有了与 阴云 匀孕 康柏等世界名牌在中国市场竞争的经验与实力。员怨苑年联想电脑一举夺得中国台式 孕税 市场销量冠军，员怨苑年继续蝉联并使产销量达到缘圆缘万台。随后，联想电脑不仅与世界同步推出了奔腾Ⅱ型台式电脑和笔记本式电脑，更制造出“天琴”、“问天”等具有世界先进水平、技术独特的计算机产品。

## 第三章 包装设计策划

源

第三章 摇包装设计策划

摇摇新产品出来后，首要任务是将其商品化，进行包装，然后进入市场。“包装有时候比盛装在里面的产品还重要”，这句话足以说明包装在整个企业或公司推广其产品所起的地位与作用。

### 第一节 摇包装及其设计概述

#### 一、产品的商品化

一旦产品决定要向市场销售，就必须进行包装前的一些准备工作。具体来说必须做如下一些决策。

确定生产规模，建立生产线及生产基地。

给产品命名。一个产品拥有一个好的名称非常重要。因为产品名称一方面具有法律意义，即我们常说的商标（~~注册商标~~）；另一方面它又包含着商业意味，即人们常说的“品牌”。至于如何给产品取一个爽口好听的名字，本书将在品牌策划中详细探讨。

进行商标注册。商标注册是产品规范化、合理化的必备条件。在不同国家都有不同的《商标法》进行规范管理，我国于1982年8月颁布《中华人民共和国商标法》，并在1993年进行了修订。一般来说，在商标注册中应注意：①不能有任何不道德或欺诈的行为；②避免与已有商标雷同；③不必对产品进行过于细节性的描述。

## 二、包装的含义

早期的包装形式是指人们利用植物叶子或兽皮包裹，采用藤条或植物纤维捆扎，利用贝壳、竹筒、葫芦、兽角等作为容器盛物，进而利用天然材料进行加工编织成篮子、筐篓装物，以至在筐篓上敷泥，用泥土制作器皿盛装物品等。

而作为工业化时代的产品包装，通常包含三项：①基本包装：它是第一层包住产品的包裹物或容器，像糖果的纸或装药水的瓶子等。②包装组：它是一组基本包装的组合，以备运输和销售，它可能只容纳一个包装，如包装药瓶的纸盒。③批量包装：它是最外层，主要用于运输，如大纸箱或集装箱。

从以上可以看出，作为现代意义的包装，其内涵及外延更为宽广。我们不妨简单介绍一下不同国家对包装的标准定义，以供大家参考，也可以加深对包装概念的了解。

美国包装学会对包装所下的定义为：为便于货物之输送、流通、储存与贩卖而实施的准备工作。

日本工业标准对包装所下的定义为：为便于物品之输送及保管，并维护商品之价值，保持其状态，而使用适当之材料或容器而施以技术，使产品安全到达目的地。

英国对包装的定义为：为货物的运输和销售所做的艺术、科学和技术上的准备工作。

我国在国家标准中对包装的定义为：为在流通中保护产品、方便储运、促进销售，按一定的技术方法而采用的容器、材料和辅助物等的总体名称；也指为了达到上述目的而采用容器、材料和辅助物的过程中施加一定技术方法等的操作活动。

总的说来，英国的定义较全面地反映了包装的内容，体现了包装在艺术上、科学上和技术上的特性。

## 三、包装的功能

从包装的定义中，我们就足以看出包装在产品流通中的地位与作用。包装的功能是进行包装设计策划的前提，正确理解

与把握包装的功能要求是十分必要的。下面从产品、销售、消费三个角度阐述包装的功能。

**容纳功能：**一般指的是第一层包装，主要作用是利用包装容器容纳液态、粉状、块状等商品，便于运输。

**保护功能：**主要是防止商品受到外来各种因素所造成的损害，以保护内容物的安全。

**便利功能：**主要是指通过包装以便于商品的生产、流通、运输、陈列、销售、携带、使用等。

**销售功能：**主要是包装通过其装潢及造型设计，借助商标、标签、文字、图案、色彩等要素，传达销售信息，介绍商品的名称、牌号、成分、性能、用途和使用方法等，提高货架效应，刺激消费者的购买欲，从而达到扩大销售的目的。

**教育功能：**主要是指包装的教育功能，一方面是指包装通过其艺术性与观赏性可以提高人们审美情趣，陶冶人们审美情操，满足社会审美需求；另一方面包装通过其本身所传达的信息（商标与文字介绍等）有效地传达了商品知识，增长了人们的生活常识。此外，绿色包装概念的出现对人们的环保意识具有良好的教育作用。

#### 四、包装设计的定义与原则

包装设计是实现包装功能与目标的关键环节，是将包装技术与视觉传达设计艺术有机结合而转化为商品实体的中介层，这一设计方案的优劣直接关系到包装的生产、制造、工艺、质量、性能和成本等。具体而言，它是根据商品的属性与形态，借助适当的材料与造型、结构、文字、图案、摄影、色彩、附加物品等要素，以一定的手法创造能够保护商品流通、传达商品信息、方便消费使用的包装。把握一定的设计原则与要求，是包装设计进行包装创意与策划的基本出发点。

**促销性：**产品包装必须在市场购物场所有一定的视觉冲击力，它要求设计时必须赋予包装以独特的形态与个性，使

所包装的产品能从琳琅满目的商品中脱颖而出。

**实用性**：指的是包装应与所包含的产品相协调，应为其基本的使用、保护等物质功能服务。

**工艺性**：指的是包装通过其良好的制作工艺和材料的新颖性，提高产品档次，提升产品品味，增加产品附加值。

**时代性**：指的是包装设计无论是从形式上、功能上，还是从艺术上都应体现人们对时代生活的要求，反映时代所具有的先进性与文明性。

缘因

**民族性**：包装应充分考虑到不同民族、不同国家之间的政治、经济、文化、意识形态、宗教爱好等方面的差异，以赋予产品丰富的民族气息，展现产品浓厚的民族个性，打造产品独特的民族品牌，弘扬民族精神，从而将产品推上世界。正如：“越是民族性的东西，就越有世界性”。

**创新性**：创新性是包装设计的精髓，它是产品包装战胜其他品牌的前提，设计时应勇于在结构、材料上进行创新，也应有挑战现有包装形式的气魄。

## 五、包装设计的策划因素

### 保护因素

保护功能是产品包装的最基本功能。考虑这方面的时候要着重从防止产品损坏、污染，注意安全、气候、光线的影响及展示寿命等方面入手，须通过在实验室进行测试，符合要求后，再设计出最终的包装。

### 销售因素

包装是“无声销售员”。包装设计时必须考虑生产厂商、零售商或其他中间商对包装的要求。生产厂商最关心的是包装的易识性及传达企业及包装的形象；零售商或中间商最关注的是在货架上选取产品的便利性和产品的价格、品质、视觉冲击力以及小而昂贵的产品不易被偷窃等方面。

### 经济因素

包装的价格也是包装策略中应该考虑的重要因素。一般来说，价格高的产品，包装成本占的分量较小；而价格低的产品，包装的成本占的分量较大。因而从积极的经济观点来看，必须考虑包装的材料与结构、人力资源、库存与储存以及设计成本等方面的节约，以降低包装成本，获得更多的附加值。

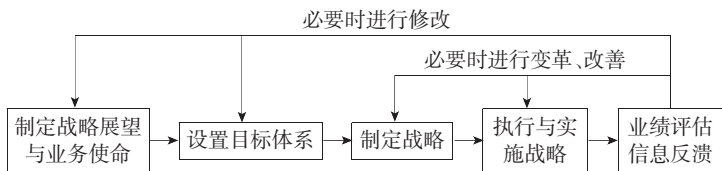
### 环境因素

环境问题是随着社会与经济的发展，人们在改善自身生活与工作条件时以消耗大量资源、产生大量污染为代价而形成的。包装对环境的污染是不容置疑的，废弃的包装物、一次性食品袋等随处可见。20世纪70年代兴起的旨在保护环境、减少污染的绿色设计观，已在包装界达成共识，它要求包装可再循环、可再生利用以及尽可能使用少的材料。

## 第二节 摇包装设计的程序策划

包装设计包含包装造型设计和包装装潢设计两个部分，其从策划到方案的制定必须遵守一定的设计程序展开活动。设计程序是指包装设计的步骤方法或过程，即是用系统论的方法对包装设计进行全方位思考、策划，使设计与其相关联的外部（客观）条件和内部（主观）条件有效地组成一个有机的整体。

实施正确的设计程序策略是成功包装设计的保证。包装设计的程序如图猿-员所示：



图猿-员 摇包装设计的一般步骤

### 一、确定项目

项目是设计课题的来源。通常企业委托设计师进行包装设计的原因有：①开发新产品，开拓新市场；②改变公司形象，改变销售策略；③竞争对象的产品包装在变或更胜一筹；④对现有包装不满意；⑤新材料、新工艺、新技术的出现。

### 二、收集资料与研讨

资料收集是为设计方案提供依据，其来源可以通过向企业了解、市场调查、查阅等方法获得，收集的内容主要包括产品信息、竞争对手的同类包装、包装信息等方面。资料收集后，必须围绕下列问题进行研讨：①用户和委托方对包装的需求；②自己与竞争者相比，有什么优缺点；③目前市场策略的主要变数等。

### 三、设计定位

设计定位是包装设计与策划的关键，它是指导产品包装的依据。根据市场调研信息及研讨，策划者可制定明确的包装目标，选择合适的包装策略，拟定具体的包装计划及工作进度表。

### 四、设计方案

设计方案是包装设计的实质性阶段。它要求设计者掌握一定的设计与创意技巧，围绕设计要求与目标，尽可能多地制订出若干可行性的方案，具体来说包含容器造型、纸盒结构、装潢设计等方面的内容与要素。

### 五、设计展开

设计展开是整个设计程序的主要环节，是设计成功与否的关键。一方面，它要求设计者运用自己的知识、经验、联想、记忆、感觉等，将设计方案具体化；另一方面，它也指在设计方案确定之后对现有方案的深化，包括将设计方案系列化或配套化等。

### 六、评估

评估是对最后确定要投入市场的包装进行全面的、系统

的、科学的评价与审计。评估时可将评价的内容及参数列一个表，召集各方面的技术设计人员和有关专家进行民主测试。

#### 实施

包装设计最后阶段是将设计付诸实施，包括容器制造成型、纸盒的印刷与制盒、装潢印刷等。实施阶段也要求设计师进行现场监督，以便及时发现问题，进行修正。样品出来后，一般还需进行质量检验与测试。确定没有任何问题后，才能选择合理的时机让产品投入市场。

猿

### 第三节 包装策略的策划

#### 一、一般包装方法

对于不同的厂商或企业，因实际的情况和条件各有千秋，在进行产品包装的过程中，所采用的方法都会有所区别。森克森和帕索斯联合公司（~~阅读社马列主义哲学社会科学出版社~~）的诺伊·帕索斯根据一些公司的经验，总结了如下一套方法。

#### 制订早期的包装计划

通过成立包装协会或包装委员会，在平时就注意收集并研究包装课题。新产品出来后制订包装计划，如包装目的、日期、人员介入、技术与工艺、法律文件及审批等。

#### 进行包装前的研究

包装设计前，必须对购物场所、竞争对手、成本及消费者的购买心理与使用等方面进行研究。

#### 产品名称策划

包装前必须有品名，品名需要有目标定位。至于产品名称问题将在品牌策划设计章节中讨论。

#### 制定包装文件

包装文件指的是在包装中需要用文字加以介绍的内容，它与广告文件有关，但不尽相同。在文件决策之前，常常需要进



行一系列的有关市场营销计划的活动，以决定内容的取舍，包装文件应尽可能做到通俗易懂、概念清晰。

### 续确定包装造型

根据来自各方面对包装的要求，找到一种合适的包装造型形式，非常重要。形式既要能做到体现企业或公司本身的特色与个性，又要能让生产者、销售商及消费者所接受，但反对抄袭和仿制。

### 续装潢设计

包装装潢设计是在包装造型基础上，通过文字、图案、色彩等要素的设计，来体现包装的销售功能，展现包装的最终视觉效果。

### 续设计测试及修改

包装设计的好坏也可以采用一定的手段进行测试。测试方法包括模型包装、店内陈列、色彩测试、视觉测试、图案测试、有形测试等。通过测试可将包装的缺陷挑出来进行修改。

### 续适销测试

包装的好坏最终是由市场决定的。测试包装的适销形式对最终是否进行包装批量生产尤为关键，它可以避免因错误信息传达的包装设计推向市场。

## 二、包装策略

包装是生产厂商很重要的促销媒体。不同的产品应根据实际情况采用行之有效的策略。下面介绍常用的几种策略。

### 续系列化包装策略

该策略是同一企业或同一商标联号企业对不同规格或不同产品的包装在视觉上强调统一格调，即采用相同的商标、标准的字体、标准的色彩、标准的色系等相同表现手法，形成各种包装互相间既有共同象征性的联系特征，又各具独立性的商品包装。它的形式有很多，具体体现在：①不同规格或不同内容的各种商品；②体积或容量规格不一致的；③不同品种的同类

商品；④造型一致，但装潢不一致的商品；⑤相同品种、造型各异的商品；⑥组合性包装的同类产品等。系列化包装在货架上以群体形象出现，大面积占有空间，整体感好，具有很强的视觉冲击力，有利于与其他产品进行竞争。

#### 四 配套包装策略

该策略是将在用途上有联系的产品恰当整体地包装在一起，如对工具类、文化用品类及日用品类产品均可进行配套包装，配套包装往往便于消费者的选购、收藏及使用，也可用来当作礼品馈赠亲友。

#### 五 隔使用包装策略

该策略是绿色包装观念的一种体现，在包装策略的环境要素中已作了说明。它要求厂商或生产者开发无公害、可循环使用的包装材料，也倡导包装的回收再利用。

#### 六 礼品包装策略

该策略是企业用来促进销售的一种形式。礼品包装是适应人们日常交往中互赠物品，对所赠礼物进行精心策划的包装形式。礼品包装可以将不同类或同类的物品组合在一起，也可以进行单件商品的精心包裹。它以一定的形式与风格强调包装的特色与品位，利用包装个性传达强烈的人情气息和文化氛围。

#### 七 成组包装策略

该策略是考虑到消费层次与结构的不同，将相同的产品按数量不等进行集中包装，所以又称“多件包装”。例如将圆源个杯子构成成组包装。该方法可以满足不同层次消费者的需要，可以节约购买时间。有些成组包装也可以当作礼品馈赠亲朋好友。

#### 八 传统包装策略

该策略是借助传统的包装材料、包装形式和手法制成具有浓厚传统品味而又不失现代气息的包装，这种形式的包装主要针对的是一些土特产和传统工艺品等。传统包装多采用天然

色、天然材料和传统的装饰手法，其形式多样、品种繁多，具有实用、牢固、复用、多用等特点。

### 三、包装后市场的进入

产品包装完后，其市场导入的时机也非常关键。如果竞争对手也在开发相同的产品，策划者可以考虑以下几种市场的切入方式。

#### 1. 率先进入

比竞争对手先行进入市场，争取市场的主动性，掌握主要的渠道资源及终端消费者。

#### 2. 同时进入

与竞争对手同时推出新产品，其目的是与对手共同承担宣传和推广新产品的促销费用。

#### 3. 延迟进入

先观察竞争对手产品入市后的情形，从中发现对方新产品中暴露出来的问题及市场规模的大小，以便避免犯类似的错误，并伺机将自己的产品导入市场。

## 第四节 包装设计的策略

### 一、包装设计的心理策略

包装设计中必须考虑到消费者的心理需求，消费者的心理是营销的终极市场，是包装设计能否获得成功的价值杠杆。包装设计只有把握了消费者的心理，迎合了消费者的喜好，满足了消费者的需求，激发和引导了消费者的情感，才能够在激烈的商战中脱颖而出，稳操胜券。

包装设计的心理策略是捕捉消费者的兴奋点和购买欲，从心理上以多维的情感诉求满足人们消费的多维性和差异性，从视觉上以多元化的设计吸引特定的消费群体，以诱生预期的购买行为。其具体策略如下：

### 需求便策略

求方便是所有人的消费心理，方便性是包装设计最起码的要求，包括方便运输、销售、使用、储存等方面。例如透明或开窗式食品包装可以方便挑选；组合式礼品包装可以方便使用；软包装饮料方便携带；国外流行的“无障碍”包装，如接触式判断识别包中用锯齿状标志区分洗涤剂的类型；在罐装食品中设置“盖中部凹陷状证明未过保质期”的自动识别标志等等。

### 需求实策略

产品及其包装，应该有其实用价值，它的设计必须能够满足消费者的使用需求。产品包装不应该是“假、大、空”的物质载体，而应做到形式与内容相一致，形式依存于内容，并以其独特别致的形式与名副其实的产品质量，去赢得消费者的永久信赖。

### 需求新策略

消费者求新意识是包装设计创新的动力与源泉。在包装设计中，选材、工艺、造型、款式和装潢等都应该体现出技术的先进性与设计的新颖性。例如采用凹凸工艺制作的立体式包装、无菌包装和防盗包装等等，就是通过新颖独特的包装来反映科学技术的优异成果，映衬产品的优越性能和满足消费者求新心理的。

### 需求信策略

产品包装应该给予消费者一定的信誉度和可靠性。在产品包装上突出厂名、商标，标明生产日期与保存期，保持一定的稳定性、独特性与识别性等，都有助于购买者对产品和服务产生信任。美国百威公司银冰啤酒的包装上有一个企鹅和厂牌图案组成的品质标志，只有当啤酒冷藏温度最适宜的时候，活泼的小企鹅才会显示出来，向消费者保证是货真价实的，风味最佳的，满足了他们的求信心理。

### 缘球美策略

精美的包装设计能激起消费者高层次的社会性需求。深具艺术魅力的包装设计对购买者而言是一种美的享受，是促使潜在消费者变为显在消费者和长久型、习惯型消费者的驱动力量。例如世界名酒的包装设计，十分考究，从瓶到盒都焕发着艺术的光彩，以突显其优雅而高贵，使消费者觉得物有所值。

### 缘球趣策略

人们在紧张的生活中尤其需要轻松和幽默。趣味化的设计以其善解人意的设计语言和生动可爱的形态，不仅可以调节现代人群快节奏的生活，还可以缓解和消除人们面对高新技术而产生的紧张和恐慌。美国的一家公司在所生产的饼干罐盖上印上各种有趣的谜语，只有吃完饼干后才能在罐底找到谜底，产品很受欢迎。我国儿童食品“奇多”粟米脆每包都附有一个小圈，一定数量的小圈可以拼成玩具，小圈越多，拼的玩具就越漂亮，结果迷住了大批的小顾客。

### 缘球异策略

年轻人喜欢与众不同和以表现自我的求异、求奇、求新为心理特征，以这类消费群体为目标市场的产品包装可以大胆采用鲜艳色彩，在造型上突破传统，品牌形象实施差异化战略，以求引导潮流，创造时尚。但是这类消费群体的心理也具有不稳定和难以捉摸的特点，并且潮流变幻无常，因此对其包装促销是高风险、高回报的尝试。

## 二、包装设计文化策略

世界已进入了经济与文化一体化发展的阶段，在激烈的市场竞争中商品包装越来越重要。包装设计师要想使自己设计的包装有竞争力，设计时应加强它的文化力，多传递一些情调，多营造一些氛围。在包装中注入相应的文化内涵，已成为增强商品包装感染力不可缺少的手段。包装设计文化策略是指在进行包装设计时，不仅要考虑包装、审美和销售的功能，还要

赋予包装一定的文化魅力。其具体策略如下：

#### 一、设计文化情调

消费者在选择商品时，在功能同等的情况下，更注重商品的情调，因为情调是最为感性的东西，它总是体现于一定的形式，而形式又最能将此商品与彼商品区别开，使其在商品货架上脱颖而出，引起消费者的注意。比如，用古色古香的陶杯、瓷杯、木盒或竹筒等来做酒的包装，使之富有浓厚的古代文化情调。又如，在礼品包装中，多采用魅力和刺激的手段，体现一种文化情趣，以吸引消费者的视线和关心，直至产生购买欲望。

#### 二、体现文化风格

任何国家、任何民族都有它自己独特的文化精神，这种精神在不同时期会体现出不同的文化风格。在商品包装中把握自己的民族文化风格，能给产品带来更高的附加值。例如，在贵州出口的茅台酒包装，就融入了浓郁的民族文化，采用深红色基调、异型折叠结构的宋代斗笠形陶瓷杯，从而使其海外销售价格翻了两番。由此可见，商品包装的文化风格所体现出来的文化魅力能使商品在剧烈的市场竞争中立于不败之地，并起到一种先导作用。

#### 三、考虑文化心理

包装的造型及色彩能对人们的心理产生一种暗示作用。每个民族、地区或国家由于所处的文化环境不一样，对一些形态或色彩都存在一定的喜爱差异。这种图形和色彩的文化心理差异，必然会影响到包装设计上。特别是在选择色彩时，更应倾向从文化心理去考虑。像化妆品包装多选用粉红色系；五金制品多选用蓝色系；食品包装多采用绿色系等。

#### 四、把握消费文化

重视对消费文化取向的设计是高水平设计的首要任务。在包装设计文化日益发展的今天，消费文化已通过各种途径丰富着商品的文化内容，同时也潜意识地改变着人们的消费观念。

如绿色包装是纯利润意识取向的范例。系列化包装反映了多层次的消费需求,引导消费大众生活方式向多元化发展,刺激消费取向向高层次转化等。总的来说,包装设计不能跟着市场走,必须具有超前性,才能去引导市场和创造市场。要做到这一点,无疑应把握消费文化的取向,根据市场调查,做出科学的分析预测,使包装设计创造出更好的经济和社会效益。

#### 继续建立文化品牌

▶ 远

包装设计中注重文化设计,必须注意到不能只注重商品的外包装,而应重视整个商品的文化品牌包装。可口可乐瓶——世界最著名的饮料瓶,这是现代包装设计的经典之作,是 20 世纪西方文明对其他文化渗透和侵蚀力的象征,并且也是成功树立文化品牌的典范。文化品牌的树立应该在形式、结构、功能和装饰等方面保持统一的风格即整体的形象特征,从而形成良好的商品表象。商品表象会产生一种“光环效应”,也就是常说的“第一印象”,这种印象对于提高购买力具有积极的作用,这正是包装设计的最终目的。

### 第五节 包装设计的整体策划

产品包装最主要的一个环节,是将所策划的包装策略以具体包装形式展现出来。同时,包装设计之前,也必须做好与设计有关的各要素的策划工作。策划是设计前根据企业的产品个性与生产条件,考虑到市场与人们的需求关系,对包装的目标、方式与档次等进行全方位规划定位的决策活动。

#### 一、包装造型策划

造型是任何包装都不可缺少的构成部分,任何包装都是一定的材质、形态和结构体现出来的外观主体形态。包装造型必须综合考虑功能、材质、结构、材料之间相辅相成、不可分割的关系,把握从结构设计、造型设计到选材等各个环节的操作

要求与规律。包装造型设计一般包括容器造型和纸盒设计。

### 容器造型设计

#### (员) 结构形式的选择

容器的结构多种多样，我们在设计造型时，选用何种结构，一般地说要从以下的角度去考虑：

##### ①从内容物方面去考虑

包装容器主要是用来盛装商品、保护商品的，设计时必须考虑容器内容物的状态是固体、液体还是气体，还得考虑内容物的物理化学性质，如挥发性、腐蚀性、防潮防湿性、耐候性等各方面。例如啤酒、香槟酒的瓶盖设计，必须考虑到其挥发性，瓶内压力大。香水由于具有很大的挥发性，其包装容器造型的盖部口径应宜小不宜大，从而减少存放中的挥发损耗和便于控制使用时的用量。

##### ②从使用方式方面考虑

在现代包装设计中，包装容器不仅仅是便于储存、运输和销售，还得有利于消费者使用方便。方便消费者使用是设计的最基本的要求。例如早期“人参蜂王浆”的包装是用玻璃瓶密封，使用时先得用小砂轮在其口端磨一圈痕印，然后敲掉其顶部，再用吸管吸，整个过程让消费者很不方便。如今，大部分饮料及口服液多采用盖部用铝箔或铝箔复合结构材料密封，只需用吸管使劲插入即可吸入，使用起来方便多了。

##### ③按以人为主要的设计原则加以分析

人是产品的主体，是设计的最终目的。在容器设计中，正是由于人们的物质和文化水平日益提高以及人们生理和心理方面的需要，才推动了容器结构的变化。例如，天津某葡萄酒厂设计了这样一种葡萄酒瓶结构，使用者只需在开酒瓶时旋转一下瓶塞到合适位置，就会发出一种很美妙的音乐，然后就可拔出瓶塞。这样一个过程很有趣味，特别是朋友聚会时，更有情调，它设计时主要是考虑到了人的生活情趣和精神享受。



此外，在造型结构的选择与设计时，还得考虑到人们的生活习惯、民族特征以及社会环境等各因素的影响，比如防伪结构容器的设计等。

### （圆）造型方法

包装容器的造型设计是一门空间艺术，设计师进行的是一种立体设计，研究的是立体效果。作为包装容器，其处理形式的好坏，最终决定整个容器的设计效果。为创造出更多合理的新颖性容器造型形式，可使用下面的一些处理方法。

图

#### ①几何法

这种造型是采用柱形、锥形或球形等基本形体，或在基本形体基础上进行切割、叠加而形成的多面体。如“露美”成套化妆品造型，其设计是在圆柱的基础上削去四块，使得电化铝盖金色的光亮度更加强烈、耀眼。

#### ②仿真法

这种造型是采用夸张和仿真的形式，模仿某一器物、动物、植物或人物等具象形态，或具有象征意义的形体来突出商品的特色，吸引消费者，这是一种形象化的设计方法。比如有种香水瓶用两只鸽子做瓶盖，鸽子展翅，栩栩如生，好像刚刚飞停在香水瓶上，富有浓厚的诗意。局部造型法中盖部的仿真设计在个性化的商品包装中采用较多，它具有鲜明的造型个性和很高的货架效应。

#### ③整体法

此方法是把瓶盖与瓶身作为一个整体来考虑整体造型。整体造型法是造型设计中最广泛的一种方法。它讲究整体美，设计时可以打破瓶盖小而低、瓶身大而高的常规，设计成瓶小而盖大、瓶低而盖高的形状，具有新意和时代感。

#### ④局部造型法

这种方法是撇开容器的造型一体性，将盖部和瓶身处理成不同的形体。在这种造型中，基本形体可采用几何法或仿真法造型。

### ⑤线条处理法

在容器造型中，有时为了打破其造型上的呆板，可运用线条进行装饰处理。在线饰处理中，设计师必须把握各种线条的性质和感情，如斜线富有动的感觉、曲线富有弹性且有活泼之感等；还要考虑到装饰线与形体线之间的关系；同时在设计中运用线也应讲究形式美的规律，例如变化与统一、比例与尺度、对称与均衡、节奏与韵律等的规律性。针对不同的消费者，造型的线条处理也不一样，男性化用品应以水平线、直线等硬线为主；女性化商品应以圆、圆弧等曲线为主；老年人用的产品线条要稳重、有安定感；儿童用品的线条要活泼、有动感。

### ⑥表面处理法

表面处理法是指在容器表面通过一定的处理手段，如凹凸、抛光、车刻、喷砂、磨砂、腐蚀、电镀等方法，使其获得一种与众不同的材质肌理美。特别是凹凸处理，使容器具有折光和阴影的效果，立体感和空间感更强；许多玻璃容器包装，都是使瓶盖与瓶身布满了整齐的向内凹凸的方格，通过凹凸产生的折光效果，使产品透明晶莹。在表面处理法中，必须运用一种对比，或明暗对比，或光毛对比，或粗细对比，才会使得整体造型更具特色。比如“美加净”珍珠成套化妆品，玻璃的瓶身和电化铝的银色套盖，都进行了微妙的处理，留出了象征珍珠的部分，光亮与无光面形成鲜明的对比，使产品更具古朴、厚淳之感。

此外，将容器进行一定的装饰也是十分必要的。在容器上印上标志或一些具有象征意义的图案等等，可以起到点缀与烘托的作用。

综合上面多种方法，在具体的造型设计中，必须具体情况具体分析，要融会贯通地综合运用。在容器造型设计时必须把握住整体性设计的原则，并考虑其局部与整体的关系，这样才能做到整体造型的合理和美观。

### （獭）容器的材料与工艺设计

包装容器的造型选材在必须综合各种材料特性的基础上，着重考虑以下几点：

- ①必须根据内容物的物理化学性质，做到有利于内容物的保护。
- ②必须适应整体造型的结构要求和形态变化。
- ③根据包装的档次，考虑其经济性。
- ④在容器造型中，要考虑其工艺成型中的合理性。
- ⑤根据设计需要，要对新材料的开发应用提出更高的要求，只有这样才能推动新材料、新工艺的产生，设计才有新的质的飞跃。

综上所述，容器设计是设计师运用各种不同的材料和加工手段在空间创造的立体形象。其造型设计必须从商品消费、销售出发，按照保护性、便利性、审美性等要求，考虑其功能、材料和形式，以一定的形态和结构并付之以一定的工艺加工出来，创造出深受消费者欢迎的产品。

### 匚 陶装纸盒设计

由于纸材具有材质轻、便于携带、运输和印刷容易成形、成本低，且易回收、无污染等特点，因而用纸材做成的包装在国际包装中占有较大比例。

### （夙）纸盒形态

纸盒形态是最外层包装的立体空间结构，它直接影响包装在购物场所的最终视觉传达效果，其设计上应力求美观、新颖、简洁、大方，以体现稳定、庄重、轻盈、活泼、秀丽、灵巧、轻便等个性特征。常见的纸盒形态设计法有：

#### ①几何形态法

是采用基本形体（方体、柱体、锥体、球体）或基本形体的变形式体进行塑造。其基本形体的变化，可以通过改变其面（开窗、附加等）、边（改变线型：直线、斜线、曲线等）、

角（切去、折进等）等要素实现。

### ②模拟形态法

一种是直接模仿、使形态及结构与自然形相似，如橘子糖、金鱼塘等的包装；另一种是近似模仿，是某种具象形体的抽象、归纳与变形。

### （圆）纸盒结构

“包装是商品的外衣”，纸盒的包装直接与消费者见面并参与使用。纸盒结构必须做到合理、省材、牢固，并同时考虑到对产品的保护、集装、储运、陈列、销售、使用、携带等综合要求。一般来说纸盒的结构形式包括：①天地盖式；②手提式；③吊挂式；④卡隔式；⑤可展式；⑥开窗式；⑦插口式；⑧旋口式；⑨姐妹式；⑩卡口式；⑪包合式；⑫扎结式；⑬抽屜式；⑭结合式；⑮综合式等。总之，必须有大胆的革新意识，不断探索纸盒结构的新形式，才能使纸盒包装耳目一新。

### （獭）纸盒材料与工艺

纸盒包装的材料选择也应根据产品的档次、重量、数量和性能而定，同时也应不断地改进已成型的工艺，提高生产效率及纸盒的强度。高档商品礼品包装常选用玻璃卡纸或白卡纸；重量大、易破碎的产品包装常采用瓦楞纸或牛皮箱版纸，也有要用黄版纸作内衬；纸塑复合材料常用于作包装纸容器（如杯、蝶、筒等）。

## 二、包装装潢策划

包装造型设计好之后，就必须进行包装装潢策划与设计，它也是包装不可缺少的构成部分。它是对一定的产品进行包装美化与强化对商品的保护与销售功能的科学处理过程。下面就包装装潢设计策划的各要素加以阐述。

### 一、合理安排文字

在包装装潢设计中，文字是传递商品信息，表达事物内容的视觉语言。文字的合理运用和设计不仅具有无比的艺术魅

力，还将左右消费者购买意识的决策。

#### （员）文字说明应简洁、明了和醒目

商品包装的文字说明要尽可能简明、准确地显示包装内容物，应坚决删除那些可有可无的语句，这对于快生活节奏的消费者尤为重要。

#### （圆）文字的字体选择和排版

瑞典的包装设计专家伏尔凯特曾指出：“中国出口商品包装的一个明显弱点是不能正确地使用西方的文字和字体，使包装的最终效果出现一种非专业感。而这种非专业感只能使消费者对包装产生不信任感，歪曲形象，降低商品身份。”这表明我们应加强这方面的重视，因为每一个目标市场国的消费者都有其各自的对文字字体及排列的喜好和特殊要求，所以我们在进行字体设计时要有针对性和适应性。

#### （猿）外文翻译应准确

加入 宰裁 后，设计也应与国际接轨，特别是外文字体在包装中的应用越来越多。对于出口包装，将表达的内容正确翻译成目标市场国的语言是建立信任感、正确传递信息的关键之一。翻译中应考虑到语法、习惯用法以及意译等问题。

#### （源）文字说明应符合国家的规定

在文字说明方面，不同的国家和地区有着不同的习惯和规定。下面列举几个国家的具体规定以供参考：①美国：要求进口的食品和药品的包装上除应注明成分外，小包装的商标、品名和说明还应各占 员裁，且必须写上英制计量单位。②韩国：要求进口的食品包装上所附标签的文字说明必须用韩语。标签的内容包括：产品的名称、成分、生产日期和使用方法；生产厂家的名称和地址；企业及产品的营业许可证号码、数量、容量和型号以及一旦发生质量问题时的处理程序。③日本：对于食品和药品，其内容和用法必须用日文说明，食品类还得说明是否含有人工颜料或防腐剂，并说明进口商的名称和地址。

④澳大利亚：规定进口产品的包装标签必须用英文标明，并采用标准的英文字体，文字应做到鲜明易认，色彩和背景色具有反差。⑤加拿大：要求任何地方销售的所有预先包装的产品标签，须用英语和法语表示。

### 选择恰当的色彩

确定包装装潢设计的效果好坏，最终是由色彩来体现。在琳琅满目的商品世界中，在市场特定的空间里，要想使出口商品具有强烈的货架冲击力，除考虑色彩的整体效果外，还得与同类商品有较强的对比效果，只有这样才能独树一帜，迅速地抓住人们的视线，从而达到销售的目的。设计师除考虑上述因素外，还应关注不同年龄、性别、阶层、职业、地区、民族、宗教信仰以及不同兴趣爱好者的不同色彩偏好。熟悉各国消费者的色彩偏好和禁忌，对搞好销售包装的设计具有重要的意义。

表 猿- 员 不同国家喜好与禁忌的色彩

洲别	国家与地区	喜好的颜色	禁忌的颜色
亚洲	日本	柔和的色调	黑、深灰、黑白相间
	韩国	红、绿、黄、鲜艳颜色	黑、灰
	印度	红、绿、黄、橙、蓝、鲜艳色	黑、白、灰
	中东地区	绿、深蓝与红白相间	粉红、紫、黄
欧洲	德国	鲜艳色	黑、深蓝、红
	法国	蓝、红、高雅的灰色	墨绿
	意大利	鲜艳色	紫色为消极色
	希腊	绿、蓝、黄	黑
非洲	埃及	红、橙、绿、浅蓝、明显色	暗淡色、紫色
	摩洛哥	绿、红、黑、鲜艳色	白
北美洲	美国	无特别爱好	无特别禁忌
	加拿大	静素色	
拉丁美洲	墨西哥	红、白、绿	无特别禁忌
	阿根廷	黄、绿、红	黑紫、紫褐相间

### 选择用合适的图案

图案作为包装装潢设计的三大要素之一，在包装中往往能唤起消费者的感情，具有明确的视觉传达功能。由于世界各國文化的不同，形成了不同的价值观和宗教信仰，尤其是在出口商品的包装中，应窥探各國居民对图案的喜好和厌恶，千万不能采用目标市场国居民禁忌的图案。

下面列举一些国家的禁忌图案：

（员）日本：视荷花为不吉利、菊花为葬礼用品，狐狸、獾则代表狡诈和贪婪，对以如来佛为瓶或罐的造型视为不敬。

（圆）英国：把雄鸡视为下流之物，白色百合用于葬礼，视大象为无用之物、令人作呕的东西，忌用人体作商品装潢。

（猿）法国：认为核桃为不吉利之物，菊花为葬礼用品，黑桃为丧事象征。

（源）意大利：禁止在产品标签图案上使用修女图案。

源考虑包装的形式、数量和材料等方面的影响

除考虑文字、色彩和图案外，选择合适的包装形式、数量和材料，对于包装装潢设计同样重要。商品往往在其运输中存在颠簸破坏性，因而需要良好的包装加以保护，选择合适的包装形式是必要的。同时，作为系列化包装时，包装数量选用的数字，不要触犯消费者的禁忌，如在西方“源”和“员猿”等代表不吉利。

总而言之，只有充分考虑不同国家的市场环境、消费者的偏爱和文化差异等方面的因素，才能使包装设计成为增加商品附加值的一种手段，才能使商品走向世界市场。

## 案例二摇罗林洛克啤酒独特的新产品包装策略

随着竞争的加剧和消费的下降，美国啤酒行业的竞争变得

越来越残酷。像安豪斯·布希公司和米勒公司这样的啤酒业巨人正在占据越来越大的市场份额，从而把一些小的地区性啤酒排挤出了市场。

出产于宾夕法尼亚州西部小镇的罗林洛克啤酒在 19 世纪 80 年代后期勇敢地进行了反击。营销专家约翰·夏佩尔通过他神奇的经营活动使罗林洛克啤酒摆脱了困境，走上了飞速发展之路。而在夏佩尔的营销策略中，包装策略发挥了关键性的作用。

包装在重新树立罗林洛克啤酒的形象时扮演了重要的角色。夏佩尔为了克服广告预算的不足，决定让包装发挥更大的作用。他解释道：“我们不得不把包装变成牌子的广告”。

该公司为罗林洛克啤酒设计了一种绿色长颈瓶，并漆上显眼的艺术装饰，使包装在众多啤酒中很引人注目。夏佩尔说：“有些人以为瓶子是手绘的，它跟别的牌子不一样，独特而有趣，人们愿意把它摆在桌子上。”事实上，许多消费者坚持认为装在这种瓶子里的啤酒更好喝。公司也重新设计了啤酒的包装箱。“我们想突出它的绿色长颈瓶，与罗林洛克啤酒是用山区泉水酿制的这个事实相匹配”。夏佩尔解释道：“包装上印有放在山泉里的这些绿瓶子照片，质量很高，色彩鲜艳、图像清晰。消费者很容易从 1 英尺外认出罗林洛克啤酒。”夏佩尔很喜欢用“魅力”这个词来形容罗林洛克啤酒的新形象。“魅力，这意味着什么呢？我们认为瓶子和包装造成了这种讨人喜欢的感觉。看上去它不像大众化的产品，是有一种高贵的品质感。而且这种形象在很大程度上也适合啤酒本身。罗林洛克啤酒出品于宾州西部的小镇，它只有一个酿造厂，一个水源。这和安豪斯·布希啤酒或库尔斯啤酒完全不同，我们知道，并非所有的库尔斯啤酒都是在科罗拉多州的峡谷中酿造的。”

包装对增加罗林洛克啤酒的销量有多大作用呢？夏佩尔说：“极为重要，那个绿瓶子是确立我们竞争优势的关键。”



## 第四章 广告设计策划

► 苑

摇摇广告，作为一种有计划通过各种媒体传递商品信息，以促进销售、传承文明为目的的大众传播手段，正在广泛地受到人们的重视与关注，也构成了人们现代生活的一个重要组成部分。人们不论是走在大街上，还是在家打开电视，抑或在办公室启动电脑上网冲浪，无处不见广告。因此如何在纷纭繁多的广告中，将自己公司或企业推出的产品脱颖而出，广告设计就显得大为重要。而任何广告设计，都离不开设计策划与创意工作。这样一来，广告策划工作就成了决定广告活动的关键所在。

### 第一节 摇摇广告策划概述

#### 一、广告策划的概念

人类社会自从有了商品生产和商品交换，广告也就随之产生，它是商品经济的产物。要作好一个好的广告必然离不开策划。策划一方面是一个预测与决策过程；另一方面又是一个思维和实施过程。不管是预测、决策，还是思维、实施，都必须进行构思、归纳与判断。从拟定策略、落实方案到信息反馈与评估，都是策划的具体活动。

就广告策划而言，学术界对其定义各有千秋，在1998年缘月北京广播学院出版的《广告学——理论应用》一书中的定义为：“广告策划是根据广告主的营销计划和广告目标，在市场调查的基础上，制定出一个与市场情况、产品状态、消费者

群体相适应的经济有效的广告计划方案，并加以实施、检验，从而为广告主的整体经营提供良好服务的活动。广告策划，实际上就是对广告活动进程进行的总体策划或者叫做战略决策，它包括广告目标的制定、战略战术研究、经济预算等，并诉诸文字。”

在香港与台湾，广告策划常被称作“广告企划”。根据台湾灵智广告公司1995年版《现代广告事典》，广告策划的定义是：“执行广告运动必备的准备动作。在实务上，广告主和广告代理商处理运动企划有很大差异，但理想的过程可以是下列行为的组合：广告——市场分析，竞争状况评估、客户简介、目标设定、预算、目标对象设定、建立创意及媒体策略、创意的执行、媒体的购买及排程、媒体执行与其他行销机构的配合，执行完成，效果评估。”

从以上定义中可以看出，广告策略是通过市场调查，在符合广告主营销策略的前提下，确定广告活动运作的定位策略、诉求策略、媒介策略、表现等策略方案，制定可操作性的广告策划文本与计划，通过市场效果测定，正确评定广告效应，以追求最优与最合理的广告效果，达到传递与推销商品信息的最终目的。简言之，它是按照一定的操作程序对广告活动的总体战略与策略进行的统筹规划活动。

## 二、广告策划的分类

按照不同的分类标准，广告策划的分类各有不同。

### （一）根据广告规模不同划分

可分为单项广告策划和整体广告策划。单项广告策划指的是按照单一目标开展的对一个或几个广告的策划；整体广告策划则是针对同一目标所进行的较大规模的一系列多个相互关联广告活动的总和，又称为系统广告策划。单项广告策划尽管有一定的说服力，但其无论是在规模与持续时间上，还是在内容复杂程度与难度上都与整体广告策划有一定的差距，因而随

着经济的发展和市场的完善，在激烈的广告竞争中，单项广告活动略显苍白无力。企业或公司往往通过系列的、科学的、完善的整体广告运动来树立其产品与服务在消费者心中的地位，建立企业独特的品牌及文化形象，为企业创造良好的社会与经济效益。

#### ■根据广告目的的不同划分

可分为促销广告策划、形象广告策划、观念广告策划及解决问题广告策划等。促销广告策划的目的是集中投入较多费用以促进商品的直接销售，其特点是时间短、见效快，是为推销产品而进行的策划；形象广告策划的目的是树立企业形象、增强信任，使企业与产品逐渐被大众所认知广告活动，其特点是时间较长，见效慢，需持续投入固定费用；观念广告策划的目的是传达所需传播的观念，说服受众接受，其特点是一般时间较长，见效慢，需持续投入稳定费用；解决问题广告策划的目的是直接解决紧迫问题，常采用公关方式投入较多费用，其特点是时间短，见效快。

#### ■根据广告对象不同划分

可分为以消费者为对象的广告策划和以经销商为对象的广告策划。在广告策划中，消费者是主体对象，策划时常借用大众媒介，制造一定的声势，注重产品优势信息的传达和对消费者利益的承诺；而经销商也是策划中不容忽视的一个群体，广告主常选择某种信息传播途径，采用分众媒介，如某一行业的专业媒介或直接邮寄广告，主要是通过对经销商给予折扣、大批量购买的额外优惠、提供促销品等营销策略，让经销商了解广泛的市场前景并承诺获利的可能。

#### ■根据广告的具体内容不同划分

可分为商务广告（包括商品、商务、金融、物价、机器、医药等）、社会广告（集会、申辩、法律、招寻、慈善、游戏等）、文化广告（教育、书籍等）、交通广告（指示交通路线

及规则等)、杂项广告(一般的民间事宜等)等。本书的广告策划所介绍的主要是针对商务广告方面的。

### 三、广告策划的要求

广告策划是为广告活动提供策略指导和具体计划的,其必须依据广告策划的特性及原则,遵循广告的发展及运作的规律,使广告“准确、独特、及时、有效、经济”地传播信息,以刺激需求,诱导消费,促进销售,开拓市场。一般来说,广告必须按照以下几个原则进行策划:

#### 1. 针对性原则

任何广告,在特定的时间内,针对特定的对象与市场,会形成自己独特的战略与战术,它具有明显的目的性与针对性,任何无明确目的或漫无目标的策划,都必然会成为纸上谈兵,且毫无意义。

#### 2. 真实性原则

实事求是广告策划中最基本的原则,广告的生命在于真实,不能自吹自夸,任何虚假的或夸大事实的广告,都不但会影响公众的信任度,坑害消费者,而且,也违反了《广告管理暂行条例》。

#### 3. 系统性原则

广告策划是一个系统工程。系统性原则指的是广告策划必须将广告活动的各个环节与内容,纳入一个相互联系、相互影响的系统中去考虑,在统一的策略指导下,服从统一的广告目的、产品或企业形象,形成一个和谐统一的整体,从而最大限度地发挥广告的效果。

#### 4. 创新性原则

广告策划与创意密不可分,有人称“创意越创异,垣创意”。这一点清晰地表明,求实创新是发挥广告最大效应,创造良好社会与经济效益的基础。广告创新是要求体现商品的个性而进行的新颖独特的创造性思维,以达到塑造品牌形象目的

的活动。

#### 有效性原则

广告策划的有效性原则一般包含两个方面的内容，一方面指的是任何广告都必须做到能够产生一定的效果，否则不但会浪费人力、物力，浪费资源，还会让业主坐失良机。另一方面指的是广告必须遵守与宣传内容相关的法律条例，受到法律的制约和道德的束缚。只有合法的广告，才会做到有效，要不然广告策划只能停留在广告计划或文案中，不可能付诸实施。

#### 灵活性原则

客观世界无时无刻不处于变化之中，市场与消费者也随着时间的推移在发生着变化，广告策划必须考虑到这些变化，能够及时地对相关的策略方案适宜调整，灵活地应对实际的问题，以避免僵化。

#### 可行性原则

任何广告策划，只要决策完后，必然要付诸实施，这就要求广告策划必须做到可行、可操作，必须考虑市场与环境中可操作的条件，以及在具体实施中的可操作方法及实施中可能出现的问题等。

#### 连续性原则

广告策划是营销促销的一种手段，而任何营销促销都是连续的活动过程，广告策划也不能例外。它一方面可能是以往广告策略的延续；另一方面也必然要考虑到现有策略实施完后，留有继续策划的空间与余地，做到环环相扣、节节相连，以保证广告策划的连续性。

#### 前瞻性原则

任何广告策划都必须立足现实、着眼未来，在保持连续性的同时，也要具有前瞻性。这样一来，就必须对现有的市场条件或消费状况进行调查分析、科学推断、合理计划，预见广告策划方案实施后的效果，以避免只图眼前利益，鼠目寸光。

### 策略集中性原则

现代社会分工越来越细，市场错综复杂，消费层次也日趋多样化，任何一类广告都不可能做到面面俱到，因而广告策划也不应追求过多的目的与作用，而应诉求广告的重点，突出广告特有的个性与特色，集中优势力量与资源去获取良好的效果。

### 四、广告策划的意义

广告自产生以来，社会进步和观念变革促使其内部不断地发生着变化，尤其是策划概念的引入给其带来了更为广泛和深刻的影响。策划对广告设计而言，有着非常现实的意义。

策略策划使广告设计顺应了商品经济发展的要求

众所周知，近代商品经济的发展，大致经过了三个阶段：企业本位阶段、产品本位阶段、用户本位阶段。企业本位时期，竞争不激烈，厂家生产什么，用户消费什么，一般无选择的余地，此时，广告只起着传递信息效用，其意义与作用都不太大。产品本位时期，产品出现剩余，厂家之间出现了竞争，竞争中强调以高质低价取胜，此时广告策划强调的是产品特点。用户本位时期，企业之间的产品差别不大，竞争非常激烈，广告在促销中地位被加强，企业强调以用户为中心，竭诚以用户的需求及其变化来决定企业的经营方式和服务方式，也包括广告。从商品经济发展的不同阶段可以看出，广告设计必须进行策划，才能顺应时代的变化和广告主的需求，从而实现从生产导向向顾客导向、从推销观念到营销观念的改变。

策略策划使广告设计适应了自身发展的要求

当前世界进入了一个信息时代，信息如海、广告如林，任何一个广告能否成功，取决于它能否在逶迤群山中异峰突起，能否在排浪滔天中突兀而上，否则，就会被其他的广告信息所淹没，由此可见广告策划的重要性。

同时，广告策划可以改进广告活动中失之偏颇的情况，避

免设计中出现不必要的问题，这点在我国尤为重要。在加入世贸后，广告策划可以使我们的广告适应全球化经济的客观运行规律，赶超国际先进水平，使广告形式从告示性广告向文化广告、艺术广告发展，寓广告于艺术之中，寓广告于娱乐之中，寓广告于潜移默化之中。

广告策划使广告设计向科学化方向发展

策划观念引入之前，广告往往缺乏统一的、明确的目标，缺乏对广告进程的科学决策与控制，呈现出零碎、主观、无序的特点。通过广告策划运作，重视了设计的调查研究，重视了广告的规划与进程，重视了广告的整体运作战略与策略，重视了广告的组织与实施，使广告设计成为系统的、客观的、有序的科学运作。

广告策划使广告运作带来了巨大变革

广告策划从某种意义上给广告管理带来了新思维，对公司人员的组成结构与配置提出了新要求，也为各专业分工协作与任务安排提供指导性意见，明确了广告业务发展的终极性目的，使广告的创意、设计、制作、发布、展示及促销等活动有机地联系在一起。总之，广告策划已成为广告运作的核心内容。

广告策划使广告更为统一化与专业化

策划观念引入后，广告的一切活动都被包含在企业的营销组合之中，都是在企业统一的营销策略与计划的指导下进行，使广告公司的服务与广告主的营销活动达到空前的统一，同时它也使广告公司所提供的服务更为专业化、系统化。从创意到设计，从设计到制作，从制作到发布等专业化的操作，使广告的广度与深度得以加强，从而最终实现了传播消费观念、促进商品销售、树立企业形象的目的。

五、广告策划的地位与作用

任何一个广告活动，一般包括广告调查、广告策划、广告

计划、广告制作、广告效果评估等五个阶段。其运作示意图如下：

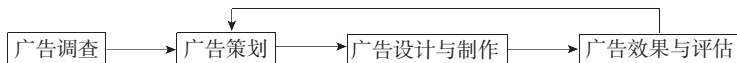


图 源- 员瑶广告活动的流程图

从图中可以看出广告策划是整个广告活动中的第二个环节。它是以广告调查为基础，广告调查一般包括市场调查、产品调查、用户调查、对手调查和媒体调查等，广告计划与制作实际上是广告策划所决定一系列策略的具体化，广告效果是广告策划方案实施后的评价。我们不难看出，广告策划在整个广告活动中处于核心地位，它为后续环节提供战略的依据和具体的计划，并对其他环节具有鲜明的约束作用。

同时，广告策划在整个企业营销活动中居于服从和服务的地位，广告策划是整个企业市场营销活动中的一部分，它和产品策划、价格策划、市场策划等一样，不仅要为企业的营销策略服务，还必须顺从于营销战略与目标，充分考虑到产品、价格、渠道、市场等方面的条件与制约，以确定符合企业目的的具体操作方案。

广告策划既然是广告活动中最重要的核心环节，其重要作用也肯定毋庸置疑，具体体现在：

■ 指导作用：为广告运作提供了总体指导思想，使广告文案能够按照目标进行制定。

■ 规划作用：通过提供具体的广告行动计划，保证广告活动有一个系统的、长远的规划。

■ 制约作用：一方面保证了广告活动进程的连续性，同时对广告活动的各个环节与进程也有制约作用。

■ 创新作用：任何一个策划，都离不开创意。策划的创造性保证了广告的新颖性与独特性。



**评价作用：**通过策划，可以合理预测、监督广告的运行效果，并借助科学的方法挑选出最简捷、最顺利、最迅速的广告活动途径，以获得最佳效果。

**规范作用：**广告策划的科学性要求广告活动必须趋于科学、规范和合理，使广告运作朝着系统化与统一化的方向发展。

#### 六、广告策划的内容

广告策划是一项综合性的工程，它所涉及的方方面面非常多，一般来说，一项完整的广告策划应有五个部分组成，其具体内容包括：

**市场调查。**市场调查是策划的基础。它是在接收策划委托书后，策划小组成员围绕策划内容进行广泛调研工作，最后根据调研内容撰写市场调查及分析报告。

**广告定位。**通过调研结果，针对消费者产品、营销环境、竞争对手等方面进行分析，确定广告商品的市场定位。它一般包括实体定位（功效定位、品质定位、市场定位、价格定位等）和观念定位（正向定位、逆向定位、是非定位等）。

**创意构思。**它是策划成败的关键，也是广告设计策划的中心环节。如何根据广告定位，把握广告主题形成创意，是广告策划者感到最棘手的问题。成功的广告在于能够运用富有新意的祈求办法，巧妙地传递商品的信息，有效地诱发消费者的购买动机、欲望与行为。

**广告媒体。**选择合适的媒体发布广告，也是广告策划所关注的重要问题。一则广告如果媒体选择与时机得当，会收到事半功倍的效果，否则会大打折扣，白白浪费广告费。

**效果评估。**应用科学的方法对策划效果进行评估、验证，也是广告实施中不可忽视的一个环节。这个工作必须全面考虑广告公司的工作水平与服务质量、广告主的满意程度以及信心等方面。

根据上述“五大支柱”的要求，广告策划应包含一系列

的具体内容如图 源-圆: 广告目标策划、广告对象策划、广告主题策划、广告策略策划、广告媒体策划、广告方式策划、广告时机策划、广告区域策划、广告文案策划和广告效果测定等。这些内容在后面的章节将依次叙及, 此处从略。

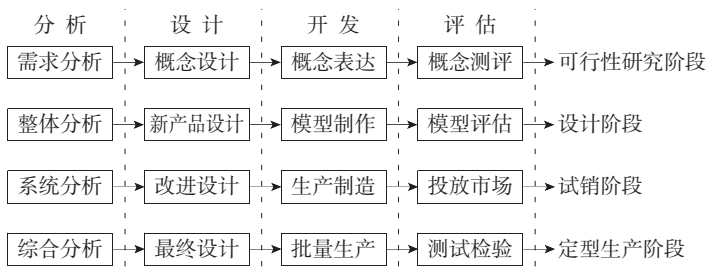


图 源-圆 广告策划的具体内容示意图

## 七、广告策划的程序与步骤

### 獭广告策划的程序

广告策划, 作为广告设计前的筹划活动, 既不能无计划地进行, 也不能无目的地展开, 应该按照一定的程序有计划有目的地进行。粗略的广告策划程序如图 源-猿所示:

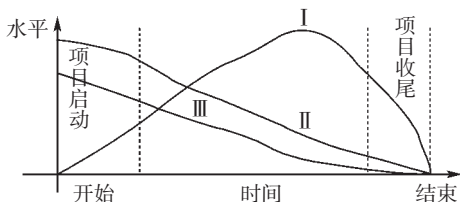


图 源-猿 广告策划的程序

(员) 市场分析阶段的主要工作是: 市场调查, 对营销环境、消费者、产品、企业和竞争对手的广告等进行分析。

(圆) 战略规划阶段的主要工作是: 制定各种广告策略,

拟定广告计划，计算广告费用，评估广告效果。

(猿) 制定计划阶段的主要工作是：确定广告运作的时间、地点、范围、媒介、频率等。

(源) 形成文本阶段的主要工作是：撰写广告策划书文本，广告策划的内部检核与修改，广告策划提案、广告策划书的修改与定稿。

### 广告策划的步骤

如果将广告策划工作再细化一点，具体的广告策划步骤应如图 源-源所示：

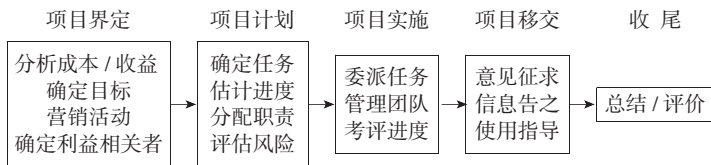


图 源-源 广告策划的具体步骤

### (员) 环境分析

广告环境系统包括自然环境、国际环境、政治环境、产业环境、企业环境、商品环境和广告环境等，其主要是针对各种环境进行分析，考虑其对广告的制约与导向，并摆正产品在市场上的定位，确定广告在市场上的定位。这个阶段主要解决四件事：了解市场、了解用户、了解对手和了解自身。

### (圆) 主体分析

广告主体分析是针对广告所宣传的物品进行分析，以确定广告定位。广告定位是企业根据消费者的需求、重视及偏爱，对某种商品确定市场地位。一般随产品定位主要确定三个方面的问题：商品的对象、商品的个性内涵和商品的精神意义。

### (猿) 目标分析

目标在广告策划中具有战略和导向意义。目标分析主要解决：为什么做广告、做什么广告、如何做和达到什么效果。前

三个问题是具体的、可控的，第四个问题却是抽象的、不可控的。许多研究人士对广告效果的评定用广告接受者受影响的程序进行评估，他们将广告效果在心理方面的反映分为七级：①注意；②认知；③积极的思维与联想；④正确地理解；⑤观念的加强与改变；⑥强烈的欲望及冲动；⑦付诸行动。这种方法称为“七级效果”评估法，广告策划应努力追求达到第七级效果。

#### （源）创意分析

广告创意是广告定位在概念上的表达，围绕广告主题的深化、艺术化和主体而展开。广告创意分析阶段强调广告作品的标新立异。

#### （缘）策略分析

这一阶段的主要任务是将广告主题和广告创意付诸实施，以取得预想的效果，主要的工作任务包括：选取合适的广告媒体与方式以及广告范围与时机等。

#### （远）效果分析

效果分析一般不是一次性的，往往是多次性的。广告策划方案实施之前，可以通过抽样等方法对广告效果予以检验。另外，在广告与大众见面的初期，也有必要对广告设计效果进行分析，以决定是否对广告策略进行修订。总之，广告效果的分析，既有阶段性，又有连续性，应使之不断深化，让广告策划更科学、更准确。

#### （苑）策划的改进与完善

广告策划并非一成不变，通过广告效果的分析，适时地调整并完善广告策划是十分必要的。通常有三个方面需要变动：用户变动、主题变动、策略变动。

## 第二节 广播广告对象与主题策划

### 一、广告对象策划

广告是针对一定对象的信息传播活动，其目的是使消费者认知企业及其产品或服务，刺激消费者的购买欲望，促使其产生购买行为。因此，广告对象即消费者既是广告信息传播的“终端”，也是广告信息的“接受者”。撇开“接受者”，就无所谓传播；“接受者”不合适，广告也无效。由此可见广告对象策划在策划中的地位非同一般，其策划的考虑点应从以下几个方面着手。

#### ► 要点

#### ■ 判断消费群体

并非所有的人都是广告的对象。广告策划之前，首先必须确定是为谁做广告，必须对消费用户展开分析。一般可以分三个层次进行分析：①阶层分析：主要分析内容包括知识分子阶层、工人阶层、农民阶层、政府机关、单位阶层、学生阶层、私人企业家阶层等；②家庭分析：主要分析内容包括家庭结构、家庭人口、家庭住址、家庭收入；③个人分析：主要分析内容包括年龄性别、文化程度、职业、籍贯、爱好、婚姻等。在分析时还应考虑到不同阶层、家庭和个人有时需要相同的广告信息，有时需要的信息却不一样。造成这种现象的原因一般是受两个方面心理因素的影响，一方面是“受相关群体”的影响，消费者在心理上常把自己定位成某一个团体或某一生活圈子中的一员，消费内容与方式常产生“从众效应”；另一方面受“自我形象”的影响，消费者往往强调塑造自己的个性并注重自己在别人眼中的形象，这种心理因素，必然导致消费内容与方式的差异，也决定着广告主题的差别。

对消费用户的分析，还需从消费者的使用要求上去考察，进行更深入更具体的了解。同时，要把广告对象锁定在具有共同消费观的用户对象上。

#### ■ 了解消费者的关注点

消费者的关注点决定了广告策划应“做什么”，它是消费

者的需求、经验、兴趣、利益关系等因素所决定的，并在消费行为上表现出来的。广告策划应竭力与消费者的关注点相结合，只有这样才能一拍即合，一呼百应。反之，消费者就有可能无动于衷，甚至反感。同时，广告策划应围绕用户的关注点，选择适当的方式开展广告行动。关注点具有差异性，因产品、用户时间及地点等因素的不同而不同，这决定了策划创意的差异及广告策划策略的差异，为创造独特的广告提供了条件。在具体的广告策划中，策划者应进行广泛的市场调查，通过市场细分、产品定位、广告定位，突出商品的个性，力求准确、及时、科学、巧妙地回答和诱发消费者的关注点，使广告的构思、设计、制作及传播有很好的针对性。

#### 控制购买的实际决策者

一件商品的成交，最后取决于对购买做决定的人。一方面，一个单位之内、一个家庭之内，最终对选购商品有决定权的各不相同，这是策划者应考虑；另一方面，广告策划应注意到使用者与购买者、使用者与经销商之间的关系。使用者与购买者常常不一致，购买者其目的有的时候是为了馈赠，有的时候是为了集体使用。同时，在策划时也还面临是针对消费者还是针对经销商的问题，因为从厂家到消费，还要经过中间商或经销商的环节。一般来说，对于消费者不太关注品牌与厂家、只关心购买方便的商品，广告策划应定位在争取经销商和零售点的积极性上。

#### 明确产品与消费者的关系

任何广告最忌讳的是只顾介绍自己的产品与服务是如何好，而忽视消费者的感受和能解决的具体问题。以人为本的设计理念，也是广告策划最基本的出发点，广告要给消费者传递为用户服务的竭诚之情，反对以企业或以产品为中心的自我吹嘘，具体反映在广告上的表现是采用直接手法或间接手法以解决消费者“关心”的问题。

## 二、广告主题的策划

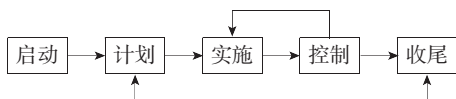
任何广告设计，都离不开选择一定的主题进行表现。一则广告必须鲜明地、突出地表现广告的主题，使人们很清楚广告在告知他们做什么，要求他们做什么，因而广告主题在设计策划中具有重要的意义和作用，它是广告表现形式的核心。

### 广告主题及其构成要素

广告主题是广告设计的灵魂和中心思想，是表现广告为实现某项目的而说明的基本概念，它像一根红线贯穿于广告之中，指导并制约着广告设计的创意、语言和形象等要素，使诸要素有机地组合成一件完整的广告作品。

一般来说，广告主题是由广告目标、信息个性和消费心理三大要素构成。广告目标指的是，根据企业营销策略，针对广告对象所制订的广告策略实施后应该达到的效果，显然任何广告主题都必须服从并服务于广告目标。信息个性指的是广告内容所宣传的商品、劳务、企业和观念，要有鲜明的个性，要与其他商品、劳务、企业和观念有着明显的区别，突出自己的特点。广告策划中，信息个性体现的是广告主题的诉求重点。消费心理是广告策划中最易被忽视的，一则好的广告主题必然要考虑消费心理这个动销因素。

上述广告主题三要素之间的关系，在广告主题的策划中可以用图源-缘来描述：



图源-缘 广告主题三要素的关系

这三者的关系是：广告目标是广告主题的基础和依据；信息个性是广告主题针对特定消费者的条件；消费心理是广告主题的活力所在；广告目标、信息个性、消费心理是构成成功广告主题的必备要素。其组合不应是简单的拼凑，而应将它们有

机融合在一起，以达到和谐统一，既要顾及到企业，又要顾及到商品，还应顾及到消费者，只有这样才能创造出良好的广告主题。

这里不妨用一个例子来说明：设计任务是给一个不用开瓶器就能打开啤酒的创意广告主题。日本与美国的做法有所不同。日本为了表现不需用开瓶器的特性，用一位姑娘非常纤弱的手指打开啤酒盖来表达，以表示毫不费力，将推销重点直接表现出来。而美国则不同，它找了一位 缘 岁上下的人，此人其貌不扬、衣衫褴褛，拿着啤酒瓶说：“这以后不必用牙齿了！”尔后他很得意的一笑。就在他张开嘴笑的一瞬间，人们会发现他没有了两颗门牙，人们在惊愕之余，肯定会体会到不用开瓶器就能打开啤酒的好处，既形象又强烈，还能久久回味，印象必然深刻。对比这两种方法，可以看到前者表现的是商品的推销点，广告主题虽有广告目标和商品个性，但缺乏消费心理方面的参考；后者则加上了浓郁的消费心理的力量，表现出了更多人的欢悦，站在了消费者的立场，为消费者谋利益，因而更能引起消费者的共鸣。

### 圆 广告主题的创意

任一个主题，必然有一个创意过程，创意是确立广告主题的构思，同时也是表现广告主题的创造性思维活动。广告创意往往强调的是广告主题要素的和谐统一，追求并创造某种意境，即通过整体呈现给消费者以景真、情笃、意切、出神入化的艺术境界。

广告创意的生命力在于它的情节性、想像力和独创性。好的创意应当标新立异，出神入化，应当从人们日常生活的喜怒哀乐中寻找思路，从商品、消费者及人性的组合中去发展思路，避免广告主题的雷同化、扩散化（太多的主张、太多的信息）、平面化和共有化（同一形象出现在不同产品的使用中），并通过广告主题构成要素的有机组合呈现出一定的艺术



感染力，最终激起消费者的购买欲望与兴趣。

### 獠广告主题中的信息个性

信息个性是广告主题的依据和基础，信息个性一般主要是指来自商品和企业等方面的信息差别。尤其是商品的差别，它是挖掘广告主题与创意的基础，认识商品的差异有利于发现商品的信息个性，有利于促进广告主题的形成。下面介绍两种体现商品的差别的表达方式。

愿

(员) 广告方程式：①原料：产地、种类、品质、溯源等；②制造方法：特点、设备、工艺、规模、环境、技术、材料、厂家、先进性等；③产品效用：形状、功能、使用、用途、印象、维修、服务、包装等；④价值：竞争对手比较、经济效益、价格、耐用性、象征性等。

(圆) 广告要点式：①商品本身；②商品经历；③商品生产的材料；④制造过程及加工特点；⑤制造者或经销者的经历与信誉；⑥市场供需情况；⑦同类商品的竞争状况；⑧广告对象的特性、地位、年龄、职业、教育、爱好、生活环境、购买习惯及他们宣传对产品所持的态度。

### 灞广告主题中的心理因素

前面已经提到过心理因素在广告策划中所起的作用，它是广告中的调味品，能使广告光彩倍添；同时它也是广告中的“扩大剂”，能使广告的功效倍增。其实在生活中，我们劝告孩子时，也可以用到这种技巧，与其讲“小心汽车”、“不要感冒”，不如讲“被汽车撞着就不能看电视玩玩具啦”，“感冒后就不能吃好东西啦”更为有效。后者强调了小孩的心理效应，更能引起小孩的关切和注意，因而劝说力更强。

体现消费心理，展示消费利益的广告主题，可以从各种题材及角度中去选择考虑，并组合成具有很强祈求效果的广告主题与创意。具体来讲包括：健康、安全、经济、社交、进取、荣誉、母爱、自尊、方便、排难、友谊、保证、爱情、关心、

地位、欢悦、保险、敬老爱幼、吉利、舒适、美丽、同情等。这些都可以作为广告主题的“柔合剂”掺和到广告主题之中，使消费者感受到厂家或企业是在设身处地地为他们考虑问题，为他们谋利益，为他们解决难题，从而会按照广告的引导去实施消费行为。

#### 续广告主题的选择与调整

广告主题的创意可能有许多，如何从众多创意中选择一条合适的去实施，就涉及到了广告主题的选择问题。一般来说，可以通过市场测试、抽样调查等方法，看哪种主题实施后可能产生的效果会好一些，并对其中存在的一些问题进行改进；也可以吸收各种创意方案的长处，重新进行调整、整合和研究，改进并完善广告主题。

广告主题的选择可以依照一定的标准，看其是否是一个好的广告创意。具体来说，其应该具有的特性包括：①引人注目；②易懂；③统一性；④刺激性；⑤艺术性；⑥独特性。

### 第三节 摇广告策略策划

现代市场的竞争越来越激烈，商业广告不仅数量大，而且形式和手段也日新月异。为谋求广告活动更大的效果，必须制订各种各样的广告策略，以配合广告策划的实施。

#### 一、广告策略的意义与目的

广告策略是企业在广告活动中为取得较强的效果而运用的手段及方法，它是在分析环境因素、广告目标、目标市场、产品特性、媒体可获得性、政府控制和成本收益关系等基础上，为促进企业目标的达成而对广告活动的开展方式、媒体选择和宣传重点的总体原则等所做出的决策。

广告策略是一项具有全局性、指导性、对抗性、目标性、稳定性的计划，它既是广告策划的中心环节，也是广告活动成

败的关键。一方面,广告策略是企业营销策略在广告中的体现;另一方面,广告策略又是广告设计策划活动的纲领,对其他策划行为具有指导作用。

具体来说,广告策略主要是谋划以下内容:

● 广告诉求点:包含树立企业形象、产品形象、传递信息、提倡生活情报、调动情感、激发需求等方面。

● 广告手法:包括正面竞争、侧面竞争、直言不讳、迂回曲折等。

● 广告目标:包括提高企业和商品的知名度,直接销售等。

## 二、广告策略的原则与形式

广告策略中必须运用以下原则:

● 广告策略必须要做到理论与实践相结合,要具体问题具体分析,要围绕广告目标而制定,要根据企业实情而运用。

● 广告策略必须以市场策略为前提,服务并支撑市场策略。

● 广告策略必须遵循用户至上的原则,必须符合消费心态。消费者是策略的出发点和归宿点。

依据广告策略的原则,通常可以采用如下一些广告策略形式进行策划。

● 资讯广告:强调产品的资讯信息传播,以类似新闻报道等真实可信的手法使消费者获得有益生活的情报,从而购买该产品。其主要适用于大件耐用消费品和包含知识分子、老人在内的理性消费群体。

● 企业形象塑造广告:强调企业规模的大小及历史性,以使消费者依赖其产品及服务形式。其适用于强势实力型企业。

● 象征广告:借助形象或符号代言为企业或产品宣传,从心理上调动和感染目标受众,以扩大影响力,多采用名人效应提高知名度。这种类型广告尤其适用于初上市的新产品。

● 证言广告:通过第三者包括名人或消费者等的推荐及体会来宣传企业或产品的特性与优势,以赢得观众依赖。

**纒承诺广告：**多用直截了当的手法，在广告中做出承诺，以便吸引消费者的信任，包括安装、上门服务、维修、赠送等方面的保证，适用于有一定影响力的品牌产品。

**纒比较性广告：**采用与竞争对手或自己以前的产品相对比，从性能、功效、价格等方面说明现产品的优越性，以取得直观的效果。

**纒打击伪冒广告：**针对伪冒者，以防伪、识别、判断、郑重声明等手段，告诫、提醒消费者辨别假冒伪劣产品。

**纒情感广告：**采用直接或间接手法，动之以情，晓之以理，结合产品的特性、功能和用途，把喜怒哀乐的情感在广告中表现出来，营造一种艺术氛围与文化品味。其适用于注重情感的用户。

**纒悬念广告：**采用猜测等间接手段，使产品逐渐地浮出水面，以好奇赢得受众。此类广告应注意避免故弄玄虚，否则会弄巧成拙。其适用于首次发售上市的新产品。

**纒诚实广告：**貌似否定产品，实则强化宣传产品的策略，以诚实的反手法形象赢得信任。

### 三、广告策划的具体策略

#### 纒广告的信息策略

广告的信息策略，一般包括标准化策略和差异化策略。

**标准化策略**是指企业在不同的目标市场上，使用相同的广告进行宣传。这种策略可以降低广告促销成本，充分发挥企业人、财、物的整体效益，使企业的形象统一，以便于消费者识别。

**差异化广告策略**是考虑到各个市场的差异与特殊性，采用不同的广告主题，向广告对象传递不同的信息。这种策略考虑到了不同文化背景下的消费心理差异，针对性较强，避免了进入市场可能出现的问题或障碍，如不同的国家或地区对广告活动的规定有区别；可能有些策略在有些地方可以实施，而在另一些地方却行不通等。

在选择是运用标准化策略还是差异化策略的时候，关键取决于消费者购买商品的动机，而不是广告的地理条件。如对同类产品的购买动机相似或企业采用全球营销战略时，企业可以采用标准化广告策略，否则应采用差异化广告策略。

#### ■ 广告的产品策略

广告的产品策略是指以突出产品的个性为宣传重点的策略。广告的产品策略包括产品生命周期广告策略、产品的定位策略、产品的品牌形象策略等。

产品生命周期广告策略，是根据产品生命周期的不同阶段所采用的不同策略。导入期的策略重点应是以创牌、开拓市场为广告目标，侧重介绍新产品的知识，让用户认识它，并产生兴趣与信任；成长期与成熟期的策略重点是以创牌保牌、开拓市场为广告目标，侧重宣传产品在同类产品中的地位、作用与优越性，树立并巩固产品在消费者心目中的形象；衰退期的策略重点是以维持产品市场、保持产品销量或延缓产品销售量下降趋势为广告目标的，广告宣传以说服提醒为主，使消费者不忘这种产品。

产品的定位策略是确定商品在市场竞争中定位的一种艺术与方法，它一般包含产品功效、质量、价格、观念等方面的定位策略。

产品的品牌形象策略是要求广告通过使用产品时的风度、形象、气质等来表现产品，从而给公众一种美的享受，以刺激购买欲。

#### ■ 广告的市场策略

广告的市场策略是以商品的交易市场为基础的广告宣传规划与谋略，它一般包括广告的目标市场策略、广告促销策略和广告心理策略等。

广告目标市场策略是指根据目标市场应具体的条件与情况进行分析，并实施相应的策略，它包括无差别市场广告策略

(多种媒体、同一主题)、差别市场广告策略(不同媒体、不同主题)和集中市场的广告策略(同一主题、一个或几个目标市场)等。

广告促销策略是指广告宣传和市场营销的某些手段结合起来,使消费者能得到更多的附加利益。比如馈赠、中奖、文娱、公益等广告都是这类广告策略所采用的办法。

广告心理策略是指根据消费心理而策划的广告策略。消费者的心理活动规律是:知觉→认识→兴趣→偏好→欲望→购买。知觉阶段广告策略是谋求消费者的注意,并产生印象;认识阶段的广告策略是使消费者了解产品的性能、功效、品质等;兴趣阶段的广告策略是使消费者对产品产生美好的联想,并产生对产品的兴趣;偏好阶段的广告策略是通过为消费者宣传产品的益处,为其创造一个享用广告产品的美好形象,使消费者对产品产生偏爱;欲望阶段的广告策略是刺激或激励消费者产生购买欲;购买阶段的广告策略是促使消费者购买广告产品,使其需求得以满足的同时,还可以享受承诺的各种服务。

#### 灏广告的发布表现策略

广告发布策略,一般包括广告发布的时机、版面及地域等方面的战略。本书将在后面的章节中介绍。

有一个好的广告主题,采用何种形式表现广告,是广告设计中非常重要的一个环节。常用的表现手法有:直接写实、示范表演、对比衬托、比喻想像、创设悬念、文艺表演等,在广告表现中,设计应强调以新奇、特色取胜。

### 第四节 摇广告方式与媒介策划

#### 一、广告方式策划

广告方式是实施广告策略的手段。它一般包括广告媒体方式(如报纸、杂志、电视、广播等)和非广告媒体方式(如

新闻发布会、展销活动、操作示范表演、工艺演出等)。这里我们只介绍非广告媒体方式,其特点是通过调动消费者的视、听、闻、尝、摸等多种感官功能,在一般谈笑风生的气息中让人们接受企业所传达的信息或观念,以产生一种可信的感染力,从而达到突出广告的效果。

#### ■ 新闻发布会

任何新的商品,其本身就具有新闻价值,可以通过新闻发布会的形式加以发布。新闻发布以第三者的市场发言,较为客观真实,会取得较好的经济效果和心理效果。新闻发布方式可以通过新闻报道、信息发布会、报告文学等形式来宣传企业或公司所要广告的内容。

#### ■ 展示方式

展示方式是直截了当地将商品摆在消费者面前,以强调商品的特性。这种方式比空洞的、平面的文字更有说服力。通常展示的方式有:模拟(通过模拟使用表现未来使用功效)、剖析(通过剖析表现未来的收益)、整合(与其他商品配套或与周围环境协调来展示商品)、试验(让顾客参与,加深印象)和评选(让顾客参与产品的品种款式与质量评审或评选)。

#### ■ 操作示范方式

通过实际操作表演,来说明商品特性、功能使用、注意事项、维修保养等,这种方式不仅具有说服力,同时也具有培训和教育的功能,尤其适用于新产品或使用较复杂的产品。操作示范可以采用现场示范、现场操作、试吃试用、以旧换新、实行三保(保修、保换、保退)等方式。

#### ■ 文艺表演方式

通过人们喜闻乐见的文艺表演,让用户自然地接受企业或公司的宣传。该方式可采用直接广告文艺方式(如广告文艺晚会等)、间接广告文艺方式(让广告穿插在文艺、娱乐节目之中)和以产品名义举办的文艺演出或演唱比赛等。

### 其他方式

此外，还可以通过组织参观企业或厂家、组织运动队、厂史介绍、征集形象等方法做广告宣传。

## 二、广告媒体策划

广告媒体，又称广告媒介物，是广告活动中将广告信息传播给目标受众的物质技术手段，也是沟通买卖双方广告信息的传播通道。广告媒体策划是指运用科学的方法，为经济有效地实现广告目标，对各种不同媒体进行有计划、系统地选择与优化组合的过程，其任务是选择合适的媒介物，使广告信息能够达到消费层，并且交流效果大、成本低，能达到预期的目标。

### 一、广告媒体的类型

按媒体表现形式分，可以分为印刷媒体和电讯媒体。印刷媒体一般包括报纸、杂志、电话簿、图片、商标、说明书、包装等，其特点是持续时间长，便于查询和留存。电讯媒体是一种光电性能的媒体，包括电视、电影、广播、霓虹灯、电子显示屏幕等，其特点是传播信息迅速、广泛、适应力强、感染力强。

按媒体功能分，可分为视觉媒体、听觉媒体广告和视听两用媒体。视觉媒体包括报纸、杂志、邮递、海报、传单、招贴、日历、售点广告、户外广告、橱窗布置、实物和交通广告等；听觉媒体包括无线电广播、有线广播、宣传车、录音和电话等；视听两用媒体主要包括电视、电影及其他表演形式等。

下面就常用的几种广告媒体略作介绍：

#### （一）报纸

优点是：①传播面广，范围大；②读者阶层稳定；③传递的信息量大；④可读性好，便于记忆和保存；⑤可信度大，能加深广告效果；⑥操作简易灵活，成本低；⑦具有即时性和权威性；⑧劝导性能突出，可以得到舆论指导者的帮助。

缺点是：①时效性短；②不能到达不接受印刷品的人；



③易受同一版面其他广告的影响；④印刷质量低，不精美，注目率较电视低；⑤无动态感、主体感和色泽感。

#### （圆）杂志

优点是：①读者大致稳定，专业性杂志针对性强；②转读率高于报纸，易于保存；③阅读时间充裕，读者常主动看广告；④发行量大，发行面广；⑤编辑精细，印刷精美；⑥有良好的劝说性；⑦广告效果易于测定。

缺点是：①时效性不强，一般出版周期长，灵活性差；②广告印刷较复杂，成本较报纸要高；③广告宣传的效果不突出。

#### （獠）电视

优点是：①普及率较高，覆盖面较广，收视率较高；②能在较短时间内做大量广告，传递迅速；③注目率高，诉求力强；④具有强制性特点；⑤声、图、文并茂，艺术渲染力强，广告效果好。

缺点是：①制作费用较高；②视听阶层不稳定；③被收视率左右；④多数接触者是被动的，易被忘却；⑤广告效果难以测定；⑥不易在希望的时间段播出。

#### （源）广播

优点是：①传播迅速，覆盖率高，不受时间及空间的限制，是传播速度最快、传播范围最广、覆盖面最高的媒体；②传播次数多，收听方便；③制作简便，改动灵活，费用较低；④通过语言的感染力，可以调动观众的想像力。

缺点是：①无法使观众看到商品；②不能传递众多情报；③时间较短，不易记忆；④听众分散，效果难以测定；⑤不做大量广告就不能取得效果。

#### （缘）户外广告

优点是：①能长时间刊登同一广告形式；②能自由选择篇幅和形式；③能传递与当地有关的广告；④能如实地表现商品

的形象与色彩。

缺点是：①难以找到理想的地方；②消费者接触时间短，可读性受到限制；③效果难以测定；④成本相对较高。

(远) 孳孳广告

即 **Point of Purchase Advertising** 的英文缩写, 意思为购物场所广告和售货点广告。优点是: ①设置在商品销售的现场, 能吸引消费者的注意; ②形式与方式不受限制, 可有限地利用时间与空间; ③成本伸缩性大, 可配合预算实施; ④能取代售货员, 以最快的速度传递商品信息。

缺点是：不宜为多种商品同时做广告。

(苑) 交通广告

优点是：①注目率高；②消费者能长时间地接触广告；③能灵活运用图案和色彩；④最适合时间要求长的广告。

缺点是：①广告篇幅有限；②不能自由选择广告的场所；③广告的效果难以测定。

(愿) 散发广告

优点是：①速效性，能在短时间内完成；②广告印刷灵活、制作成本低；③有保存性。④能限定对象；⑤易测定广告效果。

缺点是：①广告接触时间短；②因消费者不愿意看而被扔掉；③可信性低。

(怨) 直接邮寄

主要包括商品目录、商品说明书、商品价目表、明信片、展销会请帖、宣传小册子、招贴画、手抄传单等。具有传递信息可靠、有效等特点。

(五) 网络广告

是信息时代下的产物，具有信息传递迅速、方便、直观等特点，但可信度较差。

(六) 辅助性广告

主要包括：招贴、海报、传单和挂历等。招贴挂历和海报一般具有设计新奇、制作与印刷精美等特点，对消费者吸引力大，广告时效长。传单是针对消费者心理而设计的，对于唤起购买欲促进购买行为有着非凡的影响力。

### 广告媒体的选择

广告媒体策划实际上就是选择最佳信息传播媒体的过程。现代媒体繁杂多样，如何选择一种有效的广告发布媒体，也是令策划者煞费苦心的课题。

一般选择媒体时要考虑以下因素：①产品特性因素；②媒体受众因素；③营销系统的制约；④竞争对手的特点；⑤广告目标的差别；⑥广告预算费用因素；⑦媒体的成本、寿命及灵活性因素；⑧广告文本的特点；⑨政治、法律及文化因素；⑩媒体本身的特性等。

常用的媒体选择方法有：①目标市场法：围绕目标市场使广告宣传范围与销售范围一致。②产品法：根据产品的特性慎重选择广告媒体，印刷类媒体适用于规格繁多、结构复杂的产品；色彩鲜艳并需进行技术展示的产品最好运用电视媒体；对于技术含量高、价格贵、用户较少的工业品，选择专业杂志、专业报纸及展销现场媒体；对于技术性一般、价格一般、用户较多的产品，选择电视或一般报刊；生活消费品，通常采用电视、杂志彩页媒体。③对象法：根据特定的使用对象来确定媒体形式。④规律法：遵守市场运作规律及消费规律去合理安排广告方式。⑤预算法：根据预算成本的多少进行媒体的选择。⑥效果法：通过评估，选择投资少而效果好的广告媒体。

### 广告媒体效果的评价

广告评价在媒体选择中非常重要，人们总希望用最少的广告费用获取最大的广告效益。一般来说，广告效果就是能引起消费者的注意，增进对商品的兴趣与回忆，加强商品的印象，然后燃起购买商品的欲望。广告效果可以从销售效果和广告自

身效果两方面来测定。

#### (丙) 销售效果

销售效果是将广告费用与销售额的增加作比较，其计算式为：

$$\text{广告效果比率} = \frac{\text{销售增长率}}{\text{广告费增长率}}$$

采用此法只能作为衡量广告效果的参数。因商品销售的增减及快慢，是由许多因素决定的，如商品的质量、企业的信誉、消费水平以及消费时尚、售后服务、维修及服务，广告影响只是诸要素之一。

#### (圆) 广告自身效果

就是根据广告的收视率（收听率）及商品的知名度等间接促进销售的因素为依据来衡量效果。这种方法包括四个方面的测定：①注意度的测定：针对媒体广告的读者率、视听率的测定。②记忆度的测定：是指广告针对广告中出现的诸如商品名称、企业名称、商标、商品性能等重点内容的记忆。③理解度的测定：广告的目的与诉求，能否通过广告的内容与形式予以表达，且被广告对象所理解。④购买的动机测定：了解广告对顾客购买动机形成究竟起了多大的作用。

#### 灞广告媒体的运用

在广告实施过程中，可以使用一个广告媒体，即单个媒体运用，也可以同时使用多个广告媒体即组合媒体运用。

#### (员) 单个媒体运用

指企业仅使用一个他营广告媒体，不包括已有的自营广告媒体。选用时各采用比较分析的方法进行决策。一种是经验法，即经过多种媒体使用后，发现其中一种媒体效益最好，然后在一定时期内，只集中使用这个媒体。另一种是分析法，通过调研分析来决定选用某一个媒体。

### （圆）媒体组合运用

即同一时期内运用多种媒体发布内容基本相同的广告。这种方法可产生多种媒体相辅相成、相互补充的效果。不仅使消费者接触广告的机会增多，还可以在一定时间内围绕某种商品造成很大的气势来引人注目，以便形成良好的企业形象，扩大社会影响。

## 第五节 摇广告时机与区域策划

任何一则广告，都是借助于一定的广告媒体和广告方式，在一定的时间与空间内展开的。

### 一、广告时机策划

#### 䄂广告时机策划及其必要性

广告时机策划是指对于广告发布的具体时间、频率，以及广告节目内容编排次序等的策划。

广告时机策划对于一则广告来说是十分必要的，其原因有：①每则广告本身有时间性；②广告的发布有时间性，时机选择恰当，效果会更好；③广告发布在时间上有延续性；④市场销售有时间性；⑤广告与广告之间竞争，也体现在时间上，先入市场的广告往往能先声夺人。

#### 䄂广告时机策划的要求与考虑要素

广告时机策划的一般要求，主要表现在如下几个方面：①时机选择要恰当，广告要做在刀口上，要善于掌握“最佳时机”，选择用户能接受广告的时候，抛出广告；②广告应有一个好的开头；③广告在时间上的延续应有利于记忆。

广告时机策划的中心是选择恰当的广告发布时间，下面介绍策划时应考虑到的一些因素：①市场地位：企业或产品在市场上的角色、新市场与老市场、产品的生命周期阶段等；②产品特点：产品属性及竞争情况；③销售季节：产品的季节性、

节日情况、产品与节日的关系；④注意特点：信息量、信息个性、广告时间的长短与次数；⑤遗忘规律：广告次数及频率；⑥视听峰谷：黄金时间、内容与时间长短之间的关系；⑦企业可能：广告费用、企业形象等。

### 獠广告时机策划的策略

广告时机策划的策略可以说是变化无穷，归纳起来可以从以下几个方面去考虑。

#### （员）广告时限策略

主要包含：①集中时间策略：集中力量在短时间内对目标市场进行突出性的广告攻势。其适用于新产品入市前后、新企业开张前后和流行商品上市前后。②均衡时间策略：有计划、反复地对目标市场进行广告的策略。其有利于加深用户对广告内容的印象，保持对商品的记忆度。但应注意广告表现手法要有所变化，以避免老一套，使人厌烦。③季节时间策略：适用于随销售季节变化大的商品。一般在销售旺季到来之前逐步开展广告，到来之时广告达到高峰，尔后逐步降温停止。④节假日策略：利用节假日到来之前开展有关节假日商品的广告活动。节假日一过，应停止活动。

#### （圆）广告时序策略

是指广告与商品进入市场的时间序列上的先后关系，一般包括：①即时策略：广告与商品同时进入市场。②提前策略：一方面指广告早于商品进入市场，先声夺人，其适用于人们有所了解的产品门类的翻新品种，另一方面指在消费旺季到来之前，提前做广告。③延迟策略：一方面指广告晚于商品进入市场，此策略一般不多用，主要适用于没有把握的产品或市场；另一方面指先少量做广告，后大规模做广告。

#### （猿）广告时机策略

主要采用：①利用商品与时机的内在联系，开展广告；②利用重大活动，开展广告。

### （源）广告时点策略

指既要抓住“黄金时间”，即收看率或收视率最高的时间；又要抓住人们记忆阶段“最珍贵的瞬间”。广告要做到开门见山，一开始就把观众吸收住，一目了然，不拖沓、散乱。

### （缘）广告频率策略

广告频率是指一定的广告周期内广告发布的次数。广告可以根据需要，交替运用固定频率和变化频率来加深用户对广告的认知，促进购买动机。

## 二、广告区域策划

### （一）广告区域策划及其必要性

广告区域策划是指对广告传播范围的分析，它是广告策划中的一个重要的战略性问题。原因体现在：①广告总在一定时间内和一定的地域（现有市场与潜在市场）上，向一定的消费者展开；②不同的空间或地域内，用户的情况是不同的，适用的产品是不一样的，因而广告的内容及策略也应相应地变化；③从产品的角度来看，任何一个产品都不可能面向一切市场、一切用户；④产品的经营区域会发生变化。

### （二）广告区域的范围与广告媒体的选择

不用广告所需传播的范围各不相同，引起的广告区域范围的大小也有差别，自然在选择广告媒体时也会有所区别。

#### （员）地方性

当产品或观念仅在一个乡镇、城市、贸易区或某一生活区内传播时，就属于地方性传播，该类广告多采用地方性特色的广告媒介，如招贴、挂帘、墙画、当地报纸、售点广告、大众读物、展销会广告等。

#### （圆）地区性

指某种产品或消费观念适合于某个地区，与这一地区内具有共同特征的自然地理、风俗习惯、民族和语言等相适应。做这类广告时，一定要选择地区性的广告媒体，比如说全国性节

目的地方版或地区节目等。

#### （猿）全国性

指有的商品或观念适合在全国性范围内传播，做广告时可以选择全国性的报刊杂志、广播电视，也可以选择户外、交通、电影等流通范围的媒介。

#### （源）世界性

随着经济的全球化与文化交流的加强，广告信息的世界性传播也越来越普遍。这个时候必须在主销市场或所欲打入的市场，确定适当的媒介，且广告设计时必须考虑不同国家、不同民族的爱好与禁忌。

#### （缘）选择性

有些广告可能适合特殊的对象，这些对象可存在某个地方、地区，也可能存在于全国或全世界。在选择广告媒体时，要注意其专有性和针对性。

#### 獠广告区域的人文因素与广告媒体的选择

广告区域的人文因素有时是左右广告媒体选择的关键，从统计分析来看，一般经济发达的国家或通信传播业发达的国家，都属于混合型广告国家，各种广告媒体的运用比较平衡，消费者对媒体的反应不会产生大的偏向。而一些第三世界国家往往偏重于某些特定媒体的运用。比如说我国广告媒体偏重于电视及户外广告，这两种媒体比重分别占到獠獠%和獠獠%左右。

一般说来，媒体选择时要考虑的人文因素包括以下几个方面：

#### （员）人口密度

人口密度影响广告媒体的传播范围与传播速度。一般人口密度低的地区对媒体传播的速度与范围的要求要高，这类地区适宜运用电视、电台等媒体，不宜用传播速度较慢的报纸、杂志等媒体。

#### （圆）文化水平



文化水平的高低，直接影响到印刷媒体的发行范围和数量。文化水平低的地方，适宜用电视及电台媒体去说服用户，有时也可以选用售点广告和户外广告等媒体作宣传。

#### （獭）生活水平

生活水平的高低往往与通信传播业的发达程度成正比。生活水平高的地区，报纸、杂志、广播、电视等的普及率就高，一般选用这些媒体做广告。此外，目前互联网的迅速出现，网络广告在发展地区也成为做广告的最佳选择。

#### 獭广告区域的人文因素与诉求重点的选择

由于企业面临的市场在文化、经济、科技、传统习俗等方面的差别，不仅对广告媒体的选择有决定性意义，而且对于广告诉求重点的确定也十分重要。

一方面，由于生产力发展水平的不平衡，以及审美观念的不同，即使是同一种产品，不同地区的消费者所提出的要求也会不同，做广告时应充分考虑到这种地域上的差别。另一方面，由于地域的不同，广告用语、用色、用图、用道具等也会有所不同，应当有所选择、有所禁忌。

#### 獭广告区域的动迁变化与广告策略的选择

产品或消费观念在地域上的运动，可以通过点对点、点对面、面对面等方式进行传递信息。在我国，其运动方式有五种：①中心城市向周围城市扩散；②沿海地区向内地扩散；③城市向乡镇扩散；④南方向北方扩散；⑤高消费地区向低消费地区扩散。

同时，在产品或消费观念传播中，必须使广告先行，通过广告将所需传递的信息沿着区域路径传播。在广告实施中，应采用以下几种策略：

#### （夙）事先摸底策略

在进入新市场之前，了解分析那里的消费习惯、消费水平和消费心理，通过用户意见征询，以确定选择何种策略和广告

媒体，以使广大用户接受。

#### （圆）桥头堡式策略

通过一个点上集中火力进行广告宣传和公关活动，形成“桥头堡”，然后以此为扩散点，把产品及观念向既定的目标市场发展，这样能够收到“举一反三”的效果。

#### （獭）渐次推进策略

按照产品及消费观念运动的路线，根据人们对商品接受的规律性，有计划分阶段地依次进入不同的市场。

策略

## 第六节 摇广告计划书与策划书

### 一、广告计划书

广告计划书是一项行动文件，是对今后一段时间内的广告、销售促进和宣传的方案提出建议，并对复杂的日程安排和行动进行协调，列出各个步骤及履行人。

#### 獭广告计划与广告策划的区别

广告计划是侧重于规划和步骤的行为文件，是一系列广告策划前期成果的综合与提炼，是对广告策划所确定的战略方向，实施部署程序的书面体现，是广告策划过程中的终端形式。

广告策划强调以科学的手段与方法，对各个广告活动的方案做出动态的选择和决定。广告策划的内容是多元化的，制定广告计划是广告策划的重要内容之一。

#### 獭广告计划的主要内容及主要思考点

广告计划的制订可以从调研、策划、实施和评估等四个阶段去分步骤编写。可以用表 源-员来概括不同阶段的广告内容及其主要思考的问题点。

表 源-员瑶不同阶段的广告内容及主要思考点

阶段	主要内容	主要思考点
调 研 阶 段	分析产品 确定定位	产品有什么特性？ 产品的形象如何？ 产品的生命周期怎样？ 包装及名称怎样？ 依据是否合理？
	同类产品分析 确定竞争对手	市场上同类产品有哪些，特点是什么？ 竞争者有哪些，主要是谁？ 与竞争者比较，优势在哪里？有什么劣势？ 竞争者的产品定位策略？ 竞争者的广告活动特点是什么？
	市场营销分析 确定市场营销 目标	市场的发展动向？ 产品畅销与滞销的地区在哪里？ 产品的市场占有率是多少？发展情况预测 怎样？ 本次的营销目标市场在哪里？ 本次期望达成的目标销售额及市场占有率 是多少？ 市场发展机会点在哪里？潜在市场在哪里？
	消费者分析 确定广告受众	现有消费群有何特点，详细的描述生活形态？ 现有产品购买者的消费行为、购买动机？ 现有消费者或企业的态度？ 潜在消费群的基本特征、年龄、性别、文 化程度、职业、家庭状况、收入？ 潜在消费群的消费习惯、生活形态、业余 爱好、社会地位、社会关系？ 如何把潜在消费者转化为实际购买者？ 广告受众的选择、人数、分类、分布地区？

阶段	主要内容	主要思考点
策 划 阶 段	广告目标确定	告知性广告目标提高多少，如知名度、认知度。 提升性广告目标提高多少，如美誉度、忠诚度。 竞争性广告目标是否达到指标，如抑制竞争者。 协助销售的促进，提升指标是多少？
	广告目标市场策略确定	怎样对市场细分、评估和选择？ 怎样评估和选择、细分市场？ 广告的目标市场在哪里，与企业目标市场和营销目标市场的关系如何？ 广告目标市场中是什么样的消费者，群体特征是什么？ 广告目标要针对哪一类消费群，各细分市场的消费特点是什么？
	确定广告战略和实施策略	原产品的定位怎样，有何优缺点？ 本产品如何定位，依据是什么？ 广告诉求的对象是谁，哪些是重点，用什么方法？
	广告表现策略确定	广告的主题是什么，诉求点是什么？ 创意的概念如何确定，构思如何表现？ 创意表现的效果如何？ 怎样创作广告作品？
	广告媒介策略确定	选择哪些媒体？怎样组合运用？ 被选择媒体的受众覆盖率、数量、成本指标怎样？ 广告何时发布？什么时段？ 频次数量多少？怎样分配？
	广告以外的整合传播运用	公关活动怎样配合？新闻宣传怎样支持？ 如何进行现场促销，怎样安排促销组合？ 人力推销、直效营销是否需要？如何展开？
	广告预算制定	广告调研、策划费用多少？广告设计、制作费用多少？广告媒介发布费占多少？ 广告行政开支、机动费用预留多少？

阶段	主要内容	主要思考点
实施阶段	广告效果评估及方法确定	广告活动实施前怎样预测效果？ 广告活动展开后，实施中如何监控广告效果？ 广告活动结束后怎样反馈广告信息，评估广告效果？ 怎样改进修正广告效果，并运用于下期广告活动？
	对广告计划评估论证修正	各相关部门、用户、商家人士对广告计划有何建议？ 召开广告公司、相关部门、经销商等论证评估，会议的结论如何？ 如何及时修正不足？
	编写广告计划书	根据以上确定的内容，如何完成书面广告计划书的编写？ 广告计划书分发或呈送哪些有关部门领导审定或执行？
	广告作品活动实施	怎样按确定通过的广告计划展开活动实施？
评估阶段	广告计划总结	本次广告计划效果怎样？成功点有哪些？ 本次广告计划有什么问题与不足？怎样解决？ 下期有哪些改进措施？ 如何书写本次总结报告？何时完成？

## 二、广告策划书

广告策划书是根据广告策划的结果撰写，并提供给广告客户审核、认可，从而为广告活动提供策略指导和具体实施计划的一种应用性文件。

### ■ 广告策划书的要求

广告策划书编写时，应考虑到以下几个要求：①以解决具体问题为核心；②应做到量化、具体化；③应符合市场和产品

实际；④应具有可操作性；⑤方案中的执行方案应非常精细；⑥应系统化地制定策划方案；⑦应简洁明了，重点突出。

### ■ 广告策划书的基本内容

#### （员）环境分析描述

①市场成长率摇对市场规模、市场动向的发展变化做出近期和中长期预测。对季节因素引起的市场波动做出指数说明。

②市场构成摇以产品种类、价格、使用者、品牌为内容对各区域市场的消费量构成进行分析及预测。

③消费者分析摇对购买者心理、社会理念、购买习惯及决定因素进行分析描述，对消费者对同类产品品牌的忠诚偏好进行分析。

④竞争品牌分析摇从优势、劣势两方面对竞争对手的产品品种、价格、品质、服务和渠道等做出分析。

#### （圆）整合营销传播策略描述

##### ①提出战略课题

从现状分析中寻找出问题点和机会点，提出企业要解决的战略课题，包括市场、竞争状况、购买者、商品特性、传播渠道等项目内容。

##### ②产品地位

对产品的市场范围、差别化的关键点、技术水准、功能等，从竞争范围和特性差别两方面提出论述。

##### ③市场广告目标定位

对市场目标对象和传播目标受众进行设定，要与产品定位相关联。要提出确定目标受众的理由，描述出使用的场所。

##### ④广告传播主题和卖点

从产品的客观属性、功能、价格、消费者精神及心理需求感觉等方面论述向消费者传播的主题和卖点，设定最主要的传播概念。

##### ⑤广告传播目标确定

从认知目标、品牌偏好和购买行为目标等方面论述广告传播对于认知和态度转变以及行动阶段的目标值。企业状况不同对三阶段目标要求也不一样，要注意策划方案中提出的主要目标是否正确。

#### ⑥传播整合

广告策略、促销策略、公关策略等各传播策略的要点论述以及如何组合运用。

#### （獭）广告执行

##### ①表现方面和诉求内容

根据前期确定的各策略的大方向，对广告设计表现的方向及其理性或感性的诉求点进行论述。审核其是否与前期的策略方向关联吻合。

##### ②创意策略

围绕表现方向开发的多套设计创意方案进行审核，审核中注意其创意方案在媒介中如何相互运用和组合。

##### ③创意表现方式基调

创意方案对表现形式、主题、视听觉等基调进行说明。此部分属感性内容，需要依赖讲解、演示等形式进行。如有形象代表则应审视其是否具有权威性、亲和力、信赖感、传播性等，并视其是否与企业形象个性吻合。

##### ④创意表现与作品草案

完整的策划书中应包含设计创意表现作品的草案、效果图。电视广告创意则应有脚本文案及画稿，审议时不必注意表现形式而应注意内容的准确。

##### ⑤媒介策略组合

媒介选择和组合运用及竞争说明。明确传播目标主次对象，在月度、季节上如何分配投放预算，要细化的频次、段位、时间等以及如何组合排期。

##### ⑥媒介选择

从成本效益和企业产品适宜性两方面审议电视、报纸、广播等媒体的选择是否恰当，是否已从收视率、阅读率及偏好度等指标向企业作了论述说明。

#### ⑦媒介发布时机及周期

此内容为很复杂的专业问题。应结合其是否根据企业产品的上市时机、购买周期、广告作品风格、竞争势态等综合因素，来考虑广告发布的分配密度、发布间隔和时间长短。

#### ⑧效果预测评估

本部分的内容许多广告公司从自身考虑，常不会主动提及或粗略带过。应从产品知名度、广告认知度、产品偏好度、购买欲望、销售量等各项指标对广告活动实施前的情况做出分析。预测提出在一定阶段内要达的效果目标，并与广告活动实施后的情况进行对照评估。在策划书中对其效果指标、评估时间、方法等应予以充分说明。

#### ⑨促销策略

企业如对短期实际销售效果重视，则可要求策划书中包含销售促进活动与促销广告的策划内容。

#### ⑩公关等其他传播配合

完成的策划方案中，还应包含公关、活动、新闻、直销、展览、展示等传播活动配合的方案内容。其评估的重点应为主题的一致性、内容的可行性、执行的落实性等。

#### ⑪费用预算分配

策划书的最后应对整体策划活动所要支出的费用，按项目与月份进行预算分配。企业审议时应注重其合理性，并与企业实际资金的支付状况相吻合。

#### 广告策划书的一般模式

根据广告策划的内容要点，参照营销计划书的一段模式，许多广告策划者在实践中总结出来不少广告策划书的格式，下面介绍一种广告策划书的模式。



(员) 封面

(圆) 广告策划小组名单

(獭) 目录

(源) 前言

(缘) 正文：市场分析；广告策略；广告计划；广告活动的效果预测和监控。

(远) 附录

(苑) 封底

## 第七节 摇广告设计的具体策划

### 一、广告设计与广告策划的关系

广告设计是一门实用性非常强的综合性学科，是广告活动全过程的一个重要环节。一方面，广告设计是广告策划的深化和视觉化的表现，是为实现广告策划达到广告目的的手段；另一方面，广告策划是广告设计的前提与基础，统辖和制约着广告设计。没有成功的广告策划，就不可能产生有效的广告设计作品。有效的广告作品是通过对产品、市场、消费者需求、企业营销策略等方面进行科学分析而精心策划出来的。总之，广告设计必须在广告策划所确定的基本原则和策略的指导下进行，并体现广告策划的战略意图和思想。

### 二、广告设计的构成要素

尽管因媒体、诉求角度或商品不同，广告设计的画面素材应该有所区别，但也有着许多共性的要素，下面就以平面广告的设计作品为例加以说明。

平面广告设计作品，一般包括报纸、杂志广告招贴、邮递广告等形式，都是由某些素材的取舍、安排、配置或构成而成的，构成平面广告的常用素材有：

内容方面的构成要素：①标题：包括主标题和副标题；

②说明文：广告正文；③标语：是表达商品性质或企业形象的完整短句；④企业名：包括广告主全名、地址、电话等；⑤其他：如价格等。

图造型方面的构成要素：①商标：图案或文字造型的注册商标；②商品名：商品名的标准字体，又叫合成文字或商标文字；③插图：包括摄影、插画、版面及图表等；④轮廓：外框或边框。

### 三、广告设计的程序

广告设计是一个系统的工程，而不是一项纯粹的艺术活动，一则成功的广告作品不仅要依靠设计师的艺术天赋和高超的表现力，还要按照一定的程序与步骤有计划、有规律地去操作，才能少走弯路，最终实现。一般来说，广告设计必须经过市场调查、总体策划、确定主题、开发调查和艺术表现等过程。图源-远介绍了招贴广告设计的操作程序。

#### 图设计准备

首先要根据广告的整体策划，明确广告目标，准确把握策划后的设计主题，收集广告设计所需的各种资料，包括产品、商标图形、产品名、企业名和标准色等，最后确定制作广告的必要条件，如尺寸大小、制作方式、制作材料等。

#### 图设计创意

创意是将所掌握的情况和所准备的资料，进行方案构思。创意过程可采用速写性的创意图形方法进行，经小组反复研讨，不断深化挖掘，最终找出一个新颖独特的创意方案。

#### 图设计表现

新颖有价值的广告创意产生之后，就可以确定各种表现素材了，如标题、标语、广告正文、插图、色彩等表现形式。设计表现是广告创意视觉化不可缺少的重要一步，设计表现的好坏往往决定着广告创意能否得到完美的体现。

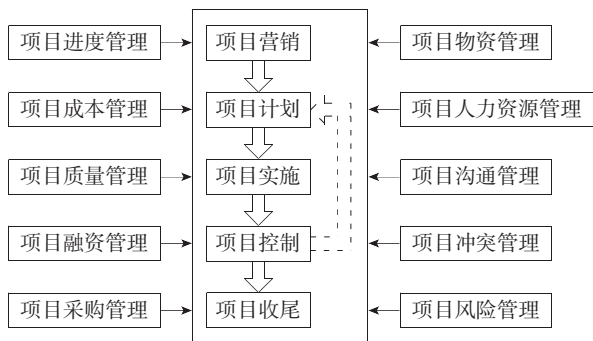


图 源 透瑶招贴广告设计的程序

设计表现中，插图与字体的选用尤为关键。插图是采用绘画性的或写实性的摄影照片，还是采用抽象的或半抽象的图形构成，应根据设计主题的价值取向而定。标题的设计采用什么样字体表现，整个画面采用什么样的具有象征意义的色彩表现，都需要具体地安排与确定，然后依据设计要求选取最佳的方案。

### 编排设计

广告构成的表现形式一旦确定，就可以在电脑上进行编排设计。编排设计时，应将版面上的各种组成要素纳入一个有机的整体中去考虑，并利用视觉原理合理地将它们组合或排列。一方面要使版面具有美的韵味和视觉感召力，给人以清爽悦目的视觉效果；另一方面又要使版面能充分地广告的诉求点，以有效地传达所需要表达的信息内容，从而达到广告的最终目的与效果。

### 审定稿

广告设计稿经电脑打印出样稿后，将送与设计委托方进行审定，再根据他们的合理要求进行部分修改。修改后还需打印样稿，让委托方再审，直到双方满意后，可签字交付印刷部门正式制作。

总之，从设计准备，经过设计创意、设计表现、编排设计，到客户审定、修改及再审定直至交付制作，才能很好地表达广告策划的内容，设计人员只有按照规范的设计程序操作，才能设计一幅优秀的广告设计作品。

### 案例三摇“活力 圆愿”广告策划书

#### 一、市场分析

##### （一）竞争对手分析

圆愿在广东地区，沙市日化生产的活力 圆愿超浓缩洗衣粉主要竞争对手的产品是广州浪奇公司生产的高富力超浓缩洗衣粉，高富力的主要优势为：

（员）产品质量较好。

（圆）本地产品，长期经营。

（猿）在浪奇公司统一品牌的影响下，高富力已占有的洗衣粉市场形成了相互推动的形象树立和促销作用。

（源）广告活动经过了整体、细致的策划与实施。

（缘）许多企业常年将高富力作为劳保品发放。

圆愿高富力在质量上也存在一些缺陷：

（员）高富力超浓缩洗衣粉比普粉的浓度高三倍，而活力 圆愿则高四倍。

（圆）高富力超浓缩洗衣粉尚未做到真正的“速溶”。

（猿）高富力的包装亦比活力 圆愿略逊一筹。

圆愿有关高富力广告效果调查，表明了以下数据：

（员）传达率。看过高富力广告的人占调查总数的 猿愿像，没看过的占 圆愿像。

（圆）偏好度。喜欢高富力广告的占 猿愿像，一般的占 猿愿像，不喜欢的占 圆愿像。

（猿）信息来源：

通过珠江台看到高富力广告的占 近 50%，其他各台均在 50% 以内。

有 50% 的人在报纸上看到过高富力广告。

(源 使用情况：

用过的占 近 50%。其中，用过高富力普通洗衣粉的为 近 50%，用过超浓缩的为 近 50%。

没用过的占 近 50%。

数据表明高富力的广告与销售均有着优良的成绩。但是，活力 50% 仍有着分割市场的机会。

(二) 产品分析

产品质量

活力 50% 在北方早已树立了高质量的信誉。活力 50% 超浓缩的各种性能和指标均与高富力不相上下，有几项还优于高富力。活力 50% 普通粉则稍逊一筹。

包装设计

活力 50% 的包装颇富亲和力与吸引力，曾获洗衣粉包装评比第一名，具备与高富力竞争的实力。

价格

活力 50% 超浓缩较高富力略高，而活力 50% 普通粉则较高富力略低。

(三) 消费者分析

广东地区与北方的消费者有着不同的特点：

购买方式

一般由家庭主妇在住家附近的零售店就近购买，购买的随意性很强；一般不会指明要某种牌子的洗衣粉。产品价格对其选择的影响不大。

但是，也有相当一部分消费者已有了使用高富力的习惯，许多零售店里也只出售高富力。

使用方式

广东消费者家中一般都使用全自动洗衣机。加之广东人的经济收入较为宽裕，所以对省水、省电、省力、省时等方面几乎没有什么明确的概念。

#### 洗涤观念

广东消费者至今仍觉得，洗衣粉泡沫愈多则洗得愈干净。超浓缩洗衣粉却恰好是无泡，而又具有超强的去污能力，在这一点上存在着冲突，所以，整个超浓缩的销售始终比不上普粉。另外，广东人换洗特勤，衣物本身并不太脏，所以一般人比较不出超浓缩与普通粉的优势。

#### （四）销售渠道分析

活力 28 在广州内，主要与几个大的百货商场和一些批发单位建立联系。在深圳、汕头、惠州、湛江等地，则多与当地的某个批发部门合作。

活力 28 与经销商的联系方式也仅仅是“派人接洽”；另外，虽采取一项“送货上门，货量不限多少”的优惠措施，但见效不大。

活力 28 在铺货上有待改进，一般的零售店大都看不到活力 28 的产品，这与消费者就近购买的习惯背道而驰。如果维持这种局面，大量销售绝对无法实现。另据调查，在广州内的某些大商场也没有销售活力 28。

#### （五）以往广告效果分析

经过上年广告宣传，广东消费者对活力 28 “一比四”的广告有了一个初步的印象。许多客户都是从珠江台上看到电视广告后前来订货的。由于多种因素的影响，广告的投播量与形式的多样化也值得考虑。因为，整个广东的市场是多种信息交错混杂的地方，没有一定的投播量是无法从这样的“信息海洋”中“跳”出来的。高富力 1980 年仅在 28 远月就在广州地区的电视、广播和报纸等几大媒介投入了近百万元人民币的广告费。而活力 28 同年基本上只采取了电视与报纸两大媒介，

没有其他媒介与活动相配合，显得很单薄。所以，今年的广告宣传必须是主体化、系统化的集团作战。

#### （六）潜在市场展望

广东作为改革开放的前沿，给我们提供了良好的经营环境。

广东是全国的富庶地区，人均收入高，消费能力强。

广东的高温期持续时间长，人们已养成了勤洗勤换的习惯，洗涤用品的消耗量特别大。

虽然高富力在广东初为一方之主，但仍有很大的市场空缺，比如超浓缩市场就给活力提供了机会。

#### （七）开拓广东市场的重要性

广东作为一个广阔的、消费潜力巨大的市场，具有很大的经济开发价值。

在广东推行活力产品，将为沙市日化的集团化和在深圳上市股票打下基础。

### 二、广告定位

#### （一）市场定位

以广州市为主，深圳、汕头、惠州、湛江等市为辅，向整个珠江三角洲辐射，各种活动的开展均以广州为重点。

#### （二）商品定位

高品质、高价位的新一代洗涤用品。

#### （三）广告定位

新一代具有各种优越性能的超浓缩洗衣粉。

#### （四）广告对象定位

打工族，年轻的、未婚的上班族，25-35岁的家庭主妇。

### 三、行销建设

为了配合消费者习惯，在行销上必须将零售店的工作列为首位，只有他们才是真正形成产品大量销售的基础。工作开展如下：

印刷“给零售商的一封信”，表明诚意，说明希望，晓之以理，诱之以利。同时，印制一些活力超浓缩产品的性能说明。

规定一些对零售商的奖励制度。比如：销售达某批量者，给予相应的奖励。

雇用数十名商专学生作为推销员，在广州市内分片负责，发放信件与印刷品，并向零售店直接进行批售。视批售量的多少给推销员的提成。

举办“活力超浓缩联谊会”，宴请广州市内所有出售活力超浓缩的零售商，介绍沙市日化的发展形势，增进零售商的信心和双方感情上的联系。

通过以上措施，争取打通销售渠道，使活力超浓缩洗衣粉广见于街头巷尾，然后再针对消费者进行各种广告攻势，将会取得良好的销售成绩。

#### 四、广告策略

##### （一）广告目的

经过今年的广告攻势，在珠江三角洲消费者心目中，初步建立活力超浓缩的知名度与好感度，使其能够在广东洗衣粉市场中站稳脚跟，与高富力分割市场。

##### （二）广告分期

扩销期（1985年源~远月）：主要任务是吸引消费者对活力超浓缩的注意，培养零售店主的推荐率，初步树立产品形象，引导消费者使之了解超浓缩产品，在去年的基础上扩大市场。

强销期（1985年苑~远月）：深度引导消费者，塑造产品的信赖感与好感，分割市场。

补充期（1985年远月~春节）：以各种软性活动，在淡季维持产品的热度，为来年的再次销售高潮做准备，树立完整的产品形象。

##### （三）诉求重点



● 高品质  
● 超浓缩  
● 超强去污  
● 无泡去污  
● 静态去污  
● 柔顺作用  
● 省时、省力、省水、省电  
● 一比四

► 创意

#### (四) 策略建议

● 陈列报纸广告设计的各款报纸广告，以供随时使用  
(以下的宣传标题仅供参考)。

● 主体广告，直接宣传产品，常年刊播。

#### (员) 从商品角度切入

● 真正的实力派，不会释入气泡。

● 因为能力太强，它常被冷落。

● 多出来的“时间”。

#### (圆) 从生活角度切入

● 洁净来自“一小撮”。

● 先生们应该为太太做的事。

● 告别“搓揉岁月”。

● “懒人”新招。

#### ● 重新拍摄 悦云

● 强化对超浓缩概念的灌输，以简明的说服力、示范性为主  
引导消费者，使之从心理上接受超浓缩产品。

#### ● 设计 强孕

● 设计精巧的店頭展示，或悬挂，或招贴，或摆设。随着铺  
货一起发放给零售店主，并督促或帮助其张贴。扩大知名度，  
直接促成购买。

#### ● 重视广告歌曲的效果

在广东，电台一直拥有相当多的城市乡镇、农村听众，而且媒体价格便宜。所以，委托专业词曲作家，设计一首广东人易听、易记、易于传唱的广告歌，长期播放，将易于进入千家万户。

#### （员）促销活动

##### （员）扩销期

名称：派发

目的：与消费者面对面接触，造成一定的声势。

办法：

选择一些重点片区作为派发区。

给消费者寄邮件。包中有一只样品袋和一封信，信中说明产品的各项优点，并请试用。

或者由推销员直接分送。

##### （圆）强销期

名称：第二次派发

目的：与消费者面对面接触，建立好感，打开一些新的片区。

办法：与上期相同，唯给消费者的信稍作改动。

##### （猿）补充期

名称：赠送“生活小窍门”手册

目的：进一步肯定活力 圆 超浓缩的作用，并使活力 圆 的品牌深深铭刻在妇女们的心中。

办法：

编印精美的小册子，内容包括正确使用活力 圆 活用活力 圆 及生活的小窍门等。

在报纸或女性常看的杂志上刊发广告，附兑赠券，剪下寄回即免费送。

## 第五章 市场营销策划

目录

第五章 摇市场营销策划

摇摇设计的最终目的是将其作品推向市场，满足消费者的需求。因而设计策划者务必懂得产品的市场运作规律，熟悉市场的操作规范，具备一定的市场营销策划能力。所谓市场营销策划，应该是与市场相关的一系列策划活动，由于我们所探讨的是与设计有关的策划行为，下面就市场调查、市场预测、市场价格、市场渠道、市场推广及促销等方面加以论述。

### 第一节 摇市场营销策划概述

#### 一、市场营销理念

工业革命后，市场竞争使企业的经营思想经过了从生产观念、产品观念、推销观念到市场营销理念和社会营销理念的过渡。

生产观念者只顾生产和开拓市场，因产品供不应求，不愁产品卖不出去。产品观念者致力于产品的设计、开发和改进，以高质量、多功能、造型优美的产品吸引顾客。推销观念者则奉行推销理念，强调不经过销售努力，消费者不会大量购买公司的产品。

市场营销理念则是一种与上述观念全然不同的现代经营思想，其基本出发点是从消费者或用户的需要出发，生产并销售相应的产品，而不是从现有的生产出发，用现有的产品去吸引或寻找用户。社会营销理念是对市场营销理念的补充与完善，

它主张公司提供产品，不仅要满足消费者的需要与欲望，还得符合消费者和社会的长远利益和道德准则。

营销理念有四大主要支柱：目标市场、顾客需要、整合营销（公司所有的部门都能为顾客利益服务）和盈利能力（帮助企业改造利润）。表 缘 员列出了它与推销观念的异同，有助于我们认识市场营销理念。

表 缘 员推销观点与营销的价值因素比较

	出发点	重 摇 点	方 摇 法	目 摇 的
推销观念	工 摇 厂	产 摇 品	推销和促销	通过销售获得利润
营销理念	目标市场	顾客需求	整合营销	通过顾客满意获取利润

从表中可以看出，推销观念是采用从内到外的顺序，从工厂出发，以公司现有产品为中心，要求通过大量推销和促销活动来获得盈利。营销理念则采用从外向内的顺序，从明确的市场出发，以顾客需求为中心，协调所有影响顾客的活动，并通过满足顾客来获利。

二、市场营销策划的步骤

任何市场营销战略的策划及实施过程都必须按照一定的步骤去进行。具体如图 缘 员所示：

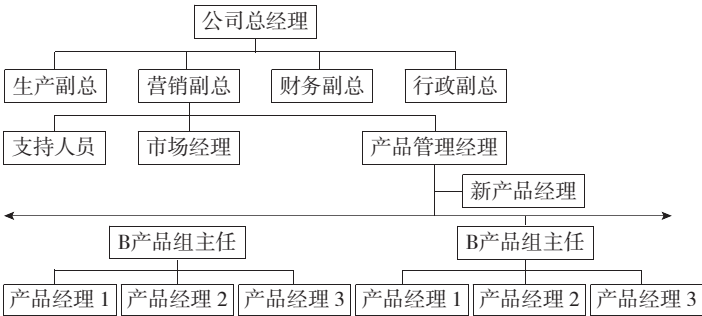


图 缘- 员 营销战略策划与实施过程

### 一、业务任务

指业务单位根据公司的总任务制定自己特定的任务书。

### 二、市场分析

包括内、外环境因素分析及 竞争力分析。竞争力分析对公司的优势（内部环境）、劣势（外部环境）、机会（外部环境）和问题（内部环境）的全面评价。

### 三、确立目标

制定切实可行的营销目标，以衡量转化为具体的计划管理、执行和控制。

### 四、规划策略

目标说明企业向何处发展的，战略则说明如何达到目标。针对目标，可以制订许多与公司的总体战略保持一致的策略方案。策略方案有许多，通常可归纳为三种类型：全面化领先（使生产成本和销售成本最低化，以低价获得较大的市场份额）、差异化（集中力量在重要的用户利益区域完善经营）、集中化（集中力量在细分市场的服务上）。

### 五、制定计划

根据策略思想，制定执行这些策略的支持计划。

### 六、计划实施

将具体的计划付诸市场行为。

### 七、反馈与控制

在战略与计划的贯彻过程中，需要追踪结果和监测内外环境的变化，适时灵活地调整市场的营销策略，改正计划中的不合理因素，甚至对目标也有可能进行重新策划或修订。

## 三、市场营销的策略

在市场营销中，围绕目标，选择何种策略去进行运作非常关键。因为市场营销策略是公司或企业经营战略的重要组成部分，同时也是产品策划、价格策划、促销策划和营销渠道策划

的前提与依据。图 缘-圆是市场营销中常见的一些策略。

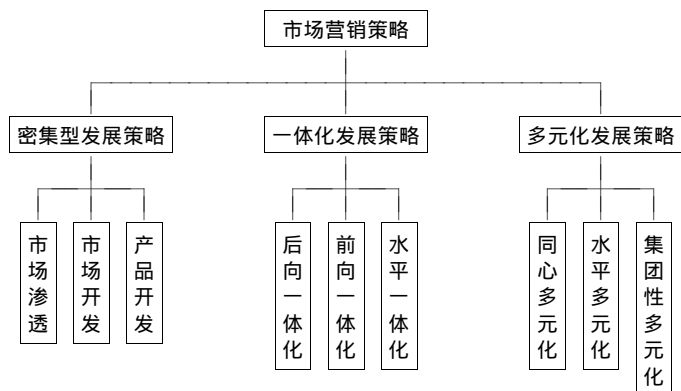


图 缘-圆 市场营销策略组合图

### 缘-圆 密集型发展策略

主要包括市场渗透、市场开发、产品开发等三种策略。市场渗透策略是指公司在现有的市场上采用多种更积极的措施扩大现有产品的销售。市场开发策略指的是公司以现有产品开发新市场的策略，包括开拓新的地区与国际市场、产品的新用途。产品开发策略指的是通过现有产品的改进来增加公司的销售额。

### 缘-圆 一体化发展策略

主要包括后向一体化、前向一体化、水平一体化等三种策略。后向一体化策略是指公司购买、合并或兼并本公司的原材料供应商为自己生产原材料，就像木器家具厂以前靠买进板材制成家具，现在改为自己加工板材再生产。前向一体化则与后向一体化相反，是一种按供、产、销的正向顺序实行的一体化增长策略，其具体形式有：①原材料供应商通过自办、联合、联营或兼并等形式，与制造商相结合，实现供、产前向一体化；②生产商通过自办、联合、联营或兼并等形式，与商业公司相结合，实现产、销前向一体化；③增设批发商或兼并零售

商。水平一体化指的是公司通过收购或兼并竞争者的同类，形成联合或专业化公司。

#### 獐多元化发展策略

主要包括同心多元化、水平多元化及集团性多元化等三种策略。同心多元化策略是指公司利用现有的物质技术力量、特长、经验等开发新产品、增加新产品大类和品种，这种策略有利于发挥现有技术优势，不需大量投资，且风险小，成功率高。水平多元化策略是指公司仍面向过去的市场，通过采用不同的技术开发新产品，增加产品种类和品种。集团性多元化策略是指公司通过投资或兼并等形式，把经营范围扩展到各个新兴部门或其他部门，组成混合型集团，开展与现有技术、现有产品、现有市场都无联系的多元化经营活动，以寻找新发展的策略。

#### 四、市场营销计划

有了一个好的营销策略，还需要制定一个具体的营销计划（方案）。尤其是对于每一个产品层次（产品线、品牌），营销计划的合理性，将直接影响营销活动的产出。市场策划者应严格控制与审查营销计划的内容。一般说来，市场营销计划应由以下八个部分组成。

獐执行概要和目录表：提供本计划的主要目标和建议事项的简短摘要。

獐当前营销状况：提供与市场、产品、竞争、分配和宏观环境有关的背景数据。

獐机会与问题分析：概述主要的机会与风险、优势与劣势，以及在计划中必须处理的产品面临的问题。

獐目标：确定计划中想要达到的关于销售量、市场份额和利润等领域的目标。

獐营销策略：描述为实现计划目标而采用的主要营销方法。

④ 行动方案：回答应该做什么、由谁来做、什么时候做以及需要的成本。

⑤ 预计的损益表：概述支持方案的预算。

⑥ 控制：说明如何监控计划的实施。

## 第二节 市场调研

### 知识链接

在前面的章节中，我们反复提到过市场调研，它是任何设计策划活动进行的第一步，为策划活动提供宝贵的第一手材料。其实市场调研的目的有许多，它可以是企业决策作准备，也可以是为经营与管理决策作准备。本书只介绍与设计相关的市场调研策略。

### 一、市场调研的内涵与内容

常言道“没有调查，就没有发言权”。这里的调查，对于设计者来说，指的是市场调研。市场调研是指搜集和提供与设计决策有关信息的科学方法，它是连接设计策划者与企业、经销商、消费者之间的桥梁。它综合运用了统计学、社会学、心理学、行为学等多门学科的基本理论与知识，为设计决策提供帮助。

任何一项市场调查，调查之前都面临着调查什么问题，即调查的选题问题。选题就是提出问题。一个好的选题，可能是一种新的可能性、新的高度、新的机会、新的起点。

事实上，任何市场调查的选题都是从市场调查的内容中去寻找的。市场调查的内容十分广泛和丰富，但一般不外乎如下几个方面。

#### ① 市场环境

包括政治环境、法律环境、经济环境、社会文化环境、科技环境、地理与气候环境等。

#### ② 市场需求状况



消费者人口状况调查（总人口、人口地理分布、家庭总数和家庭平均人口数、民族构成、年龄构成、性别差异、职业构成、受教育构成）、社会购买力总量及其影响因素（社会集团购买力、生产资料购买力）和消费者购买动机与行为（本能动机、心理动机、何时购买何地购买、谁购买、如何购买等）。

#### 市场供给状况

商品供给来源及影响因素、商品供应能力、商品供应范围（市场区域的变化、商品所占比例的变化）。

#### 市场营销状况

竞争对手状况分析（指竞争对手的所在地、经营范围、经营规模、生产能力、经济实力、技术水平、产品状况、宣传手段、广告策略、竞争程度等）、商品实体（性能、规格、型号、式样、颜色、口味、材料、工艺、造型等）、商品包装、价格、销售渠道、广告策略等。

#### 二、市场调研的程序与步骤

市场调研一般可分为三个阶段、八个步骤来进行，如图缘所示：

## 设计策划与管理

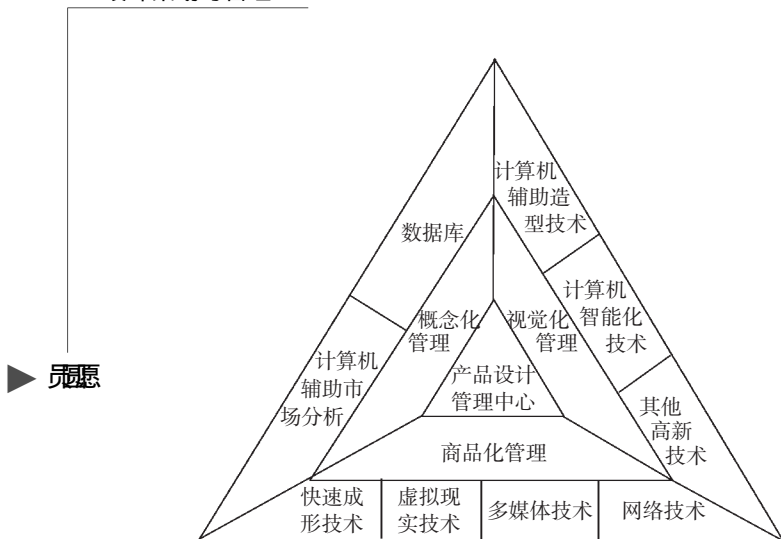


图 缘 猿 市场调研的步骤

### 缘 猿 预备调查阶段

此阶段的主要目的是搜集与分析资料，以取得设计所需解决的问题，明确调查的对象与目标。此阶段包括：

#### (员) 初步情况分析

搜集与设计有关的情报资料，进行初步分析，以发现问题。

#### (圆) 非正式调查

带着问题，进行试探性调查，可以通过访问专家或向用户征求意见的方法，使问题调查的范围缩小。

### 缘 肆 正式调查阶段

经过分析与初步调研，对确定下来的问题进行重点调查。此阶段包括：

#### (员) 决定搜集资料的方法

决定搜集资料的内容与种类、调查方法、调查目标、调查

对策、调查区域和调查次数等。

(圆) 制定相应的调查表格

根据调查内容设计调查表格，便于调查对象填写。

(猿) 抽样设计

根据调查方法，设计并确定抽样对象、抽样方法及样本的大小。

(源) 现场实地调查

调查人员直接深入现场搜集资料。

猿结果处理阶段

将调查来的一手材料，整理归类、综合分析，加以总结，为最终的策划提供市场目标定位。

(员) 整理分析资料

审核资料的依据是否充分、推理是否严谨、阐述是否合理、观点是否成熟，以确保资料的真实准确性，然后将资料分类，统计计算并加以分析，最后根据调查所得的资料数据和事实进行分析，得出结论，并提出策划建议。

(圆) 撰写调查报告

调查报告的撰写应做到：①内容紧扣主题；②文字简洁明了；③以客观的态度列举事实；④尽可能使用图表来说明问题。

调查报告应分如下几个部分来组织：①封面：题目，承办单位和日期；②前言：调查的经过及背景；③调查目的；④问题的症结；⑤结论：应具体化，提出合理建议。

三、市场调研的类型与方法

市场调研，可以由策划者自己成立市场调查小组去行动，也可以委托相应的市场调研团体去实施。但在调查前，一定要根据调查目的，选择合适的调研类型与方法。

常采用的调研类型有：

一、探测性调研

当调研问题与范围较模糊时，通过试探调查，逐步清晰某一问题的范围、情况与原因。

#### 描述性调研

对某类专门性问题进行有针对性的调查。主要解决“是什么”、“怎么样”的问题。

#### 因果性调研

在前面调研的基础上，评估潜在需求，发展销售机会，以便制定切实可行的销售方案。

根据调查类型，还必须选择合适的调查方法，去取得所需调查的真实可靠的数据和资料。常见的市场调查基本方法有四种：

#### 访问法

包括访问面谈法、邮寄调查法、电话访问法、网上调查法、集体座谈法等。

#### 观察法

包括直接观察法、实地测定法、行为记录法、痕迹观察法等。

#### 实验法

包括试销性实验法、因果性实施法、展销实验法等。

#### 抽样法

包括简单随机抽样法、分层随机抽样法、整群抽样法、等距抽样法、非随机抽样法等。

### 第三节 市场预测

市场预测是指根据市场调查得到的各种信息与资料，运用一定的方法和数字模型，预测未来一定时期内市场对某种产品的需求量及其变化趋势，为设计部门、市场营销部门提供决策依据。

## 一、市场预测的原则与要求

现代科技突飞猛进，信息文化日新月异，市场环境及消费者发展变化很快，要准确预测市场的变化趋势必须遵循以下三条基本原则：

### 1. 延续性原则

即把未来的发展看成是现在的延续，将来的市场看作是在过去和现有基础上的演变，把过去、现在和将来联系起来，在一个系统中去分析。

### 2. 相关性原则

市场及需求量的变化，也是由各种相关因素制约并影响的结果，如收入的增加、物价的上涨、投资的扩大都会引起消费水平、消费结构需求量方面的变化或增加等，从而为我们合理、准确预测市场变化趋势做出准确的判断。

### 3. 类推性原则

根据事物发展的普遍性规律，以及同类事物之间发展的共性，依照科学的逻辑思维方法，以推出相应事物的发展变化规律。

同时，任何预测都是建立在过去资料和经验上的推算，难免会出现一些偏差或失误。为增加预测的准确性，市场预测势必按以下几点要求去办事：

### 1. 预测的对象和目标必须明确

由于市场预测涉及面广，考虑因素多，因而预测对象一定要把握准确，预测目标一定要具体化。只有这样，才能做到有的放矢，顺利完成预测任务。

### 2. 预测人员必须具备良好的综合素质

预测学是一门涉及到社会、经济、文化、技术等多方面的科学，它对参与预测的人员要求非常高，必须具备市场学、心理学、社会学、经济学和管理学等方面的知识。同时还必须熟悉和了解市场环境，具有丰富的实践经验和良好的判断能力。

对资料搜集和调查研究必须重视

预测不是凭空想象和主观的臆断，它必须建立在广泛的市场调研基础上，按预测所要求的对象和目标进行取舍，力求准确。

对未来结果和现状必须进行反复比较

通过比较可以发现问题，进行校正，确保预测结果的准确性。

## 二、市场预测的内容与步骤

市场预测的内容一般从以下几个方面进行预测：

市场占有率预测

预测某产品、某系列产品或某企业上市销售的所有产品在市场上所占有的比重、变化情况和发展趋势。

市场需求预测

对市场潜力、销售前景、市场需要等方面的预测。

产品资源预测

预测产品供应市场的可能来源、发展状况及竞争对手情况等。

市场购买力预测

预测市场上现有的和潜在的购买力水平以及消费结构情况等。

产品生命周期预测

判断各种产品在市场发展中所处的周期位置。

新产品开发预测

预测新产品的结构变化、开发方向等情况。

产品价格变动趋势预测

预测价格的涨落趋势。

产品库存预测

预测产品库存情况、有关竞争和销售问题以及生产发展安排等方面的问题。

## 营销效果预测

对企业及其产品在各时期的营销效果进行预测。

在市场预测中，掌握了预测的原则与要求，针对预测内容，还必须将预测纳入一个整体系统去研究，按照规范的操作步骤如图 5-1 所示去展开。

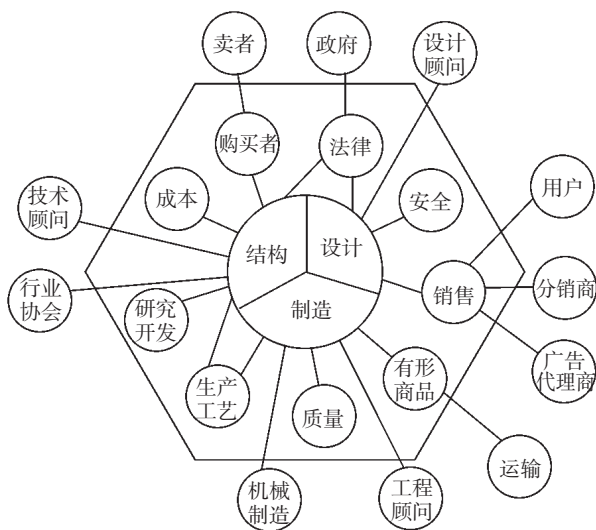


图 5-1 市场预测的步骤

## 预测问题及实现目标

在预测之前，先必须明确预测什么，达到什么样的目标与要求。对预测目标、预测期限及预测数量单位必须用文字说明。

## 搜集资料、分析数据

在这个过程中必须把握资料的可靠性及数据的准确性，排除偶发事件的干扰。

## 建立预测模型

通过定性、定量、定时以及概率的计算与分析，建立相应

的数学模型或逻辑思维模型等。

#### ④ 分析评价

把预测过程中一些与过去不同的新因素，转化成数量概念并分析这些因素的影响范围及程度。

#### ⑤ 修正预测数量

可以通过预测模型和计算模型对预测的复杂因素及数量进行评估、分析、充实及修改，以提供最佳的预测数量。



### 员源

### 三、市场预测的方法

市场预测的方法有定性市场预测法和定量市场预测法。

#### ① 定性市场预测法

定性市场预测法，又称经验判断预测方法，主要是指通过对有关熟悉情况人员的调查，依靠个人的主观判断来预测。这种方法又可分：

##### （员）经验人员意见法

由计划、设计、销售、财务、生产、市场等部门负责人一起讨论，集中各部门的经验与智慧来做出预测。

##### （圆）销售人员意见法

通过征求企业推销人员和服务人员的建议，然后汇总整个企业的预测数。通常用乐观与悲观的分值来衡量，并通过推定平均值法加以预测。其计算公式为：

$$\text{推定平均值} = \frac{\text{最乐观估计值} + \text{最可能估计值} + \text{最悲观估计值}}{3}$$

##### （猿）顾客意见法

通过对顾客或用户的调查，确定他们的购买意向及使用需求，并考虑竞争方面状况，最终做出公司产品需求的预测数。

##### （源）专家意见法

应用专家的专业知识及经验，以专家为索取信息的对象，对过去和现在发生的事情进行分析与归纳，形成对未来远景的



预测。

### （缘）主观概率预测法

这是一种以个人经验为主的对专家的意见进行分析评定而预测的方法。通常用百分比来分别表示各专家的可靠性，即“主观概率”，所有专家的概率总和为 1，然后将各个专家预测的数量与主观概率的乘积相加即为预测数。比方说：甲、乙、丙、丁专家分别预测某市场明年汽车的销量为 1.5 万辆、1.8 万辆、1.6 万辆、1.4 万辆，一个最有经验的且最了解目前情况的人认为，评定他们的概率应分别为 0.4、0.3、0.2 和 0.1（总和为 1）。这样可以计算汽车的需求量  $1.5 \times 0.4 + 1.8 \times 0.3 + 1.6 \times 0.2 + 1.4 \times 0.1 = 1.6$ （万辆）。这种方法相对而言，合理因素多一些，可靠性高一些，是常用的方法之一。

### （圆）定量市场预测法

定量预测法，也称分析计算法及统计预测法，它是根据比较完备的历史统计资料，运用一定的数量方法进行科学计算与处理，从而对未来市场做出定量测算的方法。此法一般包括时间序列法和联合预测法。

#### （员）时间序列法

在给定时间内按照固定时间间隔（比如，1 小时，1 日，1 周，1 季度或 1 年）把某种变量的数值依时间先后顺序排列成一定的序列，通过对过去数值的变化规律来估计未来的数值。这种方法考虑的变量可以是需求、收入、利润、运输量、产量、生产率、消费价格指数等。通过分析，可以判断预测值的长期趋势以及季节变动、循环变动、不规则变动、随机变动等波动规律。

#### （圆）联合预测方法

这种方法常通过对直接与研究结果相关，并且能够做出预测的变量进行分析，建立一个数学模型，并通过模型求解变量

对所研究变量的影响，以谋求市场决策的方法。

#### 第四节 市场价格策划

在企业产品的市场导入中，价格是一把双刃剑，它既能为企业扩大市场份额，同时也能使企业的利润下降乃至亏损。因而价格策略的好坏是决定公司市场份额和盈利率的最重要因素之一。价格通常既是影响商品交易成败的关键因素，又是营销组合中最灵活、最难以确定且变化异常迅速的因素。所以在确认成本费用基础上，以消费需求为前提，以竞争价格为参照，设计产品价格体系与实行产品价格策略是策划者非常重要的工作。

##### 一、价格与价格体系

当一个公司开发一个新产品，或将现有产品推入一个新的销售市场，或参加设计项目投标，公司都必须为它们制定一个价格。

一般价格与质量的关系最密切，公司必须在价格与质量的定位上做出决策。图 缘-缘 是价格—质量的组合策略。

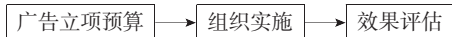


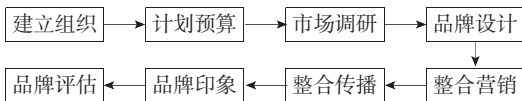
图 缘-缘 价格—质量的组合策略

从图 缘-缘 可以看出，第 员-缘 怨策略是市场上所普遍采用的策略，可以在同一市场上同时存在，即一个公司提供高价优质产品；而另一公司提供普价、中质的产品；同时还有一家公司以低价销售劣质产品。第 圆-猿 远策略是表明如何与同等质量产品竞争的策略，其主要是通过低价来吸引消费者，提高市场占有率。第 源-苑 愿策略，说明产品与质量相比，定价过高，会使顾客有“受骗上当”的感觉。

由此看来，一个产品必须建立一个适宜的价格体系来维持。它必须与该地区的需求、成本、市场细分要求、购买时机、订单水平、交货频率、保证和服务合同以及其他因素等变化的情况相匹配。一个完整的价格体系应包括：①地理价格：物物交换、补偿贸易、产品回购、反向购买；②价格折扣和折让：现金折扣、数量折扣、功能折扣、季节折扣、折让；③促销价格：牺牲品价格、特别事件价格、现金回扣、低息贷款、较长的付款条款、保证和服务合同、心理折扣；④差别价格：顾客细分价格、产品式样价格、形象价格、地点价格、时间价格；⑤产品组合价格：产品线价格、选择特色价格、附带产品价格、两段价格、副产品价格、成组产品价格。产品的定价技巧应根据价格体系见机行事。

## 二、产品的价格制定

产品的定价过程，尽管有着很大的灵活性，但无论如何，都有一定的规律可寻，必须遵循惯例，然后才可以有所创新。在定价原则的基础上，结合新产品的特点，可采用特定的定价策略。图缘-远所示是产品定价的步骤。



图缘-远 产品定价步骤

## 确定定价目标

在确定产品的定价策略之前，首先必须确定定价目标。通常定价具有多元性，通过定价追求的具体目标有以下一些内容：追求利润最大化，提高市场占有率，实现预期的投资回报率，实现销售增长，适应价格竞争，保持营业稳定等。但依照市场状况、竞争环境、需求分析等因素来看，定价目标主要包

括三大类，具体如下：

#### （员） 利润导向目标

大多数的价格模式都是假设企业以追求最大利润为目标的，但利润导向目标并非常用的方法。一方面，因为相关成本及需求的不确定性，会导致利润最大化的无法实现；另一方面，为追求利润实行高价销售，必然会失去一部分消费者，同时高利润也可能引起其他竞争对手开发同样的产品参与竞争。因而，许多公司都会为产品设定一个利润，而其价格之制定乃是达到一特定的、以新产品总成本为基础的报酬率。

#### （圆） 销售导向目标

这种目标指引下的价格，一般低于利润最大化目标下的价值，易被消费者所接受，使产品的市场占有率较高，因而此目标常用以指导产品的定价。

#### （猿） 其他价格目标

主要包括应付竞争、配合产品线、强化公司形象及资金的尽快回收等，都可以作为产品的定价目标，甚至有的公司还采用消极的定价目标，即制定和现有市场中同类产品相比更低的价格。

#### 肆 成本因素的考虑

成本是决定产品价格的三大基本因素之一。产品的成本可归纳为几类，如：直接和间接成本；可控制和不可控制成本；制造和非制造成本。更广泛地说，可分为固定成本和变动成本。固定成本是指不随产出量变化而变化的成本，如利息、折旧及薪金等；变动成本与产出量有关，如材料和人工等。

成本估算是一件非常困难的事情，因为产品的成本并非一个精确的数字。通常需要分析相似产品在不同销售水准下的成本来估计。找出在不同数量下的各观察值后，调整差异，便可找出一个适当的成本函数。通常采用回归分析法计算和分析得到其成本函数。

## 市场需求分析

一般而言，需求被看成是在产品的各种可能价格下买方所愿意购买的数量。成本是产品价格的下限，需求往往是价格浮动的外因，市场需求分析主要应从以下因素考虑：

### （一）价格弹性

价格弹性是描述价格波动和需求数量变动之间的关系，指消费者对产品价格变化的敏感度，通常用以价格弹性系数来衡量。弹性系数的计算公式如下：

$$\text{弹性系数} = \frac{\text{需求量变化的百分率}}{\text{价格变化的百分率}} = \frac{\frac{Q_1 - Q_0}{Q_0}}{\frac{P_1 - P_0}{P_0}}$$

其中： $Q_0$ ：变化前的需求量  $Q_1$ ：变化后的需求量  
 $P_0$ ：变化前的价格  $P_1$ ：变化后的价格

当弹性系数大于 1，则表示需求富有弹性（高弹性需求），如果价格上涨，则总收益将减少；反过来说，当弹性系数小于 1，则表示需求缺乏弹性（低弹性需求），如果价格上涨，总收益也会随之增加。

### （二）损益平衡分析

损益平衡分析是用以描述价格及数量变化对利润产生何种影响的一种明确而且简单的方法。图 5-1 为基本损益平衡图。损益平衡点是落在利润等于零的销售水准上。

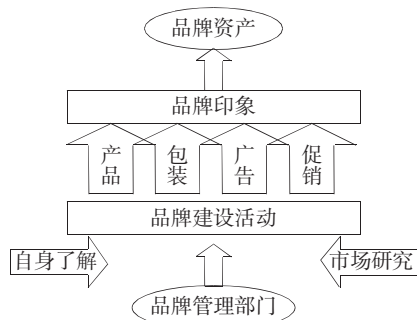


图 缘-苑瑶基本损益平衡图

从图中可以看出，企业可对因售价改变而不同的成本分摊问题作一决策。损益平衡分析的基本计算公式为：孕(曾) 越云兑垣悦(曾)，其中：孕越产品的价格，曾越损益平衡点，云兑越固定成本，悦越变动成本。

从方程式中可以看到，在不同销售价格下，产生不同的损益平衡点，同时显示了固定成本将在不同的销售数量中分摊。价格的选择可依过去的经验、判断和竞争产品的价格而定。

#### (猿) 需求的实际预测法

测定需求量的有效方法是考虑在每一个产品的售价下所可能造成的三种不同的销售数量，包括：最有可能的预测销售量、最悲观的预测销售量，最乐观的预测销售量。利用这些估计值及它们发生的几率，便求出最大销售量的期望值。

#### 灞消费者的考虑

在决定产品的价格时，必须考虑到消费者的心理因素。只有当价格差异大于某一比例时，消费者才会感到价格差异的存在。显著的差异是和该类产品的平均价格具有直接关系的。买方对各类产品都有着一个公平价格的考虑点，以衡量新产品的价格，如果违背此规律，将不会产生购买行为。此外消费者最关心的是价格与性能间的关系，同等质量、价格低的产品固然很好，但太低价格也会影响消费者对产品性能比的评价，会使

消费者误认为商品品质低劣。

### 竞争因素的考虑

在新产品定价过程中，最后需要考虑的是竞争状况，竞争可以说是现今定价策略下的结果。能满足同一需求的各种产品，若未能达到其销售能力，则新产品将取而代之。

根据竞争状况分析，竞争对手可分为直接竞争者、相似竞争者、间接竞争者。直接竞争者是指拥有和我们具有同样功能产品的竞争对手，对于直接竞争者而言，定价若高于对方，必须让用户了解购买本公司产品的优越性；若低于对方的价格，可能会使用户认为其产品品质低劣，或者引起竞争方以更低的价格来吸引用户。相似竞争者是指竞争方的产品不如我方，但也部分具有类似功能，在制订价格时，仍应考虑相似竞争者的价格，因为它们会对消费者提供参考架构。对于间接竞争者的产品，则最不具竞争力，定价时无需考虑。

## 三、产品的定价策略

### 产品的定价方法

产品的定价方法是指企业适应不同市场状况、社会状况、竞争状况和消费需求状况计算商品价格的具体方法。通常有成本导向定价法、需求导向定价法、竞争导向定价法三种类型：

#### （一）成本导向法

以价值为导向，定价方法是在成本的基础上加上一定的利润或毛利。常见的具体方法有：①完全成本定价法；②加工成本定价法；③目标成本加成法；④边际成本定价法；⑤损益平衡定价法；⑥地理因素定价法等。这种方法有利于进行企业经济核算和维持简单再生产，做到将本求利、不担蚀本的风险，但在竞争中具有一定的保守性和被动性。

#### （二）需求导向定价法

以消费者的需求变化，或对商品价值的理解程度和可能支付的价格水平为依据，并伴随市场营销观念适时更新的新型定

价方法。常见的具体方法有：①理解价值定价法；②需求差异定价法；③诱导定价法等。这些定价方法，基本上都是先按消费者的需求及承受能力或价格心理等确定市场的可销价格，然后再倒扣一个产销或经营双方都可以接受的折扣率后确定的定价，或者倒扣一个能激发消费者购买欲望和购买行为的优惠折扣率后再确定销售价格。此外，也可以先根据本企业经营中实际发生的成本费用和希望达到的理想利润水平，测定理想的销售价格，然后再根据市场需求情况确定市场可销价格。

#### ► 例题

##### （獭）竞争导向定价法

以市场上相互竞争的同类产品价格作为定价的基本依据，并随竞争状况的变化确定和调整价格水平的方法。具体的方法有：①随行就市定价法；②拍卖定价法；③投标定价法等。

随行就市定价法是指公司产品的价格与竞争对手产品的价格保持一致，进行非价格竞争使企业获得稳定的市场份额。拍卖定价法是指事先不规定商品价格，采取公开拍卖方式引导买方报价，利用买方的求购心理，从中选择高价格。此法又包括公开提价拍卖法、约定标志定价法、降低拍卖定价法等。投标定价法是指在大型项目的建设与设计，或在大型设备的采购中采用招标、投标方式，由招标方对两个以上并互相竞争的投标方的出价择优成交的定价方法。与定价有关的是招标方制定标底，投标方制定投标价。投标有着严格的规范，一般要经过招标、投标、评标、通知中标、签订合同和执行合同等程序。

##### （獭）新产品的定价策略

新产品的定价是企业价格策略的一个重要环节，它关系到新产品能否顺利入市，打开市场。一般来说，新产品的定价策略有“吸脂”定价和“渗透”定价、“满意”定价等三种。

##### （獭）“吸脂”定价策略

该策略是指以高价投放新产品，售价远远高于成本，目的在于力求在短期内补偿全部的固定成本（包括开发成本）并



迅速地获取盈利。销售对象主要是那些收入水平较高的“消费革新”人物或猎奇者。当竞争产品进入市场后，随即降低价格，再进一步开拓市场。该方法的优点是能迅速地实现预期的盈利目标，掌握市场竞争及新产品开发的主动权。缺点是在高价抑制下销路不易扩大，同时，在高利润的诱使下会诱发更多的竞争对手，从而缩短高利润的时限。当买方需求富有弹性且人数增多的情况下，最适宜采用此法。英特尔公司的芯片定价就是采用的此法。

#### （圆）“渗透”定价策略

该策略是以低价投放产品，使产品在市场上广泛渗透，从而提高企业的市场占有率，然后随着市场份额的增加调整价格，降低成本，以实现盈利目标。这种方法的优点是能迅速地打开新产品的销路，有利于提高市场占有率和树立良好的公司形象，同时，低价薄利不易诱发竞争，使公司能长期地占有市场。缺点是本利回收期较长，价格变动余地小，难以应付短期内骤然出现的竞争或需求的较大变化。

#### （獭）“满意”定价策略

该策略是介于“吸脂”与“渗透”策略两种方法之间，价格水平适中，同时能兼顾厂商、中间商及消费者的利益，使各方面顺利接受既定的价格。优点是价格较稳定，在正常情况下盈利目标可按设想实现。缺点是比较保守，不适于需求复杂多变或竞争激烈的市场环境。

#### 獾阶价格调整策略

在一个动态变化的市场环境中，公司为开拓市场、抢占市场份额或为了获得更多的利润，往往会根据市场的变化进行调价，启动降价或提价策略，这也是公司价格策划中常用的策略。启动这两种策略时，一定要考虑顾客、中间商、竞争者以及市场等各方面的反应。

#### （员）启动降价的策略

导致企业降低产品价格的原因有：生产能力过剩，或面临强有力的价格竞争而市场份额正在下降。该策略的优点是能在短时期内以低于竞争对手的价格赢得大量的消费者，从而依靠较大的销量，以降低成本。但也面临着如下的一些风险：会给消费者造成劣质的印象；会降低消费者的信任度；竞争对手也跟随降价，引起价格战，使产品生产无利可图，破坏市场秩序。但在经济衰退期间或产品的衰退生命周期，公司不得不考虑降低价格以维持市场。

► 来源

#### （圆）启动提价策略

成功的提价能增加相当大的利润。引起提价的因素可能是通货膨胀或供不应求。通常提高“实际”价格的方法有：  
①采用延缓报价。公司决定到临近交货时才制定最终价格。  
②使用价格自动调整条款。在签订合同时就与对方协商，可以根据由于物价指数的上涨引起成本增加（通货膨胀的原因）而提高价格。  
③分别处理产品价目。公司为保持其产品价格，将先前供应的免费送货安装的产品分解成各个零部件，并分解为单一的或多个的构件定价出售。  
④减少折扣。指减少常用的现金和数量折扣，按正常的价格目录表报价。  
⑤其他方法：压缩产品分量，价格不变；使用便宜的材料或配方做代用品；减少或改变产品特点，降低成本；改变或减少服务项目，如取消安装、免费送货；缩小产品的规格、尺寸和型号；改变包装、降低包装成本；创造新的经济品牌。总之，提价尽管对于卖方能带来某些积极的意义，但通常会阻碍销售，公司应三思而后行。

### 第五节 市场渠道策划

当今的社会是网络制胜、渠道为先的时代，大多数生产者并不是将产品直接出售给最终用户，而是通过一定的市场营销

渠道（也称营销网络分销渠道）销售出去。因而市场营销渠道的决策在整个市场营销活动中具有独特的地位。

在市场营销中，渠道的设计策划，不仅是对营销战略以及其他营销策略的简单执行，而且是所有营销策略（包括品牌策略、传播策略、人员策略、信息策略及财务策略）在公司外部的统一、整合、协调以及落实的有力工具。它主要是要解决以下的问题：渠道的宽度和深度如何；中介机构的类型怎样，每一渠道成员的任务是什么；渠道设计与选择过程所表现的一系列连续活动。具体的策划过程如图 缘-愿所示：

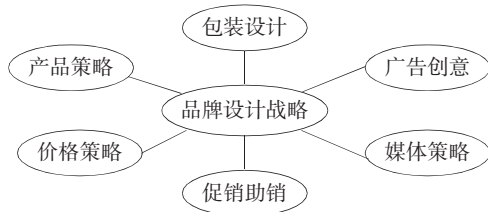


图 缘-愿 渠道策划设计过程

### 确定营销渠道目标

确定营销渠道目标，需要在分析目标顾客对服务要求的基础上，辨别顾客的分销需要。顾客的服务要求通常包括：批量规模、市场分散程度、等候时间、产品多样化、服务支持等。一般说，对于快速消费品，顾客考虑的是购物的方便性；对于耐用消费品，顾客关心的是产品的多样性。

### 评价营销渠道长度、宽度和中间商类型的要求

#### （员）渠道长度

营销渠道长度的选择可以从直销（只有两个层次：从制造商到最终消费者）一直到五层渠道（产品从制造商到出口商，再到批发商，再到零售商，再到最终消费者）。如图 缘-怨所示，策划中在考虑营销渠道长度时，需要考虑市场因素、产品因素、企业自身因素及中间商因素。一般来说，渠道长的优

点是：成本低，能减轻资金压力；有能力面对大量消费者；渠道职能分摊。渠道短的优点是：有利于控制最终价格、零售店铺环境和保证顾客服务水平。

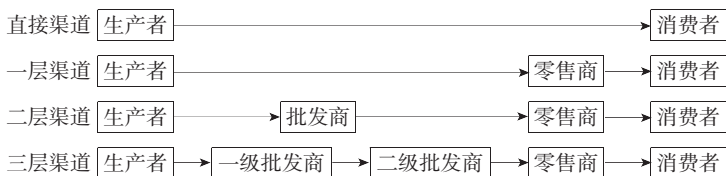


图 缘- 怨 不同长度的营销渠道

### （圆）渠道宽度

渠道宽度是指在任一渠道层次上的竞争程度和在市场领域中的竞争密度。营销渠道的宽度选择时，一般要考虑到渠道的投资（库存水平、人员要求、设备要求）、顾客的购买行为及中间商的数目等方面的要求。通常市场渠道宽度有三个级别：①独家分销：比较适用于专业产品，竞争程度低，市场覆盖程度低；②密集分销：最适用于便利品，渠道成员（中间商）之间竞争激烈，产品市场覆盖率很高；③选择分销：这种分销比密集分销更能取得经销商的更大支持，且又比独家分销更能给消费者购买带来方便，因而选购类商品更适宜采用选择分销。

### （猿）渠道层次中的中间商类型

根据与主要营销渠道的关系，中间商主要有五种类型：①内在者：营销渠道中的主要成员，在行业中享有盛誉，且是行业行为规范的主要执行者；②力争上游者：能严守行为规范，想成为内在者但仍有一定的距离；③补充者：不想成为主要渠道成员的机构，但能在行业中获利；④游移者：处于主要渠道之外，常见缝插针穿梭于行业市场之中，不遵守行业规范；⑤外在创新者：主要渠道的真正威胁者和破坏者。

### 影响渠道成员分配渠道任务

营销成员的任务主要包括推销、渠道支持、物流、服务、风险承担等方面。

(员) 推销任务：新产品市场推广，现有产品的推广，向最终消费者促销，建立零售展示，确定价格谈判与销售的形式。

(圆) 渠道支持任务：市场调研，区域市场信息共享，向顾客提供信息，与最终消费者洽商，选择经销商，培训经销商的员工。

(獭) 物流任务：存货、订单处理，产品运输，与最终用户的信用交易，向顾客报单，处理单据。

(源) 服务任务：处理取消订货，提供技术服务，调整产品以满足顾客要求，产品维护与修理，处理退货。

(缘) 风险承担任务：仓储设施投资，存货管理，向最终消费者提供信用。

值得一提的是，在渠道成员任务的分配过程中，一定要考虑各个成员的承受能力和是否愿意接收，并协调各渠道成员之间的关系。

### 评价及选择经销商

一个企业为设计好的渠道方案物色合格的中间商，其招募的难易程度不一。有些企业或行业毫无困难，但一些竞争激烈的行业，如非名牌保健品、服装等，生产商必须费尽心思才能找到期望数量的合格中间商。

这里就存在一个如何选择中间商的问题。一般说来，选择中间销售商必须注意两个方面：一方面，要尽力地宣传好自己，让中间商感受到销售本公司的产品有利可图，从而吸引更多的中间商参与竞争本公司的产品销售权；另一方面，必须谨慎，否则会给营销渠道带来麻烦及问题。必须记住，不管招收中间商是否容易，都必须对中间商的售店数量、所处位置、面

积、员工素质、从业年限、经营产品品种、发展和利润记录、偿付能力、协作性和声誉等进行调查和评估，从而确定是否选准了合作伙伴。

## 第六节 市场促销策划

在市场竞争日趋激烈的情况下，公司或企业不仅需要为消费者提供优质的产品、完善的售后服务、有吸引力的价格、顺畅便利的营销渠道，还必须与潜在和现实的顾客沟通。策划者应塑造并控制公司产品在公众中的形象，并传播给目标受众有益的信息，采用促销活动使公司的产品被顾客所接受，这其中必然涉及到产品的市场促销策划问题。

### 一、市场促销的目标

促销是促进销售的简称，其目的是在短期内使顾客产生积极的购买反应。在明确市场促销目标之前，首先，不妨看一个简化的产品渠道和促销结构图（图 缘-14）。

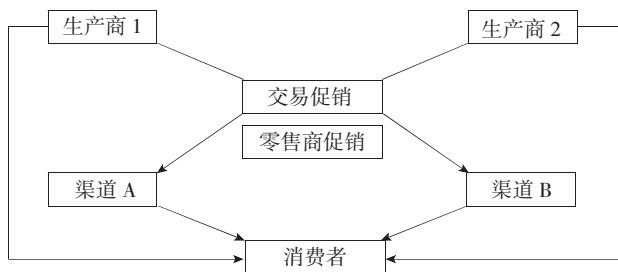


图 缘-14 简化的产品渠道和促销结构图

图 缘-14 展示了一个产品从生产商到消费者手中的渠道结构：生产商出售给零售商，零售商再卖给消费者。

从中可以将促销分为三类：①消费者促销；②交易促销；③零售商促销。这是以促销针对对象的不同而划分的。很显

然,对象不同,制定的促销策略也会不同,其促销目标应有所区别。

如果按照促销时效上进行划分,促销目标可分为短期促销目标(旨在吸引更多非使用用户或购买更多数量的该产品)和长期促销目标(旨在树立产品品牌和企业形象)。

总之,市场促销的目标应根据实际情况的不同而异。在具体的策划方案中,应明确促销的目标,具体体现为:①刺激潜在的购买者;②保持现有顾客;③促使目前使用者大量购买;④增加产品的使用用途;⑤对消费者实施产品高级化(以减价优待或联合价格来进行促销);⑥加强品牌广告。

## 二、市场促销的类型

根据市场促销的目标,针对不同的产品、不同的市场状况、不同的促销费用、不同的促销渠道所采用的市场促销类型也应不一样。为此,有必要对促销类型有一个全面的了解。

### 一、消费者促销类型

消费者促销是针对最终消费者所制定的促销策略,针对不同的产品制定不同类型的促销策略。消费者促销又可分为:①基于产品的促销:提供产品样品试用,免费使用,特惠包装,消费附赠等;②基于价格的促销:降价,馈送优惠券,退款折扣等;③优惠;④基于地点的促销:陈列,展示会,使用示范等;⑤游戏:联谊,抽奖,竞赛等。

### 二、交易促销类型

交易促销是指生产商直接向零售商等渠道进行的促销,其目标不是最终消费者,而是商品销售过程中要经过的渠道。交易促销可以分为:①基于产品的交易促销:免费商品;委托退货政策;②基于价格的交易促销:购买津贴、财务条件;③基于地点的交易促销:货架津贴、陈列津贴、存储辅助;④基于广告和促销的交易促销:合作广告,推销协助,合作推销;⑤基于销售的交易促销:奖金和激励、竞赛和颁奖。

### 内部员工促销

通过调动企业内部员工的积极性，开展一系列活动或提供一定条件资料，来促进商品销售。其方法有：①设立销售奖金或佣金；②组织销售竞赛；③销售人员教育；④组织或参加销售研讨会议；⑤发放销售手册；⑥编写销售资料夹；⑦创办企业内刊。

### 三、市场促销策略

市场促销中，企业必须将其产品及相关有说服力的信息告知目标用户，说服目标用户做出购买行为。为此，企业有必要开展相应的市场营销活动，实施适宜的市场促销策略来保证公司实现最终的促销目标。

### 市场促销活动策略

市场促销活动是在企业与其目标消费者或社会公众之间进行的，其一般包括以下几种：①广告销售促进（鼓励、试用或购买商品和服务的短期刺激）；②公共关系与宣传；③人员推销（面对面取得订单）；④直接营销（使用邮寄、电话、电子信箱或因特网与顾客沟通）。

### 广告促销策略

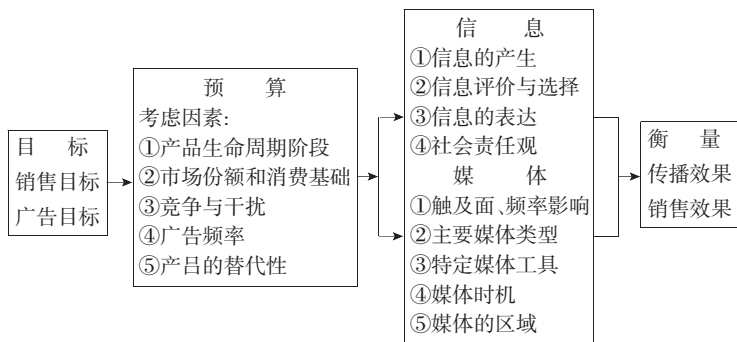


图 缘- 瑶广告促销中的五项主要决策

该促销策略在广告策划一章已经讨论了，这里不再重复。



图 缘 员介绍了广告策划中应该考虑的与市场相关的五项主要决策。包括：①任务：广告的目的是什么。②资金：要花多少钱。③信息：要传递什么信息。④媒体：使用什么媒体。⑤衡量：如何评价结果。

### 獭销售促进策略

如果说广告提供了购买的理由，那么销售促进则提供了购买的刺激，包括各种多数属于短期性的刺激工具，用以刺激消费者和贸易商较迅速或较多地购买某一特定产品或服务。该策略促售的工具：消费者促销、交易促销以及内部员工促销，因前面已经叙及，不再详议。

### 灞营销公关策略

在促销行为中，营销公关策略也是整个营销活动中不容忽视的一个环节。一般说来，公众有促进或阻碍公司达到其经营目标的能力，公共关系往往是营销工作的第一步，它包括设计、推广或保护公司形象或其某项产品的各项计划。一项好的营销公关活动有助于公司完成以下一些任务：①协助新产品上市；②协助成熟产品的再定位；③建立对某一产品的兴趣；④影响特定的目标群体；⑤保护已出现公众问题的产品；⑥建立有利于表现产品特点的公司形象。

在具体的营销公关策划之中，必须围绕营销目标选择恰当的公关信息和公关媒体，谨慎地执行公关计划，并评估公关效果。营销公关的策划工具包括：①公司出版物；②事件；③新闻；④演讲；⑤公益服务活动；⑥形象识别媒体。

### 纍市场份额扩张策略

市场促销的最终目标，从某种程度上说，体现在追求市场份额的扩张上，公司应根据自己的实力，量力而行，抢占属于自己应有的市场份额。在市场份额总体扩张中，一般采用的主要策略有：非用户转化为新用户、挖掘产品新用途，以及增加产品用量等策略。

## 案例四：宝丽来的新产品市场策划

美国宝丽来远东有限公司的“百彩”系统（即得相机）即将投放市场，为使公司花费大笔投资的这个新型即拍即得相机系统能引起公众的注意，并向公众介绍“百彩”的革命性创新之处及其特点，以使产品一投入市场就能达到轰动效应，公司经过反复斟酌、精心策划，为新产品进行了形象定位。

其一，结合目标市场，针对高层次消费者，为这个新产品设计独特高级的形象，令人觉得这是少数贵族人士所拥有的宠儿，而不是一般大众所拥有的即拍相机。

其二，结合产品的创新之处，为其设计新奇的形象。通过“百彩”系统引导摄影新潮流，重新点燃大众对即拍摄影的兴趣。

针对以上两产品形象定位，公司在国内外策划了一系列的活动，美国本土包括：

### 举办全球最大的相机模型展览

在“百彩”系统推出前一年，公司就为这次盛大的宣传活动开始了事前筹备。宝丽来公司的海外公关人员齐集波士顿，听取新产品进展报告会，并在得到产品的详细资料后，总公司立即召开了新产品推出筹备会议，旨在充分利用各促销人员在世界各地的宣传经验，集思广益，推出令人耳目一新的宣传活动，使产品在登场之时就产生轰动效应。这次会议取得了良好的效果，成果之一就是决定举办全球最大的相机模型展览。

这架出自纽约著名产品外形设计师之手的模型相机，体积硕大，约有二层高的房子般大小，外型优美流畅，是空前的相机模型。这个巨大而又新奇的东西一露面，就引起了新闻界的

注意，各大报纸、电台、电视台竞相报道，无形之中就把新产品的名称和外形扩散到广大消费者中。

更绝的是模型内设有各种机械与电子装置，作为机内零件及技术的示范。而且模型内还有一个可容纳 缘~ 苑人参观的展览室，并有专人讲解并示范各种特点和技术。模型的展出地点正好是全球新闻界产品发布会的举行地点——洛杉矶。这里空气清新，阳光灿烂，最适宜拍摄示范照片。

#### 圆全球新闻界产品发布会

公司为推出“百彩”系列，在洛杉矶举行全美及全球新闻界产品发布会，为期三天，耗资巨大。公司不惜血本进行推销，旨在向全世界表明公司对该产品的前途充满信心，进而在国际上掀起使用该产品的高潮。

世界各地的新闻界代表聚集洛杉矶，盛况空前。宝丽来包下了当地的大世纪酒店，除了招待新闻界以外，还举行了世界性市场推销人员会议以及全美市场销售会议。参加活动的有上千人之众。第一天，会议正式开幕。举行欢迎活动及酒会，介绍新闻界与高层人员认识，派发会议资料和举行欢迎晚宴。晚宴在拍摄著名电视《豪门恩怨》的实景地，即豪华大宅举行，并加插流行乐队及爵士乐队的表演。第二天，正式的产品发布日。早上宝丽来高级管理人员为“百彩”系统作了精彩的演说，接着与会人员欣赏为该产品拍摄的“百彩”电影和其他为推出产品而制作的特技视听片。其后，新闻界参观巨型机展览的开幕仪式，并获赠整套“百彩”系统相机。下午是产品试用及摄影示范游园会，新闻界当时当地享受“百彩”系统的效果。晚上在洛杉矶最高规格的餐厅为新闻界举行晚宴，并观看烟花表演。第三天，公司管理人员带领名人参观世界知名的环球片场，让他们在每个片场景色前照相。其后参观宝丽来即拍相机及胶卷制造厂。使新闻界对有趣的高科技生产过程留下了深刻的印象。最后举行盛大欢送会，感谢大家不远千里来

参加这次活动。

#### 狗仔人私生活写真集

这是公司策划的另一个轰动性的宣传活动，意在加强产品高档次的形象。它的主要内容是利用各种渠道将“百彩”系统送到社会名流和娱乐界人士手中，鼓励他们使用这种相机为自己拍摄各种生活照片，直到令自己满意为止，并挑选一些珍贵的照片刊登在畅销的杂志上。由于即拍即得，当场鉴赏效果，平时不喜欢被拍的名人也放心地把照片拿了回来。当许多杂志刊登这些写真集时，还特意介绍了这种相机，肯定了产品的高级形象。

#### 濠洲美电影电视节目宣传

通过一些顾问公司与电影电视的制作人或代理人接洽，将公司的产品写入剧本，在拍摄时就可以很自然地将产品在屏幕上“曝光”，既推销了产品，又不露声色。

#### 连续新闻录像带宣传

将需要发表的资料拍成录影带，并尽量符合电视台新闻部的制作水准，达到被采用的目的。

在美国的宣传活动进行得如火如荼，在东南亚的宣传也不逊色。尤其是在香港开展的丰富多彩的宣传活动，可与美国相媲美：

#### 举办“百彩”系列产品发布会

香港公司租用了豪华的丽晶酒店大宴会厅举行产品发布会，招待新闻界、商界客户和本地分销及零售商，并结合本地情况展出宝丽来即拍产品系列。

#### 狗仔人私生活写真集

在取得《城市周刊》和《香港逸闻》两份杂志的合作支持后，公司将“百彩”系统送给当地各界知名人士，包括各行各业的代表人物，为产品创造一个高级形象。针对香港社会名流的富翁深居简出、不喜抛头露面的特点，“百彩”活动以

一个新思路获得成功。公司希望这些平时总被别人的镜头追踪而自己很少摸相机的人，为自己的家人拍照，并把三张不同主题的照片刊登出来。这三个主题包括：①自拍像；②家属生活；③工作生活。这些名人私下生活的一面是普通人难以捕捉到的，现在用“百彩”相机吸引他们去尝试，并获得了名流们的首肯，同时也衬托起产品的形象。

#### 瞬间创作

这是香港独创的宣传活动，突出了“百彩”系统的创新、与众不同之处。以前普通人使用的全自动相机不能满足专业摄影师创作的需要，而“百彩”系统却有一些突破之处——它拥有一些适合创作的配件，如一系列效果特别的滤色镜，具备遥控功能以及曝光功能。有了这些配件，加上即拍即得的乐趣，连专业摄影师也会为之兴奋。为此，公司特意邀请了多位香港本地摄影师参与一项名为“瞬间创作”的别开生面的摄影活动，并请他们将照片交给公司，作为一项筹款活动为香港艺术中心筹集经费。

活动不仅得到了摄影师们的热心参与，还得到艺术中心的赞助。艺术中心把照片搜集整理好，举办了全港首次大型即拍摄影展览会，并把作品制作成摄影集，在现场公开发售，所有收入均拨作艺术中心基金，在社会上产生了很好的反响。展览期间，许多观众慕名前来参观，人数达到 5 万人次，展览受到了观众的欢迎。

此外，公司还不断采用新闻稿形式，在产品推出之前、推出期间和推出之后进行辅助宣传，取得了令人鼓舞的效果。

富有特色的宣传同时也吸引了亚洲电视台的注意，该电视台连续在“亚洲早晨”、“黄金十点半”及“我爱香港”等三个电视节目作介绍，为整个宣传活动添上了精彩的一笔。

## 第六章 品牌设计策划

员象

摇摇在信息化时代的今天，产品信息铺天盖地，全球经济总体上基本处于买方市场。任何一种商品要想在浩瀚的信息大海中引起消费者的关注并非易事。企业家和设计策划者一直在谋求一种使企业或产品在市场上独占鳌头的方法，而创建企业独特的品牌，以名牌推动消费，就成为当今世界经济发展的必然趋势。

### 第一节 摇摇品牌的概念及作用

#### 一、品牌的概念

品牌概念的理解，常常与牌子、商标等概念相混淆。著名的市场营销专家菲利普·科特勒博士对品牌做了如下的解释：“品牌是一种名称、术语、标记或图案，或者它们相互组合，用以识别某个消费者或某群消费者的产品或服务，并使之与竞争对手的产品或服务相区别。”

上述定义的品牌是一个笼统的概念。实际上，品牌是由品牌外部标记（包括名称、术语、图案等）、品牌识别、品牌联想、品牌形象等内容构成，它是用来识别企业产品的某一名词、某一词句、某一符号、某一设计或它们的组合。

为加深对品牌的理解再来看看与之相关的几个概念：

品牌名称

俗称牌子，是品牌中可以用语言称谓表达的部分。例如：

“索尼”、“桑塔纳”、“长虹”、“海尔”等都属于可以用语言称谓的品牌名称。

### 图 品牌标记

是指品牌中可以识别、但不能用语言表达的部分，如符号、图案或独具一格的色彩或字母。

### 獐 商标

即商品的标记，是一个法律术语，通常由一些文字、图案或符号组成，任何一个企业都有其独特的产品商标，使之与其他产品区别开来。商标必须经过注册，“注册商标”才赋予企业商标使用的专用权、专利权和著作权，并受到法律保护。此外，“驰名商标”是指经过国家权威机构论证并经法律程序认可的、具有较高知名度、美誉度和信任度的商标，它一般代表高质量的产品。

### 灞 品牌

是以产品良好的知名度、美誉度、信誉度、追随度等方面来描绘的一个品牌，通俗点说，就是知名品牌。

此外，国际公认的品牌还有六层具体的涵义。①属性：产品首先给人带来联想的属性；②利益：属性需要转换成物质上和精神上的利益；③价值：品牌体现企业的某些价值观；④文化：品牌附加及象征的文化性；⑤个性：品牌所传递差别化的个性；⑥信用者：品牌体现购买或使用该产品的是哪一种消费者。

## 二、品牌的分类

根据不同的划分标准，品牌有不同的种类。

灞 根据品牌知名度的辐射区域划分：可分为地区品牌、国内品牌或国际品牌。

灞 根据品牌产品生产经营的不同环节划分：制造商品牌和经销商品牌。

獐 根据品牌来源划分：自有品牌（企业自身创立的）、外

来品牌（通过特许经营、兼并、收购或其他形式取得的）、嫁接的品牌（通过合资、合作方式形成的）。

④根据品牌的生命周期长短划分：短期品牌和长期品牌。

⑤根据品牌产品销售划分：内销品牌和外销品牌。

⑥根据品牌的行业类型划分：家电业品牌、食用饮料业品牌、日用化工业品牌、汽车机械业品牌、商业品牌、服务业品牌和网络信息业品牌等。

⑦根据品牌的原创性与延伸性划分：主品牌（母品牌）、副品牌（子品牌）、副副品牌（孙品牌）……

⑧根据品牌的本体特征划分：企业品牌、城市品牌、国家品牌和国际品牌等。

### 三、品牌的作用

创建一个品牌，需要企业投资相当的人力和物力。同时企业也会相应地得到所希望的回报。一般说来，一个良好的品牌能给企业带来如下一些好处。

①有助于广告促销。透过品牌，可以使一些产品的抽象概念凝结成实实在在的标志，为广告设计提供良好的平台，使其能更好地发挥促销作用。

②有利于有效地控制市场。产品从生产商到达消费者手中，中间可能要经过多层分销环节。品牌的建立有利于企业的市场拓展，有助于产品的组合决策，有利于与市场直接沟通形成自己的市场形象，使市场控制权掌握在生产者手中。

③有助于产品销售。品牌的基本名称可直接用于销售中的订货，同时品牌也标志着某产品所体现的内在质量与特性，对促进销售也会起到积极的作用。

④有助于建立顾客偏好。品牌化可以使公司收到更多的品牌忠实者，使公司保持着稳定的销售额。

⑤有助于得到法律的保护。注册商标可使企业的产品得到法律保护，防止竞争者仿制假冒。



也有利于协助建立企业形象。良好的品牌是进行企业形象策划的基础，它可以起到宣传企业质量和规模的作用。

## 第二节 品牌的特性与设计原则

### 一、品牌的特性

各个品牌在市场上的力量和价值各不相同，它们的特性差异直接影响着品牌在竞争中的地位。一般来说，一个品牌应具有如下一些特性。

#### 品牌知名度

是指品牌在消费者心中的整体品质印象。通常包括产品的功能、结构、适用性、可信赖度、耐用性、外观、包装、价格、销售和服务等。

#### 品牌美誉度

是指品牌在同类产品中的地位与名气。它是任一品牌都竭力诉求的重要特性。评定一个名牌的知名度，可分为四级：①第一未提及知名度：没作任何提示，想到某类产品就能立即想起某品牌；②未提及知名度：没作任何提示，想到某类产品就能想起某品牌，但不是第一个想起的；③提及知名度：经过提示后才知道的牌子；④无知名度：无论如何提示，消费者对品牌都做不出反应。

#### 品牌联想度

是指消费者在想起某一品牌时所勾起的印象、意义及联想的总和。品牌联想是品牌认知形成的重要驱动因素。当联想组合成一个完整的、有意义的品牌印象时就称之为品牌形象。品牌形象在产品促销中非常重要。

#### 品牌忠诚度

是指品牌在消费者心中的信任程度。一般忠诚度高的品牌，消费者的重复购买率就高。根据消费者对品牌的忠诚度从

高到低可将消费者划分为：①无品牌忠诚者：对品牌认知无任何差异，会经常更换品牌；②习惯消费者：在无意识状态下习惯性地重复购买某品牌；③满意消费者：对品牌满意，从而产生购买行为；④情感消费者和承诺消费者：对某品牌产生了感情，并以拥有它而骄傲。由此看来，吸引更多的满意消费者、情感消费者和承诺消费者是提高企业品牌设计策划的关键。

#### 差异度

是指任何一个品牌都因其具有独特的表象、价值观、质量、文化和属性等内涵，而具有广泛的个性因素。品牌的差异度是识别和认知品牌的基础，是品牌地位得以体现的策划追求点。

#### 二、品牌的设计原则

品牌在市场营销的作用日益明显，为产品设计一个好的品牌无疑至关重要。为此，品牌设计应遵循以下一些设计原则：

##### 简单醒目、便于记忆

品牌的商标应设计得简洁明了，可读性强，清晰可辨，易于识别和记忆。

##### 新颖别致、艺术力强

好的品牌形象应力求构思新颖、造型美观，具有浓厚的艺术感染力，注重树立鲜明、独特的品牌形象，遵循发展创新的原则。

##### 容易发音、爽口通用

品牌策划时应取一个爽口、容易发音的名称，推广应用起来，特别是广告语的编写时，更能发挥其应有的效果。如可口可乐（悦精神健胃）、百事可乐（乐百事健胃），既易发音又易记忆，从而成为世界上最畅销的饮料标记。

##### 符合民俗、易于接受

品牌设计应考虑到不同民族、不同风俗习惯对产品品牌的爱好与禁忌，力避某些隐患及不妥之处。这里面所涉及到的品

牌名称、图案、色彩等设计，应该注意品牌销售对象的特定文化背景，否则将会在营销中铸成大患。

### 效益兼顾、全面考虑

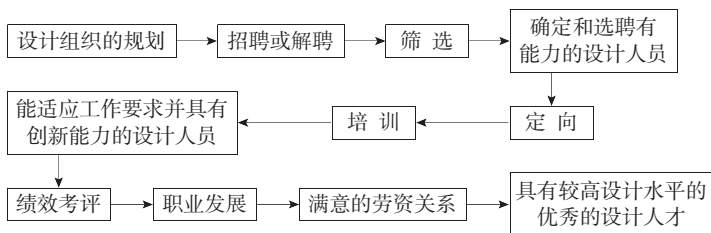
任何一个企业都是社会组织中的一细胞，在追求经济效益的同时，也应强调创造良好的社会效益。特别是在策划设计时，会涉及到企业的内外环境、内部结构、组织实施、传播媒介等方面的问题，必须统筹安排，全面贯彻企业的经营思想，以免因某一环节的失误而影响全局。

### 立足用户、实事求是

品牌设计的目的是表现品牌形象，以赢得更多的用户，因而品牌的设计应立足于用户，以满足用户的需要，引导用户的观念，尊重消费者的个性与文化的差异。同时，也应做到不欺骗、欺诈用户，发现问题，及时纠正，把真实的企业品牌形象展现给公众，以树立起信誉度高、求实可靠的企业整体形象。

## 第三节 摇品牌设计的策划过程

好的品牌，其设计开发过程必须付出艰辛的努力，但不同策划者，其策划过程有异，下面介绍一种营销研究者们提供的一种程序（如图远-员），以示借鉴。



图远-员 摇品牌的策划过程

### 市场分析

市场分析的主要任务是：对竞争对手的产品、品牌和促销措施的彻底分析；对消费者购买与使用的行为的全面考核；对各种品牌的法律环境的检查；对产品的开发设计的回顾，包括目标市场和产品定位等。

### 品牌定位

对品牌所要传递的信息，以及管理部门对品牌的要求等问题作出决策，弄清品牌的定位问题，即企业的经济状况、产品结构状况及目标市场定位等内容。

### 品牌命名决策

品牌定位好后，首要的任务是给品牌一个清晰爽口、易记的名称。品牌名称通常是一个企业最大的资产，它能给同类产品丰厚的利润，好的名称的命名原则是与产品利益、产品定位、产品市场、产品消费有机地吻合在一起的，特别是国际品牌，应注意中英文两种语言的妙用与巧合，如“悦”的中文是可口可乐，就有异曲同工之趣。取名中还应注意中文中不好的谐音，以防止品牌成为一般化的名词，一定要把自己的品牌名称与产品类别的名称划清界限。

在外文品牌名称的命名中，常用的方法是：先是汇集该领域使用的所有主要单词：名词、动词、形容词、前缀、后缀、短词等，注意语言、语法、词根结构的应用；然后根据上述素材列出所有可能的两个字母、三个字母、四个字母或多个字母的组合（可由计算机来完成）；最后列出能产生的所有单词以供选择。

### 筛选与测试

无论是中、英文名称，都需要经过一个连续的筛选过程，将品名减至最好的五个名称。然后分别将这些名称放到分销人员、销售人员、购买者和使用者中去测试。测试的内容包括视觉识别、记忆测试、联想性、产品性等。如果有一品名明显优

于其他品名，则命名决策结束，否则将继续进行修改或综合。

#### 继续执行

品名一旦决定，就可进入设计阶段，包括商标、标志设计等，都以包装和广告的形式进行贯彻。颜色、字体、类型等设计内容都已决定后，再次将这些结果放到使用者群体中，看看品牌名称是否有助于信息传递。此时常常有一些麻烦，因此，一些开发者在这一阶段愿意保持两种品牌名称。

#### 及时反馈评估

在产品包装后，经过广告设计与推广进入市场，对品名反应的测试和收集还应当继续下去，以进行进一步的营销测试和修订战略等。如果目标、定位、广告要求都有改变的必要，那么在开始被认定为好的品名，将可能被取消，否则就会导致一些预料不及的后果。因此，企业应常保留一个名称以备偶发事件。最后的一次决策行为是，对品名可能引起的矛盾冲突、注册申请等进行法律核查。

总之，在品牌最初的创立与开发过程中，品牌名称问题直接决定着品牌的任务，为品牌准备了可靠的法律保障，是创造最好品牌的前提与基础。

员录

### 第四节 品牌策略策划

任何一个新产品的推出，都必须建立其相应的品牌策略。品牌策略是在品牌名称确定之后，如何规划品牌的未来发展，以树立企业独特品牌形象的企业规划活动。通常来说，企业可采用家庭或综合品牌策略、个别品牌策略，家庭与个别品牌混合策略，或商标名称与个别品牌组合策略。

#### 家庭或综合品牌策略

使用该策略时，生产厂商所有产品都使用相同的品牌名称。当产品与营销组合策略相一致时，由于营销渠道及目标市

场相同或相似，通常可采用此策略，如美国的通用电气公司就采用的此策略。

该策略的优点是：①显示企业产品线上的所有产品，能保持一致性的品质水准；②新产品的品牌命名费用将降低，无须做广告提高新品牌名称的知名度与偏好度；③消费者易于接受，将缩短导入期的时间。

但采用家庭或综合品牌策略，也存在许多不利之处，表现在：①企业必须集中精力维持产品品质的一致性，一旦品牌中的某一产品出现了问题，就会触及其他产品；②不同类的产品使用该策略，有时会引起麻烦。

#### 图 个别品牌策略

当一个企业生产的产品各不相同，不适合采用家庭或综合品牌，只能采用个别品牌。如美国的通用食品、别克汽车等公司，就采用此策略。

该策略的优点是：①不必担心新上市的产品对整个产品线产生负面影响；②可在个别品牌的策略下，采用多种品牌策略，即推出同一类别的另一种产品，以指向不同的市场目标，扩大市场的覆盖面，提高市场占有率；③个别品牌策略有利于占有更多的货架空间，让竞争者的货架空间减少；④有利于吸引一些对品牌缺乏忠诚度的消费者，以满足他们求异的消费心理；⑤每一个品牌都能为企业带来进入不同市场区间的机会。

个别品牌策略的主要问题是：①必须为每一品牌投入大量的广告，才能建立起品牌知名度，品牌建立费用相对较高昂；②每一个新品牌只能获得很小的市场占有率，从而导致企业利润的减少。

#### 图 混合品牌策略

许多大型企业，其产品线扩充的方向较多，同时产品的种类繁多，此时企业会采用混合品牌策略，即对于类似的产品，冠上家族品牌名称，对于不同类别的产品则采用个别品牌策

略。采用该策略时，可以综合家族品牌和个别品牌的优缺点，因而值得推荐，但在实施品牌名称与营销策略时，需耗费更多的财力与物力。

#### 二、商品名称与个别品牌策略

该策略是指把公司名称与每一项产品的个别品牌名称结合在一起。此时，公司的名称代表合法化，而个别品牌名称则表示新产品的某些差异性，比如奔驰 猎豹 奔驰 缘豹与桑塔纳 圆豹 桑塔纳 猎豹等，就属于此策略。

如同家庭品牌一样，该策略对新产品所要求的品质也非常高，否则会影响其他产品在消费者心目中的印象。但同时，使用公司名称，可加速消费者的认知与采用过程，缩短产品生命周期中的导入期，以节约庞大的广告费投资，使企业有利可图。

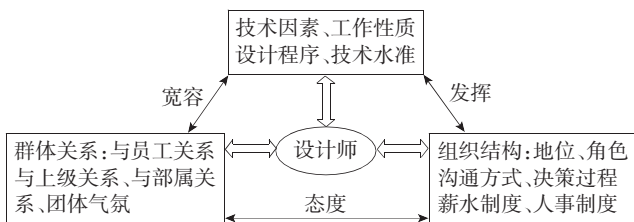
员缘

### 第五节 摇品牌的创建与塑造

品牌策划是一个系统工程，要树立一个品牌形象，体现品牌的内在价值，必须围绕品牌策略与品牌定位，实施一系列的营销策略与手段，以提高品牌的认知度，从而达到促进产品销售的目的。

#### 一、解剖品牌

自品牌策略实施之前，有必要对品牌的各个方面进行全面的了解。图远-圆清晰地反映了品牌创建与塑造过程中相关方面的影响与作用。



图远-圆瑶品牌塑造解剖图

从图远-圆中可以看出，企业可以从质量、广告、管理、公关、服务、形象、创新和文化等方面，着手进行品牌创建与塑造工作。我们不妨这样去理解：管理是品牌的基础与保障；质量是品牌的本质和灵魂；广告和公关是品牌的左右臂；形象是品牌的脸面与个性；文化是品牌的依托与魅力；创新是品牌的活力与生命；服务是品牌的信誉与保证。

## 二、品牌的实施策略

任何品牌的创立与塑造，都不可能是一帆风顺的事情，需要企业内部各个部门的团结与协作，共同努力。同时，企业也必须有针对性地采取一系列的品牌策略。具体表现如下：

### 瑶瑶品牌的广告策略

广告是扩大品牌认知度与名气度的最直接工具，在广告策划中我们已经介绍了一系列的广告策略与行为。针对品牌的广告策划，应把精力集中在品牌的形象塑造上，通过广告意识的大胆创新，以树立和提升品牌。

### 瑶瑶品牌的技术创新策略

任何产品，无论其功能怎样优越，都无法逃脱其生命周期的规律，总会被新产品所取代，新产品又会被更新的产品所取代。而作为品牌，却不一样，其发展可能有两种：一种是故步自封，品牌随着其附属的产品消失而成为人们心中的一种记忆；另一种是经久不衰，通过不断改进和创新其赖以生存的产



品技术,使品牌不断地延伸下去。诸如百年品牌西门子、杜邦等公司,就属此类。

### 獠品牌的营销一体化策略

在品牌的实施中采用环环相扣的一体化营销策略,使市场策略、广告策略、定价策略、销售网络与渠道的安排有机地形成一个整体,在市场上形成一种合力,效果非同凡响。值得推荐的是,可口可乐公司实行的獠策略。一是产品无所不在(獠),在任何时候,只要想喝可口可乐,就能买得到;二是心中首选(獠),只要想喝饮料,就会首先想到要喝可口可乐;三是物有所值(獠),当你购买享用时,觉得非常值得。

### 灞品牌联合策略

又称品牌联盟,是指两个或两个以上的企业为了共同利益而销售对方品牌的策略。圆世纪,经济一体化与全球化趋势日益明显,品牌联合出现了国际化趋势。各个品牌的联合,有利于形成互补,双方处于一个巨大的利益共同体中,无疑会在竞争激烈的市场中更显神威。

### 三、不同产品生命周期中的品牌

品牌塑造,与其附属的产品息息相关,产品可能会被新产品淘汰,但品牌形象可能还会延伸下去,甚至其名气还会越来越大。比如,日本松下电视机尽管经历了由黑白到彩电,由弧面、直角平面、纯平、超平到镜面超薄型的转变,但其品牌却越做越大,信誉也越来越高。尽管如此,在品牌策略的实施中还是应考虑产品的生命周期所具有的特点,从而采取相应的对策与措施。

### 圆导入期的品牌

此时品牌处于孕育期与幼稚期阶段,主要工作应是在设计、生产销售之间的协调上,所以要做好充分的市场调查,以确保产品的质量,使之能够符合消费者的需要,在市场上广受

欢迎。同时，也需加大广告投入，重视广告策略，以介绍产品性能为主，宣传品牌个性，从而为品牌的创建铺平道路。

#### 图 成长期的品牌

此时，由于人们对产品已熟悉，品牌的影响力也在逐步加强。因而广告的目标应是吸引顾客，广告的内容应突出商品的特色与使用价值，使用户形成品牌偏好。同时，要使品牌与一些独特的形象联系在一起，在品牌中注入一些情感，以提高品牌的知名度，为品牌的成熟创造条件。此阶段应注意保持产品质量的稳定性和打击假冒伪劣产品，以免影响公司品牌的声誉。

#### 图 成熟期的品牌

此时品牌由于产品的大量推广与使用，拥有了很高的知名度和忠诚度，品牌已有了相当大的影响。此时的策略重心应是在品牌的影响力维持上，使产品的成熟期延长，通常采用的策略是强化产品功能、降低成本、加强营销、吸引消费者维持消费等。

#### 图 衰退期的品牌

由于产品的需求下降，产品销量下降甚至到滞销的地步，品牌的影响力也随之逐步消失。此时，靠广告与营销活动，只能有效地推迟产品的退出时间，但关键的是公司应有坚强的技术开发实力与强烈的创新意识，通过新产品的推出或原产品的更新换代，塑造并重振品牌的形象，使品牌以新的面目出现，从而进入新一轮品牌生命周期。否则，品牌将在市场上失宠，并随着产品的衰退而沦落。

### 案例五：“美的集团”的新产品品牌策略

“美的集团”是广东美的集团股份有限公司的简称。在1985年，它是广东省顺德县一个小镇的小作坊，“美的”创作

之初，其经历并非美的。

在与全国几千家电风扇厂竞争中，论设备和技术，“美的”是小弟弟；论生产电风扇的历史，“美的”亦是较短的。但是，“美的”人不因此而裹足不进，相反，他们勇于开拓，敢为人先。该公司在全国电风扇大战中，率先采用塑料外壳代替金属外壳，大大降低了成本，使其在激烈的竞争中杀出一条生路。此时“美的”人在市场风浪的搏击中，逐渐意识到市场的需求不断地发生着变化，电扇产品不应是公司的唯一产品。

随着人们生活水平的提高，空调必将是其替代品，应当及早地研究开发和生产出自己的空调产品。空调是高科技产品，是高层次享受的象征。自己原来的形象显然过于落后。应当树立一个全新的形象。1985年公司开始全面实施它的品牌战略。

首先从创立“美的”名字开始。“美的”美在其真善美，美在巧妙。它作为企业、产品、商标“三位一体”的统一名称，作为表述产品质量和企业形象的美恰如其分，定能博得市场大众的认可。“美的”的决策人还充分考虑到它足以涵盖各个产品、各行各业以及国内国际市场。它是一种“美的事业”，公司永远无限发展；它的形象，给社会公众和消费者以亲切感、优美感、愉悦感，并能产生无尽的联想。

其次，“美的集团”在其广告策略上，把广告定位和促销活动的档次提高，突出品位高、质量高，目标是造就名牌和名流企业的形象。它除了在全国主要报刊和中央电视台做广告外，还推出巩俐电视广告片。他们在设计名人效应与品牌营销过程中，非得争取当时最红的影坛明星巩俐出场不可。利用明星做广告，其核心是突出“美的”，是以“创造完美”作为企业精神、经营理念和行为准则的。

“美的”人把创造美渗透到每一空间，贯穿于全员的行为，使其见诸于一切媒体，以同其企业文化水乳交融。该集团

的建筑文化、广告文化、销售文化、开拓文化、车间班组文化，均具特色。“美的”视觉中的标准色，表现为蓝、白二色，有如蓝天白云。美的工业城的现代建筑群、写字间、标牌、名片、办公用具、事务用品、运输工具、包装设计、食堂餐具、洗手间等等，皆是一体的蓝白相间的色调，同其生产的“美的风扇”、“美的空调器”等产品色泽相和谐，给人以赏心悦目、清凉优雅的感觉。他们精心的设计对于挑剔的现代消费者来说，不能不产生一种挡不住的诱惑，从而对该企业及其产品油然而产生一种良好印象。

## 第七章 企业文化策划

设计

第七章 摇企业文化策划

摇摇设计从其产生开始就与文化密不可分，它以其独特的物质表现形式——设计作品承载文化观念，来传播文化的信息。如何在设计中渗透文化因子进行文化设计策划，是当今广大设计者努力探求的焦点。鉴于文化的外延太广，本书以与人们生活密切相关的企业文化为重点研讨对象，探讨如何塑造企业文化，进行企业形象设计。

### 第一节 摇文 化 概 述

#### 一、文化的内涵与外延

“文化”的概念非常广泛，不同行业、不同阶段、不同对象，可能对其理解各有异同。

在西方，“文化”一词是由拉丁语 *cultura* 转化而来的。*cultura* 的含义中，包含着土地耕种、动植物培养、神灵的祭祀以及人的精神修养等，从这一点可以看出，文化应指人类的创造行为。到了中世纪，文化又开始有了物质文化和精神文化之分，且特别重视精神文化（如宗教）的宣扬。随着时代的进步与发展，“文化”一词常被人泛用，有时它与文明相通，相互替代。此外，文化在不同的国家中，其含义也各不相同。在德国，文化一词含有极深邃的精神意义；而英国、美国的文化一词常常寓含着社会的、政治的意义。

在我国古代汉语中，“文化”是指文治教化，如汉人刘向

《说苑·指武》云：“凡武之兴，为不服也。文化不改，然后加诛。”在现代汉语中，它也指一般的知识，以及运用文字的能力。在考古学中，同一历史时期不以分布地点为转移的遗迹、遗物的综合体以及同样的工具、用具，同样的制造技术等，被称为属于同一种文化。在理论界，从《中国大百科全书·哲学卷》中可以略窥一斑，其文化是指人类在社会实践中所获得的能力和创造的成果，并且文化有狭义与广义之分。狭义的文化是指人类精神生产的能力和 spiritual 产品，包括教育、科学、哲学、文学、艺术、史学、宗教等精神财富（文明）；广义的文化是指人类物质生产和精神生产的能力以及物质财富（文明）和精神财富（文明）的总和。

总之，对文化的定义有许多，但可以从以下几点去界定，对清晰其概念会有所帮助。

文化可以看成是多种要素的混合体

从文化构成要素所涉及的方方面面去理解，著名的人类学家、文化进化论者泰勒认为：文化或文明，就其广泛的民族意义来说，乃是包括知识、信仰、艺术、道德、法律、习俗和任务以及作为一名社会成员而获得的能力和习惯在内的复杂整体。

文化应看成是人类生活方式的表现

在不同的生活方式下，会产生不同的文化，显然无可厚非。人类的生活方式不是纯粹限于自然环境之内的，而是一种介入和干预自然环境的方式。人类在适应环境、征服自然及改变世界的过程中，不可避免地会对周围力量施加一定的影响，从而体现出一定的文化形态。

文化与人类的互动

人类创造了文化，文化也可以促进了人类的发展，这正是人类与文化在互动关系学上的体现。德国人类学家夏埃尔·兰德曼说：文化是由人自身自由的首创性所创造的。正是如此，

人类才创造了丰富多彩的文化，不同民族、不同时代也都有各自不同的文化。但人类在创造文化的同时，文化也日臻丰富，完美地塑造了人类自身。没有与人无关的文化，也没有与文化无关的人，人与文化同存共生，在人类不同的历史发展时期相互促进、相互影响、相互制约。

## 二、企业文化

文化是一种群体现象，作为一种特殊组织——企业，从管理的角度来看，必须有其独特的指导思想、经营宗旨和哲学，有其明确的价值准则、道德规范和文化传统，能够用一种崇高的精神力量说服人、凝集人和激励人，从而在职工中形成共同的目标感、方向感和使命感，并塑造出一种独特的企业文化。

那么，什么又是“企业文化”呢？不同的国家、不同的学者，对其定义的描述各有异同，但对其内涵的理解还是一致的。概括地说，共同的观念是：企业文化是一种以人为本的管理方式，强调要把企业塑造成一个人都具有使命感与责任感的组织。其核心是一种共有的价值观，是企业职工共同的信仰，是指导企业和企业人行为的哲学。进一步说，可以从广义和狭义两方面去理解企业文化。广义上讲，企业文化是指企业物质文化、行为文化、精神文化以及制度文化的总和；狭义上说，企业文化是指以企业价值观为核心的企业意识形态。

企业文化研究的对象非常之广，研究它必然涉及到管理学、行为学、哲学、文化学、心理学等多种学科的综合与定义，学术界对其研究也颇多。美国哈佛大学文学家泰伦斯·狄尔和麦肯锡公司顾问阿伦·肯尼迪的《企业文化》一书将企业文化的研究推向了顶峰。引用他们对企业文化构成要素的理解，可以归纳为：①企业环境：塑造企业文化最重要的因素；②价值观：构成企业文化的核心；③英雄式人物：由于他们把企业组织的价值“人格化”，使其成为企业员工效法的实际典型，因此，也是企业文化的重要组成部分；④企业仪式：虽然

是企业的日常例行事务，但这种有系统、有计划的仪式也是企业动态文化的重要组成部分，能保证企业文化健康地发展；⑤文化网络：它是企业中基本的沟通渠道，能有效地传递企业的价值观和英雄意识。

### 三、设计文化

认识了文化与企业文化，下面谈谈何为设计文化。

在现代社会，吃有“食文化”，喝有“酒文化”，住有“居住文化”，行有“车文化”，穿有“衣文化”。任何东西只要沾上“文化”这一柔和剂，就似乎成了时髦的象征。这种对文化的强烈关注与急切需求，表明了我们正处于一个文化观念的时代。而对于设计，也从最初的功能实现阶段进入传递、强化和共享现代社会文化价值的时期，它以其独特的物质表现形式——设计作品，来承载文化观念，传播文化信息。

设计从其产生的开始就与文化密不可分，有着千丝万缕的牵连。设计通过在不同时期、不同地域、不同民族中创造各种各样的物质产品，不仅仅提高了人们的生活质量，最终还改变了人们的文化环境和文化氛围，形成了一种文化现象，有人称它为“设计文化”。

设计文化的形成，离不开文化的设计与渗透。就是说设计师在考虑其设计对象功能的同时，应先充分考虑到对象的文化因子，应意识到他所设计的不只是某一对象，而是一种生活方式，一种新的文化。就产品的文化因素而言，一般包括产品的文化风格、使用者的文化心理以及它们之间所体现出来的文化精神和赋予产品的一定文化品位。所以我们在进行设计时，不仅要考虑设计作品本身的使用、审美、象征和精神功能，还要赋予作品以一定的文化魅力。只有这样，设计才不会是企业间用来相互竞争的一种商业行为，也才不会只停留在功能实现的满足和审美趣味的体现上，而是一种文化创造、文化设计。

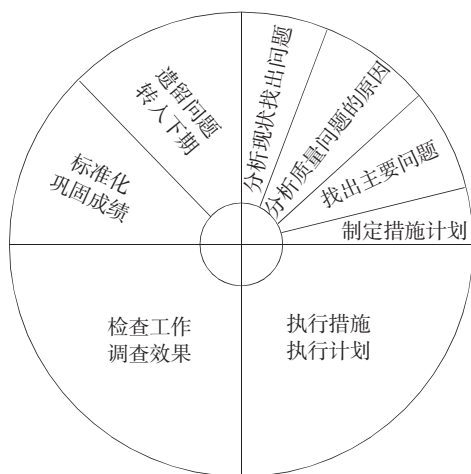


## 第二节 企业文化的战略策划

在当今激烈的市场竞争中，企业家纷纷打出了文化品牌。企业文化在企业中越来越引起关注与重视，但企业文化建设并非空中楼阁，它必须建立在强大的凝聚力、良好的人际关系和统一的群体意识基础之上。同时，作为决策者，如何进行文化的设计策划，也将是决定企业文化建设成败的关键。

### 一、企业文化的结构层次

理解企业文化的结构层次是企业文化策划的前提与基础。一般来说，结构层次是系统内部各组成成分的排列组合方式。企业文化作为一种文化现象，既是社会文化这个大系统结构的构成要素，同时其本身又是由许多的结构层次所组成。图苑-员是从其物质、精神、行为以及制度等四个方面去考察的。



图苑-员 企业文化的层次结构图

企业物质文化，顾名思义，就是企业文化的物质层，是由企业员工所创造的产品和各种物质设施等构成的器物文化。企业物质文化是以物质为形态的表层企业文化。一方面，它是企业行为文化、精神文化和制度文化的显现和外化结晶，并受到其他文化层次的制约，具有从属性、被动性；另一方面，它又是人们感受企业文化存在的外在形式，决定着顾客对企业优劣的判断，具有形象性和生动性。

#### 景观

企业物质文化包括三个方面的内容：①企业生产经营的成果，即企业生产的产品和提供的服务；②企业的厂房、设备等工作环境和生活环境；③由企业的名称、象征物等组成标志的企业。

#### 企业行为文化

企业行为文化是企业人在生产经营、人际关系中所产生的活动文化，是以人的行为为形态的企业文化。企业行为文化是以动态的形式作为存在的形式，它一方面不断在向人的意识转化，影响着企业精神文化的生成；另一方面又不断地向物质文化活动转化，并最终物化为企业的物质文化。

企业行为包括：①企业人的行为、企业家行为、企业员工行为、模范人物的行为；②企业人际关系；③企业的纵向关系和横向关系。

#### 企业制度文化

制度是任何一个社会组织团体正常运转不可缺少的要素之一。企业制度文化是企业为实现其目标而对企业员工的行为给予一定限制的文化，这种共性的文化对企业员工的行为规范提出了强有力的要求。重视制度文化的建设是企业家早有的共识，它是企业文化得以实施的保证，具有鲜明的强制性。

企业制度文化主要包括企业的领导体制、企业的组织机构和企业的管理制度三个方面。特别是企业组织机构，它是企业文化的载体，不仅与企业决策制度文化通过权力文化而紧密地

连在一起，而且和其他各种制度文化形成了互动和交互的作用。

### 企业精神文化

企业精神文化是企业在生产经营中受一定的社会文化背景、意识形态影响而形成的一种文化观念和精神成果。它是由企业精神力量形成的一种文化优势，是企业人文化心理积淀的一种群体意识。相对于其他文化层次而言，企业精神文化是最深层次的文化，它是企业文化的核心，既是其他文化层次的结晶和升华，又是其他文化层次的支撑。

企业精神文化一般体现在以下一些方面，①企业哲学：是对企业经营行为的一种根本指导；②企业价值观：应考虑到个人价值观、群体价值观、组织价值观、工作环境各要素价值观、文化价值观等不同价值观的影响；③企业精神：它反映着企业的特点，源于企业生产经营的实践，与企业人的经营活动不可分割。

### 二、实施企业文化战略的必要性

#### 企业文化的软功能

企业文化对于现代企业来说，意义非同一般，它是对员工进行导向性、软约束并形成凝聚力的根本所在。企业文化对企业的影响是渗透性的，它的功能以隐性为主，并以隐性与显性相结合的形式表现出来，常称之为软功能。这种功能主要表现在以下几个方面：

#### （一）导向功能

强有力的企业文化，能够对企业整体和企业的每个成员的价值观起到导向作用。这种功能主要是通过企业文化的塑造来引导企业员工的心理和行为的，使人们在潜移默化中接受共同的价值取向，自觉自愿地把企业目标作为自己的追求来实现。

#### （二）约束功能

为进行正常的生产经济，一方面，企业必须制定必要的规

章制度来规范员工在生产经营中的行为，进行“硬”的约束；另一方面，企业更强调以一种无形的精神、价值观和传统力量等因素，形成文化的“软”约束作用。

#### （獠）凝聚功能

企业的凝聚功能主要是通过企业员工的习惯、知觉、信念、动机、期望等微妙的文化心理来沟通企业内部员工的思想，使员工产生对企业目标、准则和观念的认同感，从而形成一种强大的凝聚力和向心力，以增强企业内部的团结与统一，产生强大的竞争力量。

#### （源）激励功能

企业文化形成的文化氛围往往能形成一种激励机制，使企业成员从内心深处自觉地产生为企业奋斗的献身精神。同时，通过企业文化的建设与塑造，通过对企业员工所做贡献的肯定与奖励，促进员工产生一种责任感、使命感和荣誉感，促进人人都以一种主人翁的精神去为实现自我目标与企业发展而努力，从而形成一种良好的朝气蓬勃的、开拓进取的企业风尚。

#### （缘）辐射功能

企业文化一旦形成，其不仅能在企业内部发挥作用，而且还会通过各种传媒和个人传播等多种途径对社会产生影响。企业文化的辐射作用主要是通过企业形象的塑造与传播来实现的。

#### 实施企业文化战略的意义

既然企业文化对企业的软作用非常突出，那么把企业文化上升到战略的高度，从战略的层次上来看待它，对于强化企业文化在企业经营管理中的地位与作用非常重要。这种重要性表现在以下一些方面：

（夙）文化战略使企业文化真正成为确定企业经营理念和行为的重要手段，从而加强了企业文化在企业中的地位。

（圆）文化战略能更全面地作用于企业运行的整个过程，

更充分地发挥企业文化细致入微的渗透作用，从而使企业文化上升到企业的战略层次。

（獭）企业文化战略能改变企业文化自然生长、自由变化的状态，使企业文化成为有部署、有目标、有系统的运动过程，并且还能随着企业的经营环境变化对其加以有效的疏导和变革。

（源）企业文化战略使企业经营理念的眼界能做到高瞻远瞩，为企业的发展指明航向。

（缘）企业文化战略的实施，能使企业有着共同的价值观、理想、行为准则和价值取向，能约束企业人的行为规范，调节人际关系，有益于企业的经营管理。

### 三、企业文化战略策划要点

企业文化的策划与建设是一项程序化的工作，必须按照一定的规范程序去实施。一般来说，策划首先必须了解企业的特点，然后再在此基础上提出观念，并使其具体化。

獭了解企业特点。包括认识产品、了解企业的经营环境、把握员工的素质等。

源提出企业的核心观念。必须做到：核心概念切实可行；内容精炼、文字生动形象；核心观念规范化、信念化、习惯化。

獭使观念具体化。必须明确：企业何时需要企业文化；企业需要何种形式的企业文化；企业的生命周期与企业文化等。

## 第三节 摇企业文化的导入时机策划与类型策划

### 一、企业文化的导入时机策划

在企业文化策划的战略中，文化形态的导入时机选择合适与否，将直接决定着企业文化在企业活动中的影响力大小。下

面列举一些可供选择的企业文化导入时机，以示参考。

■ 企业产权结构发生重大变革之时。

■ 企业发展战略发生重大转移之时。

■ 企业停滞不前需要振兴突破之时。

■ 企业从垄断经营走向市场竞争之时。

■ 企业高层发生重大人事变革之时。

■ 企业由国内市场转向国际市场之时。

■ 企业实施“二次创业”再创佳绩之时。

■ 企业生产环境、办公环境发生重大改变之时。

■ 企业创建周年志庆之时。

■ 企业股票上市交易之时。

■ 企业科技创新产品更新之时。

## 二、企业文化类型策划

成熟企业在导入企业文化之时，还必须弄清导入何种类型的企业文化。

关于企业文化类型的划分，不同的权威性著作中，有着不同的归纳。引用美国学者迪尔·肯尼迪在《企业文化》一书中的说法：“企业文化的类型应取决于两种因素：其一是企业及其员工工作绩效的反馈速度；其二是企业活动的风险程度。”鉴于此，我们把企业文化分为以下四种类型，策划时可根据需要选定相应的文化类型。

### ■ 硬汉文化

其特点是追求最佳、最大、最伟大，自信而敢于冒险，其常见于高风险、反馈快的企业中。如建筑业、广告影视业、体育业和出版业等。

### ■ 赌注文化

可形成于那些风险大、反馈慢的企业中，例如石油开采业或航空航天业方面的企业，常常投资上百万或上亿资金，花费几年甚至几十年的时间去开发与试验，最后才能判断是否

可行。

#### 努力工作及尽情享受文化

其特点是工作时拼命干，玩的时候尽情地玩。多见于那些风险小、反馈极快的企业，如房地产业、加工制造行业等，这类企业的业绩好坏能很快地知道，且实际风险并不大，即使遭遇挫折一般也能采取对策调整过来。

#### 过程文化

它对员工的要求是遵纪守时、谨慎周到。崇尚过程式的细节，并要求严格按照程序办事。此文化通常形成于风险小、反馈慢的企业中，如金融、医院等行业的企业，这类企业必须要求员工谨慎小心，不容出现不必要的闪失。

### 第四节 企业文化的塑造模式策划与文化氛围策划

#### 一、企业文化的塑造模式策划

任何企业都应有其独特的企业文化，在其文化模式的塑造中，也应根据企业的实际情况，适时调整自己的文化策略，《让企业文化起来》一书所推崇的方法有：

#### 建立在企业家领导下的企业家文化体系

企业家的形象及企业家精神，是企业文化的一面镜子。卓越的企业文化是企业家德才、创新精神、事业心、责任感的综合反映。比如说，当人们提起海尔，就会联想到张瑞敏；提起联想，就会联想到柳传志；提起微软，就会联想到比尔·盖茨。企业家与企业人几乎成了同义词，从某种意义上说，张瑞敏、柳传志、比尔·盖茨都是各自企业文化的一面镜子。

此种文化模式的塑造时机为：①企业家的文化力有待形成之时；②推进企业文化受到传统观念束缚之时；③企业高层理念需要高度统一之时；④企业核心价值观亟须统一、整合之时。

### ■ 建立以人为本的全员群体素质文化体系

企业文化，就是企业的“人”化。企业应该为了人、关心人、理解人、重视人、依靠人、尊重人、团结人、培育人。以人为本强调的是，人就是根本，人是企业文化建设的主旋律，以此为原则，能够挖掘员工的素质和潜能，调动员工工作的积极性和创造性，提高员工的忠诚度，增强员工的凝聚力。

这种文化模式的塑造时机为：①企业缺少凝聚力之时；②企业员工的忠诚度需要提高之时；③企业的团队精神需要提升整合之时；④企业缺少动力，亟须增强活力之时。

### ■ 建立以客户为中心的服务文化体系

“以客户为中心”，已成为不少企业的价值理念，并通过口号用语加以宣传。此模式有利于规范员工的服务礼仪，通过丰富服务手段，提升服务质量，疏通服务渠道，完善服务体系，以提高企业在社会的亲和力和美誉度。

这种文化模式的塑造时机为：①企业战略定位以服务取胜之时；②企业服务影响企业形象之时；③企业员工服务观念、服务态度需要转移之时；④企业服务手段需要丰富之时；⑤企业服务质量需要改善之时；⑥企业服务渠道不畅之时；⑦企业服务系统不健全之时。

### ■ 建立以质量为中心的品牌文化体系

质量是企业拥有市场、创立品牌的前提与基础，强化“质量是企业的生命”、“质量是企业的衣食父母”的观念，将文化融入质量管理之中，有利于提高员工的质量观和质量意识，从而实现以质量创产品品牌，以产品品牌发展产业品牌，以产业品牌树立企业品牌的预期目标。

这种文化模式的塑造时机为：①企业产品质量呈下降趋势之时；②因产品质量问题使企业蒙受损害之时；③把质量视为企业生存与发展的决定要素之时；④推行 ISO 国际质量管理体系之时；⑤以质量创品牌，全面提升企业形象之时。



### 二、建立以企业形象战略为重点的形象文化体系

企业形象，也属于企业文化建设的一个重要内容。如何进行企业形象的设计策划，后面将作详细介绍。通过企业形象的设计，可以建立企业的理念识别系统、行为识别系统和视觉识别系统，使企业具有更强烈的感染力，从而提升企业的知名度、文明度与信誉度。

这种文化模式的塑造时机为：①企业形象不佳，亟待改变之时；②企业需要以形象占领市场，以形象制胜之时；③企业的原有形象需统一标准化之时；④企业上市，需要大面积推广宣传之时。

### 三、建立以科技开发为核心的科技文化体系

当今世界不少的高科技公司，从微软、英特尔到中国的华为、中兴、北大方正、清华紫光等，都是以高科技的优势而使企业得以超常规发展的。这种模式突显了“市场促进科技开发，科技开发引导市场”的观念，有利于文化建设时培养和提升员工的科技制胜意识，体现企业尊重知识、重视人才的思想，以建立一个人才资源丰富、科研型和创新型的团队。

这种文化模式的塑造时机为：①高新技术成为企业发展的瓶颈之时；②企业重视并确立科技开发是企业的发展方向之时；③企业对原有技术不满意，技术开发制约了企业进步之时；④企业新产品不能满足市场需求之时；⑤企业的产品文化含量不高之时。

### 四、建立以生产力为重心的生产文化体系

企业就是生产力的组织形式，生产力是企业的中心和重心。企业制度、企业文化如果不符合生产力发展的要求，必将会被淘汰。重视以生产力为重心的企业文化建设，可以增强员工的效率意识和时间观念，改善管理的质量与水平，增强环保与安全意识，改进工艺、降低成本，提高劳动生产率 and 产品质量，以适应市场的需求。

这种文化模式的塑造时机为：①企业生产管理水平和亟须提高之时；②企业生产环境和工艺亟待改善之时；③企业规模扩大，产品剧增之时；④企业产品能满足市场所需之时。

### ● 建立以市场为中心的营销文化体系

在市场经济条件下，市场是企业所有经营活动最根本的阵地，企业应把市场作为经营活动的核心和中心。建立以市场为中心的营销文化体系，有利于树立“以市场为导向，以顾客为中心”的现代营销理念，有利于树立员工的市场观、竞争观和服务观，提高员工把握市场的技能，优化和完善营销体系、制度和销售方案，不断扩大市场的份额和占有率。

这种文化模式的塑造时机为：①买方体系影响了销售业绩提高之时；②营销组织架构欠佳，运行不畅之时；③企业营销观念急需创新、整合之时；④销售环节协调不力之时。

## 二、企业的文化氛围策划

企业的文化氛围指的是企业特殊的文化情调和气氛，是文化的具体体现。虽然文化氛围看不见、摸不着，但能够被人们所感受，因而影响着企业的日常管理、员工的价值观和企业的生产经营效率。

企业文化的氛围类型一般包括：①学习型；②凝聚型；③智慧型；④创新型；⑤竞争型；⑥形象型；⑦奉献型。

企业文化的氛围是一个企业特有的文化气氛和情趣，要塑造企业独特的文化氛围，必须使抽象的企业价值理念表现出来并感染着人们。企业文化的氛围的营造可以从以下几个方面着手。

### ● 营造企业环境氛围

任何企业都是一个开放的系统，企业文化必然与其赖以生存的环境息息相关。影响企业文化的环境通常可分为宏观环境和微观环境。宏观环境包括社会政治制度、经济发展状况、科技发展状况、民族传统文化、自然地理条件等。微观环境包括企业所在社区或地区的经济发展战略、地方法规、社区文化、

风俗习惯，乡土人情等，塑造企业文化氛围之时，必须很好地把握企业的宏观环境和微观环境的特性，提出相应的实施策略，推动企业文化健康发展。

#### 四、树立企业精神氛围

从统计上看，发达国家的企业尤其重视企业精神氛围的塑造，如澳大利亚 25% 的企业、美国 25% 的企业、德国 25% 的企业和日本几乎 100% 的企业都有自己明确的企业精神。在树立企业精神氛围之时，必须主张参与、协作、奉献等精神的追求和意志主导，并提炼出适合自己经营理念的企业精神。

#### 五、塑造企业制度氛围

企业制度氛围是指企业各项政策和规章制度等的贯彻执行方式，具有一定的强制性。在文化策划中，必须考虑制度的规范化、合理化、人性化，要弄清在企业文化的 management 过程中，其强制程度随员工价值理念的逐渐强化而减弱。

### 第五节 摇企业不同生命周期下的文化策划

文化是一种能使企业有机结合的粘合剂，它在企业的诞生、发展及成熟中扮演着不同的角色，行使着不同的功能。在企业不同的生命周期内，策划者在文化策略中应有所取舍以突出重点，充分展现文化在企业经营中的作用。

#### 一、企业诞生时期的文化策划

企业诞生时期，是企业组织创建及早期发展时期，企业创始人和他的假设是促使企业文化形成的主要力量。这个时候，企业文化建设的重点应放在把自己与环境和其他企业组织区别开来。企业组织应尽可能地使自己的文化明显化，使自己的文化规范成型，并传授给组织中的每一个员工，通过员工的接受与掌握，形成自身独特的企业文化。

## 二、企业发展阶段的文化策划

当企业组织稳定后，此时企业的目标是谋求发展壮大，企业进入了发展阶段，其面临着扩大生产规模、开辟新市场、兼合并企业、横向与纵向一体化发展等任务。毋庸置疑，企业的文化规范在此阶段必然随着企业的发展而不断创新。

在此阶段，各种文化的重要素质，包括企业信条、主导价值观、企业警句、成文章程、企业希望、公开声明、价值观和经营理念等，都已渗透或内化到了企业的组织结构和过程中。这时企业文化要素可能处于无意识状态，如果没有外界环境的改变或外来因素的刺激，也许不可能感觉到企业文化存在，甚至对文化的研讨与宣传就连管理人员都会感到厌烦或没必要，更谈不上员工了。这种文化危机可能会有一种强大的力量促使文化扩散或使文化丧失一体性。因为规模庞大、分工细密和地理上分散的企业很难实施一致的整体性文化策略，使得强有力的次文化得以呈现。

在这种情况下，企业发展阶段的文化策划，需要充分意识到企业所处的地位与发展方向，充分考虑到企业的外部环境、内部因素均已发生了重大变化，传统的文化规范必须革新，必须改革其中不合理的成分，要实现这一目标应在此阶段实施整体化文化与多样化文化相结合的策略。

## 三、企业成熟时期的文化策略

经过一段较长时间的发展，许多企业都意识到，他们所塑造的企业文化有相当一部分已在激烈的市场竞争中出现了功能失调。因为企业进入成熟时期后，它的市场已经饱和，产品趋于陈旧，无论是产品还是企业，都面临着随时被市场淘汰的威胁。企业文化不是万能的灵丹妙药，失去其原有的功效是可想而知。在这种情况下，企业要想继续生存并繁荣下去，有以下两种策略可供选择：一种是通过某种类型的“文化转变”，更迅速地转变文化的某些部分，以增强企业的适应性；另一种是

整个企业通过合并、兼并或破产等方式消灭团体和它的文化。

## 第六节 企业价值观与企业精神的策划

在企业文化的建设中，企业价值观与企业文化都是企业文化的核心部分，是不容忽视的两个重要要素。

### 一、企业价值观的塑造

企业价值观是企业和企业文化的灵魂与核心。不同的价值观念造就了企业不同的个性特征，决定着企业的发展方向。确立科学的企业价值观，并使之深入员工内心，成为企业全体员工的共同信念和行为准则，对于企业的生存与发展具有十分重要的意义。

#### 企业价值观的内涵

企业价值是企业存在的意义所在，是指导企业及其产品（或劳务）同社会（用户）发生联系时所产生的对社会和企业自身的作用及意义。而价值观，是关于价值的观念，它是客观价值关系在人们主观意识中的反映，是价值主体对自身需要的理解以及对价值客体的意义和重要性的总的看法与根本观点。由此看来，企业价值观是一个企业在追求经营成功的过程中，对生产经营和目标追求以及自身行为的根本看法和评价。它是企业推崇和信奉的基本准则，是企业进行价值评价、决定价值取向的内在依据。国内外成功的企业都非常注重企业的价值观，例如，海尔集团提出“真诚到永远”，把真诚地为顾客提供高质量的产品与服务作为自己的价值追求。

#### 企业价值观的塑造原则

在企业价值观的塑造过程中，必须遵循一定的原则，使价值观随着企业的发展而不断完善。价值观塑造的基本原则：

##### （一）以人为本的原则

企业文化强调以人为中心的管理，以人为本是确立企业价

价值观的首要原则。一方面，把人放在企业的中心位置，确立员工的主人翁地位，使员工成为企业的主人，参与企业的管理，行使企业主人的权利，以最大限度地调动他们的积极性、主动性和创造性；另一方面，把人放在企业的中心地位，就是尊重人的尊严、权利和价值，满足人的需求，从而调动人的积极性。

#### （圆）顾客至上的原则

企业的生存和发展离不开消费者，只有消费者购买产品，企业才有效益。顾客至上，顾客永远是最主要的人，是企业的依靠，是企业员工的工作目的。

#### （獐）企业利益与社会责任相统一的原则

现代企业经营的目的获取最大的利润，这是企业得以生存和发展的基础与保障，但追求利润并非企业的最终目的或唯一目的，企业的最终目的应是以其事业提升人民的生活水平、促进社会的进步，这赋予了企业一定的社会责任感。只有建立在承担一定社会责任基础上的追求利润最大化的行为，企业才会取得可持续性发展，才会树立企业良好的企业形象。

#### 獐企业价值观的塑造途径

塑造企业价值观的途径有很多，主要可以通过以下三个途径来建造企业独特的价值观，使企业管理上升到一个全新的境界。

#### （员）管理层重视

企业价值观不是自发形成的。企业领导者，应是企业价值观的第一倡导者和实践者，应该高度重视企业价值观，把它放在企业经营的战略高度来认识。

#### （圆）建立健全保障机制

从企业文化角度来看，建立健全保障机制，完善管理制度，既是科学技术与科学管理的体现，又是企业价值观、企业哲学、企业道德规范等企业文化的具体体现。要建立健全企业

保障机制，可以从以下几个方面着手：①建立健全奖惩制度；②建立健全企业庆典、员工联谊、劳动竞赛、定期评选先进模范等制度；③建立培训制度；④建立领导深入基层、甘当表率作用的制度；⑤把企业价值观的培育与职业道德建设紧密地结合起来。

### （獭）加强引导教育

塑造企业价值观必须对员工进行灌输、教育和引导。这里既有外在的教育，也有员工的自我教育，通过教育可以提高员工的思想道德和文化水平，增强员工实践企业价值观的自觉性。引导教育可以从两个方面着手：①进行智力投资，提高员工的思想文化素质；②通过长期的教育引导，使员工逐步领悟企业价值观的内涵，从而提升企业员工的精神境界。

## 二、企业精神的培育

企业精神是企业和企业文化的精髓与灵魂。它是企业全体员工共同认可的企业理念和长期形成的风范，决定着全体员工的行为规范和企业文化的各个主要方面，并通过企业内各个层次的思想行为表现出来。由此看来，企业精神的培育，使企业有了自己的灵魂，可以自由地搏击于市场竞争的海洋之中。

### 䄀企业精神的内涵与共性

所谓企业精神，是一个企业全体或多数职工共同一致的、彼此共鸣的内心态度、意识状态、思想境界和理想追求。企业精神是现代意识与企业个性相结合的群体意识。在此，现代意识是现代社会意识、质量意识、竞争意识、信念意识、市场意识、文明意识、道德意识等汇聚而成的一种综合知识。

企业精神是指企业在长期的生产经营实践活动中逐步形成的，并为全体员工所认同的理想、价值观和基本信念。

企业精神是一种看不见却能感觉到的“经营资源”，它在无形中提高了企业及其员工的素质，成为企业在市场竞争中取胜的重要源泉。

企业精神是由企业领导所倡导、由全体员工自觉实践而形成的代表全体员工信念，激发企业活力，推动企业生产经营的团队精神，它是对企业哲学、价值观念、行为准则、道德规范的提炼与总结。

国内外学者从不同角度对企业精神的描述，尽管存在着某些差异，但本质却是相同的，即企业精神是一种可感觉而超感觉的混合物。它无处不在、无时不在，是一种无形的存在和无形的源泉，对其存在和作用发挥只可感知和体会。

在不同的环境、条件和背景下，一个企业所形成的企业精神也不同。然而，作为一种优秀的企业文化，不论其企业的具体精神与文化倾向如何，企业精神都应包括主人翁精神、企业进取精神、永葆青春精神、参与精神、协作精神以及追求卓越的精神等。

#### 企业精神的构成要素

企业精神是一个比较宽泛的概念，它的构成要素主要应包括经营哲学、价值观念以及道德观念等方面。

##### （员）经营哲学

经营哲学是企业长期的经营实践活动中总结出来的、关于企业存在的意义、企业中人与物的关系和企业经营目标等根本问题的总的看法。任何一个企业的经营方式和行为，总被一定的经营哲学所支配。企业必须思考和回答创办和经营企业的意义，为什么要举办企业，如何办好企业以及在经营过程中如何对待人、物、社会和自然等问题。

##### （圆）价值观念

价值观是企业精神的核心，也是企业文化的核心。一个企业价值观的形成前提是：①企业家的价值观；②全体员工价值观的共识；③价值观真正成为全体员工行为的指南。关于企业价值观的讨论前面已涉及，这里不再重复。

##### （猿）企业道德观



企业道德观是企业生产经营实践的基础上，基于对社会和对人生的理解所做出的评判事物的伦理准则。企业的道德观念首先是企业家道德观念的体现，而企业家道德修养中最重要的是正直感、使命感和职业道德感。

### 獠 企业精神培育的途径

培育卓越的企业精神，使之融会于企业组织的肌体和员工的行为之中，并化作为企业发展生生不息的动力，是一项复杂而艰巨的系统工程。根据中外企业成功的经验，培育企业精神有着一定的规律和途径，可以从以下几个方面去策划。

#### （员）舆论营造氛围

企业可以通过电视、广播、厂报、厂刊、宣传栏、黑板报、标语、宣传品等媒介以及报告、讨论、讲演等宣传方式，宣传和传播企业精神，使其深入人心，从而营造一个良好的企业氛围。

#### （圆）领导带头示范

企业领导是企业文化之源。企业领导以其言行举止、风格境界传递着企业的文明，扮演着企业精神倡导者、示范者和实践者的角色。

#### （猿）员工实践锤炼

企业精神是企业员工共享的价值观。企业精神是企业群体生产实践活动的结晶，只有回到实践中，由广大员工亲身体验，才能发展和升华员工实践企业精神的过程，这也是企业精神的培育过程。

#### （源）树立企业英雄

企业英雄是企业在其发展过程中产生的典型人物。树立企业英雄，塑造典型榜样是培养企业精神，改造企业文化的有效途径。

#### （缘）开展主题活动

以企业精神为主题，经常组织开展各种各样的文化活动，

在活动中潜移默化地培养员工对企业精神的觉悟与意识，也是企业培育企业精神的一条渠道。在多元化的当今社会，必须开展多层次和多渠道的社会性、知识性、娱乐性的活动，这既是企业精神培育的一条途径，也是企业建设的重要内容。

（远）制订规范制度

企业精神是规范员工行为的思想观念，本身不具有强制性。因此，培育企业精神还需要制订规范的制度来作保证。

（苑）形象塑造

企业精神是无形的抽象的，但可以通过一定形式与方式物化为有形的、具体的东西，如通过厂旗、厂徽、厂服、厂歌等塑造企业独特的形象，展现企业的精神内涵，反映企业的风格特征及员工的精神风貌，从而促进企业精神的培育和发展等。

（愿）典礼仪式

典礼仪式是促进员工对企业精神认同，强化企业精神的有效手段，包括升国旗和厂旗仪式、唱厂歌等，都是利用各种典礼仪式的象征性意义，向企业员工宣扬和灌输企业精神，其也是强化企业精神的必要途径。

## 第七节 摇企业文化的设计策略

在激烈的市场竞争中，现代设计已越来越重要。在同等质量与服务条件下，企业往往是通过设计来提升商品的附加价值，在设计作品中注入相应的文化内涵，已成为增强企业文化不可缺少的手段。在设计中，设计师总是通过添加文化激素，激活文化基因，揉进文化功能，丰富文化底蕴加强自己所设计的作品的文化力从而提升产品的竞争力。这样一来，就涉及到如何使艺术设计作品多渗入一点文化柔和剂以提升企业文化品味的问题。对此，可以从以下方面着手。

强调文化情调品位，加强企业文化的艺术格调

任何成功的艺术设计作品，必然具有好的艺术性与艺术格调。艺术性是最为感性的东西，也是最能体现文化性的东西，但也是最难把握的东西。在设计中注入清新的情调，赋予高雅的品位，对于艺术格调的体现尤为重要。在设计中通常借助于声、形、色、图、像等设计元素，拨动人的视觉、听觉、触觉、味觉等神经末梢，全方位形成一种通感，营造一种场景，塑造一种氛围，让人真正体味到企业的文化气息与文化格调，使性情畅爽，回味无穷。像我们常见的礼品包装艺术设计，物品虽小，情谊却重，当我们徐徐打开那层层包裹时，包装品通过设计者冥思苦想、巧设机关，似有“柳暗花明又一村”的感觉。

### ■ 注重文化风格体现，突出企业文化的个性特色

在当今社会，设计已向多元化、个性化的方向发展，而要体现设计个性，最好的方式就是向文化个性与文化风格伸出求援之手。依托文化特色体现艺术设计的个性特征，将会给设计的作品带来更高的附加值。设计中经常讲的突出民族特色、展现民族风情、体现民族风格，实际上就是打出民族文化个性的品牌，依赖色彩、绘画、形象、音乐、诗文、节日、宗教等民族文化的内容来提高商品的竞争力，打造企业的文化。在市场竞争中，以民族文化为特色的成功设计范例不胜枚举。除此以外，不同时期的设计潮流、设计风格、社会文化、经济文化、政治文化等等，都为我们设计中体现文化个性提供了良好的素材。

### ■ 考虑文化心理差异，保持企业文化的独特魅力

每个民族、地区或国家由于所处的文化环境不同，必然会存在着一定的文化心理差异，这种差异具体体现在对形态、图像、色彩、习俗、信仰、爱好、禁忌、价值观等方面不同感受。研究并关注文化的差异，对于经济全球化下我国设计走向国门、走向世界，意义非同小可。在 20 世纪 80 年代初期，我

国不少商品就是没有考虑到出口国家的禁忌与习惯，在海关屡屡受挫。因此在设计中，要充分考虑到各种制约因素，要注意造型材料、形态塑造、文化背景、图案构成、色彩搭配、文字语言和数字组合等要素运用的适宜性，以拨响各种文化心理的主旋律，探寻文化的共享性，因势利导地升华企业的文化价值取向，增加艺术情趣与魅力，使之产生最大的情感效应，给人以想像与品位。

#### 资源

掌握消费文化取向，促进企业文化的持续发展

现代设计的对象是面向市场，面向消费者。在人性化设计的思潮下，任何忽视消费文化的设计就像无源之水、无本之木。在激烈的商品市场竞争过程中，消费文化的体现应是从消费者的心理、行为与消费观等角度去考虑，通过各种途径展现商品的文化内容，潜意识地改变消费者的观念，激起消费者的情感与共鸣，博得消费者的青睐，从而赢得更大的市场份额，最终完成设计文化的价值实现。在设计中，系列化设计是多层次需求的反映，它引导着消费大众生活的方式向多元化发展，刺激消费文化取向向高层次转化。同时，消费文化取向的把握，还应根据市场进行科学与合理的分析预测，这要求设计必须具有超前意识，能正确引导与创造市场，真正体现设计的经济价值与社会效益，促进企业文化的可持续发展。

重视文化品牌建立，弘扬企业文化的地域精神

要充分发挥设计对象的文化价值，品牌文化的建立尤为重要。品牌文化包括品牌中的文化内涵、文化附加值和文化特色，它体现了文化的地域精神，是设计作品文化价值的源泉。品牌的文化含量越大、文化附加值越高，它的辐射能力也越强。设计中，企业文化品牌的树立应该在形式、结构、功能和装饰等方面统筹安排、别出心裁，在物质载体中加入更多更高的“文化含量”，瞄准时代脉搏，引入企业文化因素，使其作品能够产生动人心弦，撩人情思的效果，让人爱不释手。事实

证明,品牌中如果“文化含量”不高,必然没有生命、没有故事、没有情感,也必然没有市场冲击力和货架效应力。

在文化观念时代,现代艺术设计作品已经突破了传统上的功能与意义,演化成了一种物质文明与精神文化的双重载体。因此,设计应是文化在具体设计作品上物化的过程,设计中应把自己的作品纳入到企业文化的系统中进行考虑,充分认识设计作品的文化功能。发挥文化传播效用,明确所担负的文化责任,是新时期赋予广大设计师的光荣使命与义务。

## 第八节 视觉识别策划

在企业文化的经营活动中,视觉识别已成为当今企业界的一种时尚。视觉识别也就成了企业文化塑造最直接而有效的办法之一。随着视觉识别在我国大部分企业的导入与实施,视觉识别的功效与意义也在逐步被人们所认同。视觉识别作为差异化战略为产品注入了文化力和形象力,成为强化竞争优势的利器。

### 一、视觉识别的概念与作用

所谓视觉识别是英文 Visual Identity 的缩写,又称视觉识别系统,常被翻译为企业形象设计(大多数)、企业形象统一识别系统、企业形象战略、企业计划等,不一而足。具体来说,视觉识别是将企业的经营理念与文化精神,运用整体传达系统(特别是视觉传达系统)传达给企业的关系者或团体(包括企业内部与社会大众)的企业文化经营活动。视觉识别是一个庞大的系统,通常由理念识别(即 MI)、行为识别(即 BI)和视觉识别(即 VI)三部分构成。后面将作详细介绍。

视觉识别的设计概念最早是 20 世纪 50 年代在美国兴起,20 世纪 60 年代由于视觉识别在日本与中国台湾的广泛实践与探索,使其完善并引起企业界广泛的关注与重视,成为企业市场竞争制胜

的法宝之一。20世纪60年代韩国将其发展成为“CI”的新概念（即企业识别系统），在政府与企业的共同努力下，CI在企业的经营活动中展现了独特的威力。在我国，CI的概念最早是在20世纪80年代中期由设计界引入的。在20世纪90年代，大多数企业已逐步认识并开始尝试实施CI，但由于受日本等的片面影响，过高地估计了CI对企业的影响，再加上大多数企业的CI策划只是停留在表层识别部分，因而使不少企业在CI的实施中走了不少弯路。我国企业界要使CI的潜力与功效真正得以发挥，应学习日本20世纪70年代的一些作法，并根据我国企业的实际情况建立起有特色的中国型CI。

企业争相导入的CI，其魔力究竟如何，众说纷纭，可以借用中国台湾的CI大师林磐耸先生的话来表达：“我们既不可将其贬低为粉饰企业的表面装饰，也不可将其高估为企业脱胎换骨的灵丹妙药。”

对于CI的价值与功能，不如让我们来客观地总结一下，  
CI使企业内部管理规范

CI策划是总结和提升企业的历史、信仰、技术、所有权、文化、文员素质等方面内容，通过制定企业从经营理念、行为规范到视觉识别的一套完整的经营管理标准，丰富完善企业的经营战略与发展规划，从系统的角度保证企业发展的一致性。

CI使企业及其产品的定位与特征明确化

CI不仅是企业自我意识的表现，而且它从一开始就与市场紧密地联系在一起，并根据企业及产品的内在特征，确立其市场定位，并通过理念、行为、视觉三个层次充分地表现出来。

CI使企业文化进一步丰富与系统化

CI在理念层次上使企业员工的思想、意识和价值观统一于企业的目标之下，并通过培训等方式，使企业员工的行为、企业的公共关系等遵从于有关的规定，通过各种媒介的视觉设

计, 构筑美好的外表, 形成企业独具特色的文化品味。

#### 二、视觉识别系统

由于视觉识别制定了一整套行为识别、视觉识别规范, 使企业在其内外的信息传递和广告宣传上具有良好的一致性。企业可以花较少的费用、时间、精力, 取得较好的宣传效果。这在广告满天飞, 信息污染严重的当今社会, 尤为有效。

#### 三、产品识别系统

产品识别的实施, 使企业的知名度得以提高, 企业的形象得以提升, 使得企业在其产品战略实施中赢得了优势, 有利于在消费群体中建立起品牌偏好。

#### 二、视觉识别系统的主要内容

视觉识别是设计师与企业家共同策划对企业进行的, 由表及里塑造企业差异化形象的一种战略。一个科学的视觉识别是由企业理念识别、企业活动识别、企业视觉识别三大系统构成。这三者的关系可由图 7-1 来描绘。

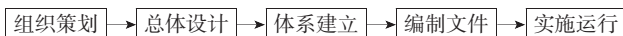


图 7-1 视觉识别系统结构图

在视觉识别系统的整体构成中, 理念识别是核心部分, 是实施视觉识别的关键, 是企业的根基与精神实质, 能为视觉识别及行为识别、环境识别的导向; 行为识别是企业规定的对内对外的行为标准, 是企业形象的载体, 是传递理念的媒介物, 是架在理念识别与视觉识别之间的桥梁; 视觉识别是视觉识别外在的具体形式和体现, 是最直观的部分, 它以形式美感感染人、吸引人, 是人们最容易注意到并形成形象记忆的部分。

#### 一、理念识别系统

企业理念是企业经营者的观念, 也可称为指导思想, 它是企业的灵魂。企业理念是企业全体员工认同感的基础, 是企业文化的升华; 只有在正确的理念指导下, 企业才能实现其经营

思想和精神。企业理念经常是通过企业标语简洁明了的形式加以表现的，如可口可乐提出的“永远是可口可乐”，百事可乐的“新一代的选择”等都贯彻着美国的文化价值观，也有有力地促进了销售。

企业理念识别的基本要素包括企业的独特精神、文化内涵、经营哲学、发展目标和营销策略等。企业理念的应用要素包括企业的行动纲领、经营信条、精神标语、口号、座右铭及歌曲等。

► 视觉

企业理念在形成中，必须考虑如下一些要素：①企业使命：企业依据社会使命而进行活动；②经营理念：企业依据经营思想或价值观而推行；③活动领域：企业依据自我属性设定生产或商品行动领域；④行动基础：企业依据内部员工心理活动状态实施的教育认知。

### ■ 活动识别系统

活动识别是一种形式，是受明确完善的企业经营理念决定并对外表现为具体化的企业行为模式或识别系统。包括企业内部的制度、组织管理、教育、行为以及企业的社会公益活动、资助活动、公共关系等都属于活动识别范畴。

企业活动识别基本要素系统包括对内和对外两部分。企业内部的活动识别，主要通过干部教育、员工教育（服务态度、电话礼貌、应答技巧、服务水准、作业精神）、工作环境、内部修缮、生产福利、废弃物处理、公害对策、研究开发等来体现。企业的外部活动识别，主要包括市场调查、产品开发、公共关系、促销流动、流通政策、股市对策、公益性和文化性活动等。

企业活动识别以及应用要素系统包括：企业内外的各项活动及其行为规范、管理制度、岗位责任和考核指标体系等。

### ■ 视觉识别系统

视觉识别是视觉的表态识别，它通过一切可见的视觉符号

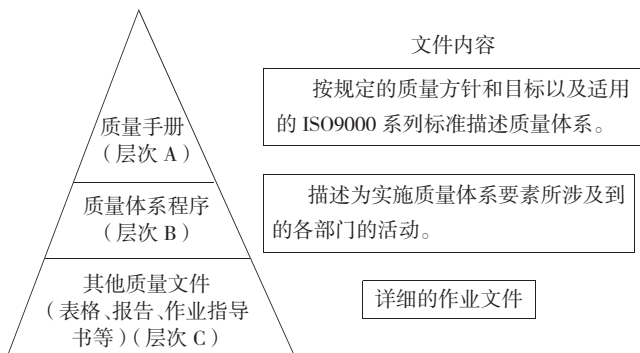


对外传达企业的经营理念与情报信息。由于它是视觉识别系统中最直观的一个部分，因而也是建立企业知名度和塑造企业形象最直接、最有效的方法，它能将企业识别的基本精神及其差异性充分表达出来，使消费群体识别并认知。

企业视觉识别系统一般通过标准识别来划分生产区域、工种类别等，以利于规范化管理和增强员工的归属感。企业视觉识别系统一般分为基本要素设计系统和应用要素设计系统。基本要素设计系统是以标志、标准色、标准字体为核心扩展到企业名称、企业商标、品牌、企业造型的象征图案、企业的标语口号等，是促发所有视觉要素的主导力量。应用要素设计系统是企业形象的传播媒介，通常包括：办公用品系列、广告媒体系列、服饰系列、办公室设计、建筑物外观、环境设计、包装系列、视觉识别手册等。由于各个企业的性质及状况不同，其应用系统的项目应取舍不一，各有侧重。

### 三、视觉识别系统的开发与导入

视觉识别系统的开发是配合企业长期经营策略而进行的系统性、计划性的作业，并非偶发性的即兴之作。因而，任何企业在开发与导入视觉识别系统时，都应遵循一定的作业程序和操作步骤。下面针对视觉识别系统的策划与开发中的主要问题与事项，并参考国外一些通用的做法（如图 7-2-10 略作介绍以供参照。



图苑 猿摇 悦悦的开发步骤

### 悦悦确立机构

任何一个悦悦的开发与实施，都离不开一个专门的机构来管理。在国外，大多数企业内都设立了悦悦委员会，设置形式与组成成员可根据企业的状况而定，其主要任务有：①确认悦悦开发中关于悦悦导入的方针和计划；②根据导入方针和内容，策划调查各种事项，并举办公司内部员工的教育活动；③参考调查结果，设定悦悦概念，将立案后的活动与计划呈送给公司的最高负责人；④按照上级批准的概念和计划，制作配合理念表现和识别系统的具体企划案；⑤有的计划则包给外协单位设计开发，委员会只负责管理设计的开发过程。在选择外协单位时，可采取指名委托、指名设计、公开设计竞赛等各种方式来进行；⑥审议设计表现的内容，将结果呈送出给公司最高负责人。得到批准后，新设计才算正式通过；⑦对公司内外发表所开发的悦悦结果；⑧在公司内部彻底贯彻实行新的悦悦概念；⑨整理结论，确认日后的活动计划和管理结构；⑩不断总结在悦悦实施过程中出现的问题，并为第二次悦悦第三次悦悦做好准备。

从上可以看出，悦悦委员会所涉及的工作面相当广。有鉴于此，在悦悦委员会下，按照各类问题的性质，还可分别设置悦悦执行委员会，帮助悦悦委员会推行工作方针。

### 悦悦企业调查

企业在导入悦悦之前，即使其社会公众心中已颇具知名度，但其形象也是零碎的、非一体化的，很难发挥集中的效用。这会给调查带来一定的难度，调查时应明确调查目标，针对调查对象（包括企业内部和外部的相关者），对调查的内容（包括企业现状、竞争对手状况、企业和社会大众心目中的形象、企业的业绩与实力、企业的竞争力、企业的形象构筑点、项目调查与视觉调查、企业活动及经营方式等）逐一统计并

加以分析；判断 识别系统的导入对今后企业活动的意义所在，为自己企业识别系统的设计整理一套可供参考的资料来源；最后，整理、归纳，书写成调查报告书。

### 项目确定

在 推进之初，应根据调查内容，对 需要展开的作业项目进行归纳，并将这些作业项目逐项整理和确定。值得强调的是，不同的企业项目不尽相同，下面是一些具有普遍意义上的项目，各企业应根据各自的实情有所删补。

准备阶段的项目包括：①计划的开始和确认；②委员会设置；③体制检讨、整理，导入方针的确认和决定；④现状分析说明表；⑤专业公司参考；⑥公司内部信息传递活动；⑦调查体系的企划、调查准备、实际调查、调查结果的统计分析；⑧项目提供与视觉审查；⑨访问负责人；⑩解析调查分析结果；⑪制作总概念报告书并发表。

具体策划的项目：①企业理念体系的构筑；②企业行为规范的制定；③企业识别系统的再构筑；④变更公司名称；⑤制作 设计开发计划书；⑥设计人员或公司的挑选、订立契约；⑦介绍设计基本形态，设计测试，法律上验定，决定基本设计形态及精致化；⑧制定企业标语；⑨以基本设计形态为中心，开发基本设计及其组合，编辑及印刷基本设计手册；⑩对内发表的计划，应用的适用计划；⑪应用设计开发，应用设计手册；⑫新设计的应用展开；⑬企划制作公司的内部用具；⑭对内、对外发表；⑮相关计划的推行及 管理系统的实施。

### 进度安排

将 的作业项目按照一定的逻辑关系，制定出一个合理的流程图，在 策划中非常重要。的建构过程是一项长期的设计工程，从调查、企划到实施，往往要耗费几年或更长的光阴，因而一般情况下，先定出两年间应完成的预定进度和每

一项作业的制作时间，并且随时可能根据实情修订或重新规划流程安排。此外在开发作业和进入实施成果前的时间安排上，不能太仓促，要充分讨论，统筹兼顾，周密布置、循序渐进地推进 识别计划。

#### 继续设计工作展开

一旦 识别的企划方案得以确定，下一步必须针对具体项目，按照时间进程安排，展开设计工作。具体包括：①制作：设计开发委托书（包括 识别设计的开发目标，事前调查结果的概要，识别概念，公司的基本识别系统），设计开发中应有的基本设计要素及其必要条件，基本要素的设计标准，包括形象标准和机能标准；②设计开发要点的说明；③标志要素及草图的探讨，标志设计方案的展现，选择及测试设计方案，标志设计精制化；④展现各基本要求的提案；⑤基本设计手册的编辑；⑥企业标准应用系统项目的提案及设计开发；⑦应用设计的编辑。

#### 继续研讨与导入

当 识别的设计工作告一段落后，识别委员会及相关人员必须对提交的方案进行反复研讨，对于专业公司的设计方案既不能唯命是从，又不能大包大揽。

一旦对 识别方案感到满意后，就面临着 识别的导入问题。识别的导入必须综合考虑时间、时机、员工教育、对外宣传、资金、管理实施等方面问题。

#### （员）识别的导入时机

企业开发并导入 识别 都有一定的动机存在。识别导入的可能动机和时机，有如下一些情况：①在新公司成立、合并或成立集团公司之时；②创业周年纪念之时；③企业更换领导人强调新路线之时；④企业扩大业务范围，开展多元化经营之时；⑤进军海外市场，参与国际竞争之时；⑥新产品开发与上市之时；⑦为对付经营环境的变化和形象的落后之时；⑧为消除负

面影响，统一企业实态与企业形象的关系之时；⑨为摆脱经济危机和业务不振之时；⑩为了加强市场竞争力之时；⑪在通称和商标名称升格为企业标志之时。

### （圆）导入周期

国外企业的一般性周期是 5~10 年，导入部分时间一般是 3~5 年左右，最少也得 1~3 年的时间。由于在 导入运作中会不断地出现新问题，也需要不断地解决新问题，因而可以说 导入是一种有起点、无终点的运动。应在第一次 导入的基础上，不断总结反思，制定出进一步的计划大纲，在导入阶段完成后随即开始第二阶段的 导入计划以求企业形象不断地得以提升。

### （猿）导入中的注意事项

在 导入中并无造成企业滑坡的情况，但确实存在投入巨资而无明显收效的范例。以下一些情况是 导入中的关键环节和问题，应该引起 导入策划者的重视。具体包括：①企业领导者应对 导入有着足够的认识和坚定的意志，其审慎的态度、眼光和水准，往往是 导入成功的关键之一；② 导入委员会是 导入策划的执行与组织管理者，其员工必须饱含工作热情并具备 导入的专业能力；③应用发展的眼光看待 导入 导入是运动、发展的，不能把 导入手册看成教条，应在操作中不断地使其升华，使其完善；④反对把 导入片面地看成是 灾祸 而只重视企业的识别系统，忽视企业理念与行为识别的构筑，其后果只能昙花一现，对企业起不到治本的作用；⑤必须处理好与专业委托公司的关系，必须经常与其沟通、联系，要避免言听计从或任其大包大揽，使他们最大限度地发挥各自的作用；⑥对公司的标志、商标应该重点设计，因为它们是企业识别基本的图形；⑦在 导入决策时，有时依靠多数人投票的方法也不见得是正确的，必须依靠科学的方法，考虑到新时代的变化及未来发展的方向，以避免产生一个错误的定稿方法，使公司蒙受巨大损失。

## 案例六 海尔集团的文化策划

海尔拥有职工 15000 余人，产品从白色到黑色家电，从厨房用具到药品共 100 大门类，2000 余个品种。在海尔，每一天半，就有一个新产品问世。海尔成功的妙诀是企业文化的建设和更新。

### 图 6-1-1

### 一、海尔文化的层次

海尔文化分为七个层次：

#### 1. 表层海尔文化

海尔标志、海尔中心大楼、海尔广告、海尔的样品展室，海尔的园区绿化，可爱的海尔亲兄弟商标……

#### 2. 浅层海尔文化

海尔职工礼貌、素养、标准蓝色着装、迅速反应与马上行动的作风……

#### 3. 中层海尔文化

(员) 产品：注重环保、生产用户所需的产品；

(圆) 服务：海尔的客户需求调查、海尔生产线现场参观、工业旅游专线的设计、售后服务“用户永远是对的”理念的建立和实话、无搬动服务及 24 小时安装到位的服务项目……

#### 4. 深层海尔文化

薪酬管理模式，“日事日毕、日清日高”和“三 耘卡”管理，定额淘汰，竞争上岗的组织平台，创自主管理班组的做法……

#### 5. 理层海尔文化

管理理念，包括：①“有缺陷的产品就是废品”的质量理念；②适应中国国情的“吃休克鱼，用文化激活休克鱼”的企业兼并理念；③“东方亮了，再亮四方”的市场扩张理念；④“首先卖信誉，其次卖产品”的营销理念；⑤“人人

是人才，赛马不相马”的人才观；⑥“用户永远是对的”和“把用户烦恼降到零”的售后服务理念；⑦“先难后易，先创名牌，后创汇”的国际市场战略；⑧“用户的难题就是我们开发的课题”和“要干就干最好的”科研开发理念；⑨海尔的企业斜坡球体定律等等，可谓丰富多彩，全面系统，配套协调。

### 二、海尔文化内核

海尔远景，也就是十年之内，进入世界强国的奋斗目标。

### 三、海尔文化内核

也就是海尔的哲学和价值观，那就是“敬业报国，追求卓越”，“海尔真诚到永远”。就像张瑞敏所说的：“我想无论哪个企业的目标应该都是一样的，都要追求长期利益的最大化。但这只是一个目标，并不是目的。企业存在的目的是和社会融为一体，推动社会的进步。”

### 二、海尔文化的核心

### 一、创新

#### （一）创新的第一要求就是和市场结合

“海尔”认为，发明不一定是创新，只有把发明转化为社会经济活动并产生经济效益，发明才可以说是创新。现在是知识经济时代，瞄准市场就如同打飞靶，需要有超前性，有提前量，必须有不断的创新才可能有生命力。所以海尔公司要求技术人员必须明白，设计的价值就是来为市场服务，市场的难题就是设计的课题，关起门来搞创新，创新就失去了方向。

技术创新最重要的是要有市场效果，这是检验技术创新成果成功与否的唯一标准，通过技术创新开发的新技术新成果最终要通过商品化回到市场。即技术创新的立足点是市场，落脚点仍是市场。

海尔集团从1985年完成新产品新技术项目，有项目完成

果实现了商品化，商品化率达 80%。如在家电产品健康技术这一国际家电发展趋势课题的研究上，海尔集团没有满足于在技术理论上攻克这一难题，而是将这一技术迅速地应用到了系列家电产品上，海尔抗菌家电的面市带动了国内家电消费的新趋势。

#### （圆）创新的目标是国际市场

海尔创新的目标是实现国际化的海尔，不仅有中国海尔，还要有美国海尔、欧洲海尔、东南亚海尔等。

张瑞敏曾说：我们真正的竞争对手是国际化的跨国大公司，目前海尔所做的一切决策都是以此为起点的。我们的策略是只占有国内市场的 30% 左右就可以了，如果再多，边际成本就会太高，边际效益就会下降。当我国加入世界贸易组织后，互免关税，对出口贸易会有利一些，但随之而来的是对我国企业更大的考验，随着非关税贸易壁垒的增加，一些国家将制定更高的技术标准限制你出口。我们到海外设厂就是这个目的，适应海外市场，尽快提高企业的技术创新能力，打破他们的关税和非关税壁垒。

#### （猿）创新有利于提升竞争力

竞争力体现出来的就是创新，竞争力最重要的就是怎样去满足消费者的需求。在美国，海尔的产品逐渐开始受到消费者的欢迎，海尔在美国当地有设计中心，可以根据美国当地的需求不断推出新产品，非常符合美国人的要求。通过创新满足消费者的需求，会使产品更具竞争力。

#### （四）要么不干，要干就要争第一

张瑞敏说得好：“企业的竞争，说到底文化的竞争，唯有高扬品质高雅的企业文化，才能市场中立于不败之地。”

海尔人自豪地宣称：“要么不干，要干就要争第一”。这体现企业文化高层的追求精神，是国有企业，特别是当前处于中、下游管理水平的国有企业要好好学习的。“要么不干，



要干就要争第一”的内容要从两点来认识：一是产品的质量要在同类产品中争第一；二是表现在产品的设计上，在市场上要处于领先地位，这主要体现在产品的科技含量上。

这方面有一个生动的例子，海尔人前几年曾果断地将合肥无线电二厂收购，在海尔人的治理之下，合肥无线电二厂的面貌迅速地得以改观。海尔集团利用原无线电二厂有过生产金牌黄山彩色电视机的历史，将海尔数码彩色电视机，放在合肥海尔电子有限责任公司投入生产，品牌定为“海尔先行者”（或叫探路者）这一含有最新技术的“数码”彩色电视机。该产品在北京一上市，就成为了消费者喜爱的品牌，并成为抢手货，实践了海尔集团全体员工豪迈的誓言“要么不干，要干就要争第一”的企业信念。海尔人用海尔的企业文化激活了合肥无线电二厂这条休克鱼，再一次证明了海尔企业文化的成功和其所具有的极大推广价值。

#### 张瑞敏的企业家文化

张瑞敏正在成为一种文化。1995年10月10日，英国《金融时报》公布了“全球100位最受尊重的企业家”排名，海尔集团总裁张瑞敏名列第104位。位居这项排名前三名的有美国通用电器的韦尔奇、微软的盖茨和柯达的格斯纳。

1995年，张瑞敏曾获香港《亚洲周刊》“优秀企业家”称号，此次《金融时报》的排名，可以说是张瑞敏在个人影响力方面又向“国际化”迈出的一大步。英国《金融时报》认为张瑞敏有着与其他获选的100位企业家一样的共同特征：“有坚定独到的经营策略使消费者满意度和忠诚度得以表现以及成功的应变管理能力和市场全球化能力”。如同盖茨和他的微软正在成为一种国力、一个时代、一种文化的象征一样，张瑞敏和他所领导的企业也正在因为他们日益显著的影响力而成为中国商业文化的杰出代表。

#### 张瑞敏的爱心管理

海尔企业文化最核心的是以人为本的“承认人的价值，尊重人的才能”的精神。这种精神不是空话、套话，而是实实在在落实在海尔管理的过程中。企业倡导的“人性化”管理，实际上就是“人情化”管理，或者叫“爱心管理”。海尔的管理文化无处不闪烁着充满爱心的人性光芒。当贵州海尔一位女工和她的儿子被煤气熏倒，生命垂危时，厂领导连夜把她们送到贵州最好的医院抢救，后来厂领导还给每个职工家庭装上了煤气防泄漏装置。像这种充满温情的故事在海尔数不胜数，海尔正是在充满爱心的企业文化平台上建筑起了完善的管理体系，并使这种管理体系得以推行和落实。

### 三、海尔的经营理念

经营理念是海尔企业文化的重要组成部分，海尔集团从实践中总结了不少具有较强哲理性和实用性的新理念。举例如下：

#### （一）企业管理

##### （1）海尔定律（斜坡球体论）

企业如同爬坡的一个球，受到来自市场竞争和内部职工惰性而形成的压力，如果没有一个止动力它就会下滑，这个止动力就是基础管理。以这一理念为依据，海尔集团创造了“基础管理”即海尔模式。

##### （2）少数服从多数原则

即管理人员与员工责任分配的少数服从多数原则。即“关键的少数制约次要的多数。”

#### （二）市场观念

“市场唯一不变的法则就是永远在变”、“只有淡季的思想，没有淡季的市场”、“卖信誉不是卖产品”、“否定自我，创造市场”。

#### （三）名牌方面

##### （1）名牌战略：要么不干，要干要争第一。

(圆) 国门之内无名牌。

质量观念

高标准、精细化、零缺陷。优秀的产品是优秀的人干出来的。

售后服务理念

用户永远是对的。

海尔发展方向

创中国的世界名牌。

图例

## 案例七：富士胶片公司的企业形象策略

创立于1934年的日本富士胶片公司，是日本第一家摄影用胶片的公司。随着世界经济的变化和公司业务量的扩大，如今富士公司已不再单纯地经营感光材料，而是通过记录传递映像信息，进而成为贡献社会的“映像信息服务”综合公司。其企业的活动范围也已不再局限于日本国内，已延伸到了国外市场。为了适应这一形势，1984年富士公司开始导入“统一”

首先，为了提高和革新员工的士气，确立了企业的理念，将企业形象统一为“综合映像产业”。为了向21世纪发展，把努力促进使集团内各公司的团结作为企业的奋斗目标，并以此来统一全体员工的思想和行动。

其次，统一视觉识别。当时富士胶片的标志是红色椭圆形中带有富士胶片的文字。这种极为一般性的标志到处可见，毫无个性表现。此外，富士胶片公司自创办以来，品种已增加许多，把原胶片的标志用在新产品磁带上往往使消费者产生误解。同时公司的徽章、商标又缺乏统一性，这种没有标准的标志很容易使富士胶片与其他商品混淆，甚至产生毫无关系的感觉。在这种情况下，该公司为了制定统一的、能充分反映企业理念的视觉识别系统，他们选择了美国朗涛公司负责这项工

作。为了表达企业的理念性格，他们重新设计了视觉性标志，公司提出标志设计应符合以下要求：合乎国际性大企业性格；合乎综合映像情报产业的形象；合乎企业成长的强力和开发感。经过两年的努力终于制定了以绿色为基本色调的完整的视觉识别系统。

最后，开展以宣传企业标志为主的各种活动。从 1964 年开始，在日本全国销售量最大的报纸上，皆以全页广告刊登以标志为中心的企业形象。第一次是 1964 年 1 月，标题为“通过更好的信息传达，而给予大众更好的生活”；第二次是同年 2 月标题为“丰富的信息传达会产生世界性的笑容”；第三次是 1964 年 3 月标题为“正确的信息传达可维护开朗的社会”。上述三次宣传企业标志的活动均将新标志写于报纸中央，并且套红印刷，引人注目。与此同时，还对全日本 1 万个照相机专卖店和 1 万个胶片专卖店更新了招牌。1964 年，在公司成立 10 周年之际，又制定了“灾害对策计划”，要求从 1964 年开始制定公司每一位员工必须达到的目标，并且向海外市场扩展，以达到名副其实的“世界性富士胶片”、“技术领先的富士公司”的企业形象。

日本富士胶片公司正是通过以上努力才逐渐使它成为了世界上知名度很高的胶片公司。

# 第一章 管理学基本知识

摇摇设计管理是管理学科体系的一个分支，因而要认识并理解设计管理，有必要全面、系统地了解管理学的基本理论及相关知识，为后面章节的展开分析奠定良好的基础。

目录

第一章 摇摇管理学基本知识

## 第一节 摇摇管理的概念及特征

管理这一活动自古有之。其实践行为与人类的历史一样悠久，人们在长期的生产生活实践中也逐步认识到了管理的重要性。

那么，究竟何为管理，至今众说纷纭。就其字义而言，就是管辖和处理，亦即管人与理事，是对一定范围内的人员及事物进行安排和处理。有人言：管理就是通过组织别人把某些事情办好；有人言：管理就是创造一种良好的环境以完成预定的目标；有人言：管理是一种决策行为，包括组织、协调、优化等内容；美国管理学者斯蒂芬·孕·罗宾斯则认为：管理是指同别人在一起，或通过别人使活动完成得更为有效的过程。

上述说法虽略有不同，但都能表达管理这一概念的本质，即管理是一种有计划、有组织、有目标的行为过程，它是一切集体活动完成其既定任务的保证和不可缺少的要素。

要进一步认识管理的本质，我们还可从管理的以下的特征表述去理解。

● 管理具有目标性和有效性

管理是围绕某一目标而开展的组织活动，其具有鲜明的目标性。同时，管理必须有效地做到为实现某一预定的目标服务。这种有效性的要求具体表现在：通过管理能够以较少的资源消耗创造出较大的经济效益与社会效益；通过管理能够有序地组织人力资源，使组织活动顺利进行。

#### 管理具有组织性和协调性

管理即通过计划、组织、领导和控制等职能作用于管理对象，以达到预期的目标。管理的实质应该是组织和协调。通过管理的主体（管理者）采用有效的管理措施与方法，作用于管理客体（管理的对象或资源）以完成预期的任务。

#### 管理具有综合性和应用性

管理的内容与范围涉及面相当广，但作为一门学科来进行系统的科学研究，其研究也就是近一、二百年事情。管理学是在自然科学与社会科学的交叉部分上建立起来的一门综合性学科，所涉及的学科领域包括哲学、伦理学、社会学、经济学、行为学、政治学、工程技术科学、系统科学等。同时，来源于实践活动的管理学理论、思想与方法都反过来将其知识与其他科学相融洽、交叉，并融入到具体的社会实践中，具有很强的应用性。

#### 管理具有科学性和艺术性

管理学科经过近几十年的发展与完善，已经形成了一门完整的科学知识体系，其概念、原理、原则和方法都是可以通过学习与传授得到，使得管理有规律可循，因而可以说，管理是一门科学。另一方面，管理又具有很强的实践性，在运用管理理论时具有较大的灵活性、技巧性和创造性，很难用规律与原理把它禁锢起来。这样一来，一个成功的管理者除了具备管理科学的基本知识结构外，还必须长期从事管理实践工作，掌握一定的管理经验与管理艺术。管理应该是科学性与艺术性的有机统一。

## 第二节 摇管理的职能与作用

### 一、管理的职能

管理能为从事的各项活动提供有益的帮助，其职能在不同的时代有着不同的理解。19世纪初，亨利·法约尔把企业的管理活动分解为计划、组织、指挥、协调和控制五项管理职能；20世纪中叶，管理学教授哈罗德·孔茨和西里尔将管理职能调整为计划、组织、人员、指挥和控制；近二十年来，各国的管理学家各自都有突破，使具体的管理职能增加到信息、决策、计划、组织、人员、指挥、控制和创造等八个方面，甚至有些学者认为还包括道德、预测等。但就管理职能的一致看法是，管理的基本职能应包括：计划、组织、领导和控制等四项内容。下面扼要地阐述一下它们的内涵。

#### 圆计划

计划工作是管理工作的前提和一切行为活动的指南。编制计划需要决策，其一般包括规定组织的目标、制定整体战略以实现这些目标以及将计划逐层展开，以便协调并将各种活动一体化。

#### 圆组织

组织工作是管理工作的核心。它是为实现计划活动所确定的目标而制定的行动方案。通常必须考虑的内容有：组织完成的任务是什么；要进行哪些活动；对这些活动如何分类组合；谁向谁汇报工作；各种决策权限如何在组织的不同层次上分配等。

#### 圆领导

领导工作是管理工作的关键。因为领导工作的好坏，管理决策的选择正确与否将对员工及组织结构与计划直接产生影响。有作为的领导人必然是能干的管理人员。领导职能包含：

激励、领导作风与方法以及与群众的思想交流等。

### 控制

控制工作是管理工作的要求。控制是衡量和纠正下属人员工作偏差的各种活动，从而保证事态的发展符合计划的要求。这样看来，控制是实现计划的保证，它是按照目标与计划表评定工作人员的业绩，以找出偏差所在，并采取措施加以改正，从而确保计划顺利完成的企业的行为。

## 二、管理的作用

管理行为的根本任务，应该是设计并维持一种环境，使在此环境中工作的人们能用尽可能少的支出，实现既定的目标。管理的作用应该体现在如下一些方面：

### 管理能促进群体的生存和发展

管理是一切生存组织存在并发展的基础。无论是客观的社会经济体系，还是微观的个体经济组织，没有科学的管理，分工协作就难以实现，组织的运作就会变得混乱无序，比例和节奏也就无法保证，资源的合理配置及组织的效率乃至发展也就无从谈起。

### 管理能促进高效益、高效率

管理是一种生产力。这种观点英国的阿弗里德马歇尔早在1890年出版的《经济学原理》一书中就有体现。它表明管理不仅可以使潜在的生产力变为现实的生产力系统，而且在生产力的形成中起着乘积作用，从而使整体的运作系统更为有效。

### 管理能促进社会进步

管理的好坏或成败直接影响着社会的进步。从某种意义上说，实现现代化关键在于管理水平的高低。它同技术，是推动现代经济发展的两个轮子，是社会进步不可忽视和不可替代的力量，所以，在当前无论是经济领域还是设计界，旨在提高管理水平之时，就是企业全面出效率和社会全面发展之日。



### 第三节 管理学的形成与主要流派

人类社会从其产生之日起,其社会实践活动就表现为集体协作的劳动形式,而有集体协作劳动的地方就必然有管理活动。在不断重复且漫长的管理活动中,必然会形成一定的管理思想。随着社会的发展和人类文明的进步,人们必然会对各种管理思想进行归纳、总结,并形成一定的理论。

#### 一、管理学的形成阶段

在管理学形成以前,通常人们将其划分为两个阶段:

##### 1. 管理实践与思想的萌芽阶段

此阶段,可以追溯到从人类集体活动的原始社会到 19 世纪这一漫长的历史阶段,人类的管理实践可以说是自发的、无系统的,或者说是为了生存需要而不得不实施的一种行为。

##### 2. 管理思想的初始形成阶段

从 19 世纪开始,一直到 19 世纪末,这一时期人们开始意识到了管理的重要性,开始有意识地观察和分析管理实践行为,为后来管理理论的建树奠定了良好的基础。

19 世纪末到 20 世纪初,泰罗科学管理的出现标志着管理学的形成。此后,人们根据管理学的发展特征,通常将其划分为三个阶段:

##### 1. 古典管理理论阶段

泰罗科学管理理论出现后到 20 世纪 30 年代行为科学理论出现前这一时期。

##### 2. 新古典管理理论阶段

即从 20 世纪 30 年代到 20 世纪 50 年代这一段时间,此阶段主要是行为科学理论的发展时期。

##### 3. 现代管理理论阶段

从 20 世纪 50 年代至今。此阶段是现代管理理论各种学说

与思想“百花齐放、百家争鸣”的时期。

## 二、现代管理理论的诸多学派

二战后，由于科学技术的腾飞发展，工业化的规模与生产社会化的程度不断提高，使人们普遍地认识到管理理论有亟须完善的必要性与紧迫性。这种需要，促进了管理学科的发展与管理理论的建立，管理理论的研究也综合了其他相关学科的知识，包括经济学、哲学、数学、法学、社会学、心理学、行为学等学科的理论，为现代管理问题的研究，提供了很好的参考价值，同时也促进了管理科学的内容更加丰富。现代管理理论由此流派纷呈，形成了丰富多彩的“管理理论丛林”（美国管理学家孔茨的称呼）。“管理丛林”又枝叶繁生，至少可以划分为十个学派，下面分别简而言之。

### 管理过程学派

亨利·法约尔被认为是此学派的创始者。该学派主张按管理职能建立一个作为研究管理问题的概念框架。其主要观点是：①管理是一个过程，即让别人同自己去实现既定目标的过程；②管理过程的职能有五个，即计划工作、组织工作、人员配制、指挥和控制；③管理职能具有普遍性，即各级管理人员都执行着管理的职能，但侧重点则因管理级别的不同而异；④管理应有灵活性，要因地制宜，灵活应用。

### 社会合作学派

怀特·贝克和切斯特·巴纳德对该学派影响很大。该学派主张从社会学角度去研究管理问题。其主要观点有：①人的相互关系是一个社会系统，它是人们在意见、力量、愿望以及思想等方面的一种合作关系；②管理人员的作用就是要围绕着物质的（材料与机器）、生物的（作为一个呼吸空气和需要空间的抽象存在的人）和社会的（群体的相互作用、态度和信息）因素去适应总的合作交流。

### 经验或案例学派

美国哈佛大学工商管理学院的几个教授是此学派的倡导者。这个学派的主张实质是推广管理学知识的一种方法，即“案例教学”。实践证明，这是培养学生分析及解决问题的一种有效途径。该学派的主要观点是：通过分析经验（通常也就是些案例）来研究管理学问题，即通过分析比较和研究各种成功与失败的管理经验，可以抽象出某些一般性的结论或原理，有助于学生和从事管理工作的人员理解管理的原理，并使之学会有效地从事管理工作。

#### 二、人际关系行为学派

该学派的学者大多强调心理学方面对管理的影响，强调管理过程中的人际关系问题。其主要观点有：①必须以人与人之间的关系为中心研究管理问题；②强调把社会科学方面已有的和新近提出的有关理论、方法和技术用来研究人与人之间以及个人的各种现象，从个人的个性特点到文化关系，范围广泛，无所不包。

#### 三、群体行为学派

梅奥是该学派的最早代表人物。该学派与人际关系行为学派密切相关，以致常常被混淆。其主要观点有：①着重研究各群体的行为方式，从小群体的文化和行为方式到大群体的行为特点，均在研究之列，但不涉及一般的人际关系和个人行为；②它是以社会学、人类文化学和社会心理学为基础的，而不是以个人心理学为基础的。

#### 四、社会技术系统学派

英国塔维斯托克研究所的特里斯特是这一较新学派的主要创立者。该学派强调科学技术对个人、群体行为方式以及组织方式和管理方法等的影响，注重于工业工程、人机工程等方面问题的研究。其主要观点有：①要解决管理问题，除分析社会合作系统外，还必须分析研究技术系统（例如机器设备、采煤方法）对社会系统，以及个人心理的影响；②组织和管理

的绩效，不仅取决于人们的行为态度及其相互影响，而且也取决于人们工作之外的技术环境；③管理的任务之一就是确保社会合作系统与技术系统的相互协调。

### 决策理论学派

诺贝尔经济学奖（~~1954~~）的赫伯格·西蒙是该学派的代表人物。该学派的基本观点有：①决策是管理人员的主要任务，管理应该以决策为特征，集中研究决策问题，从而形成以决策为核心的管理理论；②决策既要有经济方面的考虑（例如最大效用、边际效用在风险和不肯定条件下的经济行为等），又要有数学模型的定量描述；③决策理论不单纯地局限于某个具体问题的决策，而是把企业当作一个“小社会”来予以系统地、广泛地考察。

### 沟通（信息）中心学派

大多数计算机科学家和决策理论家是该学派的主要支持者，其代表人物有纽曼、李维特、香农和韦弗等。主要观点有：①主张把管理理论看成为一个信息中心；②强调计算机技术在管理活动和决策中的应用，强调计算机科学同管理思想和行为的结合。

### 数学（“管理科学”）学派

数学家、数理统计学家、物理学家、管理理论学家等是这一学派的有力赞同者。其主要观点有：①管理基本上是一种数学程序、概念、符号以及模型等的演算和推导，强调运筹学方法在管理中的应用；②管理工作制订决策是一个合乎逻辑的过程，可以利用数学符号或关系式来描述；③在研究和解决管理问题时，要着重强调合理性、定量分析、准确衡量。

### 权变理论学派

美国尼勃拉加斯大学教授卢桑斯是这一学派的主要创始人之一。该学派是在经验主义学说基础上进一步发展起来的，~~1940~~世纪~~40~~年代在美国风靡一时，具有一定的实用价值。其主要

观点有：①管理中要根据企业所处的内外条件随机应变，没有通用的“最好的”管理理论和方法；②权变学说包含“权变关系”和“权变理论”。前者是指两个或两个以上的变数之间的一种函数关系。后者就是考虑到有关环境的变数同相应的管理概念和技术之间的关系，使采用的管理观念和技术能有效地达到目标。

## 第四节 管理思想的发展

图 4-1-1

### 一、现代管理思想的发展趋势

20世纪，管理理论“丛林时代”的出现，使得管理的模式、工具、手段和方法日趋庞杂，花样繁多，让人目不暇接，也使人们在步入管理的殿堂时左顾右盼，无所适从。同时，管理理论、方法与管理实践之间的脱节现象，至今尚未有效地得以解决。

在新形势下，管理理论和方法面临着新的挑战。如何使管理科学走出“丛林”，摆脱困境，肩负起服务于社会、有助于企业的使命已刻不容缓。

就企业管理而言，必须从近百年千姿百态的管理科学与行为中回顾、反思，从正确分析、评价企业管理科学的经验与问题入手，找出解决症结的有效办法，使其健康持续地为社会实践服务。从当前管理发展的演变轨迹来看，管理思想呈现出以下一些趋势：

#### 1. 管理由科学主义向人本主义发展

科学主义使管理强调理性分析与科学逻辑，诚然有可取的一面，但会导致管理组织结构过于严密，规章制度过于繁杂，使管理失去应有的强性与应变力，无从适应快速多变的社会环境与节奏。而人本主义的管理观使管理研究从人与机的关系、人与环境的关系转向人与人之间的关系，有利于化解管理主体

的矛盾，形成企业独有的凝聚力。从管理的表象研究深入到管理内部，这无疑是一个质的突破。

#### ■ 管理由封闭转向开放

现代社会已迈入了一个信息时代，人与人之间、地区与地区之间、国家与国家之间的交往日趋频繁，任何企业脱离社会而生存都是很难想像的。管理不仅处理企业内部人与人、人与物、物与物之间的关系问题，还关注企业与环境之间的关系，把企业看作一个开放的系统，使企业管理的内容越来越丰富，管理活动也日趋生动活泼。

#### ■ 管理由静态转向动态，由共性转向个性

任何管理理论都不是绝对的真理，应反对将管理理论看成是放之四海而皆准的真理、原则、模式和方法，要充分考虑企业外部环境和内部条件的变化，强调管理带有的较大的随机性和灵活性，企业管理便由共性转向个性。

### 二、通向现代化的管理

管理思想总是随着客观事物的发展变化而变化的。在新的历史时期，进行有效的管理活动，首先必须改变过去固有的、陈腐僵化的管理观念，树立起现代管理意识，以建立一套适合自己单位的现代化经营理念。

■ 下面是根据我国改革开放新形势的需要，提出的几种现代企业管理者必须具备的新观念：

#### （员）现代化大生产观念

大生产观念是现代管理最基本的观念。社会化大生产是工业革命的产物，也是社会生产力发展的动力与特征。社会化大生产强调专业化的分工协作，强调科学技术与科学管理的结合，具有动态多变性的特点（新技术、新材料、新工艺的注入），这使得管理者必须不断学习，积极进取，以具备相应的知识能力。

#### （圆）经营战略观念

现代企业管理者要做到高瞻远瞩，必须具备经营战略的观念。管理者必须统观全局，把握潮流，审时度势，认清方向，面向未来，选准目标。

### （獭）市场观念

由古至今，经营观念大致经历了单纯生产观念、推销观念、市场观念、生态学市场观念、社会市场观念等五个渐进发展形成与升华的过程。社会市场观念是迄今为止最高层次的市场经营观念，其基本观念为：现代企业在向市场提供产品或服务时，不仅要考虑满足消费群体的需要和发挥本企业的特长，还要考虑是否符合全体消费者和整个社会的发展利益。

### （源）信息观念

人类社会已经经历了四次产业革命，依次是农业的出现、手工业的产生、机器大生产的兴起、以知识产业（主要是教育、科研与信息）迅速发展为标志的第四次产业革命。现在已经进入了信息时代，作为管理者应紧跟时代步伐，及时掌握准确的信息，尤其是把握住超前信息、反馈信息和突发信息，以形成正确的决策。信息是管理者进行科学决策的前提与基础，树立强烈的信息观念是完善领导素质的客观要求。

### （缘）系统观念

系统观念是为了实现企业的预定目标及整体功能，按照系统的规律，设计与运行企业系统的观念。管理者在运用系统观点进行管理时应做到：合理规划，统筹兼顾；系统设计，综合优化；改革开放、增强活力。

### （远）媒介观念

媒介本意是指事物之间相互联系、相互转化的条件和手段。现代企业管理者树立媒介观念是指应在技术和经济、投入和产出、“硬件”和“软件”等因素之间构筑桥梁，并以此产生媒介效应。此外，媒介观念还体现在供应与消费、传统与更新、单一企业与集团等许多方面。随着高新技术的日新月异，

媒介观念将不断拥有新的内涵。

#### (苑) 时间观念

时间是物质运动有顺序性的持续，它是具有一维性的、不能再生的特殊资源。美国著名学者德鲁克在《有效的管理者》一书中，将时间看作是管理者最优先考虑的因素，是一项“限制因素”，是最稀有的资源。现代时间观念要求管理者必须认识到时间是无比宝贵的，要充分利用一分一秒，科学地安排和运用时间，提高时间的利用率。

#### (愿) 权变观念

也称权变方法论，它是当代管理哲学论和管理哲学观念发展的一个共同趋势。该理论认为，没有什么一成不变、普遍适用的管理理论，管理上的权变要求在管理中要根据企业所处的内外条件随机应变。

囹 传统的管理相比，未来管理具有显著的特点，主要表现在以下几个方面：

(员) 传统管理唯一的责任是效益和利润，而未来的管理则必须担负起效益、利润和社会责任的双重任务。

(圆) 传统的管理方法是管理者根据已有的知识经验对下属采用的单一行政指令，而未来的管理方法则是管理者与下属采取双向沟通，在全面了解情况的基础上，正确地施行管理措施，从而共同构筑一个有机的整体。

(猿) 传统管理的成就仅用经济来衡量，而未来管理则要从经济和社会两个方面去量化。

(源) 传统管理多从软专家或硬专家中挑选管理者，而未来管理侧重从一专多能、善于社会协调的战略家中挑选管理者。

(缘) 传统管理只有短期的直觉计划，而未来管理则必须具有长期的、综合的战略和规划。

(远) 传统管理的下属人员多处于从属的地位，而未来管



理的下属人员则由于受到激励，人人都能发挥其主动精神。

（苑）传统的管理方式多着眼于权力的控制，而未来的管理方式则侧重于民主管理和创新。

（愿）传统管理多重视财和物的核算，而未来管理则更加重视人才资源的开发。

（怨）传统的组织是内部职能集中，外部职能分散，而未来的组织不仅应相对集中外部职能，同时应根据客观环境的变迁而不断调整其内部的职能。

（员）传统的观念常常把组织看成一个孤立的封闭系统，而未来的观念则把组织看成是一个开放的社会系统。

综上所述，现代管理者应站在时代的前列，勇于开拓，勤于创新，抛弃一切传统的陈腐观念，树立与时俱进的现代管理新观念，将管理工作提高到一个新的水平。

图表

## 第二章 设计管理概论

► 圆原

摇摇设计管理是设计领域的一门新兴学科。该学科的出现，既是设计的需要，又是管理的需要，在国外，该学科虽然受到越来越普遍的重视，但也只是取得了初步的成果，至于国内对此方面的研究工作也是近几年才开始的。

### 第一节 设计管理的概念

设计需要管理，管理必须加以设计。设计管理作为一门新兴的学科在国内正在日益广泛地引起人们的关注，它是现代经济发展的必然产物。在我国台湾地区和韩国、日本等国家，设计管理已成为企业开发管理的核心之一。特别是在英、美等国，设计管理不仅被列入博士学位课程，还成为许多跨国企业主管的职能和工作核心。

那么，究竟什么是设计管理？该概念最早是由英国设计师马切尔·法约尔（马切尔·法约尔）于1916年提出的。他认为：“设计管理是在界定设计问题，寻找合适设计师，且尽可能地使设计师在既定的预算内及时地解决问题。”当时，英国皇家艺术学会（英国皇家艺术学会）还首度提供了设计管理奖项，但学术界对其定义的争论一直不休。

从字面上去理解，将“设计”与“管理”两个概念组合在一起，变成设计管理的时候，从不同的角度去考虑会有不同的意义。因为“设计”和“管理”，都可以作名词或动词，如

果把“设计”当作动词来看，则表达的意思是对管理进行设计。如果把“管理”当作动词来看，则表达的意思是管理设计，是对设计进行管理，可能是对具体设计工作的管理；也可能是对设计资源的管理；还可能是企业层面的管理。

实际上，设计管理的概念涵盖了从微观到宏观的各个层面。下面罗列一些，以供参考。

设计就是想像力——有策略的管理设计，把设计管理者当作实现梦想的具有远见性的领导者。

设计管理是核心策略，创办人帮助最后的使用者了解公司。

超越价值管理的界限，设计管理其实是态度管理。它描述了公司的特征和现象——好的设计管理能了解组织的特性并传达看法。

设计管理从对公司有利的建议入手，它与实际相联系，如想象、任务、目标、战略和行为计划。

设计管理是一个正式程序设计活动的完成，在公司内通过长期合作项目的沟通来调节设计资源，以使所有的合作活动达到一定的水准。

设计管理包含两个层面——策略与实践：企业决策者置设计于整体策略之中（管理中的设计），项目设计中的管理（设计中的管理）。设计管理提供了一种可能，通过设计来实现希望。是联系客户、市场、设计师等的桥梁。

猎云中国有限公司设计师皇甫丽君认为，设计管理就是提供一种沟通方式和建立必要的控制系统。

韩国产业设计振兴院院长郑庆源认为，设计管理是一个研究领域，它被看成是一个管理的战略工具，通过研究管理者、设计师和专家的知识结构，用以实现组织目标并创造有生命力的产品。设计管理旨在有组织地联合创造性和合理性去完成组织战略，并最终为促进环境文化做出贡献。

日本合作策略学家认为：设计管理是完成设计合作计划的核心部分，它是运转设计资源的一套知识体系，包括设计计划、组织系统、设计人员、评估机构等等。

美国设计管理学会董事长鲍威（~~鲍威~~）认为：“以使用者为着眼点，进行资源的开发、组织、规划与控制，以创造出有效的产品、沟通与环境。”

一种比较受推崇的提法是：“项目经理为实现目标，对现有的可资利用的设计资源进行有效的调用。”

1995年版北京理工大学出版的《设计辞典》中的定义是：“在以设计为中心的产品创新活动中，在考虑人性及人的操作习惯的基础上，以系统方法所制定的一套科学的管理方法。”

但无论是怎样的理解，设计管理研究的应是通过一系列设计策略与活动进行管理，在各个层次上整合、协调所需的设计资源与活动，通过寻求最合适的解决问题办法，以达成企业的目标和创造出有效的产品（或沟通）。

众说纷纭，归纳来说，设计管理的定义大致分为两大类：一种是基于设计师层面的，即对具体设计工作的管理；另一种则是基于企业管理层面的，是为企业的新产品开发设计以及为推广这些产品所做辅助性工作而进行的战略性管理与策略。

## 第二节 设计管理的意义与作用

现代设计是工业革命的产物，但伴随着科学技术的突飞猛进和市场的瞬息万变，设计作为一门边缘性学科，与科研、生产、营销等行为的关系愈来愈密切。设计管理学作为这样一个背景条件下的产物，它既是设计方面的需要，也是管理方面的需要。

设计管理在现代经济与社会生活中，是一项有目的、有计划，与各学科相互协作的组织行为，设计管理在社会生产与市

市场竞争中发挥着越来越重要的作用。纵观设计领先的日本企业，无论是松下、日立，还是索尼、东芝，均体现出了对设计管理的高度重视和管理操作的系统性，设计开发计划对企业发展起着关键的卓越作用。日本的企业领导人对设计管理的重视从一项调查中可以表明：约 80% 的企业领导人对本企业所进行的产品设计、包装、展示、陈列、广告、商标等表示极大关心；约 70% 的企业最高领导一定要参与设计的定案工作；约 60% 的企业最高领导直接与设计人员频繁接触，制定设计计划和管理条约，征求设计师意见等。20 世纪 80 年代美国率先成立了设计管理学会。当代最高学府之一的哈佛商学院也就企业设计管理的信息和教育列为企业发展研究的重点之一。

随着我国改革开放的深入，市场经济不断完善，竞争日益剧烈，一个有机的系统化的设计管理将无疑促使企业健康发展。企业内部设立设计部门，直接展开新产品的开发工作，仅仅才有数十年历史，而设计管理更是其发展进程中的新观念。随着时代的变化，企业的不断发展，电子技术日新月异，计算机辅助设计广泛参与，设计的内涵也不断更新与扩大，设计管理——这一企业发展的崭新课题显得日愈迫切和重要。

无疑，设计管理是当代我国企业发展和设计界的、新的课题，设计管理的作用具体体现在如下一些方面：

有利于提高设计工作的效率

通过对设计目标有计划、有组织地分析和思考，可以减少各项设计的盲目性，从而科学有效地组织从技术、生产、销售到市场一条链的互动，并围绕设计项目进行科学决策，为企业的发展壮大服务。

有利于促进企业进行资源组合，提高企业的竞争力

管理是一种生产力，设计管理使得企业业主必须以设计为中心，以管理促发展。企业管理中，设计管理是重心，它可以正确地引导资源的开发与利用，有效地利用先进技术实现设计

制造的虚拟化，从而降低能源与人力物力的消耗，促进企业良性发展。

设计管理可以促进学科的整合与交叉

设计学与管理学知识的交融，有利于促进技术突破和加强不同领域的合作，有利于企业社团资源的共享利用，从而实现设计制造的敏捷化，提高科学技术的商品转化率和成果转化率。

► 圆通

设计使得设计理念上有所突破

设计不再追求产品开发及技术创新，而更加强调设计的交融性，即与企业战略、消费者需求、社会背景的融合，从而促进了信息时代的设计更具科学性、交叉性、综合性。

设计有利于实施企业的全面发展战略

设计本身就具有前瞻性，设计管理使得这种前瞻性可以充分地实施。设计管理可以促进企业实施自己发展的设计战略，它是企业管理的一个重要组成部分，通过良好的管理，可对企业的整个系统进行规划设计。这样一来，企业就可以充分利用设计这一经营资源，创造健康的工作环境氛围，提高产品的开发能力，增强市场的竞争力，塑造一个清新而又有凝聚力的企业形象。

设计有利于对设计师进行合理安排及有效管理

通过管理为设计师提供一个良好的工作平台，给设计师一个相互交流与学习的机会，有利于建立一个稳定的设计队伍，解决当前设计人员流动过频的弊病。

### 第三节 设计管理的内容

作为一门新兴学科，设计管理实际上是设计学与管理学两方面的有机结合。它将工业设计、企业形象设计和企业管理与品牌战略融合起来，为企业产品的创新和品牌形象的差异化、

独特化以及竞争建立了有力的基础和体系，从而使设计成为企业占领市场的利器。同时，设计管理又可将企业的创新开发纳入更加合理的管理系统之中，给消费者带来较高的附加值和更优质的产品，也为企业带来了更丰厚的利润。

这样一来，设计管理的研究内容不外乎两个方面，其一是围绕新产品开展开展工作，这是它的核心部分；其二是围绕企业管理而开展活动，这是它的基本任务。具体地说，设计管理的内容主要有：

#### 设计战略与目标管理

设计管理作为企业管理的一个重要组成部分，其应为企业发展提供有效的服务。任何企业都必须具备自己的设计战略，并围绕此战略加以管理。设计战略通常包括产品设计战略、企业形象及品牌战略以及逐步渗透到企业的营销设计、事业设计、组织设计、经营设计等方面。设计管理的目的是使各个层次的设计协调一致，相互统一。

围绕一定的战略，制定确定可行的设计目标，是设计工作展开的基础与前提，也是设计管理的任务，它要求企业的设计部门应根据设计战略的要求，组织各项活动，预测将取得的成果。只有这样，设计部门的各项工作才能有条不紊地顺利进行。

#### 设计流程与项目管理

设计流程管理又称为设计程序管理，其目的是对设计实施过程的各个环节加强监督和有效控制，确保设计的进度，并协调商品开发与各部门的关系。设计项目管理是在企业安排各项工作时，充分考虑设计的地位、作用与目标，对任务与资源进行计划、管理和组织的过程。设计管理在新产品开发与企业经营中起着协调作用，它为企业的创造性、革新性活动与企业经营工作（诸如制造、采购、销售方面的准备阶段的控制）之间起着关键的作用。

### 设计人力资源与事务管理

设计管理基本不外乎“人”与“事”两方面管理。这其中既包括对设计人员及由设计人员组成的设计团体或组织的管理,也包括对设计师及其组织的各项具体设计事务的管理。要使企业拥有一个运转良好的设计部门,加强设计人员与事务管理首当其冲。

### 设计哲学与理念管理

不同时期都会有不同的设计哲学与理念,如何合理引导人类去创造更新、更健康、更科学的生活方式,这就要求对设计哲学理念进行一定的反思与探讨,广泛组织开展各种设计学术活动,合理引导消费,以促进社会的可持续性发展。

### 设计制造与工艺管理

任何一个好的设计作品,都离不开生产、加工的过程。新产品开发应有利于工艺制造,包括经济效益和工业技术等方面的可行性。只有充分考虑到新技术、新工艺、新材料等对质量、成本、经济效益等方面的影响,设计才能走向市场。

### 设计产权与法规管理

随着知识经济的到来,设计的知识产权问题已越来越引起人们的关注和重视。知识产权主要涉及到专利权、商业秘密、版权、商标等方面,加强这方面的保护与管理,关键在于制定相应的法律与法规。充分考虑产品责任、环境保护、合约合同、道德标准等因素对设计师或设计行为的制约和束缚。设计管理必须重视与其相关的法律法规,以避免由此而引发的纠纷,同时也要保证设计的创造性及规范性。

### 设计质量与标准化管理

设计质量是设计管理中最不应该被忽视的问题之一,设计中的质量控制通常包含如下几个方面:产品的性能、特征,可靠性(安全性),适应性,耐用性,维修性,保养方便性,艺术性和准时供货等。



设计标准化是设计质量管理的基础，标准化管理的重心应放在制订合理有效的标准上，重点应放在工业标准和安全标准上，特别是工业标准上，应该围绕设计对象，遵循统一、简化、互换的原则进行规范。

#### 设计经济与市场管理

围绕设计的经济性，应加强设计的经济管理。一方面要尽可能地节约设计开发的成本和科研成本；另一方面又要从节约能源和减少能耗出发，使设计充分呈现魅力，以较少的能耗实现较大的功能和效益。

设计市场管理是设计管理不可忽略的要素之一，它一方面包括对设计资源、信息、报酬和拍卖等进行集成规范；另一方面包括对市场的规模和界限、定价、企业形象控制、包装、广告、销售方式等方面所进行的合理安排与制约。

### 第四节 摇设计管理者的素质

设计管理无论是从学科上还是从职业上，现在看来都还是新生的事物。

从目前看，从事设计管理行业人员主要来自两个方向，其一是让管理类人员补充设计管理与设计方面的知识；其二是让设计人员充实管理方面的知识结构。从包括英、美在内的国外大学为设计管理人员开设的课程当中，我们可以看出，他们为管理与市场人员培训的侧重点在于：①增加视觉的感知度；②传授设计程序的知识；③培养设计管理技能，例如设计审查与设计法规的培养。他们为设计师们培训的侧重点在于：①介绍管理概念、工具及技巧，例如对竞争者企业进行分析；②了解管理角色；③洞察管理语言。

总之，无论是设计师还是仅有单纯管理背景的管理人员参与设计管理工作，其根本任务与职责都是起着在企业与设计师

之间架起一个桥梁进行培训沟通的作用。由于其核心是扮演管理者角色，因而，通常在行使职能时所表现出来的是包括人际关系角色、信息角色和决策角色等角色的行为。

作为设计管理者，应该具备管理者所具备的相应能力。具体包括：①表达能力：这是管理者与人、与组织交流的基础；②应变能力：这是管理者必须具有的应付各种情况变化的心理准备和实际能力；③创新能力：这是因为管理者要适应瞬息万变的社会环境和市场形势，不仅要具备开拓进取的创新意识，而且要具备不断创新的能力；④控制时间的能力：管理者的时间观念要强，要具备合理规划工作进度和时间安排能力；⑤处理信息能力：管理者要擅长于全面掌握信息，为企业经营决策服务；⑥创业能力：管理者应勇于开拓，具有强烈的事业心和创业心；⑦组织能力：管理者应具备策划、指挥、安排、调度等方面的组织能力；⑧交际能力：管理者应善于与人交往，善于处理人际关系；⑨沟通与合作能力：管理者应善于交流和合作，善于引导人思考，善于用逻辑的力量和行动让人信服，并跟从你；⑩用人能力：管理者应擅长发现人才，培养人才，用好人才，充分发挥下属的作用。

此外，设计管理者还应具备设计策划人员的相应素质，这在设计策划篇已经罗列，这里不再重复。值得强调的是，设计管理者相对于其他管理人员来说，其还应具备相应的专业素质。主要包括：①拟定设计策略的能力；②决定设计政策的能力；③撰写设计专案规范的能力；④监督与控制设计专案进度的能力；⑤界定、分析设计问题，评估设计资讯及评价研究方法的能力；⑥选择设计师的能力等。

总体而言，设计管理者应具备设计企划、设计组织、设计控制与设计执行管理等方面的管理设计的能力，所以要成为一个合格的设计管理者其要求非常之高。

为了让我们更为清晰地了解设计管理者的职责与素质，下



面：设计前瞻性、设计的趋势、整合企业与设计趋势、设计预测。设计的社会方面：社会、道德、伦理、社会责任之设计、设计之社经背景、对社会经济的重要性。设计的商业企业方面：企业背景中之设计、全球市场与文化之设计、设计之商业价值检视国家、文化与公司设计之差异性、设计程序中之市场、使用者与技术研究。创新、创造与设计问题解决技巧：分析性与创造性、创造力、创造力之技巧与障碍、创造力与创新的推展、创造设计风气与思潮。

► 圖源

繼其其他类

企业资讯系统与研究方法；企业史；商事法；管理用电脑；广告与促销。

## 第五节 网络经济条件下的设计管理

随着信息技术、网络技术、计算机技术等高新技术的快速发展与进步，经济全球化的步伐正在加快，设计的手段与组织形式也在逐步地改变。在此条件下，设计管理的模式与方法必然会有新的发展。

### 一、网络设计管理的技术支持

网络设计管理的应用技术有很多，下面简要介绍几种主要的技术。

#### 1. 反求工程

反求工程，简称 逆向工程（Reverse Engineering），是指将从实物获得的三维离散数据作为初始素材，借助专用曲面处理软件和 CAD 系统构造实物 CAD 模型的过程。它主要包括两个技术：三维数据获取技术和曲面重构技术。

#### 2. 快速成型技术

快速成型（Rapid Prototyping）技术综合了机械工程、CAD、数控技术、激光技术及材料科学技术，可

以自动、直接、快速、精确地将设计思想物化为具有一定功能的原型或直接制造零件,从而可以对产品进行快速评价、修改或功能试验,以有效地缩短产品开发周期。快速成型这一将三维计算机模型快速转化为实体模型的技术,给设计带来了前所未有的活力和发展空间。快速成型技术又包括:分层实体制造技术、立体平板印刷技术、选择性激光烧结技术、熔丝沉积制造技术等。

### 虚拟现实技术

虚拟现实,简称VR(Reality),是一种可以创建和体验虚拟世界的计算机系统。它充分利用计算机硬件与软件资源的集成技术,提供了一种实时的、三维的虚拟环境,使用者完全可以进入虚拟环境中,观看计算机产生的虚拟世界,并听到其逼真的声音;在虚拟环境中交互操作,有真实感,可以讲话,并且能够嗅到气味。虚拟现实具有以下三个基本特征:沉浸(Immersion)、交互(Interaction)和构想(Imagination),即通常所说的“三I”。根据用户参与VR的不同形式以及沉浸的程度不同,可以把各种类型的虚拟现实技术划分为四类:桌面虚拟现实、沉浸的虚拟现实、增强现实性的虚拟现实、分布式虚拟现实。对于VR,用得最多的还是桌面虚拟现实技术。

### 网络交互技术

网络交互技术是指在网上实现实时对话、实时浏览、实时控制的技术。通过网络交互技术,使企业的领导者能实时地与其员工实现对话、控制,并能对员工的工作进行方向性指导;让领导实时浏览设计等部门的产品(包括二维、三维);员工及时向设计主管报告工作的进度、困难等;让客户更方便地与设计企业沟通等等。

### 数据管理技术

数据管理技术是指实现数据有效、准确、快速、及时的管

理；减少数据的冗余度；保证数据的安全性等。这些是数据管理技术的应有职能。

### 设计管理技术

设计管理是企业管理的一部分，或者说是企业管理的一种方法，当然离不开企业管理方面的技术。一个好的设计管理流程必须能充分调动员工的积极性、创造性，能最合理、最有效地利用企业的各种资源，而这一些都要运用企业管理的相关知识。

## 二、网络设计管理的实现方式

### 采用浏览器/服务器模式

网上设计管理以网站的形式实现。由于传统的数据库应用系统（客户机/服务器模式）具有高度的交互性、高效的用户界面等优点，但由于数据交互和交互规则移至客户端，又具有代价高、维护成本高、缺少中央控制、多媒体要素不易扩展等缺点。而在浏览器/服务器模式下，客户端服务器将浏览器端的界面布局、人机交互形式以及界面间的逻辑关系仅在服务器端定义，从而保证了界面的完整清晰和容易维护，并使前台客户机的负载减到最小，而客户端只需安装浏览器，并根据需要下载所需的应用程序，这样提高了客户机在其他工作上的工作效率。所以，对于设计管理网站最好使用浏览器/服务器模式。

### 采用基于构件的组件的程序设计方法

基于组件的应用程序由相对独立的组件构成，可以随着技术的发展和客户的要求升级、更换、添加和移植组件，这些特点特别适合于应用系统的构建。在实现网上设计管理时，使用组件技术可以根据客户端和用户的需要，灵活地编制、组合和配置组件以实现不同的功能。构件标准是一种基于国际规范上的开放性标准，依据这个标准开发的构件可以实现客户端和服务端间的通信，实现特殊的网络通信方式和协同应用，实现重要资料的安全传输。

### 三、网络设计管理下的模式探讨

设计管理由于其所涉及的内容较多，从设计战略与目标的制订，到设计过程的控制，再到设计效果的验证，设计的各个环节必须纳入一个系统进行数据库处理。同时，必须建立设计部门与其他相关部门包括技术、销售、财务等与用户之间的有机联系，无论是从宏观上，还是微观上，都可以借助当今以网络技术为主的高新技术来处理。但由于设计的对象、类型、规模、手段、程序、范畴等方面的不同，由于时空的差异，设计管理的模式必然会有所区别，这就给网络设计管理带来一定的麻烦，所以说很难用一个统一的模式要求设计管理者去尝试。

当然，在网络经济条件下建立设计管理系统是企业实现信息化的基础，同时其要求企业与设计部门，乃至整个社会建立一套完善有效的知识共享体系，发挥资源共享、信息互补，以便达到企业内部各部门对设计部门的无障碍支持、设计师之间主动沟通与相互激励及至设计部门与外界设计力量的积极互动。

## 第三章 设计战略与目标管理

图例

摇摇古人云：凡事预则立，不预则废。设计战略与设计目标的有效实施，离不开科学的设计管理。特别是在企业战略的决策中，设计战略与目标管理也正在扮演着愈来愈重要的角色。

### 第一节摇摇设计战略管理概述

#### 一、企业战略与设计战略

“战略”一词源于希腊语中的“**战略规划**”。 “战略管理”的概念起源于军事管理，意思是指一位将军有关某次战役的整体设计。在市场竞争不断加剧的经济全球化环境中，任何一个企业，必须根据其所处的环境和特点，对管理部门实现企业目标的方法和途径进行合理定位，实施企业战略。企业战略能使其各个管理层及人员有组织、有计划、高效率地完成各自的目标，有利于各部门之间合理分配资源，应付各种竞争的压力，及时主动地调控市场。

企业战略包含企业发展战略、企业营销战略、企业竞争战略、企业资源战略及企业设计战略等，其中企业设计战略应该是企业战略中的核心部分。任何一个企业，都离不开产品设计，设计工作几乎渗透了企业内部的任何一个组织和细胞。

企业设计战略应该围绕企业的发展战略，在经营哲学和经营宗旨的基础上提出合适的方针，并伴随企业经营的规划、设计、生产、销售、宣传等有关环节，形成将设计的特定形象以



及企业的统一形象等贯串起来的政策。

## 二、设计战略管理的内涵

20世纪 80 年代后期，随着跨国经营的迅速扩展和组织变革的持续深入，管理理论越来越重视战略管理。战略管理是有效地设计、实施和评价职能管理决策的过程，是针对组织目标做出的资源规划、制订使组织实现可持续发展的管理策略。战略管理要求管理者采用新的管理思路，超越组织边界和时间构架。也就是说，战略管理需要从组织内外部的关键因素及其互动关系以及时间发展阶段的整体性、动态性的观点出发，设计和确定管理的举措与行动。

所谓设计战略管理，是对设计战略进行统筹安排、科学管理，并围绕企业内部的各项设计工作在企业内部建立一种新的有力的系统来进行管理。设计战略管理实际上是将企业战略进行物化、视觉化的过程，其决定着如何将企业战略转化为视觉形象，并为企业制订一套完整的设计指导文件，以控制企业的统一形象。

对于任何一个企业，设计战略必须考虑到设计部门的所有人员及整个企业的各个部门，必须反映到所设计的产品上。设计战略的管理应落实到企业的方方面面，包括企业精神、经营理念、行为规范和发展战略等。设计战略管理应该为企业制订一套设计手册（包括设计原则、设计方法、设计程序等），同时还要为企业设计提供产品设计、环境设计的指导原则及形态特征，以保证设计工作的连续性。

但是在国外，将经营哲学、经营宗旨和设计战略三位一体明确提出的企业并不是很多，一体化代表性的企业有著名的意大利沃利贝梯公司、德国布劳思公司和美国的 3M 公司。例如，布劳思公司的设计战略是：与使用者个人发生密切关系的日常生活用品；时代性、世界性和舒适性；适于实用的使用性、新的可能性、富于创新和独立性；一个产品要在整个产品

计划中具有关联性、实用性和协调性等。

### 三、设计战略管理的意义

卓越的设计管理在很大程度上来说，取决于卓越的战略思维和卓越的设计战略。当今的设计管理者必须综合考虑企业或公司所处的状况及外部环境的影响，准确地判断市场及社会对设计的变革要求，来为企业提供一套整体的设计形象。

在残酷无情的市场竞争中，作为设计所遵循的概念、技术和途径，可以说是毫无机密可言，但之所以会出现优胜劣汰，其根本原因在于，实施设计战略的相对彻底性和自律性等方面的差距，实施良好的设计战略管理，将给一个企业带来如下的一些优势。

有利于为设计行为与组织提供更好的指导，使设计人员更清楚明白“我们尽力要做和做到的是什么”。

有利于管理者对市场的风吹草动、新的机会以及企业的发展态势更加警觉。

有利于对设计资源进行合理地分配与应用，使其最大效率地发挥功效。

有利于将企业战略中的各个决策统一、协调起来。

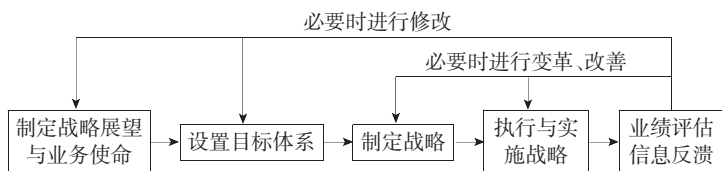
有利于形成企业良好的战略形象与设计印象。

## 第二节 设计战略管理的任务与注意事项

### 一、设计战略管理的任务

从狭义的角度来说，设计战略管理应为企业确定设计范畴与目标，合理分配设计资源，发挥设计部门内部及与外界的协同作用，以形成企业的竞争优势。

那么，如何进行战略管理？战略管理的具体任务与工作又是怎样展开的呢？我们不妨用图猿-员加以说明：



图猿-员瑶设计战略管理框架图

### 一、制定战略展望和业务使命

战略展望是企业设计的一幅未来的前进蓝图，它决定着企业的前进方向、企业意欲占领的业务位置、企业计划发展的能力。在设计战略制定之前，企业的领导层必须对设计的战略展望和设计的业务使命加以定位，使设计组织的目的与形象更为明确，为设计事务指明方向（设计计划应往何方，要进入的设计业务是什么，什么样的顾客需要我们的设计来满足他们的要求，要建立什么样的能力）。

世界上许多知名的企业或公司都有他们的战略展望与业务使命。例如，美国微软公司的战略展望是：一个家庭，每台桌子上都有一台电脑，使用着微软的软件作为一种强大的工具。奥逊斯电梯公司的业务使命是：以比世界上任何一家同类公司都要高的信任度，为任何一家客户提供一种将人和物上下左右做短程移动的搬运工具。

### 二、建立设计目标体系

目标体系是跟踪公司业绩与进度的标尺。设计目标体系是将企业设计战略展望与业务使命转换成具体明确的设计业绩目标，从而使得企业的设计进展与效果有一个可以测度的标准。设计目标体系的建立需要所有管理者的参与，企业中的每一个单元都必须有一个具体的可测度的设计业绩目标。例如，福特汽车公司的设计目标体系是：提供高质量汽车和卡车（具体化），减少新产品的问题时间，改善所有工厂和工艺过程的效率，建立同雇员、工会、特约经销商和供应商的团队合作

精神。

有关设计目标管理的具体内容，我们将在下一节详细阐述。

### 獾制定战略

一旦确定了设计目标体系，制定具体的可实施的战略就显得尤为重要。实际上，制订战略可以是预先性的（预谋战略），也可以是反应性的（适应性战略）。设计战略的制订应有利于管理者获取一个满足客户的要求及所要达到的目标策略计划，以使企业不至于随波逐流，市场竞争成效平平，经营业绩暗淡无光。

设计战略的制定过程，大致有四种方式：卓越战略方式；重任他人的方式；合作方式；支持和宣传方式。这四种方式各有利弊，都有可能成功或失败，其关键取决于管理的优劣程序，取决于参与者个人战略制定的技巧和判断力。

同时，设计战略的制定，既是设计管理的过程，也是设计策划的过程。由于设计战略的层次有宏观及微观之分，大到企业及文化设计战略，小到产品、包装、广告、市场等战略，无所不包，这些在策划篇相应的章节早已涉及，所以这里就不再重述。

### 獾实施与执行战略

设计战略的施行过程是设计管理工作中非常重要的一个环节。设计管理者要采取相应的措施使设计战略运作起来，并且按照一定的日程部署，以达到既定的业绩目标。具体要做如下一些脚踏实地的工作：

（员）成立一个具有较高设计水平和能力的设计部门。

（圆）制定相关的设计政策与规章制度，保证设计工作的顺利进行。

（獾）制定预算，合理分配资源，以保证设计部门各项设计事务的展开。

(源) 根据能否完成预定目标,制定相应的奖惩制度。

(缘) 建立一个激励员工努力工作的机制,使设计人员能各有所用,各尽其能。

(远) 营造一种有利于设计战略实施的企业文化和工作环境。

(苑) 建立企业的信息系统、交流系统和运作系统,使内部设计人员与其他相关部门能相互协调、相互配合地有效完成战略任务。

(愿) 将优秀的做法和项目制度化,以便不断提高。

继续评估业绩、反馈信息

公司的设计战略展望、目标体系、战略及战略的实施途径从来都是无终点可言的。评估设计业绩,监测周围环境的变化,进行适当的调整,这些都是设计战略管理过程中正常的和必要的措施。因而,评价设计部门的业绩与进展是设计管理部门义不容辞的责任。设计管理者必须驾驭公司的整个局势,把握设计部门的内部进展及外界条件的变化趋势,对战略部署进行修改、变革或改善。具体可以采取以下一些行动:修订预算;改组设计部门;重新设计和制定活动和工作过程;变革企业的工薪制度;改造企业文化等。

总的说来,设计战略管理是一个过程,是一个不断循环、没有终点的过程,上述五项任务的界限只是一种概念上的划分,而不是一种将这几项任务中的部分和全部割裂开的篱笆。设计管理者在管理过程中,必须花费大量的精力来调整设计战略,持之以恒地改善一个优秀设计战略的实施与执行,以便通向战略管理的成功之路。

## 二、设计战略管理中的注意事项

设计战略是企业根据自身情况制定的,对设计工作的长期规划和方法策略,是对设计部门发展的谋划,是设计准则和方向性的要求。在设计战略管理中,务必要注意如下一些问题:

囧忌认为设计战略管理只是高层管理者与设计总监的责任。实际上设计战略的制定和执行是一项集体任务，它要求设计人员与管理者的广泛参与。许多公司的战略制定都是由管理者与职员组成的小组来完成的。

囧由于企业设计工作的各个方面相互交织的内在关系十分复杂，要使设计工作有条不紊地有序进行，作为设计战略的最终决策部门，应至少有一位对设计有着浓厚兴趣且有一定水平的人员统筹企业的设计工作，全权负责设计管理，并对设计战略的决策实施起着指导性的作用。

囧忌把设计战略教条化、模式化。前面已经强调，设计战略管理重在过程，设计管理者应具备随机应变的能力，在制定与实施过程中不断评估绩效，及时加以调整，使设计战略与竞争环境相协调。

囧在制定与实施设计战略时，应该权责分明。在设计战略制定时，我们倡导广泛参与的意识，甚至设计管理者可以聘用全职的规划班子为其搜集素材、信息，制定目标与战略计划，但由于他们不会像管理者那样对形势了如指掌，所以许多战略在实施中会带来很多的麻烦。理想的战略管理原则应该是设计战略的执行人就是战略的制定者，这样权责都非常明确了。

囧设计部门沿着组织的层级自上而下地将设计的目标与战略统一起来，需要集体的努力，需要管理者有效的协调，需要有一个合理而规范的组织制度来保障。

### 第三节 设计目标管理概述

推动设计目标管理，是设计管理中最常用和最易见效的管理办法，其对于设计部门的降低设计经营成本，提高设计绩效，乃至对整个企业管理的经营运作都有着非同寻常的意义与

作用。

### 一、设计目标管理的概念与意义

做任何事，无论是个体行为还是团体活动，都必须有目标，然后再按部就班地去做，成功的可能性就会大。目标管理实际上就是对人们的目标行为进行的有效管理，它是推动企业个人成长的最佳方法和企业经营的一个重要手段。

目标管理的概念是管理学家德鲁克 1954 年在《管理实践》中提出的一个具有划时代意义的概念，现成为当代管理体系的重要组成部分。德鲁克认为，并不是有了工作才有目标，而是相反，应是有了目标才能确定每个人的工作。所以企业的使命和任务，必须转化为目标，如果一个领域没有目标，这个领域的工作必然会被忽视。因此管理者应该通过目标对下级进行管理，一旦最高层管理者确定了组织目标后，必须对其进行有效分解，以转变成为各个部门以及每个人的分目标，然后管理者再根据分目标的完成情况对下级进行考核、评价和奖惩。

目标管理提出以后，便在美国迅速流传。时值第二次世界大战后西方经济由恢复转向迅速发展的时期，企业急需采用新的方法调动员工的积极性以提高竞争能力，目标管理的出现可谓应运而生并被广泛应用，并很快为日本、西欧国家的企业所仿效，在世界管理界大行其道。

目标管理的具体形式各种各样，但其基本内容都是一样的。所谓目标管理乃是一种程序或过程，它是组织中的上级和下级一起协商，根据使命确定一定时期内组织的总目标，由此决定上、下级的责任和分目标，并把这些目标作为经营、评估和奖励每个单位和个人贡献的标准。

而作为设计目标管理，应该是在企业的设计战略确定后，对设计行为进行进一步量化的过程，它一般呈现出以下特点：

①是一种制度；②以提高绩效为目的；③以设立设计目标为手

段；④是行为科学之运用；⑤是设计部门与管理人员共同合作完成，把管理人员的工作由控制下属变成与下属一起设定客观标准和目标，让他们靠自己的积极性去完成；⑥应规定期限、工作项目、数值评估标准等作为设计人员的方向指南。

设计目标是企业设计部门根据设计战略的要求组织各项设计活动所要预期取得的成果。这样看来，设计目标管理应该是围绕设计战略，根据公司的内外部经营环境，应用行为科学原理，改进经营方法，以在某一“特定时间”内所制订的“特定目标”作为设计人员“执行计划工作”以及设计主管“考核其目标工作达到程度”标准的一种现代设计管理方法。

企业的设计部门应根据企业的近期经营目标制定近期的设计目标。除战略性的目标要求外，其还包括具体的开发项目目标和设计的数量、质量目标等。作为某项具体的设计活动或设计个案，也应制定相应的具体目标，以明确设计定位、竞争目标、目标市场等。管理的目的是要使设计能吻合企业目标、吻合市场预测，以及确认产品能在正确的时间与场合下设计与生产。

设计目标管理对于设计工作的展开，可以带来如下一些好处：

有利于设计战略的充分部署与圆满实施。设计目标是在设计战略指导下对设计行为的指南。

设计目标管理，通过提出明确而具有挑战性的目标，并建立一定的目标管理制度来辅佐，有利于设计业绩的提高。

设计目标确定后，有利于个人设计能力展现，为员工制造有利的环境与条件，以激发个人潜力与能力。

设计目标管理通过明确的目标制度来建立，责权分明，会加强设计部门与其他部门的合作，消除部门之间的本位主义，有利于提高企业的经营效率。

设计目标管理能够使设计管理层与设计人员科学地预



见设计发展的趋势及其存在的问题，是计划与执行的有效工具，有利于增强企业的忧患意识，从而提高企业的市场竞争力。

遽设计目标在有组织、有计划地科学管理的同时，会促进设计员工的相互沟通，消除冲突，增强团结，有利于提高工作效率，从而有效地达到目标。

雍设计目标管理评估体系的建立，有利于企业对设计业绩进行考评，有利于合理评价设计人员和管理人员的绩效。

愿设计目标管理通过对资源的合理运用，有利于开支节能，有利于企业设计经营成本的降低和可持续发展。

## 二、设计目标的分类

在全面认识设计目标管理之前，有必要对设计目标的种类有所认识。依据目标的性质、层次、顺序等不同，设计目标的类型也不同，具体划分如下：

按照目标的性质来分，可分为数量化目标、手段与进度目标、改良性目标、开发性目标、横向目标、纵向目标、集体目标和条件目标等。

按照目标达成的顺序来分，可分为成果目标和手段目标。

按照组织上的目标层次来分，可分为总目标、部门目标和个体目标等。

按照目标领域的多元化区分，可分为业务目标、培植总属目标和自我启发目标。

按照学者欧地恩（~~韵~~）的区分，可分为改善目标、解决问题目标和例行目标等。

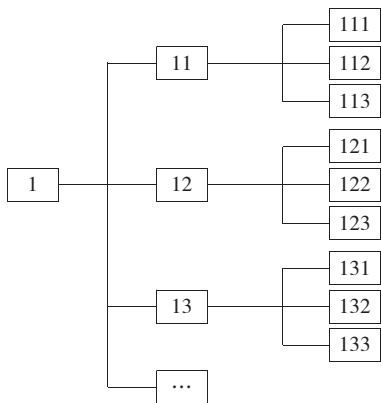
## 第四节 摇设计目标管理的体系与任务

### 一、设计目标管理体系

每个设计成员，都是设计公司整体运作中不可缺少的一环。同样，在设计目标管理中，经过组织、协调，设计人员与

设计组织才能提出正确的目标。在众多设计目标的管理与整合中，“设计目标体系”油然而生。

健全的设计目标管理，必须有完善的设计目标体系，才能了解彼此之间的关系，充分发挥团队的效应和整体的优势。因此，从企业或公司所订的设计总目标到各设计部门的部门目标，再到设计小组乃至个人的小组目标、个人目标等，按照企业组织结构的层级关系串联起来，就形成了息息相关的目标体系图（见图猿-圆）。



图猿-圆 设计目标体系图

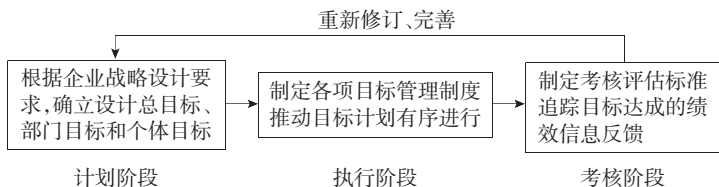
从图中可以看出各个阶层的设计目标，可以增强对公司的连带感和职务意识；可以全面了解各部门的设计目标，便于重点平衡设计管理；可以了解同事及有关人员的目标，有助于相互联系，协调与解决问题。

## 二、设计目标管理的任务

一般来讲，企业或公司的营运管理应遵循“孕—阅—杂”的循环原则。孕是计划（孕策）；阅是执行（阅策）；杂是评价（杂策）。意思是，先要计划，再将计划付诸行动，然后评价、分析行动后的绩效，并根据绩效分析检讨、修正计划，重新规

划进入第二次“孕—阅—杂”循环。

同理，作为设计目标管理的执行过程也受“孕—阅—杂”循环原则所支配。具体说，设计目标管理的执行过程可用图猿猿来说明。



图猿猿 猿猿设计目标管理的执行

### 设计目标管理的计划阶段

设计目标管理的第一步是“设计目标”，并且必须根据设计机构分层级依次确定设计的总目标、部门目标和个体目标，以明确设计任务。在计划阶段，确定设计目标，不仅是由设计部门与设计管理者来决定，同时还要与技术部门、制造部门、经营部门等交换信息，然后在这些部门的信息、构思、企业战略、经营宗旨、经营方针的基础上通过讨论和召开专题会议等形式将目标逐步明确化，再根据市场与形势的变化需要，及时修正、调整设计目标。

### 设计目标管理的执行阶段

在设计目标制订之后，必须检讨设计业务，思考达到目标的手段与方法，推行各种目标管理制度。在设计管理中，管理者必须与下属设计人员进行充分的沟通和说明，千万不要加以硬性规定。从设计目标体系中可以看出，设计总目标的实现关键取决于基层目标是否能够实现，因而在设计目标管理上，关键是在微观上做工作，要调动设计人员的自主性，经常自我检查工作进度，及时采取补救措施，力求顺利地达成个体的设计目标。而作为设计管理者或上级领导，则扮演的是提供资料及授权者的角色。

### 猿设计目标管理的考核阶段

设计目标的评价是设计管理中容易忽略的一个环节。但合理评价设计目标对于设计工作质量的全面提升意义非同一般。一方面,评估可以为设计管理的循环产生信息反馈作用,为下一次的設計目标管理提供重要的参考资料;另一方面,通过设计人员采取客观的态度进行自我管理,明确而忠实地呈现设计成果,公正无私地作出评估,可以正确评价设计人员的能力及特长,从而为人事管理提供重要的依据。

图猿

## 第五节猿设计目标管理的方法

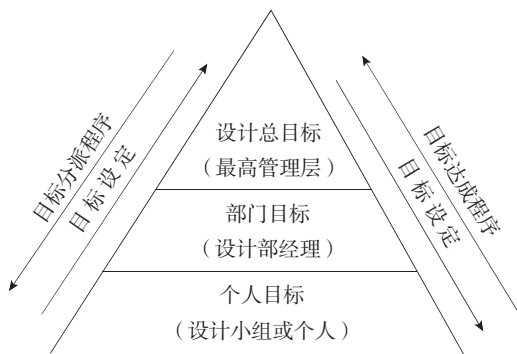
目标管理的应用非常广泛,很多人将它作为业务计划和控制的手段,还有人将它当成一种激励员工或评价绩效的工具。设计目标是一切设计行为的出发点,在其管理的过程中势必会出现多种多样问题或困难,因此强调科学的设计管理方法是通向成功目标管理、有效组织设计行为的重要途径。在设计项目中,学会一定的目标管理方法,掌握一定的管理技巧,是设计管理人员义不容辞的责任。

### 一、选择合理的设计目标

在设计目标管理中,前提是制订一个切实可行的设计目标。前面已经提到了许多的目标层次,这里我们用图猿来说明目标的层级和目标设定的程序。

从图中可以看出,在确立设计总目标、部门目标及个体目标中,目标设计的方法可以是“自上而下”的,也可以是“自下而上”的,但大多数情况下,显而易见采用的是“自上而下”的次序来设计目标,而且这个过程也强调各个层级设计管理者与设计人员之间的共同沟通。从目标草案到目标定案,从总目标、部门目标到个体目标,都应反映各级目标执行

人及其主管的共同愿望。“自下而上”的目标设定程序，则是以个人为中心的设计目标管理制度，其以个体目标为中心，通常是自发制定的目标，与设计总目标不一定有直接的因果关系。这一点固然能激发设计个体的创造力与成就感，但往往会因缺乏总目标的指引而显得苍白无力、寸步难行。



图猿-源 设计目标的层级图

同时，我们也不难理解，设计目标的分派必然要遵循“自上而下”的程序，否则设计管理将流于形式。相反，设计目标的达成程序则应该“由下而上”，从个体目标的实现开始，逐级累积成为部门目标与设计总目标的预期成果。

值得强调的是，在目标的制定中，切忌将目标口号化、形式化，要做到将目标数量化、具体化。所谓数量化，就是以数量、金额或百分比来标定设计目标，比如：某企业将目标定为一年之内开发 5 种新产品，其中 3 种左右的产品要推向市场，为公司带来 1000 万左右的产值，这样设计部门的任务就明确化了。所谓具体化，则是指在设计目标管理中强调“如何做”，并依据各自情况制定工作进度表，具体标明“什么时间开始”、“何时完成”、“完成程序如何”等。

## 二、制定科学的设计目标管理制度

在设计管理过程中，制度是保障。作为设计管理者，要围绕设计目标从以下几个方面着手实施目标管理制度的规划与推动工作。

从企业的战略出发，取得最高与中层管理层的支持，积极推动管理制度的制订与实施。一般来说，设计主管必须与最高管理层沟通，取得信任与支持，并团结技术、制造、质检、企划、财务等部门，确保中层管理部门的配合，以推动目标管理制度的合理性和可行性。

设计目标管理制度一旦决定引入，势必要指定专职人员负责各项工作的宣传、推动与管理，可以考虑成立设计目标管理委员会，并将其他部门的经理、教学训练部门、高层主管设计人员、企划部门等单位或个人引入其中，以有利于管理工作的开展。

实施合理化的目标管理制度，全面推进设计目标管理的实现。设计目标管理形式，通常有两种，即提高业绩型和开发个人能力型。前者注重组织结构方面的建立，后者注重员工心理方面的考虑。通常设计部门可以综合这两种类型的优点，同时采用，各有偏重。

在设计目标管理制度被采用的同时，特别是在初期或规划阶段，必须将设计目标管理的做法及优点一一向设计人员或其他人员做好宣传和沟通。可采用以下形式进行宣传：①设计主管对设计人员的宣传；②企业做简报，企业对员工发放目标管理说明书；③印制目标管理的书面文件与解说手册；④运用企业内部的公共关系渠道；⑤实施各种教育训练工作，如培训、考察、座谈等。

有计划、按部就班地引进设计目标管理制度。具体步骤为：①决定引进目标管理制度；②决定目标管理的基本形态（业绩提高型或开发个人能力型）；③决定目标管理的适用范

围；④积极与公司员工进行沟通；⑤建立具体的目标管理制度；⑥设计一套教育训练工作，订立实施方案。

在设计目标管理制度引进后，各种例行的设计工作也将一步一步地执行，所以此时对设计目标的进度管理也是十分必要的。设计目标进度管理通常是采用制订目标管理时间进度表的方法。在时间进度表上至少应涉及如下一些内容：①施行标准的设定；②引进时的宣导方式；③设定具体目标；④填写目标卡；⑤评估的方式与时间等。

### 三、建立标准的设计目标管理绩效评估体系

合理评估设计目标的完成绩效，对于改善设计质量和设计人员的搭配，发现设计人才等都是十分必要的。但“由谁来评估”、“评估什么”、“何时评估”、“评估的次数”等问题，应有赖于科学的管理方法来解决。

#### 评估主体

设计目标管理的评估主体，分设计人员的自评和设计主管对设计个体的评估两个层次。设计人员的自评主要是根据设计目标卡、目标进度、完成程度等内容进行客观的评定；设计主管对下属的评估主要是根据下属的自评，加以审阅核定，并适当地进行评估修正，然后呈报目标管理领导机构。

#### 评估方法

设计目标管理的评估方法，大致可分为绝对评估法和相对评估法两类。绝对评估法，是以某一基准来加以评估的，例如评估“设计成果转化率”就是一典型的绝对评估之例；而相对评估法，则是针对另一比较对象，评估二者的目标达成程度何者较高，差距如何的方法。

此外，可以采用“达成率高低”对于有数字化的目标加以绩效评估；也可以根据“困难度、努力度、达成度”等综合绩效评估法进行评估；还可以依照“计划阶段、执行阶段、成果阶段”加以绩效评估。

### 目标评估结果处理

设计目标绩效评估后，进行一定的奖惩是目标管理制度得以实施的一个保证。要合理分析未达成目标的主、客观因素，对于是人为因素造成设计目标未完成的个人，应该令其承担相应的责任；对于设计目标完成较好者，应该从物质与精神两个方面给予奖赏。目标管理制度要与公司的“奖励制度”、“升迁制度”结合起来，以便于挖掘设计人员的潜力、调动设计人员的积极性。

在设计目标绩效，中期评估之后，有必要对设计目标的管理进行追踪，如发现由于内、外界或突发因素引起了目标偏差，应予以适时和及时修正，这使设计人员的责任感会加强，也会使得后期的奖惩更为公平，从而激励设计人员为企业更好地服务。

### 案例一 摇宝马汽车公司的区域差异性战略管理

为了满足不同地方消费者的不同需求，宝马汽车公司决心把宝马牌塑造成为一个出类拔萃、个性鲜明的汽车品牌。为实现这一管理目标，宝马汽车公司决定采取全球性品牌战略，实施“区域差异性”的战略管理，即产品根据不同目标国家市场的不同特点而有所变化。

区域差异性战略管理的第一步是进行市场调研，市场调研的任务在于决定宝马在欧洲和各区理想定位。为此宝马公司进行了充分的市场调研，并进行了一系列的讨论，目的在于找出各国文化、环境等方面的差异。接着又设计了一个问卷，问卷的问题既包括适应所有目标国家的共同点，也有一系列涉及不同国家和地区的内容，以适应不同目标市场的特点。

通过市场调研，宝马汽车公司发现有五个国家（即奥地利、意大利、荷兰、法国和瑞士）的消费者需求存在着以下



的共同特点：

圖附所研究的每个国家细分市场中的所有驾驶汽车的人都同等重要的特性，这些特性放之四海而皆准。

圖附所有国家的所有驾驶汽车的人都同等重要的标准，这些标准不因国家或地区的不同而存在差异。

圖附所有国家中某些驾驶汽车的人同等重要的要求，这些要求因而带来了消费群体存在着一定的共同特点。

全欧洲一致的要求包括安全、可靠、高品质及技术先进，宝马公司把这些标准称为基本要求。那些被认为不符合这些要求的轿车，在购买决策的最初阶段，就会被消费者从候选名单中删除，而符合这些要求的汽车则会被所有国家和地区的消费者看好。这些一致的要求是全球性战略的基础。

在确定了上述共同的基本要求后，宝马汽车公司又开始选择适合某个国家特点的品牌。就汽车来讲，在荷兰，汽车的吸引力有赖于“内部品质”，如精工细琢的内部配置；而在瑞士，汽车也应该展示个人的自信，什么样的车应能体现车主是什么样的人，体现车主的个性观念在这里比其他任何国家都强；在意大利，消费者更希望汽车能符合驾驶人的个人风格，他们对车型的设计和品位以及汽车的动力有着更明确的要求。

这样，充分明确了不同目标市场的消费者的需求都有其特殊的地方，当然，这些特色是建立在前面的基本要求之上的，但主要涉及的是与某个国家相关的特定期望。这就意味着相同的汽车可以在所有的国家出售，但如果采取的策略完全一致，则成功率会有所不同，甚至有很大差异。

所有目标国家的消费者对汽车的基本要求是相同的，一辆车在法国是“好车”，在奥地利和荷兰，它也是“好的”，这是建立全球性品牌的前提，不同的是消费者对车的特定期望因国情、因人而异。因此，宝马公司认为一辆车要在众多的国家成功销售，必须对其产品实行区域差异性战略管理。

实行区域差异性战略管理，并不简单地意味着因国、因人裁衣。宝马深深知道，它要面对的是形形色色的消费者，而不是车，尽管这些消费者就一个地区或民族来说，他们有着共同的观点，但是就个体来看，各人希望展示自己个性风格的着眼点却不尽相同，甚至大相径庭。那些不同国家的、具有某种相同或相似的需求的消费者，构成了宝马细分市场中的目标群体。根据某种相同或相似的要求，宝马公司将全球市场的消费者分门别类，例如传统型、普通汽车爱好者型、运动型等。

在拥有不同类型消费者规模与特征的基础上，宝马公司根据战略管理计划来确定产品的核心和边缘目标群体。令宝马公司最感兴趣的是在某个目标国家的市场销售不同型号的产品。一方面，有的类型在各国中的爱好者占有相当大的比例。如“运动型”和“普通型”在意大利、法国、荷兰、奥地利的需求量就很大，因此，全球性品牌对这两种类型的消费者具有更大的吸引力；另一方面，不同目标国家的汽车消费者的需求也有各自的特色。如偏好“传统型”和“说不清楚型”的人在法国就占汽车消费者的  $\frac{1}{4}$  左右，在意大利却只有  $\frac{1}{5}$  左右。这是实行区域差异性战略管理的动因。

宝马公司认为，不同目标国家的汽车消费者之间存在需求差异，所以要恰当地面对目标消费者群体，实行产品的区域差异性也是必不可少的。宝马公司通过严格的产品定位，结合各目标市场的特点，去寻找最佳区域差异性战略管理策略，使宝马公司的产品设计与生产、包装、广告设计、销售服务等都根据不同类型消费者的需求而有所区别。宝马公司还将差异性扩展到了情感因素、审美价值、风格雅致、构思精巧、独特超群和个性鲜明等更多的细节。

## 第四章 设计项目管理

项目自古有之，但项目管理理论的提出还不足百年，尤其是在设计管理中进行项目管理，则是近几十年的事情。项目管理对于设计目标与任务的完成，提高设计效益意义非同一般，其管理技术也被设计界广泛地采用与实施。

图例

第四章 设计项目管理

### 第一节 设计项目管理概述

#### 一、项目的概念及其特点

从人类开始有组织地活动起，就一直执行着规模不同的项目，埃及的金字塔和我国的万里长城堪称古人所创造的复杂而雄伟的项目典范。在日常生活中，也随处可见与人们密切相关的项目，小到纽扣设计、室内装修，大到举办运动会、兴建水电站、发射宇宙飞船等都属于大小不一的项目工程。

所谓项目，应该是在一定的时间和预算范围内，需要达到预定质量要求的一项或一次任务。在不同的项目中内容可能千差万别，但大都应具有如下的一些共同特点：①由多个部分组成，跨越多个组织，需要多方合作才能完成；②通常是为了追求一种新产物才组织项目；③可利用资源预先要有明确的预算；④可利用资源一经约定，不再接受其他的支援；⑤有严格的时间界限并公之于众；⑥项目产物的保金或扩展通常由项目参加者以外的人员来进行。

同时，作为一个项目还必须具有以下特征：①唯一性

(独特性); ②一次性; ③多目标性 (总任务是单一的, 但具体目标不一样); ④寿命周期性; ⑤整体性。

## 二、项目管理及其技术

要有效地完成一个项目, 自然离不开项目管理。经过 20 世纪的迅速发展, 项目管理不但已发展成了一门独特的学科, 而且在一些发达国家还成为了一种职业。在欧洲有面向国家的欧洲项目管理协会 (EAPM); 在美国有面向大企业和大公司的美国项目管理学会 (PMA)。他们已经在实践中总结出了一套系统的关于项目管理的理论、原则、方法和技术。

在我国, 在 20 世纪 80 年代初期, 在科学家华罗庚教授的倡导下才引进了项目管理, 但发展很快。特别是近十几年来, 项目管理在水利、建筑、化工和机械行业等领域取得了累累硕果, 如小浪底工程、三峡工程的建设等。又如, 在 20 世纪 80 年代初的天津涤纶厂, 通过采用网络计划技术进行年度检修优化, 把时间从 100 天缩短为 70 天, 仅此一项当年就增加产值 100 万元; 联想集团消费电脑事业部, 结合业务对项目的需求, 配合项目管理的相关理论与方法, 于 1994 年底在天麟产品的开发过程中实施基于 [项目 (项目管理) 中心 (项目管理) 模型] 的软件方案, 使该项目得以在 1 个月的时间内完成, 达到了全球 90 年代技术的最高水平。

那么, 什么是项目管理呢? 与项目的概念相对应, 项目管理是在一个确定的时间范围内, 为完成一个既定的目标, 建设特殊形式的临时性组织运行机制, 并通过有效的计划、组织、领导和控制, 充分利用既定的有限资源的一种系统管理方法。

项目管理发展到现在已经拥有了许多成熟的技术, 下面列举一些经典的技术:

### 1. 蒙特卡罗模拟技术

蒙特卡罗模拟技术是项目风险管理中的一项不确定性分析技术。由于在项目中许多的因素是变化的, 不能用一个固定的

值来描述。例如，在软件开发项目中，开发某个子程序到底需要多长时间，一般来说，不能用一个定值（例如 10 天）来描述，但是根据经验，往往可以给出一个范围，例如 5 天~15 天。问题是，如果一个项目中有多个因素都具有不确定性，那么如何计算结果呢，这就是蒙特卡罗模拟技术所要做的。该技术的主要内容包括：①描述不确定性风险因素的方法；②如何建立项目模型；③抽样技术；④数据分析技术；⑤敏感性分析等。

#### 决策树技术

决策树技术也是项目风险管理中的技术，它是在具有多种方案的情况下如何进行决策选择时使用的。该技术的主要内容包括：①如何构造决策树；②决策点；③方案枝；④状态点；⑤ 概率枝；⑥单级（阶）决策树；⑦多级（阶）决策树。

#### 项目进展评价技术

由于项目是由许多任务组成，在项目进行到一定阶段后就会发现：有些任务工期缩短了，有些加长了；有些任务超出了预算，有些低于了预算。如何从整体上评价进展呢？这就是本技术中所要讨论的问题。其主要内容包括：①流逝时间评价法；②工期评价法；③工时评价法；④净得值法。

#### 关键路径法技术

关键路径法是项目时间管理中的技术，简称 关键路径法。它是把完成任务需要进行的工作进行分解，估计每个任务的工期，然后在任务间建立相关性，形成一个“网络”，通过网络计算，找到最长的路径（主要矛盾），再进行优化。其主要内容有：①项目目标确定与时间、成本、资源的综合权衡；②工作分解结构建立；③工期估算影响因素；④正向计算；⑤反向计算；⑥时差计算等。

#### 工作分解技术

工作分解技术是项目范围管理中的技术，它是确定项目范围的一种主要技术，也是进行成本、资源估算的基础。其主要内容包

括：①分解原则；②工作分解结构（**辛月**）；③组织分解结构（**韵月**）；④成本分解结构（**悦月**）；⑤产品分解结构（**孕月**）。

#### 关键因素分析技术

关键因素分析是质量管理中使用的技术，也称为帕累托法则。它是把质量的缺陷进行归类统计，分析每种因质量原因所造成的不良成本，然后找到影响最大的几个予以解决，即“解决**关键**的因素，得到**关键**的效益”，有名的如二、八理论和**关键-关键**原则。

#### 项目管理可视化技术

项目管理的不可见属性，会给项目团队的沟通、控制带来很大的障碍。本技术将介绍，如何把项目的进度、成本、风险和质量进行可视化的方法。

#### 三、设计项目管理的概念及特点

现代设计由于所涉及的面越来越广泛，所需考虑的因素也越来越全面，已发展成为一门综合性的交叉学科。而项目管理的理论与技术正在广泛地应用于当今的设计界。

所谓设计项目管理，应该是应用项目管理理论和技术，为完成一个预定的设计目标，充分考虑到时间、资源、成本、技术、材料或制造等方面的限制，对任务和资源进行合理计划、组织的科学管理过程。在企业经营与新产品开发的过程中，设计项目管理起着一种协调作用，它往往决定着某项工作的成败。设计项目管理与其他类型的管理相比，具有自身的一些特点：

#### 设计项目管理是一项非常复杂的工作

其一，设计工作本身需要各种学科知识，其项目管理必然也要涉及到这些知识；其二，设计项目的完成往往需要多个组织部门的合作来解决，项目管理也必须跨越多个组织部门。其三，任何设计项目的管理都不能照搬照抄以前或别人的管理模式。

设计项目管理的整个过程，应贯穿系统工程的思想

项目管理把项目视为一个完整的系统，视为一个有完整生命周期的过程，强调系统论“整体——分解——综合”原理的应用，先将设计系统分解为许多个责任设计单元，由责任设计人分别按要求完成各个设计目标，然后汇总、综合成最终的设计成果。

设计项目管理中需要有整体化设计概念

在设计管理中应将产品及产品推广传播的设计视为一个在相同理念下的设计，在项目开始时应对产品、包装、广告、品牌及促销策略等方面的工作进行整体考虑，应有一个贯穿设计项目的总体思想作指导，使整个设计管理整体化。

设计项目管理的方法、工具和手段应具有先进性、开放性和创造性

在设计项目管理中，由于项目都是一次性的，且呈现出特殊性、明确性和独特性的特点，这就决定了在设计项目管理中应勇于开拓、敢于探索，积极采用科学先进的管理理论与方法，只有这样，才能有效发挥设计项目管理的功效与作用。

设计项目管理的组织具有特殊性

具体表现在：①设计项目管理是围绕项目来组织资源的；②项目的一次性决定了设计管理组织也是临时的；③设计项目管理可以打破传统的管理组织形式，其组织可根据项目周期的具体需要适当调整，具有可变、柔性的特点；④设计项目管理的组织强调其协调控制职能。

设计项目管理中更加强调设计主管或项目经理在管理中所起的作用

从计划、任务分配、协调和控制，无一不渗透了设计主管的深思熟虑与大局眼光。设计主管必须了解、利用和管理项目技术逻辑方面的复杂性，必须综合各种不同专业的观点来考虑问题，必须使设计部门成为一个工作配合默契、具有积极性和

责任性的效率团队。

第二节摇设计项目管理的生命周期

一、设计项目生命周期的定义

任何一个设计项目都会有开始和结束，有它自己的生命周期。首先项目产生，设计项目经理被选出，设计项目的成员和相应资源被调集在一起，设计工作程序也都安排妥当；接着，设计工作随即展开，围绕设计战略与目标各类要素迅速运作；然后，就有了设计成果，一直持续到项目结束。

项目的生命周期有时也会根据项目的定义大小而有所变化（如图 源-员），如设计可行性研究，可以看作是一个设计项目的第一个阶段，也可以单独看成是一个项目。此外，两个项目之间的过渡界限有时是模糊的，第一个项目的结束可能是第二个项目的开始，因而正确地认识项目的生命周期会给设计项目管理工作带来较大的便利性，有利于更好地根据项目在不同时期所呈现的特点来实施有效的管理。

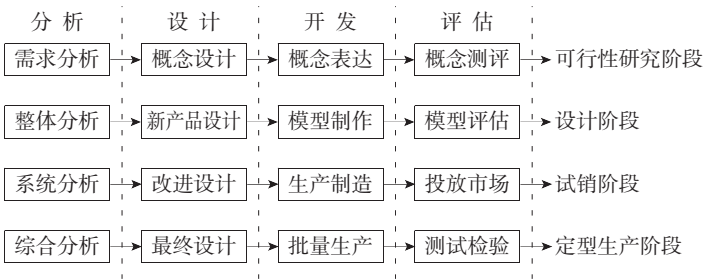


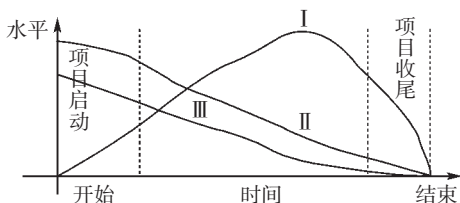
图 源-员 新产品开发项目的生命周期

二、设计项目生命周期的特点

在设计项目生命周期中，项目的人力、资金风险水平及项目相关成员对项目产品特性的影响力等方面会呈现相同的特



征，对此可以用图 源-圆来表示。



曲线 I：项目资金、投入水平

曲线 II：项目的相关成员对项目产品特性的影响力

曲线 III：项目的风险水平

图 源-圆 设计项目生命周期的特点

从图中可以看出：①设计费用与人力投入水平在项目的进展中期达到最高，在启动与收尾阶段相对要少一些；②在项目开始阶段，项目完成的概率是最低的，风险和不确定性也最高，但随着项目的进展及对项目的了解，完成项目的成功率自然会提高；③项目相关人员影响项目费用和项目产品最终特性的能力在开始阶段最高，但随着项目进展，其影响力会逐步降低。

### 第三节 设计项目管理的阶段及任务

任何设计项目管理的最简单形式都是遵循一系列次序的活动，且次序是固定不变的。按照美国项目管理知识体系指南，通常将设计项目分为五个生命周期阶段：项目界定、项目计划、项目执行、项目移交和项目总结。

设计项目在不同阶段所呈现的任务显然不同，如图 源-猿所示。

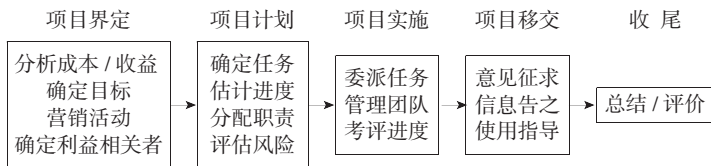


图 源- 猿设计项目的不同阶段及任务

### 项目界定

决定项目选择的主要依据有：是否能实现利润的最大化；是否能保持、巩固以及开拓新的市场份额；是否能用现有的人力资源；是否能控制风险；是否符合公司的技能与经验所对应的承受能力等等。

在设计项目开始之前，还有一个重要的问题需要明晰，这就是审查项目小组现有的信息，以确保项目从一开始就沿着正确的方向前进。这些信息包括：谁是设计项目的发起者；谁是客户以及间接客户；谁将使用此设计的成果；设计项目小组的初步候选人；可能影响设计项目的其他人——利益共享者。

项目界定的任务包括：明确的设计目标、工期、资源数量及来源，项目的利益相关者（包括项目主办者、项目经理、项目协调者、项目团队等）。其中最关键的是时间、成本、质量的界定问题。

### 项目计划

项目计划阶段的主要任务有：①明确列出整个设计管理的任务和时间；②细化（分化）任务，也就是将任务分解。分解的办法有两个，一是按照时间分解，大致确定某一时间段内的任务，这一点要考虑任务的前后结构关系。二是按照任务的构成分解，主要考虑的是合理利用人力资源；③分析资源需求。明确项目过程中可能涉及到的资源，考虑解决办法；④风险预测，并且找到回避风险的途径；⑤明确职责所在，每一个组员的工作都应该被写进计划；⑥优化管理计划，细化时间计

划。制作详细的日程表、设计管理计划总表、工作细化以及职责分配表、监控程序图等图表。重大事件与交流计划也应该被注意。

### 项目实施

项目实施阶段的主要任务有：①根据设计进度和预算计划监控进展情况；②必要时对计划进行修正，使其更具可操作性；③明确并记录项目范围的变化；④与项目主办者和客户保持联系；⑤告知项目团队成员（专家小组、内部团队、外部团队）进展情况；⑥建立项目备忘录、文件及简报、保持项目的完整性；⑦解决个人与团队之间的冲突；⑧激励和培训团队成员等。

### 项目移交

项目移交标志着设计任务已经完成以及客户（或最终用户、企业）完全接收设计项目交付的结果。项目移交虽然在逻辑上发生在项目实施与总结阶段，但成功的移交来自项目开始后设计管理各阶段的一致努力。管理专家总结出三种移交活动，即：①意见征求：让各利益相关者，尤其是最终用户参与到项目活动中；②信息告之：整个项目的实施阶段，项目团队与客户（或最终用户）都要保持联系，把与客户（或最终用户）密切相关的信息告之他们；③使用指导：在适当的时候指导最终用户如何使用设计项目成果。

### 项目总结

项目总结是在设计项目移交之后进行的，也有的是在每个项目阶段结束之后进行的阶段性总结，以便及时采纳并建议修改。项目总结也是给项目经理与设计团队的一次学习机会，应该做到公正、客观。具体总结的任务包括：时间、成本、质量、人员、技术、方法、沟通、交流、供应、综合等。

## 第四节 设计项目管理的过程与知识框架

### 一、设计项目管理的过程

设计项目的管理过程非常复杂，它往往有多个过程组成，且这些过程是相互交叉、相互作用的。但依据设计项目的共性，我们可以将设计项目管理分成启动、计划、实施、控制和收尾等五个过程组，每个过程组都有一个或多个管理过程（见图 源-源）。

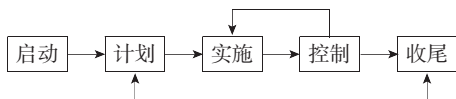


图 源-源 设计项目管理示意图

#### 启动

某一项目开始的标志。设计项目最初的来源可能只是一个模糊的想法，或是生活的启示，或是其他不确定的意向。这样的想法可能很多，而真正能被确立的却是少数，最终成功的可能更少，甚至没有。这就需要对这些想法进行辨识审查，寻找好的设计项目。

#### 计划

根据设计项目要达到的目标制定一个切实可行的步骤。在制定计划的过程中，应该听取组员的意见，同时设计管理者也必须建立相对的管理权威，形成自己的管理风格。比制订计划更重要的事情就是让你的组员理解并支持它。因此设计管理计划的传达也是一个不可忽视的环节。

#### 实施

调动设计人员、财力、物力等资源按计划进行设计。

#### 控制

监控和评估实际工作，保证其按计划实施，必要时修正和

改进计划的实施方法与方式。

### 项目收尾

项目的移交和接收。收尾是项目完成的标志，在这一阶段要编写、收集和分发信息，表示任务与合同的完成，并进行结算，即使有未完成的事项也应做出相应的处理。

## 二、项目管理知识框架

根据上述项目管理的过程，可以看出设计项目管理是一个很大的工程，它可涉及的知识面与学科门类非常广泛。在设计项目管理的过程中所涉及的知识有：项目营销管理、项目进度管理、项目成本管理、项目质量管理、项目融资管理、项目采购管理、项目物资管理、项目人力资源管理、项目沟通管理、项目冲突管理和项目风险管理等，如图 源-缘所示。

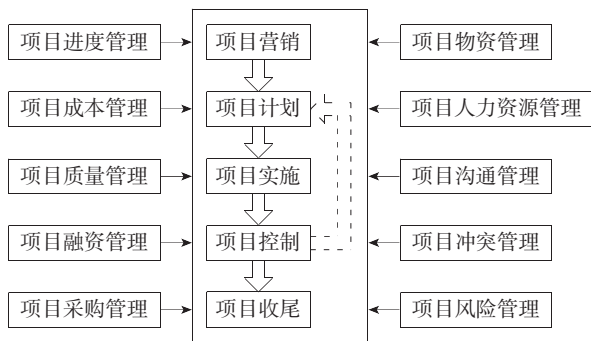


图 源-缘 项目管理知识框架图

设计项目营销管理：①项目信息收集与处理；②项目的市场调研；③项目的可行性研究；④项目评估。

设计项目进度管理：①工作分解结构；②活动定义与排序；③制定项目进度计划；④项目进度控制。

设计项目成本管理：①资源计划编制；②成本估算；③费用预算；④成本控制。

设计项目质量管理：①项目质量规划；②项目质量控

制；③项目质量的保证；④项目质量的审计；⑤全面质量管理体系。

继续设计项目采购管理：①招标采购；②非招标采购；③咨询服务采购；④采购合同管理。

继续设计项目物资管理：①物资消耗定额管理；②物资储备管理；③降低物资费用管理；④库用物资管理。

继续设计项目人力资源管理：①设计组织管理；②设计人员管理；③设计项目团队建设。

继续设计项目沟通管理：①项目沟通计划；②项目沟通的方式与方法；③项目沟通的渠道；④项目沟通控制。

继续设计项目冲突管理：①项目冲突分析；②项目冲突处理；③项目谈判。

继续设计项目风险管理：①项目风险识别；②项目风险估测；③项目风险评价；④项目风险处理；⑤项目风险管理决策。

继续设计项目收尾管理：①项目验收；②项目后评价；③项目终止。

## 第五节 设计项目的流程管理

管理的一个重要特征就是解决非程序化的问题。要完成一个设计项目，在设计实施阶段必须遵循科学、规范的程序管理展开设计工作，以提高设计效率。

设计程序管理也称为设计流程管理，其目的是通过对设计实施过程进行有效的组织与控制，协调设计行为与各个部门之间的关系，以确保设计进度与设计质量的完成。由于企业的性质和规模、产品的性质和类型、所利用的技术、目标市场、所需资金和时间要求等因素的不同，设计流程也随之相异，有着各种不同的提法，但都或多或少地归纳为若干个阶段。如英国

标准局的“月夜花园：灵感”手册，将产品创新程序规定为：动机需求（动机、产品企划、可行性研究）、创造（设计、发展、生产）、操作（分销、使用）和废弃（废弃、回收）四个阶段；日本国际设计交流协会为亚洲地区制作的设计手册将设计行为分为：调查（调查、分析、综合）、构思（战略、企划、构想）、表现（发想、效果图、模型）、制作（工程设计、生产、管理）和传达（广告、销售、评价）五个阶段。然而不管如何划分，都应该根据企业的实际情况做出详细的说明，针对具体情况实施不同的设计程序管理。在设计策划篇中，我们已经针对不同的设计类型阐述了具体的实施程序，这里不再重复。

值得强调的是，在设计流程管理中，作为管理者必须对消费者、竞争者、营销商和企业本身的状况进行认真、系统地研究，搜集与设计相关的可靠信息。

## 案例二 摇柯达的新产品开发与管理

从19世纪80年代开始，柯达公司在世界照相领域中的霸主地位一直没有动摇。“创新技术，突破生活”是柯达公司传统的座右铭，也是柯达的成功之本。柯达的创始人伊士曼本人就是一个立意进取、不断创新的人。

乔治·伊士曼18岁对照相机颇感兴趣，虽然没有积蓄，但他却已经开始着手研究照相干板。为了实现这一梦想，1861年11月，他把自己多年积蓄的2500美元作为准备资金，在罗契斯特创立了照相干板制造公司。干板的挂靠，虽然比原来的湿板更困难，但从玻璃板的干板到软片，伊士曼使自己公司的产品开始一步一步地接近照片的大众化。这一公司便是伊士曼·柯达的前身，当时乔治·伊士曼才18岁。此后，乔治·伊士曼一边制造照相干板，一边对照相机的全部构造及性能进

行仔细研究，他一直想制造出一种操作简单的照相机。经过 苑年的苦苦钻研，他终于研制成一种小型口袋型照相机，命名为“柯达第一号”。

此后，柯达公司还连续推出了“袖珍型全自动照相机”和“立即显像摄影机”，这可以说是世界照相史上具有划时代意义的两次突破。

柯达公司认识到，某种类型的照相机若能长期地销售就可盈利累累，但同时又要顾及业余摄影爱好者玩腻某型相机之后就有减少买软片的倾向。因此，柯达的策略就是每隔些时间就推陈出新，让新一代的青年买到新型的柯达相机。于是，~~1923~~<sup>1924</sup>年柯达公司就想秘密设计一种“立即显像摄影机”。当时，这种相机已经出世，著名的“拍立得”公司已经制造出了即时显像的相机 ~~柯达第一号~~，只是最初的 ~~柯达第一号~~ 在使用时须将保护乳剂的保险纸撕掉，这等于在制造垃圾，但“拍立得”也正在着手改良这种相机。在这种激烈的竞争中，柯达公司的头脑们并不过分紧张，在位于罗契斯特一座普通建筑物的柯达总部，主管部门显得异样的沉稳和镇定，他们总是善于控制业务变动的步幅，从容而循序渐进地开发与发展多种新产品，并掌握着每一种产品的寿命以求获得最大的利润。这也是柯达一贯的管理领导艺术。

根据它稳步求胜的战略，“即显相机”经历了周密的研制过程，公司确定这种相机与软片大致应该具备的优势，然后考虑用户的潜在需求，在解决“用户不满”上下功夫。首先，新产品务求廉价。其次，要容易操作，以消除用户因技术欠佳难以驾驭相机的恐惧心理。最后，必须保证质量，不能让用户在摄影效果上失望。正如即显部研究主任麦克尼斯所说：“用户真正关心的是这部相机是否能比较容易地照出色彩艳丽的摄影佳作。”根据这些要求，有关人员设计了多种方案供管理部门选择，同时，也附呈了每一种方案所需的开发费用。



决策部门批准了最佳方案，并分别在英国、法国、美国开始推行。执行小组的成员包括生产、推销与研究三方面的专家，他们的工作十分艰巨。例如，为了解决聚焦问题，执行小组决定柯达即显相机的镜头圆径应该很小，这会产生背景深远的效果。可是镜头圆径一小，通过的光也较少，执行小组只好决定采用较目前软片快 3 倍的高速乳剂卷。但这种胶卷的研制需要耗费大量的资金。当时柯达公司派出了 100 多位的研究人员，遍及美国与西欧从事此胶卷的开发。直到 1948 年初，赛格领导的特别执行小组，从三种化学软片中选中了可以产生瑰丽色彩的一种进行研究，一个月以后，小组终于找出了能大量生产、通用性特快的速感光乳剂的方法。最后，感光乳剂在美国试制，经柯达总部罗契斯特实验室的精炼，而后又获得法国控制乳剂专家的协助才始臻完美。

柯达公司新照相机的不断发明，也直接扩大了它的软片市场，在 1938 年至 1948 年期间柯达公司研制了“袖珍型全自动相机”，增加快拍机会，这种软片比通常的软片增加 1/2 的长度，而且价格低廉，最便宜的只有 1 美元，这在软片市场可谓是一次开拓。

柯达公司举世瞩目的声誉，除以上业绩之外，还跟改良影印机的成功是分不开的。从 19 世纪 50 年代后期，柯达就在光电照相机方面进行了一定的研究。但在影印市场上，有技术领先、实力强劲的世界影印机巨头金禄和 柯达公司与之竞争。金禄公司早在 1880 年就以 1 号原型影印机首先进入市场并获得了成功，多年来金禄的影印机畅销全球，几乎独占了市场。而 柯达公司当时也有 1 号的市场占有率，柯达是迟来的新手，因而遭遇了许多巨大的困难。

柯达公司并没有甘拜下风，而是以其稳健的作风做出抉择，要制造一种最新的产品。其通过对影印机市场的调查，了解到用户的兴趣在于产品的品质、快速、可靠与简便。在对市

场的未来前景实行科学预测后，经过综合平衡，柯达决定所生产的新产品专门为大公司服务。柯达要夺市场，必须使自己的新产品在技术性能方面超过其他公司，于是制定了新产品开发的优质战略。1958年，一名叫沙莱的人发明了一种新构想的文件重组反馈器，这种装置能自动处理一堆需要复印的原件。沙莱给各大影印公司致函，寻求被采用的机会。金禄公司寄了一张空白表格要他填写，但柯达公司却立即委托专利律师打电话和沙莱直接洽谈。当时，尽管柯达对沙莱的发明并没有马上利用，但却很快取得了这项发明的专利权。几年后，柯达公司影印实验室对沙莱的文件重组反馈器进行了研究改进，柯达的工程师终于使它能够圆满地运行。于是柯达影印机可以一面复印，一面装订。这就比其他要等复印全部完了之后才能装订的影印机多了令人羡慕的优越性。另外，给新产品的必备条件帮了大忙的还在于 柯达公司推出的 柯达号微机处理机，它使柯达影印机健全了“故障排除系统”。

当一系列难题终于得到解决之后，柯达公司生产的 柯达影印机开始上市。这种影印机由于能一边复印，一边装订，从而得到了用户的一致好评。它的多功能性，即使是老牌的金禄公司和 柯达公司也望尘莫及。

## 第五章 设计事务管理

摇摇任何一个企业或公司要想拥有一个良好的设计部门，都离不开对设计事务的管理，相对设计项目管理而言，设计事务管理则更为具体化和专业化。

图例

第五章 摇摇设计事务管理

### 第一节 摇摇设计事务管理概述

#### 一、设计事务管理的内涵及分类

事务管理从管理行为出现后就已存在，从国家、企业、公司到个人，事务有大有小、有繁有简，很难用一个标准化的管理模式去操作。但无论是家事、公司事，还是国事，都离不开管理。

诚然，设计事务管理是设计主管负责下的设计部门对其日常业务的管理，主要负责的是实际的设计工作、设计咨询或公司内部设计部门方面的具体事务，主要包括确定设计任务书，安排设计进度、控制时间及成本等。设计事务管理是企业设计工作的重心，它往往呈现出不确定性、琐碎性和延续性的特点。

按照不同的角度去划分，设计事务管理的类型也不同。为了便于后面的论述，我们不妨从设计的对象去划分，将设计事务管理分为产品设计管理、包装设计管理、广告设计管理、品牌设计管理和文化设计管理等。

## 二、设计事务管理的意义

设计事务管理主要是围绕设计中的“事”做文章并展开一系列工作的。对于一个企业来说，其最初的战略与目标能否得以实现，取决于企业各个部门是否能够完成各自的任务，是否能把各自的事情做好。同样，对于一个设计部门，设计管理工作在强调“以人为本”的同时，设计业务或事情能否圆满完成，往往也决定着设计工作的最终绩效。从某种意义上说，设计工作的展开就是围绕设计事务来决定设计人员的分配、设计资源的分配及设计资金的支配等。由此可见，设计事务管理在设计管理中乃至企业经营管理中，其意义与作用是显而易见的。

设计事务管理可以促成具体设计的工作有条不紊地进行，使设计工作的组织更加具体和细化。

设计事务管理强调了设计主管的具体职责，明确了设计人员的具体任务，责权分明，有利于设计部门团结协作、分工配合地发挥各自的特长，以保证设计最终的完成。

设计事务管理有利于设计程序的标准化、规范化，便于设计部门完成高水平、高质量的设计作品。

设计事务管理通过对设计项目战略与目标的研究，对资源进行合理分配，有利于发挥设计部门人力与物力的社会效益与经济效益。

设计事务管理通过与其他管理部门的合作，可以加强设计的主导地位，使设计能较好地为企业的发展壮大服务。

## 三、设计事务管理的业务内容

设计事务管理的具体内容要根据每个设计企业的具体情况而定。每个企业都根据自己的实际情况设置设计部门，且不管采取何种组织形式，均由设计的实务部门、服务部门和管理部门组成。

设计的实务部门包括根据产品计划开展业务的部门和产品

提案部门。具体业务内容包括：

#### 工业设计部门

主要是根据产品计划进行新产品的的设计、现有产品的改良与造型创新以及部分改良后的改型等工作，大部分设计人员都在此部门工作。

#### 产品提案部门

主要是提出新技术商品化的提案，为企业预测猿~缘年后（汽车为 员园年后）所需开发生产的商品。如运用新技术和新材料的商品化等。该部门对企业发展十分重要，也备受重视。

#### 模型制作部门

设计人员在使产品形象具体化的过程中，必须用三度空间的主体来进行研究，且设计的最终模型必须是与生产的产品相同（比例为 员:员）。以往企业的新产品模型、样机大都委托外单位加工，现在大部分企业的产品，尤其像汽车设计，为了保密一般都在本企业内设置模型制作部门。

#### 设计顾问部门

在企业的设计部门中，为工业设计服务的 设计顾问和 设计顾问正在逐步普及。该部门的主要工作是提供设计工程图低。

设计服务部门是为设计部门提供各种信息和服务，使设计实务部门更有效工作的部门。具体业务内容包括：提供本企业以往生产、销售的制品、产品照片或产品样本、图纸等；收集提供其他企业的产品、照片或样本；收集和提供外国产品、照片或样本；提供本企业与其他企业的不同机种及价格的分类；新技术情报的收集和整理；新材料信息的收集和整理；色彩管理；设计文献的收集、整理；外国设计信息的翻译；设计记录的整理；专利、实用新型、注册登记、商标等公报的整理等。

设计管理部门是使设计业务顺利推进的部门。具体业务内容包括：做年度预算（如市场调研费、设备器材与图书资料购置费等），设计人员的人事管理，以及组织设计部门的会议

和整理会议记录等。

总的来说，不同的设计管理类型，其具体的管理事务内容各有所异，下面分别加以阐述。

## 第二节 产品设计管理

产品管理最初是由美国宝洁公司在 1905 年率先采用。在企业管理中，产品管理是其重中之重，而产品设计管理又是产品管理的核心。从某种程序上说，一切企业管理工作往往都是从产品设计开始的。

### 一、产品设计管理的组织

产品设计是一项创新性活动，其管理组织模式必然有异于其他企业管理组织，要求具有高度的灵活性和快速适应环境变化的能力。

#### 产品设计管理的组织机制

产品设计管理的组织机制由企业或公司的管理体制所决定，一般说来，比较典型的有直线职能制和事业部制两种。

直线职能制管理是以工作和任务为中心，以完成任务为目标划分组织内部的分工协作关系和权责，它把各种管理和业务工作的不同职能由组织内部的不同部门来承担，依次从一个专业部门向另一专业部门传递，直至任务完成为止。这种管理机制有利于企业扩大生产规模，提高产量降低成本，以提升竞争力；有利于开发同一系列、同一类型的产品。但各部门用专业化的眼光看待任务和工作，用部门利益取代企业利益，往往容易造成企业内部的摩擦与冲突，阻碍拓展产品的类型和市场。

正是在此背景下事业部制管理才得以诞生，其基本特征是以绩效为中心，把组织的业务活动按产品类别或区域类别划分为不同的经营事业部；各事业部在公司的统一领导下实行独立经营、单独核算、自负盈亏；各事业部都是利润中心，是实现

公司目标利润的责任单位，在经营活动与经营管理上享有高度的自治权，对公司赋予的目标全面负责。这种管理机制有助于调动各事业部的积极性和创造性，促进产品设计的创新。

### 图 产品设计管理的组织形式

在产品设计管理中，企业需要从整体上把握、从宏观上控制，以建立以产品为中心的组织形式。目前比较受欢迎的有如下几种：

#### （员）设立临时的新产品设计部门

对于大多数中小型企业而言，设计资源有限，无力设置常设的新产品设计部门，或新产品开发任务较少，没有必要设立专业的产品设计部门。这种管理方式花费少、集中度大，是企业产品开发工作较少时所采用的最恰当的管理形式。

#### （圆）设立专门的新产品设计委员会

对于规模较大或设计开发任务较重的企业，新产品设计委员会的设置，可以有效地指导和协调企业新产品的开发设计，并可以对产品的设计实施决策。

#### （猿）设立矩阵小组

在企业设计组织系统之中，矩阵小组是处于最底层次，最多参与计划项目选择的一个层级。它一般可以有各种各样的名称，如任务小组、项目小组、风险小组、模型小组、策划小组等。矩阵小组承担设计实施的具体工作，往往由有实际工作经验的人员组成。

#### （源）设立产品经理

设立专门的产品经理是矩阵结构管理的另一种方式，这种组织模式适用于资源比较丰富、设计任务较多的大型企业，其设立有利于依靠新产品参与市场竞争。此典型组织结构模式如图 缘-员所示：

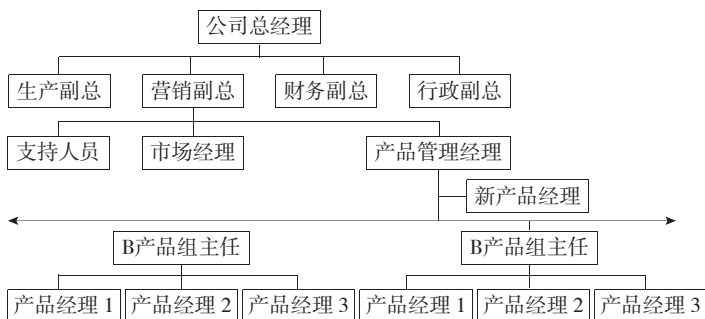


图 缘-员瑶产品设计管理组织结构模式

### （缘）设立独立的新产品设计部门

设立专门的新产品设计部门对于一些设计任务较多的大型企业来说非常必要。这种独立的专职部门权力集中，见解独特，可以对新产品设计进行统筹管理，有助于辅助企业最高管理层的决策。

### （远）依靠外部组织

对于无设计能力的企业，有时可以将产品开发的各种职能、任务或业务，委托给外部组织机构去做，如科研院所、大专院校、研究与咨询公司甚至发明专业户等。企业自身只需制定产品设计创新的战略，选择特定的计划项目以及对开发成果进行评价、筛选和商业化。

### （苑）依靠公司集团内企业或业务企业之间的配合

对于自己有一定设计能力的企业，有时必须借助外部组织的力量援助，可以通过联合、聘用、借用等形式，在公司之间，甚至跨地区、跨国之间共同开发设计新产品，形成资源共享、共同发展。

## 二、产品设计管理的决策

在产品设计管理中，决策是左右设计有效进行的关键。管理者必须合理有效地组织产品设计，对产品设计的 management 层次、



管理职能、组织结构形式和人才构成等问题做出决策。

### 一、层次决策

在设计有不同层级的企业组织之中，产品设计工作具体由企业哪一个层次负责，涉及到层次决策问题。一般来说，要对产品设计的总体规划、特定计划项目、研究与开发等环节，应放到企业组织的哪一层次决策进行确定。

### 二、职能决策

一旦产品设计活动的层次决定之后，就需在已确定的层次基础上，决定由谁具体执行组织管理的问题，这是职能决策的核心问题。

一般而言，产品设计管理的职能应由已确定的组织层级最高的主管负责。但由于产品设计工作极为复杂，涉及的范围较广，企业还需做出是由全面管理人员负责还是由某一职能部门负责的决策。

若将组织管理产品设计的职责给了某一职能部门负责，还应考虑委派给哪一部门更合适。总体而言，有条件组织产品设计的职能部门有研究与开发部门（如研究所、技术科学等）和市场营销部门。但无论由哪一个部门负责，最终还需由全面管理人员予以指导和控制。

若产品设计的组织管理职能由全面管理人员直接负责，则需要妥善处理产品创新管理与日常经营管理的关系。

### 三、结构形式决策

企业传统的组织结构是等级制组织结构，不适于创新要求的产品设计组织。前面已经介绍了产品设计管理的组织形式，其中矩阵式组织，形式多样有利于产品创新，下面给出一套以供参考（如图 5-1-2 所示）。

## 设计策划与管理

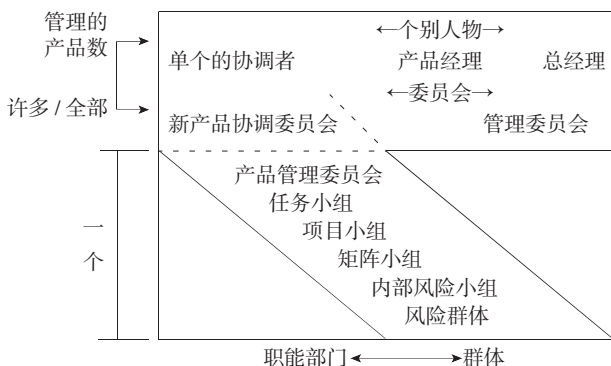


图 缘- 圆组织形式的选择方案

### 人才构成决策

产品设计是一项对人才创造力要求极高的活动，其在设计管理中对人才构成的要求极高，一般来说，要挑选如下一些人员组成产品设计开发组织。包括：①战略制订者；②产品设计策划者；③项目经理；④协调员（与其他部门进行游说，沟通）；⑤评判员（对设计进行评估）；⑥主办者（产品设计的领导者或企业的最高主管）；⑦设计人员。

### 边界问题决策

在产品设计过程中，必然会涉及许多的其他部门，包括研究与开发部门、制造部门、技术部门和市场营销部门等。他们之间在概念转换或技术转换上必然会出现不同的看法或产品摩擦，其具体边界问题包括责任的划分、工作和汇报关系、信息沟通等。设计管理必须对这些问题妥善处理，争取得到企业最高领导层的支持及中间管理层合作，这样才能使产品设计开发工作不至于中途夭折。

### 三、产品设计管理的创新

进行产品设计与创新是现代企业顺应时势、摆脱困境、寻求发展的必备能力和首要条件。产品设计管理的创新势必要从

以下几个方面着手：

■ 正确对待设计管理组织与企业一般管理组织的差异

产品设计所要求的创新，与追求理性、井然有序、明确清晰的管理做法格格不入。创新必然要求自主性和分散经营，容易带来机构和权责的重叠、界限不清、协调不力以及内部竞争等情况，从而形成某种无序状态。创新需要激情，而避免纯粹性；创新需要分权，而否定集中；创新需要激励和容忍，而抛弃限制和惩罚；创新需要竞争，而避免按章行事。由此可见，在产品设计管理中应着重解决创新与企业现有的以程序化作业为主体管理模式之间的冲突，以有效化解各种矛盾，使产品的创新成为企业竞争的制胜点。

■ 有效实施创新的领导和管理

对于企业管理而言，自然会希望寻求秩序与稳定以帮助人们同心协力地工作和实现目标，然而不断变化的市场环境和人们需求，迫使产品设计管理工作必须随机对市场形势的变化做出反应，并不断调整组织管理方式去适应新产品的设计。这样就必然要涉及到“领导”和“管理”问题。

领导和管理者的主要活动是决定设计组织如何同外界环境相互作用以及内部如何运作的。为了应付内外界的迅速变化，设计管理者必须做到：①确定企业的方针和远景，描述一个企业和一种产品在长期内的发展方向，以界定核心产品的概念。②通过交流和建立联盟，使人们共同理解远景。当新产品概念澄清时，要联合员工特别是一些关键部门和人员，建立新产品设计开发小组。一旦新产品设计战略得以明确表达，并且关键的人员也被联合起来去完成新产品开发时，领导者就应不断激励和鼓舞每个人朝着正确方向行动，以实现设计目标。

设计管理中的变革常常会产生一些复杂的事情，为了应付这些复杂性，管理人员需要一定程度的秩序，并通过以下几种管理来保证产品设计的顺利进行。

(员) 根据远景设想编制计划和预算,以应付组织及环境的复杂变化。

(圆) 通过组织和配备人员实现计划,包括建立一个组织机构和一套工作任务去完成这项行动计划的各个组成部分,用合格的人员配备工作岗位,交流计划并授权给小组成员执行计划,以及设计监督执行的制度。

(猿) 控制和解决问题以保证计划完成。通过利用报告、信息系统、决策支持系统、会议和其他手段去区分实际结果与计划结果之间的差别,然后采取措施去解决。

#### 猿 建立创新的产品设计管理模式

产品设计由于所涉及的范畴与类型非常广泛,加上我们正处于一个信息化、敏捷化的时代,这就给设计管理带来了更大的挑战性、风险性和复杂性。因而,很难用一个统一的规范管理模式来约束设计。在新形势下,要充分考虑信息技术、网络技术、快速成形技术等高新技术在设计管理体系中的应用。图缘-猿是基于高新技术条件下的产品设计管理创新系统,以供参考。

产品设计的过程包括设计概念化、设计视觉化和设计商品化等过程,从最初的产品概念到最终实现产品,再到转化为商品,设计管理的手段与技术也应各有所异。

#### (员) 概念化管理阶段

当产品项目提出后,设计人员往往通过大型产品设计数据库进行决策和定型,再利用计算机辅助产品分析得到产品的预期市场效益。

#### (圆) 视觉化管理阶段

在传统设计程序基础上,应用计算机辅助造型技术、计算机智能化技术和其他高新技术等,促成产品设计的快捷化。

#### (猿) 商品化管理阶段

产品商品化是产品设计的最终目标,在这一过程中许多的

高新技术被纷纷应用，主要有快速成形技术和虚拟现实技术、多媒体技术、网络技术等。

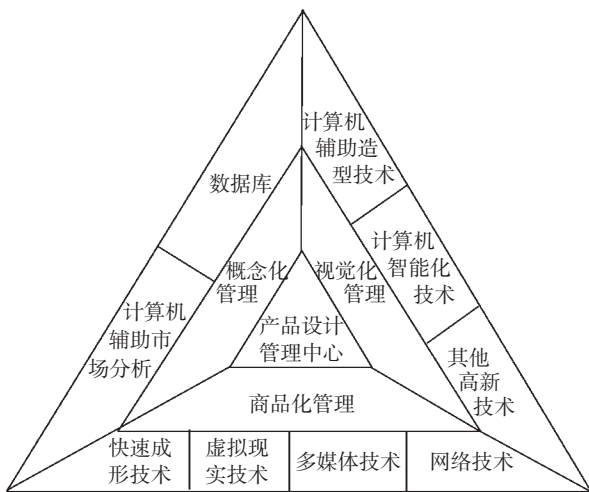


图 缘 摇产品设计管理创新系统

在产品设计的现代管理中，众多高新技术通过网络技术这个平台，在产品设计管理中心的统一调度下，可以形成一个复杂而有序的有机整体。这种设计模式，使得传统设计中各部门的独立性被完全打破，产品设计从概念化、视觉化到商品化都完全处在统一调度、协同工作的有序状况下，这种有机系统化的设计管理无疑将使企业健康并持续地发展。

### 第三节 摇包装设计管理

产品包装是产品推向市场并商品化过程的重要阶段，加强包装的管理应从设计管理开始，这样可以有效地杜绝不合理、不规范的包装出现，避免因包装失误而产生经济损失或承担法律责任。

### 一、包装设计管理的组织

一般来说，包装不仅是包装设计者及其管理者的事情，它还涉及许多部门的参与管理，它应综合考虑来自各方面的因素，如形状、大小、设计、图样、工艺、材料、开启方式、再使用、安装等，图 缘-源列出了包装设计开发的联系网。

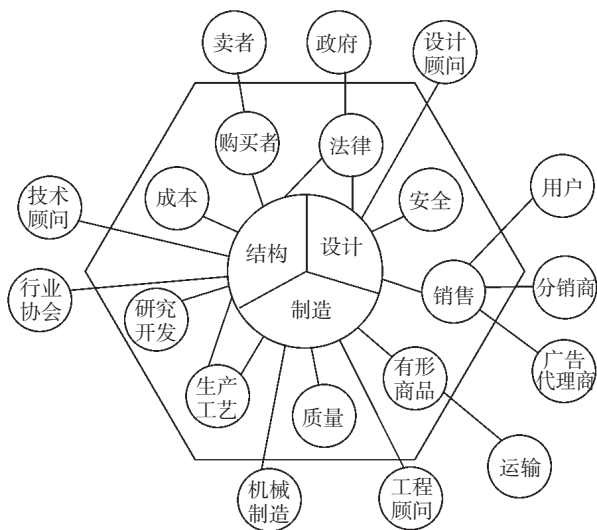


图 缘-源 包装设计开发的联系网

从图 缘-源可以看出包装设计管理的组织是一项系统工程，它要求设计管理者科学组织包装活动。在包装设计管理中，最里面的一环是管理的内容，表明包装设计不仅要有良好的设计视觉效果，还需考虑结构与制造的可能性；中间一环代表管理的“事”，是指包装设计管理中对设计的基本要求或标准；最外面的一环是与管理发生关系的“人”，包括参与包装设计管理的部门或人员、政府行业协会、设计顾问、技术顾问等，包装设计管理应加强与他们的合作或协调，要满足他们的要求，以使包装设计成为市场制胜的法宝。

## 二、包装设计管理的内容与措施

包装设计管理的内容有宏观和微观之分。宏观上,作为国家包装行业协会,会对包装设计的一些规范做出相应的要求,并制定出相应的标准文件和法规。微观上,具体的包装设计管理可以在一定包装规范下,实施不同的包装策略,对包装的组织成本与形象等进行控制与决策。

包装设计管理的具体措施如下:

要强化对国家包装法规的学习,严格按照国家的包装标准进行设计

在包装管理中,国家为了有效地控制包装行为,不同国家都实施了各自的包装行业标准。包装标准化是现代化产品生产和流通的必备条件,是对包装行业实行科学管理的重要组成部分。在《中国包装国家标准》中,其中与包装设计有关的标准目录有:包装术语、包装标志、包装材料、包装容器、包装管理(包括销售包装程序)、产品包装、标志等。

在我国,1957年包装工业总产值达到 1.1 亿元,从 1957 年位居国民经济各行业的第 14 位上升到第 10 位。在发达国家,包装工业的总产量在本国国民经济各行业中占据着前十位,如美国在前 10 位,德国在前 10 位。由于包装在国民经济中所占的比重越来越大,为了加强国际之间的交往和行业竞争的公平性,国家制定了不少包装方面的法规,如《商标法》、《反不正当竞争法》等。包装设计管理者,应加强包装法规的学习与宣传工作,为包装设计人员提供相关的帮助。

要根据企业及产品的个性,实施不同的包装设计策略

包装设计管理者,应该参与包装设计的策略工作,并对包装设计策略进行最终决策。至于如何进行包装设计策划和包装设计的具体策略与策划等,已在设计策划篇作了详述,这里不再重叙。

包装设计应与品牌形象相结合,其管理应纳入企业整

### 个设计战略之中

产品包装是企业品牌形象的有力推广要素。将包装设计管理与品牌管理结合起来便于公司整体形象及企业文化的推广与宣传。从标志、色彩、图形、文字及造型等方面进行标准化，可以加深消费者对包装的印象度及记忆力，提高商品包装的货架冲击力和视觉效应。

邕陶装设计管理应加强部门之间的合作，促进包装设计的推陈出新

包装设计应该为人们提供更为方便的包装使用形式。由于没有相应的技术支持，一些创新设计不得不中途夭折。设计管理应把对产品包装的创新摆在首位，通过与包装技术、包装机械、包装自动化、包装材料、包装印刷等方面专家或专业部门的合作，为设计成果转化率的提高创造良好的环境，为包装设计师的才华施展提供广泛的空间与多彩的舞台。

邕选择合适的包装设计主管，发挥包装设计部门的集体智慧，为企业创造最大的效益

从前面可以看到，包装设计管理的职责范围不小，从企业管理角度来说，其管理的组织形式，可能有许多，这一点可以参照前面的产品设计管理。但包装设计的主管，最合适的人应该是设计部门的负责人或产品设计主管，一方面因为他们熟悉业务，便于开展工作；另一方面因为他们能经常与部下在一起，便于与设计人员交流，这对形成包装决策可以起到非常重要的作用。

此外，对于企业而言，应制订相应的包装设计奖励管理条例，这有利于激励包装设计人员全心投入设计工作，发挥各自的聪明才智，凝聚成一种企业发展的动力。

邕陶装设计管理者应对包装设计活动的程序进行科学规划

包装设计从计划、决策、实施到验收，都必须做到合理控



制。其一，要通过合理组织设计资源，尽可能地降低设计的开发成本；其二，要通过巧妙的包装设计，尽可能地降低包装生产的成本；其三，要通过产品包装的高水平管理产生良好的市场效益，尽可能地降低市场的推广成本。只有这样，包装设计管理才能为企业带来较大的经济效益和社会效益。

#### 第四节 摇广告设计管理

广告设计从创新到制作都要受来自内外环境的各种制约，加强其管理，可以有效地避免广告设计少走弯路。

##### 一、广告设计管理的组织

广告是现代营销传播的主要工具，广告设计的管理可以分为两大类，一类是国家及广告部门对广告行业的管理；另一类是指企业或公司对广告管理的具体运作。前者是宏观上的，是后者展开工作的前提与标准。

##### （一）国家对广告及其设计制定了不少的行业标准

为了维护广大消费者的权益，保护知识产权，促进广告行业的公平竞争，国家在广告的经营与设计方面发布了不少法律性文件，其中包括《中华人民共和国广告法》、《广告管理条例》、《广告管理条例施行细则》、《广告行业公平竞争法律守则》、《广告经营资格检查办法》等，这些文件对广告的实施与内容都做出了明确的规定。作为广告设计管理者应严以自律，按照广告法规进行广告运作，同时也要做好对广告设计人员的宣传和教育工作。

##### （二）广告的审查手段

广告行为实施之前，必须履行相应的法律手段。下面列举一些相应的条例规定：

（员）家用电器广告：①企业营业执照；②质量检验合格证；③商标注册证；④生产许可证（特殊）；⑤广告承办人介

绍信、身份证。

(圆 医疗广告：①医疗机构行医执照；②《医疗广告审查表》；③工商局医疗广告备案表；④广告承办人介绍信、身份证。

(獭 化妆品广告：①企业营业执照；②化妆品生产许可证；③企业卫生许可证；④美容化妆品检验合格证明；⑤化妆品广告证明；⑥广告承办人介绍信、身份证。

圆獭

(源 招工招聘广告：①企业营业执照；②劳动局职业介绍中心或人事局人才市场管理办公室同意刊播广告的批准文件；③广告承办人介绍信、身份证。

(缘 招生广告：①企业营业执照；②文化补习班和职业技术培训班招生广告，应提交县以上（含县）教育行政部门同意刊登广告的证明；③大专院校招生广告，学制一年以上的，须经学校所在的地省级教育行政部门审核并报国家教育委员会批准后，方可发布；④中等专业教育广告，应提交（地）市级教育行政部门同意刊播广告的证明；⑤外国来华的招生广告，应提交国家教育委员会的证明；⑥广告承办人介绍信、身份证。

(远 房地产广告：①企业营业执照及资质证书；②国有土地使用证明；③工程开工证；④楼盘预售或销售许可证；⑤出租转让应有产权证；⑥中介代理机构应有业主委托证明；⑦地名许可证；⑧广告承办人介绍信、身份证。

(苑 药品广告：①企业营业执照；②药品生产（经营）许可证；③企业卫生许可证；④药品商标注册证；⑤《药品广告审查表》；⑥广告承办人介绍信、身份证。

(愿 农药广告：①企业营业执照；②农药生产许可证；③产品质量检验合格证；④《农药广告审查表》；⑤广告承办人介绍信、身份证。

(怨 食品广告：①企业营业执照；②卫生许可证；③保

健食品、新资源食品、特殊营养食品，应提供国务院卫生行政部门核发的相关批准证书。其批准文号应随广告同时发布。

④广告承办人介绍信、身份证。

(五) 酒类广告：①营业执照以及其他生产经营资格的证明文件；②省辖市以上食品质检部门出具的质量检验证明；③有医疗作用的酒类广告视同药品广告；④猿度以上酒类应提交质量合格证及省级以上工商部门批准做广告的证明；⑤猿度以下（含猿度）酒类广告视同食品广告；⑥广告承办人介绍信、身份证。

(六) 兽药广告：①企业营业执照；②兽药生产经营许可证；③商标注册证书；④产品质量检验合格证；⑤《兽药广告审查表》；⑥广告承办人介绍信、身份证。

(七) 医疗器械广告：①企业营业执照；②生产许可证；③《医疗器械广告审查表》；④广告承办人介绍信、身份证。

(八) 其他广告：①报刊出版发行广告，应提交新闻出版署核发的《报社登记证》或《期刊登记证》；②报刊出版发行广告，应提交新闻出版管理部门批准成立出版社的证明；③文艺演出广告，应提交县以上文化主管部门准许演出的证明；④展销会、订货会、交易化广告应提交主办单位主管部门批准的证明；⑤房屋中介广告，应提交符合经营范围的营业执照副本复印件、地税登记证（必须有原件）；⑥房屋出租广告，应提交房屋产权证明（公房租赁证明无效）；⑦以上其他广告均须同时提交企业营业执照、承办人介绍信及身份证。

猿企业或公司应根据各自的实际情况，实施相应的广告设计管理体制

对于任何一个单位，由于性质不同，规模有大有小，他们做广告的动机不同，且做广告的数量与周期也不一样，甚至有些单位如事业单位，根本无需做广告。这样一来，广告设计管理机制会因企业或公司的性质而各有所需。对于有些大型企

业，广告业务量较大，可能在企业管理链中下设广告设计公司，而大多数企业或公司，一般无需自己经营一个广告设计公司，只需找一个广告设计公司进行代理广告业务即可，或临时性委托一个广告设计公司进行广告设计。由此看来，广告设计的经营活动有两大类，一类是独立经营的广告公司；另一类是企业领导下的广告公司（一般情况下是独立运作）。前者一般来说，业务较广、经营范围较广泛；后者一般更专业化，经营的主要是企业内部的业务。

图 缘-缘

## 二、广告设计管理的流程

广告设计管理应该遵循一定的流程，对广告设计的各个环节进行科学的组织和统筹控制与决策。具体管理的流程如图缘-缘所示：

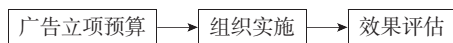


图 缘-缘 广告设计管理的流程

### 一、广告立项预算

在广告设计初期，主要是项目的来源。一旦接受了上级或外单位的委托任务，确定广告项目，接下的主要设计管理工作就是确定广告设计目标并制定详细的广告计划，然后设定广告预算。

#### （一）广告设计目标

广告设计目标是指在特定时期内特定的广告对象所要完成的具体沟通任务和绩效水平。广告设计目标可分三种：

##### ① 提供信息

向市场通告新产品的信息，建议产品的新用途，将价格的变化通告市场，解释产品的工作原理，纠正错误的印象，描述可提供的服务，减少消费者的担心，树立公司形象。

##### ② 说服购买

培养品牌偏好，鼓励消费者转向自己的品牌，改变顾客对产品特性的认识，说服顾客立即购买产品，说服顾客接受销售访问。

### ③提醒使用

提醒消费者不久就会需要此产品，提醒消费者购买的地点，维持尽可能高的知名度，使消费者在淡季也能记住产品。

### （圆）广告计划

广告计划是指用以达成广告总目标的各项计划，它一般包括广告对象、广告媒体、广告表现等内容组成。在策划篇中，我们已对广告计划书作了详细的介绍，这里不再重述。

### （猿）广告预算

设定广告预算应考虑的因素有：①市场大小及其潜力；②潜在的市场性质及地区分散程度；③市场品牌占有及竞争关系，品牌忠实度；④竞争企业动向及其广告战略、广告费用、商品竞争手段（品质、价格、使用方便性）；⑤媒体、广告形式；⑥预定销售额及销售利润；⑦从财务立场考虑负担能力；⑧产品生命周期及其差别化；⑨市场细分情况。

广告预算的设定步骤：①广告预算研究调查阶段：收集有关销售额、广告、营销计划、流通、竞争等历史资料及相关情报；②参照企业目标营销战略及销售目标：决定广告在所负责产品的传播中所起的作用；③制定广告战略及广告计划；④广告计划费用决策，根据计划分配预算费用。

广告预算的计划方法：①竞争预算法：以主要竞争对手的广告费支出为基准，确定足以与其抗衡的支出额的预算方法。②销售单位法：以商品的一件、一箱或同类商品的一定数量为单位，规定每个销售单位支出多少广告费，再乘以预测销售数量后得出总的广告费。③分率法：以一定期间的销售额或利润的比例确定广告费用数额。次年度广告费 越上年度实际支出的广告费 垣预测次年度总（纯）销售增加额 伊百分率；次年

度广告费 越上年度实际支出的广告费 垣预测次年度毛（纯）利润增加额 伊百分率。④目标达成法：确定广告预算常用的一种方法。它是根据营销计划决定的广告目标，估计为实现这个目标需要支出多少广告费。⑤预期购买者数量法：预定对每位购买者支出一定数量的广告费，以此为单价，乘以预期的购买者数量，然后确定次年支出的广告费。预期购买者数量，需经过市场调查，或按照历年购买者增长率的统计数字计算，每人支出的广告费单价，一般引用上年数字，逢物价指数变动时，每人的广告费单价也应相应增减。⑥单位累积法与总额分配法：为达成预定的广告目标，把必需的各项广告费用支出分项列出，像建房一样，一一堆砌，决定广告预算总额，然后合理分摊给各种广告活动各种项目费用的方法。⑦支出可能法：根据企业财务的承受能力确定广告预算的方法。⑧通信订货法：邮售所普遍采用的方法。它是根据特定广告而来的询价和订货的统计人数测算广告费的方法。即合计商品目录印刷费、征订信印刷费和邮票金额，除以销售件数，便可得出已售的每件商品平均支出的广告费。

摇 
$$\frac{\text{单位商品} \times \text{商品目录印刷费} + \text{征订信印刷费} + \text{信件邮费}}{\text{广告费} \times \text{已销售商品件数}}$$

⑨投资利润率法：投资利润率法把广告费视为一种投资，因而是长期广告战略所采用的预算方法。

#### 匚广告设计的组织实施

在设计策划篇的广告设计策划章节，我们已经详细讨论了广告设计中的策划要求。实际上广告设计管理中，也包括了参与各项策划的决策。广告管理的主要任务是在选择广告信息的载体上进行媒体决策。具体包括：

（员）确定所期望的送达率、频率与效率。

（圆）选择媒体种类。考虑因素有：目标受众习惯、产品特点、成本、传播信息对时间的要求。

(獐) 决定媒体的使用时机：长期安排、短期安排。

(源) 决定媒体的方式：连续式广告、集中式广告、飞跃式广告、起伏式广告。

(缘) 确定媒体的地域分配。

除此之外，广告设计管理应对广告设计的具体实施、广告人员与业务单位协调沟通等问题进行有效控制。

### 獐 广告效果评估

广告实施后，设计管理有必要对广告设计效果进行合理评估。所谓广告效果是广告设计作品通过广告媒介传播之后所产生的影响。广告对消费者的影响表现为广告本身的效果——认知效果与心理效果。广告本身的效果又可以细分为接触效果、注目效果、知名效果、理解效果、印象效果、关心效果、追忆效果以及最后导致行动效果的购买效果。广告效果还包括：对企业经营的影响——广告的销售效果和企业知名度效果；对社会的影响——广告的社会效果。

广告经营效果的测定方法有：

(员) 销售费用率（百元销售额支出的广告费）

销售费用率 越  $\frac{\text{本期广告费总额}}{\text{本期广告销售总额}}$  伊 员 圆 豫

(圆) 单位广告费用销售率（百元广告带来的销售额）

单位广告费用销售率 越  $\frac{\text{本期广告销售总额}}{\text{本期广告费总额}}$  伊 员 圆 豫

(猿) 单位广告费用销售增加额

表明每元广告费与广告后销售增加额之间的关系，其能更为实际地反映出广告的经济效果。

单位费用销售增加额 越  $\frac{\text{本期广告后销售总额} - \text{本期广告前平均销售总额}}{\text{本期广告费总额}}$

本期广告后销售总额；

本期广告前平均销售总额（或上期广告后销售总

额)；

悦——本期广告费总额。

(源) 广告费用利润率

广告费用利润率 越  $\frac{\text{本期广告费用总额}}{\text{本期广告后实现利润总额}}$  伊元因像

(缘) 单位广告费用利润率

单位广告费用利润率 越  $\frac{\text{本期广告后实现利润总额}}{\text{本期广告费总额}}$  伊元因像

(远) 单位广告费用利润增加额

单位广告费用利润增加额 越  $\frac{\text{孕原孕}}{\text{悦}}$

孕——本期广告后实现利润总额；

孕——未做广告前平均利润总额（或上期广告后实现利润总额）；

悦——本期广告费总额。

(苑) 由于广告而提升的市场占有率

市场占有率提高率 越  $\frac{\text{单位广告费销售增加量（额）}}{\text{同行业同类产品销售总量（额）}}$  伊元因像

### 三、广告设计管理的内容要点

广告设计管理与其他类型管理一样，所涉及的方方面面非常多，作为设计管理者应从各个方面综合管理、统筹安排，使广告设计工作有序地展开。广告设计管理一般要考虑如下一些方面：

#### 掘掘人才

一个成功的广告，首先必须要被当地的消费者所接受。而一家成功的广告公司，必须依赖当地的广告人才。有人形容广告行业就像小孩子玩“音乐椅”游戏一样，时时跳来跳去，人才的流动性很大。成功的设计管理首要条件是懂得怎样招揽及保留住出色的人才。所以在招聘、培训以及保留人才等方



面，都需要采取相应的管理措施与制度来吸引人才、留住人才。

### 科学组织

在广告设计管理中必须合理地利用公司的有限资源，进行科学地分工和组织，促进各部门的沟通与合作。广告公司的部门分工可以是：①客户服务——策划、联络、控制预算；②创作——创意、制作；③媒介——分析、策划、购买、监察；④其他——按照客户的需要，提供额外的公关和直销服务。“团队精神”是广告公司管理运作的基本原则。如果各部门的工作不能互相配合，整体的广告成效也必然会受到影响。

### 合理计划

好的广告必须建立在好的广告计划基础之上。如果在构思前经过透彻的研究，广告成功的机会就会相应增加。任何一个广告计划，都必须经过以下五道程序，即准备、分析、策略、实施、评价。

第一步是做好准备工作，深入了解市场，认识自己产品和竞争对手的特点，以及对手所用的策略，探讨产品的用户形象。一般通过不同的渠道搜集资料，首先自己先试用产品，了解产品的优点和弱点，然后到销售点去做调查，观察竞争环境、产品在陈列柜的编排和售价等。也可以利用政府的统计资料，再加上市场的研究资料来了解市场环境。必要时还可以召开研讨会来了解顾客的需要。

第二步是根据准确的资料，做出客观的分析，为产品掌握有利的市场机会，建立明确的广告目标和理想的形象。

第三步，也是最重要的一步，就是构思广告策略，包括确定广告对象、牌子定位、创作策略、媒介策略和广告预算。

第四步是根据以上的策略，创作出突出的、有吸引力的广告创意，制作出电视、广播、报刊或户外所需的广告，配合媒介的执行或其他助销活动的实施。

最后一步，也是往往被忽视的一步，就是对自己广告计划的评价。只有通过评价，才能知道定下的目标是否能达到；如果不能，原因何在，并从中吸取经验教训，以便以后改进。

#### 媒体媒介决策

媒介计划与决策并非凭空想像，而是有根据的。以前的媒介计划一般都是按照客户的主观意向来安排的，是否适当，没有人作深入的研究。在现代的媒介管理中，要组织一个媒介计划，必须经过周密而详尽的研究与部署。

#### 媒体媒介控制

广告公司的设计利润回报非常微薄，在香港平均的回报率只有10%。所以，严谨的财务管理实在不能忽视。在广告预算上应该做到科学化与准确化，在组织实施广告设计中，应有效控制成本，争取较大的利润。

#### 媒体媒介控制

这是整个广告设计管理中最困难的一环。有些看法是，质效的提高要由上级做起。如果希望公司成为一个追求质效的机构，上级必须以身作则、树立榜样。但质效的提高，虽然应由上级推动，但也要下属通力合作。即使你有着非常出色的广告策划能力，非常具有创意的广告意念，但如果市场主管疏忽大意，或者媒介主任错放稿件，或者撰稿员出了一个错字，广告公司的心血与声誉都可能付诸东流，所以说，广告设计管理的各个环节我们都不应放过。

### 第五节 品牌设计管理

企业需要品牌，创建知名品牌或强势品牌是每个企业的追求，但优良的品牌设计离不开科学的品牌管理，它决定着品牌最终的功效与作用。

### 一、品牌设计管理的内涵与意义

在企业管理中，有硬件管理与软件管理之分，品牌管理属于软件管理中的重中之重。从品牌的孕育成长到成熟、扩展，品牌管理都应贯彻始终。

#### 品牌设计品牌管理的内涵

所谓品牌管理，是对品牌全过程进行的有机管理，以使品牌经营在整个企业运营中起到良好的驱动作用，不断提高企业的核心价值和品牌资产的活动。品牌管理实际上渗透到整个企业的业务过程，它是企业经营管理的总和，是多维的、多体的、动态的、不守恒的。而品牌设计管理工作主要是对品牌设计阶段的管理工作，它是品牌管理的核心部分。

从某种程度上说，创建一个品牌很难，但维护一个品牌更是难上加难，创建维护一个好的品牌离不开好的品牌设计管理工作。

#### 品牌设计管理的意义

(员) 有利于企业创建百年的品牌。品牌设计管理是品牌取得良好运作的基础，在品牌创立进行设计之时，就应有一个深思熟虑的管理眼光把目标瞄准整体和长远利益，这是品牌得以长期存在的前提。

(圆) 有利于产品参与市场竞争并独占鳌头。一个好的品牌设计本身就具有商品识别的功能，为产品的包装、广告等设计提供了坚实的基础；同时也有利于加强企业商品的商标保护权，通过管理以其良好的形象提升其产品的市场竞争力。

(猿) 有助于提高产品的质量和企业形象。好的品牌设计在产品同质的情况下，可以有效区分竞争对手，提高产品价值；加强品牌设计管理有利于维护品牌的商誉。

(源) 有助于保护消费者的利益。品牌设计管理对于消费者来说，可以促进其建立个性偏好，对产品来源与品质的严加管辖，有利于避免给消费者带来创伤和损失。

## 二、品牌设计管理的步骤

创建品牌并非一日之功，特别是品牌设计管理体系的建立，意味着企业已从纯粹的产品管理和市场管理中超越了出来，在品牌设计管理的具体步骤如图 缘-远所示：

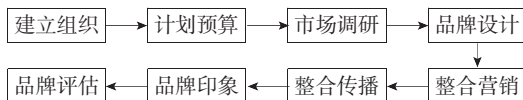


图 缘-远 品牌设计管理的步骤

### 品牌设计管理的前续工作

一旦品牌概念与意向形成后，在品牌设计之前，品牌管理者需要着手以下两个方面的工作：

#### （员）建立品牌管理组织

有两种形式，一种是公司内部的管理组织，由主管副总、品牌委员会、品牌项目经理、品牌经理组成。另一种是利用外托品牌管理专业公司介入的方式，请他们担任品牌管理与部分执行工作的代理人。像欧美在品牌管理方面还分成了专门的职能管理制和品牌经理制。如奥美公司则推行的是品牌管家制。

#### （圆）制定品牌创造计划与预算

品牌创造计划，主要包括品牌战略方针、目标、步骤进度、措施、对参与管理与执行者的激励与控制办法、预算等。

### 品牌设计管理的创建阶段

#### （员）品牌长期定位的市场调研

通过市场调研找到一个合适的细分市场和消费群体。

#### （圆）品牌设计

一个完整、丰富的品牌设计包括：品牌视（听）识别体系、品牌个性定义、品牌核心概念定义、品牌延伸概念定义等。

### 品牌设计管理的推广阶段

品牌设计后，对品牌的执行与推广工作必须展开，它是品

牌设计管理最艰难的一个阶段。

#### （员） 阶段性或间隔性的品牌整合营销传播

它是品牌设计的执行阶段，主要分沟通性传播和非沟通性传播。沟通性传播包括广告、公共关系、直接营销、事件营销、销售促进等途径；非沟通性传播是指产品与服务、价格、销售渠道等。

#### （圆） 实施长期的、持续的、扩大的整合传播

品牌创造需要一个较长的时间周期和覆盖一个较大的市场范围，没有多个回合，是不可能完成的，在整合传播中必须保持品牌的一致性。

#### （猿） 形成广泛认同的品牌形象

品牌设计管理的目的，就是让既定的品牌设计，为足够规模的顾客群或潜在的顾客群所接受，并转化成为高度认可的品牌印象。

#### （源） 品牌评估

通过权威机构对品牌的评估，把品牌确定为量化的资本财富，这是品牌资产运用到融资与合作和合资上的必要手段。

### 三、品牌设计管理的组织

在现代企业的组织构架中，管理组织对于一个企业的品牌设计管理有着非常重要的作用。

#### 品牌管理组织的建构

设立品牌管理组织的通常做法是由市场部或广告部制定有关的品牌管理制度，其职责由各部门分担，各职能部门在各自的权责范围内对品牌进行管理。这种管理架构由于各职能部门级别相同，无法进行有效的沟通和协调，品牌无法进行整合。

第二种方法是推行品牌经理制的管理系统，它主要是侧重于各个品牌战术性的计划与控制，但容易忽略整体品牌文化、缺乏对品牌体系的通盘考虑。

最佳的方法是设立品牌管理委员会，这对于任何以品牌管

理为导向的公司，都有利于推动品牌在整个公司各部门的运作。在公司的管理体系中，品牌管理委员会处于中心地位，其他的部门如产品研发部、市场研究部、财务部、销售部、生产部、采购部和人力资源部等，都需要有效地参与品牌的建立与塑造。品牌管理委员会的成员构成应该包括，公司的主管副总、品牌设计委员会委员、品牌项目经理、品牌经理、设计人员、技术人员、营销人员、财务人员等。此外，也可以聘请专门的品牌助理参与管理。



品牌设计管理的组织

品牌设计管理部门，主要是解决企业品牌设计体系的规划、品牌设计视觉形象的关联以及新品牌推出的原则等战略性问题。它的使命是了解消费者，并不断提高消费者的满意度，从而建立持续增长、不断赢利的品牌资产。品牌管理的组织框架如图 缘-苑所示：

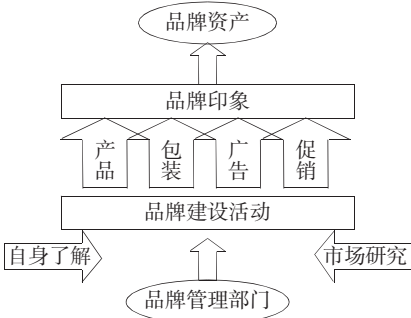


图 缘-苑 品牌组织框架图

品牌设计管理组织的管理要点

品牌设计管理应了解市场，并根据外界（市场与竞争对手等）和自身业务的分析回顾，制定品牌战略并付诸实施，以完成合同短期业绩目标和长期的品牌建设目标。在品牌设计管理中应加强对公司的各种战略进行整合（见图 缘-愿），以有

效地实施品牌战略，提升企业的品牌形象，实现企业的发展目标。

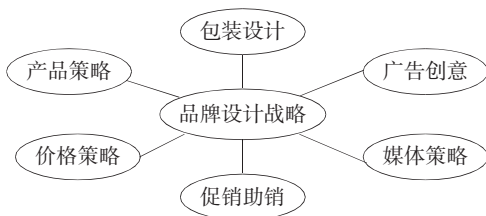


图 缘 愿 品牌设计战略管理的整合

此外，品牌设计管理的具体实施中应注意以下问题：①重宏观，轻微观；②品牌管理人员不太专业化；③重前端宣传，轻后端策略；④只“说”不做或只“懂”不会做；⑤认为品牌是“重要而不紧急”，忽视品牌建立是一个长期过程；⑥盲目的品牌延伸。

### 案例三摇闻名全球的麦当劳品牌管理

麦当劳创建于 员 苑 苑 年，起初是在洛杉矶东部的巴沙地那经营汽车餐厅。现在，麦当劳已成为全球最大的以经营汉堡包为主的速食公司。在《商业周刊》 圆 园 园 年 全球品牌 员 苑 苑 强中，麦当劳以 圆 苑 苑 亿美元的品牌价值名列第八。麦当劳无疑是最成功的快餐连锁店，它的品牌管理也值得其他企业的借鉴。

#### 一、独特的品牌经营理念

麦当劳在 苑 园 个国家开设了 员 苑 苑 多家餐厅，每天接待 圆 苑 苑 万人次的顾客，并且以平均每 苑 苑 小时新开一家餐厅的速度发展着。在任何地方的任何一家麦当劳餐厅，消费者都会看到相似的建筑外观、内部陈设和食品规格，服务员的言谈举止、衣着服饰等诸多方面都惊人地相似，就连消费者的消费都好像是标准化的，这些都源于麦当劳自己独特完整的 苑 苑 苑 次经

营理念。

匠(匠(质量))是指质量、品质。例如,在北京的麦当劳连锁店,80%以上在当地采购原料。为了寻找合格的马铃薯供应商,麦当劳专家到中国的河北、山西、甘肃等地考察马铃薯。麦当劳对原料的标准要求极高,面包不圆和切口不平都不用,奶浆接货温度在 5℃ 以下,高 1℃ 就退货。一片小小的牛肉饼要经过 10 多项质量控制检查。任何原料都有保存期,超过规定的时间就必须扔掉。麦当劳对顾客的承诺是永远让消费者享受质量最新鲜、味道最纯正的食品。麦当劳对成品也有着严格保质时间的规定,成品和时间牌一起放到成品保温槽中,炸薯条超过 7 分钟、汉堡包超过 15 分钟就要毫不吝惜地扔掉。高品质的产品质量,为麦当劳独特品牌的建立和发展建立了坚强的后盾。

杂(杂(服务))是指服务,包括店铺装修、营业时间的方便性、销售人员的服务态度等。微笑是麦当劳服务文化的最大特色,所有的店员都面露微笑、活泼开朗,让消费者产生宾至如归的感觉。新员工在岗前,都必须接受系统训练。全体员工实行快捷、准确、友善的服务,排队不超过 5 分钟,在顾客点完所需要食品后,服务员要在 1 分钟内将食品送到顾客手中。餐厅还提供多种服务,如为小朋友过生日,为团体提供订餐的免费送餐服务等。独特的服务赋予了麦当劳品牌强烈的个性。

悦(悦(卫生))是指卫生、清洁。其实,这也是麦当劳质量文化的重要组成部分。在麦当劳员工规范中,有一条文是“与其靠墙休息,不如起身打扫”,全球的连锁店都必须遵守这一条文。员工上岗操作前需严格地使用杀菌洗手液消毒,规定两手揉搓至少 15 秒钟再冲洗,再用烘干机将手烘干。如果接触了头发、衣服等东西要重新洗手消毒。打烊后员工要将所有的餐具、机器彻底清洗、消毒,地板要刷洗干净,餐厅门前也要打扫干净。



灾(灾灾灾)是指价值,涵义为“向消费者提供有价值的高品质食品”。麦当劳食品的营养经过了科学配比,营养丰富。现代社会逐渐形成了高品质化的需要水准,而且消费者的喜好也在趋于多样化,麦当劳强调“灾”,意即要创造和附加新的价值,让消费者在清洁的环境里享受到快捷的、物有所值的营养美食。

## 二、独一无二的品牌识别

麦当劳认为快餐连锁店员必须标准统一,持之以恒才能取得成功。于是,麦当劳制定了统一的而又独特的品牌识别。

### 灾灾灾灾灾灾灾灾灾

麦当劳为每个员工设计岗位工作检查表(灾灾灾)。麦当劳把一餐厅分为灾灾多个段,每个工作都有一套灾灾灾,详细说明各工作段事先应准备和检查的项目、操作步骤、岗位职责。员工进入麦当劳后将逐步学习各工作段的工作。表现突出的员工会晋升为训练员,训练新员工;训练员表现好,可进入管理组。麦当劳所有连锁店的经理都是从员工做起的,经理必须掌握好所有的基本岗位操作。

### 灾灾灾灾灾灾灾灾灾

麦当劳专门为餐厅经理制定管理培训手册(灾灾灾),共四册,循序渐进。在学完第三册后就会被送到麦当劳总部的“汉堡包大学”学习,学习内容包括公共关系、财务管理、人力资源管理。高一级的经理将对下一级的经理、员工实行一对一的训练,合格后才有可能晋升。

### 灾灾灾灾灾

为了建立优秀的团队,麦当劳强调在内部建立起大家庭式的工作环境。例如,从经理到员工都直呼其名,注重沟通与团结合作;每月召开员工座谈会,充分听取员工意见;每月评选最佳员工,邀请其家属来餐厅参观、就餐;每年举行岗位明星大赛,并且到其他城市参赛;以适当的形式祝贺员工的生日,等等。

### 洒金色拱门

金色拱门是麦当劳特有的招牌和商标图案，以黄色为标准色，稍暗的红色为辅助色。无论在什么样的天气里，黄色的视觉性都很强，并且让消费者联想到价格低廉。弧字的弧形造型非常柔和，和店铺大门的形象搭配起来，产生很强的亲和力，能刺激消费者的消费欲望。

### 缪吉祥物

麦当劳的吉祥物是麦当劳叔叔，全名是罗纳德·麦当劳。在美国，麦当劳叔叔是儿童熟悉的仅次于圣诞老人的人物，麦当劳叔叔象征麦当劳餐厅，是友谊、风趣、祥和的象征。他总是传统马戏小丑打扮，黄色连衫裤、红白条的衬衣和短袜、大红鞋、黄手套、一头红发。他象征着麦当劳永远是大家的朋友，时刻准备着为儿童和社区发展贡献力量。麦当劳还以麦当劳叔叔的名义成立慈善基金会，积极开展福利活动。此外，到公园参加美化，到地铁站搞卫生，到大街擦栏杆，都是麦当劳经常性的公益活动。这些活动不仅培养了员工的社会责任感和参与意识，也宣传了品牌形象。

### 三、与众不同的品牌文化理念

在塑造品牌形象的过程中，文化起着催化剂的作用，使品牌更具有内涵。麦当劳创建个性化品牌文化的第一步是塑造儿童偶像。麦当劳认为，儿童节对他们具有不同寻常的意义，所以想方设法将各种娱乐信息传达给儿童，并制造各种机会提供气球、玩具等赠品，以吸引儿童的注意力。在争取儿童顾客方面，麦当劳有两个措施值得一提：创立“麦当劳游乐场”和在全球范围内塑造“麦当劳叔叔”的形象。

麦当劳能创业有成，其奥秘就在于它当初确定的品牌文化理念。麦当劳创业初期，就标榜它提供的是富裕社会中产阶级的食物。这种宣传策略使中产阶级都以吃汉堡包为荣，并以此炫耀其中产阶级的虚荣心和阶层归属感。另外，通过这种有效

的宣传，也使吃汉堡包成了美国中产阶级子女的时尚。麦当劳的宣传策略最终形成了独特的“汉堡包文化”。麦当劳王国就建立在这样的文化风潮之上，并靠自己塑造出来的食品文化获取了超额利润，维护了其在美国中上层社会的广阔市场。具有良好文化底蕴的麦当劳品牌，给消费者带来的不仅是物质上的享受，更是精神上的满足。

当麦当劳公司向国际市场进军时，这种颇具影响力的“汉堡包文化”，由于受到美国中产阶层的支持，代表了一种有强大经济实力做基础的美国文化，因而也就很容易被其他国家的中产阶层所接受，他们都认为吃汉堡包能表明他们紧跟上了时代的步伐，已属现代中产阶层了。汉堡包在中国、日本、马尼拉、新加坡等地一经上市，往往都能迅速地占领市场，主要就是因为它将美国的文化融入了饮食，创建了独特的现代饮食文化，形成了一种追随美国消费文化的时尚与风潮。

## 第六章 设计人力资源管理

► 猿

人是设计中最重要因素，要实现设计中的任何一个目标，都必须依靠设计人员，一切设计任务的完成与实施都是通过设计人员进行的。因此，对设计人力资源的管理是设计管理中的关键环节。它同其他类型设计管理一样，是设计管理者必不可少的管理职能。

### 第一节 设计人力资源管理概述

#### 一、设计人力资源管理的概念

设计人力资源就是所有同设计有关的人的能力的总和。而设计人力资源管理应该是为设计项目配备所需设计人员，形成一个相互合作、相互配合的有机整体，并通过一定的措施与制度，激励他们对设计献身的精神与事业心，挖掘设计人员的潜力和创造性，以完成设计目标。通俗一点来说，设计人力资源管理就是根据设计目标与任务，采用科学的方法对设计小组成员的思想、心理和行为进行有效的管理，充分发挥他们的主观能动性，以实现设计目标。

#### 二、设计人力资源管理的目标与任务

##### 设计人力资源管理的目标

任何设计都是由设计人员来完成的，设计人员和设计队伍无疑是设计中的主体。在设计企业中，设计人力资源管理的目标应该是提高设计人员与设计团队的工作绩效，在完成设计目

标的基础上，充分体现设计人员的个人价值。

■设计人力资源管理的任务。应该包括：

（员）组织规划

根据设计项目确定所需的设计角色，明确各设计角色应承担的责任以及诸角色之间的从属关系。

（圆）成立设计小组

根据组织规划物色合适的设计人员，同有关负责人协商或谈判，将合乎要求的人员编入设计小组，并明确各个成员的责任关系以及配合、汇报和从属关系。

（猿）设计人员与设计团队建设

在设计管理中，设计人员及其团队建设，也是管理者不容忽视的重要一环，必须明确设计师的工作重心，采取相应措施进行职业训练，并加强整个设计团队的知识结构互补与人员配备。

三、设计人力资源管理的过程

依据一定的程序进行加强设计人力资源管理是十分必要的，图 远-员是一种常见的设计人力资源管理过程。

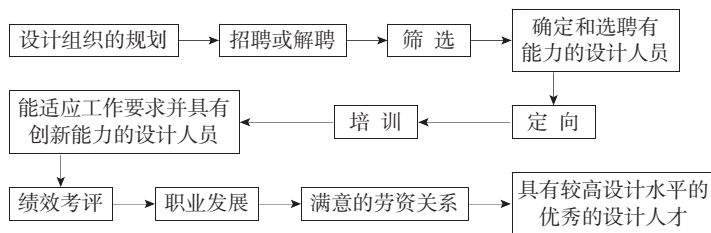


图 远-员 设计人力资源管理过程

从图中可以看出设计人力资源管理分三步走：第一步通过人力资源规划，确定设计组织人员的构成，以招聘形式增补员工，或以解聘形式裁减人员；第二步是在已聘能胜任设计工作的员工的基础上，以培训或定向形式帮助他们进一步提高设计

技能、更新知识；第三步是对设计人员进行绩效评估，如发现问题予以改正，以有效地促进设计人员完成高水平、高质量的设计作品。

## 第二节 设计人力资源的组织管理

任何设计活动都是由设计人员来完成的，而设计人员常常惯于使自己接受一次性工作，没有充分考虑这些工作中所体现出的内在联系，而对于企业来说，其设计必须具有一致的、连续的识别性，为此，必须有效地加强对设计人员的组织管理。

### 一、设计人力资源的组织类型

根据设计项目自身所具有的特征和共性，一般组织结构形式大体有三类，即职能式、项目式和矩阵式。

设计人力资源的组织类型必须充分考虑设计部门的自身特点与经营环境，参照国外设计组织的类型，我们也可以将其大致分为三大类型：

#### 1. 传统金字塔形组织

其特点是命令与信息都是从上向下传递，权限也自上而下延伸。

#### 2. 矩阵组织

诸如设计中心、设计总部和事业部设计室这类系统都是一种矩阵组织。这种组织中除了总经理的不同机能的纵向权限和责任流程外，还有科研项目负责人项目开发的权限和责任的横向流程，因此组织的成员要接受总经理和项目负责人的双重领导。

#### 3. 其他几种典型的设计组织形式

(1) 设计部门设在技术部，如设在设计科、设计室内。放在技术部门，有利于设计、规划、生产各工序的合作。

(2) 汽车公司的设计组织。汽车公司的设计组织按车种

分工作室，各小组开发内容互不了解。

（猿）家电行业的组织形式。由于设计领域的拓宽，家电行业企业在其内部设置了设计总部、设计中心，各事业部下设了设计室或设计小组。

（源）其他组织形式。这是一种能够对付环境变化的未来指向型体系。例如，英国的皇家艺术大学设计研究所，下设设计教育、医院设备及福利机器开发、方法论和 悦智四个部门，接受委托研究，一旦接到委托项目即组成适合这一课题的设计研究小组。其组织成员中包括从外国来的研究者和留学生。设计以主设计师为核心，由工业设计师、人类工程学家、系统工程师、机械工程师、护士等各方面的专家构成项目小组。组织内部无上下、左右的从属关系。项目结束，则人员解散。新的委托项目一来，又重新组织新的成员。设计研究成员的任用采取合同制，每两年更新一次合同。中国的设计人员较少，所以借鉴这种方式进行设计研究比较合适。

此外，根据设计人员的特点，还可将设计人力资源的组织类型分为：企业内部的设计队伍和自由设计师或设计事务所。下面就对这两种类型进行探讨。

## 二、自由设计师的组织管理

所谓自由设计师，主要是指具有独立从事设计能力而不属于任一特定企业或公司的设计人员，这类人员一般以自由创办的设计事务所对外进行交流。

对于那些没有能力或没有必要建立自己的设计队伍的企业来说，利用自由设计师为企业提供设计服务是最佳的选择。但由于自由设计师具有自由性职业的特点，所以往往会对设计管理提出更高的要求。

设计管理对自由设计师而言应该主要考虑两个方面：一方面要使每个设计师所设计的产品与企业目标一致，避免各自为阵，造成混乱；另一方面要保证设计的连续性，避免因设计师

的更换而使工作脱节。为此，具体的设计管理与协调工作应该采取以下一些措施：

■ 根据企业要求，编制完善的设计任务书，提供一套统一的设计原则，让每位设计师了解企业，共同遵守设计要求，以保证设计的协调一致。在制定设计标准时，考虑到设计管理中统一性与创造性的平衡，应有一定的灵活性。

■ 通过合作与考虑，确立与一些设计水平较高的自由设计师的合作伙伴关系，有利于设计师加深对企业的深入了解，有利于设计师积累经验并形成一致的设计风格，从而保证设计的连续性与稳定性。

国外，通过对自由设计师的成功管理，从而使自己的设计素有盛名的企业有不少。例如：丹麦 皇家公司在这方面的管理就非常出色（见案例四）。

### 三、驻厂设计师的组织管理

所谓驻厂设计师，顾名思义，就是受聘于某一特定企业，主要为企业进行设计工作的设计师。驻厂设计师由于身处企业内部的设计部门，对企业比较熟悉，所以其设计能充分考虑到企业的技术及生产条件等方面的要求，但由于其长期从事单一的设计类型所以常常会引起思维定势或僵化、缺乏创新，使设计陷入模式化。

为此，企业一方面应鼓励设计人员为别的企业进行设计；另一方面应扩大对外交流，定期派设计人员外出考查与交流，并让企业外的设计师参与设计项目的开发。对于设计管理工作而言，主要应从企业设计组织结构方面及人员分工安排方面着手协调设计师的工作，要保证设计小组与设计开发项目的各个方面都能够直接有效地进行交流，同时也要建立起设计评价的基本原则和视觉设计方面的规范。

驻厂设计师管理的典型范例不少。世界上最大的专业电器公司之一的飞利浦公司在这方面就做得非常出色（见案例四）。

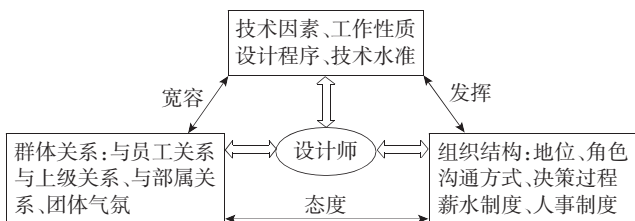


### 第三节 设计师管理

设计管理的核心目标是有效地提高设计的效益与成果，因而作为设计管理者的责任应是不断地促进设计部门及设计人员创造丰硕的设计成果，为企业带来更多的效率。而设计部门的主角应是设计师，加强设计师的管理应是设计人力资源管理的核心。

#### 一、设计师管理的环境

良好的设计氛围是管理措施得以落实的保证。在设计师管理时，首先必须对设计师本身的工作特点，特别是设计师在设计部门接受设计管理所处的内外环境氛围进行研究。一般来说，设计师会受到来自设计部门的技术因素、组织结构和群体关系等方面的内环境影响。概略来说，可以用图远-圆来表示：



图远-圆 设计师的内环境影响要素

从图中可以看出，设计部门各要素相互影响、相互作用。作为设计管理者，必须充分有效地化解技术因素、组织结构、群体关系三者之间所形成的矛盾。它们的矛盾主要体现在：  
①设计师会承受组织结构、技术水准、人际关系等三大因素不同程度的压力；  
②人际关系往往影响设计师的工作气氛，团结气氛也左右着技术水准与决策过程；  
③设计师在组织结构中的角色往往由他的设计水准限制，同时其所处的地位也影响其设

计能力的展现；④薪水及人事制度决定设计师的积极性、发展空间、胜任水平和上级的信任程度。

此外，设计部门外环境包括企业整体环境、消费者、市场和服务等，对于设计管理来说也是不容忽视的要素。管理者在处理与解决问题时，一方面有赖于加强疏导与解释工作，创造一个健康的氛围；另一方面也取决于设计师本人的认知、品质、态度及个人动机。

## 二、设计师管理的环节

落实各项设计师管理环节，必须采取各种行之有效的措施，从设计师的擷取、培训到激励，都应有一个整体设计的管理思维与规则。

### 一 设计师的擷取

从管理的角度来说，宏观上应建立一个设计人员库，将设计师的设计经验、个人爱好、特长、特点及可获得性资料建立一个数据库，这项工作最好由设计协会或行业协会组织统管，该项工作是设计师管理中获取设计师的来源与依据。

企业在招聘或委托设计师之前，有必要对设计项目进行必要的分析，应充分考虑如下的一些因素：①设计任务需要的专业设计技能；②在挑选设计人员时，既要考虑其技能又要考虑其个性；③设计师来源，是从企业或公司内部抽调还是从市场上招聘；④被挑选的设计者是否愿意参加此项目；⑤外界协作者如设计顾问、技术专家等需要支付的费用。

一旦确定了招聘条件，在设计人员获取途径中，首选方案应是从总公司的设计部门挖掘设计人员，如涉及到总公司内部跨部门的设计师，可采取谈判、事先指定等方式来获得所需人员。如果只能从外界市场中去获得相应的设计师服务，则可以通过咨询、设立顾问、招聘专职或兼职设计师等形式来进行管理。

### 二 设计师培训

培训是让设计人员掌握设计本职工作所必需的基本技能的培育与训练过程。设计师的培训工作往往可以分以下四个步骤逐步进行。

#### （员） 确定培训目标

将设计师现有的能力与今后工作岗位所需的能力进行对比，找出现有设计能力与期望能力之间的差距，确定需要做什么培训。培训目标可以参照不同行业与类型设计师资格的评定标准。

#### （圆） 制订培训计划

将培训目标分段和细化，通过任务分析与工作绩效分析，确定培养的具体要求，再根据要求制订一个计划，确定培训时间的长短，以建立一个细致的、有条不紊的培养计划来提升设计师的能力。

#### （猿） 选用合适的培训措施

##### ① 在职培训

可以考虑设立专职教育人员专门负责对在职人员定期进行再教育。

##### ② 工作指导培训

对于由一系列步骤组成的复杂工作，由培训人员一步一步指导怎样完成工作。

##### ③ 讲座

可以聘请专业设计人士或专家讲授设计经验体会，传授设计技能，开拓设计眼界，以达到迅速简洁地传授设计知识与技能的目的。

##### ④ 多媒体技术

通过电影、电视、录像、录音、互联网等多种媒体手段与方法，获取设计信息，提高设计技能。

#### （源） 合理评估培训绩效

对培训的设计人员接受培训前后的反应、学习、行为和成

果等进行比较，对培训计划的效益进行合理评价，看培训计划完成得如何，以期在今后的培训中发扬可取之处，避免问题，提高培训效率。

### 獠设计师激励

对于设计工作来说，设计师的工作状态与心情非常重要，因此采用合理的激励措施与方式来调动设计师的积极性与主动性至关重要。

#### ► 獠源

#### （员）激励方式

普通意义上的激励方式有两种：①外在激励方式，包括福利、晋升、授衔、表扬、认可等。此方式见效快，但不易持久，处理不好有时还会降低工作热情。②内在激励方式，包括学习新知识、新技能、责任感和光荣感等。这种方式所需时间长，见效慢，但能持久。

考虑到设计工作的本身的特点，经常有如下三种基本的激励方式：

#### ①实行“参与制”

让每个设计成员都意识到是设计项目中的一名成员，对于股份制公司可以考虑让其拥有公司的股份或股份分红。

#### ②激发责任心

要责权分明，要赋予设计人员更多的责任，这比“参与”更具体，更细致。

#### ③鼓励建议

采用措施激励设计成员开动脑筋，多提建议。

#### （圆）激励措施

在激励设计人员的管理中，必须采用行之有效的措施以调动设计人员的积极性，给他们提供施展才华的舞台。具体激励措施有：

#### ①改进管理方式

管理中应以表彰积极因素为主，惩罚消极因素为辅。

## ②促进相互交往

采用一定的措施，增进设计师之间及与外界的交往和交流，使设计部门内的设计人员得到安全需要、社会需要和尊重需要的满足。

## ③改进工作设计

设法增加设计工作中的一些激励因素，加强设计人员的满意度，以便全心全意地投入设计工作。

## ④形成良好的设计风气

设计激励措施的合理化有利于形成学习先进、鞭策后进的设计氛围，以使设计成员更加努力、踏实地为完成设计任务服务。

## （獗）激励策略

设计人员属于知识型员工，具有自主性强、创新欲强、工作过程难以控制、劳动成果难以衡量、流动意识强、蔑视权威、较强的成就感等特点，在设计管理中必须正确看待。针对这种特殊性，可以从以下几个方面实施一些激励策略。

①建立一个自由、宽松的工作环境。使他们能在既定的组织目标和自我考核的体系框架下，自主地完成设计任务，以有利于促进其进行设计创新。

②实行弹性工作制。因设计工作的特殊性，设计构思中，固定场所及工作时间对他们无多大意义，大多设计人员更喜欢独自工作的自由和刺激以及更具张力的工作安排，设计管理中要充分考虑员工的个人意愿与特性，避免僵硬的工作规则。

③强调以人为本。实行分散式管理而不是等级制管理，有利于使设计人员具有较强获取知识和信息的能力以及应用、处理知识和信息的能力，有利于提高设计人员的主观能动性，激励其主动献身的精神与创新精神。

④重视设计人员的个体成果和职业生涯的发展。在知识经济时代，人才的竞争越来越激烈，设计人力资源管理的重要任

务是要吸收、留住优秀设计人才。流动欲较强的设计人员往往给设计管理带来了较大的难度。管理者不仅仅应给设计人员提供一份与其贡献相当的设计报酬,使其分享到自己的设计成果,同时还要充分了解设计人员的个人需要和职业发展意愿,为他提供上升的发展道路与平台。

### 三、设计团队建设

设计人才资源管理中,设计团队的建设也是很重要的一个工作环节。工作团队目前是国际上比较流行的一种生产作业方式。最佳的设计团队应包括总设计师、主管设计师、设计师和助理设计师等四个层次,它们是相对部门或小组而言的,在工作中拥有共同的绩效目标和工作方法,且相互制约、知识互补、彼此承诺、自我约束。设计团队的特点是设计人员之间没有明确的分工,彼此之间的工作内容交叉程度高,相互协作性强。

构建一个高效率、高水平的设计团队一般要经过以下几个步骤:

(1) 根据设计任务确定团队,明确团队的目标与职权。

(2) 创造条件为团队建设提供各种所需资源,包括物质资源、人力资源、财务资源等。

(3) 选择合适的设计人选组成团队。

(4) 在团队开始运作后,以其自我管理、自我指导为主,给予大力支持,克服各种困难,消除障碍,战胜危机。

在设计团队的管理中,在采取灵活管理措施与方法的同时,必须遵循以下的原则:

(1) 选择合格的设计成员,其知识应具有一定的互补性。

(2) 控制一定的规模。太大会影响协调,太小会导致负担过重,理想的人数应是5-10人。

(3) 必须重视培训工作,使设计人员的知识能够得到不断的更新,从而具备所需的技能。

(源) 明确团队的使命与目标,使设计成员为之奋斗。

(缘) 制订一定的规章制度和绩效评定标准,有效促进设计成员的工作热情。

(远) 与设计成员相互沟通,提高设计成员的参与意识,给他们提供工作所需的物质与精神支持,保障设计团队工作的顺利进行。

### 案例四 丹麦 月曜公司与飞利浦公司的 设计师组织管理

猿苑

#### 一、丹麦 月曜公司对自由设计师的组织管理

丹麦 月曜公司在国际设计界素有盛名,但公司本身并没有专业的设计部门,而是通过精心的设计管理来使用自由设计师,并与本国及英国、美国、法国等国家的多名设计师建立了稳定的业务关系,有的设计师与公司合作多年,甚至比大多数员工在公司的工龄还长。

尽管公司的产品种类繁多,并且出于不同的设计师之手,但由于公司在 20 世纪 70 年代末就制定了七项设计基本原则与特色,即逼真性、易明性、可靠性、家庭性、精练性、个性和创造性,并明确了产品、设计和市场三个方面的政策,建立了一种一致性的设计思维方式和评价设计的标准,对那些居住分散、各自独立的自由设计师进行了有效的管理,使不同设计师的新产品设计都体现出了相同的特色。通过对自由设计师行之有效的管理,各设计师设计作品都具有了 月曜简洁、高雅的设计风格,树立了公司统一的形象,这就是设计管理的成功之处。

#### 二、飞利浦公司对驻厂设计师的组织管理

世界上最大的专业电器公司之一的飞利浦公司在驻厂设计师的管理方面做得非常出色。飞利浦公司主要的设计工作都是位于公司总部所在地荷兰恩多文市的外形设计中心进行的。

中心内设立了若干小组，每个小组都由对产品十分了解的专业人员和驻厂设计师组成。这些小组除了设计某种产品的外形外，还有如下的一些设计与研究任务：①包装、广告及其他宣传方面的平面设计；②本商品在室内使用时的安排与设计；③展销此种商品时的展示设计。这样便把产品、视觉传达和环境三方面的设计联系了起来。

而设计中心最重要的职能是为新产品制定外观形式和其他方面的标准，强调必须在下列几个方面有效地在产品中反映出标准化与竞争性来：①人机工程学；②安全性；③实用性与方便性；④有效性；⑤完美的造型与色彩；⑥耐用性。设计中心还编辑了一本《设计中心造型手册》，记录了所有以飞利浦为商标的产品在视觉上的标准。在产品视觉标准规范下，世界各地庞杂的飞利浦产品家族体现出了统一的识别特征。这种将设计管理作为一种将产品设计与生产和市场协调一致的战略手段，取得了令人瞩目的成就。



## 第七章 设计质量管理

摇摇质量是企业各项工作的综合反映，是企业生死攸关的大问题，因此设计质量管理是企业全部管理活动的一个方面。加强设计质量管理以设计促质量，以质量开拓、占领市场，已成为企业获取市场竞争力的行为准则。

猿

第七章 摇摇设计质量管理

### 第一节 摇摇设计质量管理概述

#### 一、设计质量及其管理

所谓质量，就是产品、过程和服务满足规定要求和特征需要的总和。根据 ISO 9000 的标准定义，质量不仅是产品的质量，而且也包括体系的质量和过程的质量。根据质量的对象划分，质量一般有产品质量、工程质量、工作质量、设计质量等之分。而设计质量应该是其他质量合格的前提与基础，因为任何产品的出现，往往都是从设计工作开始。

设计质量应包括设计质量指标和设计质量标准两大部分。设计质量指标一般包括外观、色彩、造型、形状、功能和表面装饰等质量品质与特性；而设计质量标准一般是参照国家或国家质量 ISO 9000 标准体系的规定来确定的。但设计质量标准有其独特的难以直接定量、定性的一面，如外观、舒适、操作方便等性能与品质。

设计质量管理是使提出的设计方案能达到预期目标并在生产阶段达到设计要求的质量，是从设计的角度去考虑设计对象

的功能、结构、造型、工艺、材料等方面的合理性，以追求设计作品的完美。

人们对设计质量管理的重视是一个从认识到逐步深化的过程。例如：长期以来，大型综合型产品（如飞机、汽车）的研制和使用周期较长、产量大，产品如暂时达不到设计性能，一般都是在漫长的生产过程中逐步加以改进和解决的。比如云原飞机在多项设计问题中，设计定型中只解决了犹豫，有犹豫是在批量生产中解决的。随着科技的进步与现实需要，国外从 20 世纪 50 年代开始强调，从开始的“硬件”（生产）质量管理逐步发展到“软件”（设计）质量管理，这一转变是建立在新的认识上的，即产品研制过程是“软件”形成过程，最后的成品是“硬件”，这个硬件必须符合使用要求，而体现它的是设计，是保证实现产品的一套设计技术规定和程序。总的说来，设计质量管理是企业设计管理活动中的一个方面，是指通过质量策划、质量控制、质量承诺、质量改进，以建立一个合格的设计质量体系，达到企业设计质量目标、方针与职责，交付给用户满意的产品或服务。

设计过程是产品质量最早的孕育过程，搞好生产前的设计工作是产品质量提高的前提。设计质量“先天”地决定了设计对象的质量，在整个产品质量产生、形成过程中居于首位。设计质量是以后制造质量必须遵循的标准和依据，而同时又是最后使用质量必须达到的目标。如果由于设计过程的质量管理薄弱、设计不周而铸成错误，那么这种“先天不足”必然带来“后患无穷”，它不仅会严重影响产品质量，还会影响投产后的一系列工作，造成恶性循环。因此，设计质量管理是企业全面质量体系中带动其他各个环节的首要一环，是全面质量管理的起点。

### 二、设计质量管理的内容及任务

设计项目的不同，决定了设计质量管理的内容不同。就产

品设计而言，设计过程是指产品（包括未开发新产品和改进老产品）正式投产前的全部开发研制过程，一般包括调查研究、策划方案、模型制作、试制与鉴定、工艺及材料以及标准化等工作内容。

獐为保证设计质量，设计管理一般要做好如下几项工作：

（员）根据市场调查及信息资料制定设计质量目标。

（圆）保证产品前期开发阶段的工作质量。其任务是选择设计的最佳方案，编制设计任务书，阐明设计特征、风格、规格及结构等，并做出新产品的开发决策。

（獏）根据方案论证、验证试验资料，鉴定方案论证质量。

（源）审查产品设计质量，包括设计更改审查、性能审查、一般审查、可维修性审查、互换性审查、计算审查等。

（缘）审查工艺设计质量。

（远）检查产品试制鉴定质量，监督产品试制质量。

（苑）保证产品最后定型质量。

（愿）保证设计图样、工艺等技术条件的质量等。

以上设计质量管理的内容包含了一些技术设计的管理，管理者必须得到相关技术人员的支持。

獐队设计质量管理的内容，可以归纳其管理的主要任务包括如下两个方面：

（员）根据对使用要求的实际调查和科学研究成果等信息，保证和促进设计质量。使研制的新产品或改进的老产品具有更好的使用效果，能满足用户的物质与精神要求；

（圆）在实现质量目标，满足使用要求的前提下，还要考虑现有的生产技术条件和发展可能，讲究加工的工艺性，要求设计质量易于得到加工过程的保证，并获得较高的生产效率和良好的经济效益。

### 三、设计质量管理的工作循环

设计质量管理工作是无止境的，其工作性质表现出一种循

环性。设计质量管理工作循环可分为计划（~~孕建~~）、执行（~~阅~~）、检查（~~悦~~）、处理（~~粤~~）等四个阶段，简称 ~~孕理~~ 悦~~理~~ 工作循环，它是组织质量保证体系运转的基本方式。设计质量管理工作循环内容其示意图如图 苑- 员所示：

► 猿圆

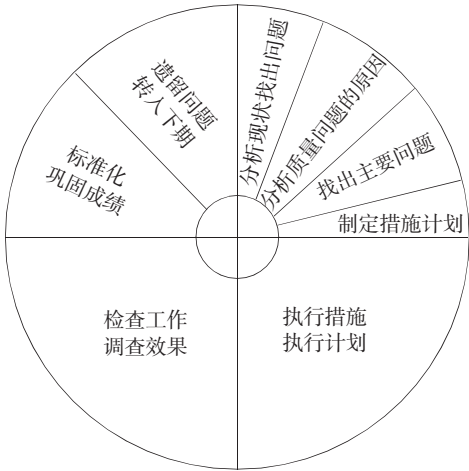


图 苑- 员 设计质量管理工作循环图

从图 苑- 员中可以看出，设计质量管理工作循环就是按照以上四个阶段和八个步骤，不停顿地周而复始地运转。各阶段的检查与评价不仅起到监督与控制的效果，其间的讨论还能发挥集思广益的作用，有利于设计质量的保证与提高。其运转时，一般呈现以下特点：

整个企业设计质量保证体系构成了一个大的管理循环，而各级、各部门的管理又有各自的 ~~孕理~~ 悦~~理~~ 循环。上一级循环是下一级循环的依据，下一级循环是上一级循环的组成部分和具体保证。

管理循环是每转一周就提高一步，使设计质量螺旋上升式地不断得到提升，管理水平也在此过程中不断地得到提高。

## 第二节 摇摇设计质量标准

### 一、设计的质量标准

评价一项设计的好坏很难有一个统一的标准，因为设计具有理性与感性双重要素。但这并不能说设计就没有好坏之分。好的优良的设计还是具有一些共同的特点的。1959年在世界工业设计联合会上曾将优良设计的原则定为以下几个方面：  
①创新的；②实用的；③有美学上设想的；④易被理解的（会说话的）；⑤毫无妨碍的；⑥诚实的；⑦耐久的；⑧关心细部的；⑨符合生态要求的；⑩尽可能少的设计。这十条原则比较全面地反映了一项优质设计应有的标准。

具体来讲，设计质量标准可分为以下两大类：

#### 1. 资格标准

在设计的不同行业或类型中，国家都制订了各类设计师（如平面设计师、室内设计师、建筑设计师等）的评定标准，也制订了设计企业的等级评定标准。在设计招标、竞标的过程中为了使设计质量有一定的保障，常对设计师的参与和设计企业的等级都会有相应的资格要求与标准。

#### 2. 设计标准

任何一项设计，业主或顾客对设计都会有一些基本的期望或需求，设计师或设计企业为了使自己的设计能脱颖而出并被采纳，必须遵循对方的设计标准进行设计，保证设计质量。设计标准通常有设计优胜标准和设计失败标准之分。设计优胜标准常是指能充分考虑客户选择设计提供者的要素，这些要素尽管会因客户的需求或感受而异，但还是有一些共性因素，如价格、效率、舒适、方便、服务等。设计失败标准是指设计不能被采用或没有达到预期水平的那部分要素，通常包括个性化、可靠性、速度等。

## 二、ISO 9000 系列标准

20 世纪 70 年代以来，各个国家、地区或企业在质量管理领域中，都曾各自制定了许多标准。由于分析角度、基本概念以及理论依据上的不同，这些标准存在着很大的差异，严重阻碍了各国贸易的发展。后来国际标准化组织（ISO）质量管理与质量保证技术委员会，组织各国管理专家经过了近 20 年的努力，于 1986 年 9 月 15 日正式发布了 ISO 9000《质量术语》标准，1987 年 3 月正式发布《ISO 9000—ISO 9004 系列标准》（以下简称 ISO 9000 系列标准）。这些标准的制订与发布，使世界上主要的工业发达国家的质量管理与质量保证的概念、原则、方法和程序统一到了国际标准的基础上，标志着质量管理与质量保证走向了规范化、程序化。

ISO 9000 系列标准作为一套质量管理与质量保证的标准，对在国际范围内特别是在欧洲地区从事生产经营活动的企业至关重要。现已经有 100 多个国家采用此标准作为其贸易活动的国际标准，在美国、日本及欧盟等经济贸易发达的国家与地区，这些标准已经成为最常采用的质量认证标准。作为设计质量管理者，有必要对其质量标准认证与质量体系的内容有相当的了解与认识。

要获得 ISO 9000 系列质量认证必须通过包括质量管理软件与现场评估在内的审核。审核过程一般要 3~5 个月，获得了质量证书的公司由 ISO 登记在案。世界上已有 10000 多家公司通过了 ISO 的认证，其中 1000 的公司位于欧洲。一般供货商的公司可以通过 ISO 的备案查阅到通过认证的公司，所以通过认证的公司比没有通过认证的公司更容易受到用户的青睐，其良好的质量信誉也会给公司带来明显的利益。

ISO 9000 系列标准的工作范围涵盖了企业生产与经营的方方面面，包括了用户对产品和服务的绝大部分质量要求，是企业建立其内部质量体系的主要依据。ISO 9000 系列标准从制订

到目前,已有三个版本,即 ISO 9000 版、ISO 9001 版和 ISO 9004 版。下面是 ISO 9000 系列 ISO 9000 版的核心标准。

**ISO 9000:2000《质量管理体系——基本原理和术语》**,该标准描述了质量体系的基本原理,并规定了质量管理体系的术语。此标准取代了 ISO 9000:1987 和 ISO 9001:1987。

**ISO 9001:2000《质量管理体系——要求》**。该标准提供了质量管理体系的要求,以供组织证实其能提供满足顾客和适用法规要求的产品的能力时使用。组织通过有效地实施体系,包括过程的持续改进和预防不合格,使顾客满意。此标准取代了 ISO 9001:1987、ISO 9002:1987 和 ISO 9003:1987,成为用于第三方认证的唯一标准。

**ISO 9004:2000《质量管理体系——业绩改进指南》**。该标准提供了改进质量管理体系业绩的指南,包括持续改进的过程,提高业绩,使组织的顾客和其他相关方满意。此标准取代了 ISO 9004:1987、ISO 9005:1987、ISO 9006:1987 和 ISO 9007:1987。

**ISO 9000 系列**。该标准提供了质量和环境审核的基本原则,为审核方案的管理、质量和环境管理体系审核的实施以及对质量和环境管理体系审核员的资格要求提供了指南。此标准将取代了 ISO 9001:1987、ISO 9002:1987 及 ISO 9003:1987、ISO 9004:1987 和 ISO 9005:1987。

ISO 9000 系列标准中,在总结质量管理实践经验的基础上,用高度概括、易于理解的语言表达了八项质量管理原则,它是质量管理者有效实施质量管理工作所必须遵循的原则。这八项质量管理原则是:①以顾客为中心;②统一的宗旨、明确的方向和建设良好的内部环境;③全员参与;④将相关的资源和活动作为过程来进行管理;⑤系统管理;⑥持续改进;⑦基于事实的决策方法;⑧互利的供求关系。

### 三、我国的质量认证

世界经济全球化的步伐在加快，特别是我国加入 宰裁韵后，企业将更多地参与国际贸易活动，将更多地采用国际通用的标准，如用 隋韵的标准进行认证。自 灵愿年 灵园月《中华人民共和国标准法》颁布之后，我国的质量认证工作开始纳入了法制轨道，质量认证工作有了较快的发展。

#### 灵组织管理机构方面

《中华人民共和国产品质量认证管理条例》第六条规定：国务院标准化行政主管部门统一管理全国的认证工作；国务院标准化行政主管部门直接设立的或者授权国务院其他行政主管部门设立的行业认证委员会负责认证工作的具体实施。

#### 灵有关法规

参照 隋韵和 隋悦联合发布的有关国际原则，颁布了有关质量认证的法规和规章。法律、法规包括：《中华人民共和国标准法》、《中华人民共和国进出口商品检验法》、《中华人民共和国产品质量认证管理条例》、《中华人民共和国产品质量法》。另外，还有如下一些规章制度：《中华人民共和国产品质量认证管理条例实施办法》、《产品质量认证委员会管理办法》、《产品质量认证检验机构管理办法》、《产品质量认证证书和认证标志管理办法》、《质量体系审核员和认证实验室评审员国家注册管理办法》、《产品质量认证机构认可管理办法》。

#### 灵产品认证

灵愿年 源月，经国务院标准化行政主管部门批准，我国成立了第一个产品质量认证机构——中国电子元器件质量认证委员会（因 隋悦），按照国际电工委员会电子元器件质量评定体系（隋悦）的章程和程序规则组建了机构，制定了有关文件。目前我国具有权威性的产品认证标志有：方圆、长城标志与 孕悦标志，即电子元器件专用认定标志。



### 第三节 设计质量体系

#### 一、设计质量体系的要素

质量体系是指“为了实施质量管理的组织机构、职责、程序、过程和资源”的一种体系（引自 ISO 9000 标准）。设计质量要得以保证，建立一个与本单位相匹配的设计质量体系是完全必要的。完善的设计质量体系是企业设计工作开展的基础，是相关设计文件制订的依据，有利于企业行使设计质量决策，有利于有计划、有步骤地把整个公司的设计质量活动切实加以管理。一般说来，设计质量体系的要素可分为设计质量体系的结构要素和设计体系的选择要素两大类。

#### （一）设计体系的结构要素

质量体系的结构要素由职责与权限、组织结构、资源与人员、设计程序、技术状态管理等组成。

#### （1）职责与权限

是质量体系结构中最重要的一部分，是以明确各级设计人员及管理人员的质量职能为中心任务的。须确立与设计质量有关的、直接和间接影响质量的活动，并形成设计文件。

#### （2）组织结构

应建立与质量管理体系相适应的组织结构。

#### （3）资源与人员

为达到设计质量的方针与目标，应为设计人员提供良好的设计环境与相关软件，选择合适的人员搭配。

#### （4）设计程序

设计质量管理需要依靠明确的设计程序，并在设计过程的每一阶段进行评价，严格按规范的设计程序与步骤展开设计活动。

#### （5）技术状态管理

对设计技术应加以管理。

### 设计质量体系的选择要素

设计质量体系除自身具有的结构要素之外，应分析产品生命周期各阶段的质量职能，选择具体的质量体系要素，建立设计质量体系文件，使影响产品质量的全部要素在全过程始终处于受控状态。

一般来说，质量体系的选择要素主要是规范和设计质量，把顾客的需要转化为材料、产品和过程的技术规范，并提出产品设计图样，制作模型测试并进行小批量产品试制。通过设计评估进一步改进产品，力求使价格既能让顾客接受，又能确保设计获得满意的投资收益率，做到技术和设计两方面均达到先进，且使用可靠方便，易于生产、验证和控制。

### 二、设计质量体系的建立

建立设计质量体系是成功设计的保证。设计要获得成功，必须使设计对象符合如下要求：满足恰当规定的需要和顾客的期望；符合适用的标准和规范；符合社会要求，包括法律、准则、规章、条例以及其他考虑事项所规定的义务；反映环境要求；以具有竞争力的价格及时提供；经济的提供。

要获得以上设计质量的目标，企业在建立设计质量体系时，应遵循以下原则：

(1) 重视设计质量策划，以提高设计质量体系的有效性。

(2) 在设计过程的各个阶段，无论是质量策划、设计质量文件的编制，还是各质量要素活动的接口与协调等方面均应采用整体优化原则。

(3) 强调满足顾客对产品质量的要求。

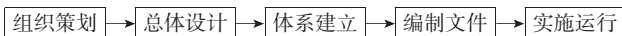
(4) 管理重心从管理设计结果向管理“设计过程”、“设计要素”转移，强调以预防为主、杜绝隐患的原则。

(5) 强调设计质量与效益的统一，从顾客和组织两个方面权衡利益、成本和风险诸因素的关系。

(远) 强调持续的设计质量改进原则，以追求设计的完美。

(苑) 强调全面质量管理的原则，将设计质量管理纳入企业全面质量管理体系之中，并突出其作用。

按照质量体系建立的原则，根据阶段性的标准，通常建立和完善设计质量体系包括五个阶段，如图苑-圆所示：



图苑-圆 质量体系建立和完善的五个阶段

#### (员) 组织策划阶段

此阶段的主要任务是了解阶段性的标准，以便领导层形成决策，并建立相应的工作机制，制定工作计划和程序，同时组织设计人员进行相应培训。

#### (圆) 总体设计阶段

此阶段的主要任务是制订设计质量的方针与目标，对质量体系进行总体设计分析，对现有的质量体系进行调查评估，确定质量体系的要素与结构，选择相应的管理措施与方法。

#### (猿) 体系建立阶段

此阶段的主要任务是成立专门的设计机构组织管理设计质量，规定设计质量的职责和权限，并为设计质量的保障与实施提供所需的基本资源。

#### (源) 文件编制阶段

此阶段的主要任务是组织有经验的设计管理者与相关人员编制设计质量的有关文件。

#### (缘) 实施与运行阶段

此阶段的主要任务是组织人员进行培训学习，了解设计质量体系各个环节的注意事项和有关文件规定，以便责权分明，使质量管理措施能够得以落实和有效运行。同时，通过实施与运行，对整个管理体系进行检查、考核，合理审核与评审，对体系中的不足或遗漏之处加以补充、完善，使设计质量管理水

平再上一个台阶。

三、设计质量体系的文件编写

在设计质量体系中，设计组织机构是“硬件”，而体现企业特征、便于有效实施的设计质量体系文件则构成“软件”，这两部分相辅相成，缺一不可。尤其是在设计管理中，制订行之有效、切实可行的质量保证文件，可以规范设计行为，明确设计职责，提高设计效率，保证设计的质量和投产率，是设计得以成功的有效途径。



猿园

典型的质量体系文件如图 苑- 猿所示：

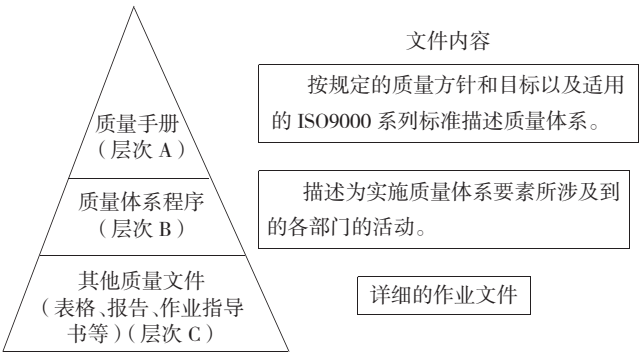


图 苑- 猿 典型的质量体系文件结构

从图 苑- 猿可以看出，质量体系文件是由多个层次、多种文件所构成的。在设计质量管理中，设计质量体系文件，一般包括设计质量的方针与目标、设计质量手册、设计步骤与程序文件、设计指导书、设计质量管理制度、设计质量记录等。在编制这些文件时，应确保这些文件的系统性、法规性、见证性和适宜性。

一、设计质量方针与目标

是设计企业规范设计质量的纲领性文件，体现了管理者的目标与意图。在制订设计质量方针时，应做到：明确有力、严肃稳定、合理可行、言简意赅。在建立设计质量目标时应做

到：明确设计质量目标的具体要求（应是可测量的，并包含产品要求）；确定设计质量目标的设定原则（不断改进，提高质量，使顾客满意）；设计质量目标应融入与其相关的企业职能部门及层次之中。

### 设计质量手册

质量手册是规定组织质量管理体系的文件，设计质量手册应是设计行为的一个范本。它是将设计方针与目标思想以具体的文字（必要时可用图表、图形）加以描述。其内容一般包括：①管理的范围。应含设计机构提供满足客户和适应法律、法规要求的产品的能力所要求的内容；②设计步骤程序文件的主要内容或对其的引用；③设计过程顺序和相互关系的描述；④批准、修改、发放设计质量手册的控制。

### 设计步骤与程序文件

设计步骤与程序是设计质量得以保证的重要环节，其相关的文件规定是设计质量手册的具体化、可操作化。其特点是：①规定是何人何时何地去做什么，为什么这么做，如何做（怎么做）；②阐明涉及设计质量各部门和人员的责权分工及相互关系，并说明实施活动的方式、采用的文件及控制方式；③简明易懂，结构和格式相对固定，便于应用。

### 设计指导书

设计指导书是程序文件的进一步延伸和具体化，用于细化具体的设计过程与设计要求。设计指导书通常是一些专业性和针对性的文件，用于指导设计人员的具体操作。其编制步骤如下：①编制准备，收集相关资料与文件；②列出设计指导书目录；③落实编写计划和责任人；④编写可参考样本，应注意职责与内容的协调统一；⑤批准。编写后的指导书经试用后，对照质量手册文件，加以修改完善，然后由设计主管或单位负责人，批准后交付使用。

## 第四节 设计质量管理战略

### 一、实施设计质量管理战略的意义与作用

设计质量管理战略是指设计企业在设计事务运营过程中，强调以人为本，以提高设计质量为中心，一切设计活动必须围绕高标准的设计质量目标展开，将质量管理与保证提高到战略高度，并与企业经营理念融合在一起。

在设计企业中，实施设计质量管理战略，可以紧密地结合经营环境的变化和客户的需求变化以及企业的目标市场定位，使设计行为围绕着企业的经营活动，以设计促质量、促效益，为有效地实现企业经营目标服务。其意义与作用具体体现如下：

在设计管理意识上，可以从强调单纯的设计质量上升塑造一种质量意识和质量道德观念，形成一种企业质量文化，树立企业质量形象。

在设计管理方式上，可以改变传统的偏重于产品的内容质量特征或外部质量特征。而强调质量特性（内在质量）与精神质量（外在质量）的融合统一，注重产品的文化含量和审美质量，使之相得益彰。

在设计管理对象上，实现从以设计对象为中心向以人为本的经营理念转变，采取有效的管理措施与方法，激励设计人员以正确的工作方法来保证设计质量的改进与提高。

在设计管理重点上，强调设计质量的经济性、效益性，在保证质量的前提下，注重降低设计成本，提高质量效益。

在设计管理方法上，有利于将设计管理纳入全面质量管理的整体运作之中，强调设计质量持续改进（计划—实施—检查—改进）循环与突破，以提高企业的质量竞争优势。

在设计市场营销和顾客满足上，强调设计的整体性与一致

性，改变片面狭隘追求产品外观质量的满足，着眼于品牌、形象等无形资产的建立，以顾客满意为目标，赢得高质量设计的美誉。

## 二、设计质量管理的具体战略

设计质量管理战略是全方位的、全面的，其主要目标是将设计质量提升为一种设计竞争的核心力量。在实施质量管理战略中，具体有如下一些策略：

树立全面、全过程、全员参与的全面质量管理意识，在设计工作中充分考虑制造、生产服务等各个环节的影响与制约，使设计成为其他工作开展的有效基础，以提高企业的整体质量水平。

参照国际通用系列标准体系，建立一套完善的、操作性强的设计质量管理体系，撰写并颁布相应的设计质量管理文件，如设计质量手册、设计指导书、设计操作步骤与程序文件等。

建立一套可对设计质量进行合理评估与评价的体系。对设计质量的评价与测量是一项具有挑战性的工作，难以定量评定，因为设计质量的评定包括来自许多心理方面的因素，如客户满意度等。设计企业可以通过标准问卷法与比较法（与同行横向比较和与自身纵向比较）等方法进行测试，以得到一个公正、客观的评价结果。

强调设计质量应不断改进，建设一个充满凝聚力的、高水平的、质量意识强的设计团队，制订一些与设计企业相适应的设计质量改进计划，包括降低设计开发成本、提高设计服务质量、提升设计投产率、加强设计团队建设等方面的规章制度。

追求零缺陷，使设计质量管理达到最高水平。在设计中强调一次就把事情做对，设计工作的标准是尽可能不出现失误。这就要求设计者具有较高的设计素质和问题预测能力以及

综合系统分析能力。

通过设计质量的管理，使企业的质量具有一定的象征性，营造一种设计质量文化，以促进企业文化的建设，推动企业的经营发展。

开展设计质量的教育。在设计管理中，对设计人员进行相关知识的培训与学习非常关键，通过教育，可以让设计人员树立质量意识，接受质量管理知识和学习相关的技能。

通过实施设计质量管理战略，塑造企业设计质量形象。质量、信誉、品牌、服务等是构成企业整体形象的坚实基础，其中质量形象是企业形象的核心。在公众和社会中塑造良好的设计质量形象是企业提高自身核心竞争力的重要手段。

### 案例五 誉满全球的奔驰质量管理

如今的奔驰汽车以其卓越的质量誉满全球。奔驰以其品牌的影响力，在世界汽车工业领域树起了丰碑。也正是奔驰这一品牌，为整个德意志民族赢得了荣誉和骄傲。在全球汽车工业领域，奔驰似乎成了高品质的代名词。

在奔驰品牌的名誉下，荟萃着各种高质量的汽车。从小轿车到 10 吨的大型载重车，共有 150 多个车种，100 多个型号。奔驰车的质量号称跑 10 万公里不用动螺丝刀；跑完 10 万公里以后，换个发动机，能再跑 10 万公里。奔驰之所以拥有如此优良的品质，主要源于奔驰公司在设计与管理中贯彻了严格的质量意识。奔驰公司认为，只有全体员工都重视设计质量，产品质量才有保证。因此，公司强调人人参与质量管理，努力营造一种质量管理理念。他们把生产流水线作业改为小组作业，每一小组再进一步确定内部分工、协作、人力安排和质量检验，以消除员工因为重复单一劳动而带来的疲劳和厌倦感，使他们成为多面手，同时使他们的劳动积极性和主人翁意



识得到增强，从而有利于保证产品的质量，提高工作绩效。

奔驰的每一位员工都能充分意识到：用户在我心中，质量在我手中。奔驰公司严格的质量管理充分提升了员工的质量意识、团队意识和主人翁意识。

奔驰车的生产实行严格的工艺流程，精工细作，一丝不苟。奔驰车座位所用的纺织面料的羊毛是从新西兰进口的，粗细在 10 微米之间。细的用于高档车，柔软舒适；粗的用于中低档车，结实耐用。皮面座位选用产自南德地区的最好公牛皮，从养牛开始就注意防止牛的外伤和寄生虫。加工鞣制一张 2 平方米的牛皮，能用的不到一半。座椅制成后，还要用红外线照射灯把皱纹熨平。奔驰公司有专门的试验场，每年公司拿出 50 辆新车进行破坏性试验，以时速 100 英里猛撞坚固的混凝土厚墙，以检验前座的安全性。

可见，卓越的产品质量是奔驰品牌得以畅销全球的关键，重视质量管理是奔驰品牌生存的首要因素。

猎缘

## 第八章 设计市场管理与法规

► 摘要

任何设计师及设计管理者，都要把设计看成是一项综合性的经营活动，使设计活动围绕市场展开，不断开拓设计市场，规范设计市场行为，遵循设计法规，以优质的设计为企业赢得更大的市场份额，赚取更多的利润和效益。

### 第一节 设计市场管理概述

#### 一、设计市场及其管理

设计与市场密不可分。特别是在市场经济条件下，市场作为商品经济的产物，在设计、生产、服务、消费、社会的分配与再分配的各个环节中都扮演着主角，市场的作用越来越明显。生产者通过市场出售产品，实现其生产与赢利的目的，消费者通过市场获得自己所需的物品。不断促进生产者与消费者这种供求关系的满足与实现，是设计师的市场追求目标。同时设计师也通过市场来表达其设计理念，实现其设计价值。

设计市场，作为一切与设计有关的市场要素，从范畴来讲，应包含两个方面的内容。其一，是指设计活动的目标市场领域范围；其二，是指将设计当作一种产业而形成的整个设计行业的经营与运作市场。由此看来，设计市场管理也应包含两个方面的范畴。一方面，设计市场管理应对具体围绕市场的设计行为进行统筹安排，包括设计市场的调查、目标定位、分析方法、营销战略等，都必须进行合理地统筹管理；另一方面，

设计企业以及其设计行为已成为社会发展中不可估量的动力，设计产业及产值在社会经济中的比例随着第三产业的蓬勃发展而提升，对设计行业的市场行为进行有效管辖、组织，也应是设计市场管理的重中之重。

由此看来，设计市场管理应是让设计企业或部门借助创新的管理措施，建立以市场为准绳，符合市场规律的设计机制，将包括产品设计、环境设计、视觉传达设计等多种类型的设计行为合理化、组织化、系统化，推动设计产业化的正常运转，使设计业的质量得以提高，不断促进社会生产力水平的提高。

## 二、设计合同管理

一件产品从设计到投放，往往需要多方面的合作。设计方与委托方为了更好地履行相应的职责与义务，往往需要通过合同的形式对对方的义务与行为进行制约，并通过承担相关的法律责任予以保证合同的履行。

设计合同是设计市场管理中的重要组成部分，作为设计者与管理人员，应了解设计合同的相关内容与形式特点，使设计合同在保护设计权利及创造行为价值等方面发挥其应有价值。

### 一、设计合同的形式

设计合同一般有下列形式：①时间制的方式。即按设计研究实际工作的时间计算报酬；②长期合同方式。这是由于企业长期需要而长期委托自由职业设计师进行设计的方式，一般以一年为单位，双方同意可以延长合同时间；③设计权使用费方式。这是设计被采用后，在其生产期间以设计使用费来支付报酬的方式，一般在设计完成时支付实际设计时所支出的费用，以后每年根据采用情况分一两次支付，不采用时由设计人员保存；④定费用方式。委托者与设计师之间先确定时间和费用，然后取得设计制作及其实施权。

### 二、设计合同的内容

设计合同的内容应根据具体设计的项目而异，而实际事务

千变万化，难以统一标准。其基本内容列举如下：委托的设计项目名称；委托的内容和期限；合同费用（设计委托书、报酬）；合同不包括的费用；支付的时间和方式；中止时的处理；决定设计的方法；有关保密规则；工业所有权的处理；关于比赛；发表的方法；合同时间及继续方法（长期合同必要项目）；未尽事宜的处理。设计报酬及各种费用包括：咨询费、委托费、设计费、设计权使用费、委托研究费、保密费以及设计报酬之外的各种费用，如模型费、材料费等。合同具体内容可以根据项目有所增减。

#### 猿设计合同的特点

设计合同不同于一般的房地产买卖及商业合同，据日本工业设计家协会的调查，书面合同约为猿猿，剩下的为口头合同。大约有一半以上的合同在事后出现了问题，矛盾主要体现在费用及支付方式以及对设计的评价和所有权等问题上。因为设计是一种创造性的行为，对这种行为要进行确切的价值评价是很困难的，同一设计稿，有人评价高，有人评价低，显然价值观不同，设计报酬的支付也不同。因此要根据设计合同的特点，首先让委托者充分理解设计工作的重要性和艰巨性，以正确评价设计的价值。同时设计合同必须以相互信赖为出发点。

## 第二节 猿设计招标与投标

设计招标与投标是对设计项目在法律的保护与监督下，企业或业主选择设计方的一种科学交易行为。一般来说，招标是以标底为主要尺度，结合设计质量、工期等要求，择优选择设计与施工单位的发包方式；投标是设计企业以投标报价的形式获得设计任务的方式。设计招标与投标是设计委托方与承担方平等的交易活动，该活动是在相关的政府管理部门参与监督下进行的。

## 一、招标、投标的方式

国内外设计行业采用招标的方式有多种，概括起来有三类：

### （一）公开招标与投标

招标方在不同的地区范围（可根据具体情况而定）利用报刊、广告等形式公开发布招标通知，凡符合资格者都可参加投标。

### （二）指定邀请投标与招标

投标方式是由招标单位有选择地直接通知有该项目设计能力的设计企业参加投标。

### （三）协商议标方式

又称谈判方式，是由企业指定有设计资格的承担方，提出估价，经业主审查，谈判认可。如谈判达不成协议，业主则另找一设计单位谈判，直到达成协议，签订承包合同为止。

## 二、设计招标的一般程序

（一）编制招标文件，包括设计项目、设计内容、基本要求（工程、材料、质量、验收、标准、规范、付款方式等）、设计图纸要求、合同的主要条款、招标的具体地点与时间等。

（二）发布招标公告和招标通知书，包括招标方式，设计的承包方式、投标企业报名日期、招标条件的发送方式等。

（三）对投标企业进行资格审查，包括企业法人代表及执照，企业性质及类别，企业简况等。

### （四）开标

（1）标底。将设计项目由自己或委托设计单位或咨询顾问公司聘请经济师、设计师、工程师、预算人员及生产施工管理人员等专家共同磋商一个价格，经主管部门核准后，这个价格就是标底，它是评定所有投标书的标准。与标底比较，一般差距小的得分多，得分最高者中标，因而它是一个保密数字，泄露违法。

(圆) 指定的时间、地点：全封闭进行（由招标方、投标方、评委一起参加）。

(猿) 招标组成：政府主管部门、银行、招投标单位成员。

(源) 宣布各招标方的合法性。①收到的单位及份数；②投标单位提供合法证件，包括设计企业等级证书、工商企业执照、法人代表证书、项目经理证明以及与设计相关的设计人员证书等；③宣布哪些为合法单位，不合法的退场，单位及投标都合法者为正式的投标单位；④各单位宣读投标书（开标），内容有：对招标书要求的承诺、期限、承诺设计及工程质量、工期额、采用的主要技术等。

(缘) 与标底比较，评委打分，决定中标单位，发出中标通知书，此过程为决标。

纡 招标单位与中标设计企业签订有关合同。

### 三、投标书

投标书的内容通常包括：

纡 对招标书所有事项的承诺、异议。

纡 本公司的介绍：基本简介、设计、施工等级、设计经验与优势等。

纡 设计图纸与相关模型。

纡 对设计项目的组织：设计进度、设计人员安排、材料计划、资金计划等。

纡 对设计质量的保证。

纡 设计预算：材料分析表、直接费用表、工程量计算等。

纡 确保投标的合法性：

(员) 投标时间。

(圆) 密封（牛皮纸信封，封口盖公章和法人代表章）。

(猿) 一式两份。

(源) 封面必须盖公章和法人代表章。

(缘) 承诺书的后面也必须盖公章和法人代表章。

(远) 预算的大写也得盖公章和法人代表章。

#### 四、投标程序

根据招标方式，决定报名参加投标。

提交投标申请书，包括标题、称谓、正文、署名与日期、附件（投标资格的详细说明，如公司实力、设计人员基本情况、曾经设计过的项目与相关能力等）。

接受资格审查。

向招标单位领取或购买招标文件及资料。

投标书的撰写与制作。

按规定的时间报送投标书，参加开标。

若中标，将与招标方签订承包合同，否则取回参加投标的文件资料。

猿

### 第三节 设计管理与法规

#### 一、设计管理与法规

在设计的策划与管理过程中，作为一个设计者，往往要受到各种各样的制约与限制，设计师总是在突破这些约束中取得成功，但有一些行为准则是永远不能违背和忽略的，那就是国家对于产品、商品、知识产权等方面的法规以及各行各业对一些具体设计行为的规范要求与标准。

了解并熟悉这些规范性的文件，是设计管理者最起码的要求。它有利于在设计活动中杜绝一些不必要的麻烦与失误；有利于使设计企业更好地保护自己的知识产权；有利于设计企业之间及设计企业与消费者之间的沟通与理解；有利于消费者的权益得以保护；有利于国家加强对设计行业的规范与要求；有利于设计质量的提高；有利于设计管理的规范化与可操作性；有利于设计的可持续性与健康发展。

## 二、设计专利与保护

设计是企业市场中取胜的法宝，在设计作品中凝聚着管理者的心血、设计团队的智慧与汗水。在设计市场不太规范的情况下，如何加强对设计成果的保护是广大设计人员与设计管理者共同关注的一个问题。因为在激烈的市场竞争中，难免会出现假冒伪劣产品，难免会出现盗取设计成果的现象。在现实生活中，许多的品牌企业形象的包装被偷梁换柱，使消费者难以分辨，直到买回家使用时才直呼上当的例子也不胜枚举，所有这些不但坑害了消费者的利益，也使品牌企业的声誉蒙上了一层阴影。像“统一”牌鲜橙多就和“康依”牌鲜橙多打过一场官司，原因是康依“鲜橙多”的外包装与“统一”鲜橙多的外包装，无论是颜色还是字体都极其相像，以使消费者蒙受欺骗，但“统一”鲜橙多由于没有申请其外观专利保护，最终使这场官司难以胜诉。

由此看来，设计专利的保护问题必须引起设计主管乃至企业决策者的足够重视，随着知识经济时代的来临，加强设计知识产权的认识对企业有着特殊的意义。企业应有专人负责知识产权的管理工作。对于设计管理方面，要保证设计的创造性，避免出现模仿甚至侵犯他人专利的现象。应有专人负责信息资料的工作，并在设计的某一阶段进行审查。同时，设计完成后应及时申请专利，使设计专利权得以保护。

### 案例六摇广东科龙空调器有限公司工业设计招标方案

（来源：中国工业设计在线）

广东科龙空调器有限公司对 2004 年度空调产品进行工业设计招标。现就招标有关事宜予以公告，竭诚欢迎国内、外符合要求的工业设计公司参加投标。



### 一、招标项目名称

科龙双效王空调器外观方案：包括分体挂壁式和分体落地式空调器两类产品。

### 二、招标程序

凡参加招标的设计公司提供代表本公司设计水平的家电类（最好为空调类）产品外观设计方案猿款，并于 猿源年 苑月 猿日 猿时前将作品送达或寄达（以收到时间为准）广东科龙空调器有限公司。

广东科龙空调器有限公司将组织评审团，对参加投标公司的作品进行资格审核，并于 猿源年 愿月 猿日召开评审结果发布会，公布参加第二轮投标的猿家设计公司名单（以下简称入选设计公司），并就委托设计的具体要求进行说明。如果参加投标的设计公司少于 猿家，则视具体情况选定猿源家公司参加第二轮招标。

广东科龙空调器有限公司与入选设计公司签订相关协议，入选设计公司根据协议进行分体挂壁式和分体落地式空调器两类产品的外观设计，并于 猿源年 愿月 猿日 猿时前提交设计方案，要求每类作品各提交猿款或猿款以上的设计方案。

广东科龙空调器有限公司将组织评审团，对入选设计公司的设计方案进行评审，并于 猿源年 愿月 猿日公布中标的公司（以下称中标设计公司）和作品。

广东科龙空调器有限公司将与中标设计公司签订相关合同。中标设计公司应按合同要求对中标方案进行修改和制作。

### 三、权利和义务

凡投标设计公司提交的所有作品必须为原创作品，不得抄袭他人作品，否则由此造成的一切经济 and 法律责任均由该设计公司承担。

广东科龙空调器有限公司和入选设计公司都应以诚信的态度进行合作，对涉及对方商业和技术的秘密负有保密义务。

广东科龙空调器有限公司有向入选设计公司提供设计要求和相关信息资料服务的义务。

广东科龙空调器有限公司与入选设计公司签订设计开发协议，向每家设计公司支付设计费 员万元（含喷绘制作费）。入选设计公司必须按相关协议要求进行设计和提交设计方案，否则不予支付设计费。

广东科龙空调器有限公司与中标设计公司签订设计开发合同，向中标设计公司支付设计费，其中分体挂壁式空调器和分体落地式空调器各 缘万元（含知识产权转让费）。中标设计公司必须按照合同要求进行中标方案的后期修改和制作，否则不予支付设计费。

无论广东科龙空调器有限公司最终是否采用，中标设计公司所提交的中标和非中标作品以及所形成的任何形式的知识产权，其所有权人均为广东科龙空调器有限公司。

中标的入选设计公司所创作的作品及所形成的知识产权归该设计公司所有。未经入选设计公司许可，广东科龙空调器有限公司不得擅自使用该公司的设计方案，也不得向第三方提供该公司的设计方案。

#### 四、其他说明

中标设计公司提交的代表作品，请用 幅画面打印或制作。如 幅画面不能全面反映该设计方案，可以同时提交其他形式的附件。为保证评审的公平公正，请勿在作品上打印或标注设计公司的名称或标志。

入选设计公司可以以二维或三维的表现技法表达设计创意，在规定的时间内以 彩色喷绘形式将设计方案送达广东科龙空调器有限公司。如果上述表达形式不能全面反映该设

计方案，可以同时提交其他形式的附件。

广东科龙空调器有限公司地址：广东省佛山市顺德区容桂桥东路 5 号广东科龙空调有限公司技术部；联系人与联系电话：略。

其他未尽事项，最终解释权归广东科龙空调器有限公司。

## 后摇记

猿猴

后  
记

从毕业后到工厂从事设计工作 ,再到大学从事设计教学工作 ,一晃已经十余载。去年和平博士将《设计策划与管理》的撰写任务托付给我时 ,心绪颇不平静。一方面 ,多年前 ,就有撰写设计管理方面书籍的遐想 ;另一方面国内涉及此方面的研究才起步 ,又感自己学识浅薄 ,难以胜任。在动力与压力交替影响之下 ,阅读了大量策划与管理方面的书籍 ,综合以前在设计方面的见识与素养 ,考查了一些相关设计企业 ,尝试着此书的撰写工作。

书稿落笔之后 ,颇感如释重负 ,思绪万千。其一 ,在此书的撰写工作中 ,要说感谢的人实在太多 ,感谢赵伟军先生的启发 ,并为我撰写了设计管理篇的第一章书稿 ;感谢导师胡景初以及兄长朱和平博士的指点 ;感谢爱人黄小珊悉心抚养年幼的千金 ,让我全心投入撰写工作 ;感谢…… ;其二 ,“ 巧妇难为无米之炊 ” ,书中在每个章节都参考或借鉴了一些文献 ,为总结与归纳提供了不少启迪与素材 ,在此要向文献中的作者们致以敬意与感谢 ;其三 ,设计策划与设计管理密不可分 ,严格地讲 ,设计策划也是一种管理行为 ,设计管理包含设计策划 ,本书分而述之 ,有利于阐述得更为具体、更为详细。最后 ,因本人工作事务较多 ,忙里偷闲赶出来的这本书 ,难免会有不尽如人意之处或遗漏之处 ,敬请读者批评指正。

胡俊红

圆园年 月 日 源日于火把冲

## 参考文献

援胡景初,戴湘东 家具设计概论 北京:中国林业出版社, 2000

援王受之 世界平面设计史 北京:中国青年出版社, 2000

援杨文士,李晓光 管理学原理 北京:中国财经经济出版社, 2000

援李砚祖 造型之美 北京:中国人民大学出版社, 2000

援柳冠中,王明旨 设计与文化 北京:展示设计协会, 2000

援朱和平 中国古代设计史纲 长沙:湖南美术出版社, 2000

援陈瑞林 中国现代艺术设计史 长沙:湖南美术出版社, 2000

援现代企业高层管理课题组 策划总监 西安:西北大学出版社, 2000

援王明旨 产品设计 北京:中国美术学院出版社, 2000

援刘友林,汪青云 广告策划与创意 北京:中国广播电视出版社, 2000

援梁良良,黄牧怡 走进思维的新区 北京:中国编译出版社, 2000

援高桥·浩[日],未申、王晶译 怎样进行创造性思维 北京:科学普及出版社, 2000

员援郭义峰 鄞产品经理手册 鄞北京：企业管理出版社，  
鄞鄞鄞

员援酃粤必修核心课程编译组 鄞新产品开发 鄞北京：中  
国国际广播出版社，鄞鄞鄞

员援南兆旭，滕宝红 鄞产品策划与推广技巧 鄞广州：广东  
经济出版社，鄞鄞鄞

员援罗伯特·库伯（加） 鄞新产品开发流程管理 鄞北京：  
机械工业出版社，鄞鄞鄞

员援宿春礼，匀·云肇（美） 鄞全球顶级企业通用的 员种  
品牌管理方法 鄞北京，光明日报出版社，鄞鄞鄞

员援曾景祥，肖禾 鄞包装设计研究 鄞长沙：湖南，美术出  
版社，鄞鄞鄞

员援曾宪楷 鄞视觉传达设计 鄞北京：北京理工大学出版  
社，鄞鄞鄞

鄞援高中羽 鄞包装设计 鄞沈阳：辽宁美术出版社，员鄞鄞

鄞援龙冬阳 鄞商业包装设计 鄞台北：美工图书社，员鄞鄞

鄞援詹姆士·皮迪奇（英） 鄞包装是无声推销员 鄞吉林：  
中国包装协会出版社，员鄞鄞

鄞援胡俊红 鄞包装设计的文化策略 鄞包装工程，鄞鄞鄞

鄞援包装设计的心理策略 鄞中华品牌管理网，鄞鄞鄞

鄞援徐智明，高志宏 鄞广告策划 鄞北京：中国物价出版  
社，员鄞鄞

鄞援唐仁承 鄞广告策划 鄞北京：轻工业出版社，员鄞鄞

鄞援孙有为 鄞广告策划 鄞北京：世界知识出版社，员鄞鄞

鄞援鄞鄞性非（美），张红霞、王晨 [译] 鄞广告与销  
售战略 鄞昆明：云南大学出版社，鄞鄞鄞

鄞援李巍 鄞广告设计 鄞重庆：西南师范大学出版社，鄞鄞鄞

员援伊立 鄞著名企业营销与广告策划方案 鄞北京：蓝天出  
版社，鄞鄞鄞

猿援现代企业高层管理课题组 郢市场总监 郢西安：西北大学出版社，圆园园猿

猿援牛海鹏 郢营销经理手册 郢北京：企业管理出版社，圆园园猿

猿援何慧，张萍，刘艳红 郢市场调研经理手册 郢北京：企业管理出版社，圆园园圆

猿援现代企业高层管理课题组 郢生产总监 郢西安：西北大学出版社，圆园园猿

猿援吴建武，李佳 郢销售经理手册 郢北京：企业管理出版社，圆园园猿

猿援申望 郢企业文化实务 郢成功案例 郢民主与建设出版社，圆园园猿

猿援魏圆 郢四个成功的品牌策划 郢北京：机械工业出版社，圆园园圆

猿援陈青 郢企业形象设计之助手：灾灾设计模板 郢西安：陕西人民出版社，圆园园猿

猿援吴国欣 郢平面视觉传达设计 郢长沙：湖南美术出版社，圆园园源

源援邱运华，马固钢 郢中外文化概论 郢长沙：岳麓书社，圆园园源

源援陈亭楠 郢现代企业文化 郢北京：企业管理出版社，圆园园猿

源援斯蒂芬·孕·罗宾斯 郢管理学 郢北京：中国人民大学出版社，圆园园圆

源援张体勋，李霞，郭伟 郢现代企业管理 郢北京：中国纺织出版社，圆园园圆

源援杨文士，李晓光 郢管理学原理 郢北京：中国财政经济出版社，圆园园源

源援苏东水 郢管理学 郢上海：东方出版中心，圆园园圆

源援孔茨 郢管理学 郢北京：经济科学出版社，圆园园源

参考文献

参考文献

源援苏东水 鄢管理心理学 鄢上海：复旦大学出版社，[图图图](#)

源援杨君顺 鄢设计管理理念的提出及应用 鄢唐波，设计在线，[图图图](#)

源援何人可 鄢工业设计与设计管理 鄢设计在线，[图图图](#)

缘援林同利 鄢设计与设计管理 鄢设计在线，[图图图](#)

缘援曾山，胡天旋，江建民 鄢工业设计系统工程 鄢江南大学学报，[图图图](#)

缘援杨君顺，胡志刚 鄢设计管理在网络上的实现 鄢设计在线，[图图图](#)

缘援莫伟平，肖狄虎 鄢设计管理成就企业核心竞争 鄢装饰，[图图图](#)

缘援祝文宾 鄢新的工业设计 鄢设计在线，[图图图](#)

缘援张福昌，张寒凝 鄢工业设计系统工程 鄢江南大学学报，[图图图](#)

缘援邓成连 鄢设计管理课程与教学探索 鄢工业设计，[图图图](#)

缘援罗先国 鄢设计管理 鄢中国 际网，[图图图](#)

缘援阿瑟·汤姆森、斯迪克兰德 [美] 鄢战略管理 鄢北京：北京大学出版社，[图图图](#)

缘援酝粤必修核心课程编译组 鄢经营战略 鄢北京：中国国际广播出版社，[图图图](#)

远援徐二明 鄢企业战略管理 鄢北京：中国经济出版社，[图图图](#)

远援黄宪仁 [台湾] 鄢目标管理实务 鄢广州：广东经济出版社，[图图图](#)

远援尹定邦，陈汗青，邵宏 鄢设计的营销与管理 鄢长沙：湖南科学技术出版社，[图图图](#)

远援酝粤必修核心课程编译组 鄢项目管理 鄢北京：中国国际广播出版社，[图图图](#)

远援张石森，欧阳云 鄢哈佛 酝粤项目管理全书 鄢北京：



## 参考文献

远方出版社社，~~图图~~

远援邱莞华 项目管理学 北京：科学出版社，~~图图~~

远援苏伟伦 项目经理人手册 北京：中国纺织出版社，  
~~图图~~

远援现代企业高层管理课题组 质量总监 西安：西北大  
学出版社出版，~~图图~~

远援吴少平 质量主管一日通 广州：广东经济出版社，  
~~图图~~

远援朱理达 知识产权法教程 南京：东南大学出版社，  
~~图图~~

猿猿

参  
考  
文  
献

第一节摇设计市场管理概述 .....	(猿圆)
第二节摇设计招标与投标 .....	(猿圆)
第三节摇设计管理与法规 .....	(猿圆)
案例六摇广东科龙空调器有限公司工业设计招标方案 .....	(猿圆)
参考文献 .....	(猿圆)
后摇摇记 .....	(猿猿)

摇摇摇摇摇摇摇摇猿圆