

设计置换股权的商业模式创新与实践

曹淮¹, 冯翀², 董思洁³

(1.华中科技大学, 武汉 430074; 2.广东华中科技大学工业技术研究院, 东莞 523808;
3.广东中道创意科技有限公司, 东莞 523808)

摘要: **目的** 随着区域经济转型升级对品牌战略与产品创新的迫切需要, 我国设计产业迎来高速发展的机遇。以设计费为主要盈利模式的现状导致我国设计机构普遍体量不大, 规模难以复制。探索如何通过商业模式创新, 突破传统经营模式的发展瓶颈, 实现本土设计机构的跃迁式发展。**方法** 提出“设计置换股权”的创新商业模式, 从根本上改变商业设计机构与所服务企业间的合作关系。通过对一批“双创”项目的设计入股孵化, 逐步优化该模式的方法与流程, 成功实施若干案例。**结论** 为产学研中的商业模式设计研究及实施国家创新驱动发展战略提供了新的设计策略和思路, 为我国设计产业的商业模式突围, 实现颠覆式的创新提供了实践案例基础。

关键词: 设计置换股权; 商业设计模式创新; 品牌战略; 产品创新; 颠覆式创新; 设计思维

中图分类号: TB472 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-3563(2017)24-0023-07

The Innovation and Practice of Business Model of Exchanging Design for Stock Rights

CAO Huai¹, FENG Chong², DONG Si-jie³

(1. Huazhong University of Science and Technology, Wuhan 430074, China;
2. Guangdong HUST Industrial Technology Research Institute, Dongguan 523808, China;
3. Guangdong Circo Creative Technology Co., Ltd, Dongguan 523808, China)

ABSTRACT: With the urgent demands for brand strategy and product innovation during the period of regional economy transformation and upgrading, China's design industry has greeted an opportunity for rapid development. The current situation in which most of the design companies predominantly exchange services for cash has restrained them from growing large due to fierce price competition. The purpose of this article is to grope for a way of business model innovation to break through the bottleneck of traditional method of corporate operation, and to realize leaping profitability for local design companies. It has raised a business model named "Exchange design for stock rights", which features a fundamental relationships change from provider-needer to cooperating partners, and has successfully incubated a series of "Double creations" companies by gradually refining the methods and processes of such model. It aims to provide new design tactics and thoughts for business model research in university-industry cooperation and the realization of national innovation-driven developing strategy, and to provide practical cases of subversive innovation for the economic breakthrough of China's design industry.

KEY WORDS: exchange design for stock rights; business model innovation; brand strategy; product innovation; subversive innovation; design thinking

国际化生产推动了全球价值链的产生, 不同国家的企业选择各自的优势环节参与到商品生产的不同阶段, 从而促进了产业在全球布局^[1]。品牌战略及产

品创新在我国区域经济产业转型升级进程中, 起着越来越重要的作用。以设计思维驱动产业创新, 对于传统型制造企业而言, 需要解决设计战略启动阶段的设

收稿日期: 2017-10-08

基金项目: 东莞市引进创新创业领军人才计划资助

作者简介: 曹淮(1974—), 男, 安徽人, 博士, 华中科技大学机械科学与工程学院工业设计系副教授, 主要研究方向为工业设计、品牌战略与产品创新、设计创新商业模式及实践、区域经济产业转型升级策略。

计人才短缺及投资风险的难题；对设计机构而言，仅仅依托收取设计费的盈利模式，往往也难以获得规模化发展。探讨一种双赢的创新商业合作模式，成为时代需要。

1 研究背景及创新基础

1.1 产学研研究基础

Kaplinsky 和 Morris 认为全球价值链是指企业的研发设计、生产加工、财务管理、品牌营销、售后服务整个生产经营过程中的各项行为^[2]。我国长三角、珠三角等多个产业经济区在改革开放后，深度参与了全球产业布局，但大多基本局限在 OEM 领域，在“研发设计”及“品牌营销”等高附加值环节中，实力薄弱。

东莞，一直被称为“世界工厂”，制造业实力雄厚，产业体系齐全，产业集群化程度高，作为全球最大的制造业基地之一，制造业总产值占规模以上工业总产值的 90% 以上。近年来，随着国际局势和我国产业大环境的变化，如何实现从“世界级制造名城”向“科技创新城市”的转型升级成为城市发展战略的重中之重。东莞市大力加强与国内一流高校在产学研用等领域的深度合作，先后与华中科技大学、中山大学、清华大学、北京大学等高校共同建立各类新型研发机构。

华中科技大学与东莞市政府联合建立“广东华中科技大学工业技术研究院”，将高校人才及技术输入到东莞，现已在东莞建成“两院一城”，并先后孵化了 30 余家专业型高新技术企业，为区域经济的产业升级提供不同行业领域的解决思路和实践，下孵中道创意科技主要为当地传统制造企业提供品牌升级与工业设计创新服务。

1.2 区域城市产业升级需求

长期以来，东莞制造作为“中国制造”的一个重要输出地，外向型经济占据很大比例，大多订单是来自于全世界的 OEM 订单。2008 年金融风暴以后，东莞的产业经济格局发生巨大变化：经济下滑，人工成本的大幅提高；外需大幅缩减，国际 OEM 订单大量转移至越南、老挝等东南亚国家；缺乏品牌知名度和原创产品，内需市场开拓不足。代工企业长期积累的生产与研发的核心能力，形成路径依赖，限制了代工企业品牌运营能力的发展。同时，基于长期的代工与低价策略，对品牌能力的构建又形成了资金与人才的限制^[3]。

在地方政策层面，东府（2015）1 号《关于实施“东莞制造”2025 战略的意见》号召制造业加快转型升级。地方政府大力鼓励企业实现自主创新，将品牌战略及产品创新作为产业结构调整的关键之一，依靠科技，依靠设计去引导“东莞制造”向“东莞智造”的转

变。本土设计机构若通过合作商业模式的创新，可以实现分享企业成长红利的目标。

1.3 设计行业的发展瓶颈

我国 95% 以上的设计机构规模小于 10 人，营收主要来源于设计服务费。设计机构与服务企业间通常是一种典型的甲乙双方商业合作关系。甲方支付设计费，乙方为甲方提供其所需要的设计服务。由于设计机构能提供的服务总量受到设计团队人数以及工作时间的限制，在单位时间内的设计成果输出存在边际效应，这是当设计机构在团队人员数量恒定后，其营收通常不可能一直保持持续增长的根本原因。现阶段，我国创意产品和创意服务结构不合理，进出口比例失调，原创能力和创意消费等方面的不足^[4]。唯有通过颠覆式创新，突破设计机构发展的边际瓶颈，才能令设计机构有可能产生跃迁式的服务收益增量。

1.4 “设计置换股权”创新商业模式的提出

华中科技大学在服务区域经济转型升级的产学研实践中，提出“服务乃宗旨，贡献即发展”的总体思路。而每个区域城市和地区，都有着截然不同的现实状况，因此，如何贴合区域经济的实际特点，提出易于达成并落地的商业模式，成为能够推动创新战略实施的关键。

依托广东工研院的平台，根据东莞经济环境及设计行业的普遍现状，团队在东莞组建了中道创意科技机构，在对接当地企业时发现设计创新战略常常遇到无法落地的阻碍。传统制造型企业一直对品牌和设计能对企业产生多大价值感到怀疑，也普遍认为投入大量人力和财力导入设计战略的风险太大。

美国著名学者 Christensen 在 1997 年首次提出了“颠覆式创新”概念^[5]。商业模式的颠覆式创新区别于一般创新，它突破了现有渐进式的创新路径，采用与原来完全不同的模式，去实现对现有主流模式的颠覆。经过探索，从客户角度出发，尝试提出一种全新的整合型工业设计服务合作模式，即“设计置换股权”。这种模式，利用“颠覆式创新”的设计思维，将前期设计费置换为对客户企业的股权投资，将设计机构与企业的关系，从相对对立的甲乙双方关系（“你 & 我”）转变为了“我们”。因为合作关系的颠覆式变化，让企业开始愿意接受整合型设计思维，并在共同开发、共同发展、风险共担的合作出发点上，主动将设计战略逐步导入企业转型。

2 “设计置换股权”商业模式研究

IBM 前总裁小汤姆逊·华生的名言“Good design is good business”在今天依然是企业管理界的金科玉律，2017 年美国工业设计师协会（IDSA）年会的主

题就是"Design and Business"。设计创新从商业模式创新开始,透过在东莞的商业设计实践,笔者认为,"good business needs Good design",用“设计置换股权”的商业设计合作模式,正是从设计管理、设计战略的高度,建立设计机构与服务企业间的新型关系,从而加速激发用设计创造价值的全新模式。

2.1 原理

“设计置换股权”开启的是一种全新的商业合作模式。这种模式的导入,彻底改善了设计机构与企业的双方关系,从原先“简单设计项目委托”转为“利益共同体”,一方面大幅降低客户企业在设计战略和执行上的投资风险;另一方面,又将设计机构的利润转化对该企业的股权投资,从而有望未来获得跃迁式的盈利回报。双方的利益紧紧地绑定到一起,为设计机构的商业盈利模式提供了广阔的空间。“设计置换股权”创新商业模式的跃迁式盈利模型见图 1,导入该商业模式后的设计机构,盈利模型变为一种类似核爆的跃迁式新图景。基础设计业务用于维持项目公司稳步发展,参股项目因股权与金融的收益放大效应引导设计机构进入跃迁爆发阶段,最终实现利用设计思维驱动产业创新的共同目标。



图 1 “设计置换股权”创新商业模式的跃迁式盈利模型
Fig.1 The leaping profitability model of "Exchange design for stock rights"

2.2 特点及优势

“设计置换股权”模式从本质上实现了企业与设计机构从“服务关系”到“合伙人关系”的蜕变,因此具备了以下特点及优势。

1) 一方面能够大幅降低企业在前期设计投入的资金压力和投资风险;另一方面,通过这样的方式,能够有效化解实体经济疲软时期,传统制造业面临的生存危机,帮助原本无力承担品牌升级和产品创新所需资金和团队的企业主,化解压力,以较低的启动经费投入,快速导入设计战略,大大缩短了产品创新和品牌升级的周期。对于设计机构而言,也突破了传统的设计服务盈利模式,解决了发展瓶颈的问题。

2) 企业转型升级需要优化人力管理成本、生产

供应链成本、销售推广成本。这种模式可以为企业优化人才结构,让联合团队具有更强的执行力。项目研发所需要的设计团队开支,由设计机构予以覆盖,项目公司的前期投资风险降低,项目的设计出品和质量也都得到专业保障;在供应链、品牌推广及营销渠道方面,整合后的优势平台资源可为项目企业提供跨专业、跨平台的有力支持。

3) 设计机构的短期收益部分转换为长期投资收益。设计机构从“乙方”角色到“设计合伙人”角色的转换,关注视角发生重大改变,更愿意毫无保留地助力客户企业推行设计战略,更负责任的去规划和解决企业所面临的设计问题。新的模式能更加系统地引导利用设计战略思维解决产品研发创新及品牌建设中的现实难题。

4) 在设计机构采用传统商业模式结合“设计置换股权”模式后,设计机构的整体盈利结构将获得改变。传统的日常营收作为正常的盈利,维持公司的正常运营,而深度参与的项目公司的股权投资,在优秀的创业企业获得高速成长时,让设计机构也可以共同分享果实,获得大幅超过传统设计费营收的跃迁式增长。随着参股项目增加以及参股项目的股权变现退出,股权收益的增长幅度甚至将逐步超越传统设计营收的增长幅度,逐步演变成为该类设计机构的主要盈利点。

2.3 合作前提

“设计置换股权”模式的实施能否最终为双方带来巨大回报,对设计机构和企业客户都提出了合作前提及要求。首要条件是企业(团队)需要具备核心技术,该技术应该在某个领域领先并具有核心竞争力,而设计机构则需要具备整合型的设计团队和实力,能将优秀的技术转化为以用户为中心的产品和品牌。

中道在东莞实践这个商业模式时,逐步积聚了三大前提条件,这是客户选择中道,愿意与中道深入合作的基础。首先是组建一支优秀的设计师团队,制定完善的设计流程,能提供系统的、高品质的整合型工业设计服务。其二,充分发挥华中科技大学和广东工研院的国家级平台优势,能将项目的发展带上另一个高度。其三,创新的商业模式,将双方核心利益和发展完全绑定到一起,客户放心,中道卖劲。

2.4 运作流程

“设计置换股权”作为一种中长期的商业设计合作模式,尽管为设计机构的跃迁式发展奠定了基础。但同时,因为服务企业在设计战略上的投资风险,很大一部分转移到设计机构身上,所以,实施流程的把控,变得非常重要。

在实践中,“设计置换股权”的一般性执行流程可以概括为:项目考察→核心技术评估→设计工作量评估→项目资金需求分析→设计换股比例计算→

合约签订→正式启动。

在具体执行上,需要注意以下细节。(1)项目评估。“设计置换股权”这种商业模式,从本质上讲,是另一种投资行为,因此,无论是站在设计机构角度,还是站在客户角度,都需要对项目本身做科学的评估,确认有前景的项目,才能去投入并落地。在项目评估时,必须抓住两个主要点进行考察,一是创业团队的执行力,二是项目核心技术的领先性。只有对项目有准确的判断,才能大大提高该模式实施的成功率。(2)对价原则。对价高低是谈判中最重要的、需要双方达成一致的关键事项。对于计算比例的原理和方法,通过摸索,正逐步形成一套方法和工具。(3)实施流程。在确定深度参与项目后,设计机构将采取先按工作量收取设计费,然后将设计费全部或部分投资回项目公司,以完成整个“设计置换股权”的商务流程。

2.5 风控机制

颠覆式商业模式创新特有风险在于:在实施阶段,倘若企业目前的经济技术实力难以匹配创新商业模式,则存在最终消亡的风险;在商品化阶段,由于商业模式的技术壁垒不高,存在被模仿的风险,这或多或少会拉大实际与预期收益的差距;同时,也存在顾客反响没有达到理想效果,甚至造成负向影响的风险^[6]。“设计置换股权”是一种以设计费做对价的股权投资方法。投资风险也需要提前预判并控制。由于需要对创业团队在设计人才缺口、资金缺口等方面给予帮助,设计团队的人员薪资及日常运营开支压力,便转嫁给了设计机构,而项目成功后可能为设计机构带来的巨大收益都属于远期收益,必须保证设计机构不会因为参股项目价值兑现的周期过长而出现自身的现金流问题。

为保持“设计置换股权”的可持续性运营,提出以下几点特别需要规避的风险。

1) 设置安全的置换率。设计机构利用正常合理设计费收益去投资项目公司,应当根据项目的评估,设置合理的置换率,见图2。对项目的评估结果,将直接决定置换率R值的高低。置换比例以项目风险评估为主要标准。通常应在70%以下,对于特别有技术基础,特别有前景的项目,实施百分百置换;

$$R = \frac{W}{N}$$

R: 置换率
W: 路演加权评分
N: 孵化年限

图2 置换率模型

Fig.2 The formula of exchange rate

2) 设置优先退出机制。不断循环运动是风险投资的生命力所在,没有便捷的退出渠道就无法补偿风险资本承担的高风险^[7]。对设计机构而言,项目孵化是持续的,因此要尽可能缩短孵化周期,还需要提前与项目方达成一致,提前合理设置参股后的退出机制。通常情况,设计机构应该享有优先退出权利。

3) 基础人工费保障。“设计置换股权”阶段性设计战略落地执行后,设计机构应开始对项目公司收取维持日常设计人力支出的基本劳务费,这是设计机构可持续性发展的基本保障。双方可提前做好约定,后期可采用计点消费的合作模式,简化一事一立项的商务流程,提高沟通效率;对于有一定实力基础,对市场路线定位清晰的中型企业,则可采用年度设计服务的方式开展后续合作。

3 商业案例实践

近两年,中道成功落地实施一批“设计置换股权”的创新合作项目。同期,在东莞松山湖国家高新区和石碣镇,先后建设完成两个设计驱动型的国家级创客空间,为该模式的推广提供了更好的基础条件。模式实施以来,一些项目取得跨越式发展,为中道带来了超过直接设计费营收20倍以上的收益,也为区域经济升级提供了商业模式创新的有益探索。以下介绍两个落地案例。

3.1 案例1: Circo 中道&百芬 Bonfeel 公共香氛项目

百芬 Bonfeel 从品牌创立之初,定位于专注“公共香氛服务”的专业型科技公司,几年时间,已经发展成为公共香氛服务行业的新兴之秀,见图3—4。



图3 中道为百芬开发的第一代扩香仪产品

Fig.3 Circo had helped Bonfeel develop its first generation product of aroma diffuser



图 4 百芬提供从“扩香仪”到“精油开发”的公共香氛服务解决方案

Fig.4 Bonfeel provides aromatic public service solutions, including diffuser and essential oil

合作之初，创始人做过多年职业经理人，执行力强，对设计战略非常重视。整个项目启动后，前期需要的资金，主要依靠创始人自筹。在运营资金相对紧张的情况下，对设计导入的渴求，成为中道同百芬深

度合作的切入点。在对项目详细了解后，中道正式与百芬达成一致，成为百芬项目的合伙人，并着手为百芬完成了品牌 VI 和第一代扩香仪产品的系统设计，见图 5—6。



图 5 中道为百芬开发设计了全套品牌视觉 VI，共同开启“闻香识品牌”的新产业

Fig.5 Circo had created VIS for Bonfeel, starting a new era of "Smelling equals branding"

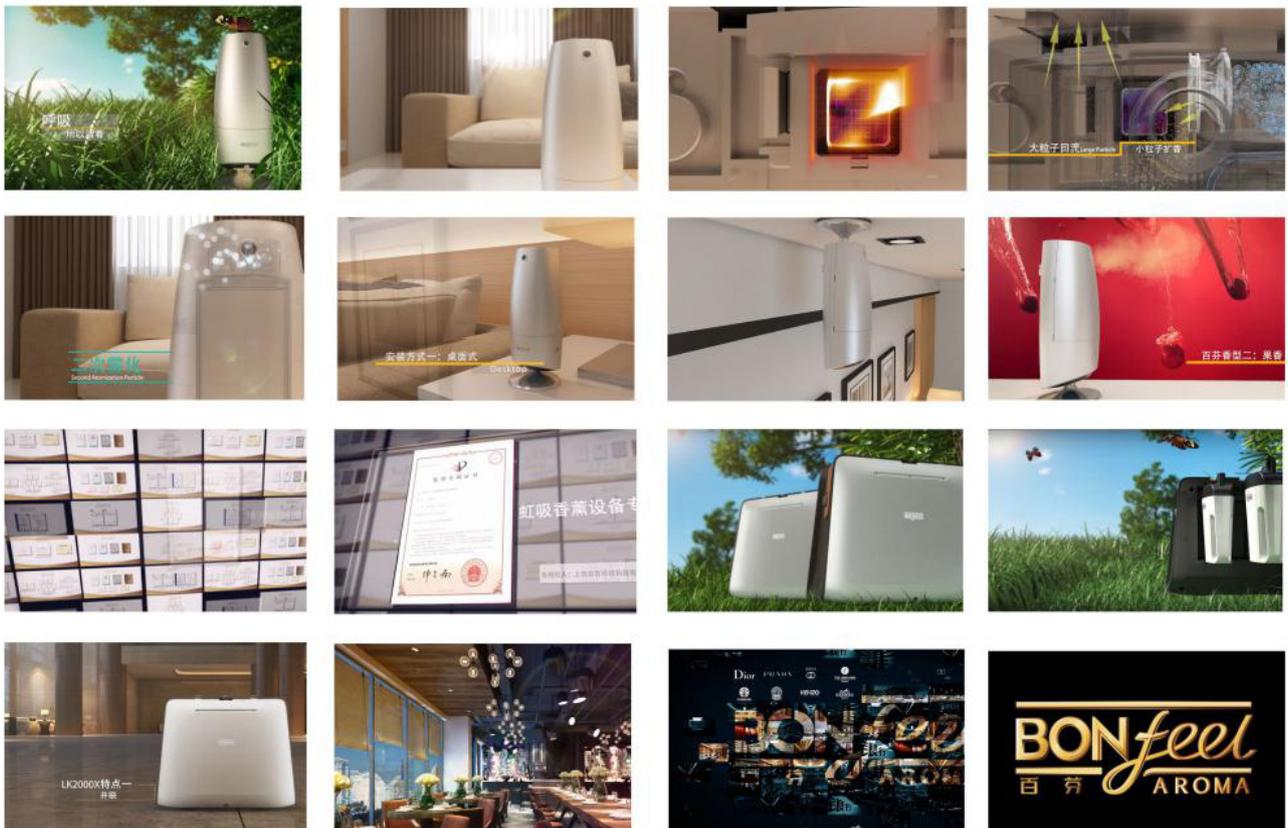


图 6 中道为百芬第二代智能扩香仪策划制作高品质的产品三维科技动画

Fig.6 Circo had provided high quality 3D animation for Bonfeel's 2nd generation diffuser

中道联姻百芬后,补充了百芬香氛的创始团队实力,百芬加快了品牌建设和产品研发速度,先后获得天使投资及风险投资,逐步成长为香氛行业的新兴公司,2016年被评为上海浦东新区的优秀创业企业。2016年,百芬与中道更是从各自优势出发,将深度合作又推进到一个全新高度。双方共同投资组建“秀觉科技传媒”,依托双方在“嗅觉广告传媒技术”领域的专利技术积累,携手研发新一代传媒终端产品和新媒体平台。

3.2 案例 2: Circo 中道&涂小丫魔术墙项目

涂小丫魔术墙,一种纳米级新材料,在应用到墙面后,可以轻松地实现将白墙变为可以随意涂写画画的墙面,产品在技术上有着非常好的用户体验基础。中道通过“设计置换股权”模式深度参与项目。

在“涂小丫”的品牌创新之路的分享会上,项目创始人分享了“涂小丫”与“中道”深度合作的历程。在没有与中道合作,没有导入系统的品牌策略之前,技术团队以“云涂纳米涂鸭膜”在市场上开展销售已经一年多。销售状况及品牌知名度,并没有得到预期的发展,不温不火。中道团队以“设计置换股权”模式,加

入创业团队后,为项目的产品升级和品牌创新提供了颠覆式的创新设计方案。

企业在进行自主品牌创建的过程中,品牌命名的作用不容忽视^[8]。项目团队发现,原来的品牌名称在传播上效率低,不易记忆,因此,重新对产品名称展开深度头脑风暴。好的品牌名称是消费者对品牌记忆的最关键的线索之一^[9],同时它也是消费者进一步进行信息处理和品牌有效定位的先决条件^[10]。在全面梳理项目的品牌故事后,确定品牌更名为“涂小丫”,在双方协力下,通过新的品牌战略和产品规划成功实现了营销破局,见图7。

涂小丫与中道的深度合作,加快了整合设计与营销战略的快速启动并落地。中道协力新品牌的产品用户体验提升、产品包装及营销宣传物料设计,全面配合营销团队,实现VI品牌形象的系统升级。项目品牌升级后,于2016年5月首次召开新品发布会,首月实现50个城市的招商,一个季度内,完成80多个城市的招商。涂小丫项目也快速获得了首笔风险投资,开始全国市场的布局和推广,见图8。



图7 中道为涂小丫导入全新的品牌战略,提升用户体验

Fig.7 Circo had introduced new brand strategy for Tuxiaoya with its user experience promoted



图8 从“云涂”到“涂小丫”,品牌策略的升级加速项目价值成长

Fig.8 Changing from "Cloupaint" to "Tuxiaoya", the brand value had rapidly increased

4 结语

“设计置换股权”模式对传统商业设计项目合作模式的颠覆，让设计机构与服务企业实现双赢成为可能。同时，因为合作基础的根本性改变，让企业更主动接受设计战略的导入。对优质项目的参股孵化，也将推动设计机构在未来获得跃迁式的盈利突破。今后，应进一步优化“设计置换股权”创新商业模式的实施细节，逐步在实践中形成完整的流程、理论和方法，以助力我国制造业加快设计战略落地，赢取发展先机，缩短企业转型升级周期，推动产学研合作再上台阶，最终加快我国区域经济转型升级的步伐。

参考文献：

- [1] 张璐. 全球价值链背景下中国代工企业品牌升级研究[D]. 南昌: 江西财经大学, 2014.
ZHANG Lu. The Study of China's OEM Enterprises' Brand Upgrading in the Background of Global Value Chains[D]. Nanchang: Jiangxi University of Finance and Economics, 2014.
- [2] KAPLINSKY R, MORRIS M. The Globalization of Product Markets and Immiserizing Growth: Lessons from the South African Furniture Industry[J]. World Development, 2002, 30(7): 1159.
- [3] 杨桂菊. 代工企业转型升级: 演进路径的理论模型——基于 3 家本土企业的案例研究[J]. 管理世界, 2010(6): 141.
YANG Gui-ju. OEM Enterprises' Transformation: Theoretical Model of Evolution Path: Based on the Study of Three Local Enterprises' Cases[J]. Management World, 2010(6): 141.
- [4] 蒋婷婷, 叶臻, 谢富纪. 基于国际比较的我国创意产业竞争力跃迁研究[J]. 现代管理科学, 2012(4): 3—5.
JIANG Ting-ting, YE Zhen, XIE Fu-ji. The Study of Transition of Competitiveness in China's Industry of Creativity Based on International Comparisons[J]. Modern Management Science, 2012(4): 3—5.
- [5] CHRISTENSEN C. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail[M]. Boston: Harvard Business Press, 1997.
- [6] 周洋, 张庆普. 颠覆式创新风险分析及规避策略[J]. 科技进步与对策, 2014(20).
ZHOU Yang, ZHANG Qing-pu. The Risk Analysis and Avoidance Strategy of Subversive Innovation[J]. Science and Technology Progress and Policy, 2014(20).
- [7] 李艳辉. 制约我国风险投资退出的因素分析[J]. 中州大学学报, 2009(1).
LI Yan-hui. The Factorial Analysis of Restricting Venture Capital Withdrawals in China[J]. Journal of Zhongzhou University, 2009(1).
- [8] 宁昌会, 李祖兰. 品牌命名文献回顾及未来研究方向[J]. 软科学, 2012, 26(9): 142.
NING Chang-hui, LI Zu-lan. The Review of Brand Naming Literatures and the Prospect of Future Research[J]. Ruan Kexue, 2012, 26(9): 142.
- [9] ROBERTSON K. Strategically Desirable Brand Name Characteristics[J]. Journal of Consumer Marketing, 1989, 1(3): 61—71.
- [10] AAKER D A. Managing Brand Equity[J]. New York: The Free Press, 1991.