

設計策略評述

鄧成連

銘傳大學設計管理研究所暨商品設計學系

(收件日期:89年10月04日；接受日期:89年11月05日)

摘要

設計與一般企業策略是相互依存的且應視為企業策略的重點之一，運用正確之策略，設計方能發揮其功能與提高其競爭力，並可為產品創造差異化，以因應市場複雜化、消費需求多元化與科技精進化等環境變遷。設計策略相關研究與理論之初期探索，將有助於釐清設計策略之觀念與研究方向，本文以設計策略之理論基礎為主要探討，運用內容分析法觀點分析策略意義、企業策略、設計策略等相關研究之貢獻，綜合整理之主要結論：(1)建議以 5W(Who、What、How、Why、When)以定義設計策略；(2)以策略思考之視點包括設計策略之 5W 定義法、形成方式、形成途徑、時序觀、形態與規劃途徑等為策略思考階段；(3)設計策略層級分為高階管理層級之設計策略、中階管理層級之設計策略、設計組織功能層級之設計策略、設計執行與活動之設計策略、設計師個人之設計策略，並以其定位為策略界定階段；(4)結合策略思考階段、策略界定階段與一般綜合性策略規劃程序，提出設計策略發展之初期模式。

關鍵詞：設計策略、設計管理、企業策略

一、研究緣由與目的

設計於九〇年代被視為企業策略的重點之一 [47]，Brooke 等人 [24] 主張在眾多的產品構面中，策略寄寓於設計高度的重視，則將令設計資源的再分配以及設計功能的重組，他們亦深信惟有採用正確的策略，設計方被視為以追求消費者滿足為目標的整體行動程序。Oakley [44] 明確地主張設計與一般企業策略是相互依存的，公司能蓬勃發展係由於其明確地陳述設計與企業策略，研究與界定企業策略時，未能正確地運用設計以執行公司策略是非常不智的。Cooper 與 Press [27] 強調策略可為競爭激烈的環境指出公司應註的方向和重點，在市場區隔越複雜化與消費者需求越多元化之下，產品需求異化予以因應；而技術與製造不斷地精進以及產品概念不斷地更新，設計作為銜接市場與生產的橋樑則可視為具策略性之角色 [4]。

設計似可建立產品策略以利用競爭市場上樹立差異化的印象，Bruce [25] 對資訊產業的資訊研究結果亦支持此一論點，其主張改善科技產業的競爭力方面策略是必要的。Chung [26] 探索工業設計在新產品設計策略角色的研究結論，顯示適切地運用設計對新產品策略具有明顯的貢獻。另 Cross [28] 指出成功的公司均視設計為企業策略的重要因素之一，設計亦被認為

在產品策略中扮演關鍵角色，且可協助市場策略之形成[39]。產品設計是策略的另一重要課題而設計活動可使產品產生差異化以樹立獨特風格[7]。

如何運用設計策略以提升設計的功能及競爭力是值得探索。本文採文獻研究為主，探討策略意義、企業策略理論與研究、設計策略定義、設計策略相關研究等，並以內容分析法之觀點分析與綜合現有理論及研究，期提出新策略觀念架構，作為設計策略理論上研究假設與實務上策略應用之參考。

二、策略定義

策略定義眾說紛紜，“Strategy”的中譯解為戰略、策略與謀略[8]，在中文解釋中戰略係指戰爭的策略，而策略即謀略，謀略則是計謀與策略，可見三者之意義並無不同，僅依習慣性作適當的選擇運用。Strategy 一詞源自希臘文“Strategos”指將軍的用兵藝術，英文辭典均以軍事作戰之作業、計劃、指導等之科學與藝術為其主要解釋，此可視為中譯之“戰略”，另一解釋與管理相關為：(1)管理事務之技術；(2)管理或企劃的技巧，運用任何計謀或手法以達成某目的；(3)一種計劃或政策，此解釋則較趨向中文之“策略與謀略”。中國知名的古代兵書：武經七書指出最高戰爭原則不在求戰而在“不戰而屈人之兵”即“上兵伐謀”[19]，謀則為謀略之意，而謀略之運用涵蓋計謀與策略似較偏向個人之計謀。習慣上，Strategy 在軍事上稱為戰略，在古兵學與個人運用上則稱之為謀略，而在企業、組織以及較現代的稱法則謂之“策略”。

由辭典解釋可了解策略的初步意義來自軍事形之定義，另在自然界中物競天擇的生存法則，生物亦需要策略以求在競爭中生存，例如獅子獵物的手法、變色龍的保護色等，此自然而然未經企劃與生俱來的策略，Langrish [38]視為生物形的策略。此顯示策略似是生物與生俱來的本能，而不自覺地不斷的運用。專家學者對策略之觀點雖大多以軍事形定義為參考，但其論述策略之重點則有以目標為主、或指出適用於各種組織的、或著重在企業等，收集學者之策略定義計三十八種(主要收錄自唐富藏[10]與 Bracker[23])，依目標形、組織形與企業形分析其定義內容詳述於後。

■目標形策略

目標形策略係指策略主要在達成目標但未明示適用於組織或企業，依各學者之定義，其目的有指明是特定的、或期望的、或最後的、或長程整體的等不同形式。而其屬性特徵則有視策略為計劃、方法(方式、手段)、過程(程序)、系統或分配等，且以資源之分配與運用為主要內容，此形之策略係以目標為導向著重在計劃形成中與形成後之形態的概念描述。

■組織形策略

此形策略係標明策略運用於不特定組織的策略定義，策略之目的主要在達成組織的目標，有學者則明確指出目標在於競爭中佔取優勢或在解決組織與環境周遭所發生的問題。此形之屬性特徵則有偏重高層次概念的所謂哲學、科學或藝術；或稱為指導面的主要政策、指導方針；亦有視之為藝術的一致性決策、或行動方案與執行；或視為靜態的、統一協調的、廣泛性、整合性的計劃。

■企業形策略

企業形策略大都以達成企業目標為其目的，其目的為：(1)係在決定企業的長期目標；或(2)提示企業之目的使命；或(3)提供企業方向及團結力；或(4)配合公司資源與目標；或(5)達成商業利益；或(6)決定生存空間與生存憑藉等。其屬性特徵方面則視策略為一種指導原則、政策、決策或計劃、方案、步驟、通路或行動、方向、行為、手段、或情勢、形貌等各種不同的面貌。進一步分析其主要內容時，各學者之定義亦有不同的著眼點，但運用與分配企業資源則為大部份定義所納入。綜合學者之觀點，在分析方面因應企業環境之變動應配合公司內、外環境情勢或預測未來趨勢並改變情勢；而考慮因素方面則有產業範疇、市場範疇、市場成長、公司經營範疇、公司定位、公司業務與產品、以及公司生存利基與競爭優勢等。在組成步驟方面則包括：策略型態、策略預測、資源審計、策略替代方案、一致性測試與策略選擇等，最後需要形成特定的策略且確保其妥適性與可執行性。由策略之現有定義分析，似不易以單一方向或簡易文辭加以明定，唯有由其目的、特徵、主要內容與運用者的分析，可大致描繪其概況。

三、策略之觀念概述

策略觀因思考切入點之不同而有差異的看法，以下就其企業內運用的層級、發展策略的思考邏輯、策略之規劃目的與流程、以及重要學者的策略理論分別概述，以利了解策略觀念與內涵。

3-1 策略的層次

在企業中制定策略時應先確認其定位，定位不同則有相當大差異的策略目的、目標與方向，並涉及不同組織之層級、制定者及運用者。因此 Holfer & Schendel 首將策略依組織層級分為公司策略(Corporate Strategy)與事業策略(Business Strategy)兩種，爾後多位學者 Wheelen & Hunger[56]；Pearce & Robinson[48]則將功能性部門的個別策略如：研發策略、行銷策略、產品策略等列入，稱之為功能性部門策略(Functional Strategy)，共同形成策略之三層次。但公司型態若屬集團形，公司策略可能將再分為集團公司策略與子公司策略兩層次。另 Boseman, Phatak & Schellenberger[22]認為社會層面涵蓋企業與外部環境的關係而擴大策略範圍，將側重社會目標的社會策略(Social Strategy)亦納入企業的策略層次。策略因公司的型態與組織層級之不同而有不同的層次定位與組合，策略層次整體而言包括社會策略、集團公司策略、子公司策略。事業策略、功能性部門策略。

3-2 策略發展的思考邏輯

策略運作的實際情況中，公司所實現的策略可能是在具體有形逐步中形成，亦可能係在無形中自然而然所構成的，Mintzberg & McHugh[40]以較宏觀的模式予以解釋公司所實現的策略，若屬所規劃的策略稱之意圖策略(Intended Strategy)，而未經計畫但實際付諸行動的策略稱之為突現策略(Emergent Strategy)，突現策略大都是組織內員工自發性的結果，屬由下而上自然形成之實現策略，而意圖策略則係經深思熟慮由上而下貫徹的實現策略。事前做好策略規劃才採取行動，司徒達賢稱之為「策略下的行動」，而事前無規劃事後再思考原因與

尋找策略痕跡者則稱為「行動下的策略」[21]，此策略下的行動之觀點類似意圖策略，而行動下的策略則等同於突現策略。

邱義城[9]考慮經營環境的隨機應變需求，將策略分為計劃性策略與隨機性策略。計劃性策略是企業發展的主幹，係將組織的目標、政策、行動及運作範疇作事前整合形成整體性計劃；而回應經營環境的快速變化採取立即性的反應稱之為隨機性策略；此兩者之間係以計劃性策略為主幹而隨機性策略為分支的主從關係。

另因著眼點的不同，策略規劃的思考有(1)由外向內型：即配合外在環境因素，調適企業本身的經營範疇；(2)由內向外型：著重運用企業本身之經營條件，以因應外在環境的變化[7]，此乃就企業與環境間之互動為思考著眼點；另就時間點之長短而分則有以現況目標與未來目標為區隔的策略；對未來長期目標的思考方法上，陳光隆與謝劍平[13]提出傳統規劃係以由現公司地位直線前進推導至未來計劃達到的地位，而另乙種新形之策略性思考方式則以自行訂定意圖達成之地位後，倒推式規劃行動以推演出公司目前應處的地位，並了解公司現況地位與理想應處地位的差距，作好差距縮減規劃與準備以利達成未來的意圖地位，此思考方式分為(1)現況直推式策略與(2)未來倒推式策略。

為彌補策略地位之差距，必須以組織的宏大眼光為出發點，鼓舞員工產生創造性伸張力與強大的競爭力，並重新調適目標與資源，此策略郭全益[11]稱之為延伸式策略管理，而傳統策略之選取與執行則在使組織目標、資源、能力與外在環境匹配稱為匹配式策略管理。

策略形成的方式並非僅依一種方式；Johnson & Scholes[34]綜合各學者的策略發展形成理論歸納整理成六種形成方式：(1)計劃性：由正式的計劃程序所形成；(2)漸進式：漸漸浮現出；(3)文化式：基於組織的經驗、信仰、價值觀及其特有的行事風格所形成；(4)政治式：經由談判、協商或利益妥協而形成的；(5)命令式：由高階管理者或有權勢之特殊個人與團體所形成；(6)被迫式：完全被環境所限制與逼迫而形成的。

綜上所述，策略發展的思考似應依序考慮：

- (1)策略形成在六種形成方式中偏向那幾種方式，可了解其策略在企業的基本定位；
- (2)策略的發展是由上而下的意圖式或由下而上的突現式的以形成實現策略；
- (3)除計劃性策略是否有附屬的隨機形策略應納入；
- (4)策略的思考是以公司本身或環境因素為主，而採由內而外或由外而內的思考途徑；
- (5)策略發展是採傳統計劃達成目標由現況直推的匹配式策略，或是採為達成意圖未來性目標的未來倒推式之延伸式策略。

3-3 策略規劃

策略規劃之目的係在企業目的、目標與能力以及市場機會的變化中求取發展與維持策略的一致性與吻合性，其主要工作首在界定公司任務與宗旨、設定公司目標，並建立企業特色與特徵[37]。蘇拾忠[21]以策略分析工具 SWOT(Strength, Weakness, Opportunity, Threat)作為策略規劃真義的表達，認為“策略規劃一方面是希望了解環境變遷的趨勢，掌握機會，逃避威脅，另一方則需要發揮競爭優勢，以補經營劣勢”。依據此意義其說明策略規劃的進行步驟為：(1)尋出企業競爭的優勢與劣勢；(2)確定經營目標及策略性目標；(3)分析環境找出機會與威脅；(4)針對機會、威脅、優勢與劣勢，提出策略構想；(5)新策略展開；(6)訂定計劃並編列預算；(7)調整部門政策與企業組織；(8)策略檢討。

此步驟與一般的直線依序規劃的傳統程序相同，唐富藏[10]認為此程序較傾向於個人之思維與決策的過程，而主張在公司的不同階層應有上下階層相互銜接且有各自的階層規劃程序。另多位學者則視策略規劃並非以線性依序規劃，尤其是在分析階段將本身條件、外在環境與目標等列入並序的思考。[1][33][7]，吳思華[7]則將策略規劃工作分為策略分析、策略研擬與策略執行等三部份，並將其主要工作列入形成非線性的規劃流程。綜合上述流程，策略規劃的第一階段策略分析應涵蓋目標、環境因素、企業條件，而研擬過程則應了解新策略發展的可能方案以及其形態，並加以選擇，而執行策略則需加以控制與評估，執行後應再檢討與評估績效以利修正與調整策略(見圖1)。

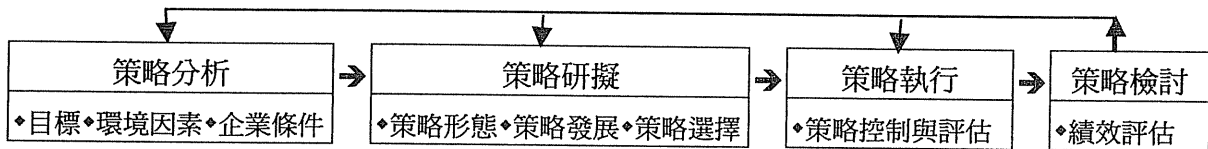


圖1 綜合性策略規劃流程

3-4 策略重要理論

■波特的一般性策略

Porter[50]於其"競爭策略"乙書中，以五個競爭力概念包括(1)潛在進入者威脅力(2)供應商談判力(3)購買者談判力(4)替代品威脅力(5)目前競爭者競爭能力等為基礎，以較具系統的方式分析產業結構與內外競爭，瞭解整個產業的獲利和吸引程度。Porter 於 1985 另出版"競爭優勢"提出價值鏈之概念，以企業的主要活動與輔助活動分析企業，決定競爭優勢的關鍵所在。依其個案研究提出所謂「一般化策略」包括(1)低成本策略：取得整體成本領先地位；(2)差異化策略：塑造顧客眼中的獨一無二；(3)專門化策略：集中火力對焦於特定區段，此三個具成功潛力的策略對策略研究具影響與貢獻。

■大前研一之基本策略

大前研一的策略精華在於探討產品以及公司與競爭者的競爭互動關係，提出四種基本策略，以現有產品與競爭者正面競爭，應重新調整公司資源的分配此為策略(一)集中關鍵因素；另以現有產品但不與競爭者正面競爭，尋找與競爭者之差異，運用差異形成相對優勢此為策略(二)利用相對優勢；在具創新產品的優勢下主動正面競爭屬策略(三)主動攻勢；而在競爭者未觸及之領域開發新產品與開創新市場，以避開競爭則屬策略(四)利用策略自由度的充分發揮[21]。

■BCG 矩陣

BCG 矩陣係由 Boston Consulting Group 所發展，以產業的市場成長率為縱軸，而以相對市場佔有率(公司市場佔有率對市場中最大競爭者市場佔有率之比)為橫軸，由此兩構面之高低定位公司的相對競爭位置，形成四個象限分別命名為問題兒童、明星、金牛與狗。在高成長市場的產業中公司的市場佔有率相對低時稱之為問題兒童，需要大量資金的投入；問題兒童的經營成功將變身為明星，明星之獲利雖高但仍須投入大量資金以跟上產業市場的高成長；逐漸成熟的市場其成長率降低，公司處於市場領導地位時則明星變為金牛，此時資金投入少收益大；而在低成長的產業市場中具低市場佔有率者則是將被淘汰的狗。

■PPM 產品組合管理模式

產品組合管理(Product Portfolio Management)係以公司實力的高、中、低與市場吸引力之強、中、弱為雙軸，構成九個象限來定位產品，此模式與 BCG 的型態大致相同，但在運用上有較多可資採用的策略。公司的實力強可能指實力強的產品、或行銷、或技術等；而市場的吸引力高則可能指市場成長率高、或市場佔有率大、或市場的潛力大等。

■GE 通用電器模式

GE 模式係由美國通用電器公司(General Electric)所發展，由市場吸引力與競爭地位兩大構面所構成，於象限中繪製圓圈代表相對市場規模之大小，而圈內之斜線區則代表公司的市場佔有率，市場吸引力構面之影響因素為市場規模大小、市場年成長率、過去獲利狀況等；競爭地位構面則與公司本身之市場佔有率、市場佔有率成長情況以及產品品質因素有關[13]，此模式與 PPM 模式的構面非常相似。

■Ansoff 矩陣

Ansoff, H. I. 主張策略的影響因素為產品、市場範疇、成長向量(方向與大小)、競爭優勢、攻擊或守勢的協力效果[10]，並以市場及產品兩構面表現出策略的四個型態：市場滲透、新市場開發、產品開發、多樣化。對於目前產品可採較大的市場滲透或開發新市場，以產品開發提供新產品至現有市場，而以新產品進入新市場時則需採取多樣化的策略。

■產品策略矩陣

Pressemier[49]針對產品策略發展方向提出分析的探索取向，以產品目標市場新的程度與產品技術革新的程度為兩大軸向構成八大策略，其策略為：(1)產品再設計：增加現有產品的吸引力；(2)開拓新使用者：現有產品售予其他類型之顧客；(3)產品重設計：小改變以改良品質與降低成本；(4)產品改良：技術改良使產品更適於目前顧客；(5)市場延伸：改良產品提供給新顧客；(6)重置：從事較大之改變以改良品質與降低成本；(7)擴大產品線：採用新技術以提供目前顧客更寬廣產品線；(8)多角化(多樣化)：提供新技術新產品予新顧客。

■產品生命週期之因應策略

產品在市面上的壽命及其獲利情況構成其生命週期，分為導入期、成長期、成熟期與衰退期。擬定產品策略時，尋找出公司現所有產品坐落的生命時期，再訂定資源分配的分析法稱為企業總體策略分析；而側重個別事業部不同產品所在的生命週期階段擬定不同策略則屬個別事業部策略分析法[21]。Onkvist & Shaw[46]研究產品生命週期的產品策略管理時，主張導入期宜採創新和防禦策略；成長期則運用模仿策略；成熟期則以擴張策略與轉移策略為主；而至衰退期則應注視新技術發展的未來策略。

■司徒達賢的六大構面

司徒達賢[1]以六大構面描述企業事業的策略形態(或稱之為形貌與樣子)，包括(1)產品線廣度與特色(2)目標市場之區隔方式與選擇(3)產業價值活動的垂直整合程度之取決(4)相對規模與規模經濟(5)地理涵蓋範圍(6)競爭武器。其另以策略形態和產業價值鏈交叉後形成產業的“策略矩陣”。產業價值鏈係指產業內一連串的价值活動構成，涵蓋原材料、加工、運輸、通路與服務等。策略矩陣有利於了解產業運作特性、分析產業環境，以及創造個別企業策略的競爭優勢，而矩陣中的每一格稱之為策略點，策略點是策略構想思考與分析的重要範疇。

3-5 策略理論的綜合分析

上述策略學者之理論發展大都以外部因素的產業、市場、競爭態勢及競爭者，以及內部

因素之企業(公司)與產品為主要構面作交互比較研究，Porter 一般性策略以產業為探討主軸，以五個競爭力分析整體產業的結構與競爭態勢，另運用價值鏈以分析企業與產業間的競爭優勢；GE 模式則偏重市場的競爭態勢，而 PPM 模式以公司實力與市場吸引力作比較；大前研一著重在產品於市場中的競爭方式；而探討產品與市場的關係則有 Ansoff 模式、產品策略矩陣與生命週期之策略可資參考。由表一之分析中可發現某些相關領域似有進一步研究發展的空間，例如：公司與競爭者的競爭態勢，產品於產業間策略發展，以及產品在企業內部的策略規劃等。

如以外部因素的產業、市場與競爭態勢等構面作為宏觀角度的研究，此似可稱之為總體策略之研究，而以內部因素之企業本身與產品再加上與公司較直接相關的競爭者與競爭態勢，則可形成較趨於單一企業與其產品的個體策略研究；由此觀點，表一顯示在個體策略的研究似有更大的研究方向可資探索。

表 1 策略理論綜合分析表

		產業			
外部 構面	產業	波特 一般性策略	市場		
	市場	BCG		競爭態勢	
	競爭態勢	波特 五個競爭力	GE		公司
內部 構面	公司	波特價值鏈 司徒達賢策略矩陣	PPM	?	
	產品	?	生命週期、Ansoff 產品策略矩陣	大前研一	?

四、策略發展之思考模式

學者之論述雖對策略之運用具相當之貢獻，唯研究之著眼點與範疇不一，而無較完整的運用體系，筆者整合策略思考於策略規劃程序之前，提出策略發展之思考新模式（圖 2）以利實際運作時之參考，可作為進一步探索策略時之初期理論模式。本模式主張在規劃前應進行策略思考，而思考的方向有：

- (1)策略形成方式：由形成方式可瞭解組織對策略之認知與運用的實際狀況；
- (2)策略形成途徑：不同的形成途徑亦隱含組織對策略之重視度與實現力；
- (3)策略時序觀：策略之制定必須先行了解其目標係屬短、中、長期，或採現況為主的匹配式策略或採未來為目標的延伸式策略規劃；
- (4)策略形態、構面與因子：策略形態的訂定可為執行的準則，而策略構面是策略形態的分析要素，而策略因子則是形成構面的組成要素；
- (5)策略規劃途徑：是著重公司本身要素為主或因應外在環境的變化，為制定策略之起始點；
- (6)策略之組織層級：組織中不同之層級則有不同的策略目標與策略影響因素，組織層級之確立與界定是策略運用之首要工作。

六個思考方向雖有不同，但彼此之間某些狀況會相互影響，例如在未來倒推式之策略時

序中則應以長期策略為主，而且應著重在由外而內之策略規劃途徑，而呈意圖式策略並有其不同的策略形態與構面，而此未來式似屬公司層級之策略，而部門功能策略可能著重在短期現況直推式之突現式策略，且可能屬附屬隨機形立即反應之策略。此六思考方向可作為策略規劃時之策略分析的範疇尋找、策略研擬之構想思索、以及增加策略執行的可行性。

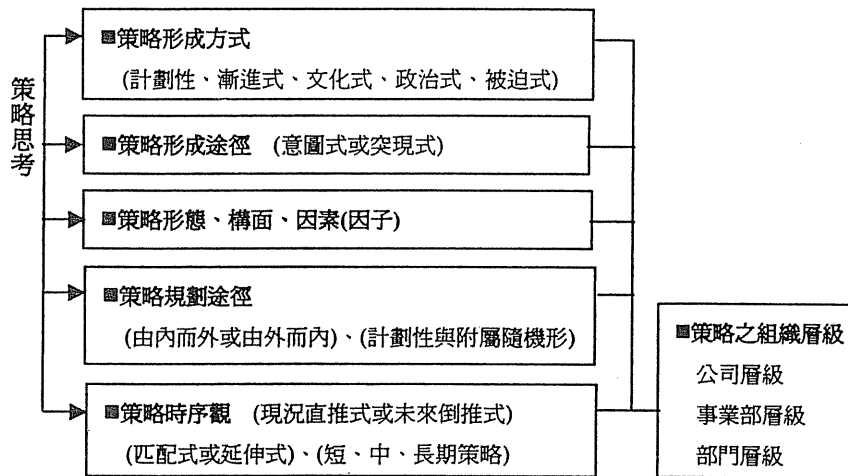


圖 2 策略發展之思考模式圖

五、設計策略之定義論

設計策略之定義如同設計與策略之界定一樣，有其不同的著眼點以及立場，而設計之定義有五十種以上，策略亦有數十種不同定義，欲詳加且明確地界定設計策略實屬不易，針對學者之原有定義與其內容之意涵加以區隔分析如表 2。

表 2 學者之設計策略定義

學者	設計策略定義
Mozota (1990)	是設計師將由管理所獲得之資源予以分派，以塑造公司定位的視覺化
Kasten (1996)	似經由產品設計以獲取競爭優勢的一行動計劃，而此策略係由設計群使用
Olson 等人 (1998)	是有能效的分配與協調設計資源與行動以完成公司的目標，公司目標：創造適切的公共與內部識別、產品提供與其使用環境
李新富(1999)	可視為針對企業策略而產生的設計理論與作法，以反映未來市場行銷與技術進步的動向。是企業因市場、技術等環境趨勢，決定設計目標與方向，評估設計因素與資源所作的綜合應用，旨在作為企業設計人員或設計事務可依循的指針，同時亦用以協助產品、傳達、環境、識別設計的規範準則。
張文智(1998)	是設計行動展開之前，對特定產品之所處環境仔細的分析比較後，所決定採取之方案。
陳文印(1986)	是公司設計人員創新產品構想的指針，幫助設計產品、產品系列、服務與溝通傳達，以因應未來市場、技術、發展與應用等環境趨勢。
何明泉(1997)	透過外部環境(市場及產業)與組織內部(氣候、資源、架構及程序等)的分析，對即將開發的新產品，在其開發設計決策過程中，所提出一系列明確的設計工作指導方針。

上述七個設計策略定義中有四個論及設計策略之運用屬設計人員，其標的則有跨專業的產品設計活動、企業策略下的設計理論與作法、開發之新產品、特定產品、系列產品、服務與溝通傳達等。而以緣由、因應、程序與分析等活動形成其主要內容，主要內容包括：(1)因應與反應市場、技術等環境因素；(2)分析外部環境與內部組織或分析特定產品之環境；(3)設計資源之分配與協調；(4)設計目標、方向、因素與設計資源的綜合應用等。目標方面則有(1)公司定位的視覺化；或(2)為公司創造識別、產品與環境；或成為(3)設計事務依循的指針、設計工作的指導方針、新產品構想指針、對產品所決定之行動方案；或(4)獲取競爭優勢的行動計劃。時機方面則有設計行動前或開發決策過程中等不同。因此欲定義設計策略，似應先行界定下列相關問題：

- (1)Who 運用者為何人？是屬企業內部單一功能設計人員、或不同功能之工業設計、平面設計、環境設計之設計師或跨專業(工業設計、機構設計、電器設計)之設計師等
- (2)What 標的為何？指特定產品、系列產品、新開發產品、或指設計理論與作法？
- (3)How 主要內容？指設計資源之分配、或因應何種外部環境與內部組織之影響因素，此重要內容與標的有著密切相關，如新開發產品則其環境可能涉及產業趨勢，而特定產品之再設計可能僅涉及單一市場。
- (4)Why 目標/目的為何？是在於完成公司目標或形成計劃、方案、指導方針或建立設計規範準則等。
- (5)When 時機為何？時機涉及策略運用的時間點或其時序屬短、中、長期等。

因此欲定義設計策略，則應先界定 Who、What、How、Why 與 When 之 5W 思考後，方能清楚了解設計策略之定義與定位。

六、設計策略相關研究

設計策略研究雖不及一般策略的廣泛與詳實，但略可發現相關學者在策略層級的討論、策略型態的探索以及策略形成的研究著有貢獻，以下分別詳述之。

6-1 設計策略之層級論

■設計組合之設計策略

Mozata[41]以設計組合(design mix)之觀念闡述設計策略，設計組合係指於塑造公司印象的視覺要素間考量如何分配實施設計力與預算，包涵平面設計政策、包裝設計政策、產品設計政策與環境設計政策等。而此四設計政策均與市場政策相關連，因而基本上必須與價值、產品、廣告/公關、銷售等市場組合等要素相協調。Mozata 似視設計策略涵蓋四大設計政策，而其設計策略之施行、選擇與決策均較偏向高階管理階層，因此其設計策略之層級可歸為以四設計政策所組合的公司設計策略。

■設計類別之設計策略

Olson 等人[45]依據 Cooper & Press [27] Design Agenda 書中所界定的三種設計活動包括(1)公司識別之開發(2)可銷售產品之設計(3)使用環境之設計，提出三種不同類別的設計策略，設計策略(一)為管理公司之傳達與識別；設計策略(二)為可銷售的產品設計；設計策略(三)

為環境設計。此策略觀點與上述 Mozata 之四設計政策似有相似之處，均以設計活動作為策略之分類，惟其不同點在於明確指出其設計活動似應有其自有的策略而非是策略下之政策。

■產品識別的設計策略

Harkins[32]認為設計師的設計實務工作是屬戰術性的而非戰略性的，設計策略則是管理階層運用設計作為策略性工作，其將設計策略限制在創造產品識別，屬管理階層所發展的策略以差別化公司的產品與設計，或運用設計發展全面性的產品家族長相。此產品識別類似於公司視覺識別或品牌識別，其論點似將設計策略界定為由管理階層運用設計以樹立產品識別。

■設計專案的設計策略

Cross[29]主張設計師是旅行者，而設計程序則是問題解決的旅程，設計師或設計小組針對設計專案在計劃過程中採行所期望的行動謂之設計策略。在無明顯的行動計劃下所採取新奇的設計狀態稱之隨機尋求策略(Random Search Strategy)，而在可預測、熟悉與知曉的情況下由傳統技巧與理性方法中抽取之相關戰術，稱之為預先構想策略(Prefabricated Strategy)。設計師因其背景與工作性質而較不介入策略性角色，但實務上亦應較具策略性，並應由戰術工作提昇至介入策略性程序[32]。Fricke [31]分析十三位設計師在設計程序的前期階段的行為，以問題解決的品質解釋研究發現，其以工作模式區別設計策略為階段引導形(Step-oriented)策略與功能引導形(Function-oriented)策略。因此設計程序前期的設計工作模式、設計程序中的思考方式與設計方法均是設計專案設計策略的探索範疇。

■層級化設計策略

依據管理層級與其必要的活動 Cooper & Press[27]提出設計管理矩陣，並指出企劃設計階段具三個議題包括策略、政策與程序規劃，而在三個管理階級中每一層級皆有其應有的策略議題、策略的負責人與內容，第一層級董事會/高階：界定企業策略目標編入設計目標、核可結合行銷策略的設計策略、確認設計策略；第二層級中層/事業/功能：應用設計稽核告知策略、界定達成企業設計目標的設計策略、與行銷及其他功能協調詳細的策略；第三層級設計活動/功能：保持對設計趨勢的認知、對設計目標與策略作出貢獻。

由此可見設計策略是存在不同的管理層級中，亦有其應有的負責人與內容。Oakley[43]主張設計管理活動中之設定設計目標、界定設計標準、執行設計稽核、組織設計活動、評價設計結果、政策設計等是為高層設計策略，而在結合客戶行銷與程序企劃的設計委託案則歸為設計層次之設計策略[6]，於此隱約呈現雙層級之設計策略。

6-2 設計策略之型態論

設計策略型態之探索，似與公司策略型態有著密切的關係，Kasten[35]提出設計策略構面與公司策略型態的重要相關性，做為公司定位設計策略時之依據，以及作為診斷工具以檢核設計策略是否與公司策略匹配。其採用 Porter [50]之一般性策略：成本領導策略、產品差異化策略、市場集中化策略為獨立變數，而設計策略之四構面：人員管理、工程與程序技術、產品技術、品質為依變數，提出不同策略型態下的命題，設計策略變數與一般性公司策略成正向相關時稱之為增長形策略功能，反之稱之為衰退形策略功能。

Mozota [41]亦參考 Porter[50]之一般性策略提出三種基本設計策略，指出設計策略可達成之目標在於(1)設計以降低成本策略(Design-to-cost)：此策略涉及以成本為主導的公司，並以技術優勢與製造能力為策略發展的優先選擇。(2)設計以建立形象策略(Design-image Strategy)

：此策略涉及以市場力為競爭優勢的公司，此差異化策略類似於以產品語意為主的設計策略。
(3)設計以利使用者策略(Design-user Strategy)：此策略適合公司發展一集中化策略，設計必須改善產品功能表現以提昇其差異性。而宋同正與游萬來[4]在針對台灣資訊等廠商之實証研究中，則發現實務上呈現產品差異化與成本專注化兩種設計策略型態。

在設計表現以及產品開發管理的跨國性比較研究中，Walsh 等人[55]發現受研究公司中所施行的策略運用並非採單一類型，是以交叉重覆運用各種策略；另指出受訪公司有長期、中期與短期的策略，長期策略在於擴張產品系列、產品即時上市、發展新或改良的產品等與產品相關的策略，中期策略則在於改善製造技術、重組成本或降低成本的活動等；而短期策略則屬市場利基策略，主要是經由擴張現有市場與發掘新市場，以提昇產品銷售量。由此可見與設計相關的公司策略，在長期則偏重產品的開發，中期則以技術與成本為主，而短期則側重在市場利基為其策略。

陸定邦[14]採用 Onkvist & Shaw [46]有關產品生命週期中不同時期應採用之產品策略，並依企業的設計方向區分為動態設計與靜態設計，列出七個產品策略型態。另提出階段產品觀之概念，依其解釋“產品被期望扮演之角色，會隨產品階段變化而經歷「工具→器具→道具→玩具」之角色變化過程”。由階段產品觀之動態變化與靜態狀況推導出在不同產品生命週期時的設計理念，此設計理念其視為等同設計策略。階段產品觀推導之設計理念形策略型態，係從整體產業趨勢下的產品生命週期作適切的回應，適用於高階的公司層級之設計策略或產品開發的策略。

張文智[16]則以特定單一產品之設計構想為著眼點，提出設計策略的採用方式，可由技術改變程度(採用現有技術、調整現有技術、低度創新技術、高度創新技術)、行銷市場範圍(公司現有市場、現有市場新利基、公司之新市場、新市場)、以及改變之內容(功能改變、使用改變、形態改變、成本改變、改變之組合)作為組合以形成策略，而三個要素的不同構面可作相互組合形成八十種不同類形的設計策略型態。

6-3 設計策略之形成論

Cooper & Press[27]以歐美與日本等知名公司為案例，說明策略性設計的良好管理與公司的表現具相關性，而公司的內部資源與文化以及外在的市場環境及技術環境將影響設計策略之焦點，其提出設計策略之發展、確立與執行三個形成階段。Doblin Group 之研究小組創造策略性設計調色盤(Strategic Design Palette)，對設計者與設計企劃者提供具價值的理論基礎，運用十二個鏡片(lenses)透視策略以利於各組織檢視其策略，此調色盤的重要目的在於(1)描繪在快速變遷下一般公司活動的十二個範疇；(2)可有效地預先描繪策略。此十二個鏡片以如色環般分配於圓周上計有(1)研究(2)材料(3)製造(4)功能與特徵(5)品牌與個性(6)物質配銷(7)行銷管道 (8)系統(9)服務(10)策略聯盟(11)法律(12)標準[36]，此十二個鏡片可視為檢視策略的重要影響因素，Keeley [36]運用此調色盤檢視 Gillette 的產品，Walt Disney 公司等實際案例的產品策略與公司策略。

何明泉等人[2]參考調色盤之概念，由其個案研究歸納出九個策略因子為：(1)產品價值(2)操作使用(3)企業形象(4)開發成本(5)研發技術(6)生產製造(7)安全法規(8)文化(9)環保等。他們以此策略因子集合為形成設計策略之主軸，指出兩個影響策略形成的重要內部因素構面：(1)經營構面（包括產品開發程序、設計參與範圍與競爭策略）；與(2)產品構面(包括新產品開發

原因、新產品創新屬性、新產品開發類型)；另結合外部因素的市場與產業，提出設計策略形成架構圖。宋同正[3]進一步修正原架構，提出新的設計策略形成之概念架構，新架構中設計策略集合之策略因子變更為設計所能達成之目標共計十一項，另將內外部之影響構面變更為企業特質(經營構面、產品構面)與設計資源(有形、無形設計資源)，。宋同正與游萬來[4]依據此策略因子發展再予以合併為十個設計策略屬性，並分析設計策略屬性的執行度粹取出設計策略有(1)行銷/品質(2)製造成本(3)環保/文化等三大構面因素。

何明泉等人提出策略因子集合之概念可視為設計策略選擇的最主要的影響因子，且須重視內外部對其策略形成之影響，但未對外部因素多作描述，且未提出內外部因素與策略因子集合對設計策略的影響，亦未對其因果關係與重要程度多加探索。而宋同正修正之架構雖以設計能達之目標或可視為設計之功用以取代原策略因子並加入設計資源之考量，此似較由設計者之角度為思考重點，但其亦未進一步說明三影響因素之交互作用的關係為何，似有不足。以企劃為主的設計策略形成應屬美國 NCR 公司的設計策略企劃為最具代表性。為因應未來市場與技術等外在因素的變更，並提昇公司經營體質與競爭力等內在因素，NCR 委託 Richardon/Smith 設計公司發展該公司的設計策略，設計公司以八個階段進行企劃後，提出為期五年分階段實施的詳盡計劃[12]。此企劃步驟運用設計實務的設計程序作事前設計示範與驗證，可確保設計策略的可行性，惟其結果僅限於企劃書之完成，未對真正執行提出評估與檢討，以及可能面對的問題與因應。

考慮企業、產品和消費者為設計策略的主要且重要因素，陸定邦[14]以此三因素為三層濾網提出過濾系統之設計策略訂定的思考過程。首先以企業環境變數為濾網，於企業競爭環境因素與企業本身能力考量下，發展大的設計方向；次過濾產品環境變數，尋找與其他功能性策略相互配合的產品策略；最後以消費環境為濾網，瞭解並預測消費者對新產品態度，並選擇與運用適切的設計理念。此過濾系統呈階段性篩選的特質，似可運用於何明泉等人與宋同正之策略形成架構上，以界定策略因子與雙影響構面之間的先後思考程序，以避免交互作用之混淆。

張文智則結合動機與問題解決程序，提出特定產品的設計策略形成過程，包括：(1)動機產生：設計案產生之原因；(2)設計研究：探討產品之市場環境與技術情況；(3)提出應對方案：提出多種適合公司資源之方案；(4)應對方案執行：決定最佳之應對方案；(5)設計策略執行：由設計部門依設計方針提出各種可能達成或解決之辦法。此策略形成係針對特定產品，與其他學者側重在公司較高層級的全面思考似有差異。

七、設計策略論述之討論

設計策略因其定位之不同而有不同的定義，定義前先行了解其 5W 即運用者、標的、主要內容、目標與時機等，將有助於較清晰地了解設計策略。設計策略或因組織層級運用者及層級屬性等不同而有不同的層級分野，主要學者之設計策略層級觀類別列於表 3。

設計策略之層級由上表中已呈現出不同之層級，而鄧成連[18]將設計管理區分為四個層級涵蓋高階設計管理、中階設計管理、低階設計管理以及設計執行管理，似可作為企業相關的設計策略層級之分類參考。設計師個人的創造思維可視為設計策略基本展現，亦是設計策略探索的重點，整合學者設計策略層級觀、企業策略層次與鄧成連的設計管理層級論，將設

表 3 設計策略之層級分析

學者	層級觀	層級屬性
Mozota(1990)	四設計政策組合設計策略	屬高階管理下之中階設計政策
Olson(1998)	三設計類別設計策略	屬高階管理中涵蓋設計策略
Harkins(1999)	產品識別設計策略	屬中階管理之設計策略
Cross(1994)	設計專案設計策略	設計小組之設計策略 或設計師之設計策略
Fricke(1993)	工作模式之設計策略	設計師個人之設計策略
Cooper & Press(1995)	三層級設計策略	第一層級：董事會/高階 第二層級：中層/事業/功能 第三層級：設計活動/功能
吳俊杰(1996)	雙層級設計策略	高階設計策略 設計層次設計策略

計策略層級分為第一層級：高階管理層級之設計策略、第二層級：中階管理層級之設計策略、第三層級：設計組織功能層級之設計策略、第四層級：設計執行與活動之設計策略、第五層級：設計師個人之設計策略。

設計形態的研究大都以 Porter 之一般性策略為依據作發展，Kasten[35]以設計策略之構面與一般性策略作相關性探討，以為設計策略定位與匹配性之診斷；Mozota[41]則以一般性策略為原則推論出一般性設計策略涵蓋運用設計以降低成本、以建立形象與以利使用者。

一般化設計策略之運用對於高階管理層級之設計策略有其運用之參考價值，唯在其他層級則有所不足，亦欠缺與其他層級的相關性的進一步探索。Walsh 等[55]亦主張設計策略之運並非採單一類形而是以交叉重覆運用各策略，如何整合與運用各層級與形態之策略亦是值具深入了解的必要性。陸定邦[14]將設計理念視為設計策略以對應產品策略，其推導出設計理念之變革由機能主義導向→合理人機界面導向→情景設計導向→玩樂主義導向，似可作為整體設計趨勢之風格判定與企業產品策略制定參考，唯設計理念轉換成具目標之設計策略時，在實務運作上似有其值得商榷與困難處。張文智[16]依要素改變之組合形成策略可作為策略形態尋找的依據，唯在實務上似有更多要素與更多組合有待發現與探索。

以階段論為主 Cooper & Press[27]提出發展、確立與執行為策略形成的階段；Keeley[36]則以調色盤觀念檢視策略探討組織形成設計策略的因子，而國內學者何明泉等[2]與宋同正[3]等則側重在形成設計策略的影響因素為主要研究方向，NCR 個案之設計策略實務企劃可作為設計策略規劃之實作參考；陸定邦[14]以較宏觀的過濾系統作企業、產品與設計三階段的篩選程序以形成設計策略；而張文智以較專注的角度探討特定產品的設計策略形成過程。此顯示策略形成涉及的有其程序、階段、影響因素以及宏觀與微觀角度等。

八、提出設計策略發展之初期模式

策略對企業而言可視為生死存亡的競爭利器，對設計而言策略亦有其運用與研究的價值。

本文結合企業策略之模式、設計策略定義之界定方式，以及設計策略的層級觀，提出設計策略運作之初期模式(見圖 3)，以(1)設計策略 5W 定義(2)策略形成方式(3)策略形成途徑(4)策略時序觀(5)策略形態、構面、因子(6)策略規劃途徑，為策略思考的六視點，統合成策略思考階段，而設計策略層級之釐清列為策略界定階段，後續之程序則參考企業策略的規劃程序，此整合策略思考、界定、分析、研擬、執行、檢討等六階段構成設計策略規劃程序。

此初期模式可供實務界運用以及學術界研究時之參考。實務界運用時，可以 5W 先行界定設計策略之意義與其組織層級，並思考策略的各個思考視點，以利在設計策略規劃前能有清晰的前提與範疇，充分發揮設計策略在實務運作上的實用性。學術性探索時，亦可由策略思考的六視點與策略層級作為研究主題尋求的探索工具、研究範圍之限定、研究前提之界定與研究變數之取舍，例如組合策略時序與策略形態以探索不同時序的策略形態；或組合策略層級與形成途徑以了解不同組織的策略形成；或探索單一方向內的相關性如策略因素、策略構面與策略形態的相關性及其組成關係等。但此六視點與層級觀彼此之間有時會互相限制或影響，如在設計策略定義界定时以設計師為運用者，其層級則為設計師之設計策略，而時序觀可能以現況為主，形成途徑則似無探討價值，但其策略形成方式、形態與構面則是值得深究的主題。

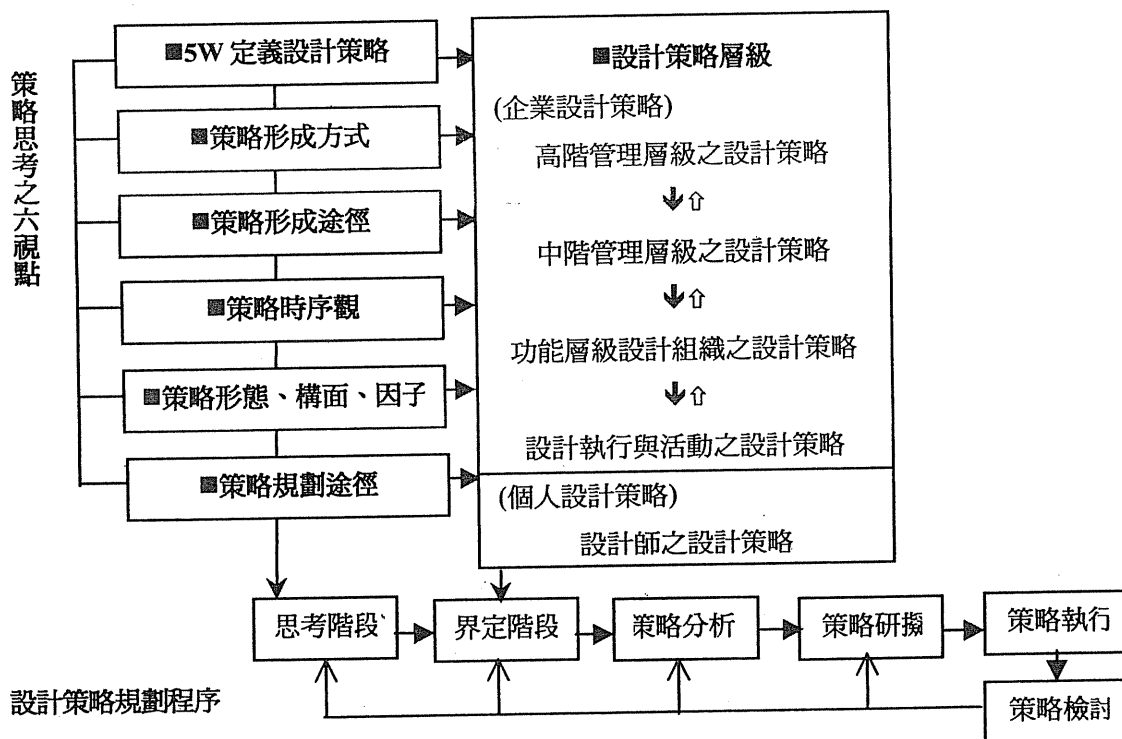


圖 3 設計策略發展之初期模式

九、結語與建議

本文經文獻探討與理論分析主要發現與結論如下：

1. 策略定義可分為軍事形、生物形、目標形、組織形、企業形；
2. 擴張企業策略層級為社會策略、集團公司策略、子公司策略、事業策略、功能性部門策略；

- 3.建議首應考慮策略形成方式、形成途徑、思考途徑、著重現在或未來、組織層級等五個程序，依序思考策略的發展；
- 4.綜合策略理論分析總體策略及個體策略；
- 5.以六個思考方向構成策略發展之思考模式；
- 6.建議以 5W 定義設計策略；
- 7.主張設計策略之層級應分為高階管理層級、中階管理層級、功能層級設計組織、設計執行與活動、設計師個人等五階；
- 8.以設計策略 5W 定義與策略發展之思考模式構成設計策略思考之六視點為策略思考階段，而設計策略層級之釐清列為設計策略界定程序；
- 9.以設計策略思考階段、界定階段，結合綜合性策略規劃程序，提出設計策略發展之初期模式。

以現有文獻之既有理論作探討，可釐清設計策略之既有觀念，以及作為後期研究之理論基礎，唯其屬研究之初期探索，需進一步實證研究予以驗證並加以修正發展。文獻探討上運用內容分析之觀念與方法，將文獻之次級資料視為等同原始資料，實有助於資料整理分析，並利於概念之整合與理論建構，可為一般研究前之文獻探討的分析方法參考。

參考文獻

1. 司徒達賢, 1995, 策略管理, 遠流, 台北。
2. 何明泉、宋同正、陳國祥、黃東明, 1997, 影響設計策略之要素分析研究, 設計學報, 第二卷第一期; 台北。
3. 宋同正, 1988, 台灣資訊業的新產品創新、經營策略與設計初探, 科技學刊, 第7卷第1期, pp.67-80。
4. 宋同正、游萬來, 1999, 台灣資訊業的設計策略及其對設計績效影響的實証研究, 設計學報, 第四卷, 第一期, pp.47-59。
5. 李新富, 1999, 企業形象策略的意涵、價值與影響因素之探討, 台中商專學報, 第31期, 台中。
6. 吳俊杰, 2000, A Diagnostic Tool to Establish the Relative Design Sense of the Designers and Clients, 決策者的設計意識, 亞太圖書, 台北。
7. 吳思華, 1996, 策略九說: 策略思考的本質, 臉譜文化, 台北。
8. 吳奚真主編, 1966, 牛津高級英英、英漢雙解辭典, 東華書局, 台北。
9. 邱義城, 1997, 策略聖經: 終極贏家策略, 商周出版, 台北。
10. 唐富藏, 1990, 企業政策與策略, 大行出版, 台南。
11. 郭全益, 1995, 策略管理理論和實務, 高雄復文圖書出版社, 高雄。
12. 陳文印, 1986, 策略性設計計劃的觀念架構, 工業設計, 第54期, 台北。
13. 陳光隆、謝劍平, 1996, 規劃贏的策略與財務管理: 策略與財務管理之結合, 億隆財務管理發行, 台北。
14. 陸定邦, 1993, 設計策略過濾系統芻議, 成功大學學報, 第二十八卷科技、醫學篇, pp.75-90。
15. 陸定邦 (1996), 產品設計決策系統及其應用 (上) (下), 設計, 第71、72期, 台北。
16. 張文智, 1998, 設計政策與設計策略在產品設計之應用, 工業設計, 第二十七卷第一期, pp.2-7。
17. 游萬來、宋同正譯 Cooper, R. & Press, M. 著 (1998), 設計進程, 六合出版社, 台北。
18. 鄧成連, 1999, 設計管理: 產品設計之組織、溝通與運作, 亞太圖書, 台北。
19. 霍雨佳, 1989, 三國謀略學, 遠流出版, 台北。
20. 魏啓林 (1993), 策略行銷, 時報文化, 台北。
21. 蘇拾忠, 1994, 策略規劃指南, 遠流出版, 香港。
22. Boseman, G. Arvind, P. and Schellenberger, R. E., 1986, Strategic Management: Text and Case, John Wiley & Sons, Inc., New York.
23. Bracker, J., 1980, The Historical Development of The Strategic Management concept, Academy of Management Review. Vol.5, N02.
24. Brooke, M. Z; Berridge, J. and Quy, N., 1991, Management: An Introduction for Scientists and Engineers, Stanley Thornes Ltd., Cheltenham.
25. Bruce, M., 1985, The Design process and the Crisis in the UK Information Technology Industry, Design Studies, 6(1) January, pp.34-40.

26. Chung, K. W., 1989, The Role of Industrial Design in New Product Strategy-with Particular Emphasis on the Role of Design Consultants, Ph.D. thesis, Institute of Advanced Studies, Manchester Polytechnic.
27. Cooper, R. and Press, M., 1995, The Design Agenda: A Guide to Successful Design Management, John Wiley & Sons, Chichester.
28. Cross, N., 1990, The Nature and Nurture of Design Ability, Design Studies, 11(3) July, pp.127-140.
29. Cross, N., 1994, Engineering Design Methods: Strategies for Product Design, John Wiley & Sons, New York.
30. Chung, K. W. (1998) Strategies for promoting Korean design excellence , Design Issues , Vol.14 Issue 2
31. Fricke, G., 1993, Engineering Design as a Flexible Process of Problem Solving: Empirical studies on successful strategies and systematic design, VDI-Verlag, Dusseldorf.
32. Harkins J., 1999, The urge to be strategic , Machine Design , Vol. 71, Iss. 11 , Cleveland
33. Hill, C. W. L. and Jones, G. R., 1998, Strategic Management Theory: An Integrated Approach, Houghton Mifflin Co.
34. Johnson, G. and Scholes, K., 1993, Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, New York.
35. Kasten, J., 1996, The Relationship between Design and Corporate Strategies, International Journal of Materials and Product Technology, 11(5/6), pp.477-492.
36. Keeley, L., 1992, The Strategic Palette, Communication Arts, May/June, pp.134-139.
37. Koltler, P., 1996, Principles of Marketing, Prentice-Hall, New York.
38. Langrish, J., 1994, New Product Strategy: A Synthesis of Innovation Management with Design Management, Paper to be presented at the 6th International Forum on Design Management Research & Education, Paris.
39. Lorenz, C., 1990, The Design Dimension: The New Competitive Weapon for Product Strategy and Global Marketing, Basil Blackwell, Oxford.
40. Mintzberg H. and McHugh, A., 1985, Strategy Formation in Adhocracy, Administrative Science Quarterly, 30(2) June.
41. Mozota, B. B. D., 1990, Design as a Strategic Management Tool, in Oakley (Ed.) Design Management: A Handbook of Issues and Methods, Basil Blackwell, Oxford, pp.73-83.
42. Maddrel, G. (1990) , Design and Strategic change, Design Management, London Business School Design Management Unit, London.
43. Oakley, M., 1986, Managing Product Design, Weidenfield & Nicolson, London.
44. Oakley, M., 1990, Conclusion: Strategies for Design, in Oakley (Ed.) Design Management: A Handbook of Issues and Methods, Basil Blackwell Ltd., Oxford, pp.431-439.
45. Olson, E. M. Cooper, R. and Slater, S. F., 1998, Design Strategy and Competitive Advantage , Business Horizons , 41(2) Mar.-Apr., pp.55-61.
46. Onkvist, S. and Shaw, J., 1990, Product Life Cycle and Product Management, Quorum Books, New York.

47. Owen, C. L., 1991, Design Education in the Information Age, Design Issues, VII(2) Spring, pp.25-33.
48. Pearce, J. A. and Robinson, R. B., 1982, Strategic Management, Richard, D. Irwin Inc.
49. Pressemier, E. A., 1966, New Product Decisions: An Analytical Approach, McGraw Hill, New York.
50. Porter, M. E., 1980, Competitive Strategy- Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, Boston.
51. Porter, M. E., 1985, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, Boston.
52. Pearson, G. (1990), Strategic Thinking, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York.
53. Steiner, G. A. and Miner, J. B. (1982), Management Policy and Strategy, 東南書局翻印, 臺北。
54. Steiner, G. A. and Miner, J. B. (1997), Management Policy and Strategy: Text, Readings and Cases.
55. Walsh, V., Roy, R., Bruce, M. and Potter, S., 1992, Winning by Design: Technology, Product Design and International Competitiveness, Blackwell, Oxford.
56. Wheelen, T. L. and Hunger, K. D., 1986, Strategic Management and Business Policy, 華南書局翻印, 臺北。

Design Strategy Discourse

Cheng-Lein Teng

Graduate School of Design Management, Ming Chuan University

(Date Received : October 04,2000 ; Date Accepted : November 05,2000)

Abstract

Design assumed a high priority in corporate strategies in the 90'. A strategy giving primary importance to design will have enhanced design performance and its competitiveness. The study reviewed the literatures related to design management, business strategy and design strategy. The concept of content analysis was adapted to analyze the words from books and articles. Major summaries include: (1) suggesting 5W to define the design strategy; (2) finding six aspects as a strategic thinking step, (3) defining design strategy to five levels of organizational structure. (4) A conceptual framework was proposed to describe the developing of design strategy.

Keyword: Design strategy, Design management, Business strategy.

