

欧美前沿设计系列

「英」凯瑟琳·贝斯特 编著 花景勇 译

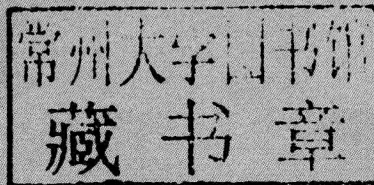
设计管理基础

The Fundamentals of Design Management

湖南大学出版社

ava
academia

设计管理基础



湖南大学出版社

ava
academia

内 容 简 介

设计管理是一门对产品、服务、环境的设计及其背后所涉及的人员、项目、流程和步骤进行有效管理的学科。本书阐述了设计管理的基础知识、案例和一些基本的技能,以帮助读者初步了解各种不同行业的人员、流程和专业工作是如何为一个共同的目标而协同整合的。

图书在版编目(CIP)数据

设计管理基础/[英]贝斯特编著;花景勇译.--
长沙:湖南大学出版社,2012.10
(欧美前沿设计系列)

ISBN 978-7-5667-0269-2

I. ①设… II. ①贝… ②花… III. ①产品设计-企业管理 IV. ①F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第237128号

原 文 书 名: The Fundamentals of Design Management

著 者 原 名: Kathryn Best

Copyright © AVA Publishing SA 2010

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopy, recording or any information storage and retrieval system, without prior permission in writing from the publisher.

中文简体版经 AVA Publishing 授权,由湖南大学出版社独家出版发行。本书内容未经出版者书面许可,不得以任何手段复制、转载或刊登。

著作权登记号:图字:18-2012-248

设计管理基础

Sheji Guanli Jichu

编 著: [英]凯瑟琳·贝斯特(Kathryn Best)

翻 译: 花景勇

责 任 编 辑: 贾志萍 邓素平

责 任 印 制: 陈 燕

排 版 设 计: 花景勇

责 任 校 对: 全 健

出 版 发 行: 湖南大学出版社

社 址: 湖南·长沙·岳麓山

邮 编: 410082

电 话: 0731-88822559(发行部), 88821174(编辑部), 88821006(出版部)

传 真: 0731-88649312(发行部), 88822264(总编室)

微 博: <http://e.weibo.com/hndxcbs>

网 址: <http://www.hnupress.com>

印 装: 精一印刷(深圳)有限公司

字 数: 210 千

规 格: 200×230mm 16开本

印 张: 13

版 次: 2012年10月第1版

印 次: 2012年10月第1次印刷

印 数: 3 000 册

书 号: ISBN 978-7-5667-0269-2/J·249

定 价: 88.00 元

欧美前沿设计系列

〔英〕凯瑟琳·贝斯特

编著

花景勇 译

设计管理基础

The Fundamentals of Design Management

湖南大学出版社

ava
academia

如何阅读此书

设计技巧

设计师善于在设计过程中沟通,征求服务方的反馈和客户对流程的认可。他们还善于从体验、视觉上、视觉和功能上沟通最佳的设计方案。

视觉传达

沟通的能力。通常为视觉、口头和书面形式,是项目得以顺利进行的基础。尤为重要是,设计师需要成功地与客户交流,让他们从事务、资源、时间、能源、倡议、信仰和需求等方面看到一个完整的项目流程。

使用语言的视觉传达来构建这些因素是设计沟通的一个重要量级,通过视觉语言沟通的方式是为了传达信息。视觉传达讲述了一个故事,旨在以令人难忘的方式、图像、形状、色彩和文字,将一种所使用的语言、其创造的可信度,以及品牌的形式都可能会影响故事的认可度。这个故事是品牌中心人们的心意而获得认同,故事能够被理解和接受。在这个过程中,设计何为概念和传达的“设计师”和“设计思考者”,通过视觉传达来提供一个合适的解决方案;以应对企业、社会和环境中所面临的挑战。

设计原型

设计开发过程中的很大一部分涉及“原型制作”——在特定阶段的设计过程中,以现实或虚拟的形式制作模型,以便更进一步详细的设计方法。

原型可以是手工制作的概念可视化模型(“纸上原型”)。这种原型制作快速且具有成本效益。或是计算机生成的一定比例或全尺寸的物理模型(“快速原型”)。它采用数字技术的二维或三维图像,以精确的材料、表面处理技术和设计规范创建三维实体模型)。

原型制作是设计过程的重要组成部分。可以进行新方案的测试、评估和优化,以及在交付阶段之前提交预算。虽然有时在设计早期阶段会产生好几种可供选择的方案,但通常只有一个方案能进入下一轮的发展,即最佳方案。这符合设计任务书、客户需求和事先设定的标准。

原型能很好地向客户解释设计(商业模式)的优点所在,并确定项目成功的关键因素。例如他们是否有特殊的技术专长,以此来获得金融支持。

1. 墨子的发明,发明的过程是一个漫长而反复的过程
“一又一遍地尝试,不断改变细节,以便最终获得设计
功能、测试、检测和改进。”

2. 作为设计过程的一部分, 原型和机模型用来实施功能和环境测试耐久性和可靠性等试验。进行此类试验而进行的测试是一个漫长的过程, 也是一个降低成本的过程。在开发过程中使用的半导体和密封器件与真空器件多少略有不同。



4. 磨盘为人口密集和有限的家庭存储空间而设计了一个小巧轻便“磨盘工人”。磨盘DC24“坐”在球上。非常轻巧，比一般的手磨工人，铁磨盘提供更大的机动性。电钻在球里固定，使把手更稳和更节省能耗。

3. 新产品开发起源于其他想法。戴森的工程师经常尝试发展新的想法。这可以引发非凡的想法。他们尝试许多想法是“错误”的。但戴森认为这是一件好事。失败的想法和新的失败是非常有价值的，它们被反复尝试。



章节标题

对各章节将探讨的主要概念和思想提供一个简要介绍。

图注

提供图片的背景信息，
并将图片同正文中所讨论的
关键概念建立联系。

結果

预算是在所涉及的范围之内提前做准备。而预测则是在这个涉及的范围之内做准备。成本预测是运用一定的科学方法,对将来成本水平及其变化趋势做出科学的估计。预测通常每个月进行一次,而且经常用来和预算做比较,看看生意是怎样在方案和执行者的期待中执行的。

设计的项目成本

设计是一种要靠顾客来支付的资源。设计师们理解顾客对设计工作期望的价格绝不是一件容易的事。但是一些指导方针有助于建立一个“公正”的价格。当一家设计公司在预估一个委托任务时，他们通常努力，时间、人力、设备和其他资源来估计需要为这个项目投入的花费，他们还在这些成本上加一个利润率，然后建议这个报酬所需的价格。

这样就建立了预算。预算作为一种“投资状况报告”，在整个项目过程中会每隔一段固定的时间就进行一次更新。成本估计基于：①之前所测核；②与之前项目或产业水准相仿的标杆管理（例如，设计成本占销售额%）；③与之前项目或产业水准相仿的标杆管理（例如，设计成本占销售额%）。

及其他项目成本专家的意见。

预算本身并不会公之于众。但是费用花费的方式会公布给客户。通常,客户希望知道一个项目会花多少钱,如何花。这通常会通过费用说明进行交流。同时,既然客户为设计项目提供的赞助或付款是其资本投资,他们也希望和项目团队为其带来怎样的价值。

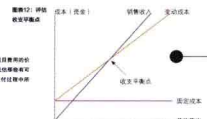
如果设计公司能够估计项目能为客户带来多少利益,那么他们就可以进行一个“成本利益分析”并且相应地为服务定价。从会计的角度来看,如果一个项目在本质上就同零交易“资本”

的话(换句话说,该项目拥有持久的利益),那么它就可以被资本化,进入公司的史册。这个方法的好处之一就是,成本将在数年之内贬值而不是在当前的一段时间内被消耗。

如若计算设计团队中单个成员的每小时计费

率(假设他们大多数的时间都耗用在顾客的项目工作上),就把他们的工资除以1500个小时。总体的利润率可以用来估计一项工作是否在盈利的环境下完成;这份工作的价格是否足够涵盖设计时间和开销?

表12. 按计划
结构材料，十分重
要产生的成本。1
产生的成本分析。



图数12:“收支平衡点”是一个术语,用来评估当按资产生产时,盈利所在的点。变动成本加上固定成本等于总成本。在收支平衡点,总成本就等于销售收入,产生盈利。如图数12所示的收支平衡分析显示了如果要盈利,至少需要多少销售量。

表12. 当计算成本以决定产品和项目费用的价格结构时, 十分重要的一点是, 不要低估你有可能会产生的成本。表12确定了在项目交付过程中所产生的成本分解。

	产品成本计算	项目成本计算	备注
目的	预测定价，获得有控制成本，决定销售价格	跟踪实际的成本，决定盈亏	综合成本与项目成本
最相关成本	销售量、产品折扣（和成本中心一起）	定价、人力（薪酬与奖金等）、设备、产品折扣（和成本中心一起）	工作人数可以以成本的大多数支付项目成本或量变时费用
总成本			
销售价格			成本+加成
毛利			毛利润
贡献			
价格			销售价格、变动成本
盈利			

图表

详细阐述设计管理理论
及其应用。

章节导航

章节导航可以帮助确定当前所处章节及相邻章节。

表格

包含更多关于正文所涉及的概念和实践的详细背景。

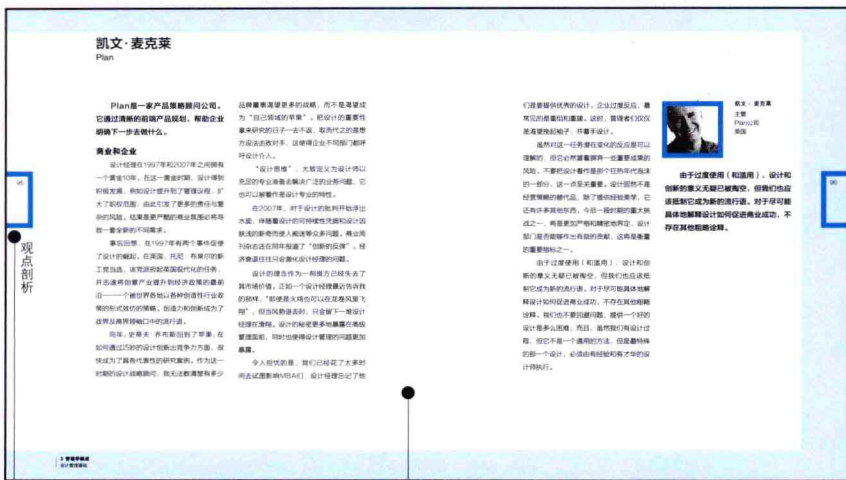
案例研究

通过实例，探索各章节所讨论的理念在实际操作中的应用。



《设计管理基础》一书旨在以一种风趣易懂的方式为读者提供一个对设计管理的一般性概述，它基于在行业内专职从事设计管理的人员的见解和实践。在对创意产业内从事不同行业的关键人物的访谈中，他们详细梳理了对设计管理的认识，并根据亲身实践的案例提出了各自的观点。

案例研究置于2~6章的末尾，它为读者提供了一个检验自己从各个章节中所学到的理念、技能和知识的机会。本书将为读者对设计管理这一课程的学习打下一个坚实的基础。同时，本书所涵盖的设计管理学科的相关内容将对热衷于获取实践经验和理论知识的从业人员有所裨益。



颜色编码

实现更直观的章节导航。

观点剖析

对业内人士进行专题访谈。

前言

III

设计管理是一门对产品、服务、环境的设计及其背后所涉及的人员、项目、流程和步骤进行有效管理的学科。

同样，设计管理是对不同的相关学科（例如设计学、管理学、市场营销学和金融学）和不同角色（例如客户、设计师、项目团队和股东）之间关系的管理。

创意产业（又名创意经济）包括了设计、艺术、手工艺、广告、建筑、时尚、电影、音乐、电视、广播、表演艺术、出版和互动软件等领域。全球产业发展趋势显示：创意产业是全世界发展最快的产业之一，发展创意产业是增加企业甚至整个国家的竞争优势的最佳途径之一。此外，对影响创意产业的文化、政治、社会的整体研究需求也日益增长。由于设计本身就是从以人为本的角度去解决问题，所以它具备良好的条件，能通过更加综合完备的途径去面对当今世界的挑战。

设计并不是独立于其他学科和行业而单独运行的，它和诸多因素关系密切。与设计相关的外部背景很显然是商业、社会、技术和政治环境。设计与市场营销、管理、工程、金融、法律和经济等学科的关系也很明显。与设计相关的内部背景包括品牌与创新、用户与市场调研、客户情况与设计稽核、预算与团队以及项目目标，这些内部背景被用来控制设计活动的方向，从而达到优化商业、社会和经济利益的目的。

在所有这些外部背景和内部背景、学科和角色、关系和联系的相互作用下，设计如何产生积极的影响，如何完善地运作，是现在设计、商业和创意产业领域的从业者们面临的一个重要挑战。

设计是以有形的方式存在的。它存在于人、项目以及我们每天接触到的产品和服务中。这些被称为设计的“触点”，它们是设计师和管理者考虑（例如，人们体验一个机构或者品牌的方式）的重要内容。

然而，设计也以无形的方式存在于工作流程中和学科交叉中，这种交叉是设计流程不可或缺的组成部分：

- 我们如何管理人与人之间的关系——客户、设计顾问、股东、终端用户和消费者之间的关系。
- 我们如何组织设计项目的团队、流程以及步骤。
- 我们如何决定产品和服务的市场进入（这是系统间的链接问题，涉及如何设计和管理用户体验及其使用效果）。

向市场引进任何产品、服务或者体验常常需要不同群体的大力介入和支持，他们拥有各自的专业、能力和技术。人员、流程和项目的管理方式对最终的成败会产生重大的影响。学习设计管理，我们关心的是在一种学科交叉和合作中，在更宽泛的商业、社会、政治和环境大背景中，以及在一种充分考虑可持续性、经济上的可行性和

愉悦的用户体验中，如何把这些人员、项目和流程组织到一起。

设计管理作为一种方法论，非常重要的一点是，它提供了一个用现有方法清晰地整合设计流程的框架。作为一个解决问题的过程，设计的“问题”同时也是设计的“机会”。必要时，在解决问题的过程中需要不同的股东用全新的方法来寻找解决方案。例如，在合作设计、普适设计（涉及普适人群需要）和可持续性设计（设计的长期影响）等领域，这类“机会”显然有日益增长的趋势。

此外，越来越多的人们希望设计师与其他专家（如营销人员、工程师、社会学家）合作，这就有必要理解设计所运行的更宽泛的背景（例如，商业运作和社会问题）。专家们对于某一特定项目的贡献或许是个人的，或许是一个跨学科的团队的一部分，或许是一个更大的由新技术支撑的合作项目的一部分。

1

设计的环境	02
设计与商业的文化	03
金融、技术和法律	05
社会、政策和环境	07
市场要求和用户需求	09
设计评审、设计任务书和	
设计提案	11
人员	17
项目	21
产品和服务	25

2

设计概述	30
设计的力量	31
设计和社会	33
设计项目	35
设计过程	37
设计技巧	39
设计规划	41
项目管理	43
设计的成功	45
案例研究	
易读伦敦：漫步英国首都的	
新方式	47
观点剖析	
索伦娜·沃尔曼	53
陈文龙与浩瀚设计	55
迈尔斯·帕克博士	57

3

管理学概述	60
经济学	61
商业和企业	65
管理过程	69
商业和企业规划	73
管理实践	77
工商管理	81
商业成功	83
案例研究	
MAS控股公司：道德零售商	85
观点剖析	
吕迪亚历山大·穆勒贝耶勒	91
约书亚·科恩	93
凯文·麦克莱	95

4

会计和财务

98

财务机构

99

财务会计

101

财务报告

103

会计管理

105

绩效评估

111

评估设计价值

113

案例研究

Phelophepa医疗列车：传递价值

117

观点剖析

菲利普·高德

121

托马斯·洛克伍德

123

科基茨托夫·别勒斯基

125

5

营销和品牌传播

128

用户、消费者和市场

129

了解生产和消费

131

市场营销

135

营销传播

139

品牌

141

品牌传播

143

愿景、价值观和品牌

145

案例研究

Zipcar愿景：建立世界上最大的

汽车共享俱乐部

147

观点剖析

罗伯特·马尔科姆

151

饭田直子

153

奥黛丽·安碧妮

155

结束语

185

术语

186

参考书目和来源

187

图片出处说明

189

致谢

190

译者的话

190

道德协助

192

6

设计和创新

158

设计、管理和创新

159

以设计为驱动的创新

161

以品牌为驱动的创新

163

大型企业的设计管理

165

中小型企业的设计管理

171

案例研究

飞利浦设计：为可持续社会而设计

173

观点剖析

马特·巴特勒米

179

索尼娅·达尔

181

西蒙·梅

183

1

设计的环境

设计与商业的文化

设计与商业有着不同的文化：对于成功的定义和一些相关因素有着它们各自的信仰、价值观和构想，有时候这会造成“文化碰撞”。为了更好地推动创意产业的发展，深入理解不同专业文化所特有的机会和挑战将尤为重要。

设计与商业在创意产业中是相关联的。设计师需要了解商业标准、管理过程和实践，还有不同企业之间独特的运作方式。同样，商务人员也需要理解特定领域和跨领域的设计过程和实践，以及可能引起变化的潜在因素。

目前的商业文化没有意识到为设计过程投入时间和金钱所反馈的价值，许多专业设计师也不知如何证明设计的价值所在。事实上，顾客不知怎样为设计买单，研发人员也不知怎样推销设计（Loglisci, 2009）。许多机构低估了设计过程，造成了设计的贬值。要跨越这一障碍，就要采取有效的方法、分清设计和商务实践之间的区别。

设计

设计是一个以人为本，解决问题的过程。设计（动词）就是做计划，是创造或发明。这是一种过程，一种实践，也是一种思维方式。设计有其形式和功能，这是设计过程的外在表现。设计

（名词）人员在商务运作中既要考虑到客户（作为内部设计师要构建企业设计机制和成立相关部门），又要考虑到代理/顾问（在学科交叉的团队内或者单一学科团体中）。设计师也可以自由人的身份在各种机构内外提供专业见解。设计的作用就是在一定范围内整合多个领域，通过以用户为中心的方法打破诸如用户和公司之间不同领域的传统界线。

设计学科划分：图案设计、包装设计、产品设计、工业设计、室内设计/环艺设计、数字多媒体设计/网站设计、服务设计、用户体验设计。

典型设计顾问职责：创新/设计、客户定位和管理、商业或战略顾问、项目管理、财务、行政、人力资源/市场营销等。

设计功能在客户端的体现：设计、新产品或服务的研发、品牌交流、营销沟通、研究和开发、科技或IT。

管理

“管理”这一术语的含义是指综合了管理、组织、控制、执行等业务的过程和人事。一般情况下，商业管理致力于利润获取，着眼于人或解决问题的设计过程。如果没有传统的管理运作和激励，设计的优势会消失殆尽；同样，设计需要有效的、切实可行的管理机制来保护和约束。

商业

商业就是法律认可的企业为顾客或组织提供产品或服务，是一个追逐利益的实体为获取经济回报投入工作、时间、风险的行为。良好的商业运作能够满足市场需求，创造价值，保证企业不会陷入赤字或破产。

最常见的商业结构有：

个体营业者（独资企业）：独自掌管一个企业，是唯一的法人、收益人和债权人。他们可以与其他个体进行合作。

合资公司：由两个甚至更多人共同掌管的公司。他们共同获益和承担风险，共担整体或个人事务，共担无限责任和引发的债务问题。其伙伴关系可以是无限的或有限的责任制。

有限责任公司（私人的或公共的）：

与合资公司有相似之处，但是公司持有人没

有个人责任。

股份制公司：公司由投资人共同持有（持有人即为股东，负有限责任）。公司由董事会监管，董事会雇用职业经理人打理公司。资产和责任属于公司，而非个人。

合作社：社内成员（相当于股东）共同享有决策权。

商业部门列举：销售、房地产、交通运输、公共设施、制造、融资、人才培养、服务产业或创意产业。

商业机能列举：人力资源、融资、市场和营销、公关/沟通、信息技术、业务操作、采购、研究和开发。

设计和管理特质：个人和业内倾向于其特殊的思考方式；作为设计管理者的重要能力就是理解这些不同的方式。

右脑——分析、架构、线性、分类、决策、操控。

左脑——整体性、非结构化、迭代、同化、质询、直觉性。

金融、技术和法律

衡量设计中的各种关系，需要对某些正在变化的领域有所认识，如金融、技术和法律，然后采用新的设计程序。技术拉近了用户（如何参与）和产品（如何开发）之间的关系。比如说，Web2.0描述了一个技术范畴——它使开放源码软件 and 用户参与成为可能。关于这种技术应用的例子还有Ebay，YouTube和维基百科。这些方式改变了法律和金融体系的交互方式、管理方式以及关系维系，也改变了诸如知识产权保护的形式和数字版权的形式，还提供了新的途径来思考金融资本的概念和意义。我们理解关于这些系统的设计的方式就是了解金融、技术和法律的概念。

金融

金融涉及资金的管理，即提供或筹集资金，处理资金、时间和风险之间的关系。

如今人们普遍认可的资金形式是支票、纸币、硬币和活期存款。但实际上，资金可以是任何用于支付或者具有交换价值的东西。

提供信贷（贷款）、提供资金（现金）的金

融中介称为银行。银行在贷款者（收取利息）和借贷者（支付利息）之间进行调停。银行和其他类似的金融服务供应商一样管理资产，管理世界范围的证券交易所（股票经纪人的交易设施）中的交易资产（投资）、股权（股票）、债务/证券（债券）、保险（应对亏损）等风险。

在金融服务行业，钱是“财富的象征”（Boyle, 2003），它以抽象的形式来交换——无论是货币、股票还是债券。这些无形货币和资金的数据流形成了金融体系。根据博伊尔（Boyle）的理论，钱最初作为一种礼仪礼品，是达到和平的一种方式。它是人们相互认可和促进人类关系发展的方式；只是到了后来，变成了一种交易手段。然而，我们目前的金融体系已经取代了金钱与人类的关系体系。

从长期来看，目前的资本主义和金融体系需要公平的形式。有些使股票交易员和股东获益的短期政策从长远来看最终会损害公司和其他股东的利益。

1. 总部在英国的合作银行有一套独特的以客户为主导的经营道德观。它不会在客户经营的领域内投资。合作投资和合作保险都采取了不同的方法，在合约政策下听取客户的意见；利用他们自身作为公司股东的影响力在客户的公司内部寻求改革。

1 The **co-operative** bank good with money

技术

设计、管理、创造力、创新和业务范围已经彻底被信息和通信技术（ICT）所改变。数字计算现在已经完全嵌入软件、硬件、基础设施、行为和我们日常生活的行为流中。在全球范围内，新兴的技术创新和科技创新影响了组织结构的各个层面，改变了它们之间的相互作用，并采用了新的关系、受众、流程、实践和参与形式。这样就逐渐形成了设计的多样化，形成了人、产品、服务和体验的互联系统。

法律

有组织的团体由我们称之为“法律”的这种权威工具支持、实施特定的条例和行为准则。每一个国家有不同的法律制度，但在一般情况下，

法律的目的是让人们去履行责任和享受权利。法律系统允许为正义进行辩护，在法庭和法律案件中，不论是心怀内疚还是责任驱使，人们都会用律师所呈现的证据去证明或反驳对方。

法律有两种类型：普通法（法律传统或既定惯例，可由法官修改）和成文法（由议会、国会或立法机构建立）。在成文法中，有两个主要的子类别：民事法律（维护个人的权利，一方对另一方提出申诉）和刑法（采取处罚手段处理伤害类事件，如罚款或监禁）。

所有的个体和组织都必须承认和遵守法律；但是，某一地域的法律、道德、社会或文化上所认可的做法和实践可能无法在另一地域实行。比如，某地域的送礼文化在其他地域可能会被视为行贿受贿。由于人们对其他地域的法律知识的缺乏，不足以应对这种指控，因此获得一些行为和文化上的差异认知，以尽量减少出现这种指控的风险，是非常重要的。

社会、政策和环境

遵循商业道德或企业社会责任（CSR）的组织，在企业内部的管理结构以及产品和服务中，能够为客户提供明确的关于企业如何能够造福社会 and 环境的愿景，并能够影响当地和全球的政治议程。

同样，由于技术支持的通信平台的兴起，整个社区现在可以通过社会和政治活动以自下而上的形式来质疑、影响和促进变革。在设计方面，可持续发展的思想和持续繁荣的要求越来越明显，例如，在“从摇篮到摇篮”的模式中，要求“通过生态智能化设计进行人类工业的转化”（McDonagh和Braungart，2002）。麦克唐纳（McDonagh）和布朗嘉特（Braungart）对于“工业体系”是持乐观态度的。他们认为“工业体系”的需求、制造和废弃，可以缔造出具备生态性，且有社会价值和经济价值的商品和服务。

社会

人们往往通过相同的信仰、习惯、风俗和文化活动组织起来。这些共享的信念，延续了几代，形成了终身或永久性的团体——社会。社会团体形式是由相互陪伴（家庭、村庄），共享信仰

（宗教、国家的忠诚）和服务互利交流（交易、买卖）的意愿维系起来的。

为了应对新的不断变化的形式，历代人都在寻找保护他们利益的社会方式，使他们能够安居乐业，舒适有益地生活下去。我们如何保护现有的传统并且适应外部的挑战？我们如何平衡一致性与个人主义？我们如何保障富国和穷国的利益？

政策

古希腊哲学家柏拉图（Plato）（公元前428—前348）认为，所有传统的政治制度都有内在的腐败性；他的学生亚里士多德（公元前384—前322），反过来将政治视为国家及其公民之间的关系，相信只有积极参与政治生活的人才能有一个真正道德的生活。在以后的历史岁月里，文艺复兴时期，马基雅维利（Machiavelli）忙于权术政治：在任何一组交往中如何行动能够获得和保持权力，使用高压政治，篡夺操纵权力和施行暴政。

政治是做出决定的过程。政治选择反映了我们的价值观和道德观：公民选择出那些他们相信