

如何管理设计流程 设计思维

[美] 特里·李·斯通 | 编著 陈苏宁 | 译

Managing the Design Process
Concept Development



中国青年出版社

中国青年出版社

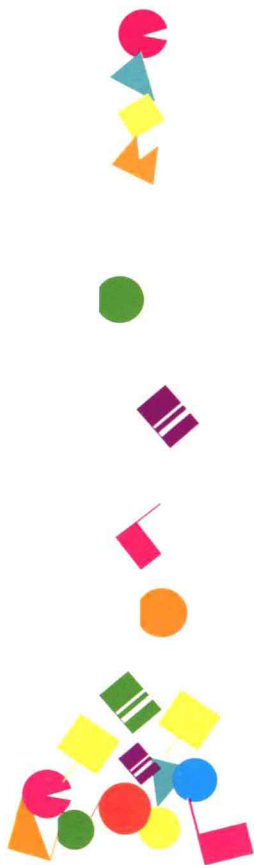
如何管理设计流程

设计思维

[美] 特里·李·斯通 / 编著 陈苏宁 / 译

Managing the Design Process

Concept Development



© 2010 by Rockport Publishers, Inc.

律师声明

北京市邦信律师事务所律师谢青律师代表中国青年出版社郑重声明：本书由美国Rockport出版社授权中国青年出版社独家出版发行。未经版权所有人和中国青年出版社书面许可，任何组织机构、个人不得以任何形式擅自复制、改编或传播本书全部或部分内容。凡有侵权行为，必须承担法律责任。中国青年出版社将配合版权执法机关大力打击盗印、盗版等任何形式的侵权行为。敬请广大读者协助举报，对经查实的侵权案件给予举报人重奖。

短信防伪说明

本图书采用出版物短信防伪系统，读者购书后将封底标签上的涂层刮开，把密码（16位数字）发送短信至106695881280，即刻就能辨别所购图书真伪。移动、联通、小灵通发送短信以当地资费为准，接收短信免费。短信反盗版举报：编辑短信“JB、图书名称、出版社、购买地点”发送至10669588128。客服电话：010-58582300

侵权举报电话

全国“扫黄打非”工作小组办公室
010-65233456 65212870
<http://www.shdf.gov.cn>

中国青年出版社
010-64069359 84015588转8002
E-mail: cyp@cyplaw.com
MSN: cyp_law@hotmail.com

版权登记号：01-2011-7190

图书在版编目(CIP)数据

如何管理设计流程：设计思维 / (美)斯通编著；陈苏宁译.
—北京：中国青年出版社，2012.2
ISBN 978-7-5153-0507-3

I. ①如… II. ①斯… ②陈… III. 平面设计 IV. ①J506
中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第271133号

如何管理设计流程：设计思维

[美] 特里·李·斯通 / 编著 陈苏宁 / 译

出版发行： 中国青年出版社

地 址：北京市东四十二条 21 号

邮政编码：100708

电 话：(010) 59521188 / 59521189

传 真：(010) 59521111

企 划：北京中青雄狮数码传媒科技有限公司

策划编辑：赵 静

责任编辑：郭 光 傅丽叶

封面设计：王 蓉

印 刷：利丰雅高印刷(深圳)有限公司

开 本：787 x 1092 1/16

印 张：13

版 次：2012 年 2 月北京第 1 版

印 次：2012 年 2 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5153-0507-3

定 价：69.80 元

本书如有印装质量问题，请与本社联系 电话：(010)59521188 / 59521189
读者来信：reader@cypmedia.com
如有其他问题请访问我们的网站：www.lion-media.com.cn

* 北大方正公司电子有限公司授权本书使用如下方正字体。
封面用字包括：方正准圆简体

如何管理设计流程

设计思维

[美] 特里·李·斯通 / 编著 陈苏宁 / 译

Managing the Design Process

Concept Development



目 录

前言 6-9

如何使用本书
管理设计流程

设计流程 10-11

第一章：创意应用 12-25

商业的创新之道
设计的角色
设计师如何工作
设计创意的流程
如何选择优秀的合作伙伴

第二章：宏伟目标 26-57

变幻莫测的世界
设计与内部交流
设计的社会责任
衡量设计标准
三重底线
设计效用最大化

第三章：以设计为中心的研究 58-77

重要的设计研究
从研究到设计
与更好的设计思维有关的设计研究
三种最常用的研究策略
目标人群的定义——人口统计学和民族志
民族志研究过程
目标人群的定义——消费心理学
媒体的定义

第四章: 战略思考	78-111	第七章: 美学思考	152-187
设计和战略		设计中的美学	
什么是设计战略?		超越美的优秀设计	
作为商业战略工具的设计		美学的构成	
设计战略的制定与执行		美学的分析	
美学战略的管理		理解设计中的美学的动力	
设计战略的评估		美学的关键问题	
设计战略的表达		评估美学的选择	
设计战略中的常见问题		征求反馈	
		如何进行设计评论	
		设计推销	
第五章: 勇于承担风险	112-131	第八章: 管理客户期待	188-199
创新的风险		如何管理客户期待	
风险评估		成功客户管理的最佳实践	
风险Vs不确定性		沟通与设计管理	
降低创新风险的方法			
降低创新设计的风险			
演示具有风险的设计方案			
第六章: 创意纲要	132-151	鸣谢	200-201
作为策略工具的创意纲要		附录	202-205
如何制定创意纲要		参考文献与参考资源	206-207
创意纲要的十个关键要素		致谢	208
管理创意纲要		作者简介	208
谁来使用创意纲要?			
创意纲要并非必要			

前言

从企业制造的产品、提供的服务以及承载产品与服务的媒体，到消费者体验产品与服务的真实与虚拟的环境，设计影响着商业运营的方方面面。作为连接企业与消费者之间的纽带，设计兼具引导、说服、感动和愉悦消费者的复合功能。正因如此，蕴藏在设计之中的情感力量不容忽视。值得庆幸的是，设计的力量不仅由设计师在设计中渗透与发挥，而且逐渐被许多商业客户意识到并加以充分利用。

今天，企业与各类组织正逐渐意识到优秀的设计是使产品差异化的有效方式，能够赋予产品以独特的竞争优势。毫无疑问，这必将使企业和组织在商业领域中受益。一直以来，在设计师与企业客户之间存在着一种复杂而紧密的合作关系。企业不应局限于委托设计师完成设计，而应该将设计作为手段，通过一系列行之有效的策略，使企业的利益达到最大化。《如何管理设计流程》这一系列书试图深入探讨设计师与客户间难以界定的合作关系，从而启发他们，创造双方的共赢。

《如何管理设计流程——设计思维》一书（以下简称本书）是《如何管理设计流程》系列丛书之一，本书以平面设计实践为基础，列举真实的案例，讲述如何在设计项目中充分发挥设计的力量。本书主要围绕两个话题进行阐述：“设计管理”与“设计领导力”。其中，我们将介绍新的语言、工具和方法来帮助读者理解设计师与客户之间的合作过程。这是一个新兴的研究领域，目前为止尚未对“设计管理”和“设计领导力”的异同给予明确的区分与定义，也没有在业界达成共识。实际上，对于某些设计师来说，这两个词可以互相替换。出于本书内容的需要，这里对这两个词汇分别做如下定义：

设计管理

通过协调设计与合理配置设计资源来达成明确目标的过程。

设计领导力

将设计作为管理工具来做决策和达成战略目标的过程。

在以上的定义中，设计管理更多地涉及策略的

设计

直接影响



范畴，而设计领导力则更多地聚焦于设计本身。设计领导力是将设计问题具体化，通过设计手段实现客户提出的商业目标。这意味着设计领导力需要对问题进行调查、研究分析与处理，从而制定出战略或概念的设计解决方案。设计管理恰恰定义了这个过程，包括设计本身，也包括设计方案涉及的参与者、流程等。设计领导力鼓励创新、提倡非常规的思考方式，设计管理则关注系统的规划与详尽的实践策略。

设计管理与设计领导力对于任何平面设计项目来说缺一不可，二者在设计开发过程的不同阶段发挥着各自的作用。《如何管理设计流程》系列丛书都着眼于实践应用而非枯燥的理论。本书牢牢抓住概念与规划过程中的管理与领导两个核心方面，同时聚焦于项目参与者、项目过程与项目管理。其中邀请设计师与客户现身说法，不乏诸多精彩的故事、商业的秘密和成功的方法。

管理者与领导者的特点

沃伦·本尼斯 (Warren Bennis)，美国著名学者、作家、组织发展理论的先驱，被誉为领导力之父。他利用二分法对管理者与领导者的行为做出清晰的定义，归纳出十二个不同的特点：

管理者管理	领导者革新
管理者想的是怎样做以及何时做	领导者想的是做什么以及为什么
管理者重视系统和结构	领导者重视人员
管理者把事情做对	领导者做正确的事
管理者坚持原则	领导者积极开发
管理者依靠控制	领导者激发信任
管理者重视短期目标	领导者放眼于长远目标
管理者接受现状	领导者挑战现状
管理者始终关注数字盈亏	领导者放眼于发展前景
管理者模仿	领导者开创
管理者是典型的好士兵	领导者就是他自己
管理者复制经验	领导者展现原创

如何使用本书

本书揭示了隐藏在伟大设计背后的秘密，讲述成功设计的方法。书中介绍的设计师真实地再现了他们的设计案例，讲述设计管理与设计领导力的方法。他们与读者分享的经验已经完全超越了设计本

身的美学体验，其中还包括他们与客户在合作过程中的智慧碰撞与情感因素。本书详细分析设计项目的开发流程、审视创意决策的过程，以及成功设计过程中无法避免的妥协因素。

本书的“案例研究”与“项目档案”部分会在设计实践中给予读者特别的帮助，在阅读和研究时请注意如下关键提示：

- ▶ 在项目中使用了哪些研究方法？在哪些环节使用？他们从中学到了什么？值得这样做吗？
- ▶ 设计师如何将发现转化为概念？你是否也经历过类似的创意过程？
- ▶ 设计师在说服客户采纳他们的设计概念时使用了哪些方法？你在与客户的合作中是否会采用同样的方法？
- ▶ 客户关注设计的哪些方面？有哪些顾虑？如何消除？从客户的角度出发，接受设计师的全新方案需要承担哪些风险？
- ▶ 如何评估与检验设计？从中获得了哪些启发？如何影响设计的深化与提炼？
- ▶ 经过完整的设计过程后，最终的设计方案是怎样的？使用了哪些媒体与推广方法？有效吗？你自己怎么认为？



设计师通常有一套自己的完成设计的步骤和流程，这来源于他们的实践经验。与任何客户合作，他们都会采用同样的方式和方法，以保证最终高质量的设计方案。尽管不同的设计师有各自对于设计流程的不同描述，但是本质是相似的。本书第10页与第11页的设计流程图会详细介绍设计项目的工作流程。

设计流程图概括了从概念发展到最终设计方案的全过程。这仅仅是用于指导设计实践的理论模型，实践中应根据不同设计项目的需求来增删调整，以达到优化的目的。同时，它也是设计师与客户之间互相沟通与交流的参考依据。

在设计流程图中对工作影响最大的几个方面

沟通

沟通贯穿于整个设计流程，及时而高效的沟通与知识分享必不可少。相反，片面而懈怠的沟通将会阻碍设计的持续推进。

工作

在庞大而复杂的设计项目中，重要的工作往往需要反复推敲与检验。而相对简单的设计项目可以适当合并，甚至省略不重要的步骤。

时间

压缩工作时间会导致设计师无法充分设计，而丢失重要的细节。充裕的工作时间使设计师能够更加精确和完善每个阶段。

预算

有限的预算等同于简化工作。充裕的预算适合周期更长、更为复杂的项目，从而满足更多项目需求。

投放媒体

平面广告和视频广告的投放媒体不仅影响设计流程，而且选择不同的传播媒体意味着与不同类型的客户合作。

设计管理意味着在设计的每个阶段尽可能地支持设计师完成令人满意的设计方案。

设计流程

发现

定义

1

2

3

4

项目制定

- 客户提出需求与项目目标
- 客户评估项目并做初步的预算
- 客户制定初步的日程计划
- 如果可能, 客户完成创意概要的草稿
- 客户寻找适合项目的设计师并且联系他们
- 客户与设计师会面, 就设计项目达成初步共识
- 客户提交项目委托书 (RFP)
- 设计师确认设计项目, 并提出相应看法
- 客户接受建议, 并确认设计师
- 通常客户会根据设计师的要求提供项目的预付款

阶段目标

- 根据需求制定项目内容
- 选择设计师

方向/研究

- 客户提供与项目相关的背景信息和资料
- 设计师引导客户共同完成创意概要
- 客户与设计师对项目需求进行研究, 包括:
 - 竞争对手分析
 - 目标用户
 - 市场研究
 - 设计研究
- 研究方法, 包括:
 - 观察法
 - 采访
 - 问卷调查
 - 统计法
- 客户与设计师确认所有技术或功能需求
- 客户与设计师确认需求分析的研究结果, 将设计问题具体化

阶段目标

- 清晰的目标和意图
- 确认机会
- 设定广泛的需求

战略

- 设计师对收集到的信息和研究结论进行分析与整合
- 设计师制定设计标准
- 设计师制定功能标准
- 设计师选择投放媒体
- 设计师向客户提供上述材料, 客户补充、修改并确认
- 设计师制定并明确提出设计战略
- 设计师制定初步的实施方案, 并使用导航图、线框图等视觉表现方法
- 设计师向客户提供上述材料, 客户补充、修改并确认

阶段目标

- 策略概要
- 设计方法
- 确认项目的交付清单

探索

- 设计师根据客户确认后的设计战略来完成概念设计
- 设计师的构思过程可以包含如下形式:
 - 草图/图示/手稿
 - 故事板
 - 流程图
 - 情景板/主题板
 - 外观和情感
 - 概念模型
- 设计师向客户提供上述材料, 客户补充、修改并确认
- 客户理解、分析概念方向以形成明确的项目目标
- 通常设计师会提供多个设计概念以供比较与选择, 然后选择其中一组概念进一步提炼与深化

阶段目标

- 构思设计概念
- 深化概念

理解

构思

深化

实现

5

6

7

8

9

发展

- 设计师根据客户确认后的设计方向，深化设计概念
- 随着概念的不断深入，对设计进一步详细展示，包括：
 - 设计打样
 - 动画演示
 - 主要页面及版式模型
- 展示中包含或通常包含：
 - 副本/信息
 - 图像
 - 动画
 - 声音
- 设计师向客户提供上述材料，客户补充、修改并确认
- 客户理解、分析概念方向以形成明确的项目目的与目标
- 通常客户会选择一个设计方案，然后由设计师继续深化

阶段目标

- 深化概念
- 选择一个设计方向

提炼

- 设计师根据客户确认后的设计方案，进一步提炼设计
- 通常需要修改的方面如下：
 - 是否符合客户的需求
 - 次要部分是否自然
 - 设计元素的应用是否恰到好处
- 设计师向客户提供上述材料，客户补充、修改并确认
- 可能需要对设计进行测试，测试后可能会引发新一轮的设计修改和提炼，测试的方法包括：
 - 验证
 - 可用性测试
- 设计师给客户id提供额外的设计方案来进行比较
- 设计师召集并组织产品预生产会议，可能涉及的与会人员包括：
 - 印刷工、装配工、制造商、摄影师、插画师、音效师、程序员

阶段目标

- 通过最终的设计方案

准备

- 设计师根据通过的最终设计方案，着手实现设计。不同的投放媒体包含相应的关键因素，具体如下：
 - 印刷品：**排版、印刷技术、文本格式、制版、后期装订
 - 网页：**网站构架、操作流程、页面内容、页面版式、平面元素、程序、测试
 - 视频：**脚本、动画制作、拍摄现场指导、编辑、后期制作、制片
 - 环境：**规格、最终效果、3D数码空间模型、生产准备、管理技术团队
 - 包装：**高分辨率文档、尺寸与规格、色彩矫正、结构

阶段目标

- 最终生产
- 生产的材料

制造/生产

- 根据项目和投放媒体的需要，设计师会将产品的数据资料交给其他专业人士处理。尽管这些专业人士有责任根据生产要求严格制造和批量生产，但是设计师也有义务监督其工作。这些专业人士包括：
 - 分拣工/印刷工
 - 装配工/制造商
 - 工程师/程序员
 - 媒体
 - 广播/无线电广播
 - 网络/现场直播
- 上述人员及工作可能由设计师来监督与管理，也可能由客户来直接管理
- 潜在的维护工作，特别是网页的维护，可能是项目的一部分，但也可能作为另外一个独立的项目

阶段目标

- 设计材料
- 制造完成并投入使用

项目完成

- 设计师和客户听取项目报告并回顾：
 - 项目流程
 - 完成结果：成功或失败反馈
 - 额外的商机机会
- 设计师完成项目档案，同时还要及时记录项目执行过程中的细节。将这些作为项目总结和自我学习与提升的工具
- 设计师提交所有项目资料，项目完结
- 客户将剩余的委托费用支付给设计师

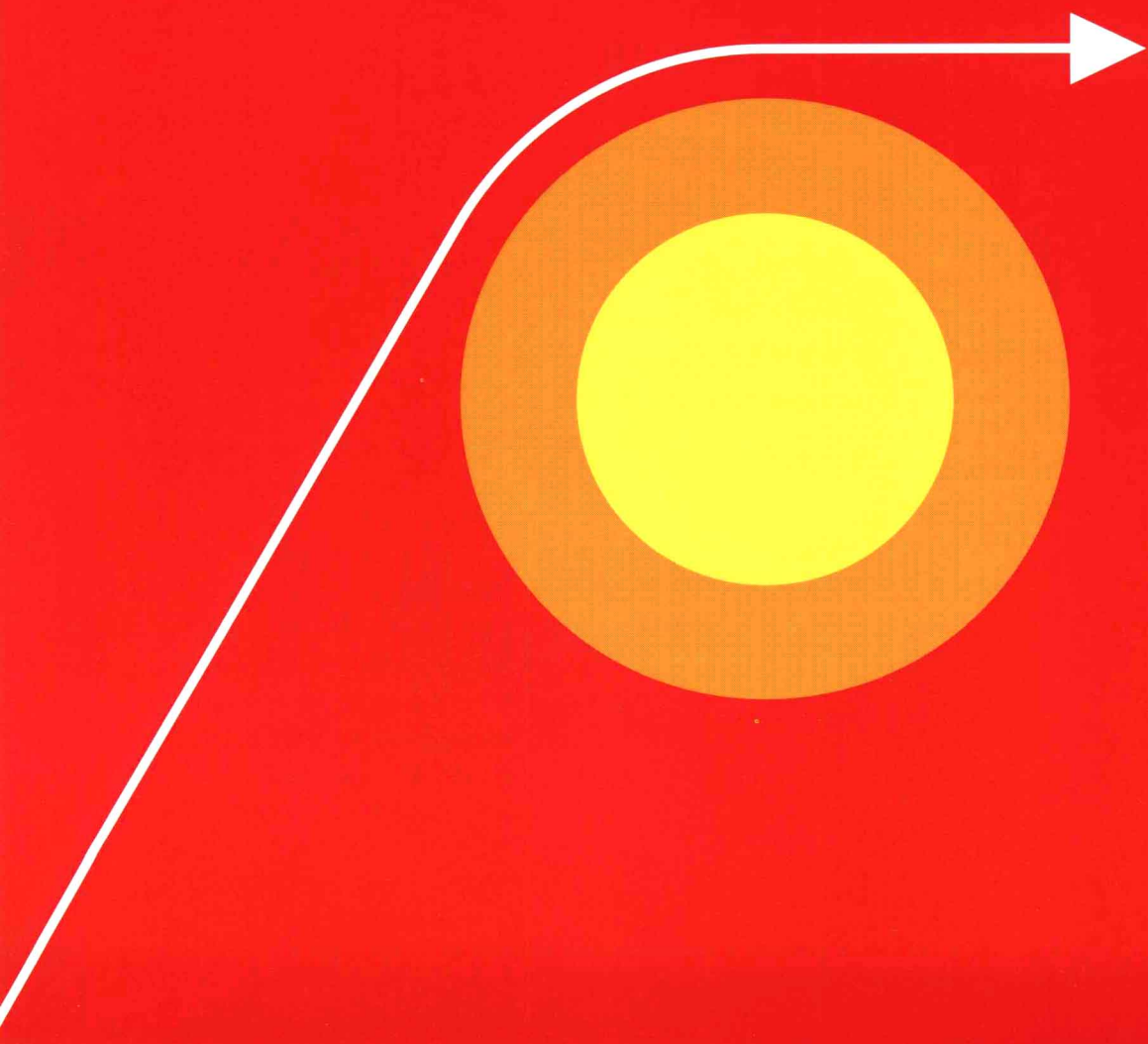
阶段目标

- 建立客户与设计师之间的联系
- 设计师的自我推销
- 开始新的项目

执行



第一章 创意应用



商业的创新之道

设计是一个过程，一项服务，一种思考的方式。设计旨在架构系统，创造人工物品，达成目标，满足需求。设计融合了美学与技术，被广泛应用于商业领域。总而言之，设计是一门应用型的创意学科。

设计不仅仅是设计师一个人的舞台，而是由设计师与客户协同工作的一项活动。当客户遇到难题，或者有明确的目的时，他们会委托设计师为他们提供解决方案，以满足需求，于是设计活动正式揭幕。设计可以服务于个人也可以服务于公司，最终的结果是产品或服务，也可能是一套流程。客户往往有自己服务的目标群体，他们是消费者、组织或企业。换句话说，设计由客户委托，而真正享用设计的是另外一群人。权威的设计机构美国平面设计协会（AIGA）对设计有如下描述：“设计具有一种内在的驱动力。在设计中，我们与企业的CEO、官方政府、公众领袖、积极的活动家以及所有市民共同分享设计所带来的利益。”在客户、设计师和各种目标群体之间处理好设计的关系需要协调许多因素，这并不是一件容易的事情。

英国设计委员会（Design Council UK）这样描述设计：“优秀的设计不是以设计的成本来评估，而是以带来的利益作为衡量标准，包括为经济、社会和环境带来的利益。”设计包含诸多因素，并在客观因素与主观因素之间寻求平衡。比如，客户的商业要求或者组织要求、技术标准、生产成本、时间计划属于客观因素，容易量化；而审美标准、色彩与造型等设计元素、情感、文化都属于主观因素，则难以量化。

生活中的任何一件人造物品都是通过设计得以实现，因此，无论是设计师还是企业客户都应该思考如何设计，以及如何让设计具有深刻的意义。设计在商业领域更加不可或缺，从企业形象、商业环境、商业票据、销售与推广的广告到网站，设计无处不在。意识到设计在商业运营中扮演的重要角色、主动投资设计，是每个成功的商业故事背后的关键动力。

商业客户逐步认识到设计的价值，但是并非每位客户都能真正理解设计的真正含义。成熟的客户会长期聘用设计顾问，以便于随时获取设计建议，并邀请设计师参与到企业的运营与管理工作中。他们乐于与创意工作者相互交流、反复实践。规模较大的公司会在组织内部设立专门岗位，负责与设计师的沟通工作。然而，一些小型企业则往往在完成一次设计委托后就不再聘用设计师，而保守地维持原有的设计，并最终失去了许多机会。

此外，站在设计师的角度，我们会发现许多设计师在控制设计流程方面缺乏经验，经常会遇到难以应对的麻烦，尤其是在制定设计计划和具体实施方面。设计过程事无巨细，除了完成设计外，很大一部分工作是与人打交道——从客户、设计团队的内部成员到外部的合作资源。如果将整个设计过程算作100%，那么实际上花在构思创意与实际设计方面的工夫只占30%，而余下的70%的时间将用来沟通交流、维护关系、处理技术与生产制造等诸多问题。简而言之，设计包含了管理与协调的大量重要工作，是设计成败的关键。

创意应用的项目档案

HGM 的品牌设计, 由 Alt Group 设计 / 新西兰, 奥克兰

Hudson Gavin Martin (HGM) 是澳大利亚的专业法律咨询机构之一, 主要从事知识产权与法律技术方面的工作, 核心成员由三名在法律方面资历深厚的专家组成。总部设在新西兰奥克兰市的多元化设计工作室 Alt Group, 在与 HGM 合作的过程中利用全新的视觉识别、环境设计、交互设计挑战传统法律咨询公司的风格, 重塑 HGM 的品牌形象。“概念蕴藏着潜在的对话, 从对话中可以发现并展现来自三位创始人的‘理念’。” Alt Group 的管理总监本·科尔班(Ben Corban)解释道。“三位创始人的关系超越了简单的合作关系, 这是一个密不可分的团队, 他们的精神共同塑造了公司的文化。在推动公司的发展方面, 三个人的协作所起的作用远远超过三个人的简单叠加。”

右图

公司的品牌形象识别系统中直接运用“商标 /™”、“版权 /©”和“注册 /®”三个国际通用的标识, 体现了该公司的核心业务。注册的标志只有通过新西兰知识产权局(IPONZ)审核批准后才能享受法律的保护。临时使用的标志需要标记星号。直到注册成功后, 再将标志上标记星号的位置替换为®。

下图

宣传手册是形象识别系统的重要组成部分, 用于介绍公司的文化和所提供的服务。“HGM 的三位伟大的核心成员赫德森(Hudson)、加文(Gavin)和马丁(Martin), 代表了冷静、理智与严谨。为争取客户的平等、权利与财产, 他们时刻准备并倾力投入。” Alt Group 的创意总监迪安·普尔(Dean Poole)说,“在版式设计上, 采用一组三个词汇纵向排列的方式。比如, 在手册的每一页, 三个词汇紧挨着排列, 看起来仿佛是一首由曲线构成的诗。”



下图

品牌名称使用赫德森、加文和马丁三位创始人的名字分别代表三位创始人，同时体现三人之间不可分割的关系。公司的入口处以最清晰简明的方式展示公司的品牌，同时在办公区通过艺术装置、平面海报等形式将品牌的精神体现得淋漓尽致（上图）。定制的地毯上面印有跳跃（Hop）、跳跃（Skip）、跳跃（Jump）的字样，用以表示欢迎。墙上的三幅图分别展示了刀、叉和汤勺，没有配以任何文字，仿佛商业运营的三部曲（下图）。

下图

该艺术装置由三顶圆礼帽和一个铜制的苹果组成。苹果被放置于一顶礼帽之上，三顶礼帽被共同放置在一个梯形的基座上。该装置以抽象的方式表达了三位创始人之间独特的合作关系（上图）。在会议室悬挂着三幅由红、绿、蓝三色乐高积木构成的现代主义绘画。此外，在装裱的海报上，培根（Bacon）、生菜（Lettuce）、西红柿（Tomato）三个词汇纵向排列，代表了三种食物，好像是野餐的食物被放置在亮红色格子的餐布上（下图）。

下图

在HGM的礼品设计中，使用了Hudson Gavin Martin品牌形象的核心元素——“@”、“#”和“%”。通过巧妙的搭配和组合，三个标志联合其他字母共同组成了单词“圣诞”（Christmas）。“这个非常有趣的概念也成为HGM品牌形象的重要组成部分。”AltGroup的创意总监迪安·普尔解释，“在这里，‘Christmas’被反复强调，礼物本身包括酒、擀面杖和蜡烛三部分，这三者都是圣诞庆祝活动中不可缺少的。如果你具有信仰，那么你就会体会到神圣（圣父、圣子、圣灵）的三为一体。”

