

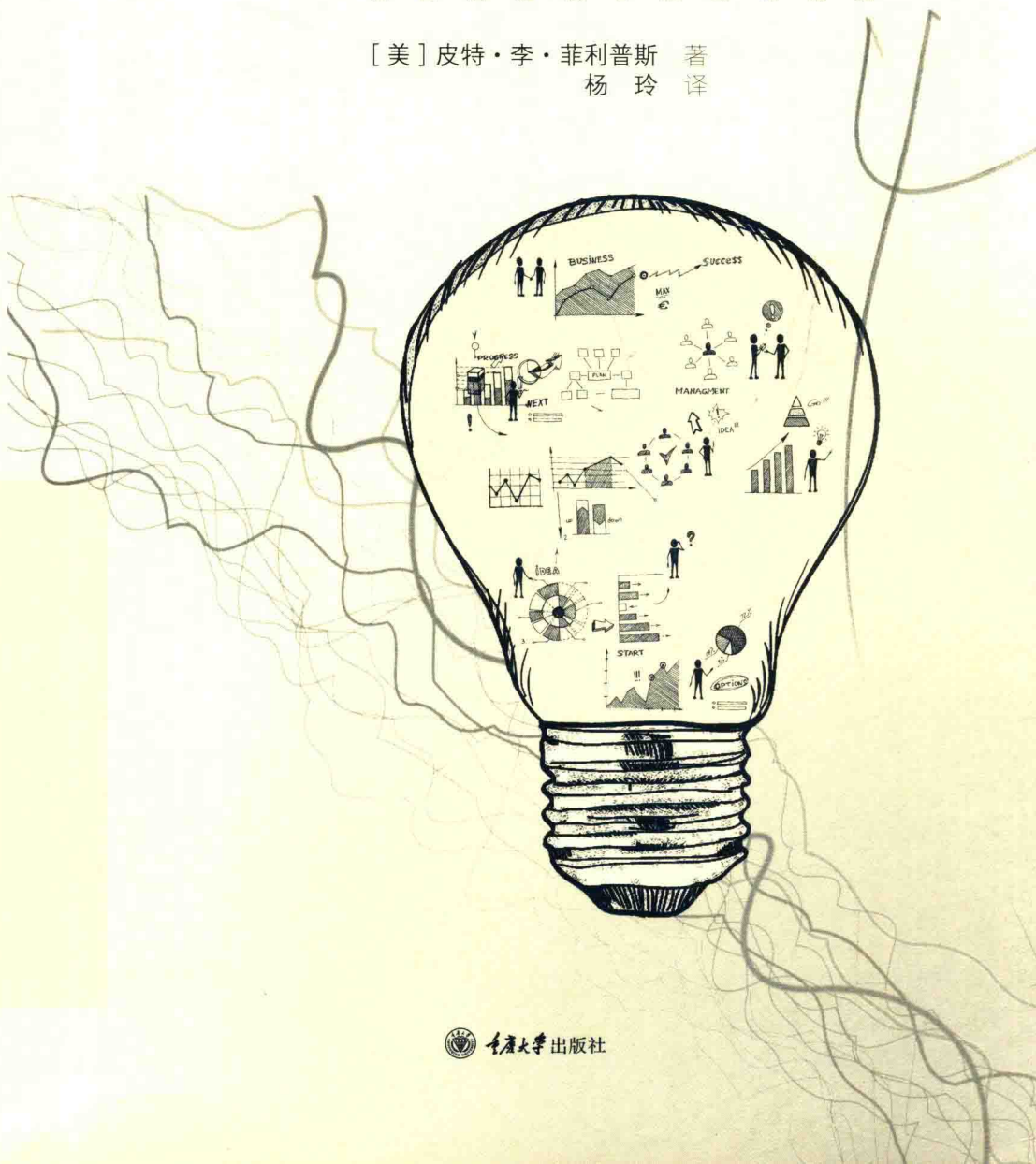


How to Manage Design for Strategic Advantage

创建 设计

如何把握设计的战略优势

[美] 皮特·李·菲利普斯 著



完美的 创建 设计

任务书

如何把握设计的战略优势

[美] 皮特·李·菲利普斯 著
杨 玲 译

Creating the perfect
Design Brief

How to Manage Design for
Strategic Advantage



图书在版编目 (CIP) 数据

创建完美的设计任务书：如何把握设计的战略优势 /

(美) 皮特·李·菲利普斯 (Peter L. Phillips) 著；

杨玲译. -- 重庆：重庆大学出版社，2018. 8

(西学东渐·艺术设计理论译丛)

书名原文：Creating the Perfect Design Brief:

How to Manage Design for Strategic Advantage

ISBN 978-7-5624-9852-0

I. ①创… II. ①皮…②杨… 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 (2016) 第119917号

西学东渐·艺术设计理论译丛

创建完美的设计任务书——如何把握设计的战略优势

CHUANGJIAN WANMEI DE SHEJI RENWUSHU

—RUHE BAWO SHEJI DE ZHANLÜE YOUSHI

[美] 皮特·李·菲利普斯 (Peter L. Phillips) 著

杨玲译

策划编辑：张菱芷

责任编辑：陈力 许红梅 版式设计：张菱芷

责任校对：刘雯娜 责任印制：张策

重庆大学出版社出版发行

出版人：易树平

社址：重庆市沙坪坝区大学城西路 21 号

邮编：401331

电话：(023) 88617190 88617185 (中小学)

传真：(023) 88617186 88617166

网址：<http://www.cqup.com.cn>

邮箱：fxk@cqup.com.cn (营销中心)

全国新华书店经销

印刷：重庆市正前方彩色印刷有限公司

开本：787mm × 1092mm 1/16 印张：10.25 字数：148千

2018 年8月第1版 2018 年8月第1次印刷

ISBN 978-7-5624-9852-0 定价：38.00元

本书如有印刷、装订等质量问题，本社负责调换
版权所有，请勿擅自翻印和用本书
制作各类出版物及配套用书，违者必究

前言

最近在浏览美国设计管理协会年会的旧文献时，我看到了与会者各种各样的评述性摘要。摘要记录了1978—1980年的会议发言，其中罗列了设计管理者在日常工作中必须要面对的10~12个问题。值得注意的是，在25年之后，设计管理者面对的几乎是相同的问题。

每次会议报告都显示出四大问题：①与非设计主管之间关于营销与设计的沟通问题，反之亦然；②高级管理层早期的实质性投入；③管理者对设计在商业领域中作用的理解；④如何衡量设计效果。

这些问题以及其他相关问题都在皮特·李·菲利普斯撰写的《创建完美的设计任务书——如何把握设计的战略优势》一书中得到了解决。皮特·李·菲利普斯作为设计管理者和设计策略顾问，加入DMI（美国设计管理协会）已超过20年时间。该书非常实用，对设计从业者及设计专业的学生来说是一本生存手册。

据我们所知，这是第一本有关设计任务书制作和过程管理的全面指南。作者凭借在企业担任顾问近30年的实践经验，揭示出作为关键利益相关者，在参与设计方案的过程中，制作出完美的设计任务书，不仅对于设计团队有用，对于非设计的管理团队同样有用。

通常，设计任务书在大多数学校的课程设计中并没有体现。设计师和设计管理者不得不自主研发设计任务书的流程和格式。总之，这本以此为主题的指南让我们等待太久。

对许多读者来说，本书将推出一个全新的方法，不仅告诉读者怎样制作一份任务书，而且将整个设计功能作为一个整体重新定

位——企业的核心战略能力。对于学校教育而言，它作为一门专业性进修课程，是对多年来学校课程设置的强烈冲击。

DMI以作为本书的赞助商为傲。DMI的一个关键使命就是为世界范围内的专业设计人员提供有价值的工具和培训，实现有效的企业策略，同时也致力于提高重要合作伙伴的设计意识。

从1987年DMI年会开始，提出的问题至今仍被与会者反复提出，对于这些困扰设计师和设计管理者的问题，本书将是非常宝贵的资源。

美国设计管理协会会长
厄尔·N.鲍威尔博士

写在前面

当20世纪60年代，我还在大学学习设计时，设计任务书这一主题还从未被提及。据我所知，即使目前在设计教育领先的学校，这一主题也鲜有人提及——那些参加设计任务书研讨会的年轻设计师明确告诉我。

在大学里，我们的导师每周给我们特定的作业。通过精心设计以解决问题，我想有人会反驳，认为这些作业都是设计任务书的一种形式。然而这些作业本身从来没有被称为“设计任务书”。

当进入业界几年后，我成为一个小设计团队的管理者，很快就得知营销人员确实准备了设计任务书并递交给设计团队。我们期待满足他们的设计任务书要素，以避免出现太多问题或讨论。但事实往往不是这样，这些设计任务书要素让我和团队的设计师们沮丧。它所包含信息的类型，几乎不是我们制作一个有效设计方案所真正需要的。此外，给我们的最后期限总是短到不能再短。更糟的是，我们很少有机会与第一线制作任务书的人进行任何有意义的对话。相反，任务书的陈述通常由委派来监督我们进展、被称为“项目经理”的人作出——这些项目经理几乎不能提供我们所迫切需要的信息。

我找了一下这方面的书面资料，发现几乎是空白。在各种设计杂志上有涉及设计任务书的文章或称为“创意简报”，但没有找到任何与这一主题相关的权威书籍。据我所知，40多年后的今天，还是没有关于设计任务书的书籍，这个主题只是含糊地出现在许多著名的专业设计课程中。然而，在设计过程中，使用某种任务书的实践模式在设计业界十分盛行，这促使许多设计界的从业者试图想出一些有效的方法来应对这些事情。

几年前，美国设计管理协会（DMI）开发的“专业发展计划”旨在给设计人员提供一个机会以提高他们在不同领域的管理技能。在一项针对DMI成员的调查问卷中，有问题指向在新项目中，什么主题是他们最想看到的，设计任务书排在前十位。因此我受邀筹办一个相关主题的职业发展研讨会。

利用我自己对设计任务书及其研发过程的经验，以及其他专业设计管理者的集体经验，我主办了该研讨会，来自世界各地的设计师和设计管理者出席了本次会议。这次特殊的研讨会反响十分热烈。由于会议的成功举办以及收集到所有参会者目前对设计任务书的普遍见解，我受邀请创作这本书。

没有神奇的模式

重要的是要明白这里没有神奇的模式。如果仅有一个正确的制作完美的设计任务书的格式，那我们的生活将远不会这么复杂。所以请不要在这里找一个放之四海皆准的完美设计任务书模式，因为它并不存在。然而这本书包含的关键因素，是任何一个好的设计任务书都应该包含的。关键流程（包括设计师思考的方式应随设计任务书而改变），包括制作一份对所有参与设计项目的个人来说都是真正有用的任务书。最好的设计任务书生成程序是以业务对象为主的战略程序，因此，这本书还描述了作为战略程序，设计行业必须以不同方式重新思考设计管理。

同样重要的是我们需要记住，在一个真正有用的设计任务书中，有各种不同的学科，每一种学科中的信息内容要求都略有不同。一个简单打印项目如小册子或目录，可能不需要任何工程元素；然而，一个新产品或工具的工业设计任务书，很可能包含相关的工程和制造信息；一个包装项目的设计任务书也同样需要有包装设计以及包装工程的相关信息等。读者必须明白，不仅是因

为这些不同导致了程序的复杂化，而且也是由于这些不同，各种企业构建了自身的设计资源。因此，每一个设计机构应建立自己特定的标准、程序和制作设计任务书的指导方针。本书旨在帮助专业设计人员有效地建立这些流程和模式。

CREATING THE PERFECT DESIGN BRIEF: HOW TO
MANAGE DESIGN FOR STRATEGIC ADVANTAGE

by

PETER L. PHILLIPS

Copyright: © 2004 BY PETER L. PHILLIPS

*This edition arranged with ALLWORTH PRESS c/o JEAN V.
NAGGAR LITERARY*

through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc., Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright:

2018 CHONG QING UNIVERSITY PRESS

All rights reserved.

版贸核渝字(2010)第050号

目 录

1	究竟什么是设计任务书?	/ 001
2	谁负责研发设计任务书?	/ 013
3	设计任务书的基本要素	/ 023
4	让设计任务书获批	/ 043
5	应用设计任务书	/ 047
6	竞争力分析	/ 053
7	建立设计信誉与信任	/ 057
8	在审批流程中使用设计任务书	/ 081
9	什么是设计经理?	/ 089
10	检验设计成果	/ 101

11	设计任务书的一个案例	/ 105
12	预测及克服困难	/ 125
13	制订一个向前推进的计划	/ 131
14	实战教训	/ 137
	附录	/ 143
	注释	/ 145
	参考文献	/ 147
	致谢	/ 149

1 究竟什么是设计任务书？

在以“创建完美的设计任务书”为主题的研讨会的讲座环节中，我了解到我所称的“设计任务书”，被许多人冠以各种各样的术语。许多人将其称为“创意简报”，另一些人习惯于其他术语，如“市场推广简介”“项目简介”“工作通知单”或“创新简介”，无论用什么样的术语，我们谈论的是一个需要某种形式的设计项目书面说明。

我最不喜欢的词是“工作通知单”，其通常为不超过一页的项目提纲、截止日期、预算、个人或团体的名称，以及其他一些数据如工程量、装运说明等。在我看来，大部分工作计划对开发设计方案的实际过程是没多少用的。

另一方面，我常用“创新简介”这个术语，这在欧洲也是十分常用的术语。我喜欢这个暗示，不幸的是，大多数企业并不认为设计是一个创新，甚至也不认为它是一个战略程序；相反，他们认为它仅是一个装饰性的服务。

设计任务书的格式

实际上，设计任务书没有唯一正确或首选的格式。我曾见过非常优秀的设计任务书完全是叙事体，以段落形式书写成文字，另一些则采用项目符号列表格式。近年来，我看到因计算机软件程序的使用，设计任务书得以发展，有设计需求的企业只需简单填写关键问题的列表。我还看到了一些优秀设计任务书的幻灯片演示模式。

你最终采用的模式在很大程度上取决于你参与的特定类型的设计工作（工业、平面、包装等），以及对你公司最有用的风格。当然，模式的关键之处在于它应易于阅读和跟踪。除此之外，最重要的是任务书要包含这个过程中每一个利益相关者所有必要的信息和数据，它还必须提供复印件和及时查阅功能。

计算机程序生成的模式似乎为设计师带来了最大挑战，我已谈论了多年。具有讽刺意味的是，在大多数情况下，设计师开发了这些计算机生成模式！与其说是模式设计不佳，还不如说是没能正确使用设计任务书格式。最常见的投诉是许多空格无法填写，或即使填写了信息也不完整。一个典型的例子是一个字段的标题是“观众”，但这个字段的一个典型的回答却是“客户”，对我来说这不是一个恰当的填写！

对你的机构来说，找到最好的设计任务书模式不应被忽视。这需要一些时间和实验来开发以满足公司每个人的真实需求。我承认，我总是认为叙述模式最适合我，我的第二选择是项目列表的方式。

一个设计任务书应该多长？

迅速回答：“设计任务书应该有多长？”“需要多长就该有多长。”在我组织的设计任务书研讨会上，许多与会者告诉我，他们一直被反复要求设计任务书尽可能简短，这不应该是我们的目标，真正的目标是使设计任务书尽可能完整和有用，最后的长度最终将由特定项目和其复杂程度的需求来决定。

“炒”出一个创意概念

金·卡尼作为包装设计公司——卡尼创意的董事长及创意总监，在DMI的《设计管理杂志》（*Design Management Journal*）上发表了一篇文章，题目是《品牌的核心创意理念：一个精简的方法》“*The Core Creative Concept in Branding: A Streamlined Approach*”^①。我特别欣赏金将设计任务书类比为炒菜做饭。事实上，在我所组织的许多设计任务书研讨会中，我都习惯以这篇文章作为讨论的起点。我也欣赏卡尼先生主张将综合设计任务书作为发现“核心创意理念”的起点。我已得到允许在本书中引用他文章的一部分。有两个原因我想引用他的文章：①这是一个得益于全面开发设计任务书的设计从业者到研发创意理念程序人的有力证据。②这篇文章所传达出一个清楚的观点是，花时间开发设计任务书是至关重要的。

品牌的核心创意理念：一个精简的方法

喜欢炒菜做饭的人都知道，一顿美餐的关键是在开始制作之前准备好所有的材料，“炒”是一个快速的过程，重要的是在正确的时间添加各种原材料，这是烹饪的一个有趣而简单的方法——如果你准备好了。

在当今的商业环境中执行一次成功包装的程序很像炒菜做饭，有一种紧迫感：每件事看似都很重要，都必须在同一时间完成。作为设计师，我们的责任是帮助客户达到尽可能好的效果，但通常会受到预算限制、僵化的零售销售、要求严格的生产计划以及紧缩的交货时间等挑战。这些压力又能确保包装解决方案的执行。同时，有更多的产品选择和越来越多的视觉上的混乱来争夺消费者的关注，在这种情况下，简化品牌信息比以往任何时候都重要。

实现这些目标的最佳途径是让核心创意理念驱动所需的所有品牌元素投放市场，把它作为一个配方快速融入整个流程。为了在消费者心目中建立一个清晰的、简单的信息，我们首先应清醒地认识到这一理念需要沟通，从而使更具体、更有效的信息生成我们想要的结果。

印刷广告业一直了解这种创造性的程式是如何运作的。一个伟大广告永恒的吸引力在于它所讲的故事，而不在于额外的修饰或解释。同时，视觉效果及精神上的愉悦深深地吸引我们。尽管包装本身比印刷页面更复杂，但它仍然有机会通过讲述一个简单故事，使目标客户产生情感链接。

材 料

制作特别的食物，你需要找到合适的配方——一个是要有主辅材料、说明以及你需要采用的特殊技巧。同样的原理也适用于开发一个核心创意理念来指导你的新包装计划。这个流程首先是回顾你的设计和市场推广简介以确定你真正需要做的工作。这是唯一列出你信息中“是什么”这一关键成分的地方，分析这些材料并结合自己的市场观察，将帮助我们最终确定“怎么做”。结合

前期评价和分析的最后结果，将形成一份联系创意目标与商业目标的设计任务书。当你进行这一过程时，它将作为一个标准来测试你的概念。

很明显，程序一旦开始，把你的任务书用书面表达出来比单纯“通过交谈”更有益。每个人都需要同步的信息来推进工作，请记住，这都是速度，让产品更快投放市场，更快接触消费者，更快取得销售成果是每个人都想要的。

难以抉择的要素

建立一个核心创意理念应首先回顾所有难以抉择的要素——在参数范围内你必须接触的因素。清单上第一条是找出你有多少时间。这样，你就会知道你有多少“余地”探索可替代方案。例如，你的产品推出可能需要多个包装样式，这意味着多个供应商资源——供应的最后期限通常占去你所有的预算或时间。

接下来难以抉择的问题是研究生产和零售的商业需求。设计方案和现实常有冲突，通常发生在项目过程中的某个点，这时需要消耗人们大量时间和金钱作出必要的改变。在零售商至上的今天，如何使他们的场地和货架空间利用起来，你需要提前知道是何种客观存在或生产限制强加于该程序之上。此外，因为零售包装和营销系统经常变化，你需要问很多问题，确保你有最新的信息。尽量利用这些约束的优势而不仅仅是处理这些问题，他们甚至会给你提供一个机会来重新配置开发资源。

一旦最后期限和技术问题确定了，下一个问题就看哪些资金资源可用。创造力并不一定取决于拥有一个庞大的预算，它取决于程序真正开始之前就知道预算是多少。试图在预算确定之前就启动设计往往不会节省时间，反而会导致错误预期。规划过程的很大一部分是创造性地使用预算来完成你需要完成的工作。在预算确定时，确保理念开发和所有创意元素（诸如摄影、插图、拷贝等）的管理拥有它们自己的项目预算金额也很重要。只有这样你才能在规定的预算范围内实现你所承诺的创意策略。

通常难以抉择的问题不会出现在创造过程的起始阶段，将这些问题做好记录并将主要的时间和精力放在需要解决的主要问题，这些信息将成为你思考其他问题的基础。

审查的机会

清单上的下一条是审查在设计和营销推广简介中可能出现的创造机会。在加速推出新产品的过程中，令人惊讶的是在设计程序开始很久后，很多关键性的业务和营销问题仍然处于不确定中。设计不应作为解决这些冲突的一个工具。在推进任何理念开发之前，每个人都必须在核心问题上达成一致：为什么我们推出这个品牌？我们想要获得什么样的结果？总之，核心创意理念需要反映和支持这些主要业务目标。

你还需要对你的产品销售给谁有一个清晰的了解。尽管现在大多数产品都是为大众市场的零售环境创建的，你的理念需要引起你所设定的个性目标客户的共鸣。新包装会用它们的语言说话吗？设计可以找到更多隐藏在市场面具中的目标客户需求。他们或许是买什么的决策者，提供配套产品的影响者，已经了解你品牌的使用者，或是使顾客满意的推荐者？在重要的时候，这些目标客户对你的产品和包装都有自己独特的观点。他们的人口特征是什么？什么样的新产品或品牌能满足他们的需求或欲望？这些问题的答案将帮助设计团队简化信息并作出正确的相关链接。此外，重要的是要考虑到在了解你的包装和产品信息离开商店后，消费者之间是怎样相互影响的。一些最好的品牌价值增值的机会就可能发生在这个售后环节中。

互联网在售后环节中也扮演着重要的角色。消费者应该能够轻松地访问附加产品的信息或细节，或是详细的“如何做”的说明，并在线使用多种语言。通过创建运用这种新媒介为消费者提供真正的利益增值，从而形成品牌忠诚度。它所带来的品牌工具会使货架上的产品更具竞争力。包装可以清楚地传达更多附加在线信息，具有品牌所不具备的销售优势。不要让消费者点击大量的网页后才发现你所作的承诺，让过程变得简单点。在理想情况下，它应该是一个马上能链接主页或关于你特定产品的独立网站。

评估竞争力

除非你的生产线是一个全新的类别，创造性的评审将在一个竞争环境中完成评估。虽然一些竞争问题可能会在商业和营销计划中寻求到答案，但是设计需要观察和思考竞争是如何进行的，并对其进行测试。什么对它起作用？什么不起作用？这种新的包装是否更有效？需要拥有怎样的品牌感知度？你希望包装传达什么信息？你希望避免什么信息？你想计划实施哪种可视化的“语调”？这些问题和其他一些竞争问题的答案将给予设计若干意见、观察和理念，而这些意见、观察和理念需要将核心创意理念以及最终的视觉品牌定位呈现出来。

我们的目标是使你的品牌在消费者的眼中同其他产品区分开来。我们知道，消费者总是期望自己的愿望和需求与品牌的品质相匹配。我们也知道包装通常是消费者看到或与之互动的唯一的品牌表达方式。第一印象一定要好，并且必须能立即理解你的品牌定位。如果你作了充分的工作，你的核心创意理念将会把所有的视觉线索提供出来，这些也正是消费者寻找的线索。

摘录自《设计管理杂志》，作者：金·卡尼

金·卡尼在文章最后以他公司一个实际案例说明他的观点。在这本书中没有包含他的案例，但我鼓励读者从美国设计管理协会获取一份完整的文章并阅读它。

我几乎完全同意金·卡尼的观点。我们观点之间唯一的区别是：金指出两个核心——设计任务书和市场推广简介。我则将这两者合二为一。尽管他的这篇文章是以包装设计的角度创作，但基本点适用于所有的设计学科。

何时需要一份设计任务书？

每一个设计项目都需要设计任务书吗？绝对不是！很多被归为常规或进行中的设计项目可以不需要正式的设计任务书。在印刷行业里，如价目表的修改（会议卡片、展会展品等）都可能不需要设计任务书。但在每个设计学科的主要项目上都需要书面设计任务书。请注意：一份设计任务书是需要书面落实的，不仅仅是