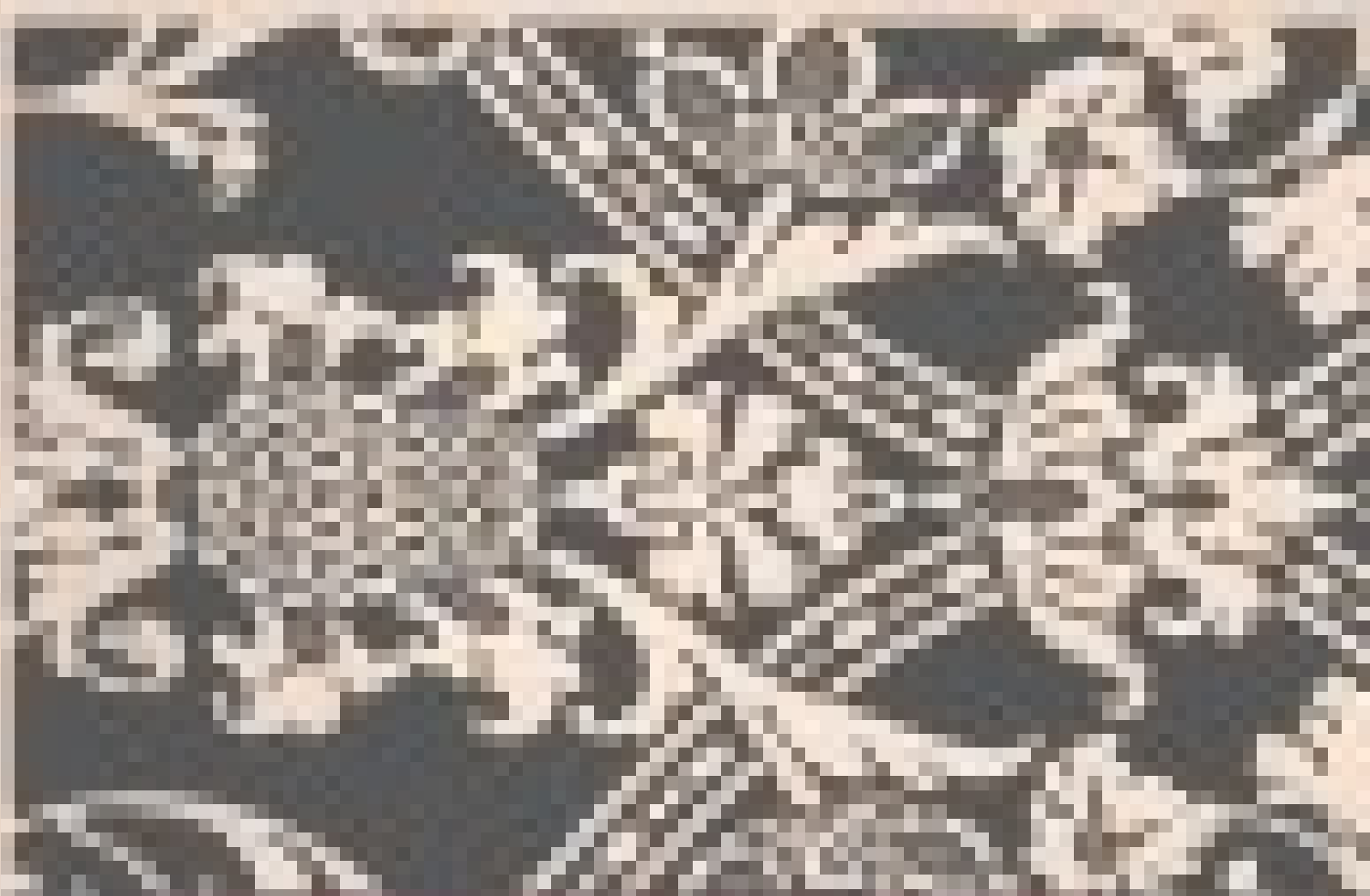




美国设计管理 高级教程

[美]凯瑟琳·贝斯特 著

上海人民美術出版社



美国设计管理

高级教程

美国 设计管理 高级教程

设计管理的策略、过程和执行 [美] 凯瑟琳·贝斯特

上海人民美術出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

美国设计管理高级教程 / (美) 贝斯特(Best, K.) 著;
李琦, 刘樱, 宫力译. - 上海: 上海人民美术出版社,
2008.1

书名原文: Design Management

ISBN 978-7-5322-5484-2

I. 美. . . II. ①贝. . . ②李. . . ③刘. . . ④宫. . .
III. 企业管理-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 187252 号

美国设计管理高级教程

原版书名: Design Management

原作者名: Kathryn Best

Copyright © AVA Publishing SA 2006

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without permission of the copyright holder.

本书的简体中文版经 AVA Publishing S.A. 出版公司授权, 由上海人民美术出版社独家出版。版权所有, 侵权必究。

合同登记号: 图字: 09-2007-923

告 知

本书的出版者已购买了此书的中文版权。为了与原版书的整体风格保持一致, 中文版不再替换书中的某些图片。由于难以与每一幅图片版权拥有者取得联系, 见此信息后, 希望相关者持有关证明材料及时与出版者联系, 以便按现行中文图书标准支付稿酬。

美国设计管理高级教程

著 者: [美] 凯瑟琳·贝斯特

译 者: 李 琦 刘 樱 宫 力

责任编辑: 张 燕

技术编辑: 陆尧春

出版发行: 上海人民美术出版社

(上海长乐路 672 弄 33 号)

印 刷: 深圳市精彩印联合印务有限公司

开 本: 639 × 965 1/8 27 印张

版 次: 2008 年 1 月第 1 版

印 次: 2008 年 1 月第 1 次

印 数: 0001-3000

书 号: ISBN 978-7-5322-5484-2

定 价: 98.00 元

美国 设计管理 高级教程

[美] 凯瑟琳·贝斯特

导言

内容提要

第一章
设计策略管理

06	简介	26	第一章
08	如何最有效地使用本书		设计策略管理
			知识
12	什么是设计管理	28	把握设计的机遇
16	设计管理的重要性	34	了解你面对的顾客与市场
20	设计管理大事年表	40	诠释客户与顾客的需求
		44	审核设计的运用
		48	确立设计策略
		54	推销设计战略
		58	为长期增长作规划
			实践
		62	案例研究：Argus® 3型热成像照相机
		66	案例研究：Camper农夫鞋
		72	人物专访：克里斯博士，伦敦奥雅纳集团全球远景指导与创意总监
		74	人物专访：戴洛·费尔德曼，雅虎产品发展部总监
			关键技巧
		76	管理客户关系
		80	引导设计决策
		82	塑造良好的工作关系
		84	口头交流

第二章
设计过程管理

90 第二章
设计过程管理

知识

92	商业战略的形式
96	用设计来提升意识
100	用设计来表现品牌
104	开始设计项目
108	设计方法
112	设计过程
118	设计过程中的竞争性优势

实践

122	案例研究：KDE对JVC大楼的设计
128	案例研究：本田的祖玛
130	人物专访：玛特·亨特，欧洲IDEO公司董事
132	人物专访：布赖恩·史密斯，FeONIC 公司董事经理

关键技巧

134	管理创意团队
136	推进设计过程
140	发展合作文化
142	可视化沟通

第三章
设计执行进程管理

146 第三章
设计执行进程管理

知识

148	项目管理过程
154	项目管理实践
158	社会责任与环境责任
162	设计政策、设计程序及设计指南
166	将全球性设计转化为地区性设计
170	衡量设计成败
174	回顾及修正设计策略

实践

176	案例研究：FooGo的形成
178	案例研究：“丝般”集团
182	人物专访：柯伦·洛，英国国家患者安全中心，设计与人力部主管
184	人物专访：荔妮·艾文斯，A420的联合创始人

关键技巧

186	管理能力和领导能力
188	领导并发扬设计
192	写下来的信息

附录

196 附录

198	关于设计管理的18种观点
204	信息资源
208	术语表
210	原文索引
214	附加信息
215	致谢

| 导言

简介

设计管理学是一门有关如何管理设计的应用学科。

就其最浅显的含义来看，设计管理意味着管理设计项目。这些项目由客户、企业或者组织机构提供资金，由设计师、设计团队或设计咨询公司贯彻完成。对某些人而言，设计管理的所有工作到此便告一段落；而对另一些人来说，设计管理远远超越了单纯的项目管理：作为一种管理方法，设计管理还能应用到其他众多领域中去。

设计的定义同时包含了创造作品的过程 (designing) 及过程造就的成品 (a design)。在构建社会、催生新产品、新系统以及新服务来满足不同市场需要的过程中，设计扮演着举足轻重的角色。根据英国设计协会最近的研究报告显示，仅在英国本土就有近百万人从事着与设计相关的工作。

设计能否为商业增值？在商业中设计又将扮演怎样的角色？设计师总是被贴上“创意”的标签；然而当他们碰到问题时，也会采取理性的手段加以分析处理。同样，经理人被视作理性思维的个体，然而在寻求应对生意的解决方案时，他们也有可能采用独具匠心的手法。设计师与经理人都具备理性与创造力，只不过方式、方法、结局略有差异。有关设计师与经理人互不相关的老套说法过度简化了设计管理的复杂性，而本书跨越了这些简单的划分。设计与商业原本紧密相连，两者以一种同时增加、创造价值的方式存在着。

撇开浮于表面的风格与美学的争论，撇开设计师与经理人的简单化观念，每一个人都会有机会在不同的职业层面、不同的组织以及项目进程中的不同阶段，推动并且利用设计的价值。设计管理并不是一个定义

非常明确的行业、职业路径或者学科领域；每一位设计经理人成为统筹设计项目的决策制定者的背景各不相同，成长轨迹、所受训练以及积累经验的方式无可复制。设计管理充当着统领的角色，它需要解释、激励、说服以及展示设计如何采取不同方式、积极回馈组织的需求。

本书的目的在于，让人们更清晰地了解设计在商业中所处的位置以及设计为一个组织带来创造性价值的重要意义。本书可作为主修设计、设计管理、市场、大众传播以及商务学科学生的学习指南，也同样适用于所有涉足设计与创意产业管理工作的人们。

本书以一篇承前启后的设计管理概览展开，随后分别从设计策略管理、设计过程管理以及设计执行进程管理三个角度，另辟章节详细论述设计管理之道。

第一章：设计策略管理是设计管理的第一步，设计项目最初的构想产生于这一阶段。辨别、创造设计项目得以产生、委派以及推广的条件，是该阶段需要重点关注的问题。此时，设计管理的工作，就是根据组织机构的战略决策催生设计构想，发现可供设计的机会，阐述客户的需求，并寻求设计如何服务整项业务的途径。

一旦企业决定采用某个设计策略，设计管理就需要着手处理项目的成立与推广，确保资助方的支持与承诺，并且进行长期发展（而非短期效应）的规划。

第一章将涉及如下沟通技巧：如何管理客户关系，如何引导设计决策，如何建立人际关系以及如何发展必要的口头表达能力以获得有效的信息交流。

这一阶段的主题即：设计管理负责人如何**激发**设计思路并进行设计项目的管理。

第二章：设计过程管理是设计管理的第二步，设计项目与议事日程于此时逐渐展开。如何通过设计将战略具体化，使其切实可行，是该阶段重点关注的问题。此时，设计管理需要做的是如何运用设计创造企业的现在与经历，并通过这种方式影响企业、品牌的形象塑造和外界对其的认知。为了让大家了解设计项目实施过程中可能会遇到的管理挑战，本章将列举大量与设计相关的生产进程与准则。由于理论模型由众多真实案例中萃取而出，所以无法作为即时可行的解决方案直接应用到实际工作中；此外，单一的模型也不可能适用于所有情境。文中所有模型更适合充当拓宽思路的切入点，并以此为起点，形成解决具体项目的实际方法，帮助企业运用设计开拓竞争优势。

第二章将涉及如下技巧：如何有效管理创意团队，

如何推动设计进程、引导设计师，创造协作的氛围，并且形成可靠的视觉交流技巧，以此传达交流各种想法与创意。

这一阶段的主题即：设计管理负责人如何**引导**设计日程、设计项目以及各种可能发生的事情。

第三章：设计执行进程管理进入到交付设计项目以及成果的阶段。此刻需要重点关注的问题是管理项目的实际操作，包括特定设计材料、工作关系以及操守职责的决策制定。设计项目一旦完成，作品的递交将会进一步延伸设计管理的工作范畴，这些工作可能包括制定设计条款与说明手册，阐述设计的继承与革新，甚至将设计方案翻译成国际通用的文本。评估设计项目的成功之道可使人们获得积极的反馈信息，并由此进一步促进设计的有效运用。

本章将交代理创意项目的如下技巧：引导并宣扬设计项目的成就，发展出色的文字表达技巧，理解管理与领导设计日程的不同之处。

这一阶段的主题即：设计管理负责人如何**管理**设计日程、设计项目以及各种可能发生的事情。

黄色直条 黄色直条提示了该页章节名称和页码。

导言

如何最有效地使用本书

内容栏

不同的色块使内容的区分一目了然。

章节提要

它提供了该章节的概述。

图表

它形象直观地解释了讨论中的概念。

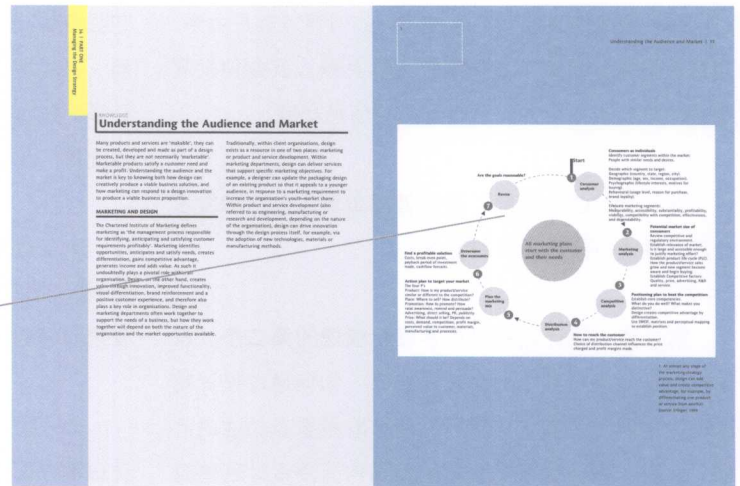
内文

释位图使你轻松判断图像和标题的编号方式。

每个章节都会有个相关的副标题及详尽生动的行文、图表和图片。

每个章节都提供了供进一步讨论和思考的问题。

Prologue	Context	PART ONE Managing the Design Strategy	PART TWO Managing the Design Process	PART THREE Managing the Design Implementation	Appendix
ix Introduction ix How to get the most out of this book	xix Introduction xix What is Design Management? xix Why is Design Management important? xx The Design Management Timeline	xxvii Introduction xxvii Identifying Opportunities for Design xxviii Understanding the Audience and Market xxix Interpreting Client and Customer Needs xxx Crafting the Plan of Design xxxi Establishing the Design Strategy xxxii Planning and Selling the Design Strategy xxxiii Planning for Long-Term Growth	xxxi Introduction xxxi Using Design to Create Strategy xxxii Managing Resources and Design xxxiii Interpreting the Brand Through Design xxxiv Establishing Design Systems xxxv Design Methods xxxvi Design Processes xxxvii Competitive Advantage Through Design	xxxviii Introduction xxxviii Using Design to Create Strategy xxxix Managing Resources and Design xl Interpreting the Brand Through Design xli Establishing Design Systems xlii Design Methods xliii Design Processes xliv Competitive Advantage Through Design	xlvi Introduction xlvi Further Resources xlvii Glossary xlviii Additional Credits xlix Acknowledgments



案例研究

每一章的实践部分都会提供两个案例，它们都是来自于顶级公司的、足以说明商业领域设计的重要性的鲜活案例。

图注的颜色因章节而异。

实践部分的页面有黑色边框，易于识别。

人物专访

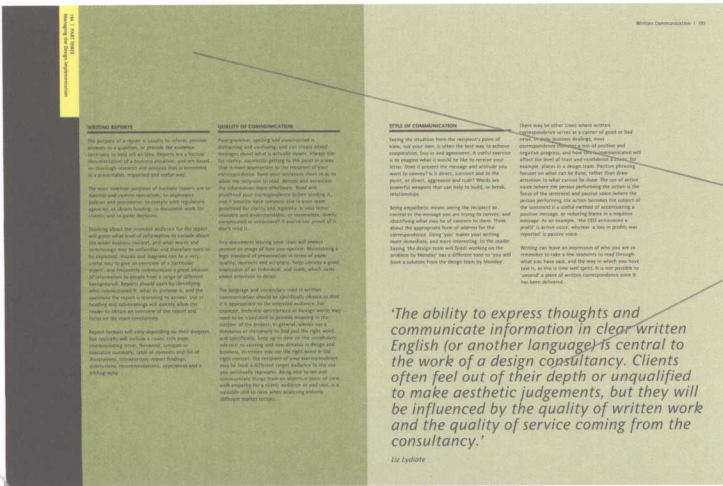
在每一章节的实践部分都会有两个此设计案例中的首席设计师的专访。

关键技巧

这部分论述的是设计实践中的操作技巧。

相近的色彩使相关的内容能有序排列。

名言的引用提供了另一种视角。



内容提要

设计在商业、社会、文化和环境中扮演的角色和它的运用，有着丰富和生动的历史。本章节简要介绍了设计历史上的一些重要争论和定义以及它们为什么今天仍那么重要的原因。它也提供了设计背景和源流的概述。此部分以大事年表的形式罗列。

内容提要

什么是设计管理

正如人们对“设计”一词并无统一的解释，“设计管理”的定义也不存在众口一词的单一说法，事实上“商业”也是如此。单从文字上分析，“设计”既是名词（一种结果）又是动词（一种行为）。设计项目的结果表现为我们日常所见的产品、服务、内饰、建筑以及软件程序。而这些设计项目的管理工作只是设计管理的一个层面。设计的行为则以使用者为中心，是解决问题的过程。这部分的行为亦需要管理，因而构成了设计管理的另一个部分。

关键词“商业”在被置于设计与商业的情境中时，包括了所有非设计类活动，例如市场、财政、战略规划以及运营工作。

设计管理涉足领域宽广，集结了大量个体、专家以及相关的背景，例如学院派、公共领域或私人领域、商业与工业、专业设计师、公立或政府机构。确实，由于人们对设计管理学的范畴以及本质缺少较为统一的认知，阻碍了相关参考文献的发展，但仍有一些颇有见地的学者从设计以及设计管理的特定层面给出了一些广受赞同的定义。

托帕利安（Topalian）认为，在一个企业中，设计管理对设计各方面的管理分成两个截然不同的阶段：企业阶段与项目阶段。他同时相信，设计管理的发展需要拓展从业者的实战经验，这种拓展将由各种亲身经历的设计难题、设计项目以及企业环境中获得（2003）。

高伯（Gorb）将设计管理定义为“直线经理¹为满足组织诉求的目标，对设计资源展开有效配置的行为”（1990）。该定义说明了设计管理的主题直接关系到有关设计的组织部门，确认了设计规律与管理难题解决

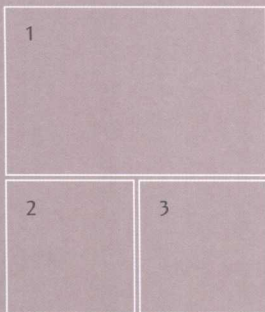
方案之间密切相关的联系以及培训经理需要采取何种措施来有效地运用设计。

霍林斯（Hollins）将设计管理描述为“企业设计全新产品与服务的过程”（2002）。普莱斯与库柏（Press and Cooper）认为，成为一名设计经理，就需“回应个人对商业的需求，并尽力使设计得到有效的运用”（1995）。

而从职业的角度定义，设计经理是管理设计的角色。不同的组织机构对其有不同的称呼，负责管理设计的人或许被称做“品牌经理”、“产品经理”、“客户销售主任”、“客户总监”、“设计顾问”或者“广告企划”。撇开职位名称，管理设计的重点在于理解组织的战略目标、了解设计如何成为推动目标的组成部分，并且采用各种手段、工具、人员来规划需求，并且调动热情来有效利用设计、实现目标。

如今已有许多企业逐渐意识到设计是实现战略目标的重要手段，也有越来越多的人希望了解设计工具（设计过程带来的思维方法），了解有效的设计项目管理带来的设计规划与设计执行。根据阿科夫（Ackoff）的定义，“规划是预期的决策”（1981），设计经理的职责就是决策设计应在何处使价值增值以及具体如何实现。

注1：直线经理是指诸如财务、生产、销售、运营等职能部门经理，上对企业的战略负责，下对员工的发展负责，肩负着完成本部门目标和对部门进行管理的职责。

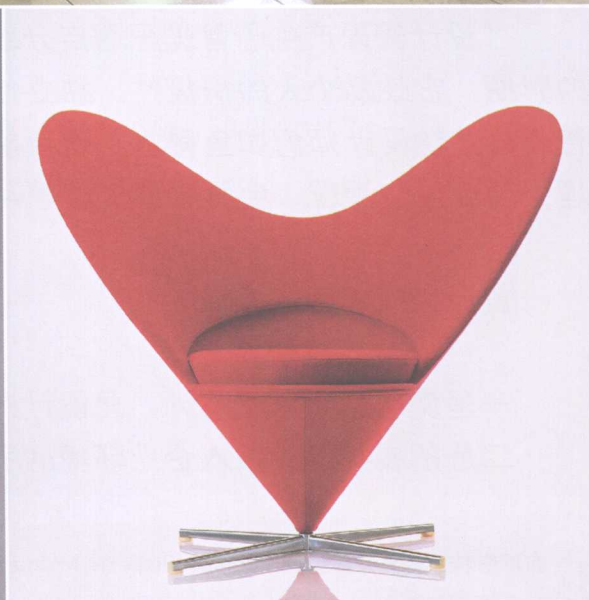


1. 惠而浦 (Whirlpool) 是国际领先的家电生产企业，占据着同类市场的主导地位。该公司根据国际家居风尚设计专家预测的五大最新流行趋势，发明出一款突破传统的新型“新衣器”。正是由于理解了流行趋势对消费者需求的影响，惠而浦的自有产品最终推动了高级成衣的设计，并引入了一种保持衣物清爽、挺括的便捷、实用之法。

图片经惠而浦公司授权使用。

2. W.W. 椅凳是菲利普·史塔克 (Philippe Starck) 于1992年为维姆·文德斯 (Wim Wenders) 的电影特别设计的作品，并由Vitra公司生产了为数不多的几件单品。该款坐椅挣脱了功能的约束，放任史塔克的想象力天马行空。它具备座椅或支撑物的功用，却更像一件雕塑，已远远超越了单一的家具功能。

图片经Vitra授权使用。摄影：汉斯·汉森 (Hans Hansen)。



3. 心锥体座椅 (1959年)，出自维奈·潘顿 (Verner Panton) 之手的Vitra藏品。它拥有极尽奢华的外表，使其成为俱乐部日常可用的舒适座椅。

图片经Vitra授权使用。摄影：马克·伊格曼 (Marc Eggimann)。

表格1：设计的关键范畴

产品

设计能为产品增加远远超过制造本身产生的价值，最终影响毛利、性能以及收益。在产品范畴中，设计管理中需要着重关心的问题视产业以及产品的特质而定，可能包括产品革新、产品线、研发以及产品质量。

环境

该范畴内，设计管理主要关注的是如何投资、投资什么固定资产以及日后如何管理资产的等相关问题。所谓的固定资产可能包括工厂、办公场所、零售商店以及内部装饰设备、家具等。

信息

一家企业如何向多种多样的目标用户传达它的目的与意图，这其中信息的设计充当了重要的角色。信息设计通常通过企业中的市场部执行传达，这些设计的内容也有可能包括了广告、营销推广、公关所需材料（面向外部宣传），还有为经理人、雇员以及老板所做的设计（面向部内宣传）。

企业识别（企业形象识别）

企业形象识别设计与企业战略密切相关，也体现了以上三项关键的设计范畴。很难评估从中获得的裨益，但确有事实表明，那些采取了鲜明识别系统的大公司股价的确得到了提升。

来源：选自高伯，有改编，1990。

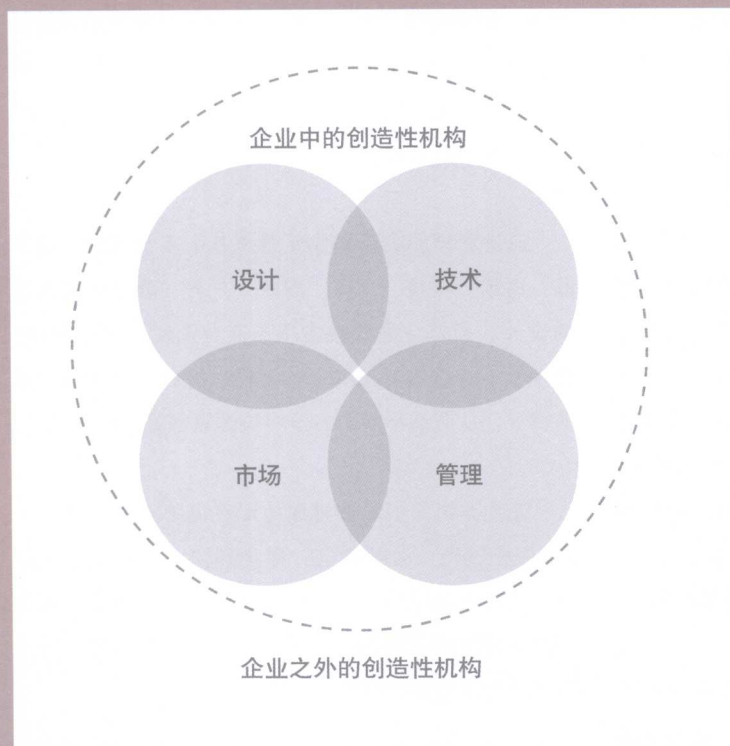
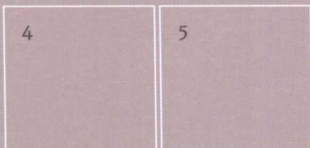
“设计管理产生于管理思潮自分级模式向扁平的、弹性的组织模式转换的时期，它鼓励个人的积极性、独立性以及冒险精神。这种更为随意的新型管理模式让设计师们如鱼得水。而新模式植根的所有概念——如顾客导向管理、项目导向管理、全面质量管理等等——也都与设计相关。

设计管理的目标有二：

- 一是使经理人熟悉设计，让设计师了解管理。
- 二是拓展将设计融入企业环境的手段。”

——布丽奇特·博嘉德墨柔塔 (Brigitte Borja de Mozota)

问题讨论：你觉得是否有可能、或是否值得，为设计管理提出唯一的、并能涵盖设计以及商业的所有领域的标准定义？



4. 由整体背景出发，理解设计执行者如何帮助设计经理人为新的创意项目、生产过程以及企业寻找良机，并为所需资源制定计划，也帮助其他决策制定者了解需要提供什么以及项目如何支持自己的目标。

在一个企业中，设计总是以内部团队的形式单独存在或置于其他商务功能中。但在企业之外，设计同样也可以以咨询或代理机构的形式存在。

5. 由Moleskine打造的已经成为了传奇的笔记本，深受包括亨利·马蒂斯（Henri Matisse）、欧内斯特·海明威（Ernest Hemingway）在内的艺术家以及作家们的追捧。而Moleskine正依旧为新一代消费者筹划着新一代的产品；换句话说，他们在继承成功传统的基础上，继续将产品线向外延伸。通常，包括Moleskine在内的许多公司在推出新产品时，都会要牵涉到大量的与设计、市场、分销以及销售有关的决策制定。

图片经Moleskine授权使用。