

Managing Design for Business Success:
Readings & Case Studies on Design Management

设计管理 欧美经典案例



DMI

DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE

设计管理协会(DMI) 编
黄蔚等 编译

——通过设计管理实现商业成功

谁应该阅读?

- 企业高层管理者
- 设计公司与管理咨询公司的管理者
- 公司营销部门管理者
- 工业设计部门管理者
- 设计师队伍中寻求职位提升者
- 高校设计类专业师生



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

Managing Design for Business Success:
Readings & Case Studies on Design Management

设计管理 欧美经典案例



DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE

设计管理协会 (DMI) 编
黄蔚等 编译

——通过设计管理实现商业成功

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

设计管理欧美经典案例 / 设计管理协会(DMI)编; 黄蔚等编译.
—北京: 北京理工大学出版社, 2004.9
ISBN 7-5640-0307-3

I. 设... II. ①设...②黄... III. 工业设计—管理—案例—
西方国家 IV. TB47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 081810 号

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01 - 2004 - 4840 号

Managing Design for Business Success

Translation copyright © Beijing Institute of Technology Press,
March 2004

Copyright © Design Management Institute, March 2004

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(办公室) 68912824(发行部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

电子邮箱 / chiefedit@bitpress.com.cn

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京地质印刷厂

开 本 / 889 毫米 × 1194 毫米 1/16

印 张 / 10

字 数 / 235 千字

版 次 / 2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷

印 数 / 1~5000 册

责任校对 / 陈玉梅

定 价 / 28.00 元

责任印制 / 刘京凤

图书出现印装质量问题, 本社负责调换

汇编总监

国际设计管理学会(DMI) 厄尔·N·鲍威尔(Earl N. Powell)博士
DMI 中国顾问, 桥中(上海)设计咨询管理 黄蔚
上海工业设计促进会 陈扬新

汇编编委 (以姓氏笔画为序)

东华大学机械工程学院工业设计系 主任 王继成 教授
上海交通大学媒体与设计学院设计系 主任 张同 教授
上海第二工业大学人文与艺术学院应用艺术设计系 张展 系主任
东华大学服装与艺术设计学院工业设计系 主任 吴翔 副教授
上海理工大学艺术设计学院 副院长 陈慎任 副教授
中国美术学院上海设计分院 副院长 范凯熹 教授
同济大学建筑与城市规划学院艺术设计系 主任 殷正声 教授
华东理工大学文化艺术学院 副院长 程建新 教授

特别顾问: 李晓航 陈云权 傅新华

本书经设计管理学会授予版权, 系中华人民共和国境内惟一合法的中文简体版本, 中文译本之版权归北京理工大学出版社所有。任何个人或团体不得在未经书面许可的情况下转载本书上的任何内容。

Forward: Managing Design for Business Success: Readings & Case Studies on Design Management

For nearly thirty years the Design Management Institute (DMI) has been a leader in researching the role of design in business success, establishing the design management profession, providing leading conferences and seminars in design executive education, and developing teaching materials for business and design education programs. DMI is an international nonprofit organization with members, constituents, educational activities, and research programs around the globe. From this independent position, DMI works with a variety of institutions and organizations to help design managers become leaders in their professions, and business managers effectively understand and utilize design for business success. DMI continuously asks: "Why is design frequently overlooked by business when design is such a powerful tool for innovation, adding value, and building a sustainable competitive advantage?" As James Watson, Jr., former CEO of IBM stated: "Good design is good business." The primary purpose of the Institute is to help business managers and design managers learn how to develop better products and services that lead to more successful businesses by design.

This collection of articles and case studies is primarily about the role of industrial design management. They have been selected to provide the reader with a variety of perspectives on the management of industrial design for business success. The reader will find articles about managing design in large corporations and in small businesses; definitions of design management; an overview of what knowledge and skills a design manager needs; how a general manager's experience with the design process changed the way he manages his company; and other insightful articles. The case studies are actual stories about the management of design resources in large and small companies; whether design resources should be part of company staff or obtained as an outside resource; the role of design in innovation; and other stories about how design is managed in a variety of organizations.

All of the articles and case studies in this book will be useful for business and design managers interested in making sure that design contributes to their organization's success, and to design students to learn how design is managed in business.

Dr. Earl N. Powell
President
Design Management Institute
www.dmi.org

序言：通过设计管理实现商业成功

近30年以来，在关于设计对企业成功的作用的研究、设计管理专业的设置、有关重要会议和设计高级管理研讨班的举办以及用于企业和设计培训项目的教学材料的开发等方面，设计管理协会(DMI)一直是一个领导机构。设计管理协会是一个国际性非赢利组织，它的会员和委托人遍布世界各地，并在全球范围内开展培训活动和研究项目。以这种独立地位为前提，DMI与各种协会和组织进行合作来帮助设计管理者们成为其所在行业的领导者，帮助企业管理者充分了解和有效地利用设计来获取更大的经营成就。DMI不断询问：“设计工作对于企业创新，增加产品附加值，建立企业的持续竞争优势方面是一个非常有效的工具，然而，为什么企业常常会忽视它呢？”正如IBM的前首席执行官小詹姆斯·沃森（James Watson Jr.）所说：“好的设计就是好的企业。”设计管理协会的主要目标是帮助企业的管理者和设计管理者学习如何通过设计来开发更好的产品和服务，使更多的企业走向成功。

这里收集的论文和案例研究主要是关于工业设计管理的作用方面的。向读者提供的这些经过精心挑选的论文和案例包括了关于工业设计管理对企业成功之作用的各种观点。读者将看到的论文内容涉及关于大公司和小企业的管理设计、设计管理的定义、设计管理者所需要的知识和技能的综述、具有设计经历及经验的总经理是如何改变了他管理公司的方式等等，此外，读者还可以看到其他一些有见地的论文。案例研究的都是实际发生的事例，内容包括大小公司在设计资源方面的管理、设计资源应成为公司内部资源的一个组成部分还是应该作为一种外部资源来获得、设计在创新中的角色以及在各种组织中不同特色的设计管理模式等。

本书的所有论文与案例研究适用于那些希望确认设计对组织成功的贡献的企业和设计管理者们，以及正在从事设计管理学习的设计专业的学生们。

厄尔·N·鲍威尔(Earl.N.Powell)博士

设计管理协会主席

www.dmi.org

译者序

产品是企业的生命,是社会经济的主要来源。我国加入WTO以后,工业产品面对激烈的市场竞争,企业急需研究建立科技创新与设计创新共同开发体制,并融合管理创新,不断开发具有“魅力”的产品。

工业设计遵循以人为本的设计理念,将科技、经济、文化、艺术与环保等构成产品的诸要素,通过规划和设计,使技术与经济相结合、功能与使用相结合、结构与形态相结合、美学与人机工程相结合以及环保与可持续发展相结合的完美产品成为可能。工业设计以人为本的创新理念应贯穿于产品开发全过程,即市场调研、品牌规划、设计完善、营销策划及售后服务等所组成的系统工程,达到产品开发的最佳效果。因此,从广义而言,运用涉及多学科、跨行业的工业设计理念,是指导和实现产品的技术、设计和设计(规划)管理最佳结合的必要条件。把设计和技术、设计和市场有效地融合起来,企业经营者和工程师、设计师才能在市场经济运作过程中完善新产品开发,取得最大的经济效益。

连接设计和管理之间的桥梁、集设计和管理两方面内容的一个门类——设计管理,已逐步突显其重要性,成为企业经营发展、管理策略的一个重要部分。因而,培养复合型设计管理人才已成为重中之重。我国的设计教学偏重于从艺术到设计较单纯的教学模式,培养近乎“产品美工”式的设计人才。因此如何使设计教育专业化和全面化、摸索一套教学经验、造就一批综合型的工业设计人才,已成为院校教学改革的当务之急。

《设计管理欧美经典案例》一书汇集欧美国家一些著名企业遵循工业设计创新理念及科学的设计管理,成功开发新产品的经典范例,内容丰富、实际,全面体现设计与管理的紧密结合,很具有代表性。这些案例已作为美国哈佛大学商学院以及欧洲、日本等众多学院的经典教材。对于我国,它不仅能够充实院校的设计教学内容,有助于设计教育改革和师资培训,而且对于企业界和设计界进行创新开发工作和培养、使用设计管理人才均具有长远的指导意义。

在此谨代表全体汇编委向全球最具有权威的国际设计管理机构——设计管理协会(DMI)主席厄尔·N·鲍威尔(Earl N. Powell)博士对本书出版的友好支持深表敬意,对于上海八大学院富有教学和设计经验的教授、编委精心组织“案例”翻译和校审,以及皇甫丽君、欧阳旻的复校和罗毅的排版工作表示由衷感谢,向上海工业设计促进会李晓航理事长、陈云权常务副理事长、上海市经济委员会技术进步处傅新华处长对出版工作给予的有益指导和大力支持一并深表感激。

竭诚欢迎和盼望产学研等领域广大读者对本书赐以指教和建议。

桥中(上海)设计咨询管理有限公司 黄蔚

上海工业设计促进会秘书长 陈扬新

2004年6月

为设计管理构造一个框架

厄尔·N·鲍威尔(Earl N. Powell), 国际设计管理协会会长

1

设计管理的 18 种阐释

6

挑战设计

汤姆·皮特斯, 汤姆·皮特斯集团创建人

12

马氏特(Master)锁设计策略及策略设计

——约翰·海普纳(John Heppner)访谈录

采访者: 乔安弗兰克·泽凯(Gianfranco Zaccai), 设计联合会创办者之一, 主席

18

商业设计创新咨询

托马斯·凯利(Thomas Kelley), IDEO 公司总经理

26

博朗 AG 公司的一个新型口腔护理产品的设计与开发历程(A)

31

博朗 AG 公司的一个新型口腔护理产品的设计与开发历程(B)

44

从设计一个更好的鸟笼说起

戈兰·沃尔特(Glen Walter)

52

目录

- **设计师的消费者调查指南**
斯科特·扬 (Scott Young) 59

- **聚合物解决方案:
关于一只茶壶的风波** 64

- **MP Video: 内窥镜视频设计的战略应用** 76

- **行动战略, 酷**
杰夫·史密斯 (Jeff Smith), Lunar 设计公司董事长 90

- **苹果公司 PowerBook 笔记本电脑
——产品质量设计与市场介入进程** 97

- **博朗 AG KF40 咖啡调制器** 115

- **基于生活体验的设计: 关于商务设计创新的科学**
约翰·凯恩 (John Cain) 134

- **王牌设备公司:
设计服务策略** 141

为设计管理 构造一个框架

厄尔·N·鲍威尔(Earl N. Powell),
国际设计管理协会会长

厄尔·N·鲍威尔博士自1985年以来担任国际设计管理学会会长。在他的领导下,由于持续在设计管理领域的研究项目、交流活动和国际一流的教育项目和创新方面做出了杰出贡献,设计管理协会发展成为具有国际影响力和卓越声誉的协会。由鲍威尔博士创办的设计管理杂志和协会的案例研究项目的出版物被哈佛商学院作为经典教案在全球传播,他还与哈佛商学院合作发起了TRIAD设计案例,并建立了设计



管理与教育论坛平台,他还在欧洲设计学会、日本设计协会、德国设计委员会担任主要领导职务。他持有工业设计的学士和绘画专业的美术硕士学位,并被授予文学荣誉博士。他从事过很多方面的工作:工业设计师、设计管理者、大学讲师以及学院院长,长期以来在全球频繁地发表演讲并传播设计管理经验。

厄尔·鲍威尔基于多年的经验,以及和董事、经理、设计师、顾问们的无数次交往,总结、提炼出了对有效的设计管理来说最基本的态度、知识和技能。这些态度、知识和技能正在以“目标”、“人力”、“存在”、“过程”、“项目”和“实践”作为标题来接受检验。前三者是无形而且定性的,后三者是实际化,而且可以被精确定义和量化的。一个组织机构必须做好这六个方面,才能把设计作为战略资产来利用。

从20世纪80年代早期开始,当我还是一个正在实习的设计经理时,我就常常思考怎样才能最好地描述我的工作。人们怎样来定义设计管理,明确它的目标,并构建一个对于成功来说最基本的有关知识、技能和态度的框架呢?写这篇文章给了我一个机会,使我能够对我办公室里大大小小的工作分门别类,以及整理一下20年来我所参与的对于设计管理的讨论。

我们曾讨论过这个标题本身——究竟是设计管理还是管理设计?我们曾思考过两者之间的关系,无论它属于服装设计、机械设计还是平面设计。我还参与了对于设计管理者角色的讨论,他到底是设计团队的管理者,还是一个单独的设计师对一个设计项目的管理,对这个问题的讨论简直无休无止。后来,设计管理者作为一个组织机构发展目标和策略中的一分子,或者说是关键人物,大量的注意力集中在他们的目标和受益上,而设计工作则成为竞争的武器。

在过去的10年里,设计管理学会做了大量的设计管理研究工作——开发教育材料,召开教育会议和研讨会,创办杂志——以鼓励设计管理者成为他们行业中的先锋,并帮助非设计管理者明白设计对于企业成功的重要性。所有这些积极主动的行为都有助于实现设计及其管理的最终目标——通过对这个物质世界的不断认识,从而提高我们的生活质量。

最近,在伦敦与一些设计管理者及教育家的一次讨论中,我意识到学会正在尽一切努力来使管理有利于设计——这是一个视觉推理和做出决定的过程。我们具有极大热情来理解、发展和支持,并管理和塑造两者的关系,使设计更行之有效。达到这个目标,需要有两个方面的条件:首先,较为重要的条件——组织机构本身——必须意识到设计在竞争中的强大优势和作用;其次,对设计团体负责的专业人士必须是具备一系列核心知识、技能和态度的领导者。

我记得在20世纪80年代末期,学会的执行董事会和监事会(现在叫作顾问委员会)的一次会议上,我们企图对

设计管理下一个定义。我之所以用“企图”这个词,是因为在没有预先确立设计与管理两者关系的情况下,是很难在最重要的概念上达成共识的。我们一致认同的可以应用在大多数情况下的一种定义是:以使用者为中心对特定的产品、界面和环境进行资源的开发、组织、计划和控制。

这个定义不可能适用于所有的情况,也不可能有很多细则。然而它的确提供了设计管理中最主要部分的总体框架。

随着我们所生活的世界变得更加复杂多变,跟我们打交道的产品和服务的种类也越来越多,并且也变得更加复杂。这些际遇和经历逐渐改变了我们的思维模式、我们的行为,甚至我们的语言。我们所拥有的任何一种际遇,无论是观赏还是闻一朵花,或者用新鲜磨制的咖啡装满一个杯子,这些行为都始于感觉。设计的首要目标就是使顾客形成感觉,随后才会有对产品和服务的体验。因此,设计管理的目标就是确保组织机构有效地使用设计资源来达到这个设计目标。

在过去十年里,企业面临的最主要的挑战之一是怎样“接近顾客”。那些已经达成这一目标的企业则更高地要求设计的责任,用设计推动形成有企业自身特点的产品和服务的风格。随着变化步伐的加快,设计管理者正面临着进一步的挑战,他们需要学习更多的东西来管理他们的团队和运作企业。

设计管理适用的知识、技能和见解可以为设计管理的成功提供一个平台,对于企业的管理设计者来说,设计管理意味着创造一个环境,在这个环境中,设计能够充分地在所有的决策中参与意见,这些决策将形成与顾客接触的要点,或者顾客感觉的要点。

我认为,成功的设计管理者必须掌握关于知识、技能和态度的六类基本的核心内容——包括“目标”、“人”和“存在”,以及“流程”、“项目”和“实践”。这六个领域互相交叉并且具有很多共性:它们是通往广阔的信息领域和必要行动领域的钥匙。其中前三者是无形、定性而且柔性的,其他的则是更加实际

设计的目标就是确保一个组织能够有效利用设计资源来达到他的目标。

化的、有形的，而且是更具有可测性的。每一个分类都有它们各自的理论和依据，在后面的论述中我将列出其中的一些。

目标：目标是生命的燃料，它为我们提供力量和方向

我们总是尊敬那些拥有清晰目标的个人或者组织机构。他们的目标给他们以力量，并使他们获得突出的成绩。他们似乎总能比别人预先获得大部分的答案，动力驱使他们前进。在讨论领导才能的时候，“目标”是一个经常出现的内容。

设计管理者必须对自己的目标有一个清晰的认识。同时，这个人必须能够确定他所管理团队的目标，并且确保这个目标与整个组织机构的目标相吻合。这样的管理者对于组织机构来说是颇有价值的，他也受到团队成员的称赞。当员工们脱离了仅仅是完成任务的固定工作模式，而转向一种主动完成超出自身任务之外的工作的模式时，他们就不再是被管理，而是被领导。合理的管理是领导的基本职责，对于任何优秀的组织都是至关重要的。

有句老话说：“如果你不知道你要往哪里走，你也将不知道你会何时到达。”我想加上一句：如果没有目标，你将不知道从哪里、在何时，以及怎样开始。我还想说的是，设计管理者必须时刻警惕，以确保他的决定为精心挑选的目标而服务。如果一个设计管理者将团队的目标设定为追求产品功能所能达到的最高水平，却没有同时强调产品外观的话，这个管理者将发现，公司的市场份额将被那些生产出功能相同、外观却更好的产品的公司所占有。同样，在仅仅要求在功能上加强注意的新产品开发项目中，针对功能方面的改进方法就容易产生。

在任何一个组织机构中都有多维和多层面的目标，每一个目标可能都对应于不同的需求。有时候，决定往往是组织机构内部政策的结果，而非是在考虑到顾客需求的前提下产生的。设计管理者必须创造出一个环境氛围，在这个环境中，让目标来推动工作进程集中、

有效和高效。

肯尼思·R·安德鲁(Kenneth R. Andrew)的《公司战略的概念(The Concept of Corporate Strategy)》(Richard D. Irwin, 1987)是一本经典作品，他从三个关键成分的角度来看待管理问题。首先，作为一个组织机构的领导者，管理者要构建组织基础以及工作进程，以保证由个体构成的团队拥有有效的运作能力；其次，管理者的领导地位是通过有效的交流、尊重、态度以及远见而赢得的；再次，作为团队目标的构建者，管理者要制定、并且不断地提升团队的方向、战略和目标。在每个设计管理者的藏书巾都有安德鲁的这本著作。

人：人是组织的基石，他们的行为和抉择决定了公司的未来

设计管理者注重激励创造性的能力是获得有效结果的要素。他必须能够充分地通过实例来沟通和阐明目标，从而在一定的时侯、一定的任务下，得到最好的项目结果。设计管理者必须能够理解和尊重设计师们的天分，抓住特点相应地分配给他们任务。设计管理者必须不断地建立和巩固团队的核心价值和能力，以及团队在整个组织机构中的地位。设计管理者在他们团体内部培养创造性的同时，也使得组织机构在整体上受益，因为他们可以帮助那些非设计管理者学会如何激发团队或开发小组的创造性。举例来说，一个创造性思维的关键就是在早期开发阶段保留所有的判断，并允许考虑所有的想法、概念的产生。一旦非设计管理者了解到这个方法是多么有效，他们便会在自己的团队中建立一个培养创造性的模式。因此，设计管理者便在整个组织机构中产生了一种涟漪效应。

詹姆斯·亚当斯(James Adams)教有一些成功的案例。

流程：需要认真思考和广博专业知识的从概念到市场的复杂过程

设计是这样一门绝无仅有的学科，它的教育课程以及实践的核心部分是一

作为设计管理人员，其团队内部的培训激发出能量，使他们能够通过帮助非设计管理人员学会如何在团队中激发创造力而为组织整体获得利益。

在设计管理的各个方面达到平衡是非常重要的。同时,如何确定实际中遇到的问题被给予了足够的关注,这将是独特的挑战。

个深化和发展最初想法的过程。设计注重创造力和拓展想法的广度和深度,这是其他任何学科都无法比拟的。设计师在发展一个想法的过程中,不断地从不同的角度检验所有的概念,这是一种独一无二的的能力,这种能力同时也是设计管理者对于组织机构成功的贡献。

彼得·金(Peter Keen)的优秀著作《过程优势(The Process Edge)》(哈佛商学院出版社(Harvard Business School Press),1997)是从一个商业的视角写的,但是包含了许多设计师在日常工作和思考中运用的概念。如果你想了解过程对于商业成功的作用,或者想扩大自身对过程的了解,这本书将对你很有用。

项目: 对一个项目的管理和工作要比简单地执行计划更具意义

通过项目,我们能够了解组织机构的规则和价值,行业的发展以及大部分的政治斗争也都发生在项目当中。在一方面,管理一个项目小组,或者成为一个项目小组的成员,是对一个人是否具备设计管理者应有技能的考验;另一方面,也培养了他从多角度看待问题,以及在发展过程中解决这些问题的技能。这些技能对于一个设计师的教育来说是基础而特有的。设计管理者需要帮助他们团队中的成员利用这种能力,学会在他们各自的项目小组里担任领导的角色。

来自《哈佛商业评论(Harvard Business Review)》的相关论文集《管理项目和程序(Managing Projects and Programs)》为项目管理提供了一个很好的参考。此外,布瑞英纳(Briner)、吉德斯(Geddes)和哈斯汀(Hasting)的文章《项目领导(Project Leadership)》(Gower Publishing Inc.,1990)对项目管理、小组和项目步骤管理发表了真知灼见。

实践: 实践通过日复一日的资金运作、工作计划和人力资源发展,对设计资源提供着支持

在设计管理的方方面面达到平衡是很重要的,而确保对实践事务给予足够的关注则是尤为重要的挑战。我把实践看做是支持设计团队的平台。我还记得当我是一个艺术家时,我真的宁愿画画,而不愿意做账目清单、绷紧画布、送账单去画廊等等其他所有作为一个艺术家在实践方面的事务。后来,当我成为一个设计管理者时,由于我十分看重不间断的学习和专业发展,我总是为我的团队力争尽可能多的专业发展预算。我并不非常喜欢设计管理的预算和财政方面的工作,但它能够给予我的团队很多机会,使之在专业方面得到发展。学习预算和财政概念是很重要的。我推荐一本自学教材:罗伯特·N·安东尼(Robert N. Anthony)的《会计的本质(Essential of Accounting)》(Addison-Wesley,1993),如果想对财政有一个基本的了解,这本书值得一看。

实践的另外一个重要方面是召开有效的会议。威廉·R·丹尼尔(William R. Daniel)的《团队力量II: 指导管理者如何召开例会(Group Power II: A Manager's Guide to Conducting Regular Meetings)》(大学联合公司(University Associates Inc.),1990)这本书写得非常好,它指出了许多对于有效的会议实践看似微小但是作用巨大的事项。

最后,设计管理者的优秀实践要变得透明化,或是在轻而易举而又不知不觉地支持整个团队的工作。

将以上所有综合起来

如果你正在攻读一个管理方面的正式学位课程,那么你也也许会在我的论述中发现一些难点,因为你可能在课本上学到的是“战略”而不是“目标”,是“文化”而不是“存在”,是“运作管理”而不是“实践”。我认为,我所用的这些词的简单性使得它们更加能够表达出事物的精髓。但是无论我们怎样称呼这些技能,我相信,它们为设计管理提供了基本框架。你下一步任务是怎样将这个框架应用到你独特的工作经历和环境中去。而同时作为回报,你的经验

以及经验对于这个框架的作用与贡献
对我和设计管理专家来说,将是意义
重大的。

推荐读物

Ackoff, Russell L. *A Concept of Corporate Planning*.
New York: John Wiley & Sons, 1970

Albrecht, Karl. *Creating Leaders for Tomorrow*.
Portland, Ore.: Productivity Press, 1995

Andrews, Kenneth R. *The Concept of Corporate
Strategy*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin Inc.,
1987

Andrews, Kenneth R. *Ethics in Practice: Managing
the Moral Corporation*. Boston: Harvard Business
School Press, 1989

Augustine, Norman R. *Managing Projects and
Programs*. Boston: Harvard Business School Press,
1989

Barnard, Chester I. *The Functions of the Executive*.
Boston: Harvard University Press, 1968

Bennis, Warren. *Leaders on Leadership: Interviews
with Top Executives*. Boston: Harvard Business
School Press, 1992

Blanchard, Kenneth and Johnson, Spencer. *The
One-Minute Manager*. New York: William Morrow
and Company, 1982

Briner, Wendy and Geddes, Michael. *Project
Leadership*. Worcester, Mass.: Gower Publishing Inc.,
1996

Cross, Nigel. *Developments in Design Methodology*.
New York: John Wiley & Sons, 1984

Daniels, William R. *Group Power II: A Manager
Guide to Conducting Regular Meetings*. San Diego,
Calif.: University Associates Inc., 1990

Drucker, Peter F. *The Effective Executive*. New
York: Harper & Row, 1966

Erickson, Steve M. *Management Tools for Everyone:
Twenty Techniques*. New York: Petrocelli Books,
1981

Fisher, Roger, and Ury, William. *Getting to Yes:
Negotiating Agreement Without Giving In*. New
York: Penguin Books Ltd., 1981

Gellerman, Saul W. *Motivating Superior
Performance*. Portland, Ore.: Productivity Press,
1994

Germane, Gayton E. *The Executive Course*.
Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1986

Hollins, Bill, and Pugh, Stuart. *Successful Product
Design*. London: Butterworth & Company Ltd.,
1990

Holt, Knut. *Product Innovation Management*.
London: Butterworths, 1983

Jones, Christopher, J. *Design Methods: Seeds of
Human Futures*. New York: John Wiley & Sons, 1981

Kao, John, Jamming. New York: Harper Business,
1996

Keen, Peter G W. *The Process Edge*. Boston: Harvard
Business School Press, 1997

Kotter, John P. *Leading Change*. Boston: Harvard
Business School Press, 1996

Kotter, John P. *Power and Influence: Beyond For-
mal Authority*. New York: The Free Press, 1985

Levinson, Harry, *Designing and Managing Your
Career*. Boston: Harvard Business School Press,
1989

Livingstone, John Leslie. *The Portable MBA in Fi-
nance and Accounting*. New York: John Wiley &
Sons, 1992

McDonald, Malcolm and Leppard, John. *The Mar-
keting Audit*. London: Butterworth-Heinemann Ltd.,
1991

McGregor, Douglas, *Leadership and Motivation*.
Cambridge, Mass.: The MIT Press, 1966

Nadler, Gerald and Hibino, Shozo. *Breakthrough
Thinking*. Rocklin, Calif.: Prima Publishing &
Communication, 1990

Peters, Tom, *The Circle of Innovation: You Can
Shrink Your Way to Greatness*. New York: Alfred A.
Knopf Inc., 1997

Porter, Michael E. *Competitive Advantage: Creat-
ing and Sustaining Superior Performance*. New York:
The Free Press, 1985

Richards, Max D. *Setting Strategic Goals and
Objectives*. St. Paul, Minn.: West Publishing Co.,
1986

Schein, Edgar H. *Organizational Culture and
Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1992

翻译: 余莉莉
校对: 范希嘉
审核: 张同
上海交通大学

设计管理的 18种阐释

职业的设计管理者是如何阐释设计管理的？他们又是如何提高企业常规工作效率、强化企业识别特征、优化企业经营策略的呢？我们所访问的设计管理负责人阐述了他们各自不同的观点和理解，他们都把设计看做是一种重要的企业资源，并且各自以不同的方式实践着自己的观点。



蒂莫西·巴克曼
(TIMOTHY
BACHMAN),
Bachman Miller
集团总裁

传统意义上，设计管理人员被认为是监督和管理产品设计实体本身的人，而这些产品实体通常被用来满足和实现企业战略目标。但是对于一个企业而言，设计管理的真正价值在于持之以恒地协调各种价值观念，推广这些价值观念，并组织好设计活动。因而，为了能够适应不断变化的消费需求 and 业务需求，我们需要掌握如何充分利用企业内部的各种资源。

设计管理可以有效地驾驭变化。它能抓住各种机会去发展、维护、创造深入人心的产品和公司形象。只有当整个企业都接受、理解并分享由企业的“遗传密码”决定、形成的个性、价值观念、发展前景时，设计管理才能最有效地工作。这些具有延续性和遗传性的因素（实际经历、视觉表达、内涵、产品和优先服务）是形成企业识别特征的有形和无形的重要资源。

设计管理要清楚地传达那些能反映企业价值观念的或直接明了或含蓄隐晦的信息，并促进那些能准确反映和说明企业经营目标的个体发挥作用。

设计管理不是某个部门的职责，也不是一种管

理、监督行为。设计管理是一种策略，一种目的明确的组织过程。那些在自身企业文化中将设计管理整合为一种持续不断的改良、改革行动的企业才能够轻松应对各种竞争和挑战，从容面对那些原本会给企业带来致命打击的文化和技术上的微妙变化。



托斯滕·达赫林
(TORSTEN DAHLIN),
瑞典工业设计
基金会总裁

作为一种职业，设计管理者总是尽力在董事会的会议上提出并讨论设计策略，并继而实施和关注这一策略。

设计管理要尽力让各级人员理解或意识到：任何有意识的行动，甚至最细微的决策都属于设计管理工作的核心内容。

设计管理在所有的部门并在所有的情况下都发挥着作用。在此过程中，企业根据其结构、产品、雇员的情况决定消费者的体验和产品品质。

我认为我有时富有预言性，有时又非常实际，但大多数时候兼而有之。



利兹贝茨·多布林
(LIZBETH DOBBINS),
美国邮政服务
品牌和识别公司
经理

我倾向于把设计看作是一种构想。设计表达了我们过去的状况、现在的状况以及我们所期望的状况。它是未来的指路牌。设计可以创造舒适或不舒适的状态,这取决于设计的目的。设计是传达意图的最终媒介。设计完成之前的倒数第二个阶段就是落实领导者的构想。

我把设计放在战略或战术的层面上进行管理,在我看来设计是实现构想的纯粹的、基本的要素,同时它又可以反作用于我们的战略计划,假如战略计划发生了变化,那么我们的设计工作也不得不随着构想的变化而变化,构想推动着设计工作的进行。设计可以把公司高级管理层的想法明确化、具体化,并帮助它们从概念转变为现实世界中的实物。事实上,构想不仅需要通过设计这一媒介传播,还需要通过活动、行为、文字、声音等媒介进行传播。

我认为,设计管理就是富有想像力和远见的领导艺术。



帕特里克·弗里克
(PATRICK FRICKE),
柯达公司
设计资源中心
图形和视觉界面设计
经理

让我们来看设计管理——我们之所以进行设计管理是因为我们想让人们有所反应:从第一次见到产品到为了拥有那件产品而支付货币。

当我考虑设计管理时,我就会想起设计领导、品牌管理及品牌推动。在以机械制造和加工为产品生产方式的企业中,除了通讯、广告、商品推销、售后服务、产品的可靠性、价格等等企业自觉不自觉地向外界传递的信号外,产品设计也是一种企业传递给消费者的信号。消费者对这些信号做出怎样的反应,以及对产品的使用经验做出怎样的反应,会直接影响他们对商标所产生的联想。能干的设计管理者既密切关注具有战略意义的市场营销又非常重视工程技术。有效的设计管理能为企业创造令人瞩目的价值——无论是无形的还是无形的价值,对此企业十分清楚。

无形价值方面,设计管理(通过产品)在产品和消费者之间建立情感联系。那些随着时间的积累而出

现的经验,新颖的使用方式,信息传达,材料以及结构、字体、产品的效用和最后的处理、加工等都会影响消费者对企业的看法,而这些看法又会进而影响人们对品牌的忠实度。有效的设计管理能提升消费者对企业的描述和评价。这些描述和评价将进一步商业化并带来利润,就像信息被转达成产品形态、色彩、质感和人机互动方式语言一样。

有形价值方面,指的是设计方法。优秀的设计方法会影响企业的形象、常规活动,并能够与企业的战略目标相协调。有效的设计方法能在产品开发过程中避免错综复杂情况的出现,好的设计管理能够在设计开发的早期就将设计和实用联系在一起。这里的联系指的是设计方法与最终的目标、生产效率、投入市场前的进度表之间的关系以及设计方法对它们的调控。对企业而言,如何扩展设计管理的功能,提高设计的价值,是公司内部永恒的研究主题。当然,这也是个令人兴奋的话题。如果问:我们是否正在进行有效的管理?答案是:不一定。但是如果问:设计管理正在向前发展吗?答案是:是的。



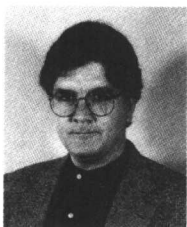
米兰达·莫斯
(MIRANDA MOSS),
Yamamoto Moss
总裁

设计,当使用得当时,是将目标消费群吸引到你的品牌面前,或将你们的品牌特点传达给目标市场的最有效的方式。设计管理就是要保证品牌策略被始终如一地贯彻到各种传播媒介的设计中去,用于成功地传达品牌形象。成功的设计管理需要规范化,并需要通过各种媒体来阐述设计策略,以尽量避免投资上的失败,还要保证设计能够真正符合目标消费群的需要。

在各种复杂的商业活动安排如品牌的联合、全球销售、人员引进、产品及服务的推广中,都需要有严格的设计管理来维护品牌形象,加深人们对品牌的认识。

设计应该支持商业策略,并且重点是满足目标消费人群的需求。基于对重大商业机会的考虑,设计管理应该能在这竞争日趋激烈的商业环境中对决策的制定有所帮助。当设计和品牌策略明显一致时,推出新产品和增加产品种类将更加有利可图。此外,如果品牌策略能被明确而详细地描述出来,那么,新的产品就能更加轻松地融入现有品牌识别体系。有了规范的章程、清晰的设计策略及畅通的内部沟通渠

道,任何一种形式的宣传都会有助于提高和增强人们对该企业品牌的认知度和判断力。



马丁·吉耶克
(MARTIN GIERKE),
Black & Decker
设计总监

我认为,设计管理是一种使设计变得更加容易的方法,为了让可供利用的资源产生最大的效益,设计管理者必须把握各种可能分散人们注意力的环境因素,并消除这些可能来自技术和组织内部的干扰源。要想使设计研究目的明确,既具有方向性又具有自由度,就需要有各种各样有细微差别但又相对集中的资讯。设计管理的主要职责是建立和培养一支由企业内部和外部成员共同构成的团队,在团队中成员能互动地提高彼此的设计水平,激发创造能力。

设计管理能够通过视觉设计管理——即借助二维或三维媒介——来强化企业的战略目标,从而让设计反映企业或组织的目标和愿望。常规工作则可以通过有效地参与那些将设计构想转变为实体物质的活动而得到加强。最终,企业形象识别系统成为了梦想与现实这对矛盾制衡的产物,而设计管理特别有助于这对矛盾的平衡。



蒂姆·盖文
(TIM GIRVIN),
Tim Girvin
设计有限公司
总裁

设计管理是对品牌进行定义和阐述的实践活动,这种活动并不局限于以什么样的方式、尺度或什么样的形式进行。

设计,从语源学的观点看,意思是“描述”——是关于一个组织如何传达它的观念、文化、产品及服务的一种活动。这些资源(观念、文化、产品及服务)被小心翼翼地管理着,以确保它们在各种形式的表达中所传达的信息一致、鲜明。信息的连贯一致会增加企业在市场、销售、经营等战略性商业活动中的活力。

虽然,管理这个词会令我们毫不迟疑地产生战术方面的联想,但是大多数企业希望的是“领导才能”,这是管理的必备补充。领导才能天生具有鼓舞

力,能够给人灵感——界定想像的内容,并指出所有可能的方向。

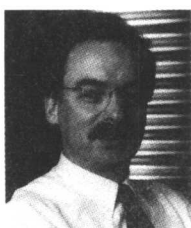


芬妮米耶克
(FENNEMIEK),
GOMMER SCAN
管理咨询公司
合伙人 MDM

大多数组织都有一个共同的目标:让人们感到它强于其他竞争对手且与众不同。

许多年来,企业的工作重点是生产更好的产品,提供更好的服务。结果,产品与服务的质量普遍提高了,而值得注意的是:不同公司的产品、服务质量之间的显著差异越来越小了,但是企业及产品的整体感觉给消费者的情感暗示受到了越来越多来自设计管理的无形影响。

设计管理可以说成是对视觉感受的管理。当设计管理能确保一个企业的视觉语言统一协调、清楚明确并且涉及了所有内部和外部的相关因素时,它才能有助于战略目标的实现。设计管理负责设计、执行、维护和评价。这些持续不断地对所有项目进行的评估(从企业的单页宣传品到服务人员的制服)是品牌整体体验的组成部件之一。为了把感觉到的和理解到的变成现实存在的,设计管理必须参与到创造活动中去。



乔根·豪斯勒
(JUERGEN HAUSLER),
Interbrand Zintzmeyer
& Lux GmbH,
Cologne
执行总监

从本质上说,设计管理不同于绝大多数人所误解的那种设计管理——两者基本上自相矛盾。

当然,有意义的设计是具有目的性的,它要在有限的时间内,利用有限的资源,领导和组织人员努力争取设计的成功。值得注意的是,设计管理要有高度创造性的思想。

在企业识别特征的工程中,设计管理的目标是培养一个企业、组织或品牌的竞争力。它通过持续地、清楚地传达品牌的价值观念来实现这一目标,进而在错综复杂的市场环境中为企业或品牌创建易于识别的形象。它努力争取有效地发挥自身的影响力,进而有效地利用尽量少的资源去获得同样的影响力。它对结果