

欧美设计管理 || 经典译丛

设计管理

运用设计建立品牌价值与企业创新

DESIGN MANAGEMENT

USING DESIGN BUILD BRAND VALUE AND CORPORATE INNOVATION

[法] 博丽塔·博雅·德·墨柔塔 著

BRIGITTE BORJA DE MOZOTA

范乐明 汪颖 金城 译

刘吉昆 审校



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

欧美设计管理经典译丛

DESIGN MANAGEMENT: USING DESIGN TO BUILD
BRAND VALUE AND CORPORATE INNOVATION

设计管理

——运用设计建立品牌价值与企业文化创新

[法] 博丽塔·博雅·德·墨柔塔 著

BRIGITTE BORJA DE MOZOTA

范乐明 汪颖 金城 译

刘吉昆 审校

 北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

设计管理:运用设计建立品牌价值与企业创新/(法)墨柔塔著;范乐明,汪颖,金城译. —北京:北京理工大学出版社,2011.9

ISBN 978 - 7 - 5640 - 4479 - 4

I. ①设… II. ①墨…②范…③汪…④金… 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(2011)第 076863 号

DESIGN MANAGEMENT: USING DESIGN TO BUILD
BRAND VALUE AND CORPORATE INNOVATION

by

BRIGITTE BORJA DE MOZOTA

Copyright:© 2003 BY BRIGITTE BORJA DE MOZOTA

This edition arranged with Brigitte Borja de Mozota
through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright:

2011 BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

All rights reserved.

北京市版权局著作权合同登记号 图字:01 - 2006 - 4193

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) 68944990 (批销中心) 68911084 (读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 保定市中画美凯印刷有限公司

开 本 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 13

字 数 / 330 千字

版 次 / 2011 年 9 月第 1 版 2011 年 9 月第 1 次印刷

责任校对 / 陈玉梅

定 价 / 46.00 元

责任印制 / 吴皓云

编译委员会

主任：刘吉昆 詹曼贤

委员：（以姓氏笔画为序）

王秋惠	刘吉昆	刘青	陈竑	汪晓春
汪颖	罗丹	范乐明	欧阳倩	金城
姜可	董华	詹曼贤	廖宏欢	

中文版序

我的《设计管理》一书的中文版即将出版，为此我备感荣幸与欣慰。

我只来过中国两次，但每次的停留都令我终生难忘。

我衷心祝愿通过这本书的翻译，我们可以在与人类未来相关的一些共同基础问题上，把“设计和商业”结合起来。

我提前为我缺乏流畅性的写作风格表示歉意。

我太想把太多的知识融入有限的词句之中。

我把这本书献给目前在英国布鲁内尔大学就读的中国留学生们。

博丽塔·博雅·德·墨柔塔

“I am honoured and more than pleased by this Chinese version of my book ‘Design Management’.

I have only been in your country twice but both these stays brought life lasting memories.

May I wish that through this translation, we glue ‘Design and Business’ together on the common ground of fundamental issues for the future of humanity.

I apologize in advance for a writing style lacking fluidity.

I have wanted to put too much knowledge in too limited words constraint.

I dedicate this book to my current students in Brunel University (UK) fluent in Chinese.”

With love

Brigitte Borja de Mozota

英文版致谢

我要感谢下列诸位对我长久以来持续不断的支持，他们就是我的朋友和设计管理学会委员会的成员们：

Timothy Bachman
Jean Léon Bouchenoire
Bonnie Briggs
David Carvalho
Vincent Créance
Maguy Gabillard
Fennemiek Gommer
Lee Green
Yo Kaminagai
Judith Klappen
Sanjeev Malhotra
Ron Newman
Mark Oldach
Paul Porter
Earl Powell
Robyn Robins
Gérard Vergneau
Gianfranco Zaccai

我也要感谢 Andrea Levy 为我翻译了本书第四章的全部内容；我还要感谢我亲爱的家人：Maxime, Aurore 和 Rodrigue。

英文版序

设计管理学会 (Design Management Institute, DMI) 自 1975 年创立以来, 已经逐步建立了设计管理专业的基础。设计管理学会是一个独立的非营利性组织, 其会员、委托人及教育与研究项目遍及全球。出于这种独特的地位, 设计管理学会能够与众多不同的机构和组织合作, 致力于帮助设计管理者们成为他们专业领域中的领导者, 帮助工商管理者们有效地利用设计来获得商业上的成功。

我们与 Allworth 出版社在出版方面的合作关系, 为设计管理学会在不断提升设计管理专业的地位和增强人们对设计在商业中至关重要性的理解方面提供了重要机会。墨柔塔的《设计管理》一书, 可谓是第一本把设计管理的理论和实践结合起来的文献, 因此对于设计管理学会来讲, 能够帮助本书与读者见面也是一桩美事。我们非常高兴可以成为这本无价资源的合作出版者。

Earl N. Powell 博士
设计管理学会主席

前言

本书应该命名为“33”，以感谢在1997年欧洲设计奖竞赛期间同意接受调研的33家企业。尽管所有这些公司都以优秀的产品设计而富有盛名，但这项研究揭示出它们并非用同一种模式来对设计进行管理。在所有这33家公司所采用方法的基础上，我们归纳出了一个模型，即设计成功的三层次模型，这构成了本书的主线。

本书的第1篇对设计领域进行了描述，包括设计作为一种过程和作为过程的结果之间的区别；设计师所拥有的技能，以及从设计的历史中我们能够学到什么。另外，鉴于“好的设计就是商业上的成功”，本篇最后谈到了设计与其他经济要素的关系、公司绩效和设计管理的重要性。

本书的第2篇解释了当一个组织遵从价值创造模型时，设计如何在其中创造价值，即设计作为差异化工具、协调式工具和变革型工具。在此，与设计管理领域相关的理论、概念和研究事项得以详细展开。

设计作为差异化工具：当设计战略着眼于创建一个更好的品牌，改进产品、包装或服务水平时，它就会通过促进销售、出口和消费者感知价值来增加经济价值。

设计作为协调式工具：当设计战略着眼于对创新过程中的变化进行管理时，它会担当一种对新产品开发管理的有效工具。设计创造价值，是因为其能够帮助公司协调各个部门的职能，避免冲突，激励跨学科团队合作，改善项目团队中设计师之间的沟通。设计关系到公司过程的管理和面向消费者的创新管理。

设计作为变革型工具：当设计战略通过改善公司与其环境间的关系、预测未来市场和竞争前景、创造新的市场、预见趋势来创造价值时，它就会产生实质性的战略价值。这会对组织的定位产生直接的影响。设计还会对组织中的变革管理和学习过程做出贡献。

第3篇定位于专业实践，其中提出了很多设计管理工具。市场营销、工商管理及设计管理的相关人员都可以在管理设计项目的决策过程中使用这些工具。这部分内容包括如何在操作层面上开发设计项目（操作型设计管理），如何管理设计部门（功能型设计管理）及如何开发设计战略（战略型设计管理）。

总之，这本书阐述了公司实施成功设计的不同方式。感谢接受调研的33家公司！

PREFACE

CONTENTS

ACKNOWLEDGMENTS / 1

FOREWORD / 1

PREFACE / 1

PART I: THE FUNDAMENTALS OF DESIGN MANAGEMENT

Chapter 1 THE FIELD OF DESIGN / 3

Chapter 2 THE HISTORY OF DESIGN: PORTRAITS OF ENTREPRENEURS / 17

Chapter 3 DESIGN AND BUSINESS PERFORMANCE / 35

Chapter 4 DESIGN MANAGEMENT / 56

PART II: THE VALUE OF DESIGN

Chapter 5 DESIGN AND MARKETING: DIFFERENTIATION THROUGH
DESIGN / 67

Chapter 6 DESIGN AND INNOVATION: COORDINATION THROUGH
DESIGN / 91

Chapter 7 DESIGN AND STRATEGY: TRANSFORMATION THROUGH
DESIGN / 111

PART III: DESIGN MANAGEMENT IN PRACTICE

Chapter 8 THE DESIGN FIRM / 131

Chapter 9 OPERATIONAL DESIGN MANAGEMENT / 145

Chapter 10 FUNCTIONAL DESIGN MANAGEMENT: MANAGING THE DESIGN
DEPARTMENT / 165

Chapter 11 STRATEGIC DESIGN MANAGEMENT / 182

Index / 198

目录



第1篇 设计管理基础

- 第1章 设计领域 / 3
- 第2章 设计历史：企业家肖像 / 17
- 第3章 设计与商业绩效 / 35
- 第4章 设计管理 / 56



第2篇 设计的价值

- 第5章 设计与营销：通过设计实现差异化 / 67
- 第6章 设计与创新：通过设计进行协调 / 91
- 第7章 设计与战略：通过设计实现变革 / 111



第3篇 设计管理实践

- 第8章 设计公司 / 131
- 第9章 操作型设计管理 / 145
- 第10章 职能型设计管理：管理设计部门 / 165
- 第11章 战略型设计管理 / 182
- 译后记 / 198

第 1 篇

设计管理基础

-
- 第 1 章 设计领域
 - 第 2 章 设计历史：企业家肖像
 - 第 3 章 设计与商业绩效
 - 第 4 章 设计管理

第1章

设计领域

为了使设计能够被设计师以外的人所理解，必须考虑许多相关问题。首先，必须描述设计专业的本质、设计实践的诸多领域以及设计师在工作中所采用的各种方法；然后，要讨论设计与管理学的相关性，并找到我们可从这些创造过程中学到什么；最后，需要评价设计对于组织绩效的影响，从而确定管理人员可以从中获得什么。

在本书中，“设计”（design）这一术语用来指整个设计专业；“设计师”（designer）指从事这一专业的人。

“所有人都是设计师。几乎我们在任何时候所做的任何事情，都是设计，因为设计是所有人人类活动的基础。”

——维克多·巴巴纳克（Victor Papanek）

一、设计的概念

设计有很多的定义。从广义上说，设计是一项赋予“生活以形态和秩序”的活动（Potter, 1980）。在选取一种权威的定义之前，我们先看一下这个词的词源。“design”（设计）这个词源于拉丁文“designare”，该词可以译为英语的“to designate”（指明）和“to draw”（描画）。在英语中名词“design”保留了这两种意思，根据上下文，设计具有计划、项目、意图、过程或者草图、模型、动机、装饰、视觉构成、样式的含义。在“意图”的意思中，“design”意寓目的和过程。在“描画”的意思中，“design”意味着通过草图、图案和视觉构成的手段完成一种计划。

英文中的“design”保留了其拉丁文的双重含义“to designate”（指明）和“to draw”（描画）。这两个词本来就源于一个词，“intention”（意图）和“drawing”（绘图）在喻义上相同。通过这样一个词的语源学分析，我们可以得到下面一个等式：

DESIGN = INTENTION + DRAWING（设计 = 意图 + 绘图）

这一等式表明，设计（design）本身就寓含了在设计分析与创意阶段的“意图、计划和目标”的含义，也包括在将形态赋予概念的设计执行阶段的“草图、效果图、模型”的含义。

二、定义

“设计”既可以指一个活动（设计过程），也可以是这一个活动或过程的结果（一个计划或一种形态）。这是经常引起混乱的根源，而媒体对该词的使用更加剧了这种混乱，它们用形容词的“设计”来指原创性的形态、家具、灯具或服装，而不会提到潜藏在背后的创造性过程。

国际工业设计学会理事会^①（ICSID）这个把全世界专业设计师协会聚集在一起的组织对设计提出了如下定义。

目标：设计是这样一项创造性活动——确立物品、过程、服务或其系统在整个生命周期中多方面的品质。因而，设计是技术人性化创新的核心因素，也是文化和经济交换的关键因素。

任务：设计寻求发现和评估与下列任务在结构、组织、功能、表现和经济方面的关系。

（1）增强全球可持续性和环境保护（全球伦理）。

（2）赋予整个人类以利益和自由（社会伦理）。

（3）尽管世界越来越全球化，但支持文化的多样性。

（4）赋予产品、服务和系统这样的形态：具有一定表现性（语义学的）、和谐性（美学的）和适当的复杂性。

设计是一项包含多种专业的活动，包括产品设计、服务设计、平面设计、室内设计和建筑设计。

这个定义的优势在于，它避免了仅仅从输出结果（美学和外观）的观点来看待设计的误区，它强调创造性、一致性、工业品质和形态等概念。设计师是具有卓越的形态构想能力和多学科专业知识的专家。

另外一个定义使得设计的领域更接近于工业和市场。

工业设计是一项专业性服务，它为了用户和制造商的共同利益，创造和发展具有优化功能、价值和外观的产品和系统的概念及规格。

——美国工业设计师协会^②（IDSA）

这个定义强调了设计在技术、企业与消费者之间协调的能力。

在设计事务所中专门为企业和其品牌做包装和平面设计的设计师，更倾向于采用将设计、品牌和战略联系在一起的定义。

（1）设计与品牌：设计是品牌链中的一环，或者是向不同公众表达品牌价值的一种手段。

（2）设计与企业战略：设计是一种能够使企业战略可视化的工具。

^① 国际工业设计学会理事会（The International Council Societies of Industrial Design, ICSID）：是一个全球范围内的工业设计专业组织，旨在提升全球工业设计的水平。目前，ICSID 在全球 50 个国家，拥有 150 多个会员单位，代表着全球 15 万多名工业设计师。——译者

^② 美国工业设计师协会（Industrial Designers Society of America, IDSA）：美国工业设计师的专业组织。于 1965 年，由美国三个与工业设计相关的组织合并而成，它们是美国设计师协会、全美工业设计师协会、美国工业设计教育联合会。——译者

设计是科学还是艺术，这是一个有争议的问题，因为设计既是科学又是艺术，设计技术结合了科学方法的逻辑特征与创造活动的直觉和艺术特性。设计架起了一座艺术与科学之间的桥梁，设计师把这两个领域互补的特征看成是设计的基本原则。设计是一项解决问题的具有创造性、系统性以及协调性的活动。管理同样也是一项解决问题的具有系统性和协调性的活动（Borja de Mozota, 1998）。

正如法国设计师罗格·塔伦（Roger Tallon）^①所说，设计致力于思考和寻找系统的连续性和产品的合理性。设计师根据逻辑的过程构想符号、空间或人造物，来满足某些特定需要。每一个摆到设计师面前的问题都需要受到技术制约，并与人机学、生产和市场方面的因素进行综合，以取得平衡。设计领域与管理类似，因为这是一个解决问题的活动，遵循着一个系统的、逻辑的和有序的过程（见表1.1）。

表 1.1 设计特征

设计特征	设计定义	关键词
解决问题	“设计是一项制造可视、可触、可听等东西的计划”——彼得·高伯（Peter Gorb） ^②	计划 制造
创造	“美学是在工业生产领域中关于美的科学。”——丹尼斯·胡斯曼（D. Huisman）	工业生产 美学
系统化	“设计是一个过程，它使环境的需要概念化并转变为满足这些需要的手段。”——A·托帕利安（A. Topalian）	需求的转化 过程
协调	“设计师永不孤立，永不单独工作，因而他永远只是团体的一部分。”——T·马尔多纳多（T. Maldonado）	团队工作 协调
文化贡献	“设计师既不是艺术家，也不是美学家，而是语义学方面的专家。”——菲利普·斯塔克（P. Stark） ^③	语义学 文化

三、管理关键词

与艺术家不同，设计师是作为一个多学科团队中的一员来为其他人进行创造的。设计师的功能是作为一个协调者参与项目的所有部分。因此，设计在创新管理和冲突管理中扮演着重要角色。

一些设计师更愿意强调其职业的艺术和文化属性。设计技术包括创新、美学和创造。为达到这些目的，设计师需要文化与艺术方面的知识。设计师是创新者和趋势建立者，他尽力激起变化，激发想象力的飞跃并产生创意。他认为世界是一个有待阐释的实体。设计是一种“文化选择”，设计的文化和想象维度与公司的前景所产生的战略性商业目标以及企业识别的建立密切相关。

设计也从纯粹的美学领域中分离出来，它创造物品以服务于人类需求。设计反映了人类

① 罗格·塔伦（Roger Tallon）：法国著名设计师，被很多人认为是法国设计之父。他是第一个将 DESIGN（设计）这个英文单词引进法国的人。法文里原先是没有 DESIGN 这个单词的。他也是第一位在法国建立设计课程的人。对他而言，设计是一种整体的状态，介于艺术和装饰之间，是关于美感、社会、物理以及经济预算的工作。设计绝对不是艺术，设计和艺术中间也绝对没有模棱两可的暧昧关系。好玩的是，他认为美国整个国家就是一个设计。——译者

② 彼得·高伯（Peter Gorb）：设计管理早期的倡导者之一，伦敦商学院设计管理中心前主任。——译者

③ 菲利普·斯塔克（P. Stark）：法国著名设计师，以前卫设计出名。——译者

的需要和愿望，同时也反映了那个时代的主导理念和美学观点。设计师在经济、美学、技术和商业限制的基础上进行综合，他是一个“形态的创造者”，他明白如何在由其他专家预先设置的规则下进行创造，并把人类自身的价值高置于技术的价值（Bernsen, 1987）。

因而设计是一个创造和决策的过程，它并不能由其他活动所取代。相反，它支持其他活动，并能通过加强和拓宽市场营销的技术和能力来创造性地支持市场营销活动。

四、设计学科

设计专业实际上涵盖了一个专业家族，这些专业围绕着不同形态概念而发展出来（Forty, 1994）。对应着相关领域，总共有四种类型的设计。通过这些设计类型，设计这一职业融入了社会，也表明了公司不同部门与设计相联系的方式。这四种类型是：环境设计、产品设计、包装设计和平面设计。

1. 环境设计

环境设计包括为一个公司规划空间以及创造代表该公司的各种物理环境。这些空间包括工业场地、办公区域、生产区域、公共空间（餐厅、迎宾区）、商业空间（零售店、售货亭、百货商店专卖区）、展览和货架（商品展示）。为一个公司创造好的工作环境，对生产质量、文化塑造和战略传达都十分重要。环境设计同样可以为商业空间、特许经营店、百货公司、大型购物中心和超级市场所运用。百货公司之间的竞争导致了品牌差异化上的投资需求，从而产生了对设计的需求。环境设计师同样也为娱乐中心和餐厅创造新的概念。

例子：康宁玻璃创新中心^①（Ralf Appelbaum 合伙公司设计）

2. 产品设计

这常常是唯一为公众所熟知的设计类型。通常公众通过一些“家具、时装和汽车”方面的明星设计师的作品了解此类设计。产品设计的形象总是流行和具有前卫导向的，这通常是因为媒体赋予了这种设计明星体制以特权。但产品设计并不局限于家具、灯具、地毯、时装和汽车，产品设计师实际上参与所有行业的实践活动，包括：

- （1）工程设计（engineering design），特别是机械工程。
- （2）作为概念设计的工业设计，其目标在于为一个系统（例如工厂装配线上的机器）、一个现有功能或新的功能提出原创性的解决方案。（作为设计类学生作品的概念设计，常常是构想对现有产品激烈变革的形态，或者是创造性地解决一个问题。）
- （3）作为适应性设计（adaptation design）的工业设计，即对一个已知的系统进行调整，以适应新的任务，这通常需要对零部件做原创性设计。
- （4）作为变更型设计（variation design）的工业设计，又常被称为“改型”（restyling），其目标在于改变系统的尺度或某些特定局部或外表的安排，而不改变其功能和工作原理。

例子：Apple 公司的 iMac，IBM 公司的 ThinkPad，OXO 公司的“好把手”（Good Grips），Herman Miller 公司的空气椅。

^① 康宁玻璃创新中心（The Glass Innovation Center for Corning）：特殊玻璃和陶瓷材料的全球领导厂商，总部在美国。——译者

3. 包装设计

尽管没有产品设计出名,但包装设计却涵盖了设计行业中业务的大部分内容。为制造业的产品进行包装设计,是消费产品类、化妆品类和药品类产品品牌开发的一部分。包装设计可以保护产品,避免其在使用、储藏、运输和销售中受损。产品的包装设计有时无法与产品本身相分离,如奶制品、罐装食品、冷冻食品、矿泉水、调料等。

包装设计使得产品在商场中更容易被辨认,也简化了终端消费者的使用。它体现了通过顾客自助服务来销售的概念。在初期包装仅用于简单保护,而现在却变成了产品信息传达的重要元素。

包装是消费者接近产品的第一视觉接触。在品牌大量涌现和加工类产品使用同质化包装设计的背景下,这会创造一种竞争优势。

包装设计可以整合到三个不同的设计领域:

(1) 平面设计。这类设计师修改或创造一个印刷表面的图形或图案,比如一个印刷商标(一个二维的作品)。

(2) 产品设计或面向体积的包装。这类设计师改善包装的功能质量,比如改进或简化消费者使用产品的方式。

(3) 三维设计。这是包装设计的概念层面,它可以改变产品的所有方面,比如修改产品的形状、材料或界面系统。

4. 平面设计

平面设计是用图形或字体符号来表示公司名字、品牌、产品的设计领域。平面设计师可融入不同的设计领域:

(1) 设计师为某一项目(不管是信笺抬头、包装、日历、请柬或标志)创造图形或完整的视觉识别系统,并周期性地地进行更新。

(2) 设计师设计产品宣传册、文具标志、商店或大型购物中心的图形符号、活动海报或公司财务报告。

(3) 针对复杂产品的图形创造(例如汽车的控制面板)。

平面设计现在很流行。今天谁还没有一个标志呢?城市、地区、人道主义组织、电视连锁店……没有什么可以逃脱这种“标志狂热”(logomania)。

例子:波士顿 128 公路^①——“美国的技术高速公路”。

甚至建立个人品牌也是今天职业成功的关键因素。因为品牌无处不在,平面设计师就不能只局限于视觉识别的创造,他们实际上在设计一种价值承诺。这一设计领域致力于构建复杂的视觉识别系统,以适应公司内部标识系统和对外宣传。在外部宣传中,公司通过在不同场合应用特定的图形和语言把自己与其他公司区别开来。计算机软件使得平面设计的发展更为灵活,也使得设计模板更为好用。

网页设计或多媒体数码设计是从迅猛发展的信息技术中演化而来的。在新经济中,所有

^① 波士顿 128 公路:128 公路是美国马萨诸塞州波士顿市的一条高速公路,长 90 公里,距市区 16 公里,环绕波士顿呈半圆形。目前,该公路两侧聚集了数以千计的研究机构和技术型企业,呈线状分布,并与麻省理工学院等大学相连接,简称 128 公路高科技园区,它是美国政府全力扶持发展的高科技园区。——译者