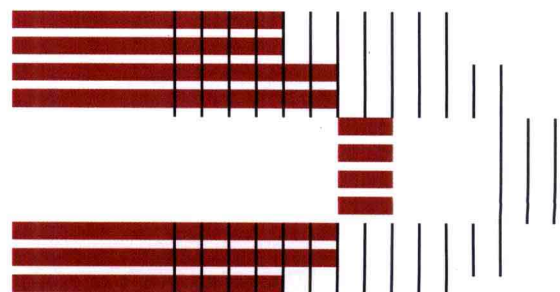
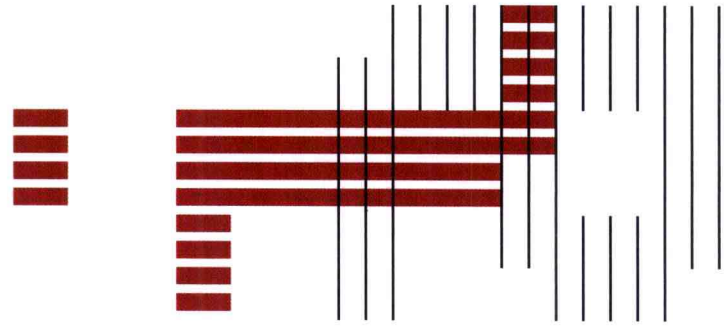
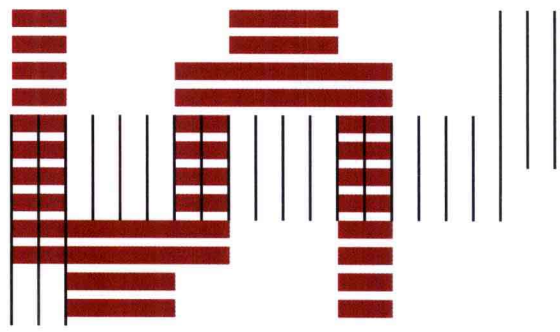
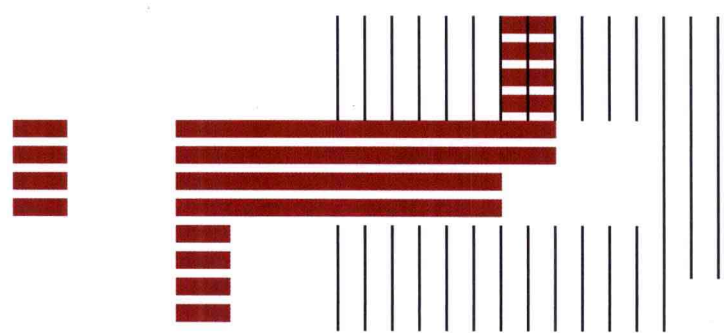
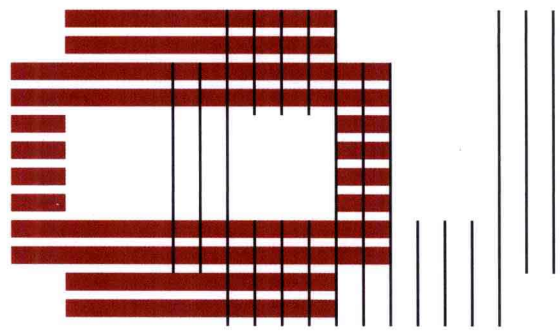
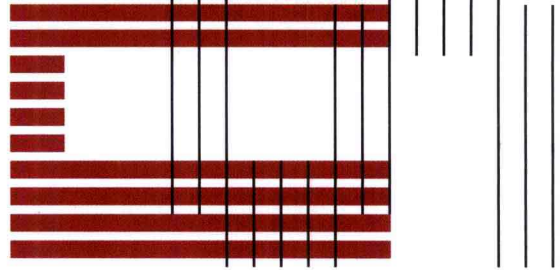


设计管理的可视化与价值

中国建筑工业出版社



著作权合同登记图字： 01-2011-3158号

图书在版编目 (CIP) 数据

设计管理的可视化与价值 / (英) 汉兹著; 董红羽译. —北京: 中国建筑工业出版社, 2011.11
ISBN 978-7-112-13665-0

I. ①设 II. ①汉 ②董 III. ①工业设计-管理-研究 IV. ①TB47

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第205509号

Vision and Values in Design Management

Copyright © AVA Publishing SA 2009

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.

Design by Rupert Bassett

Reprinted in Chinese by China Architecture & Building Press

Translation copyright © 2011 China Architecture & Building Press

本书由瑞士AVA Publishing SA出版社授权我社翻译出版

责任编辑: 段 宁 率 琦

责任设计: 陈 旭

责任校对: 王誉欣 赵 颖

设计管理的可视化与价值

Vision and Values in Design Management

[英] 大卫·汉兹 著

董红羽 译

*

中国建筑工业出版社出版、发行 (北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北 京 嘉 泰 利 德 公 司 制 版

深圳市精彩印联合印务有限公司印刷

*

开本: 880 × 1230 毫米 1/16 印张: 12 字数: 480 千字

2012年8月第一版 2012年8月第一次印刷

定价: 88.00 元

ISBN 978-7-112-13665-0

(21444)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

设计管理的可视化与价值

Vision and Values in Design Management

[英] 大卫·汉兹 著
董红羽 译

中国建筑工业出版社

目录

第1章 设计指导	13	第2章 设计变革	51
-------------	----	-------------	----

介绍	6	设计的价值	14	连接不同的意义	52
----	---	-------	----	---------	----

如何从本书获得最大收益	8	采访 里歇尔·哈伦	22	案例研究 通过设计改变观念	56
前言 雷切尔·库珀教授	10	量化收益	24	应用整体的方法	64

访谈 艾利森·普伦迪维尔博士	34	访谈 安迪·克里普斯	68
传达意象	36	国家设计政策	70

案例研究 超越企业的范畴	42	访谈 加文·卡伍德	74
本章总结	48	国际设计合作	76

案例研究 通过设计协同成长	84
本章总结	92



第3章 95
设计倡导



第4章 145
设计联盟

设计领导力 96

设计中的突发问题 146

结论 182

访谈 102
艾伦·沃尔

访谈 152
卡罗琳·戴维博士和安德鲁·伍顿

联系方式 184

通过设计驱动创新 104

CSR和设计 154

图片列表 185

案例研究 112
通过设计领导力获得产品成功

案例研究 158
设计思维：设计对抗犯罪

词汇表 186

设计战略 120

创新服务 166

索引 188

案例分析 126
合作创新

访谈 172
克里斯蒂安·德·格鲁特博士 (Dr Christiaan de Groot)

引文来源 191

设计合作 134

下一步在哪里? 174

致谢 192

访谈 140
彼得·昆兰

访谈 178
詹姆斯·伍迪豪森教授 (Professor James Woudhuysen)

本章总结 142

本章总结 180

介绍

设计在商业中首要的问题是具有说服力及建设性，其严密和审慎的有效性建议能为一个企业提供长远的利益。这种利益既是有形的也是无形的，既为产品同时也为服务增加了价值，而且最终对企业本身产生利益。然而，为了达成对设计的理解和应用，这个企业需要计划和制定工作框架以便顺利地协同工作。以这种方式高效地利用设计将使公司增加可见的产品价值并且能保持公司长期的竞争优势。

第1章

设计指导

设计指导介绍了一个如何评估设计真正的价值以及设计如何应用于不同语境中的过程。

自从设计应用于改进现有产品后，设计成为必要的并被提升到项目层面引起重视以来，设计就已经获得了长足的进步。其间两个撰稿人讨论了他们如何看待设计在商业中价值的问题，热情地探讨了设计在企业管理中所能产生的重要意义。这一节以革新性的淋浴产品——维特淋浴为案例，证明了设计的重要性以及设计如何被有效地用来提高产品的附加值。

目前普遍认可的是成功的企业不再将目标锁定于减少成本，而将致力于提高产品的附加值和独特的且具有吸引力的服务方面。消费者现在更倾向于增加消费力度和扩大选择种类。因此公司需要对消费作出预评估、回应，更重要的是所做出的要超过消费者的预期值。

这些趋势暗示着设计的专业技能是很关键的，尤其在全球市场的范围内针对提升竞争力和成长空间的意愿而言。设计师可以构想、创造、交流新的革新性产品，深化品牌形象。但尤其需要注意的是设计经常要与公司的策略和核心竞争力匹配一致。



第2章
设计变革

设计变革说明了设计和设计管理有着怎样不同的阐释，说明了战略应用的理论。通过有预见性的举措，企业有实力不断改变自身直至成功。两位设计管理界的观察家提供的案例，一位来自墨西哥，另一位来自中国。每一个视点都清楚地阐明了设计管理怎样与它特有的背景相一致，适用于产业活动及商业操作。为补充国际化的比对，案例研究者们提出了唯一的观点，从商业操作的每一个方面设计如何急速地提升企业变革。

值得一提的是设计以及它的有效管理能引领产品和服务创新性地发展，能通过提高品牌价值和企业形象识别从而加强公司的形象和实力，提升设计能力及革新产品的新技术。然而设计已经越过那些很难界定和量化的“隐性”利益，从一个宏观的企业角度来关注和理解，设计的价值和能力变得相当重要。

本书分为4个章。每一个章节锁定一个设计和设计管理的特定方面。本书为每日所做的设计和策略的运用，就其复杂性和微妙差别方面提供了一个丰富的视角。



第3章
设计倡导

设计倡导提出了这个问题，设计拥护者们是企业内变革的关键驱动力。他们是如何推动策略改革而令商业增长的？依靠设计的领导力所驱动的革新不仅体现在企业内部，而且还将影响拓展至与之相关的产业链上。伴随着具备了促成创意大环境的能力及创新的活动，产生了全新的可持续发展的策略，因而为企业发展带来了各种各样的可能性。作为设计管理中的革新性的进步，目前“设计领导力”一词的出现也引起了许多问题。那只是设计管理披上的一件新外衣，还是设计管理成熟化的过程中合乎逻辑的发展阶段？从创新的角度来看，尤其特别的是，设计扮演的角色及在供应链上如何凭借其专业技能提供有力的证明来解决如下争论：设计是否应成为战略资源进而在商业计划进程会议桌上重新提出。

从整体的角度来看，希望读者能对设计管理和策略以及由设计管理带来的多种收益有一个全方位的理解。

本书宗旨并不在于就设计管理的组成提出一个现成的总结，而是通过探讨它的价值和在企业内部的位置来提升它的重要性。希望读者能借此探索许多问题，提出各种观点，并由此得出关于设计管理的个人见解，并把这些收获带进他们自身实际的工作中。通过进行重要的讨论和分析，希望在今天这个日新月异的世界里大家能达成共识，借由设计管理迈出成熟的、革命性的下一步。



第4章
设计联盟

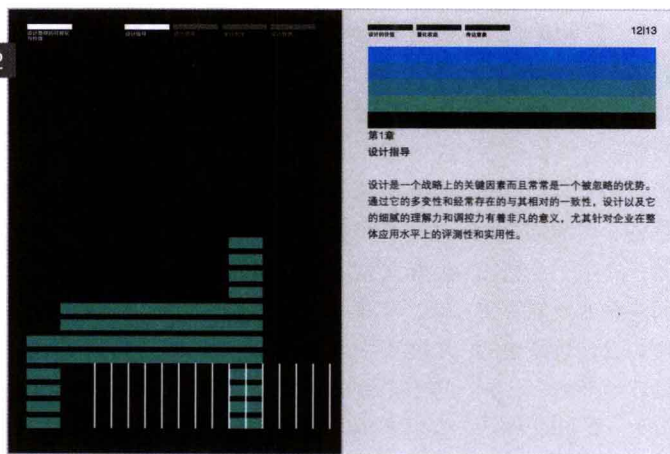
设计联盟站在未来发展的角度提出质疑：设计的下一步走向哪里？面临当今不断变幻及复杂的社会技术力量，企业不得不适应及采纳新的思路和试验性的方法论在全球内进行竞争并成功。变革的一个极大的驱动力是以新的经济增长和其他戏剧化的布局不断扭转政策全局。其中一个案例令我们聚焦东南亚和印度次大陆，那里有着占世界很大份额的生产制造业产地以及以技术定位的外包生产地。在日常生活的基础上，人口和市场份额被不断细分，个性化的生活方式及个人的理想等令新的市场机会产生，这些都促使设计师了解并设计出新方案，这些点子都会激励引导着消费者和最终用户体验种种不同的生活内容。

如何从本书获得最大收益

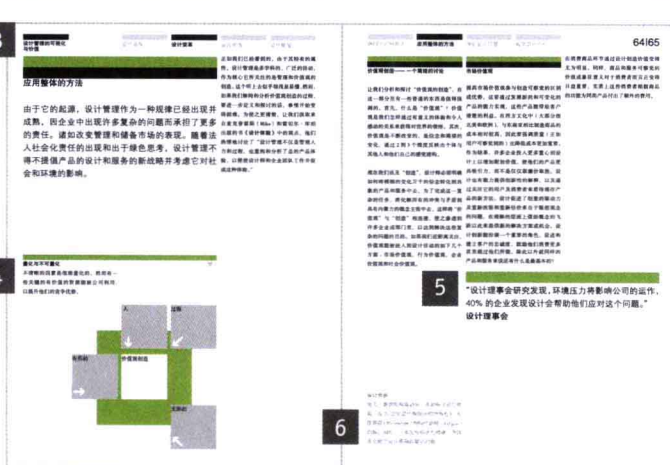
1



2



3



4



5



6



1 结构

这些内容图表揭示了本书的整体架构，用色彩标注组成了四个主要章节，均便于探索关键点。

2 章节

每一章介绍了设计管理的不同方面，这些内容细分成小节并被辅以图片、图表和引用的内容呈现给大家。

3 标题

每页顶部均有被强调的标题可为读者的阅读导航。

4 示意图

本书所描述的一些设计管理较为复杂的概念会提供简单的示意图为读者作阐释。

5 引用

被强调的引用部分为讨论的问题提供了额外深入的观点。

6 注释

在本书最后添加了注解并标明出自本书页面的位置。



7 案例分析

有 6 个被选择的案例说明了设计管理在不同环境中的应用。

8 图片

本书有许多内容的描述是以图片形式呈现，可为相关从业人员作指导。

9 访谈

每章均设有访谈，可指导设计管理专业人员和相关从业者。

10 总结

每一章和案例研究都会有一个总结性的段落表现其重点。

11 问题

每一章和案例研究都会伴随着一个修订的问题。

12 参考书目

每一章和案例研究后面都会有推荐的参考书目帮助读者进一步探索此章所覆盖的问题。

前言

雷切尔·库珀教授

“在今天混乱的全球化市场上，设计面临着许多挑战和机遇。”

就适应于一个不断更新的社会和变幻万千的商业而言，设计管理存在着一种持续运动、变化、不断回应的规律。作为一种力量的体现，它在不断成长以适应新的变化与思路，在产业和经济领域具有超越现实的前瞻性，在公共部门和非营利组织中缔造一种强而有力的存在。

相较于自 1970 年代后期所迈出的第一步蹒跚的脚步而言，社会对设计的灵敏度和理解的价值值得大加褒扬。制造业领域已理解并接受了设计管理作为一个关键的战略工具，以及其在经济下滑和越来越多的越洋竞争中帮助企业寻求立足之地所起到的作用。经过 1980 年代经济疲软期，迎来了一个新纪元，设计管理的进步被认可，并引领 MBA 模块和新的教育课程的发展，为在产业和经济发展中设计的领导角色培养着生力军。逐渐的，设计的影响力开始渗透企业活动的每一个领域，承担并克服了每一个商业挑战，英国设计理事会友好地提出了一个倡议，旨在架起设计与商业之间的桥梁，诸如在高校这样的教育系统和商业领域成立了合作代理的设计中心。除此之外，由英国政府制定国家政策批准并支持这些合作机构，力求以实体的机构和国际发展来促成一个支持创意的大气候。

设计拥护者们在企业内外都获得了声望，强有力地倡导设计在各个应用领域所拥有的各种优势。通过快速而及时的特定环境的体验，设计运动强调了产品间的区别。然而，在今天动荡的、全球化的市场下，设计面临了诸多挑战同时也获得很多机遇。由于技术与人口的变化所带来的变革力量要求在每日的实践活动中将设计重新定位，并注入新的内容，以适应跨地域与文化的状况。技术的汇聚正促使我们对每日所接触的产品和服务进行一个彻底的重新估价。例如，移动电话已明显地不同于 1980 年左右的手持形式，以微型化和高技术程序改变着我们的产品体验，并且我们现在能够享受系列的服务。

服务革新的提高强化了我们的存在以及我们与企业长期的联系，创立了新的雇佣形式，支持着我们日渐增长的个性化生活方式和个人偏好的需求。设计通过从不同领域之间知识和技术的转移，不仅支持了服务范围内的改革，也将这种支持拓展到相关供应链上。伴随着新 ICT 技术的到来，尤为突现和中肯的是设计团队将跨越地域、文化共同分享和学习知识。随着加速发展的步伐，有预见性的设计领导力成为商业成功的先决条件。

设计领导力不仅是唯一保护商业活动的条件，而且就公共领域而言越来越具有不可估量的贡献。这一点没有比在关爱健康体系的案例中体现得更明显的了。它通过以下几个方面最有可能实现：首先较好地设计健康关爱的环境，其次为用户设计更多易用的医疗产品，再次运用具有较强表现力的材质，这些材料以及更个性化的服务在传达到终端用户方面更有效性。进一步说，设计在对抗犯罪和反社会行为上也扮演了日益重要的角色，在解决问题的过程中提供了独特的观点。在较宽泛的语境下如何运用产品和设计提供一个全面的洞察力，表达出消除一系列犯罪的可能性。随着社会责任感的提升以及企业对于广泛的受众群体的保证，更要求社会和企业具有一个全面并更可理解的概念模式。而不仅仅使社会责任感看上去只是企业的一个不必要的负担或者限制条件。针对这一具有批判性的重要的议题，设计的角色具有了日益重大的影响力。

作者和业界先锋为本书提供了一系列独到的观念，并从多元化的视角将这些势在必行的问题揭示出来了。设计管理在一个持续变化的环境中应对动态的变化有所回应，并不断更新和重新评估其相应的价值观。我希望，作为读者的您能深入思考这些问题，并能在您所从事的职业中将其贯穿于每日的设计活动，以提升您的挑战力。

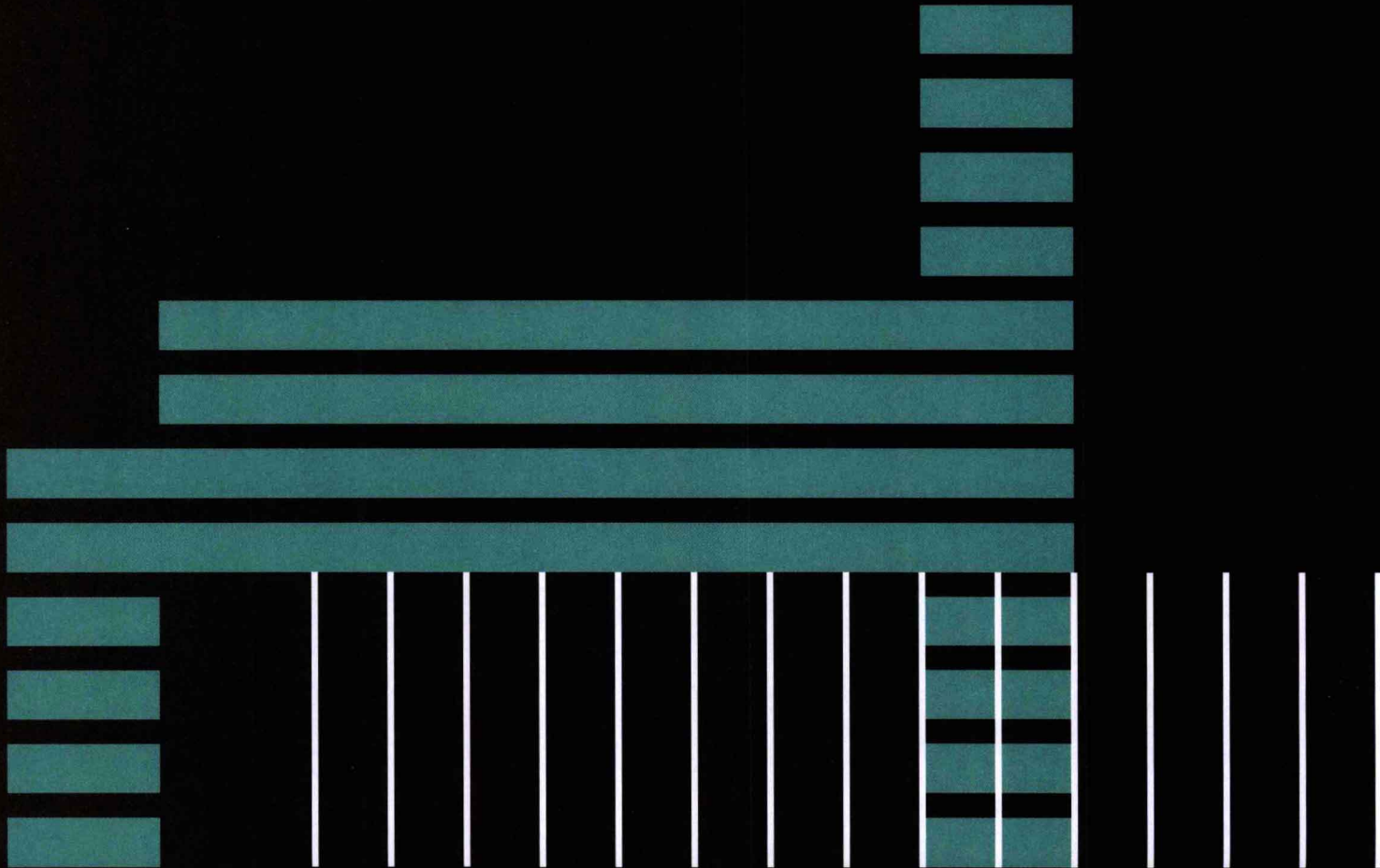
雷切尔·库珀教授

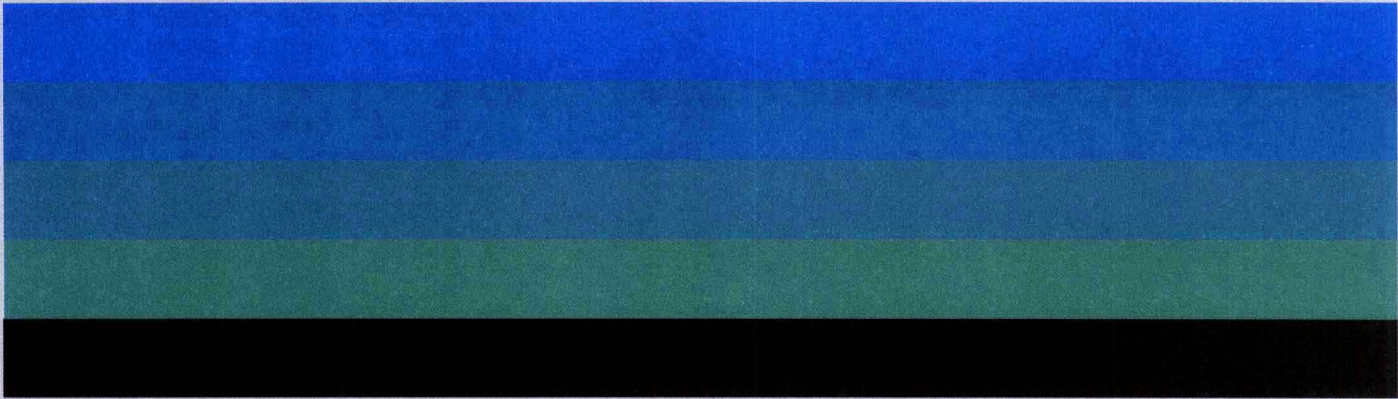
副校长

Imagination@Lancaster University

雷切尔·库珀教授

雷切尔·库珀是一个设计管理学教授，著有 6 本书，超过 200 篇论文，她的兴趣涵盖了设计管理、设计政策、新产品开发、设计对抗犯罪和 CSR。





第1章

设计指导

设计是一个战略上的关键因素而且常常是一个被忽略的优势。通过它的多变性和经常存在的与其相对的一致性，设计以及它的细腻的理解力和调控力有着非凡的意义，尤其针对企业在整体应用水平上的评测性和实用性。

设计的价值

体现设计收益已经成为一个缓慢而费力的工作。然而，要令企业能完全认识到设计能振兴市场，并在市场获益常常是困难的。这一章描述了设计在企业内部所表现的“软性”和可商讨性手段高于“强硬”手段的益处。

尽管本土设计人才过剩，英国已慢慢认识到设计能寻求成功的新产品推介和提高商业竞争力的益处。其他国家，尤其是德国、日本和美国在策略层面整合设计上取得了进步，而不仅仅是将设计作为提升、美化现存产品外观或表面装饰工作的一个工具。在竞争日益加大的市场上，会要求企业不断地发展并建立“竞争优势”。

公司在设计事务上的百分比，在过去 3 年中革新与创意有所体现的价值。
在公司中设计所占贡献的比例，因超过一种可能性的答案，所以百分比会增加超过至 100%。

表1

	%
营业额增长	51
企业形象提升	50
增长收益	48
增加雇员	46
提高与客户的交流	45
提高服务 / 产品的质量	44
提高市场份额	40
新产品的开发	40
提升内部交流	28
降低成本	25

资料来源：2001年PACEC的设计理事会调研。

创意为提高或改变商业的主要来源

表2

	%
客户	63
与员工 / 管理层内部讨论	31
供应	23
出版物 / 期刊	11
竞争者计划	8
其他	8
内部调研和发展	5
外部咨询	2

资料来源：2001年PACEC的设计理事会调研。

没有为未来做计划的公司，仅仅基于每日的运行将永远不会为其持久的发展和商业的成功开启真实的潜力。设计及其许多益处常常被企业误解。设计能作出如下重大贡献：

- 减少生产和制造成本，减少昂贵材料的使用。
- 提高客户的忠诚度，常常在策略方面为客户带来实质性的益处。
- 在具有较高的竞争力市场通过开发新型产品及服务提升市场份额。
- 以较好的信息设计方式减少客户的抱怨。
- 通过运用客户与品牌为防线的商品体验改变企业的概念。

利益

2001年由PACEC的设计理事会采用的调研强调设计能为企业带来各方面的益处（见表1）。这个调研提供了强有力的证据，表明好设计能提高公司的运作行为和经济增长。20世纪90年代初作为经济衰退的后果，公司被迫发展新的，经常是激进的方法在困难动荡的市场来竞争。世界的变幻莫测导致不受约束的国家资金给企业带来了无法预测的问题。许多企业回应这种“变化”的影响并积极地参与振兴，但对于另外的企业，“变化”在公司竞争力的幸存机会和成功方面起了反作用。投资于设计的益处策略层面上大大有利于革新，这一点被很好地体现出来了。[库珀 & 普雷斯(Press), 1995；奥克利 (Oakley), 1990；沃尔什 (Walsh) 等, 1992；布鲁斯 (Bruce) & 贝森特 (Bessant), 2002] 其中说明了设计如何能为增加企业的产品 / 服务的价值而很好地工作。

再者，由PACEC的设计理事会（2001年）所做的调查已将企业创新行为和产品推广的收益量化并且传达给了他们的客户。并识别促进创新的关键驱动力（见表2）。

企业在不同方式上利用设计，在企业行为和与客户的沟通中提供许多益处。设计在管理和匹配企业如何看待客户并与之交流方面将成为一个强有力的工具。在治理并帮助企业实现和评估未来潜在的商业机会、服务以及制造方面，设计亦是一个有用的工具。在策略层面，设计能最大限度地帮助开发公司潜在的值得拥有的产品及服务，同时也可抵御海外竞争，保存现有的市场份额（见表3）。

这个图例说明了设计贡献于商业行为的许多多样化方式。特鲁曼（Trueman）(1998)将设计策略归为四个方面，显示出设计能通过以下几个方面提供不同增益：增加附加值；利用图形；提高程序和提升产品（见表4）。

所有公司（由雇员的规模决定）
在设计方面有所贡献，至少在
如下方面能获得拓展：

表3

	0-19	20-49	50-249	250+
增加竞争力	25%	75%	82%	80%
增加利润	22%	79%	78%	76%
更好地与客户交流	26%	80%	83%	87%
减少成本	6%	62%	64%	54%
提升产品和服务的质量	26%	69%	87%	78%
增加市场份额	16%	70%	83%	83%

资料来源：设计理事会全国调查，2002。

品牌

名称、合约期、设计、符号和任何能清楚地区别于其他销售者的产品和服务，是可识别的重要部分；是在品牌合法期注册的商标。一个品牌可以识别一个品种、旗下品牌的一支或者销售者的全部品种。

PACEC

一个完善的、专业经济咨询业务，在剑桥和伦敦设有办公室。它承接经济开发和战略振兴、评估、可行性研究方面的业务。

附加值

作为特别活动的结果一个产品的价值或服务上增加的价值，在市场环境下这些活动可以被包装或者品牌化。

设计策略水平

表4

设计策略	设计贡献	公司目标
价值	产品风格 美学 质量 标准 附加值	增加消费者价值及提高公司声望
图像	产品区别 产品多样化 产品识别 品牌识别 品牌创造	公司形象与策略
过程	新创意的产生 观念传达 概念解释 整合概念 提升产品	新概念的文化 创意性和革新性
产品	减少复杂性 使用新技术和材料 减少生产时间	提高或缩短到达市场的时间

资料来源：特鲁曼，1998。

附加值

面对激烈竞争的市场，公司的最终目标是为客户提供他们需要的产品和服务，以及比竞争对手更优的价值。因此，有效地使用设计将能使公司增加其产品体现出的可见的价值，维持竞争优势。目前普遍可接受的是，成功的企业不再仅仅锁定减少成本，也努力提高产品和服务的附加值，这是与众不同的且有着很大的吸引力。

因为消费能力增加和选择的多样性，客户现在有更多的要求。因此公司需要预测、回应，更为重要的是超出客户的期望值。其竞争对手将赶上在这些方面不能适应并参与竞争的公司。杰夫·胡克（Geoff Hooker），英国钢铁业产品和市场发展总监这样评论：“从大众中脱颖而出更多大公司将设计作为一个具有竞争力和附加值的关键资源，他们将意识到我们钢铁业很早就认识到了好的产品是商业成功的关键点。”