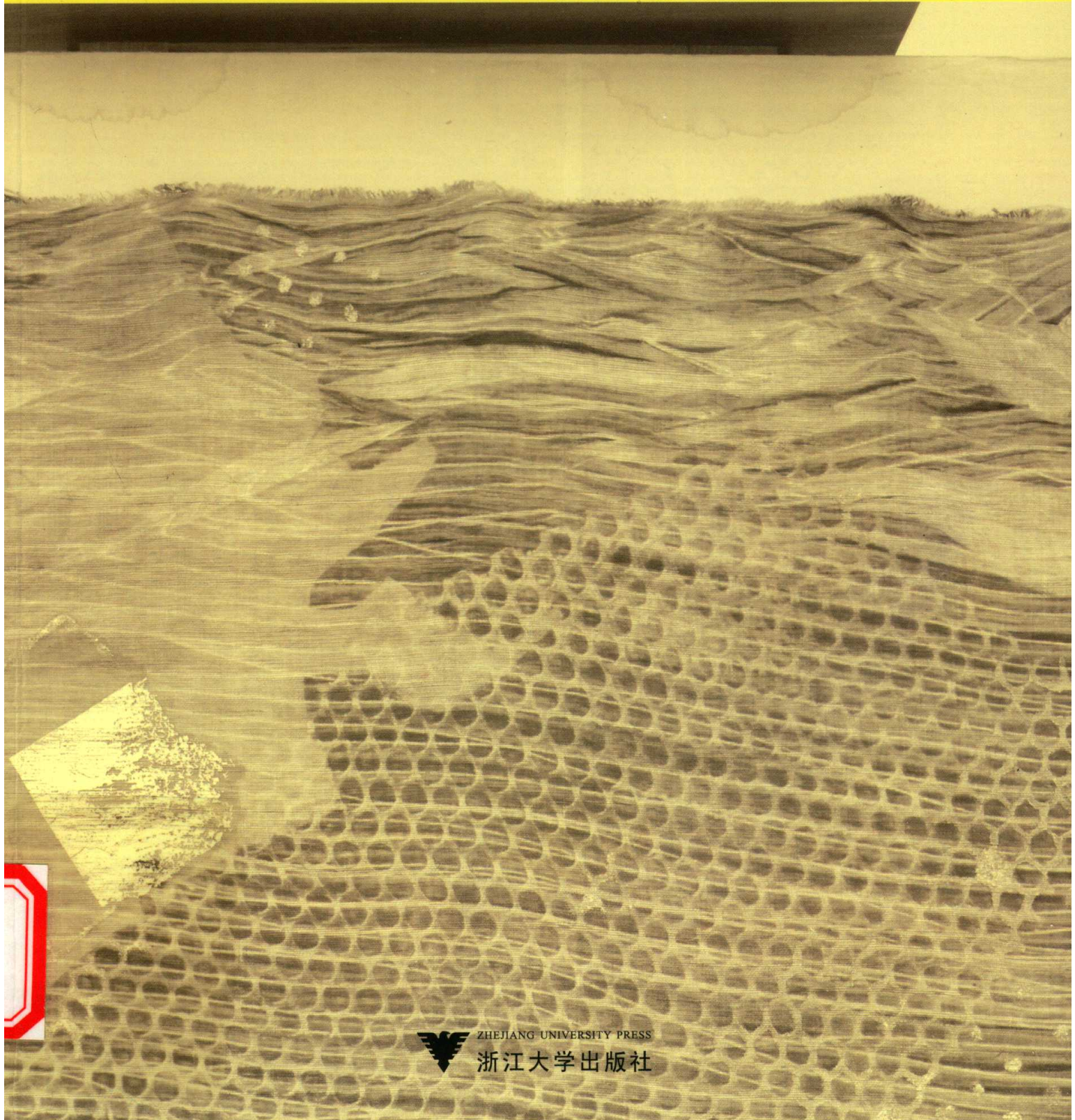


设计管理学研究

郑巨欣 姚之洁 主编



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

设计管理学研究

郑巨欣 姚之洁 主编



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

设计管理学研究 / 郑巨欣, 姚之洁主编. — 杭州:
浙江大学出版社, 2021. 2
ISBN 978-7-308-20922-9

I. ①设… II. ①郑… ②姚… III. ①产品设计—管
理学 IV. ①TB472

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2020)第 254292 号

设计管理学研究

郑巨欣 姚之洁 主编

责任编辑 胡 畔(llpp_lp@163.com)
责任校对 张培洁 高士吟
封面设计 周 灵
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 浙江时代出版服务有限公司
印 刷 浙江省邮电印刷股份有限公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 22.5
字 数 467 千
版 次 2021 年 2 月第 1 版 2021 年 2 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-20922-9
定 价 68.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学市场运营中心联系方式 (0571)88925591; <http://zjdxcb.tmall.com>

中国美术学院重高建项目
“非物质文化遗产研究与教学平台”资助出版
中国美术学院设计艺术系教学研究成果丛书

作为学问的设计管理研究

设计管理总是会给设计管理者带来效益,因为那里有智慧的源泉,是创造财富的抓手,也是消除人浮于事、流程不畅,激发创意的玉钥。其中,融合了经济、社会、政治、科技、人员的管理及组织,也是能够体现人类活动的意义、产生利润最大化的精妙所在。设计管理与其他诸多生产性管理等,尽管在功能和原理方面,均可懋迁有无,但是,正是由于那些细微的差别和无形的存在,展现了设计管理的魅力,推动了设计实践的不断更新、发展和完善。

所以,设计管理不仅是开物的工具,更是学以聚之、问之辩之的学问。

如今我们生活在一个浮躁不安和快速刷屏的时代,但是,这并不意味着没有设计永恒不变的管理的“王道”。现在,规模不大,却口碑良好、时创佳绩的设计公司、相关企业委实不少。这就是我们要追问的,设计管理的意义和价值。

为了做到这一点,企业需要协调整个商业运营的人力组织,建立起系统化的产品规划,针对客户需要的产品,不断优化设计方案,寻找适当的材料供应商,以消费者承受的价格,始终给予客户想要的品质、设计服务和产品数量。在互联网时代,建立起完整的物流清单,创新价值链,是轻而易举的事。但是,这并不意味着我们从此可以高枕无忧,更不能因此对设计文化、产品销售和企业未来的发展采取轻率和漫不经心的态度。不能因为品牌成功就滋生“一旦出货,概不退换”的思想,依然还要把“不问理由,退货还款”的卖方责任心摆在首要的位置。

不过,就像日本著名实业家、哲学家稻盛和夫所说,成就事业需要“自燃型”(即自我燃烧型)的人。然而,一些年轻的设计师因为个性很强,所以当其身处现实的市场语境、管理运营模式中时,往往会产生一种管理缺位的感觉。艺术型设计师,似乎总以个性独立,不与市场、商业、利益为伍彰显自我优越性。这其实是我们认知设计管理的最大误区,因为个性一旦脱离设计运营环境、管理平台,立即就会被社会和经济体孤立起来。一旦设计师越来越不愿意接受这个现实,也就会越来越

明显地被这个现实的系统所抛弃,直至失去从业的机会和兴趣,甚至改行。坚持下来的那些人,多半都是不得不重新承认并回到这个系统的人。因此,设计管理这门学问也可以说是磨砺人格的学问。

其实,对于不少已经功成名就的设计师来说,最可悲的,可能是在其完成一件美的作品之后,却记不起设计管理是如何成就了自己作品的美。关于这一点,具体可以从设计的视觉管理、设计的构造管理、设计的环境管理三个方面来加以阐述。但是,在这篇简短的前言里,却只能捉襟见肘地谈点粗浅看法,无法展开充分的论证。

首先,大家都清楚地知道,复杂的城市空间同时也是视觉设计的丛林,如果没有类似道路名称、路标指示、房屋门牌的设计,以及地图参照、导航指引等,恐怕人人都会迷失在鳞次栉比的建筑丛林之中。这种对于人类行为的规定,又有谁能说它与设计规划无关呢?而存在于设计规划背后的,便是管理城市的逻辑。麻省理工学院的凯文·林奇教授在《城市意象》这本书中,着眼于波士顿、泽西城和洛杉矶这三个美国城市,提出了在城市中用尺度处理视觉的方法,以及利用道路、边界、区域、节点、标志物以及元素间的相关关系来演绎城市意象。其实,从根本上说,就是在用设计管理的方法,将视觉的形态、色彩等作为基本元素,构建起宜居、宜行等空间功能形态,带给城市居民美丽、愉悦的享受。

其次,城市的逻辑无不以特定的结构、布局等,呈现出城市的特色。比如,块状布局、带状布局、环状布局、串联状布局、组团状布局、星座状布局的设计等,但它们不只是视觉的,还与交通、居住和商业等功能紧密关联。不仅大城市如此,小到一件产品的设计,都离不开对结构的设计管理。即通过对物质,可视的点、线、面的大小,方向等设计元素的组织,获得有效的形态、功能,表现出美的造型来。不过,仅仅这样是不够的。例如,有“设计鬼才”之称的法国设计师菲利普·斯塔克在1990年设计的柠檬榨汁机,是现代设计史上绕不开的经典,其设计完美地体现了设计师的理念,简约、怪异的前卫造型,吸引了无数购买它的顾客。但是,这款榨汁机的功能却难以获得与造型相匹配的赞美,因为果汁流入杯中的通道并不起什么作用,表面材料耐不住柠檬酸液的腐蚀,用正常方法挤压、扭转柠檬时,机器会倾斜,导致果汁四溅。所以,斯塔克柠檬榨汁机最终只能成为缺失实用设计管理的艺术摆件,很多人不是为了使用而买它,只是因为好看才买它。艺术的感觉如果失去了设计的逻辑,就需要设计管理的拯救。

再者,从更大的人类生活空间去看,设计管理特别关注的核心乃是设计的生态。在这个系统里,整体性、关联性、等级结构性、动态平衡性、时序性等,几乎是共时性的存在,表现为互动性呈现。因此,它是一个有机的整体,不是各个部分的机械组合或简单相加。设计生态管理的基本思想,就是分析和调整系统结构,研究和协调系统、要素、环境三者的相互关系和变动规律,优化系统的整体功能。2000

年,美国科罗拉多大学杰哈德·费希尔等人提出的“元设计”概念,充分体现了互联网时代下,系统设计管理应该具有新的开放性,换句话说,管理为变化而设计的、具有进化和成长概念的系统设计思想,尤其适合互联网、社交媒体时代的技术和文化环境。在这个以人为中心,却又被流量控制的年代,人的身体感官是设计管理与社会的媒介,因此重塑感觉的逻辑行为,其实就是设计管理心理学取向的现实反映。反过来说,大数据应用,可以让我们有了同步捕捉设计,跟踪用户体验,甚至预测设计管理未来发展趋势的方法和能力。从这一点来说,日本设计师后藤武、佐佐木正人、深泽直人合著的《设计的生态学:新设计教科书》,带给我们的就不只是设计本身的知识,而是包含着更多设计管理方面的启示。

毋庸置疑,设计竞争是不可避免的,但是我们如何才能通过设计管理,在设计竞争中立于不败之地呢?关于这个问题,我们认为同样有以下三点是不可或缺的:其一是设计管理的修养;其二是设计管理的策略;其三是设计管理的技巧。

关于设计管理的修养,从根本上说是设计管理人或者设计师的修养。设计行业里的管理人与设计师往往是同一人,但是这个人可能是理工科背景,未必就是学艺术出身的。一些大公司为了实现生产性管理目标,往往会将设计师的个性影响降到最低,但这并不意味着不需要个性。所以,过去笔者曾经说过,尽管“何谓设计师”有多种解读,但是,如果没有创造美的修养、反省自新的修养、团队协作的修养,那么这个设计师就称不上是真正的设计师。如果设计师同时还要兼任管理人的话,那么显然在他们的修养里,不仅要具备自我约束的修养,倾听工作现场和缜密计划的修养,同时还要具有协调和激发外部事物活力的修养。

关于设计管理的策略,很多人将策略称作战略也未尝不可,但是策略与战略又有所不同。前者侧重于计策、谋略,后者则侧重于具体企业的发展。而从根本上说,两者又是一致的,即出发点和归结点都是在规划企业如何获得持续竞争优势。换句话说,是要求设计师要像经济师、管理者那样思考问题。从经济师角度出发的设计管理,要求根据动态能力分析获取和创造企业财富的来源。从管理者角度出发的设计管理,要求通过组织、认识、指挥与监督、协调和控制来实现预期目标。相对来说,设计管理的策略所强调的,是美国哈佛大学教授艾尔弗雷德·钱德勒提出的“看得见的手”,并且要求其能够比英国经济学家亚当·斯密提出的“看不见的手”更加有效率。

关于设计管理的技巧,其类型繁多,从不同方面结合在具体的设计管理实践当中。例如,针对如何让员工服从管理者的指挥,美国当代认知心理学及管理学决策理论学派创始人赫伯特·西蒙总结出了至少五种方法,剥夺员工部分决策自主权,使其易于接受管理者影响,即权威、认同、效率准则、建议与信息、培训。对于决策来说,有两种特别重要的组织过程,即计划和评审。而当人们普遍认为具备某些特性或品质的人可以成为管理者时,美国企业管理专家、管理学家罗伯特·卡茨却提

出了这样的观点：绩效取决于基本技能而不是个人特质。还有对企业战略制定产生过全球性影响的迈克尔·波特的五力分析模型，即同行业现有竞争者间的竞争能力、潜在竞争者进入的能力、替代品或服务的替代能力、作为供应商的议价能力以及购买者的讨价还价能力。如果让现今那些热衷于成为会讲故事的设计师的人，来进一步掌握这些管理技巧的话，那么设计管理学的前景也许就会变得更加光明灿烂。

以上，便是综合作为学问的设计管理研究，但仅仅还只是简单的叙述，或者说不过是提纲挈领地设计管理涉及的研究内容，作了初步的分类，并将其视为有待探讨的学问。一般来说，像这样的学问，都是可以利用高校、科研院所的资源学到的，但也可以在优秀的设计企业中得到锻炼。不过相对而言，前者更加能够让你系统、全面地掌握设计管理知识，当然，如果能够具备高校和企业两栖的条件，是最好不过的了。但是，较之于英国、美国、德国、日本等设计管理起步较早的国家，中国高校设计管理研究的历史还非常短，中国美术学院在这方面的相关教学实践，起步于21世纪初。2007年，笔者在中国美术学院开始招收设计管理研究方向的硕士研究生，初衷只是希望利用自己对中国传统工艺管理的有限认知，结合自己从事当代设计的实践以及对企业、市场的了解，为学生提供一些力所能及的帮助。十多年过去了，笔者知道设计管理这门学问，其实是远比我当初构想的要更加多元、复杂，而且更加开放和有用的学问。

作为高校教师，我们清楚地知道，自己从事工作的核心内容是科研和教学，力图在培养学生的同时，出版学术著作、教材和发表研究论文等，生产出新的知识。所以在设计管理的研究和教学方面，笔者曾于2014年和连冕一起编撰完成《设计管理学导论》，该书的研究基础是笔者主持的2010年文化部艺术科学基金项目“中国传统工艺与设计管理思想体系研究”。由笔者和姚之洁负责编撰的《设计管理学研究》，则是前书的配套研究文集。此书在中国美术学院学科建设规划框架内，得到了学校研创部门的大力支持和资助。为这两本书提供内容，贡献自己研究成果和学术见解的各位作者，主要是中国美术学院的在职教师，以及毕业于设计艺术学系的研究生们，同时邀请部分校外相关研究者，提供了学术支持。《设计管理学研究》的出版，再次得到了浙江大学出版社的支持，由胡畔老师负责编辑。

一路走来，旧雨新知。在此，笔者特别向上述提供学术支持的作者，以及为出版提供各方面帮助的个人、单位，谨申诚挚谢意。

邢巨欣

目 录

设计管理的丛林

- 当代设计生态中设计管理的多元介入 姚之洁 3
- 管理设计
- 设计人类学的一种实践方式 何振纪 16
- 设计管理
- 直接品牌经济的核心策略 宫 政 31
- 复杂时代的服务设计 叶硕晖 36

西欧设计管理的早期实践

- 西欧设计管理的近代启蒙 郑巨欣 51
- 韦奇伍德的设计管理思想 刘丽娴 61
- 贝伦斯在 AEG 公司的企业形象设计 徐辛未 71

中国传统工艺管理个案研究

- 论传统工艺制作管理中的市场因素 何晓静 89
- 十里红妆物件管理研究 赵 帆 100
- 明代匠作管理体制考 李传文 112
- 古法制墨工艺探微 陈 卓 130
- 《大明会典》中的手工业管理 贝怡俏 155

当下设计管理的思考与展望

- 《啊！设计》与两次“あ”展
- 日本儿童设计意识的养成与构建 顾秋红 熊 嫫 169
- 2030 年可持续发展转型年代的绿色设计
- 郑德(Martin Charter) 郑一青(Cheng Ichin) 184

| | | |
|-----------------------|-----|-----|
| 大型设计项目管理的理论与实践 | 吴明融 | 219 |
| 全球供应链系统下的设计“涌现” | | |
| ——设计管理未来的挑战 | 王 侃 | 227 |
| 植入式广告的效果研究 | | |
| ——以影片《杜拉拉升职记》为例 | 李 曦 | 237 |
| 差异化竞争战略在品牌管理中的应用研究 | | |
| ——以江南布衣为例 | 段 冉 | 260 |

西方当代设计管理思想摘要

| | | |
|--|-----|-----|
| 迈克尔·法尔(Michael Farr) | 马 敏 | 285 |
| 彼得·高博(Peter Gorb) | 蔡金倪 | 291 |
| 艾伦·托帕利安(Alan Topalian) | 吴季蕾 | 303 |
| 比尔·霍林斯 & 吉莲·霍林斯(Bill Hollins&Gillian Hollins)..... | 施王幸 | 310 |
| 雷切尔·库珀(Rachel Cooper) | 陈柯羽 | 315 |
| 马克·奥克利(Mark H. Oakley) | 俞嫣然 | 324 |
| 博丽塔·博雅·德·墨柔塔(Brigitte Borja de Mozota) | 赵之怡 | 331 |
| 玛格丽特·布鲁斯(Margaret Bruce) | 王安忆 | 340 |
| 后 记 | 姚之洁 | 349 |

设计管理的丛林

当代设计生态中设计管理的多元介入

姚之洁

摘 要

当代语境下设计观与设计环境的改变导致了设计生态的变化,直接带来的是“设计管理”的变迁。“设计”不仅仅是以造物为手段介入社会发展和生活方式的营造,更是一种面对复杂问题时以非物质的系统化的方式去寻求创造的过程,因此设计管理的内容多元了,手段多元了,目标多元了,最终的效应也是多元共振的。因为对象是“复杂问题”,所以设计解决问题的方法就需要是协同的,这也会将传统设计以造物解决问题的主要指向导向一个多元系统交叉的协同网络,而如何协调、构建、运作这样的协同系统,就是新时代“设计管理”面临的新挑战。本文从一般设计管理的框架方法进入,进而对新设计观下设计管理的多元介入予以阐释,包括设计管理与设计思维、设计管理与整合设计地方再造、设计管理与设计策展。

关键词:新设计观;多元介入;设计思维;设计策展

Diverse Intervention towards Design Management in Contemporary Design Ecology

Abstract

The change of the concept and environment of design in contemporary context leads to the change of design ecology, which directly brings the change of “design management”. “Design” is not only a tangible means to intervene in the development of society and the construction of life style, but also an intangible and systematic way to seek for the creation process when facing the complex problems. Therefore, the content, means and goal of design management are diversified, and the final effect is also the resonance of multiple factors. Because the object is “complex problems”, the design of solutions to problems requires collaboration, this will also lead design from seeking a traditional tangible solution

to creating a multiple systemic collaborative network. And how to coordinate, build, operate such cooperative system, is a new era of “design management”. This article starts with the general design management framework, then the interpretation of the multiple intervention of design management under the new design concept, which includes design management and design thinking, design management and integrated design in place regeneration, design management and design curation.

Key Words: New Concept of Design; Multiple Intervention; Design Thinking; Curating for Design

对于“设计管理”的界定,自设计管理这一概念出现以来就一直不断在变化,纵向来看,是设计管理所处社会环境和整体产业发展的变化所导致的必然演变;横向而言则是不同专业根据其不同研究或实践角度,对于设计管理认知和阐释的侧重面不同,从而导致各学科交叉协同作用形成的设计管理的框架和具体运作模式有所不同。

设计管理概念在 20 世纪 60 年代由英国提出,随后在美国得到推广,继而在世界范围内被不断运用和改良优化,设计管理从不同的视角常常被形容和定义成不同的内容。美国设计管理协会曾经列举的 18 个观点就将设计管理形容成:一种富有远见的领导能力;一种有策略的、有目的的组织过程;一种品牌策略,并且能够持之以恒地在各种媒体中发挥作用;一种让企业内部职员和外部人员共同组成的团队能够更有效地展开设计工作的方法;一种新产品、新环境和新用户体验的创造,从而让人认识到设计是一种有价值的战略工具;设计管理的目标是培养企业、组织或品牌的竞争力……但是无论如何,都需要厘清一个概念,设计管理绝不能被简单地理解成等于“设计”加“管理”,更不是简单地在以往传统管理学前面加上“设计”一词就能了事的。市场上有不少命名为“设计管理”的书,实则是给以往管理学的书穿了“设计”的马甲,书名前和目录标题前加了“设计”二字,但根本不是从本质上阐述一个以设计产业为对象的管理学体系,要面对什么样的问题,解决什么问题,构建什么样的方法论体系,该如何以正确的、全面发展的眼光看待设计的问题等等。研究设计管理的不理解“设计”,或者将“设计”设定为一种一成不变的静态对象,死板地套用管理学的种种理论,这是中国设计管理面临的严峻的问题。以“设计”为主体对象是开展设计管理研究的前提。

广义上来讲,设计管理应该是一种态度,一种以研究思考“设计”本体为基础,重新组合、运用、再现设计与相关设计资源并将其市场化、效益化的手段和态度,这种手段和态度又多样性和可持续性地为设计提供一个立体动态的生存“环境”。

当代语境下设计观与设计环境的改变导致了设计生态的变化,直接带来的是“设计管理”的变迁。“设计”不仅仅是以造物为手段介入社会发展和生活方式的营造,更是一种面对复杂问题时以非物质的系统化的方式去寻求创造的过程,因此设计管理的内容多元了,手段多元了,目标多元了,最终的效应也是多元共振的。因为对象是“复杂问题”,所以设计要面对的问题就需要是协同的,这也会将传统设计以造物解决问题的主要指向导向一个多元系统交叉的协同网络,而如何协调、构建、运作这样的协同系统,就是新时代“设计管理”面临的新挑战。

换言之,这样新的设计生态,使得“设计管理”所面对的主体对象的内容有了变化。所以,当我们现在讨论设计管理时,就需要将设计管理放在两种背景下讨论,即设计管理在物态设计中的介入和设计管理在非物态设计中的介入。前者聚焦在传统设计门类及其产业链相关的管理框架,例如产品设计、建筑设计、服装设计等设计门类及其产业链的管理策略;而后者会更为开放式地将对于“设计”的畅想以及触动“设计”变革的过程融入设计管理中,互为成长。下文就这两个层面的问题展开讨论。

一、一般意义的设计管理

在传统概念的设计实践的过程中,需要两个层面的管理:一为设计过程的管理,即我们通常理解的设计创造过程的管理;二为设计结果的传递管理,即我们通常所说的设计被接受的过程的管理。

回归设计本质来思考也许可以帮助我们再次解读设计管理所要面对的各个维度,而且这些维度多元且动态,构成了立体的结构。简单来说,可以把设计涉及的主要元素用一句话描述如下:设计师为一个真实的客户做设计,而这个设计必将存在于一个互相依赖的语境之中。这句话里面有四个关键词:客户(包括直接和间接客户,例如制造方、投资方、消费者等)、设计师、设计(设计的内容或产品)、语境(包括文化、经济等外围可见与不可见因素)。这四个关键词之间可以形成交叉关联的六组双向关系,而这六组关系是设计管理存在的基础。

换个角度来说,参考英国设计委员会的定义,将设计的系统行为概括为4D:“发现(discover)—定义(define)—设计(design)—传达(deliver)”,那么被囊括在这四个主要环节中的各决定因素都可能成为设计管理的对象。“发现”即为设计在开始前要选择的目标和主题方向,也就是我们常说的发现生活中的问题,并开始用设计的眼光去思考;在明确了任务和对象后,进一步地研究、思考和产生相应“创意概念”,也就顺理成章地在“定义”阶段发生,这个阶段是确保设计可执行性和概念创新性确立的关键时期;待一切论证和材料就绪,就是“设计”行为的发生,当然,这个过程会与上一阶段有交叉和重叠;最后是以可视、可见、可感知的媒介“传递”出

去,和受众进行交流。

(一)设计过程的管理

设计过程是从开始发现问题,界定创意走向,明确创新针对和需要解决的问题,到最终形成设计的过程。

1. 在这个过程中,发现问题是设计创新的开始。这个阶段是开放式地将设计师原发的创意和设计师在观察现实后得出的种种问题集结汇聚到一起。此时管理介入的最主要的目标在于尽可能多地鼓励各种问题以及各种创意的灵感被提出、被发现。因此,管理在此主要用于打开和制造创意、发现问题的各种渠道。例如管理学里涉及的信息管理,管理方法中的组织各种设计学术的活动,主题性的调查和研究活动,形成书面或多媒体综合的资源信息库等等。

2. 进入设计的定义阶段,就要求从发散式的畅想转向将创意和问题提炼汇聚,旨在形成真正有社会进入效应的设计目标。此时管理介入的主要目标在于将创新的目标和核心的概念明确化。明确化包含两层要求:一是通过理性管理和研究的方法,形成一个筛选、提炼前一阶段发散性创意成果的评价标准和原则,包括客观地对于用户、市场、设计本身发展取向、生产方式、科技等要素的综合评定。二是运用管理的方法和标准对前一阶段的成果予以理性的挖掘、整理、删除,最终达到目标的明确。管理在此阶段主要的手段有深入调研,数据档案的建立和分析、比对、归类、删除,必要的初步模型和模拟实验。这些理性的过程伴随着与客户、市场、生产方的进一步协调与沟通。要注意的是,这里管理所涉及的对象已不再仅仅是设计师或者设计主体,也包括了设计消费的群体和周边的社会语境。由于该阶段会决定整个设计项目的确立,因此该阶段的创新管理还包括项目管理初期所涉及的项目确立环节,并为日后项目发展阶段的管理打下基础。

3. 设计实施阶段是将创新更具体地推进到了操作层面。此阶段的目标在于将“创新”的概念物化,最终形成有效的设计产品,并可以在最后传递阶段做好最充分的准备。由于该阶段具有实践性,交叉领域的相互作用十分重要,于是设计管理在此更多地会表现在多领域协同工作的管理、视觉化管理、设计成型以及进一步完善的管理上。决定一个设计产品的成功,除了概念上的创新以及对于其最终使用环境和市场的全面考量之外,在成品的制作和实施过程中的不断应变和完善是十分关键的。例如,多工种的协同在一个成熟的企业中,就意味着突破各个部门之间的专业壁垒,设计部、市场部、客户服务部、工程部以及财务部门之间不断沟通协调,共同面对新设计产品中会遭遇的潜能或者瓶颈,最终达成共识开始生产。这样的过程对于创新管理者而言会具体到会议的不断召集、数据的互动共享、矛盾与共识的不断平衡与协调。在某种案例中,这样的管理还会要求视觉化的模型制作,在此基础上让各个部门不断讨论优化。

参考英国设计协会对于世界设计品牌的研究,以阿莱西为例,我们就上述问题做一个综合的说明。作为世界知名的设计产品企业,阿莱西一直以设计领军的形象向世界展示其让设计进入生活的理念。诸多世界知名的设计师因此被其吸引,为其做系列的设计。对于阿莱西而言,寻找、尝试和拓展是其保持设计新鲜度的重要方法。这样的方法是开放式的,能够吸引创新的、好的设计,但是同时从设计管理的角度而言,创新的设计管理给管理体系提出了更高的挑战和要求。因为它的开放性在某种程度上会导致整个企业设计表情和态度的混乱与模糊不清,严重的话甚至会导致企业的崩溃。

阿莱西没有自己固定的设计团队,这在一般的中型或大型企业中是难以想象的。它运用了世界范围内的活态设计资源网络来代替企业内固定的设计部,每一季产品的原始概念和后面的设计执行都是外来设计师完成的。对外,阿莱西建立并维护了一个从产品设计师到建筑设计师的资源网络。这个网络的形成包括如下渠道:设计师自发地向阿莱西提出方案申请;从阿莱西每年主办的工作坊中选择;由媒体推荐;由当下与阿莱西合作的设计师推荐;阿莱西组织的设计竞赛;与大牌设计师的合作。在与这些资源合作的时候,阿莱西尽量给设计师留有充分发挥创意的空间,但这些概念最终是否会被采用并且生产还取决于阿莱西另外一套设计管理和评估体系。

阿莱西最重要的手段是建立了一个严密、详细且有效的设计监控和评估体系,这个体系伴随着一个设计概念的产生到其最后被优化和批量化生产这样的过程。这个设计创新和设计执行评估体系会涉及:(1)来自市场部和生产预算部门的评估;(2)介于设计师和生产部门之间的中间人的协调;(3)产品的可持续化生产。

当阿莱西接收到一个设计方案,首先由 Alberto Alessi 以及公司高层进行评议,然后进入评估系统:产品的功能→产品的感官、记忆度和给使用者造成的想象力→与当下设计潮流的吻合度以及与使用者身份的认同度→价格。每个环节都有0—5分的打分模式,总分超过12分才能进入下一个环节。此时,阿莱西的生产技术部开始评估其生产的技术可行性和可制造性,市场部评估其市场销售预期,然后由这两个部门共同出具报告,证明该设计方案是否可行。随后,设计助理介入工作中来,协助设计师和企业的生产工程部共同协作,将设计方案具体细化和执行。

不同于一般设计企业,阿莱西不会直接将确定的设计产品立刻做大批量的生产,而是采用少量生产,投放市场,经过一年的市场销售验证,得到反馈信息,进一步修改后才真正将该设计批量生产。这个环节对于阿莱西而言,不仅是安全的市场测试过程,也是最真实地得到市场反馈并达到市场传播的效应。从某种意义上说,这是阿莱西从设计创新的过程管理向传播关系连接的有效手段。这个与下面提到的设计创新的传播管理有关。