

# 设计管理

刘国余 编著

上海交通大学出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

设计管理/刘国余编著. —上海:上海交通大学出版社,  
2003

ISBN 7-313-03348-6

I. 设... II. 刘... III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 018233 号

**设计管理**

刘国余 编著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:张天蔚

常熟市华通印刷有限公司印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:10.25 插页:16 字数:214 千字

2003 年 6 月第 1 版 2003 年 6 月第 1 次印刷

印数:1-2 050

ISBN7-313-03348-6/C·062 定价:19.00 元

---

版权所有 侵权必究

# 前 言

十多年前,还是在无锡工作的时候,受系里的委托陪一位来华讲学的德国设计师去城里闲逛。在途中,这位德国长者对我说:“在中国很少看到好的设计。”当时我很不服气地与他争论,他只是淡淡地说:“你看那远处天空下的大片灰色建筑群,单一的色彩和轮廓简直和天空分不出了,街道上的路灯、自行车和小汽车,有哪一样能吸引你的视线?”不管这位设计师的话带有多少片面性,但从那以后,那天的情景一直萦绕在我的心间,也促使我对我国的产品设计更多了一点关注。不久,我就发现,在琳琅满目的大商场中,具有国外品牌的产品确实占了很大的比例,而在为数不多的国内品牌产品中,真正在设计上能与国外产品抗衡的却寥寥无几。

我国的设计文化源远流长。近几年来也有大量的设计师、工程师在各个设计岗位上工作。每年也有一批批富有创造才华的年轻设计师走出校门进入社会。但为什么在市场上,我国优秀设计的产品犹如凤毛麟角呢?最后,我只能把这个问题归结到当时最为普遍的结论之中:“我国的设计落后。”

前几年,我有幸去了英国学习工业设计,在曼彻斯特理工大学的图书馆中,我偶然读到了一篇关于设计管理的文章。在文章中,作者列举了中国设计的一个事例:中国为坦桑尼亚援建的铁路造价为每英里 10 万英镑,而英国建造同样的铁路每英里的造价只要 2 万英镑,仅中国造价的五分之一。文章指出,“造成这种造价悬殊差别的问题不在于技术,而在于设计,更确切地说是设计管理。”文章谈到中国在设计这条铁路时,没有将整个工程的设计因素统一起来考虑。如在英国,设计线路时除了要考虑设计路段的因素外,同时也会考虑机车的设计因素。如设计机车车轮与铁轨的摩擦力、增大机车的爬坡能力,把机车和线路设计作为相关的因素统一设计,等等。读完这篇文章,再联系到我国在执行设计过程中的一些现状,我对“我国设计落后”这一提法有了新的认识。随着对设计管理理论逐渐发生兴趣,以及不断的积累与认识,我愈加感到,我国存在的设计问题不是设计水平的落后,而是设计管理的落后。

鉴于对我国设计问题的思考,我在《设计新潮》杂志上发表了《我国设计管理现状断想》一文。我认为,“造成我国设计落后局面的原因不是中国没有设计人才或缺少好的设计,追根溯源,最重要的一点是缺乏设计管理。长期以来,在一些部门或企业中普遍存在着以下情况:一是设计工程由于缺乏统一的管理而达不到预期的标准和目标,导致设计质量的低下;二是设计不是由专门懂得设计的人来负责管理。在一些企业中,设计的命运往往掌握在少数几个领导的手中,长期形成一种设计师负责设计,领导负责审批的

局面,使一些真正好的设计仅仅停留在设计师的图板上,难以成为现实。

现代设计的多样性与复杂性告诉我们,一个成功的设计需要各类设计师和管理者的共同合作。随着我国进入 WTO 和逐渐成为世界产品制造业中心,如何提高我国产品质量,降低生产和设计的成本,增加产品的附加值和增强在国际市场上的竞争能力,设计与设计管理是非常重要的。

从设计管理的基本内容上看,设计管理涵盖的内容很宽,是一门多层次、多学科的交叉学科,也是近几年来被世界先进国逐渐关注的一门新兴管理学科。它的理论框架的基本要素是:设计决策、设计组织环境、设计项目管理及设计创新。成功的设计离不开正确的设计决策,而设计决策必须通过适宜的设计组织环境及有效的设计项目管理才能得以实现。设计创新是设计与管理的目标和原动力,它必须始终贯穿在每一项具体的设计管理活动之中。因此,这些要素是相辅相成、互为关联的。本书在编写中对这些基本的理论要素及有关具体操作方面的问题作了较为系统的论述。

英国设计管理专家 Peter Grob 指出:“教育设计师具有管理方面的知识和教育管理者具有设计方面的知识,是结合设计与管理的两大前提。”为了使管理者和设计师都能从本书中获得有益的启示,本书详细阐述了设计在企业经营中的地位与作用,及设计管理的基本理念、作用和方法。从理论上阐明了设计与设计管理对企业经营的重要性和必要性,以及设计管理的基本程序与方法。在深入展开理论论述的同时,本书结合了具体的案例和大量的图表分析,形象而直观地介绍了各种设计决策和设计项目管理等具体的操作特征与方法,对管理各类层次的设计活动有直接的参考和指导作用。本书的编写旨在向我国企业界,包括设计界和设计师提供一本能使他们真正理解设计和管理设计的参考书。

在编写本书的过程中,碰到的困难比原先想象的要大得多。首先是缺乏资料。虽然前几年在国外学习时积累了一定的素材,但都是一些零散的,缺乏一定的系统性;其次是国内尚无这方面的书籍(国内正式出版的),也没有现成的模式作参考。此外,我国企业界对设计的认识尚处在初步阶段,设计在企业中尚未处在应有的位置,因此很难找到合适的相关案例。当然,最大的困难还是来自自己。由于缺乏这方面的知识与经验,常常使我的写作处于进退两难的境地。无奈之下,只能把出版计划一次次地向后拖延。今天,本书总算能与读者见面了。虽然,其中内容必然会包含着许多错误或不完善的地方,但我深信,设计管理的理论与实践一定会在我国逐步发展成熟。本书若能起到抛砖引玉的作用,也就达到我撰写该书的本意了。

在本书的编写过程中得到了上海交通大学研究生院、教务处的大力支持,也得到许多朋友和同事的热心帮助与鼓励,在此一并表示深切的谢意。

刘国余

2002年11月18日

# 目 录

---

---

<b>1 设计与设计管理</b>	<b>3</b>
1.1 设计的概念及设计的作用	3
1.1.1 什么叫设计	3
1.1.2 设计师与管理者的不同看法	7
1.1.3 设计的作用	9
1.2 设计管理的作用	13
1.2.1 产生好设计的重要措施	13
1.2.2 达到设计目标的根本保障	15
1.2.3 通向设计成功的必由之路	16
1.3 设计管理的发展过程	17
1.3.1 设计管理的孕育与发展	17
1.3.2 日本设计管理的发展过程	18
1.3.3 英国设计管理的发展	20

---

<b>2 设计管理的基本理念</b>	<b>25</b>
2.1 设计管理及其范围与内容	25
2.1.1 设计管理的定义	25
2.1.2 设计管理的范围与内容	26
2.2 设计管理的理论体系	30
2.2.1 设计管理的理论体系架构	30
2.2.2 设计决策	30
2.2.3 设计组织	31
2.2.4 设计项目管理	31
2.2.5 设计创新	32
2.3 设计管理的基本特征	32
2.3.1 高度重视设计	32
2.3.2 正确理解设计	35
2.3.3 逐步导入设计	36

---

<b>3 设计管理组织与创新</b>	<b>39</b>
3.1 组织概述	39

3.1.1	组织的定义与组织结构	39
3.1.2	组织结构的形态与分类	40
3.2	企业内设计部门组织及运作形态	43
3.2.1	设计组织的分类	43
3.2.2	设计组织的运作形态	46
3.3	设计组织与创新	51
3.3.1	强化设计管理者的创新意识	51
3.3.2	发挥设计师的个人能力	53
3.3.3	建立有利于创造的组织环境	56
<hr/>		
<b>4</b>	<b>设计管理与企业经营</b>	<b>61</b>
4.1	企业经营战略与设计战略	61
4.1.1	企业经营战略与战略层次	61
4.1.2	企业经营战略与战略类型	61
4.1.3	企业设计政策	63
4.2	设计战略	66
4.2.1	设计战略的类型	66
4.2.2	设计战略的形成	70
4.3	企业形象管理	74
4.3.1	企业的视觉形象	74
4.3.2	企业视觉形象要素	75
4.3.3	视觉形象的风格和结构	76
4.3.4	企业形象设计与管理的必要性	78
4.3.5	企业形象设计的特征	79
4.3.6	企业视觉形象的设计与管理	81
4.4	飞利浦公司的设计战略(案例分析)	83
4.4.1	飞利浦公司的设计组织	83
4.4.2	Blaich 时期飞利浦的设计战略	84
4.4.3	Marzano 时期飞利浦的设计战略	85
<hr/>		
<b>5</b>	<b>设计项目管理</b>	<b>89</b>
5.1	设计的基本操作程序	89
5.1.1	设计程序模式	89
5.1.2	设计程序发展的基本阶段与内容	91
5.1.3	设计程序的基本特征	93
5.2	设计项目的管理准备	95
5.2.1	组建设计队伍	95
5.2.2	设计前期检查	98

5.2.3	制订设计规划书	100
5.3	设计计划管理	104
5.3.1	设计计划的阶段管理	104
5.3.2	设计计划的品质管理	105
5.3.3	设计品质与成本管理	113
5.3.4	设计品质与日程管理	116
5.4	设计评估	118
5.4.1	设计中的阶段评估	118
5.4.2	设计评估的管理	121
<hr/>		
<b>6</b>	<b>企业外部组织设计管理</b>	<b>129</b>
6.1	企业外部设计组织概况	129
6.2	业务运作方式	130
6.2.1	报价	131
6.2.2	签订设计协议书(合同)	132
6.2.3	制订设计规划书	134
6.3	委托设计项目管理	135
6.3.1	设计委托案的设计程序	135
6.3.2	设计委托案的参与人员	137
6.3.3	委托设计项目的品质控制	137
6.3.4	委托设计执行的困难及改善方法	138
<hr/>		
<b>7</b>	<b>设计沟通</b>	<b>143</b>
7.1	沟通的性质及其过程	143
7.1.1	沟通的管理意义	143
7.1.2	沟通方式与沟通网络	143
7.2	设计沟通及其特征	145
7.2.1	设计沟通	145
7.2.2	设计沟通特征	147
7.3	设计沟通的困难及其克服	151
7.3.1	设计沟通中的困难	151
7.3.2	设计沟通的改善方法	153
<hr/>		
	<b>参考文献</b>	<b>155</b>

在公司或企业的经营活动中,设计是一个必不可少的部分,但在整个经营战略中,它只是这个战略的一个部分。因此,它必须像其他经营活动一样进行有效的管理,认识不到这一点,设计有可能会失败。

——Mark Oakley

站在历史发展的角度来审视设计,我们都能深刻地体会到,设计是时代的产物。它代表着当代经济、社会意识、科学与文化艺术。设计作为一种文化始终伴随着社会文明的发展而发展着。

翻开MBA的教学大纲,在那些培养管理精英的大学教程中,设计和设计管理方面的内容寥寥无几。对设计知识的先天不足,导致了这些后来走上领导岗位的管理者们在管理实践中总是很难理解:“设计概念”、“视觉信息”等方面的东西,很难估计以“形象”方式出现的设计会在未来产生什么样的结果。

# 1 设计与设计管理

## 1.1 设计的概念及设计的作用

### 1.1.1 什么叫设计

刚刚过去的 20 世纪可以说是一个设计蓬勃发展的世纪。100 多年来,设计经历了一个漫长而又曲折的发展历程。无数杰出的设计师像天空中闪烁的星辰,给人类历史文化增添了更耀眼的光辉。当今,随着现代社会文明、科技的发展,设计以其自身独特的文化特征及与人们生活千丝万缕的内在关系愈加显示出其重要性。因此,一些国家的政府对设计高度重视,并把设计作为振兴经济,促进商品出口,提高商品附加价值,增强市场竞争力的战略武器,取得了举世瞩目的成效。

随着我国市场经济融入世界经济大环境,设计也必将受到我国各级政府及有关企业的高度重视,并发挥出其独特的重要作用。然而,要真正发挥设计的作用,首先就要认识设计和理解设计。

#### 1. 设计与时俱进

现代设计的早期发展可追溯到 19 世纪末,英国人威廉·摩里斯发起的工艺美术运动。在这一运动中,摩里斯等人提出了“人民大众有享受艺术的权利”等口号,主张美术与技术相结合的设计原则,鼓励艺术家从事人们日常的用品设计。但由于摩里斯等人反对现代机器的批量生产方式,使设计在一开始就必然导致与现代社会发展的格格不入。

20 世纪初期,德国包豪斯设计学院的成立,以华格罗·佩斯为首的一批工业设计的先驱者顺应时代发展的潮流,并结合现代工业生产的特点,提出了“设计的目的是为人而不是产品”,“艺术与技术的新统一”等崭新的设计理念,并在包豪斯学校中建立了一套完整的设计教学体系,为现代设计运动的健康发展奠定了基础。

纵观世界现代设计运动的发展过程,设计的发展始终与社会经济、科学技术、人们的文化观念等方面的变化有着十分紧密的联系。因而,设计的内容与范围也随着时代的发展愈加广泛。当今,设计的范畴已涵盖了各种产品、室内、平面、信息传播及城市环境系统等与人们生活密切相关的各种领域。设计也变得更为复杂。在设计推进的过程中有着各类设计师和相关的参与人员共同协作。以产品设计为例,设计的参与人员包括了工业设计师、电器工程师、机械设计师、材料专家或市场营销人员等。一件产品的成功已

不再是设计师个人能力的体现,而是团队合作的成果和集体智慧的结晶。

由于设计内容及范围的不同,加上经济条件、技术水平、文化背景等情况的差异,设计在不同的国家和经济发展时期都会有不同的理解和看法。如在经济不发达或经济萧条时期,功能设计将视为设计的重点。而在经济繁荣期间,人们普遍关注的是设计所带来的文化与艺术方面的享受,多元化的设计则成了设计的主流。在 100 多年设计发展的过程中,从功能主义到结构主义,从现代主义到后现代主义,设计观念的更新与变化无疑证明了设计与与时俱进这一特征。

## 2. 设计是一种文化

站在历史发展的角度来审视设计,我们都能深刻地体会到这一点:设计是时代的产物,它代表着当代的经济、社会意识、科学与文化艺术。设计作为一种文化始终伴随着社会文明的进步而发展着。

在早期的人类社会,设计活动就已经开始。无论是原始社会的石器时代,还是奴隶社会的陶器、青铜器时代,我们的祖先就以其独特的设计方式为人类社会创造了灿烂的艺术文化。一只彩陶、一件青铜器,无不反映出当时社会的政治、生活、经济、技术、艺术等文化特征。随着社会科学技术、经济、文化、生活方式等因素的变化,不断地改变着人们的价值观念,这些也必然影响着设计理念的变化。当今,在产品设计中追求多元化、人文化的倾向就充分说明了这一点。人们购买一件产品不再以过去所谓的好用、耐用、经济等标准来衡量。人们要求产品除了原有给人的物质功能外,还必须能赋予拥有者身份、个性、文化等方面的内涵。产品所传递的内容已不再是单一的物质功能,而必须具有以服务人、关心人为目标的多元化的文化特征。图 1.1 是日本理光公司从 1965 年至今的设计理念变化过程。在图中我们可以清楚地感受到设计作为反映当代文化特征的载体在不同的历史时期所具有的不同设计文化内涵。

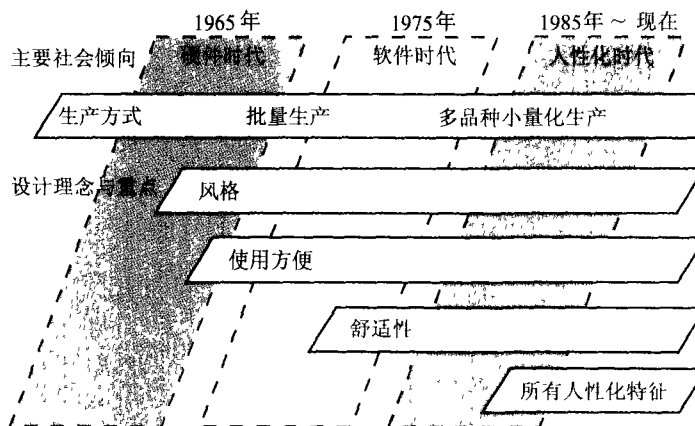


图 1.1 日本理光公司的设计理念变化

设计图例说明：

►彩图 1 是由法国设计师 Jean Dunand 在 1913 年设计的蛇形双耳花瓶。设计由于受当时法国艺术装饰(Art Deco)思潮的影响,倾向于从自然界吸取设计素材。花瓶两侧以两条向上窜伸的蛇组成瓶的双耳,使造型具有浓郁的装饰风格,形体端庄典雅、繁简有致,所包蕴的艺术内涵和呈现出的精湛的金属加工工艺使人仍能感受到从艺术手工艺运动中脱胎出来的文化特征。

在 20 世纪初发起的法国新艺术运动(Art Nouveau)主张艺术与技术的结合,并强调在设计中要运用流畅优雅的曲线去改变由工业机器生产所带来的生硬直线。由设计师 Eugène Caillard 在 1902 年设计的高足陈列家具就是当时设计风格的典型代表,见彩图 2。

►彩图 3 是丹麦设计师 Poul Henningsen 在 20 世纪 60 年代设计的 PH 系列吊灯之一。由于现代技术的发展和新材料的涌现,极大地开拓了设计师的视野和创造空间。PH 吊灯的结构形态受自然界生物形态的影响,整个造型由数十片大小不等的新型金属片组成,使形体产生了一种鳞次栉比、变化有致的艺术效果。特别是灯的照明效果,由于遮光片的组合变化,产生了由光亮强弱变化形成的丰富层次,使自然界的生命力形象在光的作用下更加变幻无穷,生机盎然。这一设计也反映了当时人们追求艺术审美和回归自然的文化特征。

►彩图 4 是德国设计师 Gerrit Rietveld 在 1918 年至 1923 年设计的“红蓝”椅,是现代设计思潮的代表作。形态简洁、明快,充满几何形数学理念,折射出了在工业化社会中人们追求艺术与技术合理结合的艺术审美特征和生活文化倾向。

►彩图 5 和彩图 6 分别是由意大利奥立佛帝(Olivetti)公司在 1957 年生产的打字计算器和德国布朗(Braun)公司生产的食品搅拌机。两款产品都共同体现了现代设计思潮的基本特征,造型简约明快,结构布局清晰有序,细部严谨,功能突出。这一设计特征是现代社会中人们追求物质生活品质和体验科技进步成果在设计文化中的体现,同时也是社会技术进步的必然结果。

后现代主义(Post-Modernism)的设计风格可以说是对现代主义设计思潮的一种反叛。随着社会科技的发展和人们生活水平的提高,人们对一些设计中由于过度追求理性和功能化所导致冷漠和单一呆板的产品风格产生了厌倦,开始寻求和崇尚那些更能体现人的个性和多元化文化特征的产品形式。后现代主义的设计风格就是在顺应这种社会需求的背景下逐渐显露出其极强的生命力。彩图 7~彩图 13 都是受后现代主义设计思潮影响的设计作品。

►彩图 7 是由意大利设计师 Michael Graves 在 1985 年为意大利 Alessi 公司设计的水壶。壶嘴被设计成一个形象生动的小鸟,当水沸后蒸汽通过壶嘴上的鸟形嘴盖时,小鸟就会自动发出鸣哨声,该产品被誉为后现代主

义的代表作。

▶彩图 8 是由设计师 Cuido Drocco 和 Franco Mello 在 1972 年设计的仙人掌衣架。其设计受反现代主义思潮影响,强调要赋予实用品以诗意和浪漫的艺术情趣。

▶彩图 9 是法国设计师 Yonel Lebovici 设计的台灯。其设计灵感来自于 20 世纪 60 年代人类空间技术的成熟与发展。

▶彩图 10、彩图 11 均为意大利设计师 Ettore Soffsass 在 1992 年设计的书架与花瓶,对传统形式的反叛精神和艺术文化特征个性化的追求在作品中展现得淋漓尽致。

▶彩图 12 是日本设计师 Sorii Yanagi 在 1954 年设计的“蝴蝶凳”,造型来自自然界蝴蝶的形态。其设计达到了东方文化与西方文化、传统工艺与现代技术的高度融合。

▶彩图 13 是 1997 年英国设计师 Ross Lovegrove 设计的订书机,设计十分关注产品在使用中的人机关系,订书机底部采用了具有弹性的尼龙材料,加上圆润、柔美的形体,使操作者感到十分舒适和温馨。

▶彩图 14~彩图 17 是一组由当代西班牙设计师设计的椅子。新材料和新工艺的运用以及富有创造性的产品结构形式,构成了不同的形态特征。简洁明快、新颖别致的造型形式或多或少地诠释出当代人们关注生活质量、崇尚艺术个性和追求多元化的文化品味这一特征。

当今高新技术的迅猛发展,不仅改变了人们的生活方式和价值观念,同时也开创了现代设计的新时代。当一些传统的生活用品正在被数字化技术产品逐渐替代的时候,设计师们正倾注全力创造着前所未有的产品新形态。过去被称为“黑盒子”的电子产品形式已一去不复回,取而代之的是现代设计中所凸现出的那种独特的迷人色彩。

▶彩图 18~彩图 26 是一组运用数字化高新技术的产品,其形态新颖独特,包蕴着深邃的科学理念和艺术内涵,使人们感受到现代高科技所带来的时代气息和文化特征。

### 3. 设计是解决问题的过程

设计一词在英语中称“design”,按词典解释,设计是指为了完成某项工作所制订的计划,有时也表示这一计划的过程或指最终的结果。在欧洲,一些设计师都倾向于把设计看做是解决问题的过程。站在把设计作为解决问题的出发点来分析设计,我们可以把设计的过程分成几个基本阶段,见图 1.2。



图 1.2 设计过程的几个阶段

现实生活告诉我们,人的生活质量总是与周围的生活环境或物品等密切相关的。由于人们对生活品质的要求在不断提高,这就促使了人们对周围环境或物品进一步改善或重新设计的愿望。因此,无论是何种设计,设计师在设计的一开头首先就必须明确哪些是影响或阻碍提升人们生活品质的因素。发现了这些问题存在因素,设计才能有的放矢,达到真正改善和提高人们生活品质的目的。一切为设计而设计的做法往往是徒劳无益的。在一些优秀的设计案例中,我们确实能看到设计师在设计的前期阶段都十分重视对问题的调查。“发现问题就等于解决了问题的一半”这一流行在设计界的说法是很有道理的。

在设计过程中除了要明确需要解决的问题外,还必须掌握系统地研究、分析问题的方法。分析问题的过程是对问题的进一步了解和深化的过程。设计师只有在弄清了产生问题的根源、问题的性质、内容与特征等基础上才能确立解决问题的方向和目标。

设计是一个充满矛盾的过程,是在解决与平衡矛盾的过程中不断发展的。设计的实践告诉我们,在平衡和解决设计的矛盾过程中,答案不仅仅是一个。但设计的任务就是要在这些错综复杂的矛盾中寻找出一条解决问题的最佳途径。由于现代科技的迅猛发展和人们对设计标准的日益提高,使得蕴涵于设计中的矛盾与问题变得更为复杂。因此,与传统的设计方式不同,当今设计的完成已离不开各类设计师、管理者和其他相关人员的共同参与。

总之,把设计看做是“解决问题的过程”这一观念不仅使设计师明确设计方向,以及正确把握设计所具有的重要作用;同时也对设计管理者在具体的管理设计过程中切实有效地管理设计也是十分有益的。因为这一观念不仅能使管理者对设计的理解更贴切,同时也使原本属于设计师的语言也走近了管理者。

### 1.1.2 设计师与管理者的不同看法

由于设计师与管理者在文化背景上的差异,必定会导致对设计观念的不同理解。而这些表现在对设计观念上的差异无疑会给设计管理者在设计管理上带来一定程度的困难。在一些具体的设计事务执行过程中,当设计管理者和设计师企图沟通相互之间的观点时,我们依然能看到他们在文化之间引起的碰撞。下面是在设计管理过程中将会遇到的几个普遍现象。对这些现象的识别与剖析,将有利于管理者更好地理解设计和更有效地管理设计。

#### 1. 对设计重要性的不同看法

设计和生产、市场营销、财会等一样,作为企业经营功能中的一个部分,需要和其他功能一样给予高度的重视,并需要掌握对它进行管理的相关技术。但至今,在一些企业中,一些管理者不是否认或看不到设计的重要性,

就是虽承认其重要性,但对设计不付诸有关责任方面的行动。如一些企业管理者只愿对其他经营方面作出决策,而对设计却不闻不问,更不愿意对设计作出实质性的投入。

“有了好的产品,才会有好的营销”,这是大多数成功企业的经验。然而,在当今还有相当一大批企业明明是以生产产品为主,往往忽视了惟一能提高产品质量的设计手段。他们宁愿用花大本钱来推销低劣质量的产品,而不愿意在提高产品质量的根本上下力气。在人才市场上对营销人员的高度青睐和对设计师的冷落所形成的强烈反差就是这一现象的一种反映。

看不到设计对企业经营的重要性这一点无疑是与管理者的文化背景有着密切的内在联系。翻开 MBA 的教学大纲,设计和设计管理方面的有关内容寥寥无几。对设计知识的先天不足,导致了这些后来走上领导岗位的管理者在管理实践中总是很难理解“设计概念”、“视觉信息”等方面的东西,很难估计以“形象”方式出现的设计,在未来会产生什么样的结果。他们在考虑问题时总是习惯于像管理财务形式的那种管理方法,而不愿意另辟蹊径。

## 2. 对设计概念的不同看法

对管理者来说,设计的目的就是增加利润。这就好比把钱投在广告上能增加产品的销量而获利。他们强调的可能是设计对企业带来的经济和战略方面的结果;他们的谈话不可能跳出诸如“设计为了利润”之类内容的框框,而对设计可能带来其他方面的影响则很少感兴趣。对于设计师,他们之间谈话的主题往往是围绕如何改善环境、提高人民大众对艺术与设计的审美情趣,甚至帮助改变社会传统观念,等等。对于管理者来说,好的设计被简单地认为就是“畅销”。而对设计师而言,他们有时对市场中流行的产品不屑一顾,而崇尚那些在一般人眼里被认为是神秘的或远离实际的设计形式。

通常,大部分的设计师都是从一些设计或艺术院校毕业的学生。由于这些院校的文化背景及教学的局限,使一些刚刚走出校门的设计师往往会发现,自己与企业实际的要求有着很大的差距。表 1.1 是设计院校与企业之间对设计要求的比较表,从中我们不难发现产生这一差距的主要因素。

表 1.1 院校与企业间设计要求比较表

	设计过程的重点	设计结果
设计院校	设计概念	效果图 概念模型
公司企业	1. 产品形态设计 2. 决定形态实现的材料 3. 决定形态实现的方法	上市新产品

### 3. 对设计创新程度的不同看法

目前,大多数人都接受“设计就是创新”这一提法。但由于设计师与管理者在对设计概念理解方面的差异必然导致对设计创新程度的不同看法。

对于刚刚走出设计院校大门的许多年轻设计师来说,都希望把自己的设计做得越新奇,越脱离传统越好。他们往往喜欢在寻找新概念上花大力气,而不愿意做具体改良产品质量的事。在他们的眼里,只有全新的设计才具有设计的价值。诚然,设计离不开创新,但创新并不意味着否认过去的一切。从现实的市场上看,目前 99% 的新产品都是从原来老产品发展过来的,或者说是原来的基本发明扩展成新的发明,延伸出一些新的实用功能,如表 1.2 所示。

表 1.2 产品的延伸和发展

基本发明(产品)	重新设计的产品
自行车	山地车,运动车
盒式录音系统	随身听
气垫船	气垫式割草机

对此,英国设计管理专家 Oakley 在他的《设计管理》一书中曾做过这样的论述:“有人说日本设计师是伟大的创造者,其实不然。应该说日本设计师是一个伟大的重新设计师,他们的成功是来自于不断做一些比原来好一点的事情,而不是一下子有很大的发明。”认识到这一点是至关重要的。因为它能帮助管理者更好地利用设计师的时间,加快设计更新。

### 1.1.3 设计的作用

#### 1. 设计在企业经营和发展地区经济战略中的作用

从设计的本质上看,其目的就是通过一系列的创新活动,将企业中的资源,包括技术、人力、物力、资金等转化为有用的产品或服务形式。换言之,就是通过设计去创造新的价值。

在新的产业革命推动下,设计给人类社会带来的好处已愈显明确。世界已进入了设计的时代。如早在 20 世纪 50 年代,日本政府就意识到了设计对于提高企业竞争力、发展地区和国家经济的战略作用。据不完全统计,仅 1 亿人口的日本,战后就培养出了近 20 万的设计人才。由于日本政府对设计的高度重视,使战后的日本在短短的 20 年内经济就得到了迅速的恢复而一跃成为当今的经济强国。我们可以从许多日本企业的产品成功地走向世界市场的过程中领悟到,这些成功无一不是和它们把设计作为企业的经营战略所分不开的。例如,丰田公司的“Corolla”在美国市场挤出德国大众公司的“甲壳虫”就是一个很好的佐证。

早在 20 世纪 50 年代末,日本丰田汽车公司就想把自己生产的汽车出口到美国。但当时美国的汽车市场早已被德国大众公司生产的“甲壳虫”所占领。因此,丰田第一次进军美国市场难免以失败而告终。但是,丰田公司的管理者并未丧失信心。为了使丰田车能在美国市场争得一席之地,他们决定在经营中贯彻“以设计为先导”的战略方针。在进行详细的市场调查和分析以后,根据当时世界正处于石油能源危机时刻及美国市民消费心理等特点,推出了一款外形简洁流畅,轻盈快捷的新车型,该车在车身各部件的设计上制订出比德国大众“甲壳虫”车更高的设计标准,在车子的生产、操作、驾驶和乘客舒适等性能方面进行精心设计。在销售策略上,他们推出了较低的价格政策,并配以良好的售后服务。两年以后,当丰田公司设计的新车“Corolla”进入美国市场时,丰田车以其性能优良、价格经济、能源节省、外观新颖等特点使一些竞争者的车子相形见绌。运用“以设计为先导”的经营策略,最终帮助丰田公司打开了美国的汽车市场。

一个国家和地区的经济的发展往往与这个国家和地区所采取的经济发展战略有着密切的关系。我们也可以列举一些事实来说明这一点。如 1984 年,英国政府曾对英国的产品出口工作做过调查。调查的结果使他们感到大为震惊。有关数据表明,在 1950 年英国的制造业出口占全球出口量的 25%,但到 1984 年,英国的制造业出口已下滑到 8%,英国的进口产品量首次超过出口。通过分析,英国政府发现,尽管英国在设计与制造上拥有足够的力量,然而在两者的结合上仍无法实现。究其原因是政府对设计没有足够的重视,因而导致“设计在英国经济实体中成为一种被忽视了的资源”。

由于充分认识了问题的严重性,促使英国政府对设计的高度重视,明确把设计作为振兴英国经济的战略手段。政府除了出面组织和成立专门推动和研究工业设计的组织外,还专门筹集资金,支持和鼓励企业与组织对产品的创新与设计,鼓励和提倡多种形式的设计竞赛和展览会,加强与国际设计界的交流合作。与此同时,英国政府还十分注重对设计教育的投资,在大多数艺术和理工学院中创立设计专业。目前英国的工业设计教育相当完善,除了培养设计本科生外,每年还培养出相当数量的具有硕士或博士学位的高级设计人才。由于政府充分认识了设计在区域经济发展中的战略作用,因而使英国的设计在近年来的发展已跃居世界一流水准,并成为世界上的设计输出国。下面是英国设计委员会在 1999 年对英国设计所做的调查数据,显示出了英国企业对设计的认识程度以及设计在企业经营中的作用。

一些调查数据表明:

在 67%的大公司和 47%的小企业中普遍认为设计起着十分重要的作用。

24%的公司认为,设计是企业管理中的一个重要工具。

84%的企业在经营活动中雇用设计师或设计事务所。

五分之一的企业拥有自己的设计部门。

表 1.3 是英国设计委员会对 450 个英国企业的调查结果,从中可以清

楚地看到设计对英国企业所带来的效益。

表 1.3 设计的利益

百分比	效益
91%	改善了企业的形象
90%	改善了企业的产品质量
88%	提高了企业与顾客交流的效果
84%	增加了企业的利润
80%	帮助企业开拓了新的市场
70%	降低了产品的价格
69%	改善了企业内部沟通渠道

在区域经济发展战略中,日本政府成功开发山梨县的地方资源,就是利用设计的最好例证。

日本山梨县是一个离东京有两个多小时快速列车路程的偏僻山区,周围丛山环抱、资源匮乏,加上交通不便,是日本的一个经济不发达地区。因此,每年都有许多青年男女背井离乡,涌向东京去寻求新的发展空间,从而促使该地区人才匮乏,经济长期处于落后状态。为此,日本政府决心要改变这一状况。在制订该地区的经济发展战略时,政府不是简单地向这个地区投资,而是根据这个地区的自然资源提出了“引入设计、以设计带动开发”的扶贫新概念。

首先,日本政府在山梨县投资建立了“工业设计培训中心”,目的是通过对本地区青年的免费培训,使他们掌握必要的设计技能和对市场研究与独立开发新产品的能力。其次,在山梨县建立相配套的工业园区,使培养出来的新生设计人才有用武之地,并使他们能利用设计的优势去获取企业经营的最大效益,从而达到充分利用本地资源,从根本上摆脱贫困落后的状况。

山梨县虽然没有其他特殊的资源,但有着较好的自然风景,周围山峦叠嶂,常年草木茂密,青翠欲滴。在规划工业园区时,设计师充分利用了这一自然特征,巧妙地将厂区建筑与周围环境融于一体。使工业园区既是商品生产的基地,同时又能达到观景旅游的目的。

由于山梨县工业园区特有的环境效应和园区在设计规划上所呈现出的崭新理念,每年都要吸引成千上万的旅游者来这儿参观旅游,其中不乏有一些世界著名企业家,甚至还有国外的高级官员和政府首脑。这些都为山梨县带来了明显的经济效益。与此同时,园区内各企业的经营也因对设计的导入而提高了效益。例如,这儿的皮革制品制造公司的产品原料是从中国云南进口的鹿皮,通过这儿特有的加工工艺及精心设计形成了独特的产品风格,各种十分精美的皮革制品为各国游客所喜爱。这儿的珠宝、首饰和服