工业设计中的设计管理探析

林 鸿，江 牧
（苏州大学，苏州 215123）

摘要：分析了设计管理的概念和内容，辨析多个定义间的异同，并通过设计管理的发展演变及其看待工业设计的角度，以剖析苹果、宜家2个国际知名公司的设计管理策略为例，论述了设计管理的本质及其在工业设计中的角色和地位。在此基础上，阐述了工业设计领域设计管理的内容和必须考虑的9个问题，指出对于设计管理模糊理解的弊端，并提出设计管理还应在伦理、道德和价值等方面发挥作用。

关键词：工业设计；设计管理；设计程序
中图分类号：TB472　　**文献标识码：**A　　**文章编号：**1001-3563(2011)24-0087-04

Study on Design Management in Industry Design

LIN Hong, *JIANG Mu*
(Soochow University, Suzhou 215123, China)

Abstract: It analyzed the concept and content of design management and the similarities and differences between the multiple definitions. Through the evolution of design management and the view of industrial design, to parse the design management strategy of Apple and Ikea, as two internationally renowned company, it discussed the nature of design management and its role and status in industrial design. On this basis, it described the content of design management in industrial design and the nine issues which must be considered, pointed out the drawbacks of vague understanding of design management, proposed that design management also should play a role in the fields of ethical, moral and value.

Key words: industry design; design management; design process

现代工业设计是涉及到国家技术、文化和经济、社会的领域，其产品与人类的资源利用和可持续发展密切相关。在这个系统工程当中，设计管理是重要的环节，因此在工业设计领域分析设计管理涵盖的内容和执行的方式，有助于工业设计的效率，并可能促使其更好地可持续发展。

1　设计管理的概念

设计管理是这几年国内设计界频繁提及的概念，其实，鉴于所有的设计都是一个系统工程，需要有组织的计划，并且是为了达到一个预定的目的，因此，设计这一人类活动必然是涉及管理的。将“设计管理”作为一个设计理念提出，有助于现代管理理念的引入，以便于提高设计的效率，也有助于引起设计机构对于管理的重视。

1966年英国设计师米歇尔·法雷首次明确提出了设计管理的概念，“设计管理是在界定设计问题，寻找合适设计师，且尽可能地使设计师在既定的预算内及时解决设计问题”。这里，法雷谈到了明确市场定位，确定设计任务，组成合适设计师的团队，并要照顾的经济利益。1976年，前伦敦商学院设计管理中心主任彼得·戈伯进一步把设计管理定义为“一种计划，从管理的角度而言，它使得产品的目的以及包括这个目的的信息能以整体合作的方式达到”。因此笔者认为，设计管理是计划的过程，并由组织加以运作，它是这一运作过程中的中心和最主要的部分。戈伯强调的是设计管理的计划性和过程性，以及其对于资源的整合效应。2002年，悉尼大学让·纽曼将设计管理解释为：“一个好的设计，等于一个好

收稿日期：2011-08-05
作者简介：林鸿(1975—)，女，江西赣州人，硕士，苏州大学助理研究员，主要研究方向为艺术与设计理论。

的过程，等于艺术（Good Design=Good Process=Art）”。对此，中央美术学院许平认为，设计管理“是将管理的理念与意识引入设计方法，也是将设计创造与尽善尽美的追求融入管理目标的过程”，并且通过设计与管理的结合，以达到倍增效应，设计活力的进一步激发，使得设计的增值与效益最大化[1]。除却以上这些对于设计管理的解释，笔者认为作为一个系统工程，设计管理还是一种让人类的隐性知识和生活经验得以物资显现的过程，是整合人类智慧的结果。

2 工业设计中的设计管理发展过程

设计管理这一概念的形成有其发展历程，20世纪早期，传统的观念认为设计只与形式和功能相关，设计师也侧重于设计技法和创造能力，而不关注产品的社会价值与市场沟通的能力。二战后，美国的企业家开始关注将设计师的设计技能和商业、市场等因素结合起来。1966年设计管理的概念被明确提出，20世纪70年代彼得·戈伯撰写了有关设计管理的系列研究文章。戈伯特别指出设计师学习商业知识的重要性，他认为在现时代，“设计师所要学习的，也是至关重要的一件事就是商业世界的语言，只有通过学习这种语言，才能够有效地为设计发表言论。”这暗示出设计管理与市场调研、用户研究的关系以及包括设计趋势和设计策略的内容。

在工业设计领域，设计管理概念的提出与发展也与工业设计商业化的进程有关。20世纪初期的工业设计还是以解决产品的造型和功能为主要目的，二战后，效率和经济的因素被更多地考虑，与工业化大批量生产相应和符合机械化、自动化机器生产的要求促使了产品设计的变化。标准化、模块化和安全性的要求势必让管理介入到设计过程中。到20世纪60年代，工业产品的市场开始有全球化迹象，产品质量及其背后文化内涵的要求推动产品品牌化的形成，管理就更加深入地进入设计过程，设计管理概念的形成至此水到渠成。20世纪90年代以来，国际产品的全球化市场已然形成，一些大型跨国公司的设计管理也开始进入产品策略、设计趋势和服务研究的层面，设计管理也由于是整合设计全过程各种资源的运作方式而被各大设计机构所重视。

3 从设计管理角度看工业设计

从设计管理的角度，工业设计是一个涉及多学科、多领域的人类设计活动。这种特点使得设计管理在其中有很大的发挥余地，从设计项目的确定、设计程序的组织、设计人员的调配、设计执行的监管、设计市场的开拓等，设计管理的介入能确保一个设计项目高效、优质的完成。有学者认为，设计管理有6个方面的益处：(1)有利于技术突破，充分利用企业各方面的资源；(2)有利于针对市场开发产品，或通过设计引导市场，开发创新性产品；(3)有利于资源的优化配置，包括人力资源的调配，降低能源的消耗；(4)有利于创造健康的企业氛围，协调设计人员的关系；(5)有利于建设精干稳定的设计团队，减少设计师的频繁流动；(6)有利于企业凝聚力的营造，塑造企业形象以及产品品牌的形成[2]。

美国苹果公司是一个在设计管理上有自己独特文化的大型企业，这几年它的电子产品iPhone和iPad风靡全球，为全球消费者所追捧。这在电子产品泛滥，人们的选择高度多样化的今天是极为罕见的。即使这样，苹果用户仍然趋之若鹜，似乎全然不在意彼此所用产品的同质化。这种独特的现象或可从苹果公司的设计管理策略和文化来理解，苹果公司在乔布斯的带领下，不着眼于提供多款不同的产品来迎合不同的用户群，而是只提供一款性能优异、与同类产品相异的产品，消费者没有选择，只能接受。苹果公司产品设计的策略不是刻意地设计和制造一批产品来满足消费者，而是通过一款创新性产品来引导市场。假如接受和认可苹果的设计文化，就不要因为价格昂贵而放弃使用它，假如不接受不认可苹果的设计文化，也不必花费去购买只此一款的苹果产品。苹果公司这种独特的设计文化就是乔布斯独特的设计管理观念促成的，乔布斯的逆向思维抓住了市场和消费者的脉搏，只用一款独特的设计就占有了全球高端手机市场的主要份额。特立独行的做法再加以产品造型和交互设计的创新，共同造就了今天苹果公司的品牌效应，有限的几款电子产品就塑造了苹果高品质、高科技、简洁的产品造型、新颖的使用方式、创新的用户体验等口碑和品牌形象。

4　工业设计中设计管理的内容

在工业设计领域，设计管理主要包括以下4个方面：(1)设计项目管理，就是在设计的全过程中如何做好一个产品的设计；(2)设计组织管理，主要是一个设计机构的有效运作，如何组织设计团队，如何进行人员的调配，设计任务的布置和分配等；(3)设计资源管理，主要是设计资源整合的问题，以便更高效地完成设计项目，又包含人力资源配置和管理以及产品制造原材料、能源等资源的有效控制；(4)设计创新管理，主要是设计机构和制造企业的发展问题，包括其开发产品的策略，因为设计产品的创新涉及到企业的效益、可持续发展。

瑞典宜家公司是一家国际性的家居公司，设计、制造和出售包含所有与家居有关的产品，它致力于让客户在它巨大的家居卖场中可以购买到一切适合自己需要的家居产品，其设计管理具有典型性，并走在企业管理的前列。考察宜家的设计管理，可以看到：首先它会对市场需求作细致的调研，通过大范围的用户调查明确自己的哪种产品更符合消费者的需要，有着较好的市场前景，并得出其原因；其次在调研的基础上，确定新产品的设计定位，也就是设计策略的制定问题；再次是寻找和明确产品的个性和创新性，比如宜家就一直以环保和低碳作为自己产品的一个特色，对于可回收、可持续材料的使用和可持续能源的考虑也形成为其品牌内容；进而宜家的设计管理者会考虑产品质量和成本之间的关系，在实用功能保证的前提下尽量降低消费者的花费；最后对于产品的销售，宜家精心打造了专售卖场，每个展厅都结合所售产品布置成相应的家居环境，让顾客对产品的功能一目了然，既方便了购物又减少了工作人员的劳动强度。基于此，宜家的家居产品也为广大消费者追捧。

5　设计管理必须考虑的几个问题

1）合理干预还是过度干涉。有管理就有制约，那么这个“度”在哪里？设计管理是应当全方位的参与、指导设计项目、设计行为，还是应当有时游离于设计之外，给设计师一定的自由创作的空间？

2）程序管理还是产品控制。有管理就有程序，是要强行地规定一个设计项目的硬性程序让整个设计团队无条件遵从，还是只要关注整个项目的结果？或者将设计程序和最终产品的质量控制结合起来，中间有一定的自由度。

3）客观标准还是主观判断。有管理就有标准，设计项目最后的产品好坏与否如何判断？是应当制定所谓客观的标准还是凭专家主观的评定?如产品的造型具有美学和艺术的内容，这些如何评价？

4）设计技能还是大众品味。有管理就有要求，设计的产品是一味地允许设计师展现自己的设计技巧，还是要求设计师一味地跟从市场和大众的品味？大众的所有要求是否都合理？设计师的考虑是否又有普遍适应性？

5）设计创新还是循规蹈矩。有管理就有责任，一个设计产品是应该尽可能地进行设计创新，还是应该考虑到企业的风险，尽量减少冒险，从而带来平庸、保守的设计结果？

6）民主决策还是个人权利。有管理就有权力，一个工业产品往往有较大的社会影响力，那么它生成过程中的决定究竟应该是由设计项目管理者一个人作出？还是应该由设计团队所有参与成员作出一个较为民主的决策？

7）文明承载还是开发控制。有管理就有效益，一个工业产品的开发是应当由企业从自身经济效益考虑来决定？还是应当要考虑到与该产品相关的文明与文化的内容而审慎地做出选择？因为更多地考虑产品的社会效益会给予设计师更多的限制，甚至让该产品的开发夭折。

8）标准解释还是语音歧义。有管理就有沟通，在产品的研发过程中有很多交流的过程。关于设计产品相关标准的理解，不同的人有不同的视角，多种解释造成了设计管理过程中时间、精力的浪费，即使是设计机构和企业的设计团队成员之间的沟通也会因语言的歧义和言说内容的不同而造成误解，有时不但影响设计进度，还会造成成本的增加。那依照谁的理解恰当呢？

9）专业角色还是多方参与。有管理就有参与，从工业产品的全生命周期来看，设计企业管理者、设计师、制造商、消费者、使用者、回收者等事实上都与产品有直接的关系，在产品设计的过程中，到底是应该

拥有专业知识的设计师和工程师来决定？还是与产品有直接关系的人员共同参与设计过程，具有发言权呢[3]？

6 关于工业设计与设计管理的反思

对于工业设计领域的设计管理研究，还不应当局限于以上的范围，设计管理还应该从更宏观的视野来协助工业设计。譬如对于设计师道德和使用者道德规范的形成，好的设计管理开发出的产品可以有益地培养人的道德，这样，整个人类产品的合力就能够塑造出全体人类的道德体系，有助于改善人与人的关系，营造和谐社会。又如从伦理角度，设计管理应当让工业产品的策划、设计、制造和使用都照顾到人与人之间的伦理关系，从人的角度，任何使人违背纲常的产品都是畸形扭曲的，而伦理概念扩大到人与自然的关系，更是可以从近年来工业设计领域绿色、环保、低碳等概念的流行窥探。再如对于工业产品的价值理解，这些年，哲学界特别是科技哲学界激烈地讨论过人类产品的价值理性与工具理性的问题。实际上，这并不是2个对立的范畴，价值理性为工具理性提供精神动力，工具理性为价值理性提供物质支撑，片面地强调工具理性会导致人性的扭曲，但也必需知道价值理性无法取代工具理性。对于价值的追求是因为价值引导人们“做什么”和“如何做”，它在人类整体利益的层面规范了每个个体的行为，这当然也是工业设计中的设计管理所必须思考的内容。

7 结语

通过以上论述可知，好的设计管理可以提高产品品质，增强企业的竞争力；好的设计管理可以加强合理利用地球资源，通过合理配置资源达到降低能耗、降低材耗，达到保护环境的目的；好的设计管理还可以树立企业在公众中的形象，这里面必然包含有伦理、道德和价值的内容。

参考文献：

[1] 许平.设计管理与设计商务教育[J].装饰，2002(1)：4—7.
[2] 刘子建，张青.设计管理可以改变设计师和管理者的心智模式[J].美与时代，2009(1)：29—30.
[3] 唐燕，吴唯佳.城市设计制度建设的争议与悖论[J].城市规划，2009(2)：72—77.
[4] 刘和山，李普红，范志君.设计管理在新产品开发中的应用[J].包装工程，2005，26(3)：139—141.
[5] 何人可.工业设计与设计管理[M].长沙：湖南大学出版社，2002.
[6] 刘国余.设计管理[M].上海：上海交通大学出版社，2007.
[7] 邓成连.设计管理——产品设计组织、沟通与运作[M].台北：亚太图书出版社，1999.
[8] 王效杰.工业设计商业化发展阶段及其比较研究[J].包装工程，2009，30(6)：116—118.