

对当前设计实践中团队与沟通问题的思考

张建春

当代设计,在很大程度上与其说是设计师个人的创作行为,不如说是设计师与客户之间、设计团队之间、设计团队内部各专家之间为了谋求各自利益的最大化、各自理念与设想的更清晰化完整化,以及设计方案的最优化所进行的博弈过程与行为,进一步说,是各方达成妥协后的成果。这里我们不妨将设计团队与客户经过争论、沟通、妥协后达到的为一个共同的目标而协同努力的理想状态称之为“设计的共谋”。共谋后的作品往往与主创设计师或者客户最初的设想相去甚远,有时候甚至背离了主创人员与客户最初的构思,但这些都在于各方力量与思想碰撞、博弈、妥协后所产生的作品往往就是当时条件下所能实现的最佳解决方案。

在当前社会条件下,设计协作与沟通的重要性已日益凸显出来,在设计过程中努力实现设计方与客户的和谐共谋已成为一种趋势。设计师仅仅秉持个人的艺术修养和对部分技术的掌握,要想在当前激烈的设计竞争中取胜,已经变得越来越困难。寻找、建立一支良好的团队,学习和团队成员进行有效的沟通和交流,发挥团队的整体竞争力与战斗力,掌握和客户沟通的艺术和技巧,学会和其他团队进行分工与协作以实现各方利益的共赢,成为当前设计师及团队成员必须修习的“专业课”。而这门“专业课”的基础就是认清设计团队内部的沟通与合作,以及设计团队与客户间进行恰当沟通的重要性。

1. 设计团队的沟通与共谋

随着现代科学技术的发展和社会分工的进一步细化,新的行业和职业不断涌现,且各行业间的关联性和专业性都不断加强。一个设计项目的顺利展开,往往需要多个专业领域人员的协同配合。比如一个建筑设计项目的展开,就涉及项目预概算、建筑方案设计、施工图绘制、结构设计、水暖电各专业的工程师和技术人员的协同配合;而一个会展设计项目的开展,则需要会展策划师、室内设计师、灯光师、电器设计师等多个专业领域的工程和技术人员协作共谋,即使一个企业形象的策划案,也往往需要有不同专长的设计师参与,比如有人专门负责策划和提案,

有人专门负责绘图与制作等。

设计团队内部沟通是为了设计队伍的协同和管理。设计师的任务不仅是提供一个创意的方案,同时也是将集体的智慧反映在设计终端上。通过各专业人员之间的沟通,了解彼此对设计实践中所遇问题的看法,并且通过沟通与协商将这些不同的看法统一起来,以保证设计目标的实现和设计方案实施的科学性。今天,构建这样一支良好的设计师团队,建立设计师之间良好的合作与沟通关系已经成为设计界的共识。

但是本文此处所强调的“设计团队”与上述“设计师团队”有一字之差。此处的设计团队不限于由各类设计师和相关技术人员组成的团队,而是包含了其他相关专业领域的专业人员与普通消费者在内的以一个共同设计目标和利益诉求为纽带而团结在一起的广义的“设计团队”。

之所以提出这个广义的“设计团队”的概念,基于以下两方面的考虑。

(1)作为现代商业活动中的一个重要环节,设计活动不可避免地与其他环节产生这样那样的联系。因此,从广义的层面来理解,设计团队的协作涉及到与其行为产生关联的其他专家,如营销人员、工程专家、消费心理学家,乃至普通消费者。各方面都可以根据自己的专业知识和相关体验,对设计项目提出自己的意见。

长期以来,我们在研究设计问题时,甚至研究设计史时,更多关注的是设计本身的特征与本质,而忽视了设计过程中许多对设计活动产生了影响的其他领域的专业人员和消费者。正如英国物质文化研究专家丹尼尔·米勒在他的著作《物质文化与大众消费》一书中指出的那样:“实际上,设计史是对工业的人工制品的研究,它相当忽略了消费者。”虽然说设计师也是消费者,也是条件产品的用户,同样可以依据自己对产品的满足与失望心理来修正自己的设计。(这就要求设计师能用批判的眼光看待自己的设计经历,能用求知的心去接受有关专家的意见。)然而,在对市场的把握和对用户的了解方面,一个设计

师的知识和经验不可能超越消费心理学专家和营销专家。设计师需要与营销人员、消费研究人员乃至普通消费者携手合作共同研究市场,为设计提供根据。正如设计师乔治·尼尔森(George Nelson)在他的《1954 年以来的设计》一书中所说的那样:“整个设计过程,包括专业领域内的材料人员、工程人员、技术人员与行销人员之间的重要协作,都稳步迈向人们认为恰当而非美观的最终解决方案。”

(2)在经济全球化的背景下,设计所面临的的是一个复杂的环境,其中最突出的是地域的适合问题、生态与环境问题、社会的价值观问题,以及消费者的审美与文化背景问题等。让只对“外在形式”进行负责的设计师解决所有的问题显然是不现实的。正因为如此,设计师和设计理论家维克多·帕帕奈克(Victor Papanek)提出:“任何一个只有由设计师组成的团队都将是一个效率低下、争论不休的团队。所以需要的是非设计人员。”而这种由多方面专业人员包括用户参与的“设计团队”所进行的“沟通与共谋”,能使设计变得更为合理,同时也可能避免设计师的设计成为“个人”的产品,或是成为让消费者被动接收的“霸道”设计。

可以这样认为,广义的设计团队,其良好的内部沟通模式的建立可以对设计团队内部各个部门和外部系统的信息进行整合,协调设计所需的各种资源。比如能够充分集中设计师、相关专业领域专家、技术人员和普通消费者的智慧与经验,实现部门间及时的双向互动,对整个设计过程实施监控。

2. 设计团队与企业客户间的沟通与共谋

设计是功利性很强的艺术行为,其价值体现在设计合作关系的建立、设计成果取得客户认同、设计师顺利获取工作报酬,直至双方达成共赢这些方面。但设计很难用一个既定的标准答案来进行判断,其中所涉及的知识范围很广,不同的设计师对于设计美的认识有时候差别也很大,有效的设计沟通可以对项目方形成审美引导,为设计创新拓宽思维渠道。从项目实施双方意图来看,客户提出的是要求和条件,要的是设计结果,其对于设计精神的领悟往往比较主观。虽然缺乏专业的视觉眼光,但不代表客户没有审美认知能力。接受设计师的设计意图需要有一个沟通引导认识的过程。作为设计师,其推销的是技术和创意,要的是效益和行业影响。如何在既满足客户要求的同时实现设计创意,是设计思维开始就必需着眼解决的问题。合理的沟通能够引导客户认识

创新的必要性和具体视觉规划策略,并且发展形成基于设计需要的共同的或者相似的思维模式——即设计共谋的理想状态。

然而在现实的设计实践中,我们发现,设计师与企业客户的沟通多数时候并不顺畅,存在着这样那样的沟通障碍。设计师经常会抱怨客户素质低下,欣赏水平有问题,不了解、不尊重自己的设计,花了很大的精力做出来的方案被客户一句话就否定了。另一边客户又在抱怨设计师素养太差,无法满足自己提出的要求。出现这种情况,从专业的角度分析一定是设计过程中或者设计方案存在了某些问题,如不符合国家规范,设计方案的可操作性可实现性差,或是方案达不到企业的预期要求等。但对此问题进行深入分析,我们不难发现,如果不是设计单位真的有失专业水准的话,那么设计单位与客户间沟通不到位便是造成设计方案被否定的重要原因。

设计活动不是一种独立的艺术创作,设计要求往往体现了客户的主观思想。不管任何类型的设计项目,小到企业标志,大到城市环境规划,每次设计任务都有不同的目的与要求。实施双方就设计需求进行探讨都是设计思维发展的前提,其结果对项目顺利实施的影响都非常明显,对设计师思维展开也具有一定的指导意义。

从设计师的角度,要努力与客户构建起一种平等对话的共谋关系。设计团队应该主动与客户多沟通,耐心听取客户的每一项要求与建议,这样便于对方案做出及时的修正,以免在设计过程中走弯路。

在当前的设计实践中,设计师在与客户沟通时要尽量避免两种不恰当倾向:第一种是对客户提出的意见机械性地全盘接受,即被动地按照客户的要求反复修改设计方案。另一种是不与客户认真沟通,在设计过程中过度张扬设计师的自我个性,把客户当作不懂设计的外行看。这两种类型的设计师在设计活动中,前者无非是设计活动中的“抄手”,而后者则把自己孤立于整个设计活动之外,游离于团队的边缘来实现自己的“设计理想”。其中第一种倾向的形成有其深刻的社会现实原因。

在具体设计市场中存在一个客观的事实,那就是企业客户总是希望用最低的成本得到最好的设计方案。项目方是设计消费的主体,在对设计方案的招投标、审美评估、经费控制等方面都掌握着主动权。不可否认的是,商人的文化价值观、人生观以及审美趣味一般说来与设计师是不同的。有时候,一些

企业客户在与设计师交流沟通时会把自己不正确的观点强加给设计师。比如授意设计师对一些知名度较高的品牌和商品进行“模仿式设计”,以达到鱼目混珠、真假李逵的效果。而对于设计方来说,设计公司也是企业,虽然设计创新可以创造企业品牌,提升设计价值,但对利润的追求和设计成本的控制是它发展壮大的根本。就目前的市场情况来看,虽然设计从业人员大幅度增加,设计需求市场不断扩大,但是不负责任、粗制滥造的设计赝品比比皆是。究其原因,不断恶性循环的市场竞争直接导致了创意行为的异化。

设计师应该承担改善设计市场的社会责任。设计企业应该在设计沟通过程中引导企业客户遵循设计诚信的原则、艺术的原则、生态保护的原则等。这不仅有利于宣传设计团队与企业客户的正面形象,也对改善社会环境有所裨益,能够真正实现设计团队、企业客户与整个社会利益的共赢。针对上述情况,设计师在遇到客户提出的不合理要求时,要学会以适当方式说“不”,应该认真思考把专业知识和职业道德通过一种对方容易接受的沟通方式表达出来,努力说服对方。让企业客户认识到以损失企业的信誉和文化价值为代价来换取一时的利润是非常短视的行为,让企业明白重视原创,形成自己独特的品牌战略的重要性。在求得客户的谅解基础上,实现自己设计理念在设计方案中的最大化体现,促成共谋共赢的伙伴关系。如果经过努力的沟通,仍无法与企业达成共识,那么设计团队就不应该为此而妥协。设计团队为了自己长远的发展和所应担负的社会责任,不应该成为这类商家不择手段获取利益的帮手。

事实上,只要设计团队与客户双方都是本着对企业对社会负责的态度,就能够进行良好的沟通,就能够认识到设计出满足人类物质文化生活和能够提升人类精神文化生活水平的产品与企业获取商业利益并不矛盾。作为技术与艺术相结合的产品的设计活动可以通过物化了的設計产品传递出设计师和企业正面的文化价值观与社会价值观。人们在消费由设计师与企业共同创造出的商品时,除产品的功能外,还能体验到一种企业文化。设计师和企业客户利用蕴含在设计中的企业文化,通过市场来引导一种消费文化的形成。

针对第二种倾向,设计师首先要摒弃与企业客户沟通是“外行指挥内行”的观点。如果设计师带着

客户不懂设计这种心态去与客户沟通,那么往往就会忽视客户提出的很多合理化要求。其实,很多时候,企业客户在设计过程中提出的问题和要求并不是“外行”话,只不过是企业客户与设计师双方关注的重点不用。现实中有很多优秀的设计理念都是由企业经营者首先提出来的。比如曾经风靡世界的随身听播放器(walkman)的设想最早就是根据索尼公司的董事长盛田昭夫让“人们随时能听到完美的音乐”这一理念开始研发与设计的。

事实上,许多企业客户非但不是外行,而且往往是宣传自己的行家里手。作为商业战略规划的一个部分,企业客户的参与对设计活动有着关键的作用。企业客户对自己的企业文化、经营理念、营销战略、消费对象一般都有深刻的了解,对消费群体及市场一般都进行了严格的过滤与精确的扫描,从而获得支撑与推进企业发展的详细信息。比如,国外的汽车在中国建立合资厂后,都会加长汽车的轴距,这是企业根据调查后发现中国的消费者一般购买这种交通工具时会考虑到一家人出行时的方便与空间尺度。此外,企业的文化内涵与管理经营理念,这些软性的战略思维与意识,只有企业本身才有深刻的理解。设计师所要做的是通过自己的专业技能加强企业的理念,在设计项目中将这些软性战略因素融合在设计中。这个过程不是听一次介绍就能解决问题的,而是需要经过不断的相互沟通了解,最终找到一个共识点。美国通用电器前董事长兼 CEO 杰克·韦尔奇曾经说过这样一段话:“真正的沟通是一种态度和环境,它是所有程序中最相互影响和相互作用的部分,它需要长时间的心领神会。它是一个稳定、相互作用的过程,这个过程的目标在于创造一种共识。”

今天的设计市场如同博弈,在这个规则还不健全的激烈竞争环境中,设计方要努力加强团队内部的沟通与管理,同时谋求与企业客户沟通的恰当途径,努力赢得客户的信任与认可,与企业客户建立起和谐共谋的理想合作关系。同时,设计企业应该牢牢把握住伦理道德的底线,不为一时的利益而丢弃自己的社会责任与良心,坚持以新颖的创意、优质的服务、良好的沟通来吸引客户与引导客户,努力与客户一起实现社会效益与经济利益的共赢。

(作者单位 浙江工商大学艺术设计学院)