

伦理型领导：设计与设计师的新前沿

克里斯蒂安·格勒林 (Christian Guellerin), 南特大西洋设计学院执行董事

近年来,设计的认知已经发生演变,如今它成为适用于所有问题和领域的战略工具,并从整体上建立了其支持商业和社会的战略本质。设计仍体现在物体外形、室内建筑、平面设计等方面。但如今,它涵盖了经济和组织模式的所有战略考量。随着设计具有了战略性,它已成为一门管理学科,来帮助企业以不同的方式设计、生产和销售产品或服务。设计师在所有公共机构和私营企业中都被委以担任管理职位的重任。综合大学和设计院校必须调整课程,来关注和应对这一发展趋势。

从创意艺术到应用艺术

近期,中央美术学院举办了国际艺术与设计院校联盟(CUMULUS)组织的活动。会上,清华大学教授蔡军教授介绍了设计作为一门创意学科在认知上的最新进展。一直以来,设计被认为隶属于应用艺术,它伴随着技术的发展,尤其是材料及其加工技术的进步。在工业化进程中,设计得以在大规模生产中重新发现手工艺作品的符号价值。同时,它也见证了工业时代技术上的可行性和经济上的盈利性。在生产流水线导致人性被排斥或异化的时代,设计师们常常回归传统手工,以表明彰显对某种人文主义的追求。他们把战略财务、商业和更多营销相关位置交给他人,由这些人去评估盈利能力、成本、市场需求、价格和性能。过去,工程师、市场营销人员和金融从业者主导着机构运作。而

设计师则是形式、创意和创新的践行者，也常被视为局外人或边缘人。

创新与体验：迈向战略地位

然而，当创新范式打破了大规模生产和质量的传统范式时，一切都发生了改变。传统上，正如泰勒在 1911 年出版的著作《科学管理》中所阐述的，工业范式是基于以下技术科学理念：“把能做的事做得精益求精”。在这种理念下，企业有机会超越竞争对手，凭借更高的盈利能力，保持可持续的领先地位。当企业处于同等的市场和生产条件下，且竞争机制公平有序时，这种模式会完美地发挥作用。显然，全球化彻底颠覆了这一模式。所有行业都受到国际参与者的冲击，他们采用在不同的条件下开展业务，尤其是社会条件方面的差异，导致竞争的天平发生了倾斜。

从那时起，设计的本质发生了改变。它从一门创意学科发展为创新学科，能够基于对使用场景和用户体验的推测，来勾勒未来产品和服务的轮廓及范围。这对所有关注自身未来发展的企业而言，设计变得具有战略意义。如今，设计师代表了使用，他们不再只是绘制汽车和家具的外观造型，而是设计其移动性能和使用体验。设计师描绘这些愿景，并赋予其在全球事务管理中的意义。

尽管这种演化十分显著，但与设计行业的起源和实践初衷并非大相径庭。发生改变的只是企业所处的环境，而非设计师的意图或使命。然而，这一设计演变具有决定性意义。设计不再局限于战术层面，而是上升到更具战略性的高度。它代表着利用未来助力企业组织的创新。对许多企业来说，在预测市场需求的战略思维中，使用价值的重要性已超越了单纯的消费。设计师可以在无需定义消费需求的情况下，“勾勒”未来的使用场景。而对此，市场营销往往无能为力。

数字技术的发展与设计在认知和角色的演变相辅相成。许多新服务在没有明确实际需求的情况下应运而生。曾经，没有手表消费者会主动要求购买智能手表，也没有手机用户想到要用手机进行支付。设计师将这些设想变为现实，使其变得真实、客观、易于接受和令人向往。如今的设计师已成为数字化领域的专业人员，既能掌握信息技术（IT）和科学技术方法，又能理解产品使用及其背后的意义。而对平面设计技能的探索，则构成了美学路径的补充。

从追求利润到探寻意义

当今世界正经历着两个变革，它们深刻改变我们的生存环境：一是社会责任感的涌现，以及节约资源、减缓全球变暖的义务；二是人机关系的进化，配备人工智能的机器人甚至超越作为制造者的人类智能水平。

消费型社会以创造财富为基础，并依赖市场更新作为支柱进行运作。每当一家家电企业售出一台洗碗机时，便会产生附加值，这些价值会进行再分配，部分发放给员工，部分通过税收的形式回馈社会，最后一部分回到企业所有者。企业通过定期销售新产品替换旧产品，来实现自身的发展壮大。资本主义发展的根基就在于这种持续的更新换代。然而，环境意识和社会责任意识的觉醒，推动了另一种模式的兴起，即资源节约、适度消费和共享。洗碗机应当经久耐用，且便于维修，以减少更换频率。这是为了节约保护地球所需的资源。此外，借助社交网络，同一台洗碗机可在多个家庭间共享，以提高其使用效率。如果洗碗机每天仅使用一小时，那么理论上它可供其他 23 户家庭轮流使用，这预示着我们的家庭生活和整体社会将有发生深刻变革。

对设计师而言，他们拥有广阔的发挥空间，可以在各个赛道进行大胆尝试和

验证。逐渐地，消费社会将向贡献型经济转变，在这种经济模式下，每个消费者在消费时不仅要做出经济上的选择，还要考虑道德因素，尤其是在法律引导或约束下。

企业为了继续发展必须适应这些变化。对于许多企业来说，挑战在于从产品转向服务经营，并改变原有的商业模式：“我们用现有的技能还能做些什么？”这已成为新的工业范式，即创新。

如果让人们误以为企业销售产品是出于道德责任，而非经济利益，那么企业社会责任就是一个“幌子”。没人会相信一个资本主义企业的负责人，声称关心客户和市场是出于道德义务。亚当·斯密斯提醒我们：“别指望屠夫出于好心给你提供优质的肉，而应期望他能为了自身利益经营好他的生意。”企业销售产品从来不是出于道义，而多是因为利益。将企业道德化的系统是一种错误的做法。别轻信那些声称关爱客户的业务经理，除非在你被拒绝的情况下还能重振旗鼓。企业具有经济属性，而非道德属性。

另一方面，也是最为关键的一点，所有企业必须适应消费者对可期望的、有计划的节约消费的新认知。设计师在这一转变中肩负着直接责任，重要的是，不要质疑任何个人或组织。我再重述一次，重要的是积极参与构建。设计师是社会责任的践行者。思考并建构未来，意味着要更加审慎地行事，否则我们将不得不为地球生命的延续设定极限。

全球变暖、资源浪费、碳排放等问题无疑对人类构成了严重威胁。但另一个问题也许更为紧迫，尽管它没有引起广泛关注，也未被视为灾难的诱因。工业设计起源最早可追溯到 20 世纪初，当时的设计师试图在工业生产中挖掘手工艺的符号密码。查理·卓别林在《摩登时代》中以隐喻的形式呈现“食人”机器，

引发我们反思人类在人机关系中的角色。

人工智能机器人亦引发同样的思考。核心问题在于：“一旦机器人的智能超过人类，对于人类这意味着什么？”当遥控汽车不再由我们操控而变成自动驾驶时，它会如何选择，是避让过马路的老太太还是路边的梧桐树？当虚拟替身帮我们购物，选择一周的食谱并送货上门时？当外骨骼和其他仿生假肢让我们跑得比奥运会冠军还快时？当机器人的智能超越人类时，对于人类意味着什么？

社会意识和新型人机关系的兴起，是当下设计学院两大核心主题，指导所有的教学。每一个设计项目、每一次创作、每一个场景设定，都围绕着这两个问题展开，并构成了其他所有问题的纽带和关键，促使我们为可期待的未来赋予意义。

丹麦科尔丁设计学院的院长埃尔塞贝特·格尔纳·尼尔森 (Elsebeth Gerner Nielsen) 曾写道：“19 世纪和 20 世纪的企业关注技术上的可行性和经济上的盈利性，而 21 世纪的企业则思考什么是有意义的。”因此，当设计师的工作具有战略意义时，他们的角色显然是赋予世界意义、描绘愿景、塑造形象，并为一个更加理性、更具人文关怀的世界而构思蓝图。假设，这是关于企业和整个社会的转型问题，且将我们自身投射到可期望的世界，那么设计师必须占据未来最前沿的战略位置。

伦理作为新前沿

法国著名哲学家埃马纽埃尔·列维纳斯 (Emmanuel Levinas) 写道：“道德让我们同情饥饿的人，而伦理要求我们为他们提供食物。”伦理强调行动，不再仅仅是对世界的思考或理想化的描绘，而是实实在在的构建。除了赋予意义，设计师还应成为建设者，这也象征着回归应用艺术和手工劳作的本源。如何构建

未来，成为了关键问题。

在未来的企业组织中，设计师的地位至关重要，对于那些着眼长远发展的企业来说更是如此。我们必须采取行动，帮助企业以全新的方式进行设计、生产和销售。随着政治领导人开始立法限制碳排放，或为推动其他产业发展而对某些行业进行调控，相关标准必然会出台，这将促使企业做出改变。

消费观念的变化也会推动企业变革。消费者希望企业能够承担社会责任，他们逐渐转变为“公民消费者”。这一趋势意义重大，它将彻底革新用户体验设计理念，使其更加关注兼具公民身份的消费者。用户体验（UX）设计可能会演变为客户体验（CX）设计。“消费者体验”不仅包含使用体验和感受，还意味着消费行为在经过理性思考后变得更易被接受。CX 设计有望取代单纯以盈利为导向的市场营销模式。

最后，工业需求的本质也将发生彻底改变。企业无法再依赖市场的自然更新来维持运营，这将促使所有企业思考从产品模式向服务模式的转变。洗碗机制造商不能再仅仅着眼于销售机器，而要转变为推销“机器使用时长”服务。由于创新和范式变革对工业和商业模式产生了巨大冲击，设计师被寄予厚望，期望他们能在企业中占据战略要位。

伦理型领导的理念

马克思曾说：“哲学家们只是用不同的方式诠释世界，而关键在于如何改变世界。”

伦理要求我们付诸行动。设计思维为审慎的设计奠定了基础，但如果仅仅停留在创意阶段，没有科学依据支撑，只是通过便笺会议激发创意，那么这种创意

只能停留在脑海回忆里。缺乏科学依据，仅凭绘图难以证明创意的有效性，这种设计思维很难在设计师向战略管理角色转型的过程中持续发挥作用，最多只能作为转型过程中的一个过渡阶段。

“设计思维”已逐渐式微，“设计行动”时代已然来临

设计院校在教学和培训模式的角色必须进行根本性变革，培养学生成为具有创业精神的人才，让他们能够将自己的创意转化为实际成果。这需要对课程进行深度改革。目前，大多数设计课程侧重于技术学习，但未来这些技术工作将由智能机器人承担。认为机器人无法进行创造是一种误解，我们终将教会机器人创造，让它们在技术领域取代人类的部分工作。而人类则应承担起管理和协调的角色，引导机器完成任务。这是未来设计定位所面临的挑战。如果设计已上升到战略高度，技术工作由人工智能负责，那么为科学、技术、市场营销和金融等领域赋予意义的重任，就落在了设计身上。但这一目标的实现，依赖于设计院校对课程的深度改革，使其更加专业化，让学生深入理解经济运行、组织管理及其发展规律。科学、人文、商业和设计等学科的交叉融合迫在眉睫。这一融合应以培养学生胜任战略管理职能为目标。设计专业的学生不能仅仅满足于创作，将创意传达给别人，他们还应具备创业精神。在这场深刻的经济变革中，他们应成为领导者，肩负起更多的道德责任，秉持审慎的态度。只有当学生具备这种意识，且院校能够助力他们实现目标时，他们才能真正成为领导者。否则，即便高层战略岗位向他们敞开大门，设计专业的学生也只能徘徊在边缘，无法真正发挥作用。

翻譯：Huile WANG, Feiyan ZHANG