

A COMPLETE GUIDE
TO PROFITABILITY

室内设计 商业手册

——完全收益指南

The Interior Design Business Handbook

原书第3版

(美) Mary V. Knackstedt 编著

吴鹤 曹文 译



 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

室内设计商业手册

——完全收益指南

(原书第3版)

(美) Mary V. Knackstedt 编著
吴 鹤 曹 文 译



机械工业出版社

本书编写的目的在于定义、完善室内设计业的商业流程。内容涵盖了该行业所有的商业行为及流程,从选址到公司的日常运转。它明确了为室内设计公司服务的所有商务流程。

本书适合室内设计人员,装饰公司管理人员和相关专业师生阅读参考。

Interior design business handbook; a complete guide to profitability/Mary V. Knackstedt, with Laura J. Haney. -3rded. Copyright ©2002 by Mary V. Knackstedt.

All rights reserved. Authrized translation from the English Language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

版权所有,侵权必究。

版权登记字号:图字:01-2003-7932

图书在版编目(CIP)数据

室内设计商业手册:完全收益指南(原书第3版)/(美)纳克斯塔德特(Knackstedt, M. V.)编著.吴鹤 曹文译.——北京:机械工业出版社,2004.10

书名原文: The Interior Design Business Handbook

ISBN 7-111-15055-4

I. 室... II. ①纳... ②吴... ③曹... III. 室内设计—手册
IV. TU238-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第081075号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:杨少彤 责任编辑:张大勇 版式设计:冉晓华

责任校对:李汝庚 封面设计:王伟光 责任印制:石冉

三河市宏达印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005年1月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·26.25印张·424千字

0 001—4000册

定价:49.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

序

如果使用正确的操作流程，我们的商业运作就可以与创作过程形成完美的互补。作为室内设计师，每天都要处理商业问题。寻找新的客户时，我们是在谋求商业发展，每次和钱打交道就会涉及到财务问题，我们要签合同和意向书，忙于人事问题，还要寻找新的货源；我们要应付许多文书工作，包括写说明书和发订单。或许，我们做这些工作时可能并没有相关的知识背景，也没有精通这些行业的人做指导。

要做好这一行，就得先了解这一行。我们不一定需要取得商业学位，或者能够独立地胜任每一步商业运作，从清算账目到制定退休计划，但一定要有能力与这方面的专家进行交流和沟通。为了能够成为财务规划团队的成员，为了让公司在年终能够盈利，我们绝不能对金融问题一窍不通。

虽然设计学院也教授商业运作的流程，但这些是远远不够的，而且该课程通常只有一学期或一学年。了解商业运作流程是我们整个职业生涯中交流的基础。必须将之与其他专业相联系，包括金融和法律这些与商业密切相关的专业。如果处理得当，这些关系可以与我们的商业运作相得益彰。此外，不但是设计业人士，而且每个人都必须对特定商业功能有一定的理解，那么职员或者公司中的其他任何一员，都将或多或少地从中受益。

其他行业通过建立强有力的联系以及群体行为可以共享商业行为并解决常见问题，室内设计业也是如此。我们可以相互学习，壮大各自的公司并且打造一个更加强大的行业，使之更为人所了解。

敏锐的观察是致胜的秘诀。正如我们在一生不断学习设计的过程中，必须时刻关注影响室内设计业的其他问题一样，任何影响到

整个商业的事件都会对室内设计业产生影响。当保险价格上涨，或者某种特定的险种被取消，我们也许就需要改变我们的运作方式。股市的状况、石油的价格和房地产价格的预测都会影响客户们购买设计服务的观念。正因为如此，它们时刻影响着我们的室内设计业。这是一系列连锁反应：如果我们的公司不能盈利，我们将失去我们的客户，因为赔钱的公司不能带给他们信心；因为我们没有足够的资金按时实现我们的承诺，将失去我们的职员和各种资源。因此，将无法获得我们喜欢的项目，也就无法获得更多的利润。

如果设计师们能够轻松地处理工作中的金钱和财务问题，他们就会有更大的想像空间和更好的创作环境。

本书起初是为室内设计师们写的，不管是独立工作的还是受雇于大公司中的设计师。它涵盖了该行业所有的商业行为及流程，从选址到公司的日常运作，甚至到退休时将其出售。对于学生也同样适用，还可用作助手们的培训手册。它明确了全国为室内设计公司服务的所有商务流程。在与商务顾问会谈之前你可以拿来参考，也可以让你的簿记员和会计师人手一册，以使他们对我们的行业有更加深刻的了解。

本书提到了许多前两版中未曾涉及的问题。我的第一本书——《室内设计生财之道》内容还非常简单，然而，从那以后，我们的工作越来越复杂，该书每一个版本的内容也越来越丰富。在第3版中做出如此多的改动使我很惊讶。银行业或其他金融问题，以及很多基本的流程发生了实质性的改变，技术也成为改变的一部分。而且，我们更多的开始在国际平台上处理问题。甚至当我完成该书时，我发现自己还想继续探索下去，因为还有很多方面我想阐述。但如果我做到面面俱到，这本书将无比厚重，根本无法携带。因此，我必须择其重点进行阐述。

该书为帮助你的设计公司搭建一个完善的商业运作框架提供了基本的平台。书中的信息都是通过真实的、第一手的收集和研究得来的。在我为设计师、建筑师以及相关行业人士开设的众多讲座、项目、课程中，遇到了许多新的问题。如果我无法解答，我会咨询我的顾问们以得到正确的答案。每当我们找到了一种解决方案，我们就会让设计师尝试这个流程。如果合适，我们也会在自己的公司里对它进行测试。经过许多公司的试验和改进，这个曾经在讲座中提出来的问题成为论文和著作的素材。我自己的公司以及全美其他成功的设计公司都在使用它们。

本书的目的是定义并完善室内设计业的商业流程。我相信我们

在自己的领域里做出了重大的贡献。这个创造的过程对解决问题非常有利。本书用设计流程阐述并解决了我们面临的许多商业问题。你将会发现这些流程对你的设计风格大有裨益。

在许多或濒临倒闭或如日中天的室内设计公司工作的过程中，我发现他们都存在着一定的问题。我已看到是哪里出了问题，即使是最天才的设计师也可能赔钱。但实现我们的目标是有捷径的，你在本书里就可以找到许多这样的流程。

我希望本书的每一字每一句不仅能显示室内设计业的博大精深，而且能够让你们从中收益，从而增强你们创作的动力。

室内设计和建筑曾一度被视为“绅士的职业”，他们因为热爱自己的工作，而不仅仅是因为对于金钱的渴求。然而，今天，虽然我们之中的大部分仍然热爱我们的工作，但我们也需要养家糊口。因此，我们就需要正确的商业结构给我们创作的空间来服务客户和获取劳动所得。

致谢

我编写本书以及共享商业信息的目的是为了建立一个室内设计领域的职业标准，能让那些天才的设计师们获得相应的报酬，安心在这一行工作。如果没有许多朋友的帮助和鼓励，我是无法完成此书的。

特别感谢塞缪尔·雷吉尔帮助我弄懂了会计程序。

■ 感谢劳拉 J. 汉妮，教给我写作的技巧，使我发展和精炼了早期的版本。

■ 感谢小约翰·珀塞尔，更新了法律信息。

■ 感谢 PNC 银行的雪莉 Y. 若策和罗伯特·鲁兹，帮助我更新最近的银行业信息。

■ 感谢琳达·恰伯为我制作了很多表格。

■ 感谢卡米丽亚·尤里奇，帮助我打出了好几摞手稿及修改稿。

■ 感谢李·可欧可给我鼓励。

■ 感谢我所有的设计师朋友们以及美国室内设计协会、国际室内设计协会、室内设计协会和国际室内装饰协会的同仁们，提出了许多为我的研究带来灵感的问题，并且在许多问题上各抒己见。

■ 感谢提出提高设计师职业商务行为方法，以及设计业商务解决方案团队成员的顾问们和商业圈里的朋友们。

■ 感谢帮助过我的，让我能够同时生活、创业和写作的我的助手们。

■ 感谢所有的朋友们。

目录

序

致谢

1 行业定位	1
2 开业大吉	35
3 盈利与发展规划	59
4 工作室	71
5 职员及顾问团队	89
6 营销及销售	129
7 项目管理	185
8 服务收费	213
9 货源和承包商	239
10 办公室管理	273
11 财务管理	319
12 专业化发展	383
附录1	389
附录2	395
附录3	409

1

行业定位

室内设计是一种职业、一项事业、一个行业、一种生活方式，而不仅仅是一份工作。要做好它，必须弄清室内设计包括哪些方面并对其要求有一个正确的评价。了解你是否具有一个职业室内设计师应具备的个人品质非常重要。

室内设计师基本素养

设计的专业技术来自于展览及经验，是书本学习和实际操作相结合。你每一次设计的经历都会累积你的设计经验。设计教学强调解决问题的能力。四到六年在室内设计方面的正规学习教会了你许多工作中有用的工具，而解决问题的技能也许是其中最有价值的一项。但是室内设计需要与时代同步的学习和研究。要成为一个可靠的设计师，你必须不断学习新的技术、新的产品规范、新的法律法规，以及建筑物和防火法规的变化。对于每一个新的项目，都有更多需要学习和研究的地方。活到老，学到老。学习就是生活方式的一部分。

室内设计工作天生就要求设计者学着将理想主义与实际的需求结合起来。由于你是为现实世界里的人们设计的，所以在你进行的每件设计项目中，你必须在你的理想状态和实际作品中所能达到的效果之间寻求平衡。

室内设计是一项创造性的工作，吸引着有天赋的、富有创造精神的人。事实上，如果你没有天分，也不可能在这个领域得到大的发展。你面临的挑战是如何引导并集中你的创造力。产生新的想法

并非难事，难在选择哪些应该具有优先权。优先权的决定和执行需要思想及行动上的训练有素。

未来室内设计师的个人问卷

1. 室内设计对我有多重要？
2. 我想要怎样的生活方式？
3. 我具备成为一名成功的设计师所需要的天分吗？
4. 我愿意付出时间和金钱来接受正规培训吗？
5. 我愿意为我的工作付出多少时间？
6. 总的来说，我是不是非常喜欢和这一行的人们一起工作？
7. 我具备和各种客户打交道的性格吗？
8. 我喜欢规划和组织吗？
9. 我是自律的人吗？
10. 我善于自我激励吗？
11. 我有强于常人的体力和毅力吗？

以前那种坐在制图桌边，画着美丽的图纸的日子一去不复返了。设计师们必须主动出击，因为社交活动对于得到新的项目十分重要。你必须喜欢并学会和各种人交往，并取得他们的信任。

室内设计事业需要有序的组织。从始至终，每一个项目包含了无数的细节，关键是对事情了如指掌。即使你的公司里有人能够事半功倍，你仍然需要处理许多细节问题。

室内设计需要饱满的精力和热情。它从来不是一项“朝九晚五”的工作，有时，它要付出“一天24小时”。室内设计师们需要良好的体力和毅力来支持长时间的工作，应付按时完成工作的压力以及使客户满意。

最成功的设计师们，就是那些对于室内设计如痴如醉，年度个人收入达到20万，乃至上百万美元的人。对他们而言，室内设计是他们的生命、他们的粮食、他们的梦想，是他们的一种情感寄托。有时对设计的嗜好可能是破坏性的，但最成功的设计师们正是那些可以将良好的商业行为和这种积极的嗜好结合起来的人。

这本书就是教你如何将对室内设计的热爱、你的和职业有关的生活方式，与良好的商业行为相结合。也就是关于如何在设计成功的同时获得收益的指南。



设计师与客户五种传统关系

在与客户的关系中，设计师可以扮演多种不同的角色，从而建立的商业关系也将相应地反映这些角色。设计师过去扮演的角色包括：纯设计师、代理人、商人、雇员以及承包人。

纯设计师

在这个位置上，室内设计师仅提供职业的设计服务：绘图、处理文稿，以及购买所有室内的物件及必需的设备。工作范围通常包括整个室内规划的准备。

代理人

设计师可以充当客户的代理人，根据客户的要求布置产品及陈列室。钱由设计师的公司或者个人支配。设计师对项目的操作负责。有时候，需要签合同，这样设计师不对商品、原料和完成的作品负责。

商人

当出售商品时，设计师成为一名商人。许多设计公司都会获取并出售商品。在一些较小的团体里，作为原料供应商并对它们的合理安置进行监管是惟一的选择。设计公司同样会对空间设计收费。

雇员

一些设计师受雇于零售商店，这些商店支付设计师工资及佣金。当客户购买该商店的商品时，设计师的服务将作为附加费包含在商品的定价中。往往此类的公司会根据公司单独的财务结构和它所在的地理位置，在零售或标明的价格上追加额外的费用。

承包人

设计师通过雇用工人完成建筑、贴墙纸、抛光表面、选择布料

及窗帘等来充当承包人的角色。在一些州里，设计师提供这些服务必须持有承包人的执照，设计公司直接雇用工匠；而在其他州里，他们是自由职业者或者根据合同工作。



工作方式

许多艺术吸引那些喜欢独自工作的人们，但室内设计总是迫使人们一起工作。这让室内设计不仅仅是一门艺术，也是一门社会科学。

室内设计触及许多学科，它与各种类型的建筑行业以及各种工艺的工匠们之间有着持续的互动，协调能力是其最基本的能力。

独自工作

如果你是一个独立的设计师，你可以选择任何你喜欢的速度做你想做的任何事情。如果你想的话，你可以一周只工作一天。如果你长于特殊工作，而其他入也正好不喜欢做这项工作，也许你就不得不独自工作。如果你确定你已经完全掌握了你的技艺，任何任务都能独自完成，并且不需要太多外部激励的话，那么你比较适合独立工作。

团队合作

现在的趋势是小组或团队合作。设计师之所以采取小组工作的方式是因为他们认为这是完成他们目标的更好的途径，而这种方式目前正处于发展中。这个小组的成员可能并不是一个法人团体里的（在同样的法人团体里，所有的设计师都是为同一家公司工作的），但设计团队和设计小组现在工作得很成功，相信将来会有更多。

室内设计师们还发现通过在一起工作，就像律师们和医生们那样，他们可以共用一个商业经理、一个发言人、一个会计、一个保险顾问、法律服务以及其他专业管理人员。这样，他们可以建立一个管理更加完善、效益更加显著的公司，同时将会有更好的退休金计划以及其他只有在团队管理中才可以拥有的好处。

当许多设计师一起工作的时候，就可以比较彼此的设计，甄选出最好的。如果另外的三个人都看过设计作品并说“我觉得没什么问题”，那么成功实现它的机会就要比独自完成大得多。我发现，这

种审查的过程，对于设计的质量非常重要。

客户越来越多的希望一个公司能够控制整个项目的流程，即使这个项目可能复杂到需要许多其他领域的协助。所以，他们希望能雇到能够全权负责的公司。显然，一名设计师可以与其他设计方面的专业人员组成团队。这样，包含建筑师、景观规划师、室内设计师和工程师的多元化设计团队在争取更大项目上更有竞争力，而且客户通常也喜欢有合作经验的团队。

政府的法规比以前要求有更多的记录保存。这项工作的本质已经发生了变化，当不可预见的事情发生时，客户很可能会提出诉讼。我们必须更加高效，制订出更高的管理和生产标准。我们必须学会使用更实用的工具，例如电脑设备。一个小的办公室是无法支付这些开支的，但通过一起工作，设计师们能够装备这些设备并且从其他设计师们的专业知识中获益，从彼此的公司中得到激励。

从前，设计师们一起工作是为了共享技术。今天，电脑不再昂贵，每位职业设计师都可以有自己的一台或多台电脑。科技手段也为设计师们提供了可以随处工作的可能。可以在家，在野外，在海滩，或者任何你认为最能激发创作灵感的地方。科技手段让我们有了与世界任何地方的人们交流和共享项目或管理需要的可能。我经常与其他州的专家们一起工作，但我们工作中的距离如此之近，你甚至会认为我们是在同一间办公室里。科技是一个很棒的研究工具和存储系统，但更重要的是，它让我们可以和远隔万里的人们一起工作。我们可以将我们的公司设计得符合我们这种工作方式的需要。科技使我们发展，机会也将不断增加。

设计联盟

从前，人们因为缺少资金或者还不准备开自己的公司所以结成设计联盟。如今，许多曾经独立工作的室内设计师们都正在和大公司合作，因为利润要丰厚得多。一些有趣的合约让管理公司和联合设计师共享利润。这样，联盟必须负责起草和处理所有设计问题的规定。某些情况下，设计师们提供他们自己的市场并将他们自己的工作带进来；而在其他情况下，由公司来找活儿做。

设计师们能够像他们所预期的那样努力工作。如果工作或项目能取得高额利润的话，他们也相应获利。如果他们选择对一个项目做一点小小的涨价，可能是为了营销的努力，同样是可以接受的。当然，某些过高的要求必须协商解决。如果设计师想抽出一部分时

间，比如说，去学习，这是他或她个人的决定，因为他们是按业绩取酬。

有经验的设计师们发现这种合约是最高效、最愉快的工作方式之一。让其他人处理商业问题，设计师只搞设计。当客户知道有一个更高的权威，就不大会向他们质疑定价、账单以及其他合同问题。除了高质量的管理，大公司的氛围还可以为设计师们提供他们个人无法获得的工作条件——高科技的环境、图书馆、顾问、助手、与其他设计师的交流等等。

合约让设计师能够以独立承包人的身份工作。设计师们支付他们所有的个人花费，对自己的设计工作负责，而管理公司处理项目的实际操作过程。总收益根据不同的水平分配，取决于各自担负的不同责任以及业绩的水平。

今天，我们能够集中精力为项目或项目的一部分工作。别指望设计师们每天花75%~90%的时间在他们并不擅长的事情上，也没有必要那样做。你可以有最好的簿记员、最专业的作家和最好的照明设计师。你可以组建一支供你使用的职业队伍，并使用他们提议的软件。你需要的所有东西都在那里。




专业化和特长

绝对是专业化的时候了。最知名的和最赚钱的设计师们都是那些专业化的。（这会让你想要知道技艺和能力上的多面手是不是真的利大于弊。）

对过去十年所发表的设计作品的回顾显示，那些不太知名的设计公司之所以能够从“更好的”公司手中抢夺市场份额，正是因为他们明确地提出他们的公司定位，是设计办公室，还是仅做医疗设备，或者是餐馆。

专业化通常都能带来更好的效益。专家了解他们的工作，而且他做这个更加容易，因为他上个礼拜刚做过同样的一件。如果你选择专业化，你可以把这个工作做得面面俱到，而且有80%的技术你不需要重新学习，这样就降低了错误的风险并提高设计产品的速度。

室内设计是一个基础广泛的服务行业，涵盖住宅、合同和工业等方面的工作。而且，在下一个十年里，室内设计将比以前任何时候都更加专业化，那些最好的、最有趣的工作很可能将包含其中。接下来的内容里，带大家浏览一下超过100个不同的专业领域。



客户的需求能使你改变专业的领域。一名俄亥俄州的设计师专门从事教育类的室内设计，她发现虽然她已成了这方面的专家而且在教育方面做了一些最潮流的、创新性的设计，但那里已没有需求。她被迫转向从事心理学或精神病学方面的室内设计，和许多临床医学家一起工作，设计一个好的空间环境来辅助治疗。当这方面的兴趣减小时，她发现自己专攻于盈利多的内部问题——职业服务，生产，一般商务，拥有市场和产品的空间。在每一个例子中，她都可以用到一些她以前学习过的专业知识。但她仍要学习，聘请许多顾问，在掌握新专业的过程中周游各地去和其他专家碰面。

改变要付出昂贵的代价，但好事常常会光顾有创造性的人们。创造性的人往往会觉得无聊，无聊是他们面临的最大问题之一，因此从一个专业转换到另一个专业是做出改变最高效和最有收获的途径。

声学设计

听觉是五种官能之一，声音是每个环境所必须的一个部分。当空间变得更加昂贵，人们的生活区域越来越狭窄，静谧的环境便成为一种奢侈。声学设计专家考虑从音乐厅、会议室、开放的办公室、饭店到居民区的设计，声音控制成为一门科学。在开放的办公场所，都有减小声音的装置和消声器，而举行电话会议的房间需要声音不向外扩散。另一方面，饭店需要一定量的声音以更好地卖出食物。在从居民区到高科技的商业环境中的任何一处，都有我们想听到和不想听到的声音。

行政总部

每一个大公司都有一栋行政大楼，并且有各种设计的需求。产品不同需求也会随之改变，室内设计师会被领到流水线上，要求设计空间环境以促进生产。以前，我们只设计办公室，但如今，社会环境也同样重要。有时候，重要的决定是在喝咖啡时而不是在会议室里做出的。

适应性的再利用

为了新用途再利用旧大楼的趋势在城市布局变化中逐渐明显，如将厂房改建成大型购物中心和住宅区。将旧的商业结构作为商业地产一直保存并不一定是很实际的做法。例如，克莱斯勒大厦改成公共住宅大楼正在认真的考虑中。这栋大楼的结构将不再适合如今商业中使用电脑的要求，工作间只有在这样多层的主要建筑中才能发挥作用。这让许多主要的标志性建筑成为废弃的办公场所，但它们建筑的地址和质量却使它们有被重新利用的必要。这跟生态学和资源的合理利用息息相关。

飞机环境（机内）设计

这是一个很特别的专业。飞机环境（机内）设计包括从标准的旅客运输到空中会议室或者生存空间。设计者必须考虑重量、防火安全及心理和环境上的各种因素。

休闲公园设计

有些设计师们设计主题公园，发掘一些视觉效果让更多的人来这里游玩和参观。这里可以产生鲜活的形象，发动每个感观，甚至包括嗅觉。这些设计师们会为公园建造独特的标志，设计固定设备，或者与服务区有关的设施：快餐店、洗手间、纪念品商店。安全、功能和效率都十分重要。想像力的效力决定了利润的大小，而只有当每样东西都正常工作的时候想像才能实现。设计交通模型让人们在其中能够四处活动是其中的一项艺术。

公寓/办公楼/公司设计

多功能住房在国家中各个地方的发展，为这个专业提供了更多的机会。有些室内设计师仅做公寓布局设计，有些只做休息室和走廊，还有些人负责社交场所，包括活动室、社交区、视频会议中心、机房、办公室，秘书室和运动的场所。

水族馆设计

这个专业不仅局限于水上公园，也有专门为房间、办公室和其他行业设计水族馆的设计师。比如有家餐馆里人们要走过一个大型的水族馆才能到里边。作为一种设计元素，水族馆有多种用途。医学上的证据表明，凝视水族箱可以降低血压，而且在公共场所使用自然的、亲土的材料也具有一定的社会意义。

艺术顾问

艺术顾问的职责是发掘现有的艺术品并为特定的室内环境设计合适的艺术品，他们通常为客户服务。他们提供艺术品的背景资料并支持这方面的投资。这方面的专家必须对艺术规范有全面的了解，而且在室内设计方面有实践经验和艺术造诣。

艺术品交易

对艺术品有兴趣的室内设计师了解人们的喜好及购买欲望。他们了解空间，也知道如何合理地摆放艺术品。这是一名艺术品交易人的主要素质，因为艺术品只有想像或者真的摆放在一个空间里才卖得最好。

视听中心设计

电视、电脑、录音机和立体声设备为居住和商务环境提供了娱乐和世界范围内交流的可能。它们通常被放置在同一间屋子里，并要求设计者有电子、声学 and 灯光各方面的知识。

礼堂设计

这是一个迷人的领域，但与舞台设计有很大的区别。剧院设计中的声学 and 视觉效果是至关重要又是相当复杂的，屋子里的每一个小小的设计元素都会关系到设计作品的成败。