

CHEERS  
湛庐

# 设计大师的 商业课

[美] 戴维·舍温 著  
David Sherwin

王冬佳 译

“这本书包含了我16年前  
开始担任设计师时最需要的商业机密。”

世界顶级创意咨询公司  
青蛙设计公司前设计总监戴维·舍温重磅力作

# SUCCESS

# BY

# DESIGN

The Essential  
Business Reference  
For Designers

# 设计大师的 商业课

[美] 戴维·舍温 著  
David Sherwin

王冬佳 译

The Essential  
Business Reference  
For Designers

SUCCESS  
BY  
DESIGN

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

设计大师的商业课 / (美) 戴维·舍温著; 王冬佳译.  
—杭州: 浙江人民出版社, 2019.3

书名原文: Success by Design

ISBN 978-7-213-09144-5

I. ①设… II. ①戴… ②王… III. ①企业管理  
IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 302150 号

**上架指导: 商业 / 设计管理**

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师  
张雅琴律师

浙江省版权局  
著作权合同登记章  
图字:11-2018-434号

## 设计大师的商业课

[美] 戴维·舍温 著

王冬佳 译

出版发行: 浙江人民出版社 (杭州体育场路 347 号 邮编 310006)

市场部电话: (0571) 85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 胡佳佳

责任校对: 陈 春

印 刷: 河北鹏润印刷有限公司

开 本: 720mm × 965mm 1/16

印 张: 21.5

字 数: 266 千字

插 页: 0

版 次: 2019 年 3 月第 1 版

印 次: 2019 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-213-09144-5

定 价: 89.90 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与市场部联系调换。

# SUCCESS BY DESIGN

The Essential Business Reference for Designers

推荐序

## 如何从商业角度经营设计企业

创新加速中心 Aura Marker Studio 创始人 &CEO

《深泽直人》中文版译者

路意

感谢湛庐文化引进戴维·舍温撰写的这本《设计大师的商业课》。因为很长一段时间以来，中国就极度缺乏从商业角度去思考设计和经营设计的图书。设计工作者们要么靠自己在工作中去探索和积累，要么就需要购买英文版图书进行学习。

在中国，大学开设设计专业已经有三四十年的历史了，最早的设计专业主要是建筑设计和工业设计，后来扩展到了平面设计、广告设计、包装设计、服装设计、城市设计、景观设计、室内设计，以及新晋出现的很多UI设计、交互设计、声音设计、动画设计、游戏设计、用户体验设计和服务设计等，设计的种类和分工开始越来越细分，也越来越专业。但是，在中国的图书市场上却很难找到谈论如何实施设计管理和设计项目的图书。

为什么说设计管理和设计项目的实施非常重要呢？这一点其实作者在中文版序中就提到了，他说：“不要追求完美，要找到正确的方向。”设计，归根结底是要去解决一个现实问题的，那么，它必然会受制于各种约束，比如时间、资金、维护成本、环保要求和产品的生命周期等；如果考虑到商业应用，就需要考虑竞争态势及自身优势、消费者需求、行业趋势、技术趋势、市场准入要求、国际风俗习惯，甚至还要考虑商业生态，等等。这就要求我们最好在设计之初就先找准方向。如果方向错了，即便再努力也无济于事，设计的作品再精细完美，对客户而言也是鸡肋。

“设计”这个专业并不应该成为很多人所理解的艺术类专业，而更应该成为工程类专业（国内的很多设计专业都开设在美术院校里，这一现状值得我们反思，它可能是中国设计的水平始终提升缓慢的原因之一）。设计师除了要有一手好画工和天马行空的想象力之外，更重要的是具备对项目需求、客户期望、消费者行为的洞察力，以及对项目风险和关键问题的识别与管理的能力，最终要能帮助客户取得商业上的成功。

《设计大师的商业课》一书恰恰阐释了这些内容，比如，如何拓展客户、如何向客户了解需求、如何向客户展示自己的能力和提交提案、如何管理客户期望、如何报价、如何起草合同，以及如何管理项目进度和风险，等等。书中也提到了一些只有设计公司和设计师才会遇到的特有“问题”，以“比稿”为例，其实，如果你看懂了戴维·舍温这本书，就不会再对“是否要参与比稿”有什么困惑了。

比稿，对处于职业早期的设计师来说是个不错的机会，由于既没有名气，又没有太多好的机会，所以，如果可以在比稿的过程中脱颖而出，就可能获得不错的发展（当然，设计师需要保护好自己的知识产权，在客户没有支付承诺的报酬之前，作品的所有权是归设计师本人所有的）。而对于已经具备丰富的设计经验和一定品牌形象的设计师和设计公司而言，就不会再参与比稿了。如果一家设计公司还会参与比稿，那么作为甲方来说，完全可以怀疑其设计能力。

最后，这虽然是一本着重写给独立经营设计公司的 CEO、项目经理和创意总监的书，但是我认为，那些设计公司里的中高级设计师，甚至就职于大公司设计部的设计师们也应该认真阅读。因为一个公司的产品部，其实就相当于设计部的客户，当一名设计师能够以合作伙伴，而非上下级或者从属支配关系的姿态与客户协作的时候，他才能为客户创造出最大的价值。当然，这对设计师本人的挑战也非常大，需要学习很多设计技能之外的知识与能力，它们包括洞察力、沟通力、理解力、系统思考力和领导力。

克服挑战之后，你就会发现一番新的天地。那些世界著名的设计师们无一不是如此，才由此获得了设计上的自由。这种自由，不是因为他们有了名气可以为所欲为，而是这些能准确地理解客户需求并超越客户期望的能力为他们赢得了自由，这项能力是需要在日常工作中不断积累的。

设计思维，改变未来商业的新力量



扫码获取“湛庐阅读”App，  
搜索“设计大师的商业课”，了解更多湛庐文化设计类图书。

# SUCCESS BY DESIGN

The Essential Business Reference for Designers

中文版序

## 为什么要向设计大师学习商业课

这是一本为设计师和想要创办工作室的设计从业者而写的书。对于那些在设计公司工作，想更深入地了解如何获得更多成功的人来说，这本书同样是个不错的选择。本书是根据我的亲身经历所写的：我是一名美国设计师，曾就职于多家设计工作室，其中包括世界著名产品设计与战略咨询公司——青蛙设计公司；我合作过的客户遍布世界各地，其中包括美国的通用电气公司、摩根大通公司和韩国的三星集团。

在设计领域摸爬滚打的 20 年里，我明白了一个道理：永远不要认为文化适应性的形成是理所当然的。这是个不争的事实，即便你与合作的公司同在一个国家或者一座城市。你必须充分认识每个客户的企业文化，还要知道如何根据企业文化来引导自己创作出质量最高的设计作品。我写这本书的目的，就是想为初学者普及一些经营方面的基础知识，在美国，你需要用这些知识去打理一家设计工作室或者公司，还需要在与每个客户合作的过程中去践行、验证其中的规则。每个商业行为的背后都需要你密切关

注其中的文化元素。

在撰写并出版这本书的过程中，我学到了很多，希望这本书能够囊括我所有的心得。针对在任何企业背景或企业文化中工作的设计师，我总结了以下几项内容。

## 通过一个小型项目建立起新的客户关系

赢得新客户信任的最快捷的方法就是让对方相信你能做得很好。正因如此，我才建议你通过一个小项目去建立一段新的客户关系。

从小项目开始合作能为双方带来诸多益处，比如：

- 观察一下你与客户之间的文化适应性如何，看看双方是否都有意愿建立长期的合作关系；
- 在开始工作之前，你可能见不到某些项目的利益相关人，但你要试着去了解他们；
- 找到一种最好的方式向利益相关人说明、展示你的工作成果；
- 了解清楚你的设计成果是如何影响决策制定的，以及你的观点是如何转化成决策的；
- 向客户证明你有向他承诺的技巧与能力。

在某些市场，设计师想通过一个大项目就建立起新的客户关系，但在中国，这种例子很罕见。青蛙设计公司创意总监彼得·金（Peter Kim）说，抱着建立伙伴关系的想法开始一段客户关系“着实有些冒进，要想成为客户的伙伴，这种信任感需要许多年才能建立起来”。为了维持这种角色，一定要尽你所能抓住客户，一点一滴地巩固关系。在项目上马之前，务必针对客户的主要问题和你方解决问题的潜在机会会有理有据地进行说明。当你与潜在客户建立起私人关系和业务关系的时候，他们会理解你能够为业务的安排带来有价值且独特的益处。



## 在完成任务的过程中，开诚布公地探讨工作内容和客户关心的问题

无论你手中是否有已经拟好的正式合同，是否正在项目推进过程中与对方协商可交付成果与工作内容的事情，都须明确每个阶段要交付哪些产品，并认真倾听，弄清楚哪些产品是客户所重视的。

在“签署合同”这一节中我提到，在美国，合同一经签署，就意味着确定了设计师与客户之间的合法关系。合同规定了在一定时间内设计师要交付给客户的成果，以及在这个过程中，为协助设计师顺利完成任务所应提供的一系列条件，包括费用。为了按照合同规定顺利进行，双方都应倾尽全力达到既定目标。因此，在开始合作之前双方就要签好合同。

不过，虽然我写下这些内容，但在参与的多个项目中，却并没有在项目开始时就写清楚什么样的可交付成果对客户是最重要的。所以在项目开始时，我还需要重新研究项目，目的就是给合适的可交付成果下定义，然后，还要对接下来所要提供的产品进行适当的调整。

如果你是在工作过程中定义可交付成果的，就要在这个过程中提交可见的项目成果。这听起来比较简单，但对于某些设计师来说却很难办到，尤其是那些向客户展示成果之前力求做到完美的设计师。不过，要想确保你的设计成果能够达到质量标准，这一点极为重要。记得在符合常规的条件下，通过这个成果来向利益相关人申请投资。在与客户的每一次交流中，都不要浪费太多时间聊无关的事，这将有助于你在项目推进的过程中掌控话语权。

## 适时针对成果搜集反馈意见

在本书的“管理客户反馈”一节中，我提到：如果没能处理好客户反馈，就会导致设计成果失败。这是事实。不过，有关客户反馈，还要考虑

另一方面的问题：在与客户分享成果信息的时候，如何才能更好地搜集到反馈意见？

每个与你合作的客户都有不同的反馈方式。有些客户可能一看到成果就立刻发来所有的反馈。不过，对于一些大型客户，你需要额外花费时间从主要决策制定者那里搜集相应的反馈。针对客户反馈，我通常都是在行动之前等一段时间，为的是确保自己已经掌握了主要决策制定者意图的所有信息。在快速行动与等待信息之间取得平衡并不容易。“有关成果最主要的反馈信息往往是通过另一个渠道传递过来的，”青蛙设计公司上海工作室执行创意总监雷纳·韦斯勒（Rainer Wessler）说，“那些拿到会上谈论的信息都是经过几番考虑之后筛选出来的，往往跟你所展示的成果没有关系。设计师不仅要把注意力放在客户说的事情上，还要注意他们没有提及的那些信息。”一旦接收到这样的反馈信息，你就需要辨识出哪些反馈需要被执行，以及何时被执行。

为了缓解利益相关人反馈信息所带来的负面影响，你可以先通过清晰、合理的思路向他们表明自己为什么要做这样的设计决策。在阐述你的决策的时候，使用太多设计术语很可能会使你丢掉客户。所以，首先要尽量用简单、直白的语言进行陈述，然后再逐渐引入复杂的词汇及相关事宜。这样，他们就能了解有关设计成果的更多信息，就能更好地理解你做这一设计决策的动机，以后再向你反馈意见的时候也可以将这些信息考虑进去。

## 如果你觉得自己做得有所欠缺，可以咨询一下客户的意见

征求客户的反馈意见是十分重要的。这些反馈不仅针对项目成果，还要针对你的表现。如果你觉得在项目进行过程中错失了某些更好的表现机会，就应该通过恰当的方式去征求客户的意见。这样做的好处是显而易见的：你不但可以帮助客户解决眼前的困难，还能学到一些可以运用到未来长期项目中的知识。

想做到这一点是有技巧可循的。伊恩·李（Ian Lee）曾担任指南设计（S. Point）和青蛙设计公司上海工作室的创新战略与设计部负责人，他建议向合适的客户方对接人询问下面这个问题（你应该经常当面询问这个问题，而不是通过电子邮件、电话或者聊天的方式）：

我真想让这个项目取得成功，不过在这个过程中，我总觉得自己某些方面理解得不够全面，所以想听听你的建议和想法。你能为我提供一两条可以进一步改进的建议吗？

李说：“你也可以不亲自去问这个问题，而是让年轻人或项目经理将这个信息传递给客户。”通过这种方法，你将避免很多问题，因为你已经向客户表明自己改进的决心，并针对自己过去的表现，向对方表达出愿意倾听、总结反馈意见的态度。

## 如果客户使用了你的成果，就应该支付报酬

在你的职业生涯中，肯定遇到过客户拖欠项目款的情况，即便你已经提交了大部分项目成果。客户可能告诉你，他们已经审核通过了所有成果，但就是不支付报酬。在这个问题上，我的观点是：如果客户的确用了你提交的成果，并从某种形式上受益了，你就应该向他们索取报酬。

这件事说起来简单，做起来却很难。作为设计师，我们既想让客户满意，又必须考虑自己的业务需求。为了保持企业的良性运转，你要尽可能做到收益最大化，所以你需要决定如何应对。坚持自己的立场很重要，还应该清楚地阐明自己期望得到回报的诉求。

如果一个客户要求你提交更多的成果，就要问清楚对方提出这一要求的原因。从客户的角度考虑，他们可能认为这个成果还没有解决某个问题。跟客户一起探讨，需要做出哪些努力才能让项目获得成功，还要再次强调

在整个过程中的报酬问题。

这对于双方来说可能都是个难题，不过，你仍须在谈判中加入你的个人意识：设计成果要达到什么样的质量要求，以及如何维护自己的业务并获得利润。

## 不要追求完美，要找到正确的方向

首次给客户提交方案的时候，要尝试表明：为了满足客户的需求，你已经朝着正确的方向努力了。李说：“坦白地讲，客户总是想知道你在他们提出的问题上下了多少功夫。”这是你第一次有机会向客户展现你的专业与见解。逐渐地，你就形成了自己的工作风格，这会进一步帮助客户找到正确的方向。李在指南设计的前任上司是这样说的：“50%的人心里是有方向的，剩下的一半则沿着这个方向努力，并最终找到它。”

我之所以写这本书，是因为与我合作过的很多设计师都在摸索促进企业发展的基本知识。这让他们无法专注于自己喜欢的工作，找不到一种既能赚钱又能满足自己需求的方式。如果你也有相同的处境，我希望这本书能够帮助你在从事自己热爱的工作的同时，创建一个能够支撑你的事业。

## Success By Design 设计师箴言

在本书中，但凡是以设计为主营业务的企业，我都会用“设计企业”（design business）一词来描述。而“设计工作室”（design studio）或“设计公司”（design firm）则是用来描述以时间为单位收取费用的设计企业。有时，它们之间是有差别的。

# SUCCESS BY DESIGN

The Essential Business Reference for Designers

序言

## 洞悉设计企业的运营本质

本书并没有针对设计业务提出面面俱到的建议，如果是那样的话就可能需要几千页的篇幅。

相反，我希望这本书能够作为重要的学习工具，提供相关的建议，对就职于设计公司或自营设计公司的你起到提点入门的作用。同时，这本书或许还会让你对熟知的话题有耳目一新的认识，或是在成功运营新兴企业方面，为你提供较大的帮助。你可以按章节顺序阅读，也可以挑章节阅读。总之，要如何使用这本书，请根据你的个人需求而定。

在你的设计生涯中，或许有着与我相似的经历：深入研究博客；努力维持项目的正常运行，以求令客户满意；为了经营设计业务，尝试着将碎片化的信息转变成有用的知识，等等。

但是我发现，最好的建议往往出自群组讨论。

当初，我还在西雅图的时候，每周三的晚上都会有一次“各界人士大聚会”。届时，来自普吉特海湾（Puget Sound）的各个设计工作室、设计

公司以及其他公司设计部的朋友都会来参加，在这个工作日的晚上，大家聚集在本地的酒吧或烤肉店里大发牢骚。每次聚会，总会有那么一刻，大家通通摆脱行业规则，大口咀嚼洋葱圈、狂饮 IPA 啤酒，同时分享经营设计业务的成功、失败以及种种考验与磨难。这时，没有客户隐私，没有说不得的闲话，只有从沉重打击中得来的教训，当然，偶尔还会听到与神经质合作方之间发生的故事。

闲聊了几个月后，我们发现有一点非常明显：**绝大多数问题与设计工作本身没有什么关系，而是与经营者的为人息息相关。**

我敢打赌，在刚开始以设计师的身份涉足设计领域时，你会认为，即便没有整周的时间，也会有整天的时间让你投身于工作，轻松悠闲地等待下一个设计灵感的到来。

或许，你在一个很棒的地方工作，那里汇聚着精英们潮涌般的变革思想，这些思想都能在版面设计上轻松地体现出来，并用获奖的独角兽装饰你完美校准的显示器。或者，如果你在某家公司内部做设计工作，就要始终处于为客户服务的工作模式中，随时准备把大脑中闪现的信息变成创作灵感。

但是，包括那些追寻“自我”梦想、独立工作的设计师在内，大家都不能否认，我们与客户的联系正日益紧密，沟通需求也越发迫切，这些因素都极大程度地改变着我们在有偿工作日中对“宝贵时间”的分配方式。

如果你想保持优秀设计成果的整体质量，就该明白如何经营你的业务。我们必须想方设法让自己从高强度的工作中抽出时间，在看似简单的客户沟通中处理那些悄然而生的细节问题。我们没有必要向自己和客户证明我们把工作做得事无巨细，事必躬亲的冲动必须加以克制。

我们可以吃饭、睡觉，也可以偶尔做个美梦，而不是始终神经紧绷。我们可以学着从预算和企业战略的角度阐释。我们可以打开表格文件，不慌不忙地更新表单，而不用心急如焚，更不用有破釜沉舟的紧迫感。不仅如此，我们还可以放下戒备之心，坦诚地与客户谈谈在以往项目中形成的专业而可靠的看法、我们与生俱来的情商，以及我们对让设计工作更高效

的理解。

当我们具体落实业务流程的时候，作为一名设计师，你想象中的任务内容（即设计）与实际情况下为追求成功而真正做的事情（即企业运营）之间，需要有更清晰的分界点。

布鲁斯·莫（Bruce Mau）说：“设计是人类计划并创造出预期结果的能力。”创造部分是指什么？当然就是设计。那计划部分呢？其大部分仍旧是设计，但其余的都是经营。

当我们以设计领域商业人士的身份行事时，我们可以策划并创造出更好的成果。但是，当我们选择将自身的设计话语权隐藏起来，没有与业务伙伴或客户进行有效的沟通时；当我们没能为客户解释清楚自己的设计与其需求之间的契合点时；当我们沉迷于网络，把创作工作拖延到凌晨时——这种做法只能分散我们的精力，使我们脱离初衷……以上种种做法并非设计师的本色，当出现这些表现时，只能说，你只是装出一副设计师的样子罢了。设计师应该是“完美的”，可事实却是我们只不过是尽量不让自己被困难击垮，我们只是想为自己的炫酷成果谋得回报，但这种带有商业性质的因素却让一切追求化为泡影。

当然，将一切阻碍伟大设计成果诞生的因素都搁置一边，这种做法我完全赞同。当采用低干涉经营管理模式的时候，风险会带来收益。此时，有些流程是可以撇到一边的。

但是，业务流程却是我们必须耗费精力的地方。无论是为了合作伙伴的利益，还是为了客户的利益，这个流程永远不能被省略。绝对不能！有些设计企业不愿意将自己的创意过程整合成稳定的业务流程，这意味着它们的客户、员工和潜在的利润都将很不稳定。

那么，为了成为一名更出色的设计领域的商业人士，我们需要到哪里寻找学习资源呢？

我希望，这本书可以成为这样的一种资源。

# Contents by Topic

目录

项目前  
BEFORE THE WORK

获得项目  
WINNING THE WORK

推荐序 / I

中文版序 / V

序言 / XI

## 第 1 章 客户合作阶段该做什么 / 001

提供优质的客户服务	003	准备提案	029
最大化地拓展业务	013	签署合同	043
		不参与比稿	048
		看清客户企业的内部关系	052
		与客户谈判	058
		谨慎处理客户提出的优惠请求	064
		为客户设定期望	068

## 第 2 章 如何管理你的项目 / 112

做好项目管理	115	制作项目估算	131
设计流程并不断改进	124	着手构建预算案	150
		制定进度表	157
		制定风险评估表	162

## 第 3 章 如何运营你的企业 / 196

明确赚钱方式	199	注意信息的保密	233
计算小时率	213		
购置保险	221		
可持续性经营	223		
合法经营	228		

## 第 4 章 兼顾盈利的企业运营与愉快的设计实践 / 290

评估设计工作室状态的 5 要素	293
-----------------	-----



项目中  
DOING THE WORK

项目后  
AFTER THE WORK

制定设计简章	075
提供优质的可交付成果	083
策划并召集会议	084
向客户做工作汇报	088
管理客户反馈	093

建立社交网络	097
做心智成熟的竞争对手	098
助力客户项目战略	100

明确利益相关人	166
处理项目变更	171
填写工时表	174
仔细校对	176
处理事故	181

给项目验尸	189
-------	-----

塑造企业文化	240
培养领导力	251

掌控财务状况	260
招聘人才	279
做自由职业者	284
适时度假	288