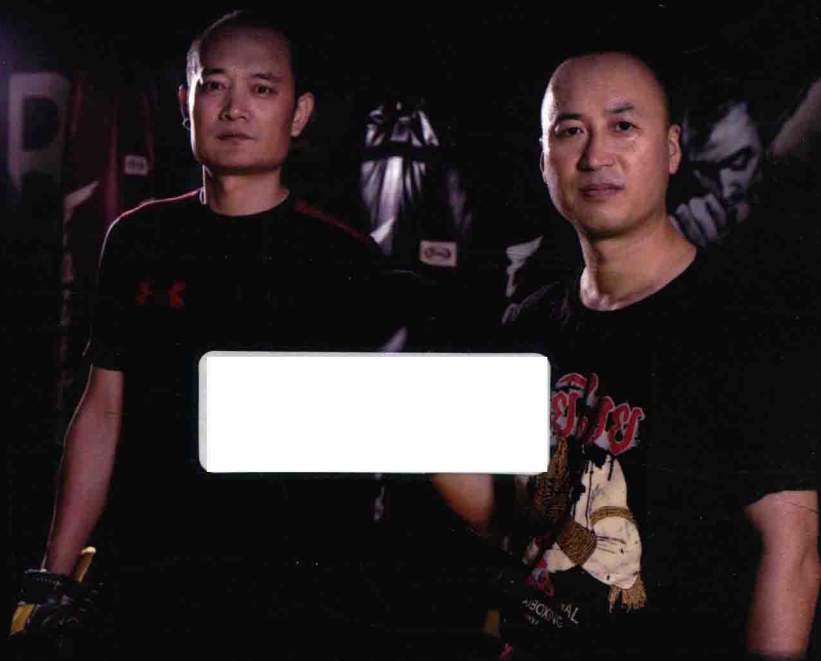


经营一家设计公司

你必须了解的26堂课

王建军 朱小斌 编著



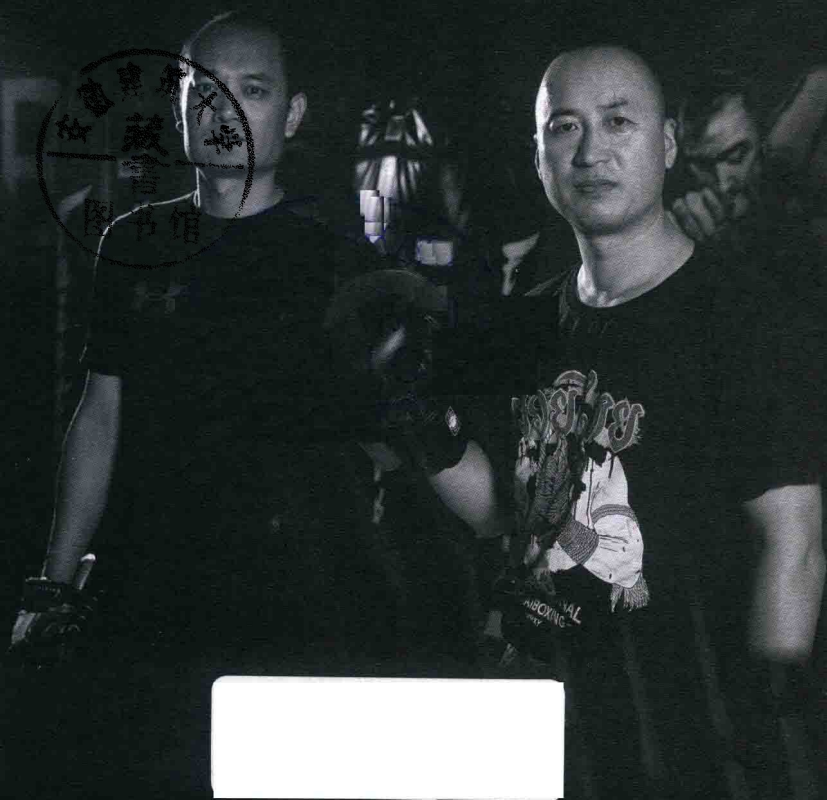
华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

经营一家设计公司

你必须了解的26堂课

王建军 朱小斌 编著



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

经营一家设计公司你必须了解的26堂课 / 王建军, 朱小斌编著. —武汉: 华中科技大学出版社, 2018. 6

ISBN 978-7-5680-4204-8

I. ①经… II. ①王… ②朱… III. ①艺术—设计—公司—企业管理 IV. ①F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第098449号

经营一家设计公司你必须了解的26堂课

王建军 朱小斌 编著

JINGYING YI JIA SHEJI GONGSI NI BIXU LIAOJIE DE 26 TANG KE

出版发行: 华中科技大学出版社(中国·武汉)

电话: (027) 81321913

武汉市东湖新技术开发区华工科技园

邮编: 430223

出版人: 阮海洪

责任编辑: 杨 森

责任监印: 秦 英

责任校对: 吕梦瑶

装帧设计: 谢丽华

印刷: 如皋永盛印刷有限公司

开本: 889 mm×1194 mm 1/32

印张: 8

字数: 254千字

版次: 2018年6月第1版第1次印刷

定价: 88.00元



投稿热线: (010) 64155588-8000

本书若有印装质量问题, 请向出版社营销中心调换

全国免费服务热线: 400-6679-118 竭诚为您服务

版权所有 侵权必究

序

从偏科生到全能王：

设计师的经营修行

室内设计师是世界上最具有创意的职业之一，必须具备深厚的文化修养，涉猎各种知识，有意识地进行知识和实践积累，培养自己对美的感受能力，才能将灵感、创意转化为空间作品，成为真正的专家。设计师这个职业的挑战真的很大，大学时代的课程就并不轻松：不仅要学艺术审美方面的知识，包括素描、色彩、平面构成，还要学工程技术方面的课程，包括制图原理、建筑知识、人体工程学、材料、工艺，还要学很多的表现技法及所有跟设计相关的历史人文方面的知识，除此之外，还要去了解其他专业的一些知识，比如家具、灯光、景观等等。进入职场，为了表达自己的设计意图，设计师还需要具备良好的沟通和表达能力，甚至还需学习了解一些心理学方面的知识，当然还要掌握各种软件技能。在这个过程中，设计师不断学习和实践，从轻涩走向成熟。

1. 初心

随着从学生时代的菜鸟变为设计团队的主力，随着“大众创业、万众创新”国家战略的时代感召，越来越多的设计师选择自己创业或合伙开办设计师事务所。这时大家就会发现，学校缺少了一门最重

要的课程，那就是针对现在所有想创业的设计师和已经创业的设计公司老板，教大家如何去经营一家设计事务所或者设计公司。现在市场上关于如何经营公司的教程，就是让你去读商业类的课程，比如 MBA，但是我们相信设计师中真正读 MBA 的人还是比较少的，而且 MBA 收费很高，很多人可能去那里更多的不是为了学习，而是去结交商业圈子里的人。

那么，当设计师自己想要经营公司的时候，如何才能从一个“偏科生”变成一个“全能王”呢？如何实现从一个设计师转变为一个设计公司的经营者呢？如何才能系统了解，在经营一家设计公司过程中，到底会遇到哪些问题，是否有经验可以分享呢？其实现在国外的一些大学，比如说哈佛大学的设计学院，它针对设计师会有一门课程，叫“如何领导一家设计事务所”。有的设计大师作品设计得很好，但是他不一定把公司会经营得很好，这种现象在国外也很普遍。有一篇报道说，设计纽约帝国大厦的建筑师，一生设计了很多优秀的作品，但最终公司破产、穷困潦倒，郁郁不得志，结局很惨。所以，我们认为目前市场上不缺少教大家如何去设计、如何去创意、如何去表现一个好的作品或者设计心得之类的教程或书籍。我们身处这个全民创业的大热潮里，每个设计师都渴望自己能拥有一个小团队、事务所或公司。本书的核心就是来跟大家分享经营之道，如何持续经营一家成功的设计公司，这也是我们写本书的一个初心。

2. 干货

这本书非常实用，以《经营一家设计公司你必须了解的 26 堂课》为题，指导你经营设计公司的全过程。我们会针对经营过程中遇到的不同问题，邀请了专业人士，他们大多是设计公司的老板，或者是对某一方面的知识有自己独到见解和经验的人，把他们的经验和经营过程中的经验和教训等与大家分享，分享的都是经营设计公司的干货，

既不是枯燥的设计理论阐述，也不是高深的经济学理论介绍，而是以比较轻松的文字，并以列举清单的方式，以具体的案例和遇到的问题为例，来谈一些实际的体会，有效帮助大家开展工作，并对整个设计行业的内情多一些了解。同时，在每一章中，我们也会以问答的形式，直观地给大家展现在实际经营设计公司时需要考虑的各个方面和如何处理棘手的事情。

3. 对象

本书读者群或阅读对象，主要有三种人。

第一种是已经创业的设计师，在阅读本书后，可以从别人犯过错的案例里面，根据自己自身的情况进行学习和吸取教训。

第二种是想创业的设计师，你可能在一个公司里已经工作了一定的时间，也到了一定的年龄，具备了一定的能力，准备开始创业，这本书分享的经验，可以让你少走一些弯路。

第三种是那些不想创业的设计师，虽然不一定想创业，但在阅读了这本书后，会更加理解一个公司的老板或者创业者所经历的那些不容易的事，会更多地站在老板的角度去思考问题和做事，心态上会更加平衡，会使自己变得更加优秀，也会让自己的生活更加幸福一点。

所以我们希望通过本书，能帮助到更多设计行业内的设计师和相关从业者，不断提升自己，对自己的职业生涯和事业发展有所启发，少走弯路，为社会和个人创造更多的价值。

目录

序 从偏科生到全能王：设计师的经营修行

初心

干货

对象

第一课 进入“下半场”，设计行业发展趋势

问题 1：与企业经营息息相关的宏观经济形势，你了解吗？ 1

问题 2：宏观形势下，设计公司面临哪些机遇和挑战？ 2

第二课 设计行业面面观，视野决定未来

问题 1：何为真正的暴利行业？ 7

问题 2：上市公司的钱都去哪里了？ 8

问题 3：设计究竟是产品还是服务？ 10

问题 4：如何实现设计的产品化服务？ 11

问题 5：未来的服务对象究竟是谁？ 12

问题 6：如何为小 B 服务？ 14

第三课 创业前的准备：谋定而后动

问题 1：你想创业自己当老板吗？ 17

问题 2：有创业经历到底好不好？ 19

问题 3：你适合创业吗？ 20

问题 4：如何选择合伙人？ 22

问题 5：如何考虑创建公司的前期成本？ 23

问题 6：创业重点应该放在哪些领域？ 25

第四课 设计公司合伙人模式：一群人才走得更远

问题 1：什么是真正的合伙人制？ 27

问题 2：合伙人制公司有哪些不同形式？分别会遇到哪些问题？	28
问题 3：选择职业经理人制度还是合伙人制度？	30
问题 4：合伙人制度的本质是什么？	31
问题 5：理想的合伙人团队到底如何建立？	32

第五课 新合伙时代下的股权配置：分好权、分好钱

问题 1：如何合理分配股权又不伤感情？	37
问题 2：如何对资源入股合理分配？	40
问题 3：设计项目接不接到底谁说了算？	40
问题 4：合理的薪酬分配什么样？	41
问题 5：如何设置退出机制和重新分配股权？	42
问题 6：如何计算股权估值和规划股权融资？	44

第六课 股权设计实操：最大限度调动积极性

问题 1：找对合伙人，你需要有怎样的能力？	48
问题 2：分配股权的那些专有名词，你都了解吗？	50
问题 3：股权调整的原则和机制是什么？	51
问题 4：合伙人退出的种种情况，你都想到了吗？	52

第七课 商业计划书：找人、找钱、找资源

问题 1：为什么要制定商业计划书？	54
问题 2：制定商业计划书要考虑哪些方面？	56

第八课 开设计公司，你必须掌握的算账技巧

问题 1：怎样应对设计公司的财务问题？	61
问题 2：如何看懂财务报表？	63
问题 3：成本和盈利的问题怎么解决？	65
问题 4：如何合理合法避税减税？	69

第九课 设计收费：服务创造价值

- 问题 1：设计收费流程和标准怎么定？ 72
- 问题 2：沟通设计收费的技巧，你掌握多少？ 74
- 问题 3：你的设计费会被拖欠吗？ 76
- 问题 4：设计收费的“3331”模式你用了吗？ 77

第十课 公司再小，预算编制仍是大事

- 问题 1：为什么要编制预算制度？ 82
- 问题 2：设计公司的年度预算怎么做？ 83
- 问题 3：单个项目的预算怎么做？ 86
- 问题 4：如何运用 10% 法则应对额外风险？ 87

第十一课 经营品牌，是设计公司长久发展大计

- 问题 1：不同于经营项目，经营品牌有什么好处？ 90
- 问题 2：未来设计公司品牌发展趋势如何？ 91
- 问题 3：怎样定位和建设设计公司品牌？ 92
- 问题 4：品牌的内外部管理怎么做？ 94
- 问题 5：如何区分不同的品牌概念？ 95

第十二课 品牌传播策略：持续发声、整合营销

- 问题 1：互联网时代品牌传播的核心是什么？ 97
- 问题 2：设计品牌传播的策略是什么？ 99
- 问题 3：如何进行商机管理？ 102
- 问题 4：对客户如何进行有效管理和维护？ 104

第十三课 个人品牌化：你做的每件事都是在建立品牌

- 问题 1：什么是设计师的个人品牌化？ 108
- 问题 2：设计师如何经营好自己？ 110

问题 3: 想要获得追随者, 如何打造个人魅力?	112
--------------------------	-----

第十四课 人才是第一资源, 管好了才是生产力

问题 1: 设计公司的人才观是什么?	116
问题 2: 设计公司的人才特征有哪些?	116
问题 3: 设计师必须具备哪些素质?	117
问题 4: 管理人才的特点和难点在哪里?	118
问题 5: 你公司的人才体系构成有问题吗?	119
问题 6: 你需要为留住人才营造怎样的公司环境?	120

第十五课 管理的本质: 激发每一个人的善意和潜能

问题 1: 管理的本质是什么?	123
问题 2: 用案例说话, 如何激发员工的善意?	124
问题 3: 激发善意的五大理论, 你掌握了吗?	125
问题 4: 如何设计管理系统?	127

第十六课 用人所长, 天下没有无用之人

问题 1: 如何知人善用?	132
问题 2: 在用人过程中, 哪些会是管理者常犯的错误?	134
问题 3: 你解雇过员工吗?	135
问题 4: 如何反求诸己?	136
问题 5: 你敢管理你的老板吗? 如何发挥桥梁作用?	139

第十七课 HR 管理实操: 员工招聘、培养、留人方法

问题 1: 设计团队人才发展规划重要吗?	142
问题 2: 菜鸟 or 专才, 如何第一时间招到对的人?	144

问题 3：如何拒绝面试者？	148
问题 4：人才培养的方法有哪些？	148
问题 5：如何才能留心留人？	149

第十八课 组织架构设计优化，发挥 1+1>2 效应

问题 1：什么是组织架构？	153
问题 2：如何设置组织架构？	155
问题 3：设计优化组织架构时，这几项你是否都考虑了？	157

第十九课 项目管理概论：一切为了项目

问题 1：什么是项目管理？	160
问题 2：项目管理有哪些关键因素？	161
问题 3：项目管理的起源你了解吗？	162
问题 4：面对不同类型的项目问题该怎么办？	163
问题 5：为什么工业革命前建筑师的地位如此之高，而当下设计师仅仅成了画图匠？	164
问题 6：如何提高项目管理中的领导力？	165

第二十课 项目管理执行：没有有效的工作分解等于没有管理

问题 1：设计项目管理由哪几个步骤组成？	167
问题 2：如何有效分解工作？	169
问题 3：针对设计流程，项目分解如何执行？	171

第二十一课 项目管理沟通：三个视角、三角理论实践

问题 1：什么是项目管理的三个视角？	174
问题 2：什么是项目管理的三角理论？	180

问题 3：如何做好项目的总结？ 183

第二十二课 设计项目管理实战：正确工作比努力工作更重要

问题 1：何为实践中的项目管理？ 188

问题 2：以水悦堂为例，一个为甲方服务的项目具体该怎么管、怎么做？ 189

问题 3：以《WOW 新家》老房改造为例，住宅项目管理如何来实施？ 199

第二十三课 设计创新力量：设计界的网红是如何炼成的

问题 1：网红的本质是什么？ 204

问题 2：个人和企业品牌化的边界在哪里？ 205

问题 3：何为社群经济？如何打造超级 IP？ 206

第二十四课 设计创新指南：新时代转型升级路径

问题 1：新时代下，经营心态如何转变？ 208

问题 2：具有时代特征的经营策略有哪些，如何实施？ 210

问题 3：如何实现设计创新？ 212

第二十五课 设计师创业，必须要知道的那些事儿

问题 1：为什么要创业？ 215

问题 2：创业的本质是什么？ 217

问题 3：下半场互联网给设计师创业带来哪些机会？ 218

问题 4：对于设计师创业群体，有什么忠告和建议吗？ 220

第二十六课 未来已来，你准备好了吗？

- 问题 1：如何建立设计公司的竞争壁垒？ 223
- 问题 2：设计公司未来的发展趋势是什么？ 225
- 问题 3：突破瓶颈、面向未来的方向在这里，你准备好了吗？ 227

后记 230

致谢 233

作者简介 242

第一课

进入“下半场”， 设计行业发展趋势

问题 1：与企业经营息息相关的宏观经济形势，你了解吗？

2017 年上半年互联网上最流行的一个词叫作“下半场”。设计师也许对“下半场”这个词没有切身的感受，但是从各种新闻报道，以及周围发生的变化中多少会有一些了解。这是宏观经济形势的走向。宏观是极其重要的。宏观尺度上一点小小的波动，对于微观，对于我们每个生存的实体、我们的人类、我们的企业，都会产生巨大的影响。经营一家企业，应首先极度关注宏观经济形势。

1. 全球经济发展进入下半场

很多国家的保守主义都开始抬头了，也就是说过去二三十年是全球化中的一个趋势，中国这改革开放 40 年其实也是享受了全球化带来的红利。但是现在很显然，很多国家都想逆全球化，就是说全球化这个趋势可能在往回走了。

2. 中国经济发展进入下半场

大家都知道原来中国经济靠出口、投资和消费这三驾马车，现在出口已经在下滑了，投资也不可能再有多少个 4 万亿元出现了，消费能力也是处于一种滞胀状态，所以很多经济学家都说中国经济现在开始步入一个 L 形的状态。比如说房地产发展，再有一个黄金十年这种爆发式的增长，已经不太可能了；又如城市化率，中国截至 2016 年一线城市城市化率已经将近 60% 了，对比美国现在的城市化率大约 85% 来说，中国的 L 形经济发展应该就是接下来我们不得不面临的一个趋势了。

3. 互联网发展进入下半场

互联网的第一大红利是网民增长，第一大规律是摩尔定律。过去这些年，全都靠网民增长，靠 CPU 速度变快。而现在网民增长到头了，红利期结束。比如说我们的智能手机装机量已经不再增长，在 2017 年年初的微信大会上提到，微信的用户数已经有 8 亿多，将近 9 亿了，中国总人口 13 亿多，除了一些小孩老人，应该说我们所有的手机，能装微信的都已经装上了，所以对微信来说，没有了增长的红利。

问题 2：宏观形势下，设计公司面临哪些机遇和挑战？

在了解和分析市场的宏观经济形势后，我们必须对整个企业发展规律、行业发展规律作系统性思考，这也成为新形势下设计公司所面临的机遇和挑战。

1. 企业发展三段论

任何一个行业、任何一家企业，基本上在发展过程中都会经过三个阶

段，即市场驱动发展、领导力驱动发展和创新驱动发展，我们把这叫作“企业发展三段论”。第一个阶段——市场驱动阶段，就是市场本身在快速增长，所以企业变得大了。以设计行业来说，像香港梁志天设计有限公司这样规模的大公司，经历了房地产黄金的十年，还有万科、金地、中海、绿地等开发商，通过大量项目锤炼出一大批优秀的设计师。深圳的设计行业为什么发展最早，这其实跟市场有很大的关系。所以，我们要有一个清醒的认识，任何一家成功的公司，并不是设计师自己有多厉害，而是正好赶上了这个市场的红利期。如今，全球经济、中国经济和互联网经济，都面临同一个问题，就是市场驱动的发展结束了。

如果按照企业发展三段论的话，企业应及时从市场驱动切换到领导力驱动和创新驱动。以前大家做了设计项目，可能利润很不错，也不用去考虑什么成本，不用去考虑公司内部的管理如何、效率怎么提升。现在大家应该意识到所有设计公司的比拼都在下半场，下半场的比拼是看哪家企业管理、组织结构这些事情做得好，在市场上才能抢到更多市场份额。企业应通过开创新业务，提供高效率、高质量、低成本的服务。所以，如果你想做一个企业，你就必须要有这些清醒的判断。

2. 企业文化

其他行业里任何一个稍微大一点的企业，通常有一个发展愿景或使命，这一愿景或使命包含企业的核心价值观。而在国内很少有设计公司能够把自己的愿景、使命、目标跟员工描述得很清楚。一个企业就像航行在大海上的一艘轮船，如果没有一个灯塔、目标，可能走着走着就会觉得很迷茫，遇到困难就会坚持不下去。大家可能认为企业核心价值观和企业文化太空了，但其实真正成功的企业，在

面临一些困难，或者碰到一些重要的事情需要抉择的时候，企业文化所发挥的作用会很大，企业的核心价值观会帮助你在关键的时候做出选择，并且将大家紧紧团结起来，共同为目标而奋斗。

3. 关于营销

我们相信大部分人能开设计公司，肯定积累了一定的能力、经验，至少会有一些比较熟的客户。但很多设计公司不会有一个专门的营销部门，或者是市场部门，只有比较大规模的公司才会有。很多设计公司的营销手段都很单一，也很少做广告。但是在未来，经营一家优秀的设计公司，如何成功地包装自己的公司、进行公司的营销推广会变得至关重要。其中存在着一个认知的误区，很多人分不清楚销售跟营销，也不清楚需要投入多少资金比例进行营销，这也是设计公司需要解决的问题。

4. 公司经营

这个经营不是单指对外的经营，这个经营是你要弄清楚设计公司的成本到底花在哪里，哪些成本是不能少的，而哪些成本可以通过某些方式降下来。未来设计公司的经营，一定是高毛利、低净利。还有一点，就是经营一家设计公司，你还应该知晓一些基本的商业逻辑，这样你的心态也会更平衡一点，否则你在经营设计公司的时候，你手下的设计师多少会觉得有些不公平或者是产生抱怨，但你却无法理解他们。从另外一个角度，即从客户或者用户角度，未来设计公司的收费或者请设计师做项目的收费有可能会按时间计算。如果不能把自己的成本算清楚，怎么去跟客户报价，你怎么能把你的时间单价算清楚呢？这是经营中很重要的一个方面。