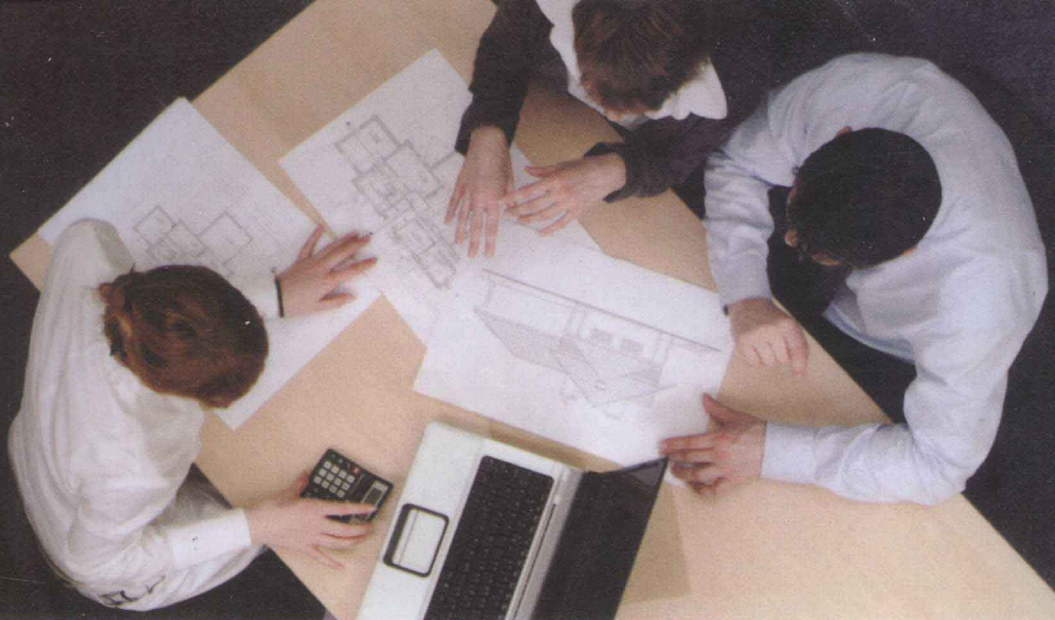




- **了解**公司类型，针对公司目标匹配恰当类型
- **开发**并维护公司的市场地位
- **发掘**组织设计和市场营销支撑公司类型的方法

建筑和设计公司的**定位**

[美] Jack Reigle 著 日俊红 译



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

- 了解公司类型，针对公司目标匹配恰当类型
- 开发并维护公司的市场地位
- 发掘组织设计和市场营销支撑公司类型的方法

建筑和设计公司的定位

[美] Jack Reigle 著
白俊红 译

電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京 • BEIJING

Original Title: Positioning for Architecture and Design Firms

Author: Jack Reigle

Copyright © 2011 John Wiley & Sons, Inc.

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

本书中文简体版专有出版权由 John Wiley & Sons, Inc. 授予电子工业出版社。未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2012-3066

图书在版编目 (CIP) 数据

建筑和设计公司的定位 / (美) 里格尔 (Reigle, J.) 著; 白俊红译.

— 北京: 电子工业出版社, 2012.9

书名原文: Positioning for Architecture and Design Firms

ISBN 978-7-121-17977-8

I. ①建… II. ①里… ②白… III. ①建筑企业—企业管理 IV. ①F407.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 194279 号

策划编辑: 胡先福

责任编辑: 胡先福

文字编辑: 李 骞

印 刷: 中国电影出版社印刷厂
装 订:

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 13.75 字数: 196 千字

印 次: 2012 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888

序

在完成上一本书《银弹：提升设计公司管理的战略智慧》后，我知道我还需要继续投入写作。当我认定对于“定位”这一议题的探索和发展已经趋于成熟时，我找到约翰威立国际出版公司的高级组稿编辑约翰·哈尔内茨基谈了我的想法，然后我们便一起在这条路上前行。然而，途中也曾遇到小波折。我们最初讨论这本书的理念是在2008年9月，也正是在那时，从经济上来说，我们周遭的整个世界似乎都在坍塌。显然，我所勾勒的“定位”一书的轮廓，对于这一突如其来的潜在巨大危险的未来走向考虑得还不够。

随着我与客户交流得越多，对尝试战胜暴风雨的那些公司的故事听得看得越多，我就越觉得我们应该等等再看。当更多的阳光和希望到来时，我们就能更明白地看清形势。这一刻终于在2009年夏天来临。那时环境有所转变，信心有所增加，即使只是因为迄今为止经济还依然存活。当2009年接近尾声的时候，许多人都确信我们步入了长久的、艰难的挣扎中。虽然世界还没有结束，但是末日似乎已如此靠近，除一些基本的预期和信仰之外，一切都在放纵。

重新着手写“定位”这本书是在2009年末，我发现许多新希望确实正在酝酿。在维持公司的生命和气息之余，公司决策者们正在诸多重大选择中徘徊。

随着对“定位”议题的逐渐深入，我意识到它填补了战略规划与公司

项目和业务功能等日常任务之间的巨大鸿沟。我投入大量时间倾心研究战略规划。那么我就可以重新设想“定位”这个议题，它似乎不只是能和战略或市场互换的一个词，而是公司领导们需要关注的真正问题。战略所面临的危险之一是它很快就会被项目的日常生产需求所累，进而丧失其本来意义。这个认识使我看到了“定位”活动是战略和项目现实之间的桥梁，而不仅仅是世人司空见惯的一个词。

等待拨云见日的岁月为本书构建“如何做”的层面提供了喘息机会，这也一直是计划中的。书中的案例都于危机之后写成，因此我希望期待新观念或者想要证实个人观点的读者，会赞赏那些愿意分享故事的案例供稿人。

当我重新回顾2008年8月撰写的原稿轮廓时，清楚地发觉我的观念做了很大调整。虽然原始资料的很多内容都在本书中有所体现，但本书的背景和重点都有了显著改变。从内心来讲，我并不是悲观主义者或怀疑论者，但有些事情告诉我还有很长的路要走——对于我们的国家、设计产业以及我们每个人。非常感谢您抽出时间阅读我的劳动成果，我衷心地希望您能找到一些好的观点，有助于您继续走下去。

杰克·里格尔 (Jack Reigle)

于佛罗里达州 棕榈海滩花园

致 谢

作为一名战略与组织咨询师，投身设计产业20载，我从一起工作的同事们及服务的客户那里学到了很多。他们的敬业精神、不变的职业道德，以及对于问题的探究教我认识自己，并为我的咨询和写作生涯提供了非凡的舞台。我感谢他们每一个人，感谢他们愿意与我共享征程。

我知道书中要做大量案例分析，所以我向一些同事求助。首先感谢麦克·雷利先生提供生物工程集团（Bioengineering Group）的案例分析，他的雷利传播公司（Reilly Communications）位于马萨诸塞州的波士顿。同样感谢特里·凯西提供吉奥设计公司（GeoDeisgn）案例，她在位于康涅狄格州哈特福德的目标营销及传播公司（Targeting & Communications）工作。和麦克·雷利一样，特里·凯西也经营着一家公共关系咨询公司，以设计和建筑为核心业务。金狮集团（KPS Group）的案例出自CAD力量公司（CADFROCE Inc.）的克利夫·莫泽，他是美国建筑师协会会员（FAIA）。克利夫·莫泽先生人很好，给我推荐了其公司网络成员，让我意想不到的是，金狮集团的案例分析竟然成为当今许多设计公司推崇的经典案例。

我还要感谢艾伦·费林·基思，她是火花（SPARKS）公司的创建者及体制评估工具的开发。第三章“公司地位及宗旨”的很多内容都是基于她之前的贡献而写成的。

致 谢

感谢约翰·恰尔内茨基与我一同工作，他是约翰威立国际出版公司的高级组稿编辑。还要感谢西马·米雄，在我急于完成手稿的时候，他协助我做了大量的行政和组织工作。

我要向我的妻子伊温妮表达最深挚的感激，感谢她对我坚定不移的支持，感谢她对于我无数个夜晚和周末与电脑相伴或是对着天空冥想所给予的极大宽容和忍耐。

最后，还要感谢在这一艰难旅程中，我曾经一度忽略或失去联系的其他亲朋挚友，在此我表示深深的歉意，也期待着早日与你们打成一片！

引言

当我们准备步入21世纪的第二个10年时，过去几年所带来的忧虑依然困扰着我们。虽然金融体系并没有完全崩塌，经济的整体迹象预示着新生和复苏，而“照常营业”似乎不再那么显而易见。很多公司进行了大幅裁员，减少了扩张计划和日常开支。政府采取前所未有的措施来扶持经济、保障就业并开始解决几乎导致垮台的体系问题。先前的许多衰退以“库存驱动”为特征；公司曾经一度变得过于自信并过度生产，需要一段调整期来重新找回平衡。那么，官方所说的20世纪90年代末的供过于求与新千年互联网公司的破产在经济“屏幕”上是相对独立的片段。但这次不一样。

在这个大背景下，设计和建筑产业受到了致命的冲击。项目的取消和推迟导致了公司裁员、关闭办公地点、大幅缩减开支以及前所未有的不安全感。即使有一些项目还在继续推进，但却要面对残酷的现金流问题。应收账款收回所存在的问题导致工资发不出，许多公司觉得有必要寻找新的银行业关系，因为贷款标准更严格了。

生存是这个时代的代名词，大多数公司所面临的严峻形势怎么形容都不为过。然而，在这场暴风雨中期，许多公司都开始找到了落脚点。集成大胆的决策、切实的预期与化险为夷的信心，他们带着新计划、新战略和新项目前进着。他们对自身的市场地位重新进行了评估，以必要的、清晰的实用主义以及作为公司实体和社会的贡献者继续走下去的决心为准绳。

在本书的第一章“将来时”中，我们探索时代的大背景以及决定今后重大阶段的历史周期。虽然很多观点有人写到过、在博客上发布过，并且作为度过不安时期的最新方式，但最佳答案往往不是来自于实验，而是来自于对于原始使命清晰地、用心地审时度势。如果你事先知道2009年的业务量会减少一半，那么你的做法会有何不同呢？你会在年景好的时候就削减业务吗？你会选择不同的市场和客户吗？如今，关于未来的挑战如排山倒海般来临，你会就眼前之事态而做出改变，还是决定完成很久以前制定的目标——即使情况业已改变？如果当今的读物准确的话，紧张的未来形势会陪伴我们良久。许多经济和社会结构的重塑是艰巨的、历史性的决定，而且必须要做。随着整个进程的铺开，“婴儿潮一代”将会放下生涯、放弃他们在社会中的主导地位。新一代将接过缰绳，直面许多艰难的抉择。有一点能确定的是，新一代作为领袖和解决问题的人，其思维和行为方式会大有不同。他们负责为解决当今危机的长远影响而发挥作用，或者为处理新阶段更大的危机而积极准备着。这种角色会使他们对世界的看法更为实际，也会知道如何前进。新实用主义即将形成，要关注结果而不是冠冕堂皇的实验或冒险。500年的历史指向下一个历史性的阶段，我们或许愿意相信近来发生的一切终将过去，一切很快就会步入正轨。

“定位”这个词虽然已司空见惯，却被滥用在大多数产业。它的严格定义属于消费品市场，品牌和信息已经成为一种艺术形式，与实力和定价科学不可分割。本书的第二章叫做“定位”很是恰当，我们从宏观层面理解设计公司及其市场环境，从而确定其定位。前言中提到，定位不只是市场营销战略的另一个代名词；它是需要增加到公司业务规划“兵工厂”中的全局的、系统性的观点和方法。定位是用于创建战略规划与日常经营联盟的工具，并且维持这个联盟完好无损。如果战略是公司未来的观景窗，定位就是窗户的玻璃格，由它界定、加固和控制整个视野。

强大的战略定位很大程度上取决于一家公司开拓和维护其市场地位的

能力。本书第三章“公司地位及宗旨”为公司提供了基础材料和工具，可以用于做出抉择，并为其开发定位计划搭建必要的架构。附录里“火花公司体制评估”把这些关键的选择和决定分成六大典型案例，说明了公司经营模式的重要性。经营模式给公司主要业务功能的更大发展以及公司基础设施和系统的更好控制留出更大余地。虽然确定一家公司的目标是仁者见仁、智者见智的事，而我们把它当做基础方法论去探索，为公司和领导者们超越竞争并建立有价值的、令人满意的生涯提供方法。

紧接着第四章“市场及服务”，展示了公司应如何为实施核心定位战略做决策。不论是提供新服务还是加强已有服务，地理扩张的决定，或者开发更深入的市场信息模式，所有这些决定都体现着公司实现承诺目标的能力。第四章包含了大量的案例分析，勾勒出真正的公司和领导者探索最强大定位的选择和结果。我们也调研了设计费及其商品化，这是产业所面临的悬而未决的问题，必须要通过强大的公司定位有效地解决。

第五章“市场营销体系”，对于每个公司都需要发展的市场营销核心因素提供了详细的见解。其中一些是传统因素，例如提案、演讲、文字，等等。其他的，例如社交媒体宣传或许对于许多公司都很陌生，而公共关系是一个需要更多关注和创意的典型领域，以使其效用最大化。在那种背景下，定位和市场营销就是解决问题的体系，而不仅仅是有待完成的任务。认识到全局观重要性及其力量的公司，并用以发展和管理这些重要功能，将能够以更为有效和更有影响力的方式发挥他们的潜能。

第六章“组织发展”讨论了一些基本必备条件，恰恰是设计产业的传统弱点所在。不论是缘于经费的考虑、信息的匮乏，或者只是经营领域宽泛的咨询公司的需求，许多与组织相关的提案仍然没有得到考虑或视而不见——然而，不论好年头或坏年景，成功的定位极大地依赖于正确的组织设计。不确定性始终萦绕着我们，明智的公司将借此机会重新思考这一需求的良策，做出超越成本节约的重要改变。您的公司是其中一员吗？

“前沿研究及开放式创新”是最后一章，它为公司借助于观点、趋势、合作和创新的流程，通过更强大的领导定位来提升业务提供了方法。在今后几年里，竞争会持续加剧，变化速度也会一再加快。专家和学者的新联盟每天都在形成，探索最新技术及方法的资本化，在接下来的很多年里都将为设计产业结构提供给养。每个公司都需要找到正确的联系，那些存在于我们身边的、近乎无形的力量，参与并为产业的进步贡献力量，也是为了公司和全社会的终极利益。

附录中涵盖了上述提到的“火花体制评估”工具。它能为公司提供需要讨论的基本要素及确定公司核心地位的必要选择。以此为基准，公司能够建立战略、愿景、目标以及终极定位规划，引导他们在接下来的几年里全面地发展。

本书写成之时，世界还处于极其剧烈震荡影响下的逐渐恢复时期。很容易让人相信的是，我们仍然处于“等等看”的状态，似乎我们应当顽固坚持，眼看着资金流失，依然试图恢复一些小项目捱过来年。然而，以史为鉴，我们应该明白没有什么能比真理更透彻。现在是时候行动了，是时候在思维和方法上做出应有改变了，而这些只有危机才能够激发。我满怀憧憬，这本书的“大局”主题结合实用的“怎么办”案例，将会引导许多读者去探索和转变公司的前景，让他们在当今最具挑战性的时代为长征做好准备。

目 录

序

致 谢

引 言

第一章 将来时 1

- 巨大的转变 1
- 第四次转折 6
- 实用主义 9
- 可持续效应 10

第二章 定 位 15

- 定位的界定 15
- 设计公司的定位平台 20

第三章 公司地位及宗旨 41

- 公司地位 41
- 出售：我们的文化和流程 64
- 举办一次员工务虚会，讨论公司定位及地位 65
- 小 结 68

第四章 市场及服务 69

市场选择、渗透及影响力 72

多元市场下的定位 77

设计产业重要观点集 78

地域与定位 83

设计服务商品化 98

服务的发展 102

第五章 市场营销体系 105

建立市场营销体系意识 105

买主采购服务的方式 141

第六章 组织发展 143

组织发展的主场地 146

领导力发展 152

学习环境 161

公司价值观 164

成功的衡量 167

第七章 前沿研究及开放式创新 175

前沿研究 175

开放式创新 185

附录 火花公司体制评估：记录你的偏好 189

评估的简介 189

谁应当参与评估？ 190

指 南 190

公司领袖的20个关键选择 191

后记 设计行业的未来 201

第一章

将来时

巨大的转变

看待过去几年间所发生的事情，有一种方式是承认未来就担负在我们肩上。未来要比我们预想的更具不确定性。“将来时”意指未来十年会给我们带来比我们已经习惯的更多的、高于生活的焦虑、重大的改变、惊讶及残酷。正常的时代已经过去。尽管大家都在说“新常态”，但这还需要一阵子。美国以及大多数文明世界都经历了体制失败，这对于大家都是陌生的，但不包括那些非常先进的年代以及科学上不太可能的记忆。罪魁祸首的名单如今已变得家喻户晓：全球气候变化、恐怖主义、经济过剩、联邦债务负担、债券市场的不透明、人口变化，以及这些灾难如泰山压顶般一起来临时所带来的紧张。极少的产业和行业繁荣兴旺，其中许多还在为即将发生的余震作防范。

当大浪冲刷过后，许多思想家和理论家都在评论它是什么、它意味着什么，以及我们如何为未来做打算。这群人中比较显眼的是德勤边缘中心（DCE）团队，即德勤会计师事务所的一个分支。约翰·哈格尔三世、

约翰·西利·布朗、朗·戴维森（我们称这三人为HBD）领导该企业，他们是探索所谓“巨大的转变”这一新领地中著作颇丰的作家、博客及演说家。德勤边缘中心进行原创研究，并为企业的新增长发掘实在的观点。其宗旨是帮助高级主管搞清楚商业和技术边缘新兴的机会，并从中获利。该中心聚焦于全球商业环境的边界或边缘，其中战略机会是最大的。从企业的角度来看，“HBD三人帮”所倡导的哲学包括：抓住环境演变过程中的机会、加快学习速度、看准时机大胆地行动，以及接受改变世界这一首要目标。从该团队的名称可知，“边缘”理念很值得思考。随着新方式在混乱中涌现，边缘成为高潜力的领域——对于经济、行业和个人来说都一样。新兴经济形成地理边缘，如同新兴人类一样。技术有边缘，或许新的、快速增长的社交媒体工具和网络能够最好的界定它。相比较而言，“核心”是财力和其他资源的聚居地。从地理位置上来说，核心区包括美国、日本和西欧，而从人口统计学观点来说，是指已经步入老龄化的“婴儿潮”一代。从公司角度来看，核心是市场的累积价值，以经验、能力和主要收入来源为代表。对于个人而言，核心主要由个人关系和职业联系所表现。

HBD认为，当变化发生时，开始被认可的方式是那些“边缘改变核心”的方式。边缘居民往往是探索家和冒险者，伙同其他志同道合的思想家和实干家。在边缘地区，人们更愿意与他人分享信息和见解。然而，边缘区先天就有弊端，因为成熟的、传统的机构都在核心区，核心区掌握着资源、客户和利润。边缘与核心都急需延伸和连接，但许多障碍阻止它们轻易地、高效地发生。HBD提出一个挑衅的想法，颠覆了破坏理论的常用方法。常用方法认为为了参与到整体动态中，公司应当把边缘带到核心。而正相反，HBD建议把核心带到边缘，使你的组织接触边缘地出现的创新、新管理规则和新工具。当然，选择要参与、投资和最终用于转变您业务的边缘是一项重大的决定。每家公司都需要花时间去判定，哪个边

缘代表着有潜力的新平台，并随着时间的流逝，能用来设计和实施新计划。从设计产业来看，一些边缘已经崭露头角。综合项目交付（IPD）对于许多公司来说都代表着重大的转变，如果追求其最高形式的话，它改变了客户体验和项目的整体表现。建筑信息模型（BIM）秉承同样的承诺，其牵引力逐年增加。设计公司的社交媒体增长，虽然总体上比其他产业落后，但也获得了重要的认同，即在新的十年拉开帷幕时应当加速提升社交媒体。

这三个边缘已经清晰可见，并在设计产业内继续前进，但其他边缘还有待探索。在可持续运动当中，这些边缘可能以多元化合作团队的形式呈现，以寻求新材料创新、开发更有效的建筑产品或研究处理与衡量建筑表现的新方法。

随着“边缘”有关思维的进步，一些读者或许认为万事大吉了，但那种想法是很危险的。实施的速度和质量是综合项目交付（IPD）和建筑信息模型（BIM）的生命线。若一家公司安装了一个新系统却不发挥其最大效用，或者不与深谋远虑的伙伴合作，那么当边缘得势时它将仍然落后。那些只是表面上进行创新、试着把边缘带到核心的公司，将很容易被制度化的传统、流程及公司固有的惰性所扼杀。领导者们必须努力思考这些动因，洞察市场发生的变化，然后决定开发哪些蕴育着新机会的平台。在这十年中的某些时候，能够去芜存菁，赢家和落后者更容易辨别。强大的定位计划，外加明确的长期战略，对于想要成功的公司的未来至关重要。多个体系和平台亟待发现、开发和调整。旧的平台需要转型、改革或淘汰，为日趋成熟的边缘体系和流程腾出空间。成型的新观点的真正力量，将通过它们能为我们逃离旧观念提供多大力量而被展现，陈旧的观念将随着“巨大的转变”的持续进行而被远远落在后面。

在HBD的白皮书《巨大的转变——为什么它很关键》中，讨论了近几十年来各公司所经历的巨大的竞争压力。美国公司的资产收益率稳固下

滑，几乎滑至1965年水平的1/4。大公司正迅速失去领导地位，它们前几位的替代者正日益占据颇有威胁的位置。顾客和客户的不忠诚增加了它们的力量，形成更大的不安和动荡。数字设施在价格/表现力上获得大量收益，因为在计算、数据存储和带宽上的增长驱动了匹配率，达到先前基础设施的几倍之快。这些因素将继续给经济的各个方面带来业绩压力，潜在地维持着综合业绩的下行趋势。这种动力要求可升级的效率转变为可升级的学习。可升级的学习需要公司释放全部劳动力的创造潜能，并与志同道合的公司结成伙伴。它需要追求知识流量，而不是知识存量。随着社会节奏的加快，知识储备快速贬值。产品生命周期极具缩短，现实需求一旦满足，新的学习需求立马出现。人们参与并从流量中获利的，需要更多的关注“怎么办”，而不是“是什么”。从一个渠道获取知识却不贡献知识，将致使获取者被边缘化。公司需要寻找和创建新的知识流网络和经济网络，在加强学习和创造价值的同时将减少风险。

通过日益增长的“拉力”获得进步，企业的第一要务是建立这些连接。拉力平台（图1.1）有助于我们与人及资源库建立灵活的联系，使我们的业绩潜力最大化。

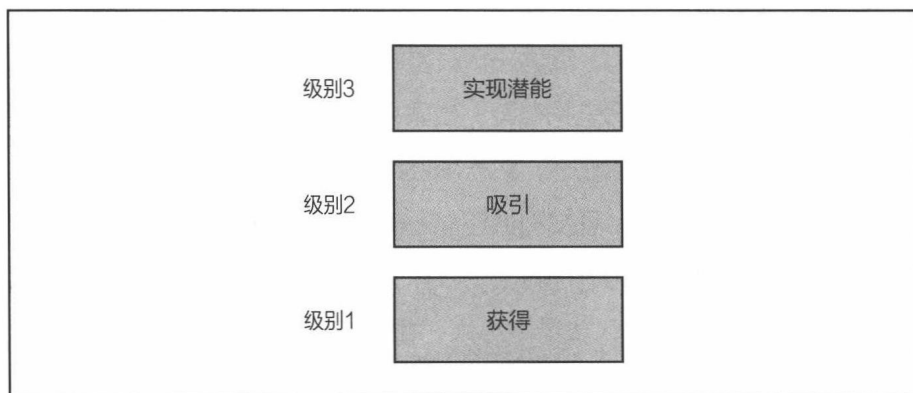


图1.1 拉力平台的3个级别描述了我们在新时代下的可动化。“获得”意味着延伸；“吸引”意指与我们所需的资源建立联系；“潜能”表示这个过程将帮助我们实现个人预期和目标。（改编自德勤边缘中心（DCE）哈格尔、布朗和戴维森的著作）