



A BOOK-APART

【美】Mike Monteiro 著 司徒卓恆 译

设计工作室 生存手册

DESIGN IS A JOB



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



A BOOK APART

【美】Mike Monteiro 著 司徒卓恆 译

设计工作室 生存手册

DESIGN IS A JOB

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

设计工作室生存手册 / (美) 蒙泰罗 (Monteiro, M.)
著 ; 司徒卓恆译. -- 北京 : 人民邮电出版社, 2015.1
ISBN 978-7-115-37217-8

I. ①设… II. ①蒙… ②司… III. ①艺术—设计—
手册 IV. ①J06-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第260727号

版权声明

DESIGN IS A JOB

Copyright © 2012 Mike Monteiro

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, by photocopying, recording or otherwise, without the prior permission in writing publisher. CHINESE SIMPLIFIED language edition published by POSTS & TELECOM PRESS Copyright ©2014.

本书中文简体版由美国 **A Book Apart** 公司授权人民邮电出版社独家出版。
未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书内容。
版权所有, 侵权必究。

-
- ◆ 著 [美] Mike Monteiro
译 司徒卓恆
责任编辑 赵 轩
责任印制 张佳莹 彭志环
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京天宇星印刷厂印刷
- ◆ 开本: 880×1230 1/32
印张: 4.875
字数: 97 千字 2015 年 1 月第 1 版
印数: 1-2 500 册 2015 年 1 月北京第 1 次印刷
著作权合同登记号 图字: 01-2013-8309 号
-

定价: 29.00 元

读者服务热线: (010)81055410 印装质量热线: (010)81055316
反盗版热线: (010)81055315

前言

我喜欢设计。

每次见到美观的设计，我就会心动。我喜欢设计的过程，我喜欢过程中的挫折。我觉得这很有趣。我喜欢以设计立业，与同伴成立设计工作室。我喜欢辩论和评论。我喜欢能助我进步的人，而他就是我三年前聘请的员工。我绝对喜欢我的客户，因为他们成就了我。

而对于你，我不想再见到你挫败，我不想再见到你免费被人呼来喝去；我不想再见到你通宵达旦，任劳任怨；我不想再见到你去免费为别人设计，只为了丰富你的作品集；我不想再见到你守株待兔，以为作品会自己卖出去。

我会指引你如何成为全职设计师：我会介绍职业设计师的生存之道，包括如何与客户和其他人工作，如何评价自己的作品和收取报酬；我会探讨如何沟通和应用以上宗旨至工作的方方面面。我的目标是拓宽你的眼界，不只关注于自己的才华，而要关注商业和沟通层面。读完这些内容，你会有更有自信，更深入地了解设计。

为何听我的？

我与我的合伙人 Erika Hall 十年来一直经营着 Mule Design。之前我曾在创业公司、多家公司的市场部和其他工作室工作过。我曾做过自由设计师，承办过设计，做过或许是全世界最

差的员工。我对你撒谎了，其实我曾经根本没法在 30 分钟内设计出一个 logo，也没有在德州奥斯汀的复印店的出版部门内工作过。有几年我害怕得要命，害怕会有人发现我根本不知道自己是在做什么。

基于多个原因，我开办了自己的设计工作室。首先，我曾是很差的员工。我以为我也可以成立工作室，而且比过往所有雇主做得更好。我不知道为什么他们经营会有困难（原来他们全都存在同一问题，那就是我）。

其次，我想选择中意的客户合作。我深信，设计师在自己的作品面世后，仍是要对其负责的。与其他人工作，就不能选择想做什么。我们特意把 Mule 维持在小规模，这样就不用为保住饭碗而接一些违背良心的工作。

第三，我找到了好的同伴，我想继续与她共事。

一直以来，一切会犯的错，我们曾经都犯过错。我们曾免费替人工作；我们轮班工作，通宵达旦；我们曾守株待兔，等电话；我们曾被亏待；我们曾因愚蠢的原因而未能中标。我叫你不要做的，我全都做过。我保证你也会犯同样的错误。即便不是同样的错，你也会犯下全新的错误，那样更好，因为跌倒不代表会变得更好，关键是跌倒后要站起来，然后竖起警示牌，提醒后人不要重蹈覆辙。

因为我想你做得更好，努力工作，然后自食其力，设计绝非儿戏。

为何此书适合你

当然，就算我如何平衡，本书也会偏重于经营，还有网页设计。这是我的工作。但是不论你是客服还是自由设计师，无论是在小型创业公司还是大公司工作，读这本书都会学到知识。其实就算你不是设计师，也会有所收获。无论你是视觉设计师、UI 设计师、网页设计师、交互设计师、摄影师、业余博主还是现代舞爱好者，这本书都会有助于发展你的事业。

目录

1 | 第1章 什么是设计师

- 1.1 为何这个神话如此可畏 \ 2
- 1.2 设计师在限制中解决问题 \ 3
- 1.3 设计师目标要清晰 \ 3
- 1.4 设计师要搜集信息 \ 4
- 1.5 设计师的工作要有系统 \ 4
- 1.6 设计师创造新形式 \ 4
- 1.7 设计师要与客户和利益相关者沟通 \ 5
- 1.8 设计师是守护者 \ 5
- 1.9 总结 \ 6

7 | 第2章 寻找客户

- 2.1 口碑 \ 8
 - 2.1.1 如何获得推荐 \ 9
 - 2.1.2 友善，非伪善 \ 10
 - 2.1.3 做好工作 \ 11
 - 2.1.4 清楚（并热衷于）工作 \ 11
 - 2.1.5 关系网络 \ 12
 - 2.1.6 高调做事 \ 12
 - 2.1.7 保持关系 \ 13
 - 2.1.8 别忘了推荐人 \ 13
- 2.2 其他求职办法 \ 15
 - 2.2.1 公开招标（RFP） \ 15
 - 2.2.2 主动接触 \ 16
 - 2.2.3 宣传 \ 17
 - 2.2.4 会议 \ 18
 - 2.2.5 在博客上写你想做的工作 \ 18

第3章 选择合适的客户

- 3.1 可否为此客户做好工作? \ 20
- 3.2 提防被贬 \ 22
- 3.3 客户不情愿合作 \ 23
- 3.4 合作项目是否为客户的业务核心 \ 23
- 3.5 为钱而工作 \ 24
- 3.6 如何令客户更好 \ 25
- 3.7 设计师的道德责任 \ 26
- 3.8 达成共识 \ 27

第4章 设计收费

- 4.1 谈钱时忌浑身不自在 \ 29
- 4.2 讨价还价 \ 30
- 4.3 收费价格 \ 31
 - 4.3.1 以价值收费,而非时间 \ 33
 - 4.3.2 调研 \ 34
 - 4.3.3 尽早知道客户想要什么 \ 34
 - 4.3.4 清晰界定服务 \ 35
 - 4.3.5 “其实我只需一小时” \ 35
 - 4.3.6 大项目 vs 小工作 \ 36
- 4.4 定价 \ 37
 - 4.4.1 事先估价,以免吓坏客户 \ 37
 - 4.4.2 标书内容不应太诡异 \ 37
 - 4.4.3 汇报,非提交! \ 39
 - 4.4.4 “为何你的出价比别人高?” \ 39
 - 4.4.5 商议 \ 40
 - 4.4.6 为何客户能虚报低价 \ 41
- 4.5 总结 \ 42

第5章 订立合同

- 5.1 为何要有合同? \ 43
- 5.2 请律师(爱情故事) \ 45
- 5.3 与客户洽谈合同 \ 48
 - 5.3.1 合同能保护双方 \ 48
 - 5.3.2 商议合同能发现误解 \ 50
- 5.4 什么才是好的合同? \ 50
 - 5.4.1 付费后才转移知识产权 \ 51
 - 5.4.2 终止费用 \ 51
 - 5.4.3 同意成果的用词 \ 51
 - 5.4.4 不合理的保证条款 \ 52
 - 5.4.5 保用条款 \ 52
- 5.5 合同不能做的事 \ 52
- 5.6 执行合同 \ 53
- 5.7 与朋友合作 \ 54

第6章 循序工作

- 6.1 为何要循序工作 \ 59
- 6.2 为何客户会尝试冲破既有流程 \ 60
- 6.3 客户如何尝试冲破既有程序 \ 61
 - 6.3.1 未完全了解问题就开始画图 \ 61
 - 6.3.2 不合作 \ 62
 - 6.3.3 尝试私自完成某些部分 \ 62
 - 6.3.4 控制或妨碍与他人沟通 \ 62
 - 6.3.5 匆忙 \ 63
 - 6.3.6 举棋不定 \ 63
 - 6.3.7 为了办公室政治,而忽略项目目标 \ 64
 - 6.3.8 追随潮流办事 \ 65
- 6.4 如何向客户保证进度良好 \ 65

- 7.1 作品不会自行推销 \ 68
- 7.2 为何要亲自介绍作品 \ 68
- 7.3 制定议程 \ 70
- 7.4 胸怀自信地汇报工作 \ 70
- 7.5 谈目标, 而非谈功能 \ 71
- 7.6 不要像导游一样 \ 72
- 7.7 准许客户不满 \ 72
- 7.8 协助客户提供所需数据 \ 73
- 7.9 团队汇报 \ 74
- 7.10 承认错误 \ 75
- 7.11 勿令客户尴尬 \ 75
- 7.12 总结有力 \ 75

- 8.1 搭好舞台, 迎接反馈 \ 78
- 8.2 幕后老板 \ 79
- 8.3 客户并非专业评审 \ 79
- 8.4 反馈指南 \ 80
- 8.5 最重要的反馈指南 \ 82
- 8.6 准时收集意见 \ 83
- 8.7 如何解读客户意见 \ 84
- 8.8 组织意见 \ 84
 - 8.8.1 立刻做 \ 85
 - 8.8.2 不同意 \ 85
 - 8.8.3 需要澄清 \ 85
- 8.9 与客户讨论意见 \ 86
- 8.10 若客户寄来草图 \ 87
- 8.11 快乐地总结 \ 89

第9章 收取报酬

- 9.1 做好功课 \ 94
 - 9.1.1 客户是否有钱付款? \ 94
 - 9.1.2 客户付款用的钱从何处来? \ 94
- 9.2 账单批阅过程 \ 96
- 9.3 公司结构影响最大 \ 97
- 9.4 付款结构 \ 99
- 9.5 处理拖欠薪金 \ 101
- 9.6 钱不够用怎么办 \ 102
- 9.7 准备, 开始 \ 103

第10章 与人合作

- 10.1 与其他设计师共事 \ 106
 - 10.1.1 人多好办事 \ 107
 - 10.1.2 同行互评 \ 107
 - 10.1.3 停止恶性竞争 \ 110
 - 10.1.4 我第一个艺术总监 \ 111
 - 10.1.5 与其他设计师共事的“守则” \ 112
 - 10.1.6 理清职责 \ 113
 - 10.1.7 项目目标优先 \ 114
 - 10.1.8 不要重蹈他人覆辙 \ 114
- 10.2 办公室其他的人 \ 115
 - 10.2.1 项目经理 \ 117
 - 10.2.2 调研员 \ 118
 - 10.2.3 信息设计师 \ 119
 - 10.2.4 谁负责界面? 一下子解决这个问题 \ 120
 - 10.2.5 开发人员 \ 122
 - 10.2.6 工程师 \ 123
 - 10.2.7 销售人员 \ 125
 - 10.2.8 内容策略专家 \ 126

10.3	当负责人	\ 127
10.3.1	企业管理与专业发展	\ 128
10.3.2	指导他人	\ 129
10.3.3	做老板	\ 131
10.3.4	人人平等只是谎言	\ 132
10.3.5	聘请比自己聪明的人	\ 133
10.3.6	学习道歉	\ 133
10.3.7	懂得何时道别	\ 134
10.4	总结	\ 136
	致谢	\ 139
	作者简介	\ 141

第1章

什么是设计师

“给我来点创意！”

我给你讲个美好的故事。你可能已经在过着这种生活了，幸运的家伙。故事发生在遥远的地方，天空万里无云，海洋碧绿无际，树仙散发着灵感，播放着带有雨林气息的动感音乐，灵感女神在翩翩起舞。不亦说乎。

这个世界没有闹钟。因为，创意需要充沛的精力。想工作才工作，能够轻易避开洪水猛兽，它们竟然安排在 11 点之前开会（现在 11 点之后也不用）！然后躺在老板椅上，对着 30 寸的屏幕，取消数个会议邀请，打开 iChat，静候灵感浮现。

然后就到午饭时间。

在这个神话故事里，你就是“创意”。你很幸运，因为其他人在埋头苦干，应付一切要求、指标、测试和不同的数字与技术，你就是魔术师（或魔法师，若你喜欢中世纪感觉）。这些基本知识只会影响创意。真正的设计发自心底。

当然，没有少许冲突，这个故事就不会好看。不如试试加一条龙进去？或者说这条龙现在就在你面前，站在桌上，拿着你的设计图，汇入简报，标记出多处修改，但大部分修改你都不认同，而这全部都是在你缺席的会议中定下的。

现在，什么咒语都帮不了你。此时此刻，你不应再我行我素。认真做个设计师吧。时间无多，赶快吃完你的午饭。

1.1 为何这个神话如此可畏

这样事情的确存在，而且真的令人畏惧。同样，一直以来，有些设计师和客户都有这种能力。这种魔法毁灭一切，令设计师无地自容，会把他们的工作贬成拼图，有些人只能摸着石头过河。魔术师单凭直觉就能做到，他们每次都在掷骰子，无需标准的方法，无需循序渐进。

魔法创意会令你痛不欲生。没有人会喜欢不循规蹈矩的同事，因为这样的人很难与团队共事。

此外，其他设计师（例如我）也会不好过。我喜欢设计，不喜欢有人令这份工作变得困难重重。但每次客户致电给我，叫我“天马行空”，或者说不想“打击我的创意”时，我就要花时间，

把一切魔术创意化整为零。

设计师需要诚恳的反馈和真诚的评价，但是如果同事和客户都怕会摧毁那股魔法，反馈和评价就不会诚恳，而只会有闪烁着迷人的肯定。

设计师实际上是做什么的？我们一起来探讨吧。

1.2 设计师在限制中解决问题

大部分时间，限制来自于资源（素材不足、出版社规模小）、受众类型（小孩、不太懂上网的用户、不同语言的用户）和商业需要（风格指南、客户关系、商标）。

有何问题？这取决于你是哪一类设计师。如果是造椅子，要研究如何坐 8 小时屁股也不会痛，那你就是家具设计师。如果你今年 16 岁，一手拿着卫生纸筒，一手拿着锡箔纸，那你就是工业设计师。如果你现在拿着这本色彩鲜艳的书，我就把你当成网页设计师，就像我。接下来我会多举些例子，从网页设计师的角度，介绍网页设计。如果你是其他类型的设计师，你也会有所收获的，只需从宏观角度审视例子，然后应用至你的范畴即可。

1.3 设计师目标要清晰

不论你是从零开始创业，还是重构现有产品，或是介于两者之间，设计工作必须要有目标。寻找目标就是你的职责。

设计每件产品时，第一步要问：“为什么会有这份工作？”如果答案不清晰，或你不明白，抑或没有答案，你就会无法设计任何东西。这时就不要做。可不可以帮忙设定目标？如果可以，那要做（没错，这是工作的一部分。如果有助于工作，那它就是你的工作）。

如何来做？后面再说。

1.4 设计师要搜集信息

为谁设计？用户会如何使用设计出来的产品？客户是否有需要？客户有什么技术支持？客户想尝试什么新技术？有谁试过，是怎样成功或失败的？

有了设计目标，就要搜集信息，有多少要多少，确保设计成果符合目标。若没有前期调研，根本就不能开始设计。正如土地未经测量，就不能建房子。

1.5 设计师的工作要有系统

设计时，最终会使用这些信息。概念会变为产品，需求会变为系统。有些外行会认同这就是设计，因为有图可见。这道工序，其实听歌时也能做到。

1.6 设计师创造新形式

设计师在创造新形式的同时也创造了乐趣。成功的设计会平衡

传统与新意。传统多为人们熟悉的形式、用语和交互；新意则为新形式，以接触和取悦用户，期望他们会继续使用，不会转用其他产品。请记住，新的形式必须符合目标，否则，就只会是新意而已。

1.7 设计师要与客户和利益相关者沟通

不论作品有多好，只要未能卖出就不算是完成。我说不出这点有多重要（以后再说）。我认识好几个设计师，他们把销售一职交给别人，例如客户代表或艺术总监。我也见过的设计公司不让设计师自己推销作品，这样做目光极为短浅。设计师直接接触客户非常重要，不只是因为设计师可以解释设计背后的原因，他们还能直接收到意见，以便知道从何改良。

有多少次，你的作品被打了回来，但是上面的修改你根本看不明白或不同意。而对于修改的解释都是复述的，或许更糟，连解释都没有。准备好负责任地推销作品的话（我特意用“推销”二字而非“介绍”），你才可以称自己为设计师，去闯出一片天地。

1.8 设计师是守护者

几天之后，你就会读完这书。然后，我希望你立刻读下一本书，叫做《Design for the Real World》，Victor Papanek 著。这本书的核心就是：你的作品面世后，你仍要负责。