

The Business of Design

Balancing Creativity and Profitability

设计 是门好生意

创意天分与商业智慧的平衡之道

(美) 凯斯·格拉内 (Keith Granet) 著

杨楠 译

M.亚瑟·金斯勒·Jr. 推荐

纽约时报、今日美国等主流媒体

AIA美国建筑师学会网站、Architect杂志等专业媒体 倾情推荐

享誉全球的超大型设计事务所创始人

曾为Apple Store、Airbnb和Facebook做设计

Gensler先生作序



化学工业出版社

设计

是门好生意

创意天分与商业智慧的平衡之道

（美）凯斯·格拉内（Keith Granet） 著

杨楠 译

M. 亚瑟·金斯勒·Jr. 推荐



化学工业出版社

· 北京 ·

图书在版编目(CIP)数据

设计是门好生意：创意天分与商业智慧的平衡之道 /
(美) 凯斯·格拉内 (Keith Granet) 著：杨楠译.
北京：化学工业出版社，2017.12 (2018.5 重印)
书名原文：The Business of Design
ISBN 978-7-122-30838-2

I. ①设… II. ①凯… ②杨… III. ①建筑企业—企
业经营管理 IV. ①F407.96

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 258115 号

THE BUSINESS OF DESIGN: BALANCING CREATIVITY AND PROFITABILITY by
KEITH GRANET

ISBN 978-1-61689-018-6

Copyright © 2011 by PRINCETON ARCHITECTURAL PRESS. All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition published by PRINCETON
ARCHITECTURAL PRESS

本书中文简体字版由PRINCETON ARCHITECTURAL PRESS授权化学工业出版社独
家出版发行。未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分，违者必究。

北京市版权局著作权合同登记号：01-2017-3578

责任编辑：孙梅戈 王 斌

责任校对：边 涛

装帧设计：王晓宇

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011）

印 装：北京瑞禾彩色印刷有限公司

710mm×1000mm 1/16 印张10 $\frac{3}{4}$ 字数400千字 2018年5月北京第1版第3次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899

网 址：<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：69.00 元

版权所有 违者必究

序

M. 亚瑟·金斯勒·Jr. (M.Arthur Gensler Jr.)

四十年前，我有一个大学时的朋友，正在某大型商业项目中担任开发经理的职务，他当时正在为一栋建筑的承租人物色整修和室内设计工作的人选。那时我没有做过任何为承租人整修或者室内设计的工作，但作为一名建筑师，我自认为能够胜任。所以我接受了那份工作，并从此走上了创立自己公司的道路。

幸运的是，我当时的雇主允许我兼职工作，只需要在上午去上班，这样我就可以在下午专注于我新公司的事务。两个月内，我已经有了一些现金流，明白了经营一家公司的各种需求，而且仍然有时间开展一些实际的业务，并且开设一间实体的办公室。我那时候对公司、商业和室内设计真的一无所知。但是我有足够的信心去接受这份新的工作，并仍然能很好地服务于我的客户。我从未想过这家小的初创企业能够成长为今天的金斯勒（Gensler）国际设计公司。我意识到，在如何经营一门生意并建立一个专业服务机构这个问题上，如果那时候有一本书或者一门课程供我参考，那么我的创业过程会容易很多。

凯斯·格拉内（Keith Granet）所著的《设计是门好生意》是一本非常精彩的书，它是创立和管理一家设计公司的重要参考资料。针对想要创业或者想把自己的生意提升到新高度的设计师和建筑师，凯斯提供了许多宝贵的建议。作为业内人士，我时常思考，既然水涨船才高，那我们就要经营更加专业化的公司，以此来更好地服务于我们的客户。凭借凯斯的智慧和专业知识，在提高专业服务公司标准的道路上，他会走得很远。

我创建公司的时候没有任何商业计划或者正式的商务培训作为基础。经过了许多年的实践之后，我意识到我需要上一门商业的课程，所以我参加了加利福尼亚大学的拓展项目。上完三节课之后我意识到，我无法在短时间内学会所有需要的东西，所以

我聘请了我的教授格伦·斯特拉斯博格（Glen Strasburg），让他和我所聘用的几个关键职员直接合作。格伦负责每周的课程并给我的团队布置作业，这样我们就能快速学到所需的商业知识。格伦最终成为了第一个与建筑和设计公司合作的商业顾问，同时，我也很兴奋地看到凯斯追着格伦的脚步，建立了他自己的咨询公司并为许多的公司提供着支持。

当我回顾金斯勒刚刚成立的那个阶段，我意识到正因为缺少一个战略计划，所以我们不得不四处寻找机会，在一个项目中尽最大的努力，然后在项目结束后再找新的客户。我那时候非常幸运，尽管我当时并未意识到这点。我的第一个项目让我结识了一位客户，之后我们合作了长达两年半的时间。除此之外，我遇到的许多人都将我介绍给了其他的新客户，其中的许多人至今仍然是我们公司的客户。

这些年来我学到了至关重要的一课：维持一个老客户比持续不断地寻找新客户要容易得多。有件事无论怎么强调都不过分，那就是充分了解客户的意向和要求，这样才能提供更好的解决方案。每个项目都是独特的，都需要不同的技能组合，但是所有成功项目中的共同挑战就是了解客户的需求。

凯斯的职业起点是金斯勒公司的实习生。他花了八年的时间学习和探索，很多时候，他帮助我和公司里的其他同事扩展了在各自领域内的专业知识。当凯斯离开金斯勒去创建自己的咨询公司时，毫无疑问，他可以为许多设计公司创造价值。我很高兴看到凯斯在这本书中分享了一些他在金斯勒学到的技能。但也需要注意的是，并不是他的每个建议都被实际贯彻执行过，设计行业没有一个固定且被验证过的实践法则。事实上，成功的方法有很多，但拥有一个计划和目标，并专注于实现一个愿景是非常重要的。

我鼓励其他人参考一些我在职业生涯中学到的东西。例如，我从不认为我需要在设计方法上妥协，以此来迎合客户的商业需要。实际上，如果换一种说法，理解商业不仅会让你成为更好的设计师，也能让你成为更好的从业人员，这是一个双赢的局面。

我办公室的墙上挂着一张照片，上面有一个旋转式的名片整理架和一条橡皮筋，它时刻提醒着我职业生涯中学到的两个重要的原则。我实际使用的名片整理架上有我这些年来遇到过的所有人的名字，我与他们一起工作并向他们学习。橡皮筋则象征着我这些年来在挫折中学到的一个做事方法：不要太快或太用力地“拉扯”你的客户。建筑师总倾向于在每个项目中加入他们所有能想到的各种创意。事实上，金斯勒的大多

数客户都是老客户，因为我们在像拉橡皮筋一样“拉扯”他们时，所用的力度恰到好处，既能达到新的高度，也不会使我们的关系断裂。如果循序渐进地“拉扯”你的客户，你们的关系会到达这样一个状态：你已经了解了他们的需要和要求，同时你们也已经共同完成了两到三个项目。接下来你们便可以继续合作完成优秀的项目，构建你的作品集。重点就是要带着尊重和信任处理你和客户的关系。聆听你的客户，与他们一起工作，很快你就能建立一个更好、更有挑战和更加令人兴奋的公司。

就像在本书“人力资源”这一章中提到的那样，在创建一个组织的过程中，另一个重要的因素是你所雇佣的人员。相比于自己在想法、领导力和思维方面都亲力亲为，雇佣比自己聪明的人并让他们把才能引进到组织中要容易得多。我对咨询顾问有类似的感受，不论是机械、电子、结构、民法、公司法还是会计方面的顾问，都应该雇佣最优秀的人并与他们一起工作。我在事业的初期认识了很多顶尖的人才，在整个创业的过程中我一直与他们保持着紧密的联系。如果你在招聘时寻求顶尖人才，那么你所获得的回报将远超过投入，你也能在过程中避免很多问题。

不论你是建筑师、室内建筑师或设计师，不论你所供职的公司是大还是小，抑或你正在自己创业——你都已经选择了一个杰出的领域来发展你的事业。在设计领域内，你会对你的客户、社区和环境产生重要的影响。我们这些从事设计工作的人都有责任为客户提出的问题提供健全的解决方案。这一个美妙的挑战也是一个巨大的机会，值得一个人在其中投入一生的精力。《设计是门好生意》是一个强有力的学习工具，它将会帮助我们行业内所有人员，从应届生到有执照的专业人员，使他们都能理解自己肩上的这些责任。

前言

设计师和建筑师是世界上最具有创意的群体之一。他们的作品被印刷成精美的杂志专题报道，他们在电视真人秀中提供咨询，在美国文化中他们被视作名流。但是他们也许是我见到过最差的生意人之一。他们盲目地相信财务人员，没有建立到位的制衡制度。他们在工作繁忙时就会忽略对自己服务的推广，承担着生意时而兴隆、时而萧条的风险。他们中的许多人似乎不关心自己是否获得了合理的报酬。我们都听说过那个建筑师中彩票的笑话，当被问及将如何支配这笔钱时，建筑师回答道：“继续工作，直到这笔钱花光为止。”为什么这些才华横溢、内心坚定并且对工作充满热情的人，有时却会成为自己最可怕的敌人？

这些问题是激发我撰写本书的重要灵感之一。我花费了近三十年的时间帮助专业设计师取得成功。在格拉内公司（Granet and Associates）里，我为设计师和建筑师提供各种咨询服务，从账务到品牌设计，从客户管理到市场营销和版权许可。我向他们展示自信、纪律、组织良好的规划是如何帮助他们经营自己生意的，使他们既能追求自己对设计的热情，也能过上有品质的生活。我曾经帮助过一个只有八个员工的公司，使其发展到七十个员工的规模。我还曾建议另一家公司战略性收缩，这样他们就不用为了支付员工薪酬而忙碌。许多客户在我的帮助下采用了按工作价值而不是按工时收费的模式，从而获得了双倍或者三倍的收入。我也曾经帮助客户识别办公室中的具有破坏型人格的员工，并依此进行人事调整，从而提升工作效率和士气——并设定更恰当的底线。

我为客户提供合适的工具，帮他们做出明智的决策，包括是否接受一个新的项目或客户、是否雇佣一个员工，以及是否需要为公司的长期目标投入更多的经费。有一个客户曾告诉我，他有时候真希望自己可以给一个潜在的客户开5000美金的支票就

“走人”，因为他知道如果接下了这个项目，可能要浪费十倍于这个数目的资金。许多设计师和建筑师将任何新的项目都当做解决现金流问题的方案，即使他们与这些客户并不合拍，这种项目所消耗的时间让它变成了赔钱的生意而不是摇钱树。我可以帮助客户识别其中的差异。

另一个常见的误解是：只有明星设计师才能获取最顶级的设计报酬和最有利的授权条件。事实上，有些并非家喻户晓的设计师因为懂得如何经营一门生意，也能得到优厚的经济报酬。像这样的成功不仅仅需要日复一日的设计实践，也需要具备识别增长机会、预见潜在阻碍的能力。这也是许多客户将我视作他们“办公室心理医生”的原因。我希望这本书不仅能帮助我自己的客户，也能为设计界的每一个人提供得心应手的工具，帮他们建立繁荣事业。

我对设计的热情可以从我儿时大量的乐高收藏中体现出来。我很幸运有一对让我尽情追求兴趣的父母。我花了很多时间设计和建造乐高村落。在攻读艺术和建筑专业的研究生时，我花了一个学期的时间在金斯勒公司的旧金山办公室无薪实习。三个月的时间里我穿梭在不同的建筑中绘制竣工图、擦掉牛皮纸上的字母，看着那些才华横溢、具有硕士学位的建筑师拿着18000美元的年薪，我意识到，这不是我想做的事情。

回到学校之后，我选修了一些商业课程并取得了很好的成绩。我想如果能把天生的商业嗅觉和我对设计的热爱结合起来，可能会形成自己的职业道路。那是我的顿悟时刻：我意识到我可以将这项天赋运用到工作中，又能同时与我所热爱的设计界保持联系。

我讲这个故事是有原因的：我始终相信一个人要想成功，必须对自己从事的工作抱有热情。我对设计专业有着极大的热情，但我也知道我真正热情在于对设计的商业运作，而不是设计本身。如果缺少了其中任何一个部分，我都会失败。成功的设计从业者都兼具一些商业嗅觉和创造性天赋，否则至少也要有良好的合作意识，找到能够强化自己长处、补充自己短板的合作伙伴。

事实上，任何一个专业，都不仅仅关乎它所需要的技能，也关乎在这个行业中建立成功的事业需要具备的各种要素。你需要有人做营销、管理、经营你的公司。根据公司规模的不同，一个人可能需要具备所有这些才能，但更多的时候，这些事务由许多不同的人各自负责。

对于那些真正对做设计感兴趣的人来说，他们需要牢牢记住：设计也是一门生意。

让设计师将自己的事业当做一门生意并不是件容易的事情。大多数设计师热爱他们的专业胜过一切，并且将它视作一种因为热爱而付出的劳动，只要能维持生计，他们甚至可以无偿工作。这种“穷困艺术家综合征”是许多设计师收入低的主要原因。我的许多客户在设计这一行里赚了很多钱，因为他们理解自己工作的价值所在，并知道怎样合理地收取酬劳。他们中的一部分人对自己的价值有天生的直觉，而其他人则需要适当的训练。但我想说的是，极少数的设计师和建筑师学习过如何评估自己的工作，对于如何维持生计他们也知之甚少。

事实上，在设计行业工作的这些年里，我意识到不仅是创意工作者有商业方面的困惑，他们所接受的教育也难以满足在现实世界生存的需要。一个最常见的误解就是：学生不需要知道设计的商业知识。一个客户曾经这样对我说：“学生们将会有一生的时间去了解现实世界。现在是他们在理想的国度中专心做设计的时候。”然而学生真的喜欢这种直到毕业前都不了解、不去学习商业知识的状态吗？我不这么认为。我们让学生把自己的设计隔离起来，只在必要时或者需要接受评判时才去展示自己的作品。这样不利于在设计过程中的互动交流，而现实世界中的设计是与合作密不可分的。像学校里教的那样在真空的环境中工作，并不是个合适的方法。

那么你应该如何学习设计的商业知识呢？你可以去已经取得成功的公司去工作，在工作中学习，也可以通过不断地试错来学习。这本书的目的是在帮助你学习的同时，避免在早期犯下太多的错误。

无论你是刚毕业的学生还是经验丰富的专家，这本书将帮助你了解经营一门设计生意的方方面面。我对年轻毕业生的建议是先去为别人工作，像海绵一样尽可能地吸收所有的专业知识，然后再去建立自己的事业。另一方面，如果你不想自己创业——那么为一家大公司工作能让你接触到许多不同类型的项目，也无需自己管理商业事务。我对经验丰富的专家读者的建议是，先将你的习惯放在一旁，开放地面对那些能帮助你经营自己生意的新思想。对于正在设计学院进修商业课程的学生读者，只要你对这一行抱有热情，你将会学到上述的所有技能。

有一天，当我正在休假的时候，我开始思考如何在任何一个领域取得成功。我回忆了自己职业生涯中遇到过所有成功的人，思考他们有什么共同特质。总结出了我认为能够创造真正成功的六个要素：

① 常识：没有它我们很难在这个世界上生存。

- ② **良好的知识：**有对自己事业的透彻理解，但没有必要让自己接受过度的教育。这个世界充满了被过度教育过的流浪汉。
- ③ **无所畏惧：**敢于承担风险的能力。
- ④ **天赋：**你需要找到自己特定的天赋。
- ⑤ **自律：**每天都能投入一点精力做你所热爱的工作。
- ⑥ **热情：**对一些事情无需解释的热爱。

在每一章的结尾我都附上了一篇访谈，邀请了行业内有声誉的设计师和建筑师来分享他们的成功经验以及在设计商业方面的收获。我也在其中加入了我自己人生中的经验和体会。我不只是想写一本工具书，我更希望能推动我所热爱的这个行业。

第一章中探讨了从设计学院毕业之后你拥有哪些选择，介绍了设计行业以及其他行业的愿景和使命。这一章为你提供了一个撰写商业计划书的大纲以及我写给所有专业设计师的十大商业技巧。

第二章解释了设计业的财务系统，包括了办公室和具体项目中预算的收支结构。这一章深入解释了财务工具的重要性，它们能使设计公司的经营更加高效。

第三章解释了市场营销和公共关系的重要性，并且深入分析了它们对设计公司的意义。市场营销能够吸引新的工作、新的员工，并建立新的人脉关系，这在社交媒体和互联网连接的新时代中作用尤为突出。

第四章探讨了人力资源在一家设计公司中的作用。在专业服务这个产业中，最重要的就是你如何对待你的员工，以及如何指导并鼓励他们的工作做到最好。本章详细介绍了雇佣和解雇技巧、任命和指导员工的方法论，以及如何为你的员工打造良好的工作环境，使他们能够获得奖励和培训。

第五章介绍了项目管理的步骤，以及与利益相关者进行沟通的必要性，以此来建立流畅和有效的合作体验。这一章着重强调了公司与员工之间保持透明度的重要性，这样他们才能更有效地进行项目管理。本章中呈现的工具对项目内部人员和外包人员来说均适用。

最后一章探索了设计业中产品开发的趋势。制造商已经意识到了在产品线中引入

专业知识和技能的重要性，产品开发因此得以持续增长。这并不是一个新概念，但近年来它愈发盛行。

希望你将要读到的内容，能够引导你穿过这个让许多设计师感到未知的领域。我写这本书的一部分原因是想分享我所学到的东西，帮助你避开一些其他设计师犯过的错误。本书的目的是为了给你提供所需的工具，使你在设计师这个职业中创造光明的未来，这是一个能够在每一天中创造美好的伟大职业。

目 录

14 **第一章**

设计业的基础

- 设计教育 17
- 撰写商业计划书 18
- 创建自己的公司 25
- 战略规划 27
- 十大商业实践 29

34 访谈：迈克尔·格雷夫斯 (Michael Graves)

36 **第二章**

商业和财务管理

- 财务工具 40
- 损益表 40
- 利润计划报告 40
- 资产负债表 41
- 总账 41
- 现金日记账 43
- 应收账款报告 43
- 应付账款报告 43
- 项目相关报告 44
- 采购报告 45
- 会计系统：报告和数据评估 50
- 你应该对会计软件有什么期待？ 50
- 你应该多久检查一次数据 52

- 设定预算 52
- 年度运营预算 52
- 项目预算 56
- 合同 57
- 协商收费和收费结构 57
- 建筑事务所 57
- 室内设计 61
- 其他财务相关的合约条款 63
- 利润管理 64
- 十分之一法则 64

66 访谈：约翰·梅里尔 (John Merrill)

68 **第三章**

市场影响和公共关系

- 市场营销 70
- 制定市场营销计划 75
- 公共宣传 75
- 知名度 78
- 构建社群 79
- 寻找利基 82
- 学会说不 82
- 公共关系 84

90 访谈：A. 尤金·科恩 (A. Eugene Kohn)

92 **第四章**

人力资源

- 寻找合适的人选 98
- 考核你的员工 99
- 培训你的员工 100
- 员工福利 106
- 招聘工作 107
- 公司结构 107
- 所有权转移 109
- 建立一家持久的公司 111
- 公司研讨会 112

116 访谈：维多利亚·哈根（Victoria Hagan）

118 **第五章**

项目管理

- 项目启动 121
- 团队结构和角色 123
- 时间规划 130
- 设定预算 130
- 合约管理 136
- 技术与项目管理 139
- 沟通的力量 139

142 访谈：理查德·迈耶（Richard Meier）

144 **第六章**

产品开发

- 聘请授权代理人 147
- 产品开发流程 148
- 品牌书展示 152
- 研究潜在的合作对象 152
- 构建品牌层级 155
- 商谈合约 155
- 合约管理 158
- 授权与自主生产 159
- 创建自己的品牌 162
- 关于被仿造的担忧 164
- 大众媒体和你的品牌 166

169 结语

170 致谢

设计

是门好生意

创意天分与商业智慧的平衡之道

（美）凯斯·格拉内（Keith Granet） 著

杨楠 译

M. 亚瑟·金斯勒·Jr. 推荐



化学工业出版社

· 北京 ·

本书致力于让梦想成真

谨以此书献给
我的母亲，多萝西（DOROTHY），
是她教会我如何做梦；

我的伴侣，乔（JON），
是她让我的梦想成真；

我的儿子，乔西（JOSH）和德鲁（DREW），
他们就是我的梦想。

序

M. 亚瑟·金斯勒·Jr. (M.Arthur Gensler Jr.)

四十年前，我有一个大学时的朋友，正在某大型商业项目中担任开发经理的职务，他当时正在为一栋建筑的承租人物色整修和室内设计工作的人选。那时我没有做过任何为承租人整修或者室内设计的工作，但作为一名建筑师，我自认为能够胜任。所以我接受了那份工作，并从此走上了创立自己公司的道路。

幸运的是，我当时的雇主允许我兼职工作，只需要在上午去上班，这样我就可以在下午专注于我新公司的事务。两个月内，我已经有了一些现金流，明白了经营一家公司的各种需求，而且仍然有时间开展一些实际的业务，并且开设一间实体的办公室。我那时候对公司、商业和室内设计真的一无所知。但是我有足够的信心去接受这份新的工作，并仍然能很好地服务于我的客户。我从未想过这家小的初创企业能够成长为今天的金斯勒（Gensler）国际设计公司。我意识到，在如何经营一门生意并建立一个专业服务机构这个问题上，如果那时候有一本书或者一门课程供我参考，那么我的创业过程会容易很多。

凯斯·格拉内（Keith Granet）所著的《设计是门好生意》是一本非常精彩的书，它是创立和管理一家设计公司的重要参考资料。针对想要创业或者想把自己的生意提升到新高度的设计师和建筑师，凯斯提供了许多宝贵的建议。作为业内人士，我时常思考，既然水涨船才高，那我们就要经营更加专业化的公司，以此来更好地服务于我们的客户。凭借凯斯的智慧和专业知识，在提高专业服务公司标准的道路上，他会走得很远。

我创建公司的时候没有任何商业计划或者正式的商务培训作为基础。经过了许多年的实践之后，我意识到我需要上一门商业的课程，所以我参加了加利福尼亚大学的拓展项目。上完三节课之后我意识到，我无法在短时间内学会所有需要的东西，所以