

# 这些年

THESE YEARS  
THOSE WORDS

# 设计圈 飘过的 那些词

规模化 \ 资本化 \ 平台化 \ 阿米巴 \ AI \ 大数据 \ VR \ 互联网设计院 \ 民宿 \ 特色小镇 \ 新农村 \ EPC \ 建筑师终身负责制 \ 设计公司 \ 书 \ 互联网+ \ + 互联网 \ 简单互联网+ \ 技术互联网+ \ 资源 \ 流程 \ 产品 \ 科斯定律 \ 万科 \ 猪八戒 \ 高周转率 \ 建筑师 \ 多元化 \ 产业链 \ 颠覆 \ 跨界 \ 管理 \ 机械 \ 有机 \ 鸵鸟 \ 兔子 \ 仓鼠 \ 理想 \ 现实 \ 小公司 \ 梦想 \ 可变异性 \ 可选择性 \ 可遗传性 \ 爆裂 \ 风险 \ 功利 \ 专业主义 \ 生存 \ 发展 \ 补贴 \ 创业 \ 设计行业 \ 蓝海 \ 难处 \ 1.0 时代 \ 2.0 时代 \ 专业客户 \ 非专业客户 \ 衍生效应 \ 风口 \ 上市 \ 全球化 \ 全球同质化 \ 地方性 \ 机遇 \ EPC \ 融资 \ 细胞级产品 \ 挣钱 \ 复杂系统 \ 规模运营 \ 聚焦 \ 说人话 \ 阿米巴 \ 标准产品 \ 定制产品 \ 合伙人 \ 化整为零 \ 机械组织 \ 有机组织 \ 平台 \ 自负盈亏 \ 利润中心 \ 成本中心 \ 分层 \ 异质 \ 资源配置 \ 动态连接 \ 生态系统 \ 有机体 \ 转换 \ 方向 \ 连接 \ 规模 \ 异地 \ 分公司 \ 建筑师 \ 合伙人 \ 资合 \ 人合 \ 中式合伙 \ 合伙制改造 \ 过程 \ 结果 \ 标准 \ 评估 \ 转型 \ 有限公司合伙制 \ 框架 \ 取经 \ 分红 \ 资格 \ 改革 \ 自下而上 \ 自上而下 \ 油腻 \ 推广资料 \ 办公室 \ 管理 \ 经营 \ 绩效管理 \ 经济人假设 \ 量化 \ 产值 \ 失效 \ 长期激励 \ 期权 \ 股票 \ 利润 \ 非上市 \ 团队 \ 特长 \ 不足 \ 高端设计师 \ 薪酬 \ 设计资源 \ 品牌资源 \ 销售资源 \ 研发资源 \ 人力资源 \ 年薪制 \ 提成制 \ 付薪基础 \ 薪酬水平 \ 竞争力 \ 公平性 \ 支付能力 \ 产品团队 \ 销售提成 \ 加薪 \ 人力成本 \ 裁员 \ 降薪 \ 设计费 \ 公开 \ 懂业务 \ 风险 \ 解决方案 \ 股东 \ 税务 \ 信用评级 \ 税收 \ 优惠政策 \ 变更 \ 账户 \ 财务部门 \ 条款 \ 审核 \ 合同台账 \ 合规性 \ 现金 \ 奖金 \ 分红 \ 个税 \ 省钱 \ 现象 \ 资金 \ 制度 \ 财务核算 \ 资产管理 \ 绩效 \ 量化 \ 特征 \ 成本 \ 管理思维 \ 面试 \ 翻译 \ 大师 \ 品牌 \ 执行 \ 困惑 \ 产品 \ 战略 \ 市场部 \ 价值观 \ 自上而下 \ 组织 \ 主题 \ 受众 \ 目的 \ 内容 \ 项目层 \ 产品层 \ 公司层 \ 老板 \ 三宗罪 \ 包装 \ 短期利益 \ 品牌效果 \ 花钱 \ 宣传 \ 热爱 \ 认同 \ 专业能力 \ 沟通表达 \ 协调 \ 渠道 \ 姿势 \ 市场类型 \ 新产品市场 \ 差异化市场 \ 客户 ……

陈阳  
任雪琦  
席成新  
周毓华◎著

这些年  
设计圈  
飘过的  
那些词

THESE YEARS  
THOSE WORDS

陈阳 任雪琦 席成新 周毓华◎著

 同济大学出版社  
TONGJI UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 ( CIP ) 数据

这些年设计圈飘过的那些词. 1 / 陈阳等著. -- 上海 :  
同济大学出版社, 2019.9  
ISBN 978-7-5608-8527-8

I. ①这… II. ①陈… III. ①建筑设计—建筑企业—  
企业管理—研究 IV. ①F407.96

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第163271号

---

这些年设计圈飘过的那些词·1

陈 阳 任雪琦 席成新 周毓华 著

责任编辑 张 睿 责任校对 徐春莲 封面设计 任雪琦

---

出版发行 同济大学出版社 [www.tongjipress.com.cn](http://www.tongjipress.com.cn)  
(地址:上海市四平路1239号 邮编:200092 电话:021-65985622)

经 销 全国各地新华书店

印 刷 常熟市大宏印刷有限公司

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 20.5

字 数 512 000

印 数 1—3100

版 次 2019年9月第1版 2019年9月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5608-8527-8

定 价 86.00元

---

本书若有印装质量问题, 请向本社发行部调换 版权所有 侵权必究

# 序 01

记得那天中午一起吃云南菜，讨论起这本书来，陈阳老师悠悠地来了一句：“这次这本书的序就由你来写吧！”我嘴边的菜差点掉下来，因为从来没有想过可以为一本书写序。直到今天，那份既忐忑又高兴的心情依然还在。

说起《这些年设计圈飘过的那些词》，是 ADU 继《白话设计公司管理》《白话设计公司战略》之后的第三本书，其内容从书名或许就能够大致猜出一二，书中的文章来得既容易又困难。说容易是在于，它们主要来自 ADU 咨询公众号上从 2014 年至 2018 年五年来的部分原创文章，如此集结成册似乎唾手可得；而说困难则在于，它们是几名作者这些年，在日常管理工作中、与设计行业的从业者沟通中、对行业的观察和平时阅读学习中，发现的一些现象、问题、困惑，试图通过思考和理解，得出一些设计公司在企业管理方面的见解和探索。

本书依旧保持着“白话”系列通俗易懂的风格，通过战略、产品、架构、合伙制、人力资源、财务及品牌和营销等七个部分，诠释了这些年在设计圈飘过的一些词儿、一些现象。

设计行业发展了这么些年，起起伏伏，很多人都会问 ADU 如何看待这个行业？如何应对不可预测的变化？如何解读未来的发展？虽然本书没有形成理论体系，但一直以来，我们都把最新的想法、研究不余遗力地与大家分享。在昨天、今天和未来，我们将会通过各种方式促进设计行业的管理进步，与设计行业的各位朋友共同成长。

筹划这本书的时光好像还在昨天，眼见着这本书就要出版了，心里很是欣喜。这里要感谢 ADU 的学员、关注公众号及书籍的读者和那些一直关心 ADU 的朋友们，没有与你们的交流和探讨，本书可能就无法呈现。感谢本书的作者陈阳老师、席成新老师、周毓华老师，还有背后默默支持我们的王蕾老师，以及同济大学出版社的张睿老师。谢谢大家。



2018 年 11 月

# 序 02

## 忙碌至死

2018年俄罗斯世界杯小组赛第一轮刚结束。卫冕冠军德国输了，巴西、阿根廷平了，英、法勉强小胜对手，只有西班牙和葡萄牙棋逢对手，打了一场漂亮的平局。<sup>❶</sup>

为什么传统强队表现不佳？一方面赛会制本来就容易爆冷，还有一个很简单的原因，球员太累了。这些强队的核心球员在各自的俱乐部都是顶梁柱，联赛、杯赛、冠军联赛、国家队比赛，一年（52周）要踢65~70场正式比赛，年年如此。说实话，能健康地站在世界杯球场上就不易了。要我踢出精彩的比赛，也行，容我先歇两口气。所谓强队慢热，原因之一大概是核心球员调养好了。反观弱队的球员，一年的比赛就少多了，体能不是问题，世界杯又是难得的露脸机会，此时不搏更待何时。

当然，人家好歹是富忙，而中国建筑师大多在穷忙。

### 稀缺心态下的忙碌

多数设计公司把设计工作量安排得非常饱和，120%（周工作时间48小时）算低的，150%（周工作时间60小时）很常见。这种节奏使我们难以容错，因为一旦有错就可能产生连锁反应，放大成重大损失。而不能犯错的紧张感造成一方面不敢创新，另一方面身心疲惫、小错误不断。设计公司和设计师普遍处于亚健康状态而不能自拔。

魏思炯在《战略的智慧》一书中描述了几种初级战略状态，其中之一被称为仓

❶ 2018年俄罗斯世界杯上述七支球队最终成绩：德国队，小组赛即被淘汰；巴西队，八强；阿根廷队，十六强；英格兰队，第四；法国队，冠军；西班牙队，十六强；葡萄牙队，十六强。

鼠政策。仓鼠在转轮上拼命奔跑，耗尽全部精力，但充其量不过是原地踏步。但这却是很多设计公司面对外部危机时的本能反应。接更多的活（不管赚不赚钱），加更多的班（不管有没有效率），招更多的人（不管合不合适），以为这样就能活下去，活下去就有希望。但在我看来，这是一种更快的死法——忙碌至死。

有人告诉我，罗胖（罗振宇）在跨年演讲中说“你只能拼命奔跑，才能停在原地”，所以拼命干活是必须的。且不论罗胖的说法有多少合理性，即便这个说法靠谱，拼命奔跑不等于拼命接活干，可以是拼命思考、拼命研发，该下功夫的地方多了去了。

解读设计企业的经营模式，要理解两个关键词——时代背景、行业差异。

时代背景指的是中国已经从供不应求的 1.0 时代到了供过于求的 2.0 时代，面对的问题从“有 / 无”变成“好 / 坏”，组织运营从“效率为先”到“适应性第一”。拼命干活挣钱的方式是 1.0 时代行之有效的方法，2.0 时代还这么干，只会把自己弄得很苦。

行业差异是指设计行业与其他行业的不同。我认为主要不同有两点：一是 B2B 与 B2C，设计行业基本是 B2B；二是定制产品与标准产品，设计行业大多是定制产品。管理学的很多理念在各行各业是相通的，但具体方法和措施这两点使设计公司的管理有自己的特点。

从上面两个背景出发，读《稀缺——我们是如何陷入贫穷与忙碌的》一书，有助于我们思考设计公司在 2.0 时代的经营模式。

作者赛德希尔·穆来纳西和埃尔德·沙菲尔认为，稀缺（紧缺）在很多情况下是一种心态，而非现实。在这种心态支配下，我们会本能地把已有的资源（时间、金钱、

精力、人力等等)用到极致,并尽可能攫取更多资源,好像这样才能有点安全感。稀缺心态在 1.0 时代是有效的,但在 2.0 时代仍然如此,则差之毫厘、失之千里。稀缺心态有助于短期现实问题的解决,但无助于中长期方向的把握。反倒是稀缺心态成了长期稀缺的根源。

很多设计公司之所以现在处境尴尬,不是因为犯过什么大错,而是在上百个小抉择后一步步走到今天的。他们的每一步在当时看来都是最优(至少是次优)的选择,但遗憾的是,稀缺心态下的最优选择未必符合企业中长期需要。

稀缺心态使我们的视野狭窄,只看到眼前的“得”,而漠视潜在的“失”,只能看到表面的变化,无法理解时代的变迁。稀缺心态会造成我们在思考和行动上的沉重负担,无法腾挪。作者形象地称之为“带宽”变窄。

常有人跟我说,陈老师,听说上你的课很有帮助,等我有空了一定来上你的课。呵呵,这话说说明他的带宽不足,能抽身听课的可能性很小。

### **怎样爬出稀缺陷阱**

2003 年春,CCDI 上海公司成立刚几个月,我作为上海公司总经理正面临一个问题:香港新鸿基的那四个项目还跟不跟?

CCDI 设立上海公司的重要动因就是跟随老客户拓展华东市场。当时香港新鸿基与 CCDI 在广东已有两个项目在合作,同时他们在上海有四个地块处于开发前期,需要设计单位配合。CCDI 上海公司的设立正赶上了这个需求,如果进展顺利,这几个项目正好能为上海公司的立足提供有效支撑。

不过,想得虽好,但几个月下来,四个项目仍没有落地实施,什么时候落地也

不好说。继续跟的话，要占用上海公司有限的资源，还要再跟多久才能落地也不清楚；放弃的话，视野里又没有别的项目，员工暂时没活干，产能空转，对刚创立的上海公司来说，企业形象也很不好。而且万一刚放弃，项目就落地了，岂不前功尽弃？

思前想后，我最后决定放弃这几个项目。也许是旧的不去新的不来的心理吧。幸运的是，放弃后不到一个月，我们接触到杭州的一个大地产商，签下了一千万元设计费的住宅设计合同。

十五年过去了，回顾这个案例，CCDI 上海公司在开创伊始规避了一个稀缺陷阱。

从稀缺陷阱中爬出来，只能靠自己。指望外部条件变化了，自己的时间、精力、经济上宽松了再调整是不可能的。

少接几个项目，可能有更多的事业机会。

有人说，少接几个项目就饿死了。我想，以现在的市场行情，少接几个项目就会饿死的公司，本就在生死线上挣扎，不如早死早超生。

有细心的读者注意到我在《白话设计公司战略》中提到我的工作时间安排：每个月收费工作时间不超过 6 天，每年工作不超过十个月，算下来全年工作饱和度不到 25%。但实际上我并没有空闲时间，读书、走访调研设计公司、写文章、参加研讨会等等事情很多，即我在研发和市场推广上花的时间很多。按照 ADU 研发—市场—销售—运营这四个环节的业务模式，粗算一下，我的时间配比大概是 60% 研发、10% 市场、30% 运营（干活挣钱），销售主要由我的同事负责。

设计公司理想的工作饱和度可能是 80%。但现实中的设计公司不是一张白纸，

一步到位调整到 80%，一定会死得很惨。想爬出稀缺陷阱的设计公司，可以尝试先把工作饱和度打八折，比如从 150% 降到 120%。因为多数设计公司的毛利率在 20% 上下，工作量打八折的最不利结果也就是没有利润，不至于饿死。

当然，降低工作饱和度不是为了不饿死，而是为了能活得更好。所以，节余下来的 30% 不能都用来补（以前加班少睡的）觉，而要投入产品研发、技术研究、市场推广、流程梳理。待我们的产品在市场上立足后，再进行第二次八折，工作饱和度降到 100%，同时持续在研发、市场环节投入，以提高、巩固产品的优势地位。当我们的产品在某个细分市场领域占有领先地位时，进行第三次八折，80% 的工作饱和度就达到了。

说起来容易，实际操作下来至少要三五年才有可能熬过最艰难的第一个八折。ADU 的学员单位中已有多个类似案例，他们敢于在产品研发和市场推广上投入，在不断试错中逐步掌握产品主导权，再通过涨价提升经营效益。

尼尔·波兹曼在《娱乐至死》中指出娱乐化媒体导致群体思想能力的弱化，设计公司疲于奔命式的忙碌同样使我们丧失思考能力。该改变了。



2018年6月

# 目录

## 序 01

## 序 02

### 1 战略 001

- 01 这些年，设计圈飘过的和正在飘的一些大词 | 002
- 02 设计公司应该是一本书、一本纸质书 | 006
- 03 万科云和猪八戒 | 009
- 04 声讨碧桂园，然后呢 | 018
- 05 别奢谈多元化 | 022
- 06 向左走，向右走 | 025
- 07 颠覆不是脑筋急转弯 | 029
- 08 鸵鸟、兔子和仓鼠 | 034
- 09 理想不应丰满，现实并不骨感 | 037
- 10 小公司如何拥有大梦想  
——续“理想不应丰满，现实并不骨感” | 041
- 11 有机——一条设计公司管理的新路 | 044
- 12 设计与资本——相亲易，结婚难 | 049
- 13 设计界会爆裂吗 | 052
- 14 功利的时代，专业主义能坚持多久 | 057
- 15 生存还是发展，这是一个问题 | 060
- 16 建筑师创业，必须要明白的一件事 | 063

## 2 产品 067

- 17 2017, 设计行业的蓝海 | 068
- 18 是全球化, 而不是全球同质化——地方性设计公司的机遇 | 072
- 19 设计公司打开 EPC 的正确姿势 | 076
- 20 设计公司融资应该用来做什么 | 080
- 21 呼唤细胞级产品 | 083
- 22 靠什么挣钱——复杂系统与规模运营 | 087
- 23 聚焦的力量 | 091
- 24 说人话 | 095

## 3 架构 099

- 25 阿米巴? 别忽悠设计师 | 100
- 26 事业合伙人 | 104
- 27 真假“化整为零”——事业合伙人(续) | 107
- 28 自负盈亏, 是个好对策吗 | 112
- 29 有机组织没有上帝 | 116
- 30 分层、异质 | 119
- 31 设计公司究竟是生态系统还是有机体 | 122
- 32 设计公司多大规模合适 | 127
- 33 异地怎么恋——设计公司靠什么开分公司 | 134
- 34 一场饭局上的建筑师 | 138

## 4 合伙制 143

- 35 最熟悉的陌生人——合伙人 | 144
- 36 合伙制改造——过程复杂、结果简单的事 | 148
- 37 隔壁大张的合伙制改造 | 153

## 5 人力资源 159

- 38 同学们，留神那些油腻腻的设计公司 | 160
- 39 绩效管理的3个坑，你掉入过哪个 | 164
- 40 临近年末，您公司的绩效失效了吗 | 168
- 41 设计公司之长期激励工具 | 171
- 42 平庸的团队改正缺点，出色的团队发挥长处 | 176
- 43 高端设计师的薪酬与绩效如何挂钩 | 180
- 44 设计师用年薪制好还是提成制好 | 182
- 45 年薪制还是提成制，该选哪个（续） | 184
- 46 员工付薪基础是什么 | 188
- 47 如何确定公司的薪酬水平 | 190
- 48 小议设计公司产品团队的薪酬策略 | 192
- 49 如何给销售员计算销售提成 | 196
- 50 如何看待员工的加薪要求 | 199
- 51 削减人力成本，裁员还是降薪 | 201
- 52 设计费不涨，人力成本不断上升，怎么办 | 204

53 薪酬分配是否应该公开 | 207

## 6 财务 211

54 懂业务的财务才是设计公司的好财务 | 212

55 设计公司如鲠在喉，又不明就里的一些财务事 | 216

56 老板娘管账，真的能省钱吗

——设计公司的财务现象与风险（一） | 221

57 老板娘管账，真的能省钱吗

——设计公司的财务现象与风险（二） | 225

58 设计公司绩效管理如何落地 | 230

59 有效的财务战略提升公司价值

——“管理≠绩效≠量化”续谈 | 235

60 不同规模的设计公司财务管理特征 | 239

61 设计行业成本费用管理思维 | 242

62 如何面试财务岗位的人 | 246

63 别用政策条文吓唬老板，财务要做好“翻译”工作 | 250

## 7 品牌与营销 255

64 你和大师不止差一个品牌 | 256

65 品牌，不仅是市场部的事 | 261

66 提到你的设计公司，别人想到了什么 | 267

- 67 设计公司对外宣传品牌的内容有哪些 | 271
- 68 老板们的品牌“三宗罪” | 275
- 69 品牌经理人的“三宗罪” | 280
- 70 品牌经理人的 5 项修炼 | 285
- 71 建立推广渠道注意这 3 点 | 289
- 72 我们公司人太少，市场营销怎么做 | 293
- 73 征服三种不同的市场，你为何只用一种姿势 | 297
- 74 市场营销的 10 个痛点 | 302
- 75 2018，如果你的品牌只能做这一件事 | 308

# 1 战略

---

规模化\资本化\平台化\阿米巴\AI\大数据\VR\互联网设计院\民宿\特色小镇\新农村\EPC\建筑师终身负责制\设计公司\书\互联网+\+互联网\简单互联网+\技术互联网+\资源\流程\产品\科斯定律\万科\猪八戒\高周转率\建筑师\多元化\产业链\颠覆\跨界\管理\机械\有机\鸵鸟\兔子\仓鼠\理想\现实\小公司\梦想\可变异性\可选择性\可遗传性\爆裂\风险\功利\专业主义\生存\发展\补贴\创业

# 01

## 这些年，设计圈飘过的和正在飘的一些大词

陈阳 发布于 2017-12-27

年底总要盘点些啥？人的天性之一是归类，年终盘点是一种按时间归类的方法。不过，一年时间太短，不妨把时间维度拉长一点，有些事会看得更明白点。

近些年是设计行业的调整期，设计行业的总盘子虽仍有增长，但毕竟经历了2014、2015两年的大滑坡和几次小起伏，很多人对未来不大有底。心里没底就不敢随便行动，于是，设计圈有个有意思的现象，多数企业在行为上和过去十年并无二致（新公司大多模仿老企业的经验），但言辞上大胆“创新”，大词满天飞。近两年此风尤甚，给设计圈增添了不少紧张气氛。这些大词，有的是追逐热点经济、科技、政治风口，有的是为了彰显技术上、管理上的“创新”。

我对大词一向有恐惧感，一来听不懂，二来怕被忽悠。读书是我的破解之道，书读多了，慢慢知道很多大词是历史故事的另一件马甲。

### 1. 规模化、资本化

一个行业是否会走向规模化发展，甚至是寡头垄断的市场格局，必要条件之一是金融资本对这个行业发展的价值。金融资本的价值越大，行业越有可能走向规模化、寡头化。在产品、技术、生产、产业、客户这五种类型的设计公司中，产业型和客户型公司有机会走规模化、资本化之路，但千万别忽悠在数量上占绝大多数的小型设计公司走这条路。设计是传统的智力型行业，不会演化成寡头垄断的格局，