

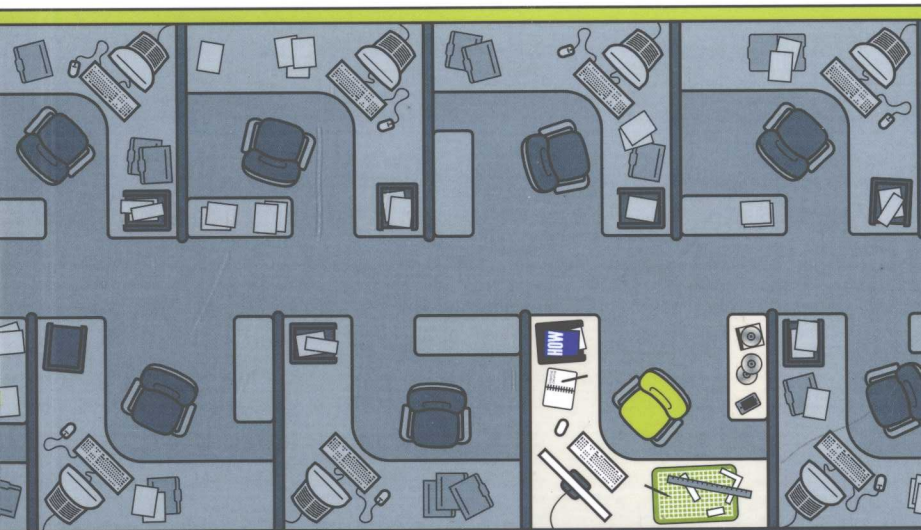


THE CORPORATE CREATIVE

企业大创意

如何打造企业内部的设计团队

[美] 安迪·艾普斯坦 著 刘 静 译



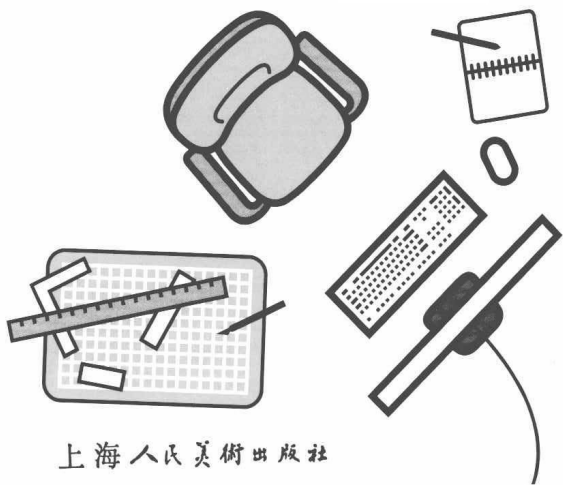
上海人民美術出版社

THE CORPORATE CREATIVE

企业大创意

如何打造企业内部的设计团队

[美] 安迪·艾普斯坦 著



上海人民美術出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业大创意 / [美] 艾普斯坦 (Epstein, A.) 著; 刘静 译 — 上海:

上海人民美术出版社, 2012.01

ISBN 978-7-5322-7504-5

I. ①企… II. ①艾… ②刘… III. ①组织管理学 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 169521 号

THE CORPORATE CREATIVE. Copyright © 2010 by Andy Epstein.
Manufactured in China. All rights reserved. No other part of this book may be reproduced in any form or by any electronic or mechanical means including information storage and retrieval systems without permission in writing from the publisher, except by a reviewer, who may quote brief passages in a review. Published by HOW Books, an imprint of F+W Media, Inc., 4700 East Galbraith Road, Cincinnati, Ohio 45236. (800) 289-0963. First edition.

Right manager: Ruby Ji

本书简体中文版由上海人民美术出版社独家出版。

版权所有, 侵权必究。

合同登记号: 图字: 09-2010-633

企业大创意

— 如何打造企业内部的设计团队

著 者: [美] 安迪·艾普斯坦

译 者: 刘 静

策 划: 姚宏翔

统 筹: 丁 雯

责任编辑: 姚宏翔

特约编辑: 孙 铭

封面设计: 李 乐

技术编辑: 季 卫

出版发行: 上海人民美术出版社

(上海长乐路 672 弄 33 号 邮政编码: 200040)

印 刷: 上海印刷十厂有限公司

开 本: 850×1168 1/36 印张 6

版 次: 2012 年 01 月第 1 版

印 次: 2012 年 01 月第 1 次

书 号: ISBN 978-7-5322-7504-5

定 价: 25.00 元

致谢

我要感谢有幸曾经面对面共事过的所有设计师，特别要感谢设计界的思想者艾米莉·科恩(Emily Cohen)、布拉德·韦德(Brad Weed)、史坦利·海恩斯沃斯(Stanley Hainsworth)和谢尔·珀金斯(Shel Perkins)所提供的见解。在此，真诚地感谢我的良师益友吉姆·特鲁斯洛(Jim Trusilo)、里克·布坎南(Rick Buchanan)、迈克·谢勒(Mike Sheller)和默娜·麦格斯(Myrna McGrath)，还要特别感谢无所不在的三个朋友——彼得·谢里丹(Peter Sheridan)、吉姆·奥布莱恩(Jim O' Brien)与司各特·坎纳迪(Scott Canady)。在范围更为广泛的设计团体中，许多人士予我以热忱帮助，与我分享了奇妙的机遇，在此谨致谢意。他们是布林·穆斯(Bryn Mooth)、梅根·兰恩·帕特里克(Megan Lane Patrick)和在HOW公司的其他工作人员，里奇·格雷菲(Ric Grefe)、戴维·霍尔(David Hall)和所有美国专业设计协会成员，格伦·阿诺维茨(Glenn Arnowitz)、玛蒂·史欧瓦(Marty Shova)、罗宾·弗里德曼(Robin Friedman)(一个特别的支持者)以及InSource协会的董事会。在此还要特别感谢我的父母，他们是我的个人编辑和热忱粉丝。最后我要感谢我的妻子和女儿们，从她们那里我获得了至高无上的快乐和无与伦比的教益。

作者简介

从卡耐基－梅隆大学毕业后，安迪·艾普斯坦(Andy Epstein)以自由职业设计师和插图员的身份开始了自己的职业生涯。他曾为百加得公司、佳能公司、矮脚鸡丛书公司和默克公司等客户工作。1992年进入企业内部世界，他为联邦玩具与基金公司创立并扩大其企业内部设计团队，之后重组并扩大了百时美施贵宝(BMS)的百人创意团队，并为强生公司提供咨询服务。目前，他供职于贺卡设计公司并带领一支企业内部创意团队，负责开发公司的贺卡和礼品包装生产线。艾普斯坦在企业内部团队问题上著作颇丰，也为此做过很多专门讲座。他是InSource协会的创办人之一，该协会致力于为企业内部设计师和设计团队经理提供支持。作为美国专业设计协会企业内部团队的负责人，他一直致力于打造企业内部团队并提高他们在设计界和商界地位的努力。

目录

序曲	1
引言	5
 第一章	
内部团队团结一致的基本要点	9
 第二章	
放牧猫群：简化客户管理	69
 第三章	
营销势在必行：卖火了	87
 第四章	
你就是一切	107
 第五章	
现在你听到我说的话了吗？交流为关键所在	135
 第六章	
总体规划：内部创业	152
 第七章	
企业内部策略	181
 后记	206

序曲

那是1970年，跟电影《年少轻狂》里的一个场景如出一辙，我坐在鲍威尔女士的七年级《公民学》的课堂里，正在为期末考试的一道评论题绞尽脑汁，一时无法下笔。我很高兴，因为我非常努力地学习，为这个考试做了充足的准备，而且我的努力似乎也很有成效。鲍威尔女士在过道里来来回回地走动，她声称这样做是为了帮助我们，说要是她看到我们当中的任何人遇到了困难的话，她就能立即出手相助。可是我们都心知肚明，她只不过是确保我们没有机会作弊而已。

感觉她那有点幸灾乐祸的身影就在自己身后，我一下子僵住了，脑子里一片空白，全然忘记了我想写的下一个论点。她朝我俯下身子，眯缝着眼睛看我的考卷，接着她撅起嘴巴，发出咯咯的声音。我全身发烫，疯狂地试图弄明白我究竟在哪里出了错。

她站直身子，带着嘲弄的口吻用全班同学都能听到的声音开口

道：“安迪，你干吗就是要标新立异？”一时间，我感觉震惊、困惑、尴尬和愤怒。究竟我做了什么标新立异的事情？七年级的学生最最不愿意发生的事情就是有人说他标新立异，说他跟伙伴们不同。我满脑子里都只想着跟大伙打成一片。

鲍威尔女士继续指出，要是还能说我的评论答案跟问题有一点关联的话，但显然它跟问题并无太多关联。这对我来说也并非罕见的事情。很多时候，我会用不同的方式理解某个字或者词的意思，而不是它原定所指的意思。这也并非我刻意为之，但是，显然，鲍威尔女士认为我是故意这样做的，并把它看成了我针对她个人的侮辱。

时光飞逝，2006年，我担任百时美施贵宝的一个大型创意部门的负责人。我获悉，我的团队有约100个职位，其中的大多数是由合同工人兼职，而三个月后其中的66位兼职员工必须转为专职人员。做做简单算术，如果每个职位需要进行三至四场面试，那么在90天里你就要进行264场面试，或者换言之，每个工作日会有四场面试，这些面试就足以让你心口灼热。

当然，我们成立了面试小组分摊工作量，不过，其中的多数还是由我来承担。几个有密切关联的要点是，当前在66个职位上任职的所有合同工人都提出了从事全职工作的申请，所以我已经和他们共事了

近一年的时间。他们参加不同管理层次上多种职位的面试，从制作艺术家到设计师到设计团队经理。重要的是，受人力资源部门授权，我们使用以经验为本的面试过程，它要求接受面试者比较细致地讲述自己过去的工作情况，主题相当广泛，包括领导能力、协作能力和改革创新，等等。我们的设想是在百时美施贵宝遇到他们所讲述的类似情况时，我们就能够确定他们将采取何种举措。

进行了五六场面试后，我们发现显而易见的是被面试者回答问题时都在费力规避问题本身。他们不是具体地回答问题，而是离题万里，转向泛泛而谈，滔滔不绝地讲述着设计方面的陈词滥调。而且，不论当前的职位、才干、技能和过去的专业经验如何，被面试者都会出现这种情况。到第13或者14场面试的时候，情况更是迅速恶化。

我永远也忘不了事情的转折点。吉尔·怀特(Jill White)是我们的
人力资源部门的员工招聘方面的专家。她和我一起面试迈克尔·梁
(Michael Liang)。迈克尔是我们最有才华的高级设计师之一，他在
创造商标品牌的商业活动方面有着惊人的才能。我们问了他一个关
于领导能力或者什么相关主题的一个问题，而他开始了20分钟的漫
骂，从水门事件开始，以对弦理论的论述结束。面试结束后，迈克尔
满怀自豪地离开会议室后，吉尔几乎是跳到桌子对面，揪住我的西服

翻领，悲哀地问我这到底是怎么一回事。我同她一样感觉茫然和沮丧，所以只能告诉她说我不知道是怎么回事。

在接下来的几天，我认真地回想这些面试，并开始回顾自己的学术和职业生涯里像我跟与鲍威尔女士那次经历一样的件件小事。我发现了一个共同模式。每当我或者像我这样的有创造力的人被迫适应某个组织或者适应更加以言辞的、线性的、非形象的及非创造性的思维和行为方式为基础的过程时，我们会感觉崩溃和恼怒。我意识到，真正的挑战甚至不是通过那些该死的面试。而是，作为在企业环境中工作的创造性人才，我们不得不日日时时处理这些联系缺失和困难障碍。

我相信，在保持我们个人独有才能的同时，我们这些内部设计人员必须弄清楚如何消除这些差距。只有这样，我们才能获得真正的职业满足感并充分有力地为公司贡献力量。

引言

设计并没有名为内部设计的特别分支。内部设计师也没有什么独享的明确的设计技巧。在设计学校里也没有关于内部设计的特别课程。没有内部设计独有的设计或者专业标准。内部设计也没有专门字体库、应用软件、图片库以及专为内部设计创作的硬件或软件。作为设计的某种不同实践方式，内部设计并不存在。

而在企业内部从事设计工作的设计师们
千真万确地存在。

从纯粹的设计角度来看,他们使用在独立设计公司里工作或者经营自己的设计工作室的那些同行完全一样的技巧和才能,创造着设计产品。内部设计师只是恰巧在企业环境的内部从事着设计工作。这就是内部设计所应有的定义,因为这是唯一的框架结构,只有它允许内部创意团队拥有高效解决所面临专业挑战的视角。

此定义意味着本书与实际的设计工作关联很少或毫无关系。有许多书籍和许多能力高我几筹的作家能在此方面为你提供帮助。本书旨在为创造性人才在每日的工作场所里提供一些方法来应对在企业环境中工作所带来的那些挑战,这些挑战令人沮丧、让人头昏脑胀、谋杀灵感和创造力、让人灰心丧气、打击士气并降低人的身份。

考虑到这些挑战,作为一名内部设计师,你可能首先会自问为何选择在一家公司内工作。也许你认为这是作为设计师的你的舞台,有机会用外部供应商无法企及的方式影响市场营销和设计过程,你就能够真正地产生影响力。也许你喜欢有机会比独立设计人员接触设备和人力资本方面更加丰富的资源。你可能还喜欢在机构内部工作所提供的安全感、更好的福利、更稳定的工作时间和与他人的合作友情。

不论是何原因,你所选择的道路需要你采取行动和进行思考的方式不同于在企业外部领域工作的设计师们。你得承认你是在右脑/

左脑世界里工作，你必须同时是项目经理和设计师、商人和创造性人才，对你而言，视觉沟通和语言沟通一样重要。总之，这是一个每样一半的命题。

在企业环境内作为创造性人才生存下来，更重要的是成功地在极端的思维方式和存在方式之间取得一个平衡，而这需要多年的经验才能完善。它还需要没有背叛的妥协让步和不牺牲自发性、激情以及镇定的受控状态的纪律。你必须给企业文化让步，但同时保持正直和诚实。并非所有人都天生适合这份工作，但企业的内部世界为那些适合这份工作的人们提供巨大机遇，让他们能够大规模地实现真正的变化。

一个告诫：尽管有必要给公司让步并努力融入企业文化，至关重要的是要始终牢记，作为一个创造性人才，你真的是与那些身处企业世界里的同行大不相同（也许你尚未了解这一点）。你必须接受这个现实，而不是抵制或滥用它，你还要充分利用这些差异的杠杆作用让自己和自己的团队成为企业世界里受尊重、钦佩的成员。

你向公司提供的不仅仅是创造能销售产品、教育他人或者激发灵感的产品设计，我建议你为之提供更多。你代表了与企业文化里的其他人根本不同的一种存在，你能积极地影响非设计部门的同事们彼此之间、他们与经理之间以及他们与工作之间的关系。

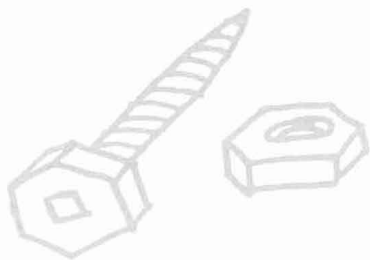
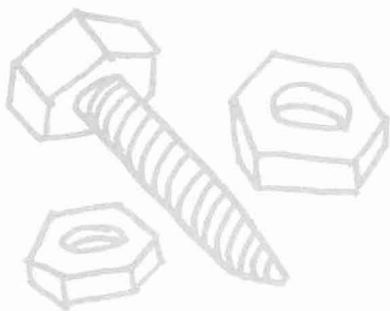
本书旨在快速训练关键策略和战术，从而在你的追求中助你一臂之力，让你和你的团队成为公司中举足轻重的成员。遵循其宗旨，你就有条件改善你的处境，让你的专业人生更有满足感和目的性。

请特别注意，作为公司内部的设计师，我们可以认为，应该有几十本书专门探讨内部设计这个主题，但现实情况却是，尽管我们是庞大设计群体中的一个重要团体，我们依然是一个相对较小的小集团。就这个主题出版发行众多书籍的可能性微乎其微。

因此，有幸得到为我们这个特殊团体写本书的绝佳机会后，我决定面对尽可能多的企业内部人士谈论一下高层管理问题以及与个体工作人员相关的主题。我鼓励这两个团体通读本书。经理人士总是需要重新了解自己的团队所面临的挑战，而非管理人员可能会发现它有助于理解涉及更大事态的问题以及明白应该如何支持自己的经理所做的努力以便进一步实现团队的目标。

第一章

内部团队 团结一致的 基本要点



人员配备策略

水平的还是垂直的？大的还是小的？专业人士还是多面手？每次做一个新的预算、受到越来越多项目的冲击或者被要求提供你没有才能或者技巧来提供的服务时，你们中的大多数都必须设法解决这些问题。

如何处理团队的人员配备应取决于你对团队创造力所寄托的希望、你在公司战略层面上的工作参与度以及你希望能够提供的多样化服务水平。

当然，公司在这个问题上还是有一定的发言权。公司期望发展并扩大产品和服务类型、加大营销力度、提升其品牌效应之际，你必须跟上其步伐。他们的当务之急将最终决定你的团队如何能够最大地节约成本并为客户提供价值。（作者注：本书中提及的客户指的是公司内部的企业客户。你与这些内部客户打交道时所采用的方式应该跟设计代理处或者工作室与它们的外部客户交往的方式相同。）

需要考虑的关键问题包括：

- 你希望成为提供全面服务的机构吗？
- 你可以拒绝工作吗？
- 你希望从事从零开始的创造性项目吗？
- 你希望在自己的公司里起战略性作用吗？
- 公司的需求是什么？
- 公司的期望是什么？
- 在何处创造性团队可以产生最大的影响力？

在你的团队不断壮大的过程中（要是你如此幸运的话），要当心在服务差距方面的机械反应。例如，由于工作量的问题，时常无法在规定的时间内完成任务之际，你最初的反应可能是另外聘请一名设计师。不过，经过进一步考量，雇用一名项目经理或者从你的设计师中选出一位担任此职会很有意义。这样将解放你的设计人员，让他们能够承担更多的设计项目，而你的工作人员也将更加专注于各自的专门领域——设计和项目管理。

让经过战略挑选而组建的强大团队中的所有成员各就各位，这也只是职员安置方式中的一小部分。

你的长期目标必须是保持高效的工作报告体系、灵活性、士气、职业发展和业绩。不过，创造性人才是一群形形色色善变的人，他们特别难于管理。需要极度的耐心、深远的洞察力和严明的纪