谨以此书献给Bill,若是没有他, 这本书也不可能完成。

07 IDEO, 昨天和今天 DAVID KELLEY

11 IDEO, 今天和明天 TIM BROWN

15 一家结构灵活的企业 PAUL BENNETT

以人为本,以我为源

33

从学徒到宗师: 你在IDEO的发展旅程

生活并不总是完美的



欢迎来到 IDEO 小红本。

我们很擅长解读人们的心思。这不,我们已经能看到每个人的脑袋上正冒出一个个会说话的泡泡,仿佛在问:"这书是打哪儿来的?"基本上,这本书的阅读对象有三类:第一类,已经在这里工作过一段时间的员工,他们见证了公司的持续"演化",并且想知道怎样才能始终参与其中,跟上"演化"步伐;第二类,新进员工(就像当初的我们,记得吗?),他们最终都免不了问自己:"现在我被录用了,那么这家公司到底是怎么运作的?";最后一类,未来可能加入IDEO的潜在员工,他们对这里很感兴趣,想要了解我们的各种组织机能,确切来讲,就是我们这家公司到底有多成熟(或多不成熟),通过这样的方式来决定是不是要来这里工作。在这本书里,我们会对一部分经常被问到的问题给出解释,比如:

"大家经常谈到这里的文化,你会怎么来形容它?"

"IDEO究竟是怎么运作的?"

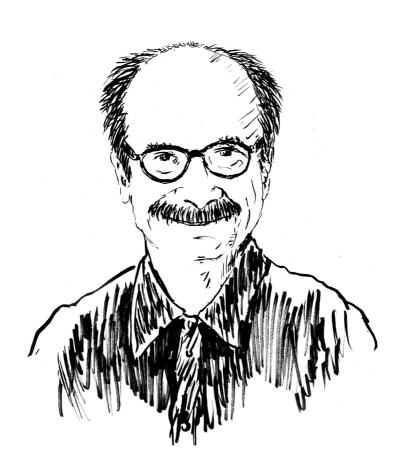
"我在IDEO能得到哪些发展机会?"

"为什么你们都没有组织结构图?"

……还有很多。当然,经常也有一些客户会对我们的员工很好奇,想知道公司是怎样推动我们去做这些工作的,我们会说(这是真心话),其实很多公司和客户都应该像IDEO一样,然后他们会愈加好奇地问:"要怎么做呢?",接着就看到我们不停地用手在空中比划跟他们解释。

DAVID, DUANE, JANE, KERSH, PAUL, SUE & TIM

2012年10月14日



第一节

IDEO,昨天和今天

DAVID KELLEY

IDEO. 昨天和今天

IDEO一直是我的骄傲,特别是发展到今天的IDEO。只要看看我们多元化的团队,还有那些意义深远的项目,就足以令人惊叹。而让我感触最深的,还要数IDEO聪明能干的人才。任何时候,只要一有新的项目,总能把公司里有时间参与的人召集在一块儿,看似随机地组成一支设计团队,但最后总会发生神奇的一刻:突破性的创意,心满意足的客户。

让我最为骄傲的就是这里的文化。当初成立这家后来演变为IDEO的公司的时候,我真正想做的,无非就是和朋友们一起做很酷的项目。那时,我梦想着过这样一种生活:和伙伴们一起享受没有尽头的大学暑假。我以前在美国企业干过,也有过像设计飞机和开发银行业务的电脑终端这些激动人心的经历,但我始终渴望过一种能让我更加追随个人意志、更能发挥创意和更有意义的生活。

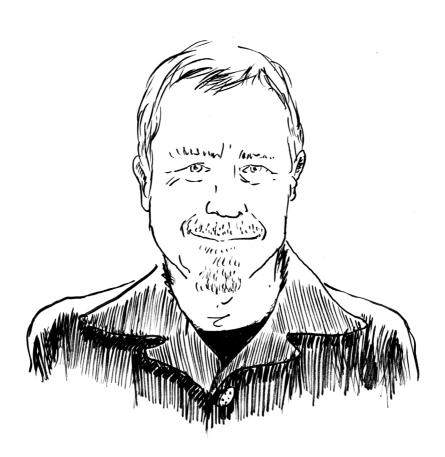
幸运地是,我找到了斯坦福(大学)——那里的设计课程和 Bob McKim。正是在斯坦福,我听到了自己内心的召唤,发现了属于我的热情,并且打从来到帕洛阿图,我就再也没怀疑过这个世上是否还有适合自己的位置。在我眼里,IDEO还是像刚成立的时候那样,是一个很特别的地方,优秀的人才在这里为自己、为世界做着正确的事情。只是现在规模大了很多。即便如此,老一辈IDEO员工一定会向你诉说令人激动的往事。但我要说的是,当下才是我们发展历程上最振奋人心的时刻。

只要打开我们的网站,去那里浏览和感受一下我们带给世界的影响,就会知道有多疯狂了!现在,我有时晚上参加饭局,和一群"平常人"坐在一块儿,就常常会有人问:IDEO最近怎么样了?这很难回答。首先,有太多有意思的项目了,我甚至都记不清自己最喜欢哪些项目,或我可以谈论哪些项目。其次,就算我说几个故事来分享,也很难让人相信,因为有那么多不可思议的项目在共同创造着这么大的影响力。听的人会认为我是在夸夸其谈,或只是我的幻想。回过头来想想,当初成立公司的时候,我还以为我们会一直给硅谷那边的计算机设计塑料零件,单较一点就够我们忙活了。

IDEO, 昨天和今天

在我认识的大多数人的眼里,获得一份工作或职业主要就是为了谋生。他们所为之奋斗的就是那种打打网球、环游欧洲或骑车去海边的生活,而上班赚钱能让他们享受这种生活,也是给家人带来生活保障的一个途径。但他们当中有太多人——律师、医生、管理咨询家——他们的工作只能用"看上去体面但感觉很糟"来形容。当然这不会发生在我身上,也希望不要发生在任何IDEO同事的身上。我们所做的就是生活的一部分,谈不上真正意义上的工作,但感觉很不错。要说对IDEO未来的期望,我的答案还是和我在1978年时想的一样:每个人都能在IDEO找到自己内心的召唤;在这里感觉就像是和朋友们一起工作;所有人都在享受生活;每个人都在做着重要的事情,仿佛天生就是为了这个来到世上的一样。

享受每一个项目吧!



第二节

IDEO, 今天和明天

TIM BROWN

IDEO.今天和明天

在IDEO的发展早期,我们需要两头兼顾:一方面要做出好的设计,另一方面要确保业务正常运作,足以推动我们持续发展。那时规模虽然不大(每个人都能坐上同一辆校车),但已经足以确保所有人都朝着同一个方向前进。

随着队伍不断壮大,要真正了解这里的每个人变得越来越困难,因此我们需要找到一个更大的奋斗目标;一个促使我们早上起床的共同理由。我们花了一些时间从内部着手,比如扩大我们的专业领域,走出帕洛阿图。另外,让人兴奋的是,我们还对设计的定义作了拓展和延伸,让设计的应用领域越走越广。我们开始使用"设计思维"这个术语,而且不知不觉地,这个术语已经引发了一场"运动",为我们的工作、事业以及世界对设计的认知带来了令人瞩目的影响。

即便如此,我们仍然需要获得指引,这是因为我们的业务和兴趣领域已经变得愈发多样化。这个指引就是"影响力",也就是运用设计为世界创造积极的影响。

你可以把这一点看作是我们的发展目标——长期致力于运用设计创造出 最大化的积极影响。

这个目标的意义可以体现在很多方面。首先,它能让我们更加注重维系客户关系,以便我们把更多创意推向市场。有了这个目标,我们就能和客户以及我们自己讨论一个艰难的话题:我们是不是在回答正确的问题。这个目标还鼓励我们把设计方法和制作工具分享传播给世界,比如Open IDEO、Design Thinker和HCD Connect,让其他人也能运用设计来创造影响力。

至于这种追求影响力的发展方式会将我们引向怎样的未来,我们无法预测,但至少希望它能让我们用越来越有创意的方式把设计带给世界,并一步步地证明,我们确实在创造积极的影响。

IDEO,今天和明天

关于未来,我只能说,我们会继续尝试和反复创造;<u>将来,我们最好的创意很有可能出现在IDEO以外的一些意想不到的地方,所以我们必须准备好随时适应调整</u>,迎接振奋人心的挑战。





第三节

一家结构灵活的企业

PAUL BENNETT

一家结构灵活的企业

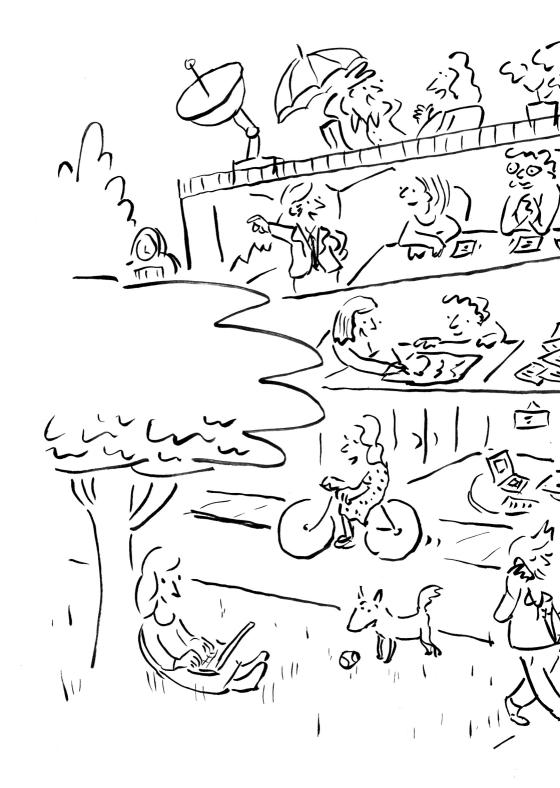
我清楚地记得,就在去帕洛阿图。到IDEO面试的前一天,我还在一家大型的体育用品公司接受另一场面试。在那次谈话中,有两件事让我印象深刻。首先,他们出奇意料、直截了当地问了我"和团体运动的关系",对于这个问题,我只是淡淡地回了两个字:"没有",基本上也就当场终结了我进那家公司的可能。但更重要的是,整个面试过程聊了很多有关如果录用将怎么对我的工作进行考评的话题——他们有一套看起来非常复杂的系统,数据表上布满了各种表盘和杠杆指标,经过某种神奇的代数运算得出一个计算结果,显然我的工资、级别和未来职业轨迹全都将取决于它。我记得离开波特兰的时候,自己垂头丧气得就像要永远迷失在那里了一样。

第二天,我来到位于Forest Avenue 100号的IDEO接受面试,问了Tim这样一个问题:"我怎么知道我在这里是成功的?"Tim用了一种近乎于智者的口吻说道:"这里的系统会把你融入其中,你自然而然就会看到自己的影响力。"我记得听完后脑子里的反应是"啊?",有种两头落空的感觉——前一天我觉得自己就像是一个巨大而莫名的系统里的一颗无足轻重的螺丝钉,今天在这里我又像是被一大片虚无缥缈的云包围在里面,听他们讲玄而又玄的影响力。完全摸不着边。5个礼拜后,我已经开始在帕洛阿图上班,而那片云彻彻底底地把我包围住了。我被请去参加头脑风暴,同事们会问我问题,真切地想知道我的想法,邀我一同参加项目,评估工作,分享创意,和他们一起设计。我不仅有一种归属感,更重要的是,我感觉自己在这里很重要。我真的看到了自己的影响力。

我为什么要说这些呢?我们都很喜欢IDEO的维恩图(Venn diagrams),就像我们工作的很多方面一样,最佳适点当然就是中间的交集部分。有适量的设计,但不会过度;有一定的架构,但不会显得刻板;有充分的目标,但不至于约束。我们希望创建一套适度的系统,足以让每个人都能在这个系统中发挥各自所长,同时又不至于被系统本身所牵制。David Kelley曾跟我说过:"我可不希望大家都像是同一个模子里刻出来的一样。能出类拔萃,谁会愿意做泛泛之辈呢?"

一家结构灵活的企业

幸运的是,我去过IDEO的每一个办事处,在那里工作过,我打从心底里觉得:所有办事处在根本上都惊人地相似,而在文化上又有各自的特色。上海和慕尼黑在文化上可能有别于其他地方,但我们所有办事处都让人感到温馨、包容,既有认真、严肃、专业的一面,又不失乐趣、人性化和玩乐的精神。现在,假设要按这套逻辑来设计一个组织系统,是不是很难?一方面要确保我们的核心价值始终保持一致,不分地域差别地让相同的价值观体现在所有员工身上,同时又要包容本土差异化和地域多样化。我们上海办事处有位同事总结得很好:"IDEO本身就是一个国度。"





我们是创意工作者,对我们很多人来说,循规蹈矩的做事方式真的很难。

一家结构灵活的企业

接着刚才的话题,我们这里没有组织结构图,没有什么至高无上、不可改变的总体计划,也没有一年一度大型的PPT汇报。我们的做事方式更像是接近于篝火传统——大家一起讲述故事,分享创意、希望、梦想以及从全球各地收集到的灵感。如果真的要我们说出一个"官方"文件的话,那么最接近的也只有The State of IDEO,而且我很高兴地告诉各位,这个情况不会有任何改变。

最后一个想法:由于IDEO的业务和文化非常复杂,这就要求IDEO的领导力要兼具广度和深度,要懂得兼收并举,应对和包容各种地域差异。技能领域、人员、项目和客户,包括许多正式或非正式的矢量和维度,所以管理起来相当有挑战。别忘了,我们是创意工作者,对我们很多人来说,循规蹈矩的做事方式真的很难。IDEO给了我一个可以让我看到和感受到自己影响力的地方,让我在一片安全适度的天地里自由徜徉,而不是感觉像是被框定在了一个依赖精确代数运算的模式中。

回想自己在这里的头几年:我从来没有碰到过一家公司像这里一样,每个人都在努力地帮助其他人成功,尽可能地支持和推动他人取得发展。 集体会帮助你计算和衡量出你个人的影响力,并且在需要做出艰难抉择的必要关头,都会把权力交给员工,放手让他们为自己做出选择。



第四节

以人为本,以我为源

以人为本, 以我为源

对于一家以人为本的公司来说,其核心无疑就是我们的人才。如果把企业比作是地球的话,那么人才就好比是地球中心的岩浆。用最简单的话来说,IDEO归根结底就是人才:不遗余力地寻找、支持、留住、发展和培养人才,更不用说在他们进入公司之后为他们提供灵感、支持和推动。而你,或希望是你——如果你正在读这本书的话——已经正式成为我们这片宇宙的核心。

让我们进入正题。我们同处在设计创新领域,我们的总体成功少不了每个人的专长贡献。在IDEO,每个人都是创意人才。无一例外。有些人做的工作和设计直接相关,而有些则不是。但不论你是做运营、财务、市场推广、设计还是IT,你都在我们的成功道路上起着重要作用,都在不断推动我们向创造影响力这个目标迈进。

维系你我的纽带

还是回到前面提到的说法:"IDEO本身就是一个国度。"那么作为这个国度的公民,我们共同的价值观是什么,或婉转来说,我们会希望从其他人身上看到什么,我们是不是敢于提出建议,甚至放手让自己和其他人去负责……还是不会?



乐观但不天真

让我们所有人都兴奋的是,在这里几乎任何事情都会催生出我们的集体兴奋感。IDEO是一个充满可能和透明开放的地方,当然这也是客户所期望的。客户希望我们能用积极乐观的态度来看待他们的未来,就像乐观主义者一样,相信凡事只要往好处努力,事情真的就会往好的方向发展,相信某件事能够做成就真的可能会成功。大多数时候确实是这样。英国三明治连锁品牌Prêt a Mangér的首席快乐官 (Chief Happiness Officer) Jay Chapman曾说过这样一句名言,也是最经典的商业语录之一:"你没法雇用一个虽然会做三明治,但连怎么让自己快乐都需要别人来教的人。所以我们宁可雇用懂得快乐的人,教他们怎么做三明治。"在IDEO,让我们感到非常幸运的是:我们的员工不但快乐,而且懂得怎么做好吃的三明治。

Ollaborate

同心协力, 携手共进

我们经常会被问及这一点,因为人们不太相信这是真的,感觉听上去简直太妙了,反而不够真实。但恰恰就是在这一点上我们能给出最简单、最有力的回答。我们都曾有过在办公室边吃午餐边分享工作的经历,然后会在某个时刻不经意地发现,没有人会用到"我"这个词,是吗?相反,每个人无一例外都会下意识地用"我们"这个词把周围人一起带入进来。当然,我们还有很多做得不够好的地方,但我们绝对不会因为没有全心全意相互扶持、共同走过客户项目复杂的情感雷区而受到指责。毫无疑问,我们军库中最强大的武器就是"我们"这个词。



主动进取,勇于承担

这一点紧接着"同心协力,携手共进"不免会让人有些困惑,毕竟这两点多少有些矛盾的地方。但不管怎样,集体的相互依赖终究是要以个体的独立为基础的。也就是说:先要做好本份工作,要有责任感,自始至终坚定不移。由此看来,我们这个国度里的一个不成文的社会契约就是,用个人的独立意识支撑起集体的责任感。把主人翁精神发扬光大吧!



拥抱不确定性

想象你和你的团队正坐在同一条船上,划行在迷雾茫茫的湖面上。你们必须共同进退,虽然不知道什么时候能到达岸边,但确信只要继续划就一定能到达。你们的任务就是要相互帮助,而不是跳入水中各寻出路。你们需要的是同心协力,一起往同一个方向前进。同样的道理,如果客户抛给我们的只是一些无关痛痒的问题,创造出的影响也谈不上丰富细致,那么我们肯定会觉得无聊透顶。这里所说的是从另一个角度来看待问题,也就是要懂得随遇而安。



与其多说,不如多做

美国西南航空公司那位非常有感召力的CEO Herb Kelleher说过这样一句名言:"不错,我们确实有战略计划,这个计划就叫做干实事。"说得太好了!设计的本质就是要让事物变得具体有形,卷起袖子,让双手动起来,没有什么比过于理性、强调理论和依赖假设更令人扫兴的了,因为你完全可以用画图、制作的方式让故事变得更有说服力。不要做理论家,要做实干家。



从哪里跌倒,就从哪里站起来

在IDEO,没有人会因为敢于尝试而被开除,也没有人因为在反思中学习而被解雇。一直以来,我们都是鼓励员工"与其事前获得许可,不如事后寻求宽恕"。幸运的是,我们的员工真的就是这么做的。坦白讲,我们的工作确实很有挑战,经常就会陷入一个未知领域,要是我们没有勇气去尝试新的事物,一次次在失败中重新站起来,我们也不可能坚持到现在。如果同样的情况发生在你身上(一定会有那么一天),你要占据主动,深吸一口气,和你的团队干一杯,一起总结经验教训,帮助他人从中学习,这样我们才能共同进步。

Make Others Successful

助人成功为快乐之本

这一点可以说是IDEO所有价值观的载体——秘诀就是真诚地希望他人成功,尽自己所能帮助他们成功。这一点是无法复制的,没有人能模仿。在IDEO,我们每一个人多少都会在某个时刻感受到这一点:有人会主动地想要确保你受到关注、帮助和认可。这股力量是非常强大的,就像过圣诞节的时候,收礼的感觉很棒,送礼的感觉同样很棒。



第五节

从学徒到宗师: 你在IDEO的发展旅程

读到这,你的脑袋上可能还浮现着另一个巨大的思考泡泡,仿佛在问:"话说回来,这些听上去都很不错,但具体要怎么做呢?"接下来,就让我们来看看,如何管理自己的职业生涯,以及如何在IDEO获得成功。



漫长曲折的道路

IDEO的职业旅程不是一成不变的:这里的职业发展道路多种多样,富于变化。这也是为什么在这里工作既让人兴奋,又会让人产生小小的畏惧感。和你周围的人聊聊,你就会发现,他们生活的环境、擅长的领域和扮演的角色都各不相同,而把他们共同联系在一起的,就是他们都在追求自己的热情,而我们做的就是尽可能地为这份追求注入各种精彩的可能。

你可以把IDEO的职业轨迹想象为:它不是一个线性的过程,不像小孩玩的那种径直爬上滑下的游戏;相反,它更多地是像是薄雾弥漫下的一条蜿蜒的花园小道,有时看得到前方,有时却看不到。但不管怎样,你都应该享受这个漫步曲径的过程,去赞颂它,最重要的是,要有闲庭信步的情怀。

引导下的大师之路

说到这里,你应该可以明显地感受到,我们不是一家循规蹈矩的公司,虽然有一定的框架和规范,足够推动我们发展,但又不会多到牵绊我们前进的步伐。我们希望在IDEO打造一种精英体系,集聚全球化的视野,使我们全球步调一致。当然除了这些,有一点是最重要的,也是你比较看重的,那就是个人的进步,这对我们来说也是如此。随着越来越多的同事奔走于各地办公室,如何更好地管理他们的个人进步,确保他们职业旅程的各个环节都能衔接好,这一点非常关键。

对于像我们这样一家结构复杂、创意流动迅速的公司来说,要创建一套简单的职业导航系统,作为与他人的参照标准,权衡个人主义和集体主义,这些真的很难。目前我们正在用的一个框架(可以把它们想象成是三个写着"请走这边"的指示牌)其实是由一套专为创意人士设计的、自然而有机的模式组成的:即学习、精通、传授。且听我们一一解释。



学习

我们所有人都经历过学徒这个阶段。初来 乍到,一切都是新的:不论是你对于公司、 对于我们,还是公司对于你来说,都是如 此。好消息是,IDEO从来都不缺老师,你 总是能看到他们的身影:希望帮助你融入 这个大家庭,让你掌握新的技能,或给予 你足够的时间,去真正在你所在的领域做 到出类拔萃。



精通

在你知道自己需要了解什么了之后,就可以开始花时间去不断完善和提升自己的专业技能,成为所在核心领域的大师,同时让你的T字在横向上能延伸得更远、更广。



传授

这一点听上去颇有"功夫"的味道。现在你已经不是新手了,而是传授智慧的大师, 当然更重要的是,要有追随你、热衷于向你学习本领的门徒。很多人都可以声称自己是老师,但只有有了追随的门徒才算得上是真正的大师,不是么?

个人反思的力量

IDEO是一家立足于同事间相互关系、强调沟通交流的公司,不管你如何安排和规划你在IDEO的旅程,倘若只是停留在书面上的记录交流,那肯定是不够的。只有开启了和其他同事及业务领导的对话,你的IDEO旅程才会真正释放出它的意义。注意,沟通交流的前提是,你已经重新思索过自己之前已经走过的旅程,以及接下来你希望怎么走;在这里,好的职业道路要求,既要能坦诚地看待过去,也要能乐观地展望未来。

在这里简要提一下业务领导:值得一提的是,IDEO到处都渗透着领导力。如果你是新员工,你很快就会被指派一个业务领导。在你工作了一段时间后,你就能为自己选择业务领导。业务领导的责任就是指导你顺利走过我们在前面所描述的职业旅程——帮助收集反馈,引导你和合适的人交流,参加合适的项目,以此来支持你的发展目标,总体上帮助你从"新手"转变为"宗师"。

个人, 办事处, 全球: 领导者是如何做决定的

IDEO的领导者经常会思考三个问题。首先,个人有哪些需求?我们如何帮助他们去满足这些需求?其次,办事处有哪些需求?我们如何为这些需求提供支持?最后:全球范围内有哪些需求?我们如何兑现这些需求?好的决策往往需要综合各种情况,从中找到一个比较好的平衡点,而这就是所有IDEO领导者需要做的。

让员工回归个人发展

很多人在加入IDEO时,已经有过大量正规的职业发展经历。尽管如此,不同的职业阶段仍然充满各种选择。在这里,我们所有人都似乎热衷于一件事:边做边学,所以自然而然地,项目也就成为了我们主要的学习途径,同时也是我们实现发展的立足点。但我们也包容一些其他的方式。比如在IDEO,很多人喜欢在IDEO以外的其他地方进行讲授,而我们也是真心鼓励员工这么做。在讲授的过程中,员工会学到很多,而且也给予了很多。

多年来,我们已和全球多家学术机构建立了稳固的合作关系:通过回馈来收获是一个很有IDEO特色的做法,它在各个方面都能带来积极的影响。

让我看看经济回报

做了这么多事,我是不是有实质性的经济回报呢?我们已经听到你在问了。当然会有,对于我们的薪资系统,我们一向都是很透明的,而且请放心,这套系统绝不会让人觉得可怕或产生反作用。一直以来,我们都非常注重商业中的文化价值,也就是说,我们会尽可能地让每个人能够平等地从你们的付出和努力中受益。一个例子就是我们的全球分红机制,一年两次,我们会统计整个公司的赢利情况,然后按比例抽出一部分给到每一个人。这个分红机制是全球统筹的,并不是每个办事处独立进行的,这么做的目的就是希望推进合作带来的重要的文化价值,而不是竞争带来的文化价值。

回到最初的原则

一个亟待解决的问题,也是我们加入公司时都会问的一个问题——我怎么知道自己是成功的?要回答这个问题,其实只要做好一件事就行了,那就是交出出色的工作答卷。确切来说,就是交出你人生的最佳答卷。其实真正在公司中贯穿流通的不外乎一件事,那就是出色的工作表现。要获得关注,不是招招手或叫两声就行的,事实上这还可能适得其反,只有出色的工作表现才是你每次最靠谱的通行证。



第六节

生活并不总是完美的

不是所有公司都是完美的,我们也是一样,远没有达到完美。不是所有事情都是井然有序的,就像David说过的,我们不会做泛泛之辈,这也是为什么IDEO有时会显得有些混乱,让人头晕目眩,但之所以这样也是因为我们希望能出类拔萃。我们是一家由创意人才运作的创意公司,就像我们每天都会和客户说的一样,创造力从本质上说就是杂乱无序的,我们也不例外。接下来是我们对于未来旅程的一些思索,或许你可以把它看作是我们觉得仍需要改进和学习的地方。



Grown-Upness



生活并不总是完美的

乱中有序

说实话,我们并不能完全做到这一点。但也正因为此,我们才能乐观,不是吗?每件事看起来都是那么的令人兴奋,充满不可思议的可能,直到下一个到来,然后再是下一个,哦,等等,下一个,又是一个……我们好像是在不断地向混乱靠拢,而有时这又会引起另一个混乱。不过话说回来,这格外令人兴奋的,是不是?

童心未泯

同样,这和我们总是像孩子般地对所有事都充满好奇和兴奋不无关系。总的来看,IDEO就像是一只黄金猎犬:像小狗似的总是有着无穷的精力,而同时也需要很多关注和爱护。就像你正在读的这本册子,一个基本前提就是相互间要有适度的界限和期望,这样才能始终保持我们内心的兴奋感,同时又不会毫无节制地疯狂。

良药苦口

在IDEO,没有公司政治这一说。这里的员工不会企图去利用或操控这个系统或他人来取得成功。事实上,情况正好相反——99%的负面互动其实都是正面积极的,都是出于好意的,只不过做起来的时候笨拙了一点。这本书的最终目的就是希望我们所有人都能达成情感共识,当然更重要的是行动上的共识,这样才能集中精力做我们共同关心的事情,也就是交出出色的工作答卷。

希望,这也是我们每个人最佳的人生答卷。