



从

创意服务

到

内部机构

如何将服务团队转变为机构模式

简介

随着自动化和数字化转型成为众多现代企业的新闻头条，精简优化、节省成本以及垂直整合的理念也备受关注。因此，从 2008 年到 2013 年，内部创意服务团队重塑品牌并转变为内部机构的数量增长了 16%。¹

不过，相比于已经接受这一趋势的组织数量，更引人注目的是他们这样做的原因。2017 年，Booking.com 宣布将全面转向内部团队。Booking.com 的首席营销官 Pepijn Rijvers 表示，原因只有两点：速度和数据。²

Booking.com 和许多其他企业都属于新营销品牌。就像他们的许多员工一样，这些“数字原生”品牌诞生于互联网时代。他们渴望与客户建立直接关系，希望投资打造一个具备全方位能力，且对自己品牌了如指掌的内部团队。事实上，93% 的内部机构认为品牌知识是其价值主张的一部分。³

凭借这种高维度的战略和创意价值，内部机构在与外部公司竞争时拥有明显优势。除此之外，带来的商业价值和赢得的新业务也能充分证明团队存在的价值。这能为内部机构的员工提供更多工作保障，在精简预算时保护其免受裁员的影响。

这一切对于内部创意服务团队意味着什么？您的团队重组为内部机构是否有合理性？本指南将解答以下常见问题，帮助您了解完成这种转型需要做哪些准备：

- 创意服务团队与内部机构存在本质区别吗？
- 品牌重塑的动机和好处有哪些？
- 在做出决定前，应该考虑哪些因素？
- 什么时候适合或不适合转型？
- 我的团队如何起步？

创意服务团队与内部机构：有本质区别吗？

事实上，目前有许多内部团队将自己视为内部机构，却仍然以旧有的方式管理和执行工作。但是，要在公司其他部门面前赢得应有的尊重，您需要做的不仅仅是更改机构的名称。关键在于开始改变审视和执行工作的方式。这一改变需要仔细规划和平稳过渡。创意服务团队与内部机构最显著的区别在于团队结构、服务内容和团队品牌。

团队结构

在企业中，创意服务团队往往处于任何部门都可以随时提出请求的位置，这些请求大小不一、良莠不齐。考虑到组织的规模，这可能算不上是一大痛点，但对于许多创意团队而言，这会带来很大的挫败感。

反过来，成熟的内部机构会与外部机构结构类似，有客户或项目经理，也许还有流量经理，充当内部客户与文案作者和设计人员之间的联络人，帮助保护创意团队的时间和资源（见下一页的图 1）。在这种结构之下，文案作者和设计人员只会收到相关且合乎战略的工作，因而有更多时间专注于创意执行。

成为内部机构也可能意味着需要重组整个营销团队。这样就可以拥有更多资源，提供更多服务。

服务内容

创意服务团队主要根据需要提供小规模或一次性服务，例如宣传材料文案和设计、企业办公用品和周边产品、登陆页面文案和设计、横幅和平面广告等。项目类型因团队结构、团队规模和公司目标而异。创意服务团队通常具有执行大型战略活动的人才和能力，但由于错误观念和误解，往往会因为内部客户外包给外部机构而失去参与这些项目的机会。

成熟的内部机构有明确记录的服务内容“菜单”，甚至可能有一两个专项。这使得团队能够提供全方位的综合广告营销活动，并专注于更具战略性的工作。事实上，最新的《内部创意产业报告》发现，41%的内部机构认为其集团未来的营销与传播战略比重将有所增加。⁴

内部机构组织结构

内部机构组织结构图因服务内容、公司规模和行业而异。这只是一个基本框架，可帮助您构想最适合自家机构的结构。

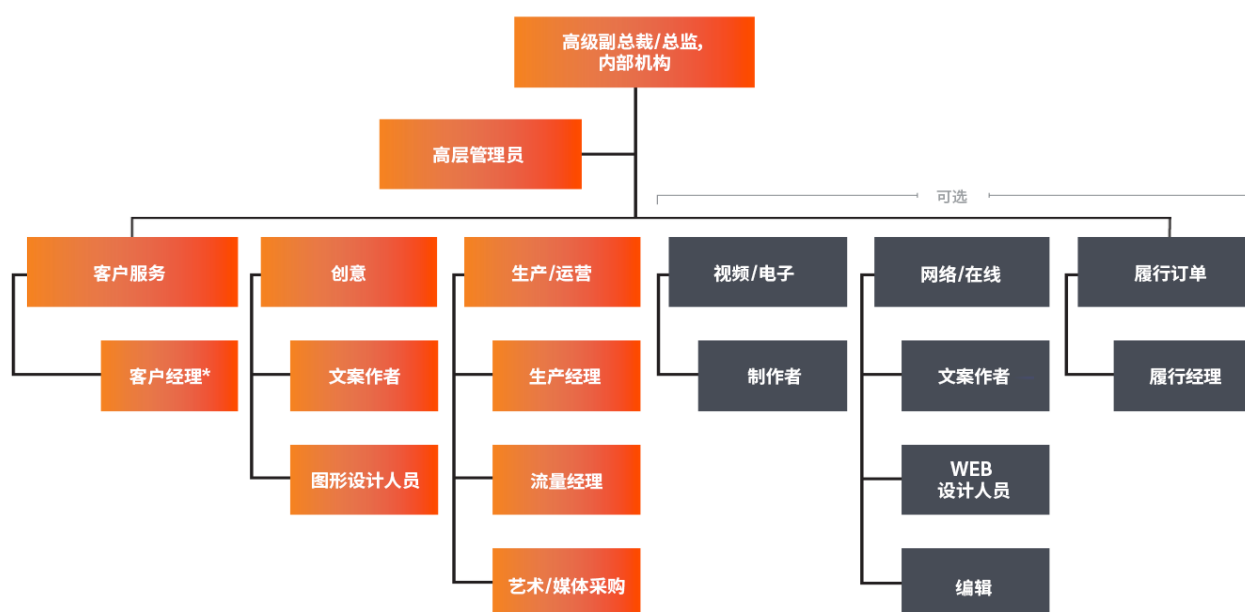


图 1. *每个内部客户组应有一名客户经理(可能是每个部门一名)。

独立品牌

在已经转变为使用内部机构的公司中，许多都为自己的团队注册了独立的品牌，以体现重组改革。独立品牌依然符合公司的整体品牌，但又足够个性化，这能体现出他们是单独的机构，而非普通的内部团队。例如，富国银行的内部机构称为富国银行企业创意集团，

而不是富国银行创意服务部。为了体现区别，公司的内部机构通常拥有独具特色的徽标，甚至是一个单独的网站，以便列出服务内容并展示顶级创意作品。

品牌重塑为内部机构的五大好处

尽管如此重大的变革可能令人望而生畏，但是成功转型的公司已经获得巨大的收益。

1. 赢得内部客户的尊重和信任

完整的团队转型将吸引全公司的关注。在某种程度上，您将有机会重新建立自己的声誉；您可以借此机会展示自己的最佳作品和优秀项目，证明团队创意人员的才华和能力。内部客户将逐渐相信您的团队能提供机构级别的成果，并认可您的团队是组织有序且才华横溢的，能够始终如一地提供高质量成果。

2. 证明团队的价值

在最初出现这一增长趋势时，品牌决定建立内部机构的重要原因通常都包括节约成本。⁵《2017年内部创意服务报告》还显示，创意领导者认为品牌知识和高端创意质量是对客户而言的两大价值驱动因素。⁶随着内部机构结构和流程的完善，您将有新的机会来建立 KPI、跟踪工作和衡量客户满意度，以便向组织证明您的团队为公司提供了实实在在且可衡量的价值。

3. 与外部机构竞争

成熟的内部机构能够完成与外部机构相媲美的高质量成果，同时成本更低、灵活性更高、速度更快。因为内部团队完全熟悉其公司的沟通模式和战略，所以可以提供外部团队难以企及的品牌一致性。通过与外部机构竞争推销优秀想法，以及与外部竞争对手一起参加地区和国家广告 / 设计竞赛并获奖，内部机构还可以积累影响力。Discovery 探索频道的内部机构 Discovery Communications 在 AAF 的 2014 年全美 ADDY 奖竞赛中获得 ADDY 金奖。Discovery Communications 等众多内部机构已经证明，与外部竞争对手相比，内部团队不仅拥有自身的竞争优势，而且还能超越对手的表现。凭借不逊于外部机构的服务内容以及只有公司才能提供的工作稳定性，内部机构可以吸引到最优秀的人才，进而从潜在内部客户那里赢得更多工作。

4. 提升团队士气

近三分之一 (30%) 的创意领导者对当前角色并不满意。⁷ 将创意工作转化为公司使命，这能帮助创意人员获得成就感，让团队对自己的工作感到自豪和充满信心。

不仅如此，作为一家提供全方位服务的内部机构，该团队还可以寻找外部设计机会，让所有人都保持干劲，在自己最擅长的创意领域发挥作用。在与外部团体的竞争中，内部机构可以游说内部客户，体验与外部机构相同的兴奋感和好处，同时不必承担不稳定的风险。例如，Lego Group 偶尔会让机构与内部团队进行良性竞争，以便在内部激发出更大的创造力。

5. 成为战略合作伙伴，而不是简单地承接订单

内部机构的日益收紧意味着创意团队不再任人差遣。像机构一样进行重组时，客户或项目经理需要调整定位，帮助根据战略规划确定请求的优先级。该角色是客户与创意执行团队之间的缓冲器，可确保创意人员将时间用在最相关的工作上。按照这种安排，创意人员与内部客户合作时可以提供专业知识、想法以及有关最佳实践的知识，而不是简单地执行命令，这样更像是一种合作伙伴关系。

客户认为品牌知识和高端创意质量是内部机构的两大价值驱动因素。⁶



30% 的创意领导者对当前角色并不满意。⁷

开始前需要考虑的六大因素

从创意服务团队到成熟内部机构的转变绝非易事，在全力投入之前，您需要考虑诸多因素。以下是最值得关注的几大因素：

1. 变化将是重大的

您必须重组自己的团队，而且很可能需要重建新的工作模式。这将涉及到现有团队中有关新流程、新服务内容和新团队结构的变更管理。为增加员工人数以填补机构结构中的缺口，往往需要调整预算和支出。

2. 成功需要广泛的支持

由于这一变革对整个公司的影响巨大，整个过程的执行必须上下一心、全力以赴。如果现有的创意团队、高管以及公司内的利益相关者不认同变革的价值和意义，那么这艘船将永远无法启航。

3. 改变观念并不容易

您的公司很可能存在对创意服务团队的固有观念，要改变这些观念并不容易，也需要时间。然而，这是可以实现的。Joseph Gies 是一家大型零售公司内部机构的创意总监，他分享了自己在改变观念方面的经验：

“不幸的是，观念的影响是实实在在的。旧观念认为我们属于‘内部生产’，所有战略性的创意工作都必须通过外部的真正机构来完成，因为我们是‘内部’团队，这种认知很难改变。然而事在人为！如果您的团队能够像经验丰富的机构一样在执行方面表现出色且成绩斐然，那么就可以与外部机构竞争，并赢得内部客户的青睐。这些成绩将逐渐引起人们的注意，观念也将随之改变。（注意：通常需要很长时间才能消除多年累积的固有观念）。”

不幸的是，观念的影响是实实在在的。旧观念认为我们属于“内部生产”，所有战略性的创意工作都必须通过外部的真正机构来完成，因为我们是“内部”团队，这种认知很难改变。

4. 需要在交付方面体现差异

改变观念的关键之一是改变可交付成果。与品牌重塑为内部机构之前相比，若您的团队继续提供相同的服务，则表明没有发生实质性变化，因此公司对团队的想法也不会改变。您必须与决策者协商，决定团队的品牌和可交付成果与之前有何不同，或者好在哪里。

5. 团队越小，优势就越小

如果成功转型带来了大量的新业务，您的团队能否应对激增的工作量？超过 50% 的内部专业人员每周工作时间超过 40 小时，⁸ 并且有近 54% 的团队认为资源有限是其面临的最大挑战。⁹ 如果您的团队已然人手不足且不堪重负，推行转变可能并非对您最有利的选择。大多数创意服务到机构的转变最适合十余人的团队，不过也可以选择包括整个营销团队或将自由职业者作为补充。¹⁰ 评估您的现有能力和产能。



超过 50% 的内部专业人员每周工作时间超过 40 小时，⁸ 54% 的团队认为资源有限是其面临的最大挑战。⁹

6. 您需要为相关成本做好准备

当您决定转型后，增加员工、实施新流程以及产生其他费用的影响将迅速累积。您需要确保能够预测这一转变的投资回报率，并制定计划来让整个过渡尽可能精益化。

转变为内部机构模式的七个步骤

在过去十年间，越来越多的公司将内容创意团队转型为内部机构——有些人成功了，有些则没有。为避开转变为内部机构时的常见陷阱，您需要：

1. 制定品牌重塑计划并获得高管的支持

品牌 – 将关键人员聚集在一起，确定机构所要使用的品牌。该品牌会将您的团队与其之前的身份区别开来。选择外观风格、徽标和名称，既要得到公司的尊重，让团队拥有自豪感，也要与公司的品牌相得益彰。在决定好自己的新品牌之后，制定一个品牌指南，让创意执行结构清晰且协调一致。

服务内容和计费 – 决定您的团队将提供哪些服务，并确保所有人都了解相关信息。是否提供全套的营销和传播活动、品牌管理或者网络营销？准备好之后，您就不必应付所需项目超出您服务范畴的潜在客户。如果您的服务内容不对应，完全可以拒绝。

随后，您必须确定自己提供的不同服务要如何收费。人们常常将内部创意团队视为“免费服务”，但在团队与客户的互动中，这种“免费服务”的定位可能带来严重的挫败感，并且无法让客户承担起应有的责任和义务。最佳做法是确定一种向客户“收费”的方式，可以按小时数计费、实施费用分摊系统，或者适合贵组织的其他方式。

在所有内部机构中，32% 的客户使用费用分摊系统向客户收费。¹¹ 使用费用分摊系统时，您仍需要决定是根据小时费率、特定服务费率、统一项目费率、其他基础费率还是这些费率的组合来收费。费用分摊模式在跟踪工时的机构中最为常见；在跟踪工时的机构中，有 3/4 的费用分摊团队通过小时计费模式来回收成本。¹³



32% 的内部机构使用费用分摊系统向客户收费。¹¹

费用分摊的 5 大好处：¹²

- 改善机构财务管理的问责制和透明度
- 鼓励客户有效利用时间和资源
- 为有关运营和人员配备的决策提供参考指标
- 鼓励机构有效利用时间和资源
- 让各部门能够公平且平衡地为不同客户提供支持

预算计划 – 转变过程的成本不容忽视，但如果执行得当，这会迅速带来回报。请确保转变的每个步骤都有详细的预算。预算不仅有助于维持财务上的合理性，而且在争取管理层支持时，这也是必不可少的。

生产力计划 – 制定一个计划，以确保团队面对转变过程中不可避免的混乱（和兴奋），不会遗漏工作或造成项目延误。请记住，可以借此机会给人们留下第一印象，并赢得整个公司的信任。在团队重组过程中，生产绝不能停止。

使命宣言 – Marriott Vacations Worldwide 前高级创意总监 Tony Fernandez Jr. 在其内部机构的发展过程中发挥了关键作用，所以他的建议值得重视：

“我会以一份使命宣言来开始该旅程，以此阐明机构的目标。这样高层管理人员会知道您拥有长期愿景，并且会给公司带来投资回报。若能证明自己了解公司的需求，您就能赢得他们的信任，并建立起符合这种需求的团队。”

2. 在内部推广您的品牌

一旦计划获得高管的批准和支持，就应该在内部发布您的品牌，让公司其他部门也了解此事。您可以组织品牌宣传活动，让这一变化更加引人关注。考虑以下宣传活动策略以增强内部意识：

- 将办公室区域品牌化。
- 准备一个“直邮礼包”，分发给所有内部潜在客户，概括介绍您的新品牌、产品以及成就。
- 举办部门开放日，邀请内部潜在客户参加。您可以借此机会展示作品，宣布新品牌和服务内容，并尽力争取有关新项目的承诺。

3. 通过重组让团队像机构一样运转

第四页的模型让您对机构结构有了基本了解。现在是时候将这个模型变成现实了。任命客户经理、项目经理、流量经理等。这可能意味着为您的团队增加新的负责人。如果要扩大服务范围，您还需要酌情聘请一定数量的设计人员和撰稿人。

4. 获取正确的工具

运营内部机构需要大量的协调工作，包括资源管理、执行和生产、多渠道推广、团队协作、工作管理、跟踪和衡量等。幸运的是，基于云的工具能帮助您保持所有信息的同步。大多数机构使用以下部分或全部工具：

- 请求管理
- 工作、工作流或项目管理
- 数字打样
- 时间跟踪
- 资源管理
- 协作
- 审批跟踪
- 数字资产管理 (DAM)

实施的现代工作管理解决方案应该将所有这些功能整合在一起，并支持相关团队成员进行实时协作，以及查看相关信息。

选择好工具后（请记住，不同的工具越少越好），请利用现有工具构建新的工作流程，并牢记您将如何解决营销工作生命周期的每一步，从最初的请求一直到交付和衡量。如果选择使用多个工具进行工作管理，请确保这些工具可以很好地集成和彼此配合。

让您的团队参与到整个过程中来。他们在决策过程中的参与度越高，就越有可能使用该工具并专注于自己的工作。

请确保您实施的所有工具都能在整个营销工作生命周期中无缝地帮助您管理自己的工作。

运营内部机构需要大量的协调工作，包括资源管理、执行和生产、多渠道推广、团队协作、工作管理、跟踪和衡量等。

5. 创建并实施标准化的接收流程

为您的团队选择一位“看门人”。

此人可以是创意总监、流量经理或同等职位。她将为您的团队管理所有传入的工作请求，以保护您的团队免受随机请求的影响，否则这些请求会分散和打断团队成员的注意力，使其无法专注于优先的创意工作。

选择一个专门位置供客户向您的团队提交工作请求。

此位置通常称为“请求队列”，它可以是工作管理软件的一项功能。这不应该是 IT 帮助台工具。指定一个向团队提交工作请求的位置有助于消除混乱，避免团队在一天中随时都会收到随机的工作请求。您的团队可以总览向他们提出的所有要求，并能够根据战略目标和可用资源确定请求的优先级，而不是看接下来的或当下“紧急的”是哪个请求。

在流程中加入标准化的创意简报。

对于收到的所有请求，您必须要求附上基于最典型可交付成果和工作流程的标准化创意简报。如果使用的是现代工作管理解决方案，在设置请求队列时应该能够设置“自定义表单”，并将其作为内置的创意简报。如果需要，此类解决方案还应允许客户在请求中附加文档或链接。

请仔细落实这一新流程。

除非您已就新流程与整个团队和所有潜在客户进行有效的沟通，并且严格落实，否则将无法成功构建标准化的请求管理流程。您的团队应接受培训，了解工作请求必须是严格按照标准化流程来提交的，否则不予接受。



图 2. 营销工作生命周期

“我们可以提供而外部机构无法提供的一点是我们公司的知识库。归根结底，关键不在于您是机构还是创意服务团队，而在于你们能否赢得客户的信任与尊重。如果能做到这一点，就说明您拥有杰出的团队！”

Charles Bory
DIRECTV 高级运营总监

6. 确定 KPI

请记住，成为内部机构的关键点之一是在公司中赢得更多信任与尊重。要实现此目标，最重要途径可能是确定哪些关键绩效指标 (KPI) 最能证明您的价值。机构的典型 KPI 包括：

- 计划成本与实际成本
- 客户满意度
- 准时交付率
- 每年项目完成量
- 计划工时与实际工时

Lego Group 的 Kent Thompson 建议使用他称之为“完美率”的指标，即衡量每年交付的无投诉解决方案数量与每年项目数量的比值。请注意，这里并未列出所有 KPI，机构的 KPI 应符合公司的价值观和目标。

7. 专注于赢得信任，成为战略合作伙伴

以下是成为战略合作伙伴的四项技巧：

- 准备好为内部客户、利益相关者和高管提供所需的透明度。
- 通过 KPI 来帮助您建立信誉，并对截止日期和预算做出可靠的预测。决策者喜欢指标。如果您能用数字证明自己的工作性价比高，并且准时无误，则将收获许多有影响力的朋友。
- 坚守有关截止日期的承诺。做出承诺却不兑现会让累积的信任迅速瓦解。如果您的工作不巧落后于计划，请开诚布公并保持透明度，与客户积极探讨目前的情况。否则，客户可能会认定您的团队无法可靠地按时完成工作，并将后续任务交给外部机构处理。
- 确定您的竞争优势——如何确保始终能为客户提供价值？请记住，外部机构无法提供您的团队所能提供的东西，包括品牌知识和一致性、成本效益、便利性等。内部机构应当为客户提供令人难忘的体验。

“内部机构要从快捷、廉价的供应商变为对业务至关重要的战略合作伙伴，关键在于价值。内部机构需要面对的问题是，是否愿意尽一切所能成为重要的业务合作伙伴？”¹⁴

Marta Stiglin

内部机构论坛董事会成员，Stiglin Consulting 负责人

通过 Workfront 转型为内部机构

要转变为内部模式，您的团队需要正确的资源、流程和工作流。使用 Workfront 现代工作管理建立正确的结构。信任 Workfront 作为您的运营记录系统，这样能够更顺利地过渡到内部机构模式，以及：

- 提高团队生产力
- 积累信誉和客户满意度
- 改善团队工作的可见性
- 将更多时间专注于创意

申请演示

参考文献

1. “2013 年 ANA 调查报告：内部机构的兴起”（ANA：2013 年），3。
2. “广告机构的未来从未像现在这样充满不确定性，”（Business Insider：2017 年），<http://www.businessinsider.com/companies-are-cutting-out-ad-agencies-and-going-in-house-2017-6>
3. BOSS Group 和 Cella Consulting, LLC.2017 年内部创意产业报告，2017 年 5 月。
4. BOSS Group 和 Cella Consulting, LLC.2017 年内部创意产业报告，2017 年 5 月。
5. Kirkpatrick, David。“内部机构的利弊”，Marketing Dive，2017 年。<https://www.marketingdive.com/news/the-pros-and-cons-of-an-in-house-agency/440767/>
6. BOSS Group 和 Cella Consulting, LLC.2017 年内部创意产业报告，2017 年 5 月。
7. BOSS Group、Cella Consulting, LLC 和 InSource，《2014 年内部创意服务行业报告》，2014 年 4 月，58。
8. BOSS Group 和 Cella Consulting, LLC.2017 年内部创意产业报告，2017 年 5 月。
9. BOSS Group 和 Cella Consulting, LLC.2017 年内部创意产业报告，2017 年 5 月。
10. “2013 年 ANA 调查报告：内部机构的兴起”（ANA：2013 年），17。
11. BOSS Group 和 Cella Consulting, LLC.2017 年内部创意产业报告，2017 年 5 月。
12. BOSS Group 和 Cella Consulting, LLC.2017 年内部创意产业报告，2017 年 5 月。
13. BOSS Group 和 Cella Consulting, LLC.2017 年内部创意产业报告，2017 年 5 月。
14. Marta Stiglin，《项目跟踪是衡量团队绩效的关键》（IHAF：2009 年 8 月）。



Copyright © 2018 Workfront, Inc. All rights reserved.