

三、设计与企业文化

Design and the Cultures of Enterprises

亚历山德罗·戴赛迪^[1](Alessandro Deserti)

弗兰西斯卡·里佐^[2] (Francesca Rizzo)

本文译自《设计问题》杂志 2014年（第30卷）第1期。

-
- [1] 亚历山德罗·戴赛迪：意大利米兰理工大学（Politecnico of Milano）设计系教授，主要讲授产品开发课程，主要研究兴趣为设计和设计驱动的创新的管理方法、过程、实践和工具，就设计在公司、机构和社会环境中的新角色进行了研究，出版了专著，在期刊和国际会议论文集发表了不少论文。戴赛迪曾供职于意大利和其他国家的许多公司和机构，从事应用研究和咨询工作，开展策略、工具及方法、产品开发、传达和展览展示设计等不同层次的协调工作。
- [2] 弗兰西斯卡·里佐：意大利博洛尼亚大学（University of Bologna）建筑系助理教授，主要讲授工业设计课程，参与了多项欧洲和意大利交互设计和服务设计领域的研究项目，目前的研究兴趣为服务设计和设计过程，特别是参与式设计领域。弗兰西斯卡·里佐在国际会议（DPPI, HCI, IASDR, PD; DRS）论文集以及《协同设计》（Codesign）、《技术与认知》（Technology and Cognition）、《美国计算机协会通讯》（Communication of the ACM）等刊物发表了大量论文，曾为芬兰阿尔托大学（Aalto University）客座研究员以及美国路易斯维尔大学（University of Louisville）的进修生。

1. 引言

设计和生产世界之间的关系一直游离于设计的简化主义观和文化观这两种主要观点之间。设计的简化主义观认为设计是产品开发过程中提高产品吸引力所需要的技能之一；设计的文化观认为设计是独特的能力、知识和技能系统，该系统（包括从属于该设计文化的造物、习俗、价值观和信仰）能够展望满足包括不同制约因素在内的显性的或潜在的需求的创新解决方案。

即使从第二种设计观来看，在公司内部引入设计文化一般也会遇到许多障碍。这些障碍主要是既有的文化和抵制组织变革的天性。设计文化似乎在打一场日常战争，这场战争与创新有着不解之缘。

既有组织自然抵制变革这一点已经得到广泛认可^[1]，而且特里西（Treacy）注意到由于创新带来不确定性，改变与重复挂钩的效益^[2]，可以说创新是企业在棘手时刻不得不面对的“殊死一搏”。

与此同时，我们也必须认识到，现行的创新思路强调企业必须如何发展一种应变能力。也就是说，企业必须有能力“不断地预测和适应威胁其核心盈利能力的变化，而不是等到非变不可的时候才实施变化”。^[3]不过，这种思路还是认识到了这

[1] Karl E. Weick, *Sensemaking in Organizations* (London: Sage, 1995); Edgar H. Schein, *The Corporate Culture Survival Guide* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999); Gareth R. Jones, *Organizational Theory, Design, and Change*, 5th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2007).

[2] Michael Treacy, "Innovation as a Last Resort," *Harvard Business Review* 82, no. 7/8 (2004): 29-31.

[3] Gary Hamel and Liisa Välikangas, "The Quest for Resilience," *Harvard Business Review* 81, no. 9 (2003): 52-63.

样做的难度。

设计的功能主要涉及新产品开发，它挑战组织维持现状抵制变化的天性，从而在寻求创新和必须依靠既定的思路和解决方案之间产生了一种恒定的张力。在我们看来，这种恒定的张力在设计实践及文化和组织变革管理问题之间形成了显著的联系。虽然变革管理可谓是一个指令性的自上而下的做法，其中的组织模式及其成套技术和工具通常是从背景中提取出来的，该背景又被实施、转移并应用到其他背景之中，但是我们认为，设计实践和文化对组织变革采取了一种自下而上的观点。这种组织变革通常是以意想不到的形式发生在新产品开发的过程之中。

设计实践和文化怎么会涉及组织变革，甚至刺激组织变革呢？

开发显著性创新的产品^[1]、服务和解决方案意味着改变构成企业文化的所有元素^[2]（工艺流程、核心竞争力、知识、技术、行为、价值观和信条）^[3]，因此本文提出的自下而上的观点假设，由于现有文化和实现创新所需要的文化之间可能会产生矛盾，显著性新产品的的设计可能会对企业的文化带来意想不到的变化。因此，就像在新产品开发过程中一样，设计文化与

[1] 本文无意卷入激进性创新与渐进性创新的论争，因此我们把创新和具体的背景或企业联系起来，相应提出了“显著性创新”的观点。对于企业而言，就像索尼PlayStation和其他许多成功产品一样，事物并不一定要显著性地新才能代表激进性创新。

[2] 企业（enterprise）主要是指新近成立的旨在产生可在市场交换的创新的组织。目前，该词用法和公司（company）相似，而且两者常常互用，但是公司其实是指正式成立的、通过在市场上进行价值交换而获利的企业组织。企业和公司是具体的组织形式，它们旨在发展和维系各自的业务。就本文的研究目的而言，这些差异并不重要，所以两者被视为同义词。然而，组织（organization）是另一回事。一般认为，组织是追求某一共同目标的人际合作，因此该词更为笼统。尽管企业是组织，但是组织并不一定是企业。组织这一术语在本文中被用来讨论理论和工具，以便研究和管理组织变革。

[3] Alessandro Deserti and Francesca Rizzo, “Co-Designing with Companies,” in Proceedings of IASDR2011 4th World Conference on Design Research (Delft: TU Delft, 2011), 1-12.

企业文化可能会相互碰撞，该企业的文化可能会因此发生意外的变化。一项显著性新产品需要实施一系列的组织变革，最终导致企业文化的改变。相反，如果任何文化都外化并表现在其生产的造物之中，那么它的产品就代表了产品生产企业的文化。考察企业的产品就能够理解支撑它们的文化。

对组织变革采取自下而上的观点，不仅仅关系到对真实案例的观察，而且关系到把设计实践和文化的情境性视为一种潜在的价值。这种观点反对模型和技术可以无差异地运用于任何背景和情境的观点。^[1]在这种观点对立的基础上，我们不仅要自上而下的变革管理办法展开批评，而且要特别对设计思维去神秘化，把它视为一种方法和一组彼此相关的工具。这些方法和工具可能会导致管理者认可变革和创新的必要性。

本文的结构如下。首先，我们简略地介绍一下组织变革研究中的主要思潮，从而进一步厘清新产品开发和企业文化变革之间的联系，因为既有企业文化和新产品的开发利用所需要的企业文化之间存在矛盾。其次，我们研究为何一般都认为管理实践具有简化主义思维的特点。在这种思维之中，方法、技术和工具是从原先的背景之中提取而来的，而且所运用的组织变革管理的生命周期也越来越短。即使组织变革的理论是整体性的系统性的，也会发生这样的情况。最后，我们对设计文化的概念和设计思维进行区分，并就企业文化对设计文化进行讨论。在这一部分，我们指出一个企业的产品不只是集中体现了终端用户的需求，实质上集中体现了企业的文化。据此，我们假设新产品的开发常常产生或需要改变企业文化，这是

[1] Donald A. Schon, *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action* (London: Temple Smith, 1983); John S. Gero, "Towards a Model of Designing Which Includes Its Situatedness," in *Universal Design Theory*, H. Grabowski, S. Rude, and G. Grein, eds. (Aachen, Germany: Shaker Verlag, 1998), 47-56.

与产品的新颖性相关的一种“副作用”（至少对于该特定的企业而言）。为了验证这一假设，我们分析三个案例：索尼PlayStation、乐高Mindstorm和3M战略设计部。文章的最后一部分就这些案例进行了讨论，并证明设计文化是变革的隐性原动力，同时指出从中可以学到的一些经验教训。

2. 设计和组织变革

组织管理研究和社会研究长期把企业竞争力和企业克服组织信条追求创新的能力联系在一起。^[1]

许多作者都给组织变革下过定义。莫兰（Moran）和布莱曼（Brightman）把组织变革描述为“不断更新组织的方向、结构，以及服务于外部和内部客户不断变化的需求的能力的过程”。^[2]伯恩斯（Burnes）指出，组织变革是指最广泛层面的个人和群体对组织变化的理解，以及在集体层面整个组织对组织变化的理解。^[3]无论使用何种定义，一般认为企业任何显著性的变化都与它的文化转变有关：组织变革是组织文化改变的征兆。

有关组织变革的文献在程式和格调方面都有不同，并包括以下几个方面：变革的描述性研究、变革分析的理论模型、变革引导过程的规范性模型、不同组织变革方法的分类研究，以及有关形形色色的行动倡议、计划和工具成败的实证研究。为

[1] Gary Hamel and C. K. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994); Michael Polanyi, *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy* (London: Routledge, 1998); Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship* (New York: Harper-Collins, 1995); Peter F. Drucker, *Managing in the Next Society* (New York: Truman Talley Books, 2002); Hamel and Välikangas, "The Quest for Resilience," 52-63.

[2] John W. Moran and Baird K. Brightman, "Leading Organizational Change," *Career Development International* 6, no. 2 (2001): 111-118.

[3] Bernard Burnes, "No Such Thing as a 'One Best Way' to Manage Organizational Change," *Management Decision* 34, no. 10 (1996): 11-18.

了简便起见，我们对这些贡献进行了汇总，并对主要的思想流派进行了区分。

第一组研究认为变革是突生的，而不是有计划的。^[1]根据这一流派，管理者所做的很多决策表面上都与突生的变化无关，因此变革是没有计划的。然而，这些决策可能是基于对组织、组织所处的环境及其未来的心照不宣或许是无意识的假设而做出的，因此并不像初看起来那样没有关联。这些隐性假设将会决定无关联决策的方向，从而靠运气和直觉而不是规划来塑造变化的过程。外部因素（如经济、竞争对手的行为、政治气候）或内部特征（如不同利益群体的相对权势、知识分布、不确定性）影响管理控制之外的方向变化。即使是最精心策划和执行的变革方案也有一些突生的影响和特性。这种现实凸显了管理变革的两个重要方面：（1）需要确定、探索，并在必要的时候挑战管理决策背后的假设；（2）在精辟分析规划以及精心构思的微妙的实施阶段的基础上，促进（而不是精确控制）组织变革的可能性。其间的理由是，组织层次的变化本质上并不是固定的或线性的，而是包含不同的突发成分。^[2]

第二组研究区分了跃变和渐变。跃变是罕见的，而且没有计划。^[3]跃变有时也被称为“激进”或“二阶”变化，往往涉及用一种策略或计划取代另一种策略或计划。相反，渐变是渐进的，累积性的，被定义为“一阶”或“增量”变化。^[4]跃变和渐变之间的区别有助于我们就组织相对于其长期目标的未来

[1] Henry Mintzberg, *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations* (Chicago: Free Press, 1989); Davis Nadler, *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995).

[2] Sandra Dawson, *Analysing Organisations* (London: Macmillan, 1996).

[3] Karl E. Weick and R. E. Quinn, "Organizational Change and Development," *Annual Review of Psychology* 50 (1999): 361-386.

[4] Weick and Quinn, "Organizational Change and Development," 361-386.

发展和演变进行清晰的思考。很少有企业能够单方面地决定它们将采用完全渐变的方法。但是，对于不时打断组织生活的日常突发事件、故障、异常、机会和意想不到的后果，他们可以培育顺应及体验的灵活度，从而掌握渐变的诸多原则。^[1]

第三组研究讨论变化的程度和范围。阿克曼（Ackerman）介绍了三种变化：发展型变化、过渡型变化和转型型变化。^[2]发展型变化对组织现有的一些方面进行提高或给予纠正，往往集中于某个技能、工艺流程或程序的改进。过渡型变化旨在实现不同于现有状态的一种已知的理想状态。尽管施恩（Schein）最近对该理论进行了界定，把变化定义为由三个阶段构成的过程，包括：（1）对现有的组织平衡解冻；（2）进入新的状态；（3）对新的平衡状态重新加以冻结^[3]，但是过渡型变化的模型仍然是以勒温（Lewin）的研究为基础的。^[4]转型型变化要求该组织及其成员、参与者或者员工改变他们所做的假设。转型可能会产生在结构、工艺、文化和战略等方面都显著不同的组织。因此，转型可能最终创建以发展型模式运行的组织，或者不断学习、适应并进步的组织。

我们可以从变化所赖以发生的复杂的动态系统来理解变化。1972年，卡尔·波普尔（Karl Popper）把科学的方法概括为三点：简化、重复性和反驳。与此相反，系统思维所研究的是一旦部分被合并成整体以后所存在的属性。如果把系统思维运用到组织变革，那么系统思维认为不应该把问题、力量和事

[1] Wanda Orlikowski, "Improvising Organizational Transformation over Time: A Situated Change Perspective," *Information Systems Research* 7, no. 1 (1996): 63-92.

[2] Linda Ackerman, "Development, Transition or Transformation: The Question of Change in Organizations," in *Organization Development Classics*, Donald Van Eynde, Judith Hoy, and Dixie Van Eynde, eds. (San Francisco: Jossey-Bass, 1997).

[3] Edgar H. Schein, *Process Consultation* (Wokingham: Addison-Wesley, 1987).

[4] Kurt Lewin, *Field Theory in Social Science* (New York: Harper Row, 1951).

件看作是孤立的现象，而应该看作一个复杂的社会技术系统中相互联系、相互依赖的成分。因此，变化是混乱无序的，往往涉及变化莫测的目标、断断续续的活动、令人惊讶的事件以及出人意料的变化和结果组合。^[1]

尽管有关组织变革方面的研究异彩纷呈，但是只有少数研究成果论及设计文化和实践可以是一种载体，可以是一种改变企业文化的原动力。最近，设计研究在设计与管理的关系上着墨甚多，但是除非我们透过字里行间对那些侧重于其他方面研究的成果进行进一步的解读，我们很难发现有关该主题的研究。^[2]作为一篇重要论文，我们的研究受到理查德·布坎南（Richard Buchanan）主编的《设计问题》杂志设计和组织变革问题研究特刊的启发。^[3]本研究介绍了有关设计与管理关系的新观点，主张“开展一种新的设计研究，直面设计对组织生活的影响问题”。^[4]本文还报告了一些有趣的案例研究，这些案例主要涉及新产品开发的过程，以及这些过程及产品与企业的组织及文化互动的方式。特别值得一提的是，郡吉格尔（Junginger）的文章《作为组织变革载体的产品开发》探讨了产品开发导致企业组织变革的可能性。这种变革可能发生在以下两种情形之下：企业认为产品开发过程应该“以人为本”，或者客户和供应商等外部行为者的需求和观点被纳入组织之内，从而引发“由外而内”的变化，而不是通常的把组织看作

[1] Dawson, *Analysing Organisations*.

[2] Peter Coughlan, Suri Jane Fulton, and Katherine Canales, “Prototypes as (Design) Tools for Behavioral and Organizational Change,” *The Journal of Applied Behavioral Science* 43, no. 1 (2007): 1-13; Colin Bruns et al., *Transformation Design, Red Paper 02* (London: Design Council, 2006).

[3] Richard Buchanan, ed., “Design and Organizational Change” *Design Issues* 24, no. 1 (2008): 2-107.

[4] Richard Buchanan, “Introduction,” *Ibid.*, 3.

机器情况下的“由内而外”的变化。

本文从布坎南的观察入手，提出改变设计与组织转型关系的分析单位。特别需要指出的是，虽然布坎南的文章认为组织可以被看作是产品，因此可以被认为是“设计的对象”，但是我们的看法是，如果把设计文化和实践置于企业文化之中，并用以实现产品和服务的显著性创新，那么设计文化和实践可能会导致组织变革。

在详细论述我们的论点的时候，我们也想避开设计思维的观点，因为设计思维成形于设计和管理关系的论述之中。虽然几年前，我们把“设计思维”视为融入管理文化的一种方式，因而仍然可以正面使用“设计思维”这一术语，但是如今我们认为在很多情况下使用这一术语都有误导性，这一点我们将作进一步的解释。

最后，即使我们不想忽视或违背设计学科的开放性和扩展性（设计学科似乎在不断征服新的领域），我们仍然必须强调，如果说可以把新的潜在应用领域视为“设计对象”，不断地把设计和新的潜在应用领域关联在一起，这是存在风险的。我们注意到，管理已经出现了类似的情况：因为几乎所有的人类活动或产品都可以或必须加以管理，一切都被看作是管理研究的潜在对象了。

本着所有这些要点，我们的分析单位更加侧重于“传统”的产品开发实践，同时着力研究发生在整个产品开发过程中的“自下而上”的组织变革形式，这将最终把我们引入设计是变革的隐性原动力的观点。

虽然组织变革理论认识到组织中的变革现象的复杂性，因而显示出系统观和整体观，但是组织管理的特征在于大量的模型和技术，它们似乎是一种简化主义思维方式的衍生品，由此产生了种种公式，它们可以被轻而易举地合成并转换，成为稍

加调整即可应用于各种情况的标语、程序和配方。尽管有人严厉批评这些管理模型和技术的高速流转致使其中的很多描述成为时尚或潮流，但是这种做法似乎仍然人气兴旺。^[1]

从某个角度来看，我们可以把设计思维看作这些潮流之一：正如许多管理模型和技术都与大型管理顾问数量的增多绑定在一起一样，我们也可以把设计思维和大型设计顾问数量的增多绑定在一起。尽管本来是想用设计思维引入设计和新产品开发过程的研究，但是后来设计思维脱离了原初的背景，被变成了一种管理方法。

随着设计思维被延伸到管理领域，它就存在三个主要缺点：（1）缺乏背景化和情境性，这是新的管理模式很快被采纳和取消的典型特征；（2）构思过程和开发过程的分离；（3）自上而下的做法，这种做法主要影响管理，而不是整个企业。设计要在企业奏效，就必须成为文化的一部分，公司必须通过自下而上的过程整合设计，从而形成独特的设计文化，而自下而上的过程要求协商一致，并在永无止境的创新活动中不断地实施这些过程。

接下来我们介绍设计文化的概念，我们把设计文化理解为作用于情境化背景中的知识、能力和技能系统。我们认为设计师依据这种情境化的背景开发新的解决方案，我们并不认同设计思维是与背景无关的过程。我们力求证明设计文化往往能够在新产品的开发过程中（以隐性的方式）改变企业的整个文化。下面讨论有关企业文化变革的三个案例，并得出一些理论性的结论，以证明上述观点。这些企业的文化变革都是创新项

[1] Donny Miller and Jon Hartwick, "Spotting Management Fads," *Harvard Business Review* 80, no. 10 (2002): 26-27; David Collins, "The Branding of Management Knowledge: Rethinking Management Fads," *Journal of Organizational Change Management* 16, no. 2 (2003): 186-204.