

5

## 平衡行動

設計思考組織如何兼顧可靠性和有效性

1993年初，我在密西根州荷蘭市麥克塔瓦湖（Lake Macatawa）北岸的金盞花旅館渡過了許多愉快的夜晚。麥克塔瓦湖其實不是湖，而是個窄口的大水灣，位於密西根湖東岸，距離激流市（Grand Rapids）大約45分鐘車程。旅館就座落在一個伸進湖裡的小型半島上，往一條漫長、蜿蜒的僻靜道路岔出去的素樸小路走到底，就可以看到。旅館裡面的房間都很小，風格簡樸，沒有電視機或其他現代家電用品。在能夠遠眺湖面的飯廳裡享用晚餐，是相當美好的經驗，但是旅館人員告訴我，用餐時不能要求配上一杯酒，因為這裡禁止喝酒。

這個地方給人一種高貴、典雅的感覺，和它1913年的草原學派建築淵源很相稱，但是其中的某樣東西感覺上很現代化，那就是家具。每一件家具都是造型優美，相當符合它的擺設位置和功能，不論是房間裡的辦公桌、飯廳的茶几、或是波浪型的木製屏風都一樣，後來我才知道，這些都是珍貴的原版伊姆斯（Eames）屏風。其實我不應該感到訝異。自從1978年起，金盞花旅館就屬於總部位於密西根州吉藍市附近的世界一流辦公家具業者赫曼米勒公司所有，主要是做為公司訓練中心和來訪設計師的下榻處。

吉藍及其附近區域是密西根西部荷蘭改革教會（Dutch Reform）區的中心。荷蘭裔的家具木工在此處定居，因而有了鬱金香節、複製風車，可惜沒有晚餐酒。這些家具木工在這裡建立了一流的家用家具產業，當產業開始移往南部各州，以尋求較低的勞工成本時，密西根西部的公司成功地轉向較高級的辦公室家具市場。這裡從此成為全球辦公室家具產業的發源地，家具巨人世楷家具公司、赫曼米勒和霍沃斯（Haworth）都在附近。

1993年初次拜訪的首要目的，是與赫曼米勒高階領導團隊研商策略。這項工作持續兩年，但卻讓我一輩子留下印象。之前從事策略顧問數十年，從沒見過任何像赫曼米勒這樣的地方。我曾經與許多規模遠大於赫曼米勒的大型公司合作，例如寶僑、AT&T、北電網路（Nortel）等，也曾和很多小型企業共事，但他們的設計方式都和赫曼米勒不同。

我和赫曼米勒的關係，是以非常特別的方式展開的。雇用我的是資深設計副總裁，他名叫哈維（Rob Harvey），不是由資深策略長或執行長雇用，而是由資深設計長雇用，這還是我頭一次遇到。哈維是個真正的設計師，進入到赫曼米勒之前，從事的工作是規劃醫院。有

一天，哈維表示要帶我到他自己設計的家作客，他說，從公司總部往北開大約 90 分鐘就可以到他家。在開車前往的途中，我對那一點感到奇怪：一般人忍受長時間通勤，是為了在曼哈頓或洛杉磯工作的機會，但他們來到密西根吉藍市，不就是為了節省通勤時間嗎？到了哈維家，我才恍然大悟：如果你想要設計的房子，是座落在聳立於密西根湖東岸的沙丘頂端，情況就不同了。這裡的夕陽景致可以媲美加州海岸的綺麗風光，我們喝乾了幾瓶哈維 30 年前在倫敦工作時買回來的 1961 年份波爾多酒。

漸漸跟哈維混熟了之後，我問他為什麼會負責策略工作，他的回答非常實在：「嗯，羅傑，策略就是設計的運用，對吧？」的確是這樣，顧問所做的一切都受到密切監督，例如，哈維或其他赫曼米勒高階主管會想知道，為什麼市場研究採用這個設計，而不是其他設計。我之前合作過的對象，沒有一家像他們一樣想要詳細了解每一步設計背後的理念。赫曼米勒堅持它對策略設計的掌握，至少要跟它對家具設計的了解一樣。

我進入赫曼米勒的時機，正好是 1994 年傳奇性的 Aeron 椅子推出後不久，所以我有幸從公司內部看到進展至那個史詩事件的準備階段，以及溯因推理和追求有效性推動整個程序的方式。一如赫曼米勒的慣例，Aeron 椅專案負責人是兩個外部的設計師，施圖姆普（Bill Stumpf，於 2006 年過世）和唐·查德威克（Don Chadwick）。矛盾的是，這家在全球以家具設計卓越性聞名的公司，在所有主要專案上幾

乎都是找外部的工業設計師，施圖姆普和查德威克之前就曾與赫曼米勒合作設計 Equa 椅，Equa 椅在 1984 年推出，它在人體工學方面的突破，讓《時代》(Time) 雜誌譽為「近十年設計之最<sup>1</sup>」(Design of the Decade)。接下來的十年內，市場上每一家公司都推出類似 Equa 的椅子(參見圖 5-1)。

### 重回原點思考

施圖姆普和查德威克這次面臨的挑戰，是重新回到原點，拋開之前對椅子形式和材料的假設，設計一款嶄新的座椅。人們坐著工作時，實際上需要什麼呢？這是詭異的問題，而且是最古老的詭異問題之一。德國建築學派包浩斯(Bauhaus)的傑出設計師德羅(Mies van der Rohe)有句名言：設計摩天大樓幾乎比設計椅子還要簡單。椅子當然必須外觀好看、坐起來舒服，但也要提供人體工學的支撐，讓使用者可以根據需求加以調整。不論從任何方面而言，椅子都要恰到好處。

甚至在畫第一批草圖之前，施圖姆普和查德威克就先拜訪了許多公司，與整天坐在椅子上的員工聊天。他們了解到「坐著」這件事有

圖 5-1

### Equa 椅



圖片為赫曼米勒所有。

多複雜、人們在椅子上處理多少種不同工作，以及椅子在人們移動時是否有助於他們行動。施圖姆普和查德威克發現了一些關於不適感的微細訊號：當身體變得僵硬或者椅子溫度太高時，人們就會開始變換姿勢。他們根據本身在材料和工程方面的經驗，針對椅子的重量、形狀和外觀，想出簡約的解決之道。推論出完美椅子的樣貌後，他們創造了令人耳目一新的 Aeron 椅。

根據君子 (Esquire) 雜誌的說法，Aeron 椅看起來不像椅子，反而像椅子的 X 光圖<sup>2</sup>。當時，高階主管都會坐在房間裡最大、最多填充物、襯墊最豪華的椅子上，藉此表明自己的身分地位，而施圖姆普和查德威克卻推出一張沒有填充物或襯墊的座椅 (請參見圖 5-2)。在焦點團體中，使用者說這看起來根本不像椅子。最讓焦點團體感到訝異的，是長得像紗窗的網狀透氣材質，它的名稱叫「薄膜」(Pellicle)，是椅背和椅座的主要材質。施圖姆普和查德威克想弄清楚，人們明明坐在最符合人體工學的傳統椅子上，為什麼還是不停變換坐姿。他們的研究指出了問題所在：傳統襯墊式的椅子保留了太多熱能。大家會挪來挪去，是要找到更涼快的位置。「薄膜」可以呼吸，不會吸收體熱，它解決了溫度過高的問題，也帶給 Aeron 獨特透

圖 5-2

## Aeron 椅



圖片為赫曼米勒所有。

明的外觀。然而，就像葛拉威爾（Malcolm Gladwell）在《決斷2秒間》（*Blink*）一書所述，一開始焦點團體並不喜歡Aeron椅的奇怪外觀，他們抱怨說它實在太醜了。有些人甚至要求要看最終的成品，也就是加了軟墊和填充物的版本<sup>3</sup>。

### 邏輯式的心智跳躍

當這種反應兩極的顧客意見傳回來時，與赫曼米勒高主管共事是個很特別的經驗。大多數情況下，一般公司的反應不是終止專案，就是大規模重新設計、測試產品，直到顧客反應大幅改善為止。但是赫曼米勒並未如此。市場研究和焦點團體資料並沒有勝過設計師的工作和判斷。設計師進行詳細的工作，研究各個謎題，也就是使用者整天與他們使用的椅子如何互動，他們將那種詳細工作和他們在工業設計上的深厚專業知識結合，以便對一項新設計進行邏輯式的心智躍進：不可能事先證明能夠成功的全新概念。「為Aeron椅創造一個有特色的新外觀，事情關乎審慎設計，」施圖姆普說。「目前在市場上競爭性的人體工學椅，看起來大同小異。差異化是Aeron設計策略的一大重點<sup>4</sup>。」

設計師對自己的設計充滿了自信，這一點毫不奇怪。令人驚訝的是，設計主管哈維、座椅部門總裁安迪·麥格雷戈（Andy McGregor）和執行長坎貝爾（Kerm Campbell）一致同意這種在面臨不同資料時的邏輯式心智躍進。他們大動作在市場上推出Aeron椅，而不是慢慢試探市場的水溫。

從哈維告訴我的故事來看，這個推出產品的決定十分合理。在擔任設計部資深副總裁初期，哈維帶著年長的德普瑞（D.J.De Pree）進行產品評估（德普瑞是赫曼米勒傳奇性的首任執行長，一共在位三十九年，後來把工作交給兒子修〔Hugh〕，自己又做了七年公司董事長。請參見「赫曼米勒的德普瑞」，其中有更多關於德普瑞的介紹）。在評估過程中，德普瑞轉向哈維，問他有沒有蒐集銷售人員對受評估產品設計的意見。德普瑞用串通式的方法問話，就好像暗示哈維，他期望哈維已經得到銷售人員的意見。幸好，具有政治智慧的哈維已經事先問過一些守舊派關於德普瑞的偏好，並且知道德普瑞會用這個問題測試所有新任主管。哈維知道正確的答案應該是：「沒有，當然不會！」德普瑞露出讚賞的笑容。「沒錯，哈維先生。永遠不要詢問銷售人員對設計的看法。他們的工作，就是把產品賣出去<sup>5</sup>。」

那就是赫曼米勒的文化，從管理階層代代傳承下來，並且在公司的流程中反映出來。銷售部門的責任是提供使用者的意見，並且在設計流程一開始就告知設計師。但是接下來，設計師專事設計，而銷售人員專事銷售，銷售人員不能再對設計表示意見，其他部門的人也一樣。

Aeron 椅後來成了辦公家具業史上最成功的椅子，贏得無數設計大獎，也成了紐約現代藝術博物館（Museum of Modern Art）的永久館藏。諷刺的是，這張被使用者說成不像椅子的椅子，後來變成現代座椅的圖像性表徵，每一張新的人體工學座椅都會仿倣它。施圖姆普和查德威克所進行的邏輯跳躍已經獲得確認，如同赫曼米勒的結構、流程和文化獲得確認一樣。

## 赫曼米勒的德普瑞

「如何結合商業和設計」這個怪問題，數十年來一直讓公司領導人感到困擾。1965年，修·德普瑞（赫曼米勒的德普瑞三巨頭之一，領導公司超過半個世紀）在羅徹斯特理工學院演講時，曾說明德普瑞家族如何處理這個問題，他們的解決之道，也使赫曼米勒從小型、式微的家具製造業者，搖身變為美國的設計典範。

設計是商業不可或缺的一部分。設計師的決策，和銷售或生產部門的決定一樣重要，他的責任是了解用戶需求，然後提出自己的解決之道。設計師不需要面對壓力，為了迎合市場而修改自己的設計。銷售和生產單位有責任提供設計相關資訊，協助設計師定義問題。

但是，設計師有權決定怎麼運用這些資訊，決定該做出什麼樣的產品。如果設計師和管理階層喜歡針對特定問題的某個方案，就可以付諸生產。不需要符合所謂的「大眾品味」標準，也不用特別相信用來評估消費大眾的種種方法。設計師不能因為管理階層害怕走亂步伐而受到妨礙。我們對設計師的唯一要求，就是提供有效的解決之道<sup>6</sup>。