

James Hackett: 复杂系统的成功之道

<http://www.sina.com.cn> 2005年08月11日 19:08 新浪科技

编者按：中国正逐渐从“中国制造”走向“中国创造”。站在跻身为世界工厂的“中国制造”肩膀上，创造对中国来说既是机遇更是挑战。

创造的核心——说白了，就是一种广义的设计能力。纵观世界知名的顶尖品牌，无不以品牌经验与用户体验的设计能力作为核心竞争力。

我们试图通过本专题中与西方大师的对话交流中，了解他们心目中的设计理念。西方设计在技术和多国文化之间如何连结，学术界如何培育新兴市场需要的设计精英，预备颠覆明日世界设计哲学是什么，以及他们共同对正在崛起的中国市场的看法。

希望迈向中国品牌的路，能从这些设计大师的对话中找到一些启示。

很多公司机构在试图处理复杂、系统化的问题时总是希望将它们简化。Steel case公司的首席执行官James Hackett发现，这种做法使人们错过了潜藏在复杂表面背后的大量机会。James认为成功的企业机构要运用系统思维，要把他们的业务系统当作一项“设计”来处理，研究它是否兼容于其他的业务。

James P. Hackett是世界领先的高端办公用品设计制造商Steel case公司的总裁、首席执行官和董事会董事。该公司以创造高品质的办公环境为宗旨，产品包括办公家具、家具系统、内部装潢产品、科技产品以及相关的产品和服务。公司总部位于美国密歇根州的大急流城，总部及分公司在全球800个地区设有经销网点，在30个地区设有制造厂，共有超过2万多名员工。James P. Hackett负责Steel case公司在美国及全球的全部业务。他还在位于密尔沃基的美国西北相互人寿保险公司(Northwestern Mutual Life)担任董事会董事职务。他曾任1998年西密歇根之心联合道路运动(1998 Heart of West Michigan United Way Campaign)的主席。此外，他还是伊利诺理工大学设计学院校监会的理事和前任主席。

访问者：伊利诺理工大学 设计学院

翻译：新浪翻译中心

Q：您的观点把系统问题和设计联系到了一起，那么系统问题具体是指什么呢？它为什么重要？它与设计有什么关系？

A：这个问题的内涵相当丰富。我很感谢你以率直的方式提出了这个问题，因为这个问题的核心告诉了我人们是否真正明白这个潜在问题的本质。人们可能会想到一个相关的问题，或者相关的事件，或是相关的方面，或是一些完全不同的因素，其实这些东西便构成了系统思维的内容。

让我们以解决问题为例：我们可以从很多不同的角度、不同的维度来解决一个问题——我是故意这样重复措辞的。公司内经常出现的情况是，你可能非常精通某一方面的业务，比如说在制造方面很出色，然而你制造出来的产品会对其它方面产生影响，例如销售或维修方面。系统思维的观点是，所有这些方面都应该放在一个终极架构中进行思考。这个架构可以是产品的设计、流程的设计、体验的设计。这个架构可以是实实在在的东西，也可以是抽象的东西。但是系统思维贯穿于所有这些不同的例子。

系统思维的基本层面有些抽象，但其作用非常强大。比如一种产品投放市场，或是一枚

火箭飞向月球、一粒种子开花结果——从本质上讲，这些事物都经历了一个完整的系统过程。有很多聪明人都在观察这些系统，并且记录下了蕴涵在其中的一系列复杂因素，而正是这些复杂因素构成了系统的丰富性。但是，普通人的智慧还不足以理解这些复杂因素，人们需要时间和训练才能理解这个层次上的东西。但是当你了解到这些系统的奋斗目标是一个叫做“适应”的东西时，原本就抽象的复杂系统就变得更加模糊不清了。换言之，一方面系统的复杂性使人们很难理解或改造它们，另一方面这些不受我们干预或改善的系统彼此在为生存而竞争着。

现在我用一种不那么抽象的方式解释一下。我们可能认为去迪斯尼世界和去看电影是两件互不相干的事——我们可以在住家附近看电影，去迪斯尼世界则要到奥兰多。然而，这两件事实际上在进行着经济上的竞争，目标就是你的钱。它们竞争的依据是比谁能让你觉得最好玩。一段时间过后，这两个彼此竞争的系统中的一个将会战胜另一个从而生存下去。你会在商界发现大量这样的例子，尤其当你试图了解你的业务模式有多大竞争力

的时候。系统思维为我处理日常事务提供了帮助。我可以跳脱出来，客观地理解Steelcase的操作系统何以取得成功，何以遭受挫折。系统在不断地寻求更高水平的适应性，理解了这个道理，你就会客观地对待这样一个事实：系统的竞争不可避免，你必须用你的智慧去应对。

这就是复杂系统的本质，你必须对此有清楚的认识，还必须明白，对复杂因素进行正确管理，或者说“正确设计”，也是保证你的公司能适者生存和取得成功的关键。

Q：那么你怎么让一家公司把自己看作一个在与其它系统进行竞争的系统，而不至于陷入“只见树木不见森林”的误区呢？

A：谈到这个问题时，很少有人能理解到你所理解的程度。这不仅是一个商业人士要面对的问题，而且事关全局。“怎样使人们进行系统思维？”这是一个很有趣的问题。如何能让他们理解这其中存在着一系列的关联呢？

我想提醒你的是，企业解决复杂问题的一种方式就是把它简单化。他们会说：“瞧，我们把问题搞得太复杂了，这应该是一个比较简单的问题。”而事实是，圣塔菲研究所(Santa Fe Institute)及其它地方的聪明人都认为系统实际上确实是复杂的。你可以认为它很简单，你也可以说你不愿关注其中的一些难题，但实际上复杂性仍然存在。因此，当人们由于感到有压力、麻烦、困难而故意避开问题的复杂性时，我们看到的就是一种相反的情况。

芝加哥设计学院(Institute of Design)告诉人们不一定要用这种方式处理问题。他们把系统分解成不同的部分来认识系统内部的各种关系，由此，你就可以知道系统的哪些方面在创造价值上比其他方面更重要。对此，芝加哥设计学院有一套系统的方法——很抱歉我又用了“系统”这个词。奇怪的是，这套方法好像是什么绝密的东西，尽管我们需要了解这种思维方式，但它还是很少为外人所知。我对芝加哥设计学院很感兴趣的一个原因是，我相信他们教授的方法可以解决我们遇到的一些最为棘手的问题。你可以用它解决社会问题、商业问题和社区问题，这个方法都有效。

让我举个例子。我在伊利诺理工学院设计学院监督委员会任职初期，曾经读到学生们对于美国国家公园系统问题的一份报告。20世纪九十年代初，美国国内有很多关于国家公园的争论，例如我们应该向国家公园投入多少财力，我们应该对国家公园的现状进行保护还是任其恶化，还是说根本就没有恶化一事。设计学院的学生们对此进行了系统评估，并将评估结果递交给了美国国会。在此之前，有关国家公园的很多方面的问题都被单独拿出来进行过深入的研究，但从没有人做过系统评估。

一件很有意思的事情是，设计学院的学生们在十年前便提出：我们可以发明一种移动设备，帮助国家公园的护林人员用遥感来了解公园的生态系统及其健康情况。通过这种方法监控生态系统，国家公园管理机构就能靠较少的工作人员更多地了解哪里出现了生态环境恶化并及时进行补救。

学生们还建议使用无线远程设备解决污染、人群控制以及野生动植物机能紊乱等问题。

这些观点是在10年前——也就是相关技术发明之前——提出的，是不是很有趣？在相关技术问世之前，他们就把设计完成了。我在设计学院目睹了无数个关于系统思维的例子，大家研究的都是非常复杂的问题，结果通常是：“我找到了更好的解决办法。”

此文见刊于2005美国芝加哥设计策略高峰论坛“设计。策略。观点(Perspectives on Design & Strategy)”。由美国伊利诺理工大学设计学院授权新浪翻译转载。

[【发表评论】](#)

爱问 (iAsk.com)

[【评论】](#) [【论坛】](#) [【收藏此页】](#) [【大 中 小】](#) [【多种方式看新闻】](#) [【下载点点通】](#) [【打印】](#) [【关闭】](#)

对话北美设计大师专题

相关链接

- [Frank Nuovo: 多元化与本土化设计](#) (8月25日 10:22)
- [Donald Norman: 情感化设计](#) (8月25日 10:13)
- [IDEO: 以洞悉人性为设计主轴](#) (8月25日 10:06)
- [Frog Design: 能创造营收才叫设计](#) (8月25日 09:41)
- [Vijay Kumar: 提升创新的成功率](#) (8月11日 19:13)
- [Donald Norman: 新设计学](#) (8月11日 19:12)
- [Kevin Fong: 互联网泡沫之后的设计](#) (8月11日 19:12)
- [Larry Keeley: 创新新规则的诞生](#) (8月11日 19:11)
- [Josephine Green: 技术创新与社会革新齐头并进](#) (8月11日 19:10)
- [ECCO: 设计需要拿出有说服力的解决方案](#) (8月11日 11:25)
- [邓兆旻: 环境随人的需求而变](#) (8月10日 16:09)

[ECCO: 卓越设计 就必须超越产品](#) (2005/08/11 11:25)

[邓兆旻: 环境智能将是设计的新思维](#) (2005/08/10 16:09)