

國立政治大學社會學系

碩士論文

設計思考倫理和專案資本主義精神

The Ethics of Design Thinking and the Spirit of Project
Capitalism



指導教授：高國魁 博士

研究生：林品君 撰

中華民國 一一一年三月

謝辭

對於一份無法定位觀看者的文件，其實難以拿捏文字距離的遠近，在自我揭露的多寡與感謝的深淺中猶豫和權衡。以結論言，是感謝自己來這一趟的。它起源於偶然的意外與衝動，無從事先計畫起，經歷了半年的旁聽、暑假的讀書會、最後丟出了申請，感謝願意收留我的政大。再一次回到學生身份、又是生活過四年的大學，心中只充斥著放鬆、感謝和懷念。至今與社會學相遇近三年，弄丟了部份的天真，卻收穫喜歡上的理論家視角；失去了對事情的果斷看法和執著，卻也習得了對差異觀點的謙遜。

撰寫論文的過程中，深切體會到知識的累積、傳承和再貢獻都是極為不容易且漫長的過程，如社會學家 Elias 所言，「人的知識是人類漫長且沒有開端的學習過程的成果。任何個別人即是有再大創新的貢獻，均仍是建立在既有之事物之上而加以延伸的」（Elias, 2013: 28）。這篇論文也是收割諸多前人的思想、老師的課堂教學、同儕的聊天啟發，才得以被寫下成為知識巨塔下的一粒沙。儘管論文是收割這幾年收穫的結晶、課堂是吸收知識的管道，但卻是在此遇見的老師和同學，才讓這段時光如夢般閃耀和精彩。

首先要感謝的當然是國魁老師，老師從課堂到讀書會總是散發著只給不拿，而且只有越給越多、會被淹沒的那種。很幸運在第一學期就能修到老師的愛社，無論是老師延伸文本的觀點、釐清文本內容的架構圖，或是同儕們下課後討論文本內容的執著、午餐中延伸課堂的談話，都是我在該學期最期待週四早上課堂時光的理由。旁聽老師在社理導讀自己很愛的布希亞時，有種不虛此行的滿足和快樂。詢問論文建議時，從來不曾感受到老師的批評或尖銳，只有脈絡越趨清晰，知道如何修改的安心感。即便是日常的對話，流進耳朵的也總是過度舒服的話語。慶幸找了老師當指導老師，其實沒有想過除了老師還能找誰，找了誰都會覺得有點遺憾，畢竟關於喜好的事情，總是難用原因、動機來頗析。

很謝謝兩位口試委員家榮和涵榆老師，同樣很慶幸是兩位老師擔任我的口委。老師們在大綱口試和論文口試時，都以溫暖、尊重且專業的立場給予實質且仔細的修改建議。老師們給予的回饋不僅幫助我釐清了許多不曾注意的盲點，也從您們正面與肯定的鼓勵，獲得滿滿的繼續撰寫論文的信心和動力。

再來想感謝研究所的好朋友們：岳詮、傳翔、賴、宜臻和林批。從每個人身上都可以看見默默發著光的特質，我想要用他們在我記憶中留下的話語或印象作為我對他們的感謝。感謝他們讓我在研究所有了歸屬，也讓上學成為一件比快樂還快樂的事情。我喜歡有我們的研究室，我們在這裡一起讀書、討論、聊天和玩樂，都是這段時光珍貴和重要的回憶。

岳詮曾經說「沒有必要一直講話啊」。這句話大概能反映出他對很多事淡定和漠然的態度，卻也能讓人感到安心和平靜。受他影響被傳染到走操場聊天的好習慣，他總是能把話題走向深深的地方，平凡的操場被我們走成超越時空的他方。對我來說，他是接近深淵的人。和他一起修過的愛社和精神分析都是喜歡到不行的課。他總是能有很多問題，接者就是發揮執著到不行的追根究底精神，讓我們在吃飯或走路時，都看起來很像哲學家。

傳翔曾經說「會隨著劇情哭大概是我性格中比較浪漫的部分」。他打破了我害怕心情受影響的抗拒，以另一個角度看待感受感受。一起修過愛社和共同看過《戀夏五百日》讓我們討論起對愛情的看法，能有討論這種事的朋友很快樂、也精彩。他有著能把話說得很舒服和好聽的能力，跟他對談總是能積累自信。當我焦慮論文的進展時，他總是不保留地分享自己曾經走過的經驗，是個很讚和 carry 的朋友。

賴對於桌遊和動漫有過度的熱愛，那可能是我永遠沒辦法達到的執著，這總是讓我感到很佩服和欣賞。他是我見過很會以舒服的話語打圓場的人，同時也因為觀察細膩，和他討論對周圍朋友特質的看法時，總是被他精準的形容驚豔。

宜臻有開放、不排外的特質。起初見到她幾乎都能獲得可愛的稱讚，讓我在剛來到研究所的時候感到安心和被接納的溫暖。在她身上看見了對於自己想法的篤定與堅持，以及勇敢追求自己興趣的勇氣。

林批是個願意付出和樂於分享的人，貢獻了研究室大部分的的零食，也因為他的推薦喜歡上幾首好歌。買了提拉米蘇請大家吃，卻不承認是自己買的，才發現有點傲嬌。雖然我們常鬥嘴、講話也沒在客氣，卻在相處上感到特別的輕鬆和無負擔。欣賞他對於聽團的喜愛和錄製 podcast 的行動力，喜歡他冇尤不分的腔調，總能讓我在不經意的瞬間發笑。

其他同屆的修課的同學：承遠、偉鑫、佩妤、蔓婕、承宇、書宇、侑辰、秉霖、昀楨、嘉儀、穎玉、憶瑄、昶志。雖然不常一起吃飯，但修習愛社、社理或統計後的課堂討論時光，都是讓感覺你們是願意分享和互相幫忙的好人。

另外，謝謝設計思考教練課遇到的老窖們和學員們。珊迪、柏、杜、鼎，和你們共創這堂課的過程中帶給我很多勇氣和力量。喜歡你們總是可以既可以輕鬆又認真的態度面對課堂，喜歡你們是能分享電影、書、歌和冷笑話的一群人。謝謝天使般的學員：儒雅、阿睿、Andy、Mia、韋廷、山丘、子芸、慧婷、薪淳、捏捏、喆喆、芳瑜、羿綸、Dyson、KiKi、逸泓、貫佑、沛璇、聖霖、Winne。你們總是以共同成長的心態面對我們，能擔任你們的老窖很幸福。在擔任老窖的過程，讓我深切感受身為授課者的喜悅，那是能為生命帶來啟發的雀躍和踏實。若社會學的基本立場是社會不僅僅是個別人的總和，總有些什麼超越於個人之上，那我在這堂課明顯感覺到那超越性的存在。有你們存在的空間具有互相信賴、學習和接住彼此溫柔力量。這堂課發生的一切，也滋養了論文的養分。

最後想感謝一路上遇到引路人和喜歡的老師。引路人方面，謝謝高睿在讀書會一字一句地帶領毫無基礎的我們讀文本、毫不保留的分享和給予回饋；謝謝以勒推薦社會學書籍和老師。老師方面，喜歡國魁老師的每一堂課和能將學生深陷在課堂的魔法；喜歡厚銘老師言簡意賅卻又不失深度的教學；喜歡儀真老師對藝術社會學的熱情與詳盡補充；喜歡紀金慶老師將深奧的哲學思想化作一則則引人

入勝的故事；喜歡涵榆老師好聽又仔細的英文導讀和適時的補充文本的思想脈絡；喜歡沈志中老師以易懂的方式解說深奧的拉岡和佛洛伊德的思想；喜歡賴曉黎老師儘管嚴厲卻很有脈絡的解讀文本；喜歡裴元領老師如同高人指點迷津般，每句話都很有深度和幽默的課堂時光。

沈志中老師曾說，「他樂見學生有天能覺得學夠了，能依靠自己的腳站立了」。畢業是形式上脫離對學校與老師依賴的時刻，但讀研究所的過程中更讓我意識到依靠自己學習的意思。學習不再僅是於課堂聆聽老師講課，而是自己閱讀後再對照同學、老師解讀的差異。摸過書中的一字一句後，才能建立起對閱讀的信心，才能信任起自己和感到踏實。如今，儘管老師們的課仍舊精彩和值得一聽再聽，但終究是要向前走的。從春天入學，經歷了兩年的四季更迭，寫了份自己覺得可以了的論文，與很讚的朋友相遇，遇到如沐春風的老師，謝爸媽的包容，可以畢業了。



摘要

設計思考 (Design Thinking) 經常被視為打造符合使用者需求的商品／服務之商業策略。全球領導設計和創新公司 IDEO，主張它是企業創新和改變世界的方法。目前，它廣泛滲透至企業界和學術界，導致全球正掀起一陣設計思考旋風。此外近年來，創意、適應力、團隊合作也是職場要求軟性技能的排行榜常勝軍。設計思考一般被定位為挖掘創意和適應跨領域合作的心法。順此脈絡，設計思考既能給人帶來愉悅事物的互動體驗，又是作為應對流變世界的系統工具。然而，設計思考真的是如此完美的工具嗎？它的風行僅由於宣傳者的賣力嗎？基本上，本研究欲站在資本主義的社會變遷面上來看待此事。進一步言，本研究也會探討設計思考為個人和社會帶來的影響。

因此，本文首先論證，當今資本主義更接近專案化與碎形化的形式，並且指陳在碎形化的脈絡下，現今國家、城市、組織，乃至生命只能浸泡至專案之中。其次，我們將彰顯資本主義精神與設計思考內涵之間的選擇性親近。資本主義的自主性和本真性精神，分別可以對應到設計思考的實驗精神與體驗設計內涵。因此主張，設計思考正是乘著資本主義精神飛行，才容易被大眾接受和普及。其三，我們欲深入剖析設計思考欲宣揚的倫理，包括創新潛能、以人為本和行動先行等心態建立，分析它們如何正當和增強專案化與碎形化資本主義精神。之後，我們將試圖挖掘設計思考的危險性，反省創新享受引發的焦慮、親密同理帶來的窒息、積極行動造就的疲乏。最後，正視了設計思考的倫理和危險後，我們援引葛洛伊斯的博物館理論，初步推論超越設計思考的社會關係想像。它更接近異質且創新、透明且距離、個體且整體的關係形式。

關鍵字：專案資本主義、自主性、本真性、設計思考、博物館學

Abstract

Design Thinking is usually understood as a business strategy for designing user-centered products or services. IDEO, a top design and innovation consulting firm, has promoted Design Thinking as a business-innovating and world-changing method. Design Thinking has been trending across the industrial and academic worlds in recent years. In addition, creativity, adaptability and teamwork have become indispensable job requirements nowadays, and design thinking is generally positioned as a great training tool to excavate creativity and facilitate cross-disciplinary collaboration. In this context, Design Thinking not only creates a pleasurable user experience and but also presents a systematic tool in response to our topsy-turvy world. However, is Design Thinking a cure-all? Can its proponents take the credits for its popularity? Fundamentally, we intend to understand Design Thinking within the changing context of capitalism. Furthermore, we seek to interpret the impacts of Design Thinking on individuals and societies.

Accordingly, this thesis firstly contends that contemporary capitalism has become project-based and fractalized. To survive in the fractalized world, countries, cities, organizations and even human life itself must be immersed in all kinds of projects. Secondly, the thesis accentuates the elective affinity between the spirits of capitalism and the ethics of Design Thinking. The notions of experimental spirit and experience design in Design Thinking resonate with the spirits of autonomy and authenticity in contemporary capitalism. As a result, contemporary capitalism is able to appeal to the masses effectively by means of Design Thinking. Thirdly, the thesis dives into the discourse of Design Thinking, which comprises the concepts of creative potentiality, humanized design and precession of action with an aim to analyze the ways in which this discourse justifies and strengthens the spirit of project-based and fractalized capitalism. Thereafter, we aim to highlight the dark sides of design thinking, thereby reflecting on anxiety brought out by promoted innovation, suffocation triggered by intimate empathy, and fatigue provoked by positive actions.

Eventually, acknowledging the ethics and dangers of Design Thinking, the thesis resorts to Boris Groys' s museology to theorize a new image of social relation beyond Design Thinking, which is more akin to heterogeneous and innovative, transparent but distancing, individualized yet holistic forms of society.

Key words: Project Capitalism, Autonomy, Authenticity, Design Thinking, Museology



目錄

謝辭	ii
摘要	vi
Abstract.....	vii
目錄	ix
第一章、前言	1
第一節、研究動機	1
第二節、問題意識	4
第二章、資本主義的解放狂歡	7
第一節、經濟化與金融化資本主義：政治、經濟與個人的關係.....	7
第二節、專家化與符號化資本主義：文化、經濟與個人的關係.....	12
第三節、專案化與碎形化資本主義：代名詞 X 與個人的關係.....	17
第四節、小結	27
第三章、設計思考書籍探勘.....	30
第一節、研究方法	30
第二節、研究對象	33
第三節、研究對象特性	35
第四章、資本主義和設計思考的圓舞曲	37
第一節、專案化和碎形化資本主義精神	37
第二節、設計思考內涵	42
第三節、從「自主性」類比至「實驗精神」	46
第四節、從「本真性」連結至「體驗設計」	50
第五節、小結	54
第五章、設計思考的倫理.....	55
第一節、創新潛能	56
第二節、以人為本	64
第三節、行動先行	69
第四節、小結	75
第六章、設計思考的危險.....	78
第一節、創新享受的焦慮	79
第二節、親密同理的窒息	83
第三節、積極行動的疲乏	88

第四節、小結	92
第七章、結論	94
第一節、研究回顧.....	94
第二節、設計思考的超越.....	97
第三節、研究限制.....	104
第八章、參考資料.....	107
第一節、專書	107
第二節、期刊文章、研究報告	110
第三節、網路資料	110



第一章、前言

第一節、研究動機

隨著時代的變遷和技術的演進，人類生活充斥著商品／服務的變化。交通工具方面，過去汽車主要搭載手動排檔變速箱（手排），如今演變為自動排檔變速箱（自排）；而到了未來，自動駕駛汽車或許將不再設置排檔桿，僅需點選螢幕換檔或是電腦偵測自動換檔。影音娛樂方面，從百視達等影音出租店租借一片片的實體 DVD，轉變為線上訂閱 Netflix、HBO GO、Amazon Prime Video 等影音平台的影視內容。生活科技方面，從理所當然有線的耳機、滑鼠、鍵盤、吸塵器，到日益普及的藍牙耳機、無線滑鼠、鍵盤與吸塵器。以上這些都是隨處可見的日常轉變。我們受惠於科技研發與商業設計的團隊努力，也逐漸依賴新興商品帶來的方便性。然而，從上述三例中或可推知當今推動商業革新的已不再只是技術的成熟性，同時也顧及人們操作商品的適應性。生產者逐漸以使用者的感受為根基，尋找顛覆習慣的契機。

人本設計的出發點，是要讓設計的結果符合人類的願望、需求和能力。

畢竟，為什麼我們要開發產品？我們是為了使用的人而開發的(Norman, 2014: 261)。

若如認知心理學家兼設計師諾曼（Donald Norman）所述，那如今還會有人排斥商品應該考量人類的需求渴望和能力限制嗎？商品與人類的互動如同一場考驗默契的無聲遊戲。良好的設計無須附上使用手冊，僅需安置簡約的提示即可順利操作，比如公車的下車鈴、馬克杯的握把、電鍋的燈號等。不過，今日被要求人本設計的不再只是有形的商品、事物，也是無形的服務、體驗，更是廣泛的關係、組織。科技業把顧客體驗當作研發指標、教育業以學生滿足進行課程設計、醫療業依病人需求提供醫護服務、愛情關係按兩人感受創造互動情境。

設計思考 (Design Thinking) 幾乎是人本設計的同義詞。¹ 它正是基於人的需求衍伸出商品／服務。「設計思考家觀察人們如何行為，觀察產品和服務的體驗會如何影響人們的反應」(Brown, 2010: 286)。比如，IDEO 和歐樂 B (Oral-B) 合作設計的兒童牙刷，即是觀察孩童的牙刷握法後，發覺其肌肉的靈敏度尚未發展完全，而設計出具備防滑橡膠握柄的牙刷 (Brown, 2010: 247)。² 奇異公司的核磁共振造影儀器 (magnetic resonance imaging systems, MRI) 開發者道格 (Doug Dietz) 學習設計思考後，將原先讓小孩害怕、需接受麻醉才能檢查的 MRI 機器，重新設計為具海盜冒險的彩色外觀，並且提供放射師冒險故事的腳本參考。最終小兒科病人的麻醉數減少，致使病人滿意度大幅提升了 90% (Kelley & Kelley, 2014: 38)。

我們可以說，經歷設計思考操作的商品／服務，有很高的機率能讓使用者滿意。因為，設計思考主張面對問題不立刻採納生產者直覺的發明，而是先觀察使用者的行為及其處境，再分析需求和設計解方。設計思考的方法無疑是能增進各領域的使用者體驗，甚至是為整體的社會建立良好且愉悅的人與物、人與人關係吧？直到如今，不僅是 3M、奧迪汽車、Intel、Adobe、歐樂 B、ING、豐田金融等企業皆已擁抱設計思考改善用戶體驗，而且連大學科系也開始參考設計思考的利基，從設計學院、商學院，乃至工學院、傳播學院和人文學院無一倖免，它開始變成基本的通識能力。

現在，從全球到台灣的許多大學廣泛開設了設計思考的相關課程。比如，史丹佛大學的「Need Finding and Systems Change」、「Transformative Design」、「Design your life」；加州大學柏克萊分校 (UC Berkeley) 的「Design Thinking」；台灣大學的「設計思考入門」、「設計思考教練人才培育」、「設計你的人生」；政治大學的「設計思考與創新」或是「科技化服務設計思考」等課程。更進一步，吸收設計思考的跨領域學分學程也如雨落春筍般設立。例如，台大的社會設計跨域專長、實踐大學的用戶體驗和服務設計學分學程、政大的數位內容學程等。另

¹ 儘管設計思考不一定要以「人」為本，它也可能以「動物」為本、以「地球」為本，但是多數情況下仍被應用在以「人」為本的情境中。

² IDEO 成立於 1991 年，為全球十大的創新與設計顧問公司，服務全世界的企業、政府、教育領域的組織，協助驅動其創新和成長。目前業務橫跨產品設計、設計顧問服務與數位經驗服務。

外，甚至是主打跨領域的碩士學程也紛紛創立，諸如史丹佛大學的「Design Impact」、哈佛大學（Harvard University）的「Master in Design Engineering」、麻省理工學院（Massachusetts Institute of Technology）的「Integrated Design Management」等等。它們旨在連結工程、商業和設計思考，試圖以跨領域的技能作為應對複雜世界的方式。

至今，設計思考觸及的對象已不只是大學、碩士與博士生，它亦透過演講、工作坊或是課堂互動，既向下影響小學、國中及高中生，也向上延伸至企業的員工，乃至全球商業和政治領袖。這麼看來，設計思考除了能夠作為設計出使用者滿意的商品／服務，還能結合其他學科作為應對無序世界的可靠依歸。在體驗與感受上，設計思考更能以同理視角體貼對象，因而鮮少有派不上用場的時刻。面對複雜問題上，它擅長以獨特框架激發創意，幾乎是無可挑惕的方法。設計思考如同萬能百寶袋。畢竟，有誰不喜歡為自己需求而設計的商品？又有誰能抗拒在不確定的世界中有所依靠？

若是簡單地回顧文字媒介對設計思考的看法，則不難發現幾乎是一面倒的正面評價。大眾書市上，設計思考的書籍多以原則概念為基礎，出版一齣齣因操作設計思考而優化使用者體驗的快樂結局。學術研究上，設計思考的考察不外乎重申設計思考的操作步驟、比較設計思考與一般思考的差異，又或者宣揚設計思考能為企業或社會帶來的好處。然而，正是它的完美性令人引發懷疑……本研究想借助社會學擅長的整體和後設視角，拉遠距離來看待設計思考的風行理由。情形好比魚之所以能在海裡自在呼吸，是因為魚鰓能過濾水中的氧氣。設計思考是否正因處於發揚相似精神的社會環境，才容易被當代人視為無庸置疑的生活指引？

引領本研究開展的契機是自己兼具設計思考教練和社會學研究生的雙重身份。社會學具備的後設性和批判性，使我萌生對設計思考看似完美的疑慮。種子終究需要埋入土壤才能發芽。因此，提筆寫下本文是為了回應自身對於設計思考看法的猶豫，但也期許能為讀者帶來看待設計思考的另類視域。

第二節、問題意識

若延伸上述的研究動機，更具體言，我們應該提問：何謂適合設計思考發揚光大的社會環境？進一步限縮，若將當今社會只聚焦於資本主義的社會，它仍然是一個過於龐大的範圍，但暫且容許我們以簡短詞彙捕捉其樣貌。當今時代大抵是接近流動、輕盈、加速的社會狀態：

今日越來越短缺的，正是人們可服從、可選擇作為穩定得確定方向的依據，並隨之接受指引的模式、規範、準則。在這個年代，個人自我建構的努力目標無可救藥地懸而未決，沒有事先給訂的目標，且在個人生命終點之前，往往會經歷許多深刻的變化（Bauman, 2018: 42）。

我想沒有人會否認當今社會越來越流動和多元。流動方面，媒體業須即刻留意新聞發佈時機，金融業須隨時關注投資獲利契機，科技業須不斷留意商品回饋以避免負評危機。他們是以秒分時天週為單位來更新在意點：若不夠快速、要加速才行。多元方面，當代人不再被強迫遵循規劃的生活方式、職業道路，他們可以、卻也是必須選擇如何度過此生。他們能從事約聘職或是成為自由創作者，既無須遵循上班族朝九晚五的刻板生活，也可滿足一生體驗多重職業的渴求。

當代企業要求潛在員工的基本能力也日益增加。除了標配的專業知識之外，還需要具備軟性技能。2019年與2020年全球求職社群網站領英公司（LinkedIn）調查企業最需要的前五大軟性技能，第一名是創意（Creativity）、第三名和第四名分別為合作（Collaboration）和適應力（Adaptability）。然而，約聘、派遣、計時員工、自行接案、外包承攬等非典型、低責任擔保的雇用形式也越趨多元。

綜合言之，今日的資本主義社會要求當代人必要時刻留意利害關係人對於商品／服務的回應；也要尋找適合自己的生活方式、職涯軌跡；還要在展現專業知識之餘、在團隊中引進合作默契和領導能力。除此之外，長久和固定的保障正在消亡，短期和流動的自生自滅急速壯大。不在話下，資本主義的形成並非朝夕之事，早已經歷了數百年的更迭與變遷。但是，本研究首先好奇當今資本主義的適

切樣貌該如何指稱？進而，本研究只打算聚焦於 1980 年以降新自由主義帶來的變化，試圖釐清何以上述現象成為當代人的日常？

資本主義得以運行數十乃至數百年的秘密，或許正在於它擅長以特殊的精神激發人們的行動誘因。正如社會學家韋伯（Max Weber）曾提出「西方理性資本主義」與「新教禁慾倫理」共享迫使主體克己自律、積累勤奮的精神強迫性。資本主義精神意指一種獨特主體的行動倫理，它具有義務的天職特性。韋伯認為正是當時西方理性的資本主義與喀爾文教派的禁慾和天職倫理觀共享歷史的親近性，使人們具備迴避享樂、不將勞動僅視為滿足生活所需，而是將營利本身視為人生目的、甘願勤勉勞動和檢視自我的傾向（Weber, 2020: 57-62）。後期，承接韋伯理論路述的波坦斯基（Luc Boltanski）與希佩洛（Eve Chiapello）將主體精神定義為一種歷史形式，從而會隨著時間變遷，組織公司的模式和榨取利潤的過程不同，而指涉著不同的意義。例如，資本主義的第一精神重視積累和節省的倫理；第二精神欣賞工作和能力的倫理。換言之，資本主義精神會隨著社會背景的殊異化發生歷史改變。本文認為，今日的資本主義不再是韋伯眼中的理性資本主義，而是援引波坦斯基與希佩洛和布希亞（Jean Baudrillard）的立場，主張資本主義具有專案化與碎形化的新興面向。相對應地，倫理精神也不再是預選和禁慾精神的宗教理性，而是更靠近自主與本真精神的世俗理性。本文欲揭示後二種精神是如何體現於組織形式和互動模式中，進而指引當代主體順沿當代資本主義的旨意運行。

其實無須明示也可以隱約察覺資本主義的心機。當今的個體每日面對的正是與其表現切身相關的另一群個體。他／她既可以廣泛稱為消費者、顧客、使用者、用戶等，也可以具體指稱為觀眾、聽眾、投資人、戀人、學生等。多數個人身兼雙重身分：扮演消費者時，他們是一群人拚命討好的被設計者；成為生產者時，他們又成為打造另一群人良好體驗的設計者。換言之，利害關係人的話語、行為、感受、想法被置於勞動主體的關懷中心，而設計思考正是擅於面對該情境的可靠幫手。這樣看來，我們或許會認為設計思考是應對當代資本主義的絕佳手段；但反過來說，或許又是資本主義社會正鼓勵著設計思考的內涵，才使得它如此堪用和讓人滿意。

再者，知識始終並非中立，它蘊含著權力。而接納知識的主體如同近視者戴上眼鏡，得以看見知識賦予的客觀概念，卻也難以避免被知識眼光所限制，甚至是以它來治理自己。換言之，當知識在世界標誌出非物質性存在的抽象概念時，它與權力的共謀說服了主體將之視為合理化的真理。正是因為事物被放入知識與權力的真理體制之中，主體才得以理解事物和賦予意義。舉凡心理學、社會學、商學、傳播學、設計學等知識，無一能擺脫座落於權力機制的命運。設計思考無非也是眾多類型的知識一環，它發揚光大了人本設計和行動先行等創新論述。接觸過設計思考的主體，大多提升了互動的舒服感受和試驗行動的重視程度。由此推論，設計思考或許具有與資本主義精神相似的倫理義務性。倫理是個人思考和行事所遵循的指引方針，但該指引會隨著社會性的制度、規範或文化氛圍而變動。基本上，本文欲主張設計思考的倫理即是承襲專案化與碎形化資本主義的精神，並且試圖證成兩者之間存在一定程度的親近關係。因此，本文將以設計思考書籍作為研究對象，首要探討哪些論述形塑了當代人的設計思考倫理？進而，我們還欲反思設計思考的論述會不會為當代主體帶來精神層面的危險性？最終，本研究更欲尋找可能的出路，意即我們是否可能超越設計思考，對此提出另一番見解？

整合以上，本研究的章節安排架構如下：首先第二章，我們解析自 1980 年新自由主義以降，經濟如何發動一場消解政治與文化多元判准的狂歡盛宴。其次第三章，我們著墨研究方法選用、研究對象說明、研究對象特性的技術面解析。接者第四章，我們勾勒出「資本主義精神」與「設計思考內涵」具有選擇性的親近之輪廓。再來第五章，我們將以文本分析和論述分析的方法剖析設計思考書籍，彰顯它側重的概念，挖掘背後隱而未顯的設計思考倫理，深化和資本主義精神的親近性。走到第六章，我們將延伸上述提及的設計思考倫理，反思設計思考倫理和當代資本主義的精神幽暗面。最後結論章，我們正視過設計思考倫理和當代資本主義精神之後，試圖尋找超越性的另類詮釋。

第二章、資本主義的解放狂歡

1970、80 年代以降，以美國和英國為首要推行國家、芝加哥經濟學派作為理論論述背書，新自由主義以解除管制、自由貿易、金融商品的方式，將該套運行模式擴展至全世界。名義上，美國、國際貿易組織、世界銀行等國際型組織是打著維持國際金融和貿易秩序穩定的名號；實際上，它們也是藉由金融援助和資本投資的力量，介入和形塑了開發中家的經濟與政治運作。二十世紀末期，該形態的資本主義已經滲透至全世界，並且奠定了未來數十年資本主義運作的基本模式。不只如此，它還一步步以經濟和自由之名剝奪掉個人得以依靠的長久結構，使得個人需擔負的責任日益沉重。

本章將逐步解析新自由主義的運行軌跡，以及滲透至非市場領域的方式。首先將闡述，芝加哥經濟學派先對政治理性進行改造，兩者交融後成為經濟化與金融化的資本主義面貌。其次，與文化互相融合之後，資本主義彰顯了專家化和符號化的面向。最後，在不同領域的界線被抹除後，它仍繼續以專案化和碎形化的模式運行著。本文想藉三階段的推演，呈現經濟、政治和文化的區分是如何被消解，又是如何導致個人被要求成為的理想樣態越加多元和沉重。最終，我們將凸顯當代資本主義的專案化和碎形化發展，於下節進一步解析其精神與設計思考內涵的親近性。

第一節、經濟化與金融化資本主義：政治、經濟與個人的關係

經濟學這門學問的出現，很大程度上是為了主張並確保私部門在生產上的優先性（Mazzucato, 2020: 399）。

金融交易本身變成了目的，不再是讓實體經濟得以順利成長的工具（Mazzucato, 2020: 208）。

1970 年代起，資本主義的形式開始動盪，翻起新的篇章。資本主義的正當性基礎由凱因斯主義逐步導向新自由主義。凱因斯理論於 1930 年的經濟大蕭條時期提出，政府被賦予積極重建經濟的角色。凱因斯認為，在私部門的生產者憂慮景氣低迷而削減產量之時，政府應舉債以擴大支出來刺激需求、扭轉景氣展望、刺激生產者投資，連帶地推動經濟成長（Mazzucato, 2020: 404）。在當時，該作法的確幫助一些國家度過了經濟大恐慌，而它也於二次世界大戰後再次受到各國政府歡迎，迎來繁榮的經濟。接納該理論作法的政府，普遍關注人民的就業、經濟增長與確保國民福利。比如，以財政或貨幣政策調節經濟週期的影響，協調各產業間的發展，並且建立醫療、教育等福利體系。然而，1970 年，國家再度面臨經濟的挑戰，出現停滯性通貨膨脹的現象。³ 1965 年，歐洲與美國的通膨率分別為 2% 和 4%，但於 1975 年卻紛紛上升至 10% 和 12%（Harvey, 2016: 11-12）。

當時，對於美國高通膨問題的看法可分為兩派。其中一派，以克魯曼（Paul Krugman）為代表。他主張該現象應歸咎於美國為了支付越戰的高額花費，印製了過多的美國鈔票，埋下通膨升溫的火苗。又時逢 1973 年第四次以阿戰爭爆發，石油輸出國組織（OPEC）為了報復以色列及其盟友（美國、日本、加拿大等），調漲油價 70% 和每月減產 5% 石油，引發第一次石油危機。此舉造成油價飆高，拖慢經濟成長，也引發了人民的恐慌，進而遏制消費。原先已上升的通膨若無經濟成長的支撐，即陷入停滯性通膨的狀態。另外一派，則以傅利曼（Milton Friedman）為領軍。他們將停滯性通膨歸責於政府徵收繁重的富人稅和進行過多的經濟管制，主張拋棄凱因斯主義，引入芝加哥經濟學派的新自由主義。他們反對政府對國內經濟的干預，並且支持國家利用經濟、外交或軍事力量介入國際市場，促成自由貿易和國際分工（Hickel, 2012: 2）。他們相信依賴市場機制的運行可以為經濟發展帶來一絲曙光。後者的說法普遍受到富人的支持，於是原先僅作為解決通膨手段的潛在方案，後來隨著該學派的勢力逐漸壯大，終於自 1980 年起，在美國與英國獲得穩固地位，大幅影響兩國、乃至於世界經濟和政治的運作模式。

³ 停滯性通貨膨脹是一種高通貨膨脹和經濟停滯並存的現象，意即商品價格一直上升，但經濟和收入卻沒有成長。這種情形首要展現在漲價的商品使消費意願降低，企業賺不到錢開始裁員，導致失業率上升，再次地遏制消費，最後則是整個經濟體呈現萎縮、通膨高居不下的情況。

新自由主義以經濟學理論為其正當性和規範性背書。它旨在以經濟的估量取代政治的判斷，對於政治論述的含混性普遍抱有敵意。第一代新自由主義經濟學家以海耶克（Friedrich Hayek）為代表。他不滿 1930、40 年代盛行的馬克思主義和凱因斯主義，認為這類計畫經濟極易導致政府極權化，因此欣賞市場的匿名性和非個人性，主張以市場的價格機制取代容易引向暴政的共同利益概念。價格被視為調節人類關係的理想型態，它使人無需經由修辭的、儀式的模式即可溝通（Davies, 2014: 1-4）。不過，海耶克等人也意識到市場仍有一定的技術和道德限制，比如：交通基礎建設等公共財即不適合以價格系統運行（Davies, 2014: 44）。

美國芝加哥經濟學派（Chicago school of economics）承接了第一代新自由主義學者的想法，但卻遺忘早期新自由主義提倡市場和價格機制，原本旨在對抗計畫經濟與社會規劃的過度治理作為，而試圖以市場建立新的自由秩序。芝加哥經濟學派一味地支持經濟權力極大化、極為反對政府管制、主張自由放任；更甚者，它將文化、社會和政治領域皆捲進經濟的遊戲裡。它以兩種方式介入政治：其一是提出顯性的經濟學理論定義政府的角色；其二是以隱性的經濟學思想扭轉政府與個人評估和判斷事情的角度與方式。

於顯性介入政治的層次上，貨幣主義奠定了政府的應然角色；拉佛曲線則削弱了政府的財政收入。在前期，芝加哥經濟學派代表傅利曼（Milton Friedman）提倡了「貨幣主義」，政府被定位為調控貨幣發行數量的角色，並且應該最小化其餘經濟活動的干預程度。⁴ 到後期，供給面學派的拉佛（Arthur Laffer）提出「拉佛曲線」，主張應該降低企業與個人稅率，如此能刺激一國的經濟活動，最終反而能增加政府的稅收。^{5 6}

⁴ 在 1960 年代，貨幣主義是以傅利曼為首形成的經濟學流派，主要挑戰凱因斯主義。該學派認為，貨幣的供給量將影響短期的國家產出以及長期的物價水準。因此，貨幣在經濟活動中扮演最重要的角色，而通貨膨脹是發行過多貨幣所造成。政府僅需透過中央銀行調控經濟體中流通的貨幣數量，而不需要干預經濟活動。

⁵ 在 1970 年代，供給面經濟學派對反於凱因斯主義，吸收了芝加哥學派思想的經濟政策。該學派主張降低邊際稅率和放鬆管制，認為稅收增加會減少經濟活動和效率，並且阻礙投資。拉佛曲線正是該學派的知名假說，探究政府的稅收所得與稅率之間的關係。當稅率在一定限度之下時，提高稅率能增加政府稅收所得，但超過一限度的話，提高稅率反而導致政府稅收所得減少。較高

1980年，美國雷根（Ronald Reagan）政府使用貨幣主義的理論基礎，選擇以拉升名目利率解決高通膨問題。此舉連帶造成了工人失業、美元債務國破產等副作用。其次，大規模鬆綁對各產業的管制、削弱工會力量。再者，將最高個人稅率由70%降至28%，有利於富人階級。再者，又除去先前由國家保障人民的基本權利，私有化公共設施（自來水、電信、航空）、社會福利（教育、醫療衛生、退休金）、公共機構（大學、監獄）。最後，要求其他國家放寬國際信貸和金融市場的管制，金流始得以在國際市場流動，外國投資和外國金融機構干涉他國企業運營成為常態（Harvey, 2016: 24-27, 167）。

同時期，英國首相柴契爾夫人（Margaret Thatcher）也將貨幣政策視為首要目標。她為了保全倫敦作為金融中心的地位，選擇提升利率以維持英鎊的穩定。利率上升已經不利於英國本土的鋼鐵工業和造船業的出口，放寬外國產業的進入更是雪上加霜。此舉直接摧毀了英國的工業實力，鋼鐵和造船廠在幾年內倒閉，也連帶地削弱了工業強大的工會勢力（Harvey, 2016: 62）。她也捨棄向軍事、法律和工業財團菁英靠攏，轉向支持新興的金融家，比如維珍集團董事長兼風險投資者理查·布蘭森（Richard Branson）、金融投資家喬治·索羅斯（George Soros）等人（Harvey, 2016: 33）。

由兩國實例可見，新自由主義的政策傾向私有化與金融化。⁷ 政府默許貨幣主義縮小了自身對於經濟的控制，又放寬了投資管制、私有化公共服務，使金融、媒體和零售等產業的企業家逐漸成為主宰世界的領頭羊。實行新自由主義的政府「重視良好商業和投資環境，多過於勞動者的生活質量；傾向維護金融體系的信譽，而非大眾的幸福或環境品質」（Harvey, 2016: 72）。

的稅率將抑制經濟的成長，使稅基減小，稅收所得下降；反之，減稅可以刺激經濟成長，擴大稅基，稅收所得增加。該學派經常被用來為減稅政策背書。

⁶ 儘管該假說看似合理，但我們不能忘記跨國企業和富人們可以雇用稅務專家，以「合法」的方式「避稅」，所以那些錢可進不到政府的財政收入裡。

⁷ 金融化是指銀行、證券、保險、房地產信貸等金融業在一個經濟體的比重不斷上升，對該經濟體的經濟與政治產生深刻影響。具體實例體現在股份制和政府公債的增長，新型的金融工具、貨幣替代物不斷出現，或是非銀行金融機構迅速發展。哈維（David Harvey）認為，金融化是一種因應資本主義過度積累的手段，主要透過「時空替置」的策略。首先，時間上，金融化將閒置人力與資金轉移到未來具有長期收益的投資上。例如：中國的一帶一路即是將其國內生產過剩的原物料應用於其它國家的建設上。除了以幫助他國的基礎建設、房地產之名，消耗掉產能過剩問題，也可以在未來收取租金或是投機的好處。其次，空間上，已開發國家打開其他國家的貿易壁壘，能進行外國直接投資、貿易或移民等等，都是為資金找到再增長去處的諸多手段（夏傅位，2017）。

於隱性滲透政治的層次上，不僅是多數商學院與經濟學系教導芝加哥經濟學派的理論，抑或是《華爾街日報》等媒體用字遣詞受其影響，而毋寧是更為幽微的思想擴散。新自由主義首先攻擊政治論述的含混性，將共同、公眾利益等政治術語視為神秘主義。除此以外，國家的主權也遭受抨擊，因為主權需要仰賴一定程度的超越性和隱密性來維持權力的靈光，而這些特質被經濟理性視為主觀且專斷的展現。經濟學家主張以「經濟的估算」取代「政治的判斷」，意即從「市場本身（market per se）」萃取和衍生出「以市場為基礎的原則（market-based principles）」和「評價的技術（techniques of evaluation）」。政治理念隱含的公民、公眾與社會、及其正義、公平與權益等「不可共量的價值」，全都被新自由主義替換為效率、價格和偏好等「量化的語言計算和衡量」。它將政治道不盡的價值，以明文的量化規則抹除掉。總而言之，它追求以「經濟」除魅（disenchant）「政治」，如同邊沁（Jeremy Bentham）將各種形式的經驗化約為可被衡量的效益（utility）。經濟的估算於是成為所有領域的衡量判准，結果是所有行為皆可被視為經濟行為（Davies, 2014: 4, 22, 23）。

政府原先仰賴主權（sovereign）和司法（judicial）的治理，也開始被經濟的治理所侵蝕。兩者的交戰並非只是經濟單方面地侵蝕了主權與司法的力量，而更是兩者交互學習和滲透。畢竟，若經濟學僅依賴量化導向的評價計算生存，那它就一點也不神秘、也毫無權威。於是，它轉而效法主權和司法，建立起既隱又顯的自身權威。權威之謎源自「可詮釋性」：它迸生於寫下的規則與遵守者的實作之間的「落差」，而落差必須永遠無法被道盡（Davies, 2014: 58）。國家主權的權威就是允許人們可援引明文的司法律則描述主權，卻又道不盡其蘊含的駭人與警世精神。與之同理，經濟治理挑選了「競爭（competition）」作為其權威的來源。所謂的競爭即是拉扯在「平等」與「不平等」兩端的張力：表面上，競爭有著能使任何領域的活動皆能被平等衡量的外衣；實際上，它其實是允許競爭者可以不計代價地對抗原則，保留不平等結局的不確定性（Davies, 2014: 57）。

更進一步，經濟學家將「制度形式的競爭」（進入市場才有競爭）轉變為「心理形式的競爭」（競爭特質在個人身上），主張驅動和促成競爭的是個人的心理能力。經濟學理論假定了個人皆有先驗的能力，是該能力驅動了競爭。比如，經

濟學家科斯（Ronald Coase）即假定每個人天生有理性、計算和協商的能力，而處在競爭機制下的個人會極大化自身利益。社會在理性個人的行動之下便可達效率最大化，因此政府並沒有介入的必要。又如，經濟學家熊彼得（Joseph Schumpeter）則認定世界上少數人天生具有創意的企業家精神。他們受到長遠的願景驅動，喜歡打破與創造新的規則，能為資本主義帶來活水與動力。如此一來，競爭被嵌在個人身上，各個領域皆能玩起競爭的遊戲；進而，競爭造就的壟斷或剝削等不平等的結果皆可被科斯解讀為有效率的展現、被熊彼得視為為長遠願景所努力（Davies, 2014: 54）。該理論不但正當化不平等，而且美學化暴力。不平等的狀況不盡然來自意外或混亂，更多的是這個世界所遵照的規則本身，就默許和搭載了特定形式的支配（競爭遊戲），該形式滲透進學術人員、企業家和政策制定者的工作之中（Davies, 2014: 69）。

綜上言之，1980年至1990年間，英、美兩國的政府大幅採用芝加哥經濟學派式的新自由主義論述，改變了政府治理的模式，意即以經濟治理弱化了主權和司法治理。經濟理性與政治理性的交戰結果是：顯性層次上，政府在經濟活動的最佳定位即是貨幣發行調控者，其餘介入經濟的作為皆非必要；隱性層次上，政治、司法、主權等論述皆被批評為主觀和專斷，只有經濟的論述才是客觀又有憑據的準則。變本加厲地，經濟脫離了市場的地域性與等價交換的平等性，它將自身藏匿於自由競爭的機制之中。拉扯於平等與不平等的競爭機制為經濟增添了神秘性和樹立了權威性。各個領域的多元判准開始崩解和融合，最終競爭力成為所有領域的單一判准。當一國政府與人民開始視經濟成長、就業程度、物價水準、產業競爭力排名為治理好壞的判准之時，即可以體現經濟已經霸佔治理的主位。

第二節、專家化與符號化資本主義：文化、經濟與個人的關係

當代社會最大的創舉莫過於打通市場與私領域的牆，深入我們的情感生活的服務。……從前那些靠直覺決定、習以為常的行為——好比決定跟誰結婚、替新生兒取名，甚至找出自己想要什麼——現在都需要付錢請專家解決（Hochschild, 2016: 15）。

我們身處一個整體缺乏原創性的消費文化之中。這個時代的青年擁有的，只剩下過度的個人主義和時尚強迫的次文化。……看似新鮮的穿著底下，只不過是舊有次文化被廠商包裝下的複製品（柴，2012: 29）。

上一小節將焦點放在經濟、政治與個人的關係。如上所述，新自由主義經歷了芝加哥經濟學派的居中轉化，促使經濟的運作開始脫離市場的界線，以顯性和隱性的方式包圍了政治。顯性方面，經濟學理論直接定位政府的角色，政府剝奪了對公民基本權利的保障，消滅工會，並且偏袒金融家與富人。隱性方面，它將自身藏匿在競爭思維之中，擦去了專屬於政治的判准與思想。但不只如此，競爭機制的強項更在於它極為容易滲透到非市場的領域中，甚至是鑲嵌在個人的人格特質裡。經濟不僅是排擠了政治的論述，它也拒斥了文化、藝術、家庭等相對不可見與不明確的運作邏輯。本小節將著墨在經濟、文化與個人的關係上。

經濟學家開啟了將「競爭」受到「個人先驗能力或特質」驅動的先河。科斯假定每位行動者皆先驗地搭載了理性與計算的能力，具備該特質的個人參與競爭機制能達到效率最大化的效果。熊彼得假定了少數人擁有企業家精神的特質，能建立新的運行規則，帶領多數人邁向長遠的勝利（Davies, 2014: 54）。但若文化浸泡入經濟的競爭機制之中，又再結合上個人先驗能力或特質，那情形會變成怎樣呢？諸多顧問和專家誕生了。他們生產出配對方式、評分機制、策略或指南，針對「個人應該具備的特質」生產出諸多論述和建議，以便個人能在競爭的戰鬥場上勝出。原先在私領域中無須追求效率的放鬆時刻、不可共量的個性差異，和跌跌撞撞的安心嘗試，如今卻開始被客觀「指標」檢驗、被專家「論述」介入。文化一步步退讓出私領域的土地，讓經濟語言滲透其中。更進一步，市場上販售起愛情的相遇、婚姻的諮詢、出租的朋友、外包的陪伴。

2000 年起，網際網路的普及和科技載體（筆記型電腦、智慧型手機等）的盛行，擴大了市場誕生的機會。原先歸類為私領域的愛情、陪伴與家庭生活等，如今更容易以商品的形式在網絡市場上販售。霍克希爾德（Arlie Hochschild）在《外包時代》一書，列舉了十四種情感生活商品化的案例。其中一篇描述愛情成為愛情產業。它成為需要付費請專家指導的工程計畫，戀愛顧問傳授增加在交友

網站曝光的技巧。戀愛顧問伊凡表示：「網路是全球最大的愛情賣場。在這間愛情賣場你必須好好行銷自己，因為你只有三秒鐘的時間」（Hochschild, 2016: 31, 34）。曾幾何時，愛情等同條件的配對和評分的排名？認識戀愛對象形同準備面試的電梯簡報般，需要在幾秒鐘內行銷自己。這一切在哲學家巴迪歐（Alain Badiou）（2012）眼中，不過是追求「零風險」（zero-risk）的愛情。他認為，人們是無法在約會網站墜入愛河的（falling in love），因為愛情必定涉及風險和不確定性。它是始於一場偶然的相遇。

除了愛情，親子關係也成為一項產業。「家庭 360」服務，為原先訓練高階主管管理表現「管理 360」的衍生產品。它以經營企業般的方式來經營家庭，提供評分制度、分析量表和解決方案提議。細部內容包括以問卷調查家庭成員既有溝通方式和行為，依據回答進行評分，最終產出一份優、缺點評量表與建議的解決方案。該服務的悖論在於，它旨在提升家庭生活品質，卻是將企業、圖表的語言作為衡量標準（Hochschild, 2016: 192）。客觀的數字評分量表，反倒扼殺了家人直接感受的表達。儘管給分的高低是由家庭成員評定，但始終是專家決定了問卷的問題與評判的結果。

由上述兩例不難窺見，不同於經濟以顯性的政治政策與隱性的政治思想來滲透政治，經濟滲透文化的方式是顯性與隱性地並存於被商品化的情感服務之中。在顯性層次上，當私領域的一切被標上了價碼，它就成為了可以被販售與交易的商品。在隱性層次上，那些評量指標和專家建議毋寧是效法經濟學對於個人能力或特質的假定，大量生產個人應然特質的建議與策略。於是，原本個人鑲嵌的文化是不受市場介入的保護傘，如今也被經濟硬生地拆除，捲入了經濟的競爭遊戲。經濟成功地利用專家論述和指標，潛入了文化的地盤。

當「文化」插入經濟競爭價值、個人應有特質的磁卡後，就成為了能每年創造數千億營業額的「文化產業」。個人成為需要積累文化資本，以維持其競爭力的個體，而文化則成為資本主義無限動員的金礦。文化專家開始生產論述：從互動式的理財規劃師、心理諮商師、婚禮企劃師，到閱讀式的自助書籍、商業刊物，到觀看式的脫口秀、實境秀或電視劇影集等，無一不在明文建議或潛移默化，干

涉理想自我的個人樣態。「專家論述」製造出了「反身性個人」，兩者彼此依賴與強化。表面上是專家給予個人的依歸和寄託，實際上卻是加劇個人審判自己的力道。專家的權威性角色，將使得參照他們論述的個人反身性地審視自己的狀態。他們改變或調整自己的言語與行為，以符合專家塑造出的理想自我樣態。一旦專家體系被建立，即成為不斷正增強的循環：個人需要文化資本的積累，於是消費專家論述；專家論述也隨個人的消費與實踐，強化了自身的權力。如此操作模式可以無限複製到文化的每一個次領域，包括藝術、宗教、愛情、家庭等。

又如同政治與經濟的戰鬥，文化與經濟的交戰，也並非只是經濟一味地滲透至文化裡，而也是兩者相互交融。經濟的評判標準開始不侷限於量化的數字評分或一味追求效率，而是添加了質性的論述、軟性的指南、互動的諮詢。經濟卸下自身的剛硬、理性效率的外衣，披上文化的軟性、感性關懷的柔衣。因此，如今不僅是情感生活被吸入市場而商品化，市場上販售的商品物件也開始強調「個性化」。商品銷售上，廣告側重於激發消費者使用該商品的想像，多過於商品本身的品質和功能。服務銷售上，航空業重視空服員友善和禮貌的情緒展演，多過於飛行穩定性、座椅舒適度或餐點口味。評判商品或服務品質時，物質的和具體的指標式微，感受的和直覺的判准開始壯大。這個轉向進一步使得「品牌」的塑造日益重要。因此，生產者年復一年地砸下廣告和行銷費用，期望能為商品鍍金，使消費者願付更高價購買。比如，傢俱行開始主打「賣的不是傢俱飾品，是一種生活態度」；飲料商宣稱「賣的不是飲料，是潮流」；鞋子製造商主張「賣的不是鞋子，是信念」。種種現象足以顯示商品的符號價值已經凌駕於使用價值之上。⁸生產者操弄著符號的意義，激發出消費者對商品的想像。

若欲說明清楚符號是如何操弄個人的想像，我們需要借助巴特（Roland Barthes）的神話學概念，更深入拆解符號的內涵。巴特延伸索緒爾的符號學構想，提出第二層符號學系統，此即神話學。首先，索緒爾指出符號是由符徵（signifier）和符旨（signified）的組成物，它誕生於任意的慣例。例如，當人們提及藍莓，

⁸ 符號價值一詞來自布希亞。它意指一個商品在使用功能和製造成本上沒有區別，但由於增添於商品之上的符號所挾帶的意義不同，而產生價格高低的差異。使用價值一詞來自馬克思（Karl Marx）。它意指商品具有可供人類功用的自然價值。比如，食物具有填飽飢餓的使用價值，而房子具有提供安全容身之處的使用價值。

腦中會有藍莓的構想。前者為符徵（它是字母和聲音），後者為符旨（它串起現實生活一般指稱藍莓的意象）。至於我們為什麼不會把藍莓想像成蘋果的樣子，那就是社會的慣例在我們腦中意象彰顯的證據。

巴特延伸該符號學系統再發展出神話學，亦即符號的第二層系統。神話裡，第一層的符號成為第二層的符徵，他稱之為形式（*forme*），而該形式連結上第二層符旨，他命名為概念（*concept*），由第二層符徵（形式）和符旨（概念）組成了第二層符號，此即為意指作用（*signification*）。比如，玫瑰花不再僅是由玫瑰的字母和聲音（符徵），和玫瑰在腦中意象（符旨）構成的玫瑰花。玫瑰花被捲入第二層的神話學系統當中，玫瑰花（第二層符徵）連接起愛和熱情（第二層符旨）；於是，玫瑰花成為了能夠代表愛人之愛意與熱情的玫瑰花（第二層符號）。巴特指出這樣的神話具有兩種特性：它指出某件事並告知我們；它也使我們理解某件事，並強迫我們接受（Barthes, 2019: 322-328）。

語言 神話	1. 符徵	2. 符旨	
	3. 符號		
	I. 符徵（形式）	II. 符旨（概念）	
	III. 符號（意指作用）		

資料來源：《神話學》

循此脈絡，當代的符號可以被各種媒介轉換為新的「形式」，進而串連起無限多個「概念」，形成差異的「意指作用」。每件商品可以藉由更換不同色系、外型設計來操縱著符號的意指作用。例如，點綴著櫻花的襯衫，被注入輕柔和溫暖的意義。純灰色的咖啡杯，期望傳達簡約和俐落的個性。我們可以將符號的概念連結到布希亞指稱生產者操弄著商品的「邊緣性差異」，意即「無關緊要的差異」。當今的商品是以極為細小的差異——顏色、配件、外型——將自己與他者區隔開來。邊緣性差異來自操縱『模範』和『系列』的心理動態關係。模範如同高級車，系列如同國產車。不過，當兩者在功能或質量上的差異縮小時，模範和系列將不再能夠區別。現在，模範早經死去、只剩下系列，但每個系列都將自己打造為模範，在市場上推銷販售（Baudrillard, 2018: 260-262）。

這好像是一種命定。整個社會朝向模範並依此組構，生產體制想盡辦法要系統性地將模範解體為系列，將系列化為邊緣性差異、不同變奏的排列組合。物品生命短暫地有如一句話或一個影像……所有東西都在運動，都隨時在變化、變形，但實際上什麼也沒有改變。……它的生產力增加了，卻不能帶來任何結構性的改變（Baudrillard, 2018: 281）。

此時，神話學的意指作用極為堪用。每個商品都可以在每月、每季、每年灌入不同意義。它操縱著消費者的心理，將不存在的模範化解為系列，又在符號上添加邊緣性差異，再將系列偽裝為模範。此情形使得當代的消費者被置放於滿載意義的模範商品櫥窗中，精挑細選地買下那些與之個性相符的「個性化」商品。

綜合以上，文化已經不再擔綱起隔離經濟的安全閥。我們連情感生活都依賴起文化產業底下的專家們。如同霍奇查爾德沉重地說道，「我們越依賴市場，市場就越有能力侵蝕我們的私人生活。情感生活商品化會大傷我們的自信心，也貶低我們對家人、朋友的信心。……最激烈的競爭或許其實是市場與私人生活之間無聲無息的較勁。不管我們是否購買一項服務，都是市場訂定『理想經驗』的標準，所以市場在這場無聲的競爭中通常佔上風」（Hochschild, 2016: 295-296）。文化的元素被吸入商品裡，促使市場玩起符徵和符旨的遊戲，結果是人們被過多的意義所淹沒。如今，我們還需要消費「個性化」的商品，才能夠讓他人看出自己的「個性」。商品之於人不再是功能性的物品，毋寧是人們個性的衍伸物。如此進展數十年下去，我們將不再能夠區分出經濟與文化的界線，也不再能劃出交易關係與友誼關係的區隔。當我們一再地引用專家論述和評分指標，檢視與評判文化的運行與自身的情感時，遲早會失去自身對於愛情、友誼、美、藝術、信仰的單純判斷。當我們將消費商品視為自我身份的衍生、個性品味的展現時，那麼就連個人的獨特性也成為可被市場定義且無限替換的符號。

第三節、專案化與碎形化資本主義：代名詞 X 與個人的關係

工人專注於某樣事情是很危險的，會讓人覺得他或她是在鑽牛角尖或者視野狹窄（Sennett, 2017: 135）。

所有範疇都各自受到了污染，某個領域可以與其他的互換，各種體系混雜而不分（Baudrillard, 2019: 8）。

1980 年起，新自由主義勢力蔓延全球，經濟滲透和學習政治；2000 年後，科技硬體和網路的便利性助長經濟交融文化的方便性；到 2010 年，疊加在前數十年的資本主義樣態，既是經濟化和金融化，又是專家化和符號化。資本主義還能再怎麼變形呢？與其說是轉變和變形，倒更像是保留一切基本要素，將它們加速地推向極端。政治持續沾染經濟的色彩，政治人物的關注焦點不再是公民權利義務、公共空間建設，探問何謂正義、探究政治思想，毋寧是戰戰兢兢地在意 GDP 的成長率、就業率、國人幸福指標等等世界排名。政論節目不再細究政策執行的成效和利弊，更像是演出你批我鬥的芭樂劇。金融化的情景依舊猖獗，股東利益繼續被置於公司治理的優位。跨國資金投資的便利性，使企業面對的投資者更像是財報審判者。他們不在意公司長遠的經營方向，而是介意短期內的投資報酬率。文化產業能動員的專家論述依舊多元，自助書籍、正向心理學等仍是廣受大眾歡迎的暢銷書籍。在與政治和文化交戰後，經濟運行越趨隱匿，我們甚至不再能以上述領域的詞彙指稱它們。它們早已丟失原樣，幻化為同一種形狀，甚至是無形狀。在本研究看來，它們現在可以被任何名詞命名，成為了代名詞 X。

若真要說當前階段的資本主義有何不同之處，那麼或許連它自己也明白，再也沒有任何領域的疆界可以打破了。政治、經濟、文化領域早已成為不同顏料混雜的黏土，它們無法再還原成單一顏色。因此，幾乎解放完所有疆界的人們還能做些什麼？資本主義又還能怎樣再生產呢？布希亞（Jean Baudrillard）說：「我們模擬狂歡、模擬解放」（Baudrillard, 2019: 3）。當今時代是「狂歡之後」時代。

若要概括各種事態的狀況，我會將其稱作「狂歡之後」。這種狂歡，指的是現代性曾經達到了爆發、各個領域都發生了解放運動。政治解放、性解放、生產力解放、武器殺傷力解放、婦女解放、兒童解放、無意識驅力解放、藝術解放……。那是徹頭徹尾的狂歡，是關於真實、理性、性別、批判與反批判、發展與發展之危機的狂歡。我們嘗試了各種途徑，

來對客體、符號、信息、意識形態和娛樂進行生產和過度的虛擬生產。如今，一切都被解放了，而在遊戲結束時，我們發現我們共同面臨一個至關重要的問題：在狂歡之後，我們該做什麼（Baudrillard, 2019: 3）？

目標早已丟失在解放的奔馳，只是人們從未轉身沒有發現。解放確實已經發生，只是嚮往的烏托邦變了調。如今，我們像是被困在解放裡，只能在虛空中加速前進。這正是資本主義所樂見，它的本質恰恰排除了終點，沒有停止轉動的一天。還能怎麼辦呢？「我們只能繼續假裝烏托邦並未實現，而應對的作為就是過度實現（hyper-realise）」（Baudrillard, 2019: 3）。於是，「當代人生活在無止盡的再生產之中，重複生產那些理想、幻想、影像以及夢境。……解放的必然結果是滋生各種網絡，被解放的事物都被獻給無止境的交換、獻給不確定性原則」（Baudrillard, 2019: 4）。在布希亞看來，消融領域界線的當代資本主義彰顯了烏托邦主義具現為虛無主義的客觀諷刺：

19世紀和20世紀出現的所有烏托邦已從現實中驅逐了現實，把我們拋在無意義的過度真實中，因為任何的終極視野都已被吸收、消化，只留下沒有深度的表面殘餘（Baudrillard, 2015: 36）。

後狂歡的世界是「烏布式(怪誕的)膨脹(Ubuesque distention)」(Baudrillard, 2000: 45)。經濟邀請政治與文化參與的狂歡節，是一場沒有結束日的嘉年華，它們交互吸收感染、壯大成肥胖。「自由已經被解放擦去；真理已經被驗證排擠；社群已經被交流肅清；形式被資訊和表現取代」（Baudrillard, 2000: 47）。這時代抗拒有限性(finite)和否定性(negativity)，它張開雙手歡迎所有無限性(infinite)和積極性(positivity)。這使得歷史的悠遠不再可能，只剩下片刻當下的體驗。政治不再、卻仍以政治指稱；文化消失、卻未更改名字。當代自以為認識它們，但看不見它已經喪失過去的模样。歷史早就成了鬼魂，但人們忘記為它安葬。

身處去歷史和即時化的虛空中，當代人被踢除角色期待的社會功能屬性。他們不再做為政治人、文化人、或是經濟人，因為政治、經濟與文化的系統分化大

幅消失。經濟競爭預設的個人主義思想，使得個人不再歸屬於集體性的社會身分。人們化身為無社會性和無歷史性的競爭和自由個體。而當一組個體共同合作從事某項任務指派時，該如何指稱該件任務？本文欲主張，「專案（project）」是最貼近的詞彙。由於共同的社會基礎已然掏空，那些基於社會結構（如組織／集團、家庭／友誼、政府／國家）的對應組構角色（如工作／同事、家人／朋友、政府人員／人名）之意義也不斷流逝。結果是，專案成為曖昧又恰當的替代稱呼，因為專案既可屬於任何領域，又不屬於任何領域。專案如同代名詞本身，每件事均能稱為專案、每個專案也能被賦予不同目的。比如：國家層級的專案可以是國土計劃、都市計畫、產業轉型規劃；城市層級的專案可以是道路計劃、公園計畫、智能轉型規劃；組織層級的專案可以是投資銀行的併購案、科技公司的產品上市和維護、顧問服務的問題剖析和解方提案。城市成為專案城市、組織成為專案組織、人生成為專案生命。因此，專案是在政治、經濟、文化與社會的界線均消解和交融的網絡世界，鼓動著世界「過度實現」的載體。專案形成與再形成的節奏永遠無法停止，就如同踏入布希亞所言的碎形階段（fractal stage）。⁹ 碎形階段不若前三階段的價值法則尚有明確的價值指涉物，已不再有價值指涉的任何可能，而是純粹以延續自身為目的，採病毒傳染的方向輻射四方，即便是死亡也無法將其停止。「絕對的死亡和消失成為不可能，事物只能以增殖、傳染、飽和或透明化的方式繼續散佈下去」（Baudrillard, 2019: 4）。

法國社會學家波坦斯基與希佩洛認為 1990 年代末期，一個新的機制旨在將新形式的安全和正義，導入彈性、流動和網絡形式的世界構成。他們從管理、法律和社會學書籍的論述之中，描繪新機制的運行，進而刻畫出「專案化城市（projective city）」的輪廓。¹⁰ 該城市的特殊之處並非形成範圍大或小的網絡，而是動員最多元、最疏離關係的技術被視為有價值。專案化城市即是由自主的人

⁹ 碎形階段為布希亞提出的第四階段價值法則。前三階段的價值法則分別為：自然階段（natural stage）、商品階段（commodity stage）和結構階段（structural stage）。三階段分別有著相應的價值：自然階段的價值為使用價值，基於自然使用世界之物發展而來；商品階段的價值為交換價值，源自於參照商品邏輯建立的等價法則；結構階段的價值為符號價值，來自於參照一系列模型的符碼所決定（Baudrillard, 2019: 5）。

¹⁰ 若直譯 projective city 一詞或許會將其翻譯為投射、預測的城市，但該詞是作者從管理書籍中的「專案組織（project organization）」一詞延伸而來。專案組織意指組織結構是由多重專案組成。作者以此作為類比，指稱當今的社會結構處於專案的形式之中。考量到作者創造該詞的原意，選擇將 projective city 翻譯為專案化城市。

們執行多重的專案所構成。該城市奠基於中介活動（mediating activity）之上，進一步創造出網絡（network）。在專案城市裡，人事物的地位是透過「活動」來衡量的。不同於工業社會，活動是與穩定生產的有薪工作相連結；身在專案城市中，活動突破了工作／非工作、穩定／不穩定、有薪階級／無薪階級、有償工作／自願工作的對立界線，全都被吸收進活動的價值中。活動旨在生成專案或是被整併進他人開啟的專案裡（Boltanski & Chiapello, 2007: 108-110）。專案城市不再過分重視財富或物質的獲取和累積，更加強調時間的使用和分配。人們必須節省下時間以建立有價值的關係，亦即最不可能建立、最遙遠距離的關係（Boltanski & Chiapello, 2007: 152）。

在專案城市中，新形式的安全意味接續性的專案任務取代了等級化的職業生涯。人們越加不再追求長遠的職涯發展，而毋寧是追求投入不同、有趣的專案之中。個人重視「可聘任性（employability）」，意涵進入專案所需具備的能力總和。新穎與多元的專案是訓練個人可聘任性的絕佳管道。因此，只要組織並未摧毀受薪勞工的可聘任性，即使不保證未來的職涯發展路徑，也代表組織已經提供個人一定程度的安全性（Boltanski & Chiapello, 2007: 93）。新形式的正義則是指涉不藏私地分享取得資訊、持續地擴張網絡，以及協助他人精進可聘任性（Boltanski & Chiapello, 2007: 121）。本研究正是以上述的專案城市概念作為晚近資本主義的新興代表，進而提出今日資本主義呈現明顯專案化的趨勢。

於是專案成為串聯當代人相遇的藉口，提供讓個人受到他人重視，以及被邀請至參與其他專案的契機。每個專案開始以新穎、創新的包裝，將自身定位為助長個人學習知識和開發技能的機會（Boltanski & Chiapello, 2007: 93）。如今看來，各領域疆界皆已被新自由主義消解為代名詞 X 的世界，結果導致挑選何種對象作為研究樣本看似根本沒有差別了。然而，2020 年影響力遍及全球的平台型科技公司，也許更適合讓我們一窺專案化資本主義如何運行。

若以全球前十大公司的股票市值排行作為公司或產業別對全球的影響力參照。¹¹ 2000 年，前十大股票市值最大的公司為 GE、Exxon Mobil、Pfizer、Cisco、

¹¹ 排名資料來源為全球財金資料庫彭博（Bloomberg）。儘管市值的高低並非一個精準的指標，

Citigroup、Walmart、Vodafone、Microsoft、AIG、Merck；2020年，前十大公司已經成為 Apple、Aramco、Microsoft、Amazon、Alphabet、Facebook、Tencent、Tesla、Alibaba、Berkshire。很明顯地，近二十年市值排名的差異變化，暗示著主宰全球經濟和脈動的公司或產業，已經由大型石油、實體零售、製藥和電信公司，讓位給大型科技硬體、軟體服務、電商網站、電動汽車公司。

2020年前股票市值的前十大公司之中，有七間為科技公司。它們提供的服務涉及科技硬體設備的製造、電子商務網站和軟體服務。這些公司的業務越趨多元和複雜，本文無意窮盡這些公司的業務，僅拾取有助後續分析的要素來談。若試圖整理上述公司的共同特性，可知它們多半有「平台（platform）」的影子。平台意味著允許兩個以上群體互動的數位架構，而它們扮演中介的角色，允許顧客、廣告商、服務提供者、生產者，或實體商品置於其平台上。比如：Apple 的 App Store 連結開發者和使用者；Google 的搜尋引擎和 YouTube 影音軟體連結廣告商、內容製造商和資料搜尋者；Amazon 和 Alibaba 等電商平台連結商品賣家、買家和廣告商；Facebook 和 Tencent 等社群軟體讓使用者之間交流。更新興的新創公司如 Uber 的叫車軟體連結司機和乘客；Airbnb 的網站和軟體連結房屋出租者和短期租客（Srnicek, 2016: Ch.2）。

這些平台的商業模式和獲利方式依舊有些許不同，像有些公司是純粹抽取中介費的平台，有些則是平台商自身銷售起無形的服務。不過，身為平台仍有些共通特性。第一，它們大幅依賴網際網路來運作，並且有加劇的趨勢。第二，它們方便取得銷售狀況和顧客反應的數據。第三，隨著訂閱式的商業模式，商品的所有權越來越不在顧客手上，而保留在平台商身上。

針對第一點，二十年前的十大公司，仍舊有實體資產和地域限制的包袱。石油公司不能遠離油田運營，電信公司不能沒有基地台建設，製藥公司必須有工廠

但它多少可以反應全球的影響力。市值（Market Cap）的計算方式為「計算時點的收盤價*公司已發行流通在外普通股股數」。由此公式可推知市值高有兩種原因：其一為股價高、其二為流通在外股數多。因此，若是情況一「股價高導致市值高」：市場價格某程度反映了市場投資者對該公司價值的共識，該共識的背後或許是基於公司的產品或服務能夠繼續成長和擴張的預期，因此價格多少反映了公司對於世界的支配力道。不過，若是情況二「流通在外股數多導致市值高」：有可能僅是特定類型的公司由於營運所需的現金龐大、貸款條件嚴苛不適合公司現況等原因而選擇以發行股票募資，造成其流通在外的股數龐大。這不盡然能夠反應公司對於世界的影響力。

才能製藥。但現在，平台型公司在哪裡運行都可以。只要網際網路運行順暢，它們不再有地域空間的限制，也可以雇用世界各地的員工。針對第二點，線上的平台能直接且完整紀錄顧客的使用歷程，從打開軟體／網站、瀏覽過程、到購買／關閉。更有甚者，它也可即時列出瀏覽次數、頻率、時長等各種報表提供給消費者、內容製造者和廣告商。針對第三點，自 2010 年起，軟體公司的商業模式開始有了變化。若以多媒體製作軟體公司 Adobe 的轉型為例。2012 年底，它將旗下高價、一次買斷的線下軟體，轉型為低價、持續訂閱的 Creative Cloud 服務。顧客可以便宜的價格訂閱 Adobe 的產品，這不僅擴大了 Adobe 的顧客基數，方便紀錄訂閱者的使用狀況，也可便利推出延伸的增值服務。但從此以後，顧客再也無法完全線下操作，永久擁有該軟體商品。

平台型公司彰顯了後狂歡世界的組織應對方式。它們化身精實企業（lean firms），專注於核心業務，並將多重業務轉包給外部單位。這類組織結構高度彈性化：它以網絡集結參與者、以專案規畫工作、以顧客滿意度作為目標，並且以領導願景動員員工（Boltanski & Chiapello, 2007: 73）。這種商業模式亦高度輕盈化：平台型公司的賺錢方式不受天然資源的地域限制，也不需仰賴會老舊的生產線和廠房，而多半是以租賃的形式販售。「租賃（renting）不只獨立化商品／服務的可用性（availability），進而便利化擁有財產的沉重性。租賃特別適合專案是由於其短暫營運的安排。相較於購買而言，在專案的架構中，使用現成的、短暫的資源取用權，既可以保持充足彈性，也可以隨時退回」（Boltanski & Chiapello, 2007: 153）。

舉例來說，平台型科技公司常見的訂閱制可說是形同租賃制度。它允許使用者自由訂閱和隨時退訂所需的商品／服務，因此是專案化資本主義的組織典範。由於僅需網路連線即可動員勞工勞動、加上平台分析用戶使用習性的方便性，使它極為適合專案的運行，包括具有明確起訖點、能隨時動員組織內／外部、全職／兼職人員等特點。總而言之，專案不僅加速化軟體／網頁的開發和更新，也便利化人員／物力的合作和組織。

然而，若以極端的視角來看，「Airbnb 利用了原先未商品化的閒置房子和空間；Uber 寄生在原先赦免於商業剝削的交通生活」（Fleming, 2017: 104）。這種輕資產化、大數據化的商品形式或說無形式，不正是體現了資本主義邁向經濟化與金融化的極端盛宴嗎？經濟總是想辦法填滿所有空隙，絲毫不留餘地。「它們將我們吸入另一種已死的商品 (dead commodity) 之中」(Fleming, 2017: 104)。一旦它們創建一個使用順暢的「平台」，無須購置實體資產，即可抽取手續費、廣告費。「它們幾乎未曾生產出物質或精神益處，但卻能從他人身上榨取豐厚利益」（Fleming, 2017: 104）。

如今的世界已不是權利和義務的家庭世界，也不是受薪群體在科層組織中慢慢爬升、工作和生活明顯區隔的工業世界，而是網狀的網絡世界 (reticular network world)。專案成為人與人連結的理由，亦是短時間高度活躍的節點。專案社會促成資本主義的生產和積累，但它本身卻只能是純粹的連結：社會連帶僅僅包含流動和變化，而無法被穩定和結晶 (Boltanski & Chiapello, 2007:104-105)。

「專案之間」連結至早已泥濘化的「網狀的網絡世界」。網狀的網絡世界是以短暫相遇的增生擴散 (proliferation of temporary encounters)、多樣群體的再生連結 (reactivable connections with various groups)、社會遠距的操作 (operated at considerable social distance) 運行著。專案是串連網絡世界的理由和藉口，其時效特性使它適合擔綱起網絡世界的中介者。它特別能發揮倍增關係、增殖聯繫的效用。專案的接續性確保網絡得以無限延伸。確保不間斷的連結正是網絡的生命本身，任何停止形同死亡。開啟專案所帶動的生產是為了促成連結本身的再連結 (Boltanski & Chiapello, 2007: 104, 111)。

「專案之內」則是由「專案經理」與「專案參與者」所組成。管理者 (manager) 一詞的意涵也發生轉變。在科層組織中，管理者被賦予命令和監督的任務。在專案組織中，管理者更常被稱為專案經理 (project manager)、團隊領導者、願景者、教練。他們的權威不再被職位等級所保障，反而更強調「個人特質」和「領導能力」。於是，當今管理者必須更依靠「未來願景」和「個人魅力」來激發團隊成員的凝聚向心力與工作動機。團隊合作中，專案經理必須能夠動員不同性格

和才能的個人進行團隊合作，並且懂得居中協調對立想法。專案經理不能只是個專家學者，因為後者缺乏彈性變通的特質，而前者需要具備連結不同專業的能力（Boltanski & Chiapello, 2007: 75-76, 115-116）。

然而問題是，解放了科層層級的專案型組織裡，縱使有專案經理的存在，他／她也僅是扮演協調者的角色。因此另一方面，專案高度要求參與者的自我管理。管控的機制遠離組織結構的牽制，轉進個人秉性的雕塑。控制仍然存在，但它僅是從「組織」移交給「市場」。在專案社會裡，市場可以直接針對組織、經理和參與者進行控制。市場控制的手段就是宣揚「顧客至上」的價值。顧客相對於組織結構，或許是更加嚴厲刻薄的管控者，它使勞工無所遁形。當日本豐田汽車改採用即時生產（Just-in Time）的模式，去除掉生產過量的危機，同時也面臨到客戶直接的審判。客戶下訂了訂單後，沒有儲備庫存作為「緩衝」，從而沒有產線犯錯的「餘裕」（Boltanski & Chiapello, 2007: 82）。當 Uber 用戶不滿意介面設計時，為了不讓客戶流失到其他平台，工程師、產品經理、介面設計師等人也必須在週天內改善。

除了顧客導引下的自我管理之外，專案參與者還必須具備隨時投入（engage）與撤離（disengage）的能力。若欲投入專案：於個人之內，參與者必須能夠激發自身的熱情；於個人之間，參與者必須在短時間內建立彼此的信任。若要撤離專案：即便在投入專案的巔峰時刻，參與者依舊要能保持不過度熱情的狀態。從事專案的理想人格是維持可適應（adaptable）和流動的（mobile）特質，如此才能讓新專案的誕生永遠可能，並且能隨時融入新加入的專案之中（Boltanski & Chiapello, 2007: 112）。這或許說明了當今職場上越加重視應徵者「潛力」的原因之一。

賽內特（Richard Sennett）以美國大學入學考試，即 SAT 測驗作為世界追求「潛力」的展現。他比較十八世紀中期法國聖西爾軍校考試和美國 SAT 考試。前者要求學生計算二次方程式並且以文字解釋計算過程，或是給出對於忠誠、勇氣和犧牲的定義。這測試了考生將數據化為文字的詮釋能力，以及基於歷史或文化知識賦予字詞意涵的素養。SAT 考試則是將數學訓練和字詞意涵的重要性降

至最低，重視數學的推理過程與詞彙的思維過程（Sennett, 2010: 188-189）。SAT 考試評判推論過程、而非思維內容，兩者於是可以分離。這也意味了新式評量不看重鑽研內容的考生，需要的是能掌握流程、有思維潛力的考生。

對賽內特來說，具備潛力意謂「我能與任何人共事」；換句話說，這一種是不論在何種環境皆可與人合作的能力（Sennett, 2010: 96）。這也正是專案人必須具備的核心能力。他們需要快速地學習、短時間適應不同特性的團隊，也要能動員跨部門的人員並與之合作。不過，潛力也意味切斷了歷史與文化的參照脈絡。它為了保有彈性和流動，拒絕深度的鑽研的和情感的執著。越有潛力的人越能勝任為專案經理與專案參與者，也越能適應專案化資本主義的新時代。

為何當代人總是嚮往航向太空呢？馬斯克（Elon Musk）的 SpaceX、維珍集團旗下的維珍銀河、貝佐斯（Jeff Bezos）的藍色起源等諸多公司，汲汲營營地開發商用太空梭和火箭，以便將地球人送往太空去。難道他們不知道這世界早已漂浮在無重力的宇宙中？這是各領域早已染上彼此色彩，卻也找不回原先意義的時代。世界只能以網狀的網絡倖存下來。網絡世界沒有任何引力能夠固定事物，因為連結本身才是目的，它麻木地追求著串連和接續。而專案則形同給予地球人搭載氧氣罐的太空衣，提供短暫疏離的氧氣，以便產生重力的錯覺。

如今，各個事物、符號或行動從它們各自的理念、概念、本質、價值、參考點、起源和目的中解放出來後，它們開始進入一種無止境的自我再生產過程。即便事物的觀念消失已久，它們也仍繼續運行。它們繼續發揮功能，根本無視它們自身的內容。而矛盾的是，它們運行的比以前更好了。舉例來說，進步的理念消失了，進步仍在繼續。生產賴以支撐的財富消失了，然而生產比以前更有活力地進行著（Baudrillard, 2019: 6）。

一旦專案中止延續，網絡將面臨死亡。不僅如此，被排除於連結世界的個人，形同地球人被迫脫下太空服暴露在宇宙中，而這將嚴重威脅到他們的生存。於是，個人必須將自己丟進一個個專案中，創造聯繫關係，以求遠離孤立狀態（Boltanski & Chiapello, 2007: 112）。其結果是，專案化資本主義步入碎形化階

段。如同前述碎形階段的價值是輻射狀發散開來，任何等等值的觀念都不再存在，只有價值的傳染、轉移和增殖。「我們甚至不能再使用價值一詞，因為價值的估量也不可能了」（Baudrillard, 2019: 6）。因此，我們能合理懷疑意義早已離專案而去，因為意義的價值判准早已迷失在新自由主義的洪流裡。當經濟踢去又諧仿了政治與文化的價值判准，餘留的不過是碎形的擬象，是萬物相仿的代名詞 X。即便設立了工作目標，專案也只是在虛空中掙扎，卻什麼也無法留下。那些打著改善用戶體驗而開啟的專案，不過是為了再度開啟另一個改善體驗的專案。

踏進了專案化和碎形化的資本主義的時代，它已經不再為個人提供任何結構性的社會支撐。這時代的個人甚至不能只是專家。首先，當專家太過於浪費只此一生，而人生應當切成數個專案，才能过上豐富的多重人生。再者，專家不相容於網絡世界，因為執著專業需要封閉和執拗，抗拒連結和彈性。與專家對比，專案人則必須學會在短暫的團隊合作中彼此信任，知曉如何溝通、彈性依據他人和情境調整自身。他們是適合存活在當今時代的流動和自由個體。資本主義所謂的輕盈化自由，只不過是將重量全丟到個人身上。

第四節、小結

本章回顧了 1980 年以降的資本主義在不同時期的側重面向，並沒有進一步考察當代經濟轉型的長期歷史原因和具體社會機制。換句話說，本文並未有擴大解釋歷史斷代、深化詮釋社會變遷的意圖，也未有系統爬梳眾多資本主義的理論文獻並與其對話的企圖。我們毋寧只是概略地描述經濟化與金融化、專家化與符號化這兩階段資本主義的表象特徵，謙遜地希望凸顯當今資本主義如何結晶為專案化與碎形化資本主義的形象。另外，本研究考察的資本主義是依循韋伯學派的學術脈絡，而非承襲馬克思學派的研究路數。¹² 因此，上述三節並非從勞動、

¹² 馬克思主要從勞動、商品與資本三大面向來論述資本主義。在勞動層面上，如今的勞工從生產物質勞動轉向非物質勞動。勞工的樣態從異化勞動的貧窮勞工，轉變成積極主動、團隊精神的企業家自我。在商品層面上，生產者也從販售實體、物質性商品為主，拓寬至販售資訊、符號性的商品。最後在資本層面上，個人從積累經濟、金融資本，進展到積累文化資本，或許至今積累的是情感、行動、想像力資本。本文在理論層次，引用的學者如 Davies、Boltanski 等人皆是受到傅柯、韋伯等人的概念啟發；在內容層次上，欲強調的也是資本主義如何從生活經驗的轉變、價值判准視角的塑造到組織的工作要求滲入主體，使其在行動、文化和精神上被引導著順沿資本主義的旨趣來運行。本章在三階段資本主義中經驗現象的說明，或許多少能與馬克思的勞動、商品與

商品和資本的要素切入，也非從生產面和消費的模式論證，而毋寧是從政策論述、文化氛圍、組織結構的經驗變化，現象地推演出新自由主義是如何以經濟的競爭機制消解政治與文化的自主力量，造成分化領域及其多重價值的同質化。更進一步，本文欲凸顯人們、組織與社會是如何配合資本主義的轉變，積極主動地主改變自身。處於碎形化資本主義的社會，組織不得不以專案的形式存活，而個人也不得不以彈性的自我轉化。

資本主義的碎形化冒出是由於經濟的價值判準消解又仿造了政治與文化的價值判準，結果將三者混合成單調且泥濘的全盤價值混雜。資本主義的專案化浮現亦是源於經濟拆去了政治與文化的自主疆界，以剛性指標與軟性指南包裹著競爭的內裡，融合進政治的公平與正義、文化的愛與情感之中。如今，政治成為輔助經濟的工具，文化成為點石成金的產業。社會上所見之處皆染上了經濟色彩，伸張正義被視為不切實際、沉入藝術被視為不合時宜。融入競爭色彩的政治與文化領域不再是個人免於市場評價的安居之地。經濟呼籲解放的聲音也傳到組織裡，科層的結構體逐步轉型為精實的彈性體。狂歡之後的社會不再具有穩固的結構，只能成為專案的集合。世界、城市與個人都只能寄居於隨時開啟與撤離的專案，在此展開競爭與合作。更進一步，我們主張，假若 1980 年的經濟化與金融化濃縮為股東價值，那麼 2000 年的專家化與符號化凝結為顧客價值。股東和顧客價值安穩地傳承到 2020 年的專案化與碎形化資本主義。這兩大價值是在政治與文化的自主價值消解之後，當代人燃燒生命的新意義方向，而專案則是環繞它們運行的絕佳載體。

首先 1980 年，各國面臨了停滯性通膨的經濟危機。芝加哥經濟學派的新自由主義勢力強盛，獲得美國雷根與英國柴契爾政府的政策採用。它遺忘追求超越性自由的終旨，成為一味打破疆界和解放的勢力。資本主義開始經濟化與金融化。經濟首先介入了政策，包括廢除公民基本權利、擊潰工會、大幅調低最高稅率、開放外國投資，並且將政治思想和論述貼上主觀的標籤、加以排除。經濟先取代了主權成為政府治理的權杖，又參考了主權的神秘性，以競爭隱匿自身來添

資本層面對話，但礙於篇幅有限與側重點不同，本文並未打算深入細說。

上權威。進而，競爭脫離了市場的客觀性領域，被鑲嵌在個人的主體性身上；從此，經濟理性隱身於個人特質的競爭機制中。

接著 2000 年，網路技術的便利性再擴大了經濟滲透個人的空間。進階版的經濟接合上了文化：情感生活的商品化形成教學指南、商品的符號化再添加柔性情感。資本主義邁向專家化和符號化。經濟化的文化也善用競爭邏輯，生產許多專家論述，試圖將個人特質和行為模塑為完美卻單一的樣態。競爭的語言也不再剛硬，反受文化渲染成為軟性的建議。個人默許經濟滲透至私人生活，消費起專家論述來檢視和批判自我的行為與特質。商品的符號價值開始超越使用價值，使得廣告商重視商品傳達的意象，服務業重視商品體驗的感受。發展至此，我們已不再能區辨情形到底是經濟文化化、還是文化經濟化，又到底文化政治化、還是政治文化化。現代制度的分化界線開始難以區別，融合成雷同的（無）形狀。

來到 2020 年，化為泥濘的狂歡之後的世界只有一種選項：繼續狂歡、過度實現。專案是最適合為沒有固定位置的孤立個人，提供短暫的氧氣，並確保著網絡能不死去。正由於專案缺乏實質定義、可以填入任何內涵，它與孤獨的個人相知相惜。專案要求人們保持和發揮潛力，彈性調整和適應變化。世界已經迷失在極大化顧客利益和股東權益裡，人們早已忘記價值被吃乾抹淨，失去了意義。因此，碎形的世界並不存在由意義保障的引力，漂浮不定的經驗無法被聚集和固定，只能仰賴專案提供暫時的重力錯覺。網狀的網絡世界只能繼續以輻射狀態擴散下去，而表面上被打破的結構重力，實際上成為轉嫁給個人的無形壓力。

本章可以結論，專案化和碎形化能較準確地描繪當代資本主義的運行軌跡。自 2010 年起，隨著平台型科技公司的崛起和盛行，茁壯了隨處可辦公、訂閱制獲利、數據化使用的一連串發明。專案的短時效性和跨領域的人員組成被當今時代所重用。儘管我們認識到個人行動難以抗拒時代變遷，但是全社會的變革仍然需要行動者的參與才有可能。因此，在專案化和碎形化資本主義中，勢必有股柔和的聲音配合，宣傳和教導個人如何迎接甚至擁抱風氣的轉變。在此之前，我們將於下章說明本研究使用的研究方法、研究對象，以及初步的研究對象特性分析。

第三章、設計思考書籍探勘

第一節、研究方法

方法論的層次上，波坦斯基和希佩洛（2007）於《資本主義的新精神》一書欲捕捉資本主義分別在 1960 及 1990 年代所乘載精神之變化，於是效法社會學家韋伯援引富蘭克林所撰寫的「Necessary Hints to Those That Would Be Rich」、
「Advice to a Young Tradesman」、
「Memoir」等著作撰寫出《新教倫理與資本主義精神》初步地描繪資本主義精神的方式。他們挑選了滲透進入政治和商業運行的論述——管理書籍（management literature）——來拆解資本主義的新精神。管理書籍不僅指引管理階層創造獲利、打造更有效率和競爭力公司的手段，也創造能賦予工作道德和利他意義的論述（Boltanski & Chiapello, 2007: 57-58）。作者蒐集了兩個年代各六十餘本的法文撰寫和少數翻譯的管理書籍，以廣泛閱讀的方式抓取資本主義精神的理念型（ideal type），並且輔以語料庫的建立確認其代表性。¹³ 這些書的特點在於生產「賦予工作意義的論述」以動員和激勵管理階層。（Boltanski & Chiapello, 2007: 62）。因此，本文將參照將該書所採用的作法，以「設計思考書籍之論述」為基礎，分析其背後欲傳達的內涵，並且將其連結至更高維度的專案化和碎片化資本主義所搭載的精神。

方法的選擇上，本研究綜合採用文本分析和論述分析，加以解釋和詮釋設計思考的書籍宗旨。下文參考游美慧（2008）與瞿海源等（2015: Ch.4）的定義進行方法的說明。文本分析和論述分析皆預設語言並非是中立話語的傳達工具，而是具有連結言外之意和驅使行動的語用學作用。換言之，語言並非純粹再現個人想法和外在此現實，而更多的是建構社會事實。

於文本之內，本研究將採取「文本分析」的方法，著重詮釋設計思考書籍內容中欲傳達的概念及其意義。「文本」意指納入分析的書寫語言或口說語言。文本分析主要針對單一的製成品，如新聞、文學作品、電影等進行意義的詮釋（游

¹³ 理念型（idea type）是透過生活經驗觀察和邏輯假設構想出的「假想概念」，它並不實存於現實生活中。換言之，理念型是「極端、片面且純粹的概念」。

美慧, 2008: 32)。文本具有嗅出時代聲音的敏銳性和槓桿化理論性思想的長處。當連結起文本的內容與理論的思想，理論能提供解讀文本的新穎視角，而文本能證成理論的現實刻畫。

於文本之間和之外，本研究將採取「論述分析」的方法，著重證成文本語言背後所蘊含的論述形構。論述形構意指「處於特定時空背景下某一個社群的語言使用模式和規則，它得以限定行動者的可思／不可思、可說／不可說、可感／不可感和可行／不可行」（瞿海源等，2015: 99）。¹⁴ 在傅柯看來，「論述」是一種被制度化的思考，它指引也限制人們對事物的想像和言說，比如精神分析論述使人相信潛意識存在、刑罰學論述建構出犯罪者（瞿海源等，2015: 103-104）。論述分析相較文本分析的分析層面更廣，因為它會考量多樣文本所帶來的綜合實踐效果，並且納入相關的機構組織和社會文化背景（游美慧, 2008: 32）。

論述分析的層次上，儘管論述分析的大意是探究論述產生的社會事實性和驅使行動性，不過實際採用論述分析的方法學派十分繁雜和多元，應用學科也橫跨語言學、心理學、傳播學、人類學、哲學和社會科學等等。故我們在此綜合瞿海源等（2015: Ch.4）和語言學家 Ruth Wodak 和 Michael Meyer（2009: Ch.1）的研究來簡述不同學派的可能差異，最終欲指出本研究僅採用傅柯式論述分析。學派分支粗略區分如下：社會語言學、批判語言學分析、傅柯式論述分析、批判論述分析。

「社會語言學分析」是以單一文本為基礎的建構主義分析，常見於文學分析、修辭分析和對話分析。它擅長考察文本語意、語言結構和溝通情境中語言的社會性意涵（瞿海源等，2015: 122-124）。「批判語言學分析」同社會語言學僅專注在個別文本，但也吸納批判論述分析的觀點，研究具體情境下語言的宰制關係（瞿海源等，2015: 128-130）。「傅柯式論述分析」專注於探究被主體接受的知識（accepted knowledge）如何施展權力（exercise power）。在此權力被定義為「社會中系統的／建構的元素／特色」，它的施展方式可以是威脅的、暴力的、

¹⁴ 比如接受西方醫學院訓練的有照職業醫生，幾乎不可能建議來看病的病患到廟裡求籤去治療感冒。這是因為主流醫學論述搭載的是實證科學體系，使得他們難以接受民俗療法的醫學正當性（瞿海源等，2015: 99）。

快樂的、行銷的等等。換言之，分析的重點在於注入權力的知識是如何不間斷地征服我們的身體、統治我們的姿勢、命令我們的行為 (Wodak & Meyer, 2009: 9)。

「批判論述分析」致力於以系統的和可追溯的調查去神秘化符號資料背後的意識形態和權力 (Wodak & Meyer, 2009: 8)。¹⁵ 它旨在揭露論述如何協助建構和維持不平等的支配、歧視、權力和控制關係，考察文本背後的意識形態效果。比如，文本訴說性別、族群、文化的方式，是否再度強化優勢群體和弱勢群體不平等關係的正當性 (瞿海源等, 2015: 126)。該學派吸收批判理論、傅柯和布迪厄 (Pierre Bourdieu) 等人的理論，有些學者對權力的看法較接近傅柯、有些則更帶馬克思主義意識形態的色彩。¹⁶ 綜上述，此整理的目的在釐清本研究的論述分析為傅柯式的，其它各學派的論點點到即止，並未有深究意圖。

沿著傅柯式論述分析，本研究將會參照傅柯觀察到社會與論述之間的張力進行後文論證的方法論支撐。他主張每個社會皆具有「排除的規則」來產生出「論述的秩序」：「一旦論述被生產，也立即被隨著社會的控制、挑選、規劃和再分配，來阻擋論述的權力和危險，征服它的機遇事件、避免它的笨拙」 (Foucault, 1971: II)。簡單說，本研究欲將文本放置於其所處的社會脈絡並納入被分析的視野中，以期更後設地考察何種論述易被當代社會所接受和鼓勵，進而發掘它動員何種機構的支持來強化論述的渲染力道。

論證架構的層次上，本文將採取詮釋型的論證方式。詮釋型論證聚焦於釐清行為的象徵意義，以及揭露受追隨或受抗拒的論述背後的文化。它既涉及文化的宏觀面向，也涉及互動中意義協商的微觀面向 (Alford, 2011: 153)。以下論證架構羅列如下：首先，抽樣欲引用的設計思考相關書籍，依據應用領域分門別類，並且簡述作者與選擇理由。其次，以文本分析的方式抓取各類型設計思考書籍中反覆被強調的概念，輔以理論進行詮釋與分析，深入探詢文本字句間埋藏的意

¹⁵ 批判論述分析學派始於 1990 年初在阿姆斯特丹的專題研討會，主要由 Teun van Dijk、Norman Fairclough、Gunter Kress、Theo Leeuwen 和 Ruth Wodak 等人組成的學派。然而，學派內部的每位學者對論述分析的看法與做法不盡相同，須個別視之 (Wodak & Meyer, 2009: 3)。

¹⁶ 該學派和傅柯最大的不同或許在於研究者的定位。批判論述分析學者汲汲營營揭示看似中立的論述背後是否有著人們沒發現的支配關係，支配者是否是打著真理之姿的傲慢，但研究者自身卻仍以批判的語言重新「校正」社會事實。與之比較，傅柯對權力的研究可說是對知識最廣泛且深刻的反思；質言之，當我們以人文和社會的學科知識指稱特定權力存在之時，其實本身就是以新的權力取而代之。

涵。最後，以論述分析的方式交互對照多本文本，拉出相似與衝突的概念以考察對話的可能性，並且將設計思考論述放入專案化和碎片化資本主義的社會脈絡中理解，加強兩者之間親近性的扣連。本文為了論證的順暢性，將會交互穿插文本分析與論述分析的使用，並非依照順序分別採用兩種方法。

第二節、研究對象

本文選擇以立意抽樣（purposive sampling）的方式挑選文本。立意抽樣為研究者依據自身對研究對象的知識或研究目的，主觀地選取樣本的抽樣方法。下表為根據設計思考課程課綱，以及史丹佛大學設計學院的推薦讀物網站，收斂出最適合進行分析的文本。文本內容挑選上，偏好可分析性與多元性：可分析性意味文本試圖論證設計思考的意義和道理，而非僅是工具的介紹或案例分享；多元性則是不重複挑選類似主題和內容的書籍。表格是依據書籍類型做分類，並且簡述書名、撰寫作者與選擇理由。書籍原著多以英文撰寫，用詞並不艱澀，考量到翻譯不良的機率較小、加上翻譯可以作為設計思考滲透至華語世界的體現，若已有中文翻譯的作品將直接採用。

表一：設計思考研究書籍挑選

書籍類型	書名	作者（出版年）	選擇理由
觀念傳達	《設計思考改造世界》	Tim Brown (2010)	Brown 為 IDEO 的前任執行長，其背景為職業多年的工業設計師。他亦是《財星》百大企業的顧問，服務客戶包括蘋果電腦、微軟、百事、寶僑等公司。該本書為設計思考的入門和經典讀物。
觀念傳達	《創意自信帶來力量》	David Kelley, Tom Kelley (2014)	兩位作者同為 IDEO 的創辦人，David Kelley 更是史丹佛大學設計學院的創辦人。David Kelley 於 2012 年在 TED Talk 的演講〈How to build your creative confidence〉至今已獲得近 570 萬的觀看次數。該本書同為設計思考的入門和經典讀物。
觀念傳達	《設計思考就是這麼回事！》	Roger Martin(2011)	Martin 曾擔任 15 年多倫多大學羅特曼管理學院的院長，並且於多家跨國企業擔任執行長的顧問。在整合性思考、設計思考等領域有其見解與貢獻。他也曾獲《時代》雜誌評選為世界五十大管理思想大師之一。

觀念傳達	《Wired to Care》	Dev Patnaik (2009)	Patnaik 是策略與創新公司 Jump 的共同創辦人。他是全球企業信賴的策略與創新顧問，同時也是史丹佛大學的兼任教授，教授「需求探索」(Needfinding) 的課程。
觀念傳達	《觀察的力量》	Jan Chipchase、 Simon Steinhardt (2015)	Chipchase 為環球洞察公司青蛙設計(Global Insights at frog) 的執行創意總監，負責管理全球研究暨洞察實務。2011 年名列為企業界百大最富創意人士。 Steinhardt 為數位經紀公司 JESS3 編輯創意副總監，編輯過數本探討全球街頭文化和藝術的書籍。
設計產品/ 服務	《Designing Experiences》	J. Rossman、Mathew Duerden (2019)	Rossman 為伊利諾州立大學 (Illinois State University) 的應用科學和技術學院 (College of Applied Science and Technology) 教授和榮譽院長。他精通體驗設計的教學、曾協助美國軍隊改善訓練實作，也跨國受邀分享自身的體驗設計經驗。Duerden 為萬豪商學院 (BYU Marriott School of Business) 的體驗設計副教授，學生橫跨大學部和 MBA。他也協助公司更有創意地思考客戶和員工的體驗。
設計產品/ 服務	《設計一門好生意》	Patrick Pijl, Justin Lokitz, Lisa Solomon (2017)	這本書分享以高度圖示化的方式，分享操作設計思考的前期準備、操作過程可以動員的工具和技巧，中間穿插 3M、SAP、奇異電器、飛利浦、豐田汽車等創新成功的案例。Pijl 為商業模式公司執行長，暢銷書《獲利世代》監製，致力商業模式創新和設計策略。Lokitz 為策略設計師，商業模式公司舊金山分公司董事總經理。協助一般公司設計創新、永續性的商業模式及未來策略。Solomon 任教於加州藝術學院的設計策略企管研究所與奇點大學 (Singularity University)，且為暢銷書《影響力時刻》的共同作者。

進入分析前，需釐清的是，本研究對象的挑選並非窮盡所有設計思考的相關書籍，而毋寧是挑選設計思考領域中有份量的作者與經典性的讀物作為代表。究其原因，本文主張設計思考的核心概念是有限的，而多數書籍僅是延伸經典書籍提倡的主要概念。類別挑選上，本研究也特別偏重觀念傳達的類型，較少觸及工具操作或案例分享的書籍。探究理由，前者更能挖掘出與理論激盪的內容，而後

者則鮮少有對話的空間。當然，任何文本的挑選多少都涉及了研究者的主觀判斷，而且文本背後的社會性也永遠不會被讀盡。不過，本文並非以提出完全客觀且中立的研究為宗旨，而是嘗試借助文本分析與論述分析的力量，對照經驗資料與理論思想的碰撞，探索設計思考文本背後的社會性意義。本文期望能藉由後設的分析，給予讀者不同視角詮釋這些文本的可能性。

第三節、研究對象特性

設計思考不同於管理學。設計思考更強調以顧客為中心、更具備循環迭代的特性。它將顧客置於中心，設計圍繞顧客的體驗運行，並且重視商品和顧客的互動行為。「設計者總是會考量到顧客的需求。他們會從創意發想、製作原型及驗證等設計專門工具處理人和問題」（Pijl et al., 2017:14）。的確，管理學論述逐漸從效率至上、極大生產的剛硬管理，轉向目標導向、增添人性的軟性管理。就其演變，管理學論述（陳書榕，2017）經歷了幾個階段：1990年至1940年，泰勒（Frederick Taylor）、福特（Henry Ford）和甘特（Henry Gantt）等人推崇效率至上、流水線生產、甘特圖控制生產流程與時間等科學式管理；1940年至1960年，巴納德（Chester Barnard）、梅堯（George Mayo）等人發現員工情緒和同儕關係會影響工作表現等人性式管理；1960年至今，由杜拉克（Peter Drucker）、盧桑斯（Fred Luthans）強調給與明確、因地制宜的目標等目標導向式管理。不過，管理學論述仍然是側重組織與勞工的關係，或是勞工之間的互動關係。對照而言，設計思考更加強調設計物本身，以及與使用該設計物的利害關係人之關係。

設計思考囊括的內容包山包海。內容可能從與人接觸的質性田野開始，進展到冷靜分析的需求挖掘，歡樂洋溢的點子發想，最後至動手設計的原型製作，和小規模的反覆測試。過往委由研發、銷售和行銷部門各司其職製成的商品，如今透過跨領域成員組成的合作一舉完成。這使得它可以脫離機構來運行，只需要開啟專案就足以操作。專案成為啟動設計思考的地基。例如，發起設計年長者吃飯體驗的專案、設計行動不便者搭乘大眾交通運輸體驗的專案。另外，設計思考也以彈性和實驗性為傲，主張自身是面對不確定性世界的最佳應對方式。「你，以及你的企業所置身的這個世界，是充滿著不確定性的。然而，就在這種不確定性

之中，可以設計出改變遊戲規則的企業」，同時給予個人「不同觀看世界的視角」（Pijl et al., 2017: 10, 14）。設計思考主張，正是這不同的視角才能為設計對象帶來新的可能性。

正是對「產品／服務使用者」的關注和「循環迭代」的開發，使設計思考得以將自身區隔於管理學、美編設計的論述，進而將「以人為本」、「迭代開發」視為自己「與眾不同」的設計方式。也就是說，「設計思考是利用設計實踐者的工具與心態去發現人類的需求、創造新的解決方案」（Kelley & Kelley, 2014: 45）。設計思考對抗的是麻木地將商品生產和上市的行為，認為傳統的商業作法並未考察顧客的需求，也不具備低成本、重複漸進開發的彈性，因此容易導致商品的滯銷。由於要探勘人的需求並提出創新的想法，「同理」和「創意」的概念才反覆被設計思考提及；由於要短時間測試點子的可行性與受歡迎性，「製作原型」和「行動」的想法才為設計思考重視。另外，設計思考也有別於過度理性的計畫與分析。它將自身定位為能平衡直覺想法和理性分析的中庸之道。這使它能收割兩者的好處，達到推陳出使用者滿意的商品／服務之目標。

呼應第二章所述，當代資本主義是專案化和碎形化的樣態，世界不再有固態的結構，人事物均流動了起來。世界形同汪洋的海洋、也如同失重的宇宙，個人只能持續漂流和漂浮。如今，唯有顧客利益和股東權益是固定的重力。擅長滿足顧客利益的設計思考，如同汪洋中的浮木、宇宙裡的太空衣。然而，我們需顛倒視角，正是當代資本主義凸顯自主性和本真性的精神，才使得設計思考囊括的實驗精神與體驗設計得以普及。它們如同結構與行動的關係，類似普遍理論與經驗個案的關係，兩者是跳著相輔相成的圓舞曲。因此，下一章先初步闡明資本主義精神與設計思考內涵的親近性。

第四章、資本主義和設計思考的圓舞曲

第二章聚焦於解析新自由主義如何將政治、文化、經濟與個人的關係，直接轉變成個人與個人之間的競爭關係。超越性力量成為了既交雜政治、也融入文化的經濟，成為了既無法被單一命名、也可換成任意名詞的代名詞 X，隱身在競爭機制裡。所有政治和文化的存在皆成為競爭價值體系的動員對象。當經濟除魅了所有疆界，個人也失去了社會性的保護外衣。比如，原先政治保障的公民權利和公共服務，成為個人需要以投注資本才得以維繫的權利。又如，原先文化保障的不可計算性和允許嘗試的跌撞，成為了參照專家建議的互動模式。結果，如今個人只能依靠專案呼吸，必須維持彈性和流動的特質，好讓專案不斷開啟、結束和接續，確保網絡世界能夠不死去。但明明是如此沉重的負擔，為何當代人會覺得輕盈與自由？因此在本章，我們將進一步提問，專案化和碎形化動員了何種資本主義的精神，使得個人甘願和樂於助長資本的再生產？而設計思考的內涵又如何與該資本主義的精神分享了選擇性的親近（elective affinity）？¹⁷

第一節、專案化和碎形化資本主義精神

現代性的流動、輕盈階段，就和堅固、沉重階段一樣——個體化都是必須接受的命運，而不是種選擇。……逃離個體化重擔、拒絕參與個體化遊戲的選項，顯然不在議程上。個人遺世獨立、自己自足也許是另一種幻覺……如果他們生病了，人們會認為是他們沒有下定決心遵守他們的健康計劃。如果一直找不到工作，是因為他們沒有學會得到面試機會的技巧（Bauman, 2018: 79）。

支撐資本主義運行的常見動力是社會的物質進步、個人的需求滿足、有利於組織的自由發展；但是，上述動力並不足以說明資本主義如何涉入一般人的具體生活情境之中。人們通常不會因為貢獻一國的 GDP 或是企業的自由而感到欣

¹⁷ 選擇性親近一詞源自社會學家韋伯（Max Weber）。它意指特定視野之下不同現象的歷史偶然相關，而非找出科學必然法則。它保有了客觀的因果解釋和主觀的意義詮釋之彈性。

喜，除非他們受惠於這些機制而收割財務上或消費上的好處。由此可見，資本主義的精神必需配合人們日常生活的道德經驗，並且建議他們能夠把握的行動模式（Boltanski & Chiapello, 2007: 14）。只有落實在生活舉止中，資本主義才能默默導引人們朝其所樂見的道路上前進。波坦斯基與希佩洛將資本主義精神定義為「證成資本主義合法性的一系列信念，它能夠潛移默化地驅使人們維持與之相容的行動和習性」（Boltanski & Chiapello, 2007: 10）。¹⁸ 本節並未打算探究專案化和碎形化資本主義的精神起源，也未欲窮盡當中一切的精神面向，而毋寧是彰顯精神的主要特點，藉此凸顯當代資本主義是如何動員人們自願且主動行動。

專案化與碎形化資本主義下，股東權益與顧客利益被擺在中心，每個專案如同衛星般圍繞著那些利益運行。專案是對外串連網狀的網絡世界、對內集結專案經理和參與者的再生產載體。它拆去個人可以長久與穩定依靠的所有結構，將個人丟進失重的宇宙漂浮。為了不讓個人覺察自身的慘況，又得繼續資本的積累，資本主義需要生產出正當化和美化自身的精神，才能驅動人們心甘情願地接納，理所當然地自我奴役。這個階段放大了兩大精神，分別是自主性（autonomy）和本真性（authenticity）。

首先，針對自主性的動員，我們可以回溯至 1960 年作為自主性精神的前身。在當時，資本主義對反於前期，主要是作為家庭價值和傳統地位的解放力量。又為了證明自身仍有集體性的形塑力量，世界充斥著福利國家。福利國家強化組織的疆界，穩定和協調個人的行動，也改善勞工的生活條件，建立勞工權益的保障機制。然而，1960 年末，呼籲資本主義贖回解放（liberation）的聲量再度升高。解放被資本主義賦予兩種意義把玩著：其一，將一群受壓迫的群體從特定條件中釋放；其二，擺脫任何會限制個人自我實現和自我定義的決定形式。兩者交互出現、此起彼落（Boltanski & Chiapello, 2007: 428, 433）。

¹⁸ 資本主義精神一詞源自於社會學家韋伯。韋伯將精神定義為一種獨特的行動倫理，它具有義務的天職特性。探究西方資本主義精神的起源之時，他發現其有種特殊的「理性倫理」。正是該倫理驅使人們迴避享樂主義，也不將勞動僅視為滿足生活所需，毋寧是將營利本身視為人生目的。最終，他指出資本主義的理性精神與喀爾文教的天職與禁慾觀分享歷史的親近性，教義的力量使人們全甘願或半被迫地勤勉勞動和檢視自我，無須借助傳統權威的強力控制。權力是滋長在個人內部，使個人屈從於資本主義的義務性精神（Weber, 2020: 57-62）。

專案化與碎片化資本主義所動用的形式更偏向第二種。如同示好般，它撥開外在的枷鎖，使個人感覺到自主和自由。以自我實現之名，個人主動掙脫結構，成為渴望維持流動的個體。組織層次上，管理書籍說服組織高層拆去科層組織的結構，轉型成扁平化的專案模式以鼓勵團隊合作。工作形式上，新的僱傭形式，如約聘、短期的定型契約一一出現，固定職位不再是自然選項。資本積累上，組織不需支付員工固定薪水，購買其完整的工作時間，而是獨立在崗位之外，小包式購買有能力者的專案時間。工作評判上，組織開始側重個人特質來衡量表現，而非普遍資格或者認證標準，比如代表文化資本的學歷文憑。社會地位上，自我實現的能力成為衡量社會地位的新判准，而非金錢高低或職業種類。個人身份上，個人以擁有多重身份為傲，比如開始以斜槓人自稱。¹⁹

當今資本主義的確為個人撥出自由決定的空間，但我們也不該忘記解放背後也有代價。伸張個人的自主性並未免於權力的威嚇，因為權力不過是由外向內轉。勞工從一時專注產品生產，到時刻照料顧客反應；從固定的上班下班時間，到接續的專案截止時間；從上司老闆層層管轄，到團隊成員相互約束（Boltanski & Chiapello, 2007: 428-432）。以上種種轉變皆使得勞工因為不再享有穩定工作和固定職責的餘裕，進而更是侵蝕公私領域界線的元兇：勞工的工作與閒暇，專業與私人關係不再能清楚劃分了。自主性不過是以勞工必須承擔更大的工作責任作為交換。自主性的糖衣模糊了資本主義的積累目的，它只不過讓個人可以自我實現來安慰自己。

針對本真性的動員，我們需要回推至 1970 年作為現階段的前導。²⁰ 1930 年至 1970 年，以福特主義為首的標準化和量產化模式盛行全世界。²¹ 但與此同

¹⁹ 斜槓意指個人不固守專一職業的生活方式，選擇擁有多重職業和身分的生活。由於具有多重身份，常須以斜槓（slash，/）來介紹一連串的頭銜。

²⁰ 本真性（authenticity）一詞起源於十八世紀浪漫主義思潮。它主張個人先驗地被賦予直覺的道德感、能明辨是非。辨析是非的方式不再是單調的計算，而是定錨於自身內心的感受。道德是源自內在的聲音（a voice within）。該概念現在內嵌於當代文化，我們開始以內在的深度思考自身。盧梭（Jean-Jacques Rousseau）即是宣揚本真性的代表之一，他認為唯自我決定何為重要，而非被外在的聲音所影響，才是真正的自由。本真性也驅使個人忠於自身（being true to myself）（Taylor, 2003: 26-29）。這個詞被資本主義挪用後，又再度和商品形式掛鉤。廣告說服大眾消費具個性化符號的商品，才是彰顯那個真實的自我，發覺「真正的」自己。因此，本文提及的本真性即是被資本主義吸納的本真性。本真性商品意指能夠促發個人認為這即是能體現真實自我的商品。

時，批評標準化商品的聲音也沒有少過。批判者認為，生產標準化的商品會帶來標準化的使用，進而使用者的實踐也被同一化。另一方面，泰勒主義的生產模式也使得工人成為生產線上可被替換的螺絲釘，而非將其視為完整的個人看待。個人獨特性被忽略，個體化差異不復存在。標準化商品被視為不本真的（inauthentic），因為它毫不在意個人對商品有不同渴望。1970年起，資本主義開始以本真（authentic）的商品來回應上述批評。組織開始以專案形式生產差異化、個性化和少量化的商品，將顧客需求的滿足置於首要順位的價值，藉由健康的、無負擔的、環境友善等概念妝點其本真性。例如，資本市場上販售起無添加洋芋片、高蛋白能量棒、低排放汽機車。資本主義幽微地操縱同理和吸引、反感和排斥等等情緒，導引著顧客體驗以便榨取獲利（Boltanski & Chiapello, 2007: 438-442）。

但操作上，商品若要增添本真性則需要經歷符碼化（codification）的過程。生產者必須決定商品主打何種特性，再經由行銷操作築起商品的聲望，並且期望消費者願意買單。然而，商品受到顧客歡迎的標準已不再明確，亦即不再是「耐用」或「便宜」，而更可能是商品的「質感」或「理念」。符號價值的消費使得一切複雜了起來，商品的成功與否成為一樁未知結果的實驗。組織青睞起分析商品旅程的工作，為的是找出商品本真性的要素。比如，探究一間咖啡廳受歡迎的緣由，到底應該歸因於咖啡質量、裝潢風格、服務態度、還是整體氣氛？組織開始仔細審視商品與服務的每個環節，期望找出關鍵要素，以便將同樣模式複製到其它區域。資本主義不再被批判的聲音威嚇，反而批判者的每句話都在商品化的改造中失去了反動的力量。1990年間盛行的綠色消費正落入上述的陷阱，消費者願意付出高價購買有機食品、低碳商品。這使得批判的聲音被資本的邏輯收編，反而使我們無法跳脫更人性化的消費，同時也使生產者更容易找到下個獲利點（Boltanski & Chiapello, 2007: 445-449）。

本真性的商品使我們踏入迷幻的危險境地。第二章在專家化與符號化資本主義曾經提及商品的符號價值勝過使用價值，生產者開始以邊緣性差異更換符號的

²¹ 福特主義是由亨利·福特（Henry Ford）發揚光大的一個生產系統。其特色為工作被高度拆解與細分的流水線生產，製造標準且廉價的大量商品，並且提供其工人高於生活支出的工資來消費這些商品。

意義。本章要更進一步說明它的不可挽回性。一旦開始生產添加本真性的商品或服務，形同宣判真實與虛偽的情感界線的死亡。現實生活勢必包含著一些失望、瑕疵與迷惘，才能讓我們有活著的真實感。然而當現實如電影情節般過於完美無暇，情感收放得當時，我們還能察覺自己是處於現實還是電影中嗎？商品添加本真的情感也是如此。不再是主體使用客體，也不是主體被吸入客體，而更是主體、客體沒有區別。原先區分情感真或假的界線，已不再能以由心而生來判斷。當商品和服務被迫進入資本遊戲，無論真假與否，展現或添加情感都已成為必須。自此，我們步入了不可逆的「擬仿」秩序。

擬仿已經不是再扭曲真實（real）或真相（truth），而是起源於所有指涉物（all referentials）的清除……它是以真實的符號（signs of the real）取代真實自身（the real），亦即透過計劃性的、完美的敘述機器提供所有真實的符號。真實不再有機會生產自身——它處在具致命功能模型的死亡系統之中，不再可能復活，即便是死亡（Baudrillard, 1994: I）。

當老師、社工員、服務生、空服員等一線服務人員，被組織和消費者要求和期待他們展現活力與真誠時，所展露的情感究竟是真或假早已無法判斷。當我們體驗到一間書店或咖啡廳的氛圍，那股氛圍究竟是刻意營造還是自然而生也無從界定。當時尚模仿森林與海洋的意象，將其打造成森林系與海洋系的穿搭風格時，個人展現出的風格究竟是來自符號，還是來自於現實也分不清楚。本真性的玩弄使世界四散著失去價值的碎片，也使每個詞彙和區別不再有意義，因為它們都交互感染著。「當一切都是政治，也沒什麼是政治了；當一切都是審美，就沒有美醜之分了」（Baudrillard, 2019: 10）。擬仿以完全的過剩消滅了獨特的存在。

我們看見當代資本主義以碎形的專案作為最小單元運行著，並且借用自主性與本真性的精神動員起個人的積極行動。自主性的精神支持去除阻檔個人進行自我實現的障礙，鼓勵個人投入大量的時間在喜歡的工作上。但這世界或許已不存在真正的自主性。本文已藉由前節的推演，指稱經濟渲染了政治和文化領域，後兩者都被資本主義收編。當個人被鼓舞著要自我實現，實則助長了自我剝削的方

便。本真性的精神被灌注在商品與服務之上，讓個人相信消費環境友善的商品，就能夠將世界變為更理想的樣子。但若轉動焦距，拉近所謂更理想的樣貌，可能是更接近將現實送進電影裡吧。體驗將會越來越完美無瑕，商品將會越來越符合自身個性。一切的情感都將極大滿足並且飽滿份量。只不過，這些精神並未坦言：「再也沒有政治、性或是藝術值得我們期待，或者能讓我們以革命做出激進的批判。……現代性的光輝進程，並沒有像我們曾經期待地促成各種價值的蛻變，而是導致了價值的散佈和退化，帶來全盤的混雜」（Baudrillard, 2019: 10）。

第二節、設計思考內涵

我們都有能力改變這個世界（Kelley & Kelley, 2014: 55）。

若欲細究設計思考（Design Thinking）的內涵，我們得先概述設計思考的起源。設計思考得以發揚光大可以說與 IDEO 公司和史丹佛大學有著密切相關。1991 年，創新和設計顧問公司 IDEO 成立，將設計思考包裝為企業創新和改變世界的方法。2005 年，IDEO 創辦人之一凱利（David Kelly）推動史丹佛大學（Stanford University）成立設計學院（簡稱 d.school）。在大學中，設計思考站穩正當性地位，並以課堂或工作坊的形式滲透修課學生或工作坊參與者的思維之中。2009 年，當時 IDEO 的執行長布朗（Tim Brown），透過 Ted Talk、達沃斯論壇（Davos Forum）等演講，進而出版《設計思考改造世界》書籍，廣為宣傳設計思考。²² 在他們的渲染下，設計思考蔚為風潮。至今，全世界和台灣的大學普遍皆開設了線上或線下的設計思考課程，觸及的對象不再僅是大學生、碩士生與博士生，更是向下融合至小學、國中、高中生的課堂。它也透過設計思考工作坊和企業高層交流活動，向上延伸至企業的員工，乃至全球商業和政治領袖。

但嚴格說，學術界實際上更早創造了設計思考／思維一詞並為之定位。比如計算機科學與認知心理學家司馬賀（Herbert Simon）主張設計的邏輯是探討事情

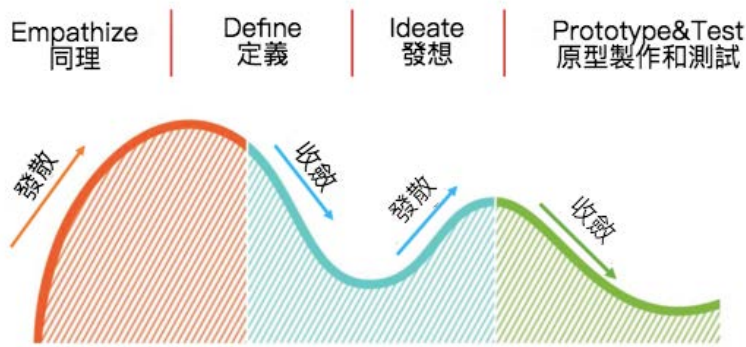
²² 達沃斯論壇（Davos Forum）為非營利組織世界經濟論壇（World Economic Forum）的旗艦活動。每年吸引 1,000 家企業界、政治界、學術界、宗教界的代表蒞臨。會議議程關注國際爭端、貧困和環境等議題。

的應然面（how things ought to be），而非如自然科學僅觀察事情的實然面（how things are）。設計原先是所有專業訓練的核心，舉凡建築、商業、教育、法律和醫學皆涉及設計的程序，但它在二戰後逐漸被各個學科移除，只留下科學的面向（Simon, 1996: 111, 114）。哈佛設計學院的院長羅維（Peter Rowe）是首次使用「設計思考」術語之人。他主張設計面對的問題多為難以被明確定義的棘手問題（wicked problem）（Rowe, 1991: 41）。儘管如此，IDEO 公司的高層和史丹佛大學設計學院才是將設計思考的概念發揚光大至全世界的先行者。後進之輩多參照其提倡的概念進行延伸與操作。因此，本文採用他們的定義，進行後續的分析和闡述。

設計思考是一種以人為本的創新方法，靈感來自設計師的方法和工具，它整合人的需求、技術的可行性以及實現商業成功所需的條件（Brown, 2010: 34）。

若先細探設計思考的具體流程，大致上是重複執行兩次發散與收斂的完整循環，步驟分別名為：同理（Empathize）、定義（Define）、發想（Ideate）、原型製作（Prototype）、測試（Test）等五項。第一次的發散與收斂流程為「同理」和「定義」；第二次的發散與收斂流程則為「發想」和「原型與測試」。若將上流程步驟連結到上述的布朗定義，那麼首先可知，設計思考中「以人為本」的面向體現在「同理」的步驟，意即操作者需要同理使用者的使用情境，蒐集和挖掘他們對於特定產品／服務的想法。接著，進展到「定義」的步驟，藉由分析蒐集的資料，找出使用者真正的需求。然後，再以「發想」的工具營造出容易提出新穎想法的氛圍與環境。最終，以「原型製作」和「測試」的實驗精神，測試設計的原型版產品或服務。經由這些「設計師的工具包」，最終是期望靠近「符合人們需要、技術的可行性和商業的成功」的交集。

若以圖像呈現設計思考的流程，可以有示意圖如下：



資料來源：IDEO Human-Centered Design model

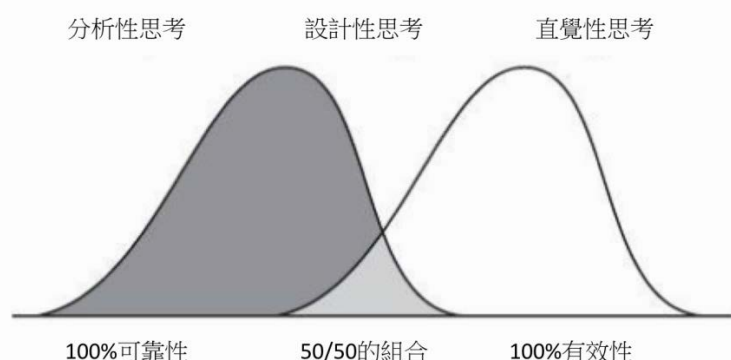
換言之，設計思考的五大步驟，是以同理的方式「重新理解」顧客，定義出他們「真正的」需求和動機，進而有助於設計者發想「適合」他們的產品或服務。不過我們並不確定所設計出的商品或服務是否真能滿足顧客所需，因此須先製作出「粗糙的」商品原型，搜集顧客對該原型的「反應與回饋」。一旦確定商品或服務的推行能獲得特定顧客的接納，再量產該類型的商品或服務。

推廣者將設計思考定位為一種思維方式。布朗主張它在形式上涵括了擴散性和收斂性的兩種思考方式。前者擴大選項，後者做出選擇。就內容言，它則是擺盪在分析與綜合之間。分析包括蒐集一手的人種誌數據、訪談稿，二手資料，也包括開始組織與詮釋這些資料。綜合則是將故事帶入數據之中，編寫出前後一致、引人入勝的劇本（Brown, 2010: 107-111）。

多倫多大學（University of Toronto）羅特曼管理學院（Rotman School of Management）的前院長馬丁（Roger Martin）也提出了類似的定位。他認為設計思考能平衡分析性思考和直覺性思考的兩端點。前者偏向引用過去已經證實成功的方式並再度套用，比如延續過去的一貫作法。後者則是純然仰賴直覺決定。他主張設計思考介於兩者之間，它的核心是溯因邏輯（abductive logic）。它的確會參照歷史資料，但也不吝於改動歷史，開創出新的實驗性想法（Martin, 2009: 33-35）。²³ 分析性思考追求「可靠性」，注重一致性、可預測的結果。推行特

²³ 溯因邏輯（abductive logic）一詞源自哲學家皮爾斯（Charles Peirce）。他認為「任何新的概念或想法都不可能事先證明；所有的新構想，唯有透過未來事件的揭露才能驗證」（Martin, 2009: 34）。因此，我們只能提出具邏輯性的推論，並等待推出一段時間後再進行驗證。馬丁以麥當勞

定方案前需先證成該方案的成功機率，因此容易排除涉及主觀意見或是極端樣本的可能。設計思考則如同在雲霧中摸索的研發活動，重視「有效性」。它聚焦於能產生符合預期目的之結果，因此默許模糊性和實驗性（Martin, 2009: 49-53）。



資料來源：《設計思考就是這麼回事！》

若僅看上述文脈，或許容易果斷地將設計思考定位為一套流程化的操作守則，但其實它更強調擁抱實驗的精神，並且執著於使用者體驗的設計。設計思考工作坊的暖場環節，亦會鼓勵參與者在工作坊期間抱持以人為本、擁抱失敗或是相信過程等心態。這使它更接近於一種生活倫理，使得主體甘願受其所樂見的方式思考和行動。

塞茨（Tim Seitz）（2020: Ch.4）開啟連結設計思考內涵與資本主義精神的研究路徑。一方面，他強調資本主義的主要精神是宣稱可以接受批評聲音、正當化進步和效率，藉此來證成自身存在的正當性。比如，資本主義的表面宣稱包括了超越極大化利益的熱情、保障物質生活面的安全、或是公平正義和共同利益的連結。而設計思考的主張正是資本主義假打擊、真助長的幫手。因此，塞茨指出設計思考凸顯使用者友善、挖掘顧客真實需求等內涵，藉以回應後工業文明化標準化和大眾化的商品是不本真的批評意見。另一方面，他也強調資本主義精神正轉向凸顯自我實現和解放的面向，並將之連結到設計思考作為創意團隊合作的方

的得來速服務為例說明之。麥當勞兄弟根據過去資料，不能百分之百確定得來速會成功，但有徵兆可循。因此，他們推論顧客會喜歡有限定性和標準化菜單的免下車餐廳。此服務受歡迎與否的判定需先推出該服務，才能被驗證（Martin, 2009: 35）。

式。比如，設計思考利用計時器、便利貼等物質工具，「延後批評」和「數量要多」等基本原則，以及輕鬆穿著、跳舞暖身等社交互動，以激發人類創意的美名、行獻祭給資本主義之實。綜上所述，塞茨批評設計思考並非解放人們的創意，而不過是以友善的環境誘使他們樂於榨出創意。

本節先行接受了塞茨的研究取徑，進而拓寬和深化論證的層次和豐富性。本研究也認為設計思考看似可作為失重、液態資本主義社會下的一只浮木，但是它逃離不開資本主義，甚至是以絕佳的故事包裝，加劇了核心精神的渲染。本節論證跟隨了塞茨的研究觀點，也引用了資本主義的自主性和本真性精神，來與設計思考的內涵進行對話。然而，塞茨的考察比較聚焦於設計思考本身和資本主義精神的關聯性。設計思考層次上，他以設計思考工作坊的田野觀察和單本設計思考書籍作為經驗資料；資本主義層次上，他幾乎直觀接受了資本主義的自主性和本真性精神，而並沒有針對資本主義的演變或是社會現象的脈絡多做著墨。本研究拓寬資本主義精神的樣貌描述和其精神在社會現象層面的發酵。本節中的每小節皆多少扣連至上節所論及之資本主義狂歡節中的社會脈動。再者，本節論證上也援引多本設計思考書籍的說法交互對照，也連結更多具體社會實例。此外，本節論點上更深究了該精神較容易被當代主體接受的理由。

因此，下兩節試圖證成設計思考「實驗精神」與「體驗設計」兩個內涵，與專案化與碎形化資本主義「自主性」與「本真性」兩大精神有著選擇性親近。

第三節、從「自主性」類比至「實驗精神」

掌握設計思考心理基盤的個人、團隊和組織，都具有同樣的實驗態度。他們接受新的可能性，隨時留意新方向，永遠樂於出新的解決方案（Brown, 2010: 112）。

以上說法看似冒險刺激，但其實根本沒有選擇餘地。既然組織和個人在碎形化時代都只能依靠自身航行在資本積累旅途上，那我們只能抱持著實驗的精神，成立一個又一個的專案，來測試新產品或服務能否被市場接受。布朗引述了諸多

矽谷公司的案例。比如：惠普公司的工程師豪斯（**Chunk House**）違反公司宣布停止研發的規定，自行成立團隊研發大螢幕顯像管，而最終該計畫研發出廣受各領域應用的電腦繪圖顯示器；又如，**Google** 和 **3M** 公司都鼓勵科學家或工程師將 20% 的時間投入個人的實驗（**Brown, 2010: 112**）。如果說，敢於冒險和創業精神，一直是矽谷引以為傲的標記。那麼，當今資本主義期望的理想精神、設計思考欣賞的個人特質，即是要求組織與個人成為搭載「自主性」的矽谷模樣。

自主性的模樣意味著擅長多重工作、持續精進自身、保持高度適應力，並且能與背景殊異的人們合作等特性。自主性精神的動員使組織得以仰賴員工的自我管理、要求員工遵循顧客需求與緊湊的截止日等相關方式來介入員工的工作流程，並且節省監管成本（**Boltanski & Chiapello, 2007: 76, 326**）。它導引員工成為積極主動、善於合作、也能獨立作業的專業個體。在專案化資本主義下，組織辦公的模式式微，自主精神反而獲得了發揚。專案式工作有別於既定職責，因為勞工不再只是正確完成指派的工作任務而已。將勞工置於專案形同在誘使他們承擔自主性的投入與展現：他們需要將自身調整為熱情投入、展現主動、解決問題的創意個體。

不論你在矽谷或上海、慕尼黑或孟買，都可以感覺到市場上的重大變化。今天大部分公司意識到企業成長的關鍵，就在於創新（**Kelley & Kelley, 2014: 24**）。

若欲培育矽谷模樣的創新精神，還得搭載相應的空間。「最好的構想會在組織具有實驗空間的時候出現。若欲推動由下而上創新的組織，管理者也必須認真看待並承諾給予適當的支持和協助」（**Brown, 2010: 114-116**）。設計思考認為，創新的構想需要在允許犯錯、允許失敗的空間中孕育。想當然爾，這關乎調整組織的疆界，或者另闢嶄新的空間，才能讓創新的想法有展露的餘地。科層結構是每個位置角色分明的組織，再以小齒輪滾動組織的進程。研發部門被定位為創新的動力；銷售部門帶入市場端的意見；行銷部門協助包裝和推行商品。如此的組織分工也代表該商業模式具有一定程度的穩定性和持久性，將巨大的獲利計畫拆

分給各個部門、各級主管和一般員工。但為什麼該運作方式如今行不通呢？為什麼專案管理的角色越趨重要了？

針對此問題，我們需要借助第二章提及資本主義的解放狂歡、管理書籍中組織論述的轉變，以及組織面臨的困境進行理解。資本主義方面，1980年代以降，新自由主義的呼聲就是打破、融化疆界，然後再安插競爭機制於個人之上。邁入專案化和碎形化時代，組織的理想狀態自然是去結構的，勞工的理想樣態則是自主獨立的：依賴與忠誠被視為過時，彈性與流動才受重視。組織管理方面，1990年代起，管理書籍開始將科層組織批評為權威、壓迫、不人道，並且主張去結構、扁平化的組織才符合自由和人性化的管理。前者是以恐懼和規矩宰制員工，有權威的管理者作決策和下命令；後者則是以鼓勵和讚美誘使員工自我鞭策，以團隊合作的同儕壓力相互制衡。在團隊中，每個人皆應明瞭自身的責任，管理者的權威不再，更像是協調和溝通者。獲利成長方面，1970年起，組織不再能夠以標準化的商品來驅動獲利增長，另外需要製造顧客覺得能代表真實自我的商品。獲利開始環繞著激發消費者的本真性需求而展開。

由此背景，本文認為，組織並沒有充分理由不能繼續以銷售部門帶進顧客聲音、再委由研發部門進行創新，而一切仍然在層級化的分工中運行。若得提出理由，那獲利成長的瓶頸也許才是正當的理由。當代組織背負股東利益的期待，卻不知道還能以何種方式賺錢。它只好發起創新的聲音，直接要求勞工自發組成專案，以便意外收穫、收割能壯大成商業模式的創意。至於其它組織扁平化和彈性的相關要求，只不過是跟隨資本主義的自主性精神。本文認為，設計思考正是順沿上述結構變遷和自主精神的風向，才會特別強調創新和實驗的內涵。但為什麼創新沒辦法交由研發部門負責呢？為什麼要改由跨領域成員組成專案來運行呢？為什麼中高階的管理者不再承擔策略規劃、跨部協調和指引員工的角色，而非得另立專案管理者首先排定時程進度，然後再由工程師、用戶體驗設計師、商業開發人員共同協調策略呢？這正是去結構化的結果吧，也是呼籲自主性的後果吧。當權威性的角色消失，自然必須倚靠跨部門的溝通協調、磨合答案。又一旦呼籲起自主性、剝去了職責的分工化，每個員工便被要求同理相異背景的其他成員，積極知曉自身角色，並且快速融入團隊。

設計思考不僅是要求環境空間的獨立，它更加是組織文化的塑造。「將一切照舊的文化，改造成設計驅動、專注創新的文化」（Brown, 2010: 226）。因此，創新的環境需要搭配「創意自信」、「實驗精神」等特質的渲染才能事半功倍。創意自信是指「相信自己有能力去改變身邊的世界」（Kelley & Kelley, 2014: 22）；實驗精神是指「容忍冒險、給予團隊犯錯的時間、空間和預算」（Brown, 2010: 112, 118）。一方面，以上特質的宣達對象是個人，呼應碎形化資本主義是以個人為單位運行著。另一方面，選擇個人有能力改變世界的口號，形同賦予當代活者的意義，該說法與自主性精神呼籲自我實現的優先性有關。如同波坦斯基和希佩洛所述，「1990年相較於1960年，員工對工作能否貢獻社會的重視程度遠高於金錢報酬。他們在意的是活著的理由（a reason for living），而非僅是活著（to live）」（Boltanski & Chiapello, 2007: 63）。

除了上述特質外，它也強調每個人在孩童期皆具有敢於犯錯和創造的力量，因此創意是與生俱來的人格特質，以此說服個人擁抱設計思考。儘管邏輯通順、富故事性，但它仍是專家用來定義主體先驗特質的論述之一。儘管具說服力地傳播和呼籲的聲音，提高了個人接受的機率，但它並不一定能撼動組織文化，也並不一定能治理個人。倒不如說，它正是乘著專案化和碎形化的資本主義精神衍生出來的主體內涵，才能如此順利被組織和個人接受。

當代個人的理想形象是一個具生產力的主體（productive subject）。勞工不再被刻畫為理性地追求財務利益的經濟行動者，也並非尋求穩固和安全需要的社會人，毋寧是在工作中尋找意義、責任、極大化生活品質和追求自我實現的工人（Rose, 1999: 103）。

如同社會學家蘿絲（Nicolas Rose）主張，當今的時代精神和理想主體不再是渴求賺大錢的資本積累者，也不是追求科層化的安穩小職員，反而是嚮往自由和斜槓工作，可以將興趣轉換成職業，踏上自我實現旅途的主體。新一代工作者也在意的是工作能否發揮社會影響力、是否認同組織品牌理念。他們在入職以前即設定學習目標和離職年限，跳槽成為理所當然。更有甚者，個人與品牌綁在一

起，誕生出「個人品牌」：個人是需要被定義、行銷和經營的自我。這些都與自主性的資本主義精神密切相關。一言以蔽之，當代個人不再追求從工作中解放，而是希望在工作中實現自我。設計思考不但將個人定位為具備改變世界的潛力，而且相信創意天份蘊含在每個人身上。這使得設計思考充滿莫名力量，它是能施展自我實現的魔法棒。

第四節、從「本真性」連結至「體驗設計」

設計可以透過影像、形式、紋理、顏色、聲音和味道，讓我們投入情感、豐富人生（Brown, 2010: 162）。

延續上一節，1970 年末，組織面對標準化的商品成長停滯危機，因此需要尋找新的獲利方式。於是，它找上能誘發顧客覺得代表真實自我的商品。獲利開始環繞激發消費者的本真性需求展開。發展初期如同初次踏上沃土，隨處播種都能收割豐厚的果實。1980、90 年代的綠色消費正是那片新興的沃土。它批判前期的大量生產和標準消費，會帶來浪費和污染的後果。因此，只要符合環境友善、有益健康的價值，商品即會受到消費者歡迎，甚至以更高價被購買。至今四十多年來，賣場早已被健康零食、環保標章的商品填滿。而消費者也已司空見慣，環境友善的商品或服務誘惑力不若以往。生產者又面臨增長的飽和點。它們無法再從商品的功能和外觀著手，只好轉而強化消費者的主觀體驗。

一旦我們的基本需求得到滿足，我們就會開始追求有意義又能滿足情感的體驗。這點只要看娛樂、銀行、健康照護這類服務經濟，與製造業經濟之間不成比例的消長關係就可以知曉。此外，這些服務本身也已經遠遠著超過基本需求的範圍：好萊塢電影、電玩遊戲……，這些服務的價值，全在於它們創造出來的情感共鳴（Brown, 2010: 158）。

在符號價值超越使用價值的時代，商品通常已具備好用和美觀的功能和設計。由於可玩弄的符號範圍越來越少，「體驗」便成為繼商品之後的關注對象。

體驗的設計不再只是服務業的煩惱，如今它已成每間公司的日復一日、週復一週的在意點。若將聚光燈打在那些獨攬世界的平台型科技公司上，當它們推出主打商品後，剩餘的時間都在做什麼呢？答案是推出一代代的更新版本。在這些版本中，基本商品或服務沒有太大的突破，更動的通常是一些細微的介面優化。好比，對話框的框邊是圓弧狀、還是直角看起來舒服？影片的預覽畫面究竟要放反派角色、還是正派角色才會吸引觀者點入？又如，iPhone iOS 14.5 新增了「siri 不再有預設聲音，使用者可以自己從聲音選項中挑選」、「由於戴口罩無法使用 Face ID 解鎖 iPhone 時，可以透過 Apple Watch 解鎖」等功能；messenger 版本 323 新增了「有聲的表情符號」。以上種種是否體現了生產者的迷惘和焦慮呢？世界似乎快變不出新把戲，只能盲目無盡地繼續前進。或許值得慶幸的是，顧客體驗的礦坑暫時還不會被挖盡。

設計思考強調其「同理」的面向，藉以區隔其它的創新手法。「我們可以利用人類的同理心和理解力來設計體驗，創造主動投入和參與的機會」（Brown, 2010: 162）。經由設計思考的流程和心法，可以擦亮生產者對於消費者需求的敏銳雙眼。設計思考的同理步驟吸收了人類學和社會學的質性研究，包括觀察、訪談等田野調查，只是將其轉換為考察使用者和消費者需求的獲利手段。布朗以 IDEO 為美國銀行（Bank of America）構想的新產品為例。他們決定執行其中一個幫助顧客省錢服務的構想，其中強調「理解人們行為的重要性」，效法人類學家實前往巴爾的摩、亞特蘭大和舊金山，了解儲蓄在美國人心中的地位 and 角色。觀察發現，美國人會將用剩的零錢丟進罐子裡，此即他們儲蓄零用錢的方式。基於該發現，專案小組延伸並且反覆確認，然後製作原型。結果是，美國銀行推出了「保存零頭」這項金融商品，可以自動將購買金額化為最接近的整數，再將差額存入帳戶。開辦的第一年，該方案吸引了兩千五百萬的新顧客（Brown, 2010: 166-167）。

由此可見，設計思考將人性置於商品或服務設計的中心，擅長使用顧客旅程地圖等工具，再搭配人類學的訪談和觀察法，考察顧客接觸商品或服務的經歷，從開端到結束的所有細節。正由於人性中心的宣稱，所以設計思考是能增添商品／服務的本真性策略（see also Seitz, 2020: 86-89）。本節第一小節已指稱，1970

年末，面對反標準化商品的批判聲音，生產者順勢強調商品的本真性，而體驗自然是本真性的標的。「體驗服務和標準化服務不同，必須營造個人化和客製化的感受，才會廣受歡迎」（Brown, 2010: 169）。兩天的設計思考工作坊經常以「重新設計____的體驗」作為入門題目，比如「重新設計與寵物告別的體驗」、「改善與寵物出遊的體驗」等等。

體驗之所以能被設計、進而再被消費，是因為它已被視為有意義的符號。如同布希亞所說：「消費是一個系統，它維護著符號秩序，它既是一種價值體系、也是一種溝通體系、一種交換結構。……消費系統並非建立在對需求和享受的迫切要求之上，而是建立在某種符號和區分的編碼之上」（Baudrillard: 2000: 69-70）。當人們消費商品或服務，理由不一定是「事物本身」，更多的是「事物傳達出的差異」。飛機座位選擇商務艙還是經濟艙、旅館選擇五星級還是三星級、手機使用 iPhone 還是 Android、時裝選擇高價還是平價品牌、鞋子穿戴名牌還是路邊攤等種種的權衡，並非天真直覺的選擇。符號的價值系統和溝通效力早已深刻在每個人內心。

但若僅拆解符號或是說明符號系統的運作，仍不足以回答為何消費符號可以代表自我個性。我們需要先將鏡頭轉向社會性的面向。除了前章論證資本主義拿去個人的依賴結構，迫使個人茕茕孤身、自主處理一切之外，理應還有另一股內在性的力量。針對此問題，須回溯至十九世紀中葉作為背景前導。當時人們震驚於資本主義的經濟秩序，開始遁入如避難所的家庭之中，將自身隔離於公共秩序以保全自我。人們反過來以家庭關係的隱私與穩定作為判准，開始質疑公共秩序的正當性。一個對反的現象出現了：人們不能依靠、不再信任超越性（transcendence）的力量，轉而崇拜內在性（immanence）。內在性是以個人的內在感受為基礎，無須套入社會或歷史的架構理解（Sennett, 2007: 24-29）。

當世界轉向內在性，我們正在失去儀式、習俗或宗教等超越性力量為自我保留的空間。超越性世界充滿了慣例與儀式，它們決定了個人在情境中應該遵從或是展現的舉止。因此，遵照慣例形同戴上面具，讓個人得以為自我圍上面紗，既參與在儀式中又不波及自我（Sennett, 2007: 361）。儀式尊重他人與自我的互動

距離，創造規則或流程，好讓個人得以演戲或嬉戲，保全自我免於過度暴露和透明。一旦失去了規則的界定，即是失去了遊戲的可能，此時一切互動皆須仰賴個人重新界定和創造。在內在化情境下，該如何行為成為了個人必須考量和顧慮的一切。個人的表達不再屬於儀式規則的產物，全都化作人格特質的表現：個人需要煩惱每次的表達反映了哪一面自我。

在此情況下，個人與他人環境的互動、個人所穿著與配件的風格、個人在社會關係中的位置，全都變成洩漏自我的秘密跡象（Sennett, 2007: 361）。個人開始在意起自我表現，不斷探問自身是否足夠真誠、友善，並更容易因表現不佳而感到懊惱或自責。個人也開始在意起消費的商品，休閒的去向，能否與其認定的自我相呼應。人們開始追求外在表達與內在自我的同一性，而這幾乎是以內在性消滅了社會性。他們忘記社會生活的原先本質即遊戲，它刻意與親密的欲望和身份認同等等保持距離。因此，失去遊戲的社會形同拿走了距離的彈性，個人的表達便與自我的本真聯繫在一起。這使得自我充滿了動機和算計（Sennett, 2007: 362）。世界丟失了遊戲的玩世不恭，進而嚴肅了起來。

具個性化的商品是伸向失去面紗的自我之手，它的嚴肅性讓自我無法輕鬆隨意。這讓生產者有機可行，而體驗是更加飄渺無形的手。它如同畫上裸妝，必須精心妝點、卻又不太刻意。「創造體驗的文化必須超越大家都一樣的泛型層次，讓每位顧客感受到你為他量身設計了獨一無二的體驗」（Brown, 2010: 169）。設計思考和過往設計並無不同，兩者都在嘗試誘使個人將自我與商品綁在一起。生產者推陳出各種新體驗，激發個人探問自身經歷的何種體驗最吻合自身界定的自我。設計思考凸顯其同理階段更有誠意地蒐集顧客的所有行為，再進行分析和發想，設計出更接近顧客需要的體驗。在當今時代，本真性的妝或許尚未被化膩，但並未言明的是：我們兢兢業業地以本真性、個性化雕琢的自我早已在新世界中缺席、死去。這世界並沒有自我的獨特性，只有徒留符號的綜合體。

第五節、小結

在第二章，我們以經濟為主角推演新自由主義如何發起資本主義的解放狂歡。在本章，我們深入專案化和碎形化資本主義，探問它具有哪些義務性的精神，又如何和設計思考的內涵相呼應。

第一節凸顯資本主義動員的兩大精神，即自主性和本真性。它們作為詩意的藉口，促使當代個人在工作中自我實現和表現本真，甘願並樂意助長資本主義的再生產。

第二節概述設計思考的起源，其主要傳播者為 IDEO 公司和史丹佛大學。釐清了設計思考的終極目標為找到滿足人們需求、商業成功和技術可行的交集，介紹其細部的操作流程，並主張創新精神和體驗設計扮演更重的份量。

第三節試圖證成資本主義的自主性精神與設計思考的實驗精神有著親近性。本文認為專案化和碎形化資本主義本身打造了既有自主性又有適應力的精神，使得個人重視工作的自我實現多過於金錢報酬的層面。而設計思考正是搭上自主性精神的風潮，故自然能以創意自信、實驗精神等內涵吸引個人和團隊，使之成為設計思考的信徒。

第四節試圖證成資本主義的本真性精神與設計思考的體驗設計有著親近性。本真性強調真實自我的探索，而這被資本主義用來解決標準化失靈的商品與服務。本真性開啟了生產者和消費者能橫行在浩大的符號宇宙的先河。如今，體驗接手商品的過去，設計思考以質性方法堆疊的同理階段，宣稱自己更瞭解使用者所需。體驗設計實踐了資本主義的本真性精神，其中個人的符號性也越來越趨向無形。

在下一章，我們將更進一步援引一系列設計思考書籍，考察書籍中反覆提及的概念，深化證成專案化與碎形化資本主義的精神和設計思考的概念之親近性。

第五章、設計思考的倫理

上一章初步說明了專案化和碎形化的資本主義精神與設計思考內涵具有選擇性的親近。本章將以第三章〈表一〉羅列的設計思考相關書籍為研究對象，進一步闡釋兩者論述的親近性。本文認為，〈表一〉的書籍多半是順著設計思考的五大步驟，擴充解釋步驟設計的原理、操作者的心態調整與環境建立，以及不勝枚舉的操作實例。若以《創意自信帶來新力量》為例，第一章即以 MRI 機器的案例作為破題，引出設計需平衡人、商業和技術的三層面目標，具體的作法即是從啟發（Inspiration）、統合（Synthesis）、發想和實驗（Ideation and Experiment）進展到執行（Implementation）的階段。第二、三、四章的名稱分別為膽量、激發和躍進，內容上則提及創意心態立法、洞見發想法、以及開展行動法。在本研究看來，書籍論述的宗旨仍在於傳達五步驟內容（同理、定義、發想、原型與測試）以及建立創意自信的心態。據此類推其他書籍的章節編排和內容，本文收斂出設計思考宣揚的三大核心論述，分別為：創新潛能、以人為本與行動先行。

在創新潛能方面，設計思考主張人人皆有創意，進而設計思考框架中的「同理」（empathize）使用者、重新「定義」（define）問題以及「發想點子」（ideate）等工具，正是設計思考挖掘參與者創意的來源。在以人為本方面，設計思考將「使用者」置於核心，試圖同理使用者在使用一件設計物的感受、行動、動機等。在行動先行方面，設計思考鼓勵「先行動」再反思。若欲推新的設計物，則最佳方式是製作出一個粗糙的原型（prototype），方便大眾想像與試用，進而蒐集直接且豐富的回饋。本文主張，創新潛能和行動先行的論述正親近於資本主義的自主性精神；而以人為本的論述則近似於資本主義的本真性精神。本章以下將延續上章初步刻劃的親近性，以書籍內容更深入地闡述兩者之間的扣連。

進一步，本文也引進組織應用的案例，使得設計思考的概念貼合現實生活的脈動。本章以下的三節中將分別引用 IBM 與 Microsoft 的個案彰顯創新潛能，Starbucks 與 Disney 的案例支撐以人為本，Uber 與 Minerva 的實例輔證行動先行的概念。案例挑選上：首先第一節，IBM 與 Microsoft 次產業分別屬於軟體基礎設施和資訊科技服務，但皆可囊括進科技產業的範疇。它們兼具組織規模龐大、

服務客戶橫跨多重產業的特性。前者提供跨產業、跨國家的 IT 顧問服務，後者的 Office 系列軟體和作業系統無人不曉。然而，兩者過往多採取效率和數據導向式的管理策略，結果多給大眾冰冷、剛硬、保守的企業形象。然而，如今卻是接納具溫暖、同理、創新的設計思考帶領它們突破既有業務。其次第二節，Starbucks 與 Disney 分別屬於餐飲產業和娛樂產業。儘管並非隸屬於同個產業，但兩者具有一定程度的相似性，包括一線服務人員與客戶互動程度高、重視空間氛圍的打造，以及在意顧客的感受等等。由於兩者營運的共同點原本即相符於設計思考側重的以人為本概念，因此同理論述幾乎是無阻力地滲透進該類型組織的深化發展。這個脈動也著實貼合當今資本主義強調本真性精神的走向。最後第三節，Uber 作為引領世界變革的軟體產業代表，多採取敏捷開發、快速修正產品的運營模式，自然容易接受設計思考凸顯原型製作和彈性測試等論述。對照來看 Minerva 的例子，可知如今連明確結構、緩慢步調、研究導向的學校也越趨投注資源在設計思考課程、訓練學生動手實作的能力。這個趨勢或可證成敏捷開發、行動先行的概念正在打開保守體制的大門。簡言之，本章以下三節試圖彰顯設計思考的普及性，改造和同化原本差異極大的產業結構和組織文化。

第一節、創新潛能

純粹以科技為中心的創新觀點，已不像過去禁得起考驗，而單從現存策略挑選的管理學，很可能應付不了國內外的最新發展。我們需要可以平衡個人和社會整體需求的新產品；可以應付全球健康、貧窮和教育挑戰的新構想……我們需要的，是通往創新的路徑，強大、有效、容易進入，可以整合至各行各業和所有社會，不論個人或團隊都可以激發出突破以往的想法。設計思考所提供的，正是這樣一種路徑（Brown, 2010: 34-35）。

上述為 IDEO 前執行長布朗的《設計思考改造世界》引介設計思考的開場白。首先，他將常見的科學和管理學等解決問題方法作為比較對象，強調「以科技為中心的創新觀點」和「從現存策略的管理學」不再有效。他的理由有二，一

是它們已經過時了、二是社會問題更複雜了。幸好的是，設計思考是解決各行各業和社會問題的萬靈丹，並且可以適用於任何團隊大小，因為設計思考提供了一條創新的路徑。具體而言，該路徑即是「從人的觀點出發，把人們渴望的東西與技術上可行、經濟上實惠的條件整合起來」（Brown, 2010）。按照以上論述，可以闡釋作者的意思是：其一，創新除去了玩樂、耗費的休閒成分，轉而被定位為解決問題的工作方法；其二，科技中心的管理學已過時，而人本中心的設計學才是適合當代的解方策略。其三，我們需要訓練各行各業的人們一起來學會這套思維方法。

針對第一點，設計思考中的創意並非指稱藝術性展演、也非無目的玩耍，而是被理解為解決問題的工具。換言之，創意是被視為一個生產工具動員起來，需要利用它來構想新產品和新解方。若再參照與布朗為同一陣線的 IDEO 創辦人凱利之說法：「事實的真相是：我們所有人都有源源不絕的創意潛能等著被開發」（Kelley & Kelley, 2014: 22），則足以顯見設計思考的確視創意為工具。另外，使用「創新」而非「停止」的字眼，意味著我們只能朝著對過去決裂、向未來開放的道路上前進。如此不該意外，設計思考所呼籲的正是人類的創意施展。一方面，碎片化資本主義已經拆去領域的隔牆，結構不再清楚而可被究責，導致問題只能仰賴個人自行解決。「風險與矛盾持續被社會生產出來；但處理風險與矛盾的責任和需求則被個體化了」（Bauman, 2018: 79）。創意經常被宣稱是個人童年曾經具備，但長大後遭受壓抑的特性內容。這也賦予了創意作為創新來源一定程度的正當性。另一方面，創意也需要在幾近無管制的自由環境中才得以發揚光大，而當今去疆界的後狂歡狀態正是適合創意發跡的時代。總言之，每位個人的創意潛能成為社會問題的處理利器。

針對第二點，設計思考不同於冰冷的科技學、也不同於死板的管理學。它的獨特之處在於能釋放人們的潛能，帶來翻轉常規的作為。「設計思考不只是以人為中心；設計思考還深入到人的內在本質、依賴我們的直覺能力、對模式的認知能力、建構想法、兼顧功能與情感的能力」（Brown, 2010）。它將自身定位為整合理性與感性的第三條路。如同多倫多大學羅特曼管理學院的前院長馬丁之定位：設計思考為介於分析性思考和直覺性思考之間，聚焦於能產生符合預期目的

之結果，默許模糊性和實驗性（Martin, 2009: 50）。如設計思考的推廣者所言，它開創了創意性的解決方案。比如，英國重視環境永續的非營利組織 Hubbub 將容易被忽視的煙蒂垃圾桶，重新設計為煙蒂投票箱，有效改變人們隨意丟棄煙蒂的習慣。又如，IDEO 與非洲坦尚尼亞新創公司 Edgepoint Digital、比爾與美琳達·蓋茲基金會共同合作，以易理解的介面、家庭式的方案、短期化的訂閱等方式，提供適合低收入家庭的保險方案。

針對第三點，凱利配合了布朗向人們宣揚創意能帶來的強大力量。兩人皆期望將個人塑造為富含創意、樂於冒險的企業家自我（entrepreneurial self），因為這類人格才是顛覆組織社會的原動力量。²⁴

為什麼不讓你的團隊或組織成員有更多的創意自由、更多發揮潛能的機會？當你在團隊成員中找到創新者，整個企業都將因此而受惠。豐田汽車之所以能保持在全球汽車工業的領先地位，是因為他們讓每一位員工都將提出創新方案視為份內的職責（Kelley & Kelley, 2014: 260）。

凱利將一間組織的運營成功歸因於能釋放員工創意的管理方針，以及具有創意想法的創新者。此論述更直接為我們揭露設計思考設想的理想勞工形態是創意型人才。他們欣賞應該重視工作的意義多過於財務的報酬、重視工作的趣味大於職位責任的勞工。「明星設計師的辦公桌、書櫃和架子都擺滿了自己的最佳設計，用最簡練的方式解決最困難的設計挑戰」（Martin, 2011: 164）。馬丁以設計帶來的影響力，而非職責或財務成就作為價值判準。換言之，設計思考另闢一套成功人士的形象，並非如科學和管理導向的世界所熟知的為「領導數千員工的高職位、創造高收益的高階主管」，而是「挑戰解決未有既定解答的設計師」。新的成功道路是挑戰困難問題的設計人才。設計人才去除掉勞動的被動性、財務報酬的追求，反倒強調勞動的主動性、對社會的影響力的創意特質。該論述相近於資本主義以自主性精神鼓勵人們自主行動、追求自我實現之途。組織的管理形態已

²⁴ 企業家自我為人類主體性的一種構想，原先意指善於計算成本／利益並且效益最大化來行動的主體；如今，該概念意指採取非計算性、樂於冒險、願意為想像的成功奮力一搏，保持彈性和展現創意的主體（Christiaens, 2020: 495-496）。

經從規則的外部控制轉向勞工的自我控制，而設計思考正如同無形的管理者，將個人打造為自主的主體。成為設計思考家，意味著釋放個人的固定職責，以便在世界施展實踐，掀起一波波創意革命。

除此之外，設計思考對於管理者的期待不再是加諸限制和約束，而是鼓勵和引導員工施展創意。甚至，馬丁主張組織應該製造困難的設計挑戰，如此才能留住創意人才。「人們從事創意專案時會很愉快，會想要每天都跑去上班。現今企業為了留著一流的創新人才，最好的留才工具之一就是棘手的設計挑戰」(Martin, 2011: 173)。該論點類似於社會學家蘿絲指出當代權力在治理靈魂的觀點：「管理者需要開創工作的有趣和滿足點，以便讓勞工賦予其工作意義；甚至是成為幫助勞工踏上自我實現之途的引導者」(Rose, 1999: 103)。不只如此，這論點也不謀而合於資本主義的自主性精神所期待的專案經理樣態。如今，團隊領導者更被重視其個人特質，須能協調跨性格的成員合作。我們可將其理解為繼壓迫與權威的管理後，設計思考在支持一套新制度，該制度可有效驅使勞工既愉快又忠誠地為組織發想創意十足的产品與服務。

設計思考以一連串具說服力的論述，證明自身為一套可帶來創新的有效方法。上述設計思考宣揚者相信創意是每個人的潛質，但是這並不僅是淪為雞湯式宣講，毋寧是透過有效方法的區隔來刻畫出自身不同於科學、管理學、美學的設計。具體言之，一方面，設計思考的創新來源在於「善於觀察非直覺可見的事物」之視角。馬丁以遺傳學家謝勒的垃圾桶研究法為例說明。垃圾桶研究法關注「離群值」的資料特性，使謝勒從被以往研究排除的微小差異中，找到自閉症兒童是由於具有特定基因刪除和複寫之異常，才導致他們特別容易著魔似地分析資訊。與之類比，設計思考重視的「有效性」概念能顛覆「可靠性」準則下傾向忽略的視角(Martin, 2011: 45-53)。另一方面，設計思考也呼籲人們「重新建構問題」。問題通常是根據已知的答案而被提出，但設計思考卻要我們退一步確認問題的方向是否正確，如此才是帶來新想法的關鍵所在。例如，當 IDEO 設計醫院醫療的設備專案之時，鼻竇炎醫師抱怨解剖工具的操作太過沈重，導致直覺的問題發想是「我們如何讓手術工具變輕」？然而，設計思考卻可將問題重新擬定為「我們如何讓手術工具在長時間使用下仍然舒適好握」？後者的提問拓寬了解決方案的

想像範圍，最終改良的產品雖然比原先還重，但是卻藉由改變重心的位置而讓它握起來更加舒適，進而受到醫師喜愛（Kelley & Kelley, 2014: 131-132）。

設計的力量不是作為鏈條的一環，而是作為輪子的軸心。……今日，最先進的公司不再徵召設計師增加包裝吸引力，而是要求設計師提出創意的想法（Brown, 2010: 34-37）。

設計思考以創意宣講和創新方法區隔自身於科技和管理之外，也再度區隔自身和純美化設計的區別。布朗期望能洗刷大眾對設計的刻板印象，亦即美化式的設計，進而拉抬設計的理念地位。兩者的不同之處在於設計思考是決策的核心、是構想創意的謬思，而美化設計只不過是決策的結果、遵照指令的成果。如今，設計思考已是不容忽視的崛起力量：有效地被組織採用，並且將其視為創新的原動力。或許令人意外的是，採納設計思考變革自身結構，再開展以設計思考作為諮詢服務銷售給客戶的組織竟然是原先科技和管理導向的 IBM 公司。

近年來，IBM 從人才、場所、內部運作和核心業務等三大方面進行激烈的組織變革。在人才方面，2012 年起 IBM 持續增加設計師的人數，從 2012 年的 375 名，到 2015 年增至 1,100 名，2017 年再增加到 1,500 名，致力於在組織內部實踐設計思維（中田敦，2016）。場所方面，IBM 在紐約、芝加哥、舊金山等世界約 60 個城市普設搭載移動式白板、易移動的桌椅等等，用來方便實踐設計思維的開放式工作室。在內部文化和核心業務方面，自 2018 年起，IBM iX 數位網絡部門的全球管理合夥人馬修·坎迪（Matthew Candy）持續在 IBM 內部團隊導入敏捷式管理的方針。甚至，IBM 除了奠基在原有 IT 諮詢的顧問服務，如全球業務服務（GBS）和全球科技服務（GTS），亦擴大提供強調設計思考的顧問服務，亦即 IBM iX。後者旨在協助客戶發覺其用戶的需求，做法通常是進駐客戶的公司內部，應用設計思考來協助客戶重新發明商業模式與產品（張育寧，2019）。

如今，IBM iX 已成為體驗策略、創意設計、數位行銷、顧客體驗等顧問服務領域的領導者。它服務聯合利華、空中巴士、英格列斯百貨、福斯汽車等知名

企業。長期客戶涵蓋金融業、製造業、零售業、服務業等多重產業，而這些客戶也正面臨需將既有組織模式朝向更小型團隊、彈性化運作的時機。IBM iX 團隊正是以設計思考作為手法，開啟 6 個月到 2 年以上不等的專案，逐步定義問題、策略重塑、團隊賦能，協助客戶設計出敏捷和彈性的工作文化與做事方針。

由 IBM iX 可見，設計思考成功改造了 IBM 的工作文化，並且槓桿化 IBM 的力量再度滲透至客戶企業。它既指引企業客戶找到其用戶的所需的產品與服務，也將組織文化模塑為以人為本、敏捷迭代的樣態。這不正證實設計思考正在實現其目標？「以強大、有效的方式讓個人或團隊皆可使用並構想創新點子之方法」。在橫向維度，設計思考的五大步驟拉出了原則性的手法和工具，只要是同理特定對象、重新擬定問題、有別直覺或慣性的發想、動手實做的試驗等等，皆可以被收編至設計思考的使用範圍；在縱深維度，設計思考有賴於跨產業、跨年齡、跨國家、跨文化、跨專業人們的操作和運用來填補更具體和特定的內涵。因此，本文認為設計思考傳播快速的原因，或可歸因於它除去了單一領域的思想侷限，而使它能套用於所有產業。它的易入門性使組織可透過同理顧客來調整其商業模式、銷售策略、研發方向；使個人可同理朋友、家人或其它利害關係人的想法，進而設計出更適合彼此的關係和互動模式。

專案是把構想從概念落實為產品的載具……設計專案有開始，有終點，有結束。一個定義明確、清楚指出方向和限制的專案，是讓創意能量維持在高檔狀態的關鍵（Brown, 2010: 55）

具體言之，設計思考期望設計出兼具技術可行、商業存續和貼近需求的商品／服務。它並非僅是倚靠宣揚創意和創新方法的教學，而是需要搭配目標的明確和時程的期限，亦即設計專案。設計專案如同一般專案，具有明確起訖點、清楚和可行的目標，是短時間高度活躍的節點。布朗認為專案的限制和聚焦讓是使創意得以維持在高檔的關鍵。它對反於無明確目標的漫長研發活動，並且主張起初設定明確的方向並且在過程中樂於調整才有機會帶來重大的創新，而非僅是既有業務的增值。此外，若欲更進一步彰顯專案的魔法，最佳的策略是設立專案室的

空間。「IDEO 有『專案室』的空間，保留給執行專案的團隊成員。A 空間可以是思考未來的信用卡，B 空間是為印度鄉間規劃乾淨用水的輸送系統」（Brown, 2010: 71）。由此推論可知，專案空間設立的重要性意義在於「專案」無法相容於任何「結構」。結構意味著長時間存續的組織狀態，其中結構定義了勞工的分工和職責。與之對照，專案改由個人特質和能力來暫定分工和職責。馬丁也認為，結構中的職位僅適合延續既定的操作程序，而專案的起訖卻能創造全新的規則。「設計師習慣處理有明確完工日期和定義明確的專案……一般設計師的簡歷，包含過去參與的專案，而不是一連串階級的職稱」（Martin, 2011: 156）。換言之，專案要求每位參與者不再能躲進職稱的保護傘裡，而必須在每次的專業皆有所貢獻。

如此看來，只要先開啟專案再參照設計思考，就能發想出創意的想法嗎？一如第二章所述，專案的運行也包括能隨時動員組織內／外部等特點。設計思考的操作高度仰賴「跨領域團隊的組成」，也就是「T 型人」。

縱軸部分，團隊的每個成員都必須身懷某項絕技。……可是這樣還不夠，在縱軸上多畫一橫，具有跨領域合作能力與合作性格的人才是創意組織尋覓的目標。他們可能是研究心理學的建築師，行銷經驗的工程師……（Brown, 2010: 62）。

這句話的亮點在於「可是這樣還不夠」。依文本脈絡理解之，所謂的還不夠包含了漸進的兩種意涵：其一，團隊成員不能只是純粹的設計師、建築師或是工程師，也就是說在此專業之上還需添加另一跨領域專長。其二，跨領域並非只是具備兩種專業的職業人，而且要是具有合作性格和能力的彈性人。因為僅是具備多專業性但是卻缺乏合作性格的團隊，很容易淪為固守自身領域而不願妥協的漫長協商，然而跨領域團隊卻能夠共同貢獻想法和為結果負責。這完全呼應了專案化資本主義中，個人不能只勝任一個專業而且要具備可調整特質的人格。「專案要求參與者隨時維持可調整的和流動的特質，如此才能讓新專案的誕生成為可能」（Boltanski & Chiapello, 2007: 112）。此即自主性精神的彰顯，因為自主的

人們即意味擅長多重工作、持續精進自身、保持高度適應力，並且能進行背景殊異合作之人。

綜合言之，設定明確起訖、目標的專案，搭配設計思考步驟的引導，再委由不同專業／特性的個人組成，幾乎可將該方法套用在解決多種問題之上。我們再以微軟（Microsoft）之例證實該方法的有效性。2000 年，微軟（Microsoft）看見年輕人花費更多時間在遊戲機上而侵蝕了使用電腦的時間，因而決定進入遊戲機的戰場。當時的遊戲市場已經有索尼（Sony）和任天堂（Nintendo）等強大對手，而微軟幾乎毫無硬體產品的銷售經驗。微軟起初即設定明確、聚焦的專案目標，他們不願意同索尼與任天堂設計面向大眾的遊戲，而是專為願意耗費多小時玩激烈的、複雜的、暴力的重度遊戲玩家所設計。儘管微軟願意投入巨資，但也並非立刻成立一個部門，而是組成工程師、設計師和行銷者的跨領域團隊進行遊戲的開發。另外，也正因為他們自身即是重度遊戲玩家，能發揮設計思考強調的同理顧客所需。兩年後，微軟推出搭載第一人稱射擊遊戲（FPS）——最後一戰（Halo）——的 Xbox 遊戲機，成功在美國掀起熱潮。微軟因此晉升為三大遊戲機公司之一，並且在十年內 Xbox 佔其 10% 的營收（Patnaik, 2009: 15-16）。又一樁企業案例指陳設計思考的創新經常搭配自主的、具合作性格的跨領域成員組建團隊、明確可行的專案目標、願意理解主要客群需求的同理心，以及基於有效性原則而冒險推出缺乏過去經驗檢證的成功商品。若能兼顧這四者，基本上有高機會催生出能為公司帶來爆炸性成長之產品／服務。

綜上所述，設計思考埋藏著帶來創新的顛覆性期待。它以多重配套組合驅使操作者往創新的道路邁進，諸如設定專案的明確目標和截止日期、拉進跨領域專業的團隊成員、了解顧客而萌生的新構想、基於有效性的大膽試驗等。本節並非隨機選擇 IBM 與微軟作為案例的援引，而更欲反差凸顯以科技、管理導向的公司轉為擁抱以人為導向的設計思考，並且成功使用它為組織帶來顛覆性的改變、開創新的客源。設計思考收編的主體也承接專案化資本主義的理想形象，他們富含創意、自主，期待為世界帶來影響力。

第二節、以人為本

設計思考家的挑戰是幫助人們說出潛藏在心裡、甚至自己也沒察覺到的需求 (Brown, 2010: 77)。

設計思考擅長觀察人們的日常作為，從中察覺不便之處以開展新商品／服務的契機。拿起設計思考的放大鏡即是將每位路人視為「待被挖掘需求」的「使用者」。仔細觀察能夠幫助我們看見人們做與不做一件事的邊界、社會規則體現在個人身上的約束，以及人們置身行為改變的門檻。例如，原先穿著舒適的人們何以需要打理門面？理由可能是為了約會、升職、業績等等。當我們抓住人們起身行動的邊界和原因，便很容易設計出人們在某時刻迫切需要的商品／服務，好比說快速補妝的美容保養品或者口氣清新劑(Chipchase & Steinhardt, 2015: 52-65)。

更進一步，設計思考要求我們尋找極端的用戶，因為他們能使我們跳脫既有觀點的窠臼，刺激意料之外的想法。布朗以瑞士廚房用具製造商 Zyliss 公司聘請 IDEO 設計新廚具為例來說明。IDEO 選擇「非主流顧客」的兒童作為研究對象，最終設計出適合小孩使力的開罐器 (Brown, 2010: 81)。與此同時，越來越多科技公司開始雇用社會科學家，比如英特爾 (Intel) 雇用人類學家和社會學家研究數位貨幣的未來前景、大都會街道的生活形式、休旅車為家的新興現象等，試圖探勘十年後線下和下一波線上的人口需求 (Brown, 2010: 82-83)。

我們應該朝邊緣前進，朝以不同方式生活、思考和消費的『極端』使用者前進，比方說，擁有一千四百尊芭比的收藏家，甚或好車成癮的專業偷車賊 (Brown, 2010: 81)。

迪士尼的傳奇構想工程師羅德 (Joe Rohde)，主要負責設計和建造主題公園和度假酒店。他前往低度開發地區的一次旅程中，反倒發現了迪士尼可以切入的新商機。此即創造野外的冒險，讓人們沈浸在野生動物的行走之間，比如左耳迴盪大象遊行的隆隆聲、右耳灌入獅子的震吼聲。他當時直接將孟加拉虎引入執

行長艾斯納 (Michael Eisner) 辦公室，以此說服執行長野外生物能為前來迪士尼度假的家庭帶來戰慄般的吸引力。最終他成功獲得准許成立迪士尼的動物王國 (Disney's Animal Kingdom)，而該王國也快速成為世界上最受歡迎的主題樂園之一 (Patnaik, 2009: 36-38)。近十年來，該王國每年平均皆有超過 900 萬名顧客拜訪，2019 年前來動物王國的顧客量甚至增加到近 1,400 萬位。

從迪士尼的案例中，可見當探勘者前往「非主流地區」進行田野觀察時，有機會為我們帶來跨出文化脈絡、社會規範、乃至個人習慣的新刺激和新發現。反言之，若無起身行動至當地考察，即可能錯過孕育出顛覆構想的契機。不過，這也暗示了當今常態分佈中間值的絕大客群已不再能夠提供組織豐厚的報酬。或者，如今需要另尋邊緣領域來挖掘需求的頻率增加了，預示著越來越少地區能豁免於商業入侵。設計思考家如同礦工，將人視為金礦，照出人的缺乏，再填補該缺乏，介入人們生活。然而，需求究竟是被發現、還是被創造，兩者之間早已沒有區別。

必須具備同理心，我們才不會把人當成實驗室的白老鼠，或統計數據裡的標準差 (Brown, 2010: 87)。

「一個只從自己立場和經驗發想推論的設計師，不會有太大的發展機會，工程師或行銷人員也一樣」 (Brown, 2010: 87)。設計思考的「同理」體現在深入調查對象的生活行為，再將蒐集的資料轉換為商品／服務。調查方法有多種，在此同理的方式是設計思考家透過觀察、訪談、或安插攝影機等方式，揣測研究對象的狀態，模擬他們遇到的困難。比如，「2000 年，聖路易 SSM 德波健康中心的執行長邀請 IDEO 分享他們對於醫院新大樓的看法。IDEO 的專案核心負責人假裝腳受傷，成為了急診室的病患，並在自己身上加裝攝影機，藉此查看他從進入醫院起的登記、檢查過程。最終發現該流程充斥掛號的混亂和未說明的無止境等待」 (Brown, 2010: 92)。因此，同理能照亮原先商品／服務在「以人為本」上力有未逮之處。同理是指引我們設計出絕佳顧客體驗的道具。

同理確實看見了過去未曾顧及的少數群體需求。它協助我們不再將過錯歸咎到消費者的無能上，而是仔細檢視設計物不好使用的關鍵。「變老真的不是問題，是其他事物的問題。如果手不能順利操作馬鈴薯去皮器，那是去皮器的問題。如果不夠強壯到將門推開，問題在於門。或許所謂的缺陷是由產品和式樣造成，而非年齡或健康」（Patnaik, 2009: 5）。如此視角的觀點抹除了生產者的傲慢，使之低下頭來察覺設計缺陷。若拉高維度看，則生產者出現同理用戶的設計轉向，動機正是資本主義的本真性力量。「工業經濟立基於製造商品，衍伸至服務經濟提供服務，當今的體驗經濟核心活動是設計體驗。如今，消費者購買並非僅是根據商品特性，而也是基於他們感受到的體驗」（Rossman & Duerden, 2019: 33）。的確，標準化的商品不再被廣大消費者所接受；如今，體驗左右著消費者的購買決策；準此，生產者勢必得同理化差異客群的能力限制和使用方式，如此才能打造貼合他們真正渴求的商品／服務。設計本真性意味著設計符碼隱含的意指作用，驅動使用者想像他自己與設計物的獨特關係。

儘管有些人（例如：華特迪士尼）和組織（例如：麗思卡爾頓酒店）看似天生能創造出令人經驗的體驗，它事實上來自非常周密的和有意的設計（Rossman & Duerden, 2019: 32）。

設計者正是為了開創出與使用者的獨特關係，才兢兢業業地在意他們的感受、動機、行為。本真性體驗的設計目標是讓使用者所達之處皆染上快樂的色彩。設計快樂的體驗看似理所當然，畢竟當代人是擅於評論感受的個體，諸如 Google 星級的評分、Instagram 拜訪店家的貼文、中長篇幅的食記和遊記等。一旦服務態度不佳或是商品品質下滑，店家立即面臨批評甚至抵制的危機。美好的體驗不僅能保障顧客忠誠度、提升業者競爭力、也能留住受雇人才。然而，為何要以快樂、滿意，而非正義、公平作為體驗判準呢？這也許是因為碎形化資本主義已經由超越性轉向內在性的世界邁進。內在性的世界在意人內心的活動，而這點和快樂關注人們的意圖、信念和情緒有異曲同工之妙。快樂相對屬於個人價值，不同於正義、公平、忠誠等群體價值。「快樂是將自我置於首要的價值，並且將群體和社會視為個別自主意願的集合體」（Illouz, 2018: 156）。或許正因快樂側重個

人行為的原因，所以才容易使它成為設計的對象。反觀公平與正義等社群價值，皆需仰賴人們長期的相處、體制的變革才可能產生。

快樂至上的社會風氣導引人們將自我置於各種情緒的中心，成為內在性世界的顯見特性。「快樂將自我從富含團體和政治的意涵，取代為自戀式的自我關照；它也說服人們所遭遇的困難不過是個人努力和堅持的問題，群體共同促成社會和政治改變的可能性極低」（Illouz, 2018: 186）。若同理只不過是為了特定群體設計出獲得快樂的商品／服務，那麼即便設計物再怎麼貼合人性，終究將無法跳脫個人主義的迴圈視角。即便設計思考再被應用到社區場景中，但是設計出來的社區感最多只是對話溝通友好、情感支持友善的中產階級式連帶情感，早已不是家族式的社群團結、宗教式的信仰連結、傳統習俗的日常規範、政治思想的辯論激盪等等超越性力量所維繫的社群連帶。這一切都是經濟剔除了文化和政治判準，再回頭拉近人與人情感連結的偽裝手法。

對設計思考的宣揚者而言，同理設計對象並改善他人處境，能夠為設計者本身帶來工作的滿足感。設計思考認為，勞工真正在意的是自己對於世界的影響力，以及為他人帶來幸福的使命。「多數公司能給予具競爭力的薪水、休假福利和退休計畫，但唯有少數公司能展現我們的每日工作與世界正向影響力之連結……增加員工對公司顧客的同理心，能夠使他們看見自身的工作如何為他人生活帶來改變」（Patnaik, 2009: 14）。該論述不該僅被解讀為宣揚者的個人看法，本真性的設計行為確實較容易帶來情感關係的靠近，亦即設計者與使用者能夠以設計物作為中介拉近彼此距離。或許不難想像，被要求在主題樂園散播歡樂的迪士尼員工獲得顧客的良好評價時，員工的成就感與滿足感多少會提升。

良好的體驗設計能指引我們邁入消費者願意買單的正軌，而同理正是可以使用的手法之一。2000 年代中期，星巴克（Starbucks）積極拓展店面至亞洲或南美洲等地區。截至當時，設計團隊習於以最小風險和最短時間來生產咖啡的科學方法提供新店面套用。然而 2007 至 2008 年，金融海嘯迫使星巴克關閉約 600 間店面、更換領導層，並且反思過往模式的設計不足。公司進行調查後發現，由於星巴克隨處可見，顧客將其視為速食的同義詞。儘管星巴克的無所不在肯認了顧客

需要它們品質和速度兼具的咖啡，但這卻不必然有利於品牌形象的塑造。組織高層期望能打造讓顧客感到本真的店面。首先的作為即是將原本皆駐紮在公司總部的設計團隊派駐至不同城市，進行在地化的店面設計。設計者發現美國都會區的顧客傾向單獨或成對到來，並且不排斥緊鄰陌生人坐在大長桌；但在中國或墨西哥的城市，顧客通常是群體來到星巴克，不若紐約都會區的顧客傾向坐在大長桌的位置。因此，設計者針對前者將焦點放在大長桌的設計，至於後者則分別設計個人高腳凳區和群體座位區，來回應不同客群的體驗期待（Stinson, 2014）。

星巴克當然可以持續透過效率導向的生產方式，如麥當勞那樣普設據點、販售一定品質的咖啡來賺取利潤。但長遠來看，標準化生產不一定能走得長久。因此，設計團隊改以空間氛圍的塑造為目標，實際走向消費者考察他們的消費行為，以便打造更本真的體驗。「同理能驅動成長，因為它告訴組織在牆外的人們在意什麼」（Patnaik, 2009: 143）。星巴克的設計團隊可說是顧客行為的田野觀察者，發現不同國家的顧客拜訪咖啡店的人數不同、久待店裡的座位選擇也不同。正是進入實地的研究考察，才使設計者能設計出高度在地化的空間氛圍。一方面，星巴克的作為肯認了以人為本概念的有效性；另一方面，如同上章提及當今資本主義的本真性精神，星巴克也致力打造空間的體驗，顯現了當今企業越發看重本真性。

我們開始思考消費者在設計發展過程中的角色。早年，公司設想新產品，然後徵召行銷專家和廣告大軍把產品賣給民眾。慢慢的，公司開始接觸民眾，觀察他們的生活和經驗，從洞見中尋找想法與靈感。如今我們走的更遠。……設計演化的下一個階段，從設計師為民眾創造，走向設計師和民眾一起創造，終點則是由民眾利用『使用者自行生產的內容』和『開放原始產品創新』自行創造（Brown, 2010: 97）。

更進一步，當本真性走到了極端，組織就不再只是兢兢業業地扮演顧客以便了解其在意與重視之物，同時顧客也不再只是等待組織銷售已設計完成的商品／服務。這些方式仍帶有風險，會偏離使用者的需求。如今，組織與使用者更傾向

共同設計，期望能更貼近使用者的本真需求。例如，電玩遊戲產業從概念發想到遊戲測試均由開發人員與年輕科技迷一同打造。使用者參與設計的世界如同藝術評論家葛洛伊斯（Boris Groys）所言，「今日的社會不再是如德波（Guy Debord）描繪的景觀社會，人們被動地前往電影院、劇院、博物館、看書、觀看電視以逃避日常生活；如今，人們旅遊、玩遊戲、運動，他們不讀書，他們在社群媒體貼出一篇篇文章。他們不觀看展覽，他們拍照、拍影片，並且分享給親戚與朋友」（Groys, 2010: 33-34）。設計思考的烏托邦理想是使用者得以自行生產內容，只是烏托邦早已實現了：創作者在 YouTube、Instagram、StreetVoice 等平台，仰賴使用者上架貼文照片、影視歌曲、Podcast 談話等不正提供設計思考的文化條件？

第三節、行動先行

擁有創意自信的人並非被動的觀察者……他們通常會懷抱『做就對了』的心態。他們相信自己的行動能帶來正向的改變，於是立即行動；他們發現：等待一個完美的計畫或許只是空想，於是他們向前邁進（Kelley & Kelley, 2014: 152）。

設計思考鼓勵人們行動。它不喜好花費眾多時間苦思構想，或是猶豫想法是否會失敗而遲遲無法實踐。它建議先動手作出原型再進行修正。更具體言，設計思考認為若要設計出創新的商品／服務，那麼以量取勝較能雕塑出最棒的作品。凱利以陶藝班學生的表現為案例說明。陶藝老師將學生分為品質組與數量組，前者小心翼翼捏塑完美的作品，後者則是不停捏陶、重複做陶。最終較為優良的陶藝品皆出自「數量組」的學生手中（Kelley & Kelley, 2014: 160）。另一案例是玩具開發人員斯蓋茲（Adam Skaates）和遊戲專家雷塔（Coe Leta）與芝麻街工作室合作開發一套「艾摩的怪獸製造機（Elmo's Monster Maker）」的應用程式，旨在讓小朋友能設計自己的怪獸朋友。他們欲增加艾摩隨著音樂跳舞的功能，因此採用大尺寸的 iPhone 紙卡模擬手機介面，以真人跳舞仿效艾摩的跳舞反應等方式製作原型。此原型的製作僅花費一小時，卻有效說服了原先不看好的其他團隊成員同意新增這項功能（Kelley & Kelley, 2014: 170-173）。由上述兩例，一方

面可見，設計思考的主要態度是鼓勵人們以大量嘗試、再行修正來雕塑商品／服務的精益求精。因此，在發想點子（ideate）的階段才會強調「數量要多」，並在原型製作的階段（prototype）再以「最小成本」製作出可蒐集回饋的原型。另一方面可察覺，原型製作的好處在於能透過具現化的溝通模式，凝聚成員的點子共識，也加速實行的決策效率。



資料來源：《創意自信帶來力量》

開啟專案是落實行動導向的最佳方式。專案意指新增特定意圖在某事物之上。它的發生正伴隨著專案目標、專案人員、專案對象的具體填入。它具有將事物塞進有始有終的框架化能力，而這幾乎是當代資本主義的主要治理方式：人事物皆難以豁免、必須成為專案。「將某事物稱為『專案』，是一種對現實的組織、一種理性的構想、一種與自我關聯的形式」（Bröckling, 2015: 172）。專案經理人與專案參與者兩者看似身在專案的管理位置中；但實際上，他們是被專案進程的緊急性所捲入和制約。在此脈絡下，行動先行的呼籲其實首先是營造人們開啟專案的迫切性。然後，原型製作再以低成本、低時耗、高成效的的龐大機會來說服忙碌又害怕失敗的當代人勇敢嘗試。前者的行動幾乎看不見終點：只有行動的反覆，而沒有終極的價值可言；後者更不過是以潛在的高投資報酬率動員人們，近似於有比沒有好、試試看沒損失的論點：「如果你將傳統上『只准成功、不許失敗』的態度轉換成一系列的小型實驗行動，實際上你就可以提高獲得長期成功的機會」（Kelley & Kelley, 2014: 185）。

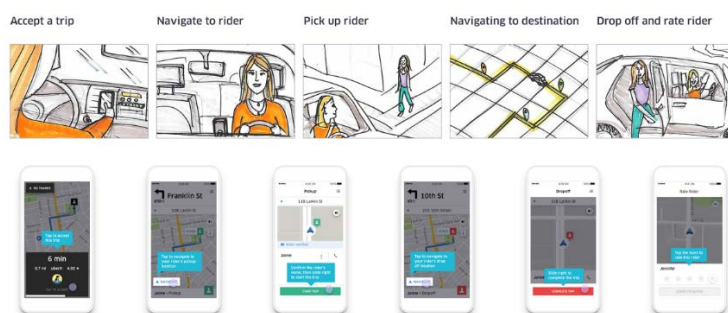
當代資本主義正在以專案誘使人們改變現狀、起身行動。「一個人可能反覆地聽到我們必須改變現狀，然而在當今時代，改變本身就是現狀。永恆的改變是我們唯一的現實」（Groys, 2010: 109）。因此，實際上的改變現狀應該是改變不斷要求人們改變這件事本身：換言之，不行動才是改變現狀，才是逆著資本主義精神的旨趣行進。反過來說，行動先行的論述其實是順延資本主義的自主性精神運行著。它以行動的推廣、故事的引誘，將人們導引至改造外界事物、積累商業活動、改善社會環境的進步方向上不斷前進。

在傳統上，商業世界裡的實驗通常只在企業內部悄悄進行。但今天，創新企業會公開地『從投入市場中學習』。與其一直等到開發階段進入尾聲，不如直接投入市場進行測試，並且將從中獲得的見解應用到產品上持續進行修正（Kelley & Kelley, 2014: 181）。

原型雷同於低成本、實驗性的樣品。原型的製作方式從繪製草圖、製作紙原型、建立網頁、拼湊以現成材料等方式無一不可。實務上，原型製作的好處不勝枚舉。例如，一間銀行希望能為俄羅斯各分行增加 VIP 服務，故一開始打算以發放市場調查問卷來測試顧客反應，但實際上卻在一間分行的試行過程中獲得更豐沛的訊息回饋。又如，一間新創公司欲找到訂出新產品的公定價格，於是直接將標記不同價格的樣品放在不同實體的店面中，藉此有效更可以試驗不同價格的買氣（Pijl et al., 2017: 162-163）。設計思考認為，與其要求顧客以問卷、訪談的科學方式去預測想像對於仍未設計出的商品／服務之效果想法，不如直接讓顧客體驗一個粗糙的原型。這種該作法既能解決抽象言語描繪的限制，也能收獲更精準實在的回饋。

也許在軟體產業中最容易觀察到原型製作的效果。它奠基於網絡訊息的傳遞速度和方便性，更加適合採取短期且快速的開發時程，以迭代更新的方式測試新商品／服務的市場熱度，並蒐集商品／服務測試過後的未盡之處。Uber 旨在藉由行動應用程式連結司機與乘客，讓欲乘車者可以一鍵叫車。為了能順利槓桿化車輛擁有者成為其司機，並且提供乘客良好的乘車體驗，Uber 司機能夠順暢操

作軟體至關重要。在 2017 年，全球每週平均約有 10 萬人成為 Uber 的新司機，Uber 需要他們快速上手軟體。對 Uber 的設計團隊來說，Uber 供司機使用的軟體必須達成三大指引原則，包括教益性（*instructive*）、不干擾（*non-intrusive*），以及專注且即時（*focused and timely*）。基於上述情況，他們欲測試司機從接到訂單、導航至接客地點、開往目的地，直到最終放下乘客的完整使用旅程。他們分別進行三次的原型測試：首次是由產品經理、工程師和設計研究員和內容策略師等內部團隊乘車來模擬司機的操作。他們使用 Sketch Mirror 和 InVision 等易於製作原型的設計軟體來模擬介面。此次測試後，設計團隊將工具提示框的顏色依外在環境光線隨時調整，以及基於司機普遍將手機放在距離眼睛三英尺之處而放大字體。第二次的內部團隊測試，工程師以修正後的原型再進行測試後，發現他們可以隨著司機的經驗提升而逐步退出提示框和語音協助，以及新增司機聯絡乘客的功能。第三次，他們實際邀請在職司機來體驗他們的設計，最終確認司機確實需要移除提示的逐步設計（Hui, 2017）。



資料來源：<Designing from the Car: Why Context Matters>

由上述 Uber 之例，明顯可見原型製作、測試和修正的好處。對於無法委由人員實地教授使用者的軟體公司而言，打造一個足夠直觀和易用的軟體是唯一的應對方式。正是因此，Uber 團隊選擇以實際體驗、一手訪談的方式測試它上市後的實際使用情形。事實上，這類案例不勝枚舉。例如 Netflix 也經常進行 A/B 測試，試驗在其平台上的不同影集應該配上何種封面圖片或劇照，才能吸引使用者點擊與觀看。²⁵ 它反覆測試使用者面對不同照片的後續反應，藉此評估和貼

²⁵ A/B 測試通常是先設定特殊目標，並且假設某變項有助於達成該目標。為了檢證變項的有效性，通常會將同變項做成不同版本（主要 A、B 版，甚至 C、D 版）進行測試。常見測試目標包括：提升頁面瀏覽時間、提升轉換率、提升分享次數、減少跳出率。常見測試變項諸如：行動按

近他們的喜好。Netflix 最終發現，有趣、複雜表情的封面劇照，或是卡通中反派角色的封面照，相對更能吸引用戶點入觀看（Ken, 2016）。

設計思考鼓勵添加限制在原型製作之上。舉凡預算、時間或人力的限制，反而能刺激人們以創新的手法達成原先的目標。比如，「（電影導演）柯波拉（Francis Coppola）以將演員頭髮梳反方向、製作印有反向文字的計程車車頂燈與車牌、再利用特效將影像反轉，來解決羅馬尼亞沒有右座駕駛計程車（供電影拍攝）的困難」（Kelley & Kelley, 2014: 166）。自我限制的精神使得設計思考的操作皆帶有緊湊性，因為人們被要求在刻意的限制之中擠出創意。這種精神也可見諸在設計思考的工作坊皆為大約兩天長度，每步驟皆須動用計時器計時等作為之中。專案正是適合該類行動的接納載體，因為專案擅長以短時間和高活躍的方式進行。它能包容人們在短時間產出原型、蒐集用戶回饋並反覆修正的需要。然而，短期強加限制尚且可以刺激人們突破極限，但如此的運行方式能持續多長時間呢？不過擔心是多餘的，因為我們只需要再開啟另一個新專案即可解決疑慮。

如今跨出企業界，專案的運作模式也滲透進入到教育界。諸多課堂開始主打「問題導向學習（Problem-Based Learning）」或是「專案導向學習（Project-Based Learning）」。兩者皆主張以真實世界的問題作為學校學習的主題，強調以學習者為中心、教師僅扮演引導者。該類型的課程不乏要求學生實際設計產品，並且鼓勵學生將產品推行至市場。以史丹佛大學的「創業平台」課程為例，學生就被要求在一季創立一家公司，並被指派在四天內製作出能順利運行之原型的課堂作業。阿克沙（Akshay Kothari）和安基特（Ankit Gupta）以新聞閱讀軟體構想一份作業。起初，他們以便利貼拼湊出使用介面的流程；後期，他們以 iPad 製作出粗糙軟體的原型，並且在咖啡廳收集潛在使用者的廣泛回饋。他們一邊觀察使用者操作軟體的一舉一動，一邊更新軟體的版本。最終，他們的作業成為在 App Store 下載的 Pulse News 軟體。這個軟體不僅獲得賈伯斯（Steve Jobs）在蘋果全球軟體的開發者年會上公開展示，也累積超過兩千萬人的下載次數（Kelley & Kelley, 2014: 150）。這個故事不僅說明了快速製作出原型，再反覆根據用戶回

鈕、文案、版面配置、圖片等。假若某網站想達成「提升頁面瀏覽時間」的目標，那麼它要先假設文案的優劣將是影響頁面瀏覽時間的主要因子，然後據此設計文案 A 與文案 B，將其分別呈現給目標群體，以便決定何種文案最能提升用戶瀏覽頁面的時間。

饋進行修正之好處；也說明了若依據設計思考的流程操作，僅僅是課堂作業也可以設計出影響全球人口使用的產品。

延伸本章第一節，設計思考強調挖掘人們的創新潛能，期待世界被創意轉動和活化。那麼，行動先行的論述則是確保人們會實際起身、捲起袖子行動。凱利引述安基特的說法，『創意不是你想到一個剛好可以解決問題的天才方案，而是在你試過好幾百個方案、不斷地失敗後，終於找到最佳解決方案』（轉引自 Kelley & Kelley, 2014: 151）。行動才是創意的落地條件：沒有行動的創意只是空談、沒有創意的行動只是重複。唯有兩者相互配合，才能真正推動進步。進一步言，它們體現了資本主義的自主性精神，將人們塑造為樂於創意與起身行動的主體。主體無需命令、利誘即自願動員自己創造改變，進而間接達成資本主義目標的再生產與再積累。

專案／問題導向的教學方式更是直接挺進校園，先期訓練學生應對專案化與碎片化資本主義的能力。學生透過課堂練習就能知道如何處理社會問題，也能從中學習在專案之中與他人合作和互動的方式。目前不僅是大學課程朝向專案化和實作化發展，大學本身甚至也直接以創新和實驗精神作為創立原則。密涅瓦大學（Minerva University）是基於創辦人尼爾森（Ben Nelson）想像 21 世紀大學的應然模樣而設立。它第一年的課程設計著重在訓練學生的批判性思考（critical thinking）、創意思考（creative thinking）、有效互動（effective interaction）、有效溝通（effective communication）之能力。上述能力分別訓練學生如何分析議題並且評估不同選擇的利弊，進展到如何發想多元的想法，過程中教導談判和團隊合作技巧，再到精進寫作與表達的技巧。它幾乎都是以世界上的問題作為學習的起點，一方面強調批判性思考，另一方面側重解決問題的能力。此外，密涅瓦大學沒有實體的校園，課程皆是以線上方式進行。它在課前要求學生完成指定閱讀並且回答申論題問卷、課中則是直接討論想法。該校的學生也須在 4 年在學期間親身到世界的 7 座城市中生活和學習（黃岳涵，2019）。由此可知，經由密涅瓦大學訓練的學生是適應專案化和碎片化資本主義的理想主體：他們擅於溝通、跨成員團隊合作、跨領域思考、異地移動，也擅長解決問題。學生的認知能力不再是被動填進重複且固化的知識，而是透過互動激發創新且流動的知識。

第四節、小結

本章試圖將設計思考中的觀念論述與實際案例，扣連上專案和碎形資本主義的精神特性，期望藉由經驗文本與理論思想的對照，發揮兩者綜效的成果。本研究認為，在一方面，資本主義的自主性精神和設計思考的創新潛能與行動先行等論述相關聯，兩者皆想像主體是積極主動、展現創意與樂於冒險的。另一方面，資本主義的本真性精神則可扣連至設計思考的以人為本論述。同理使用者所思、所感的目標在於設計出契合個人期望的本真性商品／服務，以盡可能讓使用者快樂的方式，留住舊客戶和吸引新客戶。

首先第一節，創新潛能的宣揚暗示設計思考傾向將問題視為可被解決，而目前僅是欠缺創意的臨門一腳。創意被設計思考動員為處理問題的工具，層次可分為明示地呼籲人們相信自身皆有與生俱來的創意天賦，或是隱約地透過步驟的指引刺激人們的創意發揮。前者宣揚每個人皆有源源不絕的創意潛能有待開發，並鼓勵組織解放員工的創意，更能提升工作的滿意度和生產力。後者則是透過觀察離群值、強調有效性概念，以及再擬定問題的方法，指引人們突破既定視角、可靠性概念，以及慣性想法的框架。它的原則性和實務性使其適用於多種產業，進而操作者僅需由跨領域成員組成，再開啟一定起迄時間的專案即可應用。進一步言，要求參與者展現自身的創意潛能、認為員工重視工作意義與有趣程度，以及跨領域成員需具有可調整的特質等論述，在在與資本主義的自主性精神意涵吻合。然而，動員人們的創意潛能形同航向無終點的離心軌道。創意本身的無法窮盡性和可再生性使它容易淪為無止盡的創新與突破，而這正與專案化和碎形化資本主義只剩下由專案串連的網狀網絡有高度的親近性。創意可以默許新專案的一再開啟，也能使網狀網絡不斷接續。

再者第二節，以人為本的呼聲動員同理心，將路人照亮為有待挖掘需求的使用者。同理強調觀察的力量，讓我們發掘人們行事的邊界，進而找出新設計物的介入機會。更進一步，它也透過觀察極端使用者和極端地區的環境，刺激自身對於事物的邊界設想。同理的方法為設計者開創出使用者滿意的嶄新道路，但其重要性的提升原因也許更在於資本主義放大了本真性的精神。本真性呼籲人們找尋

能與其內心渴求相應的商品／服務，而正向體驗正是設計者可琢磨的方向。快樂體驗的內在感受是專案化與碎形化資本主義社會下的最終剩餘價值，仍可探求的豐沛金礦。良好體驗既能建立設計者與使用者的特殊關係、讓使用者所及之處染上快樂的色彩，反過來也能為員工自身帶來工作的新意義和使命感。在可見的未來，使用者與組織的合作將會更加密切，他們一起更深入挖掘更貼近使用者的需求。世界將會變得更無摩擦力和更加親密化，共同朝向推薦每位使用者將會 100% 喜愛的影視、歌曲或書籍之路前進。

最後第三節，行動先行的論述試圖以諸多原型製作的好處，鼓勵害怕失敗的人們起身行動。大量製作原型、修正迭代比起小心翼翼、精心雕琢，有更高的機會打造品質優良的商品／服務。原型的產出既能使我們收穫大量受測者的回饋，也能省去語言文字帶來的溝通瓶頸。它以低投入、高報酬的邏輯說服人們行動，也鼓勵在成本的限制下製作出有效的原型。它呼籲人們在短時間、高設限下行動，添加了急迫性於設計思考之上。這項自我要求的特徵不正與專案有著絕佳的親近性？專案具有在短期時間和資源限制下創造出高活躍之能力，而設計思考需要反覆迭代的原型製作、測試再修正的迴圈也適合以此為單位運作。

回顧本章的論證，設計思考的概念可以被不同大型／小型的組織、嚴肅／輕鬆的文化、新興／傳統的產業別套用。由此可知，設計思考是「跨」詞彙的代表本身，因為它能將自身加諸於產官學界，凸顯共同的使用原則在於促進跨領域人才的集結合作，方才能夠設計出變化萬千的有效實例。本研究認為，設計思考與專案之間的關係可謂是超越與配合。首先是超越方面，設計思考相對於專案，不僅具備五大步驟的操作，而且強調特定心態的培養，例如強調自信感、同理心、實驗精神等等。因此，設計思考更能產出豐富鮮活的操作案例，而專案比較像是無個性的透明載體，被動等待人們開啟並賦予意義。其次在配合方面，資本主義的專案化不斷在為設計思考的應用性作鋪路，前者價值讓人們習於培養專案人格、發展專案合作的理想社會關係。這種鋪路如同打下扎實的地基，畢竟若人們不願進行團隊合作、執著特定專業而不願投入全新專案，那麼設計思考一開始就毫無用武之地。這樣看來，專案像是在泥濘般的碎形化資本社會中，填補一顆顆能被踩踏的石頭，好讓主體能夠踩踏其上而不至於身陷泥淖。

本研究認為，設計思考的工作倫理準則和專案碎形的資本主義精神具有內在親近性。在精神價值上，一方面，自主性精神強調主體的自我控制、彈性、擅於合作等特性，神似於創意潛能與行動先行的論述欲打造出自主行動和樂於施展的創意主體。另一方面，本真性精神追求設計物可以彰顯使用者某一側面的自我，深刻呼應了以人為本的論述，強調設計師應走向使用者，深入探詢其感受與行為，以便設計出貼近渴求的商品／服務體驗。在現實結構上，資本主義越加不再透過體制、機構、組織等長久存在，而毋寧是透過專案的接續串連來建構社會並動員人們。這也確實有利於設計思考被推行到跨產業、跨文化的領域中。綜言之，本章試圖陳述設計思考傾向將當代人們形塑成具有創新潛能、以人為本、行動先行等三大特質的主體。進一步，下章將試圖挖掘較少被正視和探討的主體面向。後者反向揭開了享受的焦慮、同理的窒息、積極的疲乏等壓抑回歸的心理機制。



第六章、設計思考的危險

上章主要梳理設計思考書籍的提倡論述特徵，如發揮創新潛能、強調以人為本設計，以及試驗行動的好處。正是這些論述與當今資本主義宣揚的自主性和本真性精神具有親近性，才使得其聲音容易被視為理所當然，並且容易被當代主體買單。然而，本章欲嘗試將設計思考所提倡的概念放入更高層次的位置反思。本章的要旨並非針對設計思考做出整體判斷，而毋寧是任何論述一旦走向極端的正面宣揚，皆會浮現對反力量值得深入探究。呼籲創新和行動的聲音確實正向積極且帶來實質改變，但它也是鞭策主體不停突破現狀的脅迫力量；更甚者，越是自主的主體越有茫然的焦慮，拚命行動的主體將失去中斷的能力。宣揚同理的聲音看似友善與包容，但它其實是拼命要「靠近」主體的力量。這使得主體不再能夠建立適當距離的互動方式和生活形式，簡言之即「拉遠」的可能性。

本章之於整篇論文的定位並不如第二至五章相互連貫，而是傾向將其設定為對設計思考進行後設反思的嘗試。由於設計思考的書籍早已坐落於自身的論述之中，引用過多的經驗資料無助於推進另類理解，也考量到一一梳理各個理論家的學理背景有離題之疑慮。因此，本章選擇引用切合的理論，分別是精神分析學者麥高恩（Todd McGowan）、社會心理學家賽內特以及文化哲學家韓炳哲（Byung-Chul Han）等人的論點來輔證下述創新、同理與行動的對反面向。儘管三位學者的理論路述看似殊異，卻在研究對象上有相似的理論關懷。他們皆擅長刻劃當今社會的文化氛圍，以及該文化造就的個人存有形式或心理狀態。第一節，以麥高恩轉引拉岡（Jacques Lacan）的理論說明當今社會由要求主體享樂的肛門父親所主導，肛門父親褪去社會共享的犧牲而尋求享樂，雷同於創新旨在移除主體的缺失。麥高恩以拉岡在缺失和在場的對照概念，凸顯主體感到焦慮的機制源頭。拉岡認為焦慮並非源自缺失，而是淹沒性在場所導致。因此，拋棄共享的犧牲和主體必然的缺失，意味著捨去象徵秩序所保障的象徵距離，而主體易因過度親近而覺察難以擺脫的焦慮感受。第二節，延續麥高恩指陳失去象徵秩序權威的親近性，不謀而合於賽內特批評的親密社會樣態。賽內特認為親密被當代人視為最理想的關係型態；湊巧的是，親密的意識形態相近於設計思考追求同理的

終旨。然而，親密與同理皆過度渴望在事物之中尋找私人的意義，往往具有親近的強迫感，進而喪失社交性中在一定距離下遊戲和互動的可能性。第三節，承接上述兩小節，以行動作為落實創新和同理想法的出發，拉進韓炳哲對於身處新自由主義社會中的人類存有狀態的關懷，有助我們反思積極行動、創造改變之餘，是否也使我們遺失了清閒的餘裕和中斷的能力。

第一節、創新享受的焦慮

今日的問題並非我們找不到父親，而是我們不能逃離它（McGowan, 2004: 46）。

在現象層次上，我們已經在第二章說明經濟如何鬆動和交融政治與文化疆界的高牆，進而默許了價值的任意混雜，進入碎形化資本主義的樣態，造就既包容又親切的世界。但在抽象層次上，它卻也打破了象徵秩序，使現實事物的有限和穩定意義懸而不決。為了進一步說明現實事物的有限與穩定意義是如何被打破，我們或可引進拉岡的論點來理解之。對拉岡而言，象徵秩序體現了主宰符徵（Master Signifier）之存在。主宰符徵是沒有符旨的特權符徵（privileged signifier-without-signified）。它具有兩個特性：其一，它是所有符號意指作用的地基，具有固定符號中符徵和符指關係之力量。其二，它是得以自我證成的特例符徵，而無須如其它符號需將自身放入與其他符號的關係，才能區隔自身的意義。若失去了主宰符徵的作用，世界上符號的符徵與符旨關係將會持續流動且懸而未決（McGowan, 2004: 42）。然而，主宰符徵並不相容於消弭界線的世界，因為它要求排他性（exclusivity）。因此，當我們越強調包容性（inclusivity）時，我們同時削弱了主宰符徵的特殊力量，進而無法終結事物意義的不斷滑動。

後狂歡化的世界即是包容性高的世界。它解放幾乎所有禁忌，倒頭轉向鼓勵享受（enjoyment）。社會底下的次領域變化足以顯見傳統家父長權威（traditional paternal authority）的弱化。²⁶ 例如，學校從高壓、處罰轉向鼓勵、支持的教學

²⁶ 這裡指稱的家父長權威並非指血肉的（flesh-and-blood）父親，而是意指象徵權威（symbolic authority），它是作為強加禁忌而阻擋享受的存在，避免社會和主體免於完全敞開在享受之中

模式；組織從壓迫、長官權威轉向合作、夥伴引導的管理模式；家庭從講求孝敬、順從父母轉向親子理解與扶持的養育模式。當代人越加不受到傳統權威、習俗的壓制，反而被鼓勵探問並從事自己心之嚮往。社會失去了擅長說「不」和「否定」的家父長權威，取而代之為命令「是」和「肯定」的肛門父親（anal father）。前者總是存在於主體之上，傳統家父長權威經由禁忌的施加來創造自身的超越性，主體無法直接看見或觸及家父長權威，而毋寧只能透過不在場（absence）來認識（McGowan, 2004: 42）。後者經常站在主體身旁，如朋友般它不阻擋主體享受，更是強迫主體享受。它過度參與我們生活的所有細節，甚至窺探我們可能未盡享受之處。它以在場（presence）來管理社會的一切（McGowan, 2004: 46）。

具體來說，肛門父親是如何要求主體享受的呢？一方面，它創造毫無限制的包容和多元環境；另一方面，它協助照看和實現主體的各式潛在需要和想望。設計思考的創新正滿足了以上兩種要求。針對前者，設計思考在環境配置上要求組織放寬限制，鼓勵員工突破，事後修正與反省。因為釋放創意的環境必須是獎勵成功之餘，也容忍失敗的環境。如布朗所述，「（激發創意）真正不可或缺的是，一個人們知道可在裡面實驗、冒險、盡情發揮的環境」（Brown, 2010: 67）。至於後者，設計思考教導人們如何觀察和提問，以便抓住人與產品和人與人之間的關係，再進一步推想優化的設計。例如，設計思考特別強調田野調查和刺激發想作為有力工具。調查意指聚焦在顧客的待完成任務上，觀察他們未行動與未言說的層面，進而鼓勵觀察者詢問顧客行為的動機和脈絡。²⁷ 它也提供相應的創意工具，比如創意矩陣、商業模式圖、假如問句等等，來刺激人們的想法。上述的工具都是為了要挖掘出使用者的未實現需求，進而設計出符合他們所需和刺激他們享受的商品。

前章已經舉例 IBM 的組織轉型與 Microsoft 的新推商品（Xbox），試圖說明設計思考的細部方法可能帶動的創新力量。其它案例不勝枚舉。比如，音樂串流商 Spotify，了解到顧客的期望並非「擁有 CD」而是「聆聽音樂」，因此下載歌曲和線上聆聽沒有差別。它因此打破了音樂商品的既定想像，改用串流的形式

（McGowan, 2004:41）。

²⁷ 待完成任務（Jobs to be done）一詞源自哈佛商學院教授兼破壞式創新提倡者克里斯汀生（Clayton Christensen）。它意指顧客是為了完成什麼「任務」而去「雇用」一個商品／服務。

提供音樂播放服務 (Pijl et al., 2017: 105)。當設計思考應用於網絡社會，就是利用專案接續的實用工具。應用於組織社會，它則是延續壽命的新式燃料，意即在效率、冷靜的分析之後，延伸出彈性、活潑的新生產方式；應用於個人生命，它又是奉獻熱情的指引羅盤，意即要求個人再思工作觀與人生觀，回顧自身的活動投入與消耗程度，設計達成工作、情感、遊戲、健康均衡發展的理想人生。

創意潛能點亮了墨守陳規、死氣沈沈的社會，靠攏到包容開放、多重可能的世界，裡面存在活躍彈性的專案，以及自主創意的主體。它順著這個世界玩著新瓶裝舊酒的遊戲：將各種商品／服務從線下移到線上、從物質轉向虛擬、從人工變自動、從中心化到去中心化。每一次的轉變都帶來玩家的重新洗牌和創新想像。創新的感受源自於邊界的突破，無論是技術瓶頸、物質限制、觀念框架；創新的行動讓我們產生一種鬆動象徵秩序，不再被其閹割的錯覺。雖然創新奮力打破傳統家父的權威禁忌力量，但是被打壓的父親又已轉向配合當今資本主義的模樣，亦即肛門父親。創新承接了肛門父親要求主體享受的意圖，不斷以更新的另類方式要求主體享受。

創新總是看見並且急於填補社會、組織與主體的缺失，結果是當今的主體幾乎不再臣服於共享的犧牲 (shared sacrifice)。李維史陀 (Lévi-Strauss) 認為「每個社會秩序皆需要依賴共享的犧牲，它是必須被進入社會的人們放棄的某些事物，是一個社會的『入場費』」(McGowan, 2004: 12)。這是因為社會的誕生並非源自於個人共享類似的正向特性，例如共享語言，而是源自於禁忌帶來的犧牲感，尤其是亂倫禁忌 (incest prohibition)。亂倫禁忌的最大用處在於將個人從初級家庭導向次級社會，進而創造了團結性的集體。這種重新導向和擴大組成可使個人從自身利益的專注中解放，開啟社會性的世界探尋 (McGowan, 2004: 12)。由此推知，禁忌的功用首先在於阻擋主體毫無節制地進行享受，進而建立穩定的社會秩序。社會禁忌讓每個主體意識到他們集體放棄了某些享受，而共同的放棄換得主體的安全。

弔詭的是，享受看似被禁忌壓抑，實則需要禁忌的存在才可能，意即享受本身是由禁忌的阻隔所創造。不難想像，當我們被禁止從事特定行為時，反而更會

幻想逾越禁忌帶來的享受。換句話說，享受是被禁忌創造出來，在禁忌之先並不存在。「象徵秩序透過禁止享受的舉動，豎立了享受自行建構自身的不可能」（McGowan, 2004: 15）。象徵秩序的建立即是透過要求主體放棄某物，而製造出主體的缺失（lack）。該缺失再讓主體得以幻想一個珍藏著他們已犧牲的部分客體，此即小對體（object petit a）。於是，渴求填補小對體的缺失主體成為欲望主體（desiring subject）（McGowan, 2004: 16）。然而欲望的對象是個未知物，進而欲望的滿足永遠無法被達及，最後欲望的主體只能承認永久的失望。這樣理解，禁忌的功能是在經由欲望主體共享不滿足，進而促使欲望主體向諸種他者追求缺失的填補，於是創造出社會連帶。

對比之下，後狂歡社會消滅了幾乎任何限制與禁忌，成為一個享受社會。一方面，享受社會的主體不再共享被集體價值犧牲掉的缺失，因而不再需要朝向他者尋找缺失的部分，結果變成對他者是冷漠的。更有甚者，享受主體更可能是抱有敵意和競爭的主體，因為主體易將他者的享受理解為自身享受的剝奪。另一方面，享受社會拋棄了禁忌，同時消滅了象徵秩序的距離保障。結果是，即便人們處於少數人群中，也時常感受到窒息，迫切需要逃離至郊區。人們試圖透過拉遠距離以逃離窒息經驗，沒有發現原因來自已被削弱的象徵秩序。

若用社會學語彙，則創新之於享受的關係可用來描述行動之於結構的關係。它們互相影響、交互助長。創新是推動社會從禁忌轉向享受的原動力，也是不願意接受缺失的必然性，抗拒著象徵秩序對主體的閹割（castration）。一般傾向將閹割理解為引發主體焦慮的源頭，但拉岡認為閹割本身並不會為主體帶來焦慮。無非是閹割生產出的缺失（absence）或空無（nothing）可以使主體安心，因為它為主體開創了與他者的距離感和能讓自身呼吸的空間。因此，閹割引出的創傷撕裂反而還有安撫的反向效果。反觀，焦慮並非來自於缺失，而是來自於壓倒性的在場（overwhelming presence）。正是當象徵秩序閹割主體所創造的缺失一小對體一停止是一個缺失之時，才會使主體經歷焦慮（McGowan, 2013: 113）。

設計思考提倡的創新源自於將視線看向極端人群、極端地區，挖掘需求、擬定問題、突破思考，催生諸多好用的設計物／體驗／商業模式。它突破一個個既

定限制，將我們一步步帶向享受的一端。質言之，它試圖將我們引領到沒有缺失的社會，但弔詭在於，不允許缺失也意味著被剝奪欲望的可能性。從拉岡觀點說，缺席之於在場是相生而非互斥的關係，正是缺席的可能性為主體創造安全感，而免除遭遇在場過度親近的威脅。與之對比，最可能誘發焦慮的情形反而是主體被立即的滿足淹沒、不再被允許保有缺失，而直接中斷主體欲望某事物的契機（McGowan, 2013: 113）。當創新朝向助長主體享受之路邁進時，它也在變相壯大肛門父親要求享樂的新命令。肛門父親的完全在場逐漸削弱主體的缺失，看似缺失被填補，但卻會弱化閹割為主體自身和主體與他者之間的距離。進一步，更是由於肛門父親鼓勵享樂，致力將每位主體轉變為享受主體，彼此是無法避免遭遇他人享受的轟炸。這是當今時代的新興攻擊。

綜言之，創新不斷挑戰主體不被允許享受的邊界，成了不能深究原因的神秘力量。更具弔詭地，它又以多元、開放、突破、成長、方便、效率、體驗等理性詞彙，隱匿自身的無意義性和無目的性。它唯一的要求即是允許主體多享受、再享受。「當今社會的焦慮並非缺席或是損失什麼而感到焦慮，毋寧是過度親近，失去距離將我們帶向某種猥褻和惡毒的存在」（McGowan, 2013: 104）。社會早已不再缺乏，反而偏向過剩。創新不再是為了生存意義或超越價值的奉獻，力圖維持能量平衡的整體秩序，毋寧是以創新為目的發起能量失衡的增殖運動。換言之，創新是顛覆象徵秩序的運動，一股透明化的運動。我們越是尋求創新，即越向肛門父親靠攏並且將主體導向焦慮的一端。

第二節、親密同理的窒息

森鏈（讓一切更好的私人公司）把我們放進小泡泡裡，讓我們看見和聽見的全是自己的回聲，更加困在既有信念中，誇大了心之所屬。我們停止問問題，接受堤里（人工智慧助理）對一切的評斷（Ken, 2018: 47）。

延續上節所述，創新是享受社會的原動力。它讓我們主動超越現狀、突破限制，卻也使我們脫離保障距離、禁忌享受的權威父親，帶向消滅距離、要求享受的肛門父親。本節進階論證，設計思考的創新關鍵來自於「以人為本」、「同理

使用者」等相關論述。同理的視角為設計思考開創新穎路線，透過深度訪談、深入其境、深感其受等方式，考察使用者的潛在性和未滿足的需求。它幾乎就是肛門父親的具現化：先將設計者盡可能與使用者的模樣相容，再透過設計盡可能拉近使用者與設計物的距離。如今消滅距離的行動日益普及，可以在跨產業別、跨國家、跨人群中看見。

相對於享受社會，具有限制的社會是一個有距離的社會。限制使我們欠缺直接碰觸慾望客體的機會。如時空仍發揮阻隔作用的時代，主體必須等待才能接觸客體，甚至根本無法觸及客體。正是主客體之間無法再靠近的距離創造了超越的概念（the idea of a beyond）。但在失去特定限制的享受社會，超越概念開始崩解，隨之而來的是距離和深度消解，所有的客體呈現在場且觸手可得的狀態（McGowan, 2004: 75）。若具體言明此轉向，即是當今的創新引領我們逃離任何不便與延遲，利用同理化減、消解主體與客體的距離。兩者相互的配合旨在將世界帶往使用者的易用性和愉悅性前進。

若欲精益求精發揮同理的精神到體驗的方方面面，設計思考提供相應的工具輔助設計者極大化每個節點的體驗。在人物互動上，可以刻劃同理心地圖／體驗藍圖。體驗藍圖能幫助釐清商品／服務／人與服務對象的互動細節。將一項體驗按不同的接觸點切分，標誌出使用者與特定空間、時間、物品、他人的經歷情境。例如，一間高級酒店可以刻畫出其重要客群為商務人員，他們抵達酒店前將會經歷機場離開到酒店的交通流程、抵達酒店後的登機住宿流程，到酒店入住後走進客房的休息流程。上述所有流程中，人、事與物的互動皆是可被再設計與精進的著力點。在行為誘因上，設計者可以動用門檻地圖找到人們做決定的門檻。「門檻可被分為波峰門檻與波谷門檻：當超越波峰會阻止人們再行動，例如過飽的情況下再進食；當低於波谷會讓人無法行動，例如過於飢餓而無法做事。兩者間的差距即為人們的舒適區」（Chipchase & Steinhardt, 2015: 58-75）。一旦辨析主導人們行為轉變的因子，即有機會誘導人們改變行為。

體驗設計試圖弭平任何會造成使用者不愉快的摩擦。它著重於設計使用者的「感受」面向。「體驗帶領我們超越用具體數字來衡量效益的世界，進入情緒價

值的朦朧地帶」(Brown, 2010: 176)。儘管設計體驗著重於用戶的感受看似是一反理性與效益的突破創舉,但本研究更進一步將之理解為信仰內在性的社會產物之一。「今天佔支配地位的信念是:人和人的親近,是一種道德上的善;今天佔支配地位的渴望是透過與他人之間親密溫暖的體驗來發展個人的特性;今天佔支配地位的迷思是社會的一切罪惡都可以被理解為沒有人情味的、異化的與冷酷的罪惡」(Sennett, 2007: 259)。換言之,將多種形式的社會關係化約為內在感受的不同面向。這甚至已不只是內在性,更是一種親密性的意識形態。親密社會的想像將使當代人信仰溫暖為最終社會的依歸,所有形式的關係被期待要是真誠的、可信的,和真實的。體驗設計不正是鎖定個人的情感,將個人所及的接觸點皆染成能愉悅使用者的感受地?它正是在施展本真性的魔法,讓人們習於在事物中尋找私人意義,並且探問事物之於自身的感受。換言之,體驗設計正是將社會改造,或更應說是裂解、虛名化成服膺於不同群體內在感受的模樣。

然而,如此作為會將社會中高異質性和非個人化的城市和國家生活,轉化為高同質性和個人化的鄰里和家庭生活。內在性看重個人性的特質和感受,而非去個人性的做為和成果。以職場為例,重視勞工的人格特質而非其專業能力或勞動產出;以政治為例,重視政治人物的嗜好與個性而非其政策執行力。這樣說來,親密性是內在性的極端化,渴望不同的社會關係走向溫暖、親近和友善的理想。而如此轉向的後果是大幅度縮小了社群規模的差異與多元整合,因為基於個人感受所創建的社群,勢必只能是小規模的共享性。當人們排斥非個人性的社會關係並且將關係臣服於個人性的感受時,比個人更大的群體原則勢必會被擱置。質言之,同理的設計創造了層層的同溫體驗,並且將個人鎖在各層裡面。體驗設計將空間的佈置、氛圍的塑造,全都連結到使用者/客群的特殊感受,因而塑造出來的體驗也只能是充滿個性的。整個社會於是失去了打造非個人性的社會關係、空間與情境之想像力。

其次,設計相符於使用者感受的體驗,既意味著強化使用者的正面感受,也意味著降低在主體與主體之間、主體與客體之間的摩擦力。在強化感受力方面,設計者必須確保每個互動節點上皆經過有意的設計,傳達精心的訊息。比如,實體空間的「IKEA 透過客廳、廚房、浴室等地的佈置,製造出其為特定類型人們

家中空間的想像。IKEA 的設計者更是為裝潢過的空間創建故事背景，包括擬造該空間居住者的工作、嗜好等方式，將空間定義成反映居住者的個性」（Rossman & Duerden, 2019: 339）。IKEA 善於以空間的擺設和故事的設定，操弄來客者的體驗，邀請他們將空間想像為個性化的模樣。又如，線上空間「Netflix 上架的《超感 8 人組》影集，英國、美國、德國和巴西的用戶所見之封面照皆有所差異」（Ken, 2016）。軟體公司調整觀看群體的介面差異，以便符合不同的觀看喜好和興趣。在降低摩擦力方面，Amazon Go 無人商店旨在推行拿了就走的服務。它動用多顆相機和感應器，採用自動結帳取代冗長排隊、店員刷條碼的結帳流程。虛擬實境（Virtual Reality）的發明甚至使得配戴者能夠舒適地待在家裡，又同時遨遊在高山、峽谷或都市中。

更進一步說，設計者越是深入體驗的每個環節，使用者越是捲入體驗的享受漩渦。主體日益不需再與異類他者互動，因為精心設計的體驗事先分流了不同群體的衝突互動、降低主體的被冒犯風險，進而容許主體待在不遭逢缺失的想像界裡。「處於想像界的個人會將自身視為一個整體（as whole）而非缺失（as lacking）的狀態」（McGowan, 2004: 20）。然而，將自身視為想像的完整主體，而非臣服於象徵秩序的缺失主體，將會喪失妥協和分享的能力。缺乏共享的犧牲下，人們傾向將他人視為競爭自己享樂的敵人。資源多勝、贏者全拿的後果將是，當代社會逐漸失去平衡享樂的集體力量，社會關係也容易不如己意而轉向暴力。

另外，帶有意圖的同理心態也會造就客體的單調化，將客體打造為臣服於主體感受的設計物，諷刺地變成不再創新的系列事物。同理的操作害怕主體錯過享受而不允許客體保持其隱密性，但這樣的操作反而扼殺客體保有隱喻的可能性。當商品／服務的體驗皆被改造為相應於使用者的需求，無論設計如何精巧地隱匿自身，某些超越客體之外的無形價值，或者說不可能的真實（the Real）層面將被抹去。此處的真實意味著不強求、不完全可被顯見，保持自身無法被主體順利感知的部分，如此才讓主體產生無以名狀的感覺。

有一次去聽李斯特的鋼琴協奏曲，演奏者是南美洲出身的著名鋼琴家。
那是相當棒的演奏。技巧上沒得挑剔，音樂本身也緻密而有深度，隨處

可以感覺到演奏者的熱情。不過雖然如此，儘管閉上眼睛想集中意識，但就是沒辦法投入那音樂的世界。（演奏的問題可能是）我們聽過的那張唱片，第二樂章的最後，有兩次微小的刮傷雜音。嘖嘖嘖嘖的。沒有了那個，我覺得怎麼都不對勁了（村上春樹，1993: 165）。

村上春樹（Murakami Haruki）在《國境之南、太陽之西》一書筆下的人物阿始向島本解釋看似完美無暇的音樂會，卻有種和演奏隔層薄幕似的距離感。熱情與技巧兼具的體驗理應符合聽眾的需求，但他們卻無法沈浸於其中。這源自他們過去聆聽的同首歌曲之唱片中有些許瑕疵，而正是客體的瑕疵構成了它的獨特性。該瑕疵無法被主體預期、也無法被事先渴求。那是客體的真實面向。或可推論，主體根本要追求的並非客體的在場，反而是客體中缺失的那部份。這樣說來，能夠引起主體遭遇客體真實的前提條件卻是與體驗設計背道而馳的方向。

綜合以上，以人為本的同理設計確實給人們帶來了便利化和舒適化的日常生活。但如此轉向若走向極端將會帶來以下的可能結果：其一，異質且摩擦的社會將被瓦解為一片片同質且順暢的拼圖；其二，主體身陷於想像的界域，將自身幻想為全能的主體；其三，客體失去開啟真實的空隙。由於設計體驗是消化了主體的感受之後才產生，所以它容易將人事物互動的社交性或遊戲性雙雙化約為赤裸的個性。社交性意味著能戴上面具，使得主體分離言行與感受。「它是與他人生活在一起的渴望，而不是某種想要接近他人的強迫感」（Sennett, 2007: 265）。但如今，解除禁忌的個性世界難以維持主體之間既不相互侵犯、卻又享受陪伴的恰當距離。削弱了社交互動中挑戰、嬉戲的可能性，也同時剝去了客體的真實、不可見界域，因為承接了肛門父親的同理要求，將一切染成比可見、更可見的形狀。秉持以人為本的設計精神所產出的空間、環境、客體全都鎖定在主體的感受上，使得設計物如同被暴露在艷陽下、再用放大鏡撞擊人們。主體看似擁有取之無禁的享樂，卻絲毫沒有餘地可以喘息。當然，主體尚且被體驗包覆在全能主體想像界中，只要他們還沒有遭遇他者的侵襲。

第三節、積極行動的疲乏

二十世紀末的神經症不再源於利比多的壓抑，毋寧是源自於「做就對了」的表達噴發而帶來的精神分裂症（Berardi, 2009: 106）。

承上兩節，同理作為挖掘想法的工具、創新作為最終目標的指引，兩者皆需行動才能將想法確實落地。設計思考以低成本、粗糙的原型製作來展開行動的起點。原型階段的設立引導著設計者不僅只是發現使用者的需求、新想法的構想等等書面研究，更進一步要使設計者將構想動手實踐出來。舉凡樂高、紙板、繪畫、筆刀、衣架、黏土等日常物品，或是更專業的雷射切割機、3D 列印機等皆可作為製作原型的材料來源。

上章第三節已提及 Netflix 與 Pulse News 等實例，彰顯出原型有利於蒐集用戶反饋，並且修剪成品的完善度。另一經典的原型製作案例是 Google Glass 的發明。它是由 Google X 團隊期望穿戴眼鏡者能在不離開現實世界下，獲取和操作數位資訊。²⁸「他們花費一天的時間，以衣架、微型投影機、壓克力板和小筆電，將筆電畫面經由投影機投射在衣架上的壓克力板上，模擬用戶實際穿戴所見的畫面。後續也透過增添釣魚線來控制上、下張的頁面的原型，發現它會以揮動左右手來更換畫面，會讓穿戴者在公共場合被投注異樣眼光，因此才察覺到功能未留意社交互動的面向」（fOx, 2015）。由此可見，原型使用的範圍數不勝數。一場場動手做的實驗不僅可套用於實體產品，也可以應用在服務、視覺設計上，例如以樂高模擬的胰島素注射器、以便利貼搭建的軟體介面等。實作的用意在於物質化和具體化腦中的想像。有別於學校習於教授的動腦思考，原型被設計思考提倡者稱為動手思考。

本研究肯認製作原型的便利性和實用性。原型普遍基於特定假設而生，因此有助於設計者釐清設計的理念。輕便、快速、粗糙的製作方式也節省了溝通不順和成本耗費。不只如此，它更易於在設計前期就留意到產品的不完善處，從而避

²⁸ Google X，為 Google 的秘密實驗室。現名為 X 公司，隸屬於 Alphabet 集團。主要研發市面尚未出現的產品，例如無人飛機、Google 眼鏡、自動駕駛汽車、Project Loon（熱氣球網路）。

免了後續因為設計不良可能導致的資源浪費。原型製作的精密度通常也配合點子構想的成熟度而提升。綜合以上，原型的製作幾乎沒有壞處可言。它有助於我們具象化思考、降低想像差異帶來的溝通摩擦，也可迴避資源投注在無法回報的構想上。

製作原型不僅可以加速專案進度，還可以讓許多構想的研究工作同步進行（Brown, 2010: 135）。

設計思考的提倡者認為，知曉製作過程的暫停點在哪是重要的。原型過於完整反而容易使設計者抗拒使用者的反饋。由此推論，原型的高時效性和待修正性是為了不輕易讓設計者愛上自己點子的特殊機制。它隱約引導行動者不要執著於既定想法，並且保持樂於修正的開放態度。換言之，這是讓主體保持高度彈性、高適應力的模式。它搭配著行動先行的論述，鼓舞人們不要停留在點子構想的階段太久。起身而行再慢慢補足的效果經常勝過沉思許久再執行想法的傳統方式。

然而，原型實作的步調是以高速節奏來運行的。常見的經典案例皆在誇耀製作原型所耗費的時間極少。例如，Google Glass 僅花費一天的時間、艾摩的怪獸製造機的介面模擬僅需一小時等等。實作者被丟進一連串緊湊的原型製作、測試、迭代的快速過程。如今延伸行動先行，我們更發現它已被轉化為不同形式顯露在大學校園裡，比如解決問題式的設計競賽、問題導向式的課堂作業。比賽方面，Design for Taiwan、史丹福長壽中心設計競賽亞洲區大賽、環境關懷設計競賽等等，普遍秉持將學生帶離課堂，更好發現真實社會的問題，並且練習解決社會問題的能力。比賽的用意旨在訓練學生習慣「跨界創新」、「創意實踐」、「實際動手」、「對接實際需求」等論述，以及相應的實踐行為。課程方面，諸多設計思考、社會設計的課程的期末作業也不外乎是請學生發掘周遭生活的問題，進而動用設計思考的步驟，嘗試發想一個解決方案。例如，提升宿舍洗衣機使用效率、改善政大停車問題、提升政大資源回收率等。課程旨在幫助學生建立自我效能（self-efficacy），意即相信自己能完成任務和達成目標的信念。整個社會也許隱約意識到，碎片化資本主義越趨深不可測的事前準備行為。反過來說，又或許

正是行動和實作導向的論述滲透至校園與社會，才將每個當代人轉換為行動優位的主體，結果使得社會的運行越加快速和變幻莫測。

這個轉向使得當今學生不能再固守於系所的課程和書本中學習。他們被期待要在校園中培養發掘問題和解決問題的能力，好為未來做準備。換言之，設計思考的主體是看見問題會躍躍欲試，並迫不及待動手解決的創業家。很明顯，該種論述與發揚者普遍都是設計師背景有關。結果是，學習設計思考的主體通常擅長將大問題拆解成最小化的可行動方案，亦即能被操作者解決的小問題。針對這點，設計思考亦有相應的引導工具，包括設計觀點（Point of view）、我們如何能（How Might We）等句型，來協助操作者找出問題的可施力方向。但與此同時，長時間浸泡在實作導向的環境中，是否大幅降低人們長時間思考一個議題、慢慢消化一種論述的沉思能力？

積極生命在本質上導致了現代的加速壓力，而變成沉思生命的不利情形
（Han, 2018: 223）。

說到底，今日連在社會中最能遠離勞動的學生也開始被各種比賽、實習、創業捲入一種必須的勞動，如此一來他們還能有什麼餘裕能夠感受清閒？「清閒（leisure）並非懶散（idleness）、也非空閒時間（leisure time），它指稱沒有強壓與必需，沒有勞累與操心的自由狀態。勞動與清閒相對立，因為勞動需要製造出有用的和必需的東西」（Han, 2018: 178）。這樣說來，呼籲主體開始行動、解決問題的聲音，正如同將其提前困在勞動生活的想像中。勞動生活是一種積極的生命，將人們從沉思的生命中強制帶離。當代人們喪失了沉思的能力，淪落為勞動的動物。走到盡頭，人們會將行動視為理所當然，甚至反以行動的判準來批評沉思的不作為。沉思被指控為不切實際、無生產力的無意義行為。

沒有安息，人無法看到安息著的東西。積極生命的絕對化將一切不是行動、不是積極性的東西從生活中排除掉。（Han, 2018: 222）。

除此以外，在本研究看來，行動先行的論述類似過往喀爾文教徒對於時間的敬重感和急迫感。他們深怕丟失時間，不敢怠慢。兩者的差異只是在於脅迫的機制不再來自渴望被上帝喜愛，而是來自追求資本主義的自主性精神。行動先行的論述懼怕主體若是停下思考過久、迷路走錯方向、衝刺疲乏休息，會立即不利於解決問題的快速流程，進而使團隊遠離所設定的目標。

人為什麼不能做徒勞之事呢？活著本身難道不是一種徒勞之事嗎？（吳明益，2019: 144）

再進言之，行動導向過深的社會更接近於一個活躍與喧囂的社會。當行動成為常態乃至必需之時，身處行動方和接收方的兩個主體皆會遭受影響。在行動方上，行動先行的相應行為通常要求緊湊的時間壓力和強度的應變能力。即便每次的行動並非盲目橫行，甚至是抱持明確的假設執行，但是不難想像在該場域的主體近似於緊繃的橡皮筋。他們在每次的原型製作中，反覆強化專注度和快速再試驗的能力。然而，行動常不利於我們卸速的重擔，更是剝去我們中斷的能力。「不能中斷的人，沒辦法獲得完全的異它」（Han, 2018: 213）。當代人為何越趨需要在假日遠離都市塵囂，隱匿山海之中？難道這不正直觀地體現出他們渴望中斷嗎？在缺乏它異性的介入情況下，我們的行動淪為重複相同的事物。儘管結束一樁行動是可以留下反思的時間，但行動主體反思的主題始終是圍繞在有利下次的行動上。他們並無法褪去積極性，更別說遭遇被動性。被動性是無法被積極主體改造的體驗，倒可能是使主體被觸動和被改變的契機。

行動的生命缺乏任何一種凝思維度……如若每一悠閒要素都被驅逐出生命，那麼它將終結於一種致命的亢奮性活動（超級積極性）。然後人窒息於自身的行動之中（Han,2018: 213）。

在接收方上，每個主體皆奮力行動的結果即是整個社會持續生產出滿到冒泡的訊息、商品、設計品。情形好比站在月台前的候車乘客被不間斷經過的高速列車所捲起的炫風轟炸。曾有研究指出，「聲音中每秒音節的速度越快，越會降低

聽者對於音節的理解程度」(Berardi, 2009:112)。由此延伸，當接收速度過快時，人們其實無法消化資訊的輸入，也不利於意義的詮釋與理解。甚至是，當資訊過多而至膨脹的境界時，每件事將會失去意義。試想每次打開各種社群軟體、影視內容、Podcast 的時刻，每則訊息、每部片、每則節目都在爭相奪取主體的注意力之時，人們不僅容易感到疲乏，事物亦步入銷毀自身獨特性的歷程中。正如布希亞所言，「在場不是在空無面前的自我消解，而是自我消解於在場的倍增，這種倍增清除了在場和缺席之間的對立。空無也不是在充盈面前的自我消解，而是自我消解於滿溢與飽和——比滿更滿」(Baudrillard, 2015: 8-9)。意義的喪失並非因為行動缺乏夾帶的意義，反而正是行動的滿溢使得事物喪失了意義。

綜合以上，設計思考步驟走到盡頭，終究需要行動才能將創新的期待和同理的發現具體落實。原型製作具有輕盈和跳躍的特性。它既能槓桿化日常生活用品，以粗糙和低成本的方式試驗未來最佳資源投注的方向，也能視覺化同步團隊對於構想的想像。隨之而來的是高節奏、快步調的迭代過程，以及實驗試行、先做再說的精神。在本研究看來，行動優位的論述是早已滲透至各個產業與校園，無論是上章提及的軟體產業習於製作原型還是進行 A/B 測試，亦或是近年多種面向學生的設計挑戰比賽盛行。危險主要在於，過於行動和實作導向的社會將會排擠沉思的生命，導致行動主體無法中斷自身，留下空間讓被動性襲來。更不在話下，過多的行動帶來的是世界的喧囂，消解了客體的意義，加劇主體的疲乏。

第四節、小結

本章嘗試延伸設計思考中創新潛能、以人為本、行動先行的三大概念，將其連結到較為幽暗的面向。概覽它們的共同特性，普遍皆具有一股主動和突破的力量。首先，創新潛能搭配著從權威父親的禁忌禁止轉向肛門父親的享樂要求，致力於以創新填補缺失。創新盡可能將社會中的主體朝向沉浸享樂前進，使得象徵秩序的權威力量不再充當主體享樂的禁忌前提。主體丟失了共享的犧牲，頻繁活在全能主體的想像界中。由於喪失意識到自身的缺失，他者的存在被冷漠看待，而容易將其視為自我享樂的競爭對象。另外，由於象徵秩序的排他力量衰退，意義將不斷滑動、包容，毫無固定化的可能性，結果是主體由生出焦慮的情緒。

再來，以人為本是設計思考發揮創新潛能的具體價值，它以主體感受作為胚胎，將世界植入一個個相應於主體感受的體驗。它的成長將快速縮小主體接納殊異他者的可能性，也同時泯滅客體的真實和秘密性。

最後，從行動先行鏡片望去的 world 全都是可被改造和重塑的模樣，它以實驗為名目、原型為根基，一次次迭代出更好的 world 模樣。然而，它積極封殺被動性的可能，使主體喪失中斷行動生命、轉向沉思生命的機會。另外，當每個主體皆被雕塑為積極主動、樂於試驗、不畏懼失敗的創業者時，world 將充斥著各種務實又高效的行動。每個行動挾帶的意義不斷溢出，或將使得萬事萬物邁向消解自身意義的路途。



第七章、結論

第一節、研究回顧

觀察日常生活的設計物變化足以窺知商品／服務逐漸朝著易用性與愉悅性的設計方向前進。這一方面可歸因於，組織日益重視服務客群的需求，並且以此為根基設計出可讓使用者沈浸於商品／服務的體驗；另一方面可歸結至，使用者也越發期待能遇見反映他們心中渴求的設計物。奠基於此觀察，本研究考察了近年來風行的概念——設計思考。設計思考主要被用來打造讓使用者滿意的設計品，其滲透範圍可說是數不勝數：從國、高中、大學校園課堂、組織的教育訓練課程或是文化方針，乃至個人生活層面皆可看見其蹤跡。究其風行原因，首先是受惠於主要宣傳者 IDEO 公司、史丹佛大學在商業界、設計界與學界的影響力。其次則是設計思考本身幾乎具備打造討喜的設計物所需要的一系列流程，包括：同理使用者的感受與使用情景，重新擬定使用時會遭遇之問題，以多重點子發想方法激盪出問題的創意解法，並且要求行動者將構想付諸實踐。

儘管肯認上述理由，但本研究傾向從社會性的面向切入，亦即站在資本主義的歷史轉型來深究其盛行的原因。本研究好奇，設計思考是否誕生於適合其茁壯的資本主義環境，才使得它在短時間內掀起風潮？因此，本文的核心關懷之一即是證成設計思考概念與資本主義精神的相互親近性；也即，正由於該親近性才使得當代如此容易擁抱設計思考。關懷之二則是回頭反思設計思考的核心概念可能對於主體／客體及社會價值帶來的後果。

在第二章文獻回顧上，文中主要以新自由主義的價值突變為開端，刻畫資本主義從經濟化與金融化、專家化與符號化的兩階段疊加，最終結晶化為專案化與碎形化的資本主義形象。前兩階段的資本主義為第三階段進行諸多鋪路：它合理化經濟、政治和文化的區分被消解、增殖與再融合；也正當化結構、層級、福利保障的拆除，從而將社會責任撥到個人身上、將競爭機制移轉至個人特質上。綜合兩者，截至 2020 年，價值混雜的碎形狀態明顯成為現代人們的應然面貌。解

除結構制約的解放狂歡使個人潛能被視為合作與競爭的判准：高彈性與高適應力的相關特質被看重。發展的方向有助專案的起迄，並且維繫網狀網絡的運行。

在第三章研究方法上，本研究效法波坦斯基和希佩洛根據管理書籍的論述考察，所挖掘出的資本主義新精神。一方面，論述是產出意義的泉源：管理書籍不僅提供工具性的操作指引，更能賦予勞動者的工作動員。另一方面，論述是維持秩序的機制，既指引也限制了人們對事物的想像和言說：管理書籍的論述雖然是可指引人們工作的努力方向，同時卻也限縮人們生活的另種想像。就第一點的論述意義言，本文的第四和五章聚焦在設計思考的書籍，分析其中論述的主要意涵，並且探究它如何關連到專案化和碎形化的資本主義精神。就第二點的論述秩序言，當資本主義的精神預先正當化了設計思考的概念，我們將很難看見這套論述的有限面向。因此，本研究的第六章又初步詮釋設計思考的論述危險性，考察它對於主體、客體乃至整體社會的影響。

第四章企圖延伸第二章彰顯的專案化現象，指出資本主義的兩大精神。精神之於現象是互為表裡的關係：精神賦予資本主義運作的正當性，指引人們維持與之相容的習性；現象則支撐著資本主義表述的精神，強化其信念的有效性並導引人們再生產。一方面，資本主義的自主性精神可扣連到設計思考的實驗精神。自主性精神以自我實現之名動員個人力量，使得個人樂於褪去社會性的價值，追求不被結構框限的自由。該精神有助於設計思考以創意自信、實驗精神等吸引個人和團隊自主化作業流程。另一方面，資本主義的本真性精神連接於設計思考的體驗設計。本真性精神鼓舞人們追求代表自我的商品／服務之體驗。生產者日益以質感或理念為目標，注入個性到設計物中。體驗設計則重視使用者的感受，旨在誘使個人將自我體驗與商品／服務綁在一起。

第五章嘗試深化第四章刻畫的親近性，將實驗精神和體驗設計延伸出設計思考的三大概念。文中先將實驗精神拆解為創新潛能與行動先行的兩個概念，再將體驗設計替換為更廣泛的以人為本這一概念。呼應自主性精神，創新潛能和行動先行的設計論述，皆設想出積極主動、展現創意與樂於冒險的主體。呼應本真性精神，以人為本的設計論述，重視同理使用者所思、所感，以便契合個人本真性

的期望商品／服務。更具體說，在創新潛能的論述方面，設計思考傾向動員創意作為解決問題的方式。它說服參與者展現自身已具備的創意潛能，強調創意能夠提升工作的趣味、賦予工作的意義，重視跨領域成員的可調整特質。這些在在都與資本主義的自主性精神意涵吻合。在以人為本的論述方面，設計思考極度重視同理心，開發尚未被滿足需求的使用者。同理從觀察、訪談著手來挖掘人們的行事邊界，進而找出新設計物的介入機會。同理行經之路活躍了資本主義的本真性精神，亦即鼓舞設計者與被設計者共同達至人們喜愛、渴求的商品／服務體驗。在行動先行的論述方面，設計思考運用大量的原型製作當成案例說服人們起身行動，因為行動不但能收割用戶回饋的好處，而且能降低想像差異而導致的溝通摩擦。起而行動的呼籲可說體現了資本主義的自主性精神，而原型製作的低成本、高時限壓力更加契合以專案接續的組織運作機制。

綜言之，本研究認為，設計思考不僅在概念上關連於資本主義精神，也在現實上適應著專案化與碎片化的資本主義環境。細言之，設計思考具備的「跨」之特性能使之毫無違和地套用在跨產業、跨國家或跨文化的領域。換句話說，由於專案化與碎片化的資本主義具有既整合又散佈的能力，所以設計思考的高整合性指引操作者沿著步驟化的流程運行，但它的去實質性方便化增殖具體案例。與此同時，專案化與碎片化的資本主義也讓人們習慣去結構化、價值混雜的專案接續世界，加入跨領域的團隊來共同面對難解的設計挑戰。

第六章初步翻轉第五章分析的積極性，著墨設計思考的對反面向。儘管積極主動受到創新時代歡迎、以人為本也被用戶時代採納，但設計思考終究會剝奪掉被動、缺失的可能性，以及秘密的不可見性。針對創新潛能論述，後狂歡的社會即是消解禁忌的阻擋，轉而鼓勵包容的社會。換言之，象徵秩序從禁止享樂轉向迫使享樂，而創新潛能正擔負起享樂的要求，致力於填補主體的缺失。設計思考的創新看向極端人群／地區，期望發現那些主體尚未享受的部分。因此，實現創新的潛能也正意味主體之間脫去共享犧牲的外衣。原本正是共享犧牲創造了缺失，為主體之間留下了空隙，以免直視象徵秩序的壓倒性在場。如今創新不允許缺失的存在，於是人們一方面享受創新、另一方面感受焦慮。針對以人為本論述，同理是設計思考的主燃料，它擅於觀察和訪談，直視探問或旁敲側擊使用者的感

受與想法，交出貼近主體感受的設計作品。同理的設計更有機會讓使用者感到愉悅，將他們置於美好的體驗泡泡裡。然而反過來說，它也正在削弱、剷除主體遭遇殊異、摩擦的偶然境遇。同理將非個性的社會沾上親密性，並且將個人困在想像界，設想自身為全能的主體，進而傾向視他者為自我享樂的競爭者、敵對者。如此一來，人們未來可能喪失與異種他者共同生活的社會關係，同時總是將客體視為主體待改造、可滿足的對象物，從而剝奪了客體無法直視的真實層秘密。以人為本的同理設計讓社會變得單一透明、沒有秘密驚喜，結果主體反而感受窒息。針對行動先行論述，原型製作的成功實例證明了付諸行動、中止沉思的好處多多。行動幾乎成為無可推翻、不容置喙的當代真理，其論述價值滲透至校園與社會組織，不斷將當代主體雕塑為行動優位的採納者。但是過度積極既遏止被動性的浮現可能，也奪去主體轉向沈思的生命能力。過度行動造就的萬事萬物總是以更快的速度轟炸日常生活，導致每件事物失去自身的存在意義。

設計思考不只是跨設計、跨工程和跨商業，甚至是跨人文與社會科學。正因如此，它也早已是非設計、非工程、非商業、非人文與社會科學。正如布朗所說的設計思考，它是一套以人為本的創新方法，源自設計師的操作工具，旨在兼顧人的需求、技術可行和商業成功。如此理解，我們幾乎無法從單一領域切入深究設計思考，因為它無處不在，也無法定義完全。設計思考本身高度適應碎形化資本主義的價值傳染、散佈和增殖法則；它也極度相容專案化資本主義的專案起迄、接續和疏離原則。這樣說來，回到本研究的主張說：正是資本主義已經轉向專案化和碎形化，方才使得設計思考如星火燎原般燃燒。

第二節、設計思考的超越

論述至此，先容我們回扣至第三章提及傅柯的論述觀：他主張每個社會具有排除的規則來生產出論述的秩序；那些規則會控制、挑選和再分配論述，以避免論述的權力和危險。在本研究，我們可以顯見當代人身處在自主性和本真性精神的社會價值下，用以服務於專案化和碎形化的資本主義，並不斷被鼓舞創意自主、以人為本和樂於行動的相關論述。有趣的是，若回望 1920、1930 年代的設計史，卻又可窺見完全對反於當今使用者友善式的設計情況。在設計師與設計品

的關係上，當時的設計品幾乎是站在現代主義的立場來著手設計，亦即設計師普遍認為式樣（styling）並非必要；毋寧說，具備明確典型（the type）的設計才更受重視。²⁹ 換言之，設計師拒斥選擇性和多樣性，反而無個性和無式樣才是主流。在當時的設計看法，物品、房子乃至於整體空間不該表現設計師的個性，也不該反映居住者的性格。與使用者的關係而言，設計師也並非觀察用戶才進行設計，反而是自主決定人們應該如何生活。現代設計的基本主張是，消費者有責任改進自我品味，以便跟上功能進步的、不帶感情的理性設計。總之設計曾經是拒斥市場的、嚴肅的，不關照使用者的品味和欲望（Whiteley, 2014: 44-49）。

簡單說，若從使用者導向／個性化／差異化的設計，反觀非使用者導向／去個性化／經典化的設計，可知兩種論述之間存在巨大殊異。經由歷史脈絡比較，可見傅柯所言不虛：社會確實具有導引特定論述的包含／排除機制。某一論述的聲量盛行會主導在該時代的人們生活所使用語言的模式和規範，預先影響了可思、可感、可行，同時也決定不可思、不可感、不可行的面向。本文欲藉由對反的論述並列，強化證成創意、同理和行動的確是當今社會的鼓吹論述，並且被沉浸在社會中的主體們接受，進而將其視為無須反思的真理價值。循此脈絡，世界並未有絕對真理之存在，只有當集體的主體認同特定的社會精神時，才使得一概念易被接受和難以推翻。具體而言，第六章看似悲觀在分析設計思考的提倡精神，但該章的用意僅意圖強調正向積極的論述背後亦有對反消極的面向。總言之，本文欲主張設計思考是把雙面刃，只是我們較難察覺尖銳的一面。

話雖如此，本研究也不願將結論停留在悲觀的論調上，而是想起碼嘗試參考其他理論視野，指出超越設計思考的初步構想。需先釐清，前面使用的超越一詞絕對不意涵優越於設計思考，更不自認為可解決設計思考，而僅僅是突破詮釋界限的一種嘗試。畢竟說，步入碎形化資本主義，問題早已非二元對立；這意味，儘管使用者友善的設計和自主化行動的世界為人們帶來的問題重重，但是解答也不會是懷舊返回過去，追求無式樣和無個性的設計，強調功能化和被動性的世界。

²⁹ 式樣（styling）是 style 的動名詞，意指產品的不同表現形式或風格；典型（the type）意指產品的一種經典形式。

設計思考的主要動力在於呼籲人們發揮自身的創意、同理心、行動力，再基於這三者延伸至具體的操作手法，包括觀察離群值、強調有效性的重擬問題法；訪談、安插攝影機以便感同身受使用者的狀態；以低成本、高實驗性的原型製作模擬產品的使用場景。由於設計思考期望動員的是個人的創意、同理的感受以及行動的活動，因此必須採用相應的雞湯宣揚、案例好處藉以說服大眾買單，願意實踐設計思考。設計思考將操作者設定為富含創意、積極主動、人本關懷的特質，並把個人當作最小的行動單位，進而為整體社會帶來新的改變。但實際上，該種作法與資本主義的動員方式不謀而合。質言之，設計思考中的設計理念已偏向市場化、心理化與個性化，過於強調自主的個人感受，極易瓦解異質的社會關係。因應客群改造的個性化空間，如同第六章的 IKEA 案例，傾向建構出適應個人內在感受和行為模樣的無關係社會。

與之對照，博物館的藝術空間或許可被用來補充社會設計的關係視角。博物館是以另類的創新原則運行著。一般認為，博物館是順從傳統審美準則、收納歷史遺跡的所在。但是，藝術評論家葛洛伊斯（Boris Groys）卻主張博物館具有更新自身的收藏邏輯：博物館本身要求創新的另類藝術品加入以拓展收藏，反而重複傳統的藝術作品無法被添加進收藏之中。正因為在創新的博物館壓力下，現代藝術的創新之路才得以發揚（Groys, 2021: 32）。於是前衛藝術（Avant-garde）透過將舊物件放入新脈絡的方式，創造了不同於過往的藝術形式。例如，杜象（Marcel Duchamp）掀起了挖掘現成品（readymade）作為藝術品的風潮，至今仍影響當代藝術的創作策略。杜象開啟了收藏藝術的先河，使得收藏成為一種創造。一方面，收藏的提升使得藝術品免除了被消費者用市場商品來評估其價值，也免除了藝術家需將藝術品改造為易於使用的功能物。另一方面，正因為藝術家需凸顯現成品的奇異處才使之符合收藏的資格，所以收藏物通常成為比現實世界的技術工具更技術、更瘋狂、更原始的存在（Groys, 2021: 36-37）。

就收藏的邏輯言，博物館原則上不收藏既有之舊物，造就自身是個比現實世界更加世俗的另類空間。一方面，博物館的收藏品可彰顯比日常的現成物更極端的世俗性；另一方面，博物館也使收藏的現成物展現更純粹的物質性。藝術品在此空間超越美學的意圖、撇除人性的面向，所展演的不是設計者的意圖，也非消費

者的喜好，而是物自身的無意識（Groys, 2021: 40）。由於博物館是以創新的異質為其收藏準則，因此極大化容許混亂和衝突的多樣性。我們可以想像進入博物館裡，互相衝突的美學流派同時向觀者展示收藏品，例如概念主義和表現主義的藝術品並存不悖。高異質性的藝術物品被容納在博物館空間中，全體加總成為一個零數、熵的空無（entropic void）（Groys, 2021: 41）。³⁰ 當代博物館的藝術空間不正是可讓我們重新想像一個允許異質散佈和整體協作的社會空間？

再者而言，由於新舊的收藏品之間不是相互取代關係，而毋寧是共同陳列在博物館之中。穩定科層化的博物館空間是不可能的結構，反而博物館要被理解為去中心、中性化的解構存在（Groys, 2021: 45）。即便某個藝術家或策展人欲在作品上加諸政治意義，或是意圖討好特定對象，最終也是徒勞之舉。因為，置於博物館的藝術作品不再保證原先的意圖呈現，反而會因為座落在其它藝術品中，展現超越自溺獨白的歷史價值。一方面，博物館的收藏物不再是以使用價值、交換價值，甚或象徵價值來反映人們的需求和利益和意圖；另一方面，某物與他物共同呈現為一片物海之時，既能夠彰顯某物的藝術獨特性，又能夠展演每物的美學平等性。換言之，僅是透過收藏而非改造、設計、改變，便可保持個體性意義、同時彰顯整體性價值。

更進一步，博物館的特殊之處也不單純只是收納異質事物的熵之場所。它還具有兩大獨特性格。其一，博物館的空間產生禁忌的力量，為人事物之間維繫有距離的關係。眾所皆知，博物館裡常有不能觸碰、不能拆除、不能檢查展品的限制性標語，在其中觀者只被允許看待事物的表面。這種限制可以保護事物的內在、本質和物質面向，使其不受觀看者的目光所左右。在博物館的防護罩下，收藏品保有其核心而無法被觀看者穿透，防止物自身的秘密被掏空滅絕（Groys, 2021: 20）。與之相對，世俗界中的日常品總是處在被人們消費摧毀的狀態下，正如設計思考的常見作法是盡可能將一件商品或服務的物質流程解剖殆盡，極大化使用者在每個環節的滿意度。

³⁰ 熵一詞來自熱力學，常被用於計算一個系統中的失序現象和混亂程度。葛洛伊斯認為，熵指向一種比混亂／秩序、狂喜／常態、原始／模仿、口說／寫作、犯罪／道德等一系列對反概念更加深刻的統合力量（Groys, 2021: 46）。

其二，博物館的收藏操作死亡的邏輯，畢竟收藏品多半都是已死之物。設計思考的一般理念是需要遠離死亡才帶來創新；但實際上，若是生活從未遭遇死亡的文化邏輯，根本無法做出創舉。重視鮮活的事物只是平庸的美學，反而有趣的藝術形式被期待從死亡經驗而生。實際上，歷史感的文化物都是經由和死亡競爭而來；甚至於，藝術性的生產者要先將自身視為已死之人，才能轉向不朽的觀點上評價哪些才是值得收藏的世俗事物（Groys, 2021: 31）。

綜合前述，本節初步探索設計思考的超越可能，主要凸顯兩種設計論述的社會關係想像。基本上說，設計思考共謀於專案化與碎形化資本主義的市場精神，因此傾向產生個人化的社會關係，更應說是無距離的無關係。圍繞創新、同理與行動的主導論述偏重將設計物連結至使用者的個性、重滿足慾望和需求、自主和行動的生命至上價值。與之對比，設計藝術參照了博物館空間的收藏原則，現成品被納入博物館中彰顯了價值中的物質性、整體中的個體性，並且透過禁忌保留主體與客體之間的必要距離。

儘管本研究並未明確指出基於博物館原則的設計之具體樣態，但足以證成它在去市場化與去個性化特性上明顯不同於本真性精神，而且在去主動化和去透明化特性上，格外不同於自主性精神。一方面，它允許客體保留自身的獨特性而不全然服從人本導向的市場化設計；另一方面，它創造的禁忌維持主體與客體的雙重被動性而無須縱容積極改造的奮力耗盡。更進一步，博物館設計不僅發展自主性和本真性的相反精神，也提供了一種整體性和歷史性的正向視角。在整體性方面，由於收藏的原則乃是收納過去未曾展示之物，因此是相異於既有展覽品的新奇之物，而非僅是符合使用者需求或設計師偏好之物。在歷史性方面，由於收藏品多為過去之物，因此可從中彰顯輾轉變遷的歷史脈絡，截然不同於專案去空間、即時化的斷裂與短暫性。總言之，本文認為，博物館設計的非人精神有別於設計思考中的人本精神，並有機會開展非專案化的設計型態。然而，如何具體化博物館式設計將是本論文未來可延伸的經驗考察方向。

我們可站到後設立場再描述本論文的邏輯推演論文的主題，意即「設計思考倫理與專案資本主義精神」。在設計思考倫理的陳述上，本研究主要以設計思考

書籍和網路的案例資料來收斂設計思考之論述，嘗試指出論述嘗試打造具特定倫理的主體類型。在專案資本主義的鋪陳上，本文首先開啟了〈第二章：資本主義的解放狂歡〉，在第一節和第二節中以戴維斯、哈維、巴特、霍克希爾德的相關見解推演出當代經濟的競爭邏輯如何滲透到政治與文化領域，在第三節中以波坦斯基和布希亞的相關論點呈現資本主義集大成至專案化和碎形化狀態。然後，本文進展到第四章、第五章和第六章再度以波坦斯基和布希亞的理論視野為基礎拉出自主性和本真性精神，並且在行文中先以蘿絲、韓炳哲、麥高恩的相關概念補充論證自主性精神的正反觀點；又以賽內特和易洛斯的相關概念補充論證本真性精神的正反觀點。最後，本文終於在第七章轉向援引葛洛伊斯的博物館學，試圖提出超越設計思考的理論構想。

歸結而言，論文著重依賴的三派理論家分別為波坦斯基、布希亞和葛洛伊斯。波坦斯基的批判立場看似是站在系統（市場）的外部考察資本主義精神。然而，在精神層次上，他欲強調的是本來源自 1960 年代末期、對反資本主義的自主性與本真性美學之批判不再是安全的堡壘，反而大幅被整併進入資本主義的新精神裡；在現象層次上，他以網絡和專案的概念重新想像資本主義的新型態。兩層次分析的共通性在於，系統與主體的劃分界線早已不再穩固，反而有著系統主體化、主體系統化的相互纏繞性。主體哲學的批判精神無法再遏止資本主義的狂飆進展，因為主體精神反被資本社會吸收而轉化為有利其延續的一部分。此轉向的認識不謀而合於布希亞示警之後狂歡的碎形社會。一方面，後狂歡的概念可連結至波坦斯基反思的精神層次。布希亞主張政治、性慾、生產力、藝術等各領域皆發生了解放運動，高度雷同於自主性精神強調自由、解放與自我實現的特徵；而符號氾濫、信息過度的虛擬生產，也近似於本真性精神以符碼化來打動消費者，說服人們本真的商品和服務才能滿足其需求。另一方面，碎形化的概念則可連結至波坦斯基揭示的現象層次。專案形成的網狀網絡只能是純粹的連結，無法結晶維出穩定的社會連帶，而碎形階段也主張價值是以輻射狀發散，任何等值的觀念參照不再實存，只剩下價值的傳染、轉移和增殖可言。

因此，波坦斯基並非站在主體真理的形上學立場上進行絕對批判，而毋寧是藉由考察管理書籍論述的歷史性變化，理解資本主義如何以非武力強迫、人本化

倫理的傳播，一面增強、一面克制不穩定性，從而吸收批判的聲音來延續自身。同理，布希亞也不能因為他提出了碎形階段的狂歡社會，即可被武斷歸類在價值虛無的不批判立場中。在本文看來，兩位學者都是旨在理解並詮釋其所處時代的社會弔詭形式，並且皆未天真地預設和妄想一個烏托邦的社會樣態應然如何。畢竟，兼具專案化和碎行化的資本主義社會實則創新、同理且積極，創造出敢於自我實現和追求本真商品／服務的主體。筆者身處弔詭時代的文化氛圍下，大致承認了專案化和碎形化資本社會所設想的設計思考既完善、正向也積極；甚至可以直言，這幾乎是當今時代的政治正確立場。由此推論，當本文來到第六章指出創新、同理與積極另有對反面向可考時，絕不代表筆者在鼓吹返回早期的保守、殘暴且消極的社會形式，毋寧是要再向前推展葛洛伊斯的藝術化立場，指出博物館式的社會設計觀。首先，博物館式的設計創新並非過度積極地解剖物件、遺忘歷史的人本創新，而是允許被動、保留客體的物質性，也是重塑歷史、豐富傳統的收藏創新。其次，它並非透過同理的心態將物件與社會更加個性和個人化，而是既保留物體的個性卻又經由物海的整體陳列，調和每物的個性。最後，它維持禁忌的力量，藉由博物館的空間化裝置，標示主體與客體之間不可設計和不可理解的距離。

本文所主張的博物館式設計和其所轉化的社會形式有兩大突破之處：一方面，它能夠允許當代的主體和客體在保有自由與本真之餘，減輕了因為兩者零距離化而帶來的焦慮和窒息感；另一方面，它重新帶回並凸顯了社會設計的空間化技術問題。一如本文在第二章推演資本主義進程，自 1970 年代起，資本主義就開始朝著擺脫時空限制的方向前進，結果才造就專案化和碎形化的當代局面。在時空解放的局面中，容易形成漂蕩的社會連帶、模糊的文化意義、以及不安的個人主體。對照而言，博物館作為一種空間裝置能夠連接過去與現在的斷裂點，不但紀念異質與對立的諸意義，而且落實主體與客體的棲身地。據此言，博物館式設計更加接近本文展望未來的社會形態。

第三節、 研究限制

在研究樣本上，人本設計和設計思考的書籍繁多如星，本研究無意也無力將市面上所有相關的設計書籍皆納入研究的範圍裡。如同〈研究對象〉所述，本研究認定設計思考的基本原則有限，因此文本分析的用意在於挖掘書籍當中的理念型論述。因此，擴大書籍的樣本數量不見得可以有效提升代表性；於是，本研究的樣本選擇採納立意抽樣來選取該領域中具影響力的著作為代表，並且輔以實際案例來證成設計思考的普遍性，和它與資本主義精神的親近性。儘管抽樣之時已顧及到書籍的種類多元性和樣本可分析性，但立意抽樣的風險是確實可能受限在研究者的自身視野中，進而導致文本的挑選過於相近，未能察覺設計思考的另類概念和實例。

在研究對象上，本研究須澄清設計思考並不同於體驗設計、服務設計、商品設計這些具有專門對象的設計範疇，而毋寧是更接近一種流程式的指引方法、心態式的精神培養。然而，設計思考的實踐卻也需要鎖定一個具體的設計物才能實現，因此它亦可被應用於體驗、服務、商品等設計之中。上述兩種的設計意涵如同原則與案例的關係，也近似形式和內容的關係。如同藝術家康定斯基（Wassily Kandinsky）跳脫出過往繪畫作為再現（representation）、模仿（mimesis）的習慣操作，將繪畫還原到顏色（color）和形狀（shape）的排列組合。顏色與形狀的不變性之於畫派與畫法的多變性，可大致類比到設計思考之於其他設計的範疇關係。正因如此，若從特殊專業的設計視角來看待，本研究可能未能顧及它們在設計細節上的操作差異，從而發生抽象化約的風險。但是本文的研究重點為設計思考的核心概念，應用分析上也已橫跨體驗、服務與商品的諸多實例，因此深究各個次領域的設計實況並非本研究的原本意圖。況且在當今時代，體驗、服務與商品毋寧早已交織纏繞而難以切分地成為一場銷售流程的組成部份。

在研究論證上，論文架構顯示，本研究假定資本主義的解放狂歡，率先推演專案化和碎形化的新興現象，接著主張其動員了自主性與本真性精神，又再延伸精神而將之扣連到設計思考的概念。論證欲凸顯設計思考的風行無阻正是因為它處於資本主義的當代境況下。儘管本研究採取兩者之間的親近性立場，但或許是

本文起初即從資本主義的批判視角出發，因此才框限住設計思考的分析視野。若是倒頭來把設計物或者案例置於分析中心，或許本研究會被導引到另類的理論視角，不同的經驗結論。換個角度反省，本研究在論證的細節上是分別以資本主義和設計思考的主要論述為支柱，再輔以理論觀念、論述細節、經驗案例等如絲線纏繞般地串接彼此關係。此作法的限制是可能不容易從本文中窺見設計思考書籍的原本論述架構，進而容易被認為破壞了社會理論和設計案例的原先脈絡，兩面跳躍地挪用來輔助本文論證。然而，所有論證手法皆有相應的優缺點，總是難免顧此失彼。同時，卻也因為論證的限制，本研究才能推導專屬自身的結論觀點。

在研究立場上，本研究從第二至五章，試以偏中立的筆調刻畫資本主義精神與設計思考概念的親近性，但是來到第六章明顯以較悲觀的語氣看待設計思考的極端發展。要澄清，本研究並非是秉持理念的批判本身為目的，而毋寧是相信事物的發展本身具有多面向的影響層次。反言之，那些危險的面向也不會因為我們收割了友善使用者的設計好處而逕自消失，更不會因為我們尚未提出一個替代設計思考的烏托邦作法即失去可供批評的價值。質言之，今人面對批評的常見說法不外乎是：收穫了好處所以不能批判，或是沒有其他作法即無批判資格等等。本研究認為，上述面對悲觀或批判的兩種反應，毋寧自身也不願正視事物的曖昧和複雜性，進而遁入化約的立場。當然反身來說，點出設計思考的危險面向或許也不過是出於研究者的自身傲慢而已。畢竟，每位研究者也是坐落在特定場域之中，而該場域框限了各人的所思所想；因此，看似客觀陳述的危險面向，也有可能只是隱匿自身的立場美化。此外，總是指陳事情的負面方向，卻又不提出替代的正面作法，難免會使主體落入能動性的喪失處境，困在進退兩難的尷尬情境中。說到底，假若當今世界一反本研究的認識論，實際上仍然多半處於缺乏創新、缺乏同理和缺乏行動的現實當中，那麼設計思考的操作者難道不正是一群有創新理想、同理他者、敢於實踐的一群人嗎？綜上所述，儘管本研究認為文中點出的負面危險皆有一定程度的合理性，但是仍然期望站在詮釋各方的立場，而並未判定完美設計的道路方向。

在研究展望上，本研究援引葛洛伊斯的博物館理論初步推論了超越設計思考的社會關係想像。考量到社會的複雜化轉型，亦即資本主義進展至專案化和碎形

化階段，因此強加規約的保守道路已然不可行。本研究試圖指出即便在價值的混雜狀態下，仍可能發現第三種設計論述，既不是功能至上的反使用者設計，也不是挖掘秘密的使用者設計。說到底，原來兩種的設計思考都基於人本主義來構想社會關係，差別僅是從設計者或使用者的立場出發。但是，博物館設計是以普世主義來構想社會關係，從而可能推演出另類的設計藝術。博物館化的社會創新維護了事物本身的異質性、物質性、個體性和整體性，在透明展示之中卻又透過象徵閹割保全客體秘密，展現一種中性魅力。由此可知，博物館的設計藝術不同於市場人的設計思考，後者太過著重人事物的改造行動、解除秘密、強迫透明。無論如何應用博物館式的社會設計，它確實在理論上為我們初步指出異質且創新、透明且距離、個體且整體的關係形式。



第八章、參考資料

第一節、專書

- Alford, R. (2011). *好研究怎麼做*。(王志弘譯)。群學。(原著出版於 1998 年)
- Badiou, A., & Truong, N. (2012). *In Praise of Love* (P. Bush, Trans.). Serpent's Tail. (Original work published 2009)
- Barthes, R. (2019). *神話學*。(江灝譯)。麥田出版。(原著出版於 1957 年)
- Baudrillard, J. (2000). *The Vital Illusion*. Columbia University Press.
- Baudrillard, J. (2015). *Simulacra and Simulation* (S. Glaser, Trans.). The University of Michigan Press. (Original work published 1981)
- Baudrillard, J. (2000). *消費社會*。(劉承富、全志鋼譯)。南京大學出版。(原著出版於 1970 年)
- Baudrillard, J. (2015). *藝術的共謀*。(張新木、楊全強、戴阿寶譯)。南京大學出版。(原著出版於 1996 年)
- Baudrillard, J. (2019). *惡的透明性*。(王晴譯)。西北大學出版。(原著出版於 1990 年)
- Bauman, Z. (2018). *液態現代性*。(陳雅馨譯)。商周出版。(原著出版於 1999 年)
- Berardi, F. (2009). *Precarious Rhapsody*. (A. Bove, E. Empson, M. Groddard, G. Mecchia, A. Schintu, & S. Wright Trans.). Minor Compositions.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (2007). *The New Spirit of Capitalism*. (G. Elliott, Trans.). Verso Press. (Original work published 1999)
- Brown, T. (2010). *設計思考改造世界*。(吳莉君譯)。聯經。(原著出版於 2009 年)
- Chipchase, J., & Steinhardt, S. (2015). *觀察的力量*。(洪世民譯)。寶鼎出版。(原著出版於 2013 年)
- Davies, W. (2014). *The Limits of Neoliberalism*. Sage Publication.

- Fleming, P. (2017). *The Death of Homo Economics*. Pluto Press
- Foucault, M. (1971). The Order of Discourse. In R. Young (Ed.), *Untying The Text: A Post-Structuralist Reader* (pp.48-78). Routledge & Kegan Paul.
- Groys, B. (2010). *Going Public*. Sternberg Press.
- Groys, B. (2021). *Logic of the Collection*. Sternberg Press.
- Han, B. C. (2018)。 *時間的味道*。(包向飛和徐基太譯)。重慶大學出版。(原著出版於 2017 年)
- Harvey, D. (2016)。 *新自由主義簡史*。(王欽譯)。上海譯文出版。(原著出版於 2005 年)
- Hochschild, A. (2016)。 *外包時代*。(歐怡欣譯)。深石數位。(原著出版於 2012 年)
- Kelley, D., & Kelley, T. (2014)。 *創意自信帶來力量*。(林育如譯)。聯經。(原著出版於 2013 年)
- Ken L. (2018)。 *摺紙動物園*。(張玄竺譯)。新經典文化。(原著出版於 2016 年)
- Lash, S., & Urry, J. (2010)。 *符號與空間的經濟分析*。(趙偉姣譯)。韋伯出版。(原著出版於 1993 年)
- Martin, R. (2011)。 *設計思考就是這麼回事!*。(李仰淳、林利冠譯)。天下文化。(原著出版於 2009 年)
- Mazzucato, M. (2020)。 *萬物的價值*。(鄭煥昇譯)。時報出版。(原著出版於 2017 年)
- McGowan, T. (2004). *Enjoying What We Don't Have: The Political Project of Psychoanalysis*. University of Nebraska Press.
- McGowan, T. (2004). *The end of dissatisfaction? : Jacques Lacan and the emerging society of enjoyment*. State University of New York Press.
- Norman D. (2014)。 *設計的心理學*。(陳宜秀譯)。遠流出版。(原著出版於 1988 年)
- Patnaik, D. (2009). *Wired to Care*. FT Press.
- Pijl, P., Lokitz, J., & Solomon, L. (2017)。 *設計一門好生意*。(尤傳莉譯)。早安財經文化。(原著出版於 2016 年)

- Rose, N. (1999). *Governing the soul*. Free Association Books.
- Rossmann, J. & Duerden, M. (2019). *Designing Experience*. Columbia University Press.
- Rowe, P. (1991). *Design Thinking* (3rd ed.). The MIT Press. (Original work published 1987)
- Seitz, T. (2020). *Design Thinking and the New Spirit of Capitalism*. (L. Cerami, Trans.). Palgrave Pivot. (Original work published 2017)
- Sennett, R. (2007)。再會吧!公共人。(萬毓澤譯)。群學出版。(原著出版於1977年)
- Sennett, R. (2010)。新資本主義文化。(李繼宏譯)。上海譯文出版。(原著出版於2006年)
- Simon, H. (1996). *The Sciences of the Artificial* (3rd ed.). The MIT Press. (Original work published 1968)
- Srnicek, N. (2016). *Platform Capitalism*. Polity Press.
- Weber, M. (2020)。基督新教倫理與資本主義精神。(康樂、簡惠美譯)。遠流出版。(原著出版於1905年)
- Whiteley, N. (2014)。為社會而設計。(游萬來、楊敏英、李盈盈譯)。聯經。(原著出版於1993年)
- Wodak, R. Meyer, M. (2015). *Methods of Critical Discourse Studies* (3rd ed., pp.1-23). Sage Publications.
- 吳明益 (2019)。苦雨之地。新經典文化。
- 村上春樹 (1993)。國境之南·太陽之西。(賴明珠譯)。時報出版。(原著出版於1992年)
- 柴 (2012)。集體心碎日記。女書文化。
- 瞿海源、畢恆達、劉長萱、楊國樞 (2015)。社會及行為科學研究法：質性研究法。東華書局出版。

第二節、期刊文章、研究報告

Christiaens T. (2020). The entrepreneur of the self beyond Foucault's neoliberal homo oeconomicus. *European Journal of Social Theory*, 23(4):493-511.

<https://doi.org/10.1177/1368431019857998>

Hickel, J. (2012). A short history of neoliberalism (and how we can change it). *New Left Project*.

https://www.academia.edu/38364529/A_Short_History_of_Neoliberalism_And_How_We_Can_Change_It

游美惠 (2000)。內容分析、文本分析與論述分析在社會研究的運用。《調查研究》，(8)，5-42。 <https://dx.doi.org/10.7014/TCYC.200008.0005>

第三節、網路資料

fOx (2015 年 10 月 15 日)。Google 公司的「幻想科技部門」，用這三個思考方式快速設計出劃時代產品的原型。INSIDE。

<https://www.inside.com.tw/article/5153-rapid-prototyping-google-glass>

Hui, Evi (2017, April 21). *Designing from the Car: Why Context Matters*. Medium.

<https://medium.com/uber-design/designing-from-the-car-why-context-matters-a5e03fa2b744>

Ken Li (2016 年 5 月 23 日)。Netflix 也用 A/B Test 設計不同劇照觀察用戶喜好。unwire.pro。

<https://unwire.pro/2016/05/23/netflix-ab-test/news/>

Nuys, A. (2019, December 28). *New LinkedIn Research: Upskill Your Employees with the Skills Companies Need Most in 2020*. LinkedIn Learning Blog.

<https://www.linkedin.com/business/learning/blog/learning-and-development/most-in-demand-skills-2020>

Orlik, T., Jimenez, J., & Sam, C. (2021, May 21). *World-Dominating Superstar Firms Get Bigger, Techier, and More Chinese*. Bloomberg Businessweek.

<https://www.bloomberg.com/graphics/2021-biggest-global-companies-growth-trends/>

Stinson, L. (2014, Jan 8). With Stunning New Stores, Starbucks Has a New Design Strategy: Act Local. WIRED.

<https://www.wired.com/2014/01/starbucks-big-plan-to-be-your-cozy-neighborhood-coffee-shop/>

中田敦 (2016 年 7 月 29 日)。IBM 押寶設計思維增聘設計師 背後的邏輯是什麼?。STOCKFEEL。

<https://reurl.cc/EZ5Gzk>

夏傳位 (2017 年 5 月 31 日)。簡介「金融化」故事及其測量。巷子口社會學。

<https://twstreetcorner.org/2017/05/31/hsiachuanwei/>

張育寧 (2019 年 5 月 26 日)。【專訪 IBM iX 全球副總裁馬修坎迪】IBM 如何在強敵環伺下再度讓大象翩翩起舞?。科技報橘。

<https://buzzorange.com/techorange/2019/05/26/interview-ibmix-global-leader-matthew-candy/>

陳書榕 (2017 年 4 月 25 日)。「為什麼非得這樣工作?」3 張管理學演變圖, 給主管的反思。經理人。

<https://www.managertoday.com.tw/articles/view/54342>

黃岳涵 (2019 年 3 月 26 日)。直擊密涅瓦 (Minerva) 大學怎麼上課? 線上即時密集互動, 線下整個城市都是教室。親子天下。

<https://www.parenting.com.tw/article/5079083>