

# 不确定性语境中基于组织即兴的服务共创

陈昱志<sup>1</sup>, 丁熊<sup>2</sup>

(1.东华大学, 上海 201600; 2.广州美术学院, 广州 510260)

**摘要:** **目的** 服务共创过程中的不确定性, 使人们难以控制和响应不确定的资源和产出。旨在协助人们在服务共创过程中, 通过使用组织即兴的方法和因素应对不确定的情况和挑战, 并提出一种适用于不确定的组织即兴的服务共创的实际过程。**方法** 在现有观点的基础上, 阐述服务共创的不确定性, 解释组织即兴创作的实用作用及其用于服务共创的原因。此外, 比较服务共创和组织即兴研究的现有理论内容和框架, 找到这两个概念间的直接联系。通过组织即兴与服务设计之间的联系, 推导将组织即兴应用于组织共创的方法。**结论** 根据组织即兴创作的理论框架, 组织即兴创作的四个因素(即时响应、及时协作、意图创建、资源整合), 可以与服务共创紧密相关。服务共创中的服务策划和服务传递可结合这四个因素应对不同的不确定性。而且, 组织即兴发挥的四个因素之间的逻辑也可以应用于服务共创的实际过程中。此外, 服务设计不再局限于原始的设计过程框架, 而是从组织即兴的角度进行了更新。

**关键词:** 服务不确定性; 共创; 组织即兴; 服务设计

**中图分类号:** TB472 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-3563(2020)16-0199-06

**DOI:** 10.19554/j.cnki.1001-3563.2020.16.030

## Service Co-creation Based on Organizational Improvisation in the Context of Uncertainty

CHEN Yu-zhi<sup>1</sup>, DING Xiong<sup>2</sup>

(1.Donghua University, Shanghai 201600, China; 2.Guangzhou Academy of Fine Arts, Guangzhou 510260, China)

**ABSTRACT:** The work aims to help people respond to uncertain conditions and challenges by organizational improvisation methods or factors during service co-creation, and propose a process of service co-creation by organizational improvisation in uncertainty, in view of that it is difficult for people to control and respond to uncertain resources and outputs due to the uncertainty in service co-creation. The uncertainty in service co-creation was explained based on the existing views and the practical role of organizational improvisation, and the reasons for its application in service co-creation were also demonstrated. Furthermore, the existing theoretical contents and frameworks in service co-creation and organizational improvisation were compared to find out the direct connections. Through the connections between the organizational improvisation and the service design, the methods of applying organizational improvisation in organization co-creation were derived. According to the theoretical framework of organizational improvisation, the four factors of organizational improvisation (Immediate Response, Timely Collaboration, Intention Creation and Resource Integration) can be closely related to service co-creation. Service planning and service delivery in service co-creation can be combined with these four factors to cope with different uncertainties. Additionally, the logic among the four factors of organizational improvisation can also be applied to the practical process of service co-creation. Thereby, service design is no longer restricted to the initial design process and has been updated from the perspective of organizational improvisation.

**KEY WORDS:** service uncertainty; co-creation; organizational improvisation; service design

收稿日期: 2020-03-08

基金项目: 广州美术学院研究生人才培养项目“服务设计思维与学理研究”(6040120021)

作者简介: 陈昱志(1995—), 男, 黑龙江人, 东华大学硕士生, 主攻服务设计、产品服务系统设计与设计管理。

通信作者: 丁熊(1977—), 男, 江苏人, 博士, 广州美术学院副教授, 主要研究方向为服务设计及产品系统设计。

随着中国学者分析和运用服务设计理论,其理论和内容在近几年的学术期刊中有着卓越的成果。在管理学中,共创被认为是服务设计观点和服务逻辑学派的融合。它被描述为集体创造力,源于提供者与其他利益相关者在直接互动的联合领域内的协作<sup>[1]</sup>。在服务中,Rosseran 将共同创造定义为一种积极、创造性和社会化的过程,它基于生产者和用户之间的协作,由公司发起,旨在为客户创造价值<sup>[2]</sup>。此外,共同创造也可以被视为客户和服务提供商在服务遭遇中的共同参与<sup>[3]</sup>。基于以上,服务共创在服务和服务设计中被分为两种,一种发生在服务计划中,另一种发生在服务交付中<sup>[4]</sup>。关于组织即兴创作,它被定义为一种故意将设计和执行从根本上整合在一起的新颖生产过程<sup>[5]</sup>。在组织即兴出现之前,Ciborra 将即兴定义为通过利用组织现有的信息和结构,克服组织所面临的动荡局势的过程<sup>[6]</sup>。因此,组织即兴是在不确定的环境中应对挑战时发挥作用。类似地,服务要处理复杂且实时的交付情况,这使得服务在服务接触时特别容易产生不确定性<sup>[7]</sup>。除此之外,服务传递过程中的共创本身就具有“即兴”的属性,即服务生产与服务消费“同时进行”过程中的价值共创。这在服务共创中被视为不确定的环境。由于服务的共创会在不确定的环境中同时进行计划和交付,所以组织即兴创作可能会由于其内容、方法或能力而在此服务过程中发挥作用。

## 1 服务与服务共创

在体验经济和服务经济的时代,服务可以被理解为:为满足客户需求而提供的一种输出形式。在满足用户的需求上,服务遵守服务提供者和服务接受者的承诺,提供用户一种体验,并且这种体验可影响用户情绪。因此可将服务定义为:满足需求、履行承诺和提供体验的行为/行为集合。除此之外,服务还是一种体验的载体。Natalie W Nixon 提出体验需要通过介质传递,原因在于它的本质是内容和情绪的传递<sup>[8]</sup>。当用户和产品或服务发生互动关系,体验也因此开始。如何促使体验在服务中产生价值?如何触发客户与服务之间的交互?服务设计刚好适合用于探究人与人,人与产品,人与系统之间的关系,因此,服务设计也经常被用来设计体验,服务体验的创新也正是服务设计与其他学科相互融合和碰撞,解决复杂问题的过程。本文的服务设计指的是针对提供商与对顾客本身、顾客的财物或信息进行作用的业务过程的设计,旨在使顾客的利益作为提供商的工作目的<sup>[9]</sup>,即通过合理组织资源与利益相关者,用有效的流程和计划去完成既定的任务。

管理学中的“共创”即价值共创,该理论有两个分支:一是基于消费者体验的价值共创<sup>[10]</sup>,强调共同创造消费体验是消费者与企业共创价值的核心,以及

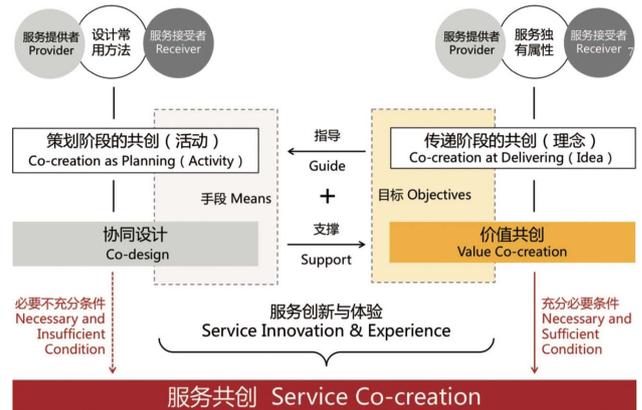


图1 服务共创机制

Fig.1 Service co-creation mechanism

价值网络成员间的互动是价值共创的基本实现方式;二是基于服务主导逻辑的价值共创理论<sup>[11-12]</sup>,强调价值的共同创造过程发生在消费者使用、消费产品或服务之时,并且是生产者与消费者共同创造的价值。在服务领域中,共同创造旨在由设计师引导,使得来自不同背景和职能利益相关者之间互相激发创新的思考,从而以服务策划为目的,生成服务概念的过程。除此之外,共同创造在服务设计领域一个更重要的含义是指:服务接触(生产和消费)过程中,服务提供者和接受者的共同参与。服务共创机制见图1。

## 2 服务共创中的不确定性

服务共创被认为是服务设计过程中的一个重要部分。在服务情境中,顾客与服务提供者之间即时互动会产生服务异质性<sup>[13]</sup>,而服务共创的不确定性也就体现在:(1)服务策划阶段,其不确定性来自于参与者、共创过程及产出等三种内容的不确定性;(2)服务传递阶段,由于设计师无法在设计阶段保证服务的标准,以及服务传递时的每一个细节,不同的顾客会因不同的文化背景、行为习惯等原因与服务提供者发生完全不同的互动,导致顾客也很难获得相对稳定和符合预期的服务体验。这两种情况就是本文所指出的不确定的共创语境。然而,对于服务策划阶段的不确定性,正如 Joby John 将服务确定为:通常在执行过程中需要灵活性和适应性的表现。因此,这种不确定性是一种积极的不确定性,值得探索和应用,以更好地产生服务价值。相反地,在服务传递阶段的不确定性是消极的不确定性,是需要控制和应对的。

## 3 面向不确定性的组织即兴

### 3.1 即兴与组织即兴

即兴(主要指爵士乐即兴)是在特殊演奏情景中根据感知、塑造与演化而形成的难以预期的想法,是对已有材料和设计的重构,并且在每次的创造中都加

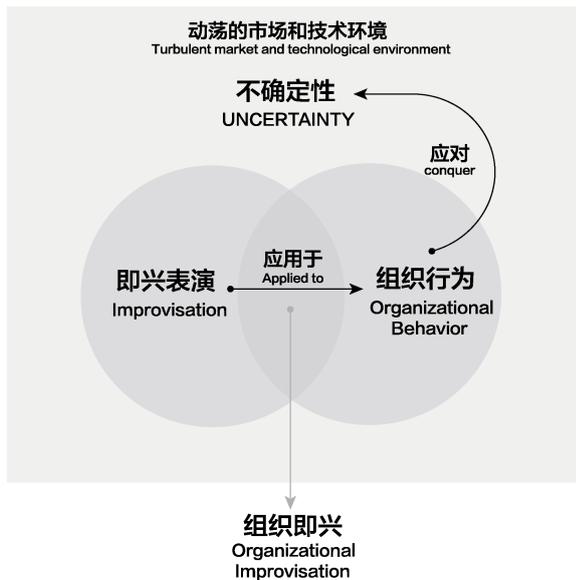


图 2 即兴与组织即兴

Fig.2 Improvisation and organizational improvisation

入了新特征。由于即兴理论的发展，一些人将爵士乐的即兴特征应用于组织行为，以强调组织的创造力和创新。因此，组织即兴应运而生。当组织面临外界不确定因素的干扰时，组织可以利用组织即兴，通过重新整合现有的组织资源实现快速应对措施。

Moorman 和 Miner 以新产品开发团队为研究对象，实证研究了组织即兴对新产品开发过程与效果的影响。结果表明，环境不确定性决定了组织即兴运作的必然性，而组织（或团队）相关因素则成为组织即兴产生何种效果的决定因素。基于这个证据，在动荡的市场和技术环境下，组织如果要想实现适应性的创新与稳定的日常运作两者之间的平衡，工作团队就必须以即兴发挥的形式创造出富有新意的产品和服务。因此，组织即兴可以作为一种使能或者赋能的方式，帮助组织面对不确定性，是一种形成和构建组织行为的过程。即兴与组织即兴见图 2。

### 3.2 组织即兴四要素

在组织和管理学领域，Weick .K .E 开展了对个人和组织即兴能力的研究。之后相关的研究继续发展，在管理学的领域逐渐浮现出了构成即兴能力的几个维度，也被称为组织即兴四要素，分别是立即反应、即时协同、意图创造和资源整合<sup>[14]</sup>。

1) 立即反应。不要准备，允许犯错，通过动作，感受场上的情绪和信息资源等，即刻开始创作。

2) 即时协同。信息的快速网状传递，以及团队成员协同合作。

3) 意图创造。以目标为导向，在即刻现身，流通协作，洞悉资源的基础上，有控制地创造。

4) 资源整合。感受组织内部现有的资源，并通过有意图的创作，为场上既有的资源提供新的支持。

## 4 组织即兴应用于服务共创

实际上，诸如 FedEx, Ritz Carlton 和 Southwest Airlines 之类的精明的服务公司，通过允许员工在服务时遇到的情况下使用自己的判断力来适应客户的期望，从而将即兴的服务纳入其服务设计。可以确定的是，即兴与服务设计有着广泛的连接关系。在接触服务设计的过程中，不难发现服务设计的过程保持着机械化的形式，而面对服务的灵活性，服务设计没有做出很好的解释和功能。除了这些以外，许多学者将即兴应用于服务设计的调研过程和设计过程中。由此看来，即兴可以帮助服务的设计过程增强其服务的灵活性，关于组织即兴，同样具有这样的功能和性质。在面对不确定的情境时，基于上述内容的介绍，组织即兴具有两种适用于服务共创的能力：（1）即兴创造力和创新；（2）快速应对不确定性的能力。值得一提的是，这两种能力刚好可以应用于服务共创的两种类型以面对两种不同的不确定性。

### 4.1 服务共创和组织即兴的关系

服务共创可以被认为组织整合服务资源、重构服务信息、创造服务语境的一种组织行为，服务设计被认为是帮助使能或赋能组织进行服务共创的行为，并且服务共创是服务设计过程中的一个部分。组织即兴是通过面对不确定的局势快速调动组织，实现组织行为转变。Ciborra 认为组织即兴从某种程度上是利用其理论使能或者赋能团队引起组织自发性行为的改变。根据上述内容，两者的关系可以被理解为：

（1）面向相似的不确定情境；（2）都具有使能或赋能属性，促使组织行为发生变化；（3）共创自身的属性显示出了即兴的状态，即服务生产与服务消费“同时进行”过程中的“价值共创”。考虑到不同组织成熟度不同，面向不确定性时的能力不同，需要使能和赋能的等级不同。这里引入一个适用于组织即兴和服务共创的改变组织行为的使能—赋能模型，见图 3。

该模型中，根据面向不确定性的能力高低和组织成熟度的高低，展示组织需要服务共创或者组织即兴帮助组织行为的方式。相对地，当组织面向不确定的能力低与组织成熟度较低的时候，如创业型公司，这种情况下，需要使能的作用帮助组织，因为使能更能帮助组织快速行动起来，关键在于促使其行动；当组织面向不确定的能力高与组织成熟度较高的时候，则需要赋能的方式帮助改变组织行为，其关键在于转型。

### 4.2 组织即兴四要素与即兴共创

在确认了服务设计应用组织即兴的原因和其与组织即兴的关系之后，如何应用成为了被探讨的问题。通过对比组织即兴和服务共创的使用情况，特别是组织即兴四要素和服务共创，不难发现组织即兴四要素的一些内容可以激发服务共创在面对不确定性

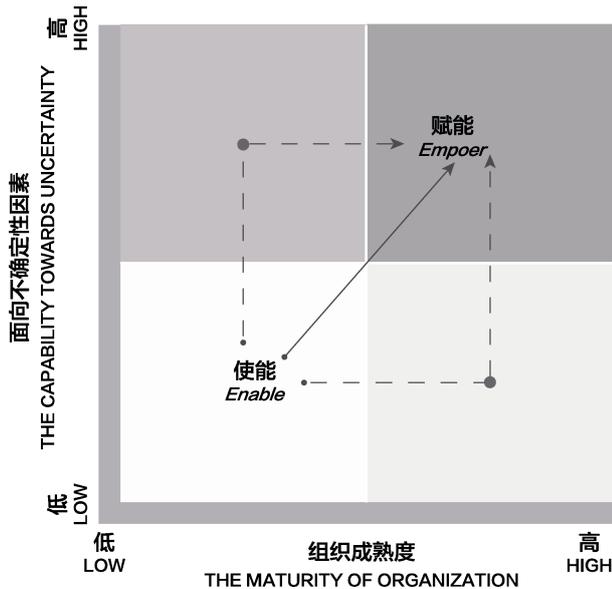


图3 使能—赋能模型  
Fig.3 Enable-empower model



图4 服务共创与组织即兴的关系  
Fig.4 Relationship between service co-creation and organizational improvisation

的一些方法，这里将服务共创分成服务策划和服务递送分开阐述。服务共创与组织即兴的关系见图4。

即兴四要素与服务共创比较见表1，展示了服务共创在即兴四要素的激发下产生的适合服务共创过程中的策略或方法，可以看出他们之间的内在逻辑，即立即反应—即时协同—意图创造—资源整合。在该理论的加持上，即兴共创可以被定义为：利用（组织）即兴的方法和理论实现不确定情境中的共创（服务或价值），从而增大合理利用服务策划中的不确定性，激发更多创意的可能性，尽可能洞察更精准的用户需求，为服务设计后期的系统构建提供决策依据；或降低服务传递中的不确定性，提升服务传递时的稳定性。

### 4.3 即兴共创的逻辑与流程

基于上述讨论，即兴共创在服务策划时可以增加不确定性从而创造服务的灵活性，而在服务递交时可对意外做好准备。由于服务递交阶段不确定性的不可

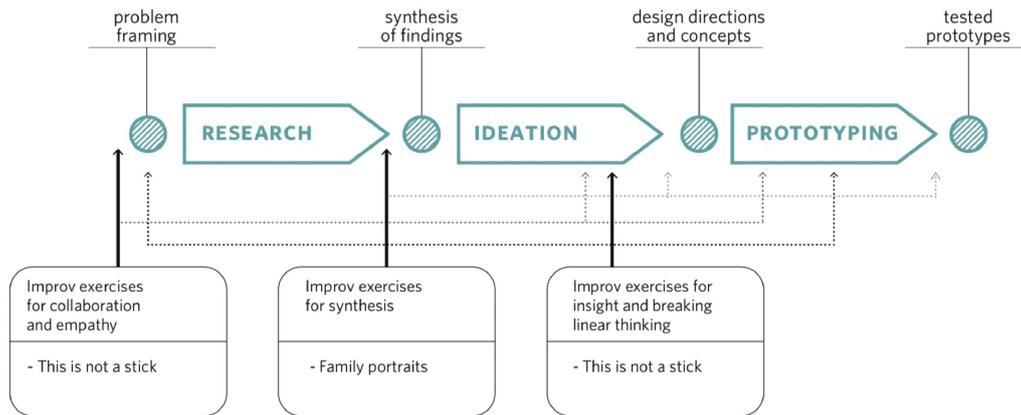
预判，将重点放在服务策划的即兴共创逻辑。Roger Manix 以即兴练习和工具作为激励来重塑服务设计流程<sup>[15]</sup>，见图5，但他没有改变原有的服务设计逻辑。本文以四要素为基本准则，在共创过程中，可以预见的逻辑是：立即反应和即兴协同同时发生，目标是意图创造，资源整合则贯穿在整体的流程中。因此，具体的即兴共创逻辑与流程，见图6，主要分为引入、创造、展示和递交四个环节，从而重塑服务设计逻辑，增加服务概念的灵活性。

## 5 结语

在通过相关概念的梳理和应用组织即兴的结果中，预见即兴共创存在的合理性，也正是因为不确定的环境，即兴共创才有价值，进而提出了即兴共创的概念和具体逻辑。值得注意的是，本文提出了一种

表1 即兴四要素与服务共创比较  
Tab.1 Comparison of the four improvisation factors and service co-creation

因素	组织即兴	服务共创（服务策划阶段）	服务共创（服务递交阶段）
对象	组织内外部成员	多角色利益相关者和设计师	顾客和员工
情况	面对不确定的内外环境	面向不确定的服务策划阶段	面向不确定的服务传递阶段
立即反应	不提前准备，允许犯错，实时感受	根据既定目标，即刻展示相关概念，激发思考	根据顾客反应即时反应，根据经验快速提出解决方案（包括预案和非预案）
即时协同	网状传递信息，与团队协同合作	快速向共创成员传递信息，跨专业、跨部门合作共创	与顾客共同思考，即时反馈，服务生产与服务消费协同
意图创造	有控制地创造价值和解决问题	有控制地创造服务概念，凝练服务价值主张	满足当下需求，旨在传递并创造服务价值
资源整合	感受现有资源，为既有资源提供新的支持	共创中实时运用现有资源和信息，并列出新资源供共创使用	利用当场身边一切资源适当与顾客达成一致



A simplified model of a service design process, with improv exercises introduced at key moments.

图 5 即兴练习—服务设计流程  
Fig.5 Service design process with improvisation exercises

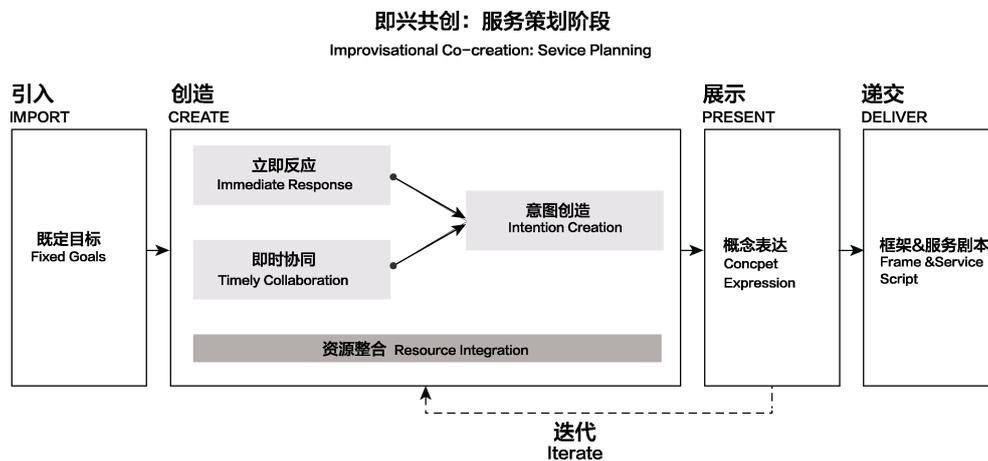


图 6 即兴共创逻辑与流程  
Fig.6 Logic and process of improvisational co-creation

跨学科理论的融合方法，借鉴了组织即兴的方法和内容，以支持解决不确定服务语境中服务共创的问题。然而目前没有相关具体案例，但存在该提出内容在服务设计理论中的实践和应用的机会，也希望通过这样的实践验证该理论的价值和可行性。即便如此，本文的探讨的只是服务共创面临不确定性的对策的冰山一角，并且该逻辑应该有相应的工具设计和实践。除此之外，组织即兴的相关理论也可以运用到服务设计的原型和服务叙述等方面。

参考文献：

[1] OERTZEN A S, MAGER B, ODEKERKEN-SCHRÖDER G. Service innovation in Value Co-Creation: A Context and an Outcome[J]. Conference Paper, 2017(6).  
[2] ROSER T, SAMSON A, HUMPHREYS P, et al. New Pathways to Value: Co-Creating Products by Collaborating with Customers[J]. Lse Enterprise, 2009.

[3] 辛向阳, 王晰. 服务设计中的共同创造和服务体验的不确定性[J]. 装饰, 2018(4): 74-76.  
XIN Xiang-yang, WANG Xi. Co-Creation and Uncertainties of Experiences in Service Design[J]. Zhuangshi, 2018(4): 74-76.  
[4] 丁熊. 服务共创:服务设计中的共创及其机制[J]. 装饰, 2019(10): 116-119.  
DING Xiong. Service Co-creation: Co-Creation in Service Design and Its Mechanism[J]. Zhuangshi, 2019(10): 116-119.  
[5] MINER A S, BASSOFF P, MOORMAN C. Organizational Improvisation and Learning: A Field Study[J]. Administrative Science Quarterly, 2001, 46(2): 304-307.  
[6] MORTEN T V. Improvisation and Learning in Organizations: An Opportunity for Future Empirical Research[J]. Management Learning, 2009, 40(4): 449-456.  
[7] JOHN J, GROVE S J, FISK R P. Improvisation in Service Performances: Lessons from Jazz[J]. Journal of Service Theory & Practice, 2006, 16(3): 247-268.  
[8] NIXON N W. 战略设计思维[M]. 北京: 机械工业出

- 版社, 2017.
- NIXON N W. Strategic Design Thinking[M]. Beijing: China Machine Press, 2017.
- [9] BUCHANAN R. Wicked Problem in Design Thinking[J]. Design Issues, 1992, 8(2): 5-21.
- [10] PRAHALAD C K, HAMEL G. The Core Competence of the Corporation[J]. Strategic Learning in a Knowledge Economy, 2000(3): 3-22.
- [11] VARGO S L, LUSCH R F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing[J]. Journal of Marketing, 2004(1): 1-17.
- [12] PAYNE A F, STORBACKA K, FROW P. Managing the Co-creation of Value[J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 2008(1): 83-96.
- [13] SANGIORGI D, MERONI A. Design for Services[M]. Aldershot: Gower Publishing, 2011.
- [14] WEICK K E. Introductory Essay-Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis[J]. Organization Science, 1999.
- [15] MANIX R, PENIN L. Beyond the Service Journey: How Improvisation Can Enable Better Services and Better Service Designers[J]. Touchpoint, 2012, 4(2): 50-53.

(上接第 192 页)

- [3] 邱志玲. 新媒体时代传统文化传播的机遇与挑战[J]. 福建商学院学报, 2017(1): 89-93.
- QIU Zhi-ling. Opportunities and Challenges for Traditional Culture Communication in New Media Age[J]. Journal of Fujian Commercial College, 2017(1): 89-93.
- [4] CRAWFORD C. Chris Crawford on Interactive Storytelling[M]. New Riders Games, 2004.
- [5] BIZZOCCHI J, WOODBURY R F. A Case Study in the Design of Interactive Narrative: The Subversion of the Interface[J]. Simulation & Gaming, 2003, 34(4): 550-568.
- [6] SMITH, ANTHONY N. Media Contexts of Narrative Design: Dimensions of Specificity within Storytelling Industries[D]. Nottingham: University of Nottingham, 2013.
- [7] FULMORE Y. Video Games and the Customization of Learning: Interactive Narratives as a Promising Design Framework for Crafting Inclusive Educational Environments[C]. Conference on Genderit. ACM. 2015, 27(618): 32-39.
- [8] MURRAY J. School Libraries and Special Education: An Evaluation[J]. Australian Library Journal, 2000, 49(4): 357-362.
- [9] 孙丹丽. 从叙事到述行谈信息的传播设计[J]. 包装工程, 2017, 38(24): 66-70.
- SUN Dan-li. Talking about the Communication Design of Information from Narration to Interaction[J]. Packaging Engineering, 2017, 38(24): 66-70.
- [10] 孙为. 交互式媒体叙事研究[D]. 南京: 南京艺术学院, 2011.
- SUN Wei. Interactive Media narration[D]. Nanjing: Nanjing University of the Arts, 2011.
- [11] 晏青. 移动传播视阈下传统文化传播逻辑与策略[J]. 理论月刊, 2018(4): 169-173.
- YAN Qing. The Logic and Strategy of Traditional Culture Communication in the Horizon of Mobile Communication[J]. Theory Monthly, 2018(4): 169-173.
- [12] CHATMAN S B. Story and Discourse: Narrative Structure in Fiction and Film[M]. Ithaca: Cornell University Press, 1978.
- [13] 辛向阳. 交互设计: 从物理逻辑到行为逻辑[J]. 装饰, 2015(1): 58-62.
- XIN Xiang-yang. Interaction Design: From Logic of Things to Logic of Behaviors[J]. Art & Design, 2015(1): 58-62.
- [14] 林德全. 教育叙事论纲[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2008.
- LIN De-quan. An Outline of Educational Narrative[M]. Beijing: China Social Sciences Press, 2008.
- [15] D.简·克兰迪宁, F.迈克尔·康纳利. 叙事探究[M]. 北京: 北京大学出版社, 2008.
- CLANDININ D J, CONNELLY F M. Narrative Exploration[M]. Beijing: Peking University Press, 2008.