

IDEO

HCD

Toolkit

你是否期待着能...?

把创新融入金字塔的基石？

进入一个新的领域？

引入一种技术到你的领域？

更好地理解需求的构成？

寻找新的监控和评估方法？

这个工具包正是为你而打造

它包含以人为中心设计（HCD）的元素，是一套为各国组织创建解决方案的经典流程。这套流程成就了很棒的灵感，比如HeartStart心脏除颤仪、CleanWell自然抗菌产品以及红十字会的Blood Donor系统。这些创新帮助优化了数百万人的生活。

现在HCD可以帮助提高那些生活费低于2USD/天的人提升生活品质。

这套流程为那些与非洲、亚洲、拉丁美洲的组织共事的组织特别优化过。

HCD将帮助你以新的方式聆听用户的需求，创造创新的解决方案来满足这些需求，并且在有限财政支持的限制下发布产品。

让我们开始吧。

为什么要以人 为中 心设计？

因为这可以帮助你与目标客户保持更紧密的联系。它可以把数据转化成指导行动的灵感。

它可以帮助你发现更多的机遇。它可以帮助你加快寻找解决方案的速度，提高效率。

为什么要有工具包？

因为人才是真正的专家。

人知道什么是正确的解决方案。但工具包本身不会提供解决方案。它提供的是方法、技术、技巧和方案计划表，来引导人完成一个流程，以便让人们在欲望的引领下发掘并实施解决方案。

因为只有你知道怎样用它最好。

HCD是一个由各种工具组成的“流程”。这样你就可以从中挑选出最适合当前情景的部分。单独使用它，或者和PRISM、价值链分析、PRA、三角测量等其他已经在工作中用来创新的方法一起使用。

HCD的三盏聚光灯

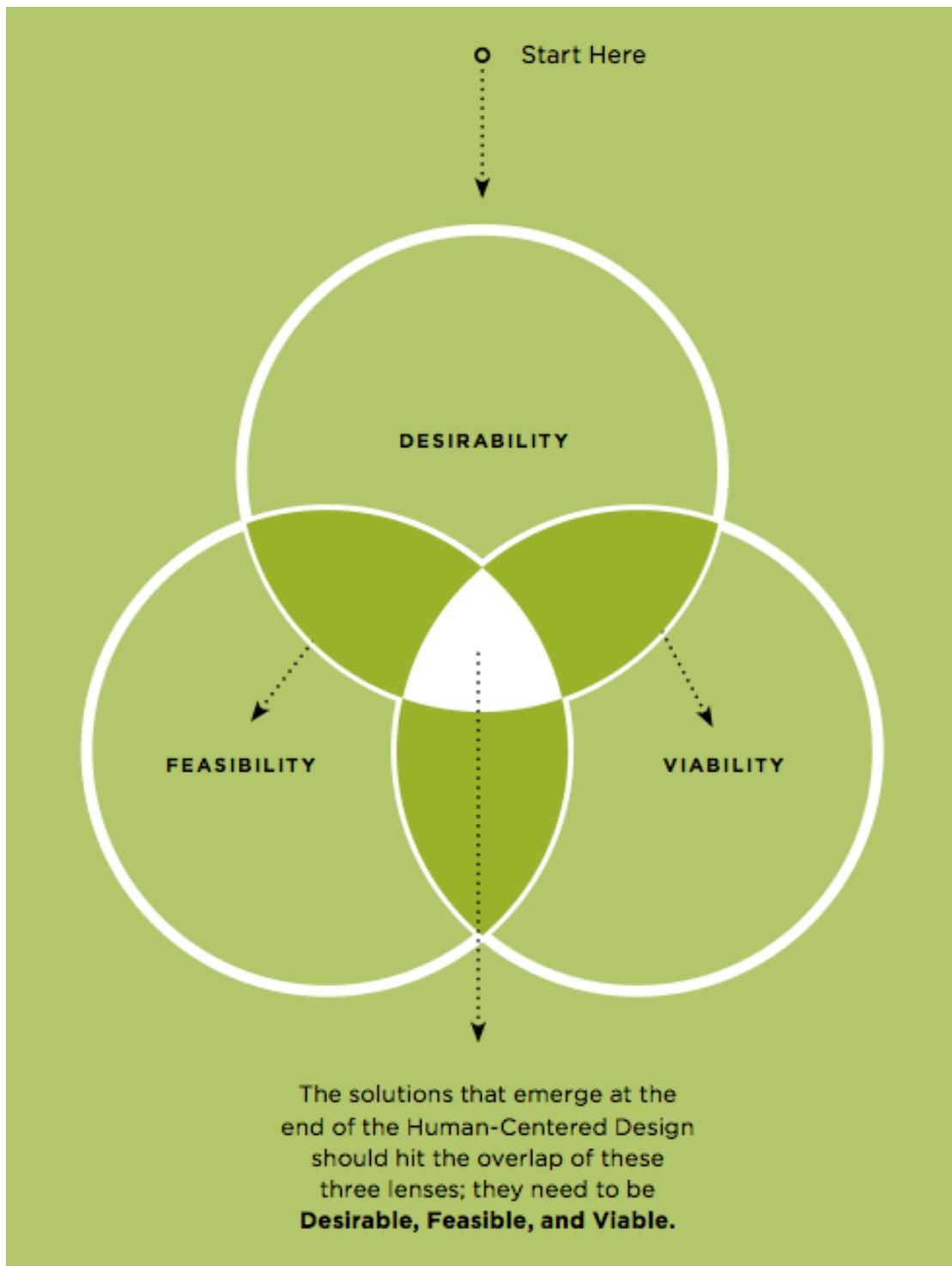
HCD是一个流程，也是一种用来创造新解决方案的流程。解决方案包括产品、服务、环境、组织以及交互模式。

这个流程被称作以人为中心的原因是因为它把设计要服务的对象放在起点。HCD流程最开始先要探索服务对象的需求、梦想以及行为。我们将其称之为“需求之灯”。我们在设计流程中通过这盏灯观察世界。

一旦我们发现一些用户的需求，就可以通过“可行之灯”和“延续之灯”来审视解决方案。一般这两盏灯会在流程后期才被引入。

- 需求之灯：人们需要什么
- 可行之灯：有什么是在技术和组织上可能的
- 延续之灯：有什么是在财政上是可以延续的

在HCD流程走完之后，获得的解决方案应该能够同时被需求之灯、可行之灯和延续之灯照亮。



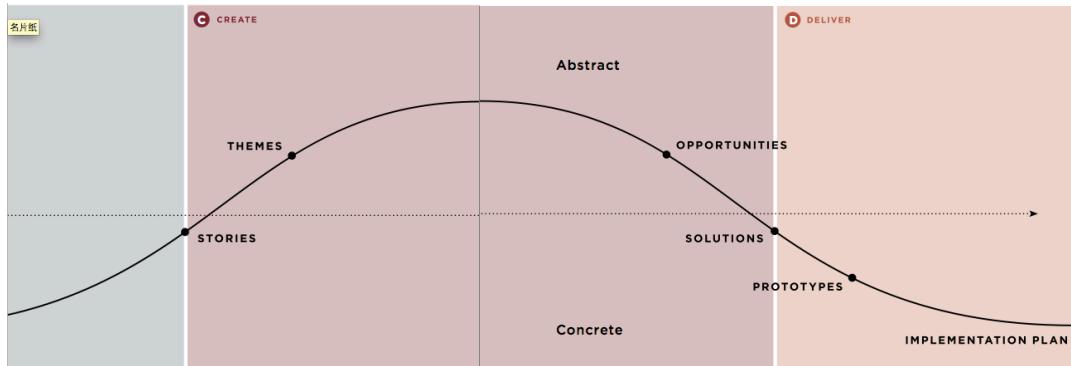
HCD流程

HCD流程通常起步于一个特定的难题，主要包括三个阶段：聆听、创造和发布。这个流程会引导你的团队先具象地观察用户，然后进行抽象的思考和洞察，最后回归具象的解决方案。

聆听：在聆听阶段，你的设计团队将从用户那里收集鼓励和灵感。你应该为田野调查做好准备。

创造：在创造阶段，你应该在工作室里，将收集来的信息转化为框架、机遇、解决方案和原型。在这一阶段中，为了发现专题和机遇，必须从具象的思考转化为抽象的思考，最后再回到具象的解决方案和原型。

发布：发布阶段将通过收入/成本模型、能力评估、执行计划来发布你的解决方案。这将帮助你将新的解决方案投放到市场。



怎样用这个工具包

这个工具包将在HCD方法论的基础上引导你走完创新的流程。

灵活的工具包

使用这个工具包可以产生很棒的解决方案。但是，HCD也非常灵活，可以用其他的方法来补充它。一些方法，诸如参与式乡野评估（PRA），价值链评估和三角评估，也可以参与到整个流程中来。例如，你面对的问题需要了解乡野资源的分布。如果组员对PRA方法很熟悉，就可以更高效地收集这部分信息。

所以，可以充满创意地选择和混搭方法。也许最蹊跷的搭配能够带来最意想不到的惊喜。

Tip：这个工具包是一个“主持人版本”。如果你是会直接执行HCD流程的“主持人”，可以参照正文中的“主持人指南”来推进团队在创新流程上的进展。你可以任意添加与待解决问题相关的说明、方法和技术。

小心：团队引导者必须明智地使用自己的能力。团队引导者是负责引领团队走完流程的。这个人可以为灵感添砖加瓦，但是决不能利用自己的力量来统治决策。

创新的最佳练习

通过完成了数以千计的创新解决方案，IDEO学会了一些用以创建最佳创新环境的规则。看看这些规则是否可以用到你的团队上。

多背景团队

你所面对的难题非常复杂，可能已经被前人研究过了。通过挑选合适的组员来成功应对这艰难、复杂已经久攻不下的难题。当每个组员拥有不同的教育背景和经验时，从不同的角度看待同一个问题可以帮助提高成功的可能性。

专注的空间

拥有一块独立的空间可以让团队持续地从影像获得启发、沉浸在便签墙上、跟踪项目的进展。所以，应尽可能的为你的团队营造一块专注的空间。

有限的时间框架

很多人发现他们忙于有deadline和确切时间线的工作时更加有效率。相同的，确切地规划出项目的开始、进展和结束可以保持团队斗志昂扬、持续推动进展。

使用范例

接下来的使用情景可以帮助你大致了解四种使用本工具包创新的方法。前两个范例演示了使用确切的时间框架来规划创新过程；后两个范例演示了如何利用具体的小工具来产生斗志、明确的目标以及如何在长期项目中不卡壳。

情景1：深入调查一周

这种模式的参与度迫使设计团队快速工作，以便收集和分析数据，然后迅速寻找解决方案，制作原型。一周的时间框架足以让人有深度的认识，同时紧凑的节奏也能迫使设计团队投放适当的资源来应对难题。这种模式很适合早期的学习，鼓励突破性思考。

如下情况使用：

- 需要迅速了解一个新的领域
- 需要强力解决一个长期存在的棘手问题
- 需要刷新组员的大脑

可以使用：

- 所有该工具包中的工具

Tip：在做一周深入调查的时候，要认识到你所持有数据以及早期原型的局限性。如果需要验证数据的有效性，可以使用二手数据来检验。同时制作好迭代原型的方案，以便在未来持续优化它。

情景2：深入调查数月

一次长期的调查可以持续数周到数月。在这种模式下，可以更深入细致地理解和理论化复杂的问题。在长期的时间框架下，可以研究更多的地点，更多与该信息相关的人也能参与到这个过程中来。

如下情况使用：

- 有充分财源的支持，需要做革命性的解决方法。
- 有充分的资源可以分配到一个复杂问题的多个方面。
- 需要在流程中关注很多人员，例如合作者，利益链相关人士，基金投资者等等。

可以使用：

- 工具包的所有部分，为每一阶段规划好与难题相适应的时间。

Tips：当有足够的时间做深入调查时，当然希望把大部分的时间都放在调查上。时刻留意调查获取的信息质量，当无法再获得新信息的时候最好停止调查。记住，在早期，研究的目的是为了解决问题，启发团队。后面还会有验证的时间。

情景3：激活已存在的知识

通常团队会掌握很多研究成果，但是这些已经存在的信息无法转化成可执行的解决方案。

在这种情况下，在“创造”和“发布”阶段的方法将会帮助你的团队将你知道的信息转化
你可以怎样做的方案。

如下情况使用：

- 有很多数据但是不知道该怎么办。
- 从现场人员那里听到很多有趣的故事，想看看这些故事能否转化成新的机遇和解决方案。
- 有更强大的研究方法论，并通过它获得了信息。

可以使用：

- 创造
- 发布

Tips：将你所掌握信息的格式转化成“创造”阶段提供的“分享故事”类型

情景4：完善已长期存在的生活

很多HCD的方法在你的团队面对技术应用，监控与评估等难题时是适用的。我们希望这些方法能在你认识创新精神的过程中有所帮助，即便没有棘手的问题要解决时也是如此。挑选你喜欢的方法来完善你的日常工作吧。

如下情况使用：

- 希望在你的日常工作中采用新的技术
- 发现该工具箱中的某一种工具可以帮助你应对工作中的难题
- 无法留出资源支持完整的HCD项目，但是希望能把HCD的精神融入到日常工作中

可以使用：

- 任意工具

Tips：例如，你需要引用一种现有的技术，并且知道环境的一些信息，那么可以适用“创造”阶段的第3,4,5,6步，进行多次机遇识别、头脑风暴、原型和用户反馈的迭代。

聆听

聆听：目标

设计有意义的、创新的解决方案是以理解需求、愿望和对未来的希望为前提的。

聆听阶段会教会大家如何融入到用户的环境中，以便获得深层的信息和理解。

本阶段的目标是学会：

- 与谁谈论
- 如何移情
- 如何获得故事

聆听：输出

在聆听的最后环节，应该完成Filed Guide中的如下表格：

- 征召计划
- 研究方案
- 身份、力量和政治
- 团队访谈指南
- 个人访谈指南

聆听阶段的输出是：

- 人们的故事
- 对组织构成的观察
- 对需求、负担和限制的深入了解

定性研究方法帮助设计团队深切理解服务对象的生活、问题的假设，并激发新的问题解决方案灵感。在本流程的早期阶段，研究是有衍生性的：可以启发想象，将新的机遇和灵感告知直觉。在晚期阶段，这些方法是评估性的：可以快速了解人们对灵感和新解决方案的反应。

聆听：理论

定性研究可以做什么？

定性研究可以揭示深层次的需求、需要和愿望。在项目早期阶段，可以用定性方法检查对未来的预期，还有就是适用于当我们无法确定研究者已经了解了所有可能的答案、信念以及对参与者的想法。

定性方法可以帮助揭示人们的社交、政治、经济以及文化因素，还有他们自己对障碍的描述。

定性方法可以用来描绘人、地方、物体以及制度之间的动态关系。这是可能的，因为在社交世界中现象是相互交织的，它们彼此依赖。

通过深度剖析一系列现象，就能发现整个世界的联系，因为这些发现的关系也或多或少能解释一些别的现象。一旦发现了一些规律，就可以进一步用定量研究的方法来细化和检验它。

定性研究不能做什么？

定性研究无法决定平均的行为/态度或者回答诸如“在X区域的人更可能比在Y区域的人做

某件事”的问题。这是因为定性研究的方法采集的样本不大，对整体没有代表性。

深度了解某些个体才是定性研究的专长，而非贪图大而全。

在设计的后期阶段，定量研究是用来检验一种解决方案的潜在适用度以及理解这种解决方案对不同区域适用度的好方法。

第一步 确定一个要解决的设计难题

HCD流程应该是以一个待解决的问题为出发点的。从这个难题可以引出你在田野调查的问题，还可以引出你在这个流程中需要形成的解决方案以及发现的机遇。这个难题应该用一种以用户为中心的方式来描述，并预示着一些可能性。例如，为农村的人创造一种合适的储蓄及投资产品。

Tips 设计难题可以由领导或者规范的集体决策方式来给出。或者也可以在开始的时候就由大家来发掘人们面对的难题或者组织感兴趣的机遇。最后再把这个列表收敛到一个特定的难题。

Tips 一个好的设计难题应该：

- 以客户的口吻来描述（而非从技术、产品或者功能的角度）
- 足够宽，这让才有空间寻找意外惊喜。
- 足够窄，以便让问题变得“可操作”。

留意：你挑选的机遇可能需要利用新的科技、行为、药物、产品或者服务。这样容易把问题定得必须要和某个机构有关，例如，如何能让村民适应存款账户。想法，应该用以人为中心的方式来定义它，这样才能让它成为创新的起点。例如，如果为村民创建一个财产安全体系。

尝试：以“创建”“定义”“引入”为开头来描述一个设计难题；或者用“如何才能...”来描述一个难题。

主持人指南：1-1.5小时，难度5星

- 1、领导大家为“难题”定义一些标准。（例如，是否要服从一些时间限制；是否要关注一些地域和时局；是否要符合一些已经存在的计划；是否要探索全新的机遇？）
- 2、设计团队一起把面对的难题列下来
- 3、从更大的背景出发，以客户的角度重新梳理这些难题的架构。
- 4、通过投票或依照特定原则排序选择两三个难题。
- 5、参考主要利益相关者的意见，选择一个难题。
- 6、写下一个简洁的，一句话就能说得清的“难题”来领导设计团队。

案例分析：创新设计小组的难题定义

在埃塞俄比亚，IDE的设计难题是通过一系列不同的步骤来定义的。首先是由一个核心团队（IDE员工和地方政府人员）来决定一系列的标准和一组重要的难题。

有了这些信息后，地方政府人员和设计团队就可以为设计难题订立一系列条件。这些标准是：

1. 在3~4天离完成难题
2. 关注农民的需求
3. 视野足够广，可以发现农民需要什么

然后团队会列出他们想要追求的难题。政府工作人员可以提供一些信息，帮助聚焦问题。在遵从团队制定的限制条件的同时，团队将通过民主投票的方式来细化难题。排名最前的三条是：

1. 我们能为雨水供给不足的农民提供什么？
2. 将IDE的产品推广给农民的最好方法是什么？
3. 怎样获得农民的认可？

团队会讨论各种可能性，然后确定第二点和第三点实际上是紧密相关的。所以团队将设计难题重新定义为：“设计将IDE产品推广给大量小户佃农的适当方法”。

在更多的讨论和最终投票之后，难题最终被定义好了。

第二步：发现已经存在的知识储备

如果你已经对某个主题有所涉猎，那就太棒了。举行一个“我们知道什么”环节可以帮助发现与设计难题相关的知识储备。一旦列述，你可以自由的去探索那些未知领域。

尝试：首先在便签贴上写下你对设计难题已经知道什么，包括：

- 人们需要什么。
- 什么技术对这个难题有用处。
- 在其他领域有什么已经做过的尝试或者解决方案。
- 对如何解决设计难题有什么现有的假设。

有没有出现什么矛盾呢？团队最强的知识在哪里：对用户需求的把握，对技术可能性的控制，或者对如何执行创意？

接下来，写下对要应对的领域，有哪些是你没有掌握但又必须懂的。例如：

- 群众是如何做、想、感受的？
- 要实现什么用户价值？
- 群众将来的需求是什么？
- 执行创意时会遇到什么困难？

研究的最大需求是什么？

招募策略应当如何制定？

哪些类别能够构造出讨论指南？

主持人指南：0.5-1小时，难度3星

把难题贴出来，这样团队能够都看到它。

提供便签贴给设计团队，要他们写下对这个主题已经知道的信息。每张便签贴写一条。

让每一个人阅读自己写下的内容，把它贴在相应的设计难题下。其他人可以对此提出不同意见。

让组员在便签贴上写下自己不知道什么，并朗读出来，贴在另一块区域。

收集这些便签贴，按照主题归类起来，帮助小组形成研究方法、征召方案以及采访指南。

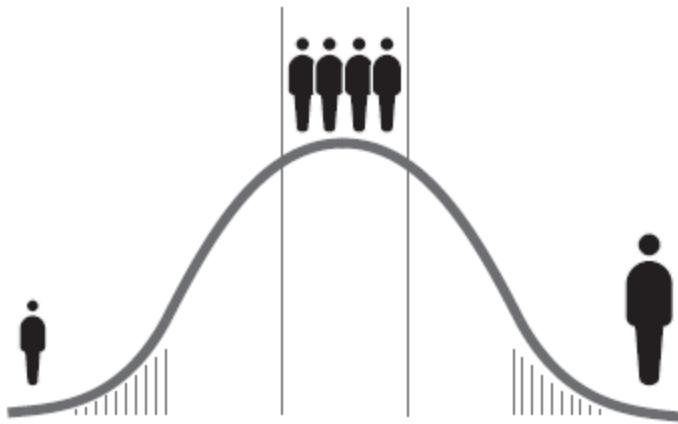
步骤3 确定要访谈的人

寻找合适的访谈者很重要，有没有启发很靠这些人。关注性别、人种和等级平衡至关重要。

为了通过研究发现新的机遇，最好是找那些比较极端的人。极端用户帮助发现一些常人没有显著表现出的行为、欲望和需求，由于他们表现得更加明显而容易观察和确定。通过囊括两端的极端用户，以及中间的部分，可以通过访谈少量的用户就对整体有所掌握。在后期阶段，对整理的了解会非常重要，尤其是在建构框架，为头脑风暴提供灵感的时候。

性别：有些社区会抵制男性NGO人员访谈女性用户。要确保有女性人员参与征召、访谈用户。

注意：团队集会是发掘受访对象的绝佳方式。但是，一般受访社区只会展示所谓的成功人士和男性成员。



Tip 1：三分之一的成员可能是“先进分子”，更加成功，掌握新技术更快，或者行为表现非常理想。

三分之一的成员则是恰恰相反：非常贫穷，抵制新技术，表现出病态行为。

三分之一的成员处于中间位置：被研究者视为平均人。

Tip 2：为了能接触到完整的从贫穷到富有的人群分布，你应该询问：

能否向我介绍一些无法承担子女教育的家庭？

有谁最近没钱修房子么？

谁最近受了很多打击啊？比如庄家绝收。

主持人指南：0.5-1小时，难度3星

第一步：确定要在哪个范围内寻找受访者（高收入到低收入，喜欢尝试的和避免冒险的，大地主和佃户）。自己或大家一起把范围限定在一到两个维度，以确保容易找到极端人群。

第二步：确定征召受访者的地点。让持股者列出一些适合调查的范围。挑选其中的2~5个，确保异质性。

第三步：选择合适的群体联系人，帮助安排群体的会议以及个人访谈。确保联系人有男有女。

第四步：选择研究方法

设计研究不仅仅对理解个体行为有用，还可以从诸多个体的行为联系起来，形成对整体的认识。所以，应该尝试使用多种方法进行研究。除了在本书中描述的方法以外，还可以寻找其他的二手资料以及定量方法来获取更丰富的信息，明白各地区间的收入差异。

本书中将介绍如下几种方法：

- 个人访谈
- 群体访谈
- 沉浸式环境体验
- 自述文档
- 社区导向的探索
- 专家访谈
- 在新地方寻找灵感

方法一：个人访谈

对诸多设计研究来说，个人访谈至关重要，因为它可以提供对行为、原因以及真实生活的深入了解。如果可能的话，可以把访谈安排在受访者家里或者办公室，这样就可以了解他们的环境。此时受访者会更加放松，也能向你展示一些物品、空间以及在访谈中会提到的人。

注意：如果研究小组里的人很多，每场访谈的人要少于3个。以免把受访者吓到，也避免受访者的房间坐不下。

Tip 1：访谈时不要安排无关的观众，因为邻居、朋友或者其他人的存在可能会扭曲受访者答案，阻碍受访者的揭露程度。隐私气氛通常很难营造。有一种策略是在访谈时把围观者拉到一边去说说话，距离要保证谈话内容不被主受访者听到。

Tip2：将下列角色分配好，这样受访者可以明确知道每个人的职责。

一个人引导访谈

一个人记录笔记

一个摄影师

主持人指南：1-1.5小时，难度2星

第一步：在你的组员写下访谈提纲之后，可以在团队内两两配对联系访谈。一个人扮演访谈者，另一个扮演受访者。让组员都能在正式访谈前有所准备。

第二步：请组员分享通过练习学到了什么，是否有话题或问题被遗漏了。

方法二：群体访谈

群体访谈时快速了解一个群里的的高效方法。团队访谈对于了解集体生活、动态变化、理解集体争议以及给每个人发表意见的机会非常有效。

群体访谈不适合深入了解个体的收入现金流、发现人们的真实想法以及理解如何改变群体的信念和行为。

Tip 1：群体集会指南

大小：7-10个拥有不同经济背景的人

地点：把访谈地点定在大家都有资格进入的场所。

性别：是混合还是同性别要由群体的习惯来定。（如果男女按习俗不能坐在一起，就可以要两个主持人同时去做访谈）

年龄：根据研究主题和当前环境来决定是只要成年人还是混合着未成年人。

注意：在这里群体里男人和女人的观点是否具有同样权重？如果不是的话，最好做两场访谈，把男性和女性分开。

是否有政治重量级任务出场（比如头领，地方长官，等等）如果是的话，他们的意见会限制其他人发言。

群体是否有把你当成来发钱、发礼品、给与施舍的人。如果是这样的话，他们对好处的期待会影响其行为表现。最好在开始之前就明确表达调查的还以，并指明不会有什报报酬。

Tip2 NGO有时会无意识地传达出一些划清界限的信息，比如穿着带有NGO logo的衣服，与受访者之间保持一定距离。最好消除这些障碍，打破研究者与受访者之间的阶级距离。

这里有一些建议：与他们坐在同样高的地方

- 如果有多于一个研究者，不要坐在一起，把几个人分散在整个群体中。
- 不要穿着带有NGO Logo的衣服，这样会把自己标定为研究者。
- 和受访者穿着类似的衣服。

主持人指南，时间：1.5-2小时，难度：3星

第一步：在团队做了一份访谈提纲之后，让组员练习一下。让访谈者注意鼓励女性和沉默的人多发言，同时压制那些主导了场上局面的受访者。

第二步：让组员分享经验，讲讲是如何鼓励沉默的人，以及将话语权从健谈者身上移走的。

方法三：情景融入

与受访者在居住、工作、有社交活动的地方展开访谈，并把自己沉浸在这些环境中，你将会获得很多意想不到的启发。

当设计者对用户的理解不仅仅局限于纯理性层面，还会用心去体验时，以用户为中心的设计才能得到更好的发挥。尽量去做那些受访者做的事，并与他们谈论他们对这些活动的体验。

性别：在印度的一个项目中，人们说要避免女性接触非家庭成员的男性。但是，通过在一个村子里呆了一段时间，研究人员发现一些被训练过的或者穿制服的女性可以与男性接触而不用面对惩罚。这些人们所说与所做之间的差距也很有意思。事实上，发现这些差别可以帮助发现一些新的机遇，例如，可以设计一项由公职妇女出面提供的医疗服务。

尝试1：在一边工作

和某个受访者一起工作几个小时或者几天。通过体验他们的日常活动，你可以更好地理解他们的需求、负担和限制。

尝试2：入住家庭

请求一个家庭收留1~2名组员住几天。这几天的时间可以让家庭成员恢复自然的生活状态。几天之后，很少会有人还在作秀。此时对这个地方人们的生活有更深刻的了解。

Tip1：人们说自己是怎么做的与实际是怎么做的会有差别。

也不是有目的地误导你，但人们坚信他们说的与实际做的并不一致。你明白了这些，也不一定要戳穿人们的谎言，而是明白这里面的差异就好。

Tip2：换位思考，可以让你的认识不再停留在表象，还能想人所想。

融入场景意味着通过观察人们真实的生活来获得最贴切的了解。这种深入的接触可以为设计提供真实、充足的信息。这样在设计过程中就可以在面临抉择的时候多想想真实的用户。当然，我们总是需要回到生活中，从源头上寻找反馈，来判断我们是否做了正确的选择，以及如何改进它。

Tip3：深情融入可以展示诚意和耐心。

例如，与一个人一起在他的地盘工作数天，与一家人一起住几天并帮他们把货物运到市场，是向目标客户展示你的浓厚兴趣的最好方法。信任是在时间中沉淀下来的，这样人们才能放心倾诉自己的计划和对未来的期许。很多NGO在长年累月的沟通中才积攒下这种信任关系。下文中提到的一些计入，比如过夜，可以辅助这种信任关系的打造。

主持人指南：2-4天， 难度4星

第一步：计划初期，要找到愿意收留研究者1~3天的受访者家庭。依据当地的习俗，安全系数以及语言障碍，组员可以单独前往也可以结伴而行。

第二步：确保组员明白此行的目的是观察人们真实的生活。建议你的团队不要携带贵重的礼物、食物或者酒类。当然，一份小礼品，日用品或者帮助支付一些日常开销也是可以的。

第三步：让组员参与到家庭的日常生活里去。让组员与男人、女人、小孩多沟通。最好是
从多个视角来看人们日常生活的意义。

案例研究：在现场过夜

在一个帮助贫农增加收入的项目中，设计团队在村子里过夜。在这里过夜使得设计团队可以获得一些除了村民日常敷衍NGO的话以外的信息，并且可以更直接地了解农民对未来的计划。

他们晚上拜访了一位叫Roba的农民两个晚上。

在第一夜，他表现得非常绝望。他描述了最近发生的事，尤其是政府的土地重新分配。有些农民获得是湖边的肥沃土地，有些则不是。他属于后者。

在第二夜，他很惊讶地发现研究者还在这里。他的表现完全变了。他知道这个团队很有诚意。这一次，他说实际上他确实有一个脱贫计划。如果他能够获得200美元的贷款，就会先买一头牛，这样就不用以为邻居干两天活为代价去借他家的牛。然后他就会去租一块肥沃的土地，购买改良的种子。他不再把研究组看做来撒钱的NGO，而是能够切实帮助改变生活的合作伙伴。

方法四：自我记录

自我记录是一种非常有力的方法，可以用来进行长期观察，或者研究者不在的时候也能记录数据。记录用户的习惯可以让团队发现受访者是怎样看待自己的生活、社区和关系的。

尝试：招募几个人，给他们相机、摄像机、录音笔以及任务说明。让他们在接下来几天或者几周内记录他们的体验。给他们一些任务说明，这样就能教他们记录一些跟研究相关的信息。自我记录的过程越简单，受访者越容易配合完成它。

Tip1：通常未成年人和年轻人是进行“自我记录”的好选择。年轻人通常喜欢通过新的方式来展现自我，能够更容易接受自我记录生活和社区的方式。

Tip2：你会发现你的受访者需要你的一些帮助，来练习自我记录的方法。可以给受访者看一些其他人如何做记录的例子，或者和受访者共度几个小时来演示如何获得信息。

性别：留意一下在一个社区里谁有权利接触什么。最好同时招募男性和女性来平衡视角。同时要关注阶级、年龄等会影响人们接触信息能力的因素。

主持人指南，时间：2-30天，难度3星

第一步：决定需要人们记录什么。他们的感觉，活动，家庭生活，收入或者其他行为。基于此，来决定收集信息的最佳方式是什么：照片，日记，录音，或者其他什么。

第二步：给受访者工具，让他们自我记录几天。

第三步：回访受访者时，和他一起回顾收集到的材料。记住不仅要问他们记得是什么，还要问为什么要挑选这些材料，以及有何感想。

方法五：社区驱动的探索

大多数情况下，某个领域里的专家以及对设计挑战最有启发性的人都是社区里的人或者终端用户。可以尝试把社区人员征召为该项目的研究者、翻译、设计师或者主要信息提供者。

有强大关系网、身份显赫、美名远扬的社区成员是参与研究的最佳候选人。通过邀请人来辅助研究，受访者就能表现得更加健谈和坦诚。另外，通过他们对社区的长期了解，这些研究伙伴可以帮助解释别的参与者动作或言语中隐藏的含义。

注意：社区政治有时会把一个研究项目转变成争取研究者/NGO资源的战争。即便当没有什么资源好抢时也是如此，任何偏袒都是破坏性的。在开始一项社区驱动的探索之前，最好充分理解这些微妙的关系。

尝试：找到组织中脑袋最灵光的，做事最不循规蹈矩的人。你该如何与这些人合作来产生创意的火花呢？可以从他们的知识和创意中学习到什么呢？

主持人指南：2~4天，难度4星

第一步：从社区中找到那些适合参与辅助研究的人。确保这些人是诚信的，在社区中享有一定地位，是公平不偏袒的，与最终的解决方案如何没有什么利害关系。

第二步：决定你将如何补偿这些人。有时最好能付给他们薪水，有时给予一些非现金的礼

物会个国家和是。如果不确定，可以找周围的人寻求建议。

第三步：在项目的每个节点整合这些设计团队成员，重视他们对社区成员需求和动态的知识积累。

方法六：专家访谈

专家可以提供一些有深度的见解和信息。如果团队需要在短期内获得大量信息就可以去寻求专家帮助，借鉴那些别人已经做了很久的经验。

介绍几个召集专家进行访谈的好例子：

- 为了了解特定社区或主题的历史。
- 为了理解能够影响设计或者解决方案推行的条例。
- 为了收集最近发明的或即将来临的新技术的信息。

注意：专家访谈不是为了取代对社区和群众的研究。通常，专家会过度夸张他们的经验，形成自己的假设或者偏见，这会扼杀创新。

Tip1：可以访谈几个对主题持不同见解的人来中和偏差。

Tip2：记住，真正的“专家”是那些你的目标客户。不要向他们询问解决方案或者把他们的想法当成解决方案。

主持人指南：1.5~3小时，难度1星

第一步：确定要找专家了解的领域

第二步：找到并邀请这些专家，向他们讲述你的项目以及准备访谈的时间。尝试与有不同见解的专家沟通，来刺激团队打开新的思路。

第三步：在项目的反馈阶段再来拜访他们。专家对一些有形的东西能提出更多见解。

方法七：到新地方寻找灵感

启发新灵感的最好方法是观察相似的领域，而非在研究方向上聚焦太细太深。看看不同的领域可以丰富知识库，给大脑充实很多新灵感。例如，一个外科医生可以在硬件零售店获取管理医疗供给的经验；空乘人员可能通过观察酒店前台来借鉴签到的经验；水壶设计师可以从其他运送重物或者液体的人那里吸收经验。

尝试：先要列出所有组成你研究对象的行为和情绪。例如，一次医生的探访可以包括如下行为和感触：生病，与家庭成员商量请医生，出发，支付，遵医嘱服药或者改变生活习惯。找到其他包含部分或所有这些行为的情境，然后去观察他们。

尝试：当你已经做了一些研究，需要给思维一些新鲜空气时最为有用。

主持人指南：时间20-60分钟，难度3星

第一步：想一想所有构成你研究问题的行为、感触和活动。让团队把它们都列出来。

第二步：在每个行为、感触、活动的旁边，写下一些相关的领域和情境。例如，如果行为是“每天同个时刻使用同样的设备”，相关的场景就是人们如何使用闹钟、井和手机。

第三步：让小组投票选择自己想要观察的案例，安排观察。

第四步：观察过程中，让小组拍下照片，记录下体验。然后，向小组分享体验如何，能够

怎样应用在设计难题上。

第五步 制定访谈的计划

访谈必须在从客户获得相关信息和成为他们的知心朋友之间保持平衡。有意识地控制访谈策略是保持平衡的技巧。这里我们将介绍三种访谈方法，可能可以帮助你制定合适的访谈计划。

访谈提纲

情景式概念

访谈技巧

方法一：访谈提纲

半结构式访谈是一种与用户建立深度沟通同时维持问题聚焦的重要方法。体贴的访谈提纲结构会引导受访者完成一趟从现实到梦想再到深入的心灵旅行。

Tip：以具体、现实的问题开始

以受访者能够轻松接受的问题开始。

比如：

1、家里有什么人

2、在家里大家都负责做什么

3、最近发生的事儿

扩展

问一些梦想性的问题，因为他们可能也是不安于现状。

4、对未来的期望

5、系统性的问题 (system-based questions)

深挖

对面临的问题，对“要是怎样就好了”的设想进行深入的挖掘。

6、收入的来源

7、与创新挑战相关的问题

8、牺牲概念

尝试：以你可能在访谈中覆盖到问题为起点，进行头脑风暴，比如：

1、何以生计

2、信息的来源

3、财经运转模型

尝试：使用便签贴来记录与这些话题相关的问题。对于“信息来源”，你可以问：

- 1、生活中遭遇挫折的时候，你会找谁听取建议？
- 2、在过去几年里有没有听说过新的种庄稼的方法？是从哪儿听来的？

尝试：根据“小事入手”“拓展”和“深挖”的顺序来整理便签贴。

主持人指南：时间1-2小时 难度4星

第一步：制作一个清单，列举一系列与设计挑战相关的，可以在现场调查中研究的话题。

第二步：根据主要类目和子类目对话题进行分类。

第三步：确定是否有哪些话题是依赖于性别的。

第四步：把大家分成几组，每组领取一个类别的话题，扩充可以问题的问题。

第五步：每一组向大家展示自己想到的问题，其他人可以随意补充。

方法二：情景式概念

基于情境的问题可以把抽象的、假设性的问题变得更加平易近人。情景式概念是为了帮助受访者更好地理解问题。这个情境可以是虚构的、不存在的甚至根本不可能的，因为它存在的唯一目的就是帮助人们理解抽象的概念。一个好的情景式概念可以引燃谈话的气氛，帮助受访者更加投入地讲出自己的故事，帮助你来评判自己的假设。

Tip：下列抽象的问题很难回答

- 询问风险、保险和担保
- 询问如何权衡取舍
- 询问投资的回报
- 询问未来会做的事

尝试：通过创建情景式概念来让抽象的问题更平易近人

不要问：“你愿意付多少钱来降低获取新技术时的潜在风险？”

可以问：“有两种改革技术的方案。第一个方案会花你1000元，而且没有任何保险。第二个方案你要付1500元，但是可以获得技术提供方对收成的许诺。如果你的收成没有翻一倍，技术提供方就会返还你1500元。你想要哪种？再解释一下原因。”

尝试：让人们把他们现在做事的方法和你提出的理念比较一下。或者你可以自己创造两个对立的概念。人们在有东西可以比较的情况下会更加惬意。

尝试：情景式概念可以讲出来，也可以去画出来或者展示照片。甚至可以让受访者来亲身体验一下。

尝试：审视一下你面对的设计挑战和你的问题。有哪些问题是你想深挖的。使用情景式概念可以帮助你推进对话。

主持人指南：0.5~1小时 难度4星

第一步：根据你的设计挑战，找出那些你想知道答案的抽象问题。把这些问题展示给你的伙伴，看看他们的反应。

第二步：把抽象的问题转化成具体的场景，包含两个选项。把这些具体的问题讲述给你的伙伴听。

第三步：调整一下场景中的细节，再次展示给你伙伴。

你通过这些不同的方式获取了什么样的信息呢？

案例研究：Rural Ghana的模拟商店

为了帮助Ghana的居民发展日用品交易，IDEO小组在村子里设立了一个模拟商店，以便了解人们是如何做出购买决策的。模拟商店出售从本土品牌到国际品牌的各种价格的个人护理用品。

在商店里，IDEO小组可以观察到人们是如何做出购买决策的。他们可以看到人们停留了多久，看到人们如何浏览商品，听到人们关注的问题，看到住客如何拿出做交易的钱。

在顾客逛了一圈商店，决定要购买什么（或者不买什么）的时候，研究小组会问他如下问题：“在浏览过程中，为什么决定要买/不买这种商品；在看到几种商品的时候在想些什么；为什么觉得这个商品好；这个是为谁买的；在将熟悉的品牌、商品与不熟悉的对比时会有什么问题？”

有一个模拟的商店可以教会小组人们在购买时是如何感觉、思考和行动。这也可以帮助受访者利用真实的例子（在模拟商店里购物）解释一些抽象的概念（如何做出购买决策）。

方法三：访谈技术

通过讲故事，人们会透露很多日常体验中重要的信息和机遇。通常，人们说他们做的事和真正做的事并不一致。所以，切记不要仅仅依赖于在访谈中直接提问。这里有一些如何在访谈中获得好料的技巧：

尝试：可以从简单的着手比如人们如何使用手机。可以让受访者演示一下如何把联系人输入到通讯录中，然后让他自我描述一下输入的过程，并连续问他5层为什么。

1、Show Me

要求受访者向你展示他是如何与一些物体交互的（物体、空间、工具等等），拍摄照片，并留下笔记。或者让他们来指导你走完流程。

2、Draw It

让受访者通过画图或表来把他们的体验视觉化出来。这是一个检验假设，展示人们如何构思和安排他们行为的好方法。

3、5 why

在用户回答问题后联系问5层为什么。这强迫用户来检查和表达他们行为和态度背后的原因。

4、 Think Aloud

让来访者执行一些列的任务，让来访者大声描述他们在想什么。这帮助揭露用户的动机、顾虑、知觉和归因过程。

主持人指南：0.3~0.6小时 难度1星

第一步：让小组通过两两配对的方式开始练习，至少一个人要有一部手机。

第二步：让甲向乙简单地解释他是如何讲联系人输入到通讯录的。

第三步：甲要向乙展示这一过程。

第四步：乙要向甲连续问5层为什么。

第五步：让每一个小组汇报通过观察和问问题分别获得了什么信息。

第六步 控制你的思想

本小节列述的方法将会帮助你维持正确的研究框架。让专家们在主导研究的时候把已经掌握的知识忘记是非常困难但又非常重要的。以下三项练习将帮助你提前熟悉这个领域。

初心：

当进入一个熟悉的领域，不要带着以往的经验，要装作无知的样子。这是非常困难的，因为我们就是按照以往的经验来解释和理解客观世界。个人经验会影响知觉世界的聚光灯，无法察觉重要的元素。

注意：经常提醒自己，要保持一个初心来审视设计，尤其是当你处于被研究的场景中时。

尝试：这里有一个小练习，帮你以初学者的视角观察世界。看着下一页的照片回答以下问题。

- 什么最吸引你，正在发生什么事？
- 当你看到这幅图的时候联想到什么个人经验？
- 如何排除你对这幅图的经验，你会对这幅画有何感觉？
- 如果你对图片中的人在做什么一无所知，你会问什么问题？



主持人指南：0.3~0.6小时 难度5星

第一步：让设计小组观察这幅图，然后报告什么最吸引注意。当他们用个人以往的经验来解释这幅图时记录下来。

第二步：询问是怎样的个人经验导致他们会这样来理解这幅图。

第三步：对他们做出的解释问完全相反的问题。

第四步：问他们如果提供一些新的信息，他们的理解是否会改变。

第五步：问组员他们从这个练习中学到了什么。

观察VS解释

对你的目标客户形成“移情”意味着理解他们的行为以及驱动他们的动机。“理解行为”可以帮助我们确定在创造产品中需面对的物理的、认知的、社会的以及文化的需求。这可以帮助我们纠正观察世界时的偏见。

利用下图来练习区分“观察”和“解释”。

1、你看到图中正在发生什么？

尝试只是描述，不要进一步解释。

2、导致这种行为的原因是什么？

列举5种可能导致这一行为的解释。

3、如何发现真正的原因？

列出5个问题，对此人做个访谈，来帮助你确认哪种解释才是正确的。

主持人指南：0.3~0.6小时 难度2星

第一步：询问小组成员“你在此图中看到了什么？”，如果发现答案中有无意识的解释成分就点出来，要求组员只做描述性回答。

第二步：请大家列举5中导致这一行为的原因。

第三步：如果要确定是哪种原因是真的，你需要问什么问题？



创造

创造：目标

为了把研究结果搬出实验室，你需要经历经历一系列的整合和解释。这需要精炼大量信息，将今日之现实转变为未来之机遇。将个体的具体需求凝练为对群体的洞察和系统的框架，是整个HCD过程最抽象的部分。

当定义机遇时，小组将会集体切入创造模式，头脑风暴出数百种解决方案，并且通过原型来敏捷地审视这些方案是否可行。在这一阶段，客户的需求是唯一需要考虑的事情。

创造阶段的目标包括：

- 解释数据
- 确定模式
- 定义机遇
- 创造解决方案

创造：产出物

该阶段将会把你的研究转化成一系列战略性方向和切实的解决方案。

在这一阶段的最后，小组将会产生以下交付物：

- 机遇
- 解决方案
- 原型

创造阶段包括四个关键环节：综合、头脑风暴、原型、反馈

创造：理论

综合：

综合就是为我们在观察中所看所听赋予意义。

综合可以帮助我们从灵感中获得创意、从故事中获得战略方向。

通过整理、编辑和凝练学到的信息，综合可是帮我们找到新的视角，确定创新的机遇。

脑暴：

头脑风暴中，不加批评，基于他人思路延伸等规则可以帮助我们获得预期之外的创新。

头脑风暴可以让我们的思绪天马行空，无拘无束。

不靠谱的想法也能够诱发一些相关但又十分可行的想法。大概产生100个想法后，才能收获两三个真正创新的解决方案。

原型：

原型是一种以低成本让灵感变得可触的敏捷方法。它是一种被证明有效的快速将创意变成现实的方法。

为多种方法创造几个不同的原型可以帮助获得真实的客户反馈意见，同时可以避免团队的思路固着于某一种不成熟的想法。

反馈：

反馈对于设计过程至关重要。他可以把顾客引入到设计过程中。

反馈后可以引发进一步的多次迭代，让解决方案更加成熟。

第一步：规划流程

创造，需要首先对事物有更深入的了解，并将其转化为新的创意。有很多方法可以这样做，两种最常见的方法是参与式和移情式。你可以使用一种或两种方法，或者形成你自己的方法。

方法1：参与式协同设计

要求组员与社区的目标客户一起完成设计可以有效地获取本地的信息。这也可以使创新解决方案更加本土化，更容易被接受，因为社区的目标客户也参与了设计过程。

以下情况比较适合参与式协同设计：

- 需要大量的本土信息
- 来自外部的解决方案很难被本地人接受
- 社区的政治要求

尝试1：设立一个协作工作室。邀请8~20名社区成员来参与攻坚。通过讲述一个关于问题的小故事来介绍所面临的挑战，然后问问我们如何才好呢？邀请社区成员补充他们自己的故事或者我们如何才好。与这些参与者进行脑暴，并确保提供必要的原材料，比如可以操控的原型。

尝试2：深入本土环境，持续工作很长一段时间。你可以试试在某个家庭里借住一段时间，这样就能在轻松的气氛中向他们了解遇到的问题，和他们一起在家里、田里和社区里工作。这也是发现新问题，并为这些问题提供解决方案的好时机。

尝试3：找到一位本地专家。询问本地人他们认为谁最成功。与这些人一起指定时间表，利用他们的知识来一起指定解决方案。

性别：协同设计时记得邀请本地女性成员。住在别人家里时，也要记得花同样多的时间和丈夫、妻子相处。在进行一项协同设计时，要想想是把男女混成一组，还是分开两组。寻找本地专家或者经验丰富者时，尽量找对男性和女性都很熟悉的人。

主持人指南：几天或几周 难度3星

第一步：挑选合适的本地人当队员。挑选规则会随具体问题而变。

第二步：为这些人指定工作计划，并且向他们事先解释这些工作的目的。

第三步：执行工作计划时要充分考虑本地人的需求和习惯。

案例研究：

和本地人一起协同设计

一位NGO设计师Kara Pecknold和本地的编织工匠一起工作，帮助他们拓展编织产品的营销，增加他们的经济收入。因为本地的工匠是专家，这位设计师将他们列为协同设计师。这些设计师要求编织工匠画一下他们的工作过程和产品中最独特的部分，以便从中提取可以品牌化的特征。

很多画作中都提到了编织用的原材料。他们使用的一种正在危害非洲大连胡区的植物茎叶。这些编织工匠正将环境问题转化为一种基于。基于这些画作和讨论，他们将变质原料定为最独特的因素，并以此为基础为他们设计了一个徽标。

让本地人参与设计过程可以快速获得本土知识。同时这也能增强本地人的话语权，平衡本地人与NGO之间的权重。另外，与本地人直接接触也可以减少语言的障碍。



方法2：移情式设计（empathic design）

通过移情来建立解决方案可以将设计师的专业能力和人们的需求结合起来。移情意味着对目标用户现实生活和日常困境的深刻理解。如果使用移情式设计，就需要在开始设计之前研究不同人群，并且设身处地的去体验他们的生活。对人的了解越深入，移情式设计就能获得越合适越创新的解决方案。这种方法要求设计团队不要仅仅停留于问题的表面，还要深入理解用户的感受。

以下情况可以考虑使用移情式设计：

- 设计团队拥有创造解决方案的能力
- 你需要寻找的解决方案是完全创新的
- 无法从目标用户中找到一些人参与到设计团队中

性别：为了平衡视角，要同时邀请等量的男性和女性

尝试：可以的话，尽量征召一些具有设计能力的本地人来参与设计

注意：在移情式设计中，不要让心里的想法和假设掩盖了对最终用户的深入调查。虽然解决方案是由设计团队来定，但要尽量始终记着是在为谁而设计。

主持人指南：几天或几周 难度3星

第一步：鼓励团队成员与用户达成情感的和理性的联系。

第二步：如果小组成员开始评判用户的行为或决策，要提醒他们，他们的任务是“理解、感同身受”，而非评判。

第三步：确定小组在聆听（第一部分）阶段与足够多的人进行了交谈。如果设计小组仍然无法理解用户某种行为背后的原因，就应该再回到用户中去继续体验。

案例研究：

印度乡村中的儿童爱眼项目

视觉之春希望把自己的服务从为成人年提供阅读眼镜变成为未成年人提供综合的护眼服务。

在完成田野调查之后，设计团队和视觉之春小组进行了初步的头脑风暴。爆出的想法围绕在儿童喜欢专为他们进行的设计。视觉之春团队进一步咨询了很多专家，包括儿科眼科医生，发现基本方向是用填充玩具、动物来装点空间，以便让孩子们觉得舒服。

在原型阶段，设计小组为视力测量阶段做了一系列的原型。他们带着这些原型来到真实场景中，来进行测试和迭代。通过使用传统的视力表，老师们监督进行视力测量。这对于小孩们来说是很恐怖的，有些孩子泪如泉涌。为了让这个过程更加亲切，不那么吓人，设计团队将视力表上的图案改良成动物和玩具的样子。但这样又太过于像是在玩，显得有些混乱。

设计小组回来后重新思考了一下，该如何做才能让视力测量过程略显严肃，但又不会严肃到弄哭小孩子。

坐在校园里，设计小组尝试重新变成小孩子，开始玩起“房子”和“医生”的游戏。通过这个角色扮演游戏的启发，设计小组想“为什么不让小孩子来扮演大人呢？”设计小组决定让小孩在避开老师视野的地方玩角色扮演游戏，这样就不会太过紧张。

移情式设计意味着从用户的视角来思考问题，尽力体验他们的生活。设计小组体验到了什么让孩子们开心，什么让他们害怕，才能为他们设计出合适的护眼项目。

第二步：分享故事

讲故事意味着把在研究中听到的故事数据化，提炼信息，以用来启发机遇、想法和解决方案。故事要从真实的人和他们的生活来讲述，而非总结报告。

故事非常有用，因为它描述了特定的事件，而非寥寥的陈述。它可以为我们提供翔实的细节，帮我们在面对特定问题时想出解决方案。

TIPs：最好在完成调查后迅速分享你的故事，这样细节就不回损失。一个小组成员应该讲述他遇到了哪些人，发生了什么事；另一些成员则在记事贴上做记录。记录应该是记在小片纸上的，不要超过一句话，以便记忆。你应该随时去想“这个信息对于整个项目意味着什么”

一些建议是这样的：

- 要具体

多谈实际发生了什么。最好以“有一次”或“在什么之后”开头。

- 要偏客观描述

要描述清事情发生实际细节。

- 要遵循报告规则

包含如下内容“谁、什么、什么时候、在哪儿、为什么、如何”

留神：一定要避免

- 太一般化
- 带有偏见（他们本应该是、可能要、也许可以）
- 做假设
- 做判断
- 做出价值评价

TIPs：讲故事可以把一位小组成员脑子里的信息分享出来，启发团队想出解决方案。可以尝试运用这些技术：

- 在讲故事之前就准备好便利贴、照片和相关物品。如果可以的话，把照片打印出来放到墙上。
- 逐个来讲故事。整个小组就能讲述一个完整的社区里的故事。
- 把信息分成方便记忆的细条。每条不要超过一句话。
- 使用生活的细节描述，不要太概括化。

主持人指南：4小时或几天 难度2星

- 第一步：把小组成员召集起来，最好能围成一个圈子。
- 第二步：分发便利贴，准备一张大纸以及胶带。

- 第三步：让小组成员在便利贴上做记录，记下观察到的以及脑子里想到的。一切在讲故事中提到的信息都该被记下来：生活故事、家庭信息、收入、愿望、障碍等。
- 第四步：让每个小组成员分享他们采访到故事。
- 第五步：把便利贴都贴在大纸上，每个故事贴一张大纸。故事讲完后，把纸挂起来，继续下一个故事。流程结束后，就能看到墙上贴着很多大纸，数百张便利贴。

第三步：识别模式

通过寻找数据中的模式，可以让你的研究结果变得有意义。有时这个过程会很难，但也会收获颇丰。发现数据之间的模式和关联将会把你快速领向解决方案。这里有一些主要步骤，你可以根据研究主题来选择合适的环节。

方法1：找寻关键的洞察

这意味着发掘之前被淹没的信息。

什么是洞察？

洞察是一种启示，可以让你突然站起来，醍醐灌顶。

洞察是见微知著，从小故事中发现真理

洞察让我们发现新的设计挑战

例如，从观察和引述中我们发现了这样的启示：

观察：农民依赖朋友和邻居获得种植农作物的信息，即便他们知道这很局限。

引述：如果科技员住在我家附近，我愿意来参观下他的农场，看看他的收成。

启示：信任和信息分享依赖于“眼见为实”。

主持人指南：45-60分钟 难度3星

- 第一步：让大家走到挂着故事和便利贴的墙边，找出最惊讶、有趣和刺激的信息。
- 第二步：按照相关性把这些归组起来。
- 第三步：在一张新的便利贴上写下你从这一组信息中得到的新想法。
- 第四步：把这些新的便利贴贴到大家能看到的地方。

TIPs：选择关键信息

浏览一下故事中的所有信息，把不重要的信息清理出去，过滤掉不必要的细节。找出你发现惊奇、有趣值得进一步深挖的信息。

TIPs：聚合大想法

是不是有一些想法是类似的？如果是，就把它们合并吧。把几条相似的信息整合成一条。

TIPs：在同一层面上工作

确认洞察都是在同一层面上的，都是大的想法。如果你发现有些想法过于琐碎，可以想想怎么把他们再概括一下。

案例研究：

为了帮农民找到有效的市场而寻找灵感

在埃塞俄比亚，IDE小组通过故事分享获得了超过20个有趣的灵感。大概有一半直接来自于故事分享中写下的便利贴，另外一半来自于小组在故事分享中获知的信息。

罗列一些如下：

- 学校是扩散信息的重要管道
- 居民非常需要“借牛”的替代方案
- 赘账是默认的交易方式
- 大众媒体在卖水泵

方法2：发现主题

发现主题主要是指发掘共性、寻找差异、发掘信息间的关系。

主要的方法包括：

- 寻找类别

把你掌握的数据归入组里。那些想法是相关的？把具有共同主题的信息串联起来。

- 考虑类别间的关系

看看主体间存在什么样的模式和趋近力，思考下他们是否是属于同一层级的。他们是否是在讨论不同的东西？

- 归组和重新归组

把数据分开重新组合，尝试不同的归组方式，看看能否有新的发现。可以尝试把便利贴移来移去重新归组。

- 从小组获得信息

把这些分组和主题讲述给更多人，倾听他们的反馈，尝试其他的分组方法。

尝试：试一下P.O.I.N.T方法

把故事分享中获知的问题和需求转化为灵感和主题

Problems、Obstacles、Insights、Needs、Themes

TIPs：创建主题是一个非常融入、非常有益的过程，当你开始分组和转化眼前的数据时，就能体验其中的美妙。一些常用的方法包括：

- 小组一起决定如何创建大的分类
- 重新排列墙上的便利贴，直到小组对分组方式很满意
- 如果有一个分组几乎包含了所有的便利贴，就要考虑把它分隔成更小的组。不要仅看到信息间的关联，还要看到差别。

方法3：创建框架

创建框架引导你将从故事中获得的信息放到一个更大的系统背景中。

什么是框架？

框架是对一个系统的视觉呈现。它可以把元素间的关系凸显出来，展示各种不同的元素。

使用你的框架

一个好的框架将帮助你以一种更加系统和明细的方式发现元素和关系。你可以与组员讨论框架对目标群体、社区其他成员、你的组织有什么意义。你可以用光甲来发展和形成关键洞察。捕获这些灵感，把它添加到你的列表里。

性别：在多种情况下，最好能创建两个框架：分别从男性和女性的视角来。为了判断是否有必要关注男性和女性的不同需求，可以问自己如下问题：

- 男性的故事和女性有何不同
- 性别本身是不是主题之一
- 女性的故事是否讲述了关于家务活动、收入机遇、困境以及市场关系的不同信息。

如果答案是“YES”，就应该创建两个不同的框架。

主持人指南：1~2个小时 难度5星

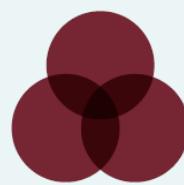
不是所有的设计案都需要或者产生框架。如果小组觉得这一步对设计没什么用途，可以跳过此步。

- 第一步：在故事分享中，留意话题何时转入一个更大的系统或者与其他信息关联起来。
- 第二步：当组员提到以更大的系统框架或关系来组织现有信息时，建议他们把所说的画下来。可以借鉴下本文提到的示例。
- 第三步：可以尝试把元素重新组织、绘制几次，直到觉得关系合适为止。



If you are having trouble visualizing your own frameworks, here are some common types of frameworks that recur again and again.

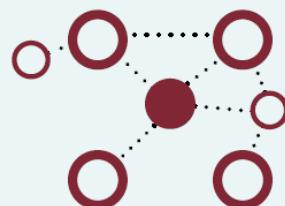
TIP



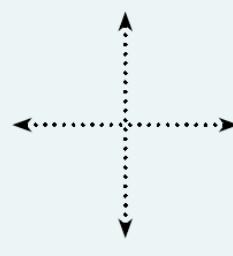
Venn Diagram



Process Map



Relational Map



Two-by-Two Matrix

第四步：创造机遇空间

一旦你从听到的信息中识别出模式和主题，就可以开始创造机遇空间。把发现转化成机遇的过程就是把现在改变成将来的过程。机遇是点子和解决方案的跳板。

什么是机遇空间？

1. 机遇空间是产生点子的垫脚石
2. 机遇空间是以展望性、综合性的口吻来重新讲述问题或需求
3. 机遇空间不是一个解决方案，而是对方向的指示。它能用于指导团队爆发出多种多样的解决方案。

描绘机遇空间

机遇空间可以以“我们该如何（how might we）”开头，揭示一系列可能性。（译者注：就是在非常接近解决方案的时候，以“我们该如何解决某某问题”的句型来表述一个即将被攻克的机遇。）

Tips：将每一句陈述以“我们该如何”开头，将其写在便签纸上，贴在缩写“HMW”栏目下。

Tips: 使用与“洞察（insight）”不同颜色的便签纸来记录机遇空间。这可以帮助你在视觉上将洞察和机遇分开，以利于展开下一步行动。

小心：留心那些已经有解决方案的机遇空间。创新地解决问题的一个关键部分就是不要直接跳进结论里。

Tips: 爆发出的数量是优先的，质量是其次的。

Tips: 在头脑风暴中把HMW缩减到3~5个时，要选择那些一开始没有放在项目中或者超出能力的。在这个时间点，最应考虑的是用户需求的强烈成都，而非可行性。

尝试：如果你的机会空间听起来像是一个解决方案，问自己这些话“为什么我们想要提供这个解决方案”，“有什么用户需求被这个解决方案满足了”。这里有一个例子：

这个一个洞察：信心积累和知识共享都可以通过“眼见为实”来获得。

这是一个解决方案：社区成员向他们的朋友和邻居提供曾经对他们自己有效的训练课程。

问自己：这个解决方案满足了什么需求？

回答：通过本地的知识聚合者来实现社区成员的知识传播。

机遇：我们该如何更好的教育本地的信息聚合者？或者我们该如何通过本地的信息聚合者

来支持新的技术实验。

主持人指南：0.6~2个小时 难度4星

- 第一步：告诉你的团队，接下来创造机遇空间就是将收集的信息转化为新点子的时候了。
- 第二步：把便签纸和笔分发给大家，让大家以“我们该如何”开头，写在可能的机遇。
- 第三步：在每一个主题上至少花上15分钟的时间。把写好的便签纸贴在这个主题的旁边。
- 第四步：如果小组的思路卡住了，就阅读主题旁边贴着的“洞察”，以便活跃小组的创新思路。例如，对着每一条洞察，都要想一句对应的“我们该如何”。

第五步 头脑风暴新的解决方案

头脑风暴让参与者可以摆脱技术、操作和组织上的限制，随意地想象。

有些人把头脑风暴视为散漫的对话。但是，要想主导一个硕果累累，就需要一定程度的散，以及适当的准备。

那些在头脑风暴中形成的不靠谱的想法，往往也会激发出合理的点子。要想最后得到三个靠谱的灵感，往往需要先爆发一百个点子。

七个头脑风暴的原则

- 不要做评判：在这个时间点，没有错误的点子。后面还有很长的时间来评判点子的好坏。
- 鼓励奔放的点子：奔放的点子往往也会激发真正的创新。当然，后面想让点子再落地，也是非常容易的。
- 基于别人的点子再继续想点子：以“而且、进一步”为主来思考，不要用“但是”。如果你不喜欢某些人的想法，就加把劲儿基于它来构思更好的主意。
- 坚持围绕主话题：如果每个人都遵守这个规则，就能收获很多好点子。
- 视觉化：尽量激发大脑的想象力
- 一次只展开一组对话：让每一个点子能够被别人听到，并且获得别人进一步的升华。
- 争取数量：为点子的数量设立一个宏伟的目标并且超越它。记住，没必要可以收敛点子的数量，反正也没人来攻击你。点子应该迅速地奔放而出。

尝试：

头脑风暴热身：通过这个阶段让小组成员进入头脑风暴的状态，保持头脑开放。

把团队成员配对起来。A将要为他想要从事的一个项目提供很多点子。（或者，也可以计划一次家庭旅行，把想要去的地方列出来）

第一轮：A一个接一个地提供点子，B必须对没一项说不，并且提供相应的理由。

第二轮：B来不断地抛出点子，A必须对每一项说“好”，并且说下如何把这个做的更好。

作为一个小组，讨论下这两种体验的差异点。第二轮中的体验就是在头脑风暴中应有的氛围。

主持人指南：0.6~1个小时 难度4星

- 第一步：从之前的“我们该如何”的结果中挑出3~5个，把每一条放在一面墙上。给每一个人便签纸和马克笔。
- 第二步：提醒大家头脑风暴的原则。告诉他们要有针对性地提供想法。用马克笔来书写可以让每个人都能看到他写的是什么。每个便利贴上只写一个点子。
- 第三步：首先让大家想一想这个机遇将会面临什么样的障碍。
- 第四步：重申头脑风暴的原则来保护队员。如果点子的产生开始减速，可以把热身时想到的障碍抛出来让大家讨论，或者讲述一些研究中遇到的故事来其他别人。
- 第五步：当点子真的快要枯竭时，就换到一个新的机遇空间上去。

第六步 把点子变成现实

原型就是把想法实例化。这意味着创造一个初始的解决方案，并且能够拿来和别人讨论，并且收集反馈和新点子来优化它。原型可以让你迅速且廉价地把点子变现，这样就能测试它并且获得评价。而且这可以在你对你的某个倾注心血的错误方案爱不释手之前完成。

什么是原型？

边做边思考：原型是在概念形成阶段使用的一次性工具，一方面验证方案，另一方面也可以产生更多点子。原型是一种很强大的沟通工具，迫使我们在模拟现实的环境中观察人们将会如何与你的主观构思互动。

粗糙、快速、正确：原型非常粗糙。它们应该以尽量廉价的方式来建造。

回答问题：要非常清楚某个原型的创立为了回答和解决什么问题的。例如，用户欲望的强烈程度、可用性、可行性。

为什么要用原型？

为了深刻理解一个点子意味着什么，并且发现那些团队需要严肃面对的问题。

在一个内部的环境里观察点子是否真的有效，并且放到外部环境中测试点子。



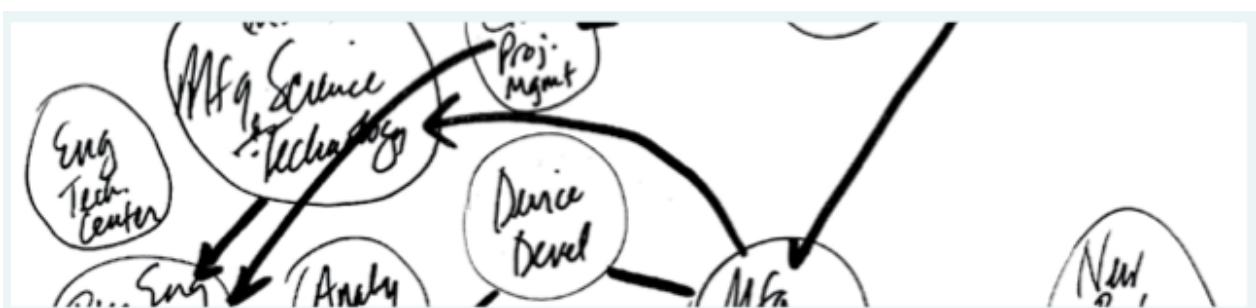
尝试：想象价值贡献



对于每一个原型，在评估每一个点子的价值之前尝试回答如下问题：



谁会从这个点子中获利？对这些终端客户的最终价值是什么？



为什么这个点子比别的点子要好？

这些好处对目标消费者价值几何？

他们会愿意为这些好处支付多少？

怎样把这些支付收集起来？

Tip：常用的原型形式

1、模型：如上所示，是一个产品的物理模型，把一个2维的想法变成3维的。使用粗糙简单的材料可以让你迅速创造低保真的原型。

2、故事板：通过一系列图片、草图来模拟完整的用户体验

3、角色扮演：要想获得尽可能真实的情绪体验，最好和组员一起扮演顾客来真实地体验产品

4、绘制图表：绘制图表是表达空间、过程和结构的最佳方法。考虑一下点子是如何相互关联的，体验会如何随时间推移改变。

主持人指南：0.6~1个小时 难度3星

- 第一步：把团队分成2~4人的小组，人数少可以保证小组里每个人可以扮演相应的角色。
- 第二步：让团队从解决方案中挑选一个。你可以选择挑出一些标准：两个小组去选择那些最有激情的，一个团队尝试最具可行性的，一个团队尝试远景最好的。

- 第三步：让团队在30~45分钟里把解决方案变得初具雏形，使用刚才讲的4种原型之一或者其他什么形式。
- 第四步：给每个小组5分钟的时间，把他们的想法与大组分享，获得第一次反馈。鼓励团队试用这个解决方案，哪怕只有一些纸质的原型。鼓励团队总结出他们的原型满足了用户什么需求，他们有什么关键的问题还没解决。

第七步 收集反馈

在生成解决方案之后，就该把它们拿给目标顾客试用来收集反馈了。

注意：不要在收集到反馈之前花太多时间把解决方案做得太精细。请顾客来体验正是为了改进解决方案的，所以不要假定它已经完全正确了。能够收集到一些帮助你重新构思、重新设计的意见再好不过了。

如何征求反馈

最好的收集意见的方法是把解决方案推行到真实的目标顾客上。如果只有一个方案摆在他们面前，他们可能会不知道如何评价。但如果同时放几个方案供比较，他们就会吐露很多真实的想法。

征求谁的反馈

向所调查领域以外的人收集反馈可以测试你的方案是否具有足够的普适性。你可以同时与新的目标顾客以及原有的受访者交谈。

尝试把所有会接触这个解决方案的人收纳进来。除了终端客户以外，还有制作者、安装者、服务提供者、发布者、零售商等等。

问什么问题

对每个原型，确定三四个关于“欲望强度”或者需求场景的问题。对收集来的反馈要用心记录，积极的消极的都要记，尤其是需要团队解决的新难题。

Tips：根本的目的是收集忠实的反馈，即便它是消极的。在投资了过多资源前知道哪里不对总比投放全部资源在一个错误的项目上要好。这里有一些想你的目标用户展示解决方案的建议：

- 不要尝试吹嘘点子：以中性的口吻介绍解决方案，好的方面和不好的方面都要说。
- 改变小组的规模：先在大组里介绍产品，然后将他们分成小组，每组尝试一些解决方案。
- 顺势而变：如果发现解决方案中的某一方面明确地偏离了目标用户的核心需求，要及时去掉这份产品。
- 让顾客可以基于该方案提出自己的想法：如果顾客开始问一些问题，比如“这种服务只销售给团体还是也会销售给个体？”可以如此回问：“这种服务你觉得应该由团体购买还是个体？”另一种有价值的问题是：这项服务怎样对你会更好？这有利于邀请用户帮助提升点子，提供其他的批判意见。

主持人指南：1~1.5个小时 难度3星

- 第一步：让小组成员构思该如何把产品展示给测试顾客。
- 第二步：让小组成员尝试把自己的服务呈现给大组的其他顾客。请其他人帮忙简化呈现的步骤，确定此次测试中应该着重调查的问题。

- 第三步：让小组创立一份标准化的呈现脚本。以保证每一次呈现给测试顾客都是按照相同的步骤。写下接下来需要着重解决的问题。
- 第四步：向测试用户收集意见的时候，着重强调你需要的是忠实的意见，即便是批评性的。而且要强调这份测试产品只是草草搭建的，并没有投注太多心血，亟待改进。

案例研究：

为印度人测试如何配备注听器

IDEO此次面临的问题是让助听器变得更容易被印度人接受。最重要的一点就是创建一套在非医疗环境中可用、通过少量训练就可以掌握的诊断办法。

在最初的测试中，研究小组学习了为老年人配助听器面临的种种限制。他们做了一系列的原型，包括一份配用协议，一个配助听器的工具包和培训材料。小组开始尝试在一天内培训两个本地人成为技师，然后到村子里观察新培训的技师为有听力障碍的人配助听器。

在第一天走到村子里观察配助听器的时候，小组发现协议太复杂了。它看起来很长，无法向潜在顾客解释清楚如何完成测试。小组迅速开始着手简化协议，然后训练了一对新的本地技师。出乎意料，再次到村子里去展开配助听器时，一切都进展的比上次更顺利了，但是还是有一点太复杂。小组进行了又一轮的简化，经过最终一轮的测试才确认协议已经足够简单，可以被顾客接受。

在早期阶段收集反馈可以让你集中精力在如何提升你的设计、帮助找到设计中你自己没有发现的问题。正如在这个例子中，通过收集反馈不停地改变、做出提升，这样团队就能不断地学习和提升解决方案。

发布

发布：目标

一旦设计团队创造了一些不错的解决方案，就该考虑如何把它们变成现实了。发布阶段将会把你的点子变成可实施的方案。

此处给予的指导主要是为了帮助你完善已有的实施计划，想你展示一些常规的发布方式一并借鉴。

在发布阶段，你的小组将会：

- 确认需要的能力
- 为财务收支制定模型
- 发展一套革新渠道
- 策划试点和措施的影响

发布： 输出

这个阶段将要挑战小组如何为实现一套成功的解决方案创造所需的所有元素，并跟踪测算这套解决方案的影响。

在发布阶段，你将输出：

- 可能性评定
- 可行性评定
- 革新渠道
- 实施计划
- 学习计划

向你的社区成员发布解决方案意味着你将需要完善的能力模型和收支模型，来确保解决方案将能被良好执行并能长期维持下去。你也需要为边做边学和迭代指定计划。

理论：

向客观的世界发布一种全新的解决方案需要低投入、低成本的实践检验。

设计团队可以在最终的测试之前做很多小的试点，以便在获取经验。小试点的参与者应该从最终的利益相关者无关。例如，在一个小试点里，NGO和社会性企业可以替代受测者首先试用解决方案，以便对解决方案如何工作有更深刻的理解，也可以帮助招募和训练最终的受测者。

整个实施过程应该是不断迭代的，需要很多原型、小测试来支持最终的解决方案和相关支持系统。

在向市场发布一套解决方案之前进行多轮测试既可以帮你对解决方案有更深入的理解，还可以帮你确认把这个点子发布到市场可以为你带来什么。

每一个组织都是为它所追求的当前目标优化过的。如果你想追求不同的结果，就需要做一些与你现在所知道、所熟悉的截然不同的事，比如寻找新的天赋、发展新的技能、创造新的伙伴关系或者新的过程。

以人为中心的设计过程不应受限于当前组织的限制。

这个过程是想告诉你，创建新东西是可能的，即指你发布的解决方案，也指你的组织的工作方式。

另外，以人为中心的设计把设计和测量方法融合在一个连续的学习环路里。通过鼓励边做边测量、评估和迭代，解决方案始终扎根于客观实际的世界，并持续发展。

第一步：发展一个可持续的收入模型

一个解决方案的长期成功决定于精心设计的收入现金流超过支出。当你在为解决方案设计收入模型时，要着重考虑你能为终端客户提供的价值。针对可行性评估，你需要为解决方案回答如下问题。

Tips

1、顾客价值主张

终端客户的价值主张是什么？参考原型和终端客户的反馈，抓出那些消费者最重视的东西。

这对终端客户有多大价值？

2、收入来源

这个解决方案是一个产品，还是一项服务，或者两者皆有？

消费者需要支付多少钱？

消费者如何支付？以现金、种子、劳务或者其他方式？

3、利益相关者的激励

这个解决方案将会如何为利益相关者提供激励？

利益相关者关注的激励是什么？对利益相关者的激励有什么挑战和风险？我们如何更改我们的解决方案，才能避免这些风险。（比如股东希望每月分红，但是我们的解决方案的回

款周期是半年，雪鸮注）

尝试：考虑一下如下的收费模式，兴许可以给你些启发。可以尝试把没一项套在这个填空里：“如果我们采用_____这种收费方式，我们的解决方案会长成什么样子”

1、会员制/订阅制

2、赠送它，分享消费者通过使用它获得的收入

3、赠送产品，销售耗材

4、资助捐赠，另求打广告等向B收费的模式

5、赠送产品，销售服务

6、只提供服务

7、按次收费

主持人指南：0.5~0.75个小时 难度5星

一次聚焦一个解决方案，带领小组按照如下步骤练习。如果组太大，可以把组分成两三个小组，每个组各自负责一个解决方案。

- 第一步：在一个白板上写下“用户价值”。让小组评估，每种解决方案向终端客户提供了什么价值。把每一点记下来。让小组回答如下问题：“这对于终端客户来说有多大价值？”把数字记下来。
- 第二步：在另一块白板上，写下“收入来源”。问小组成员，谁会为这个产品或服务付费？每个人会支付多少？如何收到这笔钱？可以使用上面提到的诸多模型。
- 第三步：再找一块板，写下“利益相关者的激励”。让小组成员判断所有的利益相关者或者产业链上各个环节的参与者将会受到这个解决方案的何种影响。逐个看每个参与者，然后问“在我们的解决方案中，这个角色的激励发挥什么作用？”，如果这个角色的利益在该解决方案中受损了，就要问“我们如何调整解决方案可以让这个角色受益？”
- 第四步：如果之前有分几个小组，就把小组聚集起来分享各自的经验。

案例研究：

为新的服务创建收入模型

IDE柬埔寨团队通过顾客的反馈为Today's Market Prices确认了符合他们习惯的支付方式。

顾客价值主张：

能够与Privateze Extension Agent达成实时的市场价格联通，来决定到哪里去进行大宗玉米交易

能够与负责从农场收玉米的交易者取得联系。

收入来源：

- 按次收费（从每一次作物交易的金额中扣除）
- 免费使用手机（通过手机捐助计划）
- 与Privateze Extension Agent的交易员免费通话

利益相关者激励

Privateze Extension Agent在每一次提供信息时收取费用

农民扩展了销售刻画，从作物销售中获利

凡事有电话打给Privateze Extension Agent, 手机捐助者就能收到补偿；除免费和PEA号码沟通以外，短信和电话要收费。

第二步 确定交付解决方案需要的能力

你的组织以及参与者的能力将决定解决方案的可行性。想一想最终客户的使用习惯，他们将会在哪里、以什么样的方式体验或购买此项解决方案。然后评估一下自己是否有能力把新的解决方案投放到那里。小组面临的困难是为投放识别一些包含各种参与者和渠道的模型。

Tips 为了确认让每一种解决方案可行所需要的能力，针对每一种解决方案问如下问题：

1、投放

在哪里、何时、如何以及为什么顾客会体验该解决方案。

那些人和渠道会接触到这个解决方案？

是否还有别的渠道可以帮忙触达顾客？

这个解决方案可以被投放的各种渠道的排行如何？

2、需要的能力

要想创造和投递这个解决方案，需要什么人、机器、财力和技术能力？

在我们所处的地区，有哪里能力是具备的？在全世界来说又有哪些具备？有哪些能力可以由合作者提供。

有哪些能力是需要我们重新培养的？

3、潜在的合作者？

有哪些组织或者个体具有我们不具备的能力？我们和他目前的关系如何？我们如何接触到他们，并且展示加入我们一起推广新解决方案的好处？

主持人指南：0.5~0.75个小时 难度1星

一次聚焦一个解决方案，带领小组按照如下步骤练习。如果组太大，可以把组分成两三个小组，每个组各自负责一个解决方案。

- 第一步：在一个白板上写下“分配”。让小组列举，有哪些任何可能的角色可以帮助传递这一解决方案。把每一个角色记下来。让小组列举每一个角色所具备的优势和劣势。
- 第二步：在另一块白板上，写下“能力”。列下每一种解决方案所需要的人力、制造业、财务和技术。确认一下你是否拥有这种资源，或者到哪里可以找到这种资源，或者需要怎样的合作伙伴。
- 第三步：为你的解决方案列出所有潜在的合作伙伴，从中筛选出最靠谱的一些。询问小组成员要想与他们达成合作需要做什么。
- 第四步：如果之前有分几个小组，就把小组聚集起来分享各自的经验。

案例研究：推广today's market prices

在哥伦比亚，IDE设计团队设计了一套解决方案，叫“today's market prices”，即提供实时的市场价格信息给农民。团队通过研究最终确认了两个关键伙伴协助推广解决方案：“Privatized Extension Agent 和 Crop Collectors”。

分配：

- 集中收集消息和分发消息
- 通过PEAs分发的消息能满足农民的需求
- 农民通过能给PEAs打免费电话的手机获得信息
- 通过Crop Collectors收集到作物和费用

需要的能力：

- 每天收集市场的价格信息（或者一天几次）
- 市场价格信息的集中，和分发给PEAs
- 通过手机来连接PEAs和农民
- 作物的手机和销售
- 收费

潜在合作伙伴：

- 政府市场信息数据源

- PEAS

- 手机捐赠计划

- 手机服务提供商

- 作物收集者

第三步：为解决方案铺设管道

为了理解新的解决方案如何让你的组织改变和成长，把每个解决方案放到下面提供的矩阵中。当你在摆放解决方案时，问问自己这个解决方案是以你当前的客户为目标客户的，或者它是否能够拓展你的客户群。

注意：现有客户群要具有能否区分是否时客户的属性。比如每天收入1~2美元的是你的客户，收入超过2美元的就不是。而非每天收入1~2美元的客户和每天收入1~2美元的非客户。

评判一下这个解决方案是否是基于现有的解决方案的，还是全新的。这可以通过你的投资策略、任务、风险偏好和优先级来分析。也可以判断哪些解决方案是能够与现有公司已在推行解决方案很好结合的。

Tips 很多组织说他们只想要颠覆性的创新想法，但是他们的能力又局限于改良式的点子。另外，利益相关者也会促使执行者选择创新度更高的解决方案，或者那些已经被证明最有效的。而你要做的，是确保选择那些与你的能力相符的，以及与你的利益相关者风险偏好最相符的方案。绘制包含一系列各式各样的解决方案的图表，包括增量型、进化型和革命性的点，以便确保你的付出能有所得。

Tips 记住，有时候最简单的增量式的点子反而能带来最大的影响力。

Tips

看下这个解决方案的矩阵，是否有哪些格子里的解决方案太过拥挤或者太空白？评估一下这是否是你们期待的结果，如果不是，可以重新组织头脑风暴寻找新的解决方案来弥补空白。

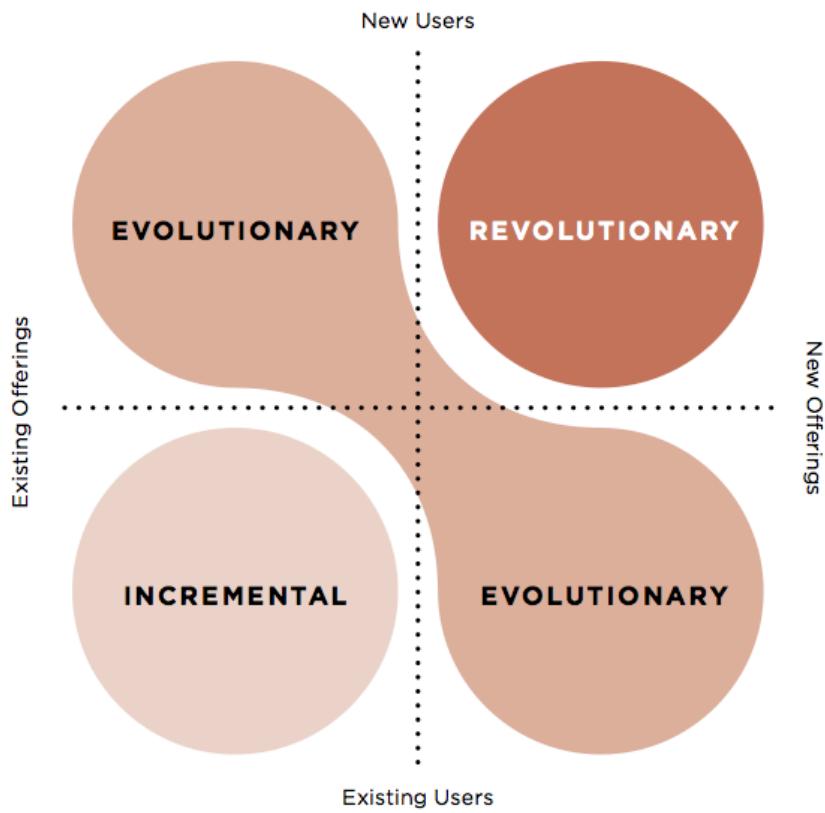
主持人指南：时间0.5~0.75小时，难度2星

第一步：在一张大纸上画一个矩阵

第二步：把每一个解决方案贴在一张便签纸上，放在矩阵的合适位置上

第三步：询问组员是否对这样的排布满意

第四步：如果小组想要再往某个格子里增加解决方案，可以从“*How might we*”（我们该如何）开始构思新的解决方案。



incremental: 增量型

evolutionary: 进化型

revolutionary: 颠覆型

左下角的创新被称为增量型，因为它仅仅是基于现有的用户和解决方案，只是推广到更多用户。进化型的创新是指提供新的解决方案或者争取新类型的用户。颠覆型的创新意味着提供新的服务同时争取吸引新的用户。

案例研究：绘制一个解决方案表

在哥伦比亚，IDE设计小组发现大多数解决方案都落在“为现有客户服务”的区域，因为组织有了一个高度明确定义的目标用户。然而解决方案也跨越了现有的项目和程序，进入了新的服务领域。小组也找到一些增量型的解决方案，基于对现有解决方案和目标用户的调整，但长远来看也可以帮助组织进入进化型和颠覆型的创新领域。虽然很多组织都眼巴巴盯着颠覆型的创新，但实际上基于现有用户和能力的变革也是一种不错的策略。

第四步：创造一个执行时间表

把解决方案绘制在一个时间表上，增量型的创新在前，颠覆型的革新在后。

理清解决方案之间的关系，看实现一个解决方案是否可以达成一些伙伴关系，可以帮助实现另一个解决方案。你也需要考虑一下哪些解决方案可以得到当前已建立系统的支持，哪些方案在将来有巨大前景。

Tips 指定一些员工作为每一个解决方案的所有者，可以帮助维持激情，提高项目最终被实现的可能性。

Try 把每一个方案切分成一系列可以帮助抵达终点的多个步骤。要求小组在接下来的两周里做一些能够让解决方案落地的事情。对于某些解决方案，两周就足以搞定。而其他的，两周可能只够用于和合作者接触。

主持人指南：时间0.25~0.5小时，难度2星

第一步：为一个时间线创建一些便利贴（比如两周、一个月、三个月、六个月或者一年），把他们贴在办公室的墙上。

第二步：在时间线上为每一个解决方案贴上可行性评估。

第三步：让方案所有者来细化如何继续执行。

第五步：策划小试点和迭代

对于每一个列在表上的解决方案，最好能确认简单、底层本的下一步，来维持项目的活跃度。有种保持迭代和学习的方法是，在大范围实施之前，策划小范围试点。

对于每一个迷你试点，为如下三个问题：

- 我要想测试这个点子，需要什么资源？
- 这次的迷你测试主要需要弄清什么问题？
- 我们如何衡量这次迷你测试是否成功？

性别：在策划迷你试点、正式实施方案时，最好能想一下这些因素是否会随性别而变。通过在早期觉察到这些差异，就能确保在迭代和实验的过程中男性和女性的需求都能被照顾到。例如，在计划一个迷你试点的时候，考虑一下对女性实施时，会和男性有什么区别。

对每一个解决方案，问一下自己女性/男性该如何发挥如下角色？

- 客户
- 资源
- 受益人
- 合作者

如果发现男女之间有什么差别，就应该在迭代中验证它并吸收这些发现。

Try：使用迷你测试表来帮助策划每一个解决方案的下一步

在每一个迷你项目之后，最好重新召集设计小组，聊一下哪些运转得符合预期，哪些地方客户有不满，使用刚才提到的表格帮助持续地迭代迷你项目、尝试和对成功与否的测量。

主持人指南：时间0.75~1小时，难度3星

第一步：把大组分成小组，看下一页的表格

第二步：彼此分享自己的试点计划，并给对方以反馈

第三步：看看谁的下一步最好执行，在日历上定一个日期

MINI-PILOT PLANNING WORKSHEET

SOLUTION NAME:

TEAM MEMBERS:

» CONTEXT (WHO, WHERE, WHEN) & TIME

What's a low-cost, low-investment way to try out this solution? What can you do in 2 weeks?

» RESOURCES:

What resources (people, funds, permissions) would you need to try this out?

» QUESTIONS TO ANSWER:

What key questions do you have about this concept and its desirability for your customer?

» HOW TO MEASURE SUCCESS:

How will you know if your solution was successful? Successful for whom?

CHECK-IN DATE	CHECK-IN DATE	CHECK-IN DATE
» KEY LEARNINGS:	» KEY LEARNINGS:	» KEY LEARNINGS:
» NEW RESOURCES:	» NEW RESOURCES:	» NEW RESOURCES:
» NEW QUESTIONS:	» NEW QUESTIONS:	» NEW QUESTIONS:
» NEW MEASURES:	» NEW MEASURES:	» NEW MEASURES:

第六步：制定一个学习计划

在设计和实施整个解决方案的过程中，保持学习是最关键的。在以人为中心的设计中，设计和评估过程是无缝的，都需要关注新的解决方案对于改善人们的生活有何帮助。

在设计过程的早期，你需要收集很多故事，帮助你构思一些新的创意。在第一个点子被原型化以后，你就需要开始收集反馈，来继续优化这个点子。

在开始正式实施后，仍然需要持续学习这个解决方案是否好用，以便于持续优化设计，并将有限的资源持续投放给那些影响最大的方向。不要把实施看作是设计解决方案完成后的任务，最好把设计和评价结合起来。

在实施想法的时候，小组应该持续记录故事，从顾客那里收集反馈。在“聆听”阶段收集到用户反馈将能够帮助小组创造一个可以影响人们生活的起点。收集实施过程中的反馈可以帮助小组持续迭代，以便于让解决方案更加有效、合适、廉价。

在故事和反馈之外，要持续追踪指示性数据和结果。这可以在方案被实施之后进行，更重要的是追踪每一笔投资带来的收入。

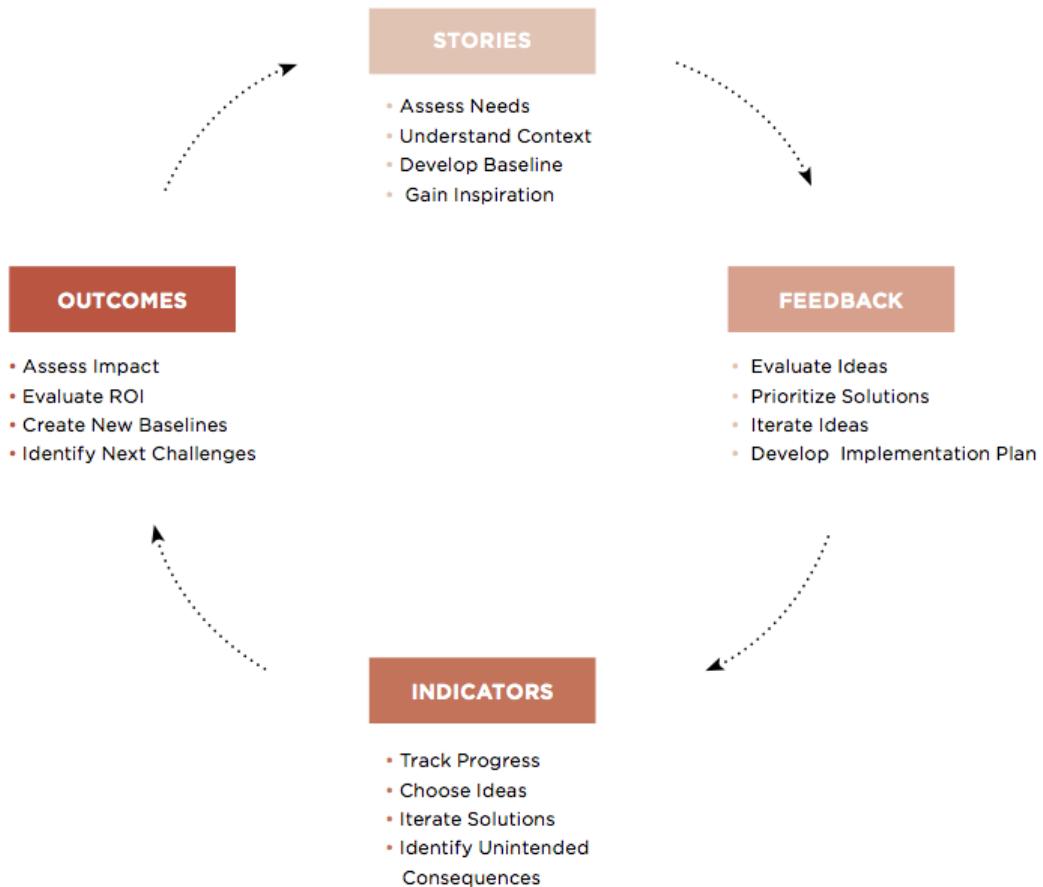
主持人指南：时间0.75~1小时，难度3星

第一步：重新看一下你在“聆听”阶段听到的故事，把它当作一个起点。回答如下问题：
在我们最初的调查中，人们使用的解决方案是什么。如果我们的方案成功了，那么人们的生活会变成怎样？

第二步：制定一套方法，可以在方案实施之前、过程和总、之后收集用户的故事。如果可能的话，找一个人口统计学相似的但是不实施新方案的团体，用以测量方案影响的显著性。

第三步：想一些方法，可以综合定性和定量的数据。

第四步：鼓励团队接受这些数据，把它看作一种持续学习的方法，并以此为基础设计新的解决方案、提出新的待解决难题。



THE LEARNING LOOP

Stories, feedback, indicators, and outcomes are all ways of gathering empirical data in order to learn. A project in India for clean water storage and transportation utilized all of these methods to measure the impact potential and outcomes of solutions.

方法1：追踪指示变量

指示变量可以帮助你测量解决方案的影响力。这些影响可能是积极的或者消息的，可能符合预期，也可能在预料之外。

指示变量的种类：

》先行指标

有时候，解决方案的影响要很长时间才能生效。在这种情况下，最好追踪一些先行指标。例如，你的目标是减少以外怀孕的数量，那么可能需要9个月才能看到显著的效果。那么可以看看是否可以把“采用其他生育控制方法的数量”作为先行指标。如果你的目标是增加农民的收入，那么农民种植的高价值作物的数量可以作为先行指标。

》相似指标

有时，看到直接的影响是很困难的。比如，你要解决的难题是信任性或者预防性的。在这种情况下，可以找一些指标，能够在逻辑上证明你的目标达成了。例如，在一个旨在提高对头发护理供应商的信任水平的项目中，小组记录病人问医生和护士的问题数量。既然信任水平很难衡量，研究小组把投出问题的数量作为信任水平的相似指标。

》知觉指标

如果项目的目标是让人们参与或者采用一些新的事物，第一步就是要知道他们是否意识到这一解决方案的存在。在早期调查解决方案被意识到的程度，可以帮你理解这个方案最终会带来多大的影响力。

》融入指标

就像知觉指标一样，测量有多少人融入了新的解决方案也非常有意义。例如，如果项目目标是通过出口本地工艺的方式提升女性的收入，有多少女性在找寻和加入你的项目就是ygie很重要的指标。

》动态变化

当一个新的解决方案被引入后，最好能持续追踪在这个社区里、在各个家庭里、在整个环境里发生动态变化。这些改变可能会完全出乎意料，有时是积极的，有时是消极的。最好能够在项目实施早期就持续追踪这些信息。

主持人指南：时间2~3小时，难度4星

第一步：让小组参照一下Theory of Change和利益相关者影响力全图

第二步：聚焦每一类利益相关者，列下你想要了解的信息。例如，如果解决方案是聚焦于增加女性的收入机遇，男人就是家庭中的利益相关者。那么就需要全盘考虑一下新的解决方案对两类人群造成的时间和收入的影响。

第三步：对于每一类利益相关者，问：“这些先行指标是否是我们需要追踪的？是否有我们可以追踪的相似指标？我们如何测量知觉指标和融入指标我们如何追踪和理解动态变化”

第四步：如果可能的话，直接邀请利益相关者参与整个过程。

注意：小组经常会只寻找那些积极的和符合预期的结果。为了统观影响，最好能逼迫自己寻找消极的和超出预期的结果。

Tips：问问自己，如果这个解决方案确实能改善人们的生活，那么你能看到什么？例如，如果你的目标是增加女性收入，那么女性开展更多商业贸易是否可以作为一个指标。如果你的目的是增加儿童的的免疫能力，那针对免疫的讨论次数是否可以作为一个可能的指标？

Tips：应该全面监控解决方案对男人、女人，年轻人、年长者、掌权者、被统治者的影响，即便你的目标用户是其他人群。通常不是解决方案目标客户的人会在解决方案的实施过程中发挥关键角色。

方法2：评估产出

在学习循环中，测量产出是非常关键的环节。如果缺乏好的测量方法来衡量一个解决方案带来的影响，就没有足够的信息来指导下一轮的设计。

测量产出对每一个人都很重要：实施者，创始人，设计小组以及社区。测量输出帮助大家理解到哪里投资。这是一个很好的规划未来的契机。

小心：测量产出不应是实施者、被授予者、或者设计小组的障碍。通过把这个阶段视为设计的延伸，测量产出会让每一个人受益。

Tips：测量过程应该是迭代的。通过定量测量的方法回顾故事和反馈，使用故事和反馈来发现那种变量应该被包含在定量研究中。

尝试1：使用测量的结果作为发掘新设计难题的新契机。

尝试2：整体影响评估

为了测量解决方案、程序和迭代的影响，最好需要进行一整套全面而系统的审视。可以尝试如何下练习、或者发展一套属于自己的方法。

1、写下或画出所有你的解决方案会触及到的利益相关者，无论是以积极的、消极的或则中性的方式。尽量保持这份列表的全面性。脑图是一种不错的形式。记得要把那些之前不

是很关注的群体也纳进来，比如基金会、在同一个社区的非目标顾客、或者相邻的不会收到直接效益的社区、以及非人类（如动物、环境、自然资源）。把这份地图或者列表放在你可以随时参考的地方。

2、当你看到并追踪解决方案的效果时，在这份地图或列表上把它记下来。把从中获益以及从中利益受损的人用不同的颜色标记下来。如果可能的话，使用标准测量系统评估效果的价值。

3、持续使用这种学习方法，通过迭代不断地减少消极结果，增加积极结果。最终实现和谐社会思密达。

4、检查解决方案的净受益，将其作为督促团队不断进取，优化解决方案的方法。

主持人指南：时间1~2小时，难度2星

第一步：列下系统中的利益相关者，或者绘制一张。为了形成一张地图，首先在大海报或者白板上写下解决方案的名字。

第二步：从解决方案画一条线到该解决方案最重要的利益相关者。

第三步：对其他主要利益相关者，也各自用线把它和解决方案连接起来，并列下进一步会影响的人

第四步：持续画出更多的利益相关者，包括人类和非人类。当完成之后，让小组评估一下这些影响哪些是好的，哪些是坏的。

案例研究：通过干预来降低计划外怀孕率

IDEO有一个在美国的项目是减少计划外生育的数量，这个项目大量用到了各种测量和评估工具。设计小组首先阅读计划外怀孕相关报道，收集统计学数据。接下来进入实地来吊车获得第一手资料，以便知道为什么青少年有如此高的计划外怀孕率，他们身边有何资源可以用于设计干预方案。他们发现，理性的说教对于降低怀孕率并没有太大作用，他们沟通的主要方式是短信。

这些发现帮助我们得出一些结论来帮助年轻女性获得避孕药，并通过短信来提醒她们按时服用。小组在实施的各个阶段施加测量手段，来验证哪些方法有效、哪些无效。例如，以聊天的口吻来讲述服用方法要比用官方的指示口吻有效得多。基于此，他们找到了愿意参与迷你测试项目的合作者，来检验短信这个点子是否有效。这些方法为将来的学习和迭代提供了机会。

在下一阶段，几个参与者会帮忙把这个解决方案放到一个有很多女性参与的大型网站上去。在这个大型的测试项目中，小组将记录点击流等指标。另外，小组还会访问一些临床医生，以收集一些故事和数据来证明计划成功了。等到测试计划完成了，小组将开始跟踪收入，最终获得一些统计性数据，如计划外生育率、堕胎率的下降程度。