

设计思维入门

“钱包”项目

教练指南

脚本、讲授要点、回应、总结收获和环境设置的考虑

“钱包”项目

本项目背景简介

现在你手上是经过反复完善优化的 d. school 标志性的“钱包项目”。最初的钱包项目在 2006 年冬季 d. school 入学时的启动训练营课程中被用作设计思维的入门。之后它被很多 d. school 的协作者不断地补充、修改、扩展和完善。

钱包项目是一项完全融入性的活动，让参与者在尽可能短的时间内体会设计思维流程的一个完整循环。该项目也为教练提供机会接触 d. school 的基本价值原则：以人为中心进行设计、积极行动、循环迭代优化的文化和快速实现原型——却不必过于注重传达专业术语“设计思维”所包含的所有方法与活动，

为什么我们选择钱包作为一个起点来引入设计的挑战呢？

- 每个人都有使用钱包的经验，或者使用其它方式携带过现金、卡和身份证。
- 钱包及其中的东西很可能会引出关于一个人生活中一系列有意义的事情。
- 作为一个起点，钱包有可能引致一系列创新目标（包括物品、经验、服务、系统和空间！）。
- 手上放一个实物制品，能立即唤起很多经验（参与者在室内就能实现互相“移情”）

当然，实施一个其他主题的类似的项目也是可能的。……例如“口腔卫生”项目和“重新设计送礼物的体验”项目……

为什么要采用基于项目的、以团队为单位推进的学习

……我发现这比“说话的人头”要好。……

……在以两位教师来实施“钱包”项目时，一个不错的方法是，一个人作为主导 lead（专注于传达要求，逻辑表述和控制时间），另一个人添加色彩 color（转达微妙的细节，提供鼓励和提供帮助性的要点）……

怎样设置环境并且启动项目

房间布置应让参与者处于活跃状态（坐直、站立），并可以利用水平的桌面来记笔记。

要能让参与者容易两两相邻分组。

鸡尾酒式的小的、站立高度的桌子最好。

在参与者工作的时候，应一直播放节奏轻快的音乐。在讲解时应关掉音乐。

要保证手边有足够制作原型的材料（我们建议准备纸、笔、……，剪刀，胶带等等）

打印给参与者的工作册，单面。

打印教练指南手册，双面。

找一种有趣的方法宣布“时间到了！”（d. school 用敲锣的方法）

对时间要求应严格。

如果可能，教练团队应熟悉项目，并能承担改善学习经验的责任。

启动项目：

“与其仅仅告诉你什么是设计思维

我们希望让你立即开始体验，

我们将用 1 小时的时间做一个设计项目，

准备好了吗？让我们开始吧！”

怎样推进这一步骤

画草图 (3分钟)

这是我们所说的“从犯错开始”。

当然，你绝不应该告诉参与者这是一个错误的开始。

这一环节的意图是拿一种抽象的以问题为中心的解决方法（对很多人来说是典型的方法）作为对比，比较以人为中心的设计思维方法，参与者将在后面的项目中体验这种方法。

这里不要放音乐，以强调二者的区别。

“好的，让我们现在就开始。”

“这回是来真的了：……”

“想出一些点子来设计理想的钱包”

“请把你关于一种更好的钱包的创意画出来”

让他们知道有多少时间可用。

通常人们会拖延……

要提醒他们还剩多少时间，以推动他们向前。

……在这一步结束时：

“感觉如何？我猜是——不太理想。”

“这是一种典型的面向问题解决的方法，针对一个给定的问题，基于你自己的观点和经验开展工作，按你自己脑中的解决方案作设计。”

“让我们试试另一种方法——一种以人为中心的设计思维方法。”

怎样推进这些步骤

1 访问你的队友 8分钟（两段 X 每人4分钟）

让参与者两两分组。

.....

“你现在所面临的挑战是设计出对你的队友有用和有意义的东西。”

“设计中最最重要的一个部分是，针对你的目标对象移情思考。”

“交谈是良好的开端。”

要明确访谈的逻辑顺序：每人四分钟，在中间互换角色。

“作为一个起点，你可以要求你的队友向你逐一介绍其钱包中的东西。”

“对方在什么时候会带钱包？为什么其中有特定的卡？钱包中的哪些东西让你了解到对方的生活。”

告诉参与者用笔记记录他们感兴趣的和感到惊讶的地方。

“开始吧！”（别忘了放音乐。）

2 更深入地发掘 6分钟（两段 X 每人3分钟）

在前一个步骤之后，告诉参与者要接着深挖那些在第一次访谈中引发他们注意的东西。

“尝试去发掘故事、情感和情绪。”

“要经常问为什么。”

“忘掉钱包，去寻找对你的队友来说什么是重要的。”

“为什么他还带着前女友的照片？什么时候他会带上大量现金？关于她第一次获得的工作报酬，她还能说些什么？”

告诉他们你会提醒他们时间。

... “到时间了，请互换角色，用笔记记录意外的发现，并记录引言”

怎样推进这些步骤

3 提炼你所发现的 (3 分钟)

让他们花 3 分钟各自整理自己的想法，并将从队友处了解的东西用文字写下来。

“将你所发现的东西综合为两类：

你队友的目标和希望，以及你的洞察 insight。”

“使用动词表述目标和希望。”

“这是和对方的钱包、生活相关的需求 needs。请同时考虑身心方面的需求。”

“例如，对方可能想尽可能带着最少的东西...或者需要有能支持当地社区和经济的感受。”

“洞察是你将来在实施创造性的解决方案时，可以借助的某种深入的发现。”

“例如，你可能洞察到，携带现金让对方更清楚购买时的价值，并更谨慎地作出购买决定。”

“或者说，她将钱包看作一个提醒之物和组织归类的系统，而不是携带装置。”

4 从对方的立场考虑 (3 分钟)

现在让他们选择最有说服力的需求，和最有趣的洞察，并形成关于对方立场的陈述。

“这是你的立场。”

“通过陈述出你将面对的有意义的挑战，你现在来从对方的立场考虑。”

“这是一段陈述，你将用它来说明你的设计，所以请确保其中言之有物并且是可操作的！”

“它应该看起来像一个值得认真对待的问题！”

“你的立场陈述可能会像这样：

雅尼斯需要一种方法，让她能随时拿到自己东西并随时准备采取行动。但令人吃惊的是，带着钱包让她觉得更没有准备好采取行动。

或者

阿瑟需要一种方法，让他在保持饮食健康的同时保证他的朋友们的美好交往关系，但是，当他忍不住喝酒的时候，他觉得没能融入朋友们当中。”

怎样推进这些步骤

5 边画草图边酝酿（5分钟）

让他们在页面上方先重新写一遍对问题的陈述。

提醒他们，他们正在为他们确认的新的挑战创造解决方案。

让他们画出大量创意草图，得到尽可能多的不同点子。

“要尽可能地追求数量！”

“现在是产生点子的时间，不是评估的时间——你可以在后面评估这些点子。”

你甚至可以发动一场友好的比赛，看谁有最多的创意——

.....

提醒他们不需要设计一个钱包，相反，是要针对他们刚才所陈述的问题提供解决方案。

“记住，要尽可能用图形表达——在需要突出说明细节时才用文字。”

.....

6 向对方介绍你的方案，并听取反馈 10分钟（两段 X 每人5分钟）

“现在，请轮流把草图给你的队友看。”

.....

让他们记下对方喜欢/不喜欢什么，并在创意的基础上发展，同时注意倾听，以获得新的洞察。

“花时间倾听你队友的反应和疑问。”

“这一过程不仅是为了证明你的点子有多合理。”

“在讨论中解释你的创意，并为你的点子作辩护。”

“这是你了解队友的情感和动机的另一个好机会。”

按时告诉他们互换角色。

怎样推进这一步骤

7 回应反馈并听取一个全新的方案（3分钟）

参与者现在有机会把草图给队友看并收集反馈。

“现在，让我们花点时间来思考一下你从队友那里学到的东西，以及你所设计的这些解决方案。”

“基于这些对你队友及其需求的新理解，请画出一个新的创意。”

告诉他们，这个解决方案可以是对之前创意的完善，也可以是全新的东西。

他们仍然基于原来的问题陈述进行工作，但你可能需要告诉他们基于他们发现的新的洞察和需要，构造一个新的问题陈述。

“设法围绕你的新创意，尽可能地提供更多细节、色彩。”

“这一解决方案如何能适合你队友的生活情境。”

“对方会在何时、如何使用你所设计的东西？”

参与者工作时，准备好制作原型的材料。

怎样推进这些步骤

8 实现方案! (7分钟)

告诉参与者，使用他们刚在草图上画出的创意作为一个设计蓝图，将解决方案制作成一个有形的东西。

“根据你的解决方案制作一个实物原型。”

向参与者解释，为了说明他们的创意，他们可能不仅仅要做一个等比例的模型。

他们应创造出能让队友与之互动的一种体验。

他们可以只测试整个解决方案中的某一个方面。

“制作出来的东西应该能让你队友与之接触和互动。”

“如果你的解决方案是一种服务或一个系统，

请设计一个情境来让你的队友体验这一创新方案。”

“可以使用手头的任何材料，包括空间环境!”

利用声音增强紧迫性和兴奋程度——你希望他们立刻就做好。

“保持斗志旺盛、要快一些——你只有几分钟的时间!”

9 介绍方案并听取反馈 (8分钟)

首先是一个人向队友介绍方案，获得反馈，然后交换。

“现在，你将有机会拿这个原型与队友分享。”

要点不是验证原型的正确性——它是一个人工制品，用来推进一次新的、有针对性的谈话。

“在测试的时候，请不要纠结于你的原型，无论是物理上的还是情绪上的。”

“你的原型不重要，它所引发的反馈和新的洞察才是重要的!”

“请别试图捍卫你的原型，相反，请仔细观察你的队友怎样正确地或错误地使用它。”

告诉他们，要记下解决方案中他们的队友喜欢的、不喜欢的部分，浮现的疑问，和产生的新点子。

回应与总结收获

怎样推进这一步骤

10 人员的集中和总结

这一步骤很重要！组织良好的反馈与回应步骤，能将这次练习从一个简单有趣的活动，转化为一次富有意义的体验，能够影响参与者将来从事创新工作的方法。要快速地把桌子并在一起，让大家能聚集在周围。

请每一个人拿着他们的原型，并放在房间中央的桌子上。

“我们要聚在一块看看你为队友设计的创新解决方案。”

“谁的队友设计出了你非常喜欢的东西？”

“谁看见了一些东西让你非常好奇，想弄明白的？”

让制作该原型的那个人参与到谈话中。

“和队友的谈话为你的设计提供了哪些信息？”

“测试和反馈步骤怎样影响了你的最终设计？”

“这个过程中对于你来说最具挑战性的部分是什么？”

引导这次谈话的关键是，要将这次活动与参与者将来从事的工作相联系。

设计思维的一些核心价值可能需要在此强调：

以人为中心的设计：针对你为之进行设计的某人或某个人群的移情，以及来自用户的反馈，是优秀设计的基础。

实验和原型：原型不仅仅是用来验证你的创意的方法；也是你创新的过程中内在的一部分。我们通过动手制作、建造来思考和学习。

倾向于采取行动：设计思维并不像字面上的那样；更倾向于动手做。在思考和会谈讨论的同时去做和制造。

展示给人看，不是仅仅是说出来：构筑一种经验，使用视觉方式进行说明，并且用一种有感染力和富于意义的方式叙述一个故事，可视化地传达你的想法。

重复、迭代的力量：我们这次以一种疯狂的速度做完这个联系的原因，是希望参与者体验整个设计循环。……所以我们给参与者设置了相应的挑战……重复、迭代是在项目中获得成果的关键。