

本文内容涵盖了社会创新项目设计过程、习得与一些实战经验，并深度解读了上海图书馆创·新空间的设计案例，分享了团队是如何运用设计思维的方法来解决问题的。整体包括了以用户与馆员的视角一同重新定义关键问题、头脑风暴、使用者访谈、找寻全球与本土的灵感启发点、类比案例解析等，了解真正的挑战。最终希望能在空间与服务设计上体现设计理念，成为未来建设图书馆新空间甚至其他公共服务时的借鉴。



上海图书馆创·新空间的家具设计

项目初衷

我每周六会与上海视觉艺术学院的设计系学生在上海图书馆创·新空间一同学习设计、体验设计。四年过去了，身为一位设计师，我总是对日常生活有着细微观察。同时，自己也是上海图书馆创·新空间的用户，准确说应该是“极端用户”。设计师与极端用户的双重角色，让我不得不思考这样一个问题：如何重新设计上海图书馆创·新空间的用户体验？从设计提案、团队讨论到不断修正，从对于结果的期望到规划，再到设计与执行的过程，前后大约用了一年的时间，才有了这个初步的服务设计与空间规划方案。

创·新空间2013年5月对外开放，在运营的这几年中，上海图书馆读者服务中心始终在倾听用户的声音，从用户的需求出发调整文献配置，增设软件品种，改进活动内容。同时，我们希望能得到读者对空间的使用体验反馈，让用户参与图书馆的空间改造。



与上海图书馆创·新空间团队一同分享调研结果

清晰化价值主张定位与目标人群

项目的定位与想要吸引的目标人群都同样重要，后续的设计与产出都是从这个价值主张（Value Proposition）出发而展开的。可以有许多不同种类的设计执行方式，但是都需要围绕一个清楚的价值主张定位。针对此项目，上海图书馆创·新空间是想要吸引一般大众？还是想要吸引设计师和创客？或是想要吸引亲子族群？一种是偏向大而全的定位，一种是针对性的定位。两种不同类型的定位，对应着不同的设计方式，显而易见会造成不同的设计结果。我们可以把此种定位比喻成一种中心思想，其余的行为、行动和表现都是围绕这个中心思想设计的。

价值主张也不是一种非黑即白的概念，而是一段涵盖式的描述区间。如果延续使用上述的例子，我们可以把“大而全”与“针对性”两种粗略的定位方向放在一条水平线的两端，每一个间隔可以再细化区分。例如在大而全的基础下，我们更希望能针对亲子族群方面设计。甚至可以精确到亲子族群中的小孩，例如小学任何一年级的孩童。这个视觉化工具帮助我们在思考定位时，不是局限在定义一个点，而是定义一段有意义的区间。



上海图书馆创·新空间针对孩童与亲子所设计的讲故事角落与社交区域

图书馆转型面临的挑战

设计在求新求变的同时，如何由设计帮助传统行业转型（transform）？这是一个巨大与模糊的问题。回答此问题前，我们必须非常了解自身（产业）的长板、短板，认识自己（产业），才能重新定义这个问题，进而找到切入点。图书馆是一个传统产业，随着电子书、共创空间、咖啡店的兴起，图书馆与传统书店的定位发生了变化。这些变化不只是空间设计与产品设计等这些具体实物上的改变，服务与组织架构上等无形的改变也是其中之一。设计的角色更为重要，全面性渗透到传统产业之外，重新建构新的适应能力也尤为重要。

创新需要承受相对较大的风险，但是我们总是可以从细微的改变做起。我自己也很钦佩上海图书馆创·新空间对于改变现状的动力、对于接受新事物的开放心态、对于设计师与设计信任、对于探索未知领域的勇气、对于馆员的培养、对于读者与其他使用者的关怀。转型不难，难的是能建立起具备转型的充分条件与状态（condition）。这让我联想到IDEO公司文化中的一个价值是Ask for forgiveness not for permission，字面上的翻译是“请求事后的原谅，而不是事前的许可”。背后的意义则是鼓励我们去创新、去犯错，而不是在框架中遵守规则。无论是个人公司还是传统产业，打造一个适合创新的环境非常艰难。我认为转型成功与否的关键因素在于创新文化的积累。转型是创新文化的一个产出结果。

导引互动式学习交流

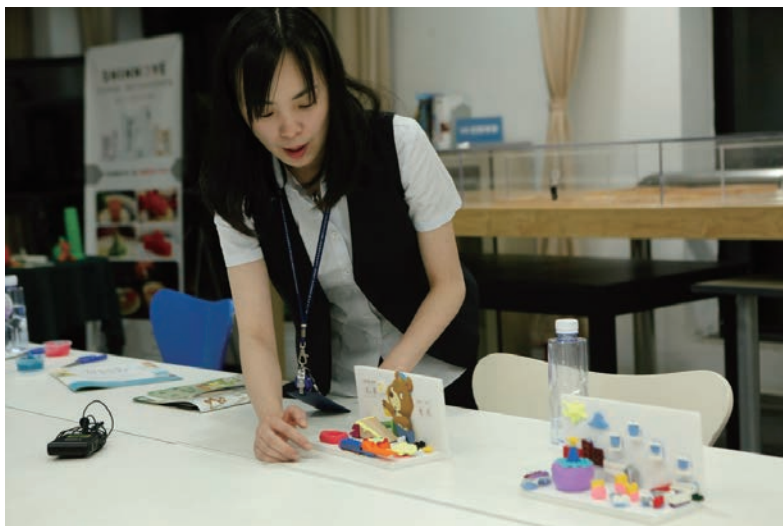
这个项目有趣的地方是使用“共同创作”（co-creation）的方式。我们和用户共同创作外，也和馆员们一同讨论、协作完成初步的设计方案。工作坊（workshop）的方式是大家能想象的形式之一，但是其目的更多是希望教导设计思维的方法论以及应该具备何种正确的心态，而非只是解决单一的问题。其中我们使用了一套线上的共享资源“为图书馆而设计”（Design Thinking For Libraries），这套教材是由IDEO和比尔及梅琳达·茨基金会（Bill & Melinda Gates Foundation）共同研发的材料，附有许多实际图书馆案例，帮助用户学习。



上海图书馆/上海科学技术情报研究所副馆（所）长周德明教授分享图书馆转型与愿景

其中利用工作坊解决的设计挑战是如何重新设计上海图书馆创·新空间的亲子角落？该过程中我们有目的地分组，每组的组员包含家中有小孩的家长、刚刚毕业的年轻学生与设计师。大家利用集体的智慧，相互影响与补充。如此碰撞出来的结果，可以更加包容与多元。图书馆馆员也参加了同样的工作坊，尝试从馆员的视角来了解这个挑战。

许多人会误解：“利用引导互动式的设计方法，是否就是把设计的重责推给了用户、团队？”其实恰巧相反，设计师需要带领团队进入到设计过程中，因此设计师的责任更加重大，需要思考如何设计具有触发性（provocative）的问题，激发大家脑力激荡想出一些点子。导引的过程是需要设计师事前精心规划的。



与上海图书馆创·新空间团队一同参与设计思维工作坊，共同解决设计挑战

人本设计（Human Centre Design）与仁本设计（Humanity Centre Design）

人本设计（Human Centre Design）已经包含在所有的设计命题当中了，是一个必要的条件。未来的设计项目中，更需要的是设计师与团队在乎用户（Design with Care）。例如，在图书馆创·新空间的询问台设计中，为了能让小朋友和馆员间能有足够的互动，能有视线上的交流，我们用最简易的方式，将询问台高度降低。询问台在空间中的设置也是“仁本设计”的体现，原先的设置点是在入口处，馆员的视野局限在出入口而非空间整体。新的规划是在创·新空间的中心处，能让馆员们眼观四面、耳听八方，真正成为空间的一个守护者。我们不希望让馆员集中在询问台的狭小区块中，而是让馆员能真正融入空间，拉近与读者的距离。我想创·新空间所提倡的“创新”不只是空间，而是“人”，每个人都能具备“仁”心与“仁”爱的精神。



上海图书馆创·新空间的询问台设计与场景



上海图书馆创·新空间的俯视图，圆形部分为询问台位置

“仁”这个字也很有意义，有两个“人”，表示需要关心到更多人与族群。以“仁”为本，代表的不仅是一种同理心的态度，更是一种尊重的表现。因为关心、因为在乎，所以在设计用户与消费者的体验、服务时能更加细心、体贴。还记得第一次到日本茑屋电器（Tsutaya Electrics）参访时，除了被书店内的环境设计、动线规划打动外，另一个小点也特别触动我。当我向书店店员询问协助找寻一本书的时候，她迅速地去仓库找，回来的时候给了我两本同样的书，一本是全新未拆的新书，一本则是已经拆封的样书。拆封的样书可以让我当下试读，如果我希望购买，则能直接拿全新未拆的新书去前台买单。如果我不喜欢，可以同时把这两本书交还给店员。茑屋电器、茑屋书店不只是设计看得见的硬件设备，例如空间、建筑、产品等，还同时在乎看不见的软件设计，例如无微不至的服务、

完善的客户体验等。这正是“仁”本设计最佳的写照。

“仁”本设计不只注重于“服务”素养的提升，同时顾及“专业”素养。茑屋电器、茑屋书店的店员们，除了能具备同理心，能提供最好的店内体验外，若自身不具备专业知识，也很难让顾客满足。若顾客问的问题店员不懂或当下无法回答，体验自然会受影响。茑屋书店的店员、导购都是有细分专业的，有摄影行家介绍摄影相关的问题，也有对于烹饪有研究的导购会解说一些美食类的问题。在仁本设计的例子中，设计师真正做到了关心和在乎顾客，让用户感受到了温暖。而此温暖是需要从建立信任感开始，“专业”素养即是产生稳定信任感的关键因素之一。

场景下的设计 (Design in Context) 考量

一个具体的设计解决方案需要满足天时、地利、人和。天时是指事件发生的时间点、时代，地利是为事件在哪里发生的，人和就是指事件想要吸引的目标用户群体。说穿了其实就是场景设计的一种体现。也因为这些因素都是随着时间转移而变化，解决方案也是随之改变的，是一种动态的排列组合。此时，场景下的设计考量因素，对于设计师来说就变得非常关键。也因为如此，我觉得创·新空间的项目，只是一个开端，更重要的是能否培养创·新空间团队具备设计创新能力，在面对未知挑战时，能够充分展现创新能力。

我的理解是场景设计也可以解读成情境设计 (Scenario Design) ，这是一种可以帮助设计师全面思考的设计方法。在不同的情境中去考虑设计，可以帮助设计师或是用户触发不同场景下的真正需求。例如，一提及下雨天的场景，你可能会联想到是否需要携带雨具、雨伞、雨鞋甚至是塞车。说到图书馆的环境，你可能会直觉地联想到安静、阅读、知识交流和学习的场域。场景其实是一种很自然、很直觉的思考方式，往往需要从丰富的日常生活中观察与学习。

项目近况

此项目获得了欧洲产品设计奖 (European Product Design Award) 金奖、意大利设计大奖 (A' Design Award & Competition) 、美国工业设计优秀奖 (IDEA) 、IDA国际设计大奖等诸多国际设计奖项。且此作品获得了欧洲文化协会 (European Cultural Centre) 和GAA基金会的赞助，在2018年5月受邀赴威尼斯设计周 (Venice Design Week) 展开为期半年的展览，7月份受邀在北京国际体验设计大会 (IxDC) 上分享，10月份会在上海图书馆创·新空间展出。更多资料请参考下方网站：

- 项目网站：

<http://shenghungleee.wixsite.com/design/shanghaiibraryinnovationspace>

- 为图书馆而设计 (Design Thinking for Libraries) 设计思维材料：

<http://designthinkingforlibraries.com/>

**李盛弘**

IDEO, 设计师

李盛弘是一名来自IDEO上海的设计师、上海视觉艺术学院副教授，也是一名创客。擅长从各种领域汲取丰富的灵感和视角，开展跨专业团队协作，共同为客户开创新的价值。李盛弘的背景是工业设计和电机工程，他热衷于研究设计及技术的实践运用，及其带来的社会影响力。近来，李盛弘还与美国工业师协会（IDSA）合作打造IDSA在亚洲市场的战略、服务和用户体验，并牵头把初步合作框架编制成了他近期出版的《IDSA亚洲蓝图》一书，为企业和社会创造系统影响力。