

Design Transforms Social Business

IDEO: 用设计改造社会企业 DNA

在过去的20年间,设计公司 IDEO 一直帮助诸如苹果、福特、美国银行等跨国公司开发新的产品和服务。现在,这家位于美国加州帕洛阿尔托(Palo Alto)的公司成立了一个非营利分支,将其创新方法带进慈善业界。

商业设计介入慈善

乔瑟琳·怀亚特(Jocelyn Wyatt)与派翠丝·马丁(Patricia Martin)是这家非营利组织的共同领导人和执行董事,她们的使命是:将人本设计(Human-centered Design)运用于贫穷相关的挑战,且在过程中改变营利企业,赋予她们将资源运用于创造社会利益的能力。

怀亚特解释说:“在2008到2009年经济衰退时期,许多基金会损失了高达40%的捐款。当时 IDEO 虽有非常多来自社会企业与非营利机构的合作需求,同时 IDEO 设计师们也非常想要与这些组织合作,但最终都因资金不足而夭折。于是我们开始试想,如何用不同的方式促成合作?新的商业模式会是什么样貌?”

针对几个最有潜力的解决方案,进行数月的研究之后,IDEO.org 在2011年正式上线,成为 IDEO 员工的“慈善通道”,其中包含引进来自全世界优秀设计师、社会企业、媒体人才共同参与合作的伙伴计划。

到底什么是“人本设计”?无论是帮助美国低收入户的参与孩子的教育,或是在加纳创立公共卫生的商业模式,怀亚特与马丁认为他们的首要目标,是先着重于被服务的对象,协助他们自己找到更好的解决方案。

马丁说:“这有别于单单从技术的观点来看待问题,我们几乎从一开始,就以一个实际的终端使用者、一个目标市场,或是那群我们最终想要建立影响力的人群着手进行工作。我们发现这样的观点常被社会部门忽略。我们想要实际做出成果,并检视它的成效,倘若成效不彰,我们又能如何改进?”



Uniloo 厕所在设计上并无什么高明之处,成功之处是转变了当地人以往的生活习惯

设计界最佳拍档

作为 IDEO.org 的掌舵手,怀亚特与马丁这对搭档可以说是分析与创意的完美组合。怀亚特大学读的是人类学,同时想要为世界做出正能量的贡献,所以她的教授建议她转向国际发展领域。她花了五年参与由美国政府资助的项目,过程中,这些项目计划运作的方式引起了她的关注。

她回忆道:“我们到乌干达、玻利维亚等国家,只是告诉他们:‘好,我们认为你们应该这么做。’那些项目似乎花了大笔预算,最后却只有微乎其微的影响力,而且成果几乎没有可持续性。我感觉一定有其他的方法可以做得更好。”

她六年前加入 IDEO, 逐渐意识到 IDEO 需要“一个不同的商业模式”用于那些他们试图帮助的人群,得以扩大影响力。怀亚特目前除了负责募资事务,也是 IDEO.org 商业及营运部门的负责人。

相反地,马丁来自工业设计背景。在早期学生时代,她形容自己“十分看重‘我们在解决的问题是什么?为什么要解决这个问题?’以及‘我们在创造的东西是什么?’”在她八年前加入 IDEO 以前,她所属的公司着重于“参与式设计”这段背景让她得以融入在 IDEO 的人本设计精神中。

“我认为这里的文化最独特的地方,绝对是每个人对于项目的热情。我看见实践的力量,也看见设计思考的潜力,这都让我好奇人本设计还能运用在哪些领域。”

理念推动应用

有趣的是,马丁在加入发展中国家的设计项目以前,并未在外国待过多少时间。不过,在她与怀亚特于肯尼亚合作进行水资源相关项目时,立刻就迷上了这种挑战。她解释说:“我一直都在寻找更复杂且更有趣的领域



众多公益项目来到国外实施都会遭遇水土不服,而“干净炉灶”项目从人文角度出发,结合当地居民的生活场景,使受益者愿意改变生活方式

来运用设计。这些位于发展中国家的项目都是极度困难的挑战,也需要耐心,但这是个很适合运用设计的领域,而我认为当时所做的都还不到位。”这个观点转变成 IDEO.org 所代表的理念。“在我开始这份工作时,我并不是那些已经去过东非十几次的人,我真的很想看看像我这种不曾想过自己与这些地方有何关联的设计师,会怎么样在这里找到适合自己的定位。我想要把最顶尖的设计师都拉进这些议题里。”马丁的这个灵光一闪是在她第一次肯尼亚之旅中出现的,而直到现在,这都还是 IDEO.org 种种专案里头的重心。

马丁接着说:“生活在发展中国家的人们就和我一样,面对的是艰难的情境,并且依照大环境中的困难来作逻辑性的决定,这种相似度每次都使人震惊。我们往往因为陌生与差异而心生退却,然而一旦你坐在某人的家里,与他们喝杯茶,你便能完全体会他们的立场和感受,让所有差异都显得不重要了。”

当 IDEO.org 与全球联盟(Global Alliance)合作,在坦桑尼亚进行“干净炉灶”项目(Clean Cookstoves)时,他们从一开始就先走入社区,询问当地妇女是如何使用,以及为何不使用家里的炉灶,并融入当地文化、购物,举办烹饪比赛,每天都与当地家庭密切相处。“研究的结果发现,问题的本质不在于炉灶是否被使用,而是其他决定性的要素。无论使用与否,你都得考量妇女们是否需要短时间煮好一餐、手上的燃料预算还有多少以及她们需要帮多少人准备餐点。这些顾虑都会影响妇女使用炉灶的习惯。”根据这些资讯,他们整理出一篇研究报告给全球联盟,也因此影响了未来炉灶产品的设计方法。

另外一个成功案例,是 IDEO.org、联合利华、Water & Sanitation 一起合作的 Uniloo/Clean Team 厕所项目,以都市贫民为设计对象,并且利用加纳第二大城库马西(Kumasi)做市场测试。怀亚特说:“公共付费厕所在库马西极为普遍,也已经实施了好一段时间。这些厕所脏乱、不方便,但仍然是最好的选择之一。”

即使如此,随地大小便的现象仍持续存在于都市中。与库马西的居民聊过之后,怀亚特说他们很快就发现这个“内急”问题的核心:“居民告诉我们:‘我会用公共厕所’,而当我们追问:‘每次都带吗?’他们也会说:‘对’。但他们最后总会坦白地说:‘嗯……但有时候在半夜内急,我会把便桶直接倒在家门外的排水沟。’”

这让设计团队理解到与其想办法把居民引导到厕所,不如把厕所带到居民身边。Clean Team 现有 330 个 IDEO.org 设计的 Uniloo 厕所在营运中,使用租借服务的模式(每周三次,将排泄物清运到污水处理厂),他们希望在 2014 年底能够扩张到一万个 Uniloo 厕所。

发达国家的贫穷问题

不单单满足于在发展中国家服务,IDEO.org 更致力于扭转美国境内贫穷相关的议题。“我们希望国内与国际的重视能够相等。”马丁说大部分寻求合作的组织,都在找寻基础教育与就业问题的解决方案。“这些可以是更系统而非实体面的设计方案。这份工作最棒的地方,在于它给予我们一个与非营利组织深入合作、一起尝试新模式与服务的机会。比如说,重新思考这些组织如何看待家长的角色。

在大部分的案例中会很直觉地想:‘我们有这个服务,他们有需求,所以一定能成功。’实际上,从人本设计的角度来看,这不是我们的运作方式。解决方案必须要有吸引力,必须对我的生活有意义,也必须令人感受到价值。”当我们想象一个新的系统或服务,她说:“我们喜欢把设计想象成你看待世界以及定义问题的方式。这几乎可以涵盖所有设计方向,甚至可产出完全没有实体的作品。”

怀亚特说,IDEO.org 的下一阶段,是希望能扩张他们的影响力,超越直接介入协助,而能够改变整个设计及社会部门看待自己作为世界公民的角色。“我们意识到即使我们每年做 15 或 20 个项目,在改善贫穷问题上根本只是沧海一粟。我们如何能够集中资源,推动人本设计的理念?”

其中一个解决方案,是提供免费下载的“人本设计工具包”给在发展中国家的非营利机构与社会企业,至今已下载超过 10 万次。他们最近也与聪明人基金结盟,开发一个为期五周的线上课程,教授“给社会创新的人本设计”。

怀亚特说,他们的目标是让“那些在第一线从事改善贫穷问题的人,可以真的把设计运用在他们的工作中”。或是如马丁所形容的:“我想我们的文化精神,是你虽然不知道答案,但你有方法可以去找到答案。我们确知无法单打独斗,当我们想到还有数不清的挑战是我们想要发挥影响力时,除非我们能让每个人都改变他们看待‘人’的方式,并且去尝试、实验并亲身参与,IDEO.org 能做的还是有限。因此,我们投资在工具、平台上,让人本设计的精神能更为普及。”

(据社企流网站)