MIT校園導覽服務設計項目，其實是開始於一門課的服務設計（Service Design）作業，後來逐漸演變成和MIT招生部門（MIT Admission Office）一同的合作校園創新項目。（ Photography by 李盛弘）

【李盛弘專欄—我在MIT上設計課】MIT校園導覽服務如何拿下2020 A' Design Award？看體驗設計的四大法則

作者 / 李盛弘

2020-03-11 DESIGN

讚 609 分享 儲存到 Facebook

在2019年的尾聲與學校寒假期間，我在夏威夷Ko Okina的海灘上享受著海水湛藍與天空連成水天一色，海風陣陣彿面而來與溫暖的陽光希望除去在波士頓的陰冷濕寒，慵懶的倚靠在二手沙灘椅上著手整理下半年的一個重要社會創新項目 – 麻省理工校園導覽服務體驗設計。

MIT的校園導覽服務體驗設計有多不一樣呢？在今年已經獲得義大利A'國際設計大獎體驗設計類獎、法國Novum Design Award 服務設計類金獎，甚至也入選了今年Design Management Institute (DMI) 研討會。（其他獎項會在陸續公佈中，預期今年會抱得多項大獎！）因此，不妨藉由這個案例，來看「體驗設計」的概念與操作方法吧！

為何校園導覽需要被重新設計？MIT校園導覽員Kathleen N Esfahany：「目前校園導覽最大的痛點（Pain Point）是現有的校園導覽服務，並沒有依照參與者的需求區分導覽服務！造成不同參與者的需求，沒辦法被同一個校園導覽服務滿足。」

MIT校園導覽服務設計項目，其實是開始於一門課的服務設計（Service Design）作業，後來逐漸演變成和MIT招生部門（MIT Admission Office）一同的合作校園創新項目。此項目仍然在持續進行中，趁著項目的設計訪調查與談告一段落，筆者想要分享暫時存放在腦中的體驗與學習：如何與不同背景與跨部門的「人」進行溝通與合作和在項目中規劃設計調查（Design Research）所扮演的重要角色。

項目過程中訪談了MIT大學部學生、研究所、博士班、校友、高中生（prospective student）、家長以及遊客們，一共做了三輪深入訪談與對應的設計活動。希望藉由不同的視角了解MIT校園導覽所遇到的痛點與挑戰。

三種不同類型的設計研究：for、on、through，哪裡不一樣？

在Ezio Manzini教授所寫《Design, When Everybody Designs: An Introduction to Design for Social Innovation》一書中，提到三種不同類型的設計研究：Research for Design、Research on Design和Research through Design。

根據書中簡短描述定義（p39），我嘗試用中文解釋書中想傳達的意思。第一種Research for Design的定義是指運用研究調查（Research）能夠幫助在設計領域中產生更好在概念（Conceptual）描述上或是實際操作（Operational）上的工具；第二種Research on Design的定義是指運用研究調查（Research）能夠更容易了解設計的本質（Nature of Design）；第三種Research through Design的定義是指運用研究調查（Research）能更好的產生一個新的願景（Vision）或是一種新的提案（Proposal），並且能將產生出新願景或是新提案融入（Adopts）至原先的方法，而有更好的設計上或是文化上的改變，並且能完善原先的方法。

我深感共鳴的是第三種Research through Design方式，透過設計的方法融入原有研究調查的方式，進行設計研究，像是多數人熟知的問卷調查、入戶訪談（In-Home Interview）、焦點訪談（Focus Group）等等都是屬於傳統的研究方式。建立在傳統的研究方式上，我們如何把設計的方式與思維加入到設計研究中？還是回到「人」本身，設計師可以如何透過設計，對於人或是受訪者的參與感進行互動設計？

在校園導覽的項目中，我設計了許多參與式的環節和受訪者有著充分互動的機會，例如：提供一張A4紙上印好的正圓與一支簽字筆，讓受訪者們畫出他們日常的一天時間分佈（圓餅）圖，這時候受訪者會不知覺的邊畫圖同時邊和設計師分享。或是設計團隊先選定好一些關於校園導覽的情境圖片，輸出後剪成可攜帶的小卡片，讓受訪者依序排列順序後，分享排序的原因；而受訪者也自然地在排序分類過程中，和設計師分享擺放原因，或是直接讓受訪者手繪出這些校園導覽情境。

訂閱電子報

精選國內外設計與藝文大事、設計大師最新訪談，每週最新資訊定期遞送給您。

請輸入您的email 訂閱

探索趨勢 / Discovery

拜訪妹島和世的家鄉日立小鎮，走入車站與市役所的輕盈與純淨

【2013台灣設計師週】直擊奇想創造，體驗解凍板和奶油刀的驚人威力！

玩樂優先！LOMO 不精準的美麗

【設計鬼才專題 × 黑羊講設計】反抗無罪，顛覆有理—荷蘭鬼才 Marcel Wanders

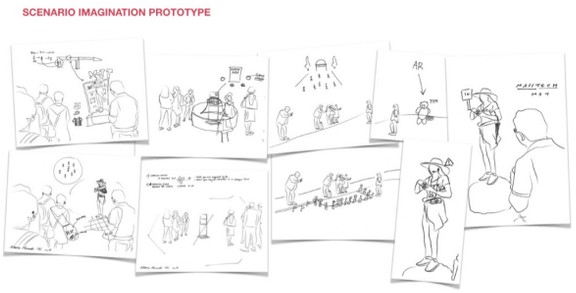
2021 DigiWave 視覺統籌叁式何庭安：「我不想做精緻的排版，我要它看起來像演算後炸出來的樣

再生進行式—重生的聖皮耶小教堂

MOT TIMES 明日誌
133,735 位粉丝
关注公共主页 到网站购物

設計研究紀錄不同受訪者的一天與日常時間分佈圖。（ Photography by 李盛弘）

Sabrina Madera排序校園導覽的情境卡片，並分享對於校園導覽的想法。（ Photography by 李盛弘）



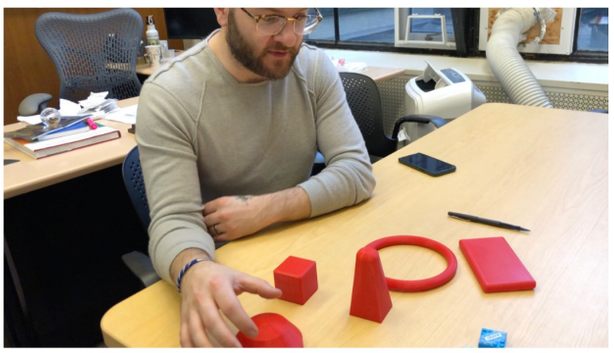
設計研究時，提供校園導覽的關鍵場景，讓受訪者用繪圖的方式表達想法。（ Photography by 李盛弘）

法則1－Follow the flow，不要預設回答，跟著受訪者的感覺走很重要！

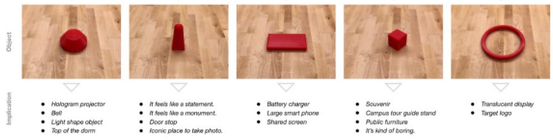
在這次項目的田野調查（Field Research）走訪下，我也從紀錄的觀察相片和影片中找到一些空間中幾何元素的靈感，並且將這些幾何元素彙整後透過3D列印機輸出，讓受訪者可以直接碰觸到這些對應的形狀，而能更直覺的說出心中的想法。

上述三個設計調查研究中看似「自然而然」的受訪者反應與分享環節，其實細節都是需要被仔細設計與推敲的。回到設計調查研究本身，當身為一名設計研究的導引者（Facilitator），我們通常都會列出一個訪談大綱（Discussion Guide），因為是一份大綱，內容上更多在於訪談方向與節奏的掌控，不需要羅列出所有訪談問題與過多的細節。

準備訪談大綱的目的，並非導引受訪者回覆我們想要聽到的答案，亦或是死板地依照訪談大綱宣讀。而是透過一連串的訪談活動（ Exercise）依照受訪者的回覆方向下進行追問，我都稱為跟著受訪者的感覺走（Follow the flow），了解受訪者接受或是不接受特定問題背後的原因。



透過提供具象的物件與MIT大學部的招聘副主任（Associate Director of Recruitment）Timothy Hickey-LeClair進行訪談互動，讓受訪者Timothy Hickey-LeClair能透過實際觸摸與感受分享想法。（ Photography by 李盛弘）



從校園導覽的觀察相片與影片中提煉出具象的幾何物體，並且記錄受訪者對於物體的主要關鍵詞，作為日後設計研究的啟發與參考。（ Photography by 李盛弘）

我們拆解「設計研究」四個字，其中「研究」的英文為Research，其實可以看成Re-search ，即為再度研究調查的意思。設計調查研究說與傳統字面與意義上的調查研究最大的不同點，可以簡單用英文解釋意思為Search for inspiration not search for validation。

設計團隊不是為了驗證（Validation）調查問題的答案而做研究調查，設計團隊是為了啟發設計團隊與客戶而能有更多的靈感（Inspiration）而進行研究調查。設計研究的過程，我覺得更像是一件和受訪者共同創造的藝術作品，在每次不同的項目中和有機會不同的受訪者互動，在參與的過程中設計團隊和受訪者雙方皆在努力的創造出獨一無二的藝術作品，並讓此藝術作品能夠啟發與開展項目的下一步。

法則2－找到最大痛點：就校園導覽，外國遊客、想要就讀MIT的高中生、MIT的潛在投資人的導覽需求大不同！

討論MIT校園導覽的關鍵痛點時，我不得不提到才華縱橫與身兼多職的Kathleen N Esfahany。她是一位熱心助人的MIT校園導覽員，也是時常在網路上發表文章與獨到見解的MIT 部落客（Blogger），她同時也是在MIT主修運算與認知科學（Computation and Cognition）的大學部二年級學生。Kathleen在訪談中多次提到：「目前校園導覽最大的痛點（Pain Point）是現有的校園導覽服務，並沒有依照參與者的需求區分導覽服務，而是大雜燴式的把遊客、高中生（prospective student）、學生家屬、MIT在學學生、潛在投資人都放同一個導覽隊伍中。這會造成不同參與者的需求沒辦法被同一個校園導覽服務滿足。」

我們可以試想外國遊客在進行校園導覽時，想要參訪的地點可能會是MIT校園內經典拍照能打卡的地點、代表性的建築設計、有趣的空間與歷史風雲人物。若身為一名潛在高中生（Prospective Student）想要更多了解MIT大學生活的內容，包含：課程安排、系所院系、認識學長姐等等。而作為一名潛在投資人的身份，可能想藉由這個校園導覽的機會建立起更多與校方的關鍵人脈，便於未來搭建產學合作的平台。

報名校園導覽參與者帶著極強的目的性前來，這也幫助了解其實項目的問題核心，在於我們如何定義我們的校園導覽服務接收者？享受這些校園導覽服務體驗的主要族群有哪些？設計團隊是為誰或是哪些單位作設計？一旦確立了校園導覽的目標用戶群體後，設計團隊才能有效的讓設計概念與目標用戶接觸後，並給予直接與建設性的反饋。這些目標用戶並不是只存在一種群體，而是共同存在的關係。

招攬大學生加入，創新體驗設計，滿足大眾好奇心的同時，竟還能有利招生？

MIT每天提供兩次免費的校園導覽，分別是在上午十一點與下午三點在七號大廳（Lobby 7）集合。參加導覽的遊客無需預約與報名，只需要在時間內出現在集合地點即可。沿用同樣形式與內容的現有MIT校園導覽設計是不太可能滿足不同參訪者的需求。MIT現有的導覽形式主要為招攬大學部的學生作為校園導覽員，希望藉由大學生在校園的親身經驗，自然的分享給遊客、潛在高中生與父母或是在學生。

使用GoPro設備紀錄觀察，和MIT校園導覽員一同實際走訪校園。（ Photography by 李盛弘）

目前MIT校園導覽員的培訓方式是相對自由的。校方會提供一份參考的MIT校園資料，例如：歷史年份、關鍵人物、重要建築故事等等。而實習的校園導覽員會隨著現任的校園導覽員，完整的全校園導覽至少一次，幫助實習導覽員了解需要在哪些校園定點停？如何選擇哪一條校園導覽路線？如何準確掌控時間？如何和自身的故事與經驗結合？等等。第二次的校園導覽就會由實習校園導覽員親自帶隊導覽，並會有現任的校園導覽員隨同，在校園導覽後給予建議與審核是否具備校園導覽員的正式資格。

項目研究調查過程中我訪談了MIT招生部門資深助理主任（Senior Assistant Director）Leah McDermott，她提到：「MIT校園導覽員多數是大學部在學學生。這是一份按小時計酬的正式工作，薪水不是特別高，工作也不是特別困難，但是大學生們在校園內最寶貴的是他們的時間。」因此校方在培訓校園導覽員的過程與時間拿捏上需要非常有效率與彈性，MIT招生部門會提供一個校園導覽的大方向與原則上的建議，而操作上的細節與故事多數是讓校園導覽員們自由發揮，包含：自由與彈性的選擇校園導覽路徑、平均一場校園導覽時間安排等等。

對於MIT招生部門來說，校園導覽能夠盡可能的滿足遊客對於MIT校園的好奇心與維持學校在社會上正面的形象，是其中兩個重要因素，但是更重要的另一個隱藏性的原因是學校對於「招生」的需求，期望透過好的校園導覽體驗能夠吸引到更多優秀的高中生前來就讀。特別對於遊客來說，這是多數人會忽視的一個重要原因。

項目研究調查階段訪談了MIT招生部門資深助理主任（Senior Assistant Director）Leah McDermott，筆者正和Leah McDermott討論每張卡片所代表的意義。（ Photography by 李盛弘）

MIT校園導覽員Athena正在和遊客們解說MIT Chapel的歷史故事。（ Photography by 李盛弘）

法則3－解決外部痛點雖重要，但別忽略團隊內部需求，建立團隊社群文化也同樣重要！

在和Leah McDermott訪談的過程中，她提到一點讓我印象深刻：「我希望能夠校園導覽員培訓是一件群體的事情，而不是單一個別的培訓方式。我也希望能夠培養出校園導覽培訓本身的創新文化。」因為在MIT校園內每個人的時間都非常寶貴，校園導覽的工作性質又可以是一件獨立性非常強的任務。這皆會自然的產生非常強社群文化由個人文化引領著。

我和Leah McDermott也想藉由這個校園導覽項目把校園導覽員與群體創新文化建立起來，達到真正的永續性社群創新，打造一個可以培育出優秀的校園導覽員的開放式平台。通常在服務設計的項目中，設計團隊往往解決了使用者、客戶、對外（Consumer-facing）的關鍵痛點，但是容易疏忽了團隊、後台、對內（Back of House）的需求。這必須是同等重要，才能成功搭建永續系統。建立創新的校園導覽社群文化即是屬於一種對內的需求。

我也對特別針對建立MIT校園導覽的創新社群文化做了一系列的設計概念發想，透過一套創新工具（Campus Tour Design Toolkit, CTDT）的產出，期望能促進至少在第一線服務的校園導覽團隊與新加入的實習校園導覽員能有效的溝通，並能藉機會搭建起MIT招生部門與校園導覽員們的溝通平台做為初始第一步。

但是工具畢竟只是工具，重要的還是在於「人」本身，例如：加入校園導覽員的個性、人格、能力等等「軟實力」的考量。這套工具仍然需要考量如何幫助MIT招生部門選擇適合的大學部校園導覽員人選？如何集體有效的進行校園導覽員培訓？如何營造創意與創新的校園導覽員社群？或是在MIT 招生部門還是校園導覽員遇到挑戰時，校園導覽社群如何能幫助解決其困難等等。

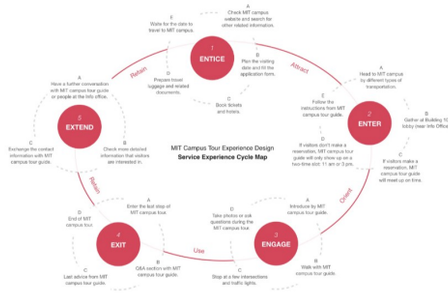
設計一套創新工具（Campus Tour Design Toolkit, CTDT）概念模型，目標希望能幫助建立起

MIT校園導覽創新社群文化。（Photography by 李盛弘）

創新工具（Campus Tour Design Toolkit, CTDT）概念模型過程紀錄。（Photography by 李盛弘）

法則4－提醒自己，不要掉入細節的陷阱，思考大局是重要的根本！

Leah McDermott在訪談時提到：「遊客的體驗在從抵達波士頓的時候就開始了，而校園導覽體驗才是最後一站。」我完全同意Leah提到的觀點，設計師或是設計團隊往往在設計一件產品、一種服務或是體驗，很容易就掉入細節的陷阱中，而不是思考大局（Think in a big picture），我自己也很常糾結於細節上。其實細節是非常重要的一環，但是需要建立在正確的方向上。設計師在服務體驗類型的項目中，通常會使用用戶地圖（Journey Map）和關鍵觸點（Touch Point）來勾勒出體驗的步驟和服務流程。因此我們在討論此項目的用戶地圖時，項目的關鍵觸點包含了訪客校園停車體驗、校園導引系統、公共交通運輸與校園連接的區域等等。



藉由實際訪談、觀察與資料收集後，彙整與分析MIT校園導覽的用戶旅程（Journey Map）。（Photography by 李盛弘）

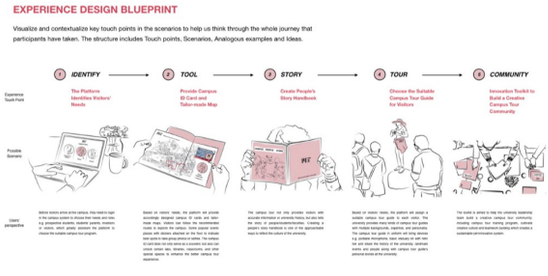
服務體驗的多觸點延伸其實體現的是以「人」為本的設計價值。如果校園導覽體驗是旅程中的最後一站，對於遊客而言，哪些地點可以作為合理的第一站？對於潛在高中生而言，哪裡是合理旅程的開始？線上體驗的觸點是否有所不同？對於潛在投資者而言，哪些體驗觸點是必須保留的？一個完整與成熟的體驗設計必須要從校園外開始思考起，才能打通服務設計的任督二脈與精髓。

以「校園文化」作為設計養分，耐心積累才能開花結果！

我們再度回到前面提及的訪談大綱。在設計訪談大綱時，我會先訪問不同人們與用戶對於MIT校園文化的見解，這是一個開放性的問題，我也得到許多有趣的回覆，其中MIT大學部的招聘副主任（Associate Director of Recruitment）Timothy Hickey-LeClair提到：「MIT是非常熱情、多元、執著的一個場所。MIT的學生喜歡解決問題（Problem-solving），並有窮追不捨的毅力和精神。」

我覺得這是一個非常重要的設計過程，因為設計團隊可能構想出無數種的設計結果、多樣化的設計產物和不同設計形式，但是這些設計成果是需要在「對的」文化脈絡下才會發芽、成長與茁壯。所謂「對的」是指當「適合的」。

我在為MIT設計校園導覽的時候，我必須要知道與體驗到MIT 的校園文化、整體風格與特色，例如：MIT是科技與科學導向的校園文化？在MIT校園中如何體現對於人文的關懷？何謂健康的校園文化？設計與創新驅動的例子有哪些？等等這一系列無形的背景知識。我覺得更像是一種「文化養分」。團隊需要具備一定耐心積累這些養分，才能夠開花結果，幫助到團隊設計出具有MIT 特色的校園導覽體驗。



選取五個關鍵觸點（Touch Point）作為校園導覽體驗設計的未來建議。（Photography by 李盛弘）

從MIT校園導覽服務體驗，如何帶來更多設計啟發？

約在2020年中左右的時間，MIT招生辦公室和所提供的校園導覽服務會搬到位於Kendall Square的新大樓內，直接與大眾捷運交通工具連接，遊客從紅線捷運站出口出站後會直接看到MIT大門。也因此許多原先的校園導覽設計方案會有所調整，除了提供校園導覽員的服務外，未來更會著重於語音導覽的方式並且有許多自助式的導覽配套措施。

這次短暫六週的社會創新項目的設計重心，是放在設計研究的過程的捕捉與創新的設計方法使用，透過與用戶、校方、學生等多方面利益關係者（Stakeholders）的溝通與訪談，進而了解現有MIT校園導覽系統中的關鍵痛點與挑戰，並且從中提煉出許多設計原則性上的建議期望能增進未來校園導覽的服務體驗。

我很享受這種共同創作（Co-creation）的過程，能和不同的用戶、跨部門、跨學科的受訪者互動和訪談，總能帶給我許多靈感上的啟發和設計上的創作動力。

透過這個項目，我也深感設計師的角色與定義也隨者時代進步推演而早已改變，設計師從早期的美工蛻變為設計助推者，類似於文章先前提及的設計導引者（Facilitator）角色。設計師更需要具備並擅長的是，運用設計的方法和正確的心態，與在其他專業領域上緊密結合，共同解決複雜的系統性挑戰。最後衷感謝MIT招生辦公室的合作和MIT IDM給予校園導覽服務體驗設計項目寶貴建議以及所有受訪者們大力的幫忙，讓此項目能順利進行並且持續發揮正面的社會影響力。

下午六點我仍坐在夏威夷Ko Okina海灘，美麗的金黃鳳梨色日落余光，讓我不自覺移開停留在電腦螢幕上已久的疲憊視線。一手拿起沁涼的冰鎮檸檬水，準備迎接熱鬧喧囂的夜晚和夏威夷式的豐盛晚餐。

MIT校方也在此項目的調查研究階段結束後，提供開放性平台讓校園內的每個人能自由發表建議。（ Photography by 李盛弘）

參考資料：

- *<Design, When Everybody Designs: An Introduction to Design for Social Innovation> by Ezio Manzini*
- *MIT Campus Tour*
- *MIT Blogger*
- *Envision Campus Experience – Redesign MIT Campus Tour Experience*

關於李盛弘

是一名設計師，擅長從各種領域汲取知識和靈感，通過豐富的視角與跨領域團隊協作為客戶開創新價值。李盛弘熱衷於研究設計及技術對社會的影響，及其如何與社會相整合，這些都直接影響著他開發問題解決方案的方式。李盛弘曾擔任IDEO設計師、Continuum設計師、復旦大學上海視覺藝術學院兼任副教授、美國國際設計傑出獎（IDEA）評委。他的設計作品曾贏得包括美國國際設計傑出獎（IDEA）金獎、德國百靈設計獎（Braun Prize）、美國Core77設計獎、德國紅點（Red Dot）金獎（Best of the Best）和德國iF獎在內的諸多國際獎項。李盛弘擁有台灣國立成功大學工業設計學和電機工程學雙學士學位，目前就讀於美國麻省理工學院（MIT）管理與工程碩士學位，擔任MIT AgeLab 設計師、MIT xPRO課程體驗設計師、研究助理與美國工業師設計協會波士頓分部（IDSA Boston）副主席。

編輯/李玲玲

延伸閱讀｜

- 【李盛弘專欄—我在MIT上設計課】設計師在實驗室能做些什麼？4個行動，初探學術實驗室內的創新
- 如何放大設計思考的格局？設計師也是文化的形塑者！專訪前IDEO設計師李盛弘

關鍵字

設計展　工業　家具　燈具　手工　傳統工藝　產品　台灣

編輯首選 / Editor's Choice

【陪你好好過日子！理想生活的美好練習】

- 建築巨擘貝聿銘首個大型回顧展！《人生如建築》將於香港M+博物館登場
- 2024威尼斯國際美術雙年展台灣館「日常戰爭」：詩意呈現台灣生存隱慮

- 日本雜貨老舖「中川政七商店」來台最大規模快閃店！逾百件選物等3大亮點
- 泰國「Boobun Pocket」咖啡廳結合傳統建築與交錯式空間布局
- 安藤忠雄詩意新作，沙迦表演藝術中心II Teatro曝光！

木下孝浩操刀！LifeWear雜誌第二期即將出刊，探訪宜居城市哥本哈根，精彩選讀搶... Next

Prev 到廣島「神勝寺 禪與庭的美術館」拜訪藤森照信與名和晃平設計的療癒空間！

儲存到 Facebook

讚 分享 609 人說這個讚。趕快註冊來看看朋友對哪些內容按讚。

0則留言 排序依據 最舊

新增回應……

Facebook 留言外掛程式

主打專題

深澤直人專題｜遁入簡約的極致——NAOTO FUKASAWA

毫無痕跡、像呼吸般自然地融入我們的生活當中，日本工業設計師深澤直人 (Naoto Fukasawa)的設計就是如此，以沒有個性的個性化 訴說著其獨樹一格的設計哲學。在這次的專題裡，我們從不同的切角爬梳深澤直人跨界的設計、空間以及建築設計作品，探索其背後的思考與探索。

更多文章推薦

【2014台灣設計師週】打破框架，2014台灣設計師週展現「Unlimited」精神

義大利品牌Poltrona Frau x陸希傑！「Ming's Heart明心見性」將於2016米蘭家具展首次露出

為他們打造一個安全的家：歷時數年，IKEA的難民組合屋終於推出！

阿里山新一代檜木列車「福森號」！4大亮點設計突破傳統火車功能性思維，打造移動美術館般的

嘉義百年木屋新生！「HERMIT」乘載半世紀印刷廠記憶，以寄居蟹意象打造多元體驗

【2014年度回顧】妹島建築的幻想微旅行——妹島和世「環境與建築」演講摘要

史上最暢銷單椅 60 歲紀念展出：請建築師們放過 Arne Jacobsen 的《7 號椅》吧！

【回顧韋格納】台灣史上最完整，「Hans J. Wegner 啟發經典特展」華山盛大開展

法國塞納河畔圖書館L'échappée開幕！白色鏤空立面、石材木材交織，打造寓教於樂的全齡交流場

以秋日金黃銀杏落葉為靈感！日本Aesop京都高島屋店：空間啟發自「谷口治郎」描寫日常悠緩的細

【偽星座 VS 真設計】當設計遇上星座，2015年就以新的角度來認識設計師吧！

絕不能錯過！Vitra 設計博物館包浩斯回顧展The Bauhaus #itsalldesign現正展出

掏空山頭還不夠？看不見的海洋危機將破壞珍貴生態！

PR（Greenpeace 綠色和平）

BAZAAR時尚雜誌推薦評論：一用就發光的裸妝修護霜！

PR（蓓朵娜）

LULU告別蜜大腿的秘訣就是它！國家認證：擁有健康體態 8 週見效！

PR（葡萄王）

Recommended by popin

© 本網頁著作權為 MOT TIMES 明日誌所有 / 2023 MOT TIMES all rights reserved.