

洞见 合作 影响

Global Knowledge Initiative

解决方案画布



概念设计冲刺简介

思维模式



改善的工具



应用



合作



GKI 2023

2

我们创建了一个秘密代码，让大家学习起来更轻松。

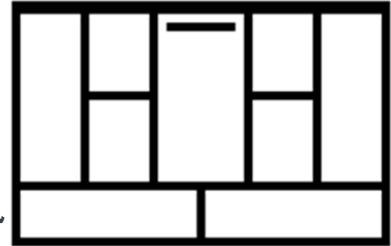
在整个幻灯片中，我们有四类信息。当你看到第一个符号时，请记住你并不需要掌握这个想法或框架！这只是为了帮助您转变思维模式。

接下来，我们将介绍一些工具。我们认为这些都是很棒的实用工具，您可以带回您的团队或组织，将其用于改善您当前的概念以及更广泛的工作。我们确实鼓励您与您的团队一起尝试其中的一些，但也并不期望您会使用所有这些工具。

实际上，一些练习将作为 11 月份提交的概念说明的一部分需要完成。对于这些练习，请查找表示应用的代码符号。最后，这个项目是关于合作的。我们将使用此图标来表示与其他团队合作的机会。

目标

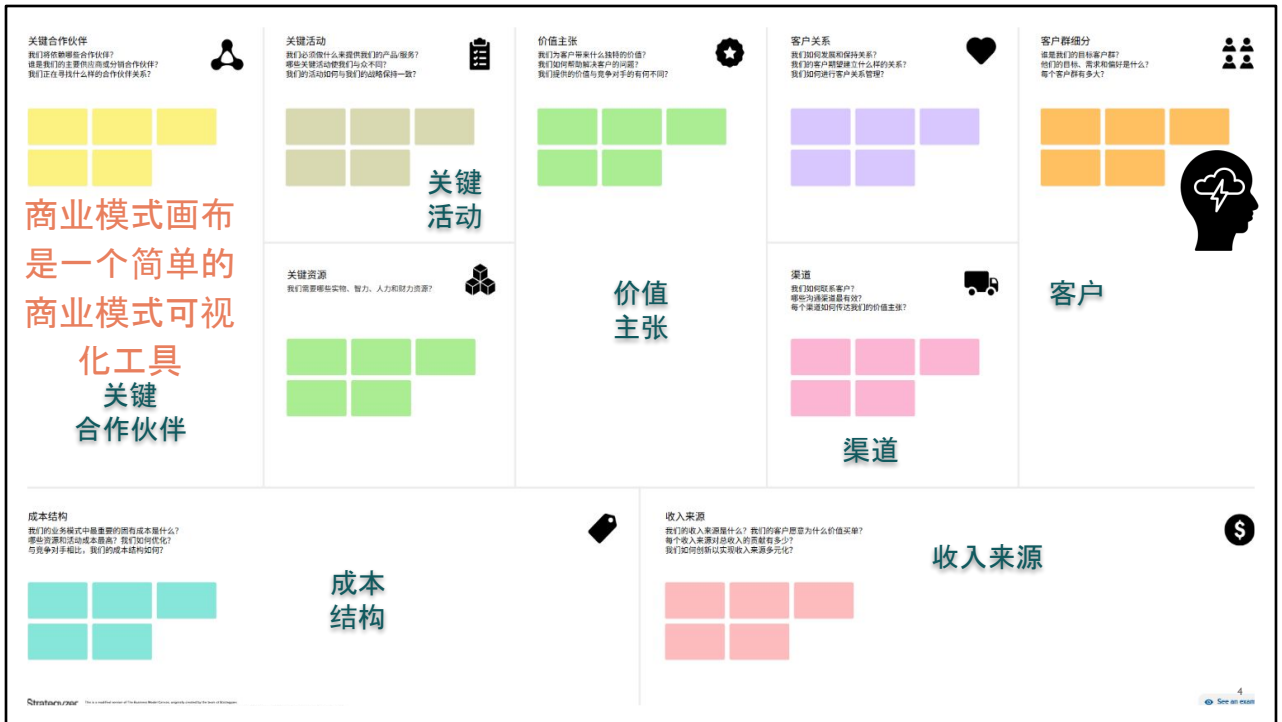
1. 提炼解决方案的核心要素
2. 确定解决方案的关键假设和风险
3. 制定并实施测试和原型设计计划，以降低风险并提升方案的现实适配性！



3

我们今天的目标是掌握一个名为“解决方案画布(Solution Canvas)”的工具。好消息是，通过您迄今为止所做的，您已经完成了解决方案画布的一半以上的工作！

我们已经谈了很多关于早期阶段测试和降低解决方案风险的内容，但您可能还没有太多时间去实际操作。解决方案画布是指导测试的绝佳工具，这是我们的最终目标。但在今天和接下来的两周，我们将只是专注于第一步提炼。



我们今天要使用的工具，解决方案画布，源自于商业模式画布(Business Model Canvas)。因此，让我们花点时间了解一下商业模式画布的历史、它如何在过去 15 年如此广受欢迎，以及为什么它对于社会创新者也是有用的工具。

什么是商业模式画布？这是一个简单的可视化工具，可以帮助人们清楚地了解业务的关键要素。它是由瑞士商学院教师亚历山大·奥斯特瓦德(Alexander Osterwalder)创建的。他将其打造为一种教学工具，帮助人们快速掌握商业的关键要素和假设。他的版本要求创新者确定他们的客户群细分以及这些客户所面临的问题(也称为价值主张)。创新者必须将他们用以联系客户的渠道、关键活动和合作伙伴、成本结构和收入来源等.....全部都提炼在一页中！

不久之后，精益创业方法的创始人埃里克·里斯(Eric Ries)创建了一个“精益商业模式画布(Lean Business Model Canvas)”，强调在构建业务之前测试业务元素，以便提早失败后仍有时间对模式进行调整。

奥斯特瓦尔德、里斯以及其他人得出的基本事实是，在尚未确定核心解决方案是否可行之前，往往已经进行了过于复杂的规划。听起来很熟悉吧？我们使用的术语不同，但在社会和人道主义领域我们面临同样的问题。

画布示例



The image displays several canvas models. On the left is the #EventCanvas, which includes fields for event name and design for, and a central 'experience journey' section with icons for 'learning behaviour', 'to be done', 'instructions design', and 'support'. In the center is the Policy Canvas, with sections for 'Policy Canvas', 'Description of your idea', 'Designed for', 'Design and Regulation', and 'Disruptive'. On the right is 'The Value Proposition Canvas', which features a diagram of a value proposition and a detailed business model canvas table below it.

Governance (GOV)			
Non-Targeted Stakeholders (NUS)	Key Resources (KR)	Channels (CH)	Customers & Beneficiaries (C & B)
	Key Activities (KA)	Customer & Beneficiaries Engagement (C&B E)	
Mission Values (MV)		Social Value Proposition (SVP)	Impact Measures (IM)
Objectives (Obj)		Output Measures (OM)	
Cost Structure (CS)			Income (IS)

自从原始画布诞生以来，画布形式在全世界都广受欢迎。有价值主张画布、社会影响画布、活动策划画布、政策画布。一切都是画布格式！

画布中每个方格的具体内容会有所不同，但画布工具如此火爆是有令人信服的原因的。它是降低风险和对创意进行压力测试的绝佳工具。一站式视觉效果也使其成为计划和沟通的重要工具，取代了项目初期阶段繁琐的提案建议书和项目计划。



传统的项目计划有什么问题？

- 它冗长又复杂
- 创建需要很长时间(这意味着专注于实际测试解决方案上的时间更少)
- 大部分都是推想和猜测

6

传统的项目计划有什么问题？如果传统的项目计划在项目进程中创建得太早，就会存在一些缺陷：

它们通常冗长而复杂，许多人甚至从未完整地读过这些计划。

创建它们可能需要很长时间，这意味着专注于测试您的假设或对解决方案的元素进行原型设计上所花费的时间更少。而在现实世界中能与用户和利益相关者互动的的时间越多，您的解决方案成功的可能性就越大。

在创新的早期阶段，传统的项目计划的大部分内容实际上都是在猜测。既然很多情况还不明确，为什么要生造那么多细节呢？



为什么使用解决方案画布？

- 提炼出基本元素
- 不给不可知的细节做计划
- 用于测试和降低风险的优秀工具
- 很容易分享和解释！

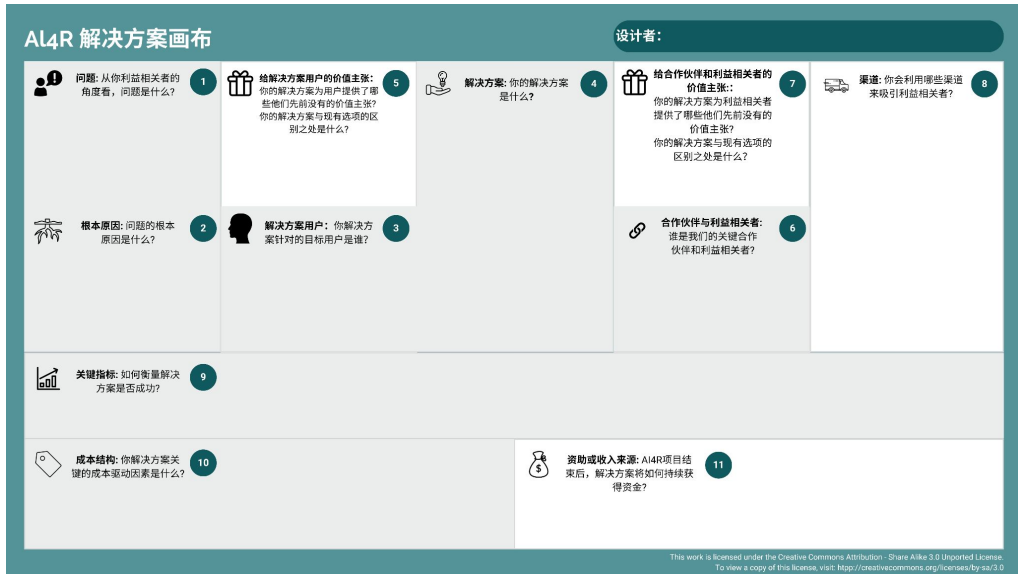
7

为什么创新者更喜欢画布方法呢？

解决方案画布可帮助创新者快速提取关键要素，同时避免过度计划。

如前所述，它是测试和降低风险的绝佳工具。最后，它很容易分享和解释。其他人只需几分钟即可掌握您解决方案的本质。

解决方案画布



现在您已经对画布工具有了初步了解, 让我们看看如何使用该工具的一个变体。

我们对其进行了调整, 我们将其称为“解决方案画布”。这些将由您的团队来填写完成, 作为测试和设计解决方案原型的蓝图。

每个灰色方块代表画布上您已经认真考虑过的一部分。您的教练将帮助您梳理这些要素, 以便更清晰阐明它们并为下一步制定测试方案做好准备。



#1 问题

- ❑ 从利益相关者的角度来看，问题是什么？
- ❑ 问题不是运营的情境
- ❑ 问题不是系统层面的后果(或影响)
- ❑ 问题以用户/利益相关者为中心



9

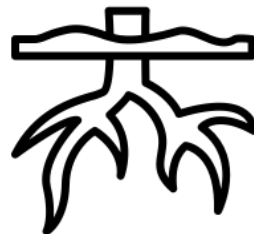
现在让我们逐个地解读每个元素。

在过去几个月里，您对问题的阐述可能已经经历了多次迭代。到目前为止，您已经得出了一个问题陈述，其中包括对系统层面影响和根本原因的严格分析。在系统思考中，我们经常需要使用变焦镜头。虽然您当前对问题的看法是一个宏观的广角，但通过解决方案画布，我们开始将我们的思维和视角转变为如何从利益相关者的角度看待问题。这是同一个系统层面的问题。问题本身并没有改变，但您最终可能会转变视角，更加聚焦于利益相关者会如何表述问题。



#2 根本原因

- ❑ 您要直接解决哪些根本原因？
- ❑ 您是否在问题、根本原因和解决方案之间建立了联系？
- ❑ 如何简洁地传达这些信息？



10

在这方面，您也已经做了很多工作！这是一个很好的机会，可以用来检查一下您确定为应优先解决的根本原因与解决利益相关者的首要问题之间是否相匹配。



#3 解决方案用户

- ❑ 谁面临这个问题？
- ❑ 根据您的利益相关者分析，您确定了谁是您的解决方案的主要“用户”？
- ❑ 如果有多个“用户”，你如何对他们进行细分？
- ❑ 您确定的“解决方案用户”是否过于宽泛或过于狭窄？



11

接下来 - 谁有这个问题？谁将会是您直接深入交流的主要群体？如果您有多个用户组，如何对他们进行细分？

另外，可以根据自己的想法将此框命名为其他名称！我们意识到“解决方案用户”一词非常笨拙，但我们的团队和解决方案涉及群体很宽泛，因此很难选择一个适合所有人的术语。



#4 解决方案?

你的解决方案是什么?

- ❑ 提示:这不是你要执行的具体活动
- ❑ 提示:这也不是问题解决后所带来的影响
- ❑ 它如何解决利益相关者的具体问题?问题、根本原因、解决方案和价值主张之间的联系是否清晰?



12

下一步是深入探讨解决方案。直接解决您的用户或利益相关者面临的前 3 个问题的解决方案是什么?



#5 对解决方案用户的价值主张是什么？



我们将把这一切整合到价值主张中。价值主张非常简明地展示您的解决方案为用户提供的好处，以及为什么它比现有或替代解决方案更好。

价值主张的棘手之处在于它不是由我们定义的。它是由我们的“解决方案用户”定义的。



提示：系统层面的问题与用户的问题不一样吗？

- ❑ 您的用户有哪些痛点或问题？
- ❑ 确定最大和最重要的三个痛点/问题。（解决不太重要的痛点不如解决最重要、最紧迫的痛点更有价值）

14

系统层面的问题在用户层面上可能看起来会有所不同。因此，请一直牢记这一点，并思考价值主张。



这种模式的比较优势是什么？

- ❑ 该解决方案为您的用户和利益相关者提供了哪些其他解决方案无法提供的功能？
- ❑ 您的组织发挥了哪些其他组织无法(或不会)起到的作用？
- ❑ 用户为什么要花时间(或其他资源)参与您的解决方案？

15

您最终可能不会直接在画布上使用所有这些语言，但界定价值主张的另一个有用练习是：查看利益相关者当前用于解决这些特定问题的替代方案或补偿行为。是否已有类似的解决方案，与之相比，您已经找到了自己方案的关键优势吗？



价值主张

对于 _____ (解决方案用户)

他们 _____ (他们的痛点/问题)

我们的(解决方案名称) _____

是 _____ (类别)

这个方案(直接解决痛点/问题的收益陈述) _____。

16

这听起来可能需要将大量信息塞进一个栏框中，但您可以使用一个简单的模板来尝试为用户编写价值主张。他们是谁？他们的痛点是什么？您的解决方案如何解决这些特定问题？



示例

对于本地创新者中
缺乏空间、资金和支持的那些人
我们的快闪式创新中心是一个短期孵化器
免费为他们提供设备、创客空间和专业
知识



17

让我们来看一个简单、虚构的例子。



示例

对于人道主义救援人员
中无法获取重要信息的那些人，
我们的平台是一种实时消息传递服务，为项目活动的协调和实时更新提供易于使用的沟通渠道。



18

让我们再来看一个例子。

如果这个特定的价值主张模板对您的团队不太奏效，请与您的教练讨论。还有其他一些格式和模板可供使用来更好地传达您的价值主张。



6 谁是合作伙伴和利益相关者？

- ❑ 根据利益相关者分析，您将直接与谁合作以实施您的解决方案？
- ❑ 您将依赖于哪些合作伙伴？



19

接下来，我们从您的利益相关者分析中获取更多信息，以突出对您的解决方案至关重要的关键合作伙伴和利益相关者



#7 对他们来说价值主张是什么？

- ❑ 每一类利益相关者可能都有不同的价值主张！
- ❑ 您的解决方案也必须为他们设计一个价值吸引点。



20

值得注意的是，为利益相关者提供价值吸引点与为解决方案用户设计价值吸引点同样重要……而且二者的价值主张通常是不同的！如果您希望长期实施您的解决方案，那么花时间确保解决方案满足他们的需求是确保成功、可持续和可规模扩展的第一步。



#8 渠道

- 您将如何联系到您的解决方案用户、合作伙伴和利益相关者？
- 您的利益相关方希望您通过哪些渠道联系他们？您知道吗？
- 您现在如何联系他们？其他人如何联系他们？
- 哪些渠道效果最好？ 哪些渠道成本-效益最好？
- 您如何将渠道与用户现有的惯例、行为和习惯相结合？



21

对于此框，您可能还没有太多时间来考虑用于联系解决方案用户或利益相关者的渠道。

渠道可以是您吸引客户、招募参与者、与目标群体建立联系等的方式。本质上就是您在哪里以及如何与他们建立联系？

我们提出了一些需要考虑的关键问题：您的利益相关者希望您通过哪些渠道联系他们？您如何获知的？您现在如何联系他们？哪些渠道效果最好且最具成本效益？您如何将渠道与客户的日常惯例、行为和习惯相结合？

这里的潜在主题是：联系方法有很多种，那么问题是哪种方法是最有效的方法？



关键指标

- 您如何知道您正在产生预期的影响？
- 您如何知道您正在获得关注和认可？



22

对于关键指标，您已经考虑过如何衡量影响和监控进度。

经常被忽视但对创新至关重要的一个关键领域是：反映您的解决方案是否获得关注和认可的早期指标。当您实施新的解决方案时，有什么指标可以帮助您了解用户和利益相关者对该方案的接受程度，实施状况，以及实际体验？他们是否被吸引？是否感到兴奋？是否真正认同？还是没有？这个早期指标为您提供了调整和改进的机会。



成本结构

- ❑ 提示:这不是预算!
- ❑ 产出一单位解决方案的成本是多少?
- ❑ 您的解决方案中的关键成本驱动因素是什么?
(注:不必列出每项成本,只关心最大和最重要的成本)



23

对于成本结构,我们不是在寻求预算!我们知道预算中通常包含的那些细节可能会在实施过程中发生巨大变化。

相反,您将在画布中提取出解决方案的关键单位成本或成本驱动因素。将社会部门的工作视为一个整体单位或许非常困难,但这对于理解如何保持和扩展解决方案至关重要。我们团队的一些可能的单位示例:

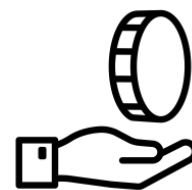
- 获得支持的创新者
- 受训人员
- 举办的研讨会
- 1个月的平台或网站托管
- 主办的各众筹项目
- 一次性快闪社区空间

除了了解核心成本单位之外,识别关键成本驱动因素也是需要了解的关键风险。



资金来源

- ❑ 谁是你的“付款人”
- ❑ 该付款人承担这些费用的现实程度如何？
- ❑ 资金来源的可持续性如何？



24

最后，如果您的解决方案计划在项目周期结束后继续维持或扩大规模，那么将如何资助？谁来支付？这并不意味着您已经完全确定或落实了资金来源。相反，设定目标是为了明确弄清楚需要什么以及这个需要是否在可实现范围之内。



下一步

未知 → 已知

低水平的置信度假设

→

高水平的置信度假设

25

当您完成解决方案画布后，您将得到许多问题的答案，但可能还有一些未知数。此外，我们填写的每个方块都会伴随着一些假设。

作为早期阶段的创新者，您的工作是将这些未知转化为已知，并将未经验证的假设转化为更高水平置信度的认知。

享受你创建画布以及与教练讨论解决方案的乐趣！我们将在两周后回来提供更多有关创建测试计划的内容。