

基于服务蓝图与设计体验的服务设计研究及实践

王展

(南京理工大学, 南京 210094)

摘要: **目的** 研究服务设计的有效方法并进行设计实践。**方法** 以服务蓝图为基础, 构建了服务场景创建设计体验的条件, 通过模拟服务过程分析服务设计的可靠性与合理性。**结论** 指出了服务设计的概念与一般策略, 论述了绘制服务蓝图与创建服务体验场景是确保服务设计成功的有效方式, 并采用设计实践的方式验证了上述方法的合理性与可行性。

关键词: 服务蓝图; 设计体验; 服务设计

中图分类号: TB472 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-3563(2015)12-0041-04

Research and Practice of Service Design Based on Blueprint and Design Experience

WANG Zhan

(Nanjing University of Science & Technology, Nanjing 210094, China)

ABSTRACT: It aims to study the effective methods of service design and make design practice. It takes service blueprint as the foundation, builds service scenes to create the conditions of service experience, through analyzing the reliability and rationality of service design by simulating the service process. It points out the concept and general strategy of service design, also discusses that the rendering service blueprint and creating service experience scene is an effectual way to make service design successful. The rationality and feasibility of the methods is verified by design practice.

KEY WORDS: service blueprint; design experience; service design

近年来,随着国家对设计行业的重视以及信息推送平台的多样化,工业设计、交互界面设计、用户体验设计的理念已经深入人心。服务设计是近来在设计领域比较热门的概念,是新经济环境下的产物,服务设计的理念在整合设计资源、提升设计价值方面具有重要意义。基于服务蓝图与设计体验的服务设计研究,对作出正确、合理的设计决策具有一定的实用价值。

1 服务设计概述

1.1 服务设计的概念

从设计对象上划分,工业设计解决的是人、物、环

境功能实现的问题,交互界面设计解决的是可用性与易用性的问题,用户体验设计解决的问题是上述两个方面的整合问题,而服务设计提供的是整体解决方案,包括商业模式、服务模式和产品体系,形成封闭的或开放的生态系统,提供各类物质或非物质产品。这样的模式其实并不新鲜,比如零售巨头沃尔玛很早就通过对营业数据的分析来掌握产品的销售状况,并把销售情况良好的产品通过贴牌代工的方式以自己的品牌销售,减少中间环节,最大程度地攫取利润。同时,随着互联网技术的应用使得“零成本接触”客户成为可能,服务提供者和用户的互动更加直接,这将衍生出更多的服务需求,比如淘宝、阿里巴巴通过构建买卖服务平台创建了网络交易模式并且衍生出了类似支付宝、阿里银行等金融服务平台,同时通过对网

收稿日期: 2015-03-11

基金项目: 2013年南京理工大学教改项目(A-11)

作者简介: 王展(1981—),男,江苏南京人,硕士,南京理工大学讲师,主要从事工业设计与服务设计研究。

络交易的大数据分析,以天猫商城的形式进行畅销产品的认证式销售,其原理与沃尔玛如出一辙,都是基于对消费行为及数据的研究与分析,再从服务的角度重构经营模式。

2008年国际设计研究协会给服务设计下了定义,即服务设计从客户的角度来设置服务,其目的是确保服务界面。从用户的角度来讲,服务必须是有用、可用以及好用的;从服务提供者来讲,服务必须是有效、高效以及与众不同的^[1]。由“产品是利润来源”、“服务是为销售产品”向今天的“产品(包括物质产品和非物质产品)是提供服务的平台”、“服务是获取利润的主要来源”进行转变^[2]。人与产品(服务)之间不再是冰冷的、无情感的使用与被使用的关系,取而代之的是更加和谐和自然的情感关系,人们对体验的需求逐渐增强^[3]。从设计的目的来看,服务设计可以分为商业服务设计和公共服务设计,前者偏向于为商业应用提供设计策划,后者偏向于为社会公共服务提供设计策略。

1.2 服务设计的一般策略

1) 多层次、多维度的信息获取、归纳与设计。面向服务过程,全面考虑系统中不同人员的心理、生理、行为、文化认知与所在环境。马斯洛提出的5种人类基本需求,即生存、安全、社交、尊重、自我实现,每一层次并不是按部就班的递进关系,而是某一需求在对应的阶段表现突出而已,因此上述5种需求在服务实现过程中很有可能是同时存在的。多层次、多维度的信息获取确保客户潜在的需求不被忽略,关键的设计信息被及时提取并通过重新设计加以展现。

2) 设计流程的重塑。从以产品生成为目标转为以服务投放为目标,设计流程也发生了质的变化,主要包括客户分析、制定服务的目标和战略、提出理念、服务测试、详细设计、服务投放^[4]。

3) 服务情景的构建与体验。服务设计作为一项系统工程,构建的对象不仅包括物质设计,流程、架构、制度等非物质设计也是重要的组成部分。通过服务情景的构建可以准确判断服务接触点,创造真实的服务体验,从时间到空间充分检验服务设计的可靠性与合理性。

2 服务蓝图与服务体验

2.1 服务蓝图与服务设计

服务蓝图的概念由美国管理学专家 Lynn Shostack

提出,她在设计和开发新型服务方面提出了独特的见解。服务蓝图的基础就是充分了解客户的观点与想法,站在客户的立场,描述客户所需要的服务类型,并通过流程图的形式表现出来^[5]。Lynn Shostack 提出了服务蓝图的3个主要特点:(1)与时间维度相关,按时间顺序排列客户经历的服务要素;(2)能够显示出组成服务的主要职能以及它们之间的联系;(3)能够设定关键节点的绩效标准。在服务设计中引入服务蓝图的概念,有助于直观地展现服务设计的过程、明确使用的工具与方法以及体现客户和服务者在服务中所扮演的角色。

建立服务蓝图的过程一般可以分为5个阶段:(1)识别将要建立服务蓝图的服务过程,明确对象;(2)识别客户对服务的经历,从客户的角度以流程图的形式展现服务过程;(3)描述客户与前台服务人员、后台服务人员的接触行为;(4)将客户行为、服务人员行为与对应的支持功能相连;(5)把客户行为利用可视化的内容展现出来,包括其看到的、听到的、肢体感受到的以及脑海联想到的内容^[6]。服务蓝图通常被设计成4个部分,自上而下分别是用户行为、前台接触服务人员行为、后台接触服务人员行为及服务支持过程^[7]。

2.2 服务体验与服务设计

Joseph Pine 和 James Gilmore 在《体验经济》一书中指出,商品是有形的,服务是无形的,而创造出的体验则是令人难忘的^[8]。美国 IDEO 设计公司曾经为西班牙对外银行进行了自助服务系统的再设计,重新定义了自助银行服务的概念。传统的自助设备 ATM 的使用体验有待提高,比如客户站在自动柜员机前,总是警惕着后方等待的人;密码键盘上的防偷窥遮板使得客户容易按错数字;客户完成操作后银行卡有时会忘记拔出等。IDEO 为了获取真实的服务体验,建立了虚拟场景模拟客户自助服务的过程,通过不断观察、了解、体验客户的行为,掌握了客户在自助服务中所接触的关键点和经过的相关位置,从柜员机的布置形式、硬件组成到软件 UI 设计,针对现有服务过程中体验不佳的要素进行改进,并且优化了系统管理与维护的接口,帮助银行为客户提供更好的自助金融服务体验。IDEO 进行服务设计的过程见图 1(图片摘自 IDEO 官网)。

3 银行柜面自助服务创新设计实践

在现阶段,国内银行为客户提供金融服务的主要



图1 IDEO进行服务设计的过程

Fig.1 Process of service design by IDEO

渠道包括人工柜员网点、网上银行、电话银行、24 h自助银行、手机银行、企业银行等。其中,人工网点是银行最重要的服务渠道之一,不论是从业务办理的种类,还是从安全可靠来说,人工网点在现阶段都是其他渠道不能完全替代的,对现有业务数据分析表明,大多数客户更愿意到银行柜员网点办理金融服务。然而,满营业大厅都是等待办理业务的客户,5、6个柜面只有2、3个在办理业务,这样的场景似乎司空见惯。等待中的客户其焦虑的心情自然可想而知,而柜面服务人员由于不间断地办理业务也是身心疲惫,这样的服务体验必然十分糟糕。调查结果表明,在银行客户中,100%的客户都在人工柜员网点办过业务,但只有40%的客户对服务表示满意,客户满意度低于自助渠道及其他渠道,见图2。

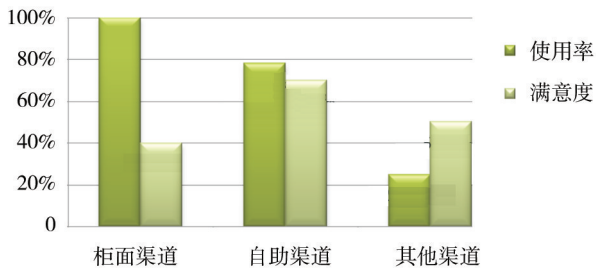


图2 银行渠道的使用率与客户满意度对比

Fig.2 The bank service utilization and user satisfaction contrast

在调查中,课题组对国内某股份制商业银行全行400多个人工网点3个月的业务数据进行了分析,见表1。

数据显示,存款交易、转帐交易、取款交易这3项最简单的服务构成了人工网点柜面的主要服务内容,而这3项内容基本上都可以由ATM自助操作完成。为什么在我国简单业务在柜面的办理率依然偏高?除了在IDEO案例中列举的传统ATM使用不便之处以外,ATM功能上的局限,客户认为ATM不如人工可靠的心理以及长期以来养成的用存折存取款的习惯等都是造成ATM的使用率偏低的原因。这种情况应该

表1 某银行人工网点3个月交易数据

Tab.1 The main transaction data from all the outlets of a bank in 3 months

业务名称	交易量	所占比例/%
非查询类客户业务	15,126,717	100
存款交易	3,679,420	24.32
转帐交易	2,987,369	19.75
取款交易	2,025,801	13.39

会随着银行自助功能的完善和人们知识技能水平的提升而逐渐改善,但现阶段的确存在这样一个服务空白。这里想探讨能否借助功能更为全面的柜台式ATM(具有存折存取款功能)结合人工服务,以柜员机为主、人工服务为辅的服务方式解决这个问题。

研究表明,由于银行现有的业务流程与IT支撑系统对柜员的技能要求较高,加上人力成本逐年上升,多数银行不愿意投入更多的资源去满足所谓的“低价值客户”的临柜服务需求,特别是现金类业务。然而目前所有银行的窗口服务模式都是“一对一”服务,必须通过服务设计对现有服务模式进行创新,让银行客户更多地利用ATM进行自助式服务,减少柜员处理业务的环节。基本设想是根据不同的网点物理空间,组合成“一对三”、“一对四”、“一对五”等多种形式,利用新型柜台式ATM实现一个柜员同时协助服务多个客户的模式。基于已经获取的信息,项目组首先完成了服务蓝图的绘制,以同时服务3-5个客户,见图3。

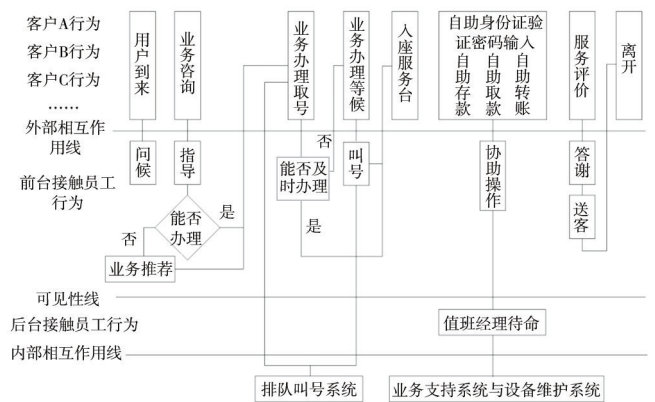


图3 柜面“一对多”自助式服务系统服务蓝图

Fig.3 "One to Several" self-help system service blueprint

完成服务蓝图的绘制后,项目组对整个服务体系的外部设备进行了配置,并对柜面物理格局的设计进行了研究。服务外设分为两部分,柜台式ATM机以及柜员集成终端与客户集成终端。柜台式ATM机是一款现金自动循环处理设备,主要为银行客户提供现金

服务;客户集成终端主要包括触摸式图形化终端、卡折阅读器、密码键盘、回单打印机等,由银行客户办理业务时自助使用,见图4(图4-7均摘自合荣欣业网)。



图4 服务系统外部设备
Fig.4 Service system devices

为了对服务系统的合理性和实际效果进行验证,项目组基于“一对三”的服务模式,对服务系统的空间、操作设备的放置进行了布局设计,见图5,并建立了服务体验实景来模拟服务过程,从客户体验与柜员体验两个方面对系统进行验证与优化,见图6。经过实际应用,效果非常理想,主要的操作由客户自助完成,柜员主要起辅助作用,比如面对面指导操作、小额现金的存取、临时办理新的填单业务等都可以顺利完成,整个服务系统运转稳定,柜员的服务强度甚至比“一对一”式的服务强度更低,大大提升了业务处理的效率。



图5 “一对三”服务布置设计
Fig.5 "One to Three" service layout design



图6 服务体验实景
Fig.6 Service experiential scene

在新型服务模式推广阶段,某银行网点经过转型升级加装了“一对三”服务系统后,网点的简单业务处理能力提升了50%以上,而由于“一对多”服务系统的介入,原有“一对一”服务柜面的复杂业务处理能力提升了40%以上^[9],见图7。

4 结语

服务设计的核心诉求在于能够直接向用户提供价值而非产品或交互^[10]。如果说设计是创造新的生活模式的一种行为活动^[11],那么服务设计就是创造新的



图7 某银行应用实景
Fig.7 A bank of real application

服务模式的一种行为活动,面对全球经济形态的改变,服务设计为创新提供了很多机会。在服务设计项目的实施过程中,基于多渠道的有效信息,确立服务设计蓝图并且构建服务体验场景是确保服务设计项目成功的有效方式之一,能够帮助人们对整个服务系统的设计作出更好的决策,具有一定的应用价值。

参考文献:

- [1] 高颖,许晓峰.服务设计:当代设计的新理念[J].文艺研究,2014(6):140—147.
GAO Ying, XU Xiao-feng. Service Design: The New Concept of Contemporary Design[J]. Literature & Art Studies, 2014(6): 140—147.
- [2] 周煜啸,罗仕鉴,朱上上.手持移动设备中以用户为中心的服务设计[J].计算机集成制造系统,2012(2):243—253.
ZHOU Yu-xiao, LUO Shi-jian, ZHU Shang-shang. User-centered Service Design in Handheld Mobile Device[J]. Computer Integrated Manufacturing System, 2012(2): 243—253.
- [3] 陈香.产品设计价值评价基准的再设定[J].艺术百家,2013(3):215—217.
CHEN Xiang. Redefinition of Evaluation Benchmark of Product Design Value[J]. Hundred Schools in Arts, 2013(3): 215—217.
- [4] 倪鸣,张凌浩.从IDEO的成功来看服务设计的发展[J].商场现代化,2009(36):72—74.
NI Ming, ZHANG Ling-hao. The Development of Service Design from the View of IDEO's Success[J]. Market Modernization, 2009(36): 72—74.
- [5] 冯俊,高溢培,王静.基于服务蓝图的服务质量提升研究[J].中国商贸,2013(20):24—29.
FENG Jun, GAO Yi-pei, WANG Jing. Improving Service Quality Research Based on Service Blueprinting[J]. Chinese Trade, 2013(20): 24—29.
- [6] 刘佳民.服务蓝图法及其应用[J].企业改革与管理,2008(8):58—59.
LIU Jia-min. The Method of Service Blueprinting and Its Application[J]. Enterprise Reform and Management, 2008(8): 58—59.

(下转第53页)

时间呈碎片化分布等移动终端产品特性决定了运行于移动终端平台上的游戏产品必然受到的一些约束和限制。这些约束和限制决定了设计者需要采用一些特定的设计策略,以满足移动游戏界面的设计需求,提升产品的易用性,帮助游戏玩家达到游戏目标,满足用户的游戏体验需求。

参考文献:

- [1] 王波,吕曦.数字媒体界面艺术设计[M].重庆:西南师范大学出版社,2011.
WANG Bo, LYU Xi. Interface Art Design of Digital Media[M]. Chongqing: Southwest China Normal University Press, 2011.
- [2] 约翰森·杰夫.认知与设计:理解UI设计准则[M].北京:人民邮电出版社,2014.
JOHNSON J. Cognition and Design: Understanding UI Design Guidelines[M]. Beijing: The People's Posts and Telecommunications Press, 2014.
- [3] 程玖平,李世国,张玕.基于刺激寻求动机的情绪体验在交互设计中的应用研究[J].包装工程,2013,34(14):68—71.
CHENG Jiu-ping, LI Shi-guo, ZHANG Gan. Application Research of Emotional Experience Design Based on Motive of Stimulus Seeking[J]. Packaging Engineering, 2013, 34(14): 68—71.
- [4] HOOBER S, BERKMAN E. 移动应用界面设计[M].北京:机械工业出版社,2014.
HOOBER S, BERKMAN E. Mobile Application Interface Design[M]. Beijing: China Machine Press, 2014.
- [5] 张贵明.简约高效——人机界面的组织策略[J].装饰,2013(9):99—100.
- ZHANG Gui-ming. Simple and Efficient: Man-machine Interface Organization Strategy[M]. Zhuangshu, 2013(9): 99—100.
- [6] 崔天剑,董甜甜.当代交互设计的扁平化研究[J].包装工程,2014,35(18):75—78.
CUI Tian-jian, DONG Tian-tian. The Flat of Contemporary Interaction Design[J]. Packaging Engineering, 2014, 35(18): 75—78.
- [7] CLARK J. 触动人心——设计优秀的Iphone应用[M].北京:电子工业出版社,2012.
CLARK J. Tapworthy Designing Great Iphone Apps[M]. Beijing: Publishing House of Electronics Industry, 2012.
- [8] 孙鹏.基于触控手势操作的情境界面[J].包装工程,2014,35(8):96—100.
SUN Peng. The Gesture-based Context User Interface[J]. Packaging Engineering, 2014, 35(8): 96—100.
- [9] 胡杰明.数码产品人机交互界面研究[J].包装工程,2014,39(18):61—63.
HU Jie-ming. Human-computer Interaction Interface of Digital Products[J]. Packaging Engineering, 2014, 39(18): 61—63.
- [10] 江小浦,郭斌.未来触屏手机交互设计中的视觉元素研究[J].包装工程,2013,34(16):24—27.
JIANG Xiao-pu, GUO Bin. The Application of Visual Elements in Touch Screen Phone Interaction Design[J]. Packaging Engineering, 2013, 34(16): 24—27.
- [11] NEIL T. 移动应用UI设计模式[M].北京:人民邮电出版社,2013.
NEIL T. The Mobile Application of UI Design Pattern[M]. Beijing: The People's Posts and Telecommunications Press, 2013.
- HUANG Cai-ming. Bank Outlets Transformation: Fast Window Products Design Display[J]. Electronic Finance, 2013(1): 87—89.
- [10] 王国胜.设计范式的改变[C].设计驱动商业创新:2013清华国际设计管理大会论文集.北京:北京理工大学出版社,2013.
WANG Guo-sheng. The Change of Design Paradigm[C]. Business Innovation by Drivers of Design: 2013 Tsinghua International Design Management Conference. Beijing: Beijing University of Science & Technology Press, 2013.
- [11] 崔天剑.现代设计的形式意味[J].艺术百家,2013(4):178—180.
CUI Tian-jian. Form Means of Modern Design[J]. Hundred Schools in Arts, 2013(4): 178—180.

(上接第44页)

58—59.

- [7] 石艳霞,刘丹丹.基于服务蓝图理论的图书馆知识服务价值共创平台探究[J].图书馆学研究,2014(9):49—53.
SHI Yan-xia, LIU Dan-dan. Research on Library Knowledge Service Value Creation Platform Based on Service Blueprint Theory[J]. Research on Library Science, 2014(9): 49—53.
- [8] 辛向阳,曹建中.服务设计驱动公共事务管理及组织创新[J].设计,2014(5):124—128.
XIN Xiang-yang, CAO Jian-zhong. Public Affairs Management and Organizational Innovation by Drivers of Service Design[J]. Design, 2014(5): 124—128.
- [9] 黄才明.银行网点转型——快窗产品方案展示[J].金融电子化,2013(1):87—89.