

服务设计的一般性策略流程研究

张曦, 胡飞

(广东工业大学, 广州 510000)

摘要: **目的** 在中国, 服务设计尚处于萌芽阶段, 服务设计的概念和一般流程还没有被人们广泛了解, 因此, 这是对服务设计的一般流程进行了梳理和分析, 建构出服务设计的一般性策略流程。**方法** 以桌面研究为基础, 对相关文献和信息进行检索, 通过案例分析进一步揭示服务设计策略流程的细节。**结论** 对现有的服务设计的一般性策略流程进行分析, 总结其相似性和差异性, 指出其探索的方向, 最后为服务设计的未来指明发展方向。

关键词: 服务设计; 服务设计概念; 服务设计策略流程

中图分类号: TB472 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-3563(2018)02-0042-06

General Strategy Process of Service Design

ZHANG Xi, HU Fei

(Guangdong University of Technology, Guangzhou 510000, China)

ABSTRACT: In China, service design is still at an embryonic stage. The concept and general process of service design have not been widely understood. Therefore, the author will sort out and review the general process of service design through the sorting out of the relevant literature and the web search, in order to build the overall cognition of the general strategy process of service design. It is based on the desk research which will retrieve the literature and related information and further reveal the details of strategy process of service design through case studies. We analyze the general strategy process of existing service design and research, sum up the similarities and differences, at the same time point out the direction of its exploration and present some suggestions for service design in the future.

KEY WORDS: service design; service design concept; general strategy processes

在欧美国家, 服务设计虽然已经有数十年的发展历史, 但是在我国还处于萌芽的状态。目前, 学术领域已经开始对服务设计进行研究和讨论, 为了更好地指导服务设计的实践应用, 应该全面了解服务设计的概念和一般性策略流程的建构。

1 作为跨领域研究的服务设计

近几十年来, 服务已渗透到几乎所有的工业活动和当代生活领域中^[1]。尽管从多学科的视角出发, 产生了服务营销、服务管理、服务工程和服务经济学等

不同议题^[2], 但在过去的三十年中, 服务设计逐步形成了它独特的属性。服务设计并不是一个全新、独立的学术领域, 而是结合各种专业知识进行的跨领域研究^[3-4]。

服务设计最早始于管理学视域。1982 年, 曾任花旗银行投资集团的营销总监 Shostack 在《欧洲营销》期刊上最早提出“如何设计一种服务”的观点。1984 年, 她在《哈佛商业评论》上发表了《设计传递服务》一文, 将服务纳入企业管理和生产营销的视角, 认为服务是重点, 需要进行重新规划。从 2000 年开始, 英、美等国家陆续出现了以服务设计为宗旨

收稿日期: 2017-09-21

基金项目: 国家社会科学基金资助项目 (15BG88); 广东省引进创新科研团队计划资助 (2011G089); 广东省体验设计集成创新科研团队 (2016WCXTD013)

作者简介: 张曦 (1988—), 女, 河北人, 广东工业大学博士生, 主要研究方向为用户体验设计。

通讯作者: 胡飞 (1977—), 男, 湖北人, 博士, 广东工业大学教授, 主要从事体验设计与设计战略方面的研究。

的设计公司，在同一时间，德国科隆应用科技大学成立了国际设计学院，并开设了世界上第一个服务设计专业。2001 年，世界上第一所从事服务设计的顾问公司在伦敦开业，英国和丹麦不仅在服装、食品行业大力推行服务设计，还延伸到更加广泛的公共领域，例如健康与医疗、教育、基础设施等。2008 年，国际服务设计联盟正式成立，成为服务设计从业者与学术研究者的重要国际组织和交流平台。

2 服务设计的概念与内涵

不同领域的设计师和专家往往对服务设计的概念有不同的理解。服务设计作为一种输出结果，往往导向对服务质量的提升设计。服务设计被认为是服务发展的关键阶段，它是保证服务质量的先决条件^[5]。斯蒂芬·莫里茨曾在其著作《服务设计——通往进化领域的实用途径》中指出^[6]，服务设计是一个创新的体验设计，它作为一个接口，以一种新的方式连接组织和客户端，使设计变得更加有用、易用、理想化^[7]。国际设计研究协会主持出版的《设计词典》给服务设计所下的定义是：服务设计从客户的角度来设置其功能和形式，目标是确保服务界面给顾客

提供有效、高效和具有识别度的信息^[8]。服务设计将服务质量视为主要前提条件，它位于用户和服务系统之间的交叉点^[9]。

服务设计作为一种设计方法和思维，由于其性质不断变化^[10]，它越来越被人们认为是一种方法或思维，并可以转化成各种各样的创新实践。哥本哈根交互设计学院在 2008 年将服务设计定义为一门旨在为用户设计出整体、全局的系统和流程的学科^[11]，指明了服务设计的系统性特点。马格教授指出，服务设计是在复杂的系统中编排流程，目的是为利益相关者创造共同价值。服务设计是从用户的角度出发进行设计，并不同于供应商的视角。

对于服务设计的定义，人们并没有一致的解释，正如“This is service design thinking”的作者之一马克·史蒂克顿所说：“你如果问 10 个人服务设计是什么，至少会得到 11 种不同的答案。”这体现了服务设计从企业视角到设计视角的转变^[12]。服务设计强调对用户语境的理解，并要求其对整体性和系统性的把握，最终输出有意义的结果，这也为服务设计的流程设计提供了指导，要求流程设计必须遵从其设计内涵和目的，因此，笔者根据上述服务设计的相关概念和视角绘制了时间轴，见图 1。

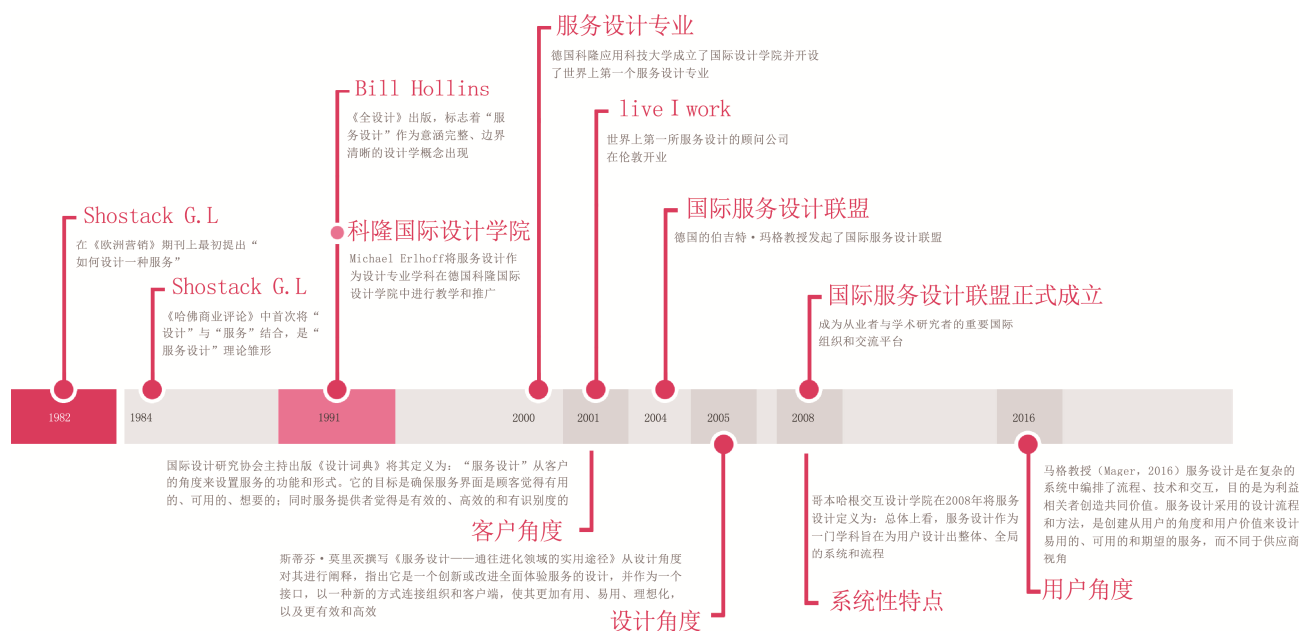


图 1 服务设计相关概念时间轴

Fig.1 Timeline of service design related concepts

3 服务设计的一般流程

流程是指一系列具有目的性、重复性及程式化的行动，并通过串联的形式将任务合理化、透明化和共识化。服务设计的一般流程可分为分析流程和战略流程两类。分析流程主要从解构的视角进行分析，以时

间、程序和触点作为线索对服务系统和流程进行视觉化呈现。它可以帮助人们发现服务中的问题，也可以作为最终的服务设计，例如服务蓝图就是一种辅助系统服务设计的技术流程图。战略流程则更注重从更宏观的系统进行思考，以建构的视角对服务问题进行研究，最终完成服务设计。

3.1 IDEO 的服务设计流程

IDEO 作为一个设计咨询公司,不断帮助企业发现和开辟新的市场,创造新的服务体验。IDEO 的服务创新流程主要包括以下 5 个流程任务^[13-14]。

1) 洞察市场的发展情况。创新源于对市场的深刻洞察,这种洞察来自消费者、商业和技术这 3 个领域。当商业模式、市场愿景和可控的技术产业相互之间进行组合,并满足了消费者的需求,此时创新就产生了。

2) 创造突破性的价值主张。要给人们一种尝试服务的理由,提供与众多服务所不同的体验,使消费者感受到新事物的价值。突破性的服务往往不是跟随市场,而是改变和主导市场。管理人员和一线人员需要共同参与,并在早期把极端的服务原型扩展到组织中来,并对服务的期望性、可行性和可用性进行梳理。

3) 发掘创造性的服务模式。市场的创新通常源自于产业、技术和客户需求的根本变化。创新的解决方案对于新的服务模式来说是必要的,并且常常会产生组织内部的根本性变革,但最终还是要满足商业视角和技术层面的可行性要求。

4) 交付的适当选择。创新的过程往往是从失败中不断学习,服务设计团队需要确保能接受和尝试一些新概念,对失败的恐惧有碍于进行突破性的服务设计创新。早期突破性的服务概念往往具有模糊性,成功的设计一定会对用户的价值、情感和体验有所关注。当一个新的服务概念逐渐成熟,传统的措施就会活跃起来。

5) 重复探索与修正新服务。突破性创新往往伴随着内在风险,而管理风险的最佳方式就是掌控服务。市场处于不停的变化之中,设计师要在可控的时间范围内为大规模服务做好准备。

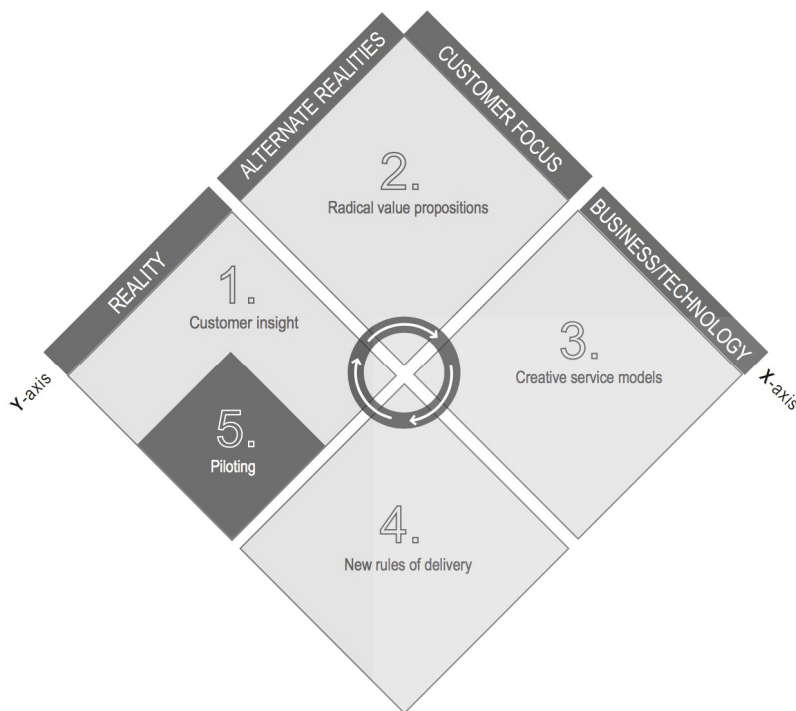


图 2 IDEO 的服务设计流程
Fig.2 The service design process of IDEO

设计咨询公司 IDEO 的服务设计流程见图 2。IDEO 制定出合理的流程和策略,X 轴显示了从“关注客户需求”到“注重业务可行性和技术可行性”的连续性,Y 轴显示了从“为灵感寻找现实的存在”到“把现实的存在转变成设想的另一个世界”的连续性,这样设计的目的是为了避免创新性想法在实施过程中被终结,并确保服务概念产生后能在组织内部被不断论证、修正直到实施。这可能会带来一次组织内部的变革,但它会帮助公司在可预测的方向上取得突破性发展。就流程本身而言,它是一个从概念到现实不断往

复的过程。

3.2 Live work 的服务设计流程

Live work 服务设计公司成立于 2001 年,是一家专注于消费者的战略设计咨询公司。Live work 的服务设计流程分为以下 6 个步骤。

1) 对客户所从事的行业进行充分了解,同时还要关注影响其行为的要素。建构对当下语境的全视角分析,对客户商业目标、目标优先顺序、商业组织和组织面临的挑战必须充分理解。

2) 针对潜在的机会设想出更清晰的概念和体验, 并进一步优化设计方案。这些新概念的建立是来自于对用户的洞察和对服务整体体验的把握。在创造性方法的帮助下, 为客户创建新服务, 开发新的服务方式和体验。

3) 把握服务设计定义的两个方面, 包括未来的服务体验和服务功能的传递。让客户和员工参与到服务原型的开发中, 并对服务有一个整体的把控, 从而使其更好地了解新概念所带来的变化。

4) 扮演设计师的角色, 通过设计执行以确保服务的方向和质量。创建实际运行的解决方案, 从实施新系统到改变流程和程序。

5) 确保组织本身能够采用新服务, 与管理团队和前线员工通力合作, 最终使客户了解并购买解决方案。

6) 随着市场技术和其他因素的改变, 在不断变化着的执行过程中, 确保客户的体验质量, 帮助客户通过体验工具和体验指标来完成这一挑战。

乐维亚在《服务设计与创新实践》一书中记录了许多 Live work 的实践案例^[15], 例如针对挪威最大的综合保险公司 Gjensidige 进行的服务设计。作为专业服务设计公司, Live work 要求所有工作人员都要理解服务所涉及的所有人之间的关系, 并保证客户和员工在整个开发过程中都充分参与, 这也保证了每一个细节的改变都是可行和可接被受的。

3.3 Engine 的服务设计流程

英国设计咨询公司 Engine 提出了服务设计的 3 个阶段和 9 个流程任务。在策略阶段, 首先要建立

一个由设计师和企业主要成员共同组成的项目组, 以保证设计师对企业的商业背景和业务流程有足够的了解。设计师还要和企业的高级管理成员建立共识, 确定一个提升顾客服务体验的目标, 并进行可视化表达。在服务设计阶段, 通过确定服务目标, 进一步描绘和定义出与服务相关的所有要素, 包括服务价值主张、用户旅程图、产品和渠道等。一旦明确用户的体验目标后, 设计师和企业专家需要共同合作, 把设计方案转化为实际业务流程, 保证每个阶段的价值主张能有效地传递给用户。在执行阶段, 需要明确每一个参与服务的要素所生成的结果, 通过建立服务原型进一步对服务进行测试, 设计师的作用则是在整个过程中, 确保企业从项目的开始到结束始终保持专注。

3.4 服务体验工程的设计流程

服务体验工程是台湾资策会为台湾企业制定的一套系统化的服务设计理论, 目的是利用信息技术驱动科技含量较高的服务业发展, 帮助企业确立合适的发展方向以及服务设计蓝图。服务体验工程的设计流程主要包括 3 个阶段、6 个任务和 18 个子任务, 见图 3。具体包括: 趋势研究阶段, 包括对顾客的需求和技术应用两方面进行研究; 服务价值链研究阶段, 包括服务价值网络、开放创新平台等产业价值链研究, 以及服务体验洞察、服务设计等服务塑模; 服务实验阶段, 包括技术架构设计、技术效能分析等概念验证, 服务模式、服务品质等服务验证, 以及商业模式、策略伙伴建构等商业验证。这是一个线性流程,

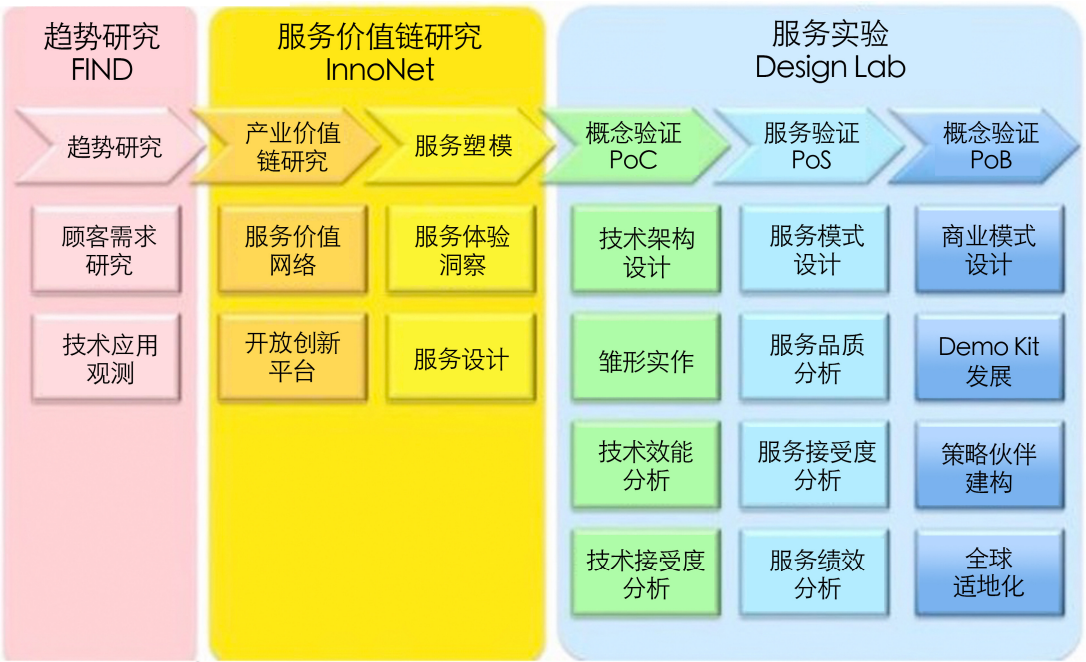


图 3 服务体验工程的设计流程
Fig.3 Design process of service experience engineering

上个阶段是下个阶段的启动条件。

4 服务设计流程的比较

服务设计流程体现了服务设计从开始到执行的整个过程,是服务操作活动和顾客服务活动的顺序总和,一个服务流程可再细分成多个小流程或次流程。通过对上述服务设计流程进行比较,可以发现在服务策略流程中存在结构相近性和应用差异性。

首先是结构相近性。尽管不同学者对服务设计流程的步骤数量的界定有所不同,但皆源自相同的理论逻辑。通过对上述流程中的任务内容和研究目的进行聚类分析,可以发现服务设计的不同策略流程都是围绕服务语境研究、服务需求洞察、服务概念设计、服务设计执行这 4 个主要内容展开。服务

设计的一般性策略流程见图 4。其次是应用差异性。IDEO 的服务设计流程强调打造突破性创新的服务体验。在初始阶段,它强调要充分关注企业的外部因素,建立一种宏观的视角。整个流程呈现出从概念产生到现实映射的往复过程,目的是保证突破性的服务设计理念可以被大众接受,并通过不断实践,以降低服务设计的风险。Live work 和 Engine 的服务设计流程较为相似,都更关注企业的内部因素,在每一个流程中都强调了不同利益相关者和设计师的共同参与,保证了流程的精准性,因此,Live work 和 Engine 的服务设计流程适用于快速和精准地帮助企业进行服务业务和顾客体验的提升。由于服务体验工程在服务流程任务中强化了技术应用,所以较适用于以技术为导向的服务设计。

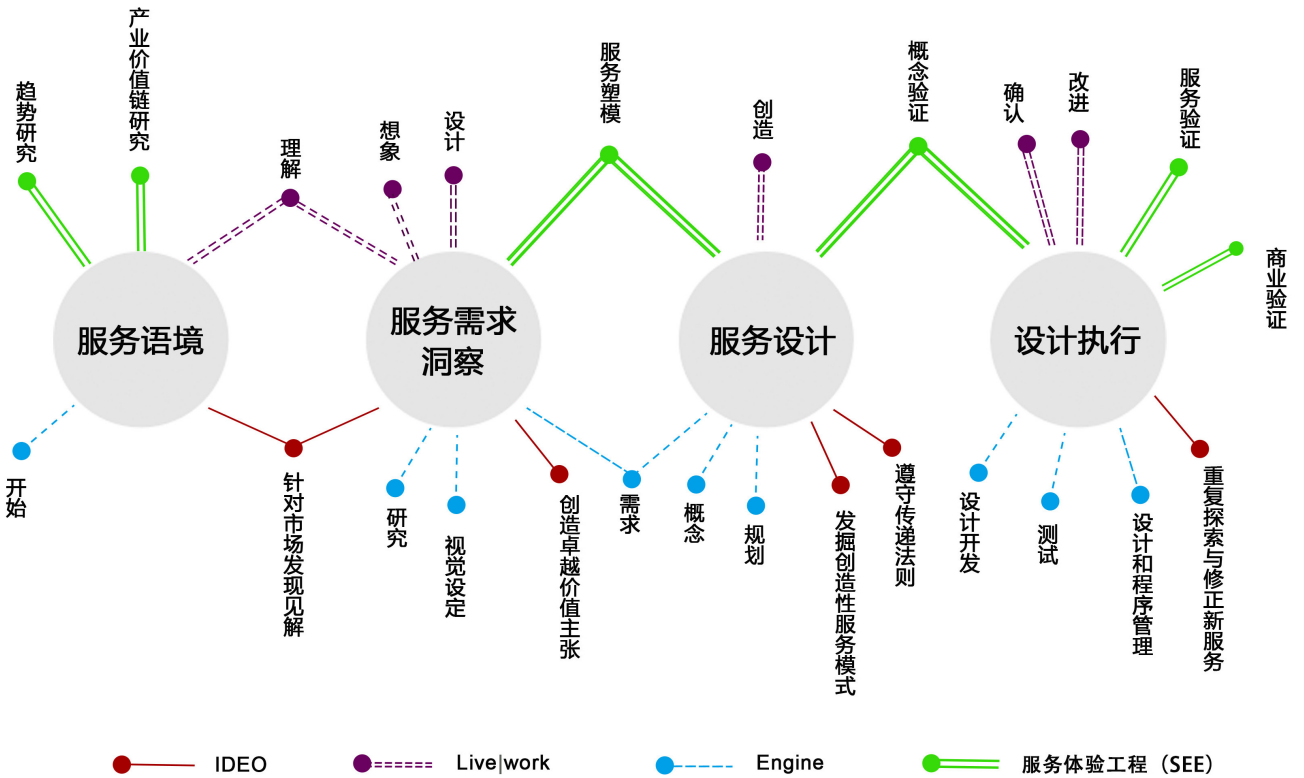


图 4 服务设计的一般性策略流程
Fig.4 General policy process for service design

5 结语

服务设计的一般性策略流程符合民主、包容、外在化等特点^[16],笔者虽然建构了服务设计的一般性策略流程,但面对不同的服务设计项目时,服务对象都具有一定的特殊性,在开展服务设计项目之前,可依据服务项目的不同内涵或特征对上述流程进行调整,从而制定具有针对性的策略流程,以提高服务设计的精度和效度。服务设计不仅应用于商业活动,还被广泛应用于公共服务部门,它作为产业价值和社会价值

的协调者,能够应对未来市场和社会日益复杂的多元问题,因此,设计师还需要对服务设计的策略流程进一步展开探索与研究。

参考文献:

[1] SECOMANDI F, SNELDERS D. The Object of Service Design[J]. Design Issues, 27(3): 20—34.
[2] SPARKE P, FISHER F. The Routledge Companion to Design Studies[C]. Routledge, 2016.

- [3] HOLMLID S, EVENSON S. Bringing Service Design to Service Sciences, Management and Engineering[J]. 2008, 28(10): 341—345.
- [4] STICKDORN M, SCHNEIDER J. This is Service Design Thinking[C]. Wiley, 2011.
- [5] EDVARDSSON B. Quality in New Service Development: Key Concepts and a Frame of Reference[J]. International Journal of Production Economics, 52(1): 31—46.
- [6] MORITZ S. Service Design[C]. Practical Access to an Evolving Field, 2005.
- [7] 高颖, 许晓峰. 服务设计——当代设计的新理念[J]. 文艺研究, 2014(6).
GAO Ying, XU Xiao-feng. Service Design: The New Concept of Contemporary Design[J]. Literature and Art Research, 2014(6).
- [8] ERLHOFF M, MARSHALL T. Design Dictionary Perspectives on Design Terminology[C]. Birkhäuser, 2008.
- [9] SECOMANDI F, SNELDERS D. The Object of Service Design[J]. Design Issues, 27(3): 20—34.
- [10] SANGIORGI D. Service Design an Approach to New Service Development: Reflections and Future Studies[C]. Servdes, 2014.
- [11] 邢丹淳. 崛起, 创新, 发展——论当代全球化背景下的服务设计[J]. 美术与时代, 2011(11) 28-33.
- XING Dan-chun. Rise, Innovation, Development: on Service Design in the Context of Contemporary Globalization[J]. Fine Arts and Times, 2011(11): 28—33.
- [12] 宋同正. 序——服務設計的本質內涵和流程工具[J]. 设计学报, 2014, 19(2): 1—8.
SONG Tong-zheng. Preface: The Essential Connotation and Process Tools of Service Design[J]. Design Journal, 2014, 19(2): 1—8.
- [13] MARK J, FRAN S. From Small Ideas to Radical Service Innovation[J]. Design Management Review, 2010, 19(1): 20—26.
- [14] CASTRO L E, HARMON R. Cloud as a Service: Understanding the Service Innovation Ecosystem[M]. Apress, 2016.
- [15] ANDY P, LAVRANS L, BEN R. 服务设计与创新实践[M]. 北京: 清华大学出版社, 2015.
ANDY P, LAVRANS L, BEN R. Service Design and Innovation Practice[M]. Beijing: Tsinghua University Press, 2015.
- [16] 陈嘉嘉. 服务设计: 界定, 语言, 工具[M]. 江苏: 江苏凤凰美术出版社, 2016.
CHEN Jia-jia. Service Design: Definition, Language, Tools[M]. Jiangsu: Jiangsu Phoenix Fine Arts Publishing House, 2016.