

基于服务“再设计”理论的实践项目研究

朱意灏, 徐海豪, 吴剑锋, 李玮
(浙江工业大学, 杭州 310023)

摘要: **目的** 针对当前多渠道环境下广泛存在的消费者跨渠道搭便车问题, 探寻可行的服务应对策略, 为企业提供整体性的服务解决方案。**方法** 通过文献调研, 对消费者搭便车行为的影响因素和应对策略等相关研究进行分析、归纳和总结进行设计。**结果** 应用多渠道服务设计的原则和方法, 将搭便车行为中的“感知转换成本”和“体验”两大关键因素纳入设计考量, 从服务触点、服务体验、服务评价 3 个方面, 提出多渠道服务“再设计”的原则和方法。最后将原则和方法应用到浙江某木门企业的服务“再设计”项目中加以验证。**结论** 通过服务“再设计”的方法, 在保证消费者服务体验满意度的同时, 提示消费者转换渠道提供者(企业)可能存在的转换成本, 继而减少消费者的搭便车行为, 最终保证企业利益。

关键词: 服务体验; 服务“再设计”; 多渠道环境; 转换成本

中图分类号: TB472 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-3563(2018)08-0100-08

DOI: 10.19554/j.cnki.1001-3563.2018.08.021

Practice Research Based on Service "Re-Design" Strategy

ZHU Yi-hao, XU Hai-hao, WU Jian-feng, LI Wei
(Zhejiang University of Technology, Hangzhou 310023, China)

ABSTRACT: Nowadays, with the widespread consumer "Free-riding" problem, it explores a feasible service response strategy and provides an overall service solution for the enterprise. By literature research, the related research on the influencing factors and coping strategies of the consumer hitchhiking behavior is analyzed, summed up and summarized. Applying the principle and method of multi-channel service design, the two key factors of "perception conversion cost" and "experience" in the behavior of hitchhiking are included in the design consideration. From 3 aspects of service contact, service experience and service evaluation, the principle and method of "redesign" of multi-channel service are put forward. Finally, the principles and methods applied to a wooden door in Zhejiang service re-design projects are verified. Through the service redesign method, while ensuring the satisfaction degree of customer service experience, it prompts consumers to transform the transformation cost of channel providers (enterprises), and then reduces consumers' free riding behavior, so as to ensure the interests of enterprises.

KEY WORDS: service experience; service "re-design"; multi-channel environment; conversion cost

经济全球化的背景下, 纯粹的制造型企业已逐渐消失, 取而代之的是捆绑的产品以及服务^[1]。为满足消费者日益增长的需求, 企业开始提供市场化的增值性服务, 以增加产品的附加价值^[2-3], 提升消费者的体验满意度, 增强企业的竞争力^[4-5]。同时, 随着信息和通信技术的飞速发展, 消费者获取信息的手段更

加多样化, 而企业也可以通过多元化的渠道, 向消费者提供一系列捆绑的产品、信息和服务^[6]。无论是传统的线下渠道(实体商店), 还是新兴的线上渠道(电子商务和移动商务), 都成为了服务的触点和互动的媒介^[7]。多渠道环境下, 来自多种渠道、多种媒体、多种类型的信息互相交汇与强化, 使企业与消费者的

收稿日期: 2017-12-30

基金项目: 浙江省哲学社会科学规划项目(16NDJC216YB)

作者简介: 朱意灏(1977—), 男, 上海人, 硕士, 浙江工业大学副教授, 主要研究方向为工业设计。

通信作者: 徐海豪(1993—), 男, 江西人, 浙江工业大学硕士生, 主攻交互设计与服务设计。

接触也更加全面和无形。事实上,提供单一渠道服务的企业正在逐渐失去优势^[8],体验经济时代,多渠道、多媒介的服务环境已成为常态,并对消费行为产生了巨大影响^[9]。

1 服务“再设计”理论概述

近年来,消费者渠道迁移搭便车现象受到学术界和企业界广泛关注。消费搭大便车环境下的渠道提供者(企业),正面临巨大的机遇和挑战。一方面,多媒介、多元化的渠道选择显著影响了顾客的忠诚度^[10],挫伤了企业提供优质信息^[11]和服务^[12]的积极性;但另一方面,多渠道开展的产品推广和互动行为,影响了需求的分配,激发了消费者的购买欲望^[13],企业仍有机会通过提升服务体验的方法,建立消费者的渠道忠诚度和品牌忠诚度,最终实现双赢^[14]。

根据研究者对4位多渠道消费者和2位企业的服务提供者的深度访谈结果可以看出,渠道迁移搭便车行为普遍存在,消费者确实会在享受了某一企业提供的服务后,在其他企业的渠道中完成购买。最容易发生搭便车的节点是“偶然相遇”阶段,消费者希望尽可能多地获得信息,尤其是通过网页,搜索、了解和比较。此时,网页的使用体验,包括界面风格、搜索功能、用户评价,以及在线客服的响应时间和服务态度,都会影响消费者的服务体验和感知转换成本。从“偶然相遇”到“进店”过程中,影响消费者搭便车的关键因素是服务人员行为,其次是专卖店的视觉形象和环境。进店“选购”阶段,情况相对复杂,一方面,专卖店环境、人员服务、产品展示会影响消费者的体验,另一方面,消费者大多喜欢货比三家,愿意多次进店体验和比较,在综合考虑整体的服务,权衡成本后作出选择,因此,本文选取对消费者购买和售后阶段影响作用较大的前期接触阶段开展设计。重点关注消费者在前期搜索、体验和决策阶段的服务体验与感知转换成本。解决消费者渠道迁移行为的主要思路可以总结为:充分利用多渠道环境下的不同媒介和环境特点,通过必要的服务设计手段,将用户信息获取的过程与渠道的变化,有效地、合理地连贯起来,目的是为消费者提供一个“全方位的”、“无缝的”服务体验^[15]。从服务触点、服务体验和服务评估3个方面入手,在现有的基础服务设计方法基础上,提出“再设计”策略。其中的核心难点问题包括以下3个方面。

第一,服务触点的“再设计”。重点关注感知转化成本因素。在多渠道环境下,消费者的感知转化成本包括信息搜索成本和认知成本。考虑到渠道体验与感知转化成本之间存在的耦合关系,在进行服务触点设计时,要保证消费者能够快速适应、获取并选择所需信息,降低认知负荷和选择压力,同时也必须考虑差

异性设计,满足消费新奇体验需求,暗示可能存在的转换成本,以抑制渠道迁移的发生。

第二,服务体验的“再设计”。依据 Patricio 和 Fisk 提出的四层次体验理论^[16],将服务过程中的全部利益相关者考虑在内。通过创设消费者与产品、消费者与服务提供者之间良性的互动和讨论,满足消费者对互动性和决策便利性的需求,最终获得消费者对渠道的忠诚。

第三,服务评价“再设计”。关键是要将影响消费者渠道迁移行为的感知转换成本和体验因素分解与细化,转变为可以分析和测量的评价内容,以便于在设计初期发现渠道转换的关键节点,在设计后期开展设计评估。

2 服务“再设计”理论的实践应用

2.1 企业现状与服务现状分析

浙江某木门企业,向消费者提供线上查询,线下购买的服务。由于定制木门的特殊性,容易出现渠道迁移行为。消费者在线上官网获取了产品和服务信息,但却在其他企业完成了购买。消费者的搭便车行为极大地损害了经销商的积极性,损失了企业的利益。为此,对浙江某木门企业购买渠道进行深入分析,发现线上渠道官网与消费者相关的栏目是产品中心和专卖店查询模块。其中产品中心栏目,仅简单展示产品型号、图片和宣传文案,消费者只能按顺序逐一查看商品,不可以进行搜索或查找。线下渠道专卖店类型包括:位于建材市场内部的室内店和具有临街门面的室外店,提供产品展示、体验、签约等功能。

2.2 服务“再设计”在浙江某木门企业中的应用

1) 多渠道服务设计优化。根据前期调研分析的结果,对该木门企业原有的多渠道服务开展设计改善。结果以多渠道服务蓝图的形式呈现,见图1。

2) 产品信息内容设计优化。在调研中发现,该木门企业在信息提供方面的满意度较差,影响消费者对服务易用性和可得性的感知,因此重点对该木门企业线上渠道和线下渠道的产品信息内容、展示载体开展设计。产品信息的展示以文字结合图片的形式为主,经过再设计的可视化信息,传达信息的速度更快,更容易引起消费者的注意,提升体验的品质^[17]。设计后的产品信息图表,见图2。

3) 官网信息构架与视觉设计优化。根据焦点小组的讨论结果,对线上渠道的官方网站开展设计改善。重点关注“产品中心”栏目的设计。基于产品信息内容的设计结论,设计改善后的网站信息架构及内容,见表1。增加产品分类方式,设计“风格”、“区域”、“系列”标签,方便消费者搜索,提升使用便利性;增

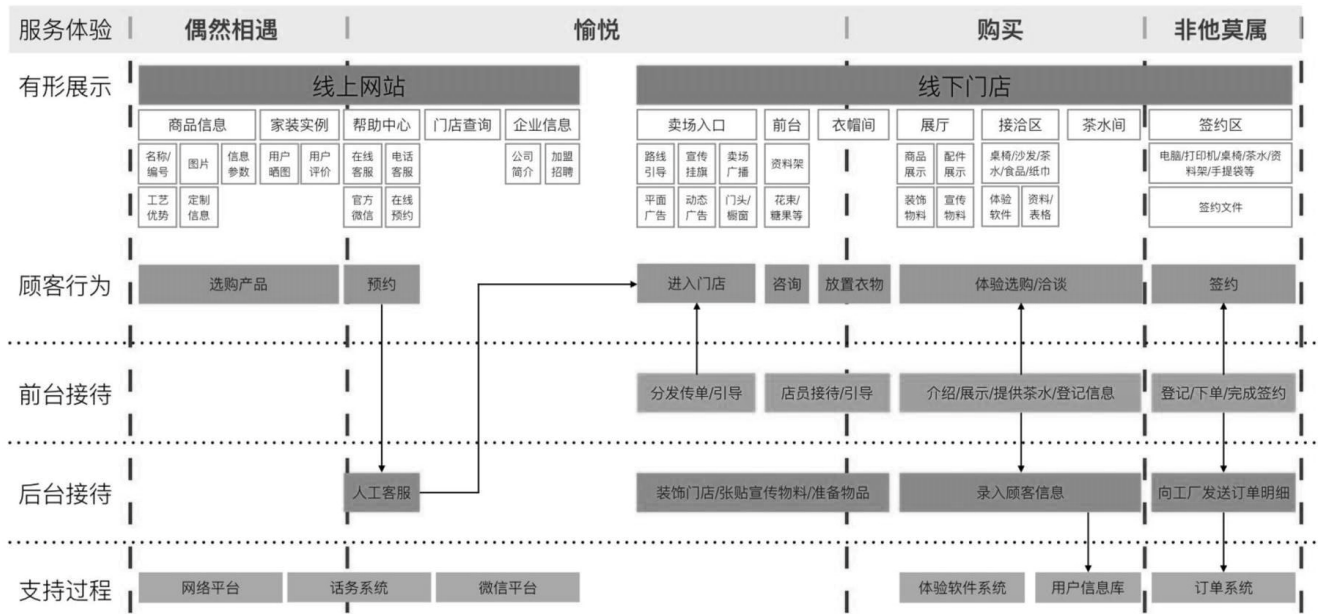


图 1 木门多渠道服务设计蓝图（设计后）

Fig.1 The multi-channel service blueprint of Mengtian(after design)

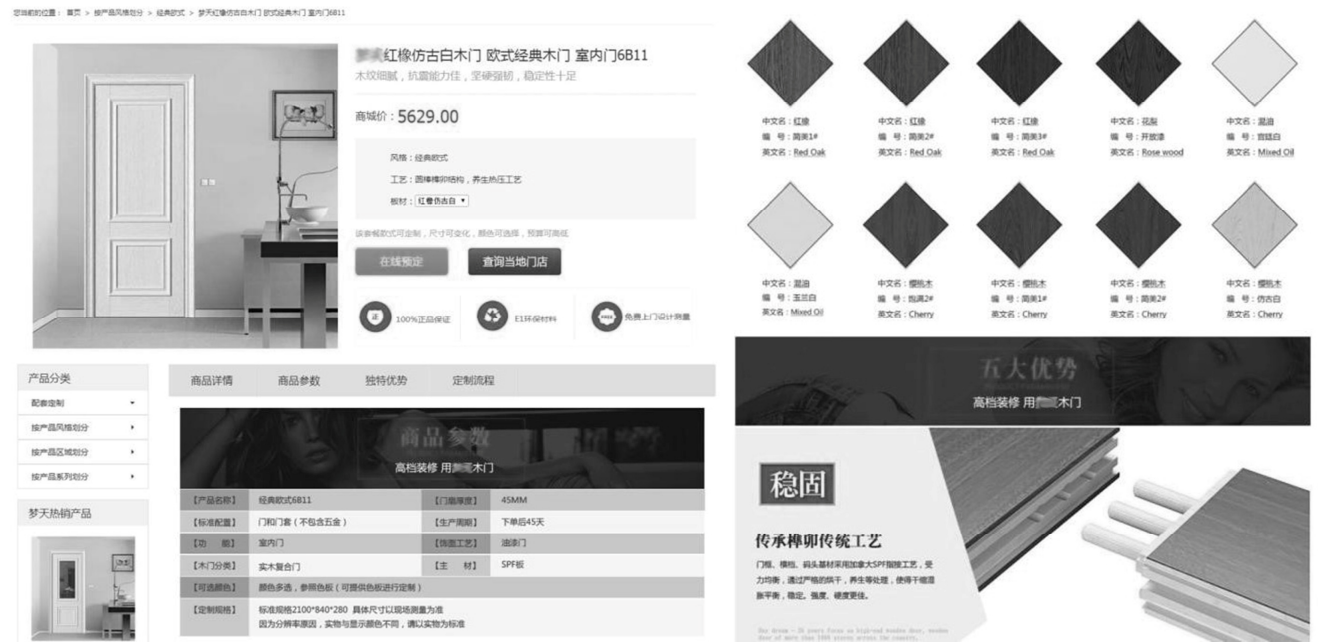


图 2 木门企业产品中心-产品信息

Fig.2 The website of Mengtian products center-product information

加“客户晒家”栏目，既能帮助消费者决策，提升决策便利性，又能增强消费者与经销商，提升服务的互动性；增加“家装必读”栏目，定期发布家装知识技巧及木门选购、安装、保养贴士，提升服务的可得性；增加“新手宝典”栏目，介绍该木门企业的服务内容及基本流程，提升服务的易用性和可得性；建立后台“消费者信息库”系统，提供“在线预约”、“在线报名”功能，消费者在线上填写信息后，可以与线下专卖店实

现系统数据共享，消费者进入专卖店后无需重复登记录入，同时提示消费者搭便车可能产生的转换成本。官方网站的视觉形象，与该木门的企业标准保持一致，以满足消费者服务体验的新颖性和愉悦性为目标，设计改善后产品中心的网页页面，见图 3—4。

4) 木门企业线下专卖店布局优化。该木门的线下专卖店，其本质是商业化的空间，木门品牌形象的关键载体。对该木门的消费者来说，专卖店中的体验

表 1 木门官方网站-产品中心的信息架构（设计后）		
Tab.1 The information architecture of Mengtian website-products center(after)		
栏目		内容
首页		新闻、活动、广告
产 品 分 类	按产品风格划分	经典欧式、简欧风格、时尚风格、中式风格
	按产品区域划分	客厅、卧室、厨卫、其他
	按产品系列划分	梦4系列、梦6系列、梦8系列
	搜索	-
	客户晒家	人气晒家（热门标签）、可能喜欢（定制推荐）
家装必读		热点咨询、帮助中心
新手宝典		服务简介、服务流程、在线预约及报名
帮助		在线预约、在线客服、客服电话、官方微信

最能传达品牌形象,反映企业实力,留下深刻印象^[18],因此,专卖店的设计应当以“为消费者创造难忘的经历”为目标,结合有形的产品和无形的服务,整合线上和线下的信息结构,对消费者体验进行设计,同时将消费者“渠道迁移搭便车”的影响因素考虑在内,对感知的渠道成本进行设计。依据本文提出的多渠道服务“再设计”原则,专卖店空间要满足“空间营造”要求,见图 5。将展厅按照使用功能,区分为主空间(包括接待区、前厅和重点展示空间)以及附属空间(包括衣帽间、休闲区、签约区和集中出样空间)。进一步,又将区域按照产品的使用区域,划分为体验式客厅、餐厅、书房、卧室/起居室等空间,不同空间根据出样产品的需要,搭配不同的辅助展示道具与灯光,营造如家般的空间体验。此外,通过空间区隔、在地面设置引导箭头、销售人员引导的方式,避免用户迷失。

5) 木门家装搭配软件开发。据统计报告显示,截止 2015 年 6 月,我国使用移动应用浏览的网民数量已达到 5.94 亿,占总数的 88.9%^[19]。移动端应用



图 3 木门产品中心-首页

Fig.3 The website of Mengtian products center-home page

的普及,对家居建材企业的销售模式产生了冲击。家居建材产品的购买,对产品的质量、质感、尺寸等有较高的体验需求,很难直接通过线上渠道选购^[20—21]。而线下渠道又受到空间和地域的限制,很难将所有产品都进行现场展示。焦点小组讨论中,提出设计基于移动端应用的产品体验软件,展示该企业的所有产品及可选的树种涂装、门套、配件,并与不同的家装色彩和风格进行搭配,让消费者可以在平板电脑上自由选择。新设计的体验软件结构,见图 6。其中,体验中心的系列划分以风格结合色系的形式呈现。因为,

选购木门的消费者往往不是行业专家,对设计风格和类型了解较少,因此色系作为分类的标签,减少消费者的认知压力,提升选择和决策的便利性。软件界面见图 7,界面内容以图片为主,消费者可以根据自己的家装需要,选择木门、门锁、墙面、地面等,切实感受产品与环境结合后的效果。此外,软件提供的风格体验和木门案例,以图片结合 3D 模型的方式,为消费者提供产品选择和风格搭配建议。总体上提升服务的便利性,使消费者感知的转换服务提供者可能存在的转换成本。

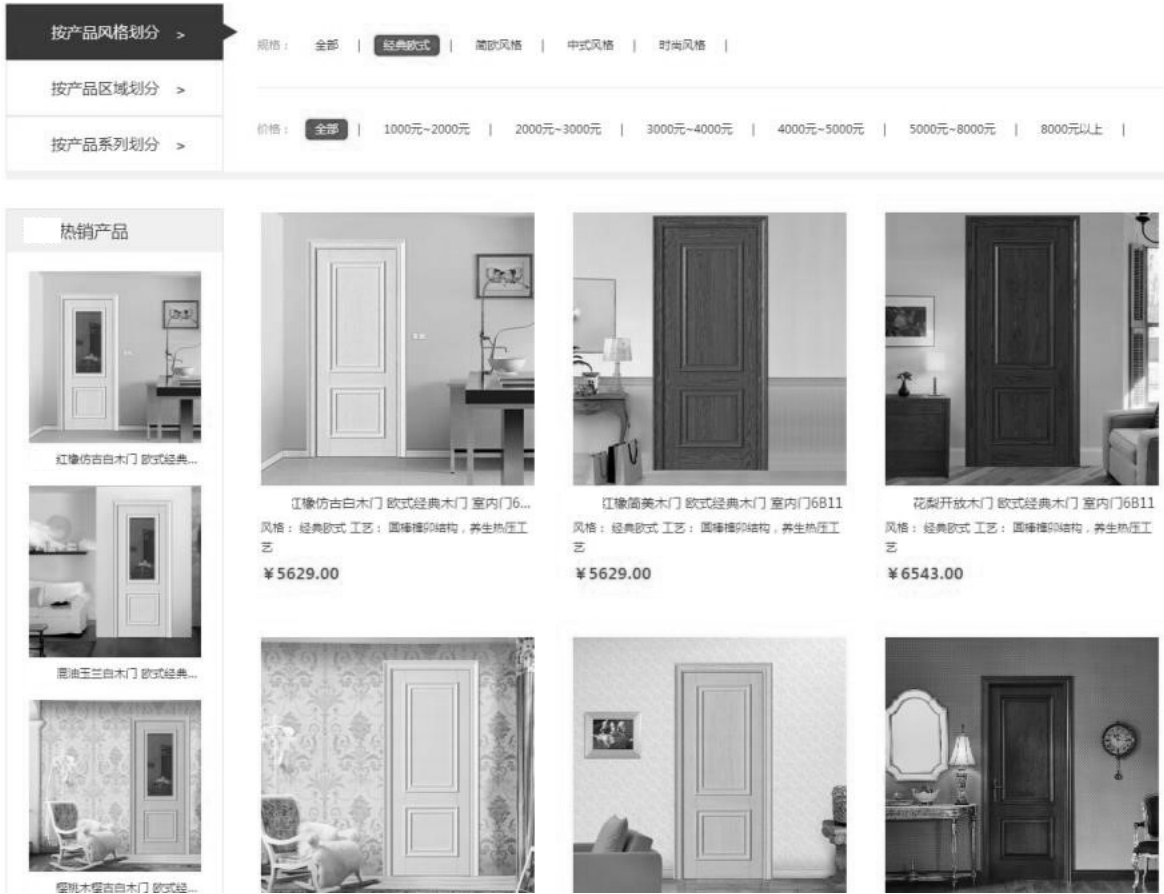


图 4 木门产品中心-产品列表
Fig.4 The website of Mengtian products center-products list



图 5 木门专卖店“空间营造”
Fig.5 The Mengtian off-line store "Place-making"

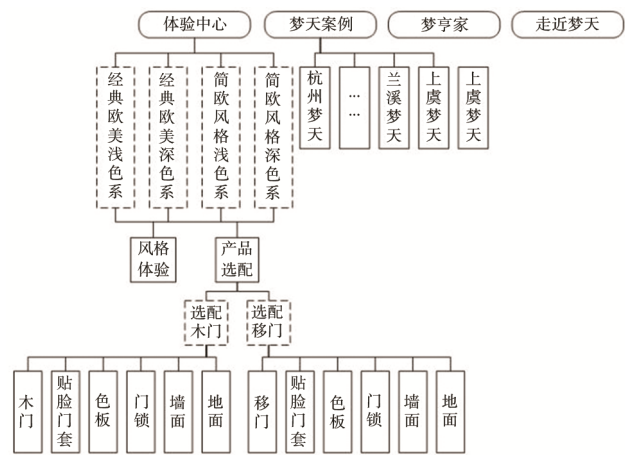


图 6 木门产品体验软件结构
Fig.6 The construction of Mengtian experience application



图 7 木门产品体验软件体验界面
Fig.7 The interface of Mengtian experience application

3 服务“再设计”分析评估

经过与企业的沟通，提出服务“再设计”方案，在线上官方网站开展应用实践，但线下专卖店由于资金、时间、人力的限制，暂时没有得到应用实践。

“再设计”的线上官方网站启用后，邀请 20 位年龄在 30~49 岁，有家居建材类产品购买经验的消费者，对新的官方网站进行打分。评分依据，截取该木门消费者调查问卷中对线上满意度和感知成本的评价内容，设计木门官方网站满意度评价表，见表 2，1 分表示非常不满意/不方便，5 分表示非常满意/方便。

统计分析回收的评价量表。1~8 项用于分析官方网站的满意度，平均得分为 4.39；9~12 项用于分析消费者的感知转换成本，平均得分为 4.43。所得结果与“再设计”前的调查数据比较，结果见图 8。

分项分析官方网站的满意度，并与“再设计”前的调查数据比较，结果见图 9。任何一种针对用户本身诉求产生的个性化的服务，都具有吸引用户产生消费行为的冲动^[22]，而将这—个性化服务展示成为网站建设特色服务，就会产生更多用户的青睐^[23]。“再设计”后的官方网站在整体的愉悦性和满意度上，有明显改善。其中，产品分类方式的丰富和搜索功能的增加，提升了网站的易用性；产品信息内容的改善，提升了信息的可得性；消费者评价和讨论功能，提升

了互动性；网站界面视觉设计，提升了新颖性。

表 2 木门官方网站满意度调查评价
Tab.2 The satisfaction survey of Mengtian online website

木门官方网站满意度调查评价			
1.我满意官方网站的使用（使用没有障碍）	（ ）1 （ ）4	（ ）2 （ ）5	（ ）3
2.我满意官方网站的功能（功能齐全）	（ ）1 （ ）4	（ ）2 （ ）5	（ ）3
3.我满意官方网站的资源内容（信息、数据、图片等）	（ ）1 （ ）4	（ ）2 （ ）5	（ ）3
4.我满意官方网咨讯获得（咨讯易于获得）	（ ）1 （ ）4	（ ）2 （ ）5	（ ）3
5.我满意官网网站的在线服务（服务人员）	（ ）1 （ ）4	（ ）2 （ ）5	（ ）3
6.我满意官方网站的消费者互动（用户评价）	（ ）1 （ ）4	（ ）2 （ ）5	（ ）3
7.我感到官方网站的界面风格很新颖	（ ）1 （ ）4	（ ）2 （ ）5	（ ）3
8.我感到官方网站令人非常愉悦	（ ）1 （ ）4	（ ）2 （ ）5	（ ）3
9.在这里寻找我想要的产品	（ ）1 （ ）4	（ ）2 （ ）5	（ ）3
10.在这里完成用户注册/信息填写（比其他地方）更方便	（ ）1 （ ）4	（ ）2 （ ）5	（ ）3
11.在这里找到帮助我做决定的信息（比其他地方）更方便	（ ）1 （ ）4	（ ）2 （ ）5	（ ）3
12.在这里决定我想要的服务（比其他地方）更方便	（ ）1 （ ）4	（ ）2 （ ）5	（ ）3

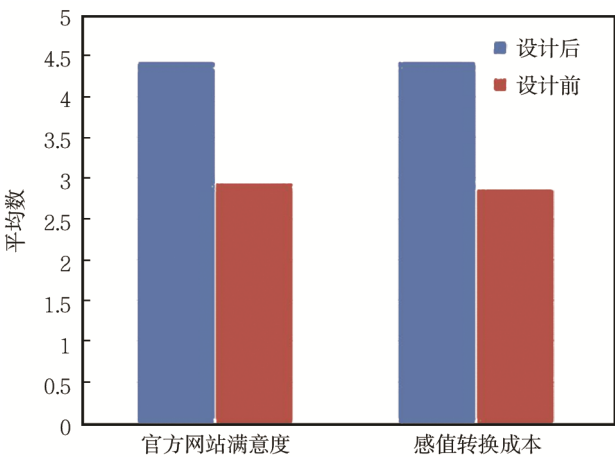


图 8 “再设计”前后消费者满意度和感知转换成本比较
Fig.8 The comparison of consumer satisfaction and perceive conversion cost before and after "Redesign"

在“关联性”方面，专卖店的视觉形象设计与官方网站、宣传海报保持一致，采用统一的色彩搭配和规范的字体、大小，提升服务的易用性和便利性。

在“适应”方面，专卖店的产品分类和信息内容作出调整，以适应专卖店需要。店内的体验软件，侧重于展示，提供虚拟空间体验，内容以图片为主，辅以

配件与环境的选择;网页的产品信息页面,介绍产品优势和企业优势,增加产品评论和消费者交流栏目,提升消费者的决策便利性。

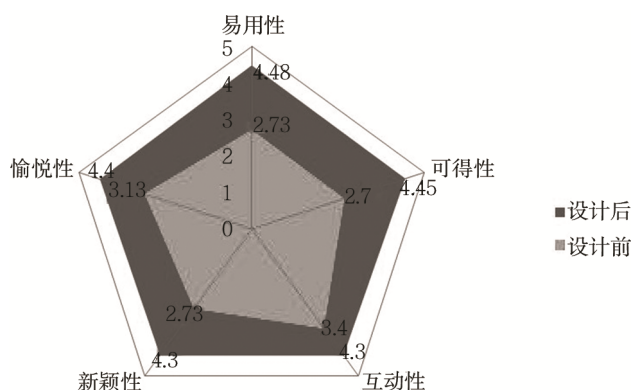


图9 官方网站“再设计”前后的消费者满意度比较
Fig.9 The comparison of on-line website consumer satisfaction before and after "redesign"

在“简化”方面,官方网站与专卖店、专卖店与专卖店之间,通过后台“消费者信息库”和“订单系统”实现数据共享,消费者只需登记一次个人信息,减少了时间成本和认知成本,提升了服务的安全性、互动性和可得性。

在“差异性”方面,在官方网站与专卖店之间设置横向差异,如官方网站设计热门标签和定制推荐,而专卖店中则可在橱窗摆放热销/促销产品,或将主推的系列产品放置在醒目位置。此外,专卖店的空间按照产品区域划分的同时,将相同色调的产品集中出样,与网站的分类有差异,但不破坏关联性,不仅可以更好地满足消费者线上搜索和线下体验的需要,还可以使消费者感知到渠道转换可能产生的成本。

4 结语

从服务触点、服务体验、测量评估等几方面着手,提出了服务“再设计”的若干原则,并基于服务蓝图,设计了可行的多渠道服务设计方法。首先,在服务触点设计方面,应对遵循空间营造、关联性、适应、简化、差异性原则,对影响消费者渠道迁移的服务触点,尤其是影响消费者体验和感知转换成本的关键触点,加以控制,进行适当界定、创造、改进或移除。其次,基于服务设计蓝图,提出了多渠道服务“再设计”方法,将那些可能会分散在不同渠道的某一项服务,通过巧妙的设计贯穿起来,向消费者提供完整的服务体验。使消费者从最初接触时的“偶然的相遇”,发展到进店选择与体验,触发“购买的欲望”,最终因良好的体验而产生对品牌“非他莫属”的忠诚。最后,在测量评估设计方面,设计了基于服务便利性的感知转换成本分析方法和基于服务满意度的体验因素分析。以浙

江某木门企业为对象,开展服务设计应用,验证研究服务“再设计”原则和方法的可行性。经过“再设计”的木门多渠道服务,包括产品信息、官方网站(产品中心)、专卖店空间、体验软件等设计内容,符合“关联性”、“适应”、“简化”、“差异性”原则。减少消费者渠道迁移搭便车的行为,保障企业的利益。

参考文献:

- [1] VAN H C, VEZZOLI C, WIMMER R. Methodology for Product Service System Innovation: How to Develop Clean, Clever and Competitive Strategies in Companies[C]. The Netherlands, 2005.
- [2] WILKINSON A, DAINTY A, NEELY A. Changing Times and Changing Timescales: the Servitization of Manufacturing[J]. International Journal of Operations and Product Management, 2009, 29 (5): 425—430.
- [3] VOSS C, XIANDE Z. Service Embedded Manufacturing, Alternative Views on the Servitization Field[C]. In: 4th EurOMA's International Forum on Service Operations Management-Workshop Proceedings, 2011.
- [4] SHEPHERD C, AHMED P K. From Product Innovation to Solutions Innovation: a New Paradigm for Competitive Advantage[J]. European Journal of Innovation Management, 2000, 3(2): 100—106.
- [5] MILLER D. The Problem of Solutions: Balancing Clients and Capabilities[J]. Business Horizons, 2002,45(2): 3—12.
- [6] QUINTARELLI E, RESMINI A, ROSATI L. Information Architecture: Facetag: Integrating Bottom-Up and Top-Down Classification in a Social Tagging System[J]. Bulletin of the American Society for Information Science and Technology, 2007, 33(5): 10—15.
- [7] NESLIN S A, GREWAL D, LEGHORN R, et al. Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management[J]. Journal of Service Research, 2006, 9 (2): 95—112.
- [8] PAVLOU P A, FYGENSON M. Understanding and Predicting Electronic Commerce Adoption: an Extension of the Theory of Planned Behavior[J]. MIS Quarterly, 2006(7): 115—143.
- [9] DHOLAKIA U M, KAHN B E, REEVES R, et al. Consumer Behavior in a Multichannel, Multimedia Retailing Environment[J]. Journal of Interactive Marketing, 2010, 24(2): 86—95.
- [10] BAAL S V, DACH C. Free Riding and Customer Retention across Retailers' Channels[J]. Journal of Interactive Marketing, 2005, 19(2): 75—85.
- [11] ANTIA K D, DUTTA S, BERGEN M E. Competing with Gray Markets[J]. Mit Sloan Management Review, 2004, 46(1): 63—69.
- [12] CARLTON D W, CHEVALIER J A. Free Riding and Sales Strategies for the Internet[J]. Journal of Industrial Economics, 2001, 49(4): 441—461.

- [13] 郭亚军, 赵礼强. 基于电子市场的双渠道冲突与协调[J]. 系统工程理论与实践, 2008, 28(9): 59—66.
GUO Ya-jun, ZHAO Li-qiang. Double Channel Conflict and Coordination Based on Electronic Market[J]. System Engineering Theory and Practice, 2008, 28(9): 59—66.
- [14] BERNSTEIN F, SONG J, ZHENG X. Free Riding in a Multi-Channel Supply Chain[J]. Naval Research Logistics, 2009, 56(8): 745—765.
- [15] SHEPHERD C, AHMED P K. From Product Innovation to Solutions Innovation: a New Paradigm for Competitive Advantage. European[J]. Journal of Innovation Management, 2000, 3(2): 100—106.
- [16] PAVLOU P A, FYGENSON M. Understanding and Predicting Electronic Commerce Adoption: an Extension of the Theory of Planned Behavior[J]. MIS Quarterly, 2006(5): 115—143.
- [17] O'GRADY J V. The Information Design Handbook[M]. How Design Books, 2008.
- [18] SCHMITT B H. Experiential Marketing[M]. Free Press, 2000.
- [19] 中国互联网络信息中心(CNNIC). 2015 年第 36 次中国互联网络发展状况统计报告[R]. 北京: 2015.
China Internet Network Information Center(CNNIC). The 36th China Internet Development Statistics Report in 2015[R]. Beijing: 2015.
- [20] 杨刚. 家居建材 O2O 模式现状及展望[J]. 经济与社会发展研究, 2014(11): 149—150.
YANG Gang. Status and Prospect of O2O Mode of Home Building Materials[J]. Economic and Social Development, 2014(11): 149—150.
- [21] 章彰, 许柏鸣. 基于 O2O 电子商务模式的家具企业发展现状及趋势分析[J]. 家具与室内装饰, 2012(11): 64—65.
ZHANG Zhang, XU Bo-ming. Research on Furniture Company Development and Trend Analysis Based on O2O E-commerce Model[J]. Furniture & Interior Design, 2012(11): 64—65.
- [22] IPO K, TUULI M, KATJA B. 移情设计——产品设计中的用户体验[M]. 北京: 中国建筑工业出版社, 2011.
IPO K, TUULI M, KATJA B. Empathic Design-User Experience in Product Design[M]. Beijing: China Architecture & Building Press, 2011.
- [23] 黄智宇, 李菡. 服务设计理论在社交旅行网站中的应用[J]. 设计, 2016(6): 116—117.
HUANG Zhi-yu, LI Han. Application of Service Design Theory in Social Travel Website[J]. Design, 2016(6): 116—117.