

基于服务设计思维的酉州苗绣品牌升级研究

胡鸿, 郝代涛, 白斐然, 周洁
(北京工业大学, 北京 100124)

摘要: **目的** 基于服务设计思维, 通过推动民族企业从商品交易向品牌服务转型的研究, 探索民族地区精准扶贫新思路。**方法** 运用服务设计思维与方法, 厘清酉州苗绣品牌的利益相关人, 通过用户体验地图和企业 SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats) 分析, 进行用户需求洞察与挖掘、用户触点分析、企业营销策略和渠道定位。**结果** 提出转型新零售 (实体店+互联网) 的酉州苗绣品牌升级方案, 通过品牌形象整理和 VI 形象优化, 提升品牌形象; 通过设计微信小程序和 APP, 促进品牌数字化升级, 为民族企业打造线上线下的新零售模式。**结论** 通过基于服务设计思维的酉州苗绣品牌升级研究, 探索民族企业在服务经济时代转型新零售的服务模式, 挖掘和吸引年轻消费群, 扩大民族企业的生产、销售规模, 使企业吸收更多贫困地区的妇女和残疾人就业, 精准扶贫, 打造民族地区企业品牌。

关键词: 服务设计; 民族品牌; 品牌升级; 新零售; 用户体验

中图分类号: J511 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-3563(2019)06-0008-07

DOI: 10.19554/j.cnki.1001-3563.2019.06.002

Brand Upgrade of Youzhou Miao Ethnic Minority Embroidery Based on Service Design Thinking

HU Hong, HAO Dai-tao, BAI Fei-ran, ZHOU Jie
(Beijing University of Technology, Beijing 100124, China)

ABSTRACT: The research focuses on exploring a new view of targeted poverty alleviation in minority areas through the study of promoting the transformation of the minority enterprises from product trading to brand services, based on the thinking of service design. With the thinking and methods of service design, stakeholders of the Youzhou Miao Ethnic Minority Embroidery were sorted out. The deep-seated consumer demands, touch pinots, marketing and distribution strategy were explored through user journey map and SWOT analysis. A comprehensive digital brand upgrade plan for Youzhou Miao Ethnic Minority Embroidery was proposed by transformation of new retail (store+Internet), including brand image optimization and WeChat applet design to create an online and offline retail model for corporations in minority region. It was concluded that the service model of ethnic area enterprises transforming new retail in service economy era can help these corporations to attract young consumer groups, expand the scale of production and trade, absorb more women and disabled people in poverty areas, achieve targeted poverty alleviation and build corporate brands in ethnic areas.

KEY WORDS: service design; the minority brand; brand upgrade; new retail; user experience

酉阳土家族苗族自治县 (简称为酉阳县) 位于重庆市东南部, 有以秦晋历史文化著称的桃花源国家 5A 级旅游景区, 毗邻张家界、凤凰古城, 以多姿多

彩的土家、苗族风情吸引了大量游客。集苗族刺绣、西兰卡普等的生产加工、宣传展示、销售为一体的酉阳县子月苗族文化传播有限责任公司 (后文简称“酉

收稿日期: 2018-10-15

基金项目: 北京市科技专项项目 (D17111000370000)

作者简介: 胡鸿 (1966—), 女, 四川人, 硕士, 北京工业大学副教授, 主要研究方向为服务设计、交互设计和产品设计战略。

州苗绣”)，挖掘、保护、传承具有酉阳本地特色的土家、苗族文化，并将濒临灭绝的传统民族民间技艺进行传承、弘扬，将它们与酉阳的旅游相结合，把民族文化产品转化为商品。该公司的员工大多是来自酉阳深度贫困乡村的妇女及残疾人，在掌握苗绣技艺、传承民族文化的同时，以自己的劳动获得经济收入，摆脱了依赖政府救济的生活。该公司以其突出的经济效益和社会效益，成为重庆市民族文化龙头企业，在文化产业扶贫及传统文化传承方面起到了示范作用。2013 年习近平总书记在湖南省十八洞村考察时，首次提出了“精准扶贫”的重要理念。党的十八大以来，脱贫攻坚摆到了治国理政的突出位置。接受国家民委、北京工业设计促进中心的委托，本项目组与酉阳县子月苗族文化传播有限责任公司对接，探讨以服务设计推动精准扶贫的新思路。

1 服务设计与民族传统文化振兴

根据国家统计局数据显示，2017 年，我国服务业增加值为 427 032 亿元，占 GDP 的比重为 51.6%，超过第二产业 11.1 个百分点，成为我国第一大产业，中国进入服务经济时代。服务业的快速增长，并不意味着服务的满意度也随之上升。2005 年，先于我国进入服务经济的西方发达国家曾做过一个调查，发现 80% 的服务企业认为自己提供了最好的服务，然而只有 20% 的用户认同企业提供的服务。服务是形成一个过程并对最终用户具有价值的一系列活动^[1]。强调创造与改善服务体验的服务设计，通过有效地计划和组织服务中涉及的人、物、信息、资金、渠道和组织等的设计活动，能够切实提高用户体验和服务质量。基于服务设计思维和方法，以产品为导向和以服务为导向的企业、机构，通过提供全产业链服务设计或渠道创新服务设计，在产品导向的企业机构中形成强调构建体验、差异竞争的不同战略，在服务导向的企业和机构里形成服务创新、社会创新。通过服务设计来展开 4 个不同方向的创新，见图 1。

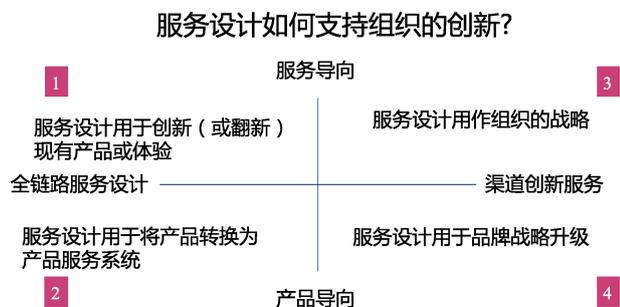


图 1 服务设计支持展开的创新方向

Fig.1 Innovative direction of service design support

自 20 世纪 90 年代以来，服务设计在社会创新方面做了大量研究和实践。在国外，例如瑞典马尔默的

街区生活实验室，开展了提升移民妇女所参与的生产活动(如餐饮、制衣、地毯编织等)价值的项目。在国内，如湖南大学基于地域文化内容知识服务平台与创意设计实践的“新通道”项目，以“文创公益、精准扶贫”为目标，建立了一个基于网络的、国际化的设计与社会创新联盟，参与式地促进了当地文化与产业的创新发展^[2]。又比如四川羌族传统手工艺创意产业助推精准扶贫实践等，由政府主导，地方高校、企业、社会组织等第三方力量共同配合，探索出 3 种产业经营模式，分别是“企业+合作社+基地+贫困户”、“专业合作社+基地+贫困户”和“互助社+贫困户”^[3]。在这些社会创新实践中，“场所”不再是单独存在的某个地方，而是短链网络或者长链网络上的节点，短链网络产生或者再生了本地的社会经济结构，而长链网络则将某个特定的社区与整个世界联系起来。在这个框架里，各种本地的、开放的、同时代的新兴活动正在发生^[4]。通过复兴地方手工艺的社会创新活动，服务设计让小型、本地的民族传统文化在立足本地的同时，也向当代社会开放、互联。

2 酉州苗绣商品交易现状分析

在服务经济时代，单纯以有形的产品逻辑进行竞争的思想已经过期，有形的产品不再是关键问题，关键在于服务^[5]。用户对服务的体验，成为企业竞争的主要手段。服务设计语言中的用户是指，在服务从无到有、执行、完成过程中涉及的一切人或组织，涵盖了整个服务生命周期中可能涉及到的人或组织^[6]。克拉克逊根据相关者群体与企业联系的紧密性，将利益相关者分为首要利益相关者和次要利益相关者^[7]。将没有他们的参与，公司就不可能继续生存的群体称为首要利益相关者；将间接影响企业运作，不与企业发生交易行为，对企业的生存也没有根本性影响的群体称为次要利益相关者。根据克拉克逊的划分，对“酉州苗绣”的利益相关者进行了厘清。其中公司员工和各类消费者为首要利益相关者，政府组织、景区管理机构、社会公益组织等重要利益相关者、外围利益相关者为次要利益相关者，见图 2。

根据首要利益相关者中消费者与企业商品交易的流程，绘制出酉州苗绣用户体验地图，见图 3，定义该公司目前的产品定位和消费者用户画像，分析用户旅程中的需求、痛点，梳理出“酉州苗绣”企业及最终消费者在现有商品交易模式中所面临的问题。

“酉州苗绣”的产品主要分为景区实体店中低端旅游产品，以及部分针对政府介绍客户、广交会贸易的中高端产品。企业前期产品定位主要偏重于旅游产品，近期中高端产品的销售比重增加。消费者大部分是中年人群，以女性为主。该公司拥有线下销售渠道经验，但相对单一的营销模式，使消费者局限在到达

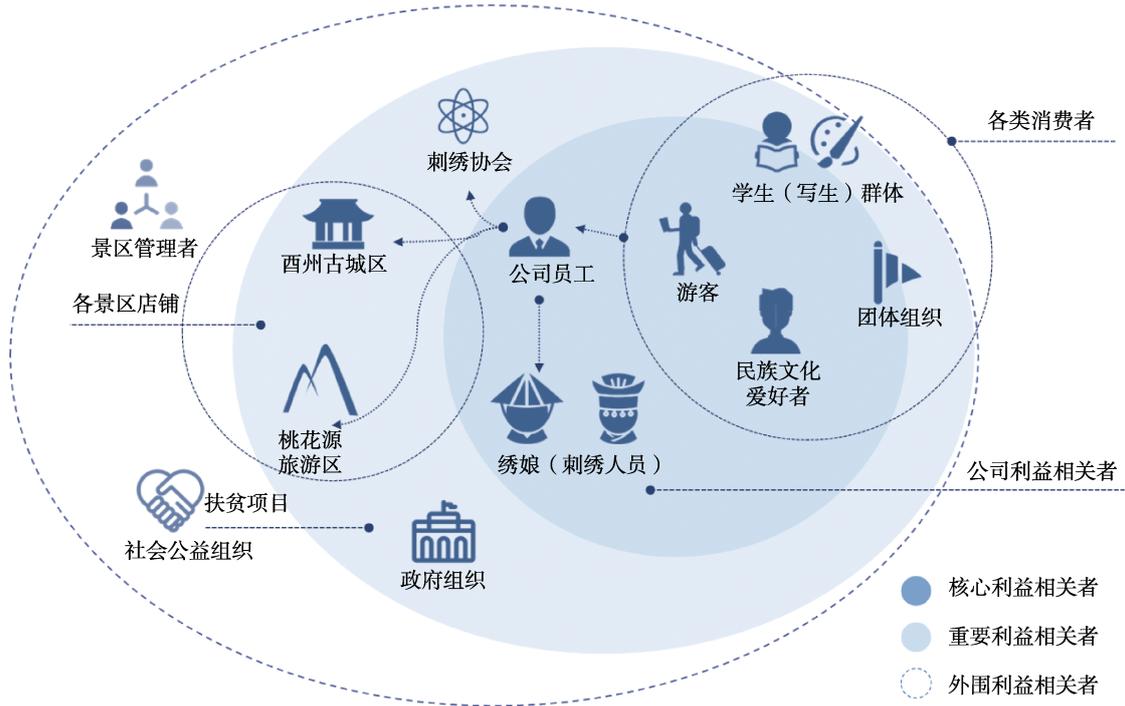


图2 西州苗绣的利益相关人
Fig.2 Stakeholders of Youzhou Miao Embroidery

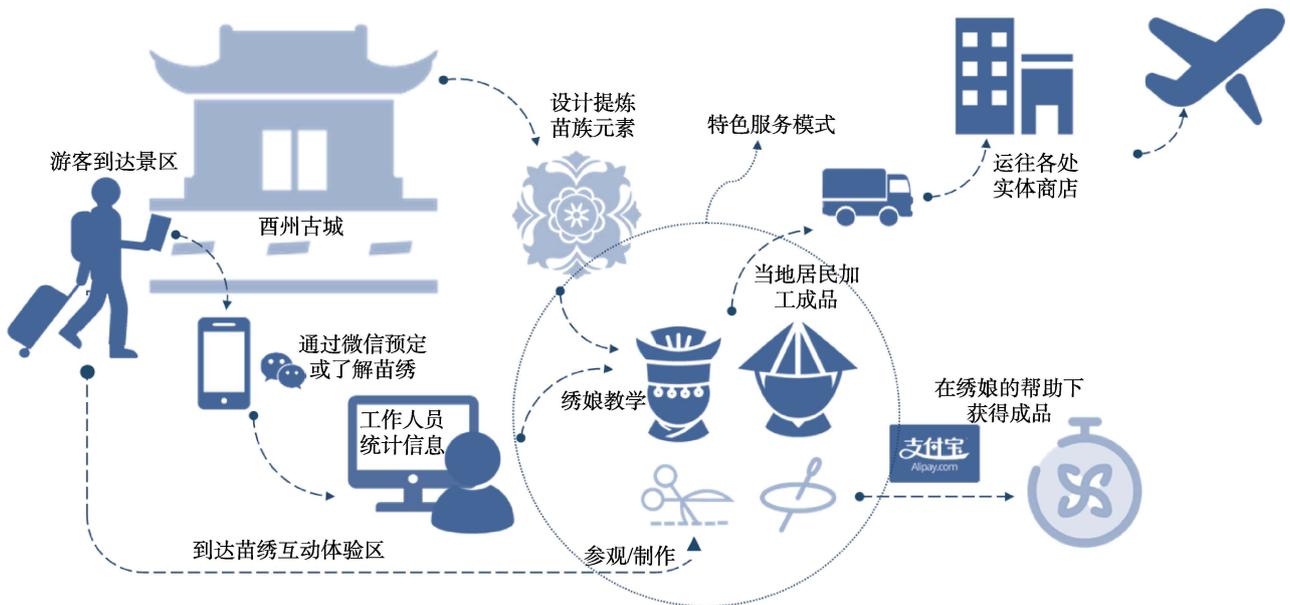


图3 西州苗绣用户体验地图
Fig.3 User experience map of Youzhou Miao Embroidery

实体店的旅游者以及少量政府组织的参观人员、广交会商户等，用户规模不大，企业给予用户的整体消费体验不够，也无法满足不同场景下的用户需求。

通过对企业内部因素和外部因素的 SWOT 分析（见图 4），可以看到，信息时代和服务经济的到来，在互联网与移动互联网环境中成长起来的新一代消费者，给民族企业发展带来了新的机遇。面对电商对实体店冲击的威胁，西州苗绣需要及时地适应与调整。关注消费者的变化，精准定位用户，从用户切入，

抓住当下年轻人对特色民族文化衍生品的关注度逐渐增高的机会，开发与年轻人生活相结合的产品；根据年轻人的消费习惯，拓展开发线上销售，创造更好的、全局化的用户体验，使企业从商品交易向品牌服务转型，从而促使新零售（实体店+互联网）的西州苗绣品牌升级。通过品牌形象整理和 VI 形象优化，提升品牌形象；通过设计微信小程序和 APP，促进品牌数字化升级，打造线上线下融合的新零售模式。

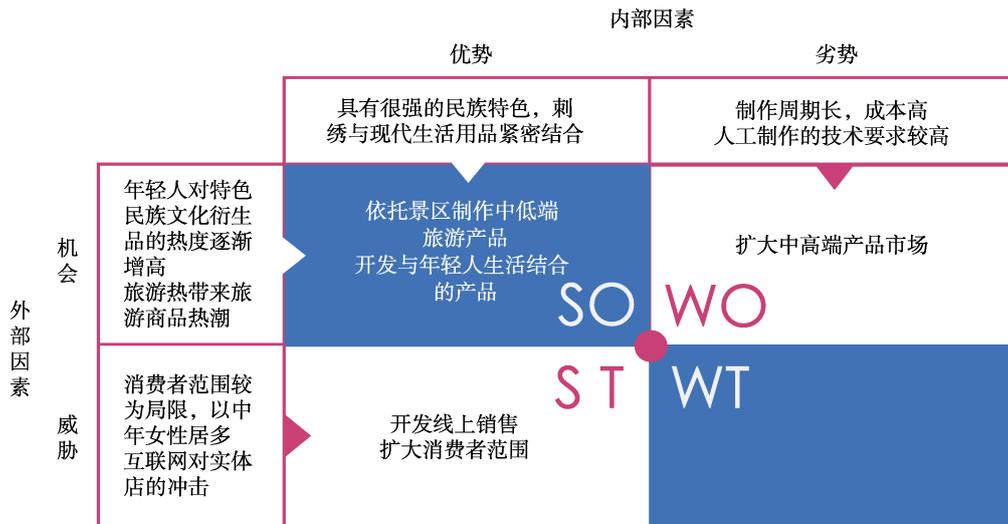


图 4 酉州苗绣现有产品 SWOT 分析
Fig.4 SWOT analysis on existing products of Youzhou Miao Embroidery

3 酉州苗绣品牌形象升级

3.1 现有品牌形象痛点

正如凯文·莱恩·凯勒所言：“品牌形象是社会公众及消费者在长期了解品牌的基础上，形成的对品牌的评价，存在于社会公众消费者的头脑中^[8]。”品牌形象是和联想性网络记忆模型一致的，可以被定义为“消费者记忆中的品牌联想所反映的一个品牌的直觉”^[9]，因此，要让消费者了解企业理念，能够在众多竞争者中辨识和选择品牌，品牌形象识别就显得非常重要。

“酉州苗绣”现有产品 600 余种，划分为时尚苗族刺绣饰品、手工织布与苗绣结合的团扇、手工织布与苗绣相结合的服饰、土家织锦与苗绣结合的家居饰品等 15 大系列产品，产品分类存在划分标准不规范、产品层级混淆的问题。公司依据不同产品类别分别申请注册了“酉州苗绣”、“子月”、“酉州毕兹卡”、“桃绣”、“车田桃源”、“酉州土家绣”、“酉绣”等 15 个企业商标。商标众多，难以形成统一的企业形象，既不能很好地传达企业理念和文化，又不利于消费者对品牌形象的认识和选择，并进而形成品牌粘性，因此，品牌形象升级的首要工作是进行品牌形象整理，构建酉州苗绣品牌系统。

3.2 酉州苗绣品牌系统规划

品牌是一个企业存在与发展的灵魂，代表着企业的竞争力，凝聚着企业的形象，吸引着相对稳定的、忠诚的客户群。打造品牌形象，搭建品牌系统，可以优化企业的经营管理，塑造企业文化；提高企业的信誉及在社会公众或消费者心中的形象，有利于企业适应千变万化的市场环境。

根据自营和与其他品牌合作的不同，对酉阳县子

月苗族文化传播有限公司的产品进行了分类整理，公司独立设计和生产的产品，分别为：双面绣饰品（高档）、旅游饰品（中低档）和土家织锦 3 类。与其他公司合作的产品，分别为家居、箱包、服饰 3 类。在此基础上，进行品牌形象整理，从 15 个已有商标中，选出 3 个商标代表不同档次、不同类别的产品，对品牌系统进行了规划。为了增加品牌辨识度，便于公司理念、产品、民族文化的宣传，公司对外统一品牌形象采用“酉州苗绣”品牌。为细分市场，区别同类型的不同质量水平的苗绣产品，采用品牌统分策略，在主品牌下面设子品牌，高端苗绣产品主打“酉州苗绣”品牌、中低端旅游产品采用“秦绣”品牌，以满足不同层次消费者的需求。此外为了企业未来的发展，将现在与其他品牌合作的产品扩展为自己产品范围的预留空间，采用多品牌策略，以“子月”作为拓展品牌，由此构建起酉州苗绣品牌系统，见图 5。



图 5 酉州苗绣品牌系统规划
Fig.5 Systems organization of Youzhou Miao Embroidery brand

3.3 形象优化提升企业品牌形象

艾克在品牌学名著《创建强势品牌》中，将品牌形象、品牌识别之间的差别总结为：品牌形象，人们如何看待这个品牌；品牌识别，品牌管理者想要人们

如何看待这个品牌^[9]。当企业的定位发生变化时,需进行品牌形象的升级以配合企业整体战略,对该品牌VI形象进行优化以提升品牌形象,见图6。酉州苗绣原定位的消费者主要是旅游者,品牌定位偏中低端产品。近年来随着政府对民族企业的支持,通过学习交流、参加广交会,打开了企业的视野,生产逐渐转向

中高端产品,目标用户转向都市消费群、年轻消费群和传统文化爱好者消费群,企业原品牌形象已不能符合现在企业和消费者的需求。为适应企业经营战略的转变,适合中高档产品定位,满足目标消费者的需求,就需要在原来企业识别形象DNA的基础上进行VI形象优化,提升企业品牌形象。



图6 优化后的酉州苗绣VI形象

Fig.6 Optimized visual identity of Youzhou Miao Embroidery

在原标志月亮、云彩的基础上,新的标志形象以绣绷的圆形为基础元素,增加月亮和如意云纹的灵感意向。整体以月为造型,中间包裹如意云纹的图案。从中国古代如意和云纹中提炼出精炼的线条,流畅、灵动。简洁的造型既符合现代标志的设计趋势,也传递了中国传统文化的内涵。“酉州苗绣”字体采用中国古代行楷书法,贴合刺绣这门古老技艺悠长的流传历史。标准色中的色彩选择,来自传统苗族服饰的色彩搭配。

4 酉州苗绣品牌数字化升级

4.1 线上线下融合的新零售兴起

随着信息时代和服务经济的发展,传统的实体店销售受到了电商强烈的冲击,但近年来,传统电商由于互联网和移动互联网终端的大范围普及,用户增长和流量红利逐渐萎缩,线上线下融合的“新零售”模式发展起来。移动支付、智能终端的普及,促成了消费购物方式的变革和体验升级,消费不再受时间和空间制约,构建起零售业的全渠道生态格局。

新零售,即企业以互联网为依托,通过运用大数据、人工智能等先进技术手段,对商品的生产、流通与销售过程进行升级改造,进而重塑业态结构与生态圈,并对线上服务、线下体验以及现代物流进行深度融合的零售新模式^[10]。新零售的目标用户是“新中产阶级”的80、90后,他们对生活品质有更高要求。相比价格,他们更加看重品质,普遍接受无现金的消费模式,也更加注重在实体店的体验消费。“物美价廉”不能说服新中产,私人定制成趋势,愿意为情怀和精神买单是他们的特点^[11]。“新中产阶级”正是酉州苗绣品牌升级后定位的主要消费群,因此,进行全局体验

的规划设计,是酉州苗绣新零售破局的关键所在。

4.2 品牌数字化升级

传统零售中零售对象往往是有形的产品,而现在新零售的零售内容,已经远远超出有形的产品,而将各种服务、信息甚至文化纳入了零售的圈地范围。而这种服务内容上的创新,也恰好能够在用户价值层面上满足新消费主体的切实需求。酉州苗绣从传统的实体店销售模式,转变为全渠道的服务提供,不仅在于产品本身,而且还在于基于不同用户及消费场景衍生出的定制化的服务,给予消费者更有效的价值。以“新中产阶级”为代表的都市用户消费群、年轻用户消费群、文化用户消费群,他们日常生活和工作越来越线上化、移动化、个性化,高度依赖微信、淘宝等网络工具。同时,消费者更倾向一站式服务,通过少数APP或渠道实现多种需求,因此,为酉州苗绣设计开发APP(见图7)和微信小程序,实现品牌数字化升级。

APP架构从用户的体验出发,设置了发现(含苗绣文化介绍、苗绣艺术欣赏、品牌故事、绣娘介绍、媒体活动)、类别(含各类商品信息)、购物车(方便线上购买商品)、我的(含商品评价、与其他用户在平台上交流)等功能和体验。为消费者在线上浏览、消费、交流提供平台,见图8。

4.3 打造民族企业新零售模式

基于服务设计思维,对品牌升级后的消费者精准定位,以消费者为核心逆向驱动供应链,推动民族企业从商品交易向品牌服务转型。通过手机APP和微信小程序,以及线下的实体店,构建起酉州苗绣新零售(实体店+互联网)的服务系统(见图9),实现西



图 7 酉州苗绣 APP
Fig.7 Youzhou Miao Embroidery APP



图 8 酉州苗绣 APP 架构
Fig.8 APP framework of Youzhou Miao Embroidery



图 9 酉州苗绣（实体店+互联网）新零售服务系统
Fig.9 New retail service system of Youzhou Miao Embroidery (physical + internet store)

州苗绣品牌全方位数字化升级。

通过打造个性化产品线上线下联动，一方面让酉州苗绣实体门店互联网化，线上线下终端有机结合；

另一方面，实现用户体验升级，用户既可以到实体店参观传统刺绣精品，学习刺绣工艺，选择定制产品，又可以在网上了解苗族文化，欣赏刺绣精品，个性化

定制产品,进行购买和评价。线上线下的体验整合远远大于纯粹的产品销售。同时,互联网还可以帮助企

业积累用户数据,深入挖掘用户价值,为提升服务提供指导,品牌升级后西州苗绣新零售服务蓝图,见图10。

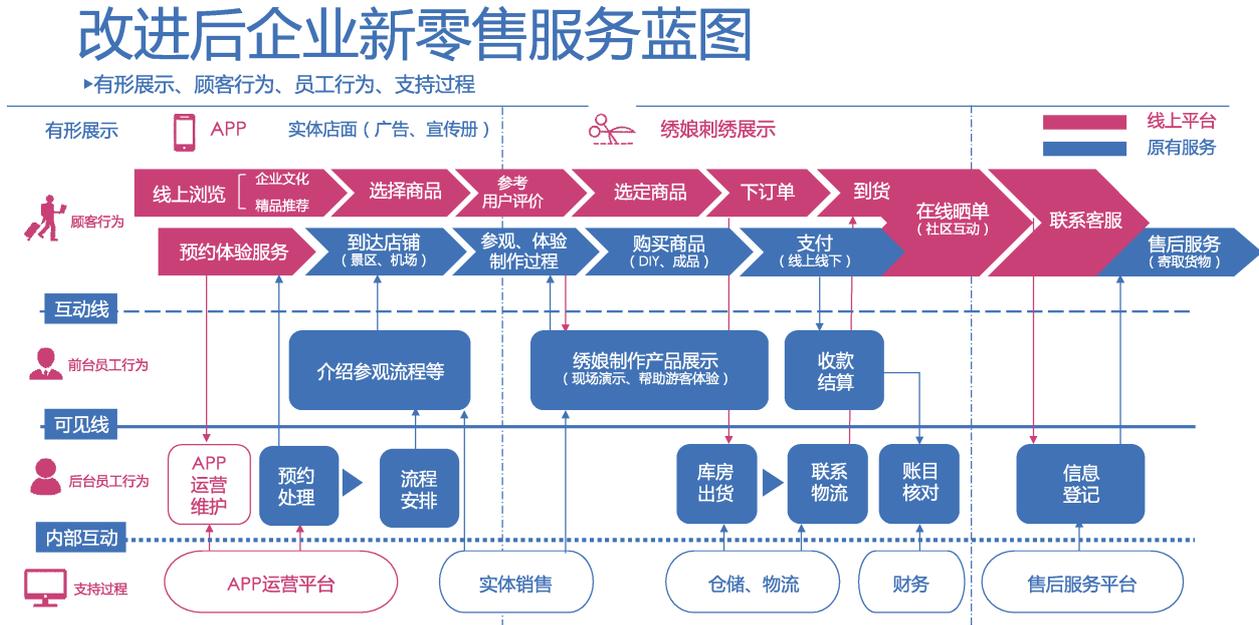


图10 品牌升级后西州苗绣新零售服务蓝图
Fig.10 New retail service blueprint after brand upgrading

5 结语

数字化时代日新月异,用户的需求也在不断变化。通过基于服务设计思维的西州苗绣品牌升级研究,挖掘和吸引年轻消费群,站在用户角度规划产品战略,以服务设计推动民族品牌全方位数字化升级,探索民族企业在服务经济时代转型新零售的服务模式。希望通过互联网带动线下实体店企业,优化供应链实现转型升级;扩大民族企业的生产、销售规模,使西州苗绣这样的民族企业,能够容纳更多贫困地区的留守妇女和残疾人就业,授人以渔,精准扶贫,助力少数民族地区经济发展。

参考文献:

- [1] SAFFER D. Designing for Interaction: Creating Smart Applications and Clever Devices[M]. Berkeley: New Riders, 2007.
- [2] 张军, 季铁. 基于地域文化内容的知识服务平台与创意设计实践——湖南大学新通道社会创新系列研究[M]. 北京: 电子工业出版社, 2016.
ZHANG Jun, JI Tie. Knowledge Service Platform and Creative Design Practice Based on Regional Cultural Content: Research on Social Innovation of New Channel in Hunan University[M]. Beijing: Publishing House of Electronics Industry, 2016.
- [3] 黄姝彦, 岑华. 精准扶贫战略下羌族文化创意产品开发研究[J]. 包装工程, 2018, 39(10): 28—33.
HUANG Shu-yan, CEN Hua. Creative Industry Development of Qiang Ethnic Minority under the Targeted Poverty Alleviation Strate[J]. Packaging Engineering,

2018, 39(10): 28—33.

- [4] MANZINI E. Design, When Everybody Designs: an Introduction to Design for Social Innovation[M]. Cambridge: The MIT Press, 2015.
- [5] 罗仕鉴, 胡一. 服务设计驱动下的模式创新[J]. 包装工程, 2015, 36(12): 2.
LUO Shi-jian, HU Yi. Model Innovation Driven by Service Design[J]. Packaging Engineering, 2015, 36(12): 2.
- [6] 陈嘉嘉. 服务设计——界定·语言·工具[M]. 南京: 江苏凤凰美术出版社, 2016.
CHEN Jia-jia. Service Design: Definition, Language, Tools [M]. Nanjing: Jiangsu Phoenix Fine Arts Publish, 2016.
- [7] CLARKSON M. A Risk-based Model of Stakeholder Theory[C]//Proceedings of the Toronto Conference on Stakeholder Theory, Center for Corporate Social Performance and Ethics. Toronto: University of Toronto, 1994.
- [8] 凯文·莱恩·凯勒. 战略品牌管理[M]. 第4版. 北京: 中国人民大学出版社, 2014.
KELLER K L. Strategic Brand Management[M]. 4th Edition. Beijing: China Renmin University Press, 2014.
- [9] AAKER D. Building Strong Brands[M]. New York: The Free Press, 1996.
- [10] 杜睿云, 蒋侃. 新零售: 内涵、发展动因与关键问题[J]. 价格理论与实践, 2017(2): 139—141.
DU Rui-yun, JIANG Kan. New Retailing: Connotation, Development Impetus and Key Problems[J]. Price Theory & Practice, 2017(2): 139—141.
- [11] 电子商务研究中心. 2018年新零售行业发展趋势研究报告[EB/OL]. (2018-03-29) [2018-05-14]. <http://www.100ec.cn/detail--6442878.html>.
E-Business Research Center. Research Report on the Development Trend of New Retail Industry in 2018 [EB/OL]. (2018-03-29) [2018-05-14]. <http://www.100ec.cn/detail--6442878.html>.