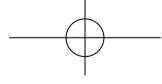


- 5.1 服务触点
 - 5.2 服务蓝图
 - 5.3 用户体验地图
 - 5.4 用户体验地图研究
 - 5.5 研究与发现
 - 5.6 商业竞品分析
 - 5.7 用户画像
- 案例研究 A：百越服志·金秀瑶服
课堂练习与讨论 A
- 案例研究 B：无人智慧酒店
课堂练习与讨论 B
- 课后思考与实践

第 5 课 服务需求与分析

服务设计师需要观察和解读用户行为，并且将需求转化为潜在的服务产品。其中，服务流程中的“触点”就是服务对象（客户、用户）和服务提供者（服务商）在行为上相互接触的地方。通过对触点的选取和设计，可以提供给消费者最好的体验。本课的重点在于阐释服务设计的方法，如服务触点、服务蓝图和用户体验地图等知识。对于设计师来说，具体的、可视化的、可触摸（交互）的流程设计是提升用户体验的关键。





5.1 服务触点

服务设计关注人与服务系统的交互关系并从中改进或创新服务体验。具体的、可视化的、可触摸的流程是服务设计思维的核心。服务设计研究学者、科隆国际设计学院教授布瑞杰特·玛吉尔认为：服务设计师的主要工作是对设计方案进行视觉化。他们需要观察和解读用户的需求和行为，并且将它们转化为潜在的服务产品。例如，汽车属于“出行服务”，手机属于“通信服务”，购买和后期的增值服务是环环相扣的生态设计。因此，任何一种产品都带有服务触点的属性。触点就是服务对象（客户、用户）和服务提供者（服务商）在行为上相互接触的地方，如商场的服务前台、手机购物的流程等。通过对触点的选取和设计，可以提供给消费者最好的体验。为了将服务触点和用户行为视觉化，2002年英国 LiveWork 服务设计咨询公司首次提出了用户体验地图和服务触点的分析方法。用户体验地图又称用户（顾客）旅程地图，是一种用于描述用户对产品/服务体验的模型（见图 5-1）。它主要借助描绘用户行为轨迹的地图来呈现用户从 A 点到 B 点一步步实现目标或满足需求的过程。通过对服务流程中的触点进行研究，可以发现用户的消费习惯、消费心理和消费行为。同时，触点不仅是服务环节的关键点，而且也是用户的痛点，触点分析往往可以提供改善服务的思路、方案和设想。



图 5-1 用户体验地图是一种用于描述用户轨迹和体验的模型

用户体验地图可拆分为 3 个部分：任务分析、用户行为构建、产品体验分析。首先需要分解用户在使用过程中的任务流程，找出触点；再逐步建立用户行为模型，进一步描述交互过程中的问题；最后结合产品所提供的服务，比较产品使用过程在哪些地方未能满足用户预期和在哪些地方体验良好。以旅客出行服务为例，其行为顺序为：查询和计划→挑选机票服务机构→订票→订票后出行前→出行或计划变更→出行后。这个过程涉及一系列前后衔接的轨迹和服务触点（见图 5-2），用图形化方式对这些轨迹和触点进行记录、整理和表现成为服务设计最重要的用户研究依据，也是产品制胜的法宝。

服务触点的类型包括线下的、线上的和情感的。以用户购物的轨迹为例（见图 5-3），彩条为事件发生的时间轴，代表用户购物从想法到实施完成的全部时间。图中的 S 形曲线是用户体验地图，具体标示了从线上到线下的所有行为触点。彩条的下方为线下（物理的）行为触点，彩条上方为线上（数字的）行为触点，这个旅程经历了从虚拟购物到实体购物再回到

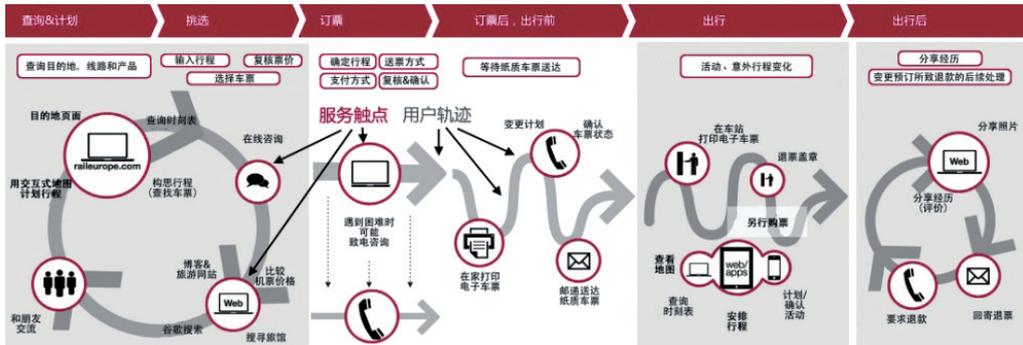


图 5-2 旅客出行服务前后衔接的轨迹和服务触点

网络分享的过程。可以假设有一个购买洗衣机的家庭主妇,从需求(欲望)开始,经历了计划、浏览和搜索,包括广告的潜移默化、货比三家(酝酿),最后确定购买的网络旅程;接下来是实体购物旅程,如和销售员、前台、收款、客服中心、安装调试工程师的交互;最后是以会员的身份完成售后服务评价和会员分享等。该过程就是典型的用户体验地图。

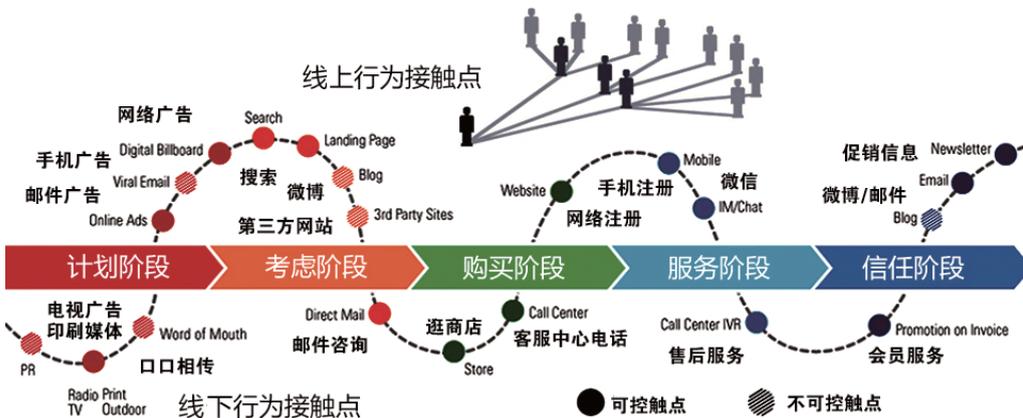


图 5-3 用户购物体验地图中的物理和数字触点

在网络购物过程中,顾客在手机、平板电脑或桌面电脑的数字界面中完成的行为(无论是鼠标点击还是触屏交互)都是线上触点,交互设计师大部分工作都是在这个范围内的。实体购物流程意味着从线上到线下,涉及店面环境、服务员、购物流程、售后服务……这些都是实体服务的触点,也就是人与人的互动环节。这也是情感接触发生的地方。情感触点也称为人际接触点。例如快捷酒店通过提供细致的服务以及对卫生间、盥洗室和洗浴房间的服务设计,能够使旅客感受到贴心、舒心和温馨,也就留下了深刻的记忆(见图 5-4)。情感触点是顾客记忆的重要部分,也是用户体验地图最后阶段(信任阶段)的核心。对优质服务的体验是用户再次光顾和分享点赞的基础,而反面的体验则会使得用户懊悔不已。如果用户发帖传播自己的坎坷经历,还会导致舆论关注。在国内,无论是青岛的天价大虾(宰客)还是云南旅游的强制消费(导游违规),都对当地的旅游形象造成了负面影响。因此,线下的服务设计更琐碎、更困难,也更重要。如果说交互设计是一个点,那么服务设计就是一个面,包括空间、用户、技术及媒体(界面)等元素的综合。好的服务不仅来自用户需求,也来自设计师的不断探索和为用户提供更好体验的动机。

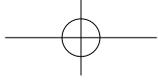


图 5-4 卫生间、盥洗室和洗浴房间的服务设计可增强用户体验

5.2 服务蓝图

从“连接人与信息”到“连接人与服务”，用户体验在产品设计中扮演着越来越重要的角色。那么如何精准地优化服务体验？如何捕捉到遍布产品和服务流程中的每个用户体验痛点？为解决这个棘手的问题，20世纪80年代美国金融家兰·肖斯塔克将工业设计、管理学和计算机图形学等知识应用到服务设计方面，发明了服务蓝图（SBP，见图5-5）。服务蓝图通过可视化、透明化的方式来描述顾客行为、前台员工行为、后台员工行为和支持过程。顾客行为是顾客在购买和消费过程中的步骤、选择、行动和互动。与顾客行为平行的部分是服

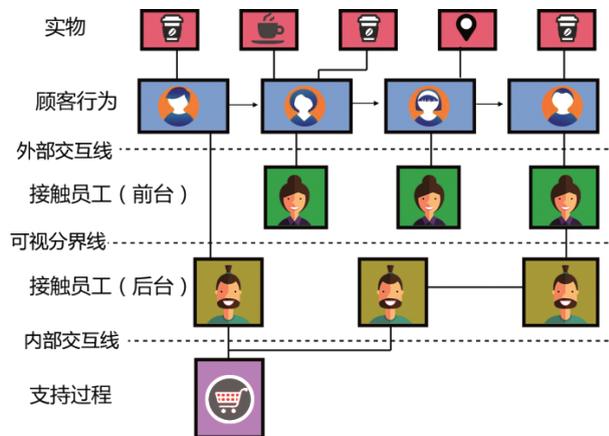


图 5-5 服务蓝图包括顾客行为、前台员工行为、后台员工行为和支持过程

务人员行为，包括前台和后台员工（如饭店的厨师）。前台和后台员工之间有一条可视分界线，把顾客能看到的服务与顾客看不到的服务分开。例如，在医疗诊断时，医生既进行诊断和回答病人问题的可视或前台工作，也进行事先阅读病历、事后记录病情的不可视或后台工作。服务蓝图中的支持过程包括内部服务和后勤系统，如餐厅的后厨和采购、管理机构。服务蓝图中的外部互动线表示顾客与服务方的交互。垂直线表明顾客开始与服务方接触。内部互动线用于区分服务员和其他员工（如采购经理）。如果垂直线穿过内部互动线，就表示发生了内部接触（如顾客直接到厨房接触厨师的行为）。服务蓝图的最上面是服务的有形展示（如购买产品、点餐或将车开入停车场）。

相比用户体验地图，服务蓝图更具体，涉及的因素更全面、更准确。服务往往涉及一连串的互动行为。以旅店住宿为例，典型的顾客行为可以拆解为网上搜索、选房、下订单、网银支付、前台确认、付押金、住店、清洁服务、退房、退押金、开具发票等，可能还包括残疾人（轮椅）、会员、取消订单、换房、提前退房、餐饮、叫车、娱乐和投诉等更多的服务环节。因此，服务蓝图可以让隐形的服务变得可视化。例如，酒店的清洁服务属于隐性服务（清洁时旅客往往不在房间内），但在欧美很多酒店中，服务员清洁旅客房间时备有各种小礼品（见图 5-6），让住客在惊喜中把无形的服务（清洁）转化为有形的温馨记忆。



图 5-6 欧美很多酒店在清洁旅客房间时为住客准备的小礼品

服务蓝图不仅可以描述服务提供过程、服务行为、员工和顾客角色以及服务证据等来直观地展示整个用户体验的过程，还可以全面体现整个流程中的用户体验过程，从而使设计者更好地改善服务设计。例如，美国麦当劳餐厅是大型的连锁快餐集团，主要售卖汉堡包、薯条、炸鸡、汽水和沙拉等。作为餐饮业巨头，麦当劳服务蓝图的控制点在 4 个方面：质量（quality）、服务（service）、清洁（cleanliness）和价值（value），即 QSCV 原则。通过麦当劳餐厅的服务蓝图（见图 5-7）可以看出，从顾客进门到顾客离开的一系列连续性服务都体现了该餐厅的服务效率。前台服务和后台服务分工明确，餐厅支持过程严谨流畅。但就餐者的用户体验是否就很完善呢？图中的红色、绿色和黄色圆点分别代表了在服务的不同环节可以进一步改善用户体验的方式。例如，在就餐者排队等待的过程中，时间被浪费了。如果借鉴海底捞的服务模式，则可以通过一系列的排队附加服务来减轻就餐者等待时烦躁、焦虑的情绪。

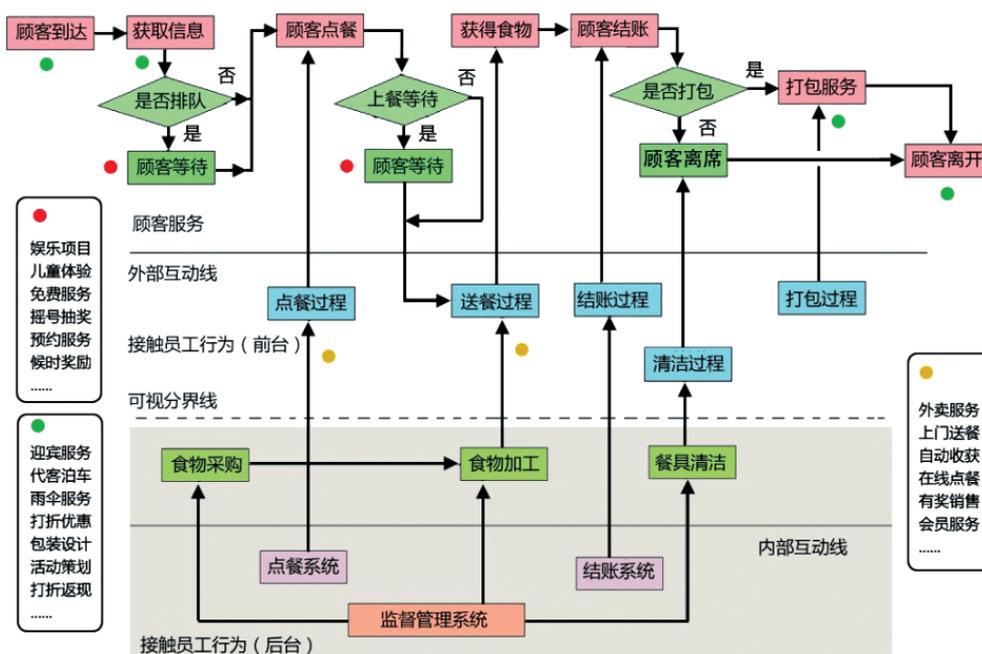


图 5-7 麦当劳餐厅的服务蓝图

服务蓝图是服务设计中使用最广泛的一个工具。它可以展示服务流程、服务环境以及顾客、雇员、后台等服务中的要素。服务蓝图不仅是服务流程中的顾客和企业行为的参考，也成为改善服务的参考，其意义在于：①提供一个全局性视角来把握用户需求；②外部互动线阐明了客户与员工的“接触点”，这是顾客行为分析的依据；③可视分界线说明了服务具有可见性和不可见性；④内部互动线显示了部门之间的界面，它可加强持续不断的质量改进；⑤该蓝图为计算企业服务成本和收入提供依据；⑥为实现外部营销和内部营销构建合理的基础，有利于选择沟通的渠道；⑦提供一种质量管理途径，可以快速识别和分析服务环节的问题。

2014年，英特尔公司专门举办了一个创新设计工作坊，向参加该工作坊的研究生介绍创新设计的思维方法。其中的一个创意项目是“如何通过智能产品和物联网来改善生态环境”，研究生小组在导师的指导下，设计了一个类似龙猫的桌面智能玩具——科比（见图5-8）。这个小家伙能够“吃掉”用户每次去超市购物的收据，并且通过扫描计算其中各商品的碳排放量。这些数据可以显示在智能手机上，使得大家可以有意识地多购买低碳产品。顾客还可以把自己的碳足迹或碳记录通过政府的税务部门进行交易，一些低碳生活的人（如素食主义者）可以把他们每年用不完的碳指标作为信用额度转给高碳生活（如喜欢奢侈品、大排量汽车）的人士，从而获得政府的退税鼓励。这个涉及多项服务的智能产品需要一个清晰的服务流程来展示，而该小组给出的服务蓝图（见图5-9）通过一个虚拟用户的行为链，即“信息获取→购买→试用→持续关注→服务完成”的流程，将顾客、前台与后台服务行为清晰地展示在地图上。最重要的是，该服务蓝图还将涉及的各种隐性服务，如政府退税、碳交易、物联网支持的碳足迹计算、手机App和个人碳信用额度等，都通过后台的形式呈现出来，形成了从产品（科比）到服务（低碳生活）的整体生态圈。

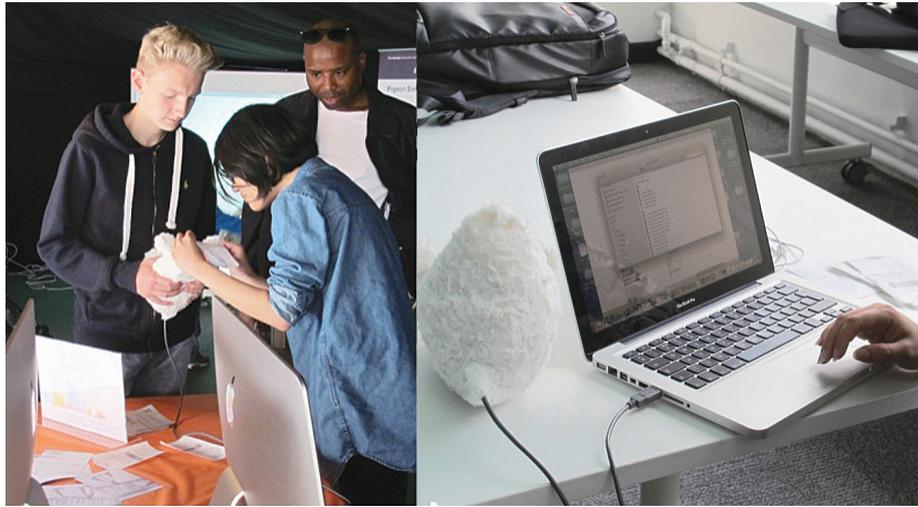


图 5-8 类似龙猫的桌面智能玩具科比可以计算碳排放量

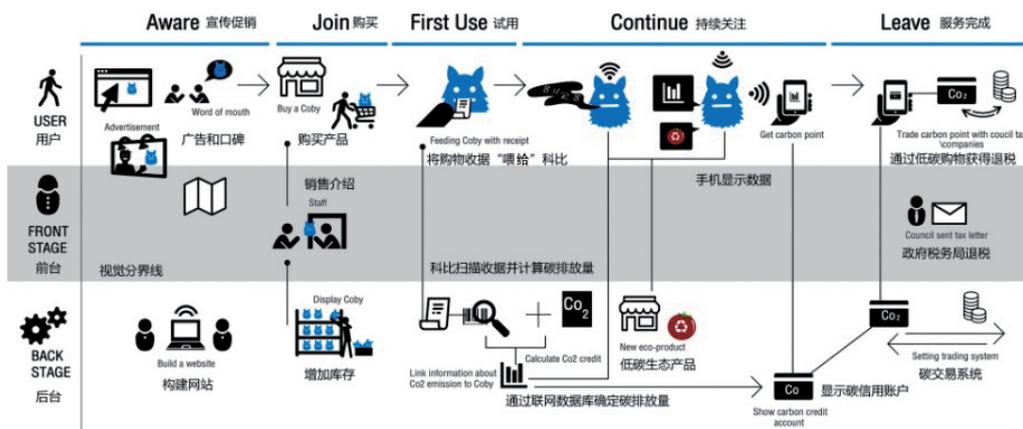


图 5-9 以智能玩具为基础的个人低碳生活服务蓝图

5.3 用户体验地图

用户体验地图和服务蓝图的思想一样，该地图也是将服务过程中的用户需求和体验通过可视化流程图的形式来展示。但是和服务蓝图不同的是，该地图最关注的是用户的行为触点以及顾客的心理感受，由此反映出服务过程中用户的痛点并提出改进措施。该地图通过 4 个步骤发现用户需求并设计创新服务（见图 5-10）：①通过行为触点和各种媒介或设备（如网络媒体、手机等）来研究用户行为；②综合各种研究数据绘制行为地图；③建立可视化的流程故事来理解和感受顾客的体验；④利用行为地图来设计更好的服务。触点是指人与人（如顾客与服务员）、人与设备（如手机、ATM、汽车等）的交互时刻。例如启动汽车涉及“遥控开门→接触方向盘→踩住离合器→点火→松开离合器给油→从后视镜观察→挂挡倒车（出库）→换挡给油→按喇叭上路”的一系列人车触点（含手、眼、脚和耳朵的配合）。行为触点的特征是时空明确、前后连贯、目的性强。绘制用户体验地图的 4 个步骤是绘图、记录、

分析和创意（见图 5-11）。



图 5-10 通过 4 个步骤发现用户需求并设计创新服务

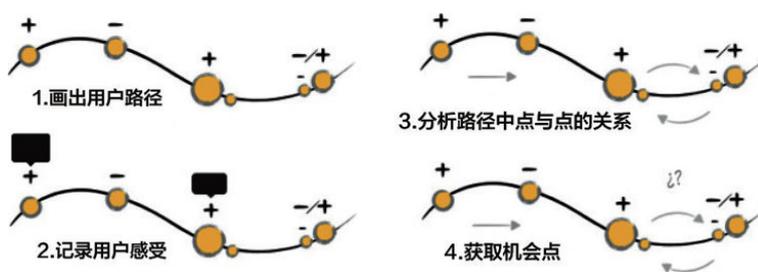


图 5-11 采用 4 个步骤完成用户体验地图

用户体验地图可以为服务设计体验提供生动清晰的视觉表现，让设计师更全面地了解整个项目的情况。很多关键触点都能在用户体验地图上一目了然。用户体验地图可以清楚地展示出每个关键触点的人、行为和情绪，从而更容易了解到哪些地方做得不错和哪些地方还有创新的空间。定义触点可以有很多方式，包括观察法、访谈法、录音法、问卷法等。定义好触点后，可以把触点写在纸上，并且用时间连线的方式把触点之间的关系理清。图 5-12 就是一个共享单车的服务旅程分析图，横线是时间轴，上面有触点、问题点（绿色）和风险点（橘

共享单车的用户体验地图

以 ofo 共享单车为例：无GPS跟踪，日订单量超过1000万辆，损毁丢失率5%

收益 = (押金 + 小时租金) - (单车成本 + 运营成本 + 损耗成本)

押金收益 = 投放单车量 × 每辆车服务用户数 × 每个用户押金额

= 1 000 000 辆 × 5 人/辆 × 100 元/人

= 500 000 000 元

日租金收益 = 每订单租金 × 日订单量

= 1 元/单 × 10 000 000 单

= 10 000 000 元

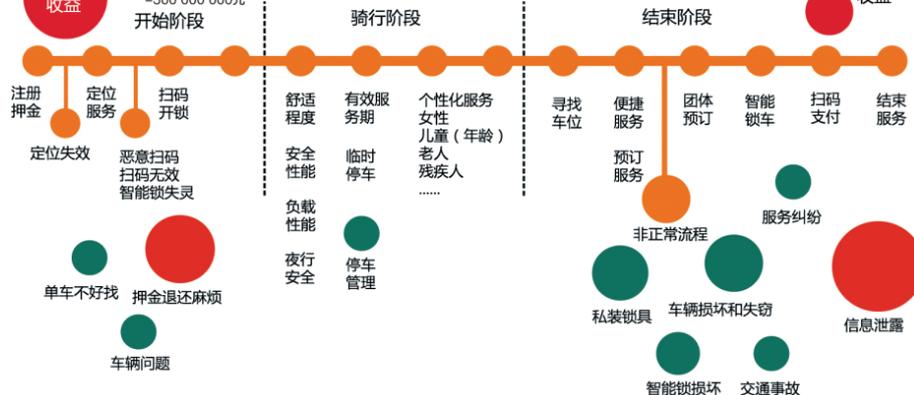


图 5-12 共享单车的用户体验地图

红色)。该图还提供了共享单车的收益和商业模式。共享单车的用户体验地图还可以更详细，可以在触点上补充一些必要的说明，如人物、交互事件、用户感受（情绪）等。由于触点是基于场景和人物的，因此用户体验地图的场景需要描述清楚，人物也可以用角色模型或用户画像来描述，在图上还可以针对各个触点的问题给出相应的解决方案（见图 5-13）。

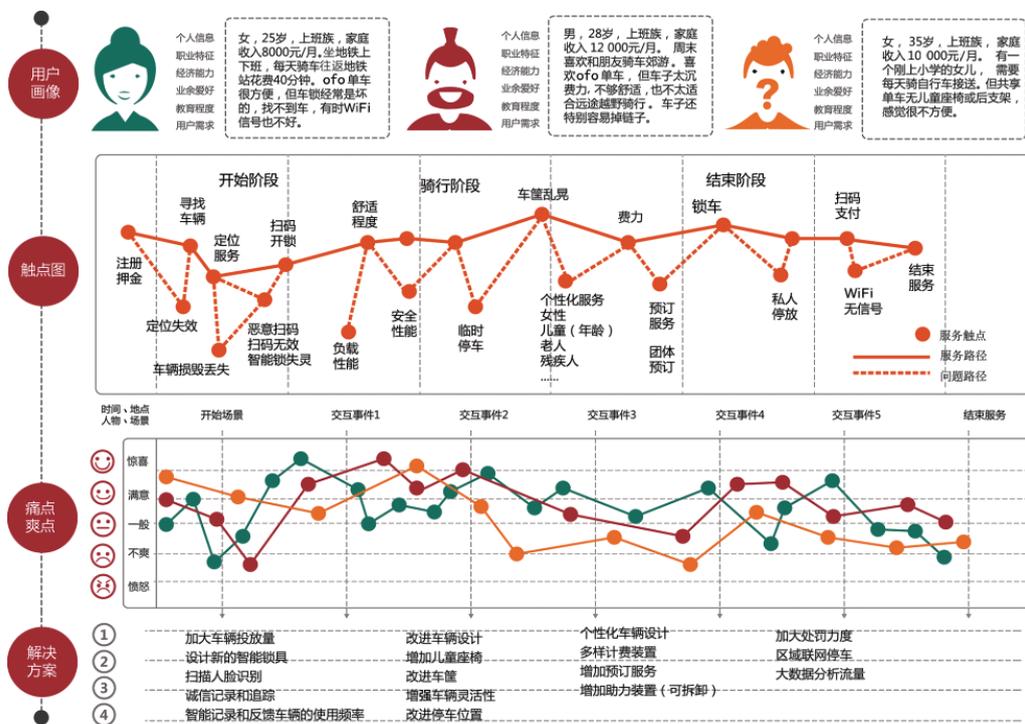
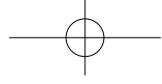


图 5-13 更详细的共享单车用户体验地图

例如，位于贵州黎平的铜关村四周大山环绕，共有居民 460 户，1863 人，侗族占 93%。和全国很多贫困地区一样，铜关村青壮年普遍外出打工，只有留守儿童及老人。但铜关村还有一项特殊之处，即这里是世界非物质文化遗产侗族大歌的发祥地之一，因此，铜关村有着“侗歌之乡”的美誉。2015 年，腾讯 CDC 公益团队深入铜关村，为当地发展旅游进行服务设计（见图 5-14）。该团队借助智能手机、微信和 App 设计，将旅游、短租、博物馆、社区服务、品



图 5-14 腾讯团队为铜关村旅游所做的用户体验地图



服务设计概论：创新实践十二课（第2版）

牌设计、旅游品开发等融合在一起。在短租服务设计中，设计师深入现场，悉心感受，将旅游前、旅游中和旅程结束的所有触点都标示在一张图上（见图 5-15）。为表现游客“从订房到入住”和“从确定旅程到开始游览”的全部服务环节，该团队用了两个相互对应的用户体验地图来呈现顾客和服务提供方（旅行社）的不同行为轨迹。

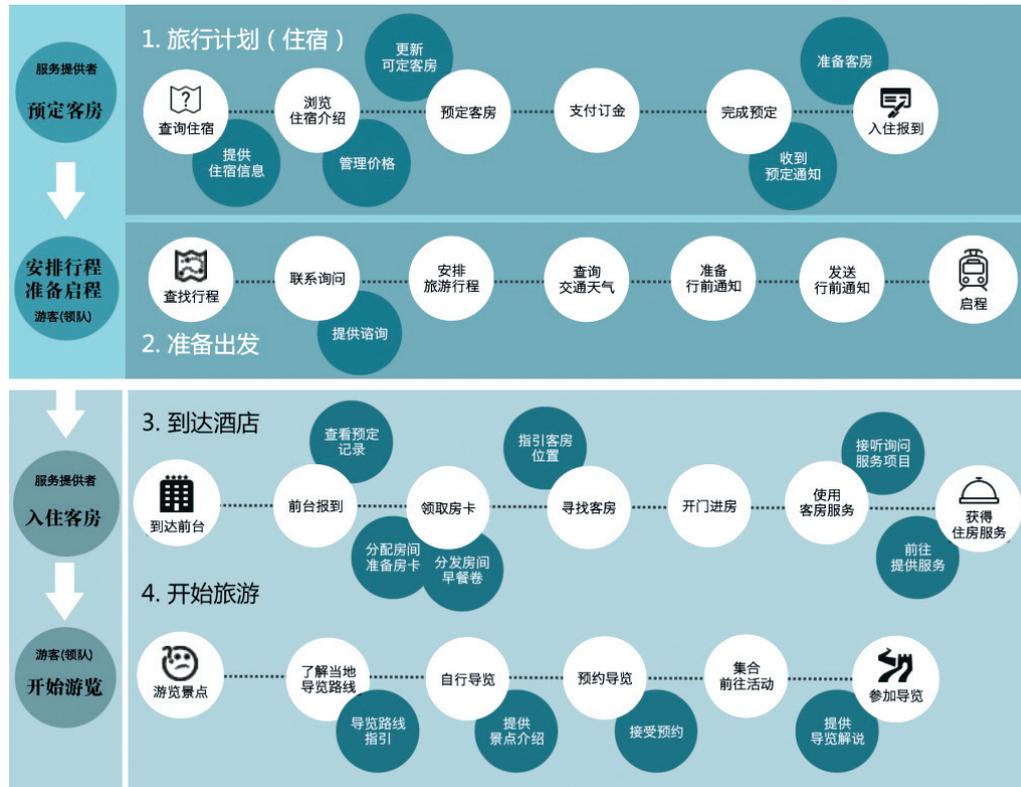


图 5-15 游客的全部服务触点

绘制用户体验地图的最终目的是改善服务，即通过地图分析出服务系统中的行为触点和问题点，分析影响用户服务体验的关键所在，如游客对乡村旅店房间设施和清洁服务的担心、对景点服务和价格的疑虑等。因此，腾讯 CDC 团队的设计师通过亲身体会，将这些问题点一一标示在用户体验地图中（见图 5-16），并且从游客和旅行社的不同视角探索问题的产生原因和改进方法，将用户体验地图的作用落到实处。

用户体验地图广泛用于医疗服务、金融服务和电子商务等领域，可以帮助设计师分析和描述产品（设备）或者机构（旅行社、医院、银行等）在与顾客的交流过程中所发生的故事。地图的核心是在特定的时间段（如从 A 点到 B 点）建立顾客目标行为模式。该流程图可以将顾客、服务方、利益相关方等不同的对象纳入系统，由此可以整体呈现服务过程的全貌，并且进一步通过问题点或失败点的分析来改善服务机制。用户体验地图的最大优点就是服务的可视化和系统化。因此，包括百度、腾讯、阿里巴巴等在内的知名 IT 企业都用这个工具进行用户研究和系统设计。