

体验设计

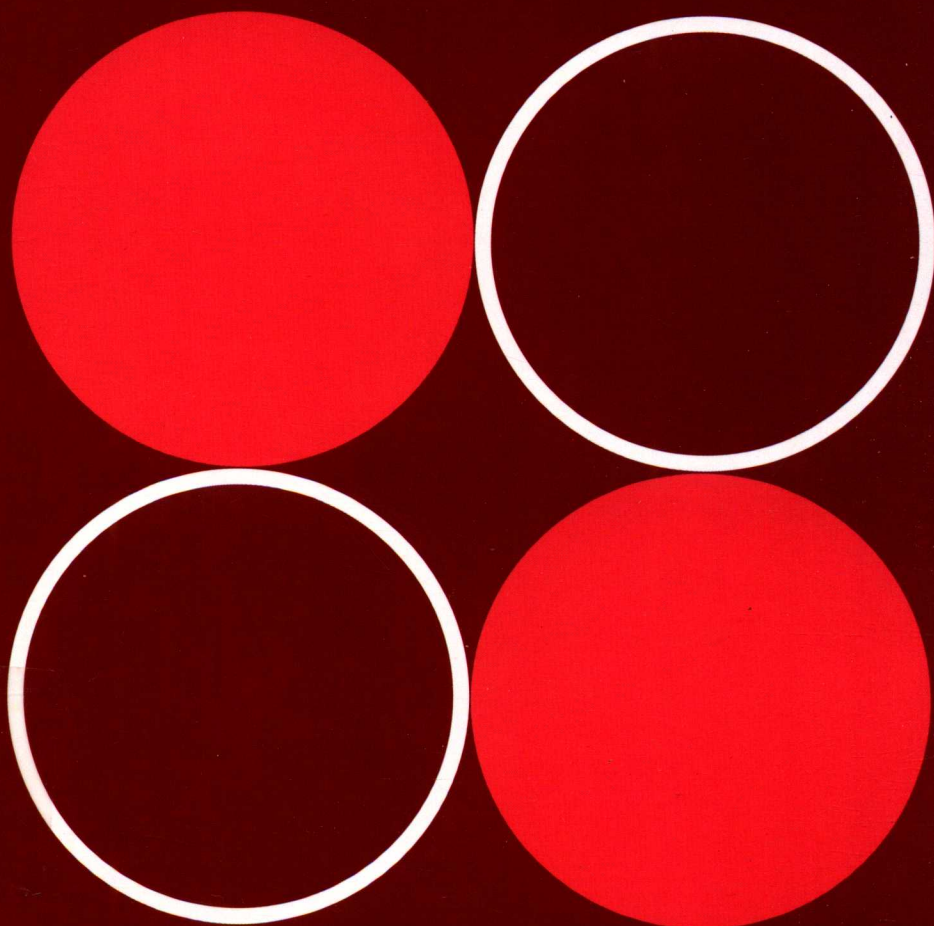
一个整合品牌、体验与价值的框架

Experience Design

A Framework for Integrating Brand, Experience, and Value

[美] Patrick Newbery, Kevin Farnham 著

邹其昌 全行 译



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

体验设计

一个整合品牌、体验与价值的框架

Experience Design

A Framework for Integrating Brand, Experience, and Value

[美] Patrick Newbery, Kevin Farnham 著

邹其昌 全行 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京•BEIJING

内容简介

本书分别从语境、工具和方法论的角度,为我们整合、阐述了紧密联系着品牌、体验与价值三者的体验设计,阐述了如何在商业当中运用体验设计,以吸引更多用户的眼球,并让用户在其购买周期里为企业贡献更多价值,帮助企业在客户的整体购买周期里提升用户体验。本书为设计者和企业主同时提供一种工具,使得团队合作更有效率,更注重提高用户体验,同时还从企业和用户的角度分别提供了关于体验设计的思考和交流框架。

本书是联系商业与设计的纽带,同时适合企业领导者和设计从业者阅读,特别为同时拥有商业头脑和设计头脑的设计师提供一种新的思路或者工具。用户研究人员、用户体验从业人员,可用性行业从业人员、交互设计师、设计师、咨询师、培训师、企业管理者、学生读者、设计爱好者和商业爱好者,均可从中获得不一样的视角和感悟。

Experience Design: A Framework for Integrating Brand, Experience, and Value, Patrick Newbery and Kevin Farnham. 9781118609637

Copyright © 2013 by John Wiley & Sons, Inc., Indianapolis, Indiana

All rights reserved. This translation published under license.

No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc. Copies of this book sold without a Wiley sticker on the back cover are unauthorized and illegal.

本书简体中文版专有翻译出版权由美国John Wiley & Sons, Inc.公司授予电子工业出版社。未经许可,不得以任何手段和形式复制或抄袭本书内容。

本书封底贴有John Wiley & Sons, Inc. 防伪标签,无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字:01-2015-5069

图书在版编目(CIP)数据

体验设计:一个整合品牌、体验与价值的框架/(美)帕特里克·纽伯里(Patrick Newbery),
(美)柯文·法恩汉姆(Kevin Farnham)著;邹其昌,全行译.—北京:电子工业出版社,2017.8
书名原文:Experience Design: A Framework for Integrating Brand, Experience, and Value
ISBN 978-7-121-31929-7

I. ①体… II. ①帕… ②柯… ③邹… ④全… III. ①产品设计 IV. ①TB472

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第133732号

责任编辑:孙学瑛

印 刷:中国电影出版社印刷厂

装 订:三河市华成印务有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编:100036

开 本:720×1000 1/16 印张:17.5 字数:282千字

版 次:2017年8月第1版

印 次:2017年8月第1次印刷

定 价:69.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至zltts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式:010-51260888-819, faq@phei.com.cn。

目 录

第一部分

第一章

第二章

第三章

第四章

第二部分

第五章

第六章

第七章

第八章

第三部分

第九章

第十章

导论	1
语境	17
设计思考	22
商业思考	52
关于改变的思考	68
体验设计思考	84
框架与工具	113
品牌框架与工具	118
产品 / 服务框架与工具	134
客户旅程框架	172
集中整合	208
进一步行动	215
让商业来践行体验设计	220
与供应商的合作	242
结语	259
参考文献	263
致谢	271

导 论

在过去的几十年中，商业领域发生了不可思议的变化。科学技术的发展和全球化的推进使得整个世界成为一个市场。曾经坚如磐石的产业其根基正在被迅速瓦解，而新兴企业虽然没有公认的盈利模式，却获得了数以百万美元的估值。可供消费者选择的范围越来越大，同时，一些企业采取了联合兼并的战略来保证自己可以继续满足客户需求，并为股东们带来回报收益。

这引发了一些问题：人们在商业上如何自处？你又在商业上如何自处？或者对于我们大多数人更合适的问题是：我们工作的公司在商业上如何自处？大多数人都处于为别人——我们的客户创造价值的过程之中。我们创造出他们愿意花钱交换的价值，并通过制定比生产成本更高的价格来维持商业的运转。

价值，注定是不对称的。《韦氏大词典》中这样定义“价值”：“价值是一种公平的回报，或是为交换某物而付出的等量货物、服务、金钱。”这个定义表明了一个固有规律，那就是交易的一方拥有另一方期望得到的东西。这是基本的不对称现象。但在很多情况下，在信息中还有更深层的不对称。有的人会做其他人不会做的事；有的人运用知识生产其他人所需的产品和服务，而且其他人没有为他/她自己生产这种产品和服务所需的知识（或是手头资源）。

企业的基本宗旨就是用获取经济利益的能力进行价值交换。只要企业可以（赢利性地）为客户创造价值，就可以生存下去。价值有不同的表现形式，差异之所以存在，是因为不同的产品和服务可以满足不同的需求。有形价值（tangible value）是客观的，相对来说，更容易描述和量化。有形价值吸引了大量有着相似需求及都会认同应该如何满足该需求（解决方法）的人群。这几乎是每一种产品或服务都有的基本方面。通常而言，只提供有形价值的产品稀缺性（scarcity），以及满足需求的及时性或重要性，决定着需求的大小和定价的高低。大部分基础产品和商品都属于这一类别。

还有一种无形价值（intangible value），较难描述，最好通过其品质来描述。不管承认与否，这种无形价值都更主观。很多产品或服务都隐含着某种意义的无形价值。在一些情况下，无形价值植根于专业的有形价值，不是每个人都需要这些专业的有形价值，但对于有实际需求（专业级别的工具）的人却是极好的。在这种情况下，这种价值的购买者可能永远都不需要真正地使用它，无形价值是要通过如何满足购买者的情感、心理需求来衡量的，这些情感、

心理需求包括安全、兴奋、习惯等。因为这种价值是无形的、主观的，所以只能通过个人才能真正衡量。很多并不重要但价格高昂的产品、服务、事物都属于这一类别。并且，很多产品或服务都是基于其与众不同的无形价值对外竞争的。

最后，还有一种价值叫期望价值（aspirational value），期望价值与无形价值密切相关，但略有不同。除了只满足内在确定的价值以外，期望价值经常与个人的身份地位和理想愿望相联系，包括我们自己信任的事，或者希望别人信任自己的事。换句话说，这是用一种外在的方式来满足内在的需求。期望价值通常是奢侈产品和服务的一种属性，而且一般都是品牌的潜在前提（最初，品牌是用来区别于竞争对手而发展起来的一种信任系统，以弥补单纯依赖有形价值的不足）。

当今错综复杂的企业、产业和经济体都是建立在价值创造的链条和网络之上的。这些关系可能相当复杂——多层次性的、垂直整合性的并协同一致的。从全球视角看，这就导致了这样一种结果：即人们越来越少地自己制作和获取东西，因为从别人那里买来的东西更加物美价廉。换句话说，消费者普遍都需要依靠他人提供大量生活必需品。

不过，伴随着无形价值和期望价值的创造与竞争而构成了一种可能性，就是所提供的价值与所得到的价值之间具有不对等关系。虽然这种不对等性对于有形价值也存在，只不过在购买之前更容易发现这种不对等性。不难发现，参与其中的无形价值和期望价值越多，评价的主观性就越大。当今很多产品和服务在市场流通中都使用了混合价值类型，并且努力探寻恰当的价值组合方式已经成为了大量相似产品之间竞争的驱动力。此外，价值链和网络常常要求多领域的努力与多样式的合作者将其价值传递至消费者终端，而且还要求确定他们传递的整体价值中有多大比例是模糊不清的。描述价值的应有之处与原因往往比消费者真正发现和体验这种价值要简单得多。

企业管理者及其顾问们都花费着大量的时间和精力，去研究如何尽量使

生产成本最小化，使生产和传递价值的过程最优化，尤其是将公共的、政治的、国家的和环境保护的限制因素也考虑在内时。而且很多企业已经深谙其道，认识到自己还需要注意消费者如何获取、得到并评价他们所提供的价值。他们和顾问花费了相当多的时间和财力弄清楚如何才能最有效地传递他们预期的价值，弄清楚谁才是最应该传递的对象。

所以，现代企业有着诸多不稳定部分。但是从消费者的角度看，他们看到的是独立事物的一些侧面——消费者与企业之间的交互。所有的产品、服务、邮政、广告、客户支持以及与销售助理之间的对话都是交互的一部分，唯有通过交互价值才得以展现、浮出表面。因此，我们（本书作者）是足够幸运的，因为企业需要依靠设计来创造交互。

企业如何利用设计创造价值

自从人类制作第一件工具开始，设计便是人类思维的一种实践。在早期的经济交易中设计价值可能并未起到十分重要的作用，可能是早期的经济交易大多只是用工具进行交换，得到一些更迫切需要的价值，比如食物。随着时间的推移，在创造现代世界技艺的诸多方面，设计已逐渐发挥了基础性的作用。但是在我们看来，在界定、规划价值创造和传递演化过程中的某个临界点上，设计和商业彼此分离，并且设计被放在了次要位置。

这可能与“设计”一词本身的双重性有关。“设计”，既是一个名词，也是一个动词。做名词时，它是一种思想、手工艺品，是一个过程的成果。做动词时，它是构思、计划、执行一种思想的过程。我们大多将这种双重意义与设计的人造物诸如汽车、服装、书籍、家用电器、房屋、飞机等联系在一起。绝大多数人造物都在其成为现实物品的过程中受益于设计。我们认为，设计过程对产品成果有着十分重大的影响：飞机设计不同于服装设计。如果一个人不熟悉、不关心某种特定产品或服务的设计过程，却仍让这个人来决定设计过程（合作伙伴、产品种类、生产过程，以及成本与付出之间的平衡如何影响最终产品等），那么最终产品的价值则很容易受到损害。有时，消

费者是首当其冲感受到这种影响的，而由此产生的后果会威胁提供这种产品企业的长期健康发展。

企业依靠于设计。在生产、营销和传递价值的过程中，我们要利用设计确保企业信仰能够被充分有效地到达消费者，并帮助它们实现其所追逐的价值，这是我们追求的最终结果。有多少设计产品就有多少种设计过程。但因为企业注重的是终端产品，所以他们会寻找最符合企业目标的设计师。这可能导致企业将挑选那些善于提供一定风格水准或策略的设计师，用合适的设计技术，提供一定的样式和策略，而并不需要对设计过程有深刻理解。于是，企业的全权之策就是妥协，设计过程中价值上的妥协影响了产品，这种影响虽然对于企业或者设计并不明显，但对于消费者却是再明显不过了，大多数消费者都会为此感到不满和失望。

企业与设计之间关系的变化及其原因

企业与设计之间的关系对于设计行业有着重要意义。一旦企业与消费者之间的交互有了新的形式，有了新的接触点，设计也就有了更多的机会发挥作用。设计的新分支与传统设计实践相分离。这就产生了一个有趣的情景。企业可能会更加依赖设计去做事情，但设计过程和所产生的结果更难合作协调，反而跨越消费者交互诸多领域而并行展开。如今，企业可能更加依赖于设计，但是设计程序和产出结果是平行运作的，而且涉及客户交互的很多方面，所以二者更加难以合作。

其结果便是企业花费大量资金用于设计服务。很多情况下，企业会组织长期的驻场设计（in-house design）团队来负责资本密集型（capital-intensive）或是高度专门性价值的创造（有风险的地方，如安全风险，必须加以管理）。这些在企业内部付出的努力常常在一定程度上独立于外部设计程序，并专注于不同的领域。至少从哲学角度讲，一部分内部成本被当作投资，而其他的则被视为没有计算回报的代价。至于生产和传递价值方面，能否保证所有这些设计服务与其产出相协调，那就要取决于企业的管理者了。

表面上看，这似乎很有道理，而且允许了设计领域一定程度的专门化。理论上大家都应该高兴。但是，我们认为这会导致一个我们始料未及的问题。如果企业可以决定设计增加哪种价值，在何处增加价值，那么我们如何才能确保消费者——价值的最终裁决者这一最重要的部分——所看到的全部价值和努力就一定多于各部分的总和呢？还有更重要的问题：我们如何才能确保个人的设计产品不会相互冲突，不会对彼此引起麻烦，这样做最终的产出会不会还不如各部分的总和呢？如果企业管理者不了解价值的细微差别，不了解设计程序及其对设计产品的影响，我们如何才能阻止降低设计价值的决定呢？并且当权衡取舍是有益还是有害之时，由谁从什么样的有利角度来进行识别呢？

考虑到这些因素，各企业也许会有意无意地让设计创造一种与消费者之间最有效的交互方式，但是这种方式对于消费者则更具挑战性。如果这种交互形式的效率是企业健康平稳发展关键的话，那么对于企业也会更有挑战性。当然，挑战也会随着外界的压力增加。

科学技术带来的快速变化为价值的生产、营销和传递提供了新的机遇，同时也提出了新的问题。企业模式的经济学发生了不可逆转的变化，曾经的大企业再无生存下去的可能。新的价值形式应运而生，至于哪种形式可以成功，哪种形式仅仅是昙花一现，尚不得而知。有些形式对于消费者是强制性的，比如那些零成本的价值（更准确来说，是当前零成本）。所以，对于这样的价值形式，价值的生产、营销和传递固然重要，而能保持消费者在有价值需求时想到的是你，而不是你的竞争对手，也是十分重要的。（这也就意味着你需要预测消费者的需求和愿望，因为如果你不能为他们提供所需价值，那么他们将转向你的竞争对手。）在系统中添加更多的反馈循环，小错可以很快酿成大错。从某种意义上讲，如今的企业和科技自身都必须赶超其竞争对手。

如果我们花更多的时间和精力去理解科技对企业的作用，去了解企业尚

未很好地利用设计（比如，以可持续的方式创造正确的交互方式向消费者传递价值），那又会怎么样呢？我们会认识到要将设计与企业更加紧密地联系在一起吗？如果设计成为一种通用的企业功能，那么确保不同企业领域的设计安排完善的机制是怎样的？确保这样做的好处大于所有努力总和的机制又是怎样的？如果像一些有着良好的内部设计实践和文化的公司那样，当面临设计产能不足、需要外包一些设计的时候，会发生什么呢？我们相信，只要反思一下企业与设计共同协作的机制便可以得到答案。

源于体验

1999年，我们成立了一家商业咨询公司（Method, Inc）。该公司主要为客户提供设计服务，促进设计程序与设计成果转化的互动交流，为客户创造更多价值。我们认为，企业都是基于他们所需要的成果（标志、手册、网站等）来购买设计服务的，然后寻找专门生产此类产品的设计工作室进行设计。我们认为，企业应该明白其品牌需要是与各种渠道、各种媒介互相联系的，否则将会淡化其品牌力量。当时，支持这种观点的设计公司并不多，但我们坚信这种方法可以为客户提供更多价值，进一步说，也会为客户的客户提供更多价值。

坦白地说，虽然本书主题围绕着设计，但我们从不把自己视为传统意义上的“职业设计师”（practicing designer）。实际上作为设计师的我们都发现了设计之美（它还包括设计过程之美和设计产品之美），但是在设计界，一个人的成功常常是由成果和作品的著名与否来决定的。我们很快便认识到虽然设计近乎于一种职业，但我们在过程和思考方面做得更多，同时也遇到很多硕果颇丰的才华横溢之士。我们也看到，如果两方面的设计思维协同运用，就会生产出一种独特的产品——不仅质量上乘，还能够更加有效地解决问题。

我们第一批项目中就有一项是为一家新创办的互联网公司开发一套企业识别标志系统。经过三轮设计，客户公司的总裁没有肯定任何一个设计方案。我们向创意指导兼公司创始人麦克·阿宾克（Mike Abbink）讲述了该项目

的进程。

根据阿宾克的说法，该公司总裁最初已经选择了一个方向，但当他看到这个设计还需要进一步修改，就改变了想法，选择了另一个设计方案——当然这是因为这个方案需要修改的地方比较少。然而这种情况在看到第三份设计方案时再次发生了。我们都清楚地看到，该总裁只是在主观地进行选择，并不像我们一样了解设计过程，也不了解企业识别标志在建立品牌过程中的作用。这种问题并不罕见。我们在其他工作室工作时已经见过很多这种情况，于是决定尝试一下其他方法。在开始设计工作之前，我们便开始与客户共同创造一系列共享的商业 - 设计标准（business-design criteria），然后将这份标准运用于设计过程及与客户沟通设计方案过程中，我们为客户提供可以帮助其做出选择的标准。经过这样的改变之后，客户便开始从我们第一轮的设计报告中选择最终的标志了。

对我们来说，打包出售很简单，但设计和企业需要更有效地分享、思考和满足需求的框架机制来提高合作的效率。

品牌体验（brand experience）的概念开始逐步得到企业和设计方面的共同关注，其前提是它传播品牌所代表的信息，并引导人们把只注重表面利益的行为视为错误的方式。这种思想是指，有多种传递品牌信息和价值的触点，一些触点由曾经被品牌所有者控制的单向交流变为由市场控制的多向交流。

人们普遍认为企业不得不更好地理解价值和消费者的观念。然而，企业要做的并非告诉消费者如何发觉一个品牌，而是要弄清楚在消费者的世界中哪里适用自己的品牌并让消费者看到自己的品牌多么合适。这就要涉及对于客户旅程（customer's journey）的理解，但仍要集中于产品的上游部分：市场与销售。

随着品牌体验的重要性得到越来越多的认识，我们发现越来越多的客户开始要求我们提高服务，提高产品质量。而且，很多服务都是通过新一代的网络设备传递的。品牌体验的等式中遗漏了一点，那就是服务所提供的价值

不同于产品所提供的价值。服务需要向消费者提供持续性价值，否则消费者便不会继续购买服务，不像产品是一次性购买的。通过设备提供的服务则要保证这些设备上都有等量的价值。每个设备除了自身是一个产品之外，还要成为重要的服务渠道。

品牌体验更关心品牌的连续性和一致性，并提供了与市场的真正联系。但是在销售完成后发生了什么呢？一个企业怎样保证其价值交互中各种各样的触点按照他们的意愿运作呢？

当时我们与首席创意总监罗伯特·默多克（Robert Murdock）一起工作，开始认识到产品和服务的设计需要将消费者的整个生命周期考虑在内，而不仅仅注重赢得一场销售。更重要的是，我们要找到能够维系客户并发展这种关系的方法。这个问题已经在创意消费电子产品、传统媒介设备和新兴企业的关系中逐渐显现。而且可以清楚地看到，同样的问题已经在各产业蔓延开来。

于是，我们就分享了通过一系列的白皮书和沙龙（即我们称为“方法10×10”（Method 10×10））活动所获得的观点。本系列近期的一份研究报告提出了这样一个问题：在当今的现代企业中，谁才是真正负责管理用户体验的人呢？首席体验执行官的称呼虽然较新颖，但肯定不陌生。问题是：他们管理哪些系统和流程，依据何种标准进行管理呢？如果这个答案是采用一种自上而下的授权方式，那么我们就必须弄清楚，在当今如此复杂多变的企业环境中，这样的自上而下的授权究竟有何种效用。

关于体验设计和本书的观点

我们认为，如今企业所面临的需求和设计在为企业满足需求所扮演的角色都大不相同。我们相信，企业与设计合作方式的改变可以通过自上而下和由下而上的努力相结合来实现。但是，要想实现高效，我们还需要有一些普遍的认识和共同的观念，让最接近改变的人促成成功的改变。为了做出这种改变，我们应该拥有使企业和设计更好地达成目标的框架，应该分享更易于

企业执行价值的程序。

因此，我们决定分享我们的经验和思考，以便推进对话，找到思考企业与设计之间交集的新方式。

我们所理解的体验设计

本书的初衷是以一种新的视角看待价值。我们相信未来这种看待价值的视角的意义会越来越重大。虽然并非所有企业的各层面都要运用这种视角，但我们相信现在该视角应该成为每个企业从业者工具箱的一部分。这个视角就是体验设计。

基本概况

体验设计的概念是什么呢？体验设计是指以更加系统化的方式处理设计与商业如何对待机遇、组织问题与项目，以及评估结果等问题。这种方式的目标就是保证消费者在企业交易当中识别和获取最大价值。

体验设计自然地认为，它可以在客户旅程的各个阶段提供高质量的客户服务。但是它远远不止于简单的规划，还要鼓励传递和增长价值的思想。体验设计的范围不仅限于某一渠道的活动，也不仅仅属于企业的控制。事实上，体验设计应该通过提高有用性、释放选择和潜能的方式，帮助消费者从其所购买的产品和服务中得到更多的价值。

体验设计如何成为更有效的方式

体验设计的一个基本方面就是要认识到体验是与时间的流逝联系在一起的：我们如何解读特定时间发生的事及其意义，以及我们对它的感受，当谈及我们未来行为形成我们的经验时，又是什么含义呢？我们很容易假设开发或设计程序的人是通过时间的角度来思考问题的，并且从某种程度上讲，这是真实状况。但关键问题是，他们是如何完全利用时间作为语境并以此作为他们处理问题依据的呢？还有最重要的是，时间和价值是怎样联系在一起的呢？