

SERVICE DESIGN
for BUSINESS

A PRACTICAL GUIDE TO OPTIMIZING THE CUSTOMER EXPERIENCE

商业服务设计 新生代

优化客户体验实用指南

[美] 本·里森 | 拉夫朗斯·乐维亚 | 梅尔文·布兰德·弗吕◎著
(Ben Reason) (Lavrans Lovlie) (Melvin Brand Flu)

黄珏苹◎译

SERVICE DESIGN for BUSINESS

A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience

商业服务设计 新生代

优化客户体验实用指南

[美] 本·里森 | 拉夫朗斯·乐维亚 | 梅尔文·布兰德·弗吕◎著
(Ben Reason) (Lavrans Lovlie) (Melvin Brand Flu)

黄垚苹◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

商业服务设计新生代：优化客户体验实用指南 /

(美) 本 · 里森, (美) 拉夫朗斯 · 乐维亚, (美) 梅尔文
· 布兰德 · 弗吕著; 黄珏苹译. -- 北京: 中信出版社,
2017.5

书名原文: Service Design for Business

ISBN 978-7-5086-7424-7

I . ①商… II . ①本… ②拉… ③梅… ④黄… III .

①企业管理 - 销售管理 IV . ① F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 072744 号

Service Design for Business: A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience by Ben Reason, Lavrans Lovlie,
and Melvin Brand Flu.

ISBN: 978-1-118-98892-3

Copyright © 2016 by Livework Studio Ltd.

All Rights Reserved. This translation published under license. Authorized translation from the English language edition,
Published by John Wiley & Sons . No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the
original copyrights holder Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

商业服务设计新生代：优化客户体验实用指南

著 者：[美] 本 · 里森 拉夫朗斯 · 乐维亚 梅尔文 · 布兰德 · 弗吕

译 者：黄珏苹

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者：北京诚信伟业印刷有限公司

开 本：880mm × 1230mm 1/32

印 张：6.75 字 数：139 千字

版 次：2017 年 5 月第 1 版

印 次：2017 年 5 月第 1 次印刷

京权图字：01-2017-1973

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-7424-7

定 价：49.00 元

版权所有 · 侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com



Service Design for
前言 Business



设计在商业中正成为趋势。企业管理大师们探讨
着设计以及它为传统企业实践带来的价值，它能够促



进创新、合作与创造力。弗雷斯特研究公司（Forrester Research）把服务设计描述为“最重要的设计分支”。苹果、戴森和飞利浦等公司早已意识到了设计对企业的价值，其他大公司也在努力提高公司内部的设计能力。国际商业机器公司（IBM）在建立它的设计工作室。第一资本金融公司（Capital One Bank）收购了一流的设计公司 Adaptive Path。梅约诊所所有自己的设计业务。英国政府在各个领域中雇用设计师，这些领域包括税收、财政和司法。领先的管理咨询公司也意识到了设计的价值。麦肯锡公司收购了卢勒设计工作室（Lunar），埃森哲公司（Accenture）收购了数字设计领域的 Fjord 公司。

鉴于这些发展，我们希望帮助企业 and 政府了解设计可以为服务做什么。那么服务设计是什么？服务设计就是对服务的设计。当 2001 年我们开创生活工作公司时，我们的目标是对人们的生活和工作方式产生积极的影响。服务设计帮助我们实现了这种影响——它改善并创新了我们日常使用的服务。银行、保险、医疗、交通、商业服务以及大量的政府活动都属于服务。

组织投入大量时间设计有形产品，对服务设计的关注却很少。然而要在如今的市场中获得成功，我们需要改变这种情况。一般来说，服务创造的经济价值比较少。与产品相比，带给客户的失望沮丧会比较多。银行和宝马车我们更喜欢哪个？当然是宝马车。服务设计就是要解决这种品质与生产率之间的差距。

服务设计大约有 20 年的历史了，已经从一个细小的设计分支发展成为应对客户、商业和组织挑战的一种复杂方法，但它绝非

遥不可及。然而服务设计目前依然没有得到足够的认可和重视。本书旨在以两种方式解决这个问题：第一，从商业角度呈现服务设计的价值；第二，展示服务设计如何与重要的商业成果及能力密切相关。

阅读本书能使你清楚地认识到，如何运用服务设计应对组织中具体的挑战，以及这样做能达到什么效果。

你应该阅读本书吗

本书的目标读者是企业或大型组织中的人员。它对那些参与企业对客户（B2C）、企业对企业（B2B）和政府服务的人非常有价值。所有的服务最终都是服务于人，因此所有行业之间存在着一些共同的原则和工具。

服务设计有助于初创公司、小型公司、中型公司和大型组织设计出更好的服务，创业公司可以有效地利用服务设计，但我们的重点是探讨大型或成熟企业所面临的挑战，具体包括变革挑战、合作挑战、创新挑战以及以客户为导向的挑战。

我们认为 3 类读者可以从本书中获益。

聚焦于客户的人

第一类是关心客户的人，或者他们的岗位要求他们想客户之所想，急客户之所急（比如从事客户体验、客户洞察、营销、客户服务、创新管理或数字化工作的人）。此外，这类人还包括理



解客户对企业和战略重要性的领导者。

许多身处这些岗位的人非常了解客户，对他们的体验和需求具有深入的洞察。尽管如此，你通常需要努力把洞察转变为行动，知道该如何争取客户的注意力和忠诚，以及把这些想法转化为切实可行的举措。

你可能还需要努力将客户洞察与组织中的变革联系起来。当好想法遇到变革企业运作方式的挑战时往往会不被理睬，或者得不到支持，得不到切实的执行。这可能是因为以下这些挑战：与他人沟通，为共同的愿景合作，理解需要改变的机制。

本书从你熟悉的客户领域开始，它还告诉你为了管理企业和组织中的改进与创新，应该如何更好地组织对服务体验的洞察。

聚焦于业务的人

如果你肩负着战略或商业职责，比如销售、保持或增长，你一定会关注业绩和商业结果。了解客户，了解客户的行为、选择和需求非常重要，而且对业绩会产生巨大的影响。

在服务业务中，业绩取决于客户行为。战略会依据市场的实际情况而不断调整，商业模型以抽象的方式发挥作用，而且不一定总会转化为成果。为了与客户的世界对接，战略需要更具实验性。为了实现商业目标，我们需要让客户参与到达成成果的努力中来。

本书会帮助你发现能够以积极的方式动员客户的杠杆，它还会为商业人士提供新的、以行动为导向的服务设计工具，使他们

能够制定、测试和执行在市场中有有效的战略。

聚焦于组织的人

这类人是更加聚焦于内部的人。你在组织的某个部分中工作，需要像平时一样维持业务，还需要应对业务变革和改进的要求。如果你在信息技术、人力资源或运营部门工作，会感觉缺乏清晰和整体性的思维。在内部你可以最深切地感受到大多数大型组织所说的竖井现象。

在这些岗位上，你需要了解目标是什么，这样你才能在你的专业领域内给予它们恰当的支持。你需要知道企业中其他不断变化的部分，这样才能进行有效的整合，而且你需要保持业务运转如常。

企业中所有的部分都有一个共同主题，那就是客户。本书会帮助你透过客户这副眼镜来观察组织。它提供的服务设计工具有助于内部团队更好地掌控客户提出的要求，这些工具还有助于联系同事、管理优先级和改变。

如何阅读本书

本书的结构围绕着 12 个挑战，我们发现服务设计会在这 12 个方面对企业产生影响。这些挑战被归纳为三大类：客户故事、商业影响和组织挑战。客户故事聚焦于能够影响客户体验的服务设计；商业影响探究如何用服务设计应对商业挑战；组织挑战更



深入地探究如何利用服务设计，结合组织中的人、结构和系统，实现发展和进步。

在探讨这些挑战之前，我们先从两个方面介绍背景。首先介绍基本情况，其中包括重要的趋势，这是我们生活和工作在其中的环境，它们为服务设计的出现和价值提供了背景。其次，我们会介绍服务设计的一些核心概念，在应对挑战前理解这些概念是很有帮助的。

介绍完这些基本情况之后，我们会更详细地探讨基础。这包括对服务基本方面的概览，以及为了通过设计来创新和改善服务，我们如何能更好地理解这些基本方面。

最后，我们总结了自己在日常实践中使用的重要工具，目的是让你对即将开始的服务设计之旅有更充分的准备。



Service Design for 目录 Business

第 1 章 为什么要进行服务设计 · 1

3 种趋势促成了服务设计在今天的重要性 · 4

经济：服务成为比制造具有更高利润的业务 · 4

社会：客户期望不断提高，因为一流的品牌创造出了卓越的体验 · 5

技术：数字化手段的发展彻底颠覆了过去的服务模式 · 5

用服务设计实现商业抱负，应对组织面临的挑战 · 6

将客户与业务、组织联系起来，帮助组织实现商业抱负 · 6

核心概念 · 9

具有生成性、创造性的设计方法 · 9

用定性研究补充定量研究 · 11



生动的故事具有非凡的力量 · 12

与客户、员工一起设计，而不是为他们设计 · 13

作为框架的服务蓝图具有全局整合作用 · 14

第2章 基础：服务设计中的3个关键要素 · 17

迁移 · 21

服务设计有之前、开始、期间和之后，就像故事一样 · 22

要在生命周期的背景中设计客户体验旅程 · 27

客户体验旅程的内容、用途和价值 · 30

用信息、互动和交易满足客户的需求与期望 · 32

结构 · 37

人类、消费者、客户和使用者的生命周期 · 38

什么是客户体验的前台与后台 · 43

行为 · 50

由外而内的客户行为 · 50

由内而外的企业行为 · 54

挑战 · 57

如何用服务设计方法应对企业面临的挑战 · 57

第3章 客户故事：对客户的深入了解为客户驱动的服务改进和创新提供了基础 · 59

打好基础，实现卓越的客户体验 · 62

什么是卓越的客户体验 · 64

如何由外而内地了解你的组织 · 65

理解体验的方法 · 67

如何在实践中发展和提供卓越的体验 · 68

预防客户恼火和服务失败 · 70

令客户恼火的事情与服务失败 · 72

如何理解并系统化地消除令人恼火的事情 · 73

用什么方法描绘和评价令人恼火的事情的影响 · 74

如何在实践中解决令客户恼火的事情 · 76

有效地关顾客户 · 78

什么是客户关顾 · 80

如何实施客户关顾 · 81

设计客户关顾的方法 · 83

如何在实践中关顾客户 · 85

影响巨大的客户创新 · 87

对客户主张和客户体验进行创新 · 88

如何形成创新性的理念 · 90

形成创新性理念的具体方法 · 91

如何在实践中对客户主张进行创新 · 93

第4章 商业影响：围绕客户需求设计服务为应对由来已久的商业挑战提供了新方法 · 95

如何创立新的经营理念 · 98

什么是经营理念 · 99



如何形成经营理念 · 100

形成经营理念的具体方法 · 104

用新的经营理念解决商业问题 · 105

如何成为更数字化的企业 · 107

什么是数字化企业 · 110

如何指引数字化战略 · 110

运用情景实现数字化的方法 · 115

如何在实践中发展数字化企业 · 116

如何实现更高的客户绩效 · 118

什么是客户绩效 · 119

如何处理客户绩效 · 121

促成更好的客户绩效的方法 · 125

在实践中指导高绩效客户 · 127

如何成功发布和采用新产品或服务 · 130

什么是成功的发布与采用旅程 · 131

如何设计成功的发布和采用旅程 · 132

设计采用旅程的方法 · 134

如何在实践中确保成功的发布与采用 · 136

第 5 章 组织挑战：用以客户为中心来推动组织前进 · 139

努力达成内部的一致与合作 · 142

服务的成功取决于内部的协同一致与合作 · 144

如何共同创建情景，将团队或部门协同起来 · 145

创建有助于协同与合作的情景的具体方法 · 146

如何围绕实践中的情景进行协同 · 148

想方设法让员工更投入，参与度更高 · 150

员工的投入和参与是变革的决定性因素 · 151

如何以合作、富有创造力的方式使员工参与进来，同时不失结构与规模 · 153

为了实现参与而运用设计过程 · 155

如何使员工参与到变革中 · 156

建立以客户为中心的组织 · 158

将客户置于业务的中心 · 160

如何构建以客户为中心的组织 · 161

发展以客户为中心的组织的具体方法 · 166

如何在实践中创造以客户为中心的组织 · 166

建立更敏捷的组织 · 169

如何以更敏捷的方式提供服务 · 172

建立敏捷组织的具体方法 · 175

如何在富有挑战的背景中变得更敏捷 · 176

第 6 章 应对商业挑战的各种服务设计工具 · 179

客户概况 · 182

客户洞察 · 184

客户旅程 · 186

客户生命周期 · 188



跨渠道视图 · 191

服务情景 · 193

组织影响分析 · 195

富有创意的设计讨论会 · 198

了解 · 199

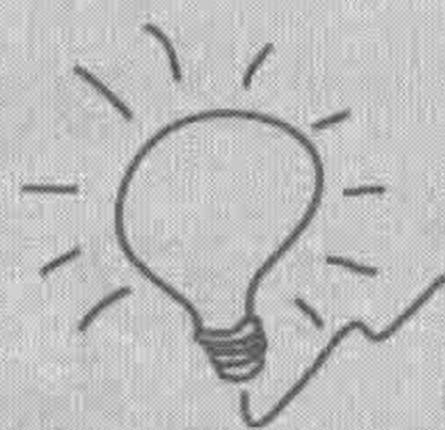
设想 · 199

设计 · 199

创造 · 200

致谢 201

第 1 章
为什么要进行服务设计



Service Design for
Business

A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience

