

Service Design: From Insight to Implementation



# 服务设计与创新实践

- 聚焦用户价值与体验
- 用互联网思维进行服务创新
- 案例涉及传统制造业、金融行业和公共服务等

清华大学出版社

Andy Polaine Lavrans Løvlie Ben Reason 著  
王国胜 张盈盈 付美平 赵芳 译

# 服务设计与创新实践

Service Design: From Insight to Implementation

Andy Polaine Lavrans Løvlie Ben Reason 著

王国胜 张盈盈 付美平 赵芳 译

清华大学出版社  
北京



## 内 容 简 介

产品经济的时代渐行渐远,在以服务为主导的新经济时代,在强调体验和价值的互联网时代,如何才能做到提前想用户之所想?如何比用户想得更周到?如何设计可用、好用和体贴的服务?这些都可以从本书中找到答案。本书撷取以保险业为代表的金融服务、医疗服务、租车及其他种种服务案例,从概念到实践,有理有据地阐述了如何对服务进行重新设计?如何将用户体验和价值提前与产品设计融合在一起?

本书适合产品设计师、交互设计师、用户体验设计师、设计管理者、项目管理、企业战略咨询专家和消费行为研究者阅读和参考。

Copyright ©2014 by Rosenfeld Media, LLC

北京市版权局著作权合同登记号 图字号:01-2013-7446

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

服务设计与创新实践/(德)宝莱恩(Polaine, A.), (挪)乐维亚(Løvlie, L.), (英)里森(Reason, B.)著. 王国胜等译. -- 北京:清华大学出版社, 2015

书名原文:Service Design: From Insight to Implementation

ISBN 978-7-302-39655-0

I. ①服… II. ①宝… ②乐… ③里… ④王… III. ①商业服务—服务模式—研究 IV. ①F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 059092 号

责任编辑:文开琪

装帧设计:张 健

责任校对:周剑云

责任印制:王静怡

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质量反馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 装 者:三河市中晟雅豪印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:165mm×230mm 印 张:14.25 字 数:216 千字

版 次:2015 年 6 月第 1 版

印 次:2015 年 6 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:69.00 元

---

产品编号:055128-01

# 致谢

献给我的妻子Karin和爱女Alemtsehay，在我写作本书期间，她们两个看到的都是我的背影，我本来应该花一些时间多陪陪她们的。

——安迪·宝莱恩（Andy Polaine）

献给我的妻子Birgit和孩子们Lars与Ella，我的坚强后盾和灵感之源。

——拉夫伦斯·乐维亚（Lavrans Løvlie）

献给Kate，Otto和Liberty，我的爱。

——本·里森（Ben Reason）



# 如何使用本书

本书是三个人的工作结晶，他们分别是安迪（Andy Polaine，拥有多重身份，交互设计师、服务设计师、讲师和作家）、拉夫伦斯（Lavrans Løvlie）和本（Ben Reason），后两者都是服务设计公司 live|work 创始人。从前做交互设计和产品设计的时候，我们意识到自己常常质疑这样的论断：设计只是一个更大、更复杂的服务的一部分。不管我们的工作做得有多么出色，只要整个服务链中有任何一个环节中断，都会导致消费者认为整个服务不连贯。我们相信，服务设计提供的是一种致力于解决这些问题的思维方式，为设计师、创新者、企业家、管理人员和相关主管提供清晰的工具和方法。

到目前为止，有关服务设计的书乏善可陈。有些只是学术论文集，有一两本属于方法概览。它们各有千秋，但是，我们之所以写这本书，是因为我们希望梳理服务设计的基本原理及其思维模式，并将它与服务设计的实际实践方式联系起来。

本书基于我们多年以来从事服务设计开发、实践、销售和教学的相关工作。本书也是一本奠基之作，因为我们由衷地希望有更多的人参与服务设计，使其得以发展壮大。我们希望读者朋友能够在我们这本书的基础上更上一层楼，使我们这个世界少一些纷扰，少一些资源破坏和浪费。

## 哪些人会阅读本书

服务设计是由跨学科团队来执行的活动，团队成员包括网页设计师、交互设计师、用户体验设计师、产品设计师、商业策划、心理学专家、人类学专家、信息架构师、图形设计师和项目经理。有着这些学科背景的任何人都能从这本书中找到有价值的东西。从事交互、用户体验和以人为中心的设计相关工作的人，会觉得书中描述的这些洞见

收集方法很熟悉（当然还有一些体验的原型化方法）。服务设计的历史、蓝图、服务生态学、洞见收集方法和量化体系对其他设计学科的人而言，也许都挺新鲜的。也就是说，我们认为，“将熟悉的元素带入服务设计的背景”这种方式还是很有启发性的。

对于企业和组织机构的设计总监、营销人员、创新主管和其他管理者和主管而言，书中案例和战略思维这几部分内容大概是最鼓舞人心的，让人不禁跃跃欲试，但我们也得郑重声明：“知易行难”（the devil is in the execution）。本书其余部分阐述的是细节，这些细节与愿景一样重要。理解服务设计人员如何收集素材，向相关利益者表明设计意图以及这些素材事后的用途，对打算外包设计的人而言相当重要。有了这样的意识，大家的合作才会更有成效，更容易沟通和理解。

最后，本书为从事服务设计教学的所有人提供了一个很好的框架、一套不错的工具以及丰富的案例研究，它既可以作为一个模块纳入其他设计课程计划，本身也可以作为一个完整的课程计划。我们相信，本书是一本有价值的融合理论与实践的好书。事实上，我们也不会理论脱离实际。

## 本书包含哪些内容

在**第1章**中，我们首先从一个完整的案例分析开始，以挪威最大的保险公司Gjensidige为例概述服务设计是如何涉及方方面面的，从琐碎的细节到商业策略。本章阐述的是整个过程，细节将在后续各章“应景儿”地逐层展开。

在**第2章**中，审视服务设计导向的发展历史，从中了解到发达国家中从产品经济到服务经济的转变。从设计实物的思维模式转变为设计服务

的思维模式，转变幅度之大超乎我们很多人的想象。我们还用案例来佐证为什么服务离不开设计，为什么需要开发一个粗线条的服务分类体系。

第3章和第4章的主题都是“人”——服务的中心。在第3章中，我们举例说明从事服务设计的人员需要理解服务所涉及的所有人之间的关系，需要认识到还有哪些改善或创新的机会。在第4章中，提供了一系列非常实用的工具和方法，可以帮助设计师把研究所得到的见解放到人们的日常生活中，利用这些观点来获得设计灵感。

第5章和第6章的主题是服务设计及其最常用的方法。在第5章中，我们要展示如何定义和映射服务生态，制作服务蓝图如何帮助设计师理解和描述服务的工作原理。在第6章中，将描述从长时间使用和跨服务交付渠道的消费者或者用户的视角看如何使用服务蓝图来观察某一服务的复杂度。

在第7章中，我们要解释与办公室、工作室或实验室以外的其他人合作制作服务体验原型的必要性。与作为服务对象的目标消费者或员工一起合作，能使设计师在不发生研发成本的情况下改善设计。

原型是需要标准的，这是我们衡量设计成败的依据。这就是我们第8章的主题。我们要展示设计师如何引入量化指标，不只是向管理层展示服务的表现情况（水平），还能使服务代理商和团队理解如何在整个服务质量体系中尽善尽美，各司其职，扮演好自己的角色。这不一定是消费者体验和利润之间非此即彼的选择，而是一个皆大欢喜的双赢局面。



在第9章中，要展示我们的愿景，服务设计未来的走向和机遇。这一章更多的是我们的思考，不过也会用一些案例分析来凸显我们观察到的一些趋势。

## 本书附带哪些资源

本书网站([rosenfeldmedia.com/books/service-design/](http://rosenfeldmedia.com/books/service-design/))包含指向服务设计相关资源的链接，尤其是与本书相关的资源。在live|work网站([www.livework.co.uk](http://www.livework.co.uk))和作者之一安迪的网站Playpen ([www.polaine.com/playpen](http://www.polaine.com/playpen))可以了解到更多详情。我们还将本书中的示意图、屏幕截图和其他插图（如果有的话）以共同创作许可的方式公开，我们已经上传到FLICKR供大家免费下载和使用，网址为[www.flickr.com/photos/rosenfeldmedia/sets/](http://www.flickr.com/photos/rosenfeldmedia/sets/)。

# 常见问题回答

服务设计指的是消费者体验、用户体验或交互设计吗？

非也。它们是服务设计的近亲，但都不是一回事儿，不过在服务设计交付的消费者体验和用户体验要素中都适用。在本书中，我们常用“用户”（使用者）这种说法来代替“消费者”，有时换着用，但有时也会因为上下文的关系而选择合适的说法。因为在有些情境中，服务的对象并不是消费者，或者说，服务的对象也可能是服务的提供者，比如教师或护士。

有些项目所采用的说法自成一体，比如消费者、合作伙伴、客户、病患，取决于项目的具体情境。交互设计和用户体验设计常常被误以为人机交互设计，但服务设计所覆盖的渠道更广。当然，有些项目有很强的数字化背景，所以交互设计和用户体验设计的作用更重要，但产品设计、营销推广、图形设计和商业管理和变革管理等，也不例外。

第2章、第5章和第6章将揭示关键区别。

服务设计是“设计思维”吗？

理论上，服务设计的确位于战略性商业层面，连接的是商业定位和设计交付所涉及的种种细节。它还支持共创的理念，而不只是单独为他人设计（详情参见第3章）。这或许意味着要用到“合作”之类的术语或把组织内部各方涉众聚在一起的方法（比如管理层和一线员工）。我们的看法是，服务设计显然有别于设计思维，它还包括如何设计，如何实施。它还需要用到设计师的能力，将抽象的构想以视觉化方式具体呈现出来。

为什么书中有这么多案例分析来自live|work？

对于这个问题，最明显的答复是本和拉夫伦斯是live|work的联合创办

人，因此有机会接触到这些得益于其从业经历的项目。另一个不那么明显的原因是许多服务设计项目都少不了创新。这些项目的成果以新的服务或在原有基础上的改进等形式上市，但很多公司都希望自己的内部设计活动是保密的。一方面，这是一个好现象，意味着服务设计为业务增加了真正的价值（参见第9章）。在另一方面，我们也很难找到不受保密协议保护的服务设计案例。这也是本书中基本上不包含幕后尚未结项的设计案例图的原因。

你没有提到人们都喜欢的XX方法，这是为什么呢？

我们在第4章全面介绍了许多实用的方法，但基于篇幅的考量，我们有意忽略普遍用于所有设计形式的几个方法，而把精力集中于特别适用于服务设计的一些方法。

参考书目和来源在哪里呢？

对于书中提到的重要参考书，我们在合适的地方提供了注脚，但我们并不希望这本书看上去像是一本学术专著。当然，这也并不是说我们的论点不靠谱或者我们的研究不严谨。我们的私人图书馆可都有好几百篇论文和参考书。如果有些地方我们没有注明出处或者参考来源明显有错，请通过本书网站（[www.rosenfeldmedia.com/books/service-design/](http://www.rosenfeldmedia.com/books/service-design/)）联系我们，我们将设法道歉和弥补，要么在这个网站上，要么在本书未来的版次中。服务设计联盟（Service Design Network，[www.service-design-network.org](http://www.service-design-network.org)）和杰夫·霍华德（Jeff Howard）的Service Design Books（[www.servicedesignbooks.org](http://www.servicedesignbooks.org)）和Service Design Research（<http://howardesign.com/exp/service/index.php>）都是很不错的服务设计资源网站。



要想说服管理层多关注服务设计方面的投资，哪一种方式最好？

这可是一个价值百万美元的问题。在第8章中，我们讨论了一些策略，主要用于衡量服务设计的投资回报，说明如何在考虑利润的同时还要考虑基于经济、社会和生态效应三底线的其他衡量指标。

你是说服务设计无所不能吗？

服务设计兼具广度和深度，必定覆盖许多领域和学科，但正如我们在第3章所提出的观点一样，我们都不是万能的设计超人。只有设计师和具备学科知识的专家在项目中精诚合作，才可能使服务设计发挥其最大的效益。

# 序言

工作和生活在城市中的人可能注意不到身边的暗流涌动，但我们的社会正在经历着真实而深刻的变化。一方面，城中心人流如织，熙熙攘攘；饭店里人满为患；橱窗内流光溢彩。然而另一方面，就像电视中幽灵出没的画面一样，现实却与此有着强烈的反差：火车站冷清清，寂静得可怕；新落成的购物中心从来不曾开张迎客；衣着时髦光鲜的人却在排队领救济餐。

这些微弱的信号实际表明，我们这个全球化系统正在承受着相当大的压力。其中一个压力来源是维持系统正常运转的能源不足。今天，如果我们简单估算一下需要多少能量才能支撑不同的系统、服务、以及网络 and 现代生活必备工具的运转，那么一个纽约人平均每天大约需要30万卡，这是前工业时代人们维持基本生存所需能量的60倍，而这个数字还在进一步攀升。

另一个压力来源是一味追求增长的极限。意大利前总理马里奥·蒙蒂（Mario Monti）2011年底在意大利参议院发布就职演说时，提及“增长”一词多达28次，对能源和资源却只字不提。看看，就连所谓的专家政治论者都不提，这可是他负责的这个国家经济所依托的物质基础啊！显然，他认为不宜讨论这个事实，即汽车、飞机和轮船，建筑和基础设施，暖通、空调和照明，食物与水，医院和药品，信息系统及相关工具，统统都依赖于能够持续供应廉价而密集的能源。这种能源供应越来越难以迎合不断加剧的经济增长需求。

经济增长是否可以不依赖于能源增长并以这种方式延续呢？我们为什么不发展高档美容美发、讲故事和瑜伽课这类服务密集型的经济？说不定这真的是一个皆大欢喜的解决方案。服务设计师是我们的救世主！一直以来，货币的放量猛增都会使一个国家的经济对其他国家未来的

经济造成实质性的影响。因此，在能源供应不变的前提下，GDP不可能无限制地增长。

与其无望地等待全球经济能转而依赖可再生能源的开发利用，还不如探索各种新的方式来迎合人们日常生活需求的增长，这正是很多社区的做法。这些新的方式再也不依赖于旧工业时代我们所习惯的能源吞吐方式。当下这些不可持续的支持日常生活需求的系统（如食物、住所、旅行和医疗保健等），都有服务设计所提出的创新替代方案。

低碳经济时代已经悄然拉开序幕，所有资源（包括能源、材料、时间、技能、软件、空间和食物）都是我们大家所共有的，我们要通过社会化系统或网络沟通来共享资源。本地条件、本地商业模式、本地网络、本地化技能和本土文化仍然是关键的成功要素，服务设计亦然。

本书的出现适逢其时，实乃众望所归。它对全球各地的服务设计从业人员和商界具有很高的价值。服务设计属于需要大家共同参与的协作性活动，每一个相关人员都可以从本书介绍的设计技艺和洞见中大有收获。

约翰·萨卡拉(John Thackara)于法国马赛  
代表作品有《泡沫危机：复杂世界中的设计》



# 译者序：拥抱服务经济时代

**我** 2012年在美国访学期间，在设计和管理领域听到最多的两个词是“可持续能力”和“设计思维”，这与我2008年那次访学美国不同。那时，我第一次前往美国访学所在的学校是辛辛那提大学（University of Cincinnati），原因是它的工业设计本科教育全美排名第一。美国工业设计协会原主席克雷格·沃格尔（Craig Vogel）教授当时在那里执教。他的一部书《创造突破性产品》被译成中文而在中国设计界颇有影响。那一年我感受最深的是“服务设计”将会成为设计界的一个重要话题。这次我访学所在的凯斯西储大学（CWRU）也位于俄亥俄州，不过这次去的是魏泽海管理学院（Weatherhead School of Management）而不是设计学院。这次邀请我的是卡内基·梅隆大学（CMU）设计学院前任院长，著名的设计思想家和交互设计专家理查德·布坎南教授（Richard Buchanan），自2008年开始，他在这里给商学院的学生教授一门DIM课程。DIM（design in management）而不是DM（design management），管理中的设计和设计管理是完全不同的两个概念。在我去美国之前的2个月前，他告诉我他将被任命为商学院设计与创新系的主席，这个系将融合原有的市场营销、企业战略和信息系统三个专业。这将是全球第一个在管理学院创办的设计与创新系的教授，在设计历史上，这也是非常重要的一步，意味着现代设计在经历了一百年的发展后，开始了新的纪元。

## 后工业时代的来临

20世纪60年代以来，全球产业结构因服务业的发展而发生了巨大的变化，产业结构呈现出由“工业型”向“服务型”转型的全球性趋势。经济与社会的转型带动着设计的转型，发达国家经历了半个世纪的产业和社会的转型过程，因此，服务设计的概念在欧洲和美国等经济发达地区设计界被率先提出也就很容易理解了。21世纪是以信息、网络 and 知识经济作为显著特征开启的，尤其随着人工智能、图形识别技

术、信息化和云计算等信息网络技术的发展，设计的对象和载体都正在迅速膨胀，设计的范畴也随之迅速扩张。正如麻省理工学院媒体实验室创始人尼葛罗·庞帝（1995年在他的著作《数字化生存》中所指出的，数字化空间与现实空间有着根本的区别，比特将超越原子被解放出来，生活、学习、工作、娱乐方式将为之深刻地改变。美国著名社会学家和未来学家丹尼尔·贝尔（Daniel Bell）1973年在《后工业社会的来临》一书中指出：“在后工业社会（Post-industrial Society）里，服务经济将替代产品生产经济。大批量生产和自由竞争催生了工业设计的发展，而几何式增长的比特以及全球化服务经济的发展将大大拓宽设计的视野与施展空间。传统的工业设计理念与创新思维在新经济和社会形势下面临着巨大的挑战，新的设计理念、设计方法和设计工具的发展成为必然。”

1982年，《欧洲营销》杂志（European Journal of Marketing）发表了一篇题为“如何设计服务”（How to Design a Service）的文章，两年后《哈佛商业评论》又刊登了一篇题为“设计有价值的服务”（Designing service that deliver）的文章。这两篇文章首次将“服务设计”和“服务蓝图”的概念在营销和管理界提出来。这两篇文章的作者G. 莲恩·索斯泰克（G. Lynn Shostack）也因此被称为服务设计的创始人。到了1991年，科隆国际设计学院（KISD）的厄尔霍夫·迈克尔博士（Michael Erlhoff）和伯吉特·玛格教授（Birgit Mager）开始将“服务设计”的概念引入设计界并开始致力于教学研究工作，服务设计在设计界开始发展。由于欧美服务业的大量需求，服务设计存在着巨大的市场，因此也催生了一批包括live/work、Engine、IDEO等以服务设计为主导业务的设计公司和设计公会（Design Council）等以提升公共服务质量为目的的设计机构。随着这些设计机构不断的探索和研究，服务设计在方法和工具层面有了长足的发展。相比之下，教育界在服务设计上却显得相对滞后，目前国际上开设服务设计课程的学校有科

隆国际设计学院 (KISD)、阿尔托大学 (Aalto University)、米兰理工学院 (Politecnico di Milano)、代尔夫特大学 (TU Delft)、卡内基·梅隆大学 (Carnegie Mellon University)、清华大学美术学院 (AAD Tsinghua University) 等。

## 从后工业社会到网络社会

1999年,麻省理工学院Auto-ID中心的凯文·艾什顿 (Kevin Ashton) 教授在研究RFID (射频识别) 技术时,提出了物联网 (IOT, Internet of Things) 这个词。简单来讲,物联网就是互联网将其用户端延伸和扩展到任何物品与物品之间,进行信息交换和通信的一种网络,这为网络社会的形成打下了基础。上个世纪中叶,美国经济学家就已经宣称“我们已经超越以制造为基础的工业时代,进入后工业时代或者服务经济时代……” 硅谷是高科技的代名词,可很少人意识到,硅谷对于当代设计,就像当年的英国水晶宫大展一样意义非凡。我们应该注意到,除了包豪斯以外,对设计历史具有重大影响的地方还有处于美国西部湾区的硅谷,如果我们承认微软和苹果等这些硅谷模式造就的商业巨人对当代设计具有深远影响的话,就不得不承认美国西部的两所大学斯坦福大学 (Stanford University) 和加州大学伯克利分校 (UC Berkeley) 创造了一个以技术和知识为核心的后工业时代。因为硅谷的企业不仅为设计提供了新的领域空间,更重要的是它揭示了创新的机制和新的设计精神。硅谷不折不扣地改变了美国乃至世界经济的形态,也改变着世界上每一个角落的生活。高技术产业增长的速度和产品更新换代的周期比传统的钢铁工业快得多。更重要的是,以硅谷为代表的信息技术在美国商业文化的带动下,巨大地影响着全世界。每一项技术创新都以最快的速度进入到我们的生活。在这样的环境下,作为改变人们生活方式的设计方法论会随之发生重大变化。从常识性、经验性的方法转到试验性和抽象理论方法,如:模型、模拟、决



策论、系统论方向转变，当初包豪斯的主要教育方法是师傅带徒弟，而现在，一切都将发生根本变化。

本书的作者之一拉夫伦斯（live/work的创始人之一）在2011年就告诉我，他们将要出版一本关于服务设计的书，这使我对这本书一直有所期待。原因之一是，自2008年我关注服务设计以来，一直苦于没能发现比较好的书介绍给国内的读者，还有一个原因是，我相信这些最早的一批服务设计公司对服务设计的理解和方法的洞察上会比较深刻，不会流于泛泛而谈。直到2013年初，我在美国发现了这本书已出版，在看完第一章后，就立即决定把这本书译给国内的读者。希望借助这本书使国内的读者了解到服务设计究竟能做些什么，从而对服务设计的概念有个真实的认识。过去国内关于服务设计的信息不够全面，很多人将服务设计简单地理解为交互和体验设计，这在学术和实践上对服务设计在国内的发展都是很不利。

本书中译本的出版要感谢北京科技大学的张盈盈老师、首都师范大学的赵芳老师和北京联合大学的付美平老师，还有清华大学工业设计系的一些可爱的学生们，他们不仅参与了本书各章节的翻译工作，还在很多方面为本书贡献良多。没有他们的积极参与与鼓励，我很难完成这本书的翻译工作。最需要感谢的是清华大学出版社的文开琪编辑，当我在美国得知这本书出版的消息并告知她的时候，她以最快的速度得到了翻译版权，并在整个翻译过程中给予我们翻译团队最大的支持。在此成书之际，整个过程历历在目。衷心希望这本书能得到国内读者的喜爱。

王国胜  
于北京清华园