

各位好！

# 序

## 寫在前頭：本書的前身

2010 年時，我們的《這就是服務設計思考！》（以下亦稱 #TiSDT）一書發表了十分先進的概念。那時，Marc 正在尋找完整的資源作為他服務設計的教材，但發現好像只能提供學生網路上的資訊和文章。因此，他決定與 Jakob 合作，自己創造這份教材。一開始我們也不知道結果會是一本書，但顯然這個案子一定要建立在一套真正的服務設計流程上－我們要能實踐所講授的內容。

因此，我們邀請了 23 位共同作者和 150 多位線上合作夥伴，建立了最完整的基礎知識、工具和案例研究。很快地我們發現，只有印刷品才能激發人們對標準參考的看法。更重要的是，《這就是服務設計思考！》向大家介紹了服務設計，並公開說明了服務設計一直是一個不斷發展的領域。

沒有人期待那本書會成為暢銷書，但讓人驚訝的是，它被翻譯成多國語言版本，還贏得了幾個設計獎項。從書出版的那一刻起，我們收到了上千則評價。相關社群給予了壓倒性的正面回應，但當然也有不少公正的批評，總結起來有三點：太零散、太學術、太理論。

## 本書存在的必要

你的心聲，我們聽到了。花了幾年的時間，我們終於完成了此系列的續集。更重要的是，我們很幸運地有兩位傑出的服務設計執行者 Adam 和 Markus 一起加入編寫的行列，讓我們能從思考來到實作的篇章。

我們的第一本書名為《這就是服務設計思考！》的原因之一就是希望能在社群中激發對話，讓大家討論我們究竟做的是服務設計、設計思考，還是其他－我們想撕下標籤。結果，這不但沒想像中成功，後來許多設計公司和設計部門甚至開始說，自己做的就是服務設計思考。我們是感到榮幸啦，但還是常拿這件事來開玩笑。

服務設計（設計思考、體驗設計、UX、CX 或任何說法）不僅僅是思考而已。基本上，設計是一種動手做的行為。我們從 #TiSDT 獲得的回饋常常強調，本書最棒的部分是第二部分：服務設計工具包。我們將在書裡，更進一步深入這個工具包的概念。

《這就是服務設計！》是一本服務設計手冊，它是一套工具包、一套方法說明，也是一份附有豐富案例和範例的操作指南，清楚地向讀者說明如何運用這些方法來釐清各種資訊。這本書適合「實務工作者」閱讀，幫助你改善顧客體驗、員工體驗，以及組織中連結各利害關係人的系統。

本書提供了豐富的理論和實例來解釋為什麼這些手法實際可行，並說明如何將其深植組織內，幫助你與商業和設計兩個領域的團隊一起實作。

你手中的這本書聚焦在開始和進行服務設計行動的大方向上，以及引導專案和空間上的細節描述。內容涵蓋的許多方法和工具，像是從視覺化工具到具體的研究、概念發想或原型設計等方法都已是眾所皆知，或者已出現在不少書籍和線上資源中。與其針對這些「商品」收費，我們決定將方法和工具盡量描述清楚，增加了許多專家訣竅，並在線上免費開放。請至 [www.thisisservicedesigndoing.com](http://www.thisisservicedesigndoing.com)<sup>01</sup> 下載這些內容，與團隊共用。

我們口中的服務設計，在其他組織裡常有別的说法。這本書的重點不在名稱標籤，而是如何把事做好，為員工、顧客、民眾以及我們所有人帶來影響。

## 適讀對象

本書適合所有對顧客體驗、創新和共創感興趣的讀者。這麼說吧，如果你拿起了這本書，它可能就適合你。也許你身處一個試著為顧客（或民眾、員工）著想的組織，希望創造出更好、受人喜愛且具有話題性的新產品。也許組織想用內部成員和外部利害關係人都能理解的「語言」和工具，來讓分散的彼此重新連結，讓合作更順暢。

也許你希望執行、領導或參與團隊共創活動，讓人們更有效且愉快地共事。

也許你有聽過「服務設計思考」或類似的字眼，想要更了解它，以及為什麼有效。或者你已經有了一些相關知識，現在需要「連連看」，從簡單的工具使用連到成功的專案和策略。也許你本已是一位專業的設計師或顧問，希望增加一些知識，或找一些可用於專案的素材。

## 關於我們

我們（Marc 和 Jakob）是《這就是服務設計思考！》的編者，從 2008 年起就不斷在此領域探索、執行設計工作、設計顧問、教學與演說。經過多年

<sup>01</sup> 或 [www.tisdd.com](http://www.tisdd.com)。

的共事，我們成立了 Smaply 和 ExperienceFellow 兩家服務設計公司。能和 WorkPlayExperience 的 Adam Lawrence 與 Markus Hormess 合作真是再開心不過了。WorkPlayExperience 是服務設計盛事 Global Service Jam 的發起者，他們的座右銘正是「動手，不動口。」

2013 年，Marc、Adam 和 Markus 開設了一系列高階主管學程，名稱就叫做「這就是服務設計」。從那時起，已經有數百名來自世界各地、各類組織的人們參與其中，而與（未來）服務設計師的討論大大影響了本書的內容。學程中產出了一部共創的講義草稿，也是我們編寫 #TiSDT 續集的靈感來源。

### 誰能寫這種書？

2014 年，我們在討論編寫 #TiSDT 續集的計劃時，我們再次捫心自問：什麼樣的人才能寫這樣一本書？誰能決定書中應該（或不應該）涵蓋哪些工具和方法？我們得出了與 2009 年編寫 #TiSDT 時相同的結論：不該是我們，而是全球

我們邀請了 200 多位審查人員作為服務設計社群的代表，並囊括設計顧問公司、公司內部設計部門的案例，以及知名服務設計專家和社群外部人士的意見。

服務設計的社群。我們只能給建議、撰寫草稿、宣傳、分別讓不同族群的人們審閱，並撰寫部分內容。因此，應該是由社群本身來決定本書要涵蓋什麼內容。我們決定用與編寫 #TiSDT 一樣的方式，和整個社群共創 #TiSDD。很幸運地，我們找到一家願意支持我們的出版商歐萊禮，協助將這個與社群共同編寫書籍的想法實現。

### 如何共創一本書

本書的內容經過了多次的編寫、回饋和改寫，它的前身是我們「這就是服務設計」高階主管學程中一份共創的講義。三年裡，超過 200 名參與者幫忙審閱，將自己的想法加入草稿中，並在真實世界的專案裡試用，不斷改進與驗證，就這樣，初稿終於誕生了。

根據這份初稿，我們勾勒出書的內容，並規劃了一套共創策略，展開一系列內容募集和共創活動。我們邀請來自不同領域、不同國家的服務設計師提供案例，說明這些工具和方法是如何具體被應用在場域中。我們也透過臨時網站 *tisdd.rocks* 向廣大的服務設計社群公開徵求合作夥伴。不到一個小時，就有 200 人自願幫忙審閱總共 12 章的草稿。我們進行了深入的討論和許多刪修，往前更進了一步。

歐萊禮出版社以電子書的形式發表了本書的預先釋出版本，部分章節從 2016 年初即可被下載，我們也從歐萊禮的官網、電子郵件和 *tisdd.rocks* 網站陸續收到不少回饋。我們將最終版書稿寄給服務設計社群的專家，請大家對選定的章節提供意見、撰寫評論、小訣竅或任何反面的想法，這些意見大部分都與署名一起刊登在書中。最後，我們邀請了 10 位審稿人從頭到尾閱讀整篇手稿，檢討各部分的搭配是否合宜。

總而言之，我們試著實踐我們所提倡的觀念，並採用迭代、共創、以「讀者」為中心的設計方法來創作這本書。正如各位所知，這樣的過程其實非常耗時且難以計劃，在途中，我們錯過了好幾個死線，還不得不推遲幾次出版日期。幸運的是，我們擁有一位相信這些想法並一路支持我們的出版社。我們想，即使到了現在，這本書也還沒真正「完成」。這只是一個開始。這只是稍微沒那麼糟的第一版而已啦……

— 作者群 Marc、Adam、Markus、Jakob



## 合作夥伴：大家參與的原因

我們詢問審稿人為什麼他們願意投入時間和能源來幫助我們完成這本書。以下是一些參與的理由：

- ▷ 我覺得服務設計超棒。也喜歡參與服務設計案，獲得洞見的過程、之中的對話、以及可以實現的結果。
- ▷ 希望能有一個團隊中，與我的學習對象共事，也許也有機會為別人帶來啟發，同時分享這本書的知識。Saludos! 來自哥倫比亞的問候。
- ▷ 我喜歡服務設計的無窮潛力。像是如何透過大大小小的方式改變世界。我認為這本書非常重要，所以很樂意幫忙一起形塑內容。
- ▷ 我覺得這些方法能幫助人類卓越地發展。
- ▷ 如果我們鼓吹在設計中共創，那我們不是都應該直接演練一次嗎？（也很有趣啊！）
- ▷ TISDT（《這就是服務設計思考！》）是服務設計發展傳播的基礎，也在我的工作上幫了很大的忙。我很榮幸能夠參與審稿，讓服務設計應用到實作中，對整個社群帶來貢獻。如果能在服務設計的實作幫上忙，何樂而不為呢？
- ▷ 我把《這就是服務設計思考！》當作服務設計的聖經，它真的幫助我理解了服務設計這個信仰。現在我不想錯過為這本「新約」作出貢獻的機會！
- ▷ 我希望能貢獻一下近期在日本進行的專案。
- ▷ 作為這個領域的相對新人，我可以為讀者提供第一次了解服務設計的觀點。當然自己對這本書也很好奇啦！
- ▷ 作為 Global Service Jam 的一員當然要幫忙啦！這本書可以幫助公司以服務設計的方向發展。
- ▷ 因為俄羅斯的服務設計人也希望能為這本優秀的書做出貢獻。
- ▷ 我正在米蘭比可卡大學攻讀博士學位，探索以工作場域創新為目的的設計原則和服務設計工具。在組織中發展設計能量是我主要的研究議題。
- ▷ 想和強者共事並幫助服務設計社群。
- ▷ 我算是後來皈依的…做了三十年的開發者，過去八年間，我才了解到設計和把東西變漂亮其實沒什麼太大的關係。
- ▷ 我很開心能有這個機會為您的大作提供微薄的貢獻:)。我對這本書非常好奇，如果能夠成為第一眼看到的人就太好了。
- ▷ 因為我他 X 的一定是這本書的使用者，為什麼不他 X 的也來貢獻一下呢?:) 而且我也有些在服務設計 + Scrum（本身也是 Scrum Master 喔）+ 公司服務設計部門的相關經驗。你說呢！！
- ▷ 因為《這就是服務設計思考！》非常棒，昨天我聽了 Donald Norman 的 UX podcast〈打破數位媒體的穀倉效應！（Breaking down digital media silos!）〉，他也正好談到了「服務設計實作」。
- ▷ 我正處於職涯轉換期，將自己投入到服務設計的世界，透過閱讀（《這就是服務設計！》）以及實作來學習。家人也跟著我一起從美國搬到倫敦，為了更接近服務設計社群。
- ▷ 您的第一本書讓我認識了服務設計，後續的所有內容都蠻棒的。所以，我想至少能幫忙審閱第二本。誰知道會怎麼樣呢！P.S. 這也是我的榮幸啊。
- ▷ 我相信服務設計是全面性設計手法的當下與未來，也對大多數我們面臨的問題相當有用。TISDT 幫助我掌握了這一點，並讓我開啟了實踐服務設計專業的道路。因此，我很樂意提供這本新書一些意見。
- ▷ 我為小型企業提供創新顧問服務，我們每天都在尋找新的想法和更好的做法來協助顧客。
- ▷ 第一本書很棒，也幫助我理解服務設計的力量。作為回饋，我想要與大家合作這本續集。
- ▷ 我非常希望能在亞洲推廣服務設計。

- ▷ 目前我在亞洲經營兩家服務設計公司，因此想代表我們這個地區，提供不同的觀點。
- ▷ 因為我每天都在進行設計思考和服務設計的流程。因此，我相信我有些東西可以貢獻，同時也希望透過閱讀，獲得一些新想法和靈感。
- ▷ 這本書對實務工作者以及想要更多地了解這個專業、手法和方法的人是真正有用的，我希望能為這樣的著作提供一些貢獻。
- ▷ 我非常期待用這本書為基礎，推動服務設計領域的發展。
- ▷ 我在公部門和公司領域做了幾年的服務設計，傳遞概念、收集實務經驗。我希望能把實務經驗貢獻給這本書。
- ▷ 我希望縮小理論與實務之間的落差，以教學和清晰的方式傳達實務。
- ▷ 一般來說，研究在 B2B 業態中並不常見。但也正因缺乏創新，反而開闢了新的出路 – B2B 業態發現設計研究不僅是對觀點的改變，也是企業文化變革的機會。
- ▷ 我是一名創新顧問，背景與「典型的服務設計人」完全不同。個人的背景是經濟學／市場行銷／策略相關，但我相信將設計思考與傳統商業策略相互結合的力量。
- ▷ 我對服務設計充滿熱情，捧著前一本《這就是服務設計思考！》當作秘笈入行，現在的工作是為市府、醫院和公司落實服務設計專案，所以很希望能對下一本書做些什麼。
- ▷ 我對服務的設計充滿熱情。希望能讓更多人有機會接觸服務設計的方法和工具。
- ▷ 第一本書我們手邊就有好幾本，我在公部門裡做服務設計很多年了。若能參與其中一定很棒，我也相信我可以有所貢獻。
- ▷ 在過去的幾年間，我一直在嘗試將服務設計原則應用到大型組織中，但我對第一本《這就是服務設計！》缺乏真實的實務建議感到有些失望，並希望能夠在下一本書中確保一定要把這些涵蓋進去。
- ▷ 我是《這就是服務設計！》的讀者，很高興自己能為續集做出貢獻。我在 2015 年紐約的 SDGC 服務設計全球研討會上見過你們，第一次聽到續集的消息時，就已迫不及待想要閱讀了。
- ▷ 我是一名服務設計從業人員，非常喜歡實作而不只是抽象思考。我相信服務設計是實務的專業，真正有助於解決其他專業無法解決的問題。我也很喜歡第一本書：)
- ▷ 我相信協作是改善和分享經驗的最佳方式。TISDT（《這就是服務設計思考！》）是我在工作中常提到的一本書，能參與新章節共筆會是一次很棒的經歷。
- ▷ 我希望能幫忙提供身為大型企業的經驗，我如何看待這些內容的整合。
- ▷ 我是公司研發部門的管理者，在工作中運用精實創業、設計思考和服務設計。個人有在企業環境中引入這些方法的實務經驗，在執行時也看過一些好的模式和陷阱。
- ▷ 實作才是難的啊！
- ▷ 我擁有約 18 年的設計和開發經驗。過去 8 年則是都在接觸服務設計，所以有蠻多服務設計實戰的洞見。當然，我對（生態）系統思考的工具特別感興趣。
- ▷ 我一直想將服務設計往下一階段推進，並使它真正成為企業營運的一部分。
- ▷ 我對目前市面上的書都不太滿意。另外也想帶進在巴西和紐約公共服務設計的經驗！
- ▷ 因為我是哥倫比亞政府公共創新團隊的一員。我們將服務設計作為核心方法，也必須面對公部門內外的複雜挑戰。
- ▷ 我們的目標是在以色列推廣這個產業，將概念深植企業、並透過設計思考協助組織發展更完善的服務策略。
- ▷ TiSDD（《這就是服務設計！》）課程不僅改變了我對目前公司一些重要專案的看法，也改變了我在職業生涯中想要做的事情。我相信 TiSDD 會是行銷人員和內容策略師的絕佳參考。
- ▷ 期待這本書一段時間了。很願意為您提供一些支持。
- ▷ 想成為未來的一份子。
- ▷ 我的任務是輔導 10 億人參與設計思考。
- ▷ 繼續革命吧！加油！

這就是服務設計！

# 01

## 為什麼需要服務設計？

從體驗開始，打破穀倉、動手做的創新—  
為什麼組織要導入服務設計。

# 1.1 顧客<sup>01</sup>想要什麼？

小時候，你應該有玩過一個叫傳禮物（Pass the Parcel）的遊戲。在派對開始前，大家會把一個神秘禮物用包裝紙包起來，一直包到完全無法從外表猜出是什麼。玩遊戲的小朋友會一層一層拆開，急著想要拿到裡面的禮物。

組織提供給我們的產品、實體和數位服務<sup>02</sup>，也差不多是這樣包起來的。最外層的包裝是我們接觸到的行為、態度，和人員的語氣（或介面）。下來一層是服務主軸和系統專業，由人或系統對產品、服務和其運作的知識所構成。然後，是一

產品與服務的體驗是由顧客對行為、專業度、流程、系統和工具的感受所過濾而成的。顧客只能由外而內，揭開一層層的面紗來感受我們提供的解決方案<sup>03</sup>。

層人員執行的流程，例如，銷售或退款的流程。接著，是組織經營的系統和工具，像是物流系統、帳款、銷售據點系統等。中間的核心之處才是產品與服務本身，例如，電信合約或一雙球鞋。

顧客就像玩傳禮物遊戲的小孩，一定要穿過層層的包裝，才能獲得中間的「禮物」。而這些外在包裝，構成了我們的經驗。愛理不理的員工、資訊錯誤的員工、老舊的流程、和笨拙的系統都會讓人在購買或互動時感到不滿意，也會降低產品與服務的價值。

<sup>01</sup> 本書中，我們會用「顧客」一詞統稱接收我們所產出價值的人們。在你的工作領域中，可能稱他們為「客戶」、「使用者」、「同事」、「民眾」、「利害關係人」、或「老闆」。有時一定要分清楚，例如，B2B 情況裡，直接與產品服務互動的「使用者」，就跟購買的「顧客」有明顯的區隔。詳細資訊見 3.4 節中的利害關係人術語文字框。

<sup>02</sup> 「產品」一詞意指公司所開發、提供的產物，無論實體與否。在學術界，產品被區分為物品和服務，但產品往往是服務和實體 / 數位產品的組合，而「物品」在口語上則泛指實體的東西，因此，我們選擇了實體 / 數位產品的說法。詳細資訊請參照 2.5 節中的服務設計與服務主導邏輯：天作之合文字框。

<sup>03</sup> 此六階模型是作者從 Swisscom 的五步驟模型借用來的。見 Oberholzer, G. (2011, May 05). "Customer Experience – wie vermittele ich das meinen Mitarbeitenden? – CEN-Xchange Mai," 見 <https://stimmt.ch>。



一直以來，公司組織都將重心放在核心產品與服務的內容，最多顧及裡面能讓其運作的那幾層。大家都專注於技術和營運的精進，一定要「一次到位」。對於企業組織來說，就是要把最基本的細節做好，像一間下重本在研發新菜單的漢堡店一樣。或是努力提升業務量，像銀行一樣不斷試著展現可信賴的形象，告訴大家，我們能解決你的問題、滿足你的需求！

**但是，核心的產品與服務，真的是顧客在意的嗎？**在一個研究中，研究員詢問了上千位病人，是什麼因素影響住院滿意與否<sup>04</sup>。我們可能直接會認為成功治好疾病的「醫療成果」對病人來說應該是最重要的事之一，畢竟「治療」本來就是醫院的關鍵價值主張，也是人們去醫院的原因。但在研究裡，前 15 個滿意因素中，沒有一項跟病人住院時是否變得更健康有關，反而多是跟人員的互動，包括資訊取得、客訴處理、有同理心且親切有禮的照護人員、讓病人參與醫療決策、友善的環境、以及照護團隊態度良好等有關。

當然，如果醫療的成果不佳，情境也許有所不同，當生病變得更嚴重，醫療的比重就會顯得更重要。但除此之外，看起來醫院的核心能力「治療」，是被病人視為理所當然的<sup>05</sup>。因此，這概念放到別的情況下也不難想像，旅客不會特別說住的飯店有門、有窗戶或床，沒有的話才會講。公司的財務長不會特別看會計的數學能力，除非錢少了，而通常到了這個程度已經是個大問題。但一般來說，顧客是用其他因素來幫組織打分數的。

因此，比起新口味漢堡，漢堡店的顧客通常更在意服務生親切的招呼。銀行的客戶則更擔心遇到很差的網銀登入流程，而不是相不相信銀行本身<sup>06</sup>。顧客似乎**受到核心產品與服務的影響比其他外層的經驗來得低**，那麼，組織該怎麼更了解顧客在乎的價值，並運用這些理解，有系統地把經驗變得更好呢？

<sup>04</sup> Frampton S., Gilpin L., & Charnel P., eds. (2003). "National Patient Satisfaction Data for 2003." 見 *Putting Patients First: Designing and Practicing Patient-Centered Care*. San Francisco, CA: Jossey-Bass。

<sup>05</sup> 這類現象從 1960 年代開始就已有大量記錄和研究，例如：Herzberg's theory on motivators and hygiene factors: hygiene factors only contribute to dissatisfaction if they are missing, but do not contribute to satisfaction if they are present, while motivators contribute to satisfaction if hygiene factors are fulfilled. 來源：Herzberg, F. (1964). "The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower." *Personnel Administration*, 27, 3-7. 亦見 6.3 節中的**狩野模型 (Kano model)** 文字框。

<sup>06</sup> 漢堡和銀行的例子見 Tincher, J. (2012, May 31). "The First Key to Creating a Great Customer-Inspired Experience," 見 <https://heartofthecustomer.com>。

## 服務？產品？經驗？

本書的標題有「服務」兩個字，但我們前幾段談的是漢堡、球鞋。這些算是服務嗎？很多人大張旗鼓地討論服務和物品（通常也稱「產品」）的差異，和兩者的分野究竟在哪裡。

「只要是公司提供的，就是我們的產品。」「有形東西才叫產品。」各有各的說法，還有不少迴避這些討論的手法。服務主導邏輯<sup>07</sup>則表示，實體商品只是服務提供的一種



經銷機制，甚至被稱為「服務的化身（service avatars）」。

待辦任務（jobs-to-be-done）手法中，認為顧客「雇用」一個產品或服務來完成某個任務<sup>08</sup>。在眾多討論之中，還包含了更多關於服務與產品情感面、理性面、和功能面的問題。

在本書中，「產品」這個字指的是公司提供的，無論實體與否的任何事物。為了避免混淆，我們在此不著墨「商品與服務」，而是談「實體和數位產品」，以及我們稱為「服務」的產品。

這些用語討論的共通點是——顧客真的什麼也不在乎。大家付了錢（或花了時間、注意力，或交換認為有價值的東西，像是提供資訊、投票或給予允許），希望組織和他們一起創造價值，提供協助、解決問題或實現目標。同時，人們還想要組織提供達到或超乎期望的經驗，不但要符合生活脈絡，更要符合情感需求。◀

<sup>07</sup> 見 2.5 節中的服務主導邏輯文字框。亦見 Vargo, S.L., & Lusch, R. F. (2004). "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing." *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17。

<sup>08</sup> 見 Christensen, C. M., Anthony, S. D., Berstell, G., & Nitterhouse, D. (2007). "Finding the Right Job for Your Product." *MIT Sloan Management Review*, 48(3), 38。

## 1.2 組織面臨的挑戰

### 1.2.1 高度自主的顧客

數位革命讓顧客對好經驗的需求更加強烈。以前人們只能被迫使用生活周遭可及或報紙上看到的產品與服務，如今有了大量的選擇。的確，**現在從地球另一端買個東西可能還比去鄰近縣市買要來得容易**。顧客獲得資訊或購買的通路很多，即使是向同一個賣家買，人們也會依照自己的方便選擇不同的購買通路。大家能獲得許多比價、來源、可信評價等資訊，還有更多資訊螢幕一滑就能得到。

社群放大了這樣的改變，顧客們也抓住機會向成千上萬的人們分享經驗。線上的互動與討論重新形塑公司的樣貌<sup>09</sup>，因為比起昂貴的廣告活動，使用者更相信他人的意見。即使是受社群影響較低的 B2B 服務，口耳相傳（word of mouth, WOM）仍然扮演著同樣的角色，員工或顧客的推薦，往往是最有效的業績推手<sup>10</sup>。無論數字怎麼說，我們都知道，當一個企業組織搞砸了某件事時，全世界都會知道，而且大家都一定會相信自己聽到的。

<sup>09</sup> 已經在 1999 年 *The Cluetrain Manifesto* 中被提出。見 Levine, R., Locke, C., Searls, D., & Weinberger, D. (2010). *The Cluetrain Manifesto*. Basic Books。

許多研究都指出，顧客體驗在服務的基礎上相當重要。早在 2009 年時就已發現，糟糕的顧客體驗在美國本地帶來了 \$830 億美元的企業損失<sup>11</sup>。把顧客體驗做到位的公司則在市場上異軍突起<sup>12</sup>，更容易被顧客推薦，也帶來回頭客<sup>13</sup>，同時，顧客也願意為了真正的好經驗付出更多金錢<sup>14</sup>。

既然關注顧客體驗如此重要，但為什麼這麼多組織都做錯了呢？企業組織裡明明這麼多聰明優秀的人，卻還是常常讓顧客感到生氣、困惑、失

<sup>10</sup> Implicit, reported for example in eMarketer. "Referrals Fuel Highest B2B Conversion Rates." (2015, February 10) 見 <https://www.emarketer.com>。

<sup>11</sup> 見 "The Cost of Poor Customer Service: The Economic Impact of the Customer Experience and Engagement in 16 Key Economies" (September 2009) Genesys, e.g., 見 [www.anchorlearning.com.au](http://www.anchorlearning.com.au)。

<sup>12</sup> 見 Watermark (2015). "The Customer Experience ROI Study." 取自 <http://www.watermarkconsult.net/docs/Watermark-Customer-Experience-ROI-Study.pdf>。

<sup>13</sup> 見 Temkin Group (2012). "The ROI of Customer Experience." 取自 <https://temkingroup.com/research-reports/the-roi-of-customer-experience/>。

<sup>14</sup> 例如 RightNow/Oracle (2011). "Customer Experience Impact Report." 取自 [www.oracle.com](http://www.oracle.com)。

<sup>15</sup> 研究結果提出了顧客對商業行為失去信心的結論。為什麼？「許多行銷人員應該承認，在他們內心深處，消費者永遠不是最重要的」。在他們的《Marketing 3.0》一書中，Philip Kotler 等人描述行銷的發展，從產品導向（1.0）到以顧客為中心（2.0）到以人為中心（3.0，後來還包括 4.0 以涵蓋顧客旅程的各個面向）。這包括產品管理將從「4P（產品、價格、地點、促銷）」轉變為「共創」。（來源：Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. John Wiley & Sons, p.81.）

望，無法讓人感到驚艷<sup>15</sup>。原因之一是企業組成的模式。

## 1.2.2 組織的穀倉效應

自工業革命以來，經過泰勒主義（Taylorism）<sup>16</sup>和全面品質管理（Total Quality Management, TQM）<sup>17</sup>等運動，企業組織始終強調著卓越營運和效率。企業用營運的流程理解各種活動，並追求個別步驟的優化（通常是成本考量），畢竟成本和效率是相當簡單的概念，提供了管理上的便利。整個組織的各單位（我們稱之為「穀倉」）是根據適合公司的運作功能所架構的，也具備了完整的工具，在穀倉內了解、追蹤、並管理以及優化這些功能，只不過是以公司的角度進行，而非顧客的角度。有時，除了基本產品服務，以及提供核心價值的必要流程之外的事都被認為是多餘的開銷，或只被視為「軟因素（soft factor）」而被精簡、去掉，或最多交由廣告或人資部門這類「軟因素專家」來處理。

<sup>16</sup> 泰勒主義，或科學管理，是20世紀初的生產效率方法論。它是將工作劃分為最小有意義的子分群，每個子分群都可以進行測量和優化，以確保工人完美的工作流程。

<sup>17</sup> 全面品質管理是1980年代和1990年代最著名的商業方法。它試圖透過回饋循環和工作流程的系統分析來不斷提高產品和服務的品質。

因此，這些組織的穀倉效應在經驗的許多層面上被反映出來，並分別由不同的團隊處理。例如，當購買運動鞋時，提供商品建議的流程是業務部門設計的，而銷售人員的應對技巧和專業知識則是HR訓練的。銷售人員會使用IT部門開發的銷售和庫存系統，解釋由法務制定的退貨程序，最後賣給我一雙由研發部門設計或由採購引進的鞋款。當我與這家公司的關係變得更長遠，有更多的穀倉部門參與其中時，情況就會變得更加錯綜複雜。

大家都擅長自己的工作，在各自穀倉中的工作年年都變得更有效率，部門合作的呼籲和努力一點也沒少，但還是讓無助的顧客在部門之間來來回回。這究竟是如何發生的？不同子組織中的人們對事情的重要度觀點不同，他們有自己衡量成功的標準，也有自己的KPI。有一些如流程圖這類工具，可以顯示不同部門對流程的貢獻，但這些工具通常只包括對部分流程所必需的顧客，甚至完全排除顧客本身。流程圖可以用來促進穀倉之間的有效合作，但無法了解對消費者的影響。甚至是「顧客聲音（Voice of the Customer, VOC）」圖表和引述也經常被分享地太過頭，以致於失去了所有的脈絡，真正的顧客需求也被大家遺忘。更重要的是，顧客旅程中有許多對顧客很重要的事，在傳統流程視覺化圖表裡根本不會被顯示出來。這些旅程中不受組織直接影響的部

### 專家意見

「商業工具和方法強調商品的標準化和可擴展性，並透過大眾媒體管道與人們連結。這種方法對於顧客體驗的理解和影響很有限。」

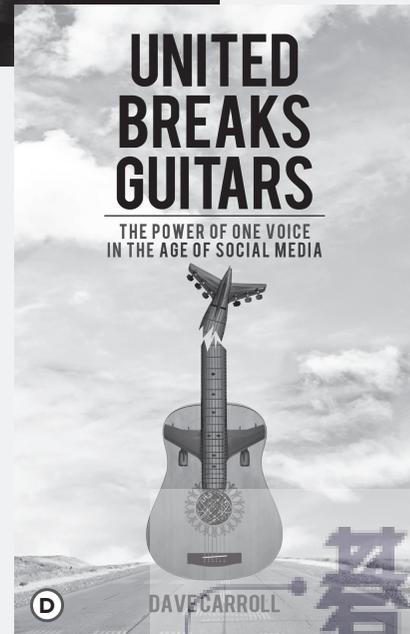
– Chris Ferguson

### 專家意見

「開會是當今公司中最痛苦也是被低估的問題之一。在這個背景下，設計導向的手法雖尋常，卻也是非常不簡單的。這樣一來，你的想法再也不會再在會議裡胎死腹中了。」

– Lauren Currie

這就是服務設計！



- Ⓐ Dave Carroll 是一位超過 25 年經驗的專業創作歌手。
- Ⓑ 他的「聯合航空砸爛了我的吉他」YouTube 影片，經常被用來作為一個顧客對品牌的影響的例子。
- Ⓒ Dave 目前定期在國際研討會上演講。
- Ⓓ Dave 的書《聯合航空砸爛了我的吉他》<sup>18</sup>。

## 聯合航空砸爛了我的吉他

作者：DAVE CARROLL

我身為專業創作歌手已經超過 25 年了。2008 年 3 月 31 日那天，我和我們的團 Sons of Maxwell 一起前往南布拉斯加州。在芝加哥轉機時，有一名乘客看著窗外喊著：「我的天啊，他們把吉他丟在地上。」後來發現，我的 3,500 美元泰勒吉他已經嚴重損壞，開啟了我與聯合航空公司一段令人沮喪的顧客服務迷宮。九個月後，我被告知，因為我沒有在 24 小時內提出索賠，而是等了五、六天，因此依照公司政策，聯合航空無需為損害負責。

我回覆他們，我一定會寫三首歌並製作三支 MV 影片，發布到 YouTube，目標是在一年內獲得一百萬個 YouTube 觀看次數。我遵守了承諾，「聯合航空砸爛了我的吉他」三部曲

實際上花了一年多完成，第一部影片瞬間爆紅，在短短四天內就達到了一百萬觀看次數。它成為 2009 年 7 月全球排名第一的 MV，也是主流媒體狂熱的焦點。截至今日，影片有近 1600 萬的瀏覽次數。據報導，美國聯合航空公司的股票因此市值下跌 10%，市值蒸發 1.8 億美元，該報導也讓那支 MV 受到各地企業的重視。社群媒體現在不僅僅是什麼會沖馬桶的貓咪影片而已，一位不滿意的顧客也可以透過一支 150 美元的 MV 影響世界知名品牌的盈利能力。

美國 CNN 和大部分主流新聞媒體都報導了我的故事。「聯合航空砸爛了我的吉他」也啟發了無數不滿意的消費者，我幾乎被來自世界各地數千封表達鼓勵和感謝的電子郵件淹沒了。

「聯合航空砸爛了我的吉他」成為公司與顧客之間新關係的好範例，也在社群媒體時代展現了一個人的聲量。它成為顧客服務、音樂產業以及品牌和社群媒體圈的參考案例研究。故事的另一個意想不到的結果是，這為我開啟了另一個忙碌的職業生涯，發表關於顧客體驗、品牌和故事的力量等主題的演講。到目前為止，我已在超過 25 個國家分享了看法，我發現自己是個熱心的倡議者，希望公司能變得更加體諒顧客、避免問題的產生。我也喜歡教導別人如何在當今這個瘋狂和嘈雜的環境中，成為更有影響力的說書人。◀

<sup>18</sup> Carroll, D. (2012). *United Breaks Guitars*. Hay House, Inc.

## 專家意見

「正如 Schumpeter 在 1927 年的經濟週期循環論提出四個階段：腦內活動、接納曲線、習以為常和危機。當週期持續 60 年時，這些階段悄悄發生，不會有人注意到。現在週期只會持續六個月，了解如何在幾個「腦內活動」階段中創造知識變得很重要。在服務主導的觀念裡，這些腦內活動階段是組織應採用服務設計的主要原因。」

— Mauricio Manhaes

分，卻是顧客體驗關鍵的一環—像是等候、第三方評論、或朋友間的討論等<sup>19</sup>。

那麼，組了一個跨領域團隊，接下來應該怎麼開始呢？通常，會議是這種合作嘗試的基本方式，但團隊立即面臨巨大的任務，基本上只能用聊的方式來協調每個人不同的世界觀和各種不同術語。難怪跨領域合作極其困難，因為每個人都只使用自己的特殊語言，講自己的觀點。

我們如何才能讓這些人更容易合作，共同創造新的價值，讓每個部門都將產出看作是自己的，並投入資源呢？我們又如何幫助大家在各個穀倉中協調彼此的經驗，共同努力創造真正的顧客滿意呢？

### 1.2.3 創新之必要

大多數組織都感受到了創新的巨大壓力。大家認為創新是必要和理想的，並將其視為工作目標的優先項目。創新與產生獨特賣點（USP）密切相關，也往往意味著創造獨特的產品—但它也可以是實現產品與服務的內部流程，甚至是組織的商業模式。無論是哪種情況，**創新的需求都受到瞬息萬變和密集互聯（商業）世界的驅動，商業週期的大幅縮短，以及無處不在的技術和資訊，使**

**得概念的複製變得前所未有的簡單**。若一商品具有價值又很容易製造，很快就會被直接或間接地抄走，讓那些沒有開發資金但可以便宜製造的人用合法或不合法的方式取得。即使是以相同的價格販售，結果也是一樣被商品化，在市場上出現了兩款或更多類似的產品，價格戰便隨之而來。

創新的目的是取悅顧客，因為新功能並不會永遠都是新的。在各種客戶滿意度模型中<sup>20</sup>，很明顯可以看到，產品和服務在一開始被視為令人愉快的某個部分，很快就會變成理所當然。一個活生生的例子就是 21 世紀初飯店裡的無線網路。起初，旅客對能夠在飯店裡使用 WiFi 感到驚訝和高興，並樂意為此付費。不久，他們便預期每家飯店都要有，並開始抱怨價格竟比家中的網路還貴。現在，咖啡店、計程車和便宜的公車上都有免費提供 WiFi，飯店住客「將 WiFi 跟熱水、電或空氣比較<sup>21</sup>」，也常因為被飯店收費而感到不高興。用狩野模型（Kano model）<sup>22</sup>的術語來說，興奮型因素已經降低成期望型因素，最後成為基本型因素了。以往的創新已經過時了，我們需要新的創新方法。

<sup>19</sup> 關於以主張為中心的旅程圖和以體驗為中心的旅程圖，見 3.3.1 節 旅程圖的類型。

<sup>20</sup> 見 Oliver, R. L. (1977). "Effect of Expectation and Disconfirmation on Postexposure Product Evaluations: An Alternative Interpretation." *Journal of Applied Psychology*, 62(4), 480 (以及 Oliver 後續的文章)。見 6.3 節中的 狩野模型 (kano model) 文字框。

<sup>21</sup> White, A.C. (2015, July 6). "Free Hotel Wi-Fi Is Increasingly on Travelers' Must-Have List." *New York Times*.

<sup>22</sup> 見 6.3 節中的 狩野模型 (kano model) 文字框。

### 專家意見

「每一天，我們都在使用有問題的服務，這真的需要改變了。服務設計，就是設計好用的服務。」

– Lauren Currie

這一切意味著許多組織視創新為成功的關鍵因素。隨著服務對企業變得越來越重要，企業的創新重點也轉向了服務。企業正試圖滿足使用者的多層次需求，而不僅僅是用華而不實的新廣告或推出新產品來打動人們。

因此，現在的公司試著用各種方式來了解顧客的需求，以提出有用的洞見，並激發有趣的點子。他們想要一種方法能在跨穀倉（或跨組織）團隊間進行點子的開展、延伸、篩選、測試和不斷調整翻新，直到點子能落實為新的或改進了產品、公司營運甚至商業模型。創新可以是漸進或破壞性的，因此我們需要適用於兩者的工具。

## 1.2.4 組織都動起來了

當今的許多組織，從新創公司到政府，都了解創新顧客體驗對成功的重要性。這樣的意識正在快速增長。早在 2014 年的研究已經預測，相較於 2010 年的 36%，到了 2016 年，將有 89% 的公司將進入顧客體驗的競爭<sup>23</sup>。

當組織了解到顧客體驗的重要性時，大多會開始追蹤顧客的滿意度。最明顯的工具是線上與線下問卷，或是淨推薦分數（NPS）<sup>24</sup>，就是每一間公司都在問的：「您對朋友或同事推薦本公司／

產品／服務的可能性有多大？」這類有價值的指標面臨著許多量化測量的挑戰：當你的 NPS 下降時，你就知道發生了問題，但不知道為什麼。傾聽「顧客聲音（VoC）」能顯示出更多，但本身並不能提供解決方案。這些方法告訴你問題有多大、來自哪裡，但並不能告訴你如何解決，或如何創新。

NPS 等類似的指標可以幫助顯示問題領域——也通常會指出穀倉思維是問題來源——但有一句諺語是這麼說的，「光量體重，不能幫豬添肉」。因此，組織正在尋找新的、可靠的、可擴展的方法，以超越量測，並有策略地跨部門進行經驗創新。漸漸地，往我們所謂的**服務設計**越來越靠近<sup>25</sup>。

### 專家意見

「B2B 公司正持續將服務作為發展市場的手段。對於傳統產品企業來說尤其如此，他們正在建立新的服務業務，有時與其他組織合作，以補充和／或提高從噴氣發動機和機車到發電等工業產品的價值。這些服務業務為許多 B2B 公司提供了重要機會，也是服務設計很好的應用領域。」

– Jeff McGrath

<sup>23</sup> Sorofman, J. (2014, October 23): "Gartner Surveys Confirm Customer Experience Is the New Battlefield," 見 [www.blogs.gartner.com](http://www.blogs.gartner.com)。

<sup>24</sup> Reichheld, F. F. (2003). "The One Number You Need to Grow." *Harvard Business Review*, 81(12), 46-55.

<sup>25</sup> 服務設計？大家談論著設計思考、服務設計思考、新行銷、UX 設計、全面性 UX、CX 設計、以人為本的設計、顧客經驗管理、體驗設計、接觸點管理、精實 UX、新服務開發、新產品開發、顧客旅程或創新等等。有些人則會注意到精實創業和敏捷開發方法的相似之處。我們不管你怎麼叫它——重要的是，你做了什麼，以及如何做。儘管如此，你還是要稍加注意，因為部分人的確對服務設計和設計思考或上述這些詞彙的真正含意有著非常強烈的想法。有些人則是比較寬鬆——例如，使用「服務設計」來指任何類型的服務開發工作，而另一群人則會較嚴格地認為這個詞指的是一種特定的方法，並有著設計實務上的歷史淵源。在沒有弄清楚此「服務設計」非彼「服務設計」的情況下跟人們展開討論時，可能會有點麻煩。而遇到「設計思考」時，狀況就更慘了。他是指那個厲害的方法，還是遠大的願景，還是將設計原則應用於商業挑戰的各種手法？當然，各種解讀都有，幸運的是！每一種說法都是有用的。但是，一對之間的差異鑽牛角尖其實沒什麼幫助。總之，除非你真的喜歡這類辯論，否則，我們覺得還是就直接動手做吧！

# 為什麼我選擇了 服務設計

實務工作者這麼說



「服務設計將設計思考應用在服務上，並重視動手做（不只是說）。服務設計的技巧相當有用，因為可以讓員工和管理者變得真正以使用者為中心。」

— **Julia Pahl-Schoenbein**

業務開發資深專案負責人，德國

「我感興趣的原因是設計思考和服務設計的方法和框架是以顧客和使用者為中心—這些方法讓解決方案有了宏觀的視角，也讓我們能輕鬆找出經驗中的缺口。」

— **Musa Hanhan**

商用軟體公司主管，美國

「我很喜歡流程的快速迭代循環，而且，也不需要第一次就做到好。『爛爛的初版』非常棒啊！」

— **Soo Ren Chang**

人資專員，馬來西亞

「我的挑戰是如何讓大家合力產出有效的服務點子；以及如何引導／帶領整個流程。服務設計符合了這些挑戰。」

— **Carola Verschoor**

創新與變革專員，荷蘭

「我面臨的挑戰是建立連貫一致的多通路服務。我需要一種將服務的各個階段和各個部分視覺化的方法，以便找出問題、溝通問題，並嘗試改善一切與之相關的事物。服務設計透過本身的工具，像是服務藍圖、顧客旅程和利害關係人地圖等，有效解決了這些問題，也讓我有辦法納入他人，一同了解整體情況。服務設計更能為所需的研究奠定基礎，並指引我們如何將資訊精煉成可用的形式。」

— **Stuart Congdon**

基礎系統架構主管，英國

「雖然服務設計在 B2C 的運用上非常普遍，但我認為它在 B2B 環境中更是有用。我們為合作的公司以及它們的顧客使用顧客旅程圖和利害關係人地圖等服務設計工具。最大的好處是，能夠利用設計師的思考方式來整理問題或機會點。我們在前期花了很多時間釐清問題，這樣就更能為客戶及其顧客設計更好的服務體驗。」

— **Jeff McGrath**

商業顧問，美國

「服務設計能幫助政策制定者將重點放在一個政策會對使用政府服務的人所產生的影響上。這讓我們在流程的早期就能對政策進行原型測試，了解政策可能失敗的地方，並設計出能在真實世界中有效運作的改善方式。」

— **Andrea Siodmok**

政府內部設計師，英國

## 1.3 為什麼需要服務設計？

### 專家訣竅

「小心的重整問題或機會點是非常重要的。許多公司失敗的原因就是它們解了錯誤的問題，也一併錯失了良機。它們沒有在前期花時間好好進行重整這件事（和問問題），結果只根據自己的偏見一下子跳到解法，罔顧了顧客的需求和願望。」

— Jeff McGrath

創造或改善組織價值的方法有很多。身負此任的工作者可能會將這類工作稱為服務工程、行銷、品質工程，或就叫做管理。少數人（越來越多了）則稱之服務設計，共享相同的願景，也使用共同的工具<sup>26</sup>。服務設計運用設計流程中的思考模式和工作流程，結合主動、迭代的方法，以及從行銷、品牌、使用者經驗和其他領域借來的靈活且輕量的工具。

正是這樣的拼拼湊湊，使服務設計變得強大。這門設計學科，專注於解決正確的問題，也以正確的方式重整問題或機會點。因此，服務設計通常從使用者或顧客的需求探索開始，開放且好奇地，運用一系列偏質化研究的方法來探索機會空間的「如何做，和為什麼要這麼做」。先了解需求，而不是直接跳到「解法」，使真正的創新成為可能。

服務設計也採用設計師的快速實驗和原型設計方法，以快速、低成本的方式測試可能的解決方案，同時產出新的洞見和點子。原型演變為試量產，然後進入產品服務的落實，途中一定是不斷

迭代。由於強調研究、原型及至落實的迭代，服務設計專業在實務中早已奠定了基礎。因為它是立基於研究和測試，而不是意見或（早就過時的）權威之上，迭代方法也使服務設計中的決策風險降低。我們不用擔心第一次就要做對，而是發展一些選項，靠著原型設計和測試的結構化流程來對成果進行驗證、改進。

許多組織正在尋找一種有效的工作方式，來讓不同專業背景和職責的人能夠輕鬆有效地共同協作，也就是「穀倉破壞者」。因為服務設計的工具經過了設計觀念的過濾，變得非常清晰可見、快速、輕量、也易於掌握。這些工具構成了協作的通用語言，因此，跨領域的團隊很願意接受，並立刻開始使用。這些工具乍看之下似乎很簡單，好像輕易就能涵蓋整個服務系統的複雜性（其實也已經有很好的工具可用）。相反地，它們是戴上了各種顧客體驗的眼鏡來降低其中的複雜性。這讓此方法變得非常強大：當大家能夠同時以專業和一個人的角度來共感、理解整件事時，即使是複雜的多通路服務，也能變得有頭緒。

<sup>26</sup> 見第3章：基本服務設計工具。

服務設計不只是對為「使用者」或「顧客」創造價值有用而已。它關注整個價值生態系統，也可能重視為使用者、其他組織、內部夥伴或同事所提供的服務。換句話說，服務設計適用於公共服務、B2C、B2B、和內部服務。

服務設計是一種非常實用和接地的活動，這使它本質上就具有全面性。為了創造有價值的經驗，服務設計師必須掌握後台<sup>27</sup>活動和業務流程來取得前台的成功。並處理這些流程的落地。他們必須應付多個利害關係人的端到端體驗，而不僅僅是一個個單一利害關係人的單一時刻。他們要考慮到組織的商業需求，也讓技術運用得當<sup>28</sup>，讓整件事值得做。

正因為這些特徵，難怪不少組織都在落實服務設計方法，無論怎麼稱呼它。更有許多組織正在與

服務設計公司合作。光是本書中的例子就包括銀行、航空公司、醫院、製造商、電信公司、非營利組織、教育機構、旅行業者、能源公司、政府等等—每天都有更多的組織開始接觸這種方法。

組織面臨著挑戰，需要提供更新、更好的服務，滿足跨通路、端到端的顧客經驗。服務設計借用的工具集和實用的迭代方法，使用研究和明確的工具來關注利害關係人的需求，並在進行大量投資之前進行原型設計，以測試、發展可能的解決方案。組織可以使用服務設計根據新技術或新的市場發展來改善現有的服務，開發全新的價值主張。這讓組織能以強而有力卻平易近人的方式在實驗、營運和業務需求中達到平衡，也為牽涉廣泛利害關係人，或需要培力、動員的專案，提供了非常有效的共通語言和工具。

<sup>27</sup>「後台」意指顧客一般看不到的流程和行動，例如，查看儲藏室、倒垃圾等。「前台」則是指顧客看得到的部分。

<sup>28</sup>在《行銷 4.0》的結語“Getting to WOW!”裡，作者群與 Setiawan 提到，「在行銷 4.0 的世界裡，好產品、好服務都算是一般品，WOW 元素才是品牌分出勝負的重點。」WOW 時刻是讓顧客感到驚奇、個人、具有感染力的經驗。「成功的公司和品牌不會讓 WOW 時刻偶然發生，他們用設計來創造 WOW。」見 Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. John Wiley & Sons, p.168。