

第二版前言

我繪製對焦協調圖表的經驗始於 2005 年左右，在 LexisNexis 工作時。當時，我們想要了解法律專業人士的工作流程。那時關於圖表的主題只有零星的文獻，我不得不自己摸索不同的方法。在很多方面，第一版的《看得見的經驗》是我一路走來所犯的錯和各類觀察的總結。

在過去十幾年間，圖表的運用已經成為主流。利害關係人現在都指定要做「顧客旅程圖」，即使他們不清楚自己到底要的是什麼。展現經驗的圖表方法和經驗設計、服務設計和顧客經驗管理等相關領域，正在迅速成熟，以跟上時代的需求。

持續關注著這一領域，自 2016 年《看得見的經驗》出版以來，我注意到了五個趨勢。

第一，圖表的運用正從一種以產出成果為目標的活動轉變為一種行動。也就是說，重點不再是為了要把圖畫出來，而是重視畫圖的過程。畫圖的人成為引導者，而圖表本身則是幫助大家對人的經驗進行共同討論、理解的跳板。第二版將第八章與第九章重新寫過，以回應這樣的趨勢，此版本中許多案例也都聚焦在如何使圖表更易操作。

第二個趨勢是對多管道經驗設計和生態系統的關注提升。在第一版中雖有提及這些主題，但現下需求已大大增加了。這版將第十四章完全重整，以提供更多有關多重對焦協調的詳細資訊。

第三，我看到圖表慢慢被應用至非商業的領域。圖表的概念已在社會領域、政府公部門、以及其他領域中被使用。

例如，在第一章末尾，總結了我參與前暴力極端主義者經驗圖表的繪製。但我也看到圖表被應用於幫助無家者、龍捲風受難者、甚至用來打擊家暴。畢竟，經驗圖表不僅限於軟體設計或商業場域使用，而是用來了解人類的狀態。

第四，我們看見圖表的用途被擴展了，用來進行管理。顧客經驗（CX）的量測已相當成熟，市場上也有不少工具，這一進展將在第三章提及。我在《看得見的經驗》中主張的對焦協調圖表類型是一種生產型的手法，以團隊對焦協調和創造性的機會探索作為起點。相較於 CX，CX 管理則著重於對經驗的量化和長時間的追蹤。

最後，對員工經驗（EX）的關注大大增加，這也是創造良好顧客經驗的原動力。由於圖表在 EX 中有了角色，因此這版加入了相關主題的新章節。這是一個內容豐富的領域，文獻和研究不斷發展，多到足以填滿整本書。因此，在此僅聚焦於展現 EX 的一些核心概念：特別是 CX 與 EX 對焦協調。

此外，2020 年的新冠肺炎疫情改變了我們的工作方式，經驗圖表的性質也隨之改變了。首先，圖表的研究和工作坊變成需要遠距進行。作為遠端協作的長期倡議者，我在第一版的書中已有涵蓋一些遠距作業的觀點。在後疫情的世界中，線上圖表和遠距主持工作坊將成為一種新常態；我們在工作中進行協作的方式將會永遠地改變。

更重要的是，從員工管理到找尋成功的新途徑，疫情也讓企業在許多方面都更具有韌性。因此，圖表可以幫助團隊重新確認現有顧客旅程的優先順序，並創造全新的體驗。例如，超市可以運用圖表來規劃和加速新的線上取貨旅程；大公司可以用圖表設計新的工作空間和互動方式，以達到更安全的員工經驗。

第二版《看得見的經驗》已進行大幅更新，加入了最新資訊以回應這些新趨勢，以及新案例和延伸參考。

第一版前言

「然後乒乓球比賽就開始了。」

這是我在一間公司擔任顧問時，一位顧客向我描述的付費流程經驗。在深入探究並與更多顧客對談後，我終於知道那句話是什麼意思。

顯然這間公司常常寄錯帳單，而這對顧客來說是很難解決的事。他們首先會立即撥打客服專線，但客服人員卻沒辦法替他們解決帳單錯誤的問題。接著，顧客會打給業務代表，但帳單問題並不屬於他們的業務範疇。不用多久，顧客就會陷入與公司溝通不良的惱人迴圈裡。

更糟的事還在後頭。

收款單位並沒有暫停提醒通知，也不曉得顧客可能帳單有誤。因此，顧客除了處理煩人的帳單問題外，他們還會收到逾期通知。

這不但對顧客雪上加霜，還讓整件事加倍複雜：這樣把三方或四方牽扯進來，顧客夾在中間，真的是在打乒乓球啊！

在我多做幾場顧客訪談後便發現不少類似的狀況，看來這並不罕見。其中一位受訪者就回想起那次事情發生時她有多不高興。她幾乎要失去原則，把一個對公司極為重要的服務給取消掉了。

身為一名設計師，聽到這種故事總是令人沮喪，但真的不意外。這類事情一而再、再而三地發生：在大公司組織裡，一方根本不知道另一方在做什麼。

這份研究是我的一個大型經驗圖像化專案的一部分，專案的產出為幾張描繪顧客現況的圖表：從開始到結束的旅程圖以及一系列工作流程圖，展示一步步的經驗。

在專案的最後，我舉辦了一場工作坊，邀請不同部門的利害關係人，包括業務代表、行銷專員、業務經理、設計師和程式開發者一同參與。帶領大家一起檢視圖表能讓我們理解顧客經驗的細節。

我特別把自己放到檢視帳單工作流程的小組裡，想看看大家會怎麼做。一切都很順利，直到我們寄出錯誤的帳單和逾期警告後，隨即引來了一陣眾怒：「怎麼可能會這樣？」大家都不曉得公司居然對顧客造成這麼多痛苦。

接著，一個清楚的解法浮現了：顧客提出質疑的帳單要能先被暫緩。這樣就能在問題解決之前，防止收款通知被寄出。工作坊結束前，客服中心的主管手上已握有一份流程的初版提案。本來是要採用人工作業，但後來發現他們需要自動暫停的機制。

當然，真正的問題出在一開始錯誤的帳單，但即使這件事能被修正，大家在小組討論中仍然提出了更大也更基本的問題，也就是公司本身並沒有能力處理跨部門的客訴和顧客需求。

從這個事件就可以看到，業務經理其實很容易就能對顧客說明各類非業務相關的問題，但這卻不是他的職責所在。而客服代表則表示他們無法在電話中提供立即的協助，卻要首當其衝地接收對方的憤怒。

藉著共同參與並討論顧客真實的經驗，我們才有機會思考除了此特定事件外，公司作為跨部門服務提供者的表現。很明顯地，組織面臨更大、系統性的問題，而這些問題是在我們從顧客視角對經驗聚焦後才清楚地顯現出來。

對焦協調，創造價值

很少有公司是故意創造不好的經驗給使用者，但像前面提到的經驗卻屢見不鮮。

我相信問題的根源在於組織內部對於使用者真實的經驗缺乏同步的理解。

這樣的不協調影響著整個公司：團隊缺乏共同目標、提出的解決方案和現實脫節、只聚焦技術而不在乎經驗，也造成短視的策略。

對焦協調良好的組織中，每個人對自己要達成的目標有共同的願景，一心要為使用者提供最棒的經驗。

漸漸地，人們傾向依據整體經驗感受來選擇產品和服務，為了符合市場期待，讓整體（end-to-end）的經驗能協調整合是非常重要的。

要達到協調整合，有三件事是公司組織一定要遵守的當務之急：

1. 由外而內檢視服務，而非由內而外。

就我個人與許多公司合作的經驗來說，有很多理念良善的團隊太過專注於內部流程，關起門來紙上談兵，也根本不清楚顧客的經驗究竟如何。

他們需要的是改變視角—從由內而外轉變成由外而內。組織對自己打造的經驗一定要清楚了解，而且不受限於第一線員工，每個人都要試著對使用者建立同理心。

在這個意義下，同理心並不只是去感受對方的情緒，它指的是去領會對方正在經驗些什麼，是一種設身處地了解他人感受的能力。對他人同理，同時也是去認同對方的觀點，即使和你自己的觀點不同。但光是一點同理是不夠的，團隊一定要非常地在乎顧客和他們的經驗。

組織成員也必須將人們的需求和動機內化，從每個層面替人們主張。他們要能將同理心化為同情，採取行動以創造更好的整體經驗。

2. 內部跨越團隊、跨階層各部門的對焦協調。

組織的穀倉效應讓對焦協調很難落實。讓組織協調良好，而非讓各部門跨越彼此界線合作。要努力不懈，竭盡所能地確保使用者獲得良好的經驗。

協調不只是表面的進展而已，它是整個組織、不同階層的集體行動。組織後台流程對整體經驗的影響和前台使用者接觸的互動一樣重要。

名廚 Gordon Ramsay 在節目上藉由整頓組織來拯救面臨倒閉的餐廳。他通常會從廚房開始，為了錯誤的食物儲藏方式或髒兮兮的抽油煙機而厲聲斥責廚師，因為廚房裡發生的事會影響用餐者的經驗。

協調整合良好的組織是有條不紊的。大家一起朝著同樣的方向前進，也同樣為了打造優良經驗而努力，也不只專注於一小段的經驗，而是重視整體的互動。畢竟局部的優化並不保證能帶來整體的優化。

「對焦協調」是商業策略不可或缺的一部分。通常管理者想的是向上的協調，也就是由上而下讓組織內的每個人都朝向某個既定的策略前進。我自己的解讀則比較關注價值的對焦協調：先從使用者的角度弄清楚組織要創造什麼樣的價值，接著才決定要用什麼樣的策略和技術來達到那個價值。

3. 建立圖表，作為共同參考資料。

協調的挑戰在於組織間很難看見彼此的相互依賴性。每個部門獨自運作可能沒什麼問題，但從使用者的角度看來，這樣的經驗互動卻像是補丁，他們還得自我導引，沒人能幫忙。

圖像化是打破穀倉效應思維的關鍵方法，使用者的經驗圖表能作為一種實質有型的模式，幫助在場的團隊聚焦討論。更重要的是，視覺化的內容也能讓觀者一次掌握彼此連動的關係。

在前言的一開始，業務經理和客服人員都向他們的主管表達了自己遇到的困難和效率低下的狀況。但直到決策者真正看見兩邊相連的因素之後，問題和解決方案才浮出檯面。這是報告和簡報沒有的因果效應，只有圖表才能做到這點。

但視覺化並不能直接提供解答，而是輔助對話。圖表是一種相當引人注目的工具，能引起大家的興趣和注意力，它是一種讓他人參與討論的手法，也能指引機會，作為創新的跳板。

廣義來說，視覺化能作為策略的參考，是一種從顧客角度檢視市場的關鍵方法。本書並不是一款好用設計工具，而是策略對焦協調的必用武器。

最後，隨著精實產品開發的方法在公司裡展露頭角，對焦協調的需求只會有增無減。小型的機動團隊必須和公司其他部門彼此協調整合，一張漂亮的視覺化圖表能讓所有人基於同樣的理由，朝著相同的方向前進。公司敏捷靈活，全靠那些共同目標。

“

本書談的是各種可能性。
我希望這本書能拓展你的思維和做法，
往對焦協調更加進一步。

”

本書範疇

本書描述的是一種類型的工具，這類工具能提供組織洞見。我將這些工具統稱為對焦協調圖表——統稱任何用來對焦使用者與系統本身及其服務提供者的互動關係的圖表。這部分會在第一章詳加說明。

本書討論了許多展現經驗的工具，而非單一方法或產出，並聚焦於用來描述人們經驗的圖表類型。書中亦涵蓋了其他相關的手法。

這些圖表早已是創意設計領域數十年來的必備工具，事實上，你可能早就在工作中運用過對焦協調圖表。

重新界定這些方法讓組織能落實協調整合，實則強化了方法在策略上的意義。這些方法能幫助組織翻轉視角，把看事情的角度從由內而外轉變成由外而內，如此一來，就能幫助建立同理心，並提供一種模式讓組織做決策時能將人們的狀態考慮進去。

對焦協調圖表也能提供整個組織共同願景，協助跨部門保持想法和行動的一致性，而這種內部的一致性則是決定成敗的關鍵。

首先澄清，對焦協調圖表並非靈丹妙藥，它只是組織對焦協調的其中一環而已。但我相信，圖表所闡述的內涵能在達成對焦的過程中帶來莫大的幫助，特別對大型組織來說更是如此。

圖像化這個概念能讓我們了解複雜系統裡的互動，尤其當我們在處理像是經驗這類抽象的事物，但經驗的圖像化並非受限於單一種圖表的單一活動，還是有許多其他的觀點和方法可運用。

因此，我們在此談的是各種可能性。我希望這本書能拓展讀者的思維和做法，往對焦協調更加進一步。

書中涵蓋許多不同類型的圖表，各自有不同的命名及來歷，但別糾結在名稱上，因為許多其中的異同關係到歷史背景，或只是差在提出的先後而已。試著把重點放在價值協調，而不是工具的選擇上。我也非常鼓勵你自行創造新的圖表，在實務中持續不斷地應用發展下去。

本書不談的事

本書談的不是顧客經驗管理、服務設計、或使用者經驗設計本身，而是圖表——也就是跨越這些實務領域的關鍵工具。我在此描述的方法並不是一個設計流程，而是將某個特定議題用圖像來說明的流程。

本書也不是綜合介紹平面設計、資訊設計或插畫等設計方法的書，對於具體討論平面設計和插畫等的豐富資源坊間應比比皆是。

最後，我發現「圖（map，描繪事物的分布）」和「圖表（diagram，描繪事物的運作方式）」這兩個詞有個技術上的差異，但在本書裡，我們並不打算將兩者做明顯區分。像是業界裡常用的「顧客旅程圖（customer journey map）」和「經驗圖（experience map）」等詞其實都沒那麼精確，但仍被人們廣為使用，久而久之「圖」和「圖表」之間的差異就變得不太重要了。

本書適用對象

本書適用於任何參與產品和服務全程企劃、設計和開發的工作者。從設計師、產品經理、品牌經理、行銷專員、策略師、創業者到企業主，只要你需要了解產品所在生態系統的整體樣貌，都能夠從本書中獲益。

無論你是否對經驗圖像化熟稔，你都能在書中找到合用的方法。書中描述的步驟和流程相當簡易，能讓新手很快地理解並著手建立圖表，相關方法中提供的新見解也值得專業人士參考。

圖表說明

書中的圖表是我花費心思整理出來的，以說明經驗圖像化各種不同的方法。我希望能提供各位完整的範例以利參考，雖然已盡量注重每個圖的顯示和清晰度，但仍然有一些文字不清楚的狀況，因此請參照書中的圖片出處連結至原始圖檔。同時我也鼓勵各位自行尋找和蒐集更多範例。

本書架構

第二版《看得見的經驗》分成三個部分。

第一部分：讓價值看得見

第一部分提供了對焦協調圖表的整體概念和背景介紹。

- 第 1 章介紹「對焦協調圖表」一詞，用視覺化手法呈現使用者的經驗，並與組織提供的服務相互對照。本章節關注價值對焦和價值導向的設計。
- 第 2 章聚焦經驗圖像化的關鍵元素，將其拆解為單獨的元件。
- 第 3 章廣泛地討論經驗設計的主題，也特別關注員工經驗。

- 第 4 章討論一般策略的主題，以及視覺化在策略建立時所扮演的角色。

第二部分：經驗圖像化的流程

第二部分細部描述了建立對焦協調圖表的概括流程，大致分為四個階段：啟動、訪查、繪製、對焦。在理解並對目前經驗建立同理心後，我們就可以創造未來的經驗願景。

- 第 5 章詳細說明如何啟動圖像化專案，包括有效設定工作架構的關鍵考量因素。
- 第 6 章概述如何在建立圖表之前進行研究。
- 第 7 章提供圖表繪製的概述。
- 第 8 章討論如何運用圖表在工作坊中讓團隊達成對焦協調，在發展解決方案之前，對問題進行探索與了解。
- 第 9 章提出一系列配合對焦協調圖表一起使用的補充方法，用來創造未來的經驗願景，並透過測試、設計、開發的過程，讓經驗圖像化更具執行性。

第三部分：細說各類型圖表

本書的最後一個部分特別針對一些特定類型的圖表做詳細的說明，包括每類圖表的簡短歷史回顧。

- 第 10 章介紹服務藍圖，這個歷史最悠久的圖表。
- 第 11 章聚焦顧客旅程圖，也探討決策與轉換漏斗。
- 第 12 章討論經驗圖，亦討論任務圖以及工作流程圖。
- 第 13 章探討由 Indi young 首創的心智模型圖。亦討論紮根理論、資訊架構、和相關圖表。
- 第 14 章討論生態系統圖，這是將廣大系統內，單位彼此互動視覺化的圖表。

關於作者

Jim Kalbach 是一位在使用者經驗設計、資訊架構和策略領域著名的作家、講者及講師。目前擔任 MURAL 公司的客戶成功主管（Head of Customer Success），MURAL 是線上白板工具的龍頭，客戶包括 eBay、Audi、SONY、Citrix、Elsevier Science、LexisNexis 等。Jim 擁有美國羅格斯大學圖書資訊學碩士和音樂理論與作曲碩士學位。

在 2013 年回到美國之前，Jim 旅居德國 15 年，他曾擔任歐洲資訊架構研討會（European Information Architecture conferences, EurolA）的共同創辦人及召集人，亦在德國共同創辦了首屈一指的 UX 設計活動 IA Konferenz。Jim 曾任《Boxes and Arrows》網路期刊副編，此期刊為使用者經驗資訊領域傑出的期刊。他亦於 2005 年與 2007 年擔任了美國資訊架構協會（Information Architecture Institute）顧問委員。

2007 年間，Jim 發表了他的第一本長篇著作《操作介面設計模式》，並於 2020 年時出版了《The Jobs To Be Done Playbook》一書。

部落格 experiencinginformation.com

Twitter 帳號 @JimKalbach

JTBD 工具包的工作坊和線上課程 www.jtbdtoolkit.com



在本書中，我們將會帶你了解如何完成這份圖表及其他相關的經驗繪製，幫助你將團隊的視角從由內而內轉為由外而內。

PART 1

讓價值看得見

我看過同樣的情況一再發生，組織過於糾結於自身的流程而忽略了他們所服務的市場。組織運作效率的重要性高過於顧客滿意度。也就是說，他們根本不清楚顧客所經歷的一切。

但是我們曾見證了哥白尼^[1]提出太陽為宇宙中心，而非地球的理論：在這個以顧客為中心的今日，不再是顧客圍繞商機運轉，而是商機要融入顧客生活裡。這樣的心態必須要轉換一下。

第一部分會涵蓋一些基本的圖像化流程。

第一章會介紹對焦協調圖表（Alignment Diagrams），這類圖表能幫組織重新定位，也讓組織觀察市場的角度從原

本由內而外的方式，轉為由外而內。

第二章主要在敘述經驗圖像化的方法，雖然「經驗」這樣的概念並不明確，但我們可以用一個系統化的方法捕捉經驗，將之展現至圖表上。

創造優良顧客經驗的最佳方法是致力於培養卓越的員工經驗。這也是第三章的主題，討論如何使用圖像化的方法進行改善和創新，超越單純的滿意度，並在員工之間建立共同目標。

第四章探討圖表如何指出新的機會點，作為策略的參考。這是一種看待市場、組織和市場地位的新方式。

[1] 見 Steve Denning 《Why Building a Better Mousetrap Doesn't Work Anymore》（富比世 2014 年二月號）

「你必須要從顧客經驗開始，
然後再回推到技術面去。」

—— 史蒂夫·賈伯斯 (Steve Jobs)

本章內容

- 對焦協調圖表的介紹
- 以價值為中心的設計
- 圖像化的原則和效益
- 案例：用對焦協調圖表對抗暴力極端主義

讓價值看得見：由外而內的對焦協調

人們往往預期使用某個產品或服務後會獲得一定的效益，也許是能夠幫助自己把任務完成、解決問題，或是感受一段體驗。如果他們能從中獲得他們認為有價值的效益，就會願意付出金錢、時間或關注。

為了獲得成功，公司組織必須要能從自身提供的產品或服務中獲取價值，像是獲得收益、擴展觸及度，或是提升形象。這樣的價值的創造是雙向的。

但是，我們該如何在這樣的關係下找到價值的來源呢？簡單來說，價值建立於人們與服務提供者之間的互動交集，也就是人們的經驗與產品或服務的交會之處（圖 1-1）。

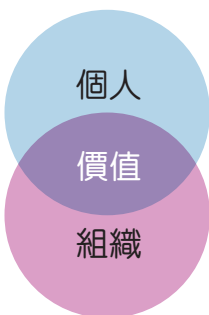


圖 1-1

價值存在於人們與服務提供者之間的互動交集處

幾年前，我曾經在一個專案裡糾結於不知道要使用哪一種圖表：顧客旅程圖、心智模型圖、服務藍圖，還是其他類型。在比較許多例子之後，發現了相似的原則：這些圖表其實都以某種方式呈現了價值創造的公式。

查看各種圖表的共通性開啟了可能性。我並沒有受限於特定一種方法，也意識到重點應該是對焦協調的概念，而不是一種特定的方法。

更重要的是，我將以人為本的設計與商業目標之間的關係連結得更好。專注於「對焦協調」讓我能與公司領導人和利害關係人討論如何用經驗的具體展現來幫助他們實現目標。在很短的時間內，我與高層領導人一起舉辦工作坊，並向執行長展示圖表。

聚焦在人與公司組織之間的互動以創造解決方案即為「價值導向的設計」。服務設計專家 Jess McMullin 的一篇文章〈Searching for the Center of Design〉將以價值導向的設計定義為：

價值導向的設計是人與公司組織間理想互動的故事，以及彼此從中互惠的經驗。

在這個章節中，我會介紹對焦協調圖表的概念，描述一系列的圖表，來呈現人們與公司組織間互動的故事。在本章末尾，你應該會對價值對焦協調有清晰的概念，各種圖表中的共通點與主要的差異，以及價值協調帶來的效益。

建立經驗的模型

1997 年，Steve Jobs 回到蘋果擔任執行長。在一次會議上，他回答了一位蘋果公司員工關於公司技術的問題，他說：「你必須要從顧客經驗開始，然後再回推到技術面去。」^[2]

這樣的概念說明了他翻轉蘋果的方式，反轉了提供軟體的標準模式。與其先發明一種技術後賣給客戶，他希望先建構一段理想的經驗，再將技術融進這個經驗裡。

這個策略成功了！至少對蘋果是成功的。其他公司的心態轉換有些緩慢，但也有公司仍在朝著這個方向努力。儘管從原理上講很簡單，但要傳統組織採用新的創造價值觀點多半很困難。

[2] 見 YouTube 影片 "SteveJobs CustomerExperience" <https://www.youtube.com/watch?v=r2O5qKZII50>.

難的部分原因是「經驗」的概念不能精確的定義，畢竟組織並不擅長管理這類模糊的概念。那麼，團隊應該如何從經驗開始，再回推到技術去呢？

建立一個用視覺化呈現經驗的模型，是理解「經驗」的關鍵方法。模型已是創新和設計的常態，例如，用人物誌代表特定市場中的人，而商業模式則表示組織如何獲利。

著名的設計師和商業顧問 Hugh Dubberly 認為，模型是現代商業營運中複雜性的解藥。可以同時說明所有活動狀態，幫助組織更容易了解其競爭環境和市場。他說道：

（在互聯網時代，）幾乎有無限的行為組合，而且沒有一位顧客的行為與另一位顧客完全相同。這些事情永無止盡，一直增長和變化，持續不斷進行動態更新。模型可以將所有事件和活動全都放在一個視角中以了解狀況，這是管理團隊的好工具。^[3]

因此，經驗的模型理應能幫助經驗的提供者保持對焦一致的觀點。這就是展現經驗的功用：以視覺化講故事的形式，讓團隊一起找到解決方案。

[3] 取自 David Brown 對 Hugh Dubberly 的訪談。見 David Brown, "Supermodeler: Hugh Dubberly," *GAIN: AIGA Journal of Design for the Network Economy* (May 2000).

總體而言，圖表幫助在公司內部創造產品和服務以滿足市場需求的團隊看見來自外在世界的想法見解。換句話說，模型可以作為重要樞紐，幫助我們從問題空間轉換到解法空間。

對焦協調圖表

對焦協調圖表這個名詞可以指涉任何用圖、圖表或視覺化的方式，以單一的總覽同時呈現出雙方的價值。這是一種用來描繪人與公司組織間互動的模型，使原本看不見的抽象情況（人們的經驗）變得具體可行。

對焦協調圖表包含兩個部分（圖 1-2）。一邊描繪人的經驗，也就是各類使用者的集體行為；另一邊則反映公司組織的產品服務及流程。兩者間的互動就是價值交換的手法。



圖 1-2 對焦協調圖表包含兩個部分：經驗的描述及組織產品服務的描述，中間的交集是雙方的互動。

這些圖表並不是新概念，也在許多實務中被使用。所以這裡對於對焦協調圖表的架構比較不著墨在它是一個特別的方法，而是如何將一個現有的方法用新的、具建設性的方式運用得當。你可能有用過以下一些常見的例子：

- 顧客旅程圖
- 服務藍圖
- 經驗圖
- 心智模型圖

以顧客旅程圖（CJM）為例，CJM 描繪了個人身為公司顧客的經驗。CJM 通常包括三個關鍵階段：認識了解產品、決定購買、然後保持忠誠或停止使用。

圖 1-3 是一份搜尋全球建築師服務的簡易 CJM。呈現出尋找國際建築師的服務，修改自我幾年前的一個實際案例，隱藏了公司和產品名稱，用來描繪顧客使用此服務的現況經驗。

顧客旅程圖：國際建築師資料庫



圖 1-3 一份簡易顧客旅程圖，對照呈現個人的經驗與整個組織內的活動

最上方列出互動的各個階段，從「認識」開始，然後到「續訂／升級」。每一排顯示了顧客經驗的各面向：動作、感受、期待的結果和痛點。

圖表下半部呈現了回應和支持顧客經驗的各種活動。下方則是優勢、劣勢、機會和威脅的分析。主要的互動方式在中間的欄位列出。

總體而言，要按時間順序從左向右排列，將顧客經驗以及與這些經驗交會的流程相互對照。當時共事的團隊用這張圖找到了旅程中創新和改進的機會點。我們解決了一些以前未知的消費上的重大障礙。

服務藍圖是另一種類型的圖，以時間的前後順序呈現服務的互動。圖 1-4 是 Susan Spraragen 和 Carrie Chan 建立的「表達型服務藍圖」例子，描繪了一位病人去看眼科的互動。

目的是明確呈現人在接觸服務時發生的情緒。在這個例子中，病人對醫師的說明感到困惑，而他的困惑是由分心和焦慮這兩種情緒狀態所引起的。

我們又再次把模式分成兩半：個人的前台經驗（粉紅色和紫色）和組織的後台流程（綠色和藍色）。圖表可以作為診斷工具，找出服務效率低下之處和可改善的地方。

相較於 CJM 和服務藍圖，經驗圖是一種比較新的對焦圖表。圖 1-5 呈現了由經驗圖像化領域的作者兼思想領袖 Chris Risdon 所建立的經驗圖範例。它描繪的是人們在一個特定領域中的經驗，此案例是搭乘火車遊歐洲的經驗。

圖的上方顯示了人們旅行時的體驗，下方則是服務提供者的機會點，兩者之間的互動呈現在圖的中間，團隊可以透過這份圖來了解整體服務如何切合人們的這類目標。在這個案例中，我們將 Rail Europe 的新服務對應至旅行者的經驗。

對焦協調圖表的類型有很多。例如，心智模型圖是用來廣泛地探索人們的行為、感受、以及動機。這個方法由 Indi Young 首先提出，在她的《Mental Models》一書中有詳盡的說明。心智模型圖通常是很大的一張圖，印出來可以覆蓋整面牆。

“

重點應該是對焦協調的概念，而不是一種特定的方法。

”

眼科就診 表達型服務藍圖

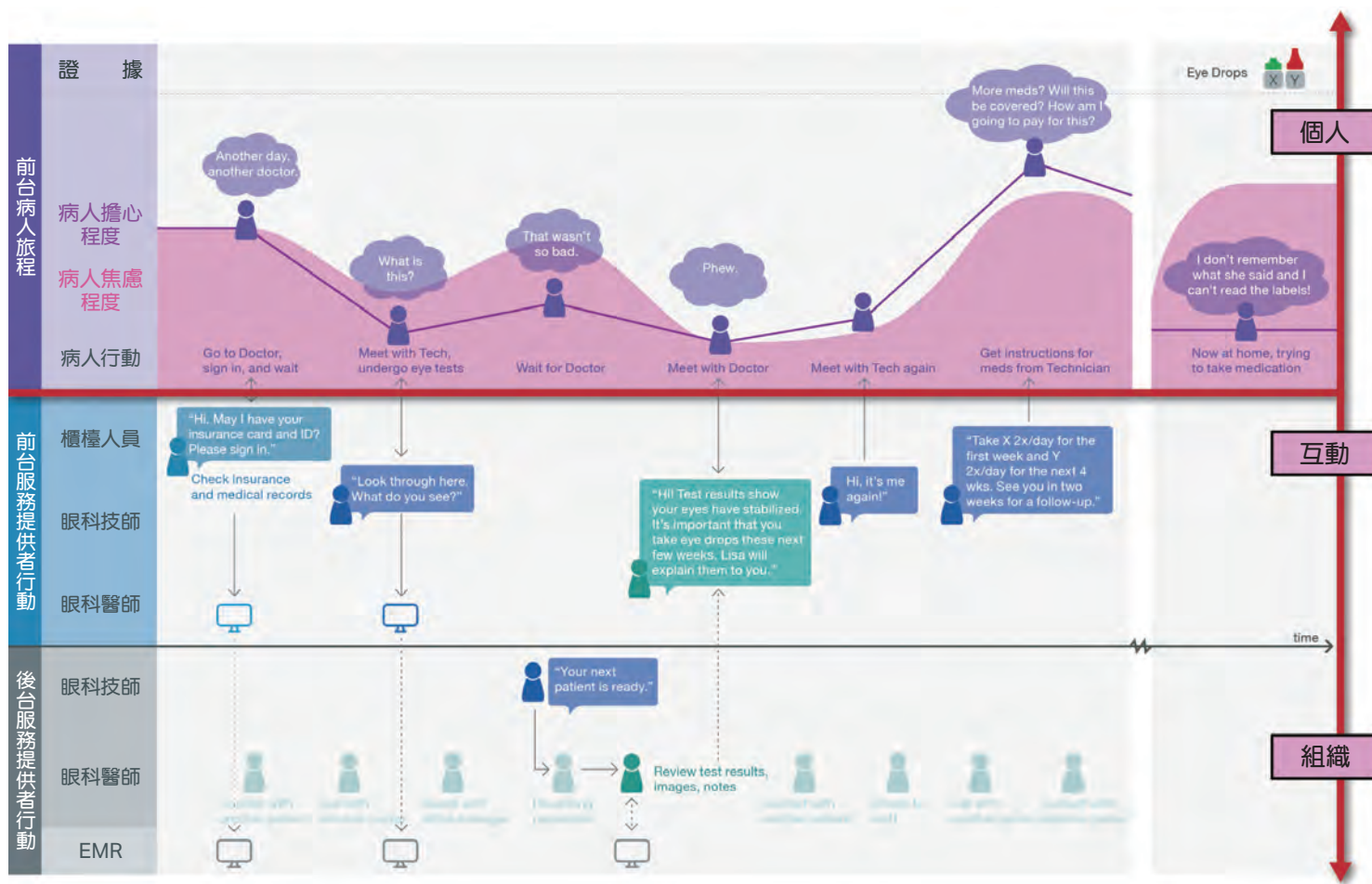


圖 1-4 Susan Spraragen 和 Carrie Chan 建立的表達型服務藍圖例子，描繪了病人看眼科的互動。

歐洲鐵路經驗圖

指引原則

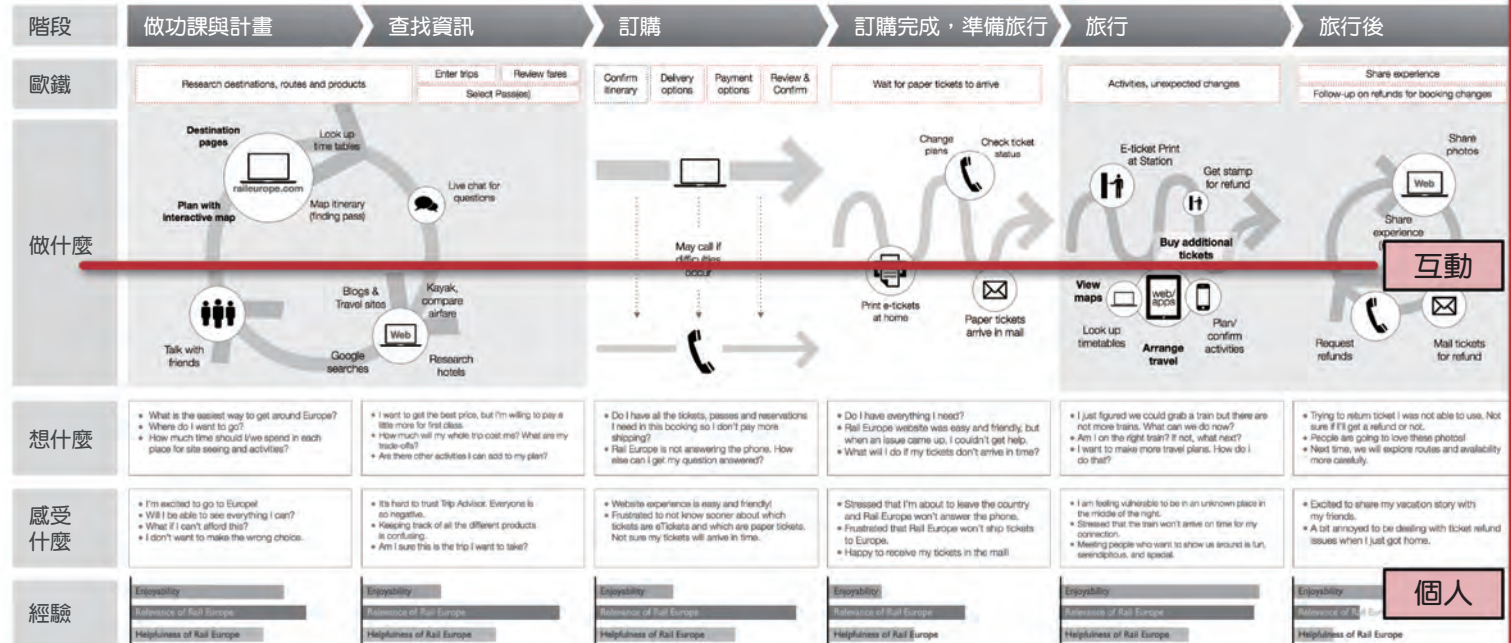
人們會選擇鐵路旅行是因為它很方便、容易且有彈性

訂車票只是人們整個旅行過程中的一部分

人們是慢慢地規劃旅行計畫

人們重視有尊重感、有效且能個人化的服務

顧客旅程



機會點



adaptive path

圖 1-5 Chris Risdon 建立的歐洲鐵路經驗圖，呈現在歐洲旅遊的整個脈絡

選擇電影

瞭解更多跟某部電影相關的資訊

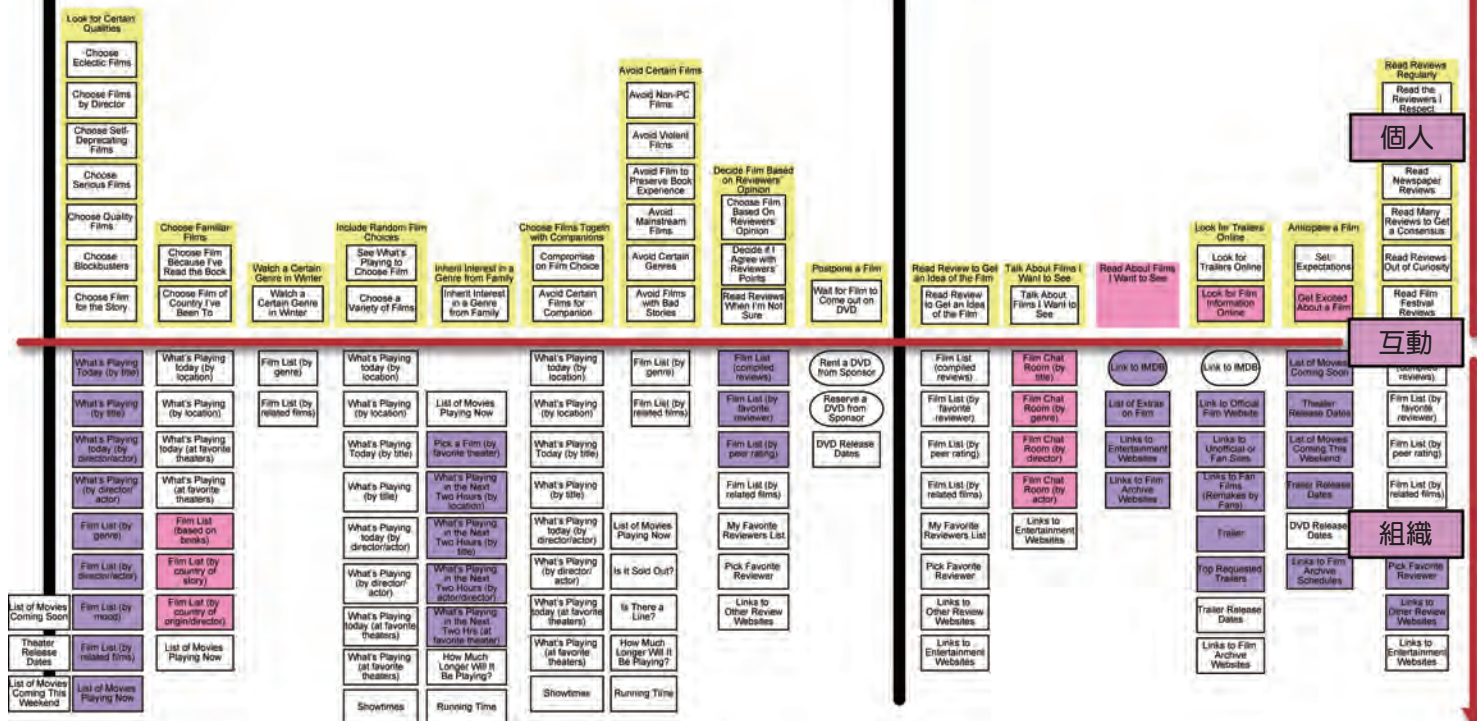


圖 1-6 心智模型圖以階層來將顧客行為對應至公司產品服務，以上下兩部分呈現

圖 1-6 的例子呈現看電影的心智模型圖特寫。

中間的水平線將圖分為兩部分，上半部呈現人們的任務、感受、思考哲學等。這些資訊被分類為不同主題的「塔」，每個塔會再被群集為目標空間（如「選擇影片」和「了解更多影片內容」）。在中線以下的這些框框則顯示了幫助達成這些目標的產品或服務。

對焦協調圖表描述一群相似的人的典型行為和情緒綜合的故事。講故事的方式因圖表而異。顧客旅程圖呈現一段時間內的各段接觸點，有助於改善顧客經驗；服務藍圖詳細說明了服務階段中的各步驟，適合用來優化服務提供的流程；經驗圖呈現更廣泛的脈絡，以確定產品服務如何整合；心智模型圖則呈現未滿足的需求，作為全新解決方案的動力。

在這邊的用語可能與實務中使用的不一致。顧客經驗圖可能其他人口中叫做經驗圖或藍圖，界線常是模糊的，不必太在意這些用語，試著把重點擺在經驗呈現的成果上，也就是對焦與協調。

我們可以在書中的範例間看到對焦協調圖表的共通點，在顧客經驗、使用者經驗及服務設計等領域逐漸融合與交疊，為了因應新的挑戰，準備好解決獨特問題的方法變得愈來愈重要。

最後，對焦協調圖表代表了一系列用來呈現經驗的方法。當以由外而內的角度建立圖表時，可以帶來同理心，幫助決策對焦。就像民族誌學家一樣，試圖觀察外部世界並對其進行解讀。但是，與民族誌研究人員不同的是，我們產出的結果不是長篇書面報告，而是相對簡潔精練的視覺化成品，為後續行動鋪路。

你可以根據自己的情況選擇最合適的方法。本書就是希望能幫助你做到這一點，接下來的章節將會引導你如何呈現出與你最切身相關的經驗。

“

建立一個用視覺化呈現經驗的模型，
是理解「經驗」的關鍵方法。

”

多重對焦

經驗的對焦通常關注一種角色和一段經驗。然而，現代商業的複雜性促使我們在對焦工作的範疇更具包容性。可以進行多重對焦（即多個角色／多個接觸點的對焦），但方法仍在發展中。

我發現對焦多個角色經驗的一種方法是為每個目標族群建立幾組相關但獨立的圖表。例如，eBay 服務兩個不同的使用族群：買家和賣家，因此，可以將單獨的互動以交錯的經驗呈現，如圖 1-7 所示。瀏覽圖表中每列的上半部和下半部，就能在視覺上比較這兩種經驗（例如，比較圖 1-7 中的「接收訂單」與「下訂單」）。

我們也可以在單張圖表中呈現超過三個角色間的互動，將重點放在整個過程上，而不是某個人的經驗上。服務設計專家 Andy Polaine 曾透過對照多個角色的經驗來擴展服務藍圖。他的方法很簡單：在圖中為服務生態系統中的每個新角色加上一行欄位，如圖 1-8 所示。

多重對焦的另一個問題是如何呈現多個接觸點之間的互動。例如，Gianluca Brugnoli 在他的文章〈Connecting the Dots of User Experience〉中，提出了一套接觸點矩陣，如圖 1-9 所示。他按時間順序（不是從左向右，而是在接觸點上以畫圓的方式）將角色的互動疊加在可能的接觸點上，透過互動的順序和位置，呈現旅程中接觸點的脈絡。

賣家經驗	決定販賣	商品上架	收到訂單	寄出商品
行動				
想法				
感受				
買家經驗	搜尋商品	購買商品	等待出貨	使用物品
行動				
想法				
感受				

圖 1-7 建立相關但獨立的圖表，同時呈現並對焦協調多個角色的經驗

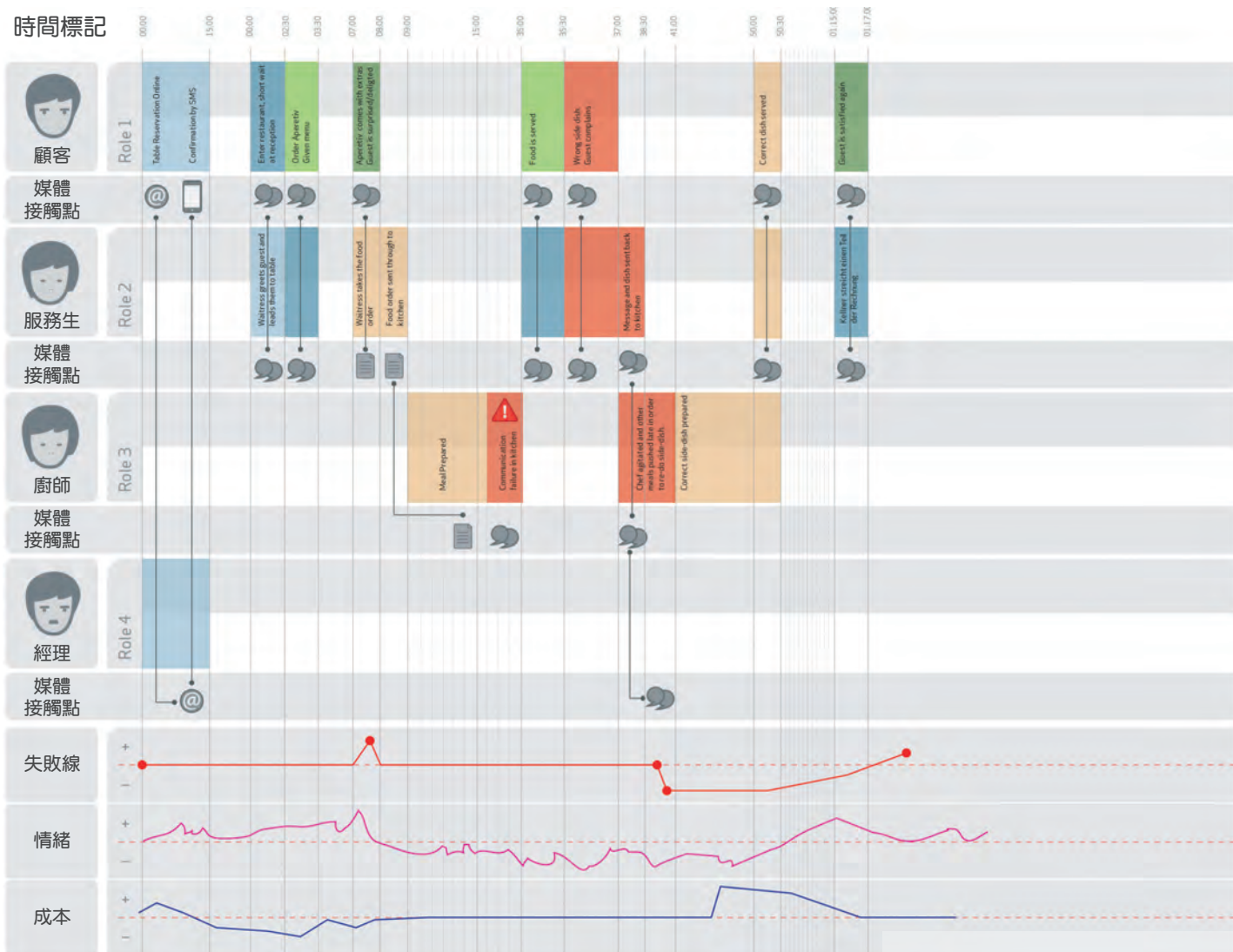


圖 1-8 Andy Polaine 擴展的服務藍圖涵蓋多個角色，每個角色以單獨的欄位呈現。

攝影 / 經驗的连接

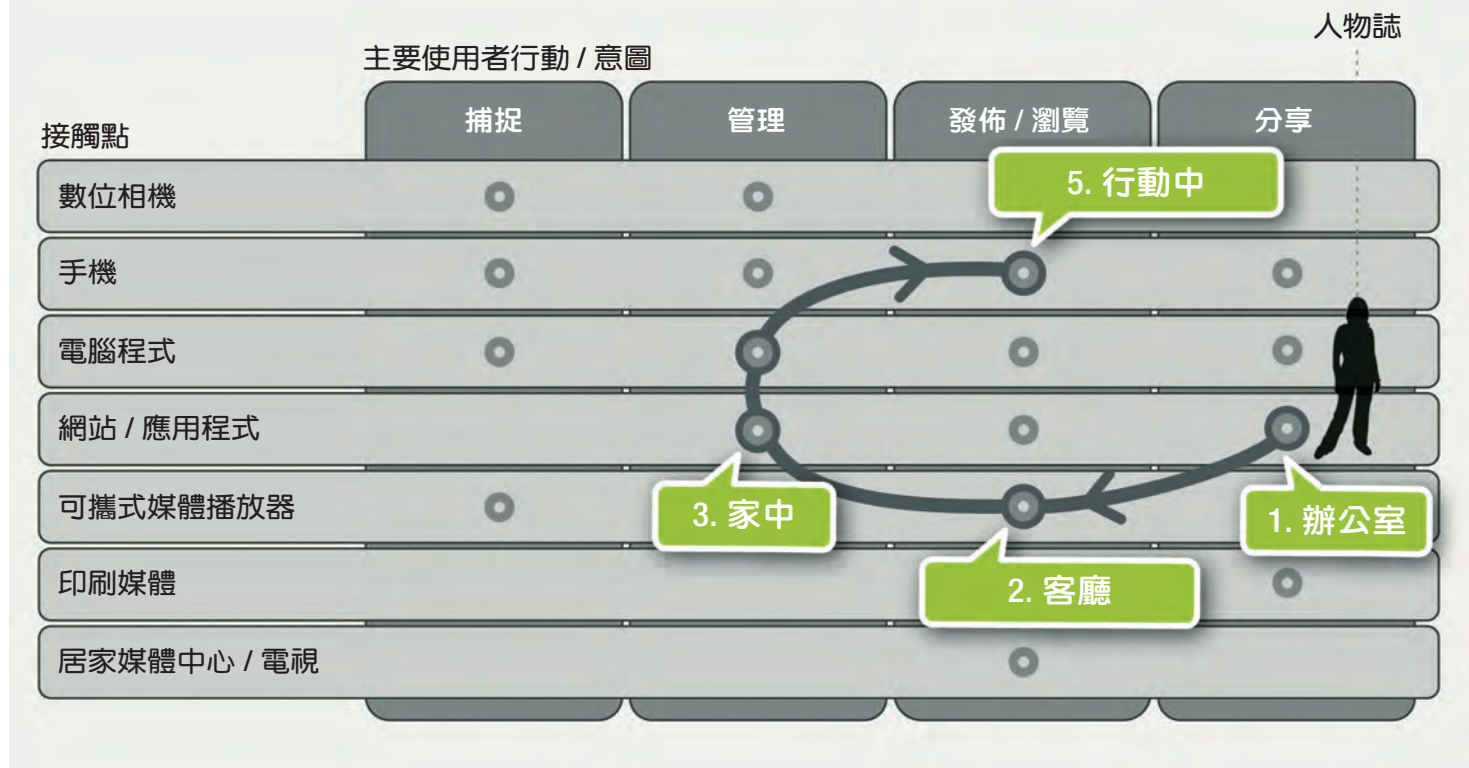


圖 1-9 Gianluca Brugnoli 建立的這張攝影多通路經驗圖表呈現了一系列的互動。