



同濟大學
TONGJI UNIVERSITY

A dissertation submitted to
Tongji University in conformity with the requirements for
the degree of Doctor of Philosophy

Study on application of tools for design planning

—— Scenario based story board & system organized map

Candidate: Yun Wang

Student Number: 0720010039

School/Department: Design & Innovation Institute

Discipline: Art

Major: Design & Art

Supervisor: Assoc. Prof. Yue Zhao, Xiaocun Zhun

May, 2010

学位论文版权使用授权书

本人完全了解同济大学关于收集、保存、使用学位论文的规定，同意如下各项内容：按照学校要求提交学位论文的印刷本和电子版本；学校有权保存学位论文的印刷本和电子版，并采用影印、缩印、扫描、数字化或其它手段保存论文；学校有权提供目录检索以及提供本学位论文全文或者部分的阅览服务；学校有权按有关规定向国家有关部门或者机构送交论文的复印件和电子版；在不以赢利为目的的前提下，学校可以适当复制论文的部分或全部内容用于学术活动。

学位论文作者签名：

年 月 日

同济大学学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师指导下，进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本学位论文的研究成果不包含任何他人创作的、已公开发表或者没有公开发表的作品的内容。对本论文所涉及的研究工作做出贡献的其他个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本学位论文原创性声明的法律责任由本人承担。

学位论文作者签名：

年 月

摘要

随着现代社会文明、科学、技术的发展，多数发达国家的政府与企业对设计都给予高度重视。进入 21 世纪，全球化、国际化的发展促进了我国市场经济融入世界经济大环境中去。创新作为中国经济可持续发展的根本动力，逐渐成为企业经营、国家发展的战略重点和热点，其实质就是设计的竞争。越来越多的企业意识到产品提供的服务相对硬件来说更具有利润竞争力和品牌附加值。

我国的设计行业环境由于国内的设计发展起步较西方晚，设计行业产业链、理论体系、教育体系等仍相对不完善。设计师作为个人的力量已经很难应对更大尺度的设计过程，在这样的发展趋势下，设计管理与设计策划的概念就应运而生。

设计策划与管理研究是有机结合了设计学与管理学，对一系列设计策略与设计活动进行管理，研究如何在各个层次整合、协调设计所需资源，寻求最合适、高效的解决途径。有利于设计行为、设计资源的合理规划配置，达成企业目标，创造出有效产品。为企业的设计战略和设计目标服务，为企业产品创新和品牌形象的差异化、独特化的实现提供保障，是企业永续市场竞争力的基础。

设计管理模式从表面看起来是企业产品设计、制造、销售的流程，其实质上是一个复杂管理系统。设计策划是设计管理过程中重要的环节，是获得成功设计的关键阶段，结合发展规律与趋势为设计行为提供正确的决策指导，使设计发挥出最大的经济效益和社会效应。设计策划并不是简单追求外型、功能、色彩的过程，而是产品、环境、人与社会之间的和谐。势必会受到社会上各种客观因素和人的因素制约，同时还需满足人的生理、心理与社会需求。给消费者带来更高附加值和优质产品。其意义也在于能够把握住设计产品背后的支持的系统。

论文结合作者在意大利米兰理工，产品服务体系专业，一年的学习交流经验，以设计策划的工具为切入点。详细研究分析了情境故事板和系统组织地图两个设计工具，以及其在设计策划中各自实践应用的步骤过程等。同时结合作者亲自参与米兰理工与 NIVEA 企业品牌联合设计工作坊的项目，以前沿的设计学术理论知识结合企业实际项目的实践过程，获得设计工具在实践过程中的应用原则和评价模型。期望在今后的研究中能够使得设计策划的工具在更为广泛的不同的设计类型的设计策划领域中被实践应用，同时使得其评价原则更为完善。

关键词：设计策划，服务体系设计，设计策划的工具，情境故事板、系统组织地图

ABSTRACT

With the development of civilization, science and technology, most of the governments of developed country and companies attached great importance to DESIGN. Since 21 century, China speeds up the step in joining into the world economy. Creative, as the way to help China economy developing, become more and more important, especially the competition of design.

Design and the education system of design in China are still developing. People are getting more and more focus on the fields of design management and stochastic structure of design.

Stochastic structure of design, combined with the theory of design and management, looks for the best solutions in design, which helps the company getting more and more creative and individual.

Design and management looks like the product design, manufacture and sales processes. It is essentially a complicated system. Design planning is an important process in the design management which is the key stage links to excellent design; combine with developing tendency to provide guidelines for the correct decision, design make great impacts to the economic and social effects.

Design planning is not simple, functional, after appearance, of course, but the product, environment, human and social harmony which is restrained by the various environments and also to the satisfaction of human physiology, psychology and social demand. Give consumers more high added value and high quality products. It is also able to design products hold back the support of the system.

With the author's one year exchange experience in Politecnico Di Milano, (product service system). Choose design planning tools for cutting points. a detailed study on the context of the two design tools (storyboard and system organized map) and its design practice application in their respective planning process.

Then combined with personal experience worked in NIVEA workshop, which was together with the enterprises and design academic in order to use theory of knowledge to approve actual practice of project, get practice application process of design tool, and get new view point of. Try to find design principles and guidelines, also evaluation model through practice as well.

Expected in future research will be able to make the design planning tools in a wider range of different design types of design planning in the field of applications made by the practice, and the evaluation of the principle is more reasonable.

Key Words: Design Planning, Strategy Design Service Design, Scenario Based Storyboard, System Organized Map

目录

| | | |
|--------------|---|----|
| 第 1 章 | 引言 | 1 |
| 1.1 | 研究背景 | 1 |
| 1.2 | 研究目的与意义 | 10 |
| 1.2.1 | 设计需要管理 —— 设计过程的管理化趋势引导设计策划的重要性 ... | 11 |
| 1.2.2 | 设计策划与管理在国内外的研究现状 | 14 |
| 1.3. | 选题研究的理论基础 | 15 |
| 1.3.1 | 系统论对现代设计的影响 | 15 |
| 1.3.2 | 服务设计与服务体系设计 | 17 |
| 1.3.3 | 交互设计与体验设计 | 21 |
| 1.4. | 论文研究框架 | 24 |
| 第 2 章 | 设计策划与设计策划的工具 | 26 |
| 2.1 | 设计与策划的关系 | 26 |
| 2.2 | 基于服务体系设计的设计策划 | 29 |
| 2.3 | 服务体系设计策划的边界 | 30 |
| 2.4 | 服务体系设计系统的基本要素 | 32 |
| 2.5 | 服务体系设计策划的基本内容 | 34 |
| 2.6 | 服务体系设计策划的性质与原则 | 38 |
| 2.6.1 | 设计策划的性质 | 38 |
| 2.6.2 | 设计策划的原则 | 39 |
| 2.7 | 服务体系设计的设计策划的过程步骤以及设计工具 | 40 |
| 第 3 章 | 情境故事板与系统组织地图的工具实践应用研究 | 55 |
| 3.1 | 情境故事板法 (Scenario Based Story board) | 55 |
| 3.1.1 | 情境故事板法的基本理论 | 55 |
| 3.1.2 | 情境故事法的适用领域 | 64 |
| 3.1.3 | 情境故事板法的表达流程 | 65 |
| 3.1.4 | 情境故事板法的特点 | 67 |
| 3.2 | 系统组织地图法的应用研究 (System Organized Map) | 68 |

| | | |
|-----------------------|---|------------|
| 3.2.1 | 系统组织地图法的基本理论 | 68 |
| 3.2.2 | 系统地图法的表达流程 | 79 |
| 3.2.3 | 系统地图法的特点 | 82 |
| 第 4 章 | 设计策划的工具实践应用案例 | 84 |
| 4.1. | NIVEA 未来的零售体验 <i>Future Retail Experience</i> | 84 |
| 4.1.1. | NIVEA 的品牌背景 | 84 |
| 4.1.2. | 联合设计工作坊项目概要 | 90 |
| — | Future Store Experience 未来的零售店体验 | 90 |
| 4.1.3. | 设计策划的工具应用 | 91 |
| 第 5 章 | 结论与展望 | 106 |
| 5.1 | 研究总结 | 106 |
| 5.2 | 后续研究的发展与展望 | 106 |
| 附录 1. | | 108 |
| 附录 2. | | 110 |
| 致谢 | | 111 |
| 参考文献 | | 112 |
| 个人简历、在读期间发表的学术论文与研究成果 | | 115 |

Directory

| | |
|---|----|
| Chapter 1 Introduction | |
| 1.1 Background of research | 1 |
| 1.2 The purpose and significance of research | 10 |
| 1.2.1 Design need to be managed - the management of the design process to guide the design trend of the importance of planning..... | 11 |
| 1.2.2 Design Planning and Management Research at home and abroad | 14 |
| 1.3. Theoretical basis for research topics | 15 |
| 1.3.1 Impact from Syetem Theory on modern design..... | 15 |
| 1.3.2 Service Design and Service System Design..... | 17 |
| 1.3.3 Interaction Design and Experience Design..... | 21 |
| 1.4. Thesis framework..... | 21 |
| Chapter 2 Design tools for planning and design planning | 26 |
| 2.1 The relationship between design and planning..... | 29 |
| 2.2 design plan based on the Service system design..... | 26 |
| 2.3 Service system design planning boundary | 30 |
| 2.4 basic elements of the Service System Design | 32 |
| 2.5 Basic content of Service system design planning | 34 |
| 2.6 Characteristic and principles of Service System Design planning | 38 |
| 2.6.1 Characteristic of the design plan | 38 |
| 2.6.2 Design principles of planning | 39 |
| 2.7 steps of expression process and design tools for the Service system design planning | 40 |
| Chapter 3 Scenario board and system organization map of the instruments in applied research | 55 |
| 3.1 Application and Research of Scenario Based Story board | 错 |
| 误! 未定义书签。 55 | |
| 3.1.1 basic theory for the Scenario Based Story board | 55 |
| 3.1.2 application fields for the Scenario Based Story board | 64 |
| 3.1.3 method for the expression process of Scenario Based Story board | 65 |
| 3.1.4 characteristics of Scenario Based Story board | 67 |
| 3.2 Application and Research of System Organization Map | 68 |
| 3.2.1 The basic theory of System Organization Map | 68 |
| 3.2.2 processes the expression of the System Organization Map | 错 |
| 误! 未定义书签。 79 | |
| 3.2.3 Features of System Organization Map | 错 |
| 误! 未定义书签。 82 | |
| Chapter 4 Practice of design planning tools for application cases | 84 |
| 4.1. NIVEA Future Retail Experience | 84 |
| 4.1.1. NIVEA brand background | 90 |
| 4.1.2. Joint design workshop project summary | 90 |

| | |
|---|--------------|
| — Future Retail Experience..... | |
| 4.1.3. Design tool for planning applications..... | 91 |
| Chapter 5 Conclusions and Outlook | |
| 5.1 Research Summary | 106 |
| 5.2 Development and Prospect of follow-up study | 106 |
| Appendix1..... | 错 |
| 误! 未定义书签。 108 | |
| Appendix2..... | ..110 |
| Thanks..... | 错 |
| 误! 未定义书签。 ..111 | |
| Reference..... | 112 |
| Resume, during the reading and research papers | |
| published..... | 错 |
| 误! 未定义书签。 115 | |

第1章 引言

随着现代社会文明、科学、技术的发展，设计与人们生活网络的关系愈加紧密显示出其日益的重要性。英国、北欧等众多国家政府与企业对设计给予高度重视，并把设计作为振兴经济、促进商品进口，提高商品附加价值，增强市场竞争力的战略武器，取得了举世瞩目的成就。与此同时，随着全球化、国际化的发展进程的推进促进了我国市场经济融入世界经济大环境中去。加入 WTO，成功举办 2008 北京奥运会，上海世博会都将中国推到了世界舞台的风口浪尖，成为全世界关注的焦点。

20 世纪企业的竞争是 60 年代（规模的竞争），70 年代（价格的竞争），80 年代（质量的竞争），90 年代（市场反应速度的竞争）。进入 21 世纪，技术创新作为中国经济可持续发展的根本动力则成为企业经营、国家发展的战略重点和热点，其实质就是设计的竞争。

1.1 研究背景

设计是工业革命的产物，60 年代在世界范围内兴起，对世界经济的发展、社会的进步、人们生活质量的提高做出了历史性的贡献。

设计不是艺术家的即兴发挥，也不是设计师的个性追求。设计实践的过程是设计师运用自然科学和社会科学的知识去满足人的期望与需求；同时在时代的限制条件下，在材料、工艺、经济、社会、人文等约束条件下用最合理的方式去实现人的期望转化为具有使用价值的“物”的过程。

设计是人类独有的特质和创造性活动，是人类传承文明、走向未来、计划控制、可持续发展的手段与工具；目的是实现人与自然的和谐发展，也是人类对于美好方式的不懈追求。

Bauhaus 的建立对现代设计发展具有里程碑的意义。其创始人 László Moholy-Nagy 等人曾经主张：“所谓设计，并非表面装饰，围绕特定的目的、综合人性、社会性、经济性、技术性、艺术性、心理性与生理性等各要素，对采用工业手段生产的产品进行的计划于规划的活动才是真正的设计。”这个观点代表了 20 世纪的设计观。

2006 年国际工业设计协会理事会（International Council Societies of Industrial Design, ICSID）指出：“设计师一种创造性的活动，其目的是为物品、过程、服

务以及它们在整个生命周期中构成的体系建立起多方面的品质。因此，设计既是创新技术人性化的重要因素，也是经济文化交流的关键因素。“

设计涉及的内容范围极为广泛，包含了人类对于自然科学和社会科学的认知与实践综合。不同的人在不同的时间维度，处于不同的认知角度对设计的结果的认识和理解都会有所不同。但实现人与物、人与环境、人与社会相协调的设计的本质是不会改变的。如果始终无法正确的认知设计的本质、了解设计的特征，就始终无法突破时代变革发展的瓶颈。

至 20 世纪初，设计学从美术学、建筑学和机械学派生出来，从而逐渐形成独立的学科发展体系。

1.1.1 设计的“宣言”

“一个最优解决方案，用以满足一系列特定环境的全部实际需求”

也许各种形式的设计活动所需要的技巧均衡略有不同，某些技巧具有明显的特殊性，但必定同时包含着一些普遍适用性。

一个符合逻辑发展的设计过程可以被分解为：

1. 吸收 —— 对普遍信息，特别是相关信息进行收集、整理、分析和吸收
2. 研究 —— 探究问题的本质、探究可能的解决方案或者途径
3. 发展 —— 发展和不断修正经过提炼而获得的一个或多个解决方案
4. 交流 —— 设计小组内外部的表达、沟通与交流

这种过程完全可以被想象为国际象棋选手在决定下一步棋时，在短时间内大脑飞速计算的过程。分析棋盘上的当前形势，各个棋子之间的相互关系，哪些棋子处于威胁，哪些格子缺乏保障。游戏最终的目标是要赢得比赛，特定的阶段，需要决定的是该选择当前利益还是长远利益；攻击策略还是防守策略；全局考虑还是暂时方案，需要根据目标来进行评估以决定是否要采取这个方案。

有一个现实性的问题是，棋手的上一步棋在经过验证后可能被证明是不明智的，甚至是致命的。这时就需要重复前一个循环过程而采取新一轮循环的过程。

在设计中也会有同样的情况，最糟糕消极的验证情况就是工业产品生产投放市场后滞销，房产开发商的楼盘无人问津，市场的失败验证显然是最为直观和直接的，但也是代价最为昂贵和惨重的，严重的程度几乎可能会危及整个企业的性命或者令其元气大伤。如何能够将局势把握分析的更为充分，减少降低重复循环、疲劳消极带来的损耗，无论是对企业，设计者来说都尤为严峻。

设计师们的高度专业素养有时候看起来如同紧身衣一样的难以摆脱。一个设计结果最终允许的行为和设计师最初期待的行为该如何妥协共生。而更多的实际项目中，没有实际经验的设计学生们所制造出的难题显然比他们所解决的要多的多。

Eberhard 1970 讲述过一个关于门把手的案例，幽默的证明了设计师这个令人讨厌的习惯。当客户要求设计师为办公室的大门设计一个新型款式的门把手时，设计师开始怀疑：“门把手的存在意义是否是开启和关闭门扇的最好方式？”之后，设计师又开始怀疑办公室是否真的需要一扇门，甚至质疑四面涂壁的可能性。最终关于“门把手”的争论就是整个系统包括客户以及其办公室的，赖以存在的制度体系都值得怀疑和颠覆。

另一个全然不同的方式是，客户需要一个全新的中心图书馆大楼，因此设计师开始研究租借和存储图书的不同方式。这些海量的工作看起来更像是一个图书管理系和计算机模型程序系学生所要做的事情，然而只有在分析过程先于综合，数据收集先于分析，这种方式才有可能在实践中符合逻辑。

现实的设计项目中，可以发现设计的阐述有些模糊，很难知道哪些问题是相关的，哪些信息是有用的。

最终我们所看到的是一个新的中心图书馆并不是最终的目标。最后我们发现问题的关键并不是一个建筑，而在于设计一个崭新的系统，这个全新的系统可以提供分支图书馆、移动图书馆，甚至在电视上使用新的数据传输方式，客户定制化的个人在线图书收藏等。

而无论哪种方法都无非在于发现客户所提出的是否就是他真正所需要的。

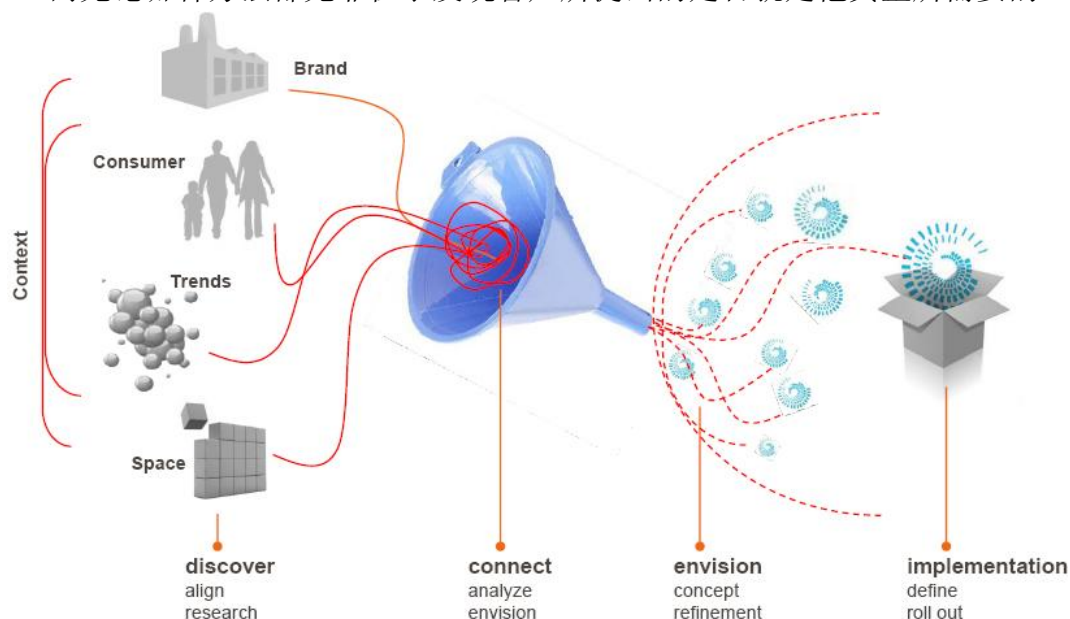


图 1.1 设计过程的转变

1.1.2 设计师角色的转变

“一只蜜蜂能够建造蜂房，这使得许多建筑师感到蒙羞。但有一点却能将最差的建筑师和最好的蜜蜂区别开来，在实际建造前，建筑已经成型于建筑师的头脑之中。在每个劳动过程的最后，我们得到的结果其实在最初就存在于劳动者的想象中了。”

— Karl Marx , 《Das Capital》

设计师角色的转变势必受到时代变迁，社会背景的转变的影响。在“设计师”职业化之前是以手工艺人的形式而存在，设计与制作紧密联系。在缺乏理论知识理解的情况下，许多复杂的产品仍然可以被制造出来。并且这些传统的制作与设计相结合的产物会以“世代相传”的形式而被继承下来。George Sturt 在《The Wheelwright's Shop》书中对这一类型的设计有一个生动的说明。称其为“以家族方式去运作的家族工业。”

伟大的手工艺者面临的问题是，精妙绝伦的传统制作工艺技巧与一无所知的理论知识背景之间的强烈矛盾，而矛盾导致的结果直接体现在工艺技术的传承无法突破人类生命的限制而遭遇失传的困境，同时这个长期保持稳定的系统在某个环节遭遇突变的时候，原本行之有效的设计过程会彻底坍塌而无法再做出合适的判断。

Christopher Alexander 曾对设计师角色转变的过程提出过精确明晰的解释：“一个社会突然遭受到巨大而不可逆转的变化，这时，以手工业为基础，缺乏自我意识的设计过程就不可避免地要让位给自我的职业设计过程。这种变化是与高度发展的社会相接触的结果，接触的形式可能有多种，侵略、殖民扩张。”进一步的理解甚至可以通过向发展中国家投放海外广告而形成文化、生活甚至生态的入侵。工业革命无疑为西方发达国家提供这样一种变化的机会，机械化制造业成为当时社会发生变化的轴心。19 世纪对于职业化的崇拜；20 世纪对于科技的信仰，应用材料技术的飞速发展使得设计师的角色、任务转变成为社会文化背景的转变的呼应而非来自于周密的部署计划。

当设计师与制作者的身份被分离就促成了产品生产的过程中迫切需要存在的“交流”与“表达”的环节过程，一种具有更为广泛自由度的工作方式，能够调整整体、局部细节，同时可以检验各个相关因素，修改解决问题，不必花费太多时间，又能节约终极产品制作所耗费的资金，而这一环节最初的原始形式就是“设计师的图纸”。

二维的图纸显然只是满足视觉化的表达、交流需求的一个原始形态的代表。随着科技的发展，设计者与业主都期望能够获得更为精准可靠的外观模型，更为充分的性能模型，甚至是更为直观感触的体验模型。

“现在拿出证据”国王说，“然后就判决”。“不！”皇后说，“首先判决，之后再出示证据！”“这是胡扯”要爱丽丝叫到，这一声太大了，以至于每个人都跳了起来，“居然想到要首先进行审判！”

—— Lewis Carroll , 《 Alice Through The Looking Glass 》

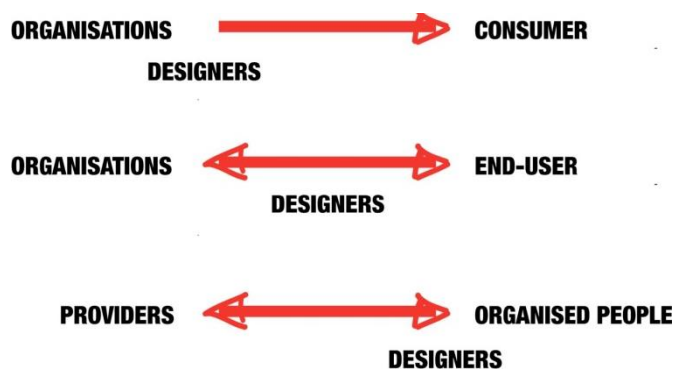
《爱丽丝的玻璃映像》

Markus 在 1972 年就对未来的设计师在社会中的角色提出了可能性与展望。

1. 传统的、保守的，消极地等待业主的意见，核心就是树立职业机构的优势地位。思路守旧、科技进步、客户变化都会成为潜在的威胁。

2. 积极地探询社会中不同的结构变化。使得一部分设计师直接同使用群体即设计的使用对象合作。他们相信社会的使用者存在层次，并且乐意同弱势的群体打交道，比如拆迁区的住户。这类设计师是大众的代言人。

3. 有一类设计师既保持高度的职业水平，同时也期望将使用者纳入设计的整个过程中。而不断发展的新技术给予这种参与性更强的设计方法更为强有力的可行性。无论是涉及范围广泛的公众调查，抑或是各类新兴的计算机辅助的模拟设计程序。科学的方法与技术的加入则使得设计师的个人意愿在整个设计过程中的主导地位这一传统思想受到冲击。不同的学科背景造就了科学家和设计师拥有全然不同的思维方式。前者以大量的信息为基础，寻找隐藏的信息法则，从而获得最为合适的解决方案的方式是“以问题为中心”的策略。而后者的“以结果为中心”的策略，较少的关注工作方法，形势分析问题本质分析。但其仍具有其职业特征所具备的独特的决策和判断能力。



设计师不再是居于设流程中上游的决策者的地位，而是需要落实到终极使用对象的研究上，并且对使用群体具有导向作用。

图 1.2 设计师身份的转变

图片来源: www.slideshare.com

1.2.2 社会与经济形态的转变

社会形态是指同生产力发展的一定阶段相适应的经济基础和上层建筑的统一体。在每一个社会形态中，都有一种生产关系占主导地位，规定着这个社会的经济基础的主要特征。

经济形态是社会形态的一种表现。

“服务”在字义上来说是在履行某一项任务或是任职某种业务，在中文地区以及法国等，也将它当作为为了公众做事，替他人劳动的涵义。其它一般西洋地区的这句话是个经济用语，涵盖所有在买卖过程后不会有物品留下，提供其效用来满足客户的这类无形产业。这也就是英国经济学家（Colin Grant Clark）所提到“斐帝-克拉克法则”中所谓的“第三产业”。

第三产业指不生产物质产品、主要透过行为或行式提供生产力并获得报酬的行业，即服务业。

服务业目前于发达国家的产业比重约占 70%以上；于部分开发中国家比重大约 55-65%。

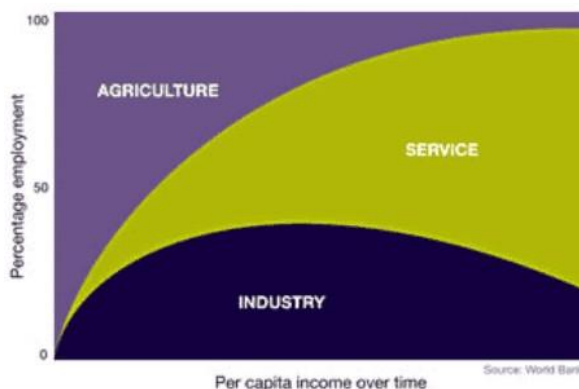


图 1.3 三大产业发展趋势

图片来源: <http://images.google.com.hk/images>

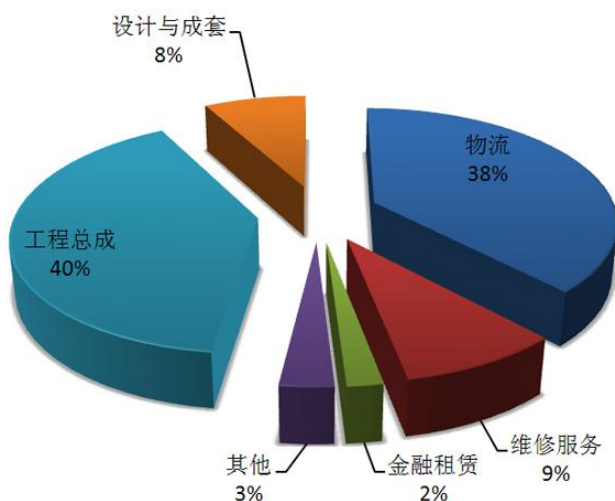


图 1.4 三大工业产业类型百分比

图片来源: <http://images.google.com.hk/images>

财富杂志对世界 500 强的企业名单调查研究表明，相比制造商在减少，同时服务类型公司在增加。

属于服务业的行业主要有：贸易、饭店餐饮、大众客运、仓储物流、会议展览、金融保险、房地产中介、商务顾问、公共服务、民防、个人化服务、社区服务、社会工作及电信通讯产业等。

“服务业”也表明产品同时提供的服务的重要性。今天的产品的意义与价值远不仅限于一个“产品”，

同时附加了更高的服务组件，被称为“产品服务化”。

如今，几乎每一个产品都有一个 IT 服务的组成部分。许多产品都被转化为服务。

1

| Country | Services as Percentage of GDP/GVA | | | | |
|---------|-----------------------------------|------|------|------|------|
| Year | 1870 | 1950 | 1987 | 1991 | 2001 |
| Germany | 22 | 35 | 55 | 60.7 | 68.6 |
| Japan | 30 | 29 | 58 | 58.8 | 67.7 |
| US | 26 | 54 | 63 | 71.3 | 75.6 |

图 1.5 服务产业在发达国家的比例发展变化

图片来源: <http://images.google.com.hk/images>

例如，IBM 公司视服务业务作为其主要业务。仍然是世界计算机制造商，然而计算机是作为“商业解决方案”产业的小部分的实物。

IBM 发现硬件产品相对“经营解决方案”的“价格需求弹性”的弹性比要低的多。如今，收费的定价模式不再是领取一件设备制造一次付款的模式，更多的制造商已经意识到并开始由制造硬件产品向服务转型。

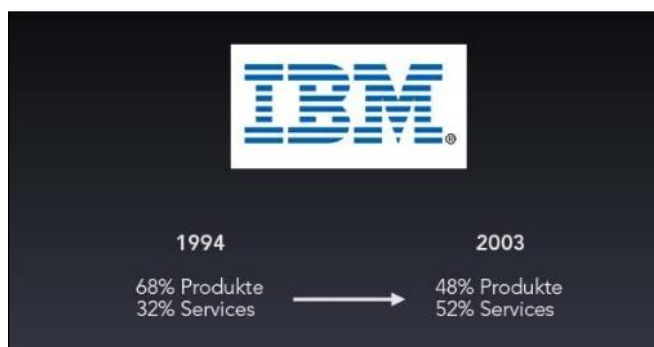


图 1.6 IBM 产品与服务比重的对比变化

图片来源: <http://images.google.com.hk/images>



荷兰日用品零售业巨头 HEMA 在其零售店内设置了糖果吧小型的服务销售点，这些看似不经意的服务型设施为其带来高额的潜在利润。

... that HEMA offers next to candybars.

图 1.7 HEMA 零售店内的糖果吧

图片来源: <http://images.google.com.hk/images>

¹ 详见附录 1 《中国关于第三产业的分类》

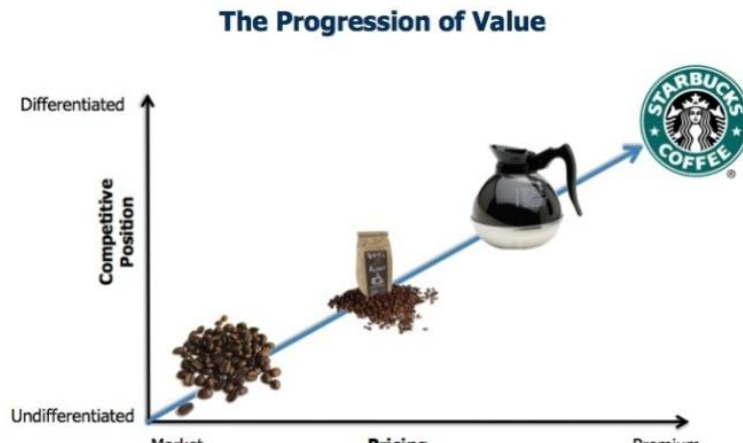


图 1.8 Strabucks 从产品到服务的策略改变
 图片来源: <http://images.google.com.hk/images>

而无论是 IBM 还 STARBUCKS 看起来完全无关的行业，却同时将眼光从应急产品的销售投向服务销售市场。

苹果无疑是一个成功的企业与设计完美结合的公司。它塑造了一系列的销售神话。无论苹果推出怎样的产品，都可以能够引起消费者的狂热追捧。不久前推出的 IPAD 似乎就是一款颇具争议的产品，有人将其与化石相比，嘲讽它只是比化石多了触摸屏的功能。这种说法未免偏激，忽略了苹果产品在造型设计上的独特之处，但也形象的体现出苹果产品的后 iTunes 的服务平台的支撑的重要性。这是苹果神话中不可忽略的一大重要组成因素。

iPhone / iPad the New Hand Axe

You have all probably seen the Rock to iPad (via Techcrunch) comparisons (see below) which was originally Rock vs iPhone



| | | |
|---------------------------------------|---|---|
| Camera | ✗ | ✗ |
| Multitasking | ✗ | ✗ |
| Changeable Battery | ✗ | ✗ |
| Standard Ports (USB,SD Card,etc) | ✗ | ✗ |
| Touchscreen | ✗ | ✓ |

图 1.9 IPAD 苹果产品背后的服务支撑
 图片来源: <http://images.google.com.hk/images>

麦肯锡全球研究院(MGI) [中国向服务型经济转变研究报告]中指出中国向服务型经济转变可大幅提高消费在 GDP 的占比。中国向服务型经济转变或较加强社会保障体系,更能提高消费在国内生产总值(GDP)所占比例。

MGI 是咨询公司麦肯锡旗下的经济研究部门,其列举了多项政策,认为这些政

策可以把中国私人消费占 GDP 的比重在 2025 年前增至 45-50%,或较按目前趋势可能达到的 39%再高出 6-11%.

据中国国家统计局数据显示,去年消费仅占中国 GDP 的 35.3%.这一比重与任何主要经济体相比都为最低.

MGI 在报告中指出,日本消费占 GDP 的比重为 55%,美国则为 71%.

报告举例称,若中国把服务业在经济中的占比增至韩国 55%的水平,而不是政府目前 49%的目标,那么由此拉动的就业及收入增长,则可能使消费在 GDP 中的比重最多增加 4.8 个百分点.

另外,仅通过制造更多高质量商品亦可在 2025 年前提高消费占比 1.3 个百分点.

MGI 认为,在 2025 年前中国消费额可增长 8-15 万亿元人民币.15 万亿这个数字略高于法国一年的 GDP 水平.

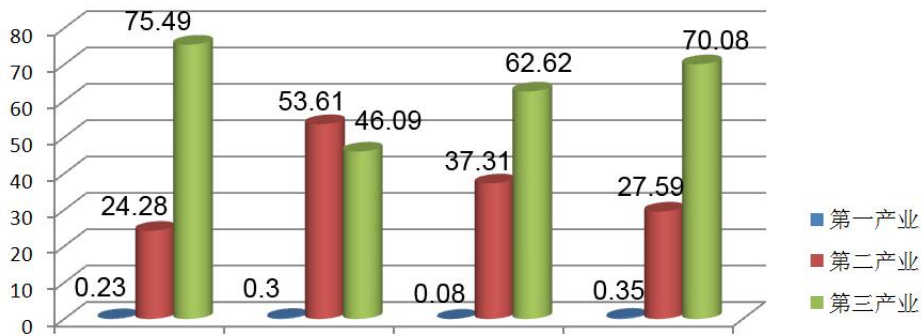


图 1.10 中国三大产业的发展趋势

图片来源: <http://images.google.com.hk/images>

1.2 研究目的与意义

对于设计策划的重要性的认知度缺乏。当今社会科技突飞猛进，市场瞬息万

The Design Tree

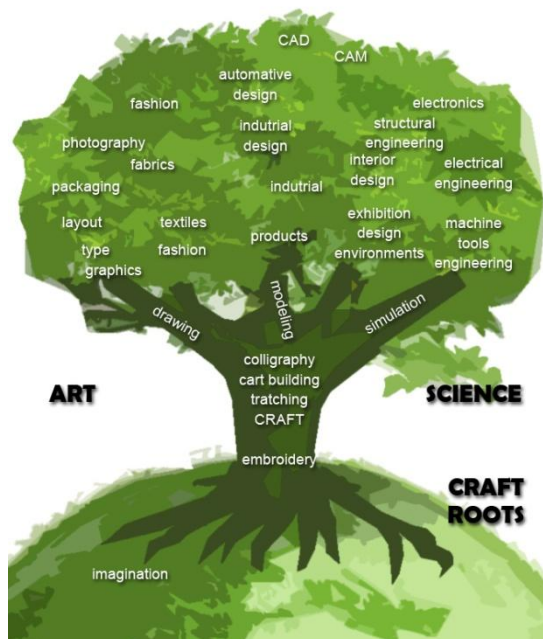


图 1.11 设计体系树

图片来源:《Design Management》

变，竞争日益激烈，传统意义上的设计已经渐渐不能满足企业及社会的发展。一方面，由于我国的设计发展起步较西方晚，设计行业的环境、设计产业链、设计理论体系教育体系等仍相对不完善。相当多的设计工作者处于比较被动、盲目的状态。或者湮没于成堆的“设计图纸”中而无暇顾及考虑设计的根本竞争力。或者片面的追求所谓“创新”力量，推崇标新立异、不合情不合理的“创新概念”。另一方面由于企业对设计的理解，造成了设计上的无序化。在这些企业中，设计通常被认为是一种为产品、包装、展示或宣传品所进行的零散性工作，企业内部不同领域的设计人员

缺乏沟通。在这样的设计行业发展背景下，企业缺乏系统、科学、有效的管理，设计工作者无法对设计本身具有正确的认识，必然会造成盲目、低效的设计和没有生命力的产品。与此同时，也由于科学技术的不断发展也使得产品功能的复制周期日益缩短，企业在技术上的差异性越来越小，产品趋于同质化。面对“竞争激烈”、“生产供应多”、“市场处于停滞化状态”的现实市场环境，企业要想继续处于领导地位，不得不使自己的产品设计具有差异性，创造产品的差异性是企业实施设计管理的一个重要方面，使之成为阻止仿冒者企图进入市场的壁垒。

拥有优秀的设计师，拥有强大实力的知名成功的企业是否就意味着成功的把握住了市场？在这些出色的企业中不难发现成功与失败的案例并存。

A. 派克公司 设计定位失误

1982 年新任总裁上任，转变公司战略方向，放弃巩固和发展高档的产品定位，盲目开发设计 3 美元以下的大众化钢笔市场，热衷于争夺低消费市场。错误的定位代价就是市场的丧失，不仅没有顺利打入低档市场，甚至让竞争

对手公司乘虚而入，占领了高贵典雅的高端市场，市场占有率下降到 17%。1989 年公司领导调整，采取品牌细分方式面对市场，提高售价，才恢复市场占有率。

B. 国内家电业市场占有率 设计策略的滞缓

90 年代初期，国内外都同时意识到市场出现新需求并同时开发纯平电视的设计开发工作，由于技术优势，索尼、东芝的产品抢先占领中国市场。价格在万元以上。在国有企业产品上市时，之前的洋产品迅速放水，获利空间迅速被压扁，然后整体性战略性撤出，转而推出背投、等离子彩电和壁挂式高清晰度彩电，以速度获得了巨大的垄断利益。由此可见行业前景并不完全等同于企业的丰厚利润，设计策划的滞后同样会给企业带来麻烦。

类似这样的案例在市场中并不鲜见，同时对于不同行业类型的企业，以及无关企业类型的规模都存在同样的风险。造成失败的设计的通常都不是技术问题，而是影响设计结果的信息、定位、决策、组织等各个环节综合导致的结果。

1.2.1 设计需要管理 —— 设计过程的管理化趋势引导设计策划的重要性

设计以改善人类生活品质为出发点。人类生活质量与周围环境密切相关。人类对生活品质要求的不断提高成为对环境中物的改善或重新设计的愿望的原动力来源。

随着消费观念的发展，传统的消费选择模式会以价格为第一参考因素，其次再去比较品质、外观、品牌、售后等。

如今在物质更为丰富的情况下，人们挑选商品时商品的整体价值因素体系对消费者的购买动机带来更为复杂的综合的影响。

20 世纪 90 年代中期，我国改革开放进行了十多年，经济取得了飞跃发展，具有了以下特点：1.进入了知识经济初期；商业进入了微利时代；产品出现了过剩现象。

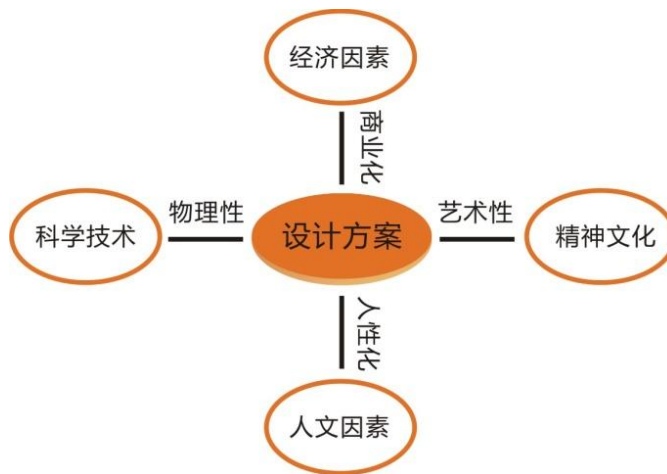


图 1.12 在精神与物质影响下的设计活动

图片来源：《设计管理》

尤其是中国经济开始出现全新的情况，前所未遇的：产品的大量过剩，进而使得市场竞争更加激烈。商家迫切希望拥有不断满足市场发展的、能解决新问题的新理论。

长期以来，中国企业在新产品开发和创新中，一直存在着设计效率低下的问题，科研成果转化率低、设计方案商业化周期过长、新产品开发失败率高，市场需求定位失误。

“在公司或企业的经营活动中，设计是一个必不可少的部分，但在整个经营战略中，它只是这个战略的一个部分。因此，它必须像其他经营活动一样进行有效的管理，认识不到这一点，无论企业还是设计就会失败。”

— Mark Oakley

“从历史发展的角度审视设计，设计是时代的产物，代表着当代经济、社会意识、科学与文化艺术。设计作为一种文化始终伴随着社会文明的发展而发展。”

从创造学角度：设计是创新的智力活动，设计师必须具备多个专业领域的知识和经验。

从方法学角度：设计是按给定的条件和指定的目标进行选优的过程，所以必须协调一些似乎是相互矛盾、冲突的条件。

从组织行为学的角度：设计处于应用新知识、创造新价值过程的核心部分，因此要与顾客、销售人员、生产人员以及其他部门其他企业建立各种联系，具有畅通的信息渠道，准确的活跃的沟通表达，合作交流。

而进一步站在企业的角度来考虑，设计师推动技术进步，促进企业成长，开拓市场，适应时代变迁环境变化、维护和提高竞争优势的重要方法。

在现代经济生活中，设计越来越成为一项有目的，有计划，与各部门相互协作的学科。在我国，设计管理与策划仍然是一门新兴学科。

设计管理的基本出发点是提高产品设计开发的效率，设计管理研究的目的是如何在各个层次整合，协调设计所需的资源和活动，并对一系列设计策略与设计活动进行管理，寻找最适合有效的方式实现设计目标。

设计策划与管理研究是一门新兴的交叉学科研究，是一项涉及面很广的系统工程，现代设计管理是一种有组织的创造性活动，即群体化的活动。

设计策划与管理研究将各种类型的设计活动系统化，组织化，合理化，把整个企业或其设计组织作为设计对象进行统一策划，充分发挥企业设计资源的作用，创造富有竞争力的产品。

设计策划与管理研究有机结合了设计学与管理学,对一系列设计策略与设计活动进行管理,研究如何在各个层次整合、协调设计所需的资源,寻求最合适的解决方法,有利于对设计行为进行合理的规划,有利于达成企业的目标和创造出有效的产品,为企业的设计战略和设计目标服务,为企业产品的创新和品牌形象的差异化、独特化以及竞争产生了强有力的基础和体系,给消费者带来高的附加值和更优质的产品,为企业建立完善的设计管理体系,制定设计策略。为企业带来了丰厚的利润。

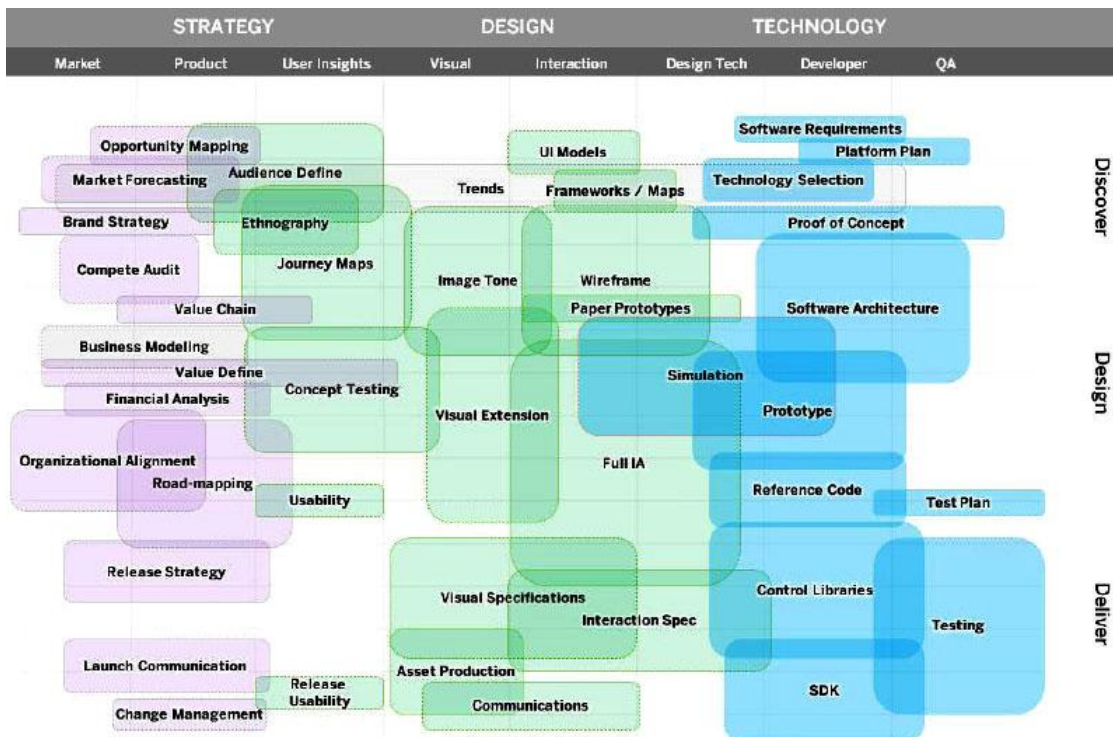


图 1.13 设计的范畴发展趋势
 图片来源: <http://images.google.com.hk/images>

1.2.2 设计策划与管理在国内外的研究现状

Design, 其最初的含义是通过草图以一定的手段或形式, 表达艺术家心中的创作意念, 并借助熟练的技艺, 将想象中的事物具体化, 使之成形。设计是一种创造性行为, 一方面, 设计是一个有目的、有针对性的创造性活动, 是一个思维过程; 另一方面, 设计是一个将思想、方案或计划以一定表现手段物化的过程。

1980 年国际工业设计协会联合会(CISID)在巴黎的年会和 2001 年在汉城年会上发表对设计定义的研究结论是:就批量生产的工业产品而言, 凭借训练、技术知识、经验及视觉感受而赋予材料、结构、构造、形态、色彩、表面加工及装饰以新的品质和规格, 叫做工业设计。当需要设计师对包装、宣传、展示、市场开发等问题的解决付出自己的技术知识和经验以及视觉评价能力时, 这也属于设计的范畴。

1986 年版的《大不列颠百科词典》解释设计:“所谓 Design 是指立体、色彩、结构、轮廓等诸艺术作品中的线条、形状, 在比例、动态和审美等方面的协调。”

“策划学”是<近些年>出现的新名词, 但“策划”一词的使用则具有悠久的历史。最早可见于《后汉书·隗嚣传》, 意为“计划、打算”。如今, 又加入了一些新的含义, 如“统筹、安排、酝酿、谋策”等。

策划的具体定义: 对市场信息进行管理、运作、技巧处理或操纵的过程以及对市场进行酝酿、谋略、决策、计划的过程。

设计管理的最早定义是由英国设计师 Michael Farry 于 1966 年首先提出: “设计管理师在界定设计问题, 寻找合适设计师, 且尽可能地使设计师在既定的预算内及时解决设计问题。”明确提出了界定设计问题, 解决设计问题的概念。

Turner 1968 : “设计管理与其他管理并无不同, 涉及到一般管理的基本原则, 必须与其他管理理论之间存在紧密的内在联系。”

Peter Grob 1976 : “从管理运作的角度而言, 设计完全可以被看作是公司产品目标, 包括为达到目标所需信息的一种计划, 因此, 设计管理是通过组织计划过程。”

20 世纪 80 年代, “国际设计管理学会”提出了较为权威和准确的概念: “以使用者为中心对特定的产品, 界面和环境进行资源的开发、组织、计划和控制”。相对之前较为稚嫩的定义解释, 这时对设计管理的概念和基本职能一个相对合理、

折衷、成熟的涵盖了从微观到宏观的层面的理解。

(2002年) 曾山, 胡天漩, 江建民等人在“浅谈设计管理”一文中将设计的定义为:“所谓设计, 指的是一种计划、规划、设想、问题解决的方法, 通过视觉的方式传达出来的活动过程。它的核心内容包括3个方面, 即计划、构思的形成;视觉传达方式;计划通过传达之后的具体应用。”

(2005年) 胡俊红在《设计策划与管理》一书中将设计策划定义为:“设计策划是预先对设计对象结合实际情况进行具体分析, 并通过各方面的计划, 做出各种方向性的决策, 从而为设计提供指导。宏观上, 设计策划是对整个设计活动的一种规划与谋略;微观上, 设计策划是反映到具体设计对象的策略与谋划。设计策划的主要任务是设计师运用信息、技术、知识、经验和能力, 经过思考、筹划、设想与选择, 卓有成效地解决设计中所需要处理的问题。”

胡俊红(2005)认为:“设计策划实际上是将设计创意以一定的艺术形态进行展示的具体化与视觉化的过程, 设计策划首先要对设计的目标进行全方位的策划, 通过对调研掌握的信息资料进行创意, 形成对象独特的形态与概念, 并借助图纸或模型等设计表现手法展现设计方案, 然后再通过技术和工艺的支持加以生产, 最终使得产品在投放市场后能唤起广大消费者的购买欲及消费欲, 设计的真正价值才得以体现。从设计的本质上看, 其目的就是通过一系列的创新活动, 将企业的资源, 包括技术、人力、物力、资金等转化为有用的产品或服务形式, 换言之, 就是通过设计去创造新的价值。”

1.3. 选题研究的理论基础

1.3.1 系统论对现代设计的影响

所谓系统论, 即从系统的观点出发, 始终着重于整体与部分之间;整体与外部环境之间的相互联系、相互作用、相互制约的关系, 达到最佳处理问题的一种理论和方法。整体性是系统论思想的基本出发点, 它是一个合乎规律的, 由各种要素组成的有机整体, 即把事物整体作为研究对象, 它们彼此分工协作, 实现系统整体功能和目标。构成整体的所有要素都是有机整体的一部分, 它们不能脱离整体而独立存在。

现代设计之所以能在一个世纪内使得整个人类社会发生翻天覆地的变化, 使

人们以前梦寐以求的事物成为现实,其中有一个重要原因就是工业革命后,设计、生产、制造、销售等过程出现了更为明细的社会分工,设计通过一定的管理模式将多个结构系统协调起来,设计策划的严密性与系统性、设计创意的全面性与周密性、设计表现的实施性与规范性将形成了一种系统效应。

设计管理模式从表面看起来是企业产品设计、制造、销售的流程,但其实质上是一个复杂管理系统,设计管理最重要的职能表现在决策、组织、领导、控制和创新,它以产品设计为核心,包括市场调研、产品设计、生产、宣传、销售、回收利用的各个阶段。

在激烈的市场竞争条件下,设计管理已经包括了从生产到销售,从实体到形象,从组织管理、市场开发到企业形象设计等各个领域,在产品开发设计的同时,设计不仅要满足人类物质上的需求,也要满足精神上的审美需求,产品的包装设计、企业宣传、市场销售要齐头并进,在形形色色的功能、造型、风格、装饰诸方面,企业要将企业的销售活动、公共活动、服务活动以及企业的视觉形象等各个方面结合起来,使二度空间与三度空间的造型形式完整统一,表现出统一企业理念。

现代设计的系统论原理,是由若干要素以一定结构形式连结成的具有某种功能的有机整体。系统论的核心思想是整体观念,现代产品设计系统是以科学的系统思想为基础,强调相关产品与相关因素的系统性和有机整体性,无论产品和技术、环境和需求等要素之间,都要以一定结构形式、规律相联系并构成能实现功能目的的有机整体。

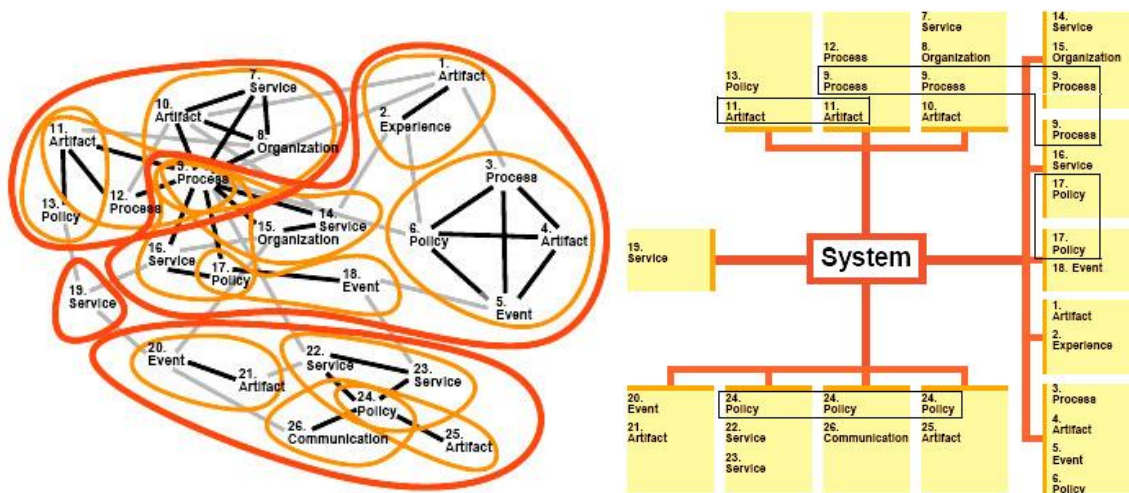


图 1.14 通过系统的组织能够使复杂的设计过程清晰表现

图片来源: <http://images.google.com.hk/images>

1.3.2 服务设计与服务体系设计

随着社会形态与经济形态的转变，同时为使企业获得永续竞争力，服务设计与服务体系设计的理论提出以及研究发展日益受到关注。

在过去30年来，经济状况在西方工业国家发生了根本的变化。毫无疑问，经济体由制造业为根本转变为以信息和服务业为主是显而易见的。服务业在经济生产总值的份额约为60-70%，并且创业者和新的就业机会几乎全部是在第三产业找到。

在过去，对于研究和设计的投入主要在制造业，因此生产工艺优化、产品创新和市场调查得以重视，产品的设计和市场变得非常重要。但是对于服务业的研究、开发和设计却变得薄弱。因为快速的发展产生出新的经济挑战，所以这样的情况正在发生本质性的改变，从而滋生出服务设计。

- ◆ 服务设计的出现由于几个原因：
 1. 经济形态的转变
 2. 消费者的需求在不断改变
 3. 越来越多的企业意识到物质制造产品的销售价值无法与软性服务策略所带来的利润相比。
 4. 创新是生产力

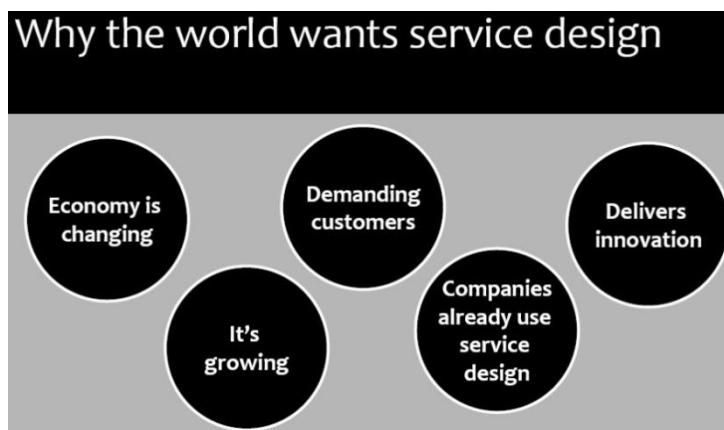


图 1.15 为何需要服务体系设计

图片来源: <http://images.google.com.hk/images>

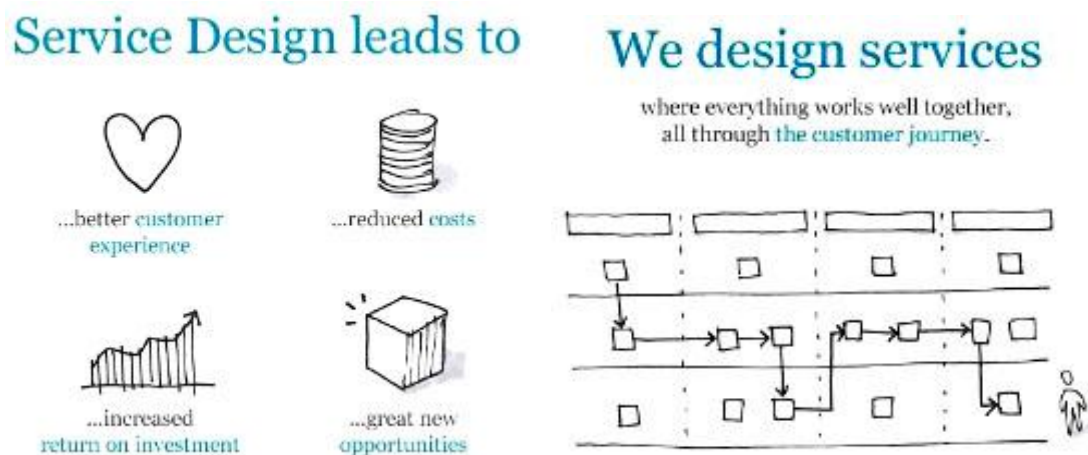


图 1.16 服务体系设计的目标
 图片来源: www.slideshare.com

Starbucks 由最初的出售咖啡豆到销售咖啡文化以及咖啡文化相关服务,同时现在本土化的趋势下,衍生到茶的王国,可以清晰的看到,服务所带来的附加利润是不可估量的。

Coffee Beans » Coffee » Coffee Shops » Starbucks Coffee Culture



图 1.17 从咖啡豆到 Starbucks 的咖啡服务体验文化
 图片来源: <http://images.google.com.hk/images>

生产和销售物质产品，转变为关注能满足顾客需求的产品和服务的整合。

Tukker (2006) 服务体系设计时通过商业网络提供（或与产品一起提供）给客户的一项特殊类型的价值概念。

Maussang (2007) 服务体系设计时一个满足用户需求为目标的产品和服务的集合

Aurich (2007) 服务体系设计是以面向生命周期的产品和服务的组合，它能实现价值的延伸。

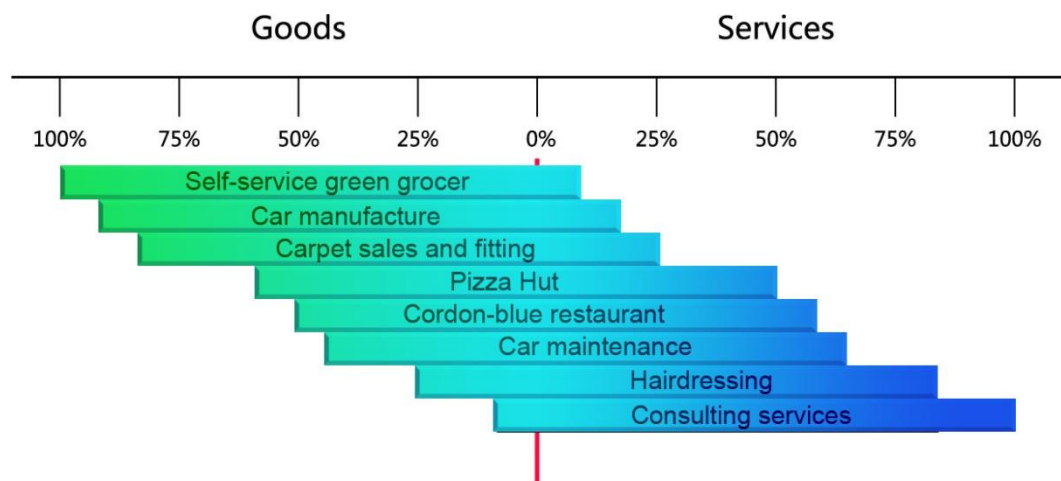


图 1.19 服务设计与产品的关系

图片来源: www.slideshare.com

在目前的服务体系设计中绝大部分不可避免的涉及到物质产品的存在
服务体系设计中的物质产品与服务的比例是可以根据不同的企业提供的服务流程而调整的。



图 1.20 英国服务设计机构的调查

图片来源: www.slideshare.com

数据表明，即便是设计业发达的英国，也仅有 41% 的企业公司将服务设计作为其公司业务的内容考虑。

并且只有 6% 的其中的企业将设计作为服务策略中重要无可替代

的地位和作用。

在投资市场中服务策略导向的公司企业其成功的比率占据 200%。

现实形式是，80%的公司企业认为他们所提供的无与伦比非凡的服务体验，而客户消费者认同的只占有8%。

由此可见，服务设计是随着社会经济发展的导向前提下，设计专业发展的一个不可避免的一大趋势。

1.3.3 交互设计与体验设计

交互设计又称互动设计，(英文 Interaction Design, 缩写 IxD 或者 IaD),是定义、设计人造系统的行为的设计领域。人造物，即人工制成物品，例如，软件、移动设备、人造环境、服务、可佩带装置以及系统的组织结构。交互设计在于定义人造物的行为方式(the "interaction",即人工制品在特定场景下的反应方式)相关的界面²。

用户体验设计 (User Experience Design, 简称: UED) 简单的说, 在进行设计时从用户的需求和用户的感受出发, 围绕用户为中心设计产品, 而不是让用户去适应产品, 无论产品的使用流程、产品的信息架构、人机交互方式等, 都需要考虑用户的使用习惯、预期的交互方式、视觉感受等方面。从而通过设计师自身的专业知识、经验、设计能力拿出设计方案并付诸以商业营销。

艾伦·库珀说, “我们不能声称能够设计一种产品或者系统的用户体验, 但是我们能够设计人与产品之间的交互机制, 以改善用户体验³。”用户体验设计的工作方式不是单一的线性的过程, 而是通过对相关产品或原型的测试, 根据结果加以改进, 它是一个反复的设计过程。没人能单凭想象就设计好一切, 相反, 必须通过体验, 并考虑用户、特别是目标用户的意见, 才有可能创造出好的用户体验。

因此, 用户体验设计必需在设计初期从用户的需求和用户的感受出发, 围绕用户为中心设计产品, 而不是让用户去适应产品, 无论产品的使用流程、产品的信息架构、产品的界面以及人机交互方式等, 都需要考虑用户的使用习惯、预期的交互方式、视觉、以及心理感受等方面。

近几年, 用户体验设计被广泛应用于程序开发及网站设计中。它是为用户设计其在使用一个程序或者访问一个网站时的全部体验, 包括他们的印象和感觉, 是否成功, 是否享受, 是否还想再使用, 以及用户能够忍受的问题、疑惑和 BUG 的程度。

² 维基百科 (交互设计) <http://zh.wikipedia.org/zh-cn/%E4%BA%A4%E4%BA%92%E8%AE%BE%E8%AE%A1>

³ 艾伦·库珀. 《软件观念革命》电子工业出版社 2005.6

Bill Moggridge 在 20 世纪 80 年代后期提出了交互设计的概念。初始命名为 "SoftFace", 后改名为交互设计。

在 1989 年, Gillian Crampton-Smith 在伦敦的皇家艺术学院创建了交互设计的硕士学位教育(初始命名为“计算机相关的设计”, 后改名为“交互设计”)。2001 年, 她在 Ivrea 创建了交互设计研究所, 专门从事交互设计的研究和教育。目前, 全球众多的教育机构已经开展交互设计的教育。⁴

由于交互设计的研究者和实践者来自不同领域, 而且这个领域本身尚在创建阶段, 因此人们往往对某些问题尚未达成共识, 甚至对类似和相同的问题本身的理解以及解决方式也可能有不同方案, 且相互矛盾。比如交互设计的基本元素包含什么, 现在也还在讨论中。

但是人们依然形成了一些不相互否认的共识, 比如, 交互设计是设计人和物的对话(dialog), 而交互设计研究和实践的本质可能是隐藏于这个对话中的。交互设计的目的包括, 有用性, 易用性和吸引性的设计和改善。

特别是进入数字时代, 多媒体让交互设计的研究显得更加多元化, 多学科各角度的剖析, 让交互设计理论的显得更加丰富。现在基于交互设计的产品已经越来越多的投入市场, 而很多新的产品也大量的吸收了交互设计的理论。

交互设计和体验设计: 以使用者为中心, 研究使用者的需求为基础, 使得设计的过程不仅仅是单向的提供的过程, 同时也收集适用对象的反馈信息, 从而能够促进推动设计的发展。

在服务体系设计中不可避免的也涉及到这两种设计类型。而所不同的是, 后者则是多种交互体验设计的集合体。

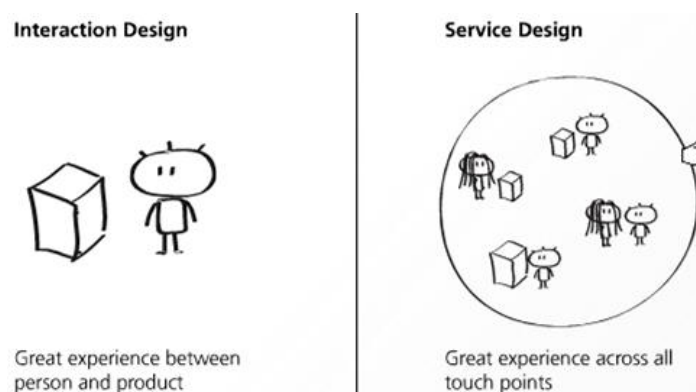


图 1.21 交互设计与服务设计
图片来源: www.slideshare.com

⁴ 维基百科(交互设计) <http://zh.wikipedia.org/zh-cn/%E4%BA%A4%E4%BA%92%E8%AE%BE%E8%AE%A1>

在 Starbucks 体验地图则显示出了在其每个营销店内的销售整个过程中从消费者走入店门的那一刻起所可能发生的所有一系列行为，罗列这些行为发生的情况，从中能够洞察这些行为所涉及的体验细节，从而探索出交互体验设计的新的可能。

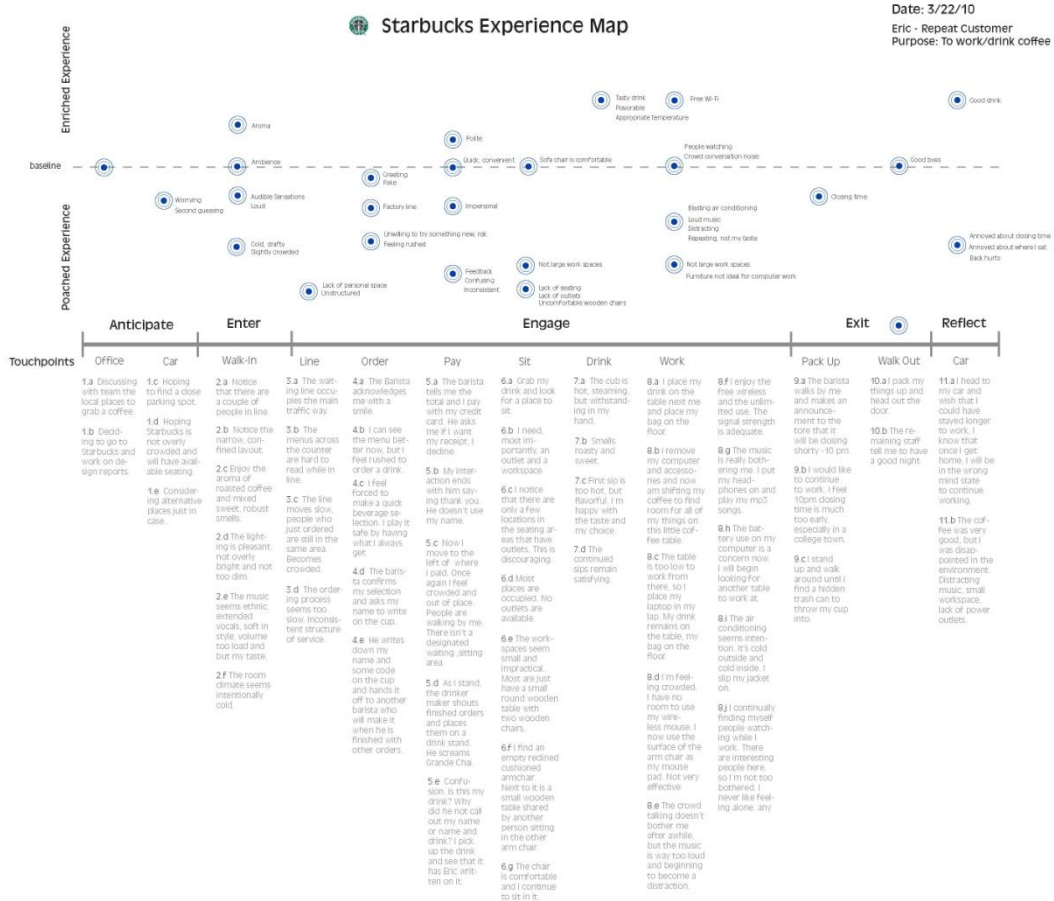
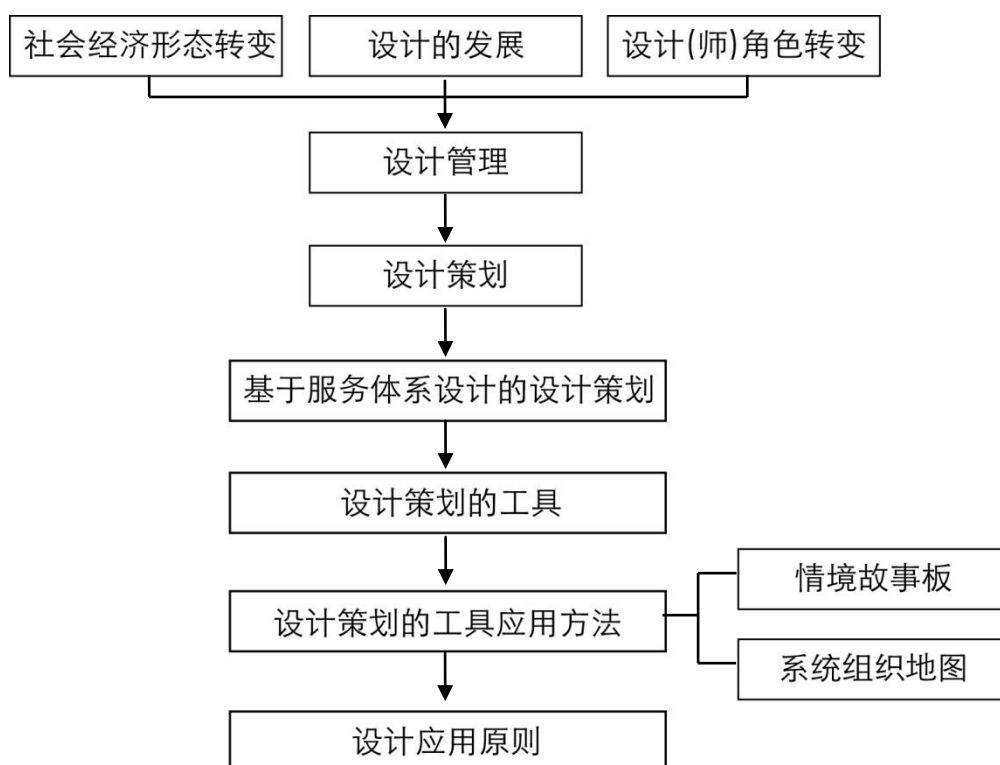


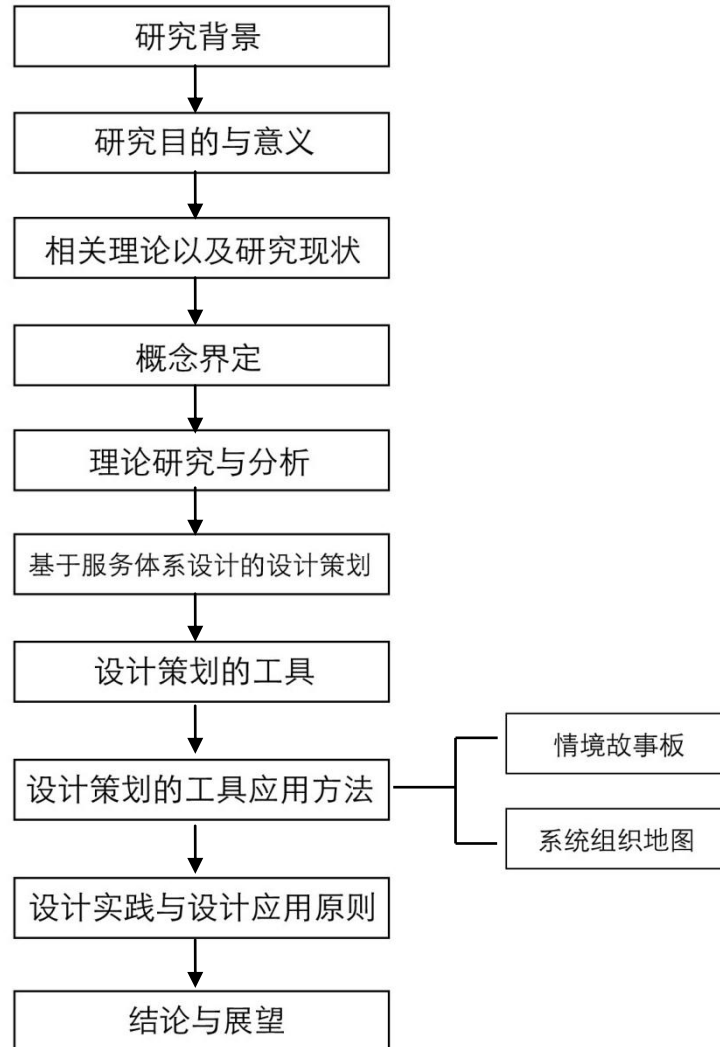
图 1.22 Starbucks 销售店体验地图

图片来源: www.slideshare.com

1.4. 论文研究框架

本论文将以设计管理、设计策划、服务体系设计的趋势为研究方向，以设计工具为主要线索，配合实践应用与理论学习交流经验、调查研究进行综合分析，对服务体系设计设计策划的设计工具，尤其是情境故事板与系统组织地图这两个工具进行深入研究和分析，力求推导出可以作为设计策划工具实践应用的设计方法与原则





第2章 设计策划与设计策划的工具

2.1 设计与策划的关系

设计策划是以设计活动或是以解决设计中存在的问题为目标而进行的有意识的策划活动。

设计策划是一个成功设计的关键阶段,设计策划针对设计对象搜集各种相关信息,根据事物的发展规律与趋势,为设计行为提供正确的决策指导,使设计发挥出最大的经济效益和社会效应。设计策划并不是简单的外型、功能、色彩设计,它追求的是一种产品、环境、人与社会之间的和谐。因此势必会受到社会上各种客观因素和人的因素制约,在结构功能、材料工艺、表面装饰及色彩等方面,考虑它们所受到的相互制约与影响,同时还需满足人的生理与心理需求。

2.1.1 “优势设计”的保障

优势设计的概念是从“为竞争的优势而设计”的设计思想发展而来的。20世纪50年代,欧美设计强国就已经关注到设计作为生产力竞争的关键作用。掀起持续的“创造性设计”热潮。不断涌现出技术、材料、结构、造型、功能、色彩、工艺的创新作品。直至90年代,美国人在调查中发现这类“创新”产品的市场成功率不足20%,由此明确提出了“优势设计”的概念。这是一种针对竞争、面向市场的设计思想与思路。这就明确区分了对于企业而言所需要的设计作品本质上不同于纯粹出于设计者个人审美或趣味的作品,也不是单纯一味追求创新的设计。而是具有竞争优势、战略优势,具有市场价值的设计产物。

市场的挑战在于具有严酷性、多变性。设计者,尤其是刚毕业的设计者出于非专业的立场很难深刻理解和全面把握市场的需求,从而产生市场接受失败的案例不足为奇。设计策划则要求在着手设计开发前对市场需求、市场趋势、用户需求、用户价值等一系列的相关客观现实条件因素做调研分析,从而对于最终产生的物质性结果确定明确的目标。分析自身优势,挖掘自身潜力,层层剥茧才能够找到产生设计优势的源泉,这是另设计师最为兴奋的时刻。在合理的客观条件基础上,进行更深刻的分析和预判,发现机遇的同时也对风险提前做出了预计。

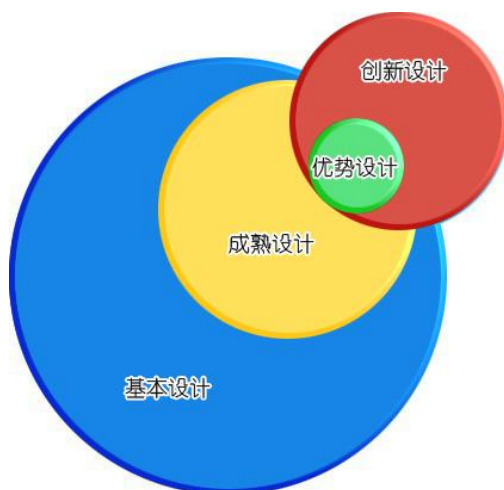


图 2.1 优势设计的定义
图片来源：《设计管理》

2.1.2 实现设计目标的根本

任何一项设计活动都不同于数学、物理研究，不是一种假设的探讨；也不同于艺术创作，不是对虚构进行发挥。设计活动从开端就有明确的存在目的，其最终是要产生一个物质性的结果。进一步定义的话，这个实物将投入市场竞争。

随着科技发展，设计所涉及的材料、机械、结构、生产技术工艺等方面的内容也日益复杂。其次，社会经济发展也促使用户对设计作品带来的满足度提出更新更高要求。一个看似简单的产品所涉及的设计内容可能会包括电子、机械、化工、模具、结构、材料，自动化等，更涉及设计学、心理学、教育学、美学、社会学，市场学等一系列专业领域。从而使得现代设计模式有别于传统的设计过程，领域更宽、合作更复杂、参与群体更庞大。犹如优秀的小提琴演奏者也无法取代指挥在乐队中的作用与地位。设计过程涵盖了与之相关的各个活动和运行方法，需要考虑设计、生产、制造、销售、物流，市场等各个环节，任何一个环节中细微差别都会对结果产生影响。设计策划在这复杂的设计活动最初就明确设计目标，确立了正确的方向，从而保证了在设计发展的各阶段都能有明确的最终目标作为依据，对过程中受到外界影响而发生偏离目标的可能性进行控制，从而避免或降低干扰和误解的发生。

2.1.3 规避市场风险

“如果你的企业所做的事情没有很大风险，说明它没有什么价值”
保守的策略显然是降低风险的手段，却是消极回避的方式。

市场的风险不仅来自于对市场现时状态的深刻认知与全面把握同时也来自于其多变性和趋势发展中的不确定因素。

不同于改良型设计，创新程度越高的设计承担的风险性也就越高。面对技术同质化的趋势，创新设计的确能使得企业创造出新的市场机遇与前景，与此同时，设计过程中的不确定因素使得创新的价值与风险等比例并存。

设计策划过程中确保调研分析的客观真实准确，精确全面地反映真实的用户价值与市场需求。同时需要在对目前市场的正确认识基础上，通过科学的工具方法，对未来的市场以及发展趋势做出合理的预测和想象。从而避免忽视了潜在的市场需求可能，又使得创新的构思具有被市场所接受的现实可行性。

同时，一个具有高度创新、现实可行的设计概念只是成功了一半，新颖的设计通常伴随着材料、技术、工艺等多个环节的突破陈规，也会给设计执行的过程带来难度。无法确保强有力的执行保证会使得优秀的创意彻底流产或者折衷地让步无法实现创意的价值。通过策划能够实现设计过程各个环节中合理协调，确保创意价值的最终实现。

2.1.4 提高企业竞争力

竞争是企业经营成败的核心所在。

美国哈佛大学教授罗伯特曾经说过：“企业以前是价格的竞争，现在是质量的竞争，今后是设计的竞争。”

这是一个重视个性与差异性的时代，以均质、单一的消费群体为基础的工业社会已经开始被以多样、变化的消费个体为基础的信息社会所取代。个性和差异性越来越受到重视。

市场是不断动态发展的，只有胜仗而没有常胜不败的将军。企业在市场要想拥有持续的竞争力，就要使得企业产品具有其他企业所不具有的差异性，具有自己的特色。具有差异性的设计成果是未来设计的趋势。在科技发达的时代，再新奇的产品被复制也只是时间长短上的差异，企业想要获得长期可持续的发展，就需要创造属于自己的品牌，提供独特的服务，才能够使得消费者记住一个成功的企业而不仅仅是一个成功的产品。

在市场细分以及目标受众细分化的情况下，针对细分市场的个性化产品设计。个性化的产品设计在市场上要将自己独特的外部形态和内部结构展示给消费者，用独特的使用价值和用途引起消费者的兴趣和注意，从而激发消费者的情感喜爱和购买动机，以多样化的风格提供给不同喜好的消费者。

设计师赋予设计诸要素以准确的位置,向顾客头脑中灌输一种品牌的特殊利益,以及该产品服务和其他产品服务的区别。增强设计成果的可识别性,增加设计结果的附加值。在竞争激烈的市场环境下,要想以最小的风险开发新产品,就必须强调其独有特征。

对于企业内部而言,提高竞争力的根本就是效率的提高,成本的控制,资源的合理配置。

设计策划的过程既是一个有效的准确认识市场、把握趋势、挖掘潜力、发现机遇的过程,同时对整个系统合理高效组织规划,协调局部与整体的关系,从而确保企业具有持续不断的市场竞争力,实现促进企业发展的目标。

缺乏明确的设计策划是我国企业存在的通病。大部分国内企业已经开始意识到设计作为企业竞争的一个重要手段,但是错误的运用,盲目的跟风,缺乏清晰的正确的设计定位,设计资源无法有效整合利用。造成企业竞争要素和资源配置的流失。也许短期内不会对中小型企业产生明显的影响,但这种对设计错误的认知与急功近利地运用方式终究会使得这潜伏的危机因素给企业带来致命的杀伤力。

2.2 基于服务体系设计的设计策划

服务体系设计是设计专业领域在社会经济发展趋势下的一个发展方向,同时具有极强的竞争力,将设计与管理,商业模式相结合,从而使得设计成为企业获得永续竞争力的一个重要手段和途径,赋予了设计新时代的内容。

服务体系设计是设法从客户角度出发解决客户对功能和服务形式的要求。它的目的是保证服务界面对客户是有用、能用和可取的,同时对供应商是有效的、高效的和独特的。服务设计师可视化地制定、编排的解决方案并不一定针对现存的问题;他们通过观察和解释现有的需求和行为模式来转化为潜在的未来的服务。

服务体系设计所需要关注的三个方面: 1. 使用者的需求 2. 提供者能够提供的内容 3. 如何实现经济利益永续化

在本论文中所提到的设计策划是基于服务(体系)设计的设计策划的概念内容。

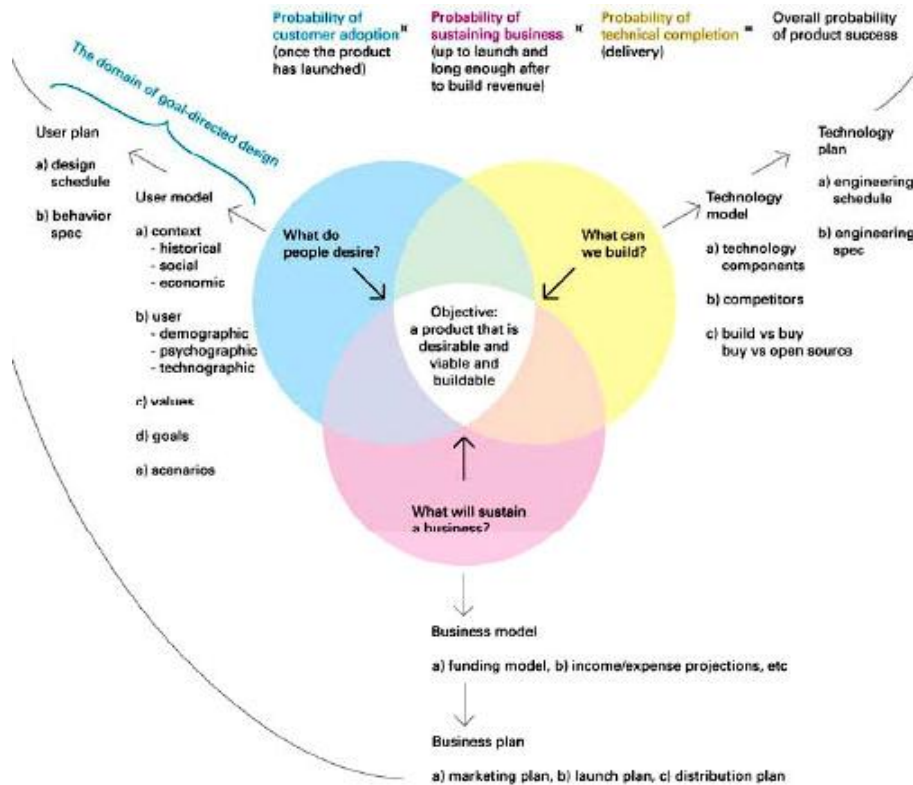


图 2.2 服务设计的范围

图片来源: www.slideshare.com

2.3 服务体系设计策划的边界

“Briefing is the process by which options are reviewed and requirements articulated: it formalizes decisions and instructions.”

— Blyth and Worthington, (*Managing the brief for better design*, 2001)

一般理解上的设计过程包含 概念设计 —— 细节设计 —— 设计实现 三个过程阶段。设计概要 (Program) 是概念设计过程中在概念提出之前, 基于对设计背景、市场、用户对象的调查研究分析而提出的对于整个设计流程起到纲要作用的概括性控制性的限制。

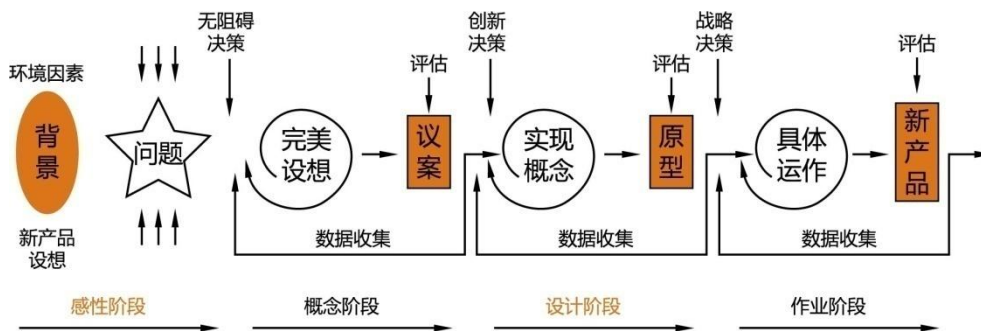


图 2.3 设计过程模型
图片来源：《设计管理》

基于服务体系设计的策划阶段位于传统认识的概念设计之前，其设计所得到



图 2.4 设计的可视与不可视部分
图片来源：www.slideshare.com

的结果是服务策略的组织系统。定义了服务策略的边界，以及介入服务过程中的元素。而这些服务元素的定义则成为传统设计概念流程中的设计概要的基础。

通常我们所看到的设计只是庞大体系的冰山一角，而冰山下的内容才是我们更需要关注的。

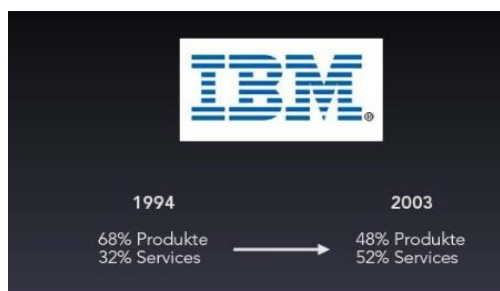


图 2.5 IBM 硬件产品向服务策略转变
图片来源：www.slideshare.com



... that HEMA offers next to candubars.

图 2.6 HEMA 零售店内的糖果吧

图片来源：http://images.google.com.hk/images

如今，很多企业都已经关注到了设计产品的需要以使用者为中心，关注使用对象的需求、体验、互动层面。而设计策划的根本目的在于从另一个思维角度去思考设计的过程，从基础，系统，背后的故事找到设计的突破口。

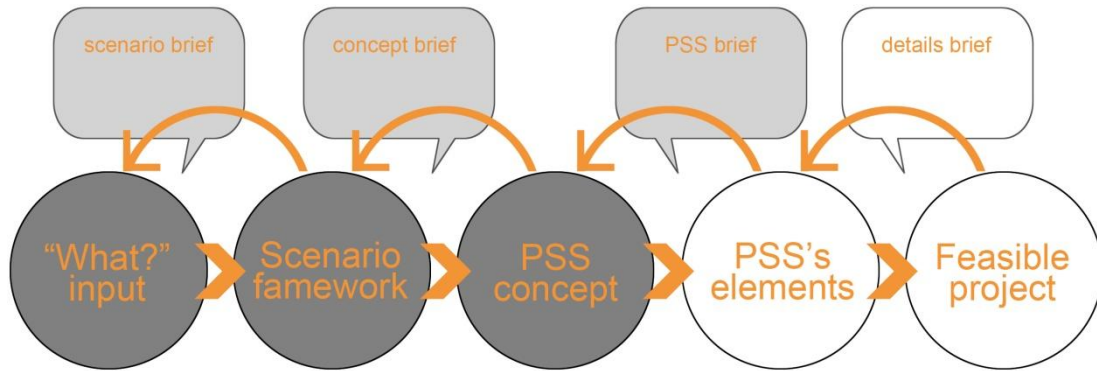


图 2.7 基于服务体系设计的设计策划的范围界定

图片来源：自绘

设计策划的过程位于传统设计过程前，它所得到的不是一个传统的设计成果，是一个基于传统设计成果的研究分析基础上，更具广度和深度的服务组织体系。是一个可以促进设计最终成果的过程阶段。使得获得的设计成果的立足点从市场的视角衍生到人文、社会的视角层面。

2.4 服务体系设计系统的五个基本要素

系统泛指由一群有关联的个体组成，根据预先编排好的规则工作，能完成个别元件不能单独完成的工作的群体。系统的界定需要确定系统的边界，与环境周围的跟关系。

在服务策略系统中包含了五个最基本的关联个体要素。分别是系统性、价值型、服务行程，以及服务的任务。

1) Systems 系统

了解整个服务策略所占用的资源。通过系统的人、事和可以全部统一协调和创新的进程之间的关系。

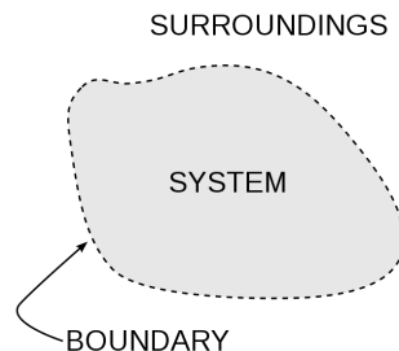


图 2.8 服务体系设计的系统要素
图片来源：www.slideshare.com

2) Value 价值

了解如何通过相互作用来创建用户和提供者的最佳价值。以及确定通过何种形式的相互作用的过程来实现价值的获得和实现。

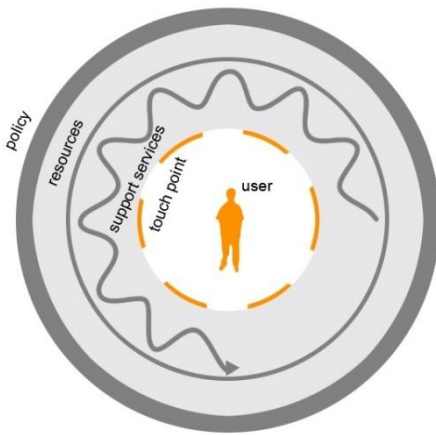


图 2.8 服务体系设计的价值要素
图片来源: www.slideshare.com

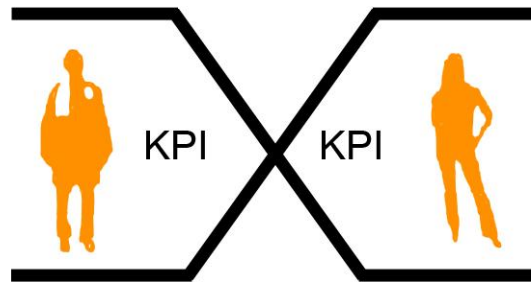


图 2.9 服务体系设计的人物要素
图片来源: www.slideshare.com

3) People 人物

了解哪部分人在提供, 使用和设计服务, 以及如何将其纳入服务设计过程。了解其地位、作用的不同地位。

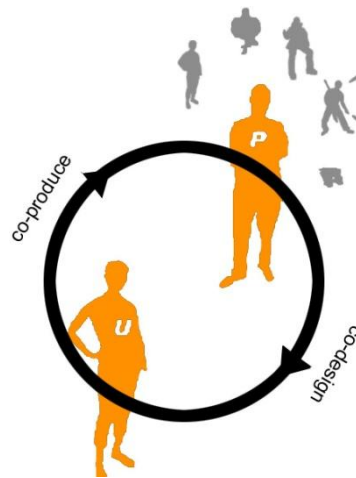


图 2.10 服务体系设计的人物要素
图片来源: www.slideshare.com

4) Journeys 服务策略的旅程

了解服务随着时间的推移, 会是一个随着时间轴而发展的过程而不是固定冻结的, 因此需要用发展的, 有经验的和眼光去界定服务策略的行程。

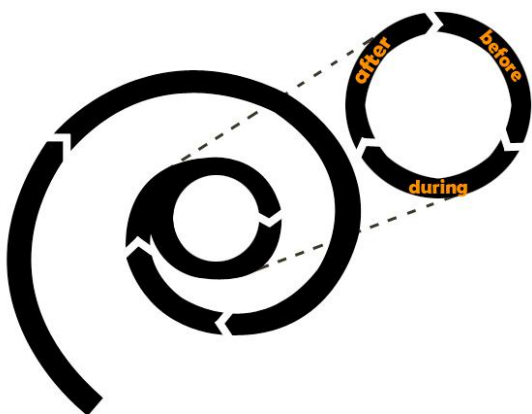


图 2.11 服务体系设计的过程要素
图片来源: www.slideshare.com

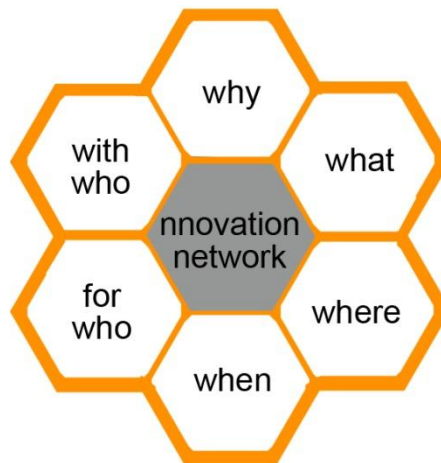


图 2.12 服务体系设计任务要素
图片来源: 自绘

5) Propositions 任务

了解如何创新, 包装和销售服务, 以及如何能够使得最终的设计方向朝着理想化的前景而发展。确定这个发展过程中所需要实现的任务。

6) Process 过程

服务策略系统包含了五个基本要素, 通过建立, 明确, 评估三个过程来建立整个系统框架

2.5 服务体系设计策划的基本内容

服务策略设计策划的组织系统一般包含四个基本方面:

- ◆ 设计策划方案提供的内容 (OFFER): 服务、产品系统

设计策划方案中提及的服务不是简单的指代了工业产品所提供的服务, 而是一个广义的服务范畴, 包括商业组织提供给用户的、商业组织之间的、以及各类

用户之间的互助服务。正是对这些虚拟的服务的挖掘才能让设计师找到局限的突破口。



图 2.13 Starbucks 所提供服务语言

图片来源: <http://images.google.com.hk/images>

设计策划方案中提到的产品也是一个广义的定义,任何一个物质的虚拟的设计成果都可以被看作是一个产品。所以设计策划方案的最后获得结果才能够是一个开放的可能性。可以是一个建筑,一个景观,一个网站或者是一个工业产品。

在设计策划中视觉化的物质形式和它所提供的内容不仅仅是设计师需要定义的,同时需要找到它的文化背景,可辨识度,差异性,以及这个设计成果对客户端的生活方式的影响,或者对未来的生活的趋势的引导。这是设计策划带来的根本优势。

◆ 商业模式和网络 (Business Model & Network)

“Business is war without bullets ”

—— *Phil Knight*

世界著名运动品牌 NIKE 的创立者 CEO 菲尔 奈特 (Phil Knight) 曾经有一句经典的商业警句“商业是没有硝烟的战争”。

这样的商业理念也已经被颠覆,商场不再被认为是战场。战争中只有输赢,或者两败俱伤,如今管理者们说,商业需要双赢。

在设计策划中,寻找 Stakeholder (利益相关方) 挖掘出潜在的利益相关方是设计策划的价值体现。任何潜在的利益相关者都可能是潜在的商业机遇的突破。设计师需要去考虑在整个系统中的参与者的相互作用,他们之间的交流内容,交流方式,以及实现交流的技术。系统中哪些是主要的中心的的活动,哪些又是次要

的活动。

□ “联盟或竞争”是设计策划中另一个重要部分。设计师需要关注的不仅是纸上谈兵的概念设计方案，也需要清楚地了解企业在市场上的盟友，生产中的盟友。同时要知道，谁是竞争者以及他们的优势。这样才能扬长避短，提出设计策划的优势，竞争力，持续周期，使得策划的方案具有实际价值。联盟与竞争都是相对的，优势与劣势也是相对的，更理想的情况是设计师可以为企业找到新的联盟者，规避竞争。

商业经济、企业制造，服务系统，人文社会、自然生态都是大型复杂的网络，充满不确定性和复杂性，也是如此，设计师找到重新组织系统的可能。

◆ 媒介点 传播点 (TouchPoint) —— 设计成果信息传递的窗口

沟通即是信息交流，是沟通主体将一定的信息传递给特定的对象（沟通客体），并获得预期反馈的整个过程。在设计策划方案中沟通一方面指设计沟通，是跨文化交流、跨职能的整合原理，各类设计界面的管理。

设计沟通贯穿了整个设计策划的内外过程，是各类设计要素之间的信息传递交流。另一方面也更为重要的是指设计成果的信息与用户端、企业方之间的信息交流过程。



图 2.14 TouchPoint 的形式
图片来源：自绘

设计策略的沟通不仅仅局限止设计过程的内部信息沟通，更重要的是指如何更有效地将设计成果、内容的信息传达给使用者群体的沟通方式。

通常，不同于传统设计成果仅仅关注考虑一个产品或者一个设计成果的互动体验，表达沟通，设计策划的目的是一个服务的过程，在这个服务过程中会具有不同类型，不同方式的互动体验。

设计策划的重点是从以物为本的设计成果转向以人为本的设计成果。不仅靠有形之物，更重要是信息和服务，满足用户的物质和精神消费需求。这也是有效的设计沟通成为实现预期策划目标的保证原因。

A service is often made up of several interactions using a range of touchpoints over time

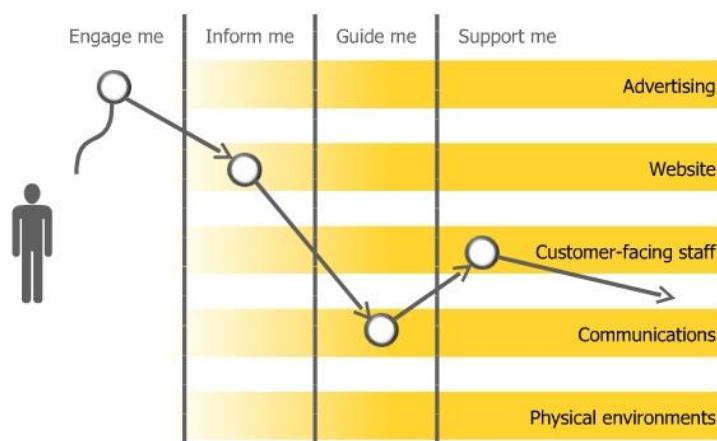


图 2.15 服务体系设计过程中包含多种类型 Touchpoints
图片来源: www.slideshare.com

因此设计策划中的沟通包括了媒体互动、品牌辨识、零售方式、价格信息策略、展示活动等。这些渠道就是提供了设计策划中个要素的对话方式。使用户端接收到设计者和企业提供的信息传递和交流。

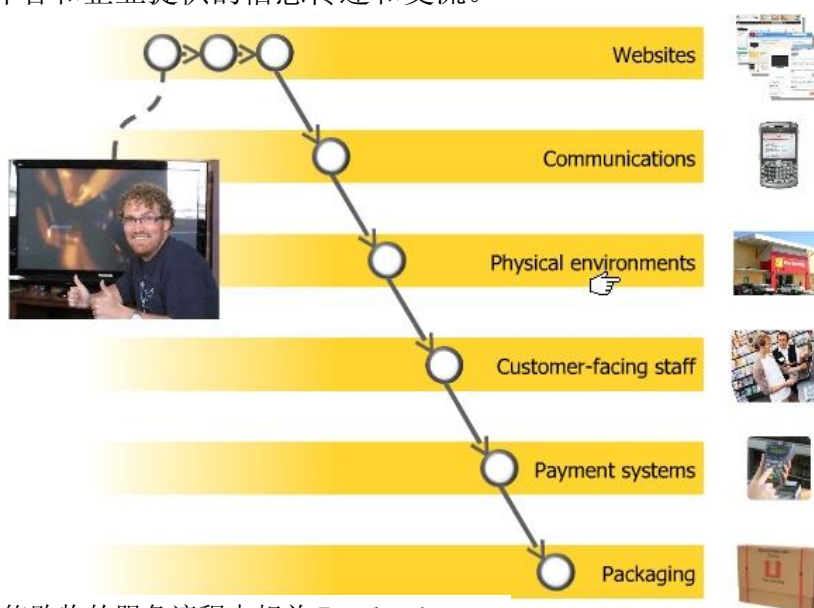


图 2.16 网络购物的服务流程中相关 Touchpoints
图片来源: www.slideshare.com

例如：网络购买电子产品的过程就会从网页互动设计、电子通讯、零售店面、服务设计、销售终端、包装等多个领域的互动、体验设计。

沟通的过程是一个相互作用的过程。沟通不会是单方面的，由此，设计者也从中得到来自各要素的反馈信息，从而能够促进和改善设计方案。

有效的设计沟通要求沟通渠道确保准确、清晰、简洁、生动以及新颖等特点。在设计策划中帮助企业寻找到有效的沟通渠道实现设计目标同时降低企业风险。

◆ 设计实践过程

设计策划中也需要清晰地展现出设计开发过程的系统。企业对于设计的管理，设计系统的资源合理配置，设计核心流程的控制，资源与能力优势，企业对于可持续生态设计的关注与支持。客户管理，制造商与供应商的管理等。有利于管理控制设计过程中隐形资源。

很多企业开始意识到设计过程的价值体现，Starbucks 就是一个很好的例子。可持续绿色生态一直都是其产品所提倡的理念。它不仅选用有机的原材料，环保的产品包装，同时将原材料的生产过程，物流过程等传达给消费者，以突出公司所推崇的生态理念。无形中为其品牌增加了社会价值。

设计策划方案中的每一个部分其实都是对于策划概念所提出的问题解决方案在实现过程中相关要素的标准定义。以此能够论证策划概念的现实可能，同时也成为检验的方式。明确方案中的优先顺序，核心成分等。

2.6 服务体系设计策划的性质与原则

2.6.1 设计策划的性质

1. 目的性、针对性、选择性

首先每一个设计策划都是建立在确立具体、明确的目标的基础之上。明确的目标为设计策划明示了努力方向，为策划过程提供了可依据的准则，也为策划的方案提供检验评价的标准。设计策划从最初的目标确定，资料调研到方案建议、选定，每一个步骤都具有现实针对性，切合既定的目标与意图。并且过程中的每个环节，从确立目标、构思方案、评估体系到最终方案的确定实际上都是搜集、分析、选择、整合、优化，再选择的过程，并从中寻找出实现设定目标的最佳方式。

2. 过程性

在外界环境瞬息多变的情况下，设计策划的本身是一个过程，是一个多次迭代的过程。设计策划的成果不是一项决策，也不是一个产品，而是一系列决策的综合系统。不仅要选择设计活动的内容、方向；设计活动的组织，开展；配置、协调组织系统单元间的关系。

3. 科学性与艺术性

设计策划是基于客观信息基础上，通过科学方法进行理性的分析、整合、预测并加入合理的创意想象的发展过程。在这过程中寻求解决设计中现实存在的问题。任何不切实际的想象、无端分析的提案或者无法达到解决具体实际问题的计划都无法成为有意义和价值的设计策划。

同时设计策划也具有艺术性。

4. 时限性与动态性

从设计的本质角度讲，无论何种形式的设计项目最终都要面向市场，接受市场的检验。设计成果的目的在于为企业、社会带来经济、文化或者更为深远的生活品质，生态等各种效益。风云变幻的市场使得设计成果的投放切入点的把握尤为重要。成功的设计会由于时机的延误而错失机会。社会的不断发展决定了需求的不断变化，在不同阶段中有着各自不同的需求形态，因此设计策划对于潜在的、未来的社会需求与市场需求的趋势预测也必然是具有时间阶段性且动态变化的，目的就在于调整、充实的过程中实现与外界的环境切合适应。

2.6.2 设计策划的原则

1) 客观性原则

设计策划是在基于客观信息基础上，虽然对于未来的趋势把握以及创新活动的本身都带有一定的不确定因素，但是策划过程的每个环节都必须基于实际的现实条件与客观环境因素去分析、整合、预测，判断与策划。单凭热情的追求与个性体现，或者凭空的想象猜测都无法获得有价值的设计策划成果。

2) 理性分析原则

设计策划会产生带有创意性的成果，但是在过程中离不开科学方法和理论指导。设计策划的过程会涉及到市场学、行为学、心理学、工程学、材料学、经济学，管理学等多种学科的理论知识与实践方法。要求必须经过综合考虑，理性思考对设计中需要解决的问题提出合理的策略。

3) 系统整体原则

系统整体性原则是服务体系设计的基本原则。服务体系设计的目的在于挖掘出物质设计的后台内容，从而从服务策略的角度洞察到设计的新可能。

4) 可实施原则

付诸实践是设计策划成果最终的目的，因此可实施是设计策划的基本原则，可行性分析和评估尤为重要。这就要求设计策划必须保证其价值体现的同时充分体现其有效性。

5) 相对满意原则

设计策划的方案目的在于实现目标的最佳方式，是以满意性为原则，而“最优方案”是理论上相比较而言的选择。通常对于实现目标总会有多个选择，特别是对于未来趋势的预测，创意方案等具有一定不确定因素的环节中会伴随更多主观因素，不同的策略会具有不同的导向而在这基础上获得相对满意的策略。

6) 创新性原则

设计策划能否最终给用户带来变革性的惊喜，最重要的要素就是创新。传统的观念与个人经验的限制成为无论是企业还是设计者的制约。先进技术是创新的一个来源，但设计师不同于科学家，设计师最重要的价值就在于运用设计的思维方式，做出细微的改变，实现经济价值，更重要的引导生活方式的趋势，从而实现人、物质产品、社会和环境的和谐。

2.7 服务体系设计的设计策划的过程步骤以及设计工具

设计策划是为了完成设计目标而进行的一套程序。它包括从构思、分析、归纳、判断到策划方案拟定、评估与实施等多个阶段。在设计策划进行的每一个步骤中都必须按照科学而有序的程序步骤进行，明确每个环节的顺序、目标。设计策划的每个环节都不是线性的，而是一个动态地组合系统。随着设计策划的推进进行，每一环节都受到前一个步骤的约束，同时对相应的环节具有反馈、制约影响。

设计策划的工具是设计定义和表达策划概念的方法和途径。针对设计策划过程中的每个不同环节的各自特性则可以采用不同的设计工具。

设计工具就是在服务体系设计过程中，获得设计成果，达到设计目标以及实现设计沟通的有效等目的的手段和方法。

基于服务体系设计的设计策划过程中，有多个设计工具可以被应用到。每种工具都具有其不同的特征和作用。

**Stakeholder modeling | competitive analysis | technology trends | extremes |
Era analysis | analogies | social trends | economic forces | ethnographic |
Directed storytelling | blueprinting | prototyping | enactments | service relabeling**



图 2.17 设计策划的工具

图片来源: www.slideshare.com

在这些设计工具中，有些工具是比较常被用到的，同时根据实际情况，会组合不同的工具同时使用，以获得更好的设计效果。

| | 设计过程 | 设计工具 |
|--------|---|--|
| Step 1 | 确立主题 背景调研 Design Topic & Background Research | 情绪表达板 (MoodBoard) |
| Step 2 | 提案建议 Options – (Scenario framework building) | 情境坐标轴 (Scenario matrix) 愿景与任务 (Vision & Mission) 情境故事板 (Scenario based storyboard) |
| Step 3 | 创新机遇与限制 Innovation Opportunities | 机遇与挑战分析法 (SWOT Analysis) 头脑风暴 (Brain Storm) |
| Step 4 | 策划概念定义 Concept Definition | 文字描述 (Word Description) 关键图 (Key Image) 系统组织地图 (System Organized Map) |
| Step 5 | 设计策划方案 Strategy Design Planning | 基于服务体系设计策划 (Strategy Service Design Brief) |

表格 1 服务体系设计过程与设计工具

表格来源： 自绘

Step 1. 主题确立 背景调研 (Design Topic & Background Research)

◆ 目的与内容:

首先，设计策划需要根据实际设计项目确立一个设计主题。于此同时寻找与此主题密切相关的关键切入点。在主题确定与关键点的寻找过程中并不存在绝对正确的因素，而是根据不同的设计项目类型的侧重不同，需要关注的最为首要的需求和利益相关者的差异来决定。

相关背景调研是在多个领域中常用的认识与预测的方法。运用科学的方法、有目的地、系统地收集、记录、整理，直接或间接影响被调查主题的信息与资料，提供客观正确的资料，从而进行分析，了解其现状，同时对其发展趋势做出预测判断。

在设计活动中最为多用的即是市场调研，而随着对市场的研究的发展，新兴的观点指出了影响市场的三个主要因素包括：人口、购买力与购买欲望，从而推进发展了传统概念中对“市场”的理解即商品经济活动中关系的总和。

调研的内容不再局限于与商品经济有关的生产、消费、竞争者等，扩展到政治、经济、文化、环境等以及最为关键的人的因素。这个重要的突破挖掘到更广泛、本质的层次，从而也为判断把握甚至引导未来的趋势带来更多可能性。

◆ **可选工具：** 情感表达板 (MoodBoard) / 调查问卷/Mind Mapping 思维地图

情感表达板通常运用视觉的手法来表达一种宏观的愿景、一种情绪的体验。

调查问卷是比较常用来做资料收集分析研究的一种方法

思维地图通常用在主题确定的环节，具有拓宽思路、打开限制的作用。

◆ **案例：**

a) **Mind Mapping 思维地图**

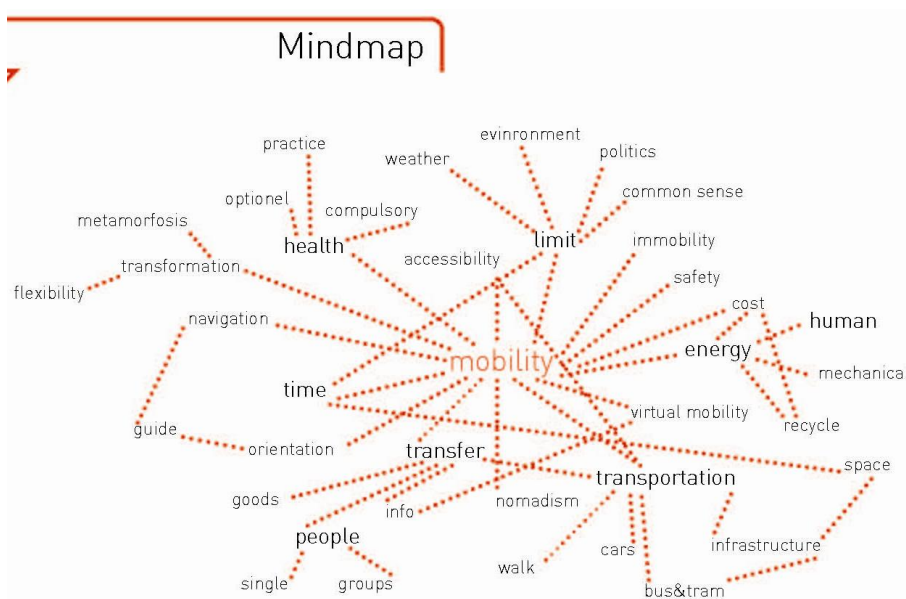


图 2.18 思维地图 图片来源：米兰理工 FLS 课程

b) **调查问卷**

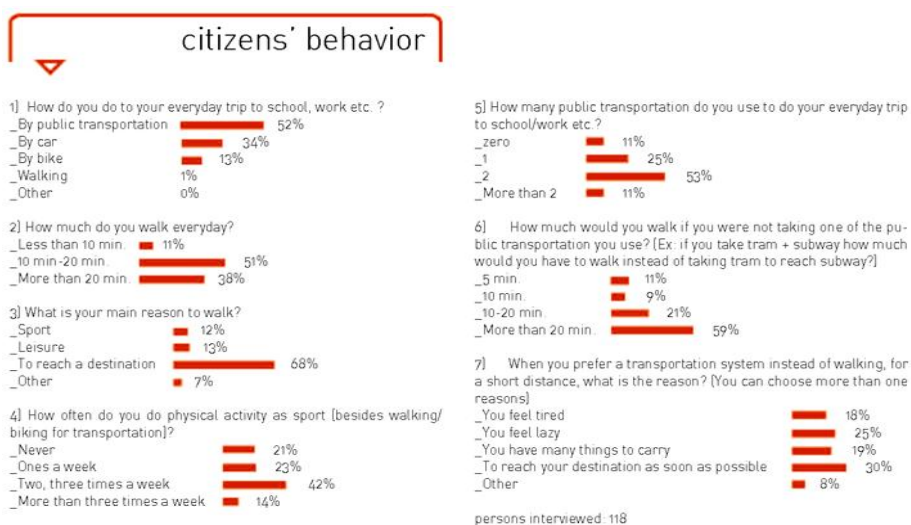


图 2.19 调查问卷方式 图片来源：米兰理工 FLS 课程

c) Mood Board 情感板



图 2.20 情绪表达板方式 图片来源: <http://images.google.com/hk/images>

Step 2. 提案建议 (Options —— Scenario framework building)

◆ 目的与内容:

其次, 根据确立的策划主题以及寻找到的关键点建立情境框架。情境规划是对于未来环境的设想与描述。

“Scenarios transform information into perceptions... It is a creative experience that generates an 'Aha!' ... and leads to strategic insights beyond the mind's previous reach.”

—— Pierre Wack (leader of the Royal Dutch/Shell Group's elite scenario team)

“Scenarios are the best available language for the strategic conversation, as it allows both differentiations in views, but also brings people together toward a shared understanding of the situation, making decision making possible when the time has arrived to take action.”

—— Kees van der Heijden, (*Scenarios, the art of strategic conversation. 2005*)

Nardi (1992) 认为情境定义可以用来描述未来生活中，未来的技术如何帮助使用者的情境。利用情境定义可以提供一个较为明确且具体的想象。对于未来可能伴随而来的机遇和潜在影响力有大致的思考。

情境规划是一个能够引导我们以及社会，朝向更美好的未来方向的方法——也许不是最好的，也不仅仅是简单的乌托邦，而是符合道德标准体系的多元化未来可能性建议中的一个。

情境规划并不是预测，而是关于外界我们可能介入的多种相关事件，听起来具有合理性和可信性的故事。

- ◆ **可选工具：** 愿景图片/任务图片/提案板/手绘草图/情境坐标轴

愿景与任务 (Vision & Mission)

愿景和任务图片工具是用一种运用平面视觉的表达方式对设计（师）所导向的宏观的未来情境（DOS）一种描绘表达的方法，以及为了实现这个目标愿景所需要完成的任务的一种陈述手段。由于一般宏观的景象更加难以用文字和语言去描述，并且不同的信息接收对象对于文字和语言的理解也会有局限性。视觉图形的表达方式更具有共鸣和通感。

情境故事板法 (Story Board & Story Telling)

情境故事板弥补了文字和语言作为表达与沟通的工具时准确性、直观性等多方面不足。运用肢体、音调、表情、视觉图像等一切可作为表达沟通的工具从而使得信息交流这个设计活动中尤为重要的过程实现更高效、准确、多元化以及增强互动性。

Caroll (1992) 说明情境故事法在设计流程中的沟通扮演引导工具的角色，协助发展者协调设计流程与回应，亦可以协助发展者管理设计局势，控制设计过程中的限制环节。

通过情境故事法能使参与者拥有直观的交流语言，分享和理解设计策划所需要实现的目标和任务。允许了不同观点立场的差异性的存在，提供了互动的多面性、引导策略方式的多样性。

◆ 案例：

a) 愿景图片 Vision

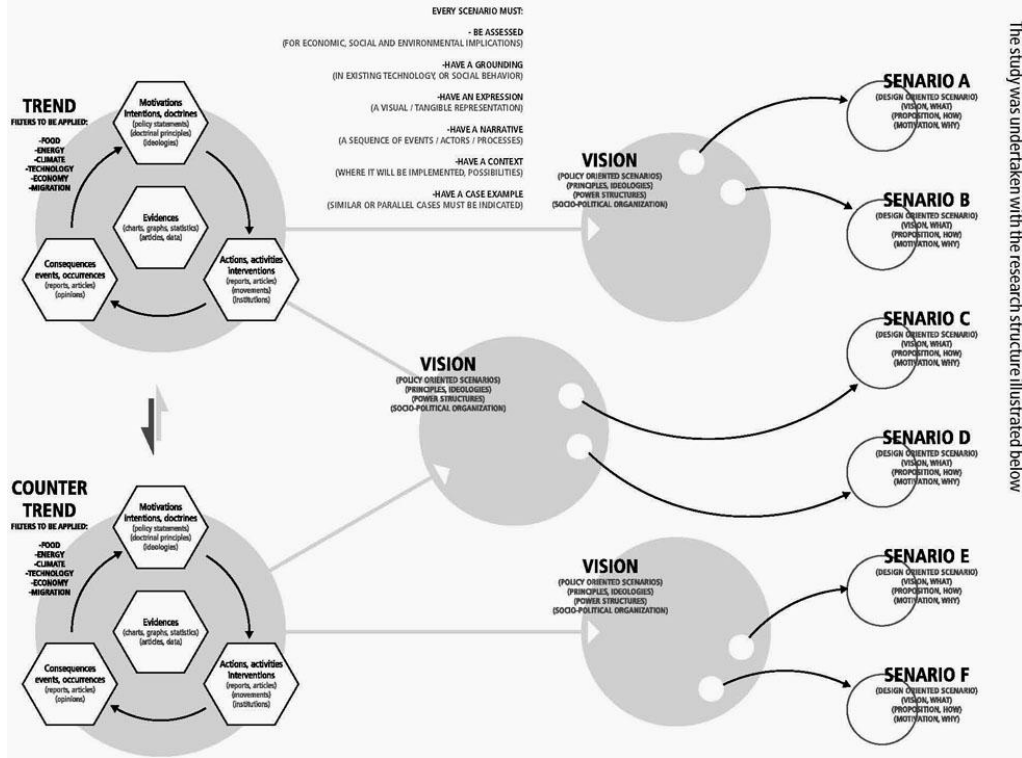


图 2.21 愿景图片 Vision 方法 图片来源：自绘

b) 提案板



图 2.22 提案板方法 图片来源：
<http://images.google.com.hk/images>



图 2.23 手绘提案板 方法 图片来源：
<http://images.google.com.hk/images>

c) 情境故事板

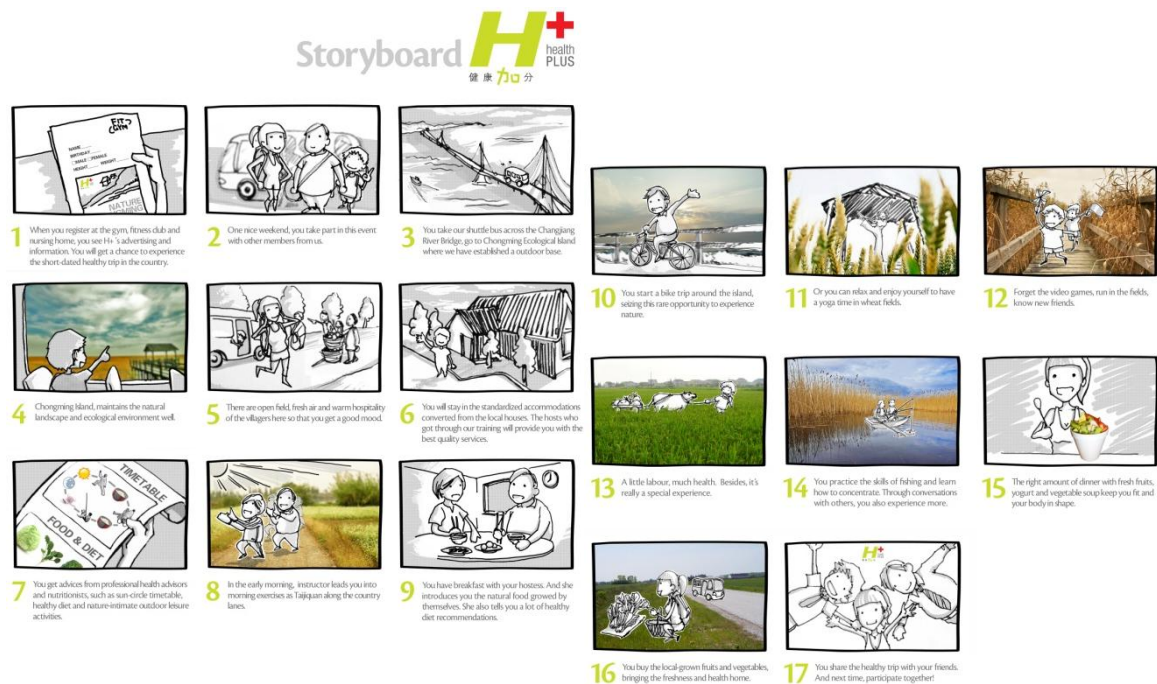


图 2.24 情境故事板 方法 图片来源： 自绘

Step 3. 创新机遇与限制 (Innovation Opportunities)

“Because the purpose of business is to create a customer, the business enterprise has two—and only two—basic functions: marketing and innovation.”
 — Per Drucker

◆ 目的与内容:

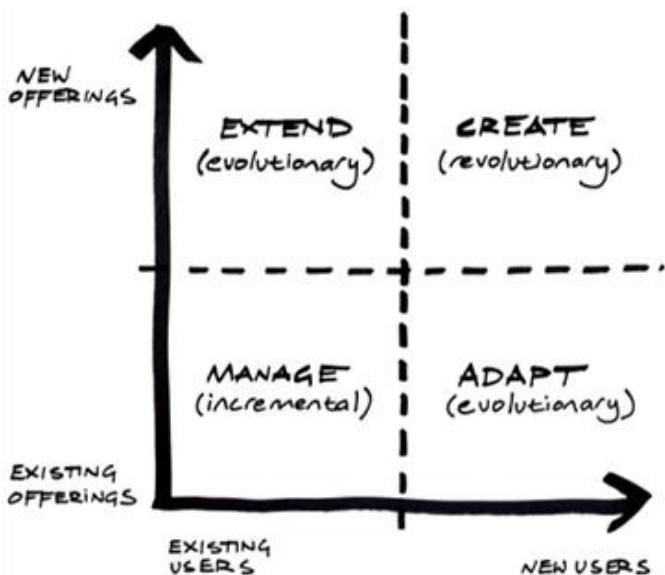


图 2.26 创新能够满足潜在需求 图片来源： www.slideshare.com

图 2.25 创新带来新的机遇 图片来源： www.slideshare.com

创新的目的在于发掘出使用者的新的、潜在的、未来的甚至是使用者自己都未曾发现的需求满足,甚至引导和创造出使用者的需求。从而洞察到全新的领域。

◆ **可选工具:** SWOT 分析法/头脑风暴

a) **SWOT 分析模型** (SWOT Analysis) (也称 TOWS 分析法、道斯矩阵) 即态势分析法, 20 世纪 80 年代初由美国旧金山大学的管理学教授韦里克提出, 此后常被用于企业战略制定、竞争对手分析等场合。

在现在的战略规划报告里, SWOT 分析应该算是一个众所周知的工具。来自于麦肯锡咨询公司的 SWOT 分析, 包括分析企业的优势 (Strength)、劣势 (Weakness)、机会 (Opportunity) 和威胁 (Threats)。因此, SWOT 分析实际上是对企业内外部条件各方面内容进行综合和概括, 进而分析组织的优劣势、面临的机会和威胁的一种方法。帮助企业将资源和行动力聚集在强项更多潜在机会的区域。

而如今 SWOT 分析法的应用不再局限于企业, 在更多领域包括设计策划开展过程中通过 SWOT 分析从而有助于参与者从全局的观点去认识直接与间接地对解决方案产生影响的内外部各方面因素和条件, 规避方案可能产生的问题, 充分发挥对其可能产生影响的有利因素, 确立方案潜在的竞争者, 寻找方案能够提供的特色之处, 在此过程中可以找到另参与者兴奋的创新突破口。

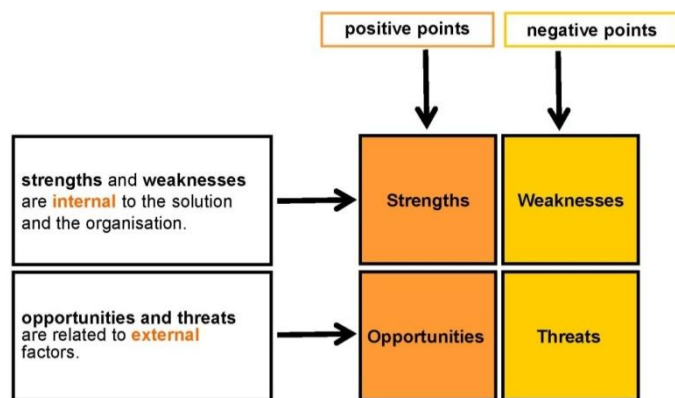


图 2.27 SWOT 分析法 模型 图片来源: Meroni, Polimi

b) **头脑风暴:**

1938 年由美国 BBDO 广告公司负责人首创。组织一批来自不同领域的专家、学者、创意者或普通人, 围绕一个明确的主题, 共同讨论, 相互启发, 引发创造性设想的连锁反应。原则是通过知识互补经与经验的综合, 发挥集体智慧的优势, 以量促质。

这个方法如今被广为运用在各个领域，不仅是设计开发，社会，经济，管理，教育等各个方面。

优势在见效快，时间短，常常被作为设计开发概念时期时的创意工具。但缺点在于需要参与者无所顾忌，开放思维，排除干扰，想法越新奇离异越好。人为无法控制的因素，一旦缺乏激烈的讨论氛围，压抑灵感就很难形成思想碰撞的火花。

◆ 案例：

1. SWOT

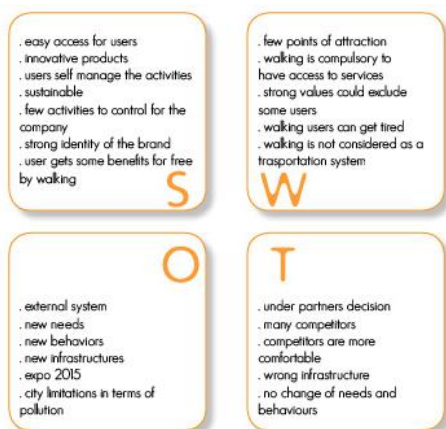


图 2.28 SWOT 分析法应用
图片来源：自绘



图 2.29 SWOT 分析法应用
图片来源：自绘

2. 头脑风暴⁵

Nokia 诺基亚 Design Affairs Lab 设计工作坊的项目致力于吸收来自于不同国家不同文化、知识背景的年轻设计师为其产品的开发设计带来新鲜血液，输送激发灵感的能量。

Step 4. 策划概念定义 (Concept Definition)

"A solution is an answer to a design demand, it is a design decision."

◆ 目的与内容：

设计的本质已经被认可接受，设计就是解决问题的方案，设计师的工作在于对提出的问题找到解决办法。设计策划则是针对需要解决的问题在确认基本方向的基础上所提出的一系列的解决可能，目的在于在此后具体设计项目的过程中以设计策划为基本纲领的原则上可发展全新的视点，实现创新的增生，产生不同类

⁵ 详见附录 2 《Nokia Design Affairs Lab》Nokia 设计工作坊

型的一系列的解决方案。设计策划的目的不仅仅在于解决目前存在的问题，更着眼于未来可能出现的问题。正是“未来”这种不确定因素给设计成果的可持续性带来挑战，也正是这样，设计师可以选择追赶，或者也可以引导趋势。

策划概念是以对设定的情境框架的内容的充分理解和对创新机遇与风险的深层分析为前提，获得的实现解决方案的策略性纲领的确立。同时设计师需要将它清楚、明确的表达呈现，也就是如何问题解决的过程以及其相关因素的系统网络的描述。

◆ **可选工具：** *Key Image 关键图片 /System Organized Map 系统组织地图 /Prototype*

我们经常看到这样的情况，汇报会议时，商业策划的新思路新想法想要找到更详尽的表达，而文字的表达却使得“观众”意兴阑珊。这是因为设计师没有把握住这些管理人员和商务人士的兴奋点。设计与表达是设计师最重要的两个任务，设计与艺术本质的区别就在于设计具有的商品性质。任何一个出色的创意都必须通过业主的认可和实践来实现它的价值，缺少来自于买方的满意，再好的创意都没有价值。

因此，我们需要更好的表达创意的工具。

◆ **案例：**

a) **关键图片 (Key Image)**

Key Image: “a visual description of the solution.”

招贴式海报：视觉化的描述策划概念中关键的重点，用一个标题和一张强烈吸引力的图片来清晰表达策划的概念重点。

Key Image 通常包含一个题目，需要直观概括的表达出服务解决方案的概念。同时需要在文字上具有吸引力和冲击性。

其次还会包括一句广告语 (slogan) 的，传达出服务的过程和方式。“关键愿景图片”的表达方式能够迅速地传递出设计方案的概念，引起信息接受者的共鸣。



INSPIRE CREATIVES
BY THE TOUR OF DESIGN CULTURES

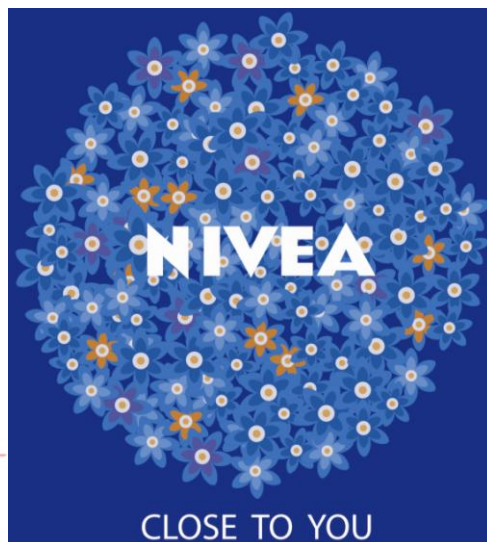


图 2.30 Key Image 关键图片 方法应用 图片来源： 米兰理工 workshop



Group 4
Cecilia Alessandrini #720277
Li XiaoYi # 736848
Shen SiYuan #736852
Wang Yun #736856

图 2.31 Key Image 关键图片 方法应用 图片来源： 自绘

b) 系统组织地图 (System Organized Map)

System Organized Map: "conceptual and visual tool to represent a solution."

系统组织地图：从系统组织的角度出发，用视觉化的地图框架的表现形式，简洁清晰地将解决方案的脉络以全面的方式完整的展示。包含了参与者、相互间的关系以及构成这个网络的参与者之间物质、信息、资金和资源的交换流动方式。

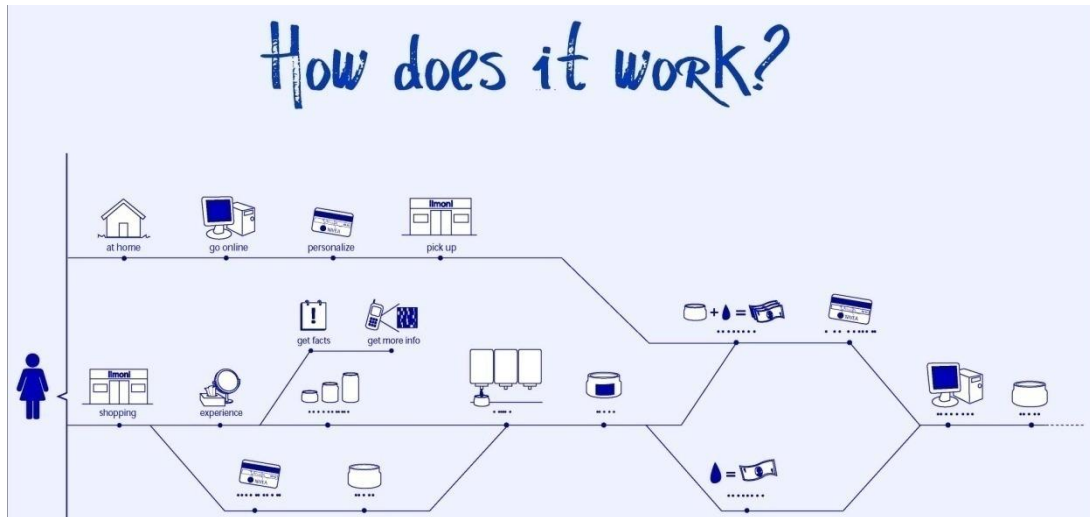


图 2.32 系统组织地图 方法应用 图片来源：NIVEA workshop[

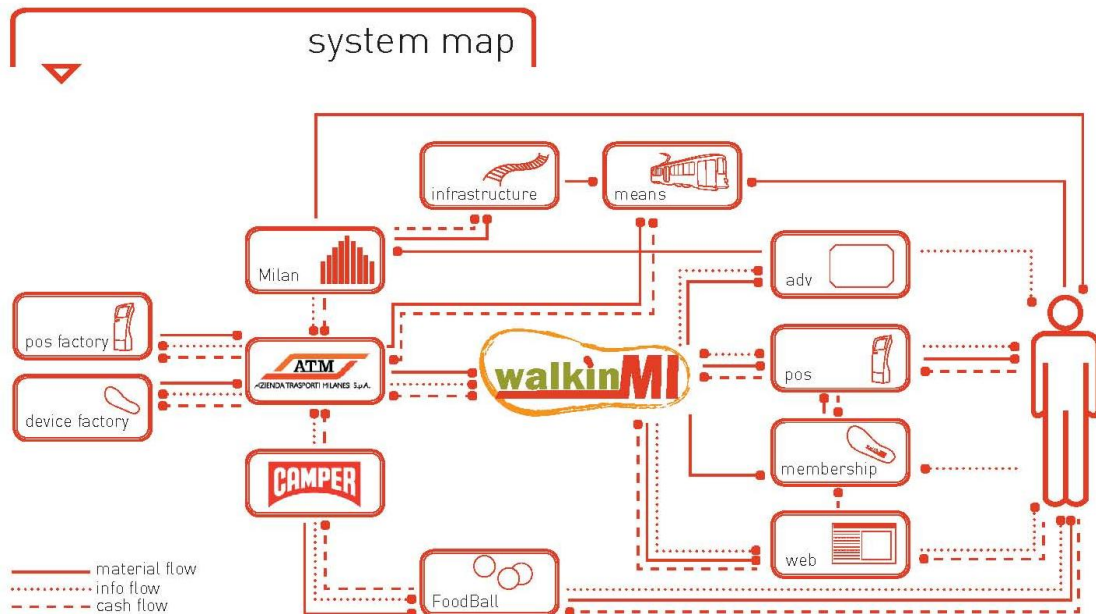


图 2.33 系统组织地图 方法应用 图片来源：米兰理工 服务体系 FLS 课程

c) Prototype



图 2.35 LEGO 模型 方法应用
图片来源: www.slideshare.com



图 2.34 模型表达 方法应用
图片来源: Desis Workshop



图 2.36 模型表达 方法应用
图片来源: Desis Workshop

模型表现的方式是一种直观的立体三维的表现方式，可以运用任何材料，来表达服务的流程、环境、策略的内容等，甚至可以表达出对行为的模型。也由直接用LEGO乐高模型来营造直观感受的方式。这些方式都具有一定的趣味性，同时制作模型本身也是传统设计流程中设计表达的一个重要过程和手段，充分体现了设计创意性，体现了设计的特性。



图 2.37 行为模式 Prototype 方法应用 图片来源: www.slideshare.com

通过这些工具,能够使得这些对文字倦怠的管理者们在短时间内去理解设计师所提出的创意的最重要的兴奋点、同时全面了解这出舞台剧中,谁会是谁,谁会在后台的编剧,谁又是道具支持。

Step 5. 策划方案 (Strategy Design Brief)

最终策划方案既是在策划概念的确立的前提基础上,从最终客户端的视角出发,发展得到的一系列的解决办法的综合系统。用系统地图的方式表达出整个系统中所有的组成内容。正如前面提到,设计策划的态度是发展的,持续的,它可以是解决目前的问题也可以是对未来问题的判断。因此策划方案也需要从这个角度出发尽可能的扩展系统的发展可能。这种可能性也许是短期的,也可以是长期的,也许是市场现存的,也可以是潜在的,显然后者更为重要,是企业能够制胜的关键。挖掘出潜在的可能,领导新的趋势的发展,这是设计策划最根本的价值。

第3章 情境故事板与系统组织地图的工具实践应用研究

3.1 情境故事板法 (Scenario Based Story board)

“Scenarios transform information into perceptions... It is a creative experience that generates an 'Aha!' ... and leads to strategic insights beyond the mind's previous reach.”

“Scenario Planning is an approach to think through the consequences of those scenarios so that designers can be better prepared. “

—— *Pierre Wack (leader of the Royal Dutch/Shell Group's elite scenario team)*

3.1.1 情境故事板法的基本理论

3.1.1.1 情境故事板法的定义

“Scenarios: Stories about how the future environment for your organization or issue might unfold.

Scenarios are not predictions. Rather, they are provocative and plausible stories about diverse ways in which relevant issues outside our organizations might evolve, such as the future political environment, social attitudes, regulation, and the strength of the economy.

Because scenarios are hypotheses, not predictions, they are created and used in sets of multiple stories, usually three or four that capture a range of future possibilities, good and bad, expected and surprising. And, finally, scenarios are designed to stretch our thinking about the opportunities and threats that the future might hold.

***Scenario planning:** a process that draws on groups of people, both lay and expert, to draft narratives that spell out possible futures”*

—— *D. Scarce, K. Fulton and the Global Business Network community, 2004*

3.1.1.2 情境设置 —— 一种预见未来的方法

为何要有预见的能力? *Why foresight?*

Scenario —— foresight methodology

- *Foresight is a way of thinking that enhances our understanding of our current – and plausible future – strategic operating environment(s).*

远见是能够显现不确定的未知的未来，易于众人理解的一个简单的途径，能够使我们的思维更自由，突破“现在”“眼前”这些框架约束。

探索可信的未来景象，并且思索此刻我们所做出的决定对未来的显性与隐性的影响。（未来是无法被预先确定的，任何一个眼前的过程都会是影响未来的因素，未来不可能是唯一的一个，而是具有多种可能的）

Why Scenarios? (Ranges of Usefulness)

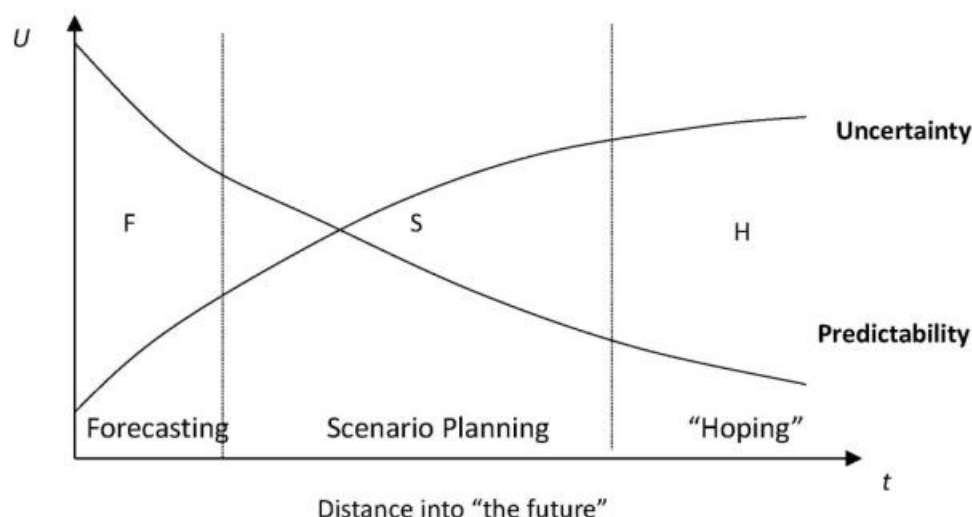


图 3.1 情境设置是预见未来的方式 图片来源: www.slideshare.com

- *Scenario planning is a foresight methodology – it helps make sense of an uncertain future.*

情境设置是一种预见的方法-它能够帮助呈现不确定的未知的未来。

情境定义关注的是如何做出更好的决定。今天所做的决定会对多年后的未来产生影响，但是在怎样的世界中呢？我们很难有一个清晰的概念。

由于我们所有的知识都是关于过去的，但是我们所有的决定都是关于未来的。

对于目前来说，能够做出正确的决定而所必须具备的知识都在我们的理解范围之外：甚至我们可能都没有意识到它的存在。

未来是不可以预先被确定的。如果是这样的话，我们研究目前的行为就毫无意义，因为这并不会对未来产生任何影响。

从来不会存在关于未来的确切的、完整的所有信息。

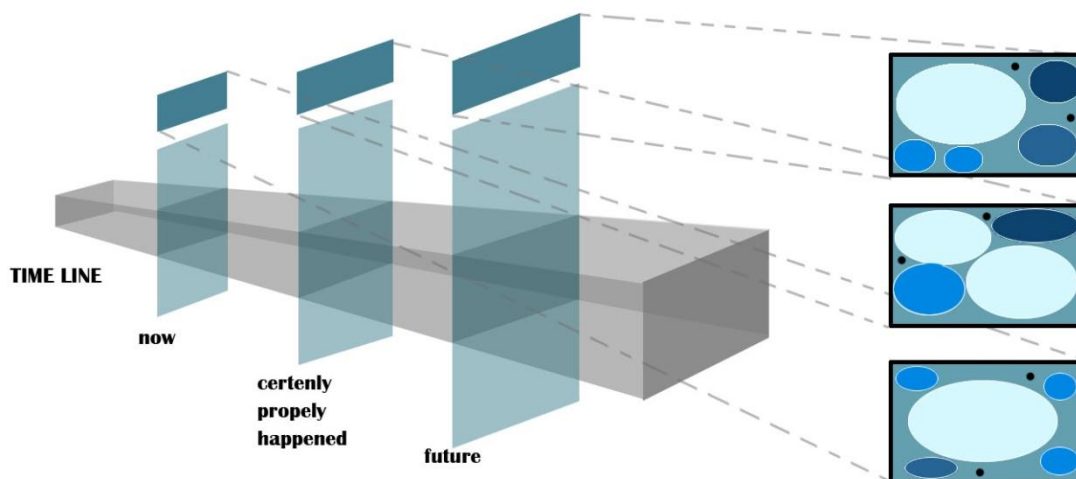


图 3.2 情境时间切片 图片来源：自绘

情境设置使得对于如何面对和处理不确定的未知的未来的方式具有意义。情境设置就如同在时间轴上截取时间切片从而获得阶段性的切片模型。从这些模型中已经发生、必定会发生、可能会发生、趋势导向的情况以及完全无法预测的那些突发情况有一个了解，推出趋势函数，能够让我们获得对未来展望的一个途径。

3.1.1.3 不同的情境类型

1. 中立的情境 *Impassive*

Society Oriented Scenario (SOS) 社会主导的情境类型

影响未来的因素存在很多，通常这样的因素存在积极与消极两种力量，中立的情境通常反映的是客观的，社会影响的，不可抗的未来，这样的未来环境是以个人的力量或者以人类的力量很难去改变的发展趋势所指向的。因此不带有主观的感情成分和因素的影响。

2. 积极的情境 Positive

Design Oriented scenario (DOS) 设计（师）主导的情境类型

主要由积极的趋势引导，形成的未来环境称为积极的情境。在设计过程中所做出的情境设置是以设计为导向的情境，这类情境都属于积极的情境。以设计的本质为准则，即建立人与环境的和谐为基本原则的基础上，表达出可能在设计的力量和影响和引导下，积极的发展趋势所形成的未来的环境。

设计为导向的情境建立会具有策略性的特征。*The “Strategic Landscape”* 通常是设计师运用设计的手法实现引导未来生活方式和改善生活环境的目的，完成设计为导向的未来的愿景。也许这样的愿景，未必是目前趋势最强烈的。

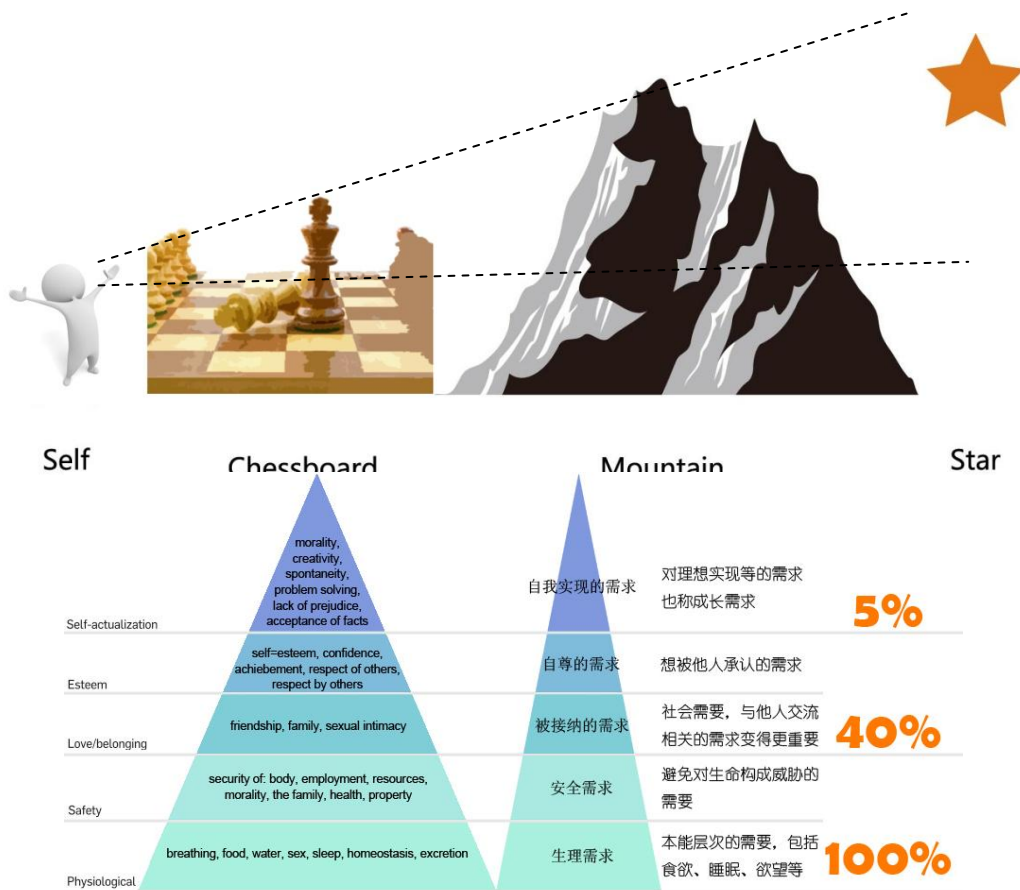


图 3.4 马斯洛需求金字塔 图片来源：自绘

使用者的需求并不是市场提供的就能满足的，根据马斯洛需求金字塔的理论，对于潜在的，隐形的需求发掘需要中立的，移情的调查方式。

3.1.1.4 设置情境的步骤

情境设置的过程可以分为以下几个主要通用的步骤：

1. 确定重点问题

确定重点领域或问题 – 比如在目前的设想下对未来具有重要影响的决定和问题。

具有实际意义的焦点通常是伴随着目前主要的挑战而存在，或者来自于那些真实的源于人们心灵深处的想法。

在设置情境框架时，设定时间坐标原点的基础上将未来的情境时间值延伸到至少10年以上。

任何都有可能发生，任何都有可能停止。

- *“Inventions have long since reached their limit, and I see no hope for future development”*: Roman engineer Sextus Julius Frontinus, 1st Century AD
- *“Heavier than air flying machines are not possible”*: Lord Kelvin, President of the Royal Society, 1895
- *“I think there is a world market for maybe 5 computers”*: Thomas Watson, Chairman of IBM, 1943
- *“Space flight is hokum”*: Astronomer Royal, 1956
- *“Stocks have reached what looks like a permanently high plateau”*: Irving Fisher, Professor of Economics, Yale University, 1929
- *“We don't like their sound, and guitar music is on the way out”*: Decca Recording Co. rejecting The Beatles, 1962.
- *“640K [of RAM] ought to be enough for anybody”*: Bill Gates, 1981

这些案例是曾经人们对短期或者长期未来的一种判断，并且已经被现实证实不是准确的判断。说明随着时间的发展，在未来的环境中会出现许多以我们目前的知识和背景根本无法判断和预测或者与我们的判断完全相反的情况发生。这就证实了未来的不可预先判断和确认的特性。

2. 内外部环境扫描研究

对内部和外部环境的扫描。引起变化和发展的因素包括内因和外因。外因是

影响因素，内因是决定因素。因此在正确观察，研究分析的基础上，了解内外部环境因素，对于客观的认识环境的影响因素具有重要的意义。

3. 筛选排列各种变化的驱动力

主要的驱动力是指目前设想下对未来的主要影响力量，而这些力量必定同时存在积极的和消极的方面。

- 全球化带来的影响，例如：低价旅游，信息的快速传输/通讯，国际贸易
- 经济方面的影响：教育的大众普及，义务教育的人口百分比的增长，政府的资金成本上升
- 技术方面的影响：互联网，网上教学，电子商务
- “知识体系”本身是变化的

a) 社会的

人口增长，人口老龄化发展与百分比的增长

预期寿命增加和生活质量的要求，通过建立一个更全面的方式来支持健康行动

社会经济不平等现象的增加

文化全球化所推动的转变，移民和技术

b) 技术的

信息和通信技术的发展，造成人们对技术的依赖

更为高效的汽车清洁技术

越来越多的环保技术

主要的健康和农业综合企业生产率的提高有可能推动生物技术的进步

先进纳米材料生产技术

新的和更清洁的可再生能源实现具有经济的可行性

c) 经济

传统商品贸易方式的逐渐退出

城市全球化的发展

全球经济舞台，新的出口增长与全球经济相关产业就业机会增加

全球金融发展走向单一货币

d) 环境的

提高对可持续发展概念接受

继续退化的天然环境
水质下降

空气质量普遍下降，
能量消耗增加

不确定性围绕着全球气候变化的影响

e) 政策的

政府全球化的发展对本土政府的影响力

跨国公司的兴起和资本全球化

非政府组织（NGO）

在全球和本土的影响力

通过互联网创造新社区加速直接民主的可能性

全球冲突，恐怖主义和犯罪的新的可能性。

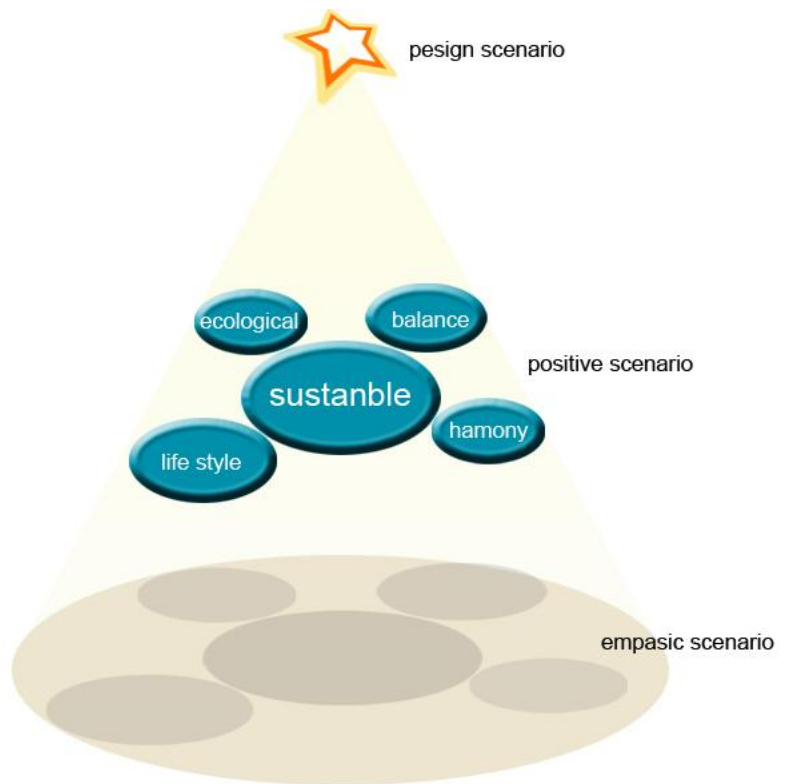


图 3.4 情境设置的关系 图片来源：自绘

4. 建立情境框架
5. 完善和发展情境细节
6. 情境表达
7. 考虑策略的影响

3.1.1.5 讲故事 —— 情境表达的工具

Story Telling —— Scenario present tool

故事板最初是一种在电影业中使用的叙事手法。在设计过程中，以能够引起设计师兴趣的途径，以合适的方式进行沟通。故事板可用于测试和评估意见，以

及传达给他人。故事板的常用形式是某个事件中相关联一系列的'框架'的表达。是依照时间顺序将一些动作（action）事件的片段（fragmentary）描述串连而成的。

人们想把一件事情、概念、情感...等传达给对方时语言是最直接的一项工具，但语言未必是万能的还必须透过其他肢体及音调、表情...等方式作传达，但当人在接受这大量资讯时未必能及时了解。一般较为专业的方式是透过文字的方式作为传达工具，但在将这些词汇透过视觉转换信息，对于较为抽象的事物或感性的事物则无法快速理解及进入状况。一般较为专业的方式是透过文字的方式作为传达工具，但在将这些辞汇透过视觉转换信息，对于较为抽象的事物或感性的事物则无法快速理解及进入状况。

因此透过视觉图像的方式不管是单一对象或一串对象都可透过图像来做清晰的表达，而可视化的方式又是人类撷取信息的一项天生能力，快速且精确，而图像传达的方式对于受过专业训练的设计师来说，可轻易的达到需求，透过图像的方式不管是对于使用者或设计者本身都可大大提升信息输入及处理的效果。因此透过视觉图像的方式不管是单一对象或一串对象都可透过图像来做清晰的表达，而视觉化的方式又是人类撷取资讯的一项天生能力快速且精确，而图像传达的方式对于受过专业训练的设计师来说，可轻易的达到需求，透过图像的方式不管是对于使用者或设计者本身都可大大提升信息输入及处理的效果。

以“使用者”的角度出发，经由探讨物与物之间的关系，进行功能性的设计。传统的设计模式，多是以「设计者」的角度出发，经由探讨物与物之间的关系，进行功能性的设计，忽略了设计者与使用者之间对「产品」认知不同所造成的差异。

在设计开发过程中，透过一个设想的故事，包括使用者的使用情境，透过情境的模拟，探讨分析人与设计结果之间的互动关系。不断以使用者使用情境的角度，来发掘设计构想，评断构想是否符合设计主题，同时检验设计结果是否符合“以使用者为中心”的设计准则。

不断以视觉化及实际体验，来引导参与设计开发的人员，从使用者使用情境的角度，来发掘产品构想，评断构想是否符合设计主题，同时检验设计构想是否符合使用者潜在的需求，以「以使用者为中心」的设计准则。

说故事与听故事都是人类基本能力，透过说故事描述人、事、物，听故事的人从中了解其背后的意义及信息。说故事与听故事都是人类基本能力，透过说故事描述人、事、物，听故事的人从中了解其背后的意义及信息。

所以故事内容一定包含“视觉”的成分，因为它们是表达可视化设计构想的主

要工具以及人与产品之间互动关系的要件。故事内容一定包含“视觉”的成分，因为它们是用来表达视觉化设计构想的主要工具以及人与产品之间互动关系的要件。

而这些可视化的工具可以藉由图画、照片、影片或模拟的方式表现。这些工具的选择则取决于我们要描述的行为，何者可以将主题表达得最清楚，如利用动态表达加上声音效果。



1. Fanny is going to buy a panzerotti in the famous Luini bakery shop near Piazza San Fedele.



2. She wants to find a bench to sit in the piazza in order to enjoy her panzerotti.



3. She discovered a ear shape lighting object standing in the middle of piazza. When she approaches, it changed colour!



4. She finds that there is a description at the back and 10 bright points of some places' name on the ear.



5. Suddenly, there is a voice speaking to her! "Hey, do you want to hear a story?"



6. The voice is asking her to find the right bench to hear a story! Of course, she find it.



7. It is a bench that will change colour at the side! It is somehow looks like a book!



8. When she approaches the bench, a voice saying "Hey! You find the right bench! This space belongs to Milan's Back Vocies!"



9. Although she is so curious to find out where is the voice coming from, but, she also wants to know what will happen next!



图 3.5 情境故事板 图片来源：米兰理工 FLS 课程

3.1.2 情境故事法的适用领域

一般人所认知的情境故事法最早是由英国ID TWO 设计与美国设计公司 Richard Smith（目前已被英国FITCH设计公司所并购）共同为全禄公司开发影印机面板设计时所使用的的设计方法。最初的应用时从观察使用者情境为出发点，然后才慢慢被广为应用于各种类型的设计上。因此情境故事法最早是应用于互动设计。

Campbell（1992）认为情境故事法有太多的用法，定义相当模糊。

就算不是提到未来，在当前，对于趋势与现实也越来越难做出充分知情的决策。

Nardi（1992）认为情境故事法可以用来描述未来生活中，未来的技术如何帮助使用者情境。利用情境故事法提供一个较为明确且具体的想象。

Caroll（1992）说明情境故事法在设计流程中的沟通扮演引导工具的角色，

协助发展者协调设计流程与回应，亦可以协助发展者管理设计局势。情境故事法提供了互动的多面性、引导方式及重点，协助发展者管理设计过程的重大限制。此外，情境故事法也可以表现重点分类与概要，协助设计者组织、撷取片段、归纳，并在技术尚未成熟前定义技术的挑战所在。

最后，情境故事法促进设计者与使用者在工作导向的沟通，协助设计活动更友善、更多样化，孕育专业的设计方法。可以订出外部限制、设计者、与末端使用者的问题与挑战。

情景规划可以成为客户，或作为一个团队的头脑风暴会议司机使用的通信件。它不仅可以帮助设计人员预见，而且有更好的概念，如何将生活在未来，可能导致的后果做好准备。

在设计策划中，设计师可以使用多点分镜头讲故事的设计方式描述服务的使用过程，更详细的考虑互动关系，集中讨论主要功能，研究细节，使得设计师能够控制更为复杂的过程。

服务体系设计策划中的 scenario-based story board 是服务策略的解决方案概念表达传递的一个工具 Present of service concept (solution)

3.1.3 Story Board 情境故事板法的表达流程

Verplank 等人 (1993) 将情境故事法的讲故事流程分为四个阶段，分别为观察、角色设定、情境故事、创造。

1. 观察 (observation) :

观察并非实验，因此不需有统计结果，观察使用者如何使用产品，让设计者可以得到改进它的资讯 (Gomoll , 1990)。

一个成功的设计，首先第一步，必须要以了解使用者的真正需求为基础，因此观察使用者如何与现有的产品作互动，便是一个出发点。

2. 角色设定 (characters) :

观察展示了人与设计结果间的互动，提供给设计师一个更接近问题中心的脉络，既之而来的挑战就是如何将人类行为、期望与设计相关的内容，融会入新的

设计当中。情境故事法可协助设计者找寻改变的脉络，让我们能够抓到使用者的兴趣及喜好。当设计者设定情境故事中的角色时，制定各种具有可能性的用户型态。如此可以展现使用者的信息多样化。



图 3.6 角色设定 图片来源: www.slideshare.com

3. 情境故事 (Scenario): 在进行观察、角色及场景设定后，下一步发展情境故事里的细节互动，在此阶段以情境故事描述设计成果的机能与人的行为的细节与外貌将所有的论点集合起来，如用户的满意度、生产力、安全性、外部的环境、审美...等，符合用户需求的设计结果。情境故事法可以表现的范围大到共通内容，小到互动细节，都可以透过情境故事的方法进行描述。

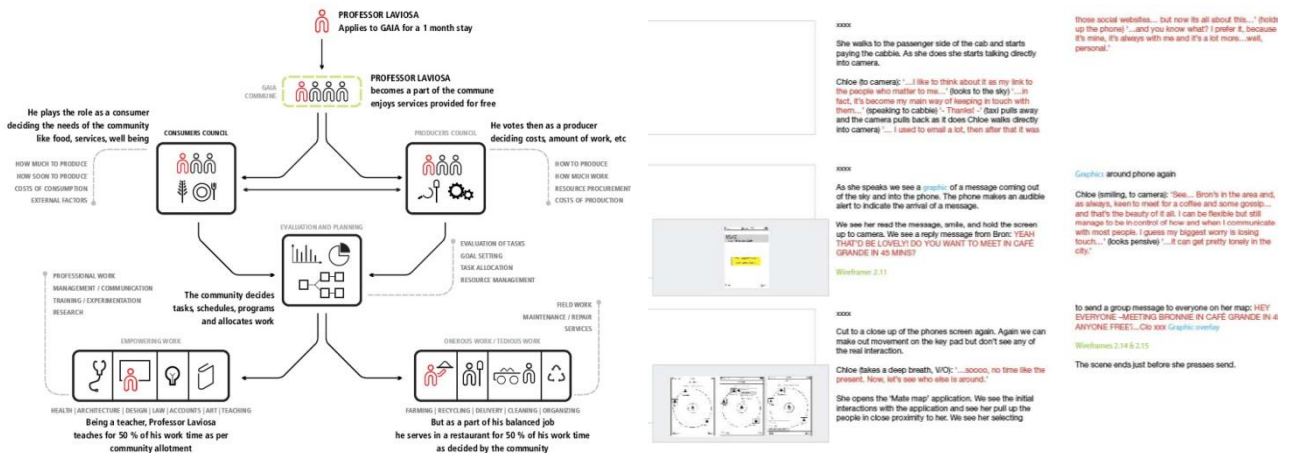


图 3.8 情境故事框架设置
图片来源: www.slideshare.com

4. 创造 (invention): 当设计的结果有越多的功能, 其使用过程越复杂, 涉及的层面越多, 而隐喻 (metaphor) 被证明能够有效的组织与引导用户的操作与认知。将有效的隐喻使用在设计, 有助于人与接口间的互动。一个好的隐喻须具有能够包含设计问题与延伸产品设计的架构, 不同的隐喻用于不同产品设计中, 因此设计者要了解何时是使用隐喻的机, 草图隐喻 (sketch and metaphor) 可以用于制作使用者互动的参考。

情境故事法并无固定的或完整的参考模式, 以 IDEO 、 IBM 、 FITCH 、 PHILIP 、 ACER ... 等将情境故事法应用于创新设计程序中的公司来说, 其流程都有所差异, 对于情境故事法的应用针对不同的人、事、时、地、物 (设计结果) 仍在不断改进及改变。

图 3.7 情境故事框架 设置
图片来源: 自绘

3.1.4 情境故事板法的特点

情境故事法的必要性在 Bill Moggridge 于 2002 年 2 月 20 日在麻省理工学院演讲题目「搜寻未来设计」中指出, 他担心以传统设计方式设计产品会阻碍学生创造力发展, 以目前设计环境讲求是以人需求为设计合新的互动设计, 它提出一个「新的理性主义」就是以使用者为导向的设计程序, 可以了解用户跟产品互动式需求急要求环境。这个方法可以让设计师和公司决策者很容易结合很多不同方向的需求。设计的结果可达到一个具有平衡美学的外观及围绕感及表达心灵的产品。(Moggridge , 2002)。

使用故事板法作为概念想法的表达工具, 会得到一个直观和丰富的服务设计, 突出关键接触点和时刻的描述。而语调和描述的过程中的质量取决于的风格和设计师的讲故事技能。

使用故事板法作为挖掘探索设计构想与想法的工具, 或者检查设计结果, 会通过一系列的'零碎'时刻的表述 - 或者重新排序的方式, 寻找其与周围的事件的新的序列可能性。

Campball (1992) 指出虽然情境故事法有太多的用法, 定义相当模糊。都具有两个特性:

1. 它是有顺序的描写一个过程、一些动作及事件。它是有顺序的描写一个过程、一些动作及事件。

2. 它是以叙述型式 (narrative) 对活动作有型的描述。它是以叙述型式 (narrative) 对活动作有型的描述。

◇ 情境故事法在设计过程中具有以下几个优点:

1. 描述使用者观点的情境故事, 可以贯穿需求工程之生命周期中的每一个阶段
2. 情境故事的验证机制, 可以在早期就发现结果中所隐含的错误可能性因子, 由此可以降低失误发生几率
3. 情境故事法这个设计方法, 无论在设计开始之前, 概念发展中或设计后期的发展及评估中使设计目标与过程的研究在精确性与广度之间取得适度的平衡

但同时, 情境故事法也具有其特有的无法避免的缺点, 这缺点来源于它的本质: “对于未来可能发生的事件预测性的描述”因此在设计过程中需要避免过度的幻想, 较为实际且符合行为的故事。

3.2 系统组织地图法的应用研究 (System Organized Map)

3.2.1 系统组织地图法的基本理论

3.2.1.1 系统组织地图法的定义

系统地图是一种服务策略的视觉化的表达工具; 是从系统组织的观点出发, 展示在服务策略传递过程的系统中, 谁是参与者, 物质如何交换, 以及信息、资金、资源的流向和交换方式。

系统地图是一张包含着一般系统组织关系的(主要利益相关者及其之间的关系和资源流向)的视觉化的地图。

Internal (to the business) and external (to the customer and the world the service will exist in)

服务体系系统通常要考虑内部与外部两个层面。

3.2.1.2 服务体系设计策划的具体内容

服务策略体系是一个可以被用来呈现、展示一个服务策略的解决方案，从系统组织的角度来看概念的可视化工具。

在这个服务策略系统中，谁是演员，什么他们的物质产品、他们之间的关系，他们之间有怎样的物质、信息、资金等资源交换，以及通过何种方式与渠道去实现这样的交换

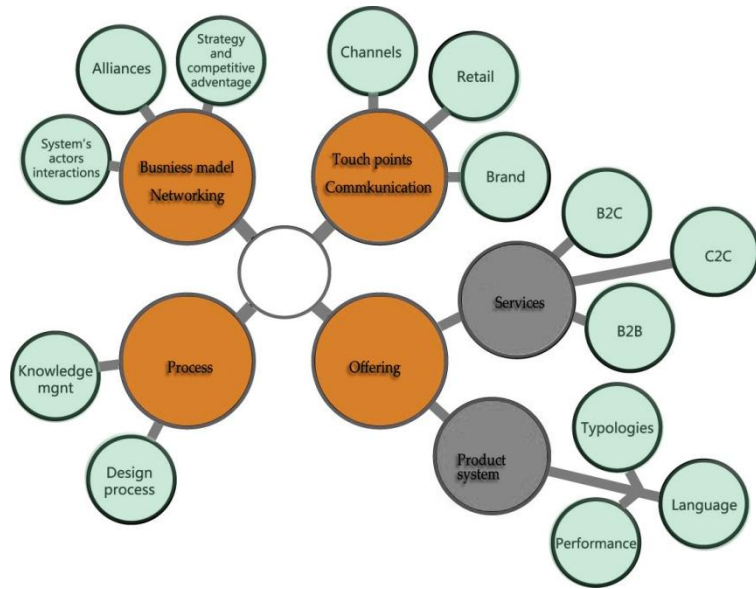


图 3.9 服务体系设计策划方案

图片来源： Meroni, Polimi 米兰理工

1. *Business model Networking* 商务模式的网络

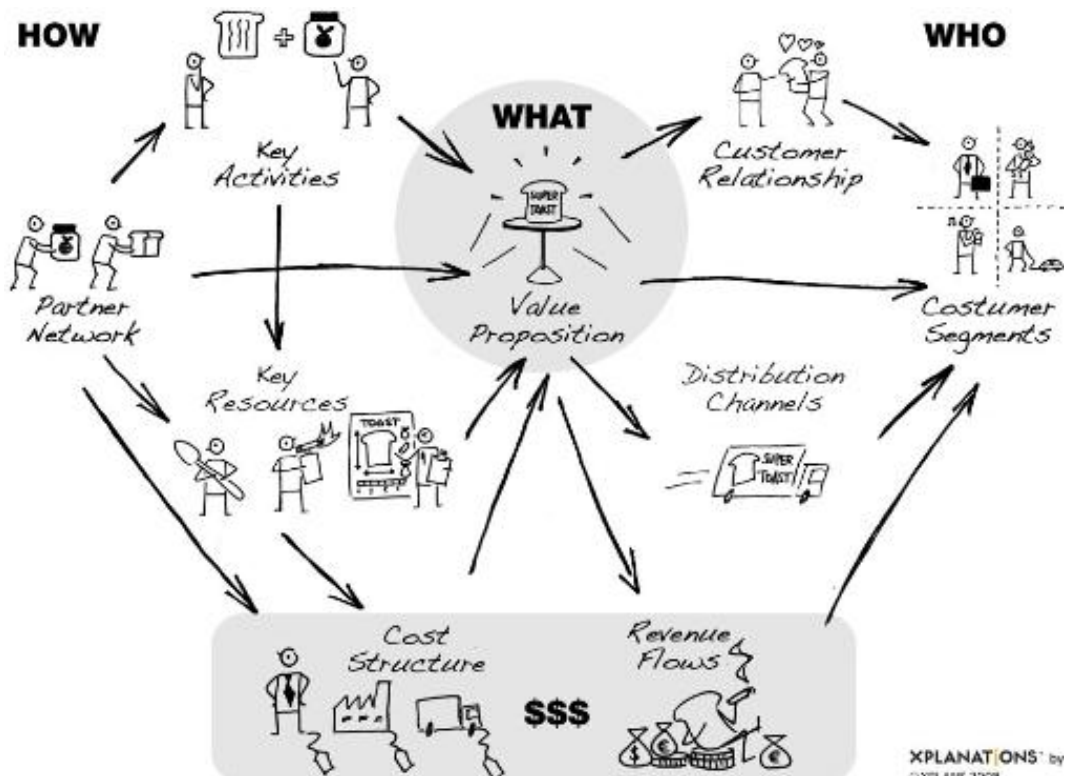


图 3.10 服务体系设计 商业网络 图片来源： www.slideshare.com

◇ 演员（服务策略系统之间的互动）

如何将连接系统中的演员？

他们交换了什么，以及根据什么样的理由？

服务策略系统中什么样的活动是核心的，集中的，而什么样的活动是发散的？

◇ 联盟

谁是市场中的盟友，为什么？

生产中的盟友是谁，又是为何？

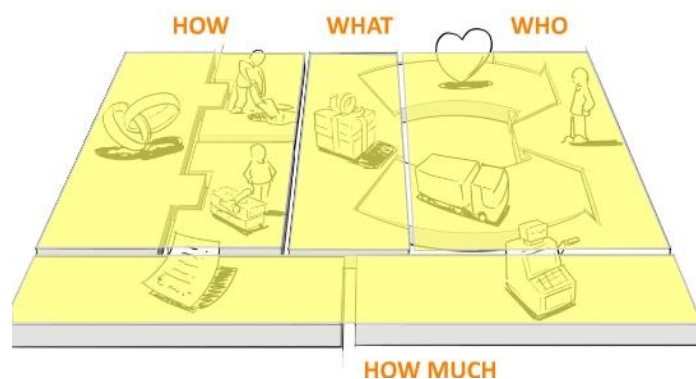


图 3.11 商业模式 图片来源: www.slideshare.com

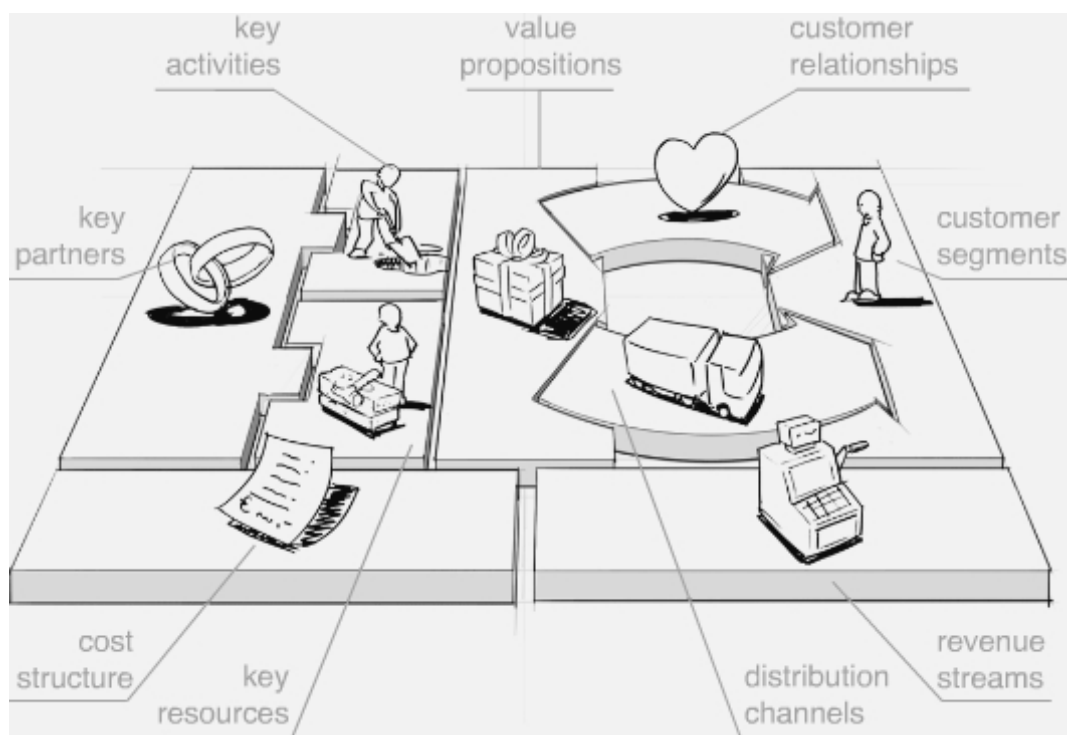


图 3.12 商业模式 图片来源: www.slideshare.com

2. Delivery Communication 传递沟通

传递沟通的 touchpoint, (传播点) 涵盖了多种方式, 包括物质形式、虚拟传媒、互动媒介等, 其共同的目的在于如何将服务策略系统的内容方式表

Store Locator Interaction

达呈现出来。



图 3.12 DQ 的 Touchpoints 图片来源: 网络

◇ 哪些类型的媒体 (或通道) 可以被用来成为沟通途径, 以何种方式沟通并且为何理由选择这样的途径方式?

◇ 有怎样的证据? 怎样能证明这样的通道和途径

有效?

例如 DQ 冰激凌品牌公司, 一项集合 Google map 功能的服务项目, 基于 IP 地址 Geolocation 以及卫星定位, 能够搜索到目前位置附近的零售店。

◇ 频道

◇ 传递的内容以及方向, 传递的对象是谁? 什么交易会 and 事件会举行和发生? 以何种方式举行? 参与者会是谁?

◇ 零售的方式, 途径, 涉及对象

◇ 什么样的零售模式?

◇ 概念的沟通表达会呈现出一个怎样的视觉效果?

◇ 品牌的价值

◇ 可视化语言如何? 口头语言如何?

“The first and most often disregard step in designing usable interactions is to eliminate them.”

“那些最容易和经常性被忽视的设计过程中的互动步骤应该首先消灭他们。”

Steve Krug “Don't make me think!”

“Make design simple, or looks simple!”

那些最有效的互动设计应该是与使用者和体验者的生活可以无缝联接的

苹果公司的产品设计无论是何种类型的产品都在外型上实现了简单，明了，准确的原则。在其简单的外型之后提供了服务的巨大功能平台。

成果的设计并不是简单的功能堆积，捏起来的巨大面团，而应该是一个看起来简单的产品，却可以挖掘出无尽的内容。



图 3.13 IPHONE 的产品语言
图片来源：网络

3. *Offering* 服务提供的内容（产品 服务）

设计成果:

◇ 类型学

设计成果将会提供怎样的种类的类型学？

◇ 性能

功能的表现是什么？这些功能的实现方式？

这些功能所导向的是怎样的生活方式？

◇ 语言（设计语言）

设计成果的最终表现形式？

表现出怎样的文化背景和身份差异性？

采纳什么样形式的视觉和正式的语言？

这样的语言形式又是指向怎样的文化？

商业服务类型模式:

B2C（business > client） 商业 > 客户

B2B（business > business） 商业 > 商业

C2C > collaborative/participative services 客户 > 客户（协同或者参与服务过程）

4. *Processes* 设计实践与制造过程

知识管理 —— 在服务策略的过程中对于涉及的知识内容以及技术加以管理的方式

项目管理 —— 企业系统中，以怎样的方式实现项目管理？

谁做什么？ 每个角色在服务系统中所承担的责任与任务

设计过程 —— 在服务策略的过程中，企业系统中，以怎样的方式实现设计项目管理？

协同设计方法(*Co - Creating Design*)是否被使用?以何种方式实现? 参与对象是谁?



图 3.14 服务体系设计中的 CO-DESIGN 设计方法

图片来源：网络

3.2.1.3 系统地图的内容

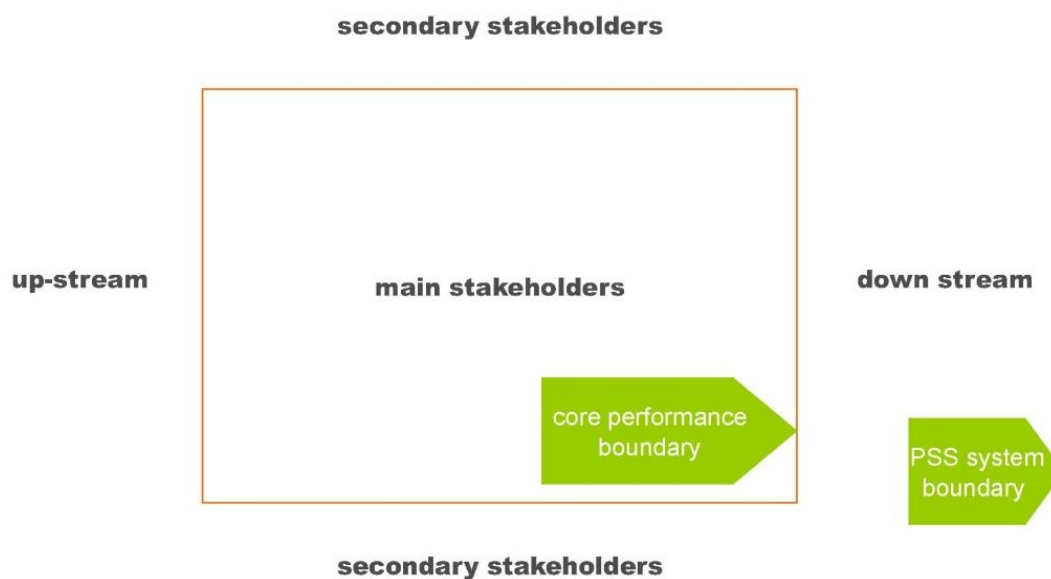


图 3.15 定义系统地图

图片来源：米兰理工 服务体系设计课程

“ *In scenario – based design, descriptions of usage situations become more just orienting examples and background data, they become first – class design objects. Scenario – based design takes literally the adage that a tool is what people can do with it.*”

—— *Mary Rosson & John Carroll*

◇ 定义服务策略的概念 *Service solution Concept Definition*

1) 系统的边界:

定义服务策略过程中的辐射区域范围。

2) 主要的和次要的利益相关者: 定义这个区域范围中的主要的, 直接的利益相关联合群体。

3) 主要的物质、信息和金融流向以及方式: 在核心的服务策略区域范围内, 最主要的物质、信息以及资金资源的流向方式; 以及通过何种方式实现

4) 服务策略的核心过程: 核心的服务策略的运行过程, 包括参与对象, 运行过程中所包括的物质、信息、资金资源的流向以及实现方式。

5) 服务策略运行解决过程中次要的功能: 服务策略运行过程中的次要的辐射区域范围以及解决方式和实现的功能。

FACILITATE RESEARCH AND REDUCED TRANSACTION COSTS

SPEED UP DISTRIBUTION

IMPROVE THE QUALITY OF SERVICE

IMPROVE FACILITY AND EXPERIENCE OF BUYING

IMPROVE THE TRANSPARENCY OF INFORMATION BY OPENING UP THE INFORMATION SYSTEM

DEVELOP A SENSE OF COMMUNITY, AND IMPROVE THE DIFFUSION OF KNOWLEDGE,

BIND COMPLEMENTARY PRODUCTS

◇ 定义参与者: *Actor*

可能的参与者以及他们的角色: (也就是服务策略过程中的演员) 是由服务策略的目标所决定

1. 使用者 (民族性研究、市场研究) *User*

市场研究是针对市场需求的研究方式, 目的在于确认市场对于设计成果的接受度。从而使得设计成果能够获得更多的市场份额。市场研究是企业的确保利润的基础。

民族性研究是对于使用者在自然性、社会性的研究, 关注范围在市场之外。

- ◇ 给予谁？服务策略针对怎样的要求给予答案回复？
- ◇ 使用者在服务策略的传递过程中参与程度
- ◇ 使用者被要求做什么？以及服务策略提供给使用者的内容是什么？
- ◇ 使用者以怎样的方式介入服务策略系统？并且需要怎样的技术？
- ◇ 什么是使用者的动机和所得利益以及社会价值？

2. 可能的合作伙伴 *Partners:*

- ◇ 服务策略系统中需要怎样的附加合作伙伴？
- ◇ 这些合作伙伴在服务策略系统中以不定的方式、时间、程度参与到设计活动
- ◇ 什么是这些合作伙伴被要求需要做的？
- ◇ 这些系统中的合作伙伴被要求做什么？以及需要怎样的技术？
- ◇ 这些合作伙伴的动机是什么？又能获得怎样的经济利益？

3.2.1.4 定义系统中的利益相关者

如何去寻找利益相关者？

综合列举，并且交叉考虑利益相关者之间的关系（包括那些已经被确定的，明确的参与者，也包括那些潜在的具有需求的对象）

可以通过列举的方式来检验这些利益相关者之间的关系：可以带给合作伙伴关系群体中的其他人什么？从合作伙伴关系群体中的其他人中可以获得什么？

3.2.1.4.1 利益相关者价值观

利益相关者价值观

(Stakeholder Value Perspective , Stakeholder Values Perspective)

强调企业责任高于企业收益，将企业视作为各相关者的联合体，所以企业必须为所有的利益相关者服务。

利益相关者价值观的支持者认为，衡量企业成功与否的标准：视所有的利益相关者是否能够得到满足。他们把对于利益相关者的管理不仅作为手段，而且是目的。他们坚决认为，企业必须承担社会责任，并且只有当企业为所有的利益相关者谋取共同利益时，企业才算是尽到社会责任。

一个企业不仅仅是股东的“赚钱机器”，它是各种资源提供者的联合体，

目的是为所有人创造财富。利益相关者价值观的支持者，不承认股东较之其他利益相关者对公司有更高的道德诉求，只有承认所有的利益相关者的道德诉求，才能够将经济价值以外的更多价值引入企业考虑和追求的范围。

利益相关者的管理不是为企业创造股东价值服务的，而是企业价值创造的一项基准。只有充分调动所有员工的积极性，在所有相关者之间建立高度的互信，企业才能够为所有的利益相关者创造共同价值，而这绝不仅仅是为了实现公平，这最终将造就社会财富的最大化。

根据爱德华·弗里曼的利益相关者价值观，企业的根本目的是为所有的利益相关者的利益服务。据此，可以说，进行利益相关者分析是由企业的本质属性所决定的。

其实，就算我们认同的是股东价值观，在具体环境下，还能够甄别出更多更细的利益集团和个人。有些个体可能分属多个不同的利益相关者集团。

Internal / External Stakeholders

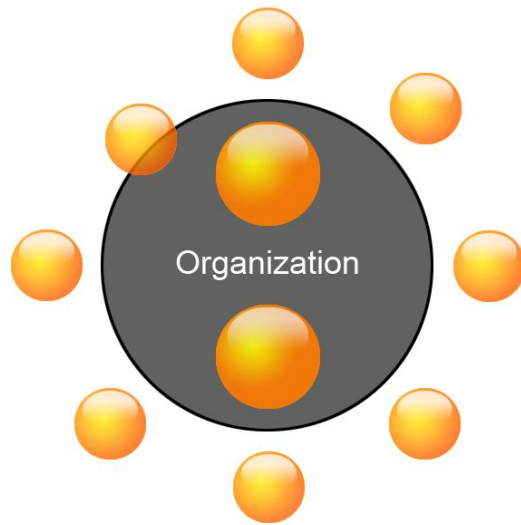


图 3.16 设置利益受众者
图片来源：自绘

Primary / Secondary Stakeholders Example



图 3.17 分析利益受众者 图片来源：自绘

z有些的利益相关者集团具有明确的、正规的组织机构。利益相关者又可分为内部利益相关者（如企业员工）与外部利益相关者（如政府）。

所有的利益相关者的利益与企业的成功和财富息息相关。在某些具体情况下，某些利益相关者的利益会尤为突出，

如：

- ◇ 当论及产品质量时，顾客的利益则显得尤为重要；
- ◇ 当论及工作环境及其安全性时，员工的利益就凸现了出来；
- ◇ 当论及环境或法规等问题时，政府则是非常重要的利益相关者。

还可以将利益相关者分为主要利益相关者（如股东）与次要利益相关者（如政府）。

至于如何精准地界定主要利益相关者和次要利益相关者，在实践中仍存有很大分歧和争议。

3.2.1.4.2 利益相关者的动机矩阵

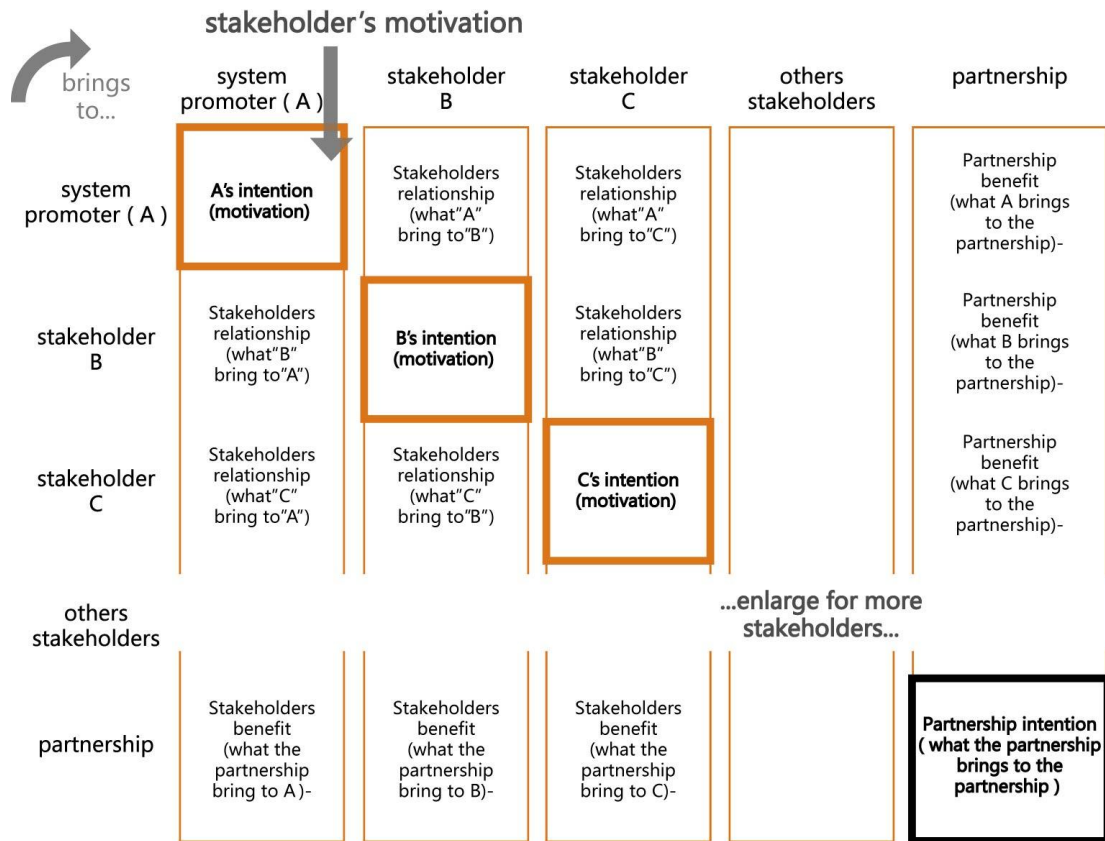
在进行利益相关者分析过程中，往往有必要通过图形形式对不同的利益相关者加以归类，展示他们所分别代表的利益集团、利益所在、所拥有的力量、

对企业目标具有的制约或支持因素，以及企业对其所采取的方法手段。利益相关者分析图（Stakeholder Mapping）则正是图示企业利益相关者的这样一个过程。

利益相关者动机矩阵列举前需要确定的方面：

- ◇ 这些演员由于怎样的原因介入解决方案中？
- ◇ 他们为什么会被视为利益相关者？
- ◇ 什么是他们感兴趣的？什么是他们的利益？

利益相关者动机矩阵显示解决方案从参与合伙企业利益相关者的利益的角度来看。它显示复选列表的动机、福利和从每个利益相关者的点的看各个合作伙伴之间和整个伙伴关系上的贡献。



3.18 相关利益者动机矩阵图片来源：米兰理工服务体系设计课程

在获得利益相关者的动机矩阵基础上，丰富和完善整个网络中的各利益相关

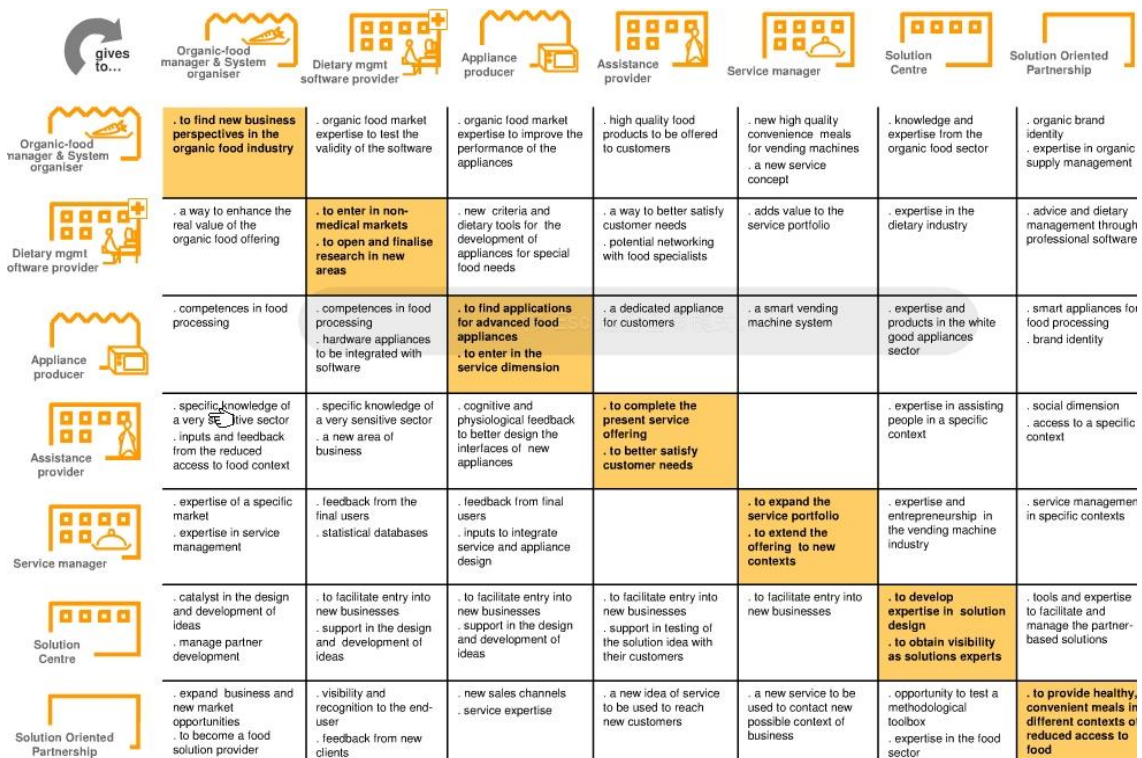


图 3.19 相关利益者动机矩阵 图片来源：米兰理工服务体系设计课程

对象，同时确定他们之间的利益流动的实现方式。

3.2.2 系统地图法的表达流程

1) 定义服务策略系统中的各个要素的结构、特性、基本原则

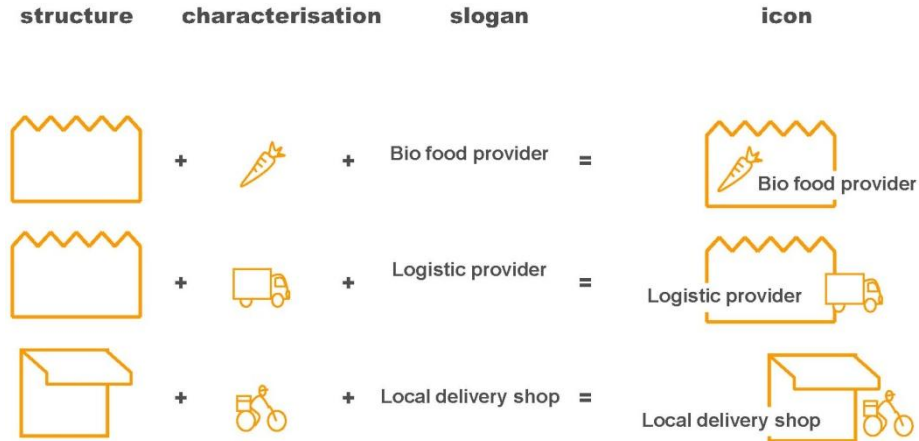


图 3.20 定义服务策划中的要素 图片来源：米兰理工服务体系设计课程

用简化的视觉化手法和概括的视觉语言勾勒出服务策略系统中的利益相关者的视觉形象

2) 模数的视觉表达方式绘制服务策略系统中的参与者



图 3.21 模数化策略参与者 图片来源：米兰理工服务体系设计课程

3) 主要的/次要的利益相关者

首先在视觉上以实线、虚线以及虚线的形式不同区别物质、信息、资金资源的不同流动。

以灰度的不同达到图面的层次感，区分核心服务过程与可代替的、隐形的、后台的，潜在的其他区域中物质、信息、资金资源的流向。

以形式上的不同区分资源流向的单向性或者双向性

6) 定义核心服务的流程，参与者，每个服务的环节和实现方式，以及服务过程中的物质、信息、资金的流向以及实现流动的方式

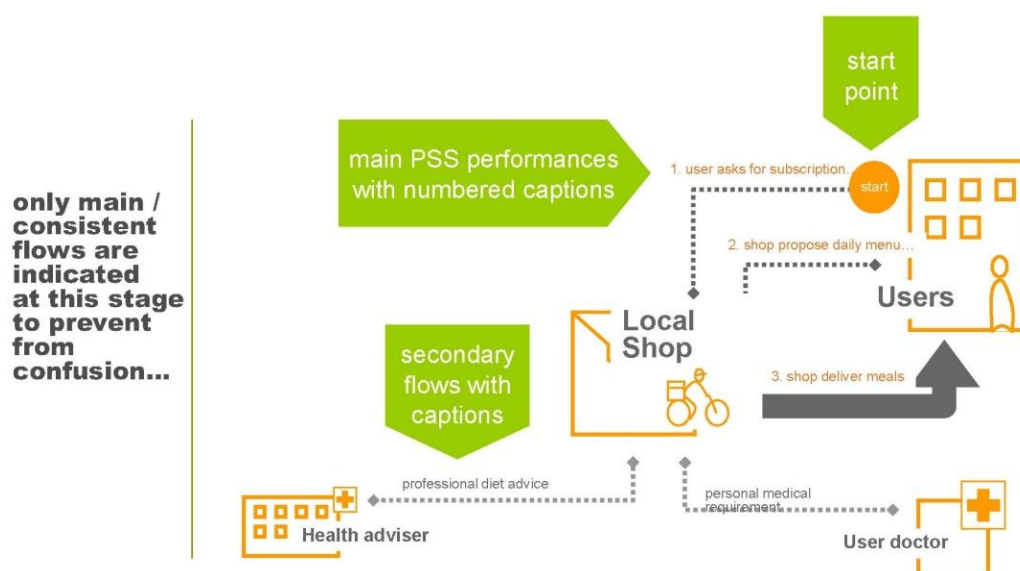


图 3.25 定义核心服务流程 图片来源：米兰理工服务体系设计课程

7) 完善系统地图

界定服务策略系统的边界，区域中的各个要素，各个流向之间的实现方式

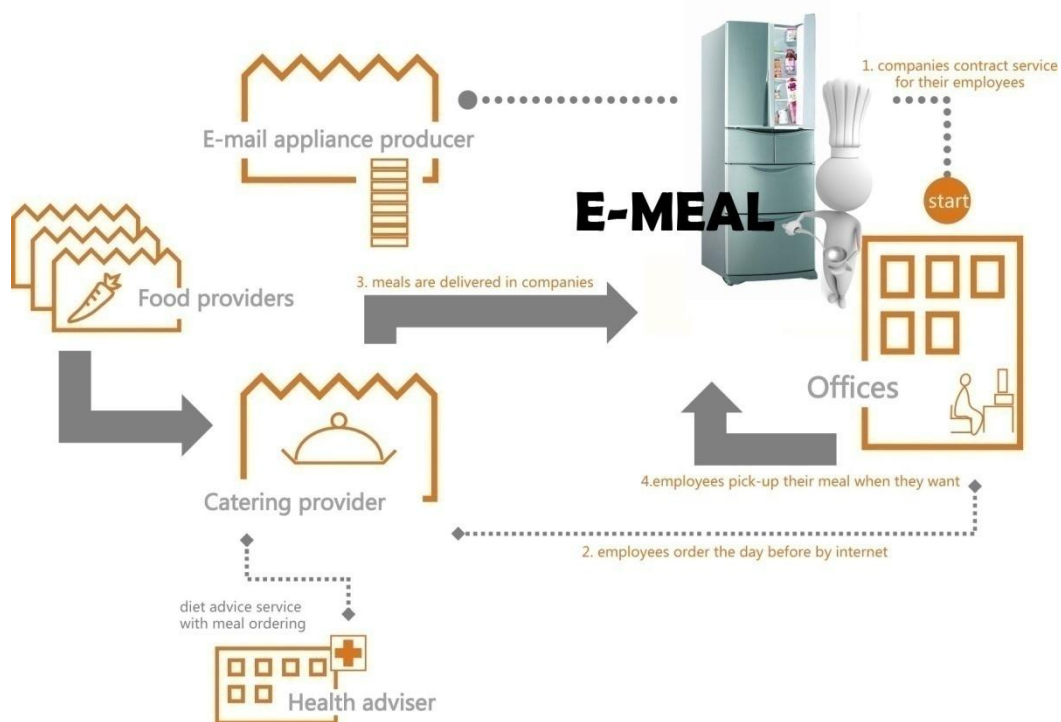


图 3.26 完善系统组织地图 图片来源：米兰理工服务体系设计课程

3.2.3 系统地图法的特点

系统地图（system map）是服务策略的解决方案以组织网络系统的视角，视觉化的信息沟通方式，实现呈现表达的工具

系统组织地图具有以下几个特点：

1. 系统组织性与边界性

当我们研究，开发和管理等技术系统，经济系统的大型复杂的系统，制造系统，企业系统，服务系统，社会系统和生态系统，系统的概念和方法在整个开发过程中广泛使用。然而，系统设计，涉及的不确定性和复杂性，如人的要素需要进行有效的系统解决问题的方法的进一步发展。

2. 层次性（主要的和次要的利益相关者）
（核心的与次要的）

3. 商业运作性（Business Network）

4. 远见性：运用系统组织地图，不仅表示现在，同时表达出其发展性和未

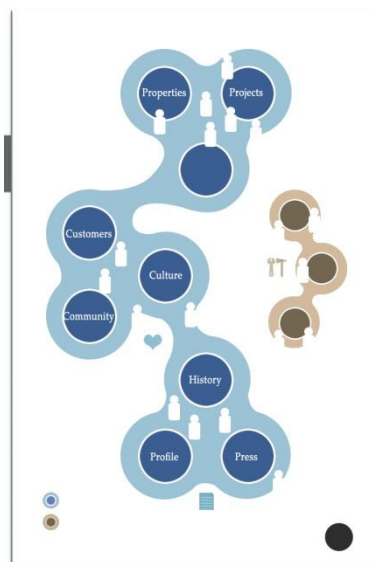


图 3.27 系统组织地图的边界性
图片来源：网络

来型。必须清晰阐述如何推进解决策略的系统。不仅是眼下的现在的解决方式，也需要包括将来的形式，以及设计活动后的过程。

5. 学科交叉综合性和信息传达视觉化特点

系统组织地图在组织形式上具有学科的交叉性特点与综合性特点。在信息的传递方面，表达上具有视觉性

服务设计借鉴了其他设计类型中的一些准则，工具和方法，同时本身也具有自有的做法。所有不同类型的设计都是综合学科交叉的：服务设计也是一样，并且是更为综合的多学科交叉结合。服务的过程本身可以包含任何一种设计类型，同时还有服务设计自身特征。

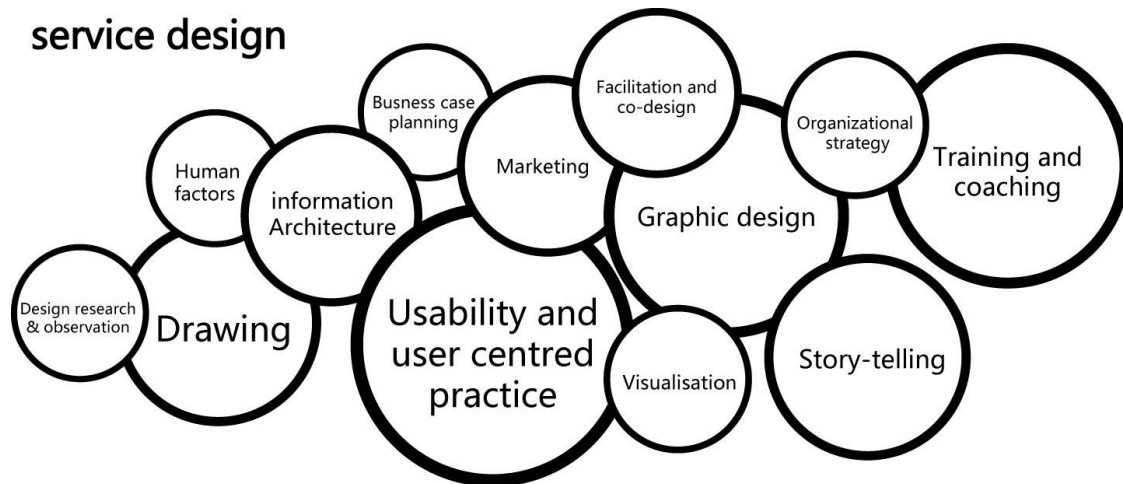


图 3.28 系统组织地图的学科交叉综合性 图片来源：自绘

第4章 设计策划的工具实践应用案例

4.1. NIVEA 未来的零售体验 *Future Retail Experience*

Politecnico di Milano - School of Design (23-27 March, 2009)

2009年3月,作者参与了NIVEA 企业品牌与意大利米兰理工共同组织的主题为“从积分消费的形式洞察创新的零售系统的开发”联合工作坊的设计项目。

Integrating consumer insight in the development of innovative retail systems

这是一个由商业性公司与学术性研究组织共同联合组织的联合设计项目,致力于将前沿的、全新的设计理念结合现实的商业企业机构,从而开发和寻找到全新的设计与市场、商业模式相结合的新方向。即推动了企业的发展,寻找到新的开发道路,同时也为学术性研究提供了实践应用的机会。

4.1.1. NIVEA的品牌背景

联合工作坊项目的最初过程,从各个方面去了解调研分析 NIVEA 这个品牌,以及品牌背后支撑承载的企业,对其有一个全面的透彻的了解。

4.1.1.1. NIVEA 品牌背后的企业 —— *BEIERSDORF* *THE COMPANY BEHIND THE BRAND*

从曾经汉堡的一家医药店;到如今,全球性的个人美容护理产品的生产巨头

BEIERSDORF 的前身是坐落在德国汉堡一家普通的医药店,这类医药店在欧洲的大街上可以找到很多家。

而如今已经发展成为拥有 21,000 个雇员的全球性企业。拥有超过 150 家子公司。2007 的销售业绩总额超过 5,5 亿欧元。

NIVEA 是 BEIERSDORF 企业旗下具有全球影响力的品牌之一,并且居于全球个人肌肤美容护理产品的第一位。



图 4.1 NIVEA 品牌背景 图片来源：米兰理工 NIVEA workshop



图 4.2 NIVEA 发展历史 图片来源：米兰理工 NIVEA workshop

125 YEARS OF PASSION, RESEARCH AND INNOVATION

历经 125 年的激情、 研究和创新

BEIERSDORF 公司自1882年建立以来，已经拥有125年的历史。公司拥有热情、创新、不断研究开发的企业文化，在产品的研发等多个领域不断突破，使得企业从最初的“拳头产品”一罐普通的个人肌肤护理霜，到如今NIVEA这个品牌已经成为流行和美丽的标志。

FROM ALL-PURPOSE CREAM TO “POP ICON”

从拳头产品 —— 万能护理霜 到 “流行的标志”

从公司的产品生产发展到企业的形象定位、文化发展都不难看出 BEIERSDORF 公司一百多年来一直坚持创新、变革的原则，从而才能在长年的发展中不断突破自身限制，突破产品的单一性，在激烈的市场竞争中立足，并且不断发展壮大。



图 4.3 NIVEA 标志发展历史 图片来源：米兰理工 NIVEA workshop



- 1911: NIVEA Cream**
- 1922: NIVEA Soap**
- 1930: Shampoo “Hair Milk”**
- 1934: Sun Oil**
- 1936: Kid’s Care**
- 1958: Ultra-Oil Sun Spray**
- 1963: Body Milk**
- 1982: Face Cleansing Milk and Toner**
- 1991 Liposome Face Cream**
- 1998: Q10 anti-wrinkle cream + Beaut émake-up**
- 2007: DNAge anti-age system**

图 4.4 NIVEA 百年发展历史
 图片来源：米兰理工 NIVEA workshop

4. 1. 1. 2. WOMEN TODAY & NEW VISION 新时代的女性愿景

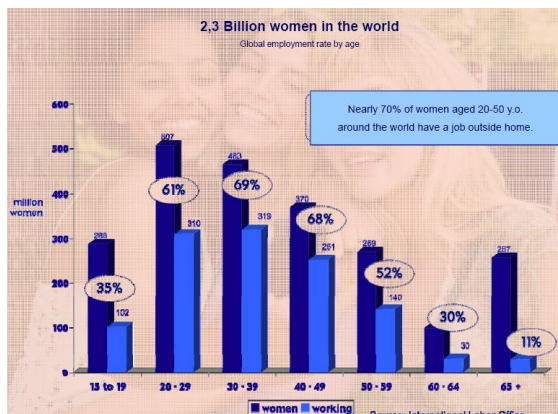


图 4.5 NIVEA 愿景调查图片来源：米兰理工 NIVEA workshop

在 20 — 50 周岁的女性中拥有一份职务工作的女性占整体比例的 70%。

新时代的每个女人在家庭角色和社会关系中的身份定义有了大量的选择和自由度。

新女性拥有多任务和多用途,需要应对各种角色和身份,能应付不同的情况和事件。传统的女代表的家庭的意义,而新时代的女性更需要拥有男性的决断、逻辑、判断等多面的特色。



图 4.6 NIVEA 未来女性愿景
 图片来源：米兰理工 NIVEA workshop

NIVEA 与所有女性共同成长，反映在其传播自我意识的解放。

NIVEA 没有规定一个单一的美的理想,并提供了多种选择的全方位美容方案,每个女性都有根据自己生活方式开放地选择离开或者接受,不受局限。

美的信念,在今天不可能是一个“静态”的模式,而是一个“动态”的过程

“美是……” NIVEA 在传递美的观念的背后,留下开放的可能给每个妇女自由的解释的空间。

4.1.1.3. NIVEA 品牌产品——完整的产品体系满足多样的要求



图 4.7 NIVEA 产品系列调查

图片来源: 米兰理工 NIVEA workshop

NIVEA 品牌旗下拥有超过 13 种附属的产品可以满足从 0 岁到 90 岁不同目标年龄阶段已经不同目标消费人群的使用需要。

产品系列包括从面部、手部、足部、头发、身体护理等。

同时满足不同年龄层次,不同生活状态下,女性的不同肌肤生理要求。还根据男士肌肤的生理不同特性,开发提供男士护理产品。

同时满足不同年龄



图 4.8 NIVEA 产品线调查

图片来源: 米兰理工 NIVEA workshop

4.1.1.4. NIVEA 品牌目前的零售方式调查

“Experience the beauty of NIVEA world, making the shopping experience unique and unforgettable”

“体验妮维雅的美容世界，使购物成为独特而难忘的经验”

A. 固定的 POS (Points of Sale) 销售点零售系统

销售时点情报系统 (point of sale, 简称 POS, 在欧洲又简称 EPOS, 即 Electronics at the Point Of Sale), 是一种广泛应用在零售业、餐饮业、旅馆等行业的电子系统, 主要功能在于统计商品的销售、库存与顾客购买行为。业者可以透过此系统有效提升经营效率, 可以说是现代零售业界经营上不可或缺的必要工具。但由于 POS 应用不断扩大, 现时许多厂商已将英文“Point of Sale”改称为“Point of Service” (服务式端点销售系统)

这种销售商业模式具有长期性, 相对稳定性等特点, 同时会结合特殊事件、场所做元素上的更改变动, 能够有效地反映品牌的形象, 是品牌销售的主要渠道。

- | | |
|--------------------------|---------------------|
| 1) MULTI LINE | 多线程零售 |
| 2) BEAUTY EXPERIENCE | 美容体验 |
| 3) EXPO PALLET LIGHTENED | EXPO (为主题活动设置的零售终端) |
| 4) GONDOLA BLUE WALL | 全球化的蓝色背景墙 |
| 5) BEAUTY CENRTER | 美容中心 |



图 4.9 NIVEA 零售方式调查 图片来源: 米兰理工 NIVEA workshop

B. OUTDOOR EXECUTIONS

户外的销售系统

1) NIVEA POP - UP SHOP

“弹出式”品牌零售店

“弹出式”品牌零售店借用了“弹出式”的概念，营造的是一个临时性的，独特的，小规模场地的零售终端商业模式。从而提供消费者一种独特的互动购买体验。

这种商业模式的目的并不完全立足于纯粹的盈利，更重要的是传递一种品牌文化，传播实验全新的消费体验，以及收集消费者的反馈信息等。通常并不会大规模多数量的复制连锁，并且具有更高的概念性，实验性的特性。

2) NIVEA TEMPORARY SHOP

临时性零售店

3) NIVEA TRAM

有轨电车销售促销模式

无论是“弹出式”品牌零售店，临时性零售店还是有轨电车的销售促销模式都具有临时性，本地特色性，以及特殊时段性，比如会结合当地某个特色传统媒介，或者依附于某个特有的空间场地，也或者是为了某个特殊的活动期间而专门开发的。



图 4.10 NIVEA 户外零售方式调查 图片来源：米兰理工 NIVEA workshop

4.1.1.5. NIVEA 的品牌竞争者



图 4.11 NIVEA 品牌竞争者调查 图片来源：米兰理工 NIVEA workshop

对于一个企业来说，广义的竞争者是来自于多方面的。企业与自己的顾客、供应商之间，都存在着某种意义上的竞争关系。狭义地讲，竞争者是那些与本企业提供的产品或服务相类似、并且所服务的目标顾客也相似的其他企业。

在市场竞争中，企业需要分析竞争者的优势与劣势，做到知己知彼，才能有针对性地制定正确的市场竞争战略，以避其锋芒、攻其弱点、出其不意，利用竞争者的劣势来争取市场竞争的优势，从而来实行企业营销目标。

4.1.2. 联合设计工作坊项目概要

—— Future Store Experience 未来的零售店体验

◇ 感受 —— “NIVEA Cream FLAVOUR”

NIVEA 拳头产品 —— 万能护理霜

1882年推出的第一款护理产品，具有全身全效的护理功能。成份简单但安全，适合各个年龄阶段、不同性别的使用需要。

◇ 互动 —— 未来的趋势，

随着电子网络系统的发展，我们能够可以预见一个全新的无限吸引的展示时代

全新的零售概念店 —— 完美的令人惊奇的购物体验

短时期的执行/长时期的愿景

◇ 与未来有关的“可能”—— 品牌诠释/相关的/具有魔法性的/综合感受/令人难忘的/唯一性的/共同参与的/技术支持的/多维的

从积分消费的模式洞察创新的零售系统的开发

Integrating consumer insight in the development of innovative retail systems

◇ *Potential – concept stores* 潜在型零售模式 —— 概念店

◇ LIMONI 概念零售模式的代表（米兰）

设计工作坊的目的在于对于对品牌背景以及品牌支持承载的公司背景的调研了解基础上。基于对未来的、导向性的使用者、市场、生活方式等个方面的调查研究分析洞察的基础上，能够开发出基于积分消费商业模式的一种创新的零售消费系统，同时在对于目前品牌零售商业模式的分析中，能够开发获得潜在零售销售方式新的方向。

4.1.3. 设计策划的工具应用

4.1.3.1. 情境故事板的应用

A. 案例一：Close To You! 靠近你！



图 4.12 NIVEA 案例一 关键图片 图片来源：米兰理工 NIVEA workshop

◇ Step 1. 主题确立 背景调研 (Design Topic & Background Research)

Problem : 现代生活带来的多种问题 :

- 1) 高强度的现代生活带来的压力
- 2) 丧失感受和享受生活的能力, 产生冷漠与麻木的心态
- 3) 心理上的距离感, 被忽略的孤独心理
- 4) 时代问题: 代沟, 独身子女.....

◇ Step 2. 提案建议 (Options) :

Scenario Building 情境设置 :

未来的生活随着科学技术的不断发展, 可以预见到生活将会越来越便捷。人们在物质上的距离会越来越远, 但在心理上的距离会越来越远。

DOS (Design Orientated Scenario): 以设计为导向的未来愿景:

更多关注人们最基本的需求。帮助人们去寻找日常生活中的美丽
使得购物的过程更为有趣而吸引人, 而不是仅仅关注在市场导向的商业模式上。

Strategy : Kiss/ Hug/ Respect/ Care/ Sweet Smile

亲吻/拥抱/尊敬/关怀/甜蜜微笑 带来的美好心理感受的行为活动。

◇ Step 3. 创新机遇与限制 (Innovation Opportunities)

Strategy : “美丽种子” / 分享秘密 / 创造交流活动的机会

◇ Step 4. 策划概念定义 (Concept Definition)

解决方案的策略概念: 让人们内心更靠近

使用对象: 在购物的同时获得欢愉的心理

获得与亲友 (或者你想关心的对象) 交流靠近的机会

购物的新方式带来全新的体验过程

企业: 未来零售系统的可能性实验方式

新开发产品的试点促销推广

收集使用消费者的信息

独特化企业品牌形象 / 强调品牌带来的商业以外的更多价值

情境故事板的表达:

每逢朋友或家人生日或者特殊的纪念日,用户可以在 NIVEA 的零售网点购买产品后获得一枚“美丽电子种子”。通过移动支持,可以将这枚种子作为礼物发送给用户希望联系的朋友、家人,同时送上你的祝福、关怀。

收到“电子种子”的接受对象可以通过服务程序在 15 天内将种子培养成美丽象征——“NIVEA 之花”。凭着这个美丽标志,你的朋友可以在任何一个零售销售网点换取你为她精心准备的礼物。同时在 NIVEA 的概念店橱窗中会设有大型互动触摸屏,每一朵蓝色的花朵都包涵着一个美丽的祝福。

在这个消费的过程中,不仅为用户与朋友家人之间创造了交流互动的机会,同时使得整个消费过程充满趣味性。使得别人能够体会到你对他们的关心,给他们带去惊喜。也在零售终端与消费者之间增加了互动体验机会。同时也为商家开发了潜在消费群体。



图 4.13 NIVEA 案例一 情境故事板 图片来源: 米兰理工 NIVEA workshop

B. 案例二：Care Around - Beauty, Anytime、 Anywhere！美丽，无时无刻！

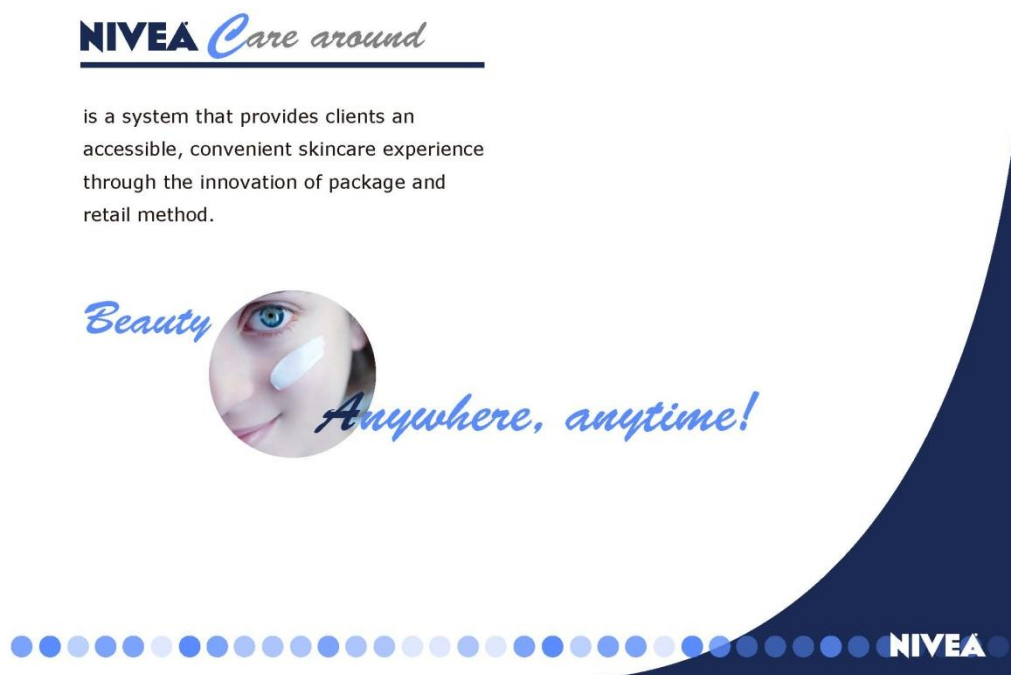


图 4.14 NIVEA 案例二 关键图片 图片来源：米兰理工 NIVEA workshop

✧ Step 1. 主题确立 背景调研 (Design Topic & Background Research)

Problem :

- 1) 随着科技发展，护肤美容的产品种类繁多，市场上不同品牌大量同类产品，消费者难以选择。
- 2) 产品功能过于细分化，护肤美容程序过程步骤复杂化。
- 3) 产品包装过于繁复，携带不便。

✧ Step 2. 提案建议 (Options) :

Scenario Building 情境设置 :

未来的护肤产品种类繁多，难以选择。提供的功能存在重复。使得美丽的步骤过程由过于复杂。产品包装日益纷繁，不够便携。

DOS (Design Orientated Scenario): 以设计为导向的未来愿景

更多的关注人们最基本的需求

为女性提供无处不在的美丽呵护

包装更简单

Strategy : Convenient / Accessible/ Package /

便捷的/易于接受的/打包式的/根据基本需要确定用量

✧ Step 3. 创新机遇与限制 (Innovation Opportunities)

Strategy : “美丽胶囊” / 随时随地

✧ Step 4. 策划概念定义 (Concept Definition)

解决方案的策略概念: 无处不在的美丽呵护



图 4.15 服务策略参与者 图片来源: 米兰理工 NIVEA workshop

使用对象: 无微不至、无处不在的便捷护肤模式

便捷的购物模式, 满足现代人的快速生活方式

便于携带的产品包装, 同时可以根据个人需要自行组合

企业: 新开发产品的试点促销推广

收集使用消费者的信息

低成本的开发和生产模式



图 4.16 服务策略参与者利益分析 图片来源: 米兰理工 NIVEA workshop

情境故事板的表达:

消费者在选取商品时面对种类繁多的商品通常会比较困惑, 其实他们需要的只是最基本的护肤需求。清晰可辨的护肤系列适合不同的层次人群。目标性明确

在公交车站、火车站、地铁站等交通站点，受到户外天气环境的影响，或者是旅游过程中，有携带便捷、购买便捷、提供基础性功能的护肤需求。

用户可以在零售店购买产品，同时获得积分点数，存储在消费会员卡中，在交通站点设有 NIVEA 零售机，用户可以使用消费卡中的点数购买“NIVEA”胶囊护肤系列产品。产品具有三种不同系列满足最基本的需求。同时是一次性的产品包装形式。容量满足基本一次性使用的容量，因此产品包装简便、便于携带。

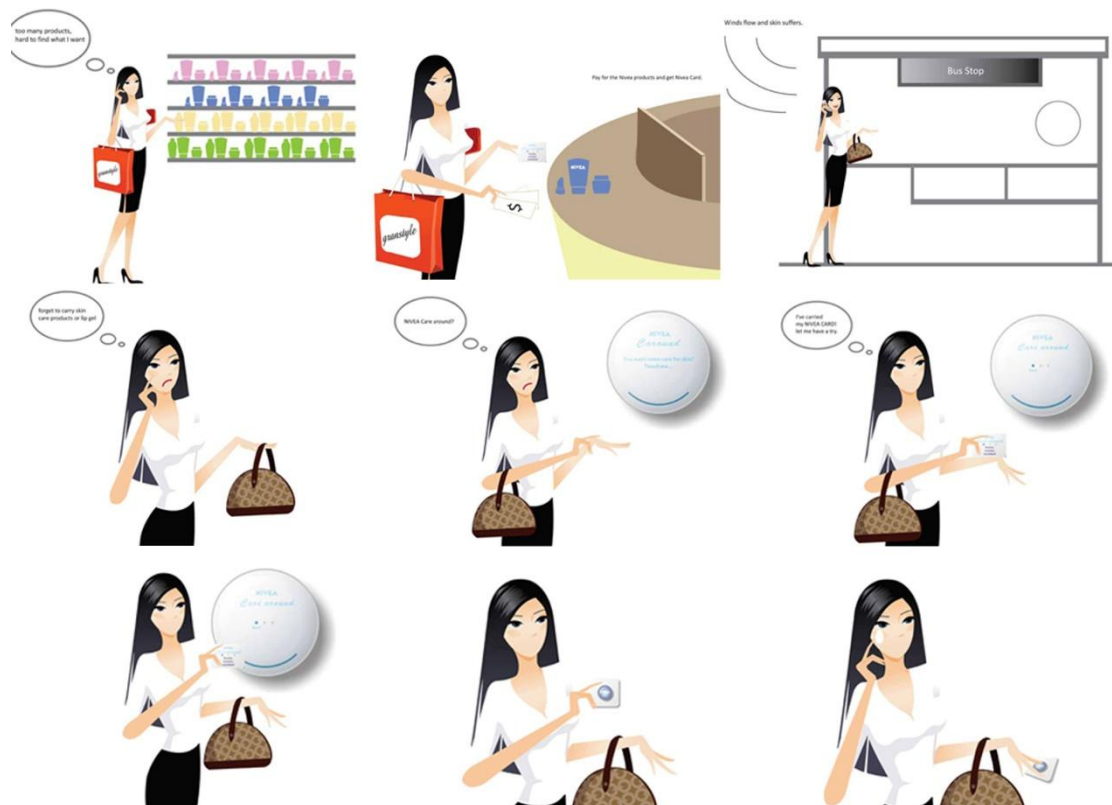


图 4.17 NIVEA 案例二 情景故事板 图片来源：米兰理工 NIVEA workshop

◆ 案例比较以及设计准则：

1. 角色设定：

角色 A： 青年女性，热衷于移动服务程序带来的游戏趣味性，期望被关怀和与人交流互动。

在互联网与通讯技术日益发达的未来，可以适用于任何用户。对于移动服务和相关周边性服务更为关注的人群。

角色 B： 忙于工作的都市白领，对美容呵护的需求具有随时、随地的特点。

对于护肤需要具有随时性、密切相关性，以及携带便携需求的人群。对美容需求更为密切的群体。

2. 情境故事:

A: 整个故事具有趣味性，同时强调了关怀、心灵靠近的概念主题。

B: 故事线索简洁清晰明了

3. 创新性:

A: 结合实际充分发挥了想象力，增加了移动游戏服务程序的创新点，使得消费的过程结合礼物相赠的过程，增加了购物的趣味性、惊喜的乐趣。增加了人们精神上的沟通机会。

B: 过程满足了概念提出的策略功能，在满足基础肌肤呵护需求的基础上提出量化的“胶囊”的概念，使得整个护肤过程更为简便。同时也可根据客户的不同场合需求而随意组合。

4. 表达:

A: 采用照片结合矢量图的表达，视觉表达直观简洁，同时也能引起真实感和共鸣感。运用媒体短片的方式，轻松的配乐更能体现出故事的轻松愉悦的心情感受。

B: 卡通人物以及矢量图面的表达，具有直观的视觉表达效果。

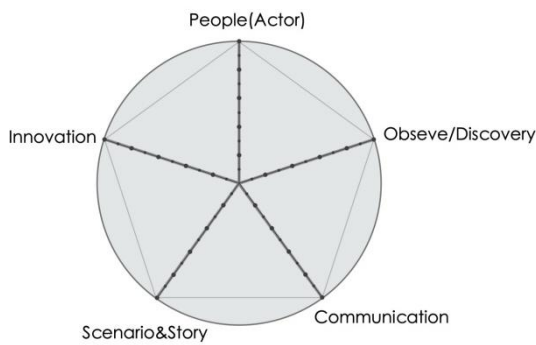
比较: A、B 两个案例，都具有明确的故事主角，并且准备的表达了角色的性格特征。故事情节表达清晰，都能够通过成熟的视觉表达方式使得人们明确整个故事的内容，引起人们的心理感受的共鸣。

案例 A 故事线索的设定更具有新意，对方案概念的把握表达更为准确，图面效果更具有趣味性和真实通感，视觉短片的表达形式更能吸引注意。同时在设计服务过程时，更多考虑了使用者的精神需求以及未来的技术因素的影响。同时对于企业而言，开发了潜在的消费群体。

| | 情境故事板步骤过程 | 设计准则 |
|--------|---|--------------------------|
| Step 1 | 探索、发现、观察 (Discovery、Insight、Observe) | 社会的、移情的、客观的 (Empathy) |
| Step 2 | 角色设定 (Actor) | 准确的、具有特征性、代表性的 |

| | | |
|--------|----------------------------|-------------------|
| Step 3 | 情境故事 (Scenario & Story) | 线索清晰、描绘清楚 |
| Step 4 | 创新性 (Innovation) | 创造性、突破 |
| Step 5 | 沟通表达 (Communication) | 直观、简洁、易于理解、引起共鸣通感 |

表格 2 情境故事板设计准则 图片来源：米兰理工 NIVEA workshop



根据设计原则所能够得到 A/B 两个方案的情境故事板设计实践应用对比雷达图。

图 4.18 情境故事板评价雷达图 图片来源：自绘

A: CLOSE TO YOU!

B: Beauty! Anytime, Anywhere!

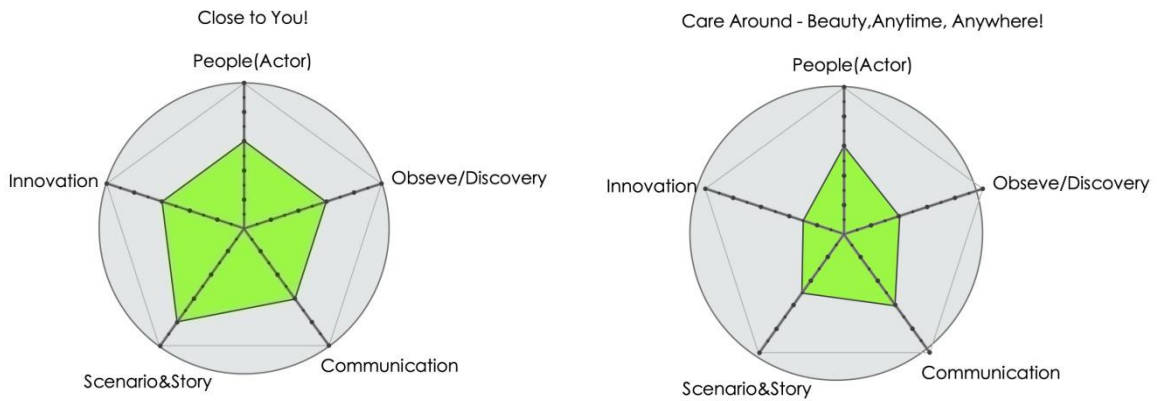


图 4.19 案例对比 图片来源：自绘

4.1.3.2. 系统组织地图的应用

A. 案例一：Close To You! 靠近你!

Who: 定义服务策略系统中的各个要素、特性、基本原则

User: 随着通讯技术的发展，使用者没有具体的国籍、性别、年龄的限制。更为关注的是对生活具有美好向往，并且热爱服务游戏程序的使用者

Company: NIVEA 传递美丽 传播关爱



图 4.20 服务策略中的要素定义
图片来源：米兰理工 NIVEA workshop

What: 定义核心服务的内容

1. NIVEA 的护理产品
2. 关爱祝福、通讯短信、视频记录、趣味游戏程序等
3. 零售终端购物行为过程中的互动体验

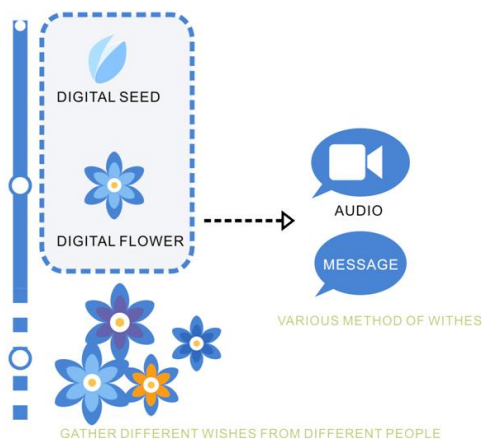


图 4.0.21 定义核心服务内容
图片来源：米兰理工 NIVEA workshop

Where: 定义服务实现场所

服务流程中没有有限

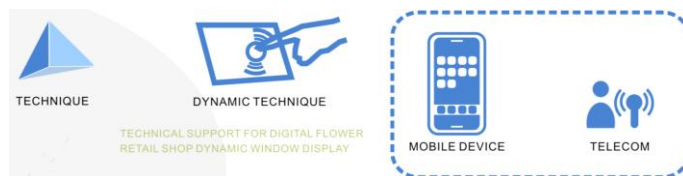


图 4.22 定义服务现场

图片来源：米兰理工 NIVEA workshop

制具体的物质场所，因此可以发生在任何空间。并且依附于互动体验的科技手段，推动零售终端中，用户消费行为中互动体验的过程。

How: 定义核心服务的流程（环节、实现方式）

核心服务流程:

用户如何购买产品并且获得积分点数，获得电子花，并将其赠送给潜在用户的过程中所设计的服务环节。

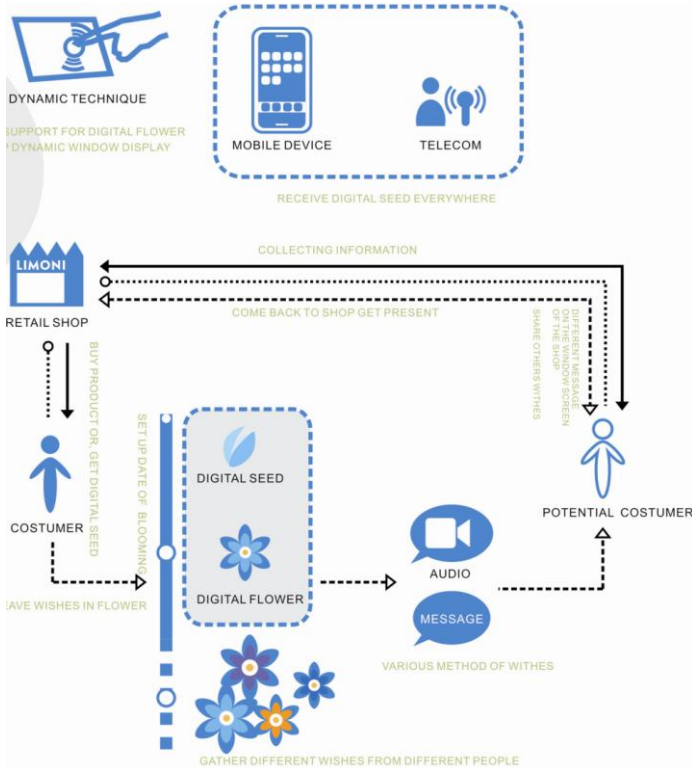


图 4.23 核心服务流程 图片来源：自绘

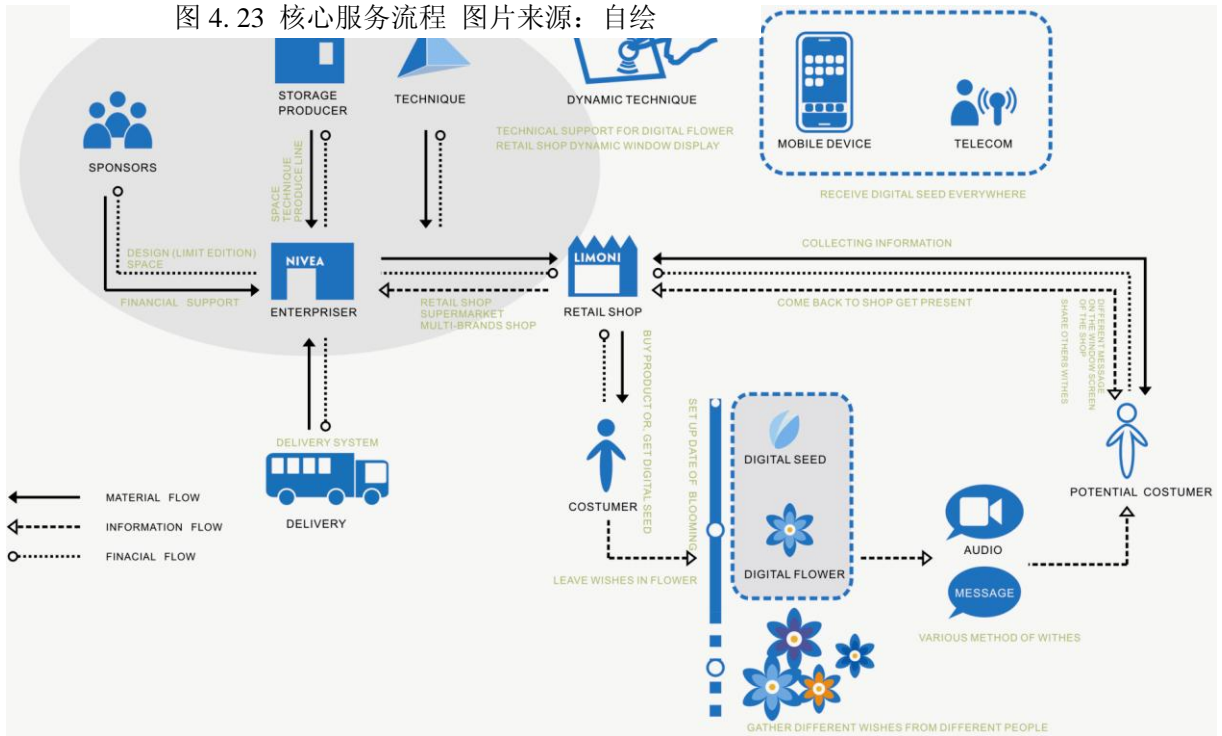


图 4.24 完善服务系统组织地图 图片来源：自绘

B. 案例二：Care Around - Beauty, Anytime, Anywhere! 美丽，无时无刻!

Who: 定义服务策略系统中的各个要素、特性、基本原则

User: 中青年女性，具有呵护肌肤的需求或对护肤具有随时性、随处性、便捷、便携需求的使用者

Company: NIVEA 关注美丽



图 4.25 服务策略参与者 图片来源：自绘

What: 定义核心服务的内容

1. MINI 美丽胶囊 (提供满足三种不同类型的基础肌肤护理)
2. NIVEA 自动售卖机器 (便捷的自动零售终端系统)
3. NIVEA 美丽俱乐部 会员卡 (积分零售商业模式)



图 4.26 定义核心服务内容 图片来源：NIVEA workshop

Where: 定义服务实现场所

1. 日常生活的场所 （办公室、学校、健身俱乐部、公交车站）
2. 旅行 （酒店、机场）
3. 婴幼儿护理需要&特殊呵护需求 （婴幼儿护理中心、海滩）



图 4.27 服务场所

图片来源: NIVEA workshop

How: 定义核心服务的流程（环节、实现方式）

表述了整个核心服务过程中所设计的产品、用户以及相关利益受众方。

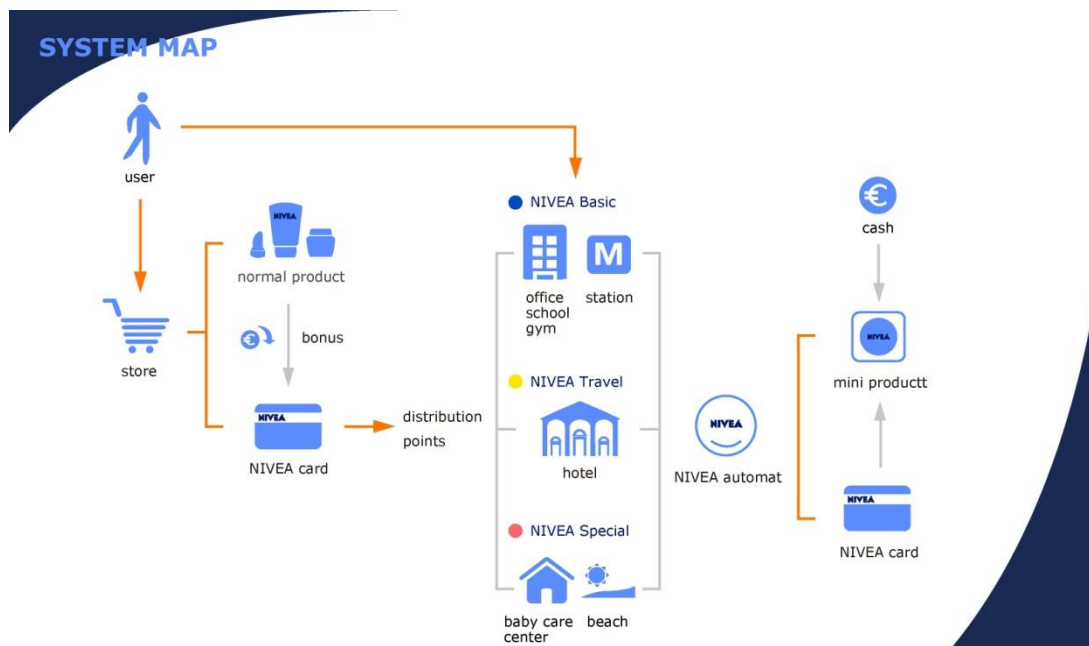


图 4.28 完善服务策略系统组织地图 图片来源: NIVEA workshop

◆ **案例比较以及设计准则：**

1. **WHO:**

2.

角色 A: 青年女性，热衷于移动服务程序带来的游戏趣味性，期望被关怀和与人交流互动。

在互联网与通讯技术日益发达的未来，可以适用于任何用户。对于移动服务和相关周边性服务更为关注的人群。角色设定上更具有普适性。其次对于利益相关方的设定范围更具有广度。

角色 B: 忙于工作的都市白领，对美容呵护的需求具有随时随地的特点。

对于护肤需要具有随时性、密切相关性，以及携带便携需求的人群。对美容需求更为密切的群体。

更具有目标人群设计的针对性。利益相关方的设定上关注核心受众者的地位。

3. **WHAT:**

A: 服务所提供的内容除了满足用户肌肤的需求，同时也给予用户在心理上的美丽感受、传播美丽的使者等品牌形象的推动。

B: 服务所提供的内容具有针对性，目标明确。满足了用户对于基础护肤，简单便捷等需求特点。

4. **WHERE:**

A: 结合实际充分发挥了想象力，增加了移动游戏服务程序的创新点，使得消费的过程结合礼物相赠的过程，增加了购物的趣味性、惊喜的乐趣。增加了人们精神上的沟通机会。同时关注了客观的零售店的形象设置，又对物质存在的零售方式之外的可能性进行探求。

B: 过程满足了概念提出的策略功能，在满足基础肌肤呵护需求的基础上提出量化的“胶囊”的概念，使得整个护肤过程更为简便。同时也可根据客户的不同场合需求而随意组合。

挖掘并且把握了细小的切入点，从而能够满足最基本的客户需求。

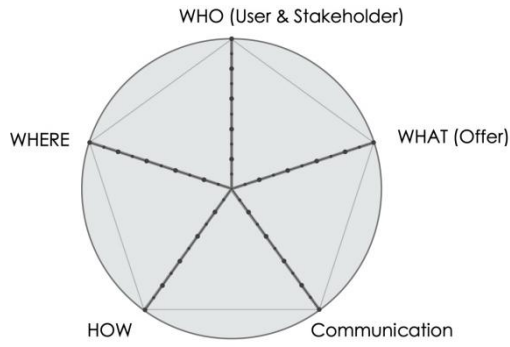
5. HOW:

A: 结合实际充分发挥了想象力，增加了移动游戏服务程序的创新点，使得消费的过程结合礼物相赠的过程，服务的提供过程更加增加了购物的趣味性、惊喜的乐趣。增加了人们精神上的沟通机会。

B: 过程满足了概念提出的策略功能，在满足基础肌肤呵护需求的基础上提出量化的“胶囊”的概念，使得整个护肤过程更为简便。同时也可根据客户的不同场合需求而随意组合。因此在服务提供的过程更为直接与便捷。

比较: A、B 两个案例，都具有明确的故事主角，并且准备的表达了角色的性格特征。对于核心利益受众方的把握准确清晰。服务的内容明确，同时实现服务的过程切实可行，也都能够通过成熟的视觉表达方式使得人们明确整个服务所涉及内容和相关环节。

| | 系统组织地图步骤过程 | 设计准则 |
|--------|---|-----------------------------------|
| Step 1 | WHO 定义服务体系中的各个要素、特性、基本原则 定义主要、次要的利益相关者 | 定位具有代表性、描述准确 |
| Step 2 | WHAT 定义服务流程提供的内容 | 内容明确、切合概念主题 |
| Step 3 | WHERE 定义服务过程涉及的场所 | 具有代表意义 |
| Step 4 | HOW 定义核心服务的流程、环节、实现方式 服务过程中的物质、信息、资金的流向以及实现方式 | 核心服务流程的描述完整、简洁 资源流向以及实现方式准确、可行 |
| Step 5 | 沟通表达(Communication) 模数的视觉表达方式绘制参与者的标识 | 模数化、视觉化、直观、简洁、易于理解、引起通感共鸣 |



根据设计原则所能够得到 A/B 两个方案的系统组织地图设计实践应用对比雷达图。

可见 A、B 两个服务设计的方案在所关注和表达的方向各有不同。

图 4.29 系统组织地图评价雷达图 图片来源：自绘

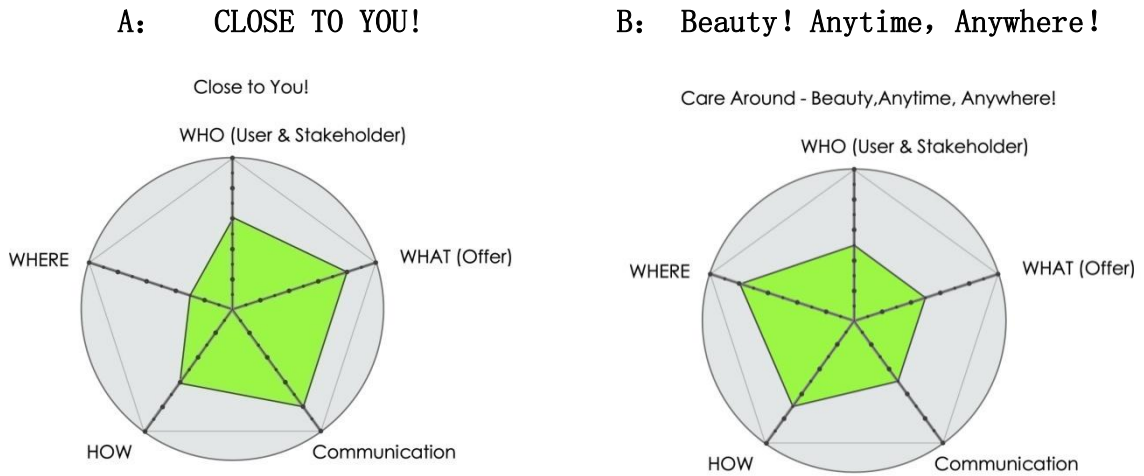


图 4.30 案例比较 图片来源：自绘

第5章 结论与展望

5.1 研究总结

设计策划与管理研究有机结合了设计学与管理学,对一系列设计策略与设计活动进行管理。在各个层次整合、协调设计所需的资源,寻求最合适的解决方式。设计管理有利于对设计行为进行合理的规划,达成企业的目标和创造出有效的产品。为企业的设计战略和设计目标服务,为企业产品的创新和品牌形象的差异化、独特化以及竞争产生了强有力的基础和体系,给消费者带来高的附加值和更优质的产品。设计管理模式从表面看起来是企业产品设计、制造、销售的流程,其实质上是一个复杂管理系统。其意义也在于能够把握住设计产品背后的支持的系统。

设计过程的复杂化和管理的趋势使得设计策划更体现出重要性。设计策划是获得成功设计的关键阶段,设计策划结合发展规律与趋势,为设计行为提供正确的决策指导,使设计发挥出最大的经济效益和社会效应。

设计策划并不是简单的外型、功能、色彩。它追求的是一种产品、环境、人与社会之间的和谐。

论文结合作者一年在意大利米兰理工的服务体系设计的学习经验,以基于服务体系设计的设计策划的工具为切入点。研究了设计策划的过程与步骤,以及实现过程的工具应用。详细分析了情境故事板和系统组织地图这两个设计工具在设计策划中的作用,步骤过程,特殊属性等。

结合作者亲身参与意大利米兰理工大学与 NIVEA 品牌企业共同组织的联合设计工作坊的项目,目的在于结合前沿的学术方法研究,帮助企业对未来的零售销售模式的创造性开发。在此设计项目的实践过程中,分析了情境故事板和系统组织地图在具体项目的实践应用过程中的情况,对不同案例进行比较分析。期望能从此过程中寻找到设计策划工具实践应用的标准准则。

5.2 后续研究的发展与展望

目前,随着社会、经济、科技等发展,影响推动了服务设计的发展趋势,也使得服务体系设计的设计策划研究成为设计学术界的一个焦点,实现这个设计目

标的设计工具的研究也更被学术界关注。国际上百花齐放，研究形势也呈现出日趋成熟化与多样化的现象。

由于服务设计的范围边界更多涉及到产品、平面、服装、互动体验、媒体、网页等设计类型的领域，对于建筑、规划等尺度较大，具有实际物质性的设计类型仍然具有比较小的影响力。

然而，在现今的设计研究中也开始有流派将建筑作为媒介传播点（Touchpoint）的一种方式加入到服务体系设计的系统中，将建筑视作是商业模式中的一个元素，例如品牌型建筑（PRADA、DIOR 品牌旗舰建筑）可以被看作是一种实现的方向。同时国际上，荷兰学术性组织也开始从服务体系为切入点研究建筑设计的新的方向。

迎合这样的发展趋势，期望在日后的研究中能够使服务体系设计策划的工具的准则可被实践于更为宽泛的设计类型领域。

附录 1

中国大陆的分类：中国大陆的**第三产业**在《国民经济行业分类》

(GB/T 4754-2002)中，分为 15 个门类即自 F 类到 T 类计 48 个大类，为分类最多的产业。

| 三次产业分类 | | | | 中国大陆《国民经济行业分类》(GB/T4754-2002) | | | |
|--------|----------|----------------|------------------|-------------------------------|--|--|--|
| 类别 | 类别、名称及代码 | | | 类别、名称 | | | |
| | 门类 | 大类 | | | | | |
| 第三产业 | F | 交通运输、仓储和邮政业 | | | | | |
| | | 51 | 铁路运输业 | | | | |
| | | 52 | 道路运输业 | | | | |
| | | 53 | 城市公共交通业 | | | | |
| | | 54 | 水上运输业 | | | | |
| | | 55 | 航空运输业 | | | | |
| | | 56 | 管道运输业 | | | | |
| | | 57 | 装卸搬运和其他运输服务业 | | | | |
| | | 58 | 仓储业 | | | | |
| | | 59 | 邮政业 | | | | |
| | G | 信息传输、计算机服务和软件业 | | | | | |
| | | 60 | 电信和其他信息传输服务业 | | | | |
| | | 61 | 计算机服务业 | | | | |
| | | 62 | 软件业、互联网业 | | | | |
| | H | 批发和零售业 | | | | | |
| | | 63 | 批发业、贸易中心、展会、商贸配送 | | | | |
| | | 65 | 零售业 | | | | |
| | I | 住宿和餐饮业 | | | | | |
| | | 66 | 住宿业 | | | | |
| | | 67 | 餐饮业 | | | | |
| | J | 金融业 | | | | | |
| | | 68 | 银行业、非银行金融机构 | | | | |
| | | 69 | 证券业 | | | | |
| 70 | | 保险业 | | | | | |
| 71 | | 其他金融活动 | | | | | |
| K | 房地产业 | | | | | | |
| | 72 | 房地产业 | | | | | |

| | | | |
|----|------------------|------------------------|------------|
| | L | 租赁和商务服务业 | |
| | | 73 | 租赁业 |
| | | 74 | 商务服务业 |
| | M | 科学研究、技术服务和地质勘查业 | |
| | | 75 | 研究与试验发展 |
| | | 76 | 专业技术服务业 |
| | | 77 | 科技交流和推广服务业 |
| | | 78 | 地质勘查业 |
| | N | 水利、环境和公共设施管理业 | |
| | | 79 | 水利管理业 |
| | | 80 | 环境管理业 |
| | | 81 | 公共设施管理业 |
| | O | 居民服务和其他服务业 | |
| | | 82 | 居民服务业 |
| | | 83 | 其他服务业 |
| | P | 教育 | |
| | | 84 | 教育、培训 |
| | Q | 卫生、社会保障和社会福利业 | |
| | | 85 | 卫生、私营医院 |
| | | 86 | 社会保障业 |
| | | 87 | 社会福利业 |
| | R | 文化、体育和娱乐业 | |
| | | 88 | 新闻出版业 |
| 89 | | 广播、电视、电影和音像业、广告业 | |
| 90 | | 文化艺术业 | |
| 91 | | 体育 | |
| 92 | | 娱乐业、旅游业、博彩业、红灯业 | |
| S | 公共管理和社会组织 | | |
| | 93 | 中国共产党机关 | |
| | 94 | 国家机构 | |
| | 95 | 人民政协和民主党派 | |
| | 96 | 群众团体、社会团体和宗教组织 | |
| | 97 | 基层群众自治组织 | |
| T | 国际组织 | | |
| | 98 | 国际组织 | |

附录 2

Nokia Design Affairs Lab



致谢

首先由衷感谢所有传授我专业知识和其它基础知识的老师们,为我搭建良好的专业学习平台。

特别衷心感谢导师赵月、朱小村、雷朴实老师,在论文整个撰写过程中不仅在学术研究上给予悉心指导,耐心评阅。同时也在个人生活上给予的亲切关怀爱,这是论文最终能够顺利完成的重要保证。他们严谨的治学态度、勤奋踏实的工作作风,将使我受益终身。

同时,还要感谢娄永琪老师在论文选题、研究思路给予重要指导以及案例资料给予的大力支持,使得论文能够顺利开展获得最终成型。

此外,感谢学校能够给予我前赴米兰理工交流学习的机会,对于论文的选题、思路都具有重要的意义。在拓宽了学术理论、专业知识的同时也丰富了我人生经验阅历。

论文写作过程中还有很多朋友以及同赴米兰交流学习的同学,贺欣、宋颂、王海萍、沈思渊、孙璐、周玲玲等不仅在论文研究中给了我很大帮助,同时也在生活中给予我更大鼓励和支持。

最后,对于多年来给予我帮助的全体老师和同学们,对于多年来一直关爱和支持我的家人和朋友们,表示最衷心的感谢!

参考文献

- [1] Design scenarios. Innovation [J].Fall 1997.The quarterly journal of the industrial designers Society of America.
- [2] John M.Carroll,Making Use: Scenarios and Scenario-based Design[Z].
- [3] E. Mazzini. Strategic Design for Sustainability: Towards a New Mix of Products and Services MI. Environmentally Conscious Design and Inverse Manufacturing.
- [4] 《Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation》 Tim Brown
- [5] 拉克曼(J.Luckman)的《设计经营的研究》
- [6] 林辉亮, 剧本导引法——工业设计教学的新方法, 2001 年海峡两岸高等职业教育教育研讨会论文集
- [7] Normand's.设计心理学[M].梅琼译.北京: 中信出版社,2003
- [8] 林荣泰(2006).诉说故事,营造情境--文化创意设计的情境故事. 艺术欣赏
- [9] 《环境设计》 娄永琪, (瑞士) 勤巴, 朱小村 编著 ISBN: 9787040225761 , 2008-1-1, 出版社: 高等教育出版社
- [10] 琼斯 《系统设计的方法》 J.C.Jones,1963
- [11] 阿舍尔(L.B.Archer)的《为设计者提供系统的方法》
- [12] Linneman,R.E.,Klein,H.E. Using Scenarios in Strategic Decisionmaking .Business Horizons, 1985, January–February :64~74 .
- [13] Porter M.E. Competitive advantage .New York: Free Press, 1982, .
- [14] Finlay Paul N. Steps towards scenario planning .Engineering Management Journal, 1998, 8(5) :243-246 .
- [15] Hugues,DJ. A brief methodological guide to scenario building .Technological Forecasting and Social Change, 2000, 65 (1) :37~48 .
- [16] Thomas J D. Organization in Action .New York: McGraw-Hill, 1967, .
- [17] Richard A Bettis ,and Vijay Mahajin. Risk analysis in corporate performance measurement .Risk,Strategy,and Management [M]. JATPress, 1990, .
- [18] Montgomery C.A. and Singh H. Diversification strategy and systematic risk .Strategic Management Journal, 1984, (5) :181~191 .
- [19] Lubakin M.H. and Roger R.C. Diversification, strategic risk and shareholder return: a capital market extension of Rumelt's 1974 study .Academy of Management Journal, 1989, 32(2) :454~465 .
- [20] I. Porter. Big or small-all can win with risk management .Australian Financial Review. 1997, 6 :93~96 .
- [21] KEES VAN DER HEIJDEN,BRADFIELD R,et al. The SixSense:Accelerating Organizational Learning with Scenarios[M] .John Wiley&Sons, 2002, .

- [22] 原研哉. 设计中的设计[M].山东: 山东人民出版社, 2006.
- [23]朱小村, Pius Leuba.从场地到概念: 在研究中做设计. 同济大学建筑与城市规划学院教学文集 2. 中国建筑工业出版社, 2007.pp278-291.
- [24]朱小村, Pius Leuba.关于先例研究. 大设计, 2005,No. 6:pp.76-77.
- [25]约翰·凯恩.基于生活体验的设计: 关于商务设计创新的科学. 设计管理协会编. 黄蔚等编译. 设计管理欧美经典案例. 北京理工大学出版. 2004. 9 pp.134
- [26] Pius Leuba, 朱小村, 娄永琪.《环境设计》[M]. 北京: 高等教育出版社, 2008.
- [27]凯利, 刘金海.创新的 10 个面孔: 打造企业创新力的十种人[M].北京: 水利水电出版, 2007.
- [28] 马宁伟. 设计与生存: 一位 IT 设计管理人员 20 年的经历与感悟[M].北京: 中国物价出版社, 2006
- [29] 胡俊红.设计策划与管理——设计策划与管理[M].合肥: 合肥工业大学出版社, 2005.
- [30] 刘国余.设计管理(第二版)[M].上海: 上海交通大学出版社, 2007.
- [31] 徐人平. 设计管理[M].北京: 化学工业出版社, 2009.
- [32] 陈汗青, 邵宏, 彭自力. 设计管理基础[M].北京: 高等教育出版社, 2009.
- [33] 希思, 雷静. 粘住[M]. 北京: 中信出版社, 2010.
- [34] 弗里嘉, 赵银德, 季莹. 麦肯锡工具[M]. 北京: 机械工业出版社, 2010.
- [35] 杜塞尔, 张薇薇. 麦肯锡方法[M]. 北京: 机械工业出版社, 2010.
- [36] 凯利, 利特曼. 创新的艺术[M]. 北京: 中信出版社, 2010.
- [37] 鲍尔, 曾琳. 麦肯锡本色[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2010.
- [38] 博赞, 叶刚. 思维导图[M]. 北京: 中信出版社, 2009.
- [39] 吴粲, 李林. 策划学精要[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2009.
- [40] 布莱恩·劳森, 杨小东, 段炼. 设计师怎样思考——解密设计[M]. 北京: 机械工业出版社, 2008.
- [41] 胡俊红. 设计策划与管理——设计策划与管理[M].合肥: 合肥工业大学出版社, 2005.
- [42] 诺曼. 设计心理学[M]. 北京: 中信出版社, 2010.
- [43] 诺曼. 未来产品的设计[M]. 北京: 电子工业出版社, 2009.
- [44] 丹·罗姆, 徐思源, 颜箐. 餐巾纸的背面:一张纸+一支笔,画图搞定商业问题! [M]. 北京: 中信出版社, 2009.
- [45]
- "The Greek word 'meta' originally meant 'beside' or 'after'"——
<http://attainable-utopias.org/tiki/tiki-index.php?page=Metadesign>
 "it can therefore mean beyond; transcending; or being more comprehensive." ——
<http://attainable-utopias.org/tiki/tiki-index.php?page=Metadesign>
http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6VFX-4JMKMRM-2&_user=1002983&_rdoc=1&_fmt=&_orig=search&_sort=d&_docanchor=&view=c&_searchStrId=1143662681&_rerunOrigin=scholar.google&_acct=C000050171&_version=1&_urlVersion=0&_userid=1002983&md5=f5d238112156379ba3e3d29240d5113b
http://www.ebookee.net/Emotional-Design-Why-We-Love-Or-Hate-Everyday-Things-Repot-_318825.html
<http://wiki.mbalib.com/wiki/SWOT%E5%88%86%E6%9E%90%E6%A8%A1%E5%9E%8B>
<http://www.aestheticeconomy.com/blog/?cat=448>

<http://www.ideo.com/news/archive/2008/09/#pos1507>
<http://www.designcouncil.org.uk/en/Design-Council/1/What-we-do/The-good-design-plan/>
<http://www.jumpassociates.com/>
http://www.diec.co.uk/page/service_defined.cfm
<http://blog.chinatells.com/date/2010/01>
<http://www.the4thstage.com/2008/06/04/the-experience-economy-is-alive-well/>
<http://www.slideshare.net/brownorama/modeling-concepts-ia-summit-2009>
<http://www.iftf.org/>
<http://www.experientia.com/blog/nokia-presents-video-scenarios-of-the-future-on-youtube/>
<http://www.fastcompany.com/1547923/futures-thinking-mapping-the-possibilities-part-2>
<http://www.fastcompany.com/blog/jamais-cascio/open-future/futures-thinking-scanning-world>
“Keep the change”-IDEO <http://www.ideo.com/work/featured/bofa>**“Banking + Insurance bundle”-live|work** <http://www.livework.co.uk/our-work/gjensidige-start-package>**“Virgin Atlantic check-in”** -<http://www.v-flyer.com/pages.asp?pageid=264>**“Talk to front line staff”**
<http://www.flickr.com/photos/markhillary/3309490947/>**“Shadowing customers”**
<http://www.flickr.com/photos/dlytle/3106056074/>**“Customer journey map”**“THE TRAINRIDE”
by 31Volts <http://www.servicedesigntools.org/tools/8>**“Co-design sketching”** –UK Design Council
<http://www.servicedesigntools.org/tools/34>**“Co-design brainstorming”** –Engine Service Design
http://www.enginegroup.co.uk/projects/pcs_page/engaging_fathers**“Design storyboard”**
–Thinkpublic <http://thinkpublic.com/news/>**“Miniature prototyping”** –Stby for T-Mobile
<http://www.servicedesigntools.org/tools/21>**“Life-size prototypes”** –IDEO for 1ST SOURCE
BANK <http://www.servicedesigntools.org/tools/18>**“Hotel room prototype”** -IDEO for Marriott
<http://www.ideo.com/work/featured/marriott>**“Service blueprint”** –Live|work for Gjensidige
Insurance <http://www.livework.co.uk/our-work/gjensidige-start-package>**“Service blueprint for a clinic”** -<http://www.servicedesigntools.org/tools/35>Image

个人简历、在读期间发表的学术论文与研究成果

个人简历:

王芸, 女, 1982年5月生。

2005年7月毕业于同济大学, 艺术设计系, 环境设计专业 获学士学位。

2004年-2005年 HSA 海南元正建筑咨询公司

2005年6月-2007年8月 LWMA 李玮珉 + 上海越界 建筑师事务所

2007年9月入同济大学就读硕士研究生

2008年9月-2009年6月 意大利米兰理工 产品服务体系设计系 POLITECNICO DI MILANO 意大利米兰理工与同济大学 “双硕联培” 交流项目