

應用變革式服務設計方法於婦嬰用品零售業

發展品牌社群服務

Applying Transformative Service Design to Develop Brand Community Service in Women, Children and Infants Retailing

萬象 Shian Wan¹

林妤蓓 Yu-Chien Lin²

王亦璋 Yi-Chang Wang³

蔡麗敏 Li-Min Tsai⁴

吳念祖 Nien-Chu Wu⁵

摘要

本研究探討服務設計理論及其重要性，並發展變革式服務設計方法與架構，進行婦嬰用品零售業發展品牌社群服務之實證，目標為透過建立品牌社群增強品牌識別度，並能有效維繫既有客戶的持續關心與忠誠度，進而運用客戶已有社群關係向外延伸以吸引潛在客戶的加入社群相關活動，擴大品牌影響範圍與能力。

關鍵字：服務設計、變革式服務設計、品牌社群

Abstract

The purpose of this paper is to investigate empirically the essence of service design and the development of transformative service design methodology while applying to brand community service in women, children and infants retailing. The goal is to build the brand loyalty through managing the brand community; to enhance brand identity attachment and attract potential customers; and ultimately, to increase the brand community engagement by embedding the brand community in social network.

Keywords: Service Design, Transformative Service Design, Brand Community.

¹ 工業技術研究院服務系統科技中心資深工程師（聯絡地址：新竹縣竹東鎮中興路四段195號，聯絡電話：03-5916592，E-mail: ycw@itri.org.tw）。

² 工業技術研究院服務系統科技中心副研究員。

³ 工業技術研究院服務系統科技中心資深工程師。

⁴ 工業技術研究院服務系統科技中心工程師。

⁵ 工業技術研究院服務系統科技中心正工程師。

壹、前言

過去 30 年來，西方工業國家的經濟結構已經開始轉變，整體經濟成長由製造業驅動轉變由服務業驅動，服務在所有現代經濟體中扮演的角色已形重要，其中之金融、物流和通信，關乎所有產業，因此服務業領域的效率表現已被認為是一個國家經濟成長、經濟結構動態且彈性的重要關鍵；意即服務活動愈加熱絡與普及，服務業透過提供關鍵的媒介與資源，可促使相關產業提升經營績效而刺激經濟之增長。

服務經濟時代的到來，象徵著經濟活動的演化，已從單純的產品買賣轉變為複雜的情感生活體驗(Pine II and Gilmore, 2011)；隨著經濟和科技快速發展，人類社會之價值認知與信仰亦產生質變，人們不再滿足於產品或服務的可用性或堪用程度，而是期待在產品使用或服務體驗過程中所得到的樂趣、感受或品味價值(宋同正, 2014)，重視的是將自身置於產品使用或服務體驗的生態系統裡，與各式產品服務系統(Product-Service System)串連與循環使用。而隨著快速發展的新經濟挑戰，讓原本投入於產品製造、生產手段優化的設計，或是產品創新和市場調查的研究，轉變為以企業問題為研究對象，從顧客的觀點進行思考、開發和設計服務(Service Design Network, service-design-network.org/)。因而，對現代企業而言，重要的是如何導入服務設計方法，設計各種新產品與服務，並在企業裡裡外外建立實體與虛擬的無縫鏈結，促成服務績效與營運效能的平衡(汪建均, 2012)。

服務設計約於 1990 年開始逐步建立，是一種結合各種不同專業領域(包含服務管理、工程、行銷與設計)、不同方法與工具的問題解決能力(Stickdorn and Schneider, 2011)；也是一種新的思維方式，透過了解消費者需求，創造一段完整、有用、好用、人們渴望、效率好又有效的服務，對服務提供者而言亦兼具效率，因此別具特色(Mager, 2009)；例如相鄰而設的兩間咖啡店，以相同的方式與價格銷售產品時，服務設計就成了消費者選擇到哪一間咖啡店消費的決定性因素了(31 volts service design, 2008)，因此需要整合專業的跨領域人才共同合作，透過共同創造的力量，創造服務設計的價值(徐文杰, 2012)。

對於服務設計，目前學術界與產業界沒有一個固定的定義，本研究採用宋同正所提之定義：「透過設計價值共創網絡(或體系)之整體互動、體驗和關係的設計，協同內外部利害關係人有效率和有效能地傳遞價值主張給服務接受者，以達成長期策略利益。」因此，服務設計流程不同於以往產品生產所講求的標準化，而是歸納出服務基本原則，在不違背基本原則下根據實際運作設計適當的服務流程，才能真正了解使用者需求、符合企業的目標。Stickdorn and Schneider (2011) 因而針對服務設計提出五大思考原則：

1. 以使用者為中心(USER-CENTRED)：服務必須以使用者體驗與感受為中心；
2. 共同創造(CO-CREATIVE)：在服務的設計過程中，應儘可能包括所有利害關係人，如服務提供者、服務支援者、服務接收者，甚至於非人員的機器與設備；
3. 依順序執行(SEQUENCING)：服務由一連串有順序的行動所構成，服務流程清楚明瞭；

4. 實體化、可視化的證據(EVIDENCING)：將無形的服務與感受，透過實體、可視化呈現；
5. 整體性(HOLISTIC)：將包含此用者與企業等之外的整體環境列入考量。

因此服務設計必須整合使用者偏好、外在整體環境、品牌與企業文化，透過不斷地觀察、維持接受服務者與服務本身的高度關聯性，並運用各種思考方式，才能創造出適合的服務流程。而在服務設計的流程方面，服務藍圖 (blueprinting) 由於能夠以視覺化的方式將不同服務接觸事件的順序、具體服務內容和運作功能的關係清楚呈現出來，因此廣泛被視為一個服務設計流程(Shostack, 1982)。而根據研究領與實際運作，國內外專家學者對於服務設計的流程提出不一樣的看法。

根據英國設計委員會 Design Council (2004) 將服務設計歸納出雙鑽石設計流程 (Double Diamond Design Process, 簡稱 4Ds), 包含四個階段：(1)探索 (Discover), 運用使用者旅程地圖、市場調查、用戶研究等工具，確認問題與需求、機會；(2)定義(Define), 針對前階段探索結果進行分析，以定義出所能提供的服務與活動，運用的方法包含 Persona、腦力激盪與設計概要等；(3)發展(Develop)；主導開發設計和解決方案，並在企業內部進行測試，運用的方法包含服務藍圖、離型製作與商業模式設計；以及(4)執行(Deliver), 將產品或服務推至市場上，並建立使用評價與回饋機制，根據使用者回饋進行產品與服務之修正。在整個過程中，透過同時考量利益關係人需求與企業能量及可行性，從探索的過程中創造一種讓客戶想用、好用與可用的新產品或新服務。

美國知名設計公司 IDEO 則是界定服務設計流程為：(1)針對市場發展見解 (develop insight about the market)；(2)創造卓越價值主張 (create radical value propositions)；(3)發掘創造性服務模式 (explore creative service model)；(4)嚴守傳遞法則 (bend the rules of delivery)；以及(5)重複探索與修正新服務 (interactively pilot and refine the new service)。在歐洲，成立於 2001 年，英國著名服務設計公司 Live | work 則透過瞭解 (understand)、想像 (imagine)、設計 (design)、創造 (create)、確認 (validate)、檢驗 (prove)、測試 (test) 及監控 (monitor) 等八個路徑 (approach) 來引導服務設計活動的展開。(宋同正, 2014)

在我國，資策會在融合了德國工研院 IAO 服務工程方法論、美國 IDEO 設計公司之顧客體驗洞察方法、義大利學者 Roberta 之服務設計工具，並結合辛辛那提大學教授、美國智能維修系統研究中心(IMS Center)主任、上海交通大學李傑博士所開發的「創新矩陣」服務發想工具後，於 2008 年提出「服務體驗工程法」(Service Experience Engineering, SEE), 其主要五個不同階段服務流程：創意管理 (idea management)、需求分析 (requirement analysis)、服務塑模 (service conceptualization)、服務建置 (service implementation) 及 5. 服務上市 (market launch), 以完成服務設計藍圖。

而有感於鮮少有研究針對服務設計流程的步驟內容和關鍵性活動進行系統性探討，宋同正教授提出一個通用性 (generic) 服務設計流程，稱為 IDEA 服務設計流程 (IDEA

Service Design Process, IDEA SDP)。該服務設計流程與同樣具有回饋機制，主要分為四個大階段（探究、設計、執行和評估）、五個重要里程碑（服務缺口、概念共創、視覺化、反思和檢視），以及六個執行步驟（探索、解釋、主張、原型、驗證和交付），在執行步驟下另明列相對應的關鍵性活動和相對應之方法/工具。

IDEA SDP 基本上強調以價值共創 (value co-creation)、由外而內 (outside in)、使用價值 (value in use)、跨領域 (multidisciplinary)和整體性 (holistic) 為核心概念的互動、體驗和關係服務設計流程，其為一具有彈性的服務設計流程或模板 (template)，不同使用者可依據其服務內涵或特徵調整應用。

綜合前述，服務設計的核心為「人」，因此在整個過程中不斷地強調必須以使用者為核心，深入瞭解既有使用者和潛在使用者需要什麼樣的服務。然而在實際運作中發現到，當設計者以自身角度運用使用者洞察技術探索出來的需求，可能不夠完整，因為許多真正的需求是消費者本身未知或是無法用言語表達清楚，甚至有些使用者在服務設計的當下未被定義進來，因此有可能在經過如同前述完善的服務設計流程後，仍舊未能將效益發揮到最大。因此，本研究將運用變革式服務設計方法，在服務設計的過程中納入服務相關的利害關係人，並結合使用者進行服務共創，進行婦嬰用品零售業發展品牌社群服務之實證，以期服務設計更加周延與完整。

貳、變革式服務設計方法

變革式服務設計方法係於 2006 年由 Burns, Cottam, Vanstone, and Winhall 等人提出，在其過去的研究當中觀察到現今組織的運作環境變動劇烈，而傳統服務設計已不敷使用，組織需要的不再是針對問題找出解決方案，而是協助組織建立持續回應、修正、並不斷地創新的方法或手段。在此概念下，傳統服務設計的思維產生了翻轉，服務本身不再僅是被設計的標的，而是驅動社會與經濟朝向協同、永續與創新變革的方法 (Sangiorgi, 2011)。

此外，變革式服務設計強調設計者與需求者共創。傳統服務設計以使用者為中心的設計方法，是由設計團隊透過田野調查、訪談等方法來瞭解目標顧客對於服務現狀、未滿足之需求與未來潛在期望等的想法，但在許多情況之下，顧客本身未必能夠清楚辨識自己的需求、或所提出之需求並未能夠全然揭露或導向其內心真正的期望。單憑設計團隊的觀點去揣摩使用者的期望並提出真正能解決使用者問題的方法，經常只是緣木求魚，無法掌握使用者未言明之真正需求而提出適切、有效且創新的解決方案。

因此，本研究將同時導入「參與式行動研究」(Participatory Action research)於變革式服務設計過程，以求相輔相成之效。行動研究興起於 1940 年代，社會心理學家 Kurt Lewin 是最早推展行動研究的學者，他將社會實務的執行與理論的探討互相結合，發展出由分析與確定問題、擬訂問題解決方案、執行方案及觀察與評鑑執行成果的四個循環步驟，成為行動研究的基本執行依據。行動研究以解決實際問題為主，所以會因應不同情況發展出不

同的類型，而其中所謂「參與式行動研究」(participant action research)在 Chein, Cook 及 Harding 的定義下是指在研究歷程中，提供機會與位置給相關人員，協助其投入研究歷程，終能以協同行動獲致良好的結果。將此概念應用在變革式服務設計之中則是強調研究者將與被研究之人共同參與研究，原本被動接受研究的人，終將轉化為主動參與的變革推動者(change agent)。

根據以上理論，Sangiorgi (2011)提出變革式服務設計的七項關鍵原則，巧妙串聯變革式理論的實踐與設計、組織發展和社區行為研究。變革式服務設計的七項主要關鍵原包含積極的公民、社會團體參與、建立能量與夥伴關係、權力的重分配、強化對未來的想像、建構基礎設施和平台、成果與影響評估，說明如下：

1. 積極的公民：在變革式理論實踐中，公民本身與主動參與為創造社會福祉的兩大重要元素。
2. 社會團體參與：關注焦點從單一使用者擴大為以社會團體為規模的設計主題；為因應快速變動的社會環境，服務設計須以社會團體為設計範疇方能啟動大規模的改革。
3. 建立能量與夥伴關係：「公民參與」及「擴大至社會團體規模」二者本質上即具變革意涵；然有效的變革便需要從組織文化而來的改變，以及地方政府與服務提供者在行為與態度上的改變方可得之(Cornwall, 2008)。
4. 權力的重分配：在變革式服務設計過程中，參與的意義並非使用的方法或技術，而是在設計過程之中參與權利的重新分配。
5. 強化對未來的想像：服務設計更需要對未來可能情境的想像能力，因而設計師必須跳脫既有框架，對於未來要有新的思維。
6. 建構基礎設施和平台：服務設計的終極目標是對社會人民的福祉產生積極性變革，故需審慎思考人民的參與與投入的積極程度，而「協同創造」即是達到有效及個人化公共服務的重要策略。
7. 成果與影響評估：變革式服務設計成果的有效性評估是另一個重要議題，尤其在複雜系統中，其向度、效度與影響程度都都不易衡量；可參考行動研究關於品質效度的衡量指標，包含成果效度、民主效度、過程效度、觸媒效度、對話效度。

綜上可知，變革式服務設計與傳統服務設計的主要不同處，在於設計初期即納入利害關係人的互動、將互動範疇擴大到社會團體；服務的對象不再是單一公民，而是一個生態系；服務設計以人的需求與感受為核心，同時運用系統思維(System Thinking)與設計思維(Design Thinking)以形成完整的設計方法。而本研究採用之變革式服務設計方法(Transformative Service Design)即屬於破壞式創新，嘗試從整體宏觀的角度來發掘待解決的重要議題，以尋求創新服務機會點以及相對應的關鍵技術解決方案。

本章將就變革式服務設計方法之架構與流程進行說明。變革式服務設計方法包含如下圖所示的一系列過程，共包含四個階段，環境分析與議題界定、概念設計、服務實踐、服務與商業驗證。以下將分別描述各階段子項工作、利害關係人、工具與方法及其對應之服務設計產出。

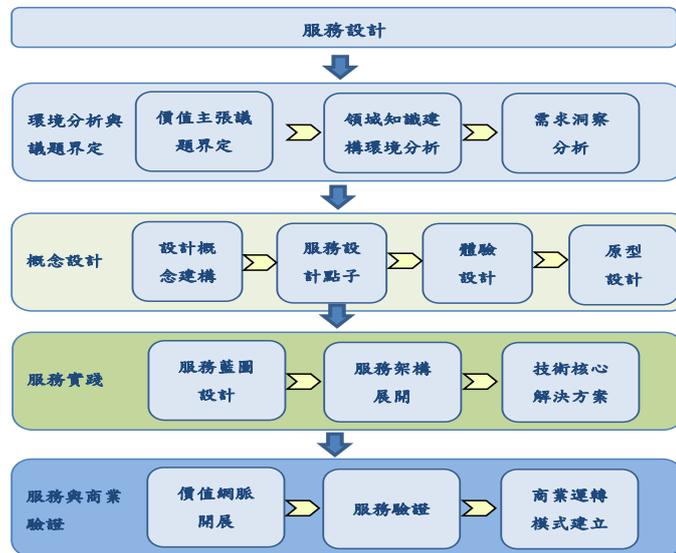


圖 1 變革式服務設計方法流程

第一階段：環境分析與議題界定。環境分析與議題界定包含價值主張與議題界定、領域知識建構環境分析與需求洞察分析。在價值主張與議題界定階段參與的人員包含服務設計人員、服務經營業者、受訪者/相關人及服務使用者；在領域知識建構環境分析階段參與人員包含服務設計人員及服務經營業者；在需求洞察分析階段參與人員包含服務設計人員、服務經營業者、受訪者/相關人及服務使用者。在此階段中使用的方法與工具包括 3C 分析、專家訪談、趨勢分析、基本價值主張定位、設計觀點建立、領域知識整理分析。變革式服務設計在基本價值主張定位架構包含利害關係人、策略目標及顧客賦權階段三向度，如下圖所示：

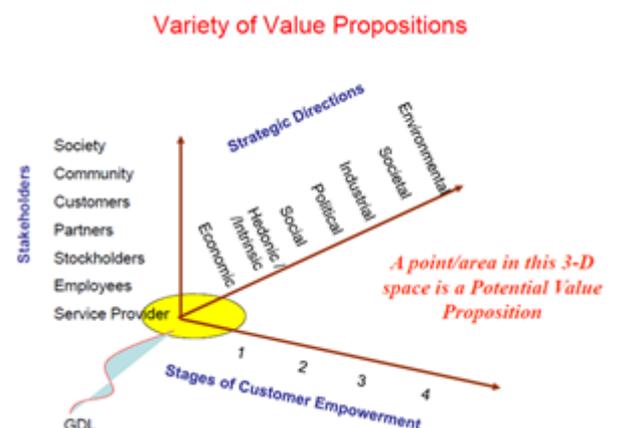


圖 2 價值主張定位架構

接著進行目標顧客之需求洞察與分析，透過訪談分析、同理心地圖建構、矛盾衝突界定、轉換觀點架構重組、設計概念投射分析、洞察資訊分析合成與設計觀點定義等一連串之分析流程，輔助團隊有效導引並洞察出目標顧客之潛在真正需求與現存服務缺口。經由此需求洞察資訊分析的過程，能夠協助團隊逐步建構起具共識的核心設計觀點(Point of View)，以利接續概念設計階段的作業流程能夠順利展開。發展同理心地圖時，能夠協助團隊洞察與分析顧客在外顯的言語背後真正的想法(behind real thinking)，從中分析出來的矛盾點或衝突資訊，有機會成為服務最重要的突破點，讓設計團隊挖掘出顧客自己都未必覺察到的痛點與期望，根據這些需求來發展對應的關鍵解決方案。

第二階段：概念設計。概念設計包含設計概念建構、服務設計點子發想、體驗設計及原型設計。在設計概念建構階段參與的人員包含服務設計人員、服務經營業者及服務使用者；在服務設計點子發想階段參與人員包含服設計人員及服務經營業者；在體驗設計階段參與人員包含服務設計人員、服務經營業者及服務使用者；在原型設計階段參與的人員為服務設計人員、服務經營業者及受訪者。在此階段中使用的方法與工具包括訪談分析(VNS建立)、同理心地圖、矛盾衝突界定、轉換觀點架構重組、設計概念投射分析、洞察資訊分析合成及設計觀點定義(POV)。接著進行設計概念建構、服務點子發想(Ideation)、UI/UX 體驗設計、原型(Prototyping)設計等過程。期間也透過內部測試、壓力測試、使用者測試訪談、專家測試等方式，讓服務使用者能夠參與離型建構過程並給予建議、回饋，讓設計與開發團隊能迅速驗證設計構想及離型效用，並持續優化服務內容；此外，利害關係人的意見、實務面的預算、服務開發時間及相關策略因素也應考量，以確保服務可行性。在此階段過程中應考量之因素眾多，其示意圖如下。最終產出之原型應盡可能具體，並轉成開發團隊可執行之技術開發規格。

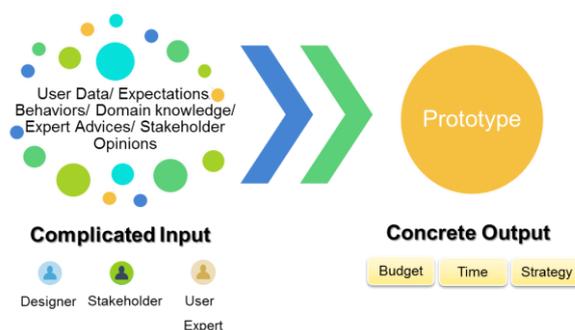


圖 3 原型設計考量因素示意圖

第三階段：服務實踐。服務實踐階段包含服務藍圖設計、服務架構展開與技術核心解決方案開發等過程。在服務藍圖設計階段參與的人員包含服務設計人員；在服務架構展開階段參與的人員包含服務設計人員、服務經營業者、受訪者/相關人、服務使用者。在技術核心解決方案階段參與的人員包含服務設計人員。於本階段將展開並確認服務架構、進行企業技術盤點與可行性技術解決方案評估、展開服務藍圖(Services Blueprint)及服務平台。

第四階段：服務與商業驗證。服務與商業驗證包含價值網脈開展、服務驗證與商業運轉模式建立。在價值網脈開展階段參與的人員包含服務設計人員與服務經營業者；在服務驗證階段參與的人員包含服務設計人員、服務經營業者、受訪者/相關人、服務使用者。在商業運轉模式階段參與的人員包含服務設計人員與服務經營業者。所使用的方法與工具包括服務與商業模式驗證及使用者測試。

參、實證成果

一、實證案例簡介

近年來因行動商務蓬勃發展、虛實整合消費模式興起以及網路社群影響力大幅增加，零售服務產業面臨前所未有之變革，其關鍵議題包含：

1. 行動商務興起，智慧型手機影響消費：隨著智慧型手機的日漸普及，消費者可以隨時隨地使用智慧型手機找到關於消費的最有利資訊，例如消費者會在購物前利用手機尋找店家、確認營業時間、比價與查詢促銷活動。
2. 虛實整合的消費模式：全球虛實整合(Online-to-Offline, O2O, 指網路搜尋商品/訂貨、實體/網路商店付款)市場規模快速成長，根據 Forrester 機構於 2012 年的預測，在 2014 年的 O2O 市場產值將達 14,090 億美元。
3. 消費者採購行為受網路社群 (Community) 影響越來越大：消費者決策受社群或自身社會網路 (Social Network) 的影響程度提高。75%消費者的購買決策會先參考 Facebook 上的評論。在台灣，70%消費者購物消費前，會先上網、當面、電話搜尋親友的建議或意見。

其中 IBM 調查 16 個國家的消費者發現 59%消費者的購買行為會受到社群影響，效益比傳統行銷高，社群行銷市場平均每年成長 58%，逐漸取代傳統媒體廣告。台灣嬰幼兒服飾用品面臨日韓/歐美設計、中國製造的競爭，以及 Uniqlo、日本貝親等等國外品牌以社群行銷手法侵蝕市場，以我國婦嬰用品零售通路連鎖體系龍頭業者為例，台灣 3 歲以上客群流失率高。同時，消費者的行為模式越來複雜、也越來越難預測，與消費者接觸的管道以及能夠影響消費者決策亦趨多元化，傳統的行銷方法已不適用於現今全通路的體驗經濟時代，因此，運用行動商務、社群網絡及資料分析等科技加值零售服務產業創新行銷應用變得益發重要。然而，社群媒體的 ROI 效益不易衡量，使得台灣連鎖體系無法有效利用社群媒體提升行銷成效；且隨著社群影響力增長以及消費者對資訊掌握程度提升，如何進行社群傾聽(Social Listening)並洞察消費者未滿足需求(Unmet Needs)、行為趨向成為開發行銷新科技應用之重要研究議題。

本研究實證案例廠商為國內婦嬰用品零售龍頭業者，在上述所提消費者消費行為改變的趨勢下，面臨以下迫切的關鍵議題：

1. 國際品牌競爭問題：原有客群流失率增加。
2. 消費決策轉變問題：消費者決策受社群影響力提高，Gartner 預測 2015 年企業網路銷售額將有 50% 是透過其社群媒體運作和行動裝置應用產生，傳統行銷方式已不易拓展新客戶，且無有效方式瞭解與回應消費者真實需求。
3. 溝通管道轉變問題：顧客對品牌抱持傳統印象，品牌新內涵無法有效傳遞。

為協助實證案例廠商建立並經營品牌社群服務，本研究對國內外目標客群相關之社群服務進行剖析，歸類品牌社群操作方法依其目的屬性，可分為支援商業行為與公益性質兩大類，如下圖所示，

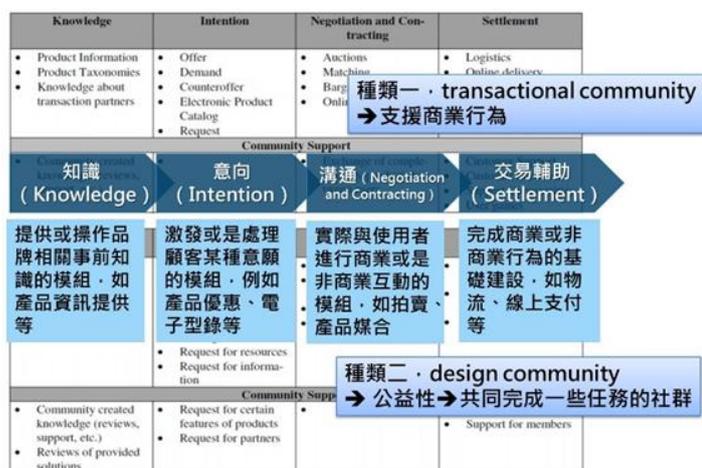


圖 4 品牌社群操作與種類

為協助實證案例廠商解決前面所敘述之關鍵議題，其品牌社群操作策略先以提供公益性質的各項服務為主，先獲得廣大消費者認同支持後，再以優質商品服務為基礎、運用已具有規模的品牌社群支援商業行為。由公益導向出發、提供懷孕婦女之社群服務，以協助新手懷孕婦女順利且愉快地過孕期為服務設計主要目的，期能減輕初為人母的焦慮與身心壓力，促進社群人際互動與情感交流及支持，營造對懷孕婦女友善社會環境與氛圍，甚至間接影響婦幼相關產業生態體系、整體社會軟硬體支持與氛圍、政府政策與法規、我國生育率提升、我國人口結構穩健與經濟促進等。

此服務設計精神與層次符合 Daniela Sangiorgi 於 2011 所提出之變革性服務之宗旨，因此，本研究與婦嬰用品零售業者合作，透過縝密的需求洞察並採用變革式服務設計方法於婦嬰用品零售業發展品牌社群服務之實證導入，期望本品牌社群服務能夠成功傳遞其企業品牌價值並增強品牌識別度，並長期維繫既有用戶的持續關心與忠誠度，進而運用客戶已有社群關係向外延伸以吸引潛在客戶的加入社群相關活動，擴大品牌影響範圍與能力，有助於品牌永續經營與提高營收效益。

二、變革式服務設計方法導入實證

本研究採用變革式服務設計方法，嘗試從整體宏觀的角度來發掘要解決的重要議題，尋求符合目標顧客(孕媽咪)需求之創新服務機會點以及相對應的關鍵技術解決方案等。本研究依前述四階段變革式服務設計方法進行本品牌社群服務之設計與開發，以下將分述各階段實證過程與對應之服務設計產出。

(一) 環境分析與議題界定

在環境分析與議題界定階段，與業者決議以公益導向為服務切入點，期望透過本品牌社群服務提供孕媽咪貼心、實用的服務與支持，以「讓新手孕媽咪能夠愉快且順利度過孕期」作為本研究主要設計議題及核心價值主張。以本服務為介面，期望能傳遞企業品牌價值並增強品牌識別度，維繫既有用戶的持續關心與忠誠度，進而運用客戶已有社群關係向外延伸以吸引潛在客戶的加入社群相關活動，擴大品牌影響範圍與能力，幫助品牌永續經營與提高營收效益。

此外，透過專家訪談、次集資料蒐集與解譯、探尋目標族群心理並對國內外知名懷孕期間相關服務進行 16 項標竿研究分析，鎖定焦點設計議題相關之重要資訊，彙整出包括生理、心理、情緒管理、知識議題、先生參與、親友關懷、公婆關係、消費決策、職場關係等影響孕媽咪心理要素，建構出專案團隊基礎領域知識架構以及對目標顧客之認知。

為了解目標顧客潛在真正需求，本計畫共舉辦 12 場焦點團體訪談，總計 75 位來自台北、台中、高雄的新手媽咪參加，受訪者包括年輕家管、年長家管、年輕職場、年長職場等四類型新手媽媽。每次訪談過程中皆有一名主持人、一名協同主持人、一名以上的紀錄及觀察人員，招募與訪談舉行過程皆依循人體試驗研究委員會之規定並通過審核，以階梯式(Laddering)訪談方法探詢受訪者之 V-N-S(Value-Need-Solution)，瞭解顧客價值觀、潛在需求、痛點、期望、偏好等資訊，過程中全程錄音、保留影像紀錄並作完整逐字稿彙整及分析。以下將分別說明需求洞察分析過程中幾個重要方法及作為。

首先，藉由同理心地圖彙整訪談資訊，從觀察受訪者行為、由他們分享的經驗與感受中，整理並分析其所說的話、實際想法、實際行為表現、感受，僅節錄部分結果如下表：

表 1 同理心地圖建構（部分）

說 (Say)	想 (Think)
<ul style="list-style-type: none"> 有症狀或疑問時，除了問醫生之外還會上網查詢資料或詢問周遭的親朋好友 不想麻煩老公請假陪著去產檢但是看到別人有老公陪仍會不開心 	<ul style="list-style-type: none"> 雖然來自各方資訊很多，但有時真的不知何者較可信 面臨困難時採取自我調適是不得已的妥協，其實還是希望老公能多幫些忙
做 (Do)	感受 (Feel)

- 明知心情不好會影響胎兒健康，有時在陷入心情低潮又無法跳出
- 有種老公只關切小孩，都不關心媽咪的感受
- 只要老公有用心有關心，即使老公無法解決問題或是說哄騙的話，還是很高興。

本研究從中分析出孕媽咪心理上的一些矛盾點，包括：孕媽咪期望取得資訊的多寡其平衡點不易拿捏；先生於其中扮演的角色不明確，期望先生應該了解孕期相關資訊、分擔自己在身心靈上的壓力，但其實知道他做不到也沒關係，感受他在努力為自己和寶寶付出即可；需要先生和親友除了關注孩子之外，同時適當地體貼自己...等。接著，透過轉換角色觀點與環境產生更多洞察資訊，將會影響到設計議題(讓孕媽咪能愉快且順利度過孕期)的關係人納入服務設計考量，發展設計概念投射分析地圖。

接下來將目前為止彙整及分析之需求洞察資訊，進行階段式分類、再淬取並產出洞察資訊(insight)，最後合成一核心設計觀點 (Point Of View)，過程如下圖所示；其中淬取並非單一步驟，本研究經多次分析淬取後獲得以下三點重要洞見：(1)新手孕媽咪與準爸爸都需要可靠且個人化的資訊及協助以順利度過孕期之各個階段；(2)新手孕媽咪需要準爸爸及早意識到自己的新身分，進而以積極態度承擔與面對問題；(3)孕媽咪需要從除了老公以外之重要的人以及社會體系獲得關心與協助，因為這些理解與支持可以給新手孕媽咪面對未知挑戰的勇氣。

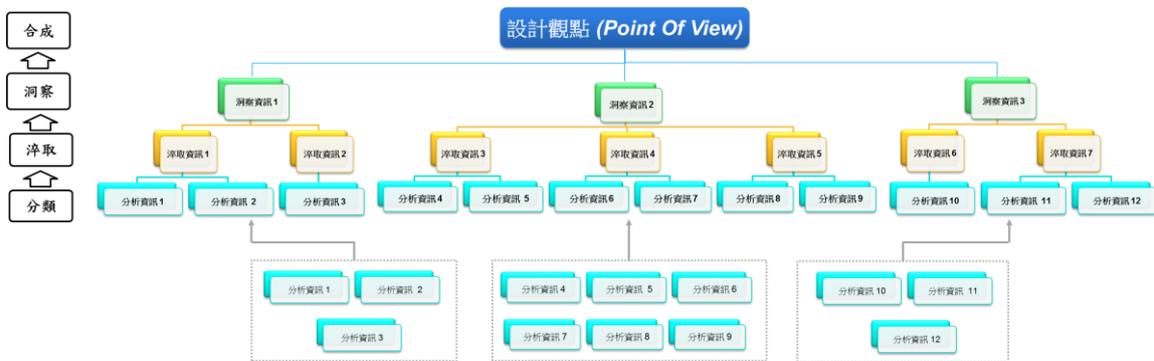


圖 5 需求洞察資訊分析與合成

(二) 概念設計

承續上述洞察資訊分析與合成結果，本研究萃取出設計主要觀點(Point of View)為：「一對缺乏經驗而面臨生心理變化不知所措的新手孕媽咪及準爸爸，需要適時地獲得可靠且個人化資訊與協助以及來自社會體系實質上與心理上支持，因為及早就定位的準爸爸與來自各方的關心與支持，能夠讓小倆口在友善及感到安心的環境中去學習克服孕期不同階段中的種種挑戰，以迎接新生命的到來。」

根據此設計觀點發展四個主要的相關服務情境，包括：(1)如何讓準爸爸及早認知新身分、(2)如何獲得個人化資訊、(3)如何獲得社會支持並在友善的環境中感到安心、及(4)如何學習克服困難以迎接新生命的到來。針對服務情境以頭腦風暴會議方式展開對應之服務架構，目標為提供小倆口以及親友們可以利用個人化的服務功能，讓孕媽咪能獲得準爸爸與身旁親友的關懷與支持，以順利度過整個懷孕過程。

綜合以上分析，發展以孕媽咪為中心之行動社群服務，除提供孕媽咪關切之孕期知識、重要產檢紀錄、並得以隨時用影像、聲音、圖形、文字等方式記錄孕期中值得紀念的事件之外，也強調小倆口親密互動之重要性，注重準爸爸、親友及社交網路的參與與支持，讓孕媽咪能分享並獲得懷孕相關心得與提供心理上的支持、協助。接著再著手原型設計，將領域知識、標竿分析、訪談分析結果與問卷分析結果等資訊納入使用者介面設計(UI)、圖像美學設計(GUI)與使用者經驗設計(UX)過程中，作為服務原型設計過程重要考量與切入點；過程中可依新資訊加入更新離型版次。

三、實證成果

(一) 服務實踐

進入實證階段，本研究以智慧型手機為主要服務介面，展開服務系統功能規劃，功能示意圖如下：

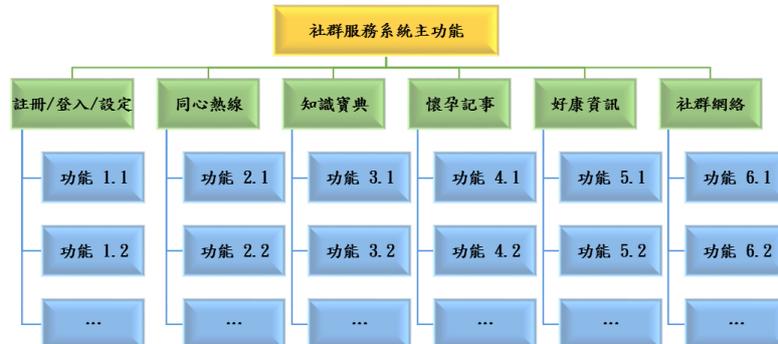


圖 6. 服務系統功能規劃示意

依此需求展開之服務藍圖如下所示：

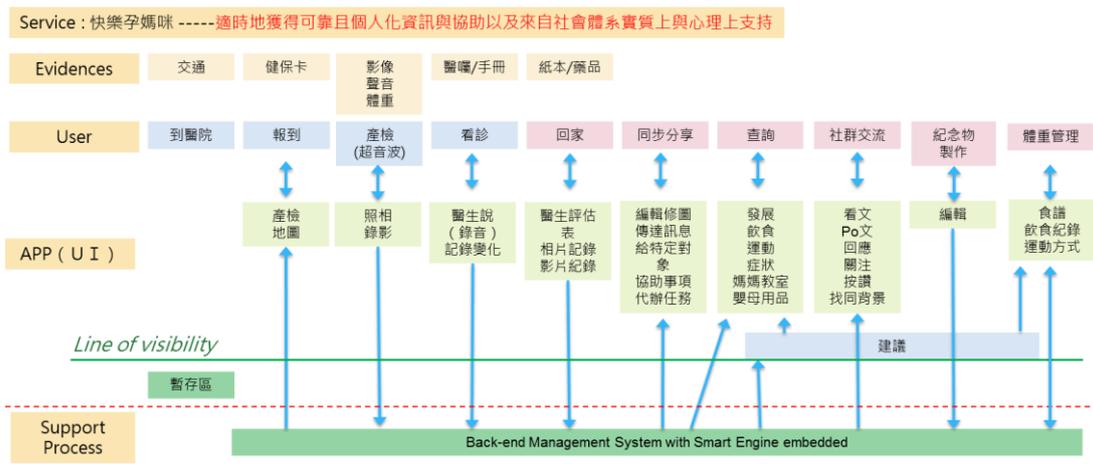


圖 7 服務藍圖示意

此外，為確認服務架構及展開功能架構是否符合孕媽咪之需求與期待、以及服務開發優先順序，針對目標客群抽樣 346 位受訪者進行電子問卷調查分析，根據調查結果著手展開 APP 的細部功能規劃設計，期間也透過內部測試、壓力測試、使用者測試訪談、專家測試等方式，讓服務使用者能夠參與雛型建構過程並給予建議、回饋，讓設計與開發團隊能迅速驗證設計構想及雛型效用，並持續優化服務內容。擷取最終產出 APP 服務之部分示範頁面如下：



圖 8. 小倆口親密互動的服務介面



圖 9 個人化資訊的服務介面

(二) 服務與商業驗證

服務於第一階段正式導入場域驗證後，在使用者回饋上獲得 App Store 的下載評分 4.7 分(滿分 5 分)與許多正面評價，如下圖所示；目前孕媽咪使用本系統服務的重複使用率約為 5%，已達到一般 App 的平均水準，讓合作業者正式踏出社群商務服務應用之一大步，並可配合其他社群發展工具、企業既有行銷通路資源以及相關產業生態體系的合作，持續深化品牌社群影響力。

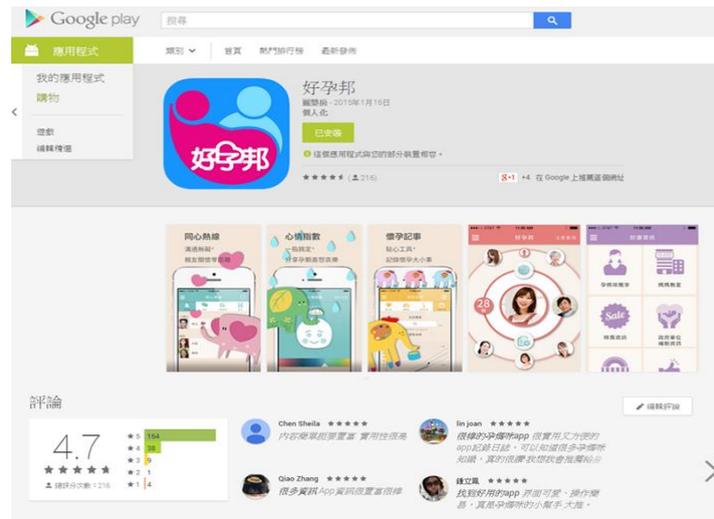


圖 10. 實證結果

(三) 實證服務定位與比較

依據需求洞察分析流程所萃取出設計主要觀點，本研究開發之服務定位主在強調讓孕媽咪獲得個人化的資訊以及來自周遭相關的心理與實質的支持，藉此訴求以獲得產品識別度與突顯差異化價值。本研究於進行標竿研究時，即解構分析國內外 16 個孕期相關系統服務，將其服務重心分為工具型、人際社群以及任務(遊戲化)等三大類型，並將既有市面上 App 與本研究開發之 APP 進行定位與比較；其中本研究發展之服務即屬於兼顧人際社群、工具型、任務的 App 服務，惟其比例有所不同。與市面上其他標竿作定位比較，可看出其差異性，如下圖所示：

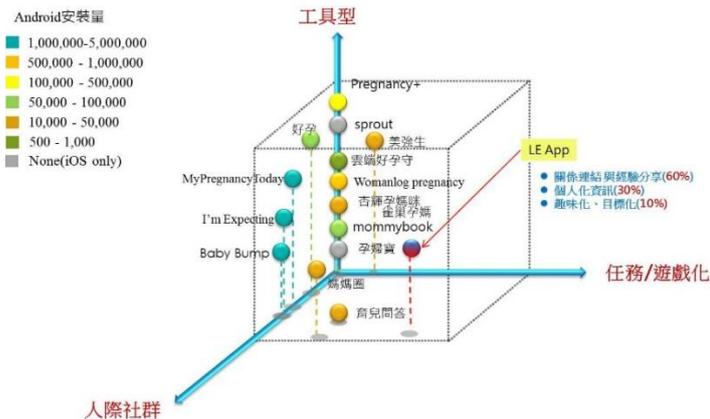


圖 11 各孕期相關系統服務定位比較

通常 App 在設計上以單一功能達到單一訴求為重點，講求輕巧與簡易使用，但本服務主要使用者為新手孕媽咪，在實際懷孕各個階段都有特殊需求，在生理、心理與所處環境上皆有較大的變化，需要更多縝密的貼心設計以符合目標顧客特性與需求，因而本研究開發之系統服務內容相對一般 App 豐富，在服務設計階段作業相對繁複且費時，系統開發的困難度也比較高；也因此提高競爭者進入門檻。

肆、結論

一、結論

本研究探討服務設計理論及其重要性並發展變革式服務設計方法與架構，進行婦嬰用品零售業發展品牌社群服務之實證，目標為透過建立品牌社群增強品牌識別度，並能有效維繫既有客戶的持續關心與忠誠度，進而運用客戶已有社群關係向外延伸以吸引潛在客戶的加入社群相關活動，擴大品牌影響範圍與能力。本研究建立以孕媽咪為主的服務系統，提供符合顧客需求之個人化服務功能，強調小倆口親密互動與親友及社群關懷，滿足孕媽咪心理訴求；讓孕媽咪能獲得準爸爸與身旁所有親友的關懷與支持，以順利度過整個懷孕過程。本服務系統在第一階段導入驗證後三個月，總下載量為 12,997 人，在 App Store 的下載評分達 4.7 分。未來將持續優化使用者經驗，強化服務差異性與服務品質；並結合其他社群發展工具、通路行銷資源及相關產業生態體系，持續深化品牌社群影響力，達成品牌永續經營與增加營收效益之目標。

二、未來研究重點與發現

服務設計得以改變組織文化：將「服務設計」嵌入「領導變革之父 John P. Kotter」的組織變革 8 步驟中的第五步驟「授權行動」。因為服務設計導入是否成功且能否持續發展，端視組織文化而定，若組織領導者未能深刻理解其價值與意涵，服務設計的思考邏輯將難以導入組織更遑論達到服務創新的目的。故「正向的組織文化」將使得「服務設計」有長足的發展空間，進而能達到組織變革的目的。

變革式服務設計亦可為組織或社會帶來變革式之創新，其核心原則的第一步即為重要關係人之參與，這是因為此服務設計導入是否成功且能否持續發展，受到組織文化或主事者思維極大的影響，若有權作重要決策者未能深刻理解其價值與意涵，服務設計的思考邏輯將難以導入組織與服務，更遑論達到服務創新的目標；因此，不可避免地，服務設計在「正向的組織文化」當中相較會有較長足的發展空間，進而能達到組織變革的目的。尤其現今組織的運作環境變動劇烈，組織需要的是能協助組織建立持續回應、修正、並不斷地創新的方法及手段。在此概念下，傳統服務設計的思維產生了翻轉，服務是驅動社會與經濟朝向協同、永續與創新變革的重要方法。

如上一章節所提，市面上 App 多以單一功能達到單一訴求為重點，講求輕巧與簡易使用，然而本研究開發的 App 為符合目標顧客特殊需求與特性，雖能達成服務差異化與提高競爭者進入門檻，但是系統較複雜且開發難度高，開發時程比一般 APP 要長；因此在設計與開發過程中，需要與合作業者發展良好且迅速的溝通機制，並讓有力的決策者參與，強化協同設計開發的效率與影響力。此外，也須兼顧一般使用者習慣，更縝密地進行使用者介面與使用者經驗設計，例如恰到好處的使用導引、化繁為簡的操作程序、一看就懂的介面與內容、增加使用者教育訓練的機會等，都是重要的設計議題。此外，在服務實證過程中常面臨有限的開發資源及時間等限制，可考慮先針對「優先矩陣」中最重要的部份先進行設計和優化，確定有效聚焦以獲得最佳回報。

當 APP 服務進入商業驗證階段後，黏著度（參考行動行銷公司 Alt12 國際 App 公司之定義為每日活躍使用者量與每月活躍使用者的比例）、或稱重複使用率(Conversion rate)之提升與維持即成為企業新的挑戰。Localytics 於 2014 年的研究指出，有兩成的 App 只被用戶使用一次，用戶下載 App 後如果一週內不再使用，流失的機率高達 60 %；可見如何提升下載率與提升重複使用率對企業來說是必須同步掌握與重視的議題。除了持續優化 App 服務之外，企業必須擬訂配套行銷策略，在推廣服務給新顧客的同時，也應找出增加 App 黏著度的方法以維繫既有用戶。Localytics 建議掌握以下四個重點以提高用戶黏著度：(1)重視使用者經驗確保 App 設計品質；(2)經常更新功能及內容，朝內容客製化方向發展；(3)關心重度使用者，找出如何使用及再次使用的原因；(4)觀察使用行為和保持互動，關注經常推送的訊息。

目前學術上用來評估品牌社群的關鍵產出指標包含以下四個向度：(1)品牌的購買行為 (Brand-related purchase behavior)；(2)社群關係的持續 (Community membership duration)；(3)社群的推薦行為 (Community recommendation behavior)；(4)社群的參與行為 (Community participation behavior)；都是在發展品牌社群服務時，進行優化管理、行銷規劃、績效追蹤評估與社群經營之重要議題，亦為本研究持續努力之方向。本研究產出之 APP 服務正式上線三個月，其重覆使用率已達一般社群 APP 之水準(5%)，未來將持續優化使用者經驗設計、加強社群經營能量與服務內容管理，並配合其他社群發展工具以擴大品牌影響範圍與能力，幫助企業品牌永續經營與營收效益。

參考文獻

- 宋同正，設計學報，第十九卷，第二期，2014。
- 汪建均，服務設計-激盪中小企業軟實力，臺北產經，No.10，第 23-30 頁，2012 年。
- 徐文杰，從設計服務到服務設計-英國用設計帶動社會與產業的創新，經濟部人才快訊電子報，http://itriexpress.blogspot.tw/2012/03/blog-post_3910.html。
- 資策會(2008)。服務體驗工程方法指引-研究篇。台北：經濟部技術處。
- 31 volts service design, <http://www.31volts.com/en/service-design/>
- B. Joseph Pine II and James H. Gilmore, The experience economy (Rev. ed.). Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2011.
- Burns, C., Cottam, H., Vanstone, C., & Winhall, J. (2006). RED paper 02: Transformation design. London: Design Council.
- Cornwall, A. (2008). Democratising engagement what the UK can learn from international experience. London: Demos.
- G. Lynn Shostack, How to design a service. European Journal of Marketing, Vol. 16, Issue 1, 49-63, 1982.
- Marc Stickdorn and Kakob Schneider，池熙璿譯，這就是服務設計思考，中國生產力中心，台北，2013 年。
- Sangiogi, D., "Transformative Services and Transformation Design," International Journal of Design Vol.5 No.1 29-40 (2011)