

## 基于双钻石模型(4Ds)的民宿服务设计探析

王样<sup>1</sup>, 于东玖<sup>2</sup>, 赵乘<sup>3</sup>

(1.广东技术师范大学, 广州 510665; 南京工业大学, 南京 211800; 3.广东工业大学, 广州 510090)

**摘要:** **目的** 基于双钻石模型, 探析服务设计流程与设计方法的具体应用, 以改善中国民宿服务体验为例, 详细地讲解如何通过探索、定义、发展和交付四个阶段, 展开服务设计实践。**方法** 通过文献回顾, 深入剖析服务设计与双钻石模型的概念、设计流程、设计原则及设计方法。在探索与定义阶段, 采用移情画布、顾客旅程图、人物角色和服务蓝图等方法, 深入洞察用户需求, 确定服务痛点。在开发与交付阶段, 采用HMW、原型设计、满意度调查、商业模式画布与故事板等工具, 构建并检验服务优化方案。**结论** 基于双钻石模型的服务设计流程与方法具有极高的可行性和适用性, 能够提升中国民宿服务的信息交互和文化交流体验, 为今后的服务设计通过双钻石模式展开设计实践, 提供理论支撑与案例参考。

**关键词:** 双钻石模型; 服务设计; 民宿服务

**中图分类号:** TB472 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-3563(2020)14-0073-12

**DOI:** 10.19554/j.cnki.1001-3563.2020.14.011

## Design of Home-stay Service Based on Double Diamond Model (4Ds)

WANG Yang<sup>1</sup>, YU Dong-jiu<sup>2</sup>, ZHAO Cheng<sup>3</sup>

(1. Guangdong Polytechnic Normal University, Guangzhou 510665, China; 2. Nanjing University of Technology, Nanjing 211800, China; 3. Guangdong University of Technology, Guangzhou 510090, China)

**ABSTRACT:** Based on the double diamond model (4Ds), the work aims to analyze the specific application of service design process and design method, and explain in detail how to carry out the service design practice through the four stages of Discover, Define, Develop and Deliver, with the improvement of China's home-stay service experience as an example. Through the literature review, the concept, design process, principles and methods of service design and 4Ds were deeply analyzed. In the Discover and the Define stages, the methods of the empathy map, customer journey map, personas and service blueprint were used to deeply understand the user's needs and determine the service pain-points. In the Develop and the Deliver stages, the service optimization plans were built and verified with tools such as HMW, prototyping, satisfaction surveys, business model canvases and storyboard. According to the research results, with extremely high feasibility and applicability, the service design process and methods based on 4Ds can enhance the information exchange and cultural exchange experience of China's home-stay service and provide the theoretical support and case reference for the practices of future service design through the double diamond model.

**KEY WORDS:** double diamond model; service design; home-stay service

人类经济活动的演化已从单纯的商品买卖转变为较复杂的情感生活体验<sup>[1]</sup>。这意味着人们不再满足于能用或堪用的产品, 转而期待或追求服务体验过程

(前、中、后阶段)中特有的乐趣、感受或价值感知。虽然服务与产品一样, 由成百上千个组件构成, 但是服务组件通常不是物理实体, 而是适当地整合了服务

收稿日期: 2020-04-05

基金项目: 教育部人文社科青年基金项目(18YJC760141)

作者简介: 王样(1991—), 男, 广东人, 博士, 广东技术师范大学讲师, 主要研究方向为服务设计、可持续设计与社会创新。

通信作者: 于东玖(1972—), 男, 安徽人, 博士, 南京工业大学教授, 主要研究方向为可持续设计(人竹共生、创新方法、社会创新和老龄产品系统与服务)。

过程、员工技能和实物材料,以形成“有计划”或“被设计”的服务<sup>[2]</sup>。传统的产品设计方法与创新模式无法适用于服务设计,如何为用户提供高品质的服务、满意的体验及正确的感知,已成为服务设计领域面临的重要挑战。目前,国内关于服务设计的应用研究比较松散:一部分学者主张讲解服务设计的方法应用,但是往往局限于单个方法,片面地分割了方法与服务设计;另一部分学者针对具体的服务对象展开优化,但是没有立足于系统的设计框架和流程,仍是以传统的产品设计思维展开。本文拟从服务设计视角,通过双钻石模式,系统地阐述服务设计的流程与方法应用,结合中国民宿服务展开完整的服务设计实践,验证双钻石模型用于服务设计的可行性和适用性,并呈现一个步骤详细且逻辑清晰的服务设计案例,为国内关于如何实施服务设计,以何种流程、用哪些方式方法开展设计实践,补充理论原理与实际案例。

## 1 服务设计概述

### 1.1 服务的概念

20世纪90年代,随着全球服务产业的快速崛起,产品(Product)与服务(Service)之间的界限开始凸显。究其原因,产品是存在于时间和空间中的有形物体(Tangible Objects),而服务是仅存于时间内的行为或过程(Acts or Processes)<sup>[3]</sup>。对此,一部分学者从管理学的视角解释服务概念。Zeithaml等人认为服务是行动、过程和表象,并从中总结出服务的四项特性,即无形性、异质性、不可分割性和易逝性<sup>[4]</sup>。Kotler和Fitzsimmons等人认为服务是行动、流程和绩效,强调服务是一方向另一方提供无形且无法被拥有的一项活动或一系列活动<sup>[5-6]</sup>。另一部分学者从营销学的视角阐述服务概念。Edvardsson等人把服务概念定义为客户需求满足的详细描述<sup>[7]</sup>。Vargo和Lusch提出服务主导逻辑(Service Dominant Logic),证明服务不仅是一项活动和一种市场提供物,而且还是一种价值创造,是为他人利益而运用的能力<sup>[8]</sup>。除此之外,还有一部分学者试图从设计学的视角探讨服务概念,将其具体化到图像和流程图中,从而诞生了服务设计(Service Design)这一术语。

### 1.2 服务设计的概念

服务设计作为一个新兴学科,采用了更宽泛的方法展开设计研究,包括理解用户背景,了解服务运营商与社会实践,并将这些洞见用于开发证据(Evidence)和服务系统交互<sup>[9]</sup>。简单地说,服务设计就是设计服务(Service Design is Designing Services)。由于服务设计发展至今仅有不到40年的时间(1982年Lynn Shostack首次将服务与设计联系在一起),业界对服务设计的概念界定仍处于不断修订和补充的阶



图1 服务设计的概念解释

Fig.1 Conceptual explanation of the service design

段。从“What/Why/How/Value”四个角度,对服务设计概念作出阐明,更有助于读者深入地解读服务设计的内涵,见图1。

### 1.3 服务设计的设计原则

由于服务越来越多地由价值网络创造,所以采用系统思维来进行设计研究非常重要<sup>[10]</sup>。传统相对静态的封闭式产品的创新模式已经无法适用于服务设计,服务设计需要拥有自成体系的创新模式,并且将遵循特定的设计原则实施设计创新。经过文献整理与归纳,结合笔者在服务设计实践中的经验,在设计原则的基础上,划分出十个关于服务设计的设计原则<sup>[11-12]</sup>,见图2。

### 1.4 服务设计的设计流程

服务设计的设计流程多种多样,有的以设计思维的思路来划分过程,有的参考具体的设计实践步骤来描述设计过程,还有的为了突出服务设计的细节来分解设计过程。经过查阅服务设计领域先行者的研究文献及方法论报告,整理出可用于服务设计的设计流程,见表1。

## 2 基于双钻石模型的服务设计探究

### 2.1 双钻石模型的概念

双钻石模型(Double Diamond Model)的全称是“The ‘Double Diamond’ Design Process Model”,简称为4Ds。它是一种描述设计过程的图形方法,是英国设计委员会(Design Council)内部在2005年,通过对全球十家产品和服务领先的企业(包括LEGO)展开研究,归纳并演绎出的一套具有行业共识的设计过程基准(Design Process Benchmarking)<sup>[13]</sup>。其中,



图 2 服务设计的原则分析  
Fig.2 Principle analysis of the service design

表 1 可用于服务设计的设计流程  
Tab.1 Design process for the service design

创建者	年份	设计过程
Moritz	2009 年	SD 理解→SD 思考→SD 产生→SD 过滤→SD 解释→SD 实现
IDEO & Stanford d.school	2010 年	移情→定义→构思→原型→测试
Kim & Meiren	2010 年	机会识别→理解客户→概念开发→流程设计→改进和实施
Lin & Hsieh	2011 年	识别服务→构建服务价值网络→服务建模
Cavalieri & Pezzotta	2012 年	产生需求→识别需求→分析需求→概念生产和评估→概念开发和评估
Marc & Jakob	2012 年	探索→创造与反思→执行
Andy & Lavrans 等	2013 年	收集洞见→研究→工作坊→服务蓝图→服务提案开发→概念草图和展示→体验原型→测试和交付

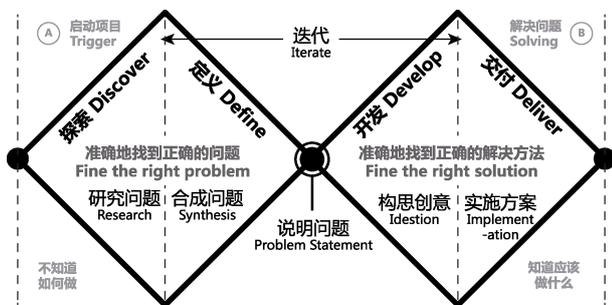


图 3 双钻石模型  
Fig.3 Double diamond model (4Ds)

双钻石模型作为一组定制化过程（Customised Processes），区别于传统的标准化过程（Standardised

Processes），它允许企业根据语境选择和修改过程内容，以适应特定的问题或项目<sup>[14]</sup>。双钻石模型是一个可以进行不断探索、测试和迭代的过程，它由四个不同的阶段（探索、定义、开发和交付）组成，见图 3。整个模型框架直观地呈现了设计思维在设计过程中进行发散（Divergent）和收敛（Convergent）的转变，它印证了设计不是单纯的线性过程这一观点。

## 2.2 基于双钻石模型的服务设计流程

双钻石模型是一种可广泛应用于各种设计创新的设计过程基准，它已经在服务设计领域崭露头角。一方面原因是服务设计涉及复杂的服务系统，用模型思考有助于弥合问题和解决方案之间的鸿沟<sup>[15]</sup>；另一

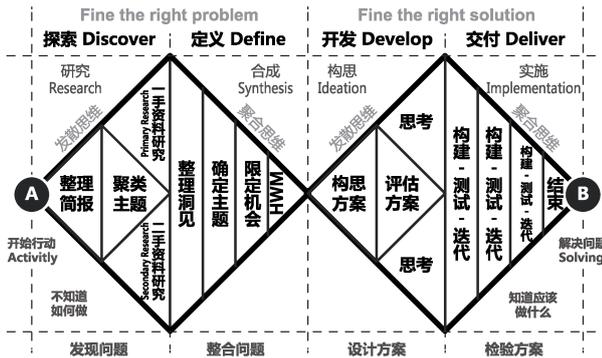


图4 基于双钻石模型的服务设计流程  
Fig.4 The service design process based on 4Ds

方面原因是模型可以帮助不同的利益相关者探索新想法,综合地了解用户的需求和探索可能的解决方案<sup>[16]</sup>。本文将对双钻石模型中各个阶段的具体步骤展开阐述,用于精准地指导设计师展开服务设计,见图4。

探索阶段,被称为“模糊前端(Fuzzy Front End, FFE)”,它意味着服务设计的开始。此阶段强调移情于用户,邀请各方广泛地参与项目讨论,以深入地洞察用户需求、竞争环境与现存挑战。首先,通过“整理简报”与“聚类主题”来了解服务,确定研究对象,考虑各方利益和划定调研范围,这一步等同于市场调研中的案头研究(Desk Research)。其次,通过主要研究(Primary Research)与服务对象进行实地且面对面的接触,理解他们的需求并模拟服务体验。最后,通过次要研究(Secondary Research)获得二手资料来分析市场数据、趋势和其他信息源,从而提出假设和发现问题。

定义阶段是一个合成、筛选和抛弃想法的过滤器(Filter)。首先,将发现阶段所搜集的一手和二手资料整理成“洞见(Insights)”,它是指隐藏在问题背后的真相,能让人们理解用户的真实动机、期望和痛点。其次,通过分析和提炼洞见,可以确定服务优化的主题(是什么)以及可行的设计机会(有哪些)。最后,通过HWM(How We Might)来展开头脑风暴,分享并谈论能够缓解痛点及满足需求的想法。

开发阶段用于将之前所得的调研结果转化为具体的设计方案。此阶段是跨学科合作的重要体现。参与者们经过集思广益,细化一个或多个优化概念,通过不断地在“构思方案”和“评估方案”间循环,得到多元化的服务原型。在这之后,会收获一个或多个看起来不错的想法(Ideas)或者是创意方案,以供后续测试与迭代,直到找到可以解决问题的最佳答案。

交付阶段是测试并提交最终优化概念的阶段。遵循不断重构的原则,使用各类测试或调查工具来搜集评测数据以度量优化方案,根据可行性和满意度来取舍创意方案。最终,项目将新的商品或服务引入市场。同时,优化方案在市场中所得到的反馈又将成为新的洞见来开启新一轮的探索研究。

表2 基于双钻石模型的服务设计方法  
Tab.2 The service design method based on 4Ds

探索阶段	定义阶段	开发阶段	交互阶段
专家访谈			服务原型
卡片分类			服务蓝图
角色扮演			服务故事板
焦点小组	需求地图	头脑风暴	偏好测试
用户跟踪	亲和力图	身体风暴	优先矩阵
文化探针	Top Five	粗糙原型	A/B 测试
服务猎奇	设计纲要	纸张原型	Kano 模型
顾客旅程图	人物角色	服务演出	可用性测试
竞品分析	服务蓝图	体验原型	满意度调查
服务系统图	HWM	设计情景	优先顺序矩阵
移情地图	Five Why	商业模式画布	商业模式画布
生命中的一天			
极端用户访谈			

### 2.3 基于双钻石模型的服务设计方法

针对双钻石设计流程中不同阶段的研究目标,根据需要的结果或可用的时间和资源,选择合适的设计方法和工具来完成任务。其中,服务设计的方法和工具种类繁多,有些工具用于大局观的思考,另一些工具专注于研究细节,既包括专属于服务领域的方法,又涉及用户研究、营销学、管理学和心理学等其他领域的方法。参考 Nielsen Norman Group、Stanford d.school、IDEO 等机构及国外服务设计网站所整理的研究方法,基于双钻石模型的四个阶段,对服务设计方法和工具进行分类与简述,使它便于被有效地了解与使用。基于双钻石模型的服务设计方法见表2。

## 3 中国民宿服务的发展现状与展望

民宿服务(Home-stay Service)是指房主让旅客住在自己的家中,为其营造真实和舒适的家庭环境,并提供与当地居民交流和了解本地社区文化的体验服务<sup>[17-18]</sup>。民宿服务被视作是一种以社区为基础的旅游方式(Community-based Tourism Approach, CBT),它可以平等地分配当地社区的经济机会<sup>[19-20]</sup>。目前,随着多元化旅游成为中国百姓的常态化生活方式,中国民宿业进入快速增长的“草莽阶段”。服务对象以庞大的80、90后互联网消费群体为主<sup>[21]</sup>,服务模式多为农家乐和城市客栈。据客栈群英汇统计,2016年中国已有民宿53852家,比2014年增长了近78%。然而,中国民宿数量的增加无法掩盖因为服务同质化、业务结构单一以及旅游热点转移等问题带来的营收无力。若长期处于收支失衡的窘境中,必然会导致民宿从业者面临经营危机,届时还会引发民宿低端化、薪资增长缓慢和专业人才流失等不可持续的现象。

未来,中国的民宿服务市场仍然具有值得期待的

发展潜力。一方面，据世界旅游组织预测，到 2020 年，中国将成为世界第一旅游目的地和第四大客源市场<sup>[22]</sup>，加之体验性消费已成为旅游的主要支出<sup>[23]</sup>，文化娱乐、主题住宿和目的地生活体验等方面的花费正持续扩大。另一方面，民宿服务能够成为贫困地区主要的资金收入来源，并能保证自然、社会经济和文化可持续性的运作<sup>[24]</sup>，符合政府大力扶持和倡导的生态旅游模式。因此，如何在旅游热潮中把握用户的消费诉求，正确地洞察旅客的体验痛点，通过提升服务质量和改善服务内容来增加用户满意度并保持民宿服务的口碑，成为服务设计发挥作用的重要机遇与挑战。

## 4 基于双钻石模型的民宿服务优化实践

### 4.1 探索

通过整理现有的民宿研究文献和行业数据，获得关于中国民宿服务的简要报告。通过聚焦主题来确定此次服务优化设计的实践主题与对象，设定服务语境与优化结果，见图 5。

明确主题后，着手进行主要研究（Primary Research）和次要研究（Secondary Research）。首先，在获取第一手资料时，采用面对面访谈（Face-to-face Interview）与目标用户建立同理心。虽然受地理和隐私因素的影响，无法对用户的体验过程实现实地跟踪，但是可以通过服务猎奇（Service Safari）的亲身

体验，加上邀请被访者参与移情地图（Empathy Map）的绘制，来尝试以用户的视角，直观且深入地洞察他们的行为（说/听/做/看/想）以及需求与目标，见图 6。其次，结合第二手资料信息，构建关于民宿服务的顾客旅程图（Customer Journey Map, CJM），见图 7，整理用户在服务体验过程中的服务接触点和情感波动。用户在民宿服务前阶段由于受跨平台、繁杂内容以及信息信效度的影响，表现出不满的情绪；在服务阶段，因对体验内容（涉及装修风格、饮食和服务态度等）的不同，表现出两种截然不同的情绪表现。其中，不存在信息差距与能够体现本土生活特色的体验，更令用户感到快乐。

### 4.2 定义

使用亲和力图（Affinity Map）进行整理洞见，将共性或最终指向相似的需求归纳在一起，得到精简信息、特色交互、高可信用度、体验奖励、个性风格、本地饮食、信息安全和人文关怀等需求痛点关键词。利用人物角色（Personas）方法，综合目标用户的社会特征与属性，令痛点关键词真实化和细节化，实现移情于洞见。识别用户要“通过体验民宿服务获得什么”来明确服务痛点，见图 8。在获取人物角色的痛点洞见后，借助服务蓝图（Service Blueprint）详细地梳理人物角色在民宿服务中的体验流程，确定服务痛点所处步骤以及与之相关的前后台交互情况，找出过

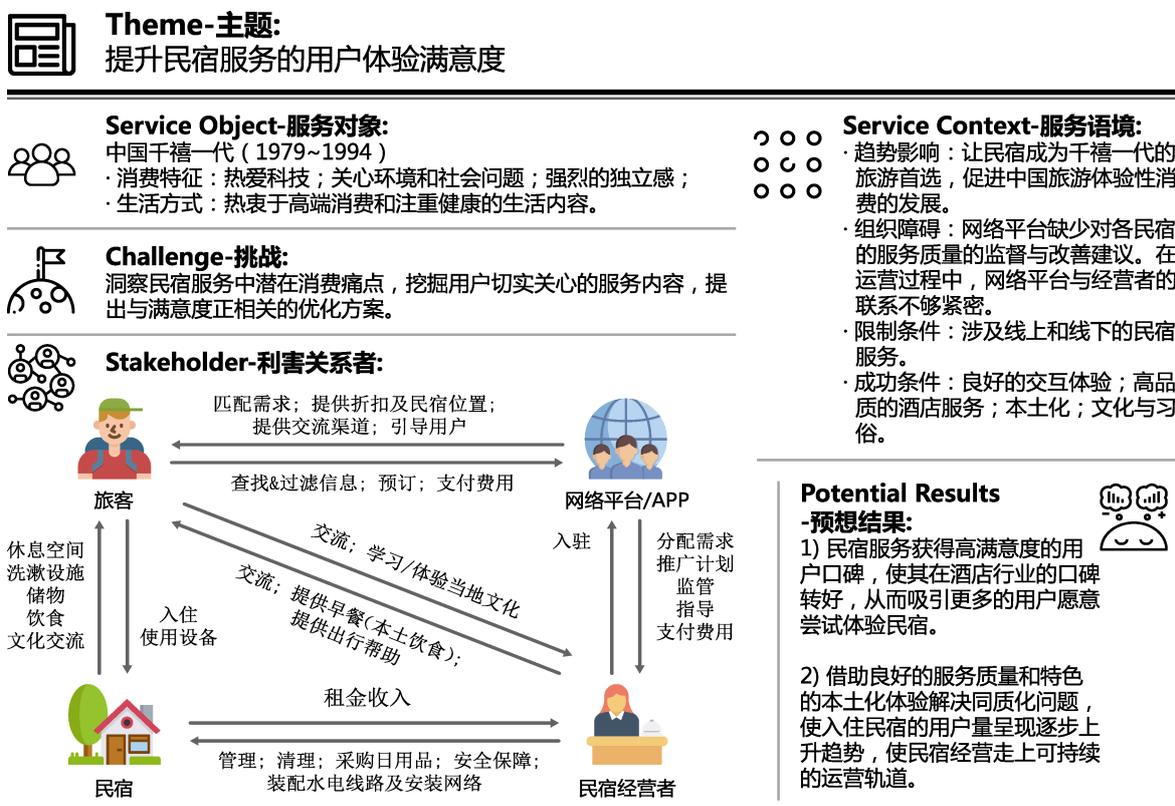


图 5 研究主题  
Fig.5 Research theme

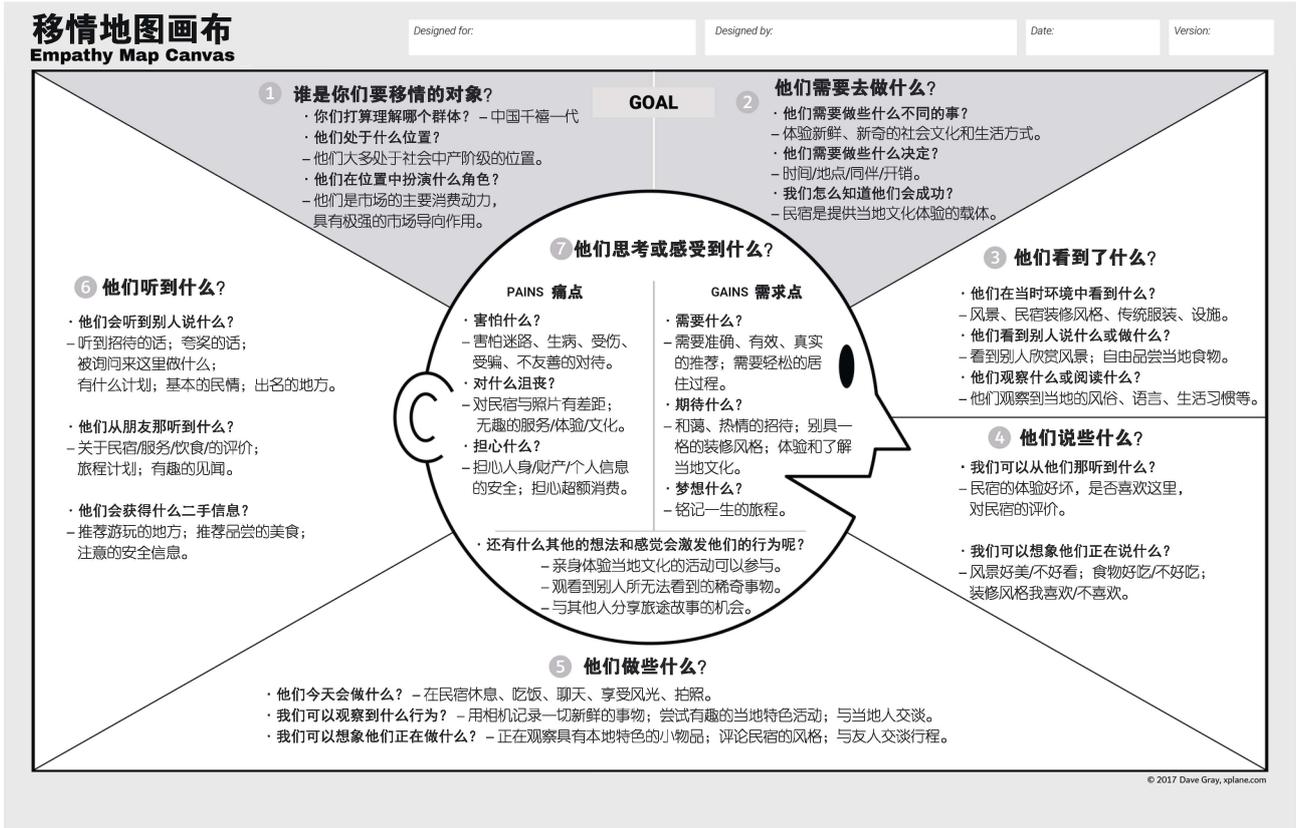


图 6 移情地图画布  
Fig.6 Empathy map canvas

程中存在的失误点(服务系统中没有针对此需求的交互)和冗余错误(服务系统中存在针对此需求的交互,但用户没有使用),从而识别服务缺陷和划定可行的优化点。

服务痛点主要集中在服务前阶段的“搜索攻略”、“搜索民宿”、“查看评价”环节与服务阶段的“体验民宿”环节,见图9。一方面,服务前阶段的痛点归因于体验冗余。这是由于用户在搜索过程中和浏览内容时会耗费过多精力与时间,导致用户期望在这些环节能够实现快速查阅并提高操作效率和内容信度。另一方面,在服务阶段,用户十分看重服务人员的待客态度和服务方式,但是在体验过程中却缺乏人人交互的环节。另外,用户还表现出追求风格化、本地化和互动体验奖励等需求,这恰好符合当前民宿服务向体验型消费发展的趋势,而且与千禧一代热衷于享受生活和接触新鲜事物的特征相吻合。

### 4.3 开发

最终选择三个与线上交互相关的痛点作为优化设计机会(限定机会)。其中,优化内容不涉及风格化、本地饮食和服务态度等痛点。这类痛点存在不确定因素,主要与民宿运营者的个人属性有关,在服务改进中无法做出普遍性优化方案。针对这类痛点,提出三个方面的改进策略:(1)形成本土化风格(民族

图腾、色彩、语言和民俗故事),突出当地人文特色;(2)提供具有本地特色的饮食,使顾客不需要出门即可品尝当地风味;(3)进行人员素质培训,建立服务绩效考核。

对选定的痛点展开HMW(How Might We)研究来获取优化方案的开发思路,见图10。参考优化设计思路,在开发阶段展开原型设计,以创建优化方案。经过组内讨论与创意发散,认为优化方案必须体现“人一机一民宿”三者的协调关系,强调交流互动,简化或整合繁复的操作,注重交互空白的补充。在经过三轮方案草图和低保真模型的挑选与测试后,最终确定三个关于民宿服务的优化方案,见表3。

### 4.4 交付

在获得民宿服务的优化方案后,交付阶段将对其可行性展开测试。采用优先顺序矩阵(Prioritization Grid)检验方案的可行性,采用用户满意度调查(CSAT)检验方案的用户接受程度,见图11。首先,组建一个优先顺序评估小组来评测方案的用户价值和组织努力程度。此小组由民宿主、民宿用户和APP开发人员等十二名成员组成。其次,在CSAT中共调查一百一十七名千禧一代的用户,实际收回有效问卷一百份。

在三个优化方案中,方案一需要重构信息交互和



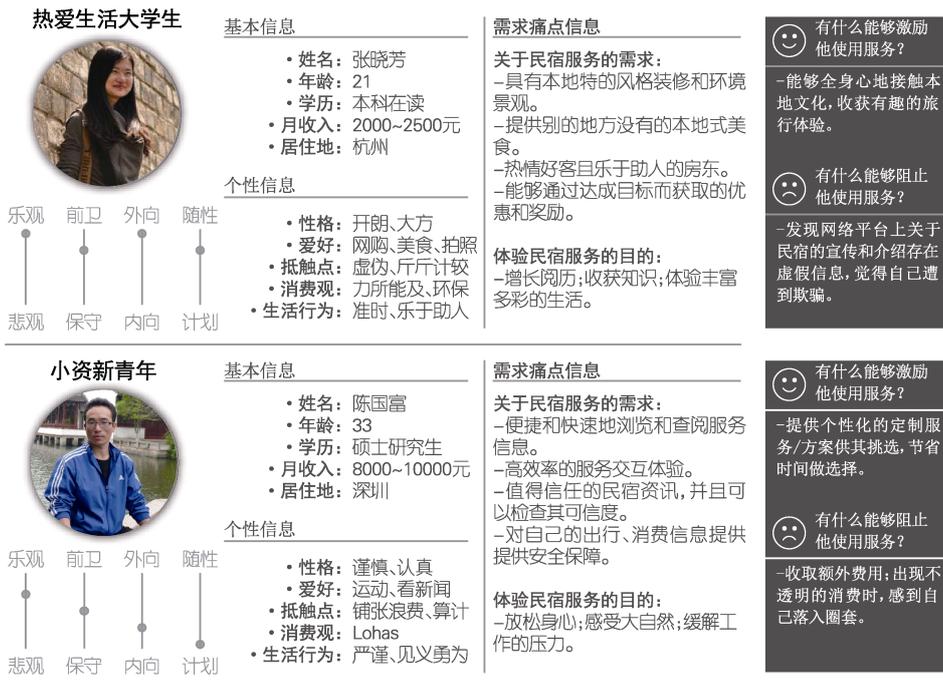


图 8 目标导向的人物角色 Fig.8 Goal-oriented persona

浏览模式,开发人员认为这需要投入较多的组织资金和开发时间,而用户认为这种改变并不会带来过多的操作价值,因此方案一的优先顺序最终落入“排除(Eliminate)”象限。有高达 50%的被访者表示有无此优化均无所谓。方案一的优化过于理想化,无法完全替代旧有的服务交互模式。方案二只需要重新管理评价信息并使数据可视化即可实现,民宿平台无需投入过多的精力,且民宿主认为这一改变能够有效地增强他们的真实性,具有较高的用户价值,因此方案二落入了“优先(Priority)”象限。另外,在满意度调查中,虽然部分受访者表现出对信息安全与隐私的担忧,但是有 70%的被访者还是乐于接受新模式的优化,因为这有助于平台信息的监管与增强用户对信息的信任。方案三虽然能够产生极高的用户价值,但是同时需要民宿主投入更多的精力组织民宿活动,因此它落入了“实行(Action)”象限。另外,方案三拥有超过 90%的满意度(超 60%的真实满意),有着极高的用户接受度。一方面是因为方案三赋予民宿服务更多的趣味性参与感,为用户融入当地文化提供新的渠道;另一方面,方案三的本意是增强人与人之间的沟通,使服务过程具有人情味,从而营造一个展现人文关怀的社区,这与民宿以社区为中心的服务模式完美契合。经过讨论与筛选,最终将方案二和方案三作为本次服务优化设计的最终可行方案作为交付。

最后,选择用商业模式画布(Business Model Canvas)和故事板(Storyboard)来展示此次关于民宿服务优化设计的成果。将优化方案所解决的痛点作为新的民宿服务的价值主张,加入优化方案所涉及的活动、资源与渠道,构建一个优化后的民宿服务商业

模式,见图 12。参考顾客旅程图的体验流程,模拟了一个民宿体验故事,用以呈现优化方案如何整合入民宿服务中,直观地理解优化方案的用途并借助图像感同身受地融入到体验中,见图 13。

### 5 结语

从服务设计的视角,遵循双钻石模型,对中国民宿展开服务优化设计,深度地解析双钻石模型如何应用于服务设计的过程中,为今后以双钻石模型为基础而展开的服务设计提供理论依据。经过探索、定义、发展和交付四个阶段的研究,得到了能够提升民宿服务满意度的民宿服务优化方案。中国现有民宿服务的用户痛点主要集中在服务前和服务中阶段,与是否能够便捷、直观且真实地进行信息交互,是否能提供风格化和个性化的当地文化体验密切相关。针对民宿服务的信息搜索和浏览、服务资讯的可信度以及任务奖励等关键需求点提出解决方案,通过为用户提供透明和详细的数据查询操作、完善的信用评级与奖罚系统以及组织和定制与当地文化紧密相连的可达性任务,完成对民宿服务的优化。然而,针对“便捷和快速地浏览和查阅服务信息”这一痛点所提出的优化方案未被采用,主要原因是优化方案设计的交互方式过于激进,对已经形成浏览习惯的用户会造成不便。因此,后续的优化方案,可以保留传统的交互方式,从简化或整合信息的角度出发来解决问题。

未来,服务设计关于双钻石模型的应用研究,可以从理论探索和案例实践两个方向继续深入。针对不同的服务语境或服务对象实施设计实践时,采用哪种

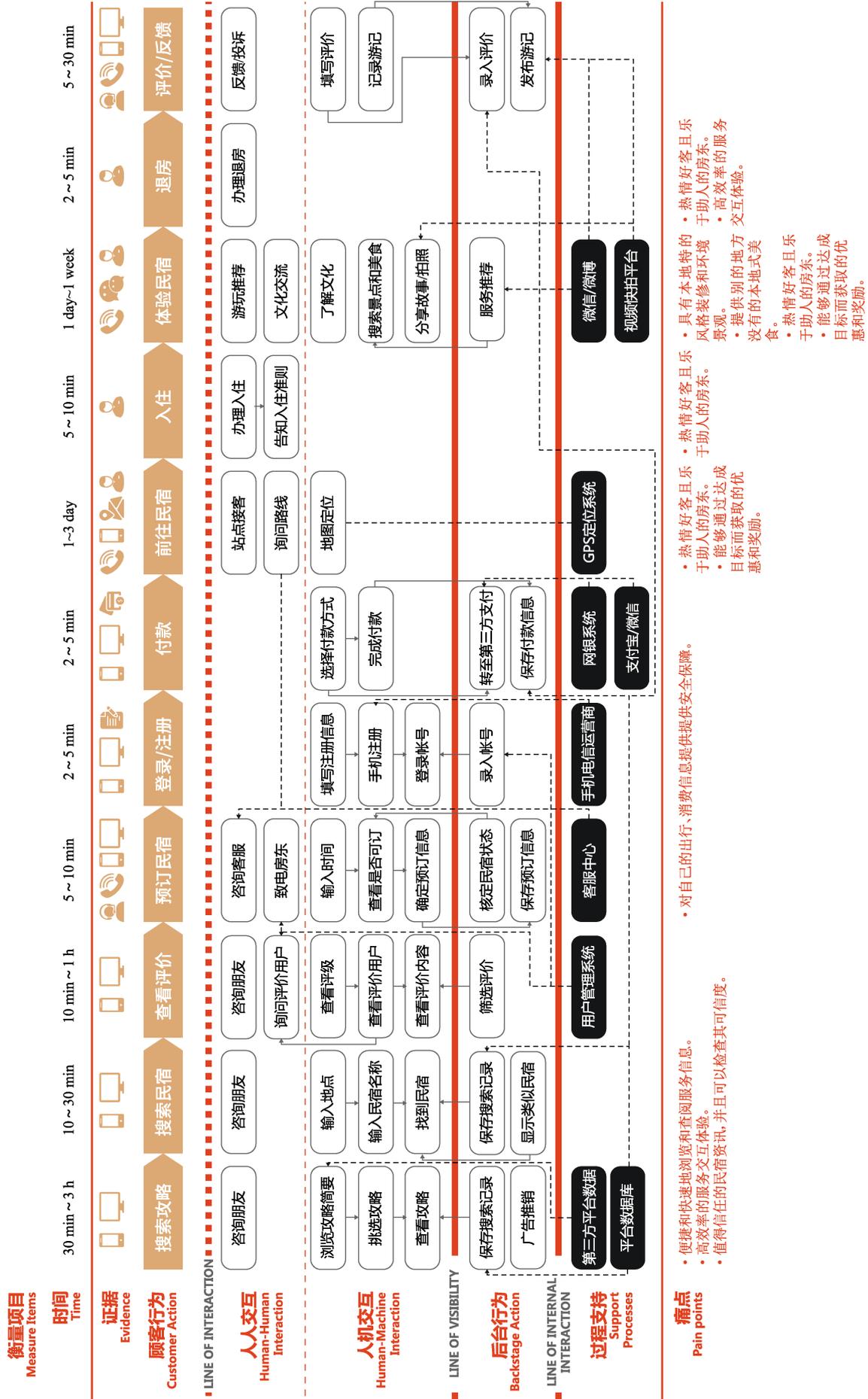


图 9 服务蓝图  
Fig.9 Service blueprint

# HMW

## How Might We 我们可以如何

1. 明确用户在什么场景下遇到了什么问题。
2. 运用HMW方法对提出的问题进行大拆分。
  - 积极的方面
  - 消极的方面
  - 转移视角的方面
  - 假设的方面

### 痛点-1: 便捷和快速地浏览和查阅服务信息, 提供高效率的交互体验。

- 增加好处: HMW实现便捷和快速地浏览和查阅服务信息, 并拥有高效率交互? —提供信息关键词或图形符号, 用于直接显示核心内容。
- 删除坏处: HMW使服务信息可以便捷和快速地浏览和查阅, 并提高交互效率? —实现信息综合和共享, 让浏览和查阅服务信息不需要跨平台进行。
- 探索相反的情况: HMW放慢浏览和查阅服务信息, 并降低交互效率? —提高信息质量和内容的可读性, 不追求数量只追求质量。
- 质疑一个假设: HMW取消浏览和查阅服务信息, 省去交互? —只需要听不需要看信息。
- 创建一个类比: HMW使浏览和查阅服务信息像看菜单一样? —平台将服务信息分类和整合成菜单; 提供定制好的服务内容。

### 痛点-2: 值得信任的民宿资讯, 并且可以检查其可信度。

- 增加好处: HMW提供可信度高的民宿资讯? —设定发布资讯者信用等级, 包括设置资讯可信度评级。
- 删除坏处: HMW使民宿资讯值得信任, 并且可以检查? —可以举报错误和虚假的资讯信息, 加强平台监督。
- 探索相反的情况: HMW减少民宿资讯的可信度? —大量广告和推销信息充斥其中。
- 质疑一个假设: HMW建立对民宿资讯的信任? —用户间相互监督以及平台与用户协作管理。
- 创建一个类比: HMW使检查可信度像做体检一样? —细化资讯的可信度数据, 包括可参考度/是否有用等。

### 痛点-3: 能够通过达成目标而获取的优惠和奖励。

- 增加好处: HMW设定目标让用户达成而获取优惠和奖励? —针对流程或当地特色安排任务或目标。
- 删除坏处: HMW避免没有途径获得优惠和奖励? —降低目标难度, 与民宿服务或用户特征密切相关。
- 探索相反的情况: HMW无需达成目标而获得优惠和奖励? —以鼓励参与为主, 即使没有达成也有安慰奖励。
- 质疑一个假设: HMW取消优惠和奖励? —以虚拟的荣誉取代优惠和奖励, 如勋章、成就等。
- 创建一个类比: HMW使达成目标与玩游戏一样? —注重趣味性, 以益智类、养成类或解谜类目标为主。

图 10 “How Might We” 头脑风暴  
Fig.10 How Might We (HMW)

表 3 民宿服务优化方案  
Tab.3 Optimization plan about the home-stay service

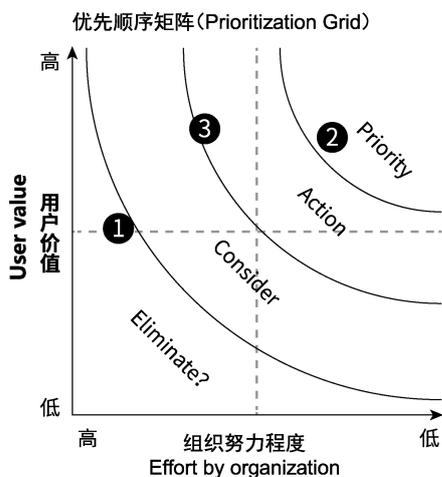
优化方案	设计说明
	<p>方案 1——解决痛点:便捷和快速地浏览和查阅服务信息, 提供高效率的交互体验。</p> <p>(1) 取代过去的瀑布流页面, 简化了信息呈现方式并突出单个信息页面的内容, 让用户能集中注意力区分信息。(2) 提供简要内容和用以表示内容的符号, 让用户能够根据提示来选择浏览(内容是否符合自己需求)。(3) 提供内容音频播放, 使用户可以“听”而不必看。(4) 整合并分类内容, 可以快速移动到定制信息的位置。</p>
	<p>方案 2——解决痛点: 值得信任的民宿资讯, 并且可以检查其可信度。</p> <p>(1) 对民宿评价内容进行分类和整合, 提供信息关键词。(2) 增加对评价内容“有用/无用”的操作, 加上评价内容与评分, 有助于快速浏览信息。(3) 完善举报操作, 使举报内容更加完整和可控制。(4) 能够查阅用户信用及评价信息。可以联系用户, 查看用户信用度以及过往评价情况与评价趋势。</p>

续表 3



方案 3——解决痛点:能够通过达成目标而获取的优惠和奖励。

(1) 设定任务,使用户在交互的过程中通过达成某些目标而获得相应奖励与荣誉(任务进度可查询和预测)。(2) 与民宿合作,设定符合民宿特色和传播本地文化的任务或挑战,驱使用户积极地参与体验活动,为用户与本地文化的交流建立趣味化的联系。(3) 获得的奖励主要是当地的特色饮食或民俗产品。(4) 任务或挑战必须强调人与人之间的沟通或互动。



用户满意度调查(CSAT)

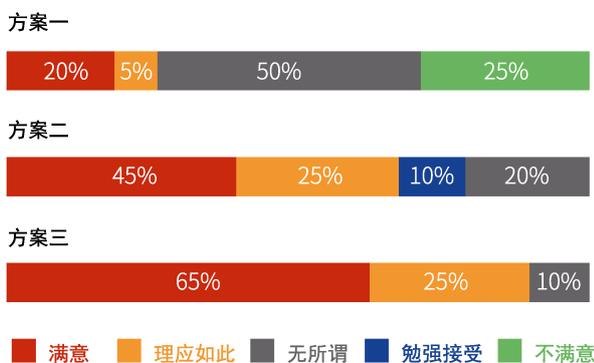


图 11 优先顺序矩阵和用户满意度调查数据  
Fig.11 Survey data of prioritization grid and CSAT

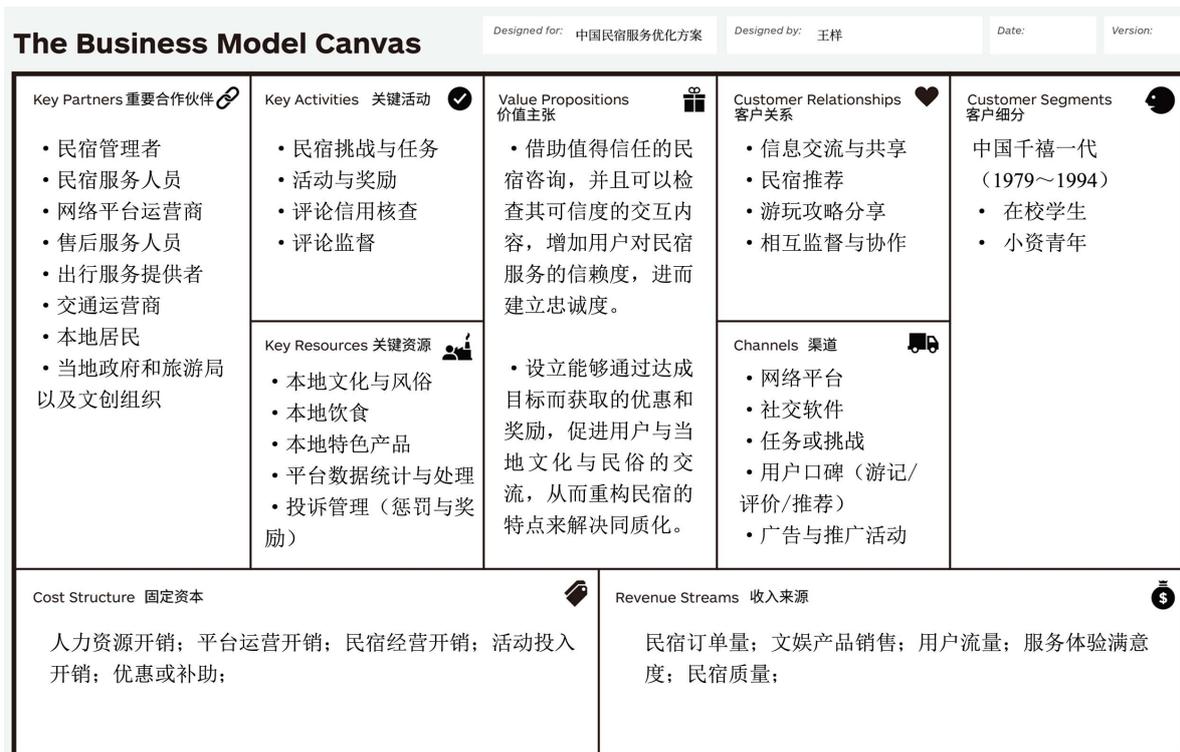


图 12 关于民宿服务优化方案的商业模式画布  
Fig.12 Business model canvas for the optimization plans about the home-stay service



图 13 关于民宿服务优化方案的故事板

Fig.13 Storyboard for the optimization plans about the home-stay service

设计方法或调研策略的效率更高, 以及如何组合各类工具, 将直接影响服务设计实践过程的效率和最终成果的收益, 需给予重点关注。

#### 参考文献:

- [1] PINE B J, GILMORE J H. The Experience Economy[J]. Scandinavian Journal of Hospitality & Tourism, 1998, 9(4): 173-176.
- [2] GOLDSTEIN S M, JOHNSTON R, DUFFY J A, et al. The Service Concept: the Missing Link in Service Design Research?[J]. Journal of Operations Management, 2002, 20(2): 121-134.
- [3] SHOSTACK G L. How to Design a Service[J]. Marketing of Services, 1981, 16(1): 49-63.
- [4] ZEITHAML V A, PARASURAMAN A, BERRY L L. Delivery Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations[J]. Journal of Marketing, 1990, 62(2): 123-125.
- [5] KOTLER P. Marketing Management[M]. NJ: Prentice Hall, 2011.
- [6] FITZSIMMONS J A, FITZSIMMONS M J. Service Management for Competitive Advantage[M]. McGraw-Hill, 1994.
- [7] EDVARDSSON B, GUSTAFSSON A, JOHNSON M D, et al. New Service Development and Innovation in the New Economy[J]. Studentlitteratur, Lund, Sweden, 2000(7).
- [8] VARGO S L, LUSCH R F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing[J]. Journal of Marketing, 2004, 68(1): 1-17.
- [9] EVENSON S. A Designer's View of SSME[M]. Service Science, Management and Engineering Education for the 21st Century, 2008.
- [10] NORMAN, DONALD A. Systems Thinking: a Product is More Than a Product[J]. Interactions, 2001, 16(5): 52-54.
- [11] STICKDORN M, SCHNEIDER J. 这就是服务设计思考-基础概念-工具-实际案例[M]. 池熙璿, 译. 台中: 中国生产力中心, 2013.
- [12] SACO R M, GONCALVES A P. Service Design: an Appraisal[J]. Design Management Review, 2010, 19(1): 10-19.
- [13] Design Council. Eleven Lessons: Managing Design in Eleven Global Companies, Desk Research Report[J]. Engineering, 2007, 44: 18.
- [14] BEST K. Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation[J]. Medical Information, 2006(8).
- [15] DUBBERLY H, EVENSON S, ROBINSON R. The Analysis-Synthesis Bridge Model[J]. Interactions, 2008, 15(2): 57-61.
- [16] PATRÍCIO L, FISK R P, CUNHA J F E, et al. Multilevel Service Design: from Customer Value Constellation to Service Experience Blueprinting[J]. Journal of Service Research, 2011, 14(2): 180-200.
- [17] BANK N R. A Study on Dallagaon Home-stay and Its Sustainability[R]. Nepal Rastra Bank, 2015.
- [18] TIMOTHY D, TEYE V. Tourism and the Lodging Sector[M]. Routledge, 2009.
- [19] BLACKSTOCK K. A Critical Look at Community Based Tourism[J]. Community Development Journal, 2005, 40(1): 39-49.
- [20] TOLKACH D, KING B. Strengthening Community-Based Tourism in a New Resource-based Island Nation: Why and How?[J]. Tourism Management, 2015, 48: 386-398.
- [21] 莫燕林, 史小珍, 马丽卿. 共享经济背景下的民宿发展对策研究[J]. 江苏商论, 2017(2): 20-24.
- [22] MO Yan-lin, SHI Xiao-zhen, MA Li-qing. Study on Development Strategies for Homestay Hotels under the Background of Sharing Economy[J]. Jiangsu Commercial Forum, 2017(2): 20-24.
- [22] 睿意德. 文旅地产: 开启下一个黄金十年[R]. 北京: 中国商业地产研究中心, 2017.
- [23] RUI Yi-de. Cultural Tourism Real Estate: a Start for Next Golden 10-year[R]. Beijing: China Commercial Real Estate Research Center, 2017.
- [23] 中国旅游研究院. 2016-2017 中国旅游消费市场发展报告[R]. 北京: 中国旅游研究院 2017.
- [23] China Tourism Academy. 2016-2017 Development Report on China Tourism Consumer Market[R]. Beijing: China Tourism Academy, 2017.
- [24] SIWAR C. The Role of Home-stays in Community Based Tourism Development in Malaysia[R]. Bangkok: Presented at Innovating Community Based Tourism (CBT) in ASEAN Conference, 2013.