

对设计师来说,我会非常强调策略咨询的工作,如产品策略、市场策略、用户策略、研发策略、技术策略、品牌策略。在所有策略定好之后,后面的工作更高效,即所谓的磨刀不误砍柴工。前期清晰的战略目标,就等于想明白我到底是谁,如此,便不会盲目做方案。而真正的方案是唯一的,不是N个中的一个,只有它适合。有人说我从一个产品设计师转型到整合创新,要做设计管理、企业的策略咨询,还依然要在设计一线,这么多事情怎么处理?我把所有事情看成一件事情,以设计思维创造更大价值,便是我认为值得做的一件事。

服务型产品的用户体验

Q: 空气净化、机器人、包装、界面设计……你所涉猎的设计服务范围非常广,如何统筹设计人才? 你们所提供的设计服务大致有哪几类?

A: 团队内部是跨专业的。构架上来讲,可能只有十分之一的员工是所谓的工业设计师,另外还有技术、商业、体验、研究、分析领域的人才。除了实体化产品和数字化产品外,第三维度的产品是服务型产品,包括很多新消费设计,如品牌、体验、内容、商业模式设计,用移动互联网的手段进行落地。

现在大家都在讲商业模式创新。商业模式的核心和根本在供给端是产品,在市场端是产生交易,形成商业行为。一个产品推出市场,如果可以交易,说明产品是有诉求的;如果通过商业交换行为能产生利润,说明商业模式是可持续的。在我的观点里,并不试图从概念或模式上去改变商业行为。我认为没有所谓的全新商业模式,商业模式是固定的,就那几种,无非是在新的环境、新的消费理念、新的信息技术平台下,之前的商业模式玩法有了一些改变。

举个例子,我非常欣赏的一家公司,短期内成长效率很高,口碑也非常好,就是摩拜单车。我参加了它在上海的第一场发布会,当时摩拜刚刚才投放几千辆。发布会开始之前,创始人之一王晓峰对我说:“你是做产品设计的,给提提意见,这车怎么样?”我回答:“这车处处跟别的不一样。”因为它有很多非标部件都是定制的,如单边轮毂、轴传动(不用链条),令人难以想象到底该卖给谁。王晓峰听了后说:“我的商业模式不是卖自行车,而是为大家提供最后1公里的解决方案。”从公司走到地铁站要20分钟,那么顾客愿不愿意出1块钱骑自行车?只要5分钟。这时销售的,或者说为人提供的产品其实是种体验,是种解决方案。自行车只是实体化的产品,重点是搭建一个信息化平台,通过移动端,即每个人手部的APP进行定位、解码、开锁和支付,后台实时提供所有自行车的位置资讯。自行车已经变成了业务的基础。

我自己就有个PSS(产品服务系统)理念:1.0的产品是实体化工业化的产品,2.0的产品涵盖1.0,是软件性的、服务型的、体验型的产品。再加上1.0的实体化产品,通过品牌、营销、市场行为、宣传,才能构成3.0的价值。整个PSS最终不是靠卖产品和软件赚钱,它其实给别人提供的是改变生活行为的方案。



Q: 请再分享你设计过的其他一些服务型产品吧。

A: 我们曾经为一位娱乐明星在上海开的餐厅做过设计。传统观念里,餐厅以菜品销售为主。而如何通过用户体验的提升,让餐厅提供与众不同的服务,增加商业收入,提升盈利能力,是更高阶的课题,最终我们设计了以音乐主题来增加用户体验。如果把模式定义成单一的餐厅业务,无非中午晚上做正餐。然而大家在周末聚餐后,往往会想去周边的酒吧、KTV、演出场所继续玩,这是现代一线城市人群一个很强的消费诉求。于是我们在中午到晚上之间的整个下午时间,安排了很多爵士乐现场演出,配合色调、灯光,氛围非常悠闲,菜单变成下午茶;21点之后,有中央舞台和不同明星的现场演奏演绎,转换成酒吧模式,饭菜撤下去之后酒水单就上场。一直到12点,进入夜店模式,节奏旋律会变得不一样。我们填补了中间时段的消费,延伸了消费时长,把艺人经纪的长板优势转化成好玩的卖点。消费升级不仅在于菜品和口感,还在于内容、故事和差异化的体验。

前年,我们为一个杭州的博物馆转型做策划。此前的展览陈列方式比较单一,我们想把它做成全民体验的状态。最终设计了很多服务型的产品,如对刺绣感兴趣,可购买馆内的刺绣课程,包含教学内容和针线包,非遗传承人本人也在现场制作手工艺,告诉你基础的入门针法,怎么穿线,怎么刺绣,怎么构图。课程内容和体验是收费的,但进入活态的生活体验馆是不需要收费的。



连振

- 洛可可创新设计集团合伙人、首席设计官、华东区总经理
- 中国工业设计十佳杰出设计师
- 上海工业设计协会副会长
- SDN上海(Service Design Network)联合创始人
- 上海青年联合会委员
- 上海市青年创意人才协会副会长

Integration

让创意价值和商业价值最大化

Q: 设计不再只是设计本身,在你的“整合设计”理念中,还包含了前期策略调研与后期的落地生产。说说你是如何带领团队深入分析用户需求的?

A: 用户需求是大家经常谈到的一个词。从实际经验来讲,当我们询问中国消费者某件产品你会不会购买?你喜不喜欢?他们都会说这个太棒了,上市以后会购买。但实际并不会。做用户研究时,经验判断就变得尤为重要。不是听消费者说了什么,而是要洞察消费者潜在的需求。我们通过调研发现,一些轿车车主为了不系安全带,会买一个带有品牌名的硬片插在安全座椅上,这样提示系安全带的蜂鸣就不会响。当把这些信息反馈给轿车公司后,对方很不理解,为什么中国的用户要买这么一个东西?每年,不少轿车公司都会投入大量经费,用于汽车碰撞试验上,以不断改进安全系统。而消费者却用这种方式来回避系安全带,是他们不太愿意被别人束缚吗?事实上,驾驶的安全性是第一位的。

用户研究的重点正是洞察一些基于中国居民生活习惯、消费文化带来的差异点。所用的方法较多,除了传统的定性定量研究之外,深度的用户访谈、跟踪走访也是我们比较擅长的,也包括随访焦点小组。我们发现在中国,如果访谈方向控制不到位的话,几个目标人群在一起的讨论会形成攀比心理。个人所描述的需求和状态可能完全超过实际,为了证明比另一个人的好。用户研究之后,要把消费者个别差异化心理



徐工链接式矿山卡车



小熊尼奥AR放大镜



前期清晰的战略目标,就等于想明白我到底是谁,如此,便不会盲目做方案。而真正的方案是唯一的,不是N个中的一个,只有它适合。

——连振

的泡沫去掉,需要更有洞察力和判断力。此外,我们还会用很多市场端的具体数据作参考,如观察行业中代表性品牌的成功项目具备什么样的素质和具体销售条件。

Q: 你曾经说过,只有将产品落地,设计才更有意义。很多红点奖的得奖作品可能也只停留在概念,你如何看待设计的商业价值?

A: 做设计的都希望自己的创意方案是酷的,但很多方案在市场端没有拓展出来,也没有引爆商业价值,只是N个产品中的一个。但设计师投入了大量时间、精力、热情。我希望让创意价值和商业价值最大化,在商业转换的过程中更好地保护、孵化、促进创意价值,最终在市场端的呈现,其实是对设计师创意的最大保护和肯定。

如果高校的科研、设计能够落地,对公众、有需求的人群来说也是尽到了一种设计的“责任感”。比如,前几年市场出现很多手环类产品,后来变得很趋同。在一个项目中,我们对此进行了改进,让它更符合刚需。很多人因为疲劳、亚健康而有心脏骤停和梗死的隐患,在医学上,出现这些心脏问题之前,通过脉搏和静脉的数据监测是能发现非常明显的规律的,只要做好准备,实施救护很方便。将这一技术设计在可穿戴设备上,对心脏有潜在危险的患者来说,价值是非常大的。●