7:33 Ø 🦣 📶 🖜 36% \leftarrow

20 服务蓝图的核心要

素:峰值、终值 梁宁

10:53 5.10MB

昨天

上一节课我们讲了用户体验地图。这节课

我们讲和用户体验地图对应的另外一张图 --服务设计蓝图,以及服务设计蓝图的

20 服务蓝图的核心要素: ...

梁宁亲述

两个核心概念--峰值和终值。

和建设能力圈。

第四模块的第一节课,我们谈了用户对产

品的体验,其实是从五个层次来谈的,存 在战略、能力圈、资源结构、角色框架和

感知层。CEO最核心的工作就是定义战略

用户体验地图的价值让你真切地站在用户 视角,来看自己的产品是不是满足了用户 的目标。 服务设计蓝图是为了解决资源结 构和角色框架的问题。

如何配置资源结构和角色框架 在上一课,我们说过健身应用里Keep的产

品做得很好。健身这件事,用Keep和请私

教都可以帮助用户达到目标,但是这两种

方式的用户体验是不同的,成本当然也不

我很多朋友请私教的是因为人性的懒惰。

私教可以通过打电话、发短信等方式,把

他拉回健身房。很多动作的训练,如果不

是教练监督,自己真的很难完成。教练的

私教这类服务,所对应要求你拥有的系统

介入,对于控制情绪曲线,完成训练任 务,有非常大的作用。 你作为商家,选择提供Keep这类服务还是

一样。

能力、需要设置的资源结构和角色框架都 是千差万别的。 这节课我们要谈的服务设计蓝图,就是介 绍如何配置资源结构, 以及如何在每个用 户触达点上来设置角色框架。 用户体验地图是讲"第一只羊"怎么在咱们 设计的"草地"上玩得开心,具体在哪个点

爽,哪个点不爽; 服务蓝图则是站在服务提供者的立场,怎 么在总体成本控制的范畴内,给这只羊核 心体验,并且保证服务不崩溃。

简单说,用户体验地图是以用户情绪为中

心的,而服务蓝图则是以服务流程为中心

没有任何一家公司的服务,能够完成用户

所有的期待。如果每一个点都达到甚至超

过用户期待,甚至超过了你的资源配置,

那你的资源配置一定是超级冗余,相应的

成本一定会过高。

服务蓝图到底要干什么

的。

"一眼"看到自己的目标。比如,Keep会问 用户, 你的目标是什么? 减脂、增肌还是 塑形?健身本身不是目标。 -条路是什么? 就是产品要有一个清晰

服务蓝图要做一眼、一条路、三个点。

一眼是什么? 就是产品要第一时间让用户

的路径,让用户能够知道如何使用你的服

务,用来达到或者接近自己的目标。用户

比如,我打开我朋友设计的一体App,看

了一堆视频,却不知道该跟着哪个视频做

多长时间可以缓解我的后背疼痛,最后我

什么都没选,关掉了App,这就是一个服

三个点是什么?峰值,终值和忍耐底线。

先说忍耐底线。 比如,吃饭时每个桌子配

无法走下去,就是服务流程的崩溃点。

一个服务员,用户体验当然非常棒,然而 对于餐馆来说代价是成本过高。那么多少 张桌子配一个服务员合适呢? 这就需要找

务崩溃点。

PC时代用户等待一个页面打开的忍耐底线 平均数是7秒,等了7秒还没打开,基本上 99%的用户就会离开。

到用户的忍耐底线在哪里。

所以,对成本的控制是本分,但是不能挑

战用户的忍耐底线。

第一个是体验最高峰的时候, 无论是正向 的最高峰还是负向的最高峰,一定是能记 得住的。 第二个是结束时的感觉。

这就是峰终定律(Peak-End Rule) 。

体验一个事物或产品之后,所能记住的就

只有在峰值与终值时的体验,而整个过程

中每个点好与不好,时间长短,对记忆或

比如,大家都喜欢宜家,但宜家也有很多

用户体验不好的地方。比如只买一件家具

也需要按照路线图走完整个商场; 比如宜

家店员很少,因此要自己在货架上找货物

但是,宜家对顾客的"峰终值"的设置非常

宜家的服务设计蓝图

样板间体验就是宜家服务蓝图的峰值设

所以我们可以发现身边有不少朋友开心地

逛了一天宜家,最后什么也没有买,仅仅

在3层喝了一杯会员免费的咖啡就回来

了。大多数人的心情或者对宜家评价都是

在迪士尼,峰值一定是某个刺激游戏。终

值是累了一天,晚上坐在地上看花车游行

bug,但是峰值和终值好,你的回忆便是

设计服务蓝图核心就是让你在资源有限的

情况下,配置你的资源,在关节点上安排

角色,保证整体服务路径不崩溃,尽量不

压到用户的忍耐底线。然后尽量集中资

源,打造体验的峰值,最后再做一个体验

再讲一个例子,最近几年比较新锐的亚朵

亚朵的定位是一个中高端的品牌。之前中

国酒店都集中在经济连锁品牌或者五星酒

店品牌的范畴,中端市场会有空白就是因

为有难度。亚朵做了什么事情能在令人觉

这里,我先讲亚朵如何设计服务蓝图和峰

得有难度的中高端市场建立自己的品牌?

终值的美好小尾巴。

酒店。

亚朵酒店的服务节点

为什么要讲体验的峰值和终值?

因为平庸的用户体验无法成就你。

不错的,因为他体验了宜家的峰值。

终值就是出口处1块钱的冰淇淋。

者感受都没那么大影响。

并且搬下来等等。

好。

舒服

计。

好的。

峰值和终值,是由2002诺贝尔奖得主、心

理学家丹尼尔·卡尼曼提出的。他发现大家

对体验的记忆由两个核心因素决定:

峰值是产品试用,如果拆得再详细点,就 是坐在宜家样板间的沙发上,或者躺在样 板间的床上,体验宜家所营造的小空间。

和园区上空的烟火秀,大家一边休息,-边仰着头说:"好美啊"。 所有的体验过程,肯定都会有各种小

终体验的,在第五模块,我会再讲它的创 新模式。 亚朵酒店在设计服务蓝图的时候,是从客 人第一次入住亚朵,到他再次入住亚朵的 整个过程,中间有十二次端口,也就是亚 朵服务的十二个节点。

第二个节点,走进大堂的第一面;

第三个节点,到房间的第一眼;

第四个节点,跟你联系,向酒店提供服务

第七个节点,你中午或者晚上想吃夜宵的

第六个节点, 你在酒店等人或者等车, 需 要有个地方呆一下的那一刻;

第八个节点,你离店的那一刻;

第五个节点,吃早餐的那一刻;

第一个节点,预定;

咨询的第一刻;

那一刻;

刻;

Aa

第九个节点,离店之后,你点评的那一 第十个节点,第二次想起亚朵的那一刻;

第十一个节点,你要跟朋友推广和介绍那

ſŊ

一刻; 第十二个节点,还有你第二次再预订的那 一刻。 亚朵的这十二个节点都不一样,资源配置

与角色工作,都是基于这十二个节点。

写留言



与角色工作,都是基于这十二个节点。

在亚朵入住的时候,有三项服务是为了加 强第二个节点的体验强度。比如百分百奉 到了亚朵, 先给你一杯茶; 三分钟办 理入住; 有时候再做一个"免费升舱", 给 用户惊喜。 你在亚朵的终值体验是退房的时候,这时

就会给一瓶温热的矿泉水。 亚朵给每个服务都起了个文绉绉的名字, 比如临走时给你的这瓶水叫"别友甘泉"之

类的。这会给当时用户有概念体验和印象

服务人员会给你一瓶矿泉水,如果是冬天

留存,对用户来讲,这就够了。 刚才说了亚朵服务蓝图的十二个节点,在 这十二个节点配置资源的时候,亚朵采取 了"与其更好,不如不同"的策略。

你入住酒店时,一推门第一眼看到的是大

堂。一般四星酒店装修大堂会花非常多的

而亚朵并没有在大堂大理石等地方上 多花钱,因为花再多钱也不如五星级酒 亚朵更愿意做一个有温度可体验的小空 间,它会在大堂设一个图书馆,可以在那

里看书、喝咖啡,也可以把书拿回房间

看。

这就是"与其更好,不如不同"。 出差的人核心需求就是睡个好觉,床的体 验好,对出差的人很关键。亚朵宁愿在

床、床垫、枕头上花更多的钱, 选更好的

品质,降低地毯这类开支成本。

好,而且做到口碑不错。

完成服务。

这就是一个用户体验地图和服务蓝图的对 接过程。在用户有预设的地方,不要太让 用户失望。在用户没有预设的地方,给他 惊喜,制造峰值。

所以, 亚朵每个房间的平均成本控制得很

→ 本讲小结 🕳 我们有了用户视角的用户体验地图概念之

后,需要对应做服务蓝图,来安排我们的

资源,以及配置每个接触点的角色,用来

有点都达到用户预期。

所以, 你需要做的是, 在服务蓝图上配置

你的资源来制造用户体验,使用户拥有一

个美好的峰值和令人回味的终值,并且全

但是企业的资源是有限的,你不可能在所

课后作业

程不突破用户的底线。

这堂课留一个有趣的作业:

请你按照峰终理论,设计一次约会的峰值 和终值。 如果设计一场你和男朋友 / 女朋友的约

会,你会设计一个什么样的环节,让你对

方惊喜万分或者感动? 约会结束时,你会

设计一个什么结尾,让对方印象深刻?

把自己当成导演和恋爱达人,开始设计 吧。

我会挑出在体验设计上最特别的五位,送

一份小礼物。

今日得到 24日 1月 【服务蓝图的核心要素:峰值、终值】

> 人们对于产品服务的体验,根本记不住全程,只会被 两个关键点影响:一个是体验峰值,可能是正面也可

能是负面;一个是体验终值。 所以要设计好用户的峰值、终值体验。

当然,还有一个条,永远不要突破用户的底线。

