



行业洞察报告

设计咨询 带来多少 商业价值

目标受众

这份洞察旨在帮助企业管理者进一步了解设计咨询能够为其带来的商业价值，给他们制定设计投资计划时应该使用的衡量标准，并且用实际案例来进一步验证结果的真实性。

FROG 出版

行业洞察

P. 03	衡量设计价值
P. 04	设计咨询的商业价值
P. 05	1. 快速进入市场
P. 07	2. 提高市场占有率
P. 09	3. 推动客户参与度和忠诚度
P. 11	4. 培养提升内部能力
P. 13	5. 远见卓识的转型
P. 15	通过设计实现增长
P. 16	关于 FROG

衡量设计价值

“设计是一个工具箱，
也是一种思维方式，
企业可以利用它来帮助客户解决问题。”



Timothy Morey

在过去数十年中，企业越来越重视以人为本的设计。大多数管理层都能举出几个例子，说明设计是如何有效地解决客户问题，并取得决定性商业优势的。

但是，尽管有证据显示在设计上进行投资能提升客户体验，解决商业问题，但管理者们通常很难用传统的投资回报率 (ROI) 对设计投资带来的财务收益做出定义。你如何量化一个能够打开全新市场的颠覆性想法？或是一个击败所有潜在竞争对手的价值主张？

对于设计投资是否推进业务增长的评估，困难之处在于，设计带来的收益难以衡量，很难将其归因于某个具体的因素，每个行业甚至每个企业都不尽相同，而且需要较长的周期才能成功。然而，它是能做到的。

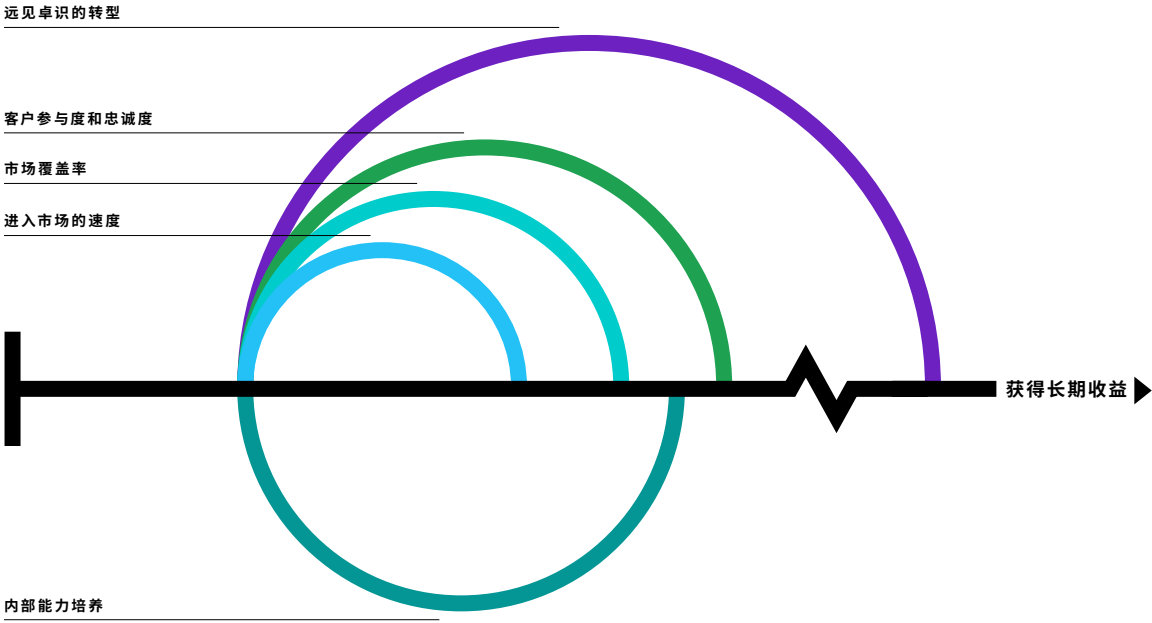
在 frog，我们发现最成功的商业案例往往以清晰、有形的利益驱使作为开始，并且通过引人入胜的故事来传达。这些故事非常具象，且能提供基于商业目标的可以落地的评价体系。

下面这份洞察报告总结了 frog 客户用来评价其设计项目收益时所使用到的评价体系：**价值的五个关键来源**。这一框架能帮助他们结合关键工具、标准和限制因素来综合评估设计项目潜在或实际的收益，这些工具展示了设计作为高优先级业务时，所带来的有形的财务优势。

策略副总裁，frog 旧金山工作室

Tim 带领着一个商业和产品策略专家的跨国团队。他们与 frog 的设计师和技术专家一起工作，为市场带来颠覆性的创新。他曾在硅谷任职 18 年，担任过多个产品、策略和市场营销类的职位。作为一名受过传统培训的策略专家，Tim 通过自己在 frog 的工作来关注设计在解决商业挑战中所发挥的力量。

设计咨询的商业价值



1. 快速进入市场



加快进入市场的速度让公司具有决定性的优势，领先于竞争对手或对变化做出更快的反应。用来推进入市速度的技术包括：**快速迭代**，这能缩短开发环节的耗时，并对新的商业机会进行快速验证；与关键合作伙伴、员工和终端用户进行**设计共创**，加速创新；**精益方法** (Lean Method)，构建最简可行产品 (Minimum Viable Product)，能快速发布并与客户共同测试，从而为进一步的产品开发迭代收集反馈。

案例分析

在愿景基础上快速执行

2014 年，米兰 CheBanca 银行发起了一个预测未来家庭银行的项目。6 周后，根据详细的客户数据和定性研究，我们为其打造了一个颇具吸引力的 2019 年愿景。管理层相信这是一个重要的机会点，且“时机”非常有限，他们必须快速决策，批准并支持使用新兴技术来实现未来的数字服务创新市场化进程。

为了打造极速的产品迭代，资深设计师和开发人员并肩作战，采用一种能在很短的时间内中交付产品代码的“超级原型”技术。与此同时，UI（用户交互界面）工具包也被开发出来，提供了丰富的、可重复使用且经过整理的前端代码，让 CheBanca 能够快速、一致地开发新品。项目的扩展团队和系统集成合作伙伴观察到，**与在同样的 UX（用户体验）平台上开展的类似项目相比，其进入市场的速度提升了 30%。**

沙特电信 (STC) 是一个类似的例子。2015 年，STC 为了吸引千禧一代，希望为他们打造一种新鲜、现代的数字化体验。沙特年轻人口众多（约 65% 的人都位于 15 岁到 34 岁之间），也是全球智能手机、社交媒体和在线平台渗透率最高的国家之一，而这里生于数字化时代的用户却正在忍受着传统电信运营商带来的糟糕体验。

STC 将加速进入市场列为首要事项，创建了一家名为“蓝宝石”的新公司，负责应对关键市场。通过采用精益方法，“**蓝宝石**”用了仅仅四个月就完成了第一

款最简可行产品的研发。该产品最终被命名为“Jawwy”，它是为电脑、手机和平板终端用户提供响应式无缝的用户体验的一款数字应用。**该产品也让公司在全球手机运营商中脱颖而出，客户体验（净推荐值）排名第一。**

快速进入市场的关键 衡量标准

STC 和 CheBanca 的这些精益数字化项目使决策者发现了潜在市场的价值并快速出击。这些项目获得了执行管理层的鼎力支持，因为它们展现了如何运用各种工具并以设计为中心的方法（在 CheBanca 的案例中，工具为 UI 工具包）来加快发展收益。两家公司随后都为自己的组织制定明确了这一目标。用于评判设计投资，衡量最终结果的关键标准包括：

- 减少开发成本和缩短时间周期
- 达到或超出目标收入
- 生成以最简可行产品为关注点的客户反馈
- 缩短实现盈亏平衡的时间及周期时间



“用新品来快速取得市场，你们会比其他竞争对手更早创造收益，更快地实现盈亏平衡，毕竟它事关真金白银。”

执行创意总监，frog 米兰工作室

Matteo Penzo 点评快速进入市场

Matteo 相信，设计师必须成为“海盗”——无所畏惧，随时准备打破“规则”并能快速适应变化的环境。他在技术和软件领域拥有超过 18 年的经验，而且他带领的项目曾被《哈佛商业评论》、《福布斯》、《华盛顿邮报》、《科学美国人》和《美国有线电视财经网》做过专题报道。他主张“通过代码交付设计。”

2. 提高市场占有率



在每年推出的 3 万款左右新产品中，大约 40% 的产品都将面临失败。¹ 尽管从来没人保证产品能在上市后取得成功，但设计思维能帮助公司尽可能地避开陷阱，推出成功的产品并扩大市场覆盖范围。设计师使用的工具包括：

- 1. 深入的用户洞察：**人人都在使用市场研究。设计研究更进一步，提供了有关实际用户及其需求的真实洞察，让人感同身受。家庭拜访，购物者随访或其他沉浸式的访谈技巧能帮助研究者了解并记录用户旅程，提供洞察，看到产品如何能够提供更大的价值，从而最终促成新的机会。
- 2. 打破市场细分：**尽管公司的思维会经常受限於细分和品类，但是客户则不会。设计采用了一个更为开放的视角，超越现有的产品品类和市场细分，探索位于各个品类之间的更加极端的机会。
- 3. 策略作为一种具有创意的行动：**传统产品策略有一定的局限性，它过分依赖外推法——或基于可观察的趋势和倾向的线性结论。设计能够发现客户目标的理想状态以及达到这一状态的策略，进而发现未来新业务，为客户提供重新定义市场并产生巨大价值的机会。

案例分析

拥有 1 亿客户，交易分成成倍增长

在 MP3 流行的时代，自动唱片点唱机要做的不仅仅是播放音乐。2010 年，一家音乐娱乐公司 TouchTunes 打算对其旗下的旗舰触屏点唱机进行改革。它们的点唱机于 1998 年首次问世，已经成为全球首款付费播放的数字点唱机，但是它需要做出改变以满足不断变化的消费者诉求。

围绕酒吧老板、经理、员工和客户的观察研究我们发现了一系列能够让浏览和选择音乐变得更加轻松的机会点。设计师观察后发现，用户很少会处在一个人单独选歌的场景，于是，他们将点唱机确定为一种社交体验。这激发了设计师们再次想象的火花，他们决定将点唱机变成一个娱乐中心，有着独特的外观和大量专为应用场地（餐厅、酒吧等）提供的歌曲。平台在设计上更加适合未来数

¹ Castellion, G. & Markham, S. K. (2013).
“观点：新产品失败率：论诉诸群众与自我偏好的影响”《产品创新管理学报》，30(5)，976–979

字化服务，倾斜摆放的 26 英寸触屏便于多人共同选歌。

2011 年，新产品 Virtuo 上市后很快售罄，同年 TouchTunes 也卖出了 4000 部。到 2013 年年中，Virtuo 进入了**欧洲和北美的 1 万个店铺**，每月触及 1 亿用户——其中 3 千万人在 21 岁到 24 岁之间。新机器产生的利润是**点唱机行业平均利润的 2 倍还要多**。

这款产品在国际点唱机市场上掀起了一场革命，刺激了不断提升的客户满意度，**为应用场地、运营商和 TouchTunes 带来了更高的利润和收入**。今天，这个平台继续为推广客户渴望的新服务提供支持，例如照相功能和卡拉 OK。

提高市场占有率的关键
衡量标准

为了在潮流中领先一步并阻拦竞争对手，TouchTunes 进行了一个设计项目。公司自此运用以下标准来衡量产品的成功：

- 市场份额
- 音乐播放交易额分成的增长
- 新产品带来的收入占比



“设计能让你跳出公司纬度来思考，更多地考虑客户目标，而非市场细分。”

执行创意总监，frog 米兰工作室

Thomas Sutton

点评提高市场占有率

对 Thomas 而言，设计是一种具有双重焦点的活动，因为他坚持认为你要既看见树木，又看见森林。这样，才能打造出以微小方式极大改善人们生活的解决方案。他来自新西兰，管理并指导着 30 名创意专业人员，他们的工作在医疗领域尤为知名。他相信，人们有必要在设计思维中接受复杂性和模糊，但这种成功却是以人性化的技术来衡量的。

3. 提升客户参与度和忠诚度



客户体验 (CX) 是客户在长时间内, 通过数字化的触点 (例如网站、应用程序或社交媒体) 和实体触点 (例如包装或销售点) 与一家公司所进行的互动的总和。客户体验越紧密, 越有意义, 客户就越愿意参与其中, 与公司之间形成一种关系, 保持忠诚度。

在很多时候, 客户体验是不一致的, 或令人沮丧的。为了赢得或留住客户, 各家公司不仅要了解它们的客户体验, 还要主动设想不同的可能性——然后设计、实施并管理。

可以使用一个由**宽度、深度和一致性**构成的框架来评估客户体验。宽度是与客户进行交互的次数。深度衡量的是每次交互背后的品质和意义。连续性能确保每次交互都存在一致的感受和承诺。

随着竞争日趋激烈, 客户体验可能是各家公司让自己从市场中脱颖而出的唯一方式。随着时间的推移, 专注于体验的宽度、深度和一致性的公司将脱颖而出, 赢得客户更多的参与, 更高的忠诚度以及客户终生价值。而那些无所作为的公司则会面临客户流失, 转投竞争对手的风险。

案例分析

3 倍的参与度, 新的参与形式占 75%

Banco Indusval (BI&P) 是一家中等规模的巴西银行。它们发现了一个为国内日益壮大的上层中产阶级提供财富管理服务的机会。现有的财务顾问并没有为这个市场提供很好的服务, 而且研究显示, 潜在客户对此怀有强烈的不信任感, 这要归因于本地金融领域在历史上的不稳定性。一位 40 岁的受访者已经看到 5 家中等规模的银行先后关门跑路, 卷走了众多客户的资产。

2015 年, BI&P 推出了 Guide Investimentos。这是一个以投资人为中心的财富管理平台, 努力与客户建立起一种更具同理心的关系。在创新的个性测试基础上, 它能够深入理解每位客户的需求和风险偏好, 然后将客户与合适的代理人和产品匹配。平台通过清晰的信息读取和极具吸引力的用户教育组件, 帮助客户获取

知识，同时也取得了他们的信任。

不到一年，Guide Investimentos 赢得了超过**一万名新客户**，2015 年到 2016 年的**利润同比增长达到 46.2%**。按照管理资产规模（Asset Under Management）来衡量，市场份额也增加了**10 亿巴西雷亚尔（约合 3.2 亿美元）**。到 2016 年，该银行拥有 4 万名客户，资产管理规模超过 50 亿巴西雷亚尔。**客户以新的方式参与到 Guide 中**：GuideLife，一款银行推出的保险产品和私人退休金计划，在推出后的 2 个月里就吸引了超过 1000 名客户。

提升客户参与度和忠诚度的 关键衡量指标

适度改善客户体验会产生重大的价值。随着时间的推移，客户关系会通过有意义的互动而逐渐稳定，这要求公司能像满足自己的需求一样，致力于为客户提供服务。随着竞争加剧和客户赋权的增长，那些专注于改善客户体验的公司会看到如下指标的改善，例如：

- 获客率
- 客户满意度
- 收入
- 市场份额
- 品牌价值



“在如今颠覆性的市场中，客户忠诚度比其他任何战略性的措施都重要。重视客户体验的公司将发展壮大，而忽视这一点的公司将被无情抛弃。”

用户体验总监，frog 纽约工作室

Geoffrey Schwartz

点评提升客户参与度和忠诚度

客户期望前所未有的高涨，因此商业成功越来越依赖于一种能力，即通过几乎每一次互动来满足或超出客户期望。在业务初始阶段，Geoffrey 按照伞形结构建立了多个电子商务网站并由此颠覆了家具零售市场。他在全球创新领域拥有超过 10 年的经验，帮助客户进行创新、设计并执行有效的商业解决方案。他的客户涵盖范围很广，从财富 500 强到早期的初创公司。

4. 培养提升内部能力



商业和人一样，会有认知上的偏见。即使决策者表示他们看重创新，但组织始终偏向追求稳定性。这种现状在成功的公司中依然根深蒂固，因为它是建立在有效、可靠的系统之上，并且运作良好。

问题在于，这种现状会限制各种想法，忽视自相矛盾的数据，从而让公司裹足不前。由此产生的净效应就是创新的想法和产品不断减少。

协作式流程打造出一种环境，其中每个人都在创新中扮演一定的角色，从而保持一种能创造出替代方案并帮助实现这些方案的文化。设计方法通过协助构建引人入胜的愿景，对各个部门分支都有吸引力并促进利益相关者保持一致，而驱动公司发展新的业务机会。

案例分析

改变思维方式

一直以来，辉瑞都是消费保健领域中成功的创新者。为了对公司之外的颠覆性想法和技术加以利用，辉瑞在 2015 年发起了一个“设计协作”项目。该项目**与 20 家初创公司合作，在医疗领域采用非传统方法**，评估它们的潜力并将最有前途的想法快速引入市场。该项目对辉瑞业已成型的创新流程是一个补充，但却处在这个流程之外。

辉瑞的方法是公司通过提高想法的新颖程度、价值和宽度，从而寻求进一步**发展风险思维**的例子。这是设计为公司带来的众多工具之一，让公司能增强其内部能力。

节省 3 亿美元，实现 100% 生产收益

到 2010 年，因专业知识而业内闻名的通用电气 (GE) 已经默默成为全球利润排名第 14 的软件开发商。这些能力的形成多是出于偶然，主要是为了响应特定客户的需求而发展出来的。因此，公司上下几乎不存在软件的一致性，而且会为了解决其他部门已经解决的问题而重复投入很大的气力。总体上，GE 软件的用户表示产品

的品质无法体现该公司在硬件工程上的卓越之处。

GE 管理层决定进行投资，为公司打造一个通用的软件平台。“软件中心”将为 GE 开发一个后台基础设施，而相关的 UX（用户体验）中心会对管理层和公司文化的改变进行引导，确保软件用户的体验能与公司凭借硬件工程赢得的声誉相匹配。领导者、工程师和设计师共同协作，构建多种流程和工具来支持文化转变，而且采用了设计工具的核心基础以及能支持 UX 实践的成功标准。

通过跨部门合作，GE 确定了不同工业硬件中共同的软件模式，为 GE 数字化服务开发出了一个通用的工具箱，叫做“工业互联网设计系统 (IIDS)”。在推出后的第一年，IIDS 在开发团队中产生了 **100% 的生产收益并为公司节省了约 3 亿美元**。这些数字化转型活动为 GE 数字化——以及 GE 在工业互联网的领导地位提供了基础。

培养提升内部能力的
关键衡量指标

点击查看详细案例：[GE UX Central](#), [GE Colab](#), [GE MyFleet](#)

很多求助于设计项目的公司都在寻求文化上的转变。他们希望激励、启发员工，培养并留住人才并通过协作改善团队的性能表现。成功的项目都与有关公司文化的标准存在关联，例如学习与发展，员工参与或减少层级。

- 加强协作以及知识分享
- 提升员工参与度
- 减少对外部专家的依赖
- 关键人才的保留激励以及学习敏锐度
- 公司高层的意见对齐

“很多公司仅看中设计投资带来的短期结果，殊不知它为公司创造的未来有着霄壤之别——一个员工共享智慧、携手共创的未来。”

总监，组织机构设计，frog 纽约工作室



Linda Quarles
点评培养提升内部能力

Linda 将自己毕生的事业描述为：为简化复杂事物而不断地斗争。对于设计，她相信两个指导原则：一是大家的想法永远都要好于个人的想法；二是轻松提出你的强烈想法。在财富 500 强公司中领导组织转型超过 20 年后，她在 frog 会把同理心带到组织设计的艰难工作中，既让客户开心，又增加了商业价值。

5. 远见卓识的转型



案例分析

在重新框定各种挑战后，远见卓识的转型便会出现。如何寻找超越竞争对手的机会并重置客户期望成为关键，身处这种转型核心地带的是那些敢想敢做的团队和领导者，他们有勇气去更大胆地思考，并用更长远的视角放眼未来商业环境。

打造奇妙的体验

那个彻底转变奥兰多迪士尼游客体验的 MagicBand 手环始于一个问题：“如何才能让人们在园区中更快捷地通行？”经过一段时间的思考，团队认识到，仅仅围绕排队这个问题展开讨论是没有办法给园区体验带来转变的；如何将园区体验与数字化叠加，从而增强魔法，才是问题的关键。

设计团队重新设定了基本问题，让它变成“我们如何在体验中让魔法重现？”对这个问题的回答促成了一个解决方案。它不仅要与迪士尼的策略融为一体，而且要与其核心价值观保持一致，同时还要满足游客的情感需求和实际需求。

迪士尼 MagicBand 手环是这个系统的核心。这是一款个性化、支持数据功能的可穿戴设备，让游客能进入园区，以无缝衔接的方式进入游乐项目等候队伍，而且手环同时还是感应器、信用卡和客房钥匙。在这些交互体验背后，MagicBand 手环与园内的传感器和数字化服务相连，为每位家庭成员创造出流畅、奇妙的迪士尼乐园体验。

为了实现这个想法，迪士尼在后台基础设施上投入了 10 亿美元，将 100 多种技术系统整合在了一起。这其中包括 3000 万平米的无线网络覆盖，超过 300 台闸机以及遍布园区中的翻修服务。²

根据媒体报道，自该产品问世之日起，**客户满意度大涨，70% 的游客表示自己会向他人推荐**迪士尼乐园。由于大多数游客都佩戴手环，因此园区使用实时数据来预测游客流动的情况，预计**每天会新增 5000 名游客入园**，同时保证了游客现有的体验。

2. 点击下面的文章了解迪士尼如何打造奇妙体验
网易: <http://digi.163.com/14/1030/09/A9PVUBG60016686Q.html>
好奇心日报: <http://qdaily.com/articles/20518.html>

达成远见卓识企业转型的 关键衡量标准

迪士尼的例子说明了设计如何能在不断变化的客户期望、新的竞争对手和商业模式面前，重新构想新的价值主张。用于衡量类似项目成功的标准包括：

- 新产品的利润
- 吸引人才的能力
- 改善企业文化的标准
- 市场声誉
- 品牌价值



“设计师的一项职责就是重新设定客户的问题，确保我们能够为他们解决正确的问题。设计中真正的投资回报在于能够为真实、潜在的商业挑战确定战略性的回答。”

执行总监，ORG ACTIVATION（组织创新能力培养），frog 纽约工作室

Turi McKinley 点评远见卓识的转型

“当你想到‘形式追随情感’时，它绝不单指产品是否有用那么简单，而是关乎产品/服务是否在人们心中激起情感反应并让他们发出‘哇’的惊叹。”Turi 说道，她本人在交互设计、设计研究和体验策略上拥有超过 15 年的经验，Turi 的客户涉及各个领域，包括通用电气、霍尼韦尔、美国教育考试服务中心、Humana、高通、玛氏、MTV、澳洲电讯、高露洁以及联合国儿童基金会（UNICEF）。

通过设计实现业务增长

一直以来，以人为本的设计不只是用来创造智能、高效的产品和服务，它也是发展商业所需的协作性的必要利器，帮助客户构建服务和体验。

寻求推动增长和竞争优势的公司更加重视设计，并将其作为自己的核心方法。确实，很多公司都将公司战略发展视为一次设计上的演练，帮助在当下面临的极为复杂的情况下找到正确的前进方向。

这种方法具有产生巨大价值的潜力，但即便设计成为商业策略的一部分，仍然需要对所做的开销做出合理的解释。传统标准提供了一种衡量可能回报的方式，但是生硬地套用 ROI 会扼杀一些激进的想法，而这些想法会让机会更加靠近核心业务。然而，正是这些激进的想法能让公司实现转型并步入新的轨道。

因此，各家公司如何能够超越“事情在此结束”的思维方式，为激进的想法腾出空间？**首先，要了解设计的力量。**这应该应用在需要创新的情况下，以化繁为简或设想未来的情况。设计提供了一套不同的工具，不仅是对业务进行优化、合理并精简，因此不能用完全相同的方式对其进行衡量。

其次，我们要懂得，通过多年在公司中积累起来的系统层面的价值是很难用基本的 ROI 标准来衡量的。如果一个项目为客户带来了体验上的提升，那么它的最终价值是什么？你如何能衡量商业转型的价值？横跨公司各业务部门的大型项目需要真正捕捉到其对公司的价值。

尽管每家公司的设计项目都十分独特，但正如这份洞察报告所体现的，我们依然有各种业务标准来有效衡量设计的商业价值。

关于 frog

办公地点

旧金山

660 3rd Street, 4th Floor
San Francisco, California 94107
United States
+1 415 442 4804

奥斯汀

101 W. 6th Street, Suite 200
Austin, Texas 78701
United States
+1 512 477 3764

纽约

325 Hudson Street, 7th Floor
New York, New York 10013
United States
+1 212 965 9700

波士顿

1 Broadway, 14th Floor
Cambridge, MA 02142
United States
+1 212 965 9700

伦敦

22 Upper, 8th Floor
South Bank
London SE1 9PD
United Kingdom
+44 0 20 3695 6962

米兰

Via Ugo Bassi, 21
20159 Milan
Italy
+39 02 898 25900

慕尼黑

Leopoldstraße 55
80802, Munich
Germany
+49 0 89 232397 0

上海

上海市常德路 800 号 6 号楼 3 楼
邮政编码 200040
+86 21 6157 7188

业务网络

西雅图

阿姆斯特丹

特拉维夫

印度古尔冈

印度班加罗尔

东京

悉尼



frog 是一家跨国设计咨询公司。我们帮助世界顶级的公司创造富有影响力的产品、服务和体验，并成功将其商业化，以此达到提升品牌商业价值的目的。公司在全球范围内拥有超过 300 名 的设计师、策略师、研究员和技术员广泛服务于来自不同行业的客户。总部位于旧金山，并在欧洲及亚洲设有工作室。

更多业务相关内容: business@frogdesign.com 或致电 021 6157 7188

更多设计相关内容, 请扫码或点击



frogChina



frog

www.frogdesign.cn