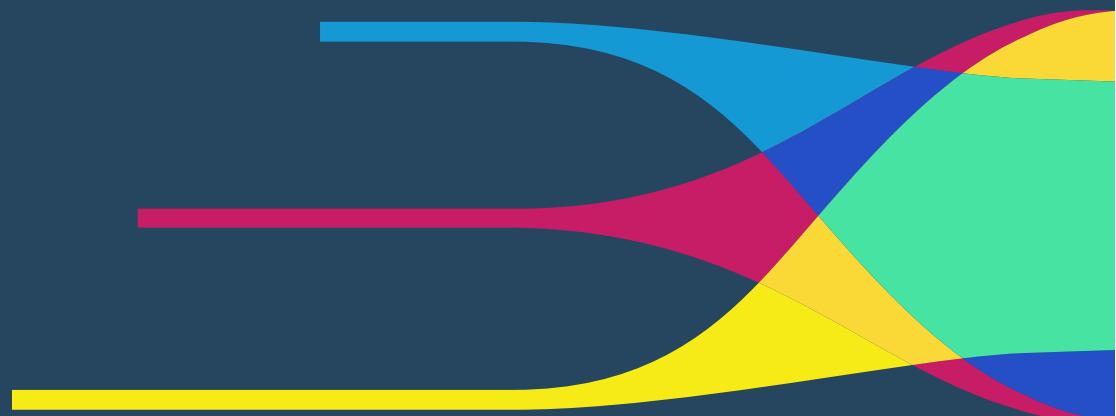




行业洞察报告

用设计拥抱 融合转型



“融合转型为已经完成数字化转型的企业铺设未来之路，帮助它们在日渐严峻的创新和竞争中不断成长壮大。”

Ian Lee

创意总监

Ian 在 frog 主张融合转型这一设计理论，他通过实践来融合数字、产品及服务，帮助企业打造用户体验解决方案，使得它们在 AI、IoT 和大数据主导的未来市场中成功转型。

他本人拥有超过十五年的行业相关工作经验，通过综合考量并整合工业设计、用户体验以及品牌来帮助客户成功打造超过九十件的世界级产品设计，并且同时确保了产品本身对于消费者与客户都具有其真正的意义。

Ian 于 2011 年加入 frog，逐步培养了上海工作室的产品创新能力。他于 2014 年转战伦敦并合作建立 frog 伦敦工作室。在加入 frog 前，Ian 曾就职于上海指南设计以及荷兰飞利浦电子带领创意团队广泛服务于来自各行业的客户。



目录

05 导言

融合转型时代的六大机遇

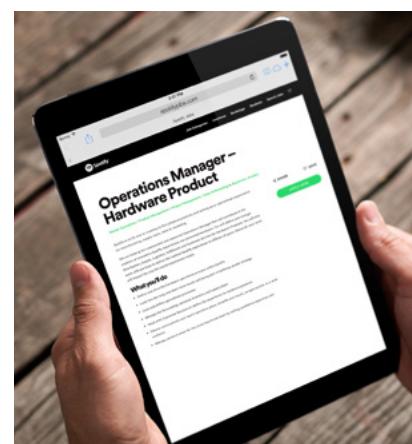
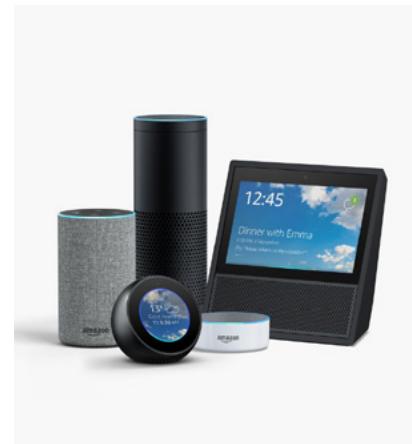
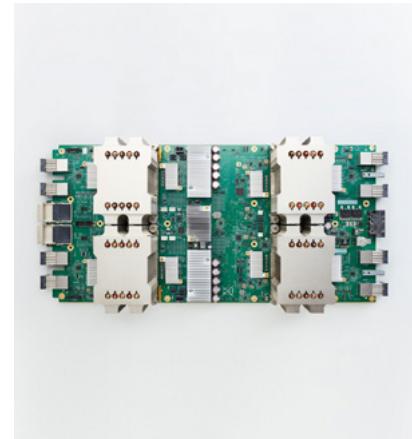
- 14 **1. 增长:**数字化在实体产品领域中的争夺战
- 21 **2. 规模:**用经济体思维,而非生态系统思维
- 29 **3. 创新:**重塑并振兴传统行业
- 36 **4. 相关性:**吸引新一代
- 43 **5. 满意度:**让欢乐更上一层楼
- 50 **6. 品牌:**统一整合体验

57 总结

62 关于 frog

“如果想在充满人工智能、物联网和大数据的未来竞争中拔得头筹，那么请忘掉数字化转型，为融合转型做好准备吧。”

导言



新的转型时代

多年来,创新主要是朝一个方向迈进:数字化。然而现在,情况似乎出现转机。曾经最为纯粹的互联网企业谷歌已然成为硬件制造商,推出了自己的智能手机、智能音箱,甚至是AI处理器。亚马逊,典型的在线零售商,借助Amazon Echo以及Amazon Go在硬件与实体零售领域做出了大胆举措。甚至据传Spotify也要推出自己的智能音箱产品。忽然之间,各企业都在尝试重新定义自己,以此变得更加多元化。

原因何在?这不仅是业务成熟的企业在寻求新事业或探索新领域。新兴品牌正在抹去人们早已熟悉的线上与线下、数字与实体的划分。从美国到中国,从行业巨头到新生的初创企业,各企业一直在重塑过去的业务,并不断探索新业务。在这些案例中,有很多都是在构建新的内在能力,从而设计、开发并实现一种全新的“融合”了产品、服务以及数字科技的产品。



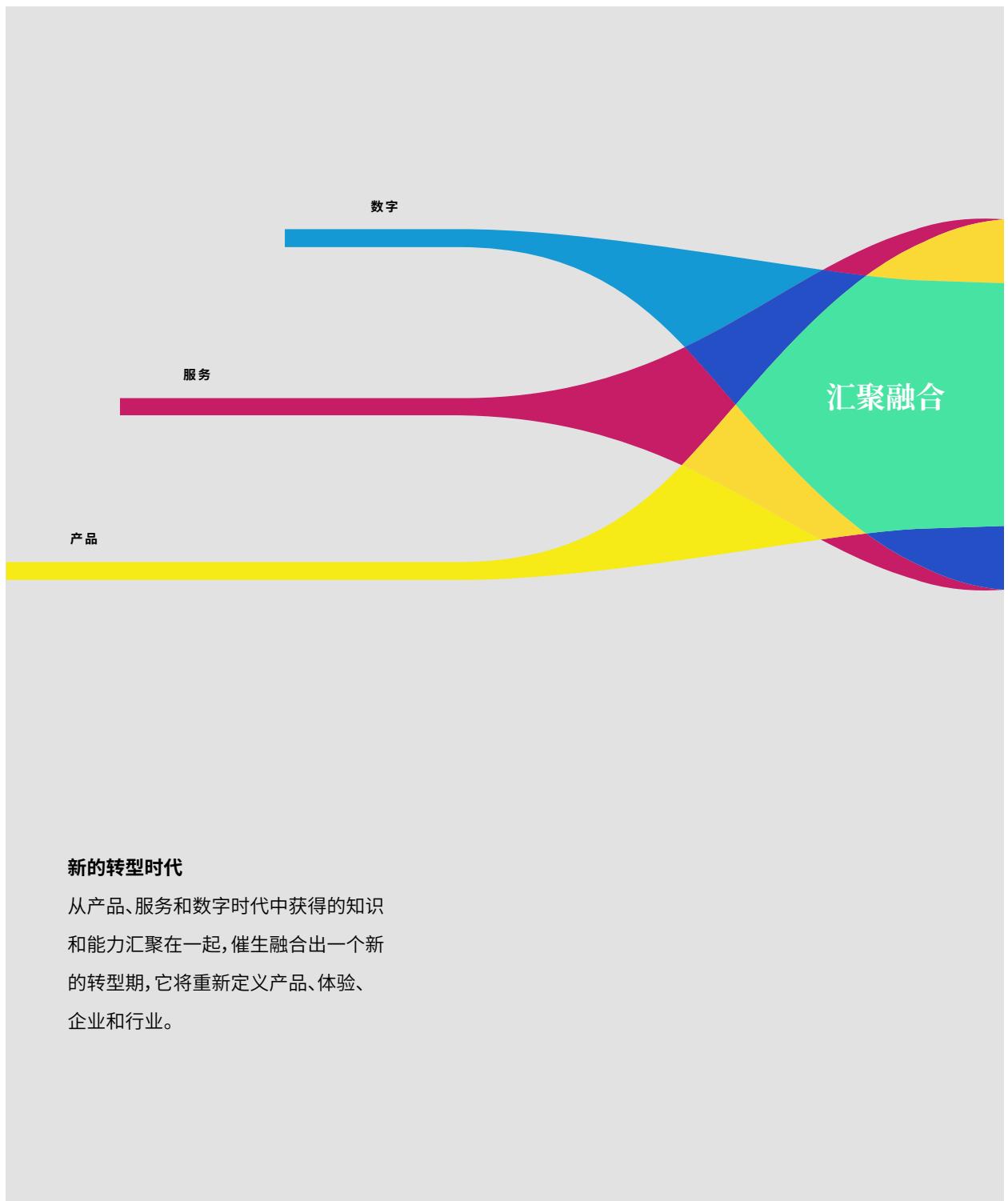
回顾过去以展望未来

近看它可能和寻常业务并无不同，技术巨头们只是通过新的商业冒险让业务更加多元化。但事实远不止这般简单。其实，这种情况并不仅限于科技行业。有时，我们要退后几步才能看清未来。

上个世纪出现了多个转型期。在这些时期中，经济的指针显著偏向一个清晰的方向。第一个是产品转型期，塑料材料的批量生产加上消费者对产品所有权与状态的新需求主导了这一时期。在经历了由战争或严厉改革引发的经济衰退后，消费者亟需提高自己的生活标准，同时，各国政府也急于增加生产，全力推动资本主义和消费主义。

后来，人们渴望购买的不只是一个商品。服务转型期应运而生。像旅行、娱乐和零售等行业的体验在这一时期大放光彩，让消费者无比兴奋，非常满意，远远超越了购买产品这种转瞬即逝的利好因素。

接下来，就是距离现在很近的数字化转型。移动互联网技术的进步以及智能手机数量的增长从根本上改变了用户体验和产品与服务的交互模式，推出了多点触碰交互、应用程序、定位、身份认证、数字支付等。新老行业都焕发生机——社交媒体、金融服务、电子商务——而且今天还在继续繁荣，很多企业仍然在通过智能手机和移动技术的长尾获取利润。



新的转型时代

从产品、服务和数字时代中获得的知识
和能力汇聚在一起，催生融合出一个新
的转型期，它将重新定义产品、体验、
企业和行业。



“屏幕、应用程序、社交媒体... 它们定义了数字时代。 现在，它们成为了阻碍。”

然而，那些让数字化时代如此成功，如此具有变革性的因素同样有着自身的局限性。包括我们客户在内的企业已经认为应用程序疲劳，分散注意力的社交媒体和复杂或步骤繁多的屏幕交互是为基于屏幕的设备设计体验时关键的挫败因素。很多面向个人电脑或智能手机的行之有效的数字化解决方案无法很好地被转移到新型设备上。

新技术，例如 AI、IoT、大数据，VR/AR 以及计算机视觉和语音交互都在不断涌现或日趋成熟，而未来主义者一直向往的“环境计算”正在我们的生活中成为现实。新型硬件和软件彼此你追我赶，大步前进，在开启全新可能性的时候不断要求对方做出创新。

在这种情况下，像谷歌这样曾经以软件为中心的企业正在寻求一种不同的平衡。他们紧盯硬件领域，以让自己在下一代软件、服务和客户体验如何形成上拥有话语权。与此同时，更多技术行业之外的传统企业，从家具到汽车企业，都已掌握了多项能力，能够重新打造熟悉的事物，将其变成融合的产品和服务，让数字化和实体之间的界限变得模糊。

前方是一个融合转型的时代。此次转型意义深远，就如同从产品到服务，或服务到数字化的转型一样。数字化、产品和服务——一切都必须放在一起，集中设计，而且如有必要，需要在一起重新打造。

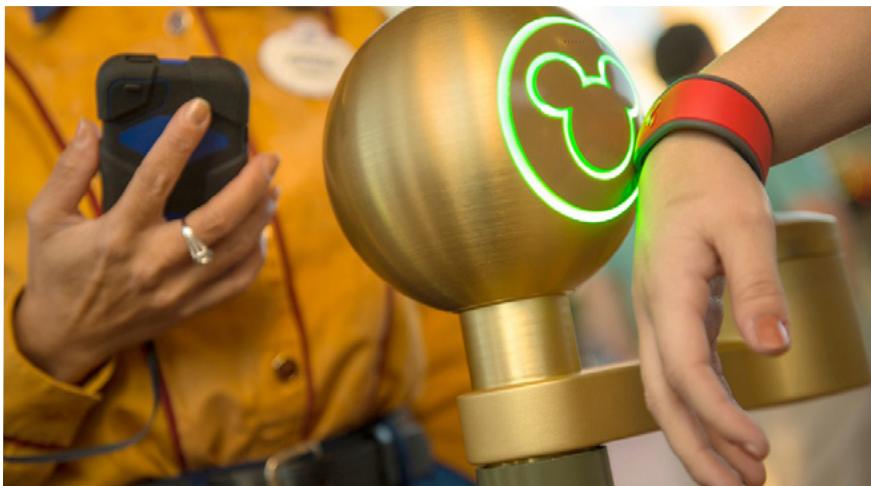
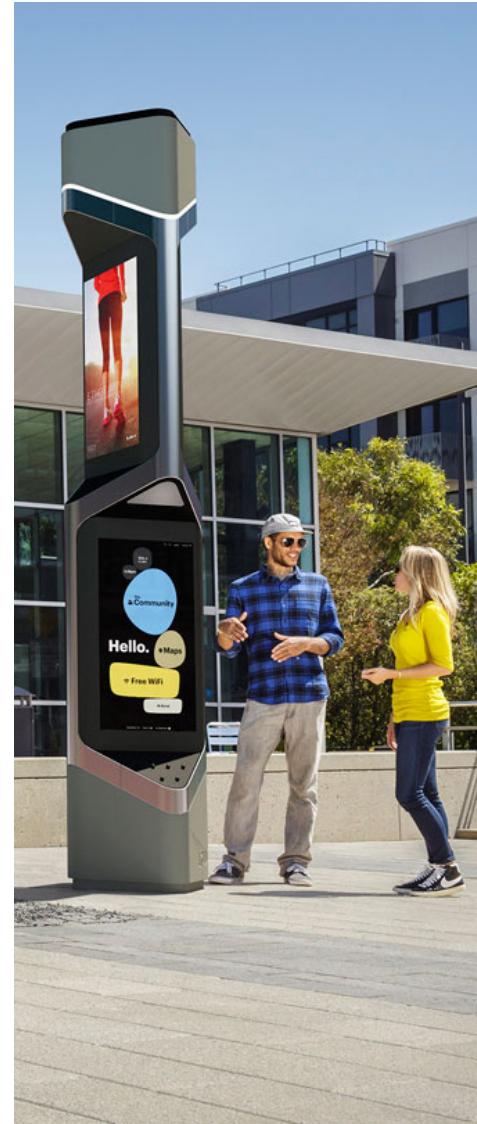
融合正当时

融合并非新鲜事，其实 frog 是用设计围绕融合进行设计的早期先锋，而且多年来一直在付诸实践。但在之前的各个转型时期中，由于缺少战略措施、组织能力、促成技术和消费者需求，很多品牌和企业难以对此有全面的认识。这意味着对融合转型的早期尝试好像是兴趣爱好或是在副业上的概念实验，或者像是硬性塞入的、无组织的添加物，而非真正的、具有变革性影响力的融合创新。融合不只是将简单的数字化特色与实体产品焊接起来，或是为某个设备打造一款应用程序，正如之前多次尝试的一样。真正的融合需要从三个维度综合考量——数字化、实体硬件和服务——并让他们端对端地相互交织，从而让一家企业或行业实现转型。

但是，在之前的每个转型期以及数字化转型时期的大部时间里，企业以及彼此之间的竞争都是在彼此隔绝、思维单一的情况下进行的：

- 产品为导向的企业制造硬件（例如，消费电器，汽车）
- 服务为导向的企业专注于服务（例如，实体零售、酒店、金融服务）
- 数字化为导向的企业发展数字体验或软件（例如，搜索，社交媒体，应用程序）

即便在当时，大多数企业也认识到他们被自己的定义圈定了，但却没有足够的动力做出改变，因为竞争范围划分地十分清晰，消费者们对单一的解决方案和狭窄的体验颇感满意，如果这就是规范标准就好了。



从左上开始：苹果“白雪公主”设计语言、Plume Flow 空气质量检测仪
Disney 魔法手环及园内体验提升、LQD Palo 通讯终端
魅族 PRO 7 智能手机（图片来源：frog）
出门问问 Ticwatch 智能手表（图片来源：出门问问）

“产品、服务和
数字时代中获得的
知识与能力汇聚在一起，
催生融合出一个新的
转型期，它将重新
定义产品、体验、
企业，甚至整个行业。”

快进到今天，这是融合转型的新时代的伊始，企业不知道要如何定义自己的竞争。过去，竞争一般会以细分市场参与者或是小型新入场者的形式出现。最初，他们易被忽略，即便在早期有所成功，也会被收购。但现在，新的竞争是以一只 800 磅的大猩猩企业，像亚马逊或阿里巴巴的形式出现的。他们打破业务的藩篱并几乎在一夜之间重新构架整个行业。阿里巴巴已经在中国凭借支付宝和二维码颠覆了金融服务和日常商业。亚马逊正在实体领域对自己再投资，再度颠覆零售业。特斯拉正在凭借电气化、软件和自动驾驶 AI 颠覆汽车行业。最具远见卓识的企业都日益寻求全方位或融合的创新，而且会在这一过程中向传统企业发起挑战。

要在这种存在性威胁中存活，各种类型的企业都要以融合的，而非孤立、分离的方式进行转型和创新。对于已经达到数字化基准或正在寻求以新的、相关的方式转型的企业来说，这样做会给他们带来新的领域、目标和视野。

以下是企业进入融合转型的六大机遇——为自己的品牌和消费者打造新的价值，开启新的市场和收益源，让自己在充满大胆创新和竞争的未来立于不败之地。

融合转型时期的六大机遇

1. 增长：数字化在实体产品领域中的争夺战
2. 规模：用经济体思维，而非生态系统思维
3. 创新：重塑并振兴传统行业
4. 相关性：吸引新一代
5. 满意度：让欢乐更上一层楼
6. 品牌：统一整合体验

增长

数字化在实体产品领域中的争夺战

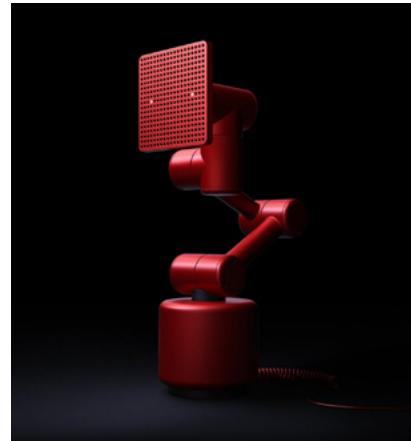


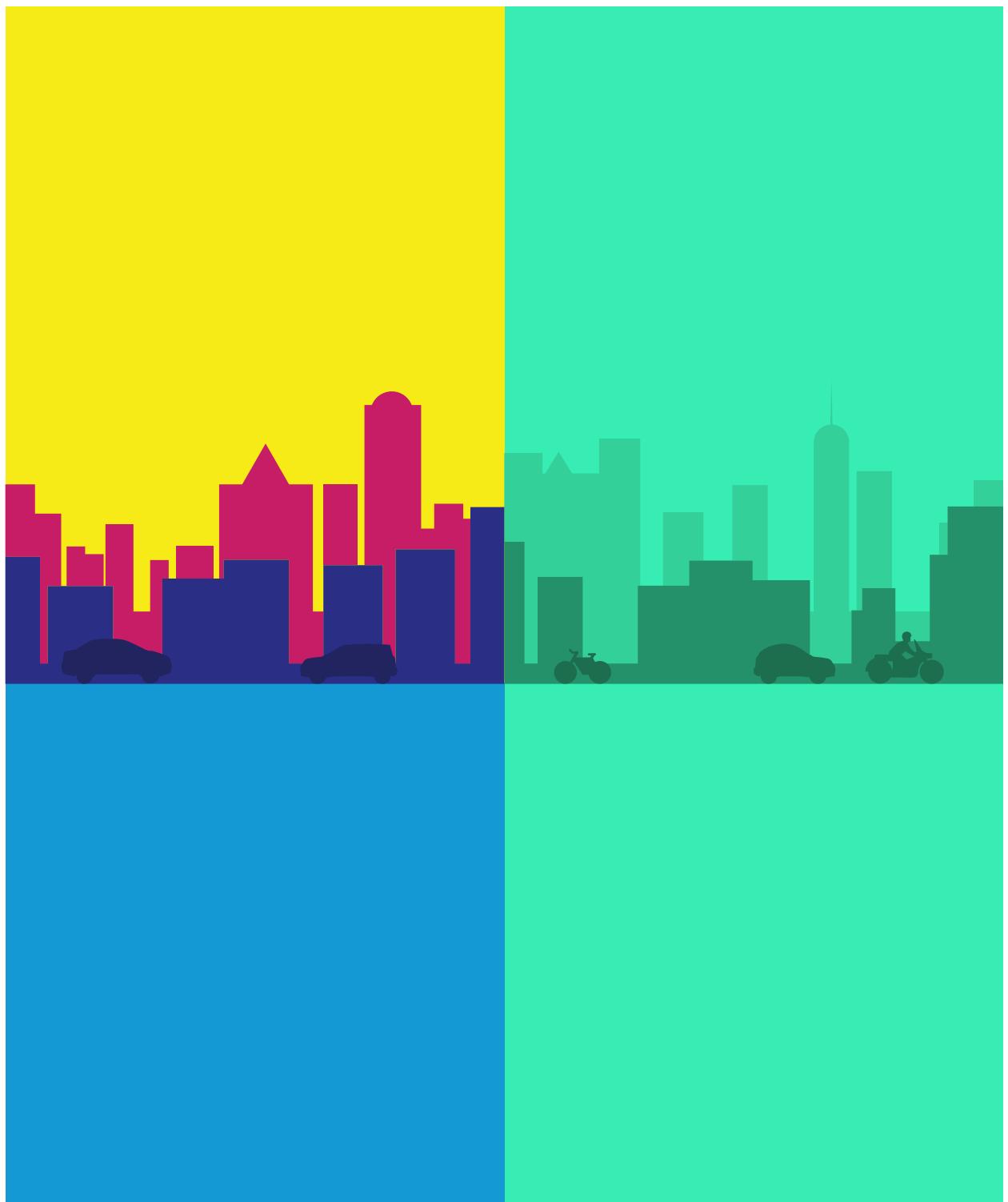
增长

数字化在实体产品领域中的争夺战

“随着智能开始渗入到我们的实体环境中,最具创新的数字化设计将不再仅仅是数字化的,而是将在新的硬件改变和实体体验中拥抱、采用并体现自我。”

数字化时代让我们在移动技术和智能手机领域取得进步,这进而促使很多企业发展新的数字化服务和软件。这些服务和软件本身也是移动的,而且变得真正具有意义、有用处或是令人愉悦。尽管移动计算使得数字化服务变得无处不在,但实现真正意义上的环境计算和智能也不过是最近的事。人们现在可以在现实世界中的任何地点以多种形式嵌入智能技术,例如智能手表、智能音箱、电视、汽车或冰箱。这为所有企业(无论他们是专注于数字化、服务或产品)开启了一个极具潜力的新领域。他们纷纷推出各种硬件,为更加有用、个性化和顺畅的数字化服务的分销和销售创造增长机会。





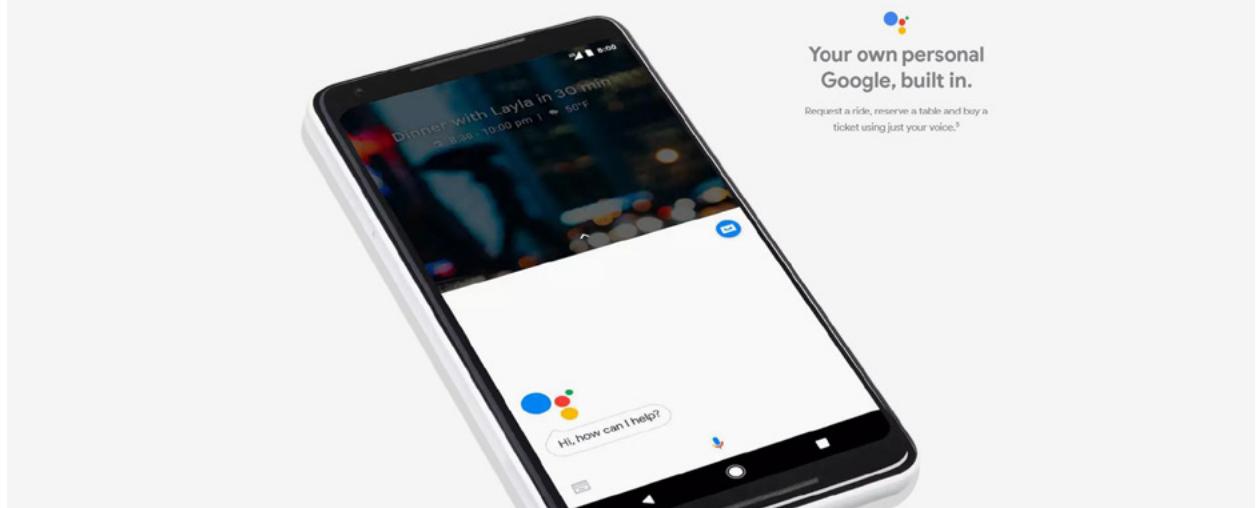
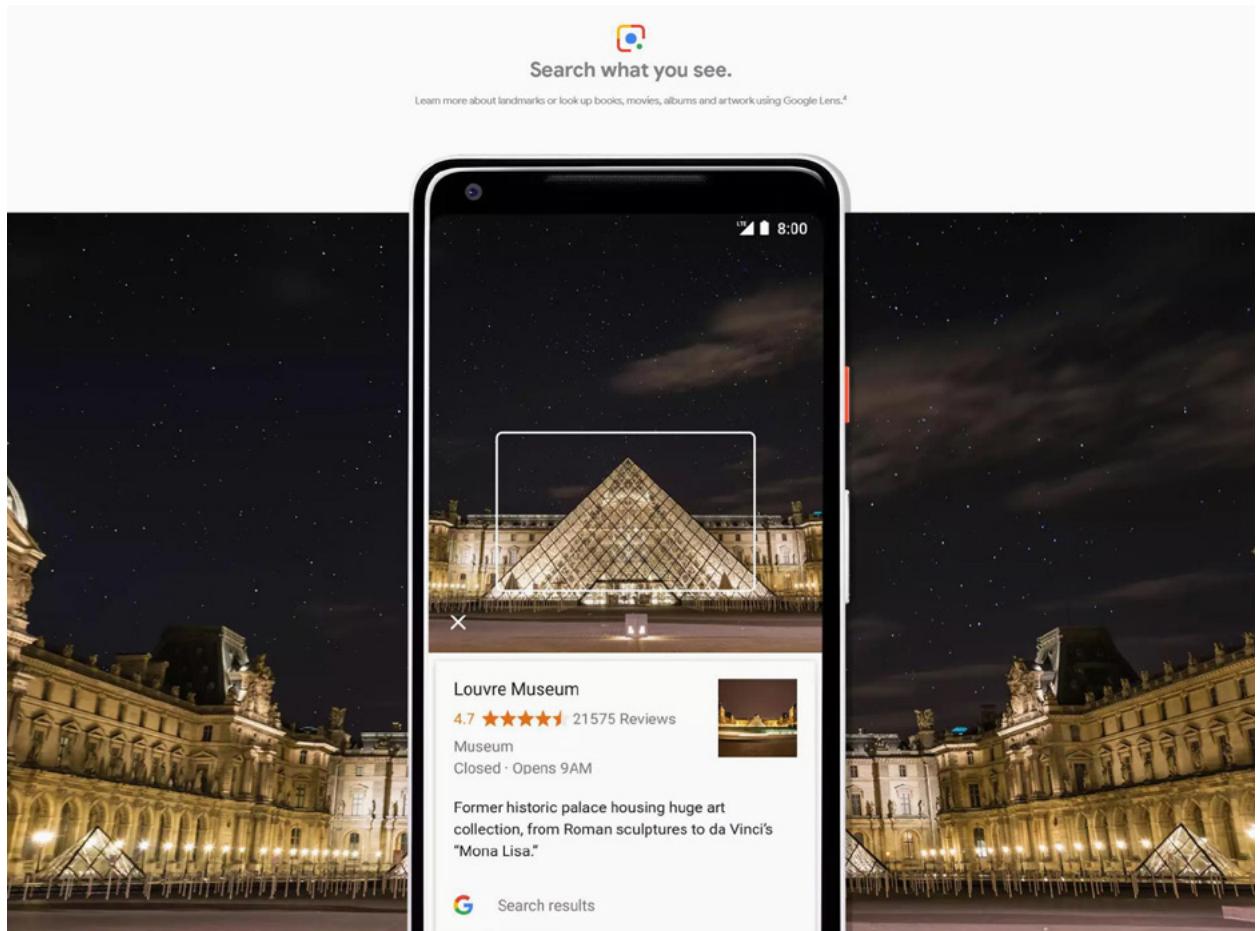


能够代表这种差异和转型的例子就是 2010 年推出的谷歌 Nexus 智能手机。这也是“谷歌制造”硬件产品线的一部分。Nexus 智能手机旨在展示不断发展的安卓收集操作系统的各项能力。然而，很多在一开始就成为失败或毫无希望的实验；鉴于围绕设计、开发、制造、销售和设备支持而制定的不够完善的战略，谷歌似乎并未对硬件给予高度重视。

但在 2016 年末，谷歌宣布了一个以 Pixel 智能手机为核心的全新的硬件组合，让全球粉丝欢喜若狂。此时，情况早已不同：设计和开发专为内部进行，而制造则由已被收购的 HTC 负责。与此同时，该产品线对产品、数字化和服务的强力整合赢得了极佳的反响，这为销售和分销提供了强有力的辅助。

谷歌此次更加有意凸显他们真正制造的东西：不仅是包含了他们软件的盒子，而是一系列具有一致性、融合的产品。他们不仅从过去汲取经验教训，而且还承认了向新时期转型。在这个时期中，AI、语音、视像、环境计算、屏幕和非屏幕设备将颠覆他们的业务以及众多支撑数字化转型的事物。

为了清晰表达自己的观点，谷歌在推出新硬件的准备阶段中制作了一个广告短片。在这个 30 秒的短片中，包含我们随处可见的谷歌搜索条的白色屏幕逐渐变形成为一部手机的轮廓。它传递的信息直接而简单：过去 20 年中，搜索条定义了谷歌，但它无法在未来继续定义。现在，硬件成为定义谷歌的新方式，并在融合转型时代为实施其迅速发展的 AI 技术战略和服务提供了一个崭新的平台。





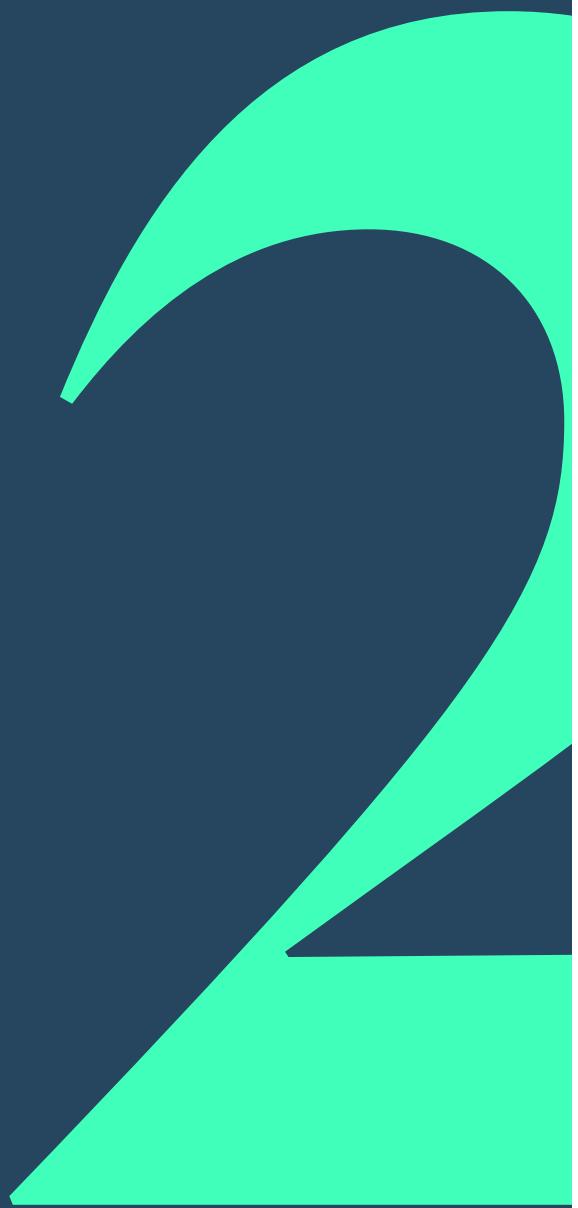
但这仅仅是一个转折点。越来越多的创新工作将接踵而至,而且它们不仅来自于大企业。出门问问是一家位于北京的初创企业,主要研究AI和语音识别技术。企业认识到仅在数字化领域竞争,仅打造智能手机应用将严重限制自己在AI和语音识别技术上的潜力和应用。于是,他们开始打造硬件并将自己的AI语音服务与各种第三方服务整合,加快消费者的接受过程并产生早期收益,为企业成长提供资金。2015年,企业推出智能手表,同时谷歌也为期提供大额投资,整个过程达到一个高潮。在接下来的2016年,企业又推出了智能音箱,2017年继续推出智能后视镜,同时也获得了大众汽车1.8亿美元的投资。

趋势十分明朗。随着智能开始渗入到我们的实体环境中,最具创新的数字化设计将不再仅仅是数字化的,而是将在新的硬件改变和实体体验中拥抱、采用并体现自我。

“我们的物理世界
不断被数字化...
企业必须培养打造
融合能力来适应
市场竞争或直面颠覆。”

规模

用经济体思维,而非生态系统思维



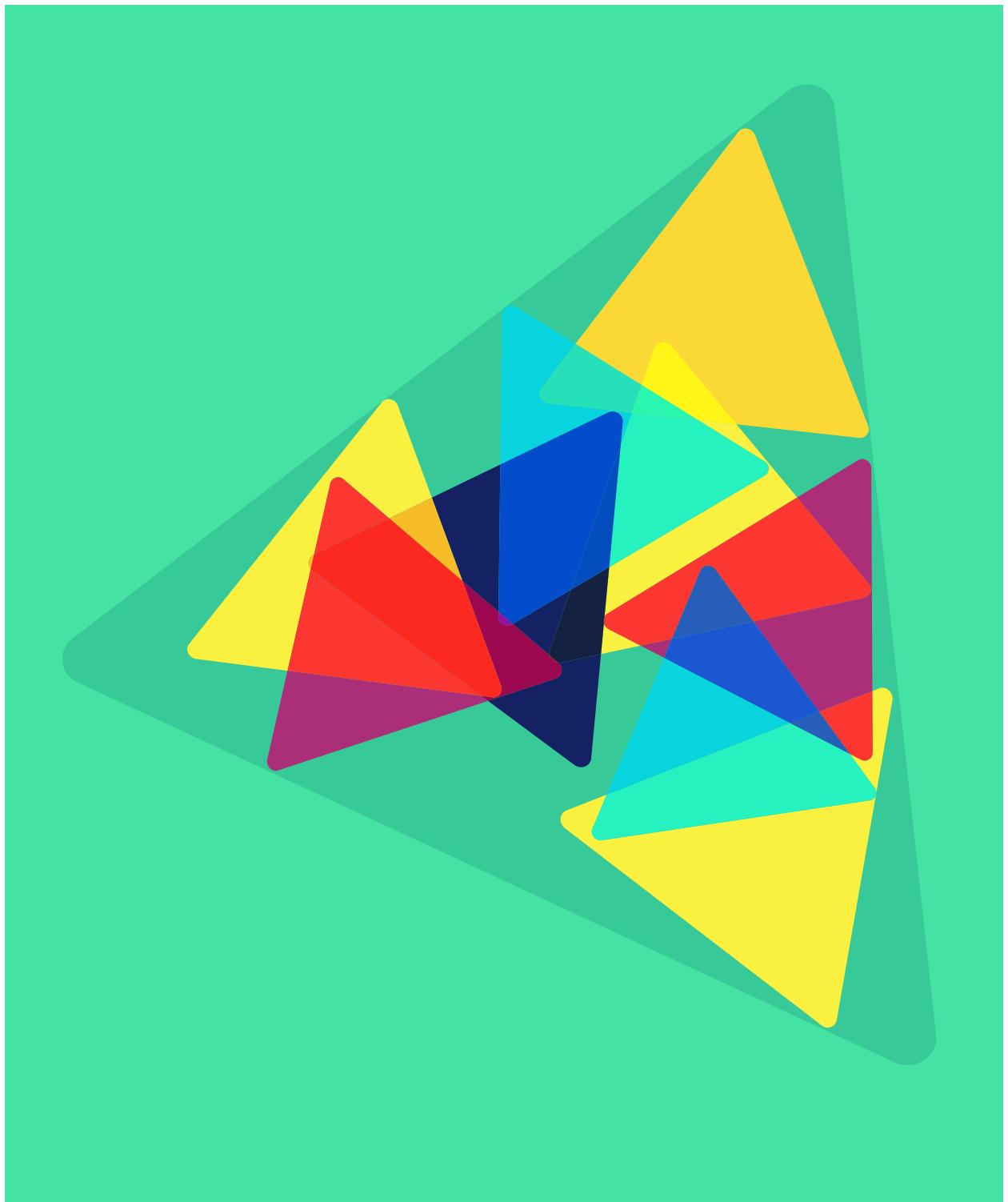
规模

用经济体思维, 而非生态系统思维

“用‘生态系统’思维来提升自己。
用‘经济体’思维来颠覆自己。”

在数字化时代中的大部分时候,企业一直都在想着去设计生态系统。在拓展对战略和设计的定义,超越单一产品或服务以包含一个完整系列方面,这种概念一直是颇具价值的工具。这一整个系列共同协作,打造一个理想的、端对端的客户体验。

然而,在实践中,生态系统思维有其局限性,尤其是仅仅围绕客户及其预先确定的目标和需求而打造的生态系统。讽刺之处在于,大多数生态系统名不副实,缺乏活力,其战略和设计极其僵化。一旦客户需求的范围被确定,那么生态系统的方法就会将自己局限在递增、有机的改进中,而无法实现位于其外部的突破性变革。





例如,在 21 世纪中期,柯达迎来了数字化革命并打造了一个将数码相机、数码相框、数码照片冲印站和基于云的照片管理和数码打印服务进行良好整合的生态系统。他们按照当时对消费者需求的理解打造了这个生态系统,让人们能更方便地拍摄数码照片并能以实惠的价格随时随地打印照片。它奏效了:到 2005 年,这个生态系统让企业一跃成为全美数码相机的销量冠军,到 2010 年在数码打印机市场中排名第四。

但到了 2012 年,他们却申请破产。柯达精心打造的生态系统战略让企业忽视了智能手机拍照功能的崛起和普及,也没有注意到社交媒体照片分享的现象。更糟糕的是,对于突然重塑的竞争环境,是对抗还是接纳?或是投身到颠覆式创新中,例如 AI 驱动的图像识别和计算机视觉技术?这个生态系统并未指出清晰的方向。他们宣布终结这个生态系统,收缩业务,专注于企业数码成像市场。

领先的企业现在早已超越了以客户为中心的生态系统思维,继而用“经济体”思维进行思考和设计。我们可以将这些经济体视为数字化领域的国家——一个完全开放的系统。用户可以在其中游戏、工作、生活、学习和经商。对企业而言,打造自己的“经济体”可以使得他们保持对自己产品和服务的普通愿景,同时也不会将他们锁定在极易破碎的依赖关系中。经济体实力强大,十分灵活,能做出更大胆的举措,而且在市场显示出早期变革的迹象时,能迅速响应。





电子商务



零售



媒体娱乐



金融服务



线上服务



交通运输



云服务

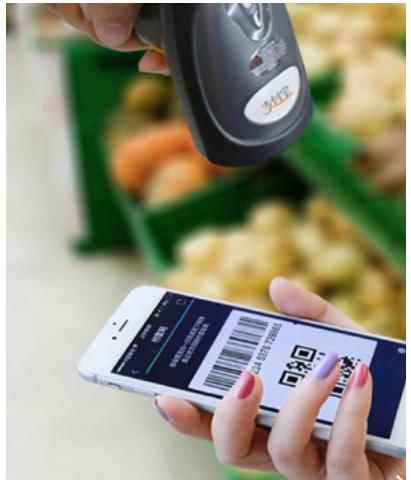


教育



医疗健康







从经济体,而非生态系统的层面去思考还让我们开始思考如何为未来或为一个不断发展的行业构建基础设施。尽管阿里巴巴的经济体是如此令人印象深刻,但它现在只能存在于拥有现成的联网基础设施的现代化超级大城市中。这些设施让高带宽的内容、云以及各种数据服务得以存在。但在那些尚不存在这些基础设施的地方会情况又会如何?

Facebook 的 Aquila 无人机就是回答这个问题的一次尝试。这款可在空中停留数月之久的超轻太阳能无人机旨在为网络信号微弱或没有网络信号的地区提供无线互联网。事实上,它是一个单个机载硬件形式的基础设施(当然,它也刚好为 Facebook 众多数字化服务提供了一个渠道)。肯定还有其他可能的解决方案等待人们去尝试。这些解决方案所面对的是包括互联网接入在内的各种基础设施问题。但无论这些解决方案是怎样的,它们都要求具有真正融合的能力和战略。

也许,阿里巴巴和 Facebook 是跨国企业,拥有巨大的资源,但任何一家企业都可以从“经济体思维”中有所收获。毕竟,目标并非一定是打造全部属于你的经济体,而是要认识到远在你的生态系统或舒适区以外的其他行业中的战略性缺口和机遇以及客户的兴趣将如何将这些方方面面连接起来。阿里巴巴从核心业务中打造新的业务,以融合的方式成立以寻找新机遇。

Facebook 在特定领域寻找基础设施差距并学习如何补充它们。这些策略适用于任何规模的企业。

创新

重塑并振兴传统行业



创新

重塑并振兴传统行业

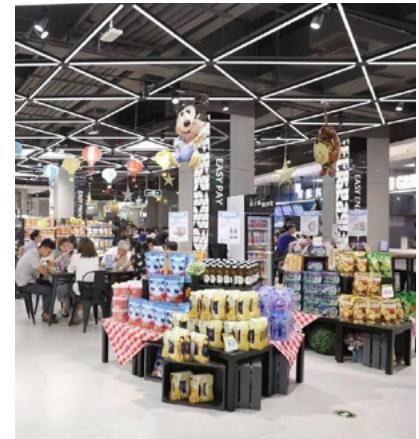
“融合转型能够振兴那些被数字时代遗忘的传统行业。”

具有融合能力的企业正在收割收益，因为他们能将实体、数字化和各项服务以卓越的方式整合在一起，打造新业务，振兴传统行业。零售业就是这样一个被融合转型颠覆的行业。像亚马逊、阿里巴巴、苏宁这样的企业将数字化和实体相融合，为客户打造了全新的服务体验。

过去 15 年中，零售业已经历了一次出人意料且十分激烈的转型。在数字化时代早期，电子商务开始挑战实体零售，尽管有些行业要远优于另一些行业，但看起来仿佛两个渠道——实体和数字化零售——难以相容。二者相互争夺，是一场零和游戏。







但在被中国称为“新零售”的领域中，一种实体和数字化的融合在老的形式中产生了一种新的体验。线上和线下购物实现了平滑整合，彼此互补。

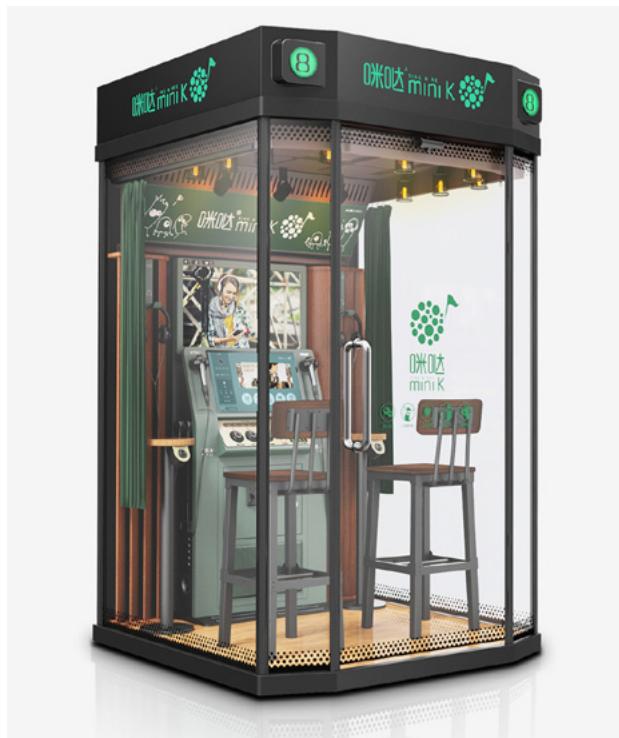
凭借盒马鲜生，阿里巴巴再次成为先锋，这代表着实体与数字化购物体验的融合。作为购物者，你可以在线订购商品并由商家为你配送，或者你可以亲自到店挑选，检查商品的质量和真实性，然后挑选一些海鲜，当场烹饪，最后再配送到你的家中。更棒的是，除了智能手机，你不用带任何东西。所有产品的信息，个性化推荐和支付都可通过支付宝完成。当然，这一切都是由阿里巴巴的大数据和物流在幕后提供支持，以确保在 30 分钟内配送到家。



但这只是新事物的第一代；接下来肯定还会更加复杂，融合的程度也会更加深入。随着数字化反哺实体零售体验，更具创新的形式正在出现。从小小的二维码到先进的人脸识别和追踪，一整套技术正在促使常规商业发生剧烈变革。现在，很多人都听说过 Amazon Go。这是亚马逊推出的实验性的便利店，其中运用了包括 AI 识别和传感器在内的多项技术。这让购物者能完全绕过结账环节。这并非是孤立的现象。很多最新的例子出现在中国。大量初创企业，例如缤果盒子，进军无人便利店，甚至还有意义更加深远的试验，例如魔比移动无人便利店。它能自动行驶，到达客户所在位置或客户最可能出现的地方。

尽管零售业率先领跑，融合转型中的其他试验也正在发生，在起来领域中创造出了新的形式和体验，包括娱乐业，例如咪哒 Mini K 全新的便利欢唱形式，或健身行业，例如超级猩猩的小型自助式健身仓。

融合转型能催生全新的体验和形式，更重要的是，能让在数字化时代落后的行业获得振兴。



相关性

吸引新一代



相关性

吸引新一代

“无论企业是以数字产品、物理产品还是服务为导向，融合转型帮助它们跳出舒适地带、带来新的客户，增加收入来源及数据。”

数字化技术总是会让人感觉已有的传统品牌已经过时，毫无相关性，尤其是更年轻的消费者。他们认为自己是“数字化时代的原住民”，“精通技术。”然而企业很清楚，融合创新所具有的潜力能让自己品牌有更好的机会与新一代消费者保持相关性并产生吸引力。

宜家就是面临着这样的困境。尽管宜家已经让人们能更容易地完成家居布置和装饰，但人们依然认为宜家不过是“销售低品质家具的企业，而且还要花费数小时来组装。”人们开始认为企业的品牌变得“过于熟悉”，缺乏新鲜感。

为了解决这个问题，企业从以产品为中心，制造“笨拙”家具的品牌转型成为一家融合企业，开始在 2017 年推出了一个新的智能照明产品系列，同时也提供按需服务，帮助客户打造自己的家具或进行产品安装，例如在 2017 年收购 Task Rabbit。企业还继续探索融合转型的可能性，例如他们目前正在让自己的智能照明产品与亚马逊的 Alexa 语音识别平台兼容。然而，构建数字化的

能力、产品和服务所产生的最大的影响在于宜家现在具有成为大型智能家居企业的潜力，因为它能利用自己遍布全球的网店和制造工艺将技术（无论是由企业内部开发或来自其他合作伙伴）大规模地整合到海量的家具、产品和服务中。

正如宜家案例所展示的，融合并非专属于像谷歌和阿里巴巴这样的企业。如果这与成立于 1940 年代的家具企业相关，那么这就与每个人都相关，无论他们在最初是以产品、数字化为中心，或是以服务为中心。







融合甚至还能扭转一家企业的命运，使其免于被淘汰。任天堂就是这样的案例。上市不到一年的任天堂 Switch 主机是将数字化与实体相结合的完美范例。它让品牌重获相关性并创造出了新一代的消费者。

任天堂曾始终相信数字化和实体产品在提供愉悦且独一无二的游戏体验方面的实力，但 5 年前，这个信念曾遭受考验，几乎让企业陷入崩溃。当时，市场对他们最新推出的游戏主机 Wii U 表示失望，认为这是一款失败的产品。凭借其多用途和低成本，智能手机和平板电脑上的移动游戏是一个体量巨大，迅速发展的市场。与其他游戏（例如《使命召唤》）的炫酷和身临其境的真实感相比，任天堂的游戏就显得十分粗糙，甚至十分幼稚。



但任天堂并没有听取市场的声音。他们依然坚信将令人惊叹的实体与数字化体验相融合是实现增长、差异化，创造消费者渴望的方式。2017年3月，企业推出了任天堂Switch主机。

这是一次大胆、高风险的赌博。市场分析师们预期这款售价300美元的设备将出师不利，只有任天堂的死忠粉丝才会对这款产品感兴趣。他们预期在前5年中，这款专门的硬件设备的销量可能会在500万台左右。

但任天堂最新产品中那些分析师没有看到的亮点被消费者看到了。产品上市不到一年，Switch主机的销量就已达到1700万台，同时游戏的销量也达到530万，而且在这一过程中，企业还在儿童、成人和硬核游戏玩家创造出了全新一代的任天堂粉丝。在此成功的背后，任天堂的股价翻了一倍还要多，从23000日元(2017年3月1日)涨到了48000日元(2018年2月1日)。

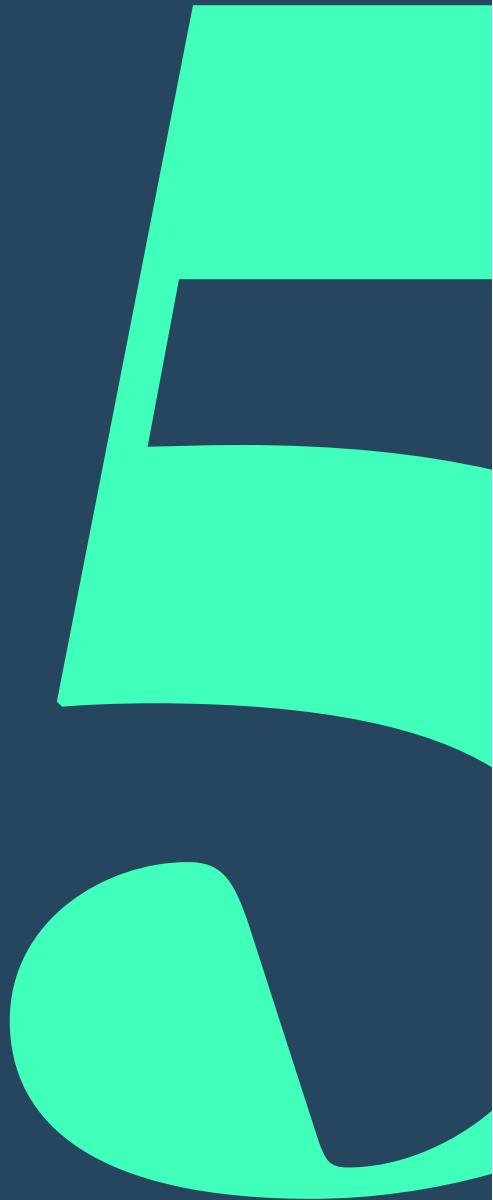
任天堂的融合战略十分明确。正如任天堂美国的主席兼首席运营官Reginald Fils-Aimé所说：“一直以来，我们都专注于打造独一无二且存在差异化的体验。我们通过硬件、配件来做到这一点。我们会在未来继续这样做。鉴于这种心态，我们希望企业能继续为消费者带来他们从未想过的体验。这是我们的目标。”

任天堂Switch主机证明，即使是在瞬息万变，充满颠覆，一切在线的时代，对融合坚信不移并采取正确的形式，就能让品牌与全新一代的消费者产生相关性。

“融合型企业通过整合数字、产品和服务来打造用户体验及策略，三者在统一的愿景下相互影响并构造。”

满意度

让欢乐更上一层楼



满意度

让欢乐更上一层楼

“当产品、服务和数字被精心地整合在一起时，即便是家用电器或汽车这样单调的产品也可以持续迭代，为用户带来新的惊喜。”

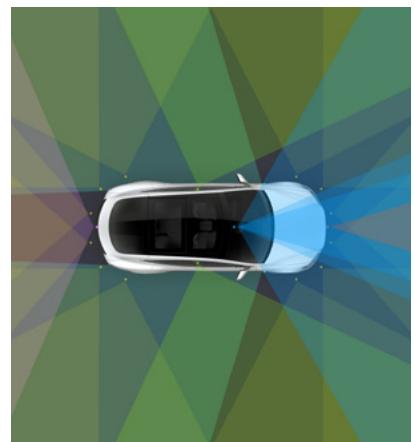
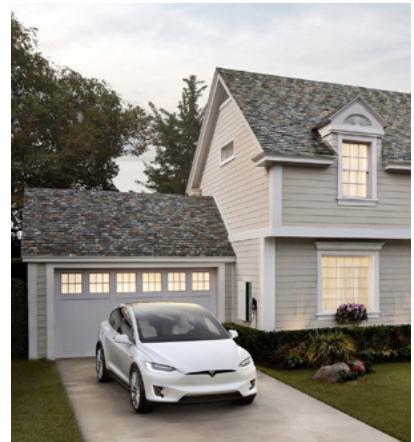
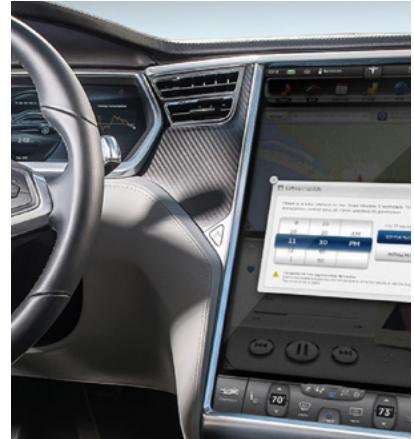
一些以产品为导向的行业，例如电话和相机，则被数字化时代搅得天翻地覆。但也有其他的行业在数十年中鲜有重大变化。产品背后的工程技术也许有所改进，或可能增添了新的特色，但多年以来，众多以产品为中心的行业在客户体验上罕有真正的突破。通过融合转型，即使是最精细的产品也能实现前所未有的实用性，带来不曾有过的欢乐。

看看特斯拉。尽管之前遭遇质量问题以及不断出现的生产问题，这家依然年轻的企业在过去三年都占据了消费者报告的年度车主满意度调查的冠军宝座，90% 的车主都表示自己会再买一辆特斯拉。特斯拉由于其融合的能力而大获成功——他们将自己在高性能电动马达和电池方面的专业知识与数字化和软件方面的专业知识相结合。他们对于打造完美汽车的想法与谷歌和苹果对于智能手机的想法完全一致：确保软件与硬件能够流畅协作。忽然之间，得益于空中下载(OTA)技术，特斯拉能继续为驾驶它们的人带来新的特色，即使是在购车之后也是如此。

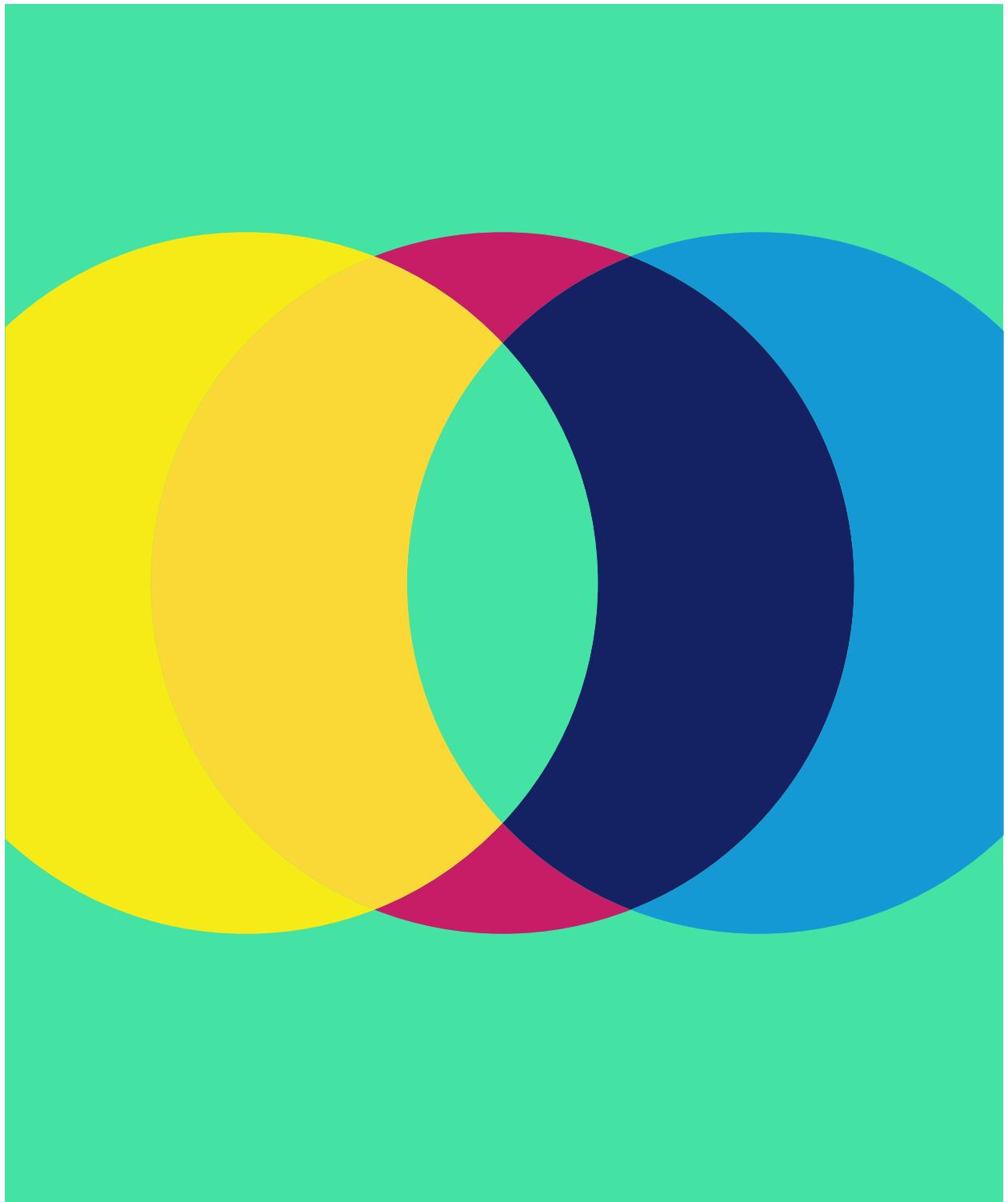
例如，上市数月后，特斯拉 Model S P100D 进行了一次名为 Ludicrous+ 的软件升级。此次升级也在根本上带来了硬件的升级：现在，车辆从 0 加速到 60mph 仅需 2.8 秒，击败了像兰博基尼、保时捷、法拉利和布加迪这样的旗舰对手。

甚至连产品召回，传统汽车和经销商服务中心的灾难，现在也成为过去，因为特斯拉能通过无线网络纠正各种问题并发布重要更新，无论车辆身在何处。去年，企业发现 Model X 前排乘客安全气囊中的一个传感器存在问题。对一家传统汽车制造商来说，这需要进行召回，要让车主抽时间前往经销商那里进行更换或重新校准传感器。然而，特斯拉只需通过一个 OTA 更新就能完成纠正。车主不必因为一些小问题而赶到经销商那里，特斯拉的车主们可以继续自己的生活，让汽车自己修复问题。





传统汽车制造商一般还会对实体和感官的细节颇感自豪，例如，外形款式和新发动机的声响。尽管你在购车当下必定笑容满面，但随着这些特色变得过时，随着车辆迅速贬值，你的笑容也早已不再。与此同时，维修保养的成本和功夫也会十分费力费钱。到目前为止，特斯拉将车辆作为一个融合、可更新的 IoT 部件的策略还是相当成功的。这展现出传统与融合产品设计之间的一个关键差异：以前，消费者会购买、使用的任何产品，其性能只会越来越差，而非越来越好。





即使是智能冰箱也能通过融合设计加以挽回。迄今为止,以产品为中心的现有企业推出的智能冰箱让人感觉华而不实,充斥着像无线网络和触屏这样的功能。尽管这些功能在其他设备中都十分有用,但在白色家电中却并不实用。京东,中国领先的电子商务企业之一,在 2017 年推出了自己的智能冰箱系列。这终于让它们变得物有所值了——这不是在冰箱上增加其他特色,而是通过设计,让它们能在更大的服务体系下运作。由于客户能直接从京东购物,这一数据可与冰箱联系起来,既能跟踪你手头还有哪些食品,也能发现你接下来可能想买哪些产品。这就有可能将这款家电从“笨重的食物存储箱”变成“智能食物服务中心”。

当人们经过深思熟虑后将软件、硬件和服务进行整合时,即使是最平凡的产品,像家用电器或汽车,都能继续演进,在客户的欢乐和实用性方面带来全新机遇。

“真正的融合需要从三个维度综合考量——数字、实体硬件和服务，并让他们端对端地相互交织，从而让一家企业或行业实现转型。”

品牌

统一整合体验



品牌

统一多种体验

“品牌的构建不再仅仅依赖于沟通宣传,而是需要通过提升客户体验。融合转型帮助企业巩固并提升自己的品牌。”

品牌的构建不再以宣传为基础,而是要通过客户体验。在每个接触点,无论是数字化的还是实体的,设计出无缝、高品质的客户体验,这要求企业进行融合的思考和设计,从而保卫并提升自己的品牌。

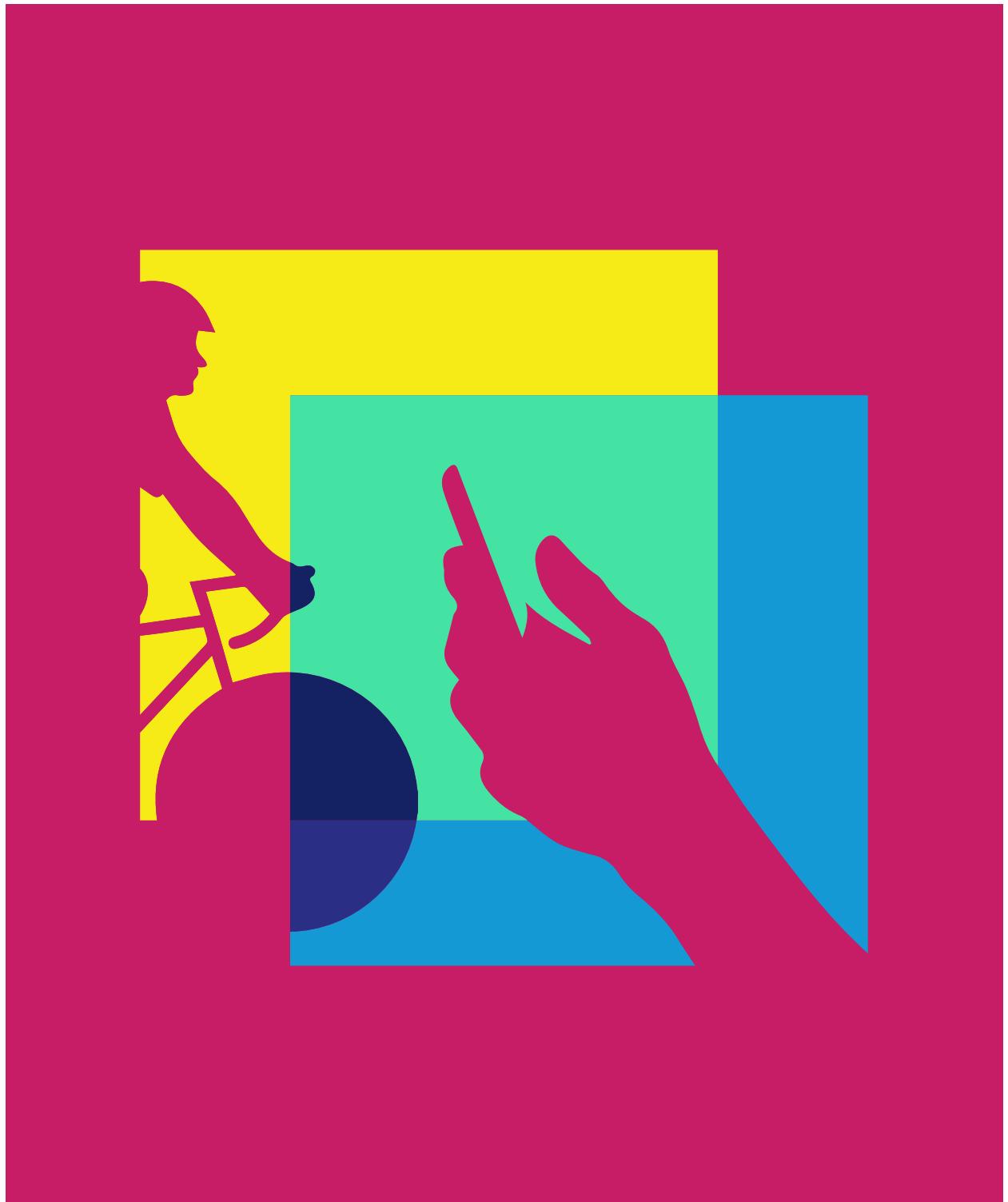
没有什么领域像共享经济这样,让这一点显得如此清晰。过去几年,线上到线下服务(O2O)出现了爆炸式的增长。数字化原生态品牌迅速拓展,重回实体体验、产品和基于位置的服务。这些数字化原生态企业在O2O的线上部分做得很好——通过智能手机应用进行发现、下单、订购、支付。对有些企业而言,这已经足够。当一个数字化平台管理其他品牌货物的交付——例如,餐馆外送——客户倾向于接受平台与产品之间的差异。但对其他企业而言,例如打车或房屋共享服务客户一般会认为品牌要对整个体验负责,即使平台对产品并无所有权或对实体“资产”并无完全的控制权。如果这些企业死守纯粹数字化的战略,未能进行融合思考,他们就会有让客户对企业品牌产生不连贯的体验。

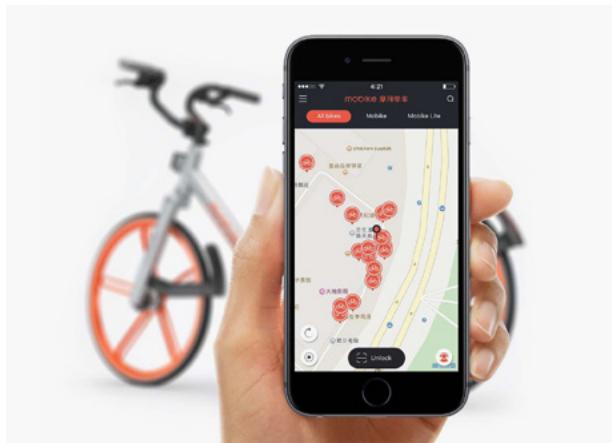


例如,很多汽车共享服务的应用程序都能提供良好的体验,让用户能轻松快捷地订车,而且很多服务都承诺提供最佳的便利性,用户能在提供服务的区域任意提取和停放车辆。但这些品牌都在实体体验这一块栽了跟头。

比如,在订车后,第一个与真实汽车的实体接触点就是一个贴在车辆上的物件:挡风玻璃上一张贴得东倒西歪的廉价贴纸。用户必须对着它刷一下会员卡才能进入车内。对于拥有优质车辆的品牌而言,这看起来十分不妥。进入车内后,用户还要在交互屏幕上完成一个繁琐的登录流程。它要求用户事先登记好自己计划用车的时间,而且还会敦促他们下车查看车辆的损坏、清洁以及任何其他问题。即使是在单次服务中,每辆车上的这个界面都各不相同,这让情况变得糟糕。用户每次都要重新学习登录流程。为了修复这些问题,一些企业在车内安装智能手机,将此作为登录设备,但作为一种解决方案,这远远不够。

这种不连贯和脱节的实体体验与支撑这些品牌数字化体验的无缝感受相距甚远。这也表示,如果各种数字化和实体产品或服务没有采用融合的方式进行思考或设计,那么结果将是支离破碎且不连贯的。一个真正连贯的品牌体验要求具有连续性和融合的数字化和实体解决方案。





一些O2O品牌能够成功地生产并掌控自己的硬件，例如，摩拜单车。过去2年，这家共享单车企业在中国大获成功。他们自行设计并制造单车。但即使一个品牌不生产客户必须与之互动的“硬件”，它仍然有办法打造融合、全方位的品牌体验。

再举一个例子，打车服务企业Lyft和其他品牌一样，也有一款精心打造的应用程序和数字化体验，但它还通过一款车内点亮显示屏Amp提供了一个看似十分简单的乘客体验解决方案。当司机接近接客地点时，Amp就会亮起特定颜色的灯，同时乘客的手机屏幕也会发出同样颜色的闪光。必要时，乘客还能举起手机当作灯塔，乘客和司机都能更容易地发现对方，特别是在晚间或是拥挤的地方。对于接客过程中常见的四处找寻的情况，这个解决方案并不复杂，更关键的是，它有助于确保品牌形象的一致性——不仅是因为Amp上印有Lyft的徽标。Lyft似乎明白自己的用户是真正的乘客。他们大多数的品牌体验并非是在短暂使用应用程序时获得的，而是从乘车服务本身获得的。通过将数字化、硬件和服

务统一起来，Lyft可打造更具一致性的品牌体验，即使他们并不拥有提供服务的车辆。

很多企业进入了共享经济领域，但仍然将自己视为纯粹的数字化企业，以为只要成为能促成供需的技术平台就足够了。但由于他们并不拥有或设计那些客户会与之互动的实体资产，于是就将大部分品牌和用户体验都交给了运气。用融合思维去思考体验和解决方案能让品牌既充满创新，又面面俱到，避免品牌体验变得支离破碎。



“当企业死守
纯粹数字化的战略，
未能进行融合思考，
他们给到客户的
品牌体验是不连贯。”

总结

所有道路在此汇聚



“对于那些在数字化领域已经达到期望边界的企业，融合转型将会是他们自然迈出的下一步。”

转型与创新的新前沿

数十年来，创新每次仅指向一个方向：首先是实体产品，然后是服务，接下来是数字化。即便是现在，很多创新仍然是在孤立的状态下发生的。这或是受到组织构架和工作流程的限制（例如数字化和产品团队很少会彼此交流），或是受到企业自身形象——一家数字化、服务或以产品为中心的企业——的限制。这通常会给确定解决方案带来偏见。这种隔离或单方面的创新方法让我们很少能获得无缝衔接的解决方案和客户体验，会让人感觉不完整，而且经常感到沮丧。

然而，最近，我们看到了融合转型的开端。其中，数字化、产品和服务在统一的愿景下相互塑造对方。这是领先企业一直以来的理想状态，也是 frog 始终支持的状态。但现在，迅速发展的 AI、IoT、大数据和环境计算都在促成，同时也要求融合更上一层楼。领先的数字化企业，例如谷歌、阿里巴巴和亚马逊，都已开始追赶，而且一直都在通过自己提供的新颖产品和服务涉足充满竞

争的市场以及停滞不前的市场。与此同时，更加传统的行业中的企业，例如家具、汽车、家用电器以及其他行业都已开始利用同样的能力，振兴并重塑他们的业务。也许最重要的是，出现了一些从根本上具有融合的初创企业。他们从一开始就能无视旧有的边界，打造自己的业务。

对于那些在数字化领域已经达到期望边界的企业，这一切都让融合转型成为他们自然要迈出的下一步。



价值的先前沿

当然,追求融合转型的方式并非只有一种,而是很多:增长、规模、创新、相关性、客户满意度和品牌宣传。以数字化为中心的企业可以探索对实体产品的使用。各行各业的企业可以以经济体的思维制定战略,立即在多个领域和渠道构建能力。老旧的行业可以焕发新生——或与新一代的消费者保持相关性。那些创新潜力似乎已被耗尽的、熟悉的产品和服务能为客户提供新的欢乐与实用性。品牌可以拥有整个端对端的客户体验,而非一次性交易,从而产生更高的客户满意度和忠诚度。

当企业利用这些机遇,就会产生非凡的结果:硬件和软件相互引导对方的升级;得益于新的数字技术,产品能够在购买后继续得到发展和改进;服务和行业得到重塑,呈现出新的形式。更不用说那些基本的优势了。通过不断拓展,延伸到自己现有的核心业务之外,无论是数字化、产品或服务,企业都能获得新的收益源,新的数据、客户和市场。

很多问题似乎也到了可采用融合解决方案的时候。例如,如何构建智能基础设施,更重要的是,如何实现其最大潜力。或者如何找到缺失的一环,让 VR 和 AR 产生广为传播的吸引力。或如何在现实世界中捕捉现有标准和技术无法看到的数据。这些以及很多其他问题只能通过融合的设计才能得到解决。

“为了取得成功，企业需要检视自己是否存在阻挠融合的隐藏偏见或组织障碍。”

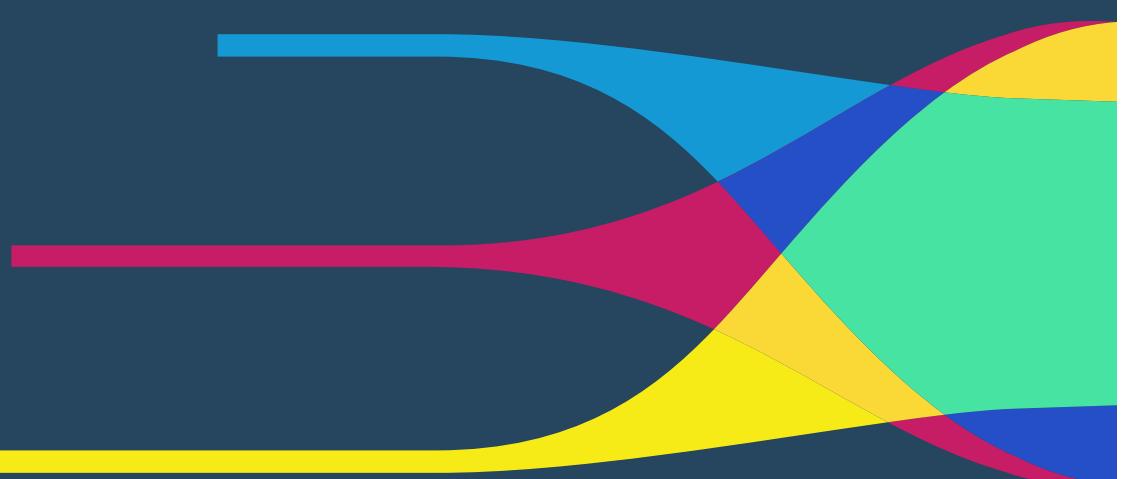
所有道路在此汇聚

因此，融合转型比以往更加切实可行，同时也更有必要。正如此处讨论的案例，这种转型都在各领域的企业的掌握之中，无论是互联网巨头或是家具企业。但请记住，融合不只是线上到线下的服务，或只是将数字化的特色一股脑地注入到现有产品或服务中。从开始到结尾，都要用融合的思维来构思并设计数字化、产品和服务。

为了取得成功，企业要检视自己的组织和文化，同时还要深入了解所处的竞争环境以及外界情况。是否存在阻挠融合的隐藏偏见或组织障碍？哪些领域仍然处于一维或二维状态，发展不足——只有纯粹的产品或数字化或服务，而未经任何整合？

这是因为融合会消融旧有的界限，从而各行各业的企业都能参与竞争——因此，每个行业中的企业都要为此做好准备。消费者的预期、促成技术以及来自意外方向上的竞争压力本身都相互融合，推动企业进入下一个创新时代。

融合转型即是未来，
想要未来必须转型。



关于 frog

frog 是一家跨国设计咨询公司。在过去的 50 年里, frog 为 Sony、苹果、迪士尼、通用电气和宜家这样的世界顶级品牌设计了引导企业融合转型的产品与服务。

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。

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



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



www.frogdesign.cn

© 2017 Aricent 版权所有