

## 尋找未來客戶

### —服務業 3.0 服務體驗洞察

#### S.E.E.—體驗經濟破解品牌困境

美國哥倫比亞大學行銷教授伯恩·施密特 (Berd H.Schmitt) 是國際知名的行銷與消費者權威，1990 年代就以《體驗行銷》著作聞名，他曾說：創新不只是科技，創新也可以是對消費者的洞察力 (Customer insight)，有最好的技術、最好的人才，但沒有對消費者洞察，就不知如何銷售。消費者意識抬頭，「消費體驗」成為市場顯學，藉由對消費者洞察，了解需求，並提出創新服務方案，或許能破解品牌困境。

對於台灣品牌在全球戰場陷入困局，伯恩·施密特提出的解方是：要建立一個幫助企業轉型的生態系統 (ecosystem)，協助企業來研究消費者的行為，並協助企業建立轉型戰略所需的知識。

體驗行銷大師提出建立另一種突破格局的品牌思維，這也是資策會創研所一直在努力的目標。資策會創研所以服務創新與設計方法 S.E.E. (Service Experience Engineering)，作為輔導企業設立服務研發中心之核心基礎與價值，透過協助國內領域標竿業者，於企業內設立專責之服務研發中心。

這一整套輔導作法，包含：一、協助獲得政府研發中心計畫種子資金；二、提供服務創新研發全方位之顧問諮詢服務；三、建構支援業界建立服務研發中心所需之 Total Solution，包括服務研發中心運作所需人才、資金、方法、管理等資源需求。

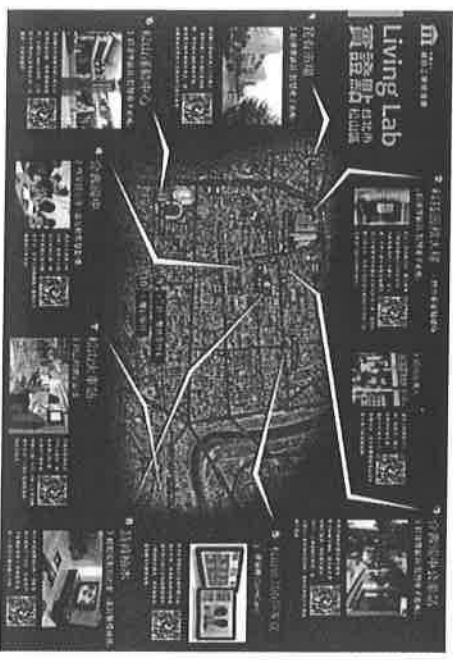
關於 S.E.E. 專案，以「顧客研究」為主軸，協助業者建構各類顧客與服務研發能量，挖掘對顧客產生的價值的新興服務；過程中透過教育訓練、專案實作等方式，帶動業者投入應用，以 S.E.E. 方法技術為創新引擎，發展符合顧客價值之新創服務與產品。

創研所協助企業建立服務研發示範標竿案例，啟動了包括美吾華、巨匠、宏瞻、友訊、聯強、探網、新竹物流、網訊電通等十餘家廠商，運用 S.E.E. 方法設立「服務研

發中心」，具體帶動藥局、學習、網通、資訊、物流、3C 連鎖通路、製造服務等產業，應用 S.E.E. 方法投入組織型研發，落實企業轉型。

服務 3.0 的時代已然來臨，面臨瞬息多變的消費市場，企業要更抓住顧客的心，將服務創新方法內化為企業組織的 DMA，才能迎接市場的劇烈挑戰。

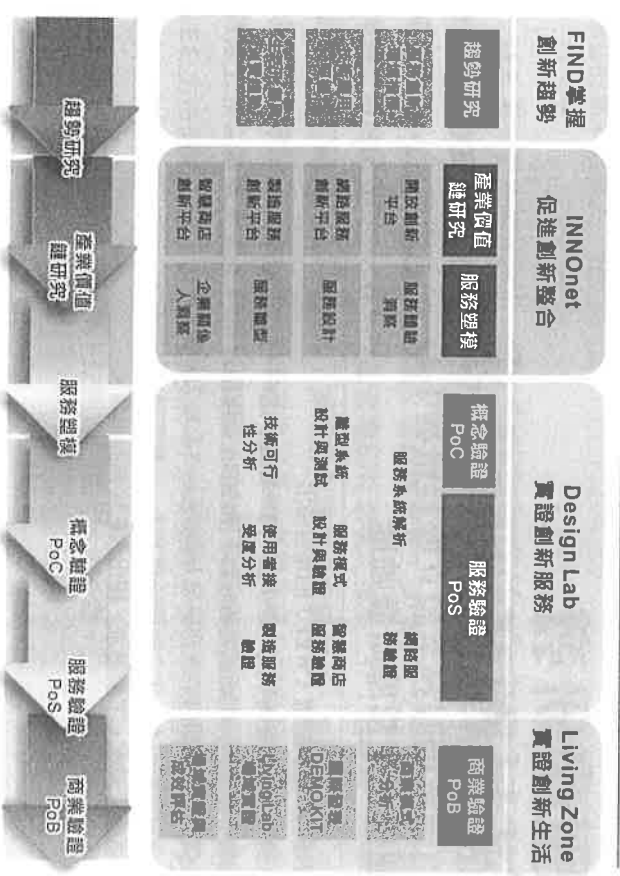
在 S.E.E. 的整個大架構中，關鍵技術包括掌握創新趨勢 (FIND：趨勢研究)、促進創新整合 (INNOnet：產業價值鏈研究、服務塑模)、實證創新服務 (Design Lab：概念驗證 /PoC、服務驗證 /POS) 到實證創新生活 (Living Zone：商業驗證 /PoB)，形成一個幫助企業轉型的生態系統 (ecosystem) 與循環，協助轉型發展。



實證點位地圖在台北市松山區長生社區建立實證基地，導入 S.E.E. 方法論，進行各式創新服務實證，藉以達到商轉目的。

# Chapter 5

## S.E.E. 服務體驗工程發展步驟



S.E.E. 服務工程方法論協助推動企業成立研發中心。



體驗經濟破解品牌困境

## 服務研發 滿足顧客深層需求 首創推動服務業設立服務研發中心 建構企業常態研發動能

根據世界經濟論壇 (WEF) 的報告指出，台灣目前正處在轉型期，逐步由「效率驅動」邁向「創新驅動」，如欲持續成長，創新能力將成為下階段的主要驅動力。由資策會創研研發的服務研發方法指引—S.E.E. 方法論，融合國際觀與本土化之服務研發方法，以顧客導向為核心，透過顧客洞察，了解需求，提出創新服務的建議。

**天** 應台灣邁入創新服務驅動的產業轉型的重要關鍵時刻，由資策會創研所研發的台灣第一套服務研發方法指引—S.E.E. 方法論 (Service Experience Engineering)，經過 8 年的產業實務應用經驗，已協助國內十餘家領導品牌服務業者導入，並引領多個產業組織逐步落實與發展以方法論為基礎之創新系統。

### 產業研發有賴組織型創新

雖然台灣的創新能力在國際上的排名不低，不過，就已占我國 GDP 比重逾 70% 的服務業而言，在實質 GDP 的附加價值創造，相較於香港與新加坡則落後許多，主要在市場及服務的研发能量嚴重不足。資策會創研所 S.E.E. 專業服務團隊，研究國際趨勢觀察並進行國內近 100 家廠商訪談研究，發現台灣業者的服務創新應朝以下方向發展：(1) 組織內應設立專責機構負責服務研發工作；(2) 現行的服務研發欠缺系統化的研究方法；(3) 應透過各種研究方法掌握顧客的需求與想法，提供顧客超乎期待的服務價值。

S.E.E. 專業服務團隊認為，創新服務的推動不只是單純 Project-based，而須協助業者建置常設型組織，持續推動創新。於是向經濟部技術處提出「服務研發中心—以顧客價值研發為題」之政策建言，獲得政策支持，進而推動企業設立服務研發中心，作為健全產業創新環境之重點工作；過程中，同步協助業者進行顧客行為洞察技術、籌組產業聯盟、實證技術、服務設計與服務研發策略等服務研發活動，加速業者在產品與服務研發的進程。國內服務業者過去皆以專案方式進行創新研發，S.E.E. 專業服務團隊以資策會創研所之 S.E.E. 方法論為核心，首創推動台灣 10 餘家領導品牌服務業者投資 2 億元以上設立服務研發中心，以組織型創新建構產業常態研發動能，帶動企業運用 S.E.E. 方法作為企業創新引擎，並創造百餘人就業機會。

### 以方法論為基礎的創新系統

創研所團隊以 S.E.E. 方法為核心資產，進行產業擴散應用加速產業服務創新，為因應產業創新缺口，自 2009 年起連續 3 年，推動 10 餘家業者設立常設型「服務研發中心組織」，讓服務研發常態化，動能倍增，包括美吾華、巨匠、宏瞻、友訊、聯強、探網、新竹物流、網訊電通等國內標竿業者申請並獲得技術處

計畫通過，成為我國設立「服務研發中心」之先行者，投入2億元以上設立服務研發中心，創造台灣服務業者設立服務研發中心之首例，且具體帶動藥局、學習、網通、資服、物流、3C連鎖通路、製造服務等10餘類服務業者投入組織型研發，建立標準示範案例，新促成產業就業人數200人以上，具體落實企業轉型。其中輔導美吾華公司成為服務業設立研發中心之首例，首創服務業設立服務研發中心之產業風潮，深具產業前瞻性與示範性。

透過專責服務研發中心組織之設立，也同時協助支援業界建構服務研發中心所需之 Total Solution，導入多元類型之服務研發技術工具，促成新商業服務模式產生，厚植產業新動能；並帶動標準企業投入資源向外新聘約50多位設計、心理、社會學、服務科學等等多元人才，從事服務研發之專業工作，提升資策會與企業服務設計研發能量。不但如此，也以教育訓練、專案實作等專案合作方式，技轉 SEE 服務體驗工程方法之顧客深度洞察研究技術，提升廠商新產品與服務商機的成功率，累計開發約10項以上新創服務與產品。

### 建構顧客與服務研發能量

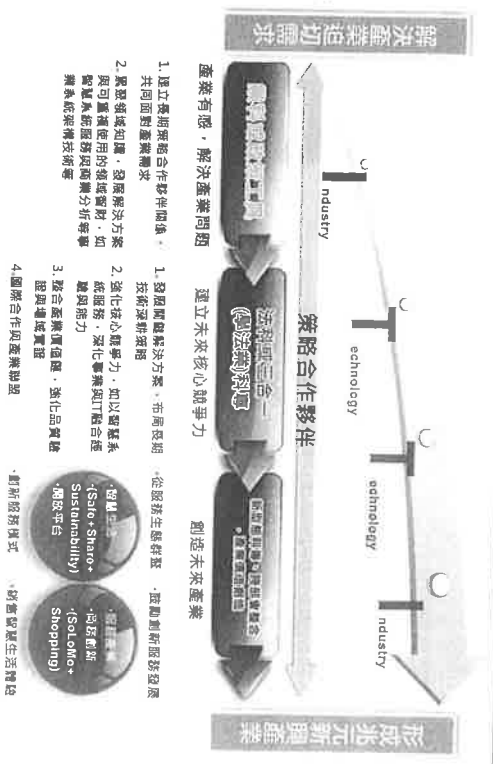
在實際作法上，SEE 專業服務團隊以輔導企業設立組織型之服務研發中心與協助進行專案型之顧客洞察研究2類做法，建構產業常態研發動能：

1. 組織型之服務研發中心：以 SEE 方法論資產為推動的核心基礎與價值，透過協助國內領域標竿業者於企業內設立專責的服務研發中心之「組織型」方式，包括服務研發中心規劃、設立、創新服務開發設計、成果驗證評量等全方位之顧問諮詢服務，同時建構支援業界建立服務研發中心所需之人才、資金、方法、管理等資源需求之 Total Solution，並由此過程中，結合各領域之 Domain knowhow，再不斷將實證累積之資產回饋至 SEE 方法論，以修正與深化方法論之內涵。

2. 專案型之顧客洞察研究：輔導企業設立顧客價值研發中心，以「顧客研究」為主軸，協助業者建構各類顧客與服務研發能量，挖掘對顧客產生價值的新興服務；並技轉 SEE 服務體驗工程方法之顧客深度洞察研究技術，透過教育訓練、專案實作等方式，帶動業者投入應用，以 SEE 方法技術為創新引擎，發展符合顧客價值之新創服務與產品。

在建立各產業具代表性之服務研發中心帶動下，服務研發之顧問服務業態已儼然成形，為持續深化能量，未來將進一步以服務研發中心主題，協助企業建立基本的研發機制，同時也與產、學界形成新的合作機制，如協同服務業協會、服務科學學會的力量，以群聚方式開創服務研發顧問新興服務，加速 SEE 方法對外之深化與擴散，引領產業設立各類型服務研發中心風潮，促使台灣製造業者與服務業者，往下一層次之營運模式前進。

### 新興產業發展藍圖





體驗經濟破解品牌困境

## 服務設計走進學程 培育服務研發人才 首創 S.E.E. 方法 Based 學校特色課程服務模式 並協同台科大新創服務創新與設計學程

產業環境變遷，台灣許多企業面臨升級轉型的壓力，企盼透過培育服務創新與設計人才，協助轉型，並為企業創造更高額的營收成長。

資策會創研所 S.E.E. 專業服務團隊，以 S.E.E. 方法論為核心，首創 S.E.E. 方法 Based 學校特色課程服務模式，並協同台科大新創服務創新與設計學程服務，首創台灣服務研發 17 週學校開課系列課程。



資策會創研所 S.E.E. (Service Experience Engineering, 服務體驗工程) 專業服務團隊，以 S.E.E. 方法論為核心，首創 S.E.E. 方法 Based 學校特色課程服務模式，2011 年與清大、台科大、政大、龍華科大等校聯合開課，培訓

200 名以上服務研發人才，並出版 S.E.E.V2.0 專書與課程講義作為課程教材，新創與帶動服務研發相關工作與職能建構，加速建構企業創新服務發展動能。

### 研發三類創新課程服務模式

值得一提的是，資策會創研所 S.E.E. 專業服務團隊致力於協助國內標竿業者以組織型之服務研發中心，進行系統化的創新服務研發，以提升企業的研發能量與競爭力，然而企業在相關服務研發專業人力引進與延攬上，卻面臨需求孔急之窘境；因此如何透過研究單位服務研發能量之介接，進一步挹注資源予產業界與學界，建立起服務研發人才供需之產學合作機制，成為現階段企業在服務創新轉型的重要議題。

S.E.E. 專業服務團隊歷年成功協助美吾華、友訊、探網、新竹物流、聯強、網訊電通等 10 餘家領域領導品牌企業進行各項服務創新應用；在協助企業推動加值服務創新之同時，便著手規劃設計企業服務創新人才培訓所需之「S.E.E. 顧客洞察與服務設計養成班」初階班/實務班」單元課程，分別為半天與一天之課程內容，此外進一步於學校推出 17 週之 S.E.E. 方法學期課程，2011 年更更廣覆傳統作法，新創與台科大共同增設「服務創新與設計 (Service Innovation & Design, SID)」之 MBA 學程課程。

透過與產學界合作推動之三大類服務創新人才培育課程的深耕，協助更多台灣企業運用 S.E.E. 方法，以全球及多元化的觀點，跨領域孕育整合出更多的創新服務設計。

### 首創服務創新及設計學程服務

S.E.E. 專業服務團隊首創 S.E.E. 方法 Based 學校特色課程服務模式與服務創

新與設計學程服務，植基於自 2009 年起對企業與學校開設之 S.E.E. 顧客洞察與服務設計單元課程，累積 S.E.E. 方法人才培訓研發之整套做法，包括教材課程研發、講師培訓、S.E.E. 方法認證機制、產學合作的服務研發人才培育；2009、2010 年累計開設 25 班次收費訓練課程，發出證書 483 份，共 165 家廠商，受訓人次近 700 人次。

2011 年起更研發第二類之課程，於學界推出單堂 7 門課共 17 週之 S.E.E. 方法課程，包括與清大科管所 EMBA、台科大管理學院、政大資管、政大企管、龍華科大等校聯合開課，課程結合創新服務實作，並參與與學習評量機制；加上企業人才培訓，2011 年已開設 7 班次收費訓練課程，30 家廠商，受訓人次達 275 人次。

其中資策會首度與台科大共同合作，於台科大管理學院 MBA 101 學年度增設「服務創新與設計 (SID)」MBA 課程，招收大學畢業後 2 年且具實務工作者，期望提供免筆試申請制的碩士專班學生，培育學校之服務創新人才與企業所需服務研發人才接軌，學生畢業回到工作崗位後，進行服務創新與設計，將商業流程最佳化，進而提昇對客戶的價值，為企業創造更高額的營收成長。

此課程特色係以「服務創新與設計」為核心，首創以資策會「服務體驗工程方法」(S.E.E.) 方法論為基礎，培養學生在最終顧客、服務提供者與創新服務 3 大面向之核心專業，訓練學生具備服務創新之商業力與設計力 2 種能力。

此一服務創新與設計課程內容係全面探討新服務開發的方法、策略、設計與實踐，內容涵蓋 7 類核心課程，包括服務創新與設計理論、顧客洞察到服

務設計、服務運作與整合、服務策略/商業模式與創新管理、開放式創新實驗、領域別服務研發與企業實習與論文，為具特色之服務科學學程/學位；同時與國際連結，締結國外姊妹校，引介國際交換學生，建立師生國際交流機會，並安排至資策會輔導之設立服務研發中心之企業進行暑期短期實習與學分型實習。

### 推動「以人才培訓為基礎」的創新

透過資策會與台科大管院 MBA 共同合作之 SID 學程推動，招收大學畢業後 2 年且具實務工作者，培育學校之服務創新人才與企業所需服務研發人才接軌，預期學生畢業回到工作崗位後，進行服務創新與設計，將商業流程最佳化，進而提升對客戶的價值。

展望未來，台灣服務業在全力建構服務創新研發能量之餘，將持續運用 S.E.E. 方法論資產，以人才培訓為基礎的創新推動作法，研發 S.E.E. 方法論 Based 特色課程，以單元課程、學期課程到學程服務三類機制，與企業所需服務研發人才接軌，協助企業建構服務研發中心、創新服務價值鏈成果，帶來加速創新之影響。

#### 服務設計師 (Service Designer) 所需七種核心能力

- 1 具備 User-Centered 創新服務規劃能力
- 2 網絡創新服務設計暨營運規劃能力
- 3 服務系統實證規劃與能力
- 4 智慧化產品設計能力
- 5 國際設計獎項參賽能力
- 6 智慧生活領域實證規劃與分析能力
- 7 創新服務市場商機判斷能力

## 洞察顧客需求 體驗細膩房仲服務 網路科技融入房屋仲介流程之服務設計

台灣的房仲業數量達上千家，其北部地區更為明顯，動輒一條街就有近 10 家競爭同業，要在近似紅海的房仲市場殺出一條血路，勢必要有更創新、更貼近顧客需求的服务。

**房**仲業面臨市場多變，以及顧客易流失的問題，資策會團隊透過 S.E.E. 服務體驗工程方法，與業者進行 4 個多月的洞察研究、顧客旅程分析和創意發想，發展出以網路為主軸，解決買屋需求與顧客流失的創新服務設計。

### 房仲業面臨激烈競爭

在寸土寸金的台灣，房地產的競爭顯得格外激烈；房地產的冷熱以及成交價的漲跌反映了大環境景氣的興衰，近年來房仲集團不斷在全台拓展服務據點，包括信義、永慶、有巢氏、太平洋、東森等仲介公司，皆一方面開設新店頭招募人員，另一方面積極推出新市場策略，吸引客源。截至 2010 年 6 月，全台執業中的房屋仲介經紀家數共約 5,200 家，房仲業登錄的經紀營業員已超過 16 萬人，創下歷史新高紀錄；房仲店面密度也直追全台逾 9,000 家的超商，



競爭激烈的房仲業，業者也透過洞察，徹底透顯消費者需求，解決買屋流失的問題。

是高居規模第二大的連鎖服務業。換言之，在台灣平均 2,300 人有一家便利店；而平均 3,600 人、就有 1 家房仲店面。

面對市場激烈競爭，房仲業邁向行動科技時代，但有房仲業者發現，許多帶看多次房屋的顧客，最後卻與其他同業成交，產生極高的顧客流失率，然而顧客流失的因素細節卻無法透過目前常見的、以量化為主的顧客調查研究方法發現。

業者希望透過資策會的 S.E.E. 服務體驗工程方法，針對使用網路的顧客進行研究，瞭解顧客流失的原因、網路找屋者的需求與創新契機，使房仲服務與網路科技結合，打造新的服務模式，藉以解決顧客的潛在需求及問題。

資策會創研所 S.E.E. 服務團隊以顧問與協同執行方式，透過資策會研發之 S.E.E. 服務體驗工程方法，協助房仲業進行顧客洞察研究、顧客旅程分析和創意發想，發展 3 項以網路為主軸，能夠協助解決顧客買屋問題的創新服務設計。

### 融入 S.E.E. 方法提出三大創新服務

在資策會創研所 S.E.E. 團隊的協助下，與業者完成了以脈絡訪談為主要方法的顧客洞察研究，最後歸納出數個使用網路找屋的顧客角色原型。而這些角色原型各有與之對應的使用網路行為的需求與問題，並發展出網路融合房仲服務的創新設計概念。

**脈絡訪談：**脈絡訪談研究是透過進入生活的實際情境脈絡中，對顧客的行為進行研究，從中發掘需求與創新契機，藉此提高產品及服務之顧客價值。因此本研究至顧客平時處理購買房屋事務的場域（例如：住家），深度瞭解處理尋找與購買房屋相關事務的完整歷程及細部行為。從深入顧客的生活情境，對整體脈絡與使用行為做全盤瞭解，關注使用者的「行為」與「動機」，而非「意見」，藉以瞭解顧客遭遇的問題與隱藏在顧客行為背後的需求，探索將來可能提供之創新服務。

**研究分析：**當透過脈絡訪談收集顧客原始資料後，即運用行為模型、親和圖法 (Affinity Diagram) 進行資料的彙整分析。利用行為模型繪製的方式將無形的受訪者資料，建構具體的五種行為模型，透過有系統且多面向的方式，表達受訪者在所處的生活、環境、以及社會中所呈現的行為模式。之後，我們再將個人的行為模型彙整成整體受訪者的行為模型。最後，利用親和圖法協助歸納受訪者原始資料與行為模型的資訊，進而產生研究主題的研究發現。

**服務設計概念：**產出多項重要研究發現後，依據發現的顧客服務需求與創新服務契機，舉辦了一系列的腦力激盪會議，透過系統化的發想工具，讓顧客研究者、服務設計師、企業內部研發人員共同合作，讓團隊成員的服務構想得以充分延伸，引發服務研發團隊多角度的想像，建立自由創作的空間與氛圍，發想出顧客服務的創新概念。進而以個別人物角色原型 (Persona) 的需求，將相關服務概念串聯，最終規劃出其未來專屬的顧客服務旅程 (Customer Journey)、與情境故事 (Storyboard) 等，呈現未來新服務的情境與內容。

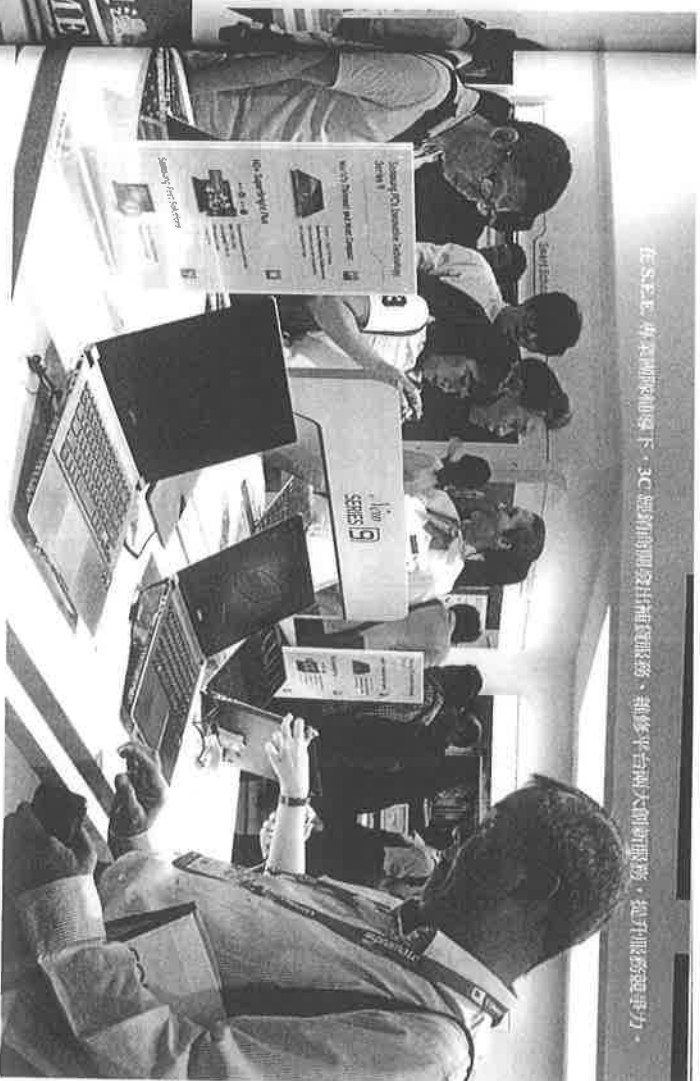
最後的服務設計，有效解決了現有顧客使用網路找屋與購屋議題，並打破易流失的問題，也提升了房仲服務貼心度與成交的契機。

### S.E.E. 顧客洞察應用於房仲業的服務設計流程

- 步驟一** 利用脈絡訪談 (Contextual Inquiry) 方法進行顧客洞察。
- 步驟二** 研究分析方式主要是採用行為模型、親和圖法 (Affinity Diagram)、以及 C.O.R.E. 等三項分析方法。
- 步驟三** 從研究樣本的特徵中，擷取出有發展潛力顧客角色原型 (Persona)。
- 步驟四** 在顧客角色原型與多項重要發現的養分之下，進行腦力激盪創意發想，發展出三大創新網路房仲服務設計。







在 S.E.E. 專案團隊指導下，3C 經銷商開發出補貨服務、維修平台兩大創新服務，提升服務競爭力。

### 體驗經濟破解品牌困境

## 走進顧客的情境 創造深入人心的經銷商服務 協助 3C 產品通路商科技化服務設計

受連鎖賣場及網路商城夾擊，國內 3C 經銷商面臨重大生存挑戰。透過解決經銷商在經營上的關鍵點著手，資策會創研所 S.E.E. 團隊協助業者，提供採購與庫存管理上的創新服務，系統化開發打動人心的各種通路新服務。

連鎖賣場及網路商城的興起，國內 3C 經銷商面臨經營的新挑戰，透過解決經銷商在經營上的關鍵點著手，資策會創研所 S.E.E. 團隊協助業者，提供採購與庫存管理上的創新服務，系統化開發打動人心的各種通路新服務。

目前資訊產業的供應鏈可以分為供應鏈 (Supply Chain) 和需求鏈 (Demand Chain) 兩大部分，供應鏈著重在製造端，是以製造系統組裝廠為核心，而供應鏈著重在銷售端，則是以通路廠商為核心，這兩大產業在過去是各自發展。

### 從經銷商的經營關鍵點切入

台灣資訊產業的發展，已在供應鏈層面上具備高度的競爭力與效率；然而，下游需求鏈的運作並未見效率，主因是其中存在通路商與經銷商間貨源供給與調度、經銷商庫存問題，以及資訊產品變化快，價格波動大等問題。

為了解決下游需求鏈目前遇到的問題，一家 3C 通路商希望能從整個產業鏈

的關鍵中介角色，分析上述阻礙需求鏈效率的議題，進而研發針對下游經銷商的創新科技化服務模式，除了讓下游的需求鏈運作更有效率與競爭力外，也希望能讓經銷商保有更多的利潤。

3C通路商目前對下游經銷商已提供許多服務來促進經銷商的工作效率；然而，這些服務還尚未能夠完全解決上述所提到的需求鏈議題，再加上經銷商近年來逐漸面臨大型 3C 連鎖賣場與網路購物競爭，使其在經營上面臨挑戰。

因此，為有效幫助經銷商突破現況，3C 通路商將從經銷商在經營與營運上的關鍵點，即採購與庫存管理上著手，期望從提供經銷商在採購與庫存管理上的創新服務，提升經銷商在貨品補給調度、庫存管理的能力，進而解決下游的需求鏈缺乏效率的問題。

有鑑於此，資策會創研所與該 3C 通路商共同組成研究團隊進行顧客洞察與服務設計，希望能夠透過資策會創研所發展的服務體驗工程方法 (Service Experience Engineering, S.E.E.)，先從研究下游經銷商的需求與實際遭遇的問題著手，進而共同設計出新的經銷商服務模式。

### 依使用者經驗 導出新創服務

在研究的過程中，資策會研究團隊利用 S.E.E. 的顧客洞察 (Contextual Inquiry) 方法，研究前置資策會與該 3C 通路商共同擬訂本研究案之主要方向，確認本案研究基調、範疇與目的，主要進行方式為會議互動討論，以經銷商採購與庫存為研究主題，發展顧客創新服務與建構顧客行為模型資料庫建構，而研究的情境及範圍則鎖定通路經銷商，研究採購與庫存管理的行為與習慣，在擬定研究情境及範圍之後，雙方擬定出欲徵求訪談對象之類型。

在實際洞察時，研究團隊來到經銷商平時處理採購與庫存管理相關事務的場域 (如辦公室、店家等)，進行行為洞察研究，洞察經銷商平時關於採購與庫存管理等行為。透過實際與經銷商面談的方式，請經銷商描述在該情境下所從事的工作與活動，以及透過觀察了解整體的狀況，不同的經銷商會有不同的經驗，透過與多位經銷商互動，能夠慢慢累積經銷商行為的整體概觀以及與外部系統互動配合之處，收集的資料透過研究團隊的分析與整理之後，能夠架構出數個結構化與系統化的模型，做為專案關係人發想創意以及開發設計的重要根據。透過洞察研究，能深入瞭解通路經銷商採購與庫存管理的完整歷程、細部行為及遭遇的問題，進而發掘潛在的需求，以探索將來可能提供之創新服務。

完成洞察研究後，即將洞察研究得到通路經銷商顧客行為資料，轉化成簡潔且一致的模型語言，產生團隊溝通與討論的基礎，同時也在模型的塑造過程中，協助團隊成員有系統地重新檢視洞察研究資料。並進一步透過親和圖法，將原始研究資料進行整合，歸納出經銷商服務的研究發現。

接著根據研究結果，歸納出幾種典型的使用者，以形塑未來經銷商的樣貌、背景、及行為，再針對這些典型經銷商使用者，從他們的行為模式和需求當中，找到許多 3C 通路商未來顧客創新服務的機會及概念，藉以創造出經銷商創新服務設計，並透過故事板的方式，模擬實際情境，呈現未來顧客進入經銷商服務時，所經歷的服務及使用過程，也針對重要的經銷商服務接觸點，提出細部使用的規劃與說明，以有效解決通路商與經銷商間貨源供給與調度、以及經銷商庫存問題等議題，藉以強化下游需求鏈的運作效率，提供經銷商更全面、更貼心的服務。

## 擴展生活新視野： 友訊mydlink lifenetwork網路攝影機服務設計

### CHAPTER 2 服務轉型篇

D-Link為全球中小企業及家庭網路市場的網通領導品牌，近年來面對硬體產品技術升級的壓力與削價競爭，獲利率降低，消費者對產品品牌忠誠度偏低。2009年在資策會創研所的輔導下，友訊成立了「D-link 2.0顧客價值研發中心」，將創新思考模式逐漸從產品導向，邁入消費者使用導向，對於全球消費性網通設備品牌龍頭友訊來說，是連結產品技術與使用者經驗的創新契機。

#### ★ 從技術創新到服務創新

過去一般人對網路伺服器產品的使用體驗，往往侷限在技術規格與安裝設定層面，顧客最在意的就是網路訊號穩定與連線速度快慢。

友訊將自己品牌定義為一般消費性產品的品牌公司，除了在網路通訊的技術突破外，要透過瞭解顧客使用產品的需求，創造新的服務體驗，期待能提供數位時代的消費者一個整合性的行動網路內容服務系統。因此，經過雙方多次討論會議之後，決議先以「網路攝影機服務」作為研究的主軸。

#### ★ 網路攝影機與Mydlink 服務平台

目前友訊所規劃的mydlink平台是一個結合裝置、網路與服務的整合服務平台，未來期望透過D-Link的設備整合所提供最佳使用者經驗，形成互通完整的mydlink eco-system。為此，創研所S.E.E.方法團隊與友訊的介面設計師一起前往顧客使用網路攝影機的場域，瞭解使用產品的動機、購買產品的評估與挑選行為，並請顧客從安裝到實際使用一一示範解說，聚焦在使用行為與習慣，全盤瞭解產品的使用歷程與經驗，發掘隱藏在顧客行為下的需求與問題。

在還沒有與進入顧客住家訪談時，我們對於網路攝影機的概念就是「一個可以上網看的攝影機」，經過工程師解說才知道，網路攝影機(IP cam)設備已經內建了上網軟體與伺服器，將IP cam接上網路線，使用者在遠端上網就可以看到攝影機畫面。網路攝影機售價是連結到電腦的webcam好幾倍，光是鏡頭等級價格由數千元到萬元不等，購買網路攝影機的顧客並不普遍，我們的挑戰是要找到本

產品的早期採用者，研究其在居家監控、老人照護與休閒娛樂等使用經驗，並在mydlink平台上開發新服務。

#### ★ 顧客洞察-用心聽仔細看

我們透過友訊市場行銷部發送了研究邀請電子郵件，希望能找到持續使用該產品三個月以上的網路攝影機使用者，另外一方面，我們多管其下，資策會也在BBS與部落格上張貼徵人公告，最後終於徵得顧客同意，進入住家進行研究。我們發現，網路攝影機是千里眼，就像是在家裡開了一扇窗，使用者可以透過網路攝影機的觀看畫面，穿越空間的限制，讓你在上班時可以從電腦視窗中看到家裡的环境與人物。然而，網路傳輸的壓縮短了空間的距離，但連結兩地的不應只是端點設備，友訊能提供的應該不只是技術，而是能連結兩個不同的空間，在觀看與被觀看的情境下產生新的互動服務，此類的服務內容可能根據是你對家人的牽掛與關心、對於居家安全的監控維護，找到互相幫助、與人分享生活的好題材與媒介。

#### ★ 由行為脈絡中發現創新點

網路攝影機的產品技術聽起來很簡單，實際訪談才發現，並不是接上網路線使用者開機就看的到畫面，一般使用者需要研究網域設定原理，才能夠突破固網公司的連線設定，而且出門在外上班，有時也會被公司的防火牆阻擋。研究也發現，網路攝影機的擺放位置常常受到電源線長短與插座位置限制，顧客想要放在高處照的廣，卻發現不想破壞牆面打洞，有些使用者便在家中堆疊紙箱，嘗試將攝影機固定好；另一方面，關心爸媽的兒女，也要顧及長輩感受與保留隱私權，調整鏡頭拍攝的空間與擺放的位置，希望能跟環境結合或者擺得更隱密。

再進一步詢問產品使用習慣時，發現通勤期間使用手機上網與在辦公室電腦觀看為不同的情境，上班時同事老闆都在附近，要關心家中的長輩、小孩或者是寵物時，影片視窗大小與介面就需要設計規劃，當畫面中看到緊急事故發生時，也可以規劃是否能透過此平台提供其他聯絡服務，以降低傷害。友訊在2010年

10月已經推出mylink平台支援的網路攝影機，讓安裝與設定變得輕鬆容易，並且提供免費的iphone,ipad 與android觀看的app。

### ★ Mylink Life Network

研發中心團隊與我們在過程中與使用者互動，充分瞭解其各項行為背後的原因，定義了多種網路攝影機的應用情境與行為歷程，並探討使用者行為細節與需求，找到了許多服務改善的創新機會，我們利用深度訪談的顧客資料打造了兩個顧客典型，以顧客旅程定義重要的服務接觸點，如外出、上班、返家、緊急通報、社群分享等，呈現使用者在mylink平台上的服務流程，資策會創新所首先針對寵物觀看與居家照護提出mylink pet 與mylink care兩款服務設計，由顧客需求出發，定義顧客使用情境並提出服務軟體規劃，賦予了產品在技術創新以外的使用意義，mylink pet的創新點來自於寵物主人對於分享討論寵物議題具有強烈的社群感染力；看到有趣的寵物畫面，能夠呼朋引伴的創造討論話題。mylink care則是讓關心家人的你，更簡單的安裝設定網路攝影機，與專業結合，在平台上提供照護與緊急通報服務。

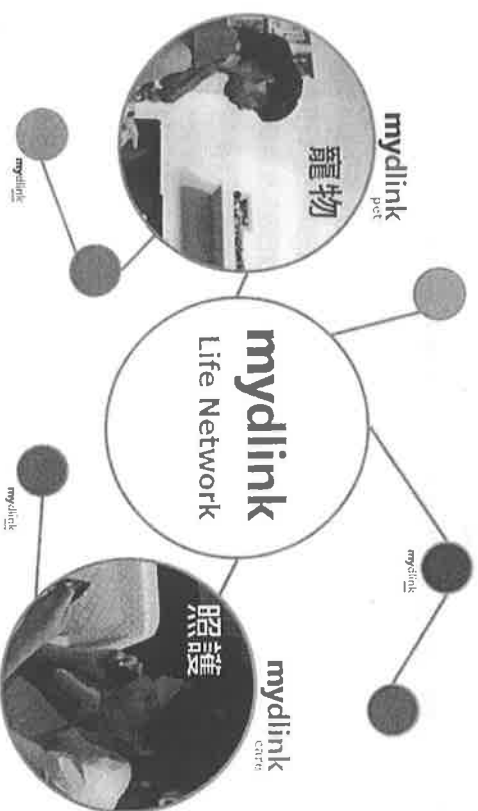


圖1 Mylink Life Network  
圖片來源：資策會創新應用服務研究所

### ★ 網通服務新時代

友訊已推出了多款結合mylink服務的網路攝影機，讓使用者簡單的在遠端存取攝影機畫面，並於平面雜誌與廣播節目中，分享使用網路攝影機的觀看寵物的有趣經驗，提出了居家保全以外的使用情境建議。透過與資策會創新所一同合作的服務研發專案，已經使友訊將真正的終端使用者與服務設計的提供者連結在一起，同時建構以使用者為中心的服務設計方法，並實際應用在上市的产品上，友訊並根據此類研究發現，在國外進行量化問卷，獲得正面的使用者回響，將與當地最大的寵物用品專賣店合作，擴大銷售對象提升獲利。

在成功的提出服務設計與確定使用情境後，資策會創新所下一步將協助友訊科技進行服務驗證與測試，同時將顧客行為與接受度分析的模式帶入產品研發，提高產品的容易使用性。



圖2 網路攝影機使用情境推廣文章  
圖片來源：友訊科技網路新世界雜誌