

F J O R D
趋势

2021

前言

本

年度的Fjord《趋势》报告遭遇到了前所未有的局面：全球骤然出现整体动荡。即便在我们撰写报告的过程中，情况也不断发生变化。因此，我们有可能未来某个时候发布经过更新的第二版——我们由衷希望，疫苗将成功地改变现状。

当仔细审阅世界各地设计师为今年趋势报告提交的材料时，一条贯穿始终的主线显露出来：位移感。毋庸置疑，2020年，我们在自然空间中的定位、以及我们行走其间的方式，均和以往大相径庭。我们仿佛站在自家旁的街角上，发现眨眼间有人重新绘制了已司空见惯的社区地图，从而只能通过储存在脑海里的熟悉景象寻求内心平静。

令人稍感慰藉的是，人类共同体都在同一条大船之上，共同迎接着不确定、不可预测的风浪冲击。我们避免新冠肺炎疫情给《Fjord趋势2021》蒙上悲观色彩，而是认为在该因素作用下，报告直到正式推出都保持着时效性。疫情无疑给民众和企业带来了重重困难，但我们有能力、且必将走出黑暗，迈向光明。

祝愿所有人健康平安！

马克·柯蒂斯 (Mark Curtis)
玛莎·克顿 (Martha Cotton)

**2020**

年，我们围绕一系列价值的新定义，将品牌基本面的重大调整作为趋势焦点。当时，世界已处于一个临界点上。在我们尚未意识到新冠病毒的危害之前，它已悄然而至，彻底颠覆了过往经验、以及我们的生活常态。

这场疫情充分表明，我们生活所依赖的系统有时会出问题，我们需要应对21世纪的种种挑战。我们显然需要更迅速地设想如何重新调整品牌基本面。疫情令我们许多人反思自身的公众角色和社区的重要性，从而意识到，我们的行为会对更广泛的系统产生影响。

过去一年中，我们被迫尝试了许多新的解决方案、新的空间和新的体验。我们的生活、工作、学习、购物和娱乐模式，乃至我们体验事物的方式和地点方式，都和以往截然不同。我们不得不远程工作，雇主和雇员之间的联系变得愈发松散。我们通过屏幕与外部世界互动的时间越长，就越渴望摆脱数字限制。因此我们开始居家创新，建立新的应对策略和“生活妙招”，解决千奇百怪、却又无法避免的问题。

在这种情形下，企业面临着一系列全新挑战：从运营和沟通交流的角度做出响应；满足人们不断变化的期望；扩展共情意识；同时，在不稳定的经济环境中奋力生存。他们的韧性和敏捷性承受了终极考验，唯有利用踏实感将人们重新凝聚在一起，方可成为最后的赢家。

目前，我们正在从应对危机转向建立新的运营模式，有机会详细分析我们亲身经历的改变和已经崭露头角的创新，并且思考我们希望如何向前迈进。明确新的发展领域是我们2021年的趋势聚焦。展望未来，我们眼前呈现着诸多可能的局面。有些令人畏惧，有些则令人振奋，而所有这些在很大程度上仍未得到深入研究。

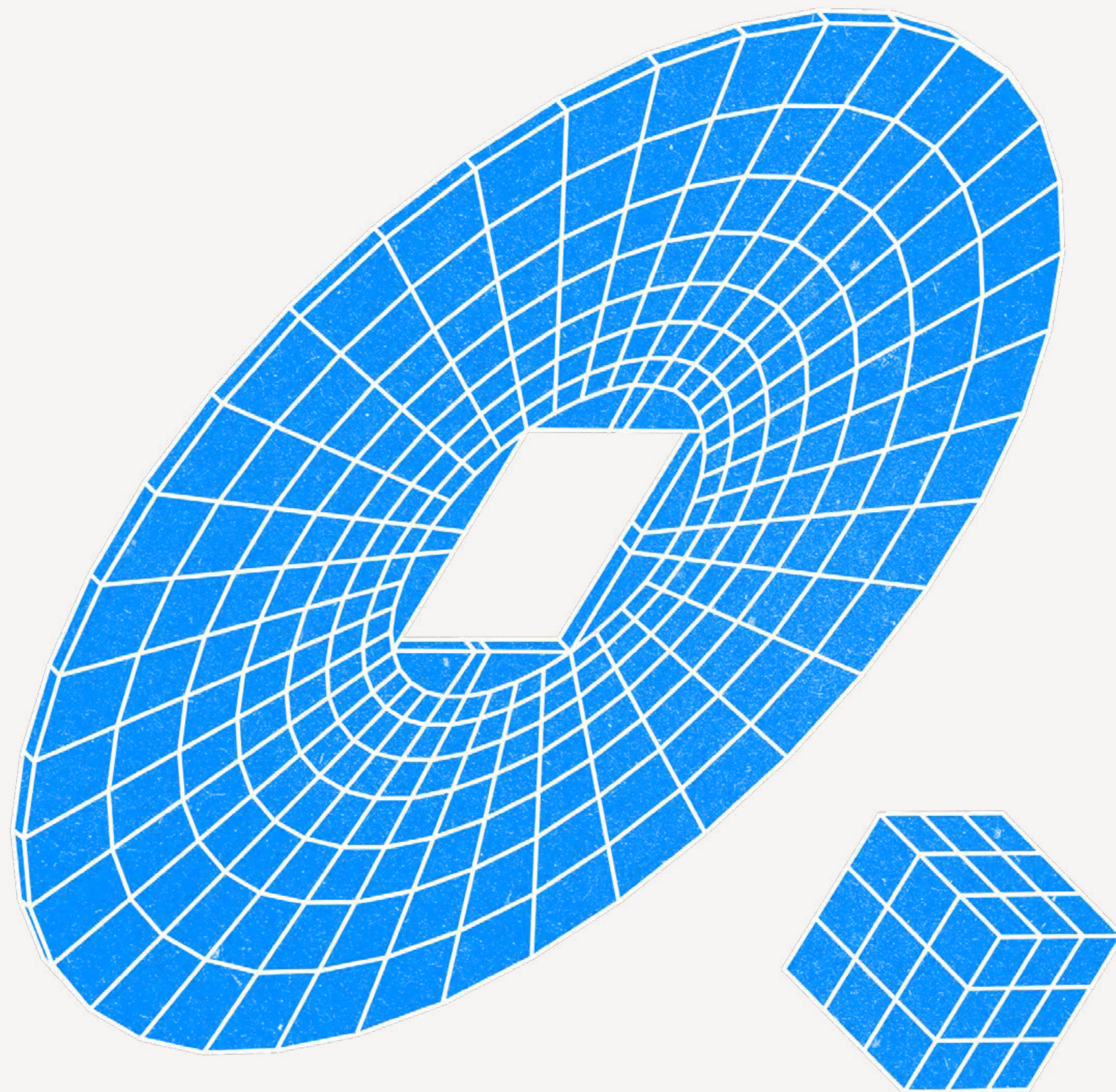
2021年的关键工作将是描绘最新图景，据此发现潜在动向，并制定出通往理想生活的路径。我们都在探索，哪些模式可以让我们去实验、快速成型并不断学习。纵观历史，每当全球危机过后，新的思维时代便会开启。决定21世纪复兴正确方向的重要时机就在当下。

目录

 集体位移感		5	
 DIY创新	16	 新时期工作关系	28
 互动破圈	40	 流动的基础设施	51
 共情挑战	62	 仪式感的失落与重建	72

趋势 1

集体 位移感

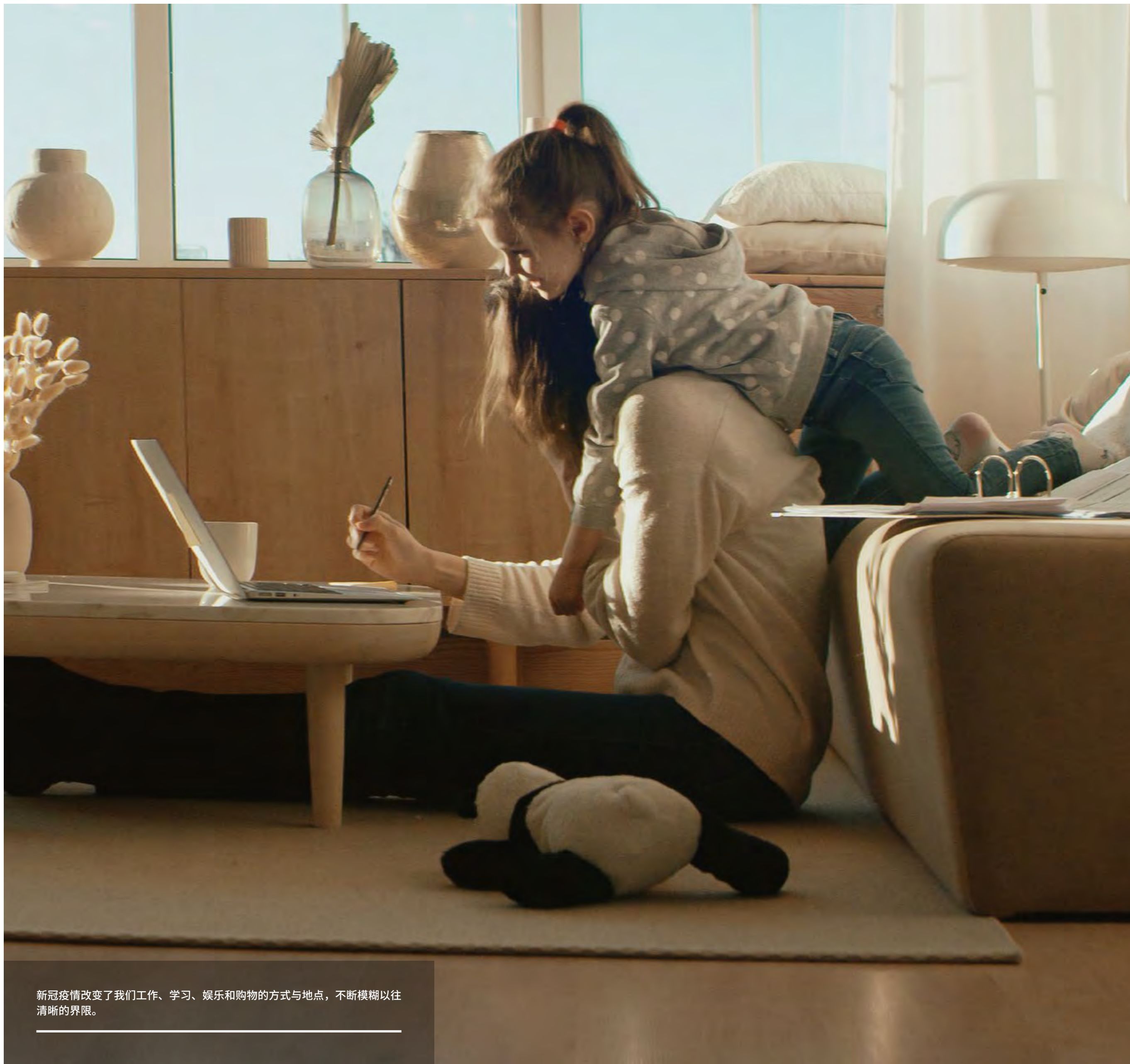




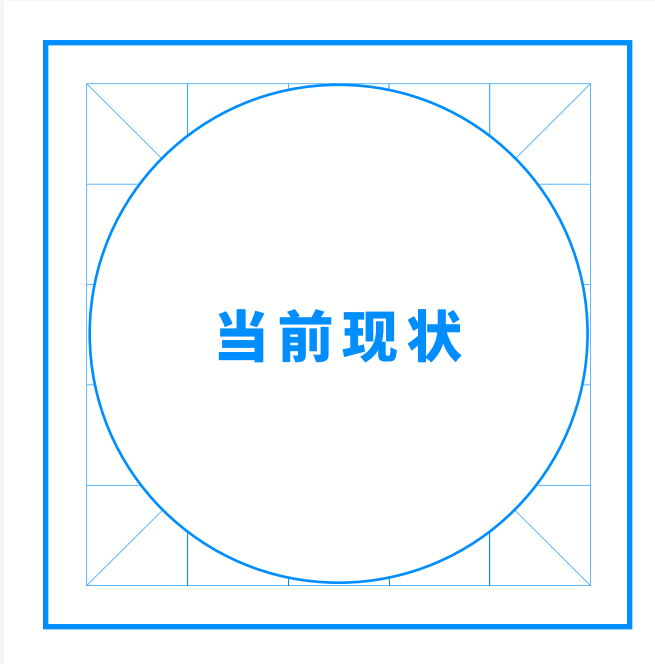
引言

2020年，全世界共同体会到了位移之痛。随着体验方式和体验地点的改变，我们感觉已和各种熟悉的场景彻底隔绝。尽管抗击新冠疫情的工作仍在继续，但企业必须迅速找到新的途径来与人们保持联系和顺畅沟通，并在全然不同以往的空间和社会背景下，远距离地交付卓越品牌体验。





新冠疫情改变了我们工作、学习、娱乐和购物的方式与地点，不断模糊以往清晰的界限。



席 卷全球的新冠疫情已全然改变了我们工作、学习、购物、娱乐的方式和地点——甚至是我们的生活空间。某些变化只是短期存在，另一些则将长久延续。但就目前而言，所有这些都影响着我们的归属感和认同感，日益形成一种集体位移感，对复苏进程（及未来发展）产生重大意义。

请务必注意，“位移”并不同于“失去”。本文并非在讨论新冠疫情令我们损失了什么，而是着眼于当下的行动模式、地点、以及互动对象，相比2020年之前有着怎样的不同。

在各国实施封城措施期间，数以百万计的上班族开始居家办公。此前私密的空间发挥起了全新专业功能。实体门店的被迫关闭推动网购迅速崛起，家宅变为虚拟店面，而曾经人潮涌动的店铺却空无一人。当学习、健身、观看电影院等诸多活动都开始在家中开始，企业突然面临着“曝光度”难题：品牌究竟如何才能确保自身在这种形势下脱颖而出？

迁居是2020年全球共同的主题。在亚洲，新冠疫情让人们对于定居繁华都市由趋之若鹜变为退避三舍。菲律宾的“马尼拉瘦身计划”便由此获得了新动能，该计划通过为该市居民提供现金和物资，鼓励其迁回原住区域。

2020年3月，当德国发布出行禁令时，农村住宅的市场需求急剧上升，并在随后的几个月里稳步增长。在法国，约100万城市居民于3月底离开巴黎，前往乡间度过封城期；6个月后，许多人都决定不再回城，于是房产销售量出现了激增。9月，选择与父母同住的美国家年轻人达52%，自上世纪30年代“经济大萧条”以来首次超过半数。

与居住地同时位移的，还有人们的行动模式。几乎一夜之间，学校课程和医生预约都转至网上。瑜伽课、音乐会和婚礼也改为通过Zoom进行直播。使用交友软件和FaceTime上安排首次约会的人数大增，他们以此来判断是否值得亲自见面。所有这些现象均指向了同一个问题：当疫情过去，哪些活动将恢复如常？

社区位移意味着与我们共享空间的人群在发生结构变化。不仅人们的聚会场所所有别于以往，就连人员组成和规模也有明显差异。听音乐会、观看足球赛等集体活动——甚至只是和好友外出聚餐，如今都只能独自行动——比如以家庭为单位，在官方允许的小规模封闭空间中进行，或以虚拟方式展开。



行动迁移是指我们通过重新安排或调整，可以安全地继续从事一些活动。

而不断调整的新冠疫情防控措施（以及违反措施导致的后果），同样改变着人们对自身选择的把控感。而这种感受与心理健康息息相关。2020年7月，全球67%的家庭预计，此后6个月中的大部分社交活动都会在家中完成。截至9月，英国政府已修改了200多次相关规定，并且随着冬季到来，全国性的交通禁令将愈发严格。

在新冠病毒得到完全控制前，我们认为理所当然的自由将不复存在。我们将在无法预判的一段时间内减少各种活动以及与亲朋好友的团聚机会。

疫情让许多看似微不足道的乐趣变得遥不可及，抑或困难重重。如果考虑防控大局，包括被疫情夺去的众多生命，为种种琐事的变化而难过显然不合时宜。但此类原因叠加在一起，无疑使我们的情感和精神健康遭受着巨大冲击。

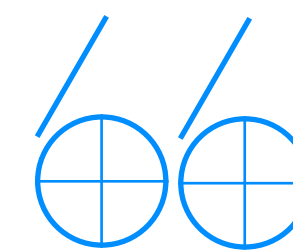
位移似乎正迅速呈现出自我强化之势。例如，办公场所人员的日益减少，导致周边商户（午餐店、药店、邮局、干洗店、礼品店等）不断停业，而这反过来又会降低写字楼的吸引力，商户则被迫进一步收缩人手。在美国，Yelp平台上于疫情期间关闭的企业中，目前60%预计不会重新开张。如果综合购物中心失去了一家曾是其引流主力的大型百货商店，如何才能鼓励购物者再度光临？

这场集体位移感极大地改变了人们的行为。因此目前，众多企业都必须直面客观现实——曾经熟知的客户群体已今非昔比。

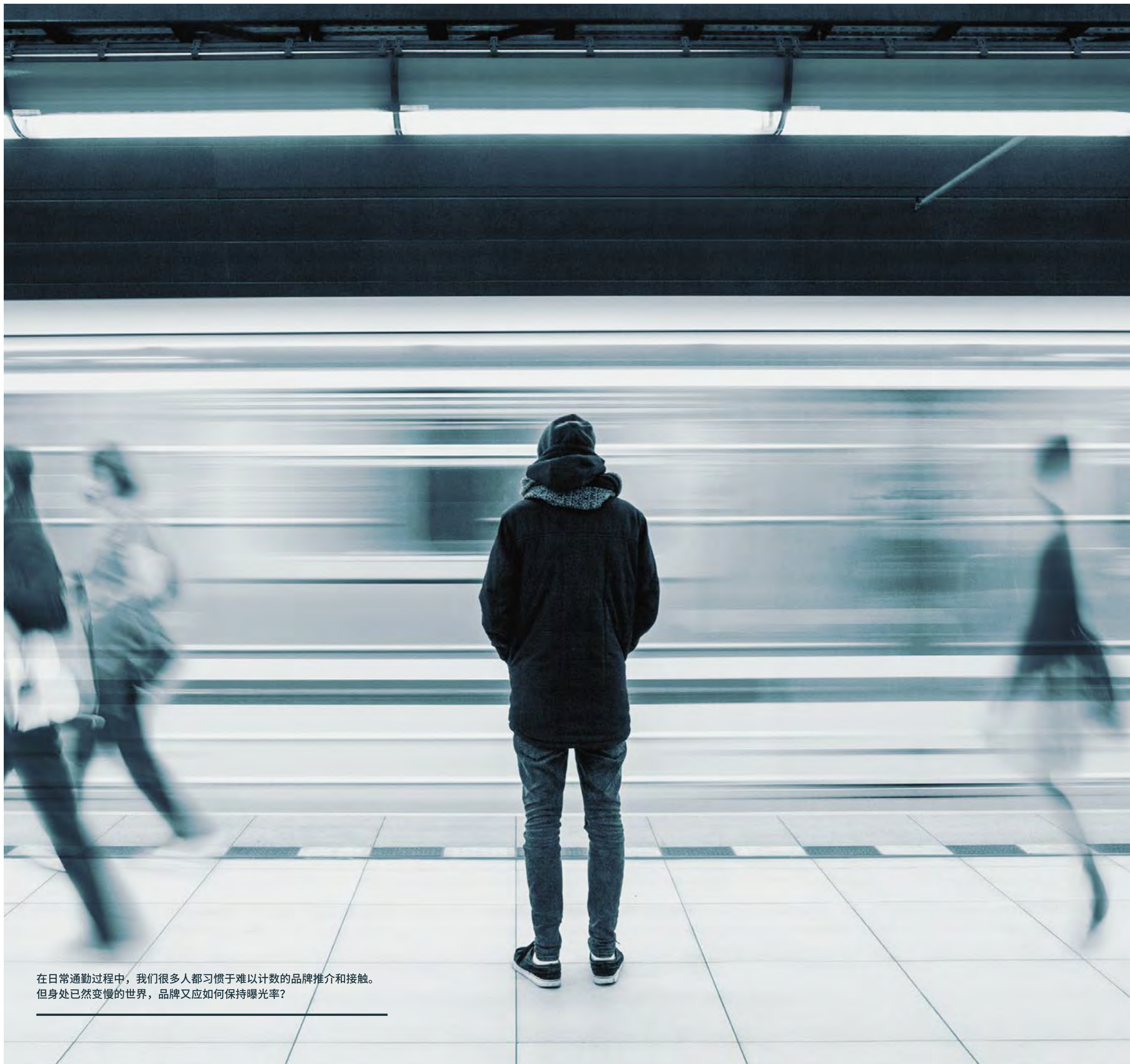


过去的一年中，我们的行为和习惯发生了巨大变化，因此企业必须重新认识消费者。

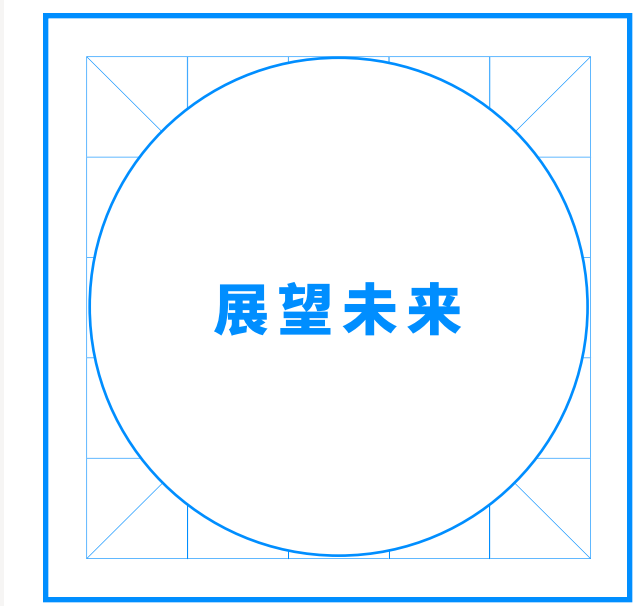
CLOSED



以往繁忙的地方在禁止外出期间突然荒废。如果购物中心失去了一家曾是其引流主力的大型百货商店，如何才能鼓励购物者再度光临？



在日常通勤过程中，我们很多人都习惯于难以计数的品牌推介和接触。但身处已然变慢的世界，品牌又应如何保持曝光率？



为 了应对严峻局面，企业一方面应当全面反思对客户了解，同时需要从客户角度审视自身。例如，如果人们不再使用公共交通工具，那么便无法看到过去布置在日常通勤道路旁的广告。品牌务必采用全新理念来适应这种新常态，积极研究人们的行为变化——当此类改变涉及到客户过去了解产品和服务的场所与方式时，企业更应如此。

显然，企业需要利用新的解决方案，离开此前与顾客互动的实体空间，在直接控制范围以外通过切实可行的方法交付体验。2020年10月举办的伦敦马拉松赛中，多达4.3万人以虚拟方式参与其中。这一实例充分说明，量身定制的在线体验足以成功转变我们本以为只能亲身经历的活動。借助创新思维，我们能够将高、低两类接触度元素融合在一起，为客户和员工提供安全（且仍受品牌把控）的出色体验。

上海奢侈品购物艺术中心K11展示了这方面的有力证据。2020上半年，K11推出了虚拟商店，使人们可以通过微信来参观和浏览46家不同品牌的商店并进行消费。另一则典范则是星巴克为顾客设立取货点及使用手机应用下单的新体验。星巴克希望能在所有“客户触点”上提供一致化的个性体验，由此贯彻其核心理念——重视消费者在家庭或工作之外的相互联系，着力打造“第三空间”。

在企业重新直接控制“客户触点”后，一些新的品牌体验便再无必要性，而另一些则会长期存在。无论何种情况，企业都应当思考一系列迫在眉睫的挑战：

首先，品牌应清楚了解信息收集方式的转变。如今，社交媒体业已改写了人们对“做什么”、“去哪里”和“买什么”等问题的决策规则。但即便如此，直至新冠疫情爆发之前，许多消费信息和动机仍源于人口的自由流动。对依赖于既定行为模式来提高曝光率的品牌而言，亟需研究如何在人们局部活动的新路径中增强被关注程度。



上海奢侈品购物艺术中心K11使人们可以通过微信来浏览46家商店。



增强现实技术正逐渐得到实际应用，提升我们在家中明智选购商品的能力。
例如，耐克利用AR功能帮助人们无需到店试穿即可买到合适的运动鞋。

目前，许多网店并未提供优质的浏览体验。相较于塑造客户体验，他们更重视产品展示，从而限制了人们的“探索新事物”能力。在此方面，企业可以做出重大改变——并且这也是不容错失的良机。

例如，魅可（MAC Cosmetics）采用增强现实（AR）技术，支持顾客通过YouTube虚拟试用产品；耐克（Nike）同样在通过AR技术，帮助人们无需到店试穿即可买到合适的运动鞋。当人们无法实际触摸、闻到或试用产品时，便需依赖于详尽且富有感召力的模拟版本。因此，品牌应当认真考虑如何调整产品描述，以便更好地传达出该产品值得购买的原因。

其次，人们的购物行为已细化为分布在一天当中、涉及不同设备的诸多微时刻。这是品牌必须认真对待的另一客观现实。我们预计，商业活动将从以“目的地”为中心（无论是商店、网站还是应用程序）转变为以“时刻”为中心，而社交媒体将促进许多“购物时刻”的形成——它不仅能影响和传播人们的购买意愿，更可成为变革的催化剂。如何在这些时刻抓住客户注意力并保持他们对品牌的关注，将成为企业面临的一大挑战。

第三，企业需设法利用数字技术来复制或取代实体的产品接触。体验产品质感和试用产品，有助人们找出质量上乘、工艺出色、尺寸合适的产品，从而增强购买信心。某些情况下，只需投资打造注重细节的高质量商品，就能为消费者提供必要信息，促使其作出购买决定。

乌克兰初创公司RefaceAI便在积极探索这一领域。公司开发了一款应用程序，可将任意面部图像转移到选定的图片之中。过去，这项技术主要用于人脸与动态图片的融合，而RefaceAI现在正以此开拓新商机——例如制作虚拟时尚照片。

最后，企业还须探索快速增长之道，通过打造沉浸式体验来传递欢乐。在氛围普遍压抑的当下，这对客户而言极具新意、令人向往的。企业可以创建新型设备，使用户足不出户便体验到户外之乐。例如，苹果公司（Apple）5G版本的iPhone手机拉近了我们与沉浸式体验的距离。把握住这一机遇，品牌就能使人们通过感官体验来了解其产品与服务，为平淡无奇的电商平台增添一抹神奇亮色。

一项针对北美、欧洲和亚太地区3000多名客户的调研显示，消费者对沉浸式技术的尝试意愿日益浓厚，从而激发64%的领先消费品牌大力投资开发增强现实、虚拟现实、3D内容和360度全景视频等技术，并且越来越多的企业正纷纷跟进。

在亚洲，电商平台NuORDER已开设虚拟展厅，各品牌可通过沉浸式在线体验展示产品。亚马逊则通过Amazon Explore平台推出了虚拟观光服务。中国电动汽车制造商蔚来（NIO）也在经销商停业期间，积极采用直播方式进行促销。

营销行业亦发现自身身处困境，不但需要着力应对大型科技公司发起的广告技术变革，同时必须破解曝光率难题。苹果公司计划在2021年初对操作系统做出调整。这一举措或许会改变移动广告商跟踪人们互联网使用情况的方式。



在Amazon Explore平台上，人们可以预订各种虚拟互动体验，其中一些还支持自发购物。

几乎一夜之间，许多人的生活方式都变得截然不同，他们接触新事物和享受大多数现有乐趣的机会也随之改变。与此同时，品牌需要寻找新的方式与人们进行远程互动，并在新环境中提供引人入胜的体验。质感、透明度和掌控感，是打造、宣传和提供新一代体验的关键。深谙这一要义的品牌，将在新的空间和社会背景下成功赢得高度关注。

FJORD 建议

思考

您的客户已不同以往。考虑到未来一段时间里的客户不稳定性，您应继续深入研究客户群体所处的环境。

沟通

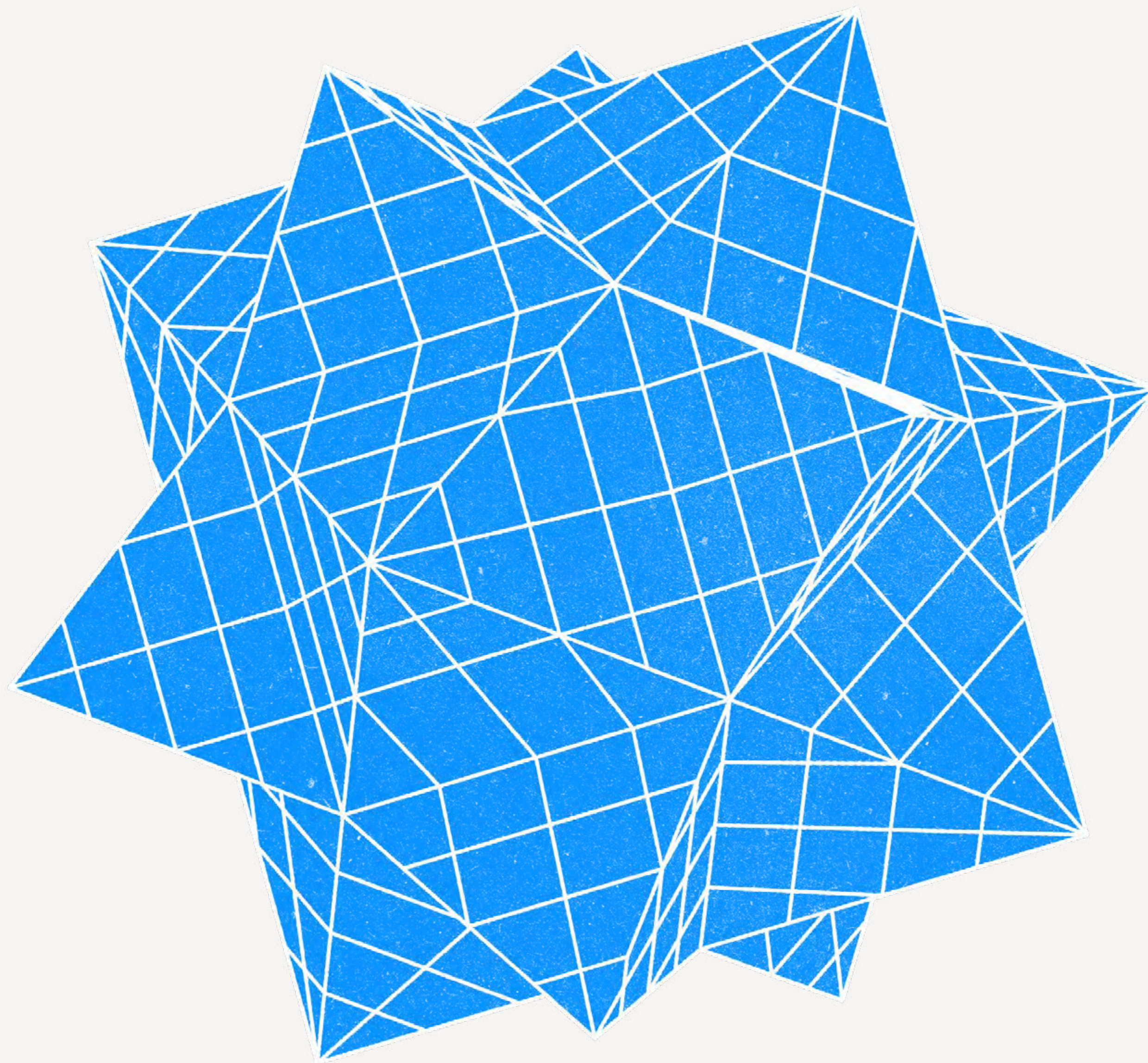
企业应尽力为人们带去希望。需要依据当前局势，考虑品牌表述给人的感觉。在所有宣传活动中，都选用令人振奋的语气和信息，并根据当地情况做出调整。

行动

重新规划您如何提供有价值的实际体验，如产品质感、获取建议和货架体验等，以及如何以新的方式鼓励客户深入了解产品与服务，使他们生成消费动机。

趋势 2

DIY
创新





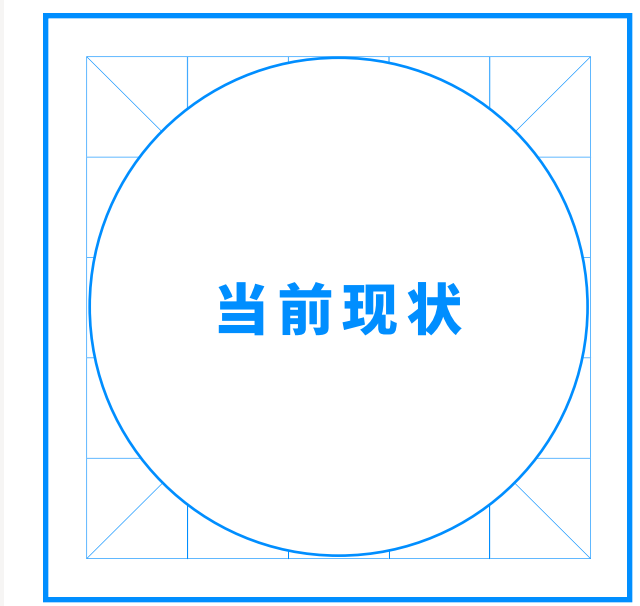
引言

长期以来，创新始终由技术和设备所推动。尽管这种局面依然未变，但眼下，人们在极富挑战的环境中表现出的智慧，成为了新的创新动力。对此，企业迫切需要重新平衡其创新方法：不再直接给出解决方案，而是提供创新工具，支持人们以更具创意的方式构建生活。





许多人将裁员或职业不确定性视为在家创业的契机。



创

新的焦点正在改变，从设备转向个人。我们总是认为，创新与技术密不可分。然而，如今的创新却日益受到人类奇思妙想的驱动——换言之，人们会探索新的方法来重塑自身的生活体验。不可否认，技术通常都发挥着一定作用，但人们正创造性地利用一切工具，使生活变得更加便利。这一点在疫情暴发后尤为明显。



真正的危机往往会激发人类聪明才智。我们不应忘记，第二次世界大战在给人类带来了无尽伤痛的同时，还催生了第一台可编程的数字计算机、以及强力胶之类充满惊喜的发明。此次疫情封城期间，人们被困家中、缺乏娱乐，而这很可能开启人类近代史上创造力最强大的时期。

随着普罗大众和企业纷纷探索新的办法来应对出行难题，疫情防控措施成为了激发创造力的催化剂。实际上，所谓的“生活妙招”一直都在为日常生活添加亮点，只不过2020年放大了这一趋势。人们用以解决新难题的创意想法数量庞大、类型繁多，从居家办公时将熨衣板作为站立式办公桌，到父母变身老师，不一而足。

我们看到，人们开始利用自身创造力，重新打造具备多种新用途的生活空间，并对普通物品进行改造来满足自身不断变化的需求。据谷歌公司（Google）统计，2020年3月以来，“分步演示”和“新手指导”之类教学视频的观看时间同比增长了65%，“DIY”（自己动手）一词的搜索量则攀升达80%。

如今，每家每户都会采取一些应变之策来解决或大或小的问题，让技术切实服务于自身，助其实现目标。2019年，我们何曾想到，短短数月后，Zoom变成了全球幼儿教育的主要载体？问题迫在眉睫，但整体解决方案无法一蹴而就。因此，人们学习利用手头掌握的一切技术，自发创建补救方法。在新冠疫情催生的创新事物中，哪些对我们的生活产生长期影响，我们将拭目以待。

疫情唤醒了人们的创造力，并且也在掀起创业浪潮。尽管未来存在诸多不确定性，但许多人仍将这一前所未遇的社会情境视为创业良机。英国创业中心（Centre for Entrepreneurs）的数据显示，2020年6月新创企业数量同比增加了近50%，7月的注册数量更是升至创纪录的8.1万家。



人们正在以前认为没有必要、甚至不可能的方式，使用所掌握的居家技术。

当前，新企业的创立速度已达十多年来的最高点。人们将疫情期间的应急妙招变为了个人事业。例如，骑行爱好者开设了提供自行车调试服务的Backyard Bicycles快闪店；餐馆副厨建立了食品配送服务；曾供职健身工作室的公关人员推出了在线健身平台；昔日的传播总监办起了书店；一款名为“OKZoomer”的大学生交友软件则迅速集结了2万名会员。





在这场席卷全球的疫情激发下，一群哥伦比亚工程师从零开始制造低成本呼吸机，而来自美国亚特兰大的一名高中生发起成立了专门组织，为医院一线员工免费送餐。在英国，一位创新者采用“买一送一”的模式销售“卫生钩”，使人们不用接触把手就能开门。

封城期间，政府发放的生活补贴也在一定程度上鼓励了DIY创新。美国政府为因疫情而失业的个人提供每周600美元经济保障；某些情况下，这也为他们开辟了尝试新营生之道的空间。随着经济重新启动，美国爆炸性地涌现出大量小微企业，其创办者都是发现了市场缺口的失业人员。

新加坡政府也为无工可做的自由职业者提供设备和教程，帮助他们在网上寻找新出路——这些工具对于他们通过创新方式获取收入十分必要。



与《堡垒之夜》和特拉维斯·斯科特的合作相似，Roblox与Lil·Nas携手在游戏中举办了一场演出，以此弥补现场表演被取消之感。



同时，人们纷纷创造性地利用网络平台，解决当下紧迫问题。在黎巴嫩封城以及贝鲁特港口大爆炸之后，当地学校将WhatsApp作为非正式远程教学平台，师生们可在群聊中使用语音笔记、视频和照片共享课程。在现场演出被迫中止的情况下，网络游戏《堡垒之夜》（Fortnite）和美国歌手特拉维斯·斯科特（Travis Scott）合作，在游戏中为1,200多万名观众举办了一场演出。由于无法实地集结，一些反对种族不平等的人士也开始利用电子游戏、甚至交友软件组织抗议活动。

此外，网络平台也迅速转型为创意商业化的有力武器。在10月份一篇题为“网红成为新时代零售商”（Influencers are the retailers of the 2020s）的文章中，《Vogue》杂志专门考察了“网红带货”（in-the-moment shopping）的兴起。这是指人们在社交媒体上看到自己所信任博主的穿搭风格后，迸发出购物冲动。像当红时尚博主艾米·宋（Aimee Song）（最近与美国电商Revolve合作）这样具有影响力的博主纷纷推出自有产品线，并与零售商合作销售自己的产品，而非为其他品牌做推广。

在艺术家众筹平台Patreon上，博主可以开放订阅服务，粉丝也能积极参与其钟爱作品，在创作过程中提供内容、开展社群互动和发表见解。2020年3月，Patreon的付费粉丝人数已从15万跃升至20万。



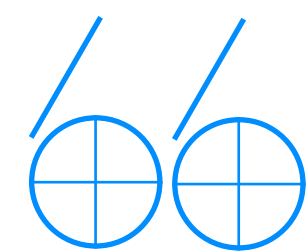
TikTok等社交平台正备受追捧，成为维持、甚至加速艺人和影响者职业发展的有效途径。

TikTok则迅速崛起，成为促进职业发展的社交平台，而艺术工作者们也在想方设法地充分利用这一契机。许多原创歌曲和创意挑战视频在TikTok上被疯狂转发，使很多作曲者、舞者、喜剧演员或艺人一夜成名。但更令人意想不到的，医生和护士也开始利用TikTok向广大受众传达心理健康信息。例如，医科学生扎切里·德雷尼奥夫斯基（Zachery Dereniowski）通过TikTok账号“MDMotivator”，详细诠释了焦虑、孤独、抑郁和超意识等行为概念。这样，他的粉丝便可通过短小精悍、焦点集中的视频了解心理健康知识。

这些平台为创业人士或小企业经营者提供的机会大同小异——既是一种创作方式，也是一个相对容易接触到大量受众的渠道。例如，英国领先平台ASOS Marketplace将独立时装设计师和小精品店与广大受众联系起来，在封城期间取得了显著发展。在电商平台Teespring上，人们可以自由设计服装、定价和销售，而平台会承担生产和分销工作。Teespring 2020年第二季度的销售额增长达97%，连续四个季度大幅攀升。

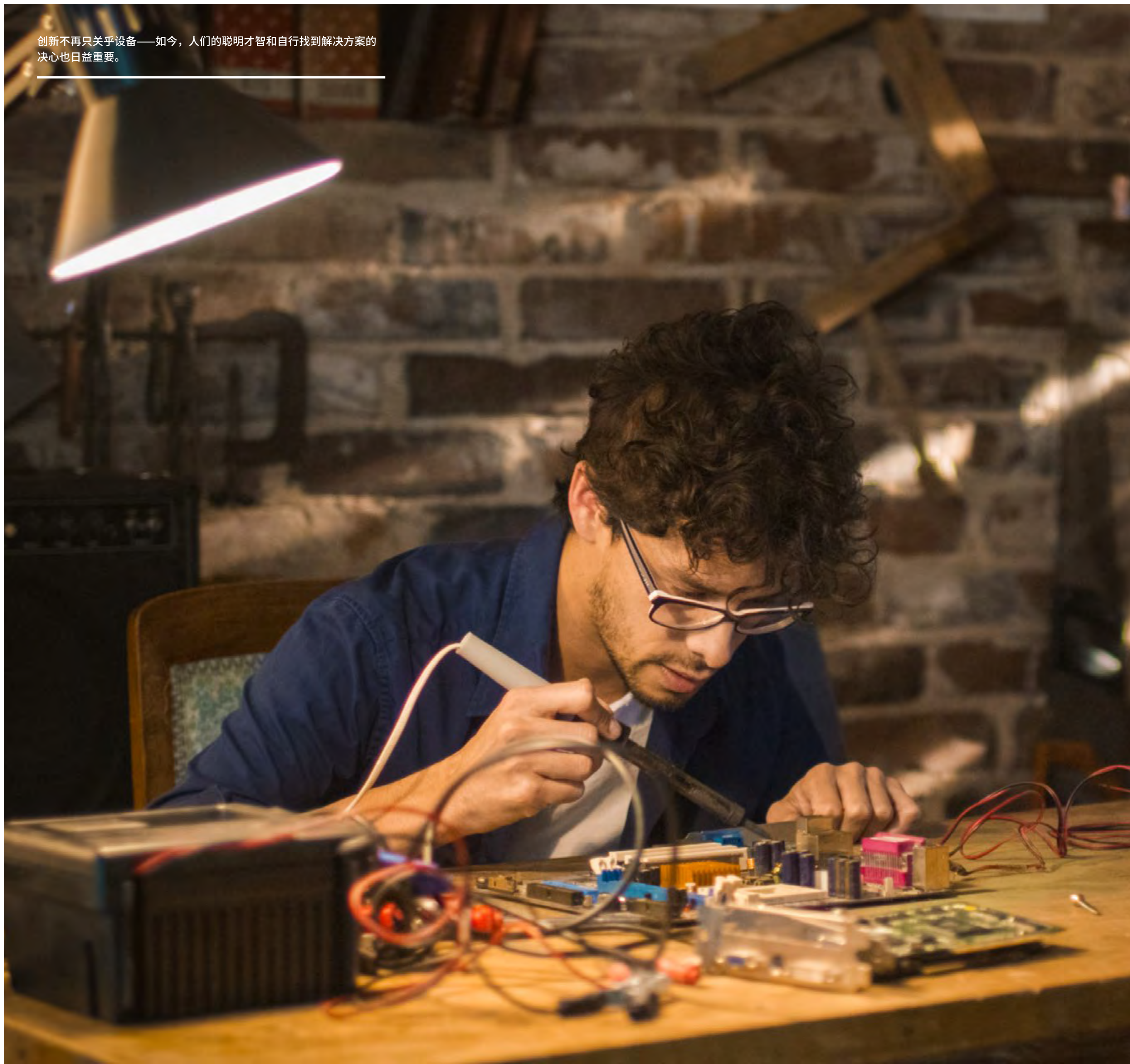
过去，人们往往能快速采纳新的数字技术，但在适应技术的实用性方面却较为缓慢。如今，在遍布挑战的时代背景下，这一适应周期正在加速。与此同时，一项重大转变亦拉开帷幕：人们开始主动利用最新技术掌控被迫位移的生活，而非生活被动适应技术进步。



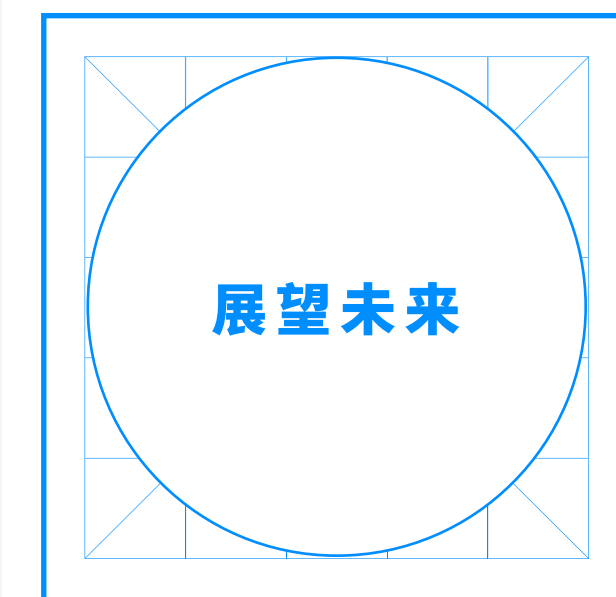


从2020年3月开始，对在线教程和入门辅导视频的需求急剧增长，谷歌公司统计，“分步演示”和“新手指导”之类教学视频的观看时间同比增长了65%。





创新不再只关乎设备——如今，人们的聪明才智和自行找到解决方案的决心也日益重要。



企

业不仅应适应大众“DIY创新”这一客观事实，亦应当认识到“创新”与“发明”、“发明者”与“客户”之间的界限已经越来越模糊。正如微软首席执行官（CEO）萨蒂亚·纳德拉（Satya Nadella）所指出，企业绝不能认为创新只有“启动”、“停止”两种状态，而应将其看作是一组可以微调的表盘（可随情况变化不断调整）。例如，一旦疫苗成功广泛接种，人们的创新目标会有何改变？





每个人都希望获得更好的解决方案，但期望品牌直接交付成品解决方案的时代已然结束。新思维和新方法在当前备受追捧，而最重要的改变或许在于规定式创新正逐渐转向建议型创新。

在设计行业，我们素来提倡通过合力创新打造最优的产品和服务。事实证明，这无疑是一种稳固的体系。但如今，企业应将共同创新视为一项产出——着手设计工具和平台，助力人们为自己而创新。



由于允许玩家设计和交易数字时尚潮物，社交游戏平台Roblox发展迅猛。

创意团队必须设计和构建生态式平台，使第三方能够在平台上创建其他产品和服务。此类平台亦可新意百出——Shopify就是这样的服务，它为中小企业提供了直通客户的销售渠道。2020年，Shopify的交易额首次超过eBay。这既归功于网购人群的壮大，也得益于封城期间希望借助平台接触客户的企业在增多。

耐克的鞋类个性化服务“Nike By You”提供了平台，人们可以自主定制完美的运动鞋。阿迪达斯的MakerLab则支持第三方设计师将作品直接推向市场。与此同时，由于允许玩家设计、购买和销售数字时尚潮物，社交游戏平台Roblox发展迅猛。

在努力将大众视为共创者的同时，品牌需重塑自己在此关系中的角色，从“包办一切”转为“合作赋能”。品牌不仅应把共创融入设计过程，还有必要将其作为对外服务，助力人们围绕自身目标来塑造技术。

例如，印度初创公司cure.fit在疫情封城期间推出了数字化健身课程，并由此发现了此前从未考虑过的全新需求。与之类似，Fly London也开始向用户提供免费的IGTV健身课，这有力证明了市场对这种常规服务的浓厚兴趣。但需要注意的是，若创新会拉大用户与专业支持的距离，则需要最大限度降低人们因独自行动而产生焦虑或无从下手的风险。总之，品牌务必在便利性、可及性和隐私性之间找到适当平衡。



2020年，在医疗保健领域，用户需求一直推动着技术创新和应用。随着网上预约和医学检测都可在家进行，人们不再只是医疗保健的接受者，更成为了积极影响者。例如，老年人通常是最需要医疗保健服务的群体，因此具有包容性的无障碍设计尤为重要。人人都应有机会利用创新来设计专属的个性化医疗保健计划。

我们必将看到更多这样的平台，支持人们在日常生活中围绕健康开展创新。比如，新加坡的远程医疗平台MyDoc，2020年2月的日活跃用户增长了60%，3月进一步出现了翻番；南非的Vula平台则将偏远农村地区的患者在线转诊给各大医疗中心的专家；亚马逊（Amazon）最近也在印度试水“亚马逊药房”（Amazon Pharmacy）在线药店业务，为用户提供处方药、传统阿育吠陀疗法和非处方药服务。



亚马逊药房简化了处方履行体验，支持客户添加保险信息、管理处方、全天候与药剂师联系，并完全通过安全可靠的药房资料选择付款方式。





医疗保健领域已取得了巨大的创新进步，例如Vula平台正在帮助南非偏远地区的居民获取此类服务。

企业创新不应局限于创意领域，还需具备持之以恒的毅力、极大的勇气、万众一心的团结力和果敢的领导力，在相当长一段时间内持续把控创新迭代。目前我们所尊崇并希望从中获得启迪的很多榜样企业，如爱彼迎（Airbnb）或优步（Uber），过去几乎都是初创企业。他们的卓越成就并非一蹴而就。从新生组织成长为行业翘楚，需要经历长时间的积累沉淀。在大型企业中，一个富有前景的想法往往也要经过很长时间才能获得规模化推广，但届时，最终结果经常会与最初设想大相径庭。

企业正普遍认识到，时间和持久力是创新的关键必要条件。不过，着力为人们的DIY创新赋能可以加快其进程。

榜样企业所具备的另一项共同特质则是具备前瞻性思考能力。正如数字行业分析师本·埃文斯（Ben Evans）在通讯文章中所指出，汽车行业发展的前50年里，人们谈论的大多是车企建设，而后50年则转向了麦当劳（McDonalds）和沃尔玛（Walmart）——换言之，如果人人拥有汽车，社会将发生怎样的变化？

在传统创新方法的引导下，人们会思考：继智能手机之后还将诞生哪些新发明？而时至今日，这一问题已变得无足轻重。从现在开始，每家企业在创新过程中思考的新问题应当是：人们还能利用这一创新达成哪些目的？





FJORD 建议

思考

改变思维模式，将客户视为共创者。设想您的产品和服务是“半成品”——思考产品体验中的哪些要素可作为产出与客户共同创新，及其是否能提高企业商业模式的循环性。

沟通

创新是一个漫长的过程，我们应始终致力于达成目标。建立创新习惯和流程，并让其迅速扎根企业。持之以恒的毅力在创新过程中至关重要。

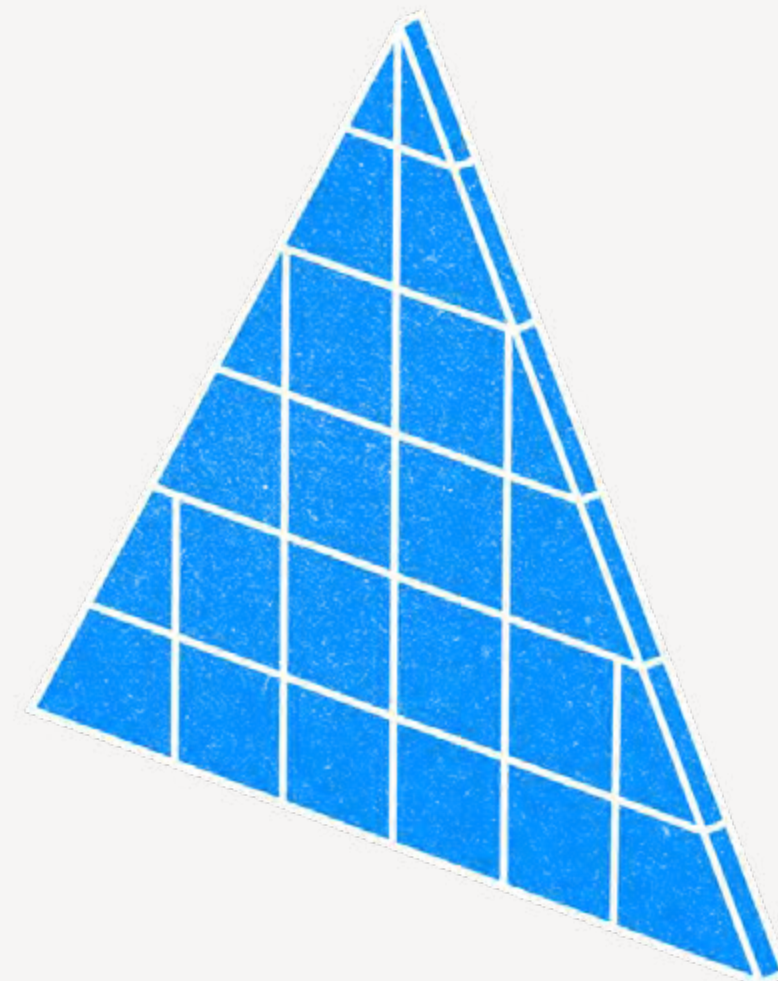
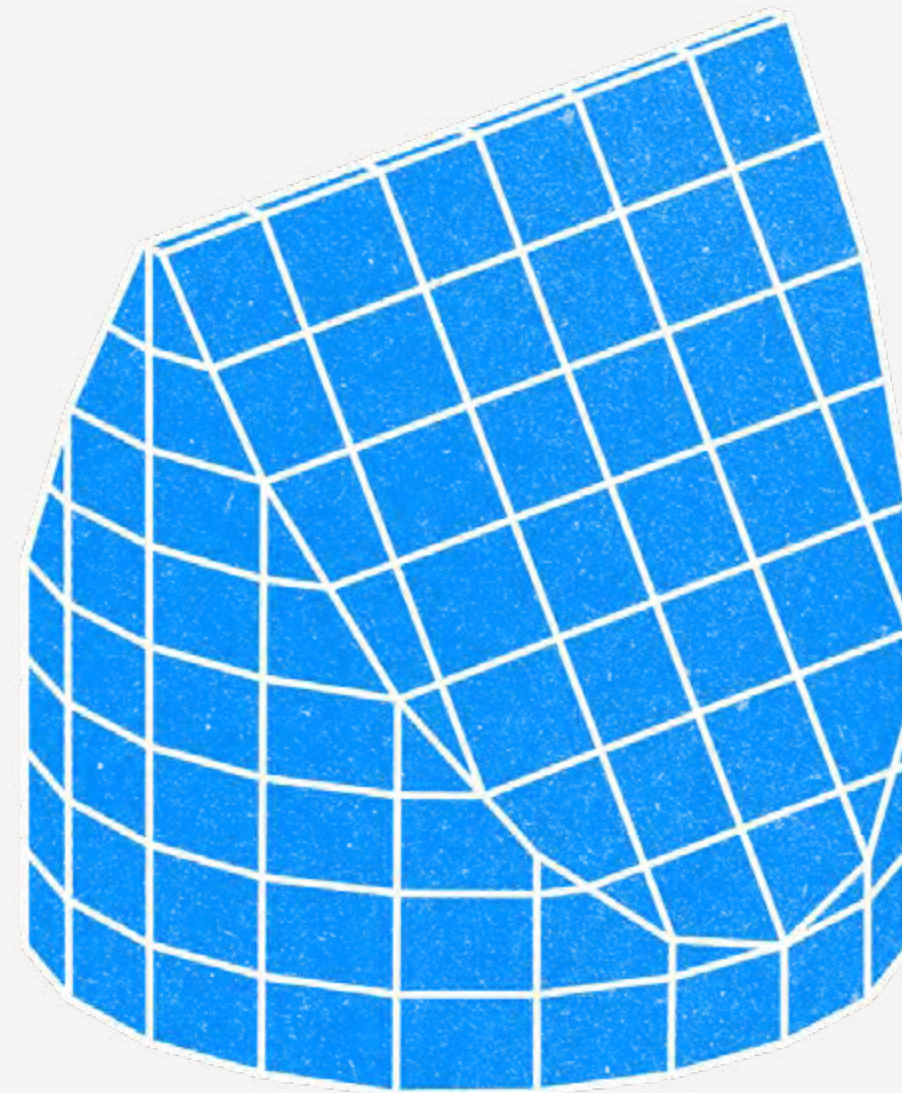
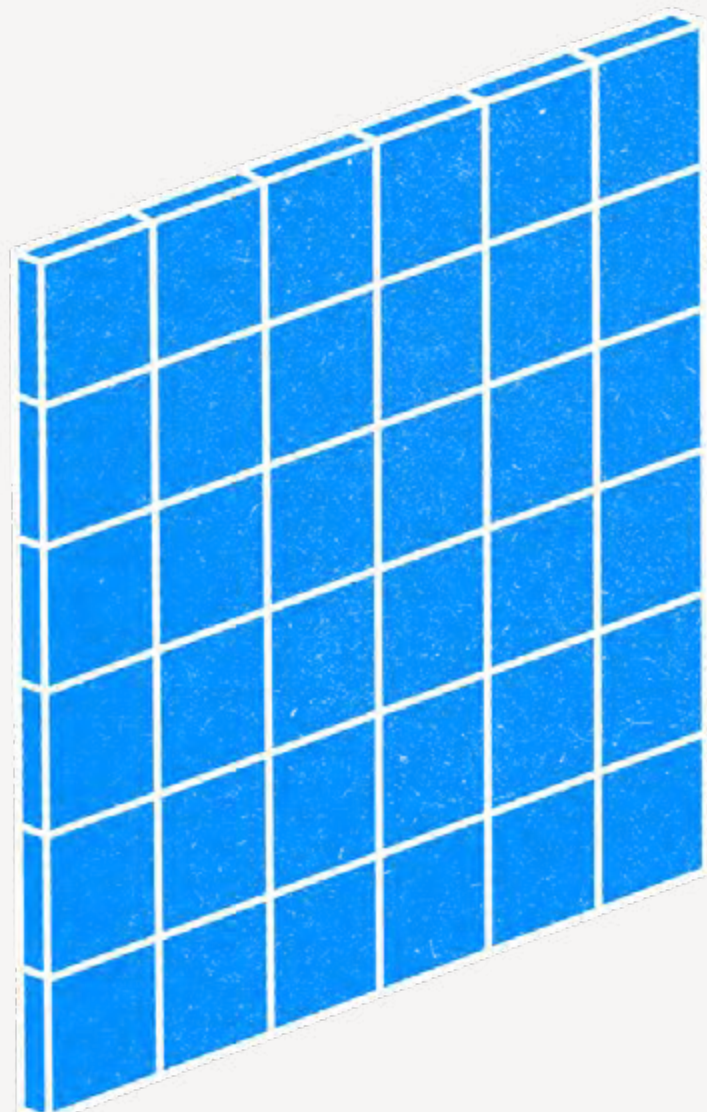
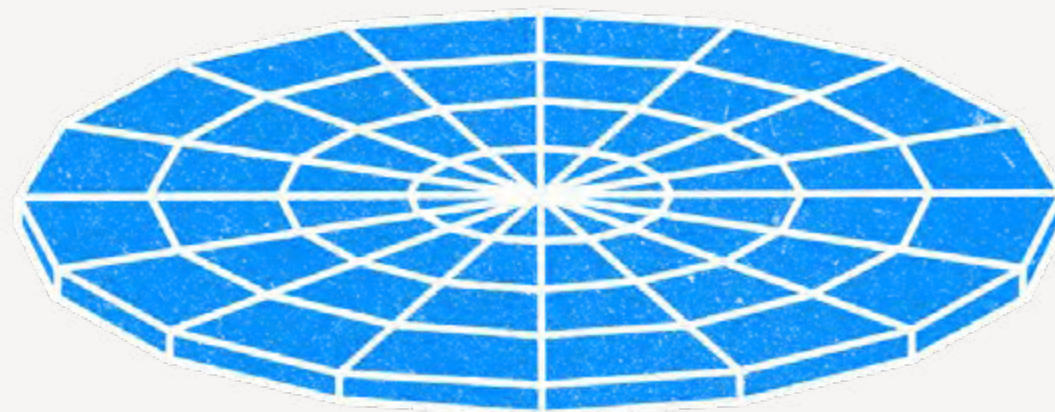
行动

创建平台，支持客户利用您提供的数据来玩转各种产品和服务，以及与他人合作共创。由此生成的数据将极具价值。



趋势 3

新时期 工作关系





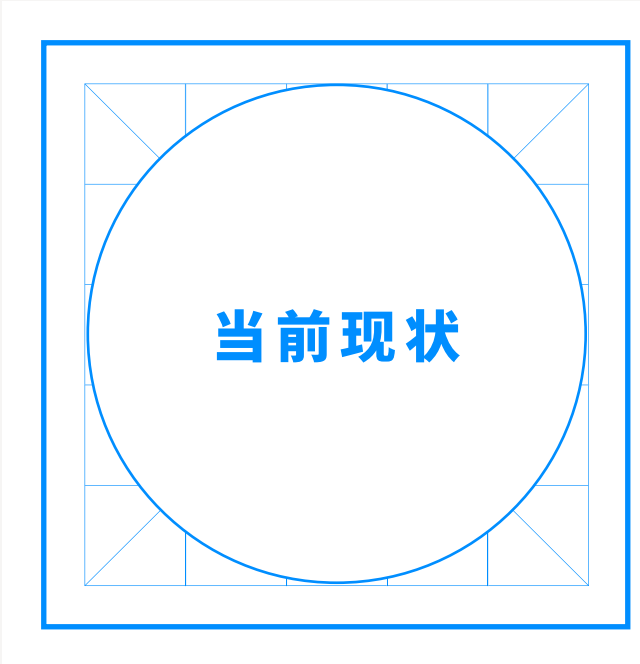
引言

在技术的推动下，我们开始重新定位自身与工作、工作时间和工作空间的关系。2020年，这种转变正在加速，促使企业同时开始反思员工体验、以及和雇员订立的互惠合约。





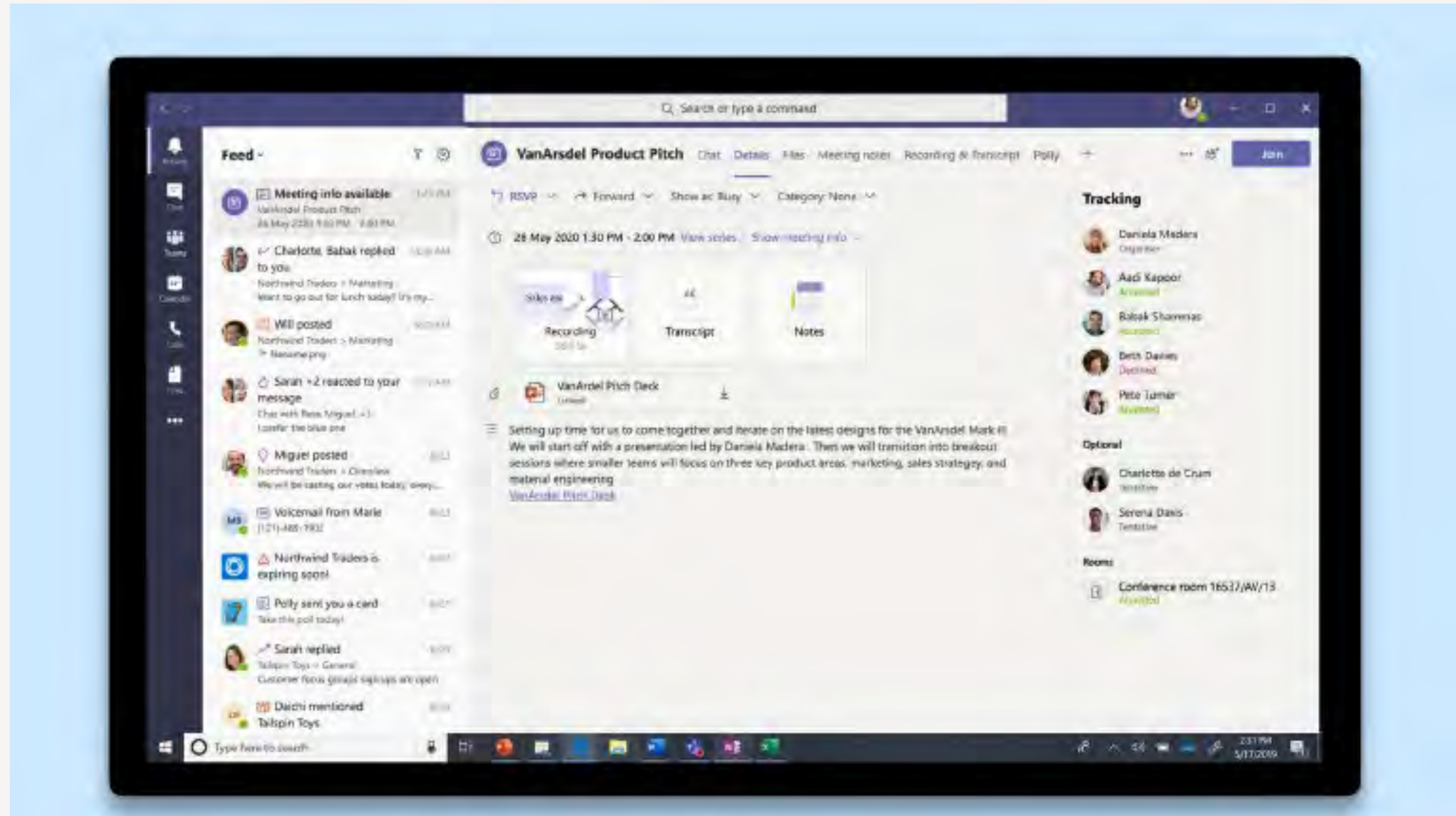
现在，数百万上班族正在家里工作，实际上，这意味着他们是在办公室中生活。



2020 年，新冠疫情的暴发彻底颠覆了固有职场生活——虽然上班族并非唯一受害者，但无疑是感受最为深切的群体之一。对于相当一部分仍在工作的人而言，居家办公已然变成了在办公室生活。这对雇主与雇员之间的互惠协议、连同许多相关的预设前提，都产生了巨大影响。

虽然居家办公人员仍能获得报酬，但职场所带来的外围价值，包括社交资本、知识传授、软技能和实践经验等，却被大大削弱。在远程办公过程中，新入职员工难以巩固有助于其未来职业发展的各种人脉。部分或全部工作可被远程完成的企业中都存在这一问题，例如商店客服人员会在闭店期间在家办公。

过去，我们通常认为雇主会承担大部分办公用品的成本，如办公桌椅、电脑和网络接入等。但现在，居家上班模式将这些费用转嫁给了雇员。同时，对于生活空间较为局促的上班族，尤其是职场新人，在家中办公已造成了焦虑感和情绪压力，并导致许多人不得不选择搬家。



在疫情初期，Microsoft Teams的日用户数就已飙升突破了4400万。

我们看到，用以促进远程协作的服务迅速收获了大量用户。Slack平台每年付费超过100万美元的企业增加了78%。微软云服务的使用量更是猛增了775%，Microsoft Teams日用户数在疫情爆发初期就已飙升突破了4400万。不过在很多时候，人们的家庭硬件和基础设施尚不具备足够的灵活性来支持长期的远程办公。

工作场所的这一巨大变化已波及各个部门。许多非办公室工作深度依赖于办公场所的存在，譬如保安、清洁等服务岗位，以及咖啡馆、餐馆、零售商店和健身房。办公场所关闭得越久，这些配套服务机构（包括在其中工作的个人）就越无保留的必要。

当然，作为工作场所的办公室依然存在，很多企业正对此重新加以考量。一方面，经济压力会迫使企业缩减办公室规模以削减成本，这将令许多渴望重返办公室的人员希望破灭。

在新冠疫情得到控制的国家，希望回到办公室的人员比例相对较高。8月，83%的法国上班族和76%的意大利上班族已恢复通勤（在2020年11月份撰写本文时，第二波疫情已使这一数字大幅下降）。

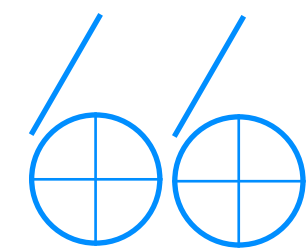
另一方面，网飞（Netflix）首席执行官里德·哈斯廷斯（Reed Hastings）曾断言：“人们无法集中工作.....只会造成负面影响。”有人预测，无论雇主有何想法，都会很快面临压力，要求将员工召回办公室，以便重启当地商业基础设施运作和与之相关的广泛经济活动。

未来，工作环境可能不会千篇一律——事实上，很可能每个企业的员工体验都会有所区别。一项全球调研中四分之三的受访员工都表示，他们希望“坐班”和“远程办公”的混合模式能成为新常态，并认为两种状态对等可达到理想的平衡。

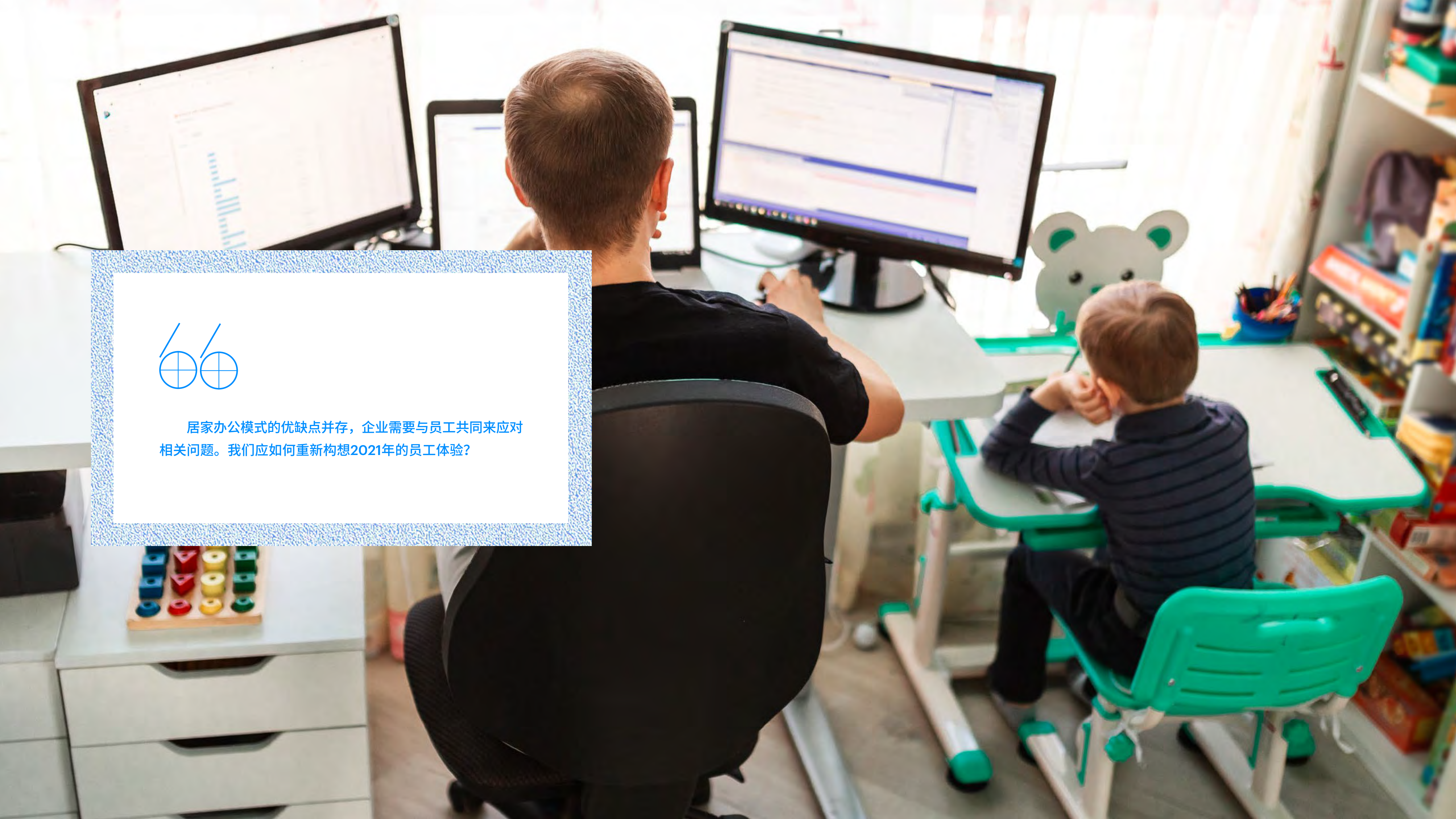
针对就业最看重的因素、居家办公存在的弊端、以及远程办公的替代方式等问题，企业员工已开始重新进行评估。因此，雇主方面面临着反思员工体验的巨大压力。



随着许多企业重新评估其运营，工作场所只包含办公室的理念已受到质疑。

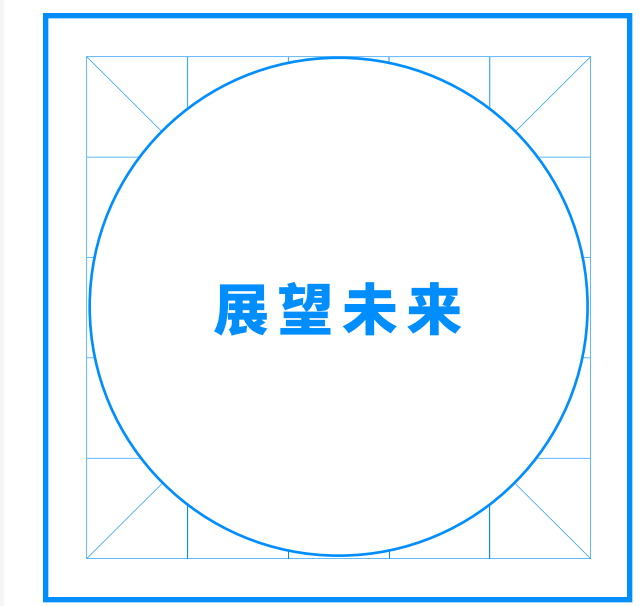


居家办公模式的优缺点并存，企业需要与员工共同来应对相关问题。我们应如何重新构想2021年的员工体验？





企业开始使用虚拟现实技术将居家和办公环境融合在一起。脸书的Infinite Office便是这样的实例。



企

业必须适应当前现实：“工作场所”已与物理空间逐步脱钩，在技术的支持下，更多时候已成为一套思维模式。尽管目前要想清楚知道新的工作场所将呈现何种面貌还为时尚早，但企业应积极把握四个主要领域的创新机遇。

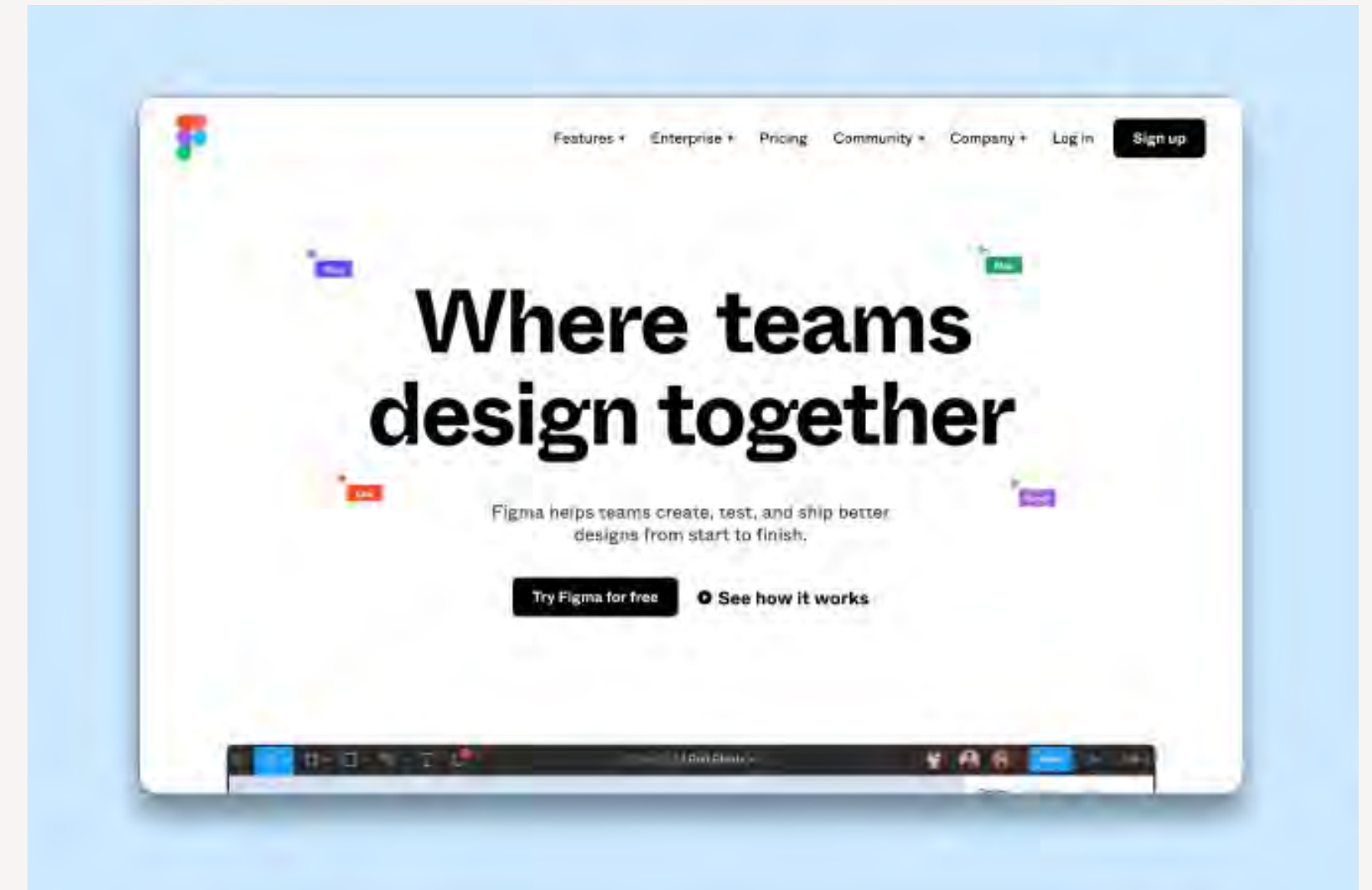


技术

多年来，设备创新一直未取得任何进展。不过，由于许多对数字化转型犹豫不决的企业被迫采取行动，居家办公或将成为分水岭，催生出像iPod一样具有重大技术意义的新突破。微软亚太区首席营销和运营官菲奥娜·卡尼（Fiona Carney）表示：“新冠疫情下，我们仅用两个月的时间，就取得了两年才可能实现的数字化转型成果。”



视讯通话已迅速成为2020年人们生活中的一项标准特征。我们正目睹新型解决方案不断涌现，改善着居家办公人员的体验。



界面设计工具Figma的开发初衷是令远程协作更加便捷。

我们发现，企业正纷纷重新规划现有技术工具的用途，新型解决方案正不断涌现。谷歌（Google）推出的视频会议硬件Google Meet Series One 包含有背景噪音消除功能，以及AI软件可将摄像头锁定至发言者的面部。脸书（Facebook）新的Infinite Office平台则为人们提供了虚拟现实工作环境，将家庭工作空间与真实办公室结合在一起。

不远的将来，在Figma等专门为远程协作而开发的界面设计工具促进下，彻底革新居家办公体验和分散式团队远程互动的软硬件将得到普及。截至目前，支持居家办公的技术工具尚未被纳入员工价值主张，但这一情况正迅速改变。率先投资于该领域的企业将在聘用优秀人才时获得显著竞争优势。

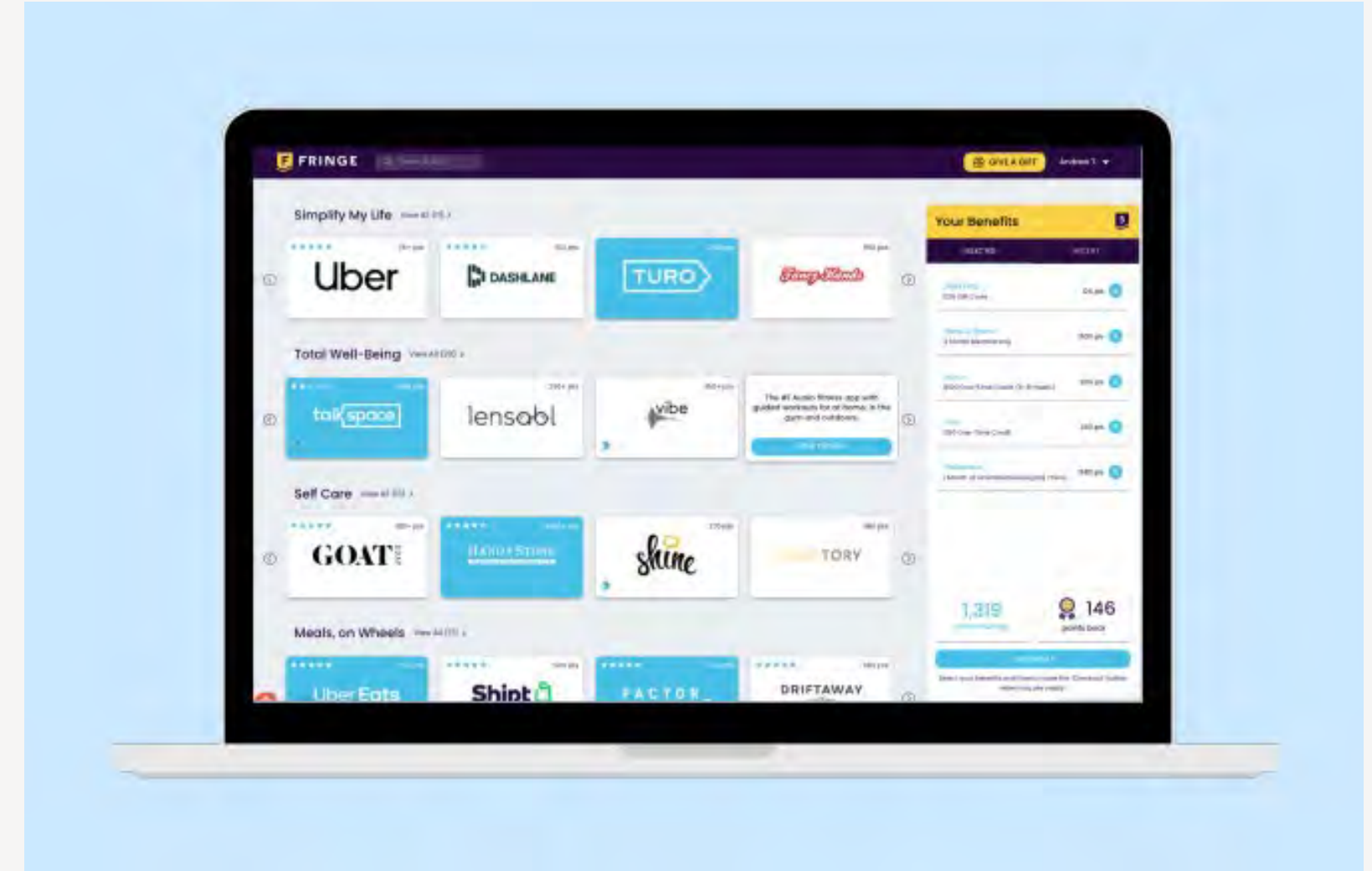
文化

在企业战略和领导力的共同作用下，强大的文化已成为企业制胜的关键驱动力。不过，我们所熟知的所有文化建设，均基于员工在实体场所中的集体工作。但如今，在员工无法在场的情况下，如何以最佳方式创建、维护和发展工作文化，是我们面临的一项紧迫问题。无论是维持现有工作文化，还是重新营造，企业都应当采取能够满足虚拟团队特定需求的新方法。

最初，我们以生产率作为判断远程办公成败的重点。尽管我们发现，大多数知识型员工在这种状态下仍能富有成效地工作，但随着时间推移，人们开始表达归属感的流失。

而且与过往相比，构成企业文化的许多变量现已超出领导层的把控。他们应充分认识到，员工之间的即时沟通极其重要，这是培养归属感、防止孤独感的因素之一。正如数字产品设计平台InVision副总裁麦克·戴维森（Mike Davidson）在推特上指出：“我所有最美好的回忆都与人有关，而非产品。”

随着劳资合约版本更新进化，我们将密切关注，实体场所中的社交互动机会是否会成为令职位更具吸引力的一种福利。雇员可能会将日常面对面交流视为非常重要的岗位特征。



Fringe使人们可以选择他们最青睐的员工生活福利。

人才

企业在重视和奖励人才方面有着许多创新契机，例如，重新评估基于地点的薪酬等级制度。目前，很多硅谷企业都纷纷开始为员工提供在任意地点工作的机会，但条件是必须接受薪资可能会随生活成本的变化而降低。此举不但引发了争论，也导致劳资关系紧张。

招聘人才时，以往企业主要寻找的是可在特定地点任职的员工，从而限制了备选者规模。如今，在远程办公模式下，他们能够更广泛地吸纳人才。这自然会加剧应聘者之间的竞争，但与此同时，求职人士在挑选心仪雇主时也会更为挑剔。



Fractured Atlas是一家总部位于纽约的非营利组织。在采用远程办公后，该组织便不再为特定地点招募员工。现在，他们不仅能随时从更庞大的人才库中选聘人员，而且发现此举进一步推动了他们对平等的追求——因为这样，雇佣实践中不会偶而偏向于那些能负担得起在大城市居住或移居至大城市的申请者。

未来，企业对居家办公的支持，将成为员工福利的一部分。量身定制的员工关怀方案将从家庭宽带、办公家具，一直延伸至心理健康、儿童保育和老年护理。这将促进Fringe之类生活福利平台的进一步发展。企业可以利用此类服务，允许员工从Headspace、Netflix和Uber Eats等平台上挑选福利项目。



远程工作方式改变了我们日常工作的许多元素，促使我们重新审视哪些事项对自身而言最为重要。

管控

随着居家办公成为常态，企业对员工表现的监督正日益构成挑战，并将引发一系列管理难题——尤其是管理的最佳方式和时间点。该事项涉及工作和劳动合同的方方面面。例如，有效保障远程办公者的网络安全十分必要，但这同时也会凸显出重要的隐私保护事宜。

用于监督远程办公的软件（如StaffCop和摄像头视频监视器Sneek等），在疫情封城期间销售异常火爆，而规避监控的黑客服务亦水涨船高。劳资双方信任关系因此付出了何种代价？此外，我们应如何划分员工在自己家中的私人生活权利界限？应由谁来维护这些权利？

当我们把客户因素纳入考量时，管控问题就变得愈加复杂。企业如何在办公场所以外，确保客户体验和品牌形象始终如一？简言之，如果员工在家中与客户进行视频会议，谁拥有画面背景美感（甚至是其个人仪表）的最终决定权？



为解决上述四方面问题，雇主需重新定义“办公室设计”的内涵，将其与物理空间脱钩，并将关注重点转向如何借助适当的数字技术，充分发挥分散式团队的作用，既达成经营目标，同时也满足员工个人的期望和需求。正如推特（Twitter）副总裁詹妮弗·克里斯蒂（Jennifer Christie）在公司博客中所分享：“何时开放办公室将由公司决定，至于员工何时回来、是否回来，取决于他们自己的意愿。”

远程办公让我们对长久以来在工作中的付出和收获产生了质疑。目前，未来办公的转变仍不明朗——相反，我们正在进入一个创建未来职场原型的时期。在此过程中，我们应当格外谨慎，切勿将早期成功迹象与长期成功混为一谈。



用于监督远程办公的软件在封城开始后销售异常火爆，从而凸显出了信任问题。

FJORD 建议

思考

考量远程办公的道德规范。在审视员工与公司不断变化的接触空间和方式时，应将“互惠”（即付出和收获）作为思考的核心。企业需要充分认识到，每个员工的家仍是其私人空间，个人隐私和自由依然非常重要。

沟通

阐明您希望员工将哪些居家办公的思维带回到办公室，例如着装要求、工作日灵活安排、或通过具体成果而非坐班时间来衡量工作效率等。反之亦然：实体场所工作惯例也应带到家中。

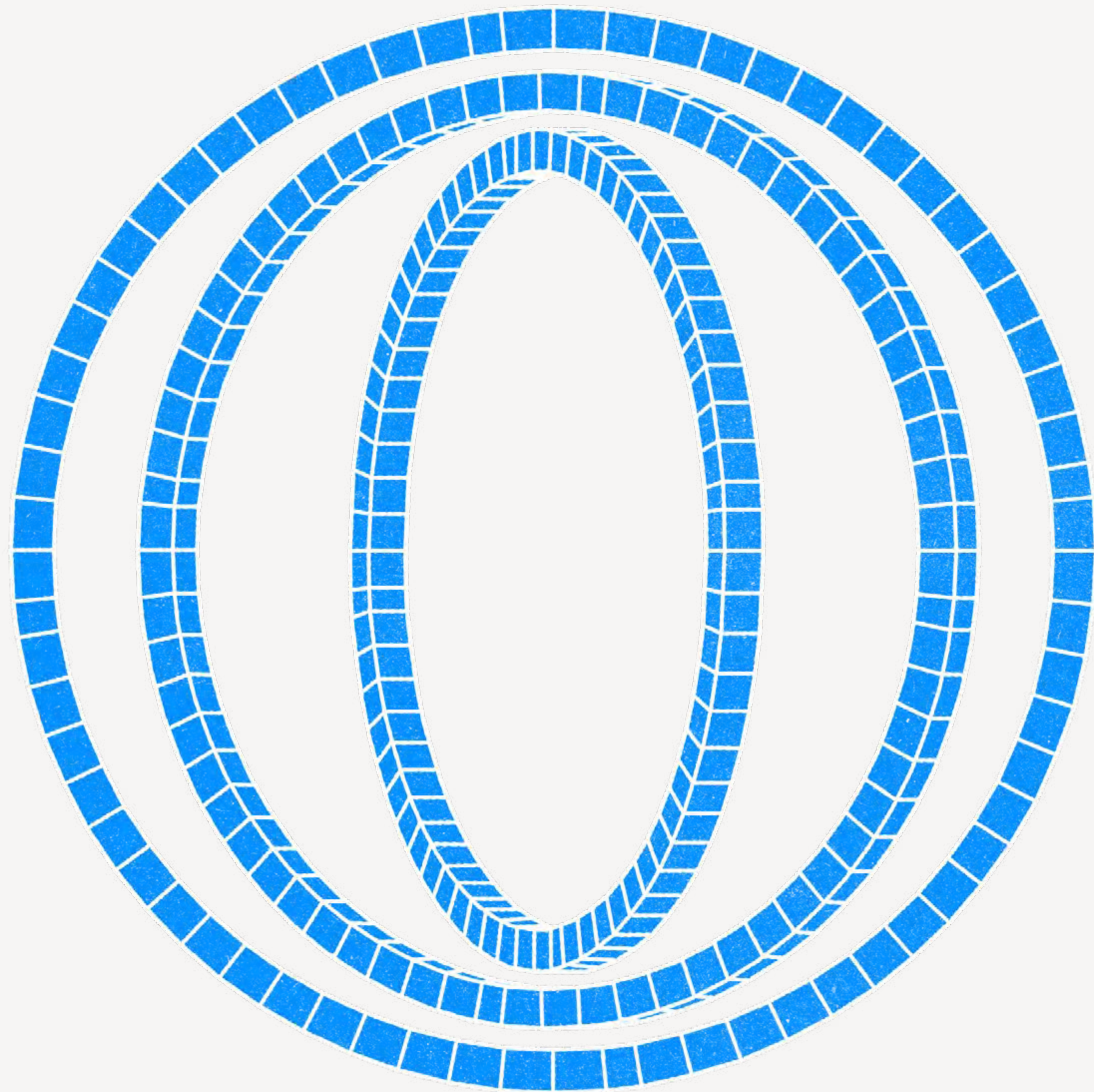
行动

设计“技术与文化相融合”的解决方案，实现灵活工作和弹性制度。



趋势 4

互 动
破 圈

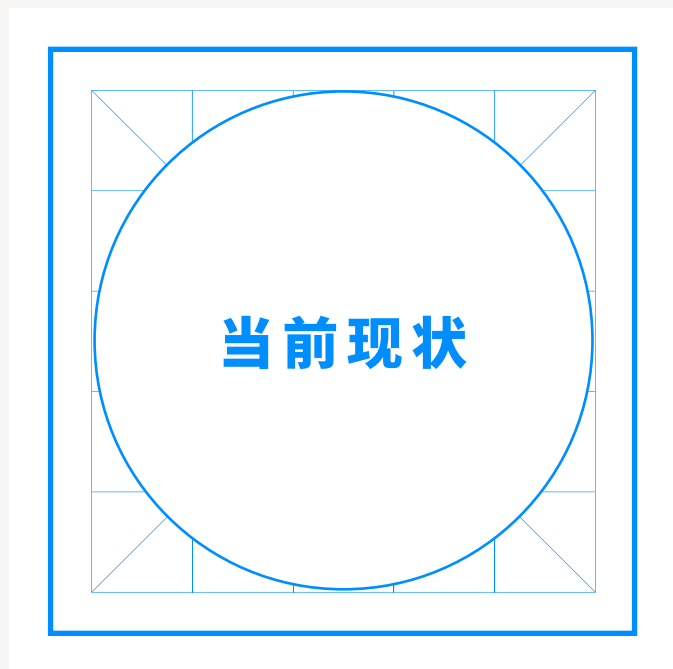




引言

如今，我们绝大多数人都花费了大量时间通过屏幕与世界、甚至邻居互动。人们显然注意到，模板化的数字化设计让人有似曾相识之感。因此，企业应重新审视设计、内容、受众及其互动，使人们在智能产品的体验中收获更多精彩、乐趣和机缘。





智

能触控产品的设计、内容和受众之间的互动关系正在不断变化——这种改变由来已久，如今更是处于加速状态。2020年，我们很快习惯了与同事视频通话、Zoom直播社交活动、在家参加现场音乐会、以及看电影和举行会议。屏幕既成为了我们感知世界的窗口，也是我们活动的舞台。



Ultraleap公司实现了通过手势使用触摸屏，由此消除可能的微生物传播。

虽然家庭触控屏幕的重要性急剧上升，但人们在公共空间使用共享屏幕的意愿度却大幅下降，形成对过往趋势的重大逆转。在可靠疫苗开始接种之前，触控作为一种互动形式已陷入停滞不前的困境，各家企业都在加速开发替代产品。甚至在新冠疫情暴发前，近距离互动就已具有了非接触性，例如，自助结账终端可自动扫描靠近的商品。

亚马逊（Amazon）一直处于非接触式技术的发展前沿，率先为零售商提供无人收银技术。Amazon Go商店中的购物者可通过Amazon One系统，将手置于扫描仪上完成支付。美国公司Ultraleap则开发了一款全新的触屏界面软件，使屏幕能兼容非接触式手势控制；在中国，阿里巴巴已开始在医院开设无人超市。



从“幕后商店”到路边取货，亚马逊和全食超市在2020年试运行期间采取多种方式为客户提供食品杂货。

随着相机和编辑工具的成本不断下降、质量日益提升，专业和业余内容制作者开始逐步靠拢并相互影响，创立了新的美学标准。如今，我们已能熟练使用此类工具，亦熟知相关作品内容的种类和质量。我们对用户独立制作和共同创作的内容更是喜闻乐见——TikTok的现象级崛起便是这方面的缩影：TikTok在美国现有1亿活跃用户，欧洲地区与之类似，中国用户更是高达6亿之众。

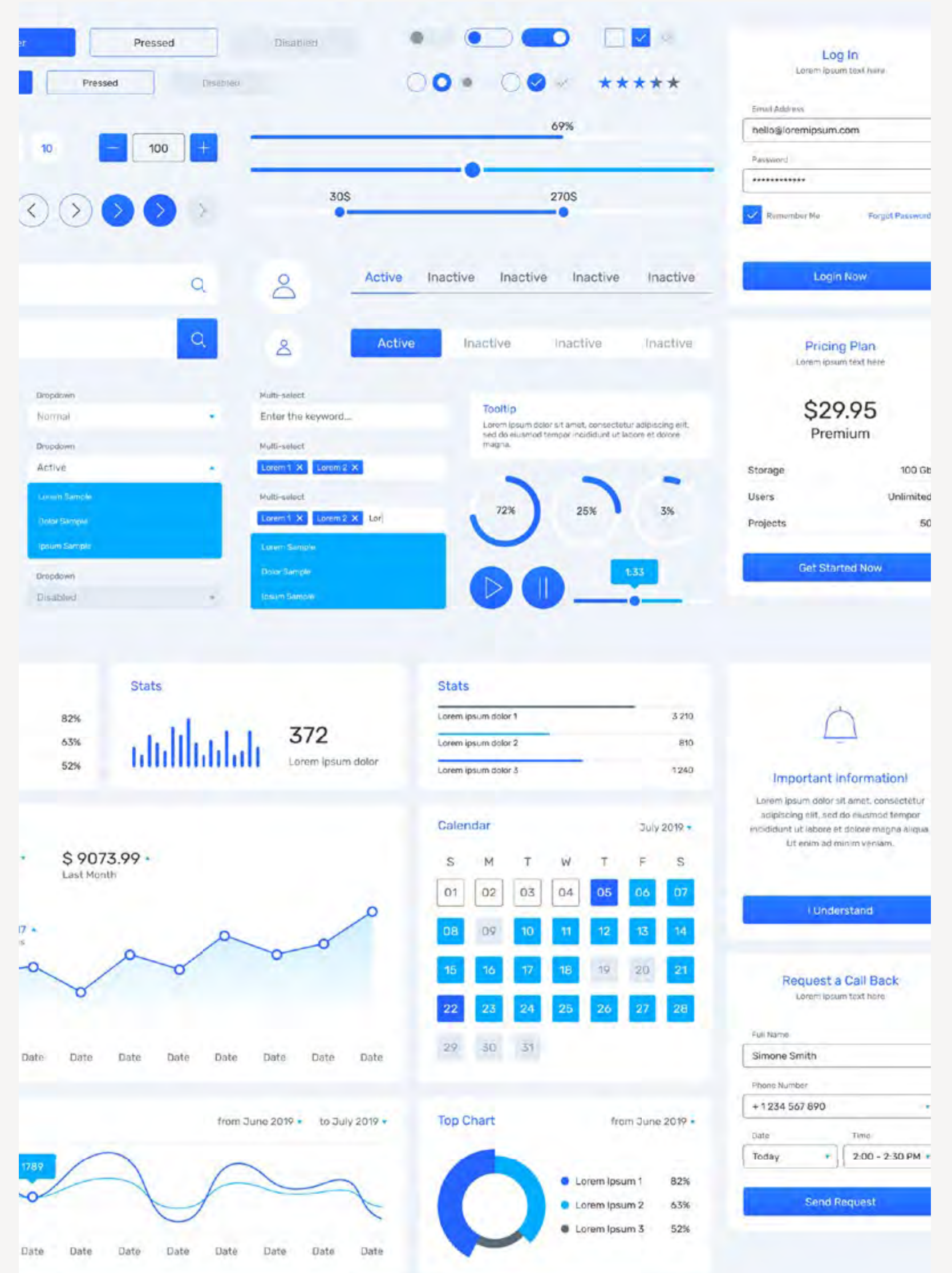
过去25年里，屏幕界面设计一直被领先的操作系统所主导和限制，有时甚至连创意都受到束缚。这一方面促进了界面设计的商业化，但另一方面也反过来桎梏了人们对在线体验方式的期望。今天，任何人都可以利用标准模板和简单工具，以最低成本搭建一个相当不错的网站。用户界面（UI）套件的存在、设计语言的标准化、以及机器人设计系统的应用，都意味着UI设计也在迅速变得单调乏味。

设计创意枯竭，使屏幕操作变得繁琐无趣。非语言信号的缺乏导致了“屏幕疲劳”，而过度依赖语言信息，则加重了我们的认知负荷，使线上会议比面对面会议更令人疲乏。针对这种情况，一些设计公司重新构想了Zoom的交互方式，以期找到更好的优化方案。



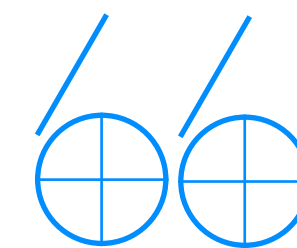
新冠疫情暴发前，我们所处的地点通常决定了数字设备的使用方式。随着活动范围的不断扩大，我们接触到了各种屏幕。2020年新冠疫情暴发，人们大多数时候被困家中，视野范围因此缩小，参考领域受到限制，更难以发现新奇异事。这使我们的经验受到很大限制：就如同有人只能通过文字来想象阳光抚过皮肤的暖意。

人们或许希望受到屏幕上所见所闻的挑战和启发。要想满足这一需求，品牌就需反思其一贯做法。例如，调整界面设计、内容、受众以及三者之间的互动方式，改进用户体验等。品牌若能提供崭新的屏幕互动体验，带来更多的精彩、乐趣和惊喜，便能给人以充实丰富之感。

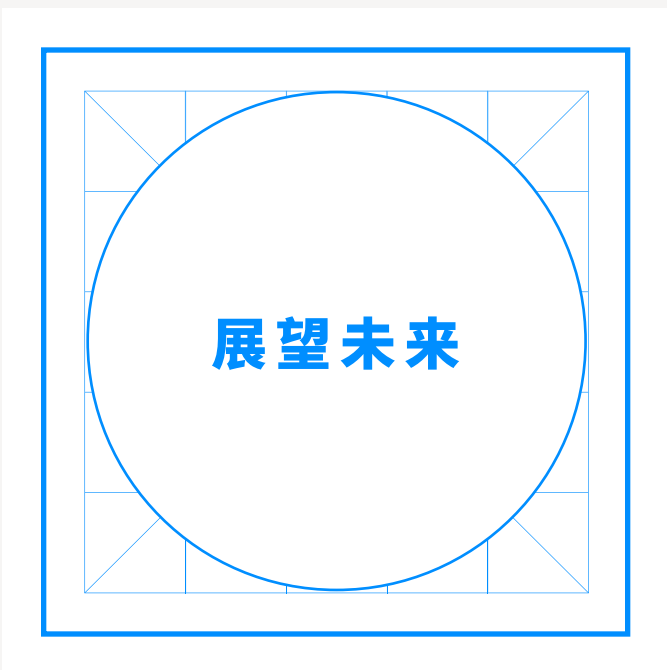


设计团队将需要摆脱模板化设计的束缚，保持屏幕交互的新鲜感和实际成效。





亚马逊一直处于非接触式技术的发展前沿，率先为零售商提供无人收银技术。Amazon Go商店中的购物者可通过Amazon One系统，将手置于扫描仪上完成支付。



如 今，人们对创意内容和全新互动方式的渴望，比以往任何时候都更加强烈。因此品牌只有摆脱过时的规范和限制性的设计模板，才能真正脱颖而出。一方面，品牌通过优秀的屏幕交互设计，来传递合乎时宜的优质内容；另一方面，受众亦会发现屏幕体验与现实世界活动一样精彩，充满吸引力。



Zwift通过连接世界各地的骑车者加入社群活动，使家庭锻炼变得有趣。



健身应用Supernatural结合了节奏游戏、健身方案和正念冥想等内容，使人们能在奇妙的VR世界中强身健体。

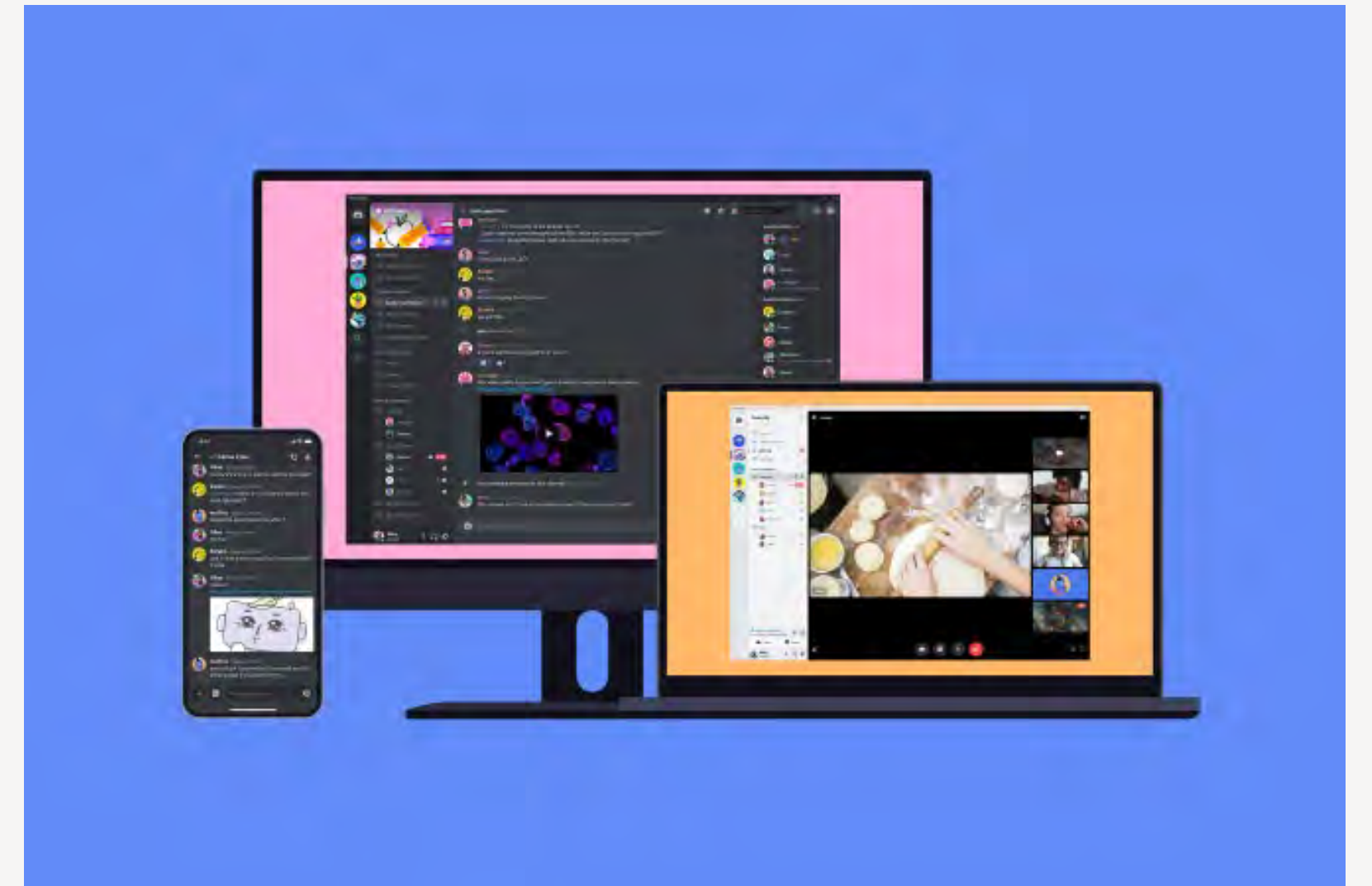
企业可通过多种方式来把握这一机遇。娱乐是创意灵感的强大来源，因为它可以在新环境中交付体验。我们已看到，人们进行了大量尝试，利用游戏平台、社交平台和混合现实环境来呈现第三方内容。这为企业重塑用户参与感展示了良机。

例如，Discord为电竞俱乐部、游戏群体、艺术社群和亲朋好友提供了共聚一堂的平台，其用户人数增加了47%。过去，Discord曾被认为只是游戏玩家沟通交流的空间，而如今，其定位已变为好友欢聚之所。这种活动本身就极具吸引力，在新冠疫情期间人们更是对此倍加渴望。又如，朋友圈或具有共同爱好的人群可通过Spotify插件加入听歌会，在Twitch和YouTube上直播视频内容，在不受广告和算法打扰的情况下享受共处时光。

音乐推广软件Bandsintown甚至与游戏平台Twitch合作，通过付费订阅和收取小费来提高表演者的在线收入。这只是新型合作关系的一则有趣实例，设法弥补实体演出取消造成的收入损失。

虚拟现实（VR）健身应用Supernatural无疑是这方面的绝佳典范。这款获奖程序结合了节奏游戏、健身方案和正念冥想等内容，使人们能在奇妙的VR世界中强身健体。未来几年，我们预计众多企业将重点围绕流媒体和视频通话来开展业务。

为积极应对封城措施，德国资产管理公司DWS于2020年4月在网上举办了一次规模盛大的投资路演，成功吸引了创纪录的参与者。因此目前，公司正计划继续推出更多线上活动。



Discord使相隔甚远的电竞俱乐部、游戏群体、艺术社群和亲朋好友能够欢聚一堂。

未来，现场表演、社交活动和软件平台将进一步融合。现有平台也在积极做好准备。Spotify最近就在其应用中添加了线上活动列表，人们能够通过直播观看“现场”表演。而借助Facebook Watch Together，我们就能在Messenger中与好友一起远程观看视频。

在印度实施全国性的封城措施后，演出推广和票务平台GoParties立即转型，将品牌重新定位为数字娱乐平台BoxEngage，支持内容创建者制作各种长度的视频并选择进行直播，名人和网络红人还能与粉丝举办私人活动。该平台现已拥有超过100万用户，内生增长率高达70%-80%，而且计划在不久后推出一款应用。



芬兰说唱组合JVG为15万观众在线直播表演，而这些观众可以用手势和表情图标与表演者互动。

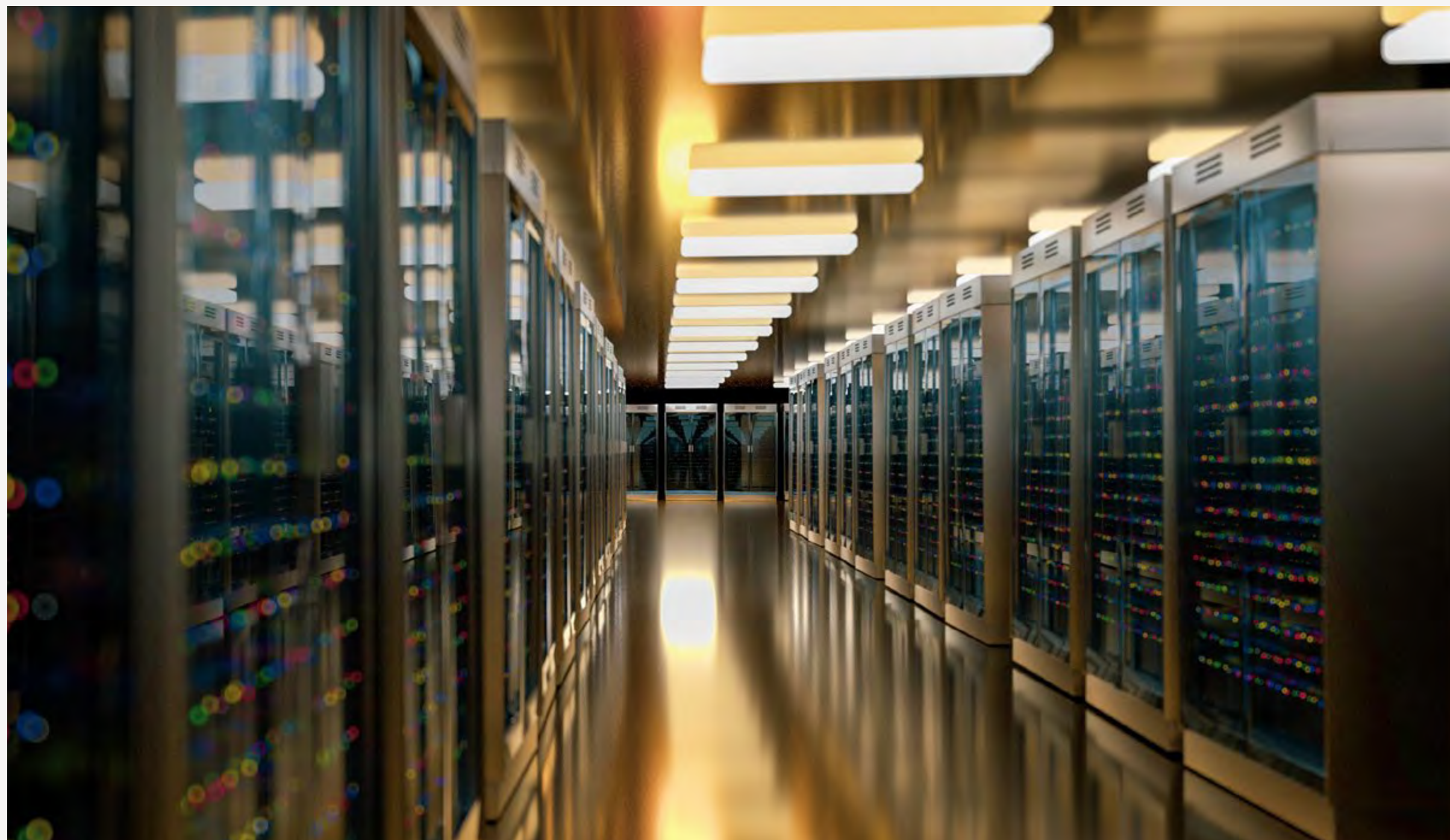
此外，企业能够通过重新设计用户参与方式来创新，更有效地吸引受众加入体验——他们既可作为观众或积极参与者，也可以是创作者或共同创作者。作为一款旨在使线上会议更富趣味的虚拟展示软件，Mmhmm在正式推出之前便募集到了惊人的3100万美元资金，这有力展现了存在的创新空间。

在重新设计用户参与体验时，企业或可考虑是否、以及如何以最佳方式，划分用户参与的层次，从而充分发挥平台影响力。比如，人们可以选择“参加现场活动”、“积极参与线上活动”、还是“偶尔在线观看”等不同程度的参与。企业面临的另一重要任务则是，需要找到新的方法，在网络环境中转化和再现用户的现实情感。

2020年，受新冠疫情影响，芬兰的五月全国庆典由传统的公共聚会转为线上举办，其中一项活动充分体现了虚拟旅游的巨大潜力：说唱组合JVG在赫尔辛基议会广场上表演，而位于家中远程收看的15万人同时还感受着科技的魅力——他们可以装扮自己的虚拟头像，用各种手势和表情与表演者互动。

在YouTube Live、Instagram Live、Facebook Live和Twitch上免费同步直播的“Genius Live”节目，允许粉丝提前对节目单进行投票。想要深度参与节目的歌迷还可选择支付10美元加入Zoom的闭门观看派对，支付100美元在演出过程中喊话，而支付200美元则可向表演者提问：后两项特色功能在演出期间均告售罄。Genius Live的一位负责人表示：“私人观看派对成为当晚最热门的特色亮点。”

又如，美国当选总统乔·拜登（Joe Biden）和纽约州第14国会选区代表亚历山德里娅·奥卡西奥-科尔特斯（Alexandria Ocasio-Cortez）一直通过游戏《动物森友会》（Animal Crossing）与选民互动，并随机拜访玩家的虚拟岛屿。2020年8月，美国音乐台MTV还在虚拟的纽约市举办了年度“音乐电视颁奖礼”。



自2021年开始，减少我们的设计、以及为其提供支持的系统和云数据中心对环境的影响，将变得至关重要。

当然，品牌必须负责任地优化上述趋势，这至关重要。我们在网上冲浪的时间越来越长，所产生的大量数据必须得到精心管理。那些深受用户信任的品牌也可利用这些数据造福大众。

我们希望设计师能鼓励人们使用有利于减少碳足迹的软件，并将之作为可持续发展工作的一部分，以低碳数据架构为基础展开设计。这将牵涉到重新评估项目的设计、开发和部署方式，以及深入反思基于云环境的数据中心运作方法。

如今，我们与设备的互动方式正随着环境的变化而迅速演进。我们对屏幕的依赖超过以往任何时候，而当下对触碰非自身物品更是小心翼翼。这些均是品牌难以调和的现实问题。与此同时，企业对打造数字解决方案的需求，让情况变得更加复杂。新的数字功能既要简单易用，又要令人耳目一新，充满吸引力。因此，品牌只有善于创新地利用平台、具备生态意识，并在产品开发中锐意尝试和注入乐趣，方能蓬勃发展。简言之，企业应当直面的问题在于：如何才能以最佳方式减少设计对环境的影响，同时成功打造丰富多彩、引人入胜的屏幕互动体验？



FJORD 建议

思考

考察用户健康与沉迷数字产品之间的矛盾关系。在沉迷数字产品与激励广泛使用之间，为客户和员工找到恰当平衡点。

沟通

承担界面设计和信息沟通中的创意风险，并认真对待。切忌陷入千篇一律的同质化设计。

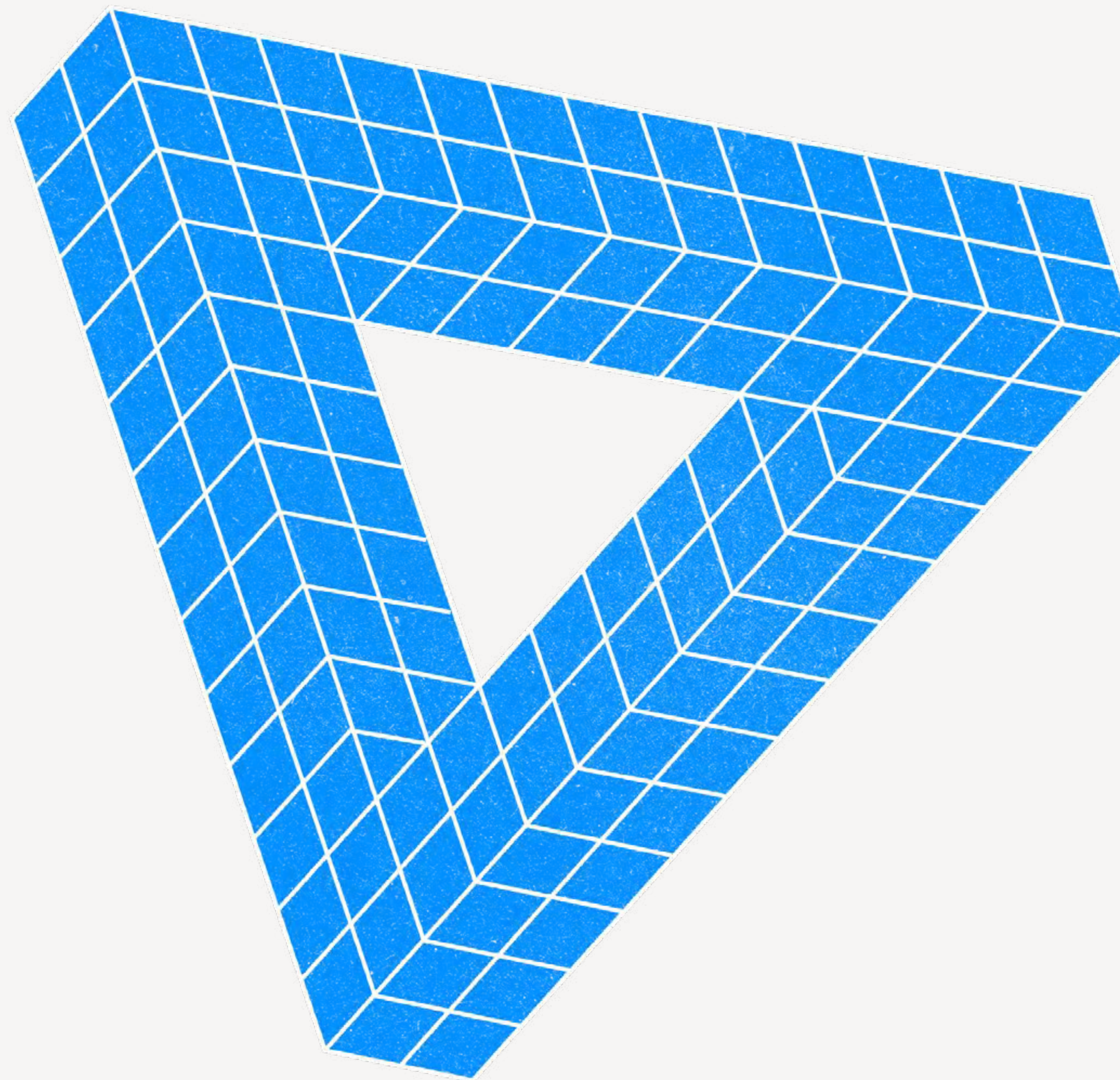
行动

探索新的娱乐平台和审美观，了解还能通过哪些方式来扩大用户参与度。



趋势 5

流动的 基础设施





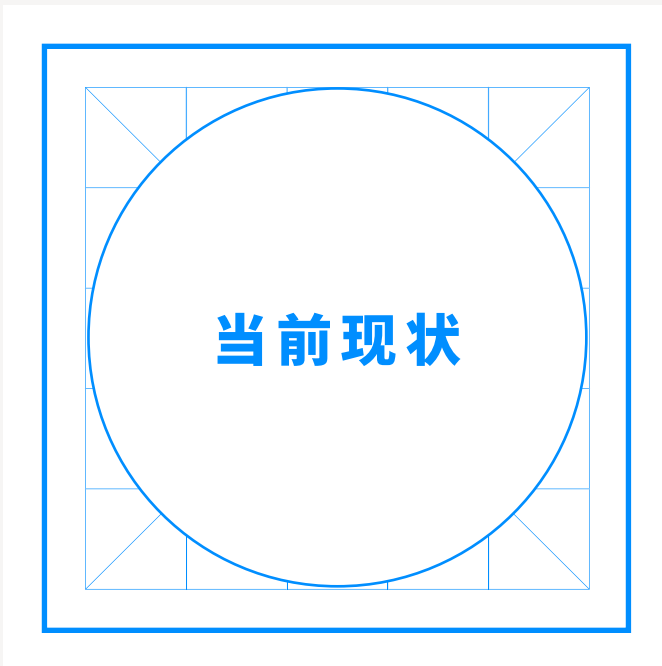
引言

2020年，在“集体位移感”趋势之下，人们体验和获取产品服务的方式被迫发生了巨大改变。当前，为了满足新的需求，供应链正面临着近年来未曾有过的压力，从而令商业模式岌岌可危。企业亟需重新评估有形资产，并再度聚焦客户下决心购买之前的愉悦时刻。





2020年，我们获取产品与服务的方式已然改变；对企业来说，在整个购物过程中自始至终地交付快乐日益重要。



2020 年，我们的购物方式及地点均和以往有了明显变化。人们开始花费更多的时间和金钱在网上和住所周边购物。这既可支持当地商业发展，还能避免出行。通常，人们会尽可能优先考虑购物目的和所在社区，其次才是网购的便利性。

随着前往实体店购物的人越来越少，城市中心圈在逐渐缩小，实体零售商的交易效率也在同步下降。因此，企业必须尽快重塑其生产、运输、储存和交付方式，重新思考店铺和其他有形资产（如酒店餐厅和厨房）在未来能够和应当发挥的作用。



卡夫亨氏（Kraft Heinz）和百事可乐（PepsiCo）正是如此。两家企业都在努力拓展途径、扩大供应渠道——通过直接面向消费者（DTC）的销售模式，既能快速将产品送到客户手中，又能在销售数据的指导下推出产品组合，进一步刺激购买。2020年8月，LG也在印度推出了DTC模式的网店，配合其整体渠道战略。



卡夫亨氏推出直接面向消费者的业务模式——亨氏到家，在销售数据的指导下准确建立产品组合，不断拓宽销路。

不过，企业面临的难题是，DTC模式的应用规模或许无法有效扩大。究其原因，一方面，送货上门成本高昂，会加剧对品牌利润的挤压；另一方面，客户既没有时间、也不愿和所有采购过的品牌建立一对一关系。

过去一年中，服务成本急剧增加，导致企业对服务体验和成本的权衡更为谨慎。零售商正努力应对日益降低的交易效率、以及进行重大运营变革的必要性。同时，与疫情相关的健康安全成本已大幅飙升。当丝芙兰（Sephora）重启美国门店时，专门配置了迎宾员，负责为顾客提供洗手液和介绍新的店规，比如禁止触碰样品等。不过，这也成为许多人光顾该门店的主要原因。

此外，企业还承担着隐性的人力成本，比如送货司机等员工面临感染风险的焦虑和压力——尤其是当他们感到未获得充分保护的时候。

正如我们在“集体位移感”趋势中指出的，家宅已成为新的店面。这导致品牌商当前必须应对重要的“曝光度”问题。不仅如此，随着人们对零售商的期望值日益提高，家的重要性也在持续攀升。

一段时间以来，我们一直在谈论“流动性期望”（liquid expectation），即某种特殊体验提高了客户对其他所有行业的期望值。如今，其定义已扩展纳入了一种新的现实状况：人们无论身在何处，都理所当然地希望从送货体验中，获得与到实体店购物一样的满足感和愉悦感。但目前，人们普遍对此感到失望。所以，该领域存在着宽广的机遇空间。

例如，许多正在或将要从城市迁居农村的人，依然眷恋城市生活的快速和便利——企业已开始着手满足这一需求。在美国，科洛尼公司（Koloni）为小城镇提供了微出行解决方案，比如直到最近才在大都市推出的共享单车服务。





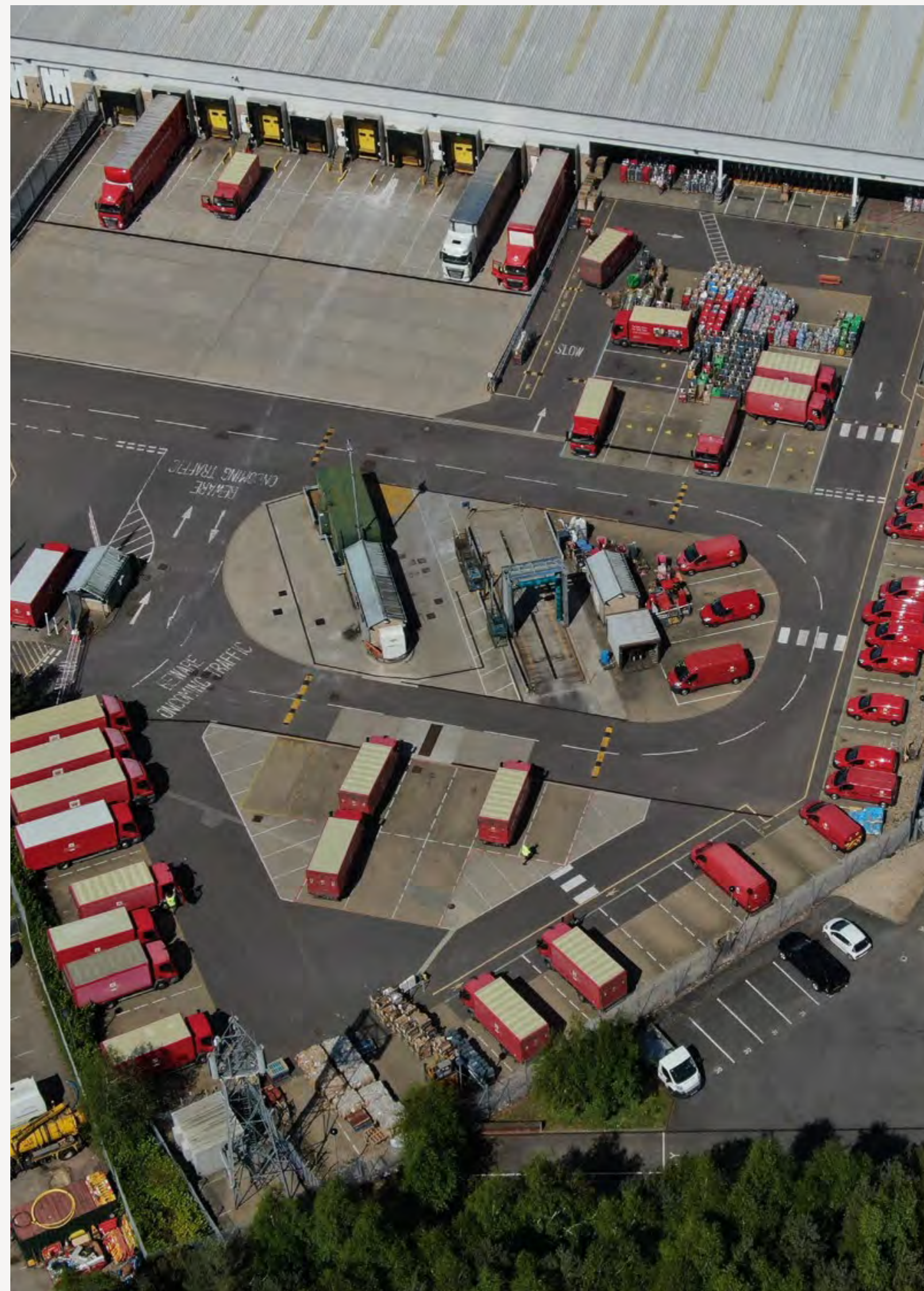
人们对送货体验不断提升的期望值，不仅推高了服务成本，也增加了退货成本。美国床垫供应商卡斯珀（Casper）曾面临高达30%以上的退货率。在采用DTC销售模式后，公司通过开设实体店，鼓励人们先试后买，从而解决了这一难题。

新的购物行为模式不仅在增加零售商的意外开支，还产生了新的费用。以前，人们去商店购物，带回家的不仅有购物清单上的商品，也有冲动购买的物品。如今，人们在网上完全是按需购物，鲜少会额外加购。这一方面是因为很多人的预算较为紧张，另一方面则是因为他们看不到以往实体店购物过程中获得的视觉提示。

过去，人们会将购物体验进行综合捆绑。因此品牌商可依托于自身设计和制作的完整生态系统，坐享这一高效率。现如今，这一生态已变得支离破碎，并产生了包括营销、包装、配送、客服和退货/补货在内的额外成本。目前，在无法确定出行限制还将持续多长时间的情况下，人们会继续采取店内购物和家中网购相结合的方式。因此，尚未做出改变的零售商，更应尽快行动起来。

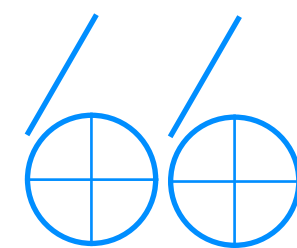
企业应放弃“最后一公里”，转而重点把握“最后几英尺”、甚至“几英寸”的客户体验，并围绕这一目标进行设计。例如，亚马逊的本地购物主张支持客户同时选购来自本地精品店和全球市场的商品，亚马逊则负责直接送货上门。

贴近客户更是比以往任何时候都至关重要。新的需求模式给企业带来了巨大压力，必须塑造新的商业模式、重新设计运营模式和供应链，方能有效应对。



2020年，当街道和购物中心被封时，配送中心迎来了巨大需求。

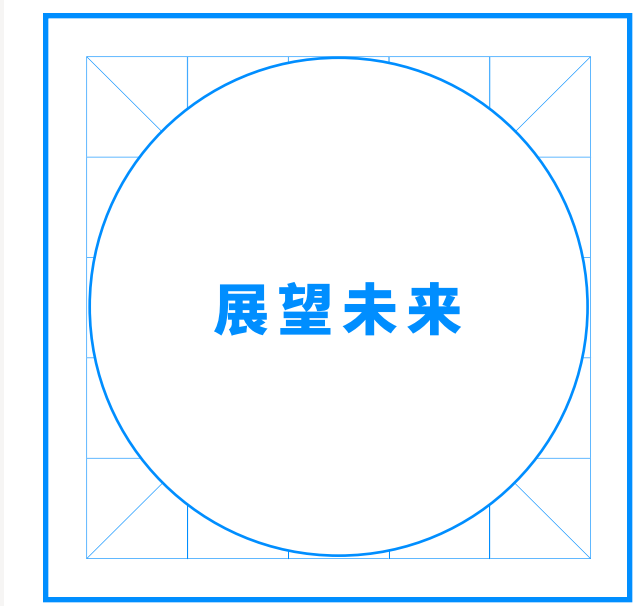




企业应放弃“最后一公里”，转而重点把握“最后几英尺”、甚至“几英寸”的客户体验。但是，您如何管理品牌无法单独掌控的体验？



新的需求模式需要相应建立新的业务模型和供应链解决方案。



人 们的流动性期望加剧了企业必须着力解决的一系列重要而紧迫的挑战，其中包括：如何充分挖掘现有资产的价值；如何在生态系统中与其他B2B参与者展开竞争和进行合作；如何妥善管理企业无法单独把控的体验；以及如何围绕灵活性和不确定性进行体验设计。

因此，企业需重新思考供应链在自身业务经营中的地位，将拓展“拥有哪些资产”以及“如何利用资产”等理念作为首要任务。在美国，Lululemon Athletica重新开放门店，并非是为到店顾客提供服务，而在于更快地满足网

上订单需求。与此同时，百思买（Best Buy）的重张开业也只是便于客户不接触地在路边取货。

企业亦可改变供应链的评估方式：不应只将供应链效率作为评判标准，还应兼顾考察供应链的增长、灵活性和敏捷性，以更好地提供服务和产品。

此外，企业还需确定在服务成本和客户体验之间做出哪些新的取舍。例如，在英国新冠疫情暴发的最初几周里，一些超市临时削减了最长达70%的服务，专注于剩余的30%业务。



亚马逊旗下的全食超市不再对顾客开放后，作为“幕后商店”支持配送中心的运作。

亚马逊则将旗下的全食超市（Whole Food）作为“幕后商店”，为即将由机器人运营的配送中心服务。巴克莱银行（Barclays Bank）预计，其实体分行不久后会主要发挥客服中心和投资银行业务办理点的功能。柏林闻名世界的Berghain夜店也将作为画廊重新开放。

拥抱B2B共享经济蕴藏的商机，积极建立有助于充分发挥现有资产作用的全新战略伙伴关系，都是十分重要的举措。在亚洲，京东通过其全新app“京喜”推出了“新国货计划”，支持制造商免费入驻，并使用京东提供的各种营销、物流和配送服务。

“协作”是酒店行业应对新冠疫情的重要特征。多家提供外卖服务的餐厅可共用一个厨房，即所谓“幕后厨房”。这种新型合作会如何为居家客户创造新的愉悦点，从而弥补实体销售（比如在商业街）的品牌体验缺失？我们将拭目以待。

同时，企业还可探索新的商业模式和价值主张。按期订购模式在封城期间实现增长，并非仅仅源自对实体购物体验的替代——解封之后，这种模式仍会继续。例如，简餐品牌Pret a Manger推出了咖啡订购计划，鼓励消费者重启消费。沃尔玛（Walmart）最近也推出了订购送货上门服务Walmart+，正式进军亚马逊Prime主导的商业领域。

同许多其他行业一样，时装业也遭受了新冠疫情的重创，中小型独立设计师遇到的冲击尤为强烈。事实证明，依靠亚马逊配送基础设施带来的有利契机，许多设计师才得以延续业务。正如亚马逊的设想，在这种状况下，优质的定制化送货体验成为了一项全新价值主张。

此外，沃尔玛也以务实态度重新设计了店内体验，为顾客提供快速高效而非体验式的小商品试用服务，并高度重视让顾客迅速且安全地完成购物——显著区别于悠闲地走马观花。

同时，双速创新也渐成潮流，使企业在忠实于自身核心目标的同时，更加敏捷灵活地应对形势改变。路威酩轩（LVMH）在疫情暴发的最初几周内，果断将旗下香水生产线转为生产洗手液的举措表明，企业可能需要以最快的速度采取行动，而且在面临压力时他们的确能做到这一点。



作为疫情期间吸引顾客的一项新举措，全食超市正在参加纽约市的货运电动自行车配送试点项目，以此为在线购物者交付食品杂货。

例如，美国餐饮供应链标杆企业西斯科（Sysco）仅用一周时间，便从零建立起了专为食品杂货店服务的供应链和计费系统。以色列Tamam Kitchen和澳大利亚佳美航食（Gate Gourmet）等航空餐饮公司，也开始为被困家中的客户提供优质膳食。

企业还需重塑供应链，使之成为增长驱动力。就此而言，日益增长的个性化需求为企业提供了重要契机。它要求供应链更具灵活性，响应更快，尤其是在“最后十英尺”具备这一执行能力。

5G技术可在其中发挥关键作用，通过推动沉浸式技术的广泛部署，助力企业创造引人入胜的全新品牌体验，并使供应链在交付点更具个性化。因此，企业的一项重要任务，便是了解如何在新型的柔性设施中应用5G技术，尤其是在偏远地区。新冠疫情期间，弥补这类地区数字宽带缺失的必要性显露无遗。

最后，企业对供应链的重新审视还意味着，他们有机会在确保供应链有效运行的同时，考虑具有可持续性的替代方案。例如，某些商品的退货通常会被直接填埋。美国知名艺术家居品牌Pottery Barn正与循环利用解决方案提供商The Renewal Workshop合作，对所有退回的纺织品进行消毒并重新出售。与此同时，瑞典宜家公司（IKEA）最近也开设了首家二手商品购物中心。

另一种利用供应链支持可持续发展目标的方式，就是提升其本地化水平。德国Urban Drivestyle公司的电动自行车均在柏林制造。目前，公司正努力将整个供应和生产链转移到欧洲各地。



制造iPhone等众多数字产品的科技巨头富士康（Foxconn）也在采取行动，将其一条供应链迁至中国大陆，而另外若干条转往世界其他地区。

由此可见，企业能够（且应当）构建敏捷灵活的供应链，以快速适应变革。然而，这并非仅仅为了应对因新冠疫情及其余波引发的新状况。相反，这将确保企业未雨绸缪，做好准备迎接必将面临的改变——特别是气候变化。



正如德国电动自行车公司Urban Drivestyle所示，保持整条供应链的本地化有助于实现可持续发展目标。



FJORD 建议

思考

将您的供应链和有形资产视为增长型（而非效率型）资产。您会采取哪些不同做法？分析资产（如商店）到底能提供何种收益？哪些资产属于数字领域，哪些属于实体领域？

沟通

公开承诺向可持续设计转型。未来五年内，可持续性将成为影响贵公司基础设施决策的最强因素。应立刻着手思考如何为实现可持续发展而进行设计。

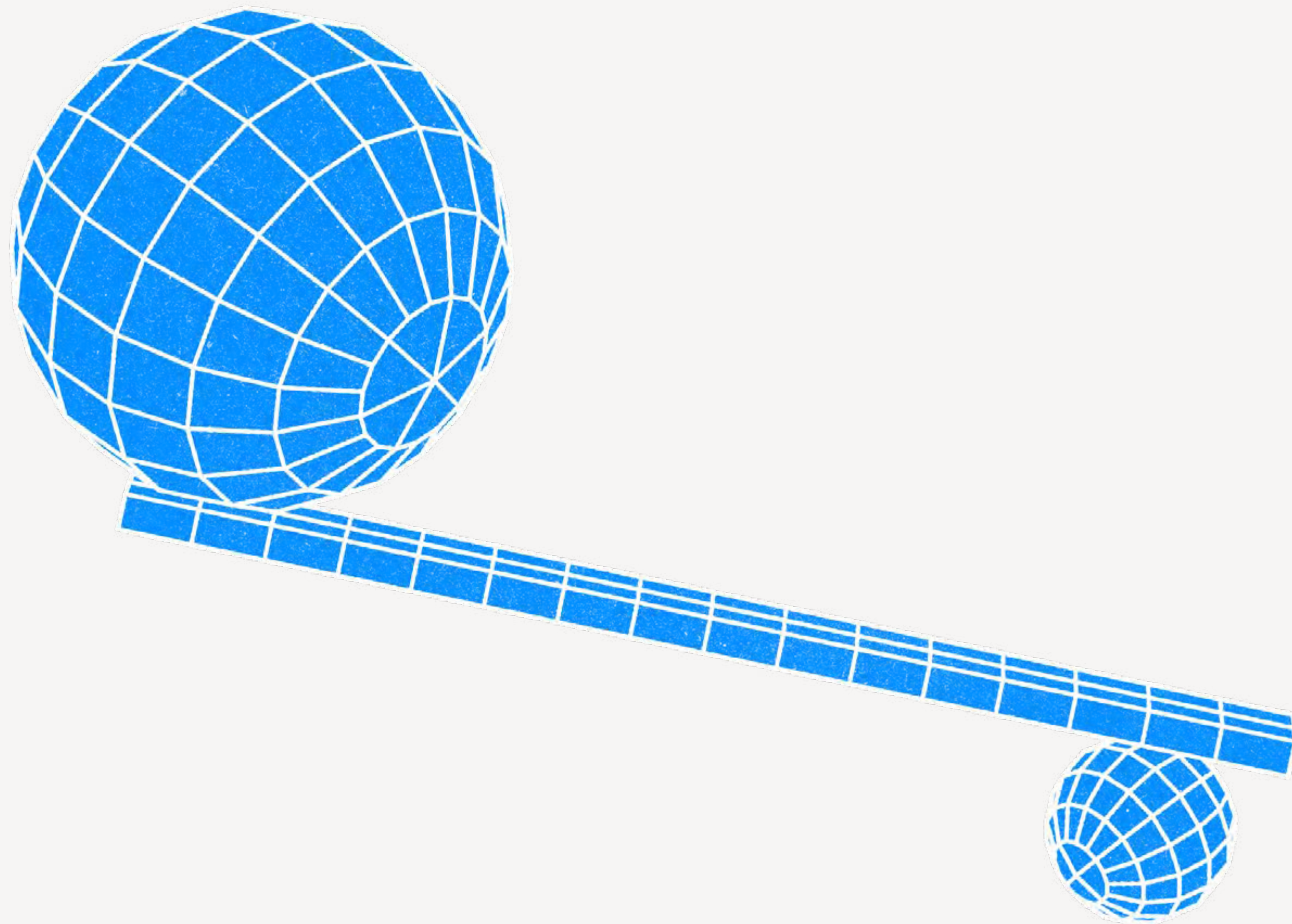
行动

评估体验链中增加潜在价值的隐形环节。例如，“等待时间”是否是客户体验的环节之一？您将如何利用这一空白时段来取悦客户？



趋势 6

共情挑战





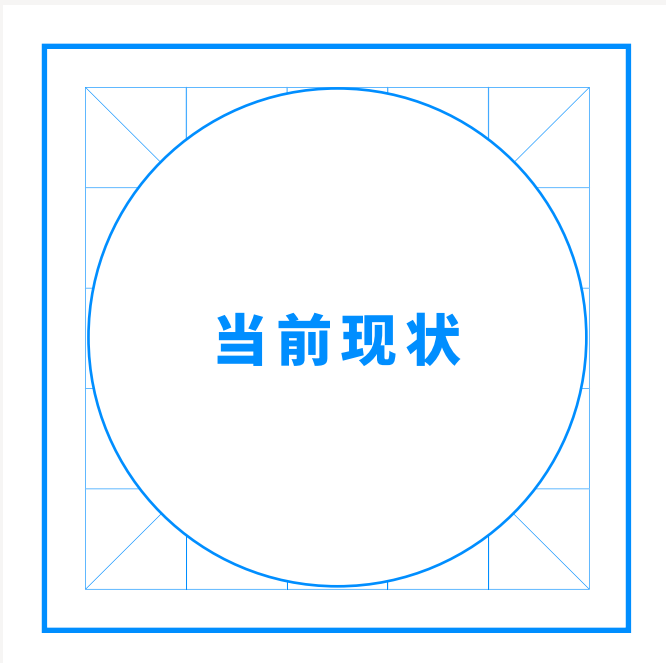
引言

2020年，人们极为关注品牌的立场和价值观。这无疑给企业的响应之策带来了挑战：应怎样妥善管理塑造自身品牌形象的各种故事叙述。他们或许可以采取一种将实用主义与同理心相融合的新方法，并确保对善意理念的始终践行能够为各方所知晓。





乔治·弗洛伊德的丧生引发了群情激昂的“黑人的命也是命”抗议浪潮。



正 如我们在往期《Fjord趋势》报告中所指出，人们正日益关注雇主企业和产品服务提供商的企业宗旨及道德表现。近年来，气候变化一直备受社会关切，但对许多人而言，不平等已成为2020年的主要议题之一。

“黑人的命也是命”（Black Lives Matter）运动再度高涨，人们也针对种族不公进行了无数慷慨激昂的热烈讨论。与此同时，由于新冠疫情在世界各地的影响差异巨大，贫富、老幼、男女以及不同种族之间长期存在的平等问题也被顺势推向风口浪尖。

对残障人士和极端贫困者等群体而言，情况亦是如此。人们对包括美、英在内一些国家新冠死亡病例的分析表明，种族之间也存在着持续拉大的差异。



2020年出现了新的不平等现象：之前财务状况稳定的许多民众发现自身已陷入失业状态。

由于要照看孩子，女性在疫情期间退出职场的可能性是男性的三倍。虽然美国父母当前花在教育和家务上的时间较疫情暴发前增加了一倍，但母亲平均每周要比父亲多投入15小时。2020年9月，在美国总计110万名下岗人口中，80%为女性。

针对另一种不平等现象，Recode公司总裁罗德里戈·巴乔（Rodrigo Baggio）表示：“当前面临的新问题是，新冠疫情加速并扩大了数字鸿沟。我们正陷入一种新型的种族隔离：数字化隔离。这种鸿沟不只一条。无论在巴西、整个拉美、还是非洲，很多人都遭到排斥，无法参与数字生活。”

全球各地学校的关闭将造成认知、情感和社交能力发展迟缓等隔离后果，而一部分儿童受到的影响尤为严重。

同时，因疫情防控而不得不居家办公，最受打击的便是职场年轻一族。这不仅是因为他们许多人不具备居家办公的条件，更是由于其缺乏积累社会资本、培养重要职业发展人际关系、以及亲自观察并向他人学习的机会和能力。

在去年的《Fjord趋势》报告中，我们曾指出，企业日益注重满足各利益相关者的需求。随着这一趋势的常态化，与利益相关者管理有关的问题，比如防止员工、客户或股东的权利被剥夺，正逐渐成为企业关注的焦点。这使得企业讲好故事比以往任何时候都更加重要。

“叙事”是指我们为表达或证明自身立场或信念而讲述的故事。社交媒体将叙事置于核心位置，因为这使人人都有机会创造、传播和评价故事，并对其表达喜爱之情。当前，许多故事在竞相吸引着我们的注意力：这一趋势可谓前所未有的。

因此，企业必须厘清如何处理两极化的叙事，以及如果存在对立方的话，选择支持哪一方。当然，保持沉默本身也是一种选择和态度声明。

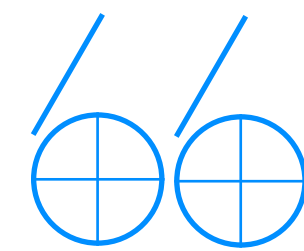
例如，某加密货币经纪商曾明确告知员工，禁止在办公室中倡导任何政治或社会立场，避免分散对企业使命的关注。这一宣布引发了社交媒体的激烈讨论。任何不认同此项规定的员工都可选择辞职，并获得4-6个月的遣散费。当时，60名员工（5%左右）离开了公司。而另一方面，我们也能看到表现出强硬政治立场的企业。比如，美国科技公司Expensify首席执行官戴夫·巴雷特（Dave Barrett），曾恳请其1000万客户在美国总统大选中投票支持乔·拜登。此举显然将政治行为直接带到了商业活动中。

此外，为应对当前全球性公共卫生紧急事件，我们还看到各国政府也在想方设法妥善解决“讲故事”这一难题。在芬兰，政府试图通过有影响力的人物来宣传有关新冠疫情的信息，甚至给予其“关键工作者”地位。

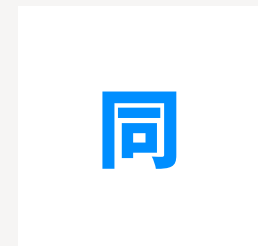
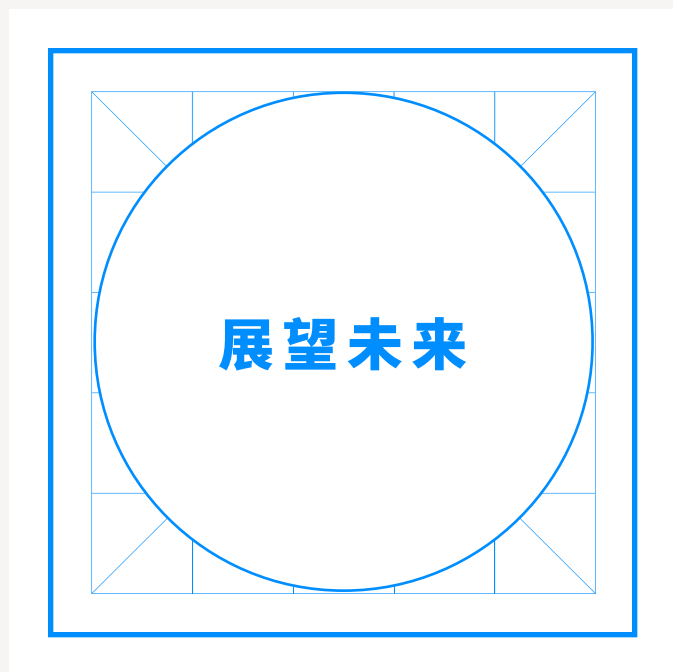
无论是热衷大声疾呼，还是惯常保持沉默，人们都已将不平等视为头等关注大事。企业的应对之策、以及如何在企业叙事中谈论这一问题，都具有至关重要的意义。然而在当前时局下，娴熟运用叙事技巧从未如此艰难。



以基于事实的幽默段子在网上反驳谣言，有效地平息了各种误导信息。



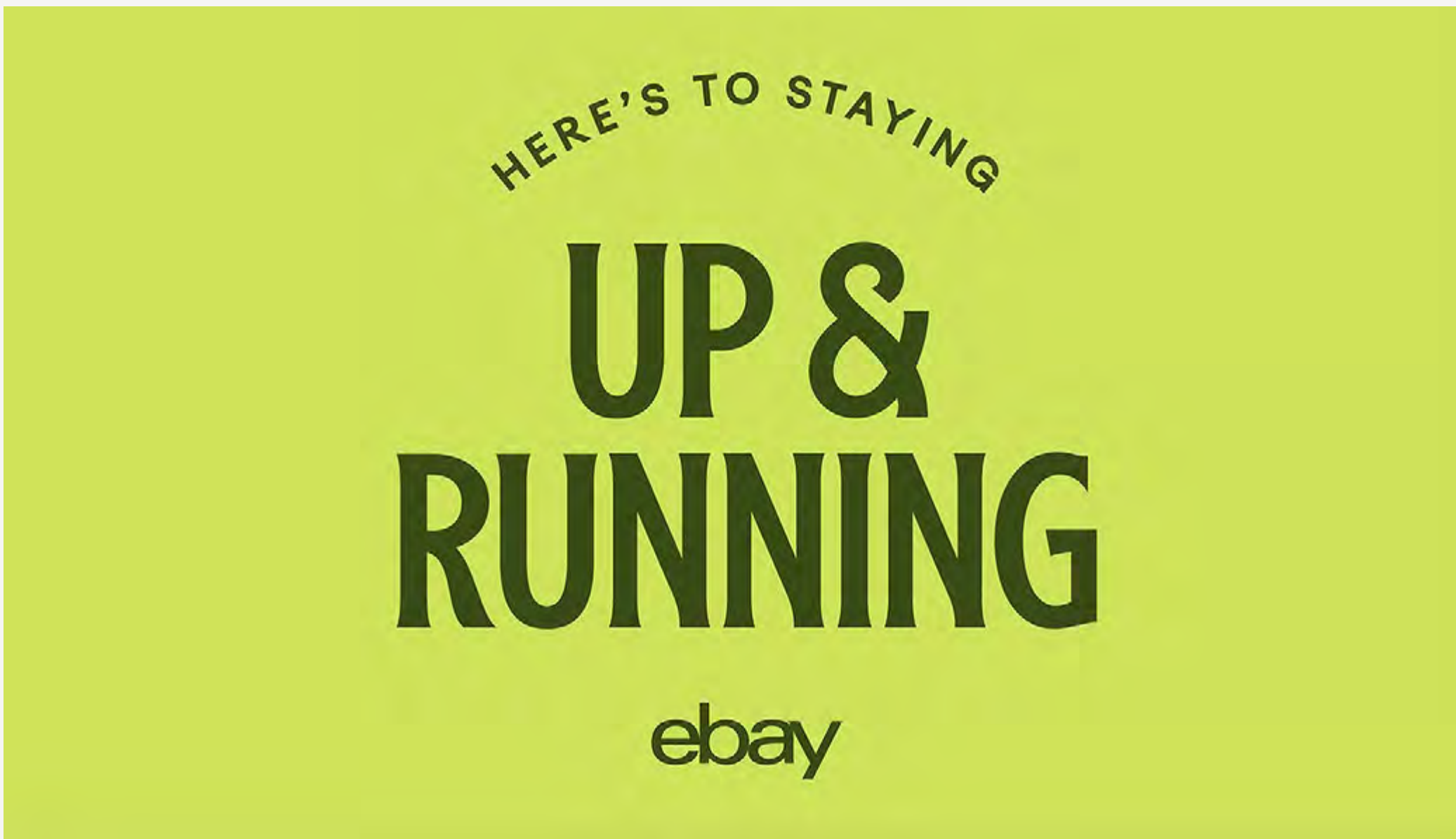
由于新冠疫情在世界各地的影响差异巨大，诸多长期存在的
不平等问题也被顺势推向风口浪尖。如今，无论是热衷大声疾呼，
还是惯常保持沉默，企业的应对之策、以及如何在企业叙事中谈论
这一问题，都具有至关重要的意义。



同理心是优秀设计的基石，体现着企业对设计受众的精深理解，影响着交互或界面设计的细节。但挑战在于，当企业和社会问题上表明立场时，难以实现对所有人共情。当前世界，企业声誉取决于每一项受到前所未有关注的决策、以及人们对其产品服务的评价，这一客观事实令情况变得愈发复杂。

广泛收集意见后，White Ops决定更改其名称，使之不再显得与种族相关。





进入2020年，eBay为小型企业提供了一套免费的电子商务平台和支持机制，帮助其维持生计。

2020年9月，美国最大点评网站Yelp决定将被控存在种族歧视倾向的企业列入黑名单，此举同样在网上引发了一片争论。

企业需要具备同理心，且应当落实到行为中。然而，此概念本身就蕴含着这样一个事实，即企业无法做到始终与所有人共情。因此，共情成为了

化方为圆的难题。但是，当下有许多企业正试图在诸多重大、广泛和深刻的话题上，兼顾行动和信息传递，同时在日常运营中努力实现盈利。社交媒体出现之前，在工作中讨论政治、宗教和金钱等话题被视为禁忌，因为这类话题可能会导致人们在信仰、分歧和环境不适等问题上展开激烈辩论。然而如今，这种情况已常态化，在品牌的员工和客户群体中十分普遍。

对于如何最有效地优先考虑和解决当前各项紧迫问题——包括可持续发展、种族歧视、不平等、新冠疫情影响、经济危机中的企业生存等，人们各持己见。这不仅会制造压力、引发对立和公民权力被剥夺，也可能导致企业和个人表达会被误解的观点（例如，某国社会并无种族歧视，或某品牌关心社会），很容易招致批评。

为应对这一挑战，企业有两条路可选：将关注重点从整个社会缩小至子群体，首先优先考虑与企业目标最接近的话题，然后围绕相关话题展开相应行动；或者，尝试妥善管理两极分化。正如《哈佛商业评论》（Harvard Business Review）2018年的一篇文章指出：“当两个看似矛盾的目标出现时（例如，股东价值最大化与社会责任），一定要避免站队。相反，企业应同时接纳这两种‘真理’，并管控二者之间的紧张关系。”

进入2020年，eBay选择利用其基础设施和专业知识，帮助那些无法在两三个月封城期间生存下来的小型企业。公司推出了名为“Up & Running”的加速器计划，提供免费的电子商务平台、以及营销工具和运费折扣，在紧要关头延续小企业的生命。



同时，网飞也加入了前瞻企业的队伍，向有子女的员工提供带薪育儿假，表达公司对这一群体的共情。员工在生育或领养孩子后，可享受长达一年的假期，从而缓解家庭在关键时刻面临的压力。

户外服装品牌巴塔哥尼亚（Patagonia）则以彰显企业核心价值观的大胆举措而闻名。2020年，公司更进一步，将带有政治意味的标签缝入今年“重生之路”（Road to Regenerative）有机棉短裤系列中，针对那些否认气候危机、无视科学的政客，敦促顾客“在选举中淘汰混蛋”（Vote the assholes out）。



服装品牌巴塔哥尼亚向购买2020款“重生之路”有机棉短裤的顾客发出呼吁，抵制那些否认气候危机、无视科学的政客。

为了制胜商界，企业或许认为应当把每一次互动的信息和细节都做到绝对正确。不过，这存在着另一潜在问题：在许多企业里，设计（塑造细节）和传播（塑造信息）在一套系统中彼此孤立地并存。随着我们向前迈进，叙事管理的有效性或将取决于品牌的体验及其信息创建、塑造和执行的和谐与否。

多年来，由于将同理心等同于倾听，“设计思维”无意中让同理心看似很容易实现。然而，同理心不仅仅是倾听，也并非一次性练习，而是一种行为方式。它需要设计师不但要精心设计信息，还要考虑如何有效管理和传达信息，以及使用何种工具来丰富、深化和对比信息，包括如何使用行为工具和技术工具。

一直以来，故事都占据着人类经验的中心地位，因而极为重要。如今，故事还成为了品牌形象的核心。通过重新关注客户体验，并以富有意义的方式与客户沟通，企业能够有效地管理故事，这在当今时代具有空前的重要性。然而，在观点和故事两极分化的世界里，品牌商应如何正确行动？

FJORD 建议

思考

思考与员工的关系。必须确保绝大多数员工与您保持一致（争取到全部员工极为困难）。为此，企业应从头开始建立目标，并更多地关注与同理心相关的内部宣传，而非外部沟通。当员工成为您的拥护者，他们便会将您的共情故事传播出去。

沟通

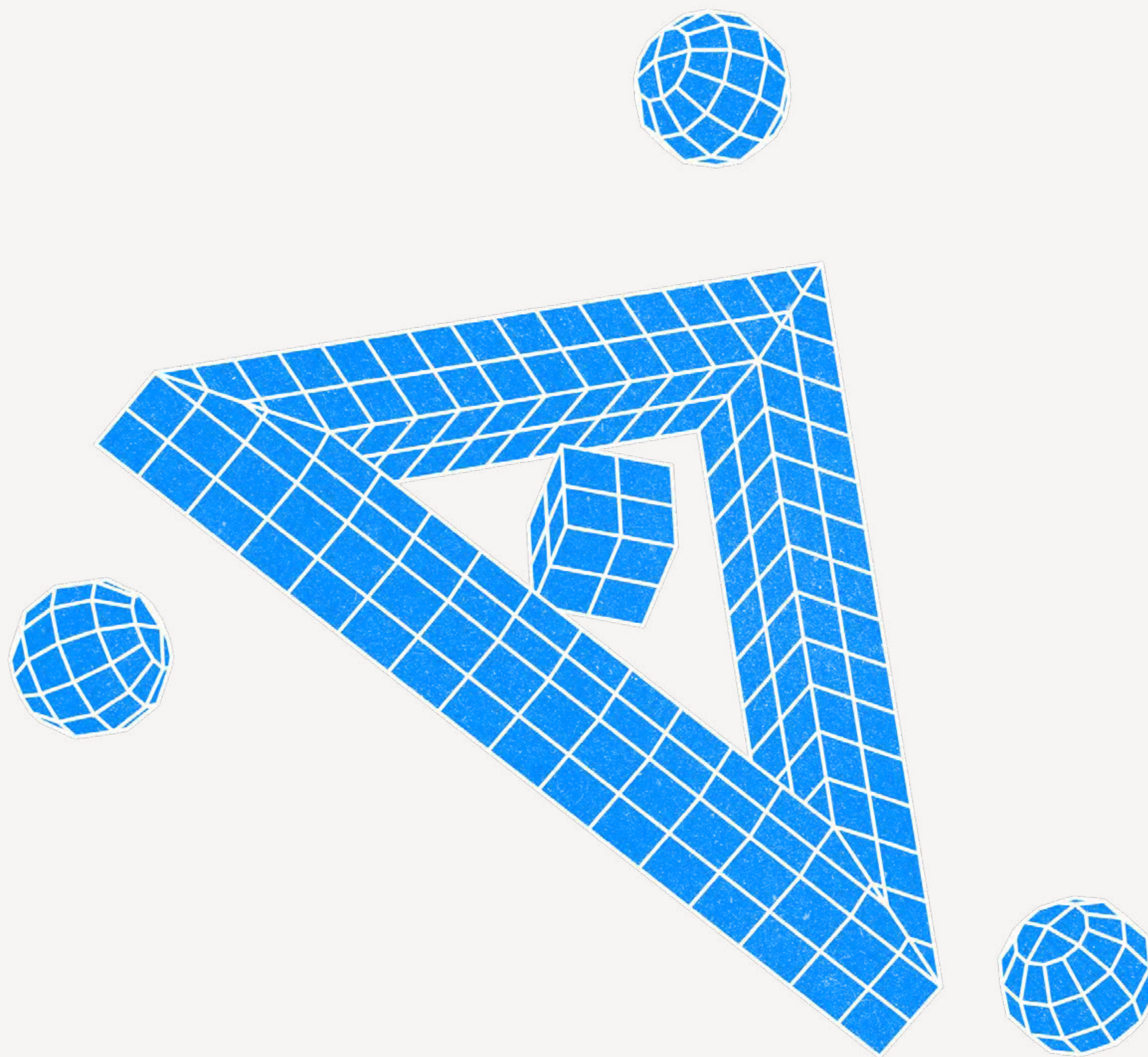
使您的各种选择形成一种开放性叙事，您始终参与其中并保持目标正确。切勿选择过多，否则可能顾此失彼。同时还应注意，不要过分地重复自身观点——造成回音室效应，同时切忌培育企业文化时在内部引发无法弥合的分歧。

行动

将设计和沟通结合起来，有效缩小语言和行动之间的差距。

趋势 7

仪 式 感
的 失 落
与 重 建

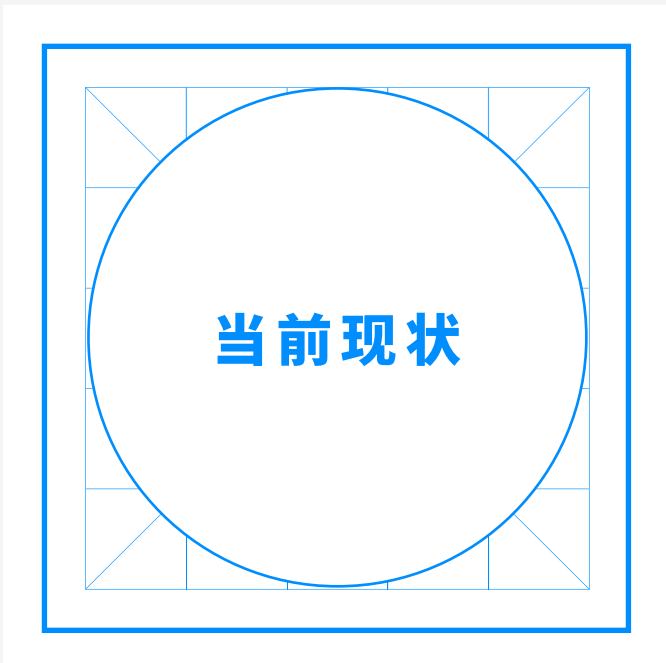


引言

当前，构成人们日常生活框架和应对策略的仪式已然改变。很多与仪式紧密相关的强烈情感纽带也遭到破坏。在人们适应这一变化的过程中，企业应当明确自身在新局势下的定位，以及如何帮助人们建立新的应对之策和联系方式。



许多我们曾经司空见惯、但充满欢乐的仪式活动都因疫情控制措施而被迫取消或推迟。



如今，共同的失落感将人类紧密团结在一起。无论是集体行动，还是个体行为，具有仪式感的传统都会对人们的思想、行为和感情产生影响，且数百年来一贯如此。今天，许多人在为过往生活仪式感的缺失而难过不已——或许他们也曾以为这些本就理所当然。围绕与亡故、庆典、仪式和日常习惯息息相关的传统仪式活动，形成了共同的情感体验，这有助于我们与亲朋挚友、同事邻里和普罗大众保持紧密联系。

2020年，为防止新冠疫情传播，各国实施了各种防控措施。受其影响，人们日常生活中的许多习惯都遭到了不同程度的颠覆、改变或取消。当这些日常习惯（以及与我们密切相关的人物、地点和事物）带有强烈的情感意义时，即便两权相害取其轻，我们也会因其消失而深感难过。

仪式感的不断减少，会以某种方式影响到每个人，而我们每天都会被这种影响所提醒。婚丧典礼等亲朋好友共聚一堂的人生大事无疑是非常典型的状况。而许多日常小习惯的中断同样也令人难以接受：比如，在杂货店里触摸牛油果，看其是否成熟；拥抱朋友和家人；或者在咖啡馆与同事共享时光。



人们正积极追求平静充实和良好的心理健康，这推动了对Calm等冥想应用程序的需求。

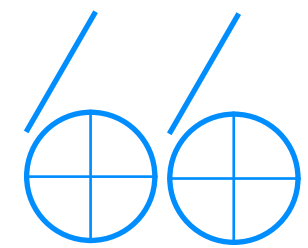
面对如此之多的变化，我们势必会重新审视当下，寻找新的生活意义。这激发了许多人去创建新的仪式感，让新习惯成为幸福和慰藉之源。例如，很多人已建立了新的行为，包括更多地关注时事新闻、更频繁地与亲朋好友在网上联系、或是在自我关爱和心理健康方面投入更多时间。

一些上班族十分乐意从日常通勤中解脱出来，而另一些人则非常怀念通勤带来的生活秩序感，或是通勤途中的减压时间。有些人渴望去到当地的咖啡馆，购买自己最喜欢的早餐品种，而有些人则被迫反思过去随意的饮食习惯，进而为拥有健康生活方式而感到欣喜。

在冥想文化以往未曾深入渗透的社会中，冥想活动如今成为了许多人日常生活的一部分。新冠疫情期间，冥想类app用户激增——应用程序Calm甚至与美国运通卡（American Express）合作开设了高级会员课程。与此同时，在愈来愈多灵修网站的推动下，灵性修行已逐步进入商业市场。在美国，个性化占星应用程序Co-Star的种子轮融资就已筹集到了520万美元。

2020年，受新冠疫情影响，我们被迫开始反思生活的方方面面，重新审视我们个人的当务之急和价值取向。在此过程中，发现了我们可以帮助社区的新方法：从佩戴口罩，到在本地商家购物。这也让我们认识到，作为独立的个体，我们个人的日常行为也能促进更大的系统性转变。

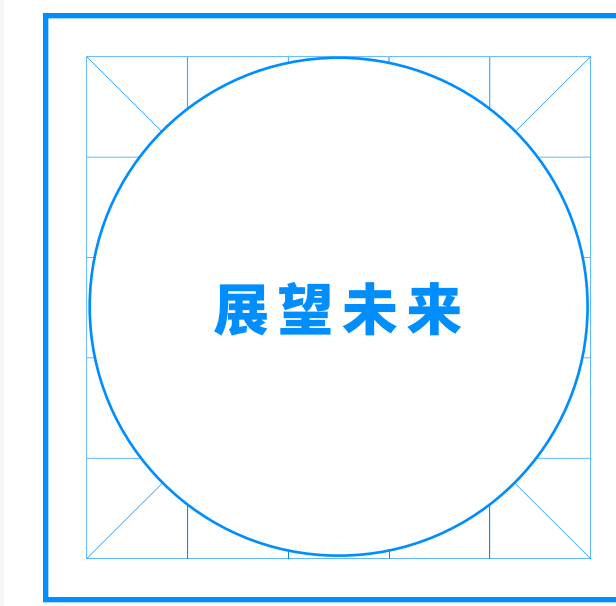
截至2020年12月，新冠疫情仍未结束。但显而易见的是，人们想要（且需要）建立新的习惯、仪式感和应对策略，帮助他们在各种新的突发状况下生活和工作。



无论是与同事一起喝咖啡、周六参加体育运动，还是与好友一起化妆，失去仪式感会以某种形式影响我们所有的人。



随着幽闭烦躁感的普遍发生和室内运动习惯被打断，海上游泳等活动日渐流行。



在

帮助人们建立新的仪式感方面，品牌商面临着巨大商机，比如支持更加健康、更具可持续性、或更加以社区为中心的活动。近期受访的英国人中，有三分之一表示封城期间养成了“良好”习惯。

在美国，75%的顾客在疫情期间尝试光顾过不同的商店、网站或品牌，其中60%的人期望将新品牌或新商店融入疫后生活当中。若品牌能在充满各种不确定性的时期赋予人们力量，使之重获掌控感，便可帮助他们重新建立联系、治愈创伤（并因此大受赞赏）。

那么，品牌商首先应当自问：自身品牌是否已成为人们日常习惯或仪式感的组成部分？

习惯是指我们通过某种行为模式使生活更加轻松，比如每天穿同样的衣服或选择同样的午餐，避免为这些小事劳神费力。虽然习惯令生活变得简单，但一定程度上，习惯的本质令其更易遭到摒弃。2020年，很多习惯因新冠疫情而改变，不过随着危机缓解，并非所有变化都将保留下来。

另一方面，仪式感则会让生活变得更富有意义。它可以成为一种生活对策，也可引发人们的怀旧之情和熟悉感，抑或建立一种联系感和归属感。因此，生活仪式会更为持久。比如，每天比家人早起15分钟，喝杯咖啡，欣赏朝霞——这一刻的平静，让你为忙碌的一天做好准备。



玛氏箭牌等富有想象力的品牌找到了万圣节仪式数字化的方法（从而可以安全健康地开展活动）。

因此，企业首先应该明白仪式感缺失留下的空白在哪里，才能通过设计来填补这些空白。如品牌曾成功融入客户过去的某种仪式感，则很可能需要重新构想品牌体验。无论从何角度出发，情感联系都将是其制胜的关键，因为仪式不仅仅局限于功能层面。

例如，当新冠疫情威胁到万圣节传统时，糖果公司便立即着手提供新的安全方案。玛氏箭牌（Mars Wrigley）发布了一款“不给糖就捣蛋”的虚拟体验应用，让人们可以攒积分用来兑换真正的糖果，并为通过Zoom举办的线上化妆舞会和家庭惊悚电影之夜活动制作了各种福袋。

我们把与品牌息息相关的生活仪式感，根据其不同作用划分为四大类别。品牌可以此为平台建立新的仪式感。

站点性

仪式感可以是个人不同身份的转换点。例如，在地铁归途看书时，“上班族”就变成了“下班族”；在收拾行李和收听播客时，日常工作状态便切换为假日状态。转换仪式感对于美妆、美容和时尚品牌尤为重要，因为封城措施和居家办公的需要，我们无法再通过穿着装扮来表达自我。

微软通过在Teams上创建“虚拟通勤”体验，成功复制了工作和家庭生活之间的健康界限。在中国，人们复刻了一条“日本街”。事实表明，此举在无法前往实地游览的人群中极受欢迎。

归属感

仪式感也可建立或增强人们的归属感。许多产品和服务的消费行为，会围绕某种仪式发生在特定的社交环境下，例如周五晚上与三五好友小酌一杯，或周日早上参加团队运动。而品牌面临的挑战是，如何在传统的实体社交环境之外，创造出既能成为仪式感、又能保留团体意识的新体验。

“奈飞派对”（Netflix Party）就是此类范例之一。它可以同步播放视频，并支持用户加入群组，与朋友一起远程观看视频。在中国，百威（Budweiser）、嘉士伯（Carlsberg）、人头马（Rémy Martin）、保乐力加（Pernod Ricard）等酒类品牌与电商巨头京东和音乐服务机构太合音乐集团合作举办了“JD音乐合”在线夜店狂欢活动，面向大众家庭直播。

新加坡健身拳击工作室boOm在关闭健身房后推出了虚拟健身服务。此举最大收益便是成功维持了客户的社群感。

安慰性

仪式感通过专注和/或努力，可以成为更有意义的活动，但同时也能构成强有力的安慰来源。例如在旧金山Bernal Heights社区，一些新的社交礼仪，如保持社交距离的街舞派对和鸡尾酒会等，正迅速成为当地人的固定活动。这些无不体现了人们自我驱动行为的持久力。

品牌商可把握机会，考虑如何强化此类具有仪式感的时刻，加深人们的某种情感（比如释放感），或者让生活变得更简单（例如为周五晚的庆祝大餐提供产品促销组合）。



个性化的占星应用程序Co-Star利用人工智能，将美国航空航天署的数据与占星师的洞察力融合在一起，从而使这一古老传统以全新面貌进入21世纪。

例如，雅诗兰黛（Estée Lauder）为在Google Home上收听Spotify免费频道的客户提供机会申领“小棕瓶”精华试用装，并根据其收听模式创建个性化的“新起点”播放列表。每周，雅诗兰黛和Spotify都会刷新播放列表，添加与睡前护肤程序相关的短音频。

此类“私人专属时间”正是我们所说的“安慰性仪式感”。如今，很多人大部分时间或全天都与伴侣或家人待在家中。他们正在寻找新的办法，在日常生活中打造个人专属活动，以提高自身心理健康。“安慰性仪式感”与个人护理和健康品牌尤为相关，涉及一切能够带来愉悦感的活动——从收听播客、欣赏艺术，一直到散步阅读。



庆祝性

我们生活中的许多重大时刻，如生日、婚礼、圣诞节、排灯节、开斋节等，虽不频繁，但通常都会与他人共度。这就为庆祝仪式的形成提供了重要空间。这些经典时刻及其相关仪式，成为了我们感知和记录时间流逝的重要节点。

在2020年艰难时局下，数百万人比以往任何时候都更早地开始考虑如何欢度圣诞节，给当下沉闷的生活带来节日欢乐气氛。当英国零售商John Lewis发现节庆商品的搜索量高达2019年8月数据的近4倍时，便先于计划时间早早地开设了圣诞商店。

婚庆网站Shaddi.com则创建了“在家婚礼”计划，帮助人们在疫情期间顺利举行婚礼，并尝试将许多实体庆典中最有意义的时刻引入线上婚礼。例如，餐饮是婚庆活动中非常重要的一环，他们便将婚礼美食送至客户家中。

长期以来，产品和服务都在庆祝仪式中扮演着关键角色。当人们难以实地聚会时，品牌商可为人们重建情感联系助一臂之力。今年8月，瑞典金融科技公司Klarna便通过Instagram和Facebook Live举办了一场名为“Klarnival”的在线音乐节，旨在填补常规夏季庆祝活动被取消之后的空档。



人们渴望获得欢乐体验，8月份，“圣诞节”词条的搜索量达2019年同期的四倍。这促使零售商John Lewis更早地开设了圣诞商店，其中包括一家考虑周到的虚拟节日店铺。

将仪式简单地搬到网上，并不能自动满足人们的需求，因为依附于仪式的人类品质和情感并非仪式的固定机制，而是其真正力量所在。在日本，一款应用程序支持智能手机用户在比赛中远程欢呼加油（或起哄），并在体育场内现场播放。这不仅再现了仪式本身，还复制了与之相关的参与感，并为线上观众创造与他人共度时光的情谊——分享美味佳酿，一道欢呼聊天。

当然，行为设计原则应始终贯穿于仪式感设计。其中，品牌首先应当确定当前行为和目标行为，然后考量以下三项行为因素：



1. 人们改变的动力有多大？
2. 人们认为自身进行改变的能力有多大？
3. 现在是否是个人考虑改变的合适时机？

明确上述问题后，企业便可着手设计方案、创建原型并加以完善，促进新仪式感的形成。

这项行动能否成功的重要原则在于：品牌所创造的任何仪式感，都必须与品牌目标相一致并为之建立内在联系。适当仪式感与恰当目标的准确搭配，能够促使消费者积极参与对其具有重要意义活动，并使他们在助推更大范围改变的过程中获得满足感。



为了复制部分现场体验，许多应用程序现在都支持人们为球队加油，并在体育场内实时播放他们的观赛反应。

FJORD 建议

思考

解读仪式感机制，从而了解人们的感受以及细节层面上的行为。在不同市场，情况或将存在差异。随着疫情的蔓延，仪式进行的地点（线上/线下）亦可能不断改变。

沟通

如今，人们普遍期望品牌能够发出声音，并就有关问题发表意见（参见“共情挑战”趋势）。慎重选择如何利用品牌声音来帮助人们顺利度过生活中的不确定时期。应真诚地向客户表明，品牌将与其携手找寻生活的常态感。

行动

鼓励找回已失去的仪式感。帮助人们发现自身存在的意义。您将如何提供心理可持续性方面的支持？如何将心理健康因素纳入产品和服务中？虽然我们在共渡难关，但每个人的经历各不相同，因此请牢记，有些人会选择应对或悲伤难过，而有些人则会积极拥抱新的幸福源泉。

关于埃森哲

埃

森哲公司注册成立于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，在数字化、云计算与网络安全领域拥有全球领先的能力。凭借独特的业内经验与专业技能，以及翘楚全球的卓越技术中心和智能运营中心，我们为客户提供战略与咨询、互动营销、技术和智能运营等全方位服务，业务涵盖40多个行业，以及企业日常运营部门的各个职能。埃森哲是《财富》全球500强企业之一，目前拥有约51.4万名员工，服务于120多个国家的客户。我们秉承“科技融灵智，匠心承未来”的企业使命，致力于通过引领变革创造价值，为我们的客户、员工、股东、合作伙伴与整个社会创造美好未来。

埃森哲在大中华区开展业务30余年，拥有一支1.7万多人的员工队伍，分布于多个城市，包括北京、上海、大连、成都、广州、深圳、杭州、香港和台北等。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，我们正在更创新地参与商业和技术生态圈的建设，帮助中国企业和政府把握数字化力量，通过制定战略、优化流程、集成系统、部署云计算等实现转型，提升全球竞争力，从而立足中国、赢在全球。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页www.accenture.com以及埃森哲大中华区主页www.accenture.cn。

埃森哲互动营销

埃

森哲互动营销致力于帮助全球领先品牌提升整个客户旅程中的客户体验。我们运用互相关联的设计、市场营销、内容和商业服务，面对如今注重体验的经济环境，以创新方法助力客户取得成功。在最新的《广告时代机构报告》中，埃森哲互动数字营销在规模和成长速度方面均位列全球数字营销机构之首。

欲了解更多信息，欢迎访问accenture.com/interactive。

本文中涉及到的商标可能为他人所有。本文对此类商标的使用不代表埃森哲对此类商标主张所有权，或埃森哲与此类商标的合法所有者存在联系。

本文件由埃森哲专业咨询顾问编撰，仅用于一般性指导。本文件不用于对您的情况提供具体建议。如您需要任何建议或文中所载内容的详细信息，请联系埃森哲代表。

作者



马克·柯蒂斯
(Mark Curtis)

埃森哲互动营销创新与
思想领导力负责人



玛莎·克顿
(Martha Cotton)

Fjord全球联席主管



尼克·德拉马雷
(Nick de la Mare)

Fjord北美区主管



塔利亚·费舍尔
(Talya Fisher)

程序管理主管兼Fjord北美区
包容性与多样性主管



法比奥·塞尔吉奥
(Fabio Sergio)

Fjord欧洲区联席主管



朱西·埃德隆德
(Jussi Edlund)

Fjord亚洲区设计总监



业务联系人



周汉擎

埃森哲大中华区互动营销总裁
jason.h.chau@accenture.com



沈佳齐

埃森哲大中华区互动营销董事总经理
jik.shen@accenture.com



范宇轩

埃森哲大中华区互动营销董事总经理
joseph.fan@accenture.com

参考资料

1 集体位移感

丹尼尔·莫斯（Daniel Moss），[彭博社](#)，“大都市已死。大都市万岁”，2020年6月14日

齐格弗里德·阿莱加多（Siegfrid Alegado）和安德烈·科兰佐（Andreo Colanzo），[彭博社](#)，“杜特尔出资激励菲律宾人从城市迁往农村”，2020年5月31日

露丝·本德（Ruth Bender），[《华尔街日报》](#)，“逃往乡间：疫情期间城市生活为何失去吸引力”，2020年6月21日

理查德·弗莱（Richard Fry）、杰弗里·S·帕塞尔（Jeffrey S. Passel）和德瓦拉·科恩（D’vera Cohn），[皮尤研究中心](#)，“自大萧条以来，与父母同住的美​​国年轻人首次占据多数”，2020年9月4日

伊莫金·沃森(Imogen Watson)，[The Drum](#)，“新冠疫情时期的爱情：约会应用程序逆转广告支出下滑趋势”，2020年5月12日

格本·梅恩（Gerben Meynen），[美国国立卫生研究院国家医学图书馆](#)，“自由意志与精神疾病：探索联系”，2010年10月8日

吉尔·斯坦迪什（Jill Standish）和莫琳·博西（Maureen Bossi），[埃森哲](#)，“新冠疫情正在如何改变零售消费者？”，2020年8月

海莉·迪克森（Hayley Dixon）和莉兹·罗伯茨（Lizzie Roberts），[《每日电讯报》](#)，“‘谁能厘清个中缘由？’ 冠状疫情防控规定如何改变达200次之多，2020年9月25日

伊丽莎白·布赫瓦尔德（Elisabeth Buchwald），[MarketWatch](#)，“报告指出，疫情期间停业的Yelp平台企业中有60%将永久关闭”，2020年9月17日

肖恩·英格尔（Sean Ingle），[《卫报》](#)，“‘史上最奇怪的’伦敦马拉松比赛吸引了43,000名虚拟跑者”，2020年10月4日

玛莎·博拉克（Masha Borak），[《南华早报》](#)，“我不必离开沙发就可在中国的VR购物中心”，2020年4月7日

2020丹·弗罗默（Dan Frommer），[《新消费者》](#)，“重新思考星巴克的‘第三空间’”，2020年6月12日

2 DIY创新

德克·D·施罗德（Dirk G. Schroeder），[《哈佛商业评论》](#)，“将新冠疫情解决方案转变为可行业务”，2020年7月2日

“封城导致的枯燥时光可能会开启’ 史上最富创造力的时期’ ”，[CGTN](#)，2020年6月14日

汤姆·雅各布斯（Tom Jacobs），[《太平洋标准》杂志](#)，“外出受限能够成为创造力催化剂”，2020年4月25日

“近期趋势是否会持续？”，[Think With Google](#)，2020年

“封城导致的枯燥时光可能会开启’ 史上最富创造力的时期’ ”，[CGTN](#)，2020年6月14日

道格拉斯·肖（Douglas Shaw），[BBC新闻频道](#)，“首席执行官的秘诀：大学毕业生在封城期间创办企业”，2020年10月6日

格温·吉尔福德（Gwynn Guilford）和查丽蒂·L·斯科特（Charity L. Scott），[《华尔街日报》](#)，“新冠疫情暴发期间创业是否疯狂？数百万美国人并不这样认为”，2020年9月26日

[约瑟芬·梅森（Josephine Mason）](#)、[彼得·亨德森（Peter Henderson）](#)和[路易莎·伊莉（Luiza Ilie）](#)，[路透社](#)，“发明之母：应对新冠疫情的新发明”，2020年4月1日

“美国的新创企业数量正迅速增长”，[《经济学人》](#)，2020年10月11日

[凯伦·吉尔克里斯特（Karen Gilchrist）](#)，[CNBC](#)，“新加坡自由职业者在新冠疫情期间找到了新的收入”，2020年9月6日

[埃利亚·埃尔·哈伯（Elia El Habre）](#)，[Rest of World 组织](#)，“WhatsApp学校现已开学”，2020年8月27日

[安东尼·哈（Anthony Ha）](#)，[雅虎！新闻频道](#)，“堡垒之夜为特拉维斯·斯科特举办了一场充满迷幻效果的音乐会，观众达1,230万”，2020年4月24日

[索菲亚·史密斯·盖勒（Sophia Smith Galer）](#)，[BBC新闻频道](#)，“约会应用程序、视频游戏和TikTok：数字行动助推‘黑人的命也是命’”，2020年6月17日

[艾米丽·法拉（Emily Farra）](#)，[《Vogue》杂志](#)，“影响者将是20年代的零售商”，2020年10月19日

[lzea组织](#)，“2020年20大影响者营销趋势”，2020年6月8日，

[约翰·麦卡锡（John McCarthy）](#)，[The Drum](#)，“在备受追捧的热潮中，Patreon平台诠释了当前如何成为’创作者的命脉’”，2020年4月15日

[海伦·桑托罗（Helen Santoro）](#)，[《连线》](#)，“医生和护士利用TikTok与新冠迷思作斗争”，2020年6月9日

[扎切里·德雷尼奥夫斯基（Zachery Dereniowski](#)，[TikTok账号：MDMotivator](#)），[TikTok](#)，2020年11月4日

[丹妮尔·怀特曼·斯通（Danielle Wightman-Stone）](#)，[Fashion United](#)，“Asos marketplace报告称，在封城期间实现了业务增长”，2020年5月28日

[斯宾塞·索珀（Spencer Soper）](#)，[彭博社](#)，“亚马逊送货司机将智能手机高挂树梢，以争取更多工作”，2020年9月1日

[《纽约时报》](#)，“萨蒂亚·纳德拉（Satya Nadella）的想法”，2020年5月14日

[蒂姆·布拉德肖（Tim Bradshaw）](#)，[《金融时报》](#)，“由于新冠疫情迫使购物者转至线上，Shopify的业务规模已超越eBay”

[玛罕·麦克道尔（Maghan McDowell）](#)，[《Vogue》杂志](#)，“数字时尚在销售低迷期间激增”，2020年4月14日

[辛度·卡什亚普（Sindhu Kashyaap）](#)，[YourStory](#)，“Cure.fit推出在线课程的付费订阅套餐”，2020年5月20日

[《日本时报》](#)，“疫情推动了整个亚太地区的远程医疗发展”，2020年7月27日

[Discovery](#)，“新冠疫情如何促进远程医疗的普及”，2020年5月7日

[BBC新闻频道](#)，“亚马逊在印度推出在线药房”，2020年8月14日

[露西·福特（Lucy Ford）](#)，[Teespring](#)，“新闻稿：’创造者商业’推动Teespring高速增长”，2020年7月28日

[本尼迪克特·埃文斯（Benedict Evans）](#)，[《本尼迪克特·埃文斯通讯》](#)，2020年

3 新时期工作关系

[菲利克斯·里克特（Felix Richter）](#)，[Statista](#)，“大流行期间Slack的客户增长加速”，2020年11月26日

[约翰·克希尔（John Koetsier）](#)，[《福布斯》](#)，“微软：云服务增长775%，Teams日用户量4,400万，每周9亿次会议记录”，2020年3月29日

[乔安娜·帕特里奇（Joanna Partridge）](#)，“英国上班族在新冠疫情后重返办公室进度迟缓”，2020年8月5日

[凯特·玛吉（Kate Magee）](#)，[Campaign](#)，“网飞CEO里德·黑斯廷斯（Reed Hastings）认为在家办公‘只会造成负面影响’是否合适？”，2020年9月16日

[Gov.uk](#)，“通过‘外出就餐助力经济’计划获得折扣”，2020年

[丹尼尔·托马斯（Daniel Thomas）](#)和[爱丽丝·汉考克（Alice Hancock）](#)，[《金融时报》](#)，“企业纷纷与英国的复工计划逆向而行”，2020年9月22日

[Adecco集团](#)，“英国雇员希望采用’混合工作模式’，而非固守一间办公室”，2020年6月30日

[埃森哲](#)，[埃森哲商业研究院首席高管职能动向调研](#)，2020年7月

[凯伦·吉尔克里斯特（Karen Gilchrist）](#)，[CNBC](#)，“新加坡大型企业如何应对冠状病毒疫情挑战”，2020年8月23日

[弗雷德里克·拉丁瓦（Frederic Lardinois）](#)，[TechCrunch](#)，“Google推出了新的AI赋能型会议室硬件”，2020年9月15日

[菲利普·史蒂文斯（Philip Stevens）](#)，[Designboom](#)，“脸书的‘Infinity Office’是一种虚拟现实工作环境”，2020年9月17日

[Figma.com](#)，2020年11月30日访问

[鲍里斯·格罗斯伯格（Boris Groysberg）](#)、[耶利米·李（Jeremiah Lee）](#)、[杰西·普莱斯（Jesse Price）](#)和[程玉佳（J. Yo-Jud Cheng）](#)，[《哈佛商业评论》](#)，“企业文化领袖指南”，2018年1/2月刊

[布莱恩·埃利奥特（Brian Elliott）](#)，[Slack博客](#)，“重新定义我们的工作方式：为数字优先的世界打造全新员工体验”，2020年10月7日

[马特·威斯顿（Matt Weston）](#)，[《人力资源总监》](#)，“新冠疫情如何影响企业文化”，2020年

[麦克·戴维森（Mike Davidson）](#)，[推特](#)，2020年10月11日

[艾弗里·哈特曼斯（Avery Hartmans）](#)，[《商业内幕》](#)，“科技公司开始允许员工在任何地方工作，但同时会降低薪水”，2020年9月15日

[萨拉·托德（Sarah Todd）](#)，“反种族主义的职场特征“，2020年7月12日

[伊芙琳娜·内德伦（Evelina Nedlund）](#)，[Employee Benefit News](#)，“生活福利初创企业提供了Uber Eats之类的应用程序”，2020年7月12日

[亚历克斯·克里斯蒂安（Alex Christian）](#)，[《连线》](#)，“老板已开始监视远程员工，而员工眼下正在反击”，2020年8月10日

[詹妮弗·克里斯蒂（Jennifer Christie）](#)，[推特博客](#)，“确保我们的员工和合作伙伴在新冠疫情期间安全”，2020年5月12日

参考资料

2020年10月

罗伯特·哈克特 (Robert Hackett)，《财富》，“‘数字化种族隔离’的危险”，2020年10月27日

凯瑟琳·M·基茨曼 (Katherine M. Kitzzmann)、罗伯特·科恩 (Robert Cohen)、丽贝卡·L·洛克伍德 (Rebecca L.Lockwood)，《Sage社会与人际关系期刊》，“独生子女是否正在失去成长机遇？独子与非独子的同伴相关社会能力比较”，2020年6月1日

阿曼达·穆尔 (Amanda Mull)，《大西洋》，“居家工作的一代可能永远不会重返办公室”，2020年10月

凯特琳·蒂芬妮 (Kaitlyn Tiffany)，《大西洋》，“女性使阴谋论也变得美丽”，2020年8月18日

艾琳·格里菲斯 (Erin Griffith)和纳撒尼尔·波普 (Nathaniel Popper)，《纽约时报》，“是否参与政治？科技初创企业正在两极分化”，2020年10月28日

乔恩·亨利 (Jon Henley)，《卫报》，“芬兰招募有社会影响力的人士来应对新冠疫情”，2020年4月1日

安妮·基多 (Anne Quito)，Quartz，“以幽默为武器，对抗新冠疫情谣言”，2020年6月5日

凯特·约翰逊 (Kate Johnson)，领英Pulse，“召唤勇气”，2020年8月18日

迈克尔·格罗塔乌斯 (Michael Grothaus)，Fast Company，“Yelp表示会提醒用户留意被控存在种族主义的企业”，2020年10月9日

拉里·克拉克 (Larry Clark)，哈佛商业出版社，“应对复杂性：管理两极分化”，2018年12月17日

eBay新闻团队，eBay新闻，“eBay推出‘Up & Running’计划，帮助小企业立即上线”，2020年4月2日

拉尼·莫拉 (Rani Molla)，Vox，“网飞有子女员工可享受一年带薪假期，而亚马逊也为雇员配偶提供了育儿假”，2018年1月31日

克里斯蒂安·阿莱尔 (Christian Allaire)，《Vogue》，“是的，那些广受谈论的巴塔哥尼亚服装标签确实存在”，2020年9月16日

2020年9月

7 仪式感的失落与重建

弗朗西斯·吉诺 (Francesca Gino)和迈克尔·诺顿 (Michael I.Norton)，《科学美国人》，“为何仪式能够发挥作用”，2020年5月14日

Mayo诊所工作人员，Mayo诊所，“新冠病毒带来的悲伤：疫情期间被迫放弃的日常活动”，2020年10月13日

布罗克·巴斯蒂安 (Brock Bastian)、约兰达·杰滕 (Jolanda Jetten)、劳拉·J·费里斯 (Laura J. Ferris)，《Sage心理学期刊》，“痛苦成为社会的粘合剂：共同的烦恼促进合作”，2014年9月5日

刘易斯·达特内尔 (Lewis Dartnell)，BBC未来频道，“新冠疫情引发的改变可能长久持续”，2020年6月30日

莎拉·佩雷兹 (Sarah Perez)，TechCrunch，“疫情期间，冥想和正念应用程序用户数持续激增”，2020年5月28日

2020年5月

朱利安·凯尔 (Julian Kheel)，CNN指出：“现在，美国运通卡包含了平静冥想应用程序高级会员资格”，2020年5月18日

泰勒·哈特梅克 (Taylor Hatmaker)，TechCrunch，“Co-Star募集500万美元，在安卓平台上推出占星应用程序”，2020年4月17日

史蒂夫·里奇蒙德 (Steve Richmond)，《独立报》，“民意调查发现，英国人在疫情封城期间至少建立了五种新仪式”，2020年10月12日

布莱恩·所里斯 (Brian Solis)，Fast Company，“新冠疫情如何在短短90天内催生出一类新型消费者”，2020年9月8日

格列布·齐布尔斯基 (Gleb Tsipursky)，Intental Insights，“自动驾驶与意图系统：骑手与大象”，2014年11月14日

贾斯敏·比娜 (Jasmine Bina)，The Startup on Medium，“面对消费者习惯的瓦解，寻找仍存在的仪式”，2020年5月19日

弗兰·考威尔 (Frank Cowell)，Digitopia博客，“为何有仪式感的品牌会脱颖而出”，2020年

阿米莉亚·卢卡斯 (Amelia Lucas)和梅丽莎·雷普科 (Melissa Repko)，CNBC，“寻宝游戏、悬挂在树上的甜蜜和新冠疫情地图：糖果制造商借助创意拯救万圣节”，2020年9月20日

凯蒂·迪顿 (Katie Deighton)，《华尔街日报》，“微软认为，封城期间您一直在怀念通勤时光”，2020年9月29日

索菲·克莱尔·霍勒 (Sophie-Claire Hoeller)，Insider，“中国仿建一条日本购物街，深受无法出游的当地人欢迎”，2020年10月6日

凯蒂·康纳 (Katie Conner)，C-net，“还没和好友一起尝试网飞派对吗？快来了解如何免费集体观影”，2020年8月17日

丽贝卡·桑坦斯 (Rebecca Sentence)，Econsultancy，“六家企业在应对新冠疫情过程中实现了产品创新”，2020年4月16日

Boomsingapore.com，2020年12月3日访问

内莉·鲍尔斯 (Nellie Bowles)，《纽约时报》，“在封城期间，一个社区却保持开放”，2020年5月30日

罗伯特·威廉姆斯 (Robert Williams)，Mobile Marketer，“雅诗兰黛支持Spotify听众在Google Home上申领试用品”，2020年10月29日

莎拉·巴特勒 (Sarah Butler)，《卫报》，“零售商John Lewis通过提前开设圣诞节商店抢占先发优势”，2020年8月24日

丹尼尔·约翰逊 (Daniel Johnson)，Trendhunter，“婚庆网站Shaadi.com疫情期间创建了‘在家婚礼’服务”，2020年8月19日

法约拉·道格拉斯 (Fayola Douglas)，Campaign，“科技公司Klarna邀请音乐爱好者参加在线活动‘Klarnival’，弥补音乐节停摆之憾”，2020年8月19日

凯特·惠廷 (Kate Whiting)，世界经济论坛，“这款应用程序帮助体育迷远程观赛时在体育场内发出呐喊”，2020年6月17日

图片及来源

[第7页](#): 居家办公的母亲。版权所有: [Adobe Stock Image](#)

[第8页](#): 客厅中的瑜伽练习者。图片来源: [Adobe Stock Image](#)

[第9页](#): 和朋友聊天的女性。版权所有: [Adobe Stock Image](#)

[第10页](#): 空无一人、摆放有闭店标识的小街。版权所有: [Adobe Stock Image](#)

[第11页](#): 站在月台上人看着面前行驶的地铁

[第12页](#): K11购物中心。版权所有: [K11上海购物中心](#)

[第13页](#): 手持智能手机站立的人。版权所有: [耐克](#)

[第14页](#): 女子微笑着在做烘焙。版权所有: [亚马逊](#)

[第18页](#): 两位女性在野餐桌上工作。版权所有: [Adobe Stock Image](#)

[第19页](#): 远程学习的小女孩。版权所有: [Adobe Stock Image](#)

[第20页](#): Roblox的Lil Nas X虚拟演唱会网页。版权所有: [©2020 Roblox公司](#)。ROBLOX是Roblox公司的注册商标，[版权所有](#)。

[第21页](#): 表情集合。版权所有: [Adobe Stock Image](#)

[第21页](#): 女人录制化妆教程。版权所有: [RODANE Productions / Pexels](#)

[第23页](#): 安装芯片的人。版权所有: [Adobe Stock Image](#)

[第24页](#): 一组电玩动画角色。版权所有: [©2020 Roblox公司](#)。ROBLOX是Roblox公司的注册商标，[版权所有](#)。

[第25页](#): 亚马逊药房药瓶。版权所有: [亚马逊](#)

[第26页](#): 妇女和儿童。版权所有: [Adobe Stock Image](#)

[第30页](#): 在家办公的女士。版权所有: [spoonphoto / Unsplash](#)

[第31页](#): 微软Teams会议记录查看面板。版权所有: [微软](#)，经微软许可使用

[第32页](#): 空荡荡的Slack东京办公室，墙上带有品牌口号。版权所有: [Slack](#)

[第33页](#): 用电脑工作的男性，旁边孩子在写字。版权所有: [Adobe Stock Image](#)

[第34页](#): 使用VR技术的女性。版权所有: [Adobe Stock Image](#)

[第35页\[右上\]](#): 网站首页。版权所有: [Figma](#)

[第35页\[左下\]](#): 在平板电脑上视频聊天的女性。版权所有: [Adobe Stock Image](#)

[第36页](#): 笔记本电脑屏幕上的Fringe查看面板。版权所有: [Fringe](#)

[第37页](#): 在热带岛屿上用笔记本电脑工作的人。版权所有: [Adobe Stock Image](#)

[第38页](#): 小型摄像头。版权所有: [Adobe Stock Image](#)

[第42页](#): 使用非接触式界面付款的人。版权所有: [Ultraleap](#)

[第43页](#): 坐在车里从非接触式杂货店取货的人。版权所有: [全食超市](#)

[第44页](#): 分析组合查看面板。版权所有: [Adobe Stock Image](#)

[第45页](#): 亚马逊的一种非接触式技术。版权所有: [亚马逊](#)

[第46页](#): 杰兰特·托马斯在虚拟环境中骑自行车。版权所有: [Zwift](#)

[第47页\[左上\]](#): 戴着VR头盔练习拳击的女性。版权所有: [Adobe股票图像](#)

[第47页\[右下\]](#): 不同设备上的Discord平台。版权所有: [Discord](#)

[第48页](#): 芬兰说唱组合JVG。致谢: [鲁迪·洛克 \(Rudi Rok\)](#)

[第48页](#): 数据仓库。版权所有: [Adobe Stoke Image](#)

[第53页](#): 男子打开纸箱。版权所有: [Adobe Stock Image](#)

[第54页](#): “亨氏到家”纸箱。版权所有: [卡夫亨氏](#)

[第55页](#): 配送中心鸟瞰图。版权所有: [Adobe Stock Image](#)

[第56页](#): 有纹身的人在送餐。版权所有: [Adobe Stock Image](#)

[第57页](#): 使用计算机并包装花材的人。版权所有: [Adobe Stock Image](#)

[第58页](#): 包装杂货以供配送的女性。版权所有: [全食超市](#)

[第59页](#): 准备骑自行车配送杂货的人。版权所有: [全食超市](#)

[第60页](#): 骑电动自行车的人。图片提供: [Urban Drivestyle公司](#)，[UNI Bobber电动自行车](#)

[第64页](#): 男子高举“黑人的命也是命”抗议牌。克里斯·亨利 (Chris Henry) 摄影 / [Unsplash](#)

[第65页](#): 在食物救济站 (Bruton食物补给点) 志愿服务的女性。Credit: [马格努斯·丹尼斯 \(Magnus Dennis\)](#) 摄影 - [magnusdennis.com](#)

[第66页](#): 坐在窗边的男性。版权所有: [Adobe Stock Image](#)

[第67页](#): 戴着口罩的年长女性在祈祷。版权所有: [Adobe Stock Image](#)

[第68页](#): 拍手的男性半身像。版权所有: [White Ops](#)

[第69页](#): eBay “Up & Running” 标识。版权所有: [eBay](#)

[第70页](#): 巴塔哥尼亚2020款男/女士“重生之路”有机棉短裤。版权所有: [巴塔哥尼亚](#)

[第74页](#): 两个浑身满是颜料的女孩。版权所有: [Adobe Stock Image](#)

[第75页](#): 三款iPhone应用程序设计原型图。版权所有: [Calm](#)

[第76页](#): 三个女孩在做例行皮肤护理。版权所有: [Adobe Stock Image](#)

[第77页](#): 穿防寒泳衣的人群跑入大海。版权所有: [Adobe Stock Image](#)

[第78页](#): 带有糖果图案的iPhone应用程序设计原型图。版权所有: [玛氏箭牌](#)

[第79页](#): iPhone应用程序设计原型图。版权所有: [Co-star Astrology](#)

[第80页](#): 虚拟圣诞节商店。版权所有: [John Lewis](#)

[第81页](#): 两个人在电视屏幕前欢呼。版权所有: [Adobe Stock Image](#)

FJORD 趋势 2021
