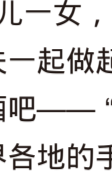


# 新零售 | 开巴： 从零到亿用服务设计 引爆中国“精酿革命”

零售是一场关于人与人的关系总和，新零售不一定是互联网，不一定是数字，而是新时代下以人为中心的零售——物质已经极大地充裕了，是时候让物、让服务跟着人的需求链而转动。



## 背景&挑战

### 开啤酒吧的设计师

2008年的“开巴”面临诸多挑战：精酿啤酒口味独特、价格昂贵；国内市场基本空白，顾客认知度极低；啤酒保存时间短，对设备要求很高；精酿啤酒量少类多，运营难度大；中西文化的隔阂不易打破，啤酒文化并未开垦；酒吧行业本身竞争激烈。

对开巴创始人Cathy而言，开巴并不仅仅是一个酒吧，更是她进行的一场有趣的实验：2003年，Cathy创立了中国第一家本土创新咨询公司，就是今天的桥中集团。2008、2009年，Cathy一边养了一儿一女，一边和同样喜欢喝酒、收集酒的丈夫一起做起了副业，开了两间用儿子名命名的酒吧——“开巴”，为国内消费者提供来自世界各地的手工精酿啤酒。

她想证明，服务设计可以帮助设计师，为自己设计完美的商业模式。



## 洞察&突破

### 服务设计重新定义酒吧用户体验

用服务设计的思维和方法，Cathy重新定义了全渠道的啤酒吧用户体验。

### 以用户为中心

通过洞察用户行为、文化背景、情感需求和社交渴望描摹出啤酒爱好者、美食达人和氛围享受者三类典型用户画像。研究发现，用户需求变化，从以往重视性价比、产品功能的功能诉求为主，向以更高颜值、高品质的个性化商品+满足社交体验、价值认同的内容+贴心、灵活服务的体验诉求进行着转变；

### 采取共创的方式

集结服务设计师、意见领袖和吃货、供应商、营销经理、消费者、心理学专家等等利益相关者参与到设计体验流程中；

### 以体验旅程图为框架

整体性地看端到端的服务流程：优化流程，解决痛点，创造新价值点，考虑客户接触每个触点的产品、环境、界面，从空间、服务人员、陈列、设施到手机监控、数据库管理，确保前、中、后台各个环节流畅顺滑。把开巴DNA融入在客户体验、客户满意度和服务流程。



### 不断迭代和评估影响，结合运营上的创新，设计可复制的蓝本

员工体验是营造客户体验很重要的一环。员工Jack从bar tender到副总，8年来与开巴一起成长。视觉化流程与操作管理促进高度协作，提升运营效率；提升品牌文化的员工体验，能将愉快的信息传递给客户。

## 服务设计五大核心

### 由表及里

#### From surface to core

以体验旅程图为框架，考虑客户接触每个触点的产品、环境、界面，确保前中台服务人员各个环节流畅顺滑。打造有节奏的用户情绪体验。

### 以用户为中心

#### User-centered

与用户共情，从用户的眼睛来看精酿啤酒市场

### 整体性

#### Holistic

纵观端到端的服务流程，全局考虑关键利益相关方，有序的把各个触点串联。把开巴DNA融入在客户体验、客户满意度和服务流程。

### 共创

#### Co-creative

所有利益相关者，参与到设计流程中

### 迭代

#### Iteration

多维度的服务体验设计，不断推陈出新，迭代和评估影响，结合运营上的创新，设计可复制的蓝本。

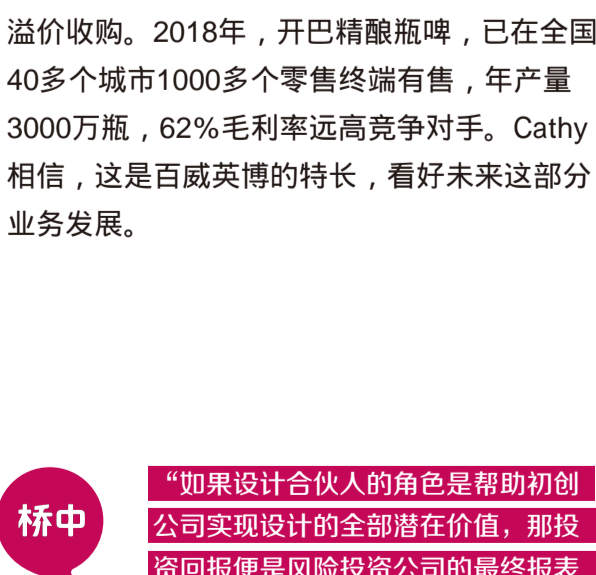


## 发现&价值

### 从0到1到亿，诠释设计重要性 (designification)

2008年实现从0到1的突破，再经迭代和优化，开巴一共开设了5家分店，证明了模式的可复制性。多次获得酒吧行业各类新锐奖项，获得了很高的客户满意度，成为沪上最有人气的啤酒餐吧之一。

### 客户体验价值增长曲线



2014年之后，中国啤酒销量连续下滑，但销售额年均增长达8.4%，这意味着更多的人选择了价格更高的啤酒，精酿啤酒在中国正以40%的速度实现逆势增长。

2017年初，“开巴”以中国最具影响力的精酿啤酒酒吧品牌，被啤酒界巨头百威英博全资高溢价收购。2018年，开巴精酿啤酒，已在全国40多个城市1000多个零售终端有售，年产量3000万瓶，62%毛利率远高竞争对手。Cathy相信，这是百威英博的特长，看好未来这部分业务发展。

桥中 “如果设计合伙人的角色是帮助初创公司实现设计的全部潜在价值，那投资回报便是风险投资公司的最终报表里所体现出的成功。” —IRENE AU, Khosla Ventures

### Insight-based innovation 创新设计 • 源于洞察

T: (+86) 21 5059 6066  
上海市静安区常德路 800号  
八佰秀创意园区C3幢2楼202室  
202, Bld C3, 800 Changde Rd,  
JingAn, Shanghai, China