

基于服务设计理论对中国当下商业模式的探讨——以海底捞、胖东来为例

高晓慧¹ 高顺凯²

1 重庆工商大学, 重庆市, 400067;

2 石家庄铁路职业技术学院, 河北省石家庄市, 050062;

摘要:《闲情偶寄》中曾言:“物物皆非苟设,事事具有深情。”事物的存在终是为了服务于人。本文从“海底捞”、“胖东来”两所公司出发,结合服务设计的相关理论,展开对中国当下商业模式的探讨。

关键词: 服务设计; 体验经济; 海底捞; 胖东来

DOI: 10.69979/3029-2700.25.02.083

1 服务设计是什么

1.1 服务设计的定义

服务设计是有效的计划和组织服务中的人、基础设施、通信交流以及物料等相关因素,从而提高用户体验和服务质量的设计活动。它以为客户设计策划一系列易用、满意、信赖、有效地服务为目标,广泛运用于各项

服务业。服务设计既可以有形的,也可以是无形的。它将人与其他诸如沟通、环境、行为、物料等相互融合,并将以人为本的理念贯穿于始终。

1.2 服务设计的发展

服务设计自 1982 年才开始系统性的发展,研究我国服务设计的发展要从 2016 年开始。



图 1-19 服务设计发展的重要历史大事记

*图片来源:《服务设计概论:创新实践十二课》(第2版)P17 李四达编著

2 服务设计的必要性

2.1 从世界角度: 后疫情时代

后疫情时代,全球各国经济在面对 2020 年突如其来的疫情冲击时,都受到了不同程度的损伤。如何重新复兴经济、重拾起人们对于人自身需求方面的重视,成

为当今社会人们所重点探讨的话题。

2.2 从国家角度: 共同富裕、民族复兴

2020 年 7 月,工信部等 15 个部门联合印发《关于进一步促进服务型制造发展的指导意见》中指出:推进服务型制造创新发展,有利于应对疫情影响、促进制造

业快速恢复实现高质量发展。发展服务设计也是实现中国共同富裕、民族复兴的重要途径。

2.3 从个人角度：设计师的社会责任感

“为人类的利益设计”是社会对设计师的要求，也是设计师崇高的社会职责所在。人类在教育、健康，衣食住行等各个方面都需要设计辅助。设计师有责任将设计的领域延伸到生活的方方面面，惠及每一个有需要的地区和人群。设计也只有在实现这个目标，设计才有意义，设计师才能实现自己的价值。

3 中国当下服务设计方面的应用

3.1 以海底捞为例

海底捞作为国内家喻户晓的火锅店，其服务及态度之好一直令人津津乐道，连小米创始人雷军都有感其极致的服务体验，要求小米中高阶领导都要向海底捞学习顾客服务。海底捞自成立之初，即由创始人张勇确立下以服务顾客为最高宗旨的经营理念，随着规模扩大，此理念自上到下传递到每一个门店、每一位店经理及员工，确实落地在海底捞的待客与经营之道，这样从核心价值到经营各环节，皆以顾客需求出发作考虑的思维，其实就是服务设计的根本。

3.1.1 员工方面：福利制度

据调查了解：这里面除了日常管理培训，核心还在于海底捞有效的、系统的，完善的激励机制。海底捞一个普通员工工作四年，有机会晋升店长，对于店长，海底捞有 2 种激励机制。

A. 店长可以获得他直接管理的一家餐厅利润的 2.8%；

B. 店长可以获得他直接管理的餐厅利润的 0.4%，加上他徒弟管理的餐厅利润的 3.1%，再加上他徒弟的徒弟（即徒孙）管理的餐厅利润的 1.5%；

这样的激励机制非常具有吸引力：

1. 激励制度为员工晋升提供了完善个人职业规划，让员工相信努力奋斗必将拥有光明的未来；海底捞的创始人张勇说过：“在世界餐饮行业中，只有两家企业配得上一流，一家是麦当劳，另一家就是王品。”

2. 激励机制使得店长师傅更愿意分享经验，为企业从内部培养出一批优秀的人才，将激励与人才培养挂钩，打破行业“教会徒弟，饿死师傅”的桎梏！

店长培养的徒弟申请开店越多，个人收入也越高，上不封顶。在强大的经济激励制度刺激下，所有的店长都摒弃了“教会了徒弟饿死师傅”的狭隘思想，将工作

经验和管理智慧倾囊相授。从而为企业内部培养出一批优秀的人才，确保了服务的一致性和标准化，形成了品牌的强大核心竞争力。

3. 系统的激励制度有效避免了空降管理层与企业原有管理层及基层员工磨合不到位，规避了内耗给企业造成的困扰。

3.1.2 消费者方面：人文关怀

海底捞地摊经济火爆。



海底捞门口拉大巴。



一度频频拓展新赛道，延伸副业，为品牌创造新的突破点。



3.2 以胖东来为例

胖东来一直都是作为服务界的翘楚而存在。近几年也惹得广大商场竞相模仿。胖东来的魅力就在于考虑到服务方面的各项细节，真正让顾客感觉到宾至如归。

3.2.1 经营思维

胖东来在创始初期，就提出了：用真品换真心，不满意就退货。这也是胖东来从创立开始到现在一直以来不变的承诺。这种源自西方的“不满意即退货”的理念可以说是非常超前与少见，因为大部分商家害怕遭遇恶

意退货的浪潮。

然而，胖东来“以用户为中心”的指导思想非常坚定，凭借其垄断地位持续了下来。

如今，“七天无理由退货”的政策已经成为国内零售业，尤其是线上零售业的标准做法，这证明了这一举措的正确性。胖东来门店提供上门退换货服务、500 元投诉奖（如果对胖东来哪位员工的服务不满意，可以打值班经理电话投诉，并到总服务台提供 500 元服务奖）。

零售就是细节。大多数超市甚至消费者都想不到的细节之处，胖东来都替你想到了。

在商场出口处，胖东来会在雨天摆放一次性雨衣和雨伞，供顾客使用。这些细致入微的服务在店铺中数不胜数。



3.2.2 体验设计

胖东来的到店服务亲切细腻，考虑到到店的本地客户，没有对店员做出特别标准化的要求。部分店员说着一口家乡话与顾客唠唠家常，服务的内容也是更细致、更家常，营造出一种日常的氛围。于是，当地人习惯了胖东来，就像是习惯了喝丹江口水库调来的水，从此其它的普通白水都索然无味。

仔细分析，这些细节并不会带来过多的成本，却能够紧紧抓住用户的情感。在胖东来的服务中，营造了“购买愉快、购买安心”的情感价值，这在商家和消费者之间形成了情感纽带。

3.2.3 管理创新

说到这里，胖东来是如何把“以人为本”的理念用在内部管理上的呢？

胖东来近日宣布将抹零权下放给员工，其目的是为了进一步提升消费者体验，也是为了增强员工的责任感。例如，103.88 元的茶叶，员工贴标签时可以运用正当职

权将其减免到 100 元。对于企业来说，3.88 元实在是个小数字，对于消费者来说，却带来了心理上极大的舒适和感动。企业微小的让利，带来的是用户忠诚和满意度。此外，员工在岗期间，勤擦灰拖地、帮顾客搬运商品、为客人做专业的产品介绍、扶老人上下电梯，这对胖东来员工来说，都是非常基础的操作。

高素质的表现和权力的下放，依赖于有自主能动性和企业责任心的员工。这也是胖东来在河南零售行业一直以来提供着最高水平的工资待遇的原因。员工的自主性与归属感密切相关，而这种归属感则是企业文化所灌输的。胖东来创始人于东来相信，通过高薪和优厚福利，他们能够吸引到顶尖的员工，从而将高品质的服务理念贯彻到底部，直达用户的体验与感受。

胖东来还设立了“员工委屈奖”，虽然身处服务业，但并不卑微，企业追求员工健全的人格。此外，创始人于东来不允许员工加班，每天工作不超过 6 小时，称：“在胖东来，你加班就是不行。你加班就是占用别人成长机会。你剥夺别人的时间，学习机会，创造机会。”

关注员工幸福度，关注员工的成长，不断提供员工的归属感，同时也为企业创造最高效的价值。

3.3 海底捞、胖东来商业成功的共同点

海底捞、胖东来的“服务设计”，不仅仅能在前端呈现给客户的好的体验，还能够统筹资源、把“以人为本”的理念在用户端和员工端同步用到极致。两个公司都能做到最大化的让利给员工，从而形成正向激励，促进公司的良性发展。

4 我国服务设计当下所面临的困境

4.1 人口基数大

基于中国国情，我国人口基数大，贫富差距明显，城乡发展不平衡，不利于服务模式的推广。

4.2 服务意识缺乏

自改革开放以来，人民生活物质文化水平也在不断提高，但对服务理论的普及还不是太广泛。

4.3 发展时间短

据分析，我国有关服务理论的研究自 2016 年开始，距今发展时间较短。

5 总结

纵观整个中国服务业，“以用户为中心”的理念越来越深入人心。好的企业能够在激烈的商业厮杀中，通过卓越的极致服务突出重围，消费者也在此期间得到了尊重与舒心。

相比于闹得沸沸扬扬的“花西子事件”，不管海底捞还是胖东来，这些良心企业身体力行的告诉大众：打动顾客的方式无他，唯真心尔。

参考文献

- [1]董杰. 基于层次需求理论的海底捞智慧餐厅服务设计研究[D]. 重庆大学,2022. DOI:10.27670/d.cnki.gcqdu.2022.004451.
- [2]刘津邑. 服务质量差距模型在网红餐饮业中的应用机制研究[J]. 现代商业,2020(19):5-7. DOI:10.14097/j.cnki.5392/2020.19.002.
- [3]王清,乔明瞻,唐晨恒等. 基于KANO-AHP模型助力老年人融入数字社会的服务设计研究[J]. 科技资讯,2023,21(17):239-243+248. DOI:10.16661/j.cnki.1672-3791.2302-5042-2185.

- [4]白仲航,胡欣,张旭. 助推理论辅助公益服务设计发展探赜[J/OL]. 包装工程:1-10[2023-10-29]. <http://kns.hggfdd.top/kcms/detail/50.1094.TB.20230823.1059.002.html>

- [5]欣宇. 深度解析胖东来的服务设计

- [6]设计研究|服务设计发展趋势

- [7]从海底捞谈体验升级与服务设计

- [8]服务设计[J]. 设计,2023,36(16):32. DOI:10.3969/j.issn.1003-0069.2023.16.011.

- [9]被封为“中国最牛超市”的胖东来，到底有多牛？

- [10]回顾：胖东来员工和顾客冲突！长达八页的道歉公告后，员工获 5000 元

- [11]服务设计概论：创新实践十二课（第2版）李四达编著

作者简介：高晓慧（1997.12），女，汉族，河南省濮阳市，学生，研究生，重庆工商大学，艺术设计方向
高顺凯，（2006.7），男，汉族，河南省濮阳市，学生，专科，石家庄铁路职业技术学院，建材方向