

第一部

探索新消费时代  
中国婴童渠道裂变路径

# 大裂变


王晨 陈引榘 唐亚男 卓伊 著

互联网冲击下的中国婴童渠道抉择

中国婴童店已告别黄金十年，开启下一新阶段的升级战

 中童传媒 为中国婴童产业提供动销策略的媒体平台

 中国工信出版集团

 电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

第一部

探索新消费时代  
中国婴童渠道裂变路径

# 大裂变

王晨 陈引权 唐亚男 卓伊 著

互联网冲击下的中国婴童渠道抉择

中国婴童店已告别黄金十年，开启下一新阶段的升级战

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

### 图书在版编目(CIP)数据

大裂变：探索新消费时代中国婴童渠道裂变路径 / 王晨等著. —北京：电子工业出版社，2017.4

ISBN 978-7-121-30373-9

I. ①大… II. ①王… III. ①儿童—生活用品—产业发展—中国 IV. ①F724.78

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第277275号

策划编辑：张 昭 冉晓冬

责任编辑：雷洪勤

印 刷：三河市华成印务有限公司

装 订：三河市华成印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

开 本：720×1000 1/16 印张：15 字数：220千字

版 次：2017年4月第1版

印 次：2017年4月第1次印刷

定 价：42.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：(010) 88254210, influence@phei.com.cn，微信：yingxianglibook

# 序 1

---

2014年，我们初入婴童界，缘于“理想主义情怀”，从一本杂志开始，到“动销中国”全国巡回落地活动，踏遍全国婴童重地，到访门店逾千家，让我们这家最晚进入的行业媒体，对中国婴童产业有了自己深刻的认知——渠道兴则产业兴！

十三年前，我有幸加入《销售与市场》，“渠道版”正由北京团队创办，并亲历了我们这个团队以营销媒体“独角兽”的地位引领中国渠道风向数十年。那时，相对于传统农贸批发市场的现代渠道（KA），每天被各大品牌的营销老总们潜心研究其采购规则、结算账期、促销花样。沃尔玛和家乐福被当成两大流派拿来分析，终端战由此拉开序幕并愈演愈烈。2005年，电商显露头角，中国的渠道开始慢慢细分且多样化。其中，零售份额超过70%的国美、苏宁等专业卖场撑起了家电8 000亿元的消费市场；与婴童店几乎同时从商超中分流出来的屈臣氏、丝芙兰、娇兰佳人等专营店成为近5 000亿元化妆品零售额的主力军。婴童门店到2015年后才逐渐超过商超，速度之慢，规模之小，在其他行业很少见。而另一边的景象是，抱团取经，出国考察，各类培训、论坛从早上9点开到晚上9点，婴童圈学习风潮此起彼伏。

由此，2014年，我们立下约定，挖掘并报道那些在特定市场内呼风唤雨并具有鲜明运营风格的渠道标杆们，记录他们的运营之道、为商之道，并让婴童人更全、更深地了解优秀中坚力量的商业秘籍，为产业内提供一道零售新风、精神食粮。采访邀约发出后，这些老板们无不雀跃声援，日夜劳作配合采访，对此深表感谢。

然受篇幅所限，采访文章未能全部采用，此为第一部，后期有续。

在此，特对本书参与采写的伙伴表示感谢。

其中，陈引榘采写了云南登康、新疆喜阳阳、四川中亿、江苏孩子王、山西谷子、海南健瑞儿、浙江琪越、广东绿臣和上海阿拉小优9家企业；

卓伊采写了湖南优康宝贝、山东婴贝儿、河南宝贝在线、米氏孕婴、贵州今童、浙江宝莲灯、江苏婴知岛和河南日初商贸8家企业；

唐亚男采写了乐友和贝贝拉姆两家企业。

中童传媒内容中心的记者小伙伴李雪松、王志鹏、刘华庆、语墨等对本书亦有重要贡献，在此一并表示感谢！

我们希望，通过对这些各区域代表企业的挖掘和解读，能让读者有所借鉴，引发读者些许的思考，这也是我们写作此书的初衷。

同时，感谢所有为我们提供观点的、配合我们采访的朋友们，在此不——点名言谢。

未来美好，婴童人共知凉热，中童传媒愿做今日事，愿出一己力。

中童传媒总经理 张莺

## 序 2

---

这些年，我受邀于各大连锁企业，为他们传道授业。但我越深入一线越诚恐担忧，从业二十余载从未停止过思考：中国的婴童连锁业态在电商风行的当下如何走出一条自己特有的破局之路？

在经济迅猛发展的催生下，传统婴童零售渠道的市场竞争已日趋白热化，但对传统婴童零售渠道影响最大的当属电子商务。电商受时间和空间约束相对较小，而且有明显的价格优势，所以消费者更愿意在网上购买商品。针对这种威胁，传统婴童零售渠道大多采取价格战的方式来应对，试图拉低与线上商品的价格差，从而引导客户回流。但这种竞争模式存在一定的隐患，同时用户忠诚度极低，一旦取消价格战，消费者又会流失，所以并非长久之计。婴童业者应当何去何从？零售行业如何才能摆脱困境，走向健康、稳定的发展轨道呢？

商业竞争对渠道的依赖正变得越来越重，传统婴童零售渠道要想走出泥潭，最重要的是要厘清如何布局。

其一，线下渠道：对传统婴童零售渠道而言，最明智的方法是巩固线下渠道优势，再借助互联网、移动互联网来推动其进行深入的变革。近年来部分零售企业放弃了线下渠道，全面转向线上，这未必可取，毕竟开拓线上业务需要长时间的积累，而且，线下渠道仍有其固有的优势。

对零售企业而言，传统门店可以不断积累用户数据，以便准确获知其消费喜好，更准确地提供产品和服务。线下店面必须覆盖尽可能多的支付方式，以应对移动支付的新趋势。比如微信支付、支付宝等等，通过扫描门店专属二维码，自动成为企业粉丝，同时顾客和店员建立了一对一的专属服务关系，顾客

离店之后也可以随时找到这个店员，有新的促销信息店员也可以及时告知顾客，让顾客体验更优质的服务。

其二，电商渠道：传统婴童零售渠道应当加快布局，拓展线上市场。拓展电商渠道已成为传统婴童零售渠道的共识，对于传统婴童零售渠道如何布局电子商务，有很多不同的方案，比如自建电商平台，或者和京东、天猫等合作，对传统婴童零售渠道而言，对电商渠道的拓展应当尽可能多管齐下，不能局限于单一的平台和模式。

其三，移动渠道：随着移动互联网的发展，移动渠道的重要性也不容置疑。随着电商企业的竞争日趋激烈，布局移动渠道已成为电商企业缔造全新的垂直电商模式的不二法则。移动电子商务之所以会呈现如此迅猛的增长，主要原因在于两点，第一，随着智能终端和移动互联网的快速发展，移动购物的便利性越来越突出，而且，移动购物往往可以带来更大的折扣以及更新鲜刺激的购物体验；第二，目前国内出现了一系列移动电商平台，在这些平台的大力推动下，消费者对于通过移动端购物的接受程度亦大大增加，用户移动购物习惯已经养成。如何拓展移动电商对婴童零售渠道至关重要。借助移动互联网实现了人与商品的连接，加深了消费者对其品牌口碑的认知，相比销量的提升而言，这是一块不小的无形资产。

新消费、电商浪潮，这些都让传统婴童零售渠道迎来了前所未有的挑战，而要摆脱困境，重新步入稳定健康的发展轨道，就必须重新定义零售渠道。如何强化消费者的购物体验？如何用更丰富的渠道去拓展市场？我也期待中国的婴童零售渠道迎来新一阶段的升级之战、裂变之日。

婴童行业资深内控与战略管理专家  
国内数十家婴童连锁企业首席顾问

周如祥

# 序 3

---

“物竞天择，适者生存”，回顾过去十年婴童店的发展史，似乎是一个野蛮发展的历史：纷繁复杂，无迹可寻，乱象丛生。在无序的市场环境下，靠着首批优秀婴童店店主自发的努力，各显神通，持续开店拓展，形成了风格各异、优秀门店纵横交错、并拥有各自特定消费者的市场格局。

而未来顾客分流是渠道发展的必然趋势。当地方品牌婴童店确立优势后，却发现陷入两头挤压的困境。一方面，大型连锁超市的拓展、夫妻店的人力成本优势持续存在；另一方面，电商、海外代购等新兴渠道的崛起，使婴童店被迫迎战。

任何一个业态，都有其根本的基因。发展水平可以持续提高，基因永远不可能变。

传统婴童店的基因便是奶粉。纵观过去十年的婴童店发展史，就是不同区域顾客对奶粉认知差异变化的历史。正是获得信息能力的不对称，创造了差异化的市场生态环境，孕育了不同层级的婴童店品牌。如城市里信息传播通畅，相当多的顾客奶粉知识丰富，对品类丰富度要求高，就成长出全国性的母婴品牌连锁，成就了孩子王、乐友、贝贝熊等全国性的品牌；如各区域独有的物流、管理等成本优势和对本地顾客需求的了解，成长出优秀的地方品牌，如北京的丽家宝贝、西北的喜洋洋；又如利用乡镇顾客的信息传播不畅，代理高利润的奶粉，成长出如广西123baby等区域性的乡镇婴童店品牌。

随着互联网的普及，顾客对奶粉的了解越来越顺畅，婴童店被迫增加品类，如营养品、玩具、服装等，或增加服务，如游泳、产后护理等，获得门店赖以生存的利润。但如上文所言婴童店的基因没有变，奶粉信息的不对称，使



传统的奶粉乱象日益突出，成为整顿的起点。2016年10月起，史上最严“奶粉新政”的执行，拉开婴童店新的黄金十年变革的大幕。此时，本人借此对未来婴童店的发展做一番预测：

第一，婴童店进入“好人时代”。产品趋同的趋势下，重视优质产品和尊重消费者的婴童店主会自发地组织起来，组建联盟，既可以获得采购优势，也可以对抗渠道的竞争；

第二，奶粉生产商和婴童店融合。奶粉生产商和婴童店对锁定顾客的需求高度一致，会成为和婴童店融合的急先锋，未来更多奶粉品牌会通过合作、直营等，建立排他性合作婴童店；

第三，顾客管理成为经营最佳模式。通过会员的管理及积分等消费金融工具的使用，和顾客建立更深度的沟通黏性，留住顾客，成为未来婴童店竞争的最佳工具，会出现紧密联系的“顾客俱乐部”。

第四，婴童店B端电商崛起。婴童店利用自己的会员，逐步建立区域电商渠道，会逐步模糊婴童店连锁品牌的城乡差异，形成短兵相接的贴身竞争；而婴童店经营能力的差异，会引发地域婴童连锁品牌的加速消失。

第五，婴童店从“经营产品”到“经营健康”转变。婴童店内会围绕“经营健康”，引发运营模式的重构，生鲜奶粉、生鲜保健品等新产品的出现，成为婴童店持续吸引顾客、增加顾客俱乐部黏度的工具。

每一个时代的英雄，都是这个时代趋势的凝结化身。消费者对美的向往和追求健康生活的强烈愿望，会推动婴童店在新的黄金十年产生更伟大的企业家，我希望和中童传媒一起见证这个“发现美好、传播美好、实践美好”的消费时代。

元一连锁品牌策略机构董事总经理 铁丁

# 目 录

---

## 第一部分 前奏 婴童重地扫描

- 1 一线门店印象：前台后台亟待专业化 / 002
- 2 东三省印象：大河没水小河干 / 006
- 3 山东印象：东西两世界 / 009
- 4 河南印象：标杆级大市场 / 013
- 5 浙江印象：电商重镇，毛利收窄 / 016
- 6 安徽印象：橘分南北，爱恨交织 / 019
- 7 湘鄂印象：湖广熟，供需足 / 022
- 8 川渝印象：围城内的那片热土 / 025
- 9 广东印象：三分其地，珠三角看重毛利总额 / 028
- 10 西北印象：两道屏障，隔绝外来竞争者 / 031

## 第二部分 正篇 渠道区域之王众生相

### 第1章 婴童店的未来

- 1 乐友：为什么我们最终没有开大店 / 036
- 2 优康宝贝：规模，规模，还是规模 / 044
- 3 婴贝儿：打造母婴零售的全新基因 / 052
- 4 “云南王”登康：高端店是用匠人精神打磨出来的 / 060
- 5 “西北王”喜阳阳：母婴零售是一个细致活儿 / 067
- 6 四川中亿：定制商品，才是连锁命脉 / 076

## 第2章 地方霸主的区域渗透

- 1 宝贝在线：真正的加盟店管理比直营店难得多 / 084
- 2 米氏孕婴：医务基因，催化逆势扩张 / 091
- 3 爸爸爱：加盟，我选择整店输出 / 099
- 4 贵州今童：铆足劲儿圈地，坐稳家门口市场 / 107
- 5 宝莲灯：在电商大本营稳扎稳打 / 114
- 6 婴知岛：电商集结重地，反其道而行之 / 119

## 第3章 会员经营的秘诀

- 1 “超级大店”孩子王：从经营商品到经营客户 / 126
- 2 从“谷子”到“谷根”：“山西王”的互联网蜕变 / 135
- 3 家宝爱婴：Costco和ALDI是我的榜样 / 144
- 4 王子羊：一场活动卖出1 000万元 / 151
- 5 “海南王”健瑞儿：股权激励是一切逆袭的基础 / 157

## 第4章 代理商的前途

- 1 山西亚强：经济下行，该如何稳住阵脚 / 165
- 2 浙江琪越：代理商不仅不会消亡，反而会让厂家过得更滋润 / 172
- 3 日初商贸：二代接班，渠道老炮再立潮头 / 179
- 4 广东绿臣：动销为王，打造母婴行业第一军 / 186

## 第5章 跨区自由连锁：统合第一步

- 1 贝贝拉姆：做一万家婴童店不难，做标准质量店最难 / 194
- 2 “门店平台之王”阿拉小优：哪怕投入再大，也要继续渠道整合 / 201

## 第三部分 裂变方法论

- 1 如何做大婴童社区：“实体”向“虚拟”演进 / 210
- 2 走心的动销设计，让门店销量甩别人好几条街 / 217

## 后记 / 223

第一部分 / 前奏 /

婴童重地扫描

---

## 1

## 一线门店印象：前台后台亟待专业化

### 他们在头疼什么

对于“一线城市”的划分，很多媒体都出现了新的说法，但是在大部分品牌商的划分中，一线市场依旧是指北京、上海、广州、深圳这几个区域，因此本书中的“一线市场”也依然是指北、上、广、深。

除了人均GDP领跑国内其他区域市场，一线市场人群结构也有很明显的特征。

以北京为例，北京市统计局在2016年年初公布的数据显示，2015年年末北京市常住人口为2 170.5万人，其中常住外来人口为822.6万人，占常住人口的37.9%。

外来人口多，人群活跃度高，经济发展带动的消费市场成熟，商业活跃度高，而科技文化优势带来的还有信息产业的发展成熟，这些都是一线市场典型的特点。

在这样的背景之下，一线市场婴童零售面临以下几个挑战：

- (1) 信息基本透明，消费者话语权被提升到前所未有的高度；
- (2) 消费者对服务的要求越来越高；
- (3) 在寸土寸金的一线市场，房租和人工成本很高；

(4) 绝大多数商业变革都会首先体现在一线市场，所以这些市场也是受电商影响最大的区域，2015年“双11”，国内发货量最大的5个城市分别为：广州、上海、金华、杭州、深圳；到货量最大的5个城市分别为：上海、北京、杭州、广州、深圳。

除了江浙沪“包邮区”，采购人群聚集量最大的区域，依然是北、上、广、深。

这些影响迫使一线市场的婴童门店率先转型升级。

如何升级？

## 业态分化，零售形式更丰富

互联网、电商、移动互联网带来的不仅仅是对销售额的分流，还渲染出一种商业世界瞬息万变、草根的崛起和巨头的倒下，每一分钟都在发生的氛围。在这种氛围之下，人人自危、求变，酝酿了业态分化和细化的条件与可能。

首先是线上、线下分流之争已渐趋平缓，“取代论”、“联合论”几番论战之后，参与的各方在实际状况中逐渐冷静下来——先做好自己！

不管线上发展起来的婴童垂直电商，平台上的大卖家、海淘客，还是线下发展起来的婴童街边店、社区店、购物中心店、仓储店、大型婴童体验店等，在各自的领域都有发挥的空间。

## 人群更细分，需求个性化

这是一个物质富足的时代，也是一个个性化的时代，你面向的消费者曾经是一个大的群体，如今你将要面临的是一些细分群体。

有很多商家提出“新兴中产阶级”的概念，不同于以往对“中产阶级”的定义，新兴中产阶级有一定的经济实力，有积极的消费意识，并且有享受生活的态度，这样一个人群也是消费者细分的一个体现，反映出我们的大众消费者消费意识的提升。

所以，首先会有一个人群需要商家关注——中高端消费者。

在以往中国人在国外“爆买”的新闻中，全世界人都知道了中国人的购买实力和对优质商品的渴求。这一部分中国人数量非常之庞大。

这一现象不仅仅刺激了国内的商家，也刺激了国外的各个商家，尤其是高端产品的品牌商，纷纷悔悟原来自己失去了如此庞大的高端市场！

所以，为了满足中高端人群的需求，婴童门店可能就需要升级，对门店形象、品牌组合、服务水平都提出了更高的要求。

目前为止，这种类型的门店可能分布在传统富人区，如别墅区；时尚地标，如三里屯、淮海路等商业区；外籍人口聚集区，如使馆区等。

## 服务类收入会逐步上升

值得注意的是，上面提到的“新兴中产阶级”也很青睐购物中心店，而如今很多购物中心对婴童类目十分看重，都会开辟婴童区，除了婴童零售门店入驻，还有服务、体验设施，在聚集人气上有非常大的优势。

零售发展到今天，很多人认为消费者不应当再是消费者，而是“生活者”。

零售发展到今天，很多人认为消费者不应当再是消费者，而是“生活者”。这样的趋势同样适用于婴童零售，消费者购买商品的行为将会极其巧妙地融入生活中，在这个趋势下，服务类产品将更加受到重视。

几年前开始，婴童门店对服务和消费体验越来越重视。假如说之前尚未找出服务和产品之间的利益平衡的话，接下来各个门店将推出一些有效可行的方式，实现各个商品种类之间的交叉补贴。

这样会员制就有了更大的发挥空间。在对会员数据的研究打下一定技术基础之后，会员服务将更科学、更细致、更高效地展开。

## 成本上升，管理亟待精细化

在一线市场，房租成本及人工成本较国内其他区域高出了许多，并且这些成本还在逐年上升。前几年一线市场婴童门店在“客户被分流、成本持续上升”的双重高压下过得非常痛苦。

这就迫使婴童门店在自身的管理上需要更加规范，在零售运营上更加精细化。

人员培训系统升级，管理系统升级，单品管理技能升级，自由品牌的培养等等，都是零售商在精细化运营上的一些思路。

这些转变和升级的具体实施，是一个细致和漫长的过程，伴随着失误和快速纠正。方向不能乱，细节制胜——就像一些婴童门店的运营人员感叹，这些年自己才真正开始做零售。



## 东三省印象：大河没水小河干

### “不差钱”却“不好做”

东三省的婴童市场是其宏观经济发展演变的一个缩影。

东三省的购买力是完全没有问题的，用当地人的话来说就是“不差钱”。

除了辽宁省外，黑龙江省和吉林省的经济总量并不大，处于全国中下游的水平，但是，东三省的人口数相对而言更少，加起来才有1亿多人，刚刚超过整个广东省的人口数。

最后算下来，东三省的人均GDP接近5.3万元人民币，要高于全国平均水平。所以，用“人少钱多”来形容东北婴童消费的总体特征一点也不为过。

如果用数据来衡量，根据中商情报网发布的《2016年中国母婴市场消费者特征观察分析》，吉林、黑龙江两省的婴童人均年消费都在800元以上，而辽宁省的人均年婴童消费更是在千元以上，与江苏、广东、四川、湖北等省份同属婴童消费的第一梯队。

总体来看，目前东三省的婴童消费还是相当乐观。

东三省的消费者不仅“不差钱”，而且还很“壕”，尤其是在长春、沈阳这样的大市场。

怎么个“壕”法？