

优衣库始终坚持“以门店为中心”，自下而上组织营销。而中国企业大多数“以总部为中心”。差异决定结果，中国企业领导者亟需改变经营观念，在借鉴国外优秀经营模式的同时，注重本土化创新。

解密中国连锁经营困局

中国为什么没有 优衣库

王晓锋 徐礼昭 陈天昊 编著

突破中国零售**连锁经营**困局
提供零售连锁企业解决之道

一家门店 千店复制
让 85% 的门店，业绩提升 30%



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

解密中国连锁经营困局

中国为什么没有 优衣库

王晓锋 徐礼昭 陈天昊 编著



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内 容 提 要

中小型连锁企业怎样实现低成本的品牌传播? 社会化媒体时代, 连锁品牌怎样发挥自身门店众多的优势? 品牌和消费者之间的关系又在发生着哪些微妙改变?

本书从专业的角度详述了中小型连锁零售企业经营现状, 首次全面揭示中小型连锁企业所面临的困局及陷入困局的原因。书中结合众多成功的实际案例, 从客观诊断到模式设计, 从快速招商到门店的管控复制, 再从盈利提升到品牌立体传播, 让中小型连锁企业看到门店盈利的曙光。

本书适合连锁企业管理者以及创业者参考阅读。

图书在版编目(CIP)数据

中国为什么没有优衣库: 解密中国连锁经营困局/
王晓锋, 徐礼昭, 陈天昊编著. —上海: 上海交通大学出版社, 2013

ISBN 978-7-313-09928-0

I. 中... II. ①王... ②徐... ③陈... III. 零售企业—连锁经营—研究—中国 IV. F721.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 124667 号

中国为什么没有优衣库——解密中国连锁经营困局

王晓锋 徐礼昭 陈天昊 编著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 951 号 邮政编码 200030)

电话: 64071208 出版人: 韩建民

常熟市大宏印刷有限公司 印刷 全国新华书店经销
开本: 787mm×960mm 1/16 印张: 16.5 字数: 275 千字

2013 年 7 月第 1 版 2013 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-313-09928-0/F 定价: 39.00 元

版权所有 侵权必究

告读者: 如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系
联系电话: 0512-52621873

出路在哪里？——中小型零售连锁 企业共同的疑问 | 前言

2012 年经济低潮，众多电商、传统百货连锁、鞋服连锁企业接连受挫，凡客、森马、李宁、美特斯邦威……公开数据显示，它们的库存少则数亿元，多则上十亿，甚至某公司的真实库存达 50 亿，库存成了服装业的阿喀琉斯之踵。而百丽和银泰百货成功引领零售革命，其中百丽（年收益为 38.4%，中国定位精准的专业零售商）和银泰百货（年收益为 38.1%，市场份额领先的百货连锁）却逆势上扬。

未来零售连锁企业路在何方？低潮之后必有上扬，据普华永道报告显示：中国 2016 年将成全球最大零售市场。虽然 2012 年中国零售企业普遍遭遇了净利缩水的情况，但从全球市场层面看，中国零售业的成长空间依然领先。到 2016 年，中国有望超过美国成为世界上最大的零售市场。同时，三、四线城市将成为未来支撑国内零售业发展的主力贡献地区。

中国零售连锁的未来将从一线城市下沉到三、四线城市，意味着企业的管理水平以及经营方式都需要升级，才能将触角延伸到三、四线城市。中国企业经营方式新的分水岭到了！转型升级、产业升级这两年频频出现在各报章和各大论坛，党的十八大也再次提到产业升级。这背后的驱动是中国企业的增长陷入停滞不前的状态，必须改变企业的增长方式。而改变企业的增长方式，背后的动力驱动是中国企业经营方式的进一步升级。

过去,企业的增长,一直在按照传统的套路去做,常用的方式是低成本和价格战。但现在低成本和价格战越来越不灵了。中国大量的企业都遇到了这样的麻烦,在价值链的最底端环节。原来靠规模、靠成本取胜的生产型企业,整体上面临着转型!在传统消费领域,品牌化走向两个极端,但大部分走向了便宜消费。成功的企业:战略和组织转型、规模扩张与上市。麻烦的企业:维持与观望,在传统产业上大幅扩张,错过资本市场机会。

面对商业环境的快变,面对市场竞争的残酷,众多企业管理者不得不思考一个问题:中小型零售企业的出路在哪里?

惨淡的业绩,堆积的货品,不断流失的人才,企业总是命悬一线,而管理者却无力改变。在众多知名品牌的背后,总有成千上万个昙花一现的品牌充当了炮灰。即便是知名零售连锁品牌,也倍受电商价格战的冲击,门店盈利能力日益低下。

在产品过剩的时代,什么才是品牌发展的未来?

或许大家已经意识到,连锁零售服务是能直接为客户提供最好服务的方式。众多中小型零售企业都已经迫不及待地开始发展连锁。然而,“摸着石头过河”的小企业基本上都死在了黎明到来前的晚上。学习和模仿外国公司的企业却因文化与环境的差异,难成大器,在挣扎了一段时间后,也难免被收购,被洗牌。

还有一类企业,他们在细分市场找准了品牌定位,懂得依据消费者习惯,创新商业模式。在媒体嬗变的时代,他们又会紧跟其后,敢于试水。无疑,他们成功的活到了今天。但他们不冒进,不盲目。该扩张的时候,就扩张。该修内功的时候,修内功。每一步都稳扎稳打。这类企业的成功既归功于领导者勇于市场创新的魄力,当然也离不开外脑的协助。

毕竟中国企业成长的特殊环境,决定了中国企业成长的理念、模式和路径的特殊性,决定了中小企业在经营管理上具有先天的不足。由于长期计划经济的制约,中国的很多企业只重视产品,轻视了营销,忽视了管理。做不大,做不强,做不长是中国企业的通病。

什么是品牌?什么是零售?什么是连锁?什么是市场营销?媒体和消费者媒体在发生着什么样的变化?我们不是在学习理论,而是在进行实战。这些问题不是企业管理者闷在办公室里能知道的。

我们希望企业管理者在看到此书时,会有一种让自己的企业屹立于优秀品牌之林的欲望。在这里我们解读了,为什么中国没有优衣库和肯德基这样的连锁零售企

业？中国中小型连锁零售企业面临的困局又是哪些？困局背后的本质原因是什么？解决的办法又是什么？中小企业怎样实现低成本的品牌传播？针对这些问题，我们以客观的视角向大家阐述了我们的认识和解决问题的方法。

在为众多零售企业做营销咨询服务之后，我们深刻认识到中小企业所面临的经营难题。在参与帮助企业进行市场营销的过程中，我们不断学习和思考，积累了实战经验，同时也深感中小型企业营销理念的落后。我们不断通过实战案例使领导者明白一些道理：连锁零售企业其实应“以终端门店为中心”，而非我们的 CEO。在市场竞争中，我们必须“以消费者为中心”，不断调整我们的“战术”才能取得区域市场的胜利。大而空的战略规划，早已不适合现在快变的市場。只有“自下而上”的组织营销，方能帮助企业走出困局。

全书的重点内容是关于连锁 6 力模型的讲述，它是解决连锁企业经营难题的一套系统作战工具。我们常说，市场竞争是一场没有硝烟的战争，那么连锁 6 力模型就是一套克敌制胜的兵法。我们希望通过对新解和案例的剖析，能引发中小型零售企业的思考，激发他们的斗志，提供他们一些解决问题的方法，尽力带他们走出困局。

现仅以此书献给那些在一线市场奋力拼搏的企业管理者们。我们大家都拥有一个共同的梦想，那就是努力把自己的企业创建成一流的品牌，而不只是继续制造没有品牌的“廉价产品”。我们力争借助品牌的力量助推中国中小企业的腾飞，创造更多的财富，并实现让我们的品牌屹立于世界优秀品牌之林的愿望！

| 目录 | Contents

第一篇 解读中国连锁品牌

第一章 零售连锁品牌现状 / 003

中国为什么没有优衣库? / 003

品牌发展模式和营销重点 / 006



案例分享:涅槃优衣库 / 010

第二章 零售品牌误区 / 013

零售品牌误区——消灭竞争对手 / 013

零售品牌误区——传统零售企业试水电商 / 017

第二篇 解密中国连锁品牌

第三章 连锁品牌概论 / 023

连锁品牌概论 / 023

连锁成就霸业 / 028



第四章 展望零售连锁 / 029

中国零售连锁发展的挑战 / 029

零售业的十大发展趋势 / 033

中国零售连锁黄金十年 / 038



案例分享：李宁困局 / 042

第五章 从现象看本质 / 047

中国市场创新 / 047

构建连锁零售品牌的五个关键 / 052

数字媒体时代的零售业 / 057

数字媒体时代的消费者 / 063

零售业怎样融合线上线下 / 065



案例分享：ZARA 模式 / 067

第六章 抓住零售连锁的核心 / 070

零售连锁企业的战略与战术 / 070

终端制胜——解读人、货、场 / 075



案例分享：百丽的发展模式 / 079



案例分享：麦当劳的商业模式 / 082

第三篇 解困中国连锁品牌

第七章 在连锁战争中学习 / 087

破解中国式连锁困局 / 087

连锁复制与标准化 / 090



案例分享：揭秘屈臣氏连锁霸业 / 093

第八章 现代连锁新观点 /101

- 定位——第三次生产力革命 /101
- 扩张——不可避免的连锁竞争 /104
- 盈利——企业与消费者共赢才是王道 /107
- 自下而上——连锁企业的观念之变 /110

第九章 连锁6力模型——系统解决方案 /112

- 连锁驱动力——6力模型 /112
- 连锁6力模型之客观诊断 /121
- 连锁6力模型之模型设计 /130
- 连锁6力模型之快速招商 /134
- 连锁6力模型之管控复制 /140
- 连锁6力模型之盈利再造 /146
- 连锁6力模型之立体传播 /150

 案例分享:美国宗宗珠宝 CHIC ZONE(琦珂银饰)——一个时尚品牌的崛起 /156

第十章 解决门店核心问题 /158

- 开新店与管老店——提升门店执行力 /158

 案例分享:85度C的成长秘笈 /163

第四篇 塑造中国连锁品牌

第十一章 品牌立体传播 /169

- 品牌软传播的定义与价值 /169
- 台湾名导助力天伦之乐 TVC再现父子背影真情 /171
- 转变认识,从概念营销到价值营销的升级 /173

 案例分享：心连心，中国情——心连心小家电的礼品之路 /175

网络口碑营销 /177

社会化媒体时代，连锁企业如何规避“傣妹危机”？ /181

 案例分享：薇妮社会化营销 /186

 案例分享：宜家利用社交网络编织“造梦空间” /189

第十二章 品牌的社会符号学 /192

打造属于消费者的薇妮品牌世界 /192

色彩——消费欲望与营销的视觉链接 /195

马连奴如何让色彩营销上升到公益层面 /197

 案例分享：色彩营销——中国有个浪莎红 /199

第十三章 “人”与环境 /202

品牌和消费者“谈恋爱”，SI很重要 /202

卖场氛围营造——让购物成为享受 /208

第五篇 连锁培训，复制成功

第十四章 企业经营哲学价值 /217

实事求是的企业哲学 /217

寻找企业的“戒、定、慧” /220

第十五章 企业内训课程 /224

企业怎样提升凝聚力 /224

拒绝空谈 重在执行 /227

第十六章 连锁经营复制课程 /234

经销商复制 /234

导购复制 / 236

品牌直营店终端标准化复制 / 240

第十七章 连锁专卖店店长成长学院 / 245

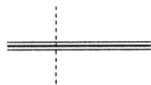
店长的角色 / 245

店长的“七宗罪” / 248

店长的管理模式 / 250

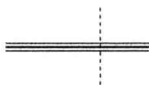
店长的工作流程 / 250

第一篇 解读中国连锁品牌



想要“造服全球”的男人：无论是低价策略、与世界顶级设计师吉尔·桑达的合作，还是创新广告、自创管理体系，柳井正都大胆尝试，敢于在争议中坚持自己，也敢于面对失败，并不断地从失败中总结经验，因而在引领新的高峰。

——优衣库创始人柳井正



第一章 零售连锁品牌现状

中国为什么没有优衣库？
品牌发展模式 and 营销重点



案例分享：涅槃优衣库

中国为什么没有优衣库？

优衣库 (UNIQLO) 是全球十大休闲服饰品牌，也是 SPA 零售模式的代表性企业之一。优衣库作为日本市场占有率最高的休闲服饰品牌，已有 20 多年的运营经验。

优衣库在 2002 年才进入中国市场，其连锁实体店的品牌体验功能已构建了一定的品牌形象和消费者忠诚度。要知道优衣库在广告上的投入是很低的，但其开在繁华商圈的实体连锁店已经有了强大的广告作用，给品牌形象增加不少

分量。

迅销公司还公布了针对优衣库新的大规模扩张计划，其计划在日本以外地区每年新开优衣库服装连锁企业 200 至 300 间，其中计划在中国每年开设新店 100 间。迅销还在 2013 年 2 月表示将在今年夏天在印度尼西亚开设第一间 UNIQLO 优衣库门店，该店位于雅加达 Kuningan 区 Lotte Shopping Avenue，面积 29 000 平方英尺，共两层，这间店也将是 UNIQLO 优衣库东南亚面积最大的门店。

无法否认的事实是中国很多零售企业在优衣库如此迅速扩张的时候，内心充满了羡慕、嫉妒，同时也在思考着为什么？优衣库的销售业绩斐然，产品定位清晰，经营管理得当，扩张步伐稳健，单店盈利能力强劲，中国市场几个快时尚品牌几乎全部被外资企业占领了，C&A、UNIQLO、H&M、ZARA、GAP、Jack & Jones 等品牌占据了一线城市的大部分市场，也许这是新的“八国入侵”吧。

我们在感叹之余，可否想一下，为什么中国出不了像优衣库这样的品牌呢？

当然，在中国也有一些初具规模和一定品牌知名度的服饰企业，如运动品牌中的安踏、361 度，休闲品牌美特斯邦威、森马、品质男装七匹狼等。而优衣库品牌在全球市场都如此强势，让中国服装企业不得不重视，并且应该借鉴学习。

优衣库的成功是多方面的，从品牌、产品、商业模式、对连锁企业的复制管控、广告传播等都有其创新和独特之处。优衣库快速而海量的设计也是高性价比背后的支撑力。如每年夏天仅推出的印花 T 恤系列就有几百款的量，还各有主题，消费者总能找到自己喜欢的款式。很多消费者是看到其门店才被吸引进店购买的，这和中国企业注重大传播，注重广告有很大区别。其独特的发展经营方式中国企业是否可以效仿？

一个人的思维模式决定了这个人的成长路径，更是决定了这个人未来发展。一个企业的商业模式决定了这个企业的发展前景。而优衣库独特的商业思维模式决定了其发展前景。

中国企业受到西方商业模式的影响，只要有钱就在央视做广告，一年投入几个亿，这也是中国很多中小企业，对广告的最高追求。这个办法 10 年前也许是有效果的，但时过境迁，现代的发展思路如果还是依靠大广告和大传播理论的话，那企业无疑是在赌博。比肩优衣库的还有 ZARA、H&M 等服饰品牌，这些外资品牌并没有砸钱大声说话，而是润物细无声的让消费者感受到品牌的力量。

也有部分中国连锁专卖品牌注重终端的建设,做得也相当成功,如达芙妮,百丽等。达芙妮一直坚持以终端为中心的经营理念,抓住终端就是专注消费者,良好的终端形象,增加了品牌形象资产。品牌是综合经营的结果,不是单凭广告投放就可以“打”出来的,特别在服装、餐饮、化妆品、箱包等消费品行业。广义地讲,传统媒体广告只是品牌传播的一个很小方面,以终端为中心的品牌建设才是符合中国本土企业的发展规律的。以终端为中心理论构建的商业模型是最切合中国企业的。他们在发展过程中,并没有在品牌传播上有大量投入,而是注重终端建设,这样的模式更符合市场发展规律,用少量的资金,就可盘活整个市场。

中国服饰品牌发展的瓶颈,究其原因,还是在于中国很多企业对品牌的认知不深,或者迷信广告的作用,还有就是对终端的不重视。以终端为中心,涉及客观诊断、商业模式设计、招商、管控复制、盈利复制、立体传播等,这些内容都是必须踏踏实实落地执行才能出来的结果。企业在前期发展也许不追求快,但是一定要把握正确的发展方向。

以终端为中心的特点,用中医理论来解释就是“气血论”。渠道或者终端就像是一个人的血管,贯穿身体全部,只有渠道或者畅通,足够优秀,才能拥有强大的盈利能力。一个人讲究精气神的凝聚贯通,一个企业注重品牌建设、渠道或终端建设、企业文化建设。“中学为体,西学为用”就是中国企业的经营模式。“中学为体,西学为用”将是中国企业未来发展理论,也是结合东西方文企业经营的精髓。未来十年中国将会出现更多的类似达芙妮和百丽等以终端为中心,“自下而上”实施经营战术的本土强势品牌。

全球经济看中国,中国市场充满了让世界企业家都在渴求的机遇,国外知名企业都在不断抢滩中国市场。国外品牌若能很好地在中国发展,那么中国品牌是否可以顺利走出国门呢?

目前孔子学院已在106个国家的350多个教育机构落户,我们有理由相信,中国文化势必会在全球大放光芒。届时,中国品牌被国际消费者接受的机会也越来越大。毕竟文化根基、管理模式、经营理念不同,中国或许永远都不会出现类似优衣库这样的品牌,但我们相信,随着本土广告咨询业的迅速发展以及中国企业家经营理念的日趋成熟,中国市场也会孕育出极具特色的世界级时尚品牌,我们共同期待这一天的到来!

品牌发展模式 and 营销重点

渠道品牌与消费者品牌的建立

当你去饭店对服务员说，来一瓶“王老吉”，服务员拿来了一罐“加多宝”——这就是渠道的威力。顾客开始还会在意，但是在加多宝广告轰炸的配合下，也就顺其自然地接受了加多宝。市场调查显示，很多人并不了解加多宝和王老吉的区别，在这种情况下，渠道体现出来举足轻重的作用。加多宝通过先前建立的强大渠道，让产品潜移默化的替换，也让广药“王老吉”没有可乘之机。

是先建渠道，还是先做传播？这是两种不同的品牌发展模式。中国的企业，更注重先做传播，对于渠道往往是放在第二位。

在这个“你方唱罢我登场”的央视舞台，产业资本跨行业的纵情搏杀，留下的并非全是“佳话”。回首间，往日央视的众多标王，如秦池酒业、爱多 VCD、太子奶集团、熊猫手机等，唱响的无非都是陨落的悲歌。

事实上，在中国建立一个消费者品牌，前期基本靠广告轰炸，需要的投入巨大。特别是对于一个新面孔，品牌需要不断重复强调我们是谁，我们是做什么的，我们有什么优势等等。因为他们认为，有了品牌的号召，再建渠道就并非难事。但是事实真的是这样的吗？在广告上花费了大量投入的企业，没有更多的资金铺开销售渠道，改善产品。品牌再响，却苦于没地销售，即便消费者愿意为品牌买单，也无法方便地购买到这个品牌的产品。同样即便是买到了产品，却因广告的夸大无法对产品产生认可，甚至对产品感觉失望，那么品牌就难以赢得消费者的信任。所以说在错综复杂的中国市场环境，获得成功实属不易。

但是，反观渠道品牌，我们可以这样理解，对于一个连锁品牌，往往以单个门店为核心，注重单个门店的收益盈利。在打造企业品牌的路上，没有大而空不切实际的战略安排，而是兢兢业业的单个战术执行。我们可以举例卖鸭脖子的绝味、久久丫、煌上煌等品牌，都已相继发展到了成功上市的地步。路边小店的鸭脖子，究竟有何吸引力，让风投如此眷顾？分析称，风投把鸭脖产品作为快消休闲食品项目来运作，更多看中的是鸭脖企业的品牌和终端渠道。深耕市场，制胜终端是渠道品牌得以崛起的原因。