

张桓 杨永朋◎著
米娅◎审校

名创优品

的101个新零售细节

不讲大道理，不讲大逻辑，只讲细节，只讲怎么做

叶国富 作序



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

创 品 名 优

张桓 杨永朋◎著
米娅◎审校

的101个新零售细节



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

名创优品的101个新零售细节 / 张桓, 杨永朋著. —
北京: 人民邮电出版社, 2019.3
ISBN 978-7-115-50634-4

I. ①名… II. ①张… ②杨… III. ①零售业—商业
经营 IV. ①F713.32

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第004653号

内 容 提 要

新零售是2017年、2018年令人瞩目的商业新物种。伴随着互联网红利的消散,实体经济再度回归。越来越多的创业者开始投身新零售的浪潮,开启了拥抱新零售的全新时代。

在互联网电商的冲击下,在国内实体零售业哀鸿遍野的时刻,名创优品是一个现象级的存在。名创优品如何独树一帜、逆势而起?它高速成长的动因是什么?本书通过名创优品的101个新零售细节,包括门店、产品、成本、商业模式、供应链、大数据、新媒体等,为读者揭开以上问题的答案。

本书可以帮助读者绕开海量高成本、碎片化的信息,先人一步彻底搞懂名创优品,搞懂新零售。无论您是创业者、投资人、电商,还是餐饮、服装、百货等各种零售行业的从业者,都可以在本书中收获一套新零售的商业逻辑和算法,并找到适合您自身行业的切入点。

◆ 著 张 桓 杨永朋

审 校 米 娅

责任编辑 杨佳凝

责任印制 彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

固安县铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 14.5

2019年3月第1版

字数: 180千字

2019年3月河北第1次印刷

定 价: 59.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字20170147号

序

正本清源，显微镜下看名创

叶国富

名创优品联合创始人兼 CEO

与张桓结缘

2004 年，经人介绍，我认识了张桓。那时我刚开始做“哎呀呀”没多久。因为惊叹于他的营销天赋，所以没多久我们就展开了正式的合作。

他带领尚道，为哎呀呀明确了“全球饰品连锁冠军”的大方向和“小饰品，大生意”的平价快时尚模式。他也发挥自己的营销天赋，协助我并见证了哎呀呀 5 年开 2 600 家店、1 年创造 12 亿元营收的快速成长。

2013—2014 年，我俩先后开始二次创业，我开始筹备和运作名创优品，他则卖了尚道，转型做疯蜜社群和早期投资。

2017 年，尚道复出，张桓决定做知识付费。他问我，他能否把名创优品的模式讲一讲。而且，他要求，只要不涉及商业机密，能讲的不能讲的，全部都要讲。我想都没想就同意了。因为，如果有人能正本清源，讲一讲真实的名创优品，那真的是一个很有社会价值的事情。

名创优品与新零售

说实话，这几年，社会上研究名创优品的人确实不少，抄袭名创优品模式的人也不少，但其中好多都走歪了。所谓“学我者生，似我者死”，很多人并没抄到精髓。特别是在大众创业和投资热潮的大背景下，很多企业试图将名创优品的模式拷贝到其他行业，但事实上却走了弯路。每每想起，都让我非常痛心。

新零售是个很热的概念，市面上讲新零售的书也不少，但其实大家都是在摸着石头过河；包括名创优品自己，也是在边做边研究。一些前沿的东西，我跟老张经常交流。比如，之前炒得很热的无人货架，虽然很早我们就知道了，但我们并不认为那是新零售。

就我对零售的理解而言，其本质体现在降低成本、提高效率、升级体验这三个关键点上。从这个意义上来说，零售本身，其实并无新旧之分。相信各位在看完本书之后，会对“新零售”这三个字有更深的体会。

如果从新零售的角度看名创优品，我们通过工厂到店的直采模式，降低了产品的生产成本；通过直营托管模式，降低了投资人开店和管店的成本；通过全球设计中心平台的共享模式，提升了供应链效率；通过大数据系统，提升了商品从生产到配送、再到销售的整个链条的效率，包括物流效率；通过产品的高颜值和设计感、简约大气的国际化店铺设计，以及无推销的服务，升级了用户的购买体验。这一切的一切，就是名创优品的新零售实践。名创优品的模式说来简单，但实践起来却并不容易，看完这本书之后，你就知道，有无数的难题和细节需要你去攻克。

当然，这一切并非一蹴而就。名创优品从 0 到 1 的坎坷，以及它的模

式是怎样一步步探索出来的，老张是很清楚的。除了名创优品之外，他也是胡桃里（连锁餐饮）、奈瑞儿（连锁美容）等企业的股东和顾问，同时他也投资了很多早期的零售企业。这种跨行业的零售经验很难得。由他来给名创优品做系统的复盘和总结，我觉得很合适。

做新零售，你的实践比这本书更重要

对名创优品而言，本书是一个相对系统的复盘和总结。对关注名创优品的人而言，这是一个用显微镜看名创优品的过程。而对于零售从业人员而言，这是少有的、以真实案例来解读新零售的作品。

做零售多年，从哎呀呀到名创优品，我深知，无论是零售连锁体系的搭建、人才的储备，还是店铺的管理，抑或供应商体系的搭建，每一个环节都很重要，都需要你花无数的心思。你可以学习名创优品，但切勿生搬硬套，你需要结合自己行业和企业的情况，给出自己的回答。

所有伟大的企业，都是时代的产物。身处这个大变革的时代，每一个零售人都有机会用自己的实践为新零售做出新的注解。新零售，看你的！

最后，请允许我借此机会，感谢名创优品的每一个用户，感谢名创优品的关注者和支持者，也感谢各界的批评者。正因为你们的支持和督促，我才有幸带着名创优品的团队走出了一条自己的路，并获得了一点点的成就，积累了一些经验和教训。如果这些东西能够对爱零售、做零售的人有一丝丝的启发和帮助，那么我相信，名创优品的所有员工都将深感欣慰和自豪。

前言

相信时间的力量

遥想 2013 年的冬天，在上海，我主持私董会。当时的叶国富介绍了名创优品项目，说要用小米模式做生活百货。在座的有五六个大老板，甚至包括我在内，当时都并不看好。

5 年后，2018 年 9 月底，名创优品对外公布，其获得了来自腾讯和高瓴资本的 10 亿元联合投资。

人性，是商业最底层的逻辑

“不就是一个街边 10 元店吗，谁会走进这种店？这种项目有啥价值？”这是很多人对名创优品的第一印象。确实，名创优品最早在广州花都开店时，连开了 10 家店，都不赚钱。在业内，甚至包括某些名创优品的高管，都是一片看衰之声。

但所有人都低估了叶国富，低估了他对产品的执着和魄力，更低估了时间的力量，低估了消费趋势的变化。叶国富硬着头皮，花钱砸供应链，终于搞出了以 10 元眼线笔、30 元香水为代表的爆款产品，品质媲美一线品牌，价格却极其亲民。他甚至还费时费力地带领团队做自主设计，其目的

只为提升产品的颜值。

最终，在他们改变店铺选址策略，从三流商圈转换到一流商圈之后，大型商场对名创优品起到了巨大的品牌背书作用，消费者也终于打消了顾虑，开始大买特买，各家店铺的营业额也终于迎来了爆发式增长。

除了死磕产品，在渠道模式上，叶国富也做了大胆的创新。从创立哎呀呀开始，叶国富就与加盟商打交道，他非常了解加盟商的痛点所在。也正因为如此，他才创造性地推出了“带店加盟、零库存、甩手掌柜、天天分钱”的直营托管模式，从而迅速赢得了加盟商的认可，也迎来了店铺数量的急剧攀升。

这看似是产品策略、渠道策略的巨大创新，但其背后，是叶国富对商业、对人性的深刻理解和把握，这是真正的“利他思维”。利他，说出来谁都知道，但名创优品真正做到了。

说实话，如果你看完这本书之后，只记住了一个词，那么我希望这个词就是“利他”。这才是本书的要义所在，才是名创优品最值得大家学习、却也是最难学习的地方。

实践出真知，树大自然直

正如吴晓波老师所言，在零售行业普遍遭受电商致命冲击、关店风潮席卷全国的大背景之下，名创优品逆势增长，两年开了 1 000 多家店，成为行业寒冬里最黑的黑马。的确，在外界看来，如此火箭般的发展速度，可谓极其顺利。但其实，从 0 到 1 的过程，谁都不会轻松，谁都是摸着石头过河，名创优品也不例外。

举一个小例子。外人评价，名创优品于 2015 年开启全球化战略，这是

一个非常正确的重大决策。但事实却是，最初决定去香港开店，内部争论很大，连叶国富本人都不同意。理由是，内地市场都没深耕呢，跑去香港干什么？那里房租和人工都比内地贵好多呀！

最终，某个副总一争再争，拍着胸脯，打了包票，这才开始了香港的试水。谁能想到，香港店一开就火爆，再开又火爆，极受欢迎。也正因为香港的有效实践，名创优品后来才逐渐开启了东南亚、大洋洲、欧美等海外市场。直至今天，名创优品门店遍布全球 70 多个国家和地区。

前文提到的“天天分钱”模式，其雏形，最早是来自广州的一家店。当时那家店长期亏损，连换几任店长都无济于事。可谁料想，门店在被死马当活马医、放手给几个员工经营之后，半年时间就扭亏为盈。后来，他们在此基础上逐渐形成了“天天分钱”模式。这正是所谓实践出真知。

除了名创优品以外，我也投资了一些别的零售企业，诸如胡桃里、奈瑞儿等几十个公司。无论企业体量是大是小，以我所见，大部分企业能够生存下来，甚至成为行业领军品牌，并不是这些企业多有远见，都是边走边摸索，所谓“树大自然直”是也。

当然，如何激励和发挥出员工的积极性，如何组织化地、规模化地寻找并抓住有价值的创新点，如何调动供应商等外部力量，如何通过大数据系统构建闭环的生态体系，名创优品在各个方面都进行了有效的探索和实践，可供更多企业学习和参考。

永远相信时间的力量

连叶国富自己都没想到，5 年时间，名创优品竟发展得如此之快：2013 年开店 27 家，2014 年开店 373 家，2015 年开店 1 075 家……截至目前，名

创优品在全球开店超过 3 000 家，覆盖全球 70 多个国家和地区，每年进店消费达 20 亿人次。名创优品 2017 年营收 120 亿元，2018 年营收预计 180 亿~200 亿元，真正成了新零售的代表企业。

多年的投资经验告诉我，要相信人性的力量，更要相信时间的力量。只要你为这个社会创造了独特的价值，并始终坚守这种价值，社会终究会给你巨大的回报。

顺便说一句，名创优品的英文名字 MINISO，其本意只是“小而美”。愿有梦想的读者朋友们从“小而美”开始，最终都能一步一个脚印，创造出自己的价值，成就自己的“名创优品”。

最后，感谢和我一起完成此书的尚道合伙人杨永朋，他承担了很多具体工作。也感谢出版社的编辑团队，他们都很认真、很负责。而最应该感谢的，是叶国富和名创优品的员工们，他们用 5 年的时间缔造了一个传奇，他们的宝贵实践才是这本书的坚实基础。

第一篇 到底什么是新零售

第一章 新零售的本质 // 3

- 01 马云和刘强东对新零售看法的分歧 // 4
- 02 无人货架能否等同于新零售 // 6
- 03 新零售的核心是什么 // 8

第二章 哪些新零售品牌值得学习 // 12

- 04 共享充电宝为什么会一地鸡毛 // 12
- 05 如何看待网易严选 // 15
- 06 盒马鲜生有未来吗 // 17
- 07 小米之家如何做到坪效 27 万元 / 年 // 21
- 08 名创优品为什么突然就火了 // 24
- 09 名创优品有哪几点值得传统企业学习 // 26
- 10 新零售前沿品牌的共性 // 30

第二篇 名创优品的新零售实践

第三章 一切以用户价值为依归 // 35

- 11 名创优品的品牌名是怎么来的 // 36
- 12 名创优品为什么要做“亲民版的无印良品” // 38
- 13 名创优品为何早期定位为“日本设计师品牌” // 40
- 14 “零容忍”态度：质量出现问题，供应商将被永久
列入黑名单 // 42
- 15 名创优品做自主品牌的原因是什么 // 45
- 16 名创优品的核心设计原则是什么 // 47
- 17 每年进店购买人次达 20 亿，名创优品的
“袋子”有何妙用 // 49
- 18 为何单价 10 元的眼线笔能卖出 1 亿支 // 51
- 19 名创优品“打劫”大牌香水，野心如何优雅 // 55
- 20 “爆品制造机”的名创优品，究竟如何选品 // 57
- 21 供应商如果有好的产品，如何与名创优品合作 // 60
- 22 10 万个 SKU，业绩 3 亿元 / 年；3 000 多个 SKU，
业绩 15 亿元 / 年 // 62
- 23 为何名创优品的矿泉水可以每年狂销 6 000 万瓶 // 64
- 24 线下实体店如何做到“千店千面” // 66
- 25 为什么名创优品的加价率那么低 // 68
- 26 以线下实体零售为主的企业，做电商平台有哪些好处 // 71

- 27 名创优品与屈臣氏不同购物体验背后的商业逻辑有何区别 // 73
- 28 名创优品如何做到一切以用户价值为依归 // 76
- 29 名创优品对用户价值公式的实践能给零售企业带来
什么启发 // 78

第四章 做新零售，成也供应链，败也供应链 // 83

- 30 名创优品的产品颜值那么高，到底请了多少设计师 // 84
- 31 只有几家门店的时候，如何搞定供应商 // 86
- 32 为什么采用从工厂到门店的直采模式 // 89
- 33 为何要“每周上新品” // 91
- 34 订货时，应看重商品周转率还是利润率 // 92
- 35 为何名创优品能做到 15 天的超短账期 // 94
- 36 名创优品挑选供应商的评估机制是怎样的 // 97
- 37 全球领先的物流商为何愿意与名创优品共建物流仓 // 98
- 38 怎么做到零库存 // 100

第五章 大数据让新零售更智慧 // 103

- 39 名创优品的大数据系统是谁开发的 // 104
- 40 名创优品大数据系统的建设和推行，克服了哪些困难 // 105
- 41 一年进店消费人次达数十亿，会员管理系统怎么做 // 106
- 42 大数据在企业运营中发挥了怎样的作用 // 107
- 43 名创优品为何做自营电商 // 110

第六章 把品牌做成消费者的梦想 // 113

- 44 名创优品到底是日本品牌还是中国品牌 // 113
- 45 名创优品每年的广告支出是多少 // 114
- 46 2 000 多万粉丝的微信公众号是怎么建起来的 // 115
- 47 叶国富如何打造自己的企业家 IP // 116
- 48 名创优品真的请了鹿晗做代言吗 // 117
- 49 名创优品如何激励自己的加盟商 // 118

第七章 先成就他人，再成就自己 // 120

- 50 天天分钱机制是如何制定出来的 // 120
- 51 名创优品采用的是加盟模式吗 // 123
- 52 是什么吸引投资人愿意投资名创优品 // 125
- 53 如何选择合作伙伴 // 127
- 54 投资名创优品的门槛高吗 // 129
- 55 开多大的店能确保盈利 // 130
- 56 投资一家名创优品门店，多久才能回本 // 130
- 57 在哪一级市场开店都能赚钱吗 // 131
- 58 为何只进核心商圈，而不开街边店 // 132
- 59 7 天怎么装修完一家店 // 133

第八章 零售就是细节，细节是魔鬼，也是天使 // 135

- 60 第一家门店是怎么开起来的 // 135
- 61 为什么要延长 MVP 测试期 // 136

- 62 在测试期，名创优品克服了哪些意想不到的困难 // 137
- 63 测试期负责人主要关注什么经营指标 // 139
- 64 为何顾客一进店，店员就主动递购物篮 // 140
- 65 货架的高度有何秘密 // 141
- 66 22 秒就能完成一次收银吗 // 142
- 67 为何将收银台设置在门口 // 143

第九章 牢牢盯住用户，把产品做到极致，对手自然会落败 // 145

- 68 为何不以促销为营销的主要手段 // 145
- 69 产品滞销了怎么办 // 148
- 70 为啥不设导购 // 149
- 71 优化陈列对销售额有多大提升 // 150
- 72 怎么订货 // 151
- 73 只有 5~6 个人，怎么管好一家店 // 152
- 74 如何激励店长和店员 // 152

第十章 企业的 IT 部门、HR 部门、新媒体部门如何盈利 // 155

- 75 如何培养店长和店员 // 155
- 76 如何搭建初创班底 // 157
- 77 在企业高速发展阶段，如何确保人才梯队跟得上 // 159
- 78 名创优品的 IT 部门如何盈利 // 160
- 79 名创优品的 HR 部门怎么盈利 // 161
- 80 名创优品的公众号怎么盈利 // 162

- 81 名创优品借鉴的“奋达模式”是什么 // 164

第十一章 研究失败，是一件有意义的事情 // 167

- 82 名创优品前10家店是怎么失败的 // 168
- 83 名创优品在不同发展阶段，关店率如何 // 169
- 84 为什么名创优品全球化战略的首站选择香港 // 171
- 85 如何从名创优品的失败教训中反思自己的企业 // 172

第三篇 新零售的未来

第十二章 所有的传统产业都值得用新零售思维重新做一遍 // 177

- 86 一个初创品牌，如何起步做新零售 // 177
- 87 如何判断一个项目是不是新零售 // 180
- 88 现在的新零售领域，还有哪些创业机会 // 183

第十三章 新零售如何落地低频耐耗品、服装、餐饮、化妆品行业 // 186

- 89 如何在低频耐耗品行业做新零售 // 186
- 90 如何在服装行业做新零售 // 189
- 91 餐饮行业谁家的新零售做得特别好 // 191
- 92 如何在化妆品行业做新零售 // 193

第十四章 谁将赢得新零售的终极之战 // 197

- 93 新零售时代的营销应该怎么做 // 197
- 94 名创优品的战略布局是什么 // 199
- 95 未来名创优品最大的竞争对手可能是谁 // 200
- 96 BAT 等互联网巨头，谁在新零售领域的布局更高明 // 201
- 97 谁将赢得新零售的终极之战 // 204
- 98 区块链技术在新零售领域可能会有哪些应用 // 205
- 99 新零售的三大特质是什么 // 207
- 100 用户提问：名创优品有哪些亮点可供传统企业马上
落地复制 // 208
- 101 由你书写 // 214