

Experiential

Retail

刘琼雄

著

樊文花
3000家连锁店的奥秘

体验式零售

传统行业转型新零售实战方法论

体验消费时代来临
赢得了体验就获得了市场

樊文花的目标是让67
可以轻松、优雅、体

言，



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

传统行业转型新零售实战方法论

体验式零售

Experiential

Retail

刘琼雄

著

樊文花

3000家连锁店的奥秘



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

创办 30 年的美容院 + 护肤产品国内知名品牌、行业领先企业樊文花，自 2013 年转型聚焦于面部护理体验连锁店后，仅用 5 年时间，全国门店就已突破 3000 家。樊文花这 5 年的发展是传统服务业转型的一个典型案例，符合当前体验经济、新零售的趋势，为我们提供了生动且务实的经验和方法论。本书聚焦樊文花及其核心高管团队以及一线店长、店员和顾客，从定位、产品研发、落地执行、团队管理、企业价值观建立、创始人基因等方面进行分析，总结和概括其成功的路径，相信对当下诸多面临转型需要的中小企业运营者均有一定的借鉴作用。

图书在版编目 (CIP) 数据

体验式零售：樊文花 3000 家连锁店的奥秘 /

刘琼雄著. —北京：机械工业出版社，2018. 11（2019. 7 重印）

ISBN 978 - 7 - 111 - 61145 - 5

I. ①体… II. ①刘… III. ①化妆品-连锁店-商业
经营-案例-中国 IV. ① F717. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2018）第 236840 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：赵 屹

责任编辑：於 薇

责任校对：黄兴伟

版式设计：张文贵

责任印制：孙 炜

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2019 年 7 月第 1 版第 4 次印刷

169mm × 239mm · 13.5 印张 · 4 插页 · 144 千字

标准书号：ISBN 978 - 7 - 111 - 61145 - 5

定价：52.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：010 - 88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：010 - 68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

010 - 88379203

金书网：www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版

教育服务网：www.cmpedu.com

以不变的美丽应对变化的世界

从1988年至2018年，樊文花已走过了风风雨雨30载，走过了坎坎坷坷的转型之路，个中的酸甜苦辣大概只有陪伴樊文花多年的伙伴们才能有切身体会。虽然过程几多艰辛，但我们樊文花人众志成城，披荆斩棘过“三关”，总算有惊无险地转型成功并迅速发展到了如今3000多家门店的规模。

30年，3个关卡，3次转型。

这30年来，我们经历了3次关乎存亡的关卡并完成了转型，可以说是凤凰涅槃、浴火重生：从经营自有的8家传统美容院开始，到建立自主品牌并开放美容院加盟，再到如今全国3000多家的面部护理连锁店。

从1988年至1998年，我进入了高速发展的美容化妆品行业，并在山西太原开设了自己的第一家美容院，之后随着业务的发展又开出了8家分店。那个时候，创业开店的想法很简单，不过是为了改变生活质量，为家人提高生活品质。然而美容行业是个市场巨大、门槛低且竞争激烈的

行业，安于现状就是死路一条，只有寻求发展才能生存。那个时候，在经营美容院的同时，我还把自己店里客户用得好的产品卖给其他美容院，这一做法使我在短时间内实现了坐拥几百家加盟美容院的规模。为了给加盟店提供能满足其需求的好产品，我创立了樊文花品牌，并且为了保证产品质量，一路南下在广州建厂，建立了自己的生产链，自产自销，良性发展。产品好自然销量好，陆陆续续有客人也代理起了我们的品牌，并在美容院内卖起了我们的产品。巅峰时期，全国有 6000 多家美容院使用我们的产品。我们肩上的担子和责任也由此变重了，不仅要把自己的产品卖出去，也要帮助相信和选择我们的代理商、加盟商更好地服务用户，这是我们的责任，也是我们的使命。

从 1998 年到 2008 年，人们的经济条件变好了，对于美的追求使得美业发展极其迅速，但在利益的驱使下，本就鱼龙混杂的市场变得更加混乱不堪，消费者便逐渐丧失了信心，再加上电商的迅速崛起，以摧枯拉朽之势颠覆了整个行业。像我这样的传统美业从业者，在大变革面前茫然无措，仿佛天都塌了一般，不知道前路在哪里，更不知道有没有明天。但我深知我不能倒下，我肩负的不单单是自己与家人的生计，还肩负着兄弟姐妹对我的信任与期待！于是，我不顾一切地将赚到的每一分钱都重新投入了品牌！

尝试转型的路可谓是荆棘遍布、一路坎坷，于我而言更是痛苦不堪。我尝试着去做从来没做过的商超渠道，做了一个全新的美酷原液面膜品牌，请了明星代言人，也做了广告宣传，生产了 500 万贴面膜却积压在库房卖不出去，投入巨大但收效甚微；我也尝试着去做当时流行的上门服务，花了数百万元的研发费，却最终落败。当时，几十年的积蓄

快要被这几次尝试耗费一空，更可怕的是，曾经一条心的兄弟姐妹被打击得信心全无。无数个失眠的夜里，我也曾失声痛哭过，自问是不是真的已经穷途末路。可我绝不能认输！我不能忘了初心，更不能忘了身后的兄弟姐妹，我不能辜负他们的信任！

根据从业多年的经验和对市场的观察，我深知使用我们产品的女性，70%以上都不知道如何选择适合自己的产品，他们需要专业的指导与护理，于是我决定将传统美容院提供的服务全面升级。根据用户的需求与使用场景，再结合团队所长，我最终决定聚焦于面部护理这一品类，立足于面部护理连锁店这一模式！新模式背后的商业逻辑很简单，就是以用户为中心，为用户提供最专业的服务与产品。女人在哪里，店就开在哪里，街边店没人流，我就搬去人流量大的商场；美容院护理时间长，我就设计快捷的30分钟极致护理；美容院不愿做面部护理，我就单单只专注于面部护理；美容院不重视面部护理，我们就做分肤护理，针对不同的面部肤质提供不同的护理方案；美容院收费高，我们就提供完全免费的服务；有很多人不敢使用我们的产品服务，我们就免费派发给客人试用！我从未忘记过自己的初心：只做会做的事，只做对用户有价值的事，只提供品质过硬的产品，只提供最专业的服务。在所有人都唱衰实体经济，不看好连锁店模式的逆境中，我赌赢了这一场！在被互联网冲击得七零八落的残酷环境中，樊文花坚强地走出了一条活路，一条通往未来的路。

从2013年至2018年，樊文花从一家面部护理门店裂变出了3000多家门店，并且数量还在快速增多。很多人问我，樊文花的成功之道是什么？

樊文花不光是一个人的名字，也是一群人的名字，樊文花的发展离不开团结一致、艰苦奋斗的所有樊文花人，樊文花品牌的成就同样也属于每一位樊文花人。

无论这世界如何翻天覆地地变化，新鲜事物如何颠覆人们的生活，樊文花都谨记一点，那就是：人们对于美的诉求是不会改变且一直存在的。他们需要精心打造的产品，需要无微不至的服务，更需要被关爱与被呵护。而樊文花存在的意义、活着的价值、背负的使命，便是为这些爱美人士提供他们所需的一切，并不断满足他们对美的新的需求。“落红不是无情物，化作春泥更护花。”樊文花人都深深热爱着这份美丽的事业并奉献着一切，我们愿化作那丝毫不起眼的泥土，滋养爱美的种子，开出那最娇艳的花儿。

樊文花，分享美，传递爱。

樊文花

花开千万家

我加入樊文花是在 2014 年年末，当时我就觉得，樊文花未来一定要做成美容界的“海底捞”，终有一天，我们也可以有一本书在机场书店和中国任何一个可以买到书的渠道中出现。没想到，这一天来得如此之快且突然。

在移动互联网笼罩下的新零售时代，樊文花作为传统美业的一个代表，硬生生地在中国大地上绽放出了 3000 多家连锁店，而时间的跨度只不过短短 5 年。对此，业内外的人士都会驻足思考：是什么给了樊文花在这个兵荒马乱的时代野蛮生长的土壤和力量？

多年前，郎咸平教授出版过一个本质系列的读物，其中有一部分内容写的是化妆品行业的本质。他说，化妆品行业的本质分为三个层次，第一层是安全需求，第二层是功效需求，最顶层是品牌共鸣。我们先看前两个需求，安全和功效。樊文花作为一个从传统美业成长起来的品牌，能活过 30 年自然可以证明其产品的安全和功效是有其群众基础和市场需求的，而其商业模式的基础端更是能够以实

事求是的操作证明其产品的安全和功效。顾客使用的第一片面膜是免费的，如果感觉用得不错，还有一次来店做 30 分钟免费护理的机会，两次下来，顾客再决定买不买。俗话说得好，有再一再二，还会有再三再四。销售人员再能说会道，顾客也不会轻易受骗上当，也不可能在短时间内被一个项目骗三次吧？何况西瓜甜不甜，尝三次还能不知道吗？

我经常说，樊文花的商业模式有自动检验产品品质的功能。我想，化妆品的安全和功效这两个基础本质，樊文花应该是可以毫无争议地打满分的，那么我们再来看看品牌共鸣这个顶层本质。品牌共鸣的背后其实是一位企业家的情怀、梦想和初心，樊文花企业的董事长樊文花女士，1988 年从一名美容师开始做起，用 30 年的时间一步步走到今天，靠的是什么？靠的是对事业的热爱和对顾客的敬畏。她经常说的一句话就是：做好产品，给亲人用。她把员工当姐妹，把顾客当朋友，没有哪一款产品会像樊文花这样追求平等的美，当改变、绽放和影响成为这个品牌的基调时，樊文花的品牌共鸣承载的便是每一位女性对美的毕生追求。当一个品牌的共鸣点如此精准地穿透一个群体的共性时，成功就只是个时间问题了。

为这样一本书写序言并不是一件轻松的事情，不识庐山真面目，只缘身在此山中。所以我力求置身其外，力求更加开阔地从一个行业的视角和时代的背景来看樊文花的过去、现在和未来。

我与本书的作者刘琼雄老师有过不下 100 个小时的深度沟通，哪怕他的书稿已经写完，我也仍然在积极探索樊文花的未来。从 0 到 1 需要的是想象力，从 1 到 10 需要的是行动力，而从 10 到 100 需要的就是团队管理和标准建设的能力，从 100 到 1000 需要的就是复制标准的能力，而从

1000 到 10000 需要的则是系统的管理能力、文化的渗透力以及资本的驾驭能力。而今天的樊文花，要实现 4 年内从 3000 多家店到 10000 家店的跨越，对樊文花整个团队而言都是巨大的考验，尤其是对于樊文花的管理组合来说。这个挑战是什么呢？因为 10 辆马车连起来都成不了汽车，所以我们必须长出新的肌肉，生成新的力量，这个挑战就是单店的盈利能力以及群体的复制能力，这个能力包括了系统的打造、文化的落地生根、品牌的基础建设，以及与时俱进的观念和工具。就在我写这篇文章的时候，樊文花刚刚结束了为期 4 天的第 6 个财年的全国营销会议，本次会议确定了以清单革命为培训的抓手，以刻意练习为管理的要求，从而实现学以致用和知行合一，绝不放弃任何一个选择樊文花的加盟商，绝不辜负任何一个选择樊文花产品和品牌的顾客。

每天都是新的开始，每天都有新的挑战，而最有味道的人生，就是在不断重复的正确动作中感受新鲜的味道。想起一位禅师曾说过的话，得道之前砍柴想着烧火，得道之后砍柴就是砍柴，烧火就是烧火，此生为此修，一直在路上。愿樊文花花开千万家，愿樊文花的未来与你相伴，愿你的幸福能够被樊文花见证。

王国鹏

野蛮生长的“体验式零售”

“企业是以服务为舞台，以商品为道具，以顾客为中心，创造顾客能够参与，并且值得顾客回忆的活动。在顾客参与的过程中，记忆长久地留住了对过程的体验。如果体验美好、非我莫属、不可复制、不可转让，顾客就愿意为体验付费。”

——《体验经济》，1999年

美国经济学家约瑟夫·派恩、詹姆斯·吉尔摩

这本书的内容更多是我们的一种反思，希望能给同行带来更多的启发和借鉴意义。中国有很多企业都会经历这种痛苦的转型升级阶段，所幸，樊文花已经扛过去了。但是严格意义上来说，樊文花还不能被称为现代化的企业，至少我们不是精细化运营的。樊文花现在算是初步转型成功了，这里面是一定有我们的独到之处，我们也没有那么完美，只是有顽强的生命力而已。目前，我国除了有海底捞这种成功的转型案例以外，更多的企业是像樊文花一样，

没那么完美，没那么成功，但都在努力转型、努力图生存。所以希望通过这本书，能给还在转型的中小企业提供一些参考。

有些公司的书，可以用感叹号和句号结尾，因为其模式已经固化；但我们这本书应该是以问号结尾，因为我们还在路上，还在行进中。

——王国鹏（樊文花营销总经理）

01

最开始，我给本书想的名字是“樊文花你学不会”。在跟樊文花品牌创始人樊总讨论时，她沉吟良久，说：“要不还是改为《樊文花你学得会》吧？”

因为在她心中，樊文花面部护理连锁体验店探索的模式，应该是可以让更多的普通女性都能快速学会的，如果学不会的话，就意味着与“樊文花模式”所倡导的方法相违背，并不是她想要达到的最终效果。

颇有意思的是，樊文花与她的团队仅仅用了短短几年时间创立的连锁体验店模式，自 2017 年以来得到高速发展，在三四线城市俨然形成夺城掠地之势，这与她此前 20 几年时间率领团队在美业前线沉淀下来的创业经验息息相关，这样的企业基因在国内难以类比。樊文花从传统美容院行业转型，内部创业三年，终于找到了成功的方向，绝地逢生，到现在更以体验商业创新的姿态踏入“新零售”的门槛，这样的企业发展历程的确是别人一时学不来的。

学得会，是因为樊文花心里想着如何让更多像自己一样普通背景出身的女性可以谋生立业，有自己的美好生活；学不会，是因为樊文花在企业内部塑造出来的团队精神，和自成体系的公司文化，集合了朴素的传统价值观和先进的合伙人制度，独门路径，难以复制。

学不会，学得会，都有道理，都是值得观察的角度，本书也试图从这两个角度来写写樊文花模式的奥秘。

02

开店的数量和速度，是观察樊文花转型升级过程中的一条重要线索。

2013年4月28日，樊文花同时在南方的广州和北方的太原各开了一间面积二十多平方米的试验店。这是樊文花从业以来开的空间最小的店了。

到2015年年底，足足用了两年半的时间，樊文花开出了近800家体验店，主要分布在太原。这个成绩很不错。

过了一年半的时间，到了2016年年底，樊文花的门店数量突破1700家，遍布全国各地。

2017年年底，樊文花开店总数量突然增加，在全国三十几个省市一下子开了2000多家店，平均每天开7家，而且多数加盟店都是来自樊文花的顾客，具有野蛮生长之势，给团队以巨大的鼓励。这个趋势甚至开始倒逼着樊文花团队去加快筹划集团管理的步伐。

到2018年5月，樊文花已经开了3000多家体验店，最新目标是2018年内达到4000家。参照前面的基数和速度，这个数字已是触手可及。

樊文花的最后目标是要在全国开10000家连锁体验店，因为根据樊文花团队自己的测算，全国面部护理市场可以容纳20000家连锁店，他们希望自己品牌的连锁店要占到市场容量的50%以上。

樊文花近两年的开店速度如此之快，其中有什么奥秘吗？樊文花到底做对了什么？为什么可以实现快速增长？这个增长是扎实的吗？每个店都是怎么生存的？樊文花和她的团队又是怎么管理的？相信看到这里，

你已经有了一连串疑问。

03

下面就说几个可能会让你感兴趣的要点。

第一，在樊文花连锁店的店长和店员里，99% 以上的是女性，而且普遍没有显赫的学历背景和家庭背景，都是来自三四线城市以及农村地区的普通女性。

第二，这些樊文花的年轻“伙伴”们（在樊文花企业内部，没有“员工”的说法），个个都具有埋头苦干的精神，不仅从零开始学会了经营，还个个都因为樊文花而明显地改善了自己的生活，开阔了视野，并且都不约而同地得出一个结论，就是要终身认定樊文花这个“简单、听话、照做”的模式。她们当中的一些人，就是因为相信樊文花模式而实现了人生突破，从普通的美容师成长为管理几十家甚至上百家店铺的合伙人。

第三，樊文花模式的创新方法，很多是自下而上的，由一线店面涌现的创新方法来推动总部的决策。先野蛮生长，再科学管理。总部的品牌管理部门和标准管理部门甚至是在开店达到 700 多家以后才逐步完善的，但在此过程中，企业依然表现出了罕见的管控力。由此看来，这是一个在开放式管理上颇有自创“土方法”的企业。

第四，这是一个传统的服务业 + 日化业公司，团队完全没有互联网公司的基因，却在实践中自行采用互联网思维来开发产品和提升服务，她们在线下的探索和创新并不逊于互联网公司在线上得出的那些经验和成果。

第五，樊文花从传统美容院及化妆品工厂走到今天“体验式零售”

的路径是这样的：开社区美容院——自主开发产品——自办工厂生产产品——美容院连锁加盟——转型聚焦面部护理——在商场开设面部护理体验店——细分产品线——体验店开放合伙制。在这个过程中，边做边改，中间也遇到了各种大小问题，但最后总结回顾下来，依然做到了发扬传统的体验服务优势，重新定位品牌方向，打通新的产品逻辑，改变了团队组织关系，开辟了新的市场空间。

第六，樊文花一边在做减法，砍掉之前为满足美容院的需求而不断做新产品研发的思路；一边又在做加法，细分用户需求，面膜产品不断更新迭代。总结来说，樊文花就是让产品说话，让过硬的产品成为所有营销和服务的后盾，让产品真正展现其本身的价值。

第七，樊文花的免费服务是真的免费，并且是以绝对认真的态度贯彻每一项服务的内容。因为她们找到了把免费的服务转化到收费的产品上的绝佳路径，所以都能做到真心实意。

第八，樊文花以免费的“体验经济”在三四线城市扎根，再逐步发展到二线城市、一线城市的策略，事实证明是非常有效的，这不是降维突破，而是脚踏实地地做到了服务升级、品牌升级，道路不是越走越低端，而是向上发展，反而在未来仍有更多发展空间。

第九，樊文花模式做到了真正的“体验式零售”，或者说是创新了体验式零售的模式：越是提供免费体验，就越能实现销售增长，体验在零售空间里真正成了主角，而不是点缀或附庸。

第十，樊文花采取的是降维式的“消费升级”策略，为普通女性提供了原本她们要花更多钱才能享受到的东西，从而获得了更大的市场空间。

第十一，樊文花用“相信的力量”，让“伙伴”（每位企业成员）实

现了财富增长，把善良做人的理念结合在实体经济里，起到了神奇的化学反应。正能量和爱的传递，与给自己带来实实在在的收入形成因果关系，这让每个伙伴都把个人的安居乐业与这家企业紧密结合起来。

第十二，“坚持”成为樊文花团队的共识。前面已经有人先坚持了下来，并且真的有所收获；而跟着做的人，也因为坚持了下来，而看到了成果。一旦找准了方向，剩下的就是坚持下去，这家以服务业起步的民营企业，坚持在自己的领域精耕细作 30 年，在中国也不多见。

第十三，樊文花团队对普通女性的管理思维自成一派——为普通女性服务，让普通女性立业，不但要做出规模、做出模式，在全国做大做强，还要做得简单易学、好管理，实在是不简单。

第十四，樊文花连锁店开店数量的“野蛮生长”既属于必然中的偶然，又是偶然中的必然。一个原本做传统服务业并且准备创新突破的创始人，遇见了一个精通人性研究的营销体系设计师，再加上一群女性实干家，在此“野蛮生长”的意思既体现为让人惊异的速度，又体现为樊文花模式是依靠基层崛起的本质。

04

樊文花从 1988 年创立第一家美容店开始，到 2018 年正好满 30 年。都说三十而立，对于樊文花和她的企业来讲，经过一轮转型，却像是重返少年，又到了蓬勃发力的时候。而我在和樊文花公司高层讨论本书结构的时候，却发现其团队已经在着眼思考如何使企业经营到 100 年这样的“务虚话题”上了。

如果没有重新设置起点，没有站稳脚跟，没有找到发展的力量，是根本没有勇气去思考企业经营 100 年的底气的。

樊文花不是近年来常见的创业型互联网公司，而是一家经营了30年的做着服务业生意的实体公司，其提供的产品是每个女人都会用到的基础护肤产品，提供的服务是每个女人都会需要的日常面部护理。只要世界上还有女人的存在，女人面部护理这个生意就是永远也做不完的，因为这是“刚性需求”。当传统的实体公司改变做法，倡导体验经济，会碰撞出怎样的火花？

樊文花公司能让人感受到一点：市场是永远存在的、稳定的，那么企业转型升级的潜在风险则主要来自内部。产品是否够新，服务是否够极致，供应链管理是否完善，也许都是关键；而企业精神和企业文化则是最重要的法宝，如同人体中的血液一样重要。

在樊文花企业内部，洋溢着一种独特的、有信念的氛围。在樊文花各个体验店里，其员工真诚的服务精神会让你感觉到，这里的所有人都像是为自己家在努力拼命干活一样，融合了现代企业管理与传统家长式管理风格，两者都在樊文花内部有体系地存在着，这些正是樊文花要把企业持续发展发展到100年的自信和责任。

05

樊文花最重要的合伙人王国鹏总经理这样认为：樊文花作为一个极其传统的商业公司，由一群极其传统的人领导，能够在这样的一个时代背景下不断地成长、发展，是现象级的。为什么是现象级呢？因为事实上樊文花做得并不算有多好，但无论是店铺的数量还是顾客的反馈，都代表了在传统电商的弊端下，人们更渴望享受人与人之间的互动，更喜欢回到线下体验的场景。

在一线做产品营销多年的王国鹏总经理喜欢研究人性，他为樊文花