

MINI SO²

中国市场学会副会长 徐源 作序推荐

重新定义 全球零售业

名创优品3年50亿，逆势疯狂繁殖背后的秘密

唐一辰◎著



一场零售革命

马云与王健林世纪对赌背后的赢家
零售业决胜未来的不二法门



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

MINI SO:5

重新定义 唐一辰◎著 全球零售业

名创优品3年50亿，逆势疯狂繁殖背后的秘密



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 提 要

它2年实现全球连锁1500家,3年实现全年营收50亿元,粉丝突破千万。有人把它看作中国实体零售业崛起的里程碑,有人称它为逆势而起的神话传说。它昭示着一个全新的商业时代的开始,一语道破“电商”与“实体”之争的迷局。它是中国商业史上一位前所未有的“混血儿”,美艳惊人、理念超前。它的一招一式,都光彩夺目。

图书在版编目(CIP)数据

重新定义全球零售业 / 唐一辰著. — 北京:北京大学出版社, 2017.4
ISBN 978-7-301-28016-4

I. ①重… II. ①唐… III. ①零售业—商业经营 IV. ①F713.32

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第015007号

- | | |
|-------|---|
| 书 名 | 重新定义全球零售业
CHONGXIN DINGYI QUANQIU LINGSHOUYE |
| 著作责任者 | 唐一辰 著 |
| 责任编辑 | 尹 毅 |
| 标准书号 | ISBN 978-7-301-28016-4 |
| 出版发行 | 北京大学出版社 |
| 地 址 | 北京市海淀区成府路205号 100871 |
| 网 址 | http://www.pup.cn 新浪微博: @北京大学出版社 |
| 电子信箱 | pup7@pup.cn |
| 电 话 | 邮购部62752015 发行部62750672 编辑部62580653 |
| 印 刷 者 | 北京大学印刷厂 |
| 经 销 者 | 新华书店 |
| | 880毫米×1230毫米 32开本 10印张 204千字 |
| | 2017年4月第1版 2017年4月第1次印刷 |
| 印 数 | 1—10000册 |
| 定 价 | 48.00元 |

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

举报电话:010-62752024 电子信箱:fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题,请与出版部联系,电话:010-62756370。

他的成功，
你也可以复制！

新的时代，新的视角

1. 一个策划家的两个时代

市场的需求造就了策划家，很长时间以来，我给人的印象一直是个“策划家”，但是，毕竟是过去。

当今论起商业策划，我得承认，叶国富是其中一名高手。他用敏锐而适时的眼光，发现了商机，巧妙地整合资源，把梦想通过精心设计，构想付诸实践 而且取得了丰盛的成果。

关注名创优品是在 2013 年，而关注叶国富，则是从 2010 年前“哎呀呀”的急速连锁开始。

从 2010 年到 2016 年，我愿意把它称作“策划家叶国富的两个时代”。

第一个时代，我们将其称为：叶国富的“哎呀呀”时代。

在这个时代里，他为商业策划领域里的“预测”和“定位”

两门基础功课做出了一个又一个绝佳的范例，他准确把握了市场空缺，迅速地兜售着相应产品、快速展开配套服务（如本书当中的那个“授人以渔”的故事），他也顺其自然地取得了商业上的成功。

在这个阶段，他在展现自己的商业才华之余，将商业策划一步一个脚印地实践到了一家实体零售店可以做到的极致。

第二个时代，我们将其称为：叶国富的“名创优品”时代。

在这个时代里，他则抓准了他自己以及他的企业的核心能力，且把这个核心能力作为了企业运作的流程，而不仅仅是在产品的生产上。

对于这一点，西铁城表业的一个举例在策划领域人人耳熟能详：“我生产的是表，而我从事的是制造精密的机械。”

把流程作为企业中心，这是叶国富“以一推百”的关键，是叶国富打响低价策略的坚实的后盾，是一场思维上的飞跃和变革，也是在叶国富的商业哲学在经济学角度的解读之外，从另一个观点的阐释。

可以说，在他的“名创优品”时代里，叶国富创造了一个堪称经典的商业案例，他所作出的努力正是实体零售业破冰的绝佳示例，同时，他的成功也佐证着另一个宏观上的、关乎所有实体零售企业生死的时代的到来。

众所周知，如今短缺经济的困扰已经不复存在，产品向微利靠拢，向名牌靠拢，市场国际化，知识代替资本。

在这样的大前提下，转型便成为了时代摆在实体零售业面前的

一道难关，但是转型不等于换个壳子，转型不等于照搬照抄。企业家们在这个难关面前，都会担心自己倒下，而倒下往往是由于切错了脉，下错了刀。这个商业社会并不需要被重塑，需要重塑的是我们在这场有关于科学、经验和管理冒险中所扮演的角色。

在这场挑战中，企业需要自己与自己竞争，以新代替旧，这正是叶国富一直在做的。

2. 透过互联网的“窥镜”看实体零售

得知有人要写这么一本书，讲述名创优品乃至叶国富其人的商业哲学，我感兴趣之余，却毫不意外。因为正像我前面说过的那样，叶国富已经成为实体零售业的一根标杆，分析他的成功之道无论对于解读一个时代、还是对为企业家们提供启发来说，都有着重要的意义。

可最有意思、也最出乎我意料的是，本书的作者是一位年轻的互联网作者，她写科技人文、写互联网、也写创业指导；她做过电商，参与过互联网爆款产品的开发和运作，也见证过网红式营销的异军突起。

透过她的眼睛，让我发现了一个“超乎常规”的、有别于一般的财经作者口中的名创优品。

从新视角看待问题，恰巧也是策划学中必不可少的一门功课。犹然想起著名的策划大师柯维的宣言：我要做有意义的冒险，我要梦想，我要创造，我要失败，我也要成功——我不想模仿竞争者，我要改变整个游戏规则。愿以这段话送给叶国富和有志于成为策划高手的朋友们。

百家争鸣带来的思维的碰撞，其激烈程度大概不亚于近几年来关于“电商冲击实体业”的议题的探讨，可这也许恰恰就是这个互联网时代给予我们的馈赠。

徐 源

中国市场学会副会长

1. 关于前言

每每最难下笔的莫过于前言，毕竟作为一本几乎无关乎文学创作的作品，一个主观地表达情感的机会弥足珍贵……

有人说，对于创业者而言有两种东西十分宝贵：其一是时间，其二是坚持。

而关于写作，恰也有这么两种东西：其一是坦诚，其二是真实。其宝贵性远超过五花八门的技法和富丽堂皇的修辞。

秉承着这种原则，除全文的客观陈述之外，我愿意在这里带着另一种眼光和心情重新谈一谈这家“逆势而生”的实体企业——名创优品。

2. 关于名创优品

名创优品是一簇“火花”。

这是我写它的起因。

这种认知，源于我在写作和绘画上的一种偏执。在我看来写作与绘画是类似的，比起所谓的“天赋说”和“技法论”，它们的实质更类似一种“本能”，只要找到那一簇迸发在灵魂上的、与灵感相关的“火花”，那么创作的要点就可以被简化为两个字：表达。

为什么说名创优品是我的“火花”？

这首先得益于一场机缘巧合下幸运的“邂逅”。

某天，我的一位男性友人穿过某高档商场的时候，突然向我提出这样一个“不情之请”：“可不可以陪我逛逛那家店？”

沿着手指的方向望过去，指尖隔空悬停在红底白字的招牌中央，“名创优品”四个大字熠熠闪光。而这封“逛店邀请函”发出的原因也十分简单，如我的这位朋友所说：“你看，店铺里挤满了女孩子，我一个男的独自进去很尴尬。”

事实上，名创优品对我的这位男性朋友的吸引力几乎完全颠覆了门店内陈列和布局给人带来的第一印象。因为无论是门前阶梯式陈列架上的平价化妆品，还是一目望去数不清的10元价签，都或多或少会让人看到当初红遍大街小巷的“2元小饰品店”或“10元精品店”。在那些地方，女孩子是永恒的主力军。

他对名创优品的青眼有加让我产生了兴趣，以致在后来的日子里，当我数次在名创优品门店内与年过半百的阿姨擦肩而过的时候、当越来越多名创优品的男性消费者走入我的视野的时候，这一簇“火花”便如乍现的灵光一般在我的心底迸发：“这是怎样的一家店，老少咸宜，男女通吃？”

实则如我常说的，优秀的产品设计有很多种，男女老幼偏好各有不同，可优秀的产品设计模式只有一种，那就是：紧扣消费升级本质的设计模式。

放在名创优品的上万种产品身上，这种设计模式可以被具象地称为“物美价廉”。

这种对消费者而言趋近理想的产品设计模式，它不挑客户，不惧审美的差异性。因为有这样一点亘古不变：没有人不爱便宜的“好货”。

因此，选择这一点进行切入的名创优品无疑是成功的。它不仅燃起了我内心深处对于探索这家企业的热忱，同时也点燃了难以计数的消费者心中的那么一点“火花”。

星星之火，可以燎原。

显而易见，这簇“火花”迸发得理所应当。

与此同时，它迸发的时机也的确恰到好处。

一种商业模式是否具备潜力，首要的就是看它是否弥补了现有商业模式的不足。

名创优品的诞生颇具戏剧色彩，这得益于时代背景下、两座巍峨山峰之间的风起云涌：

一座叫电子商务；另一座叫实体零售。

诸如淘宝之流的电商平台见证了前者的发展和壮大，带来了线下闭店潮的大规模危机，致使后者的变革箭在弦上不得不发。

在二者崛地而起攀高竞长的同时，两座山峰之间的裂隙则日

益深沉，形成一段难以弥补的凹陷。它源于前者价格虚高的乱象和品质监管的失控，也源于后者经营理念的变革困境与供应链系统的难以简化。

名创优品的出现，则恰好填补了这段深不可测的空缺。

它是幽深裂隙里的那么一簇明晃晃的“火花”，外焰昭示着实体零售业改革的方向，焰心包藏着电子商务互联网思维的精髓和奥秘。

当我对它了解越多，越能体会到这家有别于传统实体零售业的实体企业，在无数优秀电商企业面前怎样的不卑不亢，带着一种被这个时代赋予的独特烙印，新潮、快速、进取、时尚。

它的一招一式，都光彩夺目。

3. 关于“互联网+”和“互联网++”

最近常有人问我：“你这本书是不是写给实体零售企业的经营者看？”

是，也不是。

实体业的参与者读它，自然没有问题。而在我看来，凡是想对所谓的“互联网+”做一番深层次探讨和了解的朋友大概都可以从“名创模式”中获得启发。

近两年来“互联网+”很火，几乎成为一种“全民现象”，并且迅速地取代了曾经红极一时的流行词——“互联网思维”。似乎这个小小的“加号”拥有着最为强大的支撑力，可以支撑起我们能想到的任何领域：农业、金融、房地产、医疗、交通……

它涵盖着衣食住行的每一个方面，2011年互联网移动化的热

潮在全国范围内蔓延开来之后，这种趋势尤甚。

我常说，每一种商业模式或者一种商业阶段的降生都需要一个“契机”。在“互联网+”或者“互联网思维”被提出之前，这个契机就是千万企业需要转型升级的大背景，而紧随其后的“互联网+”模式的大爆发则又成为传统企业“破与立”的一个新契机。

事实上在我看来，“破”的难度更甚于“立”，毕竟传统的打破和革新需要适宜的土壤和超前的思维，需要“自断双臂”的魄力和“承担风险”的勇气，这对大多数“传统”惯了并且安于现状的企业而言无疑是一项艰巨的挑战。

因此对于这样的企业而言，“互联网+”就成为一场骗局。它们中的不少显然陷入了一场奇妙的幻梦，仿佛只要在原先企业经营模式的基础上搭建一个互联网平台就能插上腾飞于信息时代的翅膀，就能拔足于泥潭，就能焕发新的生机，上可招揽投资者千金一掷，下可吸引消费者趋之若鹜。

这样一来，“互联网+”从推动企业转型升级的一柄利器，变成了一件华而不实的外衣，因此也就在“互联网+”之后出现了一小股名为“互联网-”的风潮。这股风潮旨在脱下“互联网”虚晃的外套，回归互联网的本质。

作为一家实体零售企业的名创优品，就是在这样的契机下诞生的。而它的核心不是单纯的“互联网+”，也不是简单的“互联网-”，在我看来，它更类似于“互联网++”。

这是我定义的一个可能并不怎么贴切的新名词，灵感来源于“C++”程序设计语言的命名。

“++”即自加符号，在“C++”的命名中，它被赋予了无限美好的含义，其相当理想化的一个含义就是“更好的兼容性和更好的扩展性”。

我们将它放在“互联网”一词的后面，就点明了“名创模式”中互联网思维的彻底性和其所具备的、对于绝大多数企业而言极其普遍的借鉴意义。

换言之，名创优品作为一家号称“不做电商”的实体零售企业，所提出的经营理念更接近互联网的本质。

无论是供应链的“简”、渠道的“短”，还是管理的“平”、产品迭代的“快”，名创优品招招直击痛点，打破了实体行业内的潜规则，在一个看上去几乎无关“线上”的环境内，完成了一场有关互联网思维的全面扫荡。

它是一名“裁判”，将“线上”从“线下”的对立面拉开，向世人昭示着二者经营理念核心的一脉同源和不可分割；

它是一面镜子，让实体业和电商双双陷入反思，让“线上”与“线下”的弊病自惭形秽，让我们重新审视自己，以及对这个时代的认知。

我相信它是一个新时代的开端，这个开端孕育着中国实体业的无限可能。

唐一辰

01 当实体店遇上电商	1
1. 两个赌局	3
2. 叶国富其人	10
3. 线上和线下	13
4. 面对互联网，“我”产生了犹豫	20
5. 一个实体店的崛起——名创优品诞生	31
02 源起：长在白菜地里的萝卜	37
1. “生意”与“生生不息”的“创意”	39
2. 去日本看看	46

3. “我”和三宅顺也	57
4. 谁说萝卜必须长在萝卜地里?	61
5. 出售的是一种优质的生活方式	67
03 商品本身很便宜, 只是他们卖贵了	71
1. 一支睫毛膏的触动	73
2. 一分价钱一分货是忽悠!	76
3. 优衣库为什么是标杆: “基本”理念的诞生	85
4. 优衣库为什么是标杆: “三高三低”的平衡游戏	90
5. “我”, 这样借鉴	103
6. “我”的忐忑: 抢占先机还是陷入泥潭?	110
7. 竞争是摆平一切的最好武器	116
04 实体零售已死? 瞎掰! ——关键是“卖什么”和“怎么卖”!	121
1. 两个故事: 从“哎呀呀”说起	124
2. 卖给谁: 关于“用户画像”的两个常见误区	129
2. 卖什么: 她们人生中的第一瓶香水	138
3. 卖什么: 卖的是“时尚梦”	149
4. 卖什么: 广交会“潜规则”中收获的战果	158
5. 卖什么: “山寨”还是“品牌范儿”?	164
6. 卖什么: 爆款! 爆款! 爆款!	169
7. 卖什么: 超预期!	175
8. 怎么卖: “3对理论”和“5步理论”	179

9. 怎么卖：低廉售价和高昂租金	185
10. 怎么卖：重新定义渠道	191
11. “我”的战略：跨界的时代，如何“打劫”？	195
05 品牌本身没有意义	201
1. 以“无品牌”策略经营“品牌”	204
2. 没有优质产品，别谈品牌	210
3. 没有一流的设计，别谈品牌	219
4. 优秀的品牌在于自然发酵而不是拔苗助长	223
06 连锁：从 0 到 1 500 家	229
1. 用投资代替加盟	231
2. 快速扩张的秘诀：回报周期的“速度战”	238
3. “直营”效果实现的关键：小前台，大后台	243
4. 员工管理：极简主义	249
07 用模式思维代替战略思维	257
1. 设计模式：紧扣消费升级的本质	259
2. 营销模式：粉丝时代	263
3. 盈利模式：有关“现金流”的传说	271
4. 供应链模式：你学不会的名创优品	276