

走进奥特莱斯系列丛书

系统解读全球备受瞩目商业业态
透彻指点中国奥特莱斯经营法则
专业谋略助力商业地产突出重围

全景揭秘
奥特莱斯
业态的行业
专著

罗欣◎主编



商业价值新支点

——让奥特莱斯赢在中国

Chinese-style Outlets — a New Standpoint of Commercial Value



中国纺织出版社

商业价值新支点

——让奥特莱斯赢在中国

罗欣 主编

 中国纺织出版社

内 容 提 要

奥特莱斯作为一种风靡全球的商业领域零售业态,有近百年的演变和发展进程,并且未来具有极大的发展空间。如何使奥特莱斯实现在中国的本土化,并且成为未来商业价值新支点,是本书重点探讨的问题。本书共分4篇,综合陈述了奥特莱斯的起源、全球表现,分析了奥特莱斯相比传统业态的独到优势及其成功秘诀,探讨了奥特莱斯在中国的表现及本土化过程中的瓶颈,提出了奥特莱斯赢在中国的思维方式,展示了城市奥特莱斯的具体实践成果。

本书以翔实数据、一手资料和精辟分析为基础,为商业和各相关业界人士提供具有指导性的参考依据。

图书在版编目(CIP)数据

商业价值新支点:让奥特莱斯赢在中国 / 罗欣主编. —北京:中国纺织出版社, 2011.1

ISBN 978-7-5064-7009-4

I. ①商… II. ①罗… III. ①零售商业—企业管理—研究—中国
IV. ①F724.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第223629号

策划编辑:刘磊 张晓芳 责任编辑:陈芳 责任校对:梁颖
责任设计:何建 责任印制:何艳

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010—64168110 传真:010—64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail:faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社印刷厂印刷 三河市永成装订厂装订

各地新华书店经销

2011年1月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:15.25

字数:188千字 定价:29.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换

流通业态创新
奥特莱斯可为

二〇一〇年二月廿日

杜德



编委会

(以姓氏笔画排序)

高级顾问：郑永刚 谢高华

名誉主编：夏令敏

主 编：罗 欣

副 主 编：张海燕 胡立炜

编 委 会：白 霜 朱国学 孙祥飞 陈 丹
杨 丹 苗 宥

序

Preface

奥特莱斯——中国服装流通业态创新的一个必然选择

中国市场是13亿人口的大市场。这里不仅有日渐提升的消费能力，更有与时俱进的产品创新能力。也正因此，对服装品牌来说，中国市场是一个强大的磁场，不仅吸引着国内数以十万计的服装品牌，同时吸引着为数众多的国外服装品牌潮涌而来。

2005~2009年，全行业销售产值增长幅度为85.73%，年均增长率16.74%；其中规模以上内销产值增幅达到108.15%，年均增长率20.11%。从数据可以很明显看出，内销产值增长率远高于全行业的销售产值增长率。

由于近年来内销市场表现出旺盛的增长势头，所占市场的比重也在不断加大。2005年内销产值占全行业销售总产值的比重为71.33%，2009年比重已经提高至79.94%，2010年1~10月，占比突破80%，达到81.22%。这充分显示出中国内销市场对行业的支撑作用进一步巩固。

与全行业产销持续两旺相辅相成的是，中国市场上服装品牌的成长始终驰骋在快车道上。据不完全统计，“十一五”期间，国家工商总局商标局注册的服装、鞋、帽类（第25类）商标约达47.6万个。仅2009年一年的注册数量即达9万5千多个。已经成为驰名商标的品牌有200余个。这也充分说明服装消费的品牌化时代早已来临，并正日趋成熟。

内销市场上的商业流通渠道已成为纺织服装行业实现结构调整和产业升级的关键环节。随着国外品牌的不断进入中国、国内品牌的快速成长，服装商业流通模式创新已成为全行业高度关注的课题。

特别进入新世纪以来，服装的流通渠道、营销模式、商业业态的变化日新月异。从小型品牌企业到大品牌上市公司，最关注的都是营销渠道和营销模式。“品牌营销、渠道为王”等类似的字眼俯拾皆是。而实现从“中国制造”到“中国创造”的转型，这既需要服装企业带动上游企业在原辅材料加工、制造、经营、管理方面不断创新，同时也需要产业下游有一大批流通领域的企业，利用先进的商业流通模式，提高产品附加值，提升品牌竞争力。

中国纺织工业协会流通分会从成立之初，就关注产业流通效率，重视商业模式创新。在优化原有渠道的同时，为中国的服装品牌、服装企业寻找销售产品、塑造品牌的新通道，以实际行动推动中国纺织服装产业链的升级，也是当前行业工作的重要内容。

奥特莱斯业态起源于美国，现在成为欧美日等地区品牌服装服饰销售的重要渠道，在零售中的比重不断提高，这一业态的最大特点在于品牌产品的品质保证和价格的优惠。

这几年，奥特莱斯业态也不断在国内各地出现，从北京、上海开始在8年左右的时间里，全国先后有200余家奥特莱斯开门迎客，成为许多成城市争相引进、备受推崇的商业形态。但是由于运营管理经验的不足和商品资源的缺失，现有的奥特莱斯店很多经营困难重重，出现了所谓的“水土不服”现象。

如何发挥奥特莱斯的品牌优势，使之既能很好地适应中国消费者的消费习惯，又能实现商业流通效益最大化，从而形成具有不同区域特色的商业流通模式？这需要我们从奥特莱斯进入中国的市场地位、品牌资源整合、经营管理方式创新到区域特色的嫁接等方面，重新进行认真细致的思考，理清发展的思路，总结出一些可操作的办法。最终的目的是使从事奥特莱斯的企业少走弯路，早日成功。这不仅有利于商业模式的创新，更有利于服装产业的提升发展。

值得欣慰的是，从2007年起，中国纺织工业协会流通分会就有像罗欣先生这样的有心人，始终致力于探讨奥特莱斯商业模式在中国的本土化创新，他和他的团队从远郊奥特莱斯的规划、定位开始，一直在努力

探索实践。

这本由罗欣先生主编的《商业价值新支点——让奥特莱斯赢在中国》，是当前第一本对奥特莱斯商业模式进行全面解析的书籍，是第一本汇集了大量的有关奥特莱斯调研资料、市场数据的书籍，是第一本对奥特莱斯本土化发展提出实战观点的书籍。在当前局面下，甚至可以成为第一本中国奥特莱斯工具书。

我不仅要对这本书的问世表示祝贺，也希望罗欣先生关于奥特莱斯的探索、实践有更大的成果和收获；同时我也希望包括各级政府部门、相关行业组织在内的各界都能够给予中国纺织服装流通企业，特别是创新商业业态的流通企业给予更多的支持、帮助和理解，共同促进纺织服装产业的升级发展。

夏令敏

2010年12月2日

前言

Preface

我还记得自己第一次去美国纽约Woodbury Common Premium Outlets时的情景。隶属于切尔西精品集团（Chelsea Premium）的Woodbury，是美国东岸最具规模的大型Outlets，它最迷人的地方便是一线精品相当齐全，宽敞的街道两旁都是风格各异的大牌专卖店，COACH、DIOR、GUCCI、PRADA、FENDI、YSL等应有尽有，甚至还有全美国唯一的CHANEL折扣店。这些品牌店装演讲究，环境幽雅，最有吸引力的是，所有商品仅以3~8折的价格出售，对消费者可谓是“杀伤力十足”，看着那些耳熟能详的品牌，我就在想，什么时候在中国也能如此便宜地买到这些大牌？

自美籍犹太后裔哈罗德·阿方德在20世纪60年代创建第一家奥特莱斯以来，经过几十年的尝试、探索、改进，起源于美国，兴盛于欧洲的奥特莱斯，凭借着“大品牌、低价格，环境好、服务全”的经营特色，赢得了消费者的青睐，并成为风靡全球的商业业态，在亚洲的日本、韩国、中国香港等地也是欣欣向荣的景象。

在欧美等发达国家，奥特莱斯每年的营业总额十分巨大，有时甚至超过其他三种零售业态（分别为百货商场、超级市场、超大型购物中心）营业额总和，显示出了强大的竞争力。尤其是在金融危机中逆势而上，显示了强大的抗风险能力和独特的业态优势。

2002年，万文英女士首次将奥特莱斯引进中国，建立北京燕莎奥特莱斯购物中心，成为第一个“吃螃蟹”的人。瑞士的FOXTOWN、上海百联集团先后跟进，奥特莱斯这种零售业态在中国显示了强劲的趋势。

中国有巨大的消费市场，消费者尤其是新兴的中产阶级对奢侈品的需求将越来越大，中国奥特莱斯的发展潜力令人期待。

但是奥特莱斯这块诱人的蛋糕也让中国的众多投资商纷纷掉进“美丽的陷阱”。一时间，近两百家各式奥特莱斯在中国遍地开花，但好景不长，很多奥特莱斯都因为种种原因陷入了经营的困境中。在国外非常成功的奥特莱斯模式，为何在中国却遭遇发展瓶颈？如何才能将奥特莱斯这种模式发扬光大？

究其原因，其一在于“教条主义”的生搬硬套，国内远郊奥特莱斯的大规模兴建忽视了中国现状，国外奥特莱斯消费者所具备的“四有”：有钱、有车、有闲、有心情，在国内还无法真正实现，所谓“正宗”的奥特莱斯在中国很快遭遇了滑铁卢；其二是实用主义的“异化”：有“场”无“市”的闲置商业地产用“奥特莱斯”的名头来救场，实则拿外贸货、假货以次充好，失去了消费者的信任，“山寨版”奥特莱斯在中国陷入绝境。

为此，奥特莱斯本土化的实质在于：顺势而为，凸显地利，解决行业老难题，引领消费新潮流。本书通过大量翔实的调查资料和客观的数据结果，结合对国内外奥特莱斯的实地调研，以及业内人士经营奥特莱斯的经验，对以上问题进行了深入剖析，给出了自己的回答。

尤其值得一提的是，全书以发展的眼光审视了奥特莱斯的“前世今生”，从影响奥特莱斯本土化的瓶颈入手，以中国的具体国情为研究基础，更提出奥特莱斯本土化创新解决方案之一——城市奥特莱斯。

与传统远郊奥特莱斯相比，城市奥特莱斯最大的变化是“进城”。本书对城市商业形态进行深入分析得出，通过服装专业批发市场和闲置商业地产两条途径的渠道新建，可以实现“进城”的目标。有私家车的消费者在更短时间内就能享受大品牌带来的乐趣，没私家车的消费者也能通过便捷的公交系统前往，不受距离和时间的约束。

城市奥特莱斯另一个重要创新是供应链的再造。城市奥特莱斯将国内主导的代理制变革成买手制，利用买手店（或称多品牌店）作为品牌商和自身经营的桥梁，实现买手制经营。通过建立城市奥特莱斯买手体

系来解决奥特莱斯本土化的核心问题——高端品牌的库存货源与折扣，从根本上解决服装行业的老难题。用“大品牌、小价格”吸引消费者，最终形成品牌商、消费者多赢的格局。

城市奥特莱斯还提出了“四活”的服务理念，即“乐活”、“快活”、“激活”和“慢活”。让“四活”的特色服务带来都市白领生活品质的飞跃，引领消费新潮流，引导全新的生活方式。城市奥特莱斯的创新之处还有很多，如突出城市特征的经营特色、强调因地制宜的规划理念等内容，在书中都有涉足，在这里不一一列举。

美国的Woodbury，突出环境优美；意大利佛罗伦萨的The Mall，强调大牌折扣；而日本的御殿场，将奥特莱斯打造成度假胜地；韩国首尔YEOJU Premium Outlets则营造了舒适的购物氛围……我在走访欧美、日本、韩国的奥特莱斯模式的过程中，更清楚地认识到：奥特莱斯有自身的运作规律，同时必须要与市场的实际情况相吻合。

中国地域辽阔，各个地区的商业形态都不一样，所以对于奥特莱斯的探索没有一成不变的模式。从选址、功能布局、品牌结构、渠道、配套设施，到目标消费群体的购物习惯、消费能力等，各地都会显现出不同的特征，因此各地奥特莱斯的发展在坚持其基本原则的前提下应从当地实际出发，做到“实事求是”。

作为奥特莱斯的从业者，我和我的团队一直致力于奥特莱斯的本土化创新。谨以此书抛砖引玉，希望能激起同行乃至社会各界人士对奥特莱斯本土化更深入的探讨，也对想要在奥特莱斯购物的消费者提供一定的帮助。

相信通过大家的共同努力，奥特莱斯这种在国外已经被证明是成功、成熟的商业模式，通过本地化的创新突破，一定能在中国发扬光大，成为提升消费者生活水平、改变消费者生活方式的新兴业态，实现“奢华众享”的目标。

罗欣

2010年11月10日

目 录

Contents

第一篇 业态广角 / 001

第一章 奥特莱斯的前世	002
第一节 购物茂、大集市	002
一、购物茂的起源及沿革	002
二、大集市的起源及沿革	004
第二节 商业街、百货店	005
一、商业街的起源及沿革	005
二、百货店的起源及沿革	006
第三节 仓储店、超级市场	006
一、仓储店的起源及沿革	006
二、超级市场的起源及沿革	007
第二章 奥特莱斯的起源	009
第一节 奥特莱斯基本界定	009
一、奥特莱斯定义探析	009
二、零售式奥特莱斯店	011
第二节 奥特莱斯的起源	012
一、奥特莱斯创始人	013
二、奥特莱斯发祥地	013
三、来自阿方德的启示	015

第三章 奥特莱斯的今生	019
第一节 奥特莱斯在美国	019
一、美国奥特莱斯基本概况	019
二、美国最大的奥特莱斯	021
三、切尔西的奥特莱斯“帝国”	023
四、切尔西与美国西蒙集团	026
第二节 奥特莱斯在欧洲	028
一、意大利的奥特莱斯概貌	029
二、法国奥特莱斯发展概貌	030
三、英国奥特莱斯发展概貌	033
四、欧洲其他国家的奥特莱斯	037
第三节 奥特莱斯在亚洲	040
一、日本奥特莱斯的现状	040
二、中国香港奥特莱斯的现状	042
三、新加坡奥特莱斯的现状	044
四、韩国奥特莱斯的现状	044
本篇结语	046

第二篇 市场的选择 / 047

第四章 市场矛盾的双重制约	048
第一节 供求关系的基本矛盾	048
一、源自库存积压的问题	049
二、源自消费能力的问题	051
第二节 矛盾的交汇与解决尝试	052
一、品牌专卖店	053
二、兼卖折扣品的免税店	053
三、大巴扎	054
四、工厂直销店	054

五、工厂直销中心	055
第五章 奥特莱斯的成功秘诀	057
第一节 高端品牌的核心支撑	058
一、高端品牌的基本认知	058
二、品牌聚集优化组合	061
三、精选吸收本地品牌	065
第二节 奥特莱斯的折扣机制	066
一、供应链中的一级买手	066
二、没有账期，银货两讫	068
三、消灭库存，没有退货	069
第三节 奥特莱斯的建筑风格	070
一、麦格集团的英国项目	071
二、麦格集团的意大利项目	073
三、麦格集团的其他项目	075
第四节 奥特莱斯的其他经验	078
一、奥特莱斯与电子商务	079
二、奥特莱斯与多媒体	080
三、商业思想传播与多媒体	082
本篇结语	085

第三篇 美丽的陷阱 / 087

第六章 奥特莱斯在华众生相	088
第一节 奥特莱斯的中国格局	088
一、中国的奥特莱斯发展现状	088
二、国内奥特莱斯研究现状	092
第二节 “山寨版”奥特莱斯	093
一、远郊奥特莱斯的情况	094
二、名不符实的大卖场	095

三、货源可疑的专卖店	096
第七章 奥特莱斯的本土化瓶颈	097
第一节 远郊定位的再思考	097
一、消费者出行能力的制约	098
二、难以摆脱的“四有局限”	099
三、远郊购物的高昂代价	101
四、购物场所周边配套设施的限制	102
第二节 品牌聚集有待加强	103
一、高端品牌品种偏少，缺乏“商场感召力”	104
二、高端品牌货源不稳，断码断货成为常态	106
三、高端品牌更新迟缓，缺乏“时尚前沿性”	107
四、假冒伪劣屡禁不止，缺乏“品牌信誉度”	109
第三节 进货渠道朝不保夕	110
一、重开发，轻策划，业态浮泛	110
二、重开业，轻准备，忽视供货	112
三、重上架，轻进货，后劲缺乏	113
第四节 市场规范的缺失	114
一、宏观：项目审批的盲目	114
二、中观：规范缺失、诚信拷问	115
三、微观：认知问题、操作问题	116
第八章 “赢在中国”的思维方式	119
第一节 从时尚前沿看品牌聚集	120
一、方兴未艾的时尚消费需求	120
二、国际高端品牌看好中国市场	121
三、中介平台亟待改善	122
四、品牌结构的布局优化	124
第二节 从消费便利看选址定位	125
一、“品牌+市区”：消费者的主流意识	126
二、拥堵塞车是“非工具性的交通制约”	127

三、现实：市区的折扣店更容易存活	128
四、市区闲置地产提供选址空间	129
第三节 从产业链看整合买手	130
一、整合对象：国际买手	131
二、整合目的：强化奥特莱斯产业链	141
三、整合主体：奥特莱斯经营管理专业公司	142
四、整合方法：建构奥特莱斯买手体系	143
第四节 从传播方式看整合推广	143
一、商业推广的主要传播方式	143
二、适合奥特莱斯的传播方式	145
三、整合推广对奥特莱斯的价值	147
本篇结语	149

第四篇 未来的新支点 / 151

第九章 让奥特莱斯更中国化	152
第一节 城市奥特莱斯应运而生	152
一、城市奥特莱斯是什么	153
二、城市奥特莱斯的商业价值	156
三、城市奥特莱斯的解决之道	159
第二节 城市奥特莱斯的供应链再造	159
一、国内分销渠道初步介绍	160
二、国内分销体系，制约产业发展	164
三、买手制经营符合城市奥特莱斯要求	168
四、城市奥特莱斯买手体系初步设想	170
第三节 城市奥特莱斯的渠道新建	172
一、优势地段为什么没有优势竞争力	173
二、腾笼换鸟，提升批发市场竞争力	179
三、地处市区，为何没有形成旺铺	182

四、因地制宜，唤醒“沉睡”的商业地产	185
第十章 城市奥特莱斯的“助推器”：四位一体	187
第一节 四位一体的根基：实体商场	187
一、实体商场的战略价值	188
二、实体商场的业态分布	188
三、实体商场的服务优势	189
第二节 四位一体的泛在：电子商务	193
一、电子商务的存在价值	193
二、电子商务的运营模式	194
三、B2C运营系统必备功能	195
四、电子商务与实体店的上下呼应	197
第三节 四位一体的前沿：电视传播	198
一、电视传播的主要优势	198
二、电视传播的服务方式	199
三、电视栏目与城市奥特莱斯的结合	200
第四节 四位一体的触角：直投服务	202
一、直投服务的整体特点	204
二、直投服务的服务对象	205
三、直投服务的运作方式	206
第十一章 面向未来的新支点	209
第一节 业态新锐：城市奥特莱斯=同城网购+跨城连锁 ...	209
第二节 业态先锋：绿色米兰城市奥特莱斯的样板意义 ...	211
第三节 奥特莱斯，探索永无止境	214
本篇结语	215

国际奥特莱斯资料索引 / 216

参考文献 / 218