

名创优品：“优质低价”的增长秘籍

■ 史亚娟

2015 年,传统零售业在“互联网+”的扫荡下,经历了过山车般的跌宕起伏,加上电商的持续冲击,各行业实体零售纷纷关闭门店收缩战线。然而,就在传统零售式微之际,名创优品却不惧互联网冲击,从 2013 年开始逆势涉足百货业,两年来全球火速开店 1400 多家,2015 年全年销售额成交 50 亿元,2016 年预计销售额达 100 亿;2020 年计划开店 6000 家,营收将破 600 亿。

名创优品的成功,有一点很重要——“时机”。名创优品全球联合创始人叶国富认为名创优品“抄”了经济形势不好的“底”,在消费更理性的时代变革了商业模式:其品类多达 3000 多种,用户涵盖范围更广的“泛 85 后”主流消费群。

同时,“名创模式”也解决了市场痛点:撕掉零售终端价格虚高的最后一层纸,革新渠道的陈旧与沉重,通过缩短工厂到店铺的距离,降低价格;依靠优质门店服务,克服电商缺乏体验的弊端,为消费者制造购物乐趣。

新实体逆袭“互联网 +”

“所有的商业模式 99% 都会被革命,不革命你就没有办法生存下去。世界那么大,世界观不是想出来的,一定是走出来的,大家应到世界上去走一走。”叶国富曾在 2015 年亿邦动力网举办的“第十届中国网上零售年会”上发出这样的感叹。

从 2008 年到 2013 年,叶国富频繁到美国、丹麦、日本、韩国等零售业发达的国家考察学习,并对这些国家的“精品低价”模式产生了兴趣。

2008 年 9 月,在美国宜家,叶国富曾对着一双拖鞋发呆:拖鞋做工精良,质地很好,而标价只有 1.9 美元。按照收入和汇率水平同比,中国消费者很难以同样价格购进同等品质的商品。

随后,叶国富在日本同样发现有更多这样的零售商店,商品价格仅在 100-500 日元之间,商品质量好,且绝大部分是中国生产的。此外,日本人也没有像中国一样明确区分线上和线下,反而更关注为消费者提供性价比超高的产品,同时注重服务体验和购物环境。所以尽

多喜爱 押宝加盟抢食冰淇淋市场

来自市场调研公司英敏特的一份报告显示,中国首次超越美国成为世界上最大的冰淇淋消费市场。全球冰淇淋销售额在 2014 年首次达到 500 亿美元,其中中国市场贡献了将近 1/4,达到 114 亿美元。

但是在业内人士看来,作为全球第一人口大国,我国冰淇淋市场的潜力还没有完全被激发出来。因此也纷纷引来雀巢、明治等多个外资品牌的深耕以及内资乳制品企业的挖掘。

日前,在多喜爱品牌央视新媒体战略合作



管在全球电商化趋势下,日本的实体零售仍占主流,而电商只是补充。

受到启发的叶国富开始反思:为什么中国制造已达到国际水准,中国品牌却做不到“优质低价”?一切皆因线下价格太“暴力”了,将消费者挤到线上,实体店“倒闭潮”也随之而来。

叶国富在接受记者采访时说,线下零售的“死线”让他决定尝试将这种“又好又便宜”的模式搬到中国来,让消费者也能享受“优质低价”的购买乐趣。

2013 年年初,叶国富在日本认识了青年设计师三宅顺也。三宅顺也同样认为,设计和产品价格都应利弊浮夸,面向大众。抱着相同的创业理念,二人分头筹资后于同年 9 月领取了日本营业执照,名创优品诞生了。

时至今日,叶国富仍将名创优品当下亮眼的成绩归功于将互联网“短平快”的效率移植于传统实体店,开拓“新实体店”成功逆袭“互联网+”以及对传统实体店大胆突围的新局面。

叶国富遍访全球,总结出一条规律:低成本、低毛利、低价格的竞争优势一直驱动着零售之轮,美国、英国、日本等发达国家零售业的新型业态,基本也是按照这一规律发展起来的,也只有低成本、低毛利才能创造真正的低价。

赢在供应链

“优质低价”一直是名创优品的杀手锏。既

然概念复制于国外,那竞争对手同样可以。名创优品如何践行“优质低价”零售概念?拉开与竞争对手距离的核心竞争力又在哪里?

面对记者的追问,叶国富的回答是,用供应链优化整合,从内而外,让商品变得真正“低价优质”。即把“低价”作为消费入口,通过“优质”打造消费场景,从而超越消费者心理预期,并将其转化为消费动力。

首先是精选供货商,以质取胜。名创优品的供货商大都来自广交会的外贸供货商,它们的制造标准普遍高于内销工厂。因为这些供应商仅聚焦欧美、日本等几个大客户,长期执行的是欧美、日本的标准。在名创优品 300 多平方米的店铺里,有 3000 多个单品,且每个品类不会超过三个 SKU。品类涵盖了日常生活的方方面面,都是流行感、设计感、功能性和实用性兼具的基础商品,以满足大众化的消费需求。而产品在设计完毕后,在生产环节会派人专门在现场跟踪管理,严格按照日本品质管理体系在生产源头把关。

其次是买断制突围,以量制价。低成本、低毛利、低价格是名创优品的经营逻辑。低成本哪里来?一是规模,二是买断。名创优品实行超大规模采购,即使开始只有几家店,一个单品仍以万、十万、百万为单位下订单,以量制价,通过规模采购降低采购成本;同时实行“买断制”,大规模定制的商品卖出与否都自担责任,与供应商无关,且货款快速结清。

农行滦平支行:金融扶贫新方式 精准扶贫见实效



照片上,农业银行河北承德分行所辖滦平县支行员工走进农行金融服务企业——“兴春和生态循环现代农业园区”蔬菜大棚,向企业负责人了解金融扶贫工作进展情况。近年来,农行滦平县支行先后向这家企业注入信贷资金 1000 多万元,支持企业不断壮大生产规模。该行根据滦平县域规划特点,实施产业扶贫,通过法人贷款、政府引导基金支持企业项目建设。采用“金融+企业”=就业、“金融+企业+N 权”=立业、“金融+企业+农户”=安业、“金融+企业+产业带头人”=助业等精准扶贫方式,带动周边 6 个行政村、1600 余户建档立卡贫困户参与企业利益分红,取得很好实效。

于绍礼 摄影报道

从华为看管理:绩效考核产品至上

■ 牟德鸿

在过去 20 多年,华为从一家初始资本只有 2.1 万元的民营企业起步,稳健成长为年销售规模超过 2880 亿人民币的世界 500 强公司,电信网络设备、IT 设备和解决方案以及智能终端已应用于全球 170 多个国家和地区。在经济下滑,企业界惊呼经济寒冬到来的今天,华为一枝独秀的奥秘吸引了人们好奇的目光。

执着追求技术

“我们将这些成就归功于华为基于对技术执着追求的产品战略。”华为前副总裁周辉在日前于济南举行的第 53 届泰山管理论坛上如此表示。在供职华为的数年间,周辉参与了华为整体管理体系的建设和制度的完善,见证了华为从 2 个亿到 1000 个亿的高速发展;离开华为之后,周辉又通过咨询服务的方式,把华为管理思想和管理体系分享给了国内众多知名企业。

在国人纷纷把“互联网+”奉为圭臬的聒噪声中,周辉认为,华为成功的奥秘在于将企业管理的核心回归到产品上来,同时通过认真绩效管理,把职位细分,把人减少,激发每个人的能动性。将企业管理的核心回归产品,源于华为对企业首要任务的认知。华为追求的是可持续发展,而不是短期行为之下风险不可控的现金流。

周辉介绍,华为这种围绕产品进行战略布局的思维,让供职华为的他在为其他企业提供咨询服务时极力建议企业不要犯两大低

名创优品的成功,有一点很重要——“时机”。名创优品全球联合创始人叶国富认为名创优品“抄”了经济形势不好的“底”,在消费更理性的时代变革了商业模式:其品类多达 3000 多种,用户涵盖范围更广的“泛 85 后”主流消费群。

再次是精心研发,打造爆款。“优质低价”能让这一模式快速滚动起来,就容易找到“宝贝”中的“爆款”。名创优品每 7 天会上一次新品,21 天全店货物就可流转一遍。一来紧跟潮流,二来保证新鲜感,让供应商直面市场反应。

最后是快速扩张,规模效应。每个产品都是低毛利,名创优品的商业模式怎么玩?唯一看点,就是规模经济效益。这也是为什么它这两年拼命开店的原因——积累规模和先发优势。因为低价,就必须有“量”的要求,才能有规模利润。薄利必须多销,薄利必然多销。

由于采取去中间化,简化包装,物流体系支撑及薄利多销的模式,名创优品的毛利率仅有 8% 左右。与优衣库相似,叶国富给名创优品的定位是:砍掉不必要的费用,每个单品一定是“刚需”,不做高毛利的小众经济。

“名创优品如今在全国设有七大仓,产品不会经过任何分销层级。再加上低毛利,保证了店里 70% 的产品可做到标价 10 元还有钱可赚。10 元是一个黄金价位,这一定价不会让消费者产生任何购买负担,轻松消费,解放一代年轻人。”叶国富如是解释低毛利质疑。

针对外界所谓“名创优品山寨无印良品和优衣库”这一说法,叶国富坦言其认可优衣库的价格,喜欢无印良品的设计。“名创优品定位在快时尚百货,快时尚行业很少有专利,也不会申请专利,但若碰到品牌有专利我们会避开,同时我们自己也有专利,比如香水和杯子。”

制造购物乐趣

既然做实体店,叶国富认为“制造购物乐趣”非常重要。

据名创优品品牌负责人成金兰介绍,名创优品从产品、购物环境到服务等每个细节均在倡导“开心就好”的生活理念,让消费者可从中选择自己所爱,且毫无消费压力。

比如:名创优品所有店面装修都遵循的是统一的设计风格,货品排列整齐、紧凑,设计风格极简。但是,细心的消费者也会发现,无论其店内外,还是商品外包装和标签上,红底的长

方形上都印有“MINISO 名创优品”字样及一个圆圆的笑脸图案,LOGO 形式与优衣库有几分相似。

“我不认为名创优品 LOGO 是抄袭了优衣库,而是比之更有创意。”叶国富笑言,“我们称之为‘开心购物袋’,并为之先后注册了 30 余件商标,这件是主商标。虽然卖的都是小商品,但我们十分重视购物环境,只有营造出舒适的购物环境,顾客才有可能开心购物。”同时为回馈粉丝支持,名创优品还推出了“扫码送袋”活动,这些粉丝聚焦成为名创优品“零广告”时代的强大粉丝基础。

优衣库是叶国富多方面学习的一家企业,他将名创优品与优衣库的相似点归结为“四好”:

一是价格好。叶国富经常研究优衣库,认为名创优品与优衣库在干(同)一件事,即打破“一分钱价一分货”的惯常思维。优衣库经营中一个重要策略——“打造爆款”,它十多年间陆续推出了摇粒绒衫、HeatTech、轻薄羽绒服等多个商业成功的爆款。而名创优品的策略也是打造爆款,比如杯子、手机壳……现在卖得最火的商品是眼线笔,10 元一支,自开发以来在全球已售卖超过 1 亿支。这款产品与兰蔻、香奈儿、美宝莲等国际品牌的供应商是同一家,价格却只有它们的 1/10。叶国富相信未来成功的企业都要打造各自的爆款,但爆款也不是都能成功,往往需要市场检验。

二是产品好。品牌的核心力在于产品,名创优品之所以能在两年多时间逆势增长,根本是依靠产品在推动。与优衣库打造“精品”的理念相同,名创优品拥有超过 10000 种商品,且每件产品都注入日本设计元素,以朴素简约的风格锁定目标消费群。“产品一定要自己设计,要有创意、设计感、流行感,且功能性与实用性兼具。”让年轻人轻松享受到的好的产品,是叶国富一直坚持的理念。

三是环境好。与优衣库同样注重购物环境一致,名创优品一间 200 平方米的门店装修费用在 30-50 万元之间,且装修取材和设计都是最好的,如货架供货商与 LV 是同一家,可保证 10 年不变形不掉漆。

四是服务好。与优衣库类似,名创优品不会向消费者推销任何商品,店员只做三件事:搞好卫生、做好陈列、做好防盗。



顺丰优选：让美食手信告别阻碍窘境

五一小长假刚过,越来越多的消费者选择出境游的方式休闲放松,购置了海外美食当做手信,但携带入境时却遇到了阻碍。这样的难题,对于专注进口美食的电商来说,将通过自身完善的供应链为消费者解决。

今年 3 月,中国湖北的一位游客,去泰国旅游的时候买了一袋泰国香米回国,结果在机场遇到了阻碍,按照《中华人民共和国禁止携带、邮寄进境的动物、植物产品和其他检疫物名录》,像燕窝、水果、水产品、肉制品等美食都是国家严令禁止携带入境的。

其实,国内购买泰国香米早已不是难题。在食品电商顺丰优选上,正大、孟万隆、口口 KO-KO 等泰国知名品牌香米一直以来广受消费者的青睐。日前,顺丰优选还与泰国京都米业旗下“珍膳”品牌达成合作,珍膳泰国香米正式入驻顺丰优选,同时还在顺丰优选及嘿客/顺丰家门店开展了“买珍膳米赢泰国游”活动。

顺丰优选相关负责人表示,顺丰优选主营高品质的进口食品,让消费者足不出户即可买到全球精品美食。顺丰优选对于每一批次的进口商品都会进行全流程质检,并通过顺丰专业的冷链存储和运输体系,为消费者的餐桌提供安全保障。

这几年中国人境外消费热情高涨,如何能够为消费者提供更丰富的海外正品、更优惠的价格、更便捷的购物体验,成为行业争夺的焦点。

对于那些手握“好牌”的电商而言,推出相应的服务只是顺势而为。上述相关负责人表示,在产品上,顺丰优选将更加专注于进口商品和直采模式,目前已与美国、英国、法国、新西兰等 20 多个国家和地区建立了直采合作,同时不断提升社区服务,与门店嘿客/顺丰家联动,满足社区用户的日常生活所需。

(东方早报)