

名創



商品直採 X 設計管控 X 快速流轉 X
帶資加盟 X 全球思維 X 粉絲運營

剖析迅速發展的經營之道，解讀逆勢崛起的成功密碼！

優

MINISO 名創優品，
創造現代商業奇蹟！
創辦不到兩年，
年營收入破50億元人民幣！
全球開店超過1000家！

品

杜博奇 著



著名經濟學家 郎咸平 著名經濟學家 馬光遠
中國商業文明研究中心發起人 秦朔
萬通控股董事長 馮侖 優米網創始人 王利芬

一致
推薦

的奇蹟

✦ ✦ ✦ ✦ ✦ 推薦文 ✦

互聯網什麼都沒顛覆，行業的本質是不可能改變的，不希望大家把互聯網看得太神奇，真正的功夫就是產品上下功夫，精益求精，做好每一步，然後選擇一個最優良的，這才是一個企業家應該做的，而不是什麼都掛在互聯網銷售，所以這樣做才叫實務。

**著名經濟學家
郎咸平**

我一直認為，下一個 30 年，全球經濟的風口依然在中國，而中國經濟的風口一定在消費，13 億人口的消費，足以撬動全球經濟最大的增長和想像空間。所謂得消費者得天下！消費的風口又在哪裡？旅遊，休閒，娛樂，教育都是風口，但最大的風口在零售和食品，中國一定會在零售和食品行業崛起世界級的公司，名創優品抓住了最大的風口，正在正確的道路上向這個方向努力！

**著名經濟學家
馬光遠**



互聯網思維並不包治百病，但它確實能夠幫助企業打破疊床架屋的傳統經銷制度，用直接而準確的消費者反饋倒逼企業提升競爭力。名創優品用實踐證明：只有真正以消費者為中心，才能贏得未來。

**中國商業文明研究中心發起人
秦朔**

在這個快速變化的年代，獲取先人一步的比較優勢成為企業永續經營的法寶：人無我有，人有我優，人優我廉，人廉我快——這本書透露出來的名創優品的秘密，就是把這個人所共知的常識發揮到了新的極致。

**萬通控股董事長
馮侖**

葉國富，一個有一千多家門店的人，每週要花至少兩天在店裡的一角觀察顧客購物的行為和表情，這一點就讓我看好他，把心思放在客戶上的創業者少有不成功的。

**優米網創始人
王利芬**



目錄

推薦文	4
序：他們絕不相信零售實體店會輸	6
前言	14
引子：寒冬裡的一把火	21

第一章 店鋪的魅力：令客人不斷光顧的吸引力

上海南京東路 152 號：生意火得擠不進去	41
葉國富的零售聖經：不給顧客任何壓力	45
從貨架到收銀台，看不見的競爭力	51
細節！細節！還是細節！	54
購物籃的秘密：服務從進店之前就開始了	58
店鋪如何防範偷竊、「順貨」行為？	61
先人一步，引領顧客更好地生活	64
一切工作都是為了方便顧客	66
店鋪是最好的廣告，顧客是流動的口碑	69



第二章 擴張的版圖：全球合作者爭先恐後的生意

三年 1400 多家店鋪是怎麼做到的	73
把風險控制在源頭	77
三亞一開張就人山人海	82
「名創優品解放了我們這些老闆」	84
同一條步行街，為什麼開兩家店？	88
新加坡開門紅：「可以開 30 家！」	91
從土耳其到馬來西亞：「有名創，有明天！」	96
「就是要他們成為『第二個我們』」	98
「市場逼著我們這麼快」	101

第三章 商品的訣竅：「好的產品自己就會說話」

回歸產品本質：三宅順也的設計理念	107
誰是核心消費者——瞄準 18~28 歲年輕人	110
爆款試驗：全球獨一無二的瓶子	112
「10 元黃金價位」背後：讓對手無法競爭的商業模式	115
一分錢一分貨，真的合理嗎？	118
「品質第一，價格第二」，怎麼做得到？	121
「7 天上新週期」背後的商品開發機制	125
踏踏實實把人的產品做好	130

第四章 供應的宗旨：尋找全世界最好的供應商

葉國富：一定要找最好的供應商	135
奇華頓亞太負責人：你們在市場上是唯一的	139
獨樹一幟的供應商合作模式	143
做名創優品的供應商是一件很有挑戰的事情	148
產品品質是一條不可動搖的紅線	150
只有產品不會說謊	152
與釣魚台國賓館同一家餐具供應商	155
把資源投入到未來更有希望的品牌上	157
名創優品的供應鏈革命	162

第五章 模式的核心：捍衛生命線 鞏固護城河

每兩個月開一個倉	167
物流上打敗所有競爭對手	170
有效的投資就是成本的節約	172
沒有資訊化系統做不成大事	175
用數據管控商品流	178
市場份額背後的承載力	183



第六章 不滅的動力：「黑馬」是如何煉成的

人才比什麼都重要	189
管理就是幫助員工更好地工作	191
第一個「砍倉庫、整店鋪」的人	192
「我們一線的員工太辛苦了」	196
距離問題最近的人	200
晉升之路：從店長到大區經理	203
沒有靈魂的隊伍打不了勝仗	206
把「一群人」變成「一條龍」	209
 後記：或許它只是做了本應如此的事情	 214



✦ 引子：寒冬裡的一把火 ✦



海風激盪，驕陽似火。

4 月的廈門已然盛夏，正午時分，烈日當頭，氣溫超過 30°C，正是中山路步行街一天當中最冷清的時候：行人稀少，三三兩兩的遊客在騎樓下穿梭，店員們意興闌珊，懶洋洋地招呼著客人。

轉過街角，忽見一家店鋪被圍得水泄不通，擠滿了購物的男男女女。

「還有這麼好的生意？」

我心生好奇，決意擠進去看個究竟。然而，人太多了，努力許久，不過往前移動了幾步，最終因為太過擁擠而放棄，只記得寫有「MINISO」的白底紅色英文字體和 logo（商標）上的一彎笑臉。

這次街頭的匆匆一瞥，成為 2015 年一次印象深刻的見聞。面臨產能過剩和庫存壓力，中國經濟持續惡化，關店潮觸目皆是——波司登一年時間砍掉 5053 個零售網點，李寧關閉了



1200 家門店，達芙妮關閉了 805 家門店，七匹狼關停了 519 家店鋪。由於跟不上市場節奏，這些曾經備受青睞的品牌遭遇了前所未有的挑戰。零售領域也面臨同樣的問題，行業數據顯示，僅 2015 年上半年，中國主要零售企業關閉 121 家，其中百貨商店 26 家、超市 95 家。與此同時，中國外貿數據大幅下滑，出口貿易首度出現負增長，沿海地區的外貿工廠紛紛減產停工……

「實體經濟到了最艱難的時刻，而拐點尚未出現。」媒體上充斥著諸如此類的資訊。

當時，我沉浸在實體經濟的悲觀情緒中，並不知道這家名為「名創優品」的商店和它引起的轟動。然而，沒過多久，從廣州到北京，從上海到烏魯木齊，許多中國一二線城市的步行街和購物中心都出現了這家店鋪，簡約的裝修、整齊的陳列、排隊的顧客……類似的場景不斷重複。它引起了我的好奇心——「經濟寒冬之中，什麼生意居然能做得這麼火？」

互聯網上檢索到的資訊顯示：「名創優品是日本設計師品牌，由日本青年設計師三宅順也與中國青年企業家葉國富聯合創辦……致力於為消費者提供優質、創意、低價的產品。產品價格大部分位於 10~29 元，深受 18~35 歲主流消費人群的喜愛……2013 年由廣州財團引入中國市場，平均每月開店 80~100 家，截至 2015 年在全球市場店鋪約 1400 家。」

有意思的是，這家公司的網路輿論呈現截然不同的兩種面



相：褒獎之中夾雜非議。在凝聚大量粉絲的同時，名創優品面臨外界對其產品品質的抱怨、商業模式的討論、可持續性的質疑，等等。

如此多的喜愛，如此多的追捧，如此多的爭議。名創優品，究竟是一家什麼樣的公司？

開店速度快過互聯網更新速度

2015 年 10 月末的一天，受名創優品邀請，我們一行來到中國區總部所在地廣州市。

傍晚時分，我們臨時起意，決定尋找最近的一家名創優品參觀。手機上的地圖軟體顯示，整個廣州市有十餘家門店，均位於人流密集的步行街、黃金地段的購物中心，距離我們最近的一家店位於西城都薈廣場。這是李嘉誠開發的超大型商業綜合體，兩年前轉手。由於是地鐵上蓋物業，所以人流十分密集，但並不意味著生意一定好做。通常來說，人流最大的地方也是零售業競爭最激烈的戰場，競爭的結果是「馬太效應」加速「二八分化」：20% 的商店吸引了 80% 的人流，而 80% 的店鋪門可羅雀。ZARA、優衣庫（UNIQLO）、迪卡儂（Decathlon）這些注重性價比的品牌往往人氣最旺。

名創優品位於三樓的一個拐角處，位置並不算理想，但很



容易就找到了——這層唯一需要排隊結賬的店鋪。彩妝台前擠著很多女孩子，100 平方米的空間，人頭攢動，與周圍冷清的店鋪形成強烈對比。這也成為我們總結的識別名創優品的兩個標誌：擁擠的彩妝台、排隊的結賬台。據說很多購物中心向名創優品伸出橄欖枝，希望借助它來吸引客流，帶旺人氣。

第二天，我們得知，在中國市場名創優品的所有商品中，化妝品銷量最好。其中，10 元一支的眼線筆最為暢銷，自成立以來累計銷量達到 1 億支；排第二位的是香水，僅香水一個品類，一年銷售額就突破 2 億元，按均價 30 元計算，名創優品香水年銷量達 1500 萬瓶，平均每天 4 萬餘瓶。名創優品在中國區有 1000 餘家門店，也就是說，每家門店平均每天可以銷售 40 瓶香水。

令我們好奇的是，作為中國區大本營，廣州究竟有多少家門店，為什麼百度地圖顯示只有十餘家？

名創優品登陸中國的第一站就是廣州。2013 年，名創優品在廣州市花都區開設中國市場第一家門店。經過兩年的時間，目前廣州市場已經拓展到 70 多家門店，僅在人流密集的北京路步行街周邊就開設了 5 家門店。由於開店速度過快，網路地圖來不及更新數據。

原來如此。店鋪的調研、選址、裝修、籌備及開業，通常需要半年時間，其中涉及工商資料變更，網路地圖並不能及時



地反映這些動態數據。看來這一次，實體零售走到了互聯網的前面！

眾所周知，以互聯網為代表的技術革命風馳電掣般席卷中國，擊穿了傳統商業格局。

10 年前，線下商店是人們主要的購物場所，擁有華聯超市、聯華超市的百聯集團是中國第一號零售商，國美、蘇寧緊隨其後，而淘寶網一年的交易額不過 80 億元。

10 年後，2015 年「雙 11」，阿里巴巴單日交易額突破 912 億元，中國電商交易額全年逾 18 萬億元，佔社會消費品零售總額的 10% 以上。電子商務方興未艾，實體零售暮氣沉沉。10 年前的中國連鎖百強半數已經出局，倖存者中 85% 以上的企業開始關閉實體店鋪，涉足電子商務。

有意思的是，生逢互聯網時代，創立於 2013 年的名創優品並未染上「互聯網焦慮症」。

阿里巴巴與京東的崛起在中國市場點燃了電子商務之火，然而物極必反，線上競爭的加劇，使得電商逐漸變為血流成河的紅海。由於缺乏可靠的盈利模式，隨著資金的枯竭，燒錢跑馬圈地模式無以為繼，大批電商公司陣亡，倖存者則不斷陷入「假貨風波」，聚美優品、淘寶、京東概莫能外，消費者信心指數一落千丈。相比之下，實體店鋪場景化、真實感、及時性



第一章

店鋪的魅力： 令客人不斷光顧的吸引力

我們要向顧客證明我們存在的價值，這就意味著，除了優質的商品和服務之外，我們還必須幫他們省錢……每次我們幫顧客省下一元錢，就在競爭中領先了一步——這正是我們的宗旨所在。

——山姆·沃爾頓



顧客是價值鏈的起點，也是一切生意的源泉。企業距離顧客有多遠，距離成功便有多遠。那些在充分的市場競爭中處於有利地位的企業，無一不是將顧客放在首要地位。

上海南京東路 152 號：生意火得擠不進去

2015 年一個深秋的傍晚，華燈初上，沿著人流如鯽的上海南京路步行街，我來到南京東路 152 號。

這座臨街商鋪是一個 LOFT^(註) 結構的大開間，上下兩層，約 200 平方米，紅磚牆、玻璃門，與周邊的店鋪相比，外觀上似乎並沒有什麼特別之處。然而，從單位面積創造的效益計算，一牆之隔，恐怕是兩個洞天——這是名創優品上海旗艦店，也是名創優品全球市場業績最好的店鋪之一，月營業額超過 300 萬元人民幣，是上海市場的標杆，內部稱之為「1 號店」。

此時，南京東路正在拓寬為雙向六車道，從南京路步行街湧來的人流聚集在沿街的商鋪門前，造成不小的交通壓力。就像許多城市步行街的情況一樣，名創優品彙集了整條街上最旺盛的人氣。店裡人頭攢動，收銀台前排著長龍，不斷有人進出，在店員的維持下，門前也排起了長隊，其中不乏膚色各異的外國人。這一切，與旁邊的體育用品商店和女性時裝店形成了強烈反差。

^註 LOFT 指的是那些由舊工廠或舊倉庫改造而成的，少有內牆隔斷的高挑開敞空間。——編者註



我心想：開門做生意，誰會跟錢過不去？居然需要排隊進店，生意要好到什麼程度？

幾個月前，我曾在廈門中山路步行街看到相似一幕，當時面對排隊的人群我心生退意，這一次，經過數分鐘的等待，我終於進入店裡，進入視野的是琳琅滿目的商品和摩肩接踵的顧客。

一層主要售賣化妝用品、玩具、零食、圍巾、箱包以及電子產品，其中化妝品中島櫃檯人氣最旺，應季的圍巾手套也很受歡迎；二層主要是洗漱用品、家居用品、文具。化妝品櫃檯前，一對東南亞人模樣的情侶正在耐心地挑選香水，這是名創優品最受歡迎的產品之一。

粗略估計，每排貨架中間約有 20 名顧客，加上排隊結賬的顧客，上下兩層顧客總數在 200 人左右，平均每平方米一名顧客。如此高密度的客流，如果不排隊，恐怕是要癱瘓了。

然而畢竟是名創優品上海旗艦店，南京東路「1 號店」具有多大的代表性？其他店鋪的情況又是怎樣的呢？

第二天一早，我前往南京東路另一家面積稍小的名創優品門店一探究竟。該店位於和平飯店斜對過，距離「1 號店」大約 200 米，同樣是大開間臨街商鋪，人流卻少了很多。這家 100 平方米左右的門店，約有 30 多名顧客，雖然比旁邊商鋪人氣旺盛，卻無法與上一家店鋪相媲美。



看來，名創優品也並不總是需要排隊嘛！「生意好得擠不進去」也許只是個別現象。

事實上，生意好壞不能一概而論，各種影響因素當中，時間是一個重要變數。一般而言，下午兩點之後，到晚上 9 點之前，出門逛街購物的人最多，也是零售行業一天當中生意最好的時段。一週當中，工作日的生意一般不慍不火，上下班通勤時段，便利店可能迎來一個小高峰，但大多數零售業態的人氣，通常從週五下午才開始轉旺，直至週六、週日到達頂峰，如此循環往復。

和平飯店對過這家名創優品店客流雖然沒到一天當中最旺的時候，生意卻並未因之減弱多少。

靠近門口的收銀台前，我看到令人驚奇的一幕：一位操著東北口音的男子，一次性購買了三大編織袋的商品，光清點就花了 10 分鐘。最後實在拿不走這麼多商品，他只好委託店員幫忙郵寄回家。

我在旁邊感到不解，問他為什麼買這麼多商品，得到的答案是：「實惠啊，看到就想買。」

據店員介紹，該店客單價在 50 元上下，這位客人一次性消費了大約 3000 元。

名創優品江浙滬大區經理 Bella 對此並不奇怪。「我們經常有團購的大單，最大的單有二三十萬。」原來，一些顧客認為名



創優品的商品性價比很高，往往一次性大批量採購，然後運到其他地區進行二次銷售，從中盈利。Bella 曾碰到一個情況，一位外國顧客一次性把某一家門店的手機數據線全部買光了，「相當於批發回他的國家去賣」。另外，很多企業搞大型活動，特別是年底的時候，企業開年會，需要發放大量的禮品，也常向名創優品下單採購。

一個月後，廣州和業廣場 25 樓，我向名創優品聯合創始人葉國富描述以上見聞。他露出自信的微笑：「歡迎來名創優品調研。」我謹慎地問他有無禁忌。他說：「我們敞開大門，不設任何限制！」

葉國富坦言，並不是所有的店鋪都像上海南京東路旗艦店那般紅火。事實上，名創優品進入中國市場以來，因選址失敗而搬遷的門店累計有 93 家，不過這主要發生在前期探索階段，隨著經驗的積累，名創優品開店成功率越來越高。根據業績不同，名創優品將店鋪劃分為 A+、A、B、C 四級。上海南京東路「1 號店」屬於 A+，此類店鋪，中國市場約有 100 家，比如北京王府井店面積僅 131 平方米，月營業額大約 260 萬元人民幣，坪效高達 2 萬元。

接下來的時間，我追尋名創優品的拓展版圖，從北上廣深到中國二三線城市，再到香港、新加坡、杜拜，於零售行業的蕭條氛圍中，親眼見證了名創優品在全球市場的逆勢增長。



第二章

擴張的版圖： 全球合作者爭先恐後的生意

就企業存在的目的而言，只有一個有說服力的定義，那就是造就顧客……顧客是企業的基礎，並使其得以生存。正是為了向顧客提供商品，社會才將創造財富的資源委託給企業。

——彼得·德魯克



創立至今，名創優品已在全球範圍開了 1400 多家店鋪，除中國大陸和日本外，還進入香港、新加坡、尼泊爾、土耳其、馬來西亞、澳洲、美國、俄羅斯等市場……業務版圖快速拓展的同時，收到越來越多的合作申請，甚至排到三個月之後。這家企業有什麼魔力，能吸引全球合作者紛至沓來？

三年 1400 多家店鋪是怎麼做到的

與時間賽跑是開創者的宿命，你無法用靜態的眼光審視它們。它們為未來而生，具有過往經驗無法解釋的活力。它們從舊的枷鎖中掙脫，風馳電掣、一日千里地奔向未來。

名創優品正是這樣。它的成長如此迅速，以至於準確地統計店鋪數量變得非常困難。成立兩年時，其全球店鋪數量突破 1100 家。然而這個數位很快便過時了，最新的數據是 1400 家。

在未來面前，數字也變得無關緊要，重要的是，這家企業何以迸發出如同細胞裂變般的生命力？負責市場拓展的副總經理 Lee 說：「只是想做好這件事情，但是沒有想到發展得這麼好。」

零售的本質是基於標準化的大規模複製。成立之初，名創優品全力打造直營店，樹立標杆店鋪，探索運營標準，結果市場反響熱烈，要求加盟者絡繹不絕。「效果出來後，我們設置



Business 036

名創優品的奇蹟

作者：杜博奇
編輯：藍天圖書編輯組
設計：4res

出版：紅出版（藍天圖書）
地址：香港灣仔道133號卓凌中心11樓
出版計劃查詢電話：(852) 2540 7517
電郵：editor@red-publish.com
網址：http://www.red-publish.com

香港總經銷：香港聯合書刊物流有限公司
台灣總經銷：貿騰發賣股份有限公司
地址：新北市中和區中正路880號14樓
電話：(886) 2-8227-5988
網址：http://www.namode.com

出版日期：2018年6月
ISBN：978-988-8490-12-7
定價：港幣88元正/ 新台幣350圓正



© 杜博奇 2017

本書中文繁體版由中信出版集團股份有限公司授權
紅投資有限公司在香港澳門台灣地區
獨家出版發行。

ALL RIGHTS RESERVED

的 奇 蹟



2012 年，王健林聲稱：「10 年後，如果電商在中國零售市場份額佔到 50%，我給馬雲一個億。如果沒到，他還我一個億。」

王健林與馬雲，兩個領域的領軍人物的「億元賭局」，將實體零售和電子商務之爭變得天下皆知。

名創優品創辦人葉國富說：「馬雲與王健林的賭局，我認為馬雲必敗，如果實體零售輸了，我願替王健林出這個錢。」

互聯網技術的飛速發展，擊穿了傳統產業格局，
零售行業遭到電商的致命衝擊，關店風潮席捲全國。
2013 年名創優品逆勢崛起，全球開店超過 1000 家，
在「零售冬天」打出了一片令人驚歎的新天地。



本書全面闡述名創優品商業模式的探索和構建過程，
從市場、品質、零售、物流、內部管理、外部合作等多個角度，
探討互聯網衝擊下和實體經濟寒潮中，名創優品別樹一幟，逆勢崛起
的深刻原因。

「互聯網時代的創業，要麼徹底擁抱互聯網，要麼從事互聯網影響不
到的行業。」
——葉國富

ISBN 978-988-8490-12-7



專業出版 國際銷售

紅出版文化平台

加入我們：www.red-publish.com

Mod.E.

上架建議：商業實務／市場與營銷
定價：港幣 88 元正／新台幣 350 圓正