

市场营销商业案例分析

名创优品：2年1400家店背后的扩张逻辑

28个月、1400多家店、2015年全年销售50亿元……

在这个实体零售业哀鸿遍野的时节，名创优品以火箭般的开店速度和业绩逆势增长，成为零售连锁界一颗耀眼的明星。

从2013年11月在中国开出第一家店，到2016年3月，在两年多一点的时间里，名创优品已经开了1400多家店面。

相信研究连锁企业的人都清楚这些数字背后所蕴藏的含义：

一家诞生才2年多的企业，凭什么能短时间开出这么多店，而且还是200多平方米的百货店？

以店均15人的配置，1400多家店、20000多人的的人力资源又是如何解决的？如何降低连锁扩张中新人业务相对生疏的负面影响？

名创优品又是如何管理店面的？为何没有像很多连锁企业那样，扩张越快、死得越快？

名创优品疯狂拓店的背后，究竟有什么“图谋”？它的瓶颈又在哪儿？

极简主义的胜利

关于名创优品如何成功的解读有很多，从大的方面讲，是中国制造的胜利；从中的方面讲，是“质优价廉”这种低毛利战略的胜利；从小的方面讲，是名创优品供应链整合的胜利。

但在陈引权看来，名创优品某种意义上讲，是极简主义的全面胜利。

这种极简主义，不仅仅体现在产品的设计风格上，更是贯穿了名创优品从选品到店面整体的经营思路。

设计极简

作为名创优品的全球联合创始人兼首席设计师，三宅顺也先生一直推崇日本的极简美学设计风格。关于产品的设计风格，在此不多说，看看名创优品的产品会有最直观的感受。

商品极简

目前名创优品的店面面积普遍在 200 平方米左右，SKU(单品数量)大概在 3000 左右。对于一个品类繁多的小百货来讲，这是一个巨大的挑战。

怎么办？

极简！

具体来说，就是每个品类只选择最畅销的一款或几款单品。

这样做有几个好处：1. 款型简单，利于大批量采购，降低采购成本；2. 数量巨大的起订量，有利于整合到更加优质的上游厂家；3. 在有限的空间陈列更多的品类，丰富商品。

以最近上市的“名创优品·花漾年华”系列香水为例，虽然是和国际香水制造业大佬法国奇华顿合作开发，但首款香水的售价仅为 39 元。对于奇华顿来说，之所以“屈身”低价香水，我相信名创优品所带来的巨大订单量来得更为现实。

但是，这种商品极简也给选品和产品设计带来了极大的挑战，设计师和买手们必须凭着自己敏锐的市场嗅觉，从全世界多如牛毛的商品(趋势)中选择或设计最有可能畅销的款式。

而一旦选品或者款式选择错误，不仅会影响店面业绩，还会造成库存积压，降低商品周转率。

以通常的一家店 3000 个 SKU 计，保守估计也涉及近千个细分品类。商品采购的压力可想而知。据名创优品商品总监窦娜透露，2015 年店面商品动销率在 86.4%左右。对于一家自己研发、自己设计的零售制造商来说，这是一个相当不错的成绩。

为了保证这 3000 多个单品的畅销率，名创优品全球联合创始人叶国富对陈引榘透露，名创优品每个月至少会设计出 800 多款单品，从中选择不到 100 款产品上架。而每周的选品会，已成为叶国富日常工作中最重要的工作。

在陈引榘看来，虽然 Zara 已成为各类快时尚品牌学习的典范，但 Zara 选品仍然属于服装这个大的品类，而名创优品则涉及近千个细分品类，其难度更大。

名创优品凭什么能够做到？

叶国富给出这样的答案：

1. 名创优品的团队常年浸染在小百货领域，每个人分管几个行业，整天跟这个行业的各种商品打交道，已经有了非常好的市场感觉，选起品来其实并没有想象的那么难；

2. 我们的设计师，和厨师一样，在上岗前要经过系统的学习和培训，统一设计哲学和设计思路。陈引榘个人的理解是，在名创优品，经过系统的培训之后，大多数设计更像是一个流水线上的技术活儿，而不是一门天马行空的创意活儿，这有点像好莱坞的电影工业一样；

3. 名创优品有着强大的供应链资源，全球上千个一流供应商，本身也有强大的设计能力，名创优品也会和供应商一起打造明星单品。

服务极简

我们知道，相比于商品、SI(店面识别)等硬件的标准化，服务的标准化更加困难。连锁店一旦服务过重，很容易带来两个麻烦：

1. 人员培养的难度会大幅增加。人员的培训是最难的，而且需要时间；

2. 在连锁扩张中很容易出现服务变形、服务不到位等各种问题，严重影响扩张的质量。

所以，我们看到一些服务行业的连锁企业也开始逐渐“去服务化”，比如呷哺呷哺新推出的餐饮业态“湊湊”火锅，就完全采用自助下单、如超市般自助选菜等各种自助服务，降低服务的比重。

名创优品深知此点，所以它“逆天”地喊出了“名创优品不做服务”的口号，甚至要求店员不要打扰顾客，以让顾客更加自然地选购商品。

为了进一步简化服务，在陈列商品时，名创优品在商品标识牌上详细展示商品的品名、产地、规格等相关信息，让顾客一目了然，以减少对店员的商品咨询。

用叶国富的话讲，即使顾客咨询店员，店员对商品的介绍也逃离不了指示牌上的信息。换句话说讲，名创优品根本都不用对新员工专门培训商品知识，而商品培训恰恰是一个繁杂的工作。

那么，名创优品的员工既不用介绍商品，也不用做服务，那他们日常主要做什么？

以平均 200 平方米的店为例，配置 15 个员工，其中店长 1 名，店员 14 名，两班倒。店员主要做 3 件事：

1. 陈列，把商品按要求摆放整齐；
2. 卫生，保持店面的整洁；
3. 防盗，保证货品安全。

你觉得这种店员好找吗？

所以，对于其他连锁企业来说，1400 家店、2 万店员是一个沉重的压力，而名创优品很容易地就解决了。

至于店长，名创优品团队在过去十余年积累的基础班底，加上并不复杂的店面管理工作，很容易通过招聘和从店员中快速培养出店长。

从 50 亿元到 100 亿元：哪来的底气 1 年业绩翻倍？

2015 年，名创优品 1100 多家店贡献了 50 亿元销售额，而最新的规划则是 2016 年实现 100 亿元销售额。

在店面数量不可能再成倍增长的背景下，名创优品到底哪来的信心在 1 年内实现业绩翻倍？

根据销售额=店面数量×单店销售额的基本公式，要实现业绩翻倍，无非两个路径：加速开店；提升店面销售额。名创优品的做法是，选择重点品类，做深做大。

加速开店

目前，名创优品已有 1400 多家店面，其中 80%以上的店面在中国，新加坡有 50 多家店，迪拜有 20 多家店，其他的店则分布在世界各地。

根据名创优品的规划，2016 年底，国内的店面数量将达到 1800 家，基本覆盖国内大部分城市。同时，将加快国际化开店步伐，而国际化也是公司未来的重点。

做深品类

在两年多的门店运营中，名创优品从众多品类中逐渐发现了一些“大单品”，比如眼线笔，10 元一支，一年多点的时间，全球卖了超过 1 亿支。

这一次，名创优品选择了一个更为广阔的市场：香水。其预期是 3 年内，仅香水一个品类卖到 100 亿元。

名创优品的打算是，通过拉低香水的售价，使香水从奢侈品变成日用品，加快使用频次，让消费者从之前的 1 天 1 次，上升到 1 天好几次，“甚至在家可以当空气清新剂使用”。

为了完成这个目标，名创优品一方面与国际大牌香水公司合作，将首款产品的售价定在 39 元，传承一贯的“优质低价”原则；接下来将在各个店面营造香水售卖的氛围，重点推广。为此，名创优品甚至制作了有趣的香水百科全书，在店面发放，以教育消费者。

未来，名创优品会选择几个大品类重点突破，做深做大，从而支撑起企业的高速增长。当然，这其中的难度也不言而喻。

让世界足不出户就能享受中国制造

在叶国富的规划里，全面超过“师傅”无印良品已经指日可待。他更宏大的愿望是，希望将名创优品开遍全世界，让世界足不出户就能享受到中国制造。

“越到后面，我的店越多，采购成本就越低。当我的量大到在国外的售价比当地零售商的采购价还低时，你觉得消费者会选择谁？”叶国富说。

他给陈引榷描绘了一幅理想的蓝图：未来，名创优品的全球销售额将达到5000亿元，其中中国500亿元，占10%。届时，每个国家的生活用品百货都可由名创优品来解决，而不用再千里迢迢到中国来。

配合这个宏伟的目标，他进一步描述到：未来，除了在中国和美国两个市场不做电商，其他国家将线上线下同时运作；同时，名创优品在这些市场将不仅做擅长的零售业务，连批发也会一块做了。

“你可以把未来的名创优品理解为屈臣氏+宜家+淘宝+京东+苹果+优衣库的综合体。”叶国富也承认，这一切都得益于中国制造的优势，“没有中国制造，就没有阿里巴巴。但阿里巴巴不愿干产品，名创优品就替它干了”。

但愿叶国富的理想能照进现实。

零售商：这样开农民会的！

近日“山里西瓜”会员发帖关于经销商开农民会的问题，帖子中说：“搞农资的，就离不开农民会。农民会越开越多，效果却不咋地，每次出人出力没结果，气得肝疼。”楼主也介绍了他组织农民会的几种形式：田间地头、夜里放幻灯片、请歌舞团等等。可是最后大部分都是冷场而归，我想这个问题不只是楼主一个人遇到，我们大部分的经销商都遇到过，随着农民会开的次数的增多，越来越没有效果了！原因出在那里？

这一段时间我们这边销售属于淡季，我们为了宣传自己呢，也在晚上的这个时间召开农民会。是以村为单位，每天晚上一个村。下面我就来谈谈我们的农民会是怎么开的！

首先从形式上，和大家一样。晚上就要用投影仪来做宣传，为什么呢？因为我们是小店，歌舞团请不起，五音不全也不敢自己来唱歌，我们的团队都是大老爷们，抗化肥抗的腰杆坚硬，跳舞更不用考虑哈！

我们晚上计划去哪个村去开农民会，上午的时间就会安排一个人过去。首先到大棚里了解一下，这个村有多少个大棚？种植什么作物？上茬产量怎么样？主要病害是什么？当前菜农朋友们最困扰的问题是什么？当然了还要记下大棚户的姓名电话，告诉他我们晚上要来咱们村开农民会！还有一个事，就是询问一下晚上村里有没有其他活动，如果有选择放弃，另寻下一个村！

下午出发前，我们简单交流一下这个村的情况，做到心中有数。傍晚前后，到了村里之后选在村中心大街上宽阔的地方，安营扎寨。首先呢放上几首歌曲，比如大家耳熟能详的“小苹果”我们不会跳舞可是电脑上会跳舞的美女有的是啊，下载上几首来聚聚人气！这个时间来的都是些在家没事的老年人和小孩子，有数量没质量，但是数量还是要的。可以扩大宣传效果！

歌舞音乐的同时我们开始逐一和上午登记的电话号码联系，告诉他们我们来了，在什么位置，讲课几点开始！播放几首歌曲舞蹈之后呢，我们就把屏幕切换到蔬菜的病虫图片，以前拍照养成的习惯吧，我们的病虫害图片上拍照时间和地点姓名都有，所以老百姓一目了然。就是发生在自己身边的事，“怎么和我家的菜那时候的一样啊”自然就有想听听的冲动！

正式开始了，怎么讲才能让菜农感兴趣？我们一般是这样的流程：开始先问“大家种菜赚钱吗？”回答各异！“为什么不赚钱？”回答说“不知道！”“怎么才能赚钱？”“菜长好了，产量高了价格好了才能赚钱呗！”“为什么我们现在的菜越种产量越低？”“不知道啊！”“好！那我们华沃农资来给大家分析分析，你们看怎么样啊？”“好，好啊！”就这样，我们开始步入正题。

我们的讲解一般分为三个部分，第一部分：简单介绍植物生理，用我的话来说就是：“告诉大家我们用地里的肥料是如何长到西红柿上去的！”第二部分以棚室内难防治的几种病虫害，比如：病毒

病、死棵、晚疫病、灰霉病等为例，讲解一下棚里面的温湿度以及日常管理的误区。第三部分：简单介绍各种肥料的用途，以及肥料使用不当造成的植株旺长、早衰等各种生理病害。中间穿插提问，解答等。说实话时间比较长，一开始我们是作为两个晚上来讲，后来发现大家听得不过瘾，就合并为一晚上讲完。单纯讲解需要一个半小时，加上讲完之后大家问这问那，总共需要两个多小时的时间，天天晚上把我搞得口干舌燥。

说到这里有人不仅会问：你怎么没讲讲你的产品啊？是的，我们现在推广的是蔬菜的全程管理，从整地、定植到拔秧，全程技术指导，里面涉及的产品很多，但是我们的农民会通篇不附带产品，单纯的就是一个管理技术。管理技术讲完了，我们会给菜农看一下我们去年做的全程管理的一些案例。听完后大家会主动问我们这样那样的问题如何解决，这个时候才是提及产品的时候。我们针对一些问题都是套餐，并且临时不需要的不会提供。为什么是套餐？你懂得！

一般农民会开完之后，我们都能拿到订单，会有三三两两的菜农表示下茬合作，这时候我们的服务才是正式的开始。我们针对有合作意向的农户，做详细登记，还要到棚里实地看看，情况不同，管理略有不同！

关于农民会，为什么没有效果？主要是厂商和农民之间的期望差距太大。厂商想通过开一次农民会达到即时销售，当然是越多越好。为了这一个目的，以前所有的前缀往往都是建立在美化自己产品的基础上，对农民提出的一些问题会转弯，转圈的引导到自己的产品上来，不乏玩概念、断章取义的行为，一开始农民是接受的，但是实际使用产品后没有达到“专家”所说的效果，慢慢的就开始抵触这种销售形势。

农民朋友希望通过农民会学习一些实战型的東西，来解决实际生产中的一些问题，但是这些东西往往很多“专家”无法提供。所以现在的农民会就会出现这样的情形：你中午安排吃饭，大家11点才去，你讲解他们笑而不答。笑就是讲解的东西入不了他们的心思，不答就是为了中午吃饭不好意思和你掰扯！你如果不安排吃饭，很少有人去，或者听一会后头也不回的散去！

关于农民会，我们也是去年才搞，。比不上我们一些大厂家经验多，只是针对“山里西瓜”这个帖子，心血来潮给大家汇报一下。算是抛砖引玉吧，希望大家把自己开农民会的经验分享出来，我们一起提高！

农人碎碎念

刘春雄：欲迎还拒，这就是农资企业对待电商的态度。目前农资企业做电商都是平台电商的布局，垂直电商的做法。把电商作为内部一个销售部门，一定会冲突；把电商作为一个独立销售公司，原厂家只是供应商之一，很多问题都解决了。

屌丝逆袭：钱在身边才是硬道理，别乱投资，要投也投给自己，稳扎稳打，一点一点扩大业务，一点一点慢慢招人壮大队伍，一点一点尝试跨界，脚步千万别大，一大扯着蛋，要么就是不划算，接下来，你自己尝试运作的东西未必会比和其他合作者对接来得划算。

邱林：电商出现只会加速原有渠道淘汰进程，不能完全取代，很多零售商未来将成为服务站，功能会变化。

王标：产品是基础，技术是核心，走技术研发源头驱动市场路线不动摇。

厚天王英奇：为从未做过扛肥料的人点赞，他们还在上大学，大二大三的都有，他们也有经历，但一个共同点：都没干过今天的事！来了厚天，我们有缘，他们做了他们人生的第一次，能如此突破自我，我内心折服！天之骄子，心神天外；洒脱尝试，真我成神！不在乎做没做，在乎做的感觉！为你们这些大学生点赞，厚天向你们致敬！

陪你慢慢变老：以前爱揭秘某些厂家的群友聊起电商来，还是揭秘、扒内裤，当然这也和某些人的过于美化有关吧！总之今天的群聊就在媒体人的美化，农资人的揭秘中度过。每家所谓的农资电商新模式都有他们的独特之处，你加入不加入，你的农资生意依然那样，能做好的依然很好，做不好的照样难过。

熊兴平：淘宝处理“举报假农资”投诉，是否存在耍流氓？本人在淘宝上举报某网店销售假农药，淘宝只花了一天时间就下结论

“举报不成立”。淘宝处理意见：“经核实，由于此商品违规证据不足，或者被举报方在收到举报后及时作了更改，所以举报不成立。”我再点击该假货：“对不起，您查看的宝贝快照已经被删除。”

李永：说白了，电商就是帮助那些没有想法，迷茫混乱的市场的一次改革，改革也许成功，也许失败。但是即使失败，也不会比现在更惨，为何我们不搏一把？电商的核心就是要帮助一群有思想的做大，做强，和农民的粘性增加。而那些会被自然而淘汰的农资人，也不是电商能所帮助的。即使没有电商，他们这波人也会自生自灭。电商也想拯救他们，但是目前确实心有余而力不足。

网友 flyinger：#天津爆炸#灾难的屡屡发生暴露了当前社会的许多深层问题，值得深思。镜子照出了当前社会许多丑陋的污点和问题，应该重视了。希望所有的农资企业都能有正规的管理，安全不是儿戏。

2020QS 全球商学院市场营销硕士排名

前言：每一所大学都是根据五个相关联的指标进行排名的：就业能力、校友成果、性价比、思想领导力和多样性。今年的市场营销硕士一共涵盖了 77 多大学，其中有 24 所美国的大学、18 所英国的大学以及 10 所法国的大学。阅读下文了解一下 2020 年市场营销硕士前 10 的大学。

1. 巴黎高等商学院-市场营销硕士

地点：法国巴黎

我们以全球排名第一的巴黎高等商学院的市场营销硕士课程来开始我们的榜单。巴黎高等商学院在大多数类别中都获得了高分，在就业能力、思维领导力方面表现尤为出色，在校友成果方面也获得了满分。

巴黎高等商学院市场营销硕士课程为有抱负的营销者提供了必要的理论知识和实践技能，在当今的市场营销专业领域，这是成功职业生涯所必需的。除了完成为期 4 个月的工作经验外，学生还必须写一篇论文，这将确保毕业生在毕业时对自己的专业领域保持一定的信心和专业水平。

2. 帝国理工学院商学院-市场营销硕士

地点：英国伦敦

帝国理工学院商学院今年在 QS 市场营销硕士（MBA）排行榜上排名第二，在英国排名第一，被认为是全球最受尊敬的商学院之一。它位于伦敦市中心，为学生提供了接触全球领先组织和全球顶级公司的机会。学院的创新和实践硕士战略营销课程，旨在鼓励和发展战略思维在未来的营销和学生也有就业的选择。

在所有五项指标中，该学院都取得了优异的成绩，在思想领导力方面得分最高，其次是就业能力和多样性。仔细看看这些分数就会发现，92%的毕业生在毕业后三个月内就找到了工作。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/516144202130010201>