



福奈特 新消费时代的品牌价值提升

符国群、王卓

案例摘要：始创于 1997 年的福奈特洗衣店，凭借提供高品质的洗衣服务，门店（直营+加盟）总数逐年攀升。但随着科技和商业变化，社会也渐入到“新消费时代”，消费者决策逻辑、消费渠道、消费者角色均发生变化。福奈特赖以成功的品牌经营模式面临挑战。福奈特总经理朱丽筠带领福奈特围绕提升品牌价值这一战略核心目标，从系统建设、全渠道运营、人才建设等多方面，开启数字化转型。福奈特的数字化转型还主要在直营门店推动，并取得了阶段性成功，但其为数众多的加盟门店的数字化转型则开始起步。进一步深化战略落地，成为福奈特面临的新挑战。本案例介绍了福奈特发展历程、转型概况，可适用于品牌战略、营销等多门课程的教学。

关键词：新消费时代、转型、数字化、品牌价值、战略

商业的演变永不停息，尤其是在新技术迭代、应用速度越来越快的当下，很少有竞争优势可以保持长久。中国洗衣行业第一梯队品牌福奈特，同样面临这样的现实。1998 年加入福奈特任总经理的朱丽筠深感认同：“服务行业是很难做的，难点在于会不断出现变化。消费者需求会变化，门店运营会变化，竞争对手会变化，市场会变化。挑战也就随之而来。”

上一个商业模式创新带来的挑战让她记忆深刻。2013 年起兴起的 O2O 商业模式对“前店后厂”洗衣店模式有很大的冲击。资本助推下的 e 袋洗以 99 元洗一袋和上门取送的模式，一时间大杀四方，颇有颠覆洗衣行业的气势。怎么应对挑战？要不要模仿？不跟随热门模式会不会就掉队了？面对一系列问题，福奈特保持了冷静，带领团队认真调研分析，最终选择了属于自己的解决方法。福奈特没有盲目采用新模式，也没有降低价格跟进价格战，而是逆流而上，进一步提升服务标准，加强质量

本案例由北京大学光华管理学院符国群教授和北大管理案例研究中心研究员王卓根据企业调研和公开资料研究共同撰写完成。本案例只供课堂讨论使用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

Copyright©2024 北京大学管理案例研究中心，如申请使用本案例请联系 casecenter@gsm.pku.edu.cn。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

控制，提升服务价值。福奈特深信，依靠低价获得的短期竞争优势不能长久，因为消费者追求的并不仅仅是服务本身，更多的还有服务所蕴含的价值。市场用时间给出了答案，e 袋洗业务经历令人侧目的扩张后迅速收缩，福奈特门店数量稳步增加。

当下的挑战仍在摆在面前。消费者决策逻辑、消费渠道、消费者角色等都在发生变化，技术的进步和迭代速度也前所未有，原本割裂的线上和线下逐步融合……福奈特认为现在已经进入了“新消费时代”。福奈特的应对策略是通过深度的数字化转型，进一步提升品牌价值。新一轮的数字化转型开始于 2020 年，直到 2023 年 9 月，总经理朱丽筠自己才觉得：“所谓的数字化转型这条路，应该说我们比较慢，但是现在看起来还算是走出来了。”

福奈特有直营体系，也有加盟体系。直营店数字化转型较为顺利，考虑到加盟店经营者的认知、思维、能力的差异，如何带领加盟店转型，是福奈特目前要面临的重要挑战。

中国洗衣行业

随着人们生活水平的提升，工作生活愈加忙碌，减轻日常家务劳动、寻找专业洗衣服务，成为越来越多人们的选择。中国 14 亿^a人口中，其中有五分之一的人群存在洗衣服务需求¹。中国洗衣行业淡旺季非常明显，每年 3、4、5 月份是旺季，紧接着的 6、7、8 月则是淡季²。中国洗衣行业市场规模超过千亿元，有干洗、水洗、湿洗、手洗等洗涤方式，有洗涤、染色、修补、护理等多种服务方式，市场需求多样化。预计到 2025 年，市场规模将达到 1,500 亿元人民币，年均复合增长率约为 8%。

而中国洗衣行业整体发展速度落后于市场需求的增长。有关统计表明，2022 年我国洗衣网点的数量平均每 25 万人有 1 台干洗机³。西方发达国家干洗行业发展较好，西班牙平均 1 万人拥有一家干洗店，意大利平均 2 千人拥有一家干洗店⁴。

目前中国洗衣行业服务供给方有以下几种类型。

1. 洗衣店

洗衣店通常采用前店后厂模式^b，除了前场有服务顾客的能力外，后场有全套或主要洗涤设备在店，可在店内完成洗护服务，具体可细分为两类：

传统非连锁洗衣店

传统非连锁洗衣店仍占据市场较大份额，特别是在居民社区和商业区。主要顾客群为家庭用户和小型企业。优势在于价格相对低廉，但服务质量和设备较为落后，面临升级压力。大量

^a 2023 年底，中国人口为 140,967 万人。（资料来源：中国国家统计局.中华人民共和国 2023 年国民经济和社会发展统计公报.2024-02-29.）

^b 前店后厂经营模式是指掌握某种特色制作工艺的企业设有一个专门制作特色商品的作坊（后场），沿街开设一个或者若干个零售门店（前店），专门销售作坊中生产的特色商品的经营模式。

手工作坊型店铺，店面形象差，布置凌乱，服务单一。技术水平偏低，多数洗衣店仍停留在设备简陋、技术粗糙的阶段。

连锁品牌洗衣店

连锁品牌洗衣店的代表品牌有福奈特等。通过规模效应和品牌效应，这些品牌占据中高端市场，提供标准化、专业化的洗衣服务。连锁品牌洗衣店注重环保技术和高效设备的应用，提升服务质量和顾客满意度。

值得一提的是，在特许经营模式下，加盟店可以使用总部的品牌、技术和管理经验获得品牌溢价，而总部则通过收取加盟费、品牌使用费等获得收益。这种模式的优点在于，通过规模效应和品牌效应，品牌可占据中高端市场，提供标准化、专业化的洗衣服务，提升服务质量和顾客满意度；品牌效应增强消费者信任，吸引忠实顾客。

2. 收衣点

收衣点提供收发衣服务，店内不放置洗护设备，主要生产不在店内完成。收衣点需要与洗衣店或中央洗衣工厂合作完成洗护服务的全链路，增加了运营复杂性，并且对物流和配送的要求较高，可能导致成本增加；但同时，收衣点的面积需求比配置全套洗护设备的洗衣店小，建立成本和空间要求也相对较小。

3. 中央洗衣工厂

大型的中央洗衣工厂则是通过规模化生产，集中处理大量衣物。一般和洗衣店/收衣点/线上平台（自有或者第三方互联网洗衣交易平台）配合完成洗护服务链路。一般地理位置较偏，在满足消费者个性化洗衣需求和消费者信任度方面有较大难度。需要建立完善的物流配送系统，确保及时交付。

4. 互联网洗衣交易平台

互联网洗衣交易平台的代表品牌有e袋洗、京东洗衣等。采用O2O模式（线上下单，线下服务），提供便捷的洗衣解决方案。通过移动互联网技术，实现服务预约、进度查询、支付等功能，满足消费者对便利性的需求。其优点在于平台可以提供便捷、高效的服务，通常以低价和走量的方式吸引价格敏感的消费者。缺点在于对物流和配送的依赖程度高，可能导致成本增加，需要大量资金投入技术开发和维护。

以上几种类型的业态，也呈现出组合模式。

1. 洗衣店+收衣点

这种模式的优点在于洗衣店可通过收衣点扩展服务范围，增加客流量，提高设备运营效率，为顾客提供更加便捷的服务，提升顾客满意度。但缺点在于运营和管理复杂度增加，需要协调