“内衣大王”创业从保安逆袭

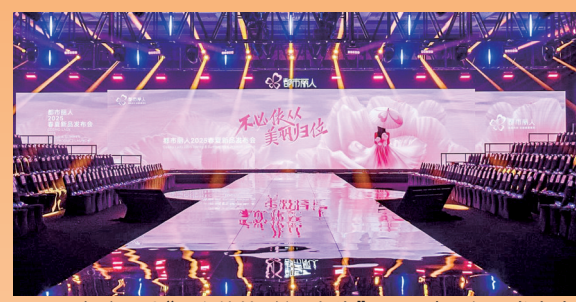
他一手打造出中国最知名的内衣品牌——都市丽人，巅峰时坐拥8000多家门店和6200多万会员，并赴港上市，收获“中国内衣第一股”称号。2018年，在他的带领下，都市丽人盈利3.78亿元；2019年，他选择退居二线，结果都市丽人就开始亏损；直到2021年他重新掌舵，都市丽人才在2022年重新盈利。

而30年前，他还只是沃尔玛拿着最低工资的保安。

他叫郑耀南。

他是如何一路逆袭，从小保安成为“内衣大王”的？

都市丽人



都市丽人“不必依从 美丽归为”2025春夏新品发布会

关晓彤代言都市丽人

郑耀南

1 小保安的逆袭

1995年，郑耀南孤身来到深圳打拼。500块钱、中专学历、不到20岁的年纪，就是他拥有的全部筹码。

由于学历不高，也没有一技之长，他在找工作时四处碰壁，吃了不少苦头，好不容易才在沃尔玛谋取了一份保安工作。

岗位虽然平凡，但郑耀南十分珍惜。与只想完成本职工作、混日子的同事不同，他尽职尽责，不仅对所有人都充满了热情，而且很快就认全了超市的所有员工。领导赏识他的洞察力，就把他从总部大楼调到了商场。

正是在沃尔玛的商场里，郑耀南迎来了自己的事业启蒙。他因一瓶小小的化妆品竟然可以卖到300元感到震惊——他意识到，卖化妆品会比当保安更有前途。

于是，他就利用职务之便，每天细心观察商场的情况，既揣摩消费者的心态，也学习销售技巧，有时还会下场帮着柜台进行推销，很快练就了不俗的推销本领。

之后，他尝试应聘了沃尔玛的柜台售货员，并成功被录取，完成了人生的第一次转型。

新的岗位，带给他更好的锻炼机会。郑耀南的销售理念与多数同行有着本质差异。对他而言，商品成交仅是起点，真正令人振奋的，是消费者复购时那句“产品很有效果”的反馈。

能为消费者创造出价值，成了郑耀南的精神力量，而领先同事一大截的销售额，则是生活对有追求者的额外馈赠。

因为业绩出色，他迅速晋升为销售经理，还在沃尔玛的中层管理培训中结识了未来的妻子吴小丽。

按照普通人的剧本，他会和妻子留在沃尔玛，从中层管理慢慢干到高管，在深圳过上优渥的生活。

但对于敢闯敢拼的郑耀南来说，创业才是实现人生价值的终极战场。

1998年，看着愈发火爆的化妆品销售市场，郑耀南毅然辞去工作，携妻子踏上了创业之旅。

他们用自己积攒下来的2万元，在深圳租了一间车库，开了一家仅有12平方米的化妆品店，取名为“都市丽人”。多年后，这个名字火遍了大江南北，成为美丽与时尚的代名词。

2 “内衣第一股”

2000年，郑耀南和妻子熬过了创业初期的艰难，陆续开了8家分店，并赚到了人生的第一个100万元。

随后，一个更大的机会，落在了郑耀南面前。

一天，他在深圳街头闲逛，看到一个男人在摆地摊卖文胸，周围挤满了一群女人。热闹的场景吸引了郑耀南，在耐心研究了几个小时后，细心的他发现了女性内衣行业的一个痛点：“要么洋品牌在百货商场里卖得很贵，要么在街边小店或者农贸市场里卖得很便宜但是质量很差。”

他当即做出判断：一件又好但是又不贵的内衣会有很大的市场。

为了验证自己的想法，他先用经销代理的方式，开了一家主要售卖中档内衣和袜子的门店。果然如他所料，由于产品定位精准，很快就受到了消费者欢迎。

找到了方向，郑耀南就决定全面向内衣生意转型，打造都市丽人的品牌，很快就在深圳开出了多家门店。

郑耀南不仅善于把握商机，在企业经营上也非常大胆，纵观都市丽人的发展史，有两次关键的逆势增长：2003年“非典”和2009年金融危机期间，国内不少企业和门店经营困难，出现了闭店潮。而郑耀南通过两次大胆抄底，低价收购了不少企业和厂房。“非典”期间，都市丽人迅速从十余家门店扩张至五十家；金融危机期间，郑耀南仅用1.2亿元（仅为危机前估值的40%）完成对东莞三家大型制衣厂的并购，建立起门店和产业链战略纵深。

到了2011年，都市丽人的销售额已经突破16亿元，彻底走进了千家万户，中国女性有了更好的内衣选择。

2012年，都市丽人高价签约林志玲作为品牌代言人，在这场足以载入中国品牌代言史的合作中，林志玲成了超国民级的“女神”，都市丽人则收获了“中国维密”的称号。

2013年，都市丽人构建起覆盖全国的6272家零售网络，年营收接近30亿元。2014年6月26日，随着港交所钟声响起，都市丽人摘下“中国内衣第一股”桂冠，年营收达到了40亿元，市值一度飙升至200亿港元。

同时，郑耀南也以85亿元身家登上“胡润富豪榜”，用20年完成从沃尔玛保安到上市集团董事长的阶层跨越。

3 深陷营收危机

但高光之后，是连续几年的黯淡，从2016年开始，都市丽人陷入了市场低迷的困境。

2016年，都市丽人的内衣开始滞销，销售额下降至45.12亿元，净利润大降55.2%。2016年上半年都市丽人关店达238家，2017年门店净总数下降了362家，2019年上半年又减少743家，销售额和股价都跟着一路狂跌。

原因有两个：一是都市丽人初始门店扩张策略过于激进，经销商组合和缺乏科学管理的选址策略，使得成本负担加重；二是电商渠道的崛起让传统零售模式遭遇严峻挑战，但都市丽人内部对此变化未能及时反应。

面对商业环境的快速变革，都市丽人于2019年开始全面转型。那一年，林志玲和都市丽人的代言关系正式结束。

取而代之的是22岁的“国民女儿”关晓彤，此举被业内解读为都市丽人消费人群年龄下移的调整。

同时，郑耀南也决定退居二线，不仅聘任波士顿咨询公司改善业务措施，并将CEO的职务交给职业经理人，加速电商渠道的建设。

但都市丽人的经营状况并没有因此好转，一直被库存积压、定位过高的问题困扰，再加上疫情对线下门店的冲击，经营状况举步维艰。

2020年，都市丽人的营收降到了30亿元，相较郑耀南退居前2018年的50亿元营收相去甚远。郑耀南看在眼里，急在心里。

2021年，郑耀南重回公司掌舵，拿出一系列措施力挽狂澜，开始了“二次创业”。他再次用实力证明了自己能从沃尔玛的一名小保安逆袭为百亿身家老总，绝非出于运气，而是实心用事和天才的商业眼光。

4 市场下沉自救

归来的郑耀南，敏锐捕捉到了内衣市场需求的变化：随着经济的快速发展，中国女性的认知水平也愈发提高，内衣购买决策因素也从“讨好异性”向“关注自身舒适度”转变。

于是，郑耀南提出都市丽人要回归“专注做好而不贵的内衣”，让所有的女性更加自信、舒适和自洽，并制定了“大省强县”的战略，决定深耕下沉市场。

但对于2021年的都市丽人来说，首先要收拾过去几年的残局。

郑耀南的做法是控库存，先稳定住加盟商。他减少了加盟商订货频次，并且要求加盟商仅订70%的货品，以保障售罄率和加盟店的收入。2022年，都市丽人减少了3.0亿元的库存成本，并且盘活了近五千家门店，经营活动所得现金流也飙升至3.83亿元，这给郑耀南大施拳脚提供了底气。2024上半年，郑耀南加速了市场下沉计划，将县城瞄准为都市丽人的增长区域。

他多次强调，三四线城市才是都市丽人的核心市场，县城里的社会精英群体，如医生、老师、护士、商人等，既追求品质，也注重价格，是公司最重要的消费群体。

为配合产品和市场的转型，都市丽人签下了更接地气、也更侧重健康审美的徐冬冬当代言人，并在大量城市、县城、镇上的主要公共汽车亭、高铁站大屏等渠道投放广告。

2024年，都市丽人在三五线城市甚至县城开900家门店，并实行大县策略。

除了将更多门店开到县城，郑耀南在线上也打起“价格战”，打开都市丽人电商旗舰店，单价低于100元的内衣占大多数。去年，郑耀南还特别以都市丽人29元的家居服、9.9元的内裤作为公司的热销案例。

“平价基因”的回归，帮助都市丽人走出了阴霾：去年上半年，都市丽人内衣业务营收15亿元，虽然距2018全年45亿元的营收还有很大差距，但更成熟的电商业务和更高效的门店体系，让都市丽人的利润率有了显著提高。

在去年中报业绩会上，公司CFO蔡玮轩曾对外披露，当期内贴身衣物产品业务盈利较上年同期增长36.7%。

今年3月11日，都市丽人发布正面盈利预告，预计2024年盈利增长约180%。其实早在2022年，都市丽人就实现了扭亏，但2023年和2024年的净利润增势更为迅猛，一路狂飙到1.19亿元。

更值得一提的是，除了内衣业务，都市丽人还搞起了“副业”——卖产业园。早在2011年，郑耀南就提前布局了产业园项目，成立了广东正基创新产业园发展有限公司。这两年，他将位于东莞凤岗镇的仓库改造成现代化工业厂房和智慧物流仓储，一部分自用，一部分对外销售。2024年，都市丽人有2.5万平方米完成交付并确认收入1.72亿元，占公司总收入的11.4%，成为内衣主业之外的第二大收入来源，助力都市丽人熬过市场疲软的行业周期。

5 他的成功秘诀

对于刚刚交出盈利预告的都市丽人来说，一切都重新走向了正轨。

但未来，依旧充满未知与挑战，股价仍在每股0.255港元的低点徘徊，产业园带来的增长也不稳定。

此刻，都市丽人最需要的是对未来的信心。

郑耀南曾问自己：“我需要多长时间？什么时候能让市场、投资人、员工恢复信心？”

他在采访中透露过他的规划，2022~2024年，第一年“筑基起势”，第二年“渐入佳境”，第三年也就是2024年“重塑非凡”。

三年的时间弹指一挥，郑耀南交出了一份不错的答卷，而上面写着的是他30年来成功的全部秘诀：乐于倾听消费者的心声，也敢于抓住时代赋予的每个机会。

据每经新闻、中国财经等