

HSTYLE 韩都 模式

互联网电商品牌成长启示录

易鸣 秦静 于江◎著



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

目录

[版权信息](#)

[PART1 我有一个电商梦](#)

[第1章 奇迹每天都在发生](#)

[第2章 从草根电商到品牌企业快速蜕变（买手到自有品牌）](#)

[第3章 小组制管理创新缔造商业奇迹](#)

[PART2 我有一个品牌梦](#)

[第4章 互联网第一服饰品牌](#)

[第5章 签下女神全智贤](#)

[第6章 从单品牌运营到多品牌并行的产品发展观](#)

[第7章 品牌创始人眼中的韩都](#)

[PART3 我有一个运营梦](#)

[第8章 设计永远是韩都产品的核心](#)

[第9章 中国最早的网拍摄影机构](#)

[第10章 韩都传媒的大理想](#)

[第11章 让逻辑思维找上门的电商标杆客服创建者](#)

[第12章 我们有1300万粉丝](#)

[PART4 我有一个大数据梦](#)

[第13章 当季售罄背后的秘密](#)

[第14章 3天发走200万单](#)

[第15章 1件也能生产的柔性供应链](#)

[第16章 为打造智能商业平台而奋斗](#)

[PART5 我有一个创新梦](#)

[第17章 “互联网+服装”的创新思考](#)

[第18章 韩都生态系统大模型](#)

[第19章 不断的人才](#)

[第20章 “本草”文化](#)

[PART6 我有一个未来梦](#)

[第21章 未来是大数据的时代](#)

[PART7 复盘与思考](#)

第22章 突破电商发展极致，寻找新的蓝海

第23章 由电商环境演变与自我发展需求带来的转型思考

第24章 “互联网+”：把电商与其他产业深度融合

第25章 关于未来互联网电商企业的发展思考

版权信息

书名：韩都模式

作者：易鸣，秦静，于江

出版社：人民邮电出版社

出版时间：2019.7.01

ISBN：9787115493217

价格：58.00元

版权所有 侵权必究

PART1 我有一个电商梦

中国互联网发展的这近三十年历程中，诞生了很多超出了人们惯性思维的新模式，电子商务就是其中的典型。在上世纪90年代前页，没有人会认为购物可以网络化，可以在买卖双方互不相识也互不见面的情况下完成，互联网让它成为了现实。随着淘宝、易趣等电子商务平台在中国互联网世界里出现，引导着人们购物观念的变化。到如今20多年过去了，电子商务已经深深扎根于人们的生活，看看那些每天风驰电掣驰骋在城市大街小巷的快递车，我们不能不慨叹，电子商务的力量是如此巨大，市场是如此广阔，以至于它正在逐渐取代传统的店面购物方式，大有成为未来世界第一主流购物形态的趋势。

在中国，电子商务的历史中不能不提到的就是“淘宝网”，这个奇妙的电子商务平台开创出了中国电商模式，也成为很多创业者发家致富的起步平台。在淘宝网上诞生了很多传奇，尽管时间年复一年的流逝，但他们现在仍旧是希望通过电子商务实现创业梦想的人们津津乐道的话题。韩都衣舍就是这些传奇中的一个，这个由淘宝起家的“服装作坊”，经过十年的发展已经成为互联网“第一”服饰品牌，它的成长方式在电子商务业界既独特又具有显著的代表性，它的成功很好地诠释了一群怀揣梦想的人如何通过智慧的创新与勤奋的拼搏获得电子商务成就的过程……本书我们就来为读者揭开韩都衣舍这家纯粹互联网品牌企业独特的成功之道。

第1章 奇迹每天都在发生

“互联网的世界里从不缺少奇迹”，在电子商务领域这条格言被演绎得淋漓尽致。从韩都衣舍的发展史里，我们就清晰地嗅到了“奇迹”的味道，尽管它的诞生显得那么不起眼，以至于在2006年当公司正式开始运营的时候，所有人也仅仅把它当成是淘宝平台上千千万万电子商务店铺中的一家而已。

韩都衣舍诞生，智慧型电商崭露头角

说到韩都衣舍就不能不提到它的创始人——赵迎光。这个1997年毕业于山东大学韩语系的“小胖子”，毕业后作为山东省一家大型国企的韩国分公司代表被派往韩国，这一呆就是十年。在韩国赵迎光的工作内容就是接待前往韩国考察的山东企业老板，扮演着司机、翻译、导游的角色。正是在韩国的工作期间，赵迎光亲身经历了韩国电子商务从起步到成熟的整个过程，这对他的职业发展规划产生了非常重要的影响，以至于他从那时起就开始迷恋电子商务，并做出了一系列对今后个人发展而言很有益的尝试。

2002年，赵迎光在易趣网上开了一家网店，专门销售韩国化妆品店；2005年，他把经营重心转移到淘宝网，在淘宝网上售卖韩国的一种新商品——鼻梁增高器，生意做得有声有色；从2005年末到2006年，赵迎光又重新开始尝试化妆品的销售，甚至还卖过防辐射孕妇装。这些看似杂乱无章的电商经历让赵

迎光获得了宝贵的电商经验，在不停地摸索中逐渐找到了属于自己的电商之路。

2007年9月，赵迎光迎来了自己电商业务转型的契机，当年他参观了一家韩国的知名服装网店企业，内心受到了震撼。当时这家网店一天的销售额是400多万人民币，有员工1800多人。这家企业的社长告诉赵迎光三个秘诀：一个是服装是最适合网络销售的品种之一；二是一定要使自己的品牌；三是品种款式一定要多。赵迎光此行深受启发，经过再三考虑他终于决定把电商业务全面转向服装销售。

从那时候起赵迎光正式开始了自己在国内的电子商务创业之旅，模式是“代购”。但是这一次与往日不同，赵迎光不再准备单打独斗，而是开始在韩国寻找合作商，同时在国内寻找合伙人。韩都衣舍的雏形就是这样被搭建出来的，2008年3月，当网店正式开业时，仅前期装修办公室、租赁仓库等投入就花费了60多万元，公司设立了客服部、物流部、营销部、IT部等部门，俨然就是一个标准化的企业形态。除此之外，赵迎光的企业还在韩国当地注册了法人公司，设立了办事处，对采购的商品进行质量检查，依法纳税也避免了大多数“韩国代购”公司面临的“走私”嫌疑。

赵迎光对公司的这些投入都是为了将网店经营正规化、公司化。对韩国成功电商企业的观摩让赵迎光的电商经营理念得到了升华，当国内的电商店铺规模化痕迹还不明显时，赵迎光已经预感到淘宝网店的经营模式必将进入一个大兵团作战时代。

“代购”起步，韩都衣舍在模仿中寻求自我

赵迎光在韩国取经的结果是同样确定了三件事：第一是把服装作为经营的重点，第二是突出款式多，更新快的特征，第三是极力打造“韩都衣舍”品牌。

然而在在济南这个北方二线城市，由于受到大环境的影响，赵迎光的“前卫”电商思维一时还无法全面实现，他只能咬牙从韩国代购做起。此时在淘宝上的韩国代购生意已经是一片红海，代购店铺多如牛毛。赵迎光发现在韩国上千的服装品牌中，大量的淘宝商家集中于其中的几十个，因为品牌和款式高度重合，所以只能打价格战。这样的结果是大家的生存都很艰难，很显然就这样进入代购的泥沼除了陷进去无法自拔外没有任何胜算。

于是赵迎光另辟蹊径，采用了人弃我取的代购态度，在谈到当初的代购模式时，赵迎光自己曾说过：“一千个品牌里，大家都做那热门的20个品牌，而我做别人不做的那980个品牌，可以自由定价。”同时赵迎光并不满足于只赚那10%的代购费。于是他招揽了一批学生，将韩语系和服装设计系的学生搭配在一起，从韩国三千个服装品牌中挑选出一千个，分给40个人，每人每天从25个品牌的官方网站上挑出8件新品COPY款式，这意味着赵迎光的淘宝店里每天有300款新品。他还要求上架下架都跟随官网的速度，始终保持新鲜感。这样做的结果是当所有淘宝网上的代购店铺为那10%的利润拼得你死我活的时候，韩都衣舍却可以按官网两倍的价钱销售，实现了50%的净利润。

靠着这个代购模式的创新玩法，韩都衣舍迅速成为淘宝平台上的代购新星。如果是别的店铺也许会为这样的代购成绩感到欣喜，但对于韩都衣舍而言其野心远远不止于此。赵迎光认为代购的成功只是完成了电商店铺的生存，这是第一步，在他的构想里做真正的互联网品牌才是韩都衣舍的目标。

果然，在做了一年的代购生意后，赵迎光开始带领韩都衣舍在电商领域发力。首先韩都衣舍的经营模式从“代购商品”转为“代购款式”，在这一经营方针的指引下，真正的买手小组被建立起来。这些小组不再跟踪固定品牌，小组之间是竞争关系。韩都衣舍的运营流程变成了选出款式、进行样衣采购，然后打样、选料，在国内找工厂量产，即“韩国设计，中国生产，韩都衣舍出品”的模式。这一改变让韩都衣舍迅速成为了淘宝最红的韩装品牌。

从代购起步，到自主品牌的打造，韩都衣舍逐渐在电商领域找到了属于自己的发展道路。

赵迎光的创业观

韩都衣舍是一个典型的互联网创业案例，现在的它已经颇具规模，获得了商业上的成功，可以说是一家“大企业”了，但韩都衣舍始终把自己放在创业者的角色之中。正是具备了一个创业者所必须的素质，才有了韩都衣舍的成功。

赵迎光曾经说过：“作为创业者，我觉得需要具备很多素质，但是我觉得要想创业成功，一个最核心的能力就是创新能

力。一个创业者具备很多其它的能力，但如果创新能力不足的话，其它能力再强，可能也很难胜出。”

赵迎光把创新看成了创业成功的核心特质。对于创新的方法，韩都衣舍则是在很刻意的保持着创新的意思。在刚开始做创新的过程中，韩都衣舍就会提前去思考下一个创新是什么，包括运营模式的创新、商业模式的创新……在韩都衣舍一个最基本的认识就是：“要不断的创新，不创新，可能就会死去。”

对于创新能力的获得方式赵迎光认为是由两方面决定的。其一是天赋，有些人没有这方面的天赋，那么创新就会很困难，赵迎光更愿意把这一点理解成创新的思维方式的获取；其二就是在有一定的天赋的前提下，在力所能及的范围之内，跟所能接触到的最优秀的人在一起交流。这一点在十几年前可能表现得并不那么迫切，因为从前获得创新的启迪通过看书是一个比较好的方法，但是现在这个时代和从前有所不同，它的变化太快，信息的流动和从前信息流动的速度完全不在一个量级。在信息化社会里通过看书所看到的知识，相对来说会略微有些陈旧，既然能成书的话，就不会是最新鲜的，但是创新又必须特别讲究效率，特别讲究迭代。因此更好的获得创新启迪的方法就变成了接触尽可能比较先进的人，多跟他们发生一些相对频繁的、深入的接触。

比如赵迎光自己就在2011年准备攻读博士，然后他就去报名，但是2011年没有被录取。然后2012年继续报名，结果以最后一名被录取。上了两年的EMBA后，赵迎光的很多同学就不再

读了，而他接着又读了DBA，到现在还是在读书的过程中。赵迎光从中更为看重的是跟那些优秀的同学在一起的机会。其实从2012年至今，正是这些高水平的同学对赵迎光产生了巨大的影响，从而反射在韩都衣舍的一系列创新行动中。

韩都十年中最艰难的时刻

尽管如今的韩都衣舍无数光环加身，但在成功的背后，韩都衣舍的发展历程也并不是一帆风顺，它也曾遭遇过艰难时刻，让我们来看下面这个真实的韩都故事。

2010年，当时的韩都衣舍才做了2年多，公司遇到了一个选择难题：由于电子商务公司肯定要用软件、用系统，当时韩都衣舍用的是第三方的系统。韩都衣舍发现由于第三方系统是由传统电商思维打造的产品，因此使韩都衣舍自己的很多想法、业务运营的模式无法完美实施，因为第三方系统没办法充分的理解一家互联网的服装品牌的运营模式。它使韩都衣舍的很多想法、点子落实不到系统上去。于是韩都衣舍就这个问题在内部进行了讨论。

因为在2010年的时候，传统品牌在线上做的还不是特别大，但将来它们一定会上线，一定会上互联网的占比越来越高。因此一旦这些巨头到互联网上来的时候，韩都衣舍就要与这些大品牌进行正面的对战。那么，韩都衣舍凭什么能够在跟线下大品牌在互联网上战斗的过程中生存下来，甚至还能发展？韩都衣舍和这些大品牌差异化的地方到底在哪里？

这些就是那次讨论的核心内容。经过长时间的探讨后韩都衣舍找到了一条路，那就是：对大数据的运用。韩都衣舍认为对于互联网C2B的理解，对于消费者驱动的理解，对于消费者个性化需求的满足，多品少量，柔性化生产的模式是线下大品牌所不具备的，而这恰恰是韩都衣舍的长处。韩都衣舍只有把这个优势运用到极致，在跟他们的竞争中才能有胜算。

为了做到这一点，系统的支持就成为非常重要的环节。于是韩都衣舍开始考虑自己研发基于互联网应用模式的系统，甚至还考虑到将来有可能做数据研究和商业智能方面的延伸。确定了这个思路后，韩都衣舍于2010年开始投入自系统的研发。

2010年5月，韩都衣舍开始组建属于自己的第一支IT团队，因为公司在济南，当时规模也不大，而且是个服装公司，所以很多做IT的人都不愿意来。尽管团队的组建困难重重，但好歹成了规模，从几个人开始，团队渐渐成型，开始研发自己的系统。

2010年的5月开始启动研发，最早的计划时间是一年研发出这套系统来。由于研发IT系统很烧钱，韩都衣舍很长一段时间都是挣了钱就拿出来养IT团队。可是只要系统没有上线所有的投入就无法看到回报。但是系统的复杂程度超出了赵迎光等高层的想象，由于缺乏研发经验，研发进度一拖再拖。这套系统第一次上线的时间是2012年的5月1日，也就是说本来计划是一年，但实际投入了整整两年才上线。

2012年的5月1日系统上线前，整个公司充满了期待，因为韩都衣舍自己研发的第一套系统要上线了。为什么上线日期定在5月1日？因为，当时的五一长假是七天，是淡季，切换系统不会造成太大的影响。所以在2012年4月30日那天晚上韩都衣舍的技术部就开始切换系统，从第三方系统切换到自己研发的系统。然而现实一点也不顺利，切换大概半个小时后就开始出现bug。当时所有的技术人员和公司高层都彻夜不眠，希望能够顺利切换成功。第二天过了上午，问题接二连三的出现，简直就是按下葫芦起来瓢，这个bug刚刚修好，又引出另外一个bug来。整个流程在运行的过程中总是出bug，五一整整一天就这么过去了。

当时韩都衣舍IT部门的老大跟赵迎光说：“再给我一天时间”。因为他觉得bug基本都出来了，解决了之后就应该好了。于是在5月2日，韩都衣舍全体员工在QQ上都打出了支持IT系统的口号，来支持IT团队但是，5月2日又出了各种各样的新bug。IT团队24小时连轴转抢修。5月3日、5月4日还是出现问题，这中间赵迎光不断的纠结着，想着是不是要切换回第三方系统。

到了5月6日，新系统的问题仍然无法解决，系统越来越乱。赵迎光再找到IT部门老大的时候，问他：“到底能不能切换成功？”得到的回答是：“再给我一天时间”。

到这时候赵迎光知道，新系统的切换失败了，他说：“明天就5月7日了，不能再给你一天了，那没办法，我们切换回来吧”。

于是，5月7日那一天，韩都衣舍把系统全部第一时间切换到了第三方老系统，新系统上线以失败告终。

因为新系统上线失败，将近六七天的时间，导致韩都衣舍的整个仓库、整个数据全乱了套。由于是第一次上线，谁也没有预想到会失败，所以老系统的数据保留的并不完善，这导致五一假期七天过去之后，韩都衣舍的仓库为了重新清理库存用了两个月时间。这段时间顾客整天投诉，公司的整个运营处于崩溃的边缘，实际损失达到七八百万元。这对于当时的韩都衣舍来说是巨大的损失。

赵迎光对这件事印象很深，他说：“在失败的那天晚上，我就拉着公司技术部的同事们到楼下去吃羊肉串，喝啤酒，大家哭的一塌糊涂，因为七天的时间，最后失败了。”赵迎光就问大家怎么办，他们说其实这七天发现了很多问题，也修改了很多问题，我们也知道问题出现在什么地方了，我们争取让新系统在10月1日上线。

接下来从5月到10月，IT团队玩命的工作，不断的测试调试。在2012年的10月1日那天韩都衣舍又一次切换了系统。经过了上次的失败，这次韩都衣舍做好了各种准备，老系统随时待命，一旦切换不成功就马上替代回来，因此，那时候韩都衣舍采用的是两套系统同时并行的方式。

新系统的第二次上线仅仅到第二天，又出现问题了。10月3日IT部门的老大找到赵迎光说再坚持一天，他得到的回答

是：“不坚持了，切换回来”。这是赵迎光的决定。这预示着韩都衣舍自主研发的IT系统第二次上线再次以失败告终。

再次失败后，韩都衣舍整个IT团队就崩溃了，崩溃之后，大概2/3的人在一个星期之内全部辞职了，包括IT部门的老大，几乎所有技术人员都走了，因为受不了。

面对这个现实，以赵迎光为首的韩都衣舍高层再次开会讨论自主研发系统的事情。摆在他们面前的疑问是：“我们用了两年半的时间，不光是资金的问题，时间也很长，我们一直自己研发这套系统，两次上线失败。我们是不是要继续研发下去？大家还有没有信心和决心？我们是不是干脆多花一点钱，找最好的公司用最好的第三方系统？

这个问题讨论了很久，最终大家的看法趋向于一致，那就是：第一，韩都衣舍研发了两年半的时间，有一定的积累；第二，如果在技术能力上不能实现突破，那么韩都衣舍就是一家服装公司，不能称之为一家互联网公司，韩都衣舍以技术驱动的愿景就不会成为现实。那么韩都衣舍就是一家没有未来的企业，仅仅是纯粹卖衣服的企业。

在这次讨论之后，2013年韩都衣舍又重新组建了IT团队，又咬着牙用比原来高很多倍的薪水，请了一些更厉害的技术人员，IT部门有了新的“老大”。并且，赵迎光对IT部门提出了两个“不”：第一是IT部门人员不封顶，只要部门认为需要就招；第二是IT部门薪酬不封顶，招人的时候，只要人合适，薪

酬就算付出的比较高也行。在这个思路下，2013年韩都衣舍的IT部门迅速扩编到70人，又继续投入了研发系统的工作。

到2014年的10月1日，这中间又过去了将近两年，韩都衣舍的新系统上线了。因为有前车之鉴，而且整个人员的素质、水平，各方面有很大的提升，所以第三次系统上线几乎没有出现任何问题，非常顺利。

第一套系统顺利上线后，韩都衣舍的整个IT系统信息化建设就进入了快车道，随后韩都衣舍又相继开发出了十几个系统。从2015年到2016年两年的时间，韩都衣舍把企业内所有系统全替换为了自主研发的系统。由于全是自主研发，所以从系统层面来看，一切业务的线上化都可以实现，韩都衣舍终于成为了一家名副其实的互联网技术型公司。

尽管获得了成功，但回首整个过程，从2010年5月一直到现在，实际上韩都衣舍在自主研发层面花费了巨大的心血和投入，在里面甚至有一些赌的成分。

为什么韩都衣舍把自己称为“线上零售的运营服务公司”，其实不仅仅是因为韩都衣舍懂互联网，在互联网领域做了十年，关键是韩都衣舍拥有一套自主研发的系统，这也是韩都衣舍跟这些传统的服装企业最大的不同之处。

第2章 从草根电商到品牌企业快速蜕变（买手到自有品牌）

与传统的电商店铺不同，韩都衣舍这条电商小舟在赵迎光的掌舵下尽管在一开始并没有带给人与众不同的感觉，但随着一路发展，韩都衣舍渐渐完成了从草根电商到品牌企业的蜕变。



图：韩都衣舍logo图例

从“代购”到“研、产、销一体”

经过一年的运营，尽管韩都衣舍的业务发展顺利，但是赵迎光甚至仅仅满足于单纯的“代购”业务是无法将韩都衣舍带向更高平台的。毕竟代购业务有很多硬伤，其中最重要的莫过于：等待时间过长；缺货现象严重；性价比不高等几条。这也是绝大多数代购型网店无法做不的主要原因。

于是赵迎光开始思索如何去解决这些难题，让韩都衣舍产生质的蜕变，最终他找到了解决方案。那就是对于预计热销款式，采用提前采购的方式，把货放到自己的仓库，将代购的“期货”变成“现货”；同时在韩国设立分公司，与韩国品牌公司直接联系，第一时间了解韩国的库存情况；同韩国品牌公司建立业务合作关系，对于加工基地在中国的品牌，能够在中国工厂生产完毕后直接取得订购的款式，而不必让商品“出一次国”，再“回一次国”，既节省了时间成本又节约了物流成本。对于韩国原产地的商品则从韩国厂家集中进货，有效降低进货成本。

这些针对代购硬伤的解决方案有效解决了“韩国代购”的难点，让韩都衣舍看上去有了那么一点“不一样”之处。如果仅仅是把眼界锁定在“代购”领域，那么无论如何去调整改变也不会有韩都衣舍今后所创造的成就。毕竟“代购”所做的其实就是“搬运”，把韩国的服装搬运到中国来卖，也就是从前流行的“二道贩子”。在互联网逐渐普及，电子商务飞速发展的大背景下，这种“搬运”的生意前途堪堪，只有创新才是互联网的王道，只有创新才是正和互联网口味、电子商务口味的经营方式。、于是在2009年，赵迎光提出了韩都衣舍要从“商品进口专家”转变为“时尚进口专家”的口号。通过第一时间引进韩国最新时尚款式，并根据中

国客户的审美习惯进行二次设计，来满足中国顾客对服装的需求。同时，为了降低生产成本，韩都衣舍开始在国内找代工企业进行产品生产。

转变来得不可谓不巨大，赵迎光的一句理念性的口号让韩都衣舍开始了一次华丽的转身，从纯粹的“代购”型电商转变为“研产销一体”自主电商品牌。经历了这次蜕变后的韩都衣舍拥有了自己培养的服装设计师，拥有了自主设计出的服装式样，拥有了紧密合作的代工企业，创造出一条自主设计、生产、销售的“研产销一体”式链条。这时候的韩都衣舍在电商领域的网店中显得格外的“不一样”起来。

蜕变带来的结果令人欣慰，2009年韩都衣舍韩国支社正式运营，同韩国数百家时尚品牌建立业务联系；2010年1月，韩都衣舍正式成为淘宝网的KA长约客户；2010年，2010年8月，“韩都衣舍”成功入驻“淘品牌”并荣获“十佳网货品牌”、“最佳全球化实践网商”奖，其在天猫、京东、唯品会、当当网等各大电子商务平台女装类目销售均排名第一……这样韩都衣舍完美地完成了从“代购”到“研、产、销一体”的经营蜕变，同时也在不知不觉中完成了由一个草根网商向品牌型企业的蜕变。

创新理念开启品牌型企业之路

在赵迎光的心理一直念念不忘的是当初在韩国取经时，那家韩国电企社长对他“一定要做自己品牌”的告诫。也正因此韩都衣舍在初创期尽管是“代购”经营，但却一直保有着“韩都衣舍出品”的经营习惯。

要知道，网络销售本无地域之分，因此在中国做电商就要与全国同行同台竞技，竞争压力可谓巨大。赵迎光深知在济南要做单纯的服装品牌，在设计、生产、行业经验、渠道上，韩都衣舍都没有优势可言。但是山东的地理位置距离韩国近，而赵迎光本人又在韩国从事贸易多年，因此韩都衣舍初创时就走了一条扬长避短之路，即做一个“进口韩国商品”的品牌，也就是淘宝网上的“全球购”卖家。这样就自然而然地解决了韩都衣舍的品牌定位问题。

但是做韩国商品进口仍有两个难点：一是商品的选择。面对韩国网络上几百万种商品，如何选择出有特色，性价比高的商品，不仅仅需要通晓韩国语言，还需要对相关产品有深入的了解。由于济南是山东的政治文化中心，有多所高校，每年有1000多名韩国语专业毕业生，而在济南需要韩国语专业毕业生的公司又相对较少，所以，韩都衣舍可以从容选拔到大量优秀的韩国语人才。解决了人的问题接下来就是对这些韩语人才的培养问题。韩都衣舍所采取的人才培养方式不局限于语言范畴，更是将“商品开发”作为人才职业发展的方向，让每一个人都在工作中逐渐找到自己开发商品的定位，继而解决了商品选择的难题。

韩国商品进口的第二个难点是韩都衣舍选择的商品往往是韩国最新最时尚的商品，在中国国内还没有什么知名度，所以韩都衣舍必须同时兼顾“品牌推广”的任务。它包括撰写商品文案、制作商品说明，用详细专业的说明，制作精美的图片来打动中国的顾客。于是这也成为韩都衣舍培养人才的另一个方向。在韩都衣舍的韩国语员工，练就了懂市场、会制作、通语言、专商品的“四位一体”能力，成为了复合型人才。韩都衣舍把培养越来越多的“商品开发专员”作为核心竞争力之一，以此解决了“品种多，选择多”的问题。

基于人才培养所结出的硕果，赵迎光的心中又生出了一个新的创新点子，那就是组建自己的买手团队，这就是后来在电商业界非常出名的小组制的由来。“我参考了国内外众多服装企业的商业模式，最后认为，可以效仿西班牙著名服装企业ZARA的买手制。”赵迎光说，“当时还没有一家店铺采用过这种模式，我算是第一个吃螃蟹的人”。

目前，韩都衣舍每个小组每天要看上百款衣服，几百个小组每天可推出上百个新款，一年可以推出近4万个新款。小组制的出现让韩都衣舍形成了极端自我的独特运营体系，它成为中国电子商务型企业内的一朵“奇葩”，至今仍然在被不断模仿。赵迎光通过创新的思维为韩都衣舍打开了品牌发展的大门，彻底完成了从卖别人品牌的服装到卖自主品牌服装的完整蜕变。

然而对于互联网服装品牌来说，尽管经历了爆发式的增长，但随着发展的深入普遍遇到了类似的瓶颈，那就是随着线上客流量的饱和，电商企业发现越来越难以吸引新客户。于是当互联网品牌发展趋于平稳后，其整体增速开始放缓，遭遇的瓶颈和挑战越来越大。韩都衣舍也不例外。

遭遇瓶颈，谋求再突破

互联网服装品牌在刚刚诞生时的发展态势非常迅猛，尤其是以凡客为代表的一批品牌深受年轻消费者的喜爱。不过随着这些品牌进入成熟期就遇到了增长的瓶颈。如果对互联网服装品牌的瓶颈态势进行分析，我们会发现导致瓶颈的主要原因包括以下几点：

第一是由服装天然属性造成的。服装从本质来看属于快速消费品，更为注重流行趋势，更迭速度也非常快，因此不能用标准化的

方式来解决服装销售的问题。

第二则是服装行业的供应链问题。服装行业的供应链普遍过长，从原材料供应、服装设计、生产制造到最终的销售，期间涉及到的环节过多，与互联网服装品牌“短平快”的经营方式存在着本源矛盾。

第三则是用户人群的问题。服装行业面对的用户群体构成复杂，包含不同年龄、不同性别、不同职业等，由于单一品牌调性的局限性，很多互联网服装品牌很容易也只能够在在一个用户群体之中受到喜爱，这会导致直接被锁死在市场扩张的步伐之中。

面对这一普遍的行业性问题，国内的服装电商行业也曾进行了两次大讨论。第一次讨论的主题是互联网上能不能诞生成功的品牌？这一争论伴随2008年淘宝商城成立并大力扶植“淘品牌”而渐渐平息。第二次讨论则针对的是一个互联网服装品牌的天花板究竟有多高的问题。当时业内达成的共识是：由于存在极多个性化定位，单一线上品牌要做到百亿元几乎不可能，其天花板远远低于线下，因而品牌的数量会大幅增加。

这个天花板让韩都衣舍赶上了，2013年韩都衣舍的产品销售额达到了10亿元，但企业的内部感觉到再前进一步已经是困难重重。赵迎光针对这一问题曾说：“2014年，整个互联网市场正在由增量市场逐渐转变成存量市场，尤其是在成熟度较高的服装行业，几个大品牌的增速已明显放缓，这意味着天花板已触手可及。从女装看大概是10亿元。”

很显然要解决发展瓶颈问题通过正面逻辑是行不通的。比如把线上品牌业务拓展至线下，那么一定会造成成本的提升，而且品类

扩张也一定会导致供应链的复杂化，盛名一时的凡客走向衰败不能不说就有这方面的原因。韩都衣舍也面临同样的困局，当单品牌的发展遭遇瓶颈后，到底如何才能突破天花板，让企业迈向一个发展的新高度就成为韩都衣舍与赵迎光不得不去面对的问题。

破除瓶颈，依靠多品牌发展策略

在韩都衣舍遭遇发展挑战的时刻，赵迎光想起了当初在韩国时的一段经历。他在山东大学韩语系毕业后被公司派到韩国工作后，从1998年起曾经多次与韩国知名服装企业衣恋集团打交道。据赵迎光回忆：“当时衣恋集团内部，包括尚未成形的创业品牌在内，已经有大大小小的品牌将近100个，而且运营得都不错。”从衣恋集团发展的成功参照里赵迎光得出了一个韩都衣舍如何突破发展瓶颈的结论，那就是一个服装企业要做到较大规模并保持持续增长，多品牌是必经之路。

这个战略方针的制定具有很强的现实性，毕竟一个品牌不可能定位于所有的人群，而多品牌的策略则可以通过不同品牌覆盖不同人群而使企业的产品受众量尽可能增加，受众面尽可能广。

赵迎光的理念得到了韩都衣舍高层的支持，于是，韩都衣舍开始通过多品牌发展策略来破除发展瓶颈。尽管发展的方向被确定，但在韩都衣舍内部对于如何实现的方式却存在不同看法。第一种看法是每做一个子品牌都要五脏俱全、相对独立，除资金外品牌相互的关联度很低；第二种看法是各子品牌共用底层的基础服务，独立性有限，只在产品端和营销端相互区隔，规模相对较小。

这两种思路的背后其实是对一个问题的不同回答，即一个线上服装品牌要做到百亿元，究竟需要多少子品牌？四五个还是四五十

个，赵迎光的判断是后者。于是韩都衣舍最终采用了各子品牌共用底层的基础服务，独立性有限，只在产品端和营销端相互区隔，规模相对较小的发展策略。

从2012年开始，韩都衣舍已经先知先觉地开始实施多品牌运营的策略。2012年公司推出了男装品牌AMH，第一年销售额即达到4000多万，2014年更是达到了2.3亿元。2012年5月韩都衣舍又收购了“素缕”，从2013年下半年“素缕”开始正式运营到2014年实现了8500万的销售额。随后依附“素缕”品牌韩都衣舍又打造出两个子品牌，一个是男装品牌，一个是童装品牌。随着企业战略向多品牌倾斜，韩都衣舍用同样的模式成功地复制了几十个子品牌，并取得了非常好的销售额。

对于子品牌的建设，韩都衣舍还建立了相应的扶持政策，比如韩都衣舍一年的销售额10亿元，按照15%的利润来计算，大概有1.5亿元的利润，按15个子品牌的标准配额，按三年时期作为时间计划，那么子品牌的运营第一年亏500万元—1000万元，第二年持平，第三年盈利。这样算来一年最多可以做15个子品牌。这就是韩都衣舍的子品牌培育方式。

2014年韩都衣舍正式对外宣布“打造时尚品牌孵化平台”，这是韩都衣舍转型的开端，其深层次的战略目的正是让韩都衣舍走上多品牌经营的道路。也正是在这一年韩都衣舍重新明确了企业的愿景，即“成为全球最有影响力的时尚品牌孵化平台”，企业使命是“成就有梦想的团队”，让越来越多的自有品牌在“韩都时尚品牌孵化平台”上诞生。赵迎光甚至表示，“未来，韩都衣舍会是一个中间层平台，是一家同天猫、京东，唯品会等电商平台深度嵌入合作的互联网公司。”

韩都衣舍这一战略的短期目标是通过自我孵化、合资并购以及平台搭建等多种方式，战略布局各个细分定位的时尚品牌，将其赖以成名的“以产品小组为核心的单品全程运营体系”复制到各个品牌内，并在供应链系统、IT系统、仓储系统、客服系统四大方面提供支持，形成一个覆盖韩风系品牌群、欧美系品牌群、东方系品牌群的互联网时尚品牌集群。这一战略的长期目标是到2020年至少孵化50个时尚品牌，实现100亿以上的交易额。

其实在时尚服饰行业，“多品牌”的企业发展策略屡见不鲜，很多成功的企业都在进行多品牌的运营。但是作为一个纯粹的互联网品牌，能够获得多品牌运营成功的屈指可数。韩都衣舍正是第一个把互联网多品牌运营战略演绎成功的范例。

如果细品“韩都衣舍”的多品牌运营，就会发现有很多与众不同之处。首先，韩都衣舍是通过“产品小组为核心的单品全程运营体系”来打造了一个适合多品牌建设的健康体系，这样做的好处是自下而上的发展愿望非常强烈，同时运营能力也有保障。所谓自下而上的强烈发展愿望韩都衣舍主要是通过制造“过度竞争”来实现的，比如一个品牌可能其市场容量只能容纳30个小组，但是韩都衣舍会发展到至少50个小组，因此必然会出现过度竞争的局面。在这样的局面下，一些具备了自主运营能力的小组，会产生出去做一个新的细分品牌的强烈愿望。

其次韩都衣舍还建立起了自上而下为子品牌提供引导和扶持相结合的体系，这个体系非常适合互联网时代的网络品牌，它能够在确保子品牌生存问题的基础上，再实施品牌销售的拓展，解决了子品牌初创期发展的后顾之忧。所谓的“自上而下的引导和扶持”是针对希望创建新品牌的员工或者小组，韩都衣舍主要通过以下方面

的政策来实现：保证这些员工的薪资待遇不会因为做新品牌而下降，至少保持以前的水平；给这些小组成员品牌创始人的身份，同时有机会获得负责品牌的一定比例的分红的权利；对于KPI考核指标，根据具体情况降低标准，让运营新品牌的团队比较容易超额完成目标。

综上所述，在多品牌战略的促进下，2015年，韩都衣舍的产品年销售额突破15亿元，巧妙地突破了发展瓶颈，成功地捅开了企业发展的“天花板”。

众所周知，在电子商务飞速发展的同时，竞争的加剧也伴随而来。特别是对于售卖同类别产品的电商企业而言，刚过了几天安稳日子就不得不迎接远超想想的竞争压力。韩都衣舍对这一点体会得尤为深刻，作为各大知名电商平台上服饰品类的销售领航者，韩都衣舍所承受的竞争炮火最为猛烈。

宏观靠战略

在每一个知名的电商平台上，专门经营服饰产品的店铺何止几千家，在如此众多的同类电企中脱颖而出，从宏观的角度来看韩都衣舍依靠的是自身发展的远景战略。

韩都衣舍的战略立足点是建立在企业的未来发展观之上，而不是仅仅局限于眼前的毛利提升。这就使韩都衣舍的经营发展更加注重平衡性，不会出现盲目的恶性竞争行为，也不会因为某些局部的挫折而动摇了战略的大方向。就拿韩都衣舍多品牌发展战略来说，这一发展战略符合韩都衣舍自身的可持续发展需求，并且在海外同行业内具有成功的先例，被证明是适合服饰品牌企业发展的战略形式，因此韩都衣舍把它嫁接入自己的企业，打上了本土化的标签。

在同类型的本土互联网服饰品牌企业里，韩都衣舍的多品牌发展战略不敢说是实施的最早的，但却可以说是实施的最为成功的企业之一。从韩都衣舍近几年公布的企业销售数据里我们就可以看出，它的业绩每年都在以非常可观的幅度增长。之所以这一战略能够获得成功依靠的是韩都衣舍上上下下对战略的坚定执行力。

尽管从2002年起，韩都衣舍就开始了子品牌扩展的行动，但是在2014年明确多品牌战略，即成为品牌孵化平台之前，韩都衣舍秉持的都是“抓大放小”的策略，也就是把大部分精力投入大品牌的运营，而对子品牌仅仅是兼顾而已，并未投入太多精力。赵迎光也承认，这样的策略尤其不利于外部子品牌的成长，他曾说过：“第一个加入韩都衣舍的外部子品牌素缕开始发展得比较痛苦，确实跟我们的战略有关。如果你不明确告诉公共部门扶植小品牌，它们肯定会更加重视大品牌，毕竟大品牌投入产出比高、对公司的现实贡献也大。”

从2014年开始，韩都衣舍明确了多品牌战略，很快将战略重心从“抓大放小”调整为“抓小放大”，更加重视对新品牌的扶植。

2014年上半年，韩都衣舍在总经理办公室下面设立了品牌规划组，专门为销售额在1000万元以下的小品牌服务，为其提供包括前期市场调研、商标申请、知识产权保护等在内的各种支持。

此后，公司又成立了以小品牌负责人为主要成员的“掌门大会”，每月至少召开一次，子品牌负责人轮流做值班主席，会上可提出各种诉求，平日有任何问题也可向担任大会秘书长的总经办主任随时反映。每周的经理会也开始让小品牌先发言，限制大品牌的发言时间。

这一系列的根据战略重心转移而形成的战略执行方式促进了韩都衣舍旗下子品牌的蓬勃发展，这些子品牌的成长速度相当惊人，至今为止已经有好几个子品牌因年销售额过亿而被剥离了公司肌体，开始独立运营。

与正常的品牌成长过程相比，在韩都衣舍的品牌孵化平台上的子品牌一开始所享受的公共服务无疑是高标准的，这也正是韩都衣舍搭建品牌孵化平台的目的之一。赵迎光曾说，一个品牌在发展之初往往没有能力整合和驱动大规模的供应链，只能找最小最差的工厂服务，从而导致“调性上小而美”而“品质上却小而丑”。加入韩都衣舍的品牌孵化平台帮助这些新品牌解决了这一悖论问题，利用韩都衣舍强大的供应链等各项成熟服务，能都让新品牌做到表里如一的小而美。

当然，高成本的基础服务必然影响子品牌的收益核算，韩都衣舍将之视作战略投资，为此专门为新品牌设置了战略亏损期。按照为子品牌制定的“三年计划”是第一年允许亏损10%，第二年实现收支平衡，第三年开始盈利，在这个基本框架之下，再根据具体情况进行调整。

在多品牌战略的支撑下，韩都衣舍突破了企业发展瓶颈，其自身发展进入到了另一个快速增长期，如果说起源于代购模式的韩都衣舍在单品牌运营的2008年到2011年是1.0阶段，2012年到2013年初次尝试引入子品牌的韩都衣舍就是真正升级过程中的2.0阶段，那么当多品牌战略开始实施后，随着品牌孵化平台的推出，韩都衣舍就进入了另一个高速扩张的3.0阶段。

微观靠管理

韩都衣舍的内部对其多品牌战略的执行力度非常坚决，这要得益于内部管理的帮助。管理的作用如今已经体现在了韩都衣舍大运营框架里的方方面面，它不仅为韩都衣舍带出了善打硬仗的队伍，更保证了当战略实施过程里出现问题的时候，能够第一时间做出调整，找到解决方式。

对于新加入韩都衣舍平台的外部子品牌创始人来说，他们只需专心做设计、营销，基础服务都由平台提供，但由于新环境带来的陌生感等原因，韩都衣舍发展这些子品牌最初的沟通往往不够顺畅。为了解决这个问题，韩都衣舍在新品牌进入之初，开始派遣对企业了解深入并有一定影响力的“企业老人”进驻新品牌，帮助新品牌迅速与平台的各个公共资源端口对接，从而缩短了企业与新品牌的磨合期。此外，外来设计师品牌以往采用的往往是分专业部门的传统模式，在转换成韩都衣舍独创的小组制的过程中会遇到许多具体问题，有经验的“老人”也可为其出谋划策。

类似的案例在韩都衣舍的管理行为中还有很多，其中最著名的由韩都衣舍首创的“小组制”单品运营模式实际上就是一个扁平化管理状态下的产物。有很多企业都对韩都衣舍的“小组制”模式进行过研究，如果单纯从模式的角度去看，“小组制”很容易被复制，无非就是三个不同岗位职责的人形成一个小组而已。然而如果从管理的角度去品味，其中的奥妙就无穷大了。小组制是韩都衣舍为自己“量身定做”的运营模式，它诞生于韩都衣舍独特的管理结构以及企业文化之中，它扎根于韩都衣舍的企业管理体系之下，因此根本无法与管理相剥离去单独看待。

正是依靠管理的力量，韩都衣舍的发展战略才能得到有效地保障与坚决的执行，同时管理在提升战略执行效率、节省企业资源、

缩短实施时间等方面起着不可或缺的作用。

综上所述，在电商领域品牌服饰行业竞争激烈到死的环境里，韩都衣舍能够常年稳居前列，屹立不倒依靠的就是具有前瞻性的明确战略指导以及配合战略准确实施的管理机制，它们才是帮助韩都衣舍竞争致胜的法宝。

第3章 小组制管理创新缔造商业奇迹

如果从管理的角度来评价韩都衣舍，我认为可以打一个比较高的分数。我们在面对一个成功企业的时候一定不能忽视“管理”在其成功过程中所起到的决定性作用，韩都衣舍就是管理制胜的典型。

从买手到买手小组

对于大多数电商型企业，产品与销售问题是被直观聚焦的点，而这些企业在管理上其实是远远落后的。落后的管理带来的最直观问题就是企业很难做大，这往往就是束缚电商企业进一步发展的瓶颈所在。从管理层面来看，韩都衣舍显得非常与众不同，它采用的管理方式在当下中国的电商企业里独一无二，并取得了巨大的成功，其中最具代表性的就是“小组制”。

在行业内，韩都衣舍的产品小组制可谓“名声在外”，它被公认为韩都衣舍创造出的一个代表性的管理方式。那么产品小组制是如何诞生的呢？

韩都衣舍创造出的产品小组制经历了几个阶段的发展，最初它的雏形诞生于买手制的形式中。



图：小组制的雏形——“买手小组”

在2007年之前的中国网络市场里有成千上万的韩风女装在销售，要么是代购，要么是抄款，每个店铺里的商品都没有多少款，销售也都很一般。

此时的赵迎光已经干了好几年电商，也开过门店，但他对未来要干什么很迷茫，因为不知道如何才能实现电商的差异化。2007年中旬，赵迎光参观了韩国最大的快时尚公司，这次经历给了他新的启示。这家公司采用的下单方式是直接给生产商几百款衣服，具体生产哪些款式，由生产商决定。虽然款式多，但是单款订单量少，少则数百件，多则上千件，卖得好再返单。这种方式在国内服装行业是从未有过的。

赵迎光被激发出了灵感的火花，于是他立刻开始尝试这种多款少量的模式。但那时的韩都衣舍资源有限，只能把业务聚焦在代购上。为了贯彻自己的思路，赵迎光把重心放到了培养买手上，他招揽了一批学生，将韩语专业和服装设计专业的搭配在一起，从韩国三千个服装品牌中挑选出一千个，分给40个人，每人每天从25个品

牌的官方网站上挑出8件新品，这意味着每天能有300款新品被挑出来。

当时，淘宝平台的搜索是按上新时间排序的，原本赵迎光只是想使产品充足、新鲜，却没想到赢得了流量。这让韩都衣舍很快跟网上千千万万个韩装店铺区别开来，竞争力一下子增强了。

在培养了一年买手后，赵迎光决定从“代购商品”转为“代购款式”，从这时开始“买手小组”的雏形开始在韩都衣舍里出现。在小组形态诞生之前，小组制首先是以买手形态出现的。韩都衣舍采用的“代购款式”模式是像从前一样选出款式，进行样衣采购，然后打样、选料，在国内找工厂量产。后来，赵迎光索性不再要求每个买手必须盯着自己的25个品牌，而是全部打乱，买手之间开始竞争。这样做的目的是为了培养买手的独立经营意识。

但是，接下来新的问题出现了：每个买手都希望上更多的新品，却不会去注意产品的库存问题。随着新品品种的增多，库存问题如何解决？

赵迎光清楚传统的服装企业里选款师与销售店长的角色是分开的，但在网络上则可以合二为一，因此赵迎光决定库存的问题由设计师（选款师）自己来解决。一般人都会认为服装设计师聚焦于服装设计，让他们去搞运营是不行的。但是实践证明，在配上辅助人员后组成以设计师为首的产品小组，如果具备了运营意识，那么库存周转就会快起来。

于是2009年4月，在经过一年的买手培养后，赵迎光抱着试试看的心理，给每个买手提供了2万元启动资金，让他们自己决定生产件数、颜色、尺码等，一旦盈利，公司和买手分成。

几个月后，这种分成制度显现出了成效，买手的积极性提升了，他们不仅可以找到韩国最新的时尚款式，还能通过找代工厂生产，从而降低成本，把控质量。

后来，赵迎光在内部做了个试验，成立了两套班子，一套是按照传统服装公司设置三个部门：设计师部、商品页面团队以及对接生产、管理订单的部门；另一套则是把三个部门的人打散，每个部门抽出一个人，三个人成立一个小组，总共十个小组。两套班子同时开工，三个月后，传统班子被停掉，公司开始试用效率更高、产品更好的小组制生产模式。

韩都衣舍的产品小组制模式就是这样出现的，从原来的单个选款买手，配合页面设计人员和运营人员之后，就成了买手小组。这一阶段是小组制的诞生阶段，小组制实际上是为了满足韩都衣舍在产品款数上的增量需求，与库存要求而出现的。事实也证明，误打误撞的，韩都衣舍也因此获得了更多的流量。

内部资源市场化，小组制发展进阶

到了2011年，韩都衣舍拥有了70个产品小组。随着小组数量的增多，原来认为可以调配的资源已经不能满足所有小组的需求，以公司内部的推广资源为例、店铺首页放哪个小组的产品就成为无法解决的问题。

为了解决这一问题，赵迎光索性给每个产品小组更高的自治权，包括款式选择、定价、生产量、促销等全都由小组自己决定，小组提成根据毛利率或者资金周转率来计算，因此毛利和库存成为每个产品小组最关注的两个指标。于是我们看到在韩都衣舍的淘宝

店里，很少有统一的打折促销，而是每个小组根据自己商品的情况作出促销决策，目的就是为了保证毛利率和资金周转率。

对于首页资源，韩都衣舍建立了一个内部资源市场化的机制，成立六个月以上的小组，可以参与竞拍广告位置；成立六个月以内的，首页拿出专门的位置供新小组抢，以手快为准。

对于最重要的财权韩都衣舍则是完全放开，每个小组的资金额度自由支配，而这个额度又与小组的销量直接挂钩：卖的越多，额度越大。前文已经提到过，韩都衣舍的生产小组所能支配的资金额度是上个月销售额的70%，比如上个月以个小组销售额为100万，那么这个月该小组可以支配的资金就是70万，小组可以用这70万再去下新的订单。

这种资金支配的模式让韩都衣舍的每个小组都具有很强的危机意识。因为每个小组都是以2-5万元“起家”的，因此在这笔初始资金的使用上必须格外谨慎，很多新小组都不会把所有的可支配资金都用去下订单，因为如果产品卖不出去，就再没有可供使用的额度了，小组必须把库存卖掉才行，而如果库存永远卖不出去，那么这个小组就永远没有额度，甚至会死掉。

在韩都衣舍，“死掉”的小组面临的结果就是“重组”。韩都衣舍会对各个品类的小组进行竞争排名，排名前三位的会得到奖励，后三名的会被打散重组。在这样的模式下，每个生产小组就变成了一个个独立盈亏的“小公司”。

小组制的这一阶段是韩都衣舍全面小组化的阶段，同时也是解决内部资源分配问题的阶段。在这一阶段里，以产品小组为主体，支持部门也同样经历着小组制的影响。比如如果与产品小组对接的

摄影小组不能满足产品小组的要求，那么就会被更换；如果生产部内的支持小组协调得力，就会被分配更多的任务，那么生产部就会有更多收入，也会更有动力。从这一点来看，小组制发展到这一阶段已经成为影响整个韩都衣舍组织架构的核心因素，而韩都衣舍的组织架构则像标准配件一样，可以任意自由对接，既灵活又充满了效率。

小组制的规范化——单品全程运营体系

2013年，韩都衣舍内部的产品小组已经发展到两百多个，业务涉及七个品牌，每年两万款新品。一切都看上去很美，但在这个阶段供应链问题出现了。

每年几万款产品的巨量使生产环节对接的工作量超过了负荷，一个小组不可能同时几十家工厂完成很好的对接，这样的现实逼迫韩都衣舍必须建立拥有全局规划和单品精确管理的新体系。

在这一背景下，单品全程运营体系被创建出来，为此韩都衣舍还成立了企划中心，对整个供应链进行“以结果为导向，带动过程规范化”的反推，即以售罄率这一结果作为标准来倒逼供应链各个环节进行改革以实现单品生命周期管理的目标。

“单品全程运营体系”指的是每一款产品，从设计、生产、销售都以“产品小组”为核心，企划、摄影、生产、营销、客服、物流等相关业务环节配合，通过全程数据化、精细化的运营管理系统，实现“多款少量，以销定产”的目的。“单品全程运营体系”最大程度地发挥出互联网的优势，为韩都衣舍带来了“款式多，更新快，性价比高”的竞争优势，同时也有效地解决了服装行业最为头痛的库存问题。

“单品全程运营体系”以产品小组为核心，产品小组之间既独立运营、独立核算，同时又相互配合。所有的小组均围绕“产品运营”这一核心，在韩都衣舍的整体规划下独立开展业务，产品小组会预估销售量和备货量，下订单时会遵循少量多次的原则，根据自身经验确定风险库存。到目前为止韩都衣舍已经拥有300多个产品小组，每个产品小组通常由2至3名成员组成，产品设计、页面制作、库存管理、打折促销等非标准化环节均全权交由各小组自己负责。产品小组是韩都衣舍的核心发动机，它们既是生产部门，也是销售部门，同时还是利润中心。因此我们可以把韩都衣舍的产品小组看作是建立在韩都衣舍这个庞大的公共服务平台上的“自主经营体”。

基于产品小组制的单品全程运营体系更为注重产品的品质提升、交期达成、订单数量，优化综合管控能力。在这一模式的驱动下，韩都衣舍能够实现平均每天上新近百款，在架销售的商品达5000余款，当季规划开发新品4500款，并且产品的售罄率达到95%。

作为“单品全程运营体系”的核心组成部分，产品小组模式的优势主要体现在两个方面：

第一是极大地提高了运营效率。只要在公司规定的框架内，产品小组完全可以按照自己的节奏控制产品开发、新品上架、打折促销等运营环节，同时对于消费者的反馈，也有自主权利，可以对产品不断进行修正和改进，提升消费者的体验。

第二是大大降低了库存风险。每个产品小组业绩考核的核心指标是销售额、毛利率和库存周转率。因此为了获得更大利润、更多提成，每个小组都会根据公司提供的各种参考数据，预估销售量，下订单时会遵循“少量多次”的原则，严格控制风险库存。韩都衣

舍通过系统的数据模型在新产品上架15天以后，即按照数据将产品划分为“爆、旺、平、滞”四类。不同级别的产品，有统一的营销政策，产品小组则只需要在标准政策范围内，根据市场行情进行商品营销策略的确定和实施。这样的方式使韩都衣舍整个产品端的反应更灵敏，风险也更容易控制。

韩都衣舍的单品运营体系就是以单款产品作为考量对象，把每款产品赋予生命周期，从设计到销售全部以数据为决策参照，由专人维护，产品小组要对每款产品需要什么样的推广位置、做什么样的销售搭配、冲击爆款能到什么程度以及库存水平到什么状态需要打折等做到明确清晰的把控，每个小组每月需要通过这种方式管理七、八款产品。

企划中心则根据历史数据，在年初的时候，再参考年度的波峰波谷节奏，制定目标，然后分解到各个小组。每个小组，在月度、季度、年度都有细分的考核指标。

企划中心的节奏控制对于韩都衣舍的供应链起到了至关重要的作用，它让生产部门及其对应的工厂能够提前预测下一步的进度，使生产环节对每一笔订单都能做到有备而来。

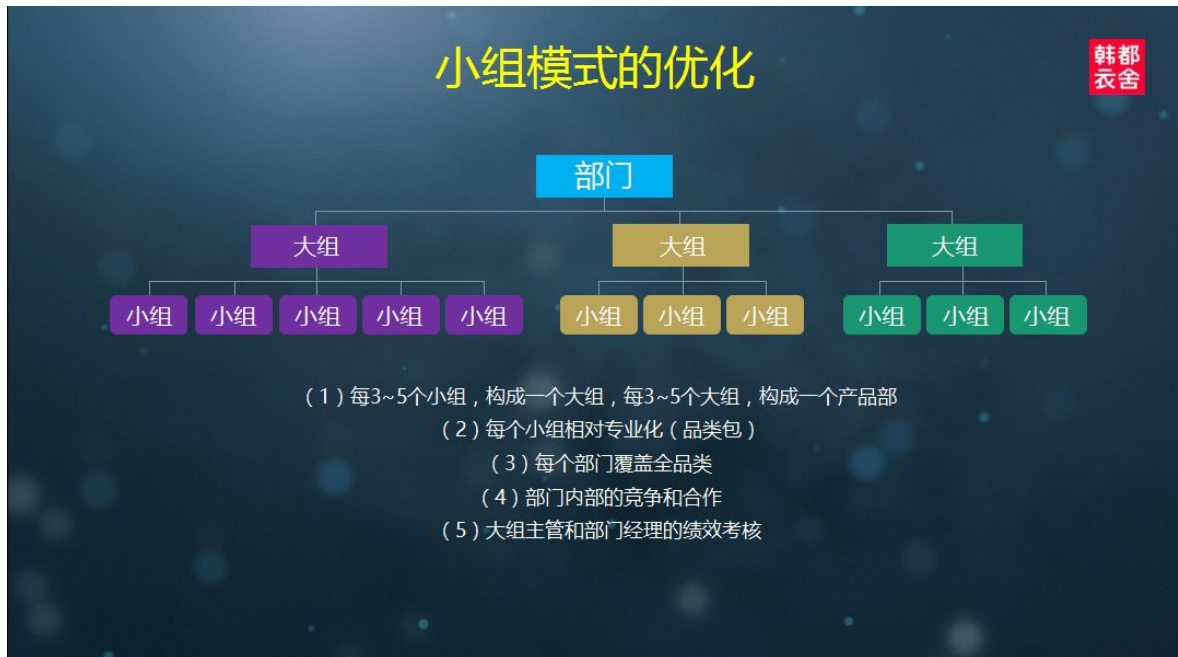
针对库存问题，韩都衣舍采用了将产品分为：“爆旺平滞”四种类型的方式，规定爆款和旺款可以返单，平款和滞款必须立即打折促销，而且要在旺销时间。比如如果数据显示一款新品T恤属于滞款，那么就会马上被以打折促销的方式出售，绝不等到换季时，这样在韩都衣舍的店铺里就会出现当季产品在打折的现象，这些当季产品稍一打折就会售出（因为既应季又便宜），这样等到了季末，需要清仓的恶性库存就会很少。现在韩都衣舍产品的售罄率能够做

到95%，在服装行业是绝无仅有的，尤其是在每年两万款新品的情况下。

韩都衣舍的小组制发展到单品全程运营体系阶段可以说已经非常成熟，它完全实现了大的共性与小的个性结合。小组制实际上是把所有非标准化的环节包括产品的选款、设计、页面制作、打折促销等全部交由小组来完成，同时标准化的环节包括客服、市场推广、物流、市场、摄影等配合实施，并配以人资部门、财务部门、行政部门的外围支援，从而实现了一个具有完整创新性的服装电商运营模式。

我们发现在韩都衣舍小组制的不同发展阶段里都会遇到不同的问题，在解决了这些问题后，小组制就完成了一次进化，直到建立了单品全程运营体系，小组制终于“破茧成蝶”。同时，我们应当特别注意，小组制不断进化的过程也带动了韩都衣舍整个企业完成了一次彻底的改造。

产品小组制详解



图：韩都衣舍产品小组模式优化图例

韩都衣舍所创立的产品小组在人员构成上包括设计师、商品制作专员，订单管理专员三种角色，因此一个产品小组的常规编制为3人，每种角色各一人，小组的组长由设计师担任。每3-5个小组产生1个主管，每3-5个主管产生1个部门经理。这就是小组制的管理结构。



图：韩都衣舍产品小组构成图例

对于每个小组而言，被赋予的权利包括在遵守公司规定最低定价标准的基础上，具体产品定价、生产数量、具体款式、促销时机和价格等全部由小组自己决定。产品小组成立初期，每个小组的初始资金使用额度是2万-5万元。而当月小组资金的使用额度则由上个月的销售额决定，一般是上月销售额度的70%。这是产品小组制的最大特色之处，韩都衣舍的管理创新在产品小组的赋权上体现得最为显著。

在小组考核与奖惩方面韩都衣舍首先根据毛利润以及库存周转率来计算小组的提成。小组内提成的分配由组长决定，报部门经理和分管总经理批准；对部门主管和经理的考核，是由部门销售额以及后进小组或新成立小组的成长速度作为考核指标，权重是两个指标各占50%。

产品小组制的管理与执行

韩都衣舍对于小组制的管理首先体现在产品管理上。产品小组制的良性运作要求必须有一个把握市场方向和产品结构的部门做统一的规划，并及时跟踪库存结构的健康程度，因此韩都衣舍特别设立了企划部。企划部的管理职责包括两部分，一是产品规划管理，包括类目规划、面料规划、款式规划以及库存规划，韩都衣舍每年、每季产品开发的规则以及规定上货波段和下市节奏，然后根据这些规则把任务分配到各个产品部，最终落实到每个产品小组中，保证各个产品小组设计出的产品不会偏离品牌范畴；二是小组之间的关系管理，包括协调各个小组间的利益冲突，避免不同小组之间各自为战，恶性竞争。（免费书享分更多搜索@雅书.）

由于在体系内已经培养出了很多优秀的设计师，因此韩都衣舍的产品小组可以迅速复制出更多的小组。韩都衣舍允许原有小组的成员申请成立新的小组，并且规定在新小组成立后，6个月内新小组提成的10%算在原组长提成内。这种方式平衡了小组分裂所带来的负面影响。

韩都衣舍产品小组之间的利益冲突主要表现在流量端，韩都衣舍内部有一套广告竞拍系统，类似于竞价，每个产品小组都可以参与广告位竞价。竞价带来了一定程度的竞争，这是韩都衣舍对产品小组进行内部刺激的主要方式。

综上所述，我们看到韩都衣舍的产品小组实际上有很大的自主性，在企划部的协调下，由产品小组自主设计、选款，自主下单生产，自主上架，而且市场端必须全力配合销售。韩都衣舍通过赋权的方式开创出了一个崭新的“单品全程运营体系”。

小组制带来明确的责、权、利

从管理的角度来看，韩都衣舍所创立的“小组制”最为成功的地方就在于它通过创建一个体系实现了对小组明确的“责、权、利”划分，成功地把员工在企业里的被动工作形态转变为了主动承担形态，从而实现了企业效益的最大化。

首先是小组制之“责”。

前文我们已经谈到，韩都衣舍的产品小组其最主要的责任就是实现产品销售的毛利率指标以及库存周转率指标。

在韩都衣舍每年10月份的时候就会制定明年的生产计划和销售计划。因此公司会跟每一个小组进行面谈，内容就是明年这个小组打算完成多少销售额，里面的毛利率希望是多少，库存周转多少。这几个核心指标将成为这个小组在来年的工作目标，而实现这个目标就成为这个小组的责任。

如果单从责任的角度来看，很多企业对员工也会有类似的做法，韩都衣舍的做法并不新鲜。但如果从把它放在小组制的大体系内来看，它反映出韩都衣舍与众不同的管理特点。首先，产品小组的年度生产计划和销售计划是由产品小组自己来确定，而后呈报给公司，而公司与产品小组之间的面谈所起到的作用是推动年度计划落实以及为小组所提计划进行把关。这样的做法延续了产品小组在韩都衣舍所行使的自主权，并未因为企业目标而去干扰小组的独立目标。其次，责任越大意味着权力越大，利益就越大，小组职责看上去是一个单独的话题，但实际上与小组权利以及小组利益密不可分。对于产品小组来说，想要在来年获得更多的利益就意味着必须承担更大的责任。韩都衣舍通过这种管理方式实现了调动小组积极性、激发小组成员潜力的目的，单从这一点来看，韩都衣舍的团队管理是非常有效的。

其次是小组制之“权”。

关于产品小组的“权”其实在前文已经谈到过不止一次，它就是产品小组所拥有的权利，细化起来包含很多方面。首先是款式，产品小组打算上市的新品款式由小组内的三个成员自己商量决定；其次是款式包含几种颜色，几种尺码，每种颜色和尺码的库存各是多少由小组自行决定；第三是新款价格也由小组决定，韩都衣舍只提供一个最低加价标准。第四产品的拍摄组由产品小组选择，生产部门的对接组同样由产品小组选择，甚至生产工厂也可以由产品小组来指定。后期当产品准备上架推广时，推广资源的选择及营销活动也归产品小组管……总而言之，从产品设计开始直至最后的销售，产品小组有着全方位的决定权，这就是韩都衣舍小组制的“权”。

韩都衣舍对产品小组的赋权可以说相当彻底，它打破了企业以往遵循的自上而下的权利实施方式，开创出一种全新的权利授予机制。这种机制的好坏见仁见智，但至少对于韩都衣舍而言，它激活了产品运营环节的潜力，为企业带来了巨大的成功。

赋权是韩都衣舍小组制最大的创新之处，对于大多数企业而言这是从来没有想过的，也是过于“偏激”的，甚至是不可能实现的。那么为什么韩都衣舍要这样做，并且还能够成功呢？这一点从小组制的发展过程里也许能够找到答案。

韩都衣舍对小组制的创立在最初就是为了提升产品数量，实现这一目的后又发现了内部资源调配以及库存的问题，为了“堵”这些“窟窿”，韩都衣舍才索性给了小组更多自治权甚至配备了启动资金，支持部门也开始向服务产品小组的方向演变，因为如果不这样做“窟窿”堵不住，问题会更大；随后供应链又开始不适应小组

制的发展，于是韩都衣舍又来重塑供应链，才为此建立了单品全程运营体系，最终形成了完整的小组制运营机制。

从这个过程来看，小组制是引发系列问题的核心，而韩都衣舍则始终处于发现问题、解决问题的循环之中。正是完美地找到了解决问题的路，让小组制得以长足发展，其中赋权就是解决问题的一个重要方式。这或许就是韩都衣舍赋权于小组制的最大原因吧。

最后是小组制之“利”。

产品小组的利益直观来看就是奖金。在韩都衣舍的小组奖金分配制度中“ $\text{奖金} = \text{销售额} \times \text{毛利率} \times \text{提成系数}$ ”。通过这个公式每个小组可以清晰地算出每天会赚多少钱。由于小组制的独立运营特点，因此每个小组的奖金不是由韩都衣舍来决定，而是由小组自身干出来的。

以往类似的奖金分配体制我们能够在很多企业的销售部门里看到，但在韩都衣舍产品小组并非销售角色，而是产品的创造者，这一点是与其他企业最显著的区别。换句话说在销售型企业，产品的设计、生产与销售互不影响，而在韩都衣舍它们却是一个有机的整体。这使韩都衣舍出品的服装更加贴近市场需求，更加能够较好地反应用户的喜好。

为什么要采用这样的方式？因为在韩都衣舍看来，以往的服装行业，服装设计师距离市场过远，根本无法全面了解市场情况，对用户需求的掌握仅仅通过成品的销售数字反馈来判断，而当销售数字出来后这种判断也已经成了马后炮。因此可以说以往的服装设计师都是在“闭门造车”。韩都衣舍小组制的单品运营体系要求小组中的设计师角色必须了解市场需求、了解产品运营，只有这样才能

设计出受到用户认可的产品。小组制的奖金分配方式更加促使每个产品小组为了获得更多奖金收益而去创造“爆旺”款产品，那么，想要创造出“爆旺”款产品不了解用户喜好、不深谙用户需求是绝对做不到的。这就是小组制“利”的驱动方式。

利益透明是小组制运行的驱动器

在外界会把韩都衣舍的“小组制”描述成中国的“阿米巴模式”。“阿米巴”(Amoeba)在拉丁语中是单个原生体的意思，属原生动物变形虫科，其身体可以向各个方向伸出伪足，使形体变化不定，故而得名“变形虫”。变形虫最大的特性是能够随外界环境的变化而变化，不断地进行自我调整来适应所面临的生存环境。开创“阿米巴模式”的日本人稻盛和夫，他把京都陶瓷公司细分成所谓“阿米巴”的小集体，从公司内部选拔阿米巴领导，并委以经营重任，从而培育出许多具有经营者意识的领导，也就是经营伙伴。所谓的阿米巴经营就是以各个阿米巴的领导为核心，让其自行制定各自的计划，并依靠全体成员的智慧和努力来完成目标。通过这样一种做法，让第一线的每一位员工都能成为主角，主动参与经营，进而实现了“全员参与经营”的企业运营方式。

韩都衣舍的“小组制”可以看作是一种中国化的“阿米巴模式”，它与稻盛和夫奉行的“阿米巴模式”存在着一些不同，其中最显著的不同就是阿米巴的激励体系是按照实力主义来设计的，员工的薪酬与工作成果并不直接挂钩。在韩都衣舍的小组制内，员工的利益与销售数据却有着直接的联系，而这一点恰恰成为了小组制持续运行、自我新陈代谢的驱动器。

自从小组制出现以来，韩都衣舍就从未对它设立过任何淘汰机制。按常理来说，这样的小组运营模式必须要有相应的淘汰机制起

到优胜劣汰的作用才行，然而韩都衣舍却没有，这是为什么？因为韩都衣舍通过一些独特的方式实现了产品小组的自动更新，销售排名就是其中之一。

每天早上十点钟韩都衣舍都会公布昨天的销售排名，比如一个品牌有30个小组，那么每天早上10点钟就会有专人来公布这30个小组在昨天的销售成绩排名。这个机制每天运行一次，对于产品小组而言，这是一个非常强的刺激。它导致的结果就是排在第一名的小组很兴奋，然后这个小组就会想着如何在明天公布排名的时候去维持第一的排名；而第二名则会认为自己的小组只要再努努力就可能超越第一名，因此也会很兴奋，一天到晚琢磨怎么超越第一名。倒数第一的小组则会想通过努力超过一名是一名，不能垫底。因此销售排名的方式让每一个小组为了名次能够靠前一步而更加努力。尽管韩都衣舍没有加班制度，但这些小组都会自发加班，整个公司的工作状态自然呈现出积极向上的状态。

小组的利益与荣誉被每天的销售排名机制透明化，很显然这是一个促使小组制加速运行的驱动因素。那么还有其他因素吗？答案当然是肯定的。

韩都衣舍对产品小组的奖金分配采用了一个十分罕见的方式，即小组奖金的分配由组长决定。

在业绩做得好的小组，比如一个小组的当月奖金是两万元，那么这两万元奖金如何分配就需要由组长来决定了。一般来说组长会自己留一万元，另外两个组员每人五千元，大概这样的比例。很少会出现组长自己拿五千元，两个组员七千五百元的情况。那么组员总是分得少经过两年之后就有可能这两个组员不愿意跟这个组长干

了，因为永远受组长的剥削，再加上经过一两年后自己也成熟了，这时候有能力的组员当然想要自立门户。

另一种情况是在业绩做的差的小组，组长只拿到两千元的提成，这时候奖金怎么分配呢？一般情况下组长会自己不要钱，两个组员每人一千元。这种分配方式符合人性，因为组长觉得对不起兄弟们，别人拿两万，自己才拿两千，因此不好意思拿这个钱。而这同样有问题，拿了一千元奖金的组员会怎么想？他们肯定是要把责任算到组长头上的，他们会觉得这个组长能力不行，虽然把奖金都给了我们但比起别的组员还少很多呢，因此也不愿意跟着组长干。

在韩都衣舍的产品小组体制里是允许每个小组自由发展的，即是说小组自由解体，再自由组合都是允许的，并且韩都衣舍还允许一人小组的存在。这样的机制就使小组成员有了自由发展的空间，如果不想跟组长干第一时间就可以提出来，然后独立出去，如果暂时找不到搭档，还可以先以一人小组存在，即一个人先干所有的事，等有合适的伙伴了再组合成三人小组。这样就促使很多小组进行了分裂，在韩都衣舍产品小组的分裂和重新组合已经成为常态。

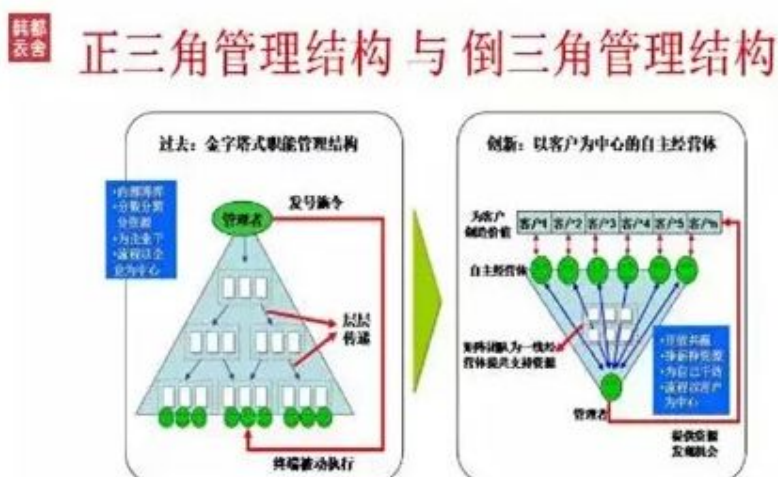
为此，韩都衣舍还增加了一个补充规定：如果小组成员离开原来的组长，那么一年之内他10%的提成会自动划归到组长的名下。这个规定让离开的小组成员会更加理直气壮一些，他们会想：我虽然走了，但公司把我的奖金分10%给你，因此我也不欠你的。对组长而言也没有什么可说的，毕竟已经剥削了你两年不好意思继续剥削了，你就出去挣钱，给我交点份子钱，我再继续剥削新人。对于新人来说也不会觉得如何，因为毕竟是新人总需要有人带的。

不断重复上述案例中自动更新的过程，这就是韩都衣舍小组制的运行状态，自动分裂与重组也就成为促使小组制加速运行的另一

个驱动因素。

由小组制带来的管理启示

产品小组制对于中国服装类企业而言是一个颠覆性的创新，这一创新与其说是一种产品生产形式的创新，倒不如说是一种管理模式的创新更为合适。通过对韩都衣舍小组制模式的研究我们能够从中获得很多企业管理层面有益的启示。



图：韩都衣舍“倒金字塔”型管理结构

韩都衣舍小组制带给我们的管理启示之一是“倒金字塔”型管理结构。我们都知道传统企业的管理结构是从上到下的，即从老板到高管到中层再到最基层的员工，在管理学中把这种管理模型称之为“正金字塔的管理结构”，它实际上是一种主动控制型的管理结构。正如传统管理学提倡的那样：“老板要做正确的事，员工要把事情做正确。”它呈现出的就是高层战略决策与基层执行贯彻的传统管理模式。

然而在当下这个互联网时代，我们发现这种传统的管理模式效率正在变得越来越低。对于韩都衣舍而言，“正金字塔的管理结构”不能适应企业发展的需求。于是韩都衣舍通过创立“小组制”模式，把整个企业的管理结构进行颠覆性的调整。

韩都衣舍让生产小组在前端做决策，而整个企业的高层做资源的整合及服务。这样一来，企业的管理结构成了一个“倒金字塔”型，韩都衣舍把这种“倒金字塔”的管理模式称之为“以小组制为核心的单品全程运营体系”。在这个体系中核心是产品小组，基于产品的研发、销售组建，并全权负责与产品有关的所有管理工作，而其他所有公务部门则为产品小组提供必要的支持。这就使在管理结构上所有的小组被置于最上层，下层则是负责支持产品小组的公共部门。

韩都衣舍之所以通过小组制模式来形成“倒金字塔”型的管理结构是因为从企业经营的角度出发韩都衣舍希望实现以下几个目标：

首先希望尽量实现全员参与经营；其次希望能够从绩效的角度精细核算到每一个员工；第三个让销售高度透明化；第四个是从管理上把自上而下和自下而上相结合；最后则是希望培养更多的领导型人才。关于“领导型人才”的界定韩都衣舍是通过决策力来判断的，有决策力的员工就算是领导型人才，而有执行力的员工则被认为是更偏向于管理型人才。

很显然，这些目标通过常规的“正金字塔管理结构”是无法实现的，因此必须从管理创新的角度下功夫。因此韩都衣舍便创造出了小组制的“倒金字塔”型管理结构来满足这些企业经营管理的需要。

韩都衣舍小组制带给我们的管理启示之二是管理放权与鼓励犯错。

小组制之所以能够获得成功是由韩都衣舍上至管理层，下至内部几百个小组共同努力所促成的结果。在其中韩都衣舍采用了不同的管理方式，赋权与鼓励犯错就是其中最重要的两个方面。

在小组制刚刚实行的时候，有一个小组兴致勃勃地把一款牛仔裤新品拿到赵迎光面前让他评价。后来赵迎光回忆说：“就连我这个不懂服装的人看到这款牛仔裤时都呲牙咧嘴，这么难看的裤子谁会去买啊？”他当时跟这个小组的成员提出了自己的看法，就是这款裤子肯定不会好卖。但赵迎光说：“这是我个人的建议，如果你们仍然想要做，那么就做吧。”最后这个小组仍然把这款牛仔裤投产推出了，结果正如赵迎光所料，牛仔裤的销售极其惨淡，根本就卖不出去。

事后有人问赵迎光，既然这样为何没有制止小组去做？赵迎光说：“一个企业的领导者为什么通常都很厉害，决策和眼光都那么牛，就是因为他通过不断犯错积累了决策经验，为此他们都曾付出过高昂的犯错成本。对于这些产品小组说，想要具备正确决策的能力同样需要通过犯错来获得经验，而韩都衣舍只有为他们支付了犯错成本才能从他们获得经验里收获成功。”

从上面的故事里我们能够感受到，韩都衣舍对于小组制模式的管理首先在“赋权”上实施得很彻底，即使是赵迎光这样的“大boss”也不会任意干涉产品小组的决策，这就为整个韩都衣舍的管理体系树立了榜样，不仅保证了产品小组的决策权威性，同时也保障了小组制模式实施的严肃性。

其次，“鼓励犯错”是小组制实施过程中最大的亮点。韩都衣舍的出发点很简单：为了培养产品小组的决策能力，必须通过犯错来积累决策经验，这与前文提到的培养领导型人才一脉相承，属于管理上的一种顺承方式。

在大多数企业管理体系里推行“赋权”与“鼓励犯错”的管理方式都是异常艰难的，其中的原因不言自明。韩都衣舍的做法打破了传统管理的条条框框，把从前被认为是“柏拉图”式的管理方式带入了现实，并且取得了成功。从这一点来看对企业的管理者而言韩都衣舍带来了一种新的启示：在如今这个推崇个性化的时代，千篇一律的管理公式不再适用于所有企业，基于企业自身发展需求的个性化管理模式正在成为企业管理发展的新方向。韩都衣舍在自我发展的过程里所展现出的新管理思维与新管理方法已经为我们做了最好的证明。

PART2 我有一个品牌梦

纵观中国电子商务的发展，尽管声势如日中天，也养肥了很多从事这个行业的店铺，但却鲜有纯粹的品牌脱颖而出，这与线下形成了鲜明的反差。传统企业对品牌的重视程度显然比电商企业高很多，这一方面是由于传统销售渠道的特点所致，另一方面则是企业化程度所致。

电商型企业乘着电子商务发展的东风在短时间内崛起，导致企业发展过于“野蛮化”，缺乏循序渐进的过程，企业经营以销售为主，品牌意识普遍不强，这导致我们放眼望去，几乎看不到依托互联网而生并获得成功的品牌，韩都衣舍可以算是个例外。

第4章 互联网第一服饰品牌

如今韩都衣舍上市在即，它的头衔里又多了一个“互联网品牌第一股”的称号。“第一股”的噱头我们姑且不论，相比起来其前缀“互联网品牌”其实更值得玩味。作为一个纯粹诞生于互联网，依靠互联网发展至今，并取得了成功的品牌，不能不承认韩都衣舍开创了网络品牌的先河，具有显著的示范效应，缔造了一个韩都式的品牌奇迹。

从线上代购到品牌觉醒

纵观韩都衣舍的发展历程，我们能够看到它从一个不起眼的代购店铺逐渐成长为一代电商巨子的清晰发展脉络。其实在初创期，韩都衣舍与众多电商店铺并没有什么不同，同样是以业务为核心，没有任何品牌概念。然而随着自身的发展，韩都衣舍开始显现出有别于其他同类店铺的前瞻性，品牌觉醒就是其中最重要的一个方面。

2007年，赵迎光在创办韩都衣舍时根本就没有想过去做品牌，而只是想在淘宝上做一个韩国服装的代购网店，他的初衷是在淘宝上建立一个销售渠道。因此，韩都衣舍这个名字其实更像是一个渠道名，而非品牌名。然而，经过10年的发展，韩都衣舍已经成为淘宝系甚至整个互联网上最知名的韩风时尚品牌了。

韩都衣舍品牌化进程的开启要得益于以赵迎光为首的韩都管理层品牌意识的觉醒。

2009年淘宝网推出了淘宝商城，打造B2C业务板块，需要大批品牌入驻。但当时线下品牌对线上渠道有诸多顾虑，对淘宝的举动响

应者寥寥，因此淘宝只好主要在淘宝集市上寻找卖家入驻商城，韩都衣舍就在淘宝商城的入驻名单中。

当时韩都衣舍还是一家纯粹的韩国服饰代购店，生意做得有声有色，每天有300款新品上线，销售额常年盘踞在淘宝代购卖家的前三名。但那时候赵迎光已经感受到了代购模式的瓶颈：顾客等待时间过长，无法退换货；货品经常断货、缺色、缺码，性价比不高让韩都衣舍的代购运营模式受到了很大的发展限制。

恰恰在此时，淘宝商城抛来了橄榄枝，谋求转型的韩都衣舍与淘宝商城一拍即合，借此机会确定了打造自有品牌，把产品、客服、定价的权利握在手里的发展战略。其实事后看来，淘宝商城的这个店铺品牌化的发展思路影响了很多中小卖家，并造就出了第一批“互联网品牌”，如韩都衣舍、七格格、裂帛、妖精的口袋等。

韩都衣舍借助淘宝商城上线的契机，开始了自己品牌化的第一次转型，把发展方向从纯粹的代购转向品牌化，这可以看作是韩都衣舍品牌觉醒的开端。

从品牌竞争中走向壮大



图：韩都衣舍HSTYLE品牌

2009年韩都衣舍第一个品牌HSTYLE诞生了，由于当时的韩都衣舍没有自己的设计师，因此在品牌化的初始阶段只能延用公司此前代购买手小组的模式，给每个小组五万元，由小组自己联系做韩版的工厂，自己下单，这就是著名的“单品全程运营体系”的雏形。经过不断的试错与调整，韩都衣舍最终形成了一套自有特色的产品运营体系，为品牌的横向与纵向发展奠定了基础。而此时韩都衣舍发现它不仅要面临同类型淘宝品牌店铺的竞争，就连线下的成熟品牌也开始加入竞争的行列。

2009年下半年，互联网市场出现了新的情况。线下成熟品牌开始陆续进入淘宝商城，如绫致服饰，太平鸟等。赵迎光感觉到了这一变化，并率先做出了反应，他说：“2009年之前的淘宝是‘淘便宜’的天下，许多卖家依赖爆款，对产品质量不那么看重，但线下品牌的“正规军”带着品牌红利走入线上，它带来的最大变化就是淘宝将从‘淘便宜’向‘淘品质’转型。”果然与赵迎光预料的一样，线下的成熟品牌们一上线就夺走了大批销量，很多以批发市场廉价低质产品为生的淘宝卖家从此退出了淘宝舞台。

韩都衣舍值得庆幸的是已经先行一步开始了向品牌的转型，因此面对线下品牌带来的冲击，韩都衣舍开始以全新的面貌与大品牌们直接过招。

赵迎光深知，从产品设计感、营销手法、资金实力等方面韩都衣舍都难以和大品牌硬碰硬，韩都衣舍的优势只有一个那就是速度。

一般线下品牌的上新周期较长，最短的也要两周上新一次，针对这一点赵迎光要求韩都衣舍上新速度要以“天”为单位，于是从韩都衣舍买手制演化而来的“单品全流程运营体系”成为了韩都衣

舍的上新加速器。至今没有任何大品牌的上新速度能够赶上韩都衣舍。

互联网是一个新旧交替异常迅速的空间，韩都衣舍以“天”为单位的上新速度保证了自身品牌的新鲜感，符合互联网用户的需求。因此在线下品牌与线上同类品牌的围追堵截下杀出重围，韩都衣舍不退反进，获得了更大的成功。

2012年韩都衣舍推出了第二个品牌，即男装品牌AMH，韩都衣舍同样复制了HSTYLE的模式，第一年销售额就达到4000多万元，2014年达到了2.3亿元。能在群雄割据的服装品牌领域获得这样的成绩，不得不说是个奇迹。

2012年5月韩都衣舍又收购了淘宝著名的“素缕”，到2014年“素缕”做到了8500万的销售额。

从韩都衣舍一系列的动作来看，很显然其品牌战略已经发生了变化。2012年开始韩都衣舍就已经不满足于单品牌发展，而是开始走上了品牌扩展的道路。对此赵迎光曾经说过：“从韩都衣舍的发展角度来说，品牌要经历4个发展阶段，第一个阶段是淘宝时代；第二个阶段是天猫时代，在天猫时代已经开始强调品牌意识；第三个阶段是品牌集群时代，韩都衣舍在第二个阶段期间出现做了一些优秀的品牌，然后就要向多品牌的方向发展；第四个阶段是品牌孵化平台，它将是未来韩都衣舍品牌化发展的方向。

第5章 签下女神全智贤

对于品牌的打造，韩都衣舍除了自身的修炼外，也同样采用了线下大品牌常规打法，那就是明星代言模式，不仅如此韩都衣舍甚至还涉猎明星投资入主这个“偏门”。一个纯粹的互联网品牌能够“鼓捣”出如此的声势也是没谁了。

韩国明星扎堆助推韩都品牌

2014年韩都衣舍宣布与韩国明星全智贤签约，后者成为了韩都衣舍历史上首位韩国代言人。为什么韩都衣舍要选择在2014年开代言之先河呢？

这是因为随着韩都衣舍供应链和单品全程运营体系的完善，已经具备了把控产品品质的能力，同时随着韩都衣舍知名度的不断提升，其品牌效应已经逐渐显现，需要通过一个契机来“引爆”品牌热度，使企业发展上升到新的台阶。另一方面，随着企业实力的增强，对知名明星的代言价格也不会太过敏感。因此韩都衣舍便开始动用“明星代言”这个品牌效应的加速器。



图：韩都衣舍代言人全智贤

对于物色合适的代言人，其实在2013年的时候，韩都衣舍就觉得需要一个强有力的代言人来拉升整个品牌的形象。于是公司用了超过两年的时间不断接触韩国演绎圈，多次拜访过韩国最大最有名的“造星工厂”SM公司以及其他明星经纪公司。

韩都衣舍对于代言人的选择非常谨慎，赵迎光为此提出了三个要求：

第一，代言人必须能够鲜明地代表韩国元素，要么是韩国人，要么是国内在韩国发展非常不错的艺人；第二，代言人必须是最红的一线明星；第三，代言人必须具备青春、时尚、活力的气质，因为这是韩都衣舍核心定位人群的最显著特征。

为了找到符合上述三个标准的人选，韩都衣舍接触了很多韩国演艺圈的知名明星。韩都衣舍对此的基本要求就是“要签就签最好的”，于是公司把韩国那些明星筛选了一遍，发现顶级的韩国明星就是全智贤，李英爱和宋惠乔。

其中李英爱的年纪偏大，而宋慧乔则不符合韩都衣舍代言人的第三条标准，虽然很漂亮，但属于淑女型，在青春、活力方面显得不足。而在《来自星星的你》里面，全智贤换了很多套衣服，让赵迎光觉得她比较符合韩风时尚。赵迎光认为，全智贤是模特出身，所以时尚范十足，跟韩都衣舍“韩风快时尚”的定位很吻合；而且，全智贤在《来自星星的你》中扮演的主角千颂伊的形象，完全符合韩都衣舍青春、活力、时尚的标准。

于是韩都衣舍就把代言目标选定为了全智贤，开始动用一切关系联系她。那时候很巧的是，赵迎光的一个长江商学院的同学

认识全智贤的经纪公司，通过他的关系，韩都衣舍找到了全智贤，当全智贤听说是韩都衣舍找她时，非常高兴地接受了，于是双方开始了商谈。

从2014年的3月中旬才开始接触，到最后确定下来，韩都衣舍仅仅用了半个月的时间。

签约以后，第一次拍照是在当年的4月中旬。由于以前韩都衣舍没有用过大牌明星。因此对全智贤的代言可以说是摸着石头过河。第一次拍照韩都衣舍派出了专门的团队其中包括视觉和产品的人，选了30套觉得比较符合全智贤风格的衣服去了韩国。

其实在韩都衣舍赴韩的团队心里是比较忐忑的，因为韩都衣舍的产品是一种时尚的服装，而全智贤是属于奢侈品的风格，不知道韩都衣舍的服装适合不适合全智贤的风格。由于拍摄时，韩都衣舍只提供服装，因此全智贤拍照时用到的配饰、帽子、围巾、鞋子等都是她的经纪人从韩国奢侈品店借的。所以在那时候拍出来的照片里能看到，全智贤身上穿的衣服是韩都衣舍的，但是鞋子都是一些奢侈品。

韩都衣舍的拍摄团队第一次拍摄时很激动，因为当时有规定，不可以拍全智贤的拍摄现场照片与视频，但是能够如此近距离接触到大牌明星，让韩都衣舍的年轻人们非常激动。当拍摄的第一张照片出来后，韩都衣舍的赴韩团队一下子兴奋起来，因为全智贤穿上韩都衣舍服装的效果超乎想象，与韩都衣舍的品牌气质非常契合。由于当时拍摄规定不可以发微博、微信，于是韩都衣舍的团队负责人就用手机拍了一张照片传回了韩都衣舍总部。当这张手机照片出现在韩都衣舍的总部群里后，激起了强烈反

响，大家都说：“哇，这么好看。”这就是顶级明星穿着衣服的气场，和一般的平面模特是完全不一样的。

随后的几次拍摄韩都衣舍都出动了团队赴韩，经过几番接触，他们觉得全智贤这个人性格很好，虽然看起来比较高冷，但实际上却是很容易相处。

由于当时韩都衣舍是第一次签大牌明星，因此就先签了全智贤一年，后来觉得效果非常好又续约了两年，变成了三年。到了2017年韩都衣舍又又和全智贤续约了。

全智贤与韩都衣舍的牵手，我们可以看成是合适的人在合适的时候解决了合适的问题。在签约完成后赵迎光的朋友圈里发布了一个消息，韩都衣舍在聚划算品牌团预订人数已经达到破纪录的5.3万人，同一时间的其他品牌，最多的才1.6万人。

如此悬殊的差异，以往从来没有出现过。要知道韩都衣舍仅仅是把全智贤的照片放在聚划算的坑位上，就让韩都衣舍的订单翻了倍，全智贤代言的能量从这一刻起开始显现出来。

在随后的一年中，韩都衣舍又相继签下了韩国明星安宰贤和朴信惠，造成了更大的轰动。要知道一连签下三位韩星，这在中国互联网品牌中是十分罕见的，这让韩都衣舍成为了中国第一家同时拥有三位国际明星代言人的互联网企业。

韩都衣舍的明星品牌代言策略采取的是“1+N”的模式，即选择“全智贤”作为品牌“主代言人”，签订长期代言合同。同时，每年都会新签人气度高的其他明星和全智贤共同代言。

这些明星的加盟为韩都衣舍带来的不仅是销售额的提升，更重要的是对韩都衣舍品牌影响力的扩大起到了重要的推动作用。

韩都衣舍在品牌代言人上始终秉承着一定要签最大牌的原则，因为大牌明星代表着品牌的背书。尽管网红有时候也会出现在韩都衣舍的服饰展示里，但仅限于穿着韩都衣舍的衣服而已，对于打造品牌来说，韩都衣舍始终认为有一个top star来做品牌形象的背书对于长远的品牌发展是非常有好处的。

根据韩都衣舍的代言策略，每年都将推出新的代言人，很显然韩都衣舍的这一策略是利用明星代言人的人气的叠加不断提升品牌知名度与曝光度，如此的思路与传统品牌的代言方式形成了显著的区别，却具有“快时尚”的特征，对于互联网快销品而言不失为一种品牌打造的合适方式。

明星投资更添韩都“星味儿”

2014年7月，知名影星李冰冰、黄晓明、任泉通过“罗辑思维”官方微博宣布正式组建Star VC，并表示将寻找中国有创新力的公司进行投资，不仅做企业股东，还要为用户体验负责。在首批公布的1021份投资邀请函企业名单中，韩都衣舍位列榜首。9月25日韩都衣舍从数千家企业中脱颖而出，与Star VC成功牵手，同时这也是Star VC投资的第一个项目。



图：李冰冰、黄晓明、任泉投资入股韩都衣舍

韩都衣舍在看到STAR VC的投资计划之后，第一时间和STAR VC取得了联系，并很快获得了认可。赵迎光对此表示：“韩都衣舍是一家做时尚品牌的公司，同明星有着很高的契合度，STAR

VC 的几个发起人都是有着相当知名度和影响力的明星，如果他们能够成为韩都衣舍的投资人，对于韩都衣舍品牌的知名度与时尚度都会带来积极影响。同时明星投资人的加盟也可以丰富股东结构，借势其在娱乐、传媒领域的资源和经验，这对于韩都衣舍进行品牌营销等都有很大帮助。

黄晓明、李冰冰、任泉三位明星也表示这次投资不仅是做韩都衣舍的股东，还要为用户体验负责。Star VC将带给韩都衣舍比快时尚更快的增长模式，利用Star VC的人格、宣传思路，把买东西这件事变得更加有趣。

对于韩都衣舍而言，和传统VC相比，明星VC能够带来更多的帮助。首先是明星以投资人身份进入企业能够为品牌注入魅力人格。魅力人格的注入，让韩都衣舍品牌得以放大，进一步提升产品知名度和美誉度；其次，明星入股韩都衣舍后会长时间亲自体验和评测产品，以三位明星的人格背书产品的品质，使企业的产品品质得到可靠的认证；第三，明星入股韩都衣舍后将为韩都衣舍带来一定的外部资金。

尽管如此说，但韩都衣舍的这一举动可以说是“借星味儿”胜过拿投资。很显然明星入股这一投资行为的象征意义更大，韩都衣舍更加看中明星的“示范效应”以及对品牌知名度和美誉度方面的推动作用。

通过明星代言与明星投资使韩都衣舍这个在山东土生土长的企业真正具有了“时尚”色彩，但请不要忘了这些都是韩都衣舍品牌打造的手段。通过这些方式从2014年开始韩都衣舍的品牌知名度有了一个质的飞升，它作为韩都衣舍品牌战略的一部分实现

了韩都衣舍品牌的彻底时尚化，为韩都衣舍今后的发展打开了更广阔的空间。

第6章 从单品牌运营到多品牌并行的产品发展观

当2012年淘宝商城正式更名为天猫商城后，能够活下来的店铺分为了两种：一种是较早实施了品牌化转型的“互联网品牌”们，比如韩都衣舍等；另一种则是线下的知名品牌，其中不乏耐克、李维斯等国际大牌。然而淘宝的政策如流量导向等更偏向后者，因此就造成了淘宝商城里一些实力稍逊的卖家纷纷被“淘汰出局”。

时势造就韩都衣舍多品牌发展观

根据淘宝的流量政策，赵迎光察觉店铺流量的最大来源“搜索排序”其排序结果按品牌分值排序的成分明显增大；同时他还发现，越来越拥挤的服装市场需要调性更加鲜明的品牌，因为消费者的需求变得越来越细分，一个个细分市场的需求需要与之相对应的品牌来满足。抓住了这一点韩都衣舍就能够与那些知名的大牌们一战。

为此韩都衣舍对细分市场做了进一步的研究，并形成了独有的细分市场解读。赵迎光对此的理念是：“韩都衣舍关注的是受品牌性价比影响大的细分市场。比如女装、18到25岁的男装、童装面向的人群都对款式要求高，又在意价格，现阶段互联网上真正有购买力的是这群人，韩都多品牌发展的逻辑，是从最大规模的市场开始逐步进入。”

所以韩都衣舍的多品牌发展战略以女装、童装、时尚男装为基点而设计，具体的发展方式采用收购成熟的线上品牌和通过小组制孵化的“双腿”并行策略。一方面韩都衣舍通过收购淘宝著名的“素缕”品牌来实现品牌扩展，另一方面赵迎光对韩都衣舍内部所有产品小组下达了：任何小组都可以建立新品牌，一旦被董事会通过，公司就会给予人力与资金上扶持的品牌创建政策。



图：韩都衣舍多品牌矩阵

韩都衣舍为产品小组赋予品牌创造权后，随之建立起一整套新品牌扶植体系。首先在新品牌诞生之初的“种子阶段”，品牌拥有品牌名，由原小组成员运营，职责不变；如果一个品牌的年销量超过5000万元，就会晋级为成长品牌，成长品牌拥有专门的事业部，将产品 and 市场独立分开，原小组成员成为组长，职责是带领新品牌团队；当品牌的年销售额超过一亿元后则升级为成熟品牌，会以子公司的形式来运营，配齐相应的行政和财务职位进行独立核算。当然如果没能达到既定的销售额，则新品牌就会被撤销。产品小组一旦创建品牌成功，小组成员会同时获得品牌创始人的身份，并且有机会获得一定比例

的分红，很显然这样的激励方式有助于激发产品小组的创造性。

通过这种网状衍生的模式，韩都衣舍的子品牌开始经历几何级增长，目前已经超过30个，涵盖少女装、淑女装、中老年女装、童装、男装等全年龄段产品，风格也越发多样，从最初的韩风系到欧美系、东方系都有涉猎，各自品牌的销售额更是呈几何级数增长。

2013年淘宝“双十一”女装销量排名前十位中有7位都是个性鲜明的互联网快时尚品牌，韩都衣舍排名第二。很显然通过建立细分品牌矩阵，韩都衣舍不仅抗住了线下知名品牌的攻势，而且在服装电商领域开始脱颖而出。

品牌管理提升多品牌战略实施效果

仅仅拥有多品牌矩阵式的发展战略还不足以使韩都衣舍摆脱竞争束缚，走向快速发展通路，当子品牌逐渐增多时还需要配以不同类型的品牌管理方法来应对多品牌管理的难题。

我们都知道多品牌运营可以让企业抢占更大的市场份额，提升销售业绩。然而多品牌战略也同样是把双刃剑，它会让企业的精力被分散，很容易造成每个品牌都做不好的结局。

对于这一点赵迎光认为，任何一个电商平台的发展，最终都会走向“千人千面”，而一个服装企业要想做大，必然要经历多品牌的管理过程。同时为了避免多品牌带来的精力分散问

题，韩都衣舍采用了以小组制为核心的组织架构孵化品牌并独立管理的方式。

韩都衣舍对于快速复制品牌并实施管理是有“本钱”的，这个本钱就是“人”。这是由于韩都衣舍的管理体系与一般公司不同，在韩都衣舍的管理体系中，每个员工都可能成为老板。在目前的整个员工体系中，至少有300个员工是以老板的思维方式在运营产品。

前文我们已经谈到过韩都衣舍“以产品小组制为核心的单品全程运营体系。”在韩都衣舍，有超过300个产品小组，每个小组由三人组成，韩都衣舍的每一款单品，从设计到拍摄、到销售，都是由一个小组来完成。

围绕着小组制，韩都衣舍的整个管理架构分为三层，一是与品牌管理相关的企划、视觉、市场部门；二是IT、供应链、物流、客服等互联网支持部门；三是人力、行政、财务等行政支持部门。整个公司的核心是产品小组，而市场、企划、设计、客服、行政、财务等部门则是产品小组的支持部门。在每个产品小组里，责、权、利实现了完全的统一与高度的自主。每个小组对于产品的款式、定价、生产量全由自己决定，但同时小组的KPI与销售额、毛利率、库存周转率相关。也就是说，小组业绩越好，组员的收入越高。因此，小组的组长必须以老板的思维方式去看数据，从而制定产品策略，并关注毛利和库存指标。

同时，小组还有着很高的财权，其资金额度完全可以自由支配。此外，小组还可以自由对接内部的摄影、生产等部门，而这些支持部门或能得到更多小组的“任务”，其也能获得更高的收入。当然，各小组也会被动态地考核，排名靠前获得奖励，而排在末位的小组，会被解散“重组”。

韩都衣舍通过小组制的模式让小组的组长变成了老板，解决了员工职业升迁的问题，使员工只需要专注将产品做好即可，再也不用为提高收入而挖空心思考虑升职的问题。

小组制的模式让韩都衣舍的产品人员成长得非常快。小组里的三个人，由于每个人的责、权、利不一样，往往是一个组长带两个“兵”。而当“兵”慢慢成长起来，想自立“门户”时，原小组就会分裂出新的小组。

正是这样一个组织架构，为韩都衣舍的多品牌管理之路奠定了稳定发展的基础。比如，素缕就是由产品小组制孵化出的一个与韩都衣舍风格完全不同的设计师品牌。这种品牌诞生的方式在韩都衣舍已经不是什么新鲜事。韩都衣舍用同样的模式，成功的复制了多个品牌，并取得了非常好的销售额。

对于子品牌的建设，韩都衣舍采取了相应的扶持，这在前文已经介绍过，在此就不赘述了。通过小组制的品牌孵化方式配以品牌收购方式，经过了几年的发展，韩都衣舍的多品牌发展战略已经进入了收获期，尽管在同时运营着超过30个品牌，但韩都衣舍看起来仍然“既年轻又充满活力”，这不能不说是得益于小组制组织架构下独特的品牌管理方式。

第7章 品牌创始人眼中的韩都

说到品牌就不能不提到在韩都衣舍所诞生的众多子品牌。它们各有各的故事，在本章我们就来讲讲这些子品牌的故事。



图：AMH男装品牌图例

AMH品牌的创始人李甜是2009年毕业于山东工艺美术学院，毕业的时候本专业的老师跟李甜说在济南本土有一家做电子商务的企业，可以去试一试，应该是很有前景的。其实2009年的时候，电子商务这个概念并不是特别火，李甜当时对电子商务的概念还很模糊，认为只是在网上卖东西。但是她还是去了韩都衣舍做设计师。

结果在韩都衣舍李甜一呆就是8年，期间经历了很多事，做过男装，做过女装，做员工，也做过管理岗。直到现在她仍然直言自己奋斗的心还在，想把所有的事情都做好。

韩都衣舍的起步比较早，整个品牌的呈现是在2011年。因为当时整个互联网的环境比较好，很多国外的互联网企业有上市的，包括很多强劲资本的介入。当时中国的互联网环境是手机网民的用户大约3.18亿，占到了当时整个网民的60%多。大家对于网络的依赖度越来越高，衣食住行很多的很多习惯在慢慢地改变。

在这种大背景下，李甜萌生了一个想法，就是要不要从公司的长远发展出发，做一个男装类目，也做成半壁江山。于是李甜开始把这个想法与上层沟通，结果韩都衣舍的高层对于李甜这样的想法特别支持。因为从当时整个的渠道情况来看，韩都衣舍也确实缺少一个比较年轻的客群品牌。所以从内部沟通到外部沟通，直到最后敲定与团队的建立，一共就用了就半个月的时间。

事情确定后，韩都衣舍紧急把李甜从女装团队中调离出来，搭建了男装团队，这就是AMH男装品牌的诞生由来，到了第二年的3月份，AMH整个店铺就已经上线了。

关于AMH男装品牌名的含义李甜是这样说的：“起初的想法是H和HSTYLE有一定的延伸，但是后来重新去定义这个品牌的定位，找到了新的诠释，那就是“A Man A Hero“，也就是每一个男生都是自己的英雄。代表着释放自我，不断追求，不断创新这样的含义。”

其实李甜在开始做男装的时候还是犹豫的，因为她前期接触的东西多数是女装。李甜当时是做了3年女装，从2009年到2011年，对女装也有感情。但是考虑到整个男装的发展前景，李甜还是对自己重新进行了定位，因此当她带领团队做AMH的时候，实际上已经信心十足了。

下面让我们再来看看素缕品牌创始人刘婷对子品牌的感悟。



图：素缕品牌图例

素缕是韩都衣舍旗下东方复古原创设计师品牌，专注于棉麻天然材质，设计风格自然质朴，文艺复古，设计上多以宽松的轮廓为主，对身体没有束缚，强调舒适感，让身体和心灵更轻松自在。用素缕品牌创始人刘婷的话来说素缕品牌的衣服是一种很天然的，棉麻的，它的品牌理念和品牌方向都是非常清晰的，就像韩都衣舍的很多品牌，每个品牌的理念都不一样，比如说韩风，韩风是比较青春、比较有活力；欧美风则比较时尚，相对来说也比较的潮流化。但是对于素缕来说，它体现的不是一种时尚的感觉，相反，素缕的很多服装跟时尚不太沾边，但是穿素缕的衣服相对来说比较舒服，没有很紧的腰，很挺的裤型，而欧式的衣服，它是讲究裤型的，一穿上去很精神，素缕的正好相反，比较宽松、比较舒服、比较天然，这就是素缕给顾客的第一感觉。

刘婷觉得每一个品牌都应该有自己的理念和价值观，品牌除了产品之外，最重要的还是品牌精神层面的东西，顾客之所以选择素缕是因为他觉得能够和你有一种精神上的共鸣，他觉得和你的理念比较契合，也比较喜欢素缕的服装设计、色系和一些特别的元素。

素缕的品牌是一个以产品为导向，有一定的文化、艺术性的品牌，品牌核心就是理念、精神、价值观，刘婷希望产品要好，品牌

价值观也要非常清晰。

在素缕的团队里，有策划部、视觉部、产品部，三个部门之间有对品牌不同的理解，可能站在自己的角度上去思考问题的时候，往往会有一些不同的声音、不同的想法出来。那时候最先遇到的问题就是这个品牌形象打折不打折。一开始刘婷觉得不能打折，因为这对品牌整个形象来说是不好的，因为刘婷首先想做的是有品质的，和顾客黏性比较好的服装品牌。

但是，现实却是市场要做活动，要不断地去迎接各个平台的活动，天猫也好、唯品会也好等等，这些平台的活动要求打折，尤其是聚划算，这样就造成了素缕的整个系统都很乱。比如最早的一批老顾客非常了解素缕的品牌，他们的策略就是不打折不买。以前素缕每个周上新是定在周二，上新的时候是每周销量最好的时候。而现在素缕上新的时间是销量最不好的时候，可能上架好几天售出的还是零件。什么原因呢？顾客们都在等着打折。这就是其中的一个例子。她告诉刘婷要不断地在品牌方向、产品方向、市场之间寻求平衡，毕竟互联网品牌就是在天猫这样的平台上成长的，平台设定的规则也必须要去遵守和配合，否则就会没有流量，没有流量也就意味着没有销售。

在韩都衣舍的众多子品牌中，迪葵纳比较独特，它并不是为年轻的用户而设计的品牌，而是专注于45到55这个年龄段的妈妈群体。



图：迪葵纳品牌图例

迪葵纳品牌是2014年3、4月份的时候确定的，但是实际上迪葵纳的创始人李涛做妈妈装是从2006年就开始的。尽管李涛之前一直做的品牌并不是迪葵纳，但是也专注于45到55这个年龄段的妈妈群体，但由于之前的品牌商标一直没有注册成功，跟别的品牌有冲突，因此李涛只能遗憾的放弃它。因为之前几年的积累，李涛拥有了30万左右客户，这些客户大部分都认同迪葵纳这个新品牌，因此与其他品牌不同，李涛可以说是带着客户开创的迪葵纳。

迪葵纳从2014年的3月份推出，4月6日开店、4月12日成交第一笔订单，过了一年后来2015年的3月份，它就已经成为天猫中老年服装排名的第一名并一直持续到现在。

李涛在回顾迪葵纳的成功时觉得最主要的原因还是韩都衣舍集团的资源在品牌培育过程中起到了重要的作用。首先，迪葵纳新品的季节更替速度要比所有的对手都快。线上的品牌上新的速度取决于

线下的供应链，而目前的中老年服装商家大部分还都是以卖货的形式在做，它本身没有自己开发的能力，所有服装都需要采购。因此线下有新款的就能上，线下没有新款出现，就只好等。

而迪葵纳完全是自主开发，李涛的团队会提前半年规划面料、规划产能，所以基本上迪葵纳的节奏是跟着年轻人的节奏，比如到了往年的3月份就开始卖夏装，但是实际上中老年这个市场还是春装盛行，只有迪葵纳做到了在线上中老年服装领域三月份的时候就开始上夏装。

其次，迪葵纳款式的更新速度快。李涛说来韩都衣舍之前，也是从市场上买货，这就使新品的更新速度跟不上年轻女装板块的更新速度。而来到韩都衣舍后得益于整个韩都体系强大的供应链系统，让迪葵纳也跟上了女装更新的节奏。在李涛的带领下，整个迪葵纳团队在研发投入的精力、人力包括企划设计等工作不断地规范，完全按照整个韩都衣舍的大女装方式来运营，使得迪葵纳在上新速度上与竞争对手拉开了距离，迪葵纳的买家到店里来一直能看到新品就是这个原因。

第三，迪葵纳整体的营销和推广的速度也是比较快的，这个快体现在哪儿？李涛说：“我们会结合现在大家不管是手机上的还是PC上的一些最新的营销玩法，比如直播，视频这种最流行的方式。”在营销推广层面迪葵纳的反应速度非常快，基本上现在流行什么，迪葵纳就能够把这种形式和方式运用到市场营销当中去。因为买迪葵纳服装的买家以子女为主，大多是替妈妈买的，因此他们比较容易接受这些新的玩法。

正是上述这三个优势使迪葵纳在整体的成长速度及规模上具有了优势。但是这种优势能持续多久，李涛心里面始终还是没太多

底。对于李涛来说，他还在寻找着迪葵纳的核心竞争力，李涛认为一个服装品牌的核心竞争力依然还是它做出来的产品，也就是衣服是不是有足够强的特性，是不是有足够强的客户满意度。在这些方面李涛觉得迪葵纳和一些传统大牌以及一些年轻女装品牌还是有差距的，而李涛的愿望就是把迪葵纳做成中老年服装类目里响彻全国的知名品牌。

韩都衣舍所创造的“韩风快时尚”的品牌理念不仅渗入了男、女装的子品牌，甚至也进入了童装的领域，米妮哈鲁童装子品牌就是一例。



图：米妮哈鲁品牌图例

米妮哈鲁是韩都衣舍打造的童装子品牌，她的孕育而出主要是由于外部市场环境的影响。第一点是韩都衣舍发现童装是个蓝海市场，值得好好深入的去做；另外一点则是公司在女装的营销端和其它端口抽调了一些骨干力量加入到童装团队中，同时在货品和考核的政策上给了童装相对宽松的政策。

由于韩都衣舍韩风的理念已经植入了女装、男装等不同领域，而在童装领域仍旧是个空白。因此韩都衣舍希望打造一个韩风快时

尚的童装品牌，开国内童装品牌的先河。韩都衣舍希望能把更加时尚的童装带给中国的小朋友，让他们也穿上这样的衣服。

在这种理念下，米妮哈鲁诞生了。它从2014年下半年开始扩大规模，经过半年的时间在天猫平台上从二百名以外做到一百名以内，有了这样的成绩让米妮哈鲁很容易的拿到了平台的各项资源，比如天猫端最重要的品牌团资源以及唯品会平台的搜索排序资源。当品牌的规模很小的时候，这些资源是得不到的，因为你的品牌不能支撑平台的销售产出。而当有一部分品牌能都满足平台的销售指标后这些资源就会向品牌倾斜。

另一方面，韩都衣舍给予米妮哈鲁的支持与政策让米妮哈鲁可以快速的发展。在这样的情况下通过2014年下半年的发展，到了2015年米妮哈鲁品牌达到相对稳定的状态，并从2015年开始极速的扩张规模。

在销售规模上米妮哈鲁整个2014年的计划是销售回款达到两千万，于是在2014年5月，韩都衣舍决定快速上童装，把营销与系统端的骨干人员全都抽调入米妮哈鲁的品牌团队里开始市场扩张。

团队组建之后，韩都衣舍把原计划的两千万工作任务直接提升到五千万。团队当时压力很大，团队内部甚至认为可能完不成销售任务。但通过两个月的磨合后，团队的自信心开始提升。到了2014年年终，虽然没有完成全年的任务，但是米妮哈鲁的销售额达到了四千多万，距离五千万的目标仅咫尺之遥。

到了2015年，米妮哈鲁团队的任务由原计划的四千万提升到了1.2亿。在经过2015年相对成熟之后的快速扩张，基本实现了全年1.2亿的目标，达到了200%的增长。

对于米妮哈鲁的快速成长，其实团队内部有着清晰的认识。他们知道当品牌经历了一段时间的快速增长后，肯定会步入一个缓慢的增长期，任何一个品牌都不可能持续的“疯狂”。于是在2015年后米妮哈鲁的团队还是做另外一项工作——发展品牌。之前米妮哈鲁可以说是以卖货为主，但过了卖货阶段后，品牌打造成为了这个团队主要的工作。为此团队签约了一些代言，比如贝肯熊和小猪佩奇等一系列形象都在其中，目的就是为了把米妮哈鲁的品牌地位提升起来。随后，团队又请到了中国著名的品牌设计公司东道为米妮哈鲁进行品牌设计。

在未来，米妮哈鲁除了在品牌打造上更加着力外，还希望在做好服装的同时，继续在鞋、包、配饰等方面为0-12岁的客户群提供更全面的服务。目前米妮哈鲁已经开发了婴用童，另外还开发了一些内衣配饰，同时还做了童鞋。米妮哈鲁的理念是把0-12岁的客户群在穿戴上所需要的不同类别的产品尽可能都尝试进行开发，即使自己不做也会找一些相匹配的品类进行合作。比如米妮哈鲁不做玩具、图书，但可以和做玩具、做儿童图书的品类合作。

韩都衣舍的品牌之路有着显著的个性化特征，它在韩都衣舍大品牌之下衍生出众多子品牌，通过大品牌带动子品牌成长，同时又借助子品牌的成功来反哺企业，以此形成了一个品牌化的矩阵，并推动着韩都衣舍生态化战略的前行。作为一个纯粹的互联网品牌，韩都衣舍所走的品牌之路为类似的互联网企业打开了品牌缔造的大门，具有很强的现实借鉴意义。

PART3 我有一个运营梦

作为大获成功的“淘品牌”，韩都衣舍的中央阵地自然就是网络里那些知名的电子商务平台。依托这些电商平台，韩都衣舍通过符合电商特点的运营体系来支撑整个企业的销售。作为成功电企的代表，韩都衣舍摸索出的电商运营模式，即“韩都模式”一直被业内所津津乐道，通过对“韩都模式”的解读，我们能够从中看到韩都衣舍成功的一些奥秘。（免费书享分更多搜索@雅书.）

第8章 设计永远是韩都产品的核心

在韩都衣舍的电商运营体系里，“小组制”是一个负责产品设计、生产一条龙的基本工作单位，在每个小组内核心无疑就是产品设计师，这一角色是韩都产品的创造核心，同时也是韩都衣舍赖以生存的价值角色。

韩都设计师=时尚创造者

韩都衣舍的设计师群体或者有着海外留学的经历，毕业于像韩国弘益大学纺织艺术与服装设计学系这样的专业院校；或者自幼就出生在优越的家庭，受到了良好的培养和熏陶，对服装设计事业充满浓厚兴趣。无论出身如何具有差异，在韩都衣舍，设计师们的共性在于都对美学有着固执的追求，有发现时尚的敏锐观察力和创造时尚的无穷灵感。韩都衣舍的设计师不喜欢按常理出牌，他们最大的特点就是“中韩合璧”，韩式的裁剪融入中国审美的设计元素，韩风快时尚的精神和气质，他们共同赋予了韩都衣舍多种多样的服装款式所带来的快时尚感觉。

韩都衣舍的服装设计师不仅需要具备时尚的敏感度与熟练的服装设计技巧，更需要了解客户的需求与电商平台的销售特征，因此可以说他们是韩都衣舍对综合素质要求最高的群体。

一般来说，在韩都衣舍设计师们都会经常上网浏览服装的销售情况，了解网络用户对最新时尚服饰的接受程度与喜好特征。因此他们的设计作品兼容了从流行资讯以及时尚杂志里获

取的灵感，同时在定价策略与销售方式等方面也更加符合网络用户需求，所谓的“爆款”就是这样诞生的。除此之外，服装设计师还需要与同组的搭档沟通生产线制作以及网页设计等事宜，保证每个月20到30件款式的上线量。

新款服装从最初的构思、设计，到后期打版制作再到最终上线出售，设计师必须全程参与，这样做的好处是一方面让设计师的思路能够得到一脉相承的贯彻，避免生产出的产品与设计稿之间存在较大偏差从而影响产品的销售；另一方面也让设计师能够通过参与从产品生产到销售流程里不同类型的工作获得更多的反馈信息，开阔设计思路，避免产品设计闭门造车所带来的局限性。

韩都衣舍的服装设计师们经常这样比喻自己对快时尚的理解：“快时尚就像烟花一样绚丽夺目，并且瞬息万变。”他们以“让服装的快时尚风格铺满人生的道路”这句话作为自己在韩都衣舍的座右铭。这句话不仅表达出了这些设计师对服装设计的钟爱，更展现了他们独特的设计理念，即通过绚丽的用色和时尚造型来体现着装者的个性与品位。

韩都衣舍的“设计师战略”

对韩都衣舍来说，对服装设计的重视不仅表现在“小组制”以设计师为首的产品运营方式里，对整个企业而言，更有以设计师为突破口建立“设计师创业的孵化平台”的战略构想。这一战略布局已经在不知不觉间开始进行。



图：韩都衣舍韩国时尚设计师选拔大赛海报

2016年8月12日，在韩国首尔，韩都衣舍韩国时尚设计师选拔大赛在首尔正式拉开帷幕。国际型艺人SE7EN崔东旭作为韩都衣舍宣传大使，韩国时装设计之父河龙水、韩国时尚王崔范锡、亚洲时尚领袖LOGAN、Yoni P等数百名演艺时尚界人士一起，为大赛带来了非同凡响的潮流影响力。

韩都衣舍举办这次大赛的目的之一就是要打通中韩时尚潮流之间的屏障，实现中韩时装设计间的无缝衔接。在大赛开幕式上，评委会委员长河龙水说，“韩都衣舍是第一个主办韩国国家级时尚设计师大赛的企业。整个韩国时装界应该感谢韩都衣舍，一方面为时尚圈选拔出了最新锐的设计领袖，一方面也为更多青年时尚力量进入中国市场奠定了基础。”

近300名韩国时尚界、设计界、演艺界大咖和中韩两国的重量级媒体亮相启幕式、一系列中韩品牌战略合作协议达成、多家韩国企业开启了与韩都衣舍的合作……这场设计师选拔赛显示了韩都衣舍作为一家中国企业对韩国乃至亚洲时尚圈的撬动

力。通过耗时4个月的全力造势和重金悬赏，韩都衣舍牵手被誉为韩国时尚王的顶尖设计师崔范锡，而这场高调求贤的大手笔背后，绝不仅仅是一次简单的跨国招募，在当下消费者需求不断提升的“粉丝主权时代”，韩都衣舍在大赛背后显然有着更大的布局。

这次大赛的一个直接的结果是签约了韩国的顶尖设计师崔范锡，从某种意义上来说，韩都衣舍此次签下的并不只是一个崔范锡，而是崔范锡所代表的韩国设计师大团体，韩都衣舍主动将自己品牌形象和韩国设计师，或者说是“设计师”这三个字关联了起来。

为什么要这样做？一个根本的原因就在于韩都衣舍看到了服装消费市场在未来的走向。

如今在国内甚至全球的服装消费主力集中在80后、90后，这是一批典型的快速消费群体，他们注重个人内心表达，了解自己与他人的不同以及自己的真实需求，因此产生了具有明显个体差异的消费愿望。如果从分布来看，这一消费群体会产生无数个点状需求，这些需求零散且极为个性化，这对于服装企业来说带来的变化将反映在单一产品的订单数量减少，取而代之的是小订单、个性化订单、分散订单越来越多，由此带来的是服装市场对个性化服饰设计的诉求将越发强烈。

韩都衣舍正是看到了这一点才以“设计师”为切入点，由“制造”向“智造”进行转移。这就是前文我们提到的“设计师创业的孵化平台”战略的由来。韩都衣舍通过对自身网络

生态系统的多维度升级来作为实现这一战略的手段，而“设计”无疑是这一战略里核心中的核心。

事实上，通过设计师选拔大赛韩都衣舍想要的不仅仅是创意产品的生产与合作，更重要的是培育出一条完整的产业链：让消费者的需求、设计师的创造力、整个产业资源和生产制造的经验都能够通过数据链条最大限度地相互融合促进，最终系统性地输出好的产品。在韩都衣舍新的产业布局里，各个角色必然要聚焦于“好产品”这一点上，而好产品诞生的条件里“天赋的设计”自然不可或缺。

第9章 中国最早的网拍摄影机构

在韩都衣舍的运营系统里，关于产品视觉展示的部分重要性不言而喻，毕竟在电商平台上购物的用户都是凭借产品视频与图片来获得第一手的产品信息。也正因此对产品的视觉展示不仅是对产品全方位信息的直接推送方式，同时也是促进产品销售的绝佳方式。在韩都衣舍，负责这部分工作的部门叫做“韩都映像”。

“韩都映像”的前世今生

韩都映像创立于2009年，作为韩都衣舍的摄影部，它是中国最早的网拍摄影机构。2012年，基于韩都衣舍的视觉转型，韩都映像建立了韩国拍摄办事处，紧跟韩国流行趋势，对韩都衣舍的视觉支持更上一层楼。2014年“双11”，韩都衣舍商品详情页支付转化率接近10%；从2012年到2015年，韩都衣舍创出了连续四年女装销量全平台最高的记录，这些成绩都从一个侧面印证了韩都映像对于推动产品销售所起到的直接作用。

从2012年开始，韩都映像开始对外开设摄影外包服务，为全网的电商卖家提供全品类、系统化的视觉服务，从那时候起韩都映像脱离了部门建制，作为一个附属在韩都衣舍内的独立工作室存在。它凭借“出图时效快、性价比高、客户至上”的理念很快在电商领域做得风生水起，得到了电商卖家客户的喜爱和信赖。

2013年，为了满足韩都衣舍与其他电商客户对视觉展示的更高要求，韩都映像经过不断探索增强了对国内外不同地域反季拍摄的能力，在国内韩都映像的拍摄基地涉及济南、青岛、杭州、

上海、广州、深圳、大连、哈尔滨、厦门、三亚、香港、台湾、澳门等地，海外拍摄基地涉及韩国、泰国、新西兰、印度尼西亚、新加坡、美国、澳大利亚等地，从而建立起了一个覆盖全球的多位立体化视觉拍摄体系。从那时开始韩都映像每年的服装拍摄量都要达到50000件，拍摄成片超过150万张。

为了给更多电商客户提供更优质的品牌服务，2014年韩都映像入住最权威的摄影服务市场，并获得了2015年上半年摄影服务类目银牌淘拍档、2015年摄影服务类目金牌淘拍档的荣誉。

可以说经过了几年的发展，韩都映像的全品类拍摄已经进入成熟阶段，同时韩都映像还把售前策划、拍摄、店铺视觉、售后服务等服务有机地融入一体，形成了一整套以产品视觉为核心的服务体系，拓展了自身的服务范围，提升了视觉服务的专业性。

目前，韩都映像团队已经接近200人，优质模特资源超过300名，独家专属模特超过50名。同年韩都映像还成立了模特经纪公司，向摄影服务商和商家提供优质模特资源，对于创建时尚平台打下坚实的基础。另外值得一提的是韩都映像还是目前中国拥有最多韩国网红模特的品牌网拍服务机构。

韩都映像的“韩都式”生长

韩都映像作为韩都衣舍的摄影部门，它的发展历程可以说完美体现了“韩都式”生长的特征，那就是从依附走向独立，从幼小走向强大，从共性化走向个性化。



图：韩度映像图例

2010 年9 月，22 岁的王世龙刚刚毕业，当他第一次来到韩都衣舍时，摄影部还只是一个小到不能再小的职能部门：算上他，一共只有四个人，负责当时韩都衣舍淘宝店铺的静物拍摄，而他的主要工作就是修图。

2016 年3 月，摄影部早已经更名为“韩都映像”，王世龙也拥有了自己的办公室，此时他已经成为了整个韩都映像团队的负责人。现在，韩都映像的在编人员有将近200 人，拥有300 位常规合作模特，其中超过50 位是独家签约，在韩国首尔拥有1000 多平米的办公区，与国内的规模旗鼓相当。

2015 年，韩都映像完成近5 万个SKU 的拍摄，除了满足韩都衣舍自有品牌的需求外，他们早在2013 年就走上了独立的道路，

对外开放业务后不久便一举成为淘宝摄影市场韩国站当仁不让的第一。

王世龙亲身经历了韩都映像的整个发展历程，他曾说：“之所以韩都映像能有现在的规模，正是因为我们始终在做一件事：做原汁原味的韩风拍摄。

2010 年，韩都衣舍将重心从C 店转向当时的淘宝商城，商城的硬性要求是全店实拍，这对习惯了静物拍摄的韩都衣舍摄影部来说是个不大不小的挑战。起初，摄影部找了一些有网拍经验的团队来做图片外包，经过一段时间的磨合，他们发现这是一个新兴行业，很少有人能完成韩都衣舍想要的诉求表达。于是，摄影部开始琢磨着组建自己的网拍团队来满足韩都衣舍的拍摄需求，同时这也是一个团队自我发展的绝佳机会。

3月，当时的韩都衣舍摄影部开始从杭州、北京寻找符合店铺风格的淘女郎，拍摄模特图，也到其他城市挖来了几位摄影师，组建起自己的拍摄团队。当时，韩都衣舍只有一个Hstyle 主品牌，以韩风为主，这给摄影部提出了很大的挑战：在当时国内的环境下，从场地、背景、模特到整体形象的包装和布景，根本拍不出那种原汁原味的韩风。

为了解决这个难题，摄影部采用的方法非常直接就是将整个团队向韩国本土迁移。从2011 年年底开始，摄影部派出几组先锋队到韩国做了几次尝试，当时韩都衣舍每月的上新量并不多，其中约有30% 左右的图片放在韩国拍摄。随着规模的逐渐扩大，2013 年初，摄影部干脆在韩国建立了第一个网拍基地，并将团队正式更名为韩都映像。从那时开始韩都映像开始对外开放，独立

运营。韩都衣舍也成为当时少数能够向海外输出服务能力的互联网品牌之一。

伴随着韩都映像的成长，新的问题接踵而至。同一时期，韩都衣舍陆续孵化出韩风男装品牌AMH、韩风童装品牌米妮·哈鲁和欧美风女装品牌尼班诗，再加上收购来的设计师品牌素缕。韩风、东方风、欧美风，不同的风格同时出现在韩都衣舍的产品线上，很显然针对每种不同的风格需要不同的个性化拍摄。为了解决这个难题，韩都映像也开始采用整个韩都集团都在采用的小组制做法，把团队分为了不同的小组。

目前，韩都映像的小组基于多品牌发展早已进行了明确划分：前期的样品库负责样品梳理和流转，视觉企划组负责品牌调性的把控；中期则有模特资源大组负责拍摄场地和模特等工作；后期则分成数个拍摄小组，其中最大的小组主攻韩风，对接韩都衣舍旗下的各个子品牌。对于体量较大的品牌韩都映像会为其配备专属的拍摄团队，而体量较小的品牌则会三、四个品牌一起对接，由专门的团队统一负责。

这样的做法赋予了韩都映像对不同品牌调性的把控能力，为了满足各种不同风格的需求，韩都映像开始在全世界范围内建立拍摄基地，其中包含了中国的几乎所有一、二线城市，以及世界范围内的主要国家和地区。比如韩都映像在新西兰建立的反季拍摄基地，每年的7、8月都会到那里去做秋冬装的拍摄。

从对外提供服务以来，韩都映像承接的图片处理量连年增长，仅2015年就达到了5万个SKU，如此庞大的业务量自然需要内部流程的支撑。韩都映像构建的完整工作流程体系实现了拍摄作

业的量产化：从商品接收、整理入库、搭配、静物图、后期修图、商品流转、拍摄执行、回片、样片处理到最后一步的返片，每一步都有明确的负责人，实现了明确的责任划分。

为了实现这一工作流程，韩都衣舍特别指派集团的专属IT 部门为韩都映像量身定制了一套线上工作流系统。这套线上工作流系统实现了高度的明确分工，产品小组线上提交拍摄需求的订单，商品入库、商品整理、静物拍摄、静物出图、商品搭配、模特预约、拍摄场地调配、商品模特图拍摄、模特图出片、商品流转、商品入库等所有工作环节都直接接入系统，使每张图片生产中的环节都在系统中有所体现，产品中心可以实时查看图片生产进度，实现了工作流的监控。而系统里的每个环节都由韩都映像具体岗位上的员工用自己的账号进行登陆操作，明确了责任人。

这套线上工作流系统，使得复杂的图片生产过程变得井然有序，从而大幅提升了韩都映像的工作效率。商品从进入样品库启动拍摄流程，到图片上传至图库，韩都映像最快出图时效可以达到国内当天出图，韩国三天出图的节奏。除此之外，韩都映像还准备上线一个专门对外开放的服务系统，其目的是在与客户沟通的基础上，尽可能提高出图的时效，使韩都映像的外包客户享受到更优质、便捷的服务。



图：韩度映像图例

韩都映像的发展在外界看可称得上顺风顺水，然而这个过程却并非一帆风顺。2014 年8 月，韩都映像的一个摄影团队第一次到新西兰做反季拍摄，所有需要拍摄的商品及搭配品全部通过国际物流的形式发往新西兰。所有团队成员都已经到位后却发现这批商品却因数量较大在新西兰通关时被当地海关扣押。之后由于语言沟通障碍及对当地法律法规的不了解，团队整整花了三天时间与国内、当地海关沟通，才最终使商品顺利通关。在经过经验的积累与团队的磨合后，现在这个团队已经熟悉海外拍摄的流程，能够自如地进行全球化取景拍摄了。

在服装之外，韩都映像也慢慢开始服务于其他品类的商家，这对团队成员来说也是一个经验积累和学习的过程。包括团队领导者王世龙在内，韩都映像的许多员工都是科班出身，学习能力

很强，提升拍摄技术本身并非问题，难点在于，电商图片摄影考验的是团队对商品诉求表达的理解。

如今，韩都映像将客户分为标准和定制客户。对于标准客户，在前期接触时就会充分沟通，给出一些标准化的建议，这来自于某个类目的大环境，照此拍摄一般不会出格跑偏，重拍率很低。之后，韩都映像会将一些标准客户引导至定制化拍摄，这一部分的服务并不止图片拍摄，还包括整个视觉的设计等，基于自身的经验，他们会对客户提出建议，用数据来直观展现不同视觉表达方式的优劣，从而帮助客户选择最优项。

从韩都衣舍集团内部的职能部门转型为服务商，韩都映像找到了更广阔的发挥空间。比如在服务市场内，有很多的摄影工作室都可以做韩风拍摄，而其中资源共享是难题，韩都映像会联合别的摄影团队一起举行活动，一起利用模特档期，来做韩国网拍专题，实现资源最大化利用。

又如2013年，韩都映像建立韩国网拍基地，视频小组也随之诞生，于是韩都映像开始拓宽戏路，开始从商品展示转向内容营销，推出了韩风时尚元素介绍、服装搭配建议等类型的系列视频，开启了品牌营销的服务。

从韩都映像的发展历程来看，它与韩都整个集团的发展相对应，当集团的业务模式发生变化时，为了满足变化后的需求，作为职能部门韩都映像被赋予了自我生长的权利。正由于此，韩都映像才能够打造出业内独具特色的视觉外包体系，在这个体系内包括柔性快速反应、整体视觉优化、模特经纪服务和全品类视觉

服务，依靠这一体系面对各种客户及市场需求，韩都映像都能够快速应对。

如果我们对韩都映像的成功进行梳理，就能够发现其成功带有显著的“韩都”特征。首先是流程的体系化，这一点与韩都衣舍本体一脉相承，通过严格的流程体系来提升效率、明确职责；其次是思维的创新化，韩都映像不仅满足于产品视觉本身，同时还在不断发展的过程里不断拓展疆域，开创新的业务类型，直到形成一整套服务体系，这背后正是被经营思维的不断创新所引导，同时我们发现这也正是韩都衣舍集团得以成功的重要依仗。

第10章 韩都传媒的大理想

伴随着以互联网为基础的新商业时代的到来，“品牌人格化”越来越成为市场的需求，企业媒体化趋势愈发显著。品牌人格化需要大量有血有肉的内容来支撑，因此如何制作内容就成为每个品牌企业都在重点考虑的问题。

为了适应企业媒体化趋势，韩都衣舍专门打造了以创意与精准传播为核心的专业传媒机构，它就是韩都传媒。

“愚人节”诞生的韩都传媒

2016年4月1日，在这个被西方人称作“愚人节”的日子里，韩都传媒正式成立。作为韩都衣舍互联网时尚品牌生态系统中又一个对外开放的支撑系统。韩都传媒的主要业务是以创新的、不同于传统的手法和方式，为品牌的成长、品牌的塑造服务，不断提高品牌的影响力、美誉度和亲和力，不断完成企业、品牌与消费者之间的情感创建与信任沟通，从而为品牌的销售吸引流量。韩都衣舍希望通过打造专注于互联网品牌传播的“韩都传媒”体系，更好地迎接“小而美”互联网品牌的全盛时代。简单来说，韩都传媒肩负的任务就是“内容制作+传播”。



图：韩都传媒揭牌

互联网时代颠覆了传统的信息渠道，作为新闻发生主阵地的企业，媒体化已是大势所趋。这一点作为韩都衣舍创始人兼CEO的赵迎光早就看到了，在赵迎光勾勒的未来画面里，韩都衣舍被比喻为一支航母舰队，而每一艘舰艇都围绕航母这一核心，同时有着自己的动力、职能与航线，而韩都传媒就是这个编队中攻守兼备的巡洋舰。

早在2014年，韩都衣舍就认定未来将是内容为王的时代，消费者对产品的消费不仅仅局限于产品本身，而是将呈现出内容消费的特征。这就要求品牌必须要人格化、媒体化，像一个活生生的人，通过人心的沟通交流，品牌才能让消费者产生信任和信赖。想要做到这一点就需要各种各样大量的内容去跟消

费者实现这方面的沟通，所以就需要有一个机构去进行大量的内容生产和传播。

由于韩都衣舍的规模变得越来越大，品牌数量早已超过一百，因此本身对内容的需求就比较大，很多内容都需要呈现。在当时韩都衣舍所有内容生产的工作都是品牌部门来完成，还包括传播渠道，集团级的大型策划、创意等工作。

在这个背景下，韩都衣舍希望品牌部能够成为一个专业的传播机构，而仅仅是一个小部门，写几篇稿子或者对渠道发发稿子而已。

在韩都衣舍的九大系统中最核心的驱动是韩都智能，而另一个从战略角度讲相对比较重要的就是韩都传媒。对于韩都传媒所起到作用的重要性，韩都衣舍的高层们有着默契的共识，这是韩都传媒诞生的重要原因。

赵迎光曾经说过：“早在2008年韩都衣舍品牌战略确立之初，我就在公司内部提出了‘企业媒体化’观点。时至今日，我们依旧按照这一思路运作。”

韩都衣舍电商集团副总经理兼首席文化官胡近东也提到：“作为社会经济主体的企业，是重要的新闻发生地”。加盟韩都衣舍前胡近东是有着20年新闻从业经历的著名财经记者，对于“企业媒体化”理念，有着更深层次的理解。

胡近东认为传统媒体时代，企业新闻须经记者采集撰写，通过报刊广电及网站等平台传播。而移动互联网时代新媒体、

自媒体崛起，人人都拥有了渠道，新闻传播变得扁平化。不管是企业还是个人，都能够在第一时间将身边发生的新闻以图片、文字或视频的方式，直接传递给目标阅读群体。在这样的模式下，新闻时效性与信息量都获得了极大提升。对于企业来说，想要拥有独立对外发声的能力，就必须为此集聚专业人才，打造新媒体平台。韩都传媒就是这一思想指引下的产物。

在韩都衣舍，韩都传媒不仅带有传统广告公司特征，而且更加符合互联网用户的需求，这一点从下面韩都传媒内部人员的描述里我们就能看出来。

韩都传媒目前拥有一个40多人的团队，服务的第一个客户就是韩都衣舍，韩都衣舍也是韩都传媒最大、最核心的客户。除此之外，韩都衣舍集团下属的几个主要品牌也是韩都传媒主要的服务对象。

如今韩都传媒的服务也从最开始的品牌推广、活动策划、逐渐发展增加了创意文案、手绘制作，甚至视频拍摄以及直播。直播是韩都传媒刚刚引入的新服务，它包括直播的创意、主播人员、场地设备、直播技术等均能够实现。

韩都传媒自身最大的优势就在于出身互联网，对互联网消费者的需求能够更好的把握。在韩都传媒来看，在消费升级的大背景下，很多品牌的互联网推广需求传统的广告公司实现不了，因为传统广告公司的资源很难与互联网完美匹配。也就是说传统公司是传统的套路，玩互联网不行，尤其是对互联网品牌来说，主要是在互联网上来销售，因此对广告公司、公关公

司的需求是需要他们更懂互联网，而现在传统的广告公司对互联网的理解并不深刻，给客户投放户外广告、电视、报纸、地铁广告富富有余，但是对怎么运用像微博、微信这样的互联网推广方式依照互联网规律在网上推广还不够精专。

而那些年轻的广告公司、传媒机构采用的是B2C的模式在运转，也就是策划个方案然后在互联网上推出去，但到底效果怎么样，反馈如何，转换率如何，能不能接受C端，其实效果是难以让客户满意的。

韩都传媒则不然，韩都衣舍本身已经有11年的历史，而且一直是是在互联网上，如果互联网是一个海洋，那么韩都传媒天生就是海洋生物，而不是陆地生物进入水里的，因此更懂消费者。

对韩都传媒来说目前最核心的服务对象还是韩都衣舍，目前，韩都传媒80%的精力都是在为韩都衣舍服务。为此韩都传媒配备了八个小组，包括媒介策划组、SNS小组、影视拍摄小组（负责视频的创意，拍摄、后期剪辑这些以及后期运营和传播）、视觉组（海报创意、视觉设计）、渠道媒介组（渠道整合）、网红直播组（直播服务以及自己做直播栏目）、企业公益组……其中尤其特殊的是企业公益组，专门负责对外的公益活动服务。韩都衣舍自身在公益上的投入非常大，至今已经资助了一百多个孩子，上万套的校服，从而积累了很多经验。而韩都传媒企业公益组就是为有公益需求的企业提供服务。比如企业想做公益，但可能一头雾水既没有人、又没有方案。而韩都传媒能给企业提供公益咨询，帮助企业设计公益方案，甚至

都可以代运营企业的公益项目。一个企业如果没有时间去做公益、不懂如何去做，韩都传媒都能够帮助它来完成。

由此看来，尽管韩都传媒刚刚成立不久，但“野心”却非常大，而支撑这个“野心”的就是韩都传媒的“大优势”。

韩都传媒的“大优势”

作为赵迎光“航母舰队”体系下攻守兼备的“巡洋舰”，韩都传媒有什么样的竞争力与优势呢？立足于互联网和数字化场景，拥有创意的内容生产能力与创意的传播路径是韩都传媒的核心竞争力。

首先不可否认的是韩都传媒拥有的媒介资源很多，它包括传统媒体资源与新媒体资源，甚至还包括一些独有的传播渠道。然而在韩都衣舍看来，有多少渠道并不重要，重要的是内容的创意性与传播方式的创新性，缺少了这两点会使内容的传播力下降，没有传播力再多的渠道也没有什么价值。

另一方面，韩都传媒的传播方式很值得玩味，它分为两类，一是针对产品客户群体的传播，二是针对业界人士的传播。这两类传播从目的上来看前者重于营销端的吸引粉丝，后者则是让品牌增值。因此采用的是不同的形式、不同的创意、不同的传播渠道和传播规律。胡近东曾说过这样的话：“韩都衣舍的传播是动态创意、不拘一格、随时判断、随时创意、随时组合。表现形式不会仅限于一种，讲求的是一鱼多吃，多款多量。”从他的话里我们可以大概窥探到韩都传媒在传播形式

与方式上所采用的策略，那就是创意为先，多种表现形式并存。

那么想要实现这一策略目标，韩都传媒拥有那些优势呢？

首先是专业的团队。韩都传媒拥有一个专注于互联网品牌的专业团队，能够完全按照互联网的传播规律有针对性地进行创意、传播。其实自从2008年韩都衣舍开启品牌战略伊始，集团就已经着手组建品牌创意团队，并先后建立了官方网站、官方微博、官方微信号，在百度贴吧、QQ空间建立起自己的空间。与此同时，韩都衣舍根据产品品牌定位，按照客群偏好建立起与之相关联的各类粉丝群。赵迎光曾经说过：“只要把握好客群的特点，不断发起他们感兴趣的创意与话题，就能够得到他们的点赞与转评，保证韩都衣舍及其旗下品牌‘永不沉贴’。”

从单个品牌创意推广到多品牌创意推广，韩都传媒的团队经历了不同品牌的历练，能够按照互联网的规律迅速整合集团各部门的专业人才资源，迅速把握品牌定位、品牌理念、品牌主张，并按照受众群体的特点进行创意策划，精准传播。

2015年，韩都衣舍先后策划了“大胆爱新欢”、“维新运动”、“活，该新锐”等活动，集团整体及31个品牌按照各自的特点，通过不同渠道“发声”。如果没有一个专业团队在幕后操作，很难想象韩都衣舍的媒介传播能够做到这种程度。因此可以说拥有经过多品牌历练的专注互联网品牌的专业团队是韩都传媒最大的核心优势之一。

其次，“独有”的渠道资源是韩都传媒的另一个优势。

韩都衣舍打造的互联网品牌，其特点是小而美。因此每一个品牌都是在客户需求切片式细分的基础上建立起来的。这样的好处在于品牌目标群体越小，其需求共性越接近。

在韩都衣舍看来，对某一个品牌而言，其客户群体的需求不仅仅是服饰，还有诸如汽车、腕表、手机等等一系列产品。比如韩都衣舍的韩风甜美少女装品牌娜娜日记，其客户群体是17至25岁的年轻时尚女性。韩都衣舍通过大数据分析得到这个群体的偏好后，就能准确判断出她们对其他产品的偏好。比如她们喜欢的腕表、箱包、电影等，这些相应的推送内容都可以通过娜娜日记的各个传播渠道，直达目标群体。

韩都衣舍的每一个品牌都有着属于自己的媒介平台，比如微信公众号、微博、百度贴吧、QQ空间等，同时还拥有通过社交平台维系的社群组织。目前，韩都衣舍旗下共有31个品牌，这就意味着韩都衣舍拥有了31类不同定位的传播渠道和平台。据统计，这些传播平台的粉丝总量高达1000万。无疑这些都是韩都衣舍所“独有”的传播渠道，既不能被复制也不能被侵占，它们无疑是韩都传媒所依赖的核心优势之一。

韩都传媒从前在韩都衣舍里属于成本部门，也就是花钱的部门。在独立之后，韩都衣舍希望能够把韩都传媒从成本中心转变为一个利润中心。如何实现呢？最直接的方式就是把韩都传媒的业务产品化。也就是说把韩都传媒的业务能干什么，变为能给客户提供什么样的产品。

拿摄影部来说，韩都衣舍会让它拍大量的照片，但都是需要给摄影部付费的。比如赵迎光想要拍个宣传照，但是他得交费，不仅拍摄要收费，化妆也要收费。这就是产品化的含义。一旦产品服务固定明确后，实际上就可以定价了，这不仅有助于部门量化工作，而且还能够让韩都传媒计算出年盈利额度。

拥有专业的团队资源与独有的渠道资源，韩都传媒这艘“巡洋舰”在未来的媒介传播层面所起到的品牌传播作用是可以预料的。如果单纯从服务韩都衣舍的角度来看，韩都传媒的前景是有理由被乐观看待的。但作为一个独立运营的团队，它是否能够像韩都映像那样作出显赫的成绩还有待时间去检验。

第11章 让逻辑思维找上门的电商标杆客服创建者

在韩都衣舍电商体系内有一个不能不提到的模块，那就是客服模块。我们都知道对于电商销售而言，客服的重要等级与产品不相上下。电子商务特有的交易模式使用户在见到真实商品之前与商品产生连接的纽带正是客服。现在所有人都对电子商务的交易流程了熟于心，电商也成为人们生活不可分割的日常部分，大家已经习惯于向客服询问商品详情，继而对是否采取购买行为做出判断。而这刚好印证了客服在电商交易里所起到的作用：影响用户的购买决定，促使用户产生购买行为。

韩都衣舍的标杆客服团

在韩都衣舍近几年来所取得的辉煌成绩背后，韩都客服的贡献很值得拿出来说一说。一方面是因为客服在电商企业里的不可或缺性，另一方面则是由于“客服”的低调性使其总是隐藏在企业成功的背后，失去了人们原本应有的关注。

韩都衣舍的客服团队由400余名专业客服人员组成，他们的工作是随时为客户提供专业、及时、贴心的服务。伴随着韩都衣舍的成长，其客服团队早已成为天猫平台的标杆客服，并连续两年获得京东顶级客服大奖——“京东好客服”奖，甚至让逻辑思维找上门来。



图：韩都衣舍客户服务中心

韩都衣舍京东客服团队一共有12个人。从最初一直到现在，她们对买家的服务一直遵循着“让买家满意”的原则。在韩都衣舍京东客服团队看来，能够达到客户满意是服务工作流程的一个基本标准，所有的工作流程，工作的环节，包括团队的建设都是围绕着让客户满意而来。

由于京东的顾客很多，因为京东这个平台对客户的影响力要大于商家对客户的影响力。因此韩都衣舍京东客服团队一方面要考虑维护韩都衣舍的品牌，同时还要考虑京东的口碑和信誉。她们会把平台的最高要求作为自己的最低要求，因为只有这样才能从其他商家中脱颖而出。

京东好客服2014年是第一期，韩都衣舍京东客服团队是连续三年都得到了店铺奖，店铺赛、个人赛她们也都得了奖。京东好客服

的标准要看几个纬度，一是店铺的几个服务指标，比如响应时间、满意度、速度跟质量等；二是看个人赛的表现，韩都衣舍京东客服团队里有几个成员都拿过个人赛的名次。个人赛比的是对于品牌的一些业务知识的掌握情况以及应对模拟客户的表现，主要是看客服的反映速度，考虑问题的周全度等，在这几方面韩都衣舍京东客服团队拥有很大的优势。

韩都衣舍京东客服的响应时间平均在30秒左右，要知道这个效率已经非常高了。一般店铺一个客服可能一天接100到200个客户，响应时间是30秒左右；而韩都衣舍京东客服则需要每人每天接待400到500人，响应时间同样是30秒左右。

根据韩都衣舍京东客服团队总结，京东客户跟淘宝客户的区别是客户群体年龄段偏高，客户本身对于网上消费信任度不是特别高，比如对于退货问题，很多买家不懂得怎么去叫快递，他认为这些问题是商家需要帮他去做的。其实可能退货的原因是客户个人原因造成的，但是他会认为退货必须由商家去帮他解决，帮他付钱，帮他处理一系列问题。而这在韩都衣舍京东客服正常的工作流程里面是没有的。但是当她们遇到这种客户的时候，在对自己的损失可控的情况下，都会尽量满足他们的要求，即便责任不在自己这边。

由于每天的工作量很大，韩都衣舍的京东客服们经常有时候中午订饭放那儿之后，到下班都没有吃上。平时也不太敢喝水，担心上厕所会影响客户响应。

从上面的案例中我们看到了韩都衣舍京东客服团队的风采。客服是电商品牌不可或缺的部门之一，但往往充当着单一的职能。在电商诞生之初，客服只需要解决线上购物的售后问题，而后期随着

电商的发展才被赋予一定的销售职能。其实，韩都衣舍的客服也经历从单一到多元职能的演变。

最初，韩都衣舍的客服团队只有十几个人，也没有区分服务职能，只是按照售前和售后做了大致区分。这与如今职能划分清晰、部门人数众多的情况有着天壤之别。可以说韩都衣舍的客服团队是紧跟韩都衣舍一起发展壮大。

随着韩都衣舍的发展，每次在需要孵化或收购新的子品牌时，第一步就是与客服部沟通，从现有的客服接待能力中调配出能够支持新品牌的客服资源，后期跟随子品牌的发展，单独成立客服小组。在这样的发展模式下，随着韩都衣舍运营的品牌逐渐增多，客服人员也从最初的十几人发展到了现在的400余人。

韩都衣舍客服中心的职能划分首先是根据品牌维度进行横向分割，根据品牌在服务口径方面的相似度一共分为四个部门。其中客服一部单独负责韩都衣舍HSTYLE 品牌，客服二部负责男装和童装品牌，客服三部负责东方复古和中老年品牌，服务支持部则负责呼叫中心。



图：韩都衣舍客服中心架构

每个子部门负责的品牌整体风格类似，但也有细微的不同，比如娜娜日记这类少女风品牌被划归到男装部，因为它们同属于时尚潮流风。客服部门对整体风格的划分确保了每个客服都会在一个大风格之下，达到话术的统一。

其次，在部门依据品牌特征进行横向划分的同时，各客服部门的纵向的职能架构也在不断地优化。在分别对应不同特点品牌的基础上，客服的每一个子部门又按照工作流程被纵向划分为售前、售中和售后。这意味着，每一个品牌都有属于自己的完整服务链。

除此之外，客服体系下的四个部门在职能上虽然相互独立，但部门之间也保持着紧密的互通，这在大型促销活动期间体现得尤为明显。如果一个部门人数不够，客服中心就会进行跨部门协调。

在客服中心对外承接业务后，一个“大活”找上门来，它就是逻辑思维。

在客服中心开始做外包不久，2016年10月，逻辑思维找上门来，而且是通过客服热线电话！电话里逻辑思维问韩都衣舍的客服是不是在做外包，得到肯定回答后就说想做。尽管赵迎光和罗永浩的关系很熟，但是逻辑思维完全没有通过赵迎光的关系，而是看到韩都衣舍客服做外包的消息后打电话过来的。于是双方的合作就这样开始了。

逻辑思维因为之前用过一家外包公司，但是实在合作不下去，服务上出了很多问题，于是就急于找一家客服公司外包。于是双方在沟通的时候，韩都客服给逻辑思维介绍了自身外包的模式以及如何给逻辑思维进行定制化服务。

在逻辑思维的平台除了书之外还有很多非自营的产品，包括书签、食品等等，很多罗永浩在视频里提到的，或者跟他有关系的朋友都可能会拿东西到他这个平台上来销售。这导致韩都衣舍的客服人员在了解产品的时候很痛苦。为了更好地熟悉产品，韩都客服根据逻辑思维的上班时间更改了客服团队的上班时间。另外，由于逻辑思维都是用微信沟通，但是韩都衣舍的客服团队则是用QQ来进行工作之间的交流。针对这个问题，韩都衣舍的客服的交流工具全都改成微信，完全根据逻辑思维的工作模式去改。

由于逻辑思维团队都很辛苦，工作人员都是夜猫子型，晚上都是工作到1、2点，所以当时韩都衣舍承接业务的人员都是随时待命，晚上哪怕12点打电话，也必须接起来处理问题。

综上所述，在承接逻辑思维这个客户的过程当中，韩都衣舍的客服做了很多定制化的改变。他们根据逻辑思维品牌设计出的客服团队为逻辑思维提出了很多有建设性的建议，包括电话考核方式、满意度需求、对于非自营产品的沟通和交流等方面。对于这些建议

逻辑思维的团队很乐于接受。由此，双方进入了一个融洽的合作阶段。

精英客服团队的修炼之道

在韩都衣舍，一个客服的日常工作需要同时处理4-5 个品牌，最多达到6 个。每个客服会专注于售前、售中和售后其中一个工作流程，每个流程需要处理的问题都不一样。那么韩都衣舍的客服团队是如何修炼出如此高效的综合能力的呢？

初入韩都衣舍的每一个客服都需要进行为期一个月的培训，课程包含品牌专业知识和实际操作两部分内容。专业知识中包含基础知识和服务技巧。比如淘宝的基础知识、千牛平台的使用、IT 系统的操作等；而服务技巧被放在更重要的位置，也是培训的主要内容，它包括售前、售中与售后的服务技巧等。

除此之外，韩都衣舍的客服还有很多自己从工作中挖掘出的技巧与经验。比如几乎每一个客服都会自行设置100-200 条快捷回复短语，通过用键盘的缩写保证回复的速度；为了让回复内容不枯燥和器械，同样的问题会被分解成好几种表达形式，结合流行语和表情符号综合运用，比如一句“你好”通常会有四五种回复方式。

从中我们可以总结出韩都衣舍客服团队的几个显著的能力特点：

第一是熟练的业务技能。韩都客服被要求通过自身掌握的专业知识和技巧满足来买家的需求，解答买家的疑问，从而提高咨询转化率，与产品和市场端配合完成公司业绩。试想没有熟练的业务技能又怎么能够做到这些呢？

第二是出色的情绪管控能力。对于客服岗位而言，情绪的好坏会直接影响工作状态和工作效率。因此，情绪管控能力是对客服岗位最基本的要求。韩都衣舍的客服人员每天与用户打交道，却几乎没有听闻什么负面信息传出，当真是用行为对“买家虐我千百遍，我待买家如初恋”这句话做了最好的诠释。

第三是高效的执行能力。实践是检测真理的唯一标准，韩都衣舍客服所做的工作一切都是以结果为导向，如果仅仅是纸上谈兵，也就无法创造出1人同时应对2000条信息回复的“壮举”了。

除此之外，韩都衣舍对客服团队的大力支持也从另一个侧面给予了客服团队更多的战力保障。比如在信息化方面，为客服中心专门设计了符合韩都衣舍多品牌战略的业务处理模型，由IT 部门开发出具备快速订单处理能力的OMS 系统等。

2016年初，韩都衣舍宣布对外开放客服业务，所提供的服务包括“售前在线客服、售后在线客服、临时在线客服、专职金牌客服、售中退款客服、质控分析”等，它标志着韩都客服在未来将以独立的形象出现在电子商务客户服务行业内。

第12章 我们有1300万粉丝

韩都衣舍的客户数以千万计，那么想要维护这么庞大的客户群体必须要有独特的方式才行。韩都衣舍采用的是社交工具来拉近与用户之间的距离，这也是更符合互联网特征的一种维护用户的方式。

微博、微信、微淘是韩都衣舍主要的社交工具。以微淘为例，目前微淘有1300多万粉丝，不管是天猫还是其他平台，这个量都是最高的，而且它仍然在以平均一周增长5万人左右的量不断增长，。韩都衣舍的微淘运营以分板块为主，每天有固定的营销活动，比如说聚划算、每周一上新、清仓等等活动。

（免费书享分更多搜索@雅书.）

微淘如此巨量的粉丝数主要是靠店铺的流量带来，特别是手机淘宝，有一个引导关注，同时韩都衣舍还会设置一些抽奖活动，形式就是用户必须关注韩都衣舍的店铺才能参与，这样就能够把进店的顾客很好的留住。

对于微信公众号而言，韩都衣舍公众号的打开率和其他同类型的微信公众号相比要高得多。推送的内容一方面会结合热点、结合明星，结合时尚元素来成系统的、分系统的展示衣服。比如在上新的时候，公众号会制作主题上新，内容会在视觉上做的特别好，以此来吸引用户。除此之外公众号还会推出一些互动活动来引导大家说出自己的喜好，在韩都衣舍看来了解用户喜欢哪一款衣服是非常重要的，只有了解她们真正喜欢

哪一款之后，韩都衣舍会从用户喜欢的衣服里面，挑几款作为后续的奖品，再引导用户继续参加、继续关注韩都衣舍。

对于微博来说，最大的功能就是在各种营销活动上，日常维护就没有那么多的限制了。韩都衣舍会根据用户的喜好来确定微博发布的内容，而并不仅仅局限在自身的领域里。同时，微博的最大好处是不限制发布条数，每天可以发很多。韩都衣舍会通过微博内容来测试粉丝喜欢什么，然后把这一类内容放在微淘、微信上，这就是微博最大的作用。

综上所述，在本章里我们对“韩都系统”的一些重要模块进行了分析，从中我们能够清晰地看到韩都衣舍的整体运营流程里的各个重要环节所起到的不同作用，而将这些作用叠加在一起就成就出韩都衣舍今天的成功。

按照韩都衣舍的整体战略规划，从2016年起将全面开放集孵化、服务和提升品牌功能为一体的七大运营系统，即品牌创意与设计系统、营销系统、IT系统、客服系统、中央储运系统、柔性供应链系统与专业集成服务系统等，以“韩都衣舍+”的形式对外开放，承接服务、拓展领域，打造垂直型、行业级的互联网时尚品牌生态系统。

在这样的大背景下，以韩都衣舍柔性供应链为主体的“韩都质造”与以韩都衣舍摄影部为班底的“韩都映像”率先以各自独立的形态开放，并取得了相当不错的效果。随后“韩都客服”、“韩都传媒”以及“韩都储运”也都相继开放。很显然，韩都衣舍正在加快其转型的步伐，电商已经不能满足韩都

衣舍的发展需求，七大运营系统的相继开放看似是韩都衣舍对多重盈利点的一次探寻，实际上其背后还隐藏着更完整的“韩都大战略”，在后面的章节里我们将为大家揭秘。

PART4 我有一个大数据梦

第13章 当季售罄背后的秘密

韩都衣舍对数据的运用可以说到了一个极致的程度，这尤其反映在产品的销售层面。比如韩都衣舍独特的产品试销模式是基于数据来实施的。在这一模式下，韩都衣舍的产品每一款的首单都很小，只有计划单量的30%，也就是三五百件，甚至更少。当一个新款产品上线后，韩都衣舍都会通过对后台数据的分析在最短的时间内对新品的销售走势进行定位。得出的结论一种有四种，简称为“爆、旺、平、滞”，分别代表爆款、旺款、平款与滞款。其中把分析结果属于爆款、旺款的产品在第一时间进行追加订单，也就是业内常说的“返单”；而平款与滞款则会在第一时间进行打折处理。

爆旺款会使返单深度增加，一般来说是几千件。这是因为爆旺款需要货源充足、销售持续，所以要求服装加工商在组织生产的时候，要做到高效，在7-10天内将产品送达韩都衣舍仓库。这就是韩都衣舍供应链的显著特征。

为了满足这一特征，韩都衣舍采用了数字化商业智能的方式来协同服装工厂打造供应链系统。目前已经拥有了能够实现10至20天成衣入库，形成满足多款、少量、快速追单、性价比高等条件的完善供应链系统。

在谈到数据问题的时候，韩都衣舍的内部工作人员时这样描述的：

在产品小组里尽管竞争关系存在，但它作业的横向链条上所有的步骤都无需管理，需要管理的是纵向的资源分配问题，通过政策、方法、规则就可以在一定程度上规避恶性竞争，让产品小组形成一个充分的良性的竞争。

但是那些牵扯到资源分配的点如何去设立规则，就是当时韩都衣舍内部必须要去解决的问题。最后确定了一个设定规则的方式：那就是数据。通过最客观、最理性的数据作为指导业务的最底层依据。所以当时韩都衣舍小组制面临的第一个问题就是产品小组应该获取的额度资源，即小组出品的衣服应该下单的额度资源如何分配的问题。于是韩都衣舍内部就假设韩都衣舍的构成不是由两千多名员工，也不是由产品小组构成的，而是由韩都衣舍在架的一到两万款衣服构成的。

于是韩都衣舍跳出了人应该怎么样分配资源的局限，把最底层的服装看成有生命的个体，去考虑每一款衣服应该如何获取资源。一旦把这个衣服看成是有生命的，也要有相应的数据证明它的健康度。所以每一款衣服它背后哪些数据证明它是健康的就变成了韩都衣舍接下来需要研究的问题。

当时韩都衣舍认为，一款服装应该由两部分数据构成：一部分是服装本身固有的属性，韩都衣舍内部称之为“服装固有DNA”。它的含义是一件服装不管是否销售，只要它诞生了，不管他卖的好不好，不管用什么样的价格卖，也不管它在哪里

卖，有些数据是永远不会变的，比如说服装的成份、颜色、、设计师、生产工厂……这些数据是不可能发生变化的，这就是第一部分数据。

第二，这个衣服一旦上架就会产生一些动态的数据，每天都在变化，哪些那些数据会发生实时的变化呢？第一是流量；第二是转化率；第三是客单价、毛利率，甚至还包括收藏量、加购物车的数量、产品图片的点击数量……这样所有数据都有了之后，韩都衣舍就要考虑用什么样的算法做出一个代表着这些款式健康度的排名。

最初是韩都衣舍内部产品的时时动态排名。为了让公司内部，所有懂数据的和不懂数据的同事都能够对这个排名作为服装资源分配的依据有更好的理解，所以韩都衣舍给它起了一个别称：“爆旺平滞”。

当确定了“爆旺平滞”类别后，在服装的资源额度分配上韩都衣舍就开始按款式来进行分配，每一个产品小组下面都有它自己的款式，当按款式进行资源分配完毕后，自然而然就出来了小组的分配方法。

在这个过程当中，韩都衣舍再去平衡和管理相关的，和员工个人收益相关的管理措施，最终形成了一套自己的独特的管理办法。

韩都衣舍从2013年初开始管理数据，这个工作是由产品企划部完成。整个公司的产品数据在产品企划部还没成立之前是

散乱的，只有每个小组都知道自己的数据，但是公司整体的数据特别是产品数据库这个纬度上当时是没有人知道的。所以产品企划部一开始做的第一步工作就是先确定整个公司在商品上的数据标准，其中包括数据收集办法、储存方式、展现方法等。

当确定了“爆旺平滞”的标准后，韩都衣舍开始对数据应用进行更深层次的研究，从而拉开了数据在整个业务过程应用的帷幕，包括翻单政策、折扣清仓政策、新款推新政策、广告分配政策、产能分配政策等，都是基于数据的演算而最终确定的标准。

为了实现线上实时的产生数据可以实时被应用。韩都衣舍投入了大量资源进行系统研发，最开始的OMS系统到WMS系统，当订单系统和仓库管理系统完成后，韩都衣舍又研发了商品管理系统以及商业智能系统。这几套系统上线后将本来是在人脑子里面的想法，整个团队里的经验转移到了算法上，转移到系统里面，从而彻底的提升了数据应用的效率。

从韩都衣舍对数据应用的发展历程看，之所以能够做到产品的当季售罄也就不难理解了。做到这一点不仅依靠产品本身，更重要的是在产品销售背后强大而科学的数据支持使韩都衣舍能够理智的规划产品的生产、销售，从而最终实现售罄的目标。

第14章 3天发走200万单

电子商务的兴起带动了仓储运输行业，在大型电商企业的运营环节中储运是不可缺少的一部分。在韩都衣舍专门负责这部分工作的部门被称为“韩都储运”。



图：韩都储运仓库

智能化的“韩都储运”

韩都衣舍储运中心（以下简称韩都储运），拥有面积为51000平方米的独立仓库，300余名专业员工，下设5个分仓，日运营能力50万余单。2016年双十一期间，韩都储运在3天半时间内发货200万余单，率先完成了双十一订单处理，保障了顾客体验。



图：韩都衣舍双十一仓储图例

2016年，在第八个“双十一”到来时，韩都衣舍这个中国互联网最知名的服饰电商，双十一销售额达到3.62亿元，稳居天猫女装排名前三。在双十一当日，韩都衣舍中央智能储运物流系统开启指令，发出了双11的第一个包裹，总用时仅仅186秒，比去年用时5分钟提高了近2分钟。从OMS系统到WMS系统再到TMS系统的瞬间传输，韩都储运被瞬间激活。

在这个双11期间韩都衣舍的下单系统每分钟出单1.5万，涉及商品200万件，这些商品在3天内全部顺利发出。可以说在仓储方面第一次引入自动化设备是2016年韩都衣舍双11的一大亮点，可以想象，在尝到甜头后，韩都衣舍对接下来自动化设备的投入比例会越来越高。

我们知道，电商的储运能力必须要与销售能力成正比，像韩都衣舍这样的年销售额达10多亿的企业，如果储运能力无法满足销售的需求，最直接的影响是造成产品发送不及时的情况，给企业的品牌信誉造成损害，甚至会削弱粉丝忠诚度，继而影响企业的正常销售。目前，韩都衣舍旗下运营的时尚生活品牌已超过30个，每年产品上新近3万款。也就是说韩都衣舍每年有超过1800万件不同品牌、不同款式、不同尺码、不同花色的各类服饰产品需要从韩都储运发出，继而通过物流抵达消费者的手中。

我们很多人都有这样的体验：当自己看中一件衣服时，有时候是因为缺货使得自己放弃购买，有时候则是因为配送太迟而失去了耐性，“双十一”这样的购物“大节”就更是如此，对物流配送延迟或者货不对板情况的恐惧让很多人反而在这一天对网购望而却步。这不仅是消费者的损失，也是电商的损失。

这种情况对于向韩都衣舍这样的电商“老炮儿”来说最是“铭心刻骨”，于是“中央智能储运物流系统”被研发出来解决这个困局，这是韩都衣舍基于提升用户体验度的最直接方式。



图：韩都衣舍双十一仓储物图例

2016年双十一当日，韩都衣舍储运中心的仓库散发着浓浓的双十一气息：板车上马着两米多高的完成分类的快递盒子，靠近自动化流水线的几个巨大箱子里已经堆满了塑封好的商品，各个分装区间的工作人员有条不紊地进行包装和封箱。

自动化流水线上包裹一个紧挨着一个，拣货员全神贯注地盯着包装盒上的配送单，并快速拣出自己的任务包裹，配合着身后的快

递称重员迅速分类打包。一个一个的包裹就这样从山东发往全国各地。

如此繁重的运量给整个储运流程提出了挑战，韩都衣舍所采用的做法是通过专业仓库管理系统的全方位数据化驱动来支撑整个储运流程的实施，从而提升储运环节的效率使其能够满足韩都衣舍的自身需求。

以韩都衣舍去年上马的一套自动化系统为例。最主要的节省是库区里的运输。从前的运输路线，人工捡货需要绕一百多米，这仅仅是干线的距离不包括支线距离，走下来将近十多分钟。而现在韩都衣舍的仓储人员在仓库里实现了定点捡货，产品通过传送带件被运送到指定位置，然后集中分拣。

这套自动化系统类似于传送线，韩都衣舍采用了人与自动化相结合的方式。从前拣货人员拣货需要推着车子进去转一圈出来完成一个波次，而现在拣货员全部用PDA捡货，只需要定点每个人负责一个通道，只在这个通道拣货，PDA里面会有指令到拣货员的位置上，拣货员只需按照指令去拣货就可以了。拣货完成后放在传送线上，传送到一个汇总区域，然后用电子分拣墙进行再分拨。

当遇到一个买家所买的多件商品分散在不同仓储区域的情况，自动化分拣也能够很好地完成分拣工作。比如A区一个波次里面一共有42个买家的货，同时一个买家有5个货品在5个不同区域里面。韩都仓储的做法是在A区里面捡A区负责的所有货品，捡完货品后放到周转箱里，周转箱外面有一个箱号，拣货员的PDA跟它绑定，绑定完以后捡货全部放到这个箱号里面，然后统一放到传送箱上传送到汇总区域的固定位置上，传送线有自动扫描头，在扫描箱号后会传送到系统里面进行自动分拣，分拣到这个货品属于哪个波次，然后会

直接传送到那个波次号里面。仓储的汇总区里面总区位置上有10条线，代表着10个波次。10个波次的货品如果属于A波次就会到A波次的位置上自动分拨。

目前韩都衣舍仓储平均一个波次42单货，拣货需要35至40分钟，复核需要10分钟，如果平均下来，从后台接收到下单数据直至打包结束一单货只需要30分钟左右就能够完成。由于仓储并不是24小时作业，因此如果平均计算，一般当天拍的订单仓储方面会在平均5小时之内发出去。

从提升效率的层面来看，首先，韩都储运建立了完善的货品陈列机制，即按照不同品牌的发货节奏，将配货仓划分为5个分仓，并专门设置出作业仓，为仓库作业人员拣货打包制定出科学、合理、高效、准确的作业流程。



图：韩都储运全自动化流水线

其次，依托韩都衣舍数字化商业智能的支撑，借助韩都衣舍自主研发的WMS（仓库管理系统），实现对货品仓储、发货节奏的深度把控。通过先进的运营模式和强大的管理体系，不断进行作业流程创新，进一步实现了费用管控与效率提升。仓库的作业人员只需要带着专业PAD，就可以得到最便捷的取货路径。这样能够极大地缩短仓库作业人员的行走距离，更重要的是极大提高了拣货和发货的准确率。根据2015年的数据显示，韩都衣舍发货准确率高达99.99%。

最后，韩都储运能够在“双11”创造奇迹，还有一个因素不可或缺，那就是对物流公司的资源整合。它依靠的是韩都衣舍研发的深度对接物流公司的IT系统。这个系统能够把储运产品根据类别与数量直接划拨给不同的物流公司，大幅降低了物流公司验货及取货时付出的时间成本。同时，因为韩都衣舍是物流公司的大客户，周边物流公司大多为韩都衣舍提供“最高礼遇”。这些物流公司在“双11”期间专门针对韩都衣舍货品建立了周转仓库，采用韩都衣舍货品优先发送的策略。这些举措也有效缩短了韩都衣舍产品的送达时间，帮助韩都衣舍提升了客户体验度。

把效率当作生命的“中央智能储运物流系统”

从消费者在网店里拍下商品的那一刻算起，5分钟，一个正常的商家会做什么？是梳理订单或者查询货品库存，又或者还是依旧守在电脑前观看数据？而在2015年的韩都衣舍5分钟时间足够发出一个包裹，到了2016年只需要3分钟就可以发出一个包裹了。

在如此“变态”的发货效率背后是一个把效率当做生命的“中央智能储运物流系统”在发挥着作用。在韩都衣舍所建立的内部运营的大系统里，每个运营环节都有与之相对应的子系统，而这些子系统在接入主运营系统后就组成了完整的电商运营体系。“中央职

能储运物流系统”实际上就是专门为储运物流环节而设计的。在这个系统里包含包含着WMS（仓库管理系统）、物流公司对接系统等分支系统，所有的一切都是为了提升韩都衣舍在仓储物流环节的反应能力，实现从接单到找货、从打包到发货的效率最大化。一般情况下，当新的发货单到达“中央智能储运物流系统”中后，系统会自动标记出货品在仓库中的位置，从而提升找货效率，接下来被找到的货品会进入打包区域，打包的同时，这个订单会进入“中央职能储运物流系统”里的物流公司对接系统，由系统根据类别与数量直接划拨给相对应的物流公司，从而降低了物流公司验货及取货所需的时间。

在“中央智能储运物流系统”的调配下，韩都衣舍已经创造出从下单到发货最短时长186秒的记录，这不能不让人感叹“中央智能储运物流系统”的强大。在这个近乎极致的效率面前，表现出的是韩都衣舍对提升用户体验方面所做的不断追求。也许在未来的某一天，186秒的记录仍然会被打破，那恰恰是用户网络购物体验变得越来越好的佐证。

储运物流的高效要得益于近几年来韩都衣舍对“中央智能储运物流系统”的建设，如今它已经形成了强大的“战斗力”。至今为止，韩都衣舍储运系统的处理速度已经达到1.5万单/分钟，2016年的“双十一”处理包裹的用时数据再次刷新以往。

第15章 1件也能生产的柔性供应链

韩都衣舍所打造的快速反应的柔性供应链体系在行业内受到颇多瞩目，它被普遍认为是韩都衣舍迅猛发展的主要归因之一。从更深层次的角度来看，我们会发现，在韩都衣舍的这条柔性供应链背后所表现出的是对精益化极致的追求。

韩都衣舍柔性供应链的发展阶段

韩都衣舍对供应链的建设可以追溯到2009年，在实施柔性供应链整体改造之前，韩都衣舍的供应链发展经历了三个阶段。其中第一阶段是从2009年到2010年，在这个阶段韩都衣舍为了满足基本销售需求而不停地开发供应商，因此供应链处于基础的供应商团队搭建阶段；第二阶段是从2010年到2011年，韩都衣舍在这一阶段诞生了供应商团队，并开始培养供应商，通过互联网品牌的优势，以需定产，拉动供应链快速返单；第三阶段是从2011年到2013年，这一阶段韩都衣舍提出了“产品为王”的供应链要求，在整个供应链上推行“任何战术的确立都不能以牺牲品质作为代价”的指导理念。

进入2013年后，韩都衣舍感觉到固有的供应链体系并不能满足自身“快进快出”的需求，于是从那时候起韩都衣舍从四个维度循序渐进地实施柔性供应链的改造计划。

首先，韩都衣舍以大数据采集、分析、应用为核心，以公司的IT团队为依托，完善软件研发和基础硬件设施，公司内部

的SCM、CRM、BI系统陆续上线，并同步至供应商，用以增强管理的精准度和时效性。

其次，韩都衣舍确立了“优质资源产原地（即生产工厂）、类目专攻”的供应链布局战略。从服装二级类目入手，在全国范围内评议优质产原地；同时将产品以针织、牛仔、梭织等维度划分9 大类目，建设各类目专攻的产原地模式。通过“生产代理商”合作的方式，在每个产原地选择1-2 家合作商，韩都衣舍负责输出生产标准，再由代理商整合当地的资源，从而形成供应体系。

在这一改造过程中产原地选择非常重要，工厂的体量并非以大为先，而是从技术管理、硬件、软性管理、岗位设置、设备配套等方面进行综合评定。然后通过分析订单的需求，尽量把订单向优质的产原地集中。

韩都衣舍对生产工厂有相应的5A 考核标准，评定的等级越高，订单就越多，付款也会优先。韩都衣舍通过这种方式来促使工厂进行自我优化。目前，通过内部淘汰机制，韩都衣舍供应链上的合作工厂从200 多家筛选到64 家，其中5A 级工厂占到10%，承担65% 的订单。

第三，韩都衣舍还与产原地供应商联手，模块化切分生产流程的资源配置，并重组服装加工业的组织架构。在这个改造环节中，韩都衣舍让供应商承担更多的管理职责，把小而全的生产企业按照技术、裁剪、缝制、整理的流程进行切分，使其成为具有专业技术和领先设备的专业性生产单元。以壹加服饰

有限公司为例，作为滨州针织供应商之一，它的下游共组建5家缝制工厂，通过不同的缝制特色进一步细分加工职能，而壹加则负责印花、裁剪和后处理的部分。

第四，韩都衣舍通过改造扩大了柔性供应链的服务外延。韩都衣舍的柔性供应链会作为平台的形式对外开放，也因此韩都衣舍会将更多的注意力放在对新品研发能力的提升和服务能力的提升上。

韩都衣舍的快时尚品牌定位决定了其在供应链管理的各个环节，包括供应商管理、面辅料采购、质量管理、生产制造、销售物流及其信息化建设等方面必须敏捷、灵活、快速应变，正基于此韩都衣舍才会对供应链进行改造使其呈现出柔性化特征。比如，“多款少量，以销定产”的准时制生产是为了应对电商灵活多变的需求；而新品上架后15天就进入当季商品的“爆旺平滞”排名，确保当季售罄率达到95%则展现了“零库存”理念。

在对固有供应链进行改造后，韩都衣舍逐步建立了能够满足“多款式、小批量、多批次”生产需求的柔性供应链体系。

供应链改造带来的转变

如果回顾韩都衣舍改造柔性供应链的全过程，最大的转变其实是来自观念上的。尤其是对于传统的工厂而言，固有的运营机制与接单模式由来已久，一下子被要求全部推翻重新建立

适合电商特征的供应模式在观念上的颠覆力远比想象中要大得多。

2015 年9 月，侯红岩成为韩都衣舍第一批进行生产总代理改造的供应商。侯红岩的工厂拥有130 个员工，下游缝制商5 家，每年产能达到4000 万元。她感叹，韩都衣舍对柔性供应链的改造并非是一刀切式的改变，而是把对固有生产观念的改变贯穿到了整个改造过程里。

一开始，韩都衣舍对订单的要求完全达不到以往生产外单的水平，但是时至今日韩都衣舍对订单的要求已经超过了外单的生产标准，甚至为此为工厂建立了新的标准。在这一过程里，侯红岩感受到了来自韩都衣舍不断前进所带来的压力。

为了适应韩都衣舍的供应要求，侯红岩主动投入80 万元更新了自动裁床设备，却因节省的人工和更高效的达成率，使资金周转迅速提升。根据韩都衣舍的要求，她还把双线车改为了自动断线。这些对设备改善的举措使侯红岩大大提升了接单率，同时也获得了比以往更多地回报。如今，壹加的资金周转率平均能够达到7，与韩都衣舍的整体水平不相上下，而对于服装工厂而言外单的周转率的数值通常仅仅只有1至3。

同样，产能覆盖也在发生着改变。最初，壹加只投入10% 的产能做韩都的订单，但从2014 年10 月开始，韩都订单的产能已经增加至100%，成为了专门为韩都衣舍服务的供应商。

对于供应商而言，韩都衣舍会将全年的产能分为四个季节，每个季节里面细分为三个波段，每个波段里又分成4四个小波段。这样细分产能的方式不仅帮助供应商的工厂优化了产能布局，还通过全年通吃的方式，与工厂进行了利益绑定。

从工厂的角度看，以往产能过剩是一个不可避免的话题，因此产能改造实际上是迫在眉睫。但由于改造成本过大，旧有观念难以改变等因素阻碍了改造的实施，造成了工厂的产销始终处于恶性循环之中。韩都衣舍的出现为这些工厂提供了改造的契机，在扭转了观念后，这些工厂得以改头换面，产能过剩的问题被解决，现金流更加健康，生产效率也得到了显著提升。从上述的案例里我们能够感觉到，韩都衣舍对供应链的改造不仅让自身受益，同时也为供应链上的合作伙伴带来了良好的发展，成就了企业与供应商之间的双赢。

那么，在改造供应链后，韩都衣舍产品的设计、质管、研发、生产如何协调呢？负责供应链体系的员工为了我们做了揭秘。

一个产品小组会把自己设计的品牌样衣做一个整合，整合的时候，生产方会参与，物料库也会参与。生产方接触样衣再选择工厂打样品的时候，要根据这个款式再做一次梳理，哪些工艺需要做调整，这样的产品，这样的面料工艺，这样的生产特点适合哪一类工厂，要由生产部门优先选择。选择后新的样衣会给到成衣工厂去打一个初样，样品回来之后，反馈到设计师端，设计师确认样品是否达到要求。在这个过程当中，设计师要验证生产部门给到的工厂是否匹配，找到的面料适合符合

要求，同时做工的工艺是否能够达到设计的初衷。如果确认没有问题，设计师会根据他对款式的把握，选择颜色、规格、生产数量，把这些信息通过我们初样确认单传递到生产负责人那里，这就表明这个样品已经确认。确认之后生产部门会根据样品确认单直接制作采购合同。

关于质管的问题，韩都衣舍内部称之为“三端六部分”。这个三端包括：研发端、生产端和售后端。研发端选择款式的时候要看面料、工艺，这些都要做前期的把控，然后在生产过程当中，当产品样出来后，质管要在韩都衣舍自己的内部检测中心对样衣的各种指标进行检测，保证生产出来的成衣在化学指标上是没有风险的。第三就是生产过程中的把控，如果合作工厂出现任何问题，都要及时的跟韩都衣舍的业务人员沟通，能确认的就在信息里面确认，如果确认不了，业务员就会随时到工厂去解决问题。最后是售后端，在销售的过程中如果发现哪一类产品的款式、风格、做工工艺出现问题，那么就要进行及时的调整，并且针对类似的问题款式，在后面生产的时候，想办法去规避问题，这就是韩都衣舍对产品质量控制所做的工作。

供应链的创新经营策略

赵迎光曾经提到，供应链的设计与管理是韩都衣舍在发展初期的短板。尽管从2011年开始，韩都衣舍就开始把供应链作为重点工作来抓，但是在2014年之前，供应链问题始终没有得到很好地解决。

在这样的背景下，韩都衣舍才提出了柔性供应链的改造战略，以全局规划和单品精确管理为切入点，升级产品小组制，创建单品全流程运营体系，成立企划中心，用超高的售罄率倒逼采购、生产、销售、质量、库存等整个供应链环节最终实现能够锁定市场变化的柔性供应链系统。

据韩都衣舍供应链端的员工介绍：

韩都衣舍的供应链包括几个评估体系：它们是质量评估体系、成本评估体系和绩效评估体系。这三大体系是韩都衣舍供应链管理的核心。

对于质量评估体系来说，它建立的标准首先是国家行业标准，这个标准来源于质监局，第三方的检测机构、国家标准委员会和行业标准委员会等权威机构制定的各种国标、行标，它们是韩都衣舍质量评估体系的立足点。韩都衣舍的质控体系建成的模型针对产品而言分为三个段，包括产品的研发阶段、产品的生产阶段和售后客户反应阶段。在这三个阶段里，如何设置质量控制体系的标准，基于不同的产品这个标准是不同的。但可以确定的是，韩都衣舍的质量评估体系是与时俱进的，也是迭代的，它并不会摆在那里一成不变。

对于成本控制体系来说，主要是基于单笔订单的成本控制和基于某一家供应商的成本控制。从供应链角度来看，基于一个订单产品的控制体系如何设置，那就是用几毛钱的物料，用多大的工艺，多大的损耗，用了几个业务员，用了多大的品控控制的资源和成本，出差、差旅费、培训等等都属于资源范

畴，最终都是要填补到这个衣服的成本里去的。因此可以说韩都衣舍的成本控制体系是一个相对立体的体系。

对于绩效评估体系来说，评估的是供应链是否健康安全，它的产能、储备、供应商的引进和淘汰、供应商的升级管理是否是健康。

上述的三大体系所有环节韩都衣舍都设计了相对应的制度，从订单到供应商、到供应链管理全都涵盖其中。正是这些制度的存在保证了韩都衣舍柔性供应链的实施，并带来了一系列的好处。比如在供应商引进、选择资源匹配，数据达成、成本控制等各个领域里面就形成了一种供应商筛选的合力，保证了韩都衣舍所选择的供应商质量。

在韩都衣舍看来，很多做电商的淘宝卖家当订单做不出来后都会四处寻找好供应商，然而实际上他们的问题既不是缺给他做订单的人，也不是缺一个好的供应商，而是他们的经营里没有供应链服务的概念。对一家店铺而言能够通过做好一个订单来判断供应商的好坏吗？一家供应商今天能做好，明天还能作出符合店铺要求的货品吗？这些都是不能保证的。

因此找到适合自己的供应商是要看这家企业有没有自己的核心供应链主张。而供应链主张就来源于前端的产品诉求，这是韩都衣舍主张的：需求成就供应链的模式。如果没有韩都衣舍的核心业务诉求，就不可能产生韩都衣舍的柔性供应链，正是因为在前端，韩都衣舍把对电商新零售的认知转化到了产品中去，对产品的少量快返，多款模式的追求，对C2B模式，C2B

业务领域的认知转化到了产品设计、产品研发、产品零售中去，才能转化成后段的单品的运营到供应链的数据支持，最终实现搭建一个柔性供应链的结果。

韩都衣舍认为，不是先有的柔性供应链，然后支撑起品牌，而是先有品牌需求，然后才产生的柔性供应链。当然到了一定程度之后，反过来柔性供应链也能支撑品牌，推动业务、产品研发的发展，对韩都衣舍来说，这种供应链与品牌产品的互相促进是一个不能被忽视的亮点。

从管理的角度看韩都衣舍在柔性供应链体系建立过程中，采取了很多创新的经营策略。包括单品全程运营一体化策略、供应商分级动态管理策略、“小数量、多批次、多款式”的生产策略、快速销售排名策略、基于快速响应的物流策略以及产品全生命周期信息化策略等。

首先是“单品全程运营一体化策略”。它带来了著名的“小组制”模式，让每一款产品，从设计、生产、销售都以“产品小组”为核心，企划、摄影、生产、营销、客服、物流等相关业务环节配合，通过全程数据化、精细化的运营管理实现“多款少量，以销定产”的企业销售战略，它不仅帮助韩都衣舍建立起了“款式多，更新快，性价比高”的核心竞争优势，还有效地解决了服装行业最为头痛的供应链库存问题。在这种一体化的经营策略下，定下了产品从款式到产量的供应链需求基调，为柔性供应链改造指明了方向。

其次，韩都衣舍认为，供应链品质管理的源头是供应商管理。为此，韩都衣舍建立了科学的供应商分级动态管理系统，其中包含五大机制，分别为供应商准入机制、供应商绩效评估和激励机制、供应商分级认证机制、供应商升降级调整机制和供应商等级内订单调整机制。从供应商的遴选、分级、合作模式、绩效测评、订单激励和退出等方面进行严格的动态管理。

以供应商准入机制为例，它的流程是由供应商管理小组、相关业务部门、品控管理小组到生产供应商进行实地访厂和现场打分，重点评估厂家的信用等级、生产能力、运营状况以及品质管理等，三者的打分权重分别为20%、30%、50%。通过审查的厂家在进一步试单通过后即可成为韩都衣舍的正式供应商。

合作模式方面，为了确保订单配置的灵活性，韩都衣舍一般采用半包模式，即占工厂总体50%-60%产线比例。对于优秀生产供应商的扩充产能和生产线，韩都衣舍会采取追包策略，确保产线比例。

在供应商绩效测评和激励方面，韩都衣舍根据季度测评结果将供应商动态划分5个级别，分别为5A级战略供应商、4A级核心供应商、3A级优秀供应商、2A级合作供应商、A级新供应商，并采取不同的订单激励政策。季度测评下降一到二级，下一季度订单会在基准值基础上缩减15%-20%；反之，订单则会增加。

在退出机制方面，供应商如果连续两个季度测评等级下降或者产品品质连续两次降至雷区以下，将给与暂停合作，缩减50%订单甚至停止合作的惩罚。

第三是“小数量、多批次、多款式”的生产策略。为了将快时尚产品生命周期做到极致，韩都衣舍面向所有供应商提出了“小数量、多批次、多款式”的订单准时制生产要求。商品的最小起订量为100件，产品周期从研发到下线最多20天，每年生产销售的款式超过3万款。为了实现这一生产策略，韩都衣舍对传统供应链结构进行了扁平化、直达化和权责明确化改造，建立了产品小组与相关生产部门和供应商的直接对应关系，比如韩都衣舍让每个产品小组直接对接针织部和梭织部，从而直接与位于不同地区的代工厂形成点对点的对应。另一边的运营中心则采取统一的供应商管理，统一的核价，统一的主辅料的配送，其人员也和产品小组建立直达关系和利益捆绑关系。这种产品流水线式的生产流程大大提升了韩都衣舍供应链运营的效率。

第四是创建了快速销售排名策略。遵循电商快时尚产品的销售规律和“零库存”的理念，韩都衣舍提出了当季售罄率指标和库存周转率指标，这两个指标分别为95%以上及年度6次以上。如此苛刻的指标对整个供应链管理体系形成了极大的挑战。为此，韩都衣舍创建了一个产品快速销售的排名，就是前文我们谈到的“爆、旺、平、滞”排名。在新品上架后15天内，依据这一排名，产品小组需要针对排名做出快速销售反应，爆款和旺款可以返单，平款和滞款则需要及时降价处理。这样运作的结果是，韩都衣舍的库存周转率和当季售罄率保持一个稳定的水平并实现逐年上升，并保持50%以上的毛利和30%的重复购买率。

第五是基于快速响应的物流策略。韩都衣舍为了提升客户的体验度，提出了“快速响应、闪电发货”的物流运营策略，基本上实现了顾客当天下单当天配货，其发货率在95%以上。为了支撑这样的快速响应效率，保证顾客快捷、完好无损的收到货物，韩都衣舍一直在致力于仓储物流体系建设。2010年底，韩都衣舍扩大仓库，搬迁到了5000平米的新仓；2011年租赁库房1.5万平方米；2012年升级仓储系统，仓库面积扩展到4.5万平方米；随后又把仓库面积扩展到5.1万平方米，并备有10万平方米的备用仓储……不断的仓储升级提升了仓储物流体系的整体应对能力，使其跟上了供应链升级的步伐。

第六是产品全生命周期信息化策略。为了实现柔性供应链精益化运营，韩都衣舍采取了面向产品全生命周期的信息化策略，其信息系统不仅细化到每一款商品精准的运营数据，而且聚焦到产品从设计、修改、打样、下单、采购、生产、质量、仓储、物流、交付等全生命周期管理。为此韩都衣舍从2013年便开始进一步深入推进信息化建设，组建了超过100人的技术研发团队。在升级现有OMS系统、WMS系统、PMS系统、SCM系统和BI系统的基础上，逐步建立起了覆盖整个产品生命周期的“业务运营支撑系统(BOSS)”，打造出一个快捷高效的运营管理系统平台。

韩都衣舍的发展可以用“神速”来形容，在短短几年时间里便发展成为拥有超过30个品牌的巨型电企，根据赵迎光的设想到2020年，韩都衣舍将至少拥有50个品牌，实现100亿的交易额。在这种背景下，韩都衣舍未来供应链肯定还会继续朝着更

加柔性、更加精细、更加高效的方向发展。首先其供应链的管理会更加趋向于复杂化，目前韩都衣舍拥有300多个产品小组，每年上架3万款新品，照此发展速度当发展到2020年时，预计韩都衣舍将拥有1000个左右的产品小组，每年将实现10万级新款和数十万计的海量SKU，如果要对这些SKU进行单品进行精益化的供应链管理，其运营管理的复杂程度和对海量数据处理能力的要求比之当前将更具挑战，但这也是未来韩都衣舍供应链必须面对的情况。

其次供应链会向垂直一体化方向发展，这一发展趋势在当下已经显露出端倪。韩都衣舍在几年前已经启动济南韩都衣舍电子商务产业园项目，该项目建成后，韩都衣舍会将一部分合作工厂的生产线集中到园区，实现至少30%-40%的订单本土化生产和生产仓储销售供应链一体化，这样可以大大压缩从前货品调配所花去的运输时间，进一步提高供应链响应速度和柔韧性。

最后是供应链体系会向着国际化的方向发展。2014年初，韩都衣舍便成立了海外事业部，开始试水跨境电商，在俄罗斯、巴西等市场进行试水探路。随着未来跨境电商逐渐成熟，韩都衣舍的供应链体系走向国际化也是一种必然。

第16章 为打造智能商业平台而奋斗

IT信息系统是韩都衣舍电商运营体系中一个基础的核心支撑点，但却容易被外界所忽视。它的存在保证了韩都衣舍电商运营全链条数字化，同时也是韩都衣舍与传统电商型企业显著的区别之一。

韩都衣舍的信息化建设战略

随着电子商务不断向前发展，在电商平台上，高效稳定的系统支持已经是成为提升销售业绩和用户体验的必要条件，但电子商务的信息化建设与传统行业相比要求更高、难度更大，并且可供借鉴的经验更少。的确，传统行业信息化建设发展较早，各行业都能找到像SAP、Oracle、浪潮、金蝶、用友等大型的软件公司提供全部的解决方案，在很大程度上能够支撑传统企业的IT建设。而电商作为新兴事物，商业模式跟传统产业不同，在技术领域，电子商务信息化同样也属于一门新的课题，对于这种新型的商业形态很少有成熟的软件公司能够为其提供一套完整的解决方案。然而其在实际应用中的迫切性却逼迫着电商企业，鉴于这种状况，韩都衣舍制订了自身的信息化战略，那就是“自组团队、自采需求、自行研发，自成系统”的四“自”方针。

我们都知道在电商型企业内技术支持长期以来都是非常薄弱的，很多企业采用的是从第三方购买的IT系统，从前的韩都衣舍也不例外。韩都衣舍在发展初期从市场上购买了一些针对

订单下载、发货等环节的行业化电商软件，这解决了韩都衣舍在初期的业务发展需求。但是随着韩都衣舍自身发展的提速，订单量骤增，原来的软件在功能和性能上都严重制约着业务的发展。最现实的问题就是这些第三方IT系统无法承受韩都衣舍“双11”、“双12”等大促期间销售规模的体量。想要解决这个问题就只有自己开发一个适用于韩都衣舍的IT系统。因此，也可以说韩都衣舍是被逼着走上了信息化技术的道路。

作为扎根线上成长起来的纯互联网品牌，韩都衣舍IT系统的建设初衷就是为了给予线上销售及整个供应链体系提供系统支持，因此建设之初，这个系统模块布局、流程设定、实施方式以及运行条件上就具有显著的电商色彩。比如在双11期间，这个系统必须能够支持在短时间内发货超过一百万单体量的运行保障，并且在一个特定的时间里出现极端峰值时仍然可以运行如常。要知道韩都衣舍的这个峰值对于一般企业采用的第三方IT系统而言是抗不太住的，大多都会瘫痪。

由此可以看到，韩都衣舍的信息化四“自”战略是符合自身信息化需求的唯一实现方式，这也就是韩都衣舍迫切自我解决IT系统问题的原因。

基于电商销售特色的系统支持

韩都衣舍作为一个纯粹的淘品牌，从公司规模还比较小的时候就非常重视对IT这方面的发展。由于韩都衣舍的前端业务变化非常快，对于一个企业来讲，基本上所有新业务的变化，最终都会落实到IT系统里，如果企业的IT系统不行，那就意味

着企业的整体能力不行。基于这样的看法，韩都衣舍从2010年开始就组建了自己的IT团队，针对自身业务发展的特点，开始自己开发相应的信息化软件。由于没有行业经验可以借鉴，韩都衣舍的IT建设也是摸着石头过河。到2013年底，韩都衣舍的IT建设已经开花结果，一系列系统支持项目上线，并经受了现实的检验。时至今日，IT系统已经成为韩都衣舍生态运营系统中最重要的赋能工具。

纵观韩都衣舍IT系统的发展可以分为以下几个阶段：

阶段一是2008-2010年。这个阶段最主要的是从无到有的过程，从全手工来进行下单，到采用一些品牌方提供的软件工具来完成发货等业务。这段时间韩都衣舍还是一个初创型的企业，以生存为首要目的。

阶段二是2010-2013年。这个阶段韩都衣舍开始有意识的大批量采购大量的乙方软件，比如ERP软件、订单处理软件等，这刚好反映了当时韩都衣舍快速发展的过程。在当时那个格局下，这些乙方软件能够支撑韩都衣舍的发展。可是即便如此还是有很多的痛点，最大的痛点就在于整个公司发展的太快，采购的乙方软件总是跟不上企业的发展节奏。当时韩都衣舍采购的乙方软件应变能力太差，基本上任何一个需求，任何一个变化，都要经过一个很长的周期才能够落实，这对韩都衣舍的发展肯定是不利的。

阶段三是2013-2016年。这四年时间对于韩都衣舍来说实现了一次脱胎换骨的变化，所有的IT系统全部采用自主研发，构

建了一套非常完整的IT体系，这个体系包括从产品的规划、需求的分析、设计，到最后的开发、测试、上店执行以及事后的运维评估，涵盖了整个韩都衣舍的业务范围。

当时的韩都衣舍在规划一个大的拼图，就是用软件把公司所有的环节全部承载起来，从产品的研发到产品的生产，到商品的入库，到商品的上架以及商品上架之后的运营，包括资源投放、流量投放、流量分配，交易成交后的客服对接以及包裹的处理，这是整个全生命周期的过程，基本上全部在我们的系统当中承载起来了。并且基于此，韩都衣舍沉淀了大量的数据，这些数据是远超出韩都衣舍对产品期望的东西，但却直接影响了韩都衣舍随后的发展战略。

运用IT系统后，韩都衣舍发现沉淀了很多数据，这些数据现在看来就是韩都衣舍的一个宝藏。于是2016年底韩都衣舍进入了第四个发展阶段，试图把这些数据通过一系列手段来实现智能化运营。

比如韩都衣舍有一个非常核心的体系称之为状态的判定。任何一款商品上架后，每过3天、7天，韩都衣舍会对它做一次状态的判定，判断这个商品是一个好商品还是一个坏商品。韩都衣舍把一个商品上架后，经过判定给它贴上四个标签分别是：“爆款、旺款、平款、滞款”，其中爆款、旺款是需要立刻反单，追加生产的；对于平款、滞款则立刻执行一个价格策略，对平款韩都衣舍会打一定的折扣，对于滞款，则判定这是一个失败的款，要立刻来清仓，这就是系统的状态判定。它的依据就是通过数据，通过系统产生的数据以及平台方提供的一

些数据，把这些数据糅合在一块儿然后建立了这个判定模型，通过一系列的算法，包括26个纬度来得到最后的结果。

传统企业来做销售判定的时候可能更多的是看中销量，但韩都衣舍并不这么认为。比如有些商品卖了100件，但是投入了1000块钱的广告费；有些商品只投入了10块钱的广告费，但它卖了20件。这两种商品到底哪个好，在传统模式上肯定感觉第一种商品比较好，因为它卖的好，销量好，但是销量是带有欺骗性的，它并不是本源。因此韩都衣舍更希望通过建立一个庞大的模型，照顾到各个纬度，不同的权重，最后通过计算得分，能够判断一个商品真正的价值。这就是26个纬度的由来，它们包括商品销量、商品目前现有库存以及它的加购率（买家加购物车的几率）、转化率、评价等等指标。

经过这四年，韩都衣舍从一个依赖于乙方的电商企业，变成了自己具有独立研发能力的充满了技术元素的平台型企业。

阶段四是从2016年底至今，未来的三年是韩都衣舍整体发展规划中的第四个阶段。

综上所述，这四个阶段可以用四句话来概括韩都衣舍整体发展的核心思想，那就是“一切业务线上化、一切业务数据化、一切数据业务化，线上业务自动化（智能化）”。

对每一个企业而言，信息化建设都是一个投资巨大、见效缓慢的工程。韩都衣舍作为一个电商企业，按照完整的软件公司架构组建了韩都衣舍信息中心，投入大量资源与人力，对电

商的IT系统进行定制化开发，这样的举动在电商企业里可以算是特例。

在韩都衣舍看来，这样的自主研发行为，尽管研发成本较高，但跟外包或者合作相比，具有很多优势。首先，公司可以不用纠结IT系统建设成本，充分发动员工的积极性，从而在效率上形成保障。其次由于是自主研发，因此是对企业业务有充分的理解，也不必考虑软件的行业性和适配性，只针对韩都衣舍的业务特点进行定制化设计。通常而言，一款软件的产品化越好，意味着行业适配性越高，同时也就意味着针对某一家公司有特点的业务支持会差一些。因此，韩都衣舍只针对自己的业务特点量体裁衣，是其IT系统在功能上强于其他软件公司的行业产品，高度符合韩都衣舍的运营特点。最后，由于韩都衣舍所处的电商行业发展速度很快，就使韩都衣舍自身成为一个高速的发展型企业，在这两种背景下，IT系统的更新必须要能够跟上企业发展的步伐，自主研发使韩都衣舍的IT部门拥有了非常快速的反应速度，并且可以直接跟业务部门进行对接，从而做出业务部门所需要的产品。

过去几年中，韩都衣舍IT部门陆续研发上线了十几个完整适配韩都衣舍发展的业务系统，其中像OMS、WMS等在国内同行业里都属于领先水平。

信息化成果逐渐显现

韩都衣舍这些年的发展与它的信息化建设密不可分，信息化在韩都衣舍业务发展过程中的影响也在持续提升。它的信息

化中心也由最初的服务部门逐渐成为引导业务发展的核心部门。现在，韩都衣舍几乎所有的业务都实现了在系统内完成的要求。用一个形象的比喻来说，韩都衣舍的IT系统已经成为一个大容器，里面装着用来支撑企业供应链、客服、仓储及其他的所有运营系统。比如在韩都衣舍的所有品牌里，每个品牌都设立了两个部门，分别是产品部门和营销部门，所有品牌都是先基于其自有的产品部和销售部进行运营结合，然后再对接到服务于集团整体的供应链、IT信息系统、仓储及客服系统中，从而实现了对各个品牌的整体管理调控。

经过几年的发展，韩都衣舍的信息化成果已经显现出来，成体系的IT系统把复杂的运营流程容纳其中；完善的供应链管理系统大幅提升了供应链各环节的反应效率；严密的客服系统让客户的体验度变得更高……可以看到，韩都衣舍的信息化已经在企业运营的各个阶段、各个层面开花结果。

韩都衣舍的创始人赵迎光曾经说过：“这个时代迫切需要赋能型平台”，在完善信息化系统的支持下，韩都衣舍也开启了向“赋能型平台”转变的过程。在韩都衣舍的未来战略中，其角色将化身为系统级的平台服务商，以大数据为基础，以商业智能为渠道，来展开整个体系。在这种情况下，信息化系统将不仅仅作为一种支持而存在，而是成为韩都衣舍未来战略的重要组成部分，作为韩都衣舍战略发展阶段重要的赋能工具，其作用将变得越来越重要。

PART5 我有一个创新梦

以往我们在谈到互联网型企业的时候都离不开“创新”二字，互联网也已经被看作是企业创新的最好“实验田”。那么，韩都衣舍这个生长于中国山东的有些“土气”的企业又如何呢？如果你认为它缺乏创新力，那可就大错特错了。在业界韩都衣舍的“创新”影响了很多人的思维上的、模式上的，又或是体系上的。总而言之对于“创新”这一话题而言，韩都衣舍能够说的故事有很多，并且绝对不会让你感到乏味。

第17章 “互联网+服装”的创新思考

“韩都衣舍首先是一个淘宝店家，这是最初做互联网企业的共性。作为一个淘宝店主，在淘宝上开了一个店，那么究竟卖啥？肯定要卖实物，不能卖空，但在卖的过程中创意想法必须要有。”韩都衣舍副总裁胡进东这样说，“在这个过程中面临的第一个问题就是如何做产品。当面临千千万万个同样都是卖服装的卖家时，韩都衣舍想的是如何把产品做的比他们都好，如何把产品做的比他们都快。因为互联网的特点是“唯快不破”。接下来韩都衣舍就面临新的问题，要想比大家快，让韩都衣舍从互联网海洋里的小蝌蚪变成深海鲸鱼，就必须要进化。”

在胡进东看来，韩都衣舍之所以产生了进化首先与创始人赵迎光的个人特质分不开。韩都衣舍之所以能够产生“进化”跟决策层的关系非常大，它受到决策层格局、眼光、知识结构的综合影响。

首先，韩都衣舍的“进化”与创始人赵迎光密不可分。虽然赵迎光有常年在国企工作的经历，但他是一个对创业做了足足十年准备的人，因此对创业的方方面面赵迎光实际上从一开始就有思想准备，他的思维可以说非常超前。

其次，赵迎光的身上是有IT基因的。他从初中就参加了学校的计算机小组，那时候是80年代，他就是学校里计算机兴趣小组的成员，在小组里呆了3年，可以说赵迎光很早就接触了计算机。当互联网进入中国的时候，因为他会编程，很早就接触了互联网。1999年eBay进入中国的时候，赵迎光就注册了一个小店。同时也是阿里巴巴在中国创业的那一年，他成为了钻石卖家，2003年赵迎光也弄了淘宝店。因为他有互联网的基因，而且一直在为创业做准备，因此

如何做决策、如何做结构、如何做管理，对于这些赵迎光在韩国的时候连睡觉都要潜意识的学习。那时候赵迎光买了MP3、光盘听那些与互联网有关的讲座，他在睡觉的时候都会放着非常小的声音。赵迎光说睡觉时的潜意识也能够学习。

2003年淘宝开始上线的时候赵迎光就开了淘宝店，2006年正式注册公司，开始在线上做代购。2008年做韩都衣舍服装品牌的时候，赵迎光对互联网的理解就认为跟线下是不一样的，韩都衣舍一定要有自己的特点和特色。

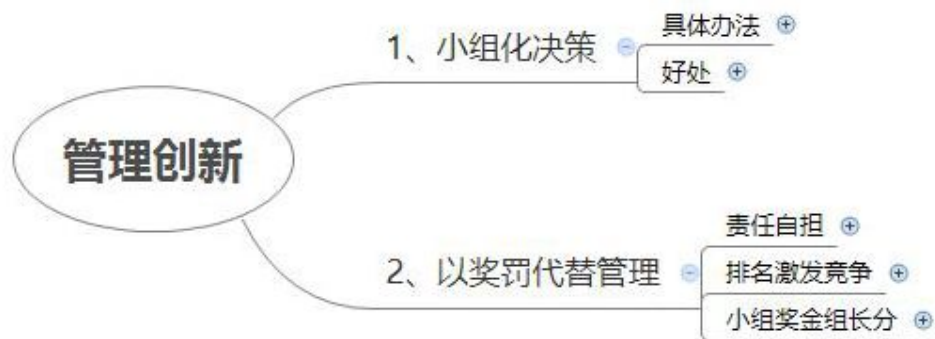
其实赵迎光是不懂服装的却进入了服装行当，互联网时代有一种普遍的说法是外行颠覆了内行，因为互联网的玩法和规则不一样，就像陆地动物跟海洋生物的生存法则是不同的，那么用陆地动物的法则去海里面游泳很显然是不行的。但如果变成一个海洋动物在海里游泳那就没有问题了。这说明想要游泳必须要具备海洋基因。赵迎光就意识到他要具备海洋基因。因此在这个过程中，他觉得自己是做不了的，他需要大批的人才，他就不断的找自己的合伙人，后来就把刘军光、张风霞、吴振涛、杜廷博他们都招了过来。这些人有不同的专长，他们构成了韩都衣舍的合伙人。赵迎光是学韩语出身的，做外贸、做管理；刘军光、张风霞都是律师、大学教师出身，他们有他们的特点，刘军光擅长的是法律、对战略判断、对事务的细节很敏感；张风霞也是学法律的，但是做过公司的副总裁，她对财务非常敏感；吴振涛对人力资源和内务管理很擅长；而杜廷博负责生产，他有丰富的外贸经验，曾经做给韩国出口木板的生意，因此更懂工厂和生产。而韩都衣舍总体对外品牌的公共事务，包括对外发声、对外形象打造，对外关系的建立、沟通和维护则交给了后来加入的胡进东。

从韩都衣舍决策层的配置来看，最大的特点是每个人的专长都是不重叠的，特色鲜明，互为犄角，互补短板，那么它就形成了一个非常好的木桶。在正常决策的过程当中，每个人会从不同的角度去进行讨论，由于合伙人的知识结构、人脉背景、思维方式不同，因此往往能够碰撞出火花。

在韩都衣舍的发展过程中没有图纸，只有逻辑。合伙人在讨论公司发展的过程中，在做每一次决策，在思考应该怎么办的时候，都是从逻辑出发，而不是从自己固有的专业角度出发。韩都衣舍在每次做重大决策的过程中，反复讨论，反复推敲的是这个决策到底符不符合逻辑。赵迎光们可能不知道未来应该怎么做，但却深知决策逻辑的重要性。比如韩都衣舍要在线上做服装，那么如何比别人快？如何比别人好？做出的款式是不是要多……当面对这一系列问题的时候，如何去做呢？赵迎光不懂服装，又想去做决策，那么能否做出正确的决策呢？最终从逻辑出发得到的结论是赵迎光不能说了算，因为他不懂服装。

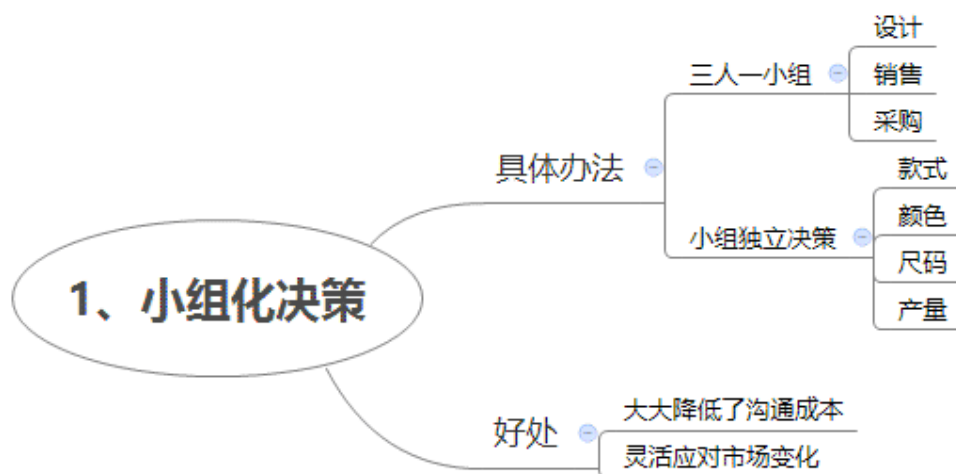
那么谁说了算？懂服装的是谁谁就说了算。于是韩都衣舍就考虑让设计师说了算？但又涉及到新的问题，如果设计师们说了算那么他们会不会乱做决定？怎么跟他们的利益绑在一起，让他不敢乱做决定，而且做出任何一个决定他们都能得到更多的收益，怎么去建立这样一套系统？如何建设考评体系？责权利到底如何统计在一起？于是小组制就诞生了。

韩都衣舍对小组制采用的管理方式是非常独特的，其管理下沉的程度很低，基本上处于一种“半放任”状态，这对很多企业来说是不可想象的。它最大的特色在于简政放权和激励管理。



图：韩都衣舍小组制管理创新图例

所谓的“简政放权”指的是对于每个产品小组韩都衣舍采用的管理方式是不干涉小组内部决策，而仅仅是从外部资源上给予支持。



图：小组化决策图例

通常情况下，由三人结成的产品小组自我形成一个独立的决策单元，三个小组成员分管设计、销售和采购，小组独立决定产品的款式、颜色、尺码、生产量，不需要向公司做任何汇报和审批。这样做的好处就是大大降低跨部门沟通的成本，减轻了韩都衣舍内部管理的负担，让企业能够灵活应对市场变化。

这种充分放权的方式使韩都衣舍内部的小组制既能够自主经营又充满竞争。赵迎光则将企业管理自身的职责定义为服务型管理，它的含义是韩都衣舍仅仅从外部资源的调配方面实施管理，以保证产品小组的生产与销售需求。

韩都衣舍从公司层面对各个产品小组给予的支持与服务可以分为以下几种类型：

其一是按照规模和成长性划分，集团总经办下设两个组，品牌规划组与运营管理组。品牌规划组的定位在于帮助品牌走完“从无到有”的过程，包括前期的市场调研、商标注册、知识产权保护等，从0到1,000万元，这个阶段的品牌都由该组来协助解决各种各样的问题。运营管理组的功能则在于“从小到大”，过了1,000万元以后，主要由该组提供支持。

其二是按照功能划分成产品系和营销系。在韩都衣舍每个子品牌就是由这两个部门组成，每个子品牌的支持团队标配是15人，其中10个人做产品，5个人做营销，即产品团队加营销团队。

其三是所有产品小组由企划部提供专业支持。韩都衣舍的企划部有将近100个人，相对其员工总数，这一比例是惊人的。企划部负责制订详细的企划案，以此把握品牌和品类的产品结构与销售节奏，为品牌规划组和运营管理组提供专业建议。由于商品是有生命周期的，因此在韩都衣舍产品设计必须符合企划周期，企划部会根据历史数据，参考年度的波峰波谷节奏，制定目标，然后分解到小组。企划部的有效控制对整个供应链的协调工作是极为关键的，因此这可以说是韩都衣舍对产品小组唯一的管理控制。

小组制管理的另一大特色就是激励管理。



图：激励管理图例

韩都衣舍所采用的激励方式是通过以下几个方面来实施的：

首先是小组决策责任自行承担。在韩都衣舍的激励规则中，小组业绩直接决定小组成员的待遇，这样一来就把市场对员工的奖罚直接作用于小组自身。比如韩都衣舍把库存指标直接跟员工的收入挂钩：产品积压要扣钱；卖得特别好，就能拿奖金。

其次通过销售排名激发小组间的竞争。排名靠前的小组能够多拿奖金，排名靠后的小组则没有奖金。这样的排名方式能够充分激发小组成员的好胜心，激励小组成员为了实现业绩超越而不断努力。

再次是组长决定小组奖金分配。之所以这样管理是因为韩都衣舍不怕组长贪多，因为做得好却分得少的组员自然会另立门户，自

己当小组长；同时也不怕人才流动，不论组员是因为不满组长分配不公而自立门户，还是因为组长无能而流向优秀小组，被抛弃的组长会继续招募并培养新人。对于销售排名连续位居后面的小组，韩都衣舍采用了自动重组的方式。这一系列的管理方式促进了产品小组的新陈代谢，最大化地激发了每个产品小组的工作效率。

最后是资源的合理分配。我们都知道在常规的企业里面，优势资源总是会向大的部门倾斜，而小部门没有资源可用就会死掉。而韩都衣舍的小组制体系则能够从优势项目的资源里拿出一部分划拨给需要孵化的小项目。比如在韩都衣舍一个较大的品牌，销售量达到1万件，给1千元奖金；一个需要孵化的小品牌，只销售了100件，如果只给100元奖金，那么所有的服务部门都会给小品牌设置障碍，从而导致小品牌无法孵化成功。因此韩都衣舍为小组制多品牌设置了一个系数，如果一个小组负责小品牌孵化，销售了100件，只要这个品牌有孵化的需要，那么韩都衣舍就会把系数设置得高一些，比如是8，那么奖金就变成了800元。通过这样的方式来激励服务体系把资源分配给需要孵化的小品牌，从而实现了相对合理的分配资源。韩都衣舍所设计的这个系数是浮动的，正是在这种浮动中决定了资源的相对合理化分配，从而给品牌孵化提供了生长空间。

当小组的责权利都统一后，如何在众多小组各自为战的情况下，能够形成一致性、统一性？针对这个问题，韩都衣舍开始规划统一的营销。比如跟阿里巴巴平台进行整体的沟通，这就需要有一个统一的营销部门来完成这个工作。同时另一方面，每一个小组、每一个品牌都需要用钱，而对小组而言收入了多少钱，为下一季准备服装能准备多少钱，小组自己是算不清楚的。于是按照逻辑来讲应该建立企划部门帮助小组算帐、看数据，小组哪些衣服卖的好、哪些衣服可以下单追单，每个小组设计的服装已经卖了多少、回款

多少，小组可以用于下一季的投入是多少，包括整体的规划都需要企划部门，于是企划部门建立了起来。

企划部门成立后如何更快的让他们知道哪个产品好卖？韩都衣舍是互联网公司，买家到了店里来都知道每件宝贝卖了多少件，这些实时数据都可以获得。那么如何去分析这些数据？店铺页面上的每一个产品页用户的停留时间是多久？页面点击量是多少？销售量是多少？拿些产品的转换率最高而且用时最短？这其中有好几个维度的数据。

那么，如果能够对早一天知道这些数据分析的结果，小组就会早一天去追单，追了单以后就能够多卖几件。所有店铺都是在旺季卖衣服，但韩都衣舍如果能比其他店铺早知道用户喜欢哪一款，就会多次返单，卖的数量就会比其他店铺多。想做到这一点不仅要有数据统计能力，还要拥有数据分析能力。

按照这种逻辑，在面对这个问题的时候，赵迎光数据化的IT基因发挥了作用，再加上决策的民主特点，每一个合伙人的知识背景的不同，形成了相互的补充，最后形成了一个共识：建立自己独立的IT部门。赵迎光最大的特质就在于觉得只要对就敢于决策、敢于推进，不怕试错。实际上试错的勇气也是韩都衣舍一个很重要的勇气，它就是敢于决策，敢于创新的体现。实际上这也是创新过程的一部分。

韩都衣舍的创新来源就是在一步步发展的过程里，发现问题迅速去讨论和研究，然后提出方案，快速执行，从而实现快速的创新。为什么叫快速创新？在韩都衣舍看来，互联网时代创新的速度远远大于创新的质量，你不去做，谁也不知道，没有下一个东西让你去模仿，一旦没有掌握先机，那么创新也就不复存在了。

第18章 韩都生态系统大模型

韩都衣舍发展至今，一共经历了四个不同的阶段，它们分别是2008年至2011年的单品牌运营阶段；2012年至2013年的多品牌运营阶段；2014年至2015年的“时尚品牌孵化平台”阶段以及2016年至今的互联网时尚品牌生态系统阶段。目前韩都衣舍所处的互联网时尚品牌生态系统阶段是通过“韩都衣舍+”模式，打造互联网时尚品牌生态系统。

转型“生态运营商”

其实早在2016年初参加阿里巴巴服务商生态峰会时赵迎光就曾对外宣布：这一次，韩都衣舍不仅是以品牌商的身份，还是以服务商的身份参会。这番言论可以被看成是赵迎光对韩都衣舍转型的宣言。其实，从IT开发、视觉、营销到客服等方面，韩都衣舍都已经具备了独立运营的能力，转型并非天马行空。果不其然，此后不久韩度质造、韩都映像、韩都储运、韩都客服等韩都系”机构陆续面世并对外承接服务，至今韩都衣舍已经成为了PROSPECS健走鞋、葵牌服饰、甚至海尔小帅等品牌的服务商。所有的一切都表明韩都衣舍这盘生态运营的大棋局正在渐露端倪。

用赵迎光自己的话来说韩都衣舍转型后的角色应该叫互联网品牌生态运营商，而不是一个单独承接运营、销售或客服业务的代理商，他特别强调“我们不是保姆，而是教练。”赵迎光在公司里就有个外号——“安西教练”。一方面，他的外表与著名动漫作品《灌篮高手》里的安西教练有几分相似，另一方面，在员工眼中，与其说他是一个老板倒不如说他更像是一位老师。在“安西教练”掌舵下的韩都衣舍自然要向“教练”去转型。

从2016年开始，韩都衣舍的角色正式切换为为线上线下的品牌提供服务的服务商，然后通过自身的服务平台与天猫、淘宝平台进行对接。因此我们可以把韩都衣舍的转型看成是在传统电商平台与用户之间搭建起了一个中间层平台，从而建立起了一个互联网品牌生态圈。



图：韩都衣舍“品牌服务商”角色图例

2016年韩都衣舍宣布全面接入互联网品牌生态运营业务。对于这个时机的选择赵迎光是这样解释的：“2015年‘互联网+’写进了政府报告，这对于互联网人来说是一件大事。在国务院发布的一份《关于积极推进‘互联网+’行动的指导意见》里发布了‘互联网+’11个具体行动计划，并提出到2025年，网络化、智能化、服务化、协同化的‘互联网+’产业生态体系基本完善，‘互联网+’新经济形态初步形成。互联网已经构建出了全新的人和世界的关系，我个人判断，大时代已经拉开了序幕。在这种情况下，迫切需要赋能型平台的出现，这个平台不仅仅是一个方面的服务商，而是系统级的服务商，它是以大数据为基础，以商业智能为渠道，展开的整个服务体系。”

韩都衣舍的此次服务商转型之所以如此迅速是由于从诞生的那一天起，在组织结构上就自带服务商的基因。相对于传统企业的科层制组织结构，韩都衣舍采用的小组制模式从组织层面来看就是一个赋能型架构。小组制下，每个品牌就相当于一个自主经营体，韩都衣舍内部包括摄影、生产、储运、技术、客服、财务在内的部门都会为其服务。“由于内部形成以小组为单位的单品全程运营体系，让每个小组都独立核算，因此韩都衣舍很早就建立起了内部结算制，为小组提供支持的各个部门进行的都是有偿服务。正因如此，韩都衣舍从内部来看早就已经扮演着“小组服务商”的角色了。内部明确的小组制使得韩都衣舍在多品牌战略上游刃有余，同时也一步一步走到互联网品牌运营商的阶段。

2012年韩都衣舍专门针对“赋能体系”做了两次实验：第一次是放弃基于原有的女装品牌创建模式去做男装，重新创立了男装品牌AMH；第二次是收购并创立了东方复古品牌素缕。至今韩都衣舍旗下已经拥有了包括女装、男装、童装、中老年装等品类的30多个不同风格的品种。曾经当当网的一位副总裁与赵迎光私聊时说，他在想韩都衣舍什么时候会“死”，因为他实在想不通韩都衣舍为什么要让产品的风格与品种全都“凌乱不堪”。

“其实我们是在尝试。”赵迎光说。经过三年实践证明赋能型模式赋在一个新的品种和风格上是有效的，而多品牌战略也可以看作是韩都衣舍“赋能”的一种表现形式。在赵迎光看来“赋能”的关键是要看如何合理分配和优化内部资源。

既然转型成为服务商，那么韩都衣舍的服务对象究竟是谁？我们可以从其已接触或者正在接触的客户里找到答案。韩都衣舍的服务对象大体上可以分为四类：

第一类是线下大品牌、新品牌，韩都衣舍对这部分客户提供的服务是“做品牌与做增量”。比如同户外品牌探路者以及九牧王的合作就是这一类型。

第二类是线上线下的中小型品牌。韩都衣舍对这一类客户的服务以部分或全权代运营为主，例如为中老年女装品牌“葵牌”做代运营。

第三类是海外品牌。比如韩都衣舍同某韩国运动鞋品牌的合作。

第四类是成立孵化器，孵化一些网红品牌。

也转型服务商之后，韩都衣舍的服务领域也从跨品类拓展到了跨类目，开始为一些服饰类目外的其他类目客户提供服务，比如电器品类等。之所以进行这样跨类目的合作，韩都衣舍是基于“人作为新的交易入口”的判断。既然作为消费者的“人”成为最重要的角色，那么“互联网+”有没有可能横向打通一些类目？是否有某种商业智能的中间生态能够更精细化地去研究这一部分人，并针对其做好各种各样的服务？韩都衣舍用实践证明了这种可行性的存在。

对此赵迎光说：“在传统概念里，企业对于消费者知之甚少，难以做全方位的运营。如果商业智能是核心，那么品类就不再重要了。基于大数据的模式，理论上来讲是商业智能驱动，那么一个核心的问题在于商业模型。正因如此，韩都衣舍选择通过商业智能去进行商业预测。

韩都衣舍这个看似庞杂的生态体系，其实运营的核心逻辑是围绕经营粉丝和商业智能展开的。因为粉丝经营与商业智能都是互联

网未来的主要发展方向，因此粉丝经营要对应消费升级，而商业智能则要对应模式升级。这两方面必须依靠大数据海量基础系统的完善才有落地的可能性。

构建产业生态大系统

2016年，韩都衣舍平台实现了全面开放，对接互联网品牌、传统线下品牌、制造工厂、创业团队（亦即创客）、海外品牌等，为这些不同类型的客户提供柔性供应链系统、IT系统、中央仓储系统、客服系统、营销系统、品牌创意与设计系统，以及专业集成系统等方面的支持。同时韩都衣舍依托淘宝、天猫、京东等综合性电子商务平台，开启了“品牌商+服务商”的双轮驱动模式，在这个模式中，韩都衣舍凭借全链条数字化商业智能的技术支持，充分利用由天猫、京东、唯品会等一级生态平台的基础数据资源，打造出一个大服饰行业的二级生态圈，从而实现“一级生态+二级生态+品牌集群”的电子商务新一代的产业大模型。

韩都衣舍所创造的这个“生态系统”简单来说就是围绕着九大公共服务系统，即柔性供应链系统、中央仓储系统、客服系统、智能系统、营销系统、品牌设计系统与集成服务系统、金融系统与韩读大学。



图：韩都衣舍九大支持系统

以智能系统为例，韩都衣舍根据产品小组的切实需求与各业务流程需要，自主研发了“H系”智能信息系统，包括HOMS、HWMS、HBI、HSCM系统，能保障每分钟处理订单1.5万件，日发50万包裹。强大的数据驱动能力和系统协同能力已经超越了多数电商企业和线下转线上企业。另一方面，韩都衣舍引以为豪的 5A级柔性供应链系统，也借助于韩都衣舍强大的智能系统与数据驱动能力，满足2000爆款的不确定性需求，实现了即时追单、2小时物料到达工厂、7天货品入库的高效运转。

上述这些都是建立在韩都衣舍的数据驱动和系统协同能力之上，共同构成了韩都衣舍“生态系统”，并与“小组制”一起，为

韩都衣舍的互联网时尚品牌的孵化与运营构建起了行业级、专业性、赋能型的“智汇蓝海”。

2016年初，韩都衣舍宣布成立智汇蓝海互联网品牌孵化基地。它是由韩都衣舍联合济南市商务局、济南市高新区共同打造的国内首家生态化、赋能型新型孵化器。智汇蓝海是韩都衣舍生态战略的重要组成部分，它以创业型企业为服务对象，为处在各个发展阶段的互联网品牌创业团队提供定全覆盖、量身定制、一揽子式的综合创业服务，通过完整地服链条及全方位的创投支持打造完整互联网品牌生态孵化体系。

“智汇蓝海”打造生态化产业链



图：韩都衣舍“智汇蓝海” 互联网品牌孵化图例

海纳百川，有容乃大，自古海洋皆是宽阔、包容的象征，智汇意指汇聚智慧，而智汇蓝海寓意着将更多更广的智慧汇聚在一起，走过激烈竞争的“红海”，通过创新创业，开辟发展的“蓝海”。韩都衣舍“智汇蓝海”代表着包容、开放、共享共建的态度。

很显然“智汇蓝海”是韩都衣舍针对其创造的电商生态系统的一次跨越式整合，是韩都衣舍响应国家“互联网+”号召的一次积极行动。韩都衣舍为智汇蓝海孵化基地接入了包括品牌创意及设计系统、IT系统、客服系统、营销系统、中央储运系统、柔性供应链系统以及专业集成服务系统等在内的系统资源，同时整合外部优质的投资、咨询、培训等资源，其目的就是帮助中小型互联网品牌做大做强。品牌通过接入“智汇蓝海”与各种资源实现对接，最终形成一条完善的电商生态化产业链，这就是韩都衣舍所创造的电商生态系统。

韩都衣舍所创立的“智汇蓝海”具有以下几个特点：

第一，全面导入韩都衣舍互联网运营能力和系统资源。包括韩都客服、韩都储运、韩都映像、韩都传媒等在内的韩都衣舍运营资源都对基地内企业开放。

第二，打造出一个完善的生态系统，为创业者赋能，因此“智汇蓝海”是生态赋能型孵化器。“智汇蓝海”通过与IDG为代表的十几家VC、基金建立合作；与A轮学堂、国誉信睿、泰山管理学院等多家培训机构建立合作；与招商银行、天津银行等签署战略合作协议；与山东创业联盟、非创不可、小饭桌等创业服务机构建立合作；与中国法律顾问网、知果果等法律、知识产权保护机构合作；建立微博、微信、网站、社群、论坛；与韩都大学、淘宝大学合作组建了蓝鲸学院、建立“政府联合服务办公室”；通过路演、论

坛、互联网品牌创业大赛等方式建立起资本、培训、咨询、媒体、政府、银行、路演、论坛、社群、法律事务、知识产权保护、创业大赛等一整套完整的创业服务生态体系。

第三，韩都衣舍还从互联网产业发展顶层设计的角度出发，设置了“韩都衣舍智汇蓝海商业智能中心”。依靠商业智能和大数据分析技术的支撑，帮助互联网品牌发展。

第四，以互联网思维创新孵化方式，采用“场内孵化+场外孵化”的模式，通过培训、社群、路演、资本、大赛、论坛等模式组合，把孵化能力与全国创业企业链接、通过能力输出、生态吸引在全国建立链接点，实现以济南为中心辐射全国的互联网品牌运营目标。

第五，打造“蓝鲸会”，构建孵化器的智库机构。

目前已经入驻韩都衣舍智汇蓝海孵化基地的项目涵盖教育、餐饮、化工、医疗等多个领域，并且参与规模有迅速扩大的趋势。从这一点来看，韩都衣舍构建的生态化产业链已经开始运转，其在未来的运营潜力值得关注。

“智汇蓝海”的内部生态运转模型

其实，所谓的“智慧蓝海”其运转模式是由韩都衣舍主导运营，从互联网服装品类切入，开拓至化妆品、家居、时尚居家、汽车用品等第二圈层；然后吸引各类O2O项目、跨境电商、互联网金融、互联网服务业等第三圈层创业项目进入，从而在形成在品牌集群的基础上，汇聚竞争力强的互联网公司，吸引资本、培训、咨

询、新媒体、政府、财务法务等行业汇聚，形成具有强竞争力的“互联网产业集群”。



图：韩都衣舍“智汇蓝海”生态圈图例

在这一理念下，实际上我们可以把韩都衣舍的“智慧蓝海”看成是一个可以在内部形成生态闭环的环境，这也是韩都衣舍打造“智慧蓝海”想要实现的意图。随着“智慧蓝海”内“参与者”的增加，这些“参与者”就成为了“智慧蓝海”生态圈的一部分，不同的“参与者”之间产生的合作火花就成为在“智慧蓝海”这个大生态下生生不息的繁衍能量，这就是韩都衣舍所勾画出的理想生态蓝图。

当一个孵化品牌进入“智慧蓝海”在运营过程中产品设计问题可以找同是“智慧蓝海”内的设计创业公司去解决；产品生产问题可以找“智慧蓝海”内的生产工厂；创投需求可以找生态圈内的VC公司；营销策划则可以由生态圈里的相关业务公司去承接……也就是说在“智慧蓝海”的生态圈内，需求生成和需求满足都在内部进行，一个完整的商业运营产业链就这样自然而然地形成了。

会道是做调味料的一家企业，它是从传统线下品牌发展到线上的。但会道如果想打通线上就需要很多内容的支撑，只有产品是远远不够的。在“智慧蓝海”里他们找到了“帮手”，在会道办公地点的旁边有一家企业叫“红豆社”，红豆社是网红经济平台，在它的平台上有非常多的达人和网红。这些网红资源能够配合会道进行产品推广，帮助会道做一些营销造势，而这正好是会道自身无法完成的。

上面的例子让我们很容易理解“智慧蓝海”内部的生态运行方式，韩都衣舍就是通过这种方式来实现一个产业的生态循环。从构思上看这个模型的创建十分巧妙，韩都衣舍在提供平台的情况下实现了借力使力，发挥出了生态圈内“参与者”的能力，与其说是韩都衣舍在维系着“智慧蓝海”的生态圈，倒不如说是这些在“智慧蓝海”里畅游的“生命体”在共同维系着“智慧蓝海”的生态系统。

也正是看到了这一点，韩都衣舍为了让“智慧蓝海”生态系统中的参与者联系得更加紧密，还为此建立了“蓝鲸会”。鲸灵会实际上可以看成是蓝海创业者的朋友圈，它是中国互联网品牌创业者之间以及创业者与优秀企业家之间灵活、深度交流的社群组织，通过会员制实现价值观的落地。“蓝鲸会”架起了生态圈内部交流的桥梁，成为“智慧蓝海”生态圈的重要的循环推动“催化剂”。

目前“智慧蓝海”内的孵化模式分为两个部分——场内孵化和云孵化。在目前的“智慧蓝海”中既有产品品牌，也有服务品牌。“智慧蓝海”在选择孵化对象的时候更加侧重合作方的体量和媒体曝光度。比如找钢网，是一个传统转型的企业，做大宗商品贸易，找钢网是它打造的化工类线上交易平台。它的创始人来自济

钢，原来因为济钢都是传统的线下，他发现了线上的契机，然后自己做了线上的平台，主要的业务就是撮合化工交易。在“智慧蓝海”的帮助下，找钢网快速的发展起来，成为了中国最大的线上贸易化工平台，目前的融资价值已经达到几千万，他们的部分团队人员目前仍然在“智慧蓝海”的孵化器内工作。

云孵化的模式是孵化企业不一定非得到韩都衣舍的孵化器里来办公，而是通过线上交流这种信息化的形式，“智慧蓝海”把自身的经验输出过去的一种远程办公、远程帮助的模式。云孵化模式需要“智慧蓝海”在项目前期做更多的工作，比如前期的沟通、场地考察、品牌情况调研等。在前期调研工作结束后，“智慧蓝海”的云孵化项目组需要出具详细的运营计划，帮助企业解决它的问题。在实施云孵化的过程中，云孵化项目组每周会给企业一个数据的反馈，临时出现的一些问题也会专门发起群讨论来及时解决。

“智慧蓝海”对云孵化对象的选择也非常严格，不是所有品牌都合作，而是品牌必须要和“智慧蓝海”的运营能力相匹配。这是“智慧蓝海”对品牌方负责态度的体现，即我觉得我没法帮助你做这个事情，那我就直接告诉你，而不是为了收一些费用而盲目上马项目。

“智慧蓝海”云孵化对象的选择有三个标准——有钱、有货，有想法。也就是说被“智慧蓝海”所选择的品牌基本上是产品好、具备一定资金实力并且有自己的发展理念的品牌。

完整服务链

韩都衣舍为了确保生态孵化体系能够更好地帮助品牌孵化，建立了一条完整的服务链并通过引入创业投资来助推小品牌的发展。

韩都衣舍为生态孵化体系配备的服务包含柔性供应链整合服务、网红孵化、红人电商培训、视觉服务、网拍，新媒体运营，电商猎头等一系列完善的互联网品牌配套服务，同时还设置有专项投资并购基金。从这一点来看，韩都衣舍针对品牌孵化所下的功夫不可谓不大。不仅投入了自身的九大系统，还引入了如网红孵化等与电商相关的一系列服务公司，使服务链涵盖的范围更广更加趋向于完善。

韩都衣舍所建立的品牌孵化服务链不仅包含上述一系列“软件”类服务，还包含硬件服务，如办公场地、办公设备等。为此，韩都衣舍为孵化品牌准备了超过600余个开放式的工位；大中小型会议室27个；还包括承接项目路演、培训的大型多功能会议厅；各种小型洽谈会议区；咖啡吧、休闲区；文印室、茶歇间……韩都衣舍在办公硬件上的配备为孵化品牌进驻，近距离沟通创造了条件。

除此之外，韩都衣舍还通过举办活动的方式来为孵化品牌带来从理念到实施方式的经验传授。

韩都衣舍为孵化品牌所举办的活动大体上包含以下几种类型：

1、一年一度的电商大型行业峰会——蓝鲸论坛。它是汇聚传统企业、电商企业、互联网创业者、行业权威大佬的互联网行业峰会。峰会以大咖面对面的形式进行主题讨论，全维度、深层次解密互联网发展趋势，深度解读最新的互联网政策，预测品牌发展走向。

2、传统转型企业家公开课。它是专门为传统企业家量身定制的行业级课程，系统性讲解韩都衣舍成功的商业运作模式，为企业梳理互联网转型升级路径，从方法到营销、从创意到传播、从工具到运营、再到资本解决转型难题，帮助传统企业在移动互联网时代加

速转型升级，是一个“跨圈子、跨平台、跨行业、跨区域、跨品牌”的分享与学习平台。

3、韩都衣舍下午茶系列主题沙龙。它是韩都衣舍深圳孵化基地主办的线下品牌活动之一，每月定期举办，汇聚互联网行业专家、电商大咖、时尚设计师等分享嘉宾，捕捉最前沿、最新颖的互联网行业热点，为所有时尚创业者及互联网品牌缔造者搭建专业学习和交流平台。

通过上述不同类型的服务方式，组合成了韩都衣舍完善品牌孵化的大服务链。这条服务链存在的价值在于帮助创业企业和创业团队解决了创业道路上经验不足、资金不足、人员管理不善、技术壁垒等一系列难题，并为创业企业提供了免费的物理空间，软硬件技术支持。对于韩都衣舍而言，品牌运作的经验和资源优势是其提供高质量服务的最大本钱。

全方位创投支持

除了上述的大服务链外，韩都衣舍还通过引入创投支持的方式来促进小品牌的快速生长，创业大赛就是其中最重要的方式。

由韩都衣舍智汇蓝海举办的首届智汇蓝海中国互联网品牌创新创业大赛历时三个多月，历经报名、海选和复赛三个阶段，最终有9个项目从156个项目中脱颖而出，进入大赛总决赛。这9个项目分别是优师会、找化客、TIMO首饰、MS-女装、1号影棚、铁牛养车、烩道、蛋糕妹和超级一码通，参赛项目涉及服装、教育、餐饮、化工等多个行业。

经过严格筛选，最终烩道项目夺得比赛冠军。找化客、超级一码通、优师会获得二等奖。TIMO首饰、MS-女装、1号影棚、铁牛养车、蛋糕妹获得三等奖。

烩道项目获得了景坤达基金的500万元意向投资金。超级一码通项目获得了华耀资本的300万元意向投资金。1号影棚项目获得了金泽霖基金的200万元意向投资金。蛋糕妹项目获得韩国投资伙伴（KIP）的投资意向。

通过为优秀项目引入投资的方式，韩都衣舍提升了“智慧蓝海”生态产业链中各环节的价值，是整个生态系统的运行方式更加丰富，吸引力也变得更强大。

韩都衣舍通过为创业品牌搭建连接资本的桥梁、提供定制培训、路演指导等服务，帮助创业企业以最快的速度 and 最好的状态获取资本青睐，进而加快创业企业的成长，促进整个“智慧蓝海”生态圈的加速流转。

韩都衣舍互联网生态系统的核心是互联网品牌，围绕互联网品牌又能滋生出非常多的业态。对于互联网的未来在赵迎光的理解中，互联网的世界将更加扁平化，只有能够跨越不同业态和具有开放态度的互联网企业才能走得更远。“未来真正能够成功的互联网企业，一定是服务型管理的企业而不是控制型的企业；一定是生态型的企业而不是帝国型的企业；一定是开放式的企业而不是自我封闭循环的企业。”这就是赵迎光对互联网未来产业模式的判断。

第19章 不断的人才

从商业模式上，我们能够看到韩都衣舍不仅仅局限于电子商务领域，而是随着企业的不断发展依附电子商务创造出了很多新的模式，比如品牌孵化、业务模块对外开放等。这些模式可以说在从前是不可想象的。就品牌孵化而言，从前固有的品牌创造模式来源于线下，当电子商务普及、互联网品牌出现后，其实从品牌创造的角度来看仍然没有颠覆性的创新可言，大家打造品牌的方式与途径仅仅融入了互联网基因而已。（免费书享分更多搜索@雅书。）

而韩都衣舍创造了“互联网品牌孵化”的概念并把它变为了现实。以往没有任何一家企业能够如此迅速地，通过复制的方式在短时间内创造出如此众多的品牌，而韩都衣舍却做到了。这都要归功于一种“创新力”，我们可以把它称之为在韩都衣舍特有体系下形成的一种“品牌裂变”能力。这种能力来源于韩都衣舍所创造的“小组制”运营体系，从组织结构上来看它的创新核心有三点，那就是“自由自在”、“反复分裂”以及“上下贯通”。

自由自在

在一个传统的服装企业里，组织结构通常分成四个部分。第一是产品研发的部门，这个部门担任产品的研发；第二是销售部门，这个部门负责产品的销售、招商、渠道拓展等；第三是采购部门，这个部门负责去工厂采购，把基本的产品原料采购回来；第四则是行政部门，负责业务的支持与保障。

这种组织结构经常会出现责任不清的情况，比如当产品销售业绩不佳的时候很难判断到底是哪个环节出了问题。因为销售人员可

以说是产品设计有问题，而产品设计人员则可以说是销售计划做得不切实践，销售渠道的把控不好，甚至可以把责任归咎于产品生产等问题上。最后的结果往往是产品卖不出去，库存堆积如山。甚至在无法确定谁该对这个结果担任责任时把矛头指向老板，埋怨老板制定的目标不切实践。老板同样很无辜，心里说销售目标是我们一起协商后制定的，现在怎么反而不认账？

很显然造成这种局面的根本原因是由于组织结构出现了问题。

在韩都衣舍我们都知道“小组制”的存在，从组织结构上来看，它破除了传统服装企业的组织构架方式，采用了一种新型的组织结构，它才是韩都衣舍一切创新行为的原点。

为了避免组织结构所导致的责任不清等问题，韩都衣舍创造出了一个三人产品小组的组织模式，以此作为责任单位构成了独特的产品运营“微体系”。

前文我们已经详细介绍过小组制的组织构成，在这里就不赘述了。从小组织在权、则、利三方面所反映出的特征来看其可以看作是一个在韩都衣舍内高度自由化的编制单位，拥有独立自主权。这种组织架构使小组制在产品运营方面的自主性极大，实现了小组形式的“自由自在”。

然而正是赋予了产品小组“自由自在”的权利，使韩都衣舍每一款产品的责任划分异常明确，并且与利益紧密关联，从而形成了一个自我闭环的体系，而韩都衣舍的核心组织架构就是以这一个个产品小组的闭环体系为主体所构建而成的。

反复分裂

“反复分裂”是韩都衣舍创新组织架构的另一个核心特征，它指的是小组制的组织结构能够根据小组成员不同的需要随时进行分裂与重组。前文谈到过，如果小组成员对组长不满，则可以申请推出小组、另立山头，或自立门户或加入其他小组。韩都衣舍所设计的这个“游戏规则”实际上为了满足小组制新陈代谢的需要，它保证了小组制的活力，最大限度地提升了每一个产品小组的经营能力。它包括：

- 1、每日进行小组业绩排名
- 2、小组奖金由组长决定分配
- 3、允许一人小组的存在
- 4、新三人小组长向原组长缴纳销售提成
-

我们可以发现，韩都衣舍通过这些规则激发了小组内成员的创新意识。比如业绩排名代表着利益的划分，一个业绩排在榜尾的小组其能够获得的收益也是非常有限的，因此为了获得业绩的提升小组成员必须设计生产出好卖的产品才行。再比如小组的销量与小组可动用资金成正比，一旦销量不佳则意味着小组在接下来的月份里可供使用的资金量受到影响，继而直接影响小组内部的产品运营计划。这就使每个产品小组都在绞尽脑汁去打造“爆旺”款产品，而尽量避免“平滞”类产品的出品。

总而言之，我们发现韩都衣舍所设计的所有“游戏规则”都是在促进每个产品小组去想方设法提升自己小组产品的销量。在这些

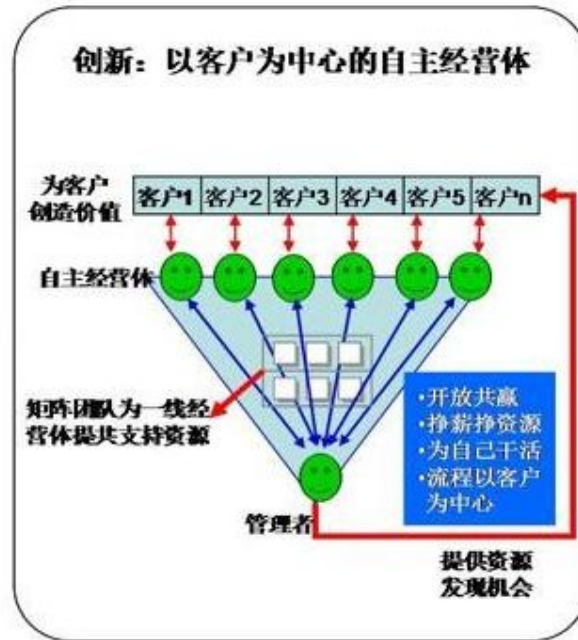
规则下，小组制会自觉自发地转动起来，从而形成一股股清新的“创造之力”，从而为韩都衣舍带来了巨大的成功。

上下贯通

“上下贯通”是韩都衣舍创新组织架构的第三个核心特征。它直接促使韩都衣舍多品牌战略的出炉。我们都知道对于一个企业而言，孵化品牌的难度之大可想而知，而在韩都衣舍却显得如此“轻而易举”，其中的关键就在于“小组制”。

拥有“自由自在”与“反复分裂”特征的小组制实际上为韩都衣舍培养了大批具有“决策力”与运营思想的产品开发和运营人才，几乎所有的产品小组都具备新产品打造的能力，其中一些能力突出的小组甚至具备了创造品牌的能力。正是看到了这一点，韩都衣舍才果断实施了多品牌战略。因此与其说是外部条件逼迫韩都衣舍走多品牌之路，倒不如说是内部“品牌孵化”能力的形成推动了韩都衣舍走出了这一步。

对于一个企业而言，多品牌运营的难点在于自下而上的愿望与能力以及自上而下的引导和扶持，两方面都要具备才能实现。韩都衣舍产品小组制的特殊结构使得自下而上的做多品牌的愿望非常强烈而持续，并且产品小组的能力已经完全胜任。另一方面，在企业层面，韩都衣舍有专门的部门担任对新品牌的扶持，相关的政策也非常完善。这就使韩都衣舍的多品牌战略水到渠成。而在大部分企业内，仅从组织架构上来看就不具备这样上下贯通的能力。



图：韩都衣舍“倒金字塔”组织结构图

在这里我们有必要重温一下前文的那张韩都衣舍“倒金字塔”组织结构图。这是一个扁平化管理的典型范例，这同样也是韩都衣舍管理创新之所在，在下面的章节里我们会分析到。这里我们仅仅从“上下贯通”的角度来解读它，首先作为自主经营体的小组制自下而上的发展愿望非常强烈，这为产品升级与品牌孵化提供了主动力；另一方面韩都衣舍通过建立独立的新品牌服务部门来配合产品小组，可以说自上而下地为品牌孵化提供了辅动力。组织结构的上下向心力在中心交汇，以“新品牌独立团队”的形式形成了中心合力，从而实现了“上下贯通”。这就是韩都衣舍由组织结构特征所带来的创新之处。

韩都衣舍的这种组织结构创新的实现需要不断引入人才，而完成这一使命的就是“韩都大学”。为了向生态圈持续输入人才，韩都衣舍从培训入手，创立了一个专门的机构，名为“韩都大学”。

韩都大学的出现实际上要早于韩都衣舍实施生态战略的时间，它起初是为韩都衣舍内部员工培训而设，承担着新员工培训、企业文化建设等职责，如今已经发展成为电商人才培训的专业机构。

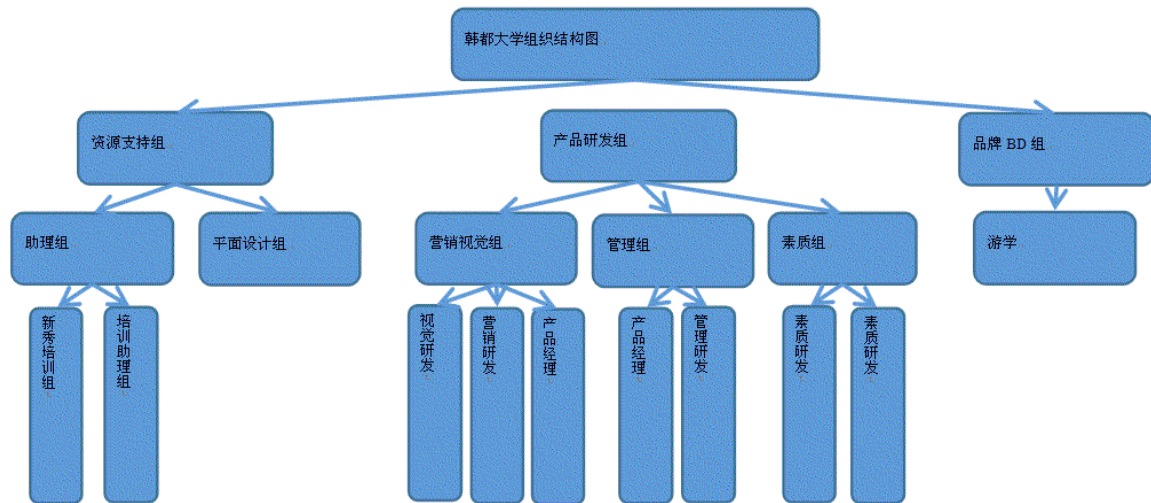


图：韩都大学logo图例

韩都衣舍对韩都大学的定位是电商从业者的成长乐园，它在把学习变成一种乐趣的同时，也传递出韩都衣舍所秉承的做事方法与做人原则。它不仅仅是韩都衣舍为自己人才储备而设立的企业大学，将同时向社会开放，输出教学能力。

韩都大学目前是淘宝大学的人才服务商，已经拥有专兼职讲师300余人。培训内容以电商的实际操作见长，针对电商企业一般员工、中层管理人员、高级管理人员，开发出了针对性非常强的各类别培训科目。

韩都大学下属分为资源支持组、研发组和品牌BD组。资源支持组主要负责所有培训的，会务性的相关工作，课程研发组则是按照各个不同的业务板块进行课程的研发，支持内外训所有产品的研发；品牌BD组的职责则是代表韩都衣舍集团、韩都大学对外输送服务，跟外部服务商，服务机构进行对接。



图：韩读大学组织结构图

1、资源支持组

资源支持组的主要职责是负责培训的实施，它不涉及任何课程。一般情况下，针对新员工培训资源支持组的工作包括会务工作、学员名单统计、时间安排、课程安排等。针对全员培训资源支持组就需要对接各个部门的精品课程需求，负责安排排期、讲师时间等。针对外训资源支持组需要负责确认场地、确认参训人员名单、现场的布置、茶歇的准备、会务的跟课等以及所有培训的VI设计。

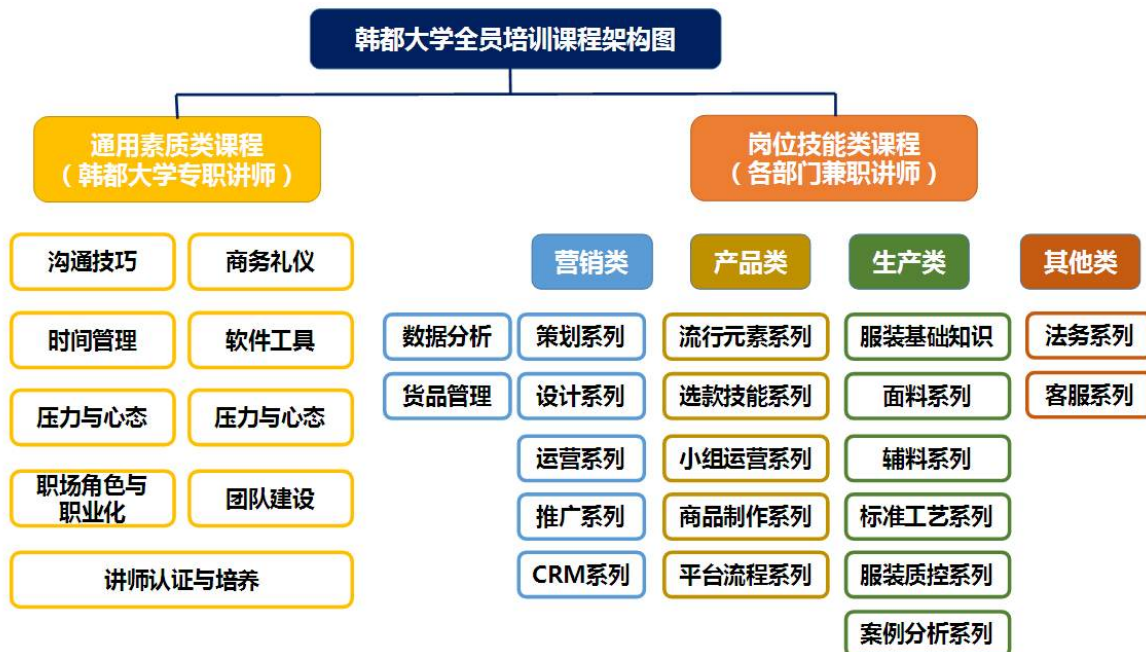
2、课程研发组

韩读大学的招生采用的是公开报名的方式，韩都大学会通过互动吧或自己的其他渠道，以及合作商进行联合报名。从培训的形式来看分为内训板块跟外训板块。内训板块的内容分为几个不同的部分，培训的周期各不相同。比如新员工入职培训是每个星期都有；内部人员的技能培训则是根据业务部门的需求来判定，没有强制性培训规定，只要有需求就开课，频次高的时候一天能够培训三到五

门课，频次低的时候，一星期可能只有一门课。除此之外，内训部分还包括高管面对面，成长沙龙，主管对碰等不同形式的培训活动，每个活动都会按照不同的周期在推进的。比如“高管面对面”就是韩都衣舍的普通员工跟董事会直接交流的活动，它的目的是让董事会定期把集团的最新动态和战略方向告知员工，用交流的方式做落地，因此它的频率是一个月一次，每个月会让50-70名员工参与高管面对面的环节；而成长沙龙频率则是一个星期一次。

外训板块则是为了配合生态体系，韩都衣舍开放了韩都大学，面向整个社会提供培训服务。韩都大学也因此从一个企业内部培训部门转变成为了面向整个电商行业的培训机构。它通过系统的培训课程与培训活动为韩都衣舍电商生态体系带来了规模化的人才培育机制，通过不断“造血”来满足生态体系内各品牌的人才需求。

外部培训是按韩都大学全年的任务需求去做，由所有的课程研发人员自己把握开课频率。具体的课程研发是分不同方向的，主要包括运营推广、视觉设计、推广等主要针对电商所需要的技能课程。



图：韩读大学培训课程体系图

韩读大学的讲师构成分为三种，一种是跟韩都衣舍集团合作的外部讲师，一种是韩都衣舍集团内的专职讲师，就是韩都大学自己的讲师，还有一种是韩都衣舍各个业务板块的掌门人、负责人和运营人员。目前韩读大学专职讲师由20多人，兼职讲师超过260人。

韩都大学的内部讲师团主要负责对在职员工的业务技能培训和公司中高层管理人员的管理培训，在对整个企业人均培训时间和培训覆盖率负责的同时，还要负责兼职讲师的开发与认证，定期开展TTT（教师培训计划（Training the Teacher Trainers））培训，提高全公司讲师的课件开发能力与授课水平，组织“高管面对面”、“牛人夜谈”、“韩大晚自习”等系列项目，搭建公司员工分享与交流的平台。而韩读大学外聘的讲师只限于与外训板块进行合作，如果韩都大学认为有课程可以跟外聘讲师做组合的话，则会把韩都衣舍作为案例放入课件然后再进行输送。

目前韩读大学的外部培训对象主要是中小企业，包括传统企业转型互联网以及本身就是中小电商型的企业。

3、品牌BD组

除此之外，韩读大学还设有品牌BD组。这个小组是代表韩都衣舍集团与一些培训机构或其它类型机构进行对接和洽谈，扩大韩都大学的品牌知名度。比如韩读大学有游学会活动，而一些企业想来看看韩都衣舍的办公环境，了解韩都衣舍的企业文化，还想听一些韩都衣舍的高管谈关于企业大学、人才培养或是小组制方面的内容。那么品牌BD组就会针对这些需求进行对接，开展游学活动，这就是游学会的内容。如此来看，品牌BD组所负责的工作就是打包所有韩都大学能提供的服务和产品，统一做对外的品牌宣传，比如每当有行业型峰会召开，品牌BD组都会进行接洽，如果有合适的人选就会推荐过去，然后做整个韩都大学的品牌形象建设和推广。

经过几年的发展，韩都大学已经成为电商培训的专业机构，每个月都会有来自全国各地的学生到韩都大学接受电商培训，其规模与影响力在电商行业已经挤入前列。韩都大学也因此成为以独立电商企业为核心建立规模化电商培训体系的首个范例。

第20章 “本草”文化

韩都衣舍所展现出的企业气质与大多数电商型企业有明显的区别，无论是它的经营方式还是战略态度无不显示出一种“独特性”，而这正是大家对韩都衣舍感兴趣的原因。如果抛开这些表面现象，探究其成因，我们可以把其归结于韩都衣舍独具特色的企业文化。

“本草”文化支撑韩都成功

韩都衣舍的“本草”文化，来源于我国著名的医学著作《本草纲目》。韩都衣舍从成立之初就确立了以本草文化作为企业文化的基础。在韩都衣舍看来，《本草纲目》中的每一味中药都有其独特的药效，不同药效的中药经过科学系统地搭配即成千金药方；而韩都衣舍的每一位员工都有其特长，不同员工经过科学系统地组合，即成黄金团队。这就是韩都衣舍“本草”文化的初衷。同时，韩都衣舍所有的会议室都以名山命名，寓意药材成长的地方。

在韩都衣舍，新员工入职使都必须用一味草药名作为自己在公司的“花名”，员工可以从还没有主人认领的草药中选择自己喜欢的作为“花名”，“花名”也就成为韩都衣舍深入骨髓的文化标志。“百两金、甘草、黄芪、淡竹叶、厚朴”分别是韩都衣舍的五个最老字号的“花名”，赵迎光自然就是那“百两金”了。

以韩都衣舍著名的“小组制”为例。我们可以把韩都衣舍的产品小组看成是由几味“草药”混合组成的最小“药方”，它是韩都衣舍企业文化的具体表现。三人一组的产品小组分别包括设计师、页面制作、库存管理角色，每个小组成员都像一味中药，各有所长，互补相济，组合而成，成为解决问题、创新产品的“方剂”。

除此之外，现在韩都衣舍办公场地内所有的会议室都是以名山或海洋命名，这也可以看作是本草文化的一种体现。

从纯粹的服装电商品牌到中国最大的互联网品牌生态运营集团，韩都衣舍成功离不开“本草”文化的支撑。

目前韩都衣舍的企业文化价值观就是“阳光快乐，积极成长”八个字。而能够反映出韩都衣舍全体员工精神层面气质的就是两句口号，即“专业、高效，上班做牛逼队友；快乐、随心，下班做生活大师”。这两句话是对韩都人从工作和生活两个方面最好的诠释。

韩都衣舍通过“本草”文化历练着自身的“筋骨”。面对电商领域激烈竞争的“风热”，为什么韩都衣舍不但没有被击倒，反而却健康成长起来，一个最重要的方面是韩都衣舍的300多个产品小组，充分竞争、活力迸发，让每年上线3万款新品成为现实。这就犹如一个人的各个器官都在充分运动，高度适应外面风寒湿邪，当然身健神旺、抵抗力强。

企业文化深入肌体

经过多年的培育，韩都衣舍的企业文化已经深入肌体，成为企业肌体内不可剥离的一部分，显现在韩都衣舍内部的每个角落。

比如与许多公司重视外部劳动力市场不同的是，韩都衣舍非常看重内部劳动力市场，鼓励员工在不同部门、岗位之间相对自由、轻松的流动，这就是企业文化的一种体现，它带给了员工灵活的成长空间。

再比如“小组制”，它充分体现出了组织机制与企业文化之间双生互动的关系。机制设计需要思虑周全，方方面面都要兼顾，在辨证中寻找平衡。而在合理的机制之下，文化就得以快速生长，这种企业文化就成为员工们在心理上达成的共识。因此在看待小组制的时候，我们既可以把它看成是一种机制，也可以把它看作是一种企业文化的体现。

韩都衣舍“本草”文化在管理层面也发挥着形影不离的作用。赵迎光曾说过：“韩都衣舍的各级管理者的角色就是‘名医’，其管理职责是组‘良方’，充分发挥每一位员工的作用，共同为目标的达成而努力。”“本草”文化在韩都衣舍管理层面的影响力由此可见一斑。

韩都衣舍更多的是以活动为载体来进化企业文化宣传，现在的文化宣传途径包括韩都衣舍专门的韩都文化微博等，除此之外就是内部文化渠道的推广，文化活动的推广。以文化活动为例，它有几种不同的形式，比如韩都衣舍周年庆、年会还有

韩都衣舍的三年、五年员工授届仪式以及掌门人、创始人授牌仪式等。这些都是韩都衣舍企业文化的表现形式。

韩都衣舍的周年庆系列活动是每年6月27号韩都衣舍成立的这一天举行。从每年的3月份开始，韩都衣舍就开始了周年庆系列活动的策划，2016年韩都衣舍的周年庆包含十个活动，其中有动有静，有文艺的也有文学的。比如以团队为主的室外拓展活动、小跑马拉松活动等。2016年周年庆系列活动和往年不一样的地方在于采用了团队积分制。韩都衣舍整个集团下的二十多个部门组建成了二十三支代表队，像品牌部和总经办就合成了一个队伍叫知识队，每个队都有一个独特的符合企业文化的队名。

在整个的周年庆系列活动过程中，所有的积分都是以队伍整体表现来获得的。十个活动里面最后一个活动是名山大川行活动，这也是每年都会在韩都衣舍周年庆活动中沿用的保留活动。本次活动所选择的名山是黄山，去黄山的人员是150人，里面包含经理层、主管层还有周年庆系列活动获奖的前十名队伍可以进行抽奖，另外还包括获得年度小蜜蜂奖、优秀员工奖的员工组建成了150个人的团队。在整整四天的黄山行里面韩都衣舍还安排了四天的课程，包含国学等内容，韩都衣舍希望通过这样的活动让员工在快节奏的工作情况下能够把心静下来。

除此之外，在周年庆系列的十个活动中最具特色的就是韩都音乐节，这也是保留活动之一，至今已经举办过四届了。韩都音乐节实现了全公司所有人都能参与的目的，设有大众评审，深得韩都衣舍员工的喜爱。除此之外，韩都衣舍还设有八

大协会，包括瑜伽协会、舞蹈协会、太极协会、化妆协会、小语种协会以及篮球、乒乓球、羽毛球等球类协会，有等这些协会，协会的管理模式给韩都衣舍文化增加了新的活动载体，比如棋牌协会就在年会之际组织了大型的比赛活动。

综上所述，我们可以看到，韩都衣舍在推行“本草”文化方面力度之大令人叹为观止，无论是在形式还是在意识，韩都衣舍都做到了将企业文化与企业发展融合为一。毕竟在电商行业，有“文化”的公司并不多，有“文化格调”的公司就更少，而韩都衣舍恰恰通过推行“本草”文化提升了自身的“文化层次”，为企业带来一股不可被轻易复制的独特“竞争力”。

PART6 我有一个未来梦

进入2012年后，大数据（big data）这个词越来越多地被提及，人们用它来描述和定义信息爆炸时代产生的海量数据，并命名与之相关的技术发展与创新。时至今日大数据已经上过《纽约时报》、《华尔街日报》的专栏封面，进入过美国白宫官网的新闻，现身在国内一些互联网主题的讲座沙龙中，甚至还被写进了投资报告。

无疑，数据的迅速膨胀改变了惯有的商业思维，它开始具有决定企业未来发展的能力，随着时间的推移，越来越多的企业正在意识到数据对他们的重要性，韩都衣舍就位列其中，2016年这家互联网服装品牌企业觉醒了数据意识。

第21章 未来是大数据的时代

尽管“韩都衣舍4.0”的时尚品牌生态系统时代才开启，但在赵迎光的发展蓝图中，已经有了“韩都衣舍5.0”的构想，那就是“大数据时代”。随着数据的不断积累，以及数据处理能力的不断提高，韩都衣舍的“大数据系统”正在成型。这一点从韩都衣舍副总胡近东的话里就能看出端倪。

韩都衣舍的高层一直在想一件事，那就是韩都衣舍明年完蛋了怎么办？创业公司在发展的过程中都考虑到自己的风险，那就是做不下去了怎么办？怎样才能做下去？这种风险思维就是逼迫韩都衣舍不断创新、不断思考的动力。韩都衣舍的高层们甚至不能因循守旧，如今韩都衣舍正处于4.0阶段，那么5.0阶段是什么？答案呼之欲出。

那就是在未来所有的公司都应该是数据公司，韩都衣舍也不例外。那么在5.0阶段，韩都衣舍要成为一个什么样的数据公司？其中的含义并不相同，可能是被数据驱动的，也可能是既能获取数据、分析数据，又能够用数据来驱动别人。这是完全不同的。因此，到底韩都衣舍是一个什么量级、什么角色的数据公司，正是需要考虑的重点问题。

胡近东说：“比如面对二级生态时，在二级生态的打造过程中，韩都衣舍运营一千个企业、甚至三千个企业时，如何去获取这些数据？如何去分析这些数据？当获取了足够多的数据时，把这些数据作为生产资料，它们应该产生什么样的价值？

就像你把黄金挖出来，然后变成了金佛像或者金项链，而金佛像和金项链就是黄金制作的产品。数据也是一理，它们被挖掘出来后能够生产出什么样的产品？这就是韩都衣舍在思考的问题。

胡近东认为想要做到这一点最终还是要归结到逻辑问题上。因为数据产品的生成最终要看公司是否掌握了足够好的逻辑，有足够好的架构，有足够深入的运营实践，否则只能成为大数据的理论家。而韩都衣舍恰恰具有运营实践的丰富经验，因此有能力判断出数据产品是否符合逻辑。

当然，想要在大数据时代成功转型实际上还要依靠企业的发展需求、创新愿望。企业的决策者必须要去进行深度的思考。当下有很多公司没有下够这样的功夫，没有去做这样的事情，没有去做这样的动作，因此也就无法实现真正与大数据时代的接轨。我们都知道很多电商从创始到现在仅仅只是一个网店，仅仅是在互联网上开了一个店，它根本没有把自己从一个网店转型进化成为一个互联网公司，没有进化成为一个电子商务公司。而进化成为电子商务公司的核心概念实际上就是公司能否拥有大数据的能力，能否拥有通过数据驱动、商业智能的能力，这才是决定它是否已经成为一个互联网公司和数据公司的标志。

在电商平台上的很多企业拥有一些数据，但对数据的使用和理解却过于简单。它们没有用数据来建立自己企业的各个部门，比如没有用数据来组织仓储，没有用数据来组织客服，也没有数据来驱动摄影，更没有用数据去组织供应链。以供应链

为例，这些企业只是告诉工厂能不能快速生产？仅仅依托于工厂的个体能力，而那些工厂的个体是没有能力解决供应链问题的。它必须进入到一个系统里才能变得柔性。而工厂自己的生产数据再快也仅仅是生产的速度快而已，却不能实现让你怎么生产你就能怎么生产的问题。大批量生产速度快与定制化生产速度快完全是两回事，而柔性就是我让你怎么生产你就怎么生产，想要实现这一点企业就必须具备大数据能力。

另一方面是工厂生产的产品要能够保证是有市场需求的。以往很多工厂都可以生产的很快，但是它们生产的产品市场不需要，这就是一种浪费，这不是智能化生产，不是人工智能的核心。而真正的智能化生产是我让你生产的就是市场需求的，尽管生产的过程可能变得复杂，但是工厂可以放心，它的产品一定是市场需要的，能卖出去。这一点很重要，因为能卖出去就等于创造了价值，而不是创造了库存。

如果是产品生产端的企业就会非常在意这件事。为什么？因为工厂不知道生产出来的衣服市场需不需要，比如有一家服装企业给工厂下单100款，一款生产10万件，因为这家服装企业有五千个门店，一个门店里放一二十件衣服，服装生产出来后放入门店发现其中180款卖的不好，只卖了20款。当服装企业要给工厂结帐的时候，没卖出去的衣服就没法结帐或者不断的拖账期，本来三个月应该付账的，拖到半年。工厂由于结不回来帐，自己也没钱，没钱买不了生产材料、生产就完成不了，也没法给员工发工资，这样的循环就导致工厂生存出现很大问

题。但如果工厂发现他给这家企业生产的服装，不管多麻烦，都能在45天内结账，那工厂肯定就愿意给这家企业生产。

韩都衣舍就是依靠数据的分析能力来获得市场需求，从而指导工厂生产，至今韩都衣舍已经成功地建立了“互联网+柔性供应链智能制造体系”。现在与韩都衣舍合作的工厂都能够及时的看到韩都衣舍店铺的数据。韩都衣舍认为只有按照市场需求进行的生产才是智能生产，否则只是叫自动化生产、快速生产。智能生产就是要快速的生产市场需求的产品，想要实现这一点必须通过市场需求来驱动生产，而不是以往的工厂生产什么消费者就买什么。这就是韩都衣舍目前的数据化能力，想要实现这一点没有精准的市场大数据分析是无论如何不能实现的，这就是大数据应用的最好证明。

在韩都衣舍看来，对于未来发展的5.0阶段，尽管目前还没有核心的想象，但可以肯定的是未来十年韩都衣舍肯定会过度到5.0阶段。那时候韩都衣舍就是一个大型的大服饰品类的数据平台，它能够获取全国甚至全球大服饰品类的市场核心基础数据，并且能够推出各种数据产品，能够指导这个市场的创意、运营、生产，与之相对应的，韩都衣舍也就变成了一家大的平台公司。而目前韩都衣舍所处的4.0生态阶段就是通过二级生态平台的运营来获取数据的过程。

目前韩都衣舍只是针对为数不多的十几个、二十几个品牌进行数据的指导，未来可能会面对一个大的行业进行数据指导，其中就包括创意、设计、生产运营整个链条全链数据化，都可以在韩都衣舍的平台上用数据产生价值，赋予价值。中国

服装行业是全球最大的一个行业，但是谁会成为这个全球最大的行业的数据附能机构？韩都衣舍能否成为这个数据附能机构？如果不能那么韩都衣舍也会成为这样一个巨大数据附能者的核心组成部分。这就是韩都衣舍未来的大数据时代设想。

支撑这一设想的条件是什么？这些就是韩都衣舍的优势所在。韩都衣舍拥有行业内的资源与经验。有的时候光有数据智能分析，仅仅依靠机器分析是不行的，还要有行业专家的分析才行。因此在韩都衣舍看来，数据分析这件事仅仅凭借数据公司是不行的，而韩都衣舍正是服装行业的行业专家。为什么韩都衣舍能够建立一套智能系统？是因为韩都衣舍就在服装行业里，了解行业的情况与需求。韩都衣舍的智能系统是根据实战再进行创新、改造，自我研发出来的，这个过程才会诞生出真正的行业应用。

韩都衣舍的另一个优势就在于本身就拥有数据部门，因此会提早一步进入蓝海。这就保证了韩都衣舍在未来即使不能独自吃下这块大数据的蛋糕也至少会成为大数据浪潮中不可或缺的一员或者是一个重要的组成部分。目前所有的企业都在做一件事情，那就是如何获取数据。韩都衣舍在建立二级生态的过程中，其运营的各个品牌会逐渐扎根到韩都衣舍的系统里，包括海外品牌、国内品牌等。这些品牌一旦进入韩都衣舍的系统首先就要把它们的数据交出来，比如仓库、订单、客户消费都会在系统里面，这就使韩都衣舍能够掌握大量不同品类的数据，然后再从行业的角度进行专业深入的数据分析，其效果可想而知。在这个过程中，当韩都衣舍的二级生态圈里有一千个

品牌的时候，对供应链本身和对供应链上游都会产生巨大的影响，韩都衣舍可以通过数据来推动布料生产工厂的数据化，甚至可以影响到棉花种植、新材料的研发等层面。

PART7 复盘与思考

纵观韩都衣舍这十年来的发展历程，它经历了电子商务在中国的兴起与蓬勃发展，从中积累了“第一桶金”。面对企业的发展瓶颈，它通过新技术的研发与新模式的构建来促使自身转型，而后通过自身的转型来应对竞争环境与市场环境的变化。因此，从企业管理的角度来看，韩都衣舍的发展历程带有典型的成功企业发展的基因，有着一条清晰的发展脉络。目前，韩都衣舍正处在转型蜕变过程力由量变到质变的阶段，经过近年来的转型摸索，韩都衣舍似乎找到了突破电子商务发展极致的方法，电商的“老船长”赵迎光将驾驶着“韩都衣舍”号驶入一片新的蓝海。

第22章 突破电商发展极致，寻找新的蓝海

韩都衣舍发展的这10年，我们看到了一家服装企业从作坊式的小本经营发展成为电商领域最为成功的服装品牌型企业的过程。那么接下来新的问题出现了，当韩都衣舍在电商领域获得了成功后，其发展的天花板也出现了，想要突破电商发展的极致，找到新的蓝海，韩都衣舍采用的做法是“转型”。

如果说从2014年开始，韩都衣舍转型的上半场即“时尚品牌孵化平台”成功地实现了的话，那么，从2016年开始，这场转型进入了下半场，即“互联网时尚品牌生态系统”阶段。

从代运营、合资品牌到孵化器，从服饰、美妆到小家电，韩都衣舍以品牌的生态运营商的角色正在帮助那些中小品牌建立起它们线上的城池，在电商的红海中寻找蓝海，这座城池就是“互联网时尚品牌生态系统”。

“互联网+”时代的转型下半场

韩都衣舍按照其发展的不同阶段把这场转型的“下半场”命名为4.0阶段，即互联网时尚品牌生态系统阶段。这个4.0阶段，是通过“韩都衣舍+”模式，打造互联网时尚品牌生态系统。

2016年起，韩都衣舍平台全面开放，对接互联网品牌、传统线下品牌、制造工厂、创业团队（亦即创客）、海外品牌等，提供柔性供应链系统、IT系统、中央仓储系统、客服系统、营销系统、品牌创意与设计系统，以及专业集成系统等方面的支持。它依托淘宝，天猫，京东等综合性电子商务平台，确定了韩都衣舍“品牌商+服务商”的新身份，依托全链条数字化商业智能，充分利用由天

猫、京东、唯品会等一级生态的基础数据资源，打造大服饰行业二级生态。韩都衣舍在这场转型中希望通过整合内部资源，大幅提高运营效率，实现“一级生态+二级生态+品牌集群”的电子商务新一代的产业环境。这个略显复杂的概念背后，其核心是利用韩都衣舍现有影响力与更多的互联网企业和传统企业进行深度合作。

韩都衣舍的转型下半场从外部环境来看与中国国务院发布的一份《关于积极推进“互联网+”行动的指导意见》恰好契合。这份意见提出到2025年，网络化、智能化、服务化、协同化的“互联网+”产业生态体系基本完善。

国家发布的“互联网+”战略实际上正好给了韩都衣舍一个转型的契机，其实在2016年韩都衣舍宣布平台开放后，从IT开发、视觉、营销到客服等方面，韩都衣舍已经成为了PROSPECS健走鞋、葵牌服饰、甚至海尔小帅等品牌的服务商。韩度质造、韩都映像、韩都储运、韩都客服等“韩都系”机构陆续面世并对外承接服务，这是韩都衣舍对“互联网时尚品牌生态系统”的重要布局。很显然从“韩都系”的特征来看，韩都衣舍的这次转型的着力点在粉丝经营与商业智能领域，而所走的却是一条新路。

“互联网时尚品牌生态系统”的构建蓝图

在韩都衣舍“互联网时尚品牌生态系统”的构想里，韩都衣舍将作为一个中间层平台出现，为国际品牌，线上线下、自有品牌提供服务，并且和天猫淘宝类的传统电商平台实现对接。也就是说韩都衣舍构建的这个所谓的“生态系统”是依附在传统电商平台大生态系统之下的二级生态系统。



图：“互联网品牌二级生态系统”图例

从上图里我们能够清晰地看到，这个二级生态系统位于品牌商与平台之间，那么在这个系统内能够为品牌商带来什么呢？

根据韩都衣舍的设计，进入“互联网品牌二级生态系统”的品牌其形式可以分为自有品牌、合作品牌、代理品牌等，这些品牌进入生态系统后可以利用韩都衣舍“韩都系”所有机构的所有资源，从而完成品牌孵化与品牌发展，而后把品牌产品导入传统电商平台销售，从而完成一整套电商运营流程，实现品牌价值与产品销售收益的双重提升。

对于创业型团队或者中小品牌而言，由于对于消费者的知之甚少，自身实力所限，往往难以做到产品的全方位运营，而在二级生态系统里，由于韩都衣舍的资源注入使这些中小品牌、创业型品牌可以获得更多的发展机会，从而实现品牌的孵化，因此对于这类品牌而言，二级生态系统的吸引力毋庸置疑。

那么如此一来，韩都衣舍也就完成了华丽转身，成为了“电商全案运营”的服务商。



图：“互联网品牌二级生态系统”角色构建图例

韩都衣舍作为服务商为生态系统内品牌所提供的服务包含贯穿电商运营流程的一系列服务类型。比如5A级柔性供应链系统、中央储运系统、IT系统、客服系统，以及专业集成服务等，而专业集成服务系统则主要包括由财务衍生出的金融系统以及营销系统、人才培养系统、视觉服务等。

这样的服务保障让一个进入生态系统的新品牌只需要把主要精力放在产品设计上即可，其他的都可以交给韩都衣舍来帮助实施，而这仅仅是这个二级生态系统的一种运行模式。在韩都衣舍看来，随着接入生态系统的品牌越来越多，类型越来越多，这个生态系统的内部“供氧”循环将会随之建立。比如当一个新品牌产生网页设计需求时，它可以在生态系统内寻找网页设计机构来帮助需求实现，而当需要模特拍摄时也可以在生态系统内找到适合的模特机构来合作……也就是说，生态系统内的个体可以通过相互之间的合作

来实现需求，从而形成一个个系统之内的“微循环”，带动整个生态系统生生不息运转下去。

在这个电商生态系统里，目前已经形成了“韩都衣舍+国际线下品牌”、“韩都衣舍+设计师孵化基地”、“韩都衣舍+创客空间”等模式，生态系统雏形已经展现了出来。

我们都知道在电商行业发展的初期，呈现的是“野蛮式增长”，那些处于创业初始阶段的品牌，一切都要靠自己去摸索。但如今，随着传统行业的不断“触网”，以及移动互联网的逐渐成熟，电商发展所遵循的逻辑也将越来越严谨。新品牌想要存活下来的难度越来越多，因此对于品牌孵化的需求自然非常强烈。韩都衣舍的“互联网时尚品牌生态系统”就是为了满足中小型品牌、创业型品牌的自我发展需求而设计出来的。

第23章 由电商环境演变与自我发展需求带来的转型思考

我们在前面的章节曾经多次提及韩都衣舍的转型，实际上对于韩都衣舍而言，“转型”的思维一直潜藏在其发展的每一个阶段里。从2012年多品牌运营阶段开始，韩都衣舍的转型战略就已经悄悄拉开帷幕。

“转型”动因之“电商环境的演变”

对于身处电子商务行业的企业而言，对其最大的挑战就在于通过对自身可控因素进行调控来适应外部环境的改变。在电子商务从萌芽兴起到高速发展规模逐渐庞大的过程中，它所带来的环境的巨大变化主要体现在销售环节的减少、一个无形的全球性市场的建立让企业直接面对大量的消费人群以及支付与交易方式的改变。当这些都已经变得习以为常后，电子商务的发展又进入了新的阶段，即从高速增长阶段向纵深发展阶段过渡。

首先是阿里巴巴的上市，它标志着电子商务B2B领域的发展已经步入了规范化、稳步发展的阶段；淘宝的战略调整，百度的试水意味着C2C市场在高速发展的同时正在进行着不断的优化和细分市场的动作；而京东的出现不仅引爆了整个B2C领域，更让传统企业有了接入电子商务环境的入口……在这一阶段，软件服务模式的出现，软件纷纷登陆互联网，延长了电子商务链条，形成了全程电子商务的模式。而在2011年后，互联网信息

碎片化趋势越发明显，云计算技术愈发成熟，社交网络平台风靡，这些条件促成了主动互联网营销模式的出现，电子商务也因此摆脱了传统销售模式生搬硬套上互联网所带来的束缚，取而代之以主动、互动、用户关怀等多角度与用户进行深层次沟通的方式。

随着电商的不断向前演进，伴随而来的市场竞争也愈演愈烈。首先是平台之争在电商市场呈现出百鸟争鸣的局面，除了阿里、卓越、京东等综合性大电商平台外，在服装、鞋类、化妆品等垂直领域也出现了很多电商平台。并且随着电商产业逐渐成熟，专业型的垂直平台也在逐渐演变成大型的综合性平台。比如书籍类的当当网卖起了生鲜，电子类的易迅网进军百货……电商纷纷倾向构建大型综合性平台的原因是具备了固定的消费群体，在积累一定实力后，从其专门领域扩张走上了大而全的道路。

不少电商平台都清醒地认识到，物流链的完善是电商持续发展的动力。因此，各大巨头在物流上下足了功夫，电商平台之间的比拼，最后演变成了物流和供应链的竞争。

而在电商平台上开店的商家也在面临着竞争形式的变化。从前，商家在电商平台上赢得竞争优势依靠的是低价吸引眼球，而如今的竞争则早已转向流量和服务，简而言之“得流量者得天下，得服务者得复购”已经成为新的竞争指标。

随着电商外部环境的演变，对于韩都衣舍这样的电企而言，能否适应这种变化，从而找到应对变化的最佳方法就成为

突破发展瓶颈的关键，而韩都衣舍所采用的应对方式就是“转型”。

“转型”动因之“自我发展的 求”

韩都衣舍这家在淘宝、天猫等电商网站上驰骋多年的服装企业，从初始到壮大，始终以“自我发展的需求”为指导纲要，而“转型”正是因“自我发展需求”而来。

在赵迎光看来，韩都衣舍过去的成功是建立在对自身准确的定位与自身能力清醒认识的基础上。在每个发展阶段，面对外部的竞争，韩都衣舍都会为自己树立竞争标杆，它表现在以下三个问题，那就是“现在选择这个行业和这个方向，在传统领域里，哪家做得最好？”“我们怎样利用互联网的特点去对它产生竞争力？”“在未来多少年之后，你们会在网上以什么方式对决？”

赵迎光曾经提到：“韩都衣舍在2008年创立的时候就想，既然我们的假想敌是ZARA和H&M这样的世界级品牌，韩都凭什么能够在未来某一天跟它们在网上决战的时候，至少不会落下风？H&M、ZARA、优衣库这些品牌的特点是什么？款式多、更新快、性价比高，这是它们在线下打击其他服饰品牌的利器。既然它们的特点是款式多、更新快、性价比高，那么韩都衣舍在这个点上怎么与之对决？是不是有办法可以做到比它有更多的款式、更快的供应速度和更高的性价比？这就是韩都衣舍研究的出发点。”

时至今日，我们能够看到尽管韩都衣舍的绝对体量仍然比不上传统线下巨头，但是在款式开发数量、返单比例和速度、当季售罄率、库存周转率等关键的核心指标上，韩都衣舍已经完全不逊色于它们。

当韩都衣舍做到了如今的体量与规模后，其自我发展需求发生了改变，它从过去的“在竞争里脱颖而出获得市场份额”逐渐转变为“突破垂直领域电商发展瓶颈，获得更大的市场空间来满足韩都衣舍继续发展的要求”。于是，从2014年开始韩都衣舍便从服饰品牌开始向品牌孵化平台转型。公司的愿景也说明了这一点：成为具有全球最有影响力的时尚品牌孵化平台。

于是就有了前文我们曾经介绍过的“时尚品牌孵化平台”概念，这是韩都衣舍在2014年到2015年所做的事情。然而这并不是这次“转型”的全部，当“时尚品牌孵化平台”投入运营后，韩都衣舍发现了在这个平台之上所产生的一系列发展需求，于是“转型”过程里的“互联网时尚品牌生态系统”阶段就是由此而来。

赵迎光的企业管理

说韩都衣舍就不能不说他的掌舵人赵迎光，韩都衣舍之所以成功与赵迎光的管理思维密切相关。本节我们就从几个方面来看看赵迎光的企业管理思维。

赵迎光的人

关于人才的问题，赵迎光在公共场合的发言里经常谈到，他每次都说两个数字，第一是销售额，第二是人数。当从2010年开始对外讲人数的时候，韩都衣舍那时候大概有三四百人，同行听到这个数字后都会笑话赵迎光，为什么？因为从一个公司健康的程度来看，要看人效，即一个企业如果人效很低，说明这个企业的员工水平不高并且效率低下，那么这样的企业就不是一个有竞争力的企业。所以当同行们听到赵迎光说出销售额和人数的时候都会认为完成这些销售额还需要这么多人，韩都衣舍的人效之低应该觉得丢人才对。那些同行觉得“我们十个人就能做一个亿，你三四百人，才做到三个亿，这个人效太低了，你居然还恬不知耻的说我有这么多人。”

但是赵迎光考虑的角度与其他人不一样，如果仅仅是考虑眼前，那么十个人能卖一个亿销售额当然很厉害。但问题是当企业的销售额做到十个亿的时候，这十个人怎么能支持企业卖到十个亿？这才是未来企业发展过程中的关键问题。所以赵迎光在2010年脑子里想的就是人才的布局问题。他希望韩都衣舍未来十年之后能够拥有八千到一万名员工。为什么需要这么多的人，这些人在干什么，这些人的水平到一个什么程度，其实在赵迎光的心里都是有规划的。这就是韩都衣舍至今都是人员超编的原因，韩都衣舍现在储备的人才数量按照目前的业务而言是用不了这么多人的。赵迎光也坦言韩都衣舍现在的业绩大概用现在2/3的人就足够了，至少有1/3的人是多余的。

但是想要实现人才的从量变到质变，从长远来看赵迎光认为对人才的培养需要有基数，基数越大，这里面出现人才的可

能性相对就大一些。所以韩都衣舍从2010年开始，在人才的储备上都是扩编30%，这才是在总体人效上韩都衣舍并不高的真正原因。

在人才战略上，赵迎光感受最深的是一个新员工从来到企业开始培养到能对行业有理解，至少要半年到一年时间，因此时间才是硬成本。韩都衣舍之所以能够实现转型战略，就是因为前期长期的人才储备。在赵迎光看来“书到用时方恨少，人到用时也方恨少”，企业的每一个发展阶段都需要人才的支撑，因为对未来有明确的规划，所以韩都衣舍现在才有信心做足够多的人才储备。

在赵迎光看来，对于很多的公司的领导者而言，在人才储备的意识上是不足的，他们都会计算人效，很多企业的员工都是两个人发三个人的工资，干四个人的活。企业的领导者会觉得这种用人方式很合算，没有必要用那么多的人，这是一种策略。但赵迎光认为，有时候这种策略对企业的持续发展而言不一定是最好的策略。有时候在一定的阶段，三个人干两个人的活，发三个人的工资或者发两个半人的工资，尽管工资会稍微偏低一些，但是根据企业的需要从部门里调人的时候就会相对容易调出去，业务扩张性就会很好。如果人很少的话，在做新业务扩张的时候企业就会感觉扩不动，需要招新人，而一去招新人，付出的时间成本就会很大。

但是这其中还是有矛盾的，比如工资高能够招到更厉害的人，同时能够留住厉害的人，但是如果工资不是特别高，那么企业的员工就很容易被挖走或者跳槽。这中间企业领导者就要

做取舍，赵迎光的人才观就是需要去储备人才的时候就多储备一些人，也尽可能给他们好的待遇。但是更偏向于多储备人才的方向。

用“服务意识”代 “管理意识”

用赵迎光自己的话说，在对待管理这个问题的时候，韩都衣舍从一开始就没有管理意识，韩都衣舍的管理层所拥有的是服务意识。

服务意识和管理意识是两种角度。如果是以管理的态度来看，想要管就必须有理，这就是一种B2C的形态，管理者是B，而员工是C，往往是B有很多想法去告诉C，这就是B2C的管理思维。而服务则是C2B的思维，即原则上我不管你，我也不一定理你，但是你有什么需求，我会很好的作出反应。

在这种管理思维的影响下，韩都衣舍的管理结构仅仅被看作一种组织形式。

第一，它有明确的愿景。作为领导者而言，组织必须要有明确清晰的愿景，也就是企业是要成长为什么样的公司。一旦愿景清晰了，那么实现的路径也会变得清晰。

第二，建立起一个平台性的组织。平台性组织建立之后就相当于拥有了驱动器，韩都衣舍的小组或者子品牌，甚至是代运营的品牌，其实都是“C”的角色，这些“C”都属于消费者。而“B”就是管理层所搭建的服务体系。韩都衣舍内部所有的公共部门就是这个服务体系的服务者。

在赵迎光看来，很多公司里面强调管理，但它的“C”是不明确的，比如在很多公司里面有研发部门、采购部门、销售部门、行政部门、财务部门等等部门，但到底谁是“C”？找不到！因为这些部门的责权利并不统一。在很多的公司里，责权利统一的人只有股东或者老板，其他的任何一个部门都不是责权利统一的，因此就没有那个“C”。

这样的公司就只能把那个“C”变成每个员工，而当每个员工都成为“C”的时候，老板是B，这样责权利形成了统一，但管理方式也就变成了B2C。于是产品部应该怎么做，采购部门应该怎么做，类似的问题就会通过开会的形式由老板来布置。

但是，如果公司能够出现一个权责利统一的“C”，那么这个组织的管理瞬间就能够变成由C驱动。比如“C”为了个人的利益，自己组织的利益，会发出声音，提出要求，比如对客服部不满或者对财务部不满，又或者对营销部不满。那么，这个“C”为什么会产生不满？因为这些服务部门影响到“C”的收益了。不满之后“C”就会发声，这是一个沟通渠道的问题。因此作为管理者在只需要建立一个能够让“C”发出声音的系统就可以了。这就是韩都衣舍设立总经办，开萝卜会的原因，其实就是为了听取底下的声音。

而在B2C管理类型的企业，如果“C”不确定，那么这种声音就出不来。因为员工会认为没必要，得罪人，他们私下会议论，但不成体系，就是嚼舌头。而在韩都衣舍因为“C”是独立的个体，他们拥有话语权，能够对服务部门提出要求，他们的

声音也能够顺畅的传递在组织的内部，而这就是韩都衣舍最大的管理特色之处。

韩都衣舍现在拥有将近300个小组、子品牌和代运营品牌，他们都是独立的个体也就是“C”。而以赵迎光为首的管理层所要做的就是就把公司的服务体系搭建好，因此韩都衣舍的管理实际上是对服务体系的管理，管理的对象不是公司的业务人员而是公司的服务人员，管理的目的就是更好的给公司里那些责权利统一的子组织、小组织们提供服务。这是韩都衣舍跟很多企业，特别是传统企业在管理上不同的地方。

那么，为什么传统企业很难实现这种管理形式？这里面很重要的一点就是所谓的责权利统一。赵迎光对此是这样解释的：“责权利的统一也是基于算法的，你首先要能算清楚帐才能实现责权利统一。责权利统一最关键的地方不在责，也不在权，而是在利上。责任可以给员工，权力也可以给员工，但是利益如何能够算清楚才是最关键的。”

因为韩都衣舍是诞生在互联网上的企业，而互联网天然就产生了大量的数据，因为韩都衣舍在淘宝上开店，淘宝每天的数据都会免费传给韩都衣舍，因此这个优势使韩都衣舍能够通过数据化来计算出“利”，这保证了韩都衣舍C2B管理的现实实施性。

在赵迎光看来，互联网企业一开始的系统就是依存互联网而存在的，互联网天然就有很多数据，系统采集数据和精算的成本很低，理论上来讲可以实现C2B管理体系。但是传统企业，

尤其是规模还不大的企业，想要做到这一点就很难。因为任何一个大企业，都是从小做大的，如果从小的管理基因就是B2C，那么伴随着成长最后形成B2C的管理体系是很自然的。但是如果从一开始就建立C2B的管理体系，就必须要对算法进行精算，就要具备精算的能力。但是很多传统企业并不具备数据精算的条件，而当企业长大后，再引入精算的系统就会发现企业已经规模下，管理的基因已经是B2C，再想改变非常困难。

因此，韩都衣舍的C2B管理模式的成型有两个最大的原因：第一是环境，第二是意识。互联网的数据环境与管理层的管理意识决定了韩都衣舍独特的C2B管理模式的成型。而两者结合所诞生的最直接产物就是在业界非常出名的“小组制”。

第24章 “互联网+”：把电商与其他产业 深度融合

2015年国务院印发了《国务院关于积极推进“互联网+”行动的指导意见》，从此“互联网+”这个词成为了互联网行业与传统行业最热门的词汇。通俗的说，“互联网+”就是“互联网+各个传统行业”，但这并不是简单的两者相加，而是利用信息通信技术以及互联网平台，让互联网与传统行业进行深度融合，创造新的发展生态。

“互联网+”代表一种新的社会形态，即充分发挥互联网在社会资源配置中的优化和集成作用，将互联网的创新成果深度融合于经济、社会各域之中，提升全社会的创新力和生产力，形成更广泛的以互联网为基础设施和实现工具的经济发展新形态。

“互联网+”的特征

“互联网+”是将互联网作为信息化发展的核心特征，提取出来，并与工业、商业、金融业等服务业的全面融合。这其中关键就是创新，只有创新才能让这个“+”真正有价值、有意义。

“互联网+”有以下几个重要特征：

第一是跨界融合。“+”的含义就是跨界、变革与开放，它是一种重塑融合。敢于跨界了，创新的基础就更坚实；融合协同了，群体智能才会实现，从研发到产业化的路径才会更垂直。融合本身也指代身份的融合，客户消费转化为投资伙伴参与创新等等，不一而足。

第二是创新驱动。互联网的特质就是创新，在与传统行业进行融合的时候，用互联网思维来求变、自我革命，也更能发挥创新的力量。

第三是重塑结构。信息革命、全球化、互联网业已打破了原有的社会结构、经济结构、地缘结构、文化结构。权力、议事规则、话语权也在不断在发生变化。因此“互联网+”一定是在颠覆传统结构的基础上重塑新的结构，在商业领域这个结构自然包括商业结构、经济结构等。

第四是开放生态。关于“互联网+”，生态是非常重要的特征，而生态的本身就是开放的。推进互联网+，其中一个重要的方向就是要把过去制约创新的环节化解，把孤岛式的创新连接起来，让研发由人性决定的市场驱动，让创业并努力者有机会实现价值。

第五是连接一切。连接是有层次的，可连接性是有差异的，连接的价值是相差很大的，但是连接一切是互联网+的目标。

韩都衣舍的“互联网+”

从“互联网+”的特征里我们可以看到，以创新来构建新的生态圈并创造新的生态结构从而实现跨界融合，设计出合理的生态系统入口与出口路径是“互联网+”最为直观的表现形式，而这也同样是韩都衣舍“互联网品牌二级生态系统”的表现方式。

2014 年韩都衣舍成立“代运营事业部”，为线下传统品牌提供电商代运营服务。在韩都衣舍看来，未来很多互联网品牌都会遇到销售规模的瓶颈。头几年，互联网品牌快速爆发，但代价就是基础比较薄弱，随着流量趋于稳定，获取流量的成本越来越高，在这个背景下，互联网品牌的产品质量和研发等会暴露出短板。

与之对比，韩都衣舍却已经探索出一条成功之路并能进行复制。2012年，韩都衣舍做了男装品牌AMH 获得成功，收购的设计师品牌素缕，也成功从收购时的600万销售额提升至过亿。

2014年，韩都衣舍开始行动，强化了原来基于小组制的公共服务平台，让供应链、IT 系统、客服、储运、营销、摄影、行政、财务等后台部门服务于子品牌，最终形成了小终端+ 大平台的体系。随后韩都衣舍七大系统对外开放，将其对互联网的运营经验开放给国际品牌和线下品牌，共同开拓市场。

后来“代运营事业部”被更名为“战略合作部”，原因很简单：代运营已经不能覆盖韩都衣舍想做的事。韩都衣舍所下的这盘大棋是希望从合作的品牌中找到‘情投意合’的，产生资本层面的深入合作。因为在赵迎光看来“只有这样才能数据

充分共享，让韩都衣舍成为一家数据公司乃至是一家商业智能公司。”

韩都衣舍战略合作部接到的第一个大单是为中老年女装品牌“葵”做代运营。葵牌在深圳实体经营十几年，也尝试天猫店四年多，但运营效果不令人满意。韩都衣舍接手后，先对葵牌的产品、视觉和活动策划进行了调整。双方的磨合也遭遇了一些问题，比如支撑葵牌线下销售的IT 系统无法支撑线上的销售和库存管理，韩都衣舍就把自己研发的OMS、WMS、ERP 等系统免费开放给葵牌使用，帮助它做好库存跟踪、仓库管理和物流发货。

四个月的时间，葵牌卖了900 万，对比之前，这是个相当不错的成绩。

2015 年初，韩都衣舍在天猫的服务市场做了备案，短短一年时间就获得了淘拍档的银牌服务商称号。韩都衣舍与TP 服务商有本质上的区别，很多TP 服务商都会承接已经成型的品牌，省掉了品牌建设的过程，做从1 到10 的事情，而韩都衣舍是做从0 到10的自创品牌。另一方面，韩都衣舍基于品牌运营商的角度对外合作，从更宏观、更长远的角度来制定目标，与品牌达成深度合作关系。

在这种理念的支持下韩都衣舍先后与探路者一起做了户外童装品牌DiscoveryExpedition（以下简称”DX”），与九牧王一起做了商务男装品牌ROR。

韩都衣舍以前做的都是线上品牌，而DX 是传统的国际大牌，从品牌势能、附加值、流量获取能力等维度来看，都不可同日而语。DX童装定位为户外时尚品牌，现在，韩都衣舍的DX部门从7人扩展到21人，拥有一条独立的生产线，并在传统户外品牌的做法上叠加了韩都衣舍做时装的经验，创造出新的需求，用功能性面料做日常穿着的服装，让用户能有不同以往的体验。有了DX的成熟经验，韩都衣舍与九牧王合作就显得驾轻就熟。

不同于韩都衣舍内部孵化子品牌的模式，这次是韩都衣舍运营模式和九牧王供应链的强强联合。选款、运营在韩都衣舍，供应链在九牧王，其中，韩都衣舍的款式更新快，紧跟潮流，而九牧王的供应链则非常成熟。

在合作过程中，韩都衣舍与九牧王的团队从设计、审核、打样到大货生产，每一件衣服都以高效率的流水线模式操作，再由韩都衣舍负责营销。

除了与线下品牌合作的方式外，韩都衣舍还建立了智汇蓝海互联网品牌孵化基地。这个孵化基地独立于韩都衣舍总部，在济南和深圳各有一个办公地点。“智汇蓝海”事实上承接的是韩都衣舍从前的代运营业务，只不过“智汇蓝海”涉及的业务类型更加多样化。

在智汇蓝海成立前，韩都衣舍曾经考察了包括创新工场和3W咖啡在内的多家孵化器，在中国，初级的孵化器一般仅仅提供办公场地，在此基础上，一些孵化器能为创业团队提供人

脉、资金等支持，与之相比，智汇蓝海要做的则是对中小品牌“赋能”。韩都衣舍要打造的是一个适合于互联网规则，可以让中小品牌生存、成长的系统。于是，韩都衣舍的角色成为了连接电商大平台与中小商家的桥梁。

尽管智汇蓝海也会为入驻的创业团队提供一些资金支持，但这并非重点。在这里，韩都衣舍开放了一系列自己开发的公共资源，还从外部接入了一些合作伙伴，共同为创业品牌服务。韩都衣舍将品牌建设、策划、营销、推广，甚至品牌咨询、企业流程化改造等都纳入智汇蓝海，为品牌提供整体解决方案，韩都衣舍在生态运营商的角色里入戏越来越深。

2016年，已经有超过20家不同行业的企业入驻智汇蓝海，韩都衣舍的“互联网+”战略初露端倪。

对于韩都衣舍来说，“互联网+”的最好诠释在于利用自身优势与其他传统产业的企业进行深度融合，而融合的方式是多种多样的，有合作、代运营、资源互助等等。很显然，韩都衣舍借助“互联网+”的战略指导思想既契合了国家互联网战略思路，又完成了自身发展需求下的转型。并且，从韩都衣舍的转型里，我们发现其转型的动作非常流程，角色转换十分自然，完全属于企业发展到特定阶段后顺应发展需求与发展方向的转型方式，因此韩都衣舍几乎没有经历太多“转型阵痛”，所付出的时间与资本成本均可控。综上所述，从企业管理的角度来看，韩都衣舍的这次转型可以说是非常成功的企业转型案例。

第25章 关于未来互联网电商企业的发展思考

自从我国开展“互联网+”行动以来，在电子商务领域，鼓励电子商务创新发展的战略思路也逐渐明晰。电子商务作为互联网的重要产业之一，突出个性化的互联网思维，在电子商务产业注重流程的柔性化，用互联网时代的思想来看待业务、市场和客户就成为未来实现电子商务创新的重要思路。

电商企业将成为未来新的市场主体

未来我国电子商务产业发展的过程里将继续强化行业第三方平台的作用，支持拥有一定品牌影响的企业以自身现有业务为核心，吸纳不同环节的服务商加盟，打造有特色的、有实力的电子商务平台；同时也将支持具有相当资源能力的电商型企业转向电子商务服务领域，打造特色电子商务服务平台，推动其与第三方电商平台及上游应用企业的业务衔接。可以预见，未来有实力的电商企业将会扮演新的市场主体形象。

如今“互联网+”尚处于初始阶段，我们可以看到在很多领域里针对“互联网+”都在进行着论证与探索。在电子商务领域大部分商家目前还处于观望阶段，不过从以往的经验来看，在探索与实践的层面上，电子商务的商家会比传统企业更加主动，毕竟这些商家从诞生开始就不断用“互联网+”去改变更多的行业，他们有足够的经验可循，可以复制改造经验的模式去探索另外的区域，继而不断的融合更多的领域，持续扩大自己

的生态，比如韩都衣舍的做法可以预见在未来具有很强的典型性。

从趋势的角度来看，在未来会出现一大批在传统电商凭条与传统企业之间的第三方服务型企业，这些企业以互联网型企业为主，但不排除部分传统企业也会逆袭成为电子商务产业的服务商。其实从服务角度来看，传统企业转型为服务商也是一种转型方式。这是一种类似于中介的角色，他们本身不会从事与电子商务有关的生产、制造及运营工作，但是他们会帮助线上及线下双方进行协作，为双方提供对接的入口，盈利方式则是双方对接成功后的服务费用及各种增值服务费用。

这些增值服务可能包括培训、招聘、资源接洽、方案设计、设备引进、车间改造等。初期的“互联网+”服务商是单体经营，后期则会发展成为复合体，不排除后期会发展成为纯互联网模式的平台型企业。第三方服务的涉及的领域将涵盖大数据、云系统、电商平台、O2O服务、CRM等软件服务、智能设备等多个领域。

在未来，“互联网+”为电商领域带来的另一个发展趋势是生态型平台模式，将会有更多的传统企业加入生态型电商平台。甚至这些平台会专门成立独立的“互联网+”服务公司，更深入到企业内部。对于传统企业而言，在初期的转型实操上，更多企业会选择加入一个生态平台，一来可以从中积累部分资源并学习其运营模式，二来可以避免自搭平台运营失败的情况出现。生态型平台的另一个优势在于能够帮助企业更好的认知

自身的资源优势与不足，通过与其他商家合作，了解整体产业链布局，建立格局观。

另一个方面，创业孵化也是电子商务产业落实“互联网+”行动的另一个体现方向。特别是像韩都衣舍“智汇蓝海”孵化模式的孵化基地将成为为未来电子商务产业输送优质产品资源与商家资源的主要方式。目前韩都衣舍的创业孵化模型已经形成了一个自我闭环的生态，整个创业生态都是围绕电子商务展开，创业项目能够在这个生态中得到滋养与成长。

综上所述，在大力推进“互联网+”的国家战略背景下，未来的电子商务领域将不再是传统大电商平台一统天下，那些有实力的电商企业将有机会从行业里脱颖而出，成为未来新的市场主体。

韩都衣舍打造生态系统带来的电商进化 考

在韩都衣舍的发展轨迹里，从单品牌到多品牌、互联网时尚品牌孵化平台，乃至现在的“二级生态系统”，发展的脉络看上去似乎很清晰，但在实际运行中，却是一个非常复杂的过程。

不管是超过300个产品小组的产品调配及绩效考核，每年从10万个新款中遴选出近3万个新款上线销售，还是营销层面上的决策、每年1800万件服装与数十家供应商进行数据对接、“双11”超百万个包裹的限时发送，这些都需要强大的商业智能系统支撑。而品类分析、款式分析、市场分析、客群分析、产品

分析、追单节奏确定、部门协同、各大网购平台的资源调配，以及双“11”高频次、高强度的资源调度，同样离不开“全链条数字化商业智能”。

2016年韩都衣舍在十周年庆的前一天，获得了阿里巴巴集团“十佳数据先锋商家”称号。这是从6000多个商家海选，经过严格筛选后，专业评委评审的结果，它证明了韩都衣舍的“数据赋能”已经得到业界的高度认可。

我们可以说，韩都衣舍在数字化商业智能方面的能力决定了它战略的高度，这是韩都衣舍成功背后的最大隐性支持力。

正是在数字化商业智能能力的支持下，2015年起通过“韩都衣舍+”模式打造的互联网品牌生态系统得到了成功验证。赵迎光于韩都衣舍十周年庆典现场，基于天猫、淘宝、京东、唯品会以及众多的电商平台构成“一级生态”，提出了“二级生态”的概念。

按照韩都衣舍的预判，未来将是定位细分人群个性化的“小而美品牌”的全盛时代，单一品牌会变得越来越小众，品牌数量会越来越多。在电商市场份额持续增加的今天，市场竞争会不断加剧。这对品牌电商的综合运营能力，是一个极大的挑战。

一方面，众多中小品牌商实现全链条运营的成本越来越高；另一方面，市场上的服务商多为单一专业型服务商，无法满足对全案集成服务的需求。全案集成服务商则是市场的稀

缺。有鉴于此，韩都衣舍的转型由此入手，二极生态系统的设计思路也正由此而来。

在未来“互联网+”的大格局下，电商企业应当如何去适应这种变化，并且从变化中找到发展之路，韩都衣舍的这次转型历程理应引起电商行业从业者的思考。