



新零售

全解读

天下网商 著



NEW RETAIL



中国工信出版集团



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
<http://www.phei.com.cn>

新零售 全解读

天下网商 著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京•BEIJING

更多免费电子书搜索「雅书」 <https://yabook.org>

内 容 简 介

2017年9月中旬,中美两国几乎同时公布了8月最新社会消费品零售总额。美国数据跌出预期,而中国零售业数据持续增长。在这背后,中国零售业态持续创新、赋能型新零售被认为是关键因素。

2016年10月,马云在云栖大会上第一次提出新零售的概念,如今,新零售大环境下的一系列商业创新正在重塑电商市场。在这一年的时间内,已经出现了非常多的新零售物种和新零售样本。本书对这一年中出现的新零售理论和样本进行了集中梳理,是一本具体阐释新零售的专业书籍。

本书适合:电商从业者、有志于改变互联网商业生态的创业者、商业理论研究人员等研读。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

新零售全解读 / 天下网商著. —北京: 电子工业出版社, 2018.1

ISBN 978-7-121-32669-1

I. ①新… II. ①天… III. ①零售业—商业经营 IV. ①F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 222619 号

策划编辑: 董 雪

责任编辑: 徐津平

印 刷:

装 订:

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编: 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 21.75 字数: 348 千字

版 次: 2018 年 1 月第 1 版

印 次: 2018 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 69.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: 010-51260888-819, faq@phei.com.cn。

目 录

第 1 篇	新零售理论基础	1
第一章	什么是新零售	2
	“电子商务”很快会消失	2
	关于新零售，马云和张勇是怎么想的	5
	新零售的关键到底是什么	11
	别再谈 O2O 了，它不是新零售	19
	马云再谈新零售：若创业会去线下	23
第二章	新零售的商业机会会有哪些	28
	未来 30 年的机遇在哪里	28
	再不研究“位置”，线下零售就真的完了	33
	手机屏幕变聪明了，这会如何影响零售业	38
	2020 年电商风口将是什么	42
	快消企业的新机会	47
	服饰行业如何品牌升级	54

第 2 篇	新零售样本	59
第三章	传统企业华丽转型	60
	南京路，中国最好的零售试验场	60
	安踏年营收超百亿元全解析	64
	沃尔玛、大润发如何追赶电商	69
	耐克凭什么拿下双 11 服饰类目第一	78
	太平鸟男装：从“满世界找活动”回归零售本质	81
	六招，海澜之家电商毛利远超线下	85
	老字号三枪要做快时尚	89
第四章	互联网品牌的全网融合	94
	互联网品牌抵挡住线下大牌的进攻了吗	94
	尚品宅配：C2B 的中国样本	99
	七格格拯救拉夏贝尔	105
	这三家网红店为何能日售亿元	108
	年销 10 亿元，揭开妖精的口袋神秘面纱	113
	这一夜，小米大战荣耀	120
	三只松鼠开了第一家线下投食店	126
	百草味用战略升级解读“新零售”	131
第五章	物种大爆发	135
	这个网红孵化器估值半年暴涨十几倍	135
	年入百万元，淘女郎们却在转型	139
	淘宝第一镇：被互联网改变的十年	146
	电竞网红寻金记	153

我们不做咖啡，只是星巴克的搬运工	161
湖畔大学学员在这里学做木匠	165
第 3 篇 人、货、场的重构	171
第六章 每家企业都应该成为数据公司	172
营销变了！阿里巴巴 CEO 张勇说可以这样用数据	172
阿里数据生态大揭秘	175
品牌营销要有怎样的产品矩阵	179
冰激凌卖家巧用线下为线上引流	183
小卖家用 5000 元推广费撬动近百倍销售额	186
第七章 全渠道重构	191
乔布斯式回归，李宁重塑李宁	191
江南布衣上市，全渠道互动成关键	202
良品铺子送你一份全渠道攻略	205
品胜：在线上线下冲突中找到商机	214
全渠道订单占四成，星期六说这还不够	219
家装黑马三招制胜，一天卖出 4.18 亿元	225
来伊份霸道女总裁如何化解线下门店压力	229
9 年了，它终于不再跟经销商打架	233
第八章 新零售下的产品创新	239
安踏推出定制业务，为什么大家都要押宝个性化	239
他们爆改传统年货，打动了“90 后”	243
指甲油也要追快时尚，10 月后终成类目第一	248

被连卡佛一眼看中、客单价破千元的运动服长什么样	253
单品创新，小王子食品打了一个翻身仗	256

第 4 篇 品效合一的新营销 261

第九章 当 IP 遇上新零售 262

怎样用全世界最好的 IP 引爆粉丝经济	262
小米为什么找初音未来代言红米	268
周星驰这个超级 IP 有没有价值天花板	272
南极电商投资《功夫瑜伽》女主背后的大棋	275
好莱坞电影寻路中国 IP 衍生品市场	279
魔兽、芭比、诛仙……这些 IP 都来中国了	283
双 11 晚会这个超级 IP 是怎样诞生的	286

第十章 明星、网红、直播、视频 293

薛之谦成淘宝最红明星店主	293
寻找 ANNA：低调神秘的第一网红	296
他在淘宝卖美妆	304
陈冠希潮牌获千万元投资，时尚+体育=?	309
快手、秒拍、淘系都是怎样做直播的	313
直播这一年，到底谁赚到了钱	322
何仙姑夫：短视频最好的时候到了	328
《二更》为什么坚决不做电商	331
美食短视频的变现路径在哪里	335

作者索引 340

PART 1

第 1 篇

新零售理论基础



第一章 什么是新零售

“电子商务”很快会消失

2016年10月13日上午，阿里巴巴集团董事局主席马云出席杭州云栖大会时，首次提出“五新”（新零售、新制造、新金融、新技术和新能源）概念，称这将对各行各业造成巨大影响，成为决定未来成败的关键。

他认为，未来30年是人类社会天翻地覆的30年，世界的变化将远远超出想象，“电子商务”这个词很快会被淘汰，有五个新的发展将会深刻地影响到世界。

以下为马云演讲内容，经《天下网商》编辑。

互联网没有边界，未来的30年将天翻地覆

最近一直有人问我，互联网公司有没有边界吗？

阿里巴巴似乎无处不在，腾讯似乎也无处不在，Facebook也一样，互联网公司有没有边界？我说，互联网没有边界，就像电没有边界一样。互联网是一种技术，是一种思想，是一种未来。

互联网经济不是虚拟经济，而是未来的经济。电子商务没有冲击传统的商业，更没有打击传统商业，它只是把握了互联网的技术和思想，知道未来的经济将完全基于互联网。

真正冲击各行各业、就业、传统思想的是我们昨天的思想，是对未来的无知，是对未来的不拥抱。我们真正需要担心的是对昨天的依赖。

世界的变化远远超过大家的想象，未来的30年是人类社会天翻地覆的30年。

互联网正在带动第三次技术革命，这是人类思想的解放和智慧的开发。未来 30 年，每个人都有机会。各国政府都必须为未来 30 年制定自己的创新发展政策，为自己国家的年轻人制定政策。

不是技术冲击了你，而是传统思想、保守思想、昨天的观念冲击了你。不是电子商务冲击了传统商业，而是你对未来的不把握冲击了你的商业。

电商将成传统概念，“新五通一平”将影响整个商业社会

“电子商务”这个词可能很快就被淘汰。从 2017 年开始，阿里巴巴将不再提“电子商务”这一说法，因为电子商务只是一条摆渡的船，它只是把东西从河岸的这一头端到了那一头。未来有五个新的发展将会深刻地影响到中国，影响到世界，影响到我们未来的所有人。

第一个“新”称之为新零售。

线下的企业必须走到线上去，线上的企业必须走到线下来，线上线下加上现代物流合在一起，才能真正创造出新的零售。现代都市里，很多传统零售行业受到了电商或者互联网巨大的冲击，我个人觉得是它们没有把握未来的技术，没有看到未来，只看到昨天。要思考如何适应新的技术，如何和互联网公司进行合作，如何和现代物流进行合作，如何利用好大数据。原来以房地产模式为主的零售行业一定会受到冲击，即使今天不冲击，你活的时间也不会太长。

第二个“新”是新制造。

过去二三十年，制造讲究规模化、标准化，未来 30 年制造讲究智慧化、个性化和定制化。未来的机器吃的不是电，未来的机器用的是数据。由于零售行业发生变化，对于所有的制造来说，原来的 B2C 制造模式将会彻底走向 C2B 制造模式，也就是按需定制。我们今天讲供给侧的改革，就是改革自己、适应市场，改革自己、适应消费者。

希望大家千万注意 IOT，就是所谓人工智能、智慧机器的变革。未来新制造的诞生，对长江三角洲地区和珠江三角洲地区原先以规模化和标准化为模式的制造业所带来的方方面面的冲击，远远超过大家的想象。

第三个变革，称之为“新金融”的变革。

新金融的诞生也会加快整个社会的变革。两百年以来，金融支持了工业经济的发展，支持“二八理论”，也就是只要支持 20% 的大企业就能拉动世界 80% 的发展。但是，未来新金融必须去支持“八二理论”。

互联网金融更加公平、更加透明，更加支持那些 80% 昨天没有被支持到的人，新金融的诞生势必对昨天的金融机构有一定的冲击和影响，但是这个机会也是大家的。

互联网金融的诞生，能够创造出真正的信用体系。基于数据的信用体系才能够让全世界产生真正的普惠金融，给所有创业者、年轻人、小企业带来无比的福祉。未来 10 年内，我们一定能看到巨大的发展，这也是蚂蚁金服所担当的责任。我们希望让信用变成财富，让每一个人能够获得金融的支持，出现公平、透明、开放的普惠金融体系。

四是“新技术”的诞生。

原来机器吃的是电，未来机器吃的是数据。未来，会有层出不穷的基于互联网、基于大数据的技术诞生，这又为人类带来无限的想象并创造无限的空间。

五是“新能源”。过去的发展是基于石油和煤，未来的技术发展基于新能源，也就是数据。数据是人类第一次自己创造的能源，而且越用越值钱。

这五个“新”将会在方方面面，对各行各业带来巨大的冲击和影响，把握则胜。

我不希望把它变成危言耸听的警示，而是当作改变自己的机遇，从现在开始做起。

互联网带动的第三次技术革命，是人类文明自己诞生的成果。只要把握它、学习它，谁都不可能被淘汰。但谁抵触未来，谁不把握未来，谁不改变自己的今天，就一定会被历史所淘汰。祝未来 30 年，我们大家都有美好的未来。

关于新零售，马云和张勇是怎么想的

“以后的零售不是思考学会怎么卖东西，而是学会怎么服务好你的客户。”

——马云

新零售到底是什么？这可能是当下很多零售商和品牌商最关心的话题。

距离首次提出“新零售”半年后，马云在 2017 年 4 月 2 日的 IT 领袖峰会上再次提及新零售。

他说，电子商务在未来 5 年内依旧高速增长，但是我们要思考 10 年以后会怎么样。10 年以后，纯电商会很艰难，线下零售也会很艰难，所以新零售实际上要把线上线下物流整合在一起思考，以后的零售不是思考学会怎么卖东西，而是学会怎么服务好你的客户。传统零售各种各样的促销，想的任何方法，就是怎么卖东西。所以，从卖东西走向服务别人，是巨大的变革。

当然，你或许还是不明白新零售到底是什么，业内对新零售也有不同的认识。实际上，新零售这个概念的提出是一个起点，并不意味着一切都有了答案。可以肯定的是，新零售并非凭空出现，更非一时风潮。阿里提出这个概念，是在引领中国电子商务 10 余年之后，随着技术的发展和内外环境的变化，对整个商业体系不断思考、自然演进的结果。

我们梳理阿里提出这个概念的历史脉络，或许可以帮助我们理解新零售的内涵和外延，以及可能的未来图景。

从电商部到电商事业群

2008 年 4 月 10 日，淘宝商城成立。在现任阿里巴巴集团 CEO 张勇的带领下，淘宝商城的 B2C 平台模式快速起步。张勇正是后来阿里新零售战略布局形成的一个

关键人物。

此前，以 B2B 外贸起家的阿里巴巴，凭借着 2003 年创立的淘宝网异军突起，战胜了当时国内的主要竞争对手 eBay，淘宝所代表的 C2C 模式获得了广泛认可。

淘宝平台上一批从线上起家的“淘品牌”入驻淘宝商城，线下传统品牌商也陆续进驻。绝大多数品牌商最初的电商试水，不过是抽调有限的人力——通常是一个营销人员、一个技术人员和一个财务人员，把电商作为众多销售渠道之一来运营。在强势的传统销售部门面前，电商部门通常没有什么话语权，只能拿到非常有限的货源，甚至被当作清理积压库存的“下水道”，专卖尾货和打折品。

改变这个边缘部门命运的重要节点是 2009 年出现的新生事物——双 11，尽管这一年双 11 只带来 5000 万元销售额。2012 年 1 月 11 日，淘宝商城正式更名为“天猫”，当年天猫双 11 成交数字定格于 191 亿元。

阿里巴巴发现，当那些传统的线下品牌把线下商品、线下公司的一部分运营能力放到网上时，往往爆发出惊人的能量——互联网和线下在商品力、品牌力上找到了共振点。而很多在线下没有完整生意又缺乏独到优势的“淘品牌”，随着流量红利的消退而逐渐式微。

昔日不受待见的边缘部门开始扬眉吐气——“电商部”变成“电商事业群”，电商经理变成电商总经理或集团副总裁，电商日渐成为品牌商核心战略的依托和执行者。

网店和电商对品牌商的组织架构、生产方式，乃至整个商业业态带来了根本性的影响。张勇在 2016 年 12 月《天下网商》主办的新网商峰会上讲到，过去几年发展较好的商家，大多在企业内部解决了组织保障问题，解决了整个供应链、电商和线下门店在企业组织关系里的问题。

从电商内容化到“三通”全渠道

移动互联网的飞速发展，使得消费者跟商品接触的方式发生了微妙而重大的变化。PC 时代商品按照类目、属性分类的树状浏览结构，在无线化时代被打破。商品不仅仅是商品，同时也是内容元素。看到这个趋势，阿里在战略方向上做出调整，推出了以手机淘宝为代表的无线化矩阵。

“无线化时代几乎逼着你去使用大数据猜测每一个人的喜好。”张勇在一次采访中说。到了2016年双11，店铺自己运营的“私域”流量层面也实现了千人千面。

消费者会因为喜欢内容而喜欢商品。2016年年初，阿里提出电商内容化发展方向。淘宝头条、网红直播、达人秀和“淘宝二楼”等内容化营销视频栏目，都是阿里不断深耕电商内容的结果。

对商家来说，电商内容化改变了传统的营销模式。知道消费者是谁，商家更容易做出精明的生产和营销决策。而消费者需求的个性化，也对商家库存和货品的准备，以及后续的服务提出了更大的挑战。

2015年，阿里提出“全渠道”概念，因为它们发现很多品牌商的线上线下是割裂的。比如，线下店没有消费者想要的尺码，网上的店其实有；消费者网购一件商品，后续服务如安装需要线下团队完成；很多商家的线上会员和线下会员由两拨人分头运营。

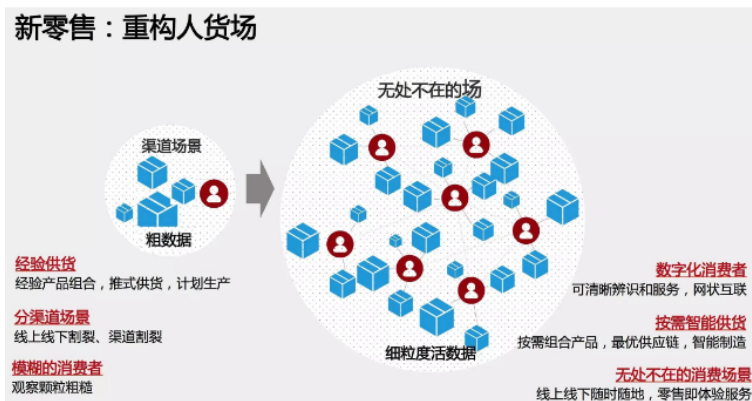
为此，阿里提出“赋能商家”的口号，并在2015年年底成立商家事业部，确定“商品通”“服务通”“会员通”的“三通”方向，以协助商家落实全渠道策略。

在张勇看来，商业本没有线上线下之分，本就应该全盘打通，商业所要思考的本质问题，不外乎是在什么样的场景下，给消费者提供什么样的服务，创造什么样的价值。

重新定义新业态

全渠道是新零售的一部分，但绝非全部。张勇在新网商峰会上表示，网红经济、个性化推荐基础上的用户交互行为、用户购买动机的改变等，都应纳入考虑；营销上，包括品效合一的全域营销、娱乐化营销等；物流上，不仅追求送得快，更要考虑用大数据让货物运转更有效率等。

他更是指出，新零售的核心，不仅是要完成企业内部组织之间的重构、职能之间的重构，更重要的是完成企业组织之间的重构，完成整个商业业态的重构，真正带来效率，而这离不开零售业态中最基本的三元素：人、货、场，离不开这三者的重构。



图片来源：阿里研究院《新零售研究报告》

在线上，“人”是易于识别的。当你打开手机或者支付宝页面时，后台立刻就能知道你是谁，可能包括你的性别、年龄、职业、喜欢买什么……当你走进线下门店，比如亚马逊的无人收款超市 Amazon Go，门店也能借助互联网技术和数据识别你，线上的“人”和线下的“人”连为了一体。

“货”的一体化也早已有所实践。运动品牌安踏在几年前建设完成了一套系统，每件货在什么地方，都可以实时监控。类似技术在物流体系的运用更为常见，只要找到电子化“锚点”，比如条形码和二维码，或者物联网传感器，就能让货随时随地在线、可知、可控。

“场”的重构是最困难的。作为传统“场”的代表，百货商店面临的困境是“租柜台”模式难以为继。在新零售视野之下，“场”会纳入“在线”的体系，只是“场”的物理程度高，电子化过程一点都不简单。目前的形态都只是不同程度的试验场，并无真正成型的模式。比如盒马鲜生运用前店后仓，重新设计科学的动线，对场进行智能化改造。而阿里对银泰百货的投资也是深度介入“场”，实践“人、货、场”的重构。

这是新零售下一阶段要做的事情。在张勇看来，衡量其实现的标志之一是：不管是线上还是线下，不管是哪个销售通道，做到“消费者的可识别、可触达、可运营”。

整个商业生态中各个合作伙伴之间的关系将发生变化，包括品牌商和渠道商的关系，品牌商和零售商的关系，零售商和商业地产商的关系，品牌商、物流商及服务商之间的关系等。

这一系列重构的背后，是通过运用互联网形成扁平网状的关系以形成对消费者的洞察，更好地去服务商品的设计者、生产者和品牌的创造者。比如，依靠柔性供应链的快速反应，生产出消费者喜欢的产品。这正是时下流行的 C2B 概念的内核，也是从销售侧走向供给侧、实践“新制造”的基础。

实现这个过程所依托的是数据及数据的应用。

数据的魔法

数据可以说是阿里新零售业态设想中至关重要的部分，是底层基础设施。马云提出的“五新”中，“新能源”指的就是数据。

阿里巴巴集团技术委员会主席王坚将数据比喻为“望远镜”和“显微镜”，能够让商家看到过去看不到的消费者行为。

在传统零售业中，生产端到销售端的漫长链路，让很多企业死于“肠梗阻”。品牌厂商每年召开订货会，大经销商一层一层分包给各级经销商，最后送达终端门店。货品在供应链中如何流转，有没有真的卖给消费者，消费者有什么反馈，厂商都无从知晓，也无法把控。甚至连消费者是谁，商家也全然不知。这种致命的“无知”让很多企业倒在大量积压的库存上。

桂益龙是知名羽绒服品牌波司登的信息总监，他在谈及为何求助于阿里云的时候，提到结构性缺货的新问题，“一些门店缺货，另一些门店又库存积压”，“要想很精准地知道在什么时间把什么样的货挪到什么样的地方，是非常困难的”。

数据改变的是致命的“无知”状态，把未知变成可知——低成本、高效率、高精度的可知。

新零售的未来

如今困惑于新零售定义的品牌商，事实上早已切身感知到互联网带来的巨大冲击。

目前，纯线上零售占到社会消费品零售总额的约 12%~13%。阿里巴巴平台上的年销售额突破 3 万亿元，而整个中国零售市场约有 30 万亿元的体量。纯电商之外，还有接近 90% 的市场，并且还在不断增长。未来 30 年，如何通过互联网技术和数据去改变零售、改变商业，去服务 60 万亿元、90 万亿元甚至更大的市场？这是新零售的巨大机会。

他们眼中的新零售

大卫·贝尔（沃顿商学院教授、《不可消失的门店》作者）

我的想法和马云提出的新零售有很强的联系。消费者既生活在线上，也生活在线下，未来模式必须是“O+O”，即线上加线下。成功的零售商必须利用这两种环境，必须利用线下的优势，包括消费者能触摸和感知商品，以及可以观察消费者的优势，同时消除在库存和支付等方面的劣势。

一个单打独斗的小零售商想拥有其需要的所有软件、操作和管理系统，会非常昂贵和低效，但是我认为会有一些第三方平台企业，为小企业提供与大企业一样高效的服务。未来还将有更多的中间服务商，服务成本也将持续降低。

（摘自新零售智库研究员张晨与大卫·贝尔的对话）

雷军（小米公司 CEO）

新零售就是效率革命。新零售的需求是结合线上线下，用互联网的思维来帮助实体零售转型升级，改善用户体验，提高效率。

埃森哲（《塑造消费行业——零售的未来》报告）

在未来的零售中，消费者将真正成为零售和消费品行业的焦点，超高度连接将成为现实。消费者的偏好，甚至是情绪，可以即时传达给企业，后者据此提供高度个性化的产品和服务。商业街会发生翻天覆地的变化。实体店成为与产品互

动、向专家咨询的地方，摆货、收银全面自动化。店内购物将是一次丰富的、吸引人的专门体验，零售和相关行业创造出新的经济价值。它们提高了消费者的生活水平，改变了生活、工作和人际交往方式。企业也将完全实现数字化运营……

零售与消费品生态系统中的企业需要培养关键能力，其中包括合作意识、“最后一公里”配送和先进的数据科学。

阿里研究院《新零售研究报告》

新零售是以消费者体验为中心的数据驱动的泛零售形态，有三大特征：以心为本，围绕消费者，重构人、货、场（景）；零售二重性，基于数理逻辑，企业内部与企业间流通损耗接近为“零”，最终实现价值链重塑；零售物种大爆发，借助数字技术，物流业、大文娱产业、餐饮业等多元业态均延伸出零售形态，更多零售物种即将孵化产生。

（新零售智库研究员包龙星对此文亦有贡献）

新零售的关键到底是什么

新零售成功与否，关键在于围绕人、货、场商业元素的重构能不能真正带来效率。

“走向新零售非常重要的标志是要完成消费者的可识别、可触达、可洞察、可服务。每个企业都要走向数据公司，这才有可能走向新零售。”

阿里巴巴集团 CEO 张勇说，走向新零售的核心是基于从以商品为核心到以内容为核心的消费洞察重构起点，触发完成在企业内部的组织之间的重构、职能之间的重构，充分利用互联网爆发新零售力量。

以下是 2016 年 12 月 28 日，阿里巴巴集团 CEO 张勇在领先电商媒体《天下网

商》主办的“2016 新网商峰会”上的演讲，经《天下网商》编辑。

跟很多新生事物一样，所有的新概念、新战略思想被提出以后，要靠人们不断地实践出来、试出来、做出来。我趁这个难得的机会，分享一下阿里巴巴集团在这方面的思考和我们正在经历的实践，以及到底该怎么走向新零售。

电商发展的三个阶段

回顾整个电子商务发展的历程，分成了如下几个阶段。

第一个阶段是在 2008 年左右，出现了一批耳熟能详的淘品牌，这些企业飞速地发展，成为“当红小生”，但它们绝大多数并没有线下的生意，都是从线上开始创业。

第二个阶段企业在内部发生了重构。2012 年的双 11，我们的成交额突破了 191 亿元，一大批当时被称为传统品牌（现在已经不应该这样称呼了）的商家，在线下已经有一定成果，开始在互联网上发力。

当它们把线下商品、线下公司的一部分运营能力放到网上以后，随后的几年便爆发出惊人的能量。

过去几年发展比较好的商家，大多是在企业内部解决了组织保障问题，解决了整个供应链问题以及线下门店在企业的组织关系方面的问题。解决了这些问题的商家，运行效率、品牌力和商品力在电商这个渠道中都能够爆发出来。

但走向新零售的核心，不仅是要完成在企业内部组织之间、职能之间的重构，利用互联网爆发商业新的力量，更重要的一点是完成企业组织之间的重构，来完成商业的进一步革新和演变。

企业之间的重构在不同的场景都会发生。当我们谈消费品、谈零售的时候，我想最终还是回到三个字：人、货、场（景）。

今天的互联网带来了很多变化，但是人、货、场没有改变，商业最终还是要用互联网的技术和思想重新构架人、货、场的关系，重新寻找新的机会，产生新的效率。

因此，在第三阶段围绕着人、货、场的重构，特别是人、货、场当中所有商业元素的重构，是走向新零售一个非常重要的标志。它的成功与否，核心就是围绕这

些人、货、场商业元素的重构能不能有效，能不能真正带来效率。

人、货、场的重构有很多方面

我们怎样看未来发展的趋势？怎样看整个新零售带来的很多变化？这些变化，围绕人、货、场的重构可以有很多方面。

先从线上讲起。

在过去的一年当中，特别是无线化移动电商充分普及以后，80%~90% 的消费者通过无线入口进行消费和消费浏览，商品跟消费者接触，也就是人和货接触的方式正在发生微妙而重大的变化。

线下的货架式陈列是物理的货架，线上是虚拟货架，都是一个个商品并排、一个个类目分类/分属性的一层层的树状结构。这个结构正在因为无线化的到来被一定程度地打破。

在无线化时代，用户跟互联网最亲密的接触方式发生了改变——“点击”这个动作变成了“滑屏”。不要小看这一动作，它使消费者接触信息的方式发生了巨大的变化。在这个过程中，如何让消费信息（包括商品）更好地被消费者接触，是今天整个阿里，特别是以手机淘宝为代表的无线化矩阵，在讨论天猫无线化、淘宝无线化时要着重解决的问题，因为内容的铺陈方式也在发生改变。

因为这种接触方式的改变，使商品作为单一消费信息的消费方式也在扩展。现在不仅要推动商品供应链的发展，更要推动内容供应链的发展。在 2016 年年初，我们提出了电商的内容化发展方向，这一年也是这么走的。在整个新零售中，内容化是消费者触达消费信息内容化和多媒体化过程中必不可少的阶段。

这对所有商家的能力是一个巨大的挑战。之所以品牌能够成功，核心是做品牌强、做产品强、做零售强。但要产生内容的时候，好的商品生产者未必就是好内容的生产者，这两者有微妙的区别。大量社会化的内容生产力量正在蓬勃发展，构成了整个电商生态、新零售生态中一个非常重要的新兴力量。我认为它们不可以被忽视，而且未来会起到越来越重要的作用。

当然这样的力量可以是第二方的，可以是第三方的；可以是企业内部培养的，

也可以是在外部独立培育的，变成一个新的商业机会。

重构的第一个改变，就是整个信息的铺陈方式被改变了，信息消费内容被改变了，最终商品变成了一个结果，成为整个内容的一个元素。消费者是因为喜欢内容进而喜欢商品，最后消费，这是一个非常有意思的变化过程。而在其背后利用大数据完成的个性化，实现在用户端的千人千面，今天在阿里已经成为现实。

变成现实后，阿里要着重解决的问题是什么？就是在消费者千人千面的个性化、商家的库存准备以及相关的流量确定性之间，让商家找到一个平衡点。找不到这个平衡点，经营就失去了最重要的抓手。当所有问题都说个性化是生意的基点时，你怎么去备货、做销售计划呢？所有的个性化背后一定有共性的东西。移动互联网发生到这个阶段，互联网上的元素也在发生重构。

第二个改变是，在走向新零售的过程中，商业生态中的各个伙伴必须做出改变。品牌商和渠道商的关系，品牌商和零售商的关系，零售商和商业地产商的关系，品牌商和物流商的关系以及和服务商的关系，都必须发生重构。

传统的商业关系是树状的，PC时代的消费信息铺陈方式也是树状的，有品牌商、渠道商，一年开一两次订货会，产品亮个相，大家就订货。在过去的五六年中，这种树状的、填鸭式的状态出现了种种问题。

随着电商和互联网的发展，尤其是随着互联网人口和消费人口的充分普及和重叠，商品生产者和服务者的关系、商品生产者和消费者的关系会发生很多变化。我们完全可以运用互联网构建一个扁平网状的渠道关系，形成最直接的消费者洞察，更好地服务于商品设计者、商品生产者、品牌创造者，打造更好的品牌，生产出更满足消费者需求的商品。“时间就是金钱，效率就是生命”，对消费者的洞察，和与此产生的快速反应能力是在市场中制胜的关键。

过去的一年，一些商家会跟我说：逍遥子，现在生意越来越难做，流量好像比以前少了，怎么办？无论对平台还是每个商家来说，互联网时代、电商依靠流量红利的时代已经过去了。我们进入了商业变革的深水区，进入了商业元素重构才能更好发挥效率的深水区。以往把线下好卖的货放到网上，利用流量红利轻易触达终端消费者，更高效地排除中间环节把货卖掉的时代正在过去。我们该利用互联网的力

量，不仅把线上做成一个好的销售渠道，还要把它做成一个真正的消费者洞察渠道，一个获得新客户的渠道，最终站在全网角度，考虑升级以后消费者需要什么产品。

消费者越来越难伺候，因为他们口味越来越多样化，信息搜集的渠道已经爆炸。商家怎样抓住这些流行趋势？怎样抓住消费者口味的变化，捕捉到消费者的心理？不但要获得这些有价值的信息和情报，还要最终化为企业供应链，以柔性供应链的快速反应，及时生产出消费者喜欢、适销对路的产品。2008 年我们说 C2C、B2C 将最终走向 C2B，这件事情正在潜移默化地发生。我们正在走向 C2B 的路上，我们正在走向新零售的路上。

所有的战略思想，我们对未来的判断都是在不断演进的，最终量变导致了质变。在新零售中，信息结构、互联网的浏览方式、渠道的建设方式都变成了网状结构。那么，企业和合作伙伴重组商业关系的时候，怎样处理品牌商和加盟商的关系？怎样重新定位线下需要的服务？最重要的是重新架构利益机制。这几年很多做得好的企业在内部理顺了关系，从电商部门到电商公司，从电商总经理到电商团队的激励机制都得到了重构。这是所有利益的核心，在打破原先商业关系的同时构架了新的关系。新零售、O2O、全渠道，所有问题的发生都依赖这一点。

社会分工依然会越来越细，互联网也不代表直销，它只是互联网带来的销售方式的一种。我们仍然需要多种角色一起合作，服务共同的消费者。在走向新零售的过程中，商业组织之间的这些关系会发生非常剧烈的变革。这是整个商业、整个形态的变革。阿里巴巴集团会议义不容辞，主动跳下水去引领和创造这些变革。

重构不仅是发生在线上的浏览行为、线上的商品元素、线下的商业关系，更重要的是，它的第三个改变发生在线上 and 线下，发生在人、货、场，最后让用户感受到价值。

举一个例子。今天中国的大卖场长得都差不多。

百货公司的一楼是化妆品柜台、二楼是女装、三楼是男装。每个品牌都装修得美美的，百货公司也装修得美美的。那么消费者到底是来消费商品还是消费装修？消费者的浏览到底是应该以格子铺、柜台的方式，还是可以选择一种真正高效的、场景式的浏览方式？

线下零售业态正在发生很多微妙的变化。在这些环节中，零售商家、品牌商家、平台都是缺一不可的。

过去一年，阿里大力推行“三通”——货品通、会员通、服务通。我们为商家提供了一项服务，如果消费者对线上购买的产品不满意，可以到线下改尺寸、退换货或者修改。结果我听到一个哭笑不得的故事。有品牌商告诉我，这个事情做不下去了。为什么？网上卖的东西到线下来退换货，商场可能还愿意，但线上卖的东西在线下发货，商场拿不到 25% 的扣点，于是让保安分门把守，严禁快递员进店取货。

整个商业关系变化后，门店这一环节应该在业态中怎样发生变化、扮演什么角色？正是因为商业重构还没有完成，不同角色提供的服务和获取的利润都发生了变化，才会导致这种情况发生。毫无疑问，重构不可能让所有的既得利益者都满意。但如果这一切不发生变化，如何考虑消费者是否更满意、效率是否得到提升？

我想我们要一起完成衡量重构的标准，这中间一定要进行建设式的创新，使原来的利益分配机制走向一个新的利益分配机制。这是商业组织变化中非常重要的一点。

新零售下一阶段非常重要的一点是：越来越多的商家不仅把网络当作对消费者销售的通路，而且开始把线上线下一体化地考虑、一体化地经营。在全渠道范围内，不论是线上还是线下，不论是哪个销售通道，品牌都是可以被识别的，客户都是可以识别的，客户都是可以触达的，客户都是可以洞察的，客户都是可以服务的，这是判断我们是否真正走到了新零售时代，或者企业能否走到这个阶段的一个重要标志。

每个企业都要变成一个数据公司

今天为什么那么多企业愿意做电子商务、愿意做互联网？它们愿意到天猫、到阿里，非常重要的原因是网络成为了品牌的经营阵地，品牌经营不仅卖出了商品，还获得了消费者的信息。大家根据商品和信息的结合（数字化的订单、数字化的交易、客户信息的数字化），能够获得很多洞察力。

走向新零售非常重要的一个标志，就是要完成刚才提到的可识别、可触达、可洞察、可服务，不管是零售企业还是品牌企业，最终每个企业都要变成一个数据公

司，才有可能走向新零售。

在第二阶段非常流行的网络专供款时代已经过去了，那是阶段性的产物，是企业内部还没有理顺生产关系和供需关系的产物，是利益机制还没有平衡好的产物。当线上和线下完全打通后，网络专供款时代已经彻底过去了。

当商家完成线上线下销路重构，价格完全趋同以后，大家明白，每个消费者都是互联网用户，品牌塑造、品牌推广、营销都可以通过电子化的方式来完成。

互联网为商业带来的价值，正在从销售大幅度走向营销。

这两年来，品牌公司的市场预算都在大幅度从传统媒体转向数字媒体，但在绝大多数企业里这种转换还只是一个物理反应。我常常对优酷的团队说，你争取了一个客户，原来在某某电视台放 15 秒钟的广告，现在换到你这里，无非就是换了一个网络电视台，内涵有什么变化？对绝大多数所谓媒介投放数字化渠道的商家、品牌来说，这件事情没有发生本质变化，只是放的地方发生了物理变化，而不是化学变化。

什么是化学变化？通过数字化媒体，不仅能让消费者接受信息，同时能发生双向互动，产生进一步的行为，获得消费者的数据。这是从销售端走向营销端，走向数字化媒体，跟零售商业相结合正在经历的过程。所以越来越多的企业开始同步考虑媒介和电商，这个趋势越来越清晰。原来电商企业花一点销售费用，做效果类的广告，而更多的钱都投在做品牌的人手里，做的是品牌广告。但品牌广告究竟应该怎样衡量效果呢？我想应该用真实的消费者行为来衡量。

这个行为应该是可感知的、双向互动的。

所以，从商业走向新零售的路上，我们正在从销售端大幅度走向零售端。在这个基础上，越来越多的企业开始从市场侧走向供给侧，这是未来一个阶段走向新零售的关键。企业还要真正做到对消费者可识别、可触达、可洞察、可服务，之后才能最终走向对供给侧的改革。

互联网的渗透使一件事变得可能：无论消费者在物理世界还是虚拟世界消费，他的经济行为都是真实的。只要是真实的经济行为，就有机会变成真实的数字交易，沉淀出每一笔交易、每一个客户的数据。这些东西不仅能用在销售侧、营销侧，还

要大踏步地发生在生产供给侧，从 B2C 慢慢走向 C2B。

我们对消费者的洞察能力在加强，通过线上线下的联通，可识别用户的数量可以大幅度增加。原来在传统门店，只要不是会员，消费者走进店里，就处于买了一件衣服就走的状态。但如果在数字化的生意中，商家就可以跟线上数据对比，知道他是谁，并拥有在另一个门店、一个视频网站、一个电商平台店铺、一个社交媒体上二次触达他的可能。用户数据累计得越多，就越能在全域营销、全域触达上起到巨大的作用。

但这不是目的，而是手段，最终还是要回归商业的本源——商品。怎样根据消费者的需求真正快速响应，生产、设计出他们需要的商品？阿里巴巴提出了五新（新零售、新制造、新金融、新技术、新能源），相互之间都有密切的关系。

互联网的影响正从销售侧走向供给侧，反映在“五新”当中，就是新零售和新制造的关系。今天的制造再也不是闭门设计获得订单，然后批量化生产，大批量发货，而是走向了以消费者洞察为前提的快速响应，设计满足用户需求，配以柔性化供应链快速生产，最终用网状渠道结构及时触达消费者，并且获得真实的消费者消费数据，之后再进入一个循环的过程。

面对新零售和互联网的机会时，这个过程是未来几年整个商业、品牌商、所有的商家共同要构造的。在未来的第三阶段，在做好线下（或者说商业伙伴之间利益重构和整个商业场景人、货、场重构）之外，我们在供给端必须要满足这个需求，并重构供给端，这样才能真正地服务好用户，获得的数据才能够发挥作用。

数据获得的越多，不用就是负担、是成本，就是存储。数据用了才能产生新的价值。但对所有消费品企业来说，数据最佳的使用场景，最近应该是在生产侧，应该在设计、供应链环节。只有这样我们才能够去满足消费者的需求。这是我所看到的（过去叫“电商”，面向未来叫“新零售”发展中的）一些变化趋势。

我们在路上。未来完全在每个人自己手里，怎样改变、怎样抓住未来的机会？我想回到原点还是一句话：每个公司都因为互联网的产生、因为互联网的发展、因为互联网的渗透，正在变成一家数据公司。怎么样利用数据真正为我们插上翅膀？为包括阿里在内的所有同行赋予重构商业的灵感和驱动力的，就是消费者的需求。

这是我们化繁为简，一定要经历的过程。我们正在路上，也祝愿所有商家朋友们、合作伙伴们在这条路上一路前行，和阿里巴巴一起共同探索未知，探寻新的惊喜。

别再谈 O2O 了，它不是新零售

“新零售”概念还没提出的时候，阿里巴巴集团 CEO 张勇就在内部员工交流会上说过：“我们始终认为，O2O 是一个伪命题，本质是‘线上线下融合’。”

O2O，大概算得上是这几年互联网界的热门词汇之一，热到不谈 O2O 仿佛都不好意思自称是搞互联网的。

很多人大概还没忘记 2014 年“千团大战”的惨烈厮杀。在资本的催化下，O2O 项目一夜之间铺天盖地，几乎覆盖了各行各业，从打车、外卖到上门美甲、按摩无所不包。补贴高到让人错觉衣食住行都可以不要钱。月烧 1 亿元算是节俭的。各大巨头也纷纷跟进押注，万达掏了 50 亿元要打造“全球最大 O2O 电商公司”；百度在“All in O2O”战略之余，其霸道总裁李彦宏更是放话“账上有 500 亿元现金，打算再给糯米 200 亿元”。

然而，资本的狂欢仅仅延续了一年左右，2015 年年中，“千团”死了九成九。到了 2016 年，幸存的 O2O 项目用“百不余一”都不足以形容。

一种观点认为，O2O 用高额补贴“烧”出了许多“伪需求”，一旦没了补贴，“伪需求”也就不攻自破。另一些人认为这个概念的空心化和泛化，让它沦为骗投资的噱头：“O2O 简直是无处不在的万能存在。上厕所也可以是 O2O，如果你在外面找不到厕所，你可以用手机搜索附近的厕所；如果你没有厕纸，你可以通过网络让人送纸过来，这就更是 O2O 的经典场景了！甚至连打架也可以 O2O，线上约架线下开打，开创打架 O2O 的历史先河！”

不过，自从马云提出“新零售”后，O2O 这个近乎偃旗息鼓的经济模式又流行

起来。“‘新零售’突袭，O2O 后时代线上线下资本再交锋”、“新零售时代商业 O2O 如何转型”、“什么是新零售？社区 O2O 电商零售就是其中之一”等标题可见一斑。

事实上，早在 2016 年 1 月，“新零售”概念还没被提出的时候，阿里巴巴集团 CEO 张勇就在新年内部员工交流会上说过：“我们始终认为，O2O 是一个伪命题，本质是‘线上线下融合’。”

那么，O2O 和“线上线下融合”的区别在哪？

O2O 按照英文的字面解释是线上到线下，按照维基百科的解释，指的是通过线上营销及线上购买，带动线下（非网络上的）经营和线下消费的电子商务模式。O2O 通过促销、打折、提供信息、服务预订等方式，把线下商店的消息推送给互联网用户，从而将他们转换为自己的线下客户，这一模式特别适合必须到店消费的商品和服务，比如餐饮、健身、电影和演出、美容美发、摄影及百货商店等。一言以蔽之，它是单向度的。

而在解释什么是“线上线下融合”之前，让我们先去找家餐厅吃个饭。

如果我感到饿了的那一刻正好走在繁华的商业街上，一眼就看到了我非常喜欢的餐厅，那我直接推门进去就好了。不过大多数人都没有这么幸运，他们总是需要纠结一个很深刻的哲学问题：今天吃什么？

相对幸运的是，这个问题现在可以由手机来回答。掏出手机打开大众点评或别的 APP，输入想吃的东西来搜索，或者用定位功能看看附近有什么店，然后选择一家看起来能激发食欲又评价不错的，点个“导航”，让地图带你过去。

你可以在路上就点一下“线上排队”，以免到了之后还需要从头开始等位；你在落座之后可以选择看一本厚重的菜单，或者扫描二维码手机点菜；上菜之后你可能会先用手机拍照来“消个毒”，并晒到微博或朋友圈；吃完了，你可能会根据优惠活动的不同，选择用线上支付来结账，或者刷信用卡，甚至现金支付。走出店门，你可能对身边的朋友评价说“这店不错，下回叫上某某一起来吃”，也可能在网上打个五星好评，再写一条推荐。

那么问题来了——在这整个消费行为的流程之中，哪些是线上的，哪些是线下的？以及，你真的会关心你究竟选择的是线上渠道还是线下渠道吗？

关于消费中的每一个具体行为发生在线上还是线下，绝大多数用户都不会有清晰的认知，线上抑或线下，也并不是影响用户做出消费选择的关键因素。他们甚至可能根本没在意到线上线下的区别。更重要的可能是这些因素：店有多远，是否需要排队，好不好吃，有没有优惠？

这顿饭理应给所有截然区分线上线下，并想要“互相导流”的商家以某种启示。用户不会遵循“线上”和“线下”的分类逻辑来进行选择，他们的选择都是根据当时的具体情境做出的。他们关心的是自己的需求能否得到满足，而非满足自己需求的渠道是线上还是线下。为了让自己的需求更好地得到满足，他们时常会在各种渠道之间“上蹿下跳”。

不单吃饭如此，消费者在做其他消费决策，比如买衣服、买日用品的时候也是如此。事实上并不存在线上到线下或者线下到线上的刚需。线上和线下，其实无法界限分明地一分为二。下面这张阿里研究院提供的“消费者全渠道购物路径”图，显示了消费者是如何在不同“渠道”之间“上蹿下跳”进行选择的。

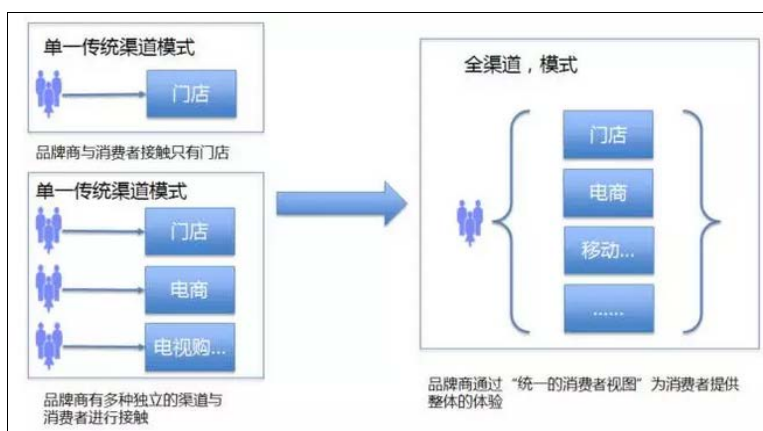


图片来源：阿里研究院

O2O 的命题之伪，在于它将线上线下一分为二，并让二者以一种表面和浅层的方式相互结合。“看似结合，实则还是两张皮”。这也是为什么 O2O 不能成为新零售的元素，因为新零售所需要的，不是“从线上到线下”，抑或“从线下到线上”，而

是彼此“融合”。

在阿里巴巴集团 CEO 张勇看来，商业本没有线上线下之分，而应该是全渠道的，即全盘打通、融合在一起的。无论在线上还是线下，商业所要思考的本质问题，不外乎是在什么样的场景下，给消费者提供什么样的服务，创造什么样的价值。而全渠道的起点则是商业的数字化。



图片来源：阿里云研究中心

其实渠道是传统零售的概念，是从零售商的视角出发的，但全渠道真正的出发点，应该是消费者的需求动向。消费者怀揣消费需求，根据自身需要自然地在线上 and 线下切换，甚至在不同的应用端之间做切换，在不同的实体之间穿梭，如前所述，对于他们而言，重要的不是线上还是线下，而是能不能得到想要的商品和服务，满足自身此刻的消费需求。

2014 年，普华永道发布的报告称，消费者已将多渠道购物视为理所当然之事，因此零售商需要超越渠道思维，普华永道在当时还提出了“全零售”概念。它具有双重含义：一是所有渠道拥有一个统一的品牌故事，二是拥有一个充分整合的后台运营模式，配以灵活和创新的技术。

阿里巴巴商家事业部全渠道业务负责人叶国晖在去年年底的“新网商峰会”上发言时讲到，今天看线上线下的渠道或者消费者的分流，实际上是看消费者被技术

武装后他的购买行为和购买偏好发生了什么变化，而这种变化反过来又会如何改变商家服务其商业价值网络的方式。

叶国晖还表示，目前所做的一些尝试，比如门店自提、门店发货、特权定金、到店服务，以及通过智能硬件扫码等，还只是“物理反应”，只是让线上线下流通，但没有产生化学反应。在他看来，未来消费者虽然会持续分流，线上、线下各个途径来的流量会越来越碎片化，但是应对或者服务消费者的整个商业价值网络要融合、要重构、要发生化学反应。未来新零售要走的一条路，就是“围绕今天变化的消费者去重构商业价值链”。“所以从这个角度来说，全渠道只是一个开始。虽然全渠道不是新零售，但通往新零售的路上有全渠道。”

所以，假如你还在谈论或自称做的是 O2O 项目，那么你离新零售还有很长的路要走。

马云再谈新零售：若创业会去线下

马云说：“如果真的让我重新开始创业，也许我未必会冲进互联网去干互联网的行业。今天进入传统的实体，其实机会最好，既便宜、成本又低，而且只要把它们跟互联网结合在一起，就有可能成功。”

“今天我如果重新来过（创业），我一定冲到线下去了，我不会到线上来。”在河南郑州举行的 2017 年中国绿公司年会上，马云被问及“如果你现在还是那个一无所有的创业者，并且处在互联网已经很发达的时代创业，你还会选择互联网吗？”时如此回答。

马云说：“创业如果真的让我重新开始，今天也许我未必会冲进互联网去干互联网的行业，因为互联网这个行业聪明的人太多了。今天进入传统的实体，其实机会最好，既便宜、成本又低，而且只要把它们跟互联网结合在一起，就有可能成功。”

马云再一次谈到对未来 30 年技术和商业趋势的判断，称未来 30 年，世界的变化会超过所有人想象。由于“五新”的出现，各行各业都会遭受巨大的冲击。

2016 年 10 月 13 日，马云在云栖大会上演讲，首次提出“新五通一平”（新零售、新制造、新金融、新技术和新资源）。马云提到，纯电商时代很快会结束，未来 10 年、20 年，只有新零售这一说，线上线下和物流必须结合在一起，才能诞生真正的新零售。

在 2017 年 4 月 2 日的 IT 领袖峰会上马云再次提及新零售。他说，电子商务在未来 5 年内依旧高速增长，但是我们要思考 10 年以后会怎么样。10 年以后，纯电商会很艰难，线下零售也会很艰难，所以新零售实际上要把线上线下物流整合在一起思考，以后的零售不是思考怎么卖东西，而是学会怎么服务好你的客户。

在此次绿公司年会上，马云也再次强调了新零售和新制造，他指出，不管是互联网电子商务还是线下零售，最重要的事情，一切不是以企业为本，不是以成本为本，不是以资源为本，而是以人为本，以每个客户、单一的个人为本，考虑如何为他服务。

他认为新零售的第一波冲击才刚刚过去，出现 IOT、出现大数据以后，新制造的冲击很快就会来临，并且冲击力度远远超过零售行业。他提醒大家，在广东地区，原来以出口加工、以流水线为作业的很多单位，将在未来的 10 到 15 年以内受到巨大冲击，“会令人非常恐怖和担忧”。

不过，马云也指出，在冲击旧产能的同时，互联网也会创造更多新型实体经济。标准化、规模化、低成本的传统制造业，将很快被个性化、定制化、智能化的新制造所取代。

对于很多人担心机器会取代人类的工作，马云表示，每次技术革命都会冲击就业，但也创造了新的就业。他说，淘宝和天猫创造的就业机会达到 3000 多万人，这还只是一个保守数字。历史上两次技术革命已经证明，旧的产能淘汰掉，一定会出现新的服务体系，劳动力也会随之发生转移。

“今天不是互联网冲击了你，是落后的想法冲击了你。马云说。有人称现在实体经济不好做，在看他来：“实体经济就从来没好做过。”纵观全球，目前只有中国把

互联网视为虚拟经济，并且把实体与虚拟完全对立，实际上，两者不应该属对立关系，两者的完美结合才是未来。

马云提醒在场的企业家，未来 30 年，世界会从“互联网技术”进入“互联网时代”，任何一个企业，如果不跟互联网有挂钩，不是利用互联网去发展自己的业务，将会像数十年前不用电一样可怕，甚至比没有电更可怕。

附马云讲话节录

新零售和新制造的第一波冲击才刚刚过去

我们要改变、适应未来，如果你不能创造未来，你至少要做到适应未来，你如果不能创造变化，你至少要拥抱变化，或者适应变化。我讲了很多遍，我还是想唠唠叨叨讲，未来在中国 5 年到 10 年以内，“五个新”一定会冲击各行各业。

第一是新零售的出现。有人讲新零售、旧零售，一直就是零售，他讲得也对，我的观点，线上、线下、物流、数据必须结合起来，打造新型的零售体系。互联网企业，像我们这样做电商，从来没觉得打败超市是一件有多光荣的事情，超市、商场也不要觉得打败互联网或者赢了互联网是多么值得骄傲的事情。未来我们所有的零售行业，要学习的不是你怎么会卖东西，而是怎么去服务别人、学会服务。不管你是互联网电子商务也好还是线下零售也好，最重要的事情，一切不是以企业为本，不是以成本为本，不是以资源为本，而是以人为本，以对每个客户、单一的个人为本，考虑如何为他服务。所以零售行业启动第一波的冲击，刚刚过去。

第二波的冲击，我认为是新制造。原来制造行业特点是标准化、规模化、低成本，这些话我们听得最多，所有 MBA 教的都是这些东西，标准化、规模化、低成本，比劳动力成本，这一套东西全部很快会被个性化、定制化、智能化所取代。以前我们希望买的东西越来越标准，今后一定是个性化，如何把个性化的东西标准化，把标准化的东西个性化。我想告诉大家，出现 IOT、出现大数据以后，未来巨大的变革，对中国制造业的冲击将远远超过零售行业。我现在先提醒大家，在广东地区，

原来我们以出口加工、以流水线为作业的很多单位，什么我的流水线、流水线机器工人，这些冲击在 10 年到 15 年以内，会令人非常恐怖和担忧。

一切的机器设备会越来越智慧化，手机本来是一个普通的电话，加入了操作系统、加入了移动芯片以后，打电话只占了 20% 的功能，80% 的手机功能跟打电话没有关系，手机成为了人身体中的一部分，手机是陪伴你时间最长的，因为时间会变得越来越移动，手机陪伴你的时间会超过你父母、超过你老婆。我们晚上醒过来，摸的不是老婆，是手机。

未来的汽车如果加入操作系统以后，大家想象过没有，交通的功能最多不会超过 40%，还有 60%，汽车将用来干吗？我们以后所有的电话、电灯，只要连接电的东西，都会智慧化，所以新制造的冲击很快就会来临，而且这个来临，是你今天看着来的，很快就会来了。如果你不去做这个准备，麻烦一定是你。

如果重新创业，一定冲到线下

我会不会选择互联网这个行业去创业，未必，但是我创业一定是跟互联网有关的，这是肯定的。第一，我自己这么觉得，我还是一无所有的人，不管你怎么看，觉得我很有钱，我也没时间花钱，我也不觉得钱对我今天有多重要，当年的钱对我很重要，今天，钱对我不重要。事实上花钱是一门大学问，我们绝大部分的人，特别是像我们这样的人，我们都不知道该怎么花钱，这个钱不是花在自己身上，这个钱是花在未来、花在孩子身上、花在社会、花在年轻人身上，这是很大的学问。

创业如果真的让我重新开始，今天也许我未必会冲进互联网去干互联网的行业，因为互联网这个行业聪明的人太多了。今天进入传统的实体，其实机会最好，既便宜、成本又低，而且只要把它们跟互联网结合在一起，就有可能成功。

今天我如果重新来过，我一定冲到线下去了，我不会到线上来，以前是大家不相信网络，我冲进了网络，现在大家都觉得网络很重要，我觉得线下味道更好，那边你可以一马平川，真的是这样。这世界永远不缺机会，大家千万不要觉得今天网络已经很发达了，那是缺乏想象力。未来的三五十年，网络给社会、给每个人带来的机会很多，而且这种机会是靠想象力出来的，现在已经进入想象力经济，我也希

望大家千万不要觉得这个活都被马云、马化腾这帮家伙抢掉了。我们当年都想过，都被比尔·盖茨抢掉了，被巴菲特抢掉了，抢得光吗？抢不光的，谁知道我们这些公司明年会如何、后年会如何。

每天走的路不一样，每个人得想明白这几个问题：你有什么、你要什么、你放弃什么。我的累是我并不知道我可以爬山爬到七千米高空，我在山脚下的时候，我向山顶上的风景，这个肯定很漂亮，越往上爬，发现哪儿有机会看风景，你一步走错，尸体都找不到了。你在那边所面对的是空气的稀薄、人的孤独，所犯的一个小小的错误可以致命，一个小小的石头可以把你砸死。这时候，你选择的路只能是这样，所以每个人要想清楚，你到底有什么、要什么、放弃什么。只要这样，在座所有做企业的人一定可以看到未来的。上世纪以企业大为牛，本世纪是以企业好而牛。儿子不在于有多少、不在于长得多高大，而是好，好儿子比什么都重要，有两个倒霉儿子够你喝了，企业就是这么回事。

我希望大家每个人都让企业活好。时间不够了，我最后结束前就讲两个故事。一个故事是我有一年到日本去，有一个日本的小店，门口挂了一个小牌子，它说纪念本店 145 周年。我觉得这个破店，145 周年？我跑进去一看，一对老夫妻在做糕点，他说我们家这个店，已经做了 145 年，做得很舒服，他说日本天皇的亲戚也到我们家来买糕点，我想了各种各样的办法做糕点，而且做得很舒服，我孩子也很有出息，我们夫妻俩也过得很好。这些让你感觉无比羡慕，他们讲小店这些事的时候，充满着快乐。现在我们的企业有这种快乐吗？没有。

还有一个故事，星巴克的老板有一次到英国伦敦出差，在伦敦最繁华最昂贵的街区闲逛，他突然发现鳞次栉比的、非常豪华的街区中有一个其貌不扬的小小奶酪店，而且只有一个年纪很大的营业员。他进去后问道：“你辛辛苦苦卖这么多奶酪，挣的钱能交得起租金吗？”老人说：“年轻人你出去看一看，在这条街上，你能看到的豪华店铺都是我家的，都是我自己的地产。我们家就是做奶酪的，这么多年就是做奶酪。做完奶酪挣了点钱，就投资地产。我们祖祖辈辈都做奶酪，我们祖祖辈辈都投资地产。我的父亲做奶酪，我的儿子仍然跟我做奶酪。如果你能够坚持这么去做，做自己开心的、有乐趣的事情，有一天你也会拥有一些东西。”

第二章 新零售的商业机会有哪些

未来 30 年的机遇在哪里

马云谈实体经济：经历过挑战和洗礼，才能迎来未来 30 年的机遇。他呼吁企业家必须学习和思考，“不是技术让你淘汰，是落后思想让你淘汰，是不愿意学习、自以为是让你淘汰”。

2016 年年末，一场关于实体经济发展的大讨论成为企业界最热话题。2016 年 12 月 29 日，浙商总会会长马云出席“江苏省浙江商会十周年大会”时，主动谈到实体经济和虚拟经济之争。马云认为，实体经济和虚拟经济不是对立关系，企业家切不可活在昨天，抱怨明天。

马云还谈到对当前经济形势的看法，他认为，中国经济虽然进入转型期，但属于“手术台上的疼痛”。对于企业家来说，转型就是机遇，何况摆在面前的还有未来 30 年技术革命的机遇。“开刀的疼肯定有，但是经历过挑战和洗礼，才能迎来明天。”

以下是马云演讲，经《天下网商》编辑。

1. 未来经济崇尚经济体

苏商和浙商，都精明智慧、善于经营、敢拼善闯、包容开放。其实区别还是挺大的，江苏自然条件优越，苏商“离土不离乡”，而浙江靠山沿海，土地有限，浙商喜欢走出去。

江苏企业稳健、不张扬、柔韧、低调，典型的水文化，而浙商比苏商高调，是一个自带“网红”体质的群体。

江苏企业注重制造业，利润虽然高，但是极其有限。浙商注重现代服务业，譬如贸易、投资、金融行业、房地产、互联网行业等格外多。

我个人觉得江苏代表开放，浙江代表改革。江苏擅长学习其他地方优秀的经验，所以江苏的外资都来了。而浙江善于创新、擅长改变、擅长营销，所以浙江的“奇葩”企业比较多。

我觉得没有必要去比较，但是两个地方要合体。未来的经济是跨地域、跨空间的，所以未来的经济更崇尚经济体。江浙沪一带称之为长江三角洲经济体，广东一带称之为珠江三角洲经济体，经济体必须联合，必须合作发展，才有未来。

2. 商人必须自重、自尊、自信

商人一定要学会如何受人尊重，必须坚持理想，必须坚持乐观主义，必须坚持学习，我们必须自重、自尊、自信。

商人一直被人看不起。士农工商，商人一直排在最后面。我以前当老师，我也看不起商人，我觉得无商不奸。到今天为止，我已经尽了最大的努力，无论在纳税、在就业、在各方面都做得很好，但是别人看来，阿里巴巴马云就是一个商人。

但是做了企业以后，我才明白，其实一个企业家要做得久、做得好，考虑的大部分事情是跟钱无关的。真正的商人必须学会自强，必须学会尊重自己。只有看得起自己的价值，我们才能在社会上受到尊重。

我最近跟很多浙商企业家讨论交流最多的，就是情商、智商、爱商。

企业要做大，企业要做成功，企业主的情商一般都很高。但是情商高，没有智商，也很容易失败。有了智商，有知识、有结构，未来的发展速度会非常之快。但是，企业家光有情商不够，光有智商不够，还得有爱商。只有爱商才是把天下人，把其他人的责任，把其他人的痛苦当作自己的痛苦。真正的企业家，不是在社会发展寻找漏洞去发展，而是在社会发展中，去弥补这些漏洞，去创造这些价值，如果你真正有这些担当的时候，你才真正有这个爱商。

你不赚钱，是不会受人尊重的，但是真正要受人尊重，一定要有强大的爱商，所以说情商、智商和爱商都非常重要。

3. 企业必须坚持学习

不学习你永远活在昨天、抱怨明天，甚至害怕明天。

商人只有两种，只有好商人和坏商人之分。企业也只有好企业和坏企业之分，没有国企民企之分，没有大企业小企业之分，更没有实体经济和虚拟经济之分。

中国经济现在相对比较困难，也并非一时能够渡过去的。中国经济要转型升级，转型升级就要付出代价，而代价最大的就是时间。坚持转型升级，未来 5 年到 10 年，经济困难不可避免，GDP 数字一定会下降，很多行业一定会碰上困难。但是中国现在面临两个重大机会，一个是中国两千年来，没有碰上过巨大的变革机遇，第二是人类社会有史以来巨大的技术变革。

坚持乐观。我昨天（2016 年 12 月 28 日）参加了湖畔大学的招生，看着那些年轻的企业家，他们的创新让我无比感叹，他们没有抱怨，他们追求的增长不是 5%、6%，而是 30%、40%。中国不是实体经济不行了，而是你的实体经济不行了。不是实体经济做不出来了，而是实体经济由于缺乏开拓精神和创新精神而不行了。

未来的 30 年，我们会看到将有更多新型的实体经济诞生出来。

4. 诚信是商人的担当

未来中国经济，还需要坚持的就是诚信。诚信是商人的担当，中国不缺信用，但是我们缺信用体系。习主席讲了，要让诚信的人一路畅通，要让不诚信的人寸步难行。我个人理解，我们要建立一套信用体系，商会的职责、社会的职责、政府的职责，共同打造一个信用体系，只有好的信用体系建立起来以后，商人经营成本才会降低，社会才会进步。

前几天蚂蚁金服出了一个招财宝，有广东一家企业因为某些原因付不出钱来，但是浙商财险采取率先赔付。任何企业都很艰难，但是坚持赔付，这是捍卫诚信的力量。而对那些想利用诚信、信用漏洞钻空子的企业，我相信法律、社会都不会饶过它。

5. 企业没有实体和虚拟之分，只有好企业和坏企业之分

大家都讲企业很艰难、实体经济很艰难，请问实体经济什么时候不艰难？企业很难，请问什么时候企业不难？实体经济不难吗？虚拟经济不难吗？虚拟经济也很难。

大家讲 BAT，中国有几十万家互联网公司在做，也就诞生了这三四家有分量的企业，而这三四家企业也每日如履薄冰、胆战心惊。今天是你，可能明天就不是你了。

大家都讲实体经济非常艰难，实体经济真正的定义是什么，大家查过没有？实体经济的定义是人类通过思想、财富、工具，在地球上创造的从事生产和流通的商业，生产制造是实体经济的一部分，流通更是实体经济的一部分。

产能过剩、库存加大，就是因为流通不畅。我希望大家不要把这些实体经济和虚拟经济对立起来。企业没有实体和虚拟之分，只有好企业和坏企业之分，实体经济中也有烂企业。我认为，未来中央经济工作会议的战略，将会大力发展实体经济，大力发展未来的实体经济，大力发展有创新的实体经济。但是必须淘汰那些落后的生产力。如果没有这种定力，我们还会回到昨天，而且很有可能没有办法面对明天。

未来 5 年会越来越痛苦，未来的 5 年到 10 年，国家和政府、企业要经历几次洗礼，要经历新科技技术的洗礼，要经历转型升级的洗礼。

如果你的企业不能经受创新的洗礼、技术挑战的洗礼，不能经受你自己身体的洗礼、转型的洗礼，我相信这样的企业一定会被淘汰。经历过这些洗礼的企业，才有机会面对明天的太阳。

6. 不是技术让你淘汰，而是落后思想让你淘汰

新零售、新制造、新金融、新技术、新能源必定是未来。

纯电商会越来越艰难，纯线下零售会越来越艰难，零售需要线上线下互补，必须结合起来。为什么美国电商没有发展起来？不是美国不支持电商，而是美国原来的传统零售做得非常完善，他们懂得服务体系的建设，他们懂得去服务好客户。

未来的零售不是要学会怎么卖，而是要学会如何去服务。新零售将会在未来 10

年以内，铺天盖地地对城市商务区、商业区进行全面整改、全面革新。各位如果手头上有现有的零售体系，请注意必须加互联网；如果你现在是纯互联网公司，必须加实体。而且这些不是仅仅在公司内部去简单地并购、合并报表，而是真正思考通过技术、通过创新来改变自己。

新制造的挑战会越来越大，智慧制造将会成为未来 20 年内的一个主题。过去的 20 年，人类把人变成了机器，但是未来的 20 年，我们将把机器变成人。

我认为未来 20 年以后，能用人的地方，一定要用人，因为如果纯粹是用机器去做，我们创造出来的产品，将会缺乏真正的体验感，而只有人是有文化、有情感的。

以前讲的制造业是规模化、标准化，未来的制造业是智慧制造、按需定制，未来的制造业讲的是智慧、个性定制。

新金融的变革也将推进整个中国金融改革，新金融解决的问题是八二理论，解决 80% 的年轻人、中小企业，只有这些企业的金融得到支持，我相信社会才会真正的进步，中国社会才会发展。

IT 时代的技术，势必会被数据时代的技术即新技术所取代，所有的技术都会发生天翻地覆的变化。美国的 IT 非常强大，但是未必会接受数据时代。中国电商能高速发展，是因为原来中国商业基础设施太糟糕，使得我们在互联网时代迅速抓住了机遇。

传统零售在美国是主流，而互联网不是主流。在数据时代碰上最大的阻力的不是那些贫困的地区，而是上海、江苏、浙江、广东。那些 IT 技术设施越好的省份，有可能越不愿意接受数据时代的技术。而那些贫困地区，原来 IT 发展不够好的地区，却有可能一下子把握机会，面对未来创新。

昨天的最强就是今天的最弱，昨天巨大的技术革命变成了今天的历史。新技术的冲击远远超出大家的想象，绝大部分昨天的白领工作将会失去，绝大部分昨天认为理所当然做得最好的行业和公司都会倒下。

不是技术让你淘汰，而是落后思想让你淘汰，不是互联网冲击了你，是保守的思想、昨天的思想、不愿意学习的惰性淘汰了你，是自以为是淘汰了你。

最后我也相信新能源。第一次技术革命诞生了能源，主要以煤为主；第二次技

术革命，诞生的能源以石油为主；未来的技术革命诞生的将是数据。各企业要高度注重自己的数据，数据必须流通，政府、企业、各行各业让数据流通起来，让数据注重隐私，让数据注重安全，一切业务必须数据化，一切数据必须业务化，这才是真正的未来。

2017 年、2018 年、2019 年这三年中国经济会相对困难，但这是转型的疼痛，是手术台上的疼痛，只要你熬得过去，只要你改变自己，只要你面向未来、有信心，别人能过，你凭什么过不了？

再不研究“位置”，线下零售就真的完了

“位置”、“线下”等概念在新零售时代都在发生变化。《天下网商》与沃顿商学院教授、《不可消失的门店》作者大卫·贝尔进行了对话。

如果一个区域从来都没有人在你的网店里买过货，那么当那里出现了第一位消费者的时候，你要特别关注他。因为这说明：区域内可能聚集了很多跟他相似的潜在消费者，而且这个人对你的评价可以决定你能否在该区域取得成功。

为什么会这样？在《不可消失的门店》一书中，你能找到对此更清晰的解释。这本书告诉读者，在新零售时代，“位置”的概念正在发生变化。即便你没有门店，也要去关心顾客所在的位置，因为不同位置上的顾客，对线上购物的需求会非常不同。

该书作者大卫·贝尔（David R. Bell）是宾夕法尼亚大学沃顿商学院“张兴梅&戴永革”讲席教授，同时也是专注于零售领域创业公司的投资人。其个人投资组合包括主营母婴用品的 Diapers.com、会员制电商网站 Jet.com 和一系列网生消费品品牌。其中，互联网眼镜品牌 Warby Parker 估值 12 亿美元，Jet.com 被沃尔玛以 30 亿美元的价格收购。

贝尔日前接受了《天下网商》的专访，用零售业创新案例讲述了他眼中的新零售，以及对中国零售业的看法。

Q: 《天下网商》

A: 贝尔

Q: 我第一次听到“位置、位置、位置”这句话，是特朗普在《学徒》里说的。十几年过去了，现在他成为了美国总统，而你将这句话重新带到了我的眼前。在真实的商业世界里，线下零售是一个怎样的状态？与线上零售相比，它对经济的重要程度有什么变化？

A: “位置、位置、位置”仍然是零售的不二法门，但是还有两个额外的副标题，位置不再仅仅指实体店铺的位置，还关乎消费者的位置和电商对他们的便捷程度；零售商需要思考零售活动的位置，例如为消费者提供信息、产品执行（包含包装、仓储、发货），这些该在线上做还是在线下做？在我看来，线下零售对未来的零售业也将是至关重要的，但是它的形态会与今天的线下零售截然不同。

我同意，一些传统的百货商店正在困境里煎熬，例如梅西百货、布鲁明戴尔，但其他线下的零售商仍然表现得挺好。例如，丝芙兰、富乐客（Foot Locker）这样的专营店面临的问题比百货商店和购物中心小得多。丝芙兰的线下门店有很棒的数字体验，还有能让消费者更深入地理解品牌的线上社区。我们还能看到一些特定品类的创新。例如，特斯拉卖车的方式和传统车企完全不同。传统的汽车销售模式是永远都囤积着几百辆车，一个人来买车，才调出一辆，但特斯拉的理念是只展示一辆车，消费者可以看可以摸，但不能直接开走。Showroom（展览间）模式将是未来尤为重要的一个概念。门店空间很小，但是这个空间可以提供绝佳的消费体验，让消费者更深入地与品牌建立联系，并产生购买行为。这种线下零售的方式效率也很高，因为零售商能实现零库存，只需要把产品送给消费者即可。

Q: 百货业和商城未来还得过几年苦日子吗？

A: 是的，但在美国部分地区的购物中心除外。购物中心划分为 A、B、C 三个等级，一些 A 级购物中心位于富人区，例如费城的普鲁士王市，加州的橙县、纽波

特比奇，它们的经营状况依然很好，因为它们有着一批来自高收入阶层的老主顾。所以，我认为我们将见到更多分化、优质的零售商将变得前所未有的强，而中间的那些就难熬了。

Q：但欧洲的一些百货公司却没有遭遇同样的问题，为什么？

A：是的，尤其是英国，一些商店非常擅长做线上线下的融合。特别是在食品和服装两个品类上，英国零售商往往比美国零售商更超前。我认为乐购（Tesco）是其中做得最好的之一，它们的移动端做得很棒，物流也很有趣。一些日常生活用品，消费者可以选择线上购买，乐购再把货送到附近，消费者自己去拿就好了。我想这跟城市密度更大有关，物流运输难度因此更小，使得线上下单、线下提货更方便。

Q：你对于新零售的设想与马云提出的新零售有哪些异同？

A：是的，我的想法和马云提出的新零售有很强的联系。我们都认为线下很重要，未来的模式必须是“O+O”，即线上加线下。线上和线下各有长处和劣势，因此成功的零售商须利用两种环境。O2O 实际是“O+O”图景中的一种策略。消费者既生活在线上，也生活在线下，所以零售商也得这么来运营。它们必须利用线下的优势，包括消费者能触摸和感知商品、零售商可以观察消费者，同时消除在库存和支付等方面的劣势。

Q：阿里巴巴正在通过与百货、超市等业态的合作走向线下，具体的合作形式仍然在摸索之中。互联网公司与传统零售企业的合作需要克服哪些困难才能成为真正的新零售？

A：第一层挑战是线下零售并不是互联网公司的核心专长或者 DNA 所在，所以它们要学的还很多。第二层挑战是不少线下零售商在诸多方面效率低下，它们的实践方式和信息系统都过时了。很多实力强劲的线下零售商，包括沃尔玛，在添加线上经营手段时都经历过困难。好消息是起家于线上的零售商扩展线下业务时，似乎要比传统线下零售商扩展电商容易。这也是阿里巴巴的好消息。

Q：中美两国在实践新零售上的差异会体现在电商和线下零售商谁是领军者上吗？

A：中国在电商尤其在移动购物上先进得多，包括支付、信用体系等在内的交

易相关基础设施都比美国更高效。阿里巴巴的平台概念也和亚马逊非常不一样。这里的生态环境对电商更有利。

中美两国的线下变革也会有很大的差异。在美国，现代零售业起源于小型的夫妻店，后来逐渐走向家得宝（Home Depot）、沃尔玛这样的大型连锁商超，而中国的零售业没有出现这种从小零售商到线下巨头的演进过程，市场上的零售商碎片化程度更高，或者说成熟程度不及美国高，这也是中国电商发展迅速的原因之一。因此，中国的零售商要追赶的东西更多。

Q：VR 等技术未来很大程度上可以弥补线上购物缺乏真实体验的不足，这会不会使电商更强、线下更弱？

A：视情况而定。作为一家大型的跨国家具零售商，宜家在线下门店中引入 VR 方面做得非常成功。试想一下，一些像家具一样的品类目前是很难进行线上销售的（而家具在美国是一个 800 亿美元的巨大市场），消费者可能需要一些好品味的人给他们建议，买什么好、放在哪里好看；要感知到一个家具买回来放在家里是否合适也很难。如果你去宜家购物，你可以带上 VR 眼镜，想象你的厨房设计出来应该是什么效果。如果线下零售商有能力创造非凡的体验，VR 将成为一种能让它们获益的补充手段。

Q：这总让人感觉到新零售成本太高，最终会变成巨头们的游戏，小企业在其中有机会吗？

A：这就取决于提供基础设施的公司了。在美国，像谷歌、亚马逊等数据提供商能提供大量诸如网站运营、物流等方面的高效服务，即便是非常小的零售商也能享受到。确实，一个单打独斗的小零售商要想拥有其需要的所有软件、操作和管理系统会非常昂贵和低效，但是我认为会有一些第三方平台企业，为小企业提供与大企业一样高效的服务。未来还将有更多的中间服务商，服务成本也将持续降低。

Q：你在书中谈到，实体书店在畅销书上对电商形成了竞争，而在小众书上却没有竞争力。那么，其他品类的商品是否也是类似的情况？如果是，那是否意味着电商除了在小众产品上具有绝对的优势外，其他领域都要面对来自线下的竞争，或者说更多地与线下合作？

A: 研究表明同样的情形在食物、服装、家具、箱包和饰品等行业都存在。在流行的商品（或者说头部商品）上，线上和线下的竞争通常更激烈，在细分的小众商品上（尾部）则不那么激烈。这是因为让线下零售商出售小众商品效率太低了。所以，是的，电商的绝对优势是在小众商品上，但对于某些特定种类的消费者来说，电商反而在卖爆款上有优势，假如我是一个生活在费城郊区、事务繁忙的妈妈，我在亚马逊或 Diapers.com 上买的帮宝适，可能比我在当地的超市买的更多。

Q: 有人认为便利店可能是唯一一种不太受电商影响的线下零售形态，你同意吗？

A: 便利店能在数字经济的领域做得很好。对于买东西图快、即时的消费者来说，便利店仍然是一种有效的形态。在这个问题上我想把星巴克包括进来，虽然星巴克更专注于咖啡。星巴克在融合线上手段上做得很成功。你可以提前在移动端下单买一杯咖啡，等你走到星巴克店里的时候，咖啡已经做好了。产品品类少、门店空间小、消费者进店频次高的商店其实非常适合做“O+O”。

Q: 你强调很多商业决策都需要大数据的支持，但在中国，大数据是被不同的公司和行业所割裂的，而且部分数据的水分严重，卖家很难获得全面而真实的数据。那么，它们应该从哪些渠道获得需要的数据？

A: 数据是零售业变革的命脉，这也是中国零售商必须改善的地方。首先，零售商需要投资既有的系统，与新兴供应商合作，以获得它们消费者基本的交易和跟踪数据。其次，它们需要对可能预测到消费者需求的外部数据保持敏感，这些外部数据可能来自移动设备的追踪、社交媒体等。数字时代的消费者留下的行为轨迹和记录非常翔实，零售商必须持续跟进并且抢先使用它。

Q: 对于长尾理论，目前有一些争议。新的观点认为，长尾理论没有实现自己的预测，世界依然被爆款所主宰，而且占的市场份额正在增长，小众产品难以获得长期的市场价值。从新零售的角度出发，你怎么看这些争议？

A: 长尾理论是可能存在文化维度的，比如它在一些市场中的相关性会比别的市场更高，再比如一些品类中（如服装）长尾部分的成功也可能大于其他品类（如食物）。尽管如此，我相信长尾理论在很多零售语境中是高度相关的。我最喜欢的长

尾零售商之一是 Farfetch，我是它的常客。这个网站让美国消费者容易接触到大量的欧洲设计师品牌和高端精品品牌。长尾零售商帮助消费者发掘了更多新产品，这些新产品对培养消费者的忠诚度至关重要。

手机屏幕变聪明了，这会如何影响零售业

《屏幕上的聪明决策：抓住多屏时代的消费冲动与商业机会》一书，提醒人们反思自己的思维盲点，还为商家提出了多种优化界面的建议，以便引导消费者做出更佳的选择。

当“剁手党”炫耀自己在手机上淘到物美价廉的商品时，或许不会愿意承认甚至完全没有意识到，这块小小的“黑镜”让自己变得更冲动，更容易为消费决策后悔。

但是，别以为商家从中获得的全都是好处——辛辛苦苦修了几千条连衣裙的照片，消费者可能只是因为一条裙子排在屏幕中央就下了单，却对屏幕两侧的商品视而不见。最糟糕的是，消费者会因为商品太多而心烦，最后干脆不买。

加州大学洛杉矶分校安德森管理学院教授、行为经济学家什洛莫·贝纳茨和印第安纳大学心理学教授乔纳·莱勒合著的《屏幕上的聪明决策：抓住多屏时代的消费冲动与商业机会》一书，解释了人们在屏幕时代的决策特点（或者说弱点），分析了为何人们在读屏时更容易冲动行事、以貌取人，错过真正有意义的信息。

什洛莫·贝纳茨日前接受《天下网商》专访，与我们讨论“更聪明的屏幕”将如何深远地影响人们的消费行为，进而左右零售业的发展方向。

Q：《天下网商》

A：什洛莫·贝纳茨

Q: 你在书中指出了很多有趣和值得深思的现象，比如屏幕在让人们变得更加视觉化并容易冲动决策。以你的观察，这些现象已经给现在零售业带来了什么样的变化？

A: 屏幕给零售业带来的影响是巨大的，它们为消费者带来了丰富的信息和选择，所以现在即便是到实体店买东西，也会查查网上的售价。而且，最好的线上零售商已经能够让消费者感到网上购物无比顺畅了，例如亚马逊的一键购物系统。总的来说，这些线上零售商建立了一套新的标准，来回答“消费者期待获得什么样的零售体验”。其中，不仅包含一套有用的选择架构系统（例如算法推荐选项），同时也把购买行为做得快速和无缝。我愈发认为，实体零售商将会面临更剧烈的冲击，因为它们（比起线上零售商）对自己的消费者了解更少，也不能阻止消费者高效地找到最好的选择。

Q: 你指出人们在互联网上会更多受视觉美观的影响，与此同时，人们在字体更难看的情况下才能更好地理解文字的意思。对于线上商家来说，它们既希望自己的网页能留住消费者，又希望能很好地传达自己商品的信息。你觉得这两点怎样结合在一起会更好呢？

A: 我认为关键是首先要辨别我们什么时候想让消费者思考慢下来。当不流畅性迫使我们斟酌自己的选择时，它就是一种“值得经历的困难（desirable difficulty）”。然而，零售体验中的一部分显然应该是轻松容易的，例如在支付时填写收货地址。在我们开始捣鼓字体前，我们确实需要更审慎地考虑会让用户体验中的哪一部分获益。目标始终应该是帮助消费者做出更好的选择，把消费者反悔的可能性降到最低。

Q: 中国的移动电商增长很快，大约 80% 的消费者用智能手机等更小的屏幕购物。手机屏幕的决策过程跟大屏幕相比有什么特点？

A: 我认为，我们刚刚开始理解屏幕怎样改变了我们的思维模式，但有一些可用作推断的证据表明，在用智能手机做决策时——至少和用笔记本电脑相比，人们思考得更快，而且可能更依赖视觉系统。如果这种论断被证明是真的，那么它意味着视觉因素，例如颜色选项，在小的移动设备上会更加重要。此外，有证据表明，触摸屏使我们更冲动、更愿意支付高价，因为触摸屏幕上某个商品的图片，可以

触发这种禀赋效应（指当个人一旦拥有某项物品，他对该物品价值的评价会比未拥有之前大大增加）。

Q：中国零售行业正在进行一场“新零售”的变革，主要是要将线上线下的零售业融合，做到更了解消费者，提供更定制化的产品，创造更好的体验。从你的研究来看，更加符合未来趋势的零售业应该是怎样的？

A：预测未来的趋势很难，但我认为其中的关键之一将是利用我们对消费者的深入了解，来帮助他们做出更好的决策。光给人们提供很多选项还不够——我们需要为他们挑出其中的最优选项。

Q：“考虑集”（即消费者在购买决策中会积极考虑和评估的品牌）对线上商家来说有什么意义？

A：最好的零售网站在消费者被示以各种选项前，就用大数据减少了选择集。线上世界让我们得以接触到数以百万计的商品，但我不想通过一页一页翻看选项来决定买什么。我希望零售商替我完成这件事，让我能正确地琢磨我自己包含 3 到 4 个选项的小考虑集。研究表明，提供给消费者超过这个数量的选择会导致我们在所有提供的选项中不做任何选择，这个过程对消费者来说似乎太难了。

Q：为了帮助人们找到“正确的选项”，在线商家需要利用各种技术手段对消费者进行深入了解。但普通线上商家似乎很难获得这样的技术能力，它们会因此被消费者抛弃吗？

A：小企业建立起和亚马逊这样的大公司同等的知识体系确实是个挑战。这个问题中很大一部分是，大型零售网站在不断地对其受众做 A/B 测试，设计上的一点点微调仍然能对消费者的选择产生巨大影响。我有一个希望，让 A/B 测试工具能够被更广泛地人所所用，这样的话即便小企业也可以持续地迭代或改进其网站设计。

Q：人类是否会因为数字屏幕的出现越来越容易被商业公司或权力机构控制？如果是，为了避免被控制，我们应该做点什么？

A：我想写这本书的原因之一，就是帮助人们更多地意识到影响他们线上决策的因素。通过理解我们自己的倾向、偏见和心理弱点，当它们被用于掌控我们时，我们可以更好地识别出来。这种“自觉”不是万能药，但可以有用的第一步。

书摘：“三次无效点击”原则——你的目标不是减少点击次数

至少在一些界面设计师眼中，三次点击原则这条定律被奉为行业圭臬。这条定律解释起来很简单：用户会逃离任何在三次点击内无法完成某项任务的网站。虽然这条规则制定的时间要追溯到拨号调制解调器和移动网络覆盖不成规模的时代——网页似乎永远加载不出来，要么就索性没有反应，但它当时仍有广泛的实用意义。

我想这个三次点击原则可能也是亚马逊继续在其搜索页面上提供很多选项的原因之一吧。毕竟，这家公司从“一键下单”的购物按钮专利中取得了巨大的成功——它非常在乎最小化你的点击次数。

但是有证据表明三次点击原则真的成立吗？未必。在用户界面工程公司（User Interface Engineering）发表的一项研究中，约书亚·波特表示，点击次数和在网页上完成某项任务没有相关性。实际上，他发现许多用户如果觉得每次点击能帮助自己不断接近所要寻找的内容时，最多愿意点击 25 次。波特指出，最常见的用户抱怨是，要花很长时间才能找到某个产品。“然而这些抱怨实际上并不是针对点击次数，”他写道，“这些抱怨针对的是无法找到想要的东西。如果用户找到了想要的东西，他们不会抱怨点击的次数。”

目标不应该是减少点击次数。相反，你应该力图让每一次点击都有用。我可以改写一下定律，变成“三次无效点击”理论，因为无效点击显然会赶走用户。研究表明，点击类别能帮助我们分解过多选项，得到便于管理的考虑集（传统意义的考虑集常常会受到广告的强烈影响），然后就能找到最符合我们需求的产品。

可是还会有一种难以预料的情况。分类法在缩小最终考虑集到可控数量时效果显著，比如缩小到三四个选项，但如果点击所有相关类别后，我们得到的还是 30 种咖啡豆或者 20 种医保方案要怎么办？这些情况下，最终的考虑集还是太大，所有的可能性还是会让我们不堪其扰。要解决这个问题（也是许多在线零售商面临的问题），我们需要试验一种更新颖的解决方案，也只有在这个充斥着屏幕的世界才能实现的方案。

2020 年电商风口将是什么

“电商十三五规划”已经为未来几年定下了主基调：消费升级、深度融合传统产业和开拓新兴市场。

2016 年 12 月 30 日，商务部、中央网信办、发展改革委三部门联合发布《电子商务“十三五”发展规划》（以下简称“规划”），确立了 2020 年的三个发展指标：电子商务交易额 40 万亿元、网络零售总额 10 万亿元和相关从业者 5000 万人。

2015 年，电子商务交易额达 21.8 万亿元，网络零售额 3.88 万亿元，实物商品网上零售额占社会消费品零售总额的 10.8%，中国连续三年成为全球规模最大的网络零售市场。

不过，在交易规模持续增长的大好形势下，电商行业也潜伏着隐忧。

国家统计局数据显示，2016 年前三季度，中国网上零售额 34651 亿元，增速为 26.1%。从 2014 年的 49.7%，到 2015 年的 33.3%，电商增速连续三年下滑。

用商务部电子商务和信息化司司长蹇芳莉的话说，2015 年电商交易额达到 21.8 万亿元以后，这么大的体量不可能保持超高速增长。此外，新增网民红利开始减弱。据统计，2016 年上半年我国的网购用户净增量比 2015 年和 2014 年分别减少了 33.5% 和 42.1%，增速呈递减的趋势。

这或许意味着，商家们再也不能像以前那样依靠红利生存下来。到底什么才是未来几年间的电商风口？

消费升级路线不变，品种、品质和品牌仍是王道

加快电子商务提质升级是规划提出的主要任务之一，规划称，要“积极培育基于社交电子商务、移动电子商务及新技术驱动下的新一代电子商务平台，建立完善

新型平台生态体系。鼓励电子商务平台注重内涵式发展，带动上下游产业链丰富品种、提升品质、培育品牌，全面提升竞争水平”。

过去几年间，中国的电商行业经历了一段野蛮生长的时期：大打价格战，不计成本投入以吸引用户，最终追求的，可能只是一个简单的交易额数字。

2016 年，消费升级的浪潮为整个行业注入了新的活力。商家们开始意识到，此前能带来明显效果的促销活动变得没那么有效了，而那些国际品牌即使不卖力促销，一样能吸引消费者蜂拥而入——双 11 当天，优衣库仅仅用了 2 分 53 秒就做到了交易额破亿元。

那些在线上成长起来的品牌正在努力扩充自己的品类，提升品质。2016 年 4 月，阿里成立了“协助商家上市办公室”，在 50 多家处于 IPO 进程的商家中，汇美集团开起了文艺家居店，三只松鼠卖起了水果……

除了这些大商家外，《天下网商》还在这一年里挖掘了不少致力于打造品质电商的玩家。

2016 年 9 月中旬，知乎上的一篇帖子《一份价值千万的代工厂名单》刷爆了社交媒体。这篇阅读量超过 1.5 亿的帖子，曝光了一批世界大牌在中国的代工厂名单，令许多网友按图索骥，到名单内代工厂的淘宝店“买买买”。

“国内消费者还是愿意为好货不贵的中国制造产品买单的”，帖子的作者“污妖王”说，“但一个显而易见的问题是，他们并不知道这些好货在哪里，光靠我这篇帖子是远远不够的。”为了这群消费者，从 2015 年开始，“中国质造”平台开始整合全国最具有代表性的产业带和工厂，通过 F2C 的模式直供给消费者最具有性价比的商品。

生活方式电商优集品的创始人鲁宁馨说，上层中产阶级消费者愿意为优质产品支付溢价，对知名品牌更信任，对国际品牌持开放态度。“互联网在一定程度上改变了商业逻辑，零售不再只是攻城略地，而是更加强调服务和体验，女性的细致、敏感更能够服务好这些消费者。”进口零食电商平台格格家在 2016 年 11 月获得由顺为资本领投，经纬中国、平安创投、真格基金跟投的数千万元 A 轮投资。格格家创始人李潇说，电商的本质是零售，要通过商品矩阵的排列组合和品质本身持续点燃用

户需求。他为 20 多人的招商团队制定了一个选品标准：好吃好看有故事，并且要值。

深度融合传统产业，全渠道、供应链和物流一个都不能少

2016 年 12 月月底，格格家日本分公司正式挂牌。

格格家相关负责人表示，许多日本当地企业并不会直接与中国公司直接接触，此类合作主要通过在日中国人开办的中小型贸易商进行，由于他们受资金实力、产品供货稳定性的限制，一直形成不了强有力的上游供应链。

这不仅仅是格格家的困扰，规划为此也做出了顶层设计，规划提到的另一个任务就是推进电子商务与传统产业深度融合，“开创线上线下互动融合的协调发展局面，加快形成网络化产业，全面带动传统产业转型升级。”2016 年双 11 期间，“线上订单、线下发货”已成为很多品牌的标准动作。以优衣库推出的全品类门店自提服务为例，不仅方便了消费者，也将线上的流量导入线下，为门店赋能。从 2016 年 11 月 14 日起，优衣库各大店铺门口就有消费者排起了等待取货和购物的长龙。

三只松鼠创始人兼 CEO 章燎原则表示，三只松鼠线下店不是单纯的实体店，而强调体验和互动，为的是增强跟用户的一种黏性关系。

所谓的深度融合，不是简单地把线下的货搬到线上卖，规划指出，要“发挥网络消费及采购需求的拉动作用，促进产品质量与设计水平提升，发展基于柔性制造的网络化定制服务”。

柔性供应链平台辛巴达便是一个最好的例子。传统服装供应链的生产机制大多数适用于拥有大订单需求的商家，无法满足中小规模的商家对于快速生产和小订单量的需求。辛巴达的主营业务是针对淘宝店铺的中小卖家，为中小规模的服装店铺提供小单量、快速生产的供应链平台服务，被称为服装行业内的“Uber”。

物流也是电商必不可少的基础设施，规划提出，要大力发展电子商务产业载体及物流服务市场，加快打通航空、铁路、水运等交通服务资源，优化电子商务基础设施布局和物流配送网点，统筹利用相关信息资源，创新仓储、运输及配送模式，加强智能冷链物流体系建设，大幅提高配送效率。解决“快递止于乡镇”“配送最后一公里”“大件及国际物流不通畅”等问题，建立适应电子商务发展的物流产业体系，

增强物流对电子商务发展的支撑保障能力。

敢问路在何方，社区、农村和海外都有剁手党

一边是越来越稀薄的网民红利，一边则是越来越方便的物流，电商的新兴市场拓展显得顺理成章，路往哪里去？答案是社区、农村和海外。

规划指出，要大力发展社区电子商务，依托移动电子商务、地理位置技术，形成服务各年龄层人群，覆盖居民“衣食住行娱”等生活服务所需的 O2O 便民服务体系。

2016 年 8 月 8 日，社区电商平台“闪电购”已完成 2.67 亿元人民币的 C 轮融资，投资方包括阿里等，独家融资财务顾问为易凯。闪电购于 2014 年 10 月上线，为杭州抢趣网络科技有限公司旗下品牌，主要提供基于 LBS 定位一公里范围内的水果生鲜、饮料乳品、休闲零食的一小时送货到家服务。

在闪电购 CEO 王永森看来，社区电商正进入竞争的下半场阶段，逐渐显现出两大趋势：

- ① 线上线下一体化竞争。电商对传统产业的渗透，正演变为全渠道业务的竞争。
- ② 两年厮杀之后，创业公司竞争的时代结束，接下去是生态之间的竞争。依托巨头流量、供应链和仓储的资源整合，看上去是不可逆的趋势。

除了支撑社区电商的“懒人经济”外，农村也是一片未被充分开发的市场。

对于推进电子商务进农村综合示范工作，商务部新闻发言人沈丹阳指出，过去一年主要取得了三大成效。一是助力扶贫攻坚作用显著，综合示范共带动 12 万户贫困户就业；二是带动了各类企业加速进入农村电子商务领域。阿里“千县万村计划”已覆盖约 500 个县 2.2 万个村，合伙人超过 2 万名；三是吸引返乡创业创新氛围日益浓厚。大批农村青年、大学生和外出打工的农民工回乡通过电商创业。截至 2016 年 9 月月底，注册地在县和县以下区域的农村网商达 800 多万家，带动就业超过 2000 万人。

电商还帮助农产品走向更广阔的市场。根据阿里研究院发布的《阿里农产品电子商务白皮书（2015）》，截至 2015 年，阿里平台上经营农产品的卖家数量超过 90

万个，完成农产品销售额 695.5 亿元。浙江、上海、江苏成为农产品销售排名前三的省份，而安溪、海宁、沭阳则成为销售排名前三的县域。除了茶叶、坚果等易网销的农产品热销外，阿里零售平台上的肉类蔬果、鲜花绿植、粮油米面等深度农产品呈现出爆发式增长，并实践了预售、众筹、溯源、C2B 等互联网创新模式。

最后，跨境电商也是 2016 年炙手可热的名词之一。

根据规划，接下来的几年内，我国将推进跨境电子商务综合试验区建设，积极参与电子商务国际规则制定，完善跨境电子商务产业链。

大家一定还对 2016 年 4 月 8 日的跨境电商税改新政记忆犹新吧。不过，在消费升级的大势下，越来越多的海外品牌开始在中国这个大市场中寻找机会，让消费者在剁手之余还能找到层出不穷的惊喜。

线上渠道成了国际品牌测试中国市场的实验室。

2016 年，3700 多个品类、14500 个海外品牌通过入驻天猫国际，首次触摸到了中国消费者，其中既有美国 Target、日本三越伊势丹这样的零售巨头，也有维多利亚的秘密、Calbee、Swisse 这样行业内领先的品牌，甚至连英超豪门利物浦、韩国造星工厂 SM 这样的超级 IP，也进入天猫国际平台坐地圈粉。

市场的热度还吸引了其他玩家入局，网易发布的 2016 财年第四季度财报显示，网易泛电商业务的全年净收入为 36.99 亿元人民币，2014 年为 11.02 亿元人民币，同比增长 235.7%。虽未提及考拉的具体营收数额，但相比 2015 年同期财报可以看出，跨境电商业务正在成为网易的下一个重点板块。

网易考拉海购 CEO 张蕾说，要把考拉做成“媒体驱动型电商”，2016 年考拉的销售目标是 100 亿元人民币。这和去年考拉刚成立时丁磊定下的目标一致，希望考拉做到中国跨境电商前三名。

快消企业的新机会

对于所有快速消费品企业来说，有三个最关键、最核心的重构要素：品牌建设、渠道管理、产品创新。

简言之，任何一个快速消费品企业要做的事情就是两件事，一是如何获取用户，二是留住用户。今天已经没有任何物理的阻碍，可以阻止一个企业在数以亿计的消费者里面找到自己的人群，把货物送到消费者手上，把钱收回来，完成生意关系，同时沉淀了消费者。

如何重构对于所有快速消费品企业来讲最为关键、最为核心的三个组成部分：品牌建设、渠道管理、产品创新？

以下是阿里巴巴集团副总裁靖捷在领先电商媒体《天下网商》主办的“2016 新网商峰会”上的演讲，经《天下网商》编辑整理。

各位朋友，大家好！天猫进行新的架构升级以后，我所负责的部门叫天猫快速消费品事业组。

今天我要分享的是，作为快速消费品的从业人员和这个行业里的各路玩家，阿里在 2017 年将会以什么方式和合作伙伴一起打造属于新零售的新时代。

阿里消费者运营模式：用交易建立与消费者的关系

对于快速消费品来说，真正遇到挑战的是行业吗？抑或是在过去几十年的高歌猛进中已经形成的、惯性的运作方式？实际上，我们可以很有信心地告诉大家，可能没有比快速消费品这个更能产生共鸣的行业了。

在成功的快消企业中，大家都有共识：消费者是上帝、是衣食父母。快速消费品的业务模式，就是让消费者用完第一次后还愿意持续购买，并且能够在自己倾向

的方式和环境下买到，形成持续循环。简而言之，任何一个快速消费品企业要做的就是两件事：获取客户和留住客户。

获取用户需要营销，需要合理地布局市场、渠道。同时这种布局能够让企业在获取新用户的前提下，依然保持盈利性的增长。那么留住客户要靠什么？靠的是对消费者的持续洞察，让消费者买得到这个产品，同时产品本身与时俱进，产品创新一直走在市场和趋势的前列。

这两件事，在新零售时代没有到来之前，是一个听得懂、却无法落地执行的概念。但在新零售之下，我们认为快速消费品行业可以做出改变：用可持续的运营方式，把获取消费者、留住消费者这两件事变成行业新的运营逻辑和具体执行的手段。我们给它起了一个名字，叫“阿里巴巴消费者运营模式”。

为什么阿里有底气，支持大家重新改变快速消费品的运营方式？因为在过去的一年时间里，阿里经过持续布局，围绕品牌和消费者的关系这一核心逻辑，打造了一个完整的生态。

这个生态是消费者与品牌、产品完成交互，并完成交易的场景。这个场景不断地延展，从淘宝、天猫、天猫国际、零售通、村淘，甚至海外。但这个生态并不止于此。在生态外围，是更广泛的、能够触达的、超过 6.3 亿个消费者，或者说是网络消费者的生态体系。这个生态体系囊括了中国消费者的消费、娱乐、购买、支付等生活场景。这就意味着，任何一个品牌公司都可以通过这个生态找到消费者，并与之建立关系。

请大家仔细想想，这样一个商业基础设施架构跟过去有什么本质不同？今天已经没有任何物理阻碍，能够阻止企业在数以亿计的消费者里找到精准人群，把货物送到他们手上，收到钱，同时沉淀消费者。没有了这个障碍，之前关于消费品如何在中国做生意的假设限定都不复存在了。

重构快消企业核心：品牌建设、渠道管理、产品创新

在这个框架和生态下，重构快消企业最为关键、核心的三个组成部分是：品牌建设、渠道管理、产品创新。

1. 品牌建设：找到人、做营销

既然是谈重构，首先就要从最根本的——品牌开始。品牌化产品的核心运营逻辑是找到人。很长时间以来，快速消费品行业可能是全球最大的广告和营销预算行业。但整个媒介体系和销售或零售的体系是完全割裂的。大家都知道这样一句非常经典的话：“我知道浪费了 50% 的营销预算，却无法下手削减预算，因为我不知道是哪一半。”为什么？因为你并不知道你投出去的广告到底有没有真正影响到下一步消费者的行为。

在传统的世界，媒介归媒介、销售归销售。但基于数据生态，阿里在过去持续的整合过程中形成了一条链路，打通所有账号体系，让品牌商有史以来第一次知道，谁看到了广告，是谁又在几个小时后来到了一个产生消费的场景，这个时空被真正连通了。

品牌化的第二关键点是营销。所有快消品营销人都知道“客户终身价值”“CRM”这类概念，但有多少企业能够真正运营这样一个体系？一个消费者从路人，到有兴趣、产生购买、再重复购买，都是不可衡量、不可追踪的。但在阿里现在新的生态体系下、新零售的环境下，消费者第一次变得可跟踪、可洞察、可沉淀。

有了这样一个在消费者运营模式支持下建设品牌的逻辑，营销模式与传统有哪些不同？第一是零时差，第二是零距离。

传统市场新商品上市之后，消费者看过广告，两周之后可能才会到线下卖场购买。你必须持续影响消费者，才能寄希望于他有一次去卖场，看到你的产品，完成交易。但在新零售环境下，从消费者产生兴趣，到下意识决定购买，甚至完成购买，都不再有真正意义上的时间差。

更关键的是，优酷在 2016 年因为新零售的趋势做出了一个重大变化：与阿里妈妈这样的生态企业联手，使消费者看过广告后就进入阿里的零售矩阵，收到针对性的沟通和促销信息。

这意味着什么？品牌商第一次能够主动管理营销时间轴。

双 11 的天猫晚会已经成为最具有影响力和收视率的综艺节目，在这样一个强大 IP 之下，运用得当的品牌商，一个晚上可以让 1300 万消费者看到广告，通过手机

客户端的互动，把他们引到自己的旗舰店，从而获取粉丝和新客。

第二是零距离。一方面大家感受到行业直面的经营压力；另一方面，中国的中产消费阶级崛起，全球快速消费品行业中有很多没有跟消费者见面。

为什么消费升级了，但很多企业却无法完成规模化的销售？很重要的一个原因是，这些产品需要的体验化沟通和支持，在传统电商环境下无法做到；而在线下企业又无法深入到中国广袤土地上的每个角落与消费者沟通。

今天在线上，消费者无论身处吐鲁番还是漠河，都可以获得专柜品牌的高价值服务，尽管使用方式比较复杂，尽管需要更耐心、更生动的解释，但消费者不会因为体验和服务的缺失，而拒绝他本来就可以承受而且希望获取的商品。

如果没有活生生的美容顾问的帮助，消费者也能够对产品完成试用，购买和持续性购买的可能性就会剧增。现在的技术能够使消费者在移动互联网的环境下，完成以往需要去商店、卖场才能完成的产品试用。

此外，在虚拟环境下，消费者也可以用崭新的方式参与互动。

2. 渠道管理：让你的用户数加一个零

在阿里的零售矩阵，每月有超过 4.5 亿个活跃购买用户。我们经常会问快消品合作伙伴一个问题：你想要多少用户？能不能在用户数后面加一个零？这听起来有些夸张，但事实上，蒙牛这样的品牌在 2016 年双 11 就完成了这个挑战。

品牌建设是所有快消品企业的核心任务，因为要创造需求，创造消费者对品牌的渴望。那么渴望有了，在哪儿成交呢？

在传统意义上，大家会想到要么在线上，要么在线下。但今天，我们希望大家重新思考渠道的意义。

对于消费者来讲，渠道是最不受强制性的、以他喜欢的方式完成购买的一个场景。有可能是在便利店买一份早餐，也有可能为了整个家庭一周的消费去线下大卖场，也有可能是在天猫旗舰店为心仪的品牌囤货。

如何有效地覆盖这些不同的购物场景？基于阿里移动互联网生态所覆盖的渠道在持续扩张，从最开始的淘宝、天猫到天猫国际，以及大家可能不大熟悉的企业采

购和农村淘宝。

10 年以前，整个快速消费品行业就已经在考虑如何释放农村的消费力，但一直未果，为什么？除了消费场景可以被覆盖外，背后的价值链能否让消费者随时随地、用同样的价格买到同样品质的商品？在移动互联网时代，在阿里倡导的新零售环境下，这点第一次得到了实现。无论是在街边小店通过零售通，还是由农村淘宝的拍档来帮助当地消费者完成购买，背后的逻辑都是基于互联网、基于大数据价值链的重构来支撑的。

除了让商品可以流通到这些消费场景外，2017 年阿里还将会提供更加简单而透明的方式，帮助品牌商进入到统一的阿里供货中心，借助菜鸟全国的物流体系，让前端所有的渠道都能被品牌方一手掌控。这意味着在一个省、市之下，原有的物流设施以及库存可以史无前例地被更有效地配置，无论是到不同的商店、前端渠道，还是直接就近发送给附近的消费者，都不是让包裹满天飞。

所有这些都意味着：传统意义上快速消费品行业逐级下沉的渠道逻辑需要被重新构建。但是在这个过程中，不同的参与者会重新找到自己的价值定位，因为这样的变化是由消费者驱动的。所有参与者的共同目的，是让品牌产品找到更多消费者，并让他以一致、合理的价格完成购买，无论他在中国大地上的哪一个角落里。

还有更关键的一点，互联网带给渠道管理的最重要价值是透明。当整个链路变得透明，所有链路环节数据化、可以被运营的时候，这意味着所有人可以更加及时、快速地响应具体的消费行为，而不是层层断裂。在新背景之下，无论是在小店、农村、线上、卖场，品牌商都能够及时把握消费，从而让供应链得到更加优化的运营和管理。

3. 产品创新：如何让产品真正具有竞争力

做好了品牌建设和渠道重构，品牌商可以基本做到让产品随时随地触达消费者，并且可以让广告、沟通和互动接触到这些目标人群。但他们消费的产品是真正与时俱进、有竞争力，可以让品牌商做到盈利性增长的吗？

产品创新说得容易，做起来很难。在中国乃至全球，过去几年时间里，但凡在

快速消费品行业玩的朋友们都知道，任何一批新品的上市可能都意味着赌博，意味着巨大生产线的投入、全国铺市的投入、人力的消耗、对于现有产品体系可能的冲击。每一次新品上市，CEO 和 CFO 可能都会坐在那里踌躇不决，全球公司是这样，本土公司也是这样。

我们先说全球公司。大家都知道，在全球，有大量新产品没有进入中国，为什么很多品牌在过去 10 年时间里，减缓了全球品牌的引入呢？原因很简单，是因为在中国上市产品的风险太高。

但天猫国际平台的出现，却史无前例地让品牌商借助这个平台，通过自己的官方旗舰店，让大量没有与中国消费者谋面的新品牌、新商品，在这里光明正大地试水。之后产生真实的消费结果和背后的数据积累的分析，让品牌商可以从容地做出决定，是否要正式地通过无论是进入卖场还是本地建厂的方式，把产品引入中国。这在以前是几乎不可能的。

那么，对于本土公司呢？一个新产品上市过程中，最耗费时间的是什么呢？是对新产品的概念和原型不断地测试，收集消费者的反馈，再分析、决策。

这样的调研所花的时间往往占了大头，这就是为什么很多品牌商需要 12 个月、18 个月甚至 24 个月准备新品。

但是今天消费者的需求是瞬息万变的，上市有可能失败，不上市必定会失败。

过去一年时间里，已经和阿里的调研团队展开全面合作的快速消费品公司和品牌，实现了将 12~18 个月的耗时最短压缩到仅仅 3 个月。

2016 年奥利奥做了一件我认为非常牛的事情，看起来好像只是一个营销活动，但事实上这是一个订单形成的过程，也是一个产品完成设计和定形的过程。

几百万的消费者进入奥利奥旗舰店，可以定制自己想要的产品，这是所有快消品厂商梦寐以求但一直没有实现的，今天，已经在天猫实现了。更关键的是，订单产生的那一刻，也就是连通到品牌供应链的那一刻，亿滋的管理团队根据这个订单生产产品，又以物流供应链的链路送到消费者手中去。

今天也许我们定制的是包装；下一步，饼干上的头像可以是消费者自己的；再下一步，消费者对于配方的要求，都可以反映在柔性供应链里。这才是对于快速消

费品行业更深一步的连通。

产品创新能够提高速度、降低风险、由消费者驱动。快消品行业最有价值也最有盈利性增长的来源，是产品。有了产品创新，加速供给侧的改革，供应消费者喜爱的产品，意味着快速消费品行业的容量和可能性，都是我们过去 10 年不敢想象也无法达到的。

快消企业该如何拥抱互联网的变化？

所有的重构、品牌建设、渠道管理、产品创新，最终是要靠人来做的。2016 年，在快速消费品企业的管理上，在组织架构、流程、能力这三个方面，很多企业已经有了非常明确的方向和切实的行动。

蒙牛在 2017 年做出了重大的组织调整，一个升级之后的电商部门向整个集团推进商业互联网化。它不再是简单意义上消费的职能、单一渠道的职能，而是全面从消费者出发，基于大数据来组织自己的品牌建设、渠道管理和产品创新。

类似蒙牛这样做出选择和行动的企业在 2016 年还有很多，2017 年会有更多快速消费品企业一起来拥抱这样的变化，因为归根到底让所有事情发生的是人，而不是简单意义上做事的方式。

最后还是回到开始跟大家谈到的，基于前期所有的生态布局，阿里有信心也有非常清晰的定位，能够基于阿里的大数据、基于 UniID、用消费者运营模式来帮助所有的品牌商和品牌商合作伙伴，一起重构品牌建设、渠道管理和产品创新。

当我们一起重构这些快速消费品企业核心职能和流程的时候，潜在的创新力和执行力会得到释放，快速消费品行业将得到前所未有的增长、供给和机遇。对于每一个在这个行业里的人，无论是品牌商还是服务于这个品牌的渠道商、零售商或服务商，这才是真正意义上的新零售之下的新快消。

服饰行业如何品牌升级

从 2017 年开始，消费升级的态势迅猛，从研究供给到供给和用户的消费升级双并重，从货品运营为主，到关注用户需求为主，服务人群升级，消费升级。

2017 年是服饰电商模式升级的一年。

在天猫服饰的发展过程中，大致可以分为三个时间点：2013 年之前，是以流量运营为主的年代，对商品的运营还不成规模；2013 年到 2016 年，提升到关注货品的层面，强调新品、商场同款，商品运营成为常态；从 2017 年开始，消费升级的态势迅猛，从研究供给到供给和用户的消费升级双并重，从货品运营为主，到关注用户需求为主，服务人群升级，消费升级。

随着整体环境下的消费升级，品牌对应的人群也面临着升级。在天猫，年轻用户逐渐成为消费主力，他们对个性、潮流、高品质的商品有着强烈需求。

面对消费升级、人群升级，平台和品牌也紧跟其后。2 月 27 日，在 2017 年天猫服饰商家大会上，天猫服饰总经理尔丁探讨了有关消费升级的趋势下，服饰行业该如何进行品牌、人群升级的问题。

现场，尔丁强调天猫服饰将在消费者研究、商品企划、全域精准营销、品牌营销、内容运营、全渠道等方面起到引领和衔接的作用，与商家共同升级品牌。

以下是尔丁演讲全文，经天下网商《服饰绘》编辑。

四大人群细分：潮流引领者、品质用户、实用主义者、价格敏感型

阿里巴巴的活跃用户已经接近 5 亿人，对于天猫服饰而言，新用户的增量迅速。从新用户的结构来看，男女比例接近持平，以 18~29 岁的“90 后”群体为主；与平台整体消费者类型趋同，年轻消费者已成为消费主力；对时尚、个性、潮流、品质

高的商品需求强烈。

每一年的用户结构变化中，城市占比逐渐往一、二线城市转移，城市用户的购买力越来越强。各类型消费者在天猫购买服装的客单价都有明显提升，消费需求升级明显；原消费低客单商品的消费者客单价提升更高。

此时，品牌需要思考两个问题：如何满足新用户；如何满足老用户消费升级的需求。品牌不得不接受年轻用户对品牌的检验和挑剔，如果无法满足他们的需求，品牌不升级，消费者占比就会降低。

从消费者购衣诉求的角度，结合大数据，天猫把消费者分为四类。

第一类是潮流引领者，关注时尚走秀、国外的街拍、各种潮流的资讯，买的商品都是最尖、最好、最早上市的。

第二类是品质用户，只买好的，不一定买贵的，关注材质、版型、包装、客服的答复或导购的答复等，对服务要求苛刻。

第三类是实用主义者，是数量最多的人群，非常关注实穿性和满足不同场景需要，比如合身、显瘦，比如运动、登山等。

第四类是价格敏感型，每一次大促、商场打折就会产生购买。

这四类人群中，大多品牌能满足后两类人群。天猫想影响消费升级下的潮流引导者、品质用户这两类用户，他们看到的是专业的时尚资讯，更多的尖货新品。

针对人群升级、品牌升级的三个核心策略如下。

商品力提升、好商品浮现

如何服务好潮流引导者、品质用户这两类人群？天猫服饰将围绕商品力提升、好商品浮现两个核心策略进行落地。

1. 商品力提升

- 通过招商进一步优化人群品牌结构

大力招商、扶持满足潮流人群、品质用户需要的品牌；提升头部商家的占比；扶持有品质、有设计感的腰部商家。平台将从品牌结构入手，因此，服饰商家的招

商依旧是重中之重。

新品牌的来源包括：国际品牌，包括没有进入国内的品牌和没有开展线上销售的品牌；现有合作品牌集团内的定位于潮流引领和品质用户的品牌；现有品牌跨品类开店。

新入驻的商家会进行实时优化，这将从多方面进行，例如从入驻第一天开始进行实战运营。今年也将有近 800 个商家从小众池里被挑选出来进行入驻。在核心商家战略合作中，还有几十个名额为满足潮流用户的商家开放。

- 商家商品力提升

大数据赋能，提升核心商家商品竞争力。从两年前开始，服饰开始做商家期货运营，提前 6 个月根据未来供需预测协同商家做期货订货计划。今年开始，我们从现货、期货运营模式升级到商家商品企划赋能，利用平台大数据，提前 9 个月预测平台趋势及商品红蓝海，从企划阶段赋能商家做产品开发及生产，并且从期货管理、销售跟踪、缺货预警等方面，全链路帮助商家提升开发及运营能力。

2. 好商品浮现

- 全域精准营销真正做到“人”、“货”匹配

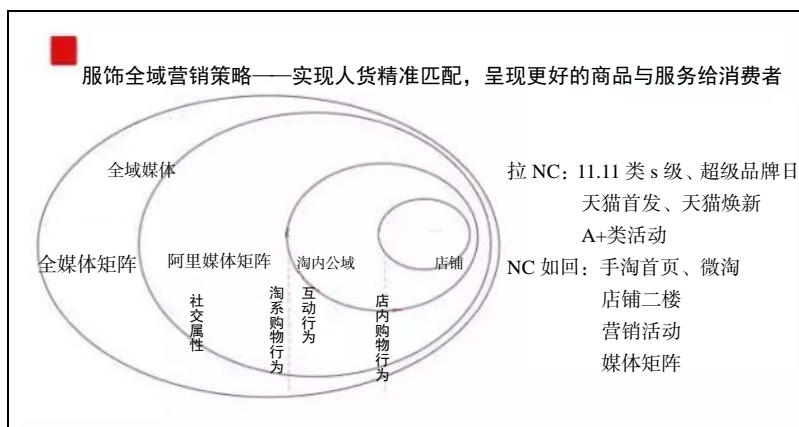
在服饰类目的全域营销策略中，将实现人货精准匹配，呈现更好的商品与服务对接消费者。

在私域领域，除了正常店铺的千人千面外，主导销售的营销资源，讲故事、内容化的营销将逐步开放“店铺二楼”功能。

在公域领域，随着客单价增长，购买频次也在增长，商家需要思考从公域承接来的用户能够匹配到适合的商品进行转化。

另一个转变是，通常以转化评估的导购链路，将会转向以用户黏性、看长期用户特点来进行评估。

阿里媒体矩阵下拥有众多具有社交属性的渠道，平台会进行社交端与消费端的打通，通过商家对消费者的洞察，将社交行为、特点与消费公域内的消费行为结合，深入理解、绑定消费者。



服饰全域营销策略

- 营销平台全方位营销产品矩阵服务品牌

新成立的天猫营销平台事业部和服饰将会以全集团视角整合活动、内容、导购、搜索几个维度的营销产品。其中单品牌营销活动从天猫层级的超级品牌日、新店开业、新品首发到服饰的超级焕新、爱尚新店，再加以聚划算的活动整合，对于商家来说是一整套从品牌建设到销售方面的单品牌解决方案。

聚划算与天猫的合体，未来天猫小二将承担商家沟通和排期，聚划算小二根据用户需求设计前端产品和营销活动。这样的安排不仅便于商家一个接口沟通业务，更重要的是商家可以在一年之初确定参聚次数，提前规划备货，并利用营销平台和天猫原有平台的打通，做出爆发和全生命周期运营。

- 潮流趋势引领消费升级

我们不单要洞察消费者、满足消费者的升级需求，更要走在消费者和时尚趋势前沿，创造流行以满足潮流引领和品质用户的人群需求。因此，在做法上天猫服饰将业务逻辑延伸至潮流趋势的孵化和创造上，和品牌方共同整合时尚产业资源向目标用户传达潮流趋势。

- 新业务渠道的拓展

对于天猫服饰而言，今年将会有一些值得关注的业务渠道，通过资源整合，助力商家进行规模提升。新业务渠道如：村淘、天猫海外。其中，海外渠道是帮助商

家海外市场的重点渠道，商家可以用现有店铺、平台提供海外物流；东南亚地区在 **lazada** 平台实现商品同步。

最后祝广大商家能在天猫基于供需大数据进行的商品企划赋能、精准用户分层和营销，以及整合后的营销平台基础上做到品牌升级和用户升级。

PART 2

第 2 篇

新零售样本



第三章 传统企业华丽转型

南京路，中国最好的零售试验场

一百年前，南京路上诞生了中国最早的一批百货商场，其中的永安百货至今仍在营业。而如今，与阿里巴巴合作的百联，又会给这条“中华商业第一街”带来怎样的新机遇？

今天的上海市南京路依然摩肩接踵，仿佛在展示着自己百年不熄的繁华景象。

也正好在一百年前，这条街道上诞生了中国最早的一批百货商场，其中的永安百货至今仍在营业。

走过南京东路，你能看到永安百货、第一百货、百联世贸国际广场和东方商厦等大楼，都悬着一个相同的红色标志——百联集团。

其实南京路早已习惯了承载商业变革，中国近代零售业在理念、技术和模式上的一次次创新，都曾在这里留下脚印，而竞争与共赢交错的剧情，直到今天仍在这里上演着。

“顾客永远是对的”

1915年7月，上海南京路浙江路口五龙日升楼茶馆门前，每天都有两位身穿短褂的中年男子，一个在路南，一个在路北，从清晨一直站到深夜，身边每走过一个人，他们就往自己的口袋里放进一颗豆子。

这两个“怪人”是香港永安公司的职员。彼时，南京路上第一家百货公司“先

施”已开始建设，香港永安公司老板郭乐、郭泉兄弟也看中了这条日后的“中华商业第一街”，决定在此建造一处比香港公司规模更大、经营范围更广的百货公司。

当时，有坊间传言称上海的富豪大户大多住在南京路以南，他们来买东西自然都是从路南面过来。郭氏兄弟数豆子的主意，用“大数据 1.0”证实了这一说法，而上海永安百货也于 1918 年 9 月 5 日在路南落成。开业之日，车水马龙，人潮汹涌，整个商场挤得水泄不通。最初 3 个月，每天营业额平均 1 万元以上，原来储备一个季度的存货 20 天左右已销售大半。

至今仍矗立着的永安百货大楼可以视为百联集团的前身，而它所在的这条南京路也成为中国现代商业发展的开端。其后，“永安”、“先施”、“新新”、“大新”四大百货陆续建成营业，南京路遂成为“中华商业第一街”。

1917 年开业，兼具文艺复兴和巴洛克风格的先施百货是上海也是中国第一家由华人自己开办和经营的现代化百货公司。当时，先施百货公司内空调、电梯配备齐全，霓虹灯打出“顾客至上”的概念，零售商品一律明码标价，还破天荒地雇佣了女售货员卖化妆品。

对于南京路上最具代表性的永安百货来说，关注顾客不仅体现在选址这一件事上。“Customers are always right（顾客永远是对的）！”，这句话就常常挂在老总郭乐和各个售货员的嘴边。百年中，国内的很多百货业主仍遵循着郭乐的理念，教导员工“顾客是上帝”。

这句话在永安百货体现在方方面面。比如，顾客要买文具，就会发现那里的文具柜台明显比其他柜台高出一截，这样试写时就不必弯腰。如果要买家具、地毯、皮箱等大件商品，店员总不忘提醒一句：给您免费送货。

嘴里英文流利，身着黑色长衫、旗袍，脚着黑袜黑鞋的售货员们有一条铁律，“来者都是客”，必须一视同仁。这无疑竖起了一根以顾客为先的标杆。

1949 年 5 月 25 日清晨，永安公司倚云阁上升起了第一面五星红旗，从此南京路步入一个不同的时代。

1949 年 10 月 20 日，第一家国营商店上海市日用品公司在南京路原永安新厦内开张。20 世纪 50 年代初期，还有上海时装公司、上海市第一医药商店和上海家具

商店等一批大型专业商店相继在南京路开张营业。1954 年 4 月，国营上海市第一食品商店在原新新百货公司大楼内开张营业。

然而，纷纷改换门庭的南京路却没有改变“顾客为本”的商业内核。在整个计划经济时期，即便在“文革”这样的特殊岁月，南京路一直是上海的商业街。第一食品商店，年经营品种长期保持在 2000 种左右，当时在市面上很少见到的麦乳精也能够做到每周敞开供应一到二次。

日用品公司开业之后，以“全心全意为人民服务”为宗旨，货物齐备，价格公道，实现了开门红，第一个月的营业额更是达到四大公司总营业额的 60% 以上。由此，国营商业名声大振，在市民中树立了良好的信誉，陈毅市长称其为“我们的商店”。

新技术为了新体验

今天逛南京路的人们恐怕已经无法想象，20 世纪 30 年代市民搭乘大新百货国内首创的自动扶梯时，所发出的连连惊叹。

那个年代，南京路上的“第一次”可不止自动扶梯一项。南京路上的商人们早已知道，要吸引更多的顾客，则必须用新技术为顾客创造全新的购物体验。

第一家有日光灯的百货公司；第一个以天桥连接两幢大楼的建筑；第一次在商场内举办大型时装表演；第一次在夏季开放冷气；第一个由中国人创办的私营广播电台；第一次在国内商场出现自动扶梯；上海第一家对外营业的舞厅；上海最早的旱冰场……

自先施百货建成以来的百年里，南京路不仅见证了中国传统商业史的争奇斗艳，还书写了一部流动的消费潮流史。

永安百货有了连接两幢建筑的天桥，顾客就可以在购物后，通过天桥进入旁边的永安新厦娱乐或用餐；有了玻璃电台，顾客就可边喝茶边观看播音员如何播音。每到夏天，新新公司顶楼的新都饭店总是生意鼎盛，因为那里首创夏季冷气开放，设宴、跳舞、纳凉、饮冰，成为悠闲者的“清凉世界”。

进入 20 世纪 90 年代，尽管南京路上第一百货、华联商厦、精品商厦、新世界

商城以及食品公司等大型商业企业一直保持着全国领先的销售额，但这条路作为商业中心的地位逐渐弱化已是不争的事实。

上海人逛街有了太多的选择，如何才能聚更多的人气、重振南京路中华第一商业街的雄风？

为此，黄浦江区政府和上海市商业主管部门根据南京路的历史和特色，秉承“休闲购物”的全新理念，决定把南京路打造为全国第一条集购物、观光、休闲为一体的商业步行街。

1995 年 7 月 15 日起，河南中路至西藏中路段的南京路试行“周末步行街”，取得了很好的效果，平均日客流量达到 170 万人次，营业额直线上升。1998 年 9 月，步行街建设全面启动，规划的基调为“浪漫”、“高雅”和“怀旧”，并配合进行商业结构调整。1999 年 9 月 20 日，南京路步行街正式开街，时任中共中央总书记、国家主席江泽民为步行街专门题写了路名。

从那时起，将观光、休闲与商业结合的南京路，突破重重困阻，又一次站在了中国商业的浪尖上。

要竞争也要共赢

从 1918 年开始，隔街相望的先施和永安两家百货公司，在南京路上开始了一场无声的较量。对于上海滩的老克勒（英文 Clerk 音译，原意为职员，后指接受西方文化的中国白领）们而言，这南京路上的百货最能津津乐道的，还是旧时岁月里的恩怨情仇。

先施大楼原来计划只建五层，听说永安要建六层，马上将原先的设计改为六层。永安得知后，立即在楼顶上加盖了两层“倚云阁”；先施当然不甘落后，很快又加盖了三层“摩星塔”，在高度上一时占了上风。到了 1932 年，永安百货建造新厦，即针对“摩星塔”设计，共 22 层、72 米高，为当时南京路上仅次于沙逊大厦的第二高楼。

为了与先施公司竞争，凡先施涉足的领域永安都予以跟进：先施有乐园，永安就设剧场；先施有屋顶花园，永安就办天韵楼茶室；先施有 141 间客房的东亚饭店，

永安就建 142 间客房的大东旅社。

然而，尽管先施、永安、大新、新新四大公司同在一条街上，不时短兵相接，但却始终相安无事。大胆敢闯的粤商们骨子里有浓厚的人情伦理，规避了恶性竞争，甚至会互相帮衬，在竞争的同时，谋求共赢。即便今天我们也很难想象，在没有行政干预的情况下，永安和先施的礼券是可以通用的。

就在 2017 年，百联宣布旗下南京路上的第一百货、永安百货、东方商厦都将完成改造，成为“全客群、全时段、全业态、全品类、全渠道”的一站式大型购物目的地。

2 月 20 日，百联集团与阿里巴巴签署了战略合作协议，也让这条中国最著名的商业街成了马云“新零售”理念的试验场。百联集团董事长叶永明在回答为何能够促成与阿里巴巴的合作时，频频提到马云的“新零售”概念，“新消费时代的到来，我们必须要有新的一个模式来顺应这个新的消费时代”。

在阿里巴巴的“新零售”语境中，以消费者体验为中心、技术带来创造力、扶持中小企业共赢是其中重要的特点。而回顾百联的诞生地——南京路却不难发现，虽然零售业对“新”的概念随时代流转，发生了天翻地覆的变化，但围绕为消费者提供更好的消费体验、对商业及零售内核的探索却亘古不变。

浮沉于南京路上的永安百货在 2005 年恢复了本名，也将在 2018 年迎来百岁。而与阿里巴巴合作下的百联，又会给这条“中华商业第一街”带来怎样的新机遇？

安踏年营收超百亿元全解析

安踏体育市值首超 600 亿元，在丁世忠看来，背后的支撑正是“安踏之道”的确立和践行。

电商继续成为安踏集团增长最快的业务之一。

FILA 的成功，为安踏体育经营 Descente 和 Kolon Sport 提供可复制的路径，彰

显抢占高端运动市场的决心，也为抓紧 2022 年冬奥会这一市场机遇做好准备。

2016 年，安踏体育用品有限公司（股份代号：2020.HK）的市值突破 600 亿元（以下皆为人民币），年内收益及股东应占溢利（指股东应分得的净利润）再创新高。

上市十周年，安踏营收已是当年的四倍以上。值得一提的是，电商继续成为安踏集团增长最快的业务之一。

安踏体育董事局主席兼首席执行官丁世忠表示：“安踏希望能继续成为这个时代的驱动力，向着下一个十年永不止步。”除了良好的经营数据外，过去的 2016 年，它做了哪些事？

小贴士：

2017 年 2 月 22 日，安踏体育用品有限公司发布年报。

从公告中可以看到，安踏体育主要的财务数据包括：集团整体收益增加 20%至 133.5 亿元，并连续三年取得超过 20%的增长率，股东应占溢利增加 16.9%至 23.9 亿元，每股基本盈利增长 16.8%至 0.9536 元。据悉，安踏体育也是首家收益超过百亿元的中国体育用品公司。

在盈利能力方面，毛利率上升 1.8%至 48.4%。现金流维持充足，自由现金流入增加 33.9%至 19 亿元，于 2016 年 12 月 31 日，净现金及现金代价物为 58.3 亿元。

派息方面也颇具吸引力，全年总派息每股普通股 0.76 港元，同比增加 11.8%，派息比率为期内股东应占溢利的 70.2%。

多品牌、全渠道效果显著

从已有的资料来看，2016 年，安踏在多品牌、全渠道布局上收获颇丰。

截至 2016 年 12 月 31 日，中国内地安踏店（包括安踏儿童独立店）已扩展至 8860 间。有分析认为，除了推出高性价比的创新产品外，这很大程度上得益于安踏抓住里约奥运会契机，采取了行之有效的营销手段。

除了安踏主品牌外，备受关注的 FILA 业务维持高增长势头，继续成为年内安踏发展的强劲引擎之一。公告期内，中国内地、中国香港及中国澳门的 FILA 店铺

（包括 FILA KIDS 独立店）共 802 间。

FILA 的运动时尚定位，也与当下体育市场整体发展走势颇为吻合。2016 年 11 月，FILA 继续携手著名时装设计师吴季刚（Jason Wu）推出 JASON WU X FILA 跨界系列，还借势高圆圆等明星开展合作。

从 2009 年收购中国 FILA（包含中国香港、中国澳门）商标及附属业务以来，FILA 已成为安踏体育除主品牌以外的第二大品牌，而得益于该品牌的迅速发展，安踏此后收购频频。

2016 年 4 月 20 日，安踏与东京上市公司迪桑特在日本的子公司 Descente Global Retail Limited 以及东京上市公司 ITOCHU Corporation 的子公司伊藤忠成立合资公司，在中国内地独家经营及从事带有“Descente”商标的所有类别产品的设计、销售及分销业务，这将帮助安踏进军户外滑雪市场。

Descente 成立于 1935 年，已拥有 80 多年体育用品经验。除滑雪和户外系列外，Descente 还提供 Allterrain 系列、高尔夫球系列、训练系列和冬夏系列男女高级运动用品，以满足更多细分市场，更为迎接 2022 年北京冬季奥运会做好准备。

公告显示，Descente 在中国的首家店铺已于 2016 年 8 月开设，推出专业滑雪、综训及跑步产品，开始了安踏在高端功能体育用品市场上的开拓。截至目前，Descente 在中国的店铺共有 6 间。

以上品牌的不同定位迎合了不同收入群体的需求，也完成了渠道的多方面覆盖。安踏以街铺为主，并逐渐增加商场和百货公司的零售网络；FILA 和 Descente 店铺主要位于高端商场和百货公司，同时利用线上线下全渠道的配合来推动品牌销售额增长。预计 2017 年年底，安踏、FILA 和 Descente 三个品牌的门店数目将分别增加至 9000~9100 家、950~1000 家和 50~60 家。

而据安踏公布的最新订货会订单及营运表现来看，2016 年第四季度安踏品牌零售金额较去年同期保持双位数的高速增长，非安踏品牌则增长 50%~60%，保持良性增长。

安踏体育表示，集团将降低对订货会模式的依赖，策略性地调整订货会订单及补单比例，更好地响应市场需求。而店铺效益、管理能力、供应链及物流中心的进

一步完善，将助推安踏保持在渠道上的优势。

与韩国户外品牌成立合资公司

2016 年 11 月，安踏发布公告称将发行 36 亿元熊猫债券（境外机构在中国发行的以人民币计价的债券），被外界认为是为进一步拓展海外市场囤粮。2016 年年底，相关知情人士告知，接下来不久安踏会有收购动作。

在发布年报的同时，安踏体育宣布旗下全资附属公司 ANKO 已与 Kolon 合资方签订合资协议，将成立合资集团，主要业务为在中国地区内独家经营、销售带有 Kolon Sport IP 和商标的若干范畴的商品，双方各占 50% 股权。这一消息将在 2018 年 2 月 21 日之前坐实。

公开资料显示，Kolon Corporation 为一家于韩国注册成立及韩国证券交易所上市的公司，股票代码为 002020。旗下 Kolon Sport 则是一个诞生于 1973 年的顶尖专业户外品牌，曾推出登山装备，涵盖的户外项目包括钓鱼、打猎、野营和徒步等。

2012 年，Kolon Sport 在中国北京开设第一家旗舰店，据悉也是迄今中国地区 200 多家专营店当中的最大门店。从该品牌的服装风格上来看，Kolon Sport 在主打专业户外运动服的同时，强调时尚的生活方式概念，“国民老公”宋仲基是其代言人。

在全年业绩记者会上，丁世忠表示，相关交易尚待商务部批准，预计需一至两个月的时间。他同时强调，在安踏集团旗下品牌组合之中，没有户外品牌，而韩国行业龙头 Kolon 在内地有 7 年营销经验，预计可以为集团填补空缺，有利于未来增长及整体业务发展。

安踏体育董事会认为，该举措将拓展集团在中国体育用品市场（尤其在中高端户外体育用品方面）的业务领域，旨在提高集团的盈利能力、可持续发展能力及提高本集团财务业绩。

FILA 的成功，或许能为安踏体育经营 Descente 和 Kolon Sport 提供可复制路径，彰显出其抢占高端运动市场的决心，也为抓住 2022 年冬奥会这一市场机遇做好准备。

不仅如此，据彭博社报道，丁世忠在接受采访时称，公司正与两三家国际运动

品牌洽谈并购可能。作为公司品牌多元化战略的一部分，未来两年非安踏品牌产品的销售额有望超过总营收的 50%。

电商仍然是增长动力

年报中多次提到里约奥运会对安踏带来的直接影响。研究集团益普索一项有关里约奥运赞助效果的研究显示，奥运营销对安踏品牌美誉度提升了 17%。

此外，安踏也将奥运营销与产品销售相结合。一方面，安踏与微博做联合推广，“去打破”主题的微博话题阅读量为 1 亿次，讨论人数超过 30 万，将流量导向电商平台以促进销售。另一方面，在中国首夺奥运金牌时，安踏随即在官网推出“头牌”特别纪念 T 恤，也与天猫平台合作，打造“安踏天猫超级品牌日”，与消费者互动。

值得一提的是，电商继续成为安踏集团增长最快的业务之一。丁世忠向媒体坦言：“未来 3 到 5 年，网上销售额占总营收之比将由 2015 年的近 10% 升至 20%。”

目前，安踏电商为安踏、安踏儿童、FILA、FILA KIDS 等品牌都提供了线上专供款产品。为了吸引更多消费者，安踏电商对所有网店界面进行标准化，改善了产品介绍和展示，优化了产品搜索和排列功能，并对电商平台上的产品推出时间、优先次序及款式均做出规范，协同线下零售商，避免互相竞争。

丁世忠在业绩报告书中更是明确指出，双 11 期间，安踏集团线上的整体销售额同比增长超过 100%。他同时提到，未来的机会在于以购物中心和电商为核心的渠道转型，在于以跑步、室内训练、户外运动、篮球、足球和冬季运动为主的细分市场，以及市场规模巨大的儿童鞋服市场。

什么是“安踏之道”

安踏体育市值首超 600 亿元，在丁世忠看来，背后的支撑正是“安踏之道”的确立和践行。

所谓的“安踏之道”包括 4 个维度：以消费者为导向、以市场地位为目标、以贡献者为榜样和以创新为生存之本。

其中，“以消费者为导向”要求安踏在制定每一条产品线的时候，有完整的前期

研究，坚持“下一道工序就是客户”。下一步，安踏还将建立消费者大数据平台，在全球范围内建立消费者研究中心，驱动产品研发，同时建立消费者体验指数，升级消费者体验。

此外，近年来，安踏在研发创新上投入不小，不仅陆续引入大量国际化人才，重塑创新机制、创新流程和创新文化，还在日本、中国香港成立设计中心，2016 年新增美国研发设计中心，以配合全球化布局。

在产品端，安踏体育将根据品牌各自特点推出相应创新产品。此前，安踏已启动智能科技规划，并与全球顶尖科技公司富士康合作，推出安踏跑步 APP 及安踏智能跑鞋，精准监控跑姿，提升用户的跑步体验。FILA 和 Descente 则更强调时尚性、科技性和设计能力。

而站在中国本土体育运动品牌“一哥”位置，奔赴在千亿元市值道路上的安踏，试图在整个市场积极争取话语权，并通过创造消费者需求进而改变市场结构，在细分市场角逐相应市场地位。

丁世忠在接受《中国企业家》采访时也曾坦言，想在全球市场超过阿迪达斯和耐克并不现实，他的目标是在中国市场“要比耐克和阿迪达斯做得更好”。

沃尔玛、大润发如何追赶电商

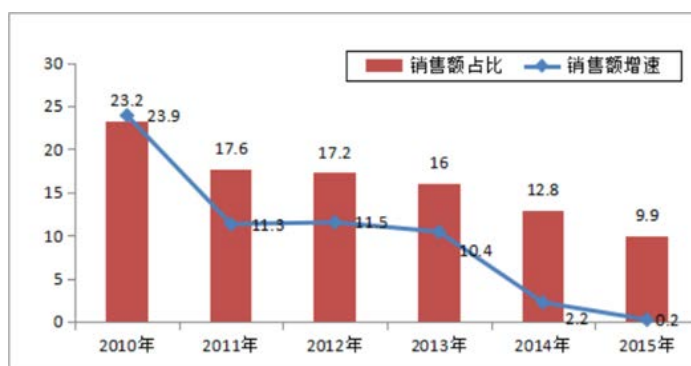
不想“被彻底打败”的传统大卖场开始寻找新机会。它们究竟在用哪些招数重获新生？

“易买得曲阳店要关门了！实体卖场被电商平台彻底打败了？”双 11 的余韵还未彻底消散，就有网友发出这样的感叹。

前一般时间，据媒体报道称，位于上海市虹口区的易买得（曲阳店）大部分货架已经清空，关门在即。由于该店是韩国新世界集团旗下大型综合超市易买得 1997

年进入中国市场后的首家门店，此举被视为传统大卖场在互联网时代急速衰落的又一例证。

从 1995 年家乐福在北京建立中国大陆第一家门店起，来自韩国的易买得、美国的沃尔玛、德国的麦德龙、中国台湾的大润发等外资大卖场接连入华。虽然它们曾是启迪了中国零售行业的标杆性企业，但近几年却难以再现昔日荣光。



在零售百强企业中，外资零售企业的销售额占比从 2010 年的 23.2% 下降到 2015 年的 9.9%

根据尼尔森发布的《2016 年度中国卖场超市购物者趋势报告》，消费者在大型商超的平均购物篮金额从 172.4 元下降至 162.7 元。线下市场购物篮金额降低的原因在于，购物者购物目的发生了变化。人们不再像从前一样为了大量囤货前往超市，消费行为趋于碎片化，有大件商品或者囤货需求时，人们会选择网购。

在这种背景下，不想“被彻底打败”的传统大卖场们开始寻找新机会。为顺应消费习惯的转变，全渠道 O2O 成为这些企业在中国下一个阶段的发展动能。随之而来的拓展电商渠道、布局便利店、重整产品线和供应链等策略，都在驱使曾经以大卖场为主业的零售商向着全渠道 O2O 方向发展。

近几年，当这些传统巨头都擎起电商转型大旗之时，究竟在用哪些招数重获新生呢？

第一招：“抱大腿” 共建 O2O 平台

商超	合作电商	合作方法
沃尔玛	1 号店、京东	①2011 年与 1 号店合作： 共同打造用户体验购物平台； ②2016 年与京东合作： 持有京东 10%股份； 沃尔玛山姆会员商店、沃尔玛国际官方旗舰店正式在京东上线； 配送全面接入京东自营物流。
麦德龙	天猫超市	2015 年麦德龙官方旗舰店入驻天猫国际； 包括麦德龙自有品牌在内的近百款精选商品和特色商品进入天猫超市
大润发 (飞牛网)	国美在线	2016 年商品相互入驻对方平台； 会员数据相互打通； 联动促销活动； 共享在线流量。
华润集团 (包括华润万家、苏果超市、乐购等)	新美大	2016 年 7 月，华润战略投资新美大。华润零售旗下优质零售资源，如华润万家、苏果超市、Tesco、OLE、Vango 便利店以及太平洋咖啡、华润堂等上万家线下零售门店将融入线上，并搬上美团外卖。
永辉超市	京东	2015 年 8 月与京东达成战略合作，京东持有永辉 10%股份。
三江购物	阿里巴巴	2016 年 11 月，阿里巴巴购入三江购物 32%的股份

打通线上线下最基本的做法便是为消费者提供线上购物的互联网平台。与早期传统渠道商自建电商（典型案例是苏宁、国美）不同，现在多数大卖场都选择与成熟的电商平台合作。

从 2011 年染指 1 号店起，沃尔玛就与成熟的综合电商平台合作，显示出了在大陆市场探索零售全渠道的野心。如果说上一次与 1 号店的合作还是沃尔玛为主角、1 号店为配角，那么 2016 年沃尔玛与京东的合作则完全将角色掉了个。

2016 年 6 月，沃尔玛出让 1 号店全部股权获得京东约 5% 的股份。10 月 6 日，沃尔玛增持京东股权至 10.8%，获得京东董事会的一个观察员席位。10 月 20 日，沃尔玛与京东的合作落地：沃尔玛山姆会员商店、沃尔玛国际官方旗舰店正式在京东上线，配送全面接入京东自营物流。



“京东+沃尔玛”与“阿里+苏宁”的竞争格局已现雏形

与之类似，组团登上这场电商零售混合擂台的例子包括：麦德龙牵手天猫，并被其高层视为“未来 20 年的新动能”；国美在线与大润发所创办的飞牛网合作，作为又一势力加入“猫狗大战”；还有 2016 年 7 月进军 O2O 的新美大华润集团军，华润旗下的华润万家、苏果超市、乐购等上万家门店都将“搬入”美团外卖。

这些合作的背后，一方面，是传统零售渠道独自建设电商平台陷入瓶颈。例如，上海本土超市联华在 2013 年就推出了“联华易购”，试图发展线上业务。但由于自建平台投入巨大且电商竞争逐步呈现阿里、京东两家独大的形态，在 2015 年 11 月 30 日，这个业务黯然退场。目前，还坚持单打独斗自建平台的传统巨头也只剩家乐福。

2015 年 6 月，家乐福在上海启动 O2O 业务，当年年末上线“网上商城 APP”，家乐福还获得了“上海自贸区外商投资经营增值电信业务”牌照，允许第三方商户

入驻家乐福电商平台。之后，家乐福将电商服务陆续覆盖北京、成都、昆明、无锡和苏州。家乐福中国区总裁唐嘉年曾明确表示，家乐福电商会继续扩展，最终实现“家乐福在哪里，哪里就有家乐福电商”。

可是，口号虽响，结果却远没有看起来那么美好。根据家乐福发布的 2016 财年三季度财报，在整体国际市场中，亚洲表现较差，销售额下降 5%，其中中国市场更是下降 7.8%，全渠道转型还未见效益。

线上与线下的广泛合作在另一方面也来自电商平台本身的需求。有零售商表示，电商平台从未像现在一样，表现出对线下渠道的渴求之意。当年电商平台之所以能够强势崛起是因为线下零售环节做得不够好，但现在电商平台对用户的挖掘已经进入瓶颈了，如果想继续发展，必须借助线下零售的地面优势。

第二招：卖不一样的产品

有了线上购买的渠道，对于传统大卖场来说，更关键的是能否在产品方面顺应线上消费者的购买需求。联合国美在线加入“猫狗大战”之后，飞牛网期待成为“第三极”。对于国美在线和飞牛网而言，联合也是一种产品互补的方式：飞牛网快消百货的接入，可以进一步丰富日用快消品类，弥补家电 3C 类产品客单价高但黏性低的弱点，而国美在线入驻飞牛网，也将给飞牛带来家电 8 大品类近 20 万个 SKU。

而在发展差异化产品方面，飞牛网则主打生活必需品和自创品牌。

大润发 CEO 黄明端说，一开始，飞牛网就定位为 O2O 网上商城，后来则调整成“O2O 生活必需品的网上商城”。“特别把生活必需品提出来，是因为生活必需品我们最强。一是价格绝对有竞争力，二是正品。生活必需品市场足够大。不是要通吃这个市场，而是在现有市场里面，凭大润发的供应链、门店、自营商品的管理、线上线下互动，取得一部分的市场份额。”

其另一个路线是自创品牌。2016 年 11 月月底，飞牛网正式上线“自创品牌馆”，包括欧尚酒窖、蜜娅莉、钻典、actuel 等在内的集团（指大润发、飞牛网、欧尚所属的高鑫零售）自创品牌上万件商品，将被搬到线上销售。



飞牛网的自创品牌打出了“就是便宜”的口号

飞牛网联席 CEO 袁彬在接受媒体时称，自创品牌是飞牛网的“战略武器”，其目的是差异化发展和提供最具性价比商品等两方面的考虑。做自有品牌，可以把过度宣传、过度包装的成本挤压掉，使得产品既具性能和功效的差异化，又能“沥干”不必要的成本。

与之类似，乐购和沃尔玛则在海外采用了生鲜路线。

乐购第一季度的数据显示，与同期相比，总销售增长了 0.9%，在英国销售增长 3%，这是 5 年来乐购第一次连续两个季度在英国实现同比增长。乐购将此归功于它们的生鲜食品。通过整合各个农场的资源，乐购推出了 7 个自营品牌，包含了从蔬菜到肉类的各式生鲜食品。这些品牌大受欢迎，据 BBC 报道，已经有三分之二的消费者尝试过了这些产品。

沃尔玛则花大力气重新布置了自己的食物陈列：把绿叶蔬菜放在靠门的地方，拿看起来像木质的箱子代替黑色塑料箱，将颜色相近的食物摆在一起营造出视觉效果，向顾客营造出沃尔玛的产品新鲜和高质量的特点。

第三招：重新构建物流系统

商超	解决办法
大润发 (飞牛网)	“门店与仓库结合”模式，大润发门店直送； 架构“多地多仓”，打通全国每一个仓库和门店，顾客下单后由距离最近的门店配货。
沃尔玛	战略投资新达达（“达达”和“京东到家”合并组建的合资公司）； 沃尔玛中国的实体门店独家接入京东到家，并由达达负责全部订单的配送。
麦德龙	入驻天猫超市，依靠菜鸟联盟的配送体系。
华润	旗下华润万家、苏果超市、Tesco、OLE、VanGo 便利店等上万家线下零售门店接入 美团外卖，线上线下打通。

英国零售商协会零售业展望与分析部主任兰德认为，目前零售业正在经历一场巨大的变革，零售必须被重新定义，而大力发展网上购物平台就是一个重要举措。但网上购物背后的整个物流系统确实是一个更复杂的问题，需要零售商重新构建自己的基础设施。

大润发期待用 O2O 来补足传统大卖场下降的业绩。黄明端曾表示，目前，大卖场成长的部分都会来自 O2O。大润发线上线下 O2O 最核心的一步，是架构“多地多仓”，使全国每一个仓库、门店都能打通。订单进来后，实现离顾客最近的门店来配货，不仅加速时效，配送成本也能降低。

而沃尔玛的选择是牵手新达达。有业内人士分析，与大润发通过建立电商平台实现门店、仓储、物流、宣传等降低成本不同，作为线下实体零售巨头的沃尔玛，其本身优势便在于规模化之后在门店、仓储和物流方面积累的成本优势。因此，新达达所提供的 O2O 配送服务，更加契合沃尔玛建设电商生态的根本需要。



2016 年 10 月 21 日，沃尔玛宣布，其已战略投资京东旗下新达达 5000 万美元（约合 3.36 亿元人民币）

新达达是“达达”和“京东到家”于2016年4月合并组建的合资公司。目前已经有包括广州、深圳等地的20多家沃尔玛门店接入京东到家平台，并由新达达负责全部订单的配送。比起逐个城市搭建电商系统，沃尔玛在全国的420家门店如果都与京东到家对接，将大大提升沃尔玛在电商方面的布局速度，后者2小时内送货的优势也更明显。

第四招：寻找新市场

国内主要超市连锁企业旗下便利店对比一览表					
名称	所属超市	创办时间	规模	分布区域	特色服务
乐购 EXPRESS	华润万家	2015.4.29	10	深圳、杭州、宁波、上海等地	生鲜、食品
Easy 家乐福	家乐福	2014.11.24	14	上海	鲜食、自有商品、进口商品
合发家	麦德龙	2016.5	2	上海	进口商品、自有品牌
喜士多云超市	大润发	2014.12.18	-	南通	快消品、网购
鲜食便利店	天元超市	2016.4.12	1	石家庄	特供真空延打面、独家秘制石锅饭
正大优鲜	卜蜂莲花	2015.4	14	上海、北京	生鲜50%、自有品牌
蛙声一片	美特好	2016.4.21	1	山西	解决一日三餐需求、生鲜
厨鲜生	金好来	2015.11.20	2	河南	生鲜
生鲜传奇	乐城超市	2015.6.19	4	安徽	生鲜、服务
JOY&JOY	京客隆	2015.4.2	1	北京	进口商品、生鲜
好邦	中西集团	2015	80	湖北	鲜食、中央大厨房

家乐福一面布局着全渠道，另一面也没有脱离传统零售业的老路。2014 年年底，家乐福在上海闵行区的第一家便利店 Easy Carrefour 正式营业，到 2016 年，Easy Carrefour 在上海发展 10 家门店后，正准备快速发展。



由大变小的 Easy Carrefour

业界指出，大卖场业态的利润率每况愈下，有些卖场的净利润率甚至仅 2% 左右，这让不少大卖场希望通过“小而美”的便利店业态来挽回利润。凯度消费指数报告显示，在 2015 年，便利店全国销售额增长高达 13.1%。

除了动作比较大的家乐福之外，大润发也正酝酿进军便利店业态，华润万家推出了社区超市品牌乐购 express，联华在财报中也提及了未来要开 150 家便利店，就连常年主打 B2B 零售业务的麦德龙在中国区也悄然尝试便利店模式，并计划未来在华以特许经营模式扩展便利店。

2016 年 8 月 1 日，飞牛网战略投资的社区电商 O2O 项目“发到家”首家实体互联网超级便利店在江苏淮安正式对外营业。面对线上线下竞争对手的压迫，大润发似乎想利用自己超过 360 家的线下门店、飞牛网以及社区便利店打造属于自己的全渠道零售生态闭环。这也是自 2014 年与喜士多合作以来，飞牛网在社区电商又迈出的新的一步。

据媒体报道，“发到家”包括 2B 和 2C 两块业务，即为食杂店、小卖部、小便

利店等业态提供供应链服务，同时也期望组建高标准的线下实体便利店，成为周边社区居民重要的生活及服务中心。

一组数据却显示了另一种传统之路的可能性。2016 年第三季度，大卖场业态在中国一二线城市的销售额不出意料同比下降了 0.6%，但在包括地级市、县级市和县城的低线城市里，它的销售额却增加了 3.1%。在这些城市里，去实体店采购家用商品的消费习惯尚未完全转变，电商配套的物流在这些地区的发展也相对薄弱，这都给大卖场留下了机会。

沃尔玛从 2014 年起就开始对这个尚存空间的市场有所行动，在它 2016 年上半年的中国扩展轨迹里，67% 的新店都开在了三四线城市。

机会之外，挑战可能更多。有观点认为，在这些城市中，除了要与当地的本土超市竞争外，习惯了慢慢来的沃尔玛必须要迈开步子，和三四线城市的消费者接受新兴购物习惯的速度赛跑。因为，这些消费者总有一天会在产品的性价比、新奇度、购物的便利性和对购物体验的要求中做出新的权衡。

耐克凭什么拿下双 11 服饰类目第一

单日成交超 6 亿元，服饰类目第一，耐克凭什么？



2016 年天猫双 11，谁领先了去年服饰类目冠军优衣库？

最终，耐克（Nike）以双 11 全天超过 6 亿元成交额锁定服饰全行业第一的位置，成功超过此前排名一直靠前的快时尚巨头优衣库。耐克同时位居全类目第五名。

而回顾过去的每一个时间节点，耐克的势头便十分迅猛。零点开场，耐克便表现出强劲的增长势头。仅用 10 分钟就超过 2015 年双 11 全天成交额，阿迪达斯则用了 16 分钟。早上 8 点 43 分，耐克整体成交额突破 5 亿元。

打有准备的仗，预售便开始领跑

事实上，在前期的预售环节，耐克便一路领跑。

据了解，耐克在 2016 年 11 月 1 日前便已结束为期 10 天的预售活动。在一定的折扣优惠下，消费者更愿意为国际运动服饰品牌提供的尖端货品买单。

天猫服饰对接耐克的小二秦烽告诉《天下网商》：“这得益于品牌方的充足准备。耐克品牌文化决定它反应速度很快，目标结果的执行力很强，随着与天猫平台合作得越来越紧密，耐克的 brand 成长空间非常巨大。”

首先在组织架构上，电商团队逐渐系统化，并有专门的负责人对接天猫，以及及时跟进平台趋势。而在 2016 年年初开始，耐克便进入双 11 货品端的准备期，并确定销售目标、备货计划等。等到 8、9 月份双方再度沟通时，耐克的双 11 准备工作已非常详尽，对结果充满信心，并实时根据货品、运营、流量情况逐渐增加销售目标，每日反复沟通并且优化细节。

而在预售开始之后，耐克会根据消费者的加购物车、收藏等动作及时调整货品结构，进一步明晰产品销售梯队规划，以在既有的 SKU 下保证销售的高效性，为引爆双 11 当天的购买埋下伏笔。

在营销上，耐克也积极配合平台活动，将部分产品折扣低至五折及以下，中高端产品比例有所上升，官网 Nike.com 也加入了双 11 的促销。视觉上通过频繁更换素材图为消费者带来足够的新鲜感。

而在应对物流压力方面，据懒熊体育报道，“耐克 2016 年有 6 个配送中心来支持上海及其他区域运送，并为 Nike+ 会员提供免费的递送服务。这些方式已经很类

似其在北美‘黑色星期五’期间的促销手段。”

据秦烽介绍，当双 11 零点到来时，不管是自己还是耐克方面，都处在享受狂欢的状态，因为一切都在运筹帷幄之中，每个时间节点的成交额都超出预期。

紧跟消费者需求

崇尚健康的生活方式带动了运动消费的需求量，而电商成为最大的增量。欧睿国际（Euromonitor International）的数据显示，2015 年，电商业务占鞋履总销售额 3400 亿美元中的 12%，全球鞋履及服装类电商销售额同比增长 22%，其中，中国为最大市场。

尽管被认为面临销售增长和库存增加的压力，以及来自阿迪达斯(adidas)、Under Armour 的挑战，但在电商业务上，耐克无疑为销量增长带来了很大帮助，成为双 11 的服饰类冠军更是力证。

2012 年，耐克入驻天猫平台，2015 年双 11 排名天猫服饰第五名，据懒熊体育报道，2015 年双 11 结束，同期耐克大中华区第二财季销售收入增长了 28%，其中耐克的直营业务（DTC，Direct To Customers）增长了 51%，耐克品牌总裁 Trevor Edwards 表示，耐克成功的双 11 营销是促进增长的重要原因。

消费升级带动粉丝追求潮流好货，一定程度上，粉丝经济成为电商发展的基础。截至 11 月 11 日下午 16 点 30 分，耐克、阿迪达斯和纽巴伦（New Balance）官方旗舰店粉丝数分别为 765.1 万、745.6 万和 667.8 万。粉丝数量与实际销售成交额成正比。

同时，作为年轻人的战场，天猫为品牌商提供了大数据支持，深度挖掘消费者不断变化的需求和喜好。

在短时间内接触大量新客的双 11 期间，一定的市场活动能带来足够的曝光度。因此，在秦烽看来，品牌方在关注成交的同时，开始更多投入品牌活动，进行消费者触达，引领潮流趋势，通过好的营销方式培育消费者。

太平鸟男装：从“满世界找活动”回归零售本质

从销售库存到推出线上特供款，再到不断提升线上线下同款比例，太平鸟男装如今正在尝试全渠道。这是传统品牌深耕线上的典型案例，也是新零售演变中的典型样本。

“今天的最好表现是明天最低的要求，加油。”宁波太平鸟电商总部的数据大屏下方，出现了这一行并不起眼的小字，屏幕中间是跳跃了 24 个小时的数字，最终被定格在 6.15 亿元。相比 2015 年单日 3.83 亿元的成交额，同比增长 61%，其中男装、女装、乐町均进入单日销售亿元俱乐部。

销售额是这场大战的考题。为了备战，这群人默默准备了一年。揭晓答案的这一天，现场灯火通明，他们穿着的红色 T 恤就似战袍，香槟和蛋糕就备在屏幕左边，紧张和兴奋赶走了在场所有人的疲惫。

从零点开始，蓝色大屏上开始出现实时交易数字。为了第一时间记录下具有意义的时间和销量，创始人张江平和员工们一起举起手机，定焦屏幕后，安静等待第一个值得被记录的画面。

2016 年注定成为太平鸟服饰发展历程中烙下深刻印记的一年。从 1996 年至今，太平鸟刚好走过 20 年。从街边店铺、单个女装品牌，到拥有线下 3794 家门店，共 6 个不同定位的品牌，年创营业额超过 59 亿元。从太平鸟的发展，可以窥见国内服饰品牌的发展轨迹。它从销售库存到推出线上特供款，再到不断提升线上线下同款比例，如今正在尝试全渠道。它是传统品牌深耕线上的典型案例，也是新零售演变中的典型样本。

从“满世界找活动”回归零售本质

2.45 亿元，这是太平鸟男装电商交出的答案。双 11 仅开始 20 分钟，太平鸟男装销售就突破亿元。总额和增速决定了其在品牌团中的江湖地位。

这是太平鸟男装负责人老鹰（应海军）加入太平鸟的第 6 个年头。回想刚入职时参与到双 11 的实战中，粗放的备货方式、临时充当客服、不到 10 人的电商团队都令这位电商老兵历历在目。当画面切换回 2016 年双 11 的落幕现场，他用开头的这句话表达了内心的喜悦。

太平鸟男装创立于 1995 年，2008 年上线，2011 年自建电商团队后自主运营。据太平鸟招股书显示，2013 年年末、2014 年年末和 2015 年年末，太平鸟男装门店数量分别为 950 家、1089 家和 1139 家，2013 年、2014 年和 2015 年实现营业收入分别为 14.4 亿元、18 亿元和 20.8 亿元，2013 年至 2015 年年均复合增长率为 19.99%。

从太平鸟男装电商对于把控产品能力的提升、运营方式的迭代这个角度，老鹰将太平鸟男装的电商分为三个时期：折扣店、旗舰店、形象店。

打折销售库存，这是传统品牌触网的第一选择。

对于太平鸟男装电商而言，最大的优势是，线下品牌的形象能够维持线上的早期拓展，即使在不做推广和运营的情况下，因为有一定的品牌影响力，也能带来销量。

这曾是流量为王的阶段，老鹰用“满世界找活动”来形容当时的运营方式，活动带来流量，折扣帮助提升转化率。

但竞争对手层出不穷，始终清仓销库存，让线上团队略显得被动，也缺少反击的底气。老鹰开始学习线下门店，从陈列方式开始调整视觉，提升商品结构的视觉呈现，完成基于折扣产品的初步调价，让折扣店慢慢向旗舰店转变。

2012 年，太平鸟电商负责人翁江宏和老鹰等电商高管在厦门密集走访了九牧王、七匹狼、柒牌，以及一些淘品牌后，迎着海风和星空，坐在沙滩上默默喝着啤酒。当时，太平鸟男装的电商部门进入低谷，日销售额跌破 2 万元，这是变革前的阵痛。

从厦门回来后，电商团队确定了以商品为中心，做零售本质的基调。

他们开始将男装电商团队从原本的架构中拆分，做垂直化运营。老鹰回忆，当时的客服体验表现最不理想，被首个拆分。随后是视觉、渠道、商品企划等，2013年双11的业绩是8080万元，男装类目第四。

2013年，基于折扣的产品，太平鸟男装开始寻找上新节奏，而非盲目和粗放地被库存调配。同时，线上销售数据开始沉淀，产品销售特征逐渐显现，能更高效地反馈到选品中。品牌旗舰店初具模型。

组货专家 = 商品企划模式 + 团队合作

太平鸟男装电商在经历折扣销售的卖货阶段后，开始思考下一步：如何借助互联网无边界的放大效应，在线上塑造太平鸟男装整体的品牌影响力，而非只寄托于原本的品牌影响力。从卖货郎到组货专家，老鹰认为，这背后依靠商品企划模式+高度协同的团队合作。

1. 商品企划模式

太平鸟各品牌事业部的企划部门负责根据经营目标和运营计划，围绕品牌定位和目标消费群体需求，调研及收集相关市场信息，结合过往销售与竞争情况，分析未来销售趋势，进行产品上市的策划、组织，制定商品企划方案。

商品企划方案主要包括季节商品战略、上市波段、产品品类结构、款色数量、价格结构和采购计划等。

具体包括：

（1）市场信息的调研、收集。公司年度产品上市关键时间节点规划；每一开发季商品财务计划和企划方案的制订和组织实施；每一季产品上市计划的策划和组织实施；组织产品内审、定价、定量、订单信息处理以及相关信息更改的控制；跟踪产品上市及零售过程，根据数据反馈进行日常货品分析，及时调整促销策略；进行季后货品总结，并给出货品调整的建议等。

（2）商品企划的最终呈现。就是考验整个团队如何组织出一盘消费者需要的商品。男装的商品企划部负责货品计划，以双11组货为例，在前一年的双11结束后，

下一年的双 11 备货正式启动。往年销售数据对后期产品结构的调整起到借鉴作用，其次，当年的市场情况、环境因素、消费者变化等都将改变产品结构。

企划、采购、进仓、产品生命周期管理、产销率控制、毛利控制等，都由这个商品企划部完成。

2. 高度协同的团队

合作至今，太平鸟男装的电商团队有接近 100 人，划分为商品企划部、营销策划部、会员营销、推广、运营、设计、客服等。男装的核心主管团队在 2012 年开始沉淀，如今已经基本稳定。

高度协同的作战方式取决于 2015 年实行的“班委制”。在班委制下启动共同决策，例如产品结构，原本是商品企划部门的工作，但每一个部门的决策者都会参与到产品规划的前期中，从不同的角度共同选择最终上架的商品。这种方式有效地激发核心职能部门联动做一件事情。

超过 55%的消费者为“90 后”

“以前女装快男装慢，男装的款式不易被淘汰，女装的流行趋势每一年都在改变。而男装的流行趋势要落后一年甚至几年，但现在压缩到只有半年。”刚进入太平鸟时，老鹰并没有接触过服装，他感知到这个行业近几年内的快速变化。

这意味着，原本只在女装行业行之有效的敏感点，正在男装行业发生。对于电商，最明显的感知来自于新品的比例明显上升。对应的是库存占比被挤压，而单一靠更低的折扣吸引消费者的方式已经不再奏效。

从 2016 年开始，太平鸟男装从产品端进行突破，线上的新品比例大幅度提升。例如，双 11 的线上线下同款共备货 7000 万件，超过去年的 3 倍。并提升上新周期，从月上新改为周上新。

另一边，消费者的变化也在倒逼品牌做出改变。

在太平鸟男装成立之初，主流消费人群为“70 后”“80 后”。

如今，太平鸟男装超过 55%的消费者为“90 后”，他们的喜好、接收信息的方

式、表达方式等都不同于之前的消费者。

随着消费者的变化，男装开始注重营销，尝试直播、内容营销等新玩法。例如，2016 年“6·18”尝试了第一次直播，共 10 场，单场观看人数最高的达到 4.5 万人，直播时长仅一个半小时收获 175 万个人点赞。

通过这样的方式，借助线上渠道提升太平鸟男装的品牌力。

定位时尚潮流的男装品牌，太平鸟男装需要嗅觉灵敏、紧跟脚步，通过改善产品设计、调整产品结构、制定营销策划等方式，紧贴消费者。

而对于电商的变化，老鹰认为，渠道融合已经迫在眉睫。太平鸟男装成为旗下品牌团中更深入全渠道的头牌品牌，线下 450 多家门店参与了双 11，承担就近发货、同步促销和营销活动。

在太平鸟品牌团中，男装电商已经经历高速增长的阶段，起到了以大带小的作用，承担样板的职能。

而放大到行业，全渠道、新零售都是太平鸟男装尝试和实践的标签，如此的敏锐度和实践能力，也许就是其逆流而上、引领行业的真正原因。

六招，海澜之家电商毛利远超线下

电商渠道从不打折，毛利远超线下，海澜之家的 2016 年财报透露了不少秘密。

2016 年 3 月 10 日晚，海澜之家股份有限公司（股票代码：600398）披露 2016 年年报，显示 2016 年营业收入 169.99 亿元，同比增长 7.39%；净利润为 31.23 亿元，同比增长 5.74%；基本每股收益为 0.7 元/股；加权平均净资产收益率为 34.64%。

保持营收和盈利双增长，海澜之家的服装整体毛利率为 39.88%，比上年同期减少 1.25%，营业成本也比上年增加 9.52%。值得注意的是，海澜之家 2016 年电商营收为 8.54 亿元，较去年增加近 2.69 亿元，占比提升至 5.17%，毛利率为 60.00%，

远高于线下的 38.79%。

以下罗列了海澜之家 2016 年年度财报亮点。

电商：从不打折，个性化推送商品，探索 O2O

报告显示，2016 年电商营收为 8.54 亿元，较去年增加近 2.69 亿元，占比提升至 5.17%。令人纳闷的是，电商毛利率竟高达 60.00%，远高于线下的 38.79%。

“海澜之家的高利润来自于，我们从来不打折。”一位海澜之家的电商运营人员告诉《天下网商》。

这或许还与电商、广告等部门皆由海澜集团有限公司现任总裁周立宸直接领导有关。据了解，海澜之家的线上销售由全资子公司负责，销售渠道包括天猫等主流电商平台，还有海澜之家官网及移动 APP，采取线上线下同时同款同价的销售模式。

此外，2016 年，海澜之家还将电商的重心聚焦于研究消费者的个性化需求，同时布局移动端，试图通过深度剖析消费人群，个性化推送商品，采用智能新技术提高客服服务水平和效率，提升消费购物体验。

而在全渠道上，海澜之家在过去一年选择了全国 200 家试点门店，开启了线上下单、就近门店发货的模式，以此缩短了华东以外地区客户的等待时间。这为进一步探索 O2O 模式建立了基础。

产品和营销：年轻化、IP、跨界联名

2014 年之后，海澜之家开始告别传统粗暴的电视广告投放，以服装赞助的形式支持知名综艺节目，试图近距离与消费者进行沟通，实现节目关注向品牌认知的转化。同时，海澜之家还每年提高互联网视频、电影院、地铁、高铁的广告投放金额，开始注重人群定位的精准性。

2016 年，海澜之家继续与热门综艺捆绑，通过《最强大脑》、《了不起的挑战》、《蒙面唱将猜猜猜》、《火星情报局 2》等节目与品牌实现联结。

随着“80 后”“90 后”逐渐成为主流消费群体，海澜之家逐渐对产品风格做出调整，不仅在款式设计上走年轻化路线，以商务时尚与休闲时尚为主，坚持男装全

品类战略，还在 IP 合作、联名跨界上有了新尝试，更引进林更新、陈晓等当红小生加盟代言人之列。

2015 年 4 月 8 日，海澜之家联手东方梦工厂共同推出《马达加斯加》电影系列衍生产品。一向被人诟病款式老气的海澜之家，搭乘 IP 借势的顺风车，试图提升产品时尚度。

而作为国内男装第一品牌，在坚持走高性价比路线的同时，也在尝试根据区域市场的消费者需求针对性地开发产品，进一步细化产品规划，丰富产品品类，提高产品销售。

2015 年 9 月，海澜之家与男装设计师 Xander Zhou 合作的限量系列，或许表达出进军一二线市场、凭借联名款进入时尚圈的目标。

发力女装：营收暴增近七成

相比较海澜之家增速放缓，以及海一家和圣凯诺营业收入同比分别下滑 8.98% 和 11.42%，定位于时尚、休闲风格的都市女装爱居兔开始显露出强劲增长势头。

借鉴海澜之家的品牌连锁经验，以及在电商领域不断摸索出新的运营思路，该品牌营收增加近七成。而在平均单店营业收入上，爱居兔为 130.6 万元，也同比增加 23.76%，营业面积较今年年初增加 98.89%。海澜之家则同比去年减少 3.47%，海一家更是同比减少 45.79%。

女装未来能否持续发力可以继续关注。

门店：继续开店

2016 年，海澜之家集团共有门店 5243 家，其中海澜之家、爱居兔和海一家门店分别为 4237 家、630 家和 376 家。

而为了提升品牌形象，催生品牌溢价效应，海澜之家策略性地尝试从三四线城市往一二线省会城市拓展。

2017 年，海澜之家仍将持续优化街边店的门店布局，并加大对购物中心的拓展力度，计划净增门店 750 家，其中海澜之家门店净增 350 家，爱居兔和海一家门店

净增 400 家。

供应链：依托系统高效运营

得益于集成供应链模式（ISC）的高效运营，据海澜之家财报显示，报告期末存货为 86.32 亿元，较上年末的 95.80 亿元减少 9.89%。但存货周转天数本年为 316 天，较上年增加 18 天。

该供应链模式可控制首单产品下单比例，通过对门店销售数据的分析，快速调整补单情况，有效减少存货量。此外，海澜之家还引进了 SAP-TM 运输管理系统，对货物资源统筹规划，搭建起多品牌货物统一收发货、物流跟踪及结算管理的管控平台，降低供应商及加盟商的运输成本，提升产业链的管控效率。

海澜之家还透露，2017 年将推动实施 ECC ON HANA 升级项目，进一步缩短供应链业务流程周转时间，加速业务部门业务运营效率，为提高供应链的反应效率提供系统支撑。

同时，海澜之家也在积极瞄准国外市场，加大对东南亚等地区的考察力度，为布局海外市场做好供应链资源的储备工作。

未来布局：推进海外品牌并购

过去一年，国内多个服装集团陆续通过收购多个国外品牌，以实现多品牌、国际化布局。

值得注意的是，旗下仅有男装“海澜之家”、女装“爱居兔”和职业装“圣凯诺”三大品牌的海澜之家或也将加入并购海外品牌大潮。据公告显示，2017 年，海澜之家也计划围绕服饰主业，推进海外品牌的合作及并购业务，实现资源优势互补。

老字号三枪要做快时尚

到今天，一面转型的标靶放在三枪这个具有 80 年历史的品牌面前。电商这枚子弹已经飞出弹夹，而零售形式的变革可能会成为另一颗子弹。

“晨哥选了，我们就选！”

2015 年 8 月末的一天，崔岳玲看到三枪官方微博上，出现了一条新留言，对方还是个“90 后”。她立即有了一种感觉：“选择对了。”

那条微博留言中的“晨哥”指的是男星李晨，也是三枪在品牌诞生 78 年后，第一次拥有的明星代言人。



李晨为三枪拍摄广告，“大黑牛”式的踏实、沉稳和责任心，
被三枪认为既能吸引年轻消费者，也符合品牌特质

选定明星代言，被业内视为三枪这个传统内衣品牌迈向年轻化的重要一步，而三枪“电子商务运营部”的总经理崔岳玲便是推动者之一。

想战胜优衣库

“浪奔，浪流，万里滔滔江水永不休。”

几乎每个中国人都能哼上几句电视剧《上海滩》的主题曲，其结尾的“砰砰砰”三声枪响，曾被三枪买断，制作成冠名广告。

尴尬的是，没多少人知道这个广告。

更尴尬的是，此后选择“以门店代宣传”模式的三枪，再也没有对大众，尤其对年轻消费者，进行品牌推广的抓手。

向往个性解放的“80后”“90后”“00后”们，将穿“秋裤”视为一种落伍的生活方式。即便实在需要穿的时候，年轻人也更多地会选择优衣库、CK、H&M或者ZARA这样的外来时尚品牌。

“整个品牌面临不被年轻人接受的局面。”崔岳玲如此形容开设电子商务运营部最初的情况，“在推出更年轻版型的同时，革新品牌形象就成了我们最重要的工作之一。”

2015年，崔岳玲得到上级领导“放手去选”的表态后，在全公司发起品牌代言人的内部投票，并将提问从原本“你认为谁最适合当三枪代言人”改成了“你最想要谁的签名”，通过公司团委，征集1980年之后出生员工的意见。

最终，拍板李晨。

业内人士对《天下网商》表示，像三枪这样的老品牌，想要走“快时尚”路线，选择李晨能看出其对品牌核心价值有清晰的认知。“选择李晨既考虑到年轻人的接受程度，也较当红的‘小鲜肉们’更能契合品牌传统。”

一方面，崔岳玲在电商部门组成了专业的视觉团队，打造更符合年轻人审美的网络店铺视觉设计。同时，改变以往中年女性模特为主的产品图，而采用年轻的外模拍摄国产内衣的“时尚大片”。

另一方面，三枪于2016年开设了针对年轻消费人群的“大店”——Ulove三枪生活馆。



提倡“feel life, feel love”态度的 Ulove 生活馆几乎囊括了公司下属所有品牌

生活馆一改以往门店 50~100 平方米的规模，达到 300~500 平方米，提供了更多的观赏、体验空间。除了陈列核心产品针织内衣之外，生活馆还陈列家居服、床品、收纳箱、厨房用品等，并将集团内民光、凤凰、海螺、皇后、钟牌 414 等品牌都优化到一起。目前，在济南、郑州、西安、合肥等全国二三线市场已开设超过 500 家。

崔岳玲表示，线下零售业遭遇困境，百货商场租金降低，三枪生活馆就借机开业。陈设的产品品类一多，客单价也随之提高，还能满足消费者一站式的购物需求。

电商为品牌升级创造空间

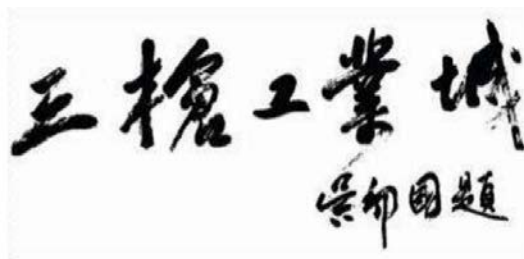
2012 年“3·15”前夕，上海市质监部门收到一封举报信，称一家“艾尔凡尼”公司一直在通过网店的形式，销售假冒的三枪牌内衣。其出售的“三枪”内衣，比官方出厂批发价还低。也正是由于价低“跑量”，该公司的 7 家网店销售火爆，其中一家最大的“五钻”、“诚信店”，一个月发货量高达 20 万件。售卖虚假的三枪产品反而成了“网上第一店”。

然而，彼时，距离崔岳玲开始带着两个被她称为“小朋友”的年轻员工组成“毫无电商基因”的电子商务运营部，还有 2 个月的时间。

回想白手起家之时，崔岳玲说自己目标是在 3 到 4 年内，完成线上零售销售额回到业内第一的位置。而她没有想到的是，做电商也成为三枪辨识市场内假货、违规货品的重要手段。

“在三枪官方电商出来之前，平台的‘三枪’货品是真假难辨的。”崔岳玲说，那时网上挂三枪牌的内衣，有些可能出自协作工厂的尾货，而有些可能是仿冒品。“当三枪开始做电商时，就有了辨别的渠道。我们向消费者保证，但凡不是从康梧路 555 号发货的产品，都是假货。”

“康梧路 555 号”是三枪位于上海浦东康城的工业城。能有上述打假的底气，正是因为，与大多数老品牌主要选择“轻资产”的经销商模式不同，三枪采取了一种“凡是核心能力，都要自己掌握”的重资产发展模式。



三枪工业城建成时，时任国务院副总理吴邦国题词

从原材料采购，到产品研发、生产、质检，再到仓储，都被这个国有控股的上市公司一手掌握。纯线下发展时期，80%的门店都采取直营形式，在老品牌中，这个相当惊人的数字能够保证“三枪对产品的绝对管控”。

即便是开始尝试电商，三枪也坚持官方旗舰店由公司直营。“电商的核心是运营能力，所以我们的店铺运营、视觉设计、商品管理人员都来自三枪，而外包的业务仅为客服和分拣。”崔岳玲说。

在此模式下，三枪保证了全网品牌产品的正品率，其线上销售额从上线当年 1000 万元，到 2016 年全网销售额已突破 3.5 亿元。近日，在阿里研究院发布的 2016 年度中华老字号电商百强排行榜中，三枪排第六，在国内内衣品牌中独树一帜。

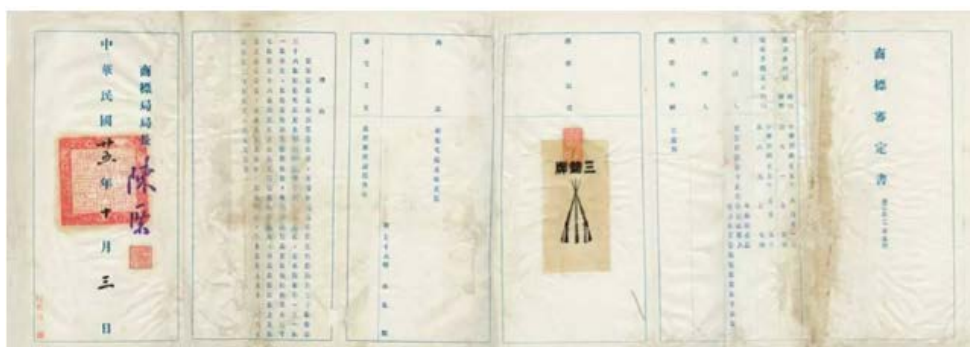
但是，对于整个三枪而言，占比 17% 左右的线上销量仍只是一种渠道。用崔岳玲的话是，“2012 年 5 月，三枪做电商是为了‘消费者去哪儿，我们去哪儿’”，而占据超过 80% 销量的线下仍是三枪的主体。

崔岳玲记得，2012 年电商部门刚成立时，整个企业都在内部宣传一个口号“电商先行”。电商订单呈小批量、多品种的特点，与三枪以往习惯的“走大货”不同。“但整个公司都是排除万难，为电商让路”，崔岳玲觉得，自上而下对于电商的支持是因为整体有一个共识——电商要为品牌升级、转型创造空间。

对三枪的管理层而言，整个企业和品牌像是一头大象，想要整体转型、走年轻化路线，需要一个能够维持较好效益的支点，而这个支点就是电商。

“2016 年，开大店无疑是我们一个重要的战略，但是开店当年是很难看到成果的。只有电商顶住，创造更多的效益，才能为整个三枪的转型赢得空间和时间。”崔岳玲说。

1936 年，民族工商业者干庭辉在射击比赛中获三连冠，为庆贺，故向实业部商标局申请使用“三枪”商标，同年 6 月“三枪”商标获批。



三枪注册商标

到今天，一面转型的标靶仍放在三枪这个具有 80 年历史的品牌面前。电商这枚子弹已经飞出弹夹，而零售形式的变革可能会成为另一颗子弹。

崔岳玲告诉《天下网商》，三枪未来也将尝试全渠道的零售模式，生活馆被定义为最重要的试验场景。

“生活馆可以解决线上线下难以标准定价和全品类库存等问题。”目前，三枪已有超过 20000 平方米的电商仓储规模，并且完成了线上线下统一的订单和会员系统。“一旦决定走全渠道路线，基础设施已经完全可以应对。”

第四章 互联网品牌的全网融合

互联网品牌抵挡住线下大牌的进攻了吗

谁才是未来新经济体的主力？是那些运用互联网的技术和思想，从销售端直到供给源头全面改造商业的公司。这包括那些不再“传统”的品牌，也包括成长于流量红利时代却从未止步不前的“互联网”品牌。

2016 年的双 11，线下大牌纷纷发力。苹果首次参战天猫双 11，耐克（Nike）也一举超越优衣库成为服饰类冠军。在全行业销量 TOP20 中，成长于线下的零售品牌占据主导地位。

有人因此感叹，淘品牌们的好日子是不是过去了？

实际上，新零售时代的特征之一，正是线下线上融合。线下品牌更加拥抱互联网，太平鸟、罗莱等甚至孵化出主要在线上销售的品牌；而三只松鼠、茵曼这样的互联网品牌，也开始拥抱线下，开设门店或体验店。线上线下打通，已经成为趋势。因此，简单地将品牌划分为线上品牌、线下品牌，会逐渐变得不合时宜。正如阿里巴巴集团 CEO 张勇所说，简单地把商业分为线下线上是传统电子商务，未来整个商业都会变成互联网化运营的阵地。

那么，谁是未来新经济体的主力？是那些运用互联网的技术和思想，从销售端直到供给源头全面改造商业的公司。这里面，当然包括那些不再“传统”的品牌，也包括成长于流量红利时代却从未止步不前的“互联网”品牌。

互联网零食品牌三只松鼠冲进全行业前十，位列第七。2016 年双 11 当天成交

过亿元的天猫“亿元俱乐部”中，包括韩都衣舍、汇美（茵曼母公司）、裂帛等多个互联网品牌。ANNA、张大奕、钱夫人等淘宝红人店，七格格、妖精的口袋等淘品牌，表现也都可圈可点。我们盘点了部分互联网品牌在 2016 年双 11 的战绩和玩法。

韩都衣舍：“软硬兼施”，连大 BOSS 都拼了

全天销售额 3.62 亿元，位列女装类目第三名的韩都衣舍，是最常被人们提起的互联网品牌之一。2016 年 7 月，它获批成为互联网服饰品牌第一股，也是国内最大的互联网时尚品牌运营集团。

在双 11 当天，韩都衣舍首次引入了自动化仓储设备，买家下单瞬间，韩都衣舍商业智能系统即开启，完成从 OMS 系统（订单管理系统）到 WMS 系统（仓库管理系统）再到 TMS 系统（运输管理系统）的传输。开场仅仅 186 秒，韩都衣舍便发出了双 11 的第一个包裹。

此外，韩都衣舍借力于韩都商业智能系统，在开场 7 分钟后判断出爆款热度，并在同一时间开启订单追加模式，与韩都衣舍的面料商、辅料商、成衣商同时联动。

凭借自动化仓储设备和商业智能系统两大利器，韩都衣舍的下单系统每分钟可出 1.5 万单，3 天内即能够顺利出完 200 万件订单；韩都衣舍的柔性供应链则能够实现 1 天内追单 2000 款，7 天到货。

在“硬”实力之外，韩都衣舍同样做足了“软”传播的功夫。双 11 预热期间，韩都衣舍为旗下主品牌与子品牌安排了近 15 场直播，同时也为代运营的近 20 个品牌做了直播。

微博拥有 100 多万粉丝的韩都衣舍创始人赵迎光也在此前出了直播首秀，为旗下童装子品牌米妮·哈鲁造势。

三只松鼠：IP 化与娱乐化成为关键词

作为唯一进入 TOP20 商家榜单的互联网品牌，三只松鼠双 11 单日成交 4.35 亿元，三只松鼠旗舰店位列天猫全网单店销售额第七名。

2016 年 4 月，三只松鼠创始人章燎原在接受《天下网商》采访时表示，下一个

风口是立体的泛娱乐化，他要围绕网红、IP 和“二次元”（漫画、架空世界）实现品牌的 IP 化和人格化。而反观 2016 年双 11 三只松鼠放出的大招，IP 化、娱乐化也确实成为了关键词。

三只松鼠的吉祥物是 3 只萌萌哒的小松鼠，首席品牌官郭广宇认为，从名字起，“三只松鼠”就是“一个天然的具有舆论化色彩的 IP”，而这个 IP 一直在讲述的，就是关于松鼠陪伴主人的故事。因此，三只松鼠店家称呼买家为“主人”，为双 11 喊出的备战口号是“一天 5 个亿，主人爽到底”。

卡通版松鼠形象出现在三只松鼠所有产品的包装上，而据郭广宇透露，品牌已投入数千万元打造以三只松鼠为主角的动画片，并将衍生出包括手机游戏、动画大电影等在内的多种周边产品。

在双 11 当天，三只松鼠还发布了首支跨次元明星 MV“吃货神曲好吃歌”，歌曲由拥有 55 万微博粉丝的中文 VOCALOID 虚拟偶像洛天依担任演唱，动画中三只松鼠伴随着“好吃好吃好吃”的魔性旋律做出萌萌的舞蹈动作。邓紫棋翻唱了三只松鼠的这首好吃歌发微博，转发超过 7 万次。

而在 IP 化和娱乐化之外，三只松鼠第一家线下投食店也已在安徽芜湖开业，实现了线上线下融合。章燎原并不希望消费者在店里买更多东西，他对松鼠投食店的定位非常明确：线上完全解决销售问题，线下店的存在只有一个目的，就是体验，体验的目的就在于增强品牌的感染力，让更多人了解三只松鼠。

林氏木业：携手李易峰，定位年轻时尚的家具品牌

作为一家靠技术成名的家具电商公司，林氏木业双 11 全天成交额 6.1 亿元，打破 2015 年单天 5.1 亿元的纪录，实现家具类目“四连冠”。

此前，林氏木业官方宣布李易峰担任品牌代言人，相关负责人表示，想通过李易峰年轻、时尚的形象，革新消费者对家具品牌传统、老派的印象。

作为家具行业首个采用年轻代言人的品牌，林氏木业对自己的定位一直是年轻、时尚的家居品牌。携手李易峰的“家倍宠你”产品体验会，在直播的 1 小时内林氏木业共计收到点赞数 3300 万个，进店人数达 45 万人次。李易峰在直播现场所体验

的同款床品，当日订单量突破 4600 单，成为了“爆款产品”。

“年轻化”的林氏木业通过对年轻群体生活状况的洞察和解读，深入挖掘其更多潜在家居需求，从而提升家具产品在功能上的体现，使产品在使用上更贴近年轻人的需求。

除强调品牌年轻化的调性外，一向注重对数据的运用的林氏木业还制定了“零距离”核心战略以期增强消费互动，实现线上线下的融合。

在实现消费场景智能化方面，林氏提供整体搭配方案：由在线客服根据用户户型，免费提供 3D 虚拟搭配效果图给用户做直观的参考。

林氏木业早在两年前就开始计划“下线”——开设 O2O 体验馆。林氏副总马灿星此前曾表示：“我们希望消费者感觉不是在逛家具城，而是在逛楼盘的样板间。”林氏木业 O2O 体验馆通过还原真实家居场景，结合多个家居风格，展现完整的家居氛围。消费者可以通过参考体验馆的搭配方案，营造出理想中的家居效果。

小狗电器：专注 1 亿元小目标，产品是核心竞争力

与其他互联网品牌不同的是，小狗电器原来就有线下发展的经历：在创办后就入驻北京燕莎、赛特等知名百货，之后又是第一个进入国美的小家电品牌。

据小狗电器“首席饲养员”檀冲说，2007 年试水淘宝“纯属偶然”，当时只是为了处理撤出线下销售渠道后剩下的一批产品，“因为怕朋友笑话，还不敢外传”。而线上销售平台展现出的强大购买力让小狗随后一发不可收拾。

资料显示，2016 年 1 月至 4 月、2015 年度及 2014 年度，小狗电器营业收入金额分别为 1.435 亿元、2.337 亿元和 1.281 亿元，其中 2015 年度收入同比增长 82.40%。

2016 年 8 月 31 日，小狗电器在全国中小企业股份转让系统中提交了公开转让说明书，成为扎堆上市的淘品牌中第一个家电品牌。

檀冲此前接受《天下网商》专访时表示，中国吸尘器市场总体来说还在起步阶段，全国每百户家庭占有率较低。24 小时要卖出一亿元金额的吸尘器对于中国品牌来说也是前所未有的。

双 11 当天开场后，1 分钟破 1000 万元，16 分钟破 2000 万元，1 小时 21 分破

4000 万元，最终小狗圆满实现双 11 全天 1 亿元小目标。

在破亿元销售额的背后，坚持产品质量和创新，将产品作为核心竞争力可谓是小狗电器的获胜秘诀。

檀冲在早年的采访中曾表示，小狗电器是“不惜代价”做好品控，坚持从原料到设计再到生产所有环节无漏点的全程检控。据 2011 年的数据，月成交量 2 万台的小狗电器退款率却只有 0.9%。这一数据，被业内人士称为“简直就是天方夜谭”——在其他店铺可能有百分之十甚至更高。

正因为坚持把竞争回归到产品，小狗电器在营销方面没有跟风尝试红人直播等形式。檀冲表示，希望小狗电器能够在业内形成差异化，“小狗电器的页面设计在电商行业内是有名气的，我想互联网公司就是以创新为特点的。互联网本身也是媒体，与用户之间具有交互的作用。”

LOVO：请来杨洋担任“首席睡眠官”，打造更多爆款

作为脱胎于传统家纺企业罗莱集团的线上子品牌，LOVO 的发展历程可谓既典型又非典型。

自 2009 年推出后相当漫长的一段时间里，LOVO 湮没在母品牌的光环下。2012 年双 11，罗莱登顶全行业第一，但线上的突出表现引起了线下经销商的强烈反弹。面对线上线下的利益冲突，罗莱被迫全面退出线上。

2013 年 6 月，距离双 11 五个月前，LOVO 品牌被重新启用，电商负责人王梁带领团队大动作造势，最终 LOVO 凭借 1.8 亿元的漂亮成绩单勇夺家纺类目第一，从零再度登顶。

精通互联网营销大法的 LOVO，曾因偶然发现 TFBOYS 组合的王俊凯自拍照中露出的床品来自 LOVO 而轻松打了一次“王俊凯同款”的免费广告。

2016 年双 11，LOVO 请来人气偶像杨洋担任品牌“首席睡眠官”。代言发布会通过天猫平台直播，杨洋为自己理想的居家空间挑选了四件套、拖鞋、羽绒被等家居用品。这场直播在天猫上累计有 26.3 万人收看，点赞数超过 1.32 亿个，创下了天猫单商家直播点赞数历史最高。

物流也成了 LOVO 的营销点。LOVO 家纺骑马队上线，推出包裹“马上到”：一名美女快递员身穿迷彩服、脚踏马靴、头顶印有 LOVO 图案的帽子，骑上骏马从南通罗莱工厂出发，带着心爱的包裹驾往消费者家中送货。

2015 年双 11，LOVO 的营销创意让人倍感惊喜：“十万黄金寻找中国最强大脑”，怀旧版“李雷和韩梅梅”羽绒被使用说明书，郭斯特定制《鸭子特烦恼》漫画，兔斯基、小黄鸭、哆啦 A 梦专款产品……2016 年 LOVO 的卡通系列新增加成员“轻松小熊”，坚持“萌”永不过时。

除偶像代言和打造爆款的营销理念外，LOVO 尝试赋予旗下的明星产品更多的 IP 属性。曾经缔造销售奇迹的匈牙利进口鹅绒被组成了“羽绒天团 FLY”：四只小鹅分别有自己的名字、性格、代表作（鹅绒被）和口头禅，有板有眼地出道了。四只小鹅的大电影和漫画也接连出击，助力“LOVO 超级偶像”成为微博热门话题。

尚品宅配：C2B 的中国样本

一个企业的基因，将时时刻刻影响着其前进的道路。而借助企业自身互联网基因进行智能化生产，作为尚品宅配实践新零售的根基，伴随着企业从无到有，由小变大。

最早实践“新零售”的定制家居行业，终于开启了上市潮。

继索菲亚、好莱客、百得胜、客来福等定制家居企业成功上市之后，2017 年 3 月 7 日，尚品宅配家居股份有限公司（股票代码 300616）在深圳证券交易所举行敲钟仪式，挂牌上市。开盘价 54.35 元/股，开盘后半小时暴涨 44%，达上市涨幅限制即涨停。

这家不那么“纯粹”的定制家居企业，曾被阿里巴巴曾鸣教授称为“C2B 的中国样本”，也被业内和媒体誉为“传统产业转型升级工业 4.0 的典范”，更是最早“探

索家居电商模式的 O2O 先行者”，尚品宅配顶着太多的光环和称号。

不过，当我们冷静地看待这一切，将这些模式和名词拆解，其实对应的是一家由软件服务商转型到定制生产企业的一条“非典型成长路径”——它每一步的发展似乎都踩着这些“关键词”，可以说它步步都占得先机，足够幸运，但其实“每一步都是摸着石头过河”。

个性化与规模化之间天然存在难以逾越的屏障；电商与实体门店、线上与线下一体化也是行业里常议常新的命题，这家具有互联网基因的定制家居公司所做的探索，或许能给这个传统的行业带来一些借鉴和思考。

闯入家居行业的互联网公司

一个企业的基因，将时时刻刻影响着其前进的道路。而借助企业自身互联网基因进行智能化生产，作为尚品宅配实践新零售的根基，伴随着企业从无到有，由小变大。

招股书中提到，尚品宅配是国内家居公司中唯一提供家居行业软件及技术服务的公司。2016 年销售软件为公司提供约 8550 万元收入，占主营业务收入的比例约为 2.12%，由于软件销售业务的毛利率高达 90% 以上，使得公司综合毛利率进一步提升。

这与尚品宅配的“身世”有关，公司前身叫圆方软件，于 2004 年成立，初期的主要业务是为家具、建材行业提供图像图形软件研发和支持，制作设计、渲染效果。“现在讲 VR、AR，我们是最早为消费者提供展示效果的 IT 公司。”尚品宅配副总裁胡翊说。

彼时，家居行业以制造为主，从生产到销售都循着老路子，数据和技术说起来就像是锦上添花的事情，没有得到充分的重视，加上盗版软件横行，技术知识产权没保障。“还不如自己干，”胡翊回忆道：“当时有不服气的成分，但说到底，没想那么远，当时还是想通过这个来验证技术和数据对于家具生产销售的重要性，”尚品宅配副总裁胡翊回忆：“我们做事情，很少从概念或者模式出发。”

但实际上，他们可能是这个行业里最先感受到技术和数据的重要性的人。以至

于在后来被标榜成 C2B 样本时，他们反而不觉得自己算是样本，“顶多走得比别人早了点而已。”

董事长李连柱曾对媒体表示：“尚品宅配最大的价值就是，让人们看到了软件的价值。”

李连柱口中“软件的价值”，其实就是工业与信息结合背后蕴含的强大能量。

作为软件起家的互联网公司，尚品宅配的核心能力就在于软件研发能将各个环节转化成一个个可以被计算和分解的“数据”，打通整个从生产到销售链条中的各种信息闭环，IT 技术和对互联网超前于整个行业的理解，让尚品宅配的转型成了必然，且直到现在，软件的收入依然为整个公司创造价值。清华大学中国发展规划研究中心（深圳）分析师苟尤钊如此评价尚品宅配：“能够将用户的价值主张与企业的生产能力结合起来。”

智能生产，原材料即信息

马云说，什么是新制造？过去，制造讲究规模化、标准化，但未来 30 年制造讲究的是智慧化、个性化、定制化。

定制家居行业一般会面临三个难题：生产周期、出错率和生产成本之间的博弈。“每一个订单都是个性化的，后端又要稳定成本、保证速度。解决不好就会产生矛盾。”胡翊说，尚品宅配的成功要归功于柔性化生产的解决方案。

柔性化生产就是为了解决个性化定制和规模化生产之间的矛盾。这对于定制家居企业来说，至关重要。早在 2012 年，尚品宅配就通过柔性化生产解决方案，使得日产能力提高 20 倍，材料利用率从 70% 升至 93% 以上，出错率从 30% 降至 2% 以下，交货周期从 30 天缩为 10 天左右。

核心就在于尚品宅配对生产原料进行了“混合排产”。

传统做法是一块板材分割成一定数量的标准大小板件，这样做省事但原材料利用率极低，会产生大量生产废料。而尚品宅配的中央处理中心通过系统设置，自动把原料分解成一个个的零部件、板件等最小产品单元，打乱传统的板件、零件分开排产方式，通过软件系统进行快速精准裁切，同时将设计方案通过软件形成指导机

器生产的命令，从“人指挥机器”变成“机器指挥人干活”。

同时将条形码引入生产体系，让每一块原材料都带有信息属性。即从设计图开始，每个产品零件、板材都用条形码标识，相当于它们的“身份证”。无论是进一步打孔加工，还是分包、储藏、物流，甚至是最后的安装，都有证可寻，按证办事。在后期的不断改进中，为了让消费者能受益于此，条形码还增加了面向消费端的“身份证明”，包括关于产品加工工艺、流程、价格和客户信息，在消费者进店体验时，可通过扫码来了解更多产品信息。

尚品宅配通过分解原材料、混合排产，让生产线可以同时为数十个订单进行拆单合单，材料利用率比传统成品家具高 3%~5%，同时大大缩短交货周期。

马云曾这样定义新技术，原来的机器吃的是电，以后吃的会是数据。尚品宅配显然比同行更早地领悟到这一点，“原材料就是资料，要赋予它信息。最终，它可以自己指挥机器加工自己，也可以自己售卖自己。”胡翊说。

60 人团队掌管互动帝国

如何吸引更多消费者？尚品宅配对其服务号的打造，使得其成为业内“神一样的存在”。就像一剂新零售的药引子，把主动权牢牢控制在自己手中。

很少有企业能把服务号用好，能把天然惹人反感的广告，变成独一无二的销售机会。

尚品宅配的服务号打造被业界封为经典。自 2012 年年底开始运营，一年时间就积累了 300 万个粉丝，到 2017 年 1 月这个数字超过 900 万，几乎每条阅读都在“10 万+”，转介率（通过微信服务号内容转发介绍顾客到店）达 40%。

两年前“中国企业微信财富榜”上，尚品宅配以 2.13 亿元的贡献值和 53.3 亿元的品牌价值位居第一，超过那一年的招商银行和星巴克。

在营销传播、粉丝扩散、门店引流等方面，服务号对尚品宅配的发展起到了极为关键的作用。

尚品宅配单单做微信运营的团队就有 60 人，并按照不同职责划分成 5 个小组。

文案组主要负责内容策划、创意文案。因为服务号每月只有 4 次群发机会，文

案就极为关键。在尚品内部，3 个文案组会提前各自产出文案进行内部 PK（选部分粉丝做数据测试），最终选取阅读和转发量最高的一组文案进行群发。

活动组则主要负责有主题的活动策划，例如节假日促销、亲子互动内容等。目的是为了激活粉丝，提升参与感，增加品牌和用户之间的黏性。

互动组负责和用户沟通，与粉丝沟通的及时性成了主要的考核标准。在小组工作区的墙上挂有显示当日服务人数、平均响应时长等指标的显示屏。

技术组的职责是负责系统后台。技术组会在用户关注的 48 小时内，配合其他小组推送各种信息，从互动内容、浏览痕迹、打开路径来了解用户的兴趣爱好，从而锁定用户属性，进行精准推送，激活用户。

推广组，通过外部推广来“吸粉”，也就是让消费者或潜在消费者关注到尚品宅配。

这样规模的微信运营团队在其他家具品牌中实属罕见，“对于 900 万粉丝来说，这个人数还是有些捉襟见肘。”胡翊说，每一条消息的内容属性、推送范围依旧要十分谨慎。因为对于品牌来说，任何群发行为都有可能放大成几百万人次的传播，且受到人群、地域分散性的影响，消费者往往对内容缺少共鸣，运营客服也无法同时与这么多用户互动。

因此，尚品宅配还把用户分成不同群组，在发送内容时采取分组、分时间段方式群发，像淘宝“千人千面”一样，这样用户端收到的内容更具有针对性，也能保证互动组和客服组及时跟进沟通。

到店率 95%靠什么达成

店网一体化，线上线下不再割裂也不是单向的谁帮谁引流，而应该形成闭环——线上渠道的营销传播能力，线下的体验承接能力，共享数据资源，新零售在此落地。

工作日的上午 11 点，位于广州市天河体育中心商圈的东宝大厦写字楼二层，占地超过 2000 平方米的尚品宅配 O2O 体验店里人流稀疏，看上去有些冷清。

你可能无法想象，就是这家门店在 2016 年为尚品宅配贡献了 3.36 亿元的销售额，平均到每天也有近百万元收入。

这是尚品宅配对 O2O 模式的探索——通过网络渠道精确引流，店铺承接产品体验、深度沟通的功能。

早在 2000 年，尚品宅配就自建了新居网，做行业垂直门户，到了 2006 年转型做家居团购网站，全国有 50 个站，2008 年才再次转型，锁定电商平台，并作为定制家居品牌进入电商的首次尝试。“很多时候并不是想法不好，而是环境不成熟”，胡翊回忆尚品宅配整个线上的发展时说，与传统企业相比，从互联网的方式出发，路径是清晰的。

而后，尚品宅配还入驻到天猫等电商平台，开设旗舰店，通过“自营+第三方”来双管齐下，“每个渠道占比不超过四分之一”，胡翊说，流量来源更分散，更有利于企业的发展。

有了线上引流，线下承接同样重要。尚品宅配天猫负责人陈玉告诉《天下网商》，体验店的客流 95% 以上是通过线上渠道获取的目标消费者，他们已经通过互联网了解到尚品宅配的产品，并接受过免费上门量房服务，来体验店主要是为了沟通设计方案、感受产品和样板房。当然，线上也会有一些优惠活动，有目的地引导消费者前往附近体验店。因为年轻的上班族占多数，所以若是节假日来店里，看到的则是另一番人满为患的景象了。

“我们的业务流程跟传统的业务流程不一样，我们把上门量尺这一必需的环节提前，变成免费。”胡翊说，尚品宅配是业内第一家将上门量尺做成免费服务的公司，而这一标准到今天几乎成了定制家居企业的“标配”。

据尚品宅配统计，接受过量尺服务的客户，到店率为 95%，将服务“前置”实际上比价格更有吸引力。

到了实体店内，尚品宅配还会提供由家居顾问、设计师和店长三人组成的“铁三角”，为客户提供“VIP 服务体验”。同时，在体验店内还会设置各种新奇的设施，如 VR 体验区、宝宝游乐区等，刺激最后的成交转化。

“新零售并不是一个新鲜事物，而是尚品宅配一直在做的事情。”胡翊告诉《天下网商》，无论是对消费习惯的摸索还是对线上线下渠道的打通和布局，尚品宅配显然都走在了前面。然而，这个行业涌现出的一些问题依旧令人头疼。

在他看来，家装依旧是一个冷业态，消费市场还需要教育，行业的集中程度也会越来越高。不管怎样，“一站式的家装服务模式必定会成为主流”。

七格格拯救拉夏贝尔

被拉夏贝尔收购后，淘品牌七格格为母公司的整体电商成绩做出了巨大贡献。

拉夏贝尔公司在 2016 年的线上收入达到 10.4 亿元，增长超过七成。有意思的是，主品牌拉夏贝尔的毛利率和年度利润率连续两年下降，反而是其收购的淘品牌七格格成绩亮眼，直接带动了拉夏贝尔的整体电商成绩。

七格格是如何拯救拉夏贝尔的？

小贴士：

2017 年 3 月 17 日，上海拉夏贝尔服饰股份有限公司（股票代码：06116）发布 2016 年年报。年报显示，2016 年度拉夏贝尔营收为 102.33 亿元人民币，相比 2015 年度增加 12.5%。此外，拉夏贝尔线上收入达到 10.4 亿元，增长超过七成，电商业绩成为新亮点。

2016 年一年，拉夏贝尔保持了稳定的开店扩张速度，零售网点由 7893 个增加至 8907 个。它将收入增加归因于专卖渠道的增加，以及在线平台收入的增长。

不过，拉夏贝尔年度利润却出现自 2011 年以来的首次下降。相比 2015 年的 6.59 亿元，拉夏贝尔 2016 年利润为 5.72 亿元，下降 13.1%，几乎接近于 2014 年的 5.11 亿元。同时，毛利率和年度利润率也连续两年呈现下降之势。

虽然主品牌拉夏贝尔未能持续增长，但好消息是，其于 2015 年年初收购的淘品牌七格格成绩亮眼。七格格旗下的 OTHERMIX/OTHERCRAZY 收入为 3.63 亿元，同比去年增长超过 50%。

不仅如此，七格格在一定程度上带动了拉夏贝尔整体电商成绩，线上收入增长超过七成，占全渠道的 9.8%。

线下渐趋疲软，线上收入增速超七成

目前，拉夏贝尔收入来源包括专柜、专卖店、在线平台、加盟/联营和其他。

其中，专柜收入由 2015 年 59.77 亿元略微增加至 2016 年的 59.92 亿元，是最大的销售渠道；专卖店收入则由 25.14 亿元增加至 32.17 亿元，增幅为 28%。这得益于专卖网点较大幅度的增加——从 903 个增至 3175 个。其余部分则来自于此前投资的 JACK WALK、广州熙辰品牌和咖啡品牌。

不过，消费市场的疲软开始影响拉夏贝尔。市场结构的调整已使百货商场的客流继续被快速扩展的购物中心和在线平台所分流，但由于拉夏贝尔目前百货商场专柜仍占较大比重，2015 年和 2016 年连续两年同店销售分别下降 3.2% 和 6.4%。

因此，在已有的门店规模之下，进行门店升级、改装以及淘汰店效差的门店将会成为拉夏贝尔接下去的挑战之一。

与之相反，线上收入保持超过七成的高速增长态势，成为最大亮点，目前拉夏贝尔的线上收入为 10.04 亿元，占比 9.8%。电商代运营工作由 2015 年收购的七格格所属的杭州黯涉电子商务有限公司完成。显然，双方的合作已经产生较为明显的化学反应。

事实上，有多年电商经验的七格格最初只花了一个多星期，就完成了拉夏贝尔线上的视觉定位，延续之前经营粉丝和店铺运营的经验，线上店铺平均月销售收入、利润率、重复购买率都实现了大幅增长。

2015 年双 11，拉夏贝尔单店销售额突破 1 亿元，在天猫女装类目排名第三。2016 年 3 月，七格格又将自身物流仓储能力扩大 3 倍，全权承接了拉夏贝尔的物流部分。此外，拉夏贝尔还将天猫集合店拆分成单品牌旗舰店，带来了销售规模的扩张。

七格格收入 3.6 亿元，增长超 50%

与此同时，拉夏贝尔在资金、战略和管理上对七格格提供支持，也让这一曾经

的明星淘品牌开始业绩回春。

2016 年，七格格旗下线上品牌 OTHERMIX/OTHERCRAZY 收入为 3.63 亿元，同比 2015 年的 2.35 亿元增长超过 50%。

七格格创始人曹青在 2016 年 6 月接受《天下网商》采访时曾透露，明显的拐点来自于 2015 年。一个可以对比的数据是，2014 年七格格用 220 人完成了 500 人都完成不了的业绩，到了 2015 年，七格格承接拉夏贝尔的电商业务，只增加了 47 人。2015 年末，年人均 GMV 达到 381 万元，员工薪资至少增长 50%。

虽然从整体来看，线上业务毛利收入增长了 59%，但是服饰电商普遍毛利率较低，线上占比的上升导致拉夏贝尔整体毛利率由 2015 年度的 68.1% 降至 2016 年度的 66.6%。

品牌投资仍在继续

根据国家统计局统计数据，2016 年网上零售仍保持快速增长，同比增长 26.2%，市场成熟度越来越高，线上线下融合加速。另据中华全国商业信息中心的统计数据，2016 年全国 50 家重点大型零售企业零售额同比下降 0.5%，其中，服装类零售额同比微增 0.2%，较 2015 年 0.4% 的降速有所回暖。

但是，过去一年服装行业依旧面临渠道调整、个性化消费趋势及国外品牌冲击等诸多挑战。不少服装公司均通过彻底转型，或加大国内外品牌收购步伐，从而度过行业调整期。

拉夏贝尔同样推行多品牌路线，通过对外投资合作及内部自有品牌培育发展，丰富品牌组合。

目前，拉夏贝尔旗下拥有 10 个自有品牌，包括 La Chapelle、Puella、7m、La Babité、Candie's、JACK WALK、Pote、MARC ECKO[®]、UlifeStyle 及 La Chapelle Kids。

2012 年自创的两个女装品牌 7m 及 La Babité 品牌收入增长幅度超过 20%，男装品牌 Vougeek/Pote 及 MARC ECKO[®] 合计收入增长超过 30%。于 2015 年下半年推出的 UlifeStyle 品牌占比由 2015 年的 0.7% 增加至 4.6%。不过，受到同店销售下滑的影响，主品牌 La Chapelle 及 Candie's 女装品牌收入同比分别下降 6.4% 及 1.6%。

此外，通过对外控股或参投，拉夏贝尔新增多个服装品牌，包括 OTR、OTHERMIX、Siastella、tanni、Maria Luisa、NN、Mum Meet Me、Kin 和萨缇尼等，品类涵盖大众休闲、设计师品牌、高端男女装、亲子装等。其中，2016 年度推出的新品牌 Siastella 收入已达 566 万元。

2016 年，拉夏贝尔还“不务正业”投资了 TNPIHK Co.,Limited，获得在韩国、中国内地及中国香港地区营运并管理 Segafredo 品牌下的咖啡店的特许经营权，融入“品牌生活方式店”概念，试图打造拉夏生活态。同时，它还与一家男装电商——上海品呈实业有限公司签署了投资协议。

此后不久，拉夏贝尔再次出手，不到千万元小额投资了 BeCool 的品牌实体“多啦衣梦”——一家女性服装租赁电商平台。拥有多年品牌零售经验的传统服装品牌，或许也在寻找新的增长点。这次投资就是其看重女性服饰租赁平台这一新型商业模式的一次试水。“2017 年将加大投资并购力度，参与行业整合，向生活化大消费行业聚焦投资。”报告显示。

优化供应链管理和运营信息化也将是 2017 年的重点。分布在太仓、成都和天津的三大仓储物流中心将实现全国范围的货品配送，自动化立体仓库也将陆续投入运营，以提高货品存储与流转效率。而通过这些基础设施的建设，全渠道 O2O 将进一步得到优化。

2016 年，拉夏贝尔已开始推行 RFID（无线射频识别）扫码系统，为每件衣服配备“身份识别码”，实行单品单件衣服从工厂至仓库再至门店的流向跟踪。

这三家网红店为何能日售亿元

2016 年双 11，淘宝女装成交 TOP10 中，有 8 席是网红；淘宝 iFashion 过亿元店铺里，有 3 家是网红店。

网红爆发力式微、面对大促不被看好的情形似乎在 TOP 网红中并没发生。相反，

网红们的商业运作方式愈发成熟。

“裙子卖掉了。”张大奕在双 11 前夕发布的新歌，就像提前发布了捷报，透露着迎接大战的底气。双 11 开场不到 4 分钟，张大奕带着 400 万粉丝冲进全平台（包括天猫和淘宝）女装类目第一，虽然在接近尾声时因产品备货量无法完全满足销售量而跌出前十，但仍然位居淘宝女装类目第二名，冲进亿元俱乐部，与各个大品牌站在同一个舞台较量。

这是网红店铺第一次在大促中单店达到亿元销售额级，也是以往大促活动中从未达到的好成绩。除了张大奕外，ANNA IT IS AMAZING（以下简称 ASM）、钱夫人家雪梨定制共三家网红店铺单日销售额突破亿元。

阿里巴巴集团 CEO 张勇在复盘时提到：“双 11 零点的时候，网红在那个瞬间爆发了！这体现了网红经济的力量。网红参与双 11，其实是一道亮丽的风景。”

值得一提的是，一向低调的 ASM 在双 11 当天延续了一贯的风格，却凭借仅有半天的上新时间夺得淘宝服饰销量第一。双 11 当天的时间以秒计算，但 ASM 并未在 11 日 0 点准时上新，而是按照自己的节奏，将上新时间定为早上 10 点和下午 2 点分批上新。没有争抢第一波最为集中的流量，显得淡定且自信。

自 2015 年网红大爆发后，2016 年双 11，网红店铺更有计划性、规模化地参与其中。一向擅长以上新推动销量爆发的网红店铺，在当天仍然凭借上新作为撬动销量的主力。相对上新对粉丝的吸引力，平台满减活动和店铺优惠券锦上添花，帮助实现更好地转化。

有观点认为，以服饰为主的网红店铺，销售的并非标品，面对大品牌带着超低折扣的双 11，并不具备优势。另一边，被当作样本和标杆描述的 TOP 网红，店铺的销量、增速、粉丝量都被业内当作茶余饭后的谈资，无数的目光聚焦于此，面临来自社交端和行业的双重压力。

网红因善于从社交端引流，成本结构中少了淘宝站内推广的运营方式而闻名业内。但据小二透露，一向不在大促或上新中进行淘宝平台付费推广的网红，在此次双 11 中，成了电商运营的“多面手”。例如张大奕、雪梨，除了一贯擅长的站外引

流之外，第一次集中性、大力度地使用直通车、钻展等推广方式，在原本运营方式上加码，并做到大幅拉新。

销量沉浮取决于综合因素，但网红爆发力式微、面对大促不被看好的情形似乎在 TOP 网红中并没发生。相反，双 11 淘宝服饰 TOP10 中网红占据 8 席，商业运作方式愈发成熟。而网红店铺的双 11 折扣力度明显低于品牌店铺，在销量的高低较量中，利润空间是否更具威胁？

那么，这三家双 11 销售额过亿元的网红店究竟有哪些独家秘籍呢？

ANNA IT IS AMAZING——首次参赛 只战半天的冠军

对于淘宝和网红店，ASM 一直是特殊的存在。

网红经济甚嚣尘上，网红们试图通过更多的曝光来增加知名度，但 ANNA 从未在任何媒体上露过面，还缺席平台的各种促销活动和网红活动。在网红江湖，她犹如隐藏着真身的“蒙面侠”。

店主 ANNA，拥有一家 200 万微淘粉丝的淘宝店，微博粉丝数超过 100 万。如果光论粉丝数和曝光程度，她远不及真正意义上的网红。但网红们却说，这是她们最佩服的人。

而这次双 11 再次证明了 ANNA 的江湖地位。

从战绩分析。双 11 当天共上新近 30 款新品，为了减轻流量压力分两个时间段分批上架。截至 2016 年 11 月 14 日，单款销量最高超过 15000 件，销量过万件的单品有 5 款。

ASM 的产品选款风格偏向成熟的时尚职业风，客单价达到上千元，淘宝女装 TOP10 中客单价排名第三。这是大多数网红渴望达到的客单区间，本次双 11 网红 TOP10 只有 LIN EDITION LIMIT 的客单价高于 ASM。

早在微博兴起之时，ANNA 便开始积累微博经验和粉丝基础，以优质图片和服饰搭配逐渐聚拢人气。但随着店铺的发展，以及试图将品牌从个人形象中解脱，在上新前后连续转发买家秀，或展示服装，以产品为中心进行运营。

而在店铺运营上，ASM 表现出两大特色。首先，微博引流，并通过与粉丝对话

式的强互动，来增加选款的准确性。其次，与互联网品牌上新频率快、款式多、一次性大量囤货卖爆款的方式不同，ASM 则采用低频率、少款式的新上方式，小单量现货，加预售后进行补单，以自己生产为主。

有一种观点认为 ASM 并非网红店铺，因店主 ANNA 并没有将个人贴上网红标签，放大网红的属性。但从店铺运营的方式看，ASM 属于较早借助淘宝外部引流的店铺，但店铺流量仍然以淘宝为主。虽然 ANNA 本人保持低调，但经过多年在微博端与粉丝建立的信任感，不可小觑她的个人号召力。

截至目前，ASM 并未与资本、孵化器合作。

张大奕——超越自己

2015 年双 11，张大奕的店铺成为网红店铺中唯一挤进全平台女装排行榜的 C 店。2016 年双 11，上新半小时就挤进全平台女装类目第四，张大奕的爆发力不减当年。相比较 ANNA，张大奕的爆发力更胜一筹。

张大奕进入淘宝因之前的模特经历，帮助如涵前身的淘宝店“莉贝琳”拍摄店铺产品，从开店到变身第一网红用了不到 2 年的时间，店铺粉丝量已经累计超过 400 万，微博粉丝量超过 400 万。而 ANNA 开店的时间为 2009 年，张大奕在短时间内增粉、店铺增长速度都超过 ANNA。

同时，张大奕也是双 11 当天第一家破亿元的淘宝女装店铺。从产品角度看，张大奕的产品选款偏年轻化。上新当天上架 35 款产品，截至 11 月 15 日，单款最高销量接近 3 万件。

作为网红标杆，张大奕无疑吃到网红的第一口红利蛋糕。在网红、孵化器如雨后天春笋般冒出来的时候，张大奕仍然极具优势。

首先，张大奕开店之初就与如涵成立单独的子公司，双方共同拥有店铺。作为网红孵化行业的先行者，如涵是其背后帮助其不断供血的后盾，拥有坚实的资金链、供应链基础。

与一般网红孵化器或单独打拼的网红不同，如涵的模式更为封闭，擅长打造供应链全链路打通，重资金压货在面料的生产模式。此前张大奕在直播中透露，公司

付出大量的现金来备足所需的定制面料。这是在保证返单速度的前提下，也能同时保证产品品质的原因之一。在这样的面料控制下，张大奕的店铺能够从1月就开始准备冬季的款式，这在提倡当季款当季出的网红店铺中，并不多见。

其次，团队化的操作能够快速抓住流行的引流渠道和方式。张大奕是最早开始用视频来介绍新品的网红之一。在秒拍、小影等短视频软件诞生之前，2014年11月，张大奕用微单拍摄了她第一支5分钟的小视频。

2016年6月20日，张大奕的首次淘宝直播结束后，观看人数达到42.1万人次，点赞破百万。在未做促销打折的情况下，店铺上新成交额约2000万元，客单价逼近400元，刷新淘宝直播的销售额纪录。

占据一切优势的张大奕，最大的困难，就是要超越自己。

钱夫人家雪梨定制——孵化、自营两不误

2011年年底，当时还是大三学生的朱宸慧和同学钱昱帆开始创业，经营淘宝女装店，取名“钱夫人”，朱宸慧担任本店模特。由于出色的颜值和身材，淘宝店铺很快积累起一票粉丝。半年后，店铺超预期提前升冠，并且保持每周上新。如今，店铺粉丝有560万个，雪梨个人粉丝超过280万个。创始人雪梨一度被传为王思聪女友而备受热议。

双11表现中，钱夫人家雪梨定制在TOP10中排名第三，上新30款左右新品，单款最高销量过2万件，产品风格与张大奕家类似。

2015年，钱夫人家就开始涉足网红孵化的业务。曾有位于杭州的孵化器负责人透露，从增长势头看，钱夫人家雪梨定制在网红孵化中有后来者居上的潜力。有报道称，除了自己的店铺外，钱夫人家还签约了多个网红。

《南方人物周刊》曾报道，钱昱帆是浙江衢州人，商业头脑部分源于做生意的父亲。她毫不掩饰自己和伙伴的野心。“我和雪梨都一样，都是把这件事当成事业在做。我们野心比较大，而且确实要付出很多，根本没有周末。”

雪梨家店铺已经成功，为何要转型做网红孵化器？钱昱帆认为，随着社交网络越来越进入到大家生活，网红之间粉丝的互通是不可避免的趋势。但网红存在一定

的生命周期，很多原先只喜欢雪梨的粉丝，会在未来关注到很多其他网红。“我希望我们公司，在未来有更大的选择权。”

年销 10 亿元，揭开妖精的口袋神秘面纱

如果说感性是品牌灵魂，数据和逻辑是工具，那么运营则是一个互联网服装品牌快速崛起的秘密武器。

从生产方式来看，妖精的口袋经历过“全经销—指定面料辅料采购—全经销”的摸索与变革。

刘青则有自己的五年计划，一方面布局子品牌，另一方面，或许可以借助资本背后的资源跨行业合作，以及进一步开辟线下和境外渠道。

2009 年的一天早上，刘青跟往常一样来到办公室，却发现空无一人。客服经理从远处走来，抱着一大摞材料，告诉刘青，客服全部辞职了，他也不想干了。

当下，刘青脑子一片空白，几乎抓狂。他一边颤抖着登录旺旺号充当临时客服，一边想：“为什么？”粗犷式的管理方式，引发了集体辞职。他陷入反思，开始重新看书上课，企业做大的同时，必须提升管理能力。

这是刘青与妻子苏亚娟创业的第 3 年，妖精的口袋业绩开始暴增，成为淘宝年度女装第一名，员工增加到 50 多名，管理问题也开始显现。刘青坦言：“事实上这 10 年，一直都在发现问题解决问题。”

一直以来，妖精的口袋主打欧美田园风，颜色和款式大胆，并对每件衣服搭配独特的文案。从最初的淘宝女装店，到互联网品牌，这种鲜明的风格一直延续。

对生长于天猫平台的互联网品牌们来说，2009 年是黄金时代。一些品牌凭借视觉和风格的独特性，吸引一批粉丝，成为创业圈内快速蹿红的明星。妖精的口袋便是其中一个。

妖精的口袋曾一度从顶峰跌落谷底，之后被迫转型，加强对自有设计能力和生产能力的重视。但幸运的是，在长达 10 年的蛰伏期里，妖精的口袋一直保持着一种匍匐姿态。这让它并不出挑，却能在野兽环伺的竞争场域，独善其身；也让它离地面更近，能明明白白看到脚底下的陷阱。

2015 年，妖精的口袋年销售额超过 10 亿元。而跻身 10 亿元俱乐部的互联网服装品牌屈指可数——韩都衣舍、茵蔓、七格格等，妖精的口袋鲜有发声。“跌跌撞撞、连滚带爬，又片刻不敢懈怠地追赶飞速成长的行业。”刘青描述当时的状态。

经过野蛮生长的互联网品牌，在享受过渠道红利后，最终还是需要完善供应链、升级管理方式才能走得更远。这或许也是那个时代下每个互联网品牌的缩影。

一场理性与感性的拉锯战

苏亚娟感性，她仅凭感觉选款，能从成百上千的款式中选中符合妖精的口袋调性的爆款；刘青理性，负责公司日常管理和部门搭建，凡事极为严谨，恰与苏亚娟的感性形成互补。

在创业初期，这样的互补正是夫妻创业的优势所在。但随着销售额快速增长，理性与感性的互补日渐发展为管理分歧鸿沟。在这场公司化管理过程中，这俨然已成为一场理性和感性的拉锯战。

在刘青看来，品牌风格可以用多重维度的数据来衡量，以此建立一套系统化的框架；苏亚娟则认为，这些条条框框是对设计师的侮辱和不信任。对此，双方互不妥协。

即便如此，刘青依然建立数据库。现在来看，他当时的基本逻辑已初具数据运营的雏形：将一件衣服拆分为多个部分，比如色彩、机理、版型、图案等，并根据历史的运营、产品和客户数据，分析找出品牌风格的共性，作为判断销售好坏的依据，并以类似的方式复制爆款。

有一次，为了验证他的逻辑，他和苏亚娟打赌某个款式能否成为爆款。刘青通过数据分析，认定这个款式卖不动，而苏亚娟坚持说这就是妖精的口袋的衣服。

“结果，这件衣服一下子爆了。”刘青事后回忆，这次经历让他意识到自己逻辑

思维之外的盲区。品牌背后并不单有冷静的数字和可复制的标准化，还始终需要一个核心灵魂人物——那就是苏亚娟。

前期，妖精的设计和款式都由 OEM 工厂提供，选款则全部由苏亚娟凭借感性判断来决定。“由一个人凭感觉选款的风险在于，一旦缺席就会让品牌风格出现偏差。”而在乌托邦世界中，苏亚娟也必须面对繁琐的工作细节和现实的 KPI，“专业知识、管理知识的匮乏，一度让我陷入混乱，甚至影响到整个工作流程。”

在遭遇管理窘境时，不少创业者会选择跳出公司，换个角度来思考问题。而刘青的做法通常是：“一定要面对最痛的地方，仔细研究，为什么会这么痛。”

从 2010 年 4 月开始，妖精的口袋淘宝店因为管理和决策失误，迎来品牌生命中最痛苦的一段时光：销售额一下子跌落到谷底，员工流失一半，几乎难以维持。苏亚娟选择直面短板——供应链。她用半年时间，整合原先在广州合作的供应链资源，并在当地成立新的团队，弥补薄弱的生产环节，为再次开店打下基础。

差不多同一时间，刘青参加淘宝大学第一期 MBA 课程。这些大卖家们几乎都是一个状态：上课期间不断接听电话，处理各种公司业务。

“如果你们出来一周，公司正常运营，无须自己亲力亲为，说明管理到位了。”老师一语中的，指出大卖家们的共性问题——缺乏管理。

在这之后，刘青将公司管理板块系统化拆分，自己针对性地研修执行力、管理能力、领导力、人力资源和财务等专项课程。同时，为了弥补缺失的电商之外的基因，他开始向传统行业取经，并相继引入拥有多年经验的设计师、供应链总监、设计总监、技术总监等。

外部管理知识的灌输，以及在公司内部的实践运营之下，2012 年，妖精的口袋正式成立数据部门，负责日常所有数据的收集、整理和分析。而在数据基础上，妖精的口袋围绕色彩、面料、调性和产品 4 个维度，建立起一套系统化的商品企划体系。第一期“查塔卡的杜鹃”系列，成为妖精的口袋上新系列化的开始。

妖精的口袋开始往传统服装品牌靠拢。企划负责人华玥告诉《服饰绘》，目前，系列以每一季为一个大单元，每一月份为一个小主题，每一星期为一个分主题为节奏，逐渐引爆。而在前期企划、设计环节，文案与视觉已经参与进来，保持主题与

款式同步，强化团队的默契度和调性的统一性。

2015 年年初，苏亚娟主动提出把曾经总结出来的爆款方案贯穿到新的运营改革中去。而在 2016 年，数据部门被划归到总经办，不再独立为运营服务，主要负责基础性数据的在线报表化，为 BI 系统的搭建打好基础。

搭建运营金字塔

如果说感性是品牌灵魂，数据和逻辑是工具，那么运营则是一个互联网服装品牌快速崛起的秘密武器。这也是运营总监王鹏最为骄傲的部分。

在 2010 年加入公司之前，王鹏几乎没有任何运营经验，一切从零学起。如今，他已成为妖精的口袋的核心运营人物，并参与了公司在组织架构上的三次调整，逐渐搭建起运营金字塔。

第一阶段，从多平台独立运营到合并为两大运营部门。由淘系平台起家，妖精的口袋将业务拓展至多个电商平台，彼此互不干扰，独立运营。但刘青发现，平台间的运营思路存在共性，分开反而造成人力浪费。因此，在 2011 年合并为两大运营部门——天猫运营和其他平台运营。

第二阶段，2013 年，妖精的口袋再次打散原先的两大部门，以平台运营为主，一个平台对应一个完整架构。在王鹏看来，这样的调整让个人的工作职责更为细分，因此能提高专业程度和单个平台结构。

第三阶段，2014 年，运营中心又一次拆解为两大部门——销售和支持运营，前者负责与销售直接相关的运营工作，后者则包含推广、企划、数据和 CRM 等，由王鹏担任整体运营总监。

此次调整的核心逻辑是——提升人效。因为此前的架构运营一年之后，由于人员的扩张，导致组织越来越庞大，部分岗位人员冗余，管理难度与日俱增。

划分完架构之后，考验的是精细化运营能力。

在具体产品的数据层面，妖精的口袋一般分为三步走。首先为历史数据，由商品企划端牵头，对标各个品牌及全网数据，摸清款式的红蓝海，找到结构差异，分析原因，为产品开发做好准备。比如，通过看各种统计报表判断下一季的品类里连

衣裙的销售占比，根据市场调查和数据收集判断客群的身材比例，再修正版型。

其次为前置数据，主要为单品收藏、加购物车和下单数据。比如针对 2016 年双 11，王鹏提前 3 个月就开始测款，陆续曝光部分款式，收集用户评价和数据反馈，以判断后期下单量。

最后为完成数据，主要来自二级品类、单品、爆款等，以 UV、转化率和客单价三大指标来衡量，以此形成销售额的基础。

在这些数据基础上，妖精的口袋能在上架之前预判产品等级，根据分级程度分配相应资源和资金，包括标题优化、页面修饰、推广资源、社交媒体传播渠道等。等到上新一两周之后，再次根据实时数据判断、分级，针对性地投入资源。

通常情况下，妖精的口袋每周上新约 40 款，首单量分为 300 个和 500 个这两个档次，后期返单占比约为 60%，售罄率约为 90%。

在团队执行层面，王鹏需要借助这些数据，不断从上而下分解指标，让个人承担明确的 KPI，对标到相应的计划和时间节点，制定一张明细表格，并每周反复核查完成度。

此外，视觉运营也是妖精的一大亮点。早在 2010 年年底，当大部分电商卖家仍然以平铺拍摄或国内模特为主时，妖精的口袋便率先使用外籍模特，并根据文案打造拍摄场景、服装造型等。而在后期的合作流程上，合作视觉团队还参与到前期企划，以更好地制定拍摄方向和视觉策划。

从顾客的疯狂抵制，到粉丝的疯狂追捧，如今，双方合作将近 6 年，视觉呈现与模特 Anna 俨然已成为品牌认知中不可或缺的一部分。妖精的口袋甚至带动了一批线上品牌来潜心研究视觉包装以及模特与品牌之间的调性匹配。

供应链变革

事实上，供应链是互联网服装品牌的短板，妖精的口袋也不例外。“每个阶段遇到的问题不尽相同，但无非是几个大块，包括工厂整合、面辅料整合、生产流程制定、收货标准整合等，看的是供应链整合能力。”

生产负责人黄金凤告诉《天下网商》，从生产方式来看，妖精的口袋经历过“全

经销—指定面辅料采购—全经销”的摸索与变革。

最初，妖精的口袋内部并没有生产部，由供货商负责前期面料采购、报价等环节，以保证快速返单、小订单和灵活操作。不过，这种方式会让品牌处于弱势状态，需要承担较大风险。

2013 年，妖精的口袋成立产品中心，并组建开发部、技术部、生产部。从前端面辅料开始，根据不同价格带，匹配相应供应链，降低产品价格。但是，在控制源头的情况下，团队人员及运营管理费用随之增加，导致整体成本上升。

2015 年，妖精的口袋开始精简团队，采取经销单的订单模式。供应链的管理概念不再只针对供应商与生产下单，而是从最前端的商品企划开始，从产品研发着手，完成从企划、设计、工艺、样衣、原材料、采购、生产，一直到大货入库的全链路环节。在未来，妖精的口袋会提前预备面辅料。

这就需要不断完善系统，来保证链路通畅。2015 年上半年，妖精的口袋逐渐完成 SCM 系统搭建和工厂整合，弥补多方的信息不对称，解决效率和准确度的问题。

如今，妖精合作的代工厂有 30 多家，多分布在广州，一些甚至已成长为拥有几千人的大型工厂。随着数量的增多，工厂资源的整合以及供应链的系统化管理成为保持良性发展的重要因素。

风起时，跟不跟

2010 年年底，七格格获得君联资本（原联想投资）1 亿元风险投资，拉开淘品牌进入资本市场的序幕。之后，韩都衣舍和裂帛也分别相继完成 IDG 资本、红杉资本中国和经纬中国的 1000 万美元 A 轮融资。

这些消息最终汇聚成一个声音：拿钱才能活下去。对资本运作毫不了解的刘青，也请了财务顾问帮助理清头绪，忙不迭地见各种风投机构。最夸张的时候，一周内就见三个风投。

2011 年夏天，妖精的口袋与一家基金达成意向，并开始进入实际融资阶段。而最后，刘青却踩了急刹车。他反复问自己：我究竟为什么拿钱？

缺钱？品牌正在持续增长，现金流很健康。资本背书？与标品不同，服装行业

的品牌壁垒很高，妖精的口袋最核心的竞争力是——品牌认知度高。收购子品牌做扩展？在刘青看来，品牌离开创始人等于失去灵魂，它需要生长土壤。

“既然没想清楚，就先不做。”刘青拒绝风投后，继续用自己的节奏运营着妖精的口袋，并建立了一套管理制度和激励机制，从内部孵化出三个子品牌，逐步完成商业化布局。

针对视觉、供应链、运营和产品 4 大核心部门，刘青专门制定了两套培训生系统，分别为电商培训生和艺术培训生。在每一位新员工入职前，刘青都会亲自把关，保证团队稳定性。

新品牌“森宿”（英文名为“Sam's tree”），便由摄影师 Sam 牵头，慢慢孵化而成。当 Sam 拿着品牌策划书出现在刘青面前时，这一构想已初具雏形。2012 年 4 月 10 日，其天猫旗舰店正式上线，主打都市文艺风。彼时，正是文艺风当道，森宿无意中踩对了时间节点。2015 年，森宿销售额达到 3.5 亿元。

2015 年年初，另外两个子品牌，职业风的“黛雅可”和男装品牌“征途保罗”也相继开店。在运作模式上，每个子品牌由独立团队分别负责，各自对应设计与运营，并列于同一个架构体系之下。

在还没有想清楚为什么拿钱之前，刘青放慢了融资脚步。2014 年，妖精的口袋只在 6 月和 9 月完成两轮内部股东（刘青和苏亚娟）增资，从原先 200 万元注册资本变更为 700 万元。而从 2016 年开始，刘青才对外部资本有了较为清晰的认识，并逐渐深入接触。

一位从事品牌企划的知乎网友这样评价妖精的口袋：“TOP5 的女装品牌虽然各有其调性，但货品比较普适。妖精的口袋的产品风格突出，色彩艳丽，设计感很强，适合的年龄段和人群有限，因此很难再有上升。”

刘青则有自己的五年计划，一方面布局子品牌，另一方面，或许可以借助资本背后的资源跨行业合作，以及进一步开辟线下和境外渠道。

首先，发展 IP。刘青认为妖精的口袋本身便是一个大 IP，从这个维度出发，可以与很多符合妖精的口袋调性的行业进行合作，比如游戏、电影、电视、娱乐或者动画片。去年，妖精的口袋设计了一个狐狸形象的玩偶，做了一系列表情包，并注

册了立体商标，为发力 IP 做好准备。

其次，布局线下渠道。在刘青看来，这主要以展示品牌调性和营造消费体验为目的，甚至延伸到开发更多嗅觉、味觉层面的产品，比如香水、糕点或咖啡等。而在现阶段，妖精的口袋已开始培养和引进线下品牌店的专业人才，再结合已有的两家实体店数据，评估开店时机。

最后，开辟境外市场。早在 2014 年，妖精的口袋便自建电商平台，放眼欧美市场。而随着印度、泰国市场的兴起，刘青发现这是一片蓝海，因此也于近期入住阿里巴巴投资的时尚电商平台 lazada。

补完短板，妖精的口袋开始让长板更长。

这一夜，小米大战荣耀

24 小时里，小米和荣耀上演了一场超越与反超越的大戏。

2016 年的双 11 尘埃落定。和往年一样，竞争最为激烈的依旧是手机江湖。

24 小时里，荣耀和小米上演了一场超越与反超越的大戏，缠斗至最后几个小时。小米战报显示，小米最终反超荣耀，夺得国产手机成交额和成交量的双料冠军。

此后，微博上也出现了对小米销量质疑的声音。那么，小米在双 11 那天都经历了什么？

当天恰好驻扎在小米的《天下网商》记者，想给你讲讲他看到的一切，以及小米正在发生的变化。

线上和荣耀战斗

位于北京五环外的小米总参，是小米网电商渠道的大本营，也是双 11 的指挥中心。即便是备战期间，这里布置也仍一如往常，没有悬挂鼓舞士气的条幅，没有特

意准备“战服”，也没有帐篷和折叠躺椅，只是小米网员工加快了在办公楼里奔走的步伐。

这种奔忙直到 11 月 11 日 0 时、闸口开启，小米员工才凑在一起，紧盯着电视大屏上飞速飙升的成交额。他们十分清楚此次的对手就是荣耀。

荣耀脱胎于华为，与华为主品牌双线作战，其专门面向年轻人群，通过电商的方式主攻互联网销售。在业内不少人眼里，荣耀复制了小米电商模式，实质是剑指小米。成立不足三年，荣耀的销售额飞涨到 2015 年的 60 亿美元，2015 年荣耀在全球 74 个国家地区累计卖出 4000 万部手机。

2015 年双 11，荣耀获得手机行业品牌销售额冠军，小米则夺得品牌销量冠军。自此，两者的竞争关系日益激烈。小米面对被蚕食的市场份额，做出了重大的战略调整，双 11 则是一场检验其转型效果的实战。如若没能战胜荣耀，则是意味着过去一年的战略调整收效甚微。

5 分 23 秒，一阵欢呼呐喊，小米大屏显示其天猫官方旗舰店破亿元，这成绩比 2015 年提前了 6 分 33 秒。但很快，整个团队又陷入沉寂，屏幕左侧成交额排名显示，在 1 亿元这个关卡上，荣耀仅仅用了 4 分 40 秒，领先小米 43 秒。随后，荣耀用 14 分 43 秒突破 2 亿元，小米则耗时 16 分 16 秒。

荣耀在预售期主打的 8 和 V8 两款机型，是小米紧密监测的产品，单价均高于 2000 元。小米电商团队预期这两款产品对自己构成不了太多威胁，但出乎意料的是，当双 11 开启后，售价 999 元的荣耀 6X 忽然成为一匹“黑马”，正是这款手机帮助荣耀在前一个小时率先突破 1 亿元。

很快，另一个对手——魅族旗舰店的成交额也超过了小米，此刻小米把希望寄托在了红米 4A 上。这款手机在预售期有 50 万台的订单，而尾款将在凌晨 1 点开始陆续支付。据接近小米的消息人士透露，这批订单总价值超过 2.5 亿元。

凌晨两点，第一波高峰逐渐散去，屏幕上数字跳动的频率随之减慢。小米的天猫渠道小组聚拢在一桌，开始商讨策略；另一些人不停打电话，打探对手的情况和要采取的手段。

第一轮排名扭转的时刻出现在 11 日早 10 点 35 分。随着红米 4A 的尾款陆续入

账，大屏上的小米天猫旗舰店成交额反超荣耀，魅族跌落到第五，这让小米整个团队短暂地松了一口气。小米总裁林斌随后出现在备战室，坐在沙发上盯着数据。

面对小米反超，荣耀很快做出了战略调整——增加爆款产品备货和购买链接。

这一反制策略迅速生效，把双方的排名战拖入了胶着期，成交额第一的王座一直在两者间轮替。“没有到最后，没人会知道冠军的归属”，一个工作人员盯着屏幕上的数字向《天下网商》记者念叨。

这时，林斌开始在微博上为小米的产品吆喝，包括笔记本电脑和路由器等，偶尔在微博的末尾加上一句“有兴趣的朋友上天猫转转”。

“斌总（平时）是一个内敛的人”，小米员工告诉《天下网商》。

下午 5 点左右，小米率先突破 10 亿元大关，但优势并不明显。“我们和荣耀只相差一百万元。”一位小米员工说。

晚 8 点 20 分，离双 11 结束不到 4 小时，小米创始人、董事长兼 CEO 雷军身着一席黑色西装，出现在“生意参谋”的数据大屏前。此时，小米和荣耀的排名还处于纠缠状态。雷军决定临时召开闭门会，只有林斌和线上销售团队的管理者参会，持续时间约半个小时。但会议结束之后，小米却并未实施新的策略，而是继续保持着微弱的领先优势。

晚上 11 点 10 分，林斌在微博上突然宣布，“双 11 结束前半小时，我们拿出少量小米 MIX 标准版，在小米天猫旗舰店销售。”

超窄边框的 MIX 因为工艺复杂，产能很低，一直处于有市无价的状态。在一些淘宝店铺，这款手机的售价甚至被哄抬到 3 万元。而“限量发售稀缺款”的突击战略迅速奏效，小米和荣耀的差距突然拉开，小米作战室里的气氛开始缓和起来。

23:59:59，小米在大屏幕上的成交额定格 12.95 亿元。小米随后宣布：除红米 4A 手机销量第一外，小米在笔记本电脑、智能、平板等单品销量上共获得了 13 个第一。这意味着小米在手机业务外，挖掘出了新的营收增长点。

而值得注意的是，线下市场高速增长的 OPPO 和 vivo，2016 年双 11 的成交额和成交量排名均未进入前五，暂时尚未对荣耀和小米这些互联网手机品牌的线上份额构成威胁。

不走 OV 模式 尝试新零售

时间回到 10 日晚 8 点，小米高管不约而同收到了几张图片，照片的内容是全国各地的“米粉”（小米的粉丝）冒着严寒在小米之家排队，他们在等翌日店铺开门抢购刚刚发售不久的小米 Note2 和小米 MIX。面对突如其来的用户，小米网副总裁张剑慧临时决定，每家门店的团队要陪着用户通宵。

实际上，小米之家几乎是刚刚打通线上线下两端的会员体系和优惠券系统，就立即面临大促的考验。“这段时间特别紧张忙碌”，一位小米之家的员工告诉《天下网商》。

首次参与双 11 大促，对小米之家来说更像是一次线下渠道试水。小米之家的功能是让消费者触摸到小米产品，让小米面对面跟用户交流，但目前还只是实现了线上线下同价，优惠同步等。

2011 年，张剑慧加入小米网，在黎万强带领下参与电商业务组建。那时主打 MIUI 业务的小米有着一股浓重的工程师文化，让她显得有些不同。在近 6 年的时间里，她见证了小米的两次重大转型：第一次是小米发布了小米 1 手机；第二次转型则是雷军决定开拓线下渠道。

2015 年 9 月，林斌在《天下网商》主办的新网商峰会上曾表示，小米和生态链公司推出了越来越多的产品，包括净水器、电视等，都是以品质作为出发点。这些产品对小米是加分项。或许是无心插柳，随后，小米的 SKU 数量逐渐增至 1000 多个，小米高层认为，探索线下新零售模式的最佳时间来临。

1 个月后，小米之家从售后业务中独立，从写字楼搬到商场，从售后服务转向卖货。雷军认为，小米未来 5 年的重心就是做线下零售店，新的小米之家是其新零售的尝试。近几个月来，他一开口就谈美国知名厂商 Costco 的模式：通过精选商品来讨好这个群体。

因此，小米之家团队从 1000 多个 SKU 中，挑选出 300 个放在线下店，手机、笔记本电脑、电视机展示区域占据小米之家大部分面积，周围还摆设智能硬件、家居和数码配件，供用户体验和使用，促成现场购买。

“卡商场人流最好的位置”当然重要，但小米零售团队选址还要参考后台数据中用户的分布数据和活跃程度，以及结合商场客流的购买力。

距离小米总参不远的五彩城，是北京五环外西北角唯一的商业体，全国第一个具有陈列展示和卖货功能的小米之家就开设在这里。门店位于地下一层，位置并不理想，但上述负责人表示，得益于密集的人口，小米成为了这个商场吸引流量的品牌。

一年间，采用直营模式的小米之家在全国（含港澳台）数量达到 42 家，分布在一线、二线城市，每家门店配备 20 个店员，这与 OPPO 和 vivo “农村包围城市”的布局截然相反。

有数据显示，仅 OPPO 在全国的线下门店就多达 20 万家，其中加盟店占了绝大多数。2016 年第三季度，OPPO 和 vivo 登顶国产手机出货量冠亚军位置，OPPO 和 vivo 被认为是“在互联网流量增长告竭后，实现了反攻”。

但一名不愿透露姓名的相关负责人对《天下网商》记者表示，OPPO 和 vivo 的崛起，只是手机品牌份额起起伏伏的市场规律。“我很关注 OPPO 和 vivo，甚至去了他们在新疆的门店，但这种规模短时间内很难复制”，该负责人认为，小米的“成本定价”策略决定了小米基本不会开放加盟模式。

因此，小米之家采取直营模式，截至目前共计营收 13 亿元。“我们通常是将二三线城市的利润去补贴一线城市”，该负责人说。

不过，除了直营店外，小米也在寻找快速拓展线下渠道的方式。《天下网商》记者了解到，小米正在小范围尝试联合运营，并提出既要保证合作伙伴的收益率，还要确保小米的品牌和服务一致性。对于小米而言，这种鱼与熊掌兼得的商业合作，是一个专家级命题。

小米相关人士表示，2016 年双 11 当天小米之家的全国销售额突破 3000 万元，年底小米之家的数量要达到 50 家，2017 年再新增 100 家左右。这意味着，每三天就有一家小米之家落地。

2016 年 10 月，雷军出现在“2016 中国电子商务发展峰会”上，他表达了自己对实体零售的野心：“小米未来的五年规划是开 1000 家店，目标是单店平均做到 1

亿元，如果做到了，小米之家将成为中国一流的零售集团，而且要比拼世界级的效率”。

而线上如何向线下引流，以及门店下单和配送到家等功能，将是小米之家团队接下来要解决的重点。

物流速度拿京东做标杆

11日凌晨1点，林斌出现在位于北京大兴的小米配送中心，亲自做起了分拣打包的工作。“这是传统，上头（小米高层）对物流这块很重视。”一位员工告诉《天下网商》，“小米物流的标杆是京东。”

“京东物流很快，真的是非常快”，一位仓库员工告诉《天下网商》，“但小米一定要和第三方物流一起建立跟京东同等服务速度的物流。”在相关负责人眼里，小米通过物流提速，将用户拉回到自己的官网和天猫旗舰店，对用户的运营和管理才会有绝对自主权。

杨京津是小米物流与客服业务的负责人，她的任务是在每年压缩物流经营成本的同时，提高配送时效。“如果物流慢一分钟，客户转念就拒收了”，她说，“每一分钟都在测算运送方式、投入和配送效率，确保每个节点环环相扣，才能产生一个最优的结果。”

小米已在全国设立了32个配送中心，其中12个是由小米自建的。“我们的物流不能完全依赖于自己的团队，还要依赖于性价比好的第三方物流”，杨京津说，小米看重合作伙伴的配送时效、妥投率，以及个性化服务能力等数据，更关键的因素是成本。此外，为了防止物流爆仓，2016年双11小米还租借了3个临时仓。

目前，小米的物流网络支持28个城市当日达，大家电配送覆盖城市超过600个，当日达的妥投率超过了95%，隔日达的妥投率是80%。

双11第一位拿到小米手机的消费者来自广州市越秀区，从下单到收货仅用了18分钟。即便如此，雷军还是会在空闲时间留意微博评论。“你们总说我们送货快，为什么还有这么多用户在我微博催单？能不能解决一下。”这是他凌晨督促相关责任人处理投诉时的留言。

此时，杨京津不但要去物流配送中心了解情况，还要以客服的身份去解决投诉。因为她的另一个身份，是客服中心总经理。

“我们的物流团队，远比其他（公司）的物流团队压力大。”杨京津说，“对于我们的挑战其实就是一个全渠道的挑战”。

不管是面对天猫和小米官网这样的线上渠道，还是苏宁、国美及小米之家这样的线下渠道，小米物流为每一个渠道都单独定制了运营流程，内部称之为“运营精细化”。而为了配合小米转型，小米物流的探索还不止于此。

杨京津介绍，小米物流内部有一个特别重要的品牌——两全三精，即全球化、全渠道、运营精细化、生产精细化和顾客体验精细化。

面对地位越来越重要的小米之家，她说：“我们要创造一个全渠道的服务体验。”

三只松鼠开了第一家线下投食店

章燎原说，他并不愿意把这个线下店当作单纯的实体店或者体验店，而是重新定义为“投食店”，不强调买卖的功能，强调体验和互动，为的是增强与用户的黏性关系。

“这是一个 2.5 次元的空间，是线上二次元和线下三次元的纽带。它的定义是城市的歇脚地。”开业一周后，三只松鼠创始人章燎原这样介绍这家位于安徽芜湖的线下投食店。

从开业第一天起，这家零食店门口就不乏排队进店的忠实粉丝。开业一周内，有 5 万人进店，总销售额超过 110 万元。在这些数字背后，有哪些布局 and 规划？

一家 2.5 次元的投食店如何建立

开业前两个星期，投食店还是一片狼藉的模样。原本放在中间的休闲吧台区，

由于进店体验不够好，临时被全部推倒重新搭建。换灯光线路、调配人员加班加点，直到开业前几日，O2O 事业部总监徐凯的团队还天天加班到凌晨 7 点，夜以继日码货赶工。

为了让店铺效果和消费者体验达到最佳，这样的“伤筋动骨”已经不是第一次。店铺内玻璃钢材质的小松鼠造型，一直做到第四个版本才满意。徐凯亲自跑到工厂抠每一个细节，眼睛的颜色、使用的材料全都确保调配到最合适的状态。“店门口三只松鼠叠在一起的镇店之宝，也是工厂第一次尝试这么高的造型，在里面加钢筋固定，运输成本非常高。”

回忆起着手筹建线下店的点滴经历，徐凯感慨万千。

三只松鼠的办公楼中间有一个天台，在将近一个月的时间里，章燎原拉着团队的负责人天天在那里开小会，“说到线上用户以及怎么整合流量的问题。”徐凯回忆道，“以前营销有个说法叫渠道下沉，终端为王，我们想把属于自己的线下门店和独立 APP 两个终端都做了。”

“你们回软件园吧。学阿里巴巴的无线团队，去湖畔花园的小楼房里安心做事。”章燎原下了发配令，决定让徐凯和两位程序员搬回三只松鼠刚创业时所在的软件园。“搬公司的时候谁也没有想到给自己留后路，东西全是破破烂烂的，根本不能二次利用。”徐凯哭笑不得，“我们在那里也是天天加班，做 APP、做策划、做设计，一直待到房租到期才搬回来。”

从 2015 年年末开始，这个团队用数月的时间打通全渠道、全品类，其中曲折，外人很难想象。“甚至很长一段时间，我们都不知道卖什么。我们只知道，不想开一个普通的线下店，想要玩出更有个性化的新花样。”徐凯说。

这种个性化体现在店铺的每个角落。“就连投食店这个名字也是每天开会，否定了无数个方案才确定的。”收银台叫做“打赏处”、分装袋叫做“投食袋”、标签价格叫做“投食价”，类似巧克力豆品牌 M&M's 的主题商店，三只松鼠店铺内散称的坚果被放在透明管道里做成了一面墙，叫做“自助投食区”。

“我们在三个月之内开发了 87 款周边产品，包括玩偶挂件、文具用品、陶瓷杯等，未来还会有毛巾之类的全生活概念。”徐凯介绍。《微微一笑很倾城》、《小别离》、

《欢乐颂》等电视剧植入的明星同款也被单独列了一个柜台。“所有玩偶都是精工制作的，毛绒的长度、填充物是否无毒无害都有严格要求，找了杭州、广州等地最好的供应商一起做。”

水墨屏的电子价签也是一个小亮点，消费者用三只松鼠 APP 对商品进行扫码，就可以直接加入线上购物车，成为引流到线上的巧妙心机。另外，与传统的纸质标签相比，电子价签只需要用 PDA 发射器扫码商品和价签，几秒就能修改所有的价格，大大减少人力物力资本，并且能够由总部统一调控修改所有的价格。虽然前期成本较大，但是耗电量低，既环保又便捷。

在选址上，自带流量的三只松鼠并没有选择人气旺铺。三只松鼠创始人章燎原告诉《天下网商》，未来的规划是每个城市只开一家店，并且更加偏向网购并不特别发达的三四线城市。“我们觉得一个城市只要达到 50 万人口就没问题，重点看这座城市的商业氛围是否形成了相对的城市中心，而一线城市的中心太多了。体验式消费做得好，始终会有人光顾，加上我们每个城市的会员基数，这个店开起来对我们而言很容易。”

与一个商圈养活一家专卖店的形式不同，三只松鼠的一家店能够整合一个城市的用量，“一个城市开一家和一个城市开二十家完全不同，我的房租是他的一半，人员是他的一半，实际上我的成本也比他降低了一半，那么我们到线下开店并没有影响价格体系，所以能做同款同价。”章燎原分析道。

品牌在线下存在的使命就是展示和体验

“前前后后我们花了 10 个月的时间，为这个店到底怎样定位的问题做了很多思考：线下需不需要去？到底去线下干什么？线下的功能是什么？”章燎原对记者回忆道。

也许很多人会把线上线下的打通归为老生常谈的 O2O 模式，章燎原却有自己的想法：O2O 的核心在于线上和线下如何互动起来，过去的 O2O 强调功能性，即线上下单、线下配送或提货，这是物流形成的 O2O。而三只松鼠的 O2O 是基于品牌的 O2O，当品牌在线上产生销售功能以后，品牌在线下存在的使命就是展示和体验。

“我们对线上线下的理解非常清晰，销售功能由线上解决，到线下来就是体验功能，如果哪个品牌还到线下去卖东西，我认为就是退步。”章燎原并不愿意把这个线下店叫做单纯的实体店或者体验店，而是将它重新定义为“投食店”，不强调买卖的功能，强调体验和互动，为的是增强跟用户的一种黏性关系。

既然是体验与互动，以服务闻名线上的三只松鼠，在线下也一点不马虎。“饮品不好喝免费换”“拆袋不好吃无偿退”“同款不同价当场补”，徐凯说：“只要‘主人’觉得不好，那一定是我们的问题，我们来承担责任。”这也是带着互联网基因的三只松鼠转到线下后，在销售功能方面一种服务上的借鉴。再拿免费试吃的投食包举例，是包装透明化的新尝试，只为让消费者找到最适合自己的零食。

用更热情的年轻人来服务同样是年轻人的消费者，这也是投食店的最大特色。统一服装的“小松鼠们”从“主人”一进门就会亲切地打招呼，腰部挂着的投食袋里面装满了玩具和试吃包。“水+轻食”区布置了复古怀旧的黑板和小舞台，每周六还会有音乐会、Cosplay 舞蹈会等面向线下消费者的活动，徐凯介绍道：“我们的团队内部都会有一个文工团，唱歌跳舞都很拿手。我们是一个年轻化的团队，也想把这里做成一个小而温馨的地方。”

“我们欢迎你到这里来玩、来吃、来喝，甚至来调戏松鼠都可以，但是我们不建议你在这里买产品，我觉得买产品上天猫店就行了，没必要跑到店里来买。”章燎原认为，三只松鼠所追求和创造的是一年中消费者作为社会人始终要去一次的物理空间，也是这家投食店的定义：一个城市的歇脚地——逛街路过的时候、想念松鼠的时候到这个地方歇歇脚，在人生奋斗的过程当中歇歇脚。

“水+轻食”的饮食休闲区域也是融合跨界的一种尝试，更能契合歇脚地的概念。虽然不是主业，但所售产品仍旧来自三只松鼠的研发团队，从奶茶、咖啡，到蛋糕、甜品，每一款都经过无数次试吃和筛选，名字也非常有趣，比如“甲乙饼丁”、“贵妃好酥”、“战斗民族面包”。买一杯奶茶可以任意选择价值3块钱的小投食包试吃，同样的价格也许没有多少利润，却通过奶茶这个媒介让消费者坐下来，连接了产品的同时，还连接了品牌。

在章燎原看来，开这家投食店并不是为了增加销售，而是增强消费者跟品牌之

间的互动与联系，是一次锦上添花。在实体零售业寒冬的大背景下，章燎原还是断言：“投食店的开业对网上销售一定会起到增加的作用，而不是稀释。”

而且，未来的三只松鼠投食店甚至还会限购，每一件产品最多只卖五件，“因为本质上我们并不希望售卖更多的产品，线下售卖更多的产品，成本也就更高。”

品牌 IP 化和娱乐化

三只松鼠从 2012 年诞生以来，就自带 IP 的天然优势。2016 年 4 月，在《天下网商》举办的“内容营销——电商新风口”论坛上，三只松鼠首席品牌官郭广宇对于 IP 提出了独到的见解：“有天然聚合粉丝以及自我赋能的能力，才能称为 IP；打造 IP 的两种手段是外力赋能和内部造血，内部造血是根本手段。”他认为，在 IP 时代，占据了一个 IP 就相当于占据了一个永久、自由的消费入口，这个消费入口能够长期持续地供流。“所以 IP 时代的品牌壁垒比过去更强大。”

随着品牌 IP 化的进程愈来愈趋向于娱乐化，除了互联网让带来 IP 的力量更加凸显外，消费者的观念和购物习惯也在变化，他的购买行为不仅是因为这个产品很好吃，更是这个产品能给他带来情感上的一种愉悦。章燎原在采访中表示：“过去大家心目中的‘爆款’，是产品爆款。但现在的我们更希望产生品牌爆款，有一个让大家都喜爱的 IP，并且自带流量。”

如今，IP 立体化经营在投食店有了初步成效。不仅是周边产品的研发和热卖，电视剧的形象植入，2016 年年初投资 1500 万元做的一部动画片即将上映，三只可爱的小松鼠形象已经成为家喻户晓的卡通人物。“现在已经完全进入到了品牌 IP 化大于一切的阶段。品牌 IP 化是什么？就是让 IP 承载一切流量、渠道、产品、品牌、管理。”章燎原在接受峰瑞资本的采访时提到，“衡量 IP 强大与否的标准，是消费者愿不愿意接受你跨界的产品，为你驱车几十分钟，到你的店里看一下，为你买单。”

除此之外，据章燎原透露，大娱乐产业和大健康产业也是三只松鼠未来的战略方向。大娱乐带来产品以外情感上的逾越，除了投资动漫、电影、服装店外，三只松鼠还将进入文创、旅游等板块，例如建一个超过 400 亩的松鼠城，包括体验化旅游元素的松鼠小镇，而大健康产业方面，是指将在产品研发上更加侧重于健康食品

的一系列布局。“这两个方面是从消费者的角度来讲，任何一个新时代的消费者，在温饱解决之外，就是要快乐和健康两个东西。”

今天的“三只松鼠”，已经全然不是传统意义上的淘品牌。它带着互联网基因走到线下，将以更丰满和立体的形象，用天然的 IP 优势跨至更多的产业领域。用章燎原的话来说，消费者在哪里，“三只松鼠”就在那里。

百草味用战略升级解读“新零售”

为了迎接新零售，百草味将开启“一城一店”计划，并主推大单品、短保和代餐零食，做全面升级。

大环境在变化，人人都讲“新零售”时代的到来，百草味已开始谋划下一个 10 年的发展战略，它会是怎样的图景？

百草味最快将在 2017 年开启“一城一店”计划，预计将在杭州开设第一家店，目的是唤起消费者购买的兴趣，最终引导到线上成交。

此外，百草味将主推大单品、短保和代餐零食，产品上的升级也是为了改变沟通方式。

“娱乐至死”的年头，品牌营销的效果不可忽视

2016 年双 11，百草味投入了千万元级的品牌推广费用，推出了各种娱乐化的玩法，并且收效不错。

双 11 前两周，百草味开启了史上第一个抱抱专卖店，开卖虚拟产品“抱抱”。奇葩说知名选手颜如晶和樊野赠送拥抱，产品一上线立遭秒杀，送抱过程也被全程直播。

10 月 28 日，百草味联合杨洋在天猫“明星家生活”栏目直播发布会，以真人

秀直播形式发布又一款 IP 化产品“仁仁果”。1 小时的直播，共同在线的观众超过 10 万人，点赞数超 3000 万。此外，百草味在各渠道推出的“全民抱走”活动。

如此大的品牌投入不仅仅是为了双 11 销售额。百草味 CMO 王镜钥认为，双 11 营销应围绕品牌的转型和升级而做，而不是简单为了得到更多平台资源。“我们做的营销活动，都是在不断增加自己的品牌资产，而不是为了促销而促销。百草味今年在品牌思路上开始做出一些转变。”

据介绍，前两年参加双 11 时，百草味与所有的商家一样，跟着平台的玩法、规则来运营，主要是为争取一些平台资源位。这两年，百草味在品牌上逐渐发力，试图丰富产品线和进行多层面的营销，主动用品牌创造势能。

在流量红利不再的当下，商家和平台需要谋求进一步合作，百草味的这种转变可能会成为一种良性趋势。只不过年轻消费者要如何打动，各路商家仍还在探寻和摸索当中。

将“重启”线下体验店，尝试全渠道

互联网原创品牌纷纷建立线下体验店，线下连锁品牌进军全渠道，线上线下的深度融合，这是另一个趋势。

2010 年，大刀阔斧地砍掉 140 多家门店的百草味，年底入驻当时的淘宝商城，正式转型一家彻头彻尾的互联网公司。而在 2016 年 9 月底，同为零食电商品牌的三只松鼠选择回归线下，在安徽芜湖开设了首家线下体验店。现在，百草味可能会重新尝试回归线下。

这样的尝试从包裹开始：包裹里放一张邀请卡，带 AR 功能，消费者用手机扫一下就会出现代言人杨洋，为接下去的二次营销做准备。

至于线下渠道，百草味从 2015 年开始布局，在全国 20 多个一二线城市开发了 200 多家经销商合作伙伴。2016 年双 11，百草味当日线下销售额共计 5000 万元，和其 2015 年整年的线下销售额相同，不过在整体销售中仍只占了一小部分。

与流行的做法一样，百草味也将开设体验店模式的新型门店。王镜钥表示，百草味最快将在 2017 年开启“一城一店”计划，预计将在杭州开设第一家店，目的是

唤起消费者购买的兴趣，最终引导到线上成交。在门店功能设计上，则会有 KA、便利店等不同形态，产品定位和线上也会有区别。

她同时表示，虽然百草味在 7 月已与好想你完成并购，但在线下业务上并不会重合。另外，和三只松鼠将在三四线城市广开门店的策略不同，百草味的“一城一店”将瞄准一二线大中城市。

大单品、短保、代餐零食会是产品线重点

百草味用了 5 年时间来积累体量，王镜钥表示，从 2016 年开始该公司将步入着力塑造品牌的第二阶段，需要不一样的产品，以及对于用户群的精准沟通方式。目前，百草味在产品发展和市场概念上的升级主要分为三个层面。

1. 大单品战略

百草味所谓的大单品战略，是用“更具说服力”的产品力与消费者沟通。比如双 11 之前推出的重磅单品“抱抱果”。这款定位为“治愈系健康小食”的产品从定位、命名到设计的思路上都采取了更偏情感内容赋予的另类做法。据称，推出 18 天，抱抱果月销售额即突破 1000 万元。

抱抱果推出 2 个月后，百草味再度推出另一款混合果仁产品“仁仁果”，试图以年轻时尚的形象打出“人人有机会活出真我”的内容口号。根据不同的营养配比，“仁仁果”分为 3 个系列：缤纷果仁系列主打抗氧化和美肌，活力果仁系列主打健身，灵动果仁系列则更适合重脑力劳动人群。

这两款战略大单品在双 11 为百草味带来较大流量，而母品牌价值也相应得到增长。

2. 短保战略

随着消费升级，新消费群体也更关注健康。2016 年，百草味提出“短保”概念：物理保鲜、无添加，因此产品也保质期更短、更新鲜。百草味的短保系列将保质期减短为 2 到 3 个月，最短为 45 天。能进行短保产品的研发，也和百草味在生产效率和周转效率的提升上分不开。

3. 代餐零食

代餐零食成为百草味未来发展的重要方向，百草味创始人蔡红亮曾表示：未来10年，2万亿元的零食市场，互联网和代餐零食是趋势。百草味目前推出的两款大单品抱抱果和仁仁果都在其定义的代餐零食的范围内，同时提供饱腹感和营养需求。面包、蛋糕、水果干以及坚果仁也都在百草味的代餐零食定义中。不过，代餐零食的市场空间还有待验证。

供应链和物流也在升级

经历了5年双11考验，百草味在物流、产品、售后各方面的能力，基本已经实现完备。

目前，百草味在全国建设了10大仓储基地，建立了ERP系统H体系管理。2014年，百草味还斥资4亿元，建立了约10万平方米的杭州大江东临江基地，同时也投入了4000万元建立生产线。

据称，百草味的日生产能力达到500万包，日发货能力达到80万个包裹，工厂自动化程度达到90%。2016年双11期间，百草味需发出1260万包零食，约合7000个集装箱，一小时极限发货量高达10万单。为了在3天内发完所有的货，投入了6000多人参与负责物流发货端以及供应链环节。

王镜钥称，百草味的战略转型目标，是在未来10年打造千亿元级食品巨舰。只不过，越来越多商家和投资者也已经看到，休闲食品行业相对落后的品牌、产品意识与庞大的消费市场不成正比。在新零售时代，或许很快将有更多有力玩家参与角逐。

第五章 物种大爆发

这个网红孵化器估值半年暴涨十几倍

张大奕背后的网红孵化公司获得了阿里巴巴约 3 亿元入股。为什么它能够在短短半年内估值暴涨十几倍？网红经济的前路是否持续光明？

杭州如涵控股股份有限公司（以下简称“如涵”）一直被外界称为“张大奕背后的网红孵化公司”。如今，这个定语终于要被颠覆了。在获得阿里巴巴 3 亿元入股、成为第四大股东后，如涵已经不再是一家单纯依托网红起家的服装公司，也不只是一家新三板挂牌公司，而是一家业务模式创新、深谙资本化运作的商业公司。

贴士：

2016 年 11 月 17 日晚，杭州如涵控股股份有限公司（以下简称“如涵”）发布股票发行情况报告书，公告显示，如涵拟以定向发行的方式发行 4459186 股人民币普通股，发行价格为每股人民币 96.43 元，共募集资金约 4.3 亿元，将在 11 月 22 日挂牌并公开转让。

这是自 2016 年 4 月 22 日募集约 1.7 亿元之后的再次公开募资。值得一提的是，在公告披露的认购人一栏中，阿里巴巴将以约 3 亿元入股，认购完成后，阿里巴巴将持有总股本的 9.58%，一跃成为如涵第四大股东。此时离 2016 年 8 月如涵发布股票发行方案不过 3 个月。

根据此前如涵定增时 7.66 元/股的价格计算，发行前估值为 2.14 亿元；而本次股票发行价格为 96.43 元/股，估值将达到 31.32 亿元。半年时间，估值暴涨 14.65 倍。

阿里巴巴约以 3 亿元预算入股如涵，背后会有哪些猜想

从公告中可以看到，此次认购机构中包括阿里巴巴（中国）网络技术有限公司、青岛金石灏纳投资有限公司、北京君联亦同股权投资合伙企业（有限合伙）、苏州启明融合创业投资合伙企业（有限合伙）和苏州钟鼎四号创业投资中心（有限合伙）。

阿里巴巴将以 96.43 元/股的价格认购 311.11 万股，出资总额近 3 亿元，而通过此次认购，它将占股 9.58%，成为如涵的第四大股东。

本次发行并未导致公司控制权的变化。冯敏直接持有股份保持 1300 万股不变，持股比例由之前的 46.43% 稀释至 40.05%，仍为公司控股股东及实际控制人。

此前，如涵已完成实际控制人变更，新的实际控制人冯敏对公司业务进行了整合，公司重点拓展以网红为核心的电子商务业务，原有的化妆品及美容配件的批发销售业务逐步剥离。

从 2016 年年初开始，如涵控股在收购、出售资产及对外投资事项上已是出手频频，资本化运作有迹可循。

3 月 7 日设立杭州涵意电子商务有限公司；4 月 7 日设立全资孙公司杭州如涵文化传播有限公司、杭州如涵供应链管理有限公司以提供网红及供应链管理相关配套服务；6 月 28 日拟成立如涵香港有限公司从事跨境电商。

此外，如涵还在 7 月 8 日出资 51 万元、100 万元、100 万元分别购买了杭州大奕电子商务有限公司 51% 的股权、杭州私久电子商务有限公司 100% 的股权以及杭州吾涵电子商务有限公司 100% 的股权。其中，杭州私久电商的全资子公司上海翼瞳电子商务有限公司，将开展美妆类电子商务业务，此前如涵曾为其提供 3000 万元的借款，补充其流动资金。

在历经 2015 年爆发式卡位后，网红孵化器之间的体量及发展方向正在变得泾渭分明。挂牌新三板无疑为如涵提供了融资跳板。

新一轮融资背后究竟会有哪些猜想？此次募资用途还是能够提供一些信息的。

巩固网红电商优势地位

据公告显示，如涵 2016 年服装线上销售收入约为 7 亿元，2017 年将增加至 10

亿元，营业收入增加形成营运资金需求，在 4 月 22 日募集资金约 1.7 亿元的情况下仍需 1.2 亿元。而如涵香港有限公司和上海翼瞳电子商务有限公司的相继成立，也需要各 3000 万元资金以支持前期投入，扩大跨境电商和美妆电商新业务的发展。

随着目前业务规模的日益扩大，如涵因此增加 1.5 亿元流动资金以减少风险，缓解压力，为未来发展战略的顺利实施提供充足的资金保障。

而围绕网红电商的业务核心，如涵仍将持续性地在网络红人孵化培训及营销推广上投入资金，其中广告投入占 68%，以此巩固如涵在社交电商领域的优势地位。

公开资料显示，如涵目前签约网红已逾 50 人，2016 年年初又签下了韩国模特、旅游类达人朴瑟，向服装、美妆，乃至旅游领域扩展。而据半年报显示，截至 2016 年年底，签约网红人数已达到上百人。

它其实是有技术背景的服装公司

此外，如涵拟投入 1.3 亿元，以自营的方式整合服装加工商和面料供应商资源，打造服装柔性供应链平台。

这个平台的运作流程大致为：平台通过需求匹配和供应链整合，解决传统交易过程中因信息和信用不对称导致的找布难、买布贵、交易无保障等问题。在面料供应商方面，将产品信息提交到平台上，形成面料数据信息库。同时服装加工厂及品牌商可以通过平台搜索所需要的面料信息完成下单交易，也可以在平台发布面料需求订单，由面料供应商接单完成供货。

早在一年半之前，如涵便有搭建开放式 B2B 平台的设想，并已为其他合作网红输出供应链，只不过当时仍在搭建之中。其创始人冯敏曾坦言，如果要以足够好的条件吸引供应商进行合作，就势必不会延长账期或苛刻压价，这就意味着供应链的搭建需要持续性的资金投入，其中包括较多资金的备货。

细分项目投资安排上也显示了备货金额仍是大头，占比 69.23%。可以看到，作为网红店铺运营商，如涵在对消费心理以及时尚信息收集上的准确把握，能够从海量销售数据中提取面料数据信息，完成优化整合，指导整个面料供应链的生产工作。

这部分得益于团队扎实的技术背景。此前，如涵创始人冯敏在接受《天下网商》

采访时便多次强调团队对于数据的敏感性。

如涵电商成立于 2012 年 12 月，前身为淘品牌“莉贝琳”，在还是一家淘宝店铺时，如涵便完全公司化运营，在公司内部提倡互联网思维和 IT 化管理能力。

而在供应链端，如涵首先在品质上要求性价比，向传统服装品牌学习，在内部梳理合适的供应商；其次会通过优化的 OA 系统做好各个时间节点的 ERP 管理。“包括自己开发的基于微信端的 OA 系统，每一件衣服的进展情况，每天的日销，它的待入库数量成本等 ERP 都在 OA 上完成。”冯敏曾说。

对于如涵的定位，冯敏始终认为是一家服装公司。“我们把自己放得很传统，参加的篮球赛是女装联盟，这很能说明问题。我们把自己定义成女装企业，但是比较注重信息化和互联网化。”冯敏曾告诉《天下网商》。

另一方面，供应链资源整合需要有足够体量的支撑，这或许也是如涵能在短时间内签约几十家网红店铺的部分原因。

搭建内容生产 APP，实现闭环

除此之外，我们还能看到如涵新的业务发展方向——拟投入 3000 万元，用于潮搭 APP 项目的研发及推广。

据公告介绍，这款 APP 定位于提供服饰类搭配的内容生产工具，通过服饰的设计到生产再到销售的各个环节设置不同的交互功能，将用户、品牌和生产厂商紧密结合起来，从而最终影响用户的购买决策，为公司所需推广的新零售品牌创造价值。

从早期的微淘，到后期的社交媒体微博等，运用新媒体与用户互动一直是如涵的强项。如今，如涵将在供应链、服装销售及运营基础上，进一步以内容为搭载媒介，完成用户、品牌和工厂三者之间的闭环。这将是实现三赢的重要一步。

对于公司品牌设计师而言，可以快速展现自身设计作品与当季流行单品的搭配性，并直接获得用户的反馈，极大程度提升设计效率；对于生产厂商而言，通过设计阶段用户对商品的反馈，可有效预判商品的受欢迎程度，进而调整生产数量，有效控制库存风险；对于用户而言，通过参与商品从设计到生产的全流程，更便于获取自身喜爱的个性化商品；对于品牌而言，在销售过程中，通过搭配提升商品转化

率，更容易在社交网络中进行传播，降低获取用户流量成本。

年入百万元，淘女郎们却在转型

在这个流水数量巨大的商业战场中，她们多是独立的个人经济体。本质上，她们与体力劳动者并无区别，付出的唯一成本就是时间，多劳即多得。

传统模特分两类：一是单打独斗，但订单不稳定；二是签约经济公司，收入需被分成。淘女郎平台的诞生实现了模特批量化生产、个人化经营。

这成为日后淘女郎转型最常见的选项之一：模特职业在走向瓶颈之前，成为一个同样扎根于淘宝的网红女装卖家，做一门长久的生意。

网红当然不是单一选项，但转型势在必行。

因诞生于淘宝平台，这群模特有个统一的名字——“淘女郎”。

风格多变的属于“万能模特”，销量高的则被称为“爆款模特”，背后是无数动辄销量上万件的爆款产品。

仅以拍照这一项业务来看，如果按照平均一件衣服 200 元，每天拍 100 件，一年至少拍摄 200 天计算，生意好的淘女郎，年净收入大概能达到 400 万元。这足够媲美一家小型公司的净收益。即使是底层模特，也有远高于城市白领的正常收入。

也正因如此，在很多人眼中，模特拜金、浅薄、爱慕虚荣，但正是这些模特，在电商过去几年的历程中，让一群并不起眼的店铺、商家呈现在台前，撬动线上经济的迅猛发展。

而在这个流水数量巨大的商业战场中，她们多是独立的个人经济体。本质上，她们与体力劳动者并无区别，付出的唯一成本就是时间，多劳即多得。不同的是，“美丽”是她们基本的准入门槛，也是最大的生产力。接单、拍照、收钱，金钱链路直白且单一。

2010 年，伴随淘女郎平台大批量电商模特诞生，从 2015 年开始，这一群体正以全新的面貌走入公共视野——她们不再活在修图软件之下，而是以更直接的方式面对消费市场，做直播，成为网红卖家、餐饮老板，甚至是互联网投资人。

在获得金钱和知名度的同时，这些独一无二的个体正构建出一个隐秘而庞大的美丽王国，成为电商世界下的代表性产物。

金钱诱惑

滕雨佳便是其中之一。很难想象，这个 25 岁、素颜、扎着马尾的普通姑娘曾是 2012 年年度淘女郎，如今，她更广为人知的身份是拥有百万粉丝的微博网红，一家金冠淘宝店的店主。

19 岁的滕雨佳第一次作为模特站在镜头前，她长发披肩、水汪汪的大眼睛，身高不高，但比例恰到好处，举手投足间没有丝毫扭捏。这让摄影师误以为是从业多年的职业模特。

2010 年夏天，滕雨佳刚考完大学，偶然间看到瑞丽要在杭州举办一场模特比赛，胆大的她想都没想就报了名。结果在计划之外却也意料之中，滕雨佳一举获得瑞丽之星杭州赛区季军。

而除去比赛结果带来的肯定，滕雨佳也需直面现实——家人因投资失败欠债 200 万元，赚钱成为滕雨佳走上模特道路的原始动因。2011 年上半年，她用一张甜美的自拍照注册了淘女郎账号。

生逢其时的滕雨佳就这么开启了属于她的淘女郎时代。

传统模特分两类：一是单打独斗，但订单不稳定；二是签约经济公司，收入需被分成。淘女郎平台的诞生实现了模特批量化生产、个人化经营。

淘女郎平台自 2010 年成立以来，逐渐打通模特、商家和摄影三者间的信息不对称，达成合作、扩大业务，而随着淘宝业绩猛增，一大批有志成为模特掘金的女孩纷纷涌进淘女郎平台。

在野蛮生长时期，商家需求量大，通过平台接单赚钱是再容易不过的事，日均酬劳少则三五百元，多则数千元。

不出三天，滕雨佳就接到了第一笔订单。接下来，她通过电话、QQ、微博等方式与商家建立联系，并将作品四处分发给摄影师，扩大业务范围。她在大二时便毅然退学，从学生到职业淘女郎，滕雨佳清楚自己要走什么路。

为了获得更多的曝光机会，2012 年，初出茅庐的滕雨佳参加了第二届淘女郎大赛，获得年度冠军。

幸运的是，此时淘宝女装店掀起“哈韩”狂潮，从淘宝时光机的数据显示，迄今有超过 1 亿人在淘宝上买过韩版商品，相当于每五个中国网民就有一个追过韩流。

身材纤瘦、长相甜美的滕雨佳当属韩版模特行列，自然成为商家争抢的目标。在 2013 年淘女郎最火的一段时光，滕雨佳这样描述当时的工作常态：

早晨 4 点起床化妆，晚上 8 点收工，期间需要拍摄两场外景和一场内景，连续工作了 55 天。拍一张照片需要几秒钟，每一件拍 30 张左右，加上换衣服和造型的时间，一个 30 件的单子大概需要 1.5~2 个小时，一天拍 3~5 单，一年工作 200 天是家常便饭。

这甚至还不是圈内的最高纪录。另一位淘女郎曾在知乎上介绍，身边有一个朋友一天拍了 427 件，直接入账十几万元。

与财富相比，身体上的苦并不重要。一次去三亚拍泳装，在连续拍了三天后，滕雨佳被晒得脱皮，每次穿脱都是煎熬，到最后一件时，她戴着墨镜，脸上保持微笑，眼里却早已噙满泪水。

正是这样的高强度工作，不到两年，滕雨佳给自己买了一辆宝马 MINI 车，还顺利地帮家里还了债，将父母亲接到杭州生活。

为财富而来的远不止滕雨佳一个。因为供应链管理不当，女装店主王羞羞生意失败，直接亏损近百万元。身材、面容姣好的她经由朋友介绍，误打误撞进入模特行业，伺机等到资金充足时重新开店。

在淘女郎崔辰辰看来，只要自己想拍，模特仍然是目前最能实现财富自由的职业。“我要买一幢别墅，但太贵了，所以还得继续拍。旺季一个月休息两三天，淡季休息一周，按件算，越辛苦钱越多。”她接订单几乎从不挑服装风格，销量过万件的爆款比比皆是。

“没有大家所想的黑幕，这是一个比较公开透明的竞争世界，拼体力赚钱。”滕雨佳双手交叉，一字一字地吐出这些话。

什么样的模特可以造就爆款

如果没有网红的曝光，淘女郎的生活或许仍鲜为大众和消费者所知，就像一个封闭且独立的平行世界。而褪去标签，这群年轻的生意人到底在怎样经营自己呢？

微信朋友圈的凌晨5点钟，依然有一些人在熬夜工作，或是已有人早起。

天微微亮，10月的秋风吹得人清醒，坐在飞驰的汽车上，滕雨佳发了一条朋友圈，写道“勤劳的人才能看到的风景”。曾被外界称为模特圈“千万姐”、现转型网红店主的余潇潇随后留言，“刚下班回家？我要出门了。”

在成为一个爆款模特之前，代表作必不可少，这是订单敲门砖。而在这个生意场上，模特长得多好看、照片拍得多文艺倒是其次，衡量的唯一指标就是销量。

除了遇到明星品牌的运气外，大多数模特需要自我修养、摸清门道，通过自己的演绎实现爆款。

滕雨佳清楚自己的模特定位，“我比较适合街拍，酷一点不爱笑，走路带风。但脸又是甜美的，所以年纪大一点就拍韩版轻熟女。”她的第一个爆款是一款韩版风衣，一下子卖了10万多件。

在滕雨佳看来，真正专业的模特可以长得不好看，但一定要通过眼神、动作保证图片吸引人，最关键的还是要凸显服装版型。

她以当天的穿着举例，粉色棒球衫可以配个棒球帽，穿小裙子或是牛仔裤，如果有气场，就要穿上马丁靴走动；休闲一点穿运动鞋，带个耳机在机场。如果是呢子大衣，需要稍微蹲一下，硬挺一点，露一点腿；羽绒服就要表现得温暖一点，做出哈气的手势。

“这都是套路。什么衣服该蹲，什么衣服该坐，站着还是走路，这需要经验，拍多了脑子里就有画面。”以淘女郎的身份打造着爆款，成为滕雨佳日后转型网红不可或缺的经历。“这个跟学习好不好没有关系，需要灵性。”

平均下来，滕雨佳每天都能接到5个左右的订单，然后根据轻重缓急安排好行

程，记录在档期本上。作为模特，搭配本不是分内的事情，但滕雨佳专门在车后备箱里放了一个箱子，每次拍照前都会提前准备好搭配道具，“帽子、鞋子、包包、墨镜，几乎变成了口头禅”。

而在爆款的逻辑下，还会看到一些因模特而产生的有趣的连带作用。

如何以品牌力本身带动销售，而不是模特？这或许是高梵一直以来的烦恼之一。这个创立于 2004 年的羽绒服品牌，几年以来一直都找余潇潇拍照，销量一直领衔。但另一方面，久而久之，模特与品牌的关系已对消费者形成捆绑印象，变成品牌认知的一部分。

据一位知情人士透露，高梵曾多次尝试换掉余潇潇，但每次都影响销量。如今，余潇潇明确表示不再接拍，高梵如何减少更换模特带来的品牌伤害或许会成为问题。

另外一个现象是，一个爆款模特常常会承包整个产业带，“在拍完一个品牌之后，那家批发档口所在的一层楼都是我的照片。”

每年有将近一半的时间，崔辰辰的档期全被棉服、羽绒服占满：从 6 月集中拍摄安徽芜湖的羽绒服，7 月、8 月广州和北京的棉服，再到 9 月、10 月开始给嘉兴平湖拍羽绒服，几乎从未断过。

为什么商家甘愿冒同质化的风险，仍高价找爆款模特？事实上，这其中的预判逻辑很简单——毕竟谁都不愿意为一张毫无数据依据的新脸买单。“有销量保证，我干吗要去承担其他风险？”一位不愿意透露姓名的商家反问。

尽管同属淘女郎，但圈内还有另外一种派系。

身高 172 厘米的古优嘉曾是一名职业模特，在 2009 年获得“新思路”模特大赛华东区冠军之后，被明星淘品牌七格格重金收之麾下，成为线上品牌的独家签约模特。这种“模特—品牌—摄影”三方长期捆绑的合作方式，让她并不需要为订单的不稳定而烦恼，而是更重视视觉上的品牌化包装。

淘女郎向左，网红向右

滕雨佳算是最早一批转型的淘女郎。就跟当初毅然决定退学一样，她有着同龄人少有的决断和远虑，“模特毕竟只是青春饭，还不如自己开店卖货来得长久。”彼

时，网红孵化器刚刚萌芽，大部分淘女郎还沉浸在原来的商业模式中。

2014 年年中，滕雨佳尝试转型，开始经营一家“SHOCK AMIU”的淘宝女装店铺。

开店初期，滕雨佳将一个月分成两部分，一半接拍淘女郎的工作，另一半经营自己的店铺，拿货、拍摄、修图、上架、发货、客服都由她一人完成。

不过，两者兼顾让滕雨佳倍感吃力。半年后，滕雨佳决定彻底告别模特生涯，这让她一度陷入从头再来的境地，却意外地被“卷进”网红崛起的浪潮中。她借助微博积累粉丝，完成由拿货到全部自制的转型，亲自把控供应链和产品本身，之后逐渐组建起 50 多人的核心团队。

微博粉丝的增长是帮助淘宝店铺成长的重要基础。不到一年的时间里，她便实现了从 10 万到 200 万的粉丝积累，“抓住时机，设置微博人格属性，并坚持生产原创内容”。

眼下，她拥有超过 284 万的微博粉丝数，店铺收藏粉丝数达到 180 万，年营业额过千万元。谈及转型原因，滕雨佳说：“从我开始走出学校，接触的社会就是淘宝。从哪里来，转型自然到哪里去。”

除了网红身份外，她需要找到销量背后的运转逻辑。短短两年时间，网红店主滕雨佳历经了无数次尝试与摸索，而粉丝却一次次让她惊喜。

“粉丝们的购买力太强大，我低估了她们的接受度。”滕雨佳一边嘀咕着，一边一遍遍地刷新着淘宝页面，并在几个微信群间急促地来回切换。几个小时前，她才发布一条微博征求粉丝意见，在做了部分调研之后，她随即决定对一款高单价的产品追加 200 件，预售长达 25 天，晚上 8 点定时上架。

上架仅三分钟，便售罄。让滕雨佳惊讶的是粉丝对价格的接受程度，这款双面毛呢大衣售价高达 1099 元，而店铺平均客单价只有 200 元左右。

滕雨佳坦言有些后悔：“应该多追加一些。”正是一次次的尝试，让她不断更新对粉丝的认识及对店铺的定位。

虽然滕雨佳已经成功转型，但在心态上，滕雨佳表示并没有太大变化。

“当模特挺被惯着的，现在做网红也被大家捧着，穿漂亮衣服，夸你好看。”习

惯站在台前，这是滕雨佳多年来保持的姿势。

但近年来，滕雨佳明显感受到了压力，漂亮的人太多了。“当模特挺惨的，真的会因为心理压力太大而去整容。所以很多模特都会和我有一样的经历，为了更上镜，不免要去微整一下。但有时候一不小心会失败，风险也很大。”

网红并不是淘女郎转型的单一选项

在转型大潮中，滕雨佳无疑是幸运的，她几乎踩准了每一个时间节点——在淘女郎平台刚搭建的时候进入，成为最火的淘女郎之一；在个性化店铺兴起之时，又及时转型成为网红，赶上了网红经济的风口。

2015 年，网红成为新生势力开始崛起。

店主即模特的女装电商模式，让店铺趋于个性化、人格化转型。区别于淘女郎，她们直接与消费者互动，并基于人格本身建立起认同感，进而带动消费，呈现爆发式增长。

这成为日后淘女郎转型最常见的选项之一：模特职业在走向瓶颈之前，成为一个同样扎根于淘宝的网红女装卖家，做一门长久的生意。

在美空网杭州分公司 CEO 庄千山接触到的成千上万个模特里，几乎 80% 以上都想转型为网红，但目前真正转型成功的不到 30%。

在他的观察中，淘女郎转型网红有三点本质原因：首先，一个模特最红的生命周期一般只有 2~3 年，之后一定会被新的模特所替换，自身需要寻找出路；其次，从模特链路上，她们已经积累了部分粉丝和客户，初具一个小网红的规模；最后，进入电商生态多年，长久以来接触时尚搭配、服装款式、店铺运营等，相对来说，网红卖家是一个工作性质比较接近的出口。

看上去，淘女郎平台就像是一个新生代的网红孵化器。起初，依靠模特带来的第一桶金，开淘宝店变现的商业模式逐渐清晰，但她们普遍缺乏供应链支持，不擅长管理团队，粉丝导流路径单一，难以持续性扩大规模。

少数有供应链和资金支持的网红自建工厂，自组团队；绝大多数网红则选择将自己不擅长、顾不上的环节外包给专业团队，脱身出来做自己擅长的事情。一些市

场嗅觉敏锐的创业者迅速入场卡位，做起网红孵化器。

网红当然不是单一选项，但转型却势在必行。几乎每一位受访的淘女郎也都在谈论转型，只不过有的已经成功，有的还在路上。

古优嘉转型后开了一家模特经纪公司，刚刚起步；“敲钟淘女郎”何宁宁抓住运动健身市场的蓝海，创立了自己的运动服饰品牌；崔悦开了一家实体甜品店，要构建“网红+蛋糕”的新概念……

毫无疑问，起码在财富、名声和人脉积累上，淘女郎经历为她们的转型之路打下了坚实的基础。但比起淘女郎，网红的身份给了滕雨佳更多出现在公众视野中的机会。过去一年，滕雨佳在上海出席《嘉人》杂志的时尚活动，又飞往法国走戛纳电影节的红毯。

这时候，台前的滕雨佳依旧光鲜、美丽、众人环绕；但一旦将身份切换为卖家，这些令人羡慕的东西却日渐变成她最大的包袱。

“我是为了工作而生的人。我真的不是网红属性，我不爱穿高跟鞋、不爱化妆、不爱自拍，无奈做网红。这个时代一定让我选择，我更想要踏踏实实做事赚钱。”

淘宝第一镇：被互联网改变的十年

第8个双11，沙集没有像去年一样下雪。

在这座苏北小镇，有上万家网店。据当地媒体报道，2016年双11当天，沙集农民网商销售额创下新纪录，达到2.79亿元，同比增长86%。

自称“沙集网商后起之秀”的程怀宝透露，他的店铺当日销售额是818万元，而前一年为280万元。程怀宝无疑属于沙集网商的领跑者。他还有更多的同行，在转型，在打拼。

《天下网商》记录了2016年11月的沙集，以及这个“淘宝第一镇”十年的乐与路。

这是邱钟保到睢宁县沙集镇的第一个月，他刚从徐州市市郊开发区的德邦快递站点轮岗到 100 多公里外的沙集镇分拨点。在苏北快递圈，小镇沙集无疑是最特殊的。“一般的乡镇都不会有这么大型的营业点，而德邦在沙集就有好几个。”

就在邱钟保到沙集的当口，2016 年 10 月 15 日，这里的老百姓迎来那位影响了他们十年的人——阿里巴巴董事局主席马云。

“疯狂，太疯狂了！”在沙集镇，几乎所有人对迎接马云这桩事都用了“疯狂”二字。那天留下的影像中，老百姓举着伞、拿着手机，里三层外三层地在雨里等着，就为了能和马云握个手，至少得看上一眼真人。

这种“疯狂”，事出有因。

在媒体人笔下，沙集是“被淘宝所改变的地方”。从 2007 年全镇只有 10 家网店，到如今超过 15000 家，沙集下辖的 17 个行政村都成为“淘宝村”（注：指活跃网店数量达到当地家庭户数 10% 以上、电子商务年交易额达到 1000 万元以上的村庄）。作为睢宁县 16 个乡镇之一，沙集镇 2015 年电子商务销售额约 47 亿元，占到睢宁县一半以上。马云说，在这里看到了“中国新型城镇化的新路径”。

“互联网给沙集带来的改变太多了。”“沙集淘宝第一人”孙寒说，“大多数的改变都是好的。”

一座不足 6 万人的小镇，要有多少家网店才能被称为“中国淘宝第一镇”？

答案是：15000 家。

据当地媒体报道，沙集去年网上销售额 47 亿元，而 2016 年前 9 个月已达到 49 亿元。

十年野蛮生长之后，沙集网商身上杂糅着日益丰富的互联网从商经验，和毫不褪色的中国乡土文化本能。热衷于颠覆和革命的互联网，改变了沙集人银行账户里的数字，但对小镇风貌的影响却又恰如疾风抚尘——看似壮阔，实则不惊。

在第 8 个双 11 到来的日子里，我们来到沙集，试着去了解沙集网商心中怀着的梦想，和他们脚下踏着的土地。

看不见的网商财富

上午8点，几大物流平台的门外，连排停着好几辆9.6米高的厢式货车和解放牌大卡车。为了准备2016年双11，这几天，邱钟保从一清早就忙着给分拨点落实场地、车辆和临时工。

不远处就是沙集镇的“网商一条街”。街道两边的店铺要么是卖家具的，要么是围绕家具电商的其他生意，比如床垫加工、物流、摄影和会计等。互联网与这条街发生勾连的故事被无数次书写过——2007年，一个名叫孙寒的年轻人因逛宜家家居时得到的灵感，回到家乡沙集，在淘宝上卖起简易家具。孙寒短时间内致富的消息迅速在镇上传开，越来越多的沙集人开始效仿孙寒，沙集镇也逐渐演变成“淘宝镇”。

然而，刚到沙集镇的时候，邱钟保甚至不相信自己到了远近闻名的“淘宝第一镇”。“别的地方早高峰的时候，这里是死一般的寂静。”他说。

实际上，沙集人都过着“淘宝的作息”，上午10点左右才上班接单，下午4点开始发货。让邱钟保觉得奇怪的是，已经“淘宝化”的沙集人却还保持着给现金的习惯。为了每天入账，他必须在晚上11点前用镇里唯一的农行ATM机给公司转账。一旦这台机器坏了，他只能连夜打车去县城存钱。

“没有大型商场，没有四大银行，饭店就集中在那么几条街上，老百姓很多穿得还不如周边乡镇的村民。”邱钟保并不掩饰初到沙集时的失望。

直到开始走访沙集网商，他才慢慢发现这片土地下所埋藏的财富。“有个老板平时骑着三轮车来送货，我去人家厂里才发现，院子里停着一辆宝马、一辆奔驰。”邱钟保说，“办公室那雕刻摆设，金碧辉煌的，一看就是高档货。”

自从沙集人开始干起了电商，有百万元甚至千万元资产的网商并不少见。引风气之先的孙寒告诉《天下网商》记者，他的公司年收入就达千万元。

从孙寒的办公室望出去，满街都是五颜六色与开网店相关的店招、海报。当小镇在黄昏时刻醒来，旺旺的“叮咚声”，卡车的轰鸣声，混杂着呼喊声构成沙集独有的主旋律。

最近两年，这旋律中还多了来自四面八方的机械声。沙集镇正规划打造“一城

两园一带”，即电子商务城、电商产业园和电商物流园、徐淮路电商产业带，想要把沙集网商产业“园区化”。

为生存而升级

2016 年双 11 临近，这几天，沙集镇的一些网商们在备货之余，正忙着给淘宝的“中国质造”准备材料。

“纳税证明镇政府说会统一给办，其他的资料我这里都准备好了。”这是文道兵成为网商的第 9 年，也是他来到沙集镇的第 15 个年头。“2016 年申请‘中国质造’是一件大事，有了这块牌子能说明我们产品的品质，才能有销路。”

2002 年，因工作调动，这个重庆小伙子从山城来到沙集，并成为沙集女婿。和大多数的沙集网商一样，他和妻子也在“网商一条街”从板式家具做起，开了家前店后厂的店铺。到现在，他每年约有五六十万元纯利润，店里的员工不仅有当地人，还有老家来的亲戚。

2015 年，文道兵转型做起实木家具。与其说转型是一种野心，不如说是生存需要。“板式家具的竞争已经到了跑量也不赚钱的境地，必须转型。”他说。

这种“需要”在今天的沙集已经非常普遍。从第一个干网商的孙寒，到才开网店没多久的新人，整个镇子的网商们都在谈转型升级。

见到孙寒时，他正结束一个接待任务回到公司。一位镇政府宣传部工作人员说，每年来沙集调研的大小考察团不下 500 个批次，而参观孙寒的公司，和这位“第一人”聊聊，总是行程安排中不可缺少的环节。从 2013 年年底开始，孙寒分享的故事里总会多些新内容。

“2015 年开了摄影、设计公司，2016 年我又加盟了一家快递公司。”孙寒的商业版图中，新业务都围绕着主营的家具网店。

网店之外，沙集有物流快递 73 家、摄影企业 24 家、电商运营机构 3 家、原材料供应商 70 家等。全镇相关从业人员 2.5 万人，外来人口 1 万余人。

在孙寒看来，2013 年下半年是沙集网商发展十分重要的节点，也是产业链趋于完善的开始。那一年，沙集开出第一个家具摄影店。“以前大家都盗图，或者自己随

便一摆一拍。可就是那家店一开，背着家具上门找人拍照的队伍一直从白天排到晚上。一组照片 500 元，一天能拍上 50~60 个。”

与摄影店同步发生的，是沙集网商普遍遭遇的发展瓶颈。2009 年，沙集板式家具的利润率曾达到 100%。到了 2013 年，10% 的利润率就算不错了。

“同质化的产品在网上太多了，”孙寒说，“沙集成了劣质的代名词。”习惯低价竞争、互相砸价的沙集网商，眼看着销量走了下坡路，孙寒的很多朋友也是在那一年离开了市场。

10 年也走不到一起

沙集发展电子商务的 10 年间，恶性竞争一直存在。中国社会科学院教授汪向东曾多次到沙集调研，并提出“农户+网络+公司”的“沙集模式”。他撰文提出应发展“沙集模式 2.0”，其中最为重要的就是要解决沙集网商“多、小、散、弱”的状态，建议网商应“走出当地狭隘的小天地，开阔视野，树立更高的发展愿景和目标”。

实际上，每隔一段时间沙集镇就有人尝试用抱团取暖的方式，想打破砸价、跌价、利润下降的怪圈。然而，这条路几乎没有过成功者。对当地的大多数网商而言，彼此联合，争取共识，共享成就、荣誉和财富，远比独自面对竞争要耗费心力。

2013 年孙寒曾经组织 5 名当地产销规模较大的家具网商联合成立一家公司，希望“把家具作坊升级成家具企业”。他们在每家厂建立“标准化生产流程”和“专业质检体系”，签订书面成文的公司章程，依据股权、利润平分，由公司统一做营销，接收订单，再以“内部采购”方式交由 5 家家具厂联合生产。然而，这种看似先进、现代的企业模式，在半年内宣告流产。

身为沙集电商协会会长的孙寒不愿意谈那次失败的原因，只说：“现在大家单打独斗也活得很好。联合不能强求嘛，大家把自己的产业做好，也挺好的。”

沙庆 2008 年放弃了在大城市开出租车的生活，跟着好朋友孙寒做起家具网商。“每年有专家来调研，每年都建议要我们联合、形成大品牌，去和别的地方竞争。但 10 年了，沙集没有一家联合成功过。”在沙庆看来，形成大品牌也好，股份公司也罢，都需要网商老板们一起协商，甚至有所妥协，而沙集的网商们还没有进化到那

个阶段。

沙集网商不愿联合起来并不只是因为狭隘和缺少视野，或许也因为乡镇的社会治理能力不足以解决网商联合会遇到的困难与问题。

最近，沙集镇政府从上海引进质量认证的专家，给一些大型网店做起质量认证，以“沙集”申请省、市著名商标名牌的工作也在进展之中。

沙集网商后起之秀

除了抱团取暖外，更多沙集网商选择了自身求变。

沙庆告诉《天下网商》记者，2013 年是他开始研究新品的年份。“那时候销量不太好就开始给自己找出路，从网上卖得好的产品里找用户的需求，然后把这些需求结合起来，开发新产品。”

除了研发新品外，自称“沙集网商后起之秀”的程怀宝则想得更多。2010 年，在沙集开网店的大潮中，刚成立自己小家的程怀宝开始接触网店，并成为向着正规企业发展走得最快的那一个。“我只做中高端人群的生意，我的产品还通过了 ISO9001 国际质量体系认证。”

在程怀宝一个工厂的二楼，他所有的产品都被陈列在一个 500 平方米的展厅内，比镇里专业家具摄影的场地还要大上两倍。“我这样的展厅是为合作者和参观者建的，在沙集绝无仅有。”

差不多从 2013 年开始，程怀宝转型升级的步子迈得更开也更专业。他贷款购置了机器，引进流水线。2014 年，他的工厂从沙集商贸城搬入工业园区，厂房从原来的几百平米扩大至 5600 平方米，引进更专业的设施，工人从原来的十几个增加到 98 个，还高薪聘请美工和 10 个客服。2015 年，他向政府租了一块 20 亩的地，要建设 1 万平方米的厂房。

现在，程怀宝已经有 2 个天猫店，年销售额近 5000 万元。马云来镇里时，去的第一个工厂就是他的。

程怀宝把自己的企业取名“好百年”，他说这里头多少带着点效仿马云，办现代化企业，办百年大厂的意味。他还想把自己从书里看来的做正规企业的心得，跟镇

里的网商分享，一起壮大生意。

“但是，转念我就想，算了，枪打出头鸟，你懂吧？”程怀宝说。

下一个沙集在哪

说起沙集这些年的发展，这里的乡镇干部们总愿意拿耿车镇和沙集镇做对比。

上世纪 80 年代，费孝通提出的“耿车模式”一度响彻大江南北。当时，耿车镇 8900 多户居民中，从事废旧塑料回收加工经营的超过 3000 户，从业人员占全镇约 70%，整个产业对镇财政和农民人均纯收入的贡献率分别为 90% 和 80% 以上。

“30 年河东，30 年河西。”沙集镇电商办主任王长成说。当年，沙集沿着耿车模式做起了废旧塑料回收加工，而今天，耿车也跟着沙集的脚步发展起了互联网电商。

不只是耿车，从睢宁县城到沙集的道路上，“八里电子商务产业园”的标志格外醒目。距沙集不远的八里村原来以钢铁为主要产业。近几年钢铁行业不景气，原来存放钢铁的仓库都被村民租出去供网商使用，而电子商务也成为镇里推动的新兴产业。

从“沙集模式”受到关注伊始，就有人提出这种模式是否可以被复制。不少人对此乐观，将沙集的成功视为解决农村问题、创新农村治理的新模式。马云也称之为“中国新型城镇化的新路径”。

“首先，沙集的电子商务是由村民自下而上发展起来的；其次，这里本身不产木材，是真正白手起家成功的；同时，这种新模式让村民在家里就能够创业致富，解决了现在很多农村空心化的问题。”王长成告诉《天下网商》记者，正是由于有这三点特殊性，沙集模式才被一再地关注并寄予厚望。

然而，即便是被认为最具可复制意义的沙集，仍带着不少不可复制的底色。比如，沙集位于徐州市东大门，属长三角经济较发达地带；当地发展了多年的废旧塑料回收产业，为沙集人培养了商业意识，积累了财富；虽然沙集本身不产木材，但沙集周边的乡镇有木材加工的产业基础。从阿里研究院公布的《2016 年淘宝村研究报告》来看，沿海地区和经济发达地区仍是诞生淘宝村的主要土壤，要将沙集这样的经验复制到中西部地区，成功案例不多。

“现在沙集还出现了另一个情况，反留守，这是淘宝村出现以后的新现象。”《中国淘宝第一村》一书作者陈恒礼则有另一层担心。创业的机会吸引村民回乡，而乡村的基础设施和配套建设难以同步跟上，使得很多网商将家安在了临近的城市。

“我曾经问过一个网商，为什么要把自己的孩子送到宿迁市上学，而不留在沙集。他反问我为什么要在沙集上学？”陈恒礼说，“过去农村没有学校的时候，老百姓请私塾先生，自己掏钱也要教育子女。现在谁来解决这个问题呢？”

孙寒就把家安在了宿迁。他说，配套设施是一方面的原因，另一方面，沙集人多少有些迷信“宿迁”二字的力量。“一个人拿着一百块进屋，一夜就能带着一千元出门。”

邱钟保有些期待度过自己在沙集镇的第一个双 11。来这里之前，他曾听前辈们说过 2015 年的状况——“下雪，平台上聚集着 100 多人，就连经理都过来搬货，所有人都冷到不行。装车都得从一早装到凌晨 1 点。一些物流实在运不完，加价，再加价，到最后干脆不收货了。”沙集在那一年的双 11 当天交易额超过 1.5 亿元，创了历史新高。2016 年，又诞生了一个新纪录。怀宝则想着，明年要推倒旧的办公楼，为自己的客服和财务们建一幢新的办公大楼。“要让他们过有尊严的生活。”他说。

电竞网红寻金记

问世间谁可相依？电商或资本？

所有垂直领域的影响力都能变现，只是方式各不相同。在电子竞技场上，不论是世界冠军，还是游戏解说员，都和网红做出了相同的选择——电商。

他们贩卖鼠标、键盘、箱包和零食，贩卖技能却不是一件容易的事情。直到资本涌入视频和直播领域，电竞高手们才有了技能变现的平台。

而今，资本即将退潮，政策瓶颈犹在。电竞高手们终于意识到：电商或许不是

最好的变现方式，但安心地做一名“电竞网红”，是应对这个变幻莫测世界“最不差”的选择。

只是，如果他们都是安分的人，当初根本就不会走上电竞这条路。

伍声已经连续 24 小时没合眼了。

他裹着黑色羽绒服，睡眼惺忪地回到家时，已是下午 1 点。他的房子租在邻近上海新天地的一个高端楼盘，那里是这座城市最富有人群的聚居地。

“直播，连续直播。直播完了就录视频。今年（2016 年）双 11 没做好，双 12 必须好好录。”一进门，伍声脱下白色球鞋，赤脚往皮质沙发上一躺，闭着眼睛说着自己刚经历的一天。

伍声，前 DotA（即时战略游戏 Defense of the Ancients）职业选手，更为人所知的是他的 ID 号：2009，崇拜他的人称他为“大酒神”。

在电子竞技圈子中，伍声之所以能封神，不仅因为他曾获得多个世界冠军，更重要的是他像一只领头羊，为饥饿的羊群第一次找到水草丰美之地。

2010 年 8 月，23 岁的伍声宣布退役。11 月，他开始定期在优酷上传游戏解说视频。次年，他开办自己的淘宝店，并迅速取得破百万元的月销售额。一时间，电竞明星和解说纷纷开起自己的淘宝店，从鼠标、键盘这样的外设，到服装、箱包和零食。自此，中国电竞的“视频+电商”变现模式成型。

“2011 年开始有了‘优酷+淘宝+电子竞技’的新路。”资深电竞人刘洋（BBKinG）称此模式为“自我关注度变现”。伍声正是这种模式的开拓者之一，也是最成功者之一。

“从这一刻起，即使没有赞助商，没有富二代，电子竞技也可以活下去了。”刘洋在《中国电竞幕后史》中写道。

开淘宝，唯一的变现机会

“大酒神外设店”“大酒神精品服饰店”“DotA 至尊大酒神零食店”“大酒神潮鞋店”，伍声现有的 4 家淘宝店都在最显眼的位置突出了粉丝喜爱的昵称。在店面的首页上，伍声或亲切微笑，或扶镜装酷。

点开其服饰店，他甚至坐上了王座，对着屏幕之外的世界抬手凝视。

当“视频+电商”成为一种模式，外设、服饰、箱包、鞋类、零食几乎成了所有电竞网红寻求电商变现的标准路径。

这种模式成功的背后，有粉丝经济的基本规律可循：第一步，以电竞达人身份为最相关的鼠标、键盘等外设质量背书；第二步，将自己常在视频中说的内容制作引向服饰、箱包等产品，吸引粉丝购买；第三步，针对占比 80% 以上的宅男粉丝、学生粉丝，推出复购率高、客单量小、利润率高的低价位潮品服饰和休闲零食。

在所有电竞网红中，伍声说自己第一个开卖后来火爆异常的肉松饼。零食中，小核桃、鸡爪都太麻烦，肉松饼“量小抗饿、打开方便”，成为电竞玩家们最常在网红店内购买的产品之一。因其利润率可达 20%~30%，坊间又调侃电竞网红的电商变现是“肉松饼模式”。

为了生存

“为了生存。”伍声如此总结自己当初涉猎电商的原因，而这四个字，也解释了“视频+电商”模式为何会在中国电竞圈爆发式地涌现。

在电竞产业较为成熟的国家，电竞明星“生存”本不成为一个问题。以韩国为例，1999 年，韩国建立第一个专业游戏电视台 OngameNet，同年成立韩国电子竞技协会 KeSPA。以电视台作为推广渠道，电子竞技做产品，协会负责行业监管，使电竞项目迅速拥有了千万户家庭的群众基础，并吸引如大韩航空、三星、现代等大型企业成为电竞赛事的赞助商，从而形成如足球、篮球联赛一般完整的商业模式。

然而，在中国，广电总局 2004 年发布《关于禁止播出电脑网络游戏类节目的通知》，规定“各级广播电视播出机构一律不得开设电脑网络游戏类栏目，不得播出电脑网络游戏节目”。

互联网还在萌芽期的状态下，政策壁垒使得中国电竞产业缺少广泛的传播渠道，无法最大程度地触及用户，这导致市场上难以出现长期赞助电竞赛事和俱乐部的大型商家，电竞从业者就无法用这项事业赚得足够的收入，“电视台+俱乐部+协会”的道路也由此被关上了大门。

在 2011 年“视频+电商”模式出现以前，中国电竞的整个产业链——游戏厂商、俱乐部、选手、粉丝——之中，能够获利的只有厂商一环。

“2008 年以前，富二代砸钱玩俱乐部，电竞选手还有钱可赚。可是，2008 年金融危机来了。”刘洋记得，2008—2010 年是中国电竞全面瘫痪的三年，赞助商走了，富二代走了，“穷”成为那些年的关键词。

2011 年年初，法国电竞网站 EsportsFrance 曾对中国魔兽职业俱乐部选手薪水做过一次调查，顶级选手的月薪约为 1 万元~2 万元，而更多的选手则在 1000 元~4000 元。即便是 2010 年急流勇退时还红得发紫的伍声，一次校园行也仅能收入千元。

随着视频网站和网购平台的逐步普及，以及“85 后”“90 后”一代开始有了购买力，电竞达人们通过“视频+电商”模式，在电视之外寻找到了另一条推广渠道，也找到了属于自己的变现方式。

2012 年，伍声创立杭州狂战贸易有限公司，打出“帮更多电竞红人赚钱”的口号，实质做的就是代理运营淘宝店的生意。目前，狂战已经聚拢了若风、小智、Miss、小漠等高人氣的电竞主播，许多人的淘宝月销售额也都在 200 万元~500 万元。

伍声淘宝生意的成功很快引起了电竞圈内人的注意，不少人也想循着“太酒神”的轨迹赚钱、封神。

但是，在中国电竞业内，像伍声那样拥有浙江大学学历的红人仍是少数，不少电竞选手的教育背景只停留在中学，与电商相关的进货、人脉、供应链、经营等必备的技能成为这些人寻金途中的障碍。

桂诚正是看到这一点，与朋友一起创办了上海贝富文化传播有限公司（下称“贝富”），并通过个人关系找到小智、820 等电竞红人，提出帮他们经营淘宝店。“电竞红人只需负责推广，其他一切我们搞定。”桂诚说。

从一两个电竞视频解说起步，到 2014 年，贝富服务的电竞网红已有近 30 个，还拉到了风投。针对电竞网红开店越来越多，淘宝上真店假店无从辨别的情况，贝富还与虎牙直播联合打造了 up 星城网站，期望从淘宝代运营转型成“电竞圈的淘宝”。

当时，up 星城的宣传词里这样写道：“专为游戏玩家服务的网站……与偶像零

距离接触。”

热钱来了，电商没了

电商变现让电竞明星们的收入有了保障，但依然不能带来多少职业成就感。

就好比 NBA 由于政策原因不能电视转播，科比的比赛只能在有限的渠道看到，品牌商因此不愿花钱赞助湖人队，也不愿意花钱请科比代言。拿不到高薪和代言费的科比，只好一边比赛，一边在淘宝上卖球鞋和薯片。

虽然有些魔幻现实主义，却是电竞人曾经真切面对的现实。因此，当新的变现方式到来时，放弃电商，或者不那么倚赖电商，并不是件需要纠结的事。

和伍声差不多时间开设淘宝店的电竞红人里有一个绕不开的名字——海涛。海涛本名周凌翔，2010 年前是广东韶关的一名电台主播。在初代电竞网红之中，非职业选手出身的海涛无疑是特别的一个。

从 2010 年 10 月起，凭借高中和大学期间在广播台所积累的播音能力，喜欢电竞的他在正式工作之外，开始把自己录制的 DotA 解说视频上传到网站。这一年，正是 DotA 的造星时期，海涛纯正的电视解说风格让电竞界各方都较为容易接受，从而迅速走红。

差不多过了一年，海涛就开设了自己的淘宝店，主要的产品是外设和 DotA 主题服饰，不久后月销售额就达到 30 万元。

“其实电商对我来说是一个痛苦的东西。在视频里做广告、做推销，我会特别不好意思。”海涛说。

随着越来越多的电竞从业者成为淘宝卖家，海涛发现，这些网红店里的产品也悄悄发生了变化。“一开始提供粉丝想要的东西，后来是我想粉丝买什么，粉丝就得买什么。成本 30 元~40 元的鼠标卖 200 元。”海涛说，“当所有人都卖的时候，就会绑架我，背离我最开始的初衷。既然挣钱的方式很多，那我就选择不做了。”2014 年以后，海涛将自己的几家淘宝店交给别人打理，并于同年 6 月与前游戏风云解说 BBC、编导小荣 117、妖魔等 5 人联合创办 ImbaTV，做游戏相关视频的内容提供商，“还是做我最擅长的内容。”

2014 年 7 月，ImbaTV 获得创新工场和红杉资本百万美元的联合投资，次年 10 月获得 1 亿元人民币 B 轮融资。

与海涛相比，坚持做电商的桂诚就显得没那么幸运了。曾让桂诚报以巨大期待的 up 星城，在 2015 年宣告流产。

这一年，正是“直播元年”

电竞赛事直播平台的出现，犹如打通了中国电竞产业的任督二脉，使得电竞终于可以像体育产业一样运转起来，窥伺电竞已久的资本由此涌入市场。

“热钱推高了这些电竞网红（的身价），淘宝店赚得那些钱，很多人已经看不上。”桂诚所说的热钱，指的是 2015 年多个直播平台兴起后，资本加剧了行业的扩张和竞争。

对于直播平台来说，最大的竞争点就是主播。

2015 年，网上流传出某直播平台游戏主播签约身价表，最高的签约价达到了 2400 万元/年，其他知名的主播，均价也上千万元。2016 年，一线主播最高已经达到了 3000 万元/年的身价。

“原本，电竞网红的身价需要由电商成绩来折算。做得好的电竞解说月入百万元，那么一年的身价就要千万元。如果直播平台希望他加盟就必须给出更高的价钱。”刘洋说，但直播平台竞争加剧后，电竞解说和主播的价值已经不需要由电商来验证，随着热钱疯狂地涌入，主播身价也呈现出泡沫化的趋势。

最疯狂的时候，在中国电竞中心上海，全城最贵的 KTV 天价包间里游走的都是电竞主播。而在城市的另一边，给这些主播运营淘宝店的贝富却面临着异常惨淡的境况——不少店的销售额下滑 50%，甚至有些下滑了 70%。

“到后来，一些主播什么都不谈，只谈钱。要更多的钱，更快的钱。”桂诚有些无奈，“电商是需要积累和深耕的，主播不好好宣传就会反映在销售额上。但 2016 年，很多主播都把电商放下了。”“2015 年双 11，四个店铺做了 300 多万元（销售额），今年（2016 年）只有 100 多万元，宣传得太晚了，太忙了。”即便是作为电竞电商先行者的伍声，也被裹挟在这个泡沫里。

2015 年 10 月 20 日，伍声的名字出现在王思聪创办的直播平台熊猫 TV 最新主播名单中。从选手到解说，再到主播，又多了一个身份的他认为自己还算享受能与粉丝直接互动的直播体验，但直播时间的约束的确影响了其淘宝店的销售额。

从电商退场的还有周豪（Zax）。作为比伍声和海涛还早一代的电竞从业者，周豪可以说是圈内的持续创业者——最早的电竞比赛录像网站 Replays.net 创办者、电竞豪门俱乐部 WE 和 M3 的创始人。

2014 年 11 月，周豪创办牛铺网，吸引电竞网红入驻，贩卖零食、外设、服装、潮鞋等各式热销产品，联合产品供应商提供低价的正牌产品，同时为消费者提供发货、破损补寄等服务，以期成为电竞电商垂直领域的专业平台。

然而，到 2015 年下半年，周豪发现，粉丝仍停留在电竞网红的身上，平台无法累积流量。除此之外，业内垂直领域的电商普遍碰壁，“做平台永远不可能比淘宝好”。

于是，周豪选择弱化电商业务，创办关注电竞明星、主播的社区 APP——伐木累。2016 年 8 月，伐木累对外宣布完成数千万元人民币的新一轮融资。

纵观仍处在快速发展期的电竞产业，在游戏厂商和电竞网红之间的盈利空白地带，像海涛、周豪这样的新尝试正在越来越多。例如，国内第一批 DotA 职业选手祁斐创立了隆麟网络，一方面做主播经纪、做电竞明星“背后的那只手”，使网红从孤军奋战变成团队作战；另一方面，他也通过大神工厂的项目，培养挖掘新的电竞网红。

电竞产业新秩序

对于站在电竞产业浪尖的一些人来说，直播带来了更高的关注度。“直播元年”让常年边缘化的电竞亚文化被全民认知，让电竞明星在“视频+电商”外，获得了可持续的收入。

然而，仅依靠打赏分成的单一商业模式，远远不能填补巨额带宽和签约主播的无底洞。当热钱退散之后，主播又会成为受影响最大的那群人。

“直播平台对主播的限制越来越多，直播时长、收看率要求越来越高。”伍声看到一拨拨新人流水般地涌进这个圈子，成功的概率却越来越低。

这样的迹象，对曾被政策压制过、被资本抛弃过的电竞明星来说，如同历史的重现，所产生的危机感，较之其他行业要更为强烈。

即便是现在最为当红的电竞主播若风，在接受《天下网商》采访时也抱着一丝焦虑，“直播平台的热钱很快就会褪尽，不是所有人都会为你的名气埋单。”若风说，“会有新的东西和新的人产生，这需要我更多地保持稳定性，每天都去学习观众究竟喜欢什么。”“最近，开始有主播主动来找我们合作，这在半年前几乎是无法想象的事。”桂诚说，直播平台的门槛高了，热钱少了，这些电竞网红们又将回到电商这条路来。“毕竟，这是中国电竞唯一被验证过、可持续的变现方式。”主播寻求合作的来电渐渐增多，桂诚持续了一年的忧虑也终于慢慢平复了。“狂热、泡沫了那么久，终于要回归理性了。”他说。

电竞红人重回电商的趋势很快引起了资本市场的注意。

2015年年底，伍声的狂战公司得到了动域资本（注：由贵人鸟、虎扑体育和景林资本共同发起）4000万元人民币的A轮投资。

投资前，动域资本曾调查了中国电竞行业至少9成的公司，发现只有最上游的游戏开发商和下游的电竞电商是目前整个产业链条中唯一能产生利润的两个环节，这种现状为电竞产业的虚热做了一个注解。

“电商是真实的流量变现，是电竞产业的一根中流砥柱。”伍声说。但忙碌而疲惫的他并没有准备只聚焦在产业的某一个点上。

即将30岁的伍声已是国内三支电竞战队的老板和两家公司的CEO了。除了电竞俱乐部和电商代运营的生意外，他还开发了新的游戏。同时，为了保持自己的人气，伍声又投入到组队搭建对战平台，更新DotA地图的事务里。

他曾说自己的一生都在抗争，“以前抗争世俗观念，要把游戏打到最好”。进入商业社会后，伍声觉得自己仍在抗争，只是对象变了，“我自己好了，别人没有好，我想让大家都好起来，那就得和自己抗争。尽我所能，做到最好。”

我们不做咖啡，只是星巴克的搬运工

在代送星巴克这个狭小的市场空间只容得下极少的全国性公司，只有率先形成规模，才能拥有更多玩法的可能性。

代送星巴克，会是一门好生意吗？

在一些人的眼中，答案是肯定的。通过一套计算精密的买法系统，让配送员使用星享卡或其他优惠买进饮品，再以原价送到消费者手中来实现盈利，甚至可以不额外收取配送费用，还提供折扣。

这是杭州本地外送服务商“黑手代送”的基本商业逻辑。2016 年，这家公司一下子把业务从两个城市开到了 17 个，拥有近 150 名全职配送员，并且还在持续扩张。

联系采访时，“黑手代送”的创始人金轩昂向记者抛来一句：“我和几个合伙人其实都是兼职的，你信不信？我们轮流‘坐台’，业务已经可以自己运转。”他和其他三位合伙人，加上两名客服，是公司总部的所有成员。

到了正式见面，他递过来一张银光闪闪的名片，上面的称谓是“会长”，在他自己看来，“谁是老板在我们这里是一个很含糊的概念”。而之前有投资人有意向投资“黑手代送”，他们则一直在回避，“一来我们都还有自己的本职工作，二来我们也懒得弄报表。”但随着公司发展，有一些未曾预料到的情况正在出现。

无聊中伸出的“黑手”

2014 年 7 月的某天，金轩昂和三个爱喝咖啡的好友聚在一起，打算成立一个帮人代买星巴克并配送的公司。“每个人出了一点资金，想试试池子水到底有多深，”金轩昂告诉《天下网商》，“当时闲着太无聊了，感觉这个事可行，就做起来了。”之所以取名为“黑手”，是因为他们都是游戏“魔兽世界”的爱好者，“黑手”在该游戏中指的是“在击杀 BOSS 后，摸 BOSS 尸体无法摸出队友需要装备的那个背锅侠”。这个随意取的名字，或许预示着这家公司“不寻常”的发展路径。

给了金轩昂灵感的，是一位在工作中接触到的送咖啡小哥：“那时候饿了么、美

团、淘点点才刚开始起步，他自己印个传单，人家要点外卖就叫他。两年能赚到 40 多万元。”在外卖平台出现之前，外卖配送仍是以“个体户”单干居多。而在早期，许多外卖平台还没有自建配送，让不少第三方配送商开始野蛮生长。仅在杭州，除了“黑手”外，当时还出现了“锋哥送”“大城小事”等相当知名的本地生活配送商。后来，外卖平台们纷纷开始自建配送后，这些配送商的处境开始变得尴尬。

不过，对专注于星巴克代送，且并不完全依靠配送费赚钱的“黑手”来说，日子可能要好过得多。

事实上，星巴克在中国分两个大区：星巴克江浙沪和除了江浙沪外的其他地区。江浙沪（华东）是中国台湾统一集团加盟经营，其他都是美国星巴克直营。

2011 年 2 月，“星享卡”制度在中国直营区域开始实施，2012 年 3 月进入华东大区。其基本的运作方式，是让用户购买 88 元的星享卡，即可获得三张买一赠一券、一张升杯券和一张早餐券。

“黑手”的底气在于，几位合伙人将这套制度的计算规则和星巴克的时令优惠研究透彻，自行研发出了一套计算精密的“最优买法”系统。

金轩昂说，一开始让配送员自己考虑最优买法，员工培训周期会很长，星巴克员工也并不是每次都愿意帮忙计算。更重要的是，总存在对不上账的情况。在职场待久的金轩昂明白“在利益面前没有完人”，为了“把这个事弄干净”，他最初劝退过二十几名配送员。

于是在完成物流系统的搭建和产品设计后，他们设计了这套买法系统，并不断将其进行打磨。如今，金轩昂相信虽然仍有漏洞存在，但风险已被降到最低，“不符的原因极少，每一个都是个案”。

一门“特殊”的生意

胡建勇在“黑手”曾经当过半年的配送员。不过，现在他大部分的时间是待在杭州某家星巴克里负责调度：时刻在手机或者电脑前盯着自家配送员的反馈。

一旦某个配送员手上超过 6 单，系统会暂停派单，胡建勇就会按路线对他派单，“如果实在都忙不过来，就找外面的人送一下”。自有配送员运力有限，他们也会找

浙报集团等第三方的配送员来弥补弹性需求，特别是繁忙的下午茶时间。

两年前，他是韵达快递的一名调度人员。2015 年年初辞职后，应大学同学金轩昂的邀请，加入了“黑手代送”。他说自己在这里轻松了很多，因为在线路安排上，只需要以星巴克为中心就已经足够。

在胡建勇经常待着的这家店里，一共安置了 8 名“黑手”的工作人员。其中大部分都一直在配送途中，只是偶尔才会出现在店里。柜台旁有一个两座的小吧台，无形中成了他们的工作专区。电脑和手机上都显示着后台订单信息，每当用户下单时，店里的常驻人员就会照着信息先去排队点饮品，制作完成后放在“工作区”等待配送员来取。

时值炎热的八月，周围写字楼白领们的需求让“黑手”的业务变得更加火热，工作人员往往需要一次下单数杯，甚至数十杯饮品。

不过，即便一次性购买数杯饮品，让排在后面的顾客等待许久，星巴克的工作人员对配送员们也并未表现出明显的反感。“毕竟进来都是客，我们也是星巴克的客户。”金轩昂说。

他们还有一些看似“奇怪”的规矩，比如会“拉黑”客户。“只要责任和我们有一点沾边的，我们会承担全部过错。”金轩昂说，“但日常总能遇到恶意下单的客户，我们建立了黑名单系统，在分析确认后，该客户将进入到我们黑名单中，下次该客户在任一平台下单，我们将婉拒订单。”那么，代送星巴克如何成为一门生意？

金轩昂说，主要原因是星巴克在中国现在并无自有或者合作的外送业务，在美国也仅仅只是在尝试。金轩昂对《天下网商》说，他认为星巴克从战略、成本、现金流沉淀、管理、经营理念、代理商、企业文化角度，在近期内乃至近几年内，都不会开辟这块业务。

对于星享卡可能会有规则变更，他更不担心，“星享卡的买法规则是全球的，变更谈何容易，比如，他们花半年时间设定新的游戏规则，我们也能在半个月内设立新的买法数据模型”。

突如其来的扩张

有了一套成熟的机制，“黑手”的业务已经能运行起来了，真正让金轩昂头疼的是员工管理。

2015 年，当员工达到 50 多人的时候，这位“兼职老板”突然感到有些力不从心，管不过来，只好把员工削减到 30 多人。

他越来越算不清自己有多少账，人员的流动性也让他焦头烂额。那时候，他甚至会亲自培训每一位配送员。

为了改变这个被动的局面，他做了两件事：一是在风控上把握好，给每名工作人员一张储值星享卡，实行“一人一卡”审计制，二是在管理上用流程“老带新培训”、操作“全托管系统”的方式维持人员的稳定。

2015 年，“黑手”开通了继杭州后的第二个城市——义乌。金轩昂终于觉得“黑手”的模式已经差不多成熟，于是，在 2016 年的 4 月和 5 月，一下子开通了 14 个城市，7 月，开通了上海地区的配送。

为此，他把杭州的老员工都派遣到各个城市去开疆拓土。“弟兄们在杭州跟了我一年，谁有什么斤两一清二楚，能力强，就到南京、成都、西安这些‘上刺刀玩命’的地方。其他人就分到宁波、无锡、长沙、福州等平和地带。只有杭州、义乌和上海还是我自己做，上海竞争太大，自己上。”他表示，现在对员工完全是高压线圈地的放养状态。

据透露，“黑手”的日订单峰值达到 7800 多单，日常每天约为 2000~3000 单。相对于星巴克门店一杯咖啡的毛利，“黑手”在杭州薅出了一半以上毛利，其他城市则为近一半，配送成本约为 1/4 门店毛利。

变现路径的转变

金轩昂坦言，之所以快速扩张，一方面是因为模式已经成熟，另一方面则来自一种登上行业头部的紧迫感。

尽管依附于星巴克，这个行业的参与者却并未减少。谈到竞争对手，“上海的‘连咖啡’曾经把我们弄得不要不要的，”金轩昂说，“但我们增长最快的就是被弄的那

会儿，现在他们转型做自主品牌咖啡了。”除了一些个体竞争者外，他觉得这个行业很难还会有更专业的玩家入局。“你觉得代买咖啡这个事儿有意思吗？”金轩昂说，“现在没有人会拿钱来单纯地做这件事了，将来打败我们的，必定不会是同行。”他清楚这个狭小的市场空间只容得下极少的全国性公司。因此在模式成熟到可复制的时候，派“弟兄们”去迅速圈住市场，只有率先形成规模，才能拥有更多玩法的可能性。

达到日均 2 万单，在客单价 60 元的情况下，一年的收入就是 4 亿元。“就算是 4 亿元，我们连挂新三板的资格都没，毕竟供应商就一家。”金轩昂说，他们现在在规划其他多种变现路径。

湖畔大学学员在这里学做木匠

在 2 年的时间里，M.Y.Lab 木艺实验室为什么能够积累大量用户，连湖畔大学都要来这里寻找匠人精神？

踢球的叫“球友”，玩摄影的叫“影友”，有一个群体，他们自称“木友”。他们不喜欢工业化产品，更倾向于自己动手制作木质家具，小到一只勺子，大到一张桌子。相比“影友”，买个相机就可尽情拍摄，“木友”却会因买不到木材而头疼不已。

位于杭州的 M.Y.Lab 木艺实验室便是瞄准了这个市场痛点，他们提供木工设备、制作空间，以及多样化的培训课程，期望让零基础的爱好者能在短时间内完成小件家具制作。

从最初主打木作课程培训，到目前的培训、会员、定制等业务，成立 2 年后，M.Y.Lab 木艺实验室已服务近 8000 人，自媒体账号粉丝数达 20 万。

公司 CEO、木作爱好者水杉告诉《天下网商》，体验式消费颇受年轻人喜爱，目前，他们已开始着手在上海布局分店。

把木头变成一件家具

周末的杭州文二西路上人来人往，喧闹不已。但这并不影响李智埋头在小方桌前，他正一手拿着一块黑胡桃木，一手拿着砂纸给木头抛光，细木屑花漂亮地散在桌子上。

“我忙了半天，是不是已经很像一只耳机了？”李智得意地给记者看了一眼，然后又沉浸到自己的世界里。此刻，与李智一同忙碌的还有其它 20 多位木工爱好者，除了机器开动时的蜂鸣声外，工作坊里到处弥漫着木头的香味。

对于像李智这样的木工爱好者而言，闹市之中的 M.Y.Lab 木艺实验室就像是他们心中的世外桃源，隔绝了城市的喧嚣。

“以前一直头疼，周末干吗？去旅游？和朋友聚餐？玩多了就感觉没意思。”很偶然的机会，他在朋友圈看到 M.Y.Lab 木艺实验室正在开设掏勺子的木作培训课，出于好奇，他花 318 元报了名，当他亲手将木头变成了一只小清新风格的勺子后，惊讶不已。

此后，李智又与女友一同报名参加了 488 元的竹语伞课程，花一天时间，制作一把竹伞，两人深深地着了迷。“一块普通的木头通过打磨，可以变成一件贴身物件，这过程能让心安静下来。”

党心宇与李智一样是 M.Y.Lab 木艺实验室的常客，不过，与李智的纯属爱好不一样，这里是他的创业项目的发源地。

党心宇是一名独立设计师，2014 年，刚踏出校园的他创立了独立家具品牌“居也”，主推新中式家具。党心宇坦言，他缺少供应链议价能力，设计图交给传统木器厂家制模的费用惊人，而 M.Y.Lab 木艺实验室正好提供了一个相对低成本的制作平台，而且能够了解到木工基础的知识。

其通过 M.Y.Lab 木艺实验室制作的家具产品，如独钓系列，在 2015 年中国国际设计师作品展进行展出后，受到了不少企业的约单。“以前，喜欢摄影的可以买器材，参加俱乐部，喜欢唱歌的可以去 KTV，市场可以满足大部分人的兴趣，但木工爱好者却因为缺乏工具、空间和耗材，需求被压制，M.Y.Lab 木艺实验室就此应运而生。”

水杉是 M.Y.Lab 木艺实验室创始人之一，早在 2013 年年初，他和另一位创始人“大师兄”在杭州勾庄租了 150 平方米的农民房，一边上班，一边把玩木头。一年后，两人离职创立“木友工坊”，尝试培训业务。

2015 年 1 月 17 日，“M.Y.Lab 木艺实验室”搬到了更为繁华的杭州文二西路大华·华领国际地下一层，这个拥有 1500 平方米的空间足够大，离消费市场近。

2015 年 3 月，马云创办的“湖畔大学”第一期 CEO 学员来到 M.Y.Lab 木艺实验室，体验了一把木琴制作，感受崇尚极致的工匠精神，培养团队合作能力。说起这段往事，水杉反倒有点无奈，“湖畔大学”光顾后的一个月，媒体以及各类登门拜访者络绎不绝，“M.Y.Lab 木艺实验室”迅速走红，用户增长明显，而他也被来访者问得够呛。

培训+会员，“80 后”“90 后”成为主要消费者

在 2 年的时间里，M.Y.Lab 木艺实验室为什么能够积累大量用户？水杉介绍，他针对不同的消费需求，M.Y.Lab 木艺实验室把主营业务放在了课程培训和会员上。

值得一提的是培训课程又分两种，一种是体验课，适合业余木工爱好者，耗时较短，少则 2 小时~3 小时，多则半天或一天，像李智正在忙碌的胡桃木耳机课程，5 小时 698 元。另一种是深度体验课，诸如 6 天 3800 元的牛角椅课程，或是价格更高的山姆马洛夫摇椅。水杉告诉《天下网商》，学员根据导师的指导，可以实现零基础完成制作。

针对会员业务，M.Y.Lab 木艺实验室提供了按小时、半年、一年及不限时等多种形式的服务，最昂贵的为 1.2 万元一年，最便宜的是 1500 元一个月，会员用户在购买期限内可免费使用实验室的各种器械和常用耗材。目前，M.Y.Lab 木艺实验室的会员用户有 100 多位。

花了大把的时间和金钱，只为了亲手做一件家具，这是怎样一个消费群体呢？水杉告诉《天下网商》，除了少部分像党心宇这样的设计师或建筑师之外，大部分是李智这样的“80 后”“90 后”普通消费者。

“老一辈消费者讲究家具要气派，年轻人更愿意接受简单、有北欧风格的家具，

对品质及个性化要求很高，此类商品往往价格高昂，或干脆买不到，M.Y.Lab 木艺实验室创造了一种机会，可以让他们动手，自己制作。”

不过，在中国，做一名木工可并不容易。

“谁愿把自己的孩子培养成木工呢？没有吧，社会对木工有刻板印象，蓝领工人、年纪大、苦。我们希望通过 M.Y.Lab 木艺实验室的努力，让木工现代化，做起来更容易，这其实也是一种优雅的生活态度。”

水杉对木艺的市场前景非常看好，他认为，目前该行业在国内还处于起步阶段，但在欧美国却相当成熟，十年前，美国媒体做过一次关于美国人业余爱好的调查，高尔夫列第一，木工第二。在美国，甚至出现了专门售卖木工工具和材料的 B2C 网站，如 woodcraft，可提供将近 5000 种单品。

现有的供应链不断积累，伴随中国木作市场的逐渐成熟，最终建立一个垂直的电商网站，在水杉看来，这也是 M.Y.Lab 木艺实验室可能的方向。

爱好变创业，更多考虑商业逻辑

此前，《大西洋月刊》联合高盛全球投资研究所发布了 2015 年《中国消费者新消费阶层崛起》报告，其认为中国城市中产消费者的人数约有 1.46 亿人，人均年收入在 11733 美元。IDG 也发布投资报告，将消费升级看作 2016 年三大重点投资领域之一。

水杉认为，消费升级除了表现在消费者更关注产品品质外，也包括关注消费过程本身，即体验式消费，木作行业踩中了这个风口。在 M.Y.Lab 木艺实验室开始经营的 2015 年，全国对外开放的木作工坊大概只有 4 家，仅仅是一年之后，这个数量猛增到了 100 多家。

入局的创业玩家越来越多，竞争加大，即便如此，水杉依然乐观：目前市场没有所谓竞争关系，大家都是这个市场的开拓者，先做好自己最重要。但现实的情况摆在那里，木艺工作坊入门门槛低，设备可以用钱买，挖勺子、掏木盆的技术要求并不高，模式很容易被模仿。

M.Y.Lab 木艺实验室如何突围？水杉认为，M.Y.Lab 木艺实验室最大的优势在于

研发能力强，以及服务能力，不断开发符合市场需求的新课程，而这些跟导师的能力分不开。

目前，M.Y.Lab 木艺实验室中的导师，采用公司化合同制管理，有老一辈匠人，也有年轻人，全职导师月收入给到了万元以上，兼职导师则按授课时间给予课酬。

“我们有一门新课，5 小时完成一只会呼吸的耳机，团队用 4 个月开发模板，让整个制作流程简单化，保证用户可以在 5 个小时内，零失误完成制作，这背后的系统开发不可能被模仿。”

2015 年年初，M.Y.Lab 木艺实验室搬到了文二西路大华·华领国际地下一层，这里是杭州主城区的繁华地段，租金高昂，加之新设备不断引进，运营压力出乎水杉的预料。从爱好者到创业者身份的改变也让水杉有些焦虑。

创业之前，水杉是一位设计师，在供职《天下网商》期间，他便对木艺产生了浓厚的兴趣，甚至有些“疯魔”，这是他放置心灵、寻求宁静的居所。他的好友，另一位创始人“大师兄”同样如此。

创业伊始，工作坊只提供制作椅子等中高难度的课程，水杉认为掏勺子、挖盆子太简单，不愿意涉足，但市场并不为崇高的理想买单，最终，此类符合初学者的体验课陆续在 M.Y.Lab 木艺实验室开班授课。

创业就是创业，需要迎合市场，做出妥协

在采访中，记者也发现，M.Y.Lab 木艺实验室正在对价格进行调整，原先 2 万元的全年会员已经调整到了 1.2 万元，而原先仅有四种会员套餐，目前也调整为更具灵活性的 16 种搭配形式。

“我和大师兄现在更多的是关注商业逻辑，开拓市场，不能天天自己玩了。”他苦笑道，每天一到公司，他就会查看外国木作类网，了解最新的市场资讯。

2015 年 3 月，来自“湖畔大学”的 36 名学员在 M.Y.Lab 木艺实验室上课，这让水杉和他的创业团队一下子被媒体关注起来，一时间登门拜访者络绎不绝，不过水杉坦言，他们并没有进行太多的市场推广，不过，这肯定是他们需要努力去发掘的。

目前，M.Y.Lab 木艺实验室的微博微信平台已有 20 多万个粉丝，其学员用户除了口碑推荐外，最多的便来自这些自媒体平台。水杉认为，将来也会考虑生产优质的视频内容，在社交网络做营销，吸引粉丝，做内容转化。

而与 21cake 及轻素月饼的合作算是为数不多的跨公司营销活动，M.Y.Lab 木艺实验室教授学员蛋糕盒及月饼盒的制作，期间穿插咖啡评鉴环节及月饼赠送服务，从而实现相互之间的用户营销，“这也仅仅是因为我们的用户属性有一定的相似性。从我们的角度看，我们首要做的，还是夯实业务能力，这是我们的本心”。

水杉向《天下网商》透露，接下来，在会员用户的开拓上，M.Y.Lab 木艺实验室将给予更多关注，另外，M.Y.Lab 木艺实验室创业初期拿到了天使投资，但是数额和占股不方便透露，现在单店已经能实现盈利，接下来，M.Y.Lab 木艺实验室已经开始着手在上海布局分店的前期工作。

PART 3

第 3 篇

人、货、场的重构



第六章 每家企业都应该成为数据公司

营销变了！阿里巴巴 CEO 张勇说可以这样用数据

在 17 年的发展历程中，电商和零售几乎就是阿里巴巴最显著的标签，但阿里巴巴 CEO 张勇却强调说，阿里巴巴是一个数据公司。

“阿里巴巴把自己定位为数据分享第一平台，这是我们既定的战略，也是我们走向未来的出发点。”在阿里巴巴 17 年的发展历程中，电商和零售几乎就是阿里巴巴最显著的标签，但在“2017 阿里妈妈全球广告主峰会”上，阿里巴巴 CEO 张勇却强调说，阿里巴巴是一个数据公司。

从电商到金融、支付、物流、营销，包括这两年动作频繁的文化娱乐板块，在张勇看来，站在数据视角上，这些环节都是产生数据的业务场景，依托这些场景，阿里巴巴又能用数据催生出新的业务。

张勇认为，2016 年的双 11 已经成为阿里巴巴新零售的起点，而接下来，阿里巴巴将利用大数据帮助所有品牌客户完成商业转型升级，打通线上线下。

同时，基于阿里巴巴海量的消费者数据，以及依托优酷、UC、高德等产品带来的领域数据、地图数据，阿里巴巴能够更好地洞察消费者。接下来，阿里巴巴将与合作伙伴共同探讨怎样用好这些数据，并协助他们走向数据公司。

以下为张勇演讲速记，经《天下网商》整理。

阿里巴巴是一个数据公司

双 11 以后，阿里巴巴对于新零售是怎么想的，同时，在数字营销时代，阿里妈妈又该怎么走，我和大家报告一下我们的思考。

经过 17 年的发展，阿里巴巴现在 90% 以上的用户在无线平台上，80% 以上的交易在无线平台上完成，阿里巴巴无疑是全球最大的无线电子商务生态。

在这个过程中，阿里巴巴有了支付宝、阿里云、菜鸟物流，2016 年则有了阿里巴巴大文化娱乐板块。

阿里巴巴成立伊始可能定位为电商公司，但今天，毫无疑问，阿里巴巴定位自己是一个数据公司，电商、金融、支付、物流、营销，包括文化娱乐，站在数据视角去看，这些环节都是产生数据的业务场景。

我们认为阿里巴巴是一个大的数据平台，从电商到云计算，这么多业务场景给了数据平台以丰富的养料。更重要的是，因为数据平台和这些业务场景的同时存在，阿里巴巴又能用数据去孵化、催生新的业务，同时催生现有业务不断发生化学反应。

阿里巴巴把自己定位为数据分享第一平台，这是我们既定的战略，也是我们走向未来的出发点。

为什么这么说呢？举个例子，关于双 11，很多朋友都关心一个数据——1207 亿元。其实，双 11 给阿里巴巴的绝不是一天的成果，而是丰富的数据资产，这将对阿里巴巴未来的经营起到巨大的推动作用。

我曾跟一个品牌集团 CEO 聊天，我问他：“双 11 最兴奋的是什么？”他说：“品牌的新客户占到了 81%。”这非常好，因为之后，阿里巴巴和品牌方共同努力的事情很简单，让 81% 的新客户在阿里巴巴平台成长、发展，成为品牌的忠诚客户。这就是数据平台催生了业务场景。

双 11 是新零售起点

2016 年的双 11，从数字时代讲，有三个大变化。

其一，消费升级。2016 年双 11 有 4700 万消费者购买了海外商品，可见越来越多的消费者开始追求品牌商品及高质量生活。

我们也发现，国际品牌在 2016 年双 11 有接近 50% 的增长。

其二，娱乐和商业结合。2016 年双 11，通过电视屏、手机屏、晚会现场与消费者有很多双向互动尝试，品牌及生意均得到扩展。

其三，数字化、大数据产生广泛影响。在阿里巴巴平台上，已经实现千人千面的个性化推荐。未来，人工智能一定会基于大数据场景对商业生态产生巨大影响。从营销角度讲，人工智能是未来数字营销的引擎。

双 11 期间，阿里巴巴完成了很多基础建设，如超过六万家数字化门店实现了三通（商品通、会员通和服务通），因此，我们把双 11 称为我们的新零售起点。

新零售之下品牌最重要的资产是数据

新零售和全渠道是否是一件事情？我认为新零售包括全渠道，但新零售不止于全渠道。

我们认为的新零售不仅是为实体零售找出路，新零售的核心是消费者，思考他们需要什么？生活方式是什么？价值观是什么？什么东西决定他们的好恶？什么影响他们的行为？靠填鸭式的教育广告是不是能够影响他们？还是适得其反？这个是今天阿里巴巴及合作伙伴共同面临的课题。

在此基础之上，新零售必须要研究娱乐和商业的结合。为什么呢？粉丝经济是一个例子。2016 年，网红在双 11 零点有非常令人震惊的表现，很多网红店铺的商品在半小时内存罄。

但网红经济背后一定还是供应链，一定是用大数据做用户洞察，并且迅速反映成供应链上游商品设计、生产、供给。也就是说，新零售在商业各个方面发生变化，它初始于销售端，从货架式销售走向多样化导购类销售、粉丝经济类销售。

在这个过程中，阿里巴巴将利用大数据帮助所有品牌客户完成商业转型升级，打通线上线下，这是阿里巴巴在数字时代给自己赋予的使命。

新零售之下，品牌最重要的资产是数据资产，不仅阿里巴巴定位自己要做一个数据公司，所有的品牌、服务商都在定位自己，都在朝数据驱动的方向走。

大数据是新商业时代的原油

今天，阿里妈妈的媒体矩阵包括优酷等视频类媒体、UC 浏览器、搜索+信息流媒体，也包括 OTT 媒体，以及淘宝、天猫这种媒体。我们怎样针对这样的一些媒体去设计用户所需要的产品？去设计广告主、设计客户所需要的互动产品？真正能够让整个行和销结合起来，这是今天面临共同机会。

在这样的机会当中，每一个品牌都需要换一个角度去看，我是一家什么公司。其实，所有品牌、所有客户都有很多数据，但数据放在一个 IT 系统里不是数据，它只能带来存储、服务器成本，数据只有使用才能够产生价值。

我们认为，大数据是新商业时代的原油，但数据越用越有价值，因为会产生新的数据。

阿里巴巴有消费者数据，活跃购买用户 4.39 亿人，而随着优酷、UC 作为阿里巴巴的文艺板块，其数据能够实现打通，也就是说，消费数据之外又多了领域数据。另外，加上高德地图数据，等等，阿里巴巴能够更好地去洞察消费者。

我们非常愿意和我们的合作伙伴一起，共同探讨怎样用好这些数据，帮助我们的合作伙伴走向数据公司。

阿里数据生态大揭秘

1207 亿这个数字，背后是阿里的数据生态。每年天猫双 11，我们都很关注数据大屏上那个不断创造奇迹的销售数字，但是你知道它是怎么被计算出来的吗？

2016 年 11 月 11 日，零点刚过了 52 秒，深圳大运体育中心内一块 400 平方米的曲面数据大屏上，就跳出了 10 亿这个数字，它代表着 2016 年双 11 实时交易额达到 10 亿元的时间，比 2015 年早了 20 秒。

此后，这个数字不断被刷新，50 亿、100 亿、191 亿、571 亿、912 亿、1000 亿，

以及代表最后成交额的 1207 亿元。

数字是全世界最好理解的信息，但是数字背后往往有很复杂的逻辑。交易额的背后实际是一个巨大的生态体系，由阿里巴巴数据技术及产品部负责把这一天所有交易额汇总成一个举世瞩目的数字。

阿里巴巴数据技术及产品部的高级技术专家王鹏说：“双 11 对我们来说不是一个终点，而是一个起点。”这十分符合阿里的名言，“今天最好的表现，是明天最低的要求”。距离马云第一次发表“人类正从 IT 时代走向 DT（数据技术，Data Technology）时代”这个观点已经过去两年多，DT 已经渗透到阿里巴巴生态中的各个业务和场景之中。

大家都在看的双 11 大屏

2013 年的天猫双 11，媒体大屏第一次出现在阿里巴巴园区的报告厅里，当时零点过去不到一分钟，大屏上的销售总额就破亿元，在场的媒体人都发出惊呼，同时手中的键盘啪啪作响，把这个数据第一时间传达给自己的受众。

在往年的双 11 报道中，数据无疑是传播得最好、最快的内容。可视化数据对于大部分关注双 11 的人来说，是最好的兴奋剂。

“大屏第一年出来，无论是媒体还是商家，都觉得很爽，因为数据非常直接地让所有人感知到了双 11 的能量。”王鹏认为，大屏最初解决了信息不对称的问题。以往无论是消费者还是商家，他们只知道自己的交易情况，但是不能实时了解全社会的销售情况以及其他品牌的销售情况。

第一年的大屏数据差不多要一分钟更新一次，2014 年可以实现 15 秒更新一次，2015 年提升到 5 秒。

王鹏表示，2016 年大家能够看到的数据几乎就是实时的。

为了让双 11 当天的数据快捷、准确，数据团队早在 2016 年 7 月就开始全力投入到项目中。

“很多人觉得我们那么早启动就是为了双 11，其实这要分两方面看，一是确实我们做技术的升级能更好地服务双 11，但另一方面我们需要靠双 11 的峰值来检验

我们的成果，因为没有任何场景会比双 11 更复杂，我们要为未来做好技术储备。”王鹏告诉《天下网商》，双 11 业务很复杂，体现在数据的逻辑上就是复杂的不可模拟性。“虽然我们尽量根据业务理解和数据经验来模拟业务逻辑，但是在有限的时间里，我们能覆盖的场景也有限。”他说，“不过，2016 年我们通过可测试大屏工具，在服务端增加了一个 mock 插件，能快速地模拟任何时间的任何数据表现，同时可以模拟任何环境的故障对大屏的影响等，更重要的是我们可以在任何时间灵活地完成测试。”

逻辑跟着业务走

在 2016 年的媒体数据大屏中，除了最重要的总成交额外，王鹏表示，大家可以重点关注几块数据，“一是我们会展现平台‘买全球卖全球’能力的信息；二是展现区域化的交易；三是垂直平台业务的成交能力，包括重点展现的农村淘宝等，此外就是展现平台本身的技术能力，包括对菜鸟、客服、支付、技术创新等中台能力的展现。”其实数据大屏展现的模块，与阿里巴巴在 2016 年年初提出的“全球化、农村、大数据和云计算为核心的三大战略”是契合的，这块屏幕就是这一年来对阿里巴巴整体战略实践的解读。

同样对于数据团队来说，压力最大的也是 11 日凌晨，即双 11 的前一个小时，其中又以前 10 分钟压力最大，必须要在高峰的时候既保证数据逻辑的正确，又保证数据处理的效率。

“扛过第一个小时，这一整天基本就能扛住了。”王鹏说。而如果说第一分钟的压力来自交易笔数的并发量，那么最后一分钟的压力在于最终数据的准确度。“我们要考虑任何环境不稳定带来的数据抖动，来保证最后时刻的数据，和你将来回过头看的离线数据是一样的。”

压力下的决断：“你们不要手抖”

“你们不要手抖”是王鹏时常挂在嘴边的一句话。

作为技术人员，点鼠标的时候要慎重果断。但是即使是王鹏这样经历了大风大

浪的人，依然充满了对数据的敬畏，对于他来说，数据的迷人之处也正是在于它的不可控。“比如 2016 年有很多内容化的玩法，包括晚会的时候，我们不确定什么时间点会产生流量峰值。”2015 年第一届双 11 晚会时，王鹏就被惊出一身汗，“比我们预估达到流量峰值的时间提前了 1 个小时，刚开始的几秒钟还是挺慌的，还好做的预案比较完善。”王鹏表示，复演的过程与真实的情况永远存在着差异，所以在双 11 之前，“我们内心其实都挺恐慌的。”不过只要前 10 分钟一过，所有人都淡定了。

为了应对各种不确定性，数据团队做了几百条预案，虽然可能最后大部分都不会触发，但团队想了很多可能出现的突发状况，比如说如何应对交易量超过峰值。

2016 年的整个数据系统采用了“三链路”保障体系。

“目前日常情况下，我们是双链路，一个链路有问题的话，不到一秒的时间就能切换到另一个链路上，不过 2016 年因为交易场景的增加，所以我们升级了自己保障的能力，针对媒体大屏有单独的链路来保障。”王鹏说。

在操作层面，2016 年也有很多升级，主要集中在自动化能力的提升上面：比如 2016 年的链路一键切换，屏蔽掉人为操作的所有中间环节，用王鹏的话来说，“手抖一下也不会坏事”。还有 2016 年的大屏远端监控工具，在任何地点都可以通过技术指标的波动来第一时间识别大屏的性能和稳定性风险。

数据产品的三个战场

阿里巴巴数据技术及产品部资深总监朋新宇告诉《天下网商》，数据团队主要有三个战场，一个是面向媒体的数据大屏，一个是面向商家端的数据大屏，一个是面向平台内部各业务小二的数据大屏。

虽然这些针对不同用户的数据可视维度不同，但是共用一个数据公共层。

“比如像商家端的数据大屏，最早是起到店铺数据实时监测的作用，逐步出现了团队激励、多个子品牌的数据同步显示，以及到今天的社会分享、对外披露。”朋新宇说。

所以在 2016 年，在生意参谋推出的升级版双 11 作战大屏上，不仅能实时展示店铺支付金额、支付件数等核心经营数据，还将实时同屏呈现店铺所在行业的排名、

竞店排行、店内热销商品榜和店铺买家画像更多内容，满足商家对数据可视化的多维度诉求。

而小二端能看到的数据信息就更加丰富了，“我们说阿里巴巴是一个数据化运营的公司，那么在这背后必须有一套非常完善的数据化运营体系。就以双 11 为例，从前期的预热、预售，到活动当天，再到事后的复盘和物流，这中间会产生非常多的数据要参与到整个运营中来。” 朋新宇说。

王鹏告诉《天下网商》，在阿里巴巴内部，不同小二看到的数据是不同的，“针对不同业务线和场景，我们有 30 个直播馆为大家提供不同的数据抓手。和对外的大屏不同的是，它的内容会更加丰富。” 令王鹏感到欣慰的是，“这两年我们可以明显感受到，大家对数据的感知和使用。以前我们提到大数据，大家都是懵懂的，但是现在数据真的变成了一种重要的工具，可以帮助这个生态更好地运转。”

品牌营销要有怎样的产品矩阵

阿里妈妈推出品销宝，一夜霸屏、品牌雷达、品牌专区等产品将利用大数据驱动品销营销走向智能化。

“当下，营销环境比较复杂，概括来讲主要是流量、人及场景。” 阿里妈妈 CMO 沈威认为，解决复杂营销问题的对策应是全域营销。

基于此，阿里妈妈提出了全新的品牌营销产品矩阵：一夜霸屏、品牌雷达、品牌专区，对于品牌广告主而言，阿里妈妈不仅能够依托媒体矩阵对用户进行分层，区分核心及非核心用户，也能借助营销宝等产品及工具，与分层用户进行高效对话。

以下为沈威演讲全文，经《天下网商》整理。

营销大变局

当下，营销环境比较复杂，概括来讲主要是流量、人及场景。

拿流量来说，选择非常多，如应用市场、游戏、OTT、视频、社交流量等，可如何甄别并选择，获取和分发就成了问题。

“人”的复杂怎么说？品牌称“人”为受众，商家称“人”叫消费者，媒体称“人”为用户。在数据统计中，又有 CPM、CPC、阅读、浏览数、转发数，维度众多，而阿里妈妈称之为 Uni ID，对这些“人”进行统一识别。

另一个是场景，不同场景涉及不同的营销环境，每一个营销环境都可以做营销的深度挖掘，但带来的结果是受众割裂。

基于上述三个现实问题，阿里妈妈提出的解决方案是全域营销。全域营销我们的理解是，从线性、单性思维模式向多维思维模式转化，同时品销之间的分离状态将升级为品销联动，兼顾品牌和销售，串联的中间环节是传播，而传播这个环节则涉及了大数据。

可以注意到，在媒体投放过程中会有非常多维度的 KPI 及点状评估，阿里妈妈试图把这些多重点状评估串联起来，并储存在数据银行中，成为阿里妈妈的核心资产，从而洞察、分析并指导每一次广告投放，在循环之中，将营销从人工推向智能化。

全域营销下的思考体系

先看一下一次营销的思考逻辑如何。首先，品牌要对用户进行分层，区分核心及非核心用户。之后要考虑如何与分层用户进行对话，完成对话之后则要思考如何记录这些对话。

拿阿里妈妈来讲，通过全域营销的各种产品、工具可以就上述每一步提供相关支持，精确区分用户、高效沟通，同时准确记录，实现智能营销。

1. 用户分层

用户分层有两个角度，一是对个体识别，二是对群体识别。

个体识别中又有身份数据识别及意图识别两种。前者简单，支付工具、登录帐号等均可实现。但此类身份识别是静态身份识别，而阿里巴巴丰富的媒体形态，包括娱乐、视频、社交、浏览以及消费，这就能实现用户身份识别的动态更新。

意图识别则体现了阿里巴巴的核心数据能力。为什么这么说？我们认为，机器学习的关键不在算法，而是日复一日的数据积累。

阿里巴巴每天有超过一百万家企业或商家在平台上与消费者进行对话，这种高频对话为我们提供了优化对话的可能，因为在不断调整中，实现了算法学习和数据存储，这个过程中，我们越来越接近人的意图识别。

通过身份识别和意图识别，我们就有了更加精准定位的 Uni ID。

在群体识别方面我们分了五个层，层与层之间没有交集但会动态转化。过去则比较粗犷，只有消费者、潜客两层。

阿里妈妈因为有电商媒体属性，首先可以通过数据将存在复购行为的人定义为粉丝，一次购买行为称之为消费者。同时，通过大数据，阿里妈妈也能区分潜客，潜客与品牌也存在强关联和弱关联的区别。怎么理解？举个例子，豪车品牌不会在农村推广，但农村的青年人可能成为未来的客户。

2. 用户对话

区分完用户后的动作就是沟通，可以看到，用户和品牌的沟通实际上存在不同的路径，比如媒体、内容 IP、广告产品等，不同渠道间沟通效率也不同。

对于阿里巴巴而言，过去几年一直在打造包括消费媒体、社交媒体、视频媒体、移动媒体等不同路径的超级媒体矩阵，从而解决品牌和用户在哪沟通的问题，除此之外，阿里巴巴通过集团生态力量如村淘、菜鸟物流、天猫大屏客厅生态等还能渗透到不同的线下场景中去。

也就是说，在对话的通路方面，阿里巴巴不仅实现了线上、线下资源整合，同时还拥有了丰富的 SKU 类型。

用于沟通的产品

对“人”进行分层，并且有了沟通的通路，对于阿里妈妈和品牌商而言，如何真正高效地和消费者进行沟通呢？我们推出了品销宝，可以承担不同的功能诉求，比如新品上市、主题大促、品牌 Big Day、潜客拓展、粉丝运营及会员运营，具体产品如下。

1. 一夜霸屏

强势霸占淘内外资源位，在单位时间内将品牌要传递的诉求快速传递给目标消费者，并且在曝光—搜索—互动—比较—购物上覆盖消费者网络行为全链路。

2. 品牌雷达

定制品牌人群模型，持续跟踪，构建场景化传播，深度渗透。可用于中长期时段内，锁定潜在消费者，持续加以影响，即在碎片化场景中利用丰富的沟通渠道与潜客交流，最终将其转化为粉丝。

3. 品牌专区

基于“千人千面+创意展示”的技术能力，给予不同用户不同的互动体验，并实现全链路数据沉淀。作为一个收割工具，也是品牌与消费者互动沟通的平台。

我们在看营销需求，其实就是把货卖掉，但从品牌的角度看，则有不同的诉求，譬如新品上市、大促销、发展潜客等。过去一年，非常多的广告主和阿里妈妈的品销宝展开了不同命题的合作。

比如海飞丝在推新品时，曾用淘内外霸屏资源，结合摇一摇互动体验，在早中晚不同时段将不同创意给到消费者。4天之内覆盖用户超过 1100 万，拉新比例高达 80%，品牌偏好度提升 40%。

4. 广义 ROI 和数据银行

我们将整个用户行为当中的访问、交易、忠诚等一系列情况，包括流量数据区分自然流量和商业流量，以及最后的转化数据、交易收藏架构，即完整链路记录下来，有非常多的过程指标，也有不少的结果指标。有些指标是通用性指标，有些是

特有的指标，兼顾了短期和长期两种问题。

我将它形容成一种语言，要知道，超过一百万的商家和广告主，每天在阿里巴巴平台中做广告营销，就有机会形成新的评估语言。所以阿里巴巴通过的广义 ROI 是未来营销体系当中的语言之一，但是没有语言大家就只是放言，这种沟通效率会大大降低，我们希望未来广义 ROI 成为营销界新的语言之一。

而数据银行不仅仅有用户数据，还会有品牌数据和营销数据，不仅仅把数据原性提供合作伙伴，而是上面有非常多应用。譬如品牌的资产状况、全内容分析等，让大家更加方便使用这些应用。我们还会用更加开放的心态，由我们和合作伙伴共同挖掘行业和品牌之间的应用。

多融合数据（即第三方线下数据、CRM 数据等）是数据银行资产之一，可以说，银行是诸多企业把自己拥有的数据拿到阿里巴巴进行匹配，然后想办法和用户进行交互，这个过程是非常开放的过程。

总结一下，如果从阿里妈妈开展广告营销的角度讲，我们有三款基于品销的产品，一夜霸屏、品牌雷达、品牌专区，以及我们用这些产品去和分层用户进行沟通，同时用广义 ROI 记录过程指标和结果指标，最后存储数据银行，数据银行洞察和分析指导下一次投放，再循环，从人工到智能完成不断循环的过程。

冰激凌卖家巧用线下为线上引流

冰激凌品牌中街 1946，在上线一个月后就称为天猫类目第一，这背后他们走出了“钻展三部曲”。

身处小众类目，品牌要脱颖而出，不仅要在短时间内吸引到大量关注，从而获取流量和销量，甚至还要扛起整个类目的消费者认知，这对卖家来说绝非易事。

冰激凌品牌中街 1946，就在天猫上演了一出小众品类商家逆袭的故事。该品牌

于 2016 年 6 月 29 日正式上线天猫，仅用时 1 个月就冲上天猫冰激凌类目的 NO.1 位置，去年全年销售额突破千万元大关，扩大了天猫整个冰激凌类目的销量和市场普及度。

对于一个新晋店铺来讲，消费者的认知度极为关键，在自然搜索流量匮乏的情况下，中街 1946 选择了钻展（注：阿里妈妈钻石展位）投放，利用“三部曲”策略，解决了线上购买冰激凌的认知难题，同时依靠精准的产品定位，投入转化节节提升，店铺复购率达 40%。

“钻展作为一个市场推广动作，对品牌的推广、产品用户认知的作用显著，当然它还与产品定位、内容营销、消费者互动等产生关联。”中街 1946 电商负责人庄毅告诉电商在线，2017 年他们将在 2016 年的基础上持续扩大投入，提升消费者认知，持续做大整个冰激凌类目。

“钻展三部曲”：去哪儿找流量

“天猫旗舰店正式上线后，面临的第一大难题，就是流量。”由于消费者此前的认知是“线上不可能卖冰激凌”，导致没有多少人会主动通过淘宝来搜索冰激凌，自然搜索流量少得可怜。

怎么办？中街 1946 随即采取了行动：店铺上线后，做必要的市场投入，来主动提升客户流量。具体来说，中街 1946 将钻展投放分为“三部曲”策略来进行，一步步让品牌坐上冰激凌类目 NO.1 的位置。

第一阶段：跨类目拉新。该阶段的店铺主题定为“一支从未吃过的雪糕”，策略是利用钻展，将店铺跨类目推送给更广泛的客户，解决认知问题。众所周知，每年的 7 月、8 月，很多女性消费品处于相对淡季时期，类目流量价格相比平时便宜，所以“精打细算”的中街 1946 就提前规划，找准目标人群所在类目，精准锁定对品牌和生活质量有一定要求的女性人群，开始首轮跨类目拉新。尽管成本相对很高，但效果显著，店铺很快得到了广泛关注。

第二阶段：精准化钻展投放。有了最初的流量后，下一阶段的主题升级为“一支专业级的雪糕”，以数据为核心，诠释好味道背后的专业支撑，锁定用户，促成下单。经过整个 7 月的密集投放，到了 8 月，中街 1946 针对已买、加购、收藏人群，

开展人群的定向投放。由于人群精准定向，不仅成本更低，而且投入转化比更高，目前中街店铺复购率攀升至 40%，这从整个淘宝全品类来看，都是非常高的。

第三阶段：推出新品带动销量。在新客、老客都有了一定的基础和人群比例后，中街 1946 利用新品的推出来带动整个店铺上新节奏，并在天猫站内和站外联合投放推广。强化消费者认知，提升品牌黏性。

投入得到了快速回报。2016 年双 11，中街 1946 天猫旗舰店销售额达到 240 多万元，排名整个生鲜大类目第 19 名，并位列冰激凌类目首位。目前，冰激凌类目 90% 以上的销售份额都来自于中街 1946，品牌会员粉丝突破 20 万人。

定位轻奢：一种口味圈定一个人群

除通过钻展获取流量外，中街 1946 对产品和市场的精准定位也是其成功锁定用户的核心关键点之一。

在入驻天猫前，庄毅了解到，由于产品、物流、消费习惯等局限因素，线上销售并不被看好。而这一空白，恰恰给了品牌更多机会。

想要在线上获得高人气并实现盈利，首先要与线下市场做出区隔。品牌定位上，中街 1946 区别于中国市场上销售占比较大的渠道销售品牌，如伊利、蒙牛、雀巢等，定位于极致、轻奢，明确提出“新鲜”的品牌理念，舍弃了传统冰淇淋的研发模式，重新开发“零添加”新品，包括牛乳、比利时大黑、黑白半巧、巴旦木、夏威夷果、麻酱等 8 种新口味，以此来迎合中高端人群的需求。

庄毅介绍说，对于品牌而言，“零添加”意味着更高的成本、更难的生产工艺、更严苛的储存条件、更短的尝味时间，但能够获得消费者的最佳食用体验，是品牌所追求的。每个口味背后都有一个固定的人群，这种定向人群的方式，如果口味有一次反馈不好，就会淘汰，但是反过来，如果能通过口味牢牢圈定住某一个人群，品牌的黏性也会得到迅速提升。

而在价格设置方面，中街 1946 同样走轻奢路线，价格区间在 6 元至 28 元，突出品质和性价比，充分满足了不同消费者的多样口味需求。

加码直营店，引流回线上

在线上快速引流的过程中，中街 1946 还同时加码线下直营店的建设，将流量重新引回线上。

庄毅告诉记者，对于冰激凌这个类目来说，线上和线下是两种截然不同的消费场景。在线下，消费者购买冰激凌普遍带有随机性，但线下的体验，却可以给线上的决策作为基础，当消费者二次、三次消费时，则会倾向在线上进行。

中街 1946 的线下门店，没有使用千篇一律的风格，而是尽量打造“千店千面”的效果，每一个店都有不同的主题，如上海店，就有万家灯火、白雪皑皑、沈阳专列等主题设置，门店整体的装修布置调性都各不相同，这样的做法实际上是为了满足消费者在线下体验中喜欢新鲜、猎奇等心态，并有助于增强品牌的认知度。

同时，店内都张贴有线上店铺的二维码，门店店员在销售中，会同时向用户推荐线上的购买渠道。中街 1946 还在 2016 年双 11 中做了一波线上线下引流互动活动，效果十分明显。此外，针对上海地区消费者，中街 1946 还结合线下门店，推出了“2 小时达”和“到店自提”的服务，将线上线下彻底联动起来。

在新零售的模式下，中街 1946 的天猫旗舰店将与线下直营店进行更多“串联”打通，目前，品牌的上海线下门店数量已达到 25 家，沈阳达到 10 家。2017 年，中街 1946 将会进一步加大线下门店建设力度，立足上海、沈阳的同时，布局华南、西南、华北的门店建设，预计到 2017 年年末，中街 1946 的直营店铺数量会超过 100 家，实现全国范围内的“线上+线下”的品牌运营模式。

小卖家用 5000 元推广费撬动近百倍销售额

通过分析“飙升搜索词”，他抓住了行业热点，月销售额从 20 万元左右跃升至 100 万元左右。

2015 年 6 月的一天，朱亮突然做了个大胆的决定，要给自家名为“中盛画材”的淘宝店进 100 多万元的货。这些备货全部是彩铅产品，而此前，店铺一年的彩铅销售额也只有十几万元而已。

而这个决定，朱亮仅是凭借平台飙升搜索词中“秘密花园 彩铅”这一结果而产生的敏锐度。随后，正如我们知道的，《秘密花园》开始爆红，很多厂商的彩铅断货，因此，毫无悬念，朱亮的这批备货只用一个多月就售罄了。

这是一个开始，凭借对数据的敏感度，中盛画材此后的月销售额也从之前的 20 万元上下跃升至 100 万元左右，还在画材这样的小类目中创造了双 11 销售破百万元的记录。

家族产业变形记

骨子里的精明和求变，从上一辈就开始了。

朱亮的父辈经营着一家纺织工厂，专门生产亚麻类的服装面料。和很多中国制造的企业一样，中盛纺织厂在 2008 年也遭遇了外贸萎缩所带来的困顿局面。“当时我们就想着，不做服装面料，那就改做油画布，因为都是亚麻材质，在工艺上并没有很大的区别。”于是，朱亮家的厂就从一个服装面料厂变成了油画布厂。

转型之初，效益也还过得去，每年销售额能有一两百万元，家里人四处寻找渠道，在全国各地拓展了十几个线下的经销商。

大学毕业的朱亮由于在学校里就喜欢参加各种公益组织，毕业后就选择了 NGO 的相关工作，直到他开始接触电子商务，突然就想到，自家的油画布如果可以放到淘宝上去卖，会是什么效果呢？

2011 年年底，朱亮把已经做到物流公司高管职位的太太劝回了铜陵老家，正式注册了“中盛画材”的商标，开始在淘宝上销售自家生产的油画布，算是正式创业了。

受到家里的影响，朱亮大学时选择的专业就是化学专业，这也为他后来改进油画布的工艺奠定了基础。“我们最初做的画布只有坯布，顾客买回去了还要自己涂层。”朱亮接手后，就开始改进画布的工艺，卖给顾客有涂层的油画布，油画布的要

求其实很高，布面要平整，不能有针孔，不能漏油，还得扯不坏。“我们保证在中盛的油画布上作画，保存二三十年没问题。”

油画布带动的画材生意经

油画布在整个淘宝的类目里，真的是个小到不能再小的细分类目了，但是在朱亮看来，“小”并不是缺点，而是聚焦。“再小的类目，也能做出自己的特色，成为这个细分领域的第一名，然后依托这个第一，我们可以拓展其他相关产品。”

朱亮很清楚中盛的优势所在，就是油画布，所以在他的店铺中，我们可以看到油画布作为拳头产品，永远是出现在最显眼的位置，也正是依靠油画布，中盛在顾客群体中积累起了不可动摇的信任感。

油画布是一种比较重的产品，差不多一平方米的布就将近有一斤重，所以相对来说物流成本也比较高，而在中盛画材买油画布的客户又大多是美术专业的学生，一买就是十米二十米，所以在包装上朱亮也下了很多功夫，仓库里负责发货的包装师傅都需要经过专门的培训。不过学生群体的特点是口碑传播特别快，加上中盛的定价又比较合理，所以店铺的销售额一直是稳步增长。

“现在我们店铺的 SKU 加起来有七八千个，产品从油画布扩展到颜料、画笔等产品线。”其实用户就是同一批，但是中盛画材已经可以满足顾客油画清单上的所有必需产品，而且从一开始，朱亮就坚持直接和品牌商拿货，杜绝了中间渠道掺假的可能性。

作为一个长尾类目，中盛的转化率能够达到 8%~9%，老客比例超过 30%。2016 年的双 11 当天，中盛画材第一小时处理了 4000 单交易，早上 8 点 58 分就完成了前一年双 11 全天的销售额，“这次双 11 我们一共接了 5 万多个单子，但是只用了 5 天就全部发货完毕了，去年的 1 万单我们花了一个礼拜才发完。”2016 年为仓库配备了动态库位系统后，朱亮表示整体的发货效率大大提升了。

数据里面透露的商机

虽然是很小众的产品，但是朱亮表示每天看数据同样适用于中盛画材。“生意参

谋是我们目前用得最多的工具了，我每天至少打开五六次，而且我们每年、每季度的规划都是通过生意参谋的数据来制定的，包括这次双 11，我们的备货量也比较准确。”

除了日常的运营需要用到生意参谋外，朱亮还通过对行业大盘和行业热搜词的把握，抓住了一波行业机会，把“中盛办公专营店”从一个第一层级的小店一下子做成了第六层级的大店（注：生意参谋里的商家分层，一共七个层级，按照最近 30 天支付宝成交金额的类目排行，第七是最高层级。）。

2015 年 6 月，当时使用的数据工具还是数据魔方（生意参谋—市场行情的前身），朱亮在例行看“飙升搜索词”的时候发现“秘密花园 彩铅”这个词的飙升速度非常快，做了调查后发现“秘密花园”的飙升速度更快。“彩铅并不是我们的主打产品，但是看到当时的趋势，我们决定马上进货彩铅，并开始进行产品的推广。”回忆起当时的场景，朱亮也表示风险还挺高的，他进了 100 多万元的货，而之前差不多一年下来彩铅的销售额也只有十几万元。

随后在短短的 15 天之内，朱亮带着运营团队快速部署了直通车、产品标题等，当时直通车的 ROI 能做到 1:10，而且搜索热度也还在持续升高，而正是因为中盛的提前布局，等整个行业反应过来时，中盛的秘密花园彩铅的搜索排名已经进入第一页的前列，“我们差不多用了 5000 元的推广费用撬动了近 50 万元的销售额”。

朱亮赌对了，他进的这一批彩铅，只用了一个多月就卖光了，当时厂家的彩铅也已经全面断货。而抓住这样一个行业热点，直接把中盛办公专营店推上了第六层级，而且有了之前的流量打底，店铺的各项数据都全面看涨，月销售额从之前的 20 万元左右跃升至 100 万元左右。

当然，“秘密花园”的热度其实仅维持了两三个月，但是对于朱亮来说已经足够，“你每天关心数据，对数据敏感的话，其实会发现这样的小机会是挺多的。”但可能大多数人看过就算了，并没有采取对应的行动，而朱亮抓住了这个机会。

画材的生意也能做出生态

长尾产品卖到这个地步，在产品端其实已经没有太多的拓展空间了，所以朱亮

表示，他下一步会用更加体系化的维度来丰满“中盛”的品牌形象。

2016 年一整年，朱亮都在经营中盛的社群，“我们的微信群还挺活跃的，大家会在群里交流一些绘画的技巧。”双 11 期间，朱亮还鼓励大家把自己的画晒到微淘上。

一方面是在专业度上，在中盛的顾客名单上，其实有很多美院的老师和教授，他们对画材的要求更高，而且常常会有一些个性化的需求，“比如召开一些画展、邀请赛等活动时，我们会集中为他们配一批画材作为活动的赞助。”这种形式可以为中盛画材做专业度的背书。

另一方面则是培训，成立了绘画教育项目“阿特牛 Artniu”，“这是我 2017 年希望重点做的事，找专业的老师来通过视频的形式教大家画画。”朱亮告诉《天下网商》，其实目前中盛已经找了好几个专业老师，前段时间新海诚的动画片《你的名字》大火的时候，朱亮就找老师录制了一段水彩教程，教大家画影片的海报。

教大家画画也是朱亮从数据中得出的一个诉求，因为他发现顾客的购买习惯千奇百怪，有些人买了初学套装后，就再也没有光顾过，他猜想估计是一个小白客户没有得到好的学习环境而放弃了画画；有些人则买了水彩画材后，又买了油画画材，最后又回归到了水彩，他猜想可能是在油画方面没有得到太多的灵感。“有时候我们也会做一些回访，发现确实存在这样的问题，所以我们希望通过推出教程视频这样的方式，让画画的门槛更低一些，让更多的小白用户可以进入到画画的世界。”

朱亮一直说，自己是土象星座，不擅言谈。“好在做电子商务不需要太多应酬，所以我有更多的时间去想用户的真实需求。”或许这就是中盛画材虽然类目小众，却做得风生水起的原因吧。

第七章 全渠道重构

乔布斯式回归，李宁重塑李宁

李宁自嘲以前对成本和交易不够敏感，但得益于多年运动生涯的训练，对于未来想去哪里，他有一个清晰的目标，以及为之孤注一掷的勇气和坚持。重新担任 CEO，李宁被外界解读为某种乔布斯式的回归——创始人在公司危急之际复出，力挽狂澜。

如果不是一家上市公司，李宁大概并不会太在意财务报表上的正负号。

在连续三年累计亏损高达 31 亿元人民币和相继更替两任 CEO 后，李宁在 2015 年回归当年就止住亏损势头，小幅盈利 1400 万元；然后又在 2016 年 8 月公布的半年财报中宣布盈利 1.13 亿元，证明公司具备稳健、持续的盈利能力。这被外界解读为某种乔布斯式的回归——创始人在公司危急之际复出，力挽狂澜。

李宁本人对此并没有太多的情绪流露，在接受《天下网商》专访时，李宁否认自己因此而长舒了一口气，“以我们身处的传统行业来讲，以李宁公司的能力，要赚点盈利不是太复杂，这不是我们真正的目标。”李宁自嘲以前对成本和交易不够敏感，但得益于多年运动生涯的训练，对于未来想去哪里，他有一个清晰的目标，以及为之孤注一掷的勇气和坚持。

李宁公司位于北京通州的总部叫“李宁中心”，拥有各种运动场馆，看上去更像一个体育训练基地。

李宁办公室的墙边放着公司第一台老式缝纫机，长长的办公桌一侧摆着半人高的北京奥运会李宁点火雕像，而李宁眼下最关心的或许是办公桌另一侧的几双鞋，

其中包括一双“韦德之道”篮球鞋。

“摆在桌上看得踏实，如果穿在你们脚上，我会更踏实。”李宁说，“如果中国的精英和主流人群愿意跟我在一起，愿意寻求李宁体验，那我就成功了。”“我的目标是运动人群”。2009年，李宁公司在本土超越阿迪达斯，成为中国市场第二大品牌。时任 CEO 张志勇踌躇满志，对外公布公司未来十年路线图，到 2018 年超越耐克成为本土第一、世界前五的体育用品品牌。

7 年后，对于记者抛出的关于李宁公司目标的选项，无论是耐克阿迪，还是后来居上市场份额占据本土第一的安踏，李宁本人都摇了摇头，说：“我的目标是运动人群。”和当初的锋芒毕露相比，你说不好李宁公司现在的目标是更为谨慎，还是更具雄心。

2008 年奥运会之后，奥运营销大赢家李宁公司疯狂地扩展渠道，门店数量由 6245 家增长到 2011 年的 8255 家，涨幅超过 32%。明星公司李宁的举动也带动了一批国内体育运动品牌的集体狂欢：361 度、匹克和特步的店铺数都相继超过 7000 家。

看上去，这似乎到了体育行业的中兴年代。

2010 年，张志勇将公司带到百亿元营收门口，李宁公司如日中天，公司内部甚至传出“5 年后 200 亿元”。

只是，这一年体育用品市场开始步入寒冬。很多人认为，是 2008 年的北京奥运延宕了这场寒冬的爆发。短缺经济时代接近尾声，批发模式遭遇销售瓶颈，几乎所有中国制造类企业都在持续面对这个原生的痛点：库存风险。李宁、安踏、361 度、特步、匹克等 42 家上市服装企业存货总量更是高达 483 亿元。

洗牌就在眼前。

李宁公司恰恰选择这个时间点启动了一场史无前例的大变革：拥抱“90 后”；沿用十年的“一切皆有可能”变成“让改变发生”，更重要的是，在李宁的品牌认知、运营能力尚未完全成熟之际，提高产品售价和定位，直接将公司带入属于阿迪和耐克的战场。

这个策略后来被一致认为是商业史上的一支败笔。

市场不买账，“90 后”反应淡漠，“70 后”“80 后”在情感上受到伤害，又逢行

业寒冬。

形势急转直下，一大批店铺被关闭，曾经的“万店计划”搁置。有数据统计，仅 2012 年上半年，李宁关店数达到 1200 家，全年关店 1800 余家。

当年李宁公司亏损近 20 亿元，时任 CEO 张志勇辞职。

几年后，李宁谈起当时的决定，并不后悔，“只是在变革的时候，处理的动作大了点、狠了点。”作为 20 世纪最佳运动员之一，李宁职业生涯豪取 106 块金牌，追求的从来是“更高、更快、更强”。

当他步入商界，便将根植于骨血的这种竞技体育精神带入了这家以自己名字命名的公司。

作为本土体育品牌多年的老大，又一度在中国市场超越阿迪，直逼耐克。梦想被无限放大，放手一搏、冲向国际也是顺理成章的事情。

“2011 年我们有 3 亿多元的利润，赚这个小钱不是太复杂。但是你的核心竞争能力在哪里，你想去哪里？”

做开拓者还是跟随者

经历了从顶峰骤然坠落，在公司“要到哪里去”这个问题上，7 年前和 7 年后，李宁的答案本质并无不同。

做有领导力的专业的体育用品公司，和运动人群在一起，推动中国的全民健身潮流。而超越某某，只是这个目标带来的可能的副产品。

“我的目标是运动人群，看到中国的运动人群起来，是我的目标。”作为美国《时代周刊》评选的亚洲英雄之一，李宁的标签是“运动员和探险家”，而非“商人”。

作为探险家，比起盈利的冲动，李宁还保留了一份改造既有商业格局的愿景。

“国内品牌公司最大的门槛或者瓶颈，就是有没有能力去领导、去推动一种消费潮流。”李宁说，“做出一个很好的产品，和有没有能力推动它是两码事，如果它打上的是耐克、阿迪的标签，可能就变成潮流了，这就是现实。”因此，李宁更渴望品牌力和强大的品牌力所能带来的领导力。

这种原始的冲动决定了李宁是一个挑战者和开拓者，而不是跟随者。

此前《环球企业家》一篇分析文章说：在所有致力于打造全球性品牌的中国公司里，服饰类品牌可能是最具挑战性的一类。原因在于，赢的诀窍不在于低成本、大规模制造优势，而有赖于充满想象力的设计、独特鲜明的品牌个性，以及无法缩短的品牌历史。

在中国这样一个拥有庞大购买力的国度，比起做高风险的开拓者，跟随战略是个不错的选项。

安踏深谙此道。创始人丁世忠是福建老板，靠卖一双双鞋子起家，深耕三四线市场，迅速跟进国外大牌的技术和设计风格，低价倾销，战略稳而准。

自 2012 年营收总额超越李宁后，安踏在数字上成为国内体育品牌的绝对领跑者。最新的 2016 年半年报显示，安踏体育上半年营收 61.4 亿元，比排在第二的李宁的 35 亿元营收和第三名 361 度的 25 亿元营收加起来还多，丁世忠甚至开始谈起“下一个 100 亿元”规划。

李宁承认安踏在很多领域的确非常优秀，但他说安踏不是李宁公司的目标。“李宁卖的都是李宁的产品，安踏卖的还有其他品牌，安踏自己品牌的销售应该跟我们相差不大。规模营收是一方面，我还追求品牌竞争力。”在李宁看来，“公司的存在价值应该是去开拓、创造，发现商业空间，之后用你的价值去创造商业利润，而不是说简单跟随。”哪怕是在最困苦的那几年，李宁公司仍然保证国内最强大的设计研发团队。一位行业观察家认为，在设计能力上，李宁和阿迪、耐克属于第一阵营，在国内品牌里仍然有不可撼动的优势。

离职不久、曾在李宁公司工作 7 年的基层设计师小何就多次撞见过老板。通常情况下，设计部正开着产品讨论会，李宁就出现了。他不说话，就安静地找个椅子坐下，默默倾听。

会场气氛不会因此被打破。偶尔，李宁会被临时点名，并不像一般的老板，他不会直接说“不”，而是从实际经验出发，认为怎样更好一些。这个时候，企业家李宁更像是一个运动员。

李宁的付出已经得到相当一部分消费者认可。知乎网友、体育用品产品经理张可说：“李宁的产品在国内品牌的研发和设计领先优势还是很明显的，当然要承认与

耐克的差距，毕竟国际化品牌设计资源很充足，消费者研究也深刻。我们应该承认一个国产品牌在经营中会遇到各种各样的问题，但是如果我们都不挺它，还能指望谁呢？”作为开拓者，虽然代价不菲，但对于目标，李宁从未犹疑。只是说到实现目标的方法，他略有迟疑，“如果用我现在的方法，弯路会少一些。”回归后，李宁开出的方子看来朴实：和中国的运动人群在一起，“想办法去跟他们做更多的沟通，创造他们所需求的产品。以我们积累的运动知识、运动技术来最后实现商业的增长。”在一个 14 亿人口大国面临消费升级的当下，找到这群有运动需求的用户，满足他们的需求，既是目标，也是一张务实的路线图。

重塑零售体系

在一个以批发为主导的运营模式里，要找到自己的目标用户，和他们在一起，满足他们的需求，几无可能。

长久以来，包括李宁在内的国内运动品牌，习惯于大批发的商业模式，制造商负责生产产品，分销到各个渠道商。这个模式下，生产什么、卖什么、怎么卖，由渠道商，而非消费者决定。

归来后，李宁的改革围绕着这一件事——持续改造公司模型，从传统的大批发模式到以消费者为导向的零售商业运营模式。

李宁公司想通过推行单店订货的方式，与终端消费者走得更近，并实时监控零售情况，以及时补单、推出快速反应产品。这也意味着李宁公司需要形成“惯性订单+最畅销 SKU 补货+快速反应产品”的零售主导订购模式。这是公司整体零售导向的重要一步。

多年的竞技体育训练，吃苦和迎难而上，是运动员李宁的本能反应。作为一家销售额一度接近百亿元的公司的创始人，他要克服的何止是多年远离体操后身体的沉重，还要面对未来零售体系中必须直面的难点：长期以来赖以生存的订货会模式，及线下经销商渠道改造，甚至是整盘生意的管理和运营模式。

公司 2004 年在中国香港上市之后，李宁便不直接参与公司的日常经营管理。他原本可以在中国香港做做公益、打打高尔夫球，如今回来天天看报表、开会，奋斗

在一线。

李宁带着渠道团队拜访上海、广州等地的商超集团，包括大润发、广百、上海百联等，达成多项连锁网点、线上线下融合销售等渠道合作协议。

一个积极的信号是，李宁公司正逐渐恢复线下扩展，并开始从各个方面转变渠道打法。2015年，李宁公司销售点净增加507家至6133个，自2011年以来首次恢复扩展，直营销售点净增313个，直营比例至35%。李宁希望将线下直营比例提升到50%以上，非直营部分也要打通信息系统。

2016年上半年，平均存货周转天数为94天，比去年同期减少了18天。不过，与安踏平均存货周转天数64天相比，李宁尚有一段距离。

对李宁来说，零售模型的改造必须完成，否则，李宁公司就没办法构造出新的核心能力。

在公司内部，李宁搭建起一个相当于中台的全渠道平台，以保证线上下单，线下门店或仓库发货。目前，该模式下订单数量为每天上千单，同时需要保持可持续发展的成本。

在李宁看来，全渠道是零售模型下的重要一环，核心在于获取用户购买习惯数据。

李宁公司内部亦逐渐发展数据团队，从不同渠道获取数据，比如线下门店的售罄率、产品购买数量等，通过对线上线下数据的分析，指导日常商品管理的准确性。从而引导业务板块提前做商品规划，能够在实际运营当中保证货品实现精准、高效的交易，并通过合理的货品打通，最大化地提升商品、信息、物流和现金流通的效率。

杭州城西银泰店是李宁直营店，门店业绩同比去年增加了一倍。店长张宁宁说，杭州分公司统一订货及管理货品，确定货品款式和数量，根据各门店历史销售、当下流行情况按需分配。店长每周都通过门店系统查看销售及库存情况，以及时调拨货品等，整个信息流和商品流比较灵活和透明。

对以运动鞋服配件为主营业务的传统公司来说，数据应用被李宁寄予厚望，但这仍处于早期阶段。李宁给出的回答也相当诚恳：“目前还没有让我满意、兴奋的例

子。”在经过近两年的亲力亲为后，李宁认为目前大致完成 30% 的改造，未来仍需要三年时间才能完成“零售型”导向公司的转变。

规模和效率之争

互联网终端直接连接消费者，电商能力最终将影响李宁公司未来数字化生意模式的构造。

2016 年半年报显示，电商业务销售同比增长一倍，已占总收入的 12.8%。从去年开始，李宁曾在多次采访时明确表示，希望在未来两三年内将电商占比提升至 25%~30%。显然，增速超过预期。

不过，在接受《天下网商》专访时，他的回答出现了变化：“（占比）无所谓，因为我不想太激进，效率也很重要。”2016 年 9 月上旬，李宁特意从北京跑到位于上海的电商公司，找到总经理冯晔问责。让他紧张的是，安踏天猫旗舰店销售额上半年增长率约为 90%，高于李宁的 80%。

小会议室内的气氛达到冰点。两人剑拔弩张。

相比较李宁总部，50 多人的电商团队氛围更像是一个创业公司。作为总经理，冯晔扎着一头马尾，个性突出，员工间唇枪舌剑是常有的事。这次，他并没有因为面前的是董事长李宁而改变沟通方式。他依旧有话直说，李宁也“入乡随俗”，各执己见。

他们争论的焦点是，到底是效率重要，还是规模重要？

“增速意味着安踏所销售的产品数比你多，意味着更多的人购买了你的竞品。这当然有压力。”李宁事后向《天下网商》解释。

而在冯晔看来，部分竞品在高速增长背后，可能是效率和结构的隐患。这是过度牺牲效率，通过对市场的控制和用户的认知换来的短期规模增长，并不是健康的发展节奏。况且，李宁线上规模始终为国内运动品牌第一，并保持较高的盈利能力，因此他认为不是对手每一个短期的增长都要去追，而应该通盘分析市场。

早在 2008 年年初，李宁公司便成立电商事业部，并成为第一批进驻天猫平台的品牌商。当时，李宁更像是个旁观者。如今，李宁则亲自带领电商团队，在大方向

上给予压力，但在具体业务上就事论事，大部分经营层面决策由冯晔决定，并直接向其汇报。

电商销售占比的提升，促使他想要更深入地了解运营之道。因此，几个月前的一天，几乎没有丝毫犹豫，李宁同意了冯晔的建议——两个人一起去阿里巴巴，向负责服饰的一线员工请教。

一个小时的交流中，李宁认真做笔记，不时提问，和一家上市公司掌舵人相比，更像课堂上认真听讲的学生。他还不时问起“退换货率”“转化率”这些电商实操层面的细节。

“他们比我专业，我不跟他沟通跟谁沟通？”李宁说。仅在 2016 年上半年，李宁就两度前往杭州的阿里巴巴西溪园区。

对李宁而言，电商的意义并不只是营收规模和毛利率，而是搭建一套挖掘消费者需求的运营体系。李宁向《天下网商》解释：“虽然电商成本越来越高，但还是有承受能力和发展空间。我理解的零售核心是预测，而电商可以通过与用户的紧密互动，捕捉潜在的消费数据。这是我最看重的，但包括李宁在内，很多电商在这一块都做得不足。”为了更直接地获取数据，从 2014 年开始，李宁电商就开始调整自营占比，由此前的 40% 增加至 80%，未来仍将维持较大比重。

李宁自营的天猫旗舰店 85% 的 SKU 为线上线下同款。对于线上经销商，李宁电商要求原价销售一段时间，以保护线下经销商权益，并根据销售数据即时补单。“2016 年年初，有经销商因为低价销售被李宁罚款 20 万元，管控已相当严格。”李宁线上经销商、开有多家天猫店的噜啡运动创始人小易说。

冯晔透露，在李宁电商事业部的结算口径内，预计 2016 年收入（含税）可超过 13 亿元，税后净利润超过 2.6 亿元，事业部的年人效将超过 500 万元。

这让电商看上去就像是整个李宁公司的先遣部队。但自营极具挑战，涉及从商品规划、设计、定价到销售的整个过程，需要合理控制成本，计算利润。相比较两年前，冯晔现在每天凌晨 4 点就会自然醒，时刻保持创业公司的危机感。

商人和运动员

李宁被无数次问到这个问题，“你是商人，还是运动员？”回答并没有超出预期。“我觉得我还是运动员，现在是大肚子运动员（笑）。李宁公司是运动员李宁创立的公司。”运动员李宁本不开微博，因为“以前对这些东西我既不擅长，也不感兴趣”，但 CEO 李宁甘愿抛头露面，他开通微博，成了擅用网络语言的潮大叔。他想用互联网的方式更接近消费者。

CEO 李宁清楚运动员李宁的优势。

体育资源是运动品牌最核心的价值所在，国际一线品牌砸下巨额的体育营销费用，拥有了体育明星和赛事资源，来吸引庞大的消费群体。但是以李宁公司目前的盈利规模，在营销投入上和阿迪、耐克叫板，略显吃力。

当 CEO 李宁陷入困境时，运动员李宁总会出场。

1990 年北京亚运会前夕，退役运动员李宁找到国家体委官员，说起他作为奥运冠军身穿外国品牌服装的痛心，用 250 万元打败了出价 300 万美元的外国品牌，拿下亚运会火炬接力的承办权，当年有 25 亿人通过电视直播和新闻媒体知道了运动员李宁创立的李宁公司。

到了 2008 年北京奥运会，市场规则决定一切。在北京奥运会官方合作伙伴的竞争中，CEO 李宁领衔的李宁公司败给了报价 13 亿元的阿迪达斯。

但运动员李宁再次出场，奥运会开幕当天，鸟巢中央腾空飞起，绕场一周后点燃了北京奥运会的主火炬台。李宁公司也因此获得一次无价的体育营销，成为当年的最大赢家。

到了 2016 年，商业世界变得更为泾渭分明，永远是赢家通吃的权力游戏。

上有阿迪、耐克，下有以安踏为首的晋江系运动品牌，李宁公司的定位显得有些微妙。

为此，李宁的对策是，将战略重点聚焦于体育本身，从产品、购买和运动三个方面，创造李宁体验，以此来获得更多用户和运动爱好者的认可。“这些体验可能跟价格有关联，但不是绝对。”运动员李宁仍然有他的底气。李宁说，只要中国人开始

运动了，公司就有机会了。和其他所有公司不一样的是，因为有运动员李宁，才有李宁公司。

“运动是根植在我们基因里的，运动是我们存在的基础。我们过去一直在积累对运动的理解和资源，无论是运动竞赛培训的资源还是产品的功能、设计研发的能力，我们一直在积累。”设计团队当然愿意把最新的潮流、最好的技术放入产品中，但从小就是穿着各种运动装备的李宁说，如果不理解这项运动本身，你就很难做出一个符合这项运动的产品。

李宁要求团队理解运动本身。因此，李宁公司现在的做法是，将羽毛球、篮球、跑步等不同运动品类切割开，分别成立不同事业部，小团队、专业化运作，以保证设计师能始终从一项具体运动中获取灵感。

“我们所有的这个团队，你是做羽毛球的、你是做篮球的、你是做跑步的、你是做足球的，进到这项运动当中去，你们是去看这个运动，从里面找到产品应该怎么设计，哪些要向这个行业里学习，哪些跨行业的技术和材料理念可以进到你这个产品里面，是这样去做。”2015年7月15日，李宁和穿着烈骏的雷军在微博上晒了合影。雷军问：我的鞋好看吗？这一天，李宁正式发布两款智能跑鞋：面向专业跑步者的烈骏和面向普通大众的赤兔。

这是李宁在运动数字化体验上的试水，也是李宁公司在零售逻辑之下生产、销售产品的一次尝试。

对李宁而言，不仅需要适应互联网时代新的消费潮流，还要用科技和数据直接连接消费者需求，以改变此前传统的销售模式。

在这次与小米生态链公司华米科技的合作中，李宁和雷军有过碰撞。按照此前“小米模式”的打法，雷军认为，产品要用出乎意料的低价，达到一种颠覆性销售，从而创造出利润空间。对此，李宁并不完全认同。

“服装与电子产品的逻辑怎么能一样呢？”李宁反问。

但在最后，李宁仍然从雷军的逻辑中受到一些启发——毕竟，中国人始终对价格敏感，需要降低大众对新品的接受门槛。因此，在大部分人决定将赤兔定价为200多元时，李宁坚持说NO，将价格下调至199元。“既然这个产品不以赚钱为目的，

那就赚一个数据吧。”目前的市场反应证明了当时决策的正确性。从销售评价来看，消费者普遍认可有穿透力的价格。赤兔产品是智能跑鞋中的销量冠军，一年时间卖了 70 多万双，直接获得 70 多万用户的使用数据。

2012 年 5 月，李宁公司以 5 年 20 亿元人民币的价格签下 CBA 联赛主赞助商；当年 10 月，以 10 年 1 亿美元签下 NBA 球星韦德。“商业就是一场赌博，投入都是先期的。”李宁说。

李宁重新开始赚钱，但盈利状况目前甚至还不如 361 度、匹克等。鞋服行业独立评论人马岗认为，这和李宁在直营上的投入变大，包括韦德和 CBA 这两项营销成本较高等有关，李宁能做得更多的是开源和节流并举。

2014 年 8 月，李宁结束与中国体操队长达 23 年的运动装备战略合作。李宁说，体育营销仍然会是公司主要投入，但形式不太一样，“企业不同阶段会有不同需求。过去没人知道的时候，你会去投中国代表团、领奖服赚点名气。李宁已经不需要简单的名气体验，现在更需要转化到产品、购买和运动体验，投入到实际的运动场景。比如做羽毛球产品，我会跟羽毛球群体站在一起，营销也更加精准。”过去两年做对了什么？李宁的答案是——把公司资源集中在一些未来有市场空间的运动上，比如跑步、篮球和羽毛球。

在李宁看来，除了“更高、更快、更强”这句奥林匹克格言外，体育最大的价值应该是竞技精神。“就是看到一个目标，不管怎样，所有人愿意去追求，参与整个竞争过程，同时激发更多创造力、勇气和动力。”除了当下竞争对手和市场环境不可同日而语外，接下去每一步带来的机会、产生的成本，以及整个运营执行过程，依然充满挑战。李宁和这家公司会走向哪里？他会因此而感到焦虑吗？

“没有，没有什么焦虑感。”李宁很快打断了我的提问，他几乎脱口而出。他描述得风轻云淡，甚至半开起玩笑：“有活干就幸福了，没活干就郁闷死了。”53 岁的李宁还是喜欢运动装扮，依稀还能看出当年“体操王子”的痕迹。他依旧保持着健康作息，通常 10 点半准时上床，偶尔会在半夜给管理层发个信息。

风光与大败，善与丑，从体坛神话到 1988 年“败走汉城”，李宁在运动员生涯中便已全部经历过。

时至今日，李宁并不避讳说自己做错了哪些事，也会耿直地承认只有部分产品让自己完全满意。为了节省差旅费用，有时位于上海的电商团队要找李宁开会，他就一个人乘飞机、坐地铁跑到上海。

再一次，运动员李宁又出场了，这一次，他还能赢吗？

江南布衣上市，全渠道互动成关键

国内最大的设计师服装品牌终于上市了。全渠道互动平台成为推动江南布衣业务增长的关键因素。

全渠道粉丝互动平台

截至 2016 年 6 月 30 日，江南布衣的全渠道平台在中国及 12 个国家或地区拥有的 1316 间零售店，分别为 432 间自营店、855 间经销商经营店以及 29 间海外客户经营店。此外，线上渠道为天猫、京东、唯品会、微信等。

在此前接受《好奇心日报》的采访时，创始人兼首席创意官李琳曾表示，2011 年之后，JNBY 几乎停止了门店扩张，不打算在三线城市扩张（除浙江省外），直到 2015 年才加速重启了开店计划，主要在西安、重庆这样的内陆二线城市。

对于未来的开店战略，吴健在新闻发布会上表示，江南布衣将维持稳健的开店策略，童装在未来会继续增加二三线城市的覆盖，JNBY 品牌每年保持新增约 20 家门店，并以内地市场为主。

值得一提的是，江南布衣正在打造基于“粉丝经济”的社区，通过传播设计理念及生活方式以带动销售及品牌认同，目前取得的效果颇为显著。

2015 年，江南布衣推出微信服务号，截至 2016 年 3 月 31 日已有 57 万名用户，平均每月吸引约 4 万名新用户。据早前时尚头条网数据统计，其女装 JNBY 的微信

平台粉丝数量在国内女装中排行第一。这在整个自媒体行业内都算是不错的成绩。

同时，会员账号由 2014 年 6 月 30 日的 36 万个增加至 2016 年 3 月 31 日的 110 万个，其中活跃会员人数由 86000 人增至 17 万人。

粉丝人数的增加，对同店销售带来直接有效的结果，2014 财年、2015 财年以及截至 2015 年及今年 3 月 31 日，同店销售增长率分别为 0.1%、7.1%、6.3% 及 8.0%。会员的销售占比也由 2014 财年的 40.2% 增长到如今的约 56.6%，贡献的购买力已超过零售总额的一半。

2012 年夏天，江南布衣第一次引入基金投资，开始更加商业化，2013 年 6 月 24 日，嘉御基金创始合伙人，阿里巴巴（B2B）前 CEO 卫哲加盟，委任为非执行董事，负责就集团业务发展提供战略建议。几年后，江南布衣再次登陆资本市场，会带来怎样的化学反应？

但正如李琳曾对媒体所说的：“原来不打算上市。但是因为有了基金的投资，你知道，基金的钱总是要到资本市场上挣回来的。”

贴士：

2016 年 10 月 18 日，江南布衣在香港举行 IPO 招股会，拟在 19 日—24 日公开招股，全球发售 1.25 亿股 H 股。

招股资料进一步显示，其中包括 1 亿股新股，香港和国际发售股份数目分别占比 10% 和 90%。每股定价为 6.08 港元~7.73 港元，最高集资 9.66 亿港元，于 2016 年 10 月 31 日上午 9 时正式挂牌交易，股票代码为“3306.HK”。独家保荐人及独家全球协调人为建银国际。

此次 IPO 将引入一名基石投资者——天海国际控股，认购 1500 万美元股票，约占此次集资总额的 12%~15.26%。公开资料显示，其母公司为广州市天海花边有限公司，是江南布衣供应商，主营业务为设计制造蕾丝及其他布料。

对此，江南布衣集团创始人、董事会主席及行政总裁吴健表示，此次引入说明上游产业对公司发展有信心。同时，公司现金流良好，将在上市后拿出每年净利润的 75% 用于派息，让股东能够分享公司的长期增长。

筹集的资金怎么用

在募资用途方面，据财新网报道，37%将用于建设一座新的物流中心。吴健进一步表示，位于杭州萧山的物流中心将于 2019 年中期建成，预计能支撑公司未来 5 年的发展，将承担库存回仓及分发的作用，有助于降低成本。

对于所有以服装制造及销售为主营业务的公司来说，库存始终是主要痛点之一。因此，持续提升供应链及物流管理能力将进一步形成竞争壁垒。

江南布衣首先将改善供应链及物流基础设施，以优化产品补货、发货协调、存货及质量控制。比如新建一个总建筑面积为 9 万平方米的物流中心，预期年分拣及分发能力将约为 1280 万件产品，总资本开支约为 3.19 亿元。

同时，江南布衣还将对供应链管理持续投资，升级存货共享及分配系统，以优化内部订单及存货管理，减少冗余。

吴健解释，虽然现时公司以实体店为主，但网上订单愈来愈多，新的物流中心兼负配货、质量控制等多项功能。因外包物流成本将会更高，因此倾向自建物流中心，预计 2019 年前投入营运，能支持往后 5 年该公司的发展需求。

此外，还有 30%用于扩大公司品牌及产品组合，28%用于加强全渠道互动平台，5%用作公司运营资金及其他一般公司用途。

整体营收强劲增长

国内设计师市场不乏竞争者。上海的素然、Dazzle，广州的 MO&Co.等，江南布衣何以保持领先的竞争优势？

从市场份额来看，成立于 1997 年的江南布衣已成为领跑者。据此前公布的招股说明书申请版本显示，2015 年，江南布衣零售总额占比 9.6%，在中国设计师品牌时装行业排名第一，同时占中国服装行业的 0.2%。

从财务数据来看，截至 2016 年 3 月 31 日止 9 个月，江南布衣集团的总收入为 15.35 亿元人民币，70%来自女装，毛利率进一步上升至 62.6%，男装速写更是达到 68.3%。利润约 2.13 亿元人民币，同比增长约 13.9%。

江南布衣集团营业利润在过去三年以 23%的复合年增长率增长，2016 年达到

3.43 亿元人民币。集团现金流充沛，2014—2016 年经营活动现金流年复合增长率达到 83.7%。

得益于公司稳健增长与健康的现金流状况，江南布衣将在上市后有长期分红计划，派息比率将高达 75%。

目前，江南布衣旗下包括五个品牌，分别为女装 JNBY、男装 CROQUIS（速写）、童装 jnby by JNBY、高端女装 less 以及新晋童装品牌 Pomme de terre。

2005—2011 年，江南布衣连续扩充品牌组合，并为整体营收带来强劲增长。

2014 财年至 2015 财年，速写、jnby by JNBY 及 less 分别增长 25.3%、174.7% 及 21.3%。其中，针对 3 岁~5 岁婴童群体的童装品牌表现更为突出。

2016 年 7 月，江南布衣新添子品牌，推出针对 6 岁~14 岁的儿童及青少年的品牌 Pomme de terre。至此，完成 3 岁~50 岁各年龄段的男女品牌矩阵。

作为一家以设计师主导的时装公司，江南布衣表示，未来将专注产品规划及设计、品牌推广等方面，而从 2015 年 7 月起，已将所有的产品生产外包给 OEM 供应商。

良品铺子送你一份全渠道攻略

从零开始打造产品供应链，到进军电商市场，玩转社交媒体，最后进行全渠道建设和门店数字化，良品铺子十年来一直在尝试各种新技术和理念。

尽管已年过四十，良品铺子的总裁杨银芬仍热衷于新技术和产品研究，因为决断迅速，人称“杨一刀”。

他还是“首席试吃官”，每个月上的新品，都会拿到他的办公室，由他亲自品尝。

面对记者，他忍不住挨个点评每种零食的优劣：

开心果必须自然开壳，未经漂白；巴旦木要不加糖的，一抠外壳就会掉渣；猪

肉脯应该是把肉冻过之后削成片，摊晒烤制，去掉有空洞收缩的部分，而不是碎肉和豆粉的混合物。这三样，是他个人的最爱。

2006 年，良品铺子诞生于武汉，两年后，杨银芬加入管理团队。此前，作为良品铺子创始人兼董事长杨红春在科龙电器的老同事，他是这个项目的天使投资人之一。

在杨银芬大学毕业的 1996 年，科龙是国内最大的白色家电制造企业。在他看来，这家“敢用新人”的企业是个年轻人锻炼的好地方。在离开科龙后，杨银芬在广东顺德开设了自己的建材工厂，杨红春则去了上海。

不久后，一直想有自己事业的杨红春辞职创办了良品铺子。两年后，杨银芬受到鼓动，也成了这个创业团队的一员。他们的初心很简单：要把全世界的零食集中在顾客的家门口，做一个小而美的店。

十年后的今天，这家零食企业已经拥有 2000 家以上的门店，全年总销售额达到 45 亿元。怀抱着曾经的梦想，这个庞大的零食王国在面临新的变革。

从零打造供应链

杨银芬仍清楚地记得每一年新开了多少家门店：

“2006 年开了 18 家店，2007 年 30 多家，2008 年也就 72 家店。”随后，这个数字一路从 168 家、620 家、700 家、1300 家增长到 2000 多家。

在今天的他看来，创业初期，良品铺子铺开线下门店的做法偏向重资产，非常看重经营能力，“那时我们的原始积累不多，开店的质量非常关键。”如何整合优质供应链是另一个难题，这正是他当时主要负责的板块。那会儿，良品铺子和大部分初创企业一样，在和供应商的谈判中缺乏底气。即使如此，他也没有选择另一条看起来容易得多的道路，“我们没有在批发市场拿过货，还没开店，先跑工厂，光机票钱就花掉了 18 万元。”杨银芬说。

除了用诚意打动供应商外，他也遇上了好时候。当时，传统分销模式面临渠道改革，“这种层层盘剥的方式会被淘汰。”解决了供应链问题，杨银芬还想到了用新思路运作零食：以 OEM 定制模式输入品牌，让上游供应商提供标准化生产供货。

既然要走品牌化路线，良品铺子就不能再是一家散装售卖模式的零食店了。

2010 年上半年，顶着市场压力和消费者的不理解，良品铺子用三个月的时间，硬是把散装零食改成了标准小包装。杨银芬对《天下网商》记者坦言，这么做的初衷是为了规避食品安全风险，因为熟制品暴露在空气中，很容易变质，“当时消费者很有意见，认为我们把包装的费用也转嫁给了他们，而且散装的坚果确实香气扑鼻，还能招揽消费者，但如果还坚持卖散装，那我们品牌绝对会在竞争中败下阵来。”而在那年，良品铺子在线下最大的竞争对手来伊份，也进入了武汉。

为了做出差异化的产品，良品铺子主动出击。

杨银芬说，他们会先研究消费者的需求和流行趋势，判断出下一季上新哪些品类，然后，通过自建的国家标准实验室研究出每个产品的质量标准，最后才找供应商制造贴牌产品。

零食这个行业以前标准不健全，各厂商都是依照经验来判断产品好坏。于是，理工男出身的杨银芬结合家电生产检核标准，亲自带队撰写品控质检书，建立起行业第一个超过 1500 个 SKU 的数字化质控标准库。如今，这些产品会经过感官标准和理化标准两重筛选。理化方面按照国家标准最高等级执行，而良品铺子的严苛更体现在感官标准：对品种、产地、加工方法均有细分。比如，葵花籽需要用鼓风机吹走空壳，而对于一枚碧根果，有多少肉、多少壳，接在一起多长，颗粒的均匀度，也都在计较范围之内。

“我敢说坚果这个品类，国内没有比我们要求高的。”杨银芬说。

随着公司做大，良品铺子渐渐发现，自己在面对供应商时变得更有话语权。但杨银芬要求，采购团队不能毫无理由地让供应商降价，除非能找到降价理由：无论是原料辅料降价，还是生产工艺的提高。并且，要给供应商留出合理的利润。

在他看来，这一方面是出于生意上对供应商的尊重，另一方面则是通过透明的成本核算体系和建立信任关系保证原料的优质和价格的合理。

来自供应商的支持

杨银芬可能没有想到，这个朴素的道理会帮助良品铺子在一次风波中免于夭折。

2010 年年初，由于经营理念的分歧，良品铺子经历了一次股东分家，公司的资产被重新分配，现金流因此大大缩减。

对于一直坚持重模式的良品铺子来说，这是一次重大打击，因为现金流往往就是企业的命脉。幸运的是，良品铺子拿到了今日资本的 7000 多万元的融资，解了燃眉之急。而在另一头，供应商的宽容也帮了大忙。

“我们那时候跟很多供应商打过电话”，杨银芬说，“之前，良品铺子都会在春节前结算账期，但 2010 年，由于资金紧张，我们没有钱去付，还进来很多货，就只能告诉供应商货款可能会延迟，让大家支持一下。”他始终认为零食行业的供应链问题并非金钱能够解决。每年，良品铺子还会告诉它的供应商们该年的发展计划，提示工厂该扩大多少产能。“我们不会鼓励供应商用增加产能的手法来降价，要带动供应商的良性发展。我的店开得多，没有产品支撑不行。”除了与供应商联合研发产品外，良品铺子还组建了自己的独立产品研发团队，比如最近刚和獐子岛及中国海洋大学一起，联合成立了中国海洋零食研究中心，在零食营养、新品类创新方面进行不断研发。目前这部分产品占比为 10% 左右。

杨银芬坦言，一些自有产品做得还不够好，但他希望这方面能有新思路，研发出一些少添加或者无添加的短保质期产品，破除人们“零食不健康”的刻板印象。

他对记者说，原先良品铺子是不卖糖果的，因为创始团队认为糖果有违健康理念。但在参观了德国一家做橡皮糖的工厂后，他发现糖果也可以做得既漂亮又美味，还能补充体能，关键在于原料用适量好糖，而非果胶。

然而，许多消费者已经习惯了“重口味零食”，如何保持产品的纯粹性，又能满足人们的口腹之欲？

这是产品研发过程中的首要难题。

在研发过程中，良品铺子还找到了一些匠人合作。他们想把笋和莲子做成开盖即食的零食，甚至还想挖掘各地的名小吃。但更大的困难在于，这类产品工业化的难度较高，而相对较短的保质期又对运营效率提出了挑战。

在杨银芬心里，他希望能赋予产品更多的情感价值。场景化是他考虑的一个方向，他说，良品铺子在抓住传统的部分，如核桃、瓜子、花生、酥糖等老牌零食，

同时不断引入时尚，如现在流行的凤梨干、草莓干等新式零食。

而杨银芬的焦虑可能是传统企业都在面临的阵痛。“我们一会讲品质，一会讲原料，一会讲经营，跟消费者的沟通还不够。”他发现用户群体一直在向年轻化转变，而企业的认知和这类消费者的感知之间存在差距。如何在互联网原生群体中树立起品牌形象，成了眼前的最大挑战。

电商时代的爱与恨

要与消费者沟通，电商恐怕是最容易想到的一条路径，进军电商，会给这家长于线下的零食企业带来什么样的转机？

“2015 年做完电商这一年，我感觉良品铺子的生存通道被打开了很多，”杨银芬告诉《天下网商》，“2015 年电商业务实现了 12 亿元的目标，2016 年可以卖 20 个亿元。”对他而言，通过电商渠道对用户行为偏好进行记录，对于一家实体零售企业来说，有更大的意义。

作为良品铺子电商部门的一号员工，平台事业部的营运总监苏华见证了它发展的全过程。

2011 年 3 月，良品铺子开始筹划做电商。当时的苏华还是人力资源部的负责人，他花了整整三个月来招揽适合做电商的人才，“见了十几个人，没一个是满意的”。为了在招聘时拥有判断的能力，他逐渐开始学习一些基础的电商知识，经过这三个月的打磨，他自己反倒成了最合适的人选。

摆在苏华面前的问题，除了缺乏人才和经验外，还有更严重的产品问题。良品铺子在线下以散装称重为主要销售模式，虽然方便，但难以通过电商渠道销售。

那时，同在武汉的周黑鸭在线上的年销售额已经达到几千万元。坚果类目也在预热中，当时的市场老大是新农哥，2010 年就卖出了 5000 万元。而三只松鼠的前身壳壳果、百草味等品牌也早已布局。

尽管良品铺子的坚果品种更全，供应链更有优势，苏华还是硬着头皮卖了一年的散装零食。2011 年，良品铺子在线上销售额为 200 万元。2012 年，电商团队增至十余人，销售额达到 1800 万元。

在做了一年电商以后，良品铺子形成了相对稳定的出货规模，苏华有了把电商做好的信心，但也越来越感觉到小包装的发货速度严重制约了电商业务的发展，“卖散装零食，仓库摆 20 个电子秤也不够，改包装势在必行。”这一改，从 2013 年到 2015 年，良品铺子的线上销售额逐渐从 8000 多万元、4.2 亿元增长到 12 亿元。

从运营角度讲，苏华并没有把成功的经验归结于“打爆款”。即使是良品铺子在线上销量最好的夏威夷果，跟纯互联网品牌 TOP 商家的销量仍有差距。

“他们对打爆款有经验，宁愿亏本也要维持市场地位，我们不是。”良品铺子的思路在于，把市场空间足够大的品类做成店内销量最高的商品。苏华相信，无论是从引流、服务还是拉新的角度，这都是必需商品。

这也导致了良品铺子在品牌端一直存在“识别模糊”的问题，除了“零食”这个泛概念外，它并没有一个像坚果那样的强势品类。但苏华认为，“丰富”是良品铺子的核心竞争力之一，“在规模达到十亿级时，早就不是靠某一个单品能解决的问题了，而是全品类竞争。顾客的口味会变化，总吃一个东西会吃腻的，坚果毕竟也只是零食的一种。”苏华说。

2016 年以来，良品铺子开始以每个月 30~40 款的速度上新。相比于线下的 1500 个 SKU，电商方面则有 400 多个 SKU。在他们看来，新品类值得依赖，苏华表示，未来可能会有 5000 个 SKU。

而在 SKU 扩大之后，良品铺子的零食可能还会分成几档。杨银芬说他们正在筹划用不同的产品线来打不同的人群，比如开辟出一组原料、工艺全进口的高端系列产品。

真正让杨银芬等人头疼的还是线上的品牌定位问题。

近两个月来，他天天带着公司高管思考如何重新树立品牌。如果说要靠独特、差异化的产品打动人，消费群体选择和沟通的方式也很重要。

“我一直想把它做成时尚有趣、代表年轻消费者的首选品牌。”杨银芬说，“我们打算聚焦人群，只服务于挑剔和讲究的人。”在《天下网商》特约分析师狄华明看来，对于良品铺子这样体量的商家，相对于树立子品牌，先做好某个细分产品可能更有用。他说，在自有产品上，如果能围绕“良品”这个概念深度挖掘，可以增强话语

权，形成品牌的差异化。

“核桃 TV” 的诞生

杨银芬之所以会有这样的想法，是因为良品铺子一直在尝试和消费者通过内容进行沟通。而这些内容，来自于良品铺子的社交事业部。

现在，良品铺子拥有一个接近 600 万个粉丝的微信服务号，两个粉丝数分别为 126 万个和 51 万个的微博号，以及 180 万个粉丝的百度贴吧。虽然是通过微信早期红利以及活动积累的粉丝，但这一数字仍然非常庞大。就微信而言，几乎等同于业内著名的大号“罗辑思维”目前的粉丝数。

借着微信端“10 万+”阅读量的势能，良品铺子已经意识到了内容的重要性，不仅开始在图文上下功夫，甚至开始做综艺节目，推出了自己的台标“核桃 TV”。

每月招募粉丝去海外旅行，每周推美食制作视频，以及根据热点做搞怪配音视频……现社交电商事业部由“80 后”总监段文负责，并引入武汉当地的电台 DJ 黎明负责内容版块，带着一帮“90 后”员工“脑洞大开”，包括一个 15 人的视频组，有制片人、编导、策划、摄影师、剪辑，实行完整的制片人制度，保障成片的质量。

“之前我们做互动内容的时候学习杜蕾斯，做社群的时候学习小米，做到另一个层次后，就开始找全国优秀的团队去学，现在完全是自己在创新和找模式、找定位。”段文说。

良品铺子也在尝试着在深圳、成都、武汉三地做社群试验，通过一些核心的 KOL 组织线下活动，“我们正在寻找问题和总结经验，接下来，会逐渐复制”。

送你一份全渠道攻略

杨银芬常对人说：“我们第一是一家技术公司，第二是一家传媒公司。”这两条线的交集在于门店、O2O 本地生活以及电商系统的全渠道融合。良品铺子在尝试用新的方式跟消费者沟通，将场景感带入。

2013 年起采用的“托管加盟”模式在这时候或许也无意间帮了大忙。如今，占比三成的良品铺子加盟店仍然采用的是直营店的管理模式，加盟商只提供资金和门

店资源，并不涉足管理。而这让良品铺子的全渠道建设有了更稳固的基础。

良品铺子的全渠道，会有哪些表现形式？

其一，媒介信息的联动。

在杨银芬的设想中，良品铺子的 2000 多家门店差不多有一半可以装上显示屏，他认为这可以成为一个不弱于分众的流量入口。

“每天至少有 100 万的人流量，目前门店每天的客单数在 25 万~30 万单，一只手提袋就可以影响至少 5 个人。”不过，这个流量依附于零食给消费者的体验。

段文提到了一个更夸张的例子：“每家新门店会装 4 块显示屏，放在橱窗和进店位置。深圳门店开业时，这些显示屏放着我们拍的组织粉丝去沙巴岛玩的视频，节目有 20 分钟。虽然当地对良品铺子的认知比较低，但好玩好看的内容聚集起了一批顾客，直到放完才慢慢散去，这个反馈让我们觉得做内容是有价值的。”更多的营销手段会搬到线上。比如，良品铺子现在和神州租车合作，微信上的试吃和互动活动，还有腾讯的自媒体视频合作，都不再按照区域来做划分。

这在杨银芬看来，也是良品铺子从区域性品牌向全国性电商品牌过渡的契机。

有趣的是，他透露说良品铺子目前电商销量最好的地区并没有门店，而是广东省、江浙沪等地区。而根据第一财经商业数据中心 6 月 17 日发布的《中国线上零食消费趋势报告》显示，这些是全国最热爱线上零食消费的地区。

其二，供应链的整合。

良品铺子还和 IBM 及 SAP 进行合作，试图将自己的 ERP、WMS 以及 CRM 系统打通，实现信息的共享。

曾先后在甲骨文、苏宁、唯品会任职的信息技术副总裁徐明统筹着这项工作。“现在我们在各个电商平台都有店，订单统一管理之后，可以集中到同一套 OMS 管理，根据用户地址，在哪个地区，就发送到相应的 WMS 发货。”他说，“线上线下的商品供应链体系整合为一套后，就能统一管理。”这可以说是大部分品牌试图做全渠道的难点。接着，良品铺子把第三方的本地生活平台打通。在门店覆盖的城市，只要当地的配送有合作的服务商，所有的门店都可以直接搬到线上。库存信息与门店实时共享，用户可以选择就近配送和门店自提。

在此之前，良品铺子的线下门店如果要做外卖，就只能靠店员手动输入信息和记录库存，效率非常低。

2015 年 8 月和 2016 年 6 月，良品铺子先后完成了两期的信息系统建设。

之后，良品铺子开始尝试一些此前想都不敢想的玩法：比如，将门店的供货配送频率提高，让其成为电商物流的一部分，或是通过门店来退换货。

其三，会员信息的共享以及门店的数字化。

“我们线下门店原来的后端管理许多都用的是人工。”徐明说。而在门店订单统一处理之后，少量运营人员就可以管理大量店铺。比如门店外卖这一块，良品铺子目前只有十几名运营人员，却可以轻松操作繁杂的业务。

徐明还希望通过这套系统建立场景：比如，可以通过近场技术感应并读取会员信息；通过门店可以做网络预售；通过线下门店的二维码安置，扩充数字化的展示墙，甚至实现每样商品的 AR 信息读取。

尽管只实现了其中几种，但徐明表示，有了中后台的支撑之后，当前端遇到一个新的场景时，加进来就会很快，全渠道支持的场景将达到几十种之多。

杨银芬告诉《天下网商》，良品铺子做全渠道零售的模式，核心出发点在于想让消费者用自己喜欢的方式来接触到产品和服务。

“我们也在跟支付宝合作，做自己的 CRM 系统，只要消费者带着手机，就可以认出他是谁，对什么产品感兴趣，对什么优惠方式感兴趣，有什么权益。”他说，“我们按这个思路去做，在消费者维度把商品的信息打通。”即使在电商时代，杨银芬仍旧非常看重门店，他认为零食品类有冲动消费的特性，而门店的价值在于能为消费者提供及时性和面对面的服务，方便他们体验，这是电商无法替代的。

不过，他对门店的要求也在发生着改变：要有品牌感，要做成旗舰店、体验店，并且通过数据支撑，让不同的门店能够优化自己的产品结构。

或许，零售的终极形态还远未出现。现在的布局可能会是未来爆发的基础，也可能归于尘土。

谈到最近的工作，杨银芬表示自己一直处在“不正常的繁忙状态”。在信息系统大动刀斧之时，他也想改变门店的流程管理，“业务变化实在太快了。”而他的理想

是把公司做成小前端大后台。“电商已经改了，门店马上要改，后端做服务，决策前移，做成自驱动的组织架构，打破原来多层级、职能式的组织结构，减少决策层级。电商已经变成小组了，事业部层级管理职能只做资源和能力培养，业务经营审批权全部拿掉。”杨银芬也说起了刚刚在上海开完的董事会。大股东徐新希望良品铺子坚持做自己，“千万不要为了一时的利益去出卖未来”。

尽管已经占据了零食零售行业第一的市场份额，银行账上有超过 10 亿元的现金，杨银芬还是曾经问过徐新：

“别人都上市了，我们没有上市，真没有关系？”徐新说：“只要你不慌，我没什么好慌的。”

品胜：在线上线下冲突中找到商机

只靠全渠道，就做到行业利润第一？

“如果早一天和阿里巴巴空中的航天飞机、人造卫星接上，我们可能就真的搭上了新零售的快车。”广东品胜电子股份有限公司（以下简称为“品胜”）董事长赵国成说。

靠着全渠道的思路，品胜不但化解了线上线下冲突，还找到了商机，成为行业中利润最高的企业。它是如何做到的呢？

2003 年成立的品胜，主要集中于移动电源、数码 3C 配件、云路由、智能硬件等产品的研发、制造与营销，全国门店达千家。

2013 年，品胜推出线上线下结合的 O2O 购物平台——“品胜当日达”。赵国成说，当日达让品胜成功地化解了线上线下的冲突，并且大幅降低了成本，提高了盈利能力和抗风险能力。他介绍，目前，当日达的整个加盟网络建设非常快，已经达到 9000 多家。

2015 年下半年，品胜又开始搭建一个新的平台——千机网。“我们希望打造一个本地化的手机零售+服务的平台。”赵国成说。

这个平台采用“体验+零售+服务”模式，实现一体化全场景消费体验。他说，“我们把商家订单集合起来统一向上游去拿货，这样好议价。但是我们不挣一分钱，中间永远没有佣金设置。所以在推的过程中非常顺利，因为我帮上家找下家，帮上家找下家，所以变成了这个供应链的加速器、润滑剂。”赵国成的目标是把千机网做成覆盖全国 3C 智能行业的“7-11”，让消费者“买手机、玩手机、修手机都在这个平台上实现”。

2016 年 12 月 28 日，赵国成分享了品胜在全渠道方面做的尝试。以下是他演讲的主要内容，经《天下网商》整理。

靠什么做到行业利润第一

2003 年创立的品胜，一直在做移动数码周边产品，也是行业领导者。后来我们做了一件事情，就是品胜当日达，所以我们给自己贴的标签，就是新零售开拓者。

从 2013 年和天猫达成合作开始，所有网上订单，包括网上加盟店和天猫旗舰店订单，都通过系统自动分单到离用户最近的门店发货。实际上当日达是一个兜底的条款，就是最迟 24 小时给你送到，相比很多次日达有困难的物流公司，这是一个很大的进步。

最直接的作用就是成功地化解了线上线下的冲突。这之后，包括我们天猫旗舰店在内的当日达加盟店，马上全线飘红，一直到现在也是这个状况，远远领先于行业平均水平。

除此外，很重要的一点就是降低了成本。传统电商在最后一公里交付这个环节，不仅是使用户失去了体验或者服务方面的不便利，同时有极大的浪费和损失。后来我们成功抵御了互联网公司的冲击，当日达这种模式改造之后，品胜大大提高了盈利能力和抗风险能力，运营成本也大幅度下降。

由于这些门店离我们用户很近（后来我们定的范围是方圆 500 米），而这些门店老板或者店员都是有业务技能的专业人士，有服务能力，所以后来我们叠加了服务。

这是传统电商所没有的。

最后发现，这个模式带给用户或者带给厂家和商家最直接的一个变化，是让资源供给方与需求方直接对接，这种模式跟滴滴和优步很像。而且在这个过程中成本非常低，因为我们转运的车、人，一次性给这个城市可能几百家店一起转运，就很像“7-11”和全家送货车给门店送货一样，成本可能一块钱都不到，成本非常低。

当日达通过这几年运行之后，由于盈利模式非常清晰，是“三赢”的模式，所以整个加盟网络的建设非常快速，2015年公开的数据是9000多家，但现在已经10000多家了，我们对外就先按9000家说。

到2015年，我们收获很大，在新三板挂牌，是行业利润最好的。

创建千机网搭建零售+服务平台

当日达做成功后，我们又在2015年下半年创建了千机网。我们希望能够成为新零售的一个践行者，打造一个本地化的手机零售+服务的平台。

依托庞大的实体店零售网络升级，我们升级成为手机+手机连锁店。我们提出的口号是，买手机千机网，修手机千机网，玩手机都到千机网上来。

因为目前大部分社区店没有货，第一没有这么多钱备手机，所以没有货。第二也没有地方放，有钱买来手机也没有地方放，像国美这种面积很大的店才有地方放。那这个生意怎么做呢？

我们也设计了很多，包括每一个门店中配备一个iPad，消费者可以通过手机下单，离哪个门店近哪个门店就提供服务。同时就近提供配送服务。千机网门店和已有的品胜当日达门店有本质区别，因为现在品胜当日达门店大部分业务和品质没有关系。但是升级为千机网之后我们就要对它进行管理。

首先是整个门店的统一装修，包括服务规范等。

当然现在北京、上海、成都已经分别开了几十家店，现在效果非常好，因为我们是2016年11月份才开始在北京、上海布局，现在签约商家突破了100家，但现在我们正在装修，正在磨合，后续会加快进度。理论上说，这9000多家甚至10000多家都可以升级为千机网店。

千机网门店都会突出手机服务、便利连锁，更加突出家门口手机管家这个概念，透明维修、免费服务。

现在大家感受到维修应该是典型的信息不对称行业，极度不对称，互联网正好是可以利用信息对称手段来解决问题的最有力武器。所以我们就把这个行业每一个环节都互联网化，从元器件认证开始，每一个品目或者每一块电子板等都有一个单独的编码，你修的时候要把这个编码录进去，后来这个编码伴随这个手机发生了什么事情在这个系统上全部都有记录，明码实价，同时工艺流程和设备也要经过我们认证。

透明维修，就是在线下门店修。现在有些互联网公司可能搞一些互联网维修，但要上门取件或者上门维修，但是修一部手机为什么要上门维修呢？

我们推出了八项免费服务，希望用户看到千机网就很温暖，就像现在看到“7-11”一样。我们也是这样，检卡、导数据等，统统不收钱，包括拷照片，充分保障隐私。这样做可以引流，老板一听就愿意，而且我们每个月会给他补贴，这些补贴也不是烧钱的。

春节后，在北京、上海、成都都会有上百家门店，每个门店都有水喝，维修也是透明的。商家或者维修师傅赚得会比我们纯互联网赚得多，也比传统纯线下零售门店赚得多。

如何抓住用户需求

千机网的整个运行系统也跟当日达系统一样，只不过这个开放度更高，尤其是在供应端我们做了很多改革。首先是搭建了全渠道营销管理系统 OCSS，针对门店、用户销售行为或者营销活动进行管理。

我们希望真正把中间渠道打通，上面有阿里巴巴这样的天兵天将，剩下是我们下面这些运行的。所以千机网的门店和线上的天猫旗舰店有几个基本的特征，第一是线上线下同款同价，所谓的线上专销款或者线下专销款，大家仔细想一想，都是用信息不对称的办法来对抗信息对称带来的冲击，实际上是一个水平很低的行为，用户体验一点都不好。

线上和线下冲突、冲击，是大部分线上线下商家或者厂家没有充分认识移动互

联网给自己带来的机遇和前景，始终是在消极防御，想出来一些笨办法，最后会被淘汰。因为最后一定不会形成合力，最起码不同产品要备不同库存，这个机制从财务上来说首先是一个最大的浪费。

到店、到家服务自选。最终不管是消费场景，更重要的是用户的意愿、用户的利益，我愿意让你上台你就上台，以用户需求为最高的原则。同时到家，我可能要收费，用户愿意付，这种如果扩展到生活服务什么概念？你的下水道不通了我给你通一下，你是不是要付费？所以我们千机网提出的口号，是不换元器件不收钱，但是你让我上你家里来我可能要收你二十或者三十块钱的服务费。所以以前上门洗脚为什么失败？没有创造服务价值，而且大量浪费社会资本，人力、物力，成本比传统的更高，凭什么去竞争？

所以要把“体验+零售+服务”结合起来，打造一体化全场景消费体验。其实还是线下门店卖给你，但还享受线上七天无理由退款，你品质好怎么会退给你呢？不会的，这些年我们做下来这种情况真的非常少，反而用户口碑非常好。

做 3C 领域的“7-11”

社区店是最适合用户需求的。其实很简单，客户下单了我给他送过去，不但商家极大降低了采购成本，用户还可以马上拿到产品。

服务是最重要的保障，像手机管家，我们什么事都找它。我们还有一个频道叫千机支付，最后所有的问题都是免费去找答案。包括你要追剧、要游戏攻略，这些都是免费的，同时在销售环节推出了 1 小时送达。虽然我们还没有跟阿里云货架、扫码购完全打通，只是部分打通。

但我们发现，这些社区店或者零散分布的小门店，最大的问题是供应链问题。他们拿不到好卖的产品，另外拿的价格也不是很合理，所以现在 B2B 网站很多也比较火。

为了解决这个问题，我们把商家订单集合起来统一向上游去拿货，这样好议价。但是我们不挣一分钱，中间永远没有佣金设置。所以在推的过程中非常顺利，因为我帮上家找下家，帮上家找下家，所以变成了这个供应链的加速器、润滑剂。

因为我们没有中间佣金的设置，所以很容易把下面小商家供应链打通，把它的盈利能力增强，但是最后把它卖掉是分佣的，是有钱挣的。所以我在设想，这个入口应该可以和天猫扫码购或者云货架打通，这样通过旗舰店发货也好，通过厂家当地仓库发货也好，中间结算或者利益分配会非常清晰。

商家为什么愿意干？实际上从天猫旗舰店过去的单子，可能还没有直接进货放在门店利润多，因为我们分过去会扣他一点钱，首先是因为税金，我天猫门店要自己交税，而他自己卖有可能不开票。不过由于这个钱是白给他的，虽然他的单品毛利率略有下降，但下降并不多，因为这是白挣的，他非常开心。

我以前也讲过，不是电商就比实体便宜，而是因为电商效率比实体店更高。批发市场进货便宜，比电商更便宜，因为它成交效率高。

所以，通过全渠道的实践创新，提升了这些门店交易的效果，而且很多商品提升了它的客单价。

有了千机网以后，以后我们打广告，或者我们一起包销一部手机，就可以通过千机网线上运营。所以我设想，如果千机网和扫码购、云货架打通的话，未来会产生非常惊人的、震撼的效果。

我们希望把千机网做成全行业的、覆盖全国 3C 智能的“7-11”，买手机、玩手机、修手机都在这里，而且效率特别高。

全渠道订单占四成，星期六说这还不够

从开始尝试全渠道，到系统开发、内部理顺思路，“星期六”鞋业前前后后了经历两年的时间。“如何实现线上为线下赋能”成为下一步“星期六”希望去解决的问题，数据或许将会成为一个抓手。

2016 年 11 月 11 日上午 10 点，戴着口罩的吴云已经在“星期六鞋业”(ST&SAT)

上海宝山罗泾镇的仓库连续工作了4个小时。双11这一天，星期六旗下的各品牌线上旗舰店将有近2万张订单从这里发出。

从第一次双11活动开始，星期六就一次不落地加入到这一网购大战之中。电商仓负责人吴云在仓库又巡逻了一圈，确保自家的十几名员工、22名临时工以及十几个快递员在有序高效地工作。“会一直忙到晚上24点。”他说。

当吴云在仓库上上下下奔走的同时，差不多35公里之外，龙之梦购物中心长宁店的二楼，邱根云正对着电脑，在快递单上写着发向广东、甘肃、上海、浙江等地的地址。她身边的同事中，除了3人负责服务门店内的消费者之外，其他4人正忙着找鞋、验鞋、打包、贴单等发货流程。

“今天取消了轮班，全店全员上阵。”作为星期六在龙之梦门店的一名普通售货员，工作了3年的邱根云已经习惯了自己的另一重身份——线上货品的线下发货员。从双11到13日，每天预计会有200~300双鞋从这个门店发到全国各地。

目前，以“线上订单，线下发货”为主要形式的全渠道零售已成为星期六内部的一种常态。2016年双11当天，在总销售额近亿元的20万笔订单中，全渠道订单占到其中的40%。

星期六旗下电商公司上海淘趣电子商务有限公司总经理周建华告诉《天下网商》记者，在马云提出“新零售”之前，公司就已经开始在行业内率先尝试打通线上线下的全渠道零售模式。星期六的“全渠道元年”是在2013年。“今天你所看到的一切，都是因为那时的歪打正着。”

冒着“杀头”风险打通全渠道

11月10日22点，张纯来到周建华的办公室，一同备战双11。年龄相仿的两人曾共事于公司内的同一个团队，升任经理后，一个是线下上海分公司的总经理，一个则成了线上电商公司的负责人。

就在周建华所说的2013年，星期六发布公告，提出实施全渠道的电子商务拓展战略。此前，星期六的线上销售正经历着前所未有的发展速度。

2012年整个公司网销收入达1.07亿元，同比增长291.63%。

“星期六的全渠道就是从我们俩开始的。”张纯记得，2012 年，由于线上渠道销售增长太快，周建华常跟他提起产品资源不足。“刚开始就差个百八十双，对于线下公司来说，这些量根本算不得什么。”于是，星期六内部线上、线下公司之间的高墙上，第一次出现了缝隙。

“那时候，要从线下门店拿出一双鞋给线上，是要冒着‘杀头’风险的。”张纯半带调侃地回忆道。

由于星期六产品的销售主要仍依靠进驻百货的形式，所以 95% 的产品资源都在线下门店，每一个订单都需要进入百货商场的收银系统。区域分公司的门店如果要给电商公司一双鞋，虽然不进商场的交易系统，但理论上，这双鞋还是从商场被交易出去了。

在传统零售中，管线下的货品拿出来到线上卖叫“飞单”，决不允许。

张纯说，在当时的规则里，只要这么发出一双鞋，罚单就来了。“百货商场会觉得我们疯了，他们提供场地、仓库给品牌做生意，而门店却帮着线上卖货。”虽然与业内的规则相违背，但为了能给好友的线上业务提供支持，张纯在可控的范围内，采用将线上所需货品从门店先转到区域仓库，再发货的方法。然而，由于地理位置、仓储体系不适应电商发货的需求，货品会先被转到电商仓，再发给消费者。

2012 年，是星期六打通线上线下的库存后首次迎战双 11。星期六当时的电商仓面积还很有限，调来区域分公司的货品太多，以至于只能往电商公司的办公室里送。集装箱卡车运着货直接开到周建华办公室楼下，而整个办公区域都放满了秋冬的靴子。

周建华记得，调来的货准备多了，双 11 之后还都得给仓库再运回去。大家 11 日当客服，12 日当发货员，全部都在办公室里发货。那一年，电商公司还从上海分公司借来 30% 的员工做支援。

周建华说，随着线上从线下调货越来越多，为了顺应规则而使出的“笨招”愈发成为一种负担。直到有一位同事提出，“为什么不能从门店给线上发货呢？”这一个打破常规的发问就成为周建华所说的“歪打正着”。

为了规避“飞单”的处罚，在上海各大百货的门店中，张纯选择公司比较有话

语权的百货开始试点门店发货。周建华则从后台纯人工配货开始尝试，慢慢开发、升级，完成了现在使用的一套能够全自动将线上订单转向线下门店的配单系统。

解决了线上的供货问题，全渠道也成为线下清货的一种新渠道。“2016 年，线下卖得不好的一款小白鞋在线上就卖得很好，成了能够跑量、增收的爆款。”周建华举例说。目前星期六线上货品的库存深度增加了 20% 左右，而其中很大的比例都是通过分公司去备货的。

从当初的一个小小的尝试开始，星期六的全渠道业务已经由上海一地扩大到北京、东北、湖北、江西、湖南、川渝、广东等区域。一个个门店也成为线上的“店仓”，承担起了备用库存、发货点的功能。

你的货就是我的货

于珍是星期六上海分公司的网销主管。在她的印象里，正是从公司开始全渠道战略之后，原本只属于线下业务的区域分公司开始有了聚焦线上业务的专门岗位。同时，那些本来只服务线下消费者的门店店员，也开始拥有了与线上相联系的职责。

“你别看只是简单的线上订单，线下发货，但真的要实现今天我们日常的全渠道运营，难度也不小。”于珍告诉《天下网商》记者，她从 2013 年开始对分公司的各个全渠道门店店员进行培训，对于这些全渠道末端的店员来说，考验主要集中在“如何使用系统”“如何迅速发货”以及“如何降低退货率”这三点上。

由于不少门店的店长都已经是中年人，要让他们熟悉系统、熟悉流程就需要一次次的摸索和培训。差不多经过了大半年时间，才在内部理清了思路。在发货速度上，店员们从一开始只能早上接单、下班前发出，到现在基本实现了接单后两小时内往分公司发回单号。

然而，更为关键的是，如何让门店的售货员适应线上消费者的质量要求。

“每一双鞋都要验完货、擦干净，样鞋是绝对不能打包发出的。”邱根云蹲在龙之梦星期六门店的仓库口，叮嘱着同事。这是最近的例会上，公司又一次对全渠道门店强调过的要求。

“原来在门店购物，如果只有样鞋了，消费者想想有时可能也会购买。但是线上

就不一样，但凡有一点瑕疵都会成为消费者退货的理由。”于珍说，全渠道之后，对门店店员的容错率就大大地下降了。

为了提高门店店员对全渠道业务的积极性，星期六在机制上进行完善，给所有参与到这一业务的店员都施行了发货提成，同时也将线下发货商品的退货率作为店铺评分重要指标。

邱根云告诉《天下网商》记者，平时每天从她所在的门店发出约 20 双鞋，每年双 11 当天发货量可以达到 200~300 双，“在原来的收入上大约每个月能增加 300 多块钱”。

在张纯看来，要实现一个品牌内部的全渠道布局，最为重要的转变在思想上。

“要想通我家（线下）的货和你家（线上）的货之间的关系。你凭啥把我的货拿去卖了？你卖了之后我卖啥呢？”他解释说，即便是一个集团，但每一个分公司都有各自的预算，区域分公司和电商公司是平行关系，全渠道打通了库存，那原本各个公司的指标如何完成就成为必须要去回答的问题。

星期六的做法可能是传统零售业解决这一问题的一种路径——目前星期六内部每一个区域分公司都将业务预算和指标分成线上及线下两部分，而电商公司的指标中也包含着分公司的线上业务。线上的订单给区域分公司销货提供了新的渠道，机制上的完善使得线上、线下不再是一开始的竞争关系，而变成了融合的一体。

“从预算和指标设定上就是‘你中有我，我中有你’。”周建华管理的电商公司原本能够看到的货品只占整个大盘子的 5%~10%。而现在，电商公司就能够把整个公司所有货品看做是一个整体。通过系统设置的程序，线上的订单会在大盘子里进行分析、配单，可能从电商仓发出，也可能从具体的门店发出。

门店的货品不足时，也能够通过系统向其他门店调转。

线上如何为线下赋能

周建华说，从开始尝试全渠道，到系统开发、公司内部理通思路，前前后后也经历了两年的时间，阿里巴巴商家事业部的小二也会定期到他们这边提供全渠道方面支持。

2015 年，星期六全渠道业务完成销售额 1 个多亿元，占电商公司总销量的 25%。这份答卷在业内已属不易，但周建华说，这样还不是成功的新零售。

“到目前为止，我们的尝试仍停留在‘货’的阶段。”周建华觉得，全渠道的尝试降低了电商公司的库存风险，能迅速对断色断码的货品进行补充。而在线下的层面，说到底，还是在借助线上的流量扩大规模，但这种对线上流量的利用并不充足。

在星期六这几年全渠道的尝试中，线上一端的供货、备货问题得到了解决，但线下零售乏力、生意越来越难做，与百货商场之间缺乏话语权的情况仍没有得到有效解决。

“因为进驻百货公司势必产生商场的扣点和抽成，门店的价格是很难和网上去竞争的。”于珍坦言，随着网购普及和经济整体情况影响，门店生意越来越不好做。即便是像邱根云这样链条的末梢对此也有感知。她告诉《天下网商》记者，时不时会有些顾客过来试了一圈鞋子，刷刷手机，又走了。“虽然发货给我们增加了收入，说到底，还是希望门店的生意变好。”“如何实现线上为线下赋能”成为下一步星期六希望去解决的问题，数据或许将会成为一个抓手。

星期六为此与 IBM 合作了一个大数据项目，试着将线上数据利用到线下门店选址上。例如，对实体店的位置和线上顾客的送货地址进行对比，发现线上客户群体还是集中在实体店的周围，而没有开店的地方，线上顾客也少；一个地点有线上订单，但没有实体店，而对手品牌在这一地点却开了新店。这类线上数据就成为线下门店优选店址的依据。

另一方面，线上与线下的打通不仅发生在品牌内部，星期六的全渠道“先驱们”也期待着更多的电商平台与百货商场之间的合作。于珍现在时不时还是会接到百货公司的“通知”，商场会在一些特定的时间叫停门店发货。

当然，百货现在也在发生改变，比如 2016 年天猫与银泰合作落成首家全渠道智慧门店，为双 11 线上线下打通界限。

在完善自身系统的同时，星期六也在极速达、扫码购、智慧橱窗等业务上期待更为完善、智能的新零售方式。

张纯说：“最终还是要从消费者的体验出发，创造 O2O 的两端都能获益的环境，

才能实现持续的、真正的新零售。”

家装黑马三招制胜，一天卖出 4.18 亿元

PINGO 国际采取“农村包围城市”的战略，首先瞄准较少被关注的中小城市，迅速占领市场。

直到一口气卖出 4.18 亿元的这一天，PINGO 国际才刚刚入驻天猫半年。2016 年 7 月，正式运营 2 个月后，其店铺销售额就已经突破 2 亿元，一举跃居天猫家装行业前列。

在家装 e 站、实创、百安居等更早进入的互联网家装品牌面前，PINGO 国际采取了“农村包围城市”的战略，瞄准较少被关注的中小城市，迅速占领市场。

贴士：

PINGO 国际诞生于 2010 年，整装产品是其家装模式创新升级的成果，涵盖家装全程所需的硬装和软装，包括床、衣柜、沙发等家具产品。

身为“装二代”，PINGO 国际创始人杨耀祖出生在“装饰之乡”江西九江武宁县。据媒体报道，1993 年，十五六岁的杨耀祖就出门打工。2005 年，他在广东顺德创立三星品高装饰，从 F2C 模式（工厂化装修）到整装概念，在这个行业不停“折腾”。

2013 年，他打造自有品牌“PINGO”，一度想玩“仓储式装修”，但遭遇败仗。于是，他依托强大供应链体系，重新推出“整装模式”。

2016 年，第一次参加双 11 的家装类目商家 PINGO 国际一路领跑，最终获得行业销售冠军，创造家装电商单场活动业绩新高。

据了解，目前 PINGO 国际 95% 的业务量来自二三四线城市，在全国 300 多个城市分布了 800 多个网点，与 3 万多名工人达成长期合作。

整装模式解决消费痛点

入驻天猫之前，PINGO 国际在电商运营上已有 3 年经验。因此，对于什么样的家装产品适合互联网，其早有答案。这个答案就是，包含软装和硬装的一站式家装服务。

早在 2012 年，PINGO 国际就建立了独立的电商平台品高商城。通过实战，企业在组织架构、生产流程和产品服务等方面，积累了丰富的电商运营经验。例如，在大部分门店采用直营或者绝对性控股的方式掌控渠道，通过自建工厂来减少成本、满足部分家具的定制化需求。

在产品迭代升级的过程中，PINGO 国际磨合出一个具有互联网基因的家装产品——PINGO 整装。

这是继工厂化装修、模块化装修等 5 次探索之后，其推出的第六代家装模式。PINGO 想通过推出整装产品，解决消费者在装修时面临的两个痛点：选材、监工花费精力多；出了问题施工方相互推诿。

整装的概念，是把整个家装过程整合成一个产品，为消费者提供一站式的解决方案。其包括基础水电、地面、墙面、厨房、卫生间等“硬装”建材产品和施工服务，以及窗帘、灯饰、家具等“软装”家居产品和物流、安装服务。

具体流程是：顾客在网上平台拍好产品，选择就近服务门店，当地门店就会派人上门测量、设计装修，提供全程服务，45 个工作日后就能实现从毛坯房到拎包入住的整体家装服务体验。

得益于整装产品的推出，PINGO 国际在短时间内迅速崛起，成为家装领域的一匹黑马。双 11 当天销售额达到 4.18 亿元，占据家装行业榜首地位。再加上前期预售成绩，店铺订单达 8000 多个，整体订单额超过 10 亿元。

农村包围城市

PINGO 国际电商部总经理胡丹介绍，以中小城市为主要市场，走“农村包围城市”的路线，是企业全渠道布局的发力点。

天猫家装与汽车行业总经理王立成曾经在一次千牛直播中提到两个数据：家装

类目 70%以上的消费者都是“80 后”、“90 后”，而 60%以上的消费者都是三四线城市。因此，家装市场能够预见的下一个阶段性的增量主要来自两个领域，一个领域是年轻人，一个领域来自三四线城市。

PINGO 国际恰恰踩对了这两个点。

经过调研，PINGO 国际发现三四线城市虽然可支配收入较低，但生活成本也相对较低，而且房屋户型比一二线城市大得多，房价相对便宜，装修预算也比大城市更加充足。

与其在已趋白热化的一二线大城市争夺市场份额，还不如先拿下三四线城市。PINGO 国际照着这个思路，在中小城市不断攻城略地，建立了数百个服务门店，让装修落地。

那么，如何在这些地区实现破局？

胡丹介绍，主要是解决两个问题：第一，解决当地公司精力分散的问题。传统家装公司会面临获客、工地化管理、供应商合作等问题。而 PINGO 国际的模式是由总部供应材料，同时把各渠道获取的客户资源分配给线下公司。因此，当地公司可以把主要精力投向市场竞争和施工管理。

第二，用产品解决用户痛点。传统家装模式存在如工期、报价、品质、售后等不确定因素。为此，PINGO 国际做出了一个大胆的决定：不设样板房，而是选择“以房卖房”。消费者与 PINGO 国际达成协议，在装修好之后免费充当样板房 3 个月，供品牌带新客户参观，就可享受减免部分装修资金的优惠。

此外，三四线城市的社会关系有利于形成一个天然的传播网络。基于中小城市的熟人圈子，PINGO 国际在完成一单交易后，经由客户的口碑传播，影响到周边的亲戚朋友、邻里街坊。顾客口碑和二次传播形成了良好宣传，在中小城市的效果比网上平台陌生人的好评更加适用。

目前，店铺 95%的订单是在二三四线城市完成的。“我们的定位和平台的消费者是吻合的。”胡丹说，这是一个雪球效应，有越多二三四线城市顾客参与，雪球就会越滚越大，吸引更多潜在消费者。

三招制胜全渠道

一般来说，家装行业在传统渠道的投入都会大于线上渠道，但在全渠道的大背景下，如何为买家提供无差别的购买体验，PINGO 给行业趟出一条路。

首先，完善供应链能力。PINGO 国际与其他互联网家装品牌很大的不同在于，产品选择集中，对供应链成本可以形成很好的控制。

PINGO 国际现在有 8 套不同风格的产品，虽然涉及上百种不同材料，但有很大一部分为通用材料，比如说瓷砖、涂料，会存在重合，集采可以拿到更多的优惠。此外，PINGO 国际总部在佛山，周边是陶瓷、卫浴、家具等各种建材产品的聚集地，在地缘上拥有非常好的采购优势。同时，企业还自建了一个占地 2 万平方米的板材生产基地，用来满足对于定制类衣柜、橱柜等家具的需求。

第二，提高配送能力。PINGO 国际通过自建物流、全国备仓、各省分摊，以解决家装品牌常见的运输过程出现的时间延误、货品破损等问题。

PINGO 国际覆盖的城市多，又以中小城市为主，如果全部由总部发货，时效性难以保障。对此，PINGO 国际分两步解决：第一步，与大物流公司进行合作，由对方负责把产品从总仓库运送到分仓库中。PINGO 国际在全国建立了 5 个仓库，在运输过程中，产品在各区域、省份做相应的备货、分摊，减小物流压力。第二步，到当地自建物流公司，覆盖分仓附近几百公里的配送范围，自己把控，减少破损。

第三，提升交付能力。交付能力的好坏，关键在于产业工人的供需比例和在施工过程中的交付质量。

根据上个季度的数据来看，目前 PINGO 国际达成长期合作的工人约有 3 万人，覆盖城市超过 300 个。

PINGO 国际拥有自己的商学院，并和全国几百所高校建立了长期合作，帮助培养优秀的装修人才。

同时，各分公司经理人大多来自于装修之乡江西九江，拥有几十万泛家居装修工人资源，通过人脉关系吸引了大量有经验、技术好的工人参与各个分公司的任务中，完善交付能力。而且，施工管理人员都是 PINGO 国际自有员工，其他工人以劳

务派遣、临时聘用等形式合作。只要订单多，就能保证这些工人和 PINGO 国际的关系是长期的、稳定的。

不过，对于这么大的一个盘子，挑战也是同时存在的。比如产品端和客流端需要进一步协调，需要保证相对平衡；公司总部与各地分公司门店的权限分配和协作；快速扩张时面对当地品牌的激烈竞争等。

2016 年，PINGO 国际把公司整体目标营业额定为 50 亿元。“算上双 11 的成绩，我们离预期目标越来越近。”胡丹说，接下来 PINGO 国际在整装领域不仅要产品上的升级迭代，还会增加单品、家具包、软装包、基础材料包等，通过分割整装各个部分，提供更加丰富、灵活的家装产品。

来伊份霸道女总裁如何化解线下门店压力

虽然以线下零售为主，但一直以来，来伊份从未停止过 O2O 全渠道销售模式的建设。根据规划，集线下门店、线上电商、移动支付 APP 于一体，来伊份要做一家涵盖所有渠道的休闲食品企业。

IPO 之路耗时 4 年之久，来伊份终于成功登录上交所，成为主板“零食第一股”。在此背后，是来伊份董事长郁瑞芬对电商业务和全渠道的重视。

来伊份上市，究竟会给零食行业带来什么样的影响？来伊份是否又能借着募集资金完成全渠道的建设呢？

休闲食品公司上市已有诸多先例。此前，洽洽食品、好想你均在 2011 年通过中小板上市；2015 年年底，重庆有友食品挂牌新三板一年后，也准备转 A 股上市；而电商领域的三家零食巨头，三只松鼠正筹备 A 股上市，百草味刚刚被好想你收购，良品铺子方面则表示暂未有上市计划。

贴士：

2016年9月9日，证监会核发了14家IPO批文，上海来伊份股份有限公司（以下简称“来伊份”）名列其中。来伊份将登陆上交所，成为主板“零食第一股”。

来伊份的IPO之路历时4年之久，曾因产品质量问题止步于中小板，在其2015年的招股书中，仍重点揭示了“公司经营食品的安全质量风险”。

自2006年触网，来伊份目前的电商销售占比超过10%，而线上70%的销售额来自于移动端支付，它有意愿在未来快速把电商的销售比例加大。

来伊份将线下门店作为最重视的业务，但受到资金的限制，总体数量正在减少。同时，这些线下门店也在不断更新换代，在第八代门店中，使用了更立体化和年轻化的设计风格，并且还出售水果和海产品等生鲜。

4年波折上市路

1999年，来伊份董事长郁瑞芬及其丈夫施永雷在上海共同创立了来伊份，将一家街头零食小店发展为华东乃至全国最大的休闲食品连锁店，产品覆盖炒货、肉制品、蜜饯等9大类，共计900多种。

在各方看来，来伊份是一家典型的家族企业。据2015年来伊份报送的招股书显示，郁瑞芬家族直接和间接共计控制本公司超90%股份。据界面新闻的报道，来伊份IPO成功后，创始人家族也或将一夜暴富。

郁瑞芬曾对人民网表示：“我一直不太承认来伊份是家族企业，我们虽是夫妻创业档，但在整个公司中用的都是职业经理人，而且职业经理人、高管和其他管理者中90%是上海人。”

来伊份的IPO之路历时4年之久，中间过程并不顺利。它曾计划于中小板上市，2012年4月其招股书披露不久后，4月24日晚，央视二套《消费主张》栏目《3·15在行动——美味蜜饯这样生产》节目报道来伊份及部分供应商产品质量存在问题。

这导致了在同年8月，证监会拒绝了来伊份的IPO申请，并回复：“报告期内你公司多次因产品质量问题被有关部门处罚。你公司的内部控制存在缺陷，且对你公司经营产生重大不利影响。节目播出后，你公司销售收入明显下降，第二季度处于

亏损状态。”

2014 年，来伊份重启 IPO，准备在主板上市。2015 年第二次报送，并获批。但在 2015 年来伊份的招股书中，仍重点揭示了“公司经营食品的安全质量风险”。

电商业务的“后进生”

虽然以线下零售为主，但一直以来，来伊份从未停止过 O2O 全渠道销售模式的建设。根据规划，集线下门店、线上电商、移动支付 APP 于一体，来伊份要做的是家涵盖所有渠道的休闲食品企业。

除了在天猫、京东等电商平台设有旗舰店外，来伊份也早在 2011 年就建立了自己的电商网站，并在 2013 年 4 月上线独立的电商 APP。这款 APP 可以实现从自营仓库发货，线上线下储值卡共用，上海地区还提供门店代收服务。但在苹果应用商店的用户评价中，普遍反映很难联系上客服进行售后处理。

2016 年 8 月，郁瑞芬曾表示，来伊份自 2006 年触网，目前电商销售占比超过 10%，而线上 70% 的销售额来自于移动端支付，并有意愿在未来快速把电商的销售比例加大。同时，她也透露，来伊份除了重视“90 后”、“00 后”外，还非常重视中老年消费群体。

公开资料显示，2015 年，来伊份的线上销售额为 3.88 亿元，全渠道销售额超过 31 亿元。而同年，良品铺子线上渠道销售额 12 亿元，其全渠道销售额高达 45 亿元，三只松鼠和百草味的线上销售额则分别为 25 亿元和 15 亿元。

虽然也开始逐渐重视电商，但打开各家的天猫旗舰店对比后也可发现，来伊份产品的月销量最高为数千左右，与三只松鼠、百草味等品牌上百万、上千万的单品月销量仍不在一个数量级。根据生意参谋提供的天猫零食坚果热销品牌排行榜，在 2015 年 4 月到 11 月，来伊份只在 6 月、7 月和 11 月出现在 TOP10 的位置。

线下门店压力显现

来伊份将线下门店作为最重视的业务，背后有足够的理由支撑。据招股书显示，2014 年直营零售收入的毛利率为 49.37%，占比 95.63%，而电商平台收入的毛利率

为 39.69%，毛利占比 2.53%。

来伊份表示，上市募集资金的使用目的包括对“生产及仓库用房项目”和“营销终端建设项目的投入”，提升公司的单店盈利能力和网点辐射能力以及研发、检测和物流仓储能力等。其中，营销终端建设项目约占募资总额的 48.5%，即在全国范围新建 275 家直营连锁门店，同时对 1158 家现有店铺进行升级。

截至 2014 年 12 月 31 日，来伊份先后开设连锁直营门店 2178 家，同时在湖北、天津等地发展特许经营加盟门店 164 家，而门店集中的上海、江苏、浙江三地的销售额在 2014 年占据 90% 以上。除此之外，北京和安徽也是来伊份重点培育的市场。

在所有直营门店中，除 1 家公司自有房产、11 家为与商场超市合作经营外，其余 2166 家门店均为租赁经营。来伊份称，租赁门店具有更大灵活性，但也提到了“门店租金提高、人力成本上升及新开门店选址所带来的经营风险”。

2009—2011 年间，来伊份的门店租赁费用在总收入的占比在 8% 以下。2012 年、2013 年和 2014 年的门店租赁费总额分别为 2.9 亿元、2.81 亿元和 2.82 亿元，分别占同期营收的 10.54%、10.22% 和 9.89%。近日，《经济参考报》也爆料称，发现来伊份在招股书中并未披露由于租金上涨问题涉及多起诉讼的信息。

与此同时，来伊份的门店也受到资金的限制，总体数量正在减少。从 2012 年到 2014 年，来伊份新增门店数分别为 428 家、130 家、195 家，而裁撤门店数分别为 317 家、506 家、199 家，三年间实际减少了 269 家门店。

不过，来伊份的线下门店却在不断更新换代。2015 年 9 月，来伊份在上海开设了首家第八代门店，使用了更立体化和年轻化的设计风格，近 120 平方米的面积陈列 600 多种 SKU，并且还出售水果和海产品等生鲜。

其他竞争对手并未在线下放松警惕。来伊份在线下最大的竞争对手，是良品铺子的第五代门店，也会贩卖水果、快餐等鲜食，并提供休息区，未来更会趋向旗舰店、体验店的风格；三只松鼠首家实体店将在 9 月 30 日开业；百草味被好想你收购后，也将依托后者的门店做到 O2O 全链路销售，以一家旗舰店配合两辆移动售卖车，进行渠道升级。

9 年了，它终于不再跟经销商打架

东鹏电商与经销商都成熟了，从 9 年前的互相“打架”，再到如今的教育渗透、利益共享，它们终于玩在了一起。

9 年时间里，东鹏对于电商的探索过程可以总结如下：

2008 年，东鹏在淘宝商城开设网店，销售旗下瓷砖和洁具产品，电商作为独立渠道，由东鹏的一家分公司来运营；

2012 年，电商势头在家居建材行业渐猛，东鹏瓷砖和洁具产品分别在天猫开设官方旗舰店，电商运营调整到由总公司内部团队负责；

2013 年整个卫浴行业线上发力明显，双 11，东鹏洁具旗舰店首先迎来爆发，一款水槽产品在当天卖了上千件，该店铺全年销售额超过 400 万元；

2014 年，东鹏正式成立互联网中心，把之前分布在各个品类事业线的线上业务集中在一个部门，瓷砖开始下力量运营，同时平台也在升级，服务标准进一步细化；

2015 年，东鹏开始尝试跟线下进行联动，整体节奏是跟着平台的活动进行，双 11 与线下一起做了 1272 万元，迈入千万元级别；

2016 年 3 月，开始与经销商进行全品类服务的合作，瓷砖和洁具实现 100% 派单，9 月实行“特权定金”，带动全国经销商一起玩，2016 年双 11 做了 2.02 亿元，全年销售额超过 3 亿元。至今，东鹏线上线下同款同价商品比例为 60%。

9 年过去了，东鹏电商成熟的过程，其实就是从与经销商“打架”到教育渗透，再到共享利益的过程。当然这个过程中，还与电商环境、配套服务的成熟息息相关。

艰难起步：线上线下，不是“非黑即白”

“瓷砖是低关注度家装里面的更低关注度产品，没有什么电商可以借鉴的经验。”

东鹏控股总裁龚志云说。对于生长在陶瓷之都佛山石湾的东鹏来说，开始“触电”的那段日子，异常难熬。

2008 年，东鹏作为行业中探索电商的“先锋”，率先开设了自己的淘宝店铺，开始售卖旗下部分瓷砖、洁具产品。

然而彼时，线上销售服装、美妆快消品是主流，零星的几家网店也都是中小品牌在试探，真正动身的大品牌，东鹏是第一家，但是总的来看，“那个年代平台对于非标品，并不能很好地承载，相关配套不完善，只能算电商的雏形”。龚志云说。

这一起步，就是漫长的 4 年。

直到 2012 年家居建材电商出现起势，行业内的探讨也多了起来，这一年，东鹏入驻天猫并开设了一家主营瓷砖的旗舰店和一家主营卫浴洁具的旗舰店，并把原来由分公司负责的电商业务划回了总部。

大家都开始觉得电商是个新趋势，但想要系统地去做，对于大型陶企来说，太难了。佛山电商协会会长刘明明就曾表示，“大品牌要进军电商渠道，是一个系统工程，小牌子做电商，一年卖 1000 万元，可能有钱赚；大品牌投入电商，一年卖一个亿，可能还没钱赚。”

2013 年双 11 之前，红星美凯龙宣布抵制天猫，标志着家居建材行业线上线下矛盾彻底爆发。

对于当时已经探索电商近 5 年时间的东鹏来说，经销商反弹的情况更加糟糕。为了避免冲突，东鹏绕开经销商，电商作为独立的渠道来运营。

“经销商们天天打电话投诉电商平台卖得价格太低，影响他们正常生意；而线上来的订单往往利润较低，却对服务要求更高，（他们）便想方设法拒绝。”龚志云说。

经销商把线上店铺视为威胁，互为竞争对手，甚至采取很多手段截流客户，导致整个产品价格体系出现混乱，品牌形象受到严重影响。

另一头，消费者投诉也让他们焦头烂额——绕开经销商由总部发货，物流成本高，买多了没法退；整批送货，买少了几块想补买更是无法实现，同时产品破损情况也频繁发生。

即便为了安抚经销商，采取对线上线下销售产品做区隔的做法，即线上销售定

位年轻人群，款式更新奇、色彩更明亮的特供款，以此减少与门店的冲突，问题依然有增无减。

东鹏渐渐意识到，避开经销商是根本不可能的。

龚志云分享了他的三点心得，“第一，低关注度的商品绝对不能做纯线上，脱离不了实体店，要线上线下结合；第二，价格反而不是最重要的，售后和服务体验比价格还要重要；第三，要让消费者有一个信赖的过程，需要时间，相信了才会产生购买。”

对于经销商模式为主的东鹏来说，最重要的是传达给经销商，“线上和线下，并不是一个非黑即白的关系”。

发力全渠道：对经销商的三次“电击”

然而，要想让经销商明白这个道理，并非易事。东鹏在全国有 3800 家经销商，遍布了中国 95% 的城市乡镇。

一方面，这些经销商往往有着多年销售经验，并且十分熟悉行业，“找外面的人来做，反而需要学习成本和时间，未必做得好。”龚志云说，“另一方面，这件事情并不能一蹴而就。”

2014 年，东鹏成立负责电商渠道运营的互联网中心。李伟是互联网中心的副经理，他亦深知，“瓷砖这个品类，经销商和品牌方之间的关系很复杂。必须要打通和经销商的关系，包括经销商的服务意识、行为习惯等，这个磨合需要大量的投入，只能通过一次次的实操来改变。”

于是，东鹏分三个阶段去“刺激”线下经销商，从让他们对电商产生认知，到让线上线下产品、销售和服务产生“强关联”，再通过利益共通，直至达成全渠道的打通。

首先，线下展示引流回线上。

2015 年团队决定放弃线上线下产品差异化的做法，开始把线上热销的专供款式放进经销商门店进行展示。顾客不能通过门店直接购买，需要扫描二维码，回到天猫店下单。这样做的目的是为了帮助经销商了解电商，同时也是流量来源。

据李伟介绍，当时试点的 20 多家门店大多在一线城市，这些地区的消费者和经销商对这样的方式并不排斥，甚至还帮助门店扩大了消费人群。李伟发现，通过网络专供的款式，到店客户年轻化特征明显，而这些 20~30 岁的年轻人是品牌原本定位群体的再扩大。对于经销商，公司也设置了内部激励政策，通过其门店进入天猫店下单的，有部分提成会给到经销商。

通过这一步，东鹏让线上和线下第一次产生了“关系”。线上店铺的流量在慢慢增加，经销商也开始了解电商的运作。

第二，直接派订单。

通过派单的方式把送货和服务下沉到门店经销商手中。2016 年 3 月开始，东鹏第一次实行 100% 派单——无论是东鹏瓷砖还是洁具，下单之后不再由品牌方总部发货，而是派单给线下经销商自己发货、自己做服务。通过信息系统，线上成交的订单会直接派送到就近门店，由经销商负责上门沟通、测量和产品介绍。

为了统一产品和服务规格，品牌规定上楼送货的订货起步价为 4999 元，经销商要在派单后 24 小时内同消费者进行沟通。由经销商完成的订单，公司只收取引流费用，剩余都给到经销商。

东鹏网店评论显示，最快纪录是客户下单 8 小时后就收到瓷砖，该客户留言表示惊讶“你们还是卖瓷砖的么”。就近门店上门服务提高了整体效率，也减少了单次物流的成本。

经销商在提供落地服务的同时可以获利，龚志云解释说，经销商一般整车批量运货，也有现成的服务团队，电商的单可以直接“搭着就过去了，刨除物流成本他依然有得赚”；另外，瓷砖这种半成品，在售后服务的过程中，客户还会产生二次加工的需求，比如扣槽、拼花等，经销商还可以从这些服务中赚取利润。

第三，设置特权定金，双向打通全渠道。

2016 年 9 月，东鹏和欧派联合，借着两家的形象代言人刘涛和孙俪打造了一次“中国好闺蜜”的联合营销，并借此推出线上特权定金：只要消费者在线上购买价值 10 元的特权定金，到店体验并达成交易，就会免费赠送 5 平方米的阳台砖。

这 10 块钱的背后，是给经销商带去的精准客流，这些客户潜在购买意愿强烈，

到店体验后转化率甚至高于门店自己的自然客流。通过这个活动，东鹏的全国网点基本都被打通覆盖。到了 10 月，东鹏继续推特权定金模式，为的是给即将到来的双 11 蓄水。不出意料地，双 11 当天，东鹏瓷砖官方旗舰店成交额超过 2 亿元。

至此，在这三种形式下，东鹏基本做到渠道打通。“这样做就是满足不同消费者的不同消费习惯，真的实现想通过任何方式、购买习惯买我们的瓷砖。这就是真正形成一个闭环。”李伟说。

继续探索：最佳销售路径需不断“调频”

到底怎样才是“最佳销售路径”，其实东鹏依旧在探索。

2017 年两会期间，马可波罗瓷砖董事长黄建平指淘宝这样的虚拟经济给实体品牌企业带来釜底抽薪的麻烦，然而有业内人士表示，马可波罗对于线上的理念实际就是经销商利益最大化，即不管用什么方式，只要把货卖出去就行。“不是说资源不足或品牌力不够，而是他们没有想好，是以卖货的形式，还是赋能的形式来做电商，还在权衡。”

李伟也表达了同样的观点，实际上，东鹏启动电商 9 年，仍然在努力把线上频率和线下经销体系调到一个频道上，产品、营销、会员、考核等系统需要全部打通，才能从内部把控整个的体系。为了逐步实现这一点，有时候不得不尽量强硬。“旗舰店以外的店我们都明确产品清单和价格，违规就会处罚。”

2017 年年初，东鹏 2016 年度经销商大会上，龚志云特别表扬了那个用户反馈 8 小时送货上门的经销商，也对去年服务最好的几位经销商给予公开表扬和物质奖励。目的就是让更多的经销商明白，怎样做才能与品牌共生共荣，同时也能带给自己更多的机会和回报。

但磨合还在继续，目前，线上线下同款同价产品占 60%。受到地域、运费、门店租金的差异，实现瓷砖、洁具线上线下完全同款同价短期而言还不现实。行业还未达到充分竞争的状态，各家都还在摸索。

9 年前，东鹏是行业的先行者，而到了 2017 年这个节点上，全渠道的融合已经不容置疑，而瓷砖行业的电商化却依然处在起步阶段。

对于新零售，龚志云有一番自己的理解，新零售业态在他看来，线上的引流功能依然明显，而线下信息化的展示手段的配合也同样重要。他透露，东鹏也在筹划类似亚马逊实体店那样的智能化的展厅，“以前门店追求的是豪华、宽大，现在却不是了。”

今年，他们还将在企业内部信息化系统上着力去做，“做电商，不是单个的销售行为，其实它后面是大量的数据支持，更进一步地，这套数据系统可以指导企业内部的产品开发，以及品牌升级方向等。”龚志云说，“只是现在，很多人还是把电商当作一个简单的卖货的渠道。”

而李伟正琢磨着把特权定金的模式再做一次升级，“比如，拍下特权定金的消费者会得到酒店的免费礼券，出去旅游 5 天，回来我们给它个焕然一新的家。”

第八章 新零售下的产品创新

安踏推出定制业务，为什么大家都要押宝个性化

在服务大众市场基础上，定制或能更好满足消费者的个性化需求。当然，在配色定制基础上，基于脚型数据做鞋型定制更有个性化意义。

鞋履领域早有定制的概念。2004 年耐克（Nike）个性化运动鞋销售额便已接近 6 亿美元，一些鞋类电商平台甚至推出过更全面的定制服务，国内也有不少尝鲜者，似乎品牌都将消费升级的概念押宝在个性化这件事上。

依靠大众化市场起家，并成为首个营收过百亿元的体育运动品牌安踏，瞄准了跑鞋的个性化定制市场。安踏也开始推出球鞋定制服务，成为第一个尝试这一业务的国产体育品牌。

安踏品牌管理中心高级总监朱敏捷解释了定制鞋 ANTAUNI 名字的由来，“UNI”是 UNIQUE（独一无二）的缩写，音译“由你”。他还提到说：“‘特别’对当下年轻人显得特别重要。因此这不仅是一款商品，而是一种体验，一个平台。体验是营销最核心的一部分。”

因此，除了推出定制的概念外，安踏选择联合银泰和天猫一起，共同打造定制服务体系。发布会也被布置成体验店和快闪店的方式，试图将线下消费者引流到线上，打破渠道的界限。

从大众走向个性

目前，安踏可提供的款式和配色都相对有限。从官网和天猫平台可以看到，安踏可提供定制的分别是汤普森二代战靴和能量环科技男女跑鞋。

2015 年，主打大众市场的安踏在运动鞋销量上超过耐克，销售 4000 万双。而之所以选择能量环跑鞋，源自其已经有大量的人群与认知基础。据朱敏捷介绍，该入门级系列跑鞋突出透气性和穿着舒适感，在过去五六年中每季销量破百万。

从天猫的定制页面来看，定制价格比原价高 50 元，男女鞋分别售价 499 元和 449 元，定制生产周期则为 4~6 周。定制步骤共有 8 个，提供 88 种配色，部分热门配色至今缺货中。

该款能量环定制鞋的设计者为安踏产品创意总监 Robbie Fuller，他曾是阿迪达斯（Adidas）高级设计总监，在供职阿迪达斯十余年后，于 2014 年 2 月加入安踏，尝试将安踏品牌的 DNA 与现在的潮流做深度融合。2016 年 8 月，Robbie Fuller 推出了加盟后自己操刀的首款跑鞋——全新能量环科技。

此前，耐克和阿迪达斯都已陆续推出定制服务 NikeiD 和 miadidas，在国产运动品牌中，安踏则是第一个。在服务大众市场基础上，定制或能更好满足消费者的个性化需求，以此提升品牌黏性和忠诚度。

阿里研究院的一项研究表明，未来消费升级的方向将围绕高品质、高科技、个性化等展开，运动户外和家居则体现得更加明显。开始众筹创始人徐建军也在一次公开演讲中提到，所有的消费升级都是标准化向个性化的转变。

不过，新业务的推出也需要不断与消费者磨合。在尝试购买定制款的消费者小王看来，目前颜色和鞋款略有局限，希望推出更多的配色、面料、鞋款和设计模块等。一位体育领域的资深人士也告诉《服饰绘》：“定制未来会是一个方向，但教育用户需要大量时间和成本。”

因此，在 ANTAUNI 前期宣传中，包括体育明星张继科等数十位运动、时尚领域内的 KOL，以及小黄人、速度与激情 8、奥利奥与小茗 IP 等做了定制示范，以此扩大在粉丝中的影响力。

“未来，安踏将进一步挖掘消费者的个性化需求，通过多品牌（产品）满足不同的消费人群，建立包括街铺、商场、百货、电商、奥特莱斯等在内的销售网络覆盖所有目标受众，实现集团千亿元目标。”安踏集团执行董事、销售总裁吴永华表示。

对安踏推出这种产品定制服务体系，天猫运动户外负责人隸安则表示：“作为网购主流平台，天猫愿意配合品牌商家跟随消费升级、人群升级的策略调整，从商品结构、好商品浮现、服务体验三个方面进行提升，积极引导消费升级。”

定制当然不止于配色

高退货率成为鞋履、服装等垂直电商的通病之一。售后、退换货率的问题不仅影响利润，更严重伤害消费者体验。在配色定制基础上，基于脚型数据做鞋型定制或许更有个性化意义。

2015 年，试图进军服饰领域的亚马逊曾收购了一家总部位于匹兹堡的鞋类创业公司 Shoefitr。准确地说，该公司并不是电商平台，而是一家开发了 3D 试鞋的技术公司。Shoefitr 会将鞋子库存数据与用户数据做对比，并充分考虑鞋型、鞋底厚度、重量等维度，最终推荐适合他们的鞋码和鞋型。

在国内，2017 年年初，奥康鞋业股份有限公司（下称“奥康”）对外宣布了“C2M”高端定制战略，成为第一家涉猎该领域的鞋类企业。奥康集团有限公司董事长兼总裁王振滔透露，2017 年上半年，奥康国际将开始在全国 100 家店推进“C2M”模式，未来更要打造 1000 个高端定制体验店，收获 1000 万脚型数据。

通过在专卖店中设立脚型测量仪，奥康希望在采集消费者脚型信息的同时，也能沉淀大数据到“Foot Bank System”（脚型数据银行），实时分析消费者的实际脚型规律，从而建立一个中国鞋型数据库，并与会员数据绑定，提供长期定制服务。

去年，奥康已引进两台鞋面裁剪机器，可通过直接输入数据，再交由电脑规划完成裁剪。爱斯达智能裁缝创始人樊友斌对记者表示，智能裁剪技术在鞋包领域有多年运用经验，包括耐克、阿迪达斯都推出过 C2M，“耐克做了快 10 年了，体验不错。”

2003 年，奥康启动脚型测量设备的研发；2007 年，奥康推出第一代脚型测量仪；

2013 年，奥康推出全新终端体验店“无鞋体验馆”。王振滔这样形容 C2M 对于鞋服行业的意义，“从批量生产转为大规模批量定制，正是互联网时代下传统制企业必须实现的自我救赎。”

不过，要打破过去流水线的规模化生产方式，个性化定制仍对柔性供应链和生产成本有着巨大考验。奥康方面表示，下一步计划攻克不同鞋码大批量生产的技术。对于安踏而言同样如此，完成前端全渠道数据与后端生产的对接，以保证定制鞋在 45 天内完成到货。

除了个性化外，球鞋还有哪些想象力

站在中国本土体育运动品牌“一哥”位置，安踏试图在整个市场积极争取话语权，并通过创造消费者需求进而改变市场结构，在细分市场角逐相应市场地位。

以定制服务满足年轻消费者的个性化需求，或许是一个新的开始。但除了个性化外，球鞋还有哪些想象力？

前不久，安踏体育发布年报，市值首超 600 亿元。在安踏体育董事局主席兼首席执行官丁世忠看来，背后的支撑正是“安踏之道”的确立和践行。

所谓的“安踏之道”包括 4 个维度：以消费者为导向、以市场地位为目标、以贡献者为榜样和以创新为生存之本。

其中，“以消费者为导向”要求安踏在制定每一条产品线的时候，要有完整的前期研究，坚持“下一道工序就是客户”。下一步，安踏还将建立消费者大数据平台，在全球范围内建立消费者研究中心，驱动产品研发，同时建立消费者体验指数，升级消费者体验。

在产品端，安踏体育将根据品牌各自特点推出相应创新产品。此前，安踏已启动智能科技规划，并与全球顶尖科技公司富士康合作，推出安踏跑步 APP 及安踏智能跑鞋，精准监控跑姿，提升用户的跑步体验。

智能化、专业化，或许是体育运动用品争夺市场的下一个入口。

早在 2015 年 7 月，另一知名本土运动品牌李宁曾联合小米生态链公司华米科技发布两款智能跑鞋，其中一款价格低至 199 元。这被认为是李宁在运动数字化体验

上的试水，也是李宁公司在零售逻辑之下生产、销售产品的一次尝试。

除此之外，FILA 和 DESCENTE 则更强调时尚性、科技性和设计能力。运动时尚定位，也与当下体育市场整体发展走势颇为吻合。2016 年年报显示，FILA 业务维持高增长势头，继续成为年内安踏发展的强劲引擎之一。2015 年 11 月，FILA 还携手著名时装设计师吴季刚（Jason Wu）推出 JASON WU X FILA 跨界系列，并借势高圆圆等明星开展合作。

他们爆改传统年货，打动了“90 后”

中国文化的深厚底蕴为原创品牌们提供了创意来源。有一些品牌对“年味”进行解构，成功做出了“90 后”喜爱的新年货。

究竟怎样的产品能讨得“90 后”的欢心？在年轻人成为消费主流的当下，这是每一个商家都不得不考虑的问题。

有商家使出了“二次元”绝招，用流行文化招揽消费者；另一群人则反其道而行之，他们在传统文化和料理的基础上推陈出新，想让年轻人爱上那些属于上一辈的物件。

“我们想用年轻人的方式告诉年轻人，看，中国文化这么酷！”致力于“改造对联”的吝凯对《天下网商》如是说。而把“卤味”发扬光大成“粗卤”的李晖则认为，年轻人要消费的不仅是口味，更是一种与“说人话”产品的玩乐互动。

中国文化的深厚底蕴成为原创品牌们源源不断的创意来源，有了烙印着中国文化的商品，品牌们就能带着热爱这些元素的消费者玩起来。对他们来说，“卖货”已经不是重点，而在年货节的风潮下，他们还想把中国文化强势输出到国外。

不做“印刷品”，要做中国文化“设计师”

齐凯将自己称为中国第一个改造对联的人。三年前，“好东西创意”淘宝店开张，设计师出身的齐凯将对联用合体字的方式展现；三年后，从这家店卖出的对联已经累计有数万份、原创小台历近万本。

“改变了全国对联市场近四成的份额，也为自己培养了很多竞争者”，谈起开店这几年的经历，齐凯哭笑不得。

在激烈的竞争推动下，今年齐凯选择将科技元素融入年货礼盒中：定制对联被放在装有光感反应器的圆筒内，一打开就会有雄鸡的鸣叫声；除了发声对联之外，将门神印在门帘上也完美解决了“福字与门神无法兼得”的问题。

与前两年的福禄寿喜、财神嫁到的主题不同，2017年的中华年礼主题借鉴中国的雄鸡版图，定义为“中国少年”。将爱国与年味一步到位，处处都是设计细节，就连礼盒外层的包装纸都是印上了百家姓的特种纸。

名为“妙手回春”的手撕老黄历已经售罄下架。这本每个细节都精心设计的手绘小台历，是“好东西创意”的三周年纪念品。关于二十四节气的合体字设计、农历知识的解读、背面便笺本的设计，甚至是外包的“俗气”的大花布，定制的一串小铜钱，都值得推敲。

为了前期草图的规划、传统文化的嫁接，齐凯不止一次去博物馆、图书馆查阅地方志等文献，选择消费者能接受的知识，设计融入进日历中。“牛津大学的学生买了五十本，用来学习中国的日历文化，在国外各大唐人街都有我们的产品。”齐凯自豪地说。

“单纯的祥云、财神贴纸，不是中国文化，是中国印刷品”，齐凯认为，只有将产品功能和中国传统文化做到无缝嫁接，才能打动消费者。如今的“80后”、“90后”正在用自己的方式翻新中国文化，将品牌的社会使命与产品、文化联系在一起。“好东西创意”的口号是 **Made in China**，中文标注是“美的因中国”。

“我们想用年轻人的方式告诉年轻人，看，中国文化这么酷！”齐凯的声音不禁提高了一些，从老国货到新国货，从中国制造到中国质造，年轻的原创品牌与传统

文化元素碰撞产生的火花，将用不断变幻的方式一直璀璨。

“说人话”的卤味品牌

齐凯的想法不乏支持者，许多年轻人并非不喜欢传统文化，他们只是不喜欢那种“端着”的感觉，于是，一个“说人话”的卤味品牌应运而生。

招揽消费者的时候，销售四川卤味的互联网品牌“粗卤”从来不讲斯文客套：它把客人叫“粗货”，吃东西叫“动粗”；卤鹅翅取名“逼格翅”，香豆干则叫“逗B”，形象代言人是2014年“中国好声音”全国四强选手谢帝，其代表作为说唱歌曲《老子明天不上班》。

创业两年来，主打重口味的“粗卤”已经成长为一家四冠店铺，创始人李晖说，这个仅由5位成员运营的迷你团队月均流水在100万元以上，“80后”和“90后”用户占比超过90%，其中70%是女性顾客。

“即便是女生，心里也会住着一个女汉子，”李晖说，“接地气，说人话，我们想走的是这样的路子”，“做品牌没必要那么沉重，我们想要玩起来”。

“粗卤”一点也不担心夹杂了些许粗口和段子的“重口味”形象会得罪消费者。李晖认为，“重口味”的“粗卤”契合了川卤辛辣刺激的味道和以荤腥为主的食材，也符合大多数人日常插科打诨的生活状态。

李晖曾供职于《南方都市报》，创办“粗卤”后，他仍然继续着写稿的老本行，只是内容变成了借“开脑洞”推广产品，无论是韩国丧尸题材电影《釜山行》上映，还是“十一黄金周”出行大堵车，都能被用作应景的素材，每一则互动内容都在微淘和微信公众号和微淘同步更新。李晖表示，幽默搞笑和快人快语的内容题材能够获得消费者的喜爱，激发其互动的兴趣。

“我认为做品牌的要义是‘玩起来’，所以品牌塑造和消费者互动，我们都做得很好玩。李晖说。例如，他会亲自操着一口“川普”——即四川普通话上阵，为美国当选总统特朗普配音，制作了一段恶搞希拉里和特朗普大选辩论的视频放在店铺首页上。“粗卤”团队还通过淘宝直播进行产品上新预热和粉丝返利、抽奖等活动，10次直播下来，观看量快速从105人次上涨到11.2万人次。年货节前夕，李晖在

KTV 直播挑战用卤味蘸黑胡椒、辣酱、陈醋等混合而成的“变态调料”，获得了超过 60 万次点赞。

在他看来，年青一代消费者最愿意买单的是那些让他们觉得好玩的产品，因此，无论是产品推广还是视觉设计，“粗卤”都力求制造“不端不装”的真实感和趣味性。它的淘宝年货节主题为“春节联欢碗汇”，相应地，每一款食品都设计了活用历年央视春晚经典小品的文案，例如，一款包含了牛肚、猪皮、掌中宝等七种食品的礼包套餐名叫“不差钱”，卤鸡心的宣传语则是“海燕呐，你可长点心吧”。

“粗卤”在传统四川卤味的基础上对口味进行改良。创业之前，团队花了半年时间，四处走访四川的卤味馆，并挖来当地星级酒店的主厨参与口味研发。

李晖对《天下网商》介绍，卤味以川卤、赣卤、湘卤和鄂卤最为出名，川卤的独特性在于讲究口味的复合程度，入口前的香气、入口的嚼头和回味各不相同。传统的成都卤味做法以水卤为主，口味多为五香，讲究卤香醇厚，麻辣程度较低，川东北地区则以低温油卤居多，强调口感糯滑细腻。

为汲取二者各自的优势，“粗卤”尝试将两种做法混合，既保留了香浓的滋味，又汲取了红润油亮的菜色。李晖还观察到，成都最受欢迎的川菜馆或火锅店菜品都有越来越辣的趋势，“90 后”尤其偏爱刺激性强烈的口味。因此，“粗卤”的辣味也比普通的成都卤味更强。

在李晖的构想中，作为年货的卤味还应该更加贴近休闲的消费场景，比如全家一起窝在沙发上看电视时能让每人都尝上一块，或上班族卸下职场的紧绷感，想偷懒找一袋卤味当做零食，开袋即吃。“粗卤”的年货节产品在包装上延续了以往的诙谐风格，还推出了用于快速加热的“蒸 box”，只要打开加热包，倒入冷水，五分钟后即可将盒中的卤味热好，比普通的冷食更适宜冬季食用。

PK 星巴克，做国人自己的时尚茶品牌

与其他年货红火热闹的风格相比，对白茶舍则闹中取静，延续了其一贯的素净风格。它的年货节礼盒选择了低饱和度的胭脂红色带暗云纹的纸张，上面放了一只胖乎乎的小鸡作为丁酉年吉祥物。

为贴近节日送礼的主题，除了将最畅销的产品集成礼包外，对白茶舍还根据不同的馈赠需求，推出了三款场景化的礼包：以家人团圆为主题的茶叶和茶具套装礼盒、冬日暖胃的红茶套装和“超过 8000 个女生收到过”的红茶礼盒。这种包含场景的解决方案，以少量、多种茶叶为主的策略，目的就是让消费者更高效地接触多种茶叶，从而有机会挑选出自己喜爱的品种，养成消费茶叶和茶具的习惯。

中国虽有数千年饮茶的历史，但这个庞大又分散的茶叶市场却始终没能孵化出可与星巴克、Costa 等匹敌的茶叶品牌。对白茶社的运营大麦说，对白茶舍的团队以“80 后”、“90 后”为主，他们试图从自身了解和学习茶文化的体验出发，反推消费者饮茶的需求。

她对《天下网商》说：“茶是注重味觉和嗅觉的产品，如果不能亲自喝到，再怎么宣传都很难建立直观的体验。很多年轻人不懂怎样喝茶，通过推出每年 60 款的时令茶套装或各种场景解决方式，我们在尽可能地降低消费者入门懂茶的门槛，减少选茶的成本。”同时，与传统茶商注重茶叶产地和等级的策略不同，对白在选品上更强调多样性。

对白茶舍的茶师团队拥有多位国家二级评茶师，他们需要像时尚买手挑选设计师品牌一样，亲自走访全国各产地探访茶山和茶园，再根据消费者喜好挑选和拼配茶叶。迄今为止，对白茶舍已推出了 60 多种茶叶。对白茶舍披露的数据显示，该公司 2016 年的销售额超过了一千万元，复购率达 40%，女性顾客占到 70% 以上。人们对茶叶的喜好也差异巨大，女性偏爱味道甘甜温暖的红茶，而一些带有潮湿的烟草气的黑茶则得到了众多男性顾客的青睐。

大麦表示，在她看来，对白茶舍的角色是带领年轻人轻松地品尝到更多种类的茶，致力于降低老派的说教感。茶在传统文化中常与文人雅士相连，品茶更是有种种讲究：“一杯为品，二杯即是解渴的蠢物，三杯便是饮牛饮骡了”，而对白茶舍在饮茶方法和茶叶知识的介绍上则避免了一切晦涩的“行话”，力图将语言变得更加直白易懂，让消费者体验更多喝茶的乐趣。

此外，对白茶舍还出售与设计师联名设计或从海外采买的手工茶具。这些器皿分为基本款和进阶款，风格以简洁柔美为主，每一种均与饮茶的场景或人群相匹配，

例如单个大容量茶杯适用于办公室，朱泥西施壶则主打“女生的第一把紫砂壶”。这些茶具价格不菲：一个木柄白瓷杯售价 198 元，一套粉色无光釉茶器为 977 元。“美是我们的基本要求。”大麦说，对白茶社希望帮助用户选择最适合且美观耐用的茶具。这种极简的设计语言同样迎合了年轻人时下流行的审美。

有了好的产品，对白茶舍还通过建立粉丝群来保持与消费者的沟通，并不定期向老客发放福利。开发新茶具前，对白茶舍会通过投票活动、留言互动等方式征询意见，事实上，对白茶舍正在销售的一款无光釉白瓷壶承的款式就是由粉丝票选出来的。

在对白茶舍的官方微信公众号下方，常常能见到上百字的粉丝留言，分享他们的生活和情感经历。大麦对运营秘诀的总结是“感同身受”。

“我们更擅长营造场景化的东西，而不是去讲产品的空话。”她说。不仅如此，从帮消费者找到他们喜欢的茶叶，并培养他们喝茶的习惯出发，对那些已经表现出消费偏好的顾客，对白茶舍会就产品和需求进行电话回访，以便提供更加精准的服务。

指甲油也要追快时尚，10 月后终成类目第一

上新，这个最常见于服饰品类的术语，被 Miss Candy 摆在了重要的战略位置。

毛文浩还记得 2014 年 7 月的那天，他们这个指甲油品牌代理商团队开会时，老板赵明突然宣布：从明天开始，店里现有代理产品全部下架，换上团队原创品牌的指甲油。

这是 Miss Candy（糖果小姐）的起点，让所有人“措手不及”。

现任 Miss Candy 运营总监的毛文浩仍然记得当年的忐忑：之前团队代理美国知名指甲油品牌 OPI，通过淘宝店铺“美人家”销售，做到了一金冠和 40% 的市场占有率。而就在做出下架决定的当天，仓库里还有好几十万元的货。

在线上不到 10 个月后，Miss Candy 就拿下了指甲油细分类目第一。2016 年，Miss Candy 有了自己的天猫旗舰店，全年销售额接近 1 个亿元，将 OPI 甩在了身后。

从出其不意到出奇制胜，从专攻线上到走向线下，主打“健康指彩”的 Miss Candy 一路走来，不可否认有运气，但也凭实力。打出自己的产品特色并不断快速上新，以及通过用户运营增强粉丝黏度，是 Miss Candy 抓住“蜜粉”心的两大法宝。

而面对美妆市场在过去一年的大热，展望 2017 年，Miss Candy 决定继续深耕美甲产品，用毛文浩的话来说，“相信美甲市场有巨大的空间”。

攻入新产品线：“没有味道”的可撕指甲油

指甲油可以给指尖带来丰富色彩，但涂指甲油的过程并不愉快，通常会伴随着指甲油中化学溶剂散发出的刺鼻气味，卸除时还需用同样有气味的洗甲水。正是这一点，让指甲油的安全性被打上了问号。

Miss Candy 的品牌创始人赵明，还在带着团队代理 OPI 指甲油的时候就开始思考，是否能找到一款原料配方，让指甲油无味、无害、易卸除。

最终于 2014 年夏天面世的 Miss Candy 是赵明交出的答案。这款主打健康概念的指甲油，以“80%天然树脂+15%纯水+5%矿物色粉”的无害配方实现了无味、可撕这两大特点。

在推出当年，市场上占多数的还是有强烈气味的传统指甲油。Miss Candy 的出现宛如一个惊喜。毛文浩还记得不少顾客第一次用过 Miss Candy 指甲油后的反馈都是“真的没有味道！”

这款水性指甲油可保留 3~5 天，而为了满足一些消费者希望指甲油留色时间更久的需求，Miss Candy 在 2016 年 1 月新推出了胶类指甲油产品线——小黑糖护甲胶，保留时间达到 14 天，同时可使甲面更加光亮。

对从创立伊始就立志要做国产美甲品牌第一的 Miss Candy 来说，不仅是产品，包括品牌设计、形象、包装在内的每一个细节都要做到完美。毛文浩的名片背面印着一个涂了桃红色指甲的女孩，这是 Miss Candy 的品牌形象，在每一瓶指甲油的包装盒上都能看到。“不少用户收到我们的指甲油都说被包装惊艳到了，感觉和国际品

牌比起来也一点不逊色。”毛文浩笑着说。

指甲油也可以做“快时尚”

从品牌的命名开始，Miss Candy 的关键词就是“色彩”和“多变”。毛文浩介绍说，“用我们的多彩成就你的精彩”是 Miss Candy 指甲油的理念。

上新，这个最常见于服饰品类的术语，同样被 Miss Candy 摆在了重要的战略位置。

Miss Candy 现有 200 多个颜色、质地不同的 SKU，而对 SKU 的筛选和争夺近乎“残酷”——每月更新三次颜色，一次推出 30~50 种新颜色，新颜色和原有颜色进行 PK，只有销量获胜的颜色才能被保留下来。

如此频繁的上新速度无疑会给供应链带来压力。但毛文浩表示，目前合作的厂家大部分都是独家合作，并不会出现生产跟不上的情况。同时品牌自己的工厂也在建中，完工后将能更好地配合产品研发，“可能前一天的设计，第二天就能生产出货了。”

常变常新，这个毛文浩在采访中反复提到的词，是 Miss Candy 从一开始就定下的策略。在他看来，快速上新不仅为消费者提供了丰富的选择进而有助于提高成交率，同时也为 Miss Candy 打造了保持行业领先地位的壁垒。

眼下的美甲市场上，与 Miss Candy 同样以水性指甲油作为主打产品的另一个本土品牌小奥汀（Little Ondine），凭借文艺范的设计和配色也吸引了不少消费者。“其实指甲油在颜色方面要说出区别很难，”毛文浩说，“但我们产品的更新能力是最棒的。”

就像同一条新闻，第一时间发布是热点，过了三分钟、五分钟再发布则传播效果大打折扣。毛文浩承认，单纯就工艺而言，Miss Candy 的指甲油模仿起来并不难，形成优势的关键在于对上新的执着，“其他品牌没有这么快的速度让用户第一时间体验到最好的产品。”他举例说，Miss Candy 冬天推出的温变指甲油，其他品牌过一段时间推出仿款，可能因为温差已经不明显而达不到很好的效果。

为了迎合爱尝鲜的用户，Miss Candy 在保持日常高频的更新之外，也会配合节

日推出限量版套盒。这些套盒除了两到三瓶新色指甲油外，还会搭配应景的亮粉、贴片等小装饰，在 Miss Candy 的粉丝中往往能掀起一波抢购的小高潮。2016 年 12 月推出的圣诞节套盒，在双 12 预售期间即被抢购一空，“有些没有抢到的用户就说，还没到圣诞节，我就已经买不到圣诞节套盒了。”

制造品牌黏性

“现在在包装、颜色、属性上做出的每一步调整都是从产品出发的，都是想着用户会不会喜欢，能不能打动用户。”在毛文浩看来，Miss Candy 并不擅长做营销，或者说，Miss Candy 的“做营销”还是落实到了做好产品上。

对美妆类产品来说，试用是产品开发中重要的一环。在 Miss Candy 也是如此。创始人赵明曾为了检测原料的持久度涂上指甲油吃小龙虾。而整个团队，包括毛文浩在内的男性员工，都会主动将新品指甲油试涂在手上，看看实际的效果，“一次我涂完拍了照发朋友圈，有人问是谁的手，我说是我的，大家都不相信。”

把产品做好，自然会获得消费者的认可，这是毛文浩的逻辑。在 Miss Candy 刚上线的时候，团队最关注的也是评价，而不是销售额。

和用户在一起才能做好产品，Miss Candy 选择了主动靠近。

每一个购买过 Miss Candy 产品的用户都会被邀请加入到品牌微信小号中。微信号根据用户的层级、历史购物记录做会员分层，并在各个层级有相应指导和内容互动。毛文浩坦言，微信群的沟通比自己想象的更加良性，“大家有建议的时候我们都是很正向地去听去接受。”

让他更加惊喜的，是在品牌没有做任何引导的情况下，用户仍会自发地帮助推广宣传 Miss Candy。官方旗舰店每一款产品的评价里，都有大量用户自己上传的效果图。一些忠实“蜜粉”甚至会自发用 Miss Candy 的产品生产内容，“去年《大鱼海棠》最火的时候，有用户就自己用 Miss Candy 的指甲油画了电影主题的指彩，特别好看。”

而用户和品牌之间的互动还延伸到了线下。目前在北京和上海，Miss Candy 每月都会举行粉丝趴，二三十名“蜜粉”聚在一起聊 Miss Candy 的指甲油和使用心得，

体验新产品。一些用户甚至因此成了朋友。

也是为了增加黏性，Miss Candy 曾把其移动端打造成精选美甲图片与美甲教程的 APP，但并没有达到预想的效果，目前该 APP 已暂停运营。

“用户把 Miss Candy 当成自己挚爱的品牌，所以会自发去影响身边的人。”毛文浩说，购买行为的完成不是终点，而是起点；用户对品牌的认可会直接转化为复购率的提升，以及对品牌的自觉推荐。

“大家都卖指甲油，但是你的用户是不是跟你在一起，这个是深层次的东西。”他总结道。

深耕美甲领域，今年要开更多体验店

和众多互联网品牌一样，线上取得一定成绩后，Miss Candy 将目光投向了线下。

两年半的时间里，Miss Candy 陆续开设了 5 家线下体验店：上海两家，杭州两家，常州一家，并且选址都在高档商业区，店铺布置也主打梦幻风格。毛文浩透露，今年有更多体验店在规划中，并将覆盖更多城市。

在他看来，发展线下是必然的选择，“用户不止存在于线上，各个渠道都有很多潜在用户，线下是充满了巨大潜力的地方，这部分的用户必须得抓。”

换句话说，线下体验店承担了“占坑”的任务，重点在于服务，并将成为相当一部分消费者首次接触 Miss Candy 的门户。

同时，线下体验店的另一重任务是普及美甲。毛文浩谈到了同事去美国考察的一个小细节——在美国的普通超市都能买到做美甲用的照灯，“说明美甲是一个很日常化的事情。”而目前国内市场对美甲的认知还远没有达到这个水平。

市场的有待成熟也意味着更多的潜在机会和更广阔的发展空间。正因如此，Miss Candy 决定留在这个领域继续深耕。“2016 年彩妆尤其是口红大热，但指甲油的爆发还没有到。”毛文浩分享了 Miss Candy 的一些新点子，包括更年轻化的品牌副线，以及跨年龄层的产品，像小孩子也能用的 baby nail。他相信，未来在指甲油领域能做的事情还有很多。

但是，如此大规模地进军线下，不可避免地给 Miss Candy 带来了不小的成本压

力，对此，毛文浩并没有否认。2015 年 2 月和 8 月，Miss Candy 分别获得 1000 万元人民币和 5000 万元人民币投资，但尽管有资本的介入，这样的重模式也给 Miss Candy 的运营本身提出了很高的要求和挑战。

被连卡佛一眼看中、客单价破千元的运动服长什么样

运动服装品牌“粒子狂热”一上线就被连卡佛和众多投资人相中，它是如何做到的？

相较于成熟的时装品牌，运动健身市场仍处在成长期。

2016 年 7 月，新锐设计师运动品牌 Particle Fever（粒子狂热）获得 A 轮千万元级融资，投资方包括峰瑞资本，滴滴的天使投资人王刚等。此时距离其上线不到一年。

投资人李丰在投资淘品牌韩都衣舍和三只松鼠后，这次将目光转向这家将高级时装与运动服设计结合的创业公司，并在不同公开场合下屡次提及投资缘由。

在他看来，中国既是最大的生产制造加工国，又同时面临消费升级带来的巨大消费需求。但是，不少传统的、原有品牌因为各自的原因，正在不被消费者所喜爱。“这三件事情放在一起，带来的结果是，为了解决这一矛盾，必定会出一些新品牌。”

在消费升级背景下，Particle Fever 便抓住了这一波新品牌的机会浪潮。创始人兼 CEO 九斤是个哈佛法学院毕业的“90 后”女生，因为热爱艺术、科技和运动，便联合设计师林海一起创业。后者曾与 Lady Gaga 合作专辑《Artpop》中的高级时装系列，并在 2014 年首次踏足运动穿着设计领域，被 Puma 及开云集团邀请作为艺术家创作了 Blank Puma 概念作品。

在设计、面料甚至价值观上的前卫，让 Particle Fever 看起来“酷酷的”，平均客单价达到 1300 元，远高于国内其他运动健身服饰。在九斤看来，现阶段最大的成就

感来自于产品认同和品牌调性，而不是单纯追求利润。

“卖货的淘汰率非常高，当品牌有了自己的生长规律，有了较高辨识度，这件事就已经成功了一半。”她告诉《天下网商》。

一场狂热的运动实验

就像 Particle Fever 取名一次物理实验，九斤将品牌看作是一个“运动穿着实验场”，试图用科技和艺术重新解读服饰的概念。

筹备一年后，2015 年 10 月，Particle Fever 正式上线，它以一镜到底的创意影片，率先在微信平台上推出第一个单品。据介绍，一款内嵌式内裤结构的无痕运动紧身裤快速售罄，微信阅读量在 3 小时内达到 7 万。这组视频的绝大多数点击者和传播者成了日后品牌的第一批用户。

每一个单品的上线，都必须根据各种体型进行测试，甚至细致到区分汗多 / 汗少的体质。之后面料还会被进一步递交至专业机构进行检测，不能掉色、不能洗坏、印花要经得起泡洗和高温熨烫。

正是在这样残酷的测试下，Particle Fever 推出了多种超级材料，例如秒干 T 恤、流动的运动背心、突破界限的大卫霍克尼印花，以及高强防紫外线的紧身服等。

在运动健身领域，由运动本身上升至精神需求，正逐渐成为品牌的主打牌。例如，国际瑜伽品牌 lululemon 来中国掘金，走的是社区路线，提倡女性健康的生活方式和社群概念。而 Particle Fever 定位则有些不同，用户的男女比例较平均，更突出前卫、个性和实验性，跟艺术走得更近。

九斤坦言，Particle Fever 拒绝无意义的标签化，因而其用户不以年龄定位群体，也难以用传统人群画像来描述。但有一点是相通的，粒子狂热的用户都对独立审美有自己的见解，有一定的消费能力，注重精神层面的丰富性。

除了款式和设计创新外，Particle Fever 还通过搭建多元化的场景，探索更多运动的可能性。

2016 年 5 月底，Particle Fever 在上海淮海中路做了一个名为“THE GYMNASIUM”的快闪活动。团队用 8 小时建造了真实版运动实验场，8 天后定时

消失，并和英美装置交互艺术家布置了发光的平衡球、会跳舞的拳击速度球和时空自行车等实验性健身方式，以此诠释运动的趣味性。

在这次线下展示活动中，PF 团队碰到一位前奥运冠军，执意想要购买一款后背镂空的黑色风衣，计划在美国出差时穿。她的理由是“因为很有型，又很好折叠。”

这一偶然事件启发了九斤，并促成了与穷游旗下旅行生活美学品牌 JNE 的联名合作。她发现，高端客户穿着的场景已经不只在运动健身房，还有旅行、出差等。“想要用更年轻、前卫的角度去解读旅行与运动之间的关系，旅行是一种崭新的运动方式。”

供应链和零售如何跟上

Particle Fever 的设计创意一部分来自于团队每天至少两小时以上的创意知识积累。在九斤看来，每天有自由时间相互分享先锋设计，变得非常重要。而从一个品牌的另一面来看，从本质上而言，粒子狂热仍然身处服装行业，离不开对供应链和零售端的严格把控。

在正式创业之前，团队已花费一年时间整合服装供应链，负责品牌建设的同时，花费大约一半的时间在生产部门，并聘请服装行业的专业人员，探讨产品、工艺和数据。

Particle Fever 与供应商不仅会有试款期，还是一个优胜劣汰的过程，目前长期合作的有 20 多家，并保持实时更新。面料和结构技术研发一部分由自己完成，另一部分联合运动科学和纺织实验室一起研发。“面辅料的配置掌握在自己手里，包括激光切割、防水、印花等每一个设计细节都需要沟通，这才能看出供应链的能力。”

而对于供应商而言，一个有长期稳定订单的合作伙伴，也是必要条件之一。据九斤介绍，粒子狂热冲锋衣的供应商同时也为某一国际高端户外服饰品牌代工，这类有品牌背书的优质代工厂，主要认可团队执行力和专业度，双方都想要从供给侧推动品牌升级。

而在渠道选择上，Particle Fever 由最初的官方网站和微店切入，之后逐渐入驻天猫平台、小红书等新兴垂直电商等，线下直营店也在考虑之中。

九斤坦言，多渠道运营，目前还需要 1~2 年的成熟周期。

以上线 3 个月的天猫旗舰店为例，一般情况下，Particle Fever 提前半年开始设计，提前一周预售，翻单时间为两三周，运营团队会每天看后台数据，以此作为生产周期的判断标准之一。但同所有商家类似，首单数量、屯面料周期、翻单时间和数量等仍需要根据实时变化的数据精细化规划。

值得一提的是，2016 年 7 月，在经过来自上海与香港的连卡佛品牌买手、专家以及嘉宾评委的评选后，Particle Fever 作为 2016 年唯一一个设计师运动品牌，入驻了亚洲知名买手百货店连卡佛，并在位于香港、上海、北京、成都四地的线下门店与网站陈列。

在九斤看来，连卡佛全新的零售概念，以及这种类似于新秀海选的方式，其意义不止在于提供销售渠道，更在于对新锐品牌的认可。

但优质供应链的长期合作和创新设计的持续性产出都并非易事，对于目前 20 多人的团队来说都会是一大挑战。九斤也对此坦言，如何找到对审美和艺术有追求的人，如何建设团队则是长期需要面对的问题。

单品创新，小王子食品打了一个翻身仗

“小王子食品”成功开发出“董小姐”焙烤类薯片，用 IP 单品试水线上。创始人王岳成认为，不应该与大企业在红海里肉搏，而应该着眼于开发属于自己的蓝海。

56 岁的王岳成至今还保持着一周看一本书的习惯。走进办公室，一整面墙都是书架，就连沙发中间的茶几上也整齐排列着十几本，书名大多包含“IP”、“内容营销”、“大单品”等互联网词汇。

“最近天天看《超级 IP》，年纪大了眼睛不行，学习跟不上了。”即使已过知命之年，王岳成仍会因为跟不上互联网的速度而焦虑。为了了解当下年轻人的想法，

传统的他选择了读书，并将这一习惯传授给下属。公司中层以上的管理者，桌上都有三本书：德鲁克的《管理》、迈克尔·波特的《竞争战略》、杰克·特劳斯的《定位》。

从1988年至今，王岳成创立的“小王子食品”经历了太多改革和转变，每一次都是欲火重生。然而，在遭遇互联网的冲击后，久经沙场的“小王子”一度节节败退。

2014年，王岳成当机立断，用“董小姐”烘焙类薯片这一IP化单品试水线上，竟打了一个漂亮的翻身仗。老树开新花的背后，有哪些改革与思考？曾经的薯片类大亨，真的已经是英雄迟暮了么？

观念变革：从卖产品到卖文化

“2012年、2013年过得很不好，只做老产品，只求销量，发展到了瓶颈期。”谈起当年的困境，王岳成的语气中仍带着遗憾。原有的产品架构已经无法拉动市场销售，线上用低价换销量的方法则引起了线下经销商的不满。王岳成意识到，光靠价格战只能走进死胡同，需要重新定位电商的功能。

2013年，这个曾经的油炸薯片类大亨，开始发现消费者的新需求。为了迎合健康的理念，在技术上有坚实基础的“小王子食品”很快抓住了先机，研发出一款含油量更低的烘焙薯片，命名为“烤薯世家”。在原来的计划中，有了更适合市场的新产品，一定可以力挽狂澜，但销售情况并不理想。王岳成说，“我们成立了几十号人的先锋队去线下推广，钱砸了不少，怎么推都推不出去。”

彼时，友臣肉松饼、港荣蒸蛋糕等“网红”零食在互联网上一炮打响，两家名不见经传的草根企业一跃成为年销十几个亿元的“暴发户”，令王岳成惊讶不已。经过仔细分析后，他发现，两家的爆发原因都用了一个“套路”：线上树标杆，线下走销量。

“互联网的力量太大了。当时很多休闲零食企业都开始在网上发布新产品，进行试销，打通之后再线下做销量，一下子就做起来了。”王岳成决定试一试。并且他发现，消费者需要的休闲零食已经不仅满足于好吃营养，还需要满足缓解压力、调

节情绪等精神需求。

“小王子食品”又一次面临转型。这一次，转到了“专业化制造+文化创意+互联网”的发展模式，并且从单一的卖产品转移到卖文化。

于是，“董小姐”这一 IP 化单品成为“小王子食品”试水线上的第一张牌。知识女性“董小姐”，被定义为 15 岁~35 岁白领女性、文艺青年的“中国好闺蜜”，她桀骜不驯，却又善解人意，拥有独立的人格。将产品设计赋予灵魂后，王岳成将外围的内容营销一并抓了起来，建立了董小姐的公众号，丰富它的内容，至今已有 32 万粉丝。此外，团队还拍了 12 集以“董小姐”形象为主角的微电影，内容多是传统文化和节假日相关的主题，阅读量也上百万。

除了内容营销外，“董小姐”在包装和产品上也有独特的气质。不同于油炸薯片，烘烤类的薯片含油量在 25% 以下，更健康，形状设置成了特别的爱心形，色香味等都做了显著的提升，有十余种口味供选择，甚至还有命名为“紫霞仙子”的紫薯味薯片。

“董小姐”这个具有互联网基因的创新单品，被作为“小王子食品”全新的子品牌推广问世。在线上一举成名之后，王岳成将“董小姐”进行大量的线下终端渠道铺设。自 2013 年投产之后，“董小姐”的销量节节攀升，据王岳成透露，“董小姐”烘烤类薯片 2014 年销售额为 3000 多万元，2015 年为 1 亿多元，2016 年超过 2 亿元，并且计划 2017 年挑战全渠道 4 亿元的销售额。

得益于“董小姐”的成功，王岳成乘胜追击，又推出一款新产品“坚强的土豆”，针对 6 岁~12 岁孩子，并于 2017 年年初投放市场，达到超过 6000 万元的销售额，是预期的三倍有余。与“董小姐”同出一辙，“坚强的土豆”也有自己的人格，王岳成告诉《天下网商》，他们还计划拍摄三季动画片，每一季 52 集，围绕小王子和土豆仔这两个 IP，传递友情、真诚、坚强等正能量元素，“2017 年我们计划要把‘坚强的土豆’做到 3 个亿元”。

互联网带给了我什么

与线上起家的淘品牌不同，“小王子食品”的销售重心并不在线上。刚刚过去的

2016 年，“小王子食品”的线下销售额达到 9.3 亿元，线上全网销售额在 3000 万元左右，仅仅是线下销售额的一个零头。

在王岳成看来，互联网对于传统食品企业有三个不同的“身份”：一是新品首发的“实验室”。如果将新产品的首发试销放在网上，可以借助大数据的支撑快速精准地得到反馈意见，好评与差评都真实体现了产品的两面，便于后续产品的改革修正。而传统的线下调研方式，工程量大、周期长、真实性差。

二是低成本高回报的宣传渠道。与传统的硬广相比，精美生动的详情页面远比千万份报纸杂志广告来得有效。“特别是当新产品销售成功之后，很多经销商只需要快速复制我们的详情页面，就可以同步销售，宣传成本低。”

互联网的第三个身份则是价格层的“电子警察”。在小王子旗舰店里，产品线上的定价甚至比线下还要高一些。在王岳成看来，线上只需要完成部分的销售即可，关键在于拉动线下经销商的销售。线上标价稍高，可以提高线下销售的同时，起到树立价格标杆、监管线上扰乱价格的作用。可以说线下经销商渠道始终是“小王子食品”的销售重心。

互联网浪潮带给传统休闲食品产业的冲击不仅仅是销售，更多的是思想的改革。

王岳成在“小王子食品”已经近 20 年，中高层的管理团队偏老龄化，传统的营销思想、庞大的运营体系，以及试错成本高、风险大，成为团队固守成规的挡箭牌。为了适应互联网的节奏，王岳成大胆创新，但这些动作并未得到大多数高管的看好。

“刚提出‘董小姐’这个概念的时候，在会上几乎被全盘否定。”王岳成回忆道，“大家都接受不了，有的人说，名字就叫‘xx 薯片’不就行了。最后说理念、说想法，大家还是有很多疑惑。我说算了，不要争了，做下去再说，才有了现在的‘董小姐’。”

这也许是一些传统休闲食品公司的通病。不止是敢于试错，营销观念的转变也是互联网时代所必备的充分必要条件。

用王岳成的话来说，以前的营销叫买卖，一单卖完就没有后续了，现在的营销强调消费者的体验。“这是互联网时代赋予休闲食品行业新的要求：在网上做好形象宣传，了解消费者需求与反馈，及时修正问题；注重线下终端市场的深度化沉淀，做地推、做导购、做路演，注重真正的消费者体验，才是真正的新营销。”

下一步，小王子该往哪里走

从“小王子口口脆”开始涉足休闲食品领域，到膨化米制品“小王子麦烧”，再到“小王子复合薯片”，强大的独立研发能力和成熟的生产加工技术一直是“小王子食品”核心竞争力。在产品同质化现象严重的现状之下，快速的产品迭代和持续的文化创新能力成为解锁发展力的关键。

如何借助互联网的工具搜集消费者需求，研发产品投放市场，创新营销拓宽销路，成为摆在“小王子食品”面前的一道难题。

在接下来的发展中，王岳成提出了一个“双轮驱动”的想法，将薯类产品做精做专、做大做强的同时，推出新颖的糕点类产品，强调创新与健康。并且把“专业化制造+文化创意+互联网”这个发展模式延续下去，加速执行。

值得一提的是，在激烈的市场角逐中，“小王子食品”采取的是“差异化的非对称竞争战略”。即消费场景与产品功能的差异化，如“董小姐”采用散称的独立包装，适用于女性的“包包食品”，而同是焙烤类薯片的“薯愿”则是定量的纸盒装。王岳成认为，不应该与大企业在红海里肉搏，而应该着眼于开发属于自己的蓝海。

28岁的“小王子食品”，给自己的下一个五年制定了“规模和效益保持20%增长”的目标。其中，在产品上，每年至少自主研发出一个大品类；在营销上，提高市场能见度和占有率，进入全国所有的国际性卖场、集团性卖场，让“小王子食品”像可口可乐一样随处可见、随处可买，做到真正的提高消费者体验。

在摸索和磨合中，“小王子食品”也找到了自己的方向。用王岳成的话来说，他给企业的分工是高层干部想前途，在发展太快、变化太大的当下时刻“如履薄冰”、“居安思危”；中层干部管效率，企业制度的设计越来越向互联网企业的扁平化架构靠拢，提高企业发展速度；基层干部则是让员工有归属感、成就感，提高员工积极性。

如今，让王岳成头疼的事情还有两件。一是互联网时代信息的碎片化导致系统性的学习无法保证；二是团队的老龄化让企业发展步伐缓慢，提拔和打造一批“80后”“90后”的骨干是亟待解决的问题。

PART 4

第 4 篇

品效合一的新营销



第九章 当 IP 遇上新零售

怎样用全世界最好的 IP 引爆粉丝经济

如果说每一个 IP 都是一个平行世界，那么你可以用这样的方法打破了次元壁。

擎天柱召集大黄蜂去执行抢红包的神秘任务，卷福不安地说着“something is coming”，“二三次元”的世界里似乎都有大事要发生。

2016 年 11 月，无论是在电影院里或是地铁出口，你都会看到这样的片段。

天猫为当年的双 11 制作了 4 部宣传短片，分别引入 4 个超级 IP：《魔发精灵》《变形金刚》《守望先锋》和《神探夏洛克》，它们分别代表了电影、动画、游戏、电视 4 大领域，背后是东方梦工厂、孩之宝、暴雪、BBC 这样的影视娱乐巨头。而每个短片都是由 IP 方、阿里鱼、天猫市场部等多方合作，跨国沟通，历时几个月制作完成。

如果说每一个 IP 都是一个平行世界，那么此次双 11 可谓打破了次元壁，它不再仅仅是现实世界里的一个购物狂欢节，还存在于变形金刚的世界里，存在于 Poppy 和 Branch 的精灵村庄里，存在于有卷福和华生的伦敦，存在于射击游戏守望先锋里。

而你看到的短片，仅仅是阿里系旗下版权交易平台与娱乐创新板块——阿里鱼业务的一个缩影。在整个阿里系一步一步走向娱乐化的过程中，IP 的价值链正在被不断拉长，坐拥整个阿里巴巴生态大数据的阿里鱼，一方面帮助国内外大小 IP 完成中国市场的商业化链路搭建，一方面帮助品牌商户用更低成本寻找契合的 IP 接洽。IP 实物授权业务，助力货品升级；娱乐虚拟授权，助力营销升级，基于这两个

支点，IP 已经并非是一种简单的引流工具或者玩法，它已经渗透到整个阿里巴巴体系中，成为消费娱乐化道路上的内容源泉。

台上 30 秒，台下大协作

《魔发精灵》是东方梦工厂 2016 年第二部大银幕动画片，与天猫发布双 11 短片的节点正好契合。在短片中，《魔发精灵》的主角 Poppy 不断念叨“来了吗，来了吗”，最后一个天猫包裹从天而降，精灵村迎来了双 11 狂欢节。

这条仅 30 秒的短片，是东方梦工厂、阿里鱼、天猫市场部三方共同协作的产物。早在此前半年，阿里鱼和东方梦工厂就启动了《魔发精灵》的 IP 合作，除了敲定短片创意脚本外，同时还针对 IP 授权进行招商。阿里鱼运营总监朱吉朗告诉《天下网商》记者，双 11 期间消费者会看到丰富的《魔发精灵》相关产品，涉及类目广泛。

此次并非阿里鱼与东方梦工厂的第一次合作，早在《功夫熊猫 3》上映前，阿里鱼就已经开始了 IP 合作的资源整合，“我们和东方梦工厂合作，第一次在电商场景为电影 IP 打造了全产业链的合作计划，从 IP 授权，到联合营销，最后落地到销售。”那个时候，IP 对于商家而言还是一个非常陌生的领域，所以团队做了很多市场教育的工作，“我们根据年货节这个时间点进行商家招募，当时很多商家并不清楚可以从 IP 合作中获得什么价值，我们需要一对一进行说明”。然而就是这次对很多商家来说懵懵懂懂的尝试，创造了当时中国市场上的电影衍生品消费纪录，1.65 亿元，它对于电影的营销意义是让这些超级 IP 看到了中国市场的潜力，同样也震惊了好莱坞，帮助阿里鱼快速进入了全球 IP 市场。

但是和国外成熟的 IP 合作并非易事，国内也缺乏类似的参考案例，就拿拍摄短片来说，无论是《变形金刚》还是《魔发精灵》，它们都有一套固有的场景和世界观，每个角色都有自己的性格，比如擎天柱是一个机器人，它说的话要符合自己的身份，也不能和现实世界有交叉。天猫市场部在确定脚本创意的时候，要在这个 IP 的框架里展开。

“我们在（2016 年）5、6 月份的时候就看过《魔发精灵》的部分片子了，所以大致了解里面人物的性格特点，所以在最终的短片里，粉色的精灵公主 Poppy 的性

格就是非常活泼并且喜欢 party 的，所以她一直问‘来了吗，来了吗’，另一个灰色的精灵 Branch 性格就是比较孤僻，不喜欢 Party，所以在短片里他一直不耐烦地撇嘴，这些人设都是符合 IP 设定的。”天猫市场部的赵晨表示。

充分尊重和理解 IP 的世界观和价值观是阿里鱼在与 IP 方合作时的基础，同时在阿里鱼的实战经验中也表明，越成熟的 IP 越有稳定并富有黏性的粉丝，商业化的路径相对清晰。

不同 IP 的开发路径

在全球粉丝经济峰会上，阿里鱼首次公开亮相，彼时作为受邀方，孩之宝首次接触到阿里鱼的 IP 蓝图，双方开始了试探性的合作。此后，变形金刚旗舰店参加了天猫的超级品牌日，无论是从传播效果还是店铺销售，都远超双方预期。

孩之宝市场部大中华区总监 Alvin 告诉《天下网商》记者，当时双方都表达了进一步合作的意愿，早早敲定了双 11《变形金刚》的短片计划，“刚开始，双方对短片的内容设定都有自己的想法，经过不断磨合和修改，最终大家看到的版本我们双方都十分满意。”短片中，擎天柱召集大黄蜂执行一个“神秘任务”，其实就是非常有双 11 特色的“抢红包”。天猫双 11 成为现实世界和虚拟世界之间的一个交点，这是该短片最大的亮点所在，也是 Alvin 方多次和孩之宝总部沟通的结果。

此外，Alvin 透露，变形金刚系列电影《变形金刚：最后的骑士》在 2017 年暑期档上映，孩之宝已经与阿里鱼有更高层次的 IP 开发合作关系。这些成熟的 IP，自有完整的素材库以对接后续的一系列商业化环节，但是除了电影这种类型的 IP 以外，其实 IP 是一个非常广阔的概念。

朱吉朗为记者简单划分了目前阿里鱼平台上 IP 的种类，目前主要分三种。

第一类是与双 11 合作的超级 IP，它们的特点是粉丝众多，授权体系成熟，阿里鱼提供的核心价值是如何通过大数据，帮助他们快速找到合适的品牌方进行合作。

“由于人力、商业系统、语言等客观原因，特别是电子商务环境下的新消费习惯，这些超级 IP 虽然可授权内容非常丰富，但缺乏在衍生品和商业化部分快速切入市场的条件，包括如何寻找合适的品牌商户进行合作；同样对于天猫和淘宝上的大多数

商家来说，原本他们少有机会接触到这种级别的 IP 合作，这其中既有法务、语言、财务等各种成本障碍，还有品牌自身对 IP 的判断缺乏标准。”从商家赋能的角度，阿里鱼试图把一个非标准的 IP 商务合作，转变为适应电商操作习惯，便于理解的标准化产品。比如通过天猫、淘宝商家账号进行费用结算，根据大数据来推荐 IP。

第二类是艺术品类 IP，这其中又分平面和立体的。平面类包括之前在淘宝众筹上大获欢迎的梵高系列，这类艺术元素的运用比较灵活，也十分容易转化成产品；立体的艺术 IP 转化比较困难，像中国国家博物馆就是一个 IP 合集，里面的文物除了书画外大部分是立体的，这类 IP 的商品化就需要多方共同探讨，不仅需要把 IP 内容化，还需要重新创作授权元素图库，把这些 IP 按照不同的文化维度进行细分。

“立体的艺术类 IP 的二次转化对于我们多方来说都是一个全新的课题，既需要懂历史，又要懂电商，这也是我们正在探索的。”

第三类是真人影视综艺类 IP，包括明星、网红，他们是营销授权最主要的内容来源。除了天猫双 11 晚会这样的大型直播外，天猫还推出了一系列综艺化的直播节目，比如自制的 IP 综艺剧《九牛与二虎》，每集请到两位明星和九位网红，明星分为 9 个直播间完成闯关游戏，每个品牌可以定制其中一个直播间，给明星设置挑战。这样的类综艺玩法，能够快速把品牌、明星、粉丝联结到一起。这是中国从来没有做过的直播室之间的闯关游戏，直播正在被综艺化。

朱吉朗透露，整合热映影片宣发，整合发行方、品牌方、阿里系三方资源的营销授权活动，将成为未来业务中的爆发点。“比如把新片发布会变成直播互动的类网综节目，品牌方基于电影的剧情元素来搭建场景，再由明星来完成品牌方出的任务。观看直播的消费者更能全程参与，获得奖励——比如电影票或者周边产品。这比传统单向静态的发布会更有参与感。”其实早在 2016 年 4 月，光线传媒出品的电影《谁的青春不迷茫》召开发布会时，玛玛缇、裂帛等品牌就通过阿里鱼与之合作，把电影的发布会变成了自己新一季服饰的秀场。朱吉朗表示直播综艺化将是接下来重要的内容展现方式。

绕不开的转化命题

IP 的内容转化形式丰富多彩，天猫的娱乐化趋势也日益成形，但是作为一个电商平台，如何把流量转化为销量，始终是平台最重要的命题。

此次双 11 的短片对粉丝最大的作用是视觉冲击，告诉他们今年天猫双 11 有你们最爱的 IP，每个短片最后都会告诉粉丝，在客户端搜索“@+IP 名字”后就能直接跳转到这个 IP 的产品承接页。

那么当粉丝涌向天猫后，品牌如何来承接这些流量？

其中一个游戏 IP《守望先锋》给出了这样的解题思路：和垂直频道天猫电器城强力捆绑，不仅整个活动页面的呈现“守望先锋”化，而且核心商家直接把游戏相关产品作为附赠利益来关联销售店铺商品。

《守望先锋》是 2016 年最火的射击类游戏，推出半年玩家已超过两千万，而且暴雪是出了名的“品质至上不玩打折”，一个畅玩版的游戏 198 元，童叟无欺。

英特尔、英伟达、三星、罗技这样的硬件大品牌直接通过阿里鱼和暴雪进行合作，由它们出资购买游戏，然后再把这些权益下放到天猫电器城上的核心商家群，组成强力的产品池，发挥出了这个 IP 的最大价值。

天猫电器城小二汪啸告诉《天下网商》记者，以往电器城的商家手上拿到这样的超级 IP，只能在自己的私域流量中玩，难以承接到外部的大量流量，同时也缺乏内容整合的能力，而这次由天猫电器城牵头进行资源整合，一方面贯通了 IP、硬件品牌、商家的资源，暴雪也会通过自己的渠道对这次 IP 合作有整体的内容输出方案，另一方面在双 11 这样的流量高峰可以在 C 端有整体的 IP 曝光和活动输出。

据汪啸介绍，此次暴雪还赞助了其每年一度的暴雪嘉年华游戏盛典的门票（价值人民币 1299 元），送粉丝去美国的现场，而更多粉丝可以通过天猫、手机淘宝观看直播。作为独家授权直播的平台，天猫联合英特尔派出了一支直播团队去到美国，为中国粉丝带来现场的精彩节目。

这是一次品效合一的尝试。

过去，暴雪和英特尔这样的品牌也有合作关系，但是品牌方与之合作更偏向广告投放行为，并不会介入到产品的成交环节。但是这次天猫电器城补全了这个闭环，

它把商家和消费者的交易这个下游环节和品牌的推广环节接轨了。

此次参与到天猫电器城活动中的商家多达三四十家，除了有联想、戴尔等旗舰店以外也有宁美国度等组装电脑品牌。汪啸预计此次 IP 活动将覆盖 1000 多万竞技游戏迷。

粉丝经济的长尾

天猫电器城和《守望先锋》的捆绑看起来非常具有针对性，但是朱吉朗表示，这只是前奏，后续《守望先锋》还有一系列通过阿里鱼授权的周边产品面市，阿里鱼和暴雪之间会持续不断地开展合作。

超级 IP 自带粉丝，那么新诞生或者相对小众的 IP 如何在阿里鱼的平台上生长？

朱吉朗认为这也是团队要把阿里鱼做成平台的初衷，他表示“对于大部分 IP 来说，它们可以把阿里鱼作为一个授权信息发布与招商管理平台，释放‘求合作’的意愿。”国内的 IP 市场属于新兴市场，很多品牌也并不清楚自己适合什么样的 IP，这都需要阿里鱼的大数据来帮助它们决策，“比如我们可以观察到一个用户在优酷上看过这个 IP 的相关视频，还在微博上参与过这个 IP 的互动话题，那么我们可以判断该用户是这个 IP 衍生品的潜在消费者，同时结合他在淘宝上的购物纪录可以得知他的品牌偏好，然后再通过大量的样本叠加，就会有比较精准的匹配，即什么样的品牌契合什么样的 IP。”无论是对 IP 方还是对品牌来说，这都是寻求下一步合作的强有力依据。

以电影的宣发为例，电影出品方最关注的首先是票房，然后是衍生品，但在传统授权链路中，票务行为和商品行为之间缺乏贯通的链路来无缝对接，这是线下市场滞后的部分，阿里鱼通过把这个过程的电子化，打通了这个环节，而 IP 方和商家端得以共享粉丝，票务和衍生品之间同时实现了双向转化的过程。

另一方面，从 IP 方的运营架构来看，受到人力、物力的限制，它们每年谈成的授权合作是有极限的，而一旦通过阿里鱼对接到整个阿里生态内的商家后，底层的大数据不仅可以帮它们对接到最合适的商家进行合作，而且对于长尾品类来说，让他们也有机会与这些大 IP 产生合作。

比如与《魔发精灵》的 IP 合作品牌中，除了有欧莱雅、海尔统帅这样的大品牌外，也有一些手机壳、充电宝等小件产品。朱吉朗表示，传统的线下 IP 授权一般都是提前签订保底销售的版权费用，但是后续的具体销售数据 IP 方难以掌控。但是线上的销售数据是透明的，品牌与 IP 方可以按照一定周期进行结算，所以授权时的准入门槛可以降低，更多的品牌将有机会参与到 IP 开发的市场中来。

而新的技术手段也正在帮助 IP 与商品之间实现更高效的转化，比如像直播的形式，“我们做《功夫熊猫 3》时，直播功能还没有上线，商家难以直接参与到电影的宣发过程中。到了《大鱼海棠》《愤怒的小鸟》上映时，我们已经可以通过直播的方式，直接推送周边产品的链接，实现边看边买。”

小米为什么找初音未来代言红米

尽管有人疯狂抢购，也有人极度鄙夷，“年长”的小米对于年轻人的钟爱始终没有变。

情人节当天，我抢到了一台金色 32G 版本，准备送给正要换机的老妈，随手截屏发了一个朋友圈状态：“雷军家的手机不难抢呀！”

问题来了，很快有朋友留言，“初音未来代言的红米你抢到了？转给我吧，请你吃大餐。”也有人流露出极大的不屑，“没想到你是个死宅，不过，你被‘雷布斯’营销了。”

2017 年 2 月 14 日上午 10 点，小米发布了红米 Note4X，除了官方标配外，还有一款定制版，该定制版与日本虚拟歌姬、号称“虚拟世界第一天后”的初音未来合作。除了机身采用初音绿色外，背面还铭刻初音未来 Logo 及限量编号，套装版本还配备限量版移动电源、初音未来手机保护壳。

对于初音未来的二次元粉丝而言，这简直就是量身定制的全套周边产品。在定

制版独家首发的哔哩哔哩弹幕网站（以下简称 B 站），为该款手机应援的用户达到了 114 万，留言多为“势必要抢到”、“保佑我抢到”等，大有抢不到誓不罢休的意思，更有人留下 QQ 号码，表示愿意加价收购该手机。

我有朋友想买，但关注的仅仅是印在手机上的二次元人物形象，手机权当是收藏，而死宅朋友们则成了另外一派，他们相当鄙夷：红米此次的营销行为太 Low。

而我，是单纯想买手机，与初音未来无关。在朋友圈，我属于看热闹的第三类人。但从另外两类人的分歧中，或许能看到二次元文化在当下商业环境中的独特性。

那些疯狂抢购的 B 站粉丝

初音未来是一个虚拟小姑娘形象，16 岁，扎着一头蓝绿色长马尾，充满了日本动漫形象中普遍存在的卡哇伊感觉。

她在日本已出道 10 年，曾凭借一首《甩葱歌》圈粉无数，号称虚拟世界第一天后，在二次元人群中具有极大影响力。

国内粉丝自称“葱粉”，在过去的 2015 年及 2016 年，初音未来的 3D 全息投影演唱会于上海接连举办，一票难求。

红米 Note4X 选择与初音未来合作，在 2017 年 2 月 6 日公布该消息之后，双方都短时间内收获了大量关注，36 氪、虎嗅、界面等媒体平台出现数篇评论文章，论述焦虑中的小米如何借势二次元突围，而对于初音而言，其百度指数在 6 日后从 1.2 万暴涨至 3 万。

随着小米相关营销内容的公布，关于红米 Note4X 初音未来定制版的期待如同雪球一般越滚越大。B 站是该新机定制版套装在全网唯一的首发预售渠道，2 月 14 日中午 12 点之前，数据显示，B 站用户应援人数超过了 100 万。众多用户在评论区留言，希望黄牛手下留情，给初音未来的中国粉丝一线机会。也有人称，这是难得的一次购买正版初音未来相关产品的机会，一定要支持偶像，即便买不到定制版，买一个普通版也是一种支持。

跟小米以往的预售情况一样，B 站的预售几乎在 12 点开放购买后的数秒内抢购一空，很快，留言区被用户刷屏，大量用户留下 QQ 或微信号码，称没有抢到，愿

意加价购买，也有用户表示抢到了，愿意加价出售。

对于 B 站众多初音未来忠实葱粉的这些行为，我的朋友，来自美盛动漫的动漫从业人员、爱好者佑一认为这很正常，从他的经验来看，红米此次营销很有针对性，非常成功，特别是对于高中或大学阶段的用户而言，他们可以承受红米的价格，如果有购机需求，二次元文化会提升手机的吸引力，但如果说多少人完全是为了初音未来购机，可能比例不会大。

同样来自美盛动漫的另一位朋友九五也说，在动漫圈子里，很多爱好者都有收集动漫周边产品的习惯，拿红米新机而言，肯定会有人买了手机就束之高阁，权当做关于偶像初音未来的一种周边产品来收藏。

但是，他强调，就他个人而言，虽然发自内心的喜爱红米 Note4X 定制版的设计及相关配件，但对于红米的配置他表示失望，“配置太差了，如果是小米旗舰机或许会考虑。”

鄙夷小米营销的二次元深度宅

与疯狂抢购形成对比的是极度鄙夷。

比如，在初音未来的百度贴吧中，一拨葱粉强烈表达了自己的不满，他们认为千元级别的红米手机太 Low，根本无法和初音未来世界第一公主殿下下的地位相匹配。双方争论激烈，以至于吧主发文禁止互相谩骂，否则以关小黑屋处理。

预售刚刚过去，B 站抢购页面的留言也开始出现新的变化，账号为“梦中酔ゝ”的用户留言说：小米这种做法过分了，拿别人爱好、信仰去耍他们有意思吗？我们不差这点钱，但打着初音的旗号给我们整这玩意算什么？

佑一也有同感，红米 Note4X 所谓定制实际上仅仅是配色、Logo、唯一编码这些元素上与普通版有区别，有点太忽悠人，“还不如买一手机壳。”佑一说，但更让他哭笑不得的地方在于，手机背面印刻着“初音未来”四字中文，问题是，她的正确写法应该是“初音 MIKU”。

从动漫定制手机的发展来看，日本及欧美有着悠久的历史。

以初音未来为例，早在 2013 年，索尼便推出了限量 39000 台的“初音未来版”

Xperia A，短时间内销售一空。更早些时候，日本电信运营商 DoCoMo 与日本三大漫画之一的 EVA 曾推出过一款定制手机，轰动一时，目前已被认定为神机。

在日本，此类定制机型并不在少数，整体来看，大都会将原本机型改头换面，以至于完全看不出是什么机型。这种定制有一个基本点，还原、保持手机与动漫中世界观的统一，除了外形外，还包括内置的图标、铃声、壁纸、插件等。乍看之下，消费者会有一种错觉，这个手机属于二次元世界。

反观国内包括此次小米的定制，多少有点营销大于实际的意味。不过，这种“挂羊头卖狗肉”式的定制也不是小米首创，三星也曾为 S7 Edge 推出过蝙蝠侠版，同样是在硬件不改动的前提下在手机背面刻上了一个金色蝙蝠 Logo 及其他元素。

大众往往把二次元人群等同于动漫爱好者，但二次元人群中却流传着这么一句话：“有一个美丽的世界叫二次元，在这里，没有人会嘲笑弱者不甘的眼泪，梦想不会因为生命消逝而终结；在这里，我们奋斗冒险、欢笑流泪，这里有我们对世界的理解，这是我们共同的信仰。”

信仰是二次元人群最忠实的精神文化，而小米此次营销行为，已经脱离了这种信仰本身。

在聊红米关于初音未来这场营销活动时，不爱说话的九五显得稍稍有些激动，他说，二次元用户也会在理性判断的前提下思考自己的购买行为。

而另一位动漫爱好者十月同样对我说，这款手机对于深度宅来说毫无意义，其目标是那些知道二次元，又不深度了解的人。

“年长”的小米如何笼络年轻人

小米诞生于 2010 年，“为发烧而生”的口号让人印象深刻，在急速变动的互联网世界里，走过 6 年的小米始终强调的一点是“年轻”，但一定程度上来讲，“年轻人”已不再买账了。

2 月初，IDC 发布的数据显示，小米 2016 年全年出货量同比下跌达 36%，市场份额也从 2015 年的 15.1% 下跌到 8.9%。

今日头条在 2017 年发布的一份市场报告里，以今日头条的用户为样本，分析了

用户换机及购机的一些行为数据，概括来讲，小米用户流失到 vivo、OPPO 的现象比较普遍，且相对年轻化，集中在 18 岁~23 岁人群。

不过，小米对于年轻人的钟爱始终没有变。对于此次红米初音未来版选择首发预售的 B 站而言，这不是他们第一次合作。此前，雷军《Are you ok?》的经典视频源头就是 B 站，而小米公司则在 2016 年 2 月申请了官方账号，搜索可知，这也是目前中国众多手机厂商中少数运营的 B 站账号，另一个是魅族。

一年多来，该账号“小米公司”在 B 站共计投放视频 87 个，平均播放在 20 多万次，粉丝积累也在 20 万个左右。

B 站最显著的特点就是以年轻人为主的二次元文化极为活跃，它也被认为是国内最大的年轻人潮流文化娱乐社区，75%的用户标注自己为“90 后”。

红米初音未来定制版在 B 站首发预售，很大程度上就是为了笼络二次元文化熏陶下长大的年轻群体，在千元机厮杀混战的现实环境里寻找小米手机在“发烧”以外的其他标签。

从数据来看，截至目前，哔哩哔哩弹幕网站关于红米新机预售的页面应援人数已过 114 万人次，评论页数超过 5600 页，下一场抢购正在悄然临近。

或许，从数据和影响来说，小米赢了，红米 Note4X 初音未来定制版还将大卖，但无论如何，二次元人群是一个独特的存在，如果小米的营销行为让他们不爽，那小米这场仗，或许也可以说没打好。

周星驰这个超级 IP 有没有价值天花板

表面上，上海新文化买的是一家少有耳闻的公司，实际上，它看重的还是周星驰这个超级 IP 的影响力。

星爷把自己的一家全资公司给卖了。

2017 年 1 月 3 日晚，上海新文化传媒集团股份有限公司（以下简称上海新文化）发布公告称，其子公司香港新文化及关联方“**Young & Young**”拟以 13.26 亿元人民币投资周星驰持有的 **PREMIUM DATA ASSOCIATES LIMITED**（以下简称“**PDAL**”），占股 51%，也就是说，星爷这家少有耳闻的公司估值达到了 26.5 亿元。

上海新文化及“**Young & Young**”的实际控制人皆为上海新文化实际控制人杨震华。

此番投资之后，由上海新文化控股的 **PDAL** 将获得星爷（包括但不限于导演、编剧、制片人、监制）的电影、电视类作品不低于投资总额 20% 的优先投资权。

对于上海新文化而言，笼络星爷这个超级 IP，将进一步强化其对 IP 的挖掘与储备，完善产业链布局。

对于星爷而言，这场联姻的背后是为期 4 年的对赌协议。即 **PDAL** 需在 2016 年往后 4 个财年（2016—2019 年）实现净利润数共计人民币 10.4 亿元，利润不足就需要星爷现金补偿及回购。

上海新文化这家公司是什么来历

据其官网介绍，上海新文化成立于 2004 年，是一家以影视剧制作、发行为核心，电影、综艺、新媒体、户外广告投放、产业投资等多元化发展格局的全产业链型影视企业。旗下拥有 16 家子公司。2012 年 7 月在深圳证券交易所挂牌上市。

电影业务方面，其在 2015 年投资了包括《解救吾先生》在内的 8 部电影。2016 年，斩获 34 亿元票房的《美人鱼》22 家投资方中就有上海新文化。即便如此，上海新文化的名气依然不大。

有意思的是，星爷这家 **PDAL** 同样少有人知，星辉海外有限公司和比高集团控股有限公司是更多人知晓的“星爷”的公司，前者是《美人鱼》的出品方，后者是《西游·降魔篇》的出品方。

从上海新文化此次的公告中可以看到，**PDAL** 成立于 2002 年，旗下有晴港置业、联盈发展、简月三家子公司。主要从事电影和影视娱乐内容投资、开发、制作/发行、电视剧制作/发行及等相关服务。**PDAL** 法定股本为 50000 美元，已发行股本为 100

美元，每股面值为 1 美元。

2015 年全年，该公司总营收为 117.37 万元，利润仅 34.84 万元，2016 年前三季度，该公司的营业收入和净利润分别为 8117 万元和 6418 万元。

但是，在公开的信息中，诸如《长江七号》、《西游·降魔篇》、《美人鱼》等，均没有这家 PDAL 公司及其三家子公司的影子。

有媒体猜测，在 2016 财年期间，星爷的最新电影《西游·伏妖篇》在春节档上线，因此并不排除星爷会将《西游·伏妖篇》的部分投资收益打包至 PDAL 旗下。

也正因为如此，对于这笔投资而言，PDAL 的原股东需承诺，2016—2019 年这四个财年实现净利润共计人民币 10.4 亿元，2016 年、2017 年、2018 年及 2019 年财政年实现净利润目标分别不低于人民币 1.7 亿元、2.21 亿元、2.873 亿元和 3.617 亿元。

为什么要投资星爷这家“蹊跷”的公司

从上海新文化的发展不难看出，这家媒体集团的战略布局以“优质 IP 资源”为核心，寄望于电视剧、电影、大综艺、网剧为产品的 4 大类内容板块协同发展。不仅如此，上海新文化通过旗下子公司，也正从影视剧的制作、发行业务转向影视 IP 版权资源开发，自主研发、代理发行游戏等业务。

正如其在公告中所说的那样，该笔投资之后，凡由周星驰担任主控人员或主创人员（包括但不限于导演、编剧、制片人、监制）的电影、电视类作品，PDAL 及其子公司享有不低于投资总额 20% 的优先投资权。

周星驰也承诺目前及未来拥有的影视作品所衍生的其他影视娱乐内容的开发，PDAL 会凭借资源和实力进行深耕细作，此类合作包括了电影、电视剧、网络剧、话剧、漫画等影视娱乐内容。PDAL 的最终目的是成为一家具有多元纵深实力的影视娱乐内容公司。

上海新文化毫不掩饰其对 IP 战略的重视：投资 PDAL 的目的在于获取周星驰的粉丝用户群体及电影项目的 IP 衍生开发权利，打通自身电影、电视、节目一体化的产品线，建立体系化的顶级 IP 运营思路和能力。

也就是说，新文化十几亿元买的也许并不是 PDAL 这家公司，而是背后周星驰这个超级 IP 的变现能力，以及其对上海新文化整体产业链的带动作用。

南极电商投资《功夫瑜伽》女主背后的大棋

《功夫瑜伽》累计票房已破 10 亿元，其女主角母其弥雅的另一个身份，是与南极电商新成立的合资公司的股东之一。南极电商与母其弥雅将如何各自借势？

凭借南极电商的多年零售经验，以及自媒体运营带来的势能，母其弥雅的瑜伽品牌或许将呈现新的爆发点。

成龙与导演唐季礼的再度合作，以及张艺兴与李治廷等鲜肉的加盟，让贺岁片《功夫瑜伽》赚足大众眼球。

成龙电影惯用的套路也让《功夫瑜伽》的评价褒贬不一，豆瓣只有 5.6 的评分，相比之下，其票房倒是非常亮眼。据时光网统计，上映一周后，《功夫瑜伽》累计票房已超过 10.16 亿元。

这部电影，除了成龙外，谁还会是大赢家呢？

在主演名单中，“瑜伽女神”母其弥雅是该片女主角，她的另一个身份，则是与南极电商新成立的合资公司的股东之一。

就在此前一个月，南极电商发布公告称与母其弥雅、胡美珍签署合作协议，分别出资 180 万元、90 万元、30 万元成立合资公司，占股 60%、30% 和 10%，通过运营自媒体平台等渠道，开发、拓展个人 IP 系列品牌产品。

作为垂直领域的专业头部达人，母其弥雅的粉丝黏性决定其易于开发关于瑜伽运动健身类的周边消费品。而对于南极电商而言，母其弥雅的自有品牌也将为整体多品牌运营体系提供更多元化的维度。

随着该片的热映，红人热点能否带动粉丝效应？但不管是消费者对瑜伽健身的

追捧，还是电影带来的持续性热度，南极电商这次的投资还是颇为讨巧。

南极电商为何看中《功夫瑜伽》女主角

此次合作是南极电商牵手美妆网红 Pony 之后又一个落地的个人品牌项目。美妆之后，南极电商这次想进军健身领域？

为什么是母其弥雅？

公开资料显示，她被称为“亚洲最美瑜伽导师”，自创了弥雅式美体瑜伽，三次获得“中印瑜伽亲善大使”等荣誉。

凭借自身在瑜伽领域的粉丝积累，母其弥雅早在几年前便开始商业化变现之路。

2008 年，初到上海的母其弥雅开始学习瑜伽，在姐姐母其丹的帮助下，打造出“亚洲最美瑜伽教练”的称号，并跨界模特行业。之后，母其丹利用此前在广告行业的资源优势，策划了多个城市的“千人瑜伽”项目，逐渐打开知名度，引发瑜伽热潮。

2012 年，觉得时机成熟，母其姐妹成立上海其雅文化有限公司。这种模式类似于经纪公司，母其丹做幕后，母其弥雅则在台前，凭借姣好的面貌和性感身材，进军娱乐圈。2017 年 1 月，母其弥雅正式签约中影（上海）国际文化传媒有限公司。

除了《功夫瑜伽》外，她此前主要的影视作品还包括《西游记之孙悟空三打白骨精》、《密道追踪》等。而在瑜伽与演艺影响力的加持下，2014 年，母其弥雅还创立了 Miya UGO 瑜伽品牌，并在天猫平台开设了弥雅运动旗舰店，主打时尚瑜伽新概念。

与网红重微博等社交媒体运营的思路相似，母其弥雅的绝大部分粉丝也都聚集于微博。目前其官网微博拥有 338 万粉丝。2016 年下半年，母其弥雅在原先图文的基础上增加了视频和直播的营销方式，开始在微信公众号定期发布瑜伽教学视频，并开启一直播，每两周直播一次弥雅瑜伽课堂。

《天下网商》看到，该店铺目前粉丝数超过十万，排名靠前的几款主打商品单款累计销量超过 10 万件，多为母其弥雅亲自示范并拍摄，三项评分也均超过行业平均水平。

双方如何各自借势

此次南极电商与母其弥雅共同签约的主营业务内容，主要为通过运营自媒体平台、拓展营销渠道等方式开发、拓展母其弥雅品牌系列产品，以保证新设公司开展自媒体运营及内容建设。

在 2015 年年底，南极电商借壳上市之前，还是一个创立于 1997 年的保暖内衣品牌——南极人。但对它来说，营销从来都不是短板。

之前的南极人就深谙打造品牌的重要性，先后签约葛优、徐帆、刘德华、袁咏仪、海清等一线明星，在央视等主流媒体砸下巨额广告费用，打出了全国知名度。

时过境迁。当下的营销渠道、方式发生变化，但南极电商的营销能力并未滞后，在营销层面的投入也没有减少。2016 年年中，南极电商斥资约 9.56 亿元，收购新三板挂牌公司时间互联 100% 股份，试图提高网络营销的能力。

该公司的主营业务为移动互联网营销服务，系基于互联网移动端，为客户在移动互联网媒体投放平台及分散的移动端流量进行精准营销推广。这或许为接下去的多品牌布局和网红自媒体运营打下基础，也被认为是进入新领域的敲门砖。

南极电商就曾对证券时报表示：“经营网红新媒体账号这种合作是公司进入美妆、演艺经纪、时尚服饰与用品等领域的良好契机，亦是公司网红事业质的突破。不仅有利于充分发挥交易双方的优势，还可以把握消费品变现的时代机遇、提升综合竞争力，进而增加广大股东的利益。”

而凭借南极电商的多年零售经验，以及自媒体运营带来的势能，母其弥雅的瑜伽品牌或许将呈现新的爆发点。至于还会裂变出哪些新业务，也值得期待。

不断进击的多品牌之路

2008 年，南极人转型为“品牌授权”的商业模式，砍掉生产端和销售端的自营环节，实现轻资产平台化运作，成为一家电商服务型企业“南极电商”。

从 2012 年到 2015 年，南极电商陆续推出了“NGTT”南极人共同体商业模式、柔性供应链园区服务，以及成立了一站美、匠人之心、南未来、小袋等子公司，为

供应商和经销商提供店铺形象设计、质量检验和管理以及供应链金融等专业增值服务。

到了 2016 年，在母其弥雅之前，南极电商已经在战略扩张上布局将近一年。通过不断收购，其“Logo+IP+个人网红品牌”的品牌矩阵初具规模。

一方面，南极电商持续扩展包括“南极人”、“南极人+”等在内的南极人品牌体系，并通过合作、收购等方式运营“帕兰朵”等其他 Logo 品牌；另一方面，逐步分梯度建设 IP 品牌、CP 品牌。其中 IP 是以形象、图案为核心的品牌，CP 则是以内容营销及泛娱乐为载体的人格化品牌。

2016 年，南极电商先后以 5.9375 亿元收购“卡帝乐鳄鱼”品牌的母公司 Cartelo Crocodile Pte.Ltd(以下简称 CCPL)95%的股权，以 5000 万元收购新宇有限公司 100%股权，完成对“Classic Teddy”(经典泰迪)系列中文及图形商标第 1-35 类的收购。

除了传统服装品牌外，南极电商与旗下拥有著名美妆达人 Pony 的韩国公司 MUNMU Inc.签订了合作协议。双方约定，通过自有资金或自筹资金分别以 55%、45%的比例出资成立子公司南极文武。自此，南极电商独家经营包括 Pony 在中国(含港澳台地区)的所有商业活动，包括但不限于粉丝经济变现、广告代言、商业活动、演艺经纪等。

目前，Pony 系列品牌业务已相继落地：在 PonyTimes 美妆店之后，Ponycollection 服装品牌也已于 1 月 5 日正式运营。后者淘宝店虽然没有头部网红店铺那样呈现爆发式增长，但临近春节的表现还算乐观。不到一个月等级为 4 颗心，关注人数 6.4 万，上新 33 件宝贝共有销量 239 件，好评率为 100%。

较好的销售增幅，预示着南极电商的品牌扩充为其带来红利。

据南极电商公告显示，2016 年上半年净利润即同比增长 156.13%，营业收入同比增长 39.42%。

而在双 11 当天，旗下品牌在阿里巴巴平台实现 GMV4.94 亿元，同比增幅达 82.96%，收购的卡帝乐品牌实现 GMV0.25 亿元；其中，箱包服饰、生活电器、运动户外、居家日用等类目在阿里巴巴平台的销售额与去年同期相比增速均超过 350%。此外包括阿里巴巴、京东、唯品会等全平台达到 GMV6.3 亿元。

好莱坞电影寻路中国 IP 衍生品市场

在中国特色的商业环境里,《功夫熊猫》《魔法精灵》等电影的 IP 衍生业务开始井喷。

“嘲讽所有的经典童话,并颠覆了一般人对童话故事刻板印象。”早在 2001 年,梦工厂凭借其第二部长篇剧情 3D 动画《怪物史瑞克》大获成功,此后,它又陆续拍了多部续集——这类成系列的动画电影,主角性格鲜明、形象丰满,一向是全球 IP 市场的宠儿。

但在中国,它的衍生品收入起初却并不理想——实际上,《怪物史莱克》不是个例,就美国市场而言,电影票房收入与衍生品收入的比例可以高达 1:3 甚至 1:2,然而在中国市场,IP 的衍生收入几乎可以忽略不计。

这也给 2012 年成立、由美国梦工厂持股的东方梦工厂提出了不小的难题,直到《功夫熊猫》上映,它和阿里鱼合作,才一举完成了 1.65 亿元的销售额,打破了国内 IP 衍生品市场的纪录;再到 2016 年双 11,刚刚上映的《魔发精灵》携手合作伙伴之一的亿滋,在后者的天猫旗舰店仅用 22 分钟,便超过 2015 年双 11 全天销售,其中“天猫定制+魔发精灵 IP 定制”产品贡献了 37%的销售额。

中国式探路

在担任东方梦工厂衍生业务总经理之前,许鹏翀曾在迪士尼供职 7 年,从事的也是衍生品的相关工作,在他看来,其从业的十多年也是中国的衍生品市场发生颠覆性变化的时期。

过去,消费者更认为迪斯尼是一个 IP,但是从现在的商业环境来看,再打造一个迪士尼这样历史悠久的品牌已经相当困难;但现在,市场上的一部新电影,都有可能成为被消费者认可的 IP。

从用户的角度来说,以前的衍生品更加偏向儿童市场,但是现在这个市场中涌入了更多年轻群体;从渠道上来说,以前更偏商超、百货等传统渠道,现在商场变

成了展示台，而交易转移到了线上；从产品形态上来说，以前更多是日用品，现在正在从使用价值过渡到精神价值。

但是，中国的 IP 产业始终没有像欧美那样整个周期都有标准模式。“中国的问题在于，一方面它的量还没有完全起来，另一方面它没办法照搬欧美的经验。”这个问题一度非常困扰许鹏翀。

以美国为例，它的渠道是高度集中的，电影发行公司只要和沃尔玛、玩具反斗城等这样级别的零售商合作，就可以完成衍生品的销售任务。但是中国的渠道是相对分散的，即便是欧美的零售大鳄在中国市场上的消费份额，可能也还不及电商的零头。

所以许鹏翀非常头疼，因为他可以预见结果——中西方的 IP 衍生市场份额或许会走到相似的比例，但是看不到路径——中西零售业态的差异实在有点大。

前几年，在中国做 IP 衍生产品授权这件事情并不容易，一般都要先和渠道商谈，但是当产品上市的时候，渠道其实并不会有很强的意愿来对产品进行推介。当然他们也考虑过电商渠道，当时最普遍的做法就是在天猫开一个旗舰店，集中陈列自己的授权产品，但是东方梦工厂作为一个 IP 方，本身并没有产品。

东方梦工厂一直在等待和寻找这样的渠道和时间机会。

《功夫熊猫》之前，东方梦工厂已经在电商试过水，当时它找到一家做毛绒玩具的供应商，让它尝试在线上线下两个渠道同时售卖授权周边产品，结果线上卖得比线下好，“我们发现，首先粉丝的自发力量很大，他们会通过线上的渠道找到我们的产品；其次中国的市场太大，网络是非常方便的选择。”

创造历史的合作

2015 年年底，东方梦工厂开始筹划《功夫熊猫 3》整个电影的宣发，在衍生业务一块，许鹏翀的团队希望可以打破原本这种被动的局面，既能调动渠道商的积极性，也能够与供应商有更多产品层面的合作，其内在逻辑与欧美市场类似，但是渠道从沃尔玛这样的线下商超变成了天猫这样的线上平台。

那么如何调动渠道商和合作供应商的积极性呢？

许鹏翀认为这种合作需要颠覆过去以 IP 方为主的合作框架，而是要更多地发挥出平台本身的营销能力和品牌的产品能力，三者结合才能够让一个 IP 的衍生合作变得更有层次。

许鹏翀找过很多平台谈这个想法，“我们希望把 IP 授权给一个平台，然后双方一起招商，一起整合资源来做这个事情。”但是由于这种方式太过新颖，也没有案例可循，又牵扯到很多的授权排他协议以及利益分成，“谈了一大圈，只有阿里鱼团队觉得这个事情可行。”当时距离《功夫熊猫 3》的上映已经不到一个月的时间，同时这也是阿里鱼的第一个国际 IP 项目。

阿里鱼负责人应宏回忆起这次合作，也觉得非常刺激，“由于时间紧张，我们差不多将招商、签约、过法务等诸多程序同步进行，终于赶在天猫年货节的时候，把产品上架了，最后完成了 1.65 亿元的销售额，打破了国内 IP 衍生品市场的纪录。”

双方的第一次合作，东方梦工厂惊叹于天猫的效率，天猫也在惊叹超级 IP 的巨大号召力。东方梦工厂 CEO 朱承华认为，电商平台是把 IP 从内容向产品转化最有效率的平台，“因为电影衍生品是典型的情感型和冲动型购买的产品，也就是说消费者在和这个平台发生情感连接的那一刹那，购买衍生品的愿望最强烈。”而天猫作为渠道，很好地解决了“渠道的积极性”这个问题，因为年货节作为过年前最大的一次平台促销，天猫同样投入了大量的资源来对流量进行引导，使得这次登上年货节的 500 多件《功夫熊猫》衍生商品，获得了超出预期的曝光和成交。

资源强整合

通过第一次的合作，双方都发现了各自的优势，比如东方梦工厂擅长产品授权方面的开发与设计，阿里鱼可以凭借阿里巴巴生态沉淀多年的大数据帮助梦工厂快速地筛选出合适的供应商，天猫则在渠道推广方面非常专业。

对于东方梦工厂来说，它具备非常强的产品设计研发能力，可以做到针对不同年龄段的受众提供具有差异化的图库来推动衍生品的设计和研发，难的是找到合适的商家。

“传统的衍生品授权，我们很难在短时间找到那么多有意愿的商家，并且制定出

符合市场预判的产品和数量。所以当阿里鱼通过大数据把这些商家找出来之后，我们就可以集中性地告诉他们，IP 图库的元素要怎么运用，如何进行二次设计的转化。最后天猫的平台会进行整体的营销和推广，那么对于商家来说，在产品端和营销端都有保障的前提下，他们自然愿意参与进来。”许鹏翀表示。

有了《功夫熊猫 3》的珠玉在前，《魔发精灵》的合作就显得更加顺畅和深入。

《魔发精灵》的准备时间充裕很多，东方梦工厂保留了一部分在《功夫熊猫 3》合作过的商家，同时又通过阿里鱼新招了一些供应商。这次许鹏翀希望可以在产品的品质上更上一层楼，“比如我们和 GAP 在电影上映前 4 个多月前就开始谈，我们带上图库、产品的设计雏形以及电影上映期间的推广资源，阿里鱼也带上了自己的推广资源，双方和品牌一块儿。”因为准备得比较充分，所以品牌的反馈也非常快。在电影上映期间，消费者除了可以在 GAP 的天猫旗舰店里看到《魔发精灵》的定制款外，也可以在 GAP 的线下门店里买到同款。

从天猫的角度来看，它共享了双 11 巨大的流量资源，包括双 11 期间可以直接在客户端搜索“@魔发精灵”就能跳转到专门的承接页，以及大多数合作的商家都把《魔发精灵》的定制款作为主打产品在双 11 进行销售。

在许鹏翀看来，阿里鱼打造的这个 IP 平台，从本质上来说就是一种中国特色的 IP 市场发展路径，它解决了电商与 IP 之间合作流程的标准化，也解决了供应商和渠道方的积极性问题。

IP 衍生的更多想象空间

许鹏翀告诉《天下网商》，东方梦工厂的 IP 衍生业务主要分为 4 大块，一是最常见的 IP 授权衍生品；二是与其他 IP、品牌的联合推广；三是游戏互动业务；四是实体娱乐，即把 IP 形象引入商场和景点等场景，未来可以尝试 O2O 等模式。而这些业务都可以与阿里鱼平台上的商家进行有机结合。

想象空间很大，但是落地实施并不容易。“IP 之所以有价值，是因为它可以在自己的产品上，把这个 IP 的各项元素进行有机结合，正版需要这种独一无二的价值。”

许鹏翀和应宏都表示，中国的 IP 产业链目前还不够完善，“比如我们都认为，IP 的二次开发是非常重要的一个环节，也是目前市场上最缺的一个环节。”在传统的授权过程中，很多开发环节都是由 IP 方来承担的，但是随着 IP 市场的开放，越来越多种类的 IP 开始进入到授权环节，但是可能它们并不具备建立图库以及对 IP 进行产品化的能力。“当阿里鱼这个平台越来越成熟后，一定会出现这样的公司，由他们来负责 IP 的图库设计和产品开发。”许鹏翀还开玩笑称，这或许会成为东方梦工厂下一个盈利点。“因为东方梦工厂拥有很强大的产品设计研发能力。”

此外，魄天在接受《天下网商》记者采访时曾说，IP 授权从大的来讲有实物授权和虚拟授权，《魔发精灵》已经开始尝试做营销授权，包括为 2016 年天猫双 11 定制专门的动画短片、双 11 期间参加天猫《九牛与二虎》直播节目等。许鹏翀也表示，“阿里在走向娱乐化、内容化的过程中，正在变成一个媒体平台，越来越多的品牌会选择在这里做营销，这为电影的推广提供了基础。”而且阿里的电影营销不同以往，它在推广电影的同时，可以顺势兜售产品，达到品销合一的效果。

《功夫熊猫 3》是一个开始，《魔发精灵》真正从产品方面开始做深，并尝试了电影推广的授权，许鹏翀认为双方下次的合作，会进一步加大虚拟营销授权方面的比重。“阿里鱼本身有非常多的流量资源，电影在宣发过程中的很多资源都是可以与此形式打通的，包括电影票的销售、发布会的权益等。”

魔兽、芭比、诛仙……这些 IP 都来中国了

把星球大战的风暴兵印到产品上可能吗？阿里鱼说可以。作为品牌商家和 IP 之间的授权交易平台，阿里鱼要怎样赋能商家？

不断有新 IP 进入中国市场。阿里鱼在英国战略签约博闻中国（UBM）和国际授权业协会（LIMA），并拿下了世界上历史最悠久、规模最宏伟的大英博物馆这个

重量级 IP；同期在国内举行了大数据 IP 授权峰会，包括变形金刚、星球大战、魔兽世界、芭比娃娃、诛仙等国内外数十个热门 IP 都在现场出席，并讲述各自在 IP 授权方面的计划和方案，吸引了众多以期借势超级 IP 的品牌商家参与。

海内外不断开疆拓土，阿里鱼是要飞起来了么

2016 年 5 月，阿里鱼作为阿里巴巴集团旗下在线版权交易服务平台首度公开亮相，以阿里巴巴大数据为基础，为 IP 方、品牌方提供在线授权、营销、销售等全链路服务。

时隔 5 个月，在 2016 年 10 月 12 日举办的大数据 IP 授权峰会上，梦工厂、孩之宝、美泰、国家博物馆等十几个知名 IP 拥有方都分别上台介绍了其手上 IP 的运作和开放情况，向台下的商家递出了合作的橄榄枝。

这是阿里鱼不断开拓外部 IP 合作的一部分成果，它的 IP 版图还在不断扩展之中。

而就在会议展开前一天的 10 月 11 日，阿里鱼和 UBM 及 LIMA 宣布建立战略伙伴关系。UBM 是世界上最大的展会主办单位和最广泛的商业刊物出版商，而 LIMA 则是领先的授权业行业协会。

值得一提的是，此次合作更是延展到了 O2O 的授权生态。阿里鱼提供线上的授权平台及交易服务，通过其大数据匹配来助力版权方更好地找到适合的被授权商。同时，与 UBM 的合作可为线下会展的展商提供在线服务，而对阿里鱼平台的客户而言，他们可以借 UBM 享受到线下的服务，这是一种相互补充，可以让整个授权服务更完整。

“中国是世界上在授权方面增长最快的市场，我们很高兴能与阿里鱼及 LIMA 合作，促进中国授权方、代理和零售商之间的业务连接。”UBM 高级副总裁 Jessica Blue 如此表述。

阿里鱼总经理应宏指出：“背靠阿里巴巴强大的电子商务生态系统，阿里鱼聚合了版权交易产业链上从消费者到品牌的各个利益相关方。今天阿里鱼与 UBM 和 LIMA 等这样的行业领导者达成合作，也将有助于延伸整个生态系统，让版权交易

产业链上的所有相关方受益。”

在 10 月 13 日，阿里鱼与大英博物馆签订了 IP 合作协议。

贴士：

大英博物馆全称是英国国家博物馆（British Museum），位于英国伦敦新牛津大街北面的罗素广场，成立于 1753 年，是世界上历史最悠久、规模最宏伟的综合性博物馆，众多的馆藏资源都是潜在的 IP 开发对象。

大英博物馆和阿里巴巴集团签署授权战略合作协议，通过旗下授权交易平台阿里鱼，将全球文化艺术以衍生授权的方式，带给中国品牌和消费者。双方还将在版权授权、联合营销、在线销售三大领域展开合作。令人期待的是，大英博物馆将在天猫开设官方旗舰店。

大英博物馆的中国代理方品源文华资深合伙人张璐表示，他们非常看重和阿里鱼的合作，即使是一些不开放的馆藏资源，他们也拥有 IP 开发权限，有很多的想象空间。

IP 方和品牌方的桥梁如何搭建

阿里鱼究竟如何借用阿里巴巴生态体系资源，为 IP 方及品牌商家进行有效匹配，达成 IP 方和品牌商之间的合作？

阿里鱼行业运营负责人朱吉朗认为，IP 方拥有的忠实粉丝是内容消费者，而品牌商则能提供商品或服务，利用阿里巴巴的大数据能力及智能算法引擎，可以打通两者之间的链路，构建起双方之间合适的匹配，从而赋能商家。

具体而言，基于阿里系生态和应用场景，可以掌握消费、出行、资讯、娱乐、物流等方面的全域数据，从而定义一个人，他是什么样的粉丝、什么样的消费者。比如，假设某人早上出门用高德地图，上班时用 UC 看资讯，中午用口碑点外卖，下午用天猫淘宝购物，用菜鸟物流收快递，晚上他用阿里星球听音乐，用淘票票看电影等。

同样，通过优酷土豆、UC 等内容品牌，也能够看到一个 IP，它的热度如何，讨论点在哪里，未来趋势如何。

在获得全域数据的基础上，通过阿里巴巴特有的算法引擎，就能为 IP 方和品牌方找到互相最合适的用户，带来营销与消费的升级，通过娱乐、好玩的方式让用户因为喜好和热爱而买单，而不单是出于功能需要。

在具体的匹配策略上，阿里鱼会就双方进行评估。在 IP 方面，阿里鱼会评估 IP 的热度、电商化程度、舆情舆论热度等；而针对商家，阿里鱼也会评估其 IP 合作的历史等。从而形成 IP 及品牌的用户数据，以及画像特征等数据；最终，基于用户重合情况、调性是否相符、潜力空间如何等实现双向匹配。

据阿里鱼方面透露，2016 年 11 月份，入驻阿里鱼的版权方和商家，都通过平台发现了与自己匹配的潜在客户。通过匹配推荐，版权方和商家都可以更有针对性地选择洽谈，以提高双方洽谈成功率。

实际上，阿里鱼在撮合 IP 方及品牌方的合作方面早有尝试，2016 年阿里巴巴年货节期间，阿里鱼与东方梦工厂合作《功夫熊猫》IP 授权，此举让《功夫熊猫》创下了 1.65 亿元授权衍生品销售记录，功夫熊猫在天猫的互动则达到了 2100 万次。国产动漫《大圣归来》衍生品日成交也达到了 2200 万元，天猫及淘宝平台对此片的推广也达到了 2.5 亿次曝光。

就如何让 IP 和品牌触及消费，阿里鱼也已对未来一年的营销有了安排。要不了多久，星球大战、侠盗一号、魔兽世界、变形金刚等 IP 衍生品就将与消费者见面。

双 11 晚会这个超级 IP 是怎样诞生的

阿里巴巴集团旗下创新娱乐板块阿里鱼，就是这台晚会背后的开发者。

当我们谈论双 11 的时候，是在谈论什么？

攒了一年的购物清单、全年最低的折扣、眼花缭乱的玩法、入口繁多的红包，抑或是期待自己的偶像出现在天猫双 11 的狂欢夜上，等等。

天猫双 11 已经走过 8 年，但是我们越来越难找到合适的标签来定义双 11。

从 2015 年开始，天猫推出“天猫双 11 狂欢夜晚会”。

尽管有人说，整场晚会就是一场大型的广告秀，但是明知是广告还要看的魔性使其拿下了超过 28% 的市场占有率，强势占据全国所有节目内容同时段的榜首。2016 年的双 11 晚会更是创新了多种玩法。娱乐与消费，科技与娱乐，虚拟与现实的界限就这样被一场晚会所连接。

2015 年天猫双 11 晚会结束后，阿里巴巴集团旗下创新娱乐板块阿里鱼开始逐渐成形，一个全新的 IP 授权与 IP 开发平台诞生在阿里巴巴的生态中。

《天下网商》专访双 11 晚会总策划、阿里鱼总经理应宏，听他讲述阿里巴巴是怎样打造双 11 晚会这个 IP 的。

晚会，是双 11 的图腾

Q：从 8 年前的第一次双 11 购物狂欢节，到 2015 年的晚会，魄天可以给我们复盘一下之前的经历吗？

A：我直接负责双 11 策划应该 6 年了。我们认为双 11 可以分为三个阶段：第一阶段它就是一个活动，借着光棍节做大促；第二阶段我们想要把双 11 本身做成一个品牌，才会有购物狂欢节，而不是光棍节；第三个阶段我们认为它一定是个节日，不仅仅是电商行业的节日，而是一个全社会约定俗成的节日。等过了 50 年，那时候的消费者会觉得这是老祖宗留下来的，是当年这群人创造出来的节日。

既然是一个节日，那么我们就想的除了购物之外，怎么丰富它的内涵。这样（双 11 购物狂欢节的）互动、娱乐就变成非常重要的元素，情感的、快乐的连接会越来越多，因此 2015 年我们就做了一台晚会。

2015 年其实留给我们准备的时间不多。当时我们和湖南台合作，从他们来阿里巴巴园区谈的第一天算起，到双 11 正好是 48 天。

整个过程中也发生了一些变数。2015 年的主题就已经是全球化了，所以我们在阵容和艺人构成方面，都是放眼全球的，所以你会看到 007，看到《纸牌屋》中饰演美国总统的凯文·史派西。

Q: 在 2016 年天猫双 11 期间，我们可以看到出现了很多超级 IP，像《变形金刚》《魔发精灵》等，包括在双 11 的晚会中变形金刚作为开场秀的元素融入进来。对于阿里鱼来说，你们是怎么去理解这些影视 IP 与双 11 这个购物 IP 之间的关系？

A: 2016 年把更多 IP 的内容放进来，也是基于“如何丰富双 11 内涵”这个大策略，我们认为 IP 有更多的精神内涵，有更多欢乐的连接，而且它和消费者的连接不仅仅是消费这个动作，而是一种情感的连接。

基于这样一个大的背景，2016 年我们很早就开始找各个 IP 方聊，一方面是从双 11 的角度出发，如何把双 11 狂欢节丰满起来；另一方面是从 IP 的角度来说，他们为什么愿意与天猫双 11 有这样突破性的合作。确实这样的合作并不常规，像梦工厂这样的公司，它很少会为一个节日动用美国的原班人马给合作方定制一条短片。

这个过程中，我们也在思考，2016 年双 11 的影响力已经是全球化了，反过来说，其实中国也很少有机会创造一个这样的机会，让国外好的元素参与进来。

所以我们就和 IP 方谈的时候，他们认为这是一个好的机会，同时又很开心，大家娱乐、买买买的同时，又可以展现自己的 IP；但是对 IP 而言，最重要的是，天猫双 11 是一个万众瞩目的宣发平台，以前这里只有商家，但是现在有电影、游戏、大明星、大导演和大 IP。正是因为这个平台上角色的丰富，大家才会把这里看成一个平台，IP 可以来做宣发，新品可以来做首发，服饰可以来走秀，品牌可以来玩创意。

中国 IP 市场的机会

Q: 2015 年的双 11 晚会结束后，阿里鱼独立出来专注于 IP 平台的搭建，这背后是基于怎样的市场环境？

A: 我还在集团市场部的时候，天猫其实就开始布局内容营销。我们觉得内容营销是未来的趋势，我们的团队从两年前就开始摸索，2015 年双 11 结束后，我们认为这个机会点到了，也刚好跟集团的想法不谋而合，所以成立了阿里鱼这个业务。

为什么我们认为内容营销是个趋势？

当时从平台的角度来看，我们在想天猫怎么做内容营销，后来发现平台上的商

家也需要内容营销，所以我们就慢慢把电商和内容进行结合，希望给商家提供内容营销的标准化服务。

而 IP 恰恰是内容里面最热、最有价值的部分，所以我们就从 IP 这个维度来切入内容营销。事实证明，IP 确实是内容里最具价值的头部形态。内容本身是有层次的，最基础的商家自己就可以做内容，进而可以寻找达人来做内容。我们认为，最上面一层就 IP。首先 IP 本身是热点，其次它具有可商业化的价值，所以它与商家的商业需求可以结合。

Q: 当时中国的 IP 市场呈现怎样的状况？阿里鱼如何去搭建这个从 0 到 1 的市场？

A: IP 市场在国外已有成功的先例，同时我们也判断，到 2018 年，中国的电影票房有可能会超过美国，成为全球最大的票房单一市场。而从目前的行业结构来看，美国电影票房收入与衍生品收入的比例在 1:3 到 1:2 之间，但是在中国市场上，IP 商业化还有很大潜力。

中国现在文化娱乐产业开始腾飞，大家开始有版权意识，下一步就是版权走向商业化，而阿里巴巴是最好的渠道和平台，我们认为两者的结合是非常有想象力的。

2016 年我们跑了三个地方，一个是中国香港的亚洲授权展，一个是美国拉斯维加斯的美国授权展，一个是伦敦的欧洲授权展，发现一个共性：他们对中国都不太了解。

当我们跟他们解释阿里巴巴能做什么，阿里鱼做过什么，能做什么的时候，他们都非常惊讶和赞叹这个平台之大、数据之深，并且觉得这是他们想要的。

大家都有一个共识，就是都看准了下一站是中国，特别是文化娱乐、衍生品这一块。

当内容产业崛起时，必然伴随着内容商业化，中国之前在内容方面并不发达，但是这几年你会看到越来越多的合拍片，这就是一种趋势。

Q: 2015 年你们有一系列的 IP 试水的动作，从《大圣归来》《功夫熊猫》到《港囧》等，为什么以电影 IP 居多，积累了怎样的经验？

A: 这 and 行业特色有关系，之所以选择这些电影，其实背后是有商业逻辑在的。

我们经常说为商家赋能，那么在消费升级的背景下，商家需要借助一些内容来帮助它升级。那么我们认为核心是帮助商家进行两个方面的升级：一个是货品层面的升级，一个是营销层面的升级，而这两点刚好可以用 IP 授权这一个方案解决。

IP 授权一个商品，首先是为商品增加附加值的过程，使商品更有竞争力，其次像这样的影视 IP，在上映期间是舆论热点，它顺理成章就会变成一个营销升级的事情。所以，我们自然而然就会从电影 IP 切入和尝试。

与梦工厂的携手合作

Q：阿里鱼和梦工厂的合作始于 2015 年贺岁档《功夫熊猫 3》，为什么双方的第一次合作就能取得这样的成绩？

A：我们和梦工厂合作的第一部电影是《功夫熊猫 3》，这也是阿里鱼第一个国际 IP。我们在杭州深度交换了想法，发现双方一拍即合，后面的沟通也都比较顺畅。

但这种形式的合作是一种全新模式，既不是授权也不是简单的商务合作，最后签了战略合作协议。那时候距离《功夫熊猫 3》上映的时间不到一个月，差不多招商、签约和过法务等程序是同时进行的，最后赶在年货节的时候，把产品上架了，最后完成了 1.65 亿元的销售额，打破了国内 IP 衍生品市场的纪录。

Q：以梦工厂的动画片《魔发精灵》来说，在它上映的前一天，天猫正好上线了其专为双 11 制作的短片，与这种超级 IP 合作的背后有什么故事？

A：有了第一次合作的成功，我们很快就在 2016 年年中去了拉斯维加斯的美国授权展，与梦工厂的全球 CEO 等高层进行第二轮的沟通，他们非常惊讶阿里巴巴的力量和效应。

在梦工厂的总部外，我们是《魔发精灵》特别版小范围看片会里唯一的亚洲面孔，看了大概 20 多分钟。

电影方通过这样的方式提高合作伙伴的信心，我们则可以提出一些商业合作的想法，比如像你们看到的《魔法精灵》的双 11 短片就是那时候定下来的。包括电影上映期间你可以看到各种《魔发精灵》元素的产品，像海尔统帅、欧莱雅、Kindle 等都是这次合作的品牌。

除了梦工厂的作品外，双 11 深度合作的超级 IP 还有孩之宝的变形金刚、暴雪的守望先锋和 BBC 的神探夏洛克等。

我们认为 IP 授权有三种观点，第一个是多，追求数量；第二个是大，授权给大品牌，谈一个就可以覆盖很多受众；第三个是对，这是我认为的最重要的观点，要授权给对的商家，这个时候阿里巴巴大数据的力量就显现出来了。我们会结合三方面的数据来为 IP 和品牌做匹配，一是我们电商平台上的消费数据，二是微博上的讨论数据，三是优酷上的收看数据，阿里巴巴生态里有消费平台，有社交互动平台，又有媒体分发平台，我们基于这三个数据的结合分析来为 IP 和品牌方做匹配，目前只有阿里巴巴可以做到。

Q: IP 市场的更多发展形态除了影视 IP 外，阿里鱼和艺术类 IP 也有很多合作，除了衍生品授权外，阿里鱼平台对这些艺术元素的开发和营销有什么计划？

A: 我们在文化艺术线的尝试还挺超出预期的，像我们建立了长期合作关系的梵高博物馆，目前已经取得了好几个阶段性的成功，所以你可以看到现在国家博物馆、大英博物馆也已经成为我们的战略合作伙伴了。

但是艺术类的 IP 衍生品需要一个二次设计的过程，这才是目前行业里最缺的。因为每件藏品的构造气质都不同，而 IP 和商业化中间最重要的是设计环节，这在未来会是一个非常重要的能力。有些商家没有这样的能力，那么我们从平台的角度出发，希望未来可以搭建一个这样的设计平台，让更多国内外优秀的设计机构可以服务于我们平台上的 IP 和商家。

Q: IP 除了把自己的元素授权给商家开发衍生品外，还有其他的发展形态吗？

A: 2016 年整个阿里巴巴都在提内容化，IP 就是一个很好的策略，结合“新消费时代最重要的特征是娱乐化”，我们会看到阿里鱼可以贯穿很多业务线的策略，这时候 IP 就会变成日常运营的重要手段和主题，由此产生的共振和协同的效应、覆盖面和规模，会呈现一个几何级的增长过程。

所以无论是双 11 晚会，还是我们其他自有 IP 的项目，都有一个大框架，就是以电商为内核、以互动为主线、以节目为看点。这是因为对新零售或者新消费来说，娱乐和消费的打通是未来很重要的一个策略。包括现在我们自制的 IP，像《九

牛与二虎》等，就是希望未来有几档在常态中商家可以参与的、有电商特色的直播栏目。

而且，我认为未来很重要的方向是营销授权。如果把 IP 的授权分为消费品的实物授权和营销的虚拟授权，其实这次我们与四大 IP 合作双 11 短片就是一种营销授权，我们希望后续可以把营销授权做成一个产品形态。

第十章 明星、网红、直播、视频

薛之谦成淘宝最红明星店主

薛之谦除了担任店铺的模特之外，也是店铺打开知名度最佳的方式。当然，这对于 DSP 来说也有些猝不及防。面对突然增长的客户群体，店铺经常出现供不应求的情况。

有人给薛之谦算过，2016 年，他红起来的速度是每分钟涨粉 120 个。同样狂飙起来的还有他的妙语连珠和淘宝店——薛之谦被淘宝评选为 iFashion “年度红人”，这意味着，这位最会说唱歌的“段子手”也成了目前淘宝上最成功明星店主。

2015 年 10 月，薛之谦携自己的潮牌 Dangerous People（以下简称 DSP）在淘宝卷土重来，不到一年半，这间平均客单价四五百元的店铺已经做到了三皇冠。

而在 2016 年双 11 中，DSP 更是一举冲到了淘宝 iFashion 男装成交第 8 名的位置，紧跟杰克琼斯和 GXG。薛之谦坦言，DSP 的表现让他吃惊，因为自己并没有很关注销量。

自带流量的店主光环

DSP 为什么卖得好？原因很简单：薛之谦。

作为刚成立一年的男装品牌，薛之谦的核心团队涵盖了设计、打版、选料乃至包装各个环节，并定下每月一上新，每次上新十几款产品的节奏。自带流量的创始人光环，为品牌初期打开市场奠定了基础。

2016 年，随着薛之谦的爆红，DSP 也实现了爆发性成长，店铺粉丝数直逼 90 万。那些有着强烈“薛式”风格的单品不断刷爆纪录，如“世界和平”T 恤就累积售出 2 万件。

“他现在很火，跟着他的脚步去设计比较有意义、特别的产品更容易被粉丝接受。”据 DSP 店铺运营乔治分析，薛之谦除了担任店铺的模特外，也是店铺打开知名度最佳的方式。

作为老板的薛之谦是这样的：玩直播，发微博，坚持给店铺里的每一件产品做模特，更折腾到零下 20 度的南极拍片。

薛之谦的微博拥有超过 2500 万粉丝，而和 DSP 相关的原创微博不下 10 条。从数据上来看，DSP 微博粉丝超过 13 万，每条微博的转发量都在 500 条左右，点赞数上千人，而 DSP 店铺粉丝已经接近 75 万人。

业内人士爆料，薛之谦微博的广告刊例价已达到国内一线明星的报价水平。相比于一一般的明星打广告，薛之谦会在广告中去寻找各种的梗，以一种好玩儿的方式让粉丝带着好奇心看完整篇软文，既加强了沟通，又培养了默契。

不过，薛之谦的爆红对于 DSP 来说有些猝不及防。面对突然增长的客户群体，店铺经常出现供不应求的情况。“由于品牌还处于刚成长的阶段，往往不敢备货过深，这导致很多产品后期只能预售，不利于消费体验。”

乔治表示为了解决这个问题，DSP 后期会选择加深产品备货。另外，DSP 还将在物流发货方面与第三方建立合作，来提升发货效率和消费体验，核心团队则把重心放在设计、质量把控方面。

再次尝试服饰，产品风格取胜

潮牌本身主打的就是粉丝经济，找到一群认可品牌精神的人，然后实现转化。相对于设计师而言，明星在进行创业前已经会聚了大量粉丝，显然为潮牌创业降低了门槛，但是如果想要让粉丝持续买单，品牌的定位和产品的设计尤为重要。

DSP 并非是薛之谦第一次涉足服装行业，在此之前，他曾创立过定位中高端的女装品牌 UUJULY 以及从中衍生出的童装品牌 UUJULYKIDS，它们同样都起步于淘

宝，随着品牌的成熟，后来逐渐开始布局线下。

相较于之前尝试的服装品牌，DSP 最为明显的转变就是风格的变化。

DSP 刚上线时产品系列主要以黑白为主，而如今，蓝色、红色甚至女生们最爱的粉红色都出现在产品中，这一改变的重要原因在于：薛之谦的粉丝多为女性，所以品牌的消费群体中 90% 都为女性。女性消费客群的增加，留言区“多出些别的色系”、“希望图案能更可爱”的建议也随之增加。

“从 2017 年开始，我们尝试在产品上多一些颜色，让 Logo 具有多变性，款式中性化。”乔治认为这种无限贴近于粉丝的方式，就是品牌最好的发展方向。

据了解，DSP 的价位稍稍偏高，其夏季产品单价在 300 元左右，秋季为 500 元左右，冬季高至千元，并且常年极少打折，包邮对于它而言已经是难得的促销。

不过，考虑到学生等部分粉丝的消费力，DSP 也推出了手机壳、毛毯、帽子等配件来降低客户消费门槛。同时，为了进一步刺激粉丝购买的积极性，一些特定的产品则会采取限量发行的方式，这也让粉丝逐渐养成了“调闹钟抢货”的秒杀习惯。

不想只做成“粉丝经济”

如今，明星做潮牌已经成为普遍现象，陈冠希的 CLOT，周杰伦的 PHANTACi，五月天的 STAYREAL，林俊杰的 SMG，余文乐 CMSS 等，相比于原来由街头文化孵化而来的街头潮牌或者大牌孵化的副牌而言，它们并不是基于文化衍生，而更偏向于流行。

经过一年的摸索，DSP 也在慢慢适应电商的节奏。主流消费市场追求的是物超所值，但要让品牌真正走进主流市场，避免将 DSP 定义为薛之谦的周边品牌，就需要进一步淡化薛之谦在品牌中的印记。

“不过，品牌淡化薛之谦色彩和时间、款式脱离不开关系。”乔治透露 DSP 正在做款式积累的工作，后续会让大家慢慢跟着品牌本身走。

关于 2017 年，薛之谦表示不再将工作安排超负荷，他打算把兴趣集中到做服装等几件事上。DSP 推出天猫旗舰店的同时，在男装基础上还将推出多个子品牌，并开发女装和童装。薛之谦说，“生活要随意一点，做衣服要认真一点，因为丢不起这

个人。”

薛之谦并不想把自己的品牌做成粉丝经济的产物，他说，“我想让粉丝群体外的更多人也接受这个品牌。我也不想人云亦云，还是要坚持自己。”

寻找 ANNA：低调神秘的第一网红

有阿里巴巴小二说，第一第一，绝对第一，一上新就超过张大奕；网红们说，这是她们最佩服的人，她的产品质量是核心；研究机构说，她是电商红人商业价值排行榜 TOP1。

穿着黑色高开叉裙的张大奕、依旧戴着口罩不露出脸的马建国、依托搞笑短视频蹿红的 Papi 酱，一张张熟悉的网红脸出现在数不清的闪光灯下。没有滤镜和过多彩排，直播流量稀释着网红们的神秘感。这是新浪微博超级红人节的活动现场。

喧闹声之外，电脑屏幕的另一头，结束一天拍摄的 ANNA，与其他 500 万在线观众一样，一边观看直播，一边发着微博感叹“Papi 酱和美美 de 夏夏真美”。事实上，要不是自己拒绝邀请，ANNA 也会是媒体追逐的焦点。

看上去，她并不在意这些曝光所带来的更多流量，但为了不让自己淹没在汹涌的网红浪潮中，她必须时刻关注同行们的动向。

ANNA，拥有一家 200 万微淘粉丝的淘宝店，微博粉丝数超过 100 万。如果光论粉丝数和曝光程度，她远不及真正意义上的网红。

但是，在研究她的淘宝店铺 ANNA IT IS AMAZING（以下简称 ASM）之后，根据成交增长率、粉丝转化率、复购率、微博影响力和绝对交易额等 5 个维度，第一财经商业数据中心却把 ANNA 排在了“电商红人商业价值排行榜”第一位，以极其微弱的优势胜出。当然，这只代表这家机构的看法。

每次上新，ANNA 的现货单品都会瞬间被一抢而空，而部分爆款单件销量在两

小时内就能超过 8000 件，而预售期长达 20 天。相比较其他网红，ANNA 的高客单价是其核心竞争力，以连衣裙为例，单款售价超过 300 元。这些高溢价的大件商品（连衣裙、外套、夹克）占了店铺销售额的一半以上。

此外，值得一提的是，ANNA 自建了 300 多人的工厂，依托自有供应链保证产品品质，提高粉丝复购率。也正因为 ANNA 的强店铺运营能力，使得即便无个人持续的曝光，仍可以在网红江湖中自成一派。

在网红江湖，她犹如隐藏着真身的“蒙面侠”。

这一次，《天下网商》开始寻找 ANNA。

谁是 ANNA

跟着导航前进，经过一大片正在拆迁的废墟，才看到几幢陈旧的白色写字楼。ASM 的售后地址、招聘信息、质检报告，所有的信息都将指向这里：杭州市上城区望江路 74 号。

根据对店铺大致的描述，门卫立刻辨认出是 ASM：“他家很厉害，销量很好。”这个有着六七十年历史、由纺织工厂改造而成的办公园区，隐匿着不少于 10 家公司，其中就有 3 家金冠淘宝女装店。

门卫并不知道，ASM 是淘宝上的第一网红店铺。

平时，ASM 给他的印象是，每天发出的包裹大约能装满三辆快递车，占了半个院子，一楼过道和空置房间也被当作了临时仓库。

这片园区的房东提供了更多线索。3 年前，ASM 搬到这里，租了 3、4 两层楼共 1600 平方米，目前员工超过 60 人，两班制，从早上 9 点一直工作到晚上 11 点。“老板苏建军非常和善，他管理公司的售后运营，儿子小苏管理前端运营和生产，儿媳负责设计和模特出镜。”他口中的儿媳妇就是 ANNA。不过，由于大部分时间都在选款、拍照，公司员工几乎很少见到她本人。

更不用说公司之外了。尽管占据商业价值榜榜首，外界对 ANNA 及背后的公司——杭州土屋服装有限公司，依然知之甚少。有限的资料来自工商公示信息，法人为苏建军，2014 年公司成立开始系统化运营，注册资本为 100 万元。

若将网红圈比作江湖，ANNA 就像是隐藏着真身的“蒙面侠”。

电商平台对她知之甚少。“第一第一，绝对第一。在红人店中，一上新就超过张大奕。”淘宝小二毫不吝啬地连续用三个第一，描述 ANNA 每次上新的表现。淘宝女装是孕育红人店铺的土壤，张大奕、Lin、赵大喜、大金等都与平台保持着紧密合作，网红们纷纷参加新势力周活动、品牌团上新、直播营销等，借助平台优势扩大自己的影响力。而 ANNA 却是个例外。除了参加关于平台规则的会议外，她几乎缺席了平台上所有促销活动，和小二的联系也少之又少。

ANNA 的低调，为 ASM 带来神秘感。网红经济方兴未艾，网红们试图通过更多的曝光来增加知名度，但 ANNA 从未在任何媒体上露过面。“他们不会公开接受采访。”微博网红粉丝运营负责人程静静告诉《天下网商》，“除了宣传店铺相关的事情外，我们对他们的了解也不多。”同行们对她知之甚少。虽然并不熟悉，但网红 ayuko 和美美 de 夏夏毫不掩饰对 ANNA 的佩服之情，也坚信产品质量才是维持网红人气的原动力。

寻找 ANNA 的不只有媒体，一些电商分析师和大卖家们也曾试图找她。2014 年年底，在一次以“不可复制的运营模式”为主题的闭门沙龙中，ASM 被作为新媒体运营的典型案例邀请在列，但并未出席。

有意思的是，据一位研究女装的电商分析师透露，彼时部分大卖家们并没有把 ANNA 放在眼里，他们认为：“运营微博只是因为自身条件出众，既是店主又是模特；预售也是由于没有自有工厂，不敢一次大量进货。”具有讽刺意味的是，在这之后，社交媒体和店铺的专业化运营，让 ANNA 逐渐走入众人视野，却让一批故步自封的卖家望尘莫及。

无意闯进的网红江湖

与张大奕们签约网红公司，用一条可复制的商业路径快速成长不同，ANNA 则和大多数淘宝服饰卖家一样，有着漫长的奋斗史。

7 年前某个下午，ANNA 还在杭州四季青拉着小推车进货，或与几个相熟的档口老板娘默默讲价。

从浙江工商大学毕业后，她选择开了一家淘宝女装店，自己做模特。

随着年龄增长，ANNA 的服装风格也随之调整——从暗黑街头风，演变为成熟时尚职业风。“当时，网红概念尚未提出，与 ANNA 风格款式类似、两皇冠的店铺太多了，销量也不是最好的。”上述电商分析师向《天下网商》回忆。

这让人不得不相信，ANNA 只是一不小心闯进了网红江湖。

对于 ANNA 和大部分网红来说，2015 年或是一个拐点。这个以人为核心载体的商业模式，正从个人商业变现的野蛮生长，转变成资本操控的商业游戏。

由淘宝店转型的孵化器公司，在接连获得资本认可后，通过专业供应链管理和团队运营能力的强输入，疯狂地“捕捉”正火的和潜在的网红。

最知名的莫过如涵和缇苏了。它们都拥有自己的采购团队、设计团队和工厂，实现服务闭环，以及柔性供应链的进一步改造；各自陆续签约的网红高达几十位，都有着明确的商业属性标签；如涵还创办网红商学院，品类从服饰扩充到美妆……

典型的案例就是风口上的张大奕。她以令人惊羡的速度完成跳级：开店不到一年，店铺攀升至四皇冠；2015 年双 11，成为网红店铺中唯一挤进全平台女装排行榜的 C 店。

ANNA 不在这一“疯狂名单”之列。一位身在杭州的潮牌联合创始人也在密切关注着 ANNA 的动向。在他看来，ANNA 有着强大的微博运营和店铺运营，背后应该有个网红公司。

而事实上，ANNA 并没有接受孵化器的热情邀请，也没有自我孵化品牌，而是单枪匹马地在网红江湖中一步步前进。

低调大赢家

“ANNA 的模式无法被复制，属于典型的高客单店铺，闷声赚钱。”新兴网红孵化器光灿的联合创始人云风告诉《天下网商》。

高质量的产品和独特的设计是 ANNA 的核心。

但在竞争激烈的淘宝上，高客单价让部分对手们有了发挥的空间。

“ANNA 最大的烦恼是模仿款实在太多。”苏建军向《天下网商》坦言，“网上有

不少的类似款，价格却是我们标价的三分之一，品质完全不一样。我们只能跟他们协商不要说同厂货源之类。”为此，ANNA 没少生气。她一直在想如何遏制这些店铺给她带来更多伤害，比如在微博上反复和粉丝们强调 ASM “只此一家”，“等我足够强大了，一定会用法律途径解决这个问题。”事实上，ANNA 的成功并非偶然。

截至发稿，ANNA 仍然没有接受采访，《天下网商》通过对各个渠道获得的信息进行梳理和分析，从红人品牌化、运营专业化和优化供应链三个方面，揭秘 ASM 的制胜关键：

1. 红人品牌化

网红们的成长路径颇为相似：年轻貌美的时尚达人，以自己的品位和眼光进行选款，拍照做模特，再通过社交媒体聚集粉丝，并定向营销，从而将粉丝转化为购买力。

而 ASM 被认为是一家自有品牌转型成功的店铺，主要体现于产品设计和风格的沉淀。

ANNA 对于设计和服装品质十分挑剔，她曾表示：“每一款都是我用心选的，或者加入自己的想法，我一向很少重复选市面上每个人都做的款式，从开店到现在跟别人也没撞过几次款。我有信心这也是大家喜欢我们店的原因，可以看到别家没有的设计。”被一般网红店铺视为核心竞争力的设计、打版、样衣部门，隐藏在 ASM 公司 4 楼包装区域最隐蔽的位置。初步判断，ASM 拥有三四位打版师，以及相同数量的打版助理。

ASM 店铺店长王小泪强调：“ANNA 就是我们唯一的设计师。”一般情况下，ANNA 负责选款、构思，再将设计图稿交给版师做出成品。这在 ANNA 的微博上得到验证。她曾多次透露，“店铺所有的款式没有其他设计师就我一个人瞎想瞎折腾，半夜改白天看。”与 ANNA 一样，大多数网红都以“品牌主理人”、“设计总监”等身份自居，店铺的款式和设计都取决于个人审美。例如“吾欢喜的衣橱”里的所有款式均由张大奕亲自挑选，以打造个人的品牌标签。但风格相较于 ASM 并不强烈，更多是基于生活场景的穿衣搭配。

ANNA 的低调，或许是试图让粉丝将注意力放在产品本身，让品牌的发展从个人局限中解脱出来。

但这并非容易之事。

不过，在打造品牌上，ANNA 或许还不是最具野心的。客单价更高的网红店铺 Lin Edition Limit 甚至在上海开起线下门店和 VIP 展示厅，为粉丝提供新品预览，完全用品牌模式运营网红店铺。

2. 运营专业化

微博是网红们的大本营，她们每天最少要花上两三个小时在微博上与粉丝们互动。她们更愿意通过分享自己的穿着打扮、生活日常或旅行故事，营造出某种具有固定个人色彩的生活方式和令人神往的生活状态，而这些共性不外乎：肤白、貌美、多金。

如涵 CEO 冯敏也曾介绍，旗下所有网红的主要战场都是微博，开店网红的微博粉丝几乎都达到百万级别。“我们的交易路径是从微博到淘宝。”早在微博兴起之时，ANNA 便开始积累微博经验和粉丝基础，以优质图片和服饰搭配逐渐聚拢人气。但随着店铺的发展，以及试图将品牌从个人形象中解脱，ANNA 会在上新前后连续转发买家秀，或展示服装，以产品为中心进行运营。

在店铺运营上，ASM 表现出两大特色。首先，大部分的店铺流量都来自于微博，并通过与粉丝对款式的强互动，来增加选款的准确性。其次，与互联网品牌上新频率快、款式多、一次性大量囤货卖爆款的方式不同，ASM 则采用低频率、少款式的新上方式，小单量采购现货，预售后进行补单。

这确保了发展初期的现金流充足，无库存压力，从而提高利润率。但另一方面，这也导致补货周期长、产品品质因批次影响而不统一等问题。这便需要强大的供应链做支撑。

网红电商模式的爆发式增长，让 ANNA 感受到了一些冲击，她与网红们或多或少有些相似之处，她需要做出调整。据她透露，2016 年夏季销量是去年同期销量的 5 倍。

首先，自 2015 年下半年开始，产品上新周期和单次上新件数均有提高，规律性更强。

其次，价格略微下调。以 2016 年夏季为例，价格区间约在 80 至 300 元，超过 300 元的产品会在微博提前发布，会从产品面料和生产工艺等方面解释成本提升的原因，且部分做限量销售。店长王小泪间接承认了这些做法。

2016 年 8 月 4 日，ANNA 新一轮上新，共 12 款。《天下网商》尝试从其中一件单品切入，通过数据剖析上新前后的运营策略。截至 8 月 16 日下午 2 点 30 分，该款裙装显示已售 11201 笔，确认收货约 450 件，以预售为主，意味着如果现在下单，需等 25 个工作日才能发货。

从生意参谋的数据中看到，这款爆款在上新当天完成 8360 件的销量。流量来源基本为免费渠道，包括我的淘宝、微淘、购物车、直接访问等自有流量，高达 9 万人次以上。

其中，PC 端流量主要通过前期新浪微博导流，占到全部渠道的 42.67%，之后依次为直接访问和店铺收藏；而在无线端，购物车浏览量占比达到 42.71%，流量则主要来自我的淘宝、淘内免费和其他手淘微淘，分别占比 21.92%、21.00% 和 19.34%。

值得一提的是，手淘微淘作为内容运营的主要渠道，正被越来越多的品牌所重视。2016 年 3 月，ANNA 正式运营微淘，起步不算早，更新频率不高，但在导流及粉丝互动上，仍然扮演着重要角色，目前粉丝数已超过 200 万。

作为夏季最后一拨上新，微淘运营主要分为三步走，完成潜在需求、刺激需求到最终转化的步骤。2016 年 7 月 28 日，ASM 微淘后台发起一条互动话题，以夏季收官为话题，做了一次评论即有机会赠送的微淘活动，阅读数显示 40.7 万，评论数为 4.9 万。高互动高评论是奠定爆款的基础，作为主推爆款，这款衣服出现在了第一图的位置。

8 月 1 日为最后一轮预告，告知上新具体时间，此条话题阅读数同样高达 26 万，回复数、点赞数超过 4500，评论处出现大量关于该款的评论，为下一步奠定决定性基础。

8 月 4 日在微淘正式上新，对 SVIP 与普通会员进行区分对待，例如，SVIP 提

前 2 小时开放购买链接，并必须在 1 小时内完成购买，从而激起消费者的购买欲望。这一微淘话题阅读数突破 40 万，最终到店访客数为 2.8 万。

从生意参谋的数据来看，该款流量增长仍在持续，主要原因是微博和微淘等渠道频繁发布买家秀，粉丝的口碑传播带来了后续流量。

不止 ANNA，稍微大一点的网红店铺都开始注重专业化运营。像 LIN 这样自主经营的网红店铺，则更看重淘宝生态提供的大数据分析能力。LIN 家的共同创始人张瑜坦言，他需要更精细化的、跨平台的数据产品。而凭借着淘宝大数据的支持，网红们在销售后台就能实时了解粉丝的喜好。比如，哪张图片导入更多流量，再结合流量灌入后的动作变化，以及购买转化情况，让网红们在社交媒体上更加精准的定位，便于优化推广投入。有商家表示，淘宝已经成为网红推荐生活方式、酝酿自创品牌的最佳平台。

3. 优化供应链

张大奕曾公开表示，为了节省面料的采购时间，做到预售后快速补单，需要大量资金备足所需的定制面料。因此，张大奕的店铺能从 1 月开始准备冬季款，这在提倡当季款当季出的网红店铺中，并不多见。

并没有过多资金支持，ANNA 如何让整个链条滚动起来呢？

近半年内，ASM 店铺销量已接近 18 万单，单款销量动辄几千件。在销售数据下，通过预售模式、快速返单、面料定制这些特点，对柔性供应链的改造提出挑战。

据了解，店铺商品由 ASM 工作室独立打版制作，面料由 ANNA 本人采购，成衣制作有专属的制衣厂。

除了自建一家 400 多人的工厂外，ASM 还有 6 家 300 人规模的合作工厂，都在杭州九堡、乔司一带。

由于订单多、工艺繁琐，工人往往一个月只休息一天，一直从早 8 点工作到晚 11 点，全年如此。“即使一天工作 16 个小时，但由于生产工艺复杂，每人每天的产量从几十件，下降到不足 10 件。”在生产周期上，ASM 与一般服装品牌并没有相差多少。比如，2016 年 1 月 8 日，ANNA 发微博称“在准备年后春装”；3 月 16 日表

示“现在就要安排秋冬的面料”；而随着销量的增加，ANNA 还说要在 3000 件现货基础上再加大现货数量。

面料是确保产品品质的关键，也是与其他竞争对手产生差异化的决定因素。据 ANNA 在微博上透露，ASM 的面料大部分为定制。而定制面料的货期至少需要 15 天，因此需要提前规划现货和预售比例，调整工厂生产排期。

据苏建军介绍，上新的一瞬间就有几十万人涌进店铺，现货会被一抢而空，而补货时间则控制在 7 到 20 天不等。有趣的是，为了帮助粉丝们抢到货，淘宝上开始出现代拍业务，单价甚至一路涨到 30 元/件。

网红江湖中风云莫辨，各大派系层出不穷。有人手握武林秘籍，一气呵成；有人练就内功蛰伏多年，才能在一次次新人辈出之时，仍能傲然立世。而在最后，与其说我们在寻找 ANNA，不如说是为了满足对网红商业的好奇心。

不过，庆幸的是，ANNA 不会唯一，也不会永远第一，更不会是最后一个。这是寻找 ANNA 过程中最为有趣的地方。

《天下网商》研究院资深分析师墨竹对本文亦有贡献。

声明：文章中来源数据均是通过生意参谋采集的公共数据，不涉及数据爬取。

他在淘宝卖美妆

他拥有 250 万微博粉丝，引流给自己的美妆品牌“JUNPING 俊平”，使其在上线第一年就卖了 500 万元，并在 2016 年实现 600% 的销量增长。

木棉清楚地记得第一次知道芳疗师俊平是 2013 年，当时她还是一名大三的学生。彼时，淘宝加微博的网红模式还没有流行。她看到俊平的介绍和产品时，觉得和专柜卖得特别不一样，“他的专业性就能打动你，没有距离感。”

扎根于微博的俊平拥有 250 万粉丝，借助淘宝创立了自己的美妆品牌，取名

“JUNPING 俊平”，带着强个人属性。这个品牌只借助微博引流，上线第一年就卖了 500 万元，并在 2016 年达到 600% 的销量增长率，三季度净利率 33%。

据艾瑞咨询发布的报告显示，2015 年中国化妆品零售线上渠道交易规模为 1184 亿元。DT 财经公布的数据显示，2014 年至 2015 年，在淘宝网红电商涉足的行业中女装占比接近一半，反观美妆品类，则在网红店铺整体规模中占比较小。

目前，美妆已经成为下一块被网红瞄准的蛋糕，大多数网红以增量的方式开启了美妆淘宝店铺，通常卖市场流通货居多，类似俊平的个人品牌尝试，并不算主流。

根据海通证券的研报数据，自有品牌的美妆毛利率可达到 70% 以上，而服饰自有品牌为 50%。与服饰网红忙着打造自制的概念不同，借助美妆变现的网红更强调打造品牌。

百万的微博粉丝，草根出身的芳疗师，这些足以支持俊平完成他的品牌梦吗？

先有粉丝的互联网品牌

俊平的粉丝都称他为老白，为了能够在第一时间关注到老白的推荐和产品信息，木棉为此专门开通了微博，给俊平留言，她还在俊平的淘宝店铺下单。从此，她的护肤品名单中再也没有出现别的品牌。

2010 年，俊平开通微博账号，随后便成为他积累和维护粉丝的聚集地。因为芳疗师的身份，俊平的粉丝在关注之初都带着有关皮肤护理的需求。在频繁互动中，问题被及时回复，并进一步得到合理的建议或解决办法时，粉丝对俊平建立的信任感倍增，他的推荐效应也随之放大。

木棉并非个例。俊平长期保持与粉丝频繁互动的习惯，聊天记录塞满了俊平的微博私信，回复留言、解决问题已经成为他工作的一部分，也是他塑造个人魅力体中必不可少的环节。

较早尝试微博的俊平赶上了微博的流量红利期，通过精油专业知识的内容输出，在 2 年内沉淀了超过 5 万的粉丝。通过微博一边累积人气，一边试图变现，方式由浅至深：从国外代购精油产品、开线下集合店、开 SPA 馆，最后借助淘宝成立品牌。

不可否认的是，社交网络的放大效应，的确让建立品牌变得更容易。网红创立

美妆品牌并非新鲜事，在美国，这甚至是品牌与网红合作的一种固定模式。

2013 年，借助 800 万 YouTube 粉丝的美国视频网红米歇尔·潘就与欧莱雅合作，推出了自有品牌的化妆品 EM Machelle Phan。2016 年，70 岁的雅诗兰黛集团瞄准了“千禧一代”的意见领袖“金小妹”Kendall Jenner，成立新副线品牌 The Estée Edit，她在 Instagram 的粉丝达到 6700 万，新品牌被业内预计首年产生至少 6000 万美元。

这样的成功建立在巨型美妆集团与 TOP 网红的强强打造之下，与国外依靠大公司的变现方式不同，国内网红的变现途径多了电商，这是一个门槛更低、更高效、更深入的变现渠道，打造自主品牌的路径也显得更加励志和草根。

JUNPING 诞生之初，就已经拥有超过 5 万种子粉丝。这些从粉丝需求中诞生的产品，刚好击中痛点，越来越多的人愿意为这样的产品买单。

微博+短视频+淘宝

对于 JUNPING 发展的初期而言，淘宝店铺是进入门槛相对较低的销售载体，从 2013 年到 2015 年的年销售额分别为 500 万元、800 万元、1100 万元。爆发并不猛烈，但增速平稳，其中更多的流量来自俊平的微博。

俊平的团队并不擅长运营淘宝流量，店铺的增速依托微博不断更新的内容为产品销售进行供血。俊平的内容输出模式，慢慢形成了“微博+短视频+淘宝”的组合，通过短视频的呈现形式在微博上输出内容，为淘宝店铺引流。

2016 年 3 月，一则“素颜霜”的短视频引爆了俊平的微博，累计播放次数 415 万次。不到半年，他的粉丝从原本的 18 万个增加到 250 万个。

粉丝激增的背后，是短视频引领的第二拨流量红利。从俊平的个例看，持续不断地产出粉丝喜欢的内容，并抓住内容生产的几个核心，才是能够抓住短视频红利的关键。

1. 内容从粉丝需求中挖掘

在俊平的视频中，大致可分为 3 种：专业知识解读、生活技巧、产品介绍。看

似没有联系，但都是从粉丝在微博留言中集中而来的内容。

2. 形式呈现很重要

“刚开始拍视频的时候，我有点恐惧镜头，每天在家就拿着自拍杆对着镜头练。”通过一年的时间寻找镜头感，俊平在镜头面前，能够显得轻松自在。

不同内容的视频会被放置不同的场景拍摄，例如素颜霜的视频背景是俊平穿着白大褂、坐在实验室、拿着器皿进行解读，增加专业性。

例如帮大家挑选不会发胖的零食的视频，教大家如何看成分表，拍摄场景在超市，举例的零食都是常见的，单只视频点击量超过 400 万。

为了不让产品介绍过于商业化，则用情景剧的形式呈现。例如推荐润唇膏，会结合一个需要使用唇膏的产品的场景，结合轻松的对话加深印象。这个视频点击量超过 200 万。

3. 运营技巧和小创新

视频内容不仅从粉丝需求中集约，还需要结合市场流行的热点，加强运营。例如素颜霜的内容就迎合了素颜霜走红微博的时机。

在于粉丝互动中，除了持续不断的回复、私信外，还通过送礼物抽奖等激励粉丝转发。

内容产出和运营有专门的内容组负责。

快速增量后能否长久

定制护肤的概念源于俊平的第一家实体店铺，每一个慕名而来的粉丝前来询问护肤方法，都需要因人而异，对症下药。这个过程中，俊平发现，每个人的皮肤状况不同，但遇到的问题类似，通过集约的方法归类护肤问题，奠定了 JUNPING 的产品设计理念。

俊平认为，一个品牌诞生的传统路径是：首先要有产品，再打造品牌，最后拓展渠道。这些环节并没有在当下的环境中缺失，只是在先后顺序和难易程度上有了变化。JUNPING 是消费升级诞生的产物，拥有人格属性、粉丝，但对于自主品牌，

产品才是根基与核心。

俊平介绍，市场上功效性的美妆产品大多以美白、祛斑等系列的形式面市，对于消费者而言，这种形式显得过于粗放。

木棉告诉《天下网商》，对比美白、祛斑等略显失焦的产品功能，JUNPING 的“控痘收缩毛孔”、“修复红血丝补水”的产品使用场景清晰，更具吸引力。

JUNPING 的产品以消费者驱动供应链的形式诞生，这样的模式下，产品则不以系列划分。例如开发一款眼霜，一方面向粉丝征集需求，找到集约的需求点。另一方面，测试和拆解市面上的眼霜成分，取值得借鉴的配方写成研发笔记。匹配能够生产的研究所，确定最终的成分和配方后，进行生产。

“一方面，精油始终是一个相对小的受众圈子，且能够研发的功效也是有限的。”升级产品的同时，俊平试图将 JUNPING 从精油护肤的概念里脱离，并将 JUNPING 以价格区间划分成三条产品线，分别是：1.基础芳疗 JUNPING Aromatherapy；2.升级技术的实验室系列 JUNPING Natura Labo；3.与 POLA 研究所合作的 JUNPING International。

三条产品线以价格区分，不同的价格针对不同的配方和技术，粉丝通过价格找到相应的品牌归属感。除了价格外，JUNPING 的归属感还来自于来自于创始人的人格魅力维护。此外，产品的定制化研发机制、效会呈精细化区分，都为 JUNPING 加分不少。

要卖自己的产品，也有两种方式供俊平选择：（1）向工厂进货，按照需求定制产品，贴牌的 ODM 产品；（2）与研发机构合作，自己研发产品。前者没有产品竞争力，难以让产品脱离网红存在；后者需要专业的行业知识、人脉资源，需要大量成本投入和时间打磨。俊平选择了后者。

在产品上下功夫，的确加大了诞生品牌的可能性。而俊平与国内已有的美妆品牌形成竞争的是，他一方面扎进行业，与行业一线的研究所、供应商保持密切合作；另一方面，他比品牌更接近、更了解消费者。

美妆电商 NALA 在瞄准网红孵化业务后找到俊平，据 NALA 副总周易介绍，“类似俊平这样的网红，在资本市场的溢价能够比普通的网红高十几倍。”

但另一家同样帮网红做美妆店铺的孵化器则持保留意见，他们认为将 JUNPING 称为品牌还为时过早，且 JUNPING 与俊平本身也存在难以剥离的瓶颈，内容生产、持续吸粉更是俊平接下来需要面对的。

与服饰网红一样，在流量暴增之后，俊平也遇到了供应链的问题。2016 年双 11 之前，JUNPING 的淘宝店铺销售额已经超过 4000 万元，全年销量预计超过 8000 万元，年增长率超过 600%。

快速增长，为供应链带来压力。JUNPING 开始经常断货，最严重的时候，总计 40 多个 SKU，在售的不到 10 个，且都是不畅销的产品。这对以日销见长的美妆店铺没有好处，用户体验随之下降。

“现在买 JUNPING 的产品都是要靠抢，我通常会在店庆活动的时候囤一些，有时候会有需要但买不到的情况。”木棉坦言。

为了用内容为销量供血，也分散了俊平在产品更新、迭代上的精力。

销量的激增，还带来另一个问题，使用基数加大了过敏率的风险。影响力是双面的，好坏都会被同时放大。对于美妆而言，有了差评，在淘宝、微博都会被放大。针对这样的现在，俊平选择正面解释，并坚持完整的售后服务。

“网红电商表面上在做品牌，其实是砸钱做流量，那怎么称为品牌？”俊平反问。

陈冠希潮牌获千万元投资，时尚 + 体育=?

虎扑体育投资陈冠希创立的潮牌 CLOT，看起来两家风格并不相符，但实际上双方有着极其重叠的受众市场。

时尚+体育，这一跨界组合早已不是新鲜事。2016 年，德国运动品牌彪马(Puma)和阿迪达斯(adidas)，它们分别请来了“美国网红”Rihanna 和 Kanye West 来设计鞋子，最终名利双收成为大赢家。

作为国内知名的体育营销公司，有过丰富体育产业投资经验的虎扑体育也出手了。2017年1月17日，它宣布以数千万元港币投资陈冠希创立的 CLOT，与其成为战略合作伙伴，跨界进军时尚圈，具体占股细节并未公布。

对于 CLOT 来说，品牌、产品和渠道等方面仍然是目前最大的问题。其联合创始人潘世亨解释这次战略合作的资金去处，将主要用于品牌建设、线上商城发展、产品研发、线下渠道的国际化拓展等方面。而虎扑或将为 CLOT 提供强大的资源支持，是 CLOT 未来发展的最佳合作伙伴。

另一方面，过去一两年，虎扑体育在资本市场的动作频频，并于 2016 年上半年首次提交招股说明书 IPO。潮牌带来的品牌内核和产品，或许是它想要构建的体育生态系统中不可或缺的一部分。

虎扑体育创始人兼董事长程杭表示，虎扑为体育爱好者提供线上线下的多样化服务、内容和应用，同时帮助其他企业和机构在该生态系统中寻求最大化的商业价值与创新机会。

抓住同一拨人群

看上去风格并不相符的 CLOT 和虎扑体育，这次结合看中了双方相互重叠的受众市场。

正如程杭所说：“虎扑与 CLOT 的目标受众具有不少重合性，许多国内的年轻人对两个品牌认可度较高。双方渠道打通所产生的叠加效应将有助于消费者与品牌之间的互动升级，催生更多潮流时尚的新玩法。”

CLOT Co. Limited（凝结集团）由陈冠希和潘世亨在 2003 年创立于香港，产业覆盖服装创作、公关营销、市场推广策划等多个范畴，旗下开设了 9 个潮流店铺：JUICE 及 JUICE STAND。在香港开了第一家店后，陆续在中国台北、上海、北京及长沙开了分店，近年来也开始进军国际市场。

除了官网商城 store.clot.com 外，2016 年 7 月中旬，CLOT 进驻了天猫平台，成为在中国除官网外唯一授权的电商平台。目前来看，该天猫官方旗舰店的收藏粉丝数达到 20.5 万，上架商品 149 个，店铺综合评分均高于行业平均评分。

上线当天，CLOT 特别准备了由陈冠希亲自参与设计的开幕独家限定系列，共计 28 款在天猫官方旗舰店发售，陈冠希同款 T 恤在 2 分钟内被抢购一空。

CLOT 走美式潮牌路线，设计风格犀利个性，产品线相对完整，涵盖 T 恤、衬衫、外套等，人群涵盖范围从“80 后”到“00 后”。CLOT 一直以来维持固定的风格，一件 T 恤的价格也可以保持 580 元，十年不变。

在 2015 年 11 月一部关于陈冠希的纪录片《触手可及》中，他曾透露“现在每年有 1000 万美元的营业额”。其中主要的销售渠道来自于线下门店，电商占比尚小，这也使其对内地电商市场有较大期待。

不过，据《天下网商》了解，或许是因为冬装设计和生产要求比较高，潮牌冬装却稍显乏力。仅就几周前上新的 PAM 系列来看，也主要以夏装为主，最厚的为卫衣，并不是冬装主力。

投资方虎扑体育被认为是目前中国最大的体育互联网平台，提供体育新闻、互动社区、电子商务、赛事活动等服务。虎扑体育称，它已覆盖 5500 万全平台月均活跃用户，拥有 1.6 亿 PC 端日均访问量，6300 万 APP 装机量。

有意思的是，体育类卖家把虎扑体育论坛视为重要的销售通路，而虎扑识货很早就意识到内容与电商的强关联性，开始在电商领域进行多方探索，相继尝试 B2C 平台、自品牌，最终在 2013 年锁定导购模式，服务男性客群。

根据第三方数据检测平台 Trustdata 的 2015 年 1 月至 9 月《中国移动互联网行业发展分析报告》显示，虎扑识货用户主体 96% 是男性，主要从虎扑体育的海量用户中沉淀下来，他们的购买力惊人，2014 年双 11 当天的交易量突破亿元。

在此次投资后，虎扑的内容、流量与渠道资源能否对 CLOT 形成一定的助推力，值得期待。

加速投融资进程，追逐体育资本红利

程杭曾在“虎扑体育营销”的微信公号上预测 2016 年中国体育产业，其中一点就是“市场改革驱动资本红利”。

在他看来，一系列国内资本市场的创新机制，将强力助推体育企业加快上市、

融资和并购（特别是针对海外企业）动作。同时，政策开放也将持续拉动一级市场投融资热潮。

早在 2015 年年初，贵人鸟便成为虎扑体育第二大股东，以 2.4 亿元曲线入股，双方携手景林资本，共同成立垂直于体育产业的投资基金——动域资本，之后陆续投资多家体育创业公司。

据懒熊体育报道，截至 2015 年年中，虎扑体育已对 12 家公司进行投资，包括 1 家做智能硬件数据的抓取和采集（ZEPP）、2 家健身社交软件平台的项目（初炼、火辣健身）、2 家跑步项目（虎扑跑步和跑步音乐开发商跑嗨乐）、2 家运动教育培训项目（青橙科技和智勤教育）、3 家运动场馆的智能化开发商（智慧体育场、场馆 O2O 趣运动和技术供应商 InfoMotion）等，汇聚成一个运动大健康的信息平台。

除此之外，成立于 2004 年的虎扑体育一直对 IPO 虎视眈眈，并在 2016 年 4 月 8 日正式申报，计划发行不超过 3333.4 万股，拟募集资金 4.2 亿元，其中互联网技术平台升级改造投入 3.2 亿元，剩余 1 亿元补充流动资金。

据公开招股说明书显示，2013—2015 年，公司分别实现营业收入 9837.53 万元、1.42 亿元和 2.01 亿元；归属于母公司股东的净利润分别为 1518.03 万元、750.37 万元和 3157.61 万元。

其中收入和利润主要来源于广告、赛事营销及增值业务，广告业务是公司最大的收入来源，电商导购和游戏联运等增值业务其次。2013—2015 年，广告收入分别达到 5473.57 万元、7860.13 万元和 1.22 亿元，占比由 55.64% 上升至 60.78%。

就在投资 CLOT 前不久，虎扑体育还曾对一个专业运动营养健康整合营销服务平台进行增资。

2016 年 9 月 30 日，根据厦门金达威集团股份有限公司发布的公告显示，虎扑体育以 1000 万元认购燃卡新增注册资本 78.125 万元，占燃卡增资后注册资本的 4.55%，本次增资后虎扑持有 19.091% 的股权。

燃卡主要通过卡路里网站（www.kaluli.com）从事经营活动。据该公告显示，此网站具有丰富的电商营销及运动背景，在专业的运动营养领域提供产品的一站式供应链、品牌运营及市场推广等服务。

不过，虎扑体育的 IPO 之路进展得似乎并不顺利。潍坊亚星化学股份有限公司发布公告称，于 1 月 3 日终止重大资产重组，原重组标的即为“程杭持有的体育资产”。这被外界解读为“借壳上市梦碎”。

如今，它再度跨界投资 CLOT 潮牌，或将布局延伸至体育产业链之外，尝试进军时尚圈。

快手、秒拍、淘系都是怎样做直播的

快手创始人宿华、一下科技联合创始人雷涛、淘宝直播负责人闻仲，直播三剑客对 2017 年赛道变化有什么预测？

2016 年，直播火了。在短短的几个月里，1000 多家新直播平台涌现，形成了极其激烈的竞争业态。

同时，不同的平台属性及用户需求，也决定了各家在布局时有了差异化，以及对未来部署上有了不同的看法和做法。

不可避免地，竞争格局正在逐渐形成，小的平台被淹没，巨头则呼之欲出。

直播 APP 三剑客——一下科技联合创始人雷涛、快手创始人兼 CEO 宿华、淘宝直播负责人闻仲——他们分别就自己的产品谈了对直播行业的看法。

雷涛认为，聊天是直播的核心诉求，实时强互动、弱内容是今天手机直播主要特性，因此，与汽车广播一样，陪伴才是直播的核心功能，而参与感是直播的灵魂；在宿华看来，视频社交就像是一个社区，大多数都是生活化的居民，而快手要做的就是用影像的方式帮助普通人记录自己生活的点点滴滴；在现场，闻仲也提到，淘宝直播一直在思考自己的定位，最终得到的答案是做生产消费类的直播，并提到了三个词：有趣、有料、有用，靠 UPGC 内容创收视奇迹。

三家的方向不尽相同，2017 年的直播赛道上又将发生怎样的变化？

以下是三剑客在“2016 新网商峰会”会前论坛上的演讲速记整理，经《天下网商》编辑。

一下科技联合创始人雷涛

陪伴是直播产品的核心功能

直播有多火？

举一个例子，有个穿着红裙子的男性叔叔，在北京中关村广场用唱歌的方式来乞讨，面前还摆了一部手机，线下线上同时乞讨，我们把它叫做云乞讨，伴随着中国最大的帮会丐帮也进入到移动直播行列，我们可以看到直播真的非常火。

从数据来看，今天移动互联网 55% 的流量都被视频消耗掉了，到 2020 年这个数字将是 80%。

当我们探讨直播的时候，回过头来想，视频的本质是什么？

从产品角度看，它有三个属性，其一是内容属性，很好理解；其二，工具属性，把好玩的东西分享给好友，怎样拍？小咖秀、美拍、快手就是不同功能侧重的拍摄工具；其三是社交属性，因为每一个直播间，它其实是一个聊天室，大家进入到主播房间里干吗？

最核心的内容是跟主播聊天，跟房间里其他人聊天，PK、送礼物，核心都是在一个房间里面聊天。

举个例子，司机都听过交通广播，一个核心诉求在于想知道路上到底堵不堵，但是，两个小时的节目中主持人提到路况如何的内容并不多，用户也并不真正通过节目来安排出行，交通广播的核心功能是帮助老司机在路上排解无聊，是陪伴。

直播也是如此，因为无聊，想找一个美女聊聊天，这是直播核心诉求，所以实时强互动、弱内容，这是今天手机直播主要的特性。

直播的这种功能，它可以让主播跟粉丝之间快速的互动，建立非常强的连接，以此我们是不是推断直播是一个非常好的吸粉产品呢？

恰恰相反，正因为直播能够跟个别粉丝互动，所以直播很难与普通的、陌生的粉丝建立联系。对那些已经有大量粉丝的主播来讲，他能利用直播产品完成资产转

化，完成内容生产，维系与粉丝间的互动。

从内容来讲，2016 年有很多平台都在做直播节目，有投入几千万元的，也有投入几万元一期的。从行业内部角度来说，并没有真正成功的直播节目，为什么？因为直播节目不好做，很难能够做出彩来，因为直播内容很难被普通人消费，这是直播的特点。

参与感是直播的灵魂

这里举一个非常奇葩的例子，大家知道王宝强离婚这件事是中国人最关注的八卦事件之一。据说王宝强在美国有一套豪宅，很多人想去一探究竟，看看这个房子是什么样的。所以我们从美国找了一个网友，让他通过直播带着我们探秘这幢豪宅。

他家离豪宅有 60 公里，从家里开车出发前就开始直播，很快上了高速，堵车，美国人不会乱加塞，他跟着前面的白色车一个半小时，直播过程中观众看到的都是白车的屁股。

从内容来讲观众没有看到王宝强的房子，应该是一次非常失败的直播，但是，没有想到这个直播吸引了 300 万人同时观看，大家在直播中聊天，说你为什么不走旁边的快车道，主播说，因为要求必须要有两个人才能走，网友说，你更应该走了，因为你这里有 300 万人呢。

最后，主播跑到王宝强家刚直播了一分钟就被赶走了，因为邻居威胁要报警。

一个半小时只有一分钟在做豪宅的直播，为什么那么多人看？因为大家是参与去看王宝强房子这件事的本身，不是真正想看这个房子。

所以直播提供了参与感，当你不能到达现场的时候，通过直播也会让人感觉到这件事与我有关，这是中国人爱看热闹的心态造成的，所以参与感才是直播的灵魂。

直播最大的前景在于和垂直领域的结合

对于直播的未来我是这样看的，今天直播在娱乐行业、在秀场领域的确很疯狂，但它只是刚刚开始而已，直播未来最大的前景在于和所有垂直领域的结合，比如直播跟旅游、电商、体育、医疗、教育、财经、新媒体的结合，这才是直播更加广阔的未来。

直播与垂直领域的结合，是一直播在未来想要去做的最重要的事情，一直播致

力于让各行各业、让所有的企业和专家、优质的内容能够通过直播的方式去触达它的用户，然后把一直播打造成一个通用的直播、社交、内容与服务平台。

一直播的直播有几块内容，首先是娱乐直播。

2016 年 5 月份一直播上线，6 月份启动了爱心一碗饭活动，找了姚晨发起这个活动，最终有 300 多位明星参加，直播超过 200 小时，募集了百万份爱心午餐。

很多明星不愿意做直播，一直播把直播跟公益连接到一起，这让一直播上线后快速收获了用户和品牌传播。

其次是专家直播。这些专家大部分源于微博大咖，通过直播的方式，一直播让他们与粉丝进行直接互动，甚至其中一些专家可以在这个过程中开设网络课程，把他的免费直播变成付费课程。

然后是电商直播。一直播的电商直播可以让网红直播直接到达他的微博粉丝，而不用让他的微博粉丝转战到淘宝应用。2016 年双 11 时，雪梨、张大奕的直播效果非常好。一方面直播是一个卖货渠道，网红在中间充当了销售的角色，另外一方面也是一个客服渠道，可以帮助消费者更快、更直接地获得他想要的信息。

最后是全民直播。今天不拍视频不易成名，成名最快的捷径就是拍短视频，对于大多数网红来讲，做直播其实是一个非常直接的变现方式。

对于直播的未来，我们认为有三个趋势：首先，直播会成为所有平台的标配，不管是报纸、电台、应用，都会提供直播内容；其次，直播会成为很多垂直类产品变现的重要手段；最后，直播领域一定会出现一个大的平台。它有两个必要条件，第一是大流量，第二是必须自带社交关系。快手、陌陌都是种子用户，还有一直播，我们希望它成为中国最大的直播平台。

一直播的优势在于，首先一直播打开了与微博的关系链，其次是一直播完成了微博明星和红人资源链的打通；其三是一直播打通了直播和点播内容的生产链。因为长，直播很难产生优质内容，而我们可以把直播中的优质内容剪辑出来，放到秒拍，在微博传播。

快手创始人兼 CEO 宿华

做普通人的 UGC 平台

快手通过 6 年的努力能够做到 4000 万人次的日活，在视频社交平台里我们是最大的，只比微信、QQ、微博的日活要小，但是快手的定位与其他三家完全不同，我们是希望通过普通人的视角去记录这个世界，见证这个时代。我们希望把这个世界最美好的点点滴滴，把每个普通人的喜怒哀乐都能在一个平台里面汇总。

当我们开始做视频社交领域的时候，社交实际上已经是一个非常拥挤的行业了。我们当时在想怎样的切入点能够把这个事情做成，于是，我们做了几个比较重要的决策。

首先是在用户的选择上面，我们选择了为普通人服务，为那些年轻的、热爱分享的普通人服务。已有的社交网络大多都关注到了明星和网红，为他们带来了大量的曝光，但是对普通人的关注还是比较少的，应该有这样一个平台为他们服务。

快手作为一个社交视频平台，没有专注去做明星，甚至连 PGC 都没有，我们完全是纯 UGC，所有内容都是普通用户产生的，是他们生活中的方方面面。

从理念上来讲，我们是非常平等的一个社区，在这里既可以发现真实有趣的世界，也可以让世界发现真实有趣的你。在快手，生产者和消费者是同一批人，他们不是分开的，不是说有人负责生产，有人负责消费，每一个人都愿意生产、每一个人都愿意上传，每一个人都愿意为别人点赞、喝彩，是一个平等的理念。

从定位来讲，我们希望记录和分享生活，不希望记录一些特殊时刻，就是你生活中的点点滴滴。比如有些人成长在山区，他可能从小的梦想是去看看大海，可是他去不了。但是，在海边，有另外一个网友，他可能每天都在赶海，当他把自己的生活记录下来，通过快手分享出去时，那个在山里的孩子看到后，就能间接实现看海梦想。

构建千人千面的匹配

每天，快手的平台都会产生海量的内容，这么多的内容分享出去后谁会看，谁喜欢看？这中间就需要有一个非常好的匹配机制，把内容和用户真正地连接起来，

这是我们最近几年一直在做的事。

快手里的内容非常丰富多彩，存在于生活中的方方面面，不是只有一个场景，也不是只有一种形态，它是千姿百态的。同时，我们的用户现在更加年轻、目标更加明确，兴趣爱好也更加多元化，每一个人都是一个独特的个体，想要拥有与众不同的东西。因此，你不能把一个内容给所有人看，也不能所有人只看一个内容。

如今，不管你在哪个行业，不管你是做电商还是做社交，只要你跟内容生产有关系，跟信息分发有关系，你的生产和需求就存在一个匹配的问题。

要做到用户与内容的匹配，核心有 3 个模块：第一块你要理解内容，第二块你需要理解用户，第三块你需要有用户和内容之间互动的历史数据，大量的历史数据。有了这三块能力你可以做一个模型，这个模型可以去预测一个新的内容和一个新的用户之间匹配成功的概率，当你知道了这个概率之后，再去做千人千面的内容分发机制就会变得相对简单。

今天是视频的时代，视频时代的匹配比过去文字和图片时代更难，因为文字的内容更容易理解，可能 10 年前在搜索引擎的推动下，对文本的理解、对文字的理解就已经非常成熟。但对于视频内容的理解今天不能说是全新，但还是在—个发展中的领域。

恰恰是在今天，在这个领域还不是特别成熟的时候，如果大家投入比别人更多，进入比别人更早，掌握得比别人更好，那么视频内容的匹配机制就会帮助你在这个行业更好地获益。

视频是新时代的文本

快手做了 6 年以后，我有一个深刻的感受，那就是：视频是新时代的文本。

淘宝双 11 已经证明了，无论是用视频展现一个商品或者服务，还是用直播的形态让网红教大家怎么去化妆、怎么去穿衣搭配、怎么去做一个产品，都能产生比纯文字更好的展示效果。我相信随着硬件的进步，随着各种网络环境、市场环境、用户习惯的进步，视频对文本的替代会越来越多，越来越广泛。

我们也看到视频社交为电商构建的全新消费场景。打个比方，淘宝有点像一个大的集市，里面很热闹，有各种各样的商家，但几乎全部是商家。但是视频社交

有点像一个社区，大多数都是生活化的居民，也会有少量的底商，小区里面也会有一部分小超市、便民服务的便利店。

目前，快手也在做一些尝试，我们想看看有多少流量可以转化为电商购买的场景。在我们的生活中，一些简简单单的场景就会让我们产生购物的欲望。我们希望在视频社交场景里面也能够把这些有消费可能性的场景识别出来，给我们的生活提供一些便利。

在短视频播放过程中，我们和淘宝做了合作，放上淘宝店铺的超链接，点这个链接会跳到相应的店面，可以看到在视频中出现的商品，包括如何购买。

这个技术目前还在内测当中，还没有正式上线，但是我们已经看到用户在这方面有很多强烈的需求。

事实上，我们看到视频呈现一个商品或者一个服务的消费过程是更加生动和真切的，它对受众购物欲望的刺激更强烈，比文字和图片来得更直接、更强烈。并且展现了商品使用的场景，如果再加上直播，还可以进行互动，可以实时询问主播，那么商品和服务会变得更好。

淘宝直播负责人闻仲：靠 UPGC 内容创收视奇迹

有很多人说“淘宝+直播”不就是一个电视购物吗？我们当时第一反应好像还真的是一个电视购物。但是后来，当我们真正去了解电视购物这个产业的时候，发现我们还不如电视购物，电视购物做得比我们好很多。

从这个点来看，我们应该做的是把直播作为一个产品植入到淘宝里面。直播会是各个平台的一个标配。2015 年年底，我们思考至少直播在淘宝上应该逐步成长为各个场景下面的一个标配。

经过这一年各种各样的直播内容，下面我给大家分享一些好玩的直播内容：

有一位开珍珠的，在 2016 年双 12 做了一场直播，用户参与感非常强，互动超过 35%，吸粉量达到 22.68%；有一位是菜刀哥，通过直播展示他制作的菜刀，把菜刀磨好以后用菜刀刮腿毛，在那几个小时内吸引了十几万人参加；有一位尼泊尔纯银手工作坊的手艺人，产品在当地做好之后投入直播卖给我们的消费者，手工艺品

客单价能够做到 1000 多元；还有很多设计师，花 1000 元钱去打造大学的男生宿舍。

对淘宝来说，直播是非常好的一个吸粉的产品。

同时，淘宝直播围绕原汁原味的一些生活类的直播，大家会发现很好玩的东西，包括海外、二次元。

我们也做过秀山的直播，主播带着大家去秀山少数民族去抓鸡，上午抓鸡，一天卖了 20 多万只鸡蛋。

目前对淘宝直播来说，在于小而美，逐步孵化出了一些频道、栏目。包括现在大家打开淘宝经常看到的潮流搭配、美妆、海外、汽车、旅行等会逐步建立起来，每一个圈背后都是淘宝的一个产业。

淘宝直播把各个行业交给特色卖家，卖家通过直播这个产品更好地跟粉丝做互动，更好地吸粉。

红人+直播

双 12 的红人直播，大概有十几场，每一场直播都在百万观看以上。针对淘宝上的红人，基本都是在淘宝上开店的电商类红人，他们在直播过程里面会通过直播的窗口跟粉丝互动，在互动过程中会讲他即将上新的一些商品，他会把新品的各个纬度，包括刚才提到的面料怎么样、拉链是用的什么、纽扣用的什么，都会呈现。

同时，不同的红人有不同的特色，包括红人在直播的时候会找几个不同的模特，粉丝可以对照看搭配出来各种衣服的效果。通过直播互动，发购物券，最后通过淘宝的商品上新引爆。

红人店主是目前在电商领域和社交领域结合最透彻的一个人群。他们会通过微博、微淘以及外部的一些可控的资源往直播间导流。

在淘宝上一个红人发起直播的时候，淘宝会把这条直播联动推送到微博上，同时通过微淘、定向消息以及其他通路做用户精准定投。用户可以在直播间里完成互动、导购，针对新用户来说可以通过导播看到这些红人的内容，可以去吸粉、沉淀。

对淘宝来说，用户可以无缝进入到红人店铺里面，边看边买，这些红人可以在这个过程里面不断地发优惠券、抽奖，不断地循环。

2016 年，微博以及一些账外的营销、娱乐，通过淘宝直播跟消费者互动，然后

在淘宝完成整个的成交。

PGC 机构+直播

在淘宝直播，我们一直跟很多机构沟通，尝试 PGC。这些机构分为 3 个部分：第一部分是一些视频拍摄机构正在逐步往直播专业化纬度转变，短视频和直播的边界会越来越弱；第二部分是各大电视台；第三部分是电视购物，有一大批电视购物机构在淘宝试水。

我们在 2016 年双 12 做了淘宝特色的 PGC 直播，跟越淘越开心的团队打造镇店之宝。整个节目是一档“电商+导购+娱乐”的 PGC 栏目，做了 12 期，双 12 一天一期，总共产生 2 亿人次的互动。

现在有很多 PGC 机构在学习和探索手机直播。

电视购物机构以及传统的视频直播机构，他们在做手机端直播的时候确实有很大缺陷，因为他们做的精美度和专业度都不错，但是在直播效果来说一般。

淘宝直播有 3 个有利因素。

第一是场景化。场景化分两端，第一端是本身这档直播节目有一定的场景化设计，比如你要去讲化妆，在化妆领域可能还会有很多场景化，各种妆有不同的场景。

另外一端是主播针对观看者那一端的场景化。淘宝直播在做消费类直播的时候经常碰到的一个问题，就是每天过了 12 点之后不知道播什么了。过了 12 点看的人少了，主播也累了，但后来慢慢有人开始播怎么做面膜，怎么去黑眼圈，我觉得这就是有场景化的。

第二是代入感。一个好的直播可以给用户很强的代入感，一个主播拿着一部手机终端在播的时候，前置摄像头是一个非常好的互动的东西，粉丝跟他的互动和距离会非常近。

但是把这个手机倒过来，用后置去播的时候，那个直播的界面马上就会产生很强的距离感，那个距离感会带来很好的代入感。这怎么解释呢？每天平台上会有 1500 场海外直播，海外直播有非常强的代入感，很多用户会通过海外直播了解国外的那些店铺，直播会同步逛海外的店铺，逛韩国的店铺，这会有很好的代入感。

第三是强互动感。直播跟视频不一样，如果纯粹就是你说他看，这类直播的效

果会一般。互动人少的时候可以点对点互动，如果多的时候那些互动可能会是一些投票类的或者是参与类的，红包、优惠券也是一个很好的互动。

一场好的直播包含哪些要素？

1. 一场好的直播或者一场好的淘宝直播，它应该包含这 3 个因素，它需要有很好的场景化、有很好的代入感，能够有很好的互动感，能够有强互动。

2. 从直播趋势来看 UGC 会越来越专业化、脚本化，PGC 会越来越互动化。

3. 直播内容的结构化、标签化，结合大数据的一些直播的分发，以及主播通过社区化、通过自运营、通过粉丝运营，才能最终把一个直播效果最大化，而不像现在看到的一些直播平台完全流量消化型。

直播这一年，到底谁赚到了钱

粉丝数的多少和电商转化率、互动点赞数并不成正比，社交媒体上的百万大号，微信上的自媒体大咖，并不是直播里最得宠的。谁是率先建立起 know-how 的电商直播红人？

从 2016 年 12 月开始，后来居上的热门直播平台“一直播”上线“边看边买”功能，在打赏、送礼的虚拟回报之外，试水实实在在贩卖货物的电商直播功能。这也说明从 2016 年 5 月份阿里巴巴集团的淘宝直播上线以来，电商直播的试验似乎有谱，吸引了更多直播平台参战。

过去大半年，商家、网红机构或直播达人普遍认为电商直播是商机，却困惑于究竟什么样的直播形式、内容才能撬动电商直播，顺利变现。尤其一些拥有上百万粉丝流量的网红达人在电商直播时，遇到过人红货不红的窘境，例如短视频领域一姐 Papi 酱曾试水电商，但她的淘宝店铺“酱心智造”少有动静。

许多现象说明了，网红不等于变现，她们在带来影响力之余，未必能很好地带

动销售转化。

粉丝数的多少与电商转化率、互动点赞数并不成正比，社交媒体上的百万大号达人，或者是微信上的自媒体大咖，并不是电商直播里最得宠的。反而是从电商直播平台上草根生长的素人主播，从零开始磨炼技能，卖出销售量。这些人可以说是最早吃到甜头、建立起“know-how”的电商直播红人。

罗休休：粉丝不是理所当然要跟着你

2016 年双 11 狂欢节，当流量基本被天猫直播或者是大品牌营销占据情况下，罗休休依然通过淘宝直播，帮自己的“二休小铺”卖出 200 万元~300 万元的销售额。“二休小铺和供货商有合作，直接拿货，有量也有价格的优势。”网红 mall 创始人张帅对《天下网商》说。

两年前，罗休休发家于腾讯微视，以各种好笑的有趣视频立足，成为其平台的十大网红之一。后因腾讯战略性放弃微视，罗休休被迫转战美拍。意外的是，这次平台迁移并没有损耗罗休休的吸粉能力：极短时间内，罗休休在美拍的粉丝积累到 250 万+。从腾讯微视到美拍，罗休休顺利完成粉丝迁移和新增。

移转平台不掉粉是实力过硬的表现。罗休休 2016 年 3 月开辟淘宝战场，上线“二休小铺”淘宝网红店。有媒体报道称，信息一经公布就有 15 万人涌入店铺，在没有售卖任何商品的情况下，“二休小铺”店铺收藏量超过 4 万人次，目前，店铺收藏量为 33.7 万人次。

与有供应链能力的经销商合作，是当前已经有一定粉丝实力的网红最轻便的选择，罗休休找的是一家名为“网红 mall”、专门寻找潜力网红的供应链匹配公司。网红 mall 背后是中国国内最大的粮油加工集团之一益海嘉里、韩国国家化妆品公司（韩国第五大化妆品公司）以及迪斯尼漫威。“二休小铺”可以从这些供应链上拿到商品，初步具备了对市场快速反应和保证正品的能力，这已经是很多小网红、主播不具备的优势。

罗休休进军电商直播的消息在网红主播之间广受关注，因为在她试水电商直播的同时，拥有全国性知名度的短视频谐星 Papi 酱曾试水电商，然而淘宝店铺“酱心

智造”并未取得她在短视频领域的正比实力，目前疑暂停运营，许多 Papi 酱的粉丝甚至反映，看了她的直播以后很失望，完全失去了 4 分钟视频中的搞笑魅力。许多网红粉丝并不理解电商，她们在原本的秀场直播、短视频领域能获得爱戴，但电商直播是另一回事。

以搞笑起家的罗休休正在适应这件事情。在直播间推荐美妆产品时，她最常用的技巧是，将化妆品直接上脸，直观展示使用效果。这一售卖技巧在其他美妆直播间同样上演，算是淘宝直播们的必备项目，并不新奇。许多粉丝都发现，罗休休在美拍、微视非常鹤立鸡群，但是到了电商直播平台，却变得跟其他主播没有太大区别，愿意转来“二休小铺”完全出于对罗休休的热爱，而不是因为她很懂商品。

包括罗休休在内，自带粉丝的直播达人们，很少现场展示“美妆学问”，比如卸妆水的正确使用方法，卸妆水与卸妆油、卸妆乳、卸妆啫喱的区别，或者是卸妆水过敏怎么处理等问题；具体到主播所推荐的产品上，这款卸妆水的主要成分是什么，适合什么样的人群，是否会引发过敏之类的问题。她们和以网红销售起家的红人还是有一段距离。

以“网红经济第一人”张大奕为例，她的店铺“吾欢喜的衣橱”已经发展到从粉丝需求反推供应链的弹性程度。张大奕在新品上架前，大到设计款型、剪裁面料，小到配件使用，她都会将粉丝的意见收集一轮，根据点赞的数量和评论的内容，获取粉丝的口味偏好，对价格的接受程度，从而倒推到供应链，让新品更适应市场的需求。

张大奕在一次著名的“2 小时卖出 2000 万元”直播中，不断展示她惊人的服饰学问软实力，个人才气无剪辑实时播出，张大奕穿上准备上新的产品，口述穿感、用料和剪裁，用夸张的动作强调穿感的舒适性，嘴里时不时蹦出“曲珠纱”“光花瑶绉”这样的面料专业用词。

上了直播台对个人是残酷的考验，Papi 酱在视频里面的搞笑快转语速，在现实生活中变成了紧张结巴，每个主播的个人实力在此暴露无遗。张大奕在做红人店铺前，已经有七八年的模特经历，这帮她逐渐积累了穿衣搭配方面的直觉；现在已经赚到盆满钵满的她并没有想过停下来，因为这是热情所在。据媒体透露，张大奕现

在每天还是会看一千多张图片，看很多关于服装的书籍，还有秀场的视频。

称得上“意见领袖”，需要背后的大量付出。

虽然起点、成名方式不一样，但以罗休休为代表的主播们需要向张大奕们学习取经的，就是不断增长软实力，成为行业内的人，之后，才是经营之术。

周小云：编导能力比颜值更重要

来到淘宝直播，从零开始一个个积累粉丝，这是很多秀场主播普遍面临的困境；没有粉丝、没有商家，直播两小时还没有一分钱的打赏，这是寻求转型的秀场主播所需面临的心理考验；好不容易挺过难关，从替补席进入到淘宝 TOP250 网红主播天团，想要在双 11 购物节大干一场，偏偏经纪人说，你还不够，需要比其他正式队员更努力，才能站稳脚跟。

萌生退意是正常的，周小云是少数留下来的、一点一点累积经验，从大半年电商直播实验中初见成功的范例。周小云现在是美空网签约红人，她说，一开始非常不适应，不只一次想走：“这里什么都没有，起码在 ME 直播我还有 20 万的粉。”庆幸的是，在经纪人“鸡汤式”的鼓励下，她留了下来，从零粉丝的空白期，在淘宝直播上慢慢累积粉丝。目前她的淘宝直播间“绕指一周”积累近 10 万的粉丝，以替补身份进入双 11 主会场，当天拿到了 20 多万元佣金。

和杨幂一样灵动的双眼，可能成为外人解释周小云成功的原因，但事实上，真正让她能从无到有，一天能拿 20 多万元佣金的原因，是这大半年间，她发展出一种应对直播节目的编导逻辑。看似平常的直播时间，对她而言是经过设计的，设计直播开场，安排商品的出场顺序、场次，以及思考什么样的互动形式、互动频次最能刺激消费。与其说她是一个长得像杨幂的颜值主播，不如说她变得更像是一个节目编导。

每次直播前，周小云都会花两小时的时间，和商家沟通商品以及优惠政策；直播开始时，她并不会马上进入商品推荐环节，而是做一些直播热场的准备，装扮直播间，调整镜头，收拾头发，在和粉丝闲聊中，顺便从身旁拿起一支口红涂了起来。

这时，粉丝会在直播间留言，口红很好看，链接在哪里。小云就说，1 号宝贝

链接就是。看似很随意，但是这支口红是周小云仔细考虑之后精选的开场商品，原因是，它是当天直播商品中促销力度最大的：

买第二支只需 1 元，也是对粉丝吸引力最大的产品。

一档 45 分钟的综艺节目，每 3~5 分钟就需要铺一个梗来吸引观众的注意力，而随着节目不断推进梗越铺越多，包袱越抖越大，直到节目高潮，成为一个收视点。在一档购物直播节目中，也需要这样的梗和包袱。在“绕指一周”直播间，周小云将节目中需要的梗安排成强推的 3 件促销商品，反复提及与试用，且搭配互动点赞送礼，成为一个一个“收视”高潮。

当直播临近尾声时，如果强推的商品销量没有得到预期效果，周小云会明白，今天的节目可能没有满足观众，由于她以美妆产品为主，这时候她会选择用卸妆收尾，制造一个结尾高潮，满足粉丝八卦之心：

网红卸妆前后是不是一个人？卸妆有时颇为奏效，造成粉丝们的驻足观看，也许今天的商品没能让看客们满意，至少心理需要满足。周小云说，她也还在摸索新的刺激消费点。

每次直播商品数量不超过 30 件，周小云说，因为 30 件是她目前所能记忆、能兼顾到并且能详细介绍的商品数上限。选择强推 3 件商品，是因为它们可以成为她直播间的爆款商品，节目有个重点，看完了粉丝还能记得这三样东西。选择爆款的标准很多，可能是这个商品最近流行、折扣低，或者是因为它们比较好卖，佣金高。

策略性地销售商品只是周小云的强项之一。从粉丝的互动中她得知，来她直播间购物的消费者基本以 95 后为主，这样的消费人群基本决定了她们所能承受的消费区间，所以她在选品时，基本选择客单价在 200 元左右甚至以下的商品，偶尔也会放置客单价超高的商品。“你可以不卖贵的商品，把它们当摆设，但直播间必须有。”她现在已经开始思考，该如何留住这些品位即将发生重大变化的人群，牢牢黏住粉丝，和粉丝产生强关系。

购物选品专家

一川是个好看的男生，在一众美女颜值主播中很容易被注意到。他的直播场景

是，一个小房间，一部手机，一张桌上，桌上铺满了很多美食，这些是他从各种卖家手中精挑细选的商品。

所有商品不是搭配最大优惠力度，便是会有秒杀。主持人出身的一川，很注重细节，如果这是一场闪购直播，他会营造一种贴合秒杀的购物氛围，或者在直播间的装饰上，花点小心思。“主播可以变得很专业，只要你在细节上比别人多做一步。”他说，苛求细节，精选商品，是因为直播不仅是一种卖货行为，而是在分享一种生活态度。

向粉丝展示自己的消费、生活方式，是直播间很好的一种黏粉、商业变现行为，至少在其他领域有成功案例。2009 年 10 月，身高 177cm、腿型完美、面容姣好、来自意大利米兰的 Chiara Ferragni 开了博客，专门晒自己的日常穿搭，每篇博文都用英语和意大利语两种语言写成。她花钱买大牌包包、衣服，借钱自费去时装周，住最好的酒店，吃最好的东西，拍照、上传，向粉丝展示自己的消费、生活方式，目前在 Instagram 上有几百万的粉丝。

粉丝关注 Chiara 买什么牌子，怎么搭配，去了哪里度假，越来越多的品牌找她进行商业合作，Chiara 还成立了自己的品牌，设计爆款眨眼鞋，也受邀给大牌拍广告，上杂志封面，时尚号召力不言而喻。HIGO 创始人兼 CEO 徐易容此前接受《天下网商》专访时说，Chiara 的商业模式是“用花钱来赚钱”，这是他心中典型的买手形象。“现在很多人不缺钱，但是他们不知道该买什么，不知道什么样的产品是好的。他们在消费上需要一定的引导。”

其实，代购、海淘、跨境等概念的电商随之崛起，有人认为这是消费升级需求，但更大原因在于在国内买不到好产品的中产将目光投向了海外。麦肯锡在 2014 年发布的《下一个十年的中国中产阶级》中预测，到 2020 年，中国中产阶级的数量将达到 6.3 亿。按照麦肯锡给出的数据预测，未来 5 年将涌现出 2 亿左右的上层中产阶级。且上层中产阶级消费者愿意为优质商品支付溢价，对知名品牌更信任，更愿意为非必需品及服务买单，他们的视野也更加国际化、对国际品牌持开放态度。

用美空网 CEO 傅磊的话说，淘宝主播在一定程度上，也需要承担全球买手的职能，引荐全球好货、国外潮牌、独立设计师的新品，甚至是尖端时尚的消费和生活

方式，给那些正在发生需求改变的中产阶级。

何仙姑夫：短视频最好的时候到了

在刘飞的新年愿景中，他想把何仙姑夫这个以搞笑和找穿帮短视频起家的品牌，在 2017 年进化成“泛娱乐短视频机构”，孵化更多的形象和品牌。

头顶红色炸毛、粗眉大白牙、手持放大镜，何仙姑夫的品牌形象“姑父”辨识度颇高。

作为“何仙姑夫”的创始人兼 CEO，2017 年是“90 后”刘飞创业的第 4 年。此前，靠着找穿帮节目、歪歌《是霍躲不过》、《恶搞：杜甫咆哮“别再画了！”》等爆款短视频积累起人气的何仙姑夫，给观众留下了专注搞笑的形象。

在刘飞的新年愿景中，他想把何仙姑夫这个以搞笑和找穿帮短视频起家的品牌，在 2017 年进化成“泛娱乐短视频机构”，孵化更多的形象和品牌。

“现在到了短视频最好的时候。”刘飞以笃定的口吻说道。

从网红到 MCN

“90 后”刘飞算是网红中的“老人”了。2010 年，还在读影视艺术系大二的刘飞用学到的技能制作了几个恶搞视频上传到各大网站，意外地反响火爆。

刘飞觉得该取一个好玩又好记的网名，“何仙姑夫”就此诞生。此后，形成了自己恶搞特色的“何仙姑夫”发布的视频内容也开始紧跟热点，并跻身最早的一批网红行列。

之后几年，何仙姑夫的发展速度十分惊人：

2013 年，成立“何仙姑夫工作室”，专注搞笑视频和影视穿帮节目的制作；2014 年，成立济南佰视纳文化传媒有限公司，专注短视频内容创作和新媒体内容营销；

2015 年，在短视频之外开始涉足网剧和网络大电影等形式的内容制作；2016 年 5 月，百度视频推出的 PGC 自媒体排行榜中，“何仙姑夫”创作的视频点播量排名全网第三。

在 2017 年的开头，刘飞所谈的已经不再是单一的内容形式和内容体系，而是机构，或者说 MCN（Multi-Channed Networks，多频道网络）。

一下科技发布的一份白皮书佐证了刘飞“短视频到了最好时候”的观点。这份《2016 年短视频内容生态白皮书》显示，过去一年时间里，短视频内容创业方面发生超过 30 笔融资，经纬中国、红杉资本、真格基金等知名创投基金参与其中。同时，秒拍视频日均播放量由年初的 3.4 亿人次增长至 20.4 亿人次，涨幅超过 6 倍。

从何仙姑夫自己的播放量来看，同样契合了 6 倍涨幅——从此前的每月 1000 万人次飙升到了现在的每月六七千万人次。

而市场前景得到看好的另一方面，是流量向头部集中的趋势越发明显，这意味着新进入这个领域的个人或团队在得不到曝光的情况下越来越难以一鸣惊人。

因此在刘飞看来，内容创业当下最缺的不是优质内容，而是创业者的运营和营销能力，“现在好的内容太多了，但很难凸显出来，这对好内容是不公平的。”他举例说，一个专业的运营发行团队一般需要由 10 到 20 人构成，这对大多数创业团队来说是无法负担的。

解决小型内容创作团队得不到推广和变现的痛点，同时通过打造 IP 矩阵加强整体影响力、实现双赢，行业的发展趋势推动了像何仙姑夫这样发展成熟的内容团队转向做 MCN 类服务型机构。从定位和作用来看，MCN 可以类比为网红行业的经纪公司。

何仙姑夫正在做的 MCN 模式最重要的一点，就是明确平台和签约内容生产者之间的职责与分工，把专业的事交给专业的人去做——内容生产者专注于生产内容，平台为内容生产者提供培训，并替内容生产者做运营、营销和后期的招商。

2016 年 7 月获得 A 轮近 2000 万元融资后，刘飞就在北京成立了分公司，有 20 多名员工专门负责发行、市场和商务。

和 MCN 在最初起源地美国的操作方式相比，刘飞所提到的国内对 MCN 模式的

实践，从一开始就切入了对原创内容的扶持，并致力于构建起闭环生态，由 MCN 担任产业链上游内容创作和下游内容分发变现之间的中介。

寻找内容契合度

目前何仙姑夫已与包括雷探长、蘑菇娘娘、大蝨小酱在内的 10 多家内容创业团队达成合作，旗下的垂直子频道横跨了美食、旅游、“二次元”等领域，内容形式也从短视频拓展到了直播、节目、网剧、网络大电影、图文。

这些合作没有对外宣传，刘飞坦承是因为与何仙姑夫的调性不符，同时，他也希望能保证签约品牌的独立发展。

而反观何仙姑夫已经签下的内容团队：雷探长的《冒险雷探长》纪录片，蘑菇娘娘的美食生活类节目，大蝨小酱的“名著村”系列恶搞，都是本身拥有不错热度的作品，部分已经形成了 IP 化。

刘飞表示，对签约团队的后续开发或将会涉及不同形式间的交叉，比如请做纪录片的雷探长做综艺，“这些内容其实都是打通的”。

内容，是刘飞在采访中反复提到的词。对内容的熟悉、把握和预判能力，是刘飞和他的团队的信心所在。

毕竟在短视频、泛娱乐化或者说 MCN 领域，何仙姑夫并不是第一个吃螃蟹的人，至少不是唯一的一个。

2016 年 11 月拿到 B 轮 5000 万元融资并随后宣称要做 MCN 领域领头羊的火星文化，已经推出了自己研发的火星 CaaS 平台，可以帮助视频内容创作者实现视频一键分发和数据分析。

而从 2010 年就开始从事网络恶搞视频创作的刘飞，希望时间沉淀下来的经验能成为何仙姑夫的优势壁垒：“我们最大的好处是（我们是）在这个行业里成长起来的，而不是说从半路杀进来的。我们从一开始经历了所有视频网站的变化。现在根据几年前的经验可以知道下一步应该做什么，这是最重要的：你要知道下一个方向在哪里。”面对接下来一年将要经受的动荡和考验，看起来已经足够老成的“90 后”刘飞仍然想坚持初心：

何仙姑夫会以短视频为主。他对何仙姑夫的期待是“大家生活中一个有趣的短视频平台”，这个平台上有美食、游戏、搞笑、萌宠等各类视频，“一起丰富你的生活，让你的生活更有趣”。

《二更》为什么坚决不做电商

《二更》已经从内容生产商过度为了一个短视频生态平台。

两年前，丁丰肯定想不到，《二更》会从一个微信公众号，变成覆盖全国、拥有多家分公司及 20 多个城市站的“二更集团”。

在 2017 年，《二更》还将在“走量”的路上越走越远：一方面，通过跨界合作，打造多元化的布局；另一方面，则从内容生产方，更明确地过渡到了短视频生态平台的角色。

值得一提的是，这所有的打法实际上也跟《二更》所选择的变现方式有关，它并没有走向电商，而是加重在原生视频广告领域的布局。

“原生视频是内容营销最高维度的方法。”《二更》集团首席营销官张文广如此认为。

贴士：

截至 2016 年 12 月，《二更》每日的原创视频产量至少在 5~8 部，全网粉丝超过 2000 万人，日播放量超过 3000 万人次，每月播放量增幅超过 30%。据《二更》介绍，“这个产量在原创视频领域已占据了第一的位置。”从渠道而言，《二更》几乎覆盖了所有线上平台，微信、微博、秒拍、美拍、今日头条、视频 APP 等。

其中，微博加秒拍贡献将近 50% 的流量，今日头条及腾讯系产品紧跟其后，机场、车站等线下渠道占比 20%~30%。

跨界合作，打造多元化布局

2016 年 12 月 1 日，《二更》在 2017 年产品战略发布会上对外宣布，2017 年《二更》将实行多元化的内容布局，以及垂直化的频道策略。《二更》集团首席执行官李明将其分解为三部分——第一，在自主原创节目上，《二更》对已有的优质产品“微纪录”（身边人、守艺人、公益）、“隐藏菜单”进行更新迭代，2017 年将全新亮相，强化粉丝黏性和转化率。

第二，联合 IP 制作节目，如携手《波波有理》、音乐 Tai 等知名 IP 联合打造“脱口秀”、“MV”等栏。

从《二更》透露的信息来看，2017 年即将推出的两档短视频类综艺节目为《西奴记》和《波波有理》，前者是一档类似于贝尔野外生存挑战的素人真人秀节目，后者则是一档脱口秀节目。马东在发布会上提出，综艺类长视频和短视频在底层逻辑上并不相同，米未传媒也在尝试，看看新鲜的短视频是否可以支撑用来消磨时间的综艺节目还是未知数。

在 MV 方面，《二更》将结合既有优势及《二更》品牌，赋予 MV 更多故事及剧情。“民谣在路上”创始人卢中强感慨，民谣音乐的歌曲视频这块的内容严重缺乏，没有人拍 MV，也看不到 MV 播出品牌。通过与《二更》的合作，他希望 MV 视频能有更好的体验。

第三，在受众细分度更高的行业领域，《二更》即将推出生活方式类视频“二更 life”，这一贴合《二更》用户调性的内容将由最新加入的原外滩画报生活方式团队研发，预计 2017 年第一季度正式上线。

此外，除了已经亮相的“更财经”外，“更娱乐”、“更旅行”等垂直领域的内容也将逐渐推出，以此吸引细分领域用户。

内容上不断扩展边界，地域上《二更》则开启了全国复制的道路。目前来看，《二更》已有“更杭州”、“更北京”、“更成都”、“更上海”等全国的城市站布局 20 余个。接下来，“更南京”、“更武汉”、“更长沙”、“更苏州”、“更西安”在 12 月份逐渐推开。

2017 年上半年，陆续上线的还有“更云南”“更河南”、“更天津”、“更青岛”、“更厦门”等超过 20 个城市号。

此外，“更 Japan”、“更北美”也将亮相，从微信公众号来看，《二更》已申请了这些账号，虽还未有内容推送，但布局的准备已十分明显。

从内容到短视频生态平台

按照该上述计划，2017 年《二更》将生产 5000 部原创短视频，用以承载这个体量的是其短视频生态平台。《二更》创始人丁丰告诉《天下网商》，《二更》希望借助自身在短视频行业的运营及品牌能力，帮助全国更多的短视频内容生产者享受短视频创业的红利。

“让导演回归匠人，制作优质内容，让《二更》负责运营。”丁丰说。

2016 年 9 月，《二更》启动导演生态体系，这是一个囊括高校导演、商业导演、独立创作导演以及影像大师在内的导演分层平台。目前，该平台已入驻 3000 多名学生和青年导演，预计在 2017 年上半年将聚合超过万名导演。

丁丰认为，该平台一方面是为《二更》提供强大的内容创作生力军，另一方面则是依托于二更强大的营销体系、视频产品专业把控能力和线上线下 200 多家传播平台，将散落在全中国的视频创作力与日益增长的视频创作需求进行匹配，实现视频生产力的爆发。

简单来讲，《二更》将对体系内的导演创作提供资金支持、专业辅导、课程培训、实践机会、商业项目对接、优秀项目孵化，以及一些精品工程打造，从而帮助不同阶段导演创造更多作品，获得更多曝光。

“仅仅做短视频制造商是远远不够，这个行业需要做好内容，更需要资源整合、扩散传播，这将是未来整个短视频内容创业者不得不面对的问题。”《二更》集团执行总裁林冠朝如此强调。

不做电商，向原生视频广告要效益

2016 年 8 月，《一条》创始人徐沪生称，微信粉丝已达 2000 万，日更视频半小

时内点击即可达 10 万+。而早在 5 月份,《一条》便试水电商,徐沪生透露,仅半个多月电商销售额突破 1000 万元。

按照徐沪生的说法,《一条》提供的是生活方式视频和电商,其变现逻辑在于,依托优质的粉丝资源,把中国大陆、中国台湾、日本等地的优质品牌推荐给粉丝,“《一条》就是移动端的无印良品、宜家。”他说。

虽然,彼时《一条》每月的广告收入也在百万级,但徐沪生对媒体称,《一条》广告拍得很少,下一阶段电商会成为战略重心。

同样是短视频行业的创业者,《二更》走上了与《一条》截然不同的变现道路,据《二更》集团首席营销官张文广介绍,从 2015 年 6 月份开始,《二更》开始商业化运营,但《二更》要做基于原生视频的内容营销。

“原生视频是内容营销最高维度的方法。”他认为观众并不讨厌广告,讨厌仅仅是与己无关,甚至带有骚扰性的广告。

在张文广的认知里,原生视频有一个特点,内容即广告,可以实现在内容中植入品牌信息,其内容本身就有价值。这一点很像泰国的视频广告,总能在广告里让人看到或感动或喜悦的内容。

基于此,《二更》在上海的全国策略策划中心宣告成立,按照《二更》的解读,这是一个围绕短视频为核心,为合作伙伴提供全域营销解决方案的机构。

电商和广告,是否能够成为短视频变现的两个方向?力利欧数字网络副总裁詹嘉认为,就广告而言,从宏观上来讲,广告主越来越多的将预算投入到短视频为代表的新型广告形式之中,但是目前,广告主在创意和媒介两者的投入依然在 1:9 或 2:8,大部分广告费给到了渠道媒体。

“像《二更》这样具有内容创造和渠道分发同时兼顾的自媒体机构,机会还是很大的。”詹嘉说。

美食短视频的变现路径在哪里

对于绝大多数靠美食类视频起家的内容平台来说，如何做到精准变现且不伤害粉丝，又如何完成商业与调性之间的平衡与取舍，仍是头疼的难题。

从 0 到 7 万，这是“日日煮 DayDayCook”淘宝店开业一个月的粉丝数增量。专注于优质内容，并在此基础上试水电商、打造品牌，独立奔跑了两年的“日日煮”正在小心翼翼地尝试着变现的各种可能路径。

“日日煮”并非个例。尽管一再得到资本的青睐，但对于绝大多数靠美食类视频起家的内容平台来说，如何做到精准变现且不伤害粉丝，又如何完成商业与调性之间的平衡与取舍，仍是头疼的难题。

于是，内容平台们各出奇招：“门牙”召集专注于美食领域的海外网红，通过娱乐化短视频做广告、卖美食；“日食记”用品牌合作加定制包装做产品、卖周边；“一人食”选择贩卖视频制作的手艺来补贴经费、商业合作拓展受众；“日日煮”加快跨界合作、自营品牌的步伐……

谈到内容变现，广告和软文这样“粗暴”的形式被越来越多的用户所不喜，而将粉丝作为筹码、将平台作为渠道，榨干用户价值之后留下一个空壳，也并非长久之道。

在这样的背景下，内容平台们正在尝试着变现的各种可能，寻找与用户共赢的生存方式。这也就导向了一个核心问题：下一个变现出口在哪？

日日煮 + 传统产业供应链 = ？

2016 年 12 月 28 日，“日日煮”在线上直播了一场名为“DayDayCook Plus 内容 IP 升级之路”的战略发布会，在会上首次与传统大型生鲜集团——湛江国联水产开发股份有限公司（以下简称“国联水产”）合作，联名推出新品“翡翠生虾仁”。

在发布会直播的 50 分钟内，首发的 10000 件产品全部售空，交易额达到近 100 万元。

对美食内容平台来说，这可能是一次成功的模板。有了厨房场景下优质的品牌和产品，加码原创内容，这样的跨界营销能进一步提升用户的消费体验，也将会是“日日煮”未来塑造品牌形象、丰富平台内容的主要方式。

当美食内容平台和传统供应链融合在一起，会产生怎样的化学反应？“日日煮”创始人 Norma 对《天下网商》说，在传统模式中，用户需要先在網上查找食谱或教程，再转移到线下农产品市场或电商平台挑选食材，费时费力不说，品质也无法得到保证，由此，“日日煮”的做法实现了内容与消费的统一，“与高质量的、有用户需求的、实用性的传统品牌进行深度合作，是我们目前想做的方向，也是 DayDayCook Plus 成立的初衷。”据了解，在 DayDayCook Plus 推出的产品中，许多都来源于细分垂直领域的传统公司，靠着在包装上印刷二维码的方式，日日煮和这些品牌达成了合作销售和推广。例如此次与“国联水产”联名合作推出的“翡翠生虾仁”，就是在包装的右下角印上一个二维码，扫一扫，就能观看并学习“日日煮”视频中虾仁的花式做法。

除此之外，自营品牌也将是“日日煮”做品牌化的关键一步。试水淘宝店之后，最简单常见的厨房日用品成为打开市场的首选，“也许就是厨房纸一类复购率很高的快消品”，Norma 说，“并且我们也会引进已经在香港上线的咖喱牛腩、果茶、蜜茶等 9 个 SKU。”

2016 年 4 月，“日日煮”推出了“Norma 在这里”和“厨访”栏目，获得近 1 亿次的全网点击量，验证了“围绕产品讲故事”的模式提升内容变现转化率的可能。

随后，团队还开发了全新的虚拟 IP 形象——“锅妹”和“辣叔”，并为他们推出定制版表情包，线上“辣叔学院”语音课程则屡屡爆满，通过一系列包装设计，未来，这些拥有更长生命周期的虚拟 IP 都会推出周边产品。

用内容延伸商品，导购引流到其他合作电商平台；用 DayDayCook Plus 与供应链端的传统企业做跨界合作，快速提升品牌影响力；从厨房快消品、自制食品着手打造自营品牌，这是“日日煮”目前内容变现的 3 种模式。未来，还可能推出收费的直播课程，以实用的差异化内容让用户买单。

美食视频 + X 到底有哪些玩法

与“日日煮”类似，同样以美食类视频起家的内容平台不胜枚举。如今，它们不再拘泥于视频这类单一的形式，而是在模式上探究不同的玩法。

例如，同样与品牌做跨界合作，“日食记”则用了定制包装的方式，取代在角落印上二维码的做法。

爱做菜的影视公司 CEO 姜老刀，将“日食记”做成了人格化鲜明的美食内容平台，除了接地气的家常菜谱外，淘宝店“姜叔的日食记”也售卖周边和定制产品——文艺范的定制挂历已经预售数千件，与“coffee pls”、“tea pls”合作的咖啡挂耳包、花草茶包等产品均使用定制包装，延续一贯的小清新风格，印上了姜老刀的酥饼猫卡通画像，IP 的烙印更强烈。

也有坚持调性、不做产品的美食内容平台，在变现上则需要挖掘更多的可能性。主张一个人也要好好吃饭的“一人食”，是一二线城市出租车车载电视里的热播节目。如今，“一人食”也不再只是围绕一个主角和一道菜讲述生活方式的视频系列，还推出了姐妹篇——《吃一天》旅行系列，让观众跟着故事的主角在一个城市从早吃到晚。从 2012 年年底的第一期到现在，“一人食”已攒下逾 83 万个微博粉丝，平均每条视频单平台播放数都能有几十万次。

对于广告投入格外谨慎的创始人蔡雅妮，在早前接受采访时表示，并不愿意直接拿“一人食”变现。一方面她觉得拿这几十万粉丝去做渠道可挖掘的价值有限，另一方面她也不愿意商业化破坏了“一人食”的调性。在变现上，蔡雅妮早先通过出书、办线下活动补贴制作经费外，还承接小米、MUJI 的推广视频制作，一步步进入广告行业的产业链。

2016 年 6 月，“一人食”开始尝试与风格匹配的生活方式品牌开展联名合作推广，推出“一人食 xAirbnb”的特别旅行系列。在联名短片里，过去镜头里的“一人食”已经变成了房东和房客聚一起的“两人食”。蔡雅妮表示，毕竟“一人食”也需要找到新的推广路径来接触到更广泛的目标观众。

如今，如果说最不愁变现的内容电商，非“门牙”莫属。这个号称“集个性化

PGC 短视频+VR3D 视频+UGC 用户视频为一体”的全球娱乐视频的吃货平台，在 2016 年 12 月底刚刚完成 1100 万元人民币 Pre-A 轮融资。

“门牙”的独特之处在于内容的话题性和足够年轻化。拿下“90 后”小鲜肉的正确姿势是什么？召集专注美食领域的国内外网红，用原创的娱乐化视频让消费者广告上瘾、从而完成购物引导的场景消费，真正实现内容传播的全链条。

创始人祝佳对记者说，“美食短视频就是基于兴趣出发，把人进行精细的族群划分，弱化社会属性而强调人格属性，也是下一代年轻人更喜欢的一种自我认识方式。”用她的话来说，“90 后”、“95 后”对美食没有免疫力，可是年轻人下厨房的时间很少，美食视频形式更多的是直播吃饭，“门牙”的网红更多地是在“吃”而不是在“做”。

关于美食视频，祝佳有自己的理解，她说，越来越多的内容知识性高而娱乐不足，也会影响用户体验，被认为形式单一；“美食”与“厨房”不应该画等号，美食本身就是文化、精神层面的东西，绝不仅仅是被困在厨房的方寸空间里，“好多人会发现我写的美食号跟很多都不一样。我不会围绕食物本身，反而更喜欢在食物外围，例如销售层面、运营层面、推广案例、八卦内幕等等。”她在近万粉丝的知乎专栏里写道。

在变现方面，除了贩卖全球美食外，祝佳更希望未来可以创造出互联网式的新广告模式进行传播，将产品更好地传播出去。目前门牙已经与 80 多家品牌商先后建立合作，为他们拍摄视频并进行互联网营销。

变现的可能路径在哪

经纬创投王华东有一篇文章曾在朋友圈刷屏，名为《为什么有些内容型社交产品，一开始就没有机会》。文中提到，内容型社交产品在商业化的路径上，切记不要伤到用户；推进商业化应该是一种对用户体验的增值行为，而不是要榨干用户的价值；这就需要创始人对用户的使用行为有更深刻的认知。

这些听起来很朴素的商业逻辑，也是美食内容平台在商业变现时举步维艰的原因之一。

“日食记”的创始人姜老刀曾在公开场合表示，“内容做电商很直接，认同度也

比较高。”然而，当内容有了一定的粉丝积累后，大多数美食内容平台普遍选择了通过品牌植入、贴片广告、跨界合作或是从内容延伸出产品切入电商来变现。从根本上说，它们以粉丝为最核心的商业谈判筹码，将视频播出平台作为广告渠道，直接卖给了广告主，又或是为自营电商导流。

榨干用户价值的结果往往是留下一个空壳。小心翼翼维护粉丝关系，将商业化和品牌调性恰到好处地融合，寻找最自然的变现渠道和最大化的变现价值，这样的进化路径并不容易。

但是，仍有一众美食内容平台正在用多种方法尝试变现的可能性，其中的许多已经略有成效。总结成功的案例和经验，解答变现难题的条件之一，就是稳定且持续地输出最具差异化、对用户有价值的内容，找到精准的品牌调性，打造独有 IP。如此一来，将用户转变为消费者的难度也许没有想象中那么大。

作者索引

关于新零售，马云和张勇是怎么想的	新零售智库研究员	张芷然
别再谈 O2O 了，它不是新零售	新零售智库研究员	张芷然
再不研究“位置”，线下零售就真的完了	天下网商记者	张晨
手机屏幕变聪明了，这会如何影响零售业	天下网商记者	张晨
2020 年电商风口将是什么	天下网商记者	吴思凡
南京路，中国最好的零售试验场	天下网商记者	陈之琰
安踏年营收超百亿元全解析	天下网商记者	孙姗姗
沃尔玛、大润发如何追赶电商	天下网商记者	陈之琰
耐克凭什么拿下双 11 服饰类目第一	天下网商记者	孙姗姗
太平鸟男装：从“满世界找活动”回归零售本质	天下网商记者	徐露
六招，海澜之家电商毛利远超线下	天下网商记者	孙姗姗
老字号三枪要做快时尚	天下网商记者	陈之琰
互联网品牌抵挡住线下大牌的进攻了吗	天下网商记者	朱玥怡
尚品宅配：C2B 的中国样本	天下网商记者	宁函夏
七格格拯救拉夏贝尔	天下网商记者	孙姗姗
这三家网红店为何能日售亿元	天下网商记者	徐露
年销 10 亿元，揭开妖精的口袋神秘面纱	天下网商记者	孙姗姗
这一夜，小米大战荣耀	天下网商记者	陆文斌
三只松鼠开了第一家线下投食店	天下网商记者	梁周倩
百草味用战略升级解读“新零售”	天下网商记者	何承轩
这个网红孵化器估值半年暴涨十几倍	天下网商记者	孙姗姗

年入百万元，淘女郎们却在转型	天下网商记者	孙姗姗
淘宝第一镇：被互联网改变的十年	天下网商记者	陈之琰
电竞网红寻金记	天下网商记者	陈之琰
湖畔大学学员在这里学做木匠：是湖畔大学学员	天下网商记者	王佳健
阿里数据生态大揭秘	天下网商记者	范婷婷
冰激凌卖家巧用线下为线上引流	天下网商记者	何宏颖
小卖家用 5000 元推广费撬动近百倍销售额	天下网商记者	范婷婷
乔布斯式回归，李宁重塑李宁	天下网商记者	孙姗姗
江南布衣上市，全渠道互动成关键	天下网商记者	孙姗姗
良品铺子送你一份全渠道攻略	天下网商记者	何承轩
全渠道订单占四成，星期六说这还不够	天下网商记者	陈之琰
家装黑马三招制胜，一天卖出 4.18 亿元	天下网商记者	宁函夏
来伊份霸道女总裁如何化解线下门店压力	天下网商记者	何承轩
9 年了，它终于不再跟经销商打架	天下网商记者	宁函夏
安踏推出定制业务，为什么大家都要押宝个性化	天下网商记者	孙姗姗
他们爆改传统年货，打动了“90 后”	天下网商记者	梁周倩 张晨
指甲油也要追快时尚，10 月后终成类目第一	天下网商记者	朱玥怡
被连卡佛一眼看中、客单价破千元的运动服长什么样	天下网商记者	孙姗姗
单品创新，小王子食品打了一个翻身仗	天下网商记者	梁周倩
怎样用全世界最好的 IP 引爆粉丝经济	天下网商记者	范婷婷
小米为什么找初音未来代言红米	天下网商记者	王佳健
周星驰这个超级 IP 有没有价值天花板	天下网商记者	王佳健
南极电商投资《功夫瑜伽》女主背后的大棋	天下网商记者	孙姗姗
好莱坞电影寻路中国 IP 衍生品市场	天下网商记者	范婷婷
魔兽、芭比、诛仙……这些 IP 都来中国了	天下网商记者	王佳健
双 11 晚会这个超级 IP 是怎样诞生的	天下网商记者	范婷婷
薛之谦成淘宝最红明星店主	天下网商记者	徐露 雨天

寻找 ANNA：低调神秘的第一网红

他在淘宝卖美妆

陈冠希潮牌获千万元投资，时尚+体育=?

直播这一年，到底谁赚到了钱

何仙姑夫：短视频最好的时候到了

《二更》为什么坚决不做电商

美食短视频的变现路径在哪里

天下网商记者 孙姗姗 徐 露

天下网商记者 徐 露

天下网商记者 孙姗姗

天下网商记者 吴键英

天下网商记者 朱玥怡

天下网商记者 王佳健

天下网商记者 梁周倩