凡客溃败：陈年大搞一言堂、杯酒释兵权指责不绝于耳

文：风马牛 来源：冯仑风马牛

2019 年，对于中国市场的快时尚品牌来说，宛如寒冬。先是 Newlook Topshop 宣布退出中国，随后 Forever21、H&；；；M 也宣布要关闭部分门店，就连过去几年在中国市场风光无限的优衣库，也不得不放慢扩张的步伐，一边开新店，一边关旧店。

当外来的和尚也念不好经的时候，很少有人能想到，中国也曾出现过凶猛扩张的快时尚品牌，比如创办仅 4 年后就年入 20 亿的凡客诚品（ Vancl ）。**某种意义上来说，站在互联网风口上的凡客，比优衣库更先在中国市场打出‘基本款’和‘高性价比’的王牌。**然而 12 年弹指一挥间，优衣库在中国已有 700 余家店面，凡客却变成了一个符号，在时代洪流之中苦苦挣扎。

要看清如今的快时尚衰退潮流，不妨回头看看，中国的快时尚代表凡客是如何从康庄大道走上一条崎岖之路的。

**快时尚的春天还远吗？**

凡客留给我们最深刻的印象，一个是 29 元 T 恤衫、 59 元帆布鞋，另一个是铺天盖地的凡客体。

**第一个印象，来源于凡客对服装直销企业 PPG 的模仿，这是凡客的起家之道。**

2004 年，卓越网作价 7500 万美元，‘卖身’亚马逊。利用这笔资金，董事长雷军成为天使投资人，而后成立小米，副总裁陈年财富自由，再次创业。

2007 年，PPG 衬衫如日中天，号称‘服装界的戴尔’，没有工厂、不设店铺，仅仅依靠呼叫中心和互联网，就在一年内实现了销量暴增 50 倍，每天出货 1 万件，仅次于门店多达 2000 多家的雅戈尔，堪称衬衫界的‘神话’。

PPG 的秘密，就在于提出了一种全新的服装业轻资产运营模式**，自己不承担工厂、库存和门面成本，把衬衫交给合作企业贴牌生产，**自己只负责质量监督，然后根据客户要求交付产品。

当时，陈年已经有了参与创办‘我有网’、‘卓越网’的经验，从一个对互联网一窍不通的媒体人，摇身一变，成为资深互联网创业者。他有一个得意案例，利用 5 元一张的《大话西游》光碟，让卓越网模仿亚马逊，成功转型为电商。

而凡客之所以成为凡客，也源于陈年对 PPG 的模仿和优化：也是贴牌生产，但不卖衬衫卖 T 恤；也依赖呼叫中心和互联网，但做到 7×24 小时在线；也做线上营销，但在畅销杂志《读者》和《青年文摘》上长期投放彩页广告；也是主打性价比，但价格从 99 - 120 元降到 29 - 59 元；也依赖快递，但自建 B2C 配送快递如风达，解决客户投诉率最高的快递‘最后一公里’问题。

很快， PPG 的增长神话在货不对版和低效物流的声讨中破灭。 2009 年， PPG 破产，而此时的凡客却踏在 PPG 的遗产上，做出了年销售额 5 亿元的成绩，本质上，凡客的秘诀是‘利用低价达成客户的高期待’。

**一个专做千禧年怀旧的微博，刊载了‘凡客体’**

2010 年，凡客留给人们的第二个印象‘凡客体’，在 5 亿元年销售额的底气上喷薄而出——

爱网络，爱自由，爱晚起，爱夜间大排档，爱赛车；也爱59元的帆布鞋，我不是什么旗手，不是谁的代言，我是韩寒，我只代表我自己。我和你一样，我是凡客。

这一年，韩寒戴着红领巾出现在《时代周刊》的封面上，被评为 100 名影响世界人物之一，还出版了杂志《独唱团》，被认为是‘从叛逆青年到知识分子的转变’，一时之间风头无两。**凡客则利用一则广告，把韩寒和自己牢牢绑在了一起，卖到大街小巷。**

彼时凡客+韩寒的组合，与其说是一场商业代言，不如说是二者的互相成就。一段给自己贴标签和摘标签的话，让韩寒的公众形象更鲜明，也让凡客在 29 - 59 元的低价优质模式以外，得到了一个硬核品牌内涵：个性和自我认可。一下子就为凡客锁定了十几二十岁的青年客户群体。用现在的话来说，**凡客就是一个垂直电商，从品类到顾客，无一不垂直。**

2010 年，凡客的销售额猛增到 20 亿元，年增长率高达 300％ ，在这一年之内，凡客两度融资，总融资额达到 1.5 亿美元。很多人都认为这是铺天盖地的‘凡客体’广告的力量，实际上，这是专注的力量。

据说当时陈年去浙江拜访供应商，在一家给凡客做鞋的工厂里，发现有工人穿着凡客 T 恤衫和鞋子。一问之下，这些凡客产品不是工厂发的工装，而是工人们自发上网购买的，陈年因此大受震动，认为凡客‘这个品牌应该有道德’，为此提出‘人民时尚’的概念，由此把凡客从一家卖衣服的电子商务公司，转变为互联网快时尚公司。

二者在陈年心里有何区别不得而知，但就这个故事而言，如果不是凡客的产品超额满足了青年们的期待，他们不会购买凡客。

说到底，就像软银赛富对凡客的总结一样，**‘没钱穿得很值，有钱穿得有意思。’**真正打动顾客的，是这种连经手的工人自己都认可的品质，以及通过霸占签名档的‘凡客体’表现出来的凡客态度。

但这一点，凡客当时不懂。就在雷军穿着凡客 T 恤衫，按照凡客‘低价高质’的设想创办小米的同时，凡客上线了 V+ ，这是一个允许第三方商家入驻的平台。垂直电商凡客，开始变得不垂直了。

凡客攻城略地的背后，经过了五轮融资，估值达到 30 亿美元，眼看就要走上 IPO 之路。**对于这匹奔跑的快马，围观的人在艳羡其速度，控制的人却渐渐失去警惕。**

由于 2010 年创造了 20 亿元的销售额，凡客提出在 2011 年达到 100 亿元。为了完成这个增长率 400％ 的巨额目标，陈年大胆放权，整个凡客沉浸在高速扩张的氛围里。

扛起 100 亿目标的大旗后，整个凡客就出现了‘计划经济’的症状。如果提出某个品类要做一个亿的量，部门主管就得背上这个任务，再去考虑这一个亿需要多少 SKU ，这些 SKU 又需要多少人，以此类推。

首当其冲的是凡客新平台 V+ 。靠模仿 PPG 成功起家之后，凡客又开始了模仿亚马逊的道路，但略有不同的是， V+ 作为凡客扩充品类的平台，所有商品都会进入凡客的库存，贴上 Vancl 商标后再转卖。

为了完成 100 亿元的目标，凡客光速招兵买马，员工一度超过 13000 人，总裁级别的领导多达 30 余人。在原本单纯的 T 恤衫和帆布鞋之外，凡客拥有了庞大的 30 多条产品线，涵盖服装、家电、数码、百货，哪怕是拖把和菜刀，也能在凡客商城找到。

在内部看来，这像是一件‘好’事。对于凡客职员来说，一个不到 30 岁的小主管，就能决定 8000 万元的订单。两个级别相仿的部门经理，也能通过‘你招 500 人，我招 1000 人’的方式互相别苗头。

在这样的氛围里，陈年穿着 Prada 、 Zegna ，却放话凡客‘要收购 LV ’，而雷军则在知乎上公开发言，**‘我真的认为，凡客的成功至少是 99％，除非重大不可饶恕的错误。’**

可是，骆驼在被压倒之前，能知道什么时候是最后一根稻草吗？

在这一年里，凡客大手笔的广告投入不减反增。除了原本的地铁和路牌投放，凡客还加大了 CPS 的投放量，简单来说，就是在网页里插入凡客的广告，但凡有人点进链接、产生购买，挂上链接的网页就能在原本的广告收入之外，获得佣金。

这是中国电商利用网络拉客的全新尝试，按理说效果应该不错，但在凡客一松再松的品质控制下，这些新客们拿到手的，堪比‘拼多多’和‘并夕夕’的差别。

**广告费节节攀升，差评却堆积如山，新客一去不返，老客也渐渐失望。凡客开始‘大出血’**。

2011 年末，凡客的库存达到 14.45 亿元，总亏损近 6 亿元，巨额亏损背后，是不足 30 亿元的销售额。目标达不到，100 亿元的大旗化作生产线、资金链和巨额库存积压这‘三座大山’，死死压在凡客的头上。

为了‘移山’，凡客调转枪头朝内，清库存、大裁员，陈年直接成立了一个数据中心，只看数据。两年间，凡客裁员 8000 余人，有被裁员工发文《三问陈年》，直接质疑凡客：‘每一个部门就像处决犯人一样必须出 5％ 的名额，请问年初疯狂招人的目的何在？’

凡客没有回应， CEO 陈年只是在 2013 年拉上雷军，参观了一圈自己大刀阔斧改革后的凡客，但雷军说：**‘感觉不是站在一个品牌店，而是百货市场。’**

这一年，小米发布了为其贡献半壁江山的品牌‘红米手机’，凡客却危如累卵，短短几年间，凡客和小米的师徒关系完全颠倒。作为天使投资人，雷军给凡客的建议，和他当初在凡客学到的如出一辙：专注、极致、口碑、快。

于是凡客搬了家，从热闹的北京磁器口搬到了偏远的亦庄开发区，人数也一减再减，直到 300 来人。要知道，之前凡客光是负责衬衫的一个部门，就有 200 多人。就在严重缩水的人数下，凡客开始走一条从没走过的‘小而美’路线：专注做衬衫。

2014 年，凡客把陈年跑遍越南和日本的经历，点缀上有 30 多年制衣经验的日本匠人吉国武，揉成故事，重新推出‘ 80 免烫衬衫’。**兜兜转转，又回到了原点。凡客以差异化模仿 PPG 衬衫起家，落难之时，竟然也想借助衬衫脱离泥潭。**

然而攻守之势早已异也。优衣库、 MUJI 、 H&；；；M 、 ZARA 、 GAP 、 Newlook 等快时尚品牌在中国跑马圈地的速度加快，欧美品牌主打市场、日本品牌主打基本款，天猫旗舰店的迅速推广也令这些品牌拥有了当年‘服装直销’的魅力，凡客留给大众的，却只剩下卖掉如风达、关闭 V+ 等几条零星报道。

‘失血过多’的凡客掉队了，隐约显露出从风口跌落后的惨烈。



雷军微博截图

2017 年 10 月 19 日，雷军发微博，祝福凡客十年，众人惊呼‘原来凡客还活着’。

2019 年，在国外快时尚品牌退潮之时，凡客即将迎来第十二年，陈年依然是 CEO ，在 614 万微博粉丝的关注下，抽奖送 T 恤衫、兼职做客服，**凡客依然还活着，只是没有了曾经的风光。**

说起凡客的溃败，很多人都紧盯着创始人兼 CEO 陈年，认为陈年大搞一言堂、杯酒释兵权的指责声不绝于耳。

无疑，陈年对外不合时宜的夸口，给凡客立下了很沉重的目标。但归根结底，陈年不过是凡客中的一员，他站在了显著的位置，所以承担了更多的火力。

在最辉煌的时期，凡客拥有 30 余人的总裁级别管理团队，对于最致命的‘计划经济’稻草，无一人质疑，正如李普曼所说，‘在人人想法都差不多的地方，没人会想太多。’**在凡客，人人都想走向巅峰，没人愿意思考如何避免跌落谷底。**

辗转十二年，七轮融资过后，凡客仍然背着‘创业公司’的壳。寒冬过后，‘互联网快时尚’不是风口也不是翅膀，但愿凡客还能重回那条康庄大道。