

案例正文：

韩都衣舍：小组制团队创新成就了一个电商品牌¹

摘要：如今，国际环境复杂多变、中国人口红利消失、产品面临升级转型，各行各业正在淘汰落后产能，这样的大环境倒逼着企业创新转型。本案例描述了韩都衣舍在其创始人的带领下，从几十人小团队到三千人的中型企业，仅用 10 年的时间就把年销售额增加到 15 亿，这样的成功是怎么达到的？本案例着重描述了韩都衣舍小组制裂变式创新的历程和精心营造组织创新氛围的举措。案例通过展现韩都衣舍组织变革的原因、内容等材料为分析依据，重点分析了小组制的发展与完善历程。与此同时，案例也通过相关韩都衣舍有关“本草文化”的工作场所乐趣氛围营造和团队氛围的描述材料进行分析，阐述在授权式领导风格下，员工的创新绩效如何得到发展与突破。案例希望可以帮助学生理解相关领导风格的内容与作用，引发学生对团队创新的新思考，也可为处于复杂多变环境下的电商企业提供相关实践指导和借鉴。

关键词：领导风格；组织氛围；工作场所乐趣；小组制；创新行为

0 引言

2018 年 11 月 28 日，韩都衣舍又迎来一批电商领域的弄潮儿，很多人带着“小组制团队如何创新”的疑问走进韩都衣舍。如今在山东，韩都衣舍成为继海尔之后，非常受企业界欢迎的考察学习目的地之一。

韩都衣舍的内功是“小组制团队创新”，一直以来既让各大电商们虎视眈眈，却又让许多企业效仿不来，原因何在？五谷磨房数字营销中心总经理陈先生向韩都衣舍集团总经理赵迎光先生提问：“小组制管理作为韩都衣舍集团运作的核心，对于其组织体系、激励体系、考核导向，你们是怎么操作的？”

赵迎光先生说：“韩都衣舍坚持给予企业员工一定的民主。公司是服务机构，为员工做服务，我们要时刻关注人的成长。我们的组织结构是倒三角，正三角是管理，倒三角是服务。我们的基本逻辑是让员工赚钱，给公司交点利，公司作为

1. 本案例由石河子大学大学的石冠峰，刘学民，姚波兰，陈清玲，刘雨婷撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

平台就是要做好服务。”对电商大咖来说，大家都想知道到底是什么样的情境创造了韩都衣舍这个企业的管理奇迹。

2018 年“双十一”期间，阿里平台实现在线交易 2135 亿营业额，再次刷新历史新高。面对过去 12 年业绩的高速增长，韩都衣舍小组制团队创新功不可没。那么下一个 12 年，韩都衣舍小组制团队创新会向什么方向发展呢？

1 领着跑的韩都衣舍

1.1 创业伊始，路在何方

1995 年 7 月，山东大学韩语系毕业的赵迎光先生进入了山东国际经济技术公司，从事对韩国进出口业务。由于专业对口，工作起来还算得心应手。赵迎光在大学期间有过兼职经商的经历，创业的冲动从来没有在他身上平息过。

1997 年在赵迎光被派往韩国期间，喜欢上网的他意识到信息技术创业的新时代正悄然降临中国。同年电商崛起，赵迎光将创业目标直接瞄准了这个领域。

2005 年，淘宝网开辟了网上免费开店模式，赵迎光从易趣网转店到淘宝网代购韩货。在此之前，赵迎光对韩国化妆品、母婴用品、汽车用品、服装饰品等大多都有过经营。

2006 年韩都衣舍成立，从 2002 年一人单干到 2007 年六人一起干，赵迎光一直在寻求突破。创业初期无需授权，赵迎光根据在海外掌握的信息，想好了思路直接告诉伙伴去干，有时候面对下属的市场疑惑，赵迎光表现的信心非常，凭借着个人的领导魅力，统领韩都的每一步。此时的韩都还是金字塔式职能管理结构，强调老板的决策力和员工的执行力。

虽然，在代购的最初阶段利润可观，销量也不错。但是随着竞争加剧，赵迎光逐渐认识到了代购的弊端：(1)顾客等待时间长；(2)没法退换货；(3)信息不对称；(4)性价比不高。韩都衣舍的代购对各行业的产品均有涉及，这对韩都来说确实不易建立属于自己的品牌。此外，赵迎光还发现，韩国的小公司仅仅几个人，就可以做成一个品牌，他把这个发现藏入了心里并思考良久。

1.2 他山之石，聚焦女装

当网络代购越走越窄时，赵迎光并没有放弃探索和学习。最有感触的是 2007 年，他有机会去参观韩国电商女装公司 Tricycle，这家只有 5 层楼、三百多员工的公司，每天发货量却高达两万多件。对比国内一天一百件的销量来说，赵迎光看晕了，下定决心想面见这家公司的老板。

2007 年 9 月的一个晚上，38 岁的 Tricycle 公司社长朱春燮告诉了赵迎光三句话：(1)做自己的品牌；(2)从休闲女装开始；(3)款式更新要快，性价比要高。

这三句话点醒了梦中人：不能仅仅靠代购做渠道商，应该在规模上有所突破。

2007 年底赵迎光辞职回到济南，将 Tricycle 的录像和资料给朋友们看。凭借他自身强大的领导号召力与影响力，他动员伙伴聚焦于快时尚女装品牌进行创业。大家仔细聆听，尽管有人有所质疑，但是没有人唱反调。

但是要在济南做互联网快时尚女装品牌谈何容易！资金短缺、人才匮乏、经验空白、资源稀缺，这些问题接踵而至。赵迎光采用以退为进的办法，先继续做代购，但是同时聚焦韩国女装，定位于为中国都市女性，提供韩风快时尚女装。由此，在赵迎光的独特领导风格下，韩都衣舍的发展渐渐有了明朗之光。

1.3 砥砺前行，果断求变

2008 年 3 月，赵迎光在济南一个破旧车库确立了多品牌战略，淘宝网从此有了名为“韩都衣舍”的网店。韩都衣舍成立伊始，赵迎光就注册了 20 多个商标，立志将来要走多品牌路线。尽管有人不敢苟同，但是赵迎光独揽大权，对怀疑声听而不闻，毫不犹豫地采用了多品牌战略。此时的韩都就像是被家长带着的孩子，赵迎光希望日后的韩都衣舍可以线上多品牌运营，握紧知识产权的利器。

在对自有品牌的摸索运作中，由于销售团队太薄弱，为了控制风险，韩都衣舍只好将压力转移到产品部门，由此赵迎光引入了买手制。买手制并非韩都首创，一开始是因为超市在经营服装的时候对进货没有经验，所以就请有经验的人协助购货，这种协助采购人员称为买手。当初的买手仍然是一个人管理品牌、确定款式和价格、设计图片。

引入买手制后，韩都最主要的变化是在职能角色中增加了商业谈判、资金和库存管理环节。具体来说，下订单的时候，原来是从韩国厂家采购，现在成了在中国自己找工厂生产、发货、入库、出库。在韩衣都舍的买手制模式中，每个买手的作用是：负责跟踪诸多韩国品牌的产品动态，从中选出他们认为款式不错的产品，然后进行样衣采购、试销，之后再根据试销情况在中国找工厂量产。虽然与代购有所不同，但是韩都的定位目标仍是韩风快时尚女装。

此后大批线下服装品牌开始做起电商生意，如茵曼、裂帛等淘宝品牌，随着知名度不断提高，这些淘宝品牌逐渐广为人知，由此却给韩都衣舍带来了巨大的竞争压力。摆在韩都衣舍和众多“互联网品牌”面前的就三条路：全力押注主品牌，向线下实体店延伸，做生态运营商。互联网的开放精神正是赵迎光和韩都衣舍的基因，在互联网上做品牌是他和韩都衣舍的核心能力和优势，但如何才能在众多“互联网品牌”中脱颖而出，如何才能实现差异化呢？

就在公司处于此种困境时，公司接触到了韩国最大的一家快时尚公司。该公

司给生产商的款式多达 700 种，虽然款式多，但是单款订单量却不尽相同。如果订单量高，就再返单。这种多款少量的模式让赵迎光感触良多：“要实现这种多款少量，究竟该怎么做？如果团队每个人都可以发挥自己的潜力，是不是就能创造出各具特色的款式。”

由此，韩都衣舍的“小组制”应运而生。但“小组制”的运行，在激发韩都每个人的创造力的同时，必然要对组织结构以及团队领导方式进行转变。基于互联网思维和平台化电商模式，为扩大企业规模，打造家族品牌，顺应小组制发展，领导授权势在必行。

2 “放任”的小组制韩都衣舍

2018 年的韩都衣舍，已经有 180 多个小组制工作团队，他们推出了近 3 万款服装，完成了超过 18 亿元的营业收入。这些创新绩效如何获得的呢？还要从韩都衣舍的一次“试错”说起。

2.1 小组制从职场赛马的“试错”开始

2010 年的一个夜晚，会议室的韩都衣舍管理者们讨论到深夜，他们意识到韩都需要一场顺天应人的变革，而变革的初衷就是如何做大规模。要在量上取得市场优势，势必要通过授权，激活团队创新力。

在各大电商平台服装销售前十名企业中，韩都衣舍的六个合伙人团队是唯一的外行。正因为不懂，为了多款少量、提高竞争力，赵迎光等六名合伙人唯有放手一搏，放权赋能于每一位韩都衣舍的员工，让他们自主经营，八仙过海，各显神通。

在组织结构的设置上，一开始几个合伙人存在争议，于是试行了两个模式。一种是传统模式，叫南区模式，是一种几乎所有服装企业都会实行的串联式组织，企业有产品设计研发、原料采购、生产制造、产品销售等部门，按照流程随部门流转。另一种是创新模式，叫北区模式。这是一种“联排插座”模式，就是采用类似“包产到户”的方式，让每个品牌、每个款式都由一个小组负责。每个小组由三人组成，包含产品设计师、页面详情设计、库存订单管理三个核心岗位，由三人中资历深并且能力强的兼任组长。

在最初运行的三个月中，发生了有趣的现象。每天晚上下班时间，南区的员工基本到点就走光了，而北区则是灯火通明，甚至很多时候是被物业赶着离开办公区的。三个月下来，北区的业绩远远超过了南区。授权带来的绩效极大的刺激了赵迎光等创始人，当然来自创始人的信任也给韩都的员工们带来无穷的力量。他们拥有更多的工作自主权，这极大地提高员工的自我效能感。

从花名叫樱桃的员工记忆中，我们能够更加了解韩都的创业历程，“太多的细节已经有点儿模糊了，我只记得那会儿做业务真的很疯狂：所有的工作都是一个人。一个人负责选款，制作上架，退换货，负责打包质检和后台维护，忙的不亦乐乎。周末还经常自己跑进来加班，尤其在冬天夜里，即使办公室没有暖气，也常常坚持加班到 10 点。”

通过这次“赛马”，造就了日后赵迎光管理团队的一种经典方法：试错法。鼓励小组不断从错误中成长，近 200 个小组就像 200 个创业团队，只要有三五十个成功，整个企业规模在行业内就是成功的。这样，即便有很多小组失败，也不会影响战略目标的实现。

赛马必然淘汰落后小组，淘汰是市场竞争的结果。这些被淘汰的小组成员绝大多数都没有离开公司，而是重新在内部招聘中进入新的小组。韩都衣舍旗下有一个品牌，一直不温不火。那年换了一个领头的，一下子就做起来了，这相当于内部的资产重组。进入韩都衣舍的员工，很快接受并喜欢上了赛马机制，很多人从试错法中体会到一种意想不到的兴趣。

韩都衣舍借鉴来阿米巴经营模式，把公司分割成很多个独立小型组织，每个小型组织都作为一个独立的利润中心，按照小企业、小商店的方式进行独立经营，韩都衣舍衣舍的小组制从职场赛马“试错”中诞生。

从此，韩都借由小组制组织创新开启了韩都新篇章！

2.2 小组制的“自由生长”阶段

理论上讲，按照小组制模式发展，韩都衣舍旗下的品牌可以无限多。那么问题出现了，这么多品牌谁来负责运营？是否需要进行把控？

在涉及公司局部性建设方面，如对品牌管理的理解上，赵迎光与很多人不同：“我们公司的愿景、使命和具体的衣服没关系，我们的愿景是成为具有全球影响力的时尚品牌平台，使命是成就有梦想的团队。年轻人或者想创业的人如何利用我们所提供的基础设施成就他的梦想，通过他做的品牌去服务他需要服务的人群，那是他想的事情，和我的关系没那么大。将来韩都衣舍特别牛的品牌会是哪一个？谁都不知道，但是它自然会产生出来。所以我们原则上不选择谁是主打品牌，谁是子品牌。那是一个自然的结果，并不是控制的结果。”锁定集团的任务目标，激发年轻人创新创业热情，着手放权展现了赵迎光的领导风格。

为了动员小组成员，赵迎光宣布：“一人两万元启动资金，每人自己联系做韩版的工厂，自己决定生产件数、颜色、尺码，自己下订单，让这两万元盘活滚动起来，一旦盈利，公司和小组成员分成”。这措施一出，买手的积极性就上来

了，买手的角色也开始了转换。自此，小组制成了韩都衣舍的发动机，引发了交易额成倍的增长，拉动着韩都衣舍驶入高速发展通道。

2011 年 3 月，韩都衣舍获得了知名风投机构 IDG 的 770 万美金融资，引起了业界轰动。当问到投资人为什么要对韩都衣舍进行投资时，投资人表示，其实他并没有完全听明白韩都衣舍的商业模式，做出决定的重要原因是被赵迎光的朴实厚道和开放精神所感染。这一次，赵迎光等来一次突破创业瓶颈的机会！

2011 年电子商务非常火爆，很多人拿到投资后通常干三件事：第一线下开实体店，第二建立自主品牌，第三铺天盖地打广告。这三件事韩都没有做，他们决定增加人手，加大人力资源投资。这一年公司增加了 700 人，员工总数突破千人。员工数量的不断增长，并没有让这家企业遭遇所谓的大企业病，因为小组制的存在，整个企业从上至下充满活力。韩都衣舍的“赛马”机制颇有“市场资源配置决定论”风范：创始人之乐在于“试错”；掌门人之乐在于业绩；小组成员之乐在于发挥如鱼得水的特长；消费者之乐在于享有梦寐以求的服务，如此等等。

2012 年的网商大会上，马云正式提出了“小而美品牌”概念。赵迎光心想：这一次做多品牌已势在必行，是时候检验韩都衣舍小组制的威力了！所有无法标准化、需要体现创意的环节，如选款和改款、页面制作、打折促销等，都由小组来做；所有可以标准化、获得规模经济的环节，如客户、市场推广、供应链、摄影等，都由公司统一来做。公司平台为所有的小组提供共性的 IT 平台支持、物流仓储服务、样品摄影服务、客服和供应链服务。这样做的目的在于，让每个小组在无后顾之忧的情境下充分发挥创新思维，这也是韩都衣舍鼓励员工创新最直接的表达，即充分授权。

为此，赵迎光建立了公共服务体系来为小组提供支撑，并由此打造了业界赫赫有名的“以小组制为核心的单品全程运营体系(IOSSP 体系)”。赵迎光后来在微博上写道：“从 2008~2011 年的四年时间里，我只忙了一件事——搭建 IOSSP 体系。”2012 年初，这件事已经做得有模有样了，“以小组制为核心的单品全程运营体系(IOSSP 体系)”日臻完善。

2.3 小组制的“体系赋能”阶段

从创始人亲力亲为做代购，到激发买手积极性，再到发展小组制，领导人的授权激活了团队创新行为集中式的爆发。

韩都衣舍能够成为 2014 年度淘宝服装品牌的“三冠王”，得益于创业初期的小组制试错法。韩都在从一个小组发展到 180 多个产品小组，分布于二十几个品牌的过程中，并没有遇到太大困难。要说有，就是在正式搬家之前办公环境不是太好，对吸引人才不利。很多年轻人宁可选择宽敞明亮的大写字楼，也不愿去新

兴公司参与创业。

然而在这个规模扩张的过程中，内部资源争夺战不可避免的爆发了。单个小组的专业能力已经不能满足竞争需求了，比如预测下一年的市场流行趋势是牛仔装，于是每个小组都把精力集中到牛仔服市场，导致超出市场需求的生产投放到市场，势必形成降价、降质等恶性循环。为解决这些问题，产品小组之间达成共识：公司需要设置服务、协调部门。企业内部上百个产品小组间的博弈与变革最终系统化，并以契约形式形成了服务、协调等部门，逐步建立起以营销、企划、生产几个核心业务部门为主的赋能体系。

在这个过程中，营销中心根据市场变化确定市场方向与业务目标；企划中心则担任起了内部“发改委”的角色，将任务分解细化到各部门并通过“跟、盯、催”的方式去督促完成；生产中心则帮助小组对爆、旺款实现迅速返单。某种程度上，这样的指导使得小组的工作边界更加清晰，工作更加高效。把标准化动作收归中台，使得小组可以更加专注于非标准化产品的深耕，同时在中台支撑下保证正确的节奏和方向，以避免“群体智慧”的短视。“我们所有的部门都是倒逼产生的，企划部类似于发改委的角色，它会做一个全盘的协调，每年定一个大框架，然后再跟各个小组去沟通，但是最后决定权在小组，不在企划部。”尝到授权甜头的赵迎光说。

2.4 小组制的“产品共创”阶段

三人一个小组，五到十个小组构成一个大组，每个小组团队都自主决定目标，各自组织管理完成工作。小组内产生、分享、推广新构想、新产品、新创意、新流程，通过小组内外的深度汇谈得以实现。小组负责品牌，大组负责品类，足以开拓一个品牌。大组的负责人叫创始人或者掌门人，具体负责整个部门的运作，拥有很大的领导权和决策权。掌门人负责围绕目标任务，保障该部门形成一个协调行动的有机整体，以避免各自为战。

小组与大组及支持部门的关系，都通过一个科学的算法公式形成紧密的任务链接。产品小组共同分享业绩提成，根据产品的毛利率和库存周转率来计算总提成，然后由组长制定组内成员的分配方案，报上级领导审批后进行分配。小组的提成额 $=[(小组销售额-小组基础任务额) \times 毛利率 - 费用] \times [1 + (小组实际周转次数 - 标准库存周转次数) \times 调节系数] \times 提成系数 \times 小组目标达成率 \times 大组目标达成率$ 。通过这个看似简单的公式，小组团队当天就能算出自己的绩效，即刻的激励，相比工资按月发、奖金按季度或年度发放的传统公司，绩效激励作用明显。

韩都衣舍小组制团队组合结构模式的具体实施方式是：把产品设计开发人员、页面制作人员、库存采购管理人员三个人组成一个小组。产品设计开发相当于传

统企业的产品研发，在这里包括面料、款式、颜色、尺码等的选择。页面制作就是传统企业的市场和产品管理，主要是产品定价、产品定位、产品特色、卖点提炼、页面视觉设计、市场活动策划等，需要跟公司核心服务层的客服、摄影部门进行沟通协作。库存采购管理岗位等同于传统企业的供应链管理，包括打样、下订单、签合同、协调生产、库存管理等，负责给公司核心服务层的供应链、仓储物流下订单。中国有句古话说得好——有钱难买我喜欢，专业人士找到了职业兴趣点，创新的想法就能够激发，创新的做法就能得以实现。

面对 ZARA，优衣库这些世界级选手的强有力竞争，这个阶段的小组制正实现了小组与赋能体系（中台）的良性互动。比如上新，小组的上新倾向于大比重的远期开发，集中上新测款。这么做不仅影响当季商品的销售，得不到消费者对于下个季度要穿什么的准确反馈，还会在集中上线时给供应链带来巨大压力。所以，产品中心就会联合营销中心、企划中心和生产中心共同拆解任务，分批次地安排营销和供应链资源给小组，以保证为小组提供正确的上新节奏引导，这样使得小组创新可以在预定轨道上进行。

2.5 小组制团队创新面临的挑战

2015 年深秋，韩都衣舍集团的管理者开始集体学习美国管理顾问布莱恩·罗伯逊的著作《重新定义管理——合弄制改变世界》，试图探询小组制管理中遇到的新问题。

这些新问题包括：(1)小组内没有竞争性，小组之间对推广资源的使用有竞争性；(2)小组成员或支持部门，对款式的看法总是存在分歧，影响了对投放预期的预判；(3)有的小组能力非常强，但是最终的销售结果差异很大。这些问题困惑着每个员工和管理者。尽管创新成果丰厚，但是现实管理中依旧存在分歧、矛盾、冲突，小组制团队创新未来该怎么发展呢？

合弄制技术在美国硅谷及中国优秀电商企业的成功推广，激发了韩都衣舍管理者的灵感。韩都衣舍的管理者表示会继续完善以小组制团队创新为核心的组织模式，同时，会长期学习、观察、研究合弄制技术，借鉴其思想精髓，引入到他们的运营中。

3 快乐成长的韩都衣舍

3.1 工作场所乐趣：“本草文化”

韩都衣舍成立之初，借鉴了代购制和买手制模式，在淘宝开店代购韩国的奶粉、日化用品、汽车用品等，但未成气候。后来代购韩国服装，在韩剧流行时代赚了第一桶金。一次销量的爆发，韩都曾经冲到了淘宝网女装品类交易额的前三

名。不到一年时间，韩都衣舍就已在淘宝网上声名鹊起。对企业组织来说，业绩永远都是营造团队氛围的晴雨表，工作乐趣离开了任务目标无异于摘埴索涂。

要说韩都的工作场所乐趣的具体表现，还得说起韩都的“本草文化”。本草文化源于中国传统的中药学。在中药学中，讲究各种适宜的草药相配合，才能真正的发挥药效，甚至于发挥奇效，但若单一草药，既不能“治病”，还会有很大的风险。韩都在进行小组制创新变革时，就是在发挥每一位员工的能力，希望可以达到出乎意料的绩效。除此之外，韩都为体现“本草”的力量，无论在是在硬性办公环境里，还是在软性的工作氛围上都有体现。

韩都衣舍的员工，平均年龄在 27 岁左右。团队彼此间的沟通频繁，大多数时间，都在各个透明落地玻璃的会议室里开着小会，他们可以一边头脑风暴，一边讲着有趣段子。即便身着热裤，甚或花哨的耳钉，都不会被同事指指点点。会议室都是用名山命名的，寓意为“名药出名山”，就是在这样轻松、自由的环境下，这些“名药”没有受到任何束缚，所以药效才得到最大的发挥。

从管理层到一线员工，韩都衣舍每位成员都用《本草纲目》中一味中草药作为自己的“花名”。一位高管对此的解释是，每一味中药都有独特的药效，这和每一位员工都有自己的价值一样，多味中药搭配可成千金要方。同样，一家企业的员工凝聚在一起，发挥各自的特长就能成为超强团队。譬如创始人赵迎光的花名“百两金”是一味解毒消炎的中药，在管理中寓意消弭矛盾、解决问题。创始人与普通员工之间非常平等，从韩都成员每个人的花名就见证了韩都企业文化的创新。

当我们再次走近韩都衣舍，会进一步品味其团队创新的魅力。韩都的独特在于即便偶尔见到年长者，那也是比我们年轻的创始人。坐在我们面前的是韩都衣舍一个小组的三位年轻人，他们的“花名”分别叫金达莱、阳桃和山奈。三人都是 90 后，充满青年人的稚气和满满的幸福感，这是我们在职场上所能见到的最有活力的面孔。听到他们的花名，让人联想起这三味中药加减配伍熬制在一起，会产生什么疗效。

“金达莱”是三人小组的组长，沉稳而成熟，负责总体运营和利益分配；“阳桃”阳光而开朗，一脸的幸福和自豪，是第一个打开沉默的氛围开口讲故事的人，她是优秀的服装设计师，科班出身专业对口；“山奈”文静而甜蜜，负责网页制作，学得当然是电子商务专业。按照韩都衣舍电商集团的企业文化，尽管每个人成员的动机不同，专业有别，能力各异，但是组建成了一个个和谐的工作团队，就像协调行动的有机整体，围绕着共同的目标各负其责，融洽相处。

花名叫梧桐的员工说：“如果说跟韩都的相识是缘分，那么对韩都的信任则是信念，当韩都成为你的骄傲，所有理由都不会成为你的牵绊；所以在面对人生

中无数次的选择时，我坚持了自己的信念，继续追逐与韩都的梦想，继续着我的亲眼所见！”

企业文化的最高境界，就是企业拥有了能够和你相互信赖、风雨同舟的员工，人力资源是生产力中最活跃的因素，对人力资源进行投资是明智的抉择。韩都衣舍和她的员工们，在共同成长。

3.2 团队氛围：无比快乐的“童年”

当韩都成员被问到，你在韩都感受到什么？

她们如是说……

“韩都上班的氛围自由地让我大跌眼镜：看到活蹦乱跳的 85 后们在群里随意的一边进行着工作上的头脑风暴一边聊着各样的段子时，我的第一反应就是怎么可以在上班时间聊天，这成何体统？！！！”花名叫山岩泉水的员工这样描述进韩都衣舍的第一印象。

“我喜欢这里充满青春的气息，这让我感觉像沉浸在校园生活里，你穿热裤戴耳环，不会被人指指点点。每个人都有自己的个性，不必太多的在意别人的眼光。可以天马行空的发挥自己的想象，可以跟组员、领导探讨自己的想法。”花名叫果藕的同事也是类似看法，在韩都，不会有太多拘束感，周围是团结且个性的氛围。

“从韩都那些事儿，你会感觉好像每天都有很多事情发生，司日派对、生日会，优秀员工活动，部门团建活动，韩都好声音，拔河，情人节的花，新年的团拜抽奖，小背包，节日部门礼物，羽绒服等等，幸福就像小溪流水一样，细细绵长。”花名叫川谷的伙伴说到公司福利体系时这样表述，可见快乐的工作氛围带来的幸福感是如此满足。

每天上午 10 点前，每个小组成员上班后关心的是这些：交易排名、访客排名、客服排名、系统运营等一系列数字。很多传统公司提及业绩就令人头痛，在韩都衣舍大家每天都兴趣盎然的关注着这些数字，因为这些数字无不意味着他们的创意是否得到他人的认可，也是对每个创意者最大的肯定。

“最早是被公司的氛围深深吸引，同事们很热情，每天一进门都能迎来大家温暖的笑脸，正是这种氛围很快将我的小胆怯消除。”“小组每个成员清晰地了解团队目标，在动机上就会自动自发的去努力，即便加班加点工作也心甘情愿、乐在其中。”类似语境在韩都衣舍你随处都能听到，这样的韩都似乎感受不到情绪衰竭，有的是朝气蓬勃的奋斗精神。

从现代化体制走出来的赵迎光身上，多少带着当年新生代的特质，并且深谙

年轻一代的心理。没错，韩都是年轻一代的职场舞台，这些年轻人有着多元化的价值观，受过高等教育。他们注重自我发展，自我意识强；同时，他们创新能力比较强，敢于挑战传统与权威，喜好宽松自由的职场环境，注重工作和生活的平衡，能够清晰界定工作和生活的关系。拥有这些特征的年轻人是团队创新的重要源泉，每个团队的成功都是基于团队每个成员的创新行为的叠加积累，最后成就了小组制管理创新的成功。

在 2013 年韩都衣舍开始启动“无穷花开”的公益助学项目，现在已经成为企业文化的重要组成部分。花名叫猫金的员工参加完公司的公益活动后，这样表述：“我忽然有种莫名的轻松，跟这些家庭相比，跟这些孩子相比，那些工作不顺利，感情不顺利算什么！既然这些孩子们都能克服，还能健康快乐的成长，那我们还那么矫情干什么？！我们平时看不上眼的那几百块钱，请别人吃饭的费用，就是一个受资助学生一年的学费啊！”

“当你埋怨没有鞋穿的时候，还有的人没有脚。”企业在履行社会责任的时候，很多员工会有这样的感慨，从帮助他人的经历中激发职场意志、增加公民行为、丰富社会阅历。今天在国内，很多企业还没有认识到企业履行社会责任、员工参与志愿服务是一种创新举措的时候，韩都已经走了很多年。

在这个有爱有温度的韩都，每个韩都成员都过着充实且有意义的“童年”生活。

3.3 团队氛围：痛并快乐着的韩都

如今，产品部门的小组成员每天聚焦于基层数据，遵循“爆旺平滞”的业绩评估规则，每个人在所难免都有一定的压力。小组之外的人员，一旦忙碌起来，也是不亦乐乎。正如信息中心的“无漏子”(花名)回忆：2014 年“双十一”期间由于加班加点工作，他豢养的狗狗独自在家饿了三天没人照料，把家具都给拆了。虽然有压力、有忙碌，但是并不后悔。

花名叫蒲公英的员工这样描述“双十一”当晚的情境：“当零点钟声敲响的那一刻，所有的担忧、忐忑和害怕都转化成了动力，像开启了马达一样迎接接踵而至的客户洪流。电话声、人声、键盘声，在那一刻所有的声音都汇成一段美妙的协奏曲，让人亢奋，让人欲罢不能。”

“双十一”是电商企业的狂欢节，不理性的消费者加上不理性的商家协同共振，造就了中国特殊历史阶段的这个商界嘉年华。每年在韩都衣舍“双十一”结束后的庆功宴上，有的被蛋糕、红酒、鲜花和掌声围绕；有的跑到旁边抹眼泪；更有甚者会因为太过憋屈而大病一场。他们曾因为感恩、感激和回忆热泪盈眶，也曾因为挑战、受挫和逆境奋起直追。

在完全市场化的公司，如果你不能适应它的文化，就永远找不到快乐。痛并快乐着，或许能够诠释韩都人职场乐趣的真谛。韩都衣舍的年轻人简单幸福、乐观进取，具有创新思维和快速的适应能力。小组成员时常在公司为自己举办的生日、司日派对，时常陶醉在周围绿植、团建、星座评估、篝火晚会、竞聘演讲、国王与天使分享会、卫生间里心相印的手纸、培训后写给自己的承诺信、入职满三年五年的金戒白金戒、业绩优良时的海外旅行、参与“无穷花开”公益捐助活动的一幕幕感动中。当然，成员们更会为角色、师傅、政委、鼓励个性发展、允许“小马过河”般的小组试错等创新的制度所鼓舞。

工作累了，员工随时可以到公司特意布置的休闲区品茶、喝咖啡；或者陶醉在随节日变更的职场环境中；或者品味着公告区设计有趣的内部招聘海报；或者欣赏着随时变换的彩色条幅和励志口号，静静的发呆。你会发现，这些创新举措，对众多 90 后年轻人来说本身就是一系列激励。在韩都衣舍小组制管理中，激励营造出温暖的团队氛围，处处让员工感受到工作场所的乐趣。

政委组以一种创新的形式，服务于每一位韩都家人。围绕小组制创新，支持体系的“政委”是韩都衣舍的一种新职业角色。在营销中心的一次会议上，政委组的六朵金花聚在一起：茉莉、海棠、玫瑰、牡丹、矢车菊、向日葵，她们在讨论团建与激励话题。各自团队中每个员工心理和行为上的表现，六朵金花都记在心上。她们就是反映韩都员工心情的“晴雨表”，她们密切关注着每一位员工，并给予关怀和支持。与此同时，六个不懂服装的合伙人也进行了职权分工，分别投身到各个部门开展业务，有的参与小组的目标制定；有的完善支持体系发展；有的鼓励团队合作创新。原来被创始人赵迎光包揽的权力，被授权式领导所代替。

最近又一项新的团队创新成果在公司得以推广：中秋节前员工家长收到了公司赠送的礼物——一封信+一张工作照+一套定窑茶具。这可是从员工小小的创意萌发的创新行为。

创业路漫漫，韩都衣舍努力营造互联网生态体系，创新不断升级进化。

4 尾声

2019 年迎接新年的钟声敲响了，韩都衣舍的一个三人小组又在透明玻璃会议室里筹划着新一年的播种，期待年终，她们会有一个更大的收获。此时此刻，每个人心里都牢记着企业共同的大目标和每个工作团队的小目标。

如果小组实现新的目标，你有什么期望？

“带着爸妈去塞班岛度假！”

“背上画板去山区写生！”

“饱饱地睡上几天！”

一阵又一阵开朗的笑声在办公大楼里荡漾。

随着参观和学习的深入，考察团里许先生的眉心逐渐展开，他似乎也被赵迎光的领导风格和韩都衣舍的组织氛围感染了，营造工作场所的乐趣与实现企业任务目标之间并不矛盾，只有持续推动团队创新，企业才可以立于不败之地。困惑消除了，那颗悬着的心落到肚子里，东山再起的勇气瞬间涌上心头。

(案例正文字数：11661)

Handu Group: Group system team innovation achievement of an electric commodity brand

Absrtact:

nowadays, the international environment is complex and changeable, China's demographic dividend disappear, products are facing upgrading and transformation, all walks of life are eliminating backward production capacity, such an environment is forcing enterprises to innovate and transform. This case describes that under the leadership of its founder, Handu Group, from a small team of dozens of people to a medium-sized enterprise of 3,000 people, increased its annual sales to 1.5 billion in only 10 years. How did it achieve such success? This case mainly describes the process of breaking innovation of Handu Group system and the measures of carefully creating organizational innovation atmosphere. The case shows the reasons, contents and other materials of organizational reform of Handu Group as the basis for analysis, focusing on the analysis of the development and improvement of the group system. At the same time, the case is also analyzed through the description materials related to Handu Group's "Herbal medicine culture" to create a fun atmosphere in the workplace and a team atmosphere, so as to illustrate how the innovation performance of employees can develop and break through under the empowering leadership style. The case is expected to help students understand the content and role of the relevant leadership style, arouse students' new thinking on team innovation, and provide relevant practical guidance and reference for e-commerce enterprises in a complex

and changeable environment.

Key words: Leadership style; Organizational atmosphere; Workplace fun; Group system; Innovation behavior

中国管理案例共享中心