

迎接电商4.0时代

# 韩都衣舍商业模式全新升级



链接

## 巨资签约韩国艺人

### 快速培养潜在消费者

赵迎光曾在接受媒体采访时坦言,“我不懂时尚,女装、男装我根本就不了解。”然而,就在这样一个“不懂时尚”者的带领下,韩都衣舍却时尚味十足。

2014年年底,赵迎光曾为韩都衣舍2015年代言人在新浪微博上发起投票。今年3月20日,韩都衣舍与有“亚洲女神”之称的韩国当红明星朴信惠签约,代言韩都衣舍品牌。“互联网时代是粉丝经济时代,对品牌的人格化要求更高,通过请明星代言,可以迅速影响全国范围内对明星有忠诚度的粉丝,从而将粉丝对明星的好感转移到对品牌的认知上”。

据了解,签约朴信惠后,韩都衣舍将多层次、多角度发挥明星效应,把朴信惠的人格魅力、时尚活力与自身品牌结合,全年通过微信、微博、官方网站以及线下活动与朴信惠一起互动,为数千万粉丝们呈现更加时尚的韩都衣舍。在韩都衣舍的计划中,朴信惠将参与其独家同款的开发、设计、搭配和体验。

除朴信惠以外,韩都衣舍早已签约众多明星。去年4月1日,赵迎光宣布,韩都衣舍正式签约全智贤为形象代言人。同年7月,黄晓明、李冰冰、任泉涉足互联网创投圈“Star VC”的首个投资项目落地,明星入股韩都衣舍。同年10月15日,韩都衣舍正式公布韩国男星安宰贤成为韩都衣舍旗下韩风快时尚男装品牌AMH的代言人。都可谓赚足了人们的眼球。

## 以前传播很贵

### 现人人皆可传播

韩都衣舍不仅在商业上玩转经营,在自我宣传上也一套。韩都衣舍副总经理胡远东介绍说,韩都衣舍现有包括微博、微信公号在内的自媒体有近百多个。企业有三五个、甚至七八个宣传渠道还可以理解,它韩都衣舍做这么多自媒体作甚?

很多人都不理解。赵迎光在接受采访时说,互联网品牌是更具人格化的,移动电商就是利用人人随时随地都可以上网的属性,而进行产品推广和销售的,“如何才能品牌更具人格化,通过各种渠道与消费者能到达‘大宝天天见’的效果就够了。”

“以前通过传统的广告做宣传,都是很贵的。”他说,企业拿出100万元的宣传预算,其中,10万元用来做内容,90万做传播。当时的传播费用是远远高于制作成本,而如今,同样拿出100万元的宣传预算,可以将80万元用做内容上,20万元足以引爆宣传。

所以,这时候,制作内容就显得格外重要了。通过制作有人情味的内容,才能使企业的品牌形象丰满起来。“这样才能依法一大批品牌的粉丝,继而发展成信徒。”

赵迎光也坦言,移动电商会给品牌分流,仅依靠推广自媒体来形成自己的品牌也需要一段时间。而韩都衣舍选择设立这么多宣传平台,也是因为这个东西别人也可以做,自己如果不做的话可能会在这方面落后他人。

## 充分利用数据库 保证实现良性库存

上世纪90年代,我国电子商务迅速崛起,而且,在国内出现了几家电商巨头,整个行业呈现出欣欣向荣的景象。国内知名品牌韩都衣舍,在国内各大综合类电子商务平台,拥有连续三年女装排名均在第一位的佳绩。2014年双十一,韩都衣舍总交易额2.79亿元,超出第二名优衣库近一倍,全年总交易额达15.7亿元。

而2008年成立的韩都衣舍拥有今天的成绩,并非一蹴而就。“互联网产业是一个高速运转,时时更新的产业,永远没有教科书提供范本,告诉你怎么做。”那么,韩都衣舍是如何从一个小的韩装代购网店,做

到如今拥有多个自主品牌的服饰大品牌的呢?韩都衣舍创始人兼CEO赵迎光回答说,“依靠的是这些年来,我们不断地进行商业模式的摸索和创新。”

赵迎光创立韩都衣舍之时,虽仅仅是一个网店,但已经属于正规军了。他仅在前期装修办公室、租赁仓库等投入就花了60多万元,还设立了客服部、物流部、营销部、IT部等比较完善的部门体系。另外,他在韩国当地注册了法人公司,设立了办事处,对采购的商品进行质量检查。

作为互联网的产物,韩都衣舍充分利用互联网带来的大数据。对于夏装而言,3月-7

月是主要销售季,每年10月份确定第一批款式,次年三月份上线。赵迎光通过一张图向记者讲述了他的销售模式,不同于传统的服装销售商,韩都衣舍的首单只有300-500件。上线一周,负责人根据服饰的浏览量、浏览时长和收藏三个指标决定是否追加订单。对于确定为爆款或爆款的服饰,则马上返单(追加订单),而对于滞销款则立刻打折抛售。

这样小批量,多频次订货,及时灵活的返单、抛售,为韩都衣舍带来了良性库存。赵迎光说,其实,他们做的就是C2B模式,“你喜欢的我就多生产,你不喜欢的我就打折。”

## 小组制升级换代 实现产业精细化经营

以小组为核心的单品全程运营体系作为韩都衣舍的特色,也是韩都衣舍实现经营灵活性的保障。那么,这个以小组为核心的单品全程运营体系到底为何物呢?它是怎样产生,又有什么功能呢?

简单来说,就是将产品设计、导购页面制作与货物管理全权交给3人小组,由他们自主经营,自负盈亏。该体系的本质是将运营组织最小化,在此基础上实现“责、权、利”的相对统一:在“责”上,根据所获资源,每个小组都有明确的销售额、毛利以及库存周转率的要求;

在“权”上,开发哪些款式、每款几个码、如何定价、库存深度多少、是否参加打折等都由小组说了算,几乎拥有一个网店老板的所有权力;在“利”上,用销售额减去相关费用,再乘以毛利率、提成系数与库存周转率,就是小组奖金。如此一来,3人小组为了提高业绩,工作积极性就会大大增强。

另一方面,对公司来讲,每款产品都有3个人来全程跟踪,3人组应对市场反应是快速准确的,从而提高了库存周转效率和促进了新产品的及时上线。“该体系支持针对每一款商

品实现精细化运营,最终实现单品结算,使做1款产品与做1000款产品别无二致。”赵迎光说,这像是农业合作社过后的家庭联产承包责任制,通过责任到人,员工的积极性提高,从而也提高了生产力。

赵迎光说,小组制在创业之初就已出现,只是一直在摸索,不断在完善。“开始是小学版的小组制,12年以后是中学版的小组制,现在是大学版的小组制。”作为新锐企业家,赵迎光也经常为一些传统企业家做讲座,分享他的商业模式,其中被提及最多的就是小组制。

## 打造品牌孵化平台 为新品牌分忧解难

2014年,韩都衣舍进入电商3.0阶段,赵迎光提出从2.0时期的品牌相对多元化向4.0“打造时尚品牌孵化平台”转型,韩都衣舍的时尚品牌孵化平台将对外公开。

电商依托互联网,消费者不局限于某一地域,某一年龄段等。韩都衣舍以年轻女装打入市场站稳脚后,便开始拓展类别。现有男装、童装、妈妈装等类别,年龄跨度为3岁到60岁,品牌发展到24个。

互联网产品理想目标都是做“小而美”,但很多品牌慢慢就变成“小而丑”。原因在于电商不同于传统企业,在他们从

布料采集,到拿着设计产品寻找服装生产商,都经常遇到因订货量小而被拒绝的情况,这就迫使部分电商只能买到质量差的布料,然后在小加工厂里加工衣服,最后,生产的衣服质量不高就是顺理成章了。

“做电子商务,成本低。”但成本低等于门槛低吗?当然不是。这也是为什么好多人做电商赔钱的一个原因。对于这个问题,赵迎光深有体会,7年前他也是从小网店做起,也曾面临因批量小与供应商合作困难、仓储物流等难题。但7年的摸索,韩都衣舍从幼苗长成森林,不仅可以自己可以茁壮成

长,也可以为别人遮风挡雨了。

赵迎光预计2016年下半年对外公开的时尚品牌孵化平台将开始运作,现阶段正处于内部品牌孵化阶段。韩都衣舍利用自己的资源和技术为子品牌提供供应链、IT、仓储、客服四大方面的专业化服务,子品牌只需要专心做产品研发。

“小前端,大平台的运营模式,就是希望通过这个平台帮助子品牌实现调性与品质的统一。”赵迎光说,在该平台上子品牌不仅可以享受到四大专业化的服务,还可以参加“韩都大学”接受电商专业知识的培训以及商业模式等经验交流。



韩都衣舍作为中国名副其实的互联网快时尚品牌,销路一路飙升。在2014年,韩都衣舍先后夺得天猫“双十一”女装冠军、“双十二”女装冠军及年度交易总冠军,成为名副其实的“三冠王”。在互联网这样一个快节奏的平台上,韩都衣舍是怎样迅速成长起来,并取得今天的一枝独秀的佳绩的呢?下面通过对韩都衣舍创始人兼CEO的采访,来解读韩都衣舍的商业模式。

记者 赵清华

