



天下网商
GLOBAL E-BUSINESSMEN

女性线上购物习惯揭秘!

如果你不了解女性,那么你就玩不转电商新经济。

电商她经济

做淘宝、微店必知的女性消费经济学

天下网商 编著



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>

电商她经济

做淘宝、微店必知的女性消费经济学

天下网商 编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书精选了来自电商领域权威媒体《天下网商》的经典案例,侧重于从营销、产品、商业模式等多层面解析女性消费市场的创业机会,着重发掘了在互联网上女性消费的几大“钱”景市场。

阅读本书,投资人可以从中发掘优秀案例,创业者可以寻找自己的创业方向和机遇,电商从业者则能够寻找到突破瓶颈的方法。

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

电商她经济:做淘宝、微店必知的女性消费经济学 / 天下网商编著. —北京:电子工业出版社, 2015.4

ISBN 978-7-121-25795-7

I. ①电… II. ①网… III. ①女性—消费经济学—基本知识 IV. ①F014.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第066587号

策划编辑:张彦红

责任编辑:徐津平

文字编辑:杨 璐

印 刷:北京天宇星印刷厂

装 订:北京天宇星印刷厂

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:18.25 字数:292千字

版 次:2015年4月第1版

印 次:2015年4月第1次印刷

印 数:4000册 定价:66.00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。

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。

服务热线:(010)88258888。

前言

2014年9月19日，阿里巴巴在美国纽交所成功上市，而上市敲钟的8个客户代表中，有5个是女性。在克林顿全球倡议年会上，马云说，“阿里巴巴70%的买家是女性，55%的卖家是女性，没有女性，阿里巴巴不可能到纽约上市”。

作为为全球最大的IPO做出巨大贡献的一族，女性在商业上的贡献可见一斑。

如果说2013年的电商创业大潮还在围绕“占领屌丝市场”起起伏伏，那么整个2014年，伴随着阿里巴巴的上市，“得女性者得天下”这条阿里阿德涅的隐线已经开始日渐清晰，女性市场和“她经济”成为继“屌丝经济”之后电商创业者们的又一战略方向。

“她经济”，是天下网商很早就开始关注的一个方向，对于一家诞生于互联网高速发展时代、专注于电子商务新经济的垂直媒体来说，记录商业在互联网时代的变迁和繁荣，是我们这些观察者责无旁贷的使命。而在长达四年的积累中，我们逐渐发现，倘若一名电商从业者能迅速捕捉女性购物习惯，敏锐洞察到女性消费心理，其公司的发展往往顺风顺水。

俗话说，理想的分工模式是：男人挣钱，女人花钱。而电子商务成功地培育出了一大批女性“剁手族”，她们的名言是“买买买，敢做敢当敢爱敢买”，她们的炫耀方式是，一边申请他人代付，一边到微信朋友圈晒晒支付宝账单。

在淘宝兴起之前，关于“她经济”重要性的论述早已汗牛充栋，作为教育部

2007年公布的171个汉语新词之一，“她经济”、“女性经济”预示着女性社会地位的提高和消费能力的不容小觑。

而如今，数据的佐证更是进一步加强了我们关于此方面的结论，2014年12月16日，特卖电商唯品会联合经济学人智库EIU发布了首份亚洲女性网购研究报告——《崛起中的亚洲女性网购力量》，并将女钱时代、女权力量和女神消费描绘为亚洲女性网购的三大新特征。在这份报告中，亚洲女性被描绘为一群工作繁忙但却不忘时时臭美、经济独立且追求生活品味的年轻白领形象。

毋庸置疑，女性消费能力和社会地位的提升，侧面带来了围绕女性的商业机会的爆发式增长。据世界银行的估计，2014年女性全年掌控的消费支出高达20兆美元，5年后有望增至28兆亿元。而在综合百货类电商平台中，女性用户人数大约占有用户的六成以上；部分团购网站中，女性用户的人数更是高达近七成。

恢弘大势，不可逆转，注定先行者拥有更多的机会；更具开拓性的想象力，可在电商、互联网的创业大棋局中占得先发优势。围绕女性消费做文章的公司正在大批涌现，在这些领头羊中，有一串今天电商、互联网界耳熟能详的名单：上市公司中，有以品牌特卖为主打的唯品会，以美妆切入的聚美优品；创业公司中，有专注于打造鲜花界奢侈品的品牌Roseonly和通过切入美甲市场进而占领美业市场的河狸家等。

在持续四年的采访、报道过程中，我们发现，在电商领域，“她经济”跟传统领域存在不容小觑的差异，这既源于互联网本身所具备的信息流优势，也来自于时代发展带来的文化、观念层面的变迁。

首先，在互联网时代，“她经济”更鲜明地呈现出女性主体意识，最直观地体现在，越来越多的女性开始加入这支创业大军。跟男性创业者相比，她们选择的创业切入点往往是感性的，更微观也更精准，从自身出发、希望脚踏实地地打磨一款好产品，惠及周边人群，这让她们的创业带有了更多的务实色彩。这在我们采访过的美妆社区美啦美妆、大码女装品牌MSSHE中可见一斑。正是出于这样的女性本位

意识，让这类公司的产品非常接地气，也能迅速适应女性用户的消费特性，从而创造良好的消费体验。

其次，O2O、大数据、精准营销和云正在深刻地改造“她经济”，并引发了一场“新商业模式”的革命。一批新兴的公司以其在技术、数据、营销领域的优势在短时间内崛起，成为行业内的明星公司。例如，蘑菇街、美丽说这样的公司，通过大量用户的自主分享来引导购买，进而形成自己的盈利模式；而主打软硬结合的雪肌科技，则致力于通过数据分析来解决女性不知道如何选择适合自己的护肤用品这一痛点。

值得一提的是，这场“新商业模式”的革命从表面来看更侧重于表现在各个领域的微创新，但涓涓细流，汇聚成海，其背后是一连串对于团队结构、公司架构、供应链模型以及围绕其产生的服务生态的改造。

最后，在围绕女性用户的细分市场上商机频繁显现。数据显示，亚洲女性在网络上的购物主要集中在服饰（89%）、母婴用品（87%）、化妆品（83%）和居家产品（78%）四种品类。在数据高度透明的今天，不但奶粉、尿不湿、家纺这类传统用品，甚至很多男性用品的直接购买者都是女性。而除了家庭市场，点餐、配送的日益发达更是改变了城市白领的消费习惯，孵化了CBD中的下午茶市场：如今，你不用再去办公楼底下的星巴克排半小时队，只为等一杯红茶拿铁，点开甜派或者美团，自然有可口的红宝石小方通过外卖小哥直接送达你的工位。

作为观察、记录这一垂直领域的行业媒体，这四年中，我们采访的这批处在风口上的公司形形色色，他们各有自己的困惑，也在先发优势中迅速积累了自己的核心竞争力，在营销、产品、供应链等方面形成了宝贵的经验，能够为行业所共享。它们中不乏优秀案例。例如，有的公司试图用C2B的方式聚集起消费需求，从而形成精准化的生产，但这强烈考验着其快速反应能力；而另一些公司则希望在社会化营销上出奇制胜，来扩大自己的知名度，提升品牌影响力。

2014年9月，我跟电子工业出版社的张彦红编辑，在杭城一家咖啡馆里偶然地聊

起这个话题，张编辑鼓励我，这是一个很好的选题，为什么不做本书呢？此后经过多轮沟通，整本图书的轮廓终于成型。

本书着重发掘了在互联网和移动互联网时代女性消费的几大“钱”景市场，将互联网大势以清晰、简洁的案例形式呈现给读者，介绍这几大细分领域的探路者是如何在设计、营销、商业模式以及产品上抓住女性消费心理、迎合女性购买需求的。值得一提的是，这绝不是一本报告式的作品，我们力求以故事的形式来还原当时的场景，分享先行者的经验。我们相信，或许成功难以依靠复制获得，但失败却可以通过经验传递避免。

目 录

第 1 章 女性购物的半壁江山 / 1

无论做什么生意，不取悦女性的下场会很惨，而不懂得如何取悦女性，结果一样惨。正所谓，“得女人者得天下”。

1. “好色”营销家：得女人者得天下 / 2
2. 电商时代的美妇经济学 / 7

第 2 章 营销：抓住她的笑点和泪点 / 11

在培育 roseonly 品牌的过程中，对爱情唯一的坚持，使蒲易选择放弃了做团购的机会，放弃 B2B 礼品生意，放弃将 roseonly 拓展成爱情以外、送给亲戚朋友的产品。“在同样的情况下，也许有 99.99% 的人坚持不了爱情唯一，”蒲易说，“我们放弃了很多机会，收获了这个城池。”

1. 寺库中国：打好情感这张牌 / 12
2. roseonly 专爱花店：以爱为名 / 18
3. Zulily：妈妈们的闪购生意经 / 25
4. “疯狂卖客”的娱乐规则 / 31
5. 麦糖网：挖掘社交关系 / 38
6. 唯品会：离 TJX 还有多远 / 42
7. 淘宝：折扣零售的多元玩法 / 49

第3章 产品：贪嗔痴需求大爆发 / 53

做一个纯互联网食品品牌，让消费者获得独一无二的网购体验，反向整合和改造供应链，随着市场的扩大可借由冷链物流的发达实现恒温仓库在各大城市落地，从而让消费者享用更新鲜的坚果及其他类食品，这是章燎原对三只松鼠未来的构想。

1. 梅完梅了闹着玩 / 54
2. 甜派：技术改造烘焙业 / 59
3. 谁来动线上最后一颗坚果 / 63
4. 快书包：一小时配送的命门 / 74
5. 线上零售的“性福”事儿 / 81
6. Powerful：娱乐而不色情 / 88
7. 沪上名媛和她的蛋糕店 / 93
8. MS·SHE：胖妞们的春天 / 99
9. 麦子熟了vs和家缘：红海市场造品牌 / 105
10. 徽州名媛：中年人也需个性化 / 111

第4章 服务：剩女经济学 / 115

殷宜燕的窝出生于微博，通过社会化媒体让消费者建立起黏性，逐渐形成品牌，并扩大品牌影响力。在粉丝和需求的推动下，其电商渠道也随之建立，开始在淘宝上慢慢成长。

1. 夏河药局：腐女经济的宇宙速度 / 116
2. 殷宜燕的窝：强关系下的品牌黏性 / 123
3. Glossybox：美妆盒子的中国式微调 / 129
4. 苍井空来袭，Spakeys玩了把事件营销 / 133
5. 步履不停：文艺人的商业理想 / 138
6. 她生活：第一女刊的奇葩思路 / 143

7. 土猪肉里的女性生意经 / 150
8. 裂帛：向外行走 / 157
9. 方建华：一个棉麻艺术家的养成史 / 170

第5章 周边：家庭市场在崛起 / 177

以体现乐活态度的生活道具切入，贩卖乐活的生活方式，这样的商业态度让生意的金钱味少了很多，增加了一些烂漫情怀。

1. 零号男的主题化营销 / 178
2. 男人袜：为宅男服务 / 182
3. 贩卖“乐活”的“良品” / 186
4. 大朴：“死理性派”升温 / 191
5. 燕格格：食燕窝者卖燕窝 / 197
6. 木智工坊：有用的设计并不小众 / 203
7. 木制玩具的品牌之路 / 210

第6章 趋势：移动和LBS / 218

美啦美妆、趁早和大姨妈三个女性垂直APP，试图从内到外解决女性外部打造自信、内部塑造精神、完善身体健康三个方面的痛点，并在流程顺畅和相关创意上不断下功夫，力争打造用户极致体验。

1. 脸脸：都市社交的生意成立吗 / 219
2. 女性垂直APP的生存本质：找到痛点and干掉痛点 / 225
3. 苏格：技术与时尚的跨界 / 229
4. Make：社交下的时尚搭配 / 234
5. e家洁：LBS+家政=? / 239
6. 大姨妈：健康的商业化 / 245
7. 婚礼纪：做女人的生意 / 250

第7章 娱乐电商化 / 254

建立达人导购模式，不仅要带动淘宝海量商品的高效流转，让淘宝的整个生态体系变得更加多元化，更能够帮助达人用自己的品味、自己的腔调、自己的专业资讯去吸引消费者，同时也帮助消费者搭建起专属的海量内容个性化发现通道。

1. 淘宝重构达人经济 / 255
2. 尴尬的变现难题 / 259
3. 乐视：衍生品电商再造 / 263
4. 边看边买：娱乐即商业 / 269
5. 明星“触电”：做粉丝的生意 / 274

第 1 章

女性购物的半壁江山

本章要点：

- ▲ “好色”营销家：得女人者得天下
- ▲ 电商时代的美妇经济学

1. “好色”营销家：得女人者得天下

在最会做生意的犹太人心中，最好赚的钱，一来自女人，二来自嘴巴。女性营销家张桓显然非常认同，在他看来，如今的消费主角和环境都变了，一个充满女性色彩的感性商业时代正华丽登场。

无论做什么生意，不取悦女性的下场会很惨，而不懂得如何取悦女性，结果一样惨。正所谓，“得女人者得天下”。

常言道：“一个成功的男人身后都有一位伟大的女人。”而这个男人，他的身后簇拥着成千上万的女性。他叫张桓，人称“老张”，自称“好色”营销家。他的事业正是踩着“女人”这块巨大的滑板急速冲向高峰。

身为中国女性营销第一人，老张是电视剧《丑女无敌》的营销顾问，成功策划了Kisscat女鞋、啊呀呀饰品、仟佰惠彩妆连锁等品牌，并以咨询形式入股两家年销售额过亿的企业。他创立的尚道营销咨询公司正以奔跑的速度打造一条专注于女性营销咨询的产业链，建立营销咨询行业新格局。

只做女人的生意，让尚道成为全球知名的女性品牌咨询公司，协助中国女性品牌走向国际，老张曾在多个场合表明他“得女人者得天下”的定位及野心。

误打误撞结缘营销

没有谁生来就是天才，老张也并非天生就懂女人。恰恰相反，这个毕业于哈尔滨工业大学汽车工程学院的标准理科男，骨子里散发着内敛、低调的气质，多少还带点不解风情的木讷。老张告诉《天下网商》记者，看似奔放、好色、懂女人的他，在大学毕业前都没有谈过恋爱。“那时全班只有4名女生，喜欢上了其中一位，但无奈人家看不上我。”回忆过去，老张不忘自嘲。谈起现在，他觉得是意料之外。

曾经仅仅期盼能留在大城市工作的山东男孩并没有料想到，若干年后的自己，不仅在广州、上海等大城市拥有公司，还沉迷于女性消费的研究，成了一名“好色之徒”。“这完全是误打误撞”，刚落座，老张便打开了话匣子。

19岁大学毕业后，张桓顺利进入北方一家大型国企，最初从事技术方面的工作，之后转行做销售。2003年，他辞去工作，只身来到广州，寻找新的平台。

“我的第一桶金是靠女人赚的。”这一年，张桓遇到一位化妆品公司老总，该公司年产值达3000万元，但深陷老员工出走的困境。二十出头的张桓提出免费为其做市场策划，按最终效果收费的合作方式。如果当年销售额少于3000万元，那么他分文不取；若多于3000万元，则超出部分按8%计算提成。这一大胆尝试为他带来近百万元的收入，开创了按效果付费的商业模式，并且让他开始对女人产生“兴趣”。

他告诉《天下网商》记者，当时那家公司主营美容院线产品，但在此之前他不仅自己没去过美容院，甚至不明白女人为什么要去美容院。

于是，他找到一家美容院老板，死缠烂打并付了200元钱，老板才允许他在美容院的床底下躺两个下午。不但不能上厕所，更不能有响动，床下的老张屏声竖耳听着女人们闲聊。

这两个下午的“卧底”让他恍然大悟：“女人来美容院只有两个目的：一是为了解决脂肪、皱纹等问题，二是延缓衰老。”如此惊险而奇葩的市场调研方式，为产品的策划、营销带来十分精确的定位，当年该公司销售额达4200万元。

除此之外，张桓还兼职做啊呀呀饰品、Kisscat女鞋等女性品牌的营销顾问。从最初佛山的3家店开始，用5年时间发展到3000多家店铺和18亿元的年零售总额，他的专业素养得到啊呀呀董事长叶国富的高度认可：“一个品牌要想成功，就一定要与它所处的时代结合。而这种结合很大程度上取决于操盘者的眼界和洞察。老张正是这样一种人，他很早就敏锐地洞察到女性消费时代的来临，并结合趋势对业务进行全新战略铺排——只做女性营销。”

他眼中的张桓对女性的“痴迷”几近疯狂：“无论是我还是其他客户，每次与

他吃饭，他谈论的话题时刻围绕女性、女性产品、女性品牌。还记得他老婆曾跟我抱怨，老张在陪其购买内衣的时候常常走神，盯着其他女性看。”

沉迷“美色”深入其中

无论是研究女性的过程还是最终产生的收益，都让张桓沉迷其中，无法自拔。

2006年，张桓成立“尚道营销”。经过一年的试错，2007年，尚道正式定位为女性营销咨询机构，专注女性经济，同时成立了尚道女性研究院，逐步积累数据库、渠道和媒体资源，希望结合资本、互联网、咨询的力量，打造一条专注女性营销咨询的产业链。

相爱不是一种状态，而是一个逐渐演变的过程。不管是老张爱女人还是女人爱老张，都不是一蹴而就的。“我真正开始了解女性是在2009年左右”，张桓说的了解是对女人内心世界的洞察。他告诉《天下网商》记者，之前他的营销方式仅仅是女性需要什么就给什么，完全是把女人当男人来看，直到2009年操盘了几个化妆品和服装营销后他才发现，女性是感性、多虑、善变的，她们的口是心非比爱因斯坦的相对论还复杂。女人的需求不能完全依赖市场调研，企业要学习洞察女性消费者，并主动创造需求。

因此，“搭讪”成了老张的一项重要功课。也正如叶国富对老张的印象：“他居然强制自己每周新认识一位女性朋友，每月至少结识两种不同类型的女性。”

世上最怕“专注”二字。“专注好色”的老张自封为“好色”营销家，练就了一双“火眼金睛”。通过观察女性皮肤、头发的色泽，以及穿衣打扮，老张便能对她们的性格、价值观做出大致判断，并找出适合她们的护肤品和服装。

“刚开始10个能猜对2个，现在10个基本上都能猜对。”他的成就感油然而生，也承认自己的眼神“毒辣”，“女人和男人的群体划分方法不一样，男人是根据收入和身份来划分，女人则是根据人生阶段来划分。无论处于单身、热恋还是已婚、剩女，不同人生阶段，不同的审美都会形成不一样的消费观。”

广州、上海、深圳，老张的办公地点跨越半个中国，自然也成了“空中飞人”。对于他来说，每一次的旅途不仅可以思考一些问题，还是制造“邂逅”的好时机。他常常会在形形色色的路人中扫描自己的研究“样本”并上前搭讪。“研究女人是一件很好玩的事，甚至能够引导她的哭和笑”，老张发自内心地享受这样的工作过程，但也避免不了尴尬。一次，他好不容易和一位空姐套上了近乎，却引起了空少的不满，两人差点在飞机上打起来。

强调自己害羞、低调的老张，坦承也会自卑，特别是遇到那些“白富美”的时候。但他又很自信地表示，与任何一个女性群体，哪怕是见了会自卑的那群人搭讪、交流，都不是难题。因为，他熟知不同女性的心理，能感受女性内心深处的渴望。

性格和人性是掩饰不住的。张桓一直坚持的一个观点是：首先要把女人当“普通人”，再把她当“女人”，最后再把她当作“消费者”。只有从“她”的性格、信念、价值观去理解消费者的角色，才能更好地解读女性消费者心理。在这样一个过程中，原本急躁、能说会道的老张渐渐变得温和、善于倾听，成为上万女粉丝的“知心哥哥”。

老张坐台

“各种关于女性、品牌、营销、情感、创业、电商的问题，知无不言，言无不尽，只要有营养的问题，保证在24小时内回复。”这是“老张坐台”的形式。

“老张坐台”在张桓“老张爱女人”这个微信公众账号上呈现。目前，该账号拥有4万多粉丝，每次“坐台”，提问者众多，最多时达上万个。

“感情问题居多，已婚女性的占比最高，其次是没毕业和已毕业的女大学生。”老张对粉丝也有研究。粉丝们对他的评价是：真诚、真性情、有才华。“当然，也有夸我长得帅的。”他风趣地接过话题说，“很多人觉得我特别开放，也比较信任我，问题的尺度也很大。”

毫无疑问，老张成了很多女性的“闺蜜”。“每个人都希望有一根情感宣泄的

管道，我愿意做那根管道。”他说。

无论是线上还是线下，老张都深谙与女人的沟通之道，既卖得了老，也装得了嫩，游走于不同年龄段的女性群体中左右逢源。但是，70后正在老去，80后与90后有很大不同，00后正在崛起，“好色”营销家这个称号时刻面临着新的挑战，老张需要不断学习，不断适应。

老张告诉《天下网商》记者，除了上班前和午休时会翻看大量的行业杂志、书籍外，他将更多的碎片化时间用于阅读自己订阅的微信公众账号推送的内容。看到好的文章会收藏并反复学习，或者重新编辑后分享到“老张爱女人”这个公众账号，转化成自己的东西运用到实践中。

知道是没有力量的，相信并做到才最有力量。老张的学习态度亦是如此。他愿意相信看到的任何观点，并尝试用其来解释一些现象，在大胆假设和小心求证的过程中形成自己的“干货”。他的勤学和善思，加上敏锐的判断力和雷厉风行的执行力，终于开花结果，出版了《得女人者得天下》、《营销大革命》、《非传统营销》等书籍。现在，他在网络社交媒体上也极其活跃，笔耕不辍。

外人眼中的老张极不安分。从拥抱互联网、移动互联网，到资本化、产业化的战略布局……他带领的尚道一直都在不断地对自身商业模式进行创新。其实，看似简单的每一步，张桓都走得并不轻松。“年纪越大，胆子越小。”他说，当年上白云山蹦极，一瞬间就下去了，现在站得稍微高一点就感到恐惧。这样的心态同样表现在事业上，曾经敢打敢拼的那股子年少轻狂已悄然褪去，如今的他不得不谨小慎微、步步为营。

“失败的案例看得太多了，”老张感叹，这个时代，谁能耐得住寂寞和膨胀的诱惑，谁就有未来。不走弯路的路才是最近的路。在过去那段日子，他也曾走过弯路，失败过多次。但也是失败教会他坚持、包容和珍惜。曾有电视台记者这样形容张桓：“这个家伙，哪怕是给他一个看起来很小的机会，他都会牢牢抓住并将这个机会放大。”

“我将每个机会都当作救命稻草，我是一个危机感很强的人。”张桓解释道。

2. 电商时代的美妇经济学

基于对女性市场的认识 and 关注，一大批以女性为目标消费群体的品牌，开始借助电商平台抢占市场份额。但女人是既感性又理性的，因此，对于女性消费市场，企业必须考虑如何取得女人人们的信任。

文/余玲艳

美国著名营销专家法拉·沃纳曾在其著作《女性营销：世界顶级公司女性市场运案例与实践》中高调放言：女性消费已经正式成为全球市场最大的蛋糕。

统计数据显示：世界上80%的消费决策都由女性作出。其中，化妆品、服装、鞋包、珠宝首饰等98%的购买决策由女性直接作出；91%的房屋购买受女性影响；各类网络游戏的女玩家达到40%；80%的女性消费容易受到意见领袖的影响……

一言以蔽之，一个充满性别色彩的感性商业时代已经华丽登场。《经济学人》杂志甚至发明了一个新的词汇——“女性经济”，来表明女性对商业世界的征服。

但是，如果你还把这种女性对消费格局的影响仅限于商城、卖场、百货等传统购物业态，那么显然你已经完全落伍了。随着电子商务的飞速发展，女性群体已经成为最活跃的人群，并在移动互联网时代发挥越来越重要的作用。其中，在线购物消费者80%以上为女性；社交网站活跃用户70%也都是女性。

谁也不能忽略这个事实：针对女性爱美、爱分享、冲动而感性的共性，一大批以细分女性市场为目标，以社交、电子商务、移动互联网为载体的平台及电商企业已经开始大张旗鼓地“抢占”女人的心智。

“我们喜欢研究伟大的产品，却从不愿意花时间了解一个平凡的女人。”中国女性营销家张桓表示，女人其实比男人要难以解读，市场调查只能了解她们的表面，消费研究也只能总结她们的一些消费规律、消费行为，她们有着属于自己的心

智规律，而且这些心智特征基本上都是以情感为导向的。她们对情感的关注和追求大于产品本身的消费心理，使得她们在购买过程中，常常会脱离产品的实用价值或者功能价值，而更加倾向于商品的情感价值。

得女人者得天下

如果说顾客是上帝，那么上帝一定是女人。“真正的上帝”创造整个世界，而“现在的上帝”正在用消费改变世界。随着社会经济的快速发展，女性作为消费中坚力量正在全面崛起，女性消费已经正式成为全球市场最大的蛋糕。

女人永远缺少一件漂亮的衣服、一双高贵的鞋子、一件有品位的珠宝，而这正是激发女性持续消费的原因。同时，一个女性在购物决策中扮演多重角色。未婚前，她作为一名女孩，消费往往是根据自己的需求而定；结婚后，她作为一位妻子，给丈夫购买生活用品；生孩子后，她作为一名母亲，消费重心变成孩子的消费用品，以及各种居家生活用品。同时，她还要为家里的老人购买产品，给亲朋好友选购礼物。

从大件耐用消费品到柴米油盐酱醋茶等生活必需品，女性在家庭日常消费中往往集众多角色于一身，她们既是决策者、执行者，又是影响者。在电商风行的时代，她们又成了网络购物的核心力量。

基于对女性市场的认识和关注，一大批以女性为目标消费群体的品牌，开始借助电商平台，通过微博、微信等社会化媒体抢占市场份额。例如，以4~18岁孩子的妈妈为目标消费群体的垂直电商平台——易居尚，通过品质产品和极致服务，短短两年内，销售额增长200倍；又如，自身喜爱燕窝的80后辣妈，以信任和产品为双重支点，全年线上销售额突破两千万，以爆发式的成长速度撬动线上燕窝市场；再如，以微博为主要营销阵地的老赵，靠美妇们的消费力，利用互联网，一个星期卖掉两头猪……

正如张桓所说：“无论做什么生意，不取悦女性的下场会很惨。但如果不懂

得如何取悦女性，结果一样惨。”女性的消费特点颠覆了经济学家所能预测的消费模式，不能用以男性、理性、数据为核心的传统营销理念来争夺女性消费群体的心智，而应该结合女性的心理特征，来制定精准的新策略。在他看来，女性是既感性又理性的，在任何行业，女性都不容易被忽悠，特别是在电子商务的消费场景下，女性表现出更高的警觉与戒备。因此，对于女性消费市场，除了原有的供应链、物流、人才等瓶颈外，企业还需要考虑如何取得女人们的信任。

信任是最值钱的硬通货

网络上最值钱的硬通货不是美元，而是信任。

缺乏安全感是女性的共性，互联网对女性购物观念产生了深远的影响，越来越多的女人们开始通过自己信任的购买渠道来满足自己的安全感，尤其是食品、保健品、化妆品、整形美容等产品。她们不再相信广告、软文，而是希望了解产品从制造到销售的全部过程，她们对产品背后的人感兴趣，对产品发展的历史感兴趣。她们更倾向于寻求自己熟悉的信息渠道，特别是自己比较熟悉和信任的朋友言传身教式的推荐。

因此，在这个传统营销已经成为强弩之末的年代，品牌需要的是温度和真实，甚至需要拥有打破规则的“黑客”姿态。

“我首先是一位懂燕窝的妈妈，其次才是一位卖燕窝的掌柜。”燕格格创始人沈丹萍告诉《天下网商》记者，在交易过程中，信任是主要驱动力，尤其是一直存在着“假作真时真亦假”的燕窝行业。她把自己定位为一名懂燕窝的妈妈，从产品生产、加工、包装到出售的全部环节都毫无保留地呈现给客户，帮助客户挑选真正合适的产品，让信任成为最有力的营销工具，让用户成为品牌的信任代理。

卖土猪肉的老赵则是切入小家庭生产的原生态农产品，在与农户的合作中让生产者与消费者之间建立起信任的纽带，精心维系二者间的情感沟通，并通过试吃打造“美妇经济学”。

在老赵看来，买他土猪肉的美妇们，注重家人健康，尤其是孩子的健康，看重家庭和睦和个人的保养；她们对食物有高标准，反而对价格没有那么敏感。她们喜欢互动和分享，但要获取她们的信任很难。因此，他把养殖土猪的细节、养猪人的生活、卖猪者老赵的喜怒哀乐都通过互联网呈现在网友眼前，进而构建消费链条中最难建立的信任关系。

买东西的同时也在卖东西

信任一旦建立，引爆的不只是一款产品，甚至是一种流行。

张桓认为，女人喜欢比较和分享。女人在消费时表现出的“圈层消费”可以用“模仿”来解释。同时，对于女人们来讲，关于消费品牌的沟通已经不是原始漏斗型或放射型，而是分享社交型。她们不仅仅满足于消费瞬间带来的美好体验，更会将好东西与闺蜜和家人分享。

因此，女人在买东西的时候也在卖东西。每个用户都可能成为营销的发起者，所有人累加起来的口碑就是销售的来源。就如老赵的土猪肉及沈丹萍的燕窝，滚雪球似的口碑效应带来的是令人惊艳的成长速度。

现在，老赵的新浪微博已经拥有13万多的粉丝，土猪肉的消费者就藏匿其中。而燕格格店铺的询单转化率达60%以上，近30%的客户贡献了店铺约70%的销量，老客户占比达50%以上。

乐峰网CEO王立成将女性比作是上苍赐给世界的精灵。他认为，女性的想象力是研究女性电商的一个重要基因。作为卖家、品牌方或者渠道商，都要用女性思维来做决策。

第 2 章

营销：抓住她的笑点和泪点

本章要点：

- ▲ 寺库中国：打好情感这张牌
- ▲ roseonly 专爱花店：以爱为名
- ▲ Zulily：妈妈们的闪购生意经
- ▲ “疯狂卖客”的娱乐规则
- ▲ 麦糖网：挖掘社交关系
- ▲ 唯品会：离TJX还有多远
- ▲ 淘宝：折扣零售的多元玩法

1. 寺库中国：打好情感这张牌

与米兰站不同的是，寺库并没有采用一次性买断货品再进行自主销售的模式，委托寄卖制是它的主要特色。

文 / 天下网商 马晓丹

成立于2008年的寺库中国是一家集奢侈品网上销售、闲置奢侈品寄卖、奢侈品鉴定、奢侈品养护服务等多项业务于一身的公司，这令它在奢侈品领域更像一个“杂货铺”，独特而另类，以至于行业内一直难以对其作出明确界定。

由原先的闲置奢侈品寄卖平台扩张成为现在的全方位高端消费服务平台，寺库中国的业务在不断增加，发展思路也日渐清晰：通过会员制将线上商城和线下业务打通，为高端消费者提供优质的服务。“我们不是进货卖货的销售代理商，而是服务平台。”寺库中国副总裁宋玉伟告诉《天下网商·经理人》记者，他们真正想卖的不是“奢侈品”这三个字，而是“奢侈”的感觉。

坚持O2O模式的寺库，早期线上业务相对薄弱，然而经过近几年的发展，这一状况已经显著改观：尽管跟线下15000元的客单价相比，线上只有6000元，但销售量已经超过线下，达到10亿元左右，通过线上注册的会员增加到了100多万，其中活跃会员在5万左右。

线上：搭建高端消费平台

寺库中国将自身定位为一个高端消费服务平台，这就意味着，它不用像其他奢侈品电商那样，需要为了保证货品的到货时间而去进货囤货，也无需雇佣买手进行采买，但作为平台方，它需要为消费者带来流量。

刚上线时，为了切入高端销售市场，寺库选择了闲置奢侈品寄卖的模式。之所

以选择这种模式，是因为对于还未获得大多数消费者信任的寺库来说，闲置奢侈品更方便其接触高端消费者这个群体。宋玉伟将闲置奢侈品的概念定义为——不愿再继续使用的奢侈品，以及收到但不愿意使用的奢侈礼品。寺库中国恰恰解决了高端消费者处理闲置物品的痛点。

目前，在寺库销售的奢侈品货源有三种：首先是用户寄卖的货品，其次是代理商的货品，第三则是品牌商的货品。后两项业务与普通的平台业务无异，最有特点的还是闲置物品寄卖业务。寺库通过收取10%~15%服务费、代理抽成，以及品牌扣点来盈利。

对于奢侈品生意，香港的上市企业米兰站是各家模仿和借鉴的范例。而与米兰站不同的是，寺库并不是一次性买断货品再进行自主销售的模式，委托寄卖制是其主要特色。首先，货主委托货品并出示相关证明文件，寺库的专业鉴定人员会对货品进行多达三轮的评估，在保证真品的情况下，根据货品的鉴定等级、市场行情给出寄卖价格，最后才会签署寄卖合同。在寄卖成功之后，寺库会向寄卖者收取10%~15%的佣金。寄卖奢侈品的均价在货品原价的六成左右，即便是全新的货品，根据市场行情，也会有8~9折的折扣。当然，有时也会有例外的情况，通常出现在限量版或者最新款的高端产品上。比如在一级市场很难买到的爱马仕产品，进入二手市场后，其价格会高于原价。目前，寺库销售的新品比例已经达到60%~70%，线上收入也开始超过线下。

之所以采用奢侈品寄卖的模式，是因为这一模式对于缺乏资金的企业而言，操作和运营的成本都相对较低。而对于寄卖者和被买断者来说，差异则在于变现的时间成本和价格。买断的销售模式可以让用户立马拿到钱，这比较适合那些急需将二手闲置货品变现的用户；而寄卖的模式时间成本比较大，售卖周期较长。但是在价格上，被买断的用户往往拿不到很高的价格，这中间，除了因为销售者要考虑销售成本以外，用户急需变现的心理带来的低预期也是原因之一；而不考虑时间的寄卖模式，对用户而言收益空间较大。相对而言，后者更契合寺库的理念：那些不需要依靠奢侈品寄卖来救急的高端客户才是寺库真正需要的消费者人群。

2008年7月，寺库中国的项目正式启动，网站也在同期上线。同年10月份，寺库寄卖的首家线下体验店在济南海蔚广场开业。

宋玉伟坦言，在初始阶段，寺库也走过弯路，那时它并未将货品聚焦在奢侈品上，而是允许所有的闲置物品都可以在网上或线下体验店寄卖，如电器、家具等。繁杂的品类让寺库中国变成了一家“当铺”，也让消费者对寺库的定位认识不清。这种情况持续了整整一年时间，直到2009年下半年，客流量日益稀少，寺库团队才重新梳理了发展思路，确定了新的目标消费者，并将寄卖物品限定为高端奢侈品。

2009年，寺库位于北京的建外SOHO店开张，但并没有进行大肆的宣传。在宋玉伟看来，用户的首次寄卖体验将决定他的第二次寄卖行为，购物也同样如此，比宣传更重要。因此，用户体验成为寺库首先要解决的问题。

事实上，不论是一手还是二手奢侈品，货品真假一定是用户最关心的问题。而对于高端消费品来说，信任更是体验式服务的保障。因此，在寺库的闲置寄卖业务流程中，第一步就规定对寄卖品要进行真假和新旧成色的鉴定。为了获得消费者的信任，在建立线下体验店的同时，寺库还成立了自己的“奢侈品鉴定评估技术中心”：通过与全国权威奢侈品鉴定评估机构——中旧协全国寄卖工作委员会合作，组建了一支鉴定团队，专门对商品进行价格的评估和真伪的断定。“许多鉴定师的从业经验都在十年以上”，宋玉伟说，这对消费者信任感的建立起了很大的作用。

寺库开张伊始，包括总裁李日学在内的团队成员，每天中午都会跑到写字楼里发放宣传页，为消费者介绍寄卖服务的基本流程。一段时间下来，许多家里拥有奢侈品的消费者才知道，原来奢侈品还可以寄售，还有流通和置换的可能性。一位电台女主播成为寺库北京线下体验店的第一位寄售者，她抱着试试看的心里寄卖了两个手包，不久便惊奇地发现，这两个手包都成功地卖出去了。这为寺库北京店赢得了最初的口碑和好评。那之后，女主播还为寺库带来了很多朋友，线下体验店人气渐旺。

使用寺库平台的用户，在很多时候同时承担着卖家和买家的角色。由于高端

商品涉及的资金数额较大，而大部分网上支付手段会设置支付限额，于是寺库开发了自己的支付系统“库支付”。用户可以将资金转入“库支付”账户，在寺库平台上进行大额资金的消费，而用户寄售的物品卖出后资金也会打入其“库支付”账户中，账户中的钱既可以提现，也可以用来购买寺库平台上的商品和服务。

“我们未来的业务会很大，作为平台进行奢侈品寄卖和允许商家入驻，仅仅是业务的其中一个方面。”宋玉伟对《天下网商·经理人》记者说。

线下：构建中高端消费者的归属地

2008年构建第一家线下体验店的时候，寺库就为自己制订了目标：让线下体验店为中国新兴的中高端消费者提供归属地和信息文化交流平台。寺库将这些线下体验店称为“库会所”，高端消费服务和奢侈品文化理念一直贯穿于会所的服务当中，它试图向用户传递其所倡导的高端生活方式，以此来优化用户体验并提高忠诚度。“从一开始我们就把库会所定位为体验中心，线下的部分从来不以销售为主，线上实现销售才是我们真正的目的。”

库会所承担了凝聚消费者情感的功能。在库会所，一般会有数千平方米的宽阔空间，一件件奢侈品在其中展示、交易、鉴定和保养。会所中设立了会员区和可供VIP会员使用的豪华包房，鉴定评估技术中心的专业人员会为寄卖闲置物品的用户提供一对一的咨询服务。在这些会所里，还设置了一系列奢侈品养护中心，为用户会员提供高档箱包、腕表和宝石等多个种类的全套基础及深度养护服务。这种类似汽车4S店概念的售后服务为寺库整个线上线下的售后流程提供了支撑，也为购买商品的用户提供了心理保障。

在宋玉伟看来，库会所不仅是交易的场所，更是提高消费者心理满意度的地方。“寺库营造了一种特殊的生活方式，用户不需要在店里买东西，就可以亲身体验特殊的奢侈服务。”比如，通过会员系统，会员可以在线上发布消息组织聚会，在库会所提供的包房举办沙龙进行信息交流，品茶、喝咖啡，与保养师和鉴定师交流并了解奢侈品的历史与文化。而在这个过程中，会员自然而然会产生酒水和食品

饮料的消费。换句话说，寺库的业务也将延伸到任何目标客户群需要的服务中去，奢侈品只是打通线上线下系统的一条纽带。线上平台负责主体销售，让用户在对寺库形成信任感的前提下养成奢侈品网购和寄卖的习惯；线下库会所增加用户黏性和忠诚度，圈住目标客户群。

“平台作为奢侈品品牌发展的一种渠道，售后的完善程度非常重要。生活习惯和生活方式是不断延续的，我们的模式也会不断地延伸下去。奢侈品更重要的是其中的文化内涵，而不仅仅是用价格去提升自己的身份。”宋玉伟说。

在实际的销售当中，宋玉伟发现，会员一般会先到库会所查看商品的款式、品相与网上描述的吻合度，当用户在线下消费并对寺库绝对信任之后，购买行为就会渐渐地转到线上。“这就是线上将信息打通，线下落地进行服务的流程，”宋玉伟解释说。而寺库下一步的目标是，将线上销量提升到总销量的80%。

全球扩张

宋玉伟认为，国外消费者对商品置换的理解比国内更理性。在研究欧美国家的消费习惯后，寺库的全球化步伐正在展开。目前，寺库在香港、日本的库会所即将开业，而在纽约、巴黎的库会所也在紧张筹备中，“奢侈品是一桩全球性的生意，不做全球化，奢侈品生意是没办法成功的”。

“行业的扁平化源于互联网商业的不断发展，我认为，仅仅将网络看作是电子商务的一个销售平台是片面的，这源于信息的不对称和滞后性，在未来，网络肯定不仅仅是销售平台，更是服务平台。”宋玉伟对《天下网商·经理人》记者说。对寺库来说，奢侈品仅仅是它服务的一个项目，围绕高端消费者的需求做好服务才是它的终极目的。

2013年，寺库的豪车和飞机频道上线，围绕租车和包机业务进行了尝试，主打组团包机去香港、迪拜等购物城市购物，为消费者提供主题明确的购物旅游产品。

寺库还曾短暂上线过一个旅游频道，但由于时机尚未成熟而被裁撤。宋玉伟为

寺库设计的思路是：当用户去往国外旅游的时候，只要定制寺库的相关服务，便可以获得全程的优质服务体验。比如，有专车到机场接机、入住与寺库合作的星级酒店、为不懂外语的旅客们提供导购服务；而一些当地特产，诸如松茸、橄榄油等物品的购买和名酒酒庄的服务也都将成为寺库的服务业务。这类业务将会通过线上下单、线下体验的方式来实现。

未来，寺库将发展巴黎、纽约等海外城市旅游业务，并将服务模式延伸到星级酒店、米其林三星饭店，以及高端定制旅游服务等领域。目前寺库已经获得了三轮融资。宋玉伟这样解释融资去向：“第一轮融资是为了生存，让我们能去做寺库，第二轮融资是为了全国的布局，而第三轮的步伐则是走向全球。”

目前，寺库的团队已经发展到了300多人，而基于今年的扩张步伐，团队可能会增长到1000人。“我们还会有多项并购行为，可能是米兰站，也可能是其他的企业。”宋玉伟说。

2. roseonly专爱花店：以爱为名

急速增长且正在盈利的roseonly，正在填补鲜花电商领域的市场品牌空白。

文 / 天下网商 祁钰

与草根创业不同，roseonly从一开始就是“高富帅”玩法。2013年1月4日，“一生只送一人”的网络高端花店项目正式提出，3天后就拿到了来自乐百氏创始人何伯权、创业家杂志社社长牛文文、时尚传媒集团总裁刘江、淡马锡和清华同方高管的天使投资。

2013年2月初，roseonly官网上线，预售99盒情人节玫瑰，2月10日即销售一空。为了这初次试水，roseonly创始人蒲易在春节前疯狂“扫荡”微信朋友圈，单枪匹马发微推广roseonly。他身处的时尚、互联网、电商、奢侈品品牌等圈子成了最直接的受众，搜狗的王小川、新希望的刘畅、世纪佳缘的龚海燕等人都在积极转发。

很快，朋友的朋友中，明星成了传播主力。从情人节、白色情人节、母亲节到七夕，李小璐、杨幂、李云迪、林志颖等明星纷纷晒单，李念弟弟李思带roseonly上《非诚勿扰》也成为了一时话题。

明星、意见领袖在社交媒体上对roseonly的热捧效果惊人，常常一举给roseonly官方微博带去数万粉丝，对官方网站的巨大流量冲击。随之而来的，是订单量的持续跃迁。3月，roseonly卖出玫瑰上千盒，销售额跃至百万，当月获得时尚传媒集团的战略投资。节日之外的日常销售从每日20、30盒增长起来。空运厄瓜多尔玫瑰的班机从两周一班，变成了一周两班，再到每天运送，提前预订天数也从15天缩短至5天、3天。

roseonly上线6个月，一直处于爆炸式增长的状态。蒲易和他的团队不得不为此不要命地向前冲。七夕节前，预订请求达到数万，花店提前5天挂出售罄通告，最后销

售玫瑰近5000盒。“被逼出来的饥饿营销，”蒲易调侃道。

仅这个8月，roseonly的销售额就过了1000万——这是roseonly上线之初定下的2013全年销售目标。

在大爆炸式增长中，roseonly的流量入口和渠道发生了转移。最初，roseonly的订单来源只有微博，随着官网上线，来自微博、微信的订单占比从100%下降至80%，在七夕前后进一步下降至10%~20%。订单日益集中至官网，roseonly无暇拓展渠道，仅在鲜花预售活动广告资源的支持下进驻天猫。

口碑传播滚雪球

“今天的互联网上，产品好、服务好可以加速传播。”蒲易告诉《天下网商·经理人》记者，口碑传播效益之于roseonly的意义是革命性的。除了战略投资方和渠道方的广告资源支持，roseonly几乎没有花钱做过推广。roseonly的第一批用户就是最优质的人群。之后，roseonly的产品和服务推动着用户如滚雪球般壮大。在roseonly的场景中，玫瑰通常被要求送到办公室，引发办公室女孩子的围观。收到花的女孩感受到被爱，愿意在微博、微信上分享，主动传播。其他女孩也会分享，还会@自己的男朋友、老公去买。

口碑塑造的增速超乎了roseonly团队的预计，蒲易有意控制速度甚至减速。因此，当全行业都在为七夕营销造势时，roseonly不仅没有推出活动，还提前“打烊”，宣告售罄。

但是，七夕当天roseonly还是遭遇了非常大的挑战。用户打不进电话，同样挂出售罄通知的天猫店里，用户依旧强行下单。对天猫运营仍生疏的团队不得不暂时关店。最终，来自天猫的订单占比不到10%，但是DSR评分一片惨绿。对此相当在意的蒲易也惊讶地发现，roseonly已经成为了天猫销售额第一的花店。

蒲易分析，天猫上排名第二、第三名的花店都是平台型企业，接单后分派至全国成百上千家花店配送。他们代表了鲜花在线零售的主要形态。过去，鲜花在线零

售受制于线下渠道，难以做到品质的标准化，没有做出真正的品牌，严重的同质化加剧了竞争，企业只能从产品、服务一路拼向价格。与这些定价几十元至上百元的产品不同，roseonly每盒花的均价在1000元左右，定位是情侣互送的高端礼品，限定“一生只送一人”，差异化显著。

在外界看来，roseonly从花到包装更多地呈现出标品特点。蒲易告诉《天下网商·经理人》记者，roseonly不会涉足个性化定制的模式。在他看来，样式丰富繁杂的设计、个性化定制、情感营销是小生意，roseonly要做的是规模化、标准化。“我是抱着做互联网的心态来做产品的，”蒲易总结道。

在大爆炸式增长中，roseonly保持盈利，没有失控。在高速奔跑中保有超一流的运营管理能力，蒲易透露这是一个不可复制的团队：roseonly目前在做的交易额，仅是团队管过的十分之一到百分之一，“我们是经历过几种爆炸过来的”。

爱情唯一建造城池

蒲易是德同资本投资合伙人，曾参与投资大众点评网、梦芭莎、机锋网、英飞特电子等企业，从零创建了花旗日兴Antfactory基金的在华业务。此外，他还创办过安沃传媒、白天使等企业。投资、创业的成功经历，使他在决定卖花、展开新一轮创业时，受到了业内的注目。

但是，当蒲易提出爱情唯一，限制一生只送一人，投资人纷纷不看好。在他们眼中，做高端花已经很小众了，还限制只送一人，更加小众。有投资人说，婚姻死亡论盛行还去做爱情唯一，微博都死了还做微博营销，“觉得你神经病”。在蒲易的坚持下，连创始团队的一些成员都离开了。

事实上，传播爱情是蒲易做roseonly的初衷。这个看似缥缈的理念，却在后来成为了roseonly品牌成长的关键。蒲易琢磨，表达爱情通常通过花，男孩应该送心爱的女孩全世界最好的花。从这个初衷出发，一直有着创业梦的蒲易，希望像苹果那样打造出极致的产品。

此时，厄瓜多尔玫瑰进入了他的视野。据他了解，世界上玫瑰的优质产地首先是厄瓜多尔，其次是荷兰、肯尼亚、越南、中国。过去，占据全球市场比例3%~5%的厄瓜多尔玫瑰，消费市场主要集中在欧洲和日本，从未被进口至中国。厄瓜多尔玫瑰产自亚马逊流域，生命力旺盛，冷冻后通过海运到荷兰拍卖，仍然可以保持一周时间花开不败。与国内鲜切花市场上几毛钱至数元钱成本、花期短的玫瑰不同，厄瓜多尔玫瑰的特性奠定了打造极致产品的基础，可以使roseonly在B2C模式下保证玫瑰的品质。

蒲易动身寻找厄瓜多尔玫瑰供应商，接触到一家经营了几代人的家族企业。他们拥有年产值5000万美元的玫瑰园，通过供给欧洲皇室发家，因此把产品叫做皇家玫瑰。在那里，每剪1朵玫瑰就要换一把剪刀，玫瑰达到了德国等国家的绿色环保标准，是可食用级别。这家企业一直在寻找终身合作伙伴。当远道而来的蒲易提出，需要花朵足够大、花茎长度超过1.5米的玫瑰进口到中国时，引起了供应商的重视。

roseonly模式开始运转。玫瑰采摘后48小时内通过空运进口，再通过联邦快递、顺丰快递在24小时内送达全国300个城市。预售模式+第三方配送使得roseonly基本实现零库存。进口的纸材、花盆，通过roseonly的设计，成为了产品的一部分。蒲易在第一时间为roseonly花、花盆、外观等设计申请了专利。

考虑毛利和成本，以及roseonly作为情侣间礼品的定位，999元、1314元、520元等定价得以确定。简洁的样式，4种颜色的玫瑰不断组合搭配，伴随“一生只送一人”的用户购买设置，roseonly的面貌与市场上的鲜花礼品完全差异化，在口碑传播中迅速直击人心。

同供应商的沟通逐渐加深，蒲易了解到，roseonly对玫瑰提出的标准，意味着要在厄瓜多尔玫瑰这样“玫瑰里的劳斯莱斯”中百里挑一。在玫瑰园供应量有限的情况下，roseonly付出了最高的采购价格，而roseonly订单的暴增，也给了供应商足够的信心。双方签订了独家协议，roseonly售卖的颜色品种其他渠道商不能再售卖，2月14日这样的关键时刻，玫瑰园优先供应roseonly。

对供应链端的稳固控制，支撑着roseonly快速崛起。而外界却流传着roseonly模仿国外网络花店模式的说法，蒲易对此完全否认。他了解到，澳洲有一个花店叫rose is only，韩国有域名为roseonly.com的网络花店。除了名字相似以外，他们都是线下传统卖花的企业，线上仅是销售渠道，互联网基因没有roseonly强。此外，他们售卖的是自己种的玫瑰花，SKU多，定价便宜，“他们还是卖花，我们卖的是礼品。”蒲易强调，roseonly最与众不同之处，是roseonly在世界上首创了爱情唯一、一生只送一人的理念。

蒲易透露，roseonly的好评率一直在98%~99%之间，七夕数千单订单的冲击之下，也有几十单订单出现了问题。玫瑰不新鲜、配送晚到等原因，令用户不满意。当售后与用户沟通，承诺退换时，常常得到类似的反馈：用户即使生气、指责roseonly，但还是会买下产品。因为，虽然无法在第一时间将花送到，但女孩依旧期待，觉得等几天没关系，她们要的是爱情唯一的证明。

蒲易向《天下网商·经理人》记者展示了他保存的微信朋友圈截图，来自他的好友晒出的亲身经历。当时，这个女孩拿着roseonly玫瑰到一家热门餐馆就餐，恰逢很多人在排队，但是老板娘马上给她安排了座位。其他客人质疑老板娘时，老板娘却说，“我不是给她让位，而是给roseonly让位。”

这些事例，给予了蒲易信心：爱情唯一不是roseonly的自说自话，而是契合了情侣的刚需。roseonly品牌成长的目标，是像Tiffany那样的品牌。在Tiffany的场景中，国外的餐厅中一对恋人的桌上放着Tiffany的蓝盒子，路过的人都会心领神会地恭喜他们。“这就是品牌的魅力。”蒲易感叹。

蒲易了解到，国内鲜切花市场盘子有120个亿，但是没有品牌。星巴克进入中国前，大家没有把咖啡店当作品牌，“我们有点像鲜花中的星巴克。”

在培育roseonly品牌的过程中，对爱情唯一的坚持，使蒲易选择放弃了做团购的机会，放弃B2B礼品生意，放弃将roseonly拓展成爱情以外、送给亲戚朋友的产品。

“在同样的情况下，也许有万分之9999个人坚持不了爱情唯一，”蒲易说，“我们放弃了很多机会，收获了这个城池。”

roseonly式扩张

从爱情唯一切入市场，roseonly填补了鲜花品牌的空白。下一步，roseonly将进一步填补情侣高端礼品品牌的空白。

roseonly确立了这样的模式：整合海内外资源，将厄瓜多尔、高加索及叙利亚等地的玫瑰，荷兰的花盆等原材料，进口至国内设计、包装、销售，roseonly没有花钱做推广，物流配送交给第三方，而是抓住创意、品牌、产品，做到极致。

同样的经验复制到了roseonly的扩张中。蒲易瞄准的下一个产品是手工新鲜巧克力。他设想，男生送女孩花，保证唯一，如果女孩也觉得男孩是她的唯一，可以回送巧克力，彼此绑定。蒲易注意到，手工新鲜巧克力在中国市场上同样是空白。哈根达斯的巧克力可以放半年或更长的时间，需要放防腐剂。而roseonly要做的手工新鲜巧克力同玫瑰一样，保质期仅15天，生产、进口控制在48小时内，配送到物流24小时内能覆盖的300个城市。

同样为了把产品做到极致，蒲易到比利时找最好的原料。对方同样是几代人经营，但客户只一种：米其林三星以上餐厅。于是，roseonly必须找到这样的餐厅合作。美剧《欲望都市》中，女主角Carrie说，全纽约最有权势的人是Jean Georges餐厅的女领位，她决定所有大人物的座位。通过自己的资源，蒲易同Jean Georges餐厅展开了长时间的谈判，最后联合研发roseonly巧克力by Jean Georges，roseonly拥有配方和外观专利，Jean Georges餐厅负责生产。七夕节前，这些玫瑰味道的巧克力正式上线。贾乃亮在微博晒出妻子送来的巧克力，新一轮的社会化传播再次展开……

除了roseonly原有的鲜花产品，roseonly用德国技术制造、可以保存3年的永生玫瑰上线。蒲易计划未来把永生玫瑰卖给海外用户。到此，在巧克力做到行业第一前，roseonly不会再拓展产品品类。

考虑品牌需要花时间培育，蒲易将继续控制roseonly的发展速度。

尽管面对供不应求的状况，roseonly却暂不扩张渠道，仅计划在9月开线下体验

店。此外，roseonly依然会在节日营销上降温。目前，roseonly销售额中，节日销售额低于10%。日常订单多来自生日、求婚、结婚、结婚纪念日等对用户有意义的日子。roseonly作为情侣礼品的定位日益清晰，蒲易相信未来roseonly目标用户至少2~3亿。他希望roseonly在5年之内发展1000万用户。因此，roseonly的产品、服务一定要快速升级，“永远跑在第一名，给用户惊喜。”

复盘roseonly半年来的冲刺，蒲易更加相信，品牌理念的确立是roseonly的核心竞争力。“爱情，爱情。”蒲易充满感情地表述，“roseonly的火是源自爱情唯一的魅力，全部是爱情的功劳，我们只是做好了产品和服务。”

3. Zulily: 妈妈们的闪购生意经

文 / 天下网商 杨钦

Zulily是一家非常“反用户体验”的公司。虽然配送时间长、强制收取运费、不允许换货、不允许评论，但是，Zulily的发展却非常迅速。那么，Zulily凭什么得到市场的青睐？

Zulily，一家面向“妈妈们”的美国闪购网站。

和大多数闪购模式不同，Zulily显得非常有个性。首先它的配送时间非常长，通常消费者从下单到收货至少要等待15天。在物流这么慢的前提下，Zulily每单还要收取5.95美元的配送费。不仅如此，Zulily还不允许换货，也不允许用户评论。

由此可见，Zulily是一家非常“反用户体验”的公司。但是，Zulily的发展却非常迅速。2010年1月，Zulily正式上线。2013年，Zulily的销售额达到6.96亿美元。2014年，Zulily预计营收最高有望达到12亿美元。

2013年11月20日，Zulily在美国纳斯达克上市。公司市值最高一度突破90亿美元，与国内闪购网站唯品会相当。

那么，Zulily凭什么得到市场的青睐呢？

深耕“妈妈市场”

女性一直是消费的主力军，而Zulily的商业模型恰恰围绕着年轻的妈妈们展开。据统计，在美国，女性掌握着家庭73%的消费支出。不仅如此，在网上购物这一领域，女性用户占比为40.8%，但她们的消费占比高达61.1%。

另一方面，年轻妈妈一个是非常庞大的群体。美国人口调查局的数据显示，美

国拥有18岁以下小孩的家庭达3800万个，这些家庭覆盖的总人口数高达1.21亿。妈妈市场的空间巨大。

当Zulily还在蹒跚起步的时候，有一家母婴电商已经成长为了巨头，那就是Diapers。2005年，Diapers正式成立，专注于奶粉和尿片。仅2010年一年，Diapers销售的纸尿裤就高达5亿包。当年11月，亚马逊以5.4亿美元的价格将其收入旗下。

Zulily选择了一条差异化竞争的道路。虽然同样聚焦于妈妈群体，但Zulily的主打品类是童装，童装占Zulily一半左右的SKU。围绕童装这一核心品类和年轻妈妈这一用户群体，Zulily将品类逐渐扩张到了女装、玩具、婴儿车、厨房用品、家居用品等行业。2013年，Zulily的非童装SKU占比提升到了57%。

在产业链的另一端，Zulily连接的是成千上万的中小品牌。童装和女装行业的品牌集中度很低。以GAP为例，2013年GAP在美国地区的销售额为38亿美元。但我们推算其童装规模只有10多亿美元。

中小品牌受制于规模，其销售渠道往往都很局限，它们对新兴渠道有非常强烈的需求。在Zulily平台上，大型连锁品牌只是一个补充，Zulily的主要供应商是中小品牌 and 代理商。目前，Zulily已经累计与超过1.3万个品牌合作过。Zulily已经成为了一个连接中小品牌与消费者的平台。

正是因为面对中小品牌，所以Zulily能争取到更好的销售条件。Zulily的毛利率一直保持在45%左右，巨大的利润空间使得Zulily可以有效地覆盖各项运营费用。截止到2013年底，Zulily的累计销售额为11.9亿美元，但其累计亏损额仅4500万美元。Zulily从未出现过巨额亏损，公司一直健康稳步地发展着。

“闪购模式”助力增长

在商业模式方面，Zulily选择了用“限时抢购”这一模式来匹配上游的中小品牌和下游的妈妈用户。

Zulily的商品每天早上6点准时上架，新品信息会通过邮件或APP同步推送给注册

用户。每天上架的商品款式超过1000款，价格通常比吊牌价低50%以上。每款商品的在线时间只有72小时，限时限量。

闪购模式在许多维度上激发了女性的购物需求。首选，深度折扣迎合了消费者淘便宜的需求。而限时限量营造的稀缺性能够刺激用户的冲动消费。另外，每天上新、定期淘汰的机制极大地丰富了商品的供给，在满足消费者“逛街”需求的同时，也能有效提高用户的黏性。

目前，Zulily的活跃用户年均消费4.5次，较2010年的2.4次大幅提高。用户黏性的提高带动了客单价的提升，平均每个活跃用户每年在Zulily上的消费金额达244美元，在2010年的基础上接近翻倍。

不仅如此，Zulily整体活跃用户每年都保持着翻番的增长。2013年，Zulily在北美地区的活跃用户突破300万，在英国还有约15万的活跃用户。同时，Zulily 77%的流量来自EDM、APP或直接访问等免费渠道。Zulily的用户经营收效良好。

Zulily利用闪购这一模式，在下游聚集庞大的年轻妈妈消费者，在上游对接大量的中小品牌，在成立的短短四年里取得了高速的发展，并已初具规模。

“宽而浅”商品的效率之惑

但是，Zulily同样面临着诸多挑战。第一个挑战来自经营效率。

闪购是一种极其长尾的商业模式。Zulily每天上架的商品数高达1500款，实时在线商品数接近5000款，每年吞吐的款式更是高达数十万。

从成立起到2013年9月，Zulily总共服务了1.2万个品牌，累计销售过200万款商品。但平均每款商品的销量却很少，大约只有25.5件。

品牌在Zulily上的单次销售金额也很少。2012年，Zulily 90%的闪购金额低于5万美元，这些闪购的交易占比为65%。2013年，这两个比例分别为88%、53%。Zulily的销售主要是由大量的小型闪购组成的。

“宽而浅”的商品特点给闪购的供应链管理带来了极大的挑战。Zulily对此的解决方案是先下单、后订货，也就是说消费者先在Zulily下单，Zulily再向上游供应商下单。供应商随后将商品发送至Zulily仓库，由Zulily统一向终端消费者发货。Zulily目前在内华达州麦卡伦和俄亥俄州洛克本两地拥有近10万平方米的中转仓库。

所以，Zulily自身并不实际持有库存。2013年，Zulily的销售额高达6.96亿美元，但库存只有1300万，Zulily的库存周转天数不到10天。这些库存主要是Zulily仓库周转中的商品和配送在途的商品。

“虚库代销”的方式让Zulily有效地规避了库存风险，但是这种方式降低了物流效率。

根据我们的估算，Zulily平均每个订单的物流费用约为10美元。

而Zulily的笔单价并不高，2013年为55美元（包括向用户收取的5.95美元的配送费）。所以Zulily的物流费用率高达18.4%。Zulily的总费用率近几年虽然在持续下降，但2013年仍有44.4%。可以预见的是其费用率进一步压缩的空间有限。

从全产业链的角度来看，品牌需要向消费者提供高达50%的吊牌折扣，同时还得给Zulily 45%的利润空间，闪购模式运作的效率并不高。留给上游中小品牌的生存空间也非常有限。

同时，虚库模式大幅降低了物流的速度，伤害了用户体验。Zulily的物流主要可分为两个阶段，一是订单准备阶段，二是终端配送。

订单准备阶段实际上是Zulily的采购环节，也就是品牌在闪购结束后将订单打包发送给Zulily的过程。这也是最耗时的一个环节。2012年，Zulily的平均订单准备时间为12.8天。2013年，这一时间略微缩短至11.5天。但今年第一季度，这一数值再次反弹至13.2天。

订单准备完成后才是真正意义上的“快递”时间。而在美国，目前最快的配送方式也需3~4天的配送时间。普通邮递甚至需要6~11天。

所以综合两个环节的耗时，消费者在Zulily上下单以后，最快也需要半个月才能收到商品。对大多数人来讲，这都是非常糟糕的购物体验。

闪购的边界

Zulily还面临着另外一个问题：闪购的边界究竟在哪里？

这种边界存在两个维度，一是闪购的潜在用户群体有多大，二是闪购模式能够满足这些目标用户的哪些需求。

在目标用户方面，虽然Zulily目前的活跃用户数量仍在持续增长，但与此同时，Zulily的市场推广投入也在水涨船高。根据我们的估算，Zulily获取新用户的成本长期保持在40美元左右。

Zulily公布的另外一组数据更直观地展示了闪购模式的局限。2011年第一季度，Zulily总共获得了110万邮件订阅用户。截止到2013年第三季度，只有26.8万人在Zulily上产生过购买。

Zulily的市场推广可分为两个步骤：第一步是获取订阅用户，第二步是将订阅用户转化为购买用户。

第一步本质上是为了获得触达用户的渠道，可以是用户注册时留下的邮箱，也可以是用户下载的APP。

在获得这种“渠道”资源以后，Zulily会每天向用户推送闪购信息，或通过邮件，或通过APP，从不间断。这也即是用户转化的过程。

所以，Zulily早期的用户从订阅到购买的转化率只有24.4%。这意味着其实很多人对闪购并不“感冒”。静态地推算，即使Zulily的订阅用户覆盖全美3800万带小孩家庭，其潜在的目标用户群也只有约900万。Zulily的活跃用户目前已突破300万，其用户规模或许很快面临天花板。

另一方面，Zulily在品类扩张的策略上推进得并不顺利。

今年一季度，Zulily的童装SKU占比不降反升，达61%，而去年同期的数值为48%。这也意味着Zulily在品类扩张的道路上退步了。如果Zulily仅仅局限在童装行业，那么公司发展的天花板还会被进一步拉低。

在今年一季度的业绩发布会上，Zulily在上述几方面遭遇了诸多质疑。

Zulily CEO Cavens 在回应这些质疑时说，四年半以前，Zulily刚刚创立，公司提出的半个月到货、强制收取运费、不允许换货、不允许评论等“反用户体验”的政策也让很多人不解，但过去四年，Zulily用业绩证明了这种商业模式的可行性。

确实，四年时间，Zulily盈利了，也上市了。Zulily平台上聚集起了300多万的活跃用户，公司的经营状况也相对健康。但是，往前看的话，我们仍然不免对Zulily的未来存疑。Zulily在两个最核心的指标上表现欠佳：效率和体验。

效率方面，不论是与线下传统零售相比，还是与其他综合或垂直B2C相比，Zulily的运营效率都不算高。

就体验而言，我们可以将其进一步拆分为选择、价格、便利等维度。在童装等垂直市场，Zulily在选择和价格方面具有较大的优势，但便利毫无疑问是Zulily的短板。随着消费者对便利的要求越来越高，Zulily如不转变，其短板便会更加突出。

所以，无论是改变中小品牌的销售方式，还是年轻妈妈们的购物方式，Zulily都面临着很大的挑战。而上述两个维度正是Zulily认为自己最大的商业机会。

对Zulily的300多万活跃用户来说，Zulily当然是一家好公司。但如果不能服务更多的人群，Zulily或许只能成为一家“小而美”的企业。

4. “疯狂卖客”的娱乐规则

对于“疯卖”来说，重要的是如何通过创意式经营让“疯卖”一直保持“有人情的趣味”。

文/陆嘉宁

2008年底，网劲科技的创始人游士逸投资Kevin和Mike，在台湾省开设了疯狂卖客网站，以物美价廉的商品搭配无厘头的搞笑文案为卖点。在整体经济环境不景气的背景下，台版疯狂卖客却以其独特的风格、实惠的价格和极高的用户忠诚度站稳了脚跟。

“疯卖”是粉丝给予疯狂卖客的昵称。这家网站最大的特点在于坚持每天只卖一款产品，无论当天卖得好与不好，在第二天十二点必定会下架换上新品。而要是顾客下单不够及时，那么没办法，只能下次早早地来候着了。

在疯狂卖客的网站上，除了每日必上的新品外，还有一幅叫“别催我”的搞笑图也很醒目，画面上，一只汗流浹背的小乌龟驮着一个巨大的礼盒在路上慢慢爬着，提醒消费者商家发货的速度也许不会太快，不要抱有太高要求。在电商行业全都铆着劲儿比拼物流速度的背景下，这种诙谐而淡定的态度，让这家网站注定显得与众不同。

这一多少显得无厘头的“货运政策”被疯狂卖客的联合创始人Kevin和Mike戏称为“上厕所得来的灵感”，所谓“再快的货运也不能让你在上厕所时下单后三分钟内把需要的卫生纸送到”，小乌龟就此成为了疯狂卖客的一大象征。

正是看到台版疯狂卖客的骄人业绩和美国同类网站Woot的高人气，游士逸决定将疯狂卖客这一模式复制到大陆。2010年3月，大陆版疯狂卖客落户在了杭州市西湖区。

一日一物催生的线上商机

疯狂卖客采用的是“一日一物”的团购模式，这种在国外被称为“One day, one deal”的模式并非疯狂卖客首创。早在2004年，美国就已经上线了一个名为Woot的网站，每天只销售一款商品，它从不提前预告明天即将推出的新产品，每天的产品描述也以“每日张贴”的形式出现。这种刻意营造出的神秘感，加上质优价廉的商品和轻松幽默的风格，让Woot一上线，就在美国引起了轰动。Woot被称为团购电子商务新模式的早期实践者，并成为GroupOn及Gilt Groupe等团购网站的有力竞争对手。

与国外同行相比，中国团购网站的生存环境很不同，相形之下更为艰难。很多投资机构抱着“挣快钱”的心态进入团购领域，在一日一物的模式下，销售额并不能在短期内获得大幅度提高，这不符合投资机构的需求，拉手、美团等国内知名团购网站也基本采用一日多物的模式。人人购曾经试水一日一物，最终也铩羽而归。而疯狂卖客由于在台湾岛的成功，得到了网劲科技的大力支持，成为了大陆为数不多的吃螃蟹者。

不过，传统团购网站已经让大陆消费者习惯了大而全的售卖方式，而淘宝的低价和B2C免运费的政策则让消费者对于价格过于敏感，游士逸表示，“疯狂卖客的走路工价格实在不算低，如何弱化用户在价格上的敏感度，成为疯卖团队在大陆需要克服的第一道障碍。”

差异化竞争是最现实的解决方式。在疯狂卖客网站上，几乎什么都卖，从折叠自行车、3C数码到巧克力、零食，但大多是一些很难在别处找到的富有创意的新奇产品，像放在咖啡杯上的小狗，以及带有动物造型的排插器等。当然，这也意味着“疯卖”需要一个相当给力的采购团队，如何在世界各地寻找到有意思的商品是“疯卖”采购的必修课。

另外，在大陆开站，也给“疯卖”带来了意想不到的好处。依托网劲科技在台湾从事电商长达12年的背景，疯狂卖客有能力以低价从台湾供应商手中拿到正品，从而在大陆卖出相对高的价差。据疯狂卖客大陆站站长拷白机介绍，疯狂卖客的台

湾食品很受大陆消费者欢迎。

对于疯狂卖客来说，一日一物的模式尽管会屏蔽很多消费者，但在跟供应商的谈判中却获得了优势。这也是大多数团购网站所具有的优点：通过在短时间内打造爆款，帮助供应商清除尾货，清理库存，或为新产品上架造势宣传。

一日一物同时也为库存管理带来了诸多优势。疯狂卖客现在跟网劲科技共用集仓，通过先少量吃货，上架前三到五天跟供应商确定上架具体时间和备货数量，上架当天再根据跑量情况和库存数量确定向供应商补货数量，如此一来，便可以实现安全库存。

做一些认真的搞笑

“我们是个每日一物的网站，至于为什么一天只卖一个东西，成因是Mike和Kevin两人都生性懒惰，于是想说一天只卖一个东西（重点是可以偷懒）。初步预计这个网站获利可能要到2050年吧。”疯狂卖客网站简介的这段文字曾多次被媒体引述。

无厘头的文案是引发用户上疯狂卖客的原初推动力。在疯狂卖客每天定期上档的商品后面，必定会跟随一段搞笑的文案，文案主角多是其运营团队，曝光的则是公司内的各种八卦绯闻，这让疯狂卖客的团队成员们获得了很高的知名度。由于每天的信息量不多，不至于像门户那样用海量内容给用户造成压抑感，“疯卖”的不少用户都养成了每天上网站看一看的习惯。

“疯卖”的定期节目中，有一个叫做杂碎袋的活动。所谓杂碎袋，就是用一元钱购买一个机会（在大陆还要加上16.88元的走路工，台湾走路工的价格则是99元新台币）——下单以后，“疯卖”就会将事先包好的杂碎随机寄给用户。运气好的话，你可能收到一台崭新的iPad，当然，大多数时候，也许是小朋友的尿壶。那些在每日一物中没有销售完的尾货、客户的退货、包装用剩下的材料，以及办公室的零碎物件，都包含在杂碎的概念里。既能定期清库存，又能达到部分回款的目的，可

谓一举两得。

时不时地卖一下萌也是“疯卖”运用得相当娴熟的娱乐方式，从在年底挂出告示哭诉公司即将倒闭，请求好心人捐款，到恶作剧似的在产品图案中加入魔鬼形象，发动用户在万圣节的时候搜集，无一不是通过营造一个幽默诙谐的氛围，勾起用户的好奇心。在“疯卖”，你永远不知道第二天会卖什么，也猜不到第二天会上什么样的活动，这让其用户QQ群内的讨论声总是很热烈。

“疯卖”的宗旨是做一些认真的搞笑，让上班族们在紧张的工作之余能在这里获得放松。

“我们希望让会员感觉到，他们不是在跟一个机器交易，而是在跟一个店长，一个具体的人沟通。希望他们可以在‘疯卖’解压，就算不买东西，也可以上来看看一下，笑一下。就像谈感情，喜欢的人就会黏度很高。只要这些人每天记得上来，总有喜欢的东西。”这也让疯狂卖客的属性在媒体和电商之间徘徊。

事实上，台版“疯卖”已经通过独特的内容生产获得了精准的点击率，实现了为其他网站引流、赚取广告费的功能。至于大陆版“疯卖”，拷白机认为现在尚不到谈确立明确的盈利模式的阶段，也可能在未来开发自己的自有品牌，或通过SNS化和娱乐社交购物盈利。

注重创意式经营

跟那些高度同质化和为引流量牺牲利润的团购网站相比，疯狂卖客的独特性着重体现在创意上的不按常理出牌。

据拷白机介绍，在大陆站开站初期，很多不熟悉情况的用户仍然会找客服催促发货，然而，那时候团队员工太少，物流配送还没有建立稳固的关系，加快速度势必会影响服务质量。疯卖团队趁势策划了一档节目——在网站上开卖网站象征小乌龟，既是对自身物流劣势的自嘲，又通过博大家一笑弱化了劣势。结果小乌龟卖得相当不错，消费者也理解了网站的良苦用心。

除了周二的常态返利活动外，疯狂卖客各种非常态的促销活动也总能赚足眼球，“团PK”就是其中一档广受好评的活动：在一期内同时上档几件商品，在每件商品下方加注已参加团购会员的数量，最后根据不同商品的下单数量来确定获胜一方，获胜会员可以获得价格上的优惠。

随着网站架构的升级，“疯卖”已筹备开发一款新的常态化活动，这款活动的思路很简单：在官网页面上设计一个“赞”字按钮，用户只要觉得商品好，按“赞”字下单后，价格就会自动下降，买的人越多，按的“赞”字越多，产品的价格就越低，从而通过C2B方式倒置供应链，凝聚用户力量来降低成本。

这种销售上的别出心裁，一方面跟疯狂卖客把头脑风暴机制化有关，另一方面，疯狂卖客对创意式经营也相当推崇。在疯狂卖客，采购、销售、活动策划等方面，着意建设创新文化和创造力的团队是疯狂卖客日常工作的重中之重。

在疯狂卖客，没有人强迫员工加班，员工工作时间内也有较高自由度，包括可以在工作时间使用办公室边上的桌球桌和其他一些供员工娱乐的设施。围坐在一起头脑风暴、去咖啡馆喝咖啡聊天，都是员工经常采用的方式，往往聊着聊着，一个方案就诞生了。

发力社会化营销

社会化是台版疯狂卖客的一大优势，依托Facebook和噗浪发展起来的台版疯狂卖客，在开放式的社交平台上已经形成成熟的经营模式。然而，大陆用户所热衷的微博等SNS环境跟Facebook有着天然的不同。

在Facebook这样的开放平台，商家可以在后台自行添加代码来生成个性化页面，通过个性化页面直接下单完成购买，从而缩短用户从观看到购买的过程。而在大陆，这项功能是要收费的。

这也意味着，在台湾省盛行的社会化营销模式，复制到大陆的成本将大大提高；另一方面，大陆网购用户以女性居多，台版疯狂卖客主打的技术宅男们酷爱的

3C产品到了大陆便很难卖好，而女性产品在平均客单价上较数码产品低，不利于稀释成本。

疯狂卖客大陆站站长拷白机承认，因为水土不服，前两年疯卖团队付出了一笔不小的学费，好在大家适应环境的能力强，新加入的大陆员工对疯卖的本土化也起到了不小的作用，很快，他们学会将采购重心从3C转向创意生活类产品，在QQ群上与会员互动，并在商品文案的写作中加入更多大陆消费者所熟悉的元素。

尽管登陆大陆伊始遭遇了众多水土不服，疯狂卖客仍然在不长的时间内凝聚起了一群高度忠诚的粉丝，这个坚持将人情味放在第一位的网站，2011年用户忠诚度高达67%。回访次数在10到200次之间的会员达到了41%。

高度的会员忠诚度也带来了不错的转化率，据拷白机介绍，疯狂卖客的转化率一般保持在7.5%，这一成绩高出许多同类网站。一批集中在广东、湖南、北京、浙江、上海等地区的会员，不仅为疯卖带来了销售，还自发地组建了一些QQ群进行口碑传播，“而其中尤以妈妈群体、腐女群体和白领群体在上面讨论最为热烈”。

社会化很关键的一条是创造有趣的话题、组织一些有传播性的活动来引导用户参与，这也是疯狂卖客一直擅长的。据拷白机介绍，他们曾经推出过一档一块钱的商品，买的是在疯卖上的文案写作权，用户只要在网站上下单，付出一块钱，就可以获得一次撰写文案的机会，而优秀的文案则有可能被网站选中，用于下一次商品上架。这一尝试还真引来了不少用户的参与，这档活动一推出，就有大量的粉丝自发地为其做宣传。尽管这一娱乐性大于商业性的活动并没有带来多少实质性的利润，但对引流却非常有帮助。

写杂碎袋开箱文也是疯狂卖客社会化营销的一招。粉丝之间常常好奇对方收到了些什么杂碎，疯狂卖客趁此机会，引导大家在论坛上发帖讨论，并给发帖的用户下次购物时适当的优惠，对引流和带人气起了不小的作用。同样，SNS社区也为采购提供了选品的依据，社区内讨论得多的东西，就可能成为下次上档的商品。

在大陆，微博是社会化营销绕不开的话题，拷白机坦言，疯卖在微博上的社会化还比较薄弱，只起到了品牌曝光的作用。曾经尝试的自创话题引流做得并不成功，反倒是一些地方社区和QQ群效果来得更好。但对于疯卖来说，是不是只有微博才意味着社会化，是否可能通过转战官方网站来实现社会化，其实并不是那么重要，重要的是让“疯卖”一直保持“有人情的趣味”。

5. 麦糖网：挖掘社交关系

作为社会化购物网站Fancy的追随者，麦糖网也在主页设置了“神秘礼盒”的子页面，只是并没有像Fancy那样采用按月订购的方式。

文 / 天下网商 周麟

“从一开始，我们就觉得我们的模式不适合按月订购。”麦糖网创始人Jacob 开门见山地亮出自己的观点。作为社会化购物网站Fancy的追随者，麦糖网也在主页设置了“神秘礼盒”的子页面，只是并没有像Fancy那样采用按月订购的方式。

Jacob认为，按月订购的模式在中国水土不服，并没有被大众消费者广泛接受，麦糖网的盒子要更接地气，更符合本土化环境。但是麦糖网也不排斥用按月订购的视角和思路来切入线上礼物市场，利用盒子产品来促进麦糖网社会化购物业务的发展。

在美国，一些网站推出的按月订购类的盒子单价往往只有10美元，远低于盒子内的商品价值。Jacob 告诉《天下网商·经理人》记者，对这些网站来说，盒子的单项业务是亏本的，但是，盒子却能吸引消费者订阅和二次购买，给消费者一个理由经常到页面上来逛逛，给主营的B2C业务带来用户和流量。从这种意义上说，盒子就成了一种半营销的产品——既能买卖，又能实现推广。麦糖网现在想做的，就是挖掘盒子本身在线上礼物市场的价值，同时为社会化购物挖掘社交关系。

锁定礼物市场

在Jacob 的眼中，在线礼物市场有着非常大的潜力，看似每家综合类电商都有礼物频道，还有一些小卖家也在线上提供礼物服务，但都不够细致。“大的商家做得很不精细，小的商家做得很细但又缺乏一整套商业操作的能力。”基于这点，Jacob 认为麦糖网的出现解决了市面上存在的挑礼物难的问题。

一个生日party，送什么礼物合适？Jacob 说大家一般喜欢送包、送酒，很容易重复，同时这些礼物也很难建立起情感联系，惊喜和互动的环节太少。

如果消费者想在麦糖网上订购一个惊喜礼盒，只需通过新浪微博账号登录，在线填写问卷和下单，随后会接到礼物顾问的电话沟通，确认被送人的基本信息和喜好，根据这些信息，礼物顾问会配备相应的个性化礼物到礼盒中。

麦糖网的礼盒定价为599元，在正式推出之前，很多朋友建议Jacob把价格定在199元、299元这样的区间。而实际上，在他看来，定价低只会牺牲产品质量和服务质量，让消费者觉得物超所值才是关键。“产品本身是有成本的，199、299元在市场上很难挑到合适的产品，它毕竟不是一个大规模的批发行为，可以接近极限地压低供应链采购成本，它应该是个性化的，很难买得到的。”

在实际的运营中，麦糖网对礼盒的内容物渐渐有了把握，尽量少放价格空间模糊的产品，多放一些品牌类、价格认知度高的产品。一个大礼盒，里面至少要有五六件物品，其中包含一件价值比较大的商品，用Jacob 的话来说就是，既让消费者对礼盒的价值心里有数，又享受一件一件拆礼物的感觉。

针对消费者对价格敏感的特点，麦糖网目前已经对神秘度进行了一定程度的开放，把价值高的品牌类商品和设计师产品开放出来由消费者进行选择，在透明度和惊喜之间找到一个平衡。

麦糖网礼盒的第一单来自于陕西省某个并不发达的地方，原先设定的快递服务商Fedex和顺丰根本送不到，只能选择EMS。这大大出乎了Jacob 团队的意料，因为他们本来认为这些定价不菲的礼盒是要被送到北上广深这样的一线城市。而后，通过对用户的统计，麦糖网的一线城市用户只占到1/3，更多的是来自二线城市的、追求文艺和时尚的人。

与娱乐明星合作

麦糖网从成立开始，就尝试通过明星营销的方式来进行推广，看中的正是明星

在粉丝中的广大影响力。

8月8日，刚刚办过婚礼的人气明星林志颖发出这样一条微博：“七夕情人节快到了！你们想到要送心爱的她（他）什么了吗？我已经准备好要送Kelly妈妈什么啰！谢谢@麦糖网 的私家定制，你喜欢吗？”

这条微博很明显就是一条营销推广内容，但是并不妨碍粉丝们对自己偶像的喜爱，在这条微博的评论里，留言最多的是询问盒子里是什么的内容。明星的受众影响力和盒子的神秘感，为麦糖网带来了不小的曝光。

与此同时，麦糖网正在为其七夕的主题盒子造势，林志颖的这条微博可以算是配合进行了一场十分精准的营销。

Jacob 称与林志颖的合作并非偶然，而是他们认为麦糖网运营的礼物盒子，本身就是一种以情感社交为特色的冲动购物，需要明星粉丝这样的感性消费者。这个人群相比微博上一些行业领袖的粉丝群更容易对购物产生冲动。从目前的销售转化来看，娱乐明星带来的直接转化更高。

与林志颖的合作算是起了个好头，在电影《一夜惊喜》、电视剧《抹布女也有春天》的宣传过程中，麦糖网也进行了此类形式的植入，以期在不同的圈子内获取更多的关注度和转化。

麦糖网运营负责人卢倩称，与娱乐明星的合作今后在麦糖网将发展成为一种常态模式，不仅仅是之前尝试过的露骨营销，未来还将尝试与明星进行更深入的合作，比如以明星的品位来帮助用户挑选盒子内的礼物、明星主题礼盒等多种多样的形式。

这也意味着麦糖网将随之增大这方面的运营成本，但Jacob 在现阶段明显更看重娱乐明星所带来的用户规模化。

高难度内容运营

除了娱乐明星带来的运营高成本，麦糖网的礼物盒子模式本身也给公司的运营带来不小的难度。麦糖网的盒子既是基于送礼的刚需，又承担着制造惊喜的重任，因此，为了避免消费者在晒单或是朋友沟通时觉得内容太一致，盒子的内容不仅不能每一期都放同样的商品，即使是同期的盒子，也不能都完全一样。

这使得麦糖网在采购时面临着成本压力。据Jacob介绍，虽然他们每期销售的盒子有几千件，但是盒子内单件商品的采购量不会超过50件，这样小的采购量基本上就只能以零售价来购得，成本很高。突破点只能从尽量建立长期合作的供应商关系，以及适当地进行广告易货或品宣，降低成本。

既然这个模式的运营成本如此之高，Jacob为何如此执念于此呢？在前期的市场调查和实际运营中，Jacob认为在线礼物市场的需求是的确存在的，“因为礼物这个东西是能让大家发起和维护社交关系的，我给自己买东西不需要人与人之间的互动，但是给别人买礼物是需要的。”

在他看来，目前中国的社会化导购平台都渐渐远离社交的概念，走向了泛媒体化。麦糖网的主页是一个社会化导购网站，Jacob 希望从礼物建立互动的角度切入，未来把商品、关系、社会化电商的关系打通，从而加强整个社区的氛围。

6. 唯品会：离TJX还有多远

虽然唯品会和TJX的价值一致，都是在帮助品牌处理尾货，但唯品会的售罄率只有50%多，和TJX一站式解决品牌商尾货仍有一定的差距。只有当售罄率接近100%，唯品会才能算得上是真正意义上的中国版TJX。

文 / 天下网商 杨钦

对于唯品会，我们应该关注什么？

两年前，唯品会流血上市，我们开始第一次近距离审视这家公司。它的业务数据让我们感到惊艳：复购率91.9%、老用户年均消费7.4次、新用户还在爆炸式增长。只要它的数据真实，只要它做的不是违法的事情，我们完全有理由相信这是一家极具潜力的公司，甚至都不用关心它是做什么的。

但是，当时的唯品会可以说是命悬一线：现金只有4500万美元，而当年的净亏损是1.07亿美元，即使剔除股权激励支出后仍然亏损3300万美元。唯品会的流动比率为1.06，现金比率更是只有0.5。唯品会正处于快速发展的阶段，如果它在接下来的时间里不能有效改善财务状况，公司就极有可能夭折。

最终，唯品会以流血上市的魄力换来了后续发展的保障，有惊无险地渡过了现金流危机。

一年前，唯品会以高速增长的业绩得到了资本市场的承认，并且开始在电商行业引领闪购风潮。唯品会的后续增发夯实了财务基础，业绩的改善也让公司获得了持续发展的能力。

但是，那时的唯品会还在亏损。于是，我们开始分析唯品会的费用结构，以此探究它的盈利能力。同时，我们也研究尾货闪购这种商业模式的特点，因为我们想知道是否会有第二个唯品会冒出来。

过去一年，唯品会向大家证明了它具备持续盈利的能力，也让我们看到了闪购模式在中国市场的生命力。

那么时至今日，唯品会还有什么事情值得我们关心呢？

形似神不似的“中国版TJX”

唯品会的模式包含两个关键词：闪购、尾货。上市初期，大多数人都在从闪购的角度出发给唯品会找对标公司，毕竟唯品会是一家互联网企业。但是，随着唯品会的发展，大家开始意识到尾货的属性或许更能代表唯品会，于是唯品会的对标公司变成了TJX。现在，“中国版的TJX”似乎已经成为唯品会的标签，而“中国版”这三个字更是赋予了唯品会额外的想象空间。

唯品会真的能够成为TJX吗？要回答这个问题，我们首选得知道TJX是什么。

TJX是美国的一家折扣零售商，成立于1976年，以折扣价销售鞋服箱包产品。20世纪90年代以来，TJX的发展驶入快车道，通过自主发展和并购的方式快速扩充品类、拓展市场。

目前，TJX销售的品类包括服装、珠宝和家居用品。TJX的门店覆盖美国、加拿大、英国、德国等市场。TJX旗下的零售品牌有T.J. Maxx、Marshalls、HomeGoods、Winners、HomeSense、T.K. Maxx。2013年底，TJX共有3219家门店，其中2475家位于美国。TJX的门店较大，平均超过2000平方米，总零售面积为680万平方米。

2013年，TJX的营收达到274亿美元，保持稳定增长。TJX的净利润更是高达24亿美元，净利润率为7.8%。TJX目前市值超过400亿美元。

以上数据现在时常被拿来与唯品会的数据作对比，特别是跟盈利相关的毛利和净利数据。2013年，TJX的报表毛利率为28.5%，净利润率为7.8%。而唯品会对应的两个指标分别为24%和4.2%，正在快速向TJX靠拢。TJX的毛利率更是已经成为唯品会的目标毛利。

但事实上，这两个数据根本不可比，因为背后的统计口径相差甚远。我们常规理解的毛利是指采销毛利，也就是销售收入（除去税）与采购成本的差值。但TJX报表里的成本除了货品采购成本以外，还包括物流成本和门店租金等相关费用。TJX没有披露这两项具体的费用，但根据经验来看，美国连锁零售企业的平均物流费用在2%到3%，而租金费用在10%左右。所以，以唯品会的统计口径来计算的话，TJX的毛利率应该在40%左右。

TJX的毛利比唯品会高16%，这是否意味着唯品会的毛利率还有16个百分点的提升空间？

绝对不是。唯品会与TJX在毛利水平上的差异恰恰最直观地反映了这两种商业模式根本上的差别。简单来说，TJX为上游供应商提供尾货的一站式解决方案，而唯品会只是帮品牌消化了库存中的一小部分，剩下的这些“库存中的库存”品牌商还得自行消化。

TJX在全球10个国家拥有13个采购办公室，采购人员多达900名。TJX拥有1.6万个供应商，其中以品牌代工厂为主。TJX的商品主要来自工厂因品牌撤单或过量生产而产生的库存，也有来自品牌商的过季尾货。同时，TJX还有少量自有品牌商品。

TJX已经建立起了强大的碎片化的采购能力，而其庞大的销售终端则可以保障其销货能力。TJX承担全部库存风险，不向供应商退货，也不收取其他渠道费用。另外，TJX的结账周期也很短，平均账期只有34天。

正是基于这种一站式的库存消化能力，以及良好的合作条款，TJX向供应商提供了最大化的价值，从而也给自己带来了切实的利益，那就是高达40%的采销毛利率。

反观唯品会。唯品会快速崛起于中国服装行业面临库存积压的时期。凭借向品牌商提供尾货销售的平台，唯品会很快在行业里站稳了脚跟。

但是唯品会并不能100%消化品牌的库存。2012年，唯品会的平均售罄率只有50%左右。根据合作协议，剩余库存将全部退还给品牌商，由其自行消化。

唯品会一直在向资本市场鼓吹的一点是它自身并不存在库存风险，因为大部分的库存都能退货。但换个角度来看，对品牌商来讲，这就意味着唯品会的价值大打折扣。

这种“不完全价值”将唯品会与TJX区别开来。虽然同样是处理尾货，TJX能够一站式解决，但唯品会不行。因此，唯品会的利润水平很难向TJX看齐。

唯品会与TJX终究只是形似神不似，因为唯品会的神其实还是“闪购”。

成于尾货限于闪购

我们认为就闪购模式本身而言，唯品会的成功得益于以下两点：一是借势品牌，利用品牌的号召力打造自身的影响力，同时也在价格上向消费者提供一个参选标准。二是价格杠杆，利用深度折扣来刺激消费，吸引和留住用户。

团购其实也是一种闪购，品牌和折扣这两个关键词同样适用于聚划算。但是背靠淘宝和天猫这两个平台，聚划算能够吸引到上亿的用户，具有极其强大的销货能力。于是品牌愿意为聚划算提供新品，开发专供品。孰不知，聚划算这个平台一直是“一坑难求”。

但作为一个从零开始的平台，唯品会对品牌的吸引力非常有限，这与聚划算有天壤之别。所幸前几年中国的服装行业整体面临库存危机，尾货市场给唯品会提供了生存的土壤。

尾货市场最主要的特点就是库存“宽而浅”，一组数据可以反映这一现象：2012年，唯品会总共推出2.9万场闪购，包含510万个SKU，总销售额是6.9亿美元。这就意味着在唯品会这个平台上，平均一场闪购的销售额为2.4万美元，每个SKU的销售额更是只有136美元。尾货闪购平台对接的是极其分散的需求和供给。

为了适应这一特点，唯品会在运营方面做了针对性的调整。比如说消费者购买的商品只可退，不可换，因为很多情况下会无货可换，而且换货也会拉长闪购的周期。不仅如此，商品的拍摄和编辑也进行了流程化改造，从而提高效率。

在唯品会所有的供应链管理中，仓储是最重要的环节之一，因为唯品会每天都在吞吐着海量的SKU，既有面向商家的，也有面向消费者的。2012年12月，唯品会平均每天处理12.6万个订单，入库5万个SKU，同时向供应商退还30万件商品。唯品会仓库的吞吐效率可见一斑。

唯品会在仓储建设方面一直保持着较大的投入。目前，唯品会的仓库面积已达35万平方米，主要由位于广东佛山、江苏昆山、天津和四川简阳四个区域仓组成，分别服务周边地区的销售。唯品会计划在2016年将仓库面积扩至70万平方米。仓储物流极有可能成为唯品会的一大核心竞争力。

虽然唯品会结合闪购和尾货行业的特点初步搭建起了完善的商业模式，但是闪购模式的瓶颈逐渐显现出来，那就是一站式处理尾货的无力。

唯品会销售的是尾货，尾货的产生本身就说明了产品竞争力的缺乏。而限时销售的特点进一步加大了售罄的难度。所以，我们看到2012年12月，唯品会每天向供应商退货的数量高达30万件，而2012年第一季度，唯品会的整体售罄率更是只有50%~60%。剩下的近一半“库存中的库存”对品牌商而言仍是一大负担。而且库存品牌商的线下门店、总部和唯品会之间的多次流转也增加了品牌商的物流负担。

另一方面，闪购带来的冲动消费也会给退货带来挑战。唯品会的整体退货率一直保持在20%左右，其中，服装品类的退货率更是接近30%。大量的退货增加了唯品会的运营负担。

往后看，唯品会成于尾货。往前看，唯品会受限于闪购。

改变悄然而至

唯品会的业绩依旧光鲜：收入持续高速增长，盈利正在大幅改善，这两条足以让唯品会继续成为一个成功故事。

但是，我们发现在唯品会光鲜的外表下，一些变化正在悄然发生。这些变化有好的，也有坏的。

2013年，唯品会的销售收入从6.9亿美元增加到了16.8亿美元，增长143.5%。但是，唯品会的闪购场次不减反降，从2012年的2.9万次下降到了2013年的2万次。带来的结果就是场均销售金额大幅提升，从2.36万美元增加到了8.35万美元，增长253%。

唯品会的供应商数量同期也出现了大幅增长，从2759个增加到了4287个，品牌供给进一步丰富。但是，单个供应商的年均闪购场次同样出现了大幅下滑，从10.6次骤降到4.7次。不过，供应商的年均销售额仍然保持了增长，从25万美元增加到了39.2万美元。

我们认为上述变化有着非常积极的意义。设想2012年的情景：一个供应商每年闪购10.6次，几乎每个月一次，但是每次的销量只有2.36万美元。为了实现这些销售，供应商需要收集来自不同渠道的尾货。而唯品会的闪购结束后，供应商还要回收近一半的库存另找渠道进行消化。可见这并不是是一种非常高效的运作方式。

同时，站在消费者的角度来看，唯品会目前有四个分站，2.92万场闪购意味着每个分站每天新推出20场闪购，在线的闪购更是有100场之多。对用户来讲，更多的闪购场次只是增加了挑选的难度。

2013年，唯品会闪购的频率降低了，但单次闪购的效果得到了大幅提升，唯品会为每个品牌消化的库存也大幅增加。应该说，过去一年，唯品会的尾货处理效率得到了很大的改善，这是利好消息。

但另一方面，唯品会在品类拓展的道路上走得并不顺利。2013年，虽然唯品会全品类的成交都实现了同比增长，但是增长速度出现了分化。其中，增速不到100%的品类有化妆品和运动品，而化妆品的增速更是只有42.3%，对比唯品会整体销售的增长速度是143.5%。

唯品会化妆品销售的绝对金额从7500万美元增加到了1.07亿美元，销售占比从10.9%下降到了6.4%。而2011年化妆品的销售占比是12%。同期，运动品的销售占比也从11.8%下降到了8.4%。

化妆品和运动品上游都大牌林立，这增加了唯品会与品牌谈判的难度。同时，化妆品和运动品也都是标品，其产品生命周期比较长，尾货相对较少，这难免让我们质疑这些品类与唯品会模式的适配性。

今年情人节，唯品会完成对乐蜂网的控股投资，可以看作是唯品会对化妆品业务的“抢救”。第一季度（从交易完成时起），乐蜂网为唯品会贡献了100万活跃用户和130万个订单。唯品会化妆品的总GMV也达到了1.67亿美元。

所以说，对于接下来的唯品会，我们关注它在产业链上的价值，以及尾货闪购模式的边界，这决定着这家成功的企业能否成为一家伟大的企业。

唯品会的价值体现在帮助品牌处理尾货。唯品会早期的售罄率只有50%多，如果它能将这一指标提高到80%，那么它对品牌商的价值将会有质的提升。而只有该指标达到100%的时候，唯品会才能算得上是真正意义上的中国版TJX。

至于闪购模式的边界，就类目来说，这已经依稀可见。

当然，唯品会已经积累了大量的忠实用户和合作品牌，其供应链优势也正在形成，这都为唯品会培育新业务提供了可能。从提高产业链价值（售罄率）的角度出发，B2C商城不失为一个好方向。

唯品会的市值目前正在冲击百亿美元。我们按20倍市盈率、5%的净利润率来估算，这需要唯品会的营收达到100亿美元，而唯品会去年的营收才17亿美元。

唯品会承载了太多的期待，摆在它面前的道路并不轻松。

7. 淘宝：折扣零售的多元玩法

在大淘宝这个生态系统里，折扣零售被广泛应用于新品试销、旺季促销、尾货清仓等各个方面。同时，折扣平台在销货之余还承担了越来越多的营销功能，已经成为大淘宝生态的重要组成部分。

文 / 天下网商 杨钦

在大淘宝这个生态系统里，折扣零售被广泛应用于新品试销、旺季促销、尾货清仓等各个方面。同时，折扣平台在销货之余还承担了越来越多的营销功能，已经成为大淘宝生态的重要组成部分。借助电子商务这一先进的生产力和折扣价格的杠杆作用，折扣平台在探索预售、C2B等新型商业模式的道路上走在了最前列。

聚划算：折扣背后是营销

毫不夸张地讲，聚划算是国内目前最高效的“爆款”制造机。但如果只是单纯地把聚划算定位为一个尾货销售的渠道，那么其价值就被大大地低估了。它更是一个用以积累沉淀新用户和获得关联销售的平台。

对消费者来讲，聚划算是一个很适合“逛”的平台。聚划算目前日均开团约200个，在线SKU较少。这使得其每一款商品都是精挑细选的高性价比商品，用户在逛的过程中很容易找到惊喜。所以这个平台的用户黏性和活跃度都很高。商家参加聚划算能够得到大量的品牌曝光，成为一种有效的市场推广方式。

所以，聚划算对商家来说，不但是一个高效的销售渠道，也是一个品牌推广的平台。自2012年7月实现竞价排位以来，聚划算的坑位费屡创新高，可以看作是市场对聚划算的这种综合价值的承认。

而实际上，聚划算的价值还不只是营销。

早在2011年5月，聚划算就推出了奥克斯空调定制的专项团购。此次团购总共吸引了30万人参与投票，并实现一天销售4300台，这相当于线下一个大卖场10天的销量。这是聚划算第一次尝试大规模定制。

在完成了前期的初步探索以后，聚划算正式启动了C2B战略，并在2013年推出了“聚定制”频道，面向家电、家居、旅游、电信等行业发力。聚划算也因此成为了淘宝C2B战略的先头部队。

于是，在基本的销售和营销功能以外，聚划算又承担起了探索商业模式的重任。除了上面提到了聚定制频道，聚划算还先后推出了品牌团、聚名品、聚新品、聚家装、生活汇、量贩团等频道，每个频道基本都代表着淘宝对某种商业模式的探索和实践。

天天特价的营销矩阵

跟只能服务少数头部大卖家的聚划算相互补，天天特价以服务中小卖家的定位有效地覆盖了淘宝生态的大量空白。

倘若以每天200团的开团频率估算，聚划算每年推出的团购数量只有不到10万个。其服务的商家则更少，并且面向的都是五钻以上的卖家，女装类目更是要求信用达到一皇冠以上。但大淘宝生态圈的活跃卖家数量高达800万个，聚划算覆盖的只是一个零头而已。

于是，天天特价的价值就在此凸显出来。天天特价的定位是中小卖家的营销平台，其服务的是信用等级在三心到五钻的卖家。目前，天天特价每天上线的商家高达3000多个，这样能够保证平台服务到更多的商家。同时，天天特价要求商家报名的商品数量不可超过300件，库存深度远远低于聚划算平台的要求。即使商品在活动中售完也不可补货。

但不论是聚划算还是天天特价，其报名商品都要求是应季热销的产品。对商家来说，过季库存和滞销商品仍然缺乏销售的渠道。

于是，淘宝清仓应运而生。清仓最核心的问题其实在于“效率”，也就是清仓的速度和价格，如何用更高的价格、最快的速度完成清仓是所有商家的追求。为了提高清仓的效率，淘宝清仓推出了品牌清仓和原产地清仓两种特色清仓模式。品牌清仓的逻辑在于借助品牌的信用背书提高产品的溢价空间，原产地清仓则是借助于原产地的影响力来助力尾货销售。目前，淘宝清仓在全国梳理出了27个原产地，如海宁皮革、平湖羽绒、桐乡毛衫等。这些地区也是全国著名的产业带，能够在一定程度上为产品的品质背书。

从产业链来看，在线尾货行业的产业链很长。以唯品会为例，它其实只是尾货产业链中的一环，因为唯品会的平均售罄率只有50%多，剩下近一半的库存品牌商还得自行消化。

目前可供品牌商处理尾货的平台有很多，但是其他平台无法解决的最大问题是，如何一站式处理库存。正因为如此，大多数品牌都不得不自己到淘宝上开设折扣店清理尾货。

但这样的方式一方面浪费了品牌的信用背书。由于他们大多选择开设淘宝集市店处理尾货，而作为品牌的官方正品店铺，却缺少相应的认证标识，从而让消费者品牌的信任度大打折扣。另一方面，这种尾货清理方式需要自主引流，导致流量经营效率低下。

而天天特价刚刚推出的“品牌特卖”频道，其中一个方向就是聚集淘宝集市上散布着的大量品牌官方折扣店。对消费者来讲，这里可以淘到性价比极高的产品。对商家来说，这个平台有可能成为一个能够真正意义上完全处理掉尾货的平台。而目前，这样的平台在国内还是空白。

电商2.0时代：C2B模式下的折扣零售

我们把传统零售在线化的时代称为电商1.0时代。这一阶段的电商其实是在复制线下零售，其发展背景是线下用户大规模往线上转移以后，把线下的渠道、商品、

供应链照搬到线上，生成对应的电商形态。

电商2.0时代则是商业的全面电子化，利用电子商务的数据化运营和快反供应链能力去改造传统商业。有两个案例可以反映这种改造带来的诱人前景。

2013年6月，天猫在短短十余天的时间里，以预售的方式卖出了168吨美国新鲜车厘子，相当于一个中型超市5年的销量。这些车厘子从美国枝头到指定消费者手中的时间不超过72小时。为了保持最大的新鲜度，车厘子从美国采摘开始就以水冷的方式保存。空运到中国仓以后，配送也实现了全程冷链。此次车厘子预售的好评率达到了98.5%，这是传统生鲜电商难以想象的高分。

第二个案例是海尔与天猫预售合作的“3721” C2B项目。“37”是指一个订单从产生到生产再到配发的全流程周期，“2”是指洗衣机和冰箱这两条产品线，“1”是指生产商直接对接消费者这一模式。在“3721”活动页面上，消费者可以根据自己的需求定制产品的容量、开门类型、面板材质、颜色等模块。生成订单后，海尔随即组织生产。

在“3721”项目的执行过程中，其中3款产品因订单密集导致海尔采购价降低。这种成本的降低最终也反映到了商品的实际成交价上，从而实现了越卖越便宜。

这两场预售都给予了消费者深度价格折扣，但是这种让利空间主要来自于供应链效率的提升。车厘子预售其实是一种“订单农业”，全程冷链不但提升了产品的品质，也降低了损耗。海尔的“3721”项目更是以C2B的模式颠覆了传统的供应链的组织方式，将库存风险降到了零。

相对于传统供应链模式下的零售价，天猫预售目前可以提供深度折扣，这也成为大淘宝生态里一种重要的折扣零售形式。价格折扣只是表象，供应链效率的提升才是根本。

第 3 章

产品：贪嗔痴需求大爆发

本章要点：

- ▲ 梅完梅了闹着玩
- ▲ 甜派：技术改造烘焙业
- ▲ 谁来动线上最后一颗坚果
- ▲ 快书包：一小时配送的命门
- ▲ 线上零售的“性福”事儿
- ▲ Powerful：娱乐而不色情
- ▲ 沪上名媛和她的蛋糕店
- ▲ MS·SHE：胖妞们的春天
- ▲ 麦子熟了vs和家缘：红海市场造品牌
- ▲ 徽州名媛：中年人也需个性化

1. 梅完梅了闹着玩

数着各种面值钞票的刘羽，到最后竟然哭了。六千元人民币，这是开业以来，梅完梅了单店单天最高的营业额。这个经历和所有创业的80后都极其相似，感性的他们在遭遇各种挫折后，面对小成果甚至会数钱数到哭。

文/天下网商 张洁

和大多数女孩一样，刘羽喜欢上班时吃点小零食，话梅更是她的最爱，深思熟虑后，刘羽决定开家话梅小店，可以让自己和顾客都没完没了地吃。正是这个没完没了的小心愿，衍生了谐音的“梅完梅了”。

在创业之前，刘羽已经换了大大小小十余份工作，干过幼儿培训老师，也做过国企公关，但都以辞职告终，母亲对刘羽的评价是“干什么事儿都是三分钟热乎气”，使得家人对她的初次创业并不看好，甚至竭力反对。

这个被家人包括刘羽自己视为“闹着玩”的梅完梅了，从目前的14家北京直营门店和1家两皇冠淘宝店的局面上来看，显然不是一个闹着玩的游戏。

从名字开始创新

梅完梅了的第一家门店选址在北京朝外SOHO，开张营业的时间是2009年的5月11日。在真正开张迎客前，刘羽用了最大的精力尝试解决货源问题。

当时她采用的方法很原始：不停地吃话梅，凡是觉得口味不错的她都按照包装袋上的地址和电话进行询问。“一开始，供货商都不给发货，认为数量太少。”刘羽讲述着那段最艰难的日子，但却满脸笑容，“好不容易找到一家供货商愿意供货，但是需要先付货款，当时心里各种纠结。”

除此之外，话梅这类产品不仅容易长虫子，而且会出现一些小黑点，需要员工

手工挑选。正是通过这种最原始的方法，在开业时，梅完梅了终于上架20多款产品。

但除了一个别致的店名外，彼时的梅完梅了毫无特色，店内所有产品的名字都和其他话梅店一样，例如小金桔、山楂、炭烧梅饼等等，没有创新使得梅完梅了并不能引来足够关注。既然是梅家族，为什么不能让它们都姓梅呢？

毫不夸张地说，梅的名字是梅完梅了的转折点，刘羽开始真正放开玩了。

她发现梅名字中的各种乐趣：小金桔的作用是去火、生津，就叫梅有火；山楂是空心的，就取名为梅空；既然是炭烧梅饼，索性就叫梅炭……如此一来，梅完梅了的推广难题正式解决。

刘羽给每一款产品都穿上了梅衣服，并在店铺的玻璃窗上贴上自己设计的海报，把“梅良心”、“梅空”、“梅心眼”这些梅名字都一一用自己的含义诠释。一时间，路过的行人都驻足停留，觉得特别好玩儿，都愿意尝试购买。

一个月后，“梅完梅了”淘宝店铺也正式上线。梅完梅了从创立之初，便已经开始尝试两条腿走路。这样一来，无论是从名字上还是运作方式上，刘羽的梅完梅了已经和同类的话梅店有了明显的不同。

而另一个别致且讨巧的方式是刘羽的定价手段。

在梅完梅了的店铺里，一款名字叫“梅秘密”的香蜜酸枣，价格显示为1.9元/50g，个位数的价格，很容易吸引到消费者。

这种以50g为计量单位定价的方法成为了梅完梅了的定价准则。“最初认为，很多消费者对数字和重量并不敏感，这样的价格体系可以迷惑人。”此外，刘羽作为消费者亲身感受过买零食以斤称，不少营业员一铲就一堆，出于脸面消费者只能掏腰包，但事实上，客户的体验差。

刘羽一直相信，只要产品品质好，自然会产生二次购买，她要求梅完梅了的员工，绝对不给客人多盛，甚至会劝客人少买些。

“很奇怪，有时候越劝客人少买，反而买得更多，有些事还真拦不住。”刘羽坦言，当初劝客人少买完全出于自己的惰性，由于每次进货都要到五环外，可是白天要看店，只有晚上去取货，一般物流人员都已经下班，只能自己到大货车上去扒拉货。刘羽总想着省着点卖，可以少去几次，却没想到适得其反，她跑得更频繁了。

风格鲜明难模仿

如今，梅完梅了已经在话梅圈小有名气，在淘宝网搜索“梅完梅了”，会出现一堆产品图片。可是即便如此，也能一眼认出真正的梅家族成员，这便归功于刘羽一直坚持延续她钟爱的玩具风格。

梅完梅了网店中每张图片，四分之三的玩具，四分之一的实物，上线不久后便引来了质疑。吃的东西这么一丁点，别的玩具这么大一坨，这样的产品图片真的好吗？

“这才是我们家鲜明的风格。”刘羽对风格的把握异常坚持，“我不想把梅完梅了做得特别正经，只想好玩一点，给消费者轻松的感觉，利用玩具摆个情景，拍个照片，做成类似漫画的感觉，这些都是竞争对手学不去的风格。”

事实上，线上食品类产品同质化严重，产品基本上大同小异，除了价格竞争，就剩下如何让消费者产生购买兴趣，正是玩具系列的产品图片让梅完梅了脱颖而出，区别于其他品牌。梅完梅了利用图片吸引消费者产生第一次购买，再依靠优质的产品品质锁住客户。

“必须先把产品做好，才能去宣传推广，否则推得过急过狠都是徒劳。”梅完梅了走上正轨后，刘羽开始跑工厂，防止硫超标、色素超标等不合格产品进入梅家族。

更让人觉得不可思议的是，这家双皇冠的话梅店铺，至今没有做过任何淘宝广告，只依靠自创的店铺活动。

积累了一定老客户后，刘羽很快发现，梅完梅了的消费群体恰好是办公室的白

领上班族，并且常常加班。既然如此，“犒劳加班族”活动便应运而生，每天晚上10点到12点，2小时的限时9折购，连续进行3天。

类似这种根据消费者族群设计的活动，已经进行过多次，每次的成交额都会比同期翻一倍。对于价格，梅完梅了并不轻易打折，也不会将活动时间拖得更长。

目前，随着农副产品原材料和物流的涨价，梅完梅了的毛利率已经不足50%，所以降价打折并不是刘羽推崇的推广方式，她更希望以情动人，触动消费者的购买欲。

两“不”原则

真正让刘羽开始意识到梅完梅了已经有一定的品牌效应，是强烈的加盟需求。

但时至今日，刘羽心中的两个原则仍未改变：不加盟和不将产品泛化。

“加盟是一种最快回收钱的方法，但是考虑到管理难，没有一套有效的监管机制，如果无法将梅文化真正传递，品牌口碑和形象便很快消失殆尽。”从内心出发，刘羽认为，开放加盟对梅完梅了并不是特别适合的经营方式。

至于不将产品泛化，便是专做话梅，将它做精做细，不会像来伊份一样，把产品线扩大到整个食品类。“即使要尝试扩大产品品类，也会重新换个品牌来推广，我认为这就是‘忠’，要让消费者对梅完梅了的概念就是专注做话梅。”

如今，专业的设计团队正在为梅完梅了设计一整套企业视觉识别系统，包括新LOGO、门店和网店统一的颜色风格。

目前在北京，梅完梅了有14家门店，均为直营。2012年，刘羽打算带着梅完梅了走出北京，将实体店开到辽宁、河北等邻近省市，并将线上市场做大，实现全国化。

抱着玩的心态，刘羽尝试着各种合作模式。例如梅完梅了和快书包合作，在北京凡是购买书的消费者，可以同时顺带买梅完梅了的产品，边看书边吃梅。接下

去，刘羽尝试着制作梅完梅了小包装，进一步与影视院线展开合作。她还将梅完梅了的微博玩得很溜，粉丝们不仅会晒梅家族，还会为梅完梅了想推广主题。

她更幻想着，设计出梅家族的小玩偶，在每个地方都有不同装扮，例如在北京穿着唐装提着鸟笼，在西安吃着羊肉泡馍，在杭州撑着油纸伞等，将梅文化形象化。

在经营的过程中，刘羽发现，线下门店受到辐射范围的制约，80%的消费者都是回头客。以北京东方新天地门店为例，周边都是写字楼，每到中午来排队购买的几乎都是熟面孔。“梅完梅了吸引人的点，就是好吃好玩。”

而线上网店恰好解决了受制于辐射范围的尴尬，刘羽透露，梅完梅了网店的回头率不低于60%。“回头率高，在一定侧面反映出新增客户少，这便是推广力度不够，梅完梅了没有太多精力，在夯实线下基础后，会开始用心线上。”在她看来，线上线下的零售业都是相通的，都需要营销新思维。

2. 甜派：技术改造烘焙业

甜品行业最大的问题仍然是物流。在日本，蛋糕配送有专业的物流公司，使用专业的冷链车和包装，但在中国，这一基础问题尚未解决。

文 / 天下网商 陆嘉宁

作为甜派的联合创始人，COO杨剑凌喜欢在“感激烘焙业的陈旧”的同时，强调甜派以互联网思维改造传统行业的信心——当线下开设门店的租金成本越来越高，店面的经营效率难以与房租增长同步时，传统甜品店前店后厂的模式就开始受地理位置和辐射区域的局限，陷入资产利用率严重不足的被动局面。

线下门店的糟糕局面是催生出大量互联网甜品品牌的基础，海派甜品的创业市场在21cake等创业公司的带动下逐渐火热，以讲究的食材而一炮走红的诺心蛋糕就诞生在这一时代背景下，而手机APP甜派也在这种环境下应运而生。

作为一款手机端的轻应用，甜派显得并不起眼，而它的模式也跟自建品牌的21cake、诺心蛋糕迥然不同——甜派通过移动端汇聚流量，为烘焙品牌提供外送服务。在杨剑凌眼中，尽管甜派脱胎于传统烘焙业，却是真正以技术改造行业的案例。

“甜品行业最大的问题仍然是物流。在日本，蛋糕配送有专业的物流公司，使用专业的冷链车和包装，但在中国，这一基础问题尚未解决，防水隔热的冷藏包中间插冰板——目前的配送仍然沿用这样的传统方式。传统甜品行业要上线，需要交很多的学费。”

切入下午茶市场

在线下，订购一个蛋糕的过程非常复杂，一些小型线下门店由于人员配备问题，并不接受电话预订，而需要用户到店铺预订、付款和自提。“但年轻人根本没

有时间和精力做这件事情，他们甚至懒得打开电脑去订购，这些门店的受众都老龄化了。”杨剑凌提出这样的质疑。

头脑风暴的结果是，要抓住年轻消费群体，必须从移动端切入。这意味着，甜派本身要成为一个流量渠道。从模式来看，甜派更像一个移动端的甜品B2C，通过引进第三方品牌，搭建品质管控体系，为消费者提供甜品。

2012年4月，甜派即开始在小范围内进行市场测试，开发后台订单系统，从测试期到上线，整整花了一年时间。

“平均一个品牌有10~30款产品，但真正销量好的不过20%~30%，我们通过将这些品牌汇聚起来，挖掘85后用户的口味偏好。”

目前，在甜派的平台上，既有宜芝多、巴黎贝甜这样的传统品牌，也有诺心、M'CAKE这样的互联网品牌。甜派将产品划分为150元以上的大蛋糕和50元以下的小蛋糕，后者被作为降低用户试错成本、提高黏性的“广告产品”。

从数据来看，中国烘焙类目有接近2000亿元的市场规模，可细分为干点、面包、蛋糕等领域，跟饼干和面包相比，蛋糕的毛利率较高，达到50%以上。

跟国外将咖啡甜品作为下午茶享用略有不同，在国内大多数城市中，蛋糕的主流市场仍是固定的节庆场合。但85后人群西化的大趋势正在快速显现：在海派风情浓郁的上海，不少写字楼中，已经开始流行起下午茶点风潮，后者才是甜派真正立足挖掘的商机。“未来，年轻人对烘焙食品的需求和购买频率会越来越高。”杨剑凌这样看待这一行业。

整合物流配送

整合难度最大的是物流配送环节，温度、路途的颠簸都对蛋糕配送带来了考验。起初，甜派选择与拥有食品配送经验的外卖公司合作，但磨合期的不顺利让杨剑凌换了不下10家供应商。“用户一晒被碰坏了的蛋糕，我们就得全额赔一款新的。一开始的时候，100个蛋糕里要赔10个。”

甜派希望通过定期对用户的回访，来控制配送环节的坏单率。目前，这个数据已经被成功控制在1%以内。

物流配送上的难度意味着，像甜派这样的销售平台难以做到在响应速度上像外卖一般高效。这一点也被尝试线上配送的诸多品牌商所证实。“目前，除少数从线上起家的品牌能够在晚上九时之后接收订单外，不少传统品牌都需要用户在前一天的下午五六点前预订，第二天配送，因为时间晚了，品牌商的接单人员可能已经下班了。”杨剑凌告诉《天下网商·经理人》记者。

但显然，甜派并不甘心于维持现状，在杨剑凌的规划里，未来点心、面包品类上线时，当天预订、当天配送的订单比例将获得一定程度的提升。

提升冲动购买

相比于线上的开发、设计，提升线下品牌商的响应速度显然是甜派更为关键的一环。由于蛋糕的制作和食用需要相当高的新鲜度，对于现场生产的要求很高，而不同的甜品品牌有不同的生产节奏，目前，甜派以跟品牌签约的方式来确认响应速度。

以宜芝多为例，这一品牌在上海拥有50家门店，甜派每天为宜芝多带去的销量大约相当于3家宜芝多热门商圈门店的销量，这一销量会对单一门店产生巨大的压力。为了规避这一系列问题，甜派选择跟宜芝多总部签订协议，当用户在甜派上订购宜芝多的蛋糕时，宜芝多的订单处理系统会首先计算出离用户最近的门店，并将这一信息连同订单一起传送到宜芝多总部，由总部提前对门店进行订单协调。

跟宜芝多的后台系统相比，诺心这样的互联网品牌在网络规划方面更成熟，与甜派的订单协调也更流畅。显然，体量庞大的连锁店对甜派的依赖程度较低，为更多的个性化小店引流，才是杨剑凌更希望做的事情。

“你看，这样的风格你会不会想订购？”他指着一张风格化强烈的蛋糕图片问《天下网商·经理人》记者，如何让甜派上展示的商品风格更具有诱惑力，是他最

近一直在考虑的问题。

思考的结果是，目前页面上的品牌列表对用户的体验还有待提高，未来，杨剑凌希望通过增加单品推荐来刺激用户购买。

甜品品类的转化和购买受视觉冲击影响较大，相比于其他渠道，甜派对于甜品产品的展示设计感更强，因此，尽管入驻了淘点点，开发了微博和微信渠道，还通过线下商圈推广，但出于体验上的考虑，杨剑凌希望，未来所有的流量都能导向甜派APP。

在甜派上，6到8英寸的蛋糕如今占据消费主流——三四个人一起唱歌，或者拼单下午茶的需求显然远高于一年一次的生日派对所需要的大蛋糕。而随着订单量的增多，甜派也逐渐开始影响到后端供应链的改造。“现在，我们会建议蛋糕品牌商多生产偏日式或法式的、尺寸不那么大的蛋糕。在设计上，也要考虑少用裱花，少用鲜奶做食材，因为配送的损坏率太高。”

目前，甜派基本保持每天300多单的订单量，通过一天三个时段——上午、中午和晚上进行订单分配，并按照区域内最近的原则分配订单给第三方配送团队。如果用户订购的品牌需要跨区配送，则由甜派的自建物流团队直接送达。

3. 谁来动线上最后一颗坚果

已有4年电商历史、淘宝销量第一的天猫原创坚果品牌新农哥，一年半历史的线上黑马品牌壳壳果，还有携IDG资本千万风投上线不过两个月的互联网食品品牌三只松鼠，三者各有所长，且都来势汹汹，几乎奠定了坚果电商的基本游戏规则。

春秋战国，群雄逐鹿。在线上坚果类目里，硝烟四起，胜负仍未定，不过基本游戏规则已定，后来者再想居上，不可谓不难矣。

IDG资本中国区总裁周全听了章燎原5分钟项目介绍就走了出去。晚上章燎原就接到了其合伙人李丰的电话，确定IDG资本将给自己的创业项目“三只松鼠”注入资本金1000万元，这是中国农产品电商迄今为止获得的最大一笔天使投资。

“总体而言，食品电商要比服装、化妆品机会多一点，食品线上销售比线下销售有绝对的仓储时间优势。我想，没有人会拒绝新鲜。”这是章燎原选择从职业经理人到创业者身份转变的原因之一——互联网食品行业创业的最后机会尚存。

在他看来，电商领域还有三年左右创立品牌的时机，错过这个窗口期，各领域都会出现大品牌，后来者再想居上必定难度和成本更大。已经有了10年食品行业从业经历的他不愿看着机会溜走。

章燎原在电商江湖上有一个更响亮的名号：老爹，他曾经是“壳壳果老爹”，如今的“松鼠老爹”。2011年，他用一年时间打造了“壳壳果”这个网络坚果品牌，创造了销售额从0到1800万元的神话。

一年后，出走壳壳果的章燎原，创立互联网食品品牌“三只松鼠”，因为1个PPT和10分钟的演讲获得1000万元的风险投资。

壳壳果这个尚且嗷嗷待哺的线上坚果品牌新生儿突然间被断奶，业内普遍关注

的问题便是：没有了老爹的壳壳果还可以走多久？线上坚果品牌头把交椅的阵地战会不会因为这“三只松鼠”携千万风投强势崛起而变得更加血腥和惨烈？

在这场阵地战中，谁都希望坐上并且坐稳第一的宝座，因为互联网没有第二名，只有第一名，赢者通吃。而根据中国食品协会坚果炒货分会的统计数据，2012年类目市场规模约为380亿元，线上销售额只占其中3%左右。网络坚果第一品牌成为坚果行业共同认可的品牌还有很长的路要走。

混沌：市场萌芽期

2006年9月8日，白露，浙江临安的山核桃开打。

身为临安昌化人的余中武从临安开车到宁波，途中想到自己的老爸“一大把年纪还攀爬在十几米高的树桠上打山核桃”，有点唏嘘，而当时山核桃的销路还不是很畅通。在“中国山核桃之都”临安，竟然拿不出一个全国性的山核桃品牌，这让当时已经在餐饮业创业许久的余中武找到了一个释放家乡情怀的机会，第二天他便跑去工商局注册“新农哥”这一商标，从此致力于打造一个临安人自己的山核桃品牌。

如今的新农哥已是淘宝天猫平台上销售额第一的坚果品牌。

余中武今年40岁，宁波大学土木工程系毕业，毕业后在外资企业工作6年，横店集团做过1年管理，随后开始了餐饮创业。多年商场的摸爬滚打，让余中武对于商业的本质有较为清晰的认知。成立一个月的新农哥很快开始在超市铺设渠道，入驻乐购、沃尔玛、家乐福、华润万家、新一佳等大超市。

2008年6月，拥有敏锐商业嗅觉的余中武嗅到了电子商务带来的新商机，于是带领新农哥试水线上，但一直不温不火，起色不大。虽然余中武意识到电子商务作为一个新商业模式会有所作为，但自己一时半会儿还没有摸透门路，直到2010年他参加淘宝大学网商MBA培训。

在学习的过程中他读了美国人特劳特的《定位》一书，对照自己的店铺运营现

状，开始了大刀阔斧的改革：2010年7月他将天猫商城专营店砍掉，只销售新农哥品牌的产品；2010年12月，正是坚果销售旺季之时，新农哥终止与所有商超合作，专心做线上坚果品牌；2011年2月，在砍掉专营店七个月之后，余中武力排众议又将蜜饯花茶等非坚果类产品线全部砍掉，专注做坚果炒货类目。

余中武认为这背后的思考逻辑很简单：线上的发展轨迹要能在线下找到映衬，商业逻辑并没有因为电子商务的出现发生本质改变，电子商务只是改变了商圈的物理属性，没有改变商业的本质。渠道的发展受资金驱使，新农哥没有资金就很难做，但产品品牌可以经久不衰。而不断地砍去不相干的产品线，可以让新农哥这个品牌定位更清晰、更专注。

在新农哥一步步走向细分和专注时，2011年1月1日，35岁的章燎原带着“只在线上销售15天生产的坚果”品牌“壳壳果”以黑马之姿席卷线上。

初创：细分与聚焦

打造壳壳果之前，章燎原是安徽詹氏食品有限公司的董事总经理。安徽詹氏食品有限公司总部位于宁国，1998年成立，目前是山核桃这一单一品类的行业龙头企业。2002年，进入詹氏的章燎原，从底层做起，搬货、送货、跑市场……一路成长至区域经理、营销总监、董事总经理，利用“詹氏”山核桃细分品类突围，并定位于徽派文化，主打高端礼品市场，2010年实现销售近2亿元。

天猫的一个广告“没人上街不代表没人逛街”让章燎原对电子商务产生兴趣，初期他也是在网销售詹氏的产品，但发现渠道冲突严重，而撇开原有产品定位独创一个电子商务品牌可以解决这个冲突。

章燎原也是特劳特《定位》的忠实粉丝，只有中专毕业的他自学完了所有关于营销类的大学课程。在运营一个新品牌之前，他一定会运用定位理论想清楚自己到底要传递给消费者一个怎样的品牌认知，与其他同类的品牌做区隔。

在壳壳果这个新生品牌的运作上，章燎原用了三个聚焦：首先让品牌成为品类

的代表——“磕坚果 壳壳果”，用简单、易记的口号渗透消费者。其次给顾客一个购买理由，强调“我们只在线上卖15天内生产的坚果”，让消费者通过3个信息进行品牌区隔：第一，壳壳果只做坚果；第二，壳壳果只在线上卖坚果；第三，壳壳果只卖15天内生产的坚果。

最后是降低顾客尝试购买的成本，通过各类促销、团购、试用等手段，把利润直接转化为产品广告的一部分，吸引消费者尝试购买，推高复购率。

这一品牌战略让壳壳果甫一出世就一鸣惊人，以8个月1000万元的销售额迅速引起电商界的围观，章燎原关于初创品牌运营的一些做法和经验理论也很快被同行复制，被电商界捧为圣经。

此时已在电商圈浸泡了4年有余的新农哥已经形成了自己的发展节奏，在细分领域里的坚守有了回报——2011年新农哥被评为坚果行业唯一一家淘品牌即如今的天猫原创品牌，2012年成为全球十大网货品牌，目前淘宝上销量第一。余中武也一直关注着壳壳果的发展，选择“战略上忽视，战术上重视”——同行营销做得好的地方一定要学习，但同时他认为“做品牌要务实、低调，如同马拉松比赛，必须具备保持极强均衡的能力，用百米冲刺的速度来跑一定会出现后续乏力，发展一定会出现大的问题”。

耐力、耐心是赢得品牌马拉松赛跑的重要因素，大浪淘沙，“剩”者才有机会为王。

定位：主要看资源

正当电商企业密切关注壳壳果这匹黑马第二年的战略规划和动作时，章燎原出人意料地选择了创业。他辞去了詹氏董事总经理及壳壳果CEO一职，带着IDG资本投资的1000万元创立了一个新的互联网食品品牌“三只松鼠”。

不要专做坚果细分类目，这是章燎原认定的一大原则。他一手打造的壳壳果已经定位在“网络坚果第一品牌”，无论从做人做事的角度考虑都不允许他再创立一

个类似的品牌。而章燎原选择创业还有一大原因是“想做一个纯互联网森林食品品牌，没有传统企业的包袱”。

对于很多人认为“三只松鼠”首期主打坚果类产品对壳壳果带来的竞争效应，章燎原回应“我们是做多品类的纯互联网森林食品品牌，不是另一个坚果品牌”。6月19日正式上线的三只松鼠，目前主推坚果类产品，一周时间日均过百单，一个月时间内日成交订单数达到300单，日成交量过2万元，目前其核心产品还是坚果类，但章燎原称店铺很快就会有花茶、蜜饯等茶叶干果类的产品上线，所有的产品都被归为“森林系”，倡导“慢食快活”的生活方式。

这一定位，章燎原向《天下网商》坦言自己也思索了很久。章燎原一直提倡聚焦战略，看好细分市场的发展，如今的三只松鼠所定位的“互联网森林食品”品牌字面上理解宽泛宏大，无法聚焦某一个产品品类。

三只松鼠倡导“慢食快活”生活方式的定位，有点类似于美国著名的服装品牌拉尔夫·劳伦。1968年，拉尔夫·劳伦（Ralph Lauren）男装公司成立，并推出第一个针对成功都市男士设计的介于正式和休闲风格之间的POLO衫。随着品牌的产品线拓展，最终品牌没有局限在男女士的POLO衫，香水、家具、器皿也都被纳入产品线内，只要产品迎合“顾客对上层社会完美生活的向往”。

给消费者传递和塑造一个概念性的品牌定位，远比一个实物来的困难。章燎原认为营销定位的根本在于你背后支持定位灌输的资源有多少。如果已有的资源只够做好一个坚果类目，那就老老实实聚焦坚果，而手握1000万元风投的三只松鼠在章燎原眼里，显然有足够的资源支撑做更抽象的品牌定位。

从这个角度出发，三只松鼠若干年后可能销售从森林里采摘回来的新鲜蘑菇。对记者的这个设想，章燎原认为完全有可能，不过这些都仰赖一个制胜法宝：店铺可以提供极致的客服体验。

惊喜：离消费者更近

对于一个食品品牌，线下销售的优势是可以根据实物的品相和试吃来做消费决定，劣势是无法做到消费者和客服人员的一对一专属服务。而线上销售虽看不见吃不得，但是一个成熟的客服在旺旺上可以同时应对二三十个消费者，而且通过语言和表情可以让对方体验到个性化的服务。章燎原认为既然定位是纯互联网品牌，就要把互联网的个性化服务做到极致，让消费者体验一次之后欲罢不能，开心快活地下单和分享。

几乎所有的食品电商，都明白客服体验对于消费者重复购买的影响力。余中武给新农哥制定了客服三大原则：首先从我卖到他买，让消费者主动来买，顾问式销售；第二，从价格到价值的转变，让消费者在贴心的交流中认同新农哥的价值；第三，从来不说同行的坏话。

新农哥成立6年多，目前已有100多人的团队，余中武目前主要做一些战略性布局，带领新农哥“可以走得慢一点，但方向不要错”，基本不亲自参与实操性的事务，企业整体架构趋向成熟和稳定。而创业伊始的章燎原则带领自己30人的小团队开始建立和完善所有的流程，他不仅掌舵，也划桨。

为了打造极致的网购体验，章燎原编写了一篇上万字的“松鼠客服秘籍”，推出客服十二招，首页就是“做一只讨人喜欢的松鼠”，将消费者和客服的关系演化成主人和宠物的关系。在十二招里没有具体怎么做客服的话术，章燎原只指导自己的客服小松鼠们了解客户的心理，学习对待客户的态度和思维方式。他不仅自己每天要充当几小时客服，还要求全公司的人员参与到客服流程中来，所有与供应链有关的管理人员要“保证对客服工作的尊重”，因为客服对于消费者的每一次承诺均需要后端供应链的配合才能实现，在承诺“松鼠家的东西一定不会让你失望”的背后，隐含着每一只小松鼠的自尊，不可伤害。

在壳壳果的售后服务也可以看到这种极致的追求，从国际化、小资化情调的包装到随机赠送的小礼品都让消费者过目难忘。在与消费者的互动过程中，壳壳果也

细心关注消费者的个人经历，及时表达来自商家的祝福和问候。

对消费者敢于做出承诺，不仅要兑现，而且还必须超出消费者的预期——这已经是提高消费体验的一个业内共识。于是购买坚果类的产品，消费者可以获得产品本身之外的惊喜：吃完用于擦手的湿巾、装果壳碎屑的果壳袋、手写的祝福贺卡。带有企业LOGO的魔豆等。这些惊喜复制并不难，难的是让消费者在每一次网购的过程中获得与众不同的体验。

“未来的竞争是品牌和消费者距离的竞争，离消费者越近，赢的概率就越大”，余中武在采访中多次提及这一点。

核心：质量是生命线

尽管将消费者体验视为制胜的不二法门，但在余中武和章燎原看来，打造线上坚果品牌，产品和供应链仍然是核心。

坚果一般分两类：一类是树坚果，包括杏仁、腰果、榛子、核桃、松子、板栗、白果（银杏）、开心果、夏威夷果等；一类是种子坚果，包括花生、葵花子、南瓜子、西瓜子等。中国的天目山脉南北两麓为全国仅有的树坚果山核桃原产地，天目山阳面的临安是“中国山核桃之都”，阴面的宁国则是“中国山核桃之乡”。

然而这两个山核桃原产地的天然优势并未被充分开发和利用，坚果炒货的品牌区域性仍然很强，在江浙沪的超市里消费者见到最多的是杭州姚生记、宁波恒康，在安徽境内则是詹氏，属于浙江临安的坚果品牌却几乎叫不出一个。

如今在互联网上勤恳耕耘的新农哥、壳壳果、三只松鼠都希望借着电子商务的大势在全国消费市场上破局。

为了能够快速响应供应链，三家企业都选择落户山核桃的原产地附近：新农哥虽然运营中心在宁波，但2012年4月入驻了临安科技孵化园，投资2500万元在锦北、昌化设立6000平米的总配中心，两个中心所在地离所有的工厂都不过20分钟车程；

壳壳果在宁国安徽詹氏食品有限公司的园区内，品控和大促活动人员调配都极为方便；章燎原将三只松鼠落地在芜湖，看重的也是离宁国和临安两个原产地近的基础上芜湖的物流优势。

在供应链的管理上，三家企业也是各有所长。

余中武形容新农哥做坚果是“天时地利人和，正当其时”，因为是昌化本地人，所以在政府和当地供应商的协调上，余中武如鱼得水。新农哥对当地供应商进行了近乎苛刻的筛选，“好人做好产品”，这是余中武所信奉的商业合作逻辑。为了加强品质控制，新农哥在昌化成立独立的实验室，产品由抽检升级到了全检，最大限度地保证了产品的质量。“质量是底线，没有任何妥协的余地。做品牌如同养儿子。供应商的产品质量不过关，好比给我自己的孩子下毒药，我肯定翻脸不认人。”为了保证对质量的直接把控，余中武只听取品控负责人的直接汇报——这种对产品质量的神经高度紧张，来自于余中武在餐饮行业的多年历练。

壳壳果背靠着安徽詹氏这个传统的行业大树，在一般人看来供应链管理的优势会更明显。章燎原指出，詹氏在山核桃这一单一品类的供应链管理上极强，但山核桃之外其他坚果的品类尚有提升的很大空间，如果能够快速复制山核桃产业链布局就会形成绝对优势。

三只松鼠的供应链管理则采取了核心环节自主，非核心外包合作的方式。三只松鼠创立的第一年，章燎原的首要任务便是完善源头管理，他认为产品的质量高低，70%~80%归因于原材料选择。目前三只松鼠正在全国范围内寻找产品的原产地，统一采取订单式合作，同时因为资金量充足而提前给预付款。原材料收购之后，章燎原委托当地企业生产加工成半成品，然后这些半成品被送回三只松鼠位于芜湖高新区的10000平米的封装工厂中，或存于0~5℃的冷库中，或保存在20℃恒温的全封闭车间中。

为何不效仿一些食品连锁巨头的做法完全委托加工，只做贴牌而自己专心做线上的营销和销售，这样不是更“轻电商”吗？

“产品质量不可控，就不能做”，这是余中武和章燎原共同的回答。对于线上食品品牌初创阶段来说，质量和口碑是生命线，而网络传播的放大作用让商家在供应链管理上不得不慎之又慎。

随着品牌知名度的打开和销量的暴增，食品电商如何继续保持产品的高质量和客户的极致体验仍然是极大的考验。

难题：创新率不足2%

产品创新可以说是整个坚果炒货行业的大难题。

在坚果行业，产品创新最大的难点是原材料本身不具备太多创新的空间，余中武在2012年广州十大网货品牌评选的现场提到一个数字，坚果行业的创新率不足2%。

“千百年来山核桃都是差不多一个吃法，要创新也需要时间积累”，在接受《天下网商》采访，问及关于新农哥产品创新的现状时余中武这样回答。以山核桃举例，口味可以多种，也不过奶油椒盐；吃法可以小变，也不过手剥吃仁，无论怎么调配，很难超过10种选择。为了丰富线上的SKU，商家采取了从包装到重量到不同食法的一系列微创新。

章燎原则认为，从客户需求和营销概念建立客户认知的角度出发，所有改变产品微部的调整都可以称为创新，“搞发明搞颠覆性改变，这是对创新的误读”。

三只松鼠的主打产品“真好剥山核桃”由章燎原和临安手剥山核桃的创始人王新昌联合发明，产品特点去壳时更薄，压得更碎，手剥更容易。而这样的产品微创新带来的成本上升，章燎原认为只有电子商务这一渠道有分摊和承受的能力。

想要让消费者接受单价上升，就需要同步做好产品特点的营销，告知消费者这个产品和其他产品的不同之处。在三只松鼠的页面上，消费者可以发现，此款产品无论是页面呈现的方式还是产品的包装设计都与其他产品有着很显著的区别。

而大部分店铺常用的方法是，同样的产品，不同的分量和组合形式，以此制造线上SKU丰富的表象。

结语：

2012年3月28日，章燎原在新浪微博写道：三只松鼠的运营：不仅仅是品牌定位，不仅仅是情感营销，不仅仅是要卖货，在未来3年它还要实现传媒属性和物流属性。我们希望三只松鼠成为电子商务食品界的一个互联网生态圈产业链的整合者，是基于互联网发展为顾客创造的一种更好的体验模式！

做一个纯互联网食品品牌，让消费者获得独一无二的网购体验，反向整合和改造供应链，随着市场的扩大可借由冷链物流的发达实现恒温仓库在各大城市落地，从而让消费者享用更新鲜的坚果及其他类食品，这是章燎原对三只松鼠未来的构想。

而没有了“老爹”的壳壳果也免不了在参加2012年全球十大网商和十大网货品牌的初选中，经常被问到“老爹走了，壳壳果怎么办”这样的问题。在壳壳果二号员工，今年25岁的程健看来，壳壳果最艰苦的过渡时期已经过去了，“用我们这一代人的方式放开去闯吧，我们有责任继续成就壳壳果这个品牌”。在章燎原看来，将来壳壳果的运营不会有太大问题，关键点则在于电商企业与传统企业是否能够磨合的问题。

对于新农哥的未来，低调的余中武希望将自己的“几颗坚果”经营好，因为越了解这个行业就知道水越深，新农哥成为“坚果之王”的梦想更在于将品牌线上的影响力扩散到线下市场去，同时还要面临线下传统坚果品牌转身上线的强大攻势，正如余中武微博签名所言：跨大步，布大局。在这个瞬息万变、群雄争霸的坚果市场，新农哥要迈对步子，布好棋子，才能最终铺就通往他心目中“坚果之王”宝座的康庄大道。

电子商务有其神奇的一面，它可以让年轻人创造属于这个时代的奇迹，但也有其残酷的一面，商业的本质并没有因为电子商务的出现而改变太多。第一代电商们

重电子渠道、轻商务规则，靠先发优势抢市场，眼下已吃到苦果发展瓶颈凸显；传统零售商懂商务，但是刚刚觉醒，对于网上渠道还稍显稚嫩。“未来一定属于既有线下商务经验，又有线上营销经验的第二代电商们，”章燎原说。

春秋战国，群雄逐鹿。在线上坚果类目里，硝烟四起，胜负仍未定，不过基本的游戏规则已定，后来者再想居上，不可谓不难矣。

4. 快书包：一小时配送的命门

快书包靠“一小时配送”轻骑前行，那么，快书包的命门在哪里？快书包能否依靠这一模式走得更远呢？

文/天下网商 陆嘉宁

快书包，顾名思义，最大的特点在于快捷，不仅向顾客承诺一小时送达服务，还免运费，这恰恰适合办公室商圈白领的需求。对于这群白领而言，不仅在生活上讲究快节奏，而且希望时时刻刻把控事情进展，快书包因而得以在短时间内积聚口碑。

众所周知，“一小时配送”并非快书包首创。早在1997年，一家叫做Kozmo.com的公司就曾创下历史，在一小时内将娱乐音像制品和食品等利用网络递送到客户手上。2000年，张永青创办了“E国一小时”，也承诺在用户下单后一小时内将货物送到用户手上。尽管这两家公司都获得了良好的用户口碑，然而终因种种原因未能生存下来。

正因为有前车之鉴，当快书包在2010年甫一上线，便受到了来自多方的质疑，快书包模式是否可持续，成为大家的争论焦点。

天使投资人裘然认为，跟已经成为先烈的Kozmo和E国一小时相比，快书包仍然可以为其未来赢得盈利空间。至少在以下几个方面，快书包有其创新之处：在产品上，快书包坚持选择国内销量超过30000册的畅销书，便于减少库存，提高客单价；在目标客户上，快书包锁定了有良好网购基础的白领细分人群，从而避免了长尾所带来的成本压力。

但通过分析快书包的盈利点可以发现，它的缺点也同样明显：成本结构过重和毛利率过低，让快书包在普遍高毛利的快速配送领域成为一个异类。

成本高企

创业之初，参考沃尔玛的25平方公里商圈概念，快书包创始人徐智明确定了分仓的辐射范围——以仓库为中心向周边两三公里辐射。他测算过，这样的距离对于骑着电动车出行的配送员来说，一般15分钟左右就能到达目的地，再加上停车上下楼的时间，不会超过半小时；如果一回送两单，一小时内也能完成。这一模式参考了麦当劳等快餐连锁店的快速配送体系。快书包必须在配送范围内建立大量的分仓，这产生了较高的人员和硬件成本。

普通电子商务公司的库房内流程主要包括：订单打印、生成批量拣货任务、批量拣货、订单二次分拣、扫描出库、包装贴单。为了压低成本、提高效率，往往会形成一段时间一次的批量拣货。再看麦当劳，由于快餐外卖订单密集期集中在中午的三小时内，此时订单不断涌入，它可以像普通电子商务公司一样形成批量拣货，并通过聘请大量小时工压低成本。

而快书包由于主营的产品是图书，很难在时间点上形成一个订单密集期，同时又要保证一小时到货的速度，因此订单往往是随到随拣。亚马逊仓储管理专家Fain替快书包算过一笔账：在最理想的状态下，如果快书包能将站点拆分得足够小，则每个站点每天400个订单，覆盖范围由25平方公里缩小到大约6.5平方公里，500个左右的SKU（100平米库房的限制），毛利率在22.5%，才大致可以获得营收平衡。

值得一提的是，Fain在计算的过程中，对快书包目前每个站点每月3万以上的投入成本存在一定程度高估。首先，以快书包目前的规模，尚不需要专职的库管和采购，只需要通过总部统一进行采购管理；其次，在租金和人员成本上，创业公司也往往会通过一些方式进行压低：如在北京地区，徐智明选择雇用那些对工资要求不高、需要照顾家庭、要求工作朝九晚五的中年群体。然而，数据之外，Fain指出的问题可谓一针见血：订单量是快书包目前最大的短板。

以目前快书包一个站点25平方公里的覆盖范围来看，每个配送员的极限大约在日送单15到20单。但大多数站点日单量仅几十单，且总单量远远未达到饱和状态，

这就使单件的配送成本高达40元。

而倘若一个站点能达到日均两三百单的配送能力，快书包每个站点的团队人数配比将接近于快餐行业（味捷外卖每个站点的覆盖范围大概在3到4平方公里，送餐人数大概在十多人，日送单量可以达到300单）。尽管不需要负担餐饮行业在采购、存储和烹饪上的巨大成本，但届时，整个IT、客服系统的压力也将进一步加大。

毛利率过低

曾有人向徐智明建议：快书包为什么不学习鲜花行业——找各地书店合作，依托书店做库存，而快书包平台则成为代销商，这样，快书包仅需要提供配送人员，而可以免去仓储成本。

然而，深谙图书行业的徐智明指出，图书是一个跟鲜花行业截然不同的行业，有诸多政策壁垒的限制。目前，由于各地的新华书店都进行了业务分拆，一块做批发，一块做零售，而线下书店的采购需要依托新华书店批发，经此中转，往往采购价已经达到七折，要远远高于从出版社直接拿货的快书包、当当等。而快书包为了不让潜在消费者流失，在图书价格上保持了跟当当、京东、亚马逊一致，往往直接就是六、七折的折扣，销售价格接近在线下实体店拿货的价格，在这种情况下，代销或加盟显然都属不可能。

依托徐智明多年图书销售的经验，快书包能从出版社拿到代销图书，未售出部分可以退还，能够压低成本，缩小开支，这是快书包的优势。但与此同时，图书市场的低毛利（即使是畅销书，往往也只能达到15%到20%），也成为不少人质疑快书包可持续性的又一重要问题。

在目前涉及一小时配送的行业中，如鲜花和快餐，不依靠外部投资，毛利率往往要达到50%以上才能够支撑起自建的物流团队；但快书包仅靠图书销售，既撑不起单量，又很难负担起沉重的物流成本。

日前，互联网分析师钱皓发文分析了快书包的模式，也认为快书包在品类上的

低毛利、窄用户需求制约了其净营收规模，再加上自建配送和仓储决定了其模式过重，从而难以有效降低成本。

所幸的是，从一开始，徐智明就已经考虑到了这一问题。在采访中记者了解到，未来，快书包的定位不仅仅是售书，徐智明希望将其打造成一家7-11式的空中便利店。在今年，快书包已经逐步扩大了零食、日用品的销售种类，徐智明称，自己在零食的选品上相当苛刻，只寻找那些客单价较高，且品质上乘的产品。3月份，快书包还推出了下午茶套餐，通过搭配不同的饮品和零食，为公司人群提供团队聚餐，也得到了一致好评。

徐智明将今年的计划概括为：适当程度扩大产品品种，满足人群不同的需要。图书品种将由1000种扩大到2000种新品。快书包跟网上药店的合作也在商谈之中，配送的药物主要是日常急需药品，徐智明希望通过为药店提供药品配送来提升知名度，获得部分提成。

亟待提升效率

自2010年诞生开始，快书包的发展势头就一直十分迅猛，所在城市也很快从北京增加到了目前的6个。2012年，获得了A轮融资的徐智明更是打算将城市扩展到12个，新增深圳、广州、武汉、南京等城市。同时，已有城市的分仓数量也将相应增加，预计杭州、上海都将增加1到2个。随着快书包开设天猫店，入驻亚马逊、当当和京东商城（筹备中），配送、营销、运营等人员也将相应增加，将由目前的70多人扩展到近200人。

快书包的扩张似乎在意料之中，但其速度之快又在意料之外。之所以向电商企业学习这种“惟快不破”的方式，并不是因为快书包需要在短时间内吸引来大量流量，而是因为徐智明考虑到规模化运营所可能带来的效率提升。

如裘然所言，快书包为了维系其“快”的物流和销售，需要满足年销售额足够大、每单金额足够高、产品的毛利足够高这样三个条件。从某种程度上来说，快

书包的扩张，正是为了将销售额做大、客单价提高并摊薄成本。由于图书、食品的采购折扣往往是根据采购数量来决定的，增加城市数量就能通过规模效应增加采购量，从而压低折扣、节约成本。

快书包杭州站站长陈建告诉记者，目前，杭州站的产品全部经由北京的仓库发货，尽管出版社和图书公司主要分布在北京，但那些在上海和杭州周边出版的图书在来去上却兜了一个大圈子。通过“运往北京—北京的总仓发货—运货到地方”这个过程，不仅增加了这部分商品的物流成本，还耽搁了新品上架的时间。这一问题的关键原因，也在于目前快书包的采购量不够大，往往在一家出版社仅仅会挑选一到两种畅销书发货，而出版社直接发货的门槛一般在上百本，快书包尚未达到这一门槛，这就决定了在目前的情况下这笔周转的物流成本无法免去。但若各地业务量扩大到一定数量，便可能实现本地的直接配货，从而进一步压缩成本。

另一方面，快书包也在尝试通过增加分仓数量来提高效率。徐智明算了这样一笔账：在目前的条件下，快书包配送员的极限大约是每天送单15件，每个仓大约能送单60到70件，整个北京7个仓的日送单能力还不到1000件。但是当某一个仓的每日订单量达到100件，他就可以将该仓库分拆成两个，从而缩短配送距离，提高配送员的日送单量。

然而，目前大多数情况下，快书包送单量的极限远未达到，这也是人们所最担心的：分仓数量的增加如果不能和日单量同步提升，在成本上就不可能得到压缩，反而会持续增加。而倘若考虑引流及SEO优化，未来的营销成本将会以相当快的速度递增，从而摊薄本就不高的毛利。

考验运营能力

随着人员和城市数量的急剧扩大，逐渐暴露的一些问题也加大了快书包在运营管理上的难度。

由于各个站点商品的上下架都要依靠人工实现，城市数量和商品品种尚不多的

时候，公司还能维持运转，但在快书包扩大规模后，不少消费者抱怨在快书包下单后，常常被告知该地缺货，极度影响消费体验。究其原因，还是受制于原来网站规模小，后台数据库的信息同步跟不上。由于上新和补货的过程是通过北京的仓库在各个城市间调配，城市之间总会有个时间差，这种步调上的不一致，徐智明希望在今年依靠技术上的投入来改善。“将来，在杭州缺货的商品，系统将自动显示不能下单，或直接在页面上屏蔽该商品，就不会出现顾客下单之后客服告知没货的情况了。”

本地化也将是考验快书包下一步发展的关键。从购买数据来分析，在杭州站，两个分仓附近人群的需求就大不一样。据陈建透露，受惠于靠近省政府和社科院，在庆春路的仓库附近，人群以购买人文历史类的图书居多，像《看历史》这类的杂志就销售得非常好。而位于西湖区文新高教园区一带的人群则以电商居多，购买经管销售类书籍的人比较多。同样的，在上海和北京销售得非常好的零食干果，在杭州却销路平平。

是否有可能通过数据分析，在未来根据不同城市和分仓的地理位置，来进一步精准化库存管理，从而压低成本？徐智明坦言自己还在摸着石头过河。

未来可以做什么

尽管存在这样那样的困扰，却并不意味着快书包无胜算可言，尽管道路荆棘，困难重重，但正如Fain所言：“快书包模式是一个非常新颖、非常有侵略性的商业模式。”而快书包在微博上持续的话题性以及相当高的用户忠诚度，证明了“一小时配送”仍然存在广大的市场。

但无论如何，提高毛利率和客单价确实是快书包当务之急。有业者认为，快书包完全可以考虑学习鲜花、快餐行业那样，适当收取一定比例的快送费，或拓展广告业务来获取额外收益。同时，通过一定的方式引导用户，适当提高定时送达的比例，以求达到将订单密集程度提高，从而降低成本的效果，也不失为一种解决方法。

另一个问题是，京东目前已经能实现4小时送达，而随着未来几年当当、京东等大鳄提升配送速度，越来越逼近一小时配送，是否意味着快书包将因此失去竞争力呢？

“首先，在目前，京东这样的体量是不可能在城内建立分仓的，也就是4小时已经是极限了。如果有一天，他们真的想做这件事，收购快书包会比自建分仓要划算得多。”徐智明笑言。

5. 线上零售的“性福”事儿

文/天下网商 程小琼

2月14日，暴雨娱乐董事长兼CEO朱威廉发了一条“情人节创业指导”微博——

“昨天和朋友聚会谈到现在中国情趣用品市场年销售额50亿元人民币，但是市场需求却超过150亿元，有100亿元的需求无法被满足。2015年整体市场需求将超过500亿元，但是迄今为止没有一家叫得响的本土品牌。创业者们，还在想什么？难道这不是你们想要的‘激情创业’吗？”

这条微博至今被转发了773次，评论169次，连薛蛮子也在转发之列。对此微博，情趣用品垂直B2C商城桃花坞的总经理彭代增表示：“外行看热闹，内行看门道，只转发不评论。”

而另一家B2C商城春水堂的总经理蔺德刚则直接质疑这个数据的准确性，认为即使包含线下市场，这数据也是“注水了3倍”，其理由是：上游供应链无法匹配。

非暴利

蔺德刚的春水堂2003年上线，距今已经有9年历史。知道他干情趣用品线上零售的人，总会用一种羡慕嫉妒恨的感情问上一句：赚大了吧？

圈外的人听到“情趣用品”这几个字，第一反应无一不是：暴利行业。如果说电商圈还存在暴利行业，且尚有创业机会的话，那情趣用品这个类目绝对排得上号。

就连蔺德刚的上游供应商、“拥有成人用品批发大王”之称的栗卫国也在采访中，感慨地说过这样一句话：我们做批发的不赚钱，他们搞B2C零售应该赚得多。

“应该赚得多”，和情趣用品隐秘的行业特性绑在了一起。而几乎所有从事情趣用品行业的商家接受采访时都异口同声地表明：线上零售不存在暴利。

蔺德刚给《天下网商·经理人》算了一笔B2C的成本账：

首先是人力成本，一个中等规模的垂直B2C人力成本至少占8%；营销成本，控制得再好也得20%左右，但这个数据是需要一定的前提的：即只有积累的老客户重复购买率达到50%的基础上才可能拥有这样的占比。

但是情趣用品独立B2C的老顾客数量和重复购买率并没有这么高，成长期的B2C商城挖掘新客户的营销成本高达40%~50%。

在一些招徕加盟商的网络小广告里，情趣用品的毛利率被宣传为70%甚至更夸张。倘若真有如此高的毛利率，结合蔺德刚给《天下网商·经理人》算的B2C商城运营成本账，利润率不难得出。

“暴利论”有些夸张。顶多也只是相对高毛利。

当记者向蔺德刚求证情趣用品的毛利时，70%毛利的数据被他断然否定。

“2003年的时候毛利率确实可以高达70%，但是自从C2C卖家开始涉水这一行业后，价格逐渐趋于透明化。”

蔺德刚没有正面告知春水堂毛利率的具体数字。但他认为独立B2C的毛利率若低于40%就不足以维持企业的正常运转，也就没有存在下去的意义。运作了9年的春水堂“2010年才开始不亏钱”，如今正在稳步发展中，由此便可推断这家垂直B2C至少拥有40%的毛利率。

情趣行业垂直B2C拥有40%的毛利率，300元的客单价。这两个数据在淘宝网最大的成人用品卖家、第一家两金冠店“醉清风商城”那里是30%和90元。而淘宝全网客单价是110元左右。两者客单价之间的差距主要是因为用户群体的消费能力不同：春水堂的已有客户群主要是50岁上下的白领阶层；而醉清风从淘宝网引流，自然客户群年龄偏低，消费能力偏弱。

对此有同样观点的还有桃花坞的彭代增，“暴利只是表面现象”。彭代增直接从情趣用品产品属性入手分析。

他首先解释了性保健品、成人用品、情趣用品三个称呼之间的微妙区别：国内最早使用的说法是性保健品，强调壮阳增大等作用；成人用品这一说法始于2003年网购的兴起，多指偏自慰的仿真功能性产品；而情趣用品是近几年才流行的说法，主打产品有这几类：性感提升品（情趣内衣）、两性性玩具（振动器、SM器具）、性能力延时品、性器官护理品，此外还有自慰器。

和蔺德刚的春水堂一样，彭代增的桃花坞也定位为情趣用品网购商城。他们都寄希望于“情趣”这个饱含人文关怀的词给两性关系带去时尚、新鲜感，也给市场接受成人玩具一个更美好的理由。

在彭代增看来，人们意识中的暴利是指传统的泛成人用品，目前市面上仍有大量低成本制作的标榜具有延长、增大效果的口服壮阳药。

“几块钱的成本卖几百元，不论线上还是线下，口服药物的广大市场是造成‘情趣用品行业暴利’这一印象的主要原因。”彭如是说。

由于国家已经明令规定不允许在网上售卖口服类成人用品，一些希望走向正规化的B2C商城便不敢出售此类产品，主动避开政策的雷区转向销售正规厂家所生产的成人玩具，成本自然上升。加上对客户隐私的考虑，物流方面需要多层严密包装，仓库和打包人员的成本上升，同时需要提供货到付款的配送方式，最低成本便达30元/单，加上商城的运营成本，客单价在300元以上才能保证40%~50%的毛利率。

“线下店则基本上是个体经营户，两者运营成本不可同日而语。”

按照彭代增的解释，对于大部分以情趣玩具为主打产品的独立B2C，“暴利说”不成立。

无品牌

醉清风商城2008年4月进驻淘宝网，主要销售中低端成人用品，曾被最早以高端用品占领市场的商家称为“蝗虫”。

而在淘宝成人类目小二渡恶看来，这一类目产品的价格战“颇为惨烈”，成人用品几乎没有品牌，你可以说产品质量不过关，但没有假货，没有哪个牌子比另一个牌子更好卖，商家相互之间只好通过价格战来换取市场销量。

纵观整个行业，除了安全套可以悉数罗列品牌之外，其他的产品几乎很难形成一个品牌梯队。

这首先是因为，消费者获取这类产品品牌信息的通路很窄。其次是，本土品牌在这一市场上基本是空白的。行业内产品品牌缺失，尤其是本土品牌缺失是众多业内人士的共识。

尽管中国是世界上成人玩具的第一大生产国，全世界70%的成人玩具产自中国，但国内厂家几乎都是给国际品牌做代工，偏重出口业务。比如深圳积美，做了40年的成人玩具生产，出口年产值十几个亿，国内市场只有区区几百万。

目前在情趣用品行业，能被国内的B2C渠道真正认可的品牌除了瑞典的LELO之外，再无其他。这个来自瑞典的号称“情趣用品中的LV”的品牌产品单价可以高达几千元，是由苏州一家工厂代工，只赚最低廉的生产制造费。

与产品品牌国外一枝独秀的现状不同，摇摇摆摆发展了近乎10年的情趣用品B2C电商一直想打造渠道品牌。

根据相关媒体的介绍，情趣用品B2C电商的数量有几百家之多，其中有一定知名度的约100家，几乎都集中在北京。

它们大多以国内最大、国内最具影响力来标榜自己的品牌。由于没有成熟的公开的广告投放渠道，这个行业的拓荒牛们几乎想尽一切可能的办法来让消费者接触

到自己的信息：论坛、邮件、中小网站、百度搜索，甚至是色情网站。

最高调也最高明的是蔺德刚，他频繁地和时尚媒体合作，以情趣文化布道者的角色进入公众视野，写书上电视，用软植入的方式进行春水堂的品牌宣传。几年下来，春水堂几乎成了情趣用品商城的代名词。

创办于2003年的老牌商城X桔色与上述B2C电商的“高调”不同，在保留线上零售基本业务的同时，它选择继续坚持发展线下的连锁加盟。

曾担任过X桔色顾问的粟卫国告诉记者，X桔色有一支100多人的团队专做线下店面的连锁加盟。而情趣用品的连锁加盟，蔺德刚2007年着手做，2年之后放弃。粟卫国也曾经梦想着将连锁店开遍全中国，但最后还是逐渐回缩半径。其中的原因很简单，情趣用品本身就缺乏大的独立品牌，而品牌的社会认知度是影响连锁加盟的主要因素之一，同时连锁加盟的管理难度大这个普遍的问题在情趣用品行业尤为突出。

因此，X桔色坚持做连锁加盟并不被业内人士看好。

2010年，京东、当当都相继启动了成人类目的招商。显然，线上的渠道品牌已经开始补位产品品牌缺失这一空白。

有了狼

春水堂，在蔺德刚眼中是“中国最具品牌影响力的情趣用品零售企业”、“中国最大的情趣用品电子商务公司”。而桃花坞，在彭代增看来，虽然起步时间比春水堂晚了6年，但充分发挥了自己在无线增值领域七年的运营经验，也是位居“业内第一”。

“两家在不同的层面上各自代表了最强的实力。”彭代增承认桃花坞在品牌的沉淀和商城品类深度上不如春水堂，但认为其先发优势并不明显，即使先走了一步，对于潜在用户来说品牌知名度还是太小——很少有人会搜春水堂来买个情趣用品。

但春水堂和桃花坞却都害怕一匹从线下转身的狼——爱侣健康科技有限公司全资支持的“幸福宝盒”购物商城。

2012年3月16日~18日第九届上海国际成人展，幸福宝盒携新代言人日本AV女优波多野结衣以及男优加藤鹰出席。邀请日本的AV明星代言，不仅为媒体准备了足够有噱头的新闻点，也使得“幸福宝盒”这一平台品牌迅速传播开来。对于商城在三天活动之后成交量和浏览量的变化情况，他们聘请第三方机构评估，但结果，其品牌总监徐顺调表示“暂时不方便透露”。不过该网站活动期间主推的波多野结衣名器限量版（真人倒模男用自慰器）的产品页面被浏览了十万次之多，首批500个产品一周内一抢而空。

“我早就料到爱侣会走这一步，但是没有想到这么快。”蔺德刚接受采访时说，他不担心同类B2C之间的竞争，但是对于这个线下成人用品行业巨头进军B2C却是又爱又恨。

爱是因为整个情趣用品市场还处于发展的最初阶段，国内市场仍需启蒙。

根据淘宝的搜索情况，目前除了“杜蕾斯安全套”、“冈本安全套”等类似的搜索关键词，最多的搜索词便是“男用”、“女用”，准确搜索某一个产品或品牌关键词的概率较低。没有强势的垂直化平台，行业也急需常识普及和观念引导。爱侣这一重量级的线下品牌加入垂直B2C领域的混战让原本边缘化的行业获得了媒体和社会更多的关注，无疑是为这幽幽暗火添了一把柴。

恨则缘于情趣行业格局远未落定，谁能坐上头把交椅，谁就可以获得最大的市场份额，互联网“赢者通吃”的定律在这里同样适用。

醉清风商城已经在淘宝上开了四年，可也只有2012年类目的关键词搜索中才看到有人用“醉清风”三个字搜索，排名第20位。

眼下即使是业内数一数二的独立B2C平台年销售额也只是一两千万，盘子很小。幸福宝盒这时带着1亿多风险投资入市，砸下重金邀请日本AV明星代言，一次成人展

的活动知名度便瞬间大增，同时其COO张帆表示，2012年幸福宝盒的市场营销预算高达5000万元，接下来还会和沪上知名导演一起合拍微电影，推动微博等社会化媒体的营销。

无疑，市场上狼来了，尚未发育完全的小羊们都在紧张地关注着。这匹狼带来的不仅仅是危险感，更多是推动整个行业市场向前发展的机会和资源。

“说这个行业三五年之后出现一个十亿级，占10%市场份额的B2C毫不夸张。”蔺德刚没有退路，只能继续往最高的山顶攀爬。他认为，当下爱侣在学做品牌和零售，春水堂在学习沉淀零售端的经验，还远未到谁会出局的阶段，但确实时间窗口很短，一年、一年半内一定要在规模上跑赢对方。

彭代增也在看着幸福宝盒，成人展上他仔细观察了幸福宝盒的产品定位，很快稍稍宽了心——他发现虽然幸福宝盒声称商城追求时尚性感，但是其邀请波多野结衣代言的产品还是主打仿真功能性，“他们还不是非常了解用户的需求，仿真器具在国内市场是受打压的，目前大部分商城都会推情趣化产品。”

从1993年粟卫国和几个朋友一起经营国内第一家成人用品专卖店“亚当夏娃保健中心”至今，成人用品行业已经发展了整整18个年头。

18年，代表一个孩子已经成年。关乎性福的生意，因为上线，经历了一次真正的“成人”礼。

6. Powerful: 娱乐而不色情

文/天下网商 陆嘉宁

一本《黑木耳栽培实用手册》是马佳佳从豆瓣上淘来的，也被放到了店铺中，每每会让经过的人会心一笑。

Powerful的概念诞生于马佳佳和马威毕业前，两个同班同学在闲聊中，一本正经地计划着开一家成人用品店，仅仅因为这个计划很好玩。商业计划书不久后就完成了，经过筹资，启动资金也很快到位，两个月后，Powerful在中国传媒大学门口开张了。

与其说是成人用品店，马佳佳更乐意将Powerful定义成情趣礼品商店。仅仅一字之差，就意味着Powerful的消费人群和使用人群不再是同一群人。

马佳佳深谙传播分寸的把握和传播情境的设置：在中国这样一个长期性压抑的国度里，线上的亚文化传播，搭配上线下有技巧的情境设置和引导，才有可能让这一涉及用户私密的产品显得不那么令人尴尬。

马佳佳计划着，在样板店运作成熟之后，再搭建线上商城，并以SNS配合活动打开销路。

产品好玩助传播

在Powerful的几个关键词中，头一个便是好玩。产品好玩，才有话题，有利于传播，也让购买者能以一种更“名正言顺”的方式花钱消费。所以即便这类产品毛利率较低，且切口、用户群都比较小，马佳佳也要将它列入备忘录的第一条。

理顺产品端，是马佳佳首先要解决的一大问题。

情趣用品市场主要分为男性市场、女性市场和同性恋市场。相形之下，女性市场切入类目更为丰富，以情趣内衣为代表的制服、内衣属于服装市场，情趣香粉属于化妆品市场；同性恋市场从功能性来看，后庭产品居多；而男性市场又大致可分为没有伴侣的“屌丝”市场和主要针对35岁以上人群的辅助功能产品市场。

从总体来看，这一垂直领域涉及类目多，跨领域广，导致后端的供应链把控难度较大。

马佳佳在网上浏览了整整一个月成人用品网站，并实地考察了散布在小巷子里的成人保健店铺后，大致理顺了Powerful选品的关键：做质量好、外观漂亮且具备传播性的产品。

在成人用品的销售中，自慰器属于刚需产品，而中国原产的这类产品从未形成强势产品品牌，售卖者往往利用消费者速战速决的羞怯心理获取高额利润；而购买这类产品的消费者，则往往盲目追求仿真度，忽视了产品的安全性和质量。但是马佳佳一开始就反其道而行之，不在Powerful销售此类产品，原因是“太过赤裸裸没有美感，无助于品牌形象的搭建”。而那些看似利润高的充气娃娃，不但大多质量低劣，且占据库存，Powerful也不做。此外，药品需要严格的准入资质，Powerful同样不会涉及。

在Powerful的实体店内，更多是带有幽默感且兼具实用性、观赏性的商品。例如：带有装饰品外形的飞机杯、外包装制作成杜蕾斯的巧克力、设计成Hello Kitty包装外观的避孕套钥匙圈，还有可食用的情趣身体香粉。一本《黑木耳栽培实用手册》，是马佳佳从豆瓣上淘来的，也被放到了货架上，每每会让经过的人会心一笑。

在Powerful创办之前，电商圈内已经有七彩谷、春水堂等先行者，而行业的混乱、安全事故的频发以及国家政策上多方面的限制，导致了令人尴尬的局面，这些公司犹如惊弓之鸟，随时准备着下架产品或调整品类。

在马佳佳看来，这个行业的调性很微妙，走得不好叫做色情，但是走得好便能

成为国家迫切需要的民间机构，其中的关键在于传播的好坏，而防艾、知识科普等具备正面色彩的举动，都不失为传播自身、打造品牌的好方法。

线上传播：暧昧+娱乐

食色性也，情趣用品是一个隐秘的行业，但同时也在小圈子内传播最为迅速，这意味着线上官网的销售、SNS的互动和线下的说服式营销需要使用极为不同的手段。

在互联网界，利用用户窥私心理，大量的“性感小秘书”和生硬的弹出式广告仍然屡见不鲜，这种极具互联网风格的站长导流方式曾经效果明显，但却粗放，极易造成对用户经验的损害。而一些电商网站在产品的展示和推广中，也往往偏爱于使用带有色情意味的字眼和图片。在马佳佳看来，这种传统的推销方式早已过时，它们适用于信息极为闭塞、多数用户将成人用品网站当作软性色情网站的时代，但在信息日渐开放的今天，如果仍然沿袭这种方式，那么不但对打造品牌毫无助益，对销量的带动作用也日益微弱。

令大多数情趣用品电商有苦难言的是，正规的百度关键词等推广方式在成人用品类目中受到诸多限制，即便在淘宝上，成人用品的审核也远较其他类目严格得多，Powerful要打造品牌，传播是其中重要一环。正常的路子走不通，通过SNS化，以娱乐的方式推广，便成为生存必杀技之一。

在线上，SNS的传播渠道有较为私密的微信和不那么私密的微博，渠道不同，造成了适合传播内容的不同。

在微信传播上，用户和品牌的关系是一对一的，基于这一特性，马佳佳试图打造一个“性知识普及”俱乐部式的媒介，通过接受订阅者的问题咨询，Powerful扮演起了性教育启蒙老师的角色。据悉，最多的时候，马佳佳一天能收到4000个问题，剔除掉那些带有调戏色彩的，她仍然需要马不停蹄地回复2000多个。

最为有效的传播途径仍然是新浪微博。这个行业本身爆点和笑点多，然而，如

何用一种隐晦的方式去博得粉丝的会心一笑，却需要良好的创意能力。在马佳佳看来，即便商品的卖点是情色和爱情，但太过正面的描述也只能在店铺内呈现，要想获得传播，就得放弃品牌所热爱自我标榜的高富帅形象，微博不求转化率，只求品牌辨识度，“搞基、3P、毁三观才能起到推动作用”，而其中最好的方式，莫过于使用暧昧和双关。

比如，她在微博上记录创业，用的是这样的表述：“办公室木有暖气，搞了个小太阳，每天感受日的照耀。”

再比如，她为某高雅文艺英国皇室雨伞品牌提建议：找杜蕾斯合作，买大雨伞，送小雨衣。这样的例子比比皆是，总能令围观者忍俊不禁。

注重发掘意见领袖，借力传播，也是Powerful的一项传播策略。马佳佳将跟Powerful具有高关联度的意见领袖分为三类人：豆瓣红人、重口味腐女和宅男女神，并以不同的策略吸引这些人对Powerful进行持续分享和口碑传播。

每天想100个爆点，并将其中一部分迅速以不同方式呈现，是马佳佳对自己的一项考验，这便意味着，扫描式地寻找话题成为一门必不可少的功课。例如，微博上有人发帖，感慨自己口味太重担心找不到男朋友。她迅速转发并评论道：重口味的妹子心实、简单，比装清纯的妹子善良多了。一时间，引起圈内腐女共鸣，微博迅速获得了转发。

除了寻找话题外，利用节日主动策划话题，不但能推广品牌形象，还能为线下带去可观的销售。例如，七夕情人节，Powerful的策划文案是七个红红的膝盖，分享微博的网友可享受半价销售；而八一建军节，则被他们解读成了“扒衣见君”。这样的微博好玩且具备话题性，网友争相转发。

线下传播：情境设置化尴尬

在线下，Powerful坚持的是看人下菜的方式做营销。人的心理很微妙，但在情事上，乐于窥私却不愿意暴露自己的隐私是常态，正是由于这种隐秘心理，成人用品

店铺总是力求将门面打造得幽暗和私密，以保护用户的隐私。

但Powerful偏要反其道而行之，在店门口，大黑板上高调地写着：不好意思的人请勿入内。但马佳佳同样知道，行业的改变毕竟不是一朝一夕，在整体氛围如斯的情况下，Powerful在线下营销上力求更为贴近用户心理，给用户找一个台阶下。

正因为如此，马佳佳将Powerful的主推市场定义为创意礼品市场，通过细致地设置不同语境，分析不同用户在不同情状下的微妙心理。

在Powerful，推销的话术是一门重要的技巧。“中国男人是这样的，即使自己真想买个飞机杯，但是他会说，‘我要买个飞机杯送我哥们儿’。人都会有这种互相打趣的心理，‘嫁祸’给哥们儿，这个焦点一转移，就成为一个很好传播的事情。”

因此，在跟顾客聊天的时候，Powerful团队会详细地介绍产品的功能，但从不忘最后加上一句：“这样的东西送礼多酷啊。”

同样，在给顾客介绍产品时，Powerful的店员也会说黑色的套套显瘦，粉色的显胖，从而幽默地避开了“尺寸”等敏感问题。

据马佳佳透露，Powerful的月均流水目前已经达到六七万元，这个数字是普通成人用品店一年的销售额。目前，Powerful在线上还只有一家淘宝C店，但在风投的支持下，整个电商平台的搭建工作已经启动。

数据显示，国内情趣用品市场年销售额在50亿元，但是市场需求超过了150亿元。这个微妙而敏感的市场发展到现在，除了避孕套外基本未建立起产品品牌，而如今，是否可能通过一种娱乐化的方式搭建起渠道品牌，目前体量尚小的Powerful仍在等待交出答卷。

7. 沪上名媛和她的蛋糕店

作为一家本地的人气蛋糕店，“吃完咸的吃点甜的”拥有混搭的基因，它既有烘焙业传统模式下前店后厂的生产链条，又有非传统的极具个性的营销特色以及正在开拓的线上版图。

文 / 天下网商 强音

2013年7月，上海长乐路上的一片盐烤小店开始试营业，并不宽敞的空间里，食客们已经悉数落座，而门外则排起了令周围住户都费解的长队。

这家名字叫“赵小姐不等位”的盐烤店，从名字开始就显得和周围的市井小店格格不入。不知情的路人总是念叨着这个颇可玩味的名字，而队伍里的食客却一脸欣喜和激动的神色。和试营业人头攒动的景象相得益彰的是，这家店的同名微博也人气爆表。

从赵小姐这个名字开始，按图索骥便可以在微博上找到对应的博主，她是此番采访的重要人物之一——赵若虹。作为前SMG主持人，赵若虹在上海本土拥有很高的知名度，在卸下幕前的光环后，她在美国分别念完了纽约大学和耶鲁大学的两个硕士学位，随后回国从出版业开始，后转到美国网站，正式完成了从主持人到商业女强人的嬗变。

本土的知名度+高雅气质+会写段子，让赵若虹的微博——“赵小姐失眠中”一直保持着较高的关注度和粉丝活跃度。通过微博的段子，一个吃货+美食达人的形象呼之欲出。而她和丈夫——上海著名悬疑作家那多的互动则是双方的粉丝每天都要参与留言和点评的重点。

当沪上传出那多为妻子开出了一家专属的不需要排队等位的盐烤店时，这个消费版的上海爱情故事立刻点燃了众粉丝的热情，在几乎没有进行任何营销的背景

下，仅靠粉丝之间的传播就已经让试营业的盐烤小店无法负荷，只能分时段营业。

而此番采访的甜品店——“吃完咸的吃点甜的”的故事，则要从上面的盐烤店开始说起。

沪上名媛姐妹店

从人气爆表的盐烤店门前长龙般的队伍里，赵若虹夫妇嗅到了另一重商业机会：可以在附近开一家别的店，把队伍里的人群引流过去。这个看似有点玩笑的主意很快具备了天时地利。隔着盐烤店的一爿店铺急需转租，他们当机立断，盘下了这个店面，并将主营范围锁定在了赵若虹喜好的甜品蛋糕类，合作伙伴则是他们的朋友——曹隽雍，一个平时就喜欢钻研蛋糕甜点且在圈子里口碑不俗的年轻主妇。

作为店铺实际的最大股东，赵若虹在幕后分管策划、营销，曹隽雍则负责产品研发，后期又邀请了第三位合作伙伴来负责销售。

就这样，一家出身“杂牌军”的奇特甜品店正式在去年10月份开始了试营业。因为有姐姐店——“赵小姐不等位”的引流，“吃完咸的吃点甜的”并不缺少客源。这使得它比别的小众蛋糕店的条件更为得天独厚。

但是，在上海这个走几步便可以看到甜品店、蛋糕店的地方，不仅有“红宝石”、“牛奶棚”这类老牌蛋糕店，还诞生了“蔡嘉”、“宜芝多”这类新生代品牌，盘面小的“吃完咸的吃点甜的”想要脱颖而出，并能长久成为一个商业样本而存在，所需要的功力不仅仅是前期的引流。

看似玩票的蛋糕店，实则很耗费精力。

先从文案角度来看，抛开“吃完咸的吃点甜的”这颇为另类的名字不说，仅从这家蛋糕店各类产品的奇特名字开始：

了不起的小青、双鱼座、处女座、骗走赵小姐的蛋糕……一个个个性鲜明、值得玩味的名字都出自赵若虹之手。

而店里曾经卖得最为疯狂的产品——“骗走赵小姐的蛋糕”，其故事的版本可以从那多追求赵若虹的微博中找到蛛丝马迹。这些看似随意的名字背后藏着一系列小故事，就像猜哑谜般，有效击中了双方粉丝的心理。他们在品尝店内产品的同时，还津津乐道于蛋糕背后偶像的故事，仿佛自己也参与其中。

标准化考验

和一些寻找固定供应商合作的甜品店不同，“吃完咸的吃点甜的”从一开始就希望做一家独一无二的蛋糕店，所以无论是起名还是产品研发，他们都力求做到只此一家。秉持这样的目标，后端就必须有自己的大本营。

在工厂端，曹隽雍聘请了6位甜品师。在早期人力更少的时候，曹隽雍对新品开发的节奏一直控制得较为谨慎。一方面，想要别出心裁地设计新款蛋糕本身就颇费时间；另一方面，研究和熟悉工艺流程并使之稳定也不容易。

曹隽雍提到了店内一款名叫“双鱼座”的蛋糕，这款蛋糕本身的创意期并不长，但是直到它达到完美状态并上架，前后却花费了数月时间。

纯手工类食品企业都会存在标准化的问题。“单单双鱼座复杂的裱花，要做到每一个人做出来的都能和我做出来的一样，就需要很长时间的团队磨合。”曹隽雍提到这个问题，但目前来看，只能通过不断地锻炼和磨合来达到基本的统一。

“另一方面，像双鱼座这种品类的蛋糕，蛋糕坯的烘培难度特别高。”曹隽雍告诉记者，双鱼座的特点除了上面的鲜奶用料考究、花式独特之外，蛋糕坯则是“吃完咸的吃点甜的”又一招牌——外松内软且颜色仍然保持金黄，能做到这三点才算是上乘的蛋糕。这一方面考验甜品师的手艺，另一方面还需要机器的配合。

在研发初期，往往位于烤箱中间位置的蛋糕可以达到曹隽雍心里的期望值，而前排的则火候不够，后排的又由于温度过高而导致略焦。为此，她不得不反复钻研和摸索不同型号烤箱的受热“脾性”。

这仅仅是技术层面的研发期。更为苛刻且往往并没有明文规定的是食客对好吃

的定义。在“吃完咸的吃点甜的”有一条金不换的规定：只有赵若虹认为好吃的才可以上架。虽然有时候难捉摸，但是很大程度却帮助了“吃完咸的吃点甜的”掳获店内消费者、拥趸们的心。

从2013年10月试营业开始到现在，盐烤店对于“吃完咸的吃点甜的”的引流作用已经逐渐淡化。而基于对蛋糕的认可而积累起来的食客越来越多，店铺里的大蛋糕往往上午就卖光，只剩下小甜点，曹隽雍不得不在生产端增加人手，从原来的4人加至现在的6人。

尽管人手增加后，产能有所提升，但受限于地域，“吃完咸的吃点甜的”仍然不能覆盖至上海以外的地区，甚至很多本地食客也不能抢到当日的产品。在这样的契机下，曹隽雍开始和赵若虹计划开设一家线上店。

渐入正轨

开设淘宝店的初衷仅仅是希望最大限度地满足粉丝的需求。但她们很快发现，事情没有想象中那么简单。

开一家淘宝店从程序上走并不复杂，曹隽雍很快完成了注册、装修等事情。可接下来的发展，却超出大家的想象。

首先便是人手，每周2次上新，考验的不仅是产品的研发、生产，还有后端的发货和售后。初期人手短缺时，曹隽雍不得不在半夜完成页面制作，然后第二天白天赶到工厂和工人一起打包发货。

受限于饼干产品易碎的特质，打包必须非常小心，因此在一定程度上影响了速度。而发货之后，还必须对应着填写单号，尽管后期已经有工具可以替代人工，但新手上路，出错率还是较高，她又不得不用短信、旺旺来和客户交流。

由于分身乏术，曹隽雍给自己找了一个助理，到了发货时间，助理就必须到场，并亲手将订单上的产品逐一归类放好，再由工人打包，保证分发打包环节可控，降低出错率。

其次是选择品类。因为线上店铺涉及配送，大的鲜奶蛋糕在现有条件下无法解决的就是配送问题，因此，这个令曹隽雍倍感骄傲的品类只好放弃了。最后她选择了配送难度小，可以批量生产的手工饼干。

在淘宝上搜索关键字“手工饼干”可以发现，这类产品有将近3.3万个。这几乎和“吃完咸的吃点甜的”线下店遇到的情况一致。复制线下店的成功元素，曹隽雍把产品研发的关键也锁定在了与当季匹配的新鲜食材和主题元素上。

比如在樱花烂漫的季节，她研发了一款樱花曲奇，圆形饼干的中间有一朵盛放的樱花，造型非常惹眼。

在线上产品的命名上，赵若虹仍然是主导，一款绿色抹茶蛋白糖被她命名为“来自星星的你”。彼时，电视剧《来自星星的你》还没有开始火热，而作为韩剧控，赵若虹早已经成为剧粉，她在产品说明上特别提出了“为剧控老板娘特制”。

等蛋白糖真正批量生产上架的时候，正赶上电视剧火爆的档口，给店铺带来了很多曝光，蛋白糖成为店里卖得最好的产品之一。线上店铺开设不到半年时间，已经变身5钻店铺。

随着销量的迅速扩张，赵若虹和曹隽雍有了一个统一的认识：并不熟悉线上规则的她们可能需要重新规划和思考。

每周固定上新，2小时就一抢而空。“并不是刻意的饥饿营销，而是产能实在跟不上，各个环节都要理顺，由于不知道消费者的消化量到底是多大，所以最初的量都定得比较谨慎。”曹隽雍告诉记者，最近一次上新，已经从原来每个产品300件增加到了500件。

产能的提升意味着仍是传统烘焙思维的甜品师不得不面对互联网快节奏的考验，提高工作效率。

为此，曹隽雍开创了一个并不在烘焙业内实行的薪酬办法：底薪+产量提成。

在传统烘焙业，甜品师的工资采用固定薪酬制。而“吃完咸的吃点甜的”已经

横跨线上和线下，既有来自线下的常规蛋糕订单，又有来自线上忽然猛增的订单。传统的薪资体系显然无法激发甜品师们的积极性。因此她选择类似线上淘宝店都会采用的客服体系的薪酬架构——基础底薪+提成。

现在，“吃完咸的吃点甜的”也有了自己的全职淘宝客服，人员配置基本齐全。在产能迅速提升的过程中，曹隽雍和赵若虹都在探索将最为骄傲的王牌品类——蛋糕销售模式复制到线上。

8. MS·SHE：胖妞们的春天

文/天下网商 张洁

胖妞们需要什么？MS·SHE认为：量身定制的设计，不同常人的需求，以及亲和力。

张婧薇常以性格乖张、吃货萌物自居，是一枚豪爽的京城胖妞儿。“宁可胖得精彩，也不瘦得雷同。”这是她的至理名言，也成了MS·SHE的品牌文化。

MS·SHE的粉丝，是一群爱美的胖妞们，张婧薇正是其中之一。如何买到显瘦的衣服？怎么才能买到适合的尺码？这些困惑曾经困扰张婧薇N年之久，直到MS·SHE诞生。

由于过度疲劳导致的伤病，令张婧薇偶尔也想到过放弃，但她转念一想：“没有MS·SHE，那些胖妞穿什么呢？我就是胖妞们的春天。”

胖妞进军细分市场

张婧薇是淘宝网的骨灰级卖家。早在2004年底，其创始的爱薇服饰便已经上线运营。北京的动物园、杭州的四季青都是淘宝C店卖家最初的货源基地，身在北京的张婧薇也不例外，先从动物园起家，重复着最简单的拿货卖货。

初次创业，张婧薇的淘宝店风生水起，很快成为了皇冠店铺。“早期淘宝店的发展并不难，没有太多的运营推广技巧，只要你用心做，都能吸引客户。”张婧薇认为，自己只是遇到了好时代。

随着店铺流量的不断增加，以及爱薇粉丝的剧增，动物园已经无法满足爱薇服饰的需求。2007年初，张婧薇决定南下广州，寻找货源。经过一番实地考察后，她将广州的外贸女装作为店铺未来发展的方向。

和早期淘宝店的积累相比，张婧薇认为外贸女装才算是她的第一桶金。以一件T恤为例，进货价15元，促销活动价是19元，标准价格是29元，款式较好的价格在39元。“当时，外贸女装的收入很可观，毛利润都超过100%。”

受到2008年金融危机的影响，张婧薇发现外贸女装的尾货开始不如从前好找了。另外，在与新老顾客的交流中，她慢慢发现，淘宝商城的淘品牌开始崛起，似乎淘品牌成为未来的大势所趋。

张婧薇陷入思考，爱薇服饰依附于外贸尾单，质量、款式更多的是受制于人，究竟能握在手中的有什么？这时候，更残酷的挑战正在袭来。由于工作强度过大，张婧薇已经无法挺直脊椎，检查后发现患有尾椎骨裂，必须停工休养。

2009年9月，在万般无奈下，张婧薇选择关闭当时已经五皇冠的店铺，开始了长达一年的休假。在这段放空期里，她对店铺的定位、方向有了更清晰的认识。

“在做外贸女装的时候我发现一个有趣的现象，往往是尺码大的最快卖完。”张婧薇回忆，但是外贸尺码多是属于高大肥胖型，并且外国人多胖在胸部和臀部，而中国的肥胖人群并不高大，且多是局部肥胖，所以往往并不合适。

“其实我对大尺码很有亲切感，从小到大，我一直被贴着小胖妞的标签，想买到一件既能显瘦又尺码合适的衣服如同海底捞针，我开始想，为什么不为像自己这样的胖妞儿设计衣服呢？”

深思熟虑后，张婧薇开始了二次创业。她做了两个决定：一是做细分市场，专注于大码女装；二是创立自有中高端品牌，进驻淘宝商城。

目标一经确定，张婧薇便再也坐不住了，马不停蹄地开始奔波。

胖可以五花八门

2010年5月，张婧薇花5万元购入“MS·SHE”商标，两个代表女性的单词结合在一起，让她一见钟情。在张婧薇看来，时机已经成熟，可以放手一搏。

为了能尽可能靠近产业链，她怀揣着300万的全部家当，在广州番禺租了一层写字楼，将团队从北京迁徙到广州，正式开始推动MS·SHE。

纯卖货和做品牌，不可相提并论。

初到广州，张婧薇便被各种专业知识包围着，她要不断地和不同的批发商、工厂主打交道，要对面料、生产和工艺知识样样精通。在此之前，张婧薇对供应链的认识，还只停留在单纯选好款式上。但很快，她就发现，胖妞和胖妞不一样。

“真正从事这一行，才发现原来胖可以胖得五花八门，同样160斤的女孩，可能一个穿2XL，一个却要穿3XL。胖的部位不同，肌肉松紧不同都会造成尺码的不同，只能抓重点。”张婧薇开始遵循这条原则，尽可能先采用宽松设计、独特的裁剪来显瘦腰身，再进行其他部分的改良。

从一开始，MS·SHE的设计就是张婧薇口中的重点。

最初，张婧薇选择买手制，采用外贸大码女装的款式，再针对中国人体型的特点进行改良。“服装设计师很多，但是能真正理解胖妞需求的却少之又少。”张婧薇的设计团队经过一年的磨合，才慢慢摸出大码女装的门道，认识到不同的人胖的位置不同，开始有针对性地设计不同的款式。

为了能尽可能满足不同胖妞的需求，MS·SHE的每件衣服在大批量生产时，都会让体型不同的胖妞们进行试衣，再一一调整，才会大规模生产。

“对于大码女装而言，细分的是尺码，MS·SHE只做从2XL到5XL的产品，算是细分类目中的细分。”张婧薇坦言，淘宝上不少大码女装店铺都属于全尺码，从S到3XL都做——只是增加现有款式的型号，并非是为胖妞们量身打造。

的确，买S、M、L的消费者并不会对显瘦有特殊要求，而一旦超过2XL，显瘦的要求便提升到举足轻重的地位。

“瘦子的身材都是相似的，胖妞的身材各有各的胖。”为了更好地为胖妞设计衣服，张婧薇总结了三种胖妞的类型：A型（上身瘦下身胖）、V型（上身胖下身瘦）和H型（均匀型），而最经久不变的则是这一条——中国人的肥胖往往出现在腰腹部。

胖妞的服装市场究竟有多大？从目前的淘宝数据来看，大码女装共有200万种产品，2011年的销售额在8亿元左右，预计2012年将超过20亿元，而整个线下市场将达到100亿元。由此可见，在未来，这个细分市场的规模并不可小觑。

而张婧薇的MS·SHE显然已经感觉到这个市场的巨大吸引力，并深入这一细分市场中。了解需求，是在这一市场掘金的重要本领。

胖妞需要什么

在每一位胖妞的心中，都有着比常人更强烈的自尊心。对此，张婧薇深有体会。

MS·SHE有条不成文的规则：在招聘时，会优先选择胖妞，而且大多穿2XL尺码。张婧薇认为，胖妞的担忧是瘦子们无法体会的，所以只有客服或运营人员是胖妞时，才能真正站在消费者的角度考虑问题。

除此之外，员工还能充当试衣模特。数据显示，MS·SHE的消费者以2XL为主流尺码，因此，每次的新品都会以2XL来做样板。在新款审版时，就可以直接让员工进行试衣，并根据不同身材的要求来进行调整。

在MS·SHE，试衣是一个不可省略的重要环节，足以影响之后的销售情况。对每种可能出现的胖妞情况进行分析和调整，才可能产生爆款。

“我们是胖妞家族，没有谁歧视谁，我也是个小胖妞。”张婧薇笑着说，胖妞族群的群居感强，她们需要共同寻找自信，而MS·SHE希望成为自信源。

抓住胖妞的这一特点，MS·SHE设立帮派和QQ群，将胖妞们牢牢地捆绑在一起。目前，MS·SHE共有20多个粉丝QQ群，按照活跃度定期更换群成员，每期的新

款由群成员给出意见，甚至包括改进意见等。

张婧薇还通过微博进行营销，毫不夸张地说，只要她穿着新品出现在微博上，这款产品便常常成为爆款。这也提醒张婧薇，对于胖妞这一特殊人群，真人秀尤为重要。

“组建帮派或者QQ群，使得真人秀有了展示平台。很多时候，买家的真人秀不愿意放到过于公开的场合，但是愿意放在胖妞圈内，供姐妹们参照，这是胖妞们的私密交际圈。”张婧薇还给帮派起了一个好听的名字——“妖果儿”。

其实，要在细分领域塑造品牌形象，口碑远比广告重要。上线两年，MS·SHE还未做过硬广，即使投了广告，效果也不明显，转化率很低，因为在众多的流量中，适合的消费人群少之又少。反而通过社会化媒体的传播，以真人秀为主要传播方式，效果更为明显。

为了调动买家的积极性，张婧薇采用分享新衣真人秀送店铺优惠券的方式，同时分享自己的身高、体重、三围及所买衣服的尺码，以提供给客服和后续购买者作为参考依据。

此外，为了能让胖妞们有亲切感和真实感，在选择模特时，张婧薇可谓煞费苦心，“最初希望外模能提升品牌形象，但是离消费者远了，消费者连尝试的勇气都没有了。”尝试过漂亮的外模后，张婧薇还是决定聘用拥有邻家气质的胖模特。

正是这种店铺的亲和力，使得MS·SHE一路攀升。目前，MS·SHE的成交回头率在35%左右，二次回购率为20%，平均客单价在260元左右，店铺动态评分远远超过同行业平均水平。

张婧薇坦言，要将MS·SHE打造成为一个中高端品牌，供应链在很大程度上有制约。现阶段，MS·SHE只是将产品设计、制版、采购、品控几个最重要的环节抓在自己手中，多采用OEM的形式进行生产，类似工厂的延期交货等问题也时有出现。

“供应链的问题肯定存在，但传统企业也是这么慢慢摸索着走过来的，应该看到自己的优势，针对劣势尽快调整。”在张婧薇心中，大码女装只是走对了方向，还需要深化产品供应链，品牌的核心仍然是产品。

毕竟，从卖货到做品牌的转型并非易事，不是一朝一夕所能解决的，必须静下心来。

9. 麦子熟了vs和家缘：红海市场造品牌

中老年服饰要走品牌路线异常艰难：品牌讲究的是风格，需要鲜明的标识和设计，而这恰恰和现下中国中老年群体的需求相违背。

文 / 天下网商 徐露

2013年的双11，中老年女装线上品牌“麦子熟了”在人来人往的外滩做活动，创始人陈英在路边摆放了很多印有麦子熟了标记的盒子，来来往往的人流穿梭不息，陈英不断听到有路人说，“啊，麦子熟了，我听说过。”陈英感到欣喜，这是自己五年来坚持不懈经营品牌的收获。

作为中老年女装品牌，麦子熟了的用户人群大多并不会花大量的钱和精力在挑选一件衣服上，对款式等各方面的要求不高。

以往，中老年女装市场被超市和零售店铺所霸占，甚至地摊也成为绝佳的购物场地，便宜、便利是影响购买的决定性因素。陈英逐渐发现，线下的用户很难利用品牌圈住，相反，线上的用户区间更大，范围更广，各种试错成本也相对较低。

在上线前，麦子熟了是一家专为商超提供服饰采购和加工的OEM供应商。线下三年的工厂经历，让老板娘陈英摸索出一套自有的服装生产模式。鉴于对服装行业的熟悉，她看准了线上中老年市场的巨大潜力，“当时在天猫还没有类似的中老年品牌”，陈英告诉《天下网商·经理人》记者。

2009年上线淘宝，次年入驻当时的淘宝商城（即现在的天猫），麦子熟了抢占了服饰细分市场中老年服饰入口的先机。作为线下品牌商的供应链一方，麦子熟了自有的上游生产工厂成为其上线后强有力的支撑，2013年线上销售额达到6000万元左右，使其在淘内的中老年频道占得一席之地。

同样是瞄准线下品牌意识不强、线上竞争相对较弱的中老年服饰市场，和家

缘也把发力地点选择了在淘宝集市。和家缘的成立，是出于创始人郭力文和妻子为老人选择礼品的机缘巧合。郭力文发现，杭州四季青市场的中老年服饰与线上的中老年服饰，在款式上的重合度极高，价格上也存在可观的利润空间，这让做了十几年外贸生意的郭力文觉得，作为副业开家淘宝店，是一个不错的选择。抱着玩的心态，和家缘2009年在淘宝上线。

与麦子熟了拥有成熟的生产链不同，和家缘的3个创始人对于服装行业毫无经验。但郭力文很快发现，中老年服饰相比于年轻女装，在款式上对时尚性要求不高，不需要新款实时更新，这给予后台操作和备货仓储一定的空间，也压低了货物本身的成本。基于对市场的判断，2011年，郭力文辞去工作开始专攻淘宝，和家缘天猫旗舰店也正式上线。

面对相对蓝海的中老年服饰市场，这些已占据时间优势的商家，开始在发展中探索自己的品牌优势。

中老年市场的品牌困境

创始背景的不同，让两家店铺的发展各有侧重，但随着时间的迁移，它们在品牌理念上却渐趋一致。

郭力文这样阐释自己对于和家缘的理解：“和者，织善相安，融时尚之元素于质朴心灵，外化于形；家者，爱之港湾，倾生命之执着至自在乾坤，内成于心；心形合一，是谓缘也。”从品牌定义即可看出，和家缘执着于选款上中国风的内敛气质。由于受众普遍是妈妈辈的用户，中国风的沉稳内敛能够让她们相对丰腴的体态显得更优雅端庄。品牌的差异化也通过一脉相承的选款来体现。

“追求大众的款式，但不是便宜的地摊货。”郭力文认为，和家缘的产品定位于中等偏上的消费者，尽管也会包含独特的设计，但由于中老年市场的大多数用户的保守心态，产品从设计到定价仍然趋向大众化。比起长辈自己购买的档次高一

点，但无需高太多，最符合妈妈辈对衣服的心理预期。

相比走中国风的和家缘，麦子熟了从名字上看就更贴近中老年人群，而其品牌名字也蕴含了产品上的富贵风格。他们把中老年人，尤其是母亲的形象比喻为麦子，麦子成熟后是喜悦的，是专注而优雅的。陈英觉得，中老年服饰大部分其实就是妈妈装，款式不能过于时尚，需要通过实用性和舒适度配合表达子女的孝心。因此，她将夏装的单价定位在100元左右，冬装200元左右，落地于二、三线城市，人群则以中低端消费者为主，这也是麦子熟了依据工厂经验确定的产品定位。

从用户群体来看，中老年人群大多数偏于保守，对于价位的要求不高，更看重舒适度和实用性，款式和花样稍作修改就能超出他们的预想。但也正是基于这个原因，中老年服饰要走品牌路线异常艰难：品牌讲究的是风格，需要鲜明的标识和设计，这恰恰和中老年群体的需求相悖。

正因为如此，瞄准中间层消费者，强调从家庭出发，来抓住用户的消费心理，是许多中老年品牌的共同选择。

值得一提的是，线上中老年市场的购买人群和消费人群并不是同一人群：在大多数情况下，中老年消费人群还不适应频繁地登录淘宝查看款式，或是使用手机刷单购买，一个家庭中，往往是儿女负责购买，长辈负责体验。这导致商家需要兼顾两方面的满意度。

抓住家庭元素，在推广和视觉上满足购买者，让他们感受到温暖；从选款上满足使用者，用舒适度来体现子女的孝心，这是和家缘和麦子熟了共同采用的策略。

营销重情感

中老年服饰作为一个特殊的礼品市场，要求卖家在营销方面加强情感输出。麦子熟了情感营销锁定在“小妈妈”人群上，这群人大多是刚生育或已经成家的年轻人，他们拥有一定的物质基础，也在生活中逐渐体会了长辈的辛苦，因此，每到节假日或长辈生日的时候，都会挑选一些简单实用的礼物聊表孝心。他们购买的频次

和回购率也更高。

在麦子熟了的60万用户中，20%的用户是回头客。老板娘陈英懂得情感营销的重要性，在经营上有一套完整的实操办法：考虑到目前主力购买人群是70、80后，他们虽然身为第一代独生子女，但往往父母辈都有多个兄弟姐妹，婚后又添了婆婆辈的老人，因此店铺专门设置了两件包邮。陈英注意到，妈妈辈的年纪一般都不太注重搭配，一些实用的披肩配饰可以成为很不错的赠品。在用户体验上，除了满足基本的选款，在换货和退款上，麦子熟了也给予了用户最便捷的方式。

同样希望抓住中间人群的和家缘，则选择在CRM上发力。郭力文非常重视售前的节日提醒、会员日定期活动等，希望以此与用户建立起情感，增加用户的黏性。

“最理想的方式是建立一个由买家自己完成的信息资料库，我们针对这些信息去提供一些选款建议或时间提醒。”郭力文向《天下网商·经理人》记者表示。

红海市场的高级定制

中老年人购买服装，对于模特的造型和视觉上的包装往往并不重视，但正是因为用户群体和购买群体的分离，线上中老年服饰的VI设计，需要更偏向于年轻受众，用VI告诉他们，不是衣服有多好，而是这件衣服有多适合你的妈妈。

在服饰VI里，模特的选择至关重要，亲和力和真实感是其中的关键。麦子熟了是线上第一家用真人模特拍摄效果图的店铺，这个模特不是从专业模特里挑选出来的，用老板娘陈英的话说，“这个阿姨是我在街上‘抓’回来的。”

刚开始，麦子熟了也遵循线上的套路，使用专业模特拍摄，但陈英挑选了很多模特都感觉不满意，这些模特无一例外要么太漂亮，要么身材过于标准，无法凸显出中老年人的真实感。在一次逛街的途中，陈英偶然碰见一个很有气质的阿姨，体态丰腴，气质优雅，形象和麦子熟了很搭。进一步沟通后，陈英发现，这位阿姨是一位旅日多年的教师，刚刚回国。机缘巧合下，双方开始了第一次合作，并一直持续到现在。

不同于麦子熟了的做法，和家缘看重图片的布景、修片和整体风格的统一。在模特的选取上，和家缘没有采用麦子熟了这么接地气的方式。相比较大多数使用年轻模特或者外模的商家，和家缘选择了一位年纪稍长、富态端庄的模特。和家缘对模特的选择非常精准，由于销量好，一时间，同样的面孔高频次地出现在淘宝集市的中老年频道。

商家一拥而上选择同一个模特的做法，从侧面暴露出中老年服饰市场上模特缺乏的问题。市场上专为淘宝拍摄的模特中，大多是年轻漂亮型，这类模特支撑不起中老年女装需要凸显的气质和端庄。麦子熟了选用亲和力极强的模特，和家缘选用气质端庄的大龄模特，都在传播上得到了很好的用户反馈。这类模特也正是淘内中老年女装所缺乏的。但是再适合中老年服饰的模特，如果有很多商家使用，那么也会因为缺少差异化的品牌形象而失去竞争力。许多商家出于各方面的原因，选择直接复制模特和布景，甚至是风格，中老年服饰的品牌化道路再一次遇到阻碍。

不仅缺乏合适的模特，中老年服饰在款式上也面临过于单一的问题。这是因为中老年服饰的上游生产商主要集中在武汉、北京和江苏等地区，在原料来源和市场需求的影响下，中老年服饰的款式选择空间很小，工厂的集中化又让款式在上游就出现严重的雷同现象。上游的现状不容乐观，能满足的只是一部分消费人群和商家。

《天下网商·经理人》记者了解到，那些没有工厂背景支撑，也没有研发设计能力的卖家，只能从价格战入手，削减利润。明争暗斗的后果，往往是被库存和无限挤压的利润空间给拖死。

而那些拥有工厂和供应链优势的商家，如麦子熟了，则拥有广阔的前景。一方面，其线下OEM供货商的身份并未丢失，另一方面，它能够在上游实现品牌自身的控制力，库存的灵活性增强，有效规避了价格战。而没有工厂背景的和家缘，只能在选款上下大力气，或者利用二次加工的方式寻找代加工工厂对款式进行一定的修改，逐渐打造统一的风格。但无论是郭力文还是陈英，都焦虑于款式雷同所带来的竞争压力。

2013年，麦子熟了推出高级定制服务，占全店衣服款式的10%左右。店铺选择一款相对高品质的绣花棉布，让用户在尺码和细节上进行私人定制。这一服务赢得很高的呼声，可见中老年市场中不乏追求品质的用户。在陈英看来，高级定制服务不仅是用户体验的一部分，也是他们探索高端品牌的试探性的一步。

淘宝上的大市场

相比较线上同类型的网络商城，淘宝集市是第一家正式细分中老年类目的电商平台。从麦子熟了与和家缘两家店铺的发展路径不难看出，淘宝集市是目前中老年服饰商家首选的发力地。

在2009~2012年，无论是整个淘宝集市的大环境，还是中老年服饰这个小的市场切入口，都跟随迅速涌进的新增流量水涨船高。在不到5年的时间里，淘宝集市中老年服饰市场的成交额翻了十几番，流量红利在2012年达到巅峰。尽管麦子熟了与和家缘不是最早吃螃蟹的人，但在整个中老年服装类目，它们实属先驱型的卖家。时机上的抢先，让它们尝到了流量红利期的甜头，迅速发展起来。

相比较门槛较低的淘宝集市，天猫一出生就专注于品牌，无品牌不入驻的特性，培养了一大波注重品牌、消费能力更高的优质用户。经过几年的发展，天猫的流量增长喜人，几乎和集市持平。同时，集市在获取新流量上遇到瓶颈，商家间获取流量的竞争成本大幅度增加，流量质量也被带往价格主导型，不利于客单价的提升和品牌的培养，从集市发家的中老年服饰店家大量流失。麦子熟了与和家缘也在其中，它们转而把发展的重心放在了天猫旗舰店。

作为中老年市场挖掘地的淘宝集市，整个用户群体在购物场景上更符合二、三线城市用户群体的特征。但随着集市的竞争日益激烈，很多商家发现在集市上培养品牌变得更难了，因此，在两个不同的平台之间，麦子熟了与和家缘都不约而同地选择了用天猫店打品牌、在集市上做差异化款式的方式，进行品牌运营。

10. 徽州名媛：中年人也需要个性化

朱红找来不同体型的模特，并要求每件衣服前后要有3~5个不同体型的模特试穿，一道程序都不能省略。

文 / 天下网商 徐露

“有些妈妈和我说，她们一辈子都没有穿过裙子，太不可思议了！”第一次见到中年女装品牌徽州名媛的创始人朱红，她这样说，性格里感性的一面展露无遗。

学外语出身的朱红，大学毕业后在外交部工作。趁着工作的便利，还不到30岁的朱红就和同在外交部工作的丈夫一起游遍了世界。世界各地不同文化的交流和碰撞，培养了朱红在穿着上的独特品位，也为后来诞生的徽州名媛打下了很深的品牌基调。“衣着在社交礼仪中是很重要的一个内容，你穿得得体，也是对别人的尊重。”和普通上班族不同的是，宴会礼服等一些适合隆重场合的衣物，是朱红工作时必备的物品。

回国后，朱红把安徽老家的父母接到北京定居。在和妈妈一起逛街时她发现：入驻大商场的线下中老年品牌女装，普遍品牌印记不强，在面料和款式上稍显高端的价格就动辄上千上万。在妈妈的提醒下，出身于裁缝世家的朱红开始利用在老家与设计 and 工厂相关的熟人资源，自己动手设计了几款中老年女装，做成成衣，拍好照片，放在淘宝上售卖。谁知，衣服迅速被一抢而空。一开始抱着玩的心态的朱红，赶紧联系工厂，打算认真把这件事情做好，徽州名媛也就在这样偶然的契机下诞生了。

经过两年多的发展，徽州名媛逐渐成长为一家两皇冠的集市店铺，2013年的销售额达到2000万元，平均客单价在500元。纵观淘宝上的中老年女装卖家，徽州名媛的规模并不算大，但其客单价却一路遥遥领先，相比停留在100元左右的其他店铺，

徽州名媛成为线上中老年女装细分市场的一个典型样本。

美在当下

一个女人的美丽会随时间的流逝或改变或沉淀或丢失，但永远也别放弃你当下的那份美丽。这是朱红赋予徽州名媛的品牌理念。

在日本，女性服装市场已经做到了相对成熟和标准化，针对不同年纪的女性特征，女装行业基本保持在每5~10岁划分出一批女装品牌。但在朱红看来，在国内庞大的人口基数下，某一个特定年龄段的女性，还没有人能够研究透彻。“如果一个20岁的女孩，身材很胖，在年轻女装品牌中往往很难找到合适的衣服，只能往定位年纪大的品牌去选，这不是根据年龄来限制的。”相形之下，朱红更希望将徽州名媛定位的年龄阶段模糊化，为此，她选用了年龄层更低的模特来诠释自己的品牌，胖女孩市场和中年市场两头通吃。

然而，要传递出这一人群的美感绝不是一件容易的事情。不像少女时代那么苗条，妈妈们的体型大多偏于肥胖型，朱红认为，与其像传统的中老年女装那样一味利用宽大的款式去掩盖，不如利用好的面料和细节的设计去修饰体型。徽州名媛定位的受众群体是知识群体，拥有内在的美。“妈妈们成熟的魅力是靠时间沉淀后由内而外散发出来的，哪怕身材走样，也照样可以自信地展现她们的身材。”朱红告诉《天下网商·经理人》的记者。

中年“快时尚”

徽州名媛背后的设计团队支撑了全店55%的原创设计款式，定价在200~500元。每款设计或品牌工厂推荐的新品，都必须经过朱红的审查，从细节到纽扣的样式、腰带的粗细，朱红找来不同体型的模特，要求每件衣服前后要有3~5个不同体型的模特试穿，一道程序都不能省略。这样试穿下来确定的款式，往往具有较好的包容性，能够凸显中年群体的气质而掩盖掉缺陷。针对一些特殊体型的妈妈，或者一些

特殊需求的用户，高端定制是水到渠成的一步，这也是朱红在一开始就想要做的事情。

朱红的执着保证徽州名媛的每一件单品走质不走量。“我们把每一件衣服都当做一件艺术品来推广。”朱红告诉《天下网商·经理人》记者。这样的做法在中老年女装行业显得特立独行：这个行业普遍对时尚的认知感不强，更强调功能性和性价比，而徽州名媛每个季度平均保持500款的上新量，超出中老年消费市场的平均水平。

之所以选择多款保质的路线，朱红有自己的理解，“我们的用户群体大部分是高收入又需要个性化的中年女性。”跟大多数中老年女装的用户不同，在徽州名媛近10万会员中，并没有呈现购买者和体验者分离的中老年女装消费特点，80%的用户都是自己购买自己穿，这让徽州名媛的团队不需要去分散注意力迎合两个客群，只需服务好购买者本身。

30~50岁、有知识修养的女性，是徽州名媛用户群体的标签，越是个性化的女性越能穿出徽州名媛的风格。这个阶段的女性更显知性，穿着是她们投资和取悦自己的一种方式，且有明确的风格定位。对于高标准的衣服，她们不在乎价格，更在意的是个性和设计方面的独一无二。徽州名媛找准用户的喜好，培训客服，在VI设计上，注重颜色和风格的整体搭配。

在上游合作上，徽州名媛虽没有自己的加工工厂，但走质不走量的品牌属性，决定了其对于代工厂的要求偏高。“通常我们都是和一些与国际大牌合作的工厂合作。”朱红的工作背景和家族关系，在这一方面给了她很大的帮助，这也是别的店铺很难模仿的一点。在价格透明的淘宝上，500元的客单价虽偏高，但朱红坦言，由于较高的原创设计和制作费用，徽州名媛的利润空间始终保持在适当的范围内。

落地实体

徽州名媛会在新款推出以后，给一些深度用户寄去他们根据不同用户的喜好挑

选出来的款式，对于收到的服装，用户可以留下喜欢的，把不喜欢的寄回，试穿后再确认付款。这个做法对比现下流行的O2O，更适合中年人群的购物习惯。

品牌的高端属性，筛选了用户群体，徽州名媛的用户更多地聚集在一线城市，其中不乏各行各业的知名女性，她们更愿意走进实体店体验。朱红的下一步动作，就是希望锁定线下的大型商场，落地线下，首选的城市是北京。“面对实体的体验，冲击力会比线上更大。”朱红觉得，线上品牌在线下的延伸，更多的是体验，是完善线上的服务环节。

第 4 章

服务：剩女经济学

本章要点：

- ▲ 夏河药局：腐女经济的宇宙速度
- ▲ 殷宜燕的窝：强关系下的品牌黏性
- ▲ Glossybox：美妆盒子的中国式微调
- ▲ 苍井空来袭，Spakeys玩了把事件营销
- ▲ 步履不停：文艺人的商业理想
- ▲ 她生活：第一女刊的奇葩思路
- ▲ 土猪肉里的女性生意经
- ▲ 裂帛：向外行走
- ▲ 方建华：一个棉麻艺术家的养成史

1. 夏河药局：腐女经济的宇宙速度

“腐”是一种现象，是一种社会多元化的产物，你可以觉得腐是一种炒作手段，但是它的确转化成了惊人的购买力。透过药局的成功，我们可以看到，“腐”的力量，在已经销声几年的夏河身上依然爆发出巨大的能量。

文 / 范婷婷

按照主流的看法，现在进入淘宝已经不是什么好时机，但是偏偏会有店铺冲破人们对淘宝想象的天花板，重新为当下这个淘宝时代定义一个标杆。

这次的黑马是“药局”，它从2013年1月25日开始营业以来，用不到一年的时间集齐了五个皇冠，双11以325万元的成绩排在C店第1，行业第57；双12又凭借190万元销售额排名全行业第21。

“药局”的掌门人就是夏河。我们很难定义他是什么属性的名人，因为名人一般都是因为其社会属性被赋予了知名度，但当夏河把自己的生活属性展现给公众后，他迅速变成了一个极具争议性的人物。

不可否认，价值观的多元化正在释放更多的消费潜能，越来越多的小众行为、小众审美正在具备变现的能力。夏河这几年虽然已经淡出人们的视线，但是他的粉丝就像一个“宗教组织”，为“药局”的成长装上了最快的助推器。

夏河，这个被中国第一代腐女刻在启蒙榜上的名字，现在被刻到了“淘宝升级速度最快店铺TOP榜”上。

换个心态入行

提到药局的诞生，不得不提到它的合伙人林佑。如果没有林佑，夏河不会接触淘宝，便也不会有“药局”这个故事。

林佑是夏河多年的朋友，当初便是因为夏河的怂恿，林佑成为了一个北漂。他们的摄影工作室曾经为众多明星拍过大片，也留下了让夏河成为争议人物的一系列照片。如今，“河生映画”已经易手他人，但是回忆以摄影为主业的那些年，两人都觉得那是人生最青葱无忧的时光。

但是摄影这行，赚钱并不稳定，尽管当时林佑的一套写真价格已经是业内翘楚。得益于摄影师的眼光和人脉，林佑从2009年开始在淘宝卖起了服装。当年的淘宝还没有进入读图时代，林佑制作精美的图片使得他的详情页在当时鹤立鸡群。

此时，夏河自己的文化产业公司由于各种原因亏损，林佑建议夏河可以凭借之前积累的人气，尝试去淘宝开店。

作为一个保守的金牛座，加上夏河本身生活的环境，他的世界与“网购”这种行为是脱节的。彼时的他是排斥淘宝的，或者说他排斥非传统的零售渠道。

林佑的游说过程长达两年，但是让夏河真正意识到“淘宝确实是一个正经营生”的人是师洋。“林佑一直让我去看看师洋的店铺，以前我觉得我又不会是他产品的受众，干吗要去看呢？”但是架不住林佑的劝说，夏河还是点开了师洋的店铺，粗略地用好评数乘以产品的价格，夏河终于相信“淘宝确实是挣钱的”。

后来在一次聚会上，夏河碰到了师洋，两人聊了什么不得而知，但是那次见面后，夏河形容自己终于“放下了思想上的包袱，期待体验不同的生活模式”。

于是，夏河和林佑的组合，从摄影跨界到电商，真正把药局的筹备工作提上了日程，“缘分居多，但是他能看到我不能看到的东西，我能掌控他不能掌控的东西”。林佑负责产品，夏河负责运营，两人开始认真筹备药局的开张。

把商业艺术化

淘宝对于夏河来说是另一个世界，2010年他才学会了使用支付宝。“作为一个新人，一个接触电子商务仅仅两年多的人来说，我在这里发现了未来商业的趋势，也看到这个行业中有许多牛人，我从之前的不屑变成了肃然起敬。”夏河面对《天

下网商》记者一字一顿地说，略显凝重的表情仿佛是在作出某种预言。

在药局的筹备期间，夏河和林佑做了充分的前期调研，他们几乎把淘宝上护肤品类目排名靠前的店铺分析了个遍，包括它们的产品定位以及营销策略。“已经成功的经验我们不会复制，通过调研我们可以发现现有这些模式的不足，然后用这种不足来预测店铺的天花板，从而在药局的发展规划上规避这些短板。”夏河甚至去了解了各个店铺掌门人的性格特点对店铺发展的影响，然后来调整自己的心态。

“以前我都不愿意承认自己知道动物园（服装批发市场）这个地方，但是现在我连菜市场都很乐意逛，因为高手在民间。”这是夏河开店前后的心理变化，他开始意识到任何一个行业里的翘楚，必然是艺术与商业的结合。自从发现做淘宝也可以“很艺术”之后，夏河似乎找到了把自己过去的经历与淘宝结合的点。

因为林佑卖服装的经历，他们也曾经想过服装类目，但是考虑到卖服装SKU会比较多，又要经常上新，林佑一想到每个星期都要拍照修图就头疼，所以夏河最终和师洋一样，也选择了护肤品。

开店之初，夏河自己的品牌还未能量产，于是选择了几个自己信任的品牌在药局做代理，同时也是通过这种方式来熟悉经营淘宝店铺的各个环节。

2013年9月，当记者采访师洋时他曾表示，护肤品整条供应链的搭建是一个品牌最为烦琐也是最核心的东西，夏河在走品牌化道路的时候也清楚地明白这一点。但是当记者问及为什么还是要做自己的品牌，利润未必比代理高多少，但是花下去的心血多了好几倍时，夏河表示：“做分销的时候，我们挑的几个拳头产品卖得很好，但是在我看来这终究是为他人做嫁衣，而且货源风险也高，我们自己无法把控。”

另一个原因是，他觉得中国并不缺乏有实力的供应商，做品牌有非常成熟的供应链基础。

药局甫一开张就走了专业化、团队化的道路。“我们发现淘宝上很多自有品牌

的护肤品来源是模糊的，消费者没有办法知道这些产品是否符合国家相关标准。”夏河觉得这是一个非常严肃的问题，淘宝上那些被诟病为“三无”的产品，也许只是少了一纸证明。

夏河用了“毅然决然”这个词来表示自己的产品可以是小牌，但是必须与中国知名的生产商合作，所有的产品都必须有国家的质检报告，“这是我们的起点，也是后来所有好评与口碑营销的开始。”药局的自有品牌叫juliemole（茱莉莱），2013年4月28日开始售卖，目前占到店铺产品的80%。

“28岁以上人群的消费观是非常品牌化的，初生品牌很难打入他们的市场，所以我们的产品主要是针对18~24岁的学生，占到了80%。”学生的消费特点是购买力不高，但是传播迅猛，学校这样的人口稠密地区，简直就为产品和八卦的病毒式传播提供了肥沃的土壤。

经过一年的成长，药局的SKU仅增至51。“前几天都还只有四十多个，昨天我们出新品才上升到51。”林佑表示药局会一直控制自己的SKU数量，“我们并不想做爆款，季节性地卖一阵，我们更希望把产品做成经典款，让产品周期长一些。”

提升品质，不做一锤子买卖的好处是高复购率。一家低SKU的店铺保持高增长的秘诀如果不是疯狂引流，那就肯定是高复购率以及口碑传播。而药局显然就是后者。

产品的外观和包装是夏河和林佑之间永远的争执点。夏河喜欢的是非常有设计感的东西，但是他所喜欢的奢侈品的质感很难复制到定价几十元的产品上，所以药局这对“夏河对产品一切视觉的苛刻要求和林佑在控制成本以及现有资源”的矛盾会一直继续下去。

腐女经济

其实采访进行到这里，我们才开始提到腐女经济。夏河并不忌讳谈这些，在他的微博上随处可见他对腐女们的调侃与赞美。如果必须把夏河定义成名人，那么他

的粉丝基本上就是腐女，而腐女是药局前期高速发展的最大功臣。事实上现在有很多商业行为都在有意无意地制造“腐点”，但是夏河觉得真正把“腐”变“现”靠的还是产品的质量。

尽管夏河入淘宝的目的是赚钱，但是他很清楚消费者不是傻子，“粉丝都是玻璃心，他们可能喜欢你这个人，但是如果你的产品不合他们心意，他们马上就会粉转黑。”

比如为了方便女生使用，药局的皂提升了切割工艺，把棱角去掉了；比如用马口铁做的皂盒非常精致，女生可以用来放自己的小物件。“我们就是用这样的细节来打动消费者，他们可能是因为腐我而来，但是留下来肯定是因为产品好用。”夏河对自己的产品很自信。

在营销方面，夏河是一个有资源但不滥用的人。他的案例可以看成是一个典型的微博营销案例，但是他发布关于店铺的微博频率很低，除了双11这样的大促以外，基本上每个月就只发一两条关于淘宝店铺的微博。“幽默、调侃，加一些人性关怀，这些是我喜欢的方式。”

夏河做人的哲学是“永远不要白用别人”，哪怕是需要自己的粉丝帮忙转发店铺的微博，他也愿意用抽奖等方式去跟他们置换。而他的促销方式就更令人咂舌，比如送土豪金、送1288元代金券，手笔大到让一众粉丝高呼“抽我抽我”。“金牛座的人讲求实在，大家捧场，我也不能吝啬。”

现在微博上，名人之间也会互相做广告，但是“不要转发我的微博”是夏河对他们反复强调的一句话，“我觉得人情不是这样用的，今天你转了我的店铺，明天我出于人情也必须帮你打广告，但是可能你的东西是不符合我的审美的。”审美是一种无法妥协的东西，夏河觉得以后品牌成熟后会考虑请代言人，但是不会用人情交换。

一张优异的成绩单

开店之初，夏河坦陈自己承受了很大的精神压力，甚至一部分原来的朋友因此和他划清了界限，“别人觉得我变成了一个每天发货的淘宝店主，‘很LOW’。而我觉得年轻的时候玩的游戏已经不适合而立之年的我们了，现实地做一些有价值的事情，而不要每天躺在床上做高雅的梦。”

2013年的双11是药局参加的第一个双11，作为天猫一年中最大的活动，很多C店的卖家也希望可以搭上这趟顺风车，药局自然也不例外。林佑为此熬了四个通宵，赶在双11前做好新品的详情页以及活动页面。

“那几天我们都很焦虑，也不知道双11那天会发生什么。”当天凌晨，夏河和药局50多名员工共同见证了一个奇迹的开始。仅仅半个小时，药局的销售额便已经突破了57万元，直到三点钟第一波销售高潮才渐渐退去。

药局双11当天的销售额是325万元，排在行业第57名，在C店中是第1名。不可小觑的是，药局的双11活动高峰整整持续了5天，众所周知，双11当天释放了大量的消费需求，而后的几天一般都是流量的低点。药局抓住了这个空当，并在11月15日登上了行业第一，“那五天的销售额超过了600万元”。

但是让记者更惊讶的另一组数据是，双11当天，药局的转化率达到48.7%，几乎两个人进来就有一个人购买了药局的产品。而平时这个数值在12%~15%，“可能因为我们的流量基本都是自然流量，进来的消费者目的都非常明确，我们的老客户占到了55%”。

记者采访当天正好是12月11日，第二天就是双12的活动，夏河表示虽然已经历过双11，但是仍然觉得很忐忑。

事后记者又联系了夏河，药局双12的成绩依然华丽，当天完成了190万元的销售额，排在全行业第21位。

夏河还给记者讲述了一个发生在药局初开之际的故事：2013年4月份，曾经有投

资人希望对药局进行天使投资，但是夏河一算觉得对方估值低了，就没同意。“起步阶段其实心里也没底，但是我赌了一把，现在证明我赌对了。”夏河表示未来一旦茱莉莱的品牌体系完善后，可能会布局线下体验店，实现“线下体验，线上购买”的O2O模式，那或许是他觉得资本介入的正确时机。

夏河的淘宝经历更像一个故事，采访开始的时候他就做了“免责声明”，“别人很难模仿我，你们就当个故事来听吧”。在采访快结束的时候，夏河给自己“暂时的成功”总结了三个原因：“第一，我以一个比较另类的身份，在互联网中存在了8年，这期间我随性过自己的生活，不站队也不被利益驱使，淘宝给了我一次性套现的机会；第二，药局定位准确，我们摒弃了名人开店喜欢玩高端玩设计的想法，茱莉莱亲民、实惠、精致；第三，我是一个虔诚的道教徒，我相信命运。”

2. 殷宜燕的窝：强关系下的品牌黏性

殷宜燕的窝出生于微博，通过社会化媒体让消费者建立起黏性，逐渐形成品牌，并扩大品牌影响力。在粉丝和需求的推动下，其电商渠道也随之建立，开始在淘宝上慢慢成长。

文 / 天下网商 周麟

初见殷宜，是在淘宝大学举办的卖家年会上，时尚靓丽的她端坐在台上，向大家分享如何用红人模式与消费者建立强关系。对殷宜而言，正是这种强关系，让殷宜燕的窝以小切口、强黏性成为淘宝上小而美的代表。

殷宜燕的窝出生于微博，通过社会化媒体让消费者建立起黏性，逐渐形成品牌，并扩大品牌影响力。在粉丝和需求的推动下，其电商渠道也随之建立，开始在淘宝上慢慢成长。

殷宜燕的窝所拥有的核心价值，正是来自粉丝自发的品牌驱动力。

先有信任，后有品牌

入行做电商，殷宜完全是无心插柳。结婚之后，她跟随老公从北京来到深圳，也因此远离了她此前活跃的北京演艺圈，开始了一段相夫教子的生活。这让原本就热爱厨房、热爱道地食材的殷宜有了大把时间去研究各种汤料甜品，她一直在吃的燕窝成了后来提倡平民养生、回归厨房的殷宜燕的窝的第一个明星食材。

恰巧，殷宜身边有位朋友开燕窝厂，她开始慢慢接触这个行业。在由浅入深的过程中，殷宜才发现自己一直吃的燕窝，在市场上原来如此混乱。

想起北京的很多朋友还有可能在吃那些市面上不好的燕窝，殷宜就想着给他们

买来寄过去，但又无法一一打电话告知做法，她就把自己如何挑选燕窝、如何与其他食材搭配的做法写成文字，发布在当时刚刚兴起的微博平台上。

这一做法大受朋友们的欢迎，他们不仅遵从殷宜的食谱开始认真吃燕窝，还津津乐道地把这些方法转发传播给其他的朋友。两三个月后，@殷宜燕的窝 这个微博账号开始多了很多陌生人的关注，他们不仅喜欢殷宜关于燕窝的分享，还把很多对燕窝的疑问和殷宜探讨，殷宜也尽量一一回复。一来二去，尽管是在虚拟的网络环境下，但很多人都把殷宜当成了朋友、老师，不少人开始向殷宜提出直接向她购买燕窝的想法。

“这让我很吃惊，他们为什么会找我来买，我既没有淘宝店铺也没有实体店铺，完全不是一个生意人。”然而，单纯的知识分享显然已经无法满足粉丝们的需求，他们需要购买的声音越来越强烈，不停地在殷宜的耳边回响，正是这样的推动，让殷宜开始考虑销售问题。凭借着拥有确实可信的货源，殷宜便打算把优质燕窝分享给这些新认识的朋友。但是，她并没有采用网络上常用的代购方式，而是先把燕窝发给客户，客户收到之后再付款。

亲朋好友对殷宜这一大胆尝试的举动大为不解：燕窝不比其他常规商品，成本高，单价也高，每次货品售价近万元。而殷宜的出发点也正在于此——这么贵的东西都有人放心让我去买，他们这么信任我，我也愿意承担这个风险。

这样彼此信任的销售模式，一做就是两年，也许正是因为殷宜的坦诚和大方，她并没有遇到不靠谱的客户和交易。同时，微博的活跃度和粉丝数一直保持着不错的增长，老客户越来越多，也不断带来新的粉丝转化，殷宜燕的窝成了微博上最火的燕窝品牌之一。

直到2012年9月，殷宜才在淘宝上开了店，沿用了她在微博上积累了口碑的殷宜燕的窝这一品牌，成交渠道也转移到了淘宝上。

被粉丝和需求推着走——这是对殷宜之所以选择在淘宝开店最好的解释。自称对网络低智商的她，在微博上卖燕窝时都要求消费者打款到她朋友的支付宝账户

中。开淘宝店时，也是懵懵懂懂地在微博上求助于粉丝，一步一步远程支持才把店铺申请下来。

供应链的源头把控

主打安全食材，殷宜自然把大量的精力放在了食材挑选与供应链把控上。

以燕窝为例，虽然是微博上燕窝的领军品牌，但实际上，殷宜燕的窝的燕窝供应量却不大。

与很多连锁店、走量的燕窝品牌不同，殷宜燕的窝采取的不是收购原料贴牌的方式，完全是通过自己的工厂自产自销。殷宜燕的窝不仅在国外有自己的燕屋，还有具有GMP资质的工厂，这就保证了从原料到加工再到流通的每一个环节都是可控的。因为采用纯人工古法干挑毛，供应量有限，目前的产量仅能保证一个月的销量，因此，殷宜的燕窝需要预定。因为对产品质量有信心，很多老客户都愿意忍受一个月的等待期。

殷宜向《天下网商·经理人》介绍，燕窝对原料的要求很高，但往往越是好的原料越是稀少。而在市场上出售的燕窝产品，很多出自小作坊，燕农囤积的原料不经冻库等科学方法储存，直接把燕窝原料铺在地上，逐渐发黑发臭。这样的原料价格便宜，被人收购后再经过漂白，流通到市场上。这也是燕窝价格参差不齐的一个重要原因，但消费者往往无法分辨。

因此，早在2012年，殷宜就打算通过建设工厂自产自销的方式来给殷宜燕的窝供货，这比她在淘宝开店的念头还要早几个月。她每隔一段时间就亲自跑一趟燕屋，从深山到燕屋再到工厂的每一步都会亲身去体验，知悉里面的门道。

为了区别于作坊模式，殷宜申请了GMP的资质认证，这不仅意味着工厂建设的每一个细节都要严格把控，更要接受来自政府相关部门频繁的定期监管。殷宜举例说，工厂的作业流程是可以通过监控来实时监测的，政府部门人员也经常上门来检查，工人入厂前必须换衣服、鞋子以及戴上帽子和手套，并定期消毒，确保厂房、

设施、生产工艺、操作规程等能够保持稳定，所有的工具都必须用不锈钢，就连洗手液的品牌和规格都有严格的规定。

今年，殷宜打算做一个采用HACCP体系的工厂，这意味着燕窝加工厂将有一个更严格的认证把控。

殷宜特别提到，自己之所以这么追求质量，而不用太去考虑赚钱的事，还得感谢丈夫的支持。“家里并不需要我去赚钱，我在做的就是一份自己喜欢、又对得起自己良心的事。我原来做这个事情，没有想过做多大，没想挣钱，是大家在推着我往前走。”殷宜说。

“殷奶奶”的饮食经

本是演艺圈出身的殷宜，隐退数年之后仍然保持着时尚靓丽的打扮，与外表所不匹配的是，她的朋友和粉丝都愿意称呼她为“殷奶奶”。对此，殷宜也乐于接受，并称这一形象正是维持殷宜燕的窝品牌的关键之一。

其实，殷宜骨子里是一个非常传统的人，即使是与同龄的朋友在一起，她的话题也永远绕不过做饭、带孩子、制作美食这些居家范围，唠叨得就像个老奶奶一样，“殷奶奶”的名号由此而来。

在殷宜看来，懂比吃更重要。以燕窝为例，大家都知道燕窝是好东西，但是其实它的质量参差不齐，吃到差的燕窝不仅起不到保养的作用，甚至对身体有害，还不如不吃；再如同样的燕窝，要以怎样的搭配去吃，才能达到好的营养效果，里面也有门道。

早在刚开始做燕窝不久，殷宜就发现当时风靡市场的血燕实际上是由燕子大便发酵而成的次品。心直口快的她便通过微博告诉粉丝不要吃血燕。最初很多人并不相信，隔了几个月之后，问题血燕曝光，整个燕窝行业受到重创。而对于殷宜而言，粉丝对她的信任度却随着这一事件升高。

殷宜对自己的评价是，对中医类、食品类的知识接受度特别快，她喜欢把一种

燕窝搭配不同的食材，衍生出几十种吃法，在微博等渠道分享给大家。

她介绍说，做燕窝生意最大的难点在于教育市场，她把微博平台作为教育市场的一个渠道，以殷奶奶这一真实的形象来传达她对燕窝、食材和养生的理解，每一个来买燕窝的顾客都会收到她精心编制的一本关于燕窝的书，以降低燕窝这种高端食材的接受门槛。

久而久之，粉丝又来催促她了：殷奶奶，你就把这些食材搭配着燕窝一起卖吧！因此，如今的殷宜燕的窝已经从最开始只卖燕窝，发展到拥有安心食材类、煲汤料类、化妆品等80多种产品。

对此，殷宜还有一个考虑是，燕窝是高端滋补品，并不是所有人都消费得起。但是平民也可以养生，她通过自己对食材的研究，教大家做一些汤水，做好孕期、经期的保养。

殷宜特别强调说，自己所注重的并不是卖什么样的产品，而是想通过这样的方式传达一种理念——要注重养生和健康，并且，养生和健康的实现途径并不难。她说，现在的80后、90后，在家做饭的太少了，“我未来想开发的是，让这些年轻人能在家里做，同时又很简单的菜肴，就像卤味包，凭着一个料包，就可以做出很好吃的菜肴。让他们有成就感，之后会更加爱上厨房。”

在这样的理念之下，公司的注册名称并没有简单地用“殷宜燕的窝”来命名，而是选择了“宜室宜家健康产业有限公司”这个名称，强调家的概念。

每天，殷奶奶做了什么好吃的、研究出了什么好搭配等，成了粉丝们期待的内容。殷宜坦言，到目前为止，殷宜燕的窝在流量上都没有做过专门的优化，完全来自于粉丝对店铺的支持，即使是现在日益忙碌的情况下，她也每天坚持跟粉丝交流、答疑。“与那些直接从淘宝出发的品牌相比，我与粉丝的交流更加接地气，这也是我的优势。”

客户越来越多，品牌越来越大，但是，殷宜仍然认为自己不是一个生意人，自

认为不是管理型人才的她，把最头疼的公司管理交给了职业经理人。

现在，殷宜的工作重心是在全国各地寻找新的、好的食材，把好的东西留下来，介绍给自己的粉丝。对她而言，对自己喜爱的事物保持着单纯的热爱，不曾改变过。

即使到了现在，殷宜的店铺已经有了更多的养生食材、保养类产品，燕窝类产品只占到一小部分，但她仍然把这个粉丝熟知的微博名作为自己所有产品的品牌名，无论是殷宜还是她的养生追随者们，都对“殷宜燕的窝”充满了信任和感情。

3. Glossybox: 美妆盒子的中国式微调

Glossybox在全球各地共有16家公司，两年时间里，一共发出了400多万个美妆盒子。

文 / 天下网商 周麟

美妆类按月订购模式最早在美国市场喷涌，2010年9月，Birchbox在纽约上线，并树立了这一模式的典范。这一趋势被善于运作互联网创业公司的Rocket Internet迅速捕捉，2011年3月，它便在德国投资成立了Glossybox，并尝试将这一模式推广至全球。截至2013年7月，Glossybox在全球各地共有16家公司，两年时间里，一共发出了400多万个美妆盒子，俨然成了这个领域的先驱。

Glossybox的中国区公司在2011年10月开始筹备，当年12月发出了第一批盒子。20多个月之后，这个新创业团队已经紧紧跟上了Glossybox在其他地区的步伐，在同行不断暴毙的情况下，注册用户数增长到8万，付费订阅用户也达到了1.2万左右，实现盈利。

对于按月订购模式下冰火两重天的不同境遇，Glossybox中国区负责人洪铭坤（Charlie Hung）认为，“关键在于怎么去执行，因为从模式本身来说，它是一个再透明不过的模式。”他们做的就是将Glossybox在全球已经实践的经验，放到中国进行微调。

角色扮演：定位中间商

与大多数想为消费者解决现实困扰的企业不同，Glossybox的出发点和思考维度有两个，不仅有消费者，还有品牌商。

因此，Glossybox所扮演的角色就是连通化妆品品牌和美妆消费者的平台与桥

梁。而正是因为这样的定位，让Glossybox 的商业链条更为通顺。

从与品牌商的合作角度来看，Glossybox 的功能主要体现在两个方面——首先是品牌方的CRM提供支持。对很多化妆品品牌而言，他们急切需要通过试用行为来与消费者迅速建立深层次联系，Glossybox 这样的角色出现，让消费者乐于在社交平台上分享，也使得他们对品牌的认知能够进行反馈；另外，化妆品品牌方还看中了Glossybox 平台上所沉淀的数据，“无论是以故事形式呈现的‘soft feedback’，还是以数据形式呈现的‘hard feedback’，都是品牌方做市场所不可或缺的。”

Glossybox市场总监樊隽卿（Ethan Fan）进一步告诉《天下网商·经理人》记者，Glossybox反馈给品牌方的数据除了来源于注册数据，更关键的一步是礼盒发放后进行的问卷调查环节。问卷的设计既有Glossybox 的常规问题，例如消费者使用化妆品的习惯、频率、花费等，也有来自品牌方对特定问题的调查。这样的调查问卷在极具激励机制的设置下完成，消费者完成了调查问卷，即可获得相应的积分，积累到一定的额度后，便可免费获得一个新盒子。

正是基于这样的功能，Glossybox 与品牌商之间并非是强弱有别的供应商关系，而是颇为平等的合作关系，同时，品牌商也乐于把自己的正品小样免费提供给Glossybox，这大大降低了Glossybox 的运营成本。

洪铭坤和樊隽卿一致认为，如果一个女孩子已经决定了自己使用的常用品牌，那她们一定不是Glossybox的目标用户，Glossybox作为一种容易给人带来新鲜感和兴奋感的快消品，它能吸引的是那些对新事物狂热、喜欢不断尝试的消费者。除此之外，还在寻找适合自己化妆品的消费者也在目标之列，“高端品牌的正品都价格不菲，如果用正装去进行尝试，那么成本太高”。

本土微调：迎合中国消费者

支付环境和消费心理的巨大差异，使得按月订购模式也遭遇了不小的质疑。按月订购是否真的在中国水土不服？洪铭坤予以否定，并列举了Glossybox 在中国市场

的本土化举措。

在中国的信用卡支付环境下，消费者订购了Glossybox的盒子之后，除了单月购买行为，都需要进行预付费，例如提前支付六个月的盒子费用，Glossybox再分六个月给消费者寄送。针对支付环境本身，非Glossybox一家能够改变，但他们推出了一项创新的服务——随心订。消费者选择这项服务后，当月就会收到一个盒子，并可以货到付款，把钱交给快递员。如果消费者没有取消，那么下个月还会如期收到盒子，继续由快递员上门送货收费。一旦不想继续订了，可以选择拒收，Glossybox的系统也会进行登记，下月便不再为此消费者寄出盒子。

樊隽卿把这叫做最接近国外原始模式的按月订购，随心订的付费虽然没有体现在信用卡自动扣费上，但确实让消费者不用预付费，而是真正按月付费、按月收取盒子，并随时取消，既便利又灵活。

核心运营：聚焦VIP

根据不同的客户需求，Glossybox把订购周期分为了三档：三个月、六个月、一年。三档价格不同，时间越长，优惠力度越大。同时，Glossybox还把订阅六个月和一年周期的用户称为VIP，也就是其聚焦的核心用户。

根据Glossybox提供的数据，在每月12000个左右的付费用户中，VIP的数量远远超过了普通用户，更多的Glossybox用户选择长期订购。

这首先是因为找准了用户“买便宜”的心理。Glossybox的盒子单价为100元，订阅三个月的总价为298元，优惠可以忽略不计，但是六个月的价格为498元，优惠幅度超过100元，一年期的价格更是只要898元。

同时，在Glossybox上线半年后，他们就尝试推出了另外一条新的产品线——限量礼盒。这样的特殊礼盒是完全独立于月度礼盒的，比月度礼盒的价值更高，会在两种情况下推出：一是在特殊节假日的超值回馈，二是与一线品牌合作的品牌专属礼盒。

以之前的海蓝之谜礼盒为例，盒内中小样的折算价值在1000元左右，对普通会员的售价为188元，半年用户为128元，年度用户只需付费100元。优惠购买和优先发货的策略对中国用户尤其奏效，更多的付费用户选择了半年期或是一年期购买。

从某种程度来说，用户订阅时间越长，越有利于凸显按月订购的优势——在没有库存压力的情况下有节奏地运营。据樊隽卿介绍，他们每个月对用户数的增长也会有一个基本的预期，跟合作品牌谈当月的数量，按计划生产。

重视对VIP客户的维护，在Glossybox看来，是解答“小众生意如何达到规模化”的要义所在。洪铭坤告诉《天下网商·经理人》记者，Glossybox有很多女性消费者，她们不仅仅是美妆的拥趸，还有着关于某种生活方式的关注点和热情。VIP用户在每月期待盒子、收到盒子、打开盒子的过程中，已经渐渐与Glossybox建立了一定的信任感，可以利用这种品牌信任感拓展到新的品类和领域。

4. 苍井空来袭，Spakeys玩了把事件营销

从定位看，Spakeys并不像许多奢侈品牌一样“端着”，选择微博作为话题营销的出口，在人群的触点上便可看出它的接地气，这也是颜宏钟品牌塑造计划中的一环。

文/吴思凡

在微博上被万千宠爱的苍老师开始卖内衣了，这套G-self空系列内衣售价1288元，限量528套，在5月28日一天内销售一空。这个由苍井空担任设计师和创意总监，名为“Spakeys”的内衣品牌也由此一炮而红。

从前期预热到后期售卖，从苍井空的粉丝经济到Spakeys斥巨资亮相纽约时报广场，从微博限量出售到上线淘宝拍卖，直到8月18日举办品牌首秀……Spakeys甫一问世，花样便接连不断，营销模式推陈出新，可谓赚足了眼球。

只不过，由微博发起的话题热度迟早会熄火，苍井空的粉丝多是年轻男性，对主打“轻奢、优雅”的Spakeys内衣而言，他们显然并非主要消费者。粉丝的热情如何转化为实际购买力？与其他明星潮牌相比，Spakeys打造品牌的根本立足点又有什么不同？

对Spakeys董事长颜宏钟来说，这些可能并不构成问题，因为他早就有了打算。作为出生于广东普宁的潮汕人，他说起普通话来夹着浓浓的口音。1999年，他创立仙宜岱股份有限公司。此前，仙宜岱旗下已经拥有仙宜岱和仙子宜岱两个内衣品牌，Spakeys则是他在培育高端内衣品牌上的一次尝试。

做有社交属性的品牌

要解释清楚Spakeys玩的究竟是哪一手，似乎是一件挺困难的事，因为这个新兴的内衣品牌并不按常理出牌：一边宣布让苍井空设计内衣并担任创意总监，一边在

纽约时报广场的广告中来了个撇清；一会儿走宅男们最爱的性感路线，拍卖苍井空试穿过的内衣，一会儿又号称要走轻奢路线，为优雅女人服务。

不管营销手段如何多变，颜宏钟的目的却是如一的：打造中国首个轻奢真丝内衣品牌。苍井空的空系列，率先引爆了Spakeys的品牌话题，而这只是颜宏钟品牌布局的第一步。

在接受《天下网商·经理人》记者采访时，颜宏钟表示，苍井空引发的是围绕Spakeys的话题，这让大众获得了一个渠道去了解轻奢概念，而在品牌曝光的背后，是Spakeys真正的定位人群：28岁到35岁的熟女，她们有足够的经济能力，也渐渐明白自己究竟想要什么，会去购买千元上下的内衣犒劳自己，以满足内心“小奢侈一把”的需求。

跟奢侈品相比，轻奢是一个近年来逐渐流行的概念，它从定价上解除了人们对于奢侈品可望而不可即的心理，又恰到好处地满足80后人群追逐更优质生活的虚荣心。在Spakeys之前，雕爷牛腩便是玩转轻奢概念的一把好手，而在美国，它有一位更古老的始祖——皮具品牌Coach。

从定位看，Spakeys并不像许多奢侈品牌一样“端着”，选择微博作为话题营销的出口，在人群的触点上便可看出它十分接地气，这也是颜宏钟品牌塑造计划中的一环。在他看来，Spakeys的销售不会仅仅依靠天猫旗舰店，因此，在8月18日首秀当天，Spakeys也发布了自己的淘小店APP。这是一款基于个人手机开店的社会化店铺推广和移动分销工具。简单来说，导购达人们只需安装淘小店应用，并在其中选择喜欢的单品进行分享，一旦分享的商品有用户购买，便能获得分成。Spakeys在淘小店上的布局使其具备了社交属性，有利于品牌的进一步传播和粉丝聚合。

从微博的粉丝经济出发，到淘小店的粉丝分销落地，这是颜宏钟计划中的Spakeys的社交电商新模式。此外，颜宏钟告诉《天下网商·经理人》记者，Spakeys还计划举办“优雅中国俱乐部”，把国内的高端会所联系在一起，并定期举办高端时尚派对，进行精准营销。

融合式创新

从邀请苍井空参与设计品牌开始，Spakeys的品牌塑造模式就透露出浓浓的互联网气息。

在选择苍井空之前，颜宏钟坦言自己曾思虑良多，也曾担忧过苍井空的“特殊身份”是否会给品牌带来负面的影响，双方进行了大量的沟通和磨合。而如今，他认为这是一次成功的营销，因为“以前都是女性在讨论内衣，男性甚少关注，而通过苍井空这个切入点，引发了男性的参与和互动”，这让内衣这一因私密而难以传播的产品具备了话题性，Spakeys的目的也就达到了。

“传统企业向互联网转型不仅仅是营销方式的转变，本质更是对产品本身的挖掘，即对消费者价值的创造，满足消费者的需求。”仙宜岱项目策划总监丁世锦对记者说。在他看来，Spakeys内衣如果仅仅是要作为一种噱头，一闪而过，那么也就不必做这么高端的产品了。比起电子产品这样的高科技行业，乍看之下，纺织产业的科技含量不算很高，也不为人所熟知。

通过做互联网内衣，丁世锦对品牌运作进行了全方位的创新，Spakeys选用真丝作为原材料制作面料，在产品质量的打造上可谓诚意满满。

“融合就是创新”，这是丁世锦对Spakeys模式的总结。苍井空同时担任设计师，这便是一种融合。在他看来，有一些明星潮牌，明星自己并不参与设计，相比之下，苍井空亲自参与设计，她的一些想法非常真实，也能代表女性实际的需求。

不过，苍井空并非设计科班出身，要如何设计内衣？对此，Spakeys的首席设计师尤学敏给出了解答。他在日本师从时尚大师川久保玲，因为熟识日语，他与苍井空的沟通没有障碍，在空系列内衣出炉之前，苍井空给出了许多体验上的建议，并由他落实到设计中。之后，在产品正式推出前，他与苍井空充分交流，并做出细节上的调整。如此来看，空系列内衣倒不算“徒有虚名”。

在苍井空的空系列之前，明星亲自参与设计的案例并不少见，如徐静蕾的

Kaila，就有不少饰品是她自己设计的，李小璐也会在拍戏的空余时间为自己的星店设计服饰，但相形之下，空系列对于产品端和营销端显然更为重视。

丁世锦告诉记者，在产品研发过程中，Spakeys曾广泛听取了消费者的想法和建议，甚至有消费者提出“智能内衣”的概念，要将其做成可穿戴设备，而这些建议或许会融入日后的产品中。

丁世锦说，Spakeys的前期推广算得上成功，第一波推广结束后，微博阅读量达到了3.6亿，微博粉丝则有5万多，到现在则已经有17万的粉丝了。不过，作为高端品牌，Spakeys始终绕不过的是一个转化率的问题。高定价让一些消费者望而却步，丁世锦坦言，目前整体转化率不高，今后会多渠道引流到天猫，提升销量。

轻奢内衣的国际化路线

但另一边，颜宏钟并不认为Spakeys的定价过高，在他看来，1288元一套的定价甚至还有些低：“你到商场里去看看那些高端内衣品牌的价格，都要三四千元以上。”广东普宁是中国最大的内衣加工基地，整体水平还在中低端徘徊，颜宏钟从事内衣行业十五年，其“创造一个中国高端内衣品牌”的想法便成为Spakeys诞生的契机。

颜宏钟非常注重产品的中国元素，这在8月18日首秀盛典的产品上显露无疑。在他看来，中国本土的高端内衣品牌仍是一片空白，而Spakeys则是占据这个蓝海的先行者。

在选择材质时，颜宏钟对丝绸情有独钟，在他看来，丝绸和瓷器都是能代表中国的奢侈品。这也是Spakeys选材的初衷。

真丝内衣或许不是新鲜的名词，但全真丝却是闻所未闻，究其所以，内衣的一些部件对穿戴的稳定性和舒适性要求很高，制造难度也水涨船高，承托力度、弧度、韧性和是否耐水洗都需要多次测试。颜宏钟颇为感慨地告诉记者，包括肩带在内，Spakeys的每个配件都是真丝制造的。为此，研发团队花了半年多的时间来制造

出符合需求的面料。也正因为此，内衣看似布料很少，成本却很高，即使不算上推广费用，也要耗费几百元。与之相比，一些中低端品牌内衣的成本可能只要几十元甚至几元，两者的利润率不可同日而语。

作为仙宜岱的董事长，颜宏钟并不怎么担心盈利的问题，在他看来，薄利多销是中低端品牌线仙宜岱和仙子宜岱的事，高端线则负责树立品牌标杆。他试图效仿雅诗兰黛集团等国际时尚巨头的做法，在高中低端线全面铺开，以不同的模式进行营销。

根据贝恩咨询发布的数据，2011年到2013年，大中华区奢侈品销售额的平均增长率从30%一路跳水至2%。与之形成强烈对比的是，中国人的购买力愈发强劲，贡献了全球奢侈品总支出的29%。奢侈品遭遇寒冬，轻奢品牌趁机大行其道，Spakeys在这个时候横空出世可谓占尽了先机。

颜宏钟认为，中国人并不缺乏做奢侈品的能力，关键还是看谁能去做到，现在Spakeys已经有了一定的品牌知名度，接下去要考虑的则是如何做好用户体验，增加黏性。

Spakeys在纽约时报广场的传播主题是“Your grace will never die（永不凋谢的优雅）”，这一次的模特并不是苍井空，而是一位极具中国韵味的女性。Spakeys希望以此传递出品牌的核心价值，用优雅的方式向世界诉说中国梦。

在空系列之后，颜宏钟计划用不同的方式来诠释“优雅”一词，可能会有七八个维度，并根据品牌的需要选择不同的明星来适应调性。

5. 步履不停：文艺人的商业理想

文艺是理想，商业是现实，如何在现实中寻求理想，步履不停试图破难开路。

文 | 天下网商 张洁

步履不停是一家很有趣的淘宝女装店。这家店的消费者已经习惯了在购物的同时，听步履家的音乐，看步履家的文字，在步履家找寻自我的足迹。

这家女装店的老板是两个大男人——肖陆峰和何晓明，他们被喜爱步履不停的顾客统称为“小老板”。一声“小老板”，保准两个人一起回头应和，他们也自得其乐地喜欢这个名字。

这家店有些文艺范儿，文艺范的意思就是：不追求性感紧身的身材秀，热衷于棉麻的宽松舒适系，有些远离主流市场。

从第一次去上海的七浦路拿货，两个完全不懂女装的糙男人，开始一点一滴积累对服装的认知。除此之外，他们不用江湖上流传的营销秘笈，不炒爆款，不投钻展，用原始的营销方式经营着步履不停。

没想到，这样的步履不停竟然在竞争激烈的淘宝活了下来，而且活得不错，他们的秘诀在哪里？

慢生长

十年前，肖陆峰和何晓明就像现在一样，在一间办公室里，面对面坐，当时他们供职于同一家广告公司。随后，肖陆峰自嘲身上不安定因素开始显现，他辞去了工作，去云南的香格里拉支教，又去印度、泰国长途游走，还在成都从事过公益事业。

2010年7月，肖陆峰回来了，开始和何晓明筹划创业。对文艺人而言，决定往往

没有种种理由和认真的推导过程，更多是拍脑袋的结果。因为最初有个朋友可以供货，货源是外贸日单女装，所以他们一拍脑袋开始做淘宝，而且，即使在得知这位朋友不能供货时，两位小老板仍在热烈地取店名、拍照片。

再后来，有一天，肖陆峰喝着咖啡，翻着杂志，当看到“森林系女孩”时，他有些动心，凭直觉挺喜欢这个风格，觉得属于自己的范儿。从这时候起，他们决心去了解服装行业，为了找到自己喜欢的衣服，他们开始疯狂地跑市场，宁波、常熟、青岛都留下过他们的足迹。

从开店的第一天起，步履不停就定下了规矩，要慢慢生长——不做虚假交易炒信誉，不开直通车，也不投广告，让商品的销售自然生长，每20天上新一次。因为只有这样，这两个门外汉才会慢慢摸到市场规律，了解产品的生命力。

“产品不是我们的强项，盲目扩张只会适得其反，先从内容出发，顺便培养选款眼光。”这在任何一个网商眼中，简直是不可理喻，没有好的产品，再好的文案，再美的店铺装修，能承载消费者的需求吗？

文案大于产品，一直都被认为是步履不停的核心竞争力，不过，这也和“慢”有关。

“几乎所有广告创意人的通病是懒，创意稿不到最后一刻，是宁死不交的。不管是替人打工，还是到现在自己创业，懒这个毛病，一直没能改正。不停给自己找借口，品牌强调慢慢生活，自己怎么能急呢？”现在看来，步履不停所提出的慢慢生活，正是两个小老板的私心所致。

“慢”的结果却不错，如今，步履不停每天会有1万自然流量，其中40%的流量是通过浏览器收藏夹，而非淘宝收藏夹。这些消费者的共同特征是：喜欢在步履家刷屏听音乐，翻看日志、文案找共鸣，文案成为了步履不停的杀手锏。

“这些消费者已经牢牢锁住步履不停了，现在不买肯定是我们的产品不符合他们的期望，当产品调整后，满足他们心理需求时，自然会产生交易。”虽然这群人不可能每天产生购买，但却是最珍贵的消费者。

打动人心的文案

在步履家的每双鞋盒上，都写着这样一段话：

“这世界大的不像话，那么多条路，那么多远方，那么多的茫茫人海，连邂逅，都匆匆忙忙。一双安静的鞋子，会带来一段淡淡的旅程。这句可能没几个人会相信的话，我们写在了鞋盒上。谢谢你，把她带回家。”

偶然看到，会认为是一个营销手段。事实上，这早已成为步履不停的增值服务，隐性地藏在每个商业环节。充满哲理又贴近生活的小书签，每期上新的小感言，小老板亲自操刀的官方微博，都能让读者静下心来思考一分钟。

“从产品的角度看，我们并非专业出身，很业余。”在淘宝上，有丰富选衣搭配经验的店铺比比皆是，每天两个小老板都会进行反思，如何能让产品品质有突破。但在他们内心深处，仍然坚信人心跟不上，外形再美也没用。

步履不停把客户群定位为一群有独立人格的人，不依附于主流的价值观念，有自己独到的看法和见解，能按照自己的节奏去生活。

“这些太重要了，我们就像是从流水线出来的一代，小时候为考名牌大学挤破头，长大了又买不起房买不起车，各种事情压着你，都迷失了自我。”肖陆峰认为现在社会心态糟糕，人心浮躁、功利，但消费者始终有着清高、自我的情感追求，而这也是步履不停偶尔会出现的文案特色。

在步履不停的办公室墙上，有一块地方专门用来贴粉丝们的来信，满满的一大墙，信件都是手写的，随信还会夹带糖果、咖啡、饼干、话梅等小零食。虽然都是随退换货单一起寄来的，但小老板还是很高兴，都把它们一一张贴出来，鼓励自己，鼓励员工。

“只是希望能在做生意的同时，把一些自己深信不疑的事传递给顾客。说白了，还是一种商业行为，但是中国社会又太缺乏这些精神食粮，所以我们才会被人重视。”

近两年，文艺范开始逐渐盛行。小老板们认为，文艺范不仅仅是穿衣风格上的转变，也是社会心态的转变。在他们看来，喜欢穿步履不停衣服的顾客一般不愿意被约束，更多是在讨好自己，不在乎别人怎么看，只要让自己穿得舒服，这是一群比较自我的人。

因此，在步履不停的文案上，还能看出一点点女权主义的影子，并且鼓励消费者去讨好自己——拥有自我才能让人生变有趣。

在这个物质泛滥的时代，消费者对物质的依赖，不如说是对靠物质建立起来的自我的依赖。喜欢一个品牌，其实是喜欢这个品牌带来的个性诉求。百事可乐是年轻有活力的，无印良品是淡定内省的，LV是奢华经典的。人们会对号入座，觉得自己缺什么，就会去买什么，人性缺少的，就是步履不停希望展现的。

文艺和商业的矛盾

不可否认，对于像步履不停这样的小众网店，如何提升销售量是一个必须面对的问题。

对此，肖陆峰表现得很无奈：“文艺风，就意味着10个人看到了，9个人不会下单，因为我们生活在一个功利社会，离文艺远了去了。”

既然如此，为什么还会选择这一品类呢？沉思片刻，肖陆峰用误打误撞来形容，最初并非主观本意，只是今天回头看，发现自己撞了大运。细分市场竞争较少，客户的忠诚度高，更重要的是，步履不停的顾客都是和小老板很相似的一群人。

用肖陆峰的话来说，正是双方存在相似性，才让步履不停有了今天的一点成就，所以，步履不停寻找客户的方式，就是从自我出发寻找相似性。

寻找自我的方式是什么？“很简单，你是什么样的人，就把店做成什么样子。就像我们喜欢文字，喜欢摄影，喜欢音乐，喜欢旅行，就把这些融入店里，融入产品，融入品牌形象里。当你做到这一点，自然而然的，和你相似的人就会找上门来。”

很多小店，在没有等到相似的人找上门，便已经受不了寂寞，改变了方向。因为寂寞会直接影响到供应链，没有量就只能从市场拿货，价格高，品质无法保证，不能持续销售。这基本上是很多文艺店必须面对的问题。

受到订单数量的限制，往往大工厂不愿意接，只能让小工厂做，但由于工人并没有经过专业的培训，会出现各种各样的问题，例如腰围有大小、裤脚有长短。2011年底，步履不停开始尝试向工厂下单，做自有品牌，这道坎算是走过来了。

另一方面，文艺店做不大的原因，和老板的性格有很大关系，文艺人并不愿意去和商人打交道，内心会排斥一些世俗的做法，这也会影响文艺店。

从经济学的角度看，企业的行为目标就是利润最大化。而对于文艺人来说，利润最大化很痛苦，因为势必需要放下很多价值观念。作为文艺店主，内心和主流社会仍然保持距离，但是网店一旦要追求规模和利润，就不得不去生产一些大众款。如何保持小众的同时让销量增长，步履不停尚没有很好的办法。

设计是一个可能的解决方案，但肖陆峰说，作为一家小店，步履不停还没有设计能力，只有鉴赏能力，现在只停留在模仿一些，修改一些。这显然也是国内服装行业的整体问题，原创性少，抄版者众，“再怎么折腾都不是自己想要的东西”。

小老板特别推荐竞争对手“两人出品”的搭配设计，“他们在衣服的风格上把握很准，从面料到剪裁，都值得我们学习，而且也有独到的秘籍，不旺聊，全场自助购物。”与此同时，小老板也开始尝试找一些民间的设计师，以及一些有想法的大学毕业生，试图让步履不停慢慢找到自己的审美。

6. 她生活：第一女刊的奇葩思路

在传统媒体日渐式微的背景下，她生活在商业与新媒体的结合带寻找媒体生存的新模式。

文 / 天下网商 祁钰

“周一：拆解大叔，培训女纸；周二：走进闺蜜梳妆台，教你变美；周三：心理专家坐诊答疑……”在微信公众账号平台上，她生活（微信号：Wchatherstyle）以闺蜜的姿态展现在用户面前。在这里，用户的名称是“她蜜”，而“她蜜”们则把她生活唤作“她她”。

通过内容输出以及“找她蜜”的互动问答，“她蜜”和“她她”，以及“她蜜”之间交流着消费、情感、心理、八卦等“女性刚需”话题。数名编辑和来自各个行业的男女写手，共同组成了闺蜜“她她”的形象。他们中有作家，有媒体、投资、时尚等行业中人，甚至还有航天工程师，写着生活中的点点滴滴。而且，他们不拿稿费。

这个难以用既有模式定义的媒体，正在以“微信第一女刊”、“自媒体新锐”为名初显影响力，也很快引来了一堆同名跟风者。

情感牌的闺蜜圈

今年年初，她生活还仅仅只是创始人苏娟给身边几名女性朋友策划来玩的东西。玩着玩着，通过朋友的朋友，她生活在3月底聚集了700多名粉丝。曾是媒体人，后任奇虎360战略投资人的经历，使苏娟敏锐地嗅到了她生活的价值。她果断辞掉工作，投身创业。

在新的事业起点上，苏娟重新定义了这个“给朋友玩的东西”：她生活是以社

会化内容制造加媒体编辑运营的思路，伴生统一价值观输出的非UGC社区媒体。她生活的发展路径，前期是CP（内容制造商），然后慢慢过渡为SP（服务提供商），随后成长为独立的女性媒体品牌。

而她生活的价值观Slogan有两条。第一，她生活是她蜜一生中最有价值的闺蜜。第二，好好生活。苏娟形容，这是一个民间妇联组织，传递精致恶趣味、人间正能量，致力于给用户提供最接近生活、最实用的价值指引，面貌上是一个“比较二，不需要端，不需要装”的闺蜜。

事实上，闺蜜这个概念，已经有很多网站和APP在讲。不同的是，她生活打造闺蜜并非通过产品，而是通过情感和内容。苏娟相信，内容本身会说话，会传播，会把人不断吸引过来。

苏娟毫不讳言，她生活所做的是一场奇葩想法引领的奇葩实践。超出她预计的是，“她生活居然实践得很好”。

正式上线4个月以来，她生活聚集了25 000名她蜜，内容输出从微信延展至搜狐新闻客户端、手机Viva杂志平台等在线阅读渠道，以大姨妈为代表的女性APP，以城市画报为代表的平面媒体。同时，她生活带动了一个可以影响200万以上粉丝的自媒体联盟。

令苏娟惊讶的是，有上百万粉丝的微信公众账号来向依旧娇小的她生活“求引领，求包养”。此外，以她蜜团为代表形式的用户互动正在从QQ、YY等在线社区向线下同城活动延伸。周生生、乐蜂网等商家也先后同她生活合作展开营销活动。

能解渴的媒体基因

面对四处伸来的橄榄枝，苏娟更加相信自己的直觉：“行业里的人嗅觉灵敏，分分钟知道饥渴点在哪儿。”与其他营销媒介不同，她生活的核心基因是媒体。打造女性媒体品牌的创业实践，使她生活成为了业界眼中的“奇葩”，同时也成了解渴的试验田。

苏娟认定，传统媒体长久以来的陨落状态，并不意味着媒体丧失价值。“你知道传统媒体曾经是十大暴利行业之一吗？为什么一步一步变成悲催行业之一？”曾是一名记者的苏娟，保留着以提问表达观点的习惯。近十年的职业生涯，从媒体人转型为投资人的经历，使苏娟找到了自己的答案：产品。内容和价值观是媒体的核心产品，一旦放弃价值坚守，用户和需求之间的价值点不断模糊，媒体不知道自己在对什么人讲什么话，价值就会呈几何数下降，“怪不得别人”。

传统媒体陨落的同时，苏娟也感受到了商业对新媒体的渴求。在线上，电商们赖以生存的流量入口，在社会化媒体的冲击之下逐渐分化，过去聚集在巨头BAT上的人群，现在分散至微信、微博……而社会化媒体上，“小伙伴体”一类的流行语一波波走红，说明人群依然很容易被内容和价值观影响。

当下信息泛滥，而商家天然需要媒体对特定人群的影响力。当传统媒体的一部分轰然倒塌时，必须有新的介质、新的价值观把人群重新组织起来。重组人群虽然难以重回传统媒体暴利期的垄断程度，但精准的特定人群聚合也成为了现实。

新媒体应运而生，外部商业环境也在发生变化。苏娟看到，现在的商家更加现实，比起过去粗放的广而告之，商家更关注投放带来的实际商业转化。而新媒体提供的解决方案，正是通过一定的影响，聚合一定的人群，传达一定的价值，带动一定的实际销售。

她生活想要聚集的人群，是城市轻熟女。同样针对女性市场，以媒体为出发点决定了她生活与美丽说、蘑菇街们完全不一样的基因。苏娟看到，通过产品聚合人群的导购类网站在发展中存在遗憾。在她看来，导购类网站在某个阶段忽视了媒体的建设，没有对人群产生强媒体属性的影响力，“没有消费主张，用户用了导购，生活没有变化”。用户黏性来自产品，同时也使导购类网站受制于电商平台的“准入机制”。苏娟相信，如果用户的黏性来自内容和价值观，那么用户就可以持续聚集，甚至跟随媒体跨渠道转移。

源自生活的内容

基于对媒体价值的认识，她生活的运营思路和方式同样显得“奇葩”。

城市轻熟女是她生活的目标用户。她们是大学毕业至28岁的都市女性，处于感情、事业的迷惘期，外在可能刚强坚硬，但心理敏感柔弱，需要价值指引。因此，生活上的情感、心理和顺势而为的消费成为了她们的刚需。

苏娟相信自己的经历能够使她充分理解这部分人群。“我是一个奇葩的人。”苏娟调侃着分析：首先，她是女人，在过去的职业生涯中成长为有着产品意识的媒体人，具有对各个行业的了解和综合把握能力。与她认知、经历对等的同类少，相当于建立了所谓的壁垒。

那么，如何推开她蜜的心门，做一个被她们所接受的媒体？苏娟从一开始就坚持不养记者，而是选择由专业领域的写手写作他们各自领域的内容。内容的唯一标准是看能不能与她蜜产生共情。“生活与新闻不同，生活需要生活里的人来主持”，苏娟不希望她生活的原创内容由工作制造，那样会毫无意识、没有表情。

她生活的第一个作者土豆姑娘就来自生活。苏娟介绍，土豆姑娘是一个航天工程师，喜欢用工程师的细致来写怎么选食材，怎么做早餐。“她是每天很开心很温暖的人，写的东西跟其他人不一样。”作家艾明雅最开始在她生活连载作品，结果书卖得很好。而作为作家，她也需要一个平台去接触人群，所以就开始在她生活写专栏，此后又拉来了自己的朋友、新锐作家十二。写《历史也性感》的河马叔是国企中层，本身有才华，追求的是表达快感。

她生活找到的写手不是为了生存写作，更多的是为了自我表达。而过去，优秀的写手可能散布在天涯、豆瓣，但是没有得到运营。因此，她生活不是直接给作者开稿费，而是以经纪人的角色重新运营他们，给他们找到特定的受众，给他们释放的空间。

目前，她生活上40%~50%的内容来自固定的签约专栏作者，20%是她生活的专

题策划，剩下的内容由她蜜互动产生，每周7天推出不同的栏目。“现在我的承诺是不靠谱的，所以没有给他们承诺”，苏娟笑言，作者们更尊重隐形的价值，相信坚持下去能够创造价值。但苏娟也在签约协议中写入了未来商业代言、商业合作分成等机制。

商业变现的设想

商业变现是外界对于她生活模式的一大质疑点。苏娟想的是，前期她生活肯定会很辛苦地做用户属性，但是商业变现时一定会选最轻的路径。

目前，苏娟在观察一些可能的方向。她注意到，过去一批电商试图做口碑、做购物推荐，后来发现在社交里不存在购物分享，大家更愿意听意见领袖的，而非身边的朋友，“因为这样效率太低，很多问题我们不知道该找哪个朋友”。但是，对于单个的达人，她生活更倾向于使他们成为栏目主持人，而将意见领袖的功能转移至一个个的她蜜团。

苏娟设想，她蜜中会产生几大消费领域的她蜜团，例如淘宝专家团、试吃团、旅行团等。她蜜团可以长期存在或者被临时召集，对消费的某一领域作出调查和判断。由于她蜜们是来自不同城市的普通人，比起单个意见领袖更客观，更具价值。而未来，基于她蜜团意见的商家认证，可能成为她生活的一个业务点，“她生活作为第三方平台是可以去实践的。”此外，一线品牌的整合营销业务，也是苏娟在考虑的未来业务点之一。

“正是因为有种种希望，会让一切变成一种美好的幻觉。我会遏制商业进来，我会把美好的幻觉在我心里过滤一遍。”如同一位媒体人在描述对新闻专业的坚守那样，苏娟向《天下网商·经理人》记者描述了她颇具理想化色彩的坚守原则。

“第一，坚守我们自认为最好的服务”，苏娟解释，她生活团队自己看不上、不喜欢的东西，绝不会推给她蜜，他们要保持内容上最真诚，并且实用、有趣。同时，她在思考搭建一个机制让作者们不在内容上赚钱，而是塑造权威性，通过权威性赚钱。例如不选择恶的，而是选择好的商品来代言，这样她生活的影响力也会越来越

大。第二，她生活坚守传达一种正向的价值理念——好好生活。第三，坚持做行业、商业的最后一公里，“其他事情我们就不做了”。

苏娟形容，这最后一公里，恰恰是商家就是抓耳挠腮也无法到达的东西——推开女性的心门，为商家提供一个真正的情感营销阵地。

全媒体的未来

在创业初始，苏娟选择了她心中离用户最近、链路最短的媒介：微信。面对微信5.0版本折叠公众账号的变化，苏娟保持着乐观的态度。“你得承认你就在他的平台上，他给你提供了零成本创业的机会，肯定会有风险。”苏娟判断，只要微信不停运公众账号这个产品，她生活借助微信发展的时间窗就还没有过去。

苏娟一边揣摩微信的变化之于她生活的利弊，一边在为她生活设计全媒体未来。目前，她生活每天在微信上至少推送3篇文章，每周有15个以上栏目。随着稿源的增多，已经有几个栏目呈现排队状态。但苏娟依旧坚持控制数量，同时在尝试将不同的内容通过不同的形式制作、传播出去。

她设想，以后她蜜搜索她生活，也许有视频节目，比如八卦访谈，比如教女性怎么变美。也许有PC端的问答网站。她生活签约作者中的微电影导演，也许会将某个她蜜真实的故事写成剧本，拍成片子。作家在她生活接触女性的情感素材写成一书……

在不同渠道上呈现不同内容形态的她生活，以统一的价值观和气场连接位于不同渠道的她蜜。当一个活动发布时，她生活可以在不同的平台上把她蜜们召集起来。

“媒体未来会无处不在”，苏娟感性地形容，媒体是空气，是一种介质。在阳光下是一种样子，有尾气时是另一种样子，有着不同的温度、湿度。她生活要做的就是保持这个介质的特性，把握传播的效果，想好传播的形态，而中间选取的手

段因地制宜，“一切渠道都是工具，本质依旧是看你是什么，你要到达什么样的人群”。

回到创业现实，苏娟体会着推动“奇葩”想法的辛苦：缺人缺钱，中间会出现各种考验。作为曾经的投资人，她清楚地意识到一个创新的“奇葩”想法会给VC带去的迟疑。VC更愿意投一个现成的高富帅团队，抄一个国外的模式，通过资本的力量推着项目跑到第一位。

因此，苏娟更希望找到真正有帮助的钱。除了投资之外，她意识到组建一个精良的团队是目前最大的问题，“我需要团队能够互补我。”

7. 土猪肉里的女性生意经

老赵的新浪微博已经拥有13万多的粉丝，土猪肉的消费者就藏匿其中，按他的说法，买单者大部分是女性，老赵给她们取了一个“腻歪”的称呼——美妇们。一个星期能卖掉两头猪，他说，这全靠美妇们的消费力。

文/池笑漪

撬动世界，有时候只需要一个支点。

10年前，赵新强从湖南大山里走出来，和老婆一起到上海打拼，通过光缆生意掘到人生第一桶金。10年后，住上别墅、开起宝马的赵新强又走回大山，变身网络红人“热爱农业的老赵”，在遂昌徐岙村大山里定点养土猪，用互联网的方式将这个封闭而美好的浙西小村呈现在世人眼前。

这一路，老赵一直在寻找，寻找一个撬动世界的支点。“世界”就是他所热爱的“农业”，“支点”也许是互联网，也许是社交，也许是他自诩的“美妇经济学”，也许是这些所有的总和。

褚时健种橙子、柳传志卖猕猴桃、潘石屹卖苹果、刘强东种大米、丁磊养猪、李治国养鸡，这样一群响当当的人物都在“务农”，和他们相比，热爱农业的老赵没有这么亮的星光。

自媒体人老赵，选择走的是一条与那些带着明星光环的农业电商完全不同的路——他切入的是小家庭生产的原生态农产品，在与农户的合作中让生产者与消费者之间建立起信任的纽带，精心维系二者间的情感沟通，并通过试吃打造美妇经济学。在拥有庞大客户基数之后，再拓展原生态产品线，满足不同的细分需求。

初衷：要落地的农业

从农村出来的人一般都有农村情结，老赵也不例外。10年光缆生意让他在大城市站稳了脚，却没有扎根的感觉。根是什么？老赵把目光投向了农村。

“关注农业，一开始抱着投资的心态。”老赵告诉《天下网商》记者。

这是一份蕴含了“心机”的关注。在此后长达一年半的时间里，老赵目标明确，活跃在以“农业”为主题的线上与线下世界，关注别人，也被别人关注。“热爱农业的老赵”的名声不胫而走，他在寻找“山水食客生态农业项目”，各种农业资源也在向他靠拢。

当越来越多的资源聚合在面前，老赵却感到了迷惑。“做农业需要落地，”他说。

彼时，老赵位于九亭的别墅后院因为经常举办“以农会友”的线下活动而小有名气，遂昌县网店协会会长潘东明就是慕名而来的客人之一。机缘巧合，“热爱农业的老赵”在遂昌找到了他想要落地的农业项目。

遂昌县地处浙西南山区，物产丰富。在这里，古老的农耕文明和现代的电商文化激情碰撞，5万人口的县城拥有几千家淘宝店，“生活要想好，赶紧上淘宝”的刷墙标语随处可见，虽然是农村，却已不是传统意义上的农村。

遂昌让老赵找到了感觉，这里弥漫的电商文化让农产品最大程度地保留了原始味道——在互联网上卖原生态农产品是遂昌电商的最大卖点，也是老赵最看重的。

模式：做农产品的小概念

在投身农业之前，老赵就思索过这样的问题：消费者喜欢什么样的农产品和服务？当这个问题摆在面前，他给出的答案是：一对一的服务，点对点的追溯，有体温的农产品。

这里的农产品不是失去自然属性的工业化产物，不是农药、化肥、添加剂等化学原料比阳光、空气和土壤更重要的产物，也不是大公司、大企业或者大集团的营销产物。

这里的农产品不“大”，它来自另一个家庭的生产，生产者有名字、有体温、有情感。老赵认为，消费者与生产者之间不是单纯的买与卖的关系，大家彼此信任且友好，消费者的需求能够及时得到应答和落实。

“消费者希望你‘小’，甚至希望这个农产品就是为他而生产的，而不要那种在超市里随处可见、一抓一大把的产品。”老赵说。

虽然着眼“小”，却要考虑一年四季都可以做的农产品，也就是所谓的主线产品，老赵想到了遂昌土猪肉。

事实上，遂昌的土猪肉线下成名已久，线上销售却鲜有尝试。2013年，潘东明曾经做过一次土猪肉的聚划算活动，效果不甚理想。活动中触发的一系列问题都让老赵在进入这个领域时忍不住要多考虑几分。譬如如何在猪肉产品上形成相应的标准化，他的做法是将猪肉细分为20多个品类。

“即使细分到这种程度仍然不能完全解决标准化问题。就算相同的农产品，个人的口感也有差异。”老赵说，“我不仅要农产品的‘小’，发展速度还不能‘快’，必须在过程中挨个解决问题。”

方法：和农户合作

因为信息渠道的通畅和对称，互联网时代的消费者对于消费透明度要求颇高。当老赵存下做农业的想法后，他的微博和微信就成了一个实时动态播放平台。在他的描述里，他对农业的理解和做农产品的理念，通过点点滴滴的生活化场景一步步传输给网友。一对一的服务、点对点的追溯、往“小”处做农产品，有人觉得新奇，有人在怀疑。老赵明白，农产品的“小”要让人看得清细节，建立起线上消费关系的信任基础，譬如让养猪的过程更透明。

徐岙村原生态土猪养殖不使用饲料，采用食物烧熟喂给，仔猪自繁。早在村里建立养猪合作社时，每头土猪就进行二维码编号，建立档案，追溯源头管理。

在徐岙村，老赵了解到，以前当地屠户主动到村里去收土猪，农户们会开高价格；而如果农户主动去找屠户卖猪，则会被压低价格。长此以往，彼此形成不信任关系，农户养了土猪却找不到销路，就会渐渐失去养殖的兴趣。

“农民的小农思想就是一种原生态，而原生态的东西有市场。”老赵说。

老赵解释，徐岙村的农民们养殖土猪只是副业，并不以此为生，村里的年轻人都外出打工，养猪成了情感寄托，喂养的食物是田里种的蔬菜。

“村民们养土猪是用日常的空闲时间所从事的副业，不值得专门花钱买饲料。”老赵说，“我要做的就是让他们觉得这个副业不错，能赚点钱，但又不会盲目地扩大副业。因为一旦欲望放大后人就会被刺激，进而可能做出违规的行为。”

在老赵的微博上，养猪户们的点滴小事都被放大。

【徐岙村养土猪1号农户周建铭】：他老婆非常勤快而且能干，她负责家里猪栏的6头大猪，老周负责后山的4头肉猪和一头母猪。有一个儿子25岁在武义打工，还没有找媳妇；他夫妇说他们累死累活都是为了让儿子能找个媳妇。

【徐岙村养土猪2号农户龚陈洪】：老龚从分田到户开始连续当了19年村长，直到1999年自己主动卸任。他是一位很讲原则，有大局观和发展观的人，他认为政府做事喜欢搞形式靠不住，纯商人做事喜欢急功近利做不久，做土猪要慢慢来，要赢得村民的心，要多方盈利才能做好。

.....

养殖土猪的细节、养猪人的生活、卖猪者老赵的喜怒哀乐，都通过互联网呈现在网友眼前：每天在山上奔跑的土猪、为儿子找对象犯愁的农户、为土猪吃不上红薯萝卜白菜而忧心的老赵……当都市消费链条中缺失的那一条关系链——生产者与消费者之间的联系，因为互联网而被重新构建，进而构建的还有消费链条中最难建

立的信任关系，这一切都是因为对应着“体温”。

客户：试吃试出来的美妇经济学

现在，老赵的新浪微博已经拥有13万多的粉丝，土猪肉的消费者就藏匿其中，按他的说法，买单者大部分是女性，老赵给她们取了一个“腻歪”的称呼——美妇们。

女性消费者是天生的复杂混合体，她们感情丰富且性格多变，她们舍得花钱，却也斤斤计较，一旦产品无法让她们满意，不仅自己不会再用，还会努力劝阻身边的人不去使用；但如果产品得到她们的喜爱与信任，则会不遗余力地推广。

相较于男性，女性更容易受到商品的口碑、打折、质量承诺、朋友推荐的影响，社交的属性在她们的身上体现得淋漓尽致。有统计显示，这个世界上80%的消费决策都是由女性做出的，《经济学人》甚至发明出了一个新的词汇——“女性经济”。

而这种消费力在老赵处得到了新的演绎，他将其定位为“美妇经济学”。

在老赵看来，到他这里买土猪肉的美妇们，注重家人健康，尤其是孩子的健康；看重家庭和睦和个人的保养，她们对食物有高标准，反而对价格没有那么敏感；她们喜好互动，也喜欢分享经验。

但要获取她们的信任很难。她们有时候很挑剔，会纠结于为了“冰箱存储方便”斩断筒骨，还是为了“保留骨髓”而不斩断；她们有时候很精明，能分辨出一块精肉究竟是来自于猪的哪个部位；她们有时候很缠人，买几斤肉就要求送豆腐、送面条；她们有时候又很慷慨，一笔订单上千元，让老赵纳闷一个家庭怎么能消耗掉这么多肉。

不过，信任关系一旦形成，就能长期保持下去。在老赵的购买名单里，美妇们的回头率最高。老赵奉行的家庭式对接，让她们有“专属感”。每天看着老赵的微博，关注老赵家的猪，渐渐地，感觉变了，在她们眼中，这猪就像是自家养的，或者说是老赵在帮自家养的。

如果单看文字和图片没感觉，那没关系，先给你寄一块猪肉尝尝。在老赵给网友们寄出六七百份试吃肉之后，网上的订单开始滚动起来。利用互联网买猪肉五个多月，他一个星期能卖掉两头猪，全靠美妇们的消费力。

出路：拓展原生态产品线

做农产品不赚钱，或者说很难赚钱，这是大部分农业人的心声，老赵也不例外。他直言，如果只卖土猪肉，那他肯定是亏本的。

“农户养猪卖给屠户，一头猪两千多元，我用三千元的价格向他收购，让他赚钱，也让他能更用心地养猪，这是对农业和农人的尊重。”老赵说。一头整猪收购后，需要找专业的屠户进行分割，操作费要200元。如果分割得非常精细，则出肉率会很低，一头270斤重的猪，大约只有130斤肉可以出售，其中五花肉只能产出22~25斤。

老赵的土猪肉基本售价在40元/斤左右，客户购买的产品也以猪肉为主。为了维持产品质感，其他产品如大肠、猪血等，售价也须维持在相应基准，而不能以低价处理。

在老赵看来，土猪只是为后续产品做铺垫。譬如现在他店里的一只鸡标价为168元，毛利润可以达到40%~50%。“消费者为什么要买这个鸡？是因为在土猪肉交易中已经积累了信任。”老赵说。

在后续的农产品供应中，来自大山的原生态产品被源源不断地开发出来，油豆腐、山茶油、素面、红薯干、红酒等都将成为老赵出售的常规产品，而这些原汁原味的农产品的制作工艺也随着一个个生活化的场景被呈现。在消费者眼中，这就是对美味的想象。

运用自媒体的营销方式，个人的能量通过网络被无限地放大、再放大。但涉及线下的具体环节，个体的解决能力就稍显薄弱，尤其对于农产品而言，当线上的客户从天南地北聚集而来，如何解决物流和仓储就显得尤为重要。

“目前客户主要来自于江浙沪和北京。”老赵说，“一线城市已经有了较好的物流配送体系，但售后服务还得自己来。”

未来，老赵希望能以区域合伙人的方式来推进自己的农业梦，理想中的合伙人不一定要有雄厚的资金，但是必须有相同的理念。

在老赵看来，他的客户年龄集中在25~40岁。对于1985年出生的第一批互联网用户而言，到2015年他们已经30岁，成家、有了下一代，真正的家庭大消费也随之产生，这才是他眼中在线农业的“黄金时期”。

“2015~2020年，我相信线上农业的高潮将在那时候到来。”老赵说，“我是第一拨在线上卖土猪肉的人，如果坚持到那个时候，应该会有收获。”

做农业要实现“真实”的元素，而这“真实”，在老赵的产品线中表现为看得见、摸得着、有完整的情感感知，并符合现代消费心理的农产品。当这千千万万“小”的产品和需求聚拢，对老赵而言，就变成一笔“大”的生意。

8. 裂帛：向外行走

对于成长于淘宝的原创设计师品牌裂帛来说，短期的目标是做一个有意思的公司，顺带上市。但裂帛更远大的理想是做百年中国设计师品牌，甚至将设计带出国门。与裂帛“向内行走”的品牌文化不同，作为服装企业的裂帛，向外行走经历过哪些阵痛与蜕变？

文/天下网商 曹文君

2010年的某一天，汇通天下老总翟学魂第一次来到裂帛。对于在北京电商圈混迹多年的老翟来说，“裂帛”这个名字并不陌生，好友菲青的邀请，最终促成了这次裂帛之行。

在北京通州一个略显简陋的写字楼，老翟见到了裂帛的创始人——大风小风姐妹俩。大风小风只是礼貌性地握了一下手，就回到自己的工作室去了，留下来的裂帛品牌运营经理则向到访者介绍裂帛的品牌以及工作流程。

虽然曾参观过李宁、阿迪达斯等国内国外顶尖的服装生产企业，但是，老翟还是被眼前裂帛高速运转的各个流程所震撼。“当时的裂帛产能在2亿元左右，线下这个规模的服装公司，往往都是几千号人，一整幢办公楼，但是裂帛只有100多个人，一层多楼的办公场所。”老翟回忆道。

更让老翟吃惊的是，一件衣服从设计稿到制版到拍照，最后运营团队来决定上线还是不上线，整个生产和研发的过程只需要两周的时间。

不过，当外界如老翟一样被裂帛的高速运转流程所惊奇时，鲜为人知的是，当时的裂帛，正在经历规模扩张后供应链与商业化运作“成长的烦恼”，创始人大风小风正在满中国飞，寻找合适的工厂。

“哭出来”的工厂

2012年，大风最终关掉了位于北京附近的自建工厂。

这个曾经有300多工人，7000多平方米生产空间的工厂，曾占到裂帛70%产能，消化了裂帛大部分订单，当时，只有在工厂消化不了的时候，裂帛才会考虑选择外包工厂进行加工。但如今，在关闭之前，裂帛的自建工厂只占裂帛整个产能的10%甚至更少。

大风关掉工厂的原因是“公司盈利，工厂亏损”的状态一直没有改变。除了管理原因，工厂亏损的另一个原因是裂帛对于自己工厂的依赖，经常将最小最不好做的，外包工厂不能按时交期的订单扔给工厂。

当然，如果你了解裂帛的起源，那么就会明白，对于大风和小风来说，自建工厂并不是最初的选择，也不是她们的兴趣。

2006年，没有任何服装经验的大风小风姐妹，由于喜欢民族风女装，就在淘宝上开了一家专门售卖尼泊尔、印度等国少数民族服饰的店铺。

和当时很多淘宝小卖家一样，大风小风最初的创业资金只有1000元，只能通过经销商拿货，再放到网上去卖。由于资金有限，加上店铺的规模不大，大风和小风每次进货都遵循“多款少量”原则，每一款衣服只进几件。

不过，网友的热捧逐渐让大风小风萌生了一个“大的想法”——自己设计，然后生产，做一个原创民族风品牌。但是当姐俩抱着一堆设计稿跑到昆明寻找生产厂家时，却被所有的厂家拒之门外。

时至今日，经历过诸多供应链难题的大风，更能理解当时被拒绝的原因：对于习惯接几百上千单、甚至上万单的大厂而言，她们手中每款几十件的订单远没有达到合作的量级。而且，裂帛设计感极强的服饰上夸张的绣花图案，鲜艳的色彩，面料的特殊要求，都为衣服制作过程增加了难度。

在被十几家工厂拒绝后，连日遭遇的挫折加上大理的雨，让大风和小风的最后一道心理防线崩溃，抱着一堆设计稿在街头掉眼泪。这在描写初期裂帛的文章中经常出现，一度给人留下了大风爱哭的形象。不过，“哭”只是内心情感的真实流露，大风骨子里的要强却一直没变。回到北京后，大风和小风做了一个重要的决定——建立自己的生产团队。

其实当时所谓的生产团队，不过是两台老式的缝纫机，姐妹俩在街上找的两个裁缝，以及有过服装经验的小风的婆婆来做制版。当制衣过程中一遇到困难，几个人便凑到一起来研究，如何将设计稿上的元素最大限度地保留到衣服上。

在大风创业初期的日志中，有这样一段话：“阿姨又拿着我们的设计稿发愁了，如何制版真是一个难题。但是，还有十天的时间，就必须完成生产、拍照、上传等各个环节，这几乎是不可能完成的任务。”

除了思考如何将元素完整地体现在成衣上，裂帛还面临着早期淘宝对小卖家快速反应能力的考验。

大风一方面被淘宝快速的反应链条弄得很崩溃，另一面，她也很享受“快”的过程，用最快的方式了解客户，抓住市场。由于当时兼任裂帛的文案策划、客服、模特等职务，有时和一个顾客聊天，大风就能聊上一下午，而客户对于服装的反馈，也很快能在设计和生产上得到体现。

正如大风在采访中提到，“如果是在线下做裂帛，我们可能早做不下去了，因为太慢了，你需要一个很长的周期才能得到消费者的反馈，这是我受不了的。”

随着裂帛在淘宝上知名度的提升，这个几人的家庭式小作坊也在慢慢扩大，从民居搬到通州一个1300多平米的新厂房，工厂的员工增加到了80多人。2010年，工厂迁至瀛海，面积扩大为4000多平方米，员工数量突破100人。

这时裂帛的销售量尚处于千万级，自建工厂对于裂帛早期品质的把控、快速反应、供应链的控制都起到了非常重要的作用，如果没有自建工厂对于质量、时间、

成本的把控，裂帛很难完成如此高速的运转，也正因此，文章开篇才会有老翟这样专业人士的震撼。

但是对于销售额上亿的裂帛来说，自建工厂已经远远不能满足它的需求，其短板也慢慢显现。

2010年7月，裂帛做了一次预售。在线上零售中，预售是一种常见的模式，利用预售平台，卖家们可以发布新品，测试市场反应热度，也可以在热卖款断货后转为预售，积累人气。两种预售模式对于回笼资源，缓解现金流压力都有一定的帮助，而广为淘宝卖家所推崇。

但是，淘宝的规则规定，预售产品必须保证买家在45天内收到货，这让卖家的供应链接受考验。裂帛的这次预售，因为工厂的产能跟不上而无法按时发货。尽管裂帛的客服最终给买家一个个打电话道歉并一一退款，大部分的买家表示了理解，愿意等更长的时间，但这次危机也让大风小风痛下决心，一定要去开发更多的合作工厂，减少对于公司工厂的依赖。

供应链不是越快越好

香港利丰集团主席冯国经曾说过：“供应链是由客户（或者消费者）需求开始，贯通从产品设计，到最初原材料供应、生产、批发、零售等过程，中间或经过运输和仓储，把产品送到最终用户的各项业务活动。”

电子商务的崛起，也让供应链管理越来越成为企业的核心竞争力，电商企业之间的竞争，更多演变为供应链与供应链的竞争。

当ZARA的15天全球极速供应链风靡全球时，裂帛的经验是，供应链并不是越快越好，快速反应的供应链体系需要完整的流程设计以及组织架构，适合自己的供应链才是好的供应链。

裂帛曾将30天的快速反应周期定为自己的目标，但是效果并不理想。因为当时的裂帛对于供应商的监管体系还不完善，很多工厂为了赶时间，在面料、工艺上偷

工减料，致使部分产品出现了严重的质量问题。事实上，30天的反应周期对于一个设计师品牌来说，本来就是不适用的。

“ZARA遵循的是买手制，只需要买版，加以简单改动，在全球寻找代工厂即可。同时他们还拥有自己的织布厂、染厂和裁剪厂，可以省略掉前端的研发和面料等待过程。但作为一个设计师品牌，光是前端的产品研发可能就需要一个月的时间，因此，ZARA的快速反应模式并不完全适用于我们。”裂帛市场经理玫瑰说。

随着裂帛规模的扩大，货不够卖，断货缺货的问题越来越多地困扰大风小风，她们开始在全国范围内找加工厂。

那段在全国飞来飞去找工厂的日子，大风至今记忆犹新。这些工厂中，有几万人规模的境外上市公司，也有加工能力极强的中国传统制造企业，甚至还有几十人规模的偏远农村的小工厂，工厂类型包括毛织和梭织的专业针织厂、制鞋厂、牛仔厂、面料厂家等。

与几年前抱着设计图纸在街头痛哭不同，这时的大风和小风已经有了更多的谈判资本。一开始，大风和小风就选择国内最好的真丝厂家、十大麻产业厂家，金属拉链使用日本的YKK。

但是，供应链作为一个系统工程，不是简单地靠找工厂就可以解决，更需要达到账期、质量和成本的制约平衡，这就需要具备专业背景、经验丰富的人才。

2011年6月，裂帛创始人之一向峰开始负责生产，同时有着多年供应链管理经验的南风来到裂帛。裂帛开始扩招生产人员，从原来的一个人逐步扩展到现在的70人左右。而原来几年前一起打拼建设工厂的总监也调回总公司负责样衣制版研发中心。

多年的经验教训，让大家最终决定将裂帛的代工厂定位在100~250人左右的规模。事实上，分处供应链的两端，代工厂和公司的合作过程也是双方博弈的过程。如何很好地控制成本，保证质量，并获得一个合适的账期，成为双方利益的博弈点。

100人左右的工厂，具备一定的规范，成本和质量可控，而裂帛一年几亿的销售额在与中等规模的代工厂谈判时具备优势，比较容易争取一个合适的账期。

其实早在一年前，小二金光在一次交流中就提出，供应链对于出身线上的服装品牌来说，是最大的短板。而这其中，最成功的案例则是淘品牌老大麦包包与供应商的长期战略合作。麦包包在成长的过程中，用几年的时间培养了几个年产分别为5000万、2000万和500万的供应商。供应商与麦包包的深度合作，对于这几年麦包包的缩减产品线，提升品控标准，都发挥了重要作用。

在日本，供应商和公司之间亦是共荣共生的关系，甚至有时当供应商遇到资金、生产困难时，公司会出面帮助解决。裂帛强调与加工厂有感情的合作关系，特别是对于那些跟着裂帛一起成长的工厂，裂帛甚至会派人到工厂给工人做专门的培训。

这种有感情的合作让企业与工厂之间的关系不是公事公办，既为裂帛争取到30天左右的账期，同时，当工厂出现资金流、管理等问题时，具备一定实力的裂帛也会帮助工厂渡过难关。

而这种与供应商的有感情的合作方式，在裂帛决定扩充新品类时，更是发挥了极大的作用。

2011年下半年，裂帛开始做男装，对于新品牌来说，如何解决供应链问题成为最棘手的难题。而裂帛与加工厂之间的战略合作，很大程度上保证了男装“非池中”生产端的稳定。

“一件衣服生产100件还是10 000件，决定了你与工厂谈判的筹码。男装刚起步，销售量肯定没有女装大，但是借助女装的供应链基础，还是能比较理想地解决男装生产端的问题。”南风说。

找到对的人

对于很多淘品牌来说，每年2亿元的销售额是一个门槛。在创业的早期，往往公

司依靠的是创始人的个人魅力和能力，那么再往上走，需要的就是团队的组织架构和商业化的运作。

裂帛IT总监大麦是大风的初中同学，在来裂帛前，大麦在南京一家外企工作多年。对于已过而立之年的大麦来说，“北漂”确实需要一点理想主义和勇气。而大风则是点燃这理想的人。

“创始人的眼光决定了企业能走多远，IT部门的前期投入很大，但是一个企业成熟后，是需要IT的技术作为支撑的。”大麦说。

刚来时，裂帛连一个网管员也没有，大麦成为IT部门的第一个员工。在裂帛的几年，文艺范的气息也在慢慢改变着大麦，穿着“非池中”的T-shirt，也会去听听公司的大侗飞歌。

在裂帛，大麦做了几件比较自豪的事情，这其中包括供应链系统的打造。

一条完整的供应链，除了要考虑货期、质量、成本的相互制约外，从大的方面来讲，要通过流程设计与IT的整合，实现信息共享、过程可控，最终缩短交付的周期，达到库存可控。

尽管IT部门已经有了技术的保障，但是南风的到来，才真正让这次部门间的合作有了实现的可能。

大麦和南风自建供应链系统的想法在当时显得有些大胆。自建供应链系统需要具备两个条件，一方面，熟悉服装生产的各个环节；另一方面，懂IT，能进行快速流程设计与开发。在当时的淘宝TOP 20的女装品牌中，还没有一个自建供应链。大部分的女装品牌还是选择将供应链系统外包，就算经常出现问题，卖家基本选择“忍忍也就算了”。

经过2~3个月的研发，裂帛基本完成了供应链系统的开发，这套系统完全为裂帛量身定做，包含了从产品研发到大货入库的整个流程的控制。

从产品设计端来说，裂帛放弃之前的罗斯系统，将SCM系统深入到产品设计的

研发环节，提前考虑物料的可供应性，也就是保证产品设计的可供应性。当一件衣服还在设计稿或者制版的阶段，通过SCM系统，裂帛的生产中心可以提前预测物料情况以及这件衣服生产的可行性。

在营销端，通过BI和ERP的运营数据对接，可以提前做好物料、产能的准备，缩短货期。现在，裂帛做一次新品预售，通过对前一个小时和第一天的销售量进行系统的数据分析，可以模拟预测这件衣服的销售量，为运营部快速补单提供参考。

SCM的另一大优势就是精简产品。互联网一直强调长尾效应，但是，SKU并不是越多越好，SKU的数量越大，越考验供应链的稳定性，也一定程度上造成了资源的浪费。“在产品上，二八理论在裂帛同样适用。差不多20%的款占了裂帛80%的销售，10 000件商品给用户的惊喜程度可能不及我们将1000款产品做到极致。”大麦说。

事实上，通过数据分析，裂帛也在适当精简自己上新的SKU数量，着力将20%的款做好，严格弱化剩余的80%的款。

而相比线下传统大牌的供应链运转周期，裂帛每周20款的上新，2~3个月的首单时间，30~40天的快速返单也证明了——当一个网络品牌补齐了供应链的短板后，借助互联网的优势，它与消费者的距离会更近。

自建供应链系统的成功，也让大风和小风开始意识到，以技术作为支持提升公司系统化运营的重要性。财务中心要求把资金结算放入SCM系统；物流中心要求和ERP对接；运营中心则要求把产品企划和补单放进去。在所有人的努力下，裂帛的SCM开始有了骨架。

而裂帛涉足男装，做自主品牌“非池中”，大风坦言也是因为遇到了对的人。“为什么我们不做时尚、有设计感又平价的男装？”小风早就这样想，但这个想法在遇到年轻设计师叶谦后才有了实现的可能性。

新锐设计师叶谦成为裂帛男装的设计师，多少有一些出乎人们的预料。谈及两者的合作，大风更愿意用“投缘”来形容。

作为“非池中”的主设，叶谦对于男装的定位意见和大风小风相同，主打“经典与现代并驾，创意与实穿齐驱”的风格化男装，定价相比线下同类品牌更平民化。

除了在生产、物流、财务、IT部门引入高层，大风和小风对于裂帛的中层一直坚持自己培养的政策。

在创始人与部门老大意见发生分歧时，裂帛有一条不成文的规定：“公平PK”。“裂帛的创始人不会用创始人的身份压你，大家公平PK，谁有道理听谁的。”南风说。

有了团队的力量，大风、小风、向峰等四位创始人相比其他电商企业家有更多自由的时间，才可能一年中有2~3个月的时间在外旅行，大风希望，未来这样的假期时间能更长。

资本告诉你商业的概念

大风和张颖的第一次见面是在裂帛位于北京通州区的办公室旧址。作为经纬的合伙人，张颖从国外坐了十几个小时的飞机回到北京，来裂帛谈一场投资。

张颖在裂帛楼下的麦当劳买了一包薯条、一个汉堡、一杯可乐，就来到了裂帛。在和张颖聊了三个多小时后，大风心里知道，双方的合作基本确认了。

作为淘品牌，拿到风投早已经不是什么新鲜事，虽然之前一直有风投与大风小风接触，但是一直没有找到“对眼”的。大风选择经纬资本，很大程度上是因为张颖的个性与大风小风“很对味”。

对于简单直率的大风来说，经纬对裂帛最大的帮助就是信任。“我们经常会遇到同样接受风投的同行，他们的投资人都会有一些要求，但是经纬从来没有给过我们任何要求，信任和彼此的探讨是对我们最大的帮助。”大风说。

而现金流良好，具备盈利能力的裂帛为什么要融资？大风认为：当电商由小长

大的过程中，需要从“拍脑袋”的决策转向更商业化的运作。

在裂帛的创始团队中，并没有专业的财务、管理、供应链出身的人，当裂帛的规模达到上亿时，专业背景的缺失慢慢成为制约企业发展的短板。

和很多在淘宝上成长起来的大卖家一样，裂帛也经历过爆仓，没有合格的财务人员，库存管理、供应链跟不上等问题。经常出现的情况是，春夏的货卖完了，采购冬季款的时候资金链出现了问题。要知道，对于服装行业来说，一般上半年完成全年销售额的1/3，第三季度完成1/3，而关键的11、12月，要完成剩下的1/3。

在一次淘宝的培训中，大风第一次听到了“预算”的概念。“最早根本没有预算的概念，完全跟着自己的喜好走。有一次大风非常喜欢靴子，就一下子下了600多万元的成本，要知道，我们当时整年的销售额也就8000万元。”裂帛市场经理玫瑰说。

而真正让大风小风开始有商业的概念，是从资本的对接开始。

经纬对裂帛的商业化运作起了很大的帮助，也就是用各项指标给了大风一个商业的概念，正是从那个时候开始，大风开始关注毛利率、库存周转率、人力成本核算等。

“大部分淘宝上的创业者，都是草根创业者，非常踏实，埋头干活。当企业大了之后，会遇到更多的问题，适当的时候，引入一些高层，做理念上的升华是非常有用的。大风的学习能力很强，有些问题，稍微指点一下，她就明白了，再找到合适的人做这个事情，就容易了。”经纬副总裁钱坤说。

在裂帛2011年年会上，钱坤对所有的裂帛员工这样说道：“大风是一个好领导，她答应我的事情都做到了，你们也应该信任她。”

对于淘宝上的卖家来说，个人魅力是企业起步的开始，而保持进步的学习能力才是企业持续发展的动力。

未来无边界

2009年，中国著名设计师品牌江南布衣被《福布斯》杂志评选为“六大最有可能走向国际市场的中国品牌”中的唯一服装品牌。近几年，不断涌现的设计师品牌，例如广州的“例外”、杭州的“江南布衣”，用中国元素一定程度上改变了“中国制造”劣质和山寨的形象。

然而，在中国，真正成熟的设计师品牌并不多，而且规模也远不及大众品牌，即使是已经有线下十多年历史的江南布衣，销售额也只有二三十亿元的规模。江南布衣创始人李琳的一句“设计与市场之间很难平衡”，道出了线下设计师品牌普遍面临的困境。

而对于诞生于线上的裂帛来说，借助互联网的优势，裂帛很好地化解了设计与市场之间的矛盾。大风将设计与选款两步骤分割开来，设计师只负责设计，而在选款上，由经验丰富的运营团队来完成。如果设计师的某款产品销量好，设计师可以获得相应的奖励。

互联网带来的沟通效率，提高了市场与公司的反应速度。传统线下服装公司获取市场反馈一般需要一个很长的周期，而对于线上品牌来说，直接面对消费者，能够更迅速地作出反应。

在设计风格上，裂帛与例外、江南布衣走了完全不同的道路。“我一直相信，所有的民族都是源于同一个民族，裂帛是世界民族风，或者说是部落素朴主义。我们回归到本质，是没有进化的孩子。多少年都过去了，不论你在哪个时代哪个地区，太阳下的花朵依然是五颜六色，叶子一样是绿绿的。感到开心世界就变得明亮，难过就一切灰暗。遵循内心的感受，这就是裂帛。”大风说。

在品牌运营上，裂帛最成功的地方在于自己独特的调性，但是单一品牌，都会有天花板，在主品牌做强后扩品类是一个必然的选择。

2011年，裂帛男装“非池中”上线，并在2012年实现盈利，虽然离女装尚有一段差距，但是这是裂帛从单一品牌向多品类扩张的成功的第一步。回到文章开始，裂帛为什么能做男装？对于完成了供应链、商业化运作、组织架构等基础的裂帛，做男装更像是一个水到渠成的事情。

不过，刚上线的男装品牌“非池中”并没有走民族风的风格，而是选择了更强调时尚和设计感的风格。在私底下，小风和大风的丈夫也喜欢速写、i.t等品牌男装，但是设计师品牌的价格是普通大众难以承受的。

“非池中”的男装某种程度上填补了淘宝以及线下这块市场的空白，而依托裂帛已经打造的供应链和商业运营的基础，也是“非池中”能迅速盈利的原因。

但小风并没有给男装“非池中”太多的销售压力，“设计师品牌普遍要比市场早3~4年的时间，中国的男人还没到穿非池中衣服的时间段。”小风说。

相比创业初期的小作坊的生产方式，现在，大风和小风需要担心的是，在大规模的批量生产的供应链系统中，如何最大限度保持裂帛的原汁原味？

目前，裂帛的设计团队有120多人，这其中包括50位制版工人。尽管今年年初关闭了工厂，但是大风还是保留了工厂中50多位的熟练制版工人。对于服装公司来说，拥有自己的样板房是一件奢侈的事情。裂帛每一件样衣的研发就需要几千元的成本，而拥有自己的设计团队和样板房，则能最大限度地加强对产品的主控性。

与一般工厂FOB包工包料的模式不同，大风小风不仅要自己指定面料，连绣花线的牌子和颜色也都进行指定，并且在报价单上提出几十项要求，其中包括工艺要求、面料的料率等。

而对于新出生的男装品牌“非池中”，大风小风认为现在的“非池中”就是三四年前的裂帛。“设计师是非常自我的，他们每天十几个小时都在想这个事情，然后越挖越深，慢慢你会发现，设计师品牌是比市场要早那么四五年的。”大风说。

如果将裂帛放在中国设计师品牌的大范畴中，诞生于线上的裂帛，或许最具备将“中国设计”带出国门、走得更远的机遇与能力。

在采访过程中，大风一直在强调不要神化电商。电子商务在中国的高速发展确实造就了一批规模和速度的神话，但是当野蛮生长的时代过去，留给电商的是一条更为狭小的生存路径。对于裂帛向外行走可能遇到的种种困难，大风并不以为然：“未来不可测，这样才好玩。”

9. 方建华：一个棉麻艺术家的养成史

淘品牌茵曼在线上的成功，离不开其创始人务实、肯吃苦及不服输的性格，而在某种意义上，方建华正是众多草根出身的淘品牌创始人的典型代表。

文/天下网商 周麟

“2012年我们做得并不好。”砍掉外贸，和线下批发业务，2012年成了方建华和茵曼专注电子商务的第一年，这一年，在方建华的眼中只是勉强及格。

实际情况是，茵曼并非是一个差生，相反，在女装在线交易这门课上，它在2012年交出了一份不错的答卷。2013年，茵曼的成绩更显眼了，仅第一季度就完成了1亿元的成交额。

赶早到达茵曼办公室，正好赶上了早会，在员工分享之后，是各个业务主管汇报前一天的业绩。在茵曼各色的文化墙上，一面月度销售进度表格外显眼。

跟月度销售额的上升有关的，是这家公司创始人精明却守信、不服输却务实的性格。在这个76年出生的九江人心中，一直有一位标杆人物——马云，一年前，他甚至在自己的办公室挂上了一幅画像，画像上的人脸，一边是马云，一边是方建华本人。他说，“马云的内心很强大，尽管经历很多人生波折，却仍然保持激情和一颗强大内心。”

而这一切正是他所向往的。

背井离乡创业路

无论从哪个角度看，方建华都堪称一个肯吃苦的人，而他今天的成功，离不开曾经吃过的许多苦。

跟大多数互联网行业从业者所拥有的漂亮的学历背景、优异的出身条件不同，方建华的成功来得更为不易，更多依靠的是他从草根开始，凭借务实的性格和敏锐的判断力积攒下来的实力。

出身于贫苦农家的方建华，儿时的梦想是开着拖拉机在田野里驰骋，而这种梦想的直接动因来自于他对名望的追逐——他说，因为那看起来“又酷又帅，只有有名望的人才可以开”。稍大一点，他被眼疾困扰，也因此想成为妙手回春的医生。但是，这些梦想对于一个穷人家的孩子而言，显得遥不可及。

方建华的哥哥连续两年高考都跟上榜失之交臂，第三年全家打算最后奋力一搏，因为家里的经济条件有限，上完初中的方建华便辍学了，到镇上上了两个月的服装培训班，便跟随村里的打工大军，去了福建的服装厂做小工。

在那个机会匮乏的年代，一个农村孩子想要出人头地出路只有一条，便是上大学。第二年9月，方建华的哥哥考上了南昌大学，一时间成为周围村子的焦点。看到希望的方爸爸因此决定让方建华重返学校。

然而，负担两个孩子的学费，对于方家这样的农村家庭来说，现实异常沉重，方建华至今仍然对当年的一幕印象深刻：自辍学后，去学校时带粮食带菜的小箱子便束之高阁了，重返校园时，他要去取那个箱子，没有受过太多教育的母亲拦着他，希望他继续打工挣钱。方建华几经争执，才重新获得了去读高中的机会。

这种来自家庭的挫折，令方建华一度认为母亲将自己看得很轻。而此后他一再希望通过打拼来获得成功的动力，或许正来自于最初的这种不服气。

事实上，在此之前，方家就是当地出了名的种地高手，方建华的父亲在干活这一点上对自己的儿子，甚至远房的亲戚同样要求严厉，为了把活干好，方建华一度肩膀肿得老大也不肯对家人说。

大学毕业后，方建华南下广州，跟哥哥会合。为了省钱，方建华托班主任办了一张家在广东的学生证，买了半价火车票。可是到了广州，查票的人问他会不会说

广东话，未见世面的方建华一时语塞，被罚去了身上仅有的200元钱。攥着剩下的6元钱，第一次来到大城市的方建华傻了眼——哥哥只给了他一个城中村的地址和一个call机号码。而那个倒霉的早晨，他反复呼叫哥哥的call机都没有回应。

无奈之下，方建华花4元钱坐公交车找到了哥哥说的那个城中村。

那个年代的城中村，尽管没有今天的热闹、繁杂，但已经具备了拥挤、凌乱的基本特点，为了找到哥哥，在居住着几万人的洗村城中村，方建华只能一条街一条街地喊，硬是用家乡话把哥哥喊了出来。

安定下来，勒紧裤腰带的日子也开始了，他们用英文字典当砧板，大学时存下来打算收藏的一些十块面值的旧版人民币也在拮据中花掉了。

那段漂泊不定的生活，尽管辛苦，但却最终奠定了方建华人生中最初的信念。直到现在，年近四十的方建华依然非常怕讲排场的人。“讲排场的人十拿九稳没好事做，十个有九个是骗子，”他几近偏激地总结道。

诚信扭转败局

很多年后，方建华自我定位，认为与服装的结缘是因为家庭背景，同样，生意头脑也来自于这样的环境——为了帮家庭减负，他和哥哥小学的时候便批发雪糕去叫卖，过年卖年画，暑假卖菜种。上了大学之后，在学校开卖学习用品和生活用品，被学校保卫处抓到就转到另外一所学校去卖，“大学的时候，我便想着能到沿海去闯一闯，有自己的一份事业”。

棉麻生意的开始，最初得益于方建华的夫人林栖。当时林栖所在的台湾企业，有一个不错的大客户，可是老板却总是欠账，在公司也很少出现，业务全由林栖来打理。该客户被欠款拖得不胜其烦，便鼓励林栖单干。

彼时，方、林二人毕业才一年，两个人的所有家当加起来不到2万元，他们东挪西凑又借了3万元，1998年，方建华和林栖离开各自的公司，开始创业。

没想到，给这个台湾客户做的第一单生意就砸了。这笔订单要求生产一批蕾丝针织衫，方建华在市场上买来面料，找了湖北的一家大厂加工。出于对这家熟练大厂的信任，方建华并没有对这批货进行跟单，直到交货时才发现领口大了一英寸半，跟原先的款式有很大的出入。样衣寄给客户后，客户表示很难接受。

为了尽量减少损失，这笔生意最终变成了由客户帮助方建华低价代销，原本五六十块的衣服只卖十块钱，不仅5万元本钱全部投入进去了，代销所得也很难在短期内收回。

没钱如何做第二单生意，这是方建华当时面临的重大难题。为了挽回客户，方建华决定用诚意来扭转不利的局面。

由于事先得知这个台湾客户每半个月都会到大陆挑样板，方建华便和林栖商量，试着继续给这个客户开发商品。但他的竞争者多达20多家，样板挑选从晚上七点进行到凌晨三点，方建华排在最后一个。由于第一单没做好，方建华在态度上更加坦诚，设计并打了二三十个样板，客户为这种认真所动，同意继续合作。同时，客户还答应先付给方建华五成的定金，足够他购买面料了。“如果我没有真诚和积极的心态去面对，我基本上就没有这个机会了。”事后回忆起当时惊险的过程，方建华这样总结。

从1998年到2009年，这个客户成了方建华最重要的客户，一合作就是十年，而该客户擅长的领域就是棉麻。十年的合作，让方建华对棉麻市场十分熟悉。

生意做多了，方建华开始有了另外的考虑。有一次到郊区农庄吃饭，看着火爆的生意，方建华就想，现在的消费者都爱原生态的东西，如果自己创建一个服装品牌，能让人感受到自然与舒适，他理想中的品牌意义也就达到了。这便有了后来的茵曼。

爱吃螃蟹不怕转型

2005年，阿里巴巴在广州市东方宾馆召开了广东省的第一届网商大会。已拥有

几百人规模工厂的方建华，坐在观众席中听马云讲美国、韩国、日本的电子商务，讲中国的商业环境。会议结束之后，方建华加入了阿里巴巴诚信通，初步接触电子商务。

通过网络，方建华找到了很多外贸客户在中国的代理商，外贸业务的局面很快打开了，工厂也达到了上千人的规模。

除了通过B2B发展外贸之外，方建华还做了一些其他尝试：做内贸线下批发、开淘宝店。

从这多重布局中，可以看出方建华对于宏观趋势的敏锐性——金融危机前一年，方建华就发现每个月美元兑换人民币的行情开始发生变化，营收增长幅度也在缩水，他当即下了一个判断：外贸市场不行了。做出判断的当年，他就注册了茵曼品牌，开始试探国内市场，“算是未雨绸缪”。

一直以来，方建华都为自己的前瞻性而沾沾自喜。他喜欢看书，日常也花做一些案例研究，无论是互联网还是移动互联网，他都在很早就敢于尝试。

上线淘宝店就是一个很好的例子。工厂里的一个文员，跟方建华聊天的时候提到自己很爱网购，淘宝上很多服装店铺都卖得很好，恰好工厂仓库里有很多库存，为什么不拿到网上卖呢？方建华就让她在淘宝上开了个店，一天真的可以卖掉二十几件。

此后，方建华将公司业务进行了划分，外贸业务和线下批发业务给两个管理层高管分管，自己则潜心研究起了电子商务。

事实上，尽管外贸从趋势来看呈现减弱的状态，但依然保持着非常亮眼的业绩，2008年的公司财报是最好看的一年，正是源于外贸业务和批发业务带来的不错收入。而对于方建华的突然撒手、转投另一个陌生领域，公司大部分人都表示不理解。

2009年初装修现有办公室作为电子商务业务办公场地的时候，公司一些高层一

次都没有去看过。即便遇到种种阻力，方建华仍打算坚持下去，变通的方法是——不动用公司其他资源去做这件事，只是从线下仓库借了一批价值三百万元的货，放在电商专用的办公场地，并把这笔账清楚记在了财务的账本上。

2009、2010年，茵曼在电商业务上一年的亏损达到两三百万元以上，但这只有方建华和财务经理两人知道。“他说我不务正业，但我明白外贸业务的形势，也相信电子商务的前景，我就跟员工说，电商做得不错，起码能持平。”方建华说，直到2011年，茵曼线上销售额达到几千万元的时候，公司里的其他人才开始真正相信这个事，觉得值得拓展。

也就在这时，“一次只做一件事”的执念再度出现，方建华决定把公司做了十几年的外贸业务砍掉。

做这个决定很痛苦，也让方建华纠结了半年。半年时间里，他把线下品牌积压的库存拿到网上卖，很快卖光了，以实际的成绩来说说明砍掉这一块的必要；而在外贸业务方面，2011年全年预期是净利润五六百万元，但大家都做得很吃力，最后一致决定，必须砍掉。

为淘品牌争气

从小养成的哪怕吃苦受累也不服输的性格，同样体现在方建华的生意逻辑中，但这绝不仅仅是为争口气，更是为了在天猫有限的资源分发中，与传统品牌一较高低。而“双十一”一战，令以茵曼为代表的淘品牌扬眉吐气。

2012年“双十一”的零点一过，茵曼的消费者访问量和成交量便噌噌地往上涨，但一个小时过去了，茵曼只排在第九名。

半夜两点，方建华给韩都衣舍的创始人赵迎光打电话交流战况，没想到赵迎光觉得客单价太低，不值得抱以大期望，已经睡了。听到这样的消息，方建华顿时很激动，他再三催促赵迎光起床，坚持下去。因为，“淘品牌的荣誉和地位是一定要保住的”。

当晚，茵曼把计划后期上新的款紧急上架，并在推广手段上做了调整，购买凌晨时段的关键词，“两点到五点，很多人都去睡觉了，但我们把那个时段淘宝网的流量都导到茵曼来了”，方建华把这称之为“不放弃一秒钟。”

第二天上午，茵曼天猫旗舰店的首焦换上了韩都衣舍的图片与链接，把茵曼的流量导到韩都衣舍店铺。通过不断地调整货品结构和营销方式，最终，茵曼冲上了女装第二的位置，裂帛第一，韩都衣舍第三。前三是清一色的淘品牌。

方建华谈到此处，大手一挥，兴奋地说：“这多好看！”继而，他又解释道，在很多人的观念里，都会觉得淘品牌天然要弱于传统品牌，一旦这样的观念形成并巩固，在互联网上也会有很多好的资源更多地倾向于传统品牌，这对淘品牌非常不利，守住战略地位显得举足轻重。

今年第一季度，天猫女装成交前五都是淘品牌，而去年的情况是，前五中尚有两三家传统品牌。方建华把这看作是女装传统品牌水土不服的信号，认为走在前面的淘品牌已经远远把传统品牌甩在后面。

无独有偶，第一季度数据发布之后，小二金光在微博上写道：“所以，三五年内，淘系原创女装必然颠覆传统女装，拭目以待吧。”

跟节节上升的交易额有关的，是方建华对细节的专注——即便到如今，他仍保持着一天工作12小时以上的狂热，更是亲自用洗洁精和水擦地来给员工示范如何在每一环细节上把握到位。

在茵曼的天猫店铺内，有公司自己设计的内部刊物《石茵》杂志；顾客下单购物，茵曼则会寄送一份极其精美的专属包装，其吊牌的设计选用了手感文艺的轻型纸，在配色上同样一丝不苟。这一切无不说明，如今这位脸颊瘦削狭长、未及中年却略略有些秃顶的“工作狂”，已经跟当年那位乡村少年相距甚远。

第 5 章

周边：家庭市场在崛起

本章要点：

- ▲ 零号男的主题化营销
- ▲ 男人袜：为宅男服务
- ▲ 贩卖“乐活”的“良品”
- ▲ 大朴：“死理性派”升温
- ▲ 燕格格：食燕窝者卖燕窝
- ▲ 木智工坊：有用的设计并不小众
- ▲ 木制玩具的品牌之路

1. 零号男的主题化营销

零号男创始人刘建光认为，只有通过主题化营销，品牌价值才能真正地转移到产品上。

文 | 天下网商 张洁

2009年3月15日，厦门朗亦服饰有限公司正式成立，旗下男装品牌——“零号男”第一时间入驻淘宝商城。

零号男从一诞生开始，就将网络作为他们的第一渠道。要理解他们的这个选择，还要从其创始人刘建光的背景讲起。

从零开始的品牌主张

在淘宝电商圈子里，刘建光是绝对的“大姐大”，她属于“五零后”的一代。刘建光本来服务于一个叫做“雅柔”的传统女装品牌。2008年，该品牌的线下渠道过度饱和，当时恰逢淘宝商城招商，于是刘建光说服董事会开辟线上市场。当年5月，雅柔入驻淘宝商城。

之后的两个月，刘建光采取任由其发展的磨合策略，没有任何营销推广，即便如此，雅柔的月销售额也突破了8万元。这让她对电子商务乐观起来。

8月份，正当刘建光招聘了线上营销经理，打算大力推广之时，董事会却叫停了电子商务项目。刘建光对此十分遗憾，于是她离开雅柔，决定创立自己的电子商务服装品牌。

刘建光选择了男装作为线上创业的突破口，因为她觉得女装市场竞争过于激烈，男装则稍微好些。三百平方米的办公室和仓库，三个人的团队，这就是零号男创始时的全部家当。

零号男上线第一天销售额500元，第五天销售额2000元，第十天销售额就超过9000元……这个不断递增的数字，让刘建光对电商充满了信心。

刘建光认为，电子商务和线下渠道不同，它不仅是一个销售渠道，而且还是一个传播的渠道。这种双重属性，让淘宝成为一个非常适合小公司创立新品牌的平台。

从一开始，零号男就是奔着做品牌去的，刘建光不想将自己定位于一个卖货的，更不想跟其他人一起去打价格战。零号男抓住“零”字做文章，零就是从零开始，是人生的起点，这个定位决定了他们的核心顾客是18~25岁的男孩子，其主体是处于人生上升阶段的大学生以及初入社会的职场新人。

在风格上，零号男主张“轻度潮品”概念，虽然出位但不出格，火候刚刚好满足年轻男人既想吸引他人关注，又不想显得自己轻浮的心态。同年9月，零号男成为第一批淘品牌。

产品营销主题先行

2009年5月的一天，零号男的副总裁黄米米像往常一样浏览着自己的淘宝店铺，他突然有一种惶恐的感觉——零号男在众多淘宝品牌中毫不显眼。“简单的货品陈列，丝毫无法带起消费者的共鸣，究竟应该怎么才能让产品与顾客有沟通呢？”黄米米意识到，原来零号男卖的只是衣服，而不是“感觉”。

黄米米开始寻找零号男除了“穿着”之外的价值。他根据目标顾客年轻、追求精彩生活的特点，推出“乐活”概念。事实证明，这一尝试获得了市场认可，乐活系列多个单款销量超过2000件，这个销量在当时的淘宝商城是出类拔萃的。

“在淘宝，满屏的产品都类似，如果价格上比零号男低10元，顾客就不会有动力买零号男。但有了主题的概念以后，顾客便会产生情感的共鸣，他们买的是感觉而不是衣服了。”

第一次的乐活营销更像是误打误撞，但这次无意的行为却如同钥匙一般，打开

了零号男的品牌大门。

2009年，“囧”字风靡网络，而大学生群体当之无愧地成为这一特有语言推动者。7月，零号男加入一些独特的元素，设计出10款以“潮流囧衣”为主题的产品。接着使用同样的方式，设计店铺首页的焦点图，加入主题文案，吸引顾客关注。

一般而言，7月是服装的销售淡季，商家不再开发夏季的新款，而囧衣推出后，零号男该系列的销售数量超过5000件。

这次的逆势而上让零号男发现，年轻男孩夏季的购买高峰会在4月和7月出现两次，因为7月是暑假时间，大学生们回家后往往会有闲钱再购买衣服。为此，零号男开始在每年7月份推出新款。

2009年，零号男实现销售额700万元，2010年销售额达到3000万元。

主题营销三部曲

刘建光一直苦恼品牌价值和文化内涵无法和产品对接，而主题化营销帮助她实现了这个愿望。

如何进行主题化营销呢？她认为大概可以分为三个步骤，也就是产品、策划和推广。

首先，你需要组合一些有共性的产品，它们可以是当季的时尚潮流，也可以是与某种文化有关。然后，在组合产品的基础上，策划出一个适合传播的主题或者打造一个概念。最后，把这个主题具象化，成为具体的单品描述、店内焦点图、淘宝硬广等形态，然后利用各种推广工具传播出去。

在这一流程中，主题的统一性显得尤为重要。从硬广到店铺，再落实到单品促销，直到完成销售，都必须保持同一个主题。“产品主题—店内促销主题—硬广推广主题”形成“三点一线”，让消费者可以一步一步跟着走，在最大程度上引起共鸣，并实现销售。由此，零号男的转化率超过了3%。

目前，零号男的主题化营销多以产品为先，零号男的买手和设计师已经形成了主题化的概念，一般每个主题会提前一个季度准备完成，每个主题间隔二十天。零号男会通过四个递进流程，先将产品系列化，再到系列主题化，之后营销主题化，最后是实现主题话题化。

刘建光认为，主题话题化是主题化营销的最高境界。零号男一般通过官方微博发起互动，让顾客把自己的个性表现出来。例如零号男曾发起一个“年轻我就要××”的填空活动，通过这种方式收集顾客想说的话，然后把这些话放在店铺中，给顾客一个秀出自己的平台，引起顾客的情感共鸣。

当品牌逐渐成熟之后，零号男也开始面临成长的烦恼。零号男发现，由于一些目标消费者随着年龄的增长，从大学生变成了企业白领，他们的着装风格开始发生变化。“是不是应该放弃老顾客呢？”刘建光开始自问。

零号男最终决定跟随现有顾客一起成长，刘建光决定从两方面突破。一方面，零号男为了拓展现有消费者的选择面，进行风格差异化，从不同的侧面去满足同一消费族群的不同需求，同时将新潮系列的比例降低到60%，为一些注重细节版型，以及强调时尚品位的顾客提供40%的时尚系列。

另一方面，零号男随现有顾客的成长向上延伸品牌，拓展新的消费市场。他们为25~35岁的内敛，低调、但又讲究精致和品质感的消费者，推出了独立的设计师品牌MR.ZERO，逐渐进行多品牌战略。

2. 男人袜：为宅男服务

只卖男人袜，品类足够简单。

文 / 天下网商 周麟

IT宅男陈伯乐创办了“男人袜”，始于自己不爱出门、为买袜子烦心的小困扰。这是一家为男性消费者量身定制的网站，它可以像订杂志一样订袜子，一次下单，整年的袜子就会分批送到家中，送货周期完全由消费者自己在网站进行勾选来决定。

虽然以“男人袜”命名，从事的也是卖袜子的实际业务，但陈伯乐却强调，自己“不是一个卖袜子的凡客”，而是一个地地道道的服务商。

单一品类

在男人袜项目之前，陈伯乐曾兼职做了一个创业项目——创意产品网站乐铺，主打礼品市场。仅仅一年时间，他就发现这个表面运营不错的网站实际上却根本没有利润空间，前景堪忧。

陈伯乐总结了乐铺网的运营难点，主要有三个方面：一是礼品行业不是刚需行业，可买可不买；二是消费者不是给自己买，因此二次购买率相对较低；第三，这个品类下的产品更新快，要花费大量的时间在供应链上，库存也是一个大问题。

摔在乐铺网上的跟头，让陈伯乐下决心寻找这样一种产品——满足刚需、有固定购买周期、品类单一，这些属性同时也能让团队只用20%的精力就能满足80%的用户需求。

陈伯乐想到了2006年就开始关注的BlackSocks公司的模式，于是，他便打算创办男人袜。这个新项目十分契合他的初衷：把袜子送上门，满足像自己一样宅的IT人

士和上班族；一次付费，分批发送，购买周期固定；只卖男人袜，品类足够简单。

2010年11月8日，男人袜正式上线。男人袜的起步相当简单，陈伯乐自己搭建了网站和后端系统，和爱人一起做运营。作为一个新的模仿者，他最初的做法便是效仿BlackSocks，把自己的网站当作一个平台，找袜子品牌商进行合作。两个月之后，他便发现，自己定位的并非是高端产品，而是大众化的普通袜子，利润空间相当有限，同时，品牌商的产品也无法根据用户需求做进一步优化。

于是，在跟品牌商合作的同时，陈伯乐开始想办法自己搞定产品。由于对材质、工艺、定价的认识模糊，陈伯乐用了一个“笨办法”，他联系了20个厂家，让厂家在预算成本之内做最好的袜子，寄送样品，然后把自己当作一个用户，每天试穿一双，对比袜子质量。就这样，陈伯乐确定了两家固定的合作工厂，也能够在本可控的条件下，根据消费者反馈对袜子品质进行调整。

品质得到保证后，陈伯乐理想中的一个商业化链条开始初步的通顺运转，让团队只用20%的精力去服务80%用户的设想也开始实现，整个公司只有4个半员工：一个负责新媒体，一个负责售前售后服务，一个负责发货和退换货，陈伯乐自己负责技术和把握全局，还有半个，是由老客户兼职的“首席惊喜官”。

黏性服务

从项目启动开始，男人袜就定位于服务商，但是开始的一年多时间里，服务特色并不明显，用户拓展和维护都是难题。

陈伯乐告诉《天下网商·经理人》记者，男人袜最初的推广方式非常老套，就是盲目地去买百度关键词，仅有的5800元两个星期便用光了，用户转换率却是0，而当时一星期的营业额也仅仅只有两三万元。他后来才明白，自己定的关键词是袜子、男袜，而真正去百度搜索这类关键词的并不是用户。一年半的时间里没有赚到什么钱，后来加入的一个合伙人也因为看不到项目前景而离开了。

给陈伯乐和男人袜带来转机的是新媒体的互动和即时属性，通过微博、微信、

社区开展活动，小成本甚至是不花成本地带来用户。

男人袜的微博粉丝数不过区区3万人，但根据男人袜提供的数据，官网40%的用户是从微博转化而来的，粉丝活跃度达到70%。相比一些公司的官方微博，男人袜的微博页面显得十分人性化，微博客服以“男人妹”的形象与用户进行互动。陈伯乐介绍说，男人妹的形象并非凭空设定的，而是很多用户初次接触时，经常把男人袜认成男人妹，索性就把客服自称为男人妹，以女性客服的身份服务宅男消费者，用户很容易接受。在男人袜的微博里面，经常可以看到男人妹、陈伯乐和用户侃大山的评论。

新媒体为男人袜带来了接触用户的渠道，其在细节处的服务设定就颇有有用武之地了。

例如，为了给潜在客户 provide 信任感，男人袜在官网首页醒目地提示有免费试用服务，用户只需填写简单的偏好信息和收货信息，便可以很快收到一双和订阅内容一致的袜子。陈伯乐想得很明白，获取一个新用户的成本远高于10元，用成本10元的袜子获取用户信任十分值得。

在男人袜，陈伯乐还设置了“首席惊喜官”，出任此职的是男人袜的一个资深老用户，他所有的工作内容就是从用户的角度出发，让自己开心。在满足刚需的同时，男人袜也正在制造惊喜，提升服务。

扩大业务

男人袜的业务模式被越来越多的人关注到，在杭州举办的中国新媒体创业大赛总决赛中，男人袜闯入八强，被投资人看好。但是陈伯乐坦言，去年下半年虽然开始翻身了，订阅用户数不少，但是客单价低，现在的营收状况并不理想，还处于苦逼阶段。在去年120万元业绩的基础上，今年要突破400万元，陈伯乐的压力不小。

为了扩充规模，陈伯乐在产品 and 渠道上做了一些尝试和创新。

首先是增加产品种类。去年男人袜上线两周年的时候，网站上新增了内裤作为

常规产品，男性用户可以在订阅袜子的同时，增加订阅内裤的选择。而今年6月份，男人袜在自己的官网上做过一次团购冰丝毯的活动，看上去跨度不小。

陈伯乐认为自己的这些尝试并没有违背当初单一品类的初衷，内裤和袜子一样，是刚性需求的消耗品，也是标准化产品，运营难度低，也有一定的相关性。而团购冰丝毯则是一个巧合，冰丝毯的生产厂家恰好是男人袜的长期供应商，拿货有质量保证和价格优势。“用户多了之后，他们会在微博上问我们有没有新产品，这表明他们愿意在男人袜买东西，所以就拿冰丝毯来做尝试了。”

团购页面上线第一天，就卖出了150条冰丝毯，大大超过了陈伯乐的预期，他总共的备货也不过300条。

不过，他没有忘记自己是服务商的最初定位，限时销售后，冰丝毯便下架了。陈伯乐说：“按期订购是一种服务，我们做扩展的时候非常谨慎，要考虑消费者对整个服务的认可度。”

在渠道方面，陈伯乐的创新是在不同的渠道开新店，比如去年在淘宝开了集市店，今年开始在京东也开了店，这些线上店铺和男人袜B2C主站的打法颇有不同，并没有采用订阅的方式，而只是简单的零售。

陈伯乐的思路很简单，就是把这些定位于卖货的店铺也作为一种推广渠道，在不同的地方吸引不同的消费者，争取更多的曝光度。消费者在收到这些线上零售店的产品的时候，会在包裹里收到小卡片，用激励的方式推荐他前往男人袜的官方网站购买、尝试包年订阅的服务。

最终，这些流量和用户都会汇集到男人袜的官方网站，所以服务才是重点。

3. 贩卖“乐活”的“良品”

以体现乐活态度的生活道具切入，贩卖乐活的生活方式，这样的商业态度让生意的金钱味少了很多，增加了一些烂漫情怀。

文 / 天下网商 周麟

陕西南路550弄，短短的一条小弄堂，却能给你带来足够的空间转换感——在这个上海为数不多的露天菜市场，旁边就是洋溢着浪漫味道的优雅社区，再走几步，则是让人仰视的豪宅。

看似不着边际的三种生活方式，便在这巴掌大的地方共生、融合。乐活良品便是隐匿于这样的喧嚣与繁华之间，虞萍饶有兴致地向《天下网商·经理人》记者介绍自己的这块得意之地。

2010年7月，这个由棉纺厂改建而成的环保社区成立。在虞萍的计划中，乐活良品要三个月后才正式开张，但实在喜欢这里的环境和理念，便在7月就早早租好了地方，成为第一批入驻的商户。

幸运的是，同批入驻的也都是像她一样有环保概念的商户，他们不用油漆粉刷墙面，地面也坚持不用水泥，仅仅是把原先车间地面磨平，用旧门板当家具，用旧木头的横截面来做装饰品，每户都在自己的自留地里种满果树，自发定期开设农夫集市……

在虞萍看来，这样的理念恰恰是最重要的，因为她要做的生意是贩卖一种生活方式，而不仅仅是包装精美的商品。

一个聚焦乐活的团队

从外企高管到知名杂志出版人，再到乐活良品创始人，虞萍对美的拿捏、对美

好事物的传播都有着由实战得来的经验，这与她的理念如此吻合：“人生的经历没有一处是浪费的。”

在职场角色的转换中，虞萍越发觉得周围很多人活得很“苦”——要么用极高的价格购买着奢侈品，要么以低价换取品质不好的商品，更别谈一种健康、环保、可持续生活方式的养成了。

“生活方式不是虚无缥缈的，需要与之匹配的生活道具去践行。”因此，虞萍和乐活良品的打算正是，以体现乐活态度的生活道具切入，贩卖乐活的生活方式。

要把这种乐活的生活方式贩卖出去，自己以及团队首先就应该是乐活的拥趸和最佳实践者。这一点仅从乐活良品二楼的办公室风格便可以察觉到这里对乐活生活的极致追求。

暖人心的原木色家具与从大玻璃窗外投射进来的阳光给这一室积淀了悠然向上的基调，正对门的是一个吧台，整齐地摆放着各种咖啡和茶的器具，另有四个大的货架，一如无印良品那样讲究的开架摆设，员工的办公地点则在里面一个100多平方米的大开间。

只是几秒，被烈日暴晒出来的焦躁情绪便被这种环境所抚慰，问起这办公室的用途，虞萍解释说，外面看起来像咖啡馆和店铺综合体的部分，其实最重要的功能是展示间，供员工在这里摸产品、看产品、感受产品，让自己融入到乐活的生活状态中去。吧台则是员工自由安排下午茶的创造地。因为被中国香港和日本的旅游杂志推荐，经常有游客敲门要上来坐坐、喝喝东西。

在乐活良品，员工进公司的第一件事便是学泡滴漏咖啡。对新手来说，这不是一件容易的事儿，它要求水流不能急，要细、要均匀，要有合适的闷蒸时间，锻炼的便是心性。乐活的态度是如何渗入公司的每一处细节、每一个员工的呢？虞萍的个人经历，让这个问题有了一个看上去一脉相承的答案。

2007年，虞萍在一个做奢侈品的外企做得如鱼得水，因缘际会之中，她来到

媒体圈，成了优家画报的创刊出版人，即使是在2008年金融危机的背景下，也在一年之内使这本新出的刊物收回成本。2009年，她又做了一款明星媒体产品——iWeekly，而与此同时，她却心系着集团内的另一本杂志《LOHAS 乐活》。“这是我最喜欢的一本杂志，但在当时，它却时时面临着被停刊的尴尬境地。”为了能让《LOHAS 乐活》杂志活下来，虞萍提议自己来做它的出版人，一年下来，业绩达到1000万元，扭亏为盈。

也正是做《LOHAS 乐活》杂志的这段经历，让原本热爱生活、崇尚环保的虞萍对乐活这种生活态度有了更多的认识，做产品和品牌营销出身的她，在2010年决定自己投资建立乐活良品。

发自内心的热爱，让这个生意的金钱气息没有那么重，反而多了很多的情怀。虞萍告诉《天下网商·经理人》记者，公司里的年轻人多是被乐活良品的网站所吸引、进一步了解后才加入团队的，这在她看来也是把乐活态度传达给消费者的一大内在基础。

一桩贩卖生活的生意

虞萍对于自己的定位始终非常清晰，乐活良品贩卖的并非是某一种产品，而是深入骨髓的健康生活方式。因此，尽管对公司的产品视如珍宝，她却一再向《天下网商·经理人》记者强调，“没有任何一个产品可以代表乐活良品”。

在乐活良品，所有的产品都围绕三大方面来展开：健康身体、轻松心态、美好感觉，这三个方面全部都是践行乐活生活方式所不可或缺的。乐活良品所想打造的是，针对追求健康、轻松、美好这一精准人群的一站式服务。

既然“靠几百个商品做一种生活方式是不可能的”，同时又要“利用有限的SKU来强调乐活态度”，这其中的矛盾点如何化解呢？

深谙品牌传播逻辑的虞萍的答案是，从单品层面促进消费者的品牌认同。她认为消费人群离消费行为是很近的，把单品推出去是一件相对容易的事，之后再让消

费者去了解这个商品背后的故事、如何使用这个商品以及商品所带来的生活方式上的改变。

把健康、轻松、美好带给消费者的同时，虞萍没有忘记自己也是一个零售人，公司管理风格并非是随心所欲的类型。相反，她强调，“一个好公司，最重要的事情是能养活自己”。

产品是保证养活自己的显性因素。虞萍介绍说，因为是买手制，能够通过对用户的了解对产品来源进行控制，选择的产品必须是既能卖得掉，又要有毛利的。更为重要的是，乐活良品的商品大多是长线商品，不会卖一两个月就换，“通过拉长销售时间来分摊各个环节的成本”。

虞萍口中的成本，更多的是她认为自己比其他电商所多出来的精力与心思。这主要体现在产品上新上。与其他电商不同的是，乐活良品详情页首先展现的并不是产品规格，而是从产品独特性入手，告诉消费者该怎么用，使用的场景，与之匹配的生活态度等。与其说是一个产品上新，不如说是一篇能够引起共鸣的文章发布。

产品的消费者成了内容的阅读者，这是虞萍认为今年上半年做得最对的一件事，把内容和电商结合，读者与消费者的身份转换也成了黏性制造的有效方式。

另外，除官网之外，乐活良品也开始尝试拓展新的渠道。首先便是虞萍所熟悉和擅长的移动互联网端——她领衔的iWeekly在2012年已实现3000万元的营收，自2013年3月份开始，她全职投入乐活良品的管理，iWeekly倒成了兼职。

销售渠道方面，乐活良品在天猫新开了一家SIWA旗舰店以及美妆专营店，在淘宝有一家补充性质的C店，接下来也准备把整个乐活良品入驻天猫，同时在亚马逊有全商品线的店铺；推广渠道方面，微信、微淘、果库、豆瓣都成了发力的重点。

一个简单的买手理念

在单品挑选上，乐活良品有着近乎简单的买手理念——寻找能够让自己怦然心动的产品。

虞萍忍不住跟我们分享她的钟爱品牌SIWA。SIWA 现在是乐活良品的一个明星品牌。在一次去日本旅行中，虞萍在一家百货公司楼下看到SIWA 的商品展览，一下子被这种日本传统的纸制造产品所吸引——表面看上去是褶皱的纸质产品，却有着惊人的抗撕扯能力，竟然也可以水洗，轻便而环保。所有产品全部是纯手工的，出自一个有着500年历史的老厂。

虞萍当下就决定拿下SIWA 在中国的代理权。拥有SIWA 品牌的大直株式会社社长却并不买账，作为这家老厂的第五代传人，他并不认为这个产品的工艺会在中国市场上受到认可和推崇。虞萍花了一年多的时间在日本与中国来回，跟这个社长交流的也不仅仅是代理权，更是生活理念的分享。最终，在彼此生活理念的认可之下，乐活良品拥有了SIWA在中国的总代理权。

这样的买手机制在乐活良品内部已经非常成熟，4个策划编辑各有所长，分管不同的条线，他们的一大重要职能就是发现健康、轻松、美好事物的线索，他们觉得有价值的商品将交由虞萍和其他高管定夺是否值得开发，接下来便是代理谈判环节。

除此之外，乐活良品的贴牌产品也占有一部分比例。目前，乐活良品约有1000个SKU，其中包括一些季节性的有机产品，活跃SKU保持在六七百左右。对此，虞萍认为还有精简的余地，通过把主要商品贴牌生产、有价值的品牌买断代理，将常规SKU维持在300左右——以单品为推力，推动乐活良品这一品牌的消费者互动。

4. 大朴：“死理性派”升温

大朴的成长分化出两个阶段：前期全力塑造品牌的核心价值，用苛刻的标准推高产品品质与安全舒适性能；后期努力与用户沟通，探索用户需求反向驱动供应链的可能性。

文 / 天下网商 祁钰

2012年8月28日，大朴网上线，专攻贴身纺织品。

上线近两年，大朴的成长分化出两个阶段：前期全力塑造品牌的核心价值，用苛刻的标准推高产品品质与安全舒适性能；后期努力与用户沟通，探索用户需求反向驱动供应链的可能性。

当大朴挥舞着“无甲醛、无荧光增白剂、无致癌芳香胺”大旗，在线上诞生之际，有围观者质疑大朴的安全只是品牌推广的噱头，甚至把大朴叫作“所谓的无甲醛家纺”。

从此，一个问题一直伴随着大朴的成长：“死理性”的品牌核心与产品属性，怎么能让互联网连接的用户感知？

一年半后，一位准妈妈在朋友圈写道：“自从买了套纯色的大朴（床品），不管多晚多累，不认认真真洗个澡，总不好意思钻进去，或者宁愿睡客房。”品牌精神是如何从坚硬的字句化为触及消费者感性体验的润物细雨呢？

大朴的美，在产品、营销上的坚持与改变的每一个细节之中。

减法下的慢成长

毫不夸张，大朴为产品品质确定的边界，几乎是一篇关于家纺家居用品制造的

论文，将苛刻的标准与概念带入国内消费者的视线。

大朴产品在物理层面坚持高织高密织造工艺，向欧美标准看齐。化学层面坚持无甲醛、无荧光增白剂、无致癌芳香胺。为了确保这些目标，产品原材料全部采用棉、麻、丝、绒等天然材料，特别是埃及长绒棉、美国长绒棉等行业顶级原材料，生产中采用顶级环保品牌染料，以及活性印染、茶染等环保工艺。产品经过瑞士SGS检验，共有48项标准。

大朴创始人王治全曾表示，这一切“不是为出口或者对付某些机构，也不为换取利益，只求安心”。

大朴产品标准高于行业平均水平，定价却比线下同品质的产品低。但在充分竞争的线上市场，大朴并不算便宜。迥异行业的苛刻标准为大朴切出了家居家纺的一块细分市场，也使得大朴迎来一系列的“自找麻烦”。大朴放弃了电商业界常见的买手制，坚持自己整合全部供应链，这与电子商务追求极速的惯例背道而驰。

王治全告诉《天下网商·经理人》记者，为追求安全，大朴做减法，不做加法，没有控制的供应链坚决不做。大朴自己规划产品，开发布料，生产基本上是用订制的方式来做，尽量选择位于城市核心地区或成熟产业基地内有数十年历史的代工厂合作，多数工人年龄在30岁以上，有家有室，工艺与心态皆成熟稳定。工厂如果有能力做原材料采购，那么就向大朴指定的原材料供应商统一采购，如果没有能力，由大朴自己采购，把原材料发到工厂。

以床品为例，织布厂采购大朴制定的某一种纱，纺成坯布，发到大朴指定的印染厂，用大朴指定的某品牌某染料生产出色布，再发到大朴指定的纺织厂……每一环节都有QC，由大朴自己验货。

正是这种对细节的精益求精，直接导致床品生产周期较长，有的床品加工甚至需要70多天。目前大朴的新品开发周期是三个月左右，产品翻单的时间在45~60天之间，一年只做两季新品。控制产品开发、生产节奏考验着大朴的团队，短时间卖断货与大量库存积压的情形都曾出现。

但死磕产品的大朴几乎无暇他顾。刚上线的2012年，大朴未花一分钱推广费。2013年初，大朴获得鼎晖创投的A轮融资数千万元人民币，开始做推广，但上半年营销支出未超过100万元，且当年的销售额目标为2000~3000万元。

作为电商B2C昔日大鳄库巴网的创始人，王治全和他的团队曾切身体验了极速打造20亿规模的风光与痛苦。熬过天天灭火、疲于奔命的昔日，如今这支团队选择一起沉淀，不徐不疾地打造自有品牌——大朴，终于有了从容的创业步伐，与大朴安于稳健的成长速度相互印证。虽然积累了渠道创业经验，但大朴放弃了做产品和渠道双品牌，而是打造自主产品品牌。王治全清醒地认识到，做渠道和做品牌是两回事，“还是要慢着走，不能自我膨胀”。

慢着走的王治全对互联网唯快不破、流量为王的模式提出了质疑：“快和慢是相对的概念，不能光看别人，而是要看自己的承受能力，一个企业确实要挑战自己，但挑战自己要有个度。挑战自己和模仿别人根本是两回事。”在他看来，比拼流量、销量不能过度，如果流量和用户基数、产品不匹配，就浪费了大量的流量。当流量增加到一定程度，电商会花不起钱买流量。

更何况渗入到员工骨子里的知识和操作习惯，不是一天两天就能改变的，如果一味地增加流量和销量，员工根本没有工夫分析每个用户的行为，如何完善细节、打造品牌呢？

让用户沟通沉到线下

大朴的目标用户是懂得生活、懂得放下的人。家居、家纺用品是给用户自己和家人使用的，用户最在乎的是舒适和安全，而不是秀给别人看。因此，大朴最初瞄准的用户是35~40岁的白领女性，她们的收入和受教育程度较高，对国外有了解，注重商品品质、理性消费。寻找目标用户与大朴内涵的契合点，不张扬、舒适简约、回归自然奠定了大朴的品牌基调。王治全提到，大朴选择的产品色调不用调和色，而是一定能在自然界找到的自然色。

品牌调性也许能通过在线图片、文案传递，但大朴与用户的沟通始终面临着最大的障碍：家纺家居产品的用户摸不到实物，很难做购买决策。“死理性”的安全属性更难以传递给用户。

大朴上线一周年时，王治全向《天下网商·经理人》记者展示了针对荧光增白剂的小测试。记者看到一块大朴本白丝绸织物和一块其他品牌的普通白色毛巾，前者明显比后者光亮。王治全随即从毛巾上抽出一根线，放在大朴丝绸织物上，用荧光检测笔一照，毛巾线因含有荧光增白剂而瞬间发亮，作为背景的丝绸反而显得暗淡。但这个能让消费者一目了然的大朴安全性能测试，在线上却难以展示。大朴只有通过赠送荧光检测笔，或在线下与用户接触，让用户亲自对身边织物与大朴产品进行对比测试，才能说服最挑剔的用户。

与用户的沟通首先从自身开始。大朴的每一件新品，王治全都自己购买，体验客服、物流、产品、售后一系列环节。新品开发过程中，团队会询问员工愿不愿意自己购买使用，愿不愿意向家人推荐，如果不愿意，那么就不做。早期大朴并没有通过花钱推广品牌，而是希望通过口碑慢慢传播。虽然从一开始就重视口碑，但王治全也发现，大朴口碑传播做得并不好。

目前，大朴用户达到10多万人，其中主要的重度消费人群与最初目标用户相符，但是，这一人群的属性导致了她们是沉默的购买者，很少分享。对此，大朴下一步会做出调整，针对更活跃的人群做营销投入，并且在营销语言、沟通方式、活动上都会变化。“死理性”描述会通过更具象的方式表达。

2014年6月，大朴发起了从用户中海选大朴产品模特的活动，并放弃专业文案撰写的广告词，而是用普通用户真实互动的切身体验作为大朴的声音，一时间激起广泛讨论。

2014年，大朴开始启动线下沟通会，来与消费者做深度沟通。6月底，记者见到了大朴与重度及活跃用户沟通活动的场景：茶室里长桌排开，家庭主妇、年轻爸爸、白领男女10来人围坐，王治全和大朴产品开发团队的数名员工置身其间，人手

一份用户购物清单，详细询问每个用户对已购买产品的感受，只提缺点，不说优点。床单圆角设计改为直角设计、室内鞋家居服尺码过大过小、要求开发新品鞋服床品等建议被一一记录。对于共性的问题，王治全当场要求开发团队参考改变，并对产品出现问题的原因一一解释。

品牌创始人的当面沟通，以及沟通结束后发放的大朴卡券、用户现场扫码加入大朴群组，这些无疑拉近了用户与大朴之间的距离。在未来，这些用户便是大朴做新品测试的目标人群。

沟通会旁证了大朴新产品的开发规则，即“假设开发的新产品都是错的，是否正确由消费者来判定”。对此，产品开发初期都会制订保险的起订量，控制试错成本，不产生库存积压。

早在线下沟通会施行前，大朴线下市场战略的发布已经表明，线下作为大朴耕耘老用户以及吸引新用户的重要空间，其地位被进一步提升。

线上品牌的线下布局

2013年8月，大朴在上线一周年之际发布了O2O战略。与线上品牌向线下拓展的固有路线不同，王治全提出大朴的线下店铺不是只承载形象展示功能，而是可盈利的渠道，且价格体系以线上为准。

王治全告诉《天下网商·经理人》记者，大朴最早的线下服务商即是大朴的用户，这家店于2013年6月在天津开业后，2个月内就提货5次，表现出很好的成长性。曾经作为夏新浙江销售总监的王治全，有多年线下商业经验，了解门店管理。他认为，过去连锁店的经营模式可能出现了问题，线下效率过低，要与线上做很好的结合，品牌需要体验中心，需要提高整个运营效率。

王治全初步测算，一家占地80~100平方米的店铺，如果月租金控制在3~4万元，只要月营业额达到15万元就可以盈利。这样的店铺不开在繁华地带，而是对应线上用户的集聚区域，由线上导流量到线下。理想状态是通过互联网吸引50%的用

户，剩下50%为随机人群。此外，以线上线下同价为底线，大朴提供引流、促销品支持、店铺装修指导，线下服务商可以加盟。

2014年上半年，大朴计划在保定、天津、武汉、南通、哈尔滨等地开店25家左右，其中主要由服务商来做。大朴的直营店也会开2~3家，主要在北京、上海。大朴目前并没有主动开拓服务商。王治全希望能够等到欣赏、理解大朴风格和品质要求的服务商。

在线下店铺，除了简便的荧光增白剂测试，还可以向用户出示详细指标、权威监测机构报告、布料详细指标，让挑剔的顾客亲自看到、摸到产品，感受大朴不同的品质和做法，与那些对大朴仍存犹疑的用户充分沟通。线下模式是否成功则交给时间检验。

除线上线下价格统一之外，大朴的价格政策还会出现新的变化。王治全表示，希望打破新品高定价，然后逐渐减价，最后清库存的固有玩法。虽然大朴有价格保护政策，但价格不稳定会影响重度用户的购物体验。

下一步大朴会考虑在合适毛利的基础上，维持产品价格的稳定性。在王治全看来，所谓互联网思维的一个明显表现是随着成本降低、净利润提升，企业不再需要很高的毛利率也可以活得很好。大朴力争在能带来口碑的流量型产品上做到高质低价，在日常走量型产品上做到高质平价。

“唯快不破的时代过去了，”王治全表示，“互联网思维正在逐渐变成互联网焦虑，希望我们能守得住。”

5. 燕格格：食燕窝者卖燕窝

面对被贴上“水很深”标签的燕窝行业，80后辣妈沈丹萍认为，“假象有很多，而真相却只有一个”，她以打破游戏规则的“黑客”姿态戳中消费者“买”点，撬动了庞大的女性消费市场。

文/余玲艳

两年前，一场“血燕风波”引发整个燕窝行业大洗牌。大浪淘沙，一段蛰伏期后，市场在逐步回暖中出现新格局，一批年轻的燕窝品牌乘着互联网东风，在“后危机时代”抢滩庞大的女性消费市场。80后辣妈创办的“燕格格”就是其中一员。

线下零店铺，线上2013年全年销售额突破两千万元，重新上线后3个月跻身天猫燕窝类目前三甲，14个月后稳居第一，燕格格以爆发式的成长速度掘金线上燕窝市场。

“我首先是一个妈妈，其次才是一个卖燕窝的掌柜。”创始人叫沈丹萍，是一名2岁宝宝的妈妈，早在2010年10月，她就在天猫开了燕格格旗舰店，并在两个月内迅速拿下天猫燕窝类目第一。但受行业危机影响，又恰逢沈丹萍怀孕，店铺不得不于2011年6月份暂停营业，直到2012年9月份，她才重新回来打理，并再次创下线上燕窝销售新记录。

是什么让新闻专业出身，不懂数据、不懂营销的年轻辣妈成为一名行业精英？“是信任”，沈丹萍的丈夫李潇告诉《天下网商》记者，燕格格店铺的询单转化率达60%以上，近30%的客户贡献了店铺约70%的销量，老客户占比达50%以上，有的客户单月消费过万元。

惊艳的成长速度背后是滚雪球式的口碑效应。

在购买影响因素中，信任是主要驱动力之一，尤其是一直存在着“假作真时真

亦假”的燕窝行业。沈丹萍把自己定位为一名懂燕窝的妈妈，从产品生产、加工、包装到出售的全部环节毫无保留地呈现给客户，帮助客户挑选真正适合的产品，让信任成为最有力的营销工具，让用户成为品牌的信任代理。

痛点即突破点

在沈丹萍眼中，燕窝是一个现在和未来都有很大想象空间的美丽行业。尽管“血燕事件”风波不小，但从行业数据看，从2012年年初起，市场就已经开始逐步回暖。

相比线下，线上燕窝市场才刚起步。2010年，燕格格仅40万元的月销售额就已位列天猫燕窝类目第一。可以看出，当时的线上市场尚未形成明显的竞争格局。

作为滋补食品，燕窝上线首先要跨越信任鸿沟，尤其是对于线下没有实体店的燕格格这一新品牌来说。然而，伴随着刷胶、漂白、毒血燕等各种负面新闻的曝光，燕窝行业早已被贴上“水很深”的标签。鱼目混杂的市场、良莠不齐的产品和相差悬殊的价格都成了消费者购买的障碍。

“网络上最值钱的硬通货不是美元，而是信任。”沈丹萍表示，作为一名爱美的女性，她自己十分喜爱燕窝，对燕窝也十分挑剔。“燕窝里的道道非常多。”她告诉《天下网商》记者，在她餐桌上长期放着两个吃燕窝的碗，所有的产品她都会先试吃，每一款的口感都能说出来。但不少卖产品的人不懂产品却是这个行业的普遍现象，甚至很多供应商也“不识货”，以至于性格温和的她会因为产品问题对供应商大发雷霆。

“我们的产品要求对当地的供应商来说是一个挑战。”沈丹萍说，燕格格的货源全部来自马来西亚。毛燕（也称作毛燕窝，指未经挑毛处理的燕窝）是通过与当地燕屋及合作社合作的形式收购，挑毛工厂有200名固定的工人。产量高的燕屋每月也只有6~10斤的出货量，而其中能达到燕格格标准的只有10%左右。为确保供货，燕格格和当地上百家燕屋进行合作。

固定的200个挑毛工人不仅能保证产量稳定，关键是能确保产品品质。沈丹萍介绍，如果按以往的加工模式，工厂为了增重，会在挑完毛后的燕盏底座再粘上一些燕碎，甚至会刷胶。但现在工人只需按照燕格格的要求将收购回来的毛燕进行加工。

从飞机起飞到降落，再到燕屋，沈丹萍将马来西亚之行以图文形式呈现在消费者面前，并在宝贝详情页中贴出一家三口的照片。相比一名卖货的掌柜，她更喜欢“懂燕窝的辣妈”这个角色，把自己定位为提供有价值信息的燕窝行家。

她告诉《天下网商》记者，每个行业都有自己的“传说”，譬如“血燕窝是燕子吐的血”。但事实是什么？“燕窝是长什么样的？燕子吐出来是这样的吗？和我们老家的燕窝一样吗……各种各样的问题都有客户提出，而我们要做的是提供真实专业的信息，所有的信息都必须经过考证。”

满足消费者的“揭秘心理”，是提升消费者黏性的不二法则。燕格格以打破游戏规则的“黑客”姿态，重新制定行业规则，成为“破门人”。“假象可以有很多，真相就只有一个”，沈丹萍说，有卖家号称自己在马来西亚收购了一家燕屋，但事实上，一家燕屋产量非常小。也有卖家号称产品经过9次挑毛，而真相是，好的燕窝根本不需要挑毛，正常的也只需3次就够了。

燕窝作为原材料是否掺假，懂行的人很容易分辨。将行业透明化、标准化，把消费者培养成为专家，将吸引更多的客户在线上放心购买，那么是否有实体店就显得并不重要了。

国内目前没有燕窝行业标准，只有食品才有安全标准。燕格格正在着手准备与浙江工业大学联合，对燕窝成分进行分析，并在今年上半年公布研究结果。

客户即“小主”

燕格格店铺的DSR评分均在4.8分，掌柜旺旺名叫“格格”，店铺还有叫“双儿”、“清清”、“小昭”等花名的客服。客户是他们最大的“小主”。

从创业时的3人到目前的35人，燕格格的团队规模随着销量同步增长。学新闻出身的掌柜沈丹萍对数据不敏感，也不擅长营销，最懂的除了产品，就是客户。“从社会学或心理学的角度去试探一个消费者是很复杂的，交流和互动是最好的沟通方式。”她说，买燕窝的客户不同于只需要挑尺码或是颜色的服装买家，他们的问题更加多元，这就要求客服不仅要专业，还要有强烈的责任感。

站在客户的利益点帮助他们挑选真正适合的产品，是燕格格对客户负责的表现之一。单纯追逐利润的传统营销方式，在沈丹萍看来已经过时。她认为，最好的营销体现在与客户打交道的细节中。

除了旺旺，燕格格还为每位客服提供了一个微信账号，以方便与客户沟通、互动。对公司来说，每一个客服的子微信账号，就是一套风格不同的CRM管理系统。不少客户都和客服建立了很好的关系。沈丹萍说，有时客户下单后会让客服拍一张货品的照片，客服就跑到仓库拍完通过微信传给对方。一次团队去黄山泡温泉，老客户还调侃要看客服小昭的泳装照。在互动中，客户和客服的关系进一步深化，进而提升黏性。

客户对燕格格的评价是，有人情味。给客户如同线下实体店一般的安全感是沈丹萍所希望的。作为一个纯线上品牌，燕格格的目标消费群体是年龄在27~32岁，已经关注并认可燕窝的女性网购者。“深层次满足需要燕窝的消费者是当前的核心任务，现阶段我们不会去挖掘潜在的隐性需求。”沈丹萍告诉《天下网商》记者，燕窝从古代就开始被女性所喜爱，不需要花太多精力在市场教育上。燕格格要做的是帮助有需求的消费群体找到最好、最合适的燕窝。而85后这个群体则是她认为最有潜力，也是未来的核心目标客户群体，“在85后成为购买主力之前，我们要把产品和服务做到最好”。

相比线下，燕格格的主力消费群体年龄结构偏年轻。“这源于我们的产品定位不同”，沈丹萍说，除了几个节假日前后会推出小部分常规款礼盒，大多数产品都定位为“自己消费”。起初，燕格格的定位并不清晰，采用类似线下的礼盒包装。后来沈丹萍慢慢发现，真正买去自己吃的消费者并不会太在乎包装有多精美。同

时，为了方便运输，燕格格将包装改良成现在的食品玻璃瓶。

销量上去后，不少同行开始模仿燕格格的详情页面、包装。但在沈丹萍看来，她的秘密武器是对客户的态度。有圈内朋友告诉她：“丹丹，你要相信99.9%的客户是不懂燕窝的。”她的回答是：“我要把这些客户都当成是懂燕窝的，并让他们成为行家。”做了两年客服工作的沈丹萍说，她特别喜欢和资深的燕窝客户聊。因为，懂燕窝的人选出的燕窝和她选的燕窝是一样的。对于不懂的客户，有时她恨不得把他们拉到马来西亚去亲眼看一看。

把客户培养成行家，让客户成为品牌的放大器，这种推荐极富价值。目前，店铺的询单转化率在60%以上，向沈丹萍咨询过的客户转化率达到70%以上，而80%是她的理想状态。燕窝这个品类，来咨询的一般都是目的比较明确的客户。这就要求客服在专业水准和责任感方面不断提升。“我们不想成为一个会做淘宝的团队，而是要做一个会挑燕窝的团队。”燕格格在线上进行全网全渠道布局，2014年的目标是实现1亿元销售额。

老客户即“信任代理”

惊艳的成长速度背后是滚雪球式的口碑效应。燕格格的消费群体中女性占绝大多数。大部分女性都具有爱美、爱分享的同质性。当这样一群女性聚集在一起时，所引爆的不仅仅是一款产品，甚至是一种流行。

燕格格的老客户占比高达50%，以客带客的现象特别多。在诚信体系并不十分完善的网络，老客户成了燕格格的“信任代理”。不少客户都是在看到好友朋友圈的信息后，主动搜索进入燕格格店铺并下单的。沈丹萍的账号加了1000多个客户，她发现，很多客户都很乐意在朋友圈晒单、分享。这些客户还自发地建立了一个群，把她也拉进群里，一起互动。

铁粉的力量在销售额上体现得淋漓尽致。燕格格近30%的客户贡献了店铺约70%的销量。一位在怀孕期间开始购买燕格格家燕窝的美国客户，现在成了忠实粉丝，几乎所有她家推出的新品都会购买。“有些人不仅买去自己吃，还有送妈妈、婆婆

和其他亲朋好友的”，沈丹萍说，店铺有部分客户的月消费额甚至超万元。

产品和服务极致化后，营销开始变得简单。“这是一个水到渠成的过程”，沈丹萍说，当发现身边很多人都在吃燕窝的时候，其他人自然会去了解。当很多人吃同一款产品的时候，其他人也会慢慢跟随。因此在燕格格家，近30%客户的消费行为几乎是一样的。40多个SKU，热卖的集中在十几个。

深层次满足这部分消费需求，得到的不仅是忠实用户，同时还有更多的品牌传播者。除微信公众账号定期推送一些高质量的原创内容外，燕格格还组建了两个共700余人的QQ群。李潇告诉《天下网商》记者，微信和QQ群承载的更多是服务功能。沈丹萍在群里的昵称是“虾米”，李潇的昵称是“空心菜”，群友们亲切地喊他“菜菜”。除了相互间的交流、互动，很多老客户甚至成了燕格格的“公关”：当新客户提出一些问题时，老客户都会代答；如果新客户对产品的功效产生质疑，那么老客户也会主动站出来解释。如果“虾米”、“菜菜”到日本等地出差，那么老客户会要求帮忙代购燕窝以外的其他产品。

以信任和产品为双重支点，沈丹萍相信，燕格格在未来3年内能撬动国内整个燕窝市场。“现在燕格格已经是线上最大的品牌，我们的终极目标是，3年内成为全国最大的燕窝品牌。”沈丹萍心中最大的竞争对手是年销售额上亿元的香港“楼上”燕窝庄。

从线上到线下，燕格格要打破既定格局重新占位，首先要突破消费者的心理预期。价格和客户满意度是燕格格颠覆市场的两把杀手锏。一直以来，价格是线下销售的软肋，质量是线上销售的弱点。之前，电商集体给消费者强化价格优势，打的是传统零售的“七寸”，而体验感和品质是线上电商的“七寸”。燕格格通过价格+质量这套组合拳，同时掐准线上线下同行的命脉。

沈丹萍告诉《天下网商》记者，“楼上”作为香港燕窝品牌，主流消费群体是内地的游客。3年内，燕格格将在吉隆坡和香港开设形象店，在内地将考虑和目标消费群体比较集中的商业业态以合作的形式进行推广。竞争的本质是对同一目标客户的争夺。这一点，辣妈沈丹萍显得十分有信心。

6. 木智工坊：有用的设计并不小众

通过强调实木材质、功能实用的设计，平板包装、线上零售、DIY装配等商业化要素，赵雷试图为木智工坊找到一条持续商业化的家居设计品牌之路。

而与那些强调小众、独立，过度设计，只瞄准20%高端市场的家居品牌不同，赵雷给木智工坊的定位介于奢侈品牌和低廉质糙产品之间的那部分市场，因为在中国，这部分市场除了山寨，原创设计几乎是空白的。

文 / 潘红英

杭州小和山山脚下，我们在修缮一新的旧院落里见到了一脸温和的赵雷，这儿是木智工坊的工作室兼展览室。而在不远处的屏峰新村，“梵几客厅”也于去年开门迎客。

这些以木智工坊、梵几为代表的新一代实木家居设计师品牌在这几年接连出现，它们均是通过豆瓣、微博等社交媒体逐渐建立起口碑，并粗具零售规模，尤其被渐成中国主流消费群体的80后所推崇。

纵观国内外家居品牌史，来自于瑞典的宜家以平板包装设计和自助式购物创造了一个现代设计家居的商业神话；而强调合理设计的无印良品，它的诞生是在奢侈品品牌和价廉质糙的低端产品并存的1980年代的日本。

而在对家具史的熟稔，和对宜家、无印良品两大家居品牌成长史的观察中，赵雷有取有舍，为木智工坊找到了一条商业化的可能路径。强调实木用料，反复拆装、灵活组合、平板包装的设计，仅利用社交媒体口碑传播和推广，实现了线上的平价零售。

有用的设计

“设计并不都是曲高和寡的”，在审美和有用之间，赵雷会毫不犹豫地选择后者。

从清华大学建筑学硕士毕业后，赵雷说他在那一届中算个例外。当大多数同学选择在“庙堂”之上做建筑设计，并在建筑圈内声名鹊起的时候，他在2010年选择了辞去杭州绿城建筑设计的工作。

“在中国造房子，不是根据普通人的住房需求造的，而是由政府 and 开发商主导，建筑设计师只是画图纸的。”赵雷说自己的性格像木头一样，不爱讲话但自有性格。远离建筑设计圈子，转去做个小木匠，安心地做家居设计才是他更追求的。

因此相较于为有闲阶层设计家具，赵雷对于为山区小孩子设计一套坐上去很舒服的课桌椅更感兴趣，这就是赵雷所理解的“有用的设计”。这种设计并不昂贵，有更强的适用性，不只是附属消费品。

当被问及有没有设计偶像的时候，赵雷很认真地在记者采访本上一笔一画地写下“Enzo Mari”。

在翻阅大量家居设计史，自学家居设计的那段时间里，赵雷逐渐找到了气味相投的偶像设计大师Enzo Mari——一位同样半路出家做家居的设计师。

Enzo Mari是意大利最重要的当代设计师，是诗人，是艺术家，也是以批判著称的大师。他一生设计作品共2000件，从塑胶家居、儿童玩具到桌子、凳子再到童话书，他一直坚持设计要捕捉人的影子，思考设计与人、与世界的关系，设计要可以量产出美丽而实用的东西，为日常生活所用。

“在设计桌子的时候，Enzo Mari思考更多的是桌脚要多高，坐在旁边的人才会感到舒服？如果桌面做得窄一点的话，工作时是不是可以更得心应手？然而大部分家居品牌都喜欢生产又大又长的桌子，因为这会增加销量。”赵雷说。

继承了Enzo Mari的设计哲学衣钵，赵雷在木智工坊的产品设计上也基本遵循有用的原则。

木智工坊的第一件设计产品是编号为S01的衣帽架，这款衣帽架的设计形状灵感来源于树枝。

在确定把来自于自然界的树枝形状移植到衣帽架之后，赵雷从设计合理性出发：一个衣帽架还需要挂钩来做支撑，可以通过一根棍子来实现，上面再分出挂钩，然后下面有个三角的稳定支架。这样形成的一个实现衣帽架功能的最基本设计，无法再继续简化。

S01衣帽架的设计不但简约，还符合人体工学，又适合工业化批量生产，同时可以平板包装，便于运输，组装也很容易，这也成为赵雷对每一件产品设计的基本出发点。

既然追求实用，那么设计就会一直存在改进空间。所以在木智工坊，每一件设计成熟的产品也被赵雷视为仍然可以继续修改设计的样品，会不断参考现有很多成品，进一步分析、优化改进，比如畅销的S01衣帽架已被升级到依然畅销的S02版本，很类似互联网产品永远只有Beta版的理念。

赵雷的设计取向就是解决问题，比较关注的是更为普遍性的问题，比如怎样满足功能，怎样包装运输，怎样减少浪费，追求的是满足大多数人需求的“普适性”设计。

跟主流设计追求个性审美抑或体现所谓个性化的民族风格、少数派风格不同，赵雷对两者均不感兴趣，他称其与他的普适性设计理念相背离。

木智工坊的设计被形容既有北欧的简约，又有日式的禅意，还有中式味道，不过赵雷并不想用一种风格来做设计界定。在他看来，一切带有文化色彩的设计，面向的都是特定设计需求的消费阶层，他希望自己的设计是老少皆宜，都能看懂，也都能用上。

在过去的三年里，慢工出细活的赵雷设计了19个产品，给每一个产品简单地标号为S02衣帽架、S03置物架系统、S04餐桌、S05床头柜……他希望这些设计，不管走到哪里，都能跟购买者的生活自然而然而不突兀地衔接在一起。

从小众走向大众的着力点

现在大多数人尤其是80后的房子多在高层，又是小户型，家具能不能进得了电梯，在有限的居住空间内能不能物尽其用，都成为挑选家居的重要考量因素。

为了适应线上销售的物流运输要求，赵雷在设计上进行多次调整，每一款产品都尽量实现平板包装最小化，即便畅销的成熟设计产品也在不断地改进。

以木智工坊最畅销的设计产品之一S03置物架为例，平板包装体积可缩小为产品体积的1/7，包装费用降至1/10，运输能耗降至1/10，运输损耗率降至1/10，不但损耗减少，成本也能控制下来，这也是赵雷理解的物尽其用。

平板包装极大解放了木智工坊产品的市场适用性，不过接下来收到货之后要消费者自己动手组装，这似乎有悖于传统消费行为，尤其是图便利的网购人群。没有人乐意花了钱还要出力，这无疑会增加销售难度。而传统的家具销售形态是即使线上购买，也会鼓励走实体店，顾客下单后，销售商整体送货上门、安装。

参与过无印良品产品设计的日本设计师深泽直人曾这样说道：“很多人觉得只要买好东西，生活方式就会自动改变，而没有去真正思考过如何理性地使用这些东西。生活方式的改变并非轻而易举，对生活方式的敏感在当今社会仍然缺乏。”

那对生活方式敏感的中国消费人群又在哪里？

80后是伴随着中国互联网一起成长的第一代，深受互联网文化的影响，如今他们正成为社会消费主体，对于电视广告造就的主流品牌渐生厌倦，不再热衷，对于奢侈品牌也仅限于适度消费，而开始关注代表新的生活方式和生活态度的新兴设计品牌，并逐渐从服装蔓延到家居。这些被统称为“生活方式品牌”的商品大多通过互联网为80后所知晓。

所谓生活方式理念在家居品牌上表现得更明显。

为了搭建一个自我理想中的家，当称某个空间或某件家具为“美”时，其实喜欢的是这些东西背后所暗含的一种生活方式。对“美”的感觉与对美好生活的理解是相互缠绕在一起的，而这种感觉是靠设计来实现的。

对于赵雷来说，他希望购买木智工坊产品的消费者能通过自行组装，体会到动手参与的乐趣，也能在这个过程中感受到设计的趣味。这个过程同时也是一个潜移默化的品牌认知以及生活方式认知过程，它是木智工坊产品的一部分。

在花光做建筑师四年攒下的积蓄后，木智工坊也正好开始盈利。赵雷又继续投入到丰富产品线的新设计以及对设计成品进行改进，并逐渐扩大量产。像儿童书桌、儿童椅、儿童文件柜等儿童家具系列也在筹划之中。

在赵雷看来，设计自己会说话，但是仍然需要在生活方式传播上做更多的事情，所以他会通过豆瓣、微博来寻找那些散落于互联网各处的“知音”消费者。他们会嗅着设计的味道自发聚集在一起，通过影响带动这群敏感的消费人群，通过他们持续的、自发的多次传播来影响更多的人。

社交媒体的传播最大化

对于木智工坊的客户群，赵雷没有刻意去定位是谁，甚至没考虑去做谁喜欢的，而是做自己喜欢的、热爱使用的东西，然后写出来、做出来，放在豆瓣、微博、淘宝里做分享，喜欢的自然会关注，想买的自然会买。

木智工坊一开始就通过豆瓣网找到了它的核心消费群体，并以较强的产品适用性让这个消费群体接受了他的理念，然而这并非赵雷刻意而为之的结果。

在辞去建筑设计的工作后，赵雷用了一年半的时间为木智工坊做设计酝酿和准备。在此期间，性格有些腼腆的赵雷开始成为互联网的深度用户，通过网络获取信息，并与豆瓣上有共同兴趣的同好建立联系，最终又通过网络销售自己设计的家具。

目前木智工坊在社交媒体上的内容都是赵雷一个人在做。对于微博内容，抱着宁缺勿滥的态度，他不会刻意去更新，有时候可能好几天才会更新一条，完全根据自己的忙闲节奏以及兴致来做。

微博所做的内容传播，主题涉及木文化、设计以及生活方式。收集自己钟爱的设计师访谈，包括一些好的设计图片、视频与作品，放在豆瓣、微博中，也有一些他对社会事件的看法和观点，像是一本给自己也顺便给更多同好一起收集来看的多媒体杂志。

如今木智工坊有一个品牌官网、一个豆瓣小站、一个豆瓣小组、一个新浪微博账号。而所有设计草图、产品图片和安装说明书、安装详解图片以及视频都可以下载、观看，豆瓣小站可以让购买者上传分享产品，豆瓣小组围绕木制家具可以做任何主题的讨论，新浪微博可以最大化地传播内容。

木智工坊的新浪微博粉丝有14万，豆瓣粉丝有43 520个，豆瓣小站粉丝有23 523个，这些粉丝正在逐渐成为木智工坊最死忠的消费群体，木智工坊的淘宝店基本处于有客自然来的状态。

而赵雷在设计过程中也会通过微博和豆瓣征集粉丝们的意见，比如曾经有一款产品的设计讨论有上百条回帖，这些都让木智工坊的设计更具适用性。

举例来说：木智工坊每一款产品仅涂一层木蜡油，木头纹理无遮无拦地裸露出来，这样做是出于比油漆环保的考虑，另外对木作工人的身体影响也小。但是对于为什么涂木蜡油，赵雷曾专门在豆瓣写了一篇解释文章。

在赵雷看来，木蜡油的确不能像油漆那样可以遮丑，但是可以让木头自然纹理尽显眼前，一些树瘤甚至虫蛀的痕迹也会无所遮掩，如果能坦然接受，则还可以帮助领会一棵树曾经所走过的生命形态路径。

正是能理解到这一点，收到产品发现木头纹理有一些瑕疵或者色差的买家也多抱着包容的心态接纳，不会要求退换货或者给予差评之类的负面评价，而是一笑

视之。

对于已经开始出现的抄袭设计产品，赵雷并不介意，至今木智工坊所有设计产品也均未打上品牌LOGO。

赵雷对《天下网商》记者的解释是：“我不怕被模仿，也不打算申请什么设计专利，有人抄，也是对设计的一种认可。况且很多东西是模仿不了的，因为你一直是不断生长的，本质的东西永远都仿不来，我自己也是互联网信息分享的受益者。”

正是这种毫无保留的分享精神正好击中了木智工坊最核心的目标消费群体，他们心悦诚服地接纳了这个新的家居品牌，并对其设计津津乐道。

对于木智工坊来说，由设计和营销所塑造的品牌形象，对目标消费者的购买习惯尝试都初步得到了市场验证，这是慢性子赵雷在过去三年的经验所得。

网络技术天然具备的平等属性让赵雷对互联网有了更大期待，他会继续坚持在社交媒体分享理念以及木智工坊所做的一切。

设计是一种建构，也是一种批判，设计本身就是一种隐喻，一种符号。设计师的设计思想就是在思考与人的关系，与世界的关系，与自然的关系，赵雷觉得通过木智工坊，这些关系在他的设计中已经都有所体现。

一个独立设计师通过互联网获得了独立的生活、工作，也实现了社会价值，对赵雷来说，木智工坊已经有有了一个很美好的开始。

7. 木制玩具的品牌之路

电商无疑是设计人员接近一线消费者的最好窗口，将产品、平面、企划都提出来，重新组建一个由设计师团队操盘的电商部门，应该会是一个好主意。

文/天下网商 陆嘉宁

浙江和信玩具集团总裁何彬这几年一直在想，怎么把木玩世家这个品牌打造起来，为此，他一直在摸索。在他的新浪微博的签名档上，有这样一句话：我和我的同事们有一个理想：打造一个在全球有影响力的知名玩具企业。

然而，理想很性感，现实很骨感。在中国，受制于文化观念和渠道规模，玩具的内销市场本来就不大，据业内人士估计，每年销售额大概在200多亿元。而木制玩具这一细分领域，其生存空间就更为狭窄。有关数据显示，中国内销市场中，木制玩具的市场大概只占到整体玩具市场的6%。要在这样的大环境下做品牌，让利润空间本就不算大的木玩世家压力倍增。

在木制玩具形成产业集群的浙江省云和县，90%的企业都通过给世界品牌做代工起家。然而，受制于外贸市场的不景气，中国的木制玩具市场在OEM市场上的订单量都有萎缩趋势，而身处云和县的何彬，更是早早就嗅到了风向的改变。

跟何彬一样，OEM订单量占到整个公司总量75%的宁波怡人玩具有限公司也感觉到了这种市场的萎缩，在过去一年里，他们的外贸订单量减少了大概4000万元。

外贸市场出师不利，逼迫企业开始向内贸市场转型，而与此同时，怡人玩具惊奇地发现，公司的自主品牌hape在内销市场的增长飞快。尤其在线上，从零起步的hape业绩一路飙升，在短短一年多时间内，达到了hape整个国内市场的三分之一。

不单是木制玩具领域，整个玩具行业几乎都开始不约而同地上线寻找新的增长点。

二次创业做品牌

在欧洲，玩具是一个高度成熟的市场，家长们偏爱为孩子购买高单价、大件的玩具。因此，在一些大型商场中，玩具可以占据一整个楼层，而环保且能锻炼动手能力的木制玩具就占到了一半。

木玩世家副总经理小狼告诉《天下网商·经理人》，像乐高这样的玩具，可以在一线的大商场最显眼的位置占据一个堆头的位置，这也间接说明了，玩具在国外市场的坪效之高。

然而，国内市场在消费能力和市场成熟度上远远不及国外，玩具往往被定义为冲动性消费品。在此之前，中国的玩具市场，是一个品牌敏感度并不高的市场，由于线下渠道的不畅，除了一些一线国际品牌，大量的杂牌、不具知名度的品牌拥挤到一起，开始抢夺线上这一高速增长的市场。

这或许间接说明了，为什么一些在国外拥有多年历史，在品牌认知度上相当高的玩具品牌，在国内却要担负起教育市场的责任。

在某种程度上，hape遇到的，正是这种困境。

作为一个在欧洲颇具影响力的品牌，hape在国内的认知度却并不算高，尽管将战略转到内销市场上来将近三年，线下铺点已经达到200个，但对中国消费者来说，hape仍然是一个新兴的品牌。用hape执行副总周寨盛的说法：对中国市场的开拓，相当于是二次创业。

然而，要做品牌，意味着大投入。hape目前在做内销市场品牌上的投入可谓不菲，按照其亚洲和大洋洲区域经理王岩的说法，仅在拍照这一项上，hape一年的投入就达到100万元，以至于尽管内销市场大量增长，在国内，hape仍处于品牌投入期。

线上还是线下？

跟hape从国外转国内的道路有所不同，何彬的木玩世家，从一开始便是在线起家进行的品牌化转型。

2004年，正是淘宝网开始起来的时候，上海商盟的丁楠跟何彬即开始了线上的合作，共同推出木玩世家品牌。

最初，木玩世家的产品来自于OEM订单下的白盒产品，然而，线上市场人群的价格敏感性，让串货、低价横行，木玩世家从描述到客单价，整体品牌的调性都无法得以展现。

事实上，按照当时的传统观点，品牌仍然要依靠线下来塑造。正如易凯资本王冉所言：中国零售业95%都在线下，要放弃95%的市场，用5%的市场打造一个品牌，无疑是荒唐的。

运营两年，尽管销售业绩一路攀升，何彬仍然决定放弃线上风生水起的生意，而转向大力开拓线下渠道。他收掉了线下的一些批发渠道，开始专供高端商场渠道。

彼时，木玩世家的线上部分仍然由何彬所在的和信集团旗下另一子公司淘乐负责运营，淘乐同时经营着线上一些低端木制玩具产品，由于木玩世家线上的整体业务量小，因此高端和低端的冲突并不明显。

线上的业务，一搁置就是4年。2011年，因为一次聚划算，在13分钟内，木玩世家的3000套积木被一扫而空。线上销量的快速爆发触动了当时担任木玩世家首席设计师的小狼，小狼主动请缨，要求重启线上部分。

事实上，小狼的这一感觉并非空穴来风。随着天猫商城的上线，母婴类目正经历快速成长期，一项资料显示，2011年，整个天猫加淘宝的玩具类目的销售达到50多亿元。而2014年，整个天猫玩具的销售预计可以达到20亿元。

一直跟玩具设计打交道的小狼的想法很单纯：木玩世家要打造品牌，设计上贴近市场相当重要，而电商无疑是设计人员接近一线消费者的最好窗口，将产品、平

面、企划都提出来，重新组建一个由设计师团队操盘的电商部门，应该会是一个好主意。

小狼提出这一计划的时候，参考的是服装、汽车行业请明星设计、在门店担任导购的案例，在线下，这样的销售方式有助于提升整个品牌形象。而在图书领域，作家签售同样能为销售带来强大后劲。

然而，小狼的想法一提出，就遭到了很多人的反对——由设计师来负责玩具销售的事情在此之前并无先例，他们质疑：做设计的人，跟销售打交道，会不会既荒废了主业，又耽误了销售？

令小狼没有想到的是，看似一直在观望的何彬竟然同意了他的想法。

线上市场的产品再设计

由于淘乐运营的产品过于低端，在运营策略上，跟木玩世家并不相合，因此要重启线上，小狼要做的第一件事便是搭建自己的电商团队，收回运营权。

小狼将原先团队的设计师调整到了电商部门，并着手招聘了新的美编和一部分客服。他笃信：好的品牌一定会有自己独特的设计。为了让木玩世家的产品更贴近市场，小狼为设计师们定下了规矩：每个设计师每周都要当一次轮值客服。为此，他特地申请了几个设计师专用的旺旺账号，亲自带头上阵接单。

在此之前，设计师们要了解消费者的想法，渠道相当有限，往往只能通过各种各样的玩具展会跟消费者进行接触，从产到销，反应能力极为低下。设计师亲自担任客服，不但增加了信息传达的速度，更可以根据信息反馈进行快速的反应和再设计。

然而，也有不少人质疑：设计师的人力成本要远高于普通客服，让设计师当客服，是否会增加人力投入？

对此，小狼表示否定：如果让设计师们通过各种玩具展会了解消费者的需求，

那么在时间和路途上的成本完全可以抹平客服上成本的增加。

事实上，这一全体设计师参与客服、企划、店铺设计的方式，还真为木玩世家的店铺整体调性带来了极大的提升。

在玩具类产品的营销中，情感营销起了非常大的促进作用，积木类、毛绒类玩具除了突出其安全的特性，一个好故事往往能帮助带动销售。

然而，对产品性能不熟悉的UI，往往很难为其配上一个能给人带来无限联想的故事。在此之前，木玩世家旗舰店的木玩描述中，往往仅限于强调积木的安全、环保，然而产品设计师对于自己设计的产品往往是最熟悉的，在阐释玩法、配合美编讲故事上，都带来了相当的便利。

与此同时，消费者对玩具的反馈，也让设计师在第一时间进行产品改进成为可能。

举例来说，一款木玩世家的积木，原包装盖子是塑料的，小狼曾考虑到上面有很多个孔，容易造成塑料的破损，因此将其改造成了纸质的。谁知，很快就有不少消费者前来询问，那一款塑料盖子的积木还会有不会有。因此，木玩世家不久后就对该产品重新启用了塑料包装。

另一个例子来自于物流。为了显得美观，木玩世家一直将玩具的彩盒设计得非常大，内部相对空，在投递过程中破损率相当高。认识到这一情况后，设计师们很快改小了包装，从而减少了报废率。

适应内销市场

木玩世家在线上所做出的这一系列调整，其实并不罕见。如hape就曾根据内销市场的需求，给积木涂上近年来流行的小清新糖果色，被业内称为一次大胆的尝试。

事实上，电商短平快的方式在各个领域都正在促进品牌商们进行从供应链、渠道到团队架构的重新整合。

在此之前，由外销转内销的怡人玩具，由于一直走的是品牌化道路，因此在质量把控上相对较严，hape所聘请的德国设计师团队，甚至会用几年时间深入一线去培养供应商。

跟木玩世家差不多时候，怡人玩具也开始了线上的探索。为了在国内打响hape的品牌，周寨盛要面对的，却是对中国市场进行二次定位的问题。

跟国外严密的版权保护体系不同，在中国市场，玩具的制造企业多，销售渠道少，由此造成了大量的复制产品。拥有较强设计能力的hape，要面对的却是国内市场上大量对自己设计的微调产品和仿品。为此，hape的管理团队不得不制定出一系列的策略去进行应对。周寨盛认为：在产品开发上做到快速，对供应商进行长期合作和培养，并倾向于开发那些在制作工艺上难度更大的产品，可以帮助hape在一定程度上规避被抄袭的风险。

举例来说，hape目前上新的速度为每年2次，每次30款左右，远高于一向以研发缓慢著称的木制玩具行业平均水平。“由于玩具的供应链环节复杂，从设计到成品的时间短则两三个月，长则半年，当别人开始抄袭我们的设计，我们已经开始上新一拨的产品了。”

另外，hape自主设计研发了一系列针对高端市场的竹制玩具。由于竹材纤维不具韧性，必须切成一片片，经晒干、拼接等多道工序之后才能进行后期制作，对上胶时间的控制、湿度的把握、钻孔尺寸的大小都有严格把控，制作成本的提升同时提高了复制的门槛。即使是周寨盛带领的hape团队，也跟供应商磨合了整整六七年才达到质量要求。

2010年，Hape小心翼翼地亚马逊上开出了自己的第一家店铺进行网络试水，然而，在往线上走的时候，王岩发现，网络并不像自己原先所想象的那么简单。

问题首先来自于物流。由于木制玩具分量重、体积大，导致物流成本一直高企，再加上亚马逊要求准时准点入仓，销量尚未起来的hape往往每次发货都仅有四五件，光预约的费用就达到200元，一次摊销下来，一件产品仅仅在物流预约成本

上就高达40元，更别提之后高昂的配送和退换货费用了。

没多久，hape就关停了亚马逊的业务，转而寻找TP公司帮助运营线上的品牌。

对品牌的二次定位

随着线上销量的起来，hape的管理团队越来越发现，电子商务既是一个品牌展示的窗口，更为其在中国市场的定位找到了一个可能的切口。

从前来询价的消费者中，王岩逐渐注意到一个情况：有将近40%的消费者，在购买hape的时候会询问礼盒包装的样式，并特别要求客服使用较好的材料进行包装。

经过分析，王岩认为，在hape的国内消费者中，有大量的购买需求是送礼，而不是给自己的孩子使用。这跟hape一直以来走高端市场的路线相契合。

这一发现让hape认认真真地研究了一番自己的包材，并尝试在每次购买中，都赠送相应的礼品袋和礼品卡。

目前，hape旗舰店的平均客单价达到220元，较高的客单价，相对抹平了木制玩具沉重的物流成本。

但随着iPad、iPhone等电子产品的兴起，周寨盛明显感觉到了电子产品对于木制玩具的冲击。OEM的订单情况在一定程度上支持了他的这一看法。从外贸订单来看，整个市场对于木制玩具的年龄段都在压缩，为了跟市场进行对接，周寨盛逐步调整了在国内市场上hape的产品线，从原来的0岁到12岁压缩为0岁到6岁。

这种品牌和产品策略上的二次定位，其实木玩世家也在进行。然而，小狼把视野投向了更为广阔的成人市场。“之前的木玩世家，一直努力把自己打造成木头玩具的世家，而现在，我们希望在行业纵深里做一个拓展，把品牌定位为玩木头的世界。”

前景广阔、具备消费力的成人市场，是众多玩具商家觊觎的一块蛋糕。然而，

怎样去分得其中的一块蛋糕？一直致力于打造儿童玩具的众多公司，其渠道、战线、营销策略，要做出相应调整其实并不容易。

举例来说，hape的线下主渠道在高端商场，铭塔玩具则致力于打造超市渠道，至于丹妮，走的是婴童店路线。跟大多数木制玩具公司明确的渠道定位不同，木玩世家由于创立时间较早，在线上线下的几次转型过程中，曾经进入和退出过不同的渠道，因此，在线下的渠道堪称庞杂。

在某种程度上，木玩世家的全渠道路线，一度让它树立了过多的竞争对手。倘若不做好各产品线的在不同渠道的区隔，各种问题将接踵而至。

在此之前，木玩世家对于品牌，使用的是一种主推渠道品牌的概念，集中精力推广的都是木玩世家这一品牌，“在此之后，或许更该在线上和线下各个不同渠道之间，主推不同的产品品牌。”

据悉，目前木玩世家已经开始梳理自己的各条产品线，力图在各个相匹配的渠道，都能够推出符合定位的产品品牌。

但即便如此，在成人玩具品类上，木玩世家也并无合适的可以匹配的渠道。更何况，成人玩具的难度非常高，很多经销商自己都不会玩，更难以形成线下的有力导购。要在成人玩具市场上发力，其实并无现成经验。

现在，小狼空下来的时候会想想，或许，线上市场能够为不同系列、不同定位的产品，开辟出一条新的渠道？

第 6 章

趋势：移动和LBS

本章要点：

- ▲ 脸脸：都市社交的生意成立吗
- ▲ 女性垂直APP的生存本质：找到痛点and干掉痛点
- ▲ 苏格：技术与时尚的跨界
- ▲ Make：社交下的时尚搭配
- ▲ e家洁：LBS+家政=？
- ▲ 大姨吗：健康的商业化
- ▲ 婚礼纪：做女人的生意

1. 脸脸：都市社交的生意成立吗

与微信、微博这样用户基数庞大的社交APP相比，脸脸的用户数不足百万，但其“场所社交”的模式轻易地在短期内积聚大量人气，并交出了一份看起来还不错的成绩单。

文 / 天下网商 吴思凡

2010年8月，TrialPay的创始人兼CEO Alex Rampell提出了一个互联网新模式——O2O。它的核心很简单，就是通过各种手段，把线上的消费者带到线下的店铺中，后者涵盖了消费者可能遇到的各种情景。O2O将“线下商户推荐”、“线上支付”和“营销效果监测”包含在内。这个概念提出以后，与GroupOn类似，国内的团购网站便从实践这一模式中尝到了甜头。

四年后的现在，O2O已然成为巨头们跑马圈地的一块重镇：从外卖到医疗，从打车软件到便利店，其炙手可热的程度堪比当年电子商务满地开花的疯狂。

不过，在脸脸的创始人何一兵看来，在移动互联网这一领域，大部分人还在“摸着石头过河”，并没搞清楚O2O究竟应该怎么玩。而由脸脸作为移动端入口，何一兵开发出一套名为“即立方”的微营销方案，并已迭代出有效的商业模式。

即立方将手机网站、微信公众号和商家APP整合在一起，为商家整合多个营销渠道，其中，脸脸充当了门面的作用，可将线下客流导至线上。作为即立方微营销的基础，脸脸在构建之初便是服务于商家的社交平台，它使商家能够方便快捷地给附近的客流发送优惠券等信息。

从消费者端看，脸脸更像一款社交APP，跟时下风行的秘密、陌陌等陌生人社交不同，脸脸从基于地理位置的“弱关系”社交切入。在脸脸上，会根据地理位置划分出不同的房间，在同一个写字楼的两名用户，只需要登录脸脸，便可选择自己

所在的房间进行群聊。在弱关系社交上，脸脸本来并不具优势，而何一兵也并不着力推广这款社交APP，许多用户都是在看到商家的活动宣传后，才开始第一次试用脸脸，为此，在脸脸的线下活动中，都有专人手把手地指导用户下载并使用这款APP。

在行业内，何一兵被许多人称为互联网老树，即立方的玩法展露出他的野心：不从某个细分市场入手，而是试图将所有都市消费品类一网打尽。这套模式是否真能如他所希望的那样获得成效？时间会给出答案。在当下，脸脸正以独特的方式进行着自己的O2O尝试。

场所社交先行者

今年的情人节，在湖滨银泰（现更名为“湖滨in77”），一场“疯狂猜图”活动让脸脸这款场所社交APP在杭州一下子火了起来，当时距离其上线的2013年1月已经过去了一年多。

据湖滨in77的市场部高级经理关林林的说法，她在2013年下半年了解到脸脸这款以都市消费娱乐为核心的社交平台，而in是中国银泰投资有限公司的全新购物中心品牌，它更有活力，也更为年轻和时尚。由此，年轻的in品牌和同样年轻的脸脸一拍即合。

关林林在接受《天下网商·经理人》记者采访时说，湖滨in77希望能将传统商场的营销和线上的社交平台结合在一起，于是选定了疯狂猜图这个简单的小游戏来拉动顾客的参与度。

脸脸团队随即为湖滨in77开发了一系列功能，将疯狂猜图这个线上游戏变成了线下版。同时，湖滨in77也将多数商户纳入活动中，并在中庭设置展台，提供专用Wi-Fi以应对活动时的下载流量。在这场活动中，顾客只要在脸脸上猜中图片属于哪家商户，便可以获得相应的优惠券，连续三天参加的顾客更会有惊喜相赠。

不同于其他LBS产品，脸脸的特点在于其互动的体验，顾客需要打开APP，玩一个小游戏，然后才能获得优惠券，而不像丁丁优惠、布丁优惠券那样直接查找哪

些商家有可用的优惠券。本质上来说，两者的逻辑略有不同，最终的目的则都是将顾客吸引至门店消费。对一些商家而言，脸脸的营销模式更加有助于招揽顾客，因为后者或许会因为脸脸而去不熟悉的品牌尝试一番，却不太会主动查找这些品牌的优惠券并进行消费。不过，脸脸并未解决类似布丁优惠券等APP的O2O闭环问题，在将优惠券发给用户之后，用户是否到商家消费不在可控范围内，也就是说，脸脸最终能促成多少有效交易无法统计。对此，何一兵也表示可能会引入移动支付环节以跟踪这些交易。

借着情人节的势头，活动吸引了大批客流，商家也尝到了甜头，三天的活动期间，参与活动的酷姆思发出了1373张优惠券，有茶出沫发出721张，悦诗风吟发出156张。

与微信、微博这样用户基数庞大的社交APP相比，脸脸的用户数不足百万，但其“场所社交”的模式轻易地在短期内积聚大量人气，并交出了一份看起来还不错的成绩单。

按照何一兵的规划，脸脸是即立方微营销模式面向C端的一个轻的入口。在脸脸之前，并没有一个真正针对场所的社交平台，以“现场”作为切入点，脸脸的主要目的是为了给场所经营者即商家服务，这也是其商业模式的要点。

都市消费的移动互联网解决方案

从盈利模式来看，脸脸希望通过向商家收费来实现持续的运营和发展。何一兵说，脸脸希望能为都市吃喝玩乐的商家提供一个他们自己的移动互联网解决方案，目前，大多数商家仍在使用微信和微博进行传播，很少会有精力和财力去开发属于自己的移动客户端，即便做了效果也并不理想，无法实现引导客流的目的。于是，脸脸成为他们从线上引流的利器之一。

那么，面对大众点评+微信的强强联手，脸脸又如何突围？这或许有赖于一个“广”字：在与商家合作时，脸脸覆盖了更多的类目，而非局限在餐饮行业，由

此，用户的选择范围更广、更多样化。

“移动互联网需要的是传统思维”，这是何一兵挂在嘴边的一句话。在他看来，商家需要的并不是线上的庞大用户数，而是线下切实的流量。由于移动互联网的特点是碎片化、网格化和去中心化，本地商户更关心的是周边的人流：每天到店内消费的人、周围写字楼的白领和社区的居民，这些人并不聚集在线上，而往往扎堆在线下。

何一兵将脸脸的商业模式定义为O2O2O，就是把线下流量先转化为对商家有意义的线上流量，再基于这一流量对周围人流进行更深入的分析，从而提供更准确、更好的服务，最后再将这部分流量转化到线下，形成真正的闭环。换个角度看，对用户而言，脸脸能够帮他们把所在地的商家一网打尽，并借助诱人的优惠为他们的消费提供便利，这一想法与“逆向O2O”不谋而合。

因此，脸脸和即立方本质上是为商家提供一款工具，帮助他们捕捉周边的线下人流，基于此打通B端和C端的营销通道。

何一兵表示，脸脸在湖滨in77和西溪印象城的几次活动只是试水，脸脸已经和10个城市的运营商开始合作，具体运营方式也在不断迭代中。

谈到自己的产品，何一兵显露出隐隐的骄傲。在他看来，脸脸这款APP在开发之初，就同步把产品的运营和盈利模式纳入了架构，与一些积累大量用户后却不知道怎么运营的APP不同，脸脸的产品、运营和商业模式实现了同步迭代，也就避免了后期商业落地的问题。正因如此，即使在用户数不多的初期，脸脸一样可以借助其清晰的商业模式为商户创造价值、带来收益。而对于脸脸来说，通过收取佣金，可以更早地实现收支平衡，这对于其长远的发展也有所裨益。

关林林在接受记者采访时说，传统商场正遭遇移动端的分流，商场能提供给顾客的是现场的体验和参与感，移动端则让顾客可以实现线上支付和比价，但两者并未找到很好的互动模式。脸脸与湖滨in77的合作正是传统零售业和移动互联网的一次碰撞，对于这样的模式，她十分看好。

而在脸脸这边，可能会在几次试水后考虑将活动日常化，把本来集中的人气打散到商场的日常运营中，比如设置一个疯狂猜图日，让用户能时时参与活动。除此之外，针对个别商户，脸脸团队也会有针对性地定制产品功能，融入行业特质，用仅仅一两个月的时间为对方开发出有特色的移动端产品，从而实现所谓的“移动互联网整体解决方案”。

互联网持续创业者

在关林林眼中，何一兵给人的感觉既温文尔雅又非常接地气，并未摆出互联网企业老总的架子。事实上，在1995年跟着马云一起创办中国黄页之后，近20年间，何一兵并未沉湎于过去的辉煌，而是不断在电商领域进行创新。

脸脸的商业模式正是何一兵多年互联网经验的沉淀，在此之前，何一兵曾有许多不算成功的尝试。

提起2005年创建的企博网，何一兵表示，博客的模式目前还未完全式微，但它终究不是一个终极的模式。目前，企博网仍有一定的活跃度，每天有近2000的新注册用户，只不过他抽不出人手和精力来考虑企博网在移动互联网上的迭代。

面对日渐失去活力的企博网，何一兵已经将大部分精力倾注到脸脸和即立方的开发上。他认为，移动互联网对互联网行业来说是一种颠覆的机会，在这一背景下，腾讯用微信颠覆了QQ，创造了移动端的盛况，而阿里和百度则在自己的生态系统下形成了路径依赖，无法达到颠覆式创新，这也是大企业的一种局限，很难去做完全不同的东西。与之相比，脸脸的优势即是轻量，能够快速转身，实现自我颠覆。

2010年世界杯期间，何一兵与脸脸的另一位创始人周明海一起，搭着“百团大战”的东风推出了一渡网络。这是国内较早的手机短信优惠券体系，通过对用户的身份进行识别，实现了更为安全的短信验证。然而，由于要在商户安装短信接收设备，这一模式并未能很好地推广。不过，这次对都市消费娱乐商家的试水让何一兵

更坚定了对移动互联网的信心。

在考察过韩国和日本的移动支付市场后，何一兵发现，正像淘宝催生了支付宝一样，都市消费才是孵化移动支付的一个支点，这也是脸脸的基本逻辑。正是在这一段时间，他开始对脸脸的模式进行初步架构，并在2012年夏天有了一个雏形。

“大企业不太愿意从零开始，而更希望从已经拥有的优势资源出发。”他说，同样是分食O2O的蛋糕，阿里从支付宝出发，腾讯则从微信出发，而这只是一厢情愿的想法。

在他看来，“开始不荒谬，结果无意义”，如果一个模式在一开始能为大众所理解，那么盈利模式显而易见，也就轮不到你来分一杯羹了。阿里巴巴的模式在当时也不被很多人看好，但它最后成功了。在移动互联网时代，他并不认为大家都搞清楚了O2O和都市消费应该如何互动，也就是仍处在试错的阶段。

在诸如打车软件 and 外卖这样的细分市场，O2O已经有了一些成熟的模式，而脸脸并未从这些细分领域切入，并妄图把都市消费生活一网打尽，甚至还想将触手伸到更广的领域，这对脸脸团队来说是巨大的挑战。由此，他们面临的最大问题是人手紧缺：团队扩张的速度赶不上业务扩张的速度，这使脸脸的迭代速度并不像预想的那么快。此外，脸脸目前的用户量并不高，用户黏性也低，作为即立方微营销的基础，这款社交APP尚未成为主流，对许多用户来说使用成本过高。

对何一兵来说，创新是他从未放弃过的根本，以他的年纪和阅历，始终保持对世界的好奇心委实不是一件容易的事。何一兵说，创新并不是每一次都有价值，重要的是坚持下去，探究这个世界，到最后，总有一个idea是属于你的。

面对挑战，何一兵似乎并不担心这一战的胜败。在他近20年的从业经历中，也有过许多起伏，他甚至曾经困窘到将湖畔花园的房子卖了，用来给员工发工资。那是他和马云同一时期在湖畔花园买下的房产，另外一套，如今已成为淘宝起航的朝圣之地。

2. 女性垂直APP的生存本质：找到痛点and干掉痛点

美啦美妆、趁早和大姨妈三个女性垂直APP，试图从内到外解决女性外部打造自信、内部塑造精神、完善身体健康三个方面的痛点，并在流程顺畅和相关创意上不断下功夫，力争打造用户极致体验。

文/马晓丹

“得女人者得天下”，女性用户群体正受到移动互联网圈子的重视。不得不承认，80%的消费决策由女性做出：一个女性从未婚到已婚到生子，从自己到孩子家人的消费决策权基本掌握在女性手中。据了解，市场规模已接近一万亿元，并保持着每年20%左右的复合增长，甚至超过了国内家电市场的规模。一个新的词汇“女性经济”也随之而来，女性对商业世界的征服开始显现。

另外，女性对手机、互联网的依赖性远远超过男性，同时，女性更喜欢与身边的朋友、同事和亲人进行分享，通过这些受到自己影响的人再次辐射其他人，这种共震的网络关系，也是男性不能与之相比的。

所以，女性细分移动市场并不是刻意为之，而是应运而生，在外在、内在、健康等各个领域以移动互联网为载体呈现出来。

当前对于女性市场，普遍的观点是：利用女性用户爱炫耀、爱分享、爱交流、爱购物的特性，来做女性市场这门生意。投资人们对于女性APP的商业化思考也契合了这个观点，认为女性用户比男性更八卦、更爱攀比，更容易产生消费，女性垂直APP利用攀比心理刺激消费欲望是可行之策。

不可否认，这样的打法，如果内部观点支撑与外部执行能够完美配合，那么短期内，可以迅速给企业带来足量的盈利，但这样的做法并不能带来长远的盈利。

诚然，利用女性容易冲动消费的特质去做生意并不是错的，但仅仅依靠这种方式就流于片面。如果仅仅是找到刺激冲动消费的那个点，却让用户在消费过后后悔不已，那么这种方式也只是在不断透支消费者对平台的信任。

抓住女性消费者的本质在于：找准点刺激冲动消费的同时，让她爱上这种冲动消费，让她觉得冲动消费值得，这样才能不断产生新的回购。

而美啦美妆、趁早和大姨妈三个女性垂直APP，试图从内到外解决女性外部打造自信、内部塑造精神、完善身体健康三个方面的痛点，并在流程顺畅和相关创意上不断下功夫，力争打造用户极致体验。

打造女性外部自信：美啦美妆，一只美丽的漏斗

美啦美妆创始人张博将自己的公司比喻为一只美丽的漏斗，其内在含义是：美啦美妆社区像漏斗般通过各大社会化媒体，或者是其他流量平台获取流量，然后在漏斗里对流量进行筛选、清洗，导出给下游交易平台。

围绕交易平台的场景包括美妆、美甲、美搭等，当用户在社区内聊相关话题时，相关产品的推介就会出现，比如说聊到某某牌子的化妆品很好用，这个牌子的化妆品推荐便会第一时间被识别到。这种社区结构模式除去传统的用户和用户产生的信息之外，多出一层与第三方交易平台的信息打通，这使美啦美妆的商业化之路变得清晰起来。

顺理成章，美啦美妆成为这些交易平台的上游，这是美丽产业链条的一个缺口，同时是美啦美妆发现的一个机会。“我们希望我们未来可以跟刚才提到的所有这些公司成为很好的上下游的伙伴关系。我们愿意把流量毫无保留的，甚至不计成本的分发给所有的合作伙伴。”美啦美妆张博这么说道。

而做这件事的根本原因还是在于：用户有变美却不知道怎么做去的痛点。

作为一个旅游达人，张博去国外旅游时，发现国外女性总是将自己打扮的很漂亮，表示对家人朋友的尊重，但在中国女孩子却大部分素颜，衣着有时候也不合

时宜，不是她们不想变美而是找不到一个渠道去改变现状，美啦美妆想成为这个渠道，成为女孩子的美丽导师。

塑造女性内在精神：趁早，女性励志社群电商

作为一个自媒体衍生出来的品牌，趁早的定位是为中国18岁~35岁对自己有期待的女性提供线上及线下的人生管理工具。趁早CEO王潇将趁早定义为女性主义的社群电商，主张女性应该按照自己的意愿过一生。“定义到35岁是因为我本人今年35岁，什么叫趁早，就是比我还年轻的情况下可以翻盘重来的机会。”王潇这么说。

趁早的生意模式有两个：一件是已经被论证过的产品，趁早的效率手册，帮助女性用户打造未来的价值观和方法论，女性是可以通过效率手册来有效树立短期目标，加以积累，成就一个长期目标和未来。一个是它的互联网部分，被称为TMT部分。趁早的互联网部分还未正式上线，还在开发中。

不同于传统互联网公司，趁早不需要大规模持续花钱成本吸引用户，天然的基因给予她倒着玩的权利：本身十几万的买家已认同了趁早这个品牌，并已为趁早付费，加上畅销书100万的读者，社群和线下活动也能聚众。搭建APP平台，从趁早所了解的用户需求出发，将所有这些用户所需要的产品找到就是趁早要做的事情。“按照现在新媒体的做法来说叫先聚众再分众，分众完成以后再重新聚众。”王潇这样说。

趁早建立女性APP，目的在于通过项目聚合用户，收集用户需求，并且基于用户需求和痛点开发新的产品，进而再次开发新的客户，其最为深层次的逻辑是：先建立女性用户的价值观，然后用产品为用户找到实现目标的方法论，最后落地相关产品。

这件事情可行的本质也同样落在：去解决女性在自我成长中自由意志和自我实现方法论缺失的痛点。

完善女性身体健康：大姨妈，深挖女性健康医疗

大姨妈并不是单纯地为女性用户提供了一个可以用来记录经期和数据分析的平台，它更多的是一个关注女性健康的平台，建立在经期记录这个刚需之上的还有更深层对女性健康的关注。

大姨妈的社区可供女性用户谈论私密话题，由于不是实名认证，不会出现日常生活中的尴尬现象，遇到的问题可以大方地提出来，依靠3000万的大姨妈用户群体，得到一个相对靠谱的答案。

2013年11月27日，大姨妈发布《2013年中国女性生理健康白皮书》，在调研的过程中，大姨妈良好的用户粘性，保证了调查数据的范围、持续时间和虚假信息的问题。依据这份具有普遍意义的女性生理健康状况分析书，大姨妈总结了很多医学上无法阐述的现象比如说痛经女性的共性、少女初潮不断提前等，甚至通过用户三个月的数据帮助用户发现了自己的早期良性子宫肌瘤。

这些现象虽然现在仍然无法解释，但是创始人柴可认为健康医疗方面可以深挖下去，根据这些现象背后的逻辑成因来解决用户烦恼。因而，做一家提供健康医疗解决方案来消灭女性用户痛点的公司，是大姨妈的定位所在，现在，大姨妈想要把这种定位做得更加专业，聘请一个专家级的医生成为其发展的一个方式。

“用我们软件配合一些解决方案，能够真正解决女性存在的健康生理问题，达到健康医疗效果，才是我们的重点。”柴可这么说。

3. 苏格：技术与时尚的跨界

苏格网所期望的理想盈利模式是，通过把目标消费者聚集起来，用品牌广告的方式把流量变现。

文 / 天下网商 周麟

2009年，还在华尔街工作的邵怡蕾注意到中国大陆的电子商务热潮，同时，擅长理性思维逻辑的她也发现，大部分电商其实都只做了一件事，就是在线上圈地，然后完成零售从线下到线上的转移。很少有企业专门为越来越挑剔的中国消费者提供个性化的服务。

骨子里的创业激情被燃烧起来。早在普林斯顿大学念计算机博士的时候，邵怡蕾就曾和两位教授创办了一个互联网公司，做产品、谈客户、找投资人等创业里琐碎的工作她都已经历了一遍。

这一次，邵怡蕾想回国做一个电商服务类的产品，把自己擅长的技术和喜爱的时尚连接在一起。

从最开始的立体时代、彩虹搜搜，到现在以苏格网（Sugar Lady）为品牌核心的一个网站、两个APP（苏格·好色和天气衣报），邵怡蕾和她的合伙人走过了最初在中国市场接地气的阶段，技术优势和理念先见逐渐凸显。

从“导购”到女性个性化服务

邵怡蕾认为，导购是一门很辛苦的生意，它是一种CPS，处于整个链条的最后端，也相当于承载了所有的风险，因为只有成交了才能收到钱。她更希望能切到链条的前端，用CPC或是CPM的方式去盈利。

立体时代和彩虹搜搜这两个先期产品有着较为明显的导购色彩，苏格网也曾以

佣金作为部分盈利手段。但是邵怡蕾强调，她从一开始想做的就不是导购。目前立体时代已经停止运营，彩虹搜搜也被整合到了苏格·好色当中，所有产品越来越偏向媒体属性。

与此同时，苏格网也正式“脱淘”，不再导购淘宝商品。这并非是应对淘宝会关闭API接口的考虑，而是从用户出发，提供更契合核心用户需要的商品。“我们现在还在积累用户的阶段，不想那么快商业化。我的目标用户群很挑剔，上来就让她买东西，她不会买账的。”

苏格网的目标客户是城市小资和白领，并为这些用户提供贴心着装建议。回国之后，邵怡蕾就发现，很多职场女性虽然底子不错，但是因为不会穿衣搭配而非常没有自信，时尚教育是缺失的。从学校到步入职场打拼再到升级为妈妈，作为一个经历多种身份转换的社会角色，邵怡蕾认为很多女性现在或未来会面临着情境的转换。同时，她近乎偏执地认为，一个女生的自信首先来自于外在，接下来才是通过看书修内心、装饰家庭环境的考虑。

随着消费的升级之后，每个人都会有个性化的需求，这个趋势会越来越明显，“没有人喜欢从众，爆款的分量会越来越轻，个性化的需求会越来越强。”邵怡蕾说。

苏格网扮演的是一个朋友、贴心管家的角色，通过编辑团队充实资料库，并由技术团队进行分析挖掘，把合适的内容在恰当的时间推送到用户面前。

适合情境的服饰搭配是一种内容，在邵怡蕾看来，货品本身也是一种内容。因此，苏格网的团队中也有人员承担销售的职能，通过独家代理少量海外品牌，来满足消费者需求。她解释说：“我们代理的货也是一个内容，它们很特别，在别的地方不容易找到。我就是传达一个理念，消费者可以在这里找到他原来不知道，但很有范儿的东西。”

苏格网所期望的理想盈利模式是，通过把目标消费者聚集起来，用品牌广告的方式把流量变现，这些品牌广告有格调，不会以banner的形式粗暴展现，而是可植入

式的内容。

在邵怡蕾看来，消费者洞察是商业当中最核心的东西，了解了这群消费者之后可以产生很多的商业利益，但需要很长时间去积累。

把时尚和技术打通

创业的初期，苏格网的团队只有6个人，其中5个是技术，邵怡蕾一个人负责商务上的事情。现在的苏格网，将近30人的团队，技术人员仍然占到了一半，可以说这是一个非常偏技术的团队。

邵怡蕾也坦言，公司的重点和核心在于技术。

领衔技术团队的是苏格网另一位创始人陈晓敏，她在谷歌工作过五年，曾获得过谷歌的全球创新奖，这是每年全球只有30位杰出技术人员才能够获得的奖项。去年，苏格网获得了IDG百万美元规模的投资。据邵怡蕾介绍，投资方正是看中了他们把时尚和技术跨界打通的事儿，也是看中了他们团队的技术实力。

邵怡蕾告诉《天下网商·经理人》记者，服务是一个非常个性化的东西，在用户基数少的时候，可以通过人工来实现，但量级上去之后，服务质量会因为做不到一对一而大打折扣，因此，服务需要和技术进行融合。

在苏格网，系统背后是非常多的搜索引擎。他们有一个庞大的数据库，技术所做的事最终结果就是匹配。一方面，他们根据消费者的偏好信息匹配到她可能喜欢的商品，用户注册时填写的个人信息、浏览时留下的痕迹等信息都会汇集到数据库当中，以供系统得出相应的个人形象；另一方面是商品端和风格的匹配，即某种商品适合跟什么商品搭配在一起，表达的是哪种风格。

在消费者浏览时，符合她偏好的商品就会通过算法匹配并推送到她面前。邵怡蕾说，目前市面上的匹配通道大多是搜索，而搜索是很不自然的，“用户是描述不出来她要买什么的，如果能描述出来，那就到一个店把它直接买回来了，逛街的原因就是你不知道你要买什么，只是大概知道而已”。匹配的逻辑正在于此。

同时，消费者可能既不知道自己想买什么产品，也不知道自己偏好的风格和品牌。面对消费者的这种冷启动状态，苏格网会先推送给消费者各种风格的商品，系统会自动跟踪消费者的浏览，根据消费者在网页或是移动端留下的足迹来做调整，这就是苏格网技术系统的自学习功能，系统中的数据每天更新，以求精确。

数据团队跨界做时尚运营，这其中两者的衔接至关重要。苏格网有专门的编辑团队，负责搜集时尚资讯，同时与来自时尚界的专业人士、品牌服饰的生产商等建立专家知识库，所有关于流行时尚的内容被不断充实进来。而BI团队会把这些时尚内容变成逻辑性、结构化的东西，然后给到技术，变成关联性的算法。

这些算法在为消费者提供精确服务的同时，也形成了很高的模仿门槛——如果有人想模仿苏格网，那么他只能看到界面上所呈现的结果，而背后的系统和算法才是核心点。

向移动端偏倚

在苏格网旗下的产品矩阵中，运营精力的偏倚越来越明显：网页端的日常运营已经基本停止，它更多的是作为品牌呈现的一个出口；移动端的苏格·好色于今年5月份上线，是一个基于数据的工具化应用；天气衣报是9月份上线的移动应用，目前是苏格网耗费精力最大的一个重点产品。

一年之前，苏格网整个团队的目光还停留在做女性个性化的穿衣顾问，因此在网页上做了一套非常复杂但很精准的顾问系统，但是随着用户使用习惯和流量分布的变迁，相比网页端的复杂功能，移动端的贴身性更符合苏格网核心用户群的使用习惯。

这些用户是小资白领阶层，他们没有大段的时间挂在网上体验功能，需要的是在碎片化的时间接收到直接精确的信息。

天气衣报最初的功能比较简单，就是根据用户当地的天气，推荐用户第二天的穿衣搭配。现在，它还加入了不同的情感和情境内容，根据系统中沉淀的用户偏好

和当地气象信息，每晚9点推送第二天的穿搭。另外，在主要功能页右侧还有不同的情境或情感专题，例如“出差”、“制服控”、“温暖”等。不同用户所接收的专题也不一样，同样是根据系统算法推送的。

这些专题点开后是一个小杂志的形式，短小精悍的分页图文非常适合用户在坐地铁、午休、睡前这样的碎片时间来阅读。专题最后一页是契合此主题的相关单品页，根据邵怡蕾的介绍，这些单品的到达率很理想，有三成的用户会点击。

在此逻辑之下，苏格网也开始尝试把品牌广告的部分软植入到这些专题里面，通过内容表达来实现消费者接触，开始试水品牌广告的盈利模式。

上线两个多月之后，天气衣报笼络了60万的激活用户，每天的活跃用户数保持在万人以上。接下来，天气衣报还会引入新的社交元素，增强黏性的同时，加入时尚之外的一些品类和信息，注重生活方式的表达。

现在，苏格网正在部署天气衣报的男生版，明年年初将会正式亮相。“我们的整个系统是本来就搭建好的，只需要男装的编辑把内容加进数据库中就可以了，剩下的都是机器算出来的，从一个垂直领域切到另一个垂直领域是非常快的。”邵怡蕾说。

4. Make: 社交下的时尚搭配

把“上街吧”改成一个动态的参与性用词“Make”，是因为Make更好地阐释了产品希望传达给用户的“动手搭配并分享时尚品位，把时尚从高贵冷艳的T台拉进衣柜”的理念。

文 / 天下网商 徐露

每个女孩都有一套自己的穿衣经，如果能像时尚杂志的编辑和时尚达人一样，把各种喜爱的单品按自己的方式搭配在一起，随时分享到朋友圈，一定是一件很酷的事情。一款被粉丝称作Make的APP就能帮你完成这个梦想。

起初，Make叫作“上街吧”。创始团队的初衷，就是想把时尚平民化。Make提供国内外1000多个快时尚时装品牌的商品作为素材，系统自带拼图模板，用户在下载APP后不用注册就能直接拼图，按自己的构思完成的搭配图片可以即时分享到社交平台。

带着社交属性导购

2013年10月，Make正式上线。

不可否认，这是一家很年轻的创业公司。从创始团队来看，它有着极强的互联网属性，CEO来自阿里巴巴，目前负责产品的开发和运营；COO来自蘑菇街，目前负责市场维护和招商；CTO来自腾讯，目前负责后台技术平台。三位创始人各施所长，带领团队把平民化的时尚理念玩出各种花样。

时至今日，团队在无任何营销手段推广的情况下，已经积累了百万级的下载量，活跃用户在10万左右。在网络红利充盈的互联网环境中，这并不是傲人的数字，但Make有着属于自己的节奏。

“之所以不急着做网络营销，是因为我们希望先把注意力更多地放在产品的整个框架搭建上。”CEO赵京雷告诉《天下网商·经理人》记者，产品是一个网络创业公司的基石，只有在基石稳固的前提下，才能顺利地往上攀爬。

对于Make而言，社交属性是其一个显性的功能。

Make团队通过UGC方式产生内容，在用户搭配时装的过程中，用立体具象的元素，帮助用户更好地表达自己。事实上，用户在使用Make时就是带着分享的目的去构图，可以是欧美风、韩派或日系，借助微博的转发、朋友圈的点赞或Make自带的分享平台排行，用一张张时尚搭配图片作为用户的交友名片。不同的时尚风格区隔出不同的用户群，如果图片够出彩、时尚品位够鲜明，那么用户还能拥有自己的粉丝。

媒体属性极强的Make切合偏好和兴趣点的痛点捕捉，让用户在搭配和交友的过程中，满足了自我兴趣的融入，提高了参与性，让个人时尚搭配的理念直观体现。同时，Make还直接提供国内外品牌网站的单品购物链接。

毫不夸张地说，把“上街吧”改成一个动态的参与性用词“Make”，是因为Make更好地阐释了产品希望传达给用户的“动手搭配并分享时尚品位，把时尚从高贵冷艳的T台拉进衣柜”的理念。

相比较国内一些发展已经较成熟的导购类分享平台，如美丽说、蘑菇街、明星衣橱等，Make并不是一味地推荐单品和爆款，加入个性化元素的用户搭配，更注重整体效果和品牌的风格区分。前者更关注导购类平台本身，后者则把导购的功能建立在用户充分社交的基础上，用户的社交属性越强，用户个性化的人格属性就越明显，类似国外的轻blog形式，让用户因时尚品位成为一个偶像，从而吸引一批粉丝甚至是时尚媒体的关注，Make的分享平台自然被扩大。

同时，Make把用户定位于中高端消费者，但目前200~500元的客单价让Make暂时还停留在快时尚品牌的阶段。由于粉丝的带动，平台的辐射范围逐渐扩大，Make团队期望能够引入一些国外小众的轻奢品牌。

由于小众的轻奢品牌的用户群趋向稳定、忠诚度高，品牌投其所好的意图也很明显，无论是设计理念还是营销方式，品牌商都有一套高度精准的投放策略，它们并不需要过度的曝光率。但对于高端用户而言，他们有完整的人生价值观，自然有固定的时尚品牌偏好，Make团队不得不面临众口难调的局面，因此，在挑选合作的品牌商家上就有了一定的难度。

如今，Make面临最大的局限是无法丰富素材库的购买链接。因为一般国外的品牌商都有自建B2C网站，用户在购买环节无需再通过Make这类中间平台去完成。未来，如果Make能拿到品牌商给予的折扣价，或者直接解决外币信用卡支付问题，或许这会成为Make平台获取流量的制胜因素。

随着淘宝上独立设计师店铺的兴起，其个性鲜明的风格和稳固的粉丝队伍，让Make产生了兴趣。“引进一些淘内设计师品牌也是我们未来的一个合作方向。”赵京雷觉得，Make是品牌和消费者之间的桥梁，要把一些刚起来的小而美时装品牌挖掘出来，它们需要平台来吸引那群心有灵犀的用户，它们想把品牌背后想传达给用户的故事性的东西，融入到时尚单品里。

Make来做精准投放的渠道，用品牌文化和品牌价值把社交、搭配、分享和购买形成一个闭环，培养品牌向轻奢的概念靠近，让用户选择的范围扩大并带有强烈的个人属性。

让上手变成上瘾

时尚的品位和对趋势的追逐是Make的核心文化价值，团队中有一部分人每天都在研究各时尚媒体、时尚达人动态、各品牌更新的款式和时尚行业内的大小活动，从而总结出属于Make的时尚定义，把紧跟潮流趋势的品牌或单品整理出来推送给用户。

“跟进时尚趋势至关重要，我们以后会进一步引进相关的人才。”赵京雷认为团队人员对于时尚信息的把握直接决定了产品呈现的调性。后期Make逐渐会从时尚

行业内部引进一些专业人才，借助他们的眼光来加强Make团队对于时尚的敏锐度。

作为专注于移动端的导购平台，Make最关注的数据是用户对于时尚单品区间的定义和品牌的认知度。时尚单品的区间直接影响最终搭配图片的基调。而对于品牌的认知，一方面需要Make不断努力给用户推送时尚建议，另一方面需要用户自我时尚理念的提升，通过互相影响把格调抬高。

Make有一个自建的素材库，当中包括国内一线品牌、国外知名快时尚品牌和一些小众的轻奢品牌。这个素材库基本涵盖活跃在大众视线内的品牌新品，Make团队对款式和品质进行筛选，根据不同的维度如颜色、款式等进行归类，让用户根据自己的关键词去寻找。

目前，Make平台上提供购物链接的品牌只有几十个，使得用户在闭环的最终环节——购物上还有所局限。丰富和完善品牌链接，把个性化做到每一个品牌而不是衣服类目，这是Make在搭建好后端平台基石后，需要努力发展的一个方向。

如果说素材库的完善是一个添砖加瓦的过程，那么在下一个更新版本中登场的“搭配问问”功能则是Make的一个自我提升。

Make会把搭配拼图功能设置得便于操作，用户上手很快。对于分享交友模式而言，粉丝间的互动不再局限于互相关注，而是一个寻求认可和跟随的过程。

“一些用户到这个平台是希望自己的搭配图片能够被关注，也有一部分用户是来取经的。”赵京雷解释，如果用户搭配好了所有单品，只差一双鞋子无从下手，或者在为两条裙子左右为难时，只要把搭配困扰上传到“搭配问问”，自然会有人来提建议，帮助用户选择。双向的互动，让上手容易的阶段渐渐跳转到上瘾的模式。

让触角延伸得更远

在爆款的覆盖下，用户的时尚观正在慢慢复兴，一部分追求小众和自我表达的消费者已经跳出来，大呼“我不要同款”！为此，Make为这部分用户提供了一个很

好的平台。

目前，在搭配—社交—购买这个闭环上，Make只能满足搭配和社交这两个环节，仍然无法实现在搭配的同时激发用户的购买欲望，建立一键购买机制，并保证品牌的款式和质量符合用户预期，而这才是真正的痛点所在。

在导购行业，很多平台太着眼于平台建设，利益当先以后，就忘记导购的真正意图——帮助用户找到符合心意的商品。随着用户消费水平的提高，被引入的并不只是价格引导型的用户，追求个性和品质的用户正在崛起。

事实上，个性鲜明的小众品牌正在被追捧，电商本身也在品牌化。在互联网的世界里，小并不代表没有延伸的空间，类目再小，也能纵深发展。Make作为一个力求个性、突出服务的平台，需要和那些渴望被同类们关注的时尚品牌携手前进，只有这样，用户的消费观才能被慢慢地培养。

Make作为一个与时尚相关的产品，不仅仅局限在时装配饰的导购上，而是依托于社交平台，将目光看得更远。“如果时装可以搭配成图，那么时尚类家居为什么不可以呢？”赵京雷对未来充满着希望，时尚类家居是时尚产业延伸开去的一个类目，在未来，Make希望能扩展时尚的概念，囊括所有与时尚有关的类目，依旧用搭配成图的手法吸引用户。

5. e家洁：LBS+家政=?

LBS+家政=? 2013年，北京家政市场上出现了自称“找小时工的保洁神器”——e家洁，它的前身是滴滴打车。

年轻的创业者投奔家政市场，用一款手机APP为消费者找到合适的保洁工，对传统家政行业不啻为一种颠覆。

文/天下网商 俞晓燕

来自吉林的田桂荣已经在北京做了两年钟点工，去年5月的一张传单终结了她以往去中介找活的方式，在手机上安装一款APP后，就能随时随地接单了，她管这叫“刷活”。在手机上接活是免费的，也更方便高效，她很快就适应了这种新的工作方式。

田阿姨安装的这款APP名为“e家洁”，上线于去年5月，它的前身是2011年7月创立的滴滴快捷租车，也即后来的滴滴打车。从租车到打车，跨度不算大；但进入家政行业，则是进入了一个完全不一样的市场。在创始人云涛眼里，这是一片蓝海，因为家政行业不像出租车行业一样受到很多政府管制，相反是得到国家鼓励并有相应补贴的。

e家洁是移动互联网与传统家政行业的结合，曾引起百度CEO李彦宏的关注，在2013年百度世界大会上曝光后着实火了一把。如今在北京的家政市场上，做O2O的不止e家洁一家，身边家政、阿姨帮等APP共同搅动着这个行业，掀起阵阵波澜。

这些创业者的努力，在冲击传统行业的同时能否收获自己的果实？我们选择了e家洁，且看它在美好的商业构想背后，如何形成一套切实可行的商业模式。

建立新规则

要不是结婚，e家洁创始人之一、1984年出生的云涛恐怕还不会如此关注家政市场，他笑称婚后家务成了自己的痛点，妻子要求干家务，使他一筹莫展。城市里很多年轻人也会遇到干家务的烦恼，为什么没有一款应用方便大家找阿姨呢？云涛由此发现了一个创造新商业

模式的机会。

由于激烈的市场竞争和政策限制，滴滴打车的发展陷入瓶颈，云涛向合伙人孙磊提出了转型设想，两人一拍即合，开始进行市场调研。2000份问卷回收上来后，他们发现用户需求很大，家政O2O是有可行性的。同时，北京的家政服务员队伍也很庞大，就他们走访的一个城中村，做钟点工的阿姨就有200多人。

“传统的家政服务是这样的：街边开一个门脸房，一个本子记录所有客户需求，阿姨们排队等活，中介也很少筛选阿姨。”云涛说，“这种方式持续了几十年，已经不能满足客户和阿姨的需求。”

传统的中介模式非常低效，客户和保洁工之间信息严重不对称，价格也不透明。e家洁应运而生，成为一个面向消费者的家政O2O平台，保洁工的信息一目了然，消费者可以自由选择。在用户端，人们可以直接在手机上通过e家洁LBS定位服务查找附近的保洁工信息，预约合适的人上门打扫卫生；保洁阿姨通过e家洁的APP客户端，能够搜索到周边需要打扫的用户发出的预约信息。

打开e家洁的手机应用，主界面是地图，上面分布着保洁阿姨的名字，人名下附带评价星级，点进去就能看到阿姨的基本资料 and 具体评价，用户找到满意的阿姨就可以拨号联系，或者从地图模式切换到列表模式，进入预约界面填写时间、地点和要求后提交订单。

e家洁瞄准了都市普通白领，定位经济型保洁市场，从相对简单又具有广泛需求的钟点工入手，统一定价每小时20~25元，而北京市面上的传统家政中介一般收费

为30元/小时，其中一部分为机构抽成。无疑，e家洁号称“全市最低”的价格更能吸引客户，零提成又让雇主支付的费用全部到了阿姨口袋。

平台不抽提成，阿姨也就没了接私活的理由。为了提高用户黏性，e家洁从一开始就设立了评价机制，每完成一单，客户都可以在APP上留下对阿姨的评价，好评率高的阿姨更易被用户点击预约。云涛告诉《天下网商》记者，他们以后会通过会员积分制来吸引消费者，增加用户黏性；对于好评多的阿姨，他们也会给予奖励，连续接单满60单且好评率达标就能从普通阿姨升级为银牌阿姨，时薪从20元涨到25元。

家政需要考虑更多

打车应用只是快速匹配乘客和出租车司机，至于把人从A点送到B点的服务是相对简单的，与应用没有什么关系。而家政服务的手机应用却不大一样，为两个陌生人缔结劳动关系，加之是上门服务，如何保证安全性？另外，保洁过程复杂，其中的变数也不少，阿姨又不属于任何一家公司，出了问题谁来负责？

因此，在家政领域，光开发一个APP、建立一个网络平台是不能马上看到市场反应的，线下的拓展和服务才是重中之重。

云涛坦言，打车和家政两项O2O应用的相同之处在于都是整合线下的人，但不同点更多：司机们都有智能手机，而阿姨们习惯于电话接活；打车是标准化的，而保洁服务缺乏标准，因此玩法是不一样的。

保洁阿姨中鲜少有使用智能手机的，为了解决这一问题，云涛团队在起初招阿姨的时候甚至还推出过免费送智能手机的活动，手把手教会她们使用e家洁APP。目前阿姨的接单也不局限于手机，官方微信、客服电话、网站预约等都是补充媒介。在APP之外产生的订单，系统会匹配给距离近且有空的阿姨接单。

幸运的是，两年创业经历让云涛的团队在技术、运营、线上线下推广等方面都具备了一定经验。在e家洁上线之时，他们采取了与当初做打车应用相同的方法。

法——地推，深入城中村，到地铁等公共场所散发广告，逐渐积累起了第一批保洁员和客户。

在家政行业，好的口碑能带来大量资源。经过几个月的努力，e家洁团队不出门也有很多阿姨上门来报名了，她们大部分都是老乡或同行介绍来的。截至目前，e家洁注册保洁工已超过6000人。

“服务行业顾客第一，我们的阿姨都是经过严格筛选的。”据云涛介绍，成为e家洁的保洁员，需要满足50岁以下、熟练使用普通话、有两年以上工作经验这三项基本条件。他们还会对报名人员进行简单的业务考试，合格者才能入选。作为一个创业型公司，e家洁尚无实力直接雇佣保洁工，再加上保洁工多为外来务工人员，流动性非常强，双方之间达成的更像是一种合作关系。

在安全性方面，e家洁会尽力核准阿姨信息，包括身份证号、籍贯、是否有犯罪记录。为了减少阿姨们的后顾之忧，e家洁为她们上了集体保险，工作期间发生人身意外伤害和雇主财物损害，都由保险公司来负责赔偿。

要做更有价值的平台

光北京一个城市就有大大小小4000多家家政机构，e家洁这张移动互联新面孔的闯入，真正冲击的恰是僵化的中介模式。

“这个市场上大概有90%的家政机构属于中介型，其他10%属于连锁家政公司，提供比较高端的家政服务。前者会随着互联网的影响而逐渐消亡，而后者会长期存在下去，像找月嫂、保姆等都需要落地进行精准匹配。”云涛直言。

在他眼里，其他家政O2O创业者不是对手，大家要一起占领线下那些小家政公司的市场，家政服务是刚需，体量够大，只要大家差异化竞争，就不怕活不下去。

如果说e家洁在上线之初遇到的最大挑战是如何把阿姨快速集聚起来，那么随着规模的扩大，不断提高服务质量又成为更迫切的问题。众所周知，家政行业门槛很低，从业者素质普遍不高，人员流动性强，缺乏系统培训，这些是全国家政行业普

遍存在的问题。移动互联起家的e家洁又能改变些什么？

“用户不会满足于现状，他们需要更专业、更多元化的家政服务，我们用什么来满足？”快人一步进入家政行业，这优势是微不足道的，云涛认为需要做足差异化，才能在竞争中立于不败之地。

“e家洁家政原来只做清洁，接下去会进行全品类扩张。”云涛不满足于做一个“线上的大型中介”，打算把家政服务做得更细化更专业。为此，e家洁将在不久的将来拓展服务内容，纳入保姆、维修、开锁、管道疏通等项目，满足消费者不同的需求。相比高频低额的钟点工，这些服务大多是低频高额的，届时e家洁会有一定比例的抽成。

对目前尚未盈利的e家洁而言，这样的拓展实有必要。据云涛介绍，未来还将培育高端小时工，从服务对象到服务内容都走高端路线，价格也较高，这类服务也将是营收的途径。普通钟点工服务依然不会向阿姨和雇主收取任何费用，这类高频低额的服务有利于提升人气，而低频高额的服务将是盈利点。

线下服务很关键

而要拓深拓宽服务领域，e家洁得吸引到足够多的专业家政人员，组建一支专业队伍。云涛告诉《天下网商》记者：“今后会尝试和政府、培训学校合作，一方面加强从业人员的身份认证，保证信息安全；一方面为他们提供专业的家政培训，提高人员素质。”

云涛有一个目标：e家洁要做家政领域的顺丰，提供便捷、安全、实惠的家政服务，成为全国最大的线上家政公司。

继北京之后，e家洁又入驻第二个城市上海，北、上、广、深是云涛首先要“占领”的几个城市。云涛发现，上海地区的顾客对价格更敏感，出行成本也更高，因此不能简单复制北京的模式。

最近高德地图也嵌入了e家洁，方便更多人使用。对云涛来说，当前最重要的是

增加用户黏性，提高平台价值。e家洁也不断在官方微博、微信上推出活动，与网友互动，如懒人征集大赛、抽奖等，让更多人知道、下载使用e家洁。

联想前两年打车应用火热又混乱的局面，可以想象如今的家政O2O也会吸引更多创业者和投资者的目光，竞争也将更激烈。其实家政数字化并非新鲜事，淘宝本地生活、不久前完成IPO上市的58同城都免费提供家政信息服务。作为刚起步的家政平台，e家洁另辟蹊径，以移动互联网为突破口开展O2O服务，面向个人而不是传统家政企业，提供了一套自己的流程。

“移动互联网给了我们这个机会，用手机把线下的供需双方连接起来。”大半年下来，云涛深刻体会到：APP只是一个工具，做家政O2O最关键的不是线上产品，而是线下服务，优质的家政服务才能换来好口碑。

6. 大姨妈：健康的商业化

大姨妈不仅不会对商业化避而不谈，相反，它要加速商业化尝试。

文/天下网商 周麟

作为一款手机应用软件，大姨妈已经完成了从0到千万用户的原始积累。对比市面上众多主打女性经期护理的APP，大姨妈的商业化进程来得较早，且其一直毫不忌讳对商业化的追求态度。

2013年下半年，大姨妈动作频频，从连获投资到发布《2013中国女性生理健康白皮书》，到与智能数字健康公司PICOOC合作推出智能体重秤，再到购买大姨妈、痛经等多个域名宣布将平台化运作——这被外界很多声音解读为激进式的发展。

与大姨妈的激进式发展较为不同的是，整个移动互联网行业的惯性思维是：对流量的诉求要远远大于对商业化的关注。先圈用户再卖用户，成了一众APP赚钱的典型方式。

对此，大姨妈的创始人柴可非常不认同，并表示大姨妈不仅不会对商业化避而不谈，相反，它要加速商业化尝试。

柴可告诉《天下网商·经理人》记者，大姨妈是在尝试找到一种健康的盈利模式。

此前，大姨妈的盈利主要通过广告位、流量互换的方式来实现。但，柴可只愿意把它称作一个盈利方法，它不构成一个盈利模式。

根据他提供的数据，大姨妈在2013年下半年就凭借广告位拿到每个月两三百万元的流水，“但是这已经是一个比较极致的状态了，将来作为一家上市公司，每年只有三四千万元的收入是完全不行的，可能连成本都覆盖不了”。

柴可有他的底气。从用户的刚需出发、提供辅助的软件“大姨妈”，根据积累的大量数据挖掘出现象背后的规律，进而提供信息服务、解决方案（包含软件和硬件）——大姨妈的整个运作本身就是一个自成体系的顺畅逻辑，在这个基础上进行商业化，在柴可看来，是一个自然过渡的过程。

深挖互联网刚需

在做大姨妈的项目之前，柴可有过几次互联网创业的经历，因为出身医药世家，他一直都在尝试做一些把医疗和科技联系在一起的事情。那几个项目都算不上成功，留给柴可很多的反思，而最深的反思则是在对刚需的理解上。

人人都在强调的用户刚需，在很多时候，可能是捉摸不定的。柴可举了个例子：吃饭是刚需，上厕所也是刚需，但是这两个刚需碰在一起的时候，就不是刚需了，因为吃饭的时候不会同时上厕所，上厕所的时候不会同时想吃饭。同样的道理也适用于互联网和健康这两个刚需上。互联网是一个需要快速反馈的媒体，而健康是一个需要长线管理的项目，一快一慢，如何恰到好处地满足用户期待十分关键。

柴可告诉《天下网商·经理人》记者，最终的落脚点其实是为用户提供什么样的信息。

举例来说，当女性痛经时，有人告诉她听个笑话可以分泌多巴胺，就会缓解她的疼痛感；第二种方式是有人直接给她讲了一个笑话把她逗乐了，她就分泌了多巴胺，减轻了痛经症状。“这就说明信息一定程度上可以解决问题，但以什么样的形式去传递信息，是需要在实战中总结方法的。”柴可说。

大姨妈就是以信息来辅助女性解决每个月烦心事的一款软件，最初的功能就是提供女性月经周期的推算方法，以及每个时间节点上对应的相关知识。2011年上线第一周，在没做任何推广的情况下，就获得了苹果App Store的官方推荐，最初的用户日增长接近1000人。

但大姨妈并非是第一个关于女性月经周期的软件，国外在2007年就已出现类

似的项目，国内的尝试也有一些，但一直不温不火。“大姨妈是第一个站在用户的角度真正把这个事情做深的。”柴可解释说，此前的这类软件大都被当作赚钱的工具，要么是卖软件赚点用户的钱，要么是为了积攒互联网的活跃度赚点投资人的钱。而大姨妈在一开始就明白一点：女性的生理周期和月经期伴随的是她的黄金年龄，出现的很多需求是跟她的周期息息相关的，因此不怕未来找不到模式。

重视用户需求，最直接地体现在大姨妈前前后后的80多个版本中。它的产品思路是由外而内地做产品，由内而外地找问题，也就是做产品的时候从外面的数据和用户行为下手；当用户提出问题的時候，先找找自己的产品哪儿不好。在这样的思路下，大姨妈主要经历了四次大的改版，从最初的24小时社区运营，到专业的统计分析、体验上的扁平化，再到医学级的专业内容和精细算法，都是在用户需求的推动下进行的。

另一方面，用户需求并不一定体现刚需，要有所偏重。除了基本的统计分析功能之外，大姨妈最活跃的区块是妇科和情感。柴可透露，前者是他们运营的一个重点，但后者不是，因为情感诉求到哪儿都会有，任何一个社区都可以承载。

从数据到信息服务

截止到2013年12月，大姨妈的注册用户数突破3000万，日活跃用户数保持在280万左右，用户留存率达到了47%，远高于同业5%的平均水平。足够大的数据量和数据深度，让大姨妈在数据挖掘方面有了基础。

因为要保持私密性，大姨妈采取匿名注册的方式，这样一来，它的数据相比其他公开的数据也具备了差异性。柴可介绍说，由于女性经期话题很私密，用户往往不愿意公开自己的身份信息，但是一旦匿名，她们就很容易卸下心理防线，在大姨妈上坦然记录、分享自己的情况。因此，虽然无法获取用户的真实信息，但是在后台可以积累大量真实的使用数据。另一方面，如果系统被黑客入侵，那么被拿走的数据也是无用的，“他们只能看到没有邮箱、没有手机号，一个叫张老三的月经周期在30天的人的信息”。

大姨妈在去年年底发布的《2013中国女性生理健康白皮书》，就是在此数据基础上展开的，集中了2011万份女性的数据。除此之外，大姨妈还向一万多个深度使用用户发起了进一步的调查，进行回访。由于对大姨妈品牌的信任感，有相当一部分用户提供了自己的真实信息。

在白皮书里，大姨妈归纳出了很多现今医学上无法阐释的现象，例如少女初潮不断提前、南北方女性初潮的差异非常大，再比如痛经女性之间有什么共性。柴可以说，这些现象虽然目前不指向任何结果，但非常值得深挖，可以根据这些现象背后的逻辑成因来解决用户的烦恼。

大姨妈曾经通过三个月的数据，帮助一位用户发现了她的早期良性子宫肌瘤。

以科学的方式对真实数据进行解读，然后找到科学的解决方案，将是今后大姨妈的业务重心。

大姨妈火了之后，女性经期类软件大量涌现，但很多只是形式上的模仿。柴可把做APP比喻成医治头痛，砸钱就像吃大量的止痛片，肯定能够有效果，但是做长线的健康类应用需要大量数据的积累，没有捷径，而大姨妈在数据积累上比同类软件至少早了20个月，数据也永远多20个月，在竞争上也形成了优势，让后来出现的软件只能是模仿。

定位于女性服务

了解到了用户的痛点，下一步自然是想办法为用户解决痛苦。做一家提供解决方案的女性需求服务公司，正是大姨妈的定位所在。“大姨妈的定位是，不仅是女性经期助手，更是信息服务的提供商。我们不是做APP的，也不是一家移动互联网公司，我们还会做很多其他非APP的东西。”柴可说。

成长过程中对医药周边知识的耳濡目染，使得柴可一直想在自己的事业中突出医药专业性的一面。但是，专业化的最大难点在于人才以及庞大的开支，光是聘请一个有五年从业经验的专家级医生，一年的开支就接近一百万元。因此，直到2013

年3月份，大姨妈才开始有资金和能力去往专业化的方向努力，聘请了20多个兼职的医生为大姨妈的用户答疑解惑，其中有五个是专家。

柴可本人也认为这种做法几近疯狂：“一年花七八百万元建专家团队，这是同行想也不会想的事。我们想沿着自然周期去解决女性真正存在的问题，她用大姨妈软件，用我们的信息服务，配合一些东西，让她不难受了。我想要达到医疗级服务，这是我们下一步的重点。”

软件之外，大姨妈还做一些硬件上的尝试。

此前，大姨妈和PICOOC合作推出了智能体重秤，五天的时间里接到了十几个试用订单。柴可说，当初合作的关键在于，双方都是善于做数据收集和挖掘的公司，可以通过量化的方式让用户明白自己正在发生的健康变化，而这正是用户所关心和需要的。

接下来，大姨妈还将尝试推出自主品牌的硬件产品。与之前的理念相一致，其自主品牌产品也将是有医疗功能的专业性产品。

7. 婚礼纪：做女人的生意

由于涉及大量非标准化服务，从事婚嫁服务的公司信息透明度比较低，形成依靠价格战进行竞争的恶性循环，中小商家无处获取自己的宣传渠道，直至被排挤倒闭。

文 / 天下网商 马晓丹

高频领域O2O（如餐饮）竞争进入白热化和精细化运作阶段后，开始往低频领域转移，O2O创业必谈餐饮的状况正在发生转变，创业者们开始带着互联网思维和工具切入像婚庆、旅游这样的重品类行业，婚礼纪创始人俞哲就是其中之一。

婚礼纪是一款婚礼APP应用，旨在帮助新人们在筹备婚礼的过程中作出决定，并记录下婚礼中的美好故事。在去年6月获得青松基金百万级的天使投资后，婚礼纪经历了从工具到平台的转变，从最早提供线上婚礼记录，到如今对接线下商家和准新娘，这一发展路径契合了国内O2O发展的脉络。

婚嫁消费作为刚性需求，新人一生只消费一次，对其的重视程度也导致了决策成本的高昂。从数据来看，目前，国内一年有1000~2000万对新人结婚，产生5000~6000亿元规模的消费。婚庆行业一向被打上暴利的标签，其产业链很长，包括餐饮（酒席）、旅游（蜜月）、化妆摄影、珠宝首饰等，一场简单的婚礼要包含婚礼策划、婚礼采购、婚纱摄影、婚宴等多项基本服务内容。由于涉及大量非标准化的服务，在行业内从事婚嫁服务的公司信息透明度比较低，形成依靠价格战进行竞争的恶性循环，中小商家无处获取自己的宣传渠道，直至被排挤而倒闭。

互联网的发展为初创公司带来了生机。在创办婚礼纪之前，俞哲曾在一家多媒体软件领域的美资公司做项目管理，身为桐庐人的他受家庭影响，选择了移动互联网这个领域来创业。一个偶然的机会，俞哲听到团队员工说起不断接到的红色炸

弹，灵机一动间，他发现了其中的商机，决定往婚礼这个方向发展。2012年12月，由俞哲带领的杭州火烧云团队正式开始研发婚礼纪。

从工具到平台

经过一段时间的准备和研发，婚礼纪于2013年5月上线。它最开始提供的是富媒体个性化请柬及众包式的婚礼记录（用照片流的方式记录婚礼整个过程），让宾客成为摄影师和旁白者，形成可分享的、有纪念意义的“画卷”。“现在普通的婚礼跟拍都是一台摄影机，不能涵盖新人想要记录的所有内容。虽然很多宾客也会用手机拍照，但是后期收集照片是一件麻烦的事情。而通过婚礼纪就可以很容易地将照片收集起来，直接在APP上获取照片。”俞哲这样对《天下网商·经理人》记者说。

新人可以通过微信、电子邮件及短信等形式将自己制作的个性化请柬发送给参加婚礼的亲友，亲友通过二维码、邀请码成为应用内的婚礼宾客后，即可在应用内参与婚礼的拍照、互动。当婚礼结束后，新人或宾客即可生成集合照片、文字画卷，做后续分享。

与移动互联网行业的惯性思维一致：婚礼纪一开始的重点也在流量的诉求上，用结婚者和宾客的互动需求来黏住用户，为后期的商业化做准备。但婚庆行业的特殊性，让俞哲遇到了问题：用户的留存时间短，对于参加婚礼的宾客来说，APP的价值也比较低。为了解决这个问题，婚礼纪开始切入垂直电商导购模块。2013年11月，婚礼纪增加了商家元素，形成“画卷”和垂直电商导购模块，旨在吸引有结婚计划但还未结婚、需要筹备婚礼的用户。这部分用户是婚礼纪最有价值的用户。

自此，婚礼纪由原来的工具型产品向平台化方向发展，婚礼记录的功能被延伸，对接线下商户和准新娘们成为重点。“使用婚礼纪的用户99%是女性用户，她们天生对婚礼有美好的想象，还有一定的虚荣心。”俞哲对《天下网商·经理人》记者说。婚礼纪在一定程度上是做女人的生意。

婚礼纪要面对的一个现实挑战是：一场婚礼只能形成一个圈子，此后用户就不

会再去使用，生命周期极短。对此，俞哲只能表示无奈，“尽量在新人使用APP的过程中通过细节提高购买转化率”。

婚礼界的蘑菇街

在商家端，婚礼纪分两条线来服务用户：一条是婚礼商品线，如婚纱、婚鞋、钻戒等婚前需要购买的商品；一条是婚礼服务线，如婚礼策划、婚礼摄影、化妆司仪等婚礼过程中需要使用的服务。由于婚礼行业的不透明和信息过剩，使得用户选择商品和服务的困难度增加，婚礼纪通过编辑对商品和服务进行一轮筛选，帮助用户做决策。这种导购模式有点类似于婚礼界的蘑菇街，将婚礼信息结构化（作品会向用户标明婚礼策划师、地点、婚礼价格）后展示给潜在的顾客。

目前，商家可以免费入驻婚礼纪，通过商家平台上传自己的作品，用户也可以上传自己的婚礼故事，用户之间和商家之间可以通过私信进行交流沟通。“我们希望通过这个模块来帮助婚礼筹备阶段的用户做一些决策。”俞哲如是说。

目前，婚礼纪已经收录了700家左右的婚礼商家。而这些入驻的商家大部分是中小商家，在传统的婚礼行业，一些中小商家普遍受到打压。“比如在比较大的论坛上发布广告帖，可能会很快被删除，而那些投入广告费用的大商户的帖子几乎每天都在论坛上挂着。它们价格昂贵，只满足了一部分高端用户的需求，服务和商品的匹配度却比较低。”除去无限制的发布作品功能之外，商家还可以通过发起团购、折扣活动、优先展示等功能来推广自己的产品和服务。

让结婚变得个性化

与过去因为价格便宜而冲动消费的现象不同，如今婚礼上的消费已经开始由品质服务来驱动。随着独生子女一代进入结婚阶段，婚礼的花销和观念也开始全面转变，以杭州这样的城市为例，一场婚礼的花费大约在几十万元。因而，只要抓住主流用户，就有很大的市场空间。

越来越多的90后人群也开始加入到结婚的队伍当中，他们在婚礼筹备和婚礼策

划等各个方面更注重个性化和参与感。“90后的女生会花更多的心思去想怎样让自己的婚礼更加个性化，甚至她自己也想参与到设计的过程中。”

为了顺应这一变化，俞哲表示，以后婚礼纪定制化和个性化的产品会越来越多，比如唐韵式、宫廷式、小清新等，以及动漫、魔兽、偶像主题的婚礼也会在后期不断推出，甚至不排除推出自己策划的婚礼产品。

个性化和定制化的产品会吸引新的用户，而用户的增多也会产生更多婚礼故事内容，以这些婚礼故事产生的数据作为依据，通过特定的方式追踪线下的交易行为并获得相关分成，由此实现闭环，这是婚礼纪正在做的事情。

第 7 章

娱乐电商化

本章要点：

- ▲ 淘宝重构达人经济
- ▲ 尴尬的变现难题
- ▲ 乐视：衍生品电商再造
- ▲ 边看边买：娱乐即商业
- ▲ 明星“触电”：做粉丝的生意

1. 淘宝重构达人经济

娱乐衍生品的收益遵循的是其所在行业的规律，并不仅仅与内容本身相关。这也是很多能够制作好内容的媒体、制作公司难以与电商接轨的原因。

文 / 天下网商 周麟

淘宝达人导购平台正在尝试构建一个完整的商业闭环。

自2013年9月以来，淘宝达人导购平台已经吸引了上万个达人参与其中，并吸引了众多第三方导购网站如果库、想去等加入，也吸引了1400万消费者对达人以及推荐的商品进行关注。

建立达人导购模式，不仅要带动淘宝海量商品的高效流转，让淘宝的整个生态体系变得更加多元化，更能够帮助达人用自己的品味、自己的腔调、自己的专业资讯去吸引消费者，同时也帮助消费者搭建起专属的海量内容个性化发现通道。

从优站到达人导购

一切的渊源可以从淘宝应用中心说起。这是当时淘内为数不多的面向买家的一款产品，在这个应用中心里，第三方可以为消费者提供形形色色的应用，满足消费者购物以及购物之外的多种需求。其中，有一些导购性质的APP大受欢迎。

随着这些应用被广泛使用，以及淘内流量越来越拥挤，淘宝内商品的发现成本也越来越高，淘宝顺势推出了优站。这是淘宝第一个官方的导购平台，为消费者提供导购内容的分享和交流互动。在这个平台上，涌现出了一大批站长，这些新的角色不仅促进了导购业务的迅猛发展，让消费者在发现商品的路径上多了一种选择，也进一步丰富了淘宝的生态。

显然，消费者对丰富性的要求还在不断提升，淘宝也注意到了这些个性化的需

求，淘宝网负责人行癫在今年年初也曾公开强调淘宝网需要多样化。同时，优站的站长们也在适应这个新的需求点：很多曾以低价打天下的站长开始为消费者提供个性化的视频验货和反向团购等业务。

为了让这种多样性和丰富性更加凸显，淘宝网在今年5月份推出了拾货频道，通过有专业背景或者资深阅历的行家达人为消费者推荐更有品质的消费选择。

淘宝网的此举意在既为消费者提供更多优质的导购内容，也为那些能挖出淘宝网内优质商品的达人提供一个专门的平台。自建立以来，拾货就开始募集内容型的站长，到目前为止，已经有四百多家这种类型的站长进驻拾货平台。

在无线阵地上，微淘也迎来了新的调整——店铺微淘账号与达人导购账号分离开来。

达人导购业务逐渐清晰，在这种思路下，淘宝网对导购业务进行了梳理和融合，将以PC为阵地聚集第三方导购者的平台——优站（拾货）和以无线为阵地的聚集达人的微淘，统一为淘宝达人业务，在三个终端（包括iPad）均有阵地。

对此，淘宝相关业务负责人湛卢强调，淘宝应用中心、优站、淘宝达人之间的发展并不是割裂的，它们一脉相承，都体现了淘宝对消费者多样性需求的不断满足。

品牌化的达人导购

达人导购模式的建立，是将达人品牌和站点品牌的一个新尝试。达人通过输出商品背后的知识以及表现自身的品味，把自己所擅长领域的知识传达给消费者，建立自己的导购品牌，吸引消费者不断回访，建立彼此之间的强关系。

湛卢告诉《天下网商·经理人》记者，这些达人在淘宝上扮演着自由职业者的角色，他们在不停给淘宝投稿，其核心内容就是挖掘出淘宝里面的好东西。

达人们如此活跃，既是因为乐在其中，还在于淘宝既已形成的闭环模式。其实

早在几年前，在呛口小辣椒刚刚走红的时候，淘宝也推出过一批达人，但是由于那时分享东西是没有经济收入的，这个模式推行不久也就停止了。而如今在优站基础上建立的达人导购模式，能够让达人们更有动力去做导购，获取相应的收入。“今天的淘宝已经可以让这群有知识有见解的人，通过他们的知识和分享，在淘宝这个平台获得收益。”湛卢说。

根据淘宝的不完全统计，达人导购目前每天给淘宝带来的成交量超过650万元，最高的导购达人日均收入过3万元。

同时，这种有意识的品牌化也在无形中为消费者提供了一种新的商品发现路径。互联网的内容发现历程是不断演化的，以淘宝为例，最初消费者想找到自己想要的东西，通过频道即可找到；到了第二阶段，随着商品数量的增多，淘宝网给出了搜索的解决方案；到如今，在商品极为丰富的情况下，消费者要解决需求匹配的问题，前两者已经很难给出满意的答案。“现在我们就想新增一个达人通道来解决用户发现的问题，我们会在下半年主推这样一个玩法。”湛卢说，达人导购在扶持达人行家品牌化的同时，也将成为淘内商品一个新发现的路径。

对于这种新的商品发现路径，湛卢认为它在整个淘宝生态的建设上也有着独特的意义——“淘宝上面现在的生态只有消费者、商品和店铺，我们想在这中间嫁接一个达人，他相当于生态中另外一个角色，起发现的作用，就像行癫讲的，要有多元化、丰富化的生态。我们希望达人会是一个独立的生态，去影响其他的物种。”

黏性凸显的达人经济

在整个达人导购模式中，达人不仅要具备最基本的商品发现能力，更进一步要建立属于自己的品牌黏性，增进与粉丝的互动。

今年的8月5日，科技达人阿达、传说中的挨踢部门、YAHOO专栏作家九咪等77位台湾时尚IT行业达人正式进驻淘宝，在淘宝达人导购平台上同大家分享台湾最新潮时尚的购物心得。

以美鞋达人Kick为例，他是一名鞋子收藏爱好者，国内外的新鞋一上市，他就能第一时间在淘宝上找到代购店铺。更为厉害的是，只要你提供鞋子照片，他就可以帮你找到鞋名、货号，同时在淘宝上找到在货源、评价等各方面值得信赖的店铺。湛卢介绍说，像Kick这样凭借其专业知识在淘宝上拥有大批拥趸的达人还有很多，这些达人有个很明显的特点：他们自身就积攒了很多粉丝，与粉丝之间互动频繁，黏性由此产生。

除了引进这些有粉丝的达人外，淘宝达人平台也在无线端做出更多的尝试。

在无线端，达人跟粉丝的互动会更加便捷，在互动中体现出来的很多需求将被以产品化的形式来展现。湛卢举了个例子，在目前的手机端，很多粉丝都会在达人的微淘帖子下面发出请求，告诉达人自己想要买某种商品，请达人推荐，然后达人会根据自己的经验，在楼层里面回复。对于此类求购需求，达人导购正在想办法将其产品化，也许会有一个专门的频道来解决这类需求。

而正是因为这些达人能够给消费者提供更多不一样的视角，能够让他们了解到商品背后的知识和经验，消费者往往乐于跟随达人去购买、乐于黏在淘宝上，这种生态角色的影响力也有了凸显的可能。

2. 尴尬的变现难题

娱乐产业与电商的结合给人以很多想象，但真正契合本土市场的模式创新一直没有出现。特别是实物类电商，在与娱乐资源融合的过程中，尚未碰撞出人们所期待的火花，反而制造了一批“先烈”。

文/天下网商 祁钰

难以复制的迪士尼

从娱乐内容的视角看，商业往往是对娱乐的一种衍生。在关于娱乐衍生品的话题中，业内人士屡屡提起难以复制的迪士尼。

“迪士尼绝对是一个经典。”嗨淘网总经理孙振坤注意到，迪士尼开设专门的电视频道传播动漫节目，并和线下主题公园打通，以玩偶为代表的动漫衍生品可以在迪士尼乐园落地。同时，这些产品的形象可以授权到更多的品类，例如玩具、服装、文具等，迪士尼由此赚取授权费用。

迪士尼影片的衍生收入同样不俗。乐视网副总裁刘刚告诉《天下网商·经理人》记者，美国大片票房收入约占总收入的50%，另外的50%来自衍生品等其他收入。而迪士尼影片的其他收入可以占60%以上。值得注意的是，这个数字并不包含迪士尼乐园的收入，而是来自图书、玩具等衍生商品。

欧美对版权很尊重，以迪士尼产品为代表的衍生商品销售周期很长，单品利润非常高，孕育了成熟的娱乐衍生消费市场。一位业内人士断言，与之相比，国内衍生品产业落后了至少20年。

当娱乐衍生品模式被复制到国内时，遭遇了滑铁卢。刘刚注意到，国内公司曾试图获得国外最好的衍生品权益，包括迪士尼和日本动漫，但却受到了盗版的冲

击。当它们在电商平台上寻求出路，到天猫、淘宝开店时，电商运营和供应链管理成为了它们的短板，最后片甲不留。

而国内手握影视内容与产业资源的电影公司和院线，对于衍生品并不重视。刘刚曾发现，北京一家影城原本在售票处旁建了100多平方米的衍生品商店，现在却搬到了地下一层，收缩为两个柜台，且营业员时常消失，显见销售乏力和经营的问题。刘刚感慨：“非常多的资源浪费了，挺可惜的。”

而在电视领域，像湖南卫视这样手握优秀资源的电视台，衍生品的相关合作更多是基于广告客户。他们会展开一些与品类相关的衍生品开发，但并不是由电视台主动引导，而常常作为广告销售的附带政策。此外，衍生品开发还受限于权益。因为很多电视剧相关权益往往并不在电视台手里，而在出品公司手中。

娱乐变现仍处于初级阶段

虽然衍生品产业在国内持续低迷，但互联网的持续冲击和电商的崛起，让娱乐产业有了新的期待，引起娱乐产业参与者的注目。

刘刚发现，越来越多的导演对于作品与互联网的结合有了概念，但他们大多考虑的是基于社会化营销的结合，而不是电商。“导演和编剧到底是不是产品经理？”刘刚追问。同时他也发现，虽然很多导演意识到内容商业化的价值，但是不具备产品化的能力。与之对应的是，《变形金刚》系列电影导演迈克尔·贝曾是优秀的广告导演，他对于商业应用有着清晰的认识。

明星、艺人希望将自身的受关注度转化为商业价值，开发周边产品成为其中一条路径。相较娱乐产业的其他环节，他们较早对电商做出了积极的尝试。阿里巴巴集团市场部娱乐营销负责人正我做了淘宝最早的明星频道。他告诉《天下网商·经理人》记者，明星们对于线上开店、打造自己的品牌很有兴趣，但是往往忽略了商业化要通过什么样的过程才能够实现。对此，明星普遍没有操盘经验，即使有团队来合作，他们的关注点也往往集中在自身热度上，认为自己很红，有很多粉丝，就能卖货。

正我注意到，粉丝、消费者可能会为了明星第一次为产品买单，但很难持续买单，“这是一个衰减的过程，而且衰减得特别快。”正我分析，仅仅将艺人受关注度和商业结合，目前并没有成功的商业模式。这其中缺失了关键的一环：内容。例如，金秀贤并非因为金秀贤红，而是因为电视剧《来自星星的你》当中的角色都教授红，都教授就是电视剧的内容。消费者不会光看明星脸买单，而是想要体验自己感兴趣的東西。因此，只有持续的内容供给，明星的商业层面才会更加丰满。

内容的核心地位凸显，随着影视内容的发展，国内市场逐步出现了几种围绕内容的衍生品形式。孙振坤告诉《天下网商·经理人》记者，文化产品衍生、互联网产品衍生、形象授权是目前比较主流的衍生品形式。而传统的实物衍生品，由于收益小、链条长等问题，并未有长足发展。

与之对应的是，非实物类衍生案例的出现。《爸爸去哪儿》第一季播出后，湖南卫视没有做任何实物衍生品开发。大电影票房、手游、形象授权为湖南卫视带来了不菲的收益。但是，像《爸爸去哪儿》这样的案例难以复制。《中国好声音》、《花儿与少年》、《花样爷爷》等收视不俗的综艺节目跟随开发大电影、手游，并未实现《爸爸去哪儿》衍生品的商业成功。在孙振坤看来，衍生品的收益遵循的是其所在行业的规律，并不仅仅与内容本身相关。这也是很多能够制作好内容的媒体、制作公司，难以与电商接轨的原因。

下一站模式

内容元素与产品简单结合的商业化模式，在一些业内人士看来仍然是初级阶段。互联网和移动互联网为娱乐产业赋能、创造新模式的可能性，是产业中一些新角色关注的焦点。

娱乐产业的单一环节难以打通娱乐与商业的链条，这需要足够的资源和调动能力。什么样的角色能够承担？事实上，更加市场化的角色逐渐出现在盘活娱乐商业化链条的队伍中。

2010年嗨淘网上线，两大创始股东阿里巴巴、湖南卫视对嗨淘网提出了“探索电视与电商融合互通的创新商业模式”的战略使命。孙振坤回忆，嗨淘网出品制作的生活服务类节目《越淘越开心》登陆湖南卫视，冀望与嗨淘网实现品牌互通、流量互通。但是，《越淘越开心》带给嗨淘网的更多是点状的流量增长，并没有形成可持续的成功模式。并且，用户从电视机到PC端的应用场景还存在着不小的距离需要逾越。

在嗨淘网探索电视、电商互通模式的过程中，互联网对电视传媒的影响持续加深，视频网站的崛起在分流电视观众，社交媒体与电视的互动效应也在显现。同时，一些优秀的电视节目制作团队也走到了体制外。电视台对于创新模式的渴求被提到了一个高点。

而以乐视网为代表的互联网公司，在影视出品、发行等领域崛起，与娱乐产业的传统角色相比，互联网基因为模式创新打下了基础。

同时，阿里巴巴向娱乐产业进发的战略，也使得天猫这样的电商平台正积极寻求与娱乐产业的耦合。

接下来我们将看到，诸多新角色的出现为娱乐内容的商业化创造了更多可能性。

3. 乐视：衍生品电商再造

因为线上并没有非常明显地聚合会主动搜寻明星、影视作品相关衍生品的人群，用户搜索衍生品的强烈诉求通常只是单点爆发。

文 / 天下网商 祁钰

打造内容周边衍生品的乐视正在进一步拓宽电商疆域。2012年，乐视进军电视制造领域。据乐视提供的数据，通过销售以超级电视为代表的智能电子产品，乐视商城规模已达到国内同类电商平台的第四位。今年，随着天猫乐视生态官方旗舰店上线，乐视网通过电商平台展开各类衍生品的销售。

“乐视的核心点有四个：内容、平台、终端、应用，内容始终是我们的核心优势。”乐视网副总裁刘刚告诉《天下网商·经理人》记者，乐视的内容除了供用户观看，还要提供更多的周边价值，“这是我们公司长远的核心战略。”

与乐视内容相关的产品或衍生品，既包括点卡、会员资质等虚拟产品，也包括服装、饰品等实物产品。今年9月，随着影片《敢死队3》上映，乐视在衍生游戏之外，推出了大量实体衍生品，包括服装、户外用品、饰品、电子产品、红酒等。

影视作品的实物衍生品领域曾有许多试水者，但他们中的多数成为了失意者。一位业内人士向《天下网商·经理人》记者直言：“做传统实物衍生品是一件很苦的事情”，因为即使有很火的影视内容，实物衍生品的开发、设计、生产、销售链条很长，收益却很小，而且实物衍生品生产出来未必能赶上内容最热的传播期，容易造成产品积压。但是，如果生产数量太少，一旦产品热卖，需要补货时，仿冒的商品也已经出现了……供应链和零售领域的诸多困难使内容出品方和电商平台对实物衍生品丧失了信心。

事实上，乐视试水衍生品电商也经历了艰难的摸索。今年2月，团队开始筹备电

商业业务，受天猫邀请开设全品类店铺。而双方的接触早在2013年底就已开始。“我们当时也希望和阿里做深度合作”，刘刚看到，天猫的管理、用户品质优势显著，乐视也希望在天猫有稳定的阵地，双方很快达成一致，把娱乐影视的相关元素带到天猫，“回头看，这一点和阿里发展娱乐产业的战略暗合了”。

但是，开拓新模式是很复杂的。他们面临的第一个难题是品类选择。刘刚回忆，在为店铺开张做第一批商品的选品时，团队选得眼花缭乱，“什么都能选，反而迷惑了”。动画片公仔、明星品牌鞋包、自制剧《女人帮》Q版人物T恤等产品随之上线。虽然有天猫和乐视流量的支持，但三类产品对应的用户并不是同一人群，流量转化率很不理想。随后，电影《归来》上映，相关的衍生品用户年龄层又被拉高。世界杯期间使用C罗肖像打造的产品，用户属性转为了以男性为主……这一系列选品上的摇摆，使得店铺定位艰难。“其实都是很好的产品，但上一拨积累的受众跟下一拨联系度太低了”，刘刚无奈地直言，电商部门交了半年学费。也在这半年间，出身互联网公司的团队不断地学习电商业务，慢慢磨出了新的思路。

《敢死队3》衍生品模型

刘刚告诉《天下网商·经理人》记者，团队为影片《敢死队3》打造衍生品的过程，终于使乐视摸清了围绕内容打造周边产品的思路。从影片的选择、影片形象和肖像权益的使用，到选品、电商平台运营，以及供应链端与合作厂商前期的合作，再到合作厂商支持电影产品本身的宣传、发行等，已经形成了一个具备可复制性的模型，并且中间所有的环节都非常积极。因为电商平台和供应商都很愿意为好的电影产品、电影元素提供资源，加上电影出品方和乐视一起，四方合作的模式雏形基本形成。

乐视影业是《敢死队3》的联合投资人和中国区宣发方，乐视有条件获取相应的权益。根据影片的元素和受众，乐视开始选择合适的产品，也选择合适的明星。《敢死队3》中的主要人物有十多人，综合考虑下来杰森·斯坦森的调性和中国市场、乐视产品最匹配。确定人选以后，乐视带着传播计划和厂商谈影片，谈明星效

应与产品的合作，然后再与合作厂商、乐视影业一起规划怎么使用杰森·斯坦森，在传播环节院线怎么配合，产品怎么跟电影以及明星结合。在影片宣发过程中，杰森·斯坦森来到中国，为衍生游戏和衍生服装的推广拍摄了关联性的照片。虽然不是代言，但杰森·斯坦森的中国行引发了很强的明星效应，直接表现为给乐视生态的天猫店带去了很好的流量。在中国行的两天时间里，单天到店流量增加了几十万UV。比较遗憾的是，与好莱坞的沟通比刘刚预期的要复杂很多，相应的授权来得晚，很多产品没有在第一时间上线，浪费了一定的流量。

在摸索过程中，实物衍生品的属性通过销售慢慢沉淀了下来，那就是产品的基本定位偏实用性。“我们知道了哪些事情能促进销售，哪些只能用来讲品牌故事。”刘刚回忆，早期团队的理解是明星或者影视剧的官方形象和产品建立联系就可以了，由此想到了很多不具备实用性、偏装饰性的产品，但销售出现了问题。因为线上并没有非常明显地聚合会主动搜寻明星、影视作品相关衍生品的人群，用户搜索衍生品的强烈诉求通常只是单点爆发，例如《来自星星的你》播放期间，用户热搜剧中的口红单品，以及世界杯期间球迷热搜C罗的关键词。但是，纯摆设类、装饰类的衍生品销售效果并不好。“实用性是现阶段由天猫、淘宝的用户习惯决定的”，刘刚表示，他们最终会综合兼顾，还是以明星和内容的关联度最强、以消费力最强来定义产品。

同时，根据天猫用户属性偏女性、追星特征强、价格相对敏感、跟随热点时尚能力极强的特点，团队也意识到，用户对电商平台信息的接受程度不是绝对的，而是需要外部信息进行验证。用户不会根据天猫和明星关联产品就直接做出购买决定，而是需要市场热点反复推动。“这能发挥乐视互联网平台以及乐视影视作品这个外部的力量。”刘刚对核心受众偏女性感到一些苦恼，因为影视剧作品受众并不是百分百偏女性，就像《敢死队3》衍生品的推出，也使得店铺用户在波动。

随着对用户理解的提升，乐视对衍生品品类的规划逐渐清晰。刘刚表示，未来衍生品会更多地集中于服装、饰品、鞋帽、公仔这四类比较容易走量、跟随时尚热度强、用户关注度高、且在天猫销售占比过半的品类。在全球范围内，中国也在这

四类产品的生产能力上占压倒性优势。作为互联网公司，乐视意识到直接介入货品面临着巨大的经营风险，因此没有在供应链端进入太深，而是与厂商展开合作。

在《敢死队3》衍生品的开发过程中，以AK男装为代表的互联网品牌成为了合作方。刘刚透露，服装品牌、家居品牌的大型厂商都对这个项目表现出了兴趣。但是，衍生品要求多、类型复杂，大型厂商虽然和乐视沟通了怎么用互联网态度做服装，但在实际操作中有很多困难。而互联网品牌展现了更积极的态度，在生产链条、供货量、时效性等方面有更高的匹配度，因此在商业模式的摸索阶段与乐视展开更多合作，并与乐视衍生品的发展一起成长。但是，乐视会在后期逐渐增加与传统大型厂商的合作。

在销售过程中，乐视一方面获取自己平台上的利润，另一方面也给合作的互联网品牌授权，根据销售量获得分成。这在传统的衍生品销售中并不常见。嗨淘网总经理孙振坤告诉《天下网商·经理人》记者，由于传统的实物衍生品销售额难以追踪，国内版权方基本都是收取固定金额的授权费，而不是分成。乐视衍生品通过互联网平台销售，使分成成为了可能。就如《敢死队3》案例，乐视不先收取权益金，而是按销售分成。

为什么敢做衍生品

传统衍生品销售面临着产品生产与影视作品传播热度脱节的问题。乐视针对《敢死队3》9月上院线，11月上互联网平台的节点，规划了3~4个月的产品周期，刘刚对销售情况表示乐观。对于国内影视作品的衍生品开发，乐视尝试在作品创作的早期进入，通过剧本或者与导演、编剧沟通，了解作品精彩展示的哪些东西有开发的价值，这样也可以使合作厂商有足够的时间规划产品。刘刚看重核心情节、核心画面加明星肖像的传播力，但他也认为，当商业产品依附于影视作品，前提在于它们是好的作品，因此衍生品开发不会先以商业因素去干扰创作。

对衍生品周期的控制，也是乐视为衍生品受制于盗版的现实找到的一条出路。刘刚告诉《天下网商·经理人》记者，乐视考虑基于电商平台，结合内容产品明星

效应的爆发和资源传播，做短期推广，做快时尚。因为仿冒者的迅速跟进，乐视衍生品理论上不太追求特别长的产品周期，而是追求跟明星深度结合，紧贴热点事件，销售短期爆发，3~4个月后就慢慢淡出。

而产品上线的时点对于乐视而言比较容易把握。刘刚表示，乐视旗下乐视影业、花儿影视都是产品力和运营力非常强的公司，发行以及渠道沟通专业度高，对于影片上映和电视剧播出节点的判断误差很小。同时，乐视在谈的一些外部资源也是市场上非常有号召力的片子，在整个时间管控上会跟电商比较早地来做节奏的配合。

除了盗版问题，过去追星现象直接触发民众消费力的效应没有现在那么强大，也是制约衍生品发展的一个原因。刘刚看到，现在大家基于精神层面的消费已经提高了很多。当用户看到衍生品的附加值足够，消费体验愉悦，很多人愿意支持正品。随着电影票房的上升、电视收视率上升，受众跟随明星消费的意愿大了很多，“追星族更加愿意追正品”，刘刚对此很有信心。

刘刚也看到，中国电影市场至少还有3~5年的高速成长期，盘子会变得非常大。他举例，近期创造票房纪录的《变形金刚4》是第二部中国地区票房跻身全球票房第二位、仅次于北美市场的好莱坞大片，第一部则是《敢死队2》。由于中国城市化的发展，商业地产逐渐齐备，过去消失的电影屏幕逐渐回归。也由于电商的发展冲击了线下商业生态，购物中心卖货的变少，餐饮娱乐增多，电影屏幕也不断增加以提高消费者黏性。电影作为城市娱乐中相对便宜的消费方式，不断激发民众的消费力，使中国电影进入了游资异常多的时期。当国内单一电影项目不再缺钱，当国外大片在中国票房不断攀升，使得中国市场地位提升，国产电影的创作可能进入了一个最坏的时代，但衍生品开发赢得了重要的机会，因此，把握产业核心资源——知识产权成为了关键。

乐视衍生品电商业务隶属刘刚主管的一级部门——创新业务部。乐视把自身生态里的花儿影视、乐视影业，以及关联资源的权益全部给创新业务部统筹牵头，并在整个生态推广资源和经济方面提供很大的支持。例如在《敢死队3》发行期间，乐

视几乎二分之一的户外广告都换成了敢死队及衍生游戏的相关推广资源。

权益统筹的集中，成为乐视与好莱坞展开关于衍生品谈判的基石。刘刚告诉《天下网商·经理人》记者，好莱坞对于衍生权益非常重视，对国内市场缺乏信任，基本不接受分成，而是要求收高额的版权金。以联合投资人和国内宣发方角色为突破口，乐视与出品公司、宣发公司、艺人个人经纪人以及相应公司的律所同时谈判，才争取到了相关衍生权益以及杰森·斯坦森的中国行。

在争取到衍生权益后，衍生品的开发销售与影片推广来回呼应，不断轮番推动，将衍生品价值最大化。这个模式的成立与乐视的交叉管理模型息息相关。刘刚介绍，在乐视控股的结构下有多个平行公司，乐视鼓励每个产品线独立发展，孵化到一定程度就扩展为一个商业化公司。只要符合乐视的方向，乐视对于新业务的支持是不遗余力的，因此，衍生品电商业务可以得到内容资源、流量资源，以及重大事件时公司全网全生态的推广支持。

在影视内容的整个链条中，电视剧公司考核销售额，电影公司考核票房，作为增值业务的衍生品电商，基础收入是KPI，但业绩由大家共享。“乐视一直在讲生态，生态的原则是链条化的，每个环节会很习惯、很自然地自动耦合，来回呼应。”刘刚提到，有这个前提，创新的业务会得到非常多的支持，高度整合的管理模式为乐视调动衍生品复杂链条打下了基础。

先期的内容资源是不是足够，以及内容资源、明星资源到产品到电商这个链条是不是能操作得好，是衍生品开发的关键。刘刚表示，正是由于衍生品所需要的足够资源和调动能力，成为了这个行业的竞争门槛，才使乐视对于竞争者的跟随没有太多的担心。

4. 边看边买：娱乐即商业

好的娱乐内容如何真正与商业以及电商打通？《女神的新衣》节目的本土化改造过程，也是娱乐内容连接市场和用户消费习惯的过程。

文 / 天下网商 祁钰

《女神的新衣》与电商碰出的火花为娱乐商业化模式的创新提供新的想象空间。阿里巴巴集团市场部娱乐营销负责人正我告诉《天下网商·经理人》记者，同样作为高收视率节目，《女神的新衣》和《爸爸去哪儿》是天猫同时进行的娱乐营销项目，但前者与天猫匹配度特别高。从两个节目关键词的淘宝搜索与成交指数中可以清晰地看到这一点。

好的娱乐内容如何真正与商业化打通？《女神的新衣》节目的本土化改造过程，也是娱乐内容连接市场和用户消费习惯的过程。

《女神的新衣》主打的“边看边买”模式，大大提升了观众的参与感。一名消费者曾对正我分享，虽然有硬广，但看《爸爸去哪儿》时不会想到去淘宝搜索相关的东西。作为《女神的新衣》的独家体验平台，天猫与节目深度绑定，买手来自天猫、平台是天猫，消费者看电视能马上通过智能手机到天猫下单。与过去在综艺和影视作品中做硬广、做植入的娱乐营销方式不同，这个节目不只带来品牌的曝光，还直接把用户导到了天猫，其中有七八成的流量来自无线端。

在嗨淘网总经理孙振坤眼中，《女神的新衣》中买手倒逼设计，观众边看边买这样“消费娱乐化”的行为也在倒逼买手和设计师，与过去用户看电视分享、吐槽的弱连接相比，做出购买决策倒逼服装设计的用户话语权进一步增强，这一点也会在第二季当中更加强化。

与原版节目设计师提供设计、T台秀展示相比，《女神的新衣》在本土化过程中

强化了明星真人秀、舞台大秀等内容，使节目具有更多娱乐元素。强化内容的改造过程，凸显了内容本身在娱乐商业化过程中的重要性。

2010年嗨淘网上线，两大创始股东阿里巴巴和湖南卫视对嗨淘网提出了“探索电视与电商融合互通的创新商业模式”的战略使命。同年，嗨淘网出品制作的生活服务类节目《越淘越开心》登陆湖南卫视，冀望与嗨淘网实现品牌互通、流量互通。但是，《越淘越开心》带给嗨淘网的更多是点状的流量增长，并没有形成可持续的成功模式。并且，用户从电视机到PC端的应用场景还存在着不小的距离需要逾越。在探索模式的过程中，孙振坤意识到，优质的、现象级的电视节目内容也许能够拉动巨大广告金额的投放，带来强劲的衍生产业链效益，但是未必适合打通电视与电商。他认为，与“美食”、“美色”有关的电视节目内容最容易做到这一点，因为视觉媒体对“美食”与“美色”生动传神的传播，最容易唤起人的本能审美需求。这也是《舌尖上的中国》引领淘宝美食风潮的重要原因。

今年，作为《女神的新衣》首创发起方和联合出品方，在节目出炉的过程中，孙振坤看到比《越淘越开心》创意更精巧、模式更新颖、投入更具规模的《女神的新衣》，因精良的内容和模式，在打通电视、电商的融合方面更具实验价值，他预见了节目的爆发力。

原生：娱乐即商业

虽然服装销售与节目内容和模式设计深度关联，但作为买手的品牌电商销售的女神款服装本质上不是节目的衍生品。孙振坤向《天下网商·经理人》记者介绍，过去娱乐衍生品和节目出品方有利益的关联，但《女神的新衣》节目中品牌商怎么生产、定价，在什么渠道销售等一系列情况并不是由出品方控制。

因此，《女神的新衣》内容蕴含的巨大商业价值，延伸出了与传统的娱乐衍生品模式不同的方向。“内容原生出来的时候，商业就长在里面”，正我表示，这是娱乐营销一直想做到的。过去娱乐内容先产生，商业再嫁接、植入进去，效果比较硬，观众会讨厌广告，体验不好。天猫也曾试着就商业化与影视作品创作方提前沟

通。例如在电视剧《小爸爸》中，天猫原创服装设计大赛成为重要的剧情内容，同时在天猫也有同步的活动页面。“但是做到这样还是远远不够的”，正我强调：要做就要做到更具深度的程度，实现商业即娱乐、娱乐即商业，“《女神的新衣》开出了先河，内容即商业，商业即内容。这是相辅相成的。”

电商深度绑定

天猫是《女神的新衣》的独家体验平台，用户看到所有明星设计师设计出来的款式都在天猫成交。正我告诉《天下网商·经理人》记者，在这背后，天猫参与项目的程度非常深。从2013年初项目初步酝酿开始，策划、商家招商、玩法、竞拍模式、投票模式、平台谈判等环节天猫都参与了。而天猫的诉求也很明确，参与其中要的不是投资回报，而是品牌营销，所以天猫拿到了大量的广告权益。

而作为买手的品牌商也由天猫整合推荐。正我介绍，天猫为节目中4个品牌的选择制定了策略，它们要定义四种类型的品牌：国际品牌、国内一线品牌、快时尚品牌或潮牌、淘品牌。“我们的初衷是希望做得更多元化，这样在台上才有PK的意思。”

节目“边看边买”的模式设计，要求参与的品牌需要达到一个硬性条件：快反供应链。《女神的新衣》是季播节目，一共10期，每周四录制一个月后播出的内容。每一期商家有1个月的时间完成成衣的制作，“这对目前服装行业的供应链挑战非常大”。据正我了解，快时尚代表品牌Zara优化多年的全球一流供应链，平均响应速度是20多天。正我透露，前期沟通的许多品牌都卡在了供应链要求上。天猫小二经过筛选，根据品牌意愿、类型和供应链能与节目匹配的维度，留下了伊芙丽、Asobio、茵曼、朗姿这四家。

节目中，明星和设计师合作设计制作服装，买手竞拍服装。节目结束录制的时间一般是凌晨2点，从那一刻起，买家就进入了争分夺秒的节奏。明星和设计师打造的样衣被直接装进买手随身的行李箱。商家在第二天一早乘飞机离开，直接把样衣送进工厂拆版、生产。在节目前期，互联网品牌茵曼根据网络销售的情况，备了一

个月的货。而像朗姿这样有很多线下店的品牌，不光要备天猫的货，还要备线下店的货。天猫也和品牌达成了一个共识，即承诺天猫用户先收到货，才能到线下店铺货。

《女神的新衣》推出的新模式在节目甫一播出就受到了诸多关注，而业内和媒体都在观察娱乐内容带动的电商销售情况。据了解，第一期节目播出时销量的确不大，但随着节目一期期播出，每个品牌拍到的设计款式逐步增多，女神款系列服装的SKU数达到十多个或数十个，服装销售也到了秋冬应季的时点，参与的品牌销售增长迅速。一个例子是，在第四期节目播出时，某品牌的女神款销量达到了第一期节目播出时的100倍，也有单店仅女神款服装销量就达到了全店日常销量的4~5倍。有的店铺初期备货不足，只能通过预售模式应对用户需求。节目效应的层层递增，也使第一期节目的服装销售表现出长尾特征。

而节目方和天猫并没有过多着墨参与品牌服装销量的强劲增长，正我强调：天猫更注重“边看边买”模式本身的推进。

明星托举品牌力

“女神”们在节目中的形象是参与品牌能够拿到的权益，但节目相关合同不涉及明星的社会属性形象这样的纯代言。每期明星的定妆照可由商家直接用作商品图，这对品牌是非常大的价值。令买手们欣喜的是，他们还有机会获得意料之外的权益。《女神的新衣》带有竞赛性质，每期由竞拍、现场观众投票和设计师互评计算成绩，每两期淘汰排名末位的明星和设计师。因此，在现场拍卖环节中，很多明星为了争取买手的青睐，会临时提出给品牌赠歌、拍宣传照、发微博、发演唱会门票等活动推广资源，来自明星的即兴承诺，对于品牌们是很罕见的，品牌商极少有机会跟艺人直接打交道，更不要提让明星直接配合品牌的需求。

参与节目的许多明星也有非常大的付出。张馨予和设计师张弛一起画图制作印花。曾做过奢侈品代工企业服装面料主管的尚雯婕一直对服装充满兴趣。而每期除了设计服装的真人秀外，明星还要为展示服装的大秀确定音乐、灯光、道具，并通

过自己的资源请来明星站台。NANA就曾邀请韩国童星小眼正太金镇雄参与走秀。而原本作为节目嘉宾的古巨基，出于对节目的强烈兴趣，说服英皇，以设计师的身份同阿SA组队参赛，希望以自己的设计师“手艺”博得买家的关注。

明星对于节目的付出，直接转化为向上托起品牌的力量。这直接触动了很多传统品牌接受娱乐营销。正我透露，很多原本对新模式十分犹疑的品牌，已经开始与天猫沟通了解《女神的新衣》第二季的情况。除了在服装品牌和电商中引起很大反响，节目在电视传媒界也引发诸多关注。嗨淘网就接到多个卫视量身定制打通电商模式相关节目的邀请。正我则注意到，传统的电视台体制内员工考核与收视挂钩，而不是与商业挂钩，因此，《女神的新衣》给了电视台不少触动。近年来，随着许多优秀制作团队“出走”到体制之外，娱乐内容与商业的结合有了更多的玩法和机会。

模式衍生与复制

嗨淘网着手推出《女神的新衣》的移动互联网衍生产品。孙振坤告诉《天下网商·经理人》记者，嗨淘推出了“女神的新衣”官方时尚装扮APP，将其定义为服饰类社区和工具型产品，而这也是嗨淘的战略性动作。此外，嗨淘也会推出女性手游产品。孙振坤表示，“女神的新衣”APP要成长起来并获得大规模用户认知，还需要花费时间、精力和人力去做产品运营。

天猫一直在探索“边看边买”模式。正我表示，经由《女神的新衣》对模式的开拓，相应的模式可能会演变为年度的带状节目。在未来的娱乐营销项目中，天猫希望在内容刚立项时就参与，把天猫的想法、经验和商业化思路灌输到内容里，使之具有更多的商业价值。

随着阿里集团娱乐产业的逐步发展，阿里巴巴影业、数字娱乐事业群会产生很多内容，天猫会继续帮助商家通过娱乐营销方式来做营销，对接一些有趣的内部和外部娱乐资源，帮助资源方通过娱乐营销的方式获得现金收益，与天猫的商业化做整合。

无论是平台方还是具体的运营方，在接触明星周边产业之初，仍然有许多亟待解决的问题和必须厘清的概念。

5. 明星“触电”：做粉丝的生意

2009年，牛莉身着一款粉红色大衣在春晚亮相，这一亮丽的装扮迅速引来了大批网友的询问：牛莉的衣服是什么品牌？在哪里可以买到？一时间，“牛莉款大衣”成为天涯和淘宝搜索中的热门关键词。

文 | 天下网商 陆嘉宁

当时的淘宝还尚未对这些需求进行细分，反而是一些敏感的卖家，迅速地对店铺中的货品关键字进行了修改。时任淘宝运营的邹静静开始关注起明星导购，通过组织热心网友为明星服饰提供品牌和款式的链接，来服务网购用户。

起初，这一做法获得了大量网友的欢迎，但是乐极生悲，来自明星的投诉也随之而来，邹静静很快意识到，在未获得明星授权的情况下，这一内容组织形式实质上游走于灰色地带。当时已经有不少明星在淘宝上开了自己的小店，但淘宝仍然将明星效应聚焦于明星服饰，导致大量卖家通过在关键词中加入明星元素来优化自己的搜索排名，这让那些对电商规则完全不了解的星店在竞争中处于劣势，而真正想通过网购来零距离接触明星的用户也难以在浩瀚的淘宝海洋中找到自己偶像的店铺。

如何合法地将明星在淘宝所聚集起的正能量充分发挥出来？邹静静一合计：淘宝何不将明星的资源整合起来，为粉丝和明星搭建一个沟通的平台？star.taobao.com由此上线，在这个平台上，淘宝为明星的店铺提供了独特的展示机会和按姓名导航到店铺的链接通道，后端则通过链接跟大淘宝进行打通。

和邹静静一样，意识到明星背后巨大商机的上海乐丽电子商务有限公司总经理施凯文，也开始将触电的手伸向明星。为明星运营店铺的最初想法来自于蔡康永，彼时，蔡康永正筹划着打造自己的品牌，便委托经纪公司寻找靠谱的电商运

营团队。得到消息的施凯文灵机一动，乐丽在电子商务运营上已经获得了一定的口碑，但如果单独打造一个明星品牌，网店的流量来源太过单一，无法形成集聚效应，何不利用代运营的优势，将旗下星星的店打造成一家聚集众多明星品牌的店铺呢？

施凯文在代运营领域积累了多年经验，受益于之前多年和明星合作的经验，他深谙娱乐圈的规则。乐丽旗下星星的店，正是诞生于这种跨行业的交流。

时至今日，星店平台上已经拥有300多家明星店铺。而星星的店也已经从被动等待明星上门合作到现在主动筛选合适的明星品牌。

无论是平台方还是具体的运营方，在接触这一特殊的产业之初，仍然有许多亟待解决的问题和必须厘清的概念。

谁是明星，谁开店

谁才是明星？邹静静遇到的第一个问题就堪称棘手。那些有开店需求的娱乐界、影视界明星毕竟数量有限，而对于星店平台来说，越是多元化和丰富的名人资源，将意味着更加稳定和忠诚的流量来源。然而，在文化界、企业界或动漫界，究竟什么样的人才有资格获得星店认证呢？

最初，邹静静将范围锁定在每个行业的TOP 50，排行榜则来自于微博、百度和圈内人的综合评价。然而，她很快意识到，经营一家星店的投入是持续的，即使挖来再多大牌明星入驻，如果对方仅仅抱着玩票的心态，那么从供应链的组织到团队的稳定性都将大打折扣。

而淘宝星店平台团队仅有9人，未来随着店铺数量的大规模上涨，必须通过清晰的流程化管理和完整的扶持—淘汰机制来保持活力。

为此，邹静静将入驻星店采用271的法则，根据明星店的参与积极性和运营水平进行分层，那些疏于打理店铺的明星，在一再沟通无效的情况下，则可能被冷藏。

明星开店干点什么

与淘宝星店那种定规则、定流程、提供从店铺装修到供应链解决方案的一条龙服务模式相比，星星的店的模式来得更直接：明星对品牌拥有所有权，需要定期分享自己对品牌和产品的设计理念和营销资源，而从商品的开发到货源的组织以及店铺的运营则全程交由星星的店打理。

在此之前，明星担任设计师的情况并不罕见，在淘宝星店平台，徐静蕾、李小璐等人都曾因此而获得大量曝光。然而，越是大牌的明星，工作越是繁忙，往往要利用拍片的空余时段忙里偷闲才能进行创作，这就导致了明星店铺上新慢、供应链不稳定的隐患。无论是邹静静还是施凯文，都面临着这个尴尬的问题。

施凯文给出的解决方案便是：多沟通。

举例来说，在跟蔡康永签约之前，经纪公司就已经向星星的店提供了蔡康永一年中大致的工作计划和行程安排，而星星的店则据此制定出全年的备货、上新和营销计划。在这个计划中，蔡康永在前期需对cai品牌进行整体的理念梳理，而星星的店则根据品牌理念、蔡康永一年的活动安排对商品进行整体开发。

明星品牌究竟是卖衣服、卖鞋子还是卖纪念品？每个人给出的答案都不一样，施凯文认为，根据明星特质来决定商品的属性，参与到对明星整体形象的定位中去，才有可能将产品做好。

以cai新上的一系列男士长袖衬衫为例，在领口和袖口上都印上了蔡康永新书《给未知恋人短信》中的话。其灵感来自于蔡康永的提议，希望将布料当作一张纸，以隽永的文字来彰显文化品位。而将商品定位为衬衫，则来自于星星的店的策划——毕竟，蔡康永的粉丝中，有一大部分都是白领，对衬衫的需求不小。

施凯文用一句话概括蔡康永在星星的店的角色定位：他是cai品牌的总设计师。

也就是说，明星在店铺中扮演的设计师这一角色很大程度是灵感的提供方。

做谁的生意，怎么做

在施凯文看来，明星品牌的消费者首先应该将用户圈定在粉丝圈内，并逐步通过粉丝圈的传播扩展到普通消费者身上。这就要求店铺的定位跟明星个人的定位，还有粉丝的定位是趋向一致的。

为此，星星的店在上新的备货深度上，首先以旗下艺人的铁杆粉丝数为参考标准，通过在各个论坛、QQ群内粉丝的响应数，来跟微博转发、评论量进行匹配，最终达到销售量的预估。

从流量的情况来看，目前星店呈现出明显的粉丝扎堆现象：粉丝往往直接冲着自己的偶像前来并形成购买，而很少光顾其他人。这些不同的流量，是否有可能汇聚整合，从而提高客单价或购买率，对于施凯文来说，是一个值得持续研究的课题，“我们正在考虑一些明星的跨界合作，可以结合不同明星的粉丝群，提高彼此品牌知名度的同时，增加购买率和客单价”。

然而，在对电商运营的理解良莠不齐的淘宝星店平台上，更多的明星尚未意识到这一问题。在跟明星接洽的过程中，淘宝也在尝试着为他们搭建一个交流的平台。对于明星品牌来说，最大的优势在于其背后巨大的营销资源支持，这一优势体现到运营中，则意味着营销成本的降低。

从淘宝各个星店的流量来看，往往是明星刚开始开店，有媒体参与报道，或是明星参与到某些事件和话题中去的时候，店铺流量会呈现一个大幅度的上升。为此，星星的店力求踩准明星每一次事件的节奏，用话题配合产品上新，制造持续的热点。

以吴奇隆的黑白能量为例，品牌上线的时候，正是他出演《步步惊心》的时间，面市当晚12点，星星的店官网差点被挤爆。而现在，施凯文正策划着请粉丝们担任《白发魔女传》的剧评分享，并用吴奇隆在《快乐大本营》中的对话来为店铺制造话题。

这种踩点上的高度计划性，意味着星店不太可能如普通淘宝店那样，建立起快速的备货和反应机制，而网购的整个文化意味着供应链的柔性化和响应的快速化，两个机制的巨大差异，对星星的店这样深入明星品牌运作的店铺来说考验已经不小，更何况是面向大而全的人群的淘宝星店平台。

例如，为了配合销售，淘宝星店曾经策划了一档明星做客服的活动，然而，明星的时间安排往往很紧凑，不同明星的档期决定了他们难以凑到一起来响应这一类营销活动。而且由于这些明星身处不同的行业，经营的是不同类目的商品，即使确定了统一时间，如何策划一档主题统一的活动也成为一件考验创造力的事情。

明星和运营方如何建立信任

明星的事儿难办，几乎是业内的共识。由于娱乐圈仍然是相对封闭的圈子，明星对电商圈的了解往往非常表面，而电商同样对娱乐圈的行规充满了不理解，在这样的情况下，彼此之间的沟通和信任机制的建立就变得难上加难。

邹静静做过一项分析，一个明星从筹备到开店的平均时间长达半年，而其中大部分时间都用在来回的沟通上。

“设身处地地替明星想想，因为不了解商家，担心商品质量不能保证，甚至出现负面新闻，于是为求安心，出场费是最直接也是最有保障的东西。这可能是很多明星索要签约金的原因。”

为了了解娱乐圈的规则，邹静静不断告诉自己和团队，要设身处地地站在别人的角度上去设想各种情境。

跟淘宝星店一样，星星的店也在寻求建立起一整套的信任机制，而施凯文给出的方案，仍然是多沟通。

“我们的员工不一定要出身娱乐圈，但团队在对接某一艺人的时候，会反复做分享，‘如果你是明星的经纪人，你会从什么角度来回应我们的需求’，这是一个不断进行角色扮演的过程，知道他想什么，接下来就可以帮他想。”

为此，无论是淘宝星店还是星星的店，都强调使用专人对接明星——通过长期的、稳定的交流，让明星对一个团队产生信任感。

在星星的店，目前使用的是垂直的团队架构方式：以一个专门的小组对接某一明星品牌，而客服和设计则是公用的，施凯文要求小组中的成员必须花更多时间跟粉丝互动，做到比经纪公司更了解明星。

跟蔡康永合作，星星的店每周至少跟其经纪公司联系一次，确定一周营销和运营的主要方案，而cai品牌每天的成交数据，则都会通过邮件告知蔡康永。施凯文反复告诫自己的员工：不要认为自己比明星更懂电商就可以擅自做决定，即使人家没时间看，星星的店也要做到第一时间告知。

与此同时，为了尽量不占用明星的时间，星星的店总是将所有需求汇总到一起之后，再跟明星进行一次性确认和沟通，以此保证沟通上的高效性。

特殊的店如何避免常态的冲突

在淘宝尚未建立认证制度的时候，星店特有的特点曾经造成运营过程中各种意想不到的麻烦。以杜海涛的店铺“熊先生”为例，开张第一天就获得了4700多个订单，当晚淘宝的系统就将熊先生判定为炒信，并将其商品悉数下架。

尽管经过沟通之后，店铺得以恢复，然而，由于对人手估计不足，杜海涛的第一批货足足发了一周时间。

对于邹静静来说，淘宝星店平台更侧重于解决单店所面对的高访问量、爆发式订单数所带来的跟淘宝现有规则的冲突。

在星店页面上线的时候，邹静静跟淘宝搜索团队达成了沟通，凡是经过认证的星店，搜索即可通过接口进行对接，这样消费者在淘宝首页搜索明星的名字，系统就会在搜索结果的第一条给出星店的店铺链接。

对于淘宝来说，要服务多达300多家的明星店铺，根本不可能像星星的店那样深

入到品牌、运营的各个细分环节中去，更何况在邹静静看来，淘宝的主要工作仍然是平台式的，承担的是授明星以渔的责任，因此，她期待着为明星搭建一个跟电商行业内各个领域的交流平台，帮助他们慢慢成长。

然而，不同的明星在店铺上所倾注的精力并不一致，导致了明星店铺的发展极不平衡，有已进入类目前100的明星店，也有每天只成交几单的作坊式店铺，再加上不同行业的明星在运营自己的品牌时候，涉及各种各样的类目，从美妆、服饰到图书、家居不一而足，这就让淘宝星店平台的运营小二面临着极为复杂的情境。

例如，明星大多毕竟不是专业设计出身，担任设计师更多是出于兴趣和理念的分享，对于所设计款式的尺寸、可操作性和时间节奏的把控上往往不那么到位，这就需要行业内人士给出更专业的建议。

以李小璐为例，由于她的设计全凭在拍戏间歇完成，导致在快入冬的时节仍然在卖夏天的衣服。而薛之谦第一次开店，也因对工厂的把控不力造成货不对版，最终以亲自打电话给顾客一一道歉而收场。

目前，star.taobao.com日UV已经达到近200万，从一开始，高访问量、高客单价、低转化率，几乎成为业内对淘宝星店的共识，例如，薛之谦的店铺客单价一度高达1200元。然而，也有一家日UV高达2万的女装星店，每月的成交额却不到10万元。

经过分析，邹静静发现，该店几乎没有进行任何老用户的维护，完全是被动地接受订单。“说到底还是服务意识没有建立起来。客户一开始完全是冲着你的名气来的。”

为了帮助明星店铺成长起来，星店平台联合行业类目小二建立了巡店制度，通过线下实地访问、线上收集数据分析来诊断一家明星店铺的生长情况，并给出对应的解决方案。

面对明星店铺所面临的日益专业和精深的问题，邹静静正在努力学习着娱乐圈

的知识，在制定计划、建立规则方面，努力将大淘宝的思路和明星店铺小而美、注重计划性的特征结合起来，达到两者的平衡。

建立达人导购模式，不仅要带动淘宝海量商品的高效流转，让淘宝的整个生态体系变得更加多元化，更能够帮助达人用自己的品味、自己的腔调、自己的专业资讯去吸引消费者。