

“我要怒放的生命” 凡客艰难自救

策划
词

6 年前的凡客,创造了一个又一个神话。王珞丹、韩寒等年轻偶像代言喊出的“凡客体”,以清新之风吹遍了中国的大街小巷;因仓库损失而破釜沉舟的李宏义,将如风达快递从不足 50 人发展到三年后的 5000 多人,成为被业内津津乐道的传奇故事。6 年后的今天,凡客却身陷“欠债门”、换帅疑云、裁员 20% 等负面新闻,盛极而衰令人唏嘘不已。风波之际,适逢凡客借助浙江卫视中国好声音学员“我要怒放的生命”,能否从迷途归来,成为那个“专注、极致、口碑、快”的凡客? 这一切还需要时间的考验。

战略摇摆成凡客硬伤 亏损额激增被指“钱荒”

在大力推广“平台化”半年后,凡客再度回归自有品牌的品牌营销。仅仅一年的时间,凡客两度进行战略调整,不过这些调整也给凡客带来裁员、拖欠供应商货款等一系列震荡。

对此,业内人士直言:问题出在“根儿”上,频繁的战略转型未必能挽回凡客目前业绩的颓势。目前,垂直电商的日子都不好过,凡客的命运“生死未卜”。

“草根”式营销被疑“吃老本”

“曾经多少次,我以为,自己什么都不是。但是,女儿,我是爸爸,是 60 岁还在摇滚的 Simon。我要怒放的生命。我是凡客。”极具视觉冲击力的人物头像,“我要怒放的生命”的口号、搭配着一段类似内心独白的人物小传。凡客的户外广告充斥着北京、上海以及广州的大小街道。而此次凡客的新宠正是刚热播不久的《中国好声音》学员。

“凡客在大家的视线里已经消失的太久,这次签约中国好声音学员,可以说凡客在代言人选择的转变上显现出一种气质的蜕变与品牌形象的回归。”业内人士在接受记者采访时指出。

凡客 CEO 陈年微博透露,凡客在好声音学员之外,还找到了一个真正的普通人做代言:路边、街灯下,大背心、大短裤、一脚拖鞋、一手拿烟,他就是一个宅男一个屌丝,但他在向你微笑,面对人生、面对生活,从容而微笑。

据凡客方面介绍,只有用户才是真正穿凡客的人,他们最能代表凡客精神。也正是从这批源自平凡人的好声音学员身上,凡客看到了普通用户的特质和与凡客品牌的契合点,开始思考如何能让更多的“凡客”用户来为凡客代言。

对于凡客新一轮的广告创意,在部分网友大呼“久违的凡客体又回来了”的同时,很多网友对此却并不买账。一位名叫“立马昆仑”的网友吐槽道:“凡客狂砸 1000 万到中国好声音,一看这一轮黑白的素面广告,凡客的营销还在沿用原来的品牌传播老路,实在是没新意。”

业内人士指出,在 2008 年,凡客赶上了电商热潮,又无心插柳地做了凡客体,加上明星效应的推波助澜,一时间凡客做得风生水起。但是从目前来看,此次凡客“重走草根路”的新营销策略难免有“吃老本”之嫌,或许有助于凡客重塑产品形象,但仅仅想要依靠这一策略挽回凡客在过去两年中的业绩颓势,前景并不太乐观。

战略摇摆成凡客硬伤

2011 年 7 月,凡客内部开始了一次声势浩大的规模化调整,凡客内部称之为变革。此后,凡客的规模急速猛涨。据 2011 财年显示,凡客的营收接近 20 亿元,同比增长了 300%。而与此同时,凡客的库存规模却也越来越大,甚至一度高达十几亿元。仅仅一年时间,凡客的亏损就从 6800 万元飙升到 4.86 亿元,



同比增长了 600%。

2012 年 12 月,凡客宣布开放平台。如今,面对日益严重的亏损局面,凡客开始紧急刹车,反思大跃进。日前,凡客又表示要重新回归品牌战略,已经没有任何平台的倾向。

“一年之内,凡客两次战略转型,反映出了凡客摇摆不定的战略和市场定位。凡客回归打造自有品牌或因平台化战略太过消耗公司的资金,公司难以快速构建并形成完善的平台化所需要的供应链和物流体系。正是这些摇摆不定的调整给凡客带来了一系列的震

荡。”中投顾问高级研究员申正远在接受记者采访时表示。

凡客内部人士告诉记者,“经过一段时间的调整,凡客目前已经完成了 V+、特卖和凡客第三方三大部门的整合与调整。此次整合的目的,是为了各位更好地利用凡客整个平台,避免资源浪费和运营成本增加。同时,从 10 月份开始,我们会整合掉一批不适合凡客平台销售的品类,给自身品牌及其他品牌让出更多的资源空间。”

申正远指出,战略与定位的调整必然会

引起公司架构的改变和人员的变动,进而影响公司内部运营是不可避免的事。更为重要的是,在频繁的战略调整中,凡客逐渐被竞争对手抛离,市场竞争力日渐下降。再次转型专注于做互联网服装品牌,对凡客而言不但能力可及,而且可以驾轻就熟,但品牌的重塑并不是一件简单的事。

艰难的自救

今年以来,凡客的市场占有份额正在快速下降。

据中国电子商务研究中心发布的《2012 年度中国网络零售市场数据监测报告》显示,2012 年 B2C 网络零售市场上凡客诚品还占 2.7% 的份额,排名第五位。而在今年 8 月初,截至 2013 年上半年,凡客的市场份额仅为 0.8%,位列第十。

风波之际,适逢凡客借助浙江卫视中国好声音学员“我要怒放的生命”,启动今秋品牌代言计划在北上广三地投放路牌广告之时。不少人对此质疑,一味地扩大知名度而忽略产品本身是否值得。

如何清库存,如何定位,如何发展,成为凡客需要解决的首要难题。

易观国际分析师毛阿晶认为,凡客有互联网的营销思维,但是缺乏品牌商的务实作风,使得企业营收所得被营销支出所吞噬。

这与陈年的反思不谋而合。在接受了“雷军的小米式思维”的改造下,陈年认为未来凡客需要做到两点:没有库存,必须盈利。也就是去毛利率,去组织化,重新回归产品本身,提高用户体验。

这一美好的愿景实现起来却很有难度。近两年,库存压力成为了服装企业所普遍面临的问题。毛阿晶说,“主要由于服装受季节、流行时尚等因素影响较大,在推式供应链体系下很容易出现产能过剩、产非所需等问题,最终导致库存积压。凡客虽然是互联网企业,但是并未建立起拉式供应链体系,因此必然产生库存问题。”

(赵玲 刘旭颖)

行业观察

“凡客困境” 凸显垂直电商生存难题

近日,凡客身陷“欠债门”。作为国内最大的服装类垂直电商,凡客诚品被爆拖欠供应商账款,部分品牌高达上千万。

凡客总裁陈年回应称,欠款问题由内部调整所致,同时宣布凡客重回品牌路线。联想到此前凡客接二连三的战略摇摆、库存积压和大量裁员,不少电商专家指出,“凡客困境”并非偶然,也非孤例,自去年以来,垂直电商就开始频频遭遇倒闭潮与出售潮。对此,业内人士指出,目前,垂直 B2C 电商萎缩的趋势还在继续,像凡客那样纯粹走自有品牌路径的模式,供应链成本太高,很难盈利。而且单纯自有品牌商品类别少,无法吸引足够多的用户。因此,最好的办法还是明确自身的定位,凸显自己的特色,寻找差异化的竞争路线。

垂直电商处境堪忧

与天猫这样的平台电商不同,垂直电商专注于某一行业或细分市场,被称为电商界的“专卖店”。曾几何时,作为国内互联网服装品牌的先驱,凡客写就了垂直电商的生存神话。近两年,电商环境风云变幻,价格战轮番上演。业内人士指出,与平台电商相比,垂直电商的价格竞争更加惨烈——同品类垂直电商的商品同质化极其严重,库存又受到规模限制,只能依靠“比着降价”来争夺销售额。急于扩大规模的凡客在 2011 年将销售目标从 60 亿提升到了 100 亿。在电商专家李成东看来,凡客“被资本绑架了”,疯狂地扩品类、加库存,销售却没有跟上,导致库存激增,被迫低价甩卖,严重伤害了品牌,直接导致了年底亏损 6 亿元,冲刺 IPO 失败。

作为业内标杆,凡客的处境很具代表性。2012 年零售行业低迷,投资资金断链,大批垂直电商的业绩一落千丈,或被收购,或直接倒闭。垂直电商由“宠儿”渐成“弃儿”。

做品牌还是做平台?

业内人士认为,“凡客困境”表象是资金周转,症结在于定位不明。继 2012 年强力甩卖清理库存后,凡客从卖衬衣到扩展品类做平台,今年更是引进第三方品牌,开启“大卖场”模式,而最近又宣布重回品牌路线。在品牌和平台的不停切换中,凡客的定位越来越模糊,让人疑惑凡客做的到底是产品还是渠道。好乐买的总裁李树斌曾直言,很多垂直电商的理想都不是做垂直,都想由垂直电商切入做大而全的平台,其中也不乏成功的例子。但凡客错就错在盲目追逐、来回摇摆。专家指出,此前凡客在品牌建设与推广上砸下重金,开放平台则打压了自有品牌的上升空间,“结果是为了短期盈利而牺牲了品牌”。

近来,凡客借代言第二季“中国好声音”重返品牌路线“凡客体”又开始占领一线城市公交广告位。业内人士分析,“凡客困境”体现了垂直电商的通病——增长靠营销推动,缺乏长期定位,难以持续。

“小而美”或是出路

根据艾瑞咨询最新数据,2013 年二季度国内排名前三位的平台电商占据了 B2C 市场近 80% 的份额。在电商大佬窝里通吃的局面下,垂直电商是否毫无希望呢? 专家指出,相比平台电商做加法的发展方式,垂直电商做减法更为合适。当天猫、京东等平台越来越大时,恰恰意味着垂直电商机会来了。平台越大越无法做到精细化,而垂直电商可以真正深入行业,做到“小而美”,赢得自己的消费群体。

“小而美”正是垂直电商当初被业界看好的原因。无论是专注于母婴用品的红孩子,还是致力于为社区居民提供新鲜果蔬的优菜网,垂直电商的特点在于满足某一行业或者特定人群的需求,形成独特的口碑和品牌价值。当当网的总裁李国庆曾说,垂直电商要在差异化、个性化上着力,在未来提供预售和顾客自主定价等先进的商业模式。

反观这两年发展受阻的垂直电商,无不是忙着融资、扩大规模、跟风做平台,而忽略了用户体验,放松了产品质量。不少垂直电商表示,回归初衷仍有出路。百信手机网的总裁尹志斌说,垂直电商不是百米冲刺,短时间内难见收益,一手投入资金,一手打造品牌,做好专业细分领域,垂直电商的路会光明起来。

在最近的采访中,陈年淡化了平台和规模,强调凡客回归品牌,产品回到简单搭配,并有一定的时尚度,真正把品质做到极致。

启示

凡客际遇引发反思

凡客在垂直电商的鼻祖地位,作为 11 年底之前的电商行业明星,今天的际遇让人反思。凡客给我们带来哪些启示。

靠营销驱动,却没有坚持好的品牌定位

雷军投资陈年的凡客,以 29 元 T 恤起家,请来文艺青年代言做“凡客体”引起轰动。2011 年盛极一时,必须承认那时的凡客是垂直电商巨头,包括阿里系在内,凡客全行业排名第四。

但品牌的核心是溢价,靠廉价带动销量那是促销。凡客品牌一旦遇到促销疲软就会坍塌。而陈年融资到投资者的钱,有对赌协议,不能不做出业绩。为继续提升业绩,扩张品类,走向弱产品重平台之路。

这是很严重的问题,没有品牌定位就等于失去品牌。

不懂服装行业,库存积压问题严重

凡客没有坚持好的品牌定位,不得不提到陈年不懂服装行业。在他早年贫穷的生活和失败中积累的经验 and 自尊心,用在服装行

业,他拒绝权威,坚持自我,强调个性。也恰恰是这个理念在初期迎合了 80 后的尾巴,90 后的需求,“平民快时尚”是陈年为自己也是为凡客呐喊。

陈年意气风发的讲过,要挤占 H&M、ZARA、优衣库这样的品牌,要从互联网企业转为真正的快时尚公司。他甚至开玩笑表示,要收购 LV,跟凡客诚品一样卖出低价。

陈年懂电子,懂商务,可不懂产业。卖服装跟卖书或许真的并不像陈年所想的是一样的。12 年就有消息报道库存积压严重,到 13 年当了大半年的“库存清理专家”。

成为“地摊货”凡客,脱离服装行业的本质,对供应链和库存方面的管理失败,可以看到今天的局面出现是必然的。

后期产品质量下降,用户体验差

库存积压严重,为降低成本砍掉如风达被认为是凡客开始陷入泥潭的节点。29 元的 T 恤再不如之前的品质,很多用户反映 11 年买的衣服可以穿两年,12 年买的衣服洗一次就再也不能穿。

基本款 T 恤,帆布鞋扩张到什么都卖,包括避孕套。不仅是凡客品牌的商品没有质量



保证,做平台也是陈年自己在意淫。

凡客在“自己跟自己试错”的过程,这个过程中用户最敏感。作为垂直电商,衣服买了不能马上试穿,原本用户粘度就不高,一旦用户体验不好,直接结果就是用户流失。

广告效果并不理想

凡客近期中国好声音这组广告放出之后,网站流量直接从 50 名左右退到 1000 多名。让人无法欣赏其中的广告艺术之美,看过后整个人都不好了。满屏黑色挂着一个怪异的人脸在夜晚的地铁里是会吓倒人的。

如果“我要怒放的生命”能代表凡客用户,那凡客到底是如何定位用户。没有高大上明星代言,就走草根路线,不禁会想到没有昔日雄厚资金支持,是不是就要降低质量。

资金链断裂,

(iDoNews)

(李铭 司淑洁)