

韩都衣舍的长处在于互联网营销和企业管理。韩都衣舍 CEO 赵迎光说:“我虽然不懂服装、不懂品牌,但在互联网营销上还是有一点经验。”管理上,韩都衣舍的几位元老在创业前都曾经在各自的企业里做高管,对企业和人员的管理很有经验。在分析过所有的优势和劣势之后,韩都衣舍决定不做设计师品牌,学习 ZARA 模式,采用买手制。

■ 李卫

韩都衣舍的成功,与其“买手制模式”是分不开的。而买手制模式的核心在于买手小组,一个成熟的买手小组的培养需要两年左右的时间。目前,韩都衣舍有 100 多个买手小组。

独立运营

在很多人眼里,买手就是搜罗时尚衣服的一种职业,但在韩都衣舍这里,并不是这样。韩都衣舍的买手小组一般由选款师、韩语助理、页面制作、库存维护、文员组成。小组的最高管理者是选款师,因为他们是把握时尚的尖端人士,判断一个产品是否有前景。其他几个岗位则协助选款师的工作,他们是一个团队。

不过赵迎光更愿意称他们为小老板,因为每个买手小组都有很大的自主权:选什么

思想碰撞期待擦出创意火花 中日设计文化交流论坛 在银杏酒店管理学院举行

10 月 28 日,由成都信息工程学院银杏酒店管理学院与日本株式会社乃村工艺社合作主办的中日设计文化交流论坛在成都银杏酒店管理学院举行。

28 日上午,中日双方领导在学院六楼会议室举行了拜会仪式。日本株式会社乃村工艺社董事长中川雅宽、董事大木茂生、设计师齐藤玲子等及银杏酒店管理学院院长韩勇、副院长陈进忠、鄢涌、艺术设计系主任万萱等参加了拜会仪式。拜会仪式上,银杏酒店管理学院院长韩勇致辞并介绍了银杏酒店管理学院的基本情况,日方代表中川雅宽就株式会社乃村工艺社的创建和发展历史、工程作品作了初步介绍。中川先生说:“中国有两个城市教育氛围最浓,四川成都就是其中一个,我非常喜欢成都,今

“买手小组制”让韩都衣舍成功



款,生产什么,规格是什么,生产多少,什么时候铺渠道,定价多少,什么时候打折,何时撤货……公司几乎不插手,全由买手小组自己决定。

这样的小组制可以使公司对产品进行更加精细化的运营,每个小组都有一个人负责看数据,做数据分析。但如果是公司制的话,就会是设计师一个部门,页面制作、订单、市场各是一个部门,很难针对每一款或每几款进行精细化运营。韩都衣舍的做法使得每款衣服都有人照顾,以及及时发现哪个款式好卖,哪个款式不好卖,一旦发现不好卖的,就马上打折,赶快卖完,以防止恶性库存。

管理方式

随着买手小组的日益增多,为了使管理

更加方便,韩都衣舍给每 3-5 个小组设立了一个主管,每 3 个主管又设立一个部门经理。主管和部门经理也有自己相对应的考核指标,部门销售额占 50%的权重,后进以及新成立小组的成长速度占 50%的权重。在韩都衣舍,买手小组的任务不仅仅是负责找时尚的款式,他们之间也有竞争,他们得为自己选择的服装,争取店铺的广告资源。韩都衣舍店铺的广告位划分为三个区,一个是成熟小组竞价区,一个是保护小组竞价区,一个是公司整体调配区。

成熟小组竞价区,是组建超过 6 个月的小组,利用公司的 ERP 系统里面的竞价工具,每周三下午,对下周的广告位进行竞价,竞价中出的价格,从买手小组的销售额中减去。而成熟的买手小组的竞价广告位,是价高者得,但他们同时也得承担风险,竞价要从销

售额中扣去,这会直接影响他们的提成收入。无论失败还是成功,他们都得分析广告效果,为下次竞价做好充分的准备。

保护小组竞价区,是组建在 6 个月以内的小组,同样进行竞价,但是以点击速度作为竞价成功的标准,不计算费用。韩都衣舍一直是鼓励新组的买手团队去尝试销售他们自己挑的服装。在前期,因为他们没有经验,所以韩都衣舍会留出一部分广告位给他们,他们的竞价方式并非价高者得,而是看谁下手快。如果一个团队缺乏相应的判断力,那么在决定之后,下手就要快。即使这款不能成为热卖,但对新组建的买手团队来说也是一次很好的锻炼。

公司整体调配区,是对于从公司战略层面上,预留给需要展示的商品的。韩都衣舍不能将所有的希望寄托在买手团队身上,毕竟他们挖掘的都是新款的服饰。所以针对店铺的热卖服装,备受消费者喜欢的服装,韩都衣舍会给这些产品留下展示的空间。

其他各种主题的页面,则由部门经理、主管以及市场部负责人共同协商,平均分配,也就是说大家轮着来,都有机会分配到主题页面的广告资源。而对于业绩突出的小组和销售情况良好的商品,市场部会给予特别的政策支持。

韩都衣舍的这种“买手小组制”模式,以最快的速度为顾客提供了最多的时尚选择。



传统企业学习小米的六大创新法则



这几年进入传统的制造行业领地,完全靠互联网成功并销售过百亿的企业,唯有小米做到,尽管有很多企业也依靠互联网注入新的基因,但是似乎都没有小米这么耀眼。那么,传统企业到底可以向小米学些什么呢?

不久前,小米发布了小米 3 和小米智能电视,发布会人山人海的拥挤场面,粉丝的各种尖叫和鼓掌,再一次的饥饿营销攻势,让小米再一次成为科技的头条新闻。

这几年进入传统的制造行业领地,完全靠互联网成功并销售过百亿的企业,唯有小米做到,尽管有很多企业也依靠互联网注入新的基因,但是似乎都没有小米这么耀眼。

那么,传统的企业到底可以向小米学些什么呢?

将消费痛点放大, 激发消费者解决痛点的需求

小米进入手机市场,定义就是“发烧友手机”,过去只有极客才会去刻意追求的体验,小米将其完善,并喊出口号,引导消费。对于消费者使用产品的各种貌似多余的细节改进,在传统企业看来,都是一些画蛇添足的事情,但是小米却引导消费者去关注它。小米的产品并没有达到颠覆的境界,但是却依靠细

节的微创新,真正的解决消费者的痛点,让消费者本身可以忽视的痛点,成为消费者关注点。

启示:创新不是排山倒海,而是你真正地走进消费者的生活场景,从消费者的痛点出发,将痛点变成一种新的体验。

消费意见社区化,实时捕获消费者的需求,让消费者参与创造

传统企业了解消费者需求,往往具有“滞后效应”,比如产品上市后,去了解消费者是否满意,反馈速度很慢,这几年有很多传统企业都在尝试建立在线消费者社区,希望能够随时捕获消费者的需求和对于产品的各种评价。小米通过社区解决了这个问题,小米社区每天有若干的粉丝集结,并在上面发表各种吐槽,这些吐槽都成为小米发现痛点的关键。比如小米的 MIUI 就是与消费者共创的价值,超过 60 万的“米粉”参与了小米 MIUI 操作系统的设计和开发,MIUI 每周的更新,就是小米与“米粉”合作的结晶。

启示:互联网时代,消费者就是生产者,消费者不仅仅希望参与产购买体验和分享的环节,消费者也希望介入生产,这种众包模式,值得传统企业的重视,如何让消费者参与

产品的研发设计,值得思考。

制造可以供消费者谈论的故事, 进入公共传播议题

去年有一个传统手机厂商来找咨询,问如何能够让自己的手机品牌被人谈论,沟通了很久,发现没有任何可以谈论的噱头,这个厂商每年出十几款手机,运营商渠道、专卖店、电商渠道覆盖完整,但是产品毫无亮点,除掉依靠渠道的出货量,根本没有话题可言。小米的营销主要靠互联网,靠社交媒体和自媒体,而小米在应用这些媒体的时候,非常善于制造故事和噱头,无论是雷军被刻画成雷布斯,还是小米的各种新闻,小米将这些故事成功的通过自媒体扩散进入公共媒体,成为人们谈论的对象和话题,让品牌本身带来时尚感和流行度。

启示:很多传统厂商的产品,从来没有任何故事,品牌是要让消费者谈论,这是一种消费者主权,在科技时尚领域,一个产品如果连消费者都不想谈论,要在互联网时代取得领军地位,会越来越难,一个产品不能被卷入大众传播议程,消费者仅仅是“凑合买”“凑合用”,很快就会被遗忘,“流行度”是传统企业需要去思考的关键词。

抓住族群,制造粉丝效应, 扩展粉丝经济

小米利用手机发烧友概念,定义出一个新的消费族群,这个族群,和人口学社会学无关,和是不是屌丝无关,只和他们是不是追逐科技新潮流有关,最终,和他们是不是小米手机的铁杆有关,这种将消费者标签化和族群化的方式,有点类似建立一种品牌宗教的概念,因为所有手握小米手机的人都会为其摇旗呐喊,而小米通过各种氛围的营造,让这些粉丝心甘情愿为之奔走相告并集结成为拥有共同兴趣爱好好的群体,分享和推动品牌的发展。

启示:今天传统企业还在用非常传统的手段细分消费者,比如男女性别、代际等等,事实上,消费心理、价值主张和兴趣爱好才是真正的关键,小米抓住的是科技消费群体中

的“精众”,精众在引领大众时尚,建构大众文化。

专注精品战略,制造稀缺效应

传统科技企业,每年制造若干产品,但是每个产品无一亮点,小米学习苹果,每年只做一款产品,并将体验做到极致。这种“聚焦精品”的策略,实际上也是一种单品带来的聚光灯效应,小米将这点发挥到最大化。同时,由于只专注一个核心产品,因此制造稀缺性,也让产品的营销本身带有很强的神秘色彩,这点在乔布斯时代的苹果也一样的被充分利用。让消费尖叫的产品,一定是精品,而不是随处可见,距离让产品更有价值。

启示:消费者越是个性化细分的时候,越需要聚焦。传统制造业尽管有细分,但是这种细分都是粗放的,试图多产品满足所有的消费者,实际上最终却无法实现与消费者的对应,砍掉那些没必要的重复的产品,聚焦精品,才能赢得粉丝。

互联网是体验经济和服务经济

小米卖智能手机,卖智能电视,都是低价格,而且在传统企业看来,这种低成本根本无法支撑,但是他依然在坚持,从小米 1 到小米 3,价格都是一样的,智能电视更是以 2999 元让传统电视机厂商大为惊愕,为什么? 互联网经济是体验经济,是服务经济,单纯靠功能打动消费者时代已经过去,基于产品构建周边的服务链条、信息链条、内容链条才是核心的商业模式,这是互联网时代的商业生态。

启示:传统企业,往往是做一卖一,最终陷入产品功能化竞争的泥潭。互联网注重对于消费者需求的延展性开发,这种开发更多要从服务、内容等等入手,就如同乐视、爱奇艺和 TCL 推的智能电视一样,内容、广告和体验才是其真正卖点。传统企业需要思考的是,如何挖掘消费者围绕产品的需求链条并通过跟多的服务形式和体验来满足他们的需求。面对新的消费需求变化,所有企业都需要重新定义消费需求,重新定义传播和商业模式。

(李亮斌)

管理日记

用举重原理培养人才

■ 财团法人商业发展研究院董事长 徐重仁

不少领导者感叹,公司里没有人才。可到底是缺乏人才,还是不懂得怎样把人变成人才?我担任统一超商总经理的时候,曾在五十六个分公司中培育出领导者,没有一个是外面找来的。怎么做?就是“把人当成可造之才”。

我不会说,要做百货公司就去找百货公司的人当总经理,要做快递,就去找物流的人才。有时,外部的现成人才也不见得好用,会面临企业文化磨合不了等问题。

企业培养人才如同举重。领导者要做的就是,不断去衡量部属的能力,能承受的程度是什么,不断给他机会,让他更能发挥潜能。

在培养人才时,也不一定受限于所学专业,而要看每个人的潜力。我过去领导的伙伴,有的是中文系毕业,有的是数学老师,都没有一个专门营销的。但他们有热忱、肯学习,你再带着感情去关心、指导,就可以慢慢变成人才。

举例来说,现在统一阪急的总经理王宝铭,原来是读法律的,在统一超商担任法务室主管。但我观察到,他人积极聪明,也善于与人沟通。公司承揽了宜兰传艺中心后,有许多需要与外界沟通的地方,所以就找他找来当总经理。后来,有了新事业阪急百货,他又有过做传艺商店的经验,我就找到阪急百货,结果干得相当出色。

人才的培养与任用上,我就是这样坚持“一个项目一个人”的原则:不用一群人去开拓新事业,由一个人来负责项目,慢慢摸索搞懂后再扩散,人多不一定能把事情做好。

身为领导者,在用人方面一定要记得两件事:第一,要适才。要清楚知道团队成员的能量、专长是什么,就像父母清楚自己的小孩,哪一个的性格适合做什么一样。

第二,要辅导,要教导,引导大家往正确的目标和方向迈进。这是领导者必须扛起的责任,不能有错时就是底下的人不好,领导者一旦没有担当,底下的人就没有信心了,只变成听你说要怎么做。

管理学堂

企业领导要学会放下架子

前不久,笔者在一家大型现代化企业采访时发现,一位资深老员工为了帮大学毕业的儿子解决就业问题,出于无奈之举去公司办公大楼门口找领导。而总经理非但不热情接待,反而板着脸漫不经心地說:“子女就业问题去找公司人力资源部就行了,这么一点儿小事用得着来找我吗?若是全公司上万号人遇事都像你这样来找公司领导,我哪还有精力去抓公司的大事?”这位曾经为公司立下汗马功劳的老员工,听了经理这番话十分懊丧,二话没说便拉着脑袋走出办公大楼。

笔者以为,这位总经理的话也不能说没有道理。但是,作为企业主要领导,一个员工的子女就业问题虽是一件小事,这里面却深含一个如何看待“员工小事”与“企业大事”的辩证关系问题,这不得不引起各级领导的高度重视。

搞好企业的生产经营活动,这无疑是领导应该抓好的大事。但是,要做好这件大事,并不意味着对关系员工切身利益“小事”就可以漠不关心。如果不关心员工的柴米油盐问题,置员工的合理要求于不顾,那么当领导的就难以调动广大员工的生产积极性和创造性,更难以群策群力共同完成所谓的大事。如果企业领导注重关心员工的疾苦,真心实意地为员工解决实际困难,消除后顾之忧,那么员工就会自觉情愿地把企业当成自己的家,竭尽全力去完成与企业生产经营有关的每一件事情。

当然,企业领导对员工的每件小事并非都要亲自去抓管,但可以要求有关部门解决员工的实际困难。尤其对那些找上门的员工,应该热情接待,耐心解释,而不是借口抓“大事”将找上门来的员工的“小事”拒之门外。这样会伤害员工的心,进而挫伤员工的生产积极性和创造性。如果长此以往,领导说话办事就会失去号召力和凝聚力,企业的生产经营就难以顺利推进,甚至难以维系生存。

依笔者之见,企业领导应当减少一些无谓的应酬与文山会海,热情接待上门员工,更应该深入基层与员工们促膝谈心。这样可以密切干群鱼水关系,直接倾听来自基层的呼声和建议,还可以知道员工在干什么想什么,这样对推动和助力企业的经营发展,是大有裨益的。

(慧聪网)