

互联网时代电商公司
组织架构如何重建

以小组制为核心的
单品全程运营体系揭秘

赵迎光说

韩都衣舍电商集团董事长兼
CEO

韩都衣舍

一个网商的成长回顾及未来展望

伟雅俱乐部◎编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

韩都衣舍

一个网商的成长回顾及未来展望

伟雅俱乐部◎编著

大众创业、万众创新的“互联网+”时代，你我都是经济增长的新引擎，赵迎光和他的韩都衣舍就是千万引擎中的佼佼者。创立6年，销售额增长约500倍，团队人数增长约65倍，小组制的成功运行，时尚孵化平台的打造，组织架构的完善，从0到1的定位，韩都衣舍走出了一条“事前的不可预知和事后逻辑的必然”的道路。赵迎光是谋定而后动的，本书收录了赵迎光创业来的所思所想，从横向和纵向上揭示了赵迎光是如何将预想一步步变成现实以及背后的逻辑。

图书在版编目（CIP）数据

韩都衣舍：一个网商的成长回顾及未来展望/伟雅
网商俱乐部编著. —北京：机械工业出版社，2015.7
（电商标杆企业丛书）
ISBN 978-7-111-50967-7

I. ①韩… II. ①伟… III. ①服装企业-电子商务-
商业模式-研究-中国 IV. ①F426.86-39

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第170779号

机械工业出版社（北京市百万庄大街22号 邮政编码100037）

策划编辑：马厦 责任编辑：马厦

版式设计：张文贵 责任校对：赵蕊

北京振兴源印务有限公司印刷

2015年8月第1版·第1次印刷

169mm×239mm·16.5印张·1插页·172千字

标准书号：ISBN 978-7-111-50967-7

定价：45.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：（010）88361066 机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：（010）68326294 机工官博：weibo.com/cmp1952

（010）88379203 教育服务网：www.cmpedu.com

封面防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com



推荐序一

百亿品牌不是梦想

最早见到韩都衣舍的赵迎光，是在2010年在杭州举办的第七届全球网商大会上，那次韩都衣舍入围了全球网商评选的30强，并最终获得了“最佳全球化实践网商”。那时的赵迎光和他的韩都衣舍，小荷已露尖角，踌躇满志。

5年后，韩都衣舍的成长轨迹超乎了很多人的意料，这家位于非电商前沿城市——山东济南的企业，已经成长为互联网时尚品牌的领头羊，2014年销售额近16亿元（人民币），子品牌已经发展到18个，成为山东电商的一张名片。

2015年5月首次参观韩都衣舍总部的时候，我对韩都衣舍的企业文化、员工精神面貌印象最为深刻，赵迎光告诉我，他从阿里的企业文化中学到了很多东西，在自己的企业中推广，收效甚

佳。韩都衣舍不仅从阿里文化中汲取营养，更能在商业模式上持续创新、为员工提供广阔的成长空间，这一点难能可贵。在韩都衣舍，有一位2012年才毕业的女员工，带领一个子品牌团队，两年业绩冲到2亿元以上，这种大胆放权的文化，令人钦佩。显然，这是一家属于年轻人的企业，我为阿里的生态体系中能够诞生这样的企业感到骄傲。

韩都衣舍的成功，是“互联网+服装”产业的成功。赵迎光是一个服装行业的门外汉，但是他对互联网的敏锐感觉、对韩国文化的认识，让他最终进入了互联网时尚行业，并且如鱼得水。服装产业和互联网，是珠联璧合的一对，过去的十年，正是中国服装行业从网络零售的边缘地带走向主流舞台的十年，这也是韩都衣舍成功的一个大背景。

韩都衣舍的成功，也是互联网原创品牌的成功。从淘品牌到天猫原创，包括韩都衣舍、裂帛、茵曼、小狗电器等一大批互联网原创品牌都脱颖而出，成为在互联网消费领域的新兴势力。尽管从企业规模、品牌影响力方面还不能同传统大佬们平起平坐，但是这些互联网原创品牌的组织模式、供应链体系、营销能力都独具优势，最关键的是，孜孜不倦的创新精神，是驱动这些品牌不断前进的最大动力。我认为，用不了多久，中国就会出现年销售规模超过50亿元的互联网原创品牌，百亿品牌也并非梦想。

韩都衣舍的案例，非常值得研究和总结。这本书只是一个起点，希望未来能够有更多的学者、研究者、媒体关注新兴的互联网品牌，总结好的经验，激励更多的后来者，还是那句话：梦想还是要有的，万一实现了呢。

阿里巴巴集团总裁

金建杭

2015年5月



推荐序二

向有互联网情怀的人致敬

中国互联网在电子商务这个领域里，有两个年份有特别意义，第一个是 2003 年 C2C 的淘宝网上线，第二个是 2008 年 B2C 的淘宝商城（后来的天猫网）上线。这两个网站以它们的后发优势和中国式创新，很快跻身于世界一流购物网站的第一军团。

这个成就的取得有多种原因，其中最主要的就是互联网激活了中国年轻一代草根网商的梦想和创意。10 年前我们写网商故事的时候，一年做 500 万元的销售是许多网商不敢想象的。过了 5 年，年销售 5000 万元的网商已经不是凤毛麟角。再过 5 年，年销售 5 亿元的网商也已经不在少数。

草根网商对中国电子商务的贡献不只是一个惊人的销售额，

比销售额更重要的，是原本只是在互联网上讨生活找乐趣的年轻草根网商开始有了梦想，这个梦想不是一个人的、一个家的梦想，而是一个企业的梦想，是一个品牌走向世界的梦想。这样的梦想不是挂在天上的，而是看得见摸得着的。

赵迎光就是这群有梦想的网商里的一个。

赵迎光讲述小组制故事的时候，并没有现在这样的五彩光环。2007年他到韩国的一个展览会上当翻译，期间参观了韩国一个卖女装的网站，被它的巨大销售额惊呆了。对方老板用互联网的分享精神告诉他做电子商务的三个秘诀：第一，要做就要做女装；第二，要做就要做自己的品牌；第三，做女装就是款式要多，更新要快，性价比要高。

现在这样的秘诀在互联网上比比皆是，但赵迎光2001年已经尝试在淘宝网上卖货，但那些货很杂乱，没有重点，也没有特色，更没有品牌，几乎不盈利。这个时候听君一席谈，如醍醐灌顶，茅塞顿开。赵迎光是个认真执着的人，回来就商量如何在没有本钱的情况下做到女装款式超级丰富，一个最简单的办法就是从韩国网站上代购，先将产品图片贴到自己的网店上，有了订单再到韩国网站上去购买。

赵迎光说，韩国有3000多个女装品牌，其中比较好的有1000个，如果能够代购这1000个网站上的产品，不就解决了款式丰富的问题了吗？但是这样一来至少需要三个人为一个小组：一个是懂韩语的、一个是会做图写文案的、一个是管代购的，这

就是买手小组的雏形。好在济南有好几所韩语专科的大学，为买手小组的建立创造了条件。

以后几年，这样的买手小组就翻倍发展起来，微妙的变化也随着体量变化油然而生。小组制的运营者一方面和韩国风格的服饰频繁接触，一方面又和中国的韩流粉丝紧密联系，一批熟悉终端消费者又有大数据参考的买手快速成长起来，这样的小组发展到 268 个以后，就有了一年 3 万个女装款式的推出，在数量上超过了 ZARA，在指标上成为全球第一。

传统企业转型电子商务常常疑惑：互联网上一群“毛孩子”，要钱没钱，要产品没产品，他们凭什么能够将生意做得如此之大？是兴趣吗？是技能吗？是聪明吗？是，但不全是。其中最重要的原因是互联网提供了一个和终端消费者近距离亲密接触的平台，而营销的本质又恰恰是对用户的了解。从 C2C 出来的成功创业者，无不都是敏锐地发现了这个奥秘并把它做到极致的。赵迎光的小组制就是这样的应用：把团队划小，小到三个人一组，让你和喜欢你风格的粉丝用户近距离接触，在这样的接触中诞生你的产品，这样的品牌是原创也好，是微创新也好，是设计师的眼光也好，是买手的敏锐感觉也好，只要用户喜欢，韩都衣舍都可以在最短的时间里设计、生产出来。

最有眼光的、对用户感觉最敏锐的人，一定是在小组里面坚守着的人。

是不是这样的小组制会因为它的规模小就埋没了人才，或者

英雄没有大舞台？不会的。因为这种小前端背靠的是大后台，一个有着各种基础设施和公司文化的大后台。在这个大后台里，首先有大数据帮助你分析，还有几百家工厂组成的供应链为你打样和快速生产，还有花钱的和免费的各种导入的流量为你每天带来100万的独立访客，还有视觉、文案、策划等人组成的各种创意活动部门，还有快速有效的仓储物流系统，还有负责战略规划和品牌管理的司令部……大后台就是由这些部门组成的，它让268个小组灵活有效运转，将好的发现转化成产品并且成功销售。更重要的是，小组制可以诞生品牌，韩都衣舍会为品牌配置几十个小组成为它的品牌军团。最出色的产品小组制，它的前景就是成为独立的新品牌的前景。韩都衣舍18个品牌就是这样诞生的。

现在大家都在讲互联网思维，确实，有互联网思维和没有互联网思维是大不一样的。互联网的思维很多，它们都源于连接。为了探索各种有效的连接，就诞生出各种互联网思维和模式。我们认为在各种互联网思维中，最核心的要算平台组织的思维。什么是平台？能够开放和容纳各种资源的洼地就是平台，平台有一个服务系统，它连接各种资源形成生态圈，不断推出创新。

阿里巴巴是平台，各种网络商城是平台，但平台不是一种模式，韩都衣舍也是平台。平台不论大小，论的是洼地效应和生态圈的组织。拥有开放的理念，建立和迭代各种资源连接的

服务系统，都可以叫平台。一个社会化媒体、一个兴趣小组、一个品牌社群、一个购物网站、一个服务功能的 APP，都可以成为平台。

平台不拘一格，创造平台的新模式会不断涌现。这是互联网企业的新特征。创造各种平台组织当然需要条件，在诸多条件中，核心条件是要成为有互联网情怀的人。

我们面临的是一场全球范围的互联网技术革命，这是后进国家转型成为先进国家的机会。中国需要一个全社会的创新浪潮来抓住这个机会，这个创新浪潮需要有一个口号激活大家。这个口号不是互联网思维，而是比互联网思维更重要的，也是万众创新首先要具备的，就是互联网情怀。迷恋、热爱、专心致志、以身相许，中国需要大批有这样的互联网情怀的人。

从本书中我们可以看到，赵迎光的成功，首先因为他是一个有互联网情怀的人。他的思维、他的胸怀、他选择的方向、他创建的平台模式，都是因为有了互联网情怀。

赵迎光就是一个有互联网情怀的人。中国只有马云、马化腾、李彦宏是不够的，中国需要大批像赵迎光这样的人。他们也许会跌倒，甚至会失败，但是他们终究会重出江湖、东山再起，因为他们是有情怀基因的人。

需要说明的是：像赵迎光这样的有互联网情怀的人，在俱乐部已经涌现出来一批。我们正在与机械工业出版社合作出版一套电商丛书来全面介绍他们的故事，目前计划推出的有赵迎光、徐

长应、吴芳芳、俞方伟、陈荷忠的故事。

在编著这本书的过程中我们也梳理了自己的思想：我们办伟雅俱乐部五年多，我们主办演讲，我们组织游学，我们讲述故事，我们编著图书，其实我们所要做的一切，就是发现和推出一批有互联网情怀的人，创造一个有互联网情怀的氛围，让更多的年轻人在创业之初就充满敬畏：向有互联网情怀的人致敬！

伟雅俱乐部创始人
上海伟雅、指间柔沙

2015年5月

“群落型组织”的崛起

先从两个概念说起：一是已经存在了一两百年的“科层型组织”，一是时下相当流行的“平台型组织”。这是目前最为常见的两种组织形式，但都面临困境。

科层型组织经历了直线职能制、事业部制、矩阵制等经典结构的演化，一直试图解决“集权与分权”“效率与创新”这两组矛盾。不幸的是，绝大多数组织撞破了南墙，仍然无法找到很好的解决之道。面对这个困境，善于调整应变的中国企业家最近又开始追捧一个概念：平台型组织。然而，现实的情况是一些企业并没有明确的产业战略目标，只是因为传统的组织管理手段已经失效，或是看不清接下来的产业方向，就索性把公司做成平台，将内部划分成独立的团队，让它们各自为战。但这类平台型组织

能做成的寥寥无几，组织难以形成合力是其痛点：平台上的团队往往只顾自身利益，而忽视组织整体计划和长远目标；团队之间协调量大，浪费精力，也容易错失需要合力才能抓住的市场机会。众多小舢板加在一起不能成为航空母舰，就是这个道理。

许多民营企业都有组织转型的需求，但似乎总也逃脱不了“一放就乱，一收就死”的魔咒，需要寻找突破口。

一、破解组织之痛的突破

要破解上述组织之痛，需要理论上的突破和实践上的组织创新。近年来许多新兴的企业勇于突破传统的组织形式，不断进行组织创新的尝试，已经涌现出了很多优秀的案例。韩都衣舍就是我们这几年一直关注和研究的优秀企业案例，创始人赵迎光先生自己从来没有接触过服装业，而且在山东一个服装产业链非常薄弱、人才也非常匮乏的地区成就了网络服装品牌的奇迹。韩都的成功让我们看到一种新型的组织形式正在兴起：企业内部按照功能分成几个群落，每个功能群落里有若干团队或者小组；企业通过关键业务流程把这些群落中的团队（小组）串联起来，协同合作、竞争制衡，达到“集权与分权”“创新与效率”的动态平衡，最终实现公司的整体战略。我们姑且将之称为“群落型组织”。

构建群落型组织的基础就是对企业的组织结构进行重组，划分出不同的功能群落，组建出不同功能的团队（小组）。从大的分类来看，功能群落包括两大类：一类是由项目团队组成的“经营群落”；一类是由资源小组组成的“支撑群落”。韩都衣舍建立

了以小组制为核心的单品全程运营体系，目前已经成立了 260 多个团队。该体系将服装企业传统的设计部门、视觉部门、采购部门、销售部门等统统打散拆分，其中产品选款、导购页面制作与货品管理三个非标准环节交由产品小组负责，供应链、IT、仓储、客服等可以标准化的服务则统一由公司提供。

通过构建这两种群落，企业的经营功能和平台支撑功能得以分开，既可以打破传统科层型组织的“强耦合”机制，也能够克服纯平台型组织的“弱耦合”机制，形成战略拉动、流程串联下的“半强耦合”机制。这种“半强耦合”机制可以把强调一体化整合的“集成管理”与推崇小集体分治的“阿米巴模式”的优点结合起来，同时也可以克服两者的弱点。

二、项目团队：企业的发动机

经营群落中的项目团队是企业的发动机，是企业家精神的代表。德鲁克曾说，企业的基本功能就是营销与创新，这正是项目团队的两大属性。在实践中，项目团队可以是企业控股或者参股的子企业或创业团队，也可以是在明确分配规则之下运作的公司内部团队。

无论是哪种类型，项目团队必须承担营销和创新两大功能，这两大功能均直接围绕消费者开展。营销包括理解消费者、创造消费者、制定价格等一系列行为；创新则是根据对消费者的深度理解，设计新模式、新产品、新服务的一系列行为。互联网的兴起带来了消费者至上的时代，谁能与消费者沟通得更好，谁就能

走得更远。大公司的弊病往往就是决策者与消费者越来越远，无法根据消费行为的变化作出快速反应。

把企业中负责营销和创新的人分离出来，组建项目团队，要求整个公司的运营都必须围绕项目团队的目标实现，这只是形式上的第一步。真正赋予项目团队自主决策权，让全公司转变观念全力支持项目团队是更重要的工作。要实现这一目标，必须打破原有的权力体系。一是去中心化；二是去掉约束性太强的规则；三是要赋予创业团队足够的自我决定权。

三、资源小组：平台支撑力量

支撑群落中的资源小组起到的是平台支撑作用。很多创业团队营销和创新的意识与能力很强，却成长不起来，一个重要原因就是缺乏资源的集约与协同能力。这就需要公司形成强大的公共服务支撑平台，形成各种资源小组。在支撑群落之内，不同的公司可以根据自身情况进一步细分，比如划分为专业小组、支持小组、监督小组等。

（一）专业小组

专业小组的职能是执行，比如生产项目团队设计的产品，为顾客提供专业化服务。韩都这类的小组不是很明显，因为其生产以及物流供应链等环节都找外部伙伴了。这些外部的工厂其实相当于韩都的专业小组，现在韩都已经有 240 家供应商工厂，它们的制作水平越来越高了。韩都对工厂是有把控的，工厂可以为韩

都改变整个供应链的结构，这样韩都就可以做到小而美。

（二）支持小组

支持小组主要由传统的职能部门改造而来，比如 IT、客服、财务、法务、人事等。此外，每个公司还可以根据自身情况设立具有公司特色的支持小组。韩都衣舍在总经理办公室下专门设立品牌规划小组，专门为销售额在 1000 万元以下的小品牌服务，为其提供包括前期市场调研、商标申请、知识产权保护等在内的各种支持。

（三）监督小组

监督小组是对其他团队进行考核、评估、协调、控制、审计的小组，其中对战略执行进行监督和控制的小组十分关键。比如韩都的项目团队和资源小组发生了争执，总经办里就有一个小组是运营管理组，这个组整天就是开会，一吵架他们就协调。如果没有人提意见，这个会就开不起来。因为没有人说，你开什么会？大家你好我好，就是老板不好。现在有人提出来需要协调，就上交到运营管理组。运营管理组把这个事提出来，请有关部门开会，开会做会议记录，说出一、二、三……公共部门很害怕，怕找茬。多年来就养成了习惯，可不能让他们找茬，不能让他们抓住把柄。

四、战略拉动与流程串联

作为群落型组织的代表，上述四家公司都拥有成百上千个不