

快生意

慢生活

慢生活
良品

一本首肯情
一蔬一饭都蕴含自然的深意
蓝草之味



刘琼雄
方建华

著

茵曼创始人 率团队解密

如何在一天内
把生意做过亿!

出售互联网思维智慧，
最后包你懂产品、懂供应链、懂营销，
告诉你玩着就把钱赚了的独家绝活，
史上“最幸福的生意”将你扑倒。



中信出版社·CHINACITICPRESS



慢生活， 快生意

刘琼雄
方建华 著



郑州大学

04011052597Y

图书在版编目 (CIP) 数据

慢生活, 快生意 / 刘琼雄, 方建华著. —北京: 中信出版社, 2015.1

ISBN 978-7-5086-4861-3

I. ①慢… II. ①刘… ②方… III. ①服装工业-工业企业管理-研究-中国 IV. ①F426.86

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 233172 号

慢生活, 快生意

著 者: 刘琼雄, 方建华

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 鸿博昊天科技有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 17 字 数: 180 千字

版 次: 2015 年 1 月第 1 版

印 次: 2015 年 1 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-4861-3/F·3278

定 价: 49.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

刘琼雄

《城市画报》首席运营官，前执行主编。资深杂志人，跨媒体创意策划。对年轻人、生活方式、文创产业、社会创新、新媒体几个领域的交集有浓厚兴趣。策划发起的项目有“iMART创意市集”、“荒岛图书馆”、“真人图书”、“生活美学商业思辨会”、“午休狂拍”（微信互动产品）、“得来礼物”（微信商城）等。合作出版图书有《雷锋1940~1962》、《切·格瓦拉语录》等。

个人微信订阅号ID: mysubject（自选课题-刘琼雄）

方建华

江西人，1998年南下广州创办了汇美服装厂为国外品牌做ODM代工，在公司外贸及批发业务经营良好的状况下，2005年带领公司转型创立广州市汇美服装有限公司，大胆触电，从B2B做到B2C，创立网上零售服饰品牌“茵曼”，2008年茵曼进驻淘宝商城（即天猫商城），2009年和2010年做了很多探索和试错，2011年茵曼走入稳健发展期，此后长期稳居女装TOP3以内，2013年全年销售额达7.6亿，拿下了“双十一”全国女装销售冠军（单日销售1.2亿）。方建华集团旗下现在有“茵曼”、“初语”、“生活在左”、“秋壳”、“Pass”、“samyama”六个品牌，预计2014年集团销售规模会突破15亿人民币。

个人微信订阅号ID: inmanfjh（茵曼方建华）

序

为什么是茵曼？

2014年，一个名叫茵曼的品牌正在驶入起飞道。

曾经和茵曼的创始人方建华有这么一段闲谈，挺有趣的。节选实录如下：

问：茵曼抓在自己手上核心的东西应该是品牌、用户和产品研发？

答：对，产品研发、品牌推广、品牌营销。

问：用户呢？

答：用户全部在我手上。

问：其实你们是一家互联网公司吗？

答：我认为我们还是服装公司，我从来没有觉得我们是一个互联网公司。

问：是一个卖服装的互联网公司？

答：我们本质上还是服装公司。

问：但是真正的服装公司应该不是你这样，他们也会找别人去卖。

答：对，传统是别人去卖，我们是自己卖。我们是品牌商到消费者，别人是品牌商到渠道商，到中间商，再到消费者。

问：他们有的不管消费者，只管自己的经销商。

答：我们是在做直销。

问：所以，你们从来不会开经销商大会。

答：对，没有经销商大会。

问：你们也没有所谓的消费者大会或开发者大会？

答：对。

问：茵曼和小米品牌有类似之处，只是他们是卖手机，你们是卖服装？

答：对。

问：小米是互联网公司，你们也是互联网公司。

答：他们是基于互联网的手机品牌，我们是基于互联网的服装品牌。

不知道你有没有被这些问题绕晕。

那么，茵曼是谁？

为什么是茵曼？

如果你是一个在互联网买过衣服的女人，相信你可能已经知道茵曼了。

从2010年到2014年，互联网品牌茵曼创造了一个个奇迹。

其中最引人注目的，自然是在2013年11月11日这一天，茵曼的营业额达到120 697 781元，成为“双十一”女装销售冠军。

在这个所有的中国电商都必须最重视的擂台、舞台、平台，茵曼居然会以“棉麻文艺”的品牌定位胜出。这难道还不能引起你的好奇心吗？

茵曼是怎么做到的？！

在《阿里巴巴上市招股书（英文版）》的第149页，这样介绍茵曼：

“茵曼（广州市汇美服装有限公司）由方建华于1998年创立，为一家服装品牌生产商（ODM）。业务初始在广州一家服装厂为国外品牌代工休闲时尚品牌及设计，并销售到欧美、韩国、台湾地区等地。为借助互联网的能力，方建华于2005年创立广州市汇美服装有限公司实现向电子商务企业转型，并登记成为Alibaba.com（阿里巴巴集团）的会员，把产品营销至海外。

随着业务增长，方建华借助自身在服装行业供应链管理的专业知识，并认为开创自己独立的品牌才能更有效地迎接消费者需求。2007年，方建华创建女性服饰品牌‘茵曼’，并以棉麻文艺风格作为品牌定位。方建华为了透过天猫进一步强化‘茵曼’，于2008年成为首批在天猫设立旗舰店的品牌商。自此以后，茵曼成为天猫上最受欢迎的女性服装品牌之一，并以棉造及麻织服装的文艺形象示人。茵曼在2013年‘双十一’取得了女装类目第一名的佳绩，是天猫女装类目销售增长最高的品牌之一。”

2014年5月，阿里巴巴向美国证券交易委员会（SEC）提交IPO（首次公开招股）计划书，在这份计划融资10亿美元的招股书里，茵曼成为上市招股书中唯一引述的女装案例品牌。

这一页的特殊待遇，被方建华形容为茵曼与阿里巴巴“一起走来的光辉一页”。

同在2014年，有媒体开始这样介绍茵曼的创始人方建华：

“时间往前走五年，他可能是首位互联网服装品牌上市公司的董事局主席，但时间再倒流五年，他似乎就只是一个普通的外贸加工厂老板。”

上市的时间媒体猜测是五年，在经过与茵曼团队的深度接触之后，我感觉

可能还会更快一些。

具体原因，可以接下来看看本书的内容。

2014年，茵曼及其所在的汇美集团动作越来越多，布局越来越清晰。

不妨先从数字上来说说方建华对这个集团未来几年的展望：

2014~2016年集团有五个以上品牌，销售规模50亿元，到2020年实现100亿元的销售规模，旗下品牌数达七个，到那时集团公司将正式迈入社会型、多品牌、集团化的发展阶段。

需要提醒的是，当你在2014年看到这本书的时候，汇美的情况是这样的：

2013年集团销售业绩同比增长200%以上，集团全年实现了7.6亿的销售额，旗下品牌“初语”实现了3.6亿的销售额，全集团实现了11.2亿的销售额。共有400多万名顾客购买过汇美集团的产品。

再往前看几年：

2010年全年营业额超过7 000万元，实现了收支平衡，其中当年“双十一”，茵曼全天交易额680万元，几乎超越2008年全年。是年底，方建华砍掉外贸业务，全力做“茵曼”品牌。

2008年，茵曼品牌创立，定位为“棉麻艺术家”，当时只有20平方米的仓库。

1998年，汇美只是一个小小的加工厂，只有几十名员工。

请注意从2010年到2013年，茵曼的销售业绩从7 000万元增长到11.2亿，翻了接近15倍。

茵曼的独特之处在于：

茵曼其实是在做一个没有现成模式、没有可借鉴对象的事业。

在全世界电商竞争环境最激烈的中国，茵曼不但生存下来，还拥有一个漂

亮的前景，这点我想不会有人怀疑。

在这段路程中，曾经有多少公司没有走下来，中途消失了？

如果上升到国家产业的角度，茵曼依然有其亮点：

茵曼是中国第一个最典型的从外贸代工出身，转做电子商务零售，然后再有自己品牌的案例。简单说吧，茵曼是一个从代工厂转型为电商知名品牌的成功案例。

茵曼创始人方建华认为，中国互联网经济已经进入黄金发展期。

以茵曼为代表的这一批电商，恰是互联网经济中开始认真做实业的一代，他们的成长背景，决定了他们是通过销售具体的产品来实现业绩，通过与网民直接做生意来互动的一代，从商品的研发、营销、市场到公司的架构都逐渐互联网公司化。它们不再是互联网早期遵循的“注意力经济”模式，而是通过真刀实枪、真金白银、货真价实的方式来做成一单单的生意。

2014年5月，方建华在自己的微信上从宏观角度分析了茵曼的未来发展空间：

“随着唯品会、微博、聚美优品、京东先后上市，得到资本市场和社会大众的普遍认同，表明中国互联网的生态系统熬过了大起大落、进入稳健发展阶段，国内的服装供应链升级，产品、基础物流、服务和诚信体系可与国际比肩，对很多传统产业的渗透和影响已经达到了前所未有的深度。互联网经济浪潮掀起，对中国经济转型产生了深远影响，在区域经济增长中的作用越来越大。

“作为互联网商业零售生态实践者，茵曼品牌生态圈已经辐射到软件开发、培训、广告、艺术创作、影视娱乐等十几个产业领域，并带动这些领域产业进

行转型升级，与新商业生态发生连接。过去的一年围绕我们集团旗下品牌，间接影响了近五万人就业，品牌生态圈产生30亿的社会经济产值。

“从消费者的角度来看，过去的十年，服装品牌是卖方市场，款式大众化，随着互联网原创设计品牌的出现，这种格局也随之被打破，欧美、日韩服装垄断市场已经一去不复返。款式个性化、穿着风格化成为消费者日常服饰搭配的主流选择，尤其在移动互联网迅速崛起的今天，品牌与消费者的连接更加地紧密，产品的优劣决定了一个品牌的生命特征；传统的层层代理模式已经难以满足消费者对品牌创新的想象。

“茵曼提出的‘高性价比商品代表品牌竞争力’‘搜索流量已经成为过去，品牌和产品才有未来’‘互联网时代小即是大，大或变小’等理念在互联网零售业界的态势中均得到一一验证。

“一个平台选择什么样的品牌，决定它自身的价值；品牌基因决定了一个品牌的未来想象空间。茵曼代表了中国服装由ODM向线上原创零售品牌（B2C）转型的成功实践。我们相信，具备传统供应链基因，以及对产品深度追求的品牌，在互联网思维模式驱动下更具持续发展能力，我们愿意成为新商业零售时代的革命者。”

请留意方建华的这个说法：“新商业零售时代的革命者”。

我最初对茵曼感兴趣，是因为茵曼一直在坚持地、大张旗鼓地推销“棉麻文艺风”，以文艺女性为目标消费者，最终成功地取得了巨大的销售业绩。而我所在的《城市画报》杂志，应该说也是走文艺风格路线的，对于如何能把文艺风格的市场做得更大，是我一直在痛苦思考的问题。

虽然服装和杂志两个产业完全不同，商业模式不同，可是其中还是有很多

密切的关系的。至少我们的目标受众是一致的，都拥有共同的市场。但为什么茵曼已经可以朝着100个亿去展望，我们却远不能？

2014年，茵曼提出了“慢生活”的品牌方向，这也恰是《城市画报》倡导的生活方式理念。某个角度上来讲，《城市画报》和茵曼是在一条产业链上的。这就更激发了我要了解和学习这个公司的念头。于是策划了这本书，希望能通过一点点的整理工作，努力在“慢生活”和“文艺”的商业该如何操作、如何快速发展方面形成一些经验、方法，供更多在这条路上前进的朋友们参考。

这么多年来，我们不是一直都在寻找那个能结合理想和现实的生活美学商业案例吗？

既有慢生活的生活理念，又有迅速赚钱的商业模式。

当前，中国人对于生意通常都比较急，想早点儿成功，见到成效。茵曼的赚钱速度也算是达到了我的想象力的最极端，一天做了1.2亿多的生意！而且都是实打实地卖产品，不是所谓的资本数字游戏。

最可怕的是，方建华所领导的茵曼，正在以“慢生活”的品牌理念为指导，公司上上下下、里里外外都在筹划把这种生活方式的生意扩张到底、坚持到底。在他们的发展规划里，这已经不是空中楼阁，而是一个个坚实的财务数据。

慢生活、快生意，这曾经是多少人的梦想？

现在，满足我们理想和现实的这两条都恰好集中在茵曼身上。

“慢生活”以及“慢生活圈”，对于茵曼，虽然只是开始，还停留在蓝图的阶段，还是对中国未来生活趋势和市场空间的把脉，但是我想，以茵曼目前的

公司体量、市场规模、互联网思维和执行力，“慢生活”和“慢生活圈”理念落地，成为具体产品、商业模式、财富，三五年之内一定能有结果。

想到这里，我都有点儿迫不及待了。

当然，我们首先也要有心理准备。即，这个蓝图的执行者，她现在可能没有想象中的那么完美，有那么到位的文化内涵，那么兼容并蓄，那么……她现在只是主要在耕耘女装而已！

但我只想讲，茵曼的出现，应该是进入2010年以来，中国本土生长的、主打文艺风、以生活方式为商业战略的第一个可观摩案例，且让我们好好地占个位置，慢慢欣赏。

茵曼的经验有很多方面都值得写，由于本人时间和精力均有限，为了能将这本“快书”做出来，经过仔细思考，本书决定专注从以下两个方面来介绍茵曼的经验方法。

第一部分，讲茵曼慢生活的品牌与营销。消费者都看到的那些品牌与视觉，背后的考量以及如何实现、如何创意、如何管控的，茵曼都有自己的一套。

第二部分，讲茵曼快生意的战略与管理。一年的筹划和一天的生意，背后的关系是怎样的？茵曼在供应链和企业团队管理上都做些什么独特的办法？

另外还特别精选了茵曼创始人方建华的11篇业内文章，内有不少干货，关心电商品牌的人士必读！

本书采访了茵曼创始人方建华及其团队（茵曼各部门的负责人），由于时间紧，未能全部体现所有的观点，在此深感抱歉。而互联网行业瞬息变化，也许在采访时得到的观点，一个月后又变化了，这也是很正常的事情，在此也要

跟读者先抱歉一下。所以，我的建议是，如果要更真实准确地观察茵曼，还需要即时地跟进各种一手信息，包括关注方建华的微信和茵曼自己的各个终端推出的动态。相信我，茵曼值得你来观察！

这次的采访时间集中在2014年3月~6月期间，彼时茵曼已经在紧锣密鼓地布置本年度的重头戏：2014年11月11日的销售新战役。能感觉到所有茵曼人的那种激情，充满干劲，充满对未来的信心，需要特别说明的是，我所感受到的这种气氛绝不是那种表面型的，而是充满理性、内心笃定的那种。

预祝他们成功！再获新战果！

刘琼雄
《城市画报》首席运营官，前执行主编

鸣谢接受采访的茵曼管理层名单

若龙

茵曼品牌创始人兼 CEO、
广州市汇美服装有限公司董事长

林栖

董事
茵曼品牌产品设计总监

曼林

人力资源部
人力资源总监

飞云

财务部
财务总监

潭影

运营部
茵曼运营总监

采薇

品牌部
品牌总监

晴岚

市场部
市场总监

云海

商品中心
商品中心总监

悠悠

移动信息事业部
移动信息事业部总监

一霄

董事办
董事长助理

逸飞

公关部
公关总监

(应采访对象要求，均使用其企业内部专用花名)



目录

CONTENTS

序 为什么是茵曼? // VI

茵曼的品牌路径显得非常典型，它基本上也是每个电商品牌能够选择的发展方向。创始人方建华认为，电商的中小品牌发展的机会在细分品类，在小众市场。品牌的建立是一个漫长的过程吗？看过茵曼的品牌发展过程，或许你会自己得出结论。

如何做一个成功的互联网品牌

品牌先从品类切入，再拓展到生活方式 // 004

互联网品牌应该何时启动 // 008

品牌部是所有产品的源头 // 012

怎样让视觉记忆形成注意力和购买力? // 015

找准记忆点，就要坚持做下去 // 022

互联网公司却要解决线下生活理念 // 025

介于无印良品和优衣库之间? // 034

茵曼着重研究和分析那些来买两次到五次之间的消费者。对于茵曼而言，消费者体验是体现互联网思维的核心。从消费者的购买习惯中，了解她们的内心需求。掌握她们一般喜欢在什么时间段购物、购买款式的偏好以及重复购买的次数，从消费者的整个购物路径去了解她们，这样才能真正地用互联网思维与客户连接在一起。

如何与消费者发生深度关系

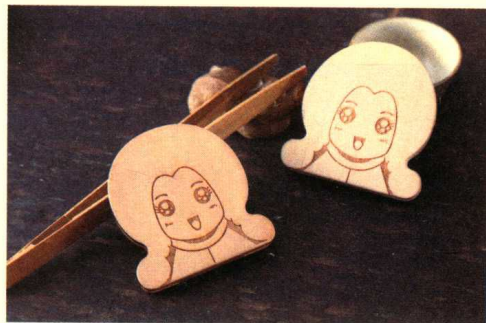
电商品牌如何接近消费者 // 053

像媒体做内容一样做主题营销 // 057

大数据和品牌主题 // 061

“文艺”是小众还是大众? // 065

先做减法，再做加法 // 072



经过这种探底式的沟通后，大家都不喜欢绕圈子，反而有了更强的凝聚力和排除干扰能力。方建华在公司内部提倡开放透明的沟通交流方式……茵曼其实是一个具有健全的社群意识的公司。员工会认识到社群之间彼此联系的重要性，同时企业的持续发展也建立在同外界社群的参与、互动上。

由于方建华对于供应链的重新建构，或者说，由于自行开发的系统可以帮助方建华来了解整个环节，做到快速反应。所以茵曼的销售战可以打得很稳健，可以做到如果计划生产100件，基本上是在估计能卖到八九十件时才会去执行。

员工第一，客户第二

快生意和慢管理 // 078

让全体员工都清楚公司的未来布局 // 081

快公司选人更需要走心 // 084

财务的准备也很重要 // 088

在快与慢之间得到健康成长的公司 // 091

供应链赢了，才是真正的赢

供应链的互联网式优化 // 098

供应链做好了蝴蝶效应 // 102

决定快生意成败的因素是什么 // 105

建立一个共生的供应商关系 // 110

供应链与信息化建设 // 114