

活过明天， 才能拥有一切

中国电商企业家的创业之路

《卖家》◎编著

1号店 韩都衣舍 茵曼 小熊电器 库巴 车品弘智 木玩世家 艺福堂

最具活力的中国电商代表，最真实可触的创业智慧

傻子都能赚钱的时代已经终结，

99%的电商创业者死在午夜的钟声敲响之前

创意、品质、服务、营销、供应链……你的缺陷在哪里？



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

活过明天， 才能拥有一切

中国电商企业家的创业之路

《卖家》◎编著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

活过明天,才能拥有一切:中国电商企业家的创业之路 /《卖家》编著. —杭州:浙江大学出版社, 2014. 12
ISBN 978-7-308-14006-5

I. ①活… II. ①卖… III. ①电子商务—商业经营—经验—中国 IV. ①F724.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 248538 号

活过明天,才能拥有一切:中国电商企业家的创业之路 《卖家》 编著

-
- | | |
|------|--|
| 策 划 | 杭州蓝狮子文化创意有限公司 |
| 责任编辑 | 黄兆宁 |
| 封面设计 | 红杉林文化 |
| 出版发行 | 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: http://www.zjupress.com) |
| 排 版 | 杭州林智广告有限公司 |
| 印 刷 | 浙江印刷集团有限公司 |
| 开 本 | 710mm×1000mm 1/16 |
| 印 张 | 13.5 |
| 字 数 | 156 千 |
| 版 次 | 2014 年 12 月第 1 版 2014 年 12 月第 1 次印刷 |
| 书 号 | ISBN 978-7-308-14006-5 |
| 定 价 | 38.00 元 |
-

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式: (0571) 88925591; <http://zjdxcs.tmall.com>

你，生当其时

在公元 2044 年，你能想象在 2014 年成为一个创业者是多么美妙的事情吗？在 2014 年，全都是未开垦的处女地！你几乎可以随手抓一个品类，简单地给它装上一些人工智能的元素，就能把它的信息放到云端发布了，这些设备甚至只需要搭配一两个传感器就能上市了。消费者的预期很低，进入行业的障碍很低，先行者总会占得便宜。面对一个这样的时代，生活在几十年后的创业者们一定会长叹一声：“哎，要是我们早些意识到原来有那么多可能的机会该多好啊！”

做出这样的畅想，我要借此告诉你的事实就是：现在，2014 年就是在互联网产业里开创新天地的最佳时机。可以这么说，要想发明点新东西，现在就是全世界有史以来的最佳时机。一切秩序都在被颠覆和重建，人类文明从来没有经历过像今天这样一个奇怪、疯狂却又充满创造力、想象力、冲击力的时代里。

从来没有哪个时代能够为新的发明创造提供比现在更多的机会，更开放、更低的进入壁垒，更高的收益/风险比率，或是更大的上升空间。

自有文明以来，全世界人类的平均 GDP 从公元零年至 19 世纪 80 年代，1800 年以来几乎没有增长，始终大致徘徊在美元 400 元左右，一直到第一次工业革命之后，这个数字开始激变。科学技术的革命将人类从固定的生产资料(土地)中解放出来，获取了无限的可能性，更何况继工业革命之后掀起了一拨又一拨的生产力解放狂潮：第二次工业革命、计算机革命、互联网革命，直至 2014 年移动互联网的革命。

另外一件可描述的事情是，突然之间绝大多数的人生形态简单地成为两种：职业经理人与创业人。

先说创业人。如果你敢向自己承诺，愿意拿出人生最黄金的 10 年、15 年，甚至更长的时间，决定玩这个游戏，愿意损失生活的乐趣，甚至可能付出健康，这就是创业。艺术、文学、政治、经济都是创业的舞台，它适合于任何不甘平庸，愿意承担风险亦愿意为他人创造价值的人。

对不起，以上我做不到。那么作为职业经理人，你也可以追随如同乔布斯或者马云那样的创业人，一样“千里烟波楚天阔”。只不过，要实现职业经理人的全垒打，需要被上帝发到寥寥可数的好人牌，跟对老板且他运气足够好。

“走，创业去”，成功就像挂在树枝低处的果子一样，它在等待那个疯狂、勇敢的梦想家来摘取它们。

当我们把创业这件事无限扩大，上升到“是创业还是平庸”这种高度时，说实话，我多少有点良心不安，如同一个不会做饭的美食家点评米其林餐厅，一个臭文人怒斥国产电影拍得多么没有水平。只是，作为一个记者，我们不小心运气好得要晕过去，经历了互联网与电子商务的黄金 10 年，采访和探索过大量创业形态和冒险家们。在路上，我们途

经了最聪明的头脑和最纯朴的内心。

我想告诉你的是,你可能没有意识到,今天的你正站在一片广阔的处女地跟前。现在,是人类开创全新历史的最好时代。

你,生当其时。

恩 雅

《卖家》执行主编

序言 你,生当其时 / 1

第一章 网络创业时代

赵迎光:我是被聚光灯选择的 / 3

【独家心得】

淘品牌的并购与布局多品牌 / 12

李晓军:艺福堂,做中国立顿 / 15

【对话 BOSS】

做生意,要从消费者的角度出发 / 21

方建华:茵曼,每一年的经营都是创新和跨越 / 22

【对话 BOSS】

淘品牌是齐心协力在战斗 / 29

【延伸阅读】

玩味网购高端女装 / 31

第二章 谁说传统企业玩不了电商？

钟涛：七匹狼电商三年爆发式增长 / 45

【对话 BOSS】

问道钟涛，大胆尝试成就电商 / 52

何彬：从负资产代工厂到亿元销售额品牌 / 55

【延伸阅读】

玩具品牌铁幕难落 / 62

王冬竹：淘鞋网的持久战 / 64

周建华：水晶鞋背后的男人 / 72

【实战秘籍】

苦“炼”女鞋 / 79

【延伸阅读】

传统品牌如何建电商团队 / 81

第三章 创新，改变这个世界

赵浦：十月妈咪，快时尚慢公司 / 93

【独家心得】

创业的舍与得 / 100

青龙老贼：改变媒体的生长形态 / 102

【延伸阅读】

那些混迹互联网的媒体人 / 108

金犁：墨迹，天气软件也能社交 / 113

【延伸阅读】

创新可以，别掉坑里 / 121

第四章 活下来的人才可能拥有一切

李一峰：小熊电器，与危机同行 / 129

【延伸阅读】

内涵比产品本身更能打动人 / 137

陆创：车品弘智，怕被干掉 / 141

【对话 BOSS】

做得不好，三个月就可能被超过 / 147

【延伸阅读】

车品生死档案 / 149

郭洪驰：不死的创业老兵 / 156

第五章 转战四方,不变的是互联网情怀

于刚：卖掉1号店以后 / 167

【独家心得】

线上超市，出“新”不难 / 174

张智勇：从猛买到美团，剑指实物团购 / 177

【延伸阅读】

创业失败的救命稻草 / 183

王治全：再见，库巴！ / 185

【独家心得】

垂直电商，会设计出自己的出路 / 187

黄若：天生零售人 / 192

【对话 BOSS】

别用养猪的心态做企业 / 198

【延伸阅读】

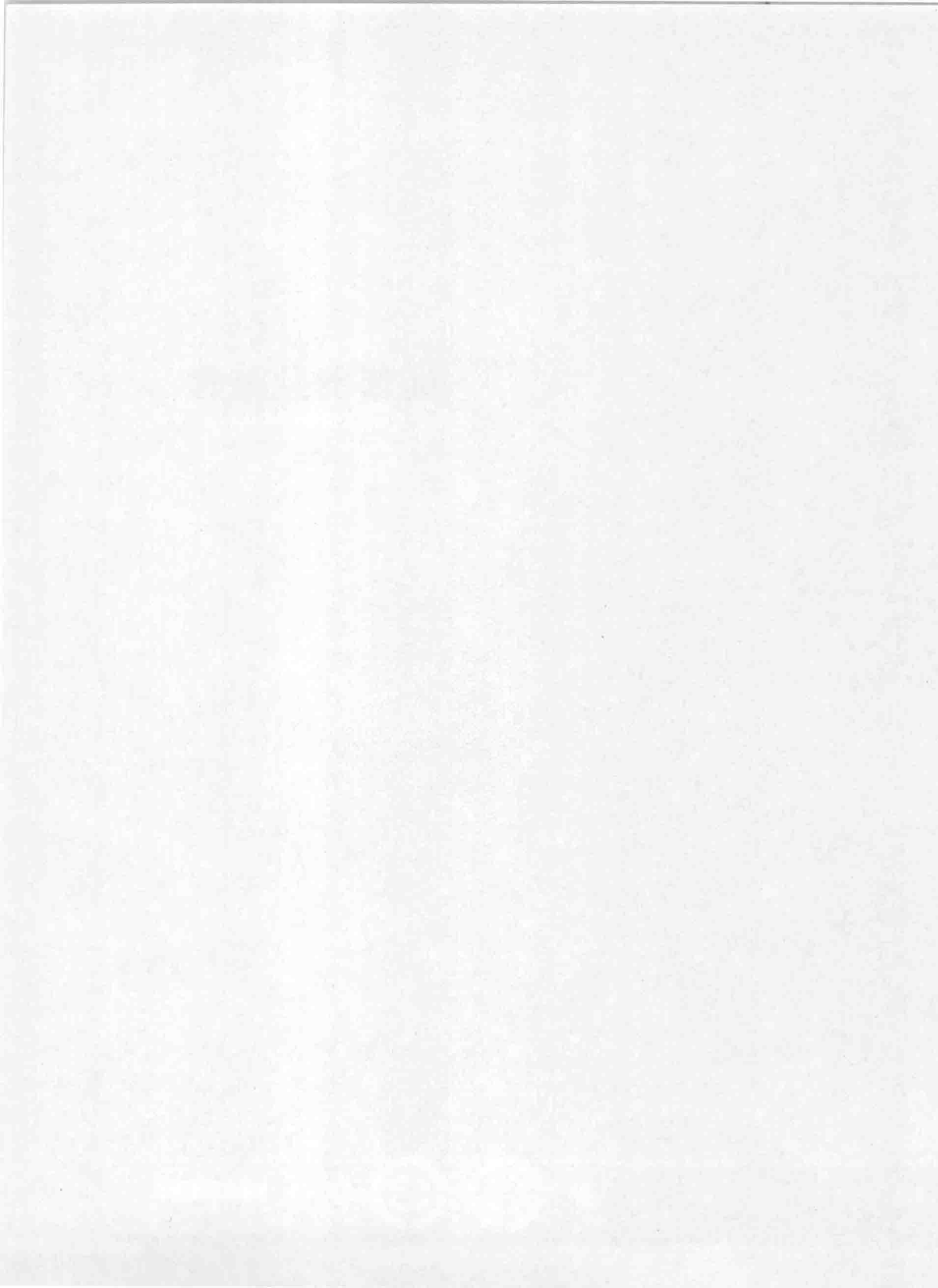
互联网思维下的营销 / 205

第一章

网络创业时代

网络创业时代





赵迎光

我是被聚光灯选择的

2012年11月12日零点,位于山东济南一处灯火通明的办公室里一片沸腾,几十位员工兴奋得几乎跳起来:“守住了!女装第三!”

虽然已经连续作战48小时,但一线员工疲倦的神情一概被喜悦淹没。一些活泼点的员工簇拥着走向赵迎光,本就憨态可掬的老赵,非常配合地跳了一段无伴奏江南Style骑马舞。

在1小时38分钟之前,韩都衣舍刚刚超越纳纹、欧时力、Only等一众传统品牌,成功进入类目前三甲。在这场威力巨大的天猫网购狂欢节中,进入TOP3本不是赵迎光的计划内目标,所以无论是团队还是他本人,都有些意外之喜。他笑咪咪地站在手举香槟庆祝的员工中间,摆出了不少“耶”的姿势。

在赵迎光的创业马拉松中,这也许算不得是志得意满的时刻。才

刚放下香槟酒，赵迎光就坐回电脑前查看店铺情况。1分钟后，市场部的负责人被叫过来，理由是茵曼和裂帛在大促后迅速更换了店铺模板，而韩都却没有。“我们也准备好了，但还没来得及换，这个时间没必要这么快吧……”市场部同事小声嘟囔着。“一旦有用户在乎呢？我们要珍惜每一次在客户眼前的表现，能快一点儿总没坏处。”“细节控”老赵，果然不是虚传。

从2008年创立韩都衣舍开始，仅仅用了4年时间，韩都不仅成为淘宝和天猫平台女装类目的人气TOP店铺，改良后的买手制模式更是蜚声圈内，难有敌手。人们也许会好奇，这背后的缔造者，究竟是一个不断打破、重建的完美主义者，还是一个心有沟壑、厚积薄发的野心家？

“我只是朝着自己喜欢做的事情一直使劲儿，而且我熬得住。”在赵迎光看来，如果一定要形容，他可以算是一个现实的理想主义者。

前戏

把时钟拨回2012年“双十一”当天。

还不到凌晨，赵迎光就带着十来位公司中高层出现在距离济南20公里开外的齐河盖世物流中心，给现场数百名调来加班加点发货的员工鼓舞士气。

凌晨两点多，例行动员结束，老赵驱车回家稍作休息，然后在公司内部的QQ管理群中监控着市场部发来的数据。到中午时分，韩都衣舍位列女装类目前第六名。由于既定目标仅是类目的七八名，且没打算死磕名次和业绩，赵迎光十分气定神闲，还截图发微博鼓励类目前两名

的裂帛和茵曼。

如果剧情照此发展,虽也激荡,但也仅仅是常规的纪录片。只是,生活的剧本往往出乎意料。下午一点左右,随着茵曼 CEO 方建华那通著名的神秘电话打来,赵迎光的“双十一”剧本被彻底地改写,转而成为年度励志催泪大戏。“即使有再大的压力,我们也要向前冲,拼了!”赵迎光的微博如是写道。在接下来的 10 个小时里,女装类目排位战高潮迭起。而最终,韩都衣舍后程发力,成功逆袭进入三甲,也就出现了文章开头的一幕。

但赢了被视作互联网品牌荣誉之战的赵迎光,表现得甚至还没有方建华兴奋。他更像是完成了一场忽然加试的赛事后松了口气,只是说:“还挺有意思的,是个亮点。”

是的,这才是赵迎光。不会被鸡血乱战冲昏头脑,亦很少因为外力打乱节奏,能用 10 年的时间扶植理想,是因为他的守弱持重,而不是表演时刻的灵光一现。

14 岁学习计算机,1995 年接触互联网,2002 年在 eBay 开店,2008 年自创网络品牌。看似“很互联网”的履历背后,赵迎光毕业后的第一份工作却是在政府背景雄厚的外贸企业任职。第一个择业选择,让赵迎光动心的并不是稳中有升的金饭碗,而是外派韩国分公司的机会。5 年之后,赵迎光已经在公司占据一席之地,而同事们都知道,赵迎光要创业。

虽然早在 2002 年就从 eBay 尝到了开网店的乐趣,但促使赵迎光真正下决心做一家品牌网店的则是韩国时尚在线网站 Tricycle。2011 年,该网站的交易额为 25 亿元人民币,已经成为韩国最大的 B2C 网站。而在赵迎光初识它的 2007 年,Tricycle 还是韩国一家主攻线下的

快时尚女装公司，刚起步做网络零售。跟其社长进行深入沟通之后，赵迎光所在的韩国分公司获得了 Tricycle 的服装订单，其多款少量的供应链模式让赵迎光眼前一亮，暗暗觉得找到了做服装电商的方向，这或许也正是韩都衣舍后来做买手制服装的雏形。

兴趣是互联网零售，方向也基本确定了。那么，赶紧辞职创业大干一场？

赵迎光却并没有这么做。

杀器

赵迎光当然有好胜心，但只用这个词又不足以形容。起码，在自认天资平平的赵迎光看来，要赢，不一定要正面交锋，倒是可以想想如何突围。

大学时期的他，不算韩语系最厉害的学生。努力学了半个学期后，他发现自己还是成不了专业第一。那么，该怎么办？他开始利用课余时间泡机房。两年以后，韩语不错、计算机也不错的赵迎光，成了综合实力优秀的毕业生。

“我会结合环境和自身的优、劣势很冷静地分析：如果单靠我的努力是否就一定能够拔尖？如果不行，那就要想别的办法。”这种务实理智，多少源于他从7岁开始就跟着母亲做生意的耳濡目染。从幼儿园教师转而下海做生意的母亲，从事过很多行业，饭店、书店、水产品、冷饮……赵迎光从母亲的身上开始明白生意是怎么一点点做起来的，也学到了怎么快速切换行业。但是，创业伏笔深埋多年，却迟迟不见赵迎光出手。只因为，他认为自己尚无胜算。

2007年,淘宝网交易总额(GMV)突破433.1亿元,成为中国第二大综合卖场。其中,服装类目跃升为平台TOP1的销售品类,超过了当年北京市所有亿元大卖场销售额的总和。同样在这一年,想做服装品牌但又缺乏设计师资源和团队的赵迎光摸索到了快时尚女装的脉搏。但为了确保不冒进,赵迎光兼职开了一年网店,在2008年完成300万元销售额之后,才在2009年选择辞职,全心创业。

后来的情节大家都很熟悉,韩都的业绩连年数倍翻番。到2011年年底,累计会员500万人次。铺设覆盖全网渠道之后,韩都在非淘宝系平台依旧是热卖女装品牌。

很多人不解:“在山东济南,相比北上广深,各方面资源都不占优势,凭什么做成‘韩都’?”对于这个问题,伴随着与生俱来的创业危机感,赵迎光思考了5年。在艰难的竞争环境下,更要有自己独特的东西。如果跟别人一样,你凭什么胜出?

赵迎光的杀器,正是他从创店开始就着手打磨的买手小组。

在很多个公共场合,赵迎光都事无巨细地跟同行们分享过这个商业“机密”。韩都衣舍的买手小组制是一步步成长起来的。最初组建的50人买手团,仅仅充当选款师的功能,以保证每天数百个新品的发布。但赵迎光并不满足于此,他开始培养买手独立经营、自负盈亏的意识。公司给买手一定的初始资金,买手决定生产的款式、数量、颜色和尺码,盈利后则可以跟公司分成。截至2014年,韩都衣舍已经拥有了200余个产品小组。

“互联网品牌的三大能力,一是产品开发能力,二是视觉传达能力,三是市场推广营销能力,其中最核心的是第一个,也是韩都最大的潜力。”赵迎光估算过,一家网络品牌想要完成10亿元的年销售额,一般