

【管理学学术前沿书系】

E-COMMERCE CASES  
OF CLOTHING

# 服装电子商务 案例

龙 琼 冯复平 赵乃东 牛继舜 白玉苓◎编著



且随本书探访凡客诚品、优衣库、巴拉巴拉、裂帛、安踏、李宁、七匹狼的电商之路

【管理学字小册丛书系】

# 服装电子商务 案例

龙 琼 冯复平 赵乃东 牛继舜 白玉苓◎编著



图书在版编目 (CIP) 数据

服装电子商务案例 / 龙琼等编著. — 北京: 经济日报出版社, 2017. 3

ISBN 978 - 7 - 5196 - 0116 - 4

I. ①服… II. ①龙… III. ①服装工业 - 电子商务 - 案例 IV. ①F407. 865 - 39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 066528 号

书 名: 服装电子商务案例

作 者: 龙 琼 冯复平 赵乃东 牛继舜 白玉苓

责任编辑: 王 含

责任校对: 刘妙怡

出版发行: 经济日报出版社

地 址: 北京市西城区白纸坊东街 2 号 (邮政编码: 100054)

电 话: 010 - 63567690 (编辑部) 63567687 (邮购部)

010 - 63516959 63559665 83558469 (发行部)

网 址: [www.edpbook.com.cn](http://www.edpbook.com.cn)

E - mail: [jjrbcsbjb@163.com](mailto:jjrbcsbjb@163.com)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京九州迅驰传媒文化有限公司

开 本: 710 × 1000 mm 1/16

成品尺寸: 170 × 240 mm

印 张: 11.5

字 数: 200 千字

版 次: 2017 年 3 月第一版

印 次: 2017 年 3 月第一次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5196 - 0116 - 4

定 价: 38.00 元

特别提示: 版权所有 · 盗版必究 · 印装有误 · 负责调换

# 前 言

中国是一个服装大国，越来越多的服装企业加入了电子商务大军。快速成长的服装服饰类产品，已经多年蝉联中国网购第一大类商品，交易额稳居各类商品首位。中国电商市场上诞生了一个个服装淘品牌，众多传统服装企业也开始了各种电商运营。经过多年的发展，服装电商市场发展进入成熟期，据中国电子商务研究中心（100EC.CN）监测数据显示，2015年中国纺织服装电子商务交易总额为371000亿元，服装电商发展一直保持上升趋势。但是，近三年来服装淘品牌的营业收入出现增长变缓、利润下降的趋势，而传统服装品牌的电商发展迅速，势头强劲。更多的传统企业越来越重视电商渠道，借助其传统渠道销售优势开始进行线上线下融合，探索属于企业的O2O之路。如今在消费升级的大背景下，更大的市场是个性化的市场。而最适合做个性化的就是服装产业，它介于个性化与标准化之间，并且服装消费过程中的服务和体验是非常重要的。所以，服装行业将是未来线上线下结合的新风口，服装行业面临经营思路、商业模式的大变革。

近年来，服装品牌电商发展模式呈现多样化，2016年多个服装淘品牌开始启动IPO计划，涌现服装淘品牌上市热潮，淘品牌在寻求转型升级，追求企业发展变革，传统品牌不断加大触电深度和范围。中国的服装电子商务市场已经成为一个巨大的竞争市场，不论是淘品牌还是传统服装品牌，都开始致力于打通线上线下，努力实现全渠道互通，未来全渠道互通将会推动服装电子商务发展到一个新高度。

本书是在这个服装电子商务竞争日益加剧的背景下，选取典型服装品牌电商经营案例，包括服装互联网品牌和传统服装品牌，着眼于分析它们在电商发展过程中的经验和教训，希望通过丰富的案例使读者对于服装电

子商务模式、促销手段、运营方式等形成直观明了的认识与理解。本书选取的服装品牌有：凡客诚品、优衣库、巴拉巴拉、裂帛、安踏、李宁和七匹狼，涉及女装、男装和童装。本书综合运用了作者的若干研究成果。

本书出版得到以下项目资助：2015年北京市教委科技面上项目“面向服装电子商务的消费行为挖掘与应用关键技术研究”（项目编号：AJ2015-07），2014年北京服装学院教改项目“电子商务数据分析师课群建设团队”（项目编号：JGTD-1403）。

本书共7章。第一章由牛继舜撰写，第二章由冯复平撰写，第三章由白玉苓撰写，第四章、第七章由龙琼撰写，第五章、第六章由赵乃东撰写，全书由龙琼负责通稿。本书参考了国内外学者大量的研究成果和互联网报告，在此对这些学者表示衷心的感谢。

由于篇幅有限，书中仅收入部分服装品牌电子商务案例，作者将继续开展此方面的研究。

作者

2017年3月于北京

# 目 录

第一章 轻型 B2C 品牌“凡客诚品” .....	001
第一节 凡客电子商务模式 .....	002
一、电子商务的经营模式 .....	002
二、凡客的电子商务模式特点 .....	003
三、凡客历程 .....	004
第二节 2007 年 PPG 模仿期 .....	006
第三节 2010 年凡客体热捧期 .....	008
第四节 2011 年由巅峰期陷入最大困境期 .....	010
第五节 2012 年与库存斗争期 .....	011
第六节 2013 年曲折回到起点后的蛰伏期 .....	012
第七节 2014 年由“一件衬衫”的革命步入新生期 .....	015
一、羽绒被“一被难求” .....	015
二、第 7 轮融资救危难 .....	015
三、“挑战极限的白衬衫” .....	016
四、一件衬衫，极致单品 .....	018
五、“双 11”网站宕机 .....	020
六、线下体验人气超预期 .....	020
第八节 2015 年“一封情书”小米化改造期 .....	021
第九节 不确定的未来 .....	022
第二章 UNIQLO 优衣库 .....	025
第一节 优衣库品牌介绍 .....	025

一、品牌简介 .....	025
二、品牌 30 年发展历程 .....	025
三、优衣库中国市场发展现状 .....	027
第二节 优衣库品牌竞争优势 .....	030
一、创新的面料 .....	031
二、细致的服务 .....	032
三、与时尚同行 .....	034
四、精而简的款式 .....	036
第三节 优衣库电商运营特色 .....	038
一、谨慎开拓电商渠道 .....	039
二、详细产品分类目录 .....	040
三、线上线下同款同价 .....	041
四、虚拟试衣间技术 .....	042
五、线上线下双向引流 .....	043
第四节 优衣库的新零售模式 .....	045
一、解读“新零售” .....	045
二、优衣库新零售模式创新 .....	048
三、优衣库新零售模式经验 .....	050
第三章 巴拉巴拉 (Balabala) .....	054
第一节 中国童装市场发展现状 .....	054
第二节 巴拉巴拉品牌介绍 .....	055
一、巴拉巴拉品牌理念 .....	056
二、巴拉巴拉品牌发展历程 .....	056
三、巴拉巴拉电子商务现状 .....	057
第三节 巴拉巴拉电商特色 .....	058
一、电商渠道定位明确 .....	058
二、巴拉质造, 打造电商品质 .....	059
三、线上线下产品差异化 .....	060
四、深入分析用户需求 .....	061

第四节 盘点巴拉巴拉“双11”促销	062
一、2015年“双11”大促销	062
二、2016年“双11”大促销	064
第五节 巴拉巴拉新媒体营销	068
一、什么是新媒体营销	068
二、巴拉巴拉主要新媒体营销平台	069
三、巴拉巴拉电商4周年全媒体营销活动	071
第六节 小结	074
第四章 设计师原创品牌“裂帛”	075
第一节 裂帛品牌介绍	075
一、裂帛品牌简介	075
二、裂帛品牌发展历程	077
第二节 裂帛创始期	078
一、坚持小单量生产	079
二、产品为重，销售为辅	079
第三节 裂帛迅速发展	080
一、多渠道线上开店	080
二、“双11”成绩喜人	081
第四节 完善产品链	082
一、2011年设计师品牌男装“非池中”上线	082
二、2013年设计师品牌女装“所在”上线	083
三、2015年童装“小裂帛”上线	083
第五节 制造淘宝品牌并购第一案	084
第六节 低调线下开店	086
第七节 裂帛10年终上市	087
第八节 裂帛未来之路	092
第五章 运动服装品牌电子商务案例之安踏公司的崛起	094
第一节 “互联网+”时代的运动服装品牌发展概述	094



一、“互联网+”时代的服装产业的现状 .....	094
二、“互联网+”时代的服装电子商务 .....	095
三、“互联网+”时代下的运动服装品牌的发展现状 .....	098
第二节 安踏公司概况 .....	100
一、安踏品牌简介 .....	100
二、安踏公司的发展历程 .....	101
第三节 安踏公司的商业模式与电子商务发展之路 .....	103
一、安踏的客户与市场定位 .....	103
二、安踏的价值主张 .....	104
三、安踏的品牌战略 .....	105
四、安踏的生产销售渠道与盈利模式 .....	107
五、安踏的核心能力构建 .....	109
六、安踏公司的电商营销之路 .....	111
七、安踏开创电商新模式——“借船出海” .....	115
第六章 运动服装品牌电子商务案例之李宁公司的沉浮 .....	118
第一节 李宁公司概况 .....	118
一、李宁品牌简介 .....	118
二、李宁公司的发展历程 .....	120
第二节 李宁公司的商业困境和“互联网+”新商业模式 .....	123
一、李宁品牌客户与市场定位的模糊 .....	123
二、李宁品牌价值主张的混乱 .....	124
三、李宁品牌战略的摇摆 .....	125
四、李宁公司的电子商务之路 .....	126
五、李宁公司“互联网+”新商业模式的形成 .....	130
六、网络营销对提升李宁品牌影响力的分析 .....	133
第三节 “互联网+”时代的运动服装品牌发展趋势总结 .....	136
一、“互联网+”时代的传统服装行业发展趋势 .....	136
二、“互联网+”背景下的运动服装品牌的发展趋势 .....	139

第七章 传统男装品牌 七匹狼 .....	143
第一节 七匹狼品牌介绍 .....	143
一、七匹狼品牌简介 .....	143
二、七匹狼品牌发展历程 .....	144
三、七匹狼金字塔结构电商 .....	146
第二节 梳理线上秩序 .....	147
一、招安建团 .....	147
二、线上经销商销售产品区分 .....	148
三、线上经销商身份同线下经销商 .....	149
第三节 促进线上线下融合 .....	150
一、开发线上渠道专供品 .....	150
二、增加线上渠道数量 .....	150
三、线下和线上基本实施统一定价 .....	151
四、重点管理五大经销商 .....	151
第四节 实现 O2O 线上线下联动 .....	152
第五节 打造极致单品 .....	153
一、推出“狼图腾”衬衫 .....	154
二、借助社交媒体 .....	156
第六节 尝试 C2B 模式 .....	157
第七节 七匹狼的“双 11” .....	159
一、2015 年“双 11” .....	159
二、2016 年“双 11” .....	160
第八节 小结 .....	161
参考文献 .....	163

## 第一章 轻型 B2C 品牌“凡客诚品”

凡客诚品，互联网快时尚品牌、高性价比的自有品牌。凡客诚品（北京）科技有限公司（简称“凡客”）由卓越网创始人陈年于2007年10月创立，当时陈年已经在高科技产业赢得第一桶金，凡客应该属于典型的贵族创业。

VANCL，VAN 的法语意为“先锋”，C 和 L 则分别是陈年和小米董事长兼 CEO 雷军姓氏拼音字头。陈年与雷军共事多年，渊源颇深。早在2000年，时任金山总裁的雷军就邀请陈年创办了卓越网；后来，卓越网被亚马逊收购，两人又联手创办我有网；再之后，陈年创立凡客，雷军是联合创始人。

VANCL 这个词译为“凡客诚品”，可以解释为“凡是顾客，就提供给他们诚心打造的产品”。

在中国互联网行业，回首往事总是有些奇妙。凡客曾经是中国电商行业发展最快的公司之一。凡客从最初的单卖衬衫、T 恤等服装用品，很快发展到经营范围涵盖男女装、家居配饰等九大类产品。

关于凡客的崛起与衰落，是一个令人唏嘘的故事。从成立至今，凡客也不过9年的时间。无论其销售额经历过怎样的剧烈增跌，创始人陈年和凡客始终是新闻的焦点所在：“凡客体”曾风行一时；陈年最多的时候做到19万的SKU（Stock Keeping Unit，译为库存量单位，即库存进出计量的基本单元，可以是以件、盒、托盘等为单位的），50多个品类；员工曾逾万人之多，等等，这些都是陈年辉煌的注脚，这些却也成为了如今陈年自嘲的理由所在。这的确让人有些匪夷所思。

凡客2007年以男士衬衫直销起家，凭借品牌营销和高性价比产品，一度创造了互联网品牌的成长神话，而在2011年却遭遇滑铁卢。凡客陡峭的

增长曲线背后，危险症状通过种种传闻暴露：裁员、库存积压严重高达十几亿、巨额亏损、高管离职，突然之间，凡客失控。

而从商业模式角度讲，在电商行业中，凡客作为品牌厂商，本来应该是一家有独特溢价和难以被替代、也很难消亡的公司，比那些仅仅作为销售渠道、很容易被京东和天猫挤出市场的电商网站要好得多。但现实世界中，凡客却飞速地坍塌了。

一位电商人士甚至断言，如果凡客当初没有犯那么多错误，现在可能已经是上市公司。每每从电商的角度上去谈论凡客，总会给人一种伤仲永的感觉，起初势头很猛，后期泯然众人矣，缺乏持续造血能力。凡客过山车似的发展轨迹恰恰印证了一句话：盲目拓展版图只会让自己劳民伤财，走向迷失……

## 第一节 凡客电子商务模式

### 一、电子商务的经营模式

B2C 是英文 Business - to - Customer（商家对顾客）的缩写，而其中文简称为“商对客”。“商对客”是电子商务的一种模式，也就是通常说的商业零售，直接面向消费者销售产品和服务。目前国内主要的 B2C 包括综合网上商城、网上百货商店、轻型品牌店、复合品牌店等。

综合网上商城类似于传统的百货商场，每个商家在这个网络“百货商场”里面交一定的租金就可以开始销售商品。这种类型的电子商务网站本身是不销售商品的，主要是提供商家销售商品的平台和服务，如天猫商城就属于这种模式。

网上百货商店也是与传统百货商店相对应的，所谓商店，说明卖家只有一个，属于自主经营。这种商店有自有仓库，以备更快的物流配送和客户服务；甚至会有自己的品牌，如京东网就属于这种模式。

轻型品牌店的特点是自产自销做品牌，凡客诚品就属于这种模式。

复合品牌店是指传统品牌商加入到电子商务战场，以抢占新市场，它们既有实体店，又有网店。现在，这样的商家越来越多，如李宁、佐丹奴等。

B2C 类型

B2C 类型	特 点	商家实例
综合网上商城	类似于传统的百货商场	天猫商城
网上百货商店	类似于传统的百货商店	京东
轻型品牌店	自产自销做品牌	凡客诚品
复合品牌店	传统品牌商加入到电子商务战场，既有实体店，又有网店	李宁、佐丹奴

## 二、凡客的电子商务模式特点

### （一）自产网络商家

凡客属于轻型品牌店，自产自销做品牌。凡客主要经营服装，与很多经营服装的网络商家不同的是，凡客是纯网络商家，也就是说无实体店。从服务对象来看，凡客与京东一样，面对的都是最终消费者。但从商品的渠道来看，京东是引进货源，销售的是他人的商品，而凡客的商品主要是自产，直接销售给最终消费者，属于直销模式。直销模式下的商业模式因为没有中间商，商品的成本要低很多。因此，在质量保证的情况下，凡客商品的价格明显比实体店的商家更有优势，其主要盈利方式也是来自于商品的销售。

### （二）网上经营与售后服务结合

由于凡客无实体店，又经营的是服装，而网上经营服装最大的问题就是消费者无法实际体验，只能通过图片和文字了解商品信息。要想做品牌，客户体验服务的问题尤为突出。凡客大胆推出 30 天免费退换货、开箱试穿等多项服务，消费者通过凡客官网便可办理自助退、换货申请。凡客在北京、上海、广州等地建立了自己的仓库，并提供上门办理退换货服务，而且第一次上门退货服务是免费的。这一系列举措，都是为了解除消费者的后顾之忧，让消费者更放心地在网上购买商品，从而提高网站的销售量，也推广了自己的品牌。

2013 年，凡客也开始由轻型品牌店转向像天猫商城和京东一样提供销售平台。但不同的是，入驻商家销售的产品还是服饰类，而不是像天猫商城和京东那样经营多种商品的网上商城或百货商店类型。

### 三、凡客历程

#### (一) 凡客大事记

凡客发展大事记

时 间	凡客大事件
2007.6	由陈年及卓越网前骨干团队成员创办。
2007.10	在《读者》第一次投放广告，网站正式上线。
2008	投放互联网广告，销售额接近5亿，被誉为B2C行业的凡客时代
2009	进军女装和童装等市场
2009.9	在自主销售式服装B2C网站中，以28.4%的市场份额排名第一。同年，凡客在整个B2C市场的占有份额为3.82%，排名第四位
2010.10	凡客体诞生。遍布大街和网络的“凡客体”大红大紫，赢得了众多年轻人的喜好
2010	年销售额达20亿，成为行业龙头，其中男装品牌已确立了行业领导地位，日出货量在中国男装品牌中名列前茅，旗下网站V+正式发布
2011.3	2011年3月18日，凡客诚品社区化营销平台“凡客达人”正式上线。
2011.4	签约知名演员黄晓明作为VANCL帆布鞋产品的代言人。
2011.4	联袂120位设计师推1500款图案的VT，在产品设计、营销推广方面做了多处创新。
2011.5	武汉、成都、西安、济南、沈阳等多地仓储陆续投入使用，自建物流如风达也实现了对开仓城市的24小时配送。
2011.5	凡客诚品帆布鞋形象代言人黄晓明的首支广告视频片通过新浪微博首发，8小时转发量突破12万，创下新浪微博单日转发历史的新纪录。“挺住体”火爆网络。
2011.5	V+成立一周年，服务升级与凡客同步，260个城市可实现30天无条件退换货。
2011.6	凡客诚品VANCL的化妆品频道正式上线，推出自有品牌Miook妙棵。
2011.6	首次在主流电视台投放广告，涵盖央视1、3、5、6套以及江苏卫视、湖南卫视等区域卫视的多个热播节目。
2011.10	签约李宇春为代言人，“生于1984，我们是凡客”的广告12小时微博转发量过20万。

续表

时 间	凡客大事件
2011. 10	V + 商城加盟腾讯超级电商平台 QQ 网购。
2012	内部整改，清甩库藏。几乎一整年都在压缩广告、消化库存，不断地做促销。原因是 2010 年和 2011 进行了频繁的广告投放，不但带来了巨大的亏损，同时广告的大量投入并未带来设想效益，导致严重的库存积压
2013. 9	办公地点搬到亦庄
2013 年 10 月初	公司开始转型，削减 SKU。确定转型，以小米模式为向导，开始制作极致单品
2013. 11	小米 CEO 雷军领投第 7 轮融资逾 1 亿美元，IDG、联创策源等股东均参与投资
2013	库存状况稍有所缓解后，凡客为了增加销售额又开始进行扩张，实施开放平台，以收取佣金方式让其他企业在凡客网站上销售，为了吸引到更多客户，凡客收取的佣金比例曾从 17% 降为 5%
2014. 1	发布羽绒被，被看作向小米化致敬的产物
2014. 2	宣布拿到 G 轮约 1 亿美元融资
2014. 3	推行 VDP80 衬衫
2014. 4	推行 300 支衬衫
2014. 5	推行诺曼底雨露麻衬衫。
2015. 4	“一封情书” 凡客春夏 T 恤发布会

## （二）凡客融资历程

凡客经历了 7 轮融资，其中第 7 轮在 2014 年初由小米公司董事长兼 CEO 雷军领投，IDG 等股东均参与投资。

### 凡客融资历程

时间	轮次	金额/万美元	参投者
2007 年 7 月	第一轮融资	200	由 IDG 和联创策源投资
2007 年 12 月	第二轮融资	1000	由软银赛富和联创策源、IDG 共同投资。
2008 年 7 月	第三轮融资	3000	由启明创投和软银赛富、IDG、联创策源共同投资。
2010 年 4 月	第四轮融资	5000	由老虎亚洲基金领衔投资。
2010 年 12 月	第五轮融资	10000	由联创策源领投，IDG、赛富、Tiger 等追加投资。
2011 年 6 月	第六轮融资	23000	由淡马锡、中信产业基金、嘉里集团投资，IDG 跟投。
2014 年 2 月	第七轮融资	10000	小米公司董事长兼 CEO 雷军领投，IDG、联创策源、赛富、启明、淡马锡、中信、和通等参投。

## 第二节 2007 年 PPG 模仿期

凡客创建于中国消费电子大爆发的 2007 年，当时凡客从模仿 PPG 开始起家。

PPG 是最早在服装行业实施电子商务的公司，是男装衬衫直销的公司，因“轻产品链、重广告链”的商业模式而红极一时，成为凡客最早的学习对象。凡客一度的战略就是 PPG 做什么凡客就做什么。

PPG 是由美国著名非实体经营服装品牌 Landsend 亚太区物流出身的创始人建立的公司，它忠实地秉承了 Landsend 的部分弱点，如没有故事的品牌名称，服装表面也没有可见的品牌标示，衣服也没有特别的裁剪或材质，等等；但与此同时，PPG 又似乎要在中国做一次非实体品牌营销尝试，或许是凭直觉，物流出身的创始人将绝大部分资源都投在广告上，更有意思的是：在电子商务正在逐渐起步的大背景下，PPG 却选择了投在传统媒体，如电视、户外、平媒，等等。重金之下，效果是显著的，中国消费者很快就知道了 PPG，并有不少人买了 PPG 服装，主要是男式衬衫。

正是在这个大背景下，陈年与好朋友雷军才投资进入衬衫这个行业。虽然 PPG 最终是真的资金链断裂，但已经在高科技产业赢得第一桶金的陈年与雷军建立的凡客应该属于典型的贵族创业，即使今天凡客的规模已经今非昔比，但凡客的成功与失败都不应该是资金链的问题。归根到底，PPG 与凡客这两个相似的企业存在着商业模式设计上的严重纰漏，这才是其虎头蛇尾的发展规律的终极原因。

“无故事、无标示、无特点”的三无品牌，放在美国的 Landsend 这样比较低调又没有实体经营的产品目录经营模式，它还是能自成一体，逐渐适应（后来转为在线）市场的变化，并生存下来。但以 PPG 的败家型传统广告营销模式，它虽然能很快博得眼球与一定的销量，但这种高潮的维系是极其昂贵的，只要投放的总量或节奏稍有放缓，这样的三无品牌就很难继续，最简单的道理：在广告投放停止之后，谁还认得出马路上有谁还穿着 PPG 衬衫？但其实 PPG 广告投放停止时，它已经卖出的衬衫总量是相当可观的，假如它的产品设计不是无标示的话，那应该满大街还有不少穿着



它的衣服在为 PPG 展示品牌的用户。类似 Ralph Lauren 这样的一线国际大牌都明白维持品牌可见度（混个脸熟）的重要性，而做物流出身的 PPG 当家人却没有事先想到这一点。

PPG 这种不计成本狂轰滥炸型品牌打造，不是说打不出品牌，事实上它打出品牌了，问题是：第一，它这种打法是不可持续的；第二，它的“三无”品牌规划也与它要高调打造品牌（而不是 Landsend 这样的低调品牌）的商业模式不符。在竞争白热化的服装行业，即使你做对了每一件事，都不能保证你一定成功，因为别人可能也没有错，可能在执行上还比你效率更高；假如从一开始就在一个不可持续并自相矛盾的品牌战略指导下，那失败应该也是比较肯定的结果。

凡客在起步阶段也是只做男装，并通过电话销售的方式来进行，这是在完全模仿 PPG。凡客凭借低价和品牌策略在电商领域打响了头炮，推出的 29 元 T 恤衫、59 元帆布鞋，颇受用户欢迎。

陈年认为，只有用户体验造就的品牌认同，才是最好的品牌实践。在凡客最初成立的几年间，凡客诚品用心关注用户需求，不断以微创新方式提升客户体验，推出了当面验货、无条件免费开箱试穿、免运费、30 天内无条件退换货、24 小时送货、POS 机刷卡等重磅服务举措，曾震惊业界，获得消费者的一致好评，极大提升了用户体验与品牌美誉度，成为吸引当时消费者购买其产品的一个重要因素。凡客的用户亲身体验过，会对别人说凡客的东西很好，凡客以此积累了大量的忠实用户和良好的口碑效应。凡客凭借其亲民的价格和舒适的客户体验曾实现了跨越式的发展。

凡客在此时期的举措符合品牌电商盈利模式的初衷：通过前期的品牌投入，在建立了品牌形象、有了足够的品牌忠诚度时，通过赚取品牌溢价实现自己的商业价值。

凡客比 PPG 有所进步，高科技起家的陈年与投资人雷军对电子商务的大趋势不会视而不见，因此，陈年跟着 PPG 的打法在传统媒体稍做投入后，马上就意识到了正在崛起的电子商务大趋势，很快对其运营模式进行了调整，在当年互联网广告市场低迷的状况下，凡客在流量上烧钱，迅速找到了立足之地。“PPG 在哪儿投广告，我们就在哪儿投。一旦发现 PPG 做什么衬衫，我们全学过来。”凡客脱离了 PPG 不可持续的传统媒体广告