跟着韩都衣舍学习店铺运营

韩都衣舍是一家可以学习，但是很难模仿的企业。曾经有机会向其老板赵迎光请教，他的管理能力不能一般的强，在创新方面也是大量的模仿再创新。这篇文章写的很细，可以仔细品。

我们要研究的这个目标企业，叫作韩都衣舍(以下简称韩都)。它是一个网络零售制造商，目前在淘宝(天猫)平台和京东商城均为女装类目销量排名第 1 位。

ps：现在很多做电商的朋友，其实水平都特菜，很多时候不知道应该从何下手，每天忙活过来忙活过去的，也没有多少的生意，到各个论坛，逛所谓的大神的帖子指导什么的，最后也发现对自己没什么用，到网上找各种各样的教程学，结果觉得很散，好不容易学明白了，结果玩法又变了，老坑爹了所以如果你真心的想让自己在电商这个行业有一番作为，让自己的店铺起死回生，你可以来这个群学习，开头是：三七五，中间的部分是：二二三，最后的三位数字是：七九零，按照顺序组合起来，你就能找到一个学习的新大陆。不想学习的混日子的就别来了，这里不欢迎奥。

接着上面介绍：这是一家无须宣传的企业，在所有爱好时尚的年轻女性眼中，它都是不可或缺的选购空间。

获取更多更全干货资料联系QQ178455216，不定期更新！

以下是一位经常在韩都购物的年轻女性研究者的话：

有一点，我们买得多、买得久了，就忽视了，但回过头想，确实是这样——你在韩都，总能找到一两款自己喜欢的，因为这里款式太多了!而且更新很快，感觉每天都有新品，常来常新。这种持续的力量是不可忽视的，它完全替代了那些一个季度去一次的店铺，无论是网店还是实体店!

款式多，就放大了顾客的基础——因为它能满足更多个性、更多类型的顾客。这直接决定了韩都的客流量大小。

而且女性买衣服，不是买一款，而是买一套，就是要有搭配的东西。大多数姑娘逛街/逛网店，最头疼的一点就是看中一件好看的大衣，却苦于没有可以搭配的裤子或鞋子，正是这个搭配难题，让“女人的衣橱里永远缺少一件衣服”，最终产生不竭的女性购买力。

获取更多更全干货资料联系QQ178455216，不定期更新！

传统店铺推销套系产品大多靠假人模特，展示有限，给顾客的联想空间也有限。在这一点上，网店是有天然优势的——模特的整体形象展示，必然同时让顾客注意到多件商品。就是说，一张动销效果强的模特展示图，可以同时拉动几个关联商品的销售。这也再次强调了网店视觉动销的重要性，从服装搭配、选景到修片，一步都不能马虎大意。

韩都的模特展示图是异常丰富的，在一个主商品为毛呢外套的页面下，模特展示图中出现了多达九种搭配商品:围巾、皮包、三款内搭针织衫、两款牛仔裤、两款皮靴。对于有“选择困难症”的消费者，官方在最后给出了两款推荐搭配单品。而那些被展示图中某个搭配“击中”的消费者，也可以轻松在店铺里找到对应的那款搭配单品。

由于韩都的整体价格水平适中，消费者一次性购买成套服饰的概率很大。根据韩都旗舰店量子恒道的统计显示，其 10 月上旬的平均客单价是 193 元，这个时间贵重的秋冬外套还没开始走量，从这个客单价看(当时单件还在几十元)，一次性购买两件以上服饰的顾客占相当一部分。

这么懂女人懂服装业的韩都，其创始人赵迎光及其创始团队，大学学的却是韩语专业。

赵迎光事业的转折点，出现在 2007 年他对一家韩国知名网店的拜访。该店日销售额高达 300 多万元人民币，令赵迎光深深震撼。其老总告诉赵迎光网店三个秘诀:第一，一定要在网上做品牌，这样才有长久的心;第二，一定要做女装，市场最大最久;第三，要做女装的话，款式尽量多，更新尽量快，只要做好了，一定能成功。

获取更多更全干货资料联系QQ178455216，不定期更新！

赵迎光信了，做了，成了。

那么韩都是如何做到“款多量少库存低”的?

“爆款是反互联网的”

韩都没有爆款。

作为一个服装品牌，作为一个淘品牌，这让人难以想象。没有爆款，流量从哪里来?

韩都现在流量构成大致可以总结成，付费的流量只占 20%多，淘宝内的免费流量 40%多，还有接近 30%的主动找过来的自然流量。

这样的流量格局，就是通过款式多来实现。“这和刷微博是一个道理。”韩都 CEO 赵迎光说。

爱刷微博是因为每次刷都有不同的东西出现。“平均每日的上新量能达到 50-60 多款，是我们韩都的一个特色。可能你今天来，并没有买衣服的冲动，但你总会

获取更多更全干货资料联系QQ178455216，不定期更新！

看到新鲜的东西，你就会经常来看看。看着看着，就有可能买一件。这就增加了顾客的黏性。”

实际上，如果把韩都网站上的下单流程拿掉，韩都就是一个相当不错的韩流服饰实用资讯媒体。互联网媒体，你不天天更新内容，谁会持续关注你呢?

这种刷微博式的媒体操作方式，把韩都刷成了高关注度品牌。这给它带来了极大的溢出效应。

韩都在淘宝上的女装大小类目，卫衣、裙子、西装、毛呢等等，全部进入前十名。这种榜单给它带来了大规模的免费资源，无论是在淘宝，还是去唯品会、京东等做分销，平台资源都倾向于韩都。

韩都一年在唯品会的销售高达 1 个多亿(不扣除退换货和扣账，只算流水能达到两个亿)，却只有五六个人在运作，几乎相当于白捡。在其他所有平台，也都是不到十个人的队伍。这就是成为第一的好处。

当然，并不是为了刷上榜而“款多量少”，而是“款多量少”方便了韩都去刷榜单。而“款多量少”这种思路，源于创始人赵迎光对互联网品牌的理解。

“我个人觉得爆款从某种程度上来讲，是反互联网的。互联网从大的趋势上，是越来越追求相对的个性化，”赵迎光说，“特别我们做女装，更强调款式的多样化，既然是款式多、更新快的话，就产生不了爆款，卖完就算了。”

弄出一个天天有大量新款的服饰资讯网站并没有什么困难，搞几个编辑天天满世界找资料更新资讯就行了，可是真要对应地整出那些实实在在的东西，就不是一个简单的事了。

获取更多更全干货资料联系QQ178455216，不定期更新！

首先面对的问题:这么多的款式，从哪里来?如何保证这些款式适销对路?

其次，“款多量少”，谁愿意给你生产?成本怎么压得下来?

最后这么多的“款多量少”，如此之快的更新淘汰速度，如何管理?怎么控制住库存?

@韩都衣舍赵迎光：【淘宝指数:热门品类?热门品牌排行榜】去年的重点工作，就是集中精力梳理品类规划，今年来看，效果不错。在相当一段时间内，淘宝指数中，热门品类的热门品牌排行榜中，韩都是唯一一个全部进入前 10 名的品牌。当然，我们有一些关键品类，还是不够强，排名比较落后，需要进一步调整监控规划细节。

适销对路的款式从哪里来?

英国中央圣马丁艺术与设计学院，每年的毕业设计展，集中体现了设计师们的天赋，作为一场视觉盛宴而备受瞩目。但这些精美绝伦的设计作品却很难在之后的市场上再见到，为什么呢?

不好卖。

衣服是卖给市场的。而服装设计是最容易碰到“叫好不叫座”的一个行业。

这源于服装市场的一个本质特征:你不知道哪块云彩下雨。

换句话说，服装企业很难预测市场上究竟什么衣服好卖，什么不好卖。尤其是考虑到流行趋势的变化，天气的变化，服装企业很难把握究竟生产什么款式的衣服，生产多少才适合。企业所针对的市场规模越大，预测也越困难。

获取更多更全干货资料联系QQ178455216，不定期更新！

对于服装企业来说，全部由自己开发设计款式，那风险不是一般的大。国内服装品牌曾想原创设计一系列汉风的外套，结果市场不接受，库存压了几亿元。

因此，再牛的服装企业，养了再牛的设计师团队，也免不了一件事:“借鉴”。

借鉴市场上卖得好的款式，再“化入”自己的设计中，是这个行业心照不宣的玩法。

但是即便如此，你让哪个服装企业的设计师团队像韩都那样，每天拿出 50～60 款新设计，那也是无法想象的一件事。道理很简单:“这受制于设计师产能。”爱肯牛仔副总裁向冀说。

那么韩都是如何做到“每日的上新量能达到 50～60 多款”，并且要保证这些款式不是生拼硬凑出来的，具备一定时尚水准，适销对路呢?

靠的就是韩都自创的小组制。

韩都现在有 200 多个小组，其中子品牌女装 Hstyle 大约 140 个小组。韩都从韩国 3000 多个服饰品牌中，选择符合韩都年龄段定位的 1000 多个品牌。小组中的选款师就每天浏览韩国各大电商网站的这些品牌，从中选择自己中意的款式，上架销售。

这个看起来很简单的运作模式，规避了服装行业最核心的市场风险。韩都几乎就不用养设计师，只选择那些经过市场初步检验的品牌，然后再做二次判断。

当时韩都一年四五千款衣服，那要从几万款甚至十几万款中遴选出来。传统的服装企业，要养多么庞大的设计师队伍，才能做到这个量?

获取更多更全干货资料联系QQ178455216，不定期更新！

如果你看过渠道版今年第 4 期的《美邦/凡客:前仆，后继，学 ZARA》，你就会知道，韩都的这种做法，思路上跟 ZARA 的买手制是一样的。

业内都知道，找一个有市场感觉的设计师很难，找一个有市场感觉的买手，也不容易。因为不设计，只选款，也不是简单的活，那考验的是市场感觉。

一个韩都选款师通常的成长历程是这样的:

一个选款师(大部分是设计专业毕业的大学生)刚来的时候，会带来很多他自己的想法，却不知道韩都的客户到底是什么样子的，需要什么样的。因此，每个新人有 3～4 个月的适应期，一般会灌输他“你要把自己当成消费者”“你要想象消费者他想要的是什么?”“来到韩都之后他所需求的是什么样的东西”。

“他前期的选款，都带着很浓重的自己的色彩。一般到了半年左右，公司才允许他去试做，但是这个量可能是很少的。经过市场的验证，他会了解自己哪方面欠缺了，到这个阶段的时候，他就摆正自己的位置，然后更深入地了解店铺的需求，然后做符合店铺风格的一些产品。这之后，他才会慢慢走上正路。”

在韩都，干“选款师”这个岗位的有 500 多号人，天天在韩国网站上趴着，大有扫荡的意味，这就是赵迎光一直提起的“人海战术”。

“人家设计师才二三十个人，我们为什么要用几百人来做这个事情?因为我们要保证同样一款衣服背后，我们可能看过几十款、上百款。多了，质就不一样。”

款多量少，谁给你做?

获取更多更全干货资料联系QQ178455216，不定期更新！

“款多量少”，听上去不错，但在规模经济的条件下，生产不够一定量，怎么降低生产成本，性价比从何谈起?更重要的是，工厂根本不带你玩呀!

2009 年 4 月，已经做了一年韩国代购的韩都，积累了一些卖得不错的款，于是决定开始找代工厂自己生产。从那个时候开始，直到 2010 年 4 月一整年的时间，被赵迎光形容成一段极其黑暗的日子。

“因为当初整个销售量很小，别说 300 家，一般我们都是希望 100 家左右供应生产，只能通过阿里巴巴找那些南方很小的工厂。当时没什么知名度，人家根本不接你的订单，求爷爷告奶奶很辛苦地下各种小订单。小工厂、作坊不存在检验不合格还退货的问题，你得先把钱给我，我生产出来再给你货，你爱要不要。所以那时品质很差，交货期也没准，本来说 20 天生产出来，拖你一个月很正常，价格还不便宜。”赵迎光说，“我们也知道品质是品牌的生命线，但当时也没有办法。”

后来慢慢做大，对行业慢慢熟悉，韩都才开始调整供应链。

第一是选工厂。

有一个服装企业的老板听说韩都的下单量都在六七百件，多的也才一千多件，很是惊讶，怎么会有这么小的量呢?传统服装，最少也要一千多件。

首先，是匹配的工厂。不要大厂，小厂就好，门当户对，更重视韩都的订单。

“找一个几千人的大厂，你这么一个小单子放进去，他才不伺候你，反而不如找那些适合你的。比如说你从二三十人的缝纫工开始，总共就五六十个人，全做你

获取更多更全干货资料联系QQ178455216，不定期更新！

的订单，你怎么说他怎么做，你要求提高他就给你提高，这样的工厂不是更好吗?”生产部主管梭织的徐总说。

其次，尽量不要包厂。

韩都现在 140 个供应商当中，只有 20 家是全做韩都的单子，剩下的工厂中，每家只有几条线为韩都服务，占用其一半左右的生产线即可。在加急比如旺季的时候，工厂再照顾一下，其他线也来赶韩都下的单子。

最后，一些贸易工厂“打补丁”，灵活处理一些单子。

这些都构成了供应链中“柔性”的一部分，可伸可缩，知根知底。

几百件订单的成本，比上万件的订单要贵上不少，怎么办?

凉拌。

小批量订单的成本确实高，但是对韩都不构成压力。别忘了，韩都是个网店，没有传统的渠道成本，完全能消化这多出来的一块支出。

第二是重组供应链。

原来韩都的供应链条是线形——韩都对接工厂，现在提炼成三角形——三个点分别是韩都、工厂、面料供应商。

为什么要加进面料商?

获取更多更全干货资料联系QQ178455216，不定期更新！

因为“款多”，面料就千差万别，但是又“量少”，才生产几百件，工厂只能到库存面料市场去找。库存面料有可能存放了一两年、两三年，这种面料缝制出来的时候感觉还不错，但是洗一次，衣服就泻了，客户体验很不好。

因此，韩都稳住阵脚之后，立即就开始解决面料问题。

供应链重组后，一个单品的上架可以简单总结为:产品部从韩国选款，交给产品企划部分析面料，产品企划部再与产品部确定面料，双方确定之后交给生产部，这个过程 1～2 天完成。

在生产部拿到单品之后，寄到工厂(1 天)，向工厂下单。同时，他们也向面料供应商下单，工厂去韩都指定的面料供应商那找到所需面料(1 天)，当晚打版完成，第二天缝好同时往回寄(1～2 天收到)。“5 天就可以从广东回来。”徐总说。

这样，韩都实现了从源头控制面料的品质。这个流程下来，从选到款到上架销售，也不过 12～15 天。

这样的供应链重组，韩都不怎么增加成本，就大幅度地提高产品的面料水平，这将极大地改善客户的体验。

当然，面料环节要控制好，相当复杂。“我们这一季要做的时候，产品企划部首先把这一季要用的一些主面料告诉我，比如说雪纺的、珍珠雪纺的、乱麻的、卡其布。其次是颜色。黑色的、白色的、米色的、蓝色的、绿色的、紫色的，选 8 到 9 个色系，每一个色系里面偏红一点的、偏黄一点的，又分一些具体的颜色来。8 个色系可能要达到 50 多个颜色，常规的你还要分出来，常规色系和流行色系也要分出来。”徐总说。

获取更多更全干货资料联系QQ178455216，不定期更新！

这么多这么杂，怎么处理?

徐总进一步解释这其中操作的技巧，“面料供应商，我会找小的贸易公司，它灵活。如果只找一个面料厂，它擅长于做雪纺，就不可能擅长做其他品种。但是我找一个面料贸易公司，你要什么，它就到市场上给你找什么。”

现在，韩都甚至有了一个自己的面料库，与产品部同一个办公区。面料库跟一些南方的大型面料工厂同步，选款师(产品部)在定款的时候，会参考这些面料，尽可能选这其中的面料。这将进一步降低成本，稳定品质。

品质的提升，加之原有的价格优势，带来最直观的效果是，韩都的二次购买率从此前的 9%～10%上升到如今的 30%，虽然成本其实没有上升多少。

几万款衣服怎么控制库存?

库存是服装业的魔鬼!

韩都“款多量少”的初衷，就是为了避免库存风险。但是随着款式越来越多，尽管每一款下单量并不大，但是如果管理不善，加总的库存也将非常惊人!这个难题在多品类多 SKU 的企业里，不论是制造商、经销商还是零售商，屡见不鲜。

从顶层设计上看，韩都对下单这件事是很保守的，他们担心库存多于担心缺货。因为缺货还可以补(返单一次 15～20 天)，但是一旦产生库存，就被动了。

即使这样，95%的售罄率也不是那么容易做到的，因为款式太多了。

怎么将售罄率做到 95%?

获取更多更全干货资料联系QQ178455216，不定期更新！

购买更多正版更新的资料只能加 QQ1820937853 咨询，正版责任资料，盗卖必究法律刑事

韩都摸索的方向是“单品全程运营体系”。单品全程运营的核心是考量每一款货，而不是一批货。而产品小组是这个单品全程运营体系的核心。

比如女装小组就有 140 个，一天上新才五六十款的，平均一个组两天才一款，这个压力并不大，因此每个小组就有足够的精力对某一个单品全程监督与管理。

管到每一个单品有什么好处?

赵迎光解释道:服装业的传统做法，是以盘货的概念来说事的，比如夏天是一盘货，秋天是一盘货。这一盘货里，我季初卖了多少，季中卖了多少，到了季末清仓的时候，这一盘货我怎么清?由于不是用一款来考虑这个问题，只能囫囵吞枣不分青红皂白地一起处理了。一旦季初和季末卖得不太好，有大量库存，到了季末只好疯狂打折。实际上，这种季末疯狂打折有很多无谓的损失。

“如果你提前打折呢?比如季中?你到季末打四折，人家也不买，因为季节过了，没有用了。但是你在季中的时候打六折，就有人会买，客户有需求，价格也不贵。”

韩都正在做的就是这件事。通常一款新品上线，在旺季到来前一个半月或者两个月。这一个多月的时间，就能得出一款产品的市场数据。也就是说，在产品真正进入旺季之前，就基本能得出，这款产品是否好卖。觉得不好卖的，旺季就开始打折了。

所以，是这个“单品全称运营体系”决定了超乎寻常的售罄率，只有管理到每一个 SKU，才有可能控制住海量 SKU 带来的总库存风险。

获取更多更全干货资料联系QQ178455216，不定期更新！