

试衣间其实还有秘密：看快时尚品牌如何对抗电商

■ 本报记者 赵玲玲 实习生 邱颖嘉

近日，一段发生在三里屯优衣库试衣间内的不雅视频引爆网络，微信、微博瞬间被刷屏。一夜之间，优衣库“火”了。虽然警方介入调查后给出的回应是“优衣库门”并非商家的恶意炒作，但此事件却引发了一场传统销售终端与电商孰优孰劣的大讨论。

有业内人士认为，在网购越来越流行的今天，实体店的市场正不断受到挤压，饱受电商冲击的传统行业都在纷纷寻求转型，企图搭上互联网的“顺风车”。然而，并不是所有商家都是盲目的，在一波又一波的转型浪潮中，很多品牌零售商始终坚守实体店阵地，摸索到了属于自己的生存法则。

逆势开店，快时尚品牌坚守实体“阵地”

“试衣间”不雅视频引爆网络，优衣库虽然无辜躺枪，但是不能否认的是，此次事件为优衣库声势浩大地做了一次“宣传”。与此同时，大家也看到了互联网惊人的传播力度。也正是因为如此，互联网电商数量成几何的倍数增长，同时对传统行业产生巨大的冲击。

“近年来，眼看着传统行业在不断地被电商侵蚀，便利店以及专卖店等业态均遭受了不同程度的盈利困难。尤其对于我们服装行业来说，在某种程度上可以说是致命的冲击，越来越多的实体店上演了关门‘潮’，我们也不得不寻求转型，发展电商。”一位在浙江从事服装贸易的负责人对《中国企业报》记者表达了自己的无奈。

有数据显示，2014年，仅阿里巴巴一家电商的季度销售额就超过1万亿，淘宝总成交额1.172万亿元人民币，天猫总成交额5050亿元人民币。而2013年和2014年“双十一”的一天内，淘宝天猫总交易额分别是350亿和571亿元。“双十一”俨然成为了全民购物狂欢节，在这期间，实体店几乎没有立足之地，经营惨淡。

实际上，尽管在电商冲击剧烈，传统服装零售市场日益萧条的情况



下，以优衣库为代表的快消服装行业却一直保持着强劲的增长势头。

H&M公关部经理傅霞容早前曾表示，H&M的线下实体店在全球保持在10%—15%的增长速度，而中国是其增长最快的市场。自2007年以来，H&M在中国已经拥有200余家门店。

优衣库大中华区首席营销官吴品慧在接受媒体采访时表示，目前优衣库在中国的80多个城市已有374家门店，他们的发展计划是每年再增加80个门店。据了解，截至今年6月，优衣库在中国的门店总数达到363家。

优衣库母公司迅销集团近期发布的2015财年前三季度财报显示，集团营收增长23.9%至32.7亿美元，利润增长36%至2.3亿美元。无疑，中国市场是这份漂亮业绩的“主力军”之一。

倾斜实体，自信不只来自“试衣间”

记者注意到，除了优衣库、H&M、ZARA、GAP等国外时尚品牌也几乎将重心都放在中国的实体市场上。尤其值得一提的是，2014年天

猫“双十一”优衣库在服装类销售额总量第一，其中女装类优衣库排在第二、男装类优衣库排在第五。但是网络销售的火爆，并没有让其销售的重心发生转移。

“我不认为未来优衣库的EC(电商)发展会超过零售，EC的销售会占到总销售额的4%—5%，在中国会超过5%，但我们的发展重点反而会向线下零售倾斜。”吴品慧在接受媒体采访时如是表示。

记者在体验时发现，优衣库与H&M等几家快时尚品牌采取了线上线下同款同价，打折优惠“区隔”发放、不以销售为目的推广APP等战略部署，以期起到线上向线下导流的作用。

“把线上的消费者带到现实的商店中去是典型的O2O模式，企业采用这一模式的目的实际上是为了拓展销售，获取更宽更广的渠道来对接消费者的需求。而且这种模式更偏向于线下，让消费者感受到商品质量后再进行消费能让顾客有更好的消费体验，因此与电商相比也具备一些竞争优势。”中投高级顾问刘建修称。

对此，很多业界人士都表示不解，快时尚品牌将发展重点放在线

下，即使发展线上销售也是为了实体服务，难道真的是因为有“试衣间”，所以才能在电商的冲击下不为所动吗？

北京现代产业规划研究院院长彭剑彪在接受《中国企业报》记者采访时指出，“其实以优衣库为代表的很多快时尚品牌的产品与普通的服装店差别并不是很大，其之所以能在愈演愈烈的门店倒闭浪潮中仍然取得不俗成绩，很大的原因是其清晰地知道自己的定位，并没有被电商扰乱自己的步伐，有着自己的坚持。”

“中国经济发展并不均衡，在那些电商并未成为主流商贸方式的城市里，人们还是要通过实体店去建立生活方式。互联网虽然能改变人的很多行为，但实体的东西永远有存在的价值。”吴品慧说。

刘建修建议，现在实体店更多的是消费者体验服务及实现与商家持续沟通交流的中心，未来作为拥有线下门店优势的部分品牌将致力于通过科技化设备有效提升线下门店的科技感、体验感和场景感，拉近与消费者的距离，例如减少实体店试衣间数量，增加具有虚拟现实技术的镜子，这样在节约成本的同时获得的试衣数据也可用于指导产品研发。

试错期结束同城配送 O2O进入规模扩张期

■ 本报记者 宋笛

同配O2O市场在资本的催动下已经渐次地度过了短暂的“试错期”，尽管还存在着诸多的可能性，但不同公司之间的定位区隔已经逐渐明显。

接下来的时间，快速的复制与扩张将成为各个公司追逐的首要目标，而市场也将在这一阶段中渐渐形成稳定的格局。

同配O2O的定位区隔

云鸟COO何晓东的心情很不错，毕竟在这最近的一段时间，发生了两件令他高兴的事情——云鸟宣布完成了数千万美元的由红杉领投，经纬、金沙江、盛大等跟投的B轮融资以及戒烟成功两个半月。

与前一件明显要“贵得多”的好事相较，后一件事情的发生却意外地充满了何晓东和云鸟的行事风格，“并不是刻意要做的，但是竟然就做下去了”。

“一开始并没有一定要做物流，只是想做蓝领O2O这个市场，后来分析了市场觉得还是同城配送这个分类领域的市场空间比较大，就决定做云鸟配送了。”何晓东这样解释道云鸟的创建初衷。

对于互联网行业出身的何晓东而言，最擅长的事情就在于“不断在市场中进行试错，并逐渐完善产品的定位和功能”。

云鸟配送选定的第一个市场是建材市场，而经过一个月的测试，大家发现建材市场整体的情况都在下滑，并不是一个可以长远拓展的市场。

重新定位后，云鸟配送再次选定了物流园区作为主力市场，物流园区的情况要好得多，但依然不能达到预期，也是在去年底，经过梳理后发现了另一块更有潜力的市场，城市大型、中型的B端客户——同城供应链配送市场。

而这也是目前同配O2O市场划分的两大依据之一，即客户的划分。云鸟只做B端的客户，而同配其他家则同时向B端用户和C端用户开放，包括搬家、鲜花配送等。

由此而来的另一个区隔在于是否是整车运输，云鸟的B端用户货源需求较大，一般只需要整车运输，而同时面向C端客户的同配公司则在尝试利用系统实现散货的拼车运输。

线下市场的着力建设

让一众从互联网“远道而来”的人们所为难的是，在这块市场，线上并不能解决所有问题——这是一个重度服务市场，同时存在着众多的非标准化现象——他们还需要俯下身，在线下持久的耕耘。

“B端客户和C端不一样，他们对价格的敏感度没有那么的高，更重要的是服务的质量。”何晓东表示。

服务质量是不可能只凭借线上就得以保证的，线下的管理必不可少。

云鸟目前也正在建设一套“现控体系”，在这个体系里有两个分级，一级由云鸟现控经理管理，其职责包括根据不同客户需求定制服务规范和标准；而另一级则由从社会招募的传统车队管理人员，通过他们的经验和技能，并且根据客户的实际要求，管理加入到云鸟的司机车辆。

“在这个领域线上占30%，线下能占到70%，这次融资获得的资金也将主要用于云鸟的线下建设，比如云鸟大屏、现控体系等，目的要让所有客户能够通过系统对接看到每一辆车的实时运行轨迹和把线下司机管理到更好，当然还有更多能够落地的服务体系还在继续搭建中。”何晓东如此说道。

而神盾快运CEO张喜龙也曾表示过，自己的公司里每个月都会给司机们办一次生日聚会，希望司机们能感觉到自己受到了重视。

线下的投入需要更多的资金涉入，而从目前几家的融资状况而言，要真正落地线下管理，实现重度服务的标准化尚需要更多的资金进入。

快速扩张的新时期

在客户区隔和定位区隔逐渐产生后，各个同配公司对于模式的“试错期”也基本暂告一段落，在资本的催促下，目前的各家公司已经进入到了复制+扩张的时期。

目前的云鸟配送覆盖城市为7个，而何晓东谈到目标时说道：今年将要扩展到20个城市。

同时快速增长的还有入驻平台的车辆数量，目前已经超过了30000辆。

“A轮融资的钱还没有花完，现在要用资本做的事情除了线下建设以外，就是支持城市扩张了。”何晓东表示。

云鸟正在做的也是其他同配公司将要或者正在发力的部分，记者了解了目前包括速派得、蓝犀牛、货拉拉等多家同配O2O类公司发现，几乎所有公司的覆盖城市都在10个以内，有些甚至只有3个或4个。

而这一覆盖范围相较于同配O2O市场的巨大潜力而言，明显是远远不够的，在未来持续的一段时间中，能够最大范围实现市场开展和模式标准化复制的速度已经成为了各个同配O2O类公司决胜的关键点。

“目前是一线城市比较多，以后会逐渐进入2线3线城市，作为同城供应链配送，特别是B端客户，不论哪个城市都有相当大的空间，正因为市场空间的巨大，我们希望能和目前存在的包括三方物流在内的物流形态成为伙伴，提供同城车辆服务，而非竞争对手。”何晓东表示。

延伸



京东优衣库分手才是更主流的新闻

■ 王长胜

3个月前，高调入驻京东的优衣库，悄悄撤店了。要是在平时，这事也就悄无声息地过去了，但是优衣库试衣间不雅视频事件，把优衣库搞成了一个热点敏感词汇，但凡沾上这几个字边的都更容易上头条，想盖都盖不住。

关于撤店原因，其实用脚趾头想想都能猜出个大概，无非就是合作不愉快、生意不理想之类的。优衣库发言人说，优衣库之所以如此迅速退出京东，最核心原因在于，与自2009年就已入驻阿里巴巴集团旗下天猫平台的优异表现相比相形见绌，因此，优衣库的中国电商策略要调整。

但有传言称，优衣库退出，京东或因天猫施压，此前得知优衣库计划入驻京东后，阿里巴巴方面曾多次劝阻。不过该传言并未得到双方的回应。专栏专家所志国称：“优衣库退出京东与天猫达成独家协议不太现实，可能更多的原因还是双方在合作中产生分歧，估计是买流量成本太高，或其他原因。”

事实上，这并不是第一家从京东退店的品牌商。此前，包括Jason-

wood、timberland、迪卡侬等品牌商都已经从京东退店。电商分析人士认为，京东的根本问题还是出在模式上，随着开放平台高速增长带来的GMV红利，已经让京东在自营和开放平台上摇摆，带来的政策、流量、团队支持也出现了此消彼长的状况。

品牌商从电商平台退店，只会出现两种情况，一是经营数据差；一是平台服务能力差。一位不愿具名的品牌商表示，“一般来说，商家从平台退店最主要的原因还是经营数据太差，投入与产出比不匹配。”

今年4月8日，京东和优衣库高调宣布，双方达成战略合作。根据合作协议，京东为优衣库开出了一系列协议，包括在上海为优衣库开辟专属货仓，提供从仓储到配送全流程服务支持及覆盖PC端、移动端全渠道运营支持。京东CEO刘强东特意为此次合作站台。

外界对此次合作的普遍看法是，京东越来越重视开放平台，愿意为开放平台投入更多的资源。同时，为了摆脱3C依赖症的形象，京东不惜重金在并不擅长的行业里，拉拢品牌商，完善自己的短板。

京东发布2014年第四季度财报及全年业绩报告中显示，第三方平台业务呈井喷式增长。数据显示，2014年第四季度，京东的开放平台交易额(GMV)同比增长220%，达到人民币374亿元；2014年全年，开放平台的GMV首次超过1000亿元，GMV占比达到39%。

一位已进驻电商平台的国际品牌商表示，国际品牌在中国离不开电商这个渠道，通过互联网地方式接触到更为广阔的人群。但是即便电商平台不能实现盈利，也不愿意品牌在平台上被伤害。特别是对于一些百年品牌来说，电商渠道就是个传播品牌的载体，并非销量。

京东财报显示，2013年京东的库存周转天数为34.8天，账期是40.8天；2014年则是34.2天，账期42.2天。一位原京东高层表示，京东通常给供应商的付款周期集中在45—60天，而具有话语权的大品牌商，京东的付款周期相对短很多。从这点上来说，优衣库是幸运的，至少在付款周期上会得到京东的保障。

上述不愿具名的品牌商透露，像他们这种国内中小品牌商，被供应商

拖欠的货款一般都会到60天左右，部分甚至更长。此前，服饰品牌欧时力就在京东经营的过程中，爆出京东拖欠款项超出合同规定时限，一度引发退店想法。而拖欠阿芙精油的货款，更是让其创始人孟醒(雕爷)在新浪微博上与刘强东“开撕”。

与付款周期越来越长趋势相对应的是，京东的交易额在增长以及京东金融业务，包括供应链金融业务也在不断扩大。上述京东高层表示，京东金融旗下有个投资理财的部门，专门研究如何将趴在账上的货款来“生钱”。京东财报数据显示，仅仅在2013年，京东供应链金融为京东贡献了3.44亿元的收入。它的成本却只有0.08亿元，毛利率高达97.67%。

业内分析人士认为，京东规模增长，对供应商话语权自然也就越大。随着模式增长，库存周转必然下降，拉长供应商账期，再通过资产包转移，从供应链金融中获利，这是必然的。

但是，这种“财技”并非可以持续，面临着巨大的政策风险。一旦触及政策底线，京东金融乃至整个京东都会遭遇危机。