

# 衣品天成集团掌门人杜立江： 双十一业绩翻番靠这四招

□本报记者 孙常云

杜立江,衣品天成集团掌门人,专做服装电商。今年“双十一”来临前,杜立江给集团定下2个亿的销售目标。而在去年,同样也是在“双十一”前夕,杜立江给集团定下的目标是要卖1个亿。彼时的他,将1亿设定为目标,心里却是忐忑的,最后衣品天成集团完成了这个目标,看到大屏幕最后定格于103100444,兴奋的杜立江在集团作战室带领所有员工唱起了国歌,那一刻,杜立江至今记忆犹新。

“在‘双十一’阿里交易额的912亿中,有衣品天成集团的1个亿。在全国零售体系中,衣品天成集团已经成为了一股新兴力量,这是一次重生。”杜立江对记者说。

对于一家起家互联网,成立于2010年的服装电商而言,这个成绩确实来之不易。今天,衣品天成集团已经可以非常自信的和韩都衣舍、茵曼站在一起,共同代表互联网时代崛起的服装零售品牌。

2016年,杜立江对衣品天成集团进行了更多的改造,邀请吴磊、宋佳、杜鹃、唐艺昕为品牌代言,形成全明星代言阵容;推进用户沟通,建立品牌主理人制度;紧追风口红利,将直播做到极致;严苛品质管理,不再盲目追“快”。一年的努力之后,杜立江给这个“双十一”定下目标是业绩翻番,而这一次,他对这个目标充满信心。

如果说在2015年,衣品天成集团还是在被动地迎接挑战,那么2016年,衣品天成集团已由被动变成主动,围绕供应链提升与品牌建设的一系列行动引得同行不远千里前来学习取经,对此,杜立江的心态很开放,分享改变,共同成长。

## 全球地标直播 树时尚里程碑

在全球时尚地标广州“小蛮腰”,杜立江策划了一场前所未有的直播,超过3500万人次观看,让大众对直播的玩法有了全新的认识,也让衣品天成集团在直播界独领风骚。

时尚地标、“小蛮腰”、3500万、24小时、试衣间直播、全明星同款,当这几个关键词组合在一起的时候,已经能够感受到这一场事件的盛大。是的,这就是8月10日衣品天成集团在全球时尚地标广州“小蛮腰”那场盛大的直播活动,3500万的观看量也创造了直播史上之最。

杜立江告诉记者,为了这场直播,他和他的团队整整准备了一个月,最后,公司品牌部团队12人带着3000件明星同款奔赴广州,50个小时不间断的奋战,完成了这场时尚大戏。

当谈到为什么会这样的创意时候,杜立江思考了一会对记者说:“创意是一件很痛苦的事情,因为你在不断地否定自己,又激励自己。衣品天成集团的使命是为全民时尚而生,这也成了我们创意所围绕的一个核心。”

“在24小时试衣间直播的创意阶段,我反复在问自己一个问题,这个创意是不是够时尚,是不是能有很高参与

度?但其实时尚是一个充满个性的东西,每个人对于时尚的理解都不同,要从什么角度让大众参与进来,感受这种时尚,又能让时尚具有多种个性,我们反复脑洞爆了很多次,最后呈现效果还不错。”

24小时试衣间直播事件确实很好地做到了时尚与参与,通过明星、网红、路人的不同层次展示,又通过直播这种强互动和强展示形式,衣品天成集团所倡导的时尚理念得到了很好的传播。

杜立江说,24小时试衣间直播之后,他直接去广州跑供应商,很多供应商见到他的第一句话是,你在“小蛮腰”做的直播,我看了,太厉害了。之后,又陆续有不少朋友来向他请教直播的经验,还有许多记者朋友来采访他这个事情。“很感谢媒体把这场直播定义成直播的一个里程碑,这也是对我们创意和执行的很高肯定。”杜立江说。

如同衣品天成集团整个发展历史一样,杜立江总能在正确的时间点做正确的事情。在直播如火如荼,正需要有一场地标性事件发生的时候,杜立江用他的创意把它真正燃爆了。衣品天成品牌负责人沈建飞告诉记者,如果不是杜立江在创意阶段的决心,也许这场24小时试衣间直播会淹没在直播的大潮中,不会有如此大的影响力。因为当时大部分人对直播保持非常警惕的态度,希望慢慢的试水来完成对于直播的摸索,而杜立江最终拍板决定只做极致,要么不做,要做就是标杆。

辞职投身淘宝,自建供应链,连请五位明星为集团发声,杜立江对于事物的逻辑总是让人一时难以理解,然后拍手叫好。

## 全明星战略 为品牌贴独特标签

一家企业,收入Angelababy、吴磊、宋佳、杜鹃、唐艺昕五位明星,杜立江用合力理论让整个行业侧目。

当衣品天成集团去年力邀Angelababy作为衣品天成女装代言人的时候,整个行业都沸腾了,一家互联网品牌能够邀请到国际大牌明星为自己代言,这是非常罕见的。而就在大家还没有消化完这个令人震惊的新闻时候,杜立江又邀请到了吴磊、宋佳、杜鹃、唐艺昕作为衣品天成男装、米莱达、对白、盛放的代言人,此时,几乎可以用爆炸来形容整个行业的舆论。

记者问杜立江,请这么多明星是不是花了很多钱,杜立江笑着表示确实不少,但是这个钱花得很值。谈到为什么要请这么多明星的时候,杜立江为我们解释了他的合力理论以及请明星的重要原因。

2015年“双十一”前夕,杜立江请到Angelababy代言衣品天成女装,衣品天成女装的品牌知名度和流量在很长一段时间内有了非常高的提升。在内容电商时代,品牌必须进行全方位的丰满,衣品天成女装已经有非常好的客户基础,产品无论在设计还是品质上都非常不错,但是品牌缺少一个明显的标签,让大家能够记住它,而明星代言能够很好的满足这种需求,尤其是衣品天成女装和Angelababy在风格上非常的吻合。

杜立江说:“过去,在信息贫乏的时

代,邀请明星代言,是为增加品牌的标识性,因为需要大家记住你。现在,信息爆炸的时代,用户的注意力已经缩短到了3秒,更加需要让用户记住你。选择一个和品牌风格吻合的明星能够在最短的时间内为品牌贴上这个标签。”

“我们都会有一种感受,一个人做好一件事情的时候,你会对他产生一定的好感,但当一个人一下子做好了五件事情的时候,你会对他印象深刻,这就是合力理论。我请五位明星为衣品天成集团旗下品牌代言,这种合力效应产生价值比单独请一个明星大得多。今年,衣品天成集团在大环境并不乐观的情况下,保持了近100%的增长,有一部分原因就来自于此。”

纵观互联网服装行业,能够一下子将如此多明星收入囊中的也只有衣品天成集团了。更为不同的是,衣品天成集团不仅仅只是让明星进行代言。杜立江为五位明星设计的头衔是首席时尚官,除了为品牌代言,这五位明星还为衣品天成集团旗下品牌带来了他们的时尚理念,每一季的新品,杜立江都会让明星选择自己喜欢款式作为店铺主推的明星同款,对于这些明星同款,可以说不计成本。杜立江说:“我们请明星,是希望明星为品牌贴上不同的时尚标签,不过最重要的是希望为用户建立起一种和明星之间的链接。时尚不该被仰望,通过这样的方式,我们为用户传递明星时尚、全民时尚。”

## 品质法则 “快”不如好是真理

当所有服装企业都在崇尚“快”的同时,杜立江却在供应链改造的效率与品质中毫不犹豫地选择了品质优先。事实证明这个选择很有价值。

谈到衣品天成集团品质的时候,杜立江很兴奋,对于自建供应链,对从“尸骨遍地”中成长起来的他而言,品质是他最为看中的东西,没有之一。至今为止,品质依旧由其亲自把控,品控也成了衣品天成集团最为核心和关键的部门。

供应链是一家服装企业的价值所在,货期、库存、品控等问题使得供应链变得异常复杂,任何一道工序的失误都会产生多米诺骨牌效应,从后端无限放大到前端,所以几乎每一家服装企业都在努力挤压各个环节,提升供应链效率。这也是为什么ZARA、优衣库的“快”模式为服装行业所推崇,尽可能的缩短货期,控制库存,提高货物周转率,以此获取高毛利,生根与互联网的服装电商则更加推崇这种效率理论。

不过这套理论在杜立江眼中则不一定正确,从无到有建立衣品天成集团供应链的杜立江在内部定义了一个公式:价值=0.9\*效率+1.1\*品质。对于这个公式,杜立江的理解是,效率非常重要,它决定了企业的盈利能力,对于现实的一种预期,但是品质则更为重要,它决定了企业的发展能力,对于未来的一种期望。

“快时尚,是我个人也非常推崇的一个概念,互联网本身也是提升效率的进步,没有效率,企业无法生存,但是为了‘快’而快,其实是本末倒置的做法。

在这方面,我们对供应链坚决的零容忍。最基础的比如面料,严格执行三次检测:在面料库的样品面料入库必须检测,淘汰不合格的面料;当面料需要做成样衣的时候,必须再次进行检测;样衣到大货生产时,必须再做一次检测。无论这家面料供应商有多牛,这都是必须做的,就算牺牲效率也丝毫不能妥协。“快”是不断地提高人效,而不能在任何关乎品质的基础上做任何改变,如果需要牺牲这些环节来提高效率,这样的‘快’我坚决不做。”杜立江说。

## 用户链接 变生动为互动

当内容营销成为主流,当所有人在创造更生动内容的时候,杜立江却先行一步摒弃了这一切,变生动为互动,内容更出彩。

从2014年开始,敏锐的杜立江就发现衣品天成集团各品牌店铺客服和用户沟通的时间越来越短,从原来的平均3~5分钟缩短1分钟以内,而原来不到30%的静默下单上升到57%,越来越多的成交都在移动端完成,这让杜立江认识到自己与用户的交流变得越来越少,而如果不能因为交易产生交流,会直接影响到用户的复购行为。

于是,2015年年中,杜立江力排众议,从客满部单独划分出一个部门作为客户维护部门,借助社交软件,将衣品天成的用户转移到社交软件上进行维护。同时,杜立江又把品牌人格化和这个计划融合在一起,形成了衣品天成集团品牌主理人制度。品牌主理人是衣品天成集团的品牌主设计师,也是衣品天成与用户进行沟通的品牌代言人。通过这个制度,衣品天成收获了近百万的核心用户,他们和衣品天成集团的品牌主理人都成为了朋友。

就这样,杜立江又成立了近40人的内容创作团队,为品牌主理人提供各种内容的输出,让朋友更加了解品牌主理人,与品牌主理人关系更加亲密。2016年,搭上直播的风口,杜立江率先开启了服装行业的直播先河,品牌主理人的网红效应也得到了更大的发挥。

“直播是一种非常好的工具,借助直播,原本我们和用户之间链接的那条细线变得越来越粗,通过直播,我们的品牌主理人在原来的基础上,与用户产生了更多、更直接的互动。”杜立江说。

记者查阅数据发现,衣品天成集团衣品天成男装UNA在9月的一次直播,不到2个小时就有近20000人观看。这个数据远远领先该类目其他任何品牌的直播,也超过了大部分的淘宝达人网红。衣品天成集团旗下其他品牌的直播也有不俗的数据。

毫无疑问,杜立江对于用户链接的敏锐认知让衣品天成集团又一次跑在了行业前列,而由此产生的价值无疑是竞争的下一个核心。

采访中,杜立江也和记者分享了他在中欧商学院学习的一些感悟,在战术层面不断优化他,更加深刻地认识到团队的重要性,对团队进行领导力、沟通力的提升将是未来他非常重要的一块工作。而对于今年“双十一”,除了业绩翻番,杜立江笑称或许还有更大的惊喜。

# 把情怀楔入健康事业

——记浙江昌明药业有限公司研究员李坚军

夏日的的一个晚上9时半,浙江昌明药业有限公司实验室内灯火通明,因为一个难题尚未解决,李坚军和同事一起仍在挑灯夜战。到实验结果出来,已是深夜,李坚军这才匆忙收拾行李,然后开车返回杭州。

作为昌明公司引进的高层次人才,李坚军低调得如同一般员工。在与该公司结缘的近10年时间里,他被实验室的一帮年轻人当成了邻家大哥。伴随着这家民营企业的成长,李坚军融真情和梦想于其中,用大爱情怀开创了一片健康事业新天地。

## 先试先闯搞研发

2008年,进入快速发展阶段的昌明公司,对于技术和人才格外渴求。李坚军来到后,公司实验室顿时活力迸发。

跟李坚军搭档七八年,研发部经理周章兴特别欣赏他那谦逊温和的品格与精益求精的态度。周章兴说:“他不是空讲理论,遇到危险系数较高的试验,他总要带头先试。”

降血压类药物是公司的拳头产品。一次在关键中间体的合成实验过程中,应用到浓硫酸。周章兴说:“一般在化工生产中都是浓硫酸滴加到物料中,以达到缓慢增加浓度且放热平稳的效果。”然而,李坚军针对此工艺的特性与反应机理,大胆地提出反滴加操作,解决了反应难以控制,收率低等问题。

“这种高风险的实验,我们平时都不敢尝试。”虚惊一场的周章兴从李坚军的身体力行中,读懂了他性格温和、外表质朴的背后,所包藏的那颗敢闯敢

试的心。

其实,李坚军不是不知道风险,但他明白,“只要方向正确,经过不断努力尝试,才能找出答案。”他说:“做化工行业,你很难弄清一个产品在生产过程中会存在怎样的危害。要寻找一个绿色化的生产工艺,就必须经过各种各样小试研究来尝试。”

因为不停地在一二线探索,李坚军终于被实验室里的刺激性试剂“撞了一下腰”。手上的皮肤过敏和溃疡如同家常便饭,最让他难受的是患上了过敏性鼻炎,每逢天气突变,就会老毛病复发,遇到刺激性气体更是得苦熬。

“行军打仗受伤流血在所难免,我们搞研发得些小伤小痛并不稀奇。”李坚军说得平淡。凭着这份拼搏的勇气,近10年来,李坚军和他的团队已经先后成功研发了4个新产品,改进了10来个工艺。

## 咬定青山不放松

忙于教学的李坚军每个月会到昌明公司两次,每次都会留3~5天。但这一次,他留了一周都还没有离开的打算。

原来,李坚军遇到了传统国际工艺在现实操作中的“水土不服”现象。按照原有工艺,物料融化必须在-20℃的环境下,用时5个钟头才能反应,而超低温既不容易实现,又严重浪费能耗,同时反应时间长,效率也低。在这件事情上,一向从容淡定的李坚军坐不住了,他迫切希望找到一套新工艺。

“当时的原材料反应是在一个大罐子里进行,我们叫釜式反应。”公司工程

师孙坚介绍道,每次投料以吨为计量单位,存在较大的安全隐患,设备维护上也比较麻烦。

在对部分工艺进行改良后,面对极易使人过敏的溶剂、物料,李坚军另辟蹊径,带头上阵,和团队一起连续作战开展实验。

“幸运和成功往往更加青睐于勇敢而又谦虚的人。”作为李坚军的助手,孙坚很钦佩他身上的钉钉子精神,她也全力投入到了实验攻关中。

经过上百次的失败后,李坚军终于走出黑暗,迎来了曙光。他将原先的釜式反应改为管道连续反应,原材料反应时间迅速缩减为几分钟,难题一下子变得豁然开朗。

“釜就是像一口大锅,用大锅煮水,热得慢。如果像电热水器一样,通过管道来加热,既热得快,又热得匀,反应效率高。”实验成功后,李坚军开心地打起了比方。

就这样,李坚军和团队一起攻克了降血压、降血脂等药物中间体的一个个工艺、技术难题。在李坚军的心中,能为人类健康事业做出自己的努力,是件特别开心的事。

## 瞄准不足补短板

对于药化行业来说,知识产权就是企业的生命线。然而,昌明公司与许多民营企业一样,曾专注于企业生产,对知识产权的重要性并没有引起足够重视。当时,正好李坚军来到公司,他看到了企业在自主知识产权方面的瓶颈,认为这必将对企业发展造成不利。

明明是优质的产品,却频频失掉出

## 人物名片

孙伟,男,1974年2月生,博士,浙江天能能源科技有限公司技术总监。先后主持完成了10多项科研项目,已申请发明专利10件,获授权3件;申请实用新型专利5件,授权5件。其领衔的新能源汽车动力电池系统创新团队入选“浙江省领军型创新创业团队”。2016年,被评为长兴县“十佳科技工作者”。

浙江天能能源科技有限公司技术总监孙伟从事新能源研究工作16年,先后在美国知名大学从事博士后研究以及外资企业、国内知名电池企业从事技术研发及管理工作,掌握了行业领域前沿技术,对电化学相关的多个领域,包括电池、电沉积、电化学传感器以及电合成等都有涉猎,特别是在锂电池应用领域积累了丰富的研发和生产实践经验,取得多项研究成果。

孙伟在锂电材料方面,对关键正极材料的研究包括锰酸锂、镍钴锰三元、磷酸铁锂等。对不同合成方法包括共沉淀法、溶胶凝胶法、乳液法等广泛的对比研究。对材料的晶体结构、形貌、电化学特性进行过深入的研究,提出了液相法制备正极材料的先进工艺。

在锂电电芯方面,孙伟完善了圆柱型电池的整套先进生产工艺。在混料、和浆、涂片、裁切、卷绕、装配、化成等工艺创新性改进取得显著效果,研发出了适合新能源汽车用的高倍率型锂离子动力电池,提高了循环寿命和能量密度。

在电池成组研发上,对电池包(PACK)进行了结构优化,提高了热管理水平和电流均衡分布能力。创新的结构设计提高了电池包的安全性。能够应用有限元(FEA)对电芯结构、PACK结构进行电流场、温度场、振动应力等全面分析并成功解决电池研发设计的关键问题。

2014年6月至今,孙伟就职于浙江天能能源科技有限公司,任技术总监。主要负责公司锂电研发团队的建设、管理以及锂离子电池技术开发、研究、管理等工作,取得了显著的成绩。

孙伟主导开展了天能重点企业研究院锂电研究分院筹建工作,开展了包含材料、电芯等在内的一系列专项。其中作为主要研发人员之一的“基于富锂锰基固体正极材料的高比能高安全性锂离子电池的研究及产业化”项目被列为浙江省电子信息产业重点项目。他还积极参与了国家有关部门电子信息发展基金项目“储能型锂离子电池用陶瓷化非织造布隔膜的研究与产业化”的研发。同时,“动力型富锂锰基高比能高安全锂离子电池”、“航空航天用超长寿命高能量密度锂离子电池”、“军用低温型动力锂离子电池”、“基于改性三元材料的锂离子电池”等产品被列为省级新产品。期间,申请了“碳包覆镍钴三元正极材料的制备方法”、“锂离子电池阻燃组合物及方法”、“锂离子电池过冲保护组合物及方法”、“锂离子电池负极材料及其制备方法”等发明专利。另外,孙伟还多次应邀到中国化学会电化学委员会、中国电池工业协会、中国化学与物理电源行业协会组织举办的学术会议作报告。

孙伟告诉笔者,企业只有不断创新,才能在竞争中处于主动,立于不败之地。其中技术创新是主体,是灵魂。目前,孙伟所在的天能集团特别注重技术创新,每年投入大笔资金支持公司研发团队,令他工作充满激情。

今年,孙伟又获评长兴县“十佳科技工作者”。他表示,这项荣誉让他有压力,但更添动力。他会勉励自己更加努力的工作,发挥自身的力量,脚踏实地的实干,为企业、为长兴的经济建设贡献更多的力量。

赵新荣 尹月 易善莹



## “灭蚊大王”施金驰 向新疆北湾边防部队 捐赠灭蚊器

日前,浙江温岭“灭蚊大王”施金驰向新疆北湾边防军捐赠208只灭蚊器。施金驰是温岭一个农民发明家,十年前研究成功了高效灭蚊灯,央视《科学》、《农业》频道曾五次专题介绍了他研发的灭蚊灯。今年7月8日,他在《中国军网》上发现新疆北湾边防战士戴着防蚊头罩巡逻的照片和“蚊虫王国”的特殊巡逻兵”的报道后,立即与妻子商量,决定向北湾边防部队捐赠208只、共计价值32400元的灭蚊器。

图为出运前施金驰接受当地媒体采访。

金宗炳 摄