

“90后”女孩白手起家,年入超8亿

不以赚钱为最重要目标反而有收获

及时转向

多多告诉记者,服装潮牌行业的竞争一向激烈,从2014年开始创业到现在,中间经历过好几次重大转折,“很多和我们同期成立的店铺现在已经不在了。”

“其实,我最开始创业只是一个意外。上大学那会儿,我特别喜欢买衣服,当时电商很火,我就萌生出了在淘宝上开店的想法。那时候我在上海,每个周末都和合伙人一起去杭州四季青的档口挑款式选货。”

那是服装行业百花齐放的时代,也是淘宝服装类目的流量红利期,虽然大家都是从档口拿货,但是根据模特的不同,穿搭风格的不同,就可以圈到不同的粉丝群体,大家都能赚到钱。

一直到2016年,多多发现虽然身处服装行业的红利期,衣服也好卖出去,但是每次从上海跑到杭州拿货,挑完款式再运回上海的仓库,这个过程不仅费时费力,成本还高,扣除开销,根本不赚钱。

当时,多多已经毕业一年了,感觉也没有非要留上海的理由,她和合伙人决定搬到杭州。“那时候我们一年卖近200万元的衣服,不仅没有多余的钱,走的时候还背着几万元的负债。”

搬到杭州以后,多多的重心转到了款式、视觉创意、海报和视频上,“当时大家都还在‘卷’图片,我们已经率先拍起了视频,还有1分钟的剧情,而且从那个时候我们已经开始自己设计衣服了。”

“当时我去档口拿货,会和熟悉的老板沟通,你这个地方怎么改一下会更好,有时候是衣服的款式,有时候是店铺的陈列设计,改完之后一般都能卖得更好,后来有些档口的老板在设计前期就会问我的意见。我当时想着,既然我能帮别人设计,那为什么不自己开发?”多多说。

然后,她就开始慢慢组建设计团队,一半衣服由公司内部自行出款,一半在档口拿货。在当时的体量之下,如果全部自行生产设计,压货的成本就太大了,而档口货虽然容易撞款,但不需要压货。所以他们选择中和一下风险,慢慢开发,往前发展的同时,把步子放慢。

当时市场上流行大Logo、出片,大家对舒适度的要求反而没那么高,有时候可以纯粹为了上街买套衣服。所以,他们会出一些有设计感、调性和明显标识的衣服,产品叠加视频的高转化率,2021年公司的销售额已经超过1亿元。

“这已经是一个很好的成绩了,而且当时我们也有利润空间。但是那几年因为服装行业太好做了,所以慢慢涌入了很多个人卖家,大家开始打价格战,我们卖得越来越多,但利润率反而越来越低,不少同行开始退出市场。当时我觉得一定要做品牌,爆款模式虽然卖得多,但是消费者买完也就忘了在哪买的,店铺并不重要,稳定的风格和品牌心智才是未来发展的大方向。”多多说。

懂得放弃

“回过头看,2020年我们彻底改变原来的拿货模式,开始树立品牌心智,这是我做得最正确的一件事。”她说。

当时,他们做的第一个重要改变是放弃风格店铺最后的流量红利,组建设计团队和内容团队,把所有的衣服都改成自有的设计款。

其实这也是一个非常冒险的决策:原有的用户不接受你的风格转变,以及价格带来的变化。以T恤衫为例,以前的主打价格在50~80元,后面调成了150元左右,很多老顾客是排斥的。但是走精品路线,自行研发



不鸣系列的展览现场

设计,涨价又是必须的。

问题最早出现在私域群里,产品提价后,群里的老顾客吵得最大声,其实最核心的原因是,大家只是把私域群当作是低价买货的途径,而不是真正喜欢,所以大部分人不能接受他们的转型。

“再深究一层,问题的根本在于,我们早期让客服兼任私域运营,没有正确的运营私域群。客服和私域运营其实是两个工作,客户被动回答问题,更像人机,而私域运营是主动吸引客户下单,需要提供情绪价值。我们的出发点就错了,这导致早期的私域群全部都是低价心智。”

后来他们干脆选择退出私域群,相当于放弃早期积累的这一批客户,“当时我们已经有四五十个群了,但提价之后,大家接受不了,所以当断则断,私域几十个用户群全部被我们舍弃了。”

退出带来的直接结果是,2020年销售额的下滑超过30%,核心用户流失一大半。

当时,她的产品团队还没完全成型,款式设计基本上也都是她自己在把控。后来,起决定性作用的是2022年他们在材质上的创新,当时她率先在国内把麂皮绒面料做成衣服,还引起了一阵跟风。

麂皮绒多由超细纤维制成,纤维表面粗糙且比表面积大,染料吸附不牢固,非常容易掉色,早期用来做眼镜布和窗帘居多,但其实这种面料柔软亲肤,也很适合做贴身衣服。当时他们找到面料商,一起研发了不容易褪色的版本,使用分散染料,通过高温高压染色增强染料渗透性,采用活性染料,提升色牢度等。

早期先做了T恤衫试水,T恤衫的反响很好,后面才又陆陆续续做了裤子、卫衣,将麂皮绒面料做成了一整个系列。至此,品牌才算是完全的转型成功,也有了代表性产品。

边做边学

“从我的整个创业过程来看,我并不算是一个很有规划性的人,很多事都是边做边学的。比如,最早我们直接让客服来管理私域群,后面转型的时候才发现这个思路是错的,低价也不是私域的正确经营思路。私域群不是打折群,不是为了让大家低价买产品的,是为了吸引志同道合的人群,提高客户对品牌的黏度,会员福利比打折更重要。”多多说。

转型做品牌之后,遇见的问题更是一茬接一茬的。比如,最早公司没有商品团队,产品的研发设计和把控全部是她一个人在做,还有供应链,以前是和档口合作,当时

价格低,供应链的做工一般,转做品牌之后,还需要找到更合适当下定位的供应链,这个过程需要不断和工厂沟通等。

随着事情越来越多,她开始组建团队,但又出现了新的问题,团队负责人未必和你一条心,后来她设计了一个HR管理体系,团队负责人管事,每个部门设置一个HR岗位,由HR负责管人。慢慢地,公司像是那么回事了。

此外,做品牌除了产品本身,被人看到也是非常重要的。除了在抖音和小红书做种草之外,他们还开始做明星寄拍和联名。

“最早想让艺人穿我们衣服的时候,因为不知道市场行情,原本只需要1万元的合作被报价7万元,狠狠给我上了一课,我现在还记得。”

“第一次联名是和Kakao Friends,一个韩国很知名的卡通形象品牌,最早我们的产品偏中性,当时我们想做女性市场,但我们当时的体量很小,没有好的IP愿意和我们合作,价格也贵。而Kakao Friends正好想做国内市场,给了我们一个比较好的价格,算是双赢。”

现在体量上来之后,他们最近的两次联名选择的是海绵宝宝,猫和老鼠这种国民度更高的IP,有助于破圈的同时,也能够更好地承接流量。

“我们最近新做了一个项目,不鸣系列,把自闭症儿童的画作设计成T恤衫,卖出去的销售额再减掉成本之后,全部捐给公益组织,这个项目的关键词在抖音上的曝光量超过3000万人次。当然其中也有不少争议点,但没有争议,也没有这么多流量。”

这次活动没赚钱,但私域用户增长了七八万人,这比赚钱更重要,说明我们品牌被更多人看到了,等推出猫和老鼠的联名款时,这些人都将是潜在的消费群体,上一个项目的成功会体现在下一个阶段。很多人建议找代言人,但她更愿意把钱花在这种公益项目上。

“2023年冬天,我们开出了第一家线下店铺,在此之前我也是完全没有经验,甚至是第一家店开出来之后,我才知道原来线下店需要找合适的代理商,让代理商和商场来谈合作。一个代理商手里往往不止拥有一个品牌的代理权,他们会和商场谈判,容易以合适的价格拿到好的店面。”多多说。

第一家店因为月销售额突破100万元,所以后面也多了很多代理商主动找他们合作,甚至有一种被推着前进的感觉,现在的线下店铺已经有几十家。

“在我们的销售额突破8亿元之后,只做线上已经很难有太大的增长空间了,所以接下来,线下店铺可能会是我们发力的重要方向,我的重心也会从增长转移到利润上。”她说。

据电商在线、中国网

许多

”