



数据来源：公司财报

想学南极人做品牌授权的，最后都成了过路者，学来的授权，学不来核心。南极人经久不衰的法宝是什么？为何又被称为A股最另类的企业？

□南极人模式 = 群狼战术

1997年之前，依靠保暖内衣起家的南极人都是线下门店。1998年开始转型电子商务领域，算是最早转向电商的传统品牌。从内衣到家纺，从家纺到童装，从童装到男/女装再到家居用品，什么赚钱做什么。我对南极人的了解，是2012年在派代网上大量的人讨论南极人，北极绒模式。当时的南极人的黄金甲保暖内衣，通杀淘宝保暖内衣同类产品。

一直到了2016年接触了一个淘系大卖家，经过交流才对南极人模式有了一点感性认知。

大量的淘宝商家为什么放弃自己的品牌去加盟南极人？因为所有在淘系的商家都缺流量，尤其是对中小品牌。价格竞争激烈，还需要付出更高的广告流量费。全部费用买流量还不行，必须配一部分资金刷单，获取自然流量。之所数以千计的商家愿意去买南极人的标，很大的一个原因就是为节省流量广告费。很多人认为南极人不是品牌，但在大量低收入用户人群当中认知度很高，仅在淘系就有超过2亿多用户购买，数千万用户复购。至少在这数亿用户的认知里，南极人品牌的产品是信得

过的。

同样也是数以千计的店铺加入，又带来了另外一个群店效应。因为这些加盟店铺都是独立运营，比一般性品牌的职业经理人有更强的自主性，都会把自己的每个细分品类做的更加极致。套用一個时髦的模式说法，就是“阿米巴组织”。其实我更愿意用“群狼战术”形容这种模式的杀伤力。

简单的说，再强大的单一品牌，也架不住数以百计的商家竞争。这也就是为什么南极人无论在淘系生态，京东，还是现在的拼多多都很吃香，横扫一切竞争对手。

□深耕电商领域，企业内外兼修

想要了解南极人，先要知道这家公司十余年的耕耘做了什么，说白了，南极人在转型电商的过程中，依靠什么发家致富的。

总结起来大体分为两个部分：外部催化及自身修炼；

所谓外部催化，指的是天猫进行了品牌升级，采取邀请制入驻，收窄了申请渠道。面对如此趋势，很多供应商及经销商不知道如何应对，一方面电商早已经进入红海，自身对电商的了解甚少，举步维艰。另外一方面，本身缺乏品牌，做白牌被平台降权，流量费用下不来，自己花钱做品牌，不仅需要长期投入，见效也慢，企业能否撑到那一天还是个未知数。而南极人则很好的承接了双方的痛点。而那时与南极人类似的传统制造业更多的是把电商作为一个清理库存的渠道，并没有加以扶持。

随后，以南极人为代表的传统品牌完成了电商转型，阿里也修改了游戏规则，不再对品牌进行资源倾斜，而是依据了千人千面的模式，这时的南极人已经在阿里站稳了脚跟。

这就是先发优势，就不用学了，学也学不来。

修炼内功则是南极人在转型过程中打破传统产销模式，独创了产业链服务商的模式，同时深度理解电商运营规则，塑造壁垒。

国内制造业的特点是庞大且过剩，去产能是近年来的主格调；随着电子商务的兴起，大量经销商涌入却缺乏产品竞争力。上下游各自有痛点，多年来始终没有被打通。

在传统产销模式下，工厂与店铺直接联系，由于沟通成本高，造成了选品难、周期长、双方利益难以保障造成了双方互不信任的恶性局面。一直以来，厂商与商家之

间的纷争不断。

而南极人则把产业链分工分散到了不同角色手里，自身蜕变成一家品牌与服务为一体的企业。打通上下游，让效率配置更高。在这个模式下，利用自身优势帮助供应商打造爆款，提升产品质量，减少坏账可以极大调动优质供应链的产能和积极性。对于店铺来讲，获取优质的流量资源，强化运营，提升店铺评分都可以通过南极人来实现。最终做到经销商无库存，供应商无坏账，实现双赢战略。

所以，本质上来讲，南极人卖的不是品牌，是服务。与其叫品牌使用费，不如叫服务费，毕竟，你见过哪个卖品牌的还会劳心劳力的参与到各个环节的运营？



数据来源：公司财报

□依靠服务造壁垒，整合上下游企业

马云曾经说过，未来制造业一定是服务业，这句话在南极人身上展现的淋漓尽致。

南极人的核心就在产业链服务上，帮助工厂找到下游的经销商，并且通过电商平台算法精准预测销量，帮助工厂维持低库存，形成稳定的产能。此外，利用大数据分析获取爆款产品，从而推荐给商家，进行规模化生产，第一时间抢占市场。

另一方面，在产品研发方面，南极人与洛可可设计公司实现战略合作，签约高级设计师帮助厂商进行产品的设计及颜值的提升，随后在厂商之间内部共享。最后，南极人与大型质量检测公司签约战略合作协议，让质检公司去工厂做培训，对他们的产品加强抽检频次，保证产品质量。

这对工厂意味着什么？传统工厂，在换季前三个月就要开始为下个季度的产品做准备。这个时候，生产什么产品，流行什么款式，生产多少产品对于商家来讲是一个难题，更多是一场豪赌。而南极人可以根据以往销售、活动节奏、天气等方面确定产品类型，通过设计师打造新款式，避免同质化的产品。供应方面，采取每天下单给工厂，每天调整生产计划，然后工厂每天送货。对于厂商来讲，解决了绝大多数的难题，只需要安心生产。

此外，单一厂商在原材料采购过程中，由于没有议价权，极易受到原材料波动的影响，进而导致经销商价格不稳定。南极人集合1000多家厂商可以采取买断或者集中采购的方式，尽最大的可能保持价格的稳定。

南极人与厂家的合作方式不禁让我想到最近大火的一家公司，有中国版ZARA之称的SHEIN。南极人与SHEIN双方在某些方面有着惊人的相似：如产品表现快、成本更低、无线下店、整合并服务供应商。背靠SHEIN的供应商能拿上几千万元的大单，而依托于南极人的供应商也实现了质的飞跃。

这种合作方式之所以能屡获成效，真正的原因解决了现阶段制造疑难杂症——产能过剩。而医病的良药在于提供先进的产业服务。南极人与SHEIN都是很好的例证。现在SHEIN的估值已经百亿美金，南极人的想象空间依然很大。

而对于经销商，一方面南极人长期跟阿里，京东，拼多多等平台保持良好的合作和公共关系，确保南极人经销商第一时间洞晓平台的流量策略，确保能在流量入口拿到更好的位置，并且帮助经销商提升整体电商运营的能力，包括图片拍摄、工厂溯源、客服满意度提升、仓储管理、价格竞争策略等等。另一方面在南极人指定的供应商处获取产品，保证了产品的质量，价格稳定。通过经销商处了解，原先销售白牌，27元的成本卖89元，转换率为1%，加入南极人后，30元的成本卖99元，转化率为5%。显然更加挣钱。

所以，南极电商事实上是嫁接工厂和经销商的桥梁，通过服务上游的工厂和下游的经销商，来获取品牌授权服务费。换句话说，如果没有这些服务，南极人的标根本不值钱。而传统的企业没有理解到精髓，只是单纯的开发授权，不做深耕，自然不会成为下一个南极人。

□众多品类NO.1,南极人如何打造爆款

在选品扩展方面，南极人也有自己的技巧，偏好于品类里缺乏强势品牌、消费者注重性价比、产业链过剩的类目。在这样的品类里，仍然存在大量的白牌，由于生产和销售壁垒不高，往往通过激烈的价格战和流量费用投入来实现商品的售卖，而由于缺乏品牌认知度，激烈的价格战和流量投入使得毛利和净利压的很低，往往也有

商家为了保证利润率降低产品质量。

南极人选取这一类目后，通过供应商的统一采买保证质量，降低成本。通过合作的设计公司进行产品研发与设计。最后由经销商进行销售。这时，该产品在众多白牌中有了一款款式新颖、质量放心、价格低廉的品牌产品，自然会得到消费者认可，同时积累了新的用户，在阿里的规则下又极容易形成二次复购。

从财报上的数据就是最好的证明，公司在阿里平台店铺的支付件数近3.35亿件，支付人次超过2.88亿人次；南极人内衣类目在阿里平台的月均访客数约为 5115万人，月均客单价约为49.76元，月均转换率为20.28%。根据华金证券研究院数据，南极人在内衣家具、床上用品等典型品类上在阿里平台上销售量、价格具有绝对优势。在众多品类中，南极人都位于NO.1。