

PPG网站商业模式或存在明显缺点电子商务考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/546/2021_2022_PPG_E7_BD_91_E7_AB_99_E5_c40_546854.htm 如果你现在问起PPG是什么?半数以上的人给你的答案可能不再是那家著名的国际化工企业，而是一家名叫PPG的衬衫直销网站批批吉服饰(上海)有限公司(简称PPG)。从默默无闻到成名，PPG用了一年半的时间。这不仅因为人们视野中铺天盖地的广告，还因为它给传统服装领域带来的震动公司声称，今年4月的销售量比去同期急速增长50倍，预计2007年销售额达到10-15亿元，成为国内行业最大的公司之一，地位直逼行业老大雅戈尔。根据该公司提供的统计数据，行业巨头雅戈尔平均每天卖出衬衫1.3万件，而仅凭目录销售、网络销售和呼叫中心，PPG每天出售衬衫1万件左右。PPG的更引人注目之处是它的轻资产模式。虽然“轻资产运营”在传统产业，尤其是服装产业已经叫响多年。但是PPG的“轻”还是让人叹为观止。公司的全部运营都集中于上海郊外的三幢小矮楼。员工不到500人，还包括200多席的呼叫席人员。而其创始人兼CEO David Lee(李亮)甚至可以做到半年在美国家中，半年在中国工作。在相差并不多的销售规模下，雅戈尔用于建设纺织板块和分销零售网络的投资是10亿元。考试/大同时它还拥有一个占地500亩的工业城，专门用于面料生产和纺织印染环节。衬衫行业中的“戴尔”“我们既不是服装企业，也不是互联网公司，而是一家数据中心，甚至你可以认为是一家服务器公司。”PPG的CEO、创始人李亮这样对外界描述自己的企业。“我们是衬衫行业中的戴尔电脑。”李亮的创业构想来源于供职美国

著名邮购和网络公司Lands ' End的经验。在OEM的基础上，将仓储系统、物流、采购和生产都用IT系统互联互通，信息在这个闭环的供应链里得以快速流转。不开设任何一家线下的门店，只通过邮购目录和网络直销衬衫。从不生产自己的衬衫，连物流也外包出去。考试/大2005年PPG创立至今一直以这种传统产业看来极为危险的方式运营着。然而，这样的危险模式却被风险投资十分青睐。三大国际风险投资公司TDF、JAFCO Asia在2006年向PPG进行投资后，又在2007年4月联合国际知名风投KPCB对PPG进行第二轮投资。两轮注资总额接近5000万美元。其实，PPG的理念并无复杂之处。戴尔的理念是：按照客户要求制造计算机，并向客户直接发货以节省中间的物流环节。PPG的商业模式也与之类似：将PPG品牌男装交给位于长三角地区的七家合作企业贴牌生产，PPG负责产品质量的管理，然后通过无店铺的在线直销和呼叫中心方式，不通过传统的零售渠道，将产品直接交到消费者手里。PPG的COO黎勇劲这样评价该模式的好处：“最直接的结果就是降低了产品成本并减小了库存压力，在给企业自身减轻了负担、形成了优势的同时，也把真正的实惠留给了消费者。”据业内人士计算，按照PPG产品的实际情况估算，一件衬衫的原料成本在10元到25元之间，加工成本5至10元，整体成本在30元左右。考试/大如此算来，一件售价150元的衬衫，利润高于传统的服装生产企业数倍。但这种模式的良好运转并非如PPG叙述的这么简单。在PPG所处的纺织行业中，兼备轻资产和快速反应链几乎是一项不可能完成的任务。业内知名企业不断地加大投资，建设自有产业链条，就是为了能完成供应链的快速反应。不可能是这样变成可

能的。PPG首先整合了上游的成衣加工厂资源和面料商资源，再根据实际情况对布料颜色、质地等方面进行设定。PPG宣称，在其采购部门发出生产指令后，原料将在24小时内被送到加工厂，每家代工工厂会在96小时内批量加工，然后送到PPG等待打包发放。通过更加精确地收集来自市场的反馈信息。再动用强大的IT系统进行预测和 market 分析，这种由丰田汽车发明的方式在业内被称为Just in time(即时生产)。Just in time把PPG的生产周期从传统制造企业的90天节省到7天，节省了大量的库存资金的流转资金。PPG的轻，除了体现在生产链条，还体现在渠道上。和传统销售模式不同的是它所有的销售都是虚拟的，不依赖于任何一家实体门店。考试/大产品、目录和呼叫中心，三者构成了PPG的全部渠道。相比传统门店销售形式，产品需要从代工工厂送至大区，再送至各门店。直接以邮寄或快递的形式将产品送达，大量减少了物流成本和仓储成本。对于来自传统产业和直销模式的竞争，黎勇劲说：“我们经营的是品牌。”与供应链和渠道的“轻”相比，PPG在品牌宣传上的花费的确很“重”。在短短一年多内PPG被消费者熟知倚仗的是报纸、直邮杂志、电视、网站、户外媒介等多种形式的广告覆盖。此前不久的6月20日，它还确定了自己的形象代言人许智伟前环球唱片东南亚区总裁。并力图“积极倡导Preppy的都市生活方式”。除此之外，它还拥有一个独特的推广方式：各类网站可以加盟PPG，只需放上PPG的广告Banner，就可以通过专属的账号和密码随时查询为PPG带来的流量。只要订购了产品，PPG将返回销售额的5%给加盟商。据估算，PPG每月的宣传费用要以千万元计算。一位关注它的风投人士表示，PPG每年的宣

传费用占总成本的50%以上。不能承受之轻从诞生之日起，PPG就不断地受到各界质疑。虽然它的模式堪称理想化，但质疑却涉及到了公司运营的每个环节。搜索引擎上查阅到的PPG相关条目中，大量的负面评价掺杂于各类新闻报道间。大部分正面或中性评价，语句又似曾相识。没有门店的一大弊端在互联网上充分显现。与戴尔销售的笔记本不同，被PPG精良广告吸引的消费者们不允许衬衫质量出现瑕疵、质地粗糙。考试/大在传统门店购买的商品出了类似问题，消费者会先选择门店退换货并解决，只有自认受到极不公正待遇的，才会将经历和事实见诸网络。而PPG与消费者沟通全部依赖网络和电话，如果难以通过电话解决，网络就成了惟一的出路。质疑首先来自产品性价比和质量。消费者用强烈的语气质疑其产品：做工粗糙、有线头、衬衫太硬、标明抗皱的不如普通衬衫、相对商场同类产品价格高出许多等。一些态度相对客观的表示实际产品与图样偏差较大。而质量，正是PPG打造品牌的重点，也是其不断对外强调的。PPG目前有七家代工工厂，除一家位于广东外，均分布在江浙一带距总部一个小时以内车程的地方。它的质量监督是由一家叫SGS-CSTC(通标标准技术服务有限公司)执行的。PPG自己的质检人员也会在衬衫生产的前期、中期、后期去查看生产线和流程。SGS成立了PPG项目团队，向每个工厂都派驻质检小组，从流程、生产线、订单完成情况等各个方面，SGS每天都会监督检查。PPG拒绝透露任何代工工厂的相关信息，只称其质量监督都外包给SGS。而SGS已经与PPG签订了严格的保密合同，不能向外界透露任何相关信息。其它八家工厂的具体情况，外界无从知晓。更多的质疑则来自送货和退换

货。网络上出现的大量不满都针对订购后送货速度太慢和退换货后无法正常收到货款，最长时间达几个月之久。受到质疑的还有服务质量，消费者称每次打电话询问时都有不同的理由延迟发货，以不同的方式拒绝退换货等。另外，网络上还有许多文章谴责PPG自行更改消费者的订单信息。如果说关于产品质量、服务、物流方面的口诛笔伐由于消费者的宣泄。那么对PPG品牌的和资金链的质疑和争论更像一场闹剧。先是某大论坛发出文章，被竞相转载，内容关于盗用美国PPG知名直销企业名称行骗.公司拖欠上游供应商货款和广告代理商费用.并未按其承诺为加盟商返还5%的利润等。然后是网站工作人员声称收到PPG的律师函，并针对其中的执意对内容进行了调查，最后得出无法确认消息失实的结论，将文章继续保留。在PPG提供给《中国企业家》的资料中，并没有出现全球知名直销企业的字样。公司官方网站的“公司简介”里，仅有一句“PPG是领先的消费品零售商”，和包括8大宗旨在内的核心经营理念。却未对公司的其它情况做任何说明。不过上海市第二人民法院在2007年的1月17日曾下达过一则民事判决，内容关于上海佩吉电子商务有限公司与一家广告代理公司的“PPG广告”款纠纷，涉及金额近百万元。这家名为“上海佩吉电子商务有限公司”简介开头就写着：“YES! PPG Your new life style! PPG是一家来自美国的知名直销公司。”此后，上海佩吉电子商务有限公司更名为上海批批吉纺织品有限公司。一位不愿透露姓名的传统产业专家说，“虽然没有办法确认这些评价的真实性，但这至少说明它的模式并不完美。用信息系统来完成对整个产业链的计划管理、传统营销模式的拓展，这些很多企业都在做，PPG是

轻得最极致，但不是最成功的。至少它对产业链的控制力还不够强。”轻公司还能走多远 服装产业的轻资产探索，在数年前就已经开始了。纺织业的轻资产模式，相对其它产业成熟的多。这缘于纺织业的产能过剩。原料成本加大、人民币持续升值、贸易摩擦，这一切都让这些企业不得不将出口转为内销。而大部分企业，并没有能力去建立一条自己的产业链条。“归纳起来，轻资产运营可以分成三种方式：轻外部即销售，轻内部即生产，轻资金”。上述产业专家说，“目前通用的轻资产模式是将三项中的某项完全外包，或部分外包。大部分企业的轻资产模式都采取前两种，使用轻资金链的方法进行轻资产运营的企业很少。”“轻资产运营的各种方式都不难做到，但没有哪个传统制造企业将每个渠道都做到‘轻’，这是为了解决自身运营的安全性。考|试/大因为一旦将某个链条全部外包就必须有预案来应对其它链条转嫁的风险。而这种轻资产的正常运营必须满足两个条件，一是产业链条的通顺，二是企业自身在某个产业链环节上的绝对控制权。”这位专家说。国内最早尝试“轻资产”模式的品牌美特斯邦威虽然讲生产全部外包，其资金大权依然紧握，而它为了保证渠道的畅通，依旧保持了20%的直营店。国际服装巨头耐克也从未放弃过资金大权，而近年来业内的成功模式海澜之家、ITAT，也分别把资金与管理、渠道大权掌握手中。至今，美特斯邦威依旧定期邀请罗兰贝格等知名公司做战略咨询，内容也多集中于品牌建设和渠道的精简优化.但迄今至今，没有一家公司给过美特斯邦威将销售渠道完全放弃的建议。这位产业专家表示，当企业的轻资产运营做到“轻”，链条中各环节的的产业风险就会被放大。当资产的“轻

”趋近于零，就失去了对产业链的控制力，链条上各环节的风险相加就趋近于无限大。这意味着，任何来自外界的风险都会轻易将企业击垮。而这样的风险又往往是未知的，他们大多来自产业政策变化和行业趋势的变化。PPG充斥于网络各类负面消息佐证了这一点它对自身的产业链条中的各环节并的掌控并不十分有力。不过它自身也有应对行业风险的方式，有一个小仓库用于临时的原料补给。这就是产业专家所谓的预案。可以想象，当各种抗风险预案制定完备时，PPG也就不再“轻盈”，和服装行业的其它企业并无多大不同了。纵然PPG的模式有很多可待商榷之处，但它的概念依旧吸引了风投的关注。黎勇劲就来自于PPG的第一家投资者，当时他的身份是集富亚洲董事。他选中PPG的原因有三：第一，商业模式好.第二，市场够大.第三，管理团队能力很强。这三点同时也是PPG的核心竞争力所在。然而，并非所有投行人士都看好PPG。“PPG就算在短期内获得大幅度利润，后期的退换货也会给资金链带来压力。”考|试/大上述不愿意透露姓名的投行人士表示。“但PPG极有可能在一两年内上市，投资方有可能从资本市场获利。” F8F8" 100Test 下载 频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com