

物流案例分析：钟恺欣的“空中优衣库”物流师考试 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/586/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_586671.htm 它是通过网络销售的PPG,有自主品牌的卓越,半空中的优衣库。没有工厂、销售人员,依靠抢眼的品牌宣传加上完善的供应链系统整合上下游资源链条更短,出厂之后直接销售,没有总代、地方代理、关税、销售提成等等这些环节的附加,成本带来的价格优势明显。采访VANCL(凡客诚品)副总裁钟恺欣在见过的最小的会客室里进行:整个屋子不超过4平米,放了一张大圆桌、4把椅子、一盆一人高的植物之后,便再无多余的空间。这个会议室里没有任何被浪费的空间。在等待副总裁钟恺欣的过程里,会议室外不断传来的高跟鞋敲击地面的声音,很明显,它们的频率很高。这里所有穿高跟鞋的美女走路都快于平均速度。33岁,但看起来只有20多岁的钟恺欣说话速度较快,条理分明。在一个多小时的采访时间里,她的手机一共响了6次,还有两次同事敲门请她处理一些急事。“我们每天都很忙。”她略带歉意的说。这是5月13日的上午10点15分,位于北京市西四环南路的星火科技大厦20层。就在前一天下午5点钟,本报记者第一次拨通VANCL公共事务总监吴声的手机要求采访,时间刚刚过去18小时,我就如愿以偿地坐在了这里。在此之前,随意问一位路人是否知道VANCL,得到的答案是“一家网上卖衬衣的”。VANCL所做的事情的确就是这么简单:在网上对该品牌的衬衫进行直销。不同的是,它并没有工厂、车间、工人,而是把自己设计好的产品外包给制造企业生产,贴上自主品牌后,拿到

自己建造的网站上销售。仅仅依靠这么简单的业务流程，它在1年半的时间里迅速膨胀。艾瑞的报告显示，其市场份额已经位列此类公司的第四位，前三位分别是京东商城、卓越与当当。一年半买了4次办公室 20楼，吴声从洽谈室1的窗外看了一眼，一场面试正在进行中，他转身推开洽谈室2的门，把理财周报记者带了进去。“本来约了洽1的。”吴声说，“我们的会议室总是不够用。”像洽2这样的4平米的小洽谈室，这层楼还有4个，再加上略大一点的会议室，整个楼层共有七八个会议室，整个星火科技大厦里，VANCL占去了3层：20层，8层，5层。整个VANCL大约有20多个会议室。但他们还是要经常“抢”会议室。20层、8层和5层相距甚远，可他们不得不暂时忍受这种不便。“我们刚开始的时候只有500平，几个月之后就觉得不够用，买下了整个20层，后来买了8层又不够用了，5层在装修的时候觉得应该可以，装修完没多久，现在我们的行政人员又要开始找新的办公室了。”吴声感慨，“根本没想到公司的扩张速度会这么快。”与之直接挂钩的是VANCL爆发式增长的职员数量。钟恺欣介绍，2007年7月，VANCL开始筹建，10月开始上线，在那时候，公司只有十几个人。一年半之后，3层办公室里坐了五六百人。刚刚过去的3月和4月，这家公司的单月入职人数都超过了100人。“每天都在面试，现在还在招人。主要是电话服务中心。”钟恺欣说。“灵感来自PPG”作为类似的“衬衫直销行业”的先驱者，PPG在大约1年前因为资金链条断裂的传闻而一蹶不振。但作为VANCL创始人之一的钟恺欣仍毫不讳言地说：“我们的灵感来自PPG，甚至在刚开始的两三个月，我们就是在照抄他们。”2007年的时候，PPG模式崭露头角。卓越网

创始人陈年找到了原卓越网的柯林丽、钟恺欣，他们觉得，这一商业模式大有前景可为。“最关键的是消费者的习惯培养出来了：中国的男士开始习惯穿衬衫，并且开始习惯每天换衬衫。除此之外，以往的男士衬衫普遍颜色是白色、蓝色、灰色为主，而在2007年底之后，粉红色、紫色等较鲜亮的颜色风靡一时，这些消费习惯的改变都扩大了市场的容量。”钟恺欣说。正是在这种背景下，仅仅依靠卖衬衫，PPG仅用3年时间便实现日销售3万件，成了服装行业的一个神话。但是，后来的效仿者VANCL在运行了两三个月之后，发现PPG模式存在一定的问题。“PPG的销售主要依靠电视广告、报纸广告和目录完成。我们运作之后才感觉到，这些模式都存在一定的问题。”钟恺欣认为，电视广告转瞬即逝，消费者很难看清款式，并记下电话；而一般的报纸版面能呈现出的颜色和款式也有限，除此之外，国内大多数报纸的广告都因为印刷质量问题而存在色差；由于使用信件的人数越来越少，印刷精美的目录存在大量的地址错误、信箱长久无人开启或者办公区广告类信件无人认领等问题，流失率相当高，而且目录印刷成本高昂。“其实国内很多品牌服装也都会在媒体上做广告。但他们更多的是借此提高知名度，增加它们实体店面的销售量。而我们希望通过这些媒体实现销售。在实践中我们发现，要做到这点，PPG所选择的这些媒体体系效果较差。”有自主品牌的卓越认识到这点之后，这批人想起了他们的老本行电子商务。毕竟，他们都有多年从事电子商务领域的经验，拥有“电子商务的基因”。CEO陈年和负责市场的钟恺欣均来自卓越这一国内最早的B2C电子商务企业。除此之外，初创团队的7个人中，除了负责产品的副总

裁是来自传统的服装行业外，其余6人均来自电子商务领域。他们在电子商务领域都曾经有过相似的痛苦：“我们只是一个中间商，所依靠的只是一些价格优势，消费者在意的只有哪里更便宜，一些比价系统天天对此进行统计，价格战时有发生，竞争激烈，毛利率被不断压缩……”钟恺欣回忆，那时她认为，电子商务企业必须拥有对产品的定价权。VANCL抓住了这点，它把自己销售的东西全都贴上自己的品牌。在销售环节，VANCL采用的方式依旧和卓越等这些电子商务类公司十分相像：包括利用邮箱等方式维护固定客户，还包括他组建的类似于卓越的物流送货系统。后者尤为重要。对这类企业而言，物流环节的到达率关乎企业成本，物流服务质量最易引发投诉。在北京、上海、广州这三个城市，VANCL已经开始使用一部分自己的物流人员送货，并以此为标准要求其余物流公司，其他城市，则基本选择2到3家物流企业进行合作，让他们相互竞争。“我们的送货量大，有一定的议价权。”但地位的变化使得他们除了要做精电子商务类公司的物流、服务外，还要像传统服装商那样追求更高的品牌价值。空中的优衣库在品牌和产品方面，他们和许多服装商运作的模式没有什么区别，比如，ZARA、GAP、美特斯邦威，或者是刚刚排上日本首富的优衣库：没有工厂，创建自己的品牌，以代工贴牌的方式将生产外包，再自己进行销售。而从产品的品类和风格来看，“我们和优衣库更加接近。”都是销售基本款的衬衣、裤子、T恤、POLO、棉线内衣等。唯一的区别就是一个在店里卖，一个在网上卖。但在最开始，VANCL的产品很少，像PPG一样，只销售衬衫和卡其裤。在不断增加产品的过程里，VANCL开始更接近这些品牌。

“ 2007年12月份，创办2个月之后，我们就推出了一些棉线背心。当时想的是，冬天不能只卖衬衣。没想到结果很令人欣喜，我们就加大了产品上线的速度，2008年4、5月份推出POLO和圆领T恤，2008年9月，开始大量招募设计、研发人员。”钟恺欣介绍，他们特意从韩国挖来了一个设计团队，即将推出的夏装便是出自他们的手笔。在生产环节，他们对自己的产品进行严密的控制，VANCL对自己的供应商提出了苛刻的要求。而突如其来的金融危机使他们手里有了更多的谈判筹码：出口的严重下滑导致大量更优秀的外贸型成衣企业愿意开始做内销，愿意接他们的单子，包括此前给BOSS、CK、Levis、Armani等品牌代工的企业。和这些大牌一样，售价低廉的VANCL也给这些制造商们提出了苛刻的要求：使用指定的面料、全检、不允许货品流出等。“但是我们的链条更短，出厂之后直接销售，没有总代、地方代理、关税、销售提成等等这些环节的附加，成本带来的价格优势明显。除此之外，传统服装品牌的销售半径要受到店面位置等的影响，我们却不会。”钟恺欣如此比较。但一个很不利的因素也摆在那里：对于服装行业来说，实体店面里的试衣优势是网络无法实现的。看着好看的衣服，穿在身上未必好看。尽管不能完全解决这一问题，但VANCL也尽量避免自己的这一劣势：销售的衬衫、POLO等这些基本款由于款式、花色都比较简单，出现误差的几率被降低，除此之外，在VANCL的目录下方有这么一行小字：可当面试穿，不满意退货。“反正我们也是有30天不满意退换货的规定，与其让客户和我们都来回折腾，还不如当面退换。”钟恺欣说。

百考试题收集整理。把物流师站点加入收藏夹 欢迎进入：2009年物流师课程

免费试听 更多信息请访问：百考试题物流师论坛 欢迎免费体验：百考试题物流师在线考试中心 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