

物流案例分析：从衬衫到“快时尚”的“VANCL式”运作物流  
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\\_ti2020/644/2021\\_2022\\_\\_E7\\_89\\_A9\\_E6\\_B5\\_81\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_c31\\_644744.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/644/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_644744.htm) id="nnny"

class="miami"> 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 在电子商务服装网络直销企业凡客诚品去年获得启明创投、IDG、联创策源、软银赛富第三轮投资3000万美元完成后，许多经常上网的网民发现网络上凡客诚品的广告再次“铺天盖地”地席卷而来，“VANCL开始烧钱了？”，有的人不禁这么疑问，之前服装网络直销模式的创建者“PPG”因大量地烧钱投放广告，而后再因一些运营问题几乎快从人们视野中淡出。“我们约70%的营销广告投放都在网络上，是采用分成模式，有了订单才会付费给网络平台”，VANCL副总裁钟恺欣对本报解释。事实上，VANCL从创立后约一年多的时间，根据艾瑞的报告，其市场份额已经超越了红孩子位列第四，前三位分别是京东商城、卓越与当当，而其快速的成长被外界归功于其强大的营销能力与互联网销售经验。“网络直接销售这个模式肯定是没有问题，关键在于执行的具体层面上”，一度君华董事总经理胡翔表示。电子商务业与市场分析人士普遍认为，中国的网络购物市场已经具备了一定基础的网络购买力，从网络用户的数量到网络购物的习惯、支付手段等，都足以支撑未来有较大的发展空间。根据艾瑞咨询用户调研数据显示，服装鞋帽类商品自07年开始，超过手机、笔记本等数码类商品，成为网购交易量最大的商品品类；2008年的调研

数据显示，服装鞋帽类商品占网购比例的约27.5%，比位居第二位的音像图书类16.6%高出近10%。而作为一个B2C企业，其执行层面上的营销、产品的质量、物流、用户体验等则被艾瑞咨询认为是决定其成败最重要的几个环节。营销策略互联网市场的营销决定着企业产品与网站能被多少用户看到与了解。事实上，这个模式的先者PPG从人们视野中渐渐淡出，“PPG当时的模式虽然有网站，但是主要的广告都是投向平面与电视媒体，因此一旦其广告的投放下降以后，后续的销售额就会明显下降，再加上其整个供应链失控，质量、物流都跟不上，引起顾客大量负面评论”，一位业内人士这样回忆说。而VANCL最开始运营的一个多月，是在学习PPG，然而PPG随后便出现了一些困难，VANCL内部讨论后决定，将主要的营销渠道建立在网络上。互联网咨询公司艾瑞也认为VANCL的成长优势之一便在于其团队的营销经验与能力。“我们目前的广告投放策略是按效果付费，和百度、新浪、网络广告联盟等都是按效果分成的方式；一方面能保证我们投放广告的有效性，另一方面这些网络媒体也能更好地保证他们的收益”，钟恺欣介绍。据她介绍，目前VANCL的衬衫每天销售量有几万件，而营销的费用则占整个销售金额的百分之二十左右。对于如果停止投放广告可能会带来销售额的下滑，她表示“可能消费者看到我们在网络上的广告铺天盖地，其实我们投放的金额比从传统渠道走小很多。要知道许多不是太知名的二、三线城市服装品牌，他们的市场费用也是很惊人的；而且事情应该也不用那么绝对地来看，一方面即使作为海外知名的服装企业，其每年也会做广告也有许多广告预算，只是企业做大了以后这些广告费用占其总销售额

的比例会比较小”。 “网络上进行营销关键在于，如果你的产品与服务足够好，就能不断地产生持续的购买”，钟恺欣如此分析。据VANCL方面提供的信息，目前其销售额中百分之五十是来自于老客户，用户的邮箱、资料等都会记录在后台上，以便后续的持续营销。据百考试题了解，卓越网与当当网从2000年到2005年的销售总额，差不多只等于2006到2007年一年的销售总额，而后来的销售额基本上80%是老客户。

“当时的推广费用也很少，基本上就是用时间换市场，而现在VANCL进行的市场推广与广告投放，之所以这些网络平台都会大量推VANCL的广告，在于他们也有一个选择，即顾客的点击转化率要相对其它的高他们会觉得划算。一方面我们也进行后续的持续营销，会吸引许多的回头顾客”，曾任职于卓越的钟恺欣介绍。质量控制企业的营销部份只是一种推广，而根本在于质量与价格的匹配，质量控制则是一个企业生存的根本。据VANCL介绍，目前给其代工的厂都是之前给海外一线服装品牌进行加工的企业。而VANCL从这些代工企业里挑选合作者要考虑的方面为，该加工企业的资质、之前的生产有没有出现过大的事故、他们的生产人员以及管理体系是怎样的，如去年VANCL与山东鲁泰、香港溢达等国际一线品牌的代工厂商就已经展开了合作，他们是阿玛尼、杰尼亚等国际一线品牌的代工厂商。“我们觉得不错，才会放一些单给他们做，然后会在不同的代工厂之间比较，如果有做得不好的就会把单放给做得好的”，钟表示。据了解，在一般的委托加工中，有可能一些企业在拿到订单后会去采购比较便宜的面料，而VANCL在整个的生产过程中的质量控制流程为，首先是VANCL把款式设计好然后直接给工厂，在布料

上是指定的布料生产商，VANCL会和加工企业一起去布料厂签三方协议；另外，辅料也是指定，采购的材料为科德宝的衬、高氏集团的线以及日本YKK的拉链。“为了保证质量，我们有跟单人员，吃住都在厂里面，同时我们还有一个规范来管理，有一些重要环节如上袖子、做领子以及免烫工艺里，都会有专业的经理人员再去盯，产品出厂之前，我们会自己有人手进行批量抽检，同时会委托第三方进行化验，检完之后再东西运到我们的库存；在仓库里则有一个全检队，每一次产品入库前，要把所有的东西都拆开，抽检5-6箱之后来进行打分，检验员打分如果不合格的话，所有的货都拖回到工厂去解决；等到用户下订单后，检验人员会在发货前再检一遍，产品到仓库时是用塑料袋包装，但我们的人员会检完后把产品放到一个无纺布袋里再发出”，钟恺欣对于质量的流程控制这样介绍到。因为互联网的平台不同于传统平台，如果有大量的负面购买者评论，则容易对潜在购买者产生影响。有一次他们接到反馈，有三个顾客买的裤子大腿地方开线了，“当时我们如临大敌，担心产品的质量会有问题，马上将产品下架，连夜把厂家从江苏找来，对所有的同批产品进行再检查，发现质量没有问题，但还是让厂商把裤子加固”，钟恺欣回忆这件让他们当时如履薄冰的事件。而后来和服装同行交流时才知道，卖出几十万条裤子，有三个人有开线的情况很正常，因为人的体型不一样，有一些会因为有些胖而产生这样的情况。物流与考评除了营销与质量控制外，网络购物的消费者都希望能迅速拿到产品，而对于服装的网络购买者而言，购买者会顾虑服装的尺寸大小、颜色是否合适自己。而VANCL目前开始在业内第一个大力推行“开箱

试穿”，即客户拿到产品后可进行试穿，满意后再签收。“目前来看，你让顾客开箱了试穿，相反拒收率会下降一些，大约在百分之五左右”，钟恺欣表示。据了解，因为VANCL的订单量比较大，因此许多物流公司希望能获得生意，因此在配送上会尽量满足VANCL提出的要求，而这也是能提供开箱试穿的前提。“一些出现拒收的情况可能是色差、或者觉得质量没有想象中好，再就是换尺码，我们对自己的产品有信心所以才敢提供这样的服务，在网站上放衣服照片时，因为拍照时衣服需要打光，这样可能会产生一些颜色上的差异，我们会要求员工拿着衣服对着屏幕来调颜色，颜色要尽量调到一致，当然我们也做过研究，不同的显示屏显示出来的颜色也会有一些区别，但我们会在我们的环节尽量减少差异”，钟恺欣透露。而她表示，现在国内的物流体系已比几年前发展完善很多，有许多好的物流服务公司可供挑选。据介绍，VANCL网站上的投诉邮箱，投诉的意见每天会同步转发给所有管理层人员，相关的责任人要协调解决问题，其中规定了在一定的时间内必须有反馈意见；每个月会统计一下投诉情况，如果投诉量较高的部门负责人就会受到追究，例会会协调对投诉的情况进行分析与解决。从“衬衫”到“快时尚”而除去以上的营销、质量控制、物流外，企业的发展方向与持续改进则是一个长期的命题，因为管理团队出自卓越，因此对于电子商务的用户体验等各方面均有成熟的经验，但从最开始的时候只卖男式“衬衫”到目前确立的“快时尚”方向，却是一个逐渐摸索的过程。“快时尚”的一个标杆是Zara，据统计Zara的顾客平均每年的光顾次数是十七次，而其它的品牌店则为四次，因为Zara每周都会有新的款式推出

。“服装业好的经验，我们当然要学习，但我们不同于Zara的是，他们要推出了新款除了VIP外很难通知到顾客，而在我们的店面上，推出了新款挂在网站上全国都可以看到，只要通知客户邮箱，他们有兴趣的就可以下订单，而不需要再花时间与精力到店里去”，钟恺欣说道。目前VANCL的网站上除了男式衬衫还有POLO恤，一些家居的毛巾等产品，在VANCL的计划中，还将推出一小部份童装等。“其实这些新款与类别的推出，都是顾客给的反馈意见，比如说计划推出的童装是因为有客户写信我们，说要送衣服给朋友的小孩，但是又没有那么多时间精力去挑，想直接在网站上订了给送过去就比较省事”，VANCL的一位人士透露其新产品的推出考虑。VANCL在回访顾客的时候有一个客户，每一个季节同一款衬衫他要买许多种颜色，因为他希望一个星期里每天能穿不同的颜色，会有一个好心情。盯住“快时尚”这个目标后，希望在设计上有所创新的VANCL从韩国找来知名的设计师金美渊加盟，其曾在FILA、CONVERSE、KAPPA等国际品牌担任过核心设计师职务，其中在意大利知名国际品牌FILA韩国公司担任首席设计师长达12年，设计团队另外四名成员，同样是有十年左右工作经验的国外设计师。据了解，其目前的每一个设计款，首先是设计团队内部进行考评，然后在公司几百名员工里进行产品会征询意见，然后再去找一部份客户开恳谈会，推一部份进行试穿，再进行网络的调研与数据回收。随后会确定几款被认为不错的产品进行试生产，“在前面的工作基础上，会有几款进行试销，和Zara进行的试销模式差不多，但我们会更快地得到反馈数据，即哪几个款会卖得更好，然后我们才会大批量地生产”，钟恺欣

介绍。目前VANCL购买了海外一家虚拟试衣的软件系统，并在此基础上研发，准备推出网络试衣的功能，以更好地契合顾客的需要。未来的挑战 据艾瑞的一位人士透露，目前VANCL的顾客规模是相同的网络男式衬衫类销售企业里最大的。“在VANCL的发展历程中，最开始他们的优势就是营销与对电子商务的了解，这使得他们迅速地成长了起来”，艾瑞副总裁王芳表示。艾瑞的分析认为，目前网络的男式衬衫销售企业的定位、价格、服务各方面都有差异，从企业的发展规律来讲，从开始百分之几百的增长到速度放缓、稳定是一个初创企业必经的过程，整个行业的未来发展空间比较大，这种销售模式处于一个成长阶段，因此并不是一家的销售增加了另一家就会减少，都会有许多的机会，具体要看各家企业的运营与操作。不过，作为一个新兴行业的企业，其面临的未来挑战则会是多方面的。“其实包括VANCL未来最大的潜在挑战并不是目前已存的同类电子商务企业，而是未来可能传统的衬衫品牌商向网络进军”，王芳分析认为。虽然像报喜鸟这样衬衫生产商有进行网络销售的试水，而且据悉雅戈尔也在酝酿未来进行网络销售。“但传统生产商对于如何平衡网络与线下的销售，电子商务方面经验的欠缺，使得进军网络的前景和问题大家都清楚，但怎样来平衡和解决，却没有一个好的方法；而对于网络销售企业来讲，传统企业有许多供应链与流程、资源、反应速度等方面的东西，是经过长期的生产与积累而来的，这些电子商务公司难以短时间内达到”，王芳认为。据业内人士介绍，目前的情况一些传统生产商进军网络可能会使用第二品牌，以期减少对原有品牌的冲击。而电子商务企业也许要在传统企业还未发力之

前，尽量抢占滩头阵地。也许正是基于这样的原因，据了解，VANCL去年底达到盈亏平衡，但是其并未有盈利的时间要求，而是尽量地去扩大产品与品牌的知名度、市场份额。对于未来可能的变化，“未来我们也会根据消费者的意见开线下的旗舰体验店，同时市场情况会不断地变化，我们会根据变化来调整，但网络会一直是主要渠道”，钟恺欣表示。而之前的邮购型企业麦考林进行调研后，认为那些实体店的客户仍然只会去实体店买东西，特别是二、三线城市的客户对于衣服会更倾向于看到、摸到再买，因此大力发展线下店。艾瑞则认为，未来线下向线下、线下向线上这种融合趋势都可能发生，这要根据不同的品牌的定位、销售的策略、营销的手段等而不同。“很多时候，其实并不是竞争对手让你倒下，而是企业自身的质量、管理出现问题，从最开始的几个人到现在的五百人，这需要多在管理上练内功”，钟恺欣表示。而在电子商务这个领域，持续提供性价比高的新产品、管理上的改进、用户体验与具体执行上的一以贯之与改进、应对未来更大规模订单时的更强处理能力与对供应链的掌控则会决定未来其是否能稳定并壮大的关键。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](http://www.100test.com)