

后PPG时代 VANCL的缝隙与案底物流师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022__E5_90_8EPG_E6_97_B6_E4_c31_645383.htm id="tb42" class="mar10"> 陈年最近有点烦，有人指责他“烧钱搏命”。这确实有些无奈。凡客诚品（VANCL）最大的竞争对手PPG淡出人们视线后，很多人都认为凡客诚品在整个服装网络直销行业中将一马平川，所向披靡。然而事实上，VANCL与PPG既是竞争对手，也是模式搭档，PPG有难，陈年的日子也并非一帆风顺。这便是“后PPG时代”的残酷现实。PPG盛极而衰，使一个被各界看好的明星行业、未来行业，转眼间沦为一个风雨飘摇、杀机四伏的大熔炉一定有人化为灰烬，却不一定有人生还。陈年和VANCL，这个大熔炉中新的“带头大哥”，它的日子还很长。VANCL的缝隙与案底 2007年夏，北京，四个男人的手握在了一起：天使投资人雷军、IDG合伙人林栋梁、联合策源合伙人冯波，以及创业失败、赋闲在家的陈年。当时，如果让他们分辨高支纱绵、缎纹面料、牛津纺这些服装面料，按照排列组合学计算，4个人中每人都完全可能给出6种答案。然而，这4个外行决定成立凡客诚品，挑战当时服装直销行业里如日中天的PPG的决心却惊人地一致。陈年和他的伙伴看中的，是PPG模式的简单。完全省略服装生产环节与物流销售环节，通过互联网与呼叫中心搭建的B2C平台，处理订单并将衬衫邮寄给客户没有比这更“轻”的模式了。而先行者PPG提供了一个可供临摹的开篇脚本，他们只需按图索骥。具体到细节上，便是“调调”要一致，让消费者感觉仿佛穿上贵族气质的衣服，却只花不到100元钱；“口味”要一

致，PPG前15大媒体广告投放对象，也是VANCL的必争阵地；“骨架”要一致，熟悉的供料商、相近的加工厂、雷同的呼叫中心，甚至是服务人员一笑一颦的标准化……这就是VANCL最初的“辩护人资料”，与PPG捆绑在一处，却在抢PPG的生意。类似这样的揭竿而起、生存之道，在商业史中不乏先例。不过，与大多数学步者不同的是，陈年信奉“缝隙”原理：一旦原有规则出现缝隙，他将义无反顾地将它撕开、扩大，继而搬出自己的规则。于是，在PPG刚刚露出疲态之时，陈年便觉察出潜在的“缝隙”。PPG完全依靠自有资金，依托传统媒体大规模广告轰炸，让李亮白白启蒙互联网服装消费，却让自己陷入了资金链困境，“烧钱”难以为继的局面，这也间接加剧了PPG产品的“低质滥造”，使其开始堕入不能回头的深渊。怎样才能规避李亮的错误？所有PPG模式的膜拜者第一次陷入深思。电子商务出身、乐于以文人自居的陈年，在“带头大哥”有难的当头，更是一个富有冒险精神，却又理智清醒的商人。他暗地里找来自己的得力干将、VANCL副总裁钟恺欣，只拨给她20万元以订单额15%~20%作为提成，抵充广告费，谋求在网络联盟中大范围建立合作多赢的搭档关系。这便是陈年思索的结果。以极低甚至完全为零的现金流支出，将VANCL品牌形象“忽如一夜春风来，千树万树梨花开”一般扩散到整个互联网。各合作网站尝到VANCL订单提成的甜头之后，也会主动为VANCL呐喊助威。于是大家看到，2008年2月26日之后的每一天，都将PPG推向一个更黑暗的深渊，将VANCL抬到一个更光明的高度：2008年2月27日上午9点，VANCL网络广告链接开始像病毒一样出现在各大门户网站，到10点，VANCL呼叫中心开始

收到潮水般的订单电话。当日VANCL收到订单1982单，来自互联网的“亲切问候”多达1211单。网络联盟的“吆喝”几乎在一夜之间便已像兴奋剂一样注入VANCL体内。到2008年3月11日，VANCL单日订单突破3000单……陈年欣喜若狂，他终于找到了第一道缝隙：与传统媒体相比，相对廉价、直观、方便的互联网，将帮助VANCL确立自己的地位，将PPG的气势完全压倒。陈年与PPG的李亮在电子商务方面的造诣差异、对互联网经济内涵的理解深浅，决定了二人不同的命运。然而，陈年在突飞猛进之中却犯下了错误。当时VANCL的全棉衬衫未作免烫处理，消费者发现VANCL的衣服一洗就皱，意见颇大，VANCL官网恶评如潮；同时，订单潮水般涌入，超越了VANCL当时的物流处理能力，本来时限24小时同城配送，竟然也出现了延迟一周的、让人难以容忍的情况。第一道缝隙，也给VANCL留下了第一道“案底”。2008年3月19日，陈年的致歉信在网上流传。他写道：“在业务快速增长的阶段里，必须保障整体服务的完善，才能为用户提供进一步的服务，否则，用户只能抛弃VANCL而去。”陈年的辩护，中肯、饱含深意。此时的VANCL，还只是一个尚有机会辩护的“PPG2.0”。陈年“洗白术”每个时代都有一个主人公，好评与恶评针锋相对，“后PPG时代”同样如此。已站在舆论漩涡中的主人公陈年，在起初表现得极为聪明：2008年6月，VANCL宣布实现单月盈利！“六月胜利”虚虚实实，但是无论如何，它都促使陈年在一个月后拿到了总计3000万美元的第三轮风投。再晚半个月就是威慑全球的金融危机，那就惨了！值得庆幸的是，陈年并未被“有奶就是娘”击昏，表面的风光并不是VANCL声誉的全部内容，也无

法证明其生存实力，陈年需要趁着火候正旺，洗白“案底”。于是，陈年频繁见诸报端，现身闪光灯下，极力与“名声欠佳”的李亮区别开来；同时，VANCL频频拉扯PPG留下的那道缝隙，渐与“低质”闻名的PPG拉开距离。同时，这家本来可以“轻得犹如鸿毛”的公司，建立起了质量监控部门。钟恺欣面对媒体时，也最乐于介绍VANCL繁杂的质检流程，彰显VANCL与PPG的不同：VANCL安排了专门人员负责跟单，吃住都在加工企业；产品出厂后，凡客诚品的跟单员又会对产品进行批量抽检，同时会有第三方进行化验；仓库环节同样安排了全检员，他们会把所有的货都拆开，从中抽检5~6箱，并打分判断其是否合格；即便到了最终的用户下单环节，仓库全检员也会在发货前再检查一遍。至于在物流环节留下的“案底”，陈年索性在北京、广州、上海成立了自己的物流中心，在依托其他快递公司的基础上，VANCL可自己解决30%~40%的订单量。一个细节是，如果消费者在VANCL单次消费不足200元，他将负担15元邮寄费，VANCL物流中心收支基本平衡。很明显，陈年已不是“服装的搬运工”那么简单，而且富有“善意的心机”。凡客每一位高层的邮箱都与公司网站“投诉与建议”终端相链接，一次，钟恺欣收到反馈，声称有3名顾客购买的裤子在大腿处发生了开线，众多高层碰面后，立即决定向外界高调宣布将这批产品下线，连夜把加工厂家从江苏找来，依次将裤子加固……这其实可以理解作为一种“故意姿态”，一是让消费者产生很“牛”的感觉，二是威慑部分加工企业的“贼心”，同时宣扬强调山东鲁泰、广东溢达等国内一线加工企业在凡客诚品的供货份额。事实上，陈年在“致歉信”事

件之后，确实是“贼心渐泯”。有时他会叫十几个手下拿着订阅手册与实衣，堆在自己那并不宽敞的办公室，依次对比色差，以防止造成消费者的颜色认知错觉。不过，这些“洗白术”似乎难以抵御竞争对手或是恶意造谣者的网络诽谤。陈年自然明白这个道理，VANCL也需要网络炒作，需要一些主动辩护或是“呵护”。当然，这也是最隐蔽的“洗白术”。“××”是如何超越VANCL的陈年的几板斧，使VANCL质量与服务投诉数量自2008年下半年直线下降，网络舆论环境趋于“和平”。更何况，没有人跟“便宜”过不去。

“POLO衫3件199元”，最早的“68元体验”衍生出“168元体验”、“228元体验”……陈年的低价“体验”似乎永无止境，“体验着体验着”就成了“价格战”，还硬是被陈年辩护为“先进生产力”。凭借各类“体验”拉动，VANCL单日订单量逐渐进入万位计数。陈年的财务官最先觉察到VANCL的“好日子”，这位谨小慎微的财务，在掂量了6天之后才确信地走进陈年的办公室，反复嘀咕着：2008年9~11月实现连续月度盈利。这的确是一个奇迹，陈年仅用了1年时间，便远远超越了李亮3年的折腾。一场“VANCL是如何超越PPG”的舆论热潮风生水起。不过一个新的轮回也启动了：“××”是如何超越VANCL的。欲成为××的人不在少数，他们包括当年PPG的供货商，自立山头并奉行EM2C(工厂网络直销)模式的艾夫尔；包括声势浩大，以8000万元启动资金高调亮相的报喜鸟BONO电子商务平台；以及包括数不清的，自有资金数百万元、模式形形色色的衬衫直销公司。具有讽刺意味的是，陈年最大的麻烦却有些似曾相识。一个本质上与VANCL模式相近、名为Outlets365的网站，从2009年起公开

叫嚣要挑战VANCL，而挑战旗号竟然是“唤起消费者对服装网购市场品牌与品质的关注”。而Outlets365深知如何抓住媒体的心思，如何效仿陈年的“洗白术”。他们带有挑衅性地从模式出发，与VANCL“保持距离”，主要攻击点体现在两个方面：一是批评陈年的VANCL并非品牌服饰。Outlets365声称自己上线的产品如Vskonne、Baniss、Sartore、Bogeaseni都是国内一线男装品牌，品牌历史、品牌影响力都远非成立不足两年的VANCL所能比拟。很明显，细分模式类别，Outlets365属于一个单纯的直销商，其模式是较有实力的服装企业提供直接的产品支持；VANCL更像一个品牌运营商，其模式是优质服装加工企业提供剩余生产力为其贴牌代工。这是一场网络服装大卖场与网络服装专卖店的PK。二是从价格分析认为VANCL质量无法保障。Outlets365声称自己服装的生产及面料成本都在百元以上。而VANCL那些“体验品”仅仅在30元左右，其品质无法保障。为了证明“VANCL价低质差”，网上开始流传从VANCL模式基础上倒推的成本解析：原价99元的VANCL全棉短袖衬衫，买两件168元，成本解析为运费及代收货款手续费15元、包装材料及辅料费4元、营业税8.4元、库存损失6元、仓储与办公室租金8.4元、人工管理费16.8元，广告费50.4元，因此管理及运营成本为109元。简言之，如果想实现盈亏平衡，单件VANCL衬衫生产及面料成本不能高于29.5元。言下之意，VANCL如果生产及面料成本高于29.5元，那么陈年亦有李亮当年“烧钱搏命”的嫌疑，凡客“钱途”有限。Outlets365这一招足够凶狠。事实上，Outlets365颇有些“杀人一千，自伤九百”的意味。陈年尚有“PPG的事，我很难过”之感伤，本是“同门”

的Outlets365怎能如此落井下石？陈年自然心中敞亮，Outlets365等竞争对手采用如此非常手段，无非是希望与VANCL捆绑在一起，并借VANCL上位，得到消费者的关注。虽然Outlets365并不算是与VANCL比称的对手，但是它提出的质疑却引发VANCL新一轮生死辩护。陈年需要用实际行动，为VANCL做一次结案呈辞。结案呈辞“狗摇动尾巴，还是尾巴摇动狗？”如果狗代表需求，尾巴代表欲望，那么VANCL的“体验”就是欲望的尾巴，如果要实现在没有“体验”的状态下，狗的尾巴依然在摇动，陈年需要让需求的狗主动去使劲。这就是陈年2009年的思索重点，通过在互联网上打造VANCL品牌，提升二次购买率，让尾巴听狗的指挥，这也正是陈年对Outlets365品牌与品质质疑的辩护。为此，陈年很快便有了学习韩语的必要。2009年4月，陈年的团队增加了3位韩国人：韩裔服饰设计师金美渊和她的助手，品牌时尚化转型意图明显。在金美渊入驻一个月后，陈年的最新表演就让所有人大吃一惊：VANCL推出了一款夏季女士吊带服装“BRA-T”，最初体验价仅为39元，立即招致一阵疯抢，短短几个小时后便已断货。两天后，BRA-T重新上线，价格被调整为59元。需要提醒一句，这款服饰不需要穿内衣。很明显，VANCL服饰的类别、款式，乃至时尚覆盖要素都在陈年的思索中获得了极大的突破。钟恺欣，已经非常惊喜于VANCL近期的突飞猛进：每日稳定的3万件订单、60%的二次购买率、低于传统服装企业的劣质率，使她深信VANCL已经培养了一群“粉丝”，这些正是一个品牌崛起道路上的各类现象。如今，钟恺欣需要进一步对“29.5元成本价”的问题为VANCL辩护。事实上，在PPG沉寂了一年之后，陈年团

队的心态发生了变化。如今VANCL在整个B2C江湖中仅次于京东商城、卓越和当当，年销售额高达5亿元，已经不存在像PPG那样强大的对手。这样的环境作用在李亮身上，便是18辆顶级豪车，1艘豪华游艇的逍遥自在，对于陈年却是一间并不宽敞的办公室和越来越低调的作风。进入2009年，陈年多次表示，要减少个人曝光，他要留出时间好好思考“狗与尾巴”的问题。这无疑是风投“投资就是投人”的最佳解读，陈年正试图成为那个“应该被投资的人”。因此，他和他的团队为VANCL设定了一个期限保密的“多年计划”，而在这一阶段，VANCL的任务就是通过“体验式消费”为形式的价格战，通过与山东鲁泰、广东溢达等国内一线加工企业的联合，通过多物流中心的规模化运作，通过VANCL品牌的打造，尽最大可能地抢占市场份额。为此，陈年不惜将VANCL拖回到盈亏相抵甚至是微亏的状态之下。言下之意，VANCL现阶段不是一家以盈利为首要目标的公司，尽管这是最终存活下来的必要条件。你也可以认为，VANCL超越PPG之后，正在超越生死，而这是PPG当年未完成的任务。在这样的基础上，你就无法将29.5元列为VANCL盈亏平衡点下的生产及面料成本，也不能从此基础上质疑VANCL的品质，因为陈年现在卖衬衫本来就甘愿不赚钱！但是，你又不能因此质疑陈年在“烧钱”。优秀的B2C电子商务掌控团队，为VANCL带来了很具竞争力的低廉运营成本，使陈年在“0度”以下也能支撑很长时间。的确，陈年尚有时间。至于“后PPG时代”最终是衍生为“VANCL时代”或是“群雄逐鹿时代”，或者还是对于陈年来说最不幸的“后VANCL时代”，这就好像那道分辨高支纱绵、缎纹面料、牛津纺的题目，

只要你心中有数，那么就一定只有一种回答。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