

如何重塑失败者的商业模式——凡客诚品超越 PPG 的经验

来源：中国科技在线 2012-06-14 10:40:20

- 凡客诚品在前期通过模仿 PPG，有效地规避风险，迅速成长，同时把 PPG 没有做到位的，全部弥补上去，成为后发优势的集大成者。

文/宁钟

2007 年，凡客诚品在一片质疑声中诞生，对 PPG 的模式复制一直是它沉重的包袱。四年过去，PPG 已消失市场中，而凡客则一路高歌猛进。2009 年，这家成立仅 27 个月的公司销售额达到 10 亿元人民币。2009 年 12 月 10 日，由德勤会计师事务所评选的 2009 年度高科技、高成长亚太区 500 强在香港出炉，凡客以三年来高达 29576.86% 的惊人增长率名列榜首。

创业的先行者——PPG

曾经是中国最负盛名的网络服装销售公司 PPG，在倒下之前一直是凡客诚品的创业导师。这家成立于 2005 年的公司以男士衬衫为核心产品，到 2007 年 6 月，便以每天接近 1 万件衬衫的销量，向行业龙头雅戈尔发起挑战。不到 3 年，先后赢得 TDF、集富亚洲、KPCB 三大 VC 两轮近 5000 万美元的投资。

用直销方式卖衬衫

与传统的商业模式相比，PPG 一无厂房，二无设备，三无门店，只有市场部、设计部、呼叫中心及仓库。员工总数不到 600 人，其中还包括近 300 席呼叫中心的工作人员。除掉产品设计、仓储和市场推广由 PPG 负责之外，一切可以外包的环节都选择外包。PPG 售卖衬衫，就是依靠强大的互联网和呼叫中心。PPG 的前期成功靠的不是资产，而是强大的 IT 系统，是其服务器中庞大的用户资料数据。

事实上，PPG 的商业模式并不是全新的。它的核心就是构建一个商品销售的平台，直接接受消费者定货，然后通过直销方式将商品送到消费者手上。这一模式最早由戴尔电脑创造。即使是在服装业，PPG 也不是这一模式的创造者。它的创始人李亮，曾经在美国邮购和网络直销服装公司 Lands'End 工作，后来还担任其亚洲区采购部副总裁。2005 年，李亮回到上海创建 PPG，便是模仿 Lands'End，打造中国本土的服装直销公司。

产品定位——中低端男装

中国是服装大国，拥有产业链中从棉花种植、纺纱织布到服装加工的所有环节。但在高附加值的产业链的设计、品牌塑造、销售等环节则相对薄弱。在服装的加工业内部，各个厂商拼命压低成本，争夺订单，使得这一市场成为一片红海。PPG 将具有高附加值的设计、品牌以及销售与已经得到市场认可的直销模式有机结合起来，在一片蓝海市场中获得显著成长。

选择细分产品，李亮成功地抓住市场特征。在整个服装产业中，中低端男装具有两个特征：一方面，中低端男装的花色、款式、面料、尺寸的变化比较小，容易进行标准化生产，生产厂商提前进行大规模生产的风险远远低于其他类型的服装。另一方面，中低端男装的消费者对价格的敏感度较高，低价优势能够抵消消费者对直销模式的风险感知。

外包——PPG 轻装前行

PPG 注意到服装制造业的激烈竞争。作为一家专注于品牌建设和产品销售的新型服装企业，PPG 决定将服装生产环节全部外包，把这一片竞争红海转化为自己的低成本优势。它筛选 7 家成衣加工商作为自己的供应商，并控制生产线的生产计划、流程、调度等工作。同时，PPG 通过自己的采购部门紧密衔接面料供应商和成衣制造商，保证供应链的高效运作。

为了保证产品质量，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。但更多的质量监控细节，则外包给第三方的质量监控公司 SGS(通标标准技术服务有限公司)。PPG 提出质量标准，SGS 在 PPG 的监督检查下进行质量控制。由于网络购物的消费者对产品性能的期待比线下购物更高，因此产品质量是 PPG 模式成功的关键。

PPG 将物流也外包出去，它与联邦快递、宅急送等合作，并在上海徐泾建立 PPG 物流配送中心，通过“集中采购，集中配送”方式支持来自全国的配送订单。

PPG 不生产衬衫，也不做物流，却能让消费者在最短时间内收到商品，靠的是其快速反应的供应链。传统的服装企业从产品设计到消费者掏腰包，一款新品往往需要 90 天左右，并在这段时间内经常出现服饰潮流的改变。而 PPG 依靠自己卓越的供应链，生产周期能够压缩到 7 天，库存流转周期从业内 30 天节省到 5 至 7 天。

得益于 PPG 的产品选择，PPG 所提供的服装颜色一般是暖色调布料，尤其以牛津纺布料居多。采购部门可以给布料供应商规定特定的颜色标号，并事先送到布

料厂商中，这使得布料厂商可以根据采购部门常规的采购规模生产并提前备好货，当衬衫库存处于临界水平报警时，PPG可在第一时间将采购信息实时传递给布料供应商。布料供应商一般在24小时内直接将原料运送到服装加工厂。

最后，PPG的服装加工厂在96小时内进行批量加工，将成衣运送到PPG的仓库中等待发货。应用这种方法，PPG可以在网上陈列出各种各样的型号，供消费者选择，却无需像传统服装企业一样保持大量的库存。同时，PPG的IT系统确保这些面料商、成衣加工商与PPG之间的有效沟通协调，保证信息的实时性。

更轻的分销渠道

强大的分销渠道对传统的服装企业至关重要。如果没有大量的实体店面作为支撑，进行规模化的服装生产和销售几乎不可能。而PPG第一个重要的“销售场所”是产品目录和网站。消费者可以根据产品目录和网站上提供的信息，自己选择喜欢的衬衫款式风格和颜色，通过网络直接下单订购。同时，为了吸引消费者，PPG的产品都以国际潮流为主，衬衫多采用暖色调布料，强调欧美风格。

呼叫中心是PPG进行营销的另一个重要渠道。通过呼叫中心，消费者可以快捷地提供地域、年龄、消费习惯、职业等相关信息，快速下单订购。同时，这些信息还为PPG的市场部门进行分析预测提供大量信息。

潜在的危机——先驱变先烈

正当业内热烈讨论PPG是否能够成为中国服装行业的“戴尔”时，PPG模式固有的一些问题渐渐暴露出来。

最重要的问题就是如何在快速成长中保持产品质量。对于PPG这样的B2C企业来说，消费者的口碑和重复购买率非常重要，而只有质量得到保证，他们才会重复购买，并影响周围的消费者。因此，质量过关是企业生存的基础。然而，随着PPG的高速成长，面料供应商需要以更快的速度提供更多面料，这些供应商为了赶时间最终忽略质量。而PPG的质检环节力量薄弱，跟不上供应链的快速扩张。2008年，PPG先后卷入与供应商卓越织造、虎豹的诉讼纠纷，并引发消费者的投诉。

网络直销模式有一个致命弱点是用户体验缺失。消费者面对的只是标准的产品目录和网站上的图片，在购买前无法获得更多的直接体验。消费者对线上购物的产品预期往往会高于线下。PPG没能很好地解决用户体验缺失问题，快速扩张所带来的产品质量问题引发消费者不满。同时由于客户关系管理不善，更使得这种不满通过互联网快速蔓延。

还有就是运营问题。虽然号称互联网品牌，但 PPG95%的销售额都是来自邮购目录和呼叫中心的电话销售，而不是互联网。同时，PPG 选择在电视和平面媒体上投放大量广告。数据显示，2007 年，PPG 烧掉 2.3 亿元的广告费。而广告投入带来的实际收入，并没有达到预期水平。最终，PPG 的资金链出现问题。

2008 年初上海唐神广告公司将 PPG 告上法庭，要求支付拖欠的广告款，随后 PPG 陷入各种各样的债务合同纠纷。多名高管离职、CEO 李亮携款潜逃美国、PPG 网站关闭的负面消息不断传来。2009 年 11 月 13 日，上海 PPG 总部大门被贴上法院的执行裁定书，宣布冻结其银行存款，搬走办公设备。

后发优势的集大成者

——凡客诚品

在 PPG 模式得到市场认可，PPG 服装卖得风生水起的时候，一夜之间，类似网站冒出了三四十家，陈年的凡客诚品只是其中之一。但凡客诚品成为了后发优势的集大成者。从日销 15 件到超过 20 亿的年销售量，只用了两年多时间。

陈年有着多年的电子商务从业经历，参与创办过卓越网。PPG 模式一出现，陈年就对其产生了浓厚的兴趣。他和当年一起创办过卓越网的雷军，拿上一件价格不菲的衬衫，找到一家很不错的服装厂打听成本。陈年后来说，当时，“我们算了一下毛利率，吓了一跳，这比卖书赚钱多了。”2007 年，卓越网的毛利率是 12%，而服装业的毛利率平均水平是 40%以上。两个人当下决定拿出 400 万去订做衬衫。

但服装和图书毕竟不一样。陈年用几个月时间泡在江浙一带的服装工厂，了解服装的面料、生产流程和成本。2007 年，国内衬衫直销网站狼烟四起，陈年始终在喧嚣的场外观察，不动声色地与 PPG 高官进行多次交流，甚至拿到其广告投放媒体名单和最畅销的产品系列清单。他还说服前卓越网的同事加盟，这个富有电子商务经验的团队，很快为凡客诚品搭建起一个成熟的网站构架和购物流程。

后发优势——在复制中领先一步

作为先行者与开拓者，PPG 已经提供一种相对比较成熟的模式，出现的各种问题也为后来者提供有益借鉴。后进入市场的凡客等企业拥有显著的后发优势。问题是凡客如何才能更加充分地利用后发优势，在复制中领先一步。

陈年毫不讳言对 PPG 的模仿。他曾经有一句豪言，“天下没有什么是不可复制的。”的确，聪明的复制，也可以是一种创新。一开始凡客在产品设置上完全按照

PPG 套路出牌，以男士衬衫为主，配合男士休闲西裤，打造商务休闲男士的网络购衣平台，产品特征也是以纯棉为主。凡客通过模仿 PPG，有效地规避风险，迅速地成长起来。同时，作为聪明的模仿者，凡客一开始就针对 PPG 的问题制定经营策略，比如坚持网络广告投放，不进行电媒投放；坚持 30 天无理由退货；坚持当面试穿等。把 PPG 没有做到位的，全部弥补上去，直接挖掘的就是 PPG 的原有用户。PPG 的不完美恰恰为凡客培养了忠实顾客。

产品革命——从“纯棉生活”到“凡客诚品”

网上购物对消费者的一个重要的吸引点，在于可以通过互联网迅速在多种类型产品中进行选择。因此，产品的多样性是网购竞争优势的重要来源。虽然初期的凡客和 PPG 一样，推的几乎都是纯棉男式衬衫，但随着 PPG 没落，凡客已经发展到现今 T 恤、男装、女装、童鞋、鞋、配饰、家居七大类品类，几乎涵盖个人服饰消费的全部品类。这也意味着凡客已经从模仿 PPG 男士服饰购物网站，转变为综合性的服饰购买平台。在这样一个综合的平台上，凡客卖的不仅是产品，也是在宣扬一种生活理念。

质量革命——从供应链做起

PPG 的失败，源头上是消费者对产品质量的不认可。凡客决定从供应链上解决这个问题。“凡客从一开始就要求自己的东西要做到一线品质、合理价位，”陈年说，“品牌立意要高，品质必须过硬。”在代工厂的选择上，凡客坚持使用有实力的知名企业，有的甚至是世界 500 强企业。金融危机也让凡客有了接触山东鲁泰、香港溢达等专做国际一线品牌外贸订单的供应商的机会。凡客诚品还牢牢地把握质检关，在北京、上海、广州三地品控架构中都有品检中心，在供应商的生产过程中也会派出专业人员进行产前辅导、产中检测，以确保质量。

用户体验革命——划算的投资

同 PPG 一样，由于订单量激增，物流系统响应速度过慢，诸如“服务质量太差”等用户评价在网上迅速传开。陈年采取和 PPG 完全不同的策略。凡客开放用户的网上评论功能，将用户评论引导到自己的网站上，建立双向沟通机制，并敢于向消费者道歉。

陈年深知网络销售中“体验为王”的道理，因此凡客推出“30 天无条件退换货”服务。同时在北京、上海、广州自建配送体系，自建快递公司“如风达”，以确保送货速度。在这些大城市里，“如风达”能一天两次送货，承诺中午接单下午送到，当晚

接单则次日上午送到。在节假日，第三方物流员工放假等情况下，“如风达”也能送货。其他城市则采用由第三方配送合作伙伴完成。同时，针对网络销售不能像线下销售那样试穿的问题，凡客在 2007 年 12 月正式推出 T 恤“68 元初体验”试穿活动。这一活动得到认可后，又陆续推出其他类似的免费试穿活动。

改善用户体验的举动，相应地带来运营成本压力。退换货比例增加意味着每个月要销毁上万件被退回的衣服；现场试穿意味着送货效率降低和物流成本的上升。但凡客坚持认为，这是提高服务能力门槛和品牌认可度的必要过程。凡客在改善用户体验方面的投入也的确获得回报。数据表明，凡客的二次购买率已经高于 30%，远高于行业平均水平。

推广革命——由“高空轰炸”到“凡客体的狂欢”

作为没有实体店铺的直销企业，凡客和 PPG 一样面临着如何快速树立品牌的问题。问题在于通过怎样的方式进行低成本、高效率的推广。针对 PPG 主要选择费用过高的电视媒体和平面媒体，陈年总结说：“为模式而模式，这是一个大忌。”

凡客选择将互联网作为主要的推广媒体，采取按销售付费的模式。只有网民浏览带有凡客广告的网页，并到凡客网站上产生消费行为，凡客才会为广告付费。从 2008 年 3 月开始，各大门户网站、视频网站甚至一些小网站以及 P2P 客户端上，开始铺天盖地地出现凡客诚品的 68 元 POL0 衫“初体验”广告。在互联网上，凡客诚品还广泛利用口碑营销、病毒营销、博客营销等多种营销方式，试图向消费者传递“商务精英简单得体的生活方式”这一产品理念。

凡客的网络营销在 2011 年达到高潮。在这一年的“凡客体”事件中，凡客彻底成为一个无心插柳柳成荫的赢家：豆瓣同城的“调戏凡客”活动在 7 月 31 日建立，到 8 月 9 日已经有 11158 人参与，收集了 2769 张“凡客体图片”，百度搜索“凡客体”，有 53 万张相关内容网页。这次事件中的网民集体狂欢，成就了“凡客体”，成就了凡客诚品。网络推广的成功为凡客诚品的成功提供巨大的助力，凡客诚品只用不到 PPG 十分之一的广告费用，就达到相同甚至更好的营销效果。

PPG 与凡客诚品：为什么失败，为什么成功？

服装直销在中国是一种全新的商业模式。价值主张是商业模式的核心。考察 PPG 和凡客诚品的商业模式，我们应当注意企业如何把自己的核心认同和价值观有效地传达给消费者。特别是在这种直销模式中，企业需要确立一个价值主张，企业的一切传播和营销活动必须围绕价值主张进行。

企业家和经理人，可以运用价值主张模板(见表 1)，从价值主张循环周期的角度思考自己的价值主张。这个模板帮助公司明确自己在价值主张的循环周期的不同环节中，可以为客户创造什么样的价值。

表 1 企业价值主张莫模板

	评价过程	协同价值定位	购买过程	安装过程	使用和操作	附加产品服务	售后服务	产品残值
生产力和盈利能力								
简化								
便利性								
风险管理								
产品外观								

表 2 凡客诚品和 PPG 的模式对比优劣

	凡客诚品	PPG
模式对比	70%以上通过网络营销	电话营销+网络营销,
	T恤、男装、女装、童装、鞋、配饰、家居综合性服饰购买平台	主要是衬衫, 少量裤子
	自建物流+物流外包	物流外包
	互联网广告为主, 占60%以上, 按效果付费	平面广告占
	对产品的在线评论、免费试穿、三十天无条件退货等优秀的用户体验	随着扩张不断恶化

价值主张的循环周期，从潜在顾客评价价值主张开始，一直到客户不再需要公

司所创造的价值结束。可以从两个方向去看公司的价值主张模板。一个是可以从八个方面创造价值：评价过程、协同价值定位、购买过程、安装过程使用和操作、附加产品/服务、售后服务、产品残值。一个是公司有五个价值创造途径：生产力和盈利能力、简化、便利性、风险管理、产品外观。

从价值主张模板来看，作为服装直销的 PPG 和凡客诚品都成功地在购买过程实现了便利性，同时也保证了产品外观对消费者的吸引力。而 PPG 失败的地方正是凡客诚品赖以成功的重要因素(见表 2)。

在评价过程，凡客诚品允许消费者免费试穿，消费者可以更加便利地对产品进行评价，判断公司的产品是否满足自己的需要，同时，网络营销的方式能够以比 PPG 更加低的成本让消费者获得对产品的感知，从而提高公司的盈利能力。在协同定位方面，凡客诚品的用户可以在线对产品进行评论并提出建议，能够参与到公司发现和定位价值主张的过程中来。

在购买过程中，凡客诚品自建的物流提供了能够比 PPG 更快的速度，同时一站式的服饰购买平台也能够提供比 PPG 种类更加丰富的产品，从而带给消费者更加便利的体验。在使用和操作过程中，凡客诚品能够提供比 PPG 更加质量可靠的高品质服装。而在售后服务过程中，凡客诚品保证的 30 天无条件退货大大降低消费者在产品质量、产品款式等方面的风险。

正是由于在价值主张上的不同表现，PPG 和凡客诚品有了截然不同的结局。然而，在成长的道路上，如何克服直销模式本身的一些缺陷，完善这种商业模式，对凡客诚品而言，并不能说是一个已经完成的问题。未来面临的挑战依然如初。

宁钟：复旦大学管理学院管理科学系教授

(本文经《清华管理评论》授权转载)