

MANAGEMENT CASES

管理案例精选

(第1辑)

王世良 主编

浙江大学MBA教学用书

浙江大学案例中心收录、浙江大学管理学院名师深度研究开发的

原创型中国本土（浙商）案例



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

管理案例精选

(第 1 辑)

王世良 主编



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理案例精选. 第 1 辑 / 王世良主编. —杭州:
浙江大学出版社, 2016. 3

ISBN 978-7-308-15601-1

I. ①管… II. ①王… III. ①管理学—案例—汇编
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 024361 号

管理案例精选 (第 1 辑)

王世良 主编

责任编辑 樊晓燕

责任校对 杨利军 於国娟

封面设计 春天书装

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排版 杭州中大图文设计有限公司

印刷 杭州日报报业集团盛元印务有限公司

开本 710mm×1000mm 1/16

印张 15.75

字数 274 千

版印次 2016 年 3 月第 1 版 2016 年 3 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-308-15601-1

定 价 48.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcs.tmall.com>

MANAGEMENT CASES

编委会名单

顾问：吴晓波

主编：王世良

成员：张 钢 邢以群 卢向南 魏 江
张大亮 许小东 陈旭东 卓 骏
黄浏英 董旭升 李 浩 刘景江
姚 铮 凌春华

序

这是一个变化快得超越常人想象的时代！作为一所以“培养引领中国未来发展的健康力量”为核心价值的高等学府，如何更有效地培养时代精英？如何走在时代的前列？最有效的方法莫过于与时俱进的案例教学！

在世界各国高等院校管理类课程的教学，案例教学一直极受重视。尽管有不同的争议，在率先于1908年引入案例教学法的美国的哈佛大学，案例教学占到整个管理课程教学的90%，成为其特色和品牌形象的标志。即便是更重视管理理论和方法教学的那些商学院，也无一否认案例教学之重要。争论亦只在于案例教学的比重、方式和风格而已，绝非要还是不要案例教学。

联合国教科文组织曾开展过一次大范围的教学方法调查研究^①，结果表明，在培养分析能力、知识传授、学员接受度、知识留存力、态度转变和提高人际技巧等衡量教学效果的6个维度上，案例教学法在9种管理教学方法中都表现优秀。案例教学在促进学员对管理问题的系统理解，培养分析、思考和决策技能方面有无可比拟的优势。

自MBA教育开展20多年来，我国高校管理学院（商学院）越来越重视管理教学模式的创新，很快地从以教师为中心的“灌输式”教学模式转向以学员为中心的“自主参与式”案例教学模式。案例教学模式在我国的广泛推行，明显提升了教学效果，提高了学员学习的积极性和主动性，产生了很好的教学效果。同时，各管理学院在案例教学中摸索出了各具特色的、基于中国情景的案例教学模式。

浙江大学管理学院坚持以“培养具有国际视野、创新能力、创业精神和社会责任的高级管理专业人才与未来领导者”为使命，一直高度重视案例开发与教学工作，于2010年11月成立了集案例研究与收集、案例教学方法提升与组织

① 傅永刚，王淑娟. 管理教育中的案例教学法[M]. 大连：大连理工大学出版社，2008.

管理案例精选 (第1辑)

张胜男老师的协助。感谢浙江大学出版社樊晓燕博士的认真和细致的工作。

由于时间紧张、水平有限,本书难免存在一些不当及疏漏之处,敬请读者批评指正。

编 者

2016 年 3 月

前 言

所谓案例教学,就是借助案例这一载体来模拟或者重现现实生活中的一些场景,让学员把自己纳入案例场景,通过讨论或者研讨来进行学习的一种教学方法。它摆脱了传统的基于苏联教育学家凯洛夫的以教师为中心的“灌输式”教学,是基于美国教育学家布鲁纳的以学员为中心的“发现式”教学的典型代表。

管理案例教学强调以学员为中心的“自主参与式”互动学习,有助于学员完善心智、扩展视野、启迪智慧、增强实战能力。正如美国哈佛大学的 Robert 所说,案例教学“极好地发展(学员们)不同的思想,加深(学员们)对涉及管理问题的各种因素的理解,培养他们的分析、思考和决策技能”。

本书中的案例全部为浙江大学管理学院师生的原创成果,每一篇案例都以匿名方式经过了专家的严格评审,而且内容呈现完全符合管理案例的规范要求,包括了管理案例正文和教学使用说明书两大部分。希望本书不仅有助于 MBA、管理类研究生等不同层次学员的课堂教学与学习,也可为企业管理实践提供参考和借鉴。

感谢以浙江大学管理学院院长吴晓波教授为首的学院领导班子高瞻远瞩,从战略的高度统领案例工作,为学院案例中心的发展制定了明确的定位和战略目标,将对案例工作的管理纳入学院的制度管理,在成果认定、资金资助和奖励等方面给予了大力支持。特别是吴晓波院长本人不仅亲自为本书作序,而且在案例开发、案例教学、案例社会服务工作上身体力行,树立了典范。

感谢张钢教授和钱文荣教授的信任和指导。感谢以邢以群教授为代表的学院案例工作小组老师和其他老师们的无私奉献。感谢大连理工大学中国管理案例共享中心王淑娟主任等兄弟院校案例中心老师们的鼓励和支持。感谢

分享为一身的专门机构——案例中心,进一步推动了学院管理案例的开发、管理及服务工作。案例中心追踪全球化背景下的中国企业发展,特别以“浙商”企业的迅速崛起为对象,组织和动员管理学院师生积极开发高质量的原创性、实用性和针对性强的管理案例。经过不懈的努力,自主建设的管理案例库已经收录了经严格评审的100余篇中英文案例,其中,2篇案例分别被哈佛和毅伟案例库收录,15篇案例荣获“全国百篇优秀管理案例”,1篇案例荣获全国MPAcc优秀案例,初步形成了自己的特色,为高质量的管理案例教学提供了重要的资源,为培养优秀的社会急需人才做出了重要的贡献。

此次出版的《管理案例精选(第1辑)》和《管理案例精选(第2辑)》中的案例,全部精选于浙江大学管理学院案例库,每辑包括12篇原创教学案例,主题涵盖战略管理、市场营销、人力资源管理、创新与创业管理、项目管理等不同的学科领域,题材广泛,类型众多,既有反映创新创业成功的典型案例,也有反映“浙商”企业发展瓶颈与困惑的特色案例。

值得一提的是,与通常出版的仅有案例正文和简单案例说明的管理案例著作不同,此次出版的《管理案例精选(第1辑)》和《管理案例精选(第2辑)》不仅包括管理案例正文,而且提供了每个案例的完整、规范的教学使用说明书。这不仅有助于教师在教学中有效使用案例,而且也为读者从管理专业视角深刻分析这些案例提供了指导性思路,从而能够更有效地提升读者们发现问题、分析问题和解决问题的能力。

本书不仅可作为MBA学员、管理类研究生的学习辅助教材,亦适用于学习管理知识的本科生、短期管理课程进修班的学员参考,对企业中管理人员管理实务的提升也有重要的价值。

本书由浙江大学管理学院案例中心主任王世良担任主编。他为之倾注了大量的心血。在书的出版过程中得到了各界人士的支持和指导,衷心感谢王世良副教授的认真付出,感谢各位案例作者的鼎力支持,感谢张钢教授、钱文荣教授、邢以群教授等热心老师们所提供的指导和建议,感谢浙江大学出版社樊晓燕编审的积极鼓励和细心编辑。相信此书的出版不仅对浙江大学管理学院的管理教育有着重要的意义,亦会对各界管理精英们的成长产生积极的意义和作用。

浙江大学管理学院院长 吴晓波

于求是园

2016年3月

目 录

从 PPG 到 VANCL:网络服装销售的商业模式演进/	1
华荣公司的管理措施为什么没有取得预期效果/	17
中粮包装:2000—2010 年间的组织结构演化/	38
从产品制造到文化创造	
——万事利的商业模式创新/	80
创业艰辛真如铁 千回百折终不悔/	97
海达公司中的“关系员工”该如何管理? /	117
加多宝品牌切换引发的营销较量/	136
浙江舟山岑港风电场建设工程项目进度计划的编制及改进/	155
WS 公司如何应对欧盟 REACH 法规/	181
中小型民营外贸公司的转型升级	
——YC 公司国际竞争战略选择/	198
浙江振兴钢构公司的 ERP 项目的实施/	217
创同集团股票非公开发行:“九折规则”失灵/	229

从 PPG 到 VANCL： 网络服装销售的商业模式演进^①

摘要：作为国内网络服装销售行业的先行者，PPG 凭借快速反应的供应链、更轻的渠道、重金打造的品牌，开创了一种与传统服装销售大不相同的新商业模式。但在取得巨大成功的同时，这种新模式中供应链的质量问题、缺失的客户体验、品牌推广的巨资投入，都为后来的失败种下了隐患。作为一名跟随者，VANCL 既借鉴了 PPG 的成功经验，又针对 PPG 的教训，通过供应商优选、自建物流、按销售付费的互联网推广等手段，对 PPG 的模式做出了改进，最终超越了先行者，成为行业的新标杆。

关键词：网络服装销售；商业模式

2009 年岁末的冬天，中国两家最负盛名的网络服装销售企业——批批吉服饰(上海)有限公司(简称 PPG)和凡客诚品(北京)科技有限公司(简称 VANCL)却迎来了冰火两重天。11 月 13 日，在上海的 PPG 大门上被贴上了法院的执行裁定书，宣布冻结其银行存款，并搬走了办公设备；而在不到一个月后的 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，VANCL 以三年来高达 29576.860% 的惊人增长率名列榜

^① 本案例由浙江大学管理学院的吴晓波、白旭波撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。未经允许，本案例的所有部分都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。

本案例荣获“首届全国百篇优秀管理案例”，被中国管理案例共享中心案例库收录，并授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心对本案例享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。本书经中国管理案例共享中心同意授权引用本案例。

本案例于 2010 年 10 月收录，文中叙述保留收录时的时间点。

由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

首,这一增长率是榜上第二名企业的4倍。如果把时针倒拨回到两年前的2007年9月,彼时的PPG刚刚在商界论坛最佳商业模式中国峰会上被评为年度最佳商业模式第三名,处于风光的顶峰;而随后的10月,VANCL的网站才开始试运行,到了11月才正式上线。短短两年间,曾经风光无限的先行者已穷途末路,曾经亦步亦趋的跟随者却后来居上,这此起彼伏耐人寻味。

一、用戴尔方式卖衬衫的PPG

PPG的创始人李亮从高中起就在美国生活,从纽约大学毕业后,曾在美国邮购和网络直销服装公司Lands' End工作,后来还担任了亚洲区采购部副总裁。2005年10月24日,李亮回到中国,在上海创建PPG,开始把Lands' End的网络服装销售模式引入这个巨大的市场。到2007年6月,创业才短短一年半的PPG便开始以每天接近1万件衬衫的销售量、2006年全年300多万件衬衫的销量,向行业龙头雅戈尔发起了挑战。雅戈尔2006年全年在国内的销量是500万件衬衫,日均销量达到1.3万件。而支撑其这一龙头地位的,是几乎全部被其捏在手里的价值链,从棉田到纺纱织布,再到设计制造,以及1500多家零售网点。在宁波的雅戈尔总部,其服装城和纺织城总共占地约47万平方米,2万多名工作人员分布在其间。而在位于上海郊外的PPG总部,3栋小楼就装下了PPG所有的家当。在这里面工作的员工总数不到500人,这其中还包括了300个座席的呼叫中心的工作人员。没有工厂,没有店铺,PPG通过互联网和呼叫中心卖衬衫,依靠的不是资产,而是强劲的IT系统,是流动在20多台服务器里的数据。PPG正是以这样一种轻资产的模式快速切入了服装业的产业链,在带动产业链发展的同时,自身也获得了快速的发展。

1. 快速反应的供应链

PPG在后端没有工厂,它借助快速反应的供应链确保产品供应。

传统服装企业的流程通常包括“设计—订货—小批量生产—收集市场反馈—调整策略后大规模生产”多个环节,一款新品往往要通过至少90天的时间才能真正抵达市场。因此,服装企业往往是提前两个季节准备新品,例如秋冬装的生产销售要在初夏就开始安排了。PPG自己不生产衬衫,还把物流也外包了出去,却创建了一条快速反应的供应链,它的库存周转天数只有7天。

这条高速周转的流程,起点始于市场预测数据。在PPG内部,市场部承担着预测下一个7天生产规模的重责。预测参数包括广告重点推荐的产品、回头客的购买偏好、消费者的地域等。当大量的顾客信息通过在网站和呼叫中心登

录而进入 PPG 的 IT 系统后,市场部可以在第一时间看到和利用这些数据。

呼叫中心系统不仅为市场部的预测提供数据,还与仓库管理系统连接在一起。拿到一笔订单后,仓库如何配送、发货,哪些货物具备优先级,都可以在系统里体现出来。

与此同时,市场部和其他业务部门的数据被提供给采购部门,后者借此及时制定采购策略。一旦仓库发出缺货警报,信息就会立刻传递到采购部门,采购部门计算出布料需求后将信息实时传递给布料供应商。

在 PPG 采购部门发出生产指令后,面料商在 24 小时之内直接将原料运送到服装加工厂,而每家服装加工厂都会在 96 小时之内批量加工,然后将成衣运送到 PPG 的仓库等待打包发放。IT 系统确保了这些上游面料商、成衣加工商与 PPG 之间的互联互通,以及信息实时、准确的传递。

而为了保证产品质量,PPG 自己的质检人员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是由外包给第三方的质量监控公司——SGS-CSTC 通标标准技术服务有限公司(简称 SGS)去完成的。SGS 成立了 PPG 项目团队,向每个工厂派驻质检小组,对流程、生产线、订单完成情况等各个方面,SGS 每天都会监督检查。

低廉的制造成本,快速反应的供应链,外包的生产、物流、质检,让 PPG 能够更轻灵地应对市场变化,并获得高额利润。

2. 更轻的渠道

PPG 在前端也没有店铺,而是以一种比传统服装企业更轻的渠道完成销售。就像是李亮曾经供职的 Lands' End 一样,PPG 的第一“销售场所”是产品目录和网站。为了吸引消费者,PPG 的产品目录和网站都以国际潮流为主,衬衫多采用暖色调布料,强调欧美风格。

PPG 另一个最重要的“销售场所”是呼叫中心。通过电话交流,PPG 可以直接询问顾客的详细情况,包括地域、年龄、消费习惯、职业等,这些资料为市场部门的分析预测以及上游的生产采购都提供了重要的后台支持。

除了为后端提供数据支持,这种轻型渠道的另一个优势是可以省去大量的库存成本。与此相比,在传统服装企业的实体门店销售模式中,每个零售端点总是会铺货以及备有适量库存,零售网点越大,其门店库存的总量以及由此带来的成本也越大。

3. 重金打造的品牌

单凭 IT 系统整合起来的供应链和轻型渠道,网络服装销售的门槛还是显

得不高。在 PPG 出现后的一年多时间里,便已涌现出大量的模仿者。但 PPG 似乎并不担心这些模仿,其 COO(首席运营官)黎勇劲认为原因在于“PPG 的核心是做品牌”,“竞争对手无法模仿我们的品牌形象。”

黎勇劲反复强调,PPG 并不是一个简单的纯电子商务网站,它不同于麦考林、当当网等电子商务网站,因为 PPG 出售的所有产品都是自主品牌,PPG 是一个采用直销方式的服装品牌。

而品牌的建立离不开 PPG 的重金打造。在 2007 年,PPG 每个月的推广费用在几千万元人民币。作为 PPG 的总部所在地,也是引领中国服装潮流的城市,上海是 PPG 推广的重镇。在这里,PPG 的广告覆盖了电视、报纸、网络,以及分众传媒、框架传媒分布的楼宇、超市卖场、地铁。紧随其后的是正在加强的在北京的广告攻势。大规模的广告投入,大大增加了后来者追赶 PPG 的难度。

二、成长的烦恼

大规模的广告投放、供应链的逐渐成熟、数据挖掘的应用、风险投资的到位,这些因素令 PPG 在 2007 年快速攀上了行业前三甲。然而,随着竞争日渐激烈,PPG 模式也暴露出越来越多的问题。

1. 供应链的质量难题

在后端,过快的的发展速度让 PPG 对质量难以掌控。

到 2008 年,PPG 先后卷入五起诉讼,其中两起就是与供应商卓越织造、虎豹的纠纷。由于 PPG 发展太快,面对剧增的市场需求,面料供应商为了赶时间而忽略了质量,一批货的缩水率太高,引发了客户的投诉。

问题出在对面料的质检。为了保证供应链速度和面料质量,PPG 总是和固定的面料供应商合作,并由其出具质检报告,然后面料不经过 PPG 的质检人员中转,就直接从面料供应商运送到成衣加工厂。当市场需求急剧上升时,原料需求和生产规模都突然膨胀,原有的质检人员的配置不足以支撑这样的生产节奏,而驻扎在工厂里的 SGS 公司质检人员也只是进行生产流程的监控。在质检力量不足以维持和原来一样的质检水平的供应链速度下,一些不严密的环节便开始暴露出问题。

相比之下,一些传统的服装企业,尽管也将生产都外包出去了,但是经过和供应商多年的磨合和经验的积淀,其品质把控和与供应链的协作就显得更加成熟。例如,福建七匹狼实业股份有限公司在其供应链上游对面、辅料供应商就实行两级质量检测流程,即在生产过程中的服装打样开发阶段,当供应商将少

量的面、辅料送到七匹狼时,要提供检测报告,大批量货物送来时,七匹狼还要进行一次严格检验。此外,七匹狼还以投资控股的形式与一些面料和服装供应商建立起战略合作伙伴关系。这些措施都很好地保障了七匹狼的原材料供应质量。

2. 缺失的用户体验

而在前端,PPG 轻型的销售渠道则削弱了客户体验以及企业与客户交流。

PPG 的衬衫有线头,这是网友们抱怨较多的一个问题。这本是业界公认的小问题,其他服装企业都会出现,在 PPG 这里却显得格外扎眼。这是因为服装与图书等其他商品不一样,从面料、手感到试穿,消费者期望在购买前能获得更多的体验。在传统渠道中,消费者往往可以通过触摸、实际观看等体验,来判断自己是否需要购买。如果有质量问题,门店的退换可以化解掉大部分的不满。像衬衫线头这样的小问题,更是通过门店销售员动一动剪刀便可以处理掉的。这些和门店销售员面对面的沟通,是一个个客户体验的触点,通过多个触点的良好反馈,形成了消费者对品牌的认同和客户满意度的提升。

而在 PPG 这类轻公司里,所销售的衬衫都是邮寄出去的,与消费者交流的触点明显变少。于是企业又不得不以更大的代价去维护客户满意度,吸引回头客。但消费者对网上购物的预期往往比线下要高,一旦产品品质不尽如人意,或者客户关系管理做得不完善,消费者的怨气不仅无法像在传统渠道中那样得到化解,还会在互联网这个开放的世界里迅速蔓延,一发而不可收。

3. 烧钱的推广方式

最后,也是最致命的,是一直居高不下并随着快速发展而变得越来越大广告投放成本。在 2007 年之前,PPG 的广告投放策略还是比较稳健的,主要集中在《青年报》、《地铁风》等上海本地都市类、消费类纸媒。这些媒体的读者群符合 PPG 的目标客户定位,客户转化率较高,效果很好。在这一时期,PPG 在上海《青年报》上投入 1 万元,可获得销售金额 1.5 万元;在《地铁风》上投放 9000 元广告,可带来 1.8 万元的销售额。

但为了加速发展,PPG 在第二轮融资时与风险投资者签下对赌协议,承诺 2007 年将达到 7 亿元的销售额,否则投资者就会调整后续资金的注入,或双方将重新界定股权。为了达到这一销售目标,从 2007 年开始,PPG 在广告投放上疯狂发力,在国内的诸多大中城市的都市报、杂志、电视台、网络、户外媒介等各类媒体投放巨额广告。数据显示,2007 年 5 月 PPG 在媒体上的广告投放费用

接近 1000 万元,远远高于此前每月 300 万元的平均水平。整个 2007 年,PPG 一举“烧掉了”2.3 亿元的广告费。这对于一家刚刚起步两年的企业来说,无疑是一笔巨大的投入。

此外,PPG 对广告投放的操控不严,也加速了形势的恶化。目前的广告市场本来是一个买方市场,诸多激烈竞争的媒体对广告求之若渴。以 PPG 这么大的投放量,完全可以拿到很低的价格。但 PPG 的疯狂投放与操控不严,却把一个“买方市场”做成了“卖方市场”。PPG 经由某些 4A 公司投放的广告,价格极高。但巨额的广告投入,实际效果却也平平,并没有换来销售额的大幅增长,这直接造成了后来的资金紧张。

2008 年年初,上海唐神广告公司将 PPG 告上法庭,要求其支付拖欠的 93 万元广告款。随后,上海旷视广告公司、元太广告公司也因为广告承揽合同纠纷,将 PPG 告上法庭。2008 年 4 月 21 日,上海中润解放传媒有限公司在国内某报纸上刊发了一整版“债务催收公告”,在公告中称 PPG 未依约按期支付广告款,并责令 PPG 立即付清所欠的 165 万余元款项。在更多的纠纷诉讼前赴后继之时,一度还爆出创始人李亮“潜逃门”的传闻,众多高管纷纷离职,这不仅极大地影响了 PPG 的声誉,让公众怀疑其真实实力,也使 PPG 内部大伤元气。

三、VANCL 的超越

从 2007 年年底陷入各种负面传闻以来,PPG 在 2008 年变得很低调,甚至鲜见广告投放。但与此同时,另一个男装网络直销品牌 VANCL 却开始走向前台,越发活跃。根据 Alexa 的统计数据,仅在 2008 年上半年,VANCL 的流量就远远超越了 PPG,其 PV 值(页面浏览量)是 PPG 的 10 多倍。

VANCL 的创始人陈年早在 2000 年曾参与创办了卓越网,后来还担任了执行副总裁,从中积累了丰富的互联网销售经验。2005 年卓越网被亚马逊收购后,陈年离开卓越网,创建了网络游戏虚拟装备交易网站“我有网”,又于 2007 年年初退出。当 PPG 横空出世时,其高成长的势头令陈年跃跃欲试。

1. 跟随者

“PPG 的品牌定位非常好!”这是陈年对 PPG 最早的评价。至今他仍然认为 PPG 为他指明了选品的方向,并毫不讳言两家公司的产品是“一种调调”——相比国内的传统衬衫品牌显得更为“洋气”,但是价格却很平民化。而其在卓越网工作的经历也使陈年坚信,网络和呼叫中心可以将衬衫和男装的生意做大,因为卖服装的毛利率比卖书更高。2007 年,卓越网的毛利率仅仅是

12%，而服装业的毛利率平均水平是 40% 以上。

在服装制造能力过剩的背景下，PPG 的模式看起来非常容易拷贝。随便就能找到一两家服装加工厂下订单，再建立一个网站和呼叫中心做销售，依托在中国越来越成熟的第三方快递物流企业，就能迅速扯起一个“草台班子”。仅在 2007 年下半年，就涌出 30 多家衬衫直销网站。陈年和这些创业者没有什么区别，只不过他的启动资金是 600 万元，比大部分衬衫直销网站 100 万元左右的启动资金略多一点，但比他声势更大的也大有人在，例如来自传统服装业巨头报喜鸟集团旗下的 BONO 电子商务平台，其启动资金就高达 8000 万元。

VANCL 在 2007 年 10 月开始试运行，11 月正式上线。在其运行的前几个月里，它几乎就像是一个 PPG 的镜像站点，从主推的衬衫样式，到广告投放的媒体，VANCL 几乎和 PPG 都如出一辙。2007 年年底，消费者时常会在同一家报纸上分别看到版式和风格几乎一样的 PPG 和 VANCL 的广告。此时的 PPG 正被大量负面新闻缠身，业界对轻公司模式质疑之声也越来越大。但作为一家跟随着，VANCL 在前期两个多月里的成绩还算不错，迅速攀升到百万元级的订单。不过，如何才能真正规避 PPG 的风险并完成对领先者的超越呢？

2. 供应链优化

PPG 曾经在质量上栽过跟头，陈年不敢掉以轻心。而质量问题需要从供应链开始解决。VANCL 的做法是供应链优选与加强质检。

从 2008 年四、五月份开始，VANCL 就坚持与一线厂商合作。其合作的面料生产商有远东纺织、福田实业等，都是国内甚至国际的顶级面料生产商；生产商方面则有山东鲁泰、香港溢达等，都是为拉夫·劳伦（Ralf Lauren）、阿玛尼（ARMANI）等国际一线品牌供货的代工厂商。陈年认为，虽然 VANCL 的产品小厂也能做，但是面料和工艺做不到最好，会损伤用户的体验，而一线厂商相当于被名牌服装企业“训练”了 20 多年，自身对于产品工艺的要求要苛刻得多。一线厂商的制作让 VANCL 的产品质量提升了个档次，而品质的改变马上转变成用户的良好体验，因为用户拿到产品立刻就能掂量出质量来。

除了选择优秀的供应商，VANCL 还加强了自己的质检力量，建立了严格的跟单体系，在面料采购、服装生产、库房等各个环节都设置了专门的巡检员，负责产品质量的跟单检查。在产品进入 VANCL 的库房后，也要实行全检制度，由专门的质检人员按严苛的标准对每一件产品的外观、袖口、扣子、线头等环节一一检查，完全符合要求的才能正常入库进行销售。

3. 用户体验优化

对于 PPG 的轻型模式暴露出来的用户体验缺失问题，VANCL 则通过开

放评论、试穿活动以及自建物流等方式加以改善。

为了获取消费者的信任,VANCL 开放了用户的网上评论功能。尽管在开放初期,陈年需要不停地灭火,向愤怒的消费者道歉。在卓越网的工作经历使陈年深知,比起网上大规模的流言传播,将用户评论引到自己网站上,建立双向沟通的信息机制更为安全。并且,敢于开放每款产品的评论功能,本身也是 VANCL 诚信度的一种表现。除此之外,网上的消费者有从众的心理,买东西之前总是习惯看看别人的评论,开放的产品和服务评论有助于消费者下单。

针对网络销售不能像线下销售那样试穿的问题,VANCL 在刚刚上线不久的 2007 年 12 月就推出了 T 恤的“68 元初体验”试穿活动。这样的活动总免不了遇上很多“钻空子”行为,例如大部分用户体验过后,会选择重新注册账号“继续体验”,甚至有的人注册了十几个账号“天天体验”。但从这样的行为中,VANCL 也感觉到产品的品质已经得到用户的认可。于是,在“68 元初体验”的基础上,VANCL 陆续增加了“168 元体验”和“228 元体验”。由于加工工艺的差异,用户在购买了 168 元和 228 元的产品之后,很明确地反映这些衣服可以洗很多次都没问题,也引导用户从对品牌的体验上升到对品质的体验。

其实,开放网络评论、“68 元初体验”活动,都是陈年对卓越网经验的借鉴,也很快便被其他服装直销网站复制。但还有一项看似与用户体验无关,也是其他同类企业轻易不舍得投入的行动,却对加强用户体验起到了关键作用,这便是与 PPG 完全外包物流截然不同的自建物流。

自建物流看起来的确离用户体验很遥远,就连陈年也承认,“最初自建物流最主要的原因,是为了资金回笼快”。因为担心网络购物的风险,很多消费者倾向于选择货到付款,如果将物流外包给第三方快递,资金回笼将会有账期。但 2008 年春节时发生的一些问题,却让陈年认识到物流对用户体验的重要影响。当时 VANCL 的销售规模正在迅速扩大,但物流队伍一时却跟不上企业的发展,情况最严重的时候,同城的衬衫送达时间迟到了一周。有人在 VANCL 的网站上抱怨“两周前订的衬衫现在还没到,打电话问客服却没有答案!”陈年意识到,消费者在互联网购物后,心理上太希望能尽快看到产品了。

于是,在将一部分物流外包给第三方以解燃眉之急的同时,VANCL 于 2008 年 4 月全资建立了如风达物流公司,并在北京、上海和广州建立自己的物流仓库,因为这三个城市是当时中国网络购物环境较成熟,也是 VANCL 订单较多的城市。截至 2008 年 6 月底,VANCL 在北京的仓库面积接近 5000 平方米,上海和广州的仓库各 2000 平方米,如风达公司的物流队伍接近 200 人,员工穿着统一配发的带有 VANCL 的 LOGO(标识)的工装,配备统一型号的电动