

本期关注
PPG模式

从默默无闻到快速成名,PPG仅用了一年半的时间。这不仅因为铺天盖地的广告,还因为它的成功被业界等同于“网络直销+供应链管理+轻资产”的复合概念。商业模式简单明确,进入门槛却可忽略不计,随之而来的是风险投资以及上市目标。PPG所掀起的暴利诱惑,再度触动处于微利经济时代企业界的敏感神经。

PPG模式再续“戴尔后传”?

◎本报记者 姚音

根据 PPG 公司提供的统计数据,行业巨头雅戈尔平均每天卖出衬衫 1.3 万件——与之相对应的是其在建设纺织板块和分销零售网络的 10 亿元投资。而仅凭目录销售、网络销售和呼叫中心,PPG 每天出售衬衫 1 万件左右。据悉,截至今年 4 月,PPG 的销售量比去年同期急速增长 50 倍,预计 2007 年全年销售额达到 10—15 亿元。

衬衫行业中的“戴尔电脑”

从目前的生产模式来看,PPG 的商业灵感很大程度上来自于戴尔电脑的直销模式。按照戴尔模式的流程:首先将所有零部件分别交由不同的硬件厂商以 OEM 方式分包,然后通过客户订单要求组装电脑,最终向客户直接发货,节省中间的物流环节。与此相类似,PPG 最初将男装交给位于长三角地区的七家合作企业贴牌生产,PPG 负责产品质量的管理以及统一包装,然后通过无店铺的在线直销和呼叫中心方式与各物流公司达成合作,最终将产品直接交到消费者手里。

品牌活力加上快速的运转物流,就是 PPG 的商业模式。“PPG 首席运营官黎勇在前不久举行的第六届中国互联网大会上公开表示,我们是衬衫行业中的戴尔电脑。”在评价该模式的好处时黎勇说,这一生产模式的核心在于通过缩短生产者到消费者之间的“生产链”,从而提高了生产效率和市场反应速度。



PPG服饰 COO 黎勇对直销模式自信满满

从“轻”公司到“快”公司

PPG 的更引人注目之处在于它的轻资产模式。和传统销售模式不同的是,PPG 无论在生产链条,还是渠道上,所有的销售都建立在网络虚拟的前提下。不依赖于任何一家实体店。产品、目录和呼叫中心,三者构成了 PPG 的全部渠道。公司的全部运营都集中于上海郊外的三幢小矮楼。员工不到 500 人,还包括 200 多席的呼叫中心。而其创始人李亮甚至可以做到半年在美国家中,半年在中国工作。

除此之外,整合上游的成衣加工厂资源和面料商资源,再根据实际情况对布料颜色、质地等方面进行设定。PPG 宣称,在其采购部门发出生产指令后,原料将在 24 小时内被送到加工厂,每家代工厂会在 96 小时内批量加工,然后送到 PPG 等待打包发货。借助这种由丰田汽车发明的被称为“Just in time(即时生产)”的方式,PPG 精确地收集市场反馈,再以强大的 IT 系统进行预测和数据分析,生产周期从传统制造企业的 90 天节省到 7 天,释放了大量的库存资金的流转资金,从而成为了不折不扣的“快公司”。

但是目前,针对 PPG 的直销模式,业界却呈现出褒贬不一的极端态度。争论的焦点主要集中在两大核心问题上,一方面与供应链和渠道的“轻”相比,PPG 在品牌宣传上的花费却很“重”——据业内保守估计 PPG 的广告费支出已高达 4 亿元;另一方面,PPG 是否存在核心竞争力及对上下游的资源整合力与控制效力的缺失。

尽管如此,PPG 的概念依旧吸引了风投的关注。继 2006 年首轮风投之后,今年四月,TDF、集富亚洲与 KPCB 再度投资 PPG。受此影响,国内有近 30 家网络直销公司随即面市或正在创办,由此看来,备受争议的 PPG 模式还将掀起新一轮的追捧风潮。

案例点评

110%的成本支出考验 PPG 实际盈利

◎赵杨

PPG 的物流主要有两块:一块是属于成品采购涉及到的物流,这部分主要模仿了“戴尔模式”中的采购外包;其次,PPG 的产品包装则全部由自己负责,然后再根据订单发货。PPG 的成衣采购主要集中在河北、浙江北部、宁波、温州和上海这一带,按照先定样式,OEM 厂商再生产,PPG 最终按订单采购的模式进行。

对于 PPG 模式的评价很难,要多角度分析。从管理结构上看,PPG 公司主要分为两部分,在 500 人左右的员工中 280 多人是他们的客服座席,其余则是管理人员。其中,负责采购

的不到 10 个人,负责物流的大概 5 个人。PPG 的物流采取与多家物流公司合作的方式,按不同省份划分区域发货到全国。

从成本上分析,目前物流成本占 PPG 整个成本的大约 20%左右。其次,60%是采购及生产成本——目前该公司总共提供的服装款式大概有 1000 多种,相比雅戈尔的基本款只有 150 多种,因此 PPG 的生产成本较高。第三,30%是广告宣传成本。将上述三项相加,得出的成本总额占 PPG 经营额的比例是 110%,由此推论出该企业目前应该是亏损的。

目前来看,PPG 面临的重大问题来自同类竞争。其一是因为行业进入门槛很低,越来越

风投选择 PPG 的三大理由

◎顾锐

PPG 是很好的在线和离线交易的结合。第一,它涉及服装业领域。在此之前,懂互联网的人很少懂传统行业,同样了解服装业的人很少懂互联网,可以说 PPG 是两者很好的结合,我们觉得这是最主要的原因。

第二,服装行业在推销的渠道上存在很大的低效性,成本很高,而 PPG 解决了这个问题。另一方面 PPG 的团队又很好地解决了和互联网的磨合,所以从竞争的角度看,我们认为其他公司是很难以之相比超越的。

第三,PPG 的商业模式并不是简单的直销。比较国内的其他直销公司,仍是传统的直销模式为主,竞争激烈且利润较低。但 PPG 做

的是直销加品牌的模式。这类模式的进入门槛相对比较难,想要模仿是比较难的。

风投将来更多关注的大趋势是那些高科技与传统行业结合的公司。从技术层面讲,高科技需要和传统行业相结合,但结合并不简单,因为每个行业都有具体的方式。PPG 和戴尔是有相似的方面,但区别在于除了做自主品牌之外,它更多的优点是在款式、设计和质量上。

此外,从物流上看,仅仅从运输和递送等方面去模仿是比较容易,例如当当网、卓越网等。但设计和质量的控制,供应商的选择等方面却很难与之相同。其次,从价格方面看,PPG 不是仅仅依靠价格竞争,而是在相同款式和质量的情况下价格相对较低。如果只是单纯在价格竞争,这是不能长久的。

公司可以轻灵 品牌必须扎实

◎李光斗

从营销方式来看,PPG 的做法多少有些类似电视直销——产品导向、强调高性价比、敢于承诺、锁定对象、密集传播。

这种做法能够在短时间内提高知名度,提升销量,但从品牌建设来说,容易形成低价低质的形象。人们购买 PPG,是因为方便、便宜,PPG 能够体现一件衬衫的物理功能,满足刚性的消费需求。但在购物的体验、情感的满足、个性的展示”之类的软需求上,PPG 模式不容易做到。

假如 PPG 一直延续现在的模式,这个品牌有可能倾向于“服装中的麦当劳”——实惠的

工业化标准化服装”,而不是耐克、Alexa 之类长期坚持的运动自由、时尚流行之类的精神主张。我们有理由相信,后者应该是支撑服装品牌的长久力量。

那么,PPG 的服装品牌一定没有竞争力吗?未必,PPG 在近两年来的迅速崛起已经证明了它的合理性与先进性——把男式衬衫当作一种快消费品来销售是具备市场基础的。只不过,在它看似轻灵的舞步中,始终无法摆脱品牌的沉重压力。如果 PPG 是在运作一个公司资产,那么我们大可将其视作具有创新因素的生产要素整合;如果真的如同 PPG 的领导者所说的“那样是一个做品牌的公司”,那么目前所选择的

“上证商学院”学术支持单位:

- 中欧国际工商学院 CEIBS
- 北京大学光华管理学院
- 复旦大学管理学院
- 清华大学经济管理学院
- 上海交通大学安泰管理学院
- 麦肯锡公司 McKinsey & Company
- 长江商学院
- 沃顿知识在线
- 埃森哲咨询公司 Accenture
- 华信惠悦咨询公司 Wavestone
- 科尔尼管理咨询有限公司 Kenyon
- 美国马里兰大学史密森商学院

网络直销面面观

麦考林——“邮购”变“网购”

麦考林为华平基金投资的邮购公司,目标客户为城市白领女性,并极力将单纯的邮购公司变成一家拥有目录、网购、店铺等多渠道公司。虽然目录销售依然占据这家公司 50% 的销售额,但过去两年里,麦考林的网上销售额正在以翻翻的速度增长,成为国内第三大 B2C 网站。目前,麦考林已和日本最大的邮购公司 Nissen 签署合作协议,通过 OEM 生产,加大服装产品的网上直销规模。

北斗网——网络销售+客服上门

北斗手机网是基于网络平台依托传统手机营销渠道的电子商务网站,该公司不仅在全国各大、中型城市建立了手机营销服务中心,并在手机上下游相关产业推广企业间的业务,还通过网络销售和“客户服务中心”上门的模式,使公司运营基础设施投入成本降低,而低库存更降低了资金占用成本和跌价的损失风险。北斗网销售模式的出现,给完全以店铺式销售的传统卖场提出了销量分流挑战。

DHC——“通信销售”第一人

日本的化妆品巨头 DHC 采用网络销售、电话销售、目录销售等模式,将产品直接由日本总部运到上海的仓储物流中心,然后再直接到达消费者手中。该公司目前已经成为跨化妆品、医药保健食品等多个领域的综合性企业,凭借“无店铺”销售的成功,连续多年成为日本护肤品及化妆品类占有率的第一位。

红孩子——线上线下的多赢战略

红孩子网站通过目录和互联网为用户提供婴幼儿产品,对客户购物不设起订,免费送货,并在订单确认 24—96 小时之内收到货物。同时与成熟品牌合作,共享客户资源,由红孩子承担仓储、客服和配送业务,销售额分成。目前红孩子已成为全国规模最大的目录销售企业,并成功吸引到 VC 的两轮融资。(实习生罗燕萍整理)

管理点睛

“领导可能是非常孤独的。有时候,领导的工作是听取并顺从民意;但是大部分时候,领导人要做出决策,带领整个团队向某个方向前进,不管团队成员是否愿意。”

——花旗集团的 CFO 科劳切克认为“领导可能就是一桩非常让人不舒服的事”。

“我可以付一个人很高的薪水,花红或让他升职。但什么才是留人的最好方法?那就是当他犯错或有困难时,拉他一把,给他机会下次做得更好,他会永远感激并对你忠诚。”

——在嘉德置地总裁廖文良眼中,人才是最珍贵和核心的资产。

“重复就是力量。重复地向员工,向你的经销店传递一个理念,使之成为一种习惯。只要连扫扫都能把最简单的事情做得正确,那就无往不利。”

——团队是如何达成执行力的?一汽丰田销售公司副总经理董海洋的答案很简单。

“首先要把自己当平常人,这样才能和别人很好地沟通。如果你觉得自己是个英雄,是个人物,那么你跟别人就有了隔阂。”

——三一集团执行总裁向文波认为“平常心”是管理者最理想的心态。

(实习生罗燕萍整理)

企业家咖啡时间

COFFEE TIME 心情驿站 贴心交流

领导者的“企图心”

苏珊博士:

谢谢你开了这个咖啡时间栏目,让我从中学到不少获得成功的知识。我从小梦想自己可以朝一日成为一个好的企业领袖,但我知道要成为一个领导者需要具备非常多的素质和能力,并非一蹴而就的事。因此能否请您说明一下,如果可以从一个特质开始培养自己的领导力,那应该是什么? 张明(因涉及个人隐私,隐去真名)

张明:

要想成为企业领导者必须具备的一个特质就是企图心或者叫志气(假如其它基本做人的品格已经到位的话)。领导者的企图心不只影响自己的行动与态度,也关系着所带领团队的成败。团队在运作过程中难免有起落,这时,企业领导者必须有感召力和凝聚力带领团队共同朝美好的方向迈进,在遭遇困境或是瓶颈时,必须能激励团队持之以恒、克服问题。

日本松下公司在上世纪三十年代决定增加收音机产品的生产,但松下公司没有生产收音机的核心技术,公司经过评估发现 K 厂的设备与技术不错,决定请 K 厂以 OEM 方式为松下贴牌生产收音机。初期代理店的反映相当良好,可是陆续发现产品的性能不稳定故障百出,顾客买到松下收音机常听不到想听的广播电台,要求退货。而由于松下的代理店并不具备专业检修故障的能力,导致退货的商品堆积如山,原本兴奋的松下,一下子变得非常的沮丧。这些问题令松下公司遭遇增产后的重大抉择:是 K 厂继续生产,由松下代理店做全检兼做维修工作,还是要达到生产出无缺点收音机的目标。最后松下毅然与 K 厂解除合约,自力更生来生产合乎顾客期待的收音机。

研究部门在接到任务时一片茫然,因为在设计收音机上既没有经验,也没有技术。松下知道后表示,情况危急,时间不多,希望无论如何一定要在最短的时间内完成。整个研发团队在听完松下说的话后,决心自力设计制作收音机,终于用三个月时间研发生产出符合理想的收音机。由此可见,在面对困境时,松下充分掌握未来发展方向,抱有必成的企图心,并能适时激励团队,终于克服障碍完成使命。

通过这个例子,我们可以了解到,企业经常会面临抉择与挑战,企业领导者必须要有明确的方向和强烈的企图心才能去影响整个团队,发挥团队的斗志与潜力。企图心或者志气是一切事业的基础。希望你能从上述简单的说明中有所收获,期待你的成功。

苏珊

主持人:苏珊(美国加州大学心理学博士和工商管理硕士,现为华点通国际顾问咨询有限公司总裁。邮箱地址:spattis@51do.com.cn。)

商学院链接

◎北京大学公司治理与资本运作高级研修班

课程简介:在目前的竞争环境中,企业国际化经营和资本运作是企业发展的核心。为此,本课程的开办旨在帮助企业决策人员更深入地了解国内外资本运作与公司治理的经验,提升战略决策能力和管理能力,整合有效资源,获取更大竞争优势。

课程时间:2007 年 11 月 8 日

◎长江商学院 Mini-EMB 课程之“非财务经理的财务课程”

课程简介:本课程在设计上充分考虑到在保证教学质量的同时节约学员的时间成本。课程从综合管理的视角出发,层层透视企业管理的各个核心层面,包括企业战略、财务管理、市场营销、运营与供应链等,融合了前瞻性的管理精要及在中国本土的实践应用。

课程时间:2007 年 11 月 9 日—11 日(广州)



◎赵杨 AMT 咨询公司 物流行业高级顾问

多类似模式的公司会快速出现;其次从订单形成到顾客拿到产品的响应周期看,眼下是 7 天时间,相对来说时间过长;再者,由于竞争加剧,产品的售价未来一定会下降,但相应的采购成本降幅却不会太大;最后,PPG 现在还在并未形成一批忠实客户群。根据目前的发展形式估计,未来 PPG 很可能会按区域发展分公司,增强竞争力。

(本文由姚音采访,实习生罗燕萍整理)



◎顾锐 集富亚洲投资公司南中国区副董事

另一方面,对于新创的企业,我认为在早期阶段进行品牌建设是很合理的做法。至于具体比例是多少,应该怎样运用更合理,这和企业的成长阶段有关。

选择两次给 PPG 风险投资,我们最终还是希望 PPG 能在衬衫行业做领先企业,并且能在服装业成为具有国际品牌的服装企业。至于上市期望是肯定的,而且时间不会太长,团队为此都在努力,并已经与国际投行就此进行了积极沟通。(本文由姚音采访,实习生罗燕萍整理)



◎李光斗 中央电视台品牌顾问,北京大学、清华大学、上海交大 EMBA 品牌学特聘教授

模式很可能意味着公司将无时无刻处于一种绷紧的状态——所有的链条始终都保持着紧张,任何一个环节的断裂都会导致品牌的崩溃。

PPG 的商业创新无疑值得喝采与学习借鉴,但作为侧重于体验与情感的服装,它的品牌之路并不会比传统型企业轻灵,甚至可以说,无店铺无渠道的商业模式将要求它为品牌根基付出额外的投入。