

People

■人物简介

黎勇劲

现任 PPG 首席运营官。在加入 PPG 之前曾任集富亚洲(JAFCO ASIA)董事。主要投资项目包括 Canadian Solar (NASDAQ:CSIQ)、A8、Madhouse、土豆网和 PPG 等。具有多年丰富的投资管理经验。

同时,黎勇劲也是 IT 界的资深人士。先后在福邦控股有限公司、JARDINE MATHESON GROUP 集团控股有限公司担任重要职位,积累了丰富的投资与管理经验。

黎勇劲 2003 年在美国麻省理工学院史隆管理学院获得 MBA 学位。1993 年在香港大学以一等荣誉身份获得电脑工程学士学位。同时,他还是澳大利亚注册会计师协会会员。



VC 顾问变形记

——专访批批吉(PPG)服饰有限公司首席运营官黎勇劲

我们不得不佩服这个 38 岁的运营官。这个创立短短 2 年的公司,一天可以卖掉 1 万件衬衫。而中国衬衫销量第一的雅戈尔,每天大约卖掉 1.3 万件。加盟 PPG 之前,他是一名成功的风险投资顾问。他共出手了七次:他的第一个投资企业是做太阳能的,一年后上市,为公司赚了 7 倍;第二个投资企业是做音乐无线网络服务的,预计明年在香港上市;第三个投资企业是做卖大卖场视频的,近日会在美国上市;第四个投资企业也是太阳能,刚在美国上市,8 个月为公司赚了 10 倍;第五个投资企业是土豆网,已经网人皆知了;第六个投资企业是做手机镜头的,估计明年上市;第七个投资企业就是 PPG,他干脆就直接上阵了。他谦虚地说:“我还年轻,应该不断学习,踏踏实实做事,这是最重要的。”

◎本报记者 姚音

就靠在报纸上投放大量广告,这个看似“生的要命”的销售模式,现在居然每天能卖出 1 万件衬衫,对于衬衫老大雅戈尔通过传统门店每天销售 1.3 万件的业绩,他们似乎并没放在眼里。因为照这样的势头下去,超越是自然的事情,老大的位子也是早晚的事情,但他们的目标远不止于此。男装、报纸、直销……这些看似毫不相干的元素结合在一起后,一个服装业的销售奇迹出现了,在报纸上卖衬衫,PPG 开创了先河,这种“前无古人”的销售模式,让同行业及营销界刮目相看,“后来者”于是也趋之若鹜。

人们在惊叹的同时,也对这种平面直销模式提出了种种疑问,难道这仅仅是营销史上的一次偶然现象吗? PPG 成功背后的神秘面纱到底是什么?

2007 年,PPG 的年销售额预计将达到 10-15 亿元,但在两年前,这家公司正在刚起步阶段,公司总部办公还是设在工厂里面,一个月的营业额 100 万不到,规模非常小。

这个时候,黎勇劲,一家香港风险投资公司(VC)的投资顾问大胆地决定投资 PPG。

我们不得不佩服他的独到眼光。近日,这个帮助 PPG 创造“神秘奇迹”的“神秘人”接受了本报记者的专访。

劲为核心的 VC 团队的努力游说,成为了集富亚洲决定联手 TDF 和 KPCB 两家国际性风险投资公司,两次注资 PPG 近 5000 万美元的主要原因。

也许正是因为见证了 PPG 创业时期的艰难,以及历经混沌、重重突围后所带来的事业的高速膨胀,使得黎勇劲对他曾经所操刀的这个投资项目给予了更高的热情和更全面而清醒的认识。也正是出于此,在 PPG 创始人李亮盛情邀请他加盟的时候,他也毫不犹豫地答应下来。

我们必须清楚 VC 到底代表着什么?它能为创业的企业和项目带来什么?谈到老本行,黎勇劲显露出资深人士所独有的那份专注和自信。对于风险投资带给 PPG 的巨大帮助,他毫不讳言。“一般来讲,VC 顾问的作用体现为两部分:一是资金,另一块指的是他能带给企业的关系网络和资源。”黎勇劲表示,前几年,进入中国的 VC 比较少,资金也比较少。但随着国内经济格局已发生很大的变化,资金不再成为企业所需要的最重要问题。因此,好的 VC 顾问的价值主要就体现在能否为企业带来急需的资源,从而促成好的合作,并且通过 VC,帮助企业进入股票市场的发展。

如今,由于角色的转变,上任 COO 一职还不到七个月,但黎勇劲却已把 PPG 作为自己重返企业运作的崭新契机。这段时间内,我在 PPG 公司里的所有收获都将是很有价值的。管理的实战经验,对我以后无论做投资或者做企业都会有很大的帮助。我还年轻,应该不断地学习,脚踏实地地做事,这才是最重要的。”

VC 顾问的七个经典作品

低调、精明、反应迅速是不少人对于黎勇劲的评价。哪怕在加入 PPG 之前,黎勇劲的个人履历无疑也会成为当下众多年轻人羡慕和效仿的模版。有趣的是,黎勇劲的每一段人生选择都打上了整个时代变迁的烙印。在他不着声色的“随意”选择背后,却隐藏着个人对于时代的理解。

1993 年,在香港开始崭露头角金融中心蓬勃之势时,黎勇劲选择去澳大利亚深造会计专业,随后在香港最大的金融公司 Jardine Matheson 集团担任基金经理,并在短短四五年时间内成为高科技部门的负责人。成为香港第一批接触互联网的个人经历,也令其在 1999 年全球第一波互联网投资热潮崛起的时候,顺理成章地创办了一个汽车类互联网公司,并成功融资 200 万美元。2001 年经济泡沫,他卖掉网站,赴美国麻省理工学院

攻读 MBA 学位,并在那里结识了一批日后做 VC 的伙伴。回国后,他又顺利进入集富亚洲,担任 VC 顾问,亲眼目睹了众多创业者的淘金梦想和乌鸦变凤凰的造星运动。

总的来说,我投资的几个项目发展都不错,目前四家已经上市,剩余几家在明年也将陆续进入上市准备阶段,都慢慢上了轨道。”谈及七个项目,黎勇劲至今记忆犹新。我的第一个投资企业是 CSI 太阳能,当时国内投资太阳能的 VC 还很少。我是 2005 年 8 月份开始谈这个项目,投资这个公司后,它迅速发展,一年后上市,我为公司赚了 7 倍左右。第二个投资的公司是投资深圳的 A8 公司,一家做音乐的无线网络服务的公司,预计明年也会在香港上市。第三个投资的是 CJ 公司,近日就会在美国上市,这个公司在卖大卖场 TV 方面做得非常好。第四家投资的公司也是太阳能方面的公司 ADK,刚刚在美国上市了。8 个月为公司赚了大概有 10 倍左右。接下来的投资包括土豆网,我投资它时公司规模很小,现在大家也非常熟悉它了。此外还有 PPG 公司和一个做手机镜头的公司,估计明年都会上市。”

在黎勇劲看来,做好 VC 顾问,最主要的环节首先必须了解所投资项目在这个行业的竞争力怎样,公司团队有没有能力把公司做好。涉及多方面的判断,特别需要对个人的思考能力有特别高的要求。当一个公司还没做起来,还很小的时候,一定要看准这个企业,这个市场是否有潜力做大,这很多时候靠的是经验。”

此外,黎勇劲表示,VC 顾问的工作并非外界传言的那么高深莫测,也绝对不是主掌企业生杀大权的王牌。企业成功的秘密很大程度上取决于领导者是否具备坚强的毅力和对项目创新模式的信心。成功不取决于规划,而是取决于一步一步踏踏实实的过程。”

“笑面干将”走马上任

在员工们的眼中,这位新任的香港 COO 是一位不折不扣的“笑面干将”。这不仅表现为黎勇劲天天都笑意融融,更重要的是,他也将“低调、务实、执行、效率、以客户为本”等诸多精神贯穿于 PPG 这家年轻而充满活力的企业中。

PPG 从诞生至今,其核心的商业运作模式丝毫没有改变。”黎勇劲坦言,但衡量未来,PPG 的直销模式能否继续成功,其关键还在于供应链管理的高度执行力。”

自从 4 月 1 日起走马上任,摆在黎勇劲面

前的 PPG 就不是一副商业明星的完美面孔。年轻管理团队的缺乏经验、销售增长过快提出的全面挑战、订单混乱所引发的顾客抱怨,以及外包工厂面料不合格所带来的质量问题等等,已令 PPG 的增长短板暴露无遗。当时,经营团队正面临着疲于应付各类问题的窘境。

在 PPG 的商业模式中,最核心的是减少了中间商的环节,并且通过 IT 技术控制住了上游供应商,因而打造出一条快速反应的供应链,下游是轻资产的无店铺营销方式。但是 PPG 的两条核心铁律意味着像双刃剑——过快的速度令其对质量难以掌控,而轻型的销售渠道,则削弱了客户体验,以及企业与客户面对面交流的过程。当上游出现问题时,不良反应像多米诺骨牌一样蔓延到下游,低成本的销售网络同样也给客户提供了零成本的抱怨场所,而新创的 PPG 并没有在此时建立起一个可以与客户直接沟通的互动平台。

5 月份有一批货出了点问题,尽管所占整体销量比例非常小,并且我们的退货机制一直都向消费者开放,但是令我们惊讶的是,互联网的放大效应超过了我们的想象。”面对来自网络的大量质疑,黎勇劲果断采取了一系列挽回措施。一方面,以新闻发言人的姿态正面回应网民问题,与媒体保持良好界面;另一方面,在 PPG 内部展开了关于质量检测、呼叫中心服务标准、上下游生产和物流等供应链各环节,以及营销推广模式的全面整治。此外,还通过引进专业人士,并规范管理人员职权范畴等方式快速改善管理面貌。

“营运的模式看,我们和 DELL 模式”相近。这类模式的核心都是两块,一块是工业的管理,即从厂家上游到物流中心再到客户的这个过程中,如何能很快地作出反应?说起来很简单,但真正实施碰到的问题会比较多。PPG 如果把工业管理做得很好,那么我们的库存量会非常低,缺货的情况会很少,而且能很快地满足客户的需求,及时地调整产品。这需要多方面工作都达到极致,是供应链最理想的状态,也是我们追求的目标。”

对于质量或投诉问题,黎勇劲的整改焦点集中于尽快建立完善的退货体系。客户投诉的电子邮件我都会看,我们特别重视这方面的沟通。”但与此同时,黎勇劲也表示,互联网上的负面意见,其实和 PPG 自己做的客户调查满意度存在很大的差别。我们每个月调查的客户满意度都在 85%左右,而且客户的回头购买率也很高。但作为网络上生存的公司,媒体对我们的

批评也是对 PPG 很好的监督。一个企业真正要重视的是产品的质量,其次就是跟客户好好地沟通。”

由于黎勇劲的强势推进,经过一段时间的发展,PPG 在管理体制、体系上已进入了一个相对成熟的发展阶段。我们对公司的品质、服务、推广模式等方面都有了很大的信心。相信大家也会看到一个不一样的 PPG。”

上市不是 PPG 的终点

目前,PPG 的毛利润大概占到总销售额的 60%左右,而且还在增长,这样的增长速度可以说符合了黎勇劲和市场部门阶段性规划。黎勇劲表示,客观地看,这个概率在服装行业内来看相对比较偏低,但换个角度,从成本到最终客户价格来算,传统模式的企业利润在 15%-20%,而 PPG 在 40%左右。这是因为传统模式中的经销商要占去企业一半以上的利润,这也是为什么传统模式的产品最终卖价比较高的原因。”

针对前一阵营销专家质疑 PPG 衬衫由于款式过多而增加生产成本的传言,黎勇劲不以为然地笑着说:成本并不是因为款式多而增加的。因为我们直销的模式都是统一发货,在所有客户看来面对的都是相同的一个店,这样我们的库存和管理要简单得多。”黎勇劲称,最近一段时间,他要求公司要直接面对消费者,以便对于消费者的喜好,获得最新、最直接的数据,并通过对这些数据进行分析,做出相应的管理调整。同时,也可以借助调研数据,推断出同时期广告对营业额的影响。

由于 PPG 模式的大获成功,包括当当网、报喜鸟在内的传统服装企业以及网络直销公司在内的众多商家一夜之间都决定进入男性衬衫的直销竞争领域。面对这种态势,黎勇劲依旧保持着市场先行者的沉着和自信。先行者优势是较难超越的。现在如果有企业想要进入到直销模式中,我们的竞争优势会更加凸显。”他表示,直销的理念虽然很简单,但执行起来会有很多的困难。直销和零售最后发展的区别是,零售只要实体店还在,而且地理环境不错,商品就会有销路。而一个领域中的直销企业最后只会留下一两家公司。”

PPG 正在不断创新出适合自己发展的模式。”在这位曾经的风险投资顾问眼中,上市本身并不会成为 PPG 的终点。上市只是个过程。也许对投资方来说是好的退出机制,但面向未来,我们不仅要关注公司的内部发展,还要考虑市场的变化。企业经营的意义在于,你如果踏踏实实地做好了,当机会来临时,抓住它,这才是最好的。

■人物对话

PPG 不怕同业竞争

◎本报记者 姚音 本报实习生 罗燕萍

上海证券报: PPG 当初怎么会想到以直销的方式做衬衫这种服饰的销售?

黎勇劲:是两个层面。第一,我们发现中国渠道不是特别有效率,也觉得中国的衣服比较贵,我在美国那边待过比较长的时间。我发现同一件衣服,在中国生产,在中国卖的价格,比在美国卖的价格还要贵很多,所以我觉得中国这方面的机会蛮多的。第二,在一些比较成熟的经济体系,包括欧美、日本,这种方式已经很成熟了。基于这两点,我们觉得在中国能做类似的模式。

上海证券报:为什么选择加入 PPG?

黎勇劲:我现在过来是纯属帮忙,不想太多。当时投资 PPG 时,公司正处在起步阶段,公司总部办公还是设在工厂里面,一个月的营业额 100 万不到,规模非常小。所以说当时决定投资 PPG,对公司来说是一个很大的帮助。如果没有 VC 的投资,发展步伐一定会放慢。在 PPG 刚起步的时候,它就已经有了很强的品牌意识,包括公司发展的方向,这是我决定投资 PPG 的重要原因。

上海证券报: PPG 成功后,您如何看待来自雅戈尔等传统行业巨头以及新兴直销企业的未来竞争?

黎勇劲:现在如果有企业想要进入到直销

模式中来,我们的竞争优势会更加凸显。第一,在同等质量下,PPG 的低价优势很难超越。第二,传统模式的企业想要转型走直销模式,我认为困难会更大,因为涉及实体店定价问题。第三,服装行业与其他行业相比,最大的区别是品牌,因此,只是一味地强调直销低价是行不通的。在 PPG 之后,新进入的企业要想建立自己品牌付出的代价非常大。直销和零售最后发展的区别是,一个领域中的直销企业最后只会留下一两家公司。如果你的品质不好,售后服务不好,就不会有顾客,最后必将面临倒闭。

上海证券报: PPG 将来会涉及女装吗? 黎勇劲:这主要取决于市场的变化和公司的

发展需要。PPG 真正要把男装做好可能还需 9 到 11 个月的时间,才能达到我们自己比较满意的程度。女装在公司发展的规划当中,希望能一步一步地实施。举例说,类似 PPG 模式的公司,欧美、日本都有很多,而他们卖得最多的都是女装,赚钱的也都是女装。但我们目前的顾虑是,女装不宜掌握,因为女装对个性、时尚、款式的要求都高出很多。

上海证券报:您认为成功的人生规划是什么样的?

黎勇劲:成功的人最共同的特性是大部分都非常有坚强的毅力。成功不取决于规划,而是取决于一步一步踏踏实实的过程。

□本版图片为本报记者 姚音 摄

