

A2 ZHANLUE GUANLI | 战略管理

策划词 | CEHUACI

在4年高速成长期之后,凡客这个平地崛起的网络服装品牌遭遇两难局面,一方面它要不断奔跑,快速扩张规模;但另一方面,扩张带来了高昂的成本和管理上的难题。现在,凡客如何维持住自己的既有优势,成了众人关注的焦点。大批裁员、个别高管离职、上市未果,传言亏损严重……

凡客快速扩张:
“高速列车”PK高昂成本管理

□ 稿件系写 谢鹏

对4岁的凡客诚品公司来说,2011年下半年几乎没有一个好消息。公司创始人、43岁的CEO陈年,直到最近仍积极配合各家媒体采访,试图稀释这些弥漫在身边的怀疑与担忧。

山西人陈年曾经是北京《中国图书商报》的书评周刊编辑。2000年互联网泡沫破灭时,他却随雷军创办了网上书店卓越网,并成为这家网站的执行副总裁。在退出卓越网及创办虚拟物品交易平台我有网失败后,他于2007年10月创建了凡客这家服装电子商务网站。

4年间,凡客创造了一个高速成长的奇迹——据凡客高管提供的数据,2008年税后收入仅有11亿元,但到了2011年,税后收入已达到30多亿。与其他电商明显不同的是,陈年给凡客注入了“人民时尚”的内涵,将之打造成一个家喻户晓的互联网服装品牌。

陈年能否“保持住”凡客的高速成长势头,现在成了一个悬念。虽然陈年像祥林嫂一样不断对外界反驳那些质疑的声音,但他也不得不承认,凡客确实到了该反思的时候。

PPG的启示

凡客的崛起,除了归功于一波电子商务浪潮的兴起,还要感谢一位先驱——PPG公司。2005年,PPG以“轻公司”模式异军突起,迅速成为一家耀眼的网络服装公司,被称为



◎凡客诚品CEO陈年

为“服装界的戴尔”。它只做男士服装,其业务几乎全部外包,没有厂房、设备、门店,只有市场部、设计部、呼叫中心及仓库。

它以铺天盖地的网络广告和传统广告去抢夺消费者的眼球。虽然成长速度惊人,但也为日后埋下了巨大隐患。2007年之后,这家公司因拖欠供应商款项,最终倒闭。这一年,凡客诞生。

陈年创建凡客,最初完全是模仿通过电话售卖男士衬衫的PPG。其广告投放策略也与PPG无异,2008年2月之前,凡客市场营销以投平面媒体为主。在2008年到2009年两年间,凡客投放的广告额占其销售额的比重达到了六成。

但幸运的是,凡客在2008年3月就开始尝试网上营销,订单迅速增长。那时互联网广告的效果并不被企业看好,价格很低。门户网站甚至会免费再送一些广告。凡客尝到了网络营销的甜头,迅速抛弃电话直销模式,转做互联网品牌。这使凡客避免了如PPG般重金砸向传统媒体却难以继的结果。

此外,凡客从2007年10月就开始了第一轮融资,此后到2011年底一共融资六轮,总融资额达4亿

美元。一位不愿透露姓名的电商副总裁对记者表示,这也可以看出陈年的精明之处,凡客融资的轮数多,很可能是一种精明的作价技巧。多轮融资,可以提高溢价。

陈年的过人之处还体现在其塑造品牌的策略上。2010年5月,凡客买了一些路牌,准备放韩寒和王珞丹代言的凡客广告。但陈年发现路牌广告的画面有一大片空白,于是就将客户比稿带来的电视脚本的字幕,删减之后放了上去。然后韩寒和王珞丹的粉丝把这个拍下来,跟众多网友一起,发酵出了凡客体。

迅速走红网络的凡客体重重新定义了凡客。对于凡客的品牌定位,陈年说,他现在只强调三点:无限时尚、高性价比和最好的服务。其他的交给用户。

至此,凡客走出了一条自建互联网服装品牌的独特路径。而电商第一梯队的代表京东商城走的是平台型电商的模式。

快的代价

凡客虽然走的是自建品牌的路径,但它和其他电商一样,不得不面临着快速奔跑的宿命。这也意味着,要成为最后的赢家,就必须持续投入各项成本,以便比别人跑得更快,在规模上做到别人无法企及的高度。

陈年对记者表示,他现在关注的是新用户的增长和二次购买率。在他看来,这两个数据是公司是否健康的唯一前提。他认为,PPG当初失败的一个重要原因就是没有做到

足够的用户量和增长速度。

为了扩张规模,很多电商模仿的是亚马逊的模式——从单一货品增加至无所不包的百货,并提供第三方平台,允许别的商家在自己的平台上与自己同台竞争。同时,增加对物流配送和仓库及后方信息平台的投入,以便更好地改善用户体验和扩大覆盖面。

亚马逊早年投巨资建设的物流和云计算中心,现在都已经成为其重要的利润来源。但对凡客来说,要达到这一点,仍路途遥远。

凡客的麻烦还不仅于此。由于电商业的激烈竞争,互联网广告价格骤升,推高了凡客的成本。据一位电商界人士透露,2011年的互联网广告价格比2010年同期增长了50%之多。

但陈年对记者表示,广告价格增长50%的说法,只适用于360等少数几家公司。而凡客的广告投放额占销售额的比重,这几年一直在下调。从2009年的六成下降到2011年的两成。他说,2012年,这个比重会继续降至一成。

尽管如此,凡客仍无法回避综合成本高企的痛苦。南方周末记者从凡客在江苏南通的供应商世纪燎原公司了解到,凡客的毛利率至少在20%以上。比如,凡客有一款卖99元的衣服,从世纪燎原的采购价格是76元左右。

一位电商界人士对记者分析说,凡客毛利率是很高的,但凡客是30天无条件退换货一次,所有退换货的物流折损比其他电商公司要高,再加上如风达坚持高水准服务的定位,凡客总的物流成本算下来对总收入的占比应该在20%左右。行政成本8%-10%,市场成本20%-30%。这几项加起来已经是50%左右的成本了。“所以,凡客肯定是亏损的。而且,凡客的规模越大,亏损会越大。当然,随着规模的做大,物流成本和市场成本会下降。这就要看凡客能坚持多久。”他说。

2012年2月份,陈年在反思之后,对凡客整体战略正在进行一次新的规划。他说,凡客的调整,哪些要收,哪些要放,都将由一个数据系统来说话。未来它将是凡客继产品、用户之后最核心的公司发展驱动力,而且是可持续的。

其实这早已是亚马逊的成功秘诀之一——亚马逊追踪一切,大部分决策都基于数据。

IDG掌门人
熊晓鸽:
做投资
需要“三琢磨”

□ 冯珊珊

黑色棉布衬衫,外披一件墨绿色尼外套,没穿笔挺的西装,没打笔直的领带,一身休闲而不失风度打扮的熊晓鸽出现在记者面前。刚结束完一个电话会议的他,声音里透出些许疲惫。1991年11月6日,熊晓鸽入驻IDG,在中国PE江湖闯荡20余载。时至今日,熊晓鸽已经是PE界大佬。目前,IDG管理的资产规模总额已达74亿人民币,其中美元基金规模为38亿人民币,人民币基金规模为36亿元。

做投资要琢磨3件事,熊晓鸽称:一是市场,二是产品,三是管理团队,最根本的就是琢磨人。

江湖味十足的熊晓鸽,虽然生活作风上不拘小节,但对投资项目的选择是慎之又慎。即使偶尔“走险”,也不是乱撒胡椒粉,因为他看到了这个企业家想要撬起的地球背后的支点。

“对一个行业的深入了解往往会成就日后投资的神来之笔。一个优秀的投资人,在追求可观的资金回报之外,不能放弃的,还有创业者的梦想和激情。”搜房网的莫天全、腾讯的马化腾等等一批成功的企业家,让熊晓鸽赞赏有加。

2010年9月搜房网成功上市,IDG前后获得的回报高达百倍以上。谈起此事,熊晓鸽记忆深刻。“莫天全在那么长的时间里能耐得住寂寞,度过种种困难,实属不易。”1996年在搜房网第一轮融资时,IDG以100万美元获得搜房网超过20%的股份。2006年澳洲电讯收购搜房网51%股份,其中IDG卖出去10%股份,获得现金大约4500万美元。

之后,作为一个上市公司下属的公司和作为创业者莫天全高成长的公司之间的平衡发生了摇摆,搜房网需要获得更多的自主权。“所以MBO,管理团队来了以后,我们借他们一些钱,收回一些股份,然后再单独上市,大家都得到很高回报。这个在金融方面是有点创新的。手法不是很难,但要求一个企业家要有勇气。”

1999年,当时IDG和香港盈科共同与腾讯签下了220万美元的投资合约。IDG和盈科分别持有腾讯控股总股本的20%,马化腾及其团队持股60%。正是这220万美元的风险资金,为腾讯日后的迅速崛起奠定了基础。

腾讯大当家马化腾对IDG深怀感激,他在微博中表示,“IDG早年投资,当年尽职调查完成后但协议还未正式签署时,能先借款购买服务器满足迅速增长的用户需求,非常关键。”

半路出家的熊晓鸽,谈及当初的记者经历,也颇有感触。“做记者什么样的人你都要去碰,什么行业你都要去学习。做风投要求并不一定你是专家,你要琢磨这个市场琢磨这个人,当然也要受一点的训练,风投和做记者的唯一区别,找到了一个好的项目,好的人,好的关系以后,记者是以尽快的速度告诉最多的人,风投就是先不告诉别人,把钱投下去了以后再告诉你。”

▶▶▶▶ [上接 A1 版]

现状关注

用工荒融资难
中小企业不堪重负

根据记者收集的相关资料表明,中国国家统计局近日发布2011年的国民经济和社会发展统计公报显示,2011年GDP比上年增长9.2%,这样可喜的数据并不能掩盖中国实体经济依然步履维艰的忧虑。2011年对于中国中小企业来说,无疑是“多事之秋”,用工荒、融资难、资金链吃紧、出口市场萎缩等,中小企业经营不堪重负,如何释放活力、打破困局,迫切需要各界解围。自2008年金融危机爆发以来,受外部需求影响,长三角、珠三角的代工中小企业便陷入“倒闭”危机,这种危机在去年又进一步加剧。为抑制通胀预期,国家收紧银根,中小企业贷款难度增加,一些中小企业主“跑路”现象屡屡见诸报端,引发海内外关注。

全国工商联会副秘书长欧阳晓明近日在接受中新社记者采访时表示,中小企业目前面临“两高两难”,赋税高、成本高和融资难、招工难。在欧债危机、美国经济低迷的阴影下,由于人民币升值、原材料价格上涨,大批以出口外向型代加工为主的中小企业成本被推高,收益骤减。根据统计数据,2011年1至7月份,中国中小企业总体利润率不足3%,低于银行一年存款利率。在欧阳晓明看来,政府应解除政策束缚,进一步打破垄断,鼓励企业根据市场变化,实现精细化管理及转型升级。“前途应由企业自身决定,强迫下的转型升级是找死。”她强调,在劳动力成本等

报告
解读: 落实促进发展政策
中小企业迎来又一次春天

传统优势逐步丧失的情况下,更应释放中小企业的创新活力,让其靠自主研发实现技术创新,创造新产业及新商业模式。

“见效最快的是减免税费,目前的政策仍不够‘给力’,应进一步扩大税费减免范围。”中国国务院发展研究中心企业所副所长马俊认为,还须尽快放宽条件、公布加快发展小金融机构等措施的细则,打通中小企业融资渠道,释放民间资本活力。独立经济评论人侯书议曾表示,因个人的解放,促使改革开放前30年经济高速增长,民间资本借中小企业发展快速积累。在经济不景气、转型大趋势不可逆情况下,应对市场机制较为完善的中小企业再解放,发挥个人力量、释放活力。

引人关注的是,政府工作报告中,“改革”一词出现了近70次。改革开放令中国取得世界瞩目的经济成就和“中国模式”,中国又站在经济发展的另一个关口释放活力,破解中小企业发展迷局,或将激发中国经济自身活力,为中国迎来又一个高增长的机遇期。此次两会的召开,人们期待人大代表和政协委员,为开创中小企业发展新局拿出良策。

前瞻

政策激发活力
中小企业迎来又一次春天

就在人们关注中小企业的发展

困窘的同时,工业和信息化部中小企业司司长郑昕2月16日透露,中央支持企业调整和技术改造的150亿元预算中,将有30亿元集中使用于中小企业。此外,其他资金中也将有相当一部分划入到中小企业范围内。郑昕介绍说,下一步工信部将编制出台中小企业服务体系建设的十二五规划,出台《关于加快推进中小企业服务体系建设的指导意见》,并会同有关部门研究制定支持中小企业公共服务平台发展的税收优惠政策。

展望2012年,我国中小企业面临哪些新情况、新问题?在扶持中小企业发展方面我国政府将采取哪些新举措、新政策?据了解,小微企业是扶持重点。2011年10月12日,国务院常务会议就专门提出了支持小型微型企业、缓解金融困难和给予帮助的措施。

国务院研究的这些重要政策,包括对中小企业进一步予以财税、金融政策方面的支持,进一步支持中小企业转型升级,进一步加大支持中小企业,向中小企业提供更多的公共服务,也包括设立150亿元中小企业基金中央财政每年安排30亿元资金,分五年安排150亿元的总额度。

加强部门间政策协调。据了解,今年我国将继续加强扶持中小企业发展的政策协调,营造全社会共同关心,促进中小企业发展的良好氛围。其中最值得关注的举措是,我国将继续清理取消或减免涉及小微企业的

收费,加强财税、金融、产业、科技、就业、公共服务等方面政策的协同与配合,将已出台的各项扶持政策落实到位。此外,各部门将联合推动缓解中小企业融资难。推动对小型微型企业金融扶持政策的制定和贯彻落实,积极引导银行业金融机构加大对中小企业的信贷支持,明确小微企业贷款增速要求,细化对小微企业金融服务的差异化监管政策。

完善中小企业服务体系。我国中小企业量大面广,行业分布广泛,发展阶段各异,对服务需求更是不尽相同,建立一个功能相对完善、覆盖面广泛的中小企业服务体系,是各级政府及不同行业的共识。据悉,全国中小企业服务机构已由2000年的33家发展到818家。此外,国家先后支持了290家小企业创业基地建设项目。

据不完全统计,各地已建立小企业创业基地1800多家,入驻企业12万家,提供就业岗位近400万个。同时中国中小企业信息服务系统已从2000年一个国家总站扩展到全国47个省市分站、949个二级分站。据了解,十二五期间,我国将建设一个从上到下的中小企业服务体系,包括4000个中小企业服务平台,其中中央将重点支持500户作为国家级的公共服务示范平台。

展望2012年,在社会呼声和国家良好政策的出台下,中小企业将释放活力,困局有望进一步得到破解。

西部首选

雄厚资金寻优质项目,免抵押,可风险投资,手续简捷,个人、企业项目不限、地域不限。
电话:028-68000128