

以精細化管理實現 高價值客戶體驗

—凡客誠品科技有限公司上海物流中心

■ 文 / 編輯部

2012年4月3日，互聯網服裝公司凡客誠品再次推出了以韓寒為封面的品牌廣告，涉及北京、上海等十個重點城市的公共交通巴士、燈箱。韓寒身著白色T恤，神情淡淡，“有春天，無所畏”。

與其說，凡客續簽韓寒是一起借機炒作的激進式推廣策略，還不如理解成，一次因感同身受而觸發的托物言志。

自2011年下半年開始，凡客就一直處於輿論的風口浪尖。一方面，凡客的規模在持續猛漲。2011財報（2010年7月至2011年6月），凡客的營收接近20億元，同比增長了300%。這是自其2008年以來持續的高速增長。另一方面，其庫存規模也越來越大，一度曾達到十幾億元。同時虧損也日益嚴重，從2010財報到2011財報，凡客的虧

損從6800萬元飆升到4.86億元，同比增長600%。2011年底凡客IPO暫停，又使得凡客陷入資金鏈的危險境地。

眼下的凡客，正處於自身發展及電商行業的“寒冬”，經過猖狂後的反思、醜聞來襲後的憤怒，創始人陳年提出在2012年實現盈利，為凡客模式“正名”。今年年初，陳年曾信心十足地表示，2012年要將包

凡客小檔案

公司名稱：凡客誠品

英文名稱：VANCL

創立時間：2007年10月18日

總部地址：北京

董事長兼CEO：陳年

營業項目：男裝、女裝、童裝、鞋、
家居、配飾、化妝品

營業範圍：全國範圍

營業額：60億人民幣（2011年）

員工人數：10000人（2012年）

物流作業人數：1000-1500人

全國倉庫數：9個（北京、上海、廣州、武漢等）

物流配送據點數：150多個

物流據點總面積：35-40萬平方米

凡客上海物流中心概要

成立時間：2011 年

物流中心地址：上海市松江區洞

薛路 885 號

負責人：李萌

物流中心建築面積：12 萬平方米

物流中心使用面積：6 萬平方米

員工數：200 人左右

作業時間：9：00—15:00

SKU 總數：六、七萬個

出貨量 / (萬箱 / 天)：3-5 單萬箱 / 天

揀貨效率：80-120 單 / 小時

括倉儲、物流、呼叫中心在內的運營費用控制在 20% 以內，毛利率要達到 40%。

2012 年，時間已經過了一大半，凡客又給業界交出了怎樣的答卷？

品類做減法

回顧近幾年凡客發展之路，它一直在不斷通過品類擴張來獲得成長。

創業初期，凡客只賣襯衫；2008 年，開始賣 T 恤；2009 年，開始賣童裝、帆布鞋；自 2010 年起，凡客開始走多品類銷售，VT（Vancl T 恤）、羽絨服、化妝品等品類開始熱賣。

2011 年，凡客品類擴張達到巔峰，延伸到小家電、3C、化妝品、日用家居等領域。不僅如此，還創新了凡客達人、社區、無線客戶端、凡客 V+（開放平臺）等新業務模式。

在電商高速成長的大

環境下，凡客如此大上快幹，自有道理。此前，陳年曾指出，電商只是剛開始，凡客是一個不斷試錯的過程。而凡客的用戶數上升得很快，這表示剛開始的擴張策略沒有錯。

但是，快速擴張狀態的凡客像一隻高速運轉的“陀螺”，一直面臨著較高風險。2011 年，面對高庫存積壓量，凡客的擴張策略無以為繼。

“之前，凡客做了很多品類的擴張。現在，在不斷地做減法，回歸基本款，也就是 T 恤。”凡客上海物流中心李萌總監告訴記者。

供應鏈調整

經過近一年的探索，凡客初步形成一種動態、靈活的供應鏈管理體系。陳年在接受媒體採訪時曾透露，與去年 9 月相比，現在，凡客的庫存周轉率提高了 2 倍

到 3 倍。

一般來說，供應鏈主要包括生產、庫存、配送、客服等環節。在這幾個方面，凡客都進行了針對性的調整。

比如生產環節，“經過一系列的調整，凡客精簡了 20% 的供應商。”凡客黃總告訴記者，之前，凡客的代工廠有 200 多家。現在，凡客的代工廠都是實力強勁的大型代工業，能夠將原料採買、備貨、加工等生產之前的環節全部完成，一旦凡客需要緊急生產，那麼不會因為“缺少原料”而無法生產。

“這樣做，縮短了生產週期，尤其是 T 恤等產品。如果 T 恤緊急，那麼在很短的時間內就可以做出來。”黃總告訴記者，去年，凡客推出的一款喬布斯 T 恤，從設計到生產只用了兩週時間。之前，凡客還會對暢銷款進行適當的補貨，而