

“时代见证”
系列丛书

逆袭

飞翔还是坠落

财经天下
ECONOMIC WEEKLY
编著



京东想要更多

“妖股”唯品会的特卖传奇



李宁继续坠落

加多宝：比可口可乐更流行的秘密



全能选手乐视

更潮更贵的COACH你会买吗?

三联维新



SPM

南方出版传媒
广东人民出版社

逆袭

飞翔还是坠落

《财经天下》周刊 编著

SPM

南方出版传媒
广东人民出版社

·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

逆袭：飞翔还是坠落 / 《财经天下》周刊主编. —广州：广东人民出版社，2016.2

ISBN 978-7-218-10629-8

I. ①逆… II. ①财… III. ①企业管理—案例 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第296953号

NIXI: FEIXIANG HAISHI ZHUILUO

逆袭：飞翔还是坠落

《财经天下》周刊主编

 版权所有 翻印必究

出版人：曾莹

出版策划：肖风华

责任编辑：林小玲 梁茵 廖志芬

封面设计：立里

责任技编：周杰 黎碧霞

出版发行：广东人民出版社

地址：广州市大沙头四马路10号（邮政编码：510102）

电话：（020）83798714（总编室）

传真：（020）83780199

网址：<http://www.gdpph.com>

印刷：广东信源彩色印务有限公司

开本：789mm × 1092mm 1/16

印张：17 字数：242千

版次：2016年2月第1版 2016年2月第1次印刷

定价：36.00元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与出版社（020-83795749）联系调换。

售书热线：（020）83795240

杂志或曰传统的动人之处， 以及我们要做什么

只有在负责实际的操作时，一个编辑才能够意识到，杂志产业，或者我们所说的传统印刷媒体，已经老迈到了何种程度。比如说，专栏作者在把文章交给我至少一周之后，他/她才能看到自己的文字被印刷出来。再比如说，在这个过程中，编辑和设计师之间要产生不下一次关于删减字数的交流。而这个关于时间和空间的困扰，对于互联网来说全都不存在。无需等待，也无需争论字数多少。在互联网上，任何一个写作者都可以享受到杂志最大牌作家的待遇：不可增删一字。

杂志已经无可挽回地失去了它在速度和灵活性上的优势。不相信这一点的人可以再回顾一下文章姚笛偷拍事件。在杂志还要矜持地“周一见”时，社交网络和门户网站已经在拼命发布各种相关讯息。而且，更加致命的是，这种信息发布激发了更多信息的产生，比如当事人文章发布的致歉声明。已经送下印厂的杂志绝无可能再对这些信息进行进一步的编辑。

当然，杂志有它的动人之处。在它缓慢的制作流程中，有一些环节是无法被简单替代的：前期对于选题的讨论、中间对于信息的收集以及后期落在纸面上时编辑和设计师的推敲与争辩。只是这个流程需要对互联网的冲击做出调适：前期确定选题时就应该有意识地避免可能被速度淘汰的题材；中间在信息采集环节要更加深入——互联网

的自发生成内容在呈现信息时足够多元，但在大多数情况下会失之简单；而在后期制作时要更加精良和讲究。换言之，它需要经过更加好的编辑。

只是和世间万事一样，这些事情也是“知易行难”。有一段时间我最爱开的玩笑是：我在杂志上最大的雄心就是要做一本“不填版的杂志”。村上春树在《碎片，令人怀念的1980年代》中回忆他读美国杂志的经历，感叹说那个时候的esquire编辑得如此精良，以至于显得每一块内容都不多余。也是在说，这真是一本不填版的杂志啊！后来慢慢发现大部分杂志人的想法是，只要能做到每一期都能有个打动人的东西就已经谢天谢地。杂志的优势也是它最脆弱的地方——制作流程，而这个制作流程已经被长久以来的惰性和惯性绑架。

美版GQ的主编Jim Nelson曾这样论述杂志的动人之处：“杂志可以舒缓情绪，驱散忧愁（除了对制作杂志的人之外），还可以解决一些文化顽疾……运转顺利的杂志社能做的，不仅仅是提供信息，娱乐大众以及浪费诸位宝贵的时间，他们还能创造社区。它指的是人们在阅读有关大地和生命的优秀文章时，思想与情感融为一体，在不断汲取养料的情况下，犹如形成一个关系紧密的部落，进而产生一种对待作品的忠诚。”这本杂志在过去15年间曾四次获得美国出版业协会的年度杂志大奖。和所有杂志一样，它也总是在不断提及幽默感、服务性和情感共鸣。这些目标都需要编辑通过完善的制作流程来让所谓“创意”更好地得以呈现。我们需要做到的是，让读者拿在手中的是一个具有智力含量和审美含量的产品。唯有这样的产品才能打动人心。

接下来我需要回答的另一个问题是，我们现在要做的是一个什么样的产品。我能想到的答案是，我们还是想做一本为主流商业人群服务的杂志。这意味着它必须要关心主流的公司、组织和商业参与者。

和大多数产品一样，它希望能够兼顾幽默感、服务性或实用性以及唤起情感共鸣。

同时，我还希望能够将代表“时代精神”的变化加入到这本杂志中。历史上所有成功的杂志都和“时代精神”互动。比如《时代》杂志迎合的是“美国世纪”的精神，如它的创办人亨利·卢斯在同名文章中所写的那样，《滚石》则呼应着二十世纪六十年代非主流文化的大爆炸。

因此，至少在一段时间内，这本杂志需要重点关注商业世界的以下六个领域：

- 跨国公司在中国的境遇变化（开放）
- 发生在各领域的破坏性创造过程（零售、媒体、传统家电等）
- 包括BAT在内的科技公司格局变化
- 创业热潮
- 传统大亨的境遇（传承、转型）
- 文化娱乐产业的兴盛

我希望能够最终凭借这本杂志捕捉到“时代精神”的一面。尽管要做到这一点是众所周知的难。

你能看到的这一系列图书是我和我的同事们在过去两年内顽固地捕捉时代精神的努力。它可能并不尽如人意，但我相信，阅读这些文字，还是能让你一窥这个迅速变化的年代里某些碎片风景。

上篇 逆袭之新招

京东想要更多

- 2 经过一年的摸索，京东智能和京东众筹，这两个通过用户数据反向作用厂商的新业务已经初具规模。它们很可能开启京东的 2.0 时代。

注意，有妖气！

- 13 作为新锐互联网动漫平台，有妖气从原创漫画到完整产业链搭建的商业化尝试，正在为没落已久的国产动漫搜寻一种新的可能性。

万万没想到你能这么火

- 21 在这股资金投入不亚于传统电视剧的自制剧洪流中，《万万没想到》这个优酷口中的“小东西”，正如它的名字一样，出人意料成为了其中的成功典范。

漫咖啡如何快速成功

- 35 不同于星巴克、COSTA 等美式咖啡连锁，这个由韩国人创立的咖啡品牌，正在寻找另外一种生存之道。

“妖股”唯品会的特卖传奇

- 44 唯品会已经连续7个季度盈利了。它的巨大成功，带动京东、淘宝、当当、聚美优品等电商也推出了自己的特卖平台，这也使得它将面临更大的挑战。

跑步之后，耐克大力灌篮

- 50 在跑步上尝到甜头的耐克，度过一个不完美的世界杯后，集中了所有资源在篮球上发力，希望跟跑步一样，篮球也可以在中国更加流行。

在中国，为什么优衣库赢

- 59 无论是扩张速度还是市场份额，优衣库在中国都均领先于ZARA、H&M、GAP等竞争对手，而“定位中产、服水土、识大局”则是这家来自日本的快时尚品牌的成功秘诀。

加多宝：比可口可乐更流行的秘密

- 72 从2007年到2013年，加多宝连续7年在中国市场上打败世界饮料巨头可口可乐，成为罐装饮料里销量最大的品牌。从田间到车间再到货架，“中国饮料第一罐”是如何被打造的？

中篇

逆袭之进攻

联想多元

- 82 联想必须在保卫已有优势的同时，向新的市场发起全面进攻。
-

DS 重回赛道

- 90 标致雪铁龙旗下豪华品牌 DS 目前的最大难题，就是在全球范围内从来没有这种打造模式：在中国的市场上复兴一个品牌。
-

“喜羊羊之父”的二次革命

- 101 在“喜羊羊之父”黄伟明看来，动画的本质是讲述一个好故事。重归喜羊羊创作团队，他决心把观众的笑声带回来。
-

更潮更贵的 COACH 你会买吗？

- 111 COACH 是开创了“轻奢”这一细分市场的鼻祖，如今它的光芒却输给了一众追随者。新的店面形象和产品设计能否帮它收复失地？
-

山姆会员店：长尾理论的遵行者

- 120 沃尔玛旗下山姆会员店首席运营官文安德认为，运营超市和开饭馆是一样的道理，当菜单上的选择逐渐增加的时候，管理也会变得越来越复杂，效率越来越低，让消费者感到失望。
- 因此，山姆会员店一直在不断地“瘦身”。
-

58 同城的下一座城池

- 126 从分类信息网站到做家政、搬家、美甲，58 同城将下个十年赌在 O2O。

女文青的新衣

- 139 从一个淘宝起家的原创小众品牌走到今天，茵曼在电子商务大潮中顺流向前，演绎了服装零售行业的另一种生长模式。现在，已成为电商原创女装翘楚的它，接下来要面临的是线上渠道流量红利的削弱和线下竞争对手的疯狂反扑。

经纬押注移动互联网

- 150 投出下一个马化腾很难，但投出另一个周鸿祎级别的，我觉得在中国还是有很多的机会。

大众软件的堂吉诃德之路

- 163 他们踏上另一条赛道希望续写往日辉煌，但，规则已经改变。

全能选手乐视

- 174 农业、汽车、智能家居……乐视迫不及待地奔上了全能赛场。不过，在终端成本压力逐渐加大及政策风险扑朔迷离之际，这场多元化竞赛最终能获得何等名次尚是未知数。

蓝色巨人走出低谷

- 180 以 PC 起家的“芯片巨人”英特尔正在试图摆脱其老态龙钟的形象，在移动市场和物联网、可穿戴等新兴市场发力，甚至一改高傲姿态，主动牵手深圳小厂商力图“接地气”。它引以为傲的“计算力”会再次助它登顶吗？
-

丝绸王国的救赎

- 188 “纺织皇后”丝绸发源于中国，尽管其稀缺、高价且拥有文化传承等特点与奢侈品的定义相符，但迄今为止中国并没有产生一个丝绸奢侈品牌。
- 一个叫万事利的浙江企业、一个空降的前爱马仕高管能改变这种现状吗？
-

“小冰”突击

- 197 在“小冰”这款带有话题效应的产品高调问世的背后，是微软这个正在没落的巨人对人工智能时代的重新布局与期许。
-

三联维新

- 212 这家拥有八十二年历史的老牌出版机构，正努力发起一系列变革，以抓住年轻人的心。
-

下篇 逆袭之徘徊

三星危机

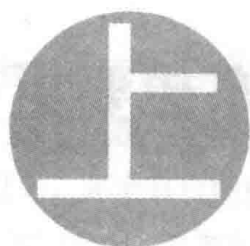
224 这一次，三星的移动业务份额真的下滑了。

湘鄂情迷途

230 孟凯用五年时间将湘鄂情打造成“餐饮第一股”，又“一夜之间”决定将餐饮从上市公司中剥离出去，转战环保和影视，这近乎疯狂之举的背后，是这个只有中专学历的企业家“深入骨髓的政策意识”。

李宁继续坠落

241 创始人李宁回归两年来，发起了一系列改革运动，但仍未能挽救摇摇欲坠的李宁公司。这家拥有24年历史的国内体育品牌，正深陷迷途。



篇

逆袭之新招



京东想要更多

经过一年的摸索，京东智能和京东众筹，这两个通过用户数据反作用厂商的新业务已经初具规模。它们很可能开启京东的2.0时代。

《财经天下》/朱晓培 丁伟

如果只做网络零售平台，做到极致可能成为“网上沃尔玛”，市值2000亿美元。而如果能够制造些高科技产品，比如Apple Watch、Google Glass，市值可能就超过3000亿美元。

对于靠售卖电子产品起家的京东来说，梦想显然不只是“网上沃尔玛”。但残酷的现实是，沃尔玛每年净利润超150亿美元，即使是京东的老对手阿里，2014年第四季度净利润也有60亿元，而京东2014年净亏损约8亿美元。显然，京东比谁都更希望能够干点儿制造高科技产品的事儿，创始人兼CEO刘强东也一直希望京东能在硬件上有所突破。

“京东曾考虑依靠自己成熟的3C渠道平台做自己品牌的手机，但是讨论结果是：不是单纯做一个产品，而是考虑到整体软、硬件结合加上服务一整套的业务闭环。”京东旗下智能集团副总裁那昕对《财经天下》周刊说。

2014年9月，京东智能集团成为独立的子公司，内部代号为NSNG，来自刘强东。“我们发现，整个智能硬件领域是个新起来的行业，而且这个行业的机会，完全有可能把现在市场上所有传统的品牌商和产业，有一次大的洗牌。”刘强东解释说，NSNG代表着No Smart, No Goods。直接翻译过来是：非智能，不产品。

智能硬件是一个大蛋糕，动心的不只是京东，BAT都在手机上试错过。“我曾经也拉过很多不靠谱的小伙伴一块做手机，但最后都是以失败告终……我觉得做硬件还是存在蛮高的门槛的。”周鸿祎道破了互联网厂商做硬件的难题。

这几年大数据正在以多种方式落地，C2B（消费者反向作用厂商）成为热门应用。如何把用户数据变现，进入了京东的议程。2013年底，刘强东公开表示，大数据将成为京东未来的核心战略之一。根据京东财报，2014年，京东活跃用户数9660万。经过一年的摸索，京东智能和京东众筹，这两个通过用户数据反向作用厂商的新业务已经初具规模。它们很可能开启京东的2.0时代。

从JDphone到京东智能

2014年3月29日，彭丽媛在观看中德青少年足球友谊赛时随手一拍，使中兴NubiaZ5S mini红遍网络。努比亚后来被称为“国母手机”，但它其实是中兴在2012年10月就推出的一款手机品牌，第一代产品反响平平。努比亚总经理倪飞曾表示，一年销量仅几十万台，连及格线的量级都没达到。

转折点在加入京东的JDPhone计划。2013年11月，在京东集团副总裁王笑松的主导下，京东推出JDPhone计划，该计划的主要目的是利用京东的数据，与手机厂商合作推出更符合消费者需求的手机。

手机一直是京东的主要品类，艾瑞数据显示，2014年京东手机销量近3000万台，占据中国整个B2C市场的55%。

2013年，通过对当时京东手机用户的年龄、喜好等数据进行分析后，王笑松带领团队先后考察了50家手机厂商，最终发现努比亚的产品方案跟用户预期非常接近，于是将其列入JDPhone的首批合作伙伴。为了降低努比亚的生产成本，王笑松还5次带队帮助努比亚找供应商谈判，他甚至还预先向倪飞支付了定金，以打消对方对销量的疑虑。最终，努比亚在京东预售不到两周，预约总数就达到了250万台，比此前一年时间销量的5倍还多。

如今，JDPhone已经成为国内手机的重要首发平台，MOTO X、联想乐檬K3、魅蓝、魅蓝Note等都是JDPhone计划的一员。而按照王笑松的规划，虚拟运营商、电子书、数字音乐等京东的内容资源都可以整合进JDPhone。

无论是大数据的应用，还是向平台的扩展，JDPhone无疑是京东拓展价值链的尝试。2014年2月25日，JD+计划全面曝光，全面进军智能硬件业务。

2012年，Google Glass的出现唤醒了沉寂已久的硬件创新，大批创业者正在掀起智能硬件创新的浪潮。艾瑞咨询预计，2016年，中国穿戴设备将快速增至7350万台，市场规模达169.4亿元。百度、阿里巴巴、海尔、奇虎360、小米纷纷布局市场，并都采取了差不多的策略，搭建起了一个智能创业平台。

京东的IT数据采销团队和投资部也注意到了这一趋势。2012年底，在IT数码产品采销副总裁杜爽、采销事业部网络办公业务部总监高洪偲也和时任京东发展战略部研究&投资高级总监那昕的筹划下，成立智能硬件虚拟项目小组，筹划“京东硬件加速度计划”。后来，

京东集团高级副总裁徐雷将这个计划改为JD+。

JD+计划的目的是：通过对京东用户的数据分析，从数据共享、营销、供应链、技术、金融等各个方面为硬件合作方提供支持。“京东作为销售平台，了解用户，能帮助创业公司找到用户痛点。”那听说。同时这些智能硬件还可以链接京东智能云的服务，结合京东的渠道优势进行预售抢购，独家发售。

JD+上线一个月后，就孵化出了百度影棒2S、乐源运动手环、MUMU血压计、E路航导航仪等多款智能产品。“这标志着京东正在从电商平台领导者向产业链融合者转型。”那听说。

2014年9月，在JD+计划的基础上，京东集团正式成立了全资子公司智能集团，那听担任集团副总裁，主管智能硬件业务。根据那听的说法，智能集团主要做以下几件事：延续JD+的项目，继续甄选优秀的智能硬件产品；建设智能硬件生态，通过投资和合作的方式，在整个产业链上进行布局，2014年京东智能集团投资了近10家企业；建设京东智能云平台。“这项业务跟京东原来的电商业务不是特别相关，它更聚焦在产品上。”那听说。

“京东智能专注于智能硬件市场，但是我们看得很清楚，成立这个公司是为了培育整个产业链。从芯片到平台，到云计算、超级APP，到股权众筹，我们希望运用多种渠道培育智能硬件市场，为创业者提供一整套解决方案。”刘强东在极客大会上说，过去京东商城定位是为技术、品牌厂商做供应链服务，“基于京东有大量的用户需求数据，就会知道哪些产品现在有用户希望它智能化的需求，这样我们就会帮助创业者。”