

“时代见证”
系列丛书

破局

资本和创意的厮杀

财经天下 周刊
ECONOMIC WEEKLY
编著



CRAZY

IDEAS

未来电影公司都将为BAT
(百度、阿里、腾讯)打工
把车卖给90后

微信引爆电商
用O2O改变服装业
争夺出租车——诸神之战
TFBOYS,
在互联网的土壤里,
小鲜肉如何长成大明星

SPM

南方出版传媒
广东人民出版社

破局

资本和创意的厮杀

《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

破局：资本和创意的厮杀 / 《财经天下》周刊主编. —广州：广东人民出版社，2016.2

ISBN 978-7-218-10626-7

I. ①破… II. ①财… III. ①市场竞争—研究 IV. ①F713.5

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第296955号

POJU: ZIBEN HE CHUANGYI DE SISHA

破局：资本和创意的厮杀

《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 骆 妮 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：17.75 字 数：253千

版 次：2016年2月第1版 2016年2月第1次印刷

定 价：38.00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不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。



第一篇 互联网激战

2 | 今天你趴活了吗

从滴滴的疯狂扩张，到 Uber 的狂欢营销，全民趴活的背后，是共享经济带来的颠覆式创新，是由资本、技术和大数据编织的无形巨手。

19 | Wi-Fi 三国杀

在个人 Wi-Fi 市场的争夺战中，创业公司、互联网巨头和硬件厂商交织成三股势力，指向同一个目标——打造 O2O 闭环。

30 | O2O 之战“波”涛汹“涌”

“欧洲战场已经结束，太平洋战争才刚刚开始。”分类信息服务的老大和老二，经过十年苦战，两年试探，两周谈判，终于握手言和，但还没来得及庆祝，陡然发现已经置身于一个更大更拥挤更残酷的全新战场。

45 | 血拼社区 O2O

传统服务业领军者、互联网创业者和巨头、房地产商，乃至行业外的陌生人都都在争夺同一块地盘。在这个战场上，扩张、失利、争斗，甚至潜伏和背叛每天都在上演。

61 | 微信引爆电商

支付方式的便捷和社交媒体的分享属性，迅速让微信成为电商最重要的渠道之一，但电商的运营并没有那么简单。

74 | “变招”——演进中的招聘网站们

过去 10 年，场子里上演的是前程无忧、智联招聘和中华英才网“三国演义”，直到 2014 年春天，一些“年轻人”冒出头来。他们已经失去耐心，断言传统招聘网站的命运是腹背受敌、彻底衰落。

87 | 用 O2O 改变服装业

在互联网巨头们的推动下，一些服装品牌尝试将线上和线下渠道融合起来。祝他们好运。

94 | 社交网络大并购

地球上最具影响力的两大社交明星正在接连上演并购大戏，它们有何不同？又有什么联系？

115 | 争夺出租车——诸神之战

一个传统守旧的行业为何成为移动互联网巨头血拼的前沿阵地？他们仍在加大筹码。



第二篇 娱乐大碰撞

134 | TFBOYS，在互联网的土壤里，小鲜肉如何长成大明星

作为中国第一个诞生于互联网平台的大红组合，TFBOYS把网络的力量发挥到了极致。而在其红火的背后，则是互联网造星时代的来临以及整个粉丝经济的重塑。

161 | 电影宣传是一个新战场

传统的电影宣传手法已经不能让一部电影获得足够的关注，做好粉丝转换和前期粉丝培养已经成为当下中国电影宣传领域的必备打法。

166 | BAT 的大电影

在互联网的介入下，中国电影从2014年开始将进入洗牌期，能适应互联网时代的高速发展并懂得借资本的力量突围的才会是最后的胜利者。

171 | 走，到内地去

越来越多的港台艺人正在被蓬勃发展的内地电视产业所吸引，纷纷来到海峡这岸开始“北漂”生活。

183 | 自媒体的“美丽新世界”

当自媒体成为一个流行词汇，并被作为瓦解传统媒体的有力武器时，自媒体的商业模式却面临着诸多不确定。



第三篇 有人的地方就是江湖

196 | 争夺雅虎北研

雅虎关闭北研被认为是雅虎最后退出中国的象征。而与 2010 年的谷歌人才一样，雅虎北研的员工也成为中国互联网公司争夺的对象，而且创业公司比巨头抢得更疯狂。

205 | 网络文学的江湖

2013 年，“网络文学教父”吴文辉从盛大转投腾讯，网络文学的江湖版图为之一变。2014 年之后，起点中文网、纵横中文网、创世中文网群雄逐鹿，却似乎只是为 BAT 开辟了新战场。

218 | 互联网公司抢人记

从 2008 年以来，互联网公司就陷入剧情越来越狗血的人才争夺大战。人才大战中，有人抢到金子，也有人只是推高了泡沫。



第四篇 科技企业新格局

226 | 联想并购 MOTO 重塑手机格局

将 MOTO 纳入旗下的联想将直接与苹果、三星展开正面竞争，同时，中国手机市场也已经发生了重大变化。

232 | 再多的失败也无法阻止新一代科技公司入华

移动互联网让中国市场再一次迎来一拨入华的硅谷科技公司，它们会汲取足够多的上一代公司铩羽而归的教训吗？



第五篇 衣食行

242 | 阿迪达斯的世界杯，耐克的足球盛世

阿迪达斯血液中的足球 DNA 依然充满生命力，第一次公开叫板阿迪达斯的耐克也底气十足。

255 | 进口牛奶大战

人民币升值和消费升级共同作用之下，便宜、“信用”又足的进口牛奶正袭来。

264 | 把车卖给 90 后

面对这群消费能力强、品牌可塑性高、不愿循规蹈矩的年轻人，汽车公司使出了怎样的招数？

第一篇

互联网激战



今天你趴活了吗

从滴滴的疯狂扩张，到Uber的狂欢营销，全民趴活的背后，是共享经济带来的颠覆式创新，是由资本、技术和大数据编织的无形巨手。

《财经天下》朱晓培 胡刘继

“你在专车里看风景，看风景的人在系统上看你。补贴装饰了你的出行，你装饰了平台的梦。”

这是移动互联网时代城市人们每天出行的形象写照。受“份子钱”之苦的出租车司机既享受也抗议，一洗“黑车”之名的专职司机满城撒欢跑，不是出行平台雇员也不是自由职业者的兼职司机急剧扩充，平台商们则“感觉自己是城市之王”（Uber创始人特拉维斯·卡拉尼克曾经狂言）。

如果没有激进的Uber，滴滴快的应该能享受一段相对漫长的和平发展时期。这是他们在鏖战三年、砸出几十亿元后，最希望得到的结局。

2015年2月14日，滴滴和快的这对看起来最不可能合并的竞争对手突然宣布合并。按照预想，他们会逐渐减少补贴，把精力集中在新的业务布局和产品技术的完善上。“没有一家公司是靠补贴活着



的。”在4月滴滴与快的合并后的首次媒体沟通会上，总裁柳青说。

但据知情人向《财经天下》周刊透露，2015年4月初，滴滴快的合并第一次正式董事会上，密切关注Uber成了一个重要议题。两大股东代表：腾讯总裁刘炽平、阿里巴巴小微金融服务集团CEO彭蕾，与滴滴快的几位创始人一起讨论了如何与Uber竞争的问题。

当时，在一些投资人看来，中国的打车市场将呈现出一个看起来很美的错层竞争状态：滴滴快的凭借出租车和专车业务，成为中国打车行业无可撼动的巨头；易到用车、AA租车、嘀嗒拼车、51用车等，则分食部分专车和拼车市场。

然而，就像是《权力的游戏》中长城外突然出现入侵者一样，Uber这个外来入侵者突然发力中国，改变了剧情走向。

☞ 一位司机从出租车到专车的升级之旅

52岁的王小军从没有如此兴奋过。他做了30年司机，还是第一次在5个月内就换了3次工作。而在刚刚过去的两个星期里，他的银行卡里已经打进了12000元。

“我从没想过开车能赚这么多钱。”王小军对《财经天下》周刊说。5个月前，他还在北汽银建开出租车，现在，他是一名注册在滴滴旗下的快车司机。

2012年10月，开出租车的王小军在北京西站被滴滴的运营人员安装了滴滴打车软件。但是在最开始，因为走的流量太多又没有订单，加上那款HTC 7800手机总是抢不到单，他曾两次卸载了滴滴打车软件。



当时的滴滴刚刚起步，正在打车市场中疲于应付摇摇招车的进攻。2012年下半年，拿到红杉资本450万美元投资的摇摇招车从专车转型进入到出租车打车领域，并随即向滴滴发起了地面推广、与运营商合作免费送机等市场争夺战。

滴滴创始人程维后来表示，正是和摇摇招车的这次市场争夺战，间接帮助滴滴扩大了市场规模。而摇摇招车时任CEO王炜建恐怕也没有想到，两年半后，专车市场成为了O2O行业最强劲的风口。

2014年7月，阿里投资的快的打车推出一号专车，紧接着腾讯投资的滴滴打车推出滴滴专车。滴滴、快的一入局，就掀起了补贴大战。在2014年的一个月中，双方最多烧出了上亿美元。“我们以为我们的投资可以用一年，但4个月就烧没了。”主导快的A轮投资并在B轮跟进的经纬中国管理合伙人徐传陞说。

滴滴和快的的专车补贴大战到2015年1月进入高潮，这吸引了出租车司机、个体老板、外来务工人员等纷纷加入专车司机大军，王小军就是其中的一员。

王小军与银建的出租车合同到期前一个月，也就是2014年11月，他决定不再续签，而是加入滴滴专车。“12年前，我刚开始开出租，一天能赚200块。干了12年后，除去份子钱、油钱，每天还是赚200块。”在过去的半年里，王小军不断地听到一起开出租的朋友们说，开专车收入轻松过万。

通过58同城的代理，王小军报名参加了滴滴专车在北京丰台基地举行的第12期培训。这一期培训一共有100多人，最后94人毕业，其中出租车合同还没有到期的司机就有14人。但这94位学员并非滴滴的直接雇员——滴滴与租车公司签订租车合同，劳务公司与司机签订劳务合同，滴滴再通过劳务公司把车分配给司机——这是一个四方



协议。

“昨天都还在卖大米白菜呢，今天就都来开专车了。”王小军说，因为专车不像出租车那样对司机有户口限制，其中很多人是外来务工人员。

但专车迟迟没有分下来，王小军甚至找了家出租车中介，交了4000元的中介费打算回去开出租车。“钱我就放在中介那里，如果不能开专车我就再去开出租车。”那些关于专车违法的消息，总让他觉得不踏实。

2015年1月，王小军分到了一辆丰田凯美瑞，交了15000元押金。这是滴滴自有专车里最普通的车型，越贵的车型收费标准也越高。但对于专职司机来说，分配到一辆更豪华的车未必是件值得高兴的事。王小军认识的一名出租车司机最终放弃了滴滴分配给他的专车——那是一辆别克GL8，实在太烧油了。

但做专车司机并没有预想中幸福。“开了专车，才知道天下的乌鸦一般黑。”王小军说，作为滴滴的专车司机，乘客每次支付的费用会直接进入滴滴的账户，而不是司机的账户，滴滴每个月会给司机结一次账。而且，滴滴要求每位司机每天跑出750元的单量，其中前180元免费，剩余的每单要收取约22%的佣金，司机每天还要交100元的专车软件平台使用费。为了能够赚到更多的钱，他每天都要工作14个小时以上。

“简直就跟出租车一样。而且，我还见不到现钱。”刚开了两个星期的专车，王小军就先垫付了1000多元加油费、过路费和洗车费。

滴滴快的产品经理罗文对《财经天下》周刊解释说：“这是我们的运营规则，关系着我们对风险的控制。”通过账期，专车平台才可以考核和控制司机，而且像王小军这样与劳务公司和租赁公司签订四