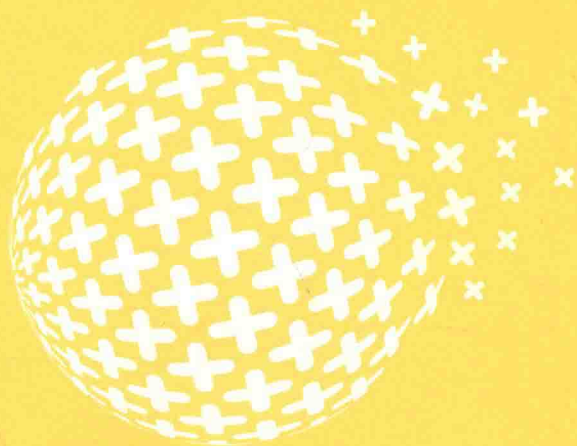


财脑汇

互联网+时代创业者规避公司转型的七大陷阱

重新定义创业

《经理人》杂志 著 周凌峰 点评



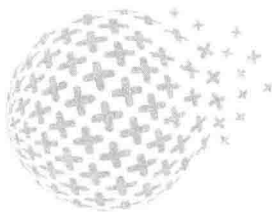
成 功 是 无 规 律 可 偏 的 偶 然
失 败 是 能 够 推 倒 的 必 然

北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

互联网+时代创业者规避公司转型的七大陷阱

重新定义创业

《经理人》杂志 著 周凌峰 点评



图书在版编目 (CIP) 数据

重新定义创业 / 《经理人》杂志著. — 北京 : 北京联合出版公司, 2016.10

ISBN 978-7-5502-8584-2

I. ①重… II. ①经… III. ①企业管理—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第218950号

重新定义创业

作 者: 《经理人》杂志

点 评: 周凌峰

出版统筹: 精典博维

选题策划: 曹福双 张艺琼

责任编辑: 徐秀琴

装帧设计: 肖 杰

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京雁林吉兆印刷有限公司印刷·新华书店经销

字数120千字 880毫米×1230毫米 1/32 7.25印张

2016年10月第1版 2016年10月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-8584-2

定价: 45.00元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。

电话: 010-82061212转8050

第一章 转型之痛

陈欧的“美丽阵痛” /003

苏宁电商七年之痒：退败将是必然 /012

当当网的“新装” /020

第二章 品牌老化

波司登，零售大撤退 /031

李宁连续巨亏的隐情 /040

水井坊：距 ST 一步之遥 /048

广誉远：473 年中药品牌的灰暗时期 /057

索尼帝国缘何走向没落 /065

第三章 泡沫破裂

海鹤药业沦落起底 /075

海鑫钢铁缘何盛极而衰 /086

海润光伏的巨亏算盘 /096

被“砸坏”的锤子手机 /107

第四章 经营黑洞

“醉倒”酒鬼酒 /119

七匹狼：灰暗“图腾” /128

春晖股份内幕交易的硬伤 /136

第五章 模式风险

拉手网：被抛弃的“独立运营” /147

顺丰“嘿客”的期望与无奈 /154

被 iPhone 攻陷的维络城 /161

乐蜂网在迷惘中易主 /169

乐淘：放弃初心终致失败 /177

第六章 脱离市场

特斯拉，再补考 /187

夏利是如何走下坡路的 /195

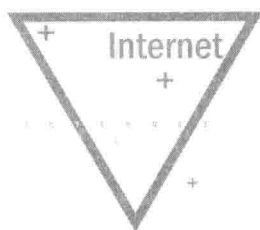
华浓与卡尼尔：大撤离真相 /203

第七章 多元之殇

贵州百灵：多元化挫在商业模式 /213

湘鄂情：巨亏下的“瞎转型” /220

第一章 转型之痛



成 功 是 无 规 律 可 循 的 偶 然
失 败 是 能 够 推 倒 的 必 然

陈欧的“美丽阵痛”

聚美优品在美国遭遇集体诉讼的导火索，是其正在中国市场调整的业务模式。经过前期大跃进式的虚假繁荣之后，聚美优品希望放弃第三方平台模式，以直营模式回归到零售本身。但是，由于美国电商业不如中国电商业复杂和发达，因此遭遇投资人的法律非难。

美国 Lewi & Korsinsky 律师事务所宣布，代表在 2014 年 5 月 16 日聚美优品 IPO（首次公开招股）上市到 2014 年 11 月 20 日之间买入了该公司股票的投资者，向纽约州东区的美国地区法庭提出针对聚美优品的集体诉讼。

美国 Milberg LLP 律师事务所宣布，该事务所正对聚美优品展开调查，并已代表 2014 年 5 月 16 日到 11 月 19 日之间购买了聚美优品股票的投资者，向纽约东区的美国地区法庭发起集体诉讼。

2014年5月16日
聚美优品在美
遭遇的主要集
体诉讼
2014年11月20日

美国股东权益律师事务所 Johnson & Weaver LLP 宣布，该公司正在对聚美优品及部分公司高管是否违反美国联邦证券法进行调查。旨在确定聚美优品发布的关于公司业务、前景和供应商的声明，是否存在虚假及误导性陈述。

美国 The Rosen Law Firm 律师事务所，代表在 2014 年 5 月 16 日至 11 月 20 日购买过聚美优品股票的所有投资者，对聚美优品发起集体诉讼。

2014年，对陈欧和他的聚美优品来说，是历史性的一年。2014年5月，聚美优品在创业四年后，终于成功在纽交所上市。但此后，聚美优品股价连续下滑四个月，股价缩水65%！更为要命的是，当年12月底，美国部分律师事务所及国内一家律师事务所对聚美优品发起了集体诉讼，理由是聚美优品存在“发布虚假和误导性的财务声明，未透露销售模式变化引发了财务状况变化等相关实情，从而导致投资者受损”的行为。该事件持续发酵，并延至2015年。

遭遇诉讼的内容，主要指聚美优品发布了错误和误导性的声明，以及未能披露如下信息：聚美优品正在改变营收模式，从市场服务（电商平台服务）转向商品销售；这种转变令聚美优品此前成功的财务表现面临重大风险；聚美优品并未如其所称的那样扩大市场服务（电商平台服务）。

可以发现，这些所谓被诉讼的内容，是聚美优品选择的一条新转型之路。但其结果却是，当这些事实为人所知时，聚美优品股价已经雪上加霜，并再次大幅下滑。对此，年轻的80后创业者陈欧，第一次遭受前所未有的非难和压力。

转型，必然要承受重压

受在美集体诉讼影响，陈欧及他的聚美优品深受舆论诟

病，但客观来说，聚美优品的转型行为，实际是试图为其明天的战略做铺垫，如果只是依此就否定聚美优品，还为时尚早。

中国公司在上市后备受质疑，聚美优品不是第一家，也不会是最后一家。从新东方、奇虎 360、一嗨，再到阿里巴巴等，无一例外遭受过质疑或诉讼，股价也因此出现过巨大波动。这些公司，均要经过很长时间的 effort，才能抹平因此带来的冲击创伤。在这背后，的确很难排除利益机构的操纵。

但是，对于聚美优品的解读，不能仅停留在其运营、管理和业务层面，还要站在电商行业、化妆品行业、零售行业，甚至整体经济大势的角度，才有可能直达本质。

引发此次集体诉讼事件的导火索，是聚美优品调整业务模式。说通俗点，实际上是业务模式从第三方平台模式转向直营模式，由此，盈利模式从服务费转向了采销差价。

相对直营模式，第三方平台模式最大的好处是，不需要介入到错综复杂的供应链中，只需要专心做平台，提供基础服务，就可以快速做大规模，维持资本市场所需要的高增长。但是，有利必有弊，祸福总相依，第三方平台模式最大的风险在于，商品质量不可控，难以杜绝假货、水货。产品质量问题一旦爆发，杀伤力巨大。既然风险如此巨大，聚美

优品为什么还采取第三方平台模式呢？这得从化妆品行业的现状说起。

从化妆品厂家的角度看，以电商作为新渠道，在整体渠道体系中仍然不值一提。数据显示，哪怕是像上海家化这样的本土企业，省级经销商一年的走货量，都可抵得上聚美优品电商渠道一年的销售额。对于国际大牌而言，聚美优品能带来的走货量更是九牛一毛。所以，对于规模化的化妆品企业，聚美优品在渠道体系的优先级中是非常靠后的，对于国际大牌更是如此。

其次，从化妆品的产品属性看，化妆品的销售对体验试用和情感交流的依赖程度相对较高，这就从根本上决定了未来相当长的时间内，实体店渠道仍将是化妆品厂商渠道中的重中之重，电商渠道则被定位为补充渠道。在这种情况下，聚美优品很难从正规渠道拿到大牌化妆品的货，更毫无争取到低于高级经销商折扣的机会。因此，聚美优品只能以直营销售二三线品牌为主，大牌产品则主要通过第三方卖家方式进行销售。

直至“祥鹏恒业”事件（2014年，祥鹏恒业公司将全国各地发来的价格低廉的高仿假冒奢侈品，在聚美优品等电商渠道销售）的出现，才让陈欧下定决心砍掉所有第三方平台业务线，转而专注于自营业务。从聚美优品的长远发展来看，这是最为明智的选择。这意味着，聚美优品正式放弃大

跃进式的虚假繁荣，回归到零售本身，专注于自身竞争力的打造。

聚美优品主打闪购，本质上还是 B2C。时间走到 2015 年，中国 B2C 电商市场已经开始进入 3.0 时代。

1.0 时代是当当、卓越、凡客等垂直电商时代；2.0 时代是京东、天猫等综合平台时代；3.0 时代是在形成京东、天猫两大巨流量平台的背景下，在某些细分领域出现的新垂直平台，如唯品会、聚美优品等。同时，传统品牌开始直接借助第三方平台或自建平台，以网络销售或者 O2O 的方式切入电商市场。

不同的时代，电商的运作逻辑完全不同。1.0 时代是流量为王，品类为王，万马奔腾，拼的是嗓门；2.0 时代开始竞争加剧，规模为王，拼的是价格。京东、天猫正是在这样的逻辑下拼掉其他 99% 的玩家，走到舞台中央；3.0 时代电商进一步进化，产品为王、供应链为王，拼的是服务，前端是对消费者的服务，后端是对厂家的服务。

聚美优品原有第三方平台业务在一定程度上，既无法确保对前端销售者的服务质量，也无法确保对厂家的服务质量，长痛不如短痛，将其“切掉”是最适合不过的事。当然，这不可避免会影响到聚美优品的成长速度，但在这种特定背景下，慢就是快。目前整个宏观经济都是新常态，强调有质量的增长，这对聚美优品同样适用。美国投资人

不理解很正常，因为中国互联网电商的发展速度已经超过美国。

败诉，也应该义无反顾

从发展角度，聚美优品应该坚定不移走自己的路，哪怕在集体诉讼中败诉，这是因为战略正确。但是，在聚焦上，还需要注重两点：

第一，专注女性用户，以化妆品为核心，拓展相关业务。从第三方回归到直营，最大的调整在于从“麻袋装土豆”到“一根针顶破天”。聚美优品应少一点一味迎合资本市场，多一点“专注”精神。专注于女性用户，坚持产品为王，服务为王，利用二三线品牌快速做大体量，然后以规模获得部分一线化妆品品牌的认可，再进一步做大体量，打造“规模—品质”的自循环体系。

在此基础上，基于既有女性用户的“美丽”需求，拓展相关品类，如服装、鞋包、母婴等产品。虽然服装相对来说运营难度更大，但毛利率也更高，提供了更广阔的增长空间。

第二，借跨境电商之东风，成为这一细分领域的龙头。随着中国中产阶级崛起，消费升级成为短期内驱动中国商业升级看得见的力量，以及“海淘一族”规模的不断壮大和消费规模的急速扩张（据相关数据，2013年，“海淘”市场规

模已超过 1000 亿元，且以每年翻倍的速度在快速增长），为电商市场带来新的增长曙光——跨境电商。

2015 年是跨境电商元年，大量的海外高品质消费品通过跨境电商这一渠道流入中国，进入中国庞大的中产阶层家庭。根据海关总署统计，护肤美妆、婴幼儿食品、服饰、保健品、电子产品这五类消费品是“海淘一族”最热衷购买的。这对聚美优品来说是再好不过的消息：一是无论产品还是用户定位，与聚美优品的契合度都非常高；二是目前这些商品多数只能通过原始的转运方式实现，聚美优品直营模式无疑很有吸引力。

据了解，聚美优品已经成为化妆品跨境电商的“领头羊”。2015 年为了“试水”自贸区概念，抢占自贸商机，聚美优品把店庆 5 周年活动的进口物流配送主要业务，放在了前海湾保税港区。该企业相关负责人表示，在保障跨境电商货物的顺畅通关方面，前海湾保税港区满足了企业 24 小时运营的要求，保证了“当天下单，次日配送”。聚美优品物流部副总监耿星非常看好跨境电商业务的发展。他认为：“这将有利于我们进一步控制进出口物流成本，给企业带来更大的利润和更多的商机。”

而说到跨境电商未来的发展，聚美优品方面也曾表示，在化妆品类之后，聚美将会继续发展母婴、轻奢类商品。“我们准备从单一的化妆品类转型做到整个中国跨境电商的

第一。”

2016年3月，电商聚美优品将有5000单进口产品从保税区通关进入国内。这说明聚美优品成功渡过跨境电商的试水阶段。

周凌峰点评

1. 聚美优品作为上市的公众公司，在战略转型时，如果不发布错误和误导性的声明，而是及时与资本市场沟通，并发布相关信息，不但不会面临集体诉讼之苦，还可能得到相应的支持。聚美优品的做法，说明中国的上市公司不熟悉美国的资本市场，不懂得资本市场是公司治理的外部监督之构成部分。这是中国公司在美国上市应该吸取的教训。

2. 聚美优品承受各种压力坚持战略转型的举措是难能可贵的。聚美优品为什么要转型，我们从当下公布的材料中无法得到更多的信息，根据我们所能得到的信息分析，最关键的一点，似乎就是第三方平台模式的商品质量不可控，难以杜绝假货、水货等带来的高风险，加上“祥鹏恒业”事件，促使聚美优品下决心转型。通过转型，聚美优品将业务模式从第三方平台模式转向直营模式，将盈利模式从服务费转向了采销差价。如果仅仅是因害怕风险而

转型，没有看到控制风险、转移风险、驾驭风险所带来的好处，或者没有充分分析转型做直营模式有哪些好处或坏处，说实在的，笔者对这种转型不是太看好。未来到底如何，我们拭目以待，期望聚美优品有良好的表现！

苏宁电商七年之痒：退败将是必然

自2009年开通网销以来，苏宁的电商转型之路已近七年。尽管通过大量资源投入到旗下的电商平台苏宁易购，并追到市场前三位置，但和第二名京东的差距，反而越拉越大——市场份额不及京东1/10，增长速度不到京东一半。

根据苏宁云商（以下简称苏宁）2014年第三季度财报，公司营业收入285亿元，同比增长15.9%，其中电商平台苏宁易购为84.64亿元，同比增长52.26%。张近东终于稍微松一口气。

但“松一口气”不代表苏宁重回巅峰，相反，其苦日子刚刚开始。根据对苏宁2014年第三季度财报分析：1. 尽管苏宁营收中有1/3来自电商，且上升趋势明显，但放在市场大盘看，苏宁易购的市场份额不是扩大，而是在缩小，以易观国际的统计为依据，苏宁易购与第二名京东的市场规模相比，出现了高达3.5倍的差距；2. 从历史数据看，2014年一季度亏损4.34亿元，二季度亏损3.22亿元，三季度亏损