

# 6 经营故事 Business Story

陈年说,21年,难道就是为了今天,来做一次回望;我走过的,不过是失去的生活。他又说,世间万物,值得留恋,是因为参差多样,而非整齐划一。但他最想说是,做好一件衬衫,一件T恤,是凡客的本分,也是我,在重新做人。

## 凡客“瘦身” 陈年“重新做人”

4月1日下午,凡客在北京召开发布会,推出了两个新品类——素色T恤和印花T恤,分别定价89元和59元。凡客创始人、董事长兼CEO陈年花费大量时间讲述了凡客T恤新品的诞生过程,并表示:“做好一件衬衫、一件T恤,是凡客的本分,也是我在重新做人。”

从发布衬衫、T恤这些举动中不难看出,经历过大跃进和紧接着的大萧条之后的凡客,如今已经逐渐明确了自己的道路,不再追求速度和规模,而是回归到了对产品本身的关注上。

对陈年来说,放弃大平台之梦是艰难的,毕竟当初凡客曾离目标那么近。只可惜时过境迁,如今的凡客已经难以承载昔日的鸿鹄之志。全面收缩,回归品牌才是当下最好的选择。凡客的投资人、陈年的老朋友雷军很满意凡客的现状,他说:“无论凡客未来有多少困难,至少它今天走在正确的道路上。”

雷军讲究“顺势而为”,作为曾经风口上的一头猪,凡客的兴衰离不开电商大势的起伏,凡客的抉择也在向外界透露着一个信号:电商大局已定,落伍者只能另辟蹊径。

### 格局已定,落伍者机会渺茫

雷军说:“我这辈子最倒霉的事情就是投了凡客”,理由是“从那以后就只能穿凡客的衣服了”。雷军自称倒霉也许还有另外的原因,那就是:投资凡客是他做过的最失败决策里的一个。

凡客成立于2007年,8年来完成了7轮融资,获得金额总计约6.2亿美元。烧钱是电商常态,凡客的竞争对手京东在上市前也曾疯狂烧掉了20多亿美元,但一切围绕烧钱的指责,在其成功赴美IPO之后都烟消云散,京东成为了一个市值300多亿美元的巨头。

凡客也曾离上市很近。2011年年底,凡客向美国证监会提交了招股说明书。后来又暂停了IPO,据陈年的说法,是他听了投资大鳄索罗斯的一番劝告,索罗斯认为:当时股市状况不好,不是最佳的上市时机。后来陈年屡次说过“这个判断是对的”。索罗斯确实没有错,他准确预测了股市的发展方向。但对陈年来说,这次放弃让凡客开始走下坡路,离上市越来越遥远。

回头看,2011年可能是凡客最好的上市时机。当时毅然放弃的陈年还想要一个更大



的估值,无奈此后电商寒冬接踵而至,凡客在疯狂扩张之后,迎来了裁员、高管离职、资金链断裂传闻等难题。

从上万人裁员到300人,从疯狂扩张到战略收缩,凡客走了三年时间。这三年不只是凡客没落的三年,也是电商格局确定的三年。

根据易观智库的报告,2014年中国网上零售B2C交易规模为1.37万亿人民币,从2009到2014年的增长率分别为171%、367%、417%、107%、78%和65%。不难看出,2010年是转折点,此后电商增速逐渐放缓,市场的盘子有限,参与者竞争加剧,而凡客的没落正是在这样的背景之下。

2014年,京东、阿里相继上市。易观智库公布的B2C市场份额数据显示,天猫、京东、苏宁易购位列三甲,市场份额分别为54.6%、17.7%、4.1%,凡客市场份额0.4%,排名第11,位居唯品会、亚马逊中国、当当网、一号店等对手之后。而排在凡客之前10名竞争对手中,只有一号店一家还未上市。

上市意味着资金、人才和资源的迅速集聚,上市之后的京东、阿里都比以前拥有了更多的财力和雄心,业务布局、产品迭代走得更快。尤其是在整个行业增速放缓的背景下,竞争加剧导致马太效应显现,强者愈强,排名靠后者已无多少机会。

因此,回归产品是凡客的必由之路。问题是:放弃了大而全之后,凡客是否真能成就小而美?

### “电商+”仍是蓝海

凡客以自有品牌起家,最终又回到了原点。

雷军问陈年:“凡客能不能先做好一家衬衫?”尽管雷军的手机和陈年的衣服是两种不同的商品,不可用同一种模式套用,但专注产品的理念不会有错。换言之,既然做不了平台,凡客为什么不先经营好产品和品牌?

小米和凡客都是典型的自主电商玩法,自己生产产品、自建网上渠道。小米在小米手机和小米商城积聚势能之后,进行品类扩充,一举推出了电视、路由器和智能家居产品,共享小米商城这一渠道带来的红利。凡客如今重做一遍,先做好衬衫、T恤,再做帆布鞋等等其他服装,先立品牌、建渠道,再共享,这在商业理念上是行得通的。

电商分析师李成东认为,凡客想要成为小而美的路子正确,但难题也不少,“陈年需要扔掉凡客过去的包袱,管理和优化供应链、

营销、渠道。一步一步扎实走,不然就会重复当初无序扩张、品质失控的老路。”

对陈年来说,成为中国版的优衣库,未来的商业盘子也不一定会比京东这样的竞争对手小。事实上,互联网的凡客做服装品牌,是当下“互联网+”提法的最早实践。未来十年、二十年,互联网行业与传统行业的融合发展将成为中国经济的主旋律。用互联网的思维和方式改造传统行业的产品和模式,其商业前景不一定比草莽时期搭建出来的平台小。

不久前财经作家吴晓波引起的马桶盖讨论,热度还未散去。随着经济收入水平的不断提高,未来中国消费者对商品的品质要求会越来越高。机会不只在马桶盖、衬衫、T恤上,机会会在每一个有改进空间的产品上。

所以,凡客之后的电商企业,将会纷纷涉足上游,在传统行业那里找到新蓝海,我们可以称之为“电商+”。

当然,对凡客一类的企业来说,管控商品品质、明确品牌定位、协调线上线下渠道,都是不小的挑战。

陈年说:“世间万物,值得留恋,是因为参差多样,而非整齐划一。”曾经被资本和欲望推动、迷失自我的凡客,如果能找回自己,商业回报也必不会小。(贺树龙)

### 【相关链接】

#### 凡客大事

2007年,10月公司创建。  
2010年10月,凡客体诞生引发营销高潮。  
2011年,疯狂扩张,截至7月完成六轮融资总计约4.2亿美元,11月计划赴美上市。但当年年末库存达到4.45亿元,总亏损近6亿元,100亿元的销售目标只完成1/3。  
2012年,经历内部改革。  
2013年,随着库存压力、架构调整,裁员风波等种种危机爆发,凡客于当年将办公地点搬到亦庄。  
2013年10月初,公司开始转型,削减SKU。  
2013年11月,第七轮逾1亿美元的融资,由小米公司董事长兼CEO雷军领投,IDG、联创策源等股东均参与投资。  
2014年8月,推出“一件衬衫”新品,标志着凡客归零再出发。  
2015年4月1日,发布春夏T恤新品,把“极致”商品的品类扩充至T恤。

## 军工企业出手“互联网+” 中航工业打造联创平台

“互联网+”正在中国大地焕发出生机。在十大军工企业之中,也已经有第一个吃螃蟹的人。

3月31日,中国航空工业集团公司(中航工业)在北京宣布,中航联创平台——“爱创客”正式上线运行。这是“互联网+”行动计划提出之后,我国首个大型产业互联网创新创业平台正式启动。这是十大军工企业中首家提出“互联网+”项目计划的公司,预计对于公司下属相关板块以及整个智能制造产业形成正面刺激。

### 目标千亿产业规模

中航电子兼中航联创董事长卢广山表示,中航联创平台的目的是,通过“互联网+开放创新+研发协同+智能制造”,打造我国最具价值的产业互联网创新创业平台,通过互联网打造我国创新创业的升级版。

据悉,中航联创平台早在于去年9月就已经成立,由中航电子、中航新兴产业投资公司、中航机载电子三家联合成立,注册资本7000万元。经过一年多的建设和试运行,注册用户和粉丝已达4万人。

卢广山给记者展示出在“互联网+”之下,中航联创平台一片美好的未来。

未来,中航联创平台将在全国主要区域经济发展圈布局建设5、6个运营分中心,集聚创业资源,激发创业活力,构建创业生态。预计经过5年的努力,到2020年,中航联创平台拟通过产业基金、创投资本、政府创新创业基金等各种投融资方式,累计投融资300亿元,催生创新创业产业项目的规模力争达1000亿元;通过10年的努力,到2025年,中航联创平台的累计投融资为600亿元,催生创新创业产业项目的规模力争达2000亿元。

卢广山说,这个平台将给创业者提供低成本、便利化、全要素、全流程的创业服务。即通过产、学、研、融、用,将创新创业人才与产业发展“互联”,以此打通将创客的奇思妙想变成现实的渠道,搭建需求与资源的桥梁,解决创业者遇到的各种尴尬,让创新创业的道路不再那么遥远和漫长。

### 实践“互联网+”战略

工信部副部长怀进鹏当日说,今年政府工作报告提到关于互联网+、中国制造2025、信息消费等要密切与当前信息技术发展与传统产业融合,这对我国向中高端转型有重要指导意义。随着手机等移动互联网的发展,从计算机走向物的互联,对于生产和形态、产业的组合、以及资本与社会的关联,会带来全新的内容。

据专家估算,未来的物联网互联将会创造万亿的市场。去年中国互联网经济的产值达到14万亿,其中在芯片、集成电路产业占到3万多亿,而互联网经济的快速发展,不仅带动了芯片、集成电路、软件,同时也对制造业提出了新的要求,即设计的环节和生产、运营整体链条的打通。

“中航联创作为集成的平台,把设计与创意、生产与制造、运营与管理,以及后台生产服务打造成一个生态环境,具有积极意义。”他说。

中航工业董事长林左鸣表示,中航工业此时推出中航联创平台“爱创客”,是顺应“互联网+”的发展大趋势,落实国家两化深度融合、实施“大众创业、万众创新”战略、打造中国创新创业升级版的具体行动。“爱创客”承载着中航工业探索和实践“互联网+”战略的使命正式启航。按照计划,到2020年,中航工业将努力把中航联创平台打造成中国最具价值和最有影响力的产业互联网发展平台,为产业转型升级、为创新创业转型升级探索出一条崭新的道路。

(于祥明)

## 长富宫 为客人保留一份“私人定制”

一位欧洲酒店专家说,对一些历史悠久的酒店来说,在传统与创新之间寻找平衡,是其散发生命力的关键。2015年4月1日是长富宫饭店25周年的生日。25年来,长富宫饭店始终保持传统,同时又不不断创新适应新常态——对老客人来说,这里永远有一份熟悉的记忆;对新客人来说,这里又不断散发着活力。

### 住进长富宫就像回家一样

对长富宫来说,姜先生是一位传奇的客人,在这里住了十几年,至今还住在长富宫公寓楼。“每次回国前,我只要给酒店打个电话,他们就会提前把我的物品搬进房间,并按照我的习惯收拾妥帖,丝毫不差。一进门就跟回家了一样。”他也曾经在北京其他酒店下榻过几次,“烦躁得很,什么都找不到,服务员也不明白我的意思,就赶紧又搬回来。”对姜先生来说,长富宫饭店最让人留恋的就是有很多老员工,相识了十几年,跟家人似的,“这种情感的黏合比奢华的装修更重要。”

长富宫饭店1990年开业,今年正值25周年。开业老员工至今还有80多位,而工作10年以上的员工更占40%,这在人员流动频繁的酒店圈真是难能可贵。所以,很多长富宫

饭店的老客人都会说,无论什么时候来到北京,长富宫始终都在那里,永远都不会感到陌生。

### 常客备忘录

长富宫饭店前厅部部长助理,已经在长富宫饭店工作了20年,是一名出色的“金钥匙”,在这里一共有三位这样的“金钥匙”服务人员。在他看来,酒店服务的最高境界,一是发自内心的尊敬,二是无所不能——前者来自日式服务理念,而后者则是英国管家的信仰。据他介绍,在长富宫饭店每一位员工的电脑里都有一本常客备忘录,记录他们的生日、喜好、禁忌等。“有的客人花粉过敏,我们会事先把客房里的鲜花撤掉;有的客人只喝苏打水,我们会把冰箱里的饮料全部换成苏打水;有的年轻客人看不清洗漱用品的标签,曾询问过服务员,当他下次入住,会发现所有物品都备有超大字号的标签。”

“职业生涯最重要的就是不断提升。有的人需要通过跳槽来实现,而长富宫饭店主动为我们搭建提升的渠道。”这里的企业制度本身就鼓励员工各种进步,除了开设日语、英语培训,还定期派送优秀员工前往日本进修,邀请英国管家协会专家前来讲课,如果员工自

己修得学位,酒店还给予奖金激励。

25年来,正是这些激励制度和上升渠道,不仅留住了长富宫饭店的优秀资深员工,将创新和活力注入传统,令长富宫饭店的服务精髓一年年传承下来。樱日餐厅菜单上没有的“炖萝卜”

对熟悉长富宫的人来说,“樱”日餐厅是一个特别的存在。

25年前,这里是全北京最早的日本料理之一,主厨全部是来自日本新大谷酒店的资深料理师傅。今天,你若想吃到最地道、最传统的关西料理,仍然还要来樱日餐厅。樱日餐厅始终保持着传统,包括邀请最优秀的日本料理师傅坐镇,而且每两年替换一次。

樱日餐厅拥有北京独一无二的超低温冰箱—零下80度保证了最新鲜的口感。

不过,对日本食客来说,“樱”的动人之处却是这里的家常菜,“真正有种家乡的味道”,比如,时令松茸汤、煮蔬菜、烤鳗鱼、烤银鳕鱼等,食材貌似普通,滋味却令人沉醉。主厨说,日本料理的精髓除了新鲜、节令,还讲究细致,将最普通的食材烹制出最极致的味道。同样在长富宫饭店工作25年的樱日餐厅经理介绍:“25年里,菜单不断在更新,但口味的传统和正宗却是始终不变的。”在那里,同样藏着一份常客备忘录,比如山本小姐每次



樱日餐厅的日式料理。

预订座位,厨师就会提前准备一份炖萝卜;而宋先生专门有几道特制小菜,称之为宋氏菜谱。其实,这些菜已从新菜单撤下,却为那些老客人专门保留着。

长富宫饭店正如樱日餐厅的菜单,25年来不断的革新,但是它的传统也从未磨灭,从老员工传承的新员工,始终为所有客人保留一份“私人定制”,一份浓浓的人情味。

(曲亭亦/文 李飞/摄)

## 稻花香连续八年荣获夷陵区“特别贡献奖”

3月30日上午,夷陵区工业强区、招商引资暨金融工作会议在夷陵区平湖国际影城召开,稻花香集团以其对夷陵区经济社会发展作出的突出贡献,连续第八年摘得全区年度最高荣誉——“特别贡献奖”,获得奖金100万元。夷陵区委书记刘洪福,区委副书记、区长卢斌为稻花香集团颁奖,集团副董事长、总经理蔡开云上台领奖。

2014年,夷陵区规模工业产值达到900.3亿元,规模工业增加值增长12.2%,工业经济保持了平稳较快发展态势。其中稻花香集团实现产值346.13亿元,占全区规模工业产值的38.45%。作为全区工业企业的“领头羊”,稻花香集团五大产业齐头并进发展,其中稻花香、关公坊、三麦三家白酒企业,充分利用市场网络优势,销售收入稳步增长。有所思饮料、稻花香科技园等多个项目顺利实施,龙泉铺、珠宝花海等文化旅游产业稳步推进。集团企业规模不断壮大,首次进入“中国企业500强”榜单,顺利实现逆势飞扬,有力促进了夷陵区工业经济发展。

夷陵区委副书记、区长卢斌在会上作了2014年全区工业经济、招商引资和金融工作的主题报告。他在报告中多次提到稻花香在夷陵区工业经济发展中的带动作用,并特别强调2015年将在资金、项目、政策等方面进一步倾斜,支持稻花香冲刺500亿。

夷陵区委书记刘洪福充分肯定了稻花香集团在夷陵区工业经济发展中的支持和引领作用。他说,稻花香集团所在地龙泉镇成为全省“四化同步”示范镇,稻花香功不可没,稻花香提供了全镇80%以上的就业岗位和90%以上的财政税收,有力助推了龙泉镇“四化同步”的建设。他希望各部门积极适应新常态,强化服务意识,为企业排忧解难,将夷陵区打造成为“经济强区、魅力主城”。

在本次大会上,稻花香集团还荣获了税收过亿元奖,集团旗下成员企业三麦酒业获得湖北省著名商标创建先进企业奖,综艺包装、宏晨包装、协丰印刷、崑锦包装获得新进规模工业企业奖。

(吕元翔)



刘洪福、卢斌为蔡开云颁发“特别贡献奖”