

# 样本企业之人人网 进退维谷下的救赎

■ 谢鹏 报道

11月26日，人人网发布新版手机运用，老板陈一舟亲临站台。在这过程中，陈一舟不时对外透露信息，表示将来的人人将会把业务重点重新回到人人网，并以90后年轻群体为主要用户。尽管始终回避“回到校内”这样的字眼，但在大多数业内人士看来，这一次的人人显然是在吃“回头草”。

新版人人网移动客户端增加了实时聊天和群组等时下流行的移动社交元素，并针对移动端对产品进行了全面的改造。这算是对移动互联网的针对性应对，但面对早已不是彼时校内网面临的互联网环境，人人网可以完成救赎吗？

## “中国股神”

人人网之前叫校内网，成立于2005年，是实名制社交网站，创始人是团购网站美团网的CEO王兴，初期主要是学生用户。

2006年10月，陈一舟控制的千橡公司并购校内网，与旗下电影资源下载网站5Q校园网合并。

一年后，校内网开通白领平台，希望摆脱对学生群体的依赖以加速用户多样化。校内改名为人人后，随着微博和微信的崛起，以及移动互联网时代的到来，开心网和人人网这样的PC时代的社交媒体人气渐落。

而基于手机通讯录的移动社交产品正成为社交的主流。

李月说，以前还偶尔上人人，因为人人每天都给她发邮件，现在自动拒收这些邮件，因为她的朋友都在玩微信了。

生于1987年的李月，2006年高中毕业，在大学时就接触到校内网。

实际上，过去两年，人人网的财报显示，如果不是游戏业务支撑，以及陈一舟出售一些资产来增加收入的话，人人网这块社交业务的亏损将十分严重。

例如，2010年人人净亏损6420万美元，2011年人人则扭亏为盈，净利润为4130万美元。这是因为，2011年11月，人人把持有的艺龙网股份，卖给了全球最大的在线旅行公司Expedia，总额约7240万美元。

2012年，没什么资产可卖的时候，人人陷入亏损。2012年度，人人净亏损为7500万美元。亏损扩大源于当年9月人人花4900万美元投资了美国金融服务公司Social Finance(简称SoFi公司)，该公司



主要是帮助学生以低于美国联邦政府贷款的利息获得教育贷款。但不考虑这期投资，人人2012年依然亏损数千万美元。而这一年支撑人人的不是它的业务收入，而是它的利息收入——人人网定期存款一直保持在5亿美元左右，2012年利息收入为2000万美元。

进入2013年，人人营收的重要支柱游戏业务增速放缓，人人再次“变卖资产”。8月23日，人人公司将旗下团购网站糯米网59%的股份，以1.6亿美元的价格卖给了百度。

这些举动让陈一舟在互联网圈内被戏称为“中国股神”。

## 差异化竞争

2008年5月，软银等公司投资千橡43亿美元，获得千橡40%的股份。其中软银获得35%的股份，系千橡第一大股东。

这笔资金在当时算是中国互联网行业最大的一笔融资金额。而校内也是软银投资千橡的主要目的，校内被认为是中国版的Facebook。

在上市前，陈一舟给人人包装出来的资本故事，不再只是中国版Facebook，还有团购领域里的中国版Groupon——糯米网，社交游戏领域的中国版Zynga——人人游戏。

2011年5月，人人在纽交所上市。整整一年后，Facebook才在纳斯达克上市。

由于移动业务发展不如预期，Facebook上市后股票大跌。直到今年才

缓过劲来，股价重回发行价以上。

移动互联网时代是产品为王的时代。目前最火的移动互联网产品大都是基于通讯录的应用。最典型的是微信。马化腾最近在一个公开场合演讲时透露，最早的时候微信没有打通用户的通讯录，造成微信差点流产。可见通信功能对社交平台的重要性。

陈一舟很认同这一点。他在2013年8月7日给人人内刊写了一篇文章，标题是《在无线互联网的格局中占据一块稳定的地盘》。

陈一舟透露，人人将用差异化的产品跟微信展开竞争。

为此，陈一舟亲自上阵，变成了一线的产品经理，亲自上马了一款面向国外学生用户的移动社交产品“Kuang”。

## 失败的无线战略

早在2011年第二季度，陈一舟就在财报的分析师会议上表示，人人移动用户数占到月独立用户的35%以上。超过一半的移动用户使用智能手机登录他们的人人网账户。但人人基本没有布局移动互联网。

人人公司一位要求匿名的员工告诉记者，在2013年1月份之前，人人公司的无线部门只是一个隶属于人人网主站的小部门，主要负责人人网客户端等产品。

2013年1月中旬，人人新的无线事业部成立。这是一个在组织架构上跟人人网主站“平级”的部门。

构，你可以现在不赚钱，但要设计好清晰的盈利路径。

**真相三：抓不住重点，踏不节节奏，无法构建企业核心竞争力**

对于凡客来说，重点不是学谁和成为谁，而是你是谁，你的竞争力是什么；可以很肯定地说，没有一家企业是把营销作为核心竞争力的，包括苹果公司在内；如果这是核心竞争力，那这个世界应该被广告公司掌控了。对于京东来说，他的核心竞争力是物流，对于阿里来说他的核心竞争力是商家运营能力，对于腾讯来说他的核心竞争力是做产品……当然凡客建立了品牌——一个没人能说的清楚的品牌。

小米的核心竞争力其实不是手机，而是MIUI的操作系统，和能够赚大钱的手机增值业务。在这个基础上，小米的营销才有用、才持久，只是小米毕竟是手机行业，凡客如果再因为小米做得还算不错、真的开始所谓的“小米化”，那实际上和之前的经营思路是一样的，如果是为了新一轮融资，那我无话可说，毕竟凡客用这一招融了几亿美金，已经证明是有效的。

**真相四：人才和体制没有为商业模式服务**

凡客被神话后，陈年去当讲师，给传统品牌企业上课；而实际上，如果是做一家品牌，陈年应该是学生才对，毕竟品牌公司需要建立的人才结构和梯队以及匹配的组织架构，并不会因为是互联网的基因加入后就有多大变化。看凡客的组织架构以及人才构成之后，也可以预见凡客的困境并不是什么陈年的浮躁和激进。相对刘强东来说，京东的扩张更加迅猛，但京

## 样本企业之华远 昔日“带头大哥”没落

■ 赵卓 报道

和任志强的鼎鼎大名相比，华远在地产界的排位简直惨不忍睹。

尽管2009年以来全国楼市一派欣欣向荣，地王频现、楼价飞涨，预计今年跨入千亿俱乐部的房地产企业至少有两家，大部分房地产企业都赚得钵满盆溢，华远地产却背道而驰，至今还在为百亿的门槛苦苦挣扎。

## 昔日“带头大哥”

在任志强还未功成名就的时候，华远一度也是中国房地产界的大佬。

30年前，任志强出任北京市华远经济建设开发总公司建设部经理，几年后的任志强成了北京市华远集团总裁、华远集团公司总经理。

20年前，北京华远集团率先与香港华润集团合资，合资后的华远房地产股份有限公司成为中国大陆第一家在香港股市上市的地产公司，创造了房地产企业利用外资高速发展的奇迹。至2000年华润成为万科大股东时，华远公司总资产达80亿元，净资产达30亿元，累计税后利润达15亿元，资产、销售额、开发量等指标连年居北京房地产市场前茅，即使在全国来看也是最大的房地产公司之一，其资产总额却是万科的数倍。

“南万科，北华远”一时风头无双。

之后华远脱离华润系单飞，自2006年起，华远地产积极开拓外埠市场，在青岛、西安、长沙等地开发楼盘，2008年8月28日，华远地产与幸福实业进行资产重组，实现借壳上市，成功登陆A股市场。尽管华远重回资本市场，尽管任志强借助微博名声大噪，但是华远始终未能再现往日辉煌，甚至沦为末流。

2012年，万科实现销售金额1412.3亿元，而华远这一数字仅为56.2亿元。即使不和万、保、招、金这样的大鳄比较，在几家北京本地的房地产企业中，华远表现也是最差劲的。

同在A股上市的北京城建，2008年营业收入为244亿元，和华远的营业收入大致相当，但是2012年北京城建实现营业收入66.84亿元，净利润10.95亿元。

而同为北京西城区国资委控股的金融街地产，2007年，从42亿元的主营业务收入起步，至2012年，实现签约销售额205亿元，实现营业收入172.33亿元，归属于上市公司股东的净利润22.69亿元。

每当记者问及规模增长乏力的问题时，任志强总是表示不屑，并在微博上吼道：所有上市公司中，有几个净资产回报率比我更高的？少拿销售额规模说事吧。

尽管有钱荒难贷等客观因素，但是在目前已经公布业绩的房地产股中，还是有2/3的公司净利与去年同期相比继续上升。

但时至今日，跨入千亿俱乐部的房地产企业估计至少有6家时，华远还以不到50亿元的销售总额徘徊在第四梯队，连房地产TOP100强的榜单都不曾挤进去过。

## 土地储备成软肋

任志强曾对媒体表示，对于华远地产，他的定位更倾向于将其打造成一个“小而美”的公司，但现在“小而美”的公司遇到挑战。

而记者采访的券商中，都将土地储备不足列为华远最大的问题。

小汤山、通州、顺义、回龙观……华远多年来在北京土地市场上屡受挫，自2003年北京实行土地招拍挂制度以来，至今其在北京土地公开出让市场上只拿到了三块地，几近从北京楼市出局。

华远确实运气不佳：华远与华润分离之后，土地资源被剥离，制约了后续发展，2008年上市后国内房企融资又不放开，难以从资本市场上获取资金买地。

但一个不可否认的事实是，资本市场不仅对华远说NO，对其他房地产企业也是一样，另外，华远作为北京市西城区国资委控股的企业，在融资方面比民营企业更有优势，而华远本身还是北京银行和招商银行的股东之一。

作为北京银行的股东，华远的母公司北京市华远集团有限公司在2012年三季度末持有北京银行997.84万股，位列十大无限售条件股东的第七位，任志强本人也是北京银行的董事。

资料显示：从2009年到2012年6月30日这3年半的时间里，华远从北京银行的拆入资金共计约15亿元。

尽管任志强一直看涨楼市，但华远在土地市场的表现实在不佳：直到2010年11月，华远地产才拿下位于通州区梨园镇的地块，这是华远时隔7年后首次在北京公开市场上拿地。2011年北京土地市场遇冷，很多地块都是底价出让，甚至是流拍，但华远在北京依然寸地无收。

2012年四季度，北京楼市回暖，地价也随之高涨，华远才缓过神来，2012年12月31日，华远地产以10.05亿元的高价拿下北京市通州区梨园地块，溢价率为491%，创下三年来北京土地市场的最高溢价率。

2012年11月至今的不到一年时间，华远已经先后在北京和西安低调斩获五幅土地，总计拿地支出为26.54亿元。

(i 黑马)

## 样本企业之凡客 凡客陈年的自我反思与继续警示

本篇文章作者庄帅从创始人视角出发，讨论凡客衰落的团队根本问题，可读性强，能免俗，对于正在创业的创始人，有广泛的借鉴价值，爱黑马推荐给大家，以下为全文：

这篇分析文章也没有一点墙倒众人推的意思，甚至这篇文章可以说是借凡客陈年的案例来自我反思和继续警示。同时，真正去思考凡客没落的真相，而不是被陈年自己所谓公开的反省所影响。

**真相一：没赚过钱的创始人，带着一群同样没赚过钱的明星团队，做着不知道怎么赚钱的企业**

凡客整个初期团队基本都是卓越老将。陈年这期间有过一次失败的创业经历，这就不再多说，但可以判断陈年对于赚钱这事没有太多经验，而且基本上职业生涯很平顺，没经历过什么太大的打击。其实雷军也一样，但他看透自己比陈年快，这在于他通过出售卓越的投资经历、了解到打工和创业的巨大区别。

陈年要花两年来反省，也说明了这一点，而且以我自己的经历可以感觉到陈年还没看透自己，起码我现在说的这个真相他不敢承认，因为这让他无法面对自己和投资人。可是说实话，赚钱确实太难了，陈年如此，很多在新生企业快速发展后上市或在没盈利就卖掉的职业经理人也都是这个问题。

从陈年处出走、创办初刻的许晓辉，也是这个问题：先声明，我无意以这种方式得罪同业的兄弟们，只是用这种方式让我们更清醒得看清自己，大家如果不认同这个方面，可以把这这几年倒闭的电商企业创始人按照我这个方法研究一下。

**真相二：谁赚钱我学谁，谁能获得资本认可我学谁**

质疑陈年及其团队不会赚钱的言论，相信在凡客成立初期就有了，只是声音比较小。估计陈年内心深处也知道这一点，只是没有公开承认罢了。在这种心理指导下，凡客之后的变化变得很好理解，从学PPG获得融资，到学当当扩品类再获得融资，学京东建物流公司如风达、学淘宝商城做V+、学唯品会搞特卖都是如此。

这些做法我都有写过文章进行经营风险提示，扩品类我觉得不是不可以，而是没节奏、没节制不是科学地根据自己的受众和能力来进行，后来自己创业的项目也犯这样的错误，我当时是想通过扩品类提高销售规模获得资本支持，估计和陈年一个想法，所以真的是评论容易实践难啊；做V+，我的意见是肯定会导致创始高管团队流失，文章写完没多久，两个副总裁就宣布离职了，因为创始团队是奔着做一个牛逼的电商商品品牌一直在努力，V+则是平台，这种心理和运营的双重落差，不可避免导致创始团队离开。

而今年关掉V+本来是件好事，可是又学唯品会做特卖，起初我还一直以为是陈年做平台心不死；后来从凡客高管了解了才知道，原来是觉得能赚钱。“先把钱赚了再说”，这让我很惊讶：这个团队真的是为赚钱很容易？唯品会能这样赚钱，付出的努力和资源是凡客可以轻易复制的？到这时候，我才明白这才是真相，因为他们不知道自有品牌的凡客该怎么赚钱，也不知道作为平台的V+怎么赚钱、不太清楚如风达怎么赚钱。不知道资本是否愿意投钱让陈年他们继续交学费去学这学那，但要明确企业毕竟不是学校，而是盈利机