

战略转型摇摆 运营体系震荡

## 凡客亏损额激增被指“钱荒”

实习记者 赵玲玲

在大力推广“平台化”半年后，凡客再度回归自有品牌的营销。仅仅一年的时间，凡客两度进行战略调整，不过这些调整也给凡客带来裁员、拖欠供应商货款等一系列震荡。

对此，业内人士直言：问题出在“根儿”上，频繁的战略转型未必能挽回凡客目前业绩的颓势。目前，垂直电商的日子都不好过，凡客的命运“生死未卜”。

### “草根”式营销 被疑“吃老本”

“曾经多少次，我以为，自己什么都不是。但是，女儿，我是爸爸，是60岁还在摇滚的Simon。我要怒放的生命。我是凡客。”极具视觉冲击力的人物头像、“我要怒放的生命”的口号，搭配着一段类似内心独白的人物小传。凡客的户外广告充斥着北京、上海以及广州的大小街道。而此次凡客的新宠正是刚热播不久的《中国好声音》学员。

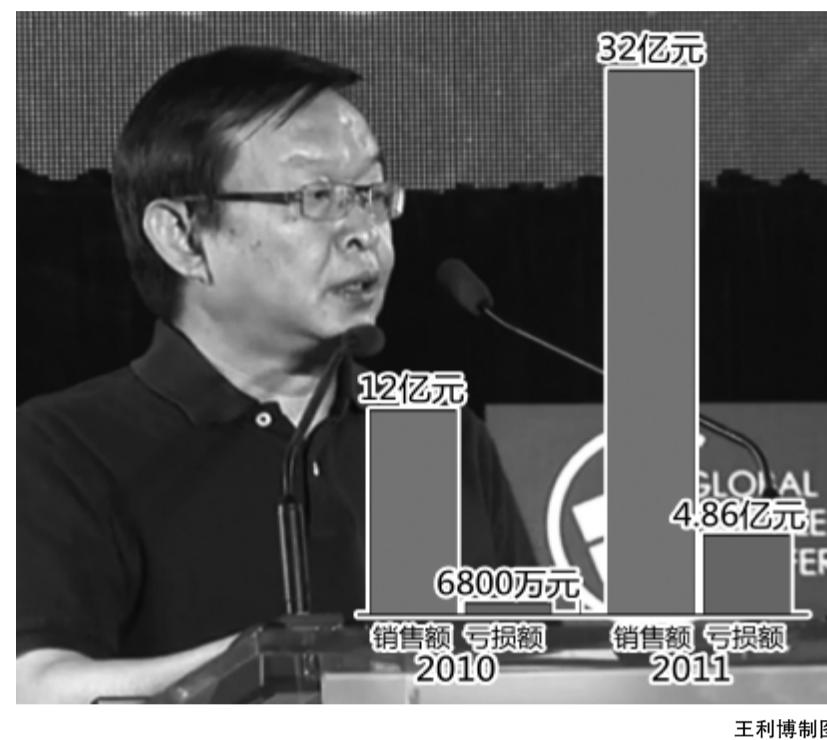
“凡客在大家的视线里已经消失的太久，这次签约中国好声音学员，可以说凡客在代言人选择的转变上显现出一种气质的蜕变与品牌形象的回归。”业内人士在接受《中国企业报》记者采访时指出。

凡客CEO陈年微博透露，凡客在好声音学员之外，还找到了一个真正的普通人做代言：路边、街灯下，大背心、大短裤、一脚拖鞋、一手拿烟，他就是一个宅男一个吊丝，但他在向你微笑，面对人生、面对生活，从容而微笑。

据凡客方面介绍，只有用户才是真正穿凡客的人，他们最能代表凡客精神。也正是从这批源自平凡人的好声音学员身上，凡客看到了普通用户的特质和与凡客品牌的契合点，开始思考如何能让更多的“凡客”用户来为凡客代言。

对于凡客新一轮的广告创意，在部分网友大呼“久违的凡客体又回来了”的同时，很多网友对此却并不买账。一位名叫“立马昆仑”的网友吐槽道：“凡客狂砸1000万到中国好声音，一看这一轮黑白的素面广告，凡客的营销还在沿用原来的品牌传播老路，实在是没新意。”

业内人士指出，在2008年，凡客赶



上了电商热潮，又无心插柳地做了凡客体，加上明星效应的推波助澜，一时间凡客做得风生水起。但是从目前来看，此次凡客“重走草根路”的新营销策略难免有“吃老本”之嫌，或许有助于凡客重塑产品形象，但仅仅想要依靠这一策略挽回凡客在过去两年中的业绩颓势，前景并不太乐观。

### 战略摇摆成凡客硬伤

2011年7月，凡客内部开始了一次声势浩大的规模性调整，凡客内部称之为变革。此后，凡客的规模急速猛涨。据2011财年显示，凡客的营收接近20亿元，同比增长了300%。而与此同时，凡客的库存规模却越来越大，甚至一度高达十几亿元。仅仅一年时间，凡客的亏损就从6800万元飙升到4.86亿元，同比增长了600%。

2012年12月，凡客宣布开放平台。如今，面对日益严重的亏损局面，凡客开始紧急刹车，反思大跃进。日前，凡客又表示要重新回归品牌战略，已经没有任何平台的倾向。

### 凡客自救反映行业困局

中投顾问高级研究员申正远在接受《中国企业报》记者采访时表示。

凡客内部人士告诉《中国企业报》记者，“经过一段时间的调整，凡客目前已经完成了V+、特卖和凡客第三方三大部门的整合与调整。此次整合的目的，是为了各位更好地利用凡客整个平台，避免资源浪费和运营成本增加。同时，从10月份开始，我们会整合掉一批不适合凡客平台销售的品类，给自身品牌及其他品牌让出更多的资源空间。”

申正远指出，战略与定位的调整必然会引起公司架构的改变和人员的变动，进而影响公司内部运营是不可避免的事。更为重要的是，在频繁的战略调整中，凡客逐渐被竞争对手抛离，市场竞争力日渐下降。再次转型专注于做互联网服装品牌，对凡客而言不但能力可及，而且可以驾轻就熟，但品牌的重塑并不是一件简单的事。

### 凡客自救反映行业困局

近日来，凡客可以说是正在遭遇创业以来最大的一次危机。除了微博中有人声讨凡客，称其长期拖欠李宁等供应商千万货款，资金链断裂外，雷军或成为凡客的接盘者的消息也甚嚣尘上。

对此，凡客公关部向《中国企业报》记者就传言一一做了澄清：“凡客

“

2012年12月，凡客宣布开放平台。如今，面对日益严重的亏损局面，凡客开始紧急刹车，反思大跃进。日前，凡客又表示要重新回归品牌战略，已经没有任何平台的倾向。

现在的资金链没有任何问题，关于雷军接盘凡客，这事儿肯定不可能。”而李宁公司亦表示：“自去年以来，李宁和凡客一直保持合作，双方合作均按正常商业操作进行。对于凡客的内部管理和执行细节，我公司不做评论。”

有业内人士指出，虽然凡客对传言做了澄清，但是此次事件对于凡客信誉的打击已经是不争的事实。其实凡客的遭遇并不是个例，作为规模最大的垂直电商，其目前的困境，也是中国垂直B2C电商的整体命运。

自去年以来，垂直电商就开始频频遭遇倒闭潮与出售潮。卖袜子的维棉网、盛大旗下的聚星网、时尚百货B2C网站耀点100、特产电商土淘网、生活百货类B2C电商后玛特纷纷倒闭关张。而少量存活下来的垂直电商为了避免相同的命运不得不委身于大型综合电商之下，大型母婴用品购物网站红孩子被苏宁易购以6000万美元并购，鞋类的垂直电商乐淘和好乐买也都遭遇了裁员和收缩，不得不入驻京东、天猫等巨头。

对此，业内人士指出，目前，垂直B2C电商萎缩的趋势还在继续，像凡客那样纯粹走自有品牌路径的模式，供应链成本太高，很难盈利。而且单纯自有品牌商品类别少，无法吸引足够多的用户。因此，最好的办法还是明确自身的定位，凸显自己的特色，寻找到差异化的竞争路线。

“

## 生命周期不足两月 手游二手市场“趋热”

本报记者 郭奎涛

在平均不到2个月一个生命周期的情况下，爆发式发展的手游业每天都有大量的产品面临淘汰，围绕这些即将淘汰的手游，一个颇为规模的二手市场正在形成。

“有很多公司愿意买，业内的公司想要用来丰富产品库，业外的公司则想要借此机会进入手游圈。”日前，上海一家手游公司高层王易对《中国企业报》记者透露，还是原来的产品，换个工具、换个名称，照样可以当新产品推出来。

### 爆发与锐减同步

随着移动互联网的发展，手游正在成为继端游、页游之后，引领中国游戏行业发展的又一个趋势。2012年，这一市场的规模已经达到65.1亿元，同比增长68.2%。2013年更被视为“中国手游元年”，单款产品的月收入直逼亿元大关。

“现在基本不存在技术上的问题，做一款新产品主要就看你的创新能力、设计能力，能想到什么样的好玩儿的游戏，方案拿出来，最快一个星期就能做出成品。”王易说，不到一年的时间里，其团队经他手中出来的产品，已经不下30款，平均10天一款。

这家公司推出手游产品的速度只是整个行业的一个缩影，数据显示，经历仅两三年的发展，中国手游产品的总数已经从早期的数千款暴增到目前的数十万级别。

与行业爆发式增长对比鲜明的是，每天都有大量的手游产品面临淘汰。CNNIC研究报告显示，手游产品较难长期吸引用户注意力，生命周期大多为2个月及以下，另有39.3%的用户对一款游戏的使用时间为2个星期以内。

“手游产品与用户的交互形式比较简单，而且竞争产品较多、推广渠道多样，用户每天都面对着海量新的产品，很容易流失。不过，像《捕鱼达人》等比较经典的游戏，还是能保持很高的用户忠诚度。”移动互联网研究机构艾媒咨询CEO张毅说。

### 二手市场已形成

手游概念的一路高涨已经引起资本市场的追捧。今年以来，创业板手游概念股掌趣科技先后出资33亿元并购3家手游公司，市值也扶摇直上逼近200亿元。还吸引了文化、传媒、影视甚至设备企业的目光，如大唐电信16.99亿元收购广州要玩娱乐。

与手游大型企业之间的资本并

购相对应，一个主要活跃于中小企业的手游二手交易市场也在形成。

“手游越来越成了快消品，每过一段就会有一些进入生命周期终点的产品，可以选择停运，挂一个公告就行了，也可以转手卖掉，会有人找来要买。他们主要是为了丰富自己的产品库，多一款产品就意味着多一份吸引用户的可能，反正在那里挂着也没有多大的成本。”王易对《中国企业报》记者说。

据悉，目前尚没有固定的线下或者线上二手交易市场，主要靠买卖双方的人际关系联系。价格方面，根据产品的盈利能力会有所差异，一个单机游戏通常可以卖到5—10万元，高一点的可以卖到20万—30万元，再高的可以卖到“天价”。

王易还介绍说，“手游的成本很低，主要是人力成本，五六个人的团队做10天，相当于一个人一两个月的工资，最多两三万元，利润率有多高可以想象。目前公司尚不以此为主要营收来源，不过可为部分中小手游团队提供一份不菲的额外收入。”

### 明年或进一步爆发

“做一款产品很容易，难的是推广。WIN8平台还好一些，应用少，放进去很容易就能排在前面；在ios.an-

drod平台，动不动就是数千上万个竞品，放进去直接就被淹没了，你必须投入大量的资金去推广。”王易说。

据悉，前两年竞争不是很激烈的时候，做一款手游可能一个五六人的团队就可以了，主要是研发上的人力成本；如今，做一款成功的手游可能需要数十人甚至上百人的团队，推广人员占据一大半，推广费用就得数十万甚至数百万。

受此影响，分发渠道正在受到大企业的青睐。日前，百度即花高达19亿元收购91助手，此举很大程度上推动百度股价从90美元暴涨至150美元。一些游戏巨头也开始转型平台，并从平台推广费中赚取了与产品销售不相上下的收入。

在渠道和推广越来越占据决定地位的背景下，对于没有足够的资金去推广的中小企业，做出一款产品之后，通常面临两个选择，一是等待被人抄袭，二是找大企业去卖。“很多企业都是运营一段时间之后，再卖给大企业。”

有业内人士认为，随着巨头并购的加剧以及资本对手游热情的消退，手游将越来越多地成为大企业的市场，没有上市能力的中小企业生存状况会逐步恶化，预计明年开始，手游产品甚至企业整体出售将会进入集中爆发期。

## 电商代运营野蛮生长 服务粗糙遭质疑

本报记者 郭奎涛

近年来，电商爆发式发展造就了第三方代运营服务市场的繁荣，后者却因为行业标准缺失、监管主体空白下的野蛮发展，而招致越来越多的卖家不满。

北京一家在天猫从事服装销售的刘刚(化名)即是新近增加的一员，他经过近一年的慎重考察，最终选定了位于天猫本部杭州的万青电子商务公司作为合作对象。刚刚过了一个月，他就向后者提出了终止合作的书面通知。

“费用偏高、霸王条款，尤其是服务能力低下，销量完全没有像他们承诺的那样有明显提高。服务态度也让人气愤，基本上是，你催一催，他动一动，你不催了，他也不动了，简直是花钱找罪受。”刘刚对《中国企业报》记者说，以后不会再找第三方代运营商合作。

### “实在忙不开”

“2008年，我老婆在淘宝开店，后来我辞了工作来帮忙。最近两年，电商的竞争越来越激烈，先后招过一些人，最终找不到如意的人手，我们两个也被折腾得力不从心了。”刘刚谈及寻找第三方代运营商的原因时表示，实在忙不开了。

在这家位于北京市丰台区的天猫“夫妻店”中，《中国企业报》记者注意到，公司分上下两层，下层近200平方米全是仓库，上层不足80平方米却兼具了卧室、摄影室和办公室以及仓库等多功能。在办公室里的桌子上，很明显可以看到泡面、面包和牛肉酱等快餐。

刘刚所经历的局面并非个案。在电子商务蓬勃发展的大潮下，涌入淘宝、天猫追求创业梦的人是越来越多，尤其是线下大企业的加盟，使得线上竞争非常激烈，中小卖家在人才、推广等方面的短板日益突出，生意越来越难做。

去年开始，第三方代运营公司持续走俏。卖家可以将店铺的日常运营工作，包括淘宝推广、店铺装修、宝贝美化等全部托管，自己只需承担掌柜的职责，供货、发货和收款。第三方代运营公司则可以获得相应的服务费以及约定的销售额增长提成。

研究数据显示，去年这一市场已达600亿元，2014年有望突破2600亿元。

### 花钱买教训

“我是在今年8月底和万青签的合同，之前也接触过一些代运营公司，有两家是北京的，其它没什么区别，就是想着这家公司在杭州，在阿里和天猫的基地，应该会有一些特别的资源。”刘刚苦笑说。

根据双方签订的《淘宝整合营销服务合同》，万青将为刘刚提供一个包括店主、运营专员、推广等在内的五人团队，负责其店铺的淘宝推广、店铺活动策划等服务工作，为期5个月，共计6.75万元；待销售额达到约定目标，还将收取一定比例的提成。

签订合同的第二天，刘刚即将8个宝贝的图片交与对方优化。“这类工作我都能做，之前招聘的美工最多3天就能做完，万青却一下做了20天。做出来的效果也难以让我满意，图片看起来，明显比之前我们做的要粗糙很多。”

美工的“不专业”只是缩影。在接下来的合作中，刘刚发现，美工的工作至少可以看得见，其他职员的工作根本看不见，而且工作懈怠，例如，跟(一对一专门服务刘刚的)店长约好的时间总结工作，店长回家探亲也不通知一声。

经过数次沟通仍然没有改善，刘刚最终做出了终止合作的决定。虽然一再拖延，剩下4个月的服务费总算退了回来，9月份的1.5万只能算是花钱买了教训。

### 行业没有规则

“估计不会再找第三方代运营公司了。”

让刘刚做出这个决定的不只是因为与万青的不愉快合作，更多的原因是整个卖家圈子对第三方代运营商的态度在发生急剧转变。他加入的一个“天猫卖家俱乐部”中，这段时间一直充斥着对第三方代运营的负面声音。

在指责代运营商能力不到位、服务态度差之余，还有不少卖家指出，第三方代运营商市场乱象的根源在于缺乏行业标准，例如，服务年费说多少就是多少，不给你解释原因也不容讨价还价；合同都是卖家违约怎么赔偿，服务商违约卖家顶多可以终止合作。

刘刚还认为，第三方代运营的一个漏洞是，无法对服务商提供的团队进行有效控制。一个细节是，合作1个月以来，他始终不知道万青提供的5人团队具体都是谁，召开视频会议的要求也被对方折中成了电话会议。“很怀疑是不是像他们保证的那样一对服务，只能从他们低下的效率中猜测，很可能是一个团队同时服务多个卖家。”

“第三方代运营都是寄生于淘宝，淘宝对代运营商有一定的控制能力，还给他们颁发了一些‘淘拍档’奖杯认证。但是，就目前代运营商的乱象来看，淘宝显然没有尽到监管的职责。”另一位要求匿名的卖家对《中国企业报》记者说。