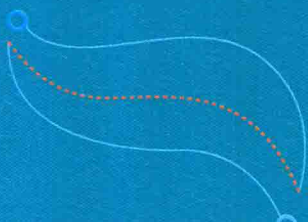


平台转型

企业再创巅峰的自我革命

陈威如 王诗一 著

余卓轩 统筹



PLATFORM TRANSFORMATION

平台战略2.0

传统企业应对严峻现实、实现转型升级的战略和方法论
引领变革时代战略、人才、组织的自我颠覆与创新



中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS

平台转型

企业再创巅峰的自我革命

陈威如 王诗一 著

余卓轩 统筹



图书在版编目(CIP)数据

平台转型：企业再创巅峰的自我革命/陈威如，王诗一著. —北京：中信出版社，2016.1
ISBN 978-7-5086-5766-0

I. ①平… II. ①陈…②王… III. ①企业管理
IV. ①F27

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第294441号

平台转型：企业再创巅峰的自我革命

著 者：陈威如 王诗一

策划推广：中信出版社（China CITIC Press）

出版发行：中信出版集团股份有限公司

（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029）

〔CITIC Publishing Group〕

承印者：北京画中画印刷有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：11.25 字 数：200千字

版 次：2016年1月第1版

印 次：2016年1月第1次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书 号：ISBN 978-7-5086-5766-0 / F·3553

定 价：58.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com

用平台战略找到企业转型的突破点

刘强东

（京东商城创始人、董事局主席兼首席执行官）

要成就一家伟大的企业，需要有坚定的信念和坚韧的地基。《平台转型》一书，既是关于地基，也是关于信念。对于京东来说，我们一直强调这一点：为消费者带来更好的体验，把员工与供应商当作真正的伙伴，为社会创造更多的价值与打造更高效的运营方式。

京东的核心竞争力其实也来自于此。京东这些年来的最重要的一些决定，都和这些信念一致——最初从中关村

的线下商店改为互联网销售，是为了让顾客节省买东西的成本；建立自有的物流体系，发展智能物流，让顾客拿到货物的时间更短，降低人工的出错率；拓展“京东到家”，让顾客能享受到的产品更加丰富；改造开放的供应链系统，让供应商在我们京东平台上更赚钱，也更方便；成立金融集团，开发众筹产品，降低门槛，让更多人参与到新产品、新公司的进程中。

所以，当我读到《平台转型》这本书的时候，就好像遇到了一位相知多年的老朋友，发现原来大家的很多想法都是非常趋同的。

书中所讲的平台转型的方法包括找到行业里最值得突破改革的点，排除价值链中的信息屏蔽者、价值垄断者、成本虚高者，利用平台商业模式来缩短不高效的产业链，让信息自由流动。这其实很好地描述了创业十几年来京东一直在做的事情——我们就是想通过各种方法，把零售的环节缩短，把线下高租金的店铺去除，让信息透明化，以此为社会创造价值。

正因为“去中间化”“去中心化”“去边界化”这些书中提及的特点，平台型企业为所有商家降低了很多过去的门槛，简单地说，就是使任何人都有了发展的机会，让小

众的商品也有市场。京东去做股权众筹、京东白条等业务，也有着这样的初衷。在中国，有广阔的农村市场，有着大量的心怀梦想的年轻人、农村人、普通市民，而平台商业模式带来的改变，能真正做到“不拘一格降人才”，为这些人带来突破人生的可能。

书中强调的另一个转型方法，是当企业转型做平台的时候，需要跨界突破，要邀请很多合作伙伴甚至竞争者来进行整合。这一点我也非常有感触。2015年在京东到家、众包、众筹等业务中，平台的意味更浓，和以前的直营业务模式有着一些差异。我们邀请了线下的商家，甚至是原来的竞争者来参与我们的事业。这样的转型方法，虽然会带来一定范围内的震荡，需要颠覆掉来自自身的业务，但可能代表了发展趋势和未来的机会所在。

更难能可贵的是，《平台转型》这本书的后半部分花了很多笔墨来讲平台转型所需要的文化和价值观，以及如何培养平台型人才——做企业，需要广阔的胸怀，邀请大家一起来赚钱，搭舞台让大家来唱戏，不惜自己等到最后，赚取最后一桶金。愿意投入资源打造平台的企业家，一般都有着兼济天下、合作共赢的心态。在共生共赢中，把员工、供应商，都当作真正的伙伴，一起成长。在京东商城，

情况也是如此，每个卖家都是赚钱的，所以那种只有自己赚钱，几乎每个合作伙伴都不赚钱甚至亏钱的业务，我们不会去做。我们也想用书中的方法，来培养更多属于京东自己的人才，自己的兄弟，为了京东的明天而奋斗。

所以，读完整本书的时候，不禁让人掩卷长思。这么多年来，京东所走过的路，摸索出的战略，竟然和《平台转型》书中很多的内容不谋而合，有很多思维都是相通的，有很多话题是我们共同在思考的。书中的一些方法论给了我们不少具体的启示和借鉴。因此我想要把这本书推荐给更多的企业家、创业者和对“平台转型”感兴趣的人，希望你们读完也有“老友重逢”的感觉。更重要的是，读完以后能够有更多的知识和方法去追寻自己的梦想，改变自己的公司，改造所在的行业，创造全新的价值，让中国公司可以壮大起来，活跃在世界的舞台上，创出属于我们的新世纪！

缘起与感谢

如果有人问，与企业家的交流中，最常讨论的议题是什么？答案可能会是——“担忧”与“困惑”。在这样一群中国商业社会的中坚力量中，在看起来光鲜亮丽的企业家心头，萦绕的常常是早于其他人对未来能否持续成功的隐忧。

从《平台战略》于2013年出版开始，我们接触到各式各样的企业创始人、高管、投资者和员工，他们热情的想知道企业如何具体地、一步步地把平台模式进行实施、付诸实践，获得永续的竞争优势。企业家的困惑感染着我们，于是，我们开始挑战这样一本以传统产业向平台商业模式及组织形态转型为主题的书籍。从最初的动念到最终的完

稿历经了超过2年的时间，这700多个深入调研、创作撰写的日子，就相当于面对一场未知的旅程，却又和一群前瞻的企业领导者并肩摸索着路径，逐渐拨云见日。这段令人兴奋又高强度思考总结的过程，让我们能从他们的实践经验中淬取出精髓，把商业世界中最前沿的理念与解决方案第一时间带给读者。

也因此在此书撰写过程中，除了书的内容不断丰富，最令我们感慨的应该是书中案例的演变。出现在书中的案例从第一次交流、思考分析、写成初稿到现在，大多数都已经几易其稿。案例的变化只是在纸面上，然而在现实中，可能意味着惊涛骇浪的改变——这些公司的商业模式、业务、规模、组织都已经有了很大幅度的调整，有的甚至可以用“迥然不同”来形容。这大概也是中国现在商业社会的特点：节奏飞快，变化巨大，机遇此起彼伏，却又稍纵即逝，年初制定目标时可能完全不知道年中会发生什么事。“不确定感”与“困惑”频频出现。这样的商业环境，导致很多中国公司的商业模式之复杂程度、产业竞争之激烈程度，以及由此引发的运营难度、创新要求，都远高于美国或者欧洲的同业。企业在这样的环境中更需要理论的指导。

正是在这样的背景之下，《平台转型》一书诞生，我们拥抱未知、深度探索的心态，从学者的视角来梳理正在发

生的种种现象，期盼在这个阶段，同时在中国独特的商业环境中，从学术和实例相结合的角度，提出一些系统的方法和建议。企业转型是一项系统性的浩大工程，需要十足的耐心、毅力和理论指引。

转型——是传统企业脱胎换骨、突破自我、求新求变的过程。仅仅是鼓起勇气迈出改变的一步就相当困难，遑论要在变化中重生、升华，凤凰涅槃。而转型与创新的区别在于，创新只在求新，不在破旧，转型却是破旧立新，是要破除过去创造成功的优势，然后成长出新的能力，若称其为企业经营生涯中的最大挑战亦不为过。

这正是研读这些经典案例所带来的重要启示。即使未来难以捉摸，即使成功可能是阶段性的，我们也能从中体悟到这些走在前线的企业家的智慧与魄力。而当我们提笔开始写作，仿佛就像开始了一个有趣的良性循环——我们研究的企业在实践的过程中促成了更多完善的书籍内容，而更丰富的内容则让我们用于和企业沟通。一轮接着一轮，我们激发出更多具启发性的讨论和总结。

本书案例聚焦在中国本土企业上，因为他们面对的是全球最严苛却也最诱人的竞争环境。读者可以透过参与他们的旅程，接触到平台转型的原因、思考、和方法。例如洗衣连锁品牌荣昌转型e袋洗过程中的自我颠覆而能成为为全行业

导流的平台；京东全面进行从自营模式向平台延伸，用京东到家丰富京东商城、用众包“干掉”京东物流；海尔将大集团打散为小微组织自主经营体，提倡人人都做CEO；韩都衣舍把员工看作合伙人，三人小组制快速应对市场，直接分享利益；泰德煤网的高瞻远瞩重构行业格局，从经销商角色发展煤炭交易平台；九阳用Onecup新产品玩转平台概念；猪八戒网坚忍九年在服务交易平台上开花结果，不胜枚举。

我们十分感谢这些企业家无私的经验与智慧分享，帮助我们一窥平台企业的奥秘。谢谢海尔董事局主席张瑞敏、京东创始人刘强东、金蝶创始人徐少春、九阳电器董事长王旭宁、东易家装董事长陈辉总裁杨劲、猪八戒网创始人朱明跃、泰德煤网董事长李洪国、荣昌e袋洗董事长张荣耀、韩都衣舍创始人赵迎光、好屋中国董事长汪妹玲、易到用车创始人周航、云衣定制创始人贺宪亭对本书的贡献，还有许多提供宝贵意见的校友、企业家们，无法在此一一列举，特此致谢。

现在，我们把所有提炼过后的思考都呈现在书中，希望读者在各个变化的风口处，无论是从学术界出发，还是从企业实践起航，都能够“莫愁前路无知己”，共襄平台转型盛举。

陈威如 王诗一

2015年12月25日

“要采取重大的改变，我们就必须面对相当大的风险。”广播里，一位受访者正充满信心地在介绍公司的最新战略，“但我们知道，有 90% 的顾客已经告诉我们，只要有机会购买新的相机，他们一定会选购我们具备‘先进摄影系统’的产品！”¹

这个广播节目叫作《今日高科技》，受邀访谈的罗伯·菲尔仁，职务是战略和商务拓展总监。他所服务的公司——柯达，在当时被列入全球五大最具价值的品牌。

这是 1996 年 2 月，当时柯达营业额高达 160 亿美元，有十几万名员工为其效命，正雄心壮志地开启重大转型的序幕——推出“Advantix 先进摄影系统”²，该系统被认为

是跨时代的代表，虽然和以往的相机一样使用胶卷，却搭配了诸多数码功能。

“用 Advantix 相机拍摄照片的时候，它会在胶卷感光的同时，生成一幅相应的数码图像。因此，消费者可以在冲洗胶卷之前，通过 1.8 英寸 LCD（液晶显示屏）看到照片效果。如果消费者对刚刚拍摄的照片效果不满意，可以按相机上面的一个按钮，告诉照片冲洗店不要洗出这张照片。”在节目中，罗伯这样介绍。

这当然是柯达历史上伟大的一步，标志着传统胶卷相机开始过渡到数码时代。柯达公开宣布将投入巨额经费，让所有人都能拥有这个划时代的精品。“今天，相机产业正在重塑摄影产品，我们的产品将带动人们的摄影习惯起飞，让他们走得更高更远，实现摄影体验新境界。”³这是当时柯达的 CEO（首席执行官）费雪在产品发布时说出的豪语。

许多年以后，当我们回顾这一事件，才知道柯达这次转型的失败。非但失败，更导致了柯达自此一路衰退，直到 2012 年申请破产，终结它将近 130 年的历史。

对此，人们在讶异与叹息之余，也迫切想知道，为何一个握着数百种与影像技术相关的关键专利的业界龙头，会走入末路。

在研发 Advantix 的过程中，柯达曾经用心地进行过好几次大规模的市场调研，以希望全方位解决人们的痛点。它聘请诸多第三方调研机构，挖掘人们一直强调的核心需求：消费者想要更好的相片品质、可以自己调整照片规格、能够预览底片画面……事实上，柯达甚至动员了整个相机产业的重要成员，包括佳能（Canon）、尼康（Nikon）、美能达（Minolta）、富士（Fujifilm）等行业龙头，希望一同把以 Advantix 为代表的摄影系统打造成“最创新的行业标准”。在当时，确实没有哪个已经商业化的技术比这更为先进了，也不存在所谓的竞争者。柯达与其盟友所提出的转型方案，全面解决了上述所有未被满足的需求。⁴更重要的是，它还维持了胶卷的使用，人们依然必须购买胶卷、冲印相片。因为柯达正是依靠售卖胶卷、冲印化料和相纸来赚取主要利润，此举也保护了自己和同行业所有成员的利润池。

这是多么令人兴奋的事。柯达设立了新的行业标准，它与所有产业龙头结为联盟，一度无人可与之竞争，市场购买者心中的需求也获得了满足，一切看上去都是那么美好。

然而，柯达最后为何失败得如此惨烈？

让我们回忆一下在柯达高举转型旗帜的那个年代，世界发生了什么。

当柯达的高层在闭门讨论如何面对相机行业的未来时，越来越多的家庭开始接触到一样有趣的东西：个人电脑的视窗操作系统（Windows）。微软击败了当时的苹果，让视窗操作系统全面普及化，以至于家家户户的书桌上都出现了一个方方的盒子，里面的画面简单而且易于操作。

这一操作系统所带来的是人们工作方式的革命性改变，以往纸质化的文件书写方式，被计算机上的操作系统所取代，人们开始习惯于电子数字化的浏览与作业方式。其后，互联网的兴起与发展，数字化进一步结合了无所不在的上网功能，激发了人与人之间无限“复制”与及时“分享”的欲望，无论是文件、图表，或是照片，都可以在电子产品的帮助下实现无限复制并与他人及时分享，最终获得他人响应，因此引发了人们的网络社交浪潮。

遗憾的是，即使当初柯达做了全球最大的需求调研，所有用户的回答也都只与照片或相机有关，没有一个关于“分享、互动”的概念，当时人们并不知道自己内心还有这么一个原始驱动力，只有在视窗系统的销售进入高速增长期，才带动了数码相机的普及，落实了用户把一张

张照片无限复制、分享给亲朋好友的可能性，这是柯达未能预见的。

时至今日，互动与分享的机制已经成为所有创新产品的必要配备。亚马逊的Kindle电子阅读器所拥有的内容分享功能，让读者可以提出对作品的评价并相互讨论；视频网站也让观众可以即时发表自己的想法，如在中国年轻人中流行的弹幕；就连出版业也在设计一种增强实境（Augmented Reality）的工具，让读者在看书时，能够即时看到其他读者对该章节的评价。这些都是基于人类互动需求所开发的功能。今天，苹果、三星、小米等拥有移动互联网功能的智能手机更是全面取代了数码相机，因为不能分享的机制已无法令人满足，人们希望能够在拍摄完的“下一秒”便分享给朋友。

柯达预见数字化技术的未来，但它忽略了人们情感层面的互动分享需求，因而在转型过程中，不断在旧有的底片冲印技术与数字相机设备之间徘徊，不敢大刀阔斧地推出不具备底片功能，但却易于复制与分享的全数字相机产品，最终因错失先机而一败涂地。

柯达所错失的，其实是互联网时代一个十分重要的推动力量——网络效应。

这股力量是人类在演化过程中，基于求生本能，所形成的一种渴望被群体接纳的归属需求，在被网络虚拟化后所创造的一种扩散效应。概括地说，网络效应就是指当某种产品或服务的使用者越来越多时，它对人们带来的总体价值与影响便会呈指数式的增长。

假设全世界只有你一个人拥有手机，那么你不能打电话给任何人，手机便无法体现价值。但当亲朋好友都拥有了手机，它的价值便开始出现了。而当全世界每个人都拥有一部手机，在任何时间、任何地点，人们都可以进行彼此间的联系，这时手机产品便会呈现出暴涨式增值。甚至原本没有手机的人也会被迫去购买，否则会被世界抛弃。

如果所有人都能用智能手机拍照，且下一刻便可以相互传输，那么你手中捧着的那台高品质但必须等待几天才能洗出画面的相机，便丢失了大众价值，这就是网络效应。换言之，网络效应代表的是人类行为当中一种非常原始的力量，它驱动着我们想与更多人联结，驱动着我们想与更多人分享一切。

于是某种创新的企业模式便诞生了。

它设立了特定机制捕捉这股力量，借由网络效应连接