

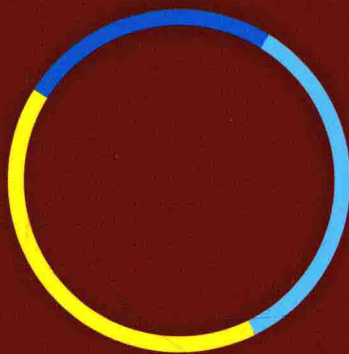
平台链接

生态圈与大数据应用

Connected in Digital Ocean

Selected Cases on Platform Strategy

中欧案例中心 编 陈威如 导读



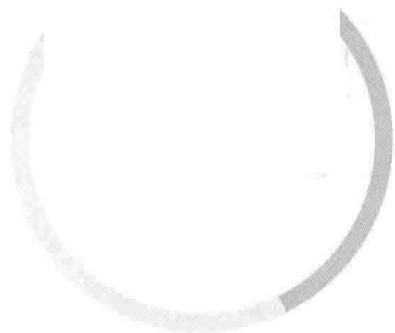
平台链接

生态圈与大数据应用

Connected in Digital Ocean

Selected Cases on Platform Strategy

中欧案例中心 编 陈威如 导读



图书在版编目(CIP)数据

平台链接:生态圈与大数据应用/中欧案例中心编. —上海:复旦大学出版社,2017.4
(中欧经管图书. 中欧案例精选丛书)
ISBN 978-7-309-12805-5

I. 平… II. 中… III. 企业管理-案例 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 023622 号

本书中文简体版由上海中欧国际文化传播有限公司授权复旦大学出版社独家出版,案例素材的使用均得到中欧国际工商学院案例中心的授权。未经出版者书面许可,任何人不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

平台链接:生态圈与大数据应用

中欧案例中心 编

责任编辑/朱安奇

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编:200433

网址: fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售: 86-21-65642857 团体订购: 86-21-65118853

外埠邮购: 86-21-65109143 出版部电话: 86-21-65642845

浙江新华数码印务有限公司

开本 890 × 1240 1/32 印张 7.25 字数 142 千

2017 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-12805-5/F · 2346

定价: 45.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司出版部调换。

版权所有 侵权必究

丛书序一

中欧国际工商学院中方院长、管理学教授
李铭俊

讲好“中国故事” 助推管理实践

案例教学在商学院的教学体系中有着举足轻重的作用,除了管理理论之外,教学案例也许算是商学院最大的资本。自 20 世纪初哈佛大学商学院将案例教学法引入管理教学的课堂后,案例教学法就受到全美乃至全世界管理教育界的重视。相较于传统教学法,案例教学普遍被认为教学效果更为生动有效——据不完全统计,案例教学在管理教育最为发达的美国顶尖商学院的教学组成中占比均在 30% 以上,而最为著名的哈佛大学商学院更是使用全案例教学。可以说,越是顶尖的商学院,越是重视使用案例教学法。

中欧国际工商学院自建校伊始就非常重视案例的开发和教学使用,也取得了很好的教学效果。与全球大部分商学院一样,在过去很长的一段时间里,我们的教学案例大多来自哈佛等西方优秀商学院的案例库,这一方面是由于尚处于起步阶段的中国商学院有必要学习世界顶尖商学院的先进经验,另外一方面也是因为我们并没有足够多足够好的自主开发的成熟案例——尤其是体现“中国经验”的案例——能够在课堂中使用。

然而随着近些年来中国经济的逐渐成熟和体量的扩大,越来越多的国外企业进入中国市场,更有越来越多的中国优秀企业进入世界的视野。尤其是自2014年中国成为资本净输出国以来,中国主题的案例面临越来越大的需求。为应对迅速发展的经济趋势和商业模式,就需要我们及时开发与更新一些更贴近时代的案例,尤其是反映中国商业情境、总结中国环境下的商业实践和企业文化,包括经验和教训的中国主题案例,以满足中国商学院乃至全世界管理教育的需要。

中国的企业管理有其特殊性。由于快速变换的制度环境和有别于西方的文化特性,很多西方企业的管理思想和经验未必适用于中国企业,中国企业家或者在中国工作的国外企业家也往往会遇到在西方不曾遇到过的决策情境。因此近年来,全球各大商学院都提高了对中国主题案例的关注,几大著名的案例库也都加大了对中国主题案例开发的投入,以便在课堂中多使用中国主题的案例;而作为中国本土商学院之重要代表的中欧国际工商学院,自然更加责无旁贷,理应全力以赴地讲好“中国故事”。这不仅是为了满足中欧自己的教学需求,也是希望通过

案例为世界提供多一个了解中国的窗口,通过以案例教学为特色的管理教育,助推国家经济建设和企业转型进程。

中国主题案例开发的时间不长,但影响力正逐步扩大。在上海市政府和市教委等部门的委托和支持下,以及各兄弟院校的积极参与和配合下,由中欧案例中心承办运营的“中国工商管理国际案例库(ChinaCases. Org)”如今已收录中国主题案例 850 多篇。从中欧的课堂来看,这些中国主题案例都取得了不错的教学效果,甚至有赶超哈佛案例使用量的趋势,这在过去几乎是不可想象的。同时,我们也在不断摸索更好的案例使用方法,比如与企业管理层的深入交流、请企业管理人员加入课堂讨论,乃至到企业进行实境教学,等等,以期让学员尽可能多地接近和见识真实商业决策,积累相关经验,达到最好的案例学习效果,进而能对管理实践产生更大的影响。

本丛书所收录的案例,均为中欧教授和研究员开发的各种管理主题的案例精选,并经过多次课堂检验,得到了广泛的欢迎与好评。如今渐次汇编于各主题分册下,与读者共享,也意于助推案例在更广泛的管理教育和实践中发挥更大的作用,让更多人受益。中欧也将一如既往,投入更多力量,开发更好的案例,奉献社会与读者!

丛书序二

中欧国际工商学院欧方院长、成为基金创业学教席教授
佩德罗·雷诺 (Pedro Nueno)

案例是管理研究的基石

彼得·德鲁克先生是管理学界的泰斗级人物。我曾有幸向先生讨教案例教学法在管理教育中的应用,他对我说:“这就好比一些大学附属医院——医院与医学院密切合作。在波士顿这座城市,有许多一流的医院,也有不少顶尖的大学,自然不乏这类大学附属医院。医院的医生同时也是大学教授,在某个医学领域颇有建树,论文见诸知名医学期刊,既治病救人,又教书育人,并参与科研活动。借助这样的双重身份,他们有机会将学生带到医疗一线,让他们了解患者病情与治疗方案,掌握分析数据,参与讨论下一步的诊疗计划。”

德鲁克先生认为，管理学教授应该与医学教授一样，将真实的商业案例带入课堂，探讨管理问题，激发互动式学习，促使学生交流思想，发挥创造力，操练各种管理工具（资产负债表、损益表、现金流分析等）。

我曾是一家铁路公司的技术架构师，后加入 IESE 商学院做研究助理，帮教授写案例。我非常感激这位教授，在他的帮助与指导下，我不仅掌握了案例写作技巧，还目睹他如何在课堂还原企业情境，展开激烈的课堂讨论，得出一些有趣的结论。我暗下决心，自己也要成为一名教授。后来，我进入哈佛商学院攻读博士学位课程。为支付学费，我重拾旧业，成为哈佛一位知名教授的研究助理。于是，我又开始了案例写作。这是一段非常难忘的经历。为搜集案例素材，我曾坐上柯达公司总裁的私人飞机，在从纽约飞往罗彻斯特（柯达总部所在地）的两个小时里，我与这家国际知名企业的大老板面对面交流，这虽令我紧张不已，但也收获满满。一直以来，我都对案例教学法非常感兴趣，写过关于不同国家与行业近 200 个案例。

“中欧案例精选”丛书汇集了一系列高水准的中国企业案例，能为此丛书作序，我深感荣幸。此书的付梓，凝聚了梁能教授和中欧案例中心各位同仁的心血。那位哈佛教授——我昔日的老板也曾说过，案例不仅是管理课程的基本构成要素，也是管理研究的基石，只有一流的管理学院才能够不遗余力地将企业实况搬进课堂，追踪事态发展，着眼现实经济环境，要求学生课前研读案例需求，课上认真讨论，进而达到理想的学习效果。本书将有助所有这些目标的实现。

Contents

目录

导言 001

1

京东与阿里：头牌与平台，是否殊途同归？ 006

虽然京东与阿里这两家起点迥异却逐渐走向类似运营模式的公司最初采取了完全不同的模式，但是它们都得出相同的结论，即建立一家电子商务平台的要素，以及平台的增值模式与传统的价值链完全不同。鉴于互联网平台已经颠覆了很多传统行业的秩序，我们必须重视和学习互联网平台的机制以及成功平台的先决条件。

2

大众点评：本地生活 O2O 平台转型，快推还是慢进？ 047

自 2003 年成立以来，大众点评在战略形成与实施方面均已发生很大变化，在此过程中形成了怎样的竞争优势？这些竞争优势未来将帮助大众点评在哪些方面做得更好？在团购领域，大众点评与美团如何在二线和三四线城市布局？本地生活 O2O 领域高速发展，引来了各路竞争对手，大众点评虽有领先之处，但对于扑面而来的新挑战，大众点评应如何在战略聚焦、组织架构等方面成功应对？

3 猪八戒网：服务交易平台的取经路 079

服务交易平台猪八戒网自2006年成立以来，历经七次名为“腾云计划”的升级行动。到2015年年中，注册用户达到1300万，包括1000万家服务卖家和300万家以中小微企业为主体的服务买家。猪八戒网上买卖双方交易的并非实体商品，而是创意与服务。创始人朱明跃认为，淘宝代表了第二产业的互联网力量，而猪八戒网则代表了第三产业的互联网浪潮。

4 蜂云网络：手机分销赢在农村市场 117

自2014年4月成立以来，通过整合线下的蜂云物流和线上的我要订货网，蜂云网络发展迅速。蜂云网络商业模式的一个亮点是其定位于农村市场的手机零售店。

5 尚品宅配：家具大规模定制企业的供应链创新之路 138

一帮家居行业的门外汉，凭借自身技术实力，以自主开发的家具设计软件和大规模定制业务在行业内独树一帜，甚至搅乱了传统家具产业原本的生产模式和价值链，成为信息时代家具企业的新标杆。

6 今夜酒店特价：与OTA行业巨头竞争的拼搏之路 170

2011年8月，上海天海路网络科技有限公司创立，立志要做中国酒店业里的第一家Outlet，研发出名为“今夜酒店特价”的手机App。每天晚上6点后，用户可在线以特别优惠的价格订到三星级以上酒店；酒店则在最后时刻卖出尾房，更好地进行收益管理。然而，这款手机App最终没能被广大用户和酒店所接受，投入全部精力而创办的企业被京东收购。

7 花间堂：精品度假酒店的个性化发展之路 198

自 20 世纪 80 年代精品酒店进入中国市场后,花间堂就凭借定制化服务、高端的装修和精准的客户群,逐渐为大众所熟知并取得了健康发展。许多知名精品酒店正在通过连锁的方式寻求在中国扩张的机会。鉴于特色精品酒店标准化的过程存在困难,与快捷连锁酒店相比,精品酒店业的扩张速度较为缓慢。花间堂在第一个五年(2009—2014)的发展历程中,寻求独特的差异化发展,通过老宅与现代设计的完美结合,在各种服务中让顾客感知到浓烈的家的氛围,在行业中成功立足。

导 言

陈威如(中欧国际工商学院战略学副教授,《平台战略》与《平台转型》作者)

平台时代的企业创新宝典

平台是什么

全球近十年来最大的商业模式创新是平台模式,它使得很多国内外的新兴企业,如谷歌、Facebook、阿里、腾讯等在短短几年内引爆式增长,发展成极具影响力的独角兽企业。数据显示,在世界前100强企业中,有60家企业的主要收入来自平台商业模式;在中国前20家新兴的独角兽企业(还未上市但估值已超过10亿美元)中,70%以上采取的也是平台战略。可以说,平台模式已经证明能够帮助企业实现快速增长。

平台模式和平台思维影响着关乎“衣、食、住、行”的制造、零

售、服务等各行各业，极大地改善了人们的生活质量。作为消费者，登录淘宝或京东便可与商家直接连接，并挑选自己喜欢的衣服；通过大众点评、美团的顾客评分能顺利地找到符合自己口味的餐厅；打开携程或今夜酒店特价等 App，就可以轻松预订酒店；点击滴滴、Uber 等出行软件，便能即刻出发。此外，猪八戒网、商品宅配等平台的出现使得社会设计师、中间生产商和消费者直接连接，改变了传统的服务业和家具生产行业的业态。

平台不仅仅是一种商业模式，它同样代表组织管理的思维。很多企业运用平台思维孵化内部创业，激发组织内部的活力、创造力。也就是说，即使企业不采用平台商业模式，同样可以利用平台思维激发内部的全员创新意识，使公司内部市场化，这种组织可被称为平台化组织。

平台之影响

我们为什么要了解平台思维？

一般来讲，平台模式对传统行业价值链构成带来三个方面的影响，即“去中间化、去中心化、去边界化”。即使企业自身不去发展平台模式，平台也可能会对企业所处的行业进行三大颠覆。

“去中间化”是一个连接的概念，它把中间方不高效的环节去掉，让价值链的总前端和总后端直接对接，解决了以往因为供应链过长而产生的信息屏蔽和层层剥削等问题。比如，淘宝通过直接连接商家和消费者，直接挖掘未被满足的需求，提高各种各样的创新的可能；通过“今夜酒店特价”等酒店预订 App，酒店

可以即时发布当晚空余房间的信息,消费者可以用最优惠的价格订到心仪的星级酒店。平台对依靠着屏蔽信息赚钱的商家产生了威胁。

“去中心化”是一个赋能的概念,旨在打破“只有少数高端商家能做生意”的想法,开发出无数草根商家,通过充分调动草根商家的积极性,给予教育培训,实现“屌丝逆袭”,产生百家争鸣、百花齐放的效果,从而满足各阶层消费者多样化的消费需求。例如,猪八戒网以赋能给草根威客、创客起步,服务了市场上百万级商家的不同需求,将设计和生产打通;尚品宅配通过吸引社会设计师资源,帮助他们了解消费者需求,并与消费者、家具生产商共同设计,针对消费者多样化的需求进行个性化定制。平台调动多样供给满足多元需求。

“去边界化”是一个跨界的概念,可以通过与行业中的佼佼者合作来实现快速拓展。这一点与传统企业需要长时间的自我积淀学习来跨界不同,企业凭借平台模式或平台思维不再需要在一个行业里深耕数十年之后再靠自己力量去发展其他方面。比如,如今的阿里已经不再只是一家电商,它的业务覆盖金融、汽车、影视、娱乐、传媒等领域,腾讯和百度也在朝这个方向发展。与之类似,传统手机分销商出身的蜂云网络乘着“互联网+”之风,通过拥抱平台模式,成功转型为农村电商平台,以其所擅长的手机分销业务为切入点,采用车销模式将其业务范围拓展至IT数码、小家电、母婴产品、日用百货以及金融服务等品类。再如,酒店服务出身的花间堂通过O2O花间生活体验馆等创新,成功实现由精品酒店到为高端人群提供健康生活服务的

升级。平台带来跨界融合，并提供用户一站式解决方案。

平台怎么做

如果给你一个机会去建立一个平台，应该如何启动呢？

首先，寻找行业痛点（缝点）。通过分析和挖掘整个行业链条中的痛点，重构价值链利益关系。尚品宅配发现，随着生活水平的提高，传统的家居行业的大规模生产模式无法满足人们越来越强烈的个性化追求，且易产生牛鞭效应、滞销产品等问题；而小规模的家具体制模式交货周期长，生产成本低。因此，尚品宅配异军突起，基于网络环境，整合内外部资源，通过连接社会设计师、家具生产商和消费者，推出了以“小批量、多品种、个性化定制”为特色的大规模定制模式。

其次，找到细分场景（切入点）。一个本地生活 O2O 的平台，应该从“食、衣、住、行、娱乐”哪个方面切入呢？许多人说是“食”，正所谓“民以食为天”，“吃”是刚需，是高频动作。使用者对平台的黏度比对商家的黏度更大，就是说，消费者在一个平台上找到了一个餐厅，但是他不可能每天都去那个餐厅，他会腻的，他就会回到这个平台再找。也有人说是“行”，它也是高频动作，也是刚需。一个离自己更近的司机往往比认识的较远的司机更便利，人们出行可以通过一个平台寻找最为便利的司机。因此，按照“刚需、高频、流量大”这些标准，市场上率先出现了像大众点评、美团、滴滴、Uber 等专注食与行的独角兽公司。

最后，找准细分定位发展壮大（引爆点）。大众点评之所以

发展成为早期上海本地 O2O 的领先厂商,与它有效地把握供需关系以及精准的细分市场定位不无关系。大众点评从上海开始,这是一个在供给侧和需求侧都很丰裕的消费型城市;美团最初依靠“便宜的”团购模式打开市场,将目标锁定在三线城市也有其成功的道理;今夜酒店特价曾经的辉煌业绩很大程度上也源于它细分定位于那些对星级客房有要求但对入住时间没有很高要求的年轻人。

以上是对“平台是什么、平台的影响、如何做平台”的简要解析与导读,平台所涉及的战略问题还有很多,例如,如何成为赢家通吃的平台型企业?传统企业如何向平台模式转型?是不是所有的企业都适合做平台?谁来为平台模式的信任问题买单?……本案例集所描述的阿里、京东、大众点评、美团、猪八戒网、蜂云网络、尚品宅配、今夜酒店特价、花间堂等企业是各自行业里发展平台模式和平台思维的缩影,希望能为那些追求持续增长、掌握自身命运的企业带来启示,帮助它们找到在平台时代属于自己的发展之路。

1 京东与阿里：头牌与平台，是否殊途同归？*

21 世纪前十年，中国的在线购物市场呈现爆炸式增长（附录 1-1），在短短几年内，网购从新生事物发展成为改变了年轻一代消费习惯的时代浪潮，在这期间也造就了京东和阿里以及数不清的电子商务网站。

中国网上零售的起点是 1999 年，由政府推动，业界首先复制国外模式，例如，卓越网成立之初就参考了 eBay 模式。2000 年互联网泡沫破裂后，中国网上零售行业也开始反思存在的问题：重技术，轻商务；简单模仿和移植国外模式，缺乏创新；强调资本运作，忽视经济效益，而且消费者基础薄弱。2002 年，互联网环境开始好转，2003 年的“非典”也造就了活跃的网上零售交易^①。当京东和阿里在 2003 年投入到零售电子商务行业当中时，这个行业已经被逐渐炒热，但是社会各界都还在探索适合中国

* 本案例由中欧国际工商学院战略学副教授陈威如与案例研究员赵子倩共同撰写。该案例只是作为课堂讨论的题材，而非说明案例所述公司的管理是否有效。

① 中国商务部：《中国电子商务报告（2004—2005）》（2006 年 4 月 20 日），中国商务部网站，http://xxhs.mofcom.gov.cn/article/zt_dzshwbg/subjectjj/200604/20060401974771.shtml，最后浏览日期：2016 年 10 月 14 日。