



华 商 新 视 野

许 鑫 王 欣 编著

互联网+

管理案例集

Management
Casebook
on Internet+



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS



华 | 商 | 新 | 视 | 野

互联网+管理案例集

Management Casebook on Internet +

许 鑫 王 欣 编著



上海交通大学出版社

SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

“互联网+”这种生态战略正逐渐被国家采纳,并上升为国家战略。互联网和传统行业都在如火如荼地探索融合路径,互联网金融、教育、医疗、房地产等等应运而生,本书精心采编了十个与人们生活息息相关的传统行业与互联网结合和创新的管理案例,尝试探索传统行业转型过程中面临的困境和应对之策,为更多企业在互联网和移动互联网时代的转型提供借鉴和参考。

本书适用于 MBA、管理类研究生、高年级本科生的教学和研究参考。

图书在版编目(CIP)数据

互联网+管理案例集 / 许鑫,王欣编著. —上海:
上海交通大学出版社, 2017
ISBN 978-7-313-16333-2

I. ①互… II. ①许… ②王… III. ①互联网络—应用—企业管理—案例 IV. ①F272.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 313104 号

互联网+管理案例集

编 著: 许 鑫 王 欣

出版发行: 上海交通大学出版社

邮政编码: 200030

出 版 人: 郑益慧

印 制: 上海景条印刷有限公司

开 本: 710 mm×1000 mm 1/16

字 数: 258 千字

版 次: 2017 年 2 月第 1 版

书 号: ISBN 978-7-313-16333-2/F

定 价: 68.00 元

地 址: 上海市番禺路 951 号

电 话: 021-64071208

经 销: 全国新华书店

印 张: 16

印 次: 2017 年 2 月第 1 次印刷

版权所有 侵权必究

告读者: 如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话: 021-59815625×8028

前言 | FOREWORD

近年来,国际互联网技术飞速发展,中国国内网络基础设施不断完善普及,网络快速应用通道伸向经济社会发展的各个角落,越来越多的企业因此获得了更加广阔的发展空间,并逐步走上了国际化的信息高速公路,整个国家已经处于基于移动终端和移动网络的新型互联网时代。在这种背景下,“互联网+”理念也应运而生。

2012年11月,易观国际董事长兼首席执行官于杨在易观第五届移动互联网博览会上首次从理念的层次上提出“互联网+”。他认为,未来“互联网+”公式应该是我们所在行业的产品和服务,在与我们未来看到的多屏全网跨平台用户场景结合之后产生的这样一种化学公式。李克强总理于2015年3月5日十二届全国人大三次会议上,在政府工作报告中首次提出“互联网+”行动计划。同年3月,马化腾在全国两会上表示,“互联网+”是指利用互联网的平台、信息通信技术把互联网和包括传统行业在内的各行各业结合起来,从而在新领域制造一种新生态。简单来说,“互联网+”就是一种与生产、生活各方面都有关系的关键要素互联互通、虚实结合的运行方式。例如互联网+传统行业=行业能力的提升,这集中体现出互联网对传统行业的赋能和升级,并得到中国各级政府的广泛重视。

其实,早在过去的10多年中,肇始于“草根群体”的电子商务就已如火如荼,并给传统行业及其巨头的市场份额、商业模式、渠道、营销、产品内容和业务服务等都形成强烈的冲击。面对这些冲击,新兴行业及其业者意气风发、举重若轻,传统行业/企业却在步履蹒跚、寻求转型。然而仅从传统行业/企业商业模式向电商领域的转型发展来看,就还面临极大挑战。据赛迪经略数据调查显示,在近200家受访传统企业中,96%以上企业都受到了互联网的较大冲击,渠道、营销方面的冲击尤甚。目前能将互联网资源充分利用,并

为其利润空间添砖加瓦的企业不超过5%;约20%的企业在积极借助互联网发力,寄希望于未来的盈利;而超过75%的传统企业仍然感到茫然,失望与希望并存,并继续增加投入。

现实严峻和希望犹存,这意味着每一个传统行业都孕育着“互联网+”的机会和潜力。如今一说起“互联网+”,几乎每个人都会想到互联网金融、电子商务、电子支付、在线教育、在线旅游、云计算、大数据、物联网、车联网、移动医疗、云平台等等。单单智能手机等新兴移动终端等设备、人工智能、虚拟现实VR、增强现实AR技术以及社交媒体等新兴传媒的出现、应用和发展,就使得传播主体爆炸性增长、传播平台智能化、传播内容自主化/海量化,相应的全新的传播生态系统也已经互联网行业新型研发、生产和营销模式的产生和运作提供坚实的基础。

本书所选取的十个典型案例,分别涉及金融、教育、交通运输、母婴用品、居民服务、食品、家居业和房地产业等十多个与人们生活息息相关的传统行业,涵盖了传统行业向“互联网+”模式转型的典型路径,聚焦于传统行业利用互联网转型的主要商业模式、转型中面临的各种实际问题及其应对之策的探索之路。

本书各案例撰写修改分工如下:案例一由赵晶撰写初稿、张翊修改;案例二由衣春波撰写初稿、徐一方修改;案例三由钱家骏撰写初稿、喻弘修改;案例四由李彬倩撰写初稿、康华修改;案例五由樊晓敏撰写初稿、滕茜修改;案例六由宋昱撰写初稿、倪丰燕修改;案例七有陈彦旭撰写初稿、张翊修改;案例八由余梦梦撰写初稿、喻弘修改;案例九由郭玉冰撰写初稿、倪丰燕修改;案例十由韦薇撰写初稿、康华修改。案例集写作过程中还得到了侯仕军老师和徐小轲女士的帮助,他们为本书的内容表述和体例风格提供了诸多好的建议,侯仕军老师还贡献了《究竟什么是“互联网思维”》一文作为本书的代后记。全书最后由我和加拿大毅伟商学院王欣博士统稿、定稿。

本书可作为MBA、EMBA以及管理类研究生和高年级本科生的《电子商务》、《市场营销》、《商业模式》、《管理信息系统》等课程的配套案例教材,也可作为企业培训用资料或从事互联网电子商务行业的个人读者的推荐读物。

由于学识和时间的限制,书中一定会有不少缺点甚至错误,衷心希望得到各位专家、读者的批评指正。

许鑫

2016年10月

目 录

绪言 001

案例一

人人赚：基于社交网络的 CPS 模式在 O2O 领域的尝试 003

O2O 领域的快速崛起成为未来新的商业突破点,国内的各大平台纷纷试水、积极地摸索出自己的模式。本案例描述了人人赚平台在 O2O 领域创新尝试、从无到有的发展过程,提出了 O2O 模式中的若干关键问题,并着重探讨“CPS 模式”和“O2O 闭环”。人人赚平台通过银联 POS 终端巧妙解决了 O2O 的闭环问题,让 CPS 模式成为可能,并借鉴了“淘宝客”的模式,让商户可以通过顾客这一渠道在社交网络上进行推广宣传,颠覆了传统的营销模式。本案例呈现和分析了各大 O2O 平台的模式特点和弊端,适用于电子商户及服务营销领域的教学,有望提升学生对 O2O 电子商务领域的认知,并加强学生对服务创新的理解。

案例二

拍拍贷：纯线上 P2P 平台的坚守者 031

随着互联网的逐渐普及和小微借贷需求的日益迫切,国内互联网金融市场如火如荼地发展起来。本案例介绍了互联网金融的典型网站——拍拍贷的发展历程、运营现状,并探讨其面临的运营模式——选择问题:是坚守纯线上平台还是逐渐向线下模式延伸? P2P 行业面临大洗牌之际,拍拍贷本源性的战略定位能否帮助其走得更远? 案例旨在帮助学生了解 P2P 类网贷的运营情况,通过对拍拍贷面临的困难问题和发展选择进行分析,引导学生利用金融服务、风险控制、数据分析等理论、方法,加强对互联网金融的了解。

案例三

开课吧：在线教育平台建设 053

本案例回顾了慧科教育建设开课吧在线教育平台的过程。这个过程主要包括足够的线下资源积累、清晰的行业现状和趋势把握、成熟时机的选择、运营模式特色的塑造以及盈利模式的探索。基于本案例的实际业务场景，可以总结出在线教育领域有关市场进入、平台建设、运营模式和具体实施中的一些共性问题，并为解决这些问题提供借鉴。

案例四

滴滴专车：拓展商务车市场 073

互联网渗透到服装、餐饮、住房等各个领域，深刻改变了人们的生活。滴滴打车的出现，撬开了人们出行这个巨大的高频市场。2012 年上线的滴滴打车，发展至今已经获得过半的市场份额。为了发掘更多的市场潜能，滴滴打车转向商务车市场，并推出了滴滴专车服务。本案例介绍了滴滴专车的创建过程，以及在发展过程中遇到的各种挑战。在专车运行资格获得政府支持后，滴滴专车面临着更激烈的竞争压力。滴滴专车的未来之路还很漫长。

案例五

蜜芽宝贝：从淘宝卖家成长为跨境电商 099

本案例主要聚焦电子商务领域中的跨境电商进口端一个细分垂直领域——母婴产品。一个普通的中国妈妈，最初就是想给自己和宝宝买一些好东西，买着买着就变成了一个淘宝皇冠卖家，再做着做着就变成一个平台，蜜芽宝贝在 2014 年 3 月正式上线，以“进口母婴品牌”为定位，以“限时特卖”为模式。笔者从货源、物流、仓储、用户等维度进行分析，看蜜芽宝贝如何一步一步发展为“垂直型自营跨境 B2C 平台”。并围绕该领域对几家主流电商进行简要比较。面对越来越多涌入这一领域的竞争对手，作为 CEO 的刘总不仅要了解跨境电商如何高效运作，更应该高瞻远瞩地思索，接下来的道路如何走，对比类似网站自己的核心优势在哪里，还有什么有待开发？

案例六

荣昌洗衣：探路互联网 127

本案例主要介绍了荣昌洗衣如何从最初的传统线下洗衣发展成基于 PC 端联网卡模式的互联网洗衣、继而创造移动互联网洗衣产品荣昌 e 袋洗的艰辛历程。此外,本案例还分析了传统洗衣行业发展所遇到的瓶颈,以用户为核心的互联网思维对传统行业的影响与颠覆,以及在互联网化转型中未来可能遇到的困难和挑战。这对中国洗衣行业企业包括一部分传统行业企业的互联网化发展具有一定的借鉴意义。

案例七

三只松鼠：坚果界的王者 151

本案例回顾了坚果电子商务三只松鼠的创立成长历程及其持续发展所面临的决策问题。案例重点阐述了三只松鼠创业团队的组建、公司定位与营销策略的选择、企业融资以及应对危机等企业成长的过程。三只松鼠的快速发展吸引了同行业的众多模仿者,坚果电商竞争十分激烈,三只松鼠可否站稳王者地位?企业将进行何种方式来应对发展过程中的危机,未来的发展方向又将如何?这都是三只松鼠即将面临的重要抉择。

案例八

美乐乐：家居业 O2O 模式开创者 171

本案例描述了美乐乐家具网的创立、发展历程以及其发展中遇到的重要节点。案例涉及美乐乐家具网的公司定位、商业模式确立、融资、扩张等过程,并重点描述了该家具网从“出淘”投身于 B2C 模式到建立家居 O2O 服务网络的过程。

案例九

从顺丰优选到嘿客：看速递行业如何做电商 187

本案例介绍了物流速递公司顺丰如何从最初的传统物流行业逐渐进军电子商务的发展历程、业务模式、O2O 试错摸索及运营现状,剖析了顺丰在业务模式选择、公司内部运营、品牌维护、O2O 战略构思等方面的问题,引出了其未来可能面临的业务模式调整问题:是坚持现在的以线上导流为主的 O2O 模式,还是向以线下店面服务为主的新型 O2O 模式延伸并转型,亦或是走原来的 B2C 模式? 案例通过以上分析,旨在帮助学生了解传统行业公司在拓展电子商务业务时面临的一些业务转换及决策问题,并引导学生利用电子商务相关理论、方法对电子商务服务商在商业模式选择、公司运营、供应链管理等方

案例十

搜房网：应对联合抵制 221

本案例回顾了搜房网在 2014 年遭遇和应对大规模房地产中介公司联合抵制的事件。在介绍中国房地产行业发展历程的大环境和搜房网的背景之后,具体描述了搜房网遭遇抵制的详细过程以及搜房网面对抵制的应对之策。希望通过本案例能加深对中国房地产行业、房地产垂直类信息平台网站和 O2O、O2M 模式的了解。

后记(代) 242

绪 言

国务院总理李克强 2015 年首次从政府报告和全国倡导的高度提出“互联网+”。就其实质而言,“互联网+”旨在将互联网创新成果与经济社会各领域深度融合,推动技术进步、组织变革和效率提升,提升实体经济创新力和生产力,形成更广泛的以互联网为基础设施和创新要素的经济社会发展新形态。在全球新一轮科技革命和产业变革中,“互联网+”确实已经是知识社会时代各国基于互联网思维和技术开启创新 2.0、改造提升传统业态、催生发展新型业态的重要趋势。互联网与各领域的这种融合发展不仅具有广阔的前景和无限的潜力,而且已经成为不可阻挡的时代潮流,并对各国经济社会发展产生着全局性和战略性的影响。

至少在中国,这是互联网自产生以来,由独立存在和作为新生事物的发展转向渗入、融入、赋能和升级其他生产、生活领域的重要标志。在这种转向中,互联网本身因为移动化、平台化、智能化以及无所不在的数据、计算和知识而更加强大,同时又因为渗入、融入、赋能和升级其他生产/生活领域而更为泛在。这种强大和泛在已经触发和在推动无处不在的创业创新,为“新常态”下的中国及其企业的创新驱动和转型发展发挥着引领性的作用。不难发现,在基于“互联网+”的创新 2.0 时代,已经产生出继续延伸和发展互联网的物联网、云计算、大数据、机器学习等新一代信息技术,在涌现出 Web2.0、开源软件、微观装配、创客、AIP、LivingLab、FabLab、创客、维基、威客、众包众筹等典型的创新模式,也在产生着基于互联网的各种新兴业态:互联网+媒体产生了冲击传统媒体的网络媒体,互联网+娱乐产生市场广阔的网络游戏,互联网+零售产生蓬勃竞发的电子商务,互联网+金融产生更有效率、更加包容普惠的互联网金融,等等。

中国政府已经认识到,加快推进“互联网+”发展,有利于重塑创新体系、激发创新活力、培育新兴业态和创新公共服务模式,对打造大众创业、万众创新和

增加公共产品、公共服务“双引擎”，主动适应和引领经济发展新常态，形成经济发展双动能，实现中国经济提质增效升级具有十分重要的意义。中国政府也正在充分发挥“互联网+”对稳增长、促改革、调结构、惠民生、防风险的重要作用。而从初步结果来看，中国确实已在互联网技术、跨界应用/融合、产业等方面取得积极进展，但也存在传统企业运用互联网的意识 and 能力不足、互联网企业对传统产业的理解不够透彻、新业态发展面临体制机制障碍、跨界融合型人才严重匮乏等亟待解决的难题。

在这样的背景下，本案例集精选不同领域代表性案例，从不同角度重点探索传统行业在多元生活领域基于互联网进行商业模式转型的实践、问题与对策，希望借此自下而上地响应国家引导/号召、积累起足够丰富、深刻和前瞻、来自“草根群体”的一线洞见。希望本案例集能对志在从事互联网转型的创业者“释疑解惑”具有显著的启发意义，对广大读者更好地了解“互联网+”的精髓和实务具有重要的普及意义。



案例一

人人赚：

基于社交网络的 CPS 模式 在 O2O 领域的尝试

Renrenzhuan:

Attempts of CPS Model

Based on Social Network in the Field of O2O

本案例由华东师范大学赵晶撰写初稿,张翊修改。由于企业保密的要求,在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。本案例只供课堂讨论之用,并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

摘要: O2O 领域的快速崛起成为未来新的商业突破点,国内的各大平台纷纷试水、积极地摸索出自己的模式。本案例描述了人人赚平台在 O2O 领域创新尝试、从无到有的发展过程,提出了 O2O 模式中的若干关键问题,并着重探讨“CPS 模式”和“O2O 闭环”。人人赚平台通过银联 POS 终端巧妙解决了 O2O 的闭环问题,让 CPS 模式成为可能,并借鉴了“淘宝客”的模式,让商户可以通过顾客这一渠道在社交网络上进行推广宣传,颠覆了传统的营销模式。本案例呈现和分析了各大 O2O 平台的模式特点和弊端,适用于电子商户及服务营销领域的教学,有望提升学生对 O2O 电子商务领域的认知,并加强学生对服务创新的理解。

关键词: 商业模式;CPS;O2O;O2O 闭环;社交网络

Abstract: The rapid rise of O2O field make it become the new commercial breakthrough in the future. The country's major platforms have tested the field, and actively explored their own model. This case describes the innovative attempts that Renrenzhuan have done, and some key issues they have raised about O2O mode. They also put emphasis on discussing the “CPS mode” and “O2O closed loop” problem. Finally Renrenzhuan use the Union Pay POS terminal platform cleverly solving the “O2O closed loop” problem, so that CPS model become possible. Also Renrenzhuan use “TaobaoKe” pattern for reference so that promotion can be conducted on social networks through customer channel. It subverts the traditional marketing model. In order to improve students' cognition on O2O e-commerce and strengthen students' understanding of service innovation, the case analyzes the characteristics and disadvantages of each O2O platform, as well as presents the whole process of Renrenzhuan's development.

Keywords: Business model; CPS; O2O; O2O closed loop; Social networking

1.0 引言

2013 年 7 月,不少有心人会发现上海的地铁和公交车上出现了这么一幅广告:画面算不上精美,文案倒是蛮特别——“人人赚,让顾客为商户做宣传!”在上班下班的高峰时期,这广告也着实吸引眼球。与此同时,在上海某酒店的会议厅,有来自 20 多家企业的 300 个门店的负责人正认真地听着台上的讲师讲课,还时不时地做起了笔记。他们当中的有些人甚至是各公司专门通知过来参加这个培训的。讲课的是“人人赚”市场运营部的 White,这是 White 第一次给这么多人做培训,但他胸有成竹,整个现场气氛热烈,超乎想象。作为最早参与该项目的员工之一,没有谁比他更了解产品了,从模式的探索到产品的研发已经一年多了,是时候拉出来遛遛了,这也许是 O2O 行业的一次创新,也是对传统营销模式的一次颠覆!

1.1 结缘 O2O

1.1.1 神秘人的站内信

2011 年底,White 正经历着创业失败后的迷茫,当时创业的项目是一个在线订票平台,虽然不成熟,但也算是他在 O2O 领域的一次尝试。通过这个项目他结识了很多正在做 O2O 项目的朋友,其中有个网站在这个领域里特别火,叫作 O2Oway,常常会分享一些国内外比较成功的 O2O 模式,大家也乐于在这个网站上进行讨论。

有一次大家谈到了 O2O 模式中各界都很看重的闭环模式,聊至兴起,White 便开始长篇大论分析起来,洋洋洒洒写了 3 000 多字,最后的结论是,闭环一定需要的,但是应该由大平台来实现,最好是在消费场景的必要环节中体现。该回复很快就被大家七嘴八舌的讨论给淹没了。

第二天上线,White 收到一位陌生人的站内信,内容言简意赅:“你说得很有道理,有兴趣到我公司聊聊吗?”

当 White 抱着试一试的心态去拜访那个陌生人之后,才了解到他是一家有着银联背景的 IT 公司的创始人,公司正像 White 在文章里说到的,有大平台,可

以结合消费场景的支付环节实现所谓的闭环。一下午的深度交流后,这位神秘的创始人直接问 White,“你考虑加入我们吗?”

1.1.2 O2O 的广阔前景

O2O 即 Online To Offline(线上到线下),是指将线下的商务机会与互联网结合,让互联网成为线下交易的前台。O2O 通过打折、提供信息、服务预订等方式把线下商店的消息推送给互联网用户,从而将他们转换为自己的线下客户,特别适合必须到店消费的商品和服务。比如餐饮、健身、电影和演出、美容美发、摄影及百货商店等。2013 年 O2O 进入高速发展阶段,开始了本地化及移动设备的整合和完善的征途。

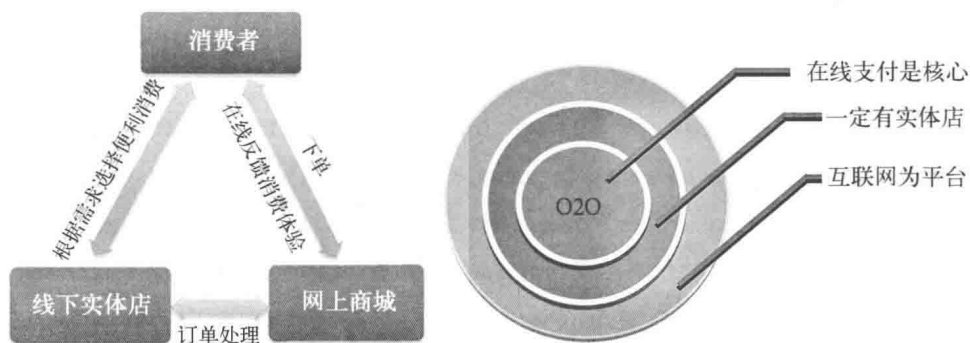


图 1-1 O2O 线上线下交易示意图

数据显示,O2O 市场在未来几年将飞速发展。2014 年中国本地生活服务市场规模为 2 350 亿元,较 2011 年增长了 3 倍之多。

随着 BAT[百度(Baidu),阿里巴巴(Alibaba),腾讯(Tencent)]巨头在 O2O 行业布局的逐步启动,2015 年 O2O 市场迎来一次爆发式的发展,当年突破了 5.99 万亿元。^① 从目前国内 O2O 市场表现来看,餐饮仍然排在第一位,占到整个市场的 43%。

当时 O2O 有两种发展趋势,一种是线上到线下,一种是线下到线上。前者本身也有两个趋势:一个是线上的快速发展,如 2013 年 6 月 8 日,苏宁线上线

① 资料来源: http://news.xinhuanet.com/local/2015-01/28/c_127428628.htm。

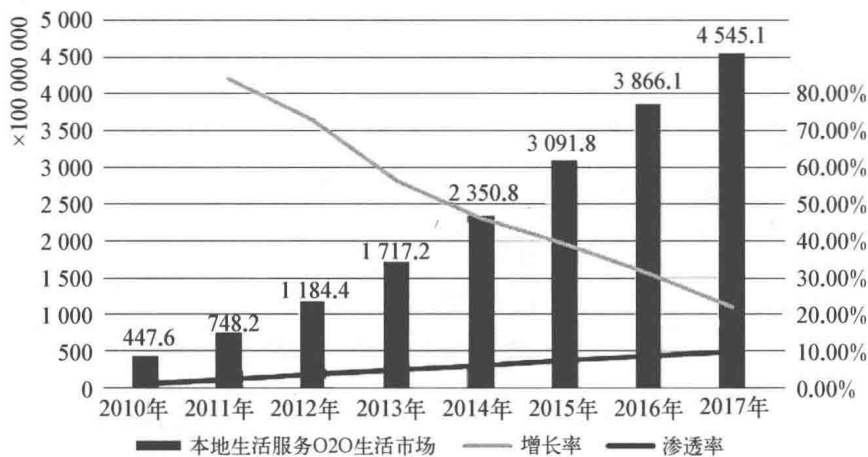
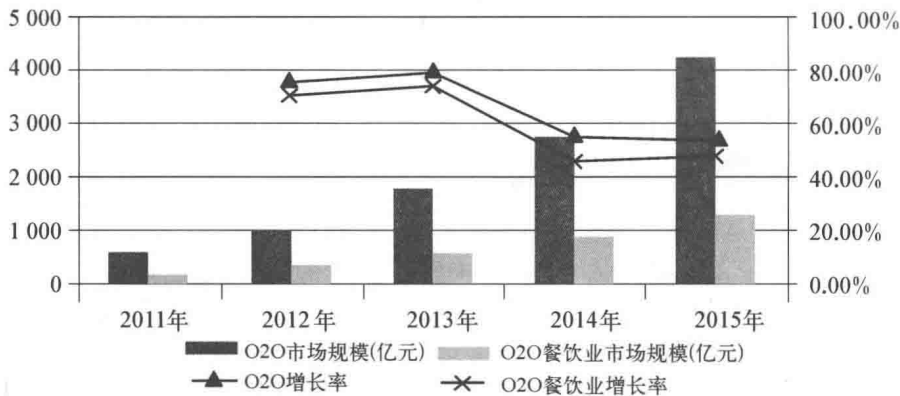


图 1-2 中国 O2O 市场前景



数据来源：艾瑞咨询《2012 年度中国 O2O 市场研究报告》

图 1-3 2011—2015 年中国 O2O 市场与餐饮市场

下同价，揭开了 O2O 模式的序幕；另一个是生活服务类 O2O，比如微客中国网，把线下的服务通过线上出售、购买、交易、点评形成的新商业模式。随着网络的飞速发展，O2O 开始发展出后者，反向 O2O，即线下到线上(Offline To Online)，其主要核心是利用线下的信息展示渠道(包括二维码等)及各种线下推广活动等，将用户引导至线上。随后可能再有线上到线下的反向转移，促进线下销售，如餐饮业的金百万，它以会员为基础，以大数据为支撑，通过门店辐射+会员服务+线上营销的方式去拓展新的盈利途径。

1.2 传统 O2O 模式的弊端与反思

1.2.1 过时的积分模式

经过数日的深思熟虑,White 决定接受这家公司的邀请,投身于 O2O 领域。

上班的第一天,就是熟悉公司现在所做的业务,并制作相应的材料,用来向一个大集团介绍这个产品。在这个过程中,White 逐渐了解到公司现在的模式——建立一个通用积分系统,消费者持银联卡刷卡消费即可获得相应积分,然后商户自行设置相应的积分兑换规则,从而达到促进消费提高客单价的作用。

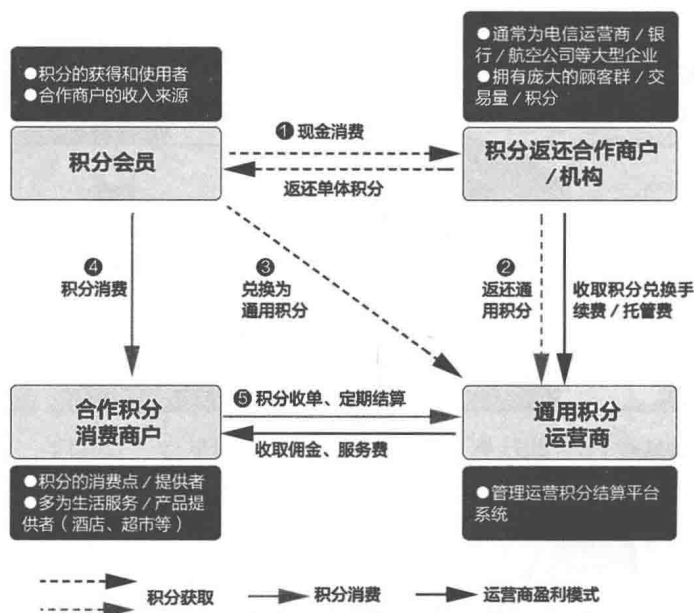


图 1-4 通用积分平台的商业模式①

这个模式在技术操作上有很大优势,当时市面上商户推出的会员卡/积分卡也比较普遍,但是商户需要安装专门的读卡器与会员管理系统,所以在推广上非常有难度。公司推出的模式是直接银联卡作为身份认证的载体,只要在 POS 机上将银联卡与手机号绑定,即相当于开卡成功,省去了读卡器等设备的投入,通过商户的后台即可进行管理操作。基于这种技术优势,公司提出建立通用积

① 资料来源: <http://www.irese.com/>。