



华 | 商 | 新 | 视 | 野

许 鑫 赵路平 编著

上海独角兽

企业案例集

Shanghai Licorne
Enterprise Casebook



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



华 | 商 | 新 | 视 | 野

上海独角兽企业案例集

Shanghai Licorne Enterprise Casebook

许 鑫 赵路平 编著



上海交通大学出版社

SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

独角兽企业被视为上海新经济发展的一个重要风向标,在高科技领域、互联网领域尤为活跃。本书精心采编了20个独角兽企业发展典型案例,涉及传统商业、金融、医疗、教育、娱乐、通信、跨境电商等多个领域,探索这些企业如何在互联网时代,通过精准的市场定位获得融资,呈现爆发式成长,旨在探讨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、高年级本科的教学和研究参考。

图书在版编目(CIP)数据

上海独角兽企业案例集 / 许鑫,赵路平编著. —上海:
上海交通大学出版社,2019
ISBN 978-7-313-20898-9

I. ①上… II. ①许… ②赵… III. ①企业管理—案例—上海 IV. ①F279.275.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第033047号

上海独角兽企业案例集

编 著: 许 鑫 赵路平

出版发行: 上海交通大学出版社

邮政编码: 200030

印 制: 上海春秋印刷厂

开 本: 710 mm×1000 mm 1/16

字 数: 381千字

版 次: 2019年3月第1版

书 号: ISBN 978-7-313-20898-9/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: 19

印 次: 2019年3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: 021-33854186

美国著名 Cowboy Venture 投资人 Aileen Lee 在 2013 年将私募和公开市场的估值超过 10 亿美元的创业公司进行分类,并将这些公司称为“独角兽”,然后这个词就迅速流行于硅谷,并且出现在《财富》封面上。Aileen Lee 发明“独角兽”概念的时候,描绘的是一个具体历史条件下的情形。在 2003 年到 2013 年间,就只有 39 家公司从六万多个竞争者中脱颖而出,实现了估值达到 10 亿美元以上。具体到中国,2015 年仅有 60 家独角兽企业,而到 2018 年上半年就有 164 家,中国的独角兽企业进入了快速发展时期。

独角兽企业是推动我国技术、经济发展的一股强大的创新力量,某种意义上代表着区域创新能力和产业发展潜力。北京是独角兽企业的聚集地,全国超过百分之四十的独角兽企业都落户在北京,上海独角兽企业数量占据全国总量的百分之二十以上,排名第二,杭州、深圳也孵化了大量独角兽企业。上海作为我国改革开放的排头兵,承担着“四个中心建设”和全球科创中心建设的国家战略,近几年在培育独角兽企业、营造创新创业生态方面力度不断加大。不过在独角兽企业分布的城市来看,上海前有堵截后有追兵,如何借鉴国内外发展经验,在深入把握科技创新企业成长发展规律的基础上,从政策设计、产业布局、服务体系、人才聚集、成果转化、金融创投、协同创新、交流推广、产业链缔造等方面针对独角兽企业的发展实际问题与需求,进一步加大上海独角兽企业的培育力度,使之可持续、高质量发展,成为上海科创中心建设的动能、源泉,为国家、为上海经济、社会发展服务,是摆在学界、业界面前的重要课题。

2017 年 12 月,胡润研究院发布《2017 胡润大中华区独角兽指数》,大中华区独角兽企业总数达 120 家,整体估值总计超 3 万亿。依托此榜单,本书从中遴选了与上海有关的独角兽企业 20 家进行案例采编,从

发展过程、优势特色、问题挑战等方面进行了较为深入地案例分析,期望基于这些企业案例进行如下方面的一些观察:

(1) 这些独角兽企业有哪些共性特征? 寻找影响独角兽企业成长的关键要素, 特别关注不同企业生命发展时期影响企业成长的关键性要素。

(2) 上海培育独角兽企业的营商环境如何? 研究上海如何更好培育独角兽企业的路径、政策和环境。

(3) 如何快速发现准独角兽企业、高成长性企业? 在了解和把握现状的基础上, 探索企业评价的指标、模型, 为企业提供精准的支持与服务, 使各项资源配置得到优化。

(4) 通过进一步的分析挖掘, 如何在产业布局、政策设计等方面为政府提供决策咨询? 如何形成上海发展新动能?

独角兽企业是新经济中的爆发式增长点, 独角兽企业聚集在哪里, 哪里就能抢占未来发展先机。近几年, 关于上海市如何在互联网大潮中保持创新龙头地位的讨论, 引发了学界和业界的广泛重视, 而人工智能等领域的兴起也为上海的发展提供了新的机遇。对独角兽企业的成长规律开展研究, 能够为上海挖掘、培育、促进独角兽企业快速发展提供参考和支撑, 这也是本书编撰的价值和意义所在。

本书 20 个案例以企业名称首字母排序, 由华东师范大学经济与管理学部 2017 级图书情报专业学位班的同学们采编, 具体分工正文中已有说明; 华东师范大学经济与管理学部 MBA 专业同学也参与了案例集的整理工作, 其中高举负责小红书、威马汽车、达达—京东到家、饿了么四家企业案例的修改, 刘坚红负责喜马拉雅、平安好医生、波齐网、沪江四家企业案例的修改, 孙安琼负责蔚来汽车、陆金所、魔方公寓、拼多多四家企业案例的修改, 严慧敏负责洋码头、依图科技、易果生鲜、返利网四家企业案例的修改, 姚为高负责微鲸、齐家网、复宏汉霖、联影医疗四家企业案例的修改。此外, 华东师范大学传播学院 2016 级新闻与传播专业硕士钱冠臣同学也参与了案例的统稿, 在此一并致谢。

编 者

2018 年 10 月

目 录

案例 1

波齐网：首家日销过亿宠物商品平台的成长之路 001

有的人认为，全球范围内贸易冲突不断升级，证明现在正处于波兰尼“长程运动”中的经济下行阶段，势必导致很多行业的萎缩和低迷，因此对世界经济总体前景不够乐观。有的人则认为，现在社会正处于急剧分化的调整时期，原有产业格局将发生重大变化，新兴浪潮将淹没一批业已大幅萎缩且不愿深化改革，或者囿于小富即安的现状而不能放眼长远的中小微企业，未来属于那些能够伫立潮头，洞悉未来经济发展方向的创新型企业。

案例 2

达达—京东到家：协同互补，彼此赋能，走向双赢 019

从长远来看，真正具有发展前景的企业，也即是那些具有高度社会责任感的企业，是能够真正了解用户需求，解决社会问题的企业。在大都市中，人们生活节奏紧凑，时间成为一种紧缺资源，人们追求一种更具效率的生活方式，也更愿意为节省时间买单。另一方面，不同地域、不同阶层、不同职业之间的社会资源分布极不平衡，促进时间资本和经济资本之间的互相转化，解决富足劳动力的时间闲置和用户的时间紧张之间的矛盾，既具有重要现实意义，也具有高度的经济效益。

案例 3

饿了么：新零售时代的外卖平台发展与未来之路 033

作为一种新的新零售发展模式和发展思维，饿了么的并购都具有标杆示范价值，企业家的社会责任将决定饿了么的未来走向，也将接受用户的选择偏好的检验，用户的选择才真正代表着时代发展、市场发展的方向。从 2008 年诞生，到 2018 年成为超级独角兽，饿了么用 10 年时间，这 10 年也是中国互联网飞速发展的 10 年。

案例 4

返利网：圆梦返利及其战略转型 045

通过返利不断积累用户，再将商家传统的广告推广费以消费佣金的形式支付给消费者和返利平台，从而实现了商家、用户和返利平台的三方共赢，这是为返利网带来成功的基本商业模式，也是互联网时代商家与用户之间连接关系的一种变革。

案例 5

复宏汉霖：从仿制药到创新药的探索之路 061

生物医药行业前期研发资金需求高，运行周期长。长期、持续的资本输入是生物医药企业坚持发展的基础，复方汉霖成立 8 年，投入 8 亿多，至今没有营收便说明这一点。但是，无营收不等于价值得不到认可，契合市场需求、高质量、可负担的产品是对资本和社会最大的回报。

案例 6

沪江：缘何能成为在线教育行业的独角兽 069

在十多年的不断探索中，沪江将用户、数据、技术确立为自身发展的三大基础，据此打造了一条完整的互联网学习产业链，使之成为沪江赢得市场的法宝。从网络教育到移动学习 APP 群，从复制课堂到智能教育，沪江适应市场与技术等变化不断整合资源，不断创新升级。在知识教育这个最具创新力的领域里，永不止息地学习、升级是社会对每个追求进步者的要求，也是企业走向卓越的根本。

案例 7

联影医疗：打破“GPS”神话，为健康中国追梦 083

要想在高端医疗器械产业抢占一席之地，掌握核心技术，打破市场垄断是关键所在。联影医疗将自主创新作为企业发展的立命之本，将“跟随”和“超越”作为创新过程中两个最重要的目标，即从市场需求出发，在原有技术的基础上不断突破，开发新一代产品，从而实现对已有技术、产品的超越。

案例 8

陆金所：大数据技术助力升级风险控制体系 099

陆金所作为平安保险集团重点打造的互联网金融投资理财平台，从 KYC 1.0 系统开始，建立起包括风险政策、信用评级、信息披露、预警监控、风控系统、风险评价、资产与资金的精准匹配等覆盖投资全过程的、立体化的风险管理体系，到 2016 年将大数据与传统方式优势互补，全面升级推出 KYC 2.0 体系。陆金所不断在风险控制上创新突破，并准备与人工智能技术相结合建设 KYC 3.0。在今后的发展中，风险控制依然是互联网金融企业运营体系里最关键的一环。

案例 9

魔方公寓：长租公寓市场领路人 113

既有独立的生活空间，又能提供灵活的社交平台，“独联派”是当下在大城市广受年轻人追捧的生活方式，也是“魔方公寓”打造长租公寓的基本理念。公寓不仅为租客提供有品质的生活空间，更配备了公共活动区，定期举办文化娱乐活动，既独立又开放。年轻人是魔方公寓的主要消费群体，他们分享相似的生活理念、生活追求，但在不同的生活阶段，他们也有不同的消费需求。

案例 10

拼多多：电商黑龙的出奇制胜之路 129

拼多多的崛起，与互联网在三四五线人口中的普及息息相关。在社交流量的加持下，拼多多把握住了人口红利，不断向下渗透，成为一匹电商中的黑马。与其他电商一样，拼多多备受假货问题困扰，再加上与商家的利益冲突，是选择消费升级，拓展自己的商业模式，还是继续下沉巩固自身用户，仍需要时间带给我们答案。

案例 11

平安好医生：中国最大规模的互联网医疗平台 139

互联网医疗健康并不是简单地将互联网与医疗健康行业拼合在一起，而是要充分利用互联网在信息处理技术触及医疗健康行业的核心业务，解决当前医疗健康行业的痛点、难点，才能形成清晰的商业模式，获得最终的商业成功并实现其社会价值。平安好医生已经在此过程中迈出了第一步，智能辅助治疗系统、AI 助手、AI + 中医、大数据技术等都将更好地打造医疗健康产业链、服务链，提升企业竞争力。

案例 12

齐家网：互联网 + 家装的探索之路 153

互联网 + 家装是典型的线上、线下相结合的行业，但是这种结合不是简单的线上买单、线下服务，而是要认真思考如何随着互联网的发展以及用户消费习惯的变化，不断探索新的发展模式，只有不断自我升级才能走在市场最前沿。齐家网做团购起家，为供应商和消费者搭建了交易的桥梁，并在此基础上整合资源，将企业定位于家居建材这一垂直领域。

案例 13

威马汽车：离理想化最近的智能电动车 165

作为新兴的造车企业，威马汽车需要在继承传统造车业经验的基础上不断创新，不断探索建立新的产业模式、行业标准才能在白热化的市场竞争中站稳脚跟，而这些大多是在毫无参照的基础上进行的。其中，最重要的决策依据就是对消费者的深刻洞察，从“价格平民化”到多渠道的销售体系，再到多元的售后服务系统，威马汽车对消费者的尊重成就了企业的成功。

案例 14

微鲸：一家基于内容创新的智能电视厂商 177

目前，我国智能电视市场已趋近饱和。相较于传统家电厂商，微鲸在品牌、渠道、硬件制造、供应链整合层面并有特殊的优势，内容是微鲸的“独门秘籍”，也是互联网电视发展中的关键一环。于是，微鲸选择了自建生态的发展模式，形成了“多家内容平台依托”+“差异性精品内容资源”+“自制内容”的内容金字塔，从而成为目前市场上唯一一家拥有对内容进行精细化整合运营能力的智能电视品牌，为用户提供了无比流畅、沉浸、淋漓的观影体验。

案例 15

蔚来汽车：未来能否与特斯拉一较高下？ 191

目前，全世界的汽车行业正在经历一场前所未有的深刻变革，新能源、互联网、人工智能是其中三个重要的关键词。中国“互联网造车运动”始于 2014 年，各路互联网企业搅动传统汽车行业，蔚来汽车便是在这场热潮中快速发展起来的新兴品牌。互联网对汽车制造业的介入并不是简单地体现在投资上，而是强调汽车作为互联网资源的载体，通过互联网操作系统、大数据、通信、导航、云计算等互联网资源的整合，打造线上、线下相结合的智慧出行服务系统。

案例 16

喜马拉雅：被唤醒的“耳朵经济” 213

目前，中国的媒体融合已进入下半场，即从内容的融合、渠道的融合走向更为深度的平台融合、生态融合。喜马拉雅通过做音频新媒体平台，在激烈的行业竞争中异军突起，成为行业主要的领军者。下一步，如何同蜻蜓 FM 等同类型企业实现差异化竞争，如何依托人工智能抢占市场先机，如何实现媒体深度融合，不仅是喜马拉雅需要思考的问题，也是整个媒体行业转型中的关键所在。

案例 17

小红书：女性海外购物的终极宝典到电商平台之路 233

短短几年时间，从“找到国外的好东西”到“标记我的生活”；从女性购物攻略，到全球最大的消费类口碑库和社区电商平台，小红书利用其渗透力极强的内容，注重口碑建设，提升用户黏性，为女性赋权提供了表达自我的平台。同时，抓住女性用户爱分享、擅交流的特点，借力女性经济，培养新型意见领袖，从内容发酵口碑，实现了一个 UGC 内容分享的闭环生态。

案例 18

洋码头：跨境电商的“狼性”生存法则 247

伴随着消费市场变化，跨境电商行业已经进入到下一阶段，整个产业链已经发生了翻天覆地的变化，格局逐渐清晰，前有天猫国际、网易考拉等巨头凭借自身强大的流量优势风头正盛，后有小红书等平台靠“社区+电商”等垂直玩法站稳了跟脚。作为一家垂直跨境电商平台，洋码头面对围追堵截，如何更加高效的整合自己的业务链赢得市场，加强平台创新能力，思考自身核心价值，是它在新阶段获得成功的关键。

案例 19

依图科技：AI 行业的布局与发展 265

依图科技的成功在于其站在了全球科技发展的最前线，将高性能分布式计算、分布式存储、人脸识别、文字识别、目标跟踪、图像特征搜索等最先进的技术真正落地到市场、社会发展的多个应用领域，实现了 AI+垂直行业的公司定位。这也说明，先进技术不是用来炒作的概念，而应该使之成为社会发展变革的核心引擎，这不仅需要先人一步的战略眼光，需要勇气、坚持，也需要找到科技与社会应用的结合点，找准成果转化的突破口。

案例 20

易果生鲜：生鲜电商的领跑者 281

易果生鲜坚持人无我有、人有我优，从成立之初抓住中产阶层消费者，主打进口水果，到后来摸索不同地域差异，形成覆盖更多城市的布局，再到后来不断扩充业务，让冷链物流的配送部门成为独立公司——“安鲜达”，把原有的供应链部门独立公司为“云象供应链”。易果生鲜从产品、供应链、物流、渠道管理以及市场营销等方面紧跟市场发展的步伐，不断地进行着自我改造、自我升级。因为，要想在残酷的竞争中永称王者，坚持创新是唯一的出路。

参考文献 293

案例 1

波齐网： 首家日销过亿宠物 商品平台的成长之路

编者语：消费升级时代的弄潮儿

有的人认为，全球范围内贸易冲突不断升级，证明现在正处于波兰尼“长程运动”中的经济下行阶段，势必导致很多行业的萎缩和低迷，因此对世界经济总体前景不够乐观。有的人则认为，现在社会正处于急剧分化调整时期，原有产业格局将发生重大变化，新兴浪潮将淹没一批业已大幅萎缩且不愿深化改革，或者囿于小富即安的现状而不能放眼长远的中小微企业，未来属于那些能够伫立潮头，洞悉未来经济发展方向的创新型企业。编者认为，即使占绝了先发优势，踏入一个具有广阔前景的新兴领域，也并不意味着能够掌握足够的机会链，能够利用好时代发展所产生的结构洞。很多创业者由于缺乏足够的开拓精神和创新意识，缺乏现代管理经验和能力，不断错失发展机遇，得不到时代发展所产生的红利，甚至会为不断试错买单。波齐网作为一个成功的案例，给我们带来很多启示。首先是对目前中国社会主要矛盾的变化的深刻认识和行业发展前景的信心。人们对“美好生活”的追求已经具备了初步条件，未来国家势必也将在此领域予以更大的支持。“美好生活”不仅是一个目标和期许，对很多企业来说，也是一个难得的发展机遇。其次，切实利用好国家相关经济政策。在经历了初期粗放的、摸着石头过河式的改革探索之后，国家的经济政策已走出了大水漫灌的模式，不再是所有经济领域都能够平等受益，国家的经济扶持政策更加精准、更具效益化。因此，只有那些紧随时代步伐、与国家同呼吸、共命运、以满足人民美好生活需求为己任的企业，才更具发展前景。

本案例由华东师范大学经济与管理学部的洪柳和范心怡撰写，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：随着中国经济及民众生活水平的快速提高，国内宠物经济市场逐步成长。本文介绍了国内经典一站式宠物服务平台——波奇网的整个发展历程：以三位创始人的创业历程为切入点，介绍了唐颖之、梁浩、陈迪三人因宠物而结缘并投身于宠物事业的过程。波奇网以论坛起家，曾面对用户的质疑、经历垂直网站的唱衰论等种种困境后，历经三次商业模式转型，最终确定了企业的核心业务架构，找到了适合波奇网发展的商业模式——进军宠物 O2O。从 A 轮融资到成长为独角兽企业，波奇网只用了 3 年的时间，创造了中国宠物行业新纪录：第一个单日销量过亿的宠物公司，蝉联天猫宠物类目排名第一。那么，波奇网在实现巨大成果的同时，我们不由好奇：现有的商业模式怎样保持长久的效用？未来还有哪些可调整的方向可以帮助其走得更远？

关键词：波奇网；商业模式；O2O 模式；核心竞争力

1.0 引言

2017 年 11 月 11 日夜，办公室里的三人安静地坐着，看似平静的背后实则是内心的波涛汹涌：“还差一点，快了，快了！”终于在当夜 23 点 36 分 07 秒，2017 年双十一临至尾声的时刻，中国宠物行业诞生了一项新纪录：第一个单日销量过亿的宠物公司出现，摘走这项荣誉的正是在宠物行业耕耘近十年的老兵——波奇网，宠物单日全平台销量过亿，其中天猫旗舰店销量近五千万，较 2016 年同比增长 40%，蝉联天猫宠物类目排名第一。波奇网的三位创始人唐颖之、陈迪、梁浩终于相视而笑，这样优异的成绩是对自己与团队近十年来的坎坷创业历程最大的肯定，他们没有辜负自己最初的勇气与热情，成功带领波奇网整个团队突出重围，在自己热爱的领域取得出色的成绩。由此也证明历经三次商业模式转型的探索，最终确立的 O2O(Online to Offline)模式，又称在线离线/线上到线下商务模式，适用于波奇网在当下宠物行业的发展。激动之余，三人不禁思考：波奇的下一个定位是什么？未来商业模式上还有哪些可调整的方向可以帮助波奇走得更好、更远？

1.1 一场源于热爱的三人行

2017 年 3 月，科技部火炬中心发布了《2016 年中国独角兽企业发展报告》，除了小米、滴滴、新美大等新一批移动互联网时代的明星企业入选，其中有一家名为波奇网的企业，意外地进入人们的视线，它排名第 83 位，估值 10 亿美金。波奇网是一家非常低调的企业，对于普通消费者，稍显陌生，但在养宠人群里却是大名鼎鼎。它是目前我国最大的集宠物社交、电商及线下服务于一体的综合性宠物服务平台，致力于通过线上线下联动，为中国亿万养宠用户提供一站式服务。从 2008 年成立直至 2013 年 3 月，波奇网才获得高盛亚洲和集富亚洲数千万美元 A 轮投资。然而，2014 年 3 月，波奇网便完成了成为资本和高盛亚洲的 2500 万美元的 B 轮融资。2016 年 1 月，获得招银国际领投的 1.02 亿美元的 C 轮融资。从 A 轮融资到成长为独角兽，波奇网只用了三年多的时间。

作为常年盘踞行业头把交椅的企业，波奇网却鲜有人知，这匹独角兽背后，站着的是三位年轻的“骑手”——唐颖之、梁浩、陈迪。除三位主要创始人外，其他创始团队成员也均在互联网、IT 公司以及著名宠物医院担任高级管理人员。波奇网的创始人团队堪称业内唯一一个互联网与宠物行业高度整合的团队，源于热爱，他们最终以满腔的热情与高度的专业性走到了一起，共同投身于一场尊重生命的事业中去。波奇网在成长之初不乏艰辛，但努力之后终于走上顺遂之路。

2007 年，30 岁不到的唐颖之毅然决然地离开了腾讯，巾帼不让须眉的她希望能

凭借自己曾先后于微软、腾讯工作积累的商务及市场经验,着手准备开创自己的事业。而同样从腾讯离职出来的波奇网另一位创始人梁浩与唐颖之本就是好友。离开腾讯后两人常常约在一起聊天,他们思考了很多创业方向,旅游、母婴、化妆品等都考虑过,最终都因为种种原因都否定掉了。那时,唐颖之家里养了一只拉布拉多,十多年的养宠物经验给了她一个思考的方向,再加上两人都是宠物爱好者,最终他们聊到宠物行业,认为电商是宠物互联网发展的一个方向,并且希望能有更多的人和他们一样获得宠物带给自己和家人的乐趣。

作为波奇网三个联合创始人当中最特殊的一位——陈迪,是一个地道的“手艺人”,负责供应链、运营、仓储、物流、跨境业务。不同于从腾讯走出来的另两位创始人,从小喜欢动物的他一心想要成为一名兽医,于是便不顾他人建议,直接报考了南京农业大学动物医学专业。动物医学这门学科需要熟悉各类动物,但陈迪却只对宠物情有独钟,于是他便把成为一名宠物医生作为目标。

2005年大学毕业,当时的互联网还没有现在这么发达,陈迪沿着自己规划的路成为了一名宠物医生,在宠物诊所的一年多时间里,他慢慢发现性格外向的自己可能不适合医生这个“安静”的职业,他可以把兽医当做一门手艺,但却没办法当做一份职业。枯燥的诊所生活中,陈迪接触到了互联网,瞬间为他打开了一扇新世界的大门。凭着过硬的专业背景,陈迪离开诊所去了一家宠物网站做产品经理,他想着通过互联网做一些和宠物相关的产品。在当时的时代背景下,宠物电商的概念其实都还没有形成。兽医出身的陈迪其实并不具备一名互联网产品经理应有的素质,当地发现自身的不足后便开始了大量的阅读和学习,这一次,他好像真的找到了自己的职业方向。

2007年底,唐颖之与梁浩一位曾是腾讯的高管,对财务、资本运作有丰富的经验且在互联网产品与用户体验方面也有着独到的见解;另一位则是PPTV的高管,对于产品、技术、互联网都有很强的前瞻性。两人确定宠物行业这个创业方向后还需要一个对宠物行业比较熟悉的人,经朋友介绍,便结识了陈迪。

创业的这三个人在QQ里拉了个群进行沟通。同为宠物爱好者的三人聊得十分投机,表达了各自对行业未来的发展、想法和潜力等,很快就约了见面一块儿吃了个饭。一顿饭的时间,三人就定下了波奇网初期、近期、中期的目标和远期的规划,也想清楚了到底要把波奇网做成一个什么样的企业,想给用户解决哪些问题,哪些业务可以作为主要的收入来源,等等。想法达成一致,三个人就决定一块儿开始创业。最终,创始人选择一狗一猫的可爱组合来作为波奇的Logo,波波是狗,奇奇是猫。

1.2 行业分析

1.2.1 行业环境

在波奇网项目正式落地之前,三人团队深度调研国外宠物市场。经过百余年发

展历程的国外宠物市场,已经建立了包括宠物食品、宠物医疗美容、宠物驯养以及宠物保险等在内的全行业链条,并且为国家的经济增长、创造就业机会做出了不小贡献。美国宠物市场的成熟,宠物商店温馨有爱的环境都让团队受到了不小的震撼,同时也收获了不少启发。就目前来讲,美国的宠物数量已经超过了当地的人口数量,根据美国宠物协会发布的《2014 年度宠物行业报告》中的数据显示,在 2014 年,美国人在宠物消费上的投入超过 570 亿美元,其中宠物食物上花费 220 亿美元,宠物衣物护理花费 150 亿美元,宠物备品如宠物床、碗等花费 140 亿美元,其他宠物服务的花费为 48 亿美元。

相比美国 62% 的家庭养宠物,英国 43%,日本 28%,2012 年中国一线城市养宠物家庭比例仅达到 12%,而其中 35 岁以下的宠物主人占到 70% 以上。可以看出,中国宠物市场饱和度低,人群年轻化,但同时又有足够大的发展空间,所以结论是:值得做并且大有可为。虽然与美国宠物市场还有一定差距,但目前中国宠物市场规模已经超千亿,并且未来几年还将保持持续增长。中国宠物行业市场非常具有潜力,随着中国的经济及民众的生活水平都在快速提高,追赶上美国宠物行业的发展规模的速度或许可以因互联网平台以及相关市场服务的迅速成熟而加速。

但与这种高速且持续的增长成为鲜明对比的是,中国目前尚无较为严格、全面的宠物商品监管标准出台,尤其是宠物食品行业的乱象依然存在。在这种行业不甚规范的环境下,造成了一定程度的信任危机。从用户角度来说,国内用户的养宠习惯还需升级。之前有外媒报道,在国外的中国留学生非常爱养宠物,但在回国之前多数都会将宠物遗弃,流浪猫狗数量激增的原因很大程度上在于主人的责任感缺乏,以及没有对宠物采取适当的避孕措施所致。所以,在我们作出养宠物的决定之前,首先要确认的是自己能否对这个小生命负上一份责任。

1.2.2 竞争环境

1. 国外竞争格局

(1) PetSmart。北美最大的一家宠物零售商和连锁服务商,线下有近 1 300 家连锁店,提供包括美容、寄养、训练、活体购买、宠物酒店、宠物医院等全方位宠物服务,线上也有自己的电商平台 PetSmart.com(于 2000 年收购)。PetSmart 1986 年成立、1993 年在 NASDAQ 上市,目前市值约七十六亿美金。其优势在于线下线上的服务整合,为宠物主人提供全方位服务;以及多年所积累的品牌口碑,是宠物行业的唯一巨头。

(2) Petco。模式跟 PetSmart 类似,Petco 历史更久,它 1965 年成立,到目前在美国已经有超过 1 000 家线下连锁店,同样也提供线上电商服务。在 2006 年的时候被几家私募以 18 亿美金收购。

2. 国内竞争格局

酷迪宠物与乐宠是中国 PetSmart 模式追随者的代表。

(1) 酷迪宠物(Kudi)。2001 年成立,中国第一个宠物主题连锁品牌,目前有连锁店近 100 家,还有宠物公园、美容师学校、宠物五星级酒店等线下服务,线上有自己的 B2C 平台和一家淘宝 C 店。目前年营业额已过亿,但利润空间不大。创始人王平喜是行业的元老级人物,为中国宠物行业做出了很大贡献。但总体来说,电商平台相对较弱。

(2) 乐宠(LeePet)。乐宠控股成立于 2008 年,是目前国内宠物行业最专业的一站式服务机构,乐宠控股旗下所属乐宠宠物店连锁、北京博爱动物医院、中国纯种犬俱乐部、宠物中国以及淘宝网宠物平台,共五部分业务,涵盖了宠物行业全部领域。2008 年初,掌门人李元和他的团队拿到了联想和清科创投的数百万美元天使投资,完成一、轮融资,这也是国内宠物行业首笔机构风投。之后在 2013 年,乐宠拿到软银中国的 1 000 万美元的融资,现已经完成第三轮融资,参与机构有清科、君联(原联想)、挚信和软银。乐宠开始阶段学习的是美 PetSmart“宠物连锁商店”的商业模式,希望把乐宠打造成中国的 PetSmart,当时乐宠将主要的精力放在了发展精品直营宠物连锁商店上,最高峰的时候乐宠在全国有 30 多家直营店。后因国内水土不服,从直营改造成加盟模式,目前线下仅保留了北京最大民营宠物医院——北京博爱动物医院。从 2011 年开始,乐宠开始发力电商,据公开资料显示,2012 年乐宠在淘宝和天猫的销售额已破 1 亿,之后其又将网上连锁店延伸至 1 号店、京东、亚马逊、易迅网、苏宁、国美等诸多电商平台上。从 2014 年开始,乐宠开始规划 O2O 平台,并计划整合供应链、CRM 客户体系,构建自身的 B2C 商城。与此同时,通过移动端连接北京博爱动物医院以及乐宠分布在全国各地的几十家宠物加盟店、宠物寄养中心和线下服务中心,借助强大的宠物医生资源,提供 24 小时咨询服务,从而形成线上与线下可交互的 O2O 商业模式。

(3) 爱狗网。一家有背景有故事的网站,前身爱狗狗网成立于 2005 年,投资方是通产投资集团董事长陈金飞。2006 年更名爱狗网,同时联合发起了 CKU(中国光彩事业促进会犬业协会,世界犬业联盟 FCI 在中国大陆的唯一成员,主要业务是办犬赛和纯种犬认证等,在行业内部有很大影响力)。爱狗网一直以来都以论坛社区为主,2007 年就已经过百万用户。2009 年获得软银、阿里以及 IDG 的千万美金投资,开始发展电商,2011 年已有 400 万用户,销售额过亿,还拿到原来三家第二轮的千万美金投资,但在 2012 年的时候还是出现了资金和内部管理问题,迁回杭州,以至于至今爱狗网和爱狗天猫店只能维持基本的运营维护。

(4) 狗民网。2006 年 9 月狗民网上线,创始人唐阳 16 岁考上清华,也是校内的天使投资人,绝对是天才型创业者。狗民网前后融资近 1 000 万,同样以宠物论坛起家,2009 年 9 月开始做团购,2010 年 7 月狗民商城上线,2011 年电商收入过千万,