

我国传统企业如何通过“平台化” 促进高质量发展？

——基于“良品铺子”的案例研究

程虹 王华星 范寒冰

摘要:平台化是实现我国传统制造业企业高质量发展的重要路径。本文基于平台经济学的一般理论和丰富的良品铺子企业调研实践经验,构建了传统企业进行平台化转型升级实现高质量发展的理论框架,并运用规范的案例研究方法,从内容、结构和治理三个维度对传统企业平台化发展模式进行归纳和总结。研究发现传统企业平台化发展模式是以顾客导向的价值观作为引导,以高品质的产品作为驱动,以双边市场管理作为路径,以安全风险治理、数字化治理和利益治理作为核心的高质量发展模式;产业供应链网状重构带来的巨大网络效应、平台基础设施建设带来的高效运营和平台互利共赢生态圈打造带来的战略协同是传统企业平台化发展模式的关键创新点。本文研究结论不仅对中国经济的高质量发展具有重要的理论意义,而且对传统企业的高质量发展具有普遍的实践借鉴价值。

关键词:传统制造业企业;平台化;高质量发展模式;良品铺子

一、引言

改革开放40年以来,我国的制造业发展取得了巨大的成就,建立了独立完整、门类齐全的产业体系,制造业增加值已经从1978年的599.69亿美元增长到2017年的35909.78亿美元,以11.06%的年均增长速度使规模扩大了59.88倍,超过了美国和日本制造业的总和,跃居世界第一。目前我国的制造业已经迈入高质量发展的新时代,从速度规模的竞争转向质量效率的竞争。尽管中国制造业经过40年的飞速发展取得了规模优势,但是从制造业高质量发展的角度来看,中国与德国、美国、日本等制造业强国相比依然存在较大的差距,主要体现在中国传统制造业企业创新能力不强,难以形成质量效益优势,实现向产业链高端跃升。

新一轮基于互联网技术的产业革命为我国传统制造业企业的高质量发展带来了新的契机。在移动互联网时代,随着大数据、人工智能、云计算和区块链等信息技术的不断发展和完善,平台经济迅速崛起,许多互联网平台企业创造了高质量发展的奇迹。Eisenmann(2007)通过统计发现按照当时市值排序的世界前100强的上市企业中,至少有60家企业属于平台化的发展模式。这些具有平台性质的互联网企业不仅容易引起人们的广泛关注,而且发展速度惊人,远远地超越了传统行业的企业,比如,谷歌、推特、脸谱网以年均高于150%的增长速度飞速发展,而可口可乐、宝洁等著名的传统企业2000年

* 程虹,武汉大学质量发展战略研究院、湖北省宏观质量管理协同创新中心、竞争政策与经济高质量发展研究中心,邮箱:919637855@qq.com;王华星,武汉大学质量发展战略研究院、湖北省宏观质量管理协同创新中心、竞争政策与经济高质量发展研究中心,邮箱:419101266@qq.com;范寒冰,武汉大学质量发展战略研究院、湖北省宏观质量管理协同创新中心、竞争政策与经济高质量发展研究中心,邮箱:94521019@qq.com。本文受国家自然科学基金项目(16CJL028)、教育部哲学社会科学研究重大课题攻关项目(15JZD023)、国家科技支撑计划课题(2015BAH27F01)和国家社科基金重大项目(16ZAD045)的资助。感谢匿名审稿人对本文提出的修改意见,同时也感谢良品铺子在企业调研中给与的大力支持以及周志龙、刘奔、邓茜给与的帮助,文责自负。

至 2010 年营业额的年均增长率只有 10% 左右。目前众多平台型企业深刻影响着经济社会的各个领域,这使得传统企业所面临的市场竞争环境也发生了巨大的变化,如何学习借鉴平台型企业的高质量发展模式是传统企业迈向高质量发展所不得不面对的一个问题。

值得注意的是现有研究大多是对互联网平台企业发展模式的研究,传统企业的平台化发展模式和互联网企业存在着很大的差异,绝对不能照搬照抄。首先,传统企业平台化发展模式不同于互联网平台更注重虚拟市场连接的模式,传统企业的工业互联网平台需要对本行业领域有着深厚的认知和洞察并具备高水平的专业知识,基于高品质的产品和服务体验来为消费者创造价值,更加注重实体市场的连接;其次,传统企业平台化发展模式不同于互联网平台选择尽可能多的合作伙伴的流量经济模式,而是更加注重通过赋能对合作伙伴的资源进行重新整合,盘活存量资源;最后,传统企业平台化发展模式与互联网平台企业依靠垄断获得经济利润不同,传统企业平台化发展模式更加注重通过平台治理机制设计,形成供应链战略协同,构建平台生态圈,基于企业间的协同创新创造更高的商业价值获得经济利润。由此可见,互联网平台企业的发展模式对传统企业来说具有很大的局限性,传统企业平台化发展模式完全具备颠覆过去传统企业发展模式的可能,所以研究传统企业尤其是传统制造业企业究竟应该如何通过平台化发展模式来构建工业互联网平台,进行产业链、价值链融合,提高全要素生产率,才是我国经济实现高质量发展的关键。

综上所述,平台化的发展模式具备从根本上改变传统企业尤其是传统制造业企业的生产方式和运营模式,大幅度提高传统企业的劳动生产率和经济效益的潜力,是促进传统企业高质量发展的一次重大机遇。而现有关于平台企业的研究大多是对互联网平台企业例如阿里巴巴、滴滴等进行研究,缺乏对传统行业的企业平台化发展模式的研究。基于此,本文通过对文献的梳理和对良品铺子平台化高质量发展深入的企业调研,构建了传统企业平台化发展模式的理论框架,并利用良品铺子的案例作为验证,从传统企业平台发展模式的内容维度(平台新的价值主张或增加新的价值的行为以及区别于同行竞争者的特征要素)、结构维度(平台的交易伙伴的选择和互动)、治理维度(平台机制设计)进行了进一步的结构化分析,来尝试回答传统企业如何通过平台化发展模式促进高质量发展这一重要问题,希望能对我国传统行业企业实现高质量发展提供一些理论和实践借鉴。

二、文献回顾

徐晋和张祥建(2006)认为平台是新经济时代最重要的产业组织形式,平台型企业作为一种新的组织形态在互联网智能化时代将对国家的经济建设产生巨大的影响力。传统企业平台化发展模式是以互联网平台企业的发展模式为基础的,下面我们将对与平台相关的理论和文献进行回顾。

(一) 平台型企业的基本理论

平台型企业起源于双边市场理论,与传统工业经济的单边市场不同,平台是双边市场或多边市场,存在相互影响、相互依赖的多方关系。文献中对双边市场的界定主要有两种观点, Rochet and Tirole (2003) 从价格结构观的角度将双边市场定义为交易数量受产品或服务价格结构影响的交易平台。Armstrong(2006)从跨边网络外部性的角度将双边市场定义为两组参与者需要通过中间平台进行交易,并且一方的收益决定另一方参与者数量的市场。

平台型企业通常处于双边市场,具有网络外部性。Katz and Shapiro(1985,1992)认为网络外部性主要包括平台用途的外部性和平台成员的外部性。平台用途的外部性也称为直接网络外部性,是指平台的价值与用户使用该平台产品和服务的数量或者频率相关。平台成员的外部性也称为间接网络外部性,是指平台一边用户的数量会影响平台另一边用户的价值。与传统网络外部性不同,平台型企业通常兼备两种网络外部性,形成了交叉网络外部性。在研究平台型企业网络外部性时,大多数文献认为平台型企业存在正网络外部性,但是也有一些文献发现平台企业可能存在负网络外部性。Reisinger et al. (2009) 建立了一个具有负面网络外部性的平台竞争模型,通过分析平台吸引双方用户互相竞争,发现一侧用户数量随着另一侧用户数量的增加而下降。Wilbur(2008)发现在忽视竞争效应的情况下,如果

电视节目的广告时间减少 10%，那么观众的福利将会增加 25%，验证了电视产业中负网络外部性的存在。

冯华和陈亚琦(2016)从产业经济学的角度发现在互联网环境下，物理时空与经济时空原本高度契合的状态发生变化，经济时空的内涵与外延突破物理时空约束向外无限拓展。平台商业模式创新从时间上压缩了买方进行交易活动所需要的时间，创造了更多的时间价值；从空间上扩大了人流、物流、信息流、交易流及资金流的协调空间，提高了资源配置的效率。此外，网络时间溢出的正外部性使得经济时空效率提高，平台商业模式创新应重视消费时间价值增值的时间效应和空间资源配置效率提高所产生空间效应的积极作用。

(二) 互联网平台型企业商业模式研究

现有对互联网平台型企业商业模式研究主要包括竞争模式、业务模式和定价模式三个方面。

首先，平台型企业的竞争模式与传统企业有所区别，目前文献主要研究了平台企业竞争的多属行为和排他行为。平台用户多属行为是指用户会在多个同类平台中进行注册和交易。一些文献发现用户的多属行为与平台的兼容性、用户多样化的需求和平台产品和服务的差异化有关。Doganoglu and Wright(2006)认为平台兼容性将提高用户整体福利，减少用户的多属倾向，但同时也会增加平台竞争压力，导致不兼容。Doganoglu and Wright(2010)认为用户多属行为减弱了平台间的竞争，形成了企业无法内部化的成本。一些文献发现平台的排他性竞争策略会对平台的收益产生较大影响。Armstrong and Wright(2007)认为平台能够通过排他性合同控制卖方的多平台合作从而强化平台的间接网络效应，提高平台竞争力。Cennamo and Santalo(2013)认为由于排他性合同减少了卖方多平台的潜在收益，平台为留住卖方可能需给予一定补贴，因此排他性合同可能会降低平台运营者的收益，平台商业模式将传统企业研发技术的竞争壁垒转变为社群平台，平台实现最大程度的开放和共享是更好的竞争策略。

其次，现有文献发现平台型企业在运营过程中会出现一些较为典型的业务，其中包括客户召集和捆绑销售等。平台型企业创建初期要想发展壮大必须对双边用户产生强大的吸引力，吸引大量的客户进入平台，从而产生巨大的正向网络效应。Caillaud and Jullien(2003)发现平台型企业最常用的做法是通过免费服务或消费补贴获取一边市场的大量用户，进而对另一边市场的用户参与该平台产生了强大的激励。平台型企业通常也会采取捆绑销售的形式来获得更大的收益。Noe and Parker(2005)认为平台型企业的正向交叉网络效应使得平台拥有用户的数量越多，该平台用户退出的概率会越小，因此平台企业大多采用捆绑销售的策略。Choi(2010)发现捆绑销售行为使得更多用户转化为多属买方，不同的平台型企业均能获得收益。

最后，平台型企业的定价模式也与传统企业有所差异，平台企业通常会使用具有倾向性的特殊定价模式，如免费定价、价格补贴等掠夺性定价以及歧视性定价。Armstrong(2006)发现平台型企业往往对一边用户按价值规律进行定价，而对另一边用户实施价格补贴，使价格低于边际成本，形成倾斜性定价结构。Weyl(2010)认为歧视性定价能够增加平台企业的利润，并改善社会福利。Liu and Serfes(2013)认为价格歧视在双边市场可能产生方向相反的两种竞争效应，价格歧视的负效用会损害自身利润；正向效用与平台型企业的间接网络外部性有关，采用歧视性定价可以将间接网络外部性内部化，从而增加平台型企业的利润。

(三) 传统平台型企业商业模式研究

孙军和高彦彦(2016)在 Hotelling 模型基础上，将企业平台战略和网络效应融入其中，对已有理论做了拓展。研究发现，当产品网络效应可以通过企业平台内部化时，即平台战略变成企业的主导竞争模式时，企业产品网络效应越强，产品定位会越偏离最大差异化原则。

现有关于传统平台型企业的研究大多数是基于海尔集团的案例研究。吕文晶等(2019)基于海尔集团的案例研究发现，海尔集团的 COSMO 平台正在向跨行业和领域的工业互联网平台发展，平台以用户为中心的智能制造标准是工业互联网发展的核心，在企业战略方面，急需行业龙头企业探索工业互联网企业级平台的治理模式，将封闭的价值链改造为开放的价值链，为平台上下游的相关企业提供智能服

务,推动产业集群内的中小企业智能化转型升级。朱晓红等(2019)通过对海尔集团的案例研究发现迭代创新模式是平台型企业构建过程中一种重要的创新模式,而动态循环是迭代创新模式塑造的重点,强调能快速、低成本获取经用户证实的认知,为平台型企业管理者决策制定和行为实施提供依据,进而为企业知识等资源的价值增值和互联共享奠定基础。王海杰和宋姗姗(2019)基于对海尔集团的案例研究,构建了制造业平台型企业价值生态系统的理论框架,其中开放式创新和产业互联网式是生态构建的基本条件,平台战略和跨界整合是一般路径,内在机制包括生成机制、动力机制、互动机制和治理机制等等。

综上所述,现有文献基于双边市场、网络价值和产业价值链等理论对平台型企业的发展模式进行了较为深入地研究,但是我们发现上述文献大部分是基于互联网平台企业来进行的理论研究,对传统行业平台型企业的理论及实践研究比较缺乏且案例单一,这可能是由于一方面由于传统行业中的平台型企业属于第三代平台型企业,虽然起步较晚但发展迅速,导致目前对传统平台型企业的学术研究落后于现实世界平台型企业的实践;另一方面传统平台型企业信息保密性较强,导致现有研究很难对传统平台型企业的微观结构有深入了解。近期对休闲食品行业的龙头企业良品铺子平台化发展模式的深入企业调研,为研究传统行业的企业究竟是如何通过平台化来促进高质量发展提供了一个良好的案例,我们认为传统行业的企业平台化发展模式与互联网平台企业的发展模式有很大的差异,例如传统行业的平台型企业通常起源于线下而非线上,更加注重实体市场的连接而非虚拟市场,传统平台型企业更加注重产品的质量安全、品质和消费者服务体验等等。所以本文拟重点探讨以下几个问题:一、传统企业平台化发展模式的基本理论有哪些?二、传统企业平台化发展模式主要包含哪些核心构成要素?三、传统企业平台化发展模式对中国经济的高质量发展有哪些重要启示?

三、理论框架构建

已有的理论文献回顾为构建传统企业平台化发展模式的理论框架奠定了良好的基础,良品铺子平台化发展的成功实践经验也为我们提供了诸多思路。我们将在已有平台型企业研究成果的基础上做一些基于实践经验的补充,构建一个新的理论框架,给出传统平台型企业的定义、传统企业平台化发展模式的理论特征和理论价值以及构成要素。该框架既可以简要说明传统企业平台化发展模式是什么、为什么以及怎样做的问题,又可以作为分析传统企业平台化发展模式的路径向导。

(一)传统平台型企业的定义

传统理论认为平台型企业是在双边市场中 连接存在供需关系的至少两个群体,支持并促成各客户群体进行产品或服务交易的中介。平台主要是基于连接的逻辑,一个典型的平台模式通常至少包含三类主体:供应商、核心平台企业和终端顾客。

综合已有的研究成果和调研实践经验,我们认为传统企业的平台化发展并不是简单的连接个人消费者和商品供应商,而是基于价值观念创造、数字化技术输入、供应链管理 and 平台治理,连接参与商品和服务交易的客户社群、制造商、渠道商、产业供应链以及投资资本。通过对消费者和生产者的洞察,匹配不同场景下的个人消费需求和企业与之适配的生产服务能力,提供创新的、迅速的、智慧的连接方式和服务方案,解决商品流通交易环节中的众多问题,如体验、成本、沟通、风险、欺诈等。

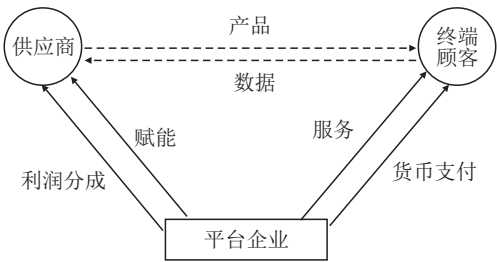


图1 传统企业平台化模式的简化表达

(二)传统平台型企业的理论特征

基于已有的研究成果和实践经验,我们认为传统平台型企业应当具备协同化、规模化、轻资产、重服务、高效率和高科技六个方面的理论特征,如表1所示。

表1 传统平台型企业的理论特征

理论特征	描述
协同化	平台创造了更复杂的协同。平台的协同化体现在企业间的信息分享从串联走向并联,从封闭的供应链体系走向开放的供应链体系,从传统的自我管理走向社会化的协同管理。
规模化	平台通过资本投入进行平台供应链基础设施建设,所以平台规模越大,其边际成本会越低。伴随平台运营效率的持续优化,在一定规模后平台的运营成本远远低于传统企业。
轻资产	平台拥有的不是大量的生产制造厂房、设备和机器,而是处理海量数据和信息的资源,以及深刻理解商业逻辑,连接商业活动,有效解决用户问题的专业机构。
重服务	平台重视用户体验,通过创新的互动方式来发现用户的问题。基于用户问题整合资源、技术、信息来提供更加高效、快速、友好、舒适的服务。平台重视的是价值交换过程中的增值服务。
高效率	平台利用创新的商业模式和规模化基因,通过IT技术手段、数字化工具以及灵活的组织管理,能够获得极高的企业运营效率和高额的利润回报,同时也极大地降低了商品价值交换的各种成本。
高科技	平台的内核是洞察问题的能力和处理信息的效率,所以平台对大数据、云计算、人工智能等先进技术的整体应用对于平台型企业的发展至关重要,技术应用是平台型企业内部的核心驱动力。

(三)传统平台型企业的理论价值

我们认为传统平台型企业通过智慧连接弱化了交易双方的信息不对称,节约了交易成本,提高了交易效率,提升了价值交换的体验,通过重塑价值交换过程,在为平台双边顾客创造价值的同时实现平台自身的价值。如表2所示,传统企业经过平台化转型升级,相比一般传统企业具有以下三点理论价值。

表2 传统平台型企业的理论价值

理论价值	描述
减少产品质量信息的不对称	传统企业平台化发展模式通过大数据、人工智能、物联网、云计算等先进技术,将传统产业供应链的线性结构转化为网状结构,使得产业供应链成为开放透明的虚拟交易平台。产品的生产溯源记录、供应商家的资质和信用信息、产品的检测和检验信息、产品的物流保险信息、产品体验的评论信息等等一系列涉及交易的参考数据,都将成为平台核心数据资产,以帮助消费者减少交易的风险和因为选择不当造成的不必要的沉没成本。
降低时间和空间交易成本	传统企业平台化发展模式带来的更多是时间和空间交易成本的降低,平台会大幅度降低消费者的搜寻成本、信息成本和监督交易进行的成本,消费者可以在任何时间、任何地点买到自己需要的产品,支付安全、运输速度乃至售后服务等等都将获得本质上的革新和进步,节省消费时间,产生价值增值。
改变价值创造的过程	传统企业平台化发展模式可以使核心平台企业获得大量消费数据,使企业更加了解消费者的潜在需求,核心平台企业基于消费者多样化和个性化的消费需求与制造商一同进行产品创新、设计和迭代,与渠道商一同进行服务体验的改善,通过平台多方协同进行价值共创,持续为消费者创造更大的价值。

(四)传统企业平台化发展模式的构成要素

基于上述传统平台型企业的基本理论,借鉴 Amit and Zott(2012)的研究范式,我们从内容、结构和治理三个维度建立了一套独特的传统企业平台化高质量发展模式,简称为“V+123”模型,如图2所示。

在“V+123”平台化高质量发展模型当中 V(Vision),指代企业家的价值观与愿景,属于内容维度,代表了传统平台型企业新的价值主张。Collins and Porras(1996)认为企业价值观会对企业绩效产生强大的积极作用,并从“外部适应”和“内部整合”两个方面对企业价值观的内容进行描述,其中外部适应最重要的是顾客导向,明确与供应链合作伙伴的关系和竞争对手的关系,内部整合最重要的是对企业员工经营理念和行为准则的期望和要求。基于此,我们认为顾客的需求是企业整个活动的中心和出发点,企业从事商品生产、商品交换及市场营销的最终目的是促使顾客购买,满足顾客某种需求,所以以顾客为导向,始终坚持为顾客不断创造更大价值的价值观和愿景,应当贯穿企业平台化高质量发展的整个过程,任何企业行为的出发点都应当以顾客创造价值为目标和导向。

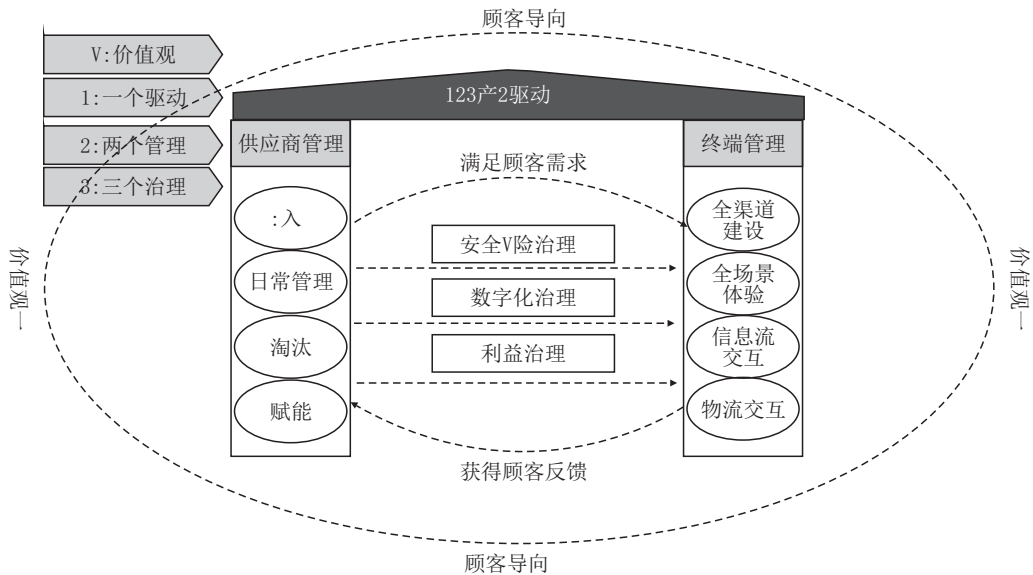


图 2 传统企业平台化发展模式的构成要素

在“V+123”平台化高质量发展模型当中：1 指代产品驱动，属于内容维度，代表了传统平台型企业新的价值活动。产品是传统企业尤其是传统制造业为顾客创造价值的主要载体，传统企业进行平台化发展只是利用互联网思维来打造出更符合消费者需求的产品，为消费者创造更大的价值。我们认为在我国消费升级的趋势下，高品质的产品是驱动平台化发展的核心因素，传统企业平台化经营行为都应当围绕着如何打造高质量的产品体系而展开。

在“V+123”平台化高质量发展模型当中：2 指代双边市场管理，属于结构维度，代表传统平台型企业引入的新的合作伙伴，其中包括对平台供应商和终端零售商的协同管理。Eisenmann et al(2006)认为平台设计是平台构建的一个重要环节，所以平台核心企业需要为参与平台各方交易的达成搭建好产品和服务的框架。相对于传统的单边市场模式，双边市场管理模式本身就是平台化带来的一种巨大的转型和创新，而且双边市场理论中一个显著的特点就是核心平台企业需要在双边市场的形成、运营、发展和演化中发挥重要作用。为了使双边网络效应得到充分发挥，传统企业平台化发展模式必须通过双边市场管理整合产业供应链，将产业上下游市场从一个垂直的价值链条变成网状型的互联互通协同的新模式，这种网状链接节点增长的成本是直线型的上升，但是链接带来的收益却是指数级的增加。基于上述分析，我们认为双边市场管理是传统平台型企业打造好产品和服务的具体路径和实现方式。

在“V+123”平台化高质量发展模型当中：3 指代平台主导的三类治理机制，属于治理维度，代表传统平台型企业引入的新的合作机制，主要包括安全风险治理、数字化治理和利益治理。Tiwana et al (2010)认为平台治理需要明确平台参与各方的权利与义务的一系列制度和规则，平台治理有利于保持平台生态圈健康发展，也有利于应对其他平台的竞争。我们认为平台构建必须基于生态的逻辑，一个生态要想实现稳定的发展必须有良好的机制设计，传统企业可以通过安全风险治理、数字化治理和利益治理三个方面的机制设计来连接、协调整个平台生态，通过整体协同来保证平台稳定、高效和可持续发展。

综上所述，在顾客导向平台价值观的引领之下，传统平台型企业可以通过“1 个产品”“2 个管理”“3 个治理”来对平台资源进行整合与协同，形成独有的“V+123”平台化高质量发展模型。

四、研究设计

（一）研究方法

本文研究聚焦于传统企业如何通过平台化模式促进高质量发展，学术界缺乏对该新现象的研究，而案例研究的方法有利于探究企业管理实践中所展现出的新现象，可以基于企业的实践经验来回答“是什么”“为什么”和“怎样做”等问题，是构建和验证理论的有效方法(Eisenhardt, 1989; Yin, 2003)。

本文采用了归纳式的单案例研究方法,理由如下:(1)单案例研究方法能够更好地发现案例企业的典型性和代表性。(2)单案例研究是多案例研究的基础,我们先通过单案例研究来建立传统企业平台化发展模式的初步框架,以后可以通过多案例研究来进一步检验并改进。(3)相比泛泛的对众多案例进行表象研究,单案例研究可以对具有代表性的典型案例进行更加聚焦的深度研究,可以更全面、整体地归纳出可信度较高的理论框架。

基于此,我们将典型案例企业平台化发展模式的构成要素作为多个分析单元,从案例企业发展过程中表现出独特的现象来反映和解释本文提出的理论概念,希望能够做到通俗易懂,让传统企业的管理实践者能够将本文的研究成果应用到企业的实践中。

(二)案例选择

基于研究问题,本文的研究对象应当符合下列条件。第一,应当是处于具有强大经济和社会影响力的传统行业的企业;第二,必须具备接近互联网平台企业的高速发展(远超一般传统企业的发展速度);第三,该企业必须在行业内已经取得较好的业绩,属于行业内的龙头企业,具有较强的典型性、代表性和独特性。基于上述要求,我们选择良品铺子股份有限公司(以下简称良品铺子)作为案例研究对象,案例企业的基本情况如表 3 所示。

表 3 案例企业的基本情况

企业名称	良品铺子股份有限公司
所在行业	休闲食品行业
创业者	杨红春(曾任广东科隆电器分公司总经理)
注册时间	2010 年
注册资本	40100 万元人民币
风投是否跟进	是(1.6 亿元人民币)
上市时间	2020 年
市值	292.29 亿
荣誉与资质	2019 湖北省民营企业服务业 20 强、2019 智慧零售潜力 TOP100 排行榜第 42 名、中国首个儿童零食标准制定者、世界食品创新大奖、蒙特奖、世界顶级美味大奖。
行业地位	公司以消费者体验为中心,以大数据技术为基石,以全渠道销售服务为引擎,以现代化供应链管理和全链路食品安全控制为保障,把握消费者对休闲食品的需求与趋势,不断提高产品的品质标准和产业链的协同效应,建立了市场研究、食品研发、采购质检、物流配送及全渠道销售的全产业链品牌运营模式。自 2015 年起连续 5 年高端零食全国销售领先,业务规模在国内休闲食品行业中位居前列。

2006 年 8 月诞生于武汉的良品铺子,13 年来深耕华中,辐射全国,迄今已有 2300 多家门店遍布华中、华东、华南、西北、西南等 13 省。从当年武汉广场一家 21 平方米的小店起步,良品铺子经历 13 个年头的经营和市场锤炼,已形成线上线下并重、超过 2300 个门店的销售网络,在疫情期间良品铺子不仅通过线上视频形式举行上市仪式,成为首家“云上市”的 A 股公司,并且在上市后的连续 15 个交易日涨停,股价较发行时上涨超过 4 倍,市值接近 300 亿元,年销售额接近 100 亿元,创造了中国传统企业特别是食品行业企业发展的奇迹。

下面我们将基于案例企业的数据来分析良品铺子是否满足我们案例选择的条件。第一,食品是我国民生领域的第一大产业,也是进入门槛相对最低的传统产业之一。根据中国食品工业协会相关数据,我国休闲食品行业年产值 2019 年将达到 19925.28 亿元。综上,处在万亿级休闲食品市场的良品铺子是符合我们案例选择要求的;第二,从图 3、4 可以看到,2006 年至今,良品铺子的销售额从 2006 年的 100 万元开始,增长到 2019 年的 77.2 亿元,翻了 7720 倍,年均复合增长率达到 99.09%。从 2006 年的 6 家门店开始,良品铺子以年均开店数量增长 58.03% 的速度,快速形成了覆盖 13 个省 98 个城市超过 2300 个线下终端的实体销售网络。尽管自 2006 年以来我国食品行业、休闲食品行业整体保持了年均 17.01% 和 16.10% 的较高增速,良品铺子的增速仍然远远超过了行业的发展,并已连续 4 年保持了休闲食品行业销售冠军的地位。这种飞速的增长显然是符合案例选择要求的;第三,良品铺子目

前年销售额接近 100 亿元,市值接近 300 亿元,并且自 2015 年起连续 5 年高端零食全国销售领先,业务规模在国内休闲食品行业中位居前列,是休闲食品行业的龙头之一,同样符合我们案例选择的要求。

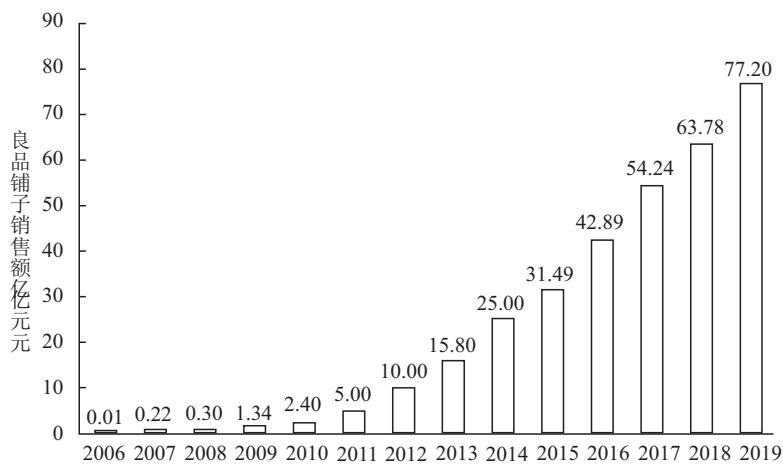


图 3 良品铺子历年销售收入

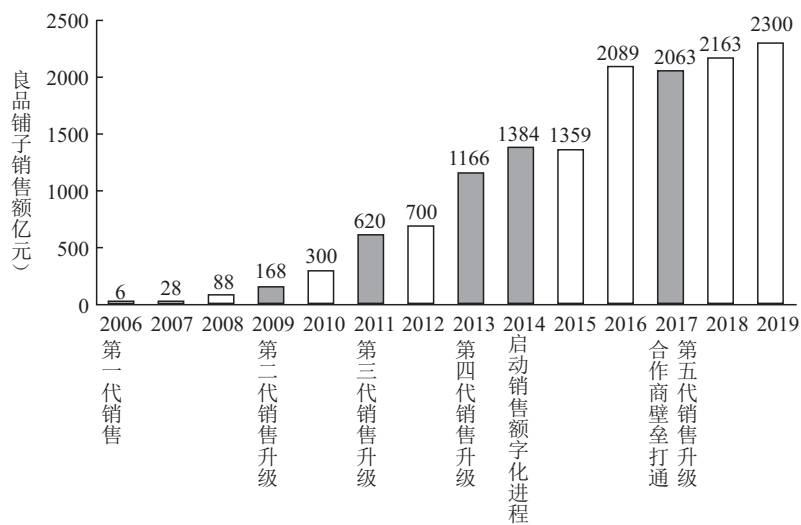


图 4 良品铺子线下门店发展历程

(三)数据收集

多渠道的数据来源可以保证数据的交叉验证和相互补充,提高案例的效度(Yin,2003)。本文良品铺子企业案例数据主要来源于以下四个方面:(1)档案记录。主要来自良品铺子官方网站,公司高管在各种会议上的发言,企业内部的各种管理制度、年度报告以及内部业务分析报告、产品质量标准书、业务流程文件和上市招股说明书。此类档案数据能够提供良品铺子平台化发展的整体战略规划及发展历史的有效信息,为案例研究提供详实的事实依据。(2)文献资料。通过搜索知网数据库,获得已有的理论研究和相关新闻报道,并筛选剔除了缺乏多方印证的信息和重复资料,保留有充分依据的二手资料。(3)现场访谈。调研团队自 2019 年 12 月起,对良品铺子的董事长、总经理、总部的 12 个职能部门、物流中心、分公司、门店等进行现象访谈,每次访谈调研团队成员都会对访谈的内容进行详细记录,对访谈场景进行照片拍摄,对访谈过程全程录音,并在访谈结束后基于录音和记录撰写访谈纪要,调研团队总访谈时间在 40 个小时以上,整理访谈文本 25 万字。此外,调研团队在访谈过程中获取了良品铺子公司发展历程、管理制度、运行机制、工作流程、质量控制、管理工具、统计数据、分析报告等近 50 万字的材料。(4)实地调研。调研团队还专程前往良品铺子多家具有代表性的供应商进行了深入的实地企业调研,详

细了解供应商的管理制度、原材料管理、生产流程、现场管理、质量控制、质量改进等方面,以及与良品铺子合作的历史、管理机制,以及合作过程当中互动协作方式。此外,调研团队还多次到良品铺子的门店进行产品和服务的体验。

表4 主要访谈基本信息

序号	受访者企业	受访者	受访者职位	访谈时长/分
1	良品铺子总部	杨**	董事长	160
2	良品铺子总部	杨**	总经理	180
3	良品铺子总部	刘*	供应链事业部负责人	130
4	良品铺子总部	揭**	电商事业部负责人	120
5	良品铺子总部	盛*	门店事业部负责人	120
6	良品铺子总部	赵*	客户服务中心负责人	150
7	良品铺子总部	朱*	信息系统部门负责人	140
8	良品铺子总部	王*	采购中心负责人	110
9	良品铺子总部	林**	研发中心负责人	120
10	良品铺子总部	朱**	产品规划部负责人	110
11	良品铺子总部	张**	计划中心负责人	120
12	良品铺子总部	陈*	质量检测中心负责人	140
13	良品铺子物流基地	梁*	物流中心负责人	120
14	良品铺子物流基地	***	质检员	90
15	良品铺子武昌分公司	雷**	武昌分公司区域经理	200
16	良品铺子汉街门店	***	汉街门店店长	120
17	供应商爱乡亲	许**	董事长	240
18	供应商海丽天	蔡**	董事长	240

(四)数据编码与分析

本文遵循探索式研究方法的编码思路(Yin,2003),借鉴 Miles and Huberman(1994)、Eisenhardt and Graebner(2007)实施策略和编码建议采取开放式编码形式对搜集到的良品铺子企业数据进行分析。

编码过程主要包括三个阶段。第一阶段,进行初始编码界定,根据搜集到的企业数据来源对案例数据进行一级编码,将繁杂的原始数据转换为简洁明了容易识别的编码,具体如表5所示;第二阶段,归纳编码构念,在文献阅览和梳理的基础上识别出传统企业平台化发展模式的核心构成要素,明确相关构念的含义和测量,本文涉及的具体编码构念如表6所示;第三阶段,调研团队成员基于对资料文档的阅读和分析来提炼相关主要概念,通过对编码结果进行比对分析梳理主要概念之间的逻辑关系和理论框架,并不断进行修改、比较和验证,希望能够形成更有学术和实践价值的研究结论。

表5 编码来源分类和数据分类

数据来源	数据分类	编码
一手资料	通过深度访谈获得的资料	A1
	通过现场观察获得的资料	A2
	通过非正式访谈获得的资料	A3
二手资料	通过社会媒体报道和企业网站获得的资料	B1
	通过企业内部的档案、制度文件、表格及 PPT 等获得的资料	B2
	通过文献获得的资料	B3

五、研究发现

在第三部分我们基于平台型企业的基本理论和实践经验,构建了传统企业平台化发展模式的理论框架。基于新的理论框架,本部分将结合收集到的案例企业数据对传统企业平台化发展模式的核心构成要素进行分析和描述,展现出具体的情景和现象以及该情景和现象形成的过程。

表 6 编码构念

创新维度	构念	测度变量	概念化	关键词
内容维度	价值观 (价值主张)	创业动机	创业动机是企业家对市场的深度认知,比如企业为哪些用户解决了什么问题,创造了哪些价值,是否有人为这些价值买单	行业矛盾、满足消费升级需求、解决用户痛点问题
		合作伙伴价值理念	与合作伙伴价值观的契合是形成稳定战略协同关系的基础	产品理念、战略合作
		企业文化	企业文化是受全体员工认同并遵守的经营理念和价值观念	行为准则、经营理念
		品牌形象	品牌形象反映了消费者对企业的认知和评价,是消费者对企业所传递价值观的认可	口碑、消费者认知
	产品驱动 (价值活动)	市场定位	市场定位是让产品区别于竞争对手,树立独特产品形象,占据恰当市场位置的策略	差异化、高品质
		产品研发	产品研发是企业通过产品创新或产品改进来满足消费者不断变化的消费需求的过程	迭代创新、快速响应
		产品体验	产品体验是通过改善产品使用过程中各类感官体验来满足消费者主观感受的过程	工业设计、感知一致性
结构维度	双边市场管理(协同伙伴)	供应商动态管理	企业通过供应商合理的“新陈代谢”来满足企业不断发展的需要	引入、考核、赋能、淘汰
		新零售终端管理	企业通过线上线下信息流、物流等整合,实现供应链协同的过程	线上线下融合、供应链协同
治理维度	平台生态治理(协同制度)	安全风险治理	企业对产品上市的每个环节进行有效监督和管理	全过程、全生命周期
		数字化治理	企业通过大数据、人工智能、物联网、云计算等技术来实现商业模式重构	消费者画像、会员社群运营、顾客体验闭环改善
		利益治理	激励整合平台多方经营业务,打造利益共同体,建立互利共赢的平台生态圈	互利共赢、利益激励、生态圈

(一) 顾客导向是平台的核心价值观

统一的核心价值观是整个平台在思想层面和目标结果方向实现协同的保证,提升了平台的凝聚力和向心力,有利于达成平台型企业的愿景和目标。顾客导向使平台型企业更加重视客户需求和期望,创造最佳客户体验,提升客户满意度、忠诚度,保持消费者对平台产品的消费粘性(Hillebrand et al,2011)。把“顾客导向”作为统一的核心价值观取向,主要是传统平台型企业更注重产品品质、品牌建设和服务水平的提升。这种顾客导向的核心价值观适用于平台上所有的企业,具有广泛的适用性和指导性。

1. 企业家创业的动机体现了平台的核心价值观

全球创业观察(GEM)将企业家的创业动机分为机会型创业和生存型创业,机会型创业者是已经感知到商业机会的人,并且这些商业机会是创业者们在还有其他选择的情况下由于个体偏好愿意去创造开发的。机会型创业是一种更高层次的创业,是企业家实现宏大目标的一种手段,一般会取得规模化的快速发展(刘鹏程等,2013)。

我们认为机会型企业家创业的初心就是最好的商业计划书,这种类型的企业家的创业可以基于对商业机会的洞察,通过打造自身心目中的理想产品和服务,为消费者创造价值同时实现自身价值的过程。董事长杨红春成立良品铺子的初心,同样也是良品铺子的企业使命,就是为消费者提供高品质的食品,用美味感动世界。这种初心来源于企业家对市场消费需求的判断,他认为中国农业特色食品加工业的基础能力其实在 10 年前就已经很强,随着中国中产阶级的崛起,消费升级的趋势会变得越来越明显,真正能够获得消费者认可的是高质高价的产品而不是低质低价的产品,中国消费者需要高品质的零食产品。但是,当时存在的一个突出的行业矛盾是,由于大批发商和大卖场的压价模式,高品质的产品很

难通过上述渠道到达消费者的手中。因此,杨红春决定以品质取胜,使用自有品牌专业零售商经营模式(SPA)来为消费者提供高品质的产品和服务,以顾客对品质的需求来组织店铺里的产品。董事长杨红春的创业动机显然属于更高层次的机会型创业。

2.寻找有共同“高品质”价值观的合作伙伴体现了平台的核心价值观

平台核心企业通过与其他参与者的交互来整合和激活公司的资源(Teece,2007)。所以为了和平台合作伙伴建立信任关系,一致的价值观是形成平台更高水平的管理互动和更开放信息共享的基础。

从良品铺子成立的第一天起,杨红春就认定了“专业人做专业事”的理念,选择采用永远不自建工厂、永远为消费者挑选高品质产品的平台模式。这是因为,在杨红春的理念中,对于什么样的产品是好产品有着非常明确的概念,但是在当时,大部分的生产企业要么无法理解这一概念,要么即使理解了,也不愿意多花成本和精力来做到。于是,从良品铺子成立之初,总经理杨银芬就亲自主导了全部产品供应商的筛选和确定环节,一直持续到2016年公司建立起较为成熟的供应商开发体系,而在供应商选择标准中,最重要的标准就是供应商企业的一把手,要有和良品铺子同样的价值观,杨银芬认为供应商的一把手的价值观体现了自身的产品理念,这种价值观能够约束供应商在没有委托方监督的情况下,仍然能够主动执行对于产品的高要求,并能随时主动跟进满足顾客提出的新的需求。

在共同“高品质”价值观的引导下,良品铺子与其大部分供应商都已经形成长期稳定的战略合作关系。数据显示,良品铺子的供应商中有10%与其合作了10年以上,25%合作了5年以上,这些长期合作的供应商承担了良品铺子50%以上产品的生产制造。它们伴随着良品铺子的发展一同成长,共同践行着平台的价值观和愿景。

3.坚持“高品质”的企业文化体现了平台的核心价值观

企业文化作为企业组织共同价值观念的集合(Kreps,1990),能够通过形成组织内的非正式规范弥补合约设计的不完全,以此降低交易成本和代理成本,成为影响企业行为与绩效的重要因素(North,1990)。

我们认为价值观是企业文化的核心,企业文化体现在平台日常运营的方方面面。良品铺子始终坚持向员工传递“品质第一,贴近顾客”的企业文化。例如良品铺子线下的新员工培训环节,首先要培训的就是员工这种价值观和企业文化,并对体现员工价值观的行为表现进行评价。如果员工的行为违背公司这一准则和标准,就不能晋升和调薪,行为特别严重的还会有相应的惩处。此外,良品铺子每年有固定的时间进行价值观的反思活动,这个活动已经坚持了10年,同时通过线上平台做品质价值观的传播,包括利用自身自媒体对企业品质价值观进行广泛的宣传,树立品质榜样等。

良品铺子管理层的各种决策也都践行了“品质第一,贴近顾客”的企业文化。比如2012年,在刚开始做线上业务时,产品的价格竞争非常激烈,是否通过降低产品质量来获得价格优势是当时线上业务发展所面临的一个重要问题。经过内部管理层讨论,大家一致决定,宁愿牺牲利润也不能损失质量,高品质是绝对不能妥协的,线上线下产品的品质必须保持一致。

4.打造“高品质”的品牌形象体现了平台的核心价值观

品牌形象(品牌声誉和品牌个性)是企业品牌在市场上、社会公众心中所表现出的个性特征,体现了消费者对品牌的评价和认知(李欣等,2016)。

我们认为品牌形象的核心是找到自己的独特价值主张,并让消费者感知。在良品铺子的企业发展理念里,良品铺子既然是做食品的,就要凭良心,食品安全就是企业的生命线。“良品铺子”的品牌理念就是吃零食最重要的不是便宜和多,而是吃得好,吃得乐,吃得有品味来享受生活,品质上讲究是这件事的精要;铺子是中国最原始的商业形态,是最让消费者感到亲切、自然、轻松的地方。“良品铺子”意味着做出良心品质的休闲食品,成为大家都喜欢的铺子。良品铺子品牌蕴意通俗易懂,朗朗上口,能够让消费者快速理解并记得良品铺子所传递的高品质的价值理念。2018年良品铺子投入了大量资金进行品牌升级,品牌升级后整套VI识别统一突出“良”字,象征品质是良品铺子不曾动摇的核心,既能够向消费者传递关于产品品质的感受,也能够始终提醒自己对于品质的承诺与坚持。

综上所述,顾客导向的价值观是平台建立以及发展的基础,会引导企业不断为消费者创造新的价

值,是平台维持强劲市场需求的思想源泉。顾客导向在良品铺子价值观上的具体体现就是为顾客提供高品质的产品,这种价值观贯穿企业创立、提供产品和服务、企业管理以及品牌定位的全过程。良品铺子的实践经验说明顾客导向的价值观可以引导传统平台企业为消费者持续提供高品质产品,有助于企业新产品和服务的开发,提高客户对产品和服务质量的感知程度,并最终提高客户忠诚度。

(二)高品质的产品是驱动平台发展的主要动力

互联网平台企业通常会采取高额补贴的方式来吸引顾客,这种方式虽然能在短时间内带来大量的流量,但是对于传统平台企业来说如果没有产品的品质做保证,即使有大量的流量,也很难保持顾客对平台的忠诚度和粘性。所以在平台价值观的引导下不断提升核心产品的品质,让顾客需求变成顾客喜爱,保持顾客粘性,研发具有创新性的附加值高的产品,盘活顾客流量才是传统企业平台化商业模式的主要驱动力。

产品垂直化差异是指平台产品质量的差异,这种差异会提高平台的需求(Lin et al.,2011)。良品铺子对产品品质的重视程度体现在企业经营的方方面面。在休闲零食市场中,顾客可以在成千上万的商品中进行选择,零食产品的质量参差不齐,而消费者对产品的品质是非常敏感的,高品质的产品才能最大程度地满足消费者的需求。平台化能有效地将顾客和供应商联系起来,以满足消费者需求为首要目标,通过革新供货方法和供应链流程,实现对市场的快速反应,满足市场消费者对高品质产品的需求。

1.高端产品的市场定位

产品趋向高端化、高附加值、高议价能力是促进我国产业迈向全球价值链中高端的要求,同时也是休闲食品行业 2019 年升级的方向之一,这也与目前国内消费者的消费升级思维和行为趋势相契合。面对休闲零食行业低价的同质化竞争,相较于国内其他零食品牌频繁的低价促销,良品铺子对自身产品的品质有着绝对的信心,率先定位高端零食,用差异化的高品质和口碑赢得消费者的认可。

我们发现良品铺子高于竞争对手的产品价格成为了一个独特的消费标签。来自商务部的数据显示,从我国零食行业平均定价最高的类目数量看,良品铺子最多有 16 个,其竞争对手分别有 11 个、6 个和 3 个。从淘宝系店铺 2018 年 1 月到 10 月的销售增速看,良品铺子远超其两大主要竞争对手,三者分别为 211%、46%和 78%。上述数据研究结果显示,虽然良品铺子多个类目产品的价格与同类产品相比,仍以高达 211%的销售增速领先其它零食品牌,这说明良品铺子进行的产品垂直化差异(产品品质差异)战略受到了消费者认可,产生较高的产品附加值。

2.快速响应消费者需求的产品研发体系

与一般企业独立研发的模式不同,良品铺子基于平台供应链协同实现的生态化产品研发可以使产品进行快速迭代。张阳等(2012)通过平台商业化成功的案例发现,一个公司的研发实力和灵感是有限的,但通过平台技术建立平台的“边”,可以充分扩大公司的研发职能,开拓潜在的消费市场。迭代创新模式的动态循环强调的是企业采取“小而快”的创新方式,用较小的更迭和极简的原型快速进入市场,与用户进行深层次互动和交流进而低成本、快速地获得用户的反馈并提高认知的过程(Ries,2011)。

通过大数据分析良品铺子发现消费者喜新厌旧的频率不断加快,在以前快消类一个产品的有效生命周期往往在 5 年以上,而在近两年产品的生命周期只有 18 个月左右。基于生态化的产品研发,良品铺子可以通过快速的产品迭代来实现产品快速低成本的试错,一旦某些新产品在市场上获得认可,良品铺子全力以赴地进行推广就可以在市场竞争中占据优势。2016 年以来,良品铺子开始以每个月 30—40 款的速度上新,以适应市场消费需求的不断变化,目前具备每年研发超过 400 个新品的能力,其中好评率低于 95%的产品将会面临被淘汰的风险,最终只保留 10%品质和市场表现最好的产品。良品铺子通过高频的上新来实现产品的快速迭代,使消费者时刻保持对零食的新奇感,满足不断变化的消费需求。

综上所述,良品铺子基于消费者多样化的需求,通过快速的迭代创新极大地拓展了产品的品类和品质,形成了产品品类和品质双重竞争优势,降低了顾客的搜寻成本,给顾客带来更好的零食消费体验。

3.全方位的产品体验提升

产品要让消费者感受到惊喜,体验到震撼(李海舰等,2014)。消费者对产品的评价很大一部分源于

自身对产品的主观体验,这就要求产品不光满足其基本的功能性需求,还要创造愉悦的产品使用体验,所以在消费升级的大趋势下,产品的工业设计将发挥至关重要的作用。

良品铺子的市场理念是超越顾客期望,引领行业方向。总经理杨银芬认为一个产品的精致程度,顾客很大程度上都是通过产品的外观来衡量的。良好的视觉体验会让用户觉得我们是在用心做产品,也会增加用户深入使用的好感度。为此,良品铺子在产品的视觉设计方面为消费者提供了良好的体验。以包装为例,“四海求凰”礼盒是良品铺子精心打造的一款高端定制版礼盒,凝聚了良品铺子 13 年来在高品质的产品开发中秉持的理念和积累的能力,是一款能够代表当下国产零食最高标准的产品,通过产品的包装设计,良品铺子不仅完成了品牌形象的转型和升级,也通过这种节日单品满足了消费者在精神层面的需求,提高了消费者的满意度和体验感。

除了视觉体验外,味觉、触觉、嗅觉上的良好体验感同样也是高品质产品所需要关注的重点。针对此点,良品铺子不仅使用了许多高科技手段如电子舌、质构仪等将其标准化,还与各食品细分领域内的专家合作对感官标准进行改进。此外,在引入高科技的同时,通过感官分析师,以及美食专家,实现了对口味管理的一个提升。良品铺子目前已经邀请了 200 多位全球顶级美食家来华对其产品的口味进行评价,以期未来在研发中加入“全球味道”的标签。

综上所述,产品链的控制是传统企业进行平台化发展的重要驱动力。传统企业应该顺应中国消费升级的趋势,致力于打造在行业内处于高端定位的高品质、高附加值产品,快速响应并满足消费者多样化、个性化的消费需求,对产品从无到有的创新,到产品体验的不断改善和优化再到被市场淘汰的产品全生命周期过程进行流程化管理,创造出能够不断自我更新且赢得市场消费者喜爱和信赖的产品体系。

(三) 双边市场的良好管理是整合平台供应链的有效途径

双边市场管理是平台企业赢得竞争的重要战略,能够帮助企业快速获取市场份额,赢得强势的行业地位(Lin et al, 2011)。间接网络效应即某一边用户的效用会受到另一边用户的影响,能够使平台双边市场相比单边市场取得更高的市场份额和价值(Economides and Katsamakas, 2006)。因此,加强对双边市场的管理,打通产业供应链和价值链,保证产品和服务的优质、稳定、高效对于平台双边网络效应的发挥至关重要。显然,如果平台两侧都存在着同边和跨边网络外部性,并且这种效应是正向的话,那么任意一边的用户增加都会引发“鸡生蛋、蛋生鸡”的作用,从而让平台规模迅速扩张,这就是平台企业的成长速度要远远快于传统企业的重要原因。

1. 供应商动态管理

为了保证平台产品的品质和质量安全,良品铺子基于外部环境的不断变化对供应商的企业资源进行了动态整合、重构。具体来说主要包括严格筛选、检查监督、赋能以及评价淘汰这四个环节,这四个环节的管理实践具有很强的借鉴价值。正如良品铺子的董事长杨红春所说:“我们并不是和所有人都做生意。”良品铺子在供应商管理方面已经建立起了一套完整的流程体系和制度。

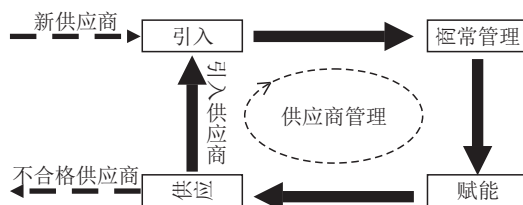


图 5 良品铺子供应商动态管理流程

在供应商引入方面,成为良品铺子的供应商具有很高的门槛。首先,良品铺子对这些储备供应商的生产规模、注册资本、厂房面积、工厂的成立时间都有具体的要求。例如注册资本不得低于 X 万、厂房面积不得低于 X 平方米、工厂成立时间至少 X 年以上等等;其次,良品铺子会对供应商的基本合规性证件和代表质量能力的证件进行审核,例如基本合规证件严格遵照“五证一报告”制度,即:工商营业执照、生产许可证、卫生许可证、税务登记证、产品合格证、产品质量检验报告。质量能力证书包括 ISO9001、

ISO22000、HACCP 认证、ISO14001 环境管理体系证书,ISO18000 职业健康安全管理体系认证、虫害防控、进出口经营权等等;再次,为了保证供应商提供各种信息的真实性,良品铺子会派专业的供应商管理工程师对工厂生产现场进行评审,并督促整改,这些供应商管理工程师既有食品质量安全的相关专业知识,也有现场管理的相关经验;最后,良品铺子会将认证通过的供应商主数据录入系统,形成公司的核心数据资产,为后续计划下单、采购日常管理等业务活动提供支撑。

在供应商日常管理方面,良品铺子业务规模的增长,对产品质量和供应商提出了更高的要求,为保证产品质量稳定性,良品铺子制定了工厂巡检、绩效管理和评级管理三个模块的日常管理。此外,良品铺子还会通过供应商年度绩效评价及分级结果、供应商月度评价结果和工厂巡检结果来及时发现供应商在质量、供应和成本方面存在的问题,发现问题后督促并帮助供应商进行成本优化,协助供应计划核验和督促供应能力,处理产品突发质量问题。

在供应商赋能方面,良品铺子与供应商之间并不是单纯的买卖关系,而是通过向供应商全方位赋能的方式形成命运共同体,最终实现双方共赢。具体的项目和措施如下表 7 所示。

表 7 良品铺子供应商赋能支持

项目	措施
采购配额	利用签订全年采购额保障协议和订单优先分配权等保证战略供应商稳定的合作
财务支持	利用提前无息付款和供应链金融等提供财务支持来保障供应商流动性稳定
资源支持	利用联合主题促销活动和季度新品提报会对供应商进行资源支持
制度共建	与战略供应商一同制定供应商管理制度和质量标准
技术支持	通过规划报告共享、市场和用户数据分析共享、质量专项技术支持、质量专业培训、自动化产线技术和方案支持、良品最佳管理实践导入等为供应商提供技术支持

在供应商淘汰方面,良品铺子会淘汰不能达到公司技术、质量、交付、成本等要求的供应商,不断优化供应商体系,使供应商始终保持不断改进的压力,坚持不断提升产品品质。良品铺子淘汰供应商主要是基于质量安全的要求、产品品质的要求和市场表现的要求。基于淘汰规则,良品铺子每年都有 5% 的工厂被淘汰。

综上所述,良品铺子通过流程化和制度化的供应商管理,通过供应商引入、日常管理、赋能、淘汰的循环形成了对供应商的动态管理,供应商的动态管理对平台供应商的自我发展和自我完善至关重要,同时供应商合理的“新陈代谢”也能够满足平台企业不断发展的需要。

2.新零售终端管理

新零售区别于传统零售,能够推动线上线下多方跨界融合,其基础和前提是供应链重构和物流方案的不断升级,重要的是以用户体验为中心的商业模式(赵树梅和徐晓红,2017)。良品铺子在零售终端建设方面采取的策略是基于线下门店融合线上渠道打造全渠道终端的新零售模式,良品铺子打造的全渠道终端为消费者购买休闲零食提供了众多的接触点,消费者可以在任何时间、任何地点享受到优质、便利的购物体验。

图 6 是良品铺子全渠道终端新零售模式的基础框架。在门店终端方面,良品铺子在全国 13 省、2 个直辖市有 2300 多家门店,其中包括直营门店 700 多家,加盟门店 1500 多家。值得注意的是,基于消费者人群主要是往购物中心聚集的趋势,良品铺子有超过 800 家商场店,600 多家为购物中心店,线下收入占比在 55% 左右,线下门店规模和体量在行业里处于领先地位。良品铺子以线下的传统门店为基础,嫁接信息化系统、智能化设备与互联网工具,搭建了门店+app、门店+外卖、门店+本地生活、门店+微信生态、门店+阿里生态的全新零售业态,打造了全新的“门店+”系列渠道,服务于线下实体店的销售体验。良品铺子通过电商平台(天猫、淘宝、京东)、本地生活平台(外卖平台)、社交电商渠道(微信、微博等)、会员 app(良品铺子 app),形成了一个全渠道的新零售营销,闭环,并把这些全渠道的终端作为用户入口,在闭环内通过品类、场景、触电服务、社交互动和会员权益把良品铺子打造成为消费者满意度最高的美食社群及流量入口。数据显示,目前良品铺子基于全渠道新零售终端的打造已经拥有了行业第一的 8000 万名会员规模。

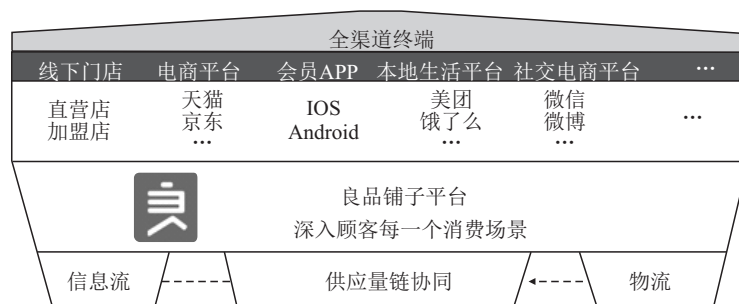


图6 良品铺子新零售终端框架

在全渠道新零售终端的打造过程中,不断提高终端消费者的消费体验,利用优质的服务为顾客创造价值是良品铺子一直遵循的准则。为此,良品铺子不断进行门店的迭代改造升级来满足消费者不断变化的需求。从2006年在武汉广场对面开出第一家门店开始,良品铺子就一直基于消费者的体验在不断迭代。目前,第五代门店被称为良品生活馆,这是良品铺子基于消费场景化的需求,对消费者互动性、体验感的进一步满足。为此,良品铺子根据不同商圈和消费场景细分设计了各种装修风格及店铺主题,增设、扩建休息区域。这样良好的门店体验无疑吸引众多的消费者,进而培养潜在顾客群,同时也提升现有顾客的信任度和好感度,从而增加顾客的粘性。良品铺子在门店迭代的过程中实现了顾客从单纯的产品消费到多样化场景服务的消费体验升级。如果说线上渠道满足便利性优势,门店则补充了前置仓、体验、品牌形象、社群交流等功能,在数字化大潮中,它是有机组成,更是情感载体。我们认为门店能否带来极致体验是新零售决胜的关键点之一。

新零售模式的另一个关键点就是实现信息流的交互。随着线上渠道的开拓和新零售线上线下模式融合发展,良品铺子与阿里合作的门店智慧化升级为消费者提供了更便利的购物体验。2017年“双十一”前夕,良品铺子联合阿里,将2000多家门店全部升级为智慧门店,打通全渠道8000万会员信息,线下店可以支持手淘也可以支持二维码交易。这使得消费者在线下能够获得更便捷的购物体验,在手淘出示taobao passport,门店POS进行扫码,一键完成支付和会员识别、积分累计和权益核销。同时,由于打通了品牌的会员体系,消费者在taobao passport里面可以集中管理名下所有品牌的会员卡,并获得线上线下积分的互通通兑和门店、导购员的连接打通,消费者也可以获得更佳的购后关怀。良品铺子通过智慧门店信息流交互完成了支付、财务核算和大数据营销系统的对接,进而实现单店单客的用户群体精准分析与消费需求挖掘,完成线上线下无缝对接的消费者体验场景闭环。

新零售模式最后一个关键点是实现物流的交互。为此,良品铺子自主开发自动化复合一体仓,打造高效的物流体系。2017年12月斥资4.5亿元建设的良品一号仓储基地投入使用,实现了中心仓、区域仓、门店(仓)的三级仓储布局,以区域仓减少中心仓的压力,并在2018年升级完成了自动化复合一体仓,中心仓在启用立体库和自动化分拣系统的基础上实现了三仓合并,利用强大的仓储系统,快速匹配不同渠道发起的订单需求,在此基础上建立了快速响应的物流网络,高峰期能够支撑接近60万日订单发货量,门店补货订单在仓库停留时间不超过4小时,1—2天一配,48小时到货,上述成绩在业内是为数不多的。由此可见,仓储物流方面人—机—物的高效协同作业是平台型企业新零售模式实现降本增效的必然选择。

综上所述,良品铺子在新零售终端建设方面已经实现了以下几点:(1)线上线下渠道终端的全面覆盖和融合;(2)通过信息流交互打通了会员体系,保证了线上线下产品和服务的一致性;(3)通过智能的物流调度实现了高效的订单、库存和配送管理,保证了在物流高峰时期快速就近配送。

(四)三重治理是构建平台生态的重要保障

平台治理是平台核心企业为平台用户提供的能够改善市场竞争状况的服务和政策,激励和约束平台参与各方,提高平台生态系统的健康度(Iansiti and Levin, 2004)。我们认为未来企业间的竞争不再只是单一企业和单一企业间的竞争,而是核心企业主导的平台供应链与平台供应链之间的竞争,因此平台核心企业作为平台供应链的“链主”必须构建一个安全、高效、协作共赢的平台生态圈,而良好的治理

机制设计正是维持平台生态圈稳定、平衡的重要保障。

1. 安全风险治理

安全风险是一个平台能够建立并发展壮大的基础要求,同时也是最为关键的要求。回顾历史,许多平台型企业都曾因为质量安全风险遭受到重大的打击,甚至灭亡。例如淘宝网早期没有对商品的质量进行监督和承诺保障,导致假冒伪劣产品的泛滥,造成巨大的信任危机和法律风险;聚美优品因假货风波导致企业业绩一路下滑,淡出主流电商市场。

作为一家休闲食品行业的平台型企业,设立食品安全机制,保证自身平台的食品安全是平台治理制度设计的首要目标。为此,良品铺子投入了大量的资金和精力对产品生产和销售的全过程进行质量安全风险治理。

第一,良品铺子设立了严格的合规性审查,如上文中对供应商的管理的描述,良品铺子会对食品生产企业各项合规资质证书进行审查,在此基础上还会派出专业的供应商管理工程师对供应商进行现场核查,这相当于在国家有关监管部门核查的基础上又加上了一道平台监管核查,这样政府和平台的双重监管模式可以更好地保障产品的质量安全。

第二,良品铺子是行业内少数介入了供应链最上游原材料管理的企业,这是因为食品行业上游的原材料直接决定了产品的品质,所以良品铺子对供应商原材料的采购有严格的要求。具体来说体现在以下两个方面:(1)对原材料实行溯源管理。据良品铺子质量部门负责人介绍,良品铺子供应链从零售终端、企业层、供应商层到原料商层分为四级,公司深入第四级,从源头上把控品质。良品铺子会将原料的具体要求写进良品铺子、原料商、生产商三方合同里,让每个细节都做到可量化、可追溯。(2)在国家大力推行农业产业化发展的政策背景和优质原材料供给不足的现实瓶颈下,良品铺子在全球范围精选原料,并提前对原料的产地、品种进行锁定采购。截至2018年底,良品铺子与近200家核心工厂、近40个农业基地达成深度合作,对120多种原料进行控源。

第三,良品铺子介入了代工厂管理。良品铺子虽然不直接生产产品,但对代工厂具有严格的工厂管理来保证产品的质量和品质。良品铺子对工厂的厂区环境、车间环境、生产设备、人员设施甚至产品的配方、工艺、原料和包装都有明确的要求和规定。此外,良品铺子为了更好发挥对代工厂质量安全监督功能,保障产品质量安全,主要采取了以下几方面的措施:(1)良品铺子通过对生产全过程进行影像和数据监控,做到生产各环节可查,并将工厂的影像和数据分享给当地的监管部门。(2)良品铺子对工厂进行自动化改造,实现流水化、标准化生产,减少了人工接触。(3)良品铺子还对工厂的生产流程进行规范化管理。

第四,良品铺子制定了严苛的产品标准。良品铺子是行业内第一家建立了整个产品的标准体系的企业,其产品标准的输入对供应商产品品质的提高起到了关键作用。具体措施是对每个品类的产品都形成一套多维度的详细清晰的产品标准书,针对目前1200多个品类的产品形成了1000多份产品质量标准书,这套产品质量标准书,不仅具有许多独创性的标准,而且在一些国家有明确规定的标准方面,设定了更加严格的企业内控标准,这些内控的安全性指标至少高于国家标准的20%。良品铺子的这套产品标准基本上已经成为行业标准,例如良品铺子制定了国内第一个关于儿童零食的团体标准。就标准的内容来讲,良品铺子将自身制定的产品标准主要划分为感官标准和理化标准两个部分。

第五,与高要求的产品标准相对应,企业必须具备高水平的质量检测能力来对产品标准进行把关。良品铺子食品检验中心共投资1000多万元,占地面积1000多平米,2013年通过中国合格评定国家认可委员会(CNAS)的认证,成为全国休闲食品行业第一家通过国家实验室认可的企业。良品铺子凭借着先进的检测设备和专业的人才配备,引进了国外先进的技术,构建国内一流的感官评价实验室、生物检测实验室。数据显示,目前良品铺子检测中心已经拥有100多套国内外先进检验设备、30多人的食品检验技术团队,开展100多个检验项目。

第六,门店作为产品销售的核心终端是保证产品质量安全的最后一道防线。良品铺子的门店产品质量安全管理规范了经营过程中产品安全管理工作,有效防范产品安全风险,降低商品质量问题投诉,为顾客提供健康安全食品及良好的消费体验。具体来讲主要包括门店员工健康卫生、经营场所管理、

保质期管理、感官检验和食品安全巡检等方面。

综上所述,良品铺子投入了大量的资金和精力对平台产品生产和销售的全过程进行质量安全风险治理,虽然增加了平台运营的成本,但是平台质量安全治理给消费者带来了更大的价值,建立了消费者对良品铺子品牌的信任和认可,降低了消费者的搜寻成本,使良品铺子平台的产品能够产生良好的品质口碑和较高的品牌溢价。

2.数字化治理

数字化革命一方面可能会影响市场的集中度、规模经济和保持竞争优势的方式,会对传统企业的商业模式产生巨大的冲击和挑战;另一方面,传统企业的数字化优化也可能催生其更加强大的竞争优势和价值创造(陈冬梅等,2020)。

良品铺子在创立初期就非常重视数字化治理,投入了大量资金进行信息化基础设施平台建设。2008年,良品铺子在成立不到两年的时间点就上线了首个信息化系统——门店信息化管理系统,这个管理系统花费了当时企业一年的利润接近1000万元。2014年,良品铺子投入8000万与IBM以及全球最大ERP软件提供商德国SAP、华为等公司达成战略合作协议,帮助打通前、中、后台,整合10余个系统中共计37个线上平台,从而成功打造了“六大中心”——商品中心、价格中心、营销中心、会员中心、订单中心和库存中心。经过持续的信息化建设和投入,公司已经实现了核心业务的全系统化管理,并完成了不同系统之间的集成整合,实现了前台系统的灵活覆盖、中台系统的高效集成、后台系统的稳健支撑。此外,良品铺子在此基础上不断进行数字化应用探索,有效实现了全渠道会员管理、创新型商品供应链和电商运营管理模式,改善了公司的运营效率和运营质量,给消费者带来全新消费体验,表8展示了良品铺子前中后台系统的具体功能。

平台型企业的构建过程伴随着网络效应的增强,而网络效应增强的根本动力源于平台运营过程中通过持续不断的数字化技术输入来进行数字化治理,使数据为平台的运营和发展赋能,各项业务数字化也能够为推动企业降低成本、提高运营效率、提升用户体验服务。表9展示了良品铺子数字化治理中主要应用的技术工具。

综上所述,良品铺子利用各种数字化技术进行信息化基础设施的建设,在用户数据资产的分析、社群营销、用户体验优化的数字化治理方面均有宝贵的实践经验,也取得了平台运营方面的良好表现,数字化治理确实有效降低了平台的营运成本,提高了平台的运营效率,更重要的是通过数据来了解消费者的需求和喜好,极大地改善了消费者的体验,形成了更多连接、更强交互和更多维度的价值创造模式,为消费者创造了巨大的价值。

表8 良品铺子前中后台系统的具体功能

构成	措施
前台系统	公司前台系统集中连接管理了各线下门店和线上店铺,实现了各种支付渠道的接入。通过统一的前台系统,公司可以快速连接并管理前台渠道的商品、价格、促销、库存等信息,提升了渠道管理的效率,同时保证了前端渠道相互之间的协同和用户体验的一致。
中台系统	中台系统实现了公司全渠道订单、库存、会员信息、促销活动、商品配置等方面的统一管理,有利于资源的高效协同利用,实现了全渠道的运营能力支撑。目前,公司订单系统可支持线上单日交易超过200万笔、线下单日交易超过100万笔,物流系统可支持单日发货包裹超过60万个,会员系统支持数千万会员的积分、储值等信息,为公司全渠道运营提供了有力的支持。
后台系统	后台系统对商品、门店、用户、供应商、员工等企业资源进行整合,实现了财务和业务一体化以及信息流、物流、资金流的统一管理和资源的高效配置。同时,通过建立数据分析系统,公司实现了对运营过程的事前分析、事中监控和事后检核,构建了基于数据的科学决策管控体系。

3.利益治理

平台企业之间的竞争不是一场零和博弈,如何通过强强联盟的生态构建与产品组合以扩大市场才是平台企业竞争的关键(Panico and Cennamo,2015)。未来当产业内的头部平台发展成型,平台之争的最高阶段就是生态圈与生态圈之间的竞争。因此,传统企业平台化发展模式的核心在于打造一个多方互利共赢的生态圈,如何进行利益治理才是平台生态圈竞争的关键,而良品铺子的利益共享机制的设计为平台各方提供了巨大的激励,具有很大的借鉴价值。

表 9 良品铺子数字化治理的主要应用工具

工具	简介	案例证据
消费者数据挖掘	良品铺子数字化治理更多的是“以用户为中心”，而不是“以产品为中心”。在大数据时代，良品铺子平台作为中介很容易基于全渠道、全品类及数字化的运营获得消费者数据，通过构建起更精准、更完整的消费者画像，实现以用户为中心的精准化营销，与顾客进行情感交互，更加有效地服务这些潜在的消费者。	良品铺子基于消费大数据分析其产品女性消费者的比例接近八成，消费者年龄主要集中在 23—35 岁，零食解馋类多基于冲动类消费场景，消费频次和贡献率线下远超过线上，消费者更喜欢无糖、无添加、低脂等健康零食，饼干膨化、糕点点心、肉干卤味更受消费者欢迎等等。通过这些消费者需求分析，良品铺子可以快速有效地进行产品创新，创造新的需求。
会员社群运营	社交是人的基本需求，基于兴趣或共同需求的社交，更是人们的刚需。对于一个社群来说，聚集在一起的成员必须有一个共同的强需求，良品铺子会员社群运营属于物质导向的初级产品资源型社群，靠实实在在的优质产品资源，服务会员，会员花少量的钱，买到优质的产品，自然归属感加强。	良品铺子全渠道拥有 8000 万会员，截至 2018 年底，良品铺子的居于会员社群的精准营销使得领取优惠券后到店的会员人数增加 57%，核销优惠券的会员平均客单价提升了 1 倍，每投入 1 元的营销费用，能够带来超过 11 元的销售额。
顾客心声系统	从顾客角度出发追溯问题，建立了数据波动—发现问题—倒退改善—价值增值的客户体验闭环是数字化治理的重要内容。良品铺子基于大数据技术开发了顾客心声系统，全面上线的顾客心声系统专门负责搜集消费反馈和意见，每月通过天猫、京东渠道的网购评论，线下门店顾客调研等方式，从海量顾客评价中获取大数据和关键词，去研究消费者想什么。该系统也成为良品铺子重要的逆向顾客体验改善工具。	良品铺子会利用大数据收集用户反馈。良品铺子每月有超过 200 万条用户评价，挖掘好这 200 多万条数据，提升用户体验是数字化治理的重点。据内部统计数据显示，通过月度用户体验报告，良品铺子已经累计抓取超过 7000 万条评论，获得了产品改善、内部运营、销售增长等多方面的机会点。

首先，平台型企业的定价策略是平台利益治理的关键因素，为了吸引更多高水平的供应商参与平台，良品铺子与供应商进行利益共享。对于供应商的产品，良品铺子长期坚持“先定质再定价”的产品定价机制。先确定供应商产品标准和品质，然后根据成本和结构，通过固定合同在保证供应商 10% 左右净利润的前提下，制定产品价格。在业内，对于同一款原材料，良品铺子的采购标准和采购价格常常高出竞争对手一截。这种定价机制会使供应商有激励在研发和高端设备方面加大投入，供应商的目标不再是降低产品成本，提供价格低廉的产品，而是在技术创新、质量改进、缩短产品提前期、提供服务等方面做出响应，生产出更高品质的产品。综上，良品铺子对供应商以质定价的机制，一方面使自身不会参与到蚂蚁市场的无序价格战中，另一方面也不会因为高端品质而盲目定制高价格，同时还极大地提高供应商对技术创新和改进质量等方面的积极性，避免了供应商基于短期利益，出现以次充好的欺骗行为。

其次，良品铺子与加盟商进行利益共享。良品铺子虽然是一家自有品牌专业零食零售商，对整个供应链有着绝对的掌控权，但是本着平台化资源共享、合作共赢的理念，良品铺子 2011 年开放了门店加盟，在运营模式上直营店和加盟店是统一的，目前加盟开放市场已经遍布全国各地，这种独特的加盟方式也体现了良品铺子平台利益共享的原则。数据显示，良品铺子的加盟商在不到 2 年的时间就可以收回投资费用，而且对于加盟商来说不用花费很大精力参与门店管理就能与良品铺子共享大部分门店收益是非常划算的。综上，良品铺子实行加盟商直营管理的模式能更好地对所有店铺实施有效的管理，保证整个平台的稳定运营，降低市场风险，同时对加盟商产生了巨大的激励。

最后，良品铺子与员工进行利益共享。对于公司的老员工和高管，良品铺子推出了股权激励，鼓励员工的行为符合公司的长期战略和利益。在良品铺子的 11 家企业股东中，有至少 4 家员工持股平台，通过员工持股平台共持有 4.36% 公司股份，持股平台股东中，公司骨干员工和管理人员有 100 多人。此外，良品铺子还推出了门店合伙人制度。在上述制度激励下，良品铺子员工的积极性得到提高，流失率降低，服务的质量也得到极大提升。

综上所述，良品铺子利用利他、赋能的制度和措施与平台供应商、加盟商和员工均形成了互利共赢的关系，平台成员都有激励形成利益共同体，通过良品铺子平台长期创造更大的可持续价值，为平台生态圈的形成打下了坚实的基础。

六、研究结论

面对中国传统企业产能过剩、资源配置效率低下、缺乏创新动能的困境,本文的案例研究表明了平台化发展模式是传统企业快速实现高质量发展的重要途径,然而目前文献大多数是对互联网企业平台发展模式的研究,对于传统企业如何通过平台化促进高质量发展的研究较少。借助对良品铺子的典型案例分析,我们归纳出了传统企业平台化发展模式一般理论和核心构成要素,基于研究发现我们认为通过双边市场管理实现平台供应链网状重构,通过平台新基础设施建设强化平台实体市场连接,通过平台治理制度设计构建平台价值生态系统是传统企业平台化发展模式的关键创新点。本文的研究结论对中国传统企业的高质量发展、平台模式的创新应用具有一定的理论意义、实践价值以及启示作用。

本文研究对中国传统企业的高质量发展有如下启示。第一,在中国传统制造业普遍存在产能过剩的情况下,平台化的发展模式可以更好地整合行业内的资源,提高资源配置效率,优化产出效率,增加产品的附加值,为我国加快消化过剩产能提供了一条新的出路;第二,在我国传统企业转型升级中普遍缺乏新动能的背景下,平台化发展模式可以使传统企业依托平台供应链进行更好地协同创新,如工艺创新、流程创新、标准创新和营销创新等;第三,在中国消费升级的背景下,平台化发展模式可以更好地满足消费者多样化、个性化的消费需求,为消费者提供质量更加安全、品质更加高端的产品,并通过优化产品的使用体验和购买体验更好地满足消费者的情感需求。

本文研究对进一步深化平台化模式创新应用有如下启示。第一,与互联网平台企业习惯于利用各种资源去获得更大流量不同,传统企业平台化模式更注重从行业和产业的专业角度去整合、配置资源,建立跨企业、产业的协同供应链网络,解决行业产能过剩的问题,将行业内企业间的竞争关系转化为合作共赢关系。第二,与互联网平台企业注重线上市场连接,依靠低价甚至免费来获取竞争优势的商业模式不同,传统企业平台化模式更加注重通过平台基础设施建设连接实体经济,依靠产品品质和线下服务的质量来满足顾客消费升级的需求,提高产品的附加值,而且与一般传统企业主要依靠技术提高产品附加值不同,进行平台化转型升级的传统企业可以利用品牌和数据来提高产品的附加值,品牌和数据成为企业的核心资产。消费者数据可以为产品的研发、创新和改进提供支撑,生产出更能满足消费者需求的产品;品牌门店服务可以使消费者产生信赖,这两项核心资产都能产生更大的消费者剩余。第三,与互联网平台企业习惯于通过垄断地位来获取超额利润不同,传统企业平台模式的核心在于通过利他、赋能的治理制度帮助合作伙伴成长,建立互利共赢的平台生态圈,核心平台企业与其他平台参与企业进行利润共享。

本文研究的局限性主要体现在以下几个方面。第一,虽然本文在研究方法方面遵循了严格规范的案例研究标准,所选择的案例企业在其行业领域内依靠平台化发展模式取得了明显的竞争优势,实现了企业的高质量发展,具有一定的典型性和代表性,但是仍然存在个案可能,本文描述的案例企业现象和讨论结果的推广有待进一步验证。第二,本文案例研究的归纳大多数是基于分析性的而非统计性的,证据的解释和数据的展示具有一定的可选择性,所以本文的归纳可能存在一定的主观性。第三,本文选择的案例企业仍然处于高速增长阶段,虽然我们通过企业调研搜集了大量的一手资料和二手资料,但企业未来的发展还存在很大的不确定性,未来有待进一步收集资料并采用跟踪式案例研究再次验证、改进本文结论。

参考文献:

- [1] 陈冬梅、王俐珍、陈安霓,2020:《数字化与战略管理理论——回顾、挑战与展望》,《管理世界》第5期。[Chen Dongmei, Wang Lizhen and Chen Anni, 2020, Digitalization and Strategic Management Theory—Review, Challenge and Prospect, *Management World*, 2.]
- [2] 冯华、陈亚琦,2016:《平台商业模式创新研究——基于互联网环境下的时空契合分析》,《中国工业经济》第3期。[Feng Hua and Chen Yaqi, 2016, Platform Business Model Innovation Research—Analysis of Time—Space Fitting Based on Internet Environment, *China Industrial Economy*, 3.]
- [3] 李海舰、田跃新、李文杰,2014:《互联网思维与传统企业再造》,《中国工业经济》第10期。[Li Haijian, Tian Yuxin and Li Wenjie, 2014, Internet Thinking and Traditional Enterprise Reengineering, *China Industrial Economy*, 10.]
- [4] 李欣、张明立、罗暖,2016:《品牌形象对品牌关系利益的影响》,《管理科学》第6期。[Li Xin, Zhang Mingli and Luo

- Nuan, 2016, The Influence of Brand Image on Brand Relationship Benefits, *Management Science*, 6.]
- [5] 吕文晶、陈劲、刘进, 2019:《工业互联网的智能制造模式与企业平台建设——基于海尔集团的案例研究》,《中国软科学》第7期。[Lu Wenjing, Chen Jin and Liu Jin, 2019, Intelligent Manufacturing Model of Industrial Internet and Enterprise Platform Construction—A Case Study Based on Haier Group, *China Soft Science*, 7.]
- [6] 孙军、高彦彦, 2016:《网络效应下的平台竞争及其后果分析》,《管理世界》第5期。[Sun Jun and Gao Yanyan, 2016, Analysis of Platform Competition and Its Consequences under the Network Effect, *Management World*, 5.]
- [7] 王海杰、宋姗姗, 2019:《互联网背景下制造业平台型企业商业模式创新研究——基于企业价值生态系统构建的视角》,《管理学刊》第1期。[Wang Haijie and Song Shanshan, 2019, Research on Business Model Innovation of Manufacturing Platform Enterprises under the Internet Background—Based on the Perspective of the Construction of Enterprise Value Ecosystem, *Management Journal*, 1.]
- [8] 徐晋、张祥建, 2006:《平台经济学初探》,《中国工业经济》第5期。[Xu Jin and Zhang Xiangjian, 2006, Initial Exploration of Platform Economics, *China Industrial Economy*, 5.]
- [9] 张强、李颖异, 2015:《企业价值观体系的架构及要素》,《管理世界》第10期。[Zhang Qiang and Li Yingyi, 2015, Architecture and Elements of the Enterprise Value System, *Management World*, 10.]
- [10] 赵树梅、徐晓红, 2017:《“新零售”的含义、模式及发展路径》,《中国流通经济》第5期。[Zhao Shumei and Xu Xiaohong, 2017, The Meaning, Model and Development Path of “New Retail”, *Circulation Economy of China*, 5.]
- [11] 朱晓红、陈寒松、张腾, 2019:《知识经济背景下平台型企业构建过程中的迭代创新模式——基于动态能力视角的双案例研究》,《管理世界》第3期。[Zhu Xiaohong, Chen Hansong and Zhang Teng, 2019, Iterative Innovation Model in the Construction of Platform Enterprises under the Background of Knowledge Economy—A Double Case Study Based on the Perspective of Dynamic Capabilities, *Management World*, 3.]
- [12] Amit, R. and C. Zott, 2012, Creating Value through Business Model Innovation, *MIT Sloan Management Review*, 53 (3): 40—50.
- [13] Armstrong, M. and J. Wright, 2007, Two—sided Markets Competitive Bottlenecks and Exclusive Contracts, *Economic Theory*, 32(2): 353—380.
- [14] Armstrong, M., 2006, Competition in Two—sided Markets, *Rand Journal of Economics*, 37 (3): 668—691.
- [15] Caillaud, B. and M. Jullien, 2003, Chicken and Egg: Competition among Intermediation Service Providers, *Rand Journal of Economics*, 34(2): 309—328.
- [16] Cennamo, C. and J. Santalo, 2013, Platform Competition: Strategic Trade—offs in Platform Markets, *Strategic Management Journal*, 34(11) .
- [17] Collins, J. C. and J. I. Porras, 1996, Building Your Company’s Vision, *Harvard Business Review*, 14(3): 65—77.
- [18] Doganoglu, T. and J. Wright, 2010, Exclusive Dealing with Network Effects, *International Journal of Industrial Organization*, 28(2): 145—154.
- [19] Doganoglu, T. and J. Wright, 2006, Multihoming and Compatibility, *International Journal of Industrial Organization*, 24(1): 45—67.
- [20] Economides, N. and E. Katsamakas, 2006, Two—sided Competition of Proprietary vs Open Source Technology Platforms and the Implications for the Software Industry, *Management Science*, (7): 1057—1071.
- [21] Eisenhardt, K. M., 1989, Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14(4): 532—550.
- [22] Eisenhardt, K. M. and M. E. Graebner, 2007, Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges, *Academy of Management Journal*, 50(1): 25—32.
- [23] Eisenmann, T., G. G. Parker and M. Van Alosty, 2006, Strategies for Two—sided Markets, *Harvard Business Review*, (10): 92—101.
- [24] Hillebrand, B., R. G. M. Kemp and E. J. Nijssen, 2011, Customer Orientation and Future Market Focus in NSD., *Journal of Service Management*, 22(1): 67—84.
- [25] Iansiti, M. and R. Levin, 2004, Strategy as Ecology, *Harvard Business Review*, 126(3): 68—78.
- [26] Katz, M. L. and C. Shapiro, 1985, Network Externalities Competition and Compatibility, *American Economic Review*, 75(3): 424—440.
- [27] Kreps, D. M., 1990, Corporate Culture and Economic Culture and Economic Theory, *Perspectives on Positive Political Economy*, 90: 109—110.
- [28] Lin, M., S. Li and A. Whinston, 2011, Innovation and Price Competition in a Two—sided Market, *Journal of Management Information Systems*, (2): 171—202.

- [29] Liu Q. and K. Serfes, 2013, Price Discrimination in Two-sided Markets, *Journal of Economics & Management Strategy*, 22(4): 768—786.
- [30] Miles, M. B. and A. M. Huberman, 1994, *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Sage Publications, Inc.
- [31] North, D. C., 1990, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press.
- [32] Panico, C. and C. Cennamo, 2015, What Drives a Platform's Strategy? Usage, Membership and Competition Effects, *Academy of Management Proceedings*.
- [33] Ries, E., 2011, *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*, Penguin Group, London.
- [34] Rochet, J. and J. Tirole, 2003, Platform Competition in Two-sided Markets, *Journal of European Economic Association*, (1).
- [35] Teece D. J., 2007, Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro Foundations of Sustainable Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319—1350.
- [36] Tiwana, A., B. Konsynski and A. Bush, 2010, Research Commentary—platform Evolution; Coevolution of Platform Architecture, Governance, and Environmental Dynamics, *Information Systems Research*, (4): 675—687.
- [37] Weyl, E. G., 2010, A Price Theory of Multi-Sided Platforms, *American Economic Review*, 100(4): 1642—1672.
- [39] Yin, R. K., 2003, *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications.

How to Promote High Quality Development of the Traditional Enterprises in China Through Platformization ? A case study based on BESTORE

Cheng Hong, Wang Huaxing and Fan Hanbing

(Institute of Quality Development Strategy, Wuhan University; Macro-quality Management Coordination Center of Hubei Province; Competition Policy Economy—quality Development Research Center)

Abstract: Platformization is seen as an important way to realize the high quality development of the traditional manufacturing enterprises in China. Based on the general theory of platform economics and rich practical experience in the research of BESTORE operations, this paper constructs a theoretical framework for the transformation and upgrading endeavor of the traditional enterprises when they work towards achieving high quality development. Standardized case study methods are used to summarize the platform development mode of the traditional enterprises from three dimensions of content, structure and governance respectively. The study finds that platformization is a high quality development mode for the traditional enterprises, which is characterized by the customer-oriented attitude, the supply of high quality products and the effective digitized market governance concerning risks and interests. The findings indicate that the key innovation points of the platform development mode for the traditional enterprises include the huge network effect achieved through the network reconstruction of the industrial supply chain, the efficient operations brought by the platform infrastructure construction, and the strategic coordination made possible by the mutually beneficial and win-win ecosystem building for the platforms. The conclusion of this paper should have important theoretical significance for the high quality development of the Chinese economy, and universal practical value for the high quality development of traditional manufacturing enterprises in their transformation and upgrading endeavor as well.

Key Words: Traditional Manufacturing Enterprise; Platform; High Quality Development Mode; BESTORE

■ 责任编辑 郝伟