

超越数字统治地位

“平台之平台”战略正在崛起

IBM 商业价值研究院

序言

1995 年上映的动漫电影《攻壳机动队》设想到 2029 年，数字世界与实体世界将完全融合。在未来世界，人类与庞大的人工智能 (AI) 网络无缝互动 — 这一直都是文学和电影作品中反复出现的场景。无论是使用高科技窃取信息的网络罪犯分子，还是与 AI 合为一体屡次拯救世界的超级英雄，人类 /AI 的整合潜力一直都是文学作品中表现超级力量的手法和技巧。人类 /AI 互动可能很快就会变成现实 — 也许比你想象得还要快。

当数字与实体世界发生碰撞

物联网 (IoT) 及其产生的海量数据与人工智能相互作用，加速业务变革的步伐。这还带来了颠覆性影响，推动数字和物理世界不断交汇融合。

数字与实体世界在四个方面高度交织在一起：

1. **客户体验 (X)** — 客户价值由客户体验所决定，而这方面结果最终取决于其他三个方面的整合情况。
54% 的全球行业高管表示，客户购买行为正从产品和服务转向体验。¹ 例如，消费者在购买智能手机时，不仅仅只是考察硬件配置，还会考虑手机能否带来预期的整体体验。

2. **数据 (D)** — 这方面的冲突主要是由搜索、挖掘和改进数据资源时导致的利益控制权争夺而引起的。战略性地使用数据能够显著改善客户体验。事实上，64% 的受访全球 CEO 表示，他们基于数据和分析制定业务战略。² 例如，通过将情境化数据与用户 ID 结合，研究客户的购买行为，谷歌在该领域变得越来越强大。³

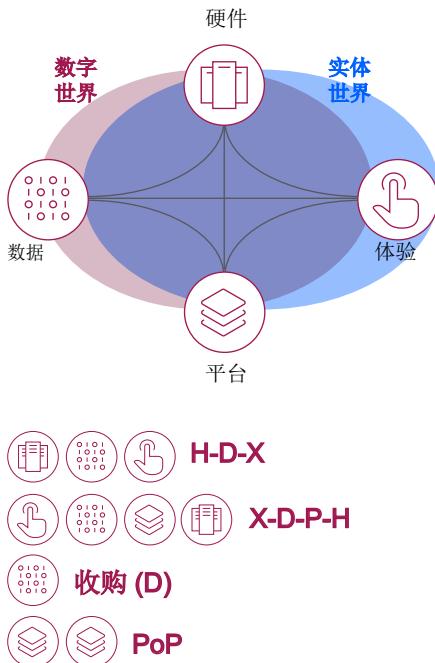
3. **业务平台 (P)** — 这是用户和商家共同存在、一起参与的舞台。在大规模的交易流中，这可能成为战略制高点，也可能沦为瓶颈。该领域的冲突在于谁拥有并控制平台？最新证据表明，

大多数 (52%) 的受访最高层主管希望拥有平台。⁴ 而这一比例在年销售收入超过 100 亿美元的企业中更是高达 72%。⁵ 以数字技术为支撑，业务平台提供了一个环境，支持企业和用户进行沟通，相互协作，开展交易。拥有众多用户和商家的成功平台通常会生成海量数据。

4. **硬件 (H)** — 数字化的成功离不开物理硬件。硬件能够感知并生成数据以激活实体世界。硬件是数字领域和实体领域之间的连接纽带。问题是：从安装到连接，谁来控制硬件？如何共享硬件？

制胜之道

图 1
四个方面及其主要战略



对于数字与实体世界的融合，有三个制胜战略（见图 1）：

硬件 / 数据 / 体验 (H-D-X) 战略：制造商最喜欢这种战略 — 销售硬件 (H)，分析数据 (D)，然后使用硬件改善客户体验 (X)。例如，建筑、采矿和公用事业设备制造商小松使用配备传感器和 GPS 的自动控制设备提供“智慧建筑”服务。⁶ H-D-X 战略非常适合于工业机械行业，但对个人消费品设备并不是很有效。

在消费品企业中，X-D-P-H 战略更为常见。自从成功实现了令人满意的大规模电子商务体验 (X) 后，亚马逊已成为许多其他企业的平台 (P)。亚马逊存储的海量情境式数据 (D) 是吸引其他商家的主要力量。鉴于亚马逊平台吸引的用户规模如此之大，范围如此之广，网络效应日益显现其强大威力。

随后，亚马逊又推出了包含 Echo 个人助理的新硬件 (H)，进一步深化了客户体验。通过采用这种战略，在数字和实体世界涌现出一批成功的平台玩家。

作为近期最成功的战略，企业使用收购 (D) 战略，收购另一家企业，以获得后者所拥有的特别有价值的数据。例如，跑鞋制造商亚瑟士 (ASICS) 收购了 FitnessKeeper 的全部股份，利用其健身追踪应用 Runkeeper，获取全球范围内数百万名用户所生成的数据。⁷

在全球市值排名前十的企业中，一半以上采用平台战略。⁸ 随着平台在各个行业和地区日益占据主导地位，其他企业该如何与这些平台巨头开展竞争呢？答案便是“平台之平台” (PoP) 战略。

平台日益商品化

众多企业正在努力跟上亚马逊、谷歌、阿里巴巴和腾讯等平台企业的发展步伐。这些平台巨头无不受益于网络经济以及可用于投资新业务的充足现金。实际上，与采用其他业务模式的企业相比，平台拥有者往往能够更快地增加收入，获得更高的利润，市场估值最高可达收入的 8 倍。⁹ 随着基于平台的新型业务网络不断进步（也就是所谓的“平台化”），人们也越来越担心出现寡头垄断的问题。例如，在美国，产业集中度在过去二十年提高了 75%。¹⁰

然而，平台的长期影响可能不如目前想象的那样显著。经验表明，重大业务模式创新带来的竞争削弱现象只是暂时的。例如，二十年前，互联网接入和带宽供应被认为会导致形成无竞争时代，带来竞争削弱、价格上扬和服务质量降低等诸多问题。许多互联网服务提供商 (ISP) 都在积极尝试统筹访问、内容和运行等服务。曾经红极一时的美国在线 (AOL) 还创建了非常独特的环境，只提供唯一选择，而且在许多方面都属于专属技术。但结果却是，客户最终认为 ISP 都是同质的。¹¹ 与 ISP 相关、看似极具威胁性和无懈可击的产品、服务和其他解决方案最终均沦为大众化商品。

对于当今垄断一时的平台业务模式，PoP 战略很有可能推动非平台玩家在现有平台上或者跨越各类其他平台创建新的平台环境，从而导致平台成为大众化商品。例如，乐天和阿里巴巴等平台电子商务网站通过更简单、更便宜的方式来分销商品和寻找新客户，从而降低了小型非平台企业的入驻门槛。消费者也能从中受益，因为选择面的扩大使他们能够买到更加物美价廉的商品。此类活动已经超出了企业范围，扩展到了客户领域。

借力平台完成飞跃

让耳朵过足瘾

音乐应用 Shazam 可根据用户设备访问的简短试听样本识别出任何歌曲。它基于被许多人认为是无懈可击的平台，建立了音乐互动平台。用户确定歌曲后，便可在 iTunes 上购买，在 Google Play 或 Apple Music 上播放，在 YouTube 上观看，并在 Google search 中查看歌词。Shazam 在其他平台的生态系统之上成功建立了新平台，但保留了与客户的主要接口。为了实施平台参与方应对战略，苹果公司于 2017 年底以 4 亿美元的价格收购了 Shazam。¹²

今天的一些科技巨头很有可能明天便会发现自己处在激烈的市场竞争之中。

企业必须通过更有想象力的新颖方式接触客户、市场和其他平台运营方，这一点非常重要。通过在生态系统中保持独特性与不可或缺性，实现飞跃，成功建立有效的 PoP 战略：

- 为用户打造顺畅无缝而且无所不包的体验。以潜移默化的方式让用户享受完整的平台体验。
- 确保用户互动切中要害。在现有平台的基础上构建新平台有助于进一步增强客户体验。毫不奇怪，服务提供商希望接触并更深入地了解用户。
- 扩展到传统的使用类别范围之外。从用户的角度而言，多样化的解决方案总是很有吸引力，例如丰富的产品和服务以及搜索的简便性。提供更广泛的服务，不断完善客户体验。

- 获得并保持竞争优势。封锁上下文数据，仅与其他平台参与者共享事务型数据。使用基于 Web 的服务创建一系列的简单的条件语句，例如 If This Then That (IFTTT)。

- 通过专属设备实现一体化体验。在医疗保健领域，设备可以是 Echo 和 Alexa 等个人助理，也可以是智能秤、身体成分分析仪以及智能训练器等互动工具。

- 保持生态系统井然有序。在与生态系统合作伙伴共享和补充上下文数据的同时，始终保持生态系统井然有序。

平台业务在越来越多的市场和行业占主导地位，并非所有企业都可以成为平台提供方。但他们仍可开展其他创新。PoP 战略为创新、差异化和成功提供了载体。

主题专家

备注和参考资料

- 1 Davidson, Steven, Edward Giesen, Martin Hammer and Anthony Marshall. "In or out?Succeeding in the ecosystem economy." IBM Institute for Business Value. July 2017. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ecosystemecon/>
- 2 "Plotting the platform payoff:Insights from the Global Chief Executive Officer Study." IBM Institute for Business Value. May 2018. <https://www.ibm.com/services/insights/c-suite-study/ceo>
- 3 Praderi, Diego. "Track individual user's behavior with 'User Explorer' in Google Analytics." Tavan Team. November 2016. <https://www.tavanoteam.com/digital-marketing/track-individual-user-behaviour-with-user-explorer-in-google-analytics/>
- 4 Davidson, Steven, Edward Giesen, Martin Hammer and Anthony Marshall. "In or out?Succeeding in the ecosystem economy." IBM Institute for Business Value. July 2017. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ecosystemecon/>
- 5 "Plotting the platform payoff:Insights from the Global Chief Executive Officer Study." IBM Institute for Business Value. May 2018. <https://www.ibm.com/services/insights/c-suite-study/ceo>
- 6 Jackson, Tom. "Komatsu's new 'Smart Construction' service takes all the guesswork out of GPS/GNSS earthmoving." Equipment World. June 2016. <https://www.equipmentworld.com/komatsu-launches-smart-construction/>
- 7 Comstock, Jonah. "Running shoe company ASICS buys Runkeeper for \$85 million." MobiHealthNews. February 2016. <http://www.mobihealthnews.com/content/running-shoe-company-asics-buys-runkeeper-85-million>
- 8 "Here are the 20 largest companies in the world by market cap." Business Tech. July 2017. <https://businessstech.co.za/news/business/184817/heres-the-20-largest-companies-in-the-world-by-market-cap/>
- 9 Libert, Barry, Megan Beck and Jerry Wind. *The Network Imperative:How to Survive and Grow in the Age of Digital Business Models.* Harvard Business Publishing. June 2016. ISBN 0001633692051
- 10 Grullon, Gustavo, Yelena Larkin and Roni Michaely. "Are U.S. industries becoming more concentrated?" SSRN. August 2017. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2612047
- 11 Coffin, Jarvis. "The internet killed AOL." Online Media Daily. January 2003. <https://www.mediapost.com/publications/article/6988/the-internet-killed-aol.html>
- 12 Neate, Rupert. "Game that tune:Apple snaps up Shazam for reported \$400m." The Guardian. December 2017. <https://www.theguardian.com/technology/2017/dec/11/apple-buys-shazam-music-app>

Kazuaki Ikeda

IBM 全球企业咨询服务部数字
策略与 iX 日本主管
<https://www.linkedin.com/in/kazuaki-ikeda-15663911/>
K7IKEDA@jp.ibm.com

关于专家洞察 @IBV 报告

这是专家们对具有新闻价值的商业和技术话题所发表的见解。这些洞察是根据与全球主要的主题专家的对话总结得出。要了解更多信息，请联系 IBM 商业价值研究院：
iibv@us.ibm.com

© Copyright IBM Corporation 2018

New Orchard Road

Armonk, NY 10504

美国出品

2018 年 6 月

IBM、IBM 徽标及 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。Web 站点 www.ibm.com/legal/copytrade.shtml 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可随时对其进行修改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论是明示还是默示）的保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据的协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何组织或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并不独立核实、验证或审计此类数据。此类数据使用的结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

国际商业机器中国有限公司
北京市朝阳区北四环中路 27 号
盈古大观写字楼 25 层
邮编：100101

63015063CNZH-00

