



专家洞察

—

享受平台 业务模式 红利

变革性机遇，机不可失，
时不再来

IBM 商业价值研究院

IBM

主题专家



Saul Berman

IBM 全球服务部副总裁兼
全球首席战略师

saul.berman@us.ibm.com

<https://www.linkedin.com/in/saulberman/>

Saul Berman 是数字化战略与 IX 首席战略师，也是数字化业务战略业务全球负责人，拥有 25 年以上作为战略合作人的丰富经验。



Jamie Cattell

IBM 数字化战略咨询服务
全球负责人

Jamie.Cattell@ibm.com

<https://www.linkedin.com/in/jamie-cattell-ab1169/>

Jamie Cattell 是 IBM 全球数字化战略业务负责人，在战略与技术的交叉融合方面拥有 25 年的丰富经验。



Edward Giesen

全球合伙人兼欧洲数字化
战略业务发展负责人

edward.giesen@nl.ibm.com

<https://www.linkedin.com/in/edward-giesen-071620/>

Edward Giesen 是 IBM 欧洲数字化战略业务发展负责人，主要负责数字化战略/重塑、业务模式、创新和客户战略以及突破性绩效工作。



Fidel Santos

IBM 数字化战略与 iX
副合伙人

Fidel.Santos@ibm.com

<https://www.linkedin.com/in/fidel-santos-b5b890/>

Fidel Santos 是 IBM 数字化战略副合伙人，主要负责帮助客户实现企业数字化重塑。

制定平台战略时首先要确定，是建立自己的平台，还是参与现有或新兴平台。

—

谈话要点

让业务模式改头换面

人工智能、区块链、机器人、物联网和云计算等呈指数级发展的技术形成了全新的竞争格局，迫使所有企业立即做出决策——如何参与这个由平台模式重塑的世界。

平台战略将决定市场相关性和企业生存能力

到 2025 年，平台经济规模预计将覆盖全球所有商务活动的将近三分之一。¹

首先要确定如何创造价值、开展合作以及顺利执行

我们建议企业在制定和实施平台战略时考虑三种方法，而且这三种方法可以结合使用：数字化重塑、认知型企业以及 IBM 车库方法。

市场有大事发生：平台模式崛起

为什么平台对于企业如此重要？平台所产生的业务影响已达数万亿美元的规模，这使得它成为企业领导在权衡影响、后果与收益以及充分研究重要问题时必须考虑的重要因素。

记得在大约 25 年前，还有许多企业领导坚定地认为，互联网对于自己的战略或运营毫不相干。而现在，“平台业务模式”取代了“互联网”，因此必须思考：企业是否对平台机遇进行了充分评估。

即使这种影响还未渗透到您所在行业，不妨设想一下贵公司再过 25 年会是什么样子。阅读商业期刊并不能全面了解平台经济的崛起。在 2018 年底，平台经济创造的总市值估计达到了 7 万亿美元。²到 2025 年，这个数字预计将增长到大约 60 万亿美元，或者说占全球所有商务活动的将近三分之一。³

基本概念人人都不陌生。大型商场或大众零售商都是实体平台，也就是集中交易场所，具有一系列明确的特点和运营特征，买卖双方可以在这里彼此满足需求。

各个机票预订系统以及 Expedia 或 KAYAK 等旅行信息汇集网站也属于交易平台，主要负责销售自己的产品或作为面向多个卖家的市场。Facebook、Twitter 或 LinkedIn 等社交媒体公司也属于平台性质，但他们主要强调互动而非交易。

所有这些平台都交换信息、从事商务活动、促进人际交往以及提供吸引众多参与者的价值主张。反过来，这种环境也可以为平台提供方创造价值。回报可能包括增加收入、利润和市场份额，以及作为“汇集者”获得巨大的市场影响力。

Amazon、Match.com 和 Netflix 都是平台经济的数字版本。从本质上而言，这些企业都是颠覆典范。与销售和分销传统软件产品一样，这些模式的边际成本大大减少，在许多情况下，甚至趋近于零。

这种经济影响在大多数行业已得到公认，因为核心业务的构成要素，包括所有形式的交易和流程，都越来越数字化。

要充分发掘平台的潜力，就必须实事求是地全面评估市场价值变化和未来价值主张。制定平台战略时首先要确定，是建立自己的平台，还是参与现有或新兴平台。大多数企业能够通过参与平台实现发展。少数企业预计会统筹并拥有一个主要平台；属于这个群体的企业显然需要具备成为先行者或主要平台参与者的能力。

无论如何，要想建立持久的竞争地位，就必须基于一系列明智的战略选择，制定大胆、决定性的战略。这些选择包括：企业如何创造独特的价值；如何建立必要的合作关系；以及如何部署平台、通过平台实现经济效益和扩大平台使用范围。

制定平台战略的三个主要考量因素

1. 颠覆现有价值来源和现有行业边界

平台正在颠覆传统的价值来源。在许多行业中，价值正从创造和销售产品及服务的传统企业，转向负责统筹参与者并促进各方互动的平台所有者。新模式利用数字平台创造和销售产品及服务，促进众多参与者开展无限的互动，而他们中的大多数在现实世界中可能从未有过任何交集。

此外，平台方法不需要考虑传统的行业界线。例如，音乐行业的颠覆让价值、收入和利润从制作方转移到了 Apple 和 Spotify 等平台提供方。法国电信公司 Orange 利用移动交付方式大举进军银行业。⁴

我们所面临的绝佳机遇在于：发掘以前低效或未充分利用的生产能力，释放新的价值。Airbnb 通过将空置的住房单位（供方）与希望获得居家住宿体验的旅行者（需方）匹配起来，获得经济效益。Lyft 和 Uber 则为大量不常使用的汽车（供方）和希望低价享受私人司机服务的用户（需方）牵线搭桥。应用商店以超低价格和超高便利，为提供商（供方）和买家（具有庞大需求）创造了接触机会，让这些买家可以看到之前根本不会想到要购买的特定应用，而且价格超低，超级便利。

2. 赢者往往通吃（或取走大部分收益）

初步迹象表明，成功的先行者在经济回报竞争中获得显著优势。他们可以定义平台参与者互动的价值和条款，同时创造网络效应的规模效益。

随着更多的用户加入平台网络，平台价值也水涨船高，而新竞争者可能会被挡在市场门外。事实上，市场中的第一个平台可能会明确定义或彻底转变竞争态势，形成自然垄断或双头垄断局面。

2018 年智能手机行业数据显示，苹果公司所获利润占行业总利润的 73%，这一结果着实惊人。⁵ 2018 年 Uber 的收入达到 113 亿美元，是紧随其后的竞争对手收入的五倍左右。⁶

3. 仅靠传统优势可能远远不够

目前市场领先企业所具备的要素可能不足以推动任何一家企业晋升成为平台所有者。在平台世界中，土地、实体场所和机械设备都不如网络和知识产权来得重要。

发挥现有市场优势，同时利用新的战略及合作关系，传统企业就能在平台世界中建立具有高影响力的优势。

这意味着，企业需要真正重新审视目前创造价值的方式，提出有关新合作条款的大胆设想。在断断续续发生变化的时期，包括现在，不建议对目前所采用的模式进行三心二意地修修补补。

但是，这并不表示旧的东西已经过时。在最近的 IBM 全球最高管理层调研报告“传统企业逆袭”中，72% 的受访高管指出，引领自己所在行业颠覆潮流的是传统企业，而非新进入者。⁷ 发挥现有市场优势，同时利用新的战略及合作关系，传统企业就能在平台世界中建立具有高影响力的优势。

要想开辟进入平台世界的途径，首先要制定充分考虑平台业务模式独特特征的战略。企业领导可以首先回答五个关键问题，进行自我评估，看看自己的企业能否针对所在行业或希望进入的行业制定行之有效的平台战略（见图 1）。

—

图 1

制定平台战略时需要考虑的主要问题

- 1 不同参与者（比如平台所有者和用户）有何不同的价值创造计划？
- 2 实现新价值需要哪些主要因素？
- 3 实现这些价值需要哪些参与者？
- 4 如何构建平台参与者之间的互动？
- 5 如何获取价值，实现经济收益？

创造价值

确定企业在行业价值链中所发挥的作用。是否具有充当“汇聚者”的声誉和地位？企业是否将自己视为变革的主要领导者？接着，阐明平台如何创造价值。回答这些问题有助于确定参与者角色，更重要的是，发现各种参与者如何满足未尽之需求以及如何为各种参与者满足未尽之需求。

实现新价值

评估一家企业是否具备充足的能力，可以为平台价值的所有四个或其中部分要素实现新价值，这四个要素是：搜索、信任、财务交易和服务交付（见图 2）。

有些平台提供方制定的战略仅关注某几个要素。例如 Expedia，主要提供搜索、信任和财务交易能力。客户在 Expedia 的平台上找到并购买的服务实际上由航空公司、酒店或租车公司提供。

相比之下，市值 140 亿美元的全球重型建筑材料企业 CEMEX，则利用在 2017 年推出的 CEMEX Go 平台，覆盖了所有这四个要素。18 个月内，有 96% 的经常客户使用该平台，占全球销售额的 45%。⁸

确定所需的参与者

接下来需要决定是“建立、购买、合作还是参与”，以及任何个体企业在平台上发挥怎样的作用。企业将确定哪些参与者需要提供期望的价值，使该平台成为提供方和客户的可持续发展场所。

简而言之，成为平台的唯一所有者，控制技术并执行业务模式，这是正确选择吗？还是组建联盟，集体拥有和管理平台更为合理？越来越多的所谓“独角兽”公司（即私有估值至少为 10 亿美元的公司）参与到平台模式中，他们以惊人的速度取得了巨大的成功。⁹

图 2

平台价值主张的四个要素



市场中的宿敌已经通过新的模式携手合作，比如在跨境运输、管理食品供应链等方面进行合作。宝马和梅赛德斯启动了价值 10 亿美元的合作项目，旨在应对电动汽车和拼车出行趋势。¹⁰ 微软和索尼正在创建联合游戏平台。¹¹ 这些都是由人工智能、云计算和区块链等技术支持的模式范例 — 参与者能够共享合适的内容，保护专有资产，同时关注于自身核心产品和服务的显著差异化优势。

建立互动模式

平台参与者之间的互动是结构化的，基于某种主要的平台原型（见图 3）。

- 销售/服务。推销自己的产品或服务。
- 市场。充当交易场所。
- 点对点。促进用户之间的联系和交流。

利用平台实现经济效益

如图 3 所示，有两种基本的获益模式：直接模式和间接模式。用户直接获益不仅包括基于佣金业务模式，还包括基于订购或基于交易的模式（比如 Uber 或 Netflix 所采用的方法）。对于间接获得价值，大家首先想到的是广告宣传，而现在，利用客户数据实现经济效益（比如 Facebook 或 Twitter）也日益流行起来。

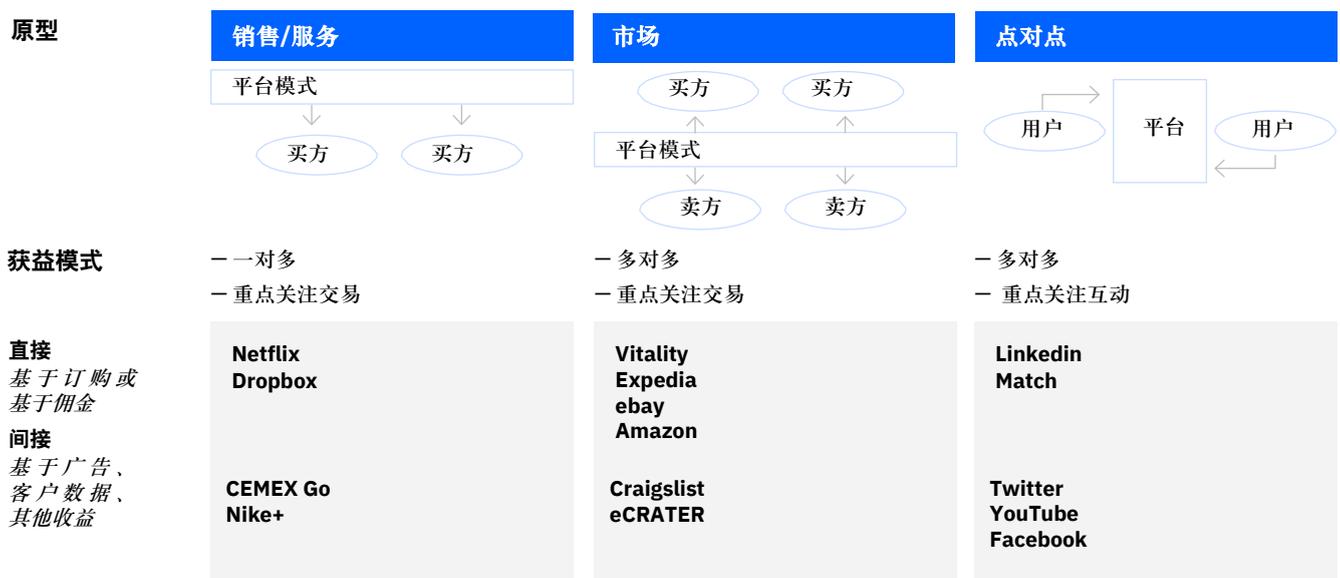
有些公司可能还会捆绑第三方产品和服务，向这些提供商收取访问平台客户群的费用。实际上，企业可以同时采用直接和间接模式。

如果说以技术为主导的业务变革历史证明了什么，那就是大家所熟悉的传统方式并不能确保让企业生存下去。

—

图 3

平台原型和参与者的主要类型，包括利用平台实现经济效益的方法



抓住平台机遇

基于云的平台将成为所有行业价值链的核心。创建或塑造这类平台的企业可以从相关的经济和竞争变化中获得新的优势。如果说以技术为主导的业务变革历史证明了什么，那就是大家所熟悉的传统方式并不能确保让企业生存下去。优势通常会流向接受和发掘新可能性的那些企业。对于老牌行业参与者和新进入者来说，平台机遇就在眼前。

我们认为，企业应以结构化的计划为支撑，提出大胆的新想法，抓住平台机遇。我们建议企业在制定和实施平台战略时考虑三种方法，而且这三种方法可以结合使用：

- 数字化重塑。企业领导终将面临残酷的抉择：要么对企业进行数字化重塑，要么“坐以待毙”。他们需要形成新的战略重点，培养新的专业技能，并建立新的工作方式。要了解更多信息，请阅读“[实现数字化重塑需要立即采取的四个步骤。](#)”
- 认知型企业。随着我们称之为“认知型企业”的新一代业务模式的出现，企业重塑的新时代初现曙光。要了解更多信息，请阅读“[利用人工智能重塑企业。](#)”
- IBM 车库方法。这是一种共创体验，以初创企业的速度和大企业的规模推动有目的的创新和颠覆性的变革。要了解更多信息，请阅读“[什么是 IBM 车库方法？](#)”

© Copyright IBM Corporation 2019

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504
美国出品
2019年8月

IBM、IBM 徽标、ibm.com 和 Watson 是 International Business Machines Corp. 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。以下 Web 站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表：ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可能随时对其进行更改。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。

本档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类的（无论是明示的还是默示的）保证，包括不附有关于适销性、适用于某种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协议的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企业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。此类数据的使用结果均为“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
盘古大观写字楼 25 层
邮编：100101

21027221CNZH-01

关于专家洞察

专家洞察代表了思想领袖对具有新闻价值的业务和相关技术话题所发表的观点和见解。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。

备注和参考资料

- 1 Dutch Transformation Forum. “Unlocking the value of the platform economy: Mastering the good, the bad and the ugly.” November 2018. <https://dutchitchannel.nl/612528/dutch-transformation-platform-economy-paper-kpmg.pdf>
- 2 Ibid
- 3 Ibid.
- 4 Hinchberger, Bill. “Orange Telco Moves Into Digital Banking: French telecom company moves aggressively into the banking sector.” Global Finance. May 1, 2018. <https://www.gfmag.com/magazine/may-2018/orange-banking>
- 5 Chauhan, Karn. “Combined Profits of Chinese Smartphone Brands Grew at 24% YoY in 2018.” Counterpoint. April 15, 2019. <https://www.counterpointresearch.com/combined-prof-its-chinese-smartphone-brands-grew-fastest-ever-pace-24-yoy-2018/>
- 6 Grocer, Stephen. “How Uber and Lyft Compare, in Four Charts.” The New York Times. April 11, 2019. <https://www.nytimes.com/2019/04/11/business/dealbook/uber-vs-lyft-ipo-financials.html>
- 7 “Incumbents Strike Back: Insights from the C-Suite Study.” IBM Institute for Business Value. February 2018. <https://www.ibm.com/services/insights/c-suite-study>
- 8 “CEMEX Completes Deployment of CEMEX Go with Customers Worldwide.” CEMEX press release. May 30, 2019. <https://www.cemexusa.com/-/cemex-completes-deployment-of-cemex-go-with-customers-worldwide>
- 9 Bastone, Nick. “35 U.S. Tech Startups That Reached Unicorn Status in 2018.” Inc. November 12, 2018. <https://www.inc.com/business-insider/35-us-tech-startups-that-reached-unicorn-status-in-2018.html>
- 10 Sachgau, Oliver, Christoph Rauwald. “Daimler and BMW Plan \$1.1 Billion Uber Battle.” Bloomberg. February 22, 2019. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-02-22/daimler-bmw-to-battle-uber-with-1-1-billion-mobility-push>
- 11 Mihalcik, Carrie. “Microsoft and Sony will partner on game streaming, AI.” CNET. May 16, 2019. <https://www.cnet.com/news/microsoft-and-sony-will-partner-on-game-streaming-ai/>

