

迈向平台

中国企业转型升级新机遇

成就卓越绩效



# 目录

概要	03
平台的崛起	05
平台模式从互联网和高科技产业向传统产业延伸	06
平台模式的示范效应和竞争压力推动传统产业拥抱平台模式	07
产业平台的角色	08
平台模式给传统产业带来的机遇	09
平台模式给传统产业带来的挑战	10
传统产业企业拥抱平台, 加速转型与升级	12
建设平台, 掘金平台经济的路径	13
建设平台, 掘金平台经济的基本能力	15
借助外部平台, 提升企业竞争力	17
结语	19





# 概要

平台模式, 作为一个商业术语, 或许大多数人还不太熟悉。但实际上它已渗透到社会的方方面面, 双“十一”在电商网站上血拼, 通过微信为客户提供服务, 在手机上下载各种有用好玩的APP, 其实你已经切切实实感受到平台带来的影响。如今, 平台的发展已迎来一个新的阶段, 它正从互联网和高科技行业向传统产业延伸, 为中国企业转型升级与创新发展提供了新的路径。

然而, 作为一个新生事物, 平台模式如何为传统企业接纳, 采用, 并充分发挥出它的价值充满了不确定性和挑战。为此, 埃森哲调研了50余家来自互联网与传统行业已经或计划建立平台的大中型企业和100家中小型企业, 深入分析了一些平台先行者的成与败, 对平台模式给中国传统产业企业带来的机遇和挑战, 以及如何利用平台模式推动转型升级进行了研究。

## 平台模式从互联网和高科技企业向传统产业延伸

虽然平台模式不是一个新概念, 但过去十多年来, Facebook, 亚马逊, 微信, 苹果等互联网和高科技平台巨头快速崛起, 并在商业上取得巨大成功, 让平台模式声名鹊起, 它的价值正在被越来越多的传统产业所认知并重视。同时, 借助平台模式高速发展的互联网和高科技企业, 也在利用雄厚的资本和先进的运营模式跨界进入传统产业, 给传统产业带来深刻乃至颠覆性的影响, 让传统企业有着严重的危机感, 让他们重新思考自身在未来产业价值链中的定位。为应对挑战, 一些传统企业已经开始试水平台模式。从为平台客户创造的价值来看, 目前产业平台的作用可分为以下几类:

- **服务接入者:** 通过平台接入更多第三方的产品和服务来满足客户的需求。
- **价值整合者:** 产业平台通过和平台上的产品与服务提供商的协作, 将各自的产品与服务进行组合打包, 或是整合客户的需求实现C2B定制, 提供更具附加值的服务和更完整的用户体验。
- **洞见提供者:** 通过平台上积累的数据, 挖掘客户洞见, 并基于此提供个性化产品和服务。

然而, 作为一种新的运营模式, 平台模式与传统的产品与服务模式有诸多不同之处。我们的调研发现, 向平台模式转型的中国企业面临着一些新的挑战:

- **更加复杂的价值创造模式与利益关系考验企业的协调与管控能力:** 平台要为平台上所有的参与方创造价值。如何协调、管理各方之间的关系, 规范参与方的行为, 确保他们之间的良性互动, 让所有参与方都能从平台中受益, 从而推动平台的发展是平台运营中最大的挑战。
- **新的运营模式所需人才的缺乏:** 平台的运营管理, 数据分析, 支撑平台运营的IT系统的规划与运维。
- **数据安全与隐私保护的担忧:** 平台积累的大量数据增加了数据被泄露与滥用的风险。

- **平台模式转型的长期性与艰巨性:** 平台化运营的过程将需要相当大的资源投入, 且转型的效果和收获需要相当长的时间方能显现, 企业需要有长期的平台战略和部署才能确保顺利渡过转型的阵痛期。

## 平台模式给传统产业带来的机遇未被企业充分认识

在中国经济增长放缓的大背景下, 平台模式在帮助中国企业由大变强, 寻求增长新动能方面能发挥重要作用:

- 在产能过剩和需求增长放缓的大环境下, 创造新的商业模式, 获得新的增长动能。
- 充分利用外部资源, 加速创新, 推进产品和服务的差异化, 突破恶性竞争的红海。
- 加强协同, 减少交易环节, 促进资源共享, 提升运营效率, 改善盈利水平。
- 提升对市场环境的感知能力, 同时能充分利用平台的资源快速应对市场变化, 提升敏捷性, 抵御风险, 应对颠覆性竞争。

但是, 埃森哲对中国企业的调研显示, 受访企业对于平台模式能带来的价值中, 更注重能快速带来的收益(如丰富产品供应, 寻找潜在客户, 拓展收入来源), 而对中国企业转型升级更为关键的创新盈利模式、推动商业模式转型重视不足。此外, 仅有6%的企业认可平台对于提升企业敏捷性的作用, 而这一点恰恰是企业重塑数字时代核心竞争力的关键维度。

## 建设产业平台，掘金平台经济的路径

建设平台要先从痛点切入，从企业所在行业的价值链中的各个环节（比如采购、研发、生产、营销、支付等）中找那些不能让人满意的“痛点”。再着眼于更广阔的视角，在解决最初的痛点之后，企业可以放眼于更广阔的领域，寻找新的痛点，开发出新的产品和服务，乃至衍生出新的商业模式，重新定义公司的价值主张。

无论是在业内寻找痛点，还是迈向一个更广阔的领域，在从产品到平台的路上，企业要把握好这三个方面：

- **控制好发展节奏**：平台是个新鲜事物，往往缺乏合适的对标对象。在迈向平台的道路上，企业必须充分考虑可能存在的风险和变数，大胆假设、小心求证，避免投资冲动，把握好发展节奏。
- **创造差异化价值**：在面对产业以外的竞争对手时，比如互联网公司传统产业的渗透，企业最大的优势是对所处产业的深刻理解和能力积淀；而面对产业内部的竞争对手，企业往往需要另辟蹊径，构筑护城河。此外，要创造差异化价值就不能只依靠企业自身，而是要汇聚平台上各方的力量。
- **激发网络效应，质量比体量更重要**：在平台的发展过程中，如何激发网络效应至关重要。要提升网络效应，不能一味地扩大客户和合作伙伴的规模，要确保平台能提供好的产品或服务，让参与者之间保持良性的互动更为重要。

## 建设产业平台，掘金平台经济的关键能力

平台模式与传统商业模式最大的不同在于企业的价值创造过程不再是以依赖自身资源为主的线性价值链，而是要打造一个由平台所有成员共同组成的价值网络。所以，要打造一个成功的平台，核心就是要能充分发挥这个价值网络的作用。为此，企业需要围绕这个价值网络建立三个方面的关键能力：

### 打造生态系统，吸引平台参与者

- **价值分享**：平台要吸引平台伙伴的加入，需要提供丰富、透明的价值分享机制；同时，要完善平台伙伴对于平台的反哺机制，实现平台的自我更新。
- **在开放和封闭之间做好平衡**：对平台来说，虽然开放是必然的，但开放的度还需企业根据自身的平台战略，综合考虑平台用户规模，平台有序运营以及用户体验，竞合关系，时间等因素，权衡利弊，找到合适的平衡点。

### 建立平台治理机制，协调和管理参与方之间的互动

- **借助客户的力量打造质量保证体系**：需要建立一套涵盖售前到售后的完整的质量保证体系，并且要善于利用客户的力量，让客户参与质量的提升和管控。
- **创造公平竞争的环境构筑长尾**：让不同规模，不同类型的平台伙伴参与到生态系统中来，形成适度的长尾，更好地服务用户多元化的需求，所以创造一个合理公平的竞争环境来鼓励引导多元化非常关键。
- **推动平台参与者之间的协作，激发价值创造能力**：平台能提供的价值要依靠平台上的所有参与者共同来提供。平台要利用数字工具和线下活动帮助平台参与者之间协作和交流，这有助于最大程度上发挥每个参与者的价值创造作用。

### 善用平台数据

- **数据驱动的智能运营**：平台上积累的数据能帮助平台企业更好地了解用户，提供个性化的服务，提升用户体验；提升运营效率，使互动、撮合与资源共享更智能化和高效地实现；还能识别新市场机会，开发出新的商业模式，创造新的营收来源。要想真正释放数据的价值，企业就必须将数据视为供应链，使其在整个组织内部便利而有效地流通起来，最终贯穿由平台客户与合作伙伴组成的整个生态系统。

- **数字信任**：要将数据安全问题上升到数字道德和数字信任的高度，不断提升平台的数据安全水平，为相关各方之间的数据共享，平台的数字化运营以及数据变现等新的商业模式提供保障。

## 借助外部平台，提升企业竞争力

根据我们对中国企业的调研，企业与外部平台合作的主要目的是获取用户资源和营销服务，技术服务和供应链服务。企业需要制订相应的流程和制度来确保和不同平台的合作产生1+1>2的效果。

在平台的服务对象中，中小企业是绝对的主力，他们对平台的利用无论对自身的发展，还是对平台的发展都至关重要。根据埃森哲对中小企业的调研，中小企业普遍期待三年内他们和平台会有更紧密的合作，通过外部平台获得30%以上销售收入的中小企业数量会增长一倍以上。然而，平台当前提供的资源和服务不能完全满足中小企业的需要，数据安全，和过高的平台使用成本也是中小企业希望平台拥有者改进的领域。

# 平台的崛起

过去十多年来, 互联网和高科技平台巨头快速崛起。其迅速扩张的客户规模、不断优化是客户体验、令人眼花缭乱的技术产品创新、创新的盈利模式和优厚的财务回报使平台巨头们成为资本市场的宠儿和职场的明星雇主。2015年全球最大15家已上市平台企业的总市值高达2.6万亿美元。

数字化正在重塑商业世界, 它带来的不仅是效率的提升, 而且推动着商业模式的创新和演进, 甚至给产业带来颠覆性的变化。在这些新兴商业模式中, 近年来最受人瞩目的莫过于平台模式。

对于大多数企业家来说, 平台并不陌生。借助电商平台售卖产品, 采购物料; 借助社交平台传播品牌信息, 与客户互动, 已是屡见不鲜。然而, 这些平台大多都来自互联网和高科技行业, 传统产业中的企业虽然对平台模式也非常关注, 多是把平台看作获取资源的工具, 属于“身外之物”。不过, 近些年来平台模式的价值开始逐渐被传统产业认可, 一些传统企业开始试水平台模式, 这将给传统企业的发展开辟出一个充满机遇的崭新空间。

平台模式并非一个全新的商业模式, 平台模式早已存在。比如一个购物中心就是一个平台, 它通过连接商家和消费者, 实现供需匹配, 它自己也能获得租金或者是商家的销售提成。再比如, 各种交易所和银行等金融机构的清算系统, 聚集海量的买方和卖方, 以一定规则(出价高低和出价时间等)实现交易双方的撮合。

那为何这些年来, 平台模式异军突起, 成为数字经济时代最受瞩目的商业模式? 其推动力来自诸多方面。在技术层面, 云计算, 移动技术, 物联网, 数据分析, API和开源软件等数字技术的发展让企业能更高效地搭建数字平台, 更便捷地连接平台的参与者, 成本也大大降低。在商业层面, 互联网带来

的去中心化使多方协同的价值创造模式成为可能, 越来越多相关方参与到价值创造过程中, 他们之间互动需求越来越频繁。平台能高效地将多方聚合在一起, 并提供互动机制。此外, 数字经济时代对企业敏捷性有着更高的要求。而平台聚合了一个由多方组成的价值网络, 企业可以依靠平台上的资源更快地应对市场变化, 推陈出新, 更好地满足用户的需求。

这些新兴平台企业在商业上的巨大成功给“平台模式”戴上了闪亮的光环, 吸引了传统产业的广泛关注。而围绕传统产业如何借助平台模式, 提升运营水平、推动增长的讨论更是不绝于耳。然而, 在这光环背后, 我们想探求平台企业取得巨大商业成功的秘诀是什么? 平台模式究竟能给企业带来什么样的利益? 企业如何借助平台提升效率, 推动增长?

在展开讨论之前, 我们必须先界定“平台模式”的概念。平台模式是指连接两个或更多的独立群体, 并使之能够通过相互之间的直接互动产生价值的商业模式。比如阿里巴巴的电商平台连接商家和消费者, 微信连接了人与人, 人与商家, 苹果手机连接了手机用户和各种手机应用、音乐等内容。

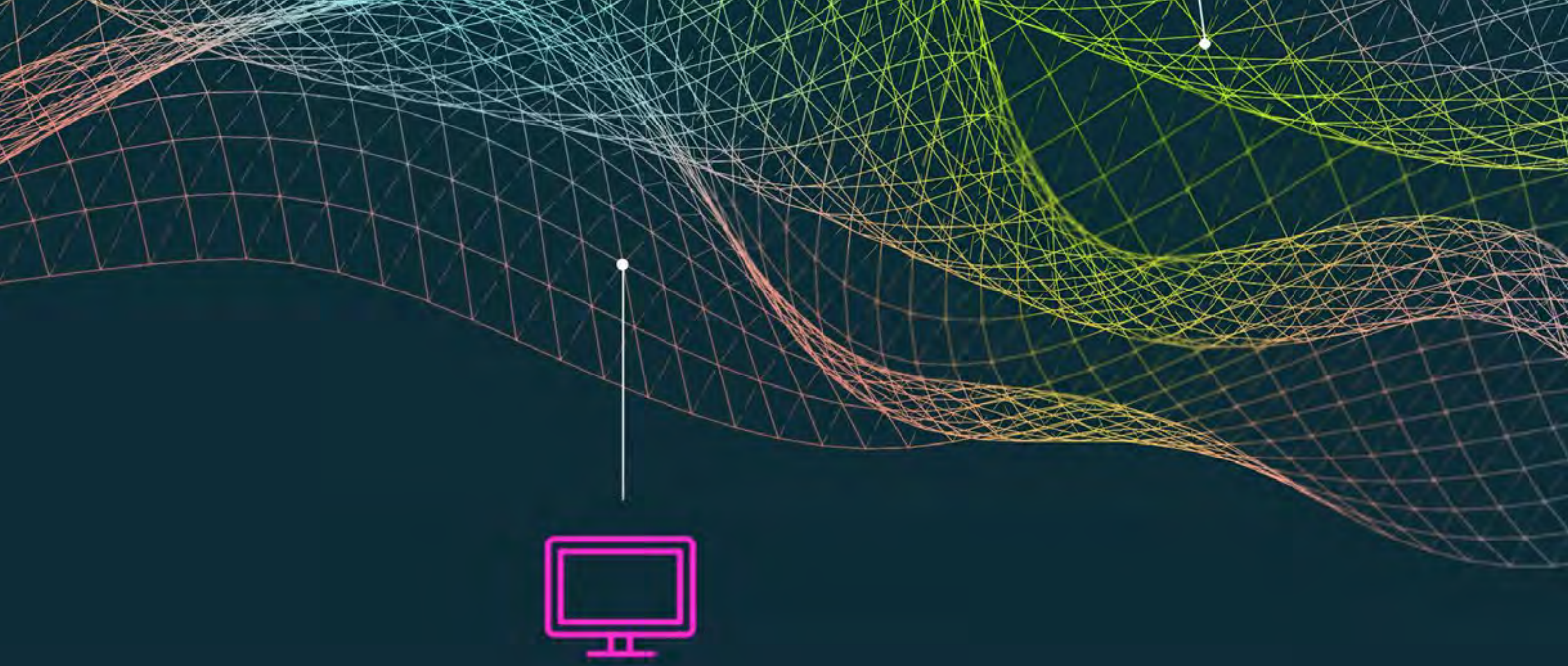
平台模式其与传统商业模式最大的不同在于: 企业的价值创造过程不再是以依赖自身控制资源为主的线性的价值链, 而是要打造一个由平台所有成员共同组成的价值网络。在这种模式下, 企业要做出3个转变:

- **角色的转变:** 在价值创造过程中, 企业扮演的角色将不仅是一个生产者或者交付者, 而是连接、整合、协调和管理的角色; 阿里巴巴的电商平台连接商家和消费者, 撮合交易, 还需要有一套好的平台治理机制来协调、管理他们之间的关系, 保证产品和服务质量。
- **价值创造对象的转变:** 企业价值创造不再只是为传统意义上的客户, 而是要为平台的所有成员创造价值; 微信的服务对象不仅是消费者, 还有开设帐号的自媒体, 出售商品的商家, 和投放广告的广告主。
- **竞争力来源的转变:** 企业的竞争力来源于平台上所有的参与者, 而不只是依靠自身的能力; 苹果手机对客户的吸引力不仅是靠手机, 还有苹果的合作伙伴开发和提供的各种应用, 音乐/图书等内容。

为了便于后续讨论, 我们对平台的参与方作如下分类:

- **平台拥有者:** 平台的创建方, 为平台上的客户和伙伴提供连接、互动服务的中介组织;
- **平台客户:** 平台上产品和服务的购买者;
- **平台伙伴:** 为平台拥有者、平台客户或者其他平台伙伴提供产品和服务的供应商。比如为平台运营提供数据通信的服务商, 电商平台上的商家, 为商家提供物流服务的供应商等。





# 平台模式从互联网和高科技产业向传统产业延伸

在那些为数字化颠覆做好充分准备的公司中, 88%已经并会继续投资于平台模式; 而那些准备不足的公司中, 只有42%已经并会继续投资于平台模式。

——埃森哲全球首席战略官调研 《在颠覆中实现繁荣发展》

图一

中值	每位员工创收	每位员工息税折摊前利润	净运营资本/收入	研发开支/收入	总市值/息税前利润
平台型企业	483.70	81.00	-8.70%	9.30%	24.60
老牌企业	259.10	53.78	1.40%	5.80%	13.40

数据来源: 世界经济论坛/埃森哲分析



## 平台模式的示范效应和竞争压力推动传统产业拥抱平台模式

在信息化与数字化时代，平台模式最先发轫于互联网和高科技产业。苹果、微软、谷歌、亚马逊、淘宝、Facebook都是数字化时代平台运营模式的典范。如今，平台运营模式的价值被越来越多的产业所认知并重视。平台公司迅速成长的事例，以及资本市场对于这一模式的认可，使传统产业高管面临越来越多“为什么不”的质疑。图一显示了平台型企业和非平台型企业在财务表现方面的明显差距。

再者，借助平台模式高速发展的互联网和高科技企业，利用雄厚的资本和先

进的运营模式跨界进入传统产业，给传统产业的企业带来了深刻的危机感，让他们重新思考在未来产业价值链中的定位。这些新的竞争者所采用的基于数字平台的新商业模式，颠覆了原有游戏规则，使依赖既有模式的传统企业在竞争中受到极大冲击：海量的客户基础，低廉的边际扩张成本，以免费内容与服务获取客户，再以其他增值服务获取收入的商业模式，使得他们往往能迅速进入别的产业，而传统产业企业既有的商业模式和成本结构难以与之竞争。平台模式还重新定义了市场的地理范围，市场和生产要素获取的范围能轻而易举地跨越地理限制。原先一些立足于区域市场，资源配置局限于区域内的企业，其既有区域优势将难以为继，不得不重新审视自身的市场与资源配置策略。

此外，采用平台模式的共享经济等新商业模式，也会对市场供求关系带来影响。数字化平台撮合供需双方，提高房产、车辆等闲置资产的利用率，消费者也逐渐接受资产共享理念，这将会降低消费者对于相关产品的购买欲望，带来产品需求乃至销量下降。

所以，对传统产业而言，平台模式带来的影响是颠覆性的，这是他们无法忽视，无法回避的选择。如不去积极了解，拥抱平台模式，则给企业留下的腾挪空间会越来越狭窄。

从技术角度来说，如前文所述，数字技术发展也为传统产业的企业迈向平台模式创造了有利条件。特别是移动互联网和物联网的快速发展，促进了数字世界和物理世界的融合，是平台模式向以产品制造业为代表的传统产业延展的重要催化剂（图二）。



目前不少传统产业内具有远见的企业已经在试水平台模式，比如菲亚特的车联网，耐克的NIKE+，通用电气的Predix平台，飞利浦的HealthSuite平台，约翰迪尔的MyJohnDeere平台，并获得了资本市场的认可（图三）。据IDC预测，到2018年，超过50%的大型企业、80%的其他企业都将拥有完善的数字化转型战略，并由此创建产业平台或与之结为合作伙伴。产业云的数量将从2016年的100余个增至2018年的500个。

在中国，传统企业对平台模式价值的认识也在不断加深，并开始付诸实践，在汽车、生活服务、消费电子、金融、能源等产

业已经有不少公司开始试水平台模式。埃森哲最近针对中国企业的平台模式调研显示，82%的受访企业认同平台模式对于自身产业有着重要影响，其中更是有12%的受访企业认为平台模式会给自身行业带来颠覆性影响（图四）。

### 产业平台的角色

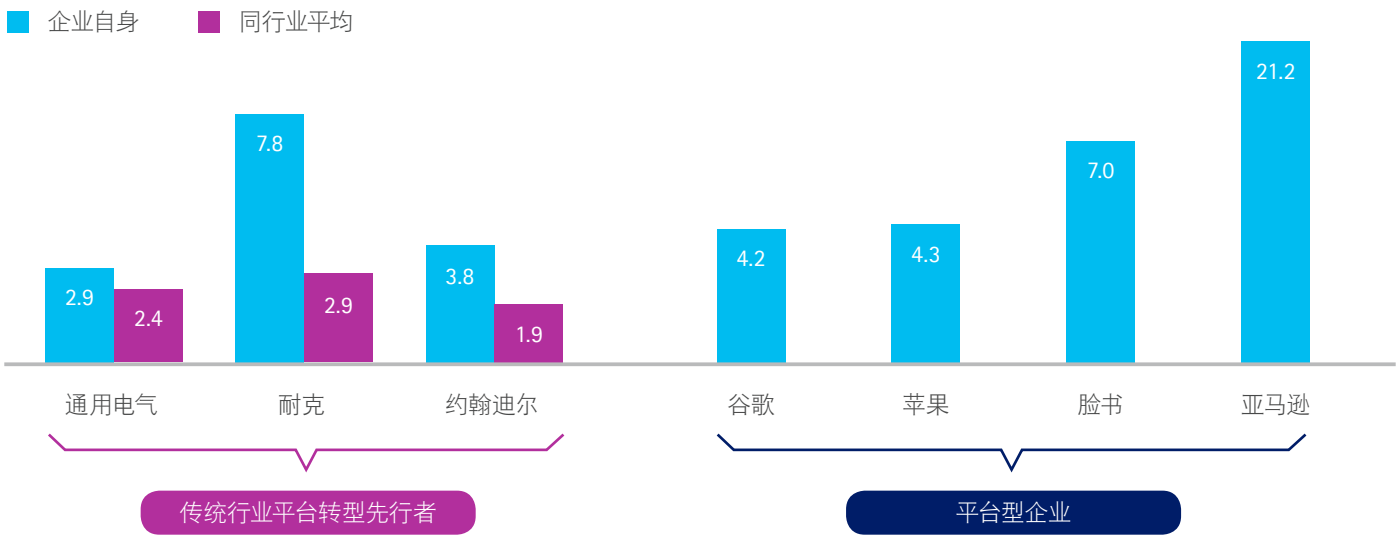
从为平台用户创造的价值来看，目前产业平台的作用可分为以下几类：

### 产品与服务的接入

产业平台目前应用最广泛的价值是交易撮合：产品与服务提供者，借助平台与目标客

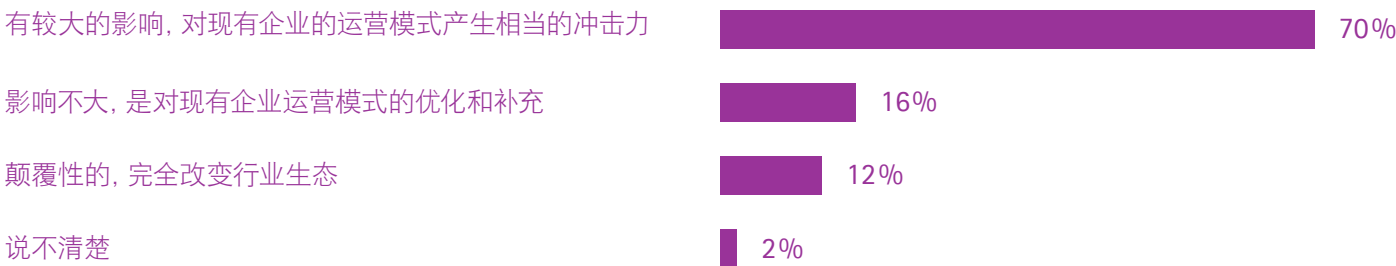
户群互动，互相了解，达成交易。这时平台提供的价值，除了销售渠道之外，还会包括诸如支付，物流等交易相关服务。借助平台数据产生的洞见，数字平台将对交易双方进行精准匹配，实现智能化撮合，大幅提高成交率。例如宝钢下属的欧冶云商平台不只为宝钢服务，而是全产业链的开放式平台，包括钢厂、钢贸商、加工商、物流商等。平台除了提供撮合交易服务，还提供物流、加工、金融等服务。海尔的U+智能家居平台接入了不同品牌的家居产品，消费者通过一款APP就可以操控来自不同供应商的家居产品。

图三：资本市场给予平台型企业的估值（2016年前5个月市净率平均值）



数据来源：Capital IQ，公司财务报表，财富全球 500强榜单 & 埃森哲研究

图四：您认为平台模式对您所在行业的潜在影响



数据来源：埃森哲“迈向平台”调研



## 价值整合

产业平台通过和平台上的产品与服务提供商协作,将不同的产品与服务进行组合打包,或是整合客户的需求实现C2B定制,提供更具附加值的服务和更完整的客户体验。这时产业平台的作用就由纯粹撮合供需双方的角色延伸到产品/服务提供商之间和买方之间的协同。品牌传播平台“传播管家”集合了大量的公关宣传专家,并将他们提供的服务根据不同的需求场景打包成各种产品组合,为中小企业提供品牌传播服务。中国平安下属的平安万里通是一家通用积分平台,通过将各个商家提供的积分整合成通用积分,打通消费积分壁垒,让消费者在平台上的任意商家都可以使用积分。

## 洞见提供

平台通过积累与分析平台伙伴和客户的运营、互动与交易数据,产生客户洞见,例如需求特征、产品的使用状态、客户信用等。这些数据与洞见,可以帮助平台拥有者和平台上的供应商更深入、精确地了解客户需求,更好地服务客户,提升客户体验;也可以适当方式,在消除数据安全与隐私保护风险之后,把数据提供给第三方用于相关增值服务的开发与销售。例如,GE利用其通过工业物联网从安装在客户端的设备上获得大量的运营数据。通过对这些数据的分析,开发出相应的应用软件,能帮助客户提前预测设备出现的故障,提升设备的运营效率和管理水平,乃至客户的生产运营效率。为此,GE建立了一个Predix云平台,为客户提供资产性能管理(APM)和运营优化服务。GE将Predix平台上的数据对三方开发者开放,为用户开发各类应用,并发布了Predix应用工厂(App Factory),用于快速的原型设计、验证和开发工业互联网应用。<sup>1</sup>再比如,车联网服务商将车辆与驾驶员驾驶习惯的数据分享给保险公司,并助其实现精准的车险费率计算,进而给车主提供更具备个性化的服务。

## 平台模式给传统产业带来的机遇

今天,中国庞大而年轻的在线人口和相对欠发达的传统产业,催生了一个又一个具有全球影响力的互联网巨头,他们充分发挥数字化平台优势,创造出自身发展的奇迹。与此同时,中国的传统产业企

业虽然也取得了令人瞩目的成就,然而受制于相对落后的技术与创新,以及管理水平上的差距,中国传统产业企业在由大转强方面依旧任重道远。特别是随着中国经济增速下降,中国企业如何能突破原有的发展模式,继续保持较强的增长动能是个很大的挑战。而我们的研究发现,平台模式不仅给中国企业带来新的收入来源、提升运营效率,还将带来业务创新,推动企业转型升级。

## 创新商业模式,获得新的增长动能

企业通过平台引入外部资源与能力,提供更丰富的产品和服务,进而吸引到新的客户,获得新的收入来源。更重要的是,平台模式能帮助企业在与平台参与者的互动中探索出新的商业模式,这些新的模式包括能力租赁、订购、广告服务、收取佣金、许可、贸易等,开辟出更为多元化的收入来源:<sup>2</sup>

### 能力租赁

把空余的人工时间、设备或资产开放出来,租用给平台上的客户或者合作伙伴,获得收入;

### 许可

以许可形式允许他人在一段时间内使用技术、品牌或无形资产,使发明者不必自己推广或销售产品;

### 订购

提供订购型的产品/服务,使用周期可根据客户的需求,比如电影、音乐等内容产品,硬件和软件的使用,客户无需一开始就投入大量资金来购买产品;

### 佣金

通过撮合产品/服务的买卖双方来收取佣金;

### 广告

为平台上的供应商推广产品和服务提供广告服务;

### 贸易

通过低买高卖,平台拥有者利用市场知识,借助供需波动所导致的商品和服务定价偏差而获利。

苹果的平台链接了客户、应用开发商、内容提供商、医疗设备和服务提供商,家居

产品提供商、金融机构,通过应用下载、音乐、电影、图书等内容服务,智能家居和医疗保健服务,支付服务来开拓新的收入来源。在苹果2016年第二财季的财报中,硬件之外的服务收入已达到其总营收的11.85%。而通用电气在建立了Predix平台后,可以根据收集到的数据为客户提供软件驱动的运营优化服务,并计划到2020年跻身全球10大软件公司,<sup>3</sup>而不只是一家设备提供商。迪斯尼通过将其内容的知识产权授权给别的公司,开拓了新的收入来源。

## 加速创新,推进产品和服务差异化

平台模式能帮助中国企业推动产品和服务创新,避开竞争红海。数字化平台所带来的与客户和平台伙伴的互动,一方面将强化企业对于客户的需求偏好、消费场景与购买行为的洞察,实现产品和服务个性化与定制,从而能显著提升客户体验和忠诚度;同时,通过平台将研发环节和客户对接,便于客户参与到产品研发过程中,实现C2B模式创新。另一方面,与外部平台伙伴更加直接和高效的互动,便于双方或多方创新活动的整合与协同,提高创新效率,分担创新风险。这将加速研发进程,降低研发失败率,缩短创新产品与服务的面世时间。

## 提升运营效率,改善赢利水平

平台模式对于企业运营效率的提升体现在多个方面。首先,相关各方之间的直接互动减少了交易环节,降低交易成本,提高沟通效率。其次,平台模式带来的资源共享,一方面提升了企业内部资源利用率,既包括ICT基础设施、制造和物流设施等有形资源的利用率,也包括数据、品牌、人才与技能、客户关系等无形资源与能力的利用率;另一方面,企业可以通过平台更高效地获取外部人才、物料和客户等资源。比如互联网企业通过移动平台提供API和SDK,吸引应用开发者,推动了产品创新;中国企业通过自建或者全球的电商平台,社交网站,和众包平台更加便捷地开拓海外市场,获取国外的客户和供应资源,降低了跨国运营门槛。长远来看,随着数据分析和人工智能技术的发展,对平台数据的利用将更为充分,运营流程的完善与优化将实现自动化、自主化,这将进一步带来运营效率的飞跃。

提升企业敏捷性

企业拥抱平台运营模式，将从多个方面提升其抗御风险、应对颠覆性竞争的能力。首先，平台模式能让企业与客户和平台伙伴直接互动，让企业能够更加敏锐地捕捉到客户或平台伙伴的需求变化，从而更快做出反应；数字化平台对于其上所聚集的大量平台伙伴与客户的实时洞察，也使得企业能够更及时发现颠覆性创新的萌芽。其次，与平台伙伴的合作，也使企业组织机构更加精减，更加聚焦于核心竞争力，因而对市场变化的反应更加敏捷，业务扩展收缩也更为自如；同时，企业在开拓新业务时，可以利用平台伙伴资源，无须从一开始就投入大量的自身资源，减少了投资风险。再者，平台模式降低了企业对原有产品的依赖，使之在原有业务面对竞争时，获得充分的缓冲空间，应对更为从容。

平台模式给传统产业带来的挑战

平台模式作为新的商业模式，与传统的产品与服务提供模式有诸多不同。它要求新的资源、技能与理念，这就给向平台模式转型的中国企业带来了新的挑战：

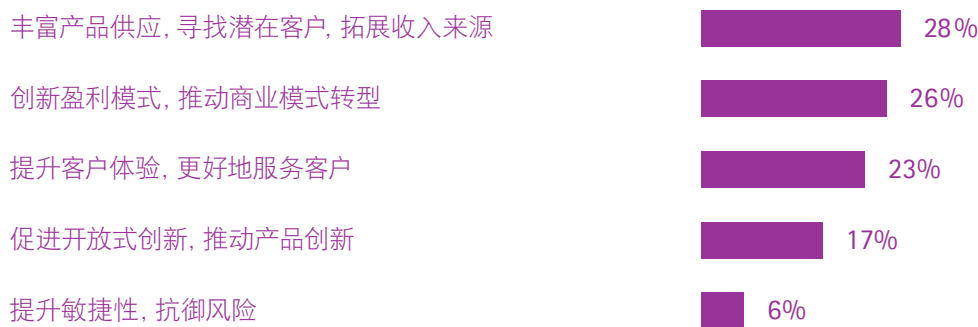
更加复杂的价值创造模式与利益关系考验企业协调与管控能力

平台模式转型的复杂性主要来自两方面：一方面是平台模式自身的复杂性。平台模式下，价值创造过程由从供应商到企业再到客户的线性价值链转为更为复杂的多方价值网络；平台不只是为客户创造价值，而是为平台上所有的参与方创造价值。如何协调、管理各方之间的关系，规范参与方的行为，确保他们之间良性互动，让所有参与方

都能从平台中受益，从而推动整个平台的发展是平台运营中最大的挑战。这方面，社交网络平台的客户资源变现实例有很大参考价值。

某社交网络平台出于短期业绩压力，对社交网络上的广告商不加约束，导致广告泛滥进而影响用户体验，给平台的发展带来隐患；而另一社交网络践行用户体验优先原则，严格管控平台上广告的数量与频次，实现短期业绩与长期发展潜力的平衡。再比如，平台伙伴有可能和平台拥有者开展竞争，安卓平台上一些设备的提供者就试图创建自己的操作系统和安卓竞争。另一方面，企业从原有运营模式向平台模式转型过程中的种种矛盾也在考验企业的管控能力。比如新平台业务与既有传统业务之间的关系，企业文化，激励与考核机制，资源调配的冲突，组织架构和业务流程的整合等。

图五：平台模式给企业带来的价值机遇



数据来源：埃森哲“迈向平台”调研

中国企业尚未充分认识平台模式带来的价值机遇

埃森哲对中国企业的调研显示，受访企业对于平台模式能带来的价值中，更注重能快速带来的收益（如丰富产品供应，寻找潜在客户，拓展收入来源），而对中国企业转型升级更为关键的创新盈利模式、推动商业模式转型仅排名第二。此外，仅有6%的企业认可平台对于提升企业敏捷性的作用，而这一点恰恰是企业重塑数字时代核心竞争力的关键维度。（见图五）。



新的运营模式所需人才的缺乏

中国企业转型平台化运营，需要能够胜任平台化运营的不同人才，例如电商，平台的运营管理，支撑平台运营的IT系统规划，开发与运维等方面的人才。特别是作为平台最为重要的资产：数据，急需相关人才，包括平台数据的采集、清洗、存储和对于将数据变为洞察最为关键的数据分析人才，将洞察用于提升客户体验，改进自身运营最为关键的数据经营人才。埃森哲新近完成的中国企业平台运营模式调研也表明，相关人才的匮乏是受访企业向平台化转型的最大挑战。

数据安全与隐私保护的担忧

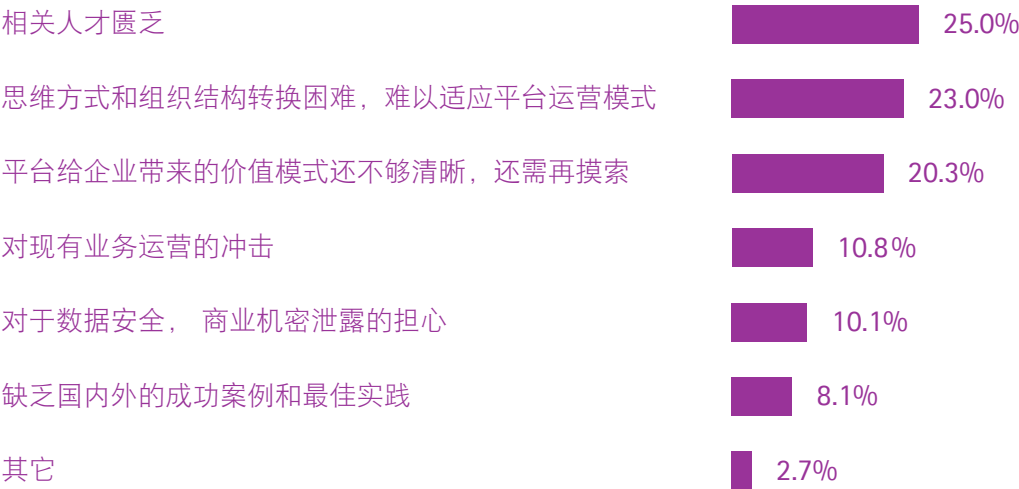
随着平台运营数字化的不断深化，数据作为重要的平台资产会被相关各方分享、交换和使用，但这也增加了数据被泄露与滥用的风险。同时，相关各方对数据安全隐患保护意识的不断上升，使得数据安全与隐私保护成为平台模式运营必需认真面对的挑战。在这方面，一些平台巨头已经为此付出过代价，甚至影响了平台的正常运营。在我们对中国企业的调研中，对平台伙伴开放数据也是企业比较担心的一个问题。

向平台模式转型的长期性与艰巨性

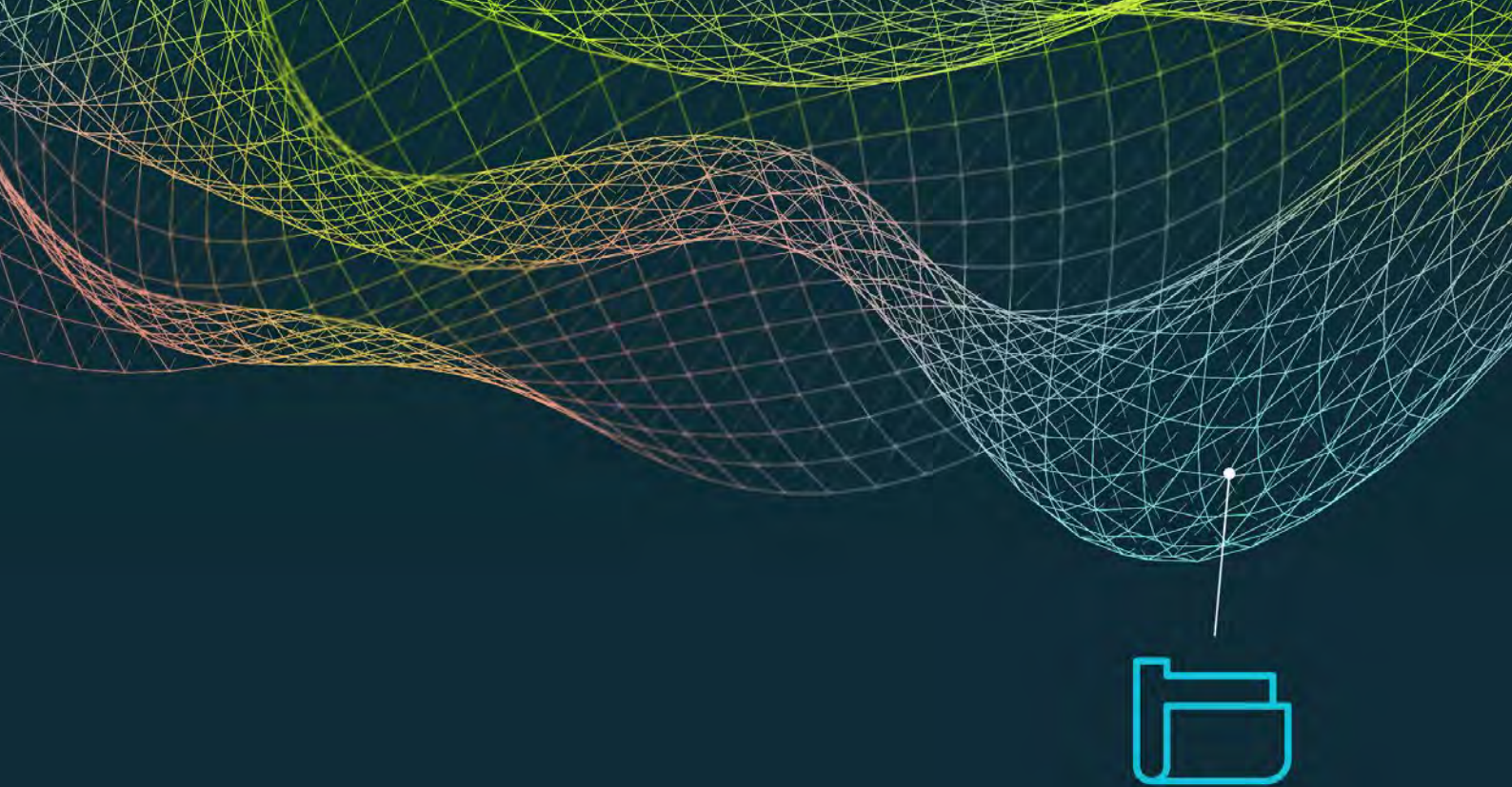
中国企业在向平台化运营模式转型的过程中需要相当多的资源投入，但另一方面，转型的效果和收益不是立竿见影的，往往需要一段时期方能显现。向平台模式转型之初往往需要相当大的投资，比如平台搭建需要基础设施和人力资源的投入；为了扩大平台使用者的规模以实现规模效应，往往需要通过免费或折扣价格对外开放平台的能力与资源；对平台的盈利模式也需要一定时间的摸索，有可能还会走些弯路。所以，平台一旦开始运营，企业对于平台模式盈利时间要有合理的预期，通常需要忍受一定周期的亏损运营才能实现盈亏平衡乃至获利。

因此，对于转型平台模式的企业而言，需要有长期的平台战略和部署以确保能够顺利渡过转型的阵痛期，特别是要确保既有业务的健康运营以便为转型提供足够的资源支持，以及获得企业内部对于平台转型的理解与支持，从而确保初创期的平台运营能够获得必要的资源，这对转型成功具有重要意义。

图六: 向平台模式转型的挑战



数据来源: 埃森哲“迈向平台”调研



# 中国企业拥抱平台, 加速转型与升级

一方面平台模式为中国企业转型升级与创新发展提供了新的路径, 另一方面互联网企业借助这一模式对传统产业实施跨界渗透, 进而给传统企业带来了竞争压力, 一推一压之间, 平台模式已成为中国传统产业企业不可避免的选择。那么, 对于那些打算借助平台模式闯出一片新天地的传统企业而言, 他们该如何启程?





## 建设平台, 掘金平台经济的路径

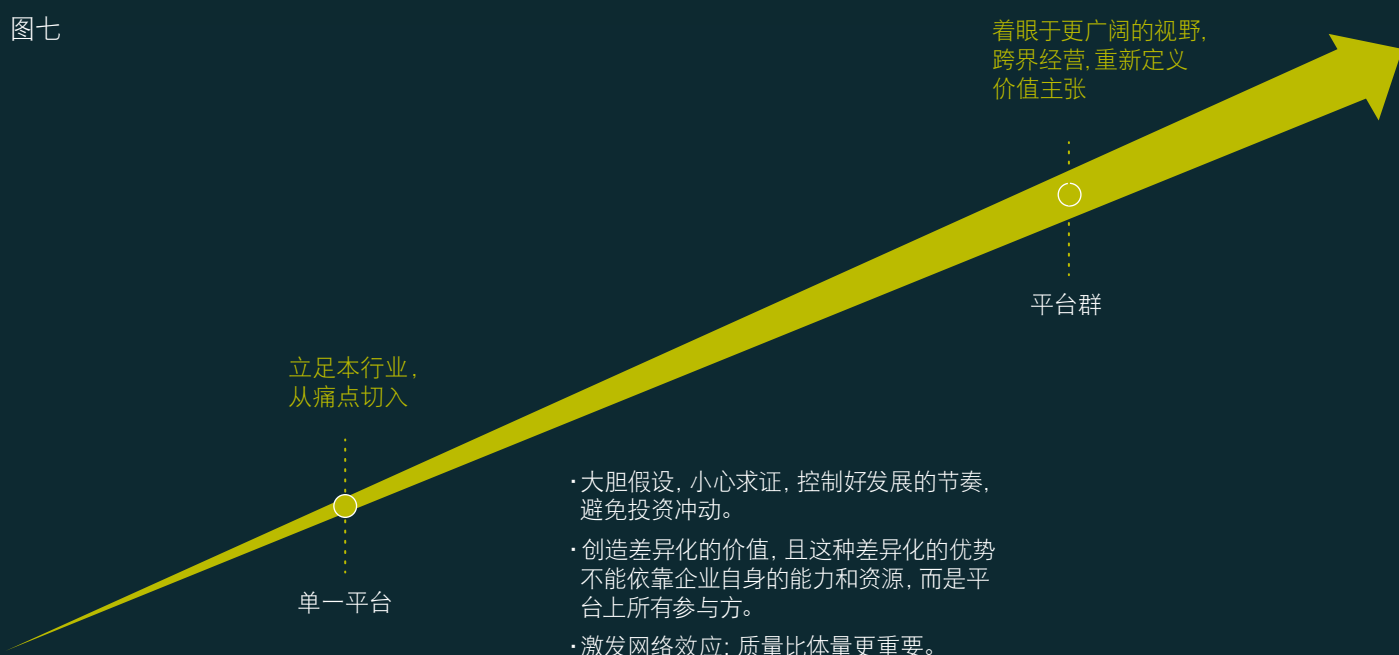
从产品走向平台是一个艰巨的过程, 而且前进的方向很多时候不是那么清晰, 需要不断的摸索、修正。对于传统产业的企业来说, 迈向平台的第一步一定是始于自己所在的行业, 然后再去探索未来的无限可能性。

## 从痛点切入

建设平台的目的是要帮助企业解决问题, 无论是提升客户体验, 寻求新的收入来源还是优化运营。要识别问题, 可以从企业所在行业的价值链中的各个环节(比如采购、研发、生产、营销、支付等)中找那些不能让人满意的“痛点”。比如平台的最普遍功能是撮合交易, 让供需双方在平台上直

接交易就解决了交易环节过多, 信息不透明这个痛点。开放式创新平台解决了创新速度慢, 创新资源不足这个痛点。痛点可能很多, 但只要找准一个痛点, 平台的建设就有一个很好的开始。当然, 在平台建设之初, 这个痛点要能和企业既有优势相结合, 充分利用原有资源和能力。

图七



着眼于更广阔的视野

由于企业可以通过平台更便捷地获取新的能力和资源，所以在解决最初的痛点之后，企业可以放眼于更广阔的领域，寻找新的痛点，开发出新的产品和服务，乃至衍生出新的商业模式，重新定义公司的价值主张。比如电商平台在发现交易双方在支付、资金需求、物流等方面的痛点后，可以提供相应的支付产品、融资服务、物流服务。GE利用物联网平台上收集的飞机引擎数据，不仅能为客户提供引擎运行优化服务，还能为机队提供运营优化服务，而不仅是一家设备提供商了。Nike以Nike+运动社区为载体建立了平台之后，就不再把自己仅定位成一家运动装备提供商，而是一家健康服务提供商，因为Nike+上积累了大量运动爱好者数据，Nike和其合作伙伴可以基于数据为客户提供运动和健康方面的个性化建议。

平台发展到一定程度后，还可以延展出去发展子平台，跨界发展，形成一个平台群。比如苹果在iOS应用商店成功的基础上，建立起了Homekit（家居），Healthkit（医疗），Apple Pay（支付）等子平台。各个平台之间的互动和资源共享会带来更灵活和多样化的增值服务和商业模式。例如跨界带来的数据流通整合会大大提升数据价值，产生新的数据变现模式。阿里巴巴在最初的电商平台基础上，延展到不同产业，进而形成了庞大平台群，而基于这些平台群所积累的大量数据，足以让其从一家零售公司变身为一家人数数据公司。

无论是在业内寻找痛点，还是迈向一个更广阔的领域，在从产品到平台的路上，企业要把握好这三个方面：

大胆假设，小心求证

对传统产业的企业来说，平台是个新鲜事物，往往缺乏合适的对标对象，在前进的道路上充满不确定性。企业往往需要摸着石头过河，不断地尝试才能给平台找到合适的定位和盈利模式。此外，短时间内发展过快，也可能会超出公司的承受能力，在供应链、客户服务、产品质量等方面出现问题，给平台发展带来负面影响。

所以，在迈向平台的道路上，企业必须充分考虑可能存在的风险和变数，大胆假

设、小心求证，避免投资冲动，把握好发展节奏。国内某快递服务商，在进军电商后，又布局线下，试水O2O平台。在对消费者的需求缺乏了解，赢利模式没有摸索清楚的情况下，大手笔投入，开出3000家店面，最后铩羽而归，教训深刻。在这方面互联网企业通过试错和迭代开发开展创新的方式值得传统企业借鉴。

创造差异化价值

每个产业中，可能多家公司都有建立平台的雄心。如何在竞争中定位自己的平台，建立差异化竞争优势，是平台能否成功的关键。在面对产业以外的竞争对手时，比如互联网公司对产业的渗透，企业最大的优势是对产业的深刻理解和在产业中积累的能力；而面对产业内部的竞争对手，企业往往需要另辟蹊径，构筑护城河。例如面对市场上其他同类运动社区的竞争，Nike就创立了独有的能量计量单位—NikeFuel，而不是通用的卡路里，为用户从Nike+向其竞争对手的迁移设置了壁垒。<sup>4</sup>

此外，既然是平台模式，那么建立差异化竞争优势就不能只依靠企业自身的力量，而是平台上所有参与方。如果能组成一个平台群，各个平台互为犄角，交融整合，能给平台客户和平台伙伴带来更加有厚度的体验，就能形成竞争者更难复制的竞争优势了。

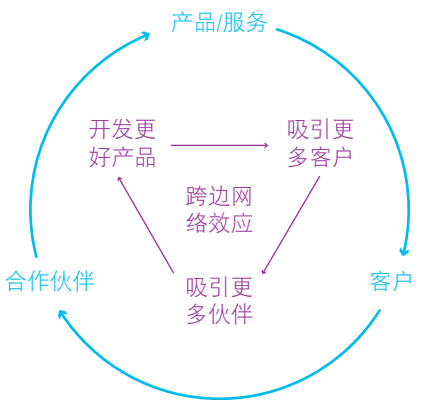
激发网络效应<sup>5</sup>：质量比体量更重要

在平台的发展过程中，如何激发网络效应至关重要。要提升网络效应，并不是一味地扩大客户和合作伙伴的规模，确保平台能提供好的产品或服务，让参与者之间有着良性互动更为重要。对产品公司来说，在搭建平台之前通常已经有了一定的客户基础，所以要确保良性互动，重点是要吸引高质量的平台伙伴（产品和服务的提供方）进驻平台，来激发跨边网络效应：只有将产品和服务做好，让平台客户感受到切切实实的价值，才能对客户产生足够的吸引力，并让平台伙伴从中获得利益，然后又能吸引到更多的平台伙伴参与进来，进而又吸引到更多的客户，实现正循环发展（见图八）。产品公司在建立平台之初，为保证平台伙伴的服务质量，应该建立一套较严格的筛选和培育机制。比如GE推出了Predix初创公司加速器项

目帮助初创公司在GE Predix软件平台上开发解决方案。<sup>6</sup> 耐克还与创业孵化器TechStars合作，推出了Nike+ A加速器项目，帮助外部创业团队利用Nike+的平台开发出更加创新的应用。<sup>7</sup> 众包网站猪八戒网为了提升平台伙伴的服务质量，也和孵化器公司合作做线下孵化，培育优秀的平台伙伴。

此外，能否把合作伙伴服务好，也是决定客户能否得到高质量的产品和服务的重要因素。猪八戒网就向平台伙伴提供了客户服务、发货、营销和收款等一系列服务。

图八





## 建设平台, 掘金平台经济的关键能力

如文中一开始所述, 平台模式与传统商业模式最大的不同在于, 企业的价值创造过程不再是以依赖自身资源为主的线性价值链, 而是要打造一个由平台所有成员共同组成的价值网络。对于迈向平台模式的企业来说, 要打造一个成功的平台, 核心就是要能充分发挥这个价值网络的作用。为此企业需要围绕这个价值网络建立三个方面的关键能力: 打造一个健康的生态系统; 建立平台治理机制; 善用数据。

### 打造生态系统, 吸引平台参与者

要建立一个高效的价值网络, 就要吸引平台伙伴来加入到这个网络中来, 将各方面能力整合起来, 共同创造和分享价值。因此, 相较于传统的产品模式, 平台模式要求企业有很好的生态系统思维, 考虑如何建立一个共生共荣的生态系统, 为平台健康与可持续发展提供保障。

### 价值分享

一个生态系统要保持旺盛的生命力, 核心是生态系统中的成员能否共生共荣, 持续在系统中获得价值。一方面, 平台要吸引平台伙伴的加入, 要提供丰富、透明的价值分享机制。这里的价值分享不仅是要提供收入、客户流量等商业利益上的分享, 更要提供其所需的能力和资源, 帮助其成长发展, 比如数据分析工具、行业知识、融资和物流等增值服务。

另一方面, 要完善平台伙伴对于平台的反哺机制, 实现平台的自我更新, 强化平台市场竞争能力。除了平台伙伴因使用平台资源而支付的对价, 以及平台伙伴增加带来的网络效应之外, 还可以开发其他的伙伴反哺平台路径。其中平台伙伴分享的运营数据尤为重要: 相关数据的收集、加工整理与分析应用, 将提升平台运营的数字化与智能化水平, 加强其市场竞争力。

### 在开放和封闭之间做好平衡

一个健康的生态系统一定是包容兼蓄的。开放的生态系统在吸引客户和伙伴、扩大平台规模与影响力方面的作用不须赘述, 但开放并不意味着没有界限, 过度的开放也会引发一些问题, 如何在开放和封闭之间做好平衡确是个很大的挑战。以苹果iOS和谷歌安卓为例, 由于安卓平台更开放, 虽然其问世晚于iOS, 但用户数远超过苹果。但是由于谷歌对安卓操作系统缺乏控制而导致的安卓平台碎片化问题令许多开发者头痛: 每一款应用都需要针对不同终端的系统进行优化, 用户体验不佳。而苹果iOS只是有限度的开放, 相对安卓更加封闭, 比如文件管理, 对第三方App的严格审核, 还有对硬件的严格认证等。所以用户规模虽然远远小于安卓, 但在系统的维护管理和用户体验方面却优于安卓。近两年, 谷歌和苹果都认识到了自身系统因开放程度带来的问题, 谷歌加强了对安卓平台的控制, 而苹果iOS则更加开放。

此外, 近年来平台之间的合作(包括竞争对手)趋势也越加明显。平台之间的合作是为了取长补短, 获得客户、数据、技术、产品等资源, 提升企业的价值创造能力。苹果公司和亚马逊公司在争夺客户方面互不相让, 但为了完善自身的生态系统, 两家公司在竞争的同时也在共享彼此的粉丝。亚马逊发布了iPad版的Kindle阅读器, 这样一来, 客户便可以进入亚马逊的专享电子书库了。与此同时, 之前苹果在应用商店里会避免投放有竞争关系的应用程序, 而今, 苹果除了继续保留iBook程序, 也在应用商店里投放了Kindle程序。

所以, 对平台来说, 虽然开放是必然的, 但开放的度还需企业根据自身的平台战略, 综合考虑平台用户规模, 平台有序运营以及用户体验, 竞合关系, 时间等因素, 权衡利弊, 找到合适的平衡点。

### 建立平台治理机制, 协调和管理参与方之间的互动

相较于传统产品/服务提供商的链状价值创造流程, 价值网络参与方众多, 其间的关系复杂多样。因此需要有一套完善有效的治理机制, 协调和管理平台上参与方之间的关系, 确保他们不对平台的运行、发展和价值造成损害, 而是互利互惠、共同发展。

### 借助客户的力量打造质量保证体系

决定平台是否有可持续竞争力的关键是平台能否给用户带来有价值的服务, 所以确保通过平台提供的产品和服务的质量是平台成功的第一要务。由于平台上的产品和服务提供者众多, 相对于产品公司而言, 在质量控制上的挑战更大。平台应该建立一套涵盖从售前到售后的完整质量保证体系, 包括平台成员资质审核, 服务和产品审查, 付款, 退换货, 客户评价体系, 知识产权保护等; 对于高风险的产品和服务, 还可以引入保险或保证金制度。苹果的App Store就有着严格的审核环节, 如果有刷榜行为, 违反条款(宗教、法律、人身攻击、暴力等), 存在漏洞等就很难通过苹果审核或者被下架。

由于平台参与者众多, 所以在这个质量体系里, 单靠平台拥有者自身的力量是不够的。平台要善于利用客户的力量, 一方面让客户来监督供应商, 另一方面要让客户参与到产品和服务的改进乃至设计中来, 开发出真正符合客户需求的产品和服务。

## 创造公平的竞争环境来构筑长尾

平台客户的需求是多元化的,不同客户都有着个性化的需求。要满足多元化的需求,一定让不同规模,不同类型的平台伙伴参与到生态系统中来,形成适度的长尾,更好地服务客户,所以创造一个合理公平的竞争环境来鼓励引导多元化,这点非常关键。要防止某一参与方在平台上获得过多的扶持,影响其他参与者的权利,维护公平竞争。比如在某社交平台上有成千上万个应用软件,在对系统进行更新时,必须既考虑到一些非常受欢迎的应用软件,也要考虑那些长尾中的小众应用。但如果过于考虑那些大型应用的需求,留给那些小众应用的空间就减少。此外,对于迈向平台模式的传统企业而言,通常在平台之外还要保证自身既有业务的运营。此时,创造出一视同仁的资源使用规则,对于增加平台的公信力与吸引力至关重要。

## 推动平台参与者之间的协作,激发平台的价值创造能力

平台的价值要依靠平台上的所有参与者共同来提供。参与者之间相互交换数据和行业知识,激发创意想法,协作创新,共同交付服务及产品,这样的协作和交流有助于最大程度上发挥每个参与者的价值创造作用。在这方面,数字技术发挥着重要作用。基于云计算架构的ICT基础设施,便于实现工具、数据等资源的共享;移动通信和物联网可以随时随地传输和分享数据、知识;移动开发平台和应用程序接口API能便捷地连接开发者参与创新;开源且可重复利用的软件,帮助平台拥有者与平台伙伴一起开发和共享应

用;社交工具能让平台上的成员相互交流,交换想法。这些数字工具还可以让平台可以用一切即服务(as a service)的模式为客户和伙伴提供他们所需的能力和资源。

除了数字工具外,线下交流同样重要。比如平台为初创企业提供专家指导,为平台客户和平台伙伴组织线下的活动等,让平台参与者之间能有更深入的交流。

## 善用平台数据

在支撑平台的价值网络中,各个成员之间的互动会积累大量数据,这些数据会给平台带来收益,推动平台的发展;也带来潜在风险,让平台受到伤害。

## 数据驱动的智能运营

数据是平台上最有价值的资产,如何充分利用数据很大程度上决定了平台是否有可持续的竞争力,阿里巴巴不再把自己定位成一家零售公司,而是数据公司,就是一个例证。在我们调查的中国企业中,他们最看重的平台支撑技术也是数据分析技术。大量发生在平台上的互动与交易将积累大量有价值的数字资产。通过这些数据获得的洞察,将帮助平台企业更好地了解客户并提供个性化服务,进而提升客户体验;这些数据还能提高平台的运营效率,比如通过了解平台参与者的供应和需求,让互动、撮合与资源共享更智能化和高效;最重要的是,这些数据经过分析整理之后,能衍生出数据变现的商业模式,创造新的营收来源,实现企业转型升级。

要想真正释放数据的价值,企业就必须将数据视为供应链,使其在整个组织内部便利而有效地流通起来,最终贯穿于平台客户与伙伴组成的整个生态系统。为此,企业需要将平台参与者以及他们的互动中收集到的所有数据整合起来,创建一个数据服务平台或统一的数据访问层,为数据的使用者提供标准化的访问方式。仅仅实现数据访问还不够,访问速度也很重要,平台要提升供应链中的数据流通速度。迅速获取有价值的数字数据意味着企业可以及时进行数据分析、获得洞见,进而抓住非常短暂的机会窗口采取行动。随着数据量和数据种类的不断增加,传统的数字分析技术已经不能完全满足从数据中发掘洞见的需求了,这就需要使用认知计算等更先进的技术。<sup>8</sup>而要将这些洞见真正商业化,企业单靠自身的力量是不够的,还需要和平台伙伴一起将这些数据转化为实际的应用。

## 建立数字信任

《埃森哲技术展望2016》调查显示,83%的受访者认为,信任是数字经济的基石。因为,企业在运用技术快速实现规模化的过程中,任何一个小错误也将快速随之放大,在向数千万或上亿的消费者推出产品和服务,或分享消费者数据时,企业面临巨大的商业风险。如果处理不当,客户将很快丧失对企业的信任,企业将面临客户流失、市场份额缩水、股价下跌的窘境。企业想要赢得客户的信任就必须是客户体验的每个环节考虑数字道德和安全,才能和客户建立起长期信任的关系。





就平台而言, 82%的受访者表示, 一旦数据安全与道德管控缺失, 他们就不会继续加入数字平台, 或加入更广泛的生态系统。由此可见, 数字信任对于平台的重要性正日益凸显。当越来越多的平台参与者将自身的数据放在平台上使用和分享, 平台上积累的数据量不断增长, 由于数据不当处理带来的风险也会随之不断上升, 数据安全与隐私保护的重要性迫在眉睫。对于平台拥有者而言, 要应对平台客户和平台伙伴对于数据安全和隐私保护的关注, 需要追本溯源, 从整个数据供应链的角度, 将数据安全问题上升到数字道德和数字信任的高度, 来提升平台的数据安全水平, 为相关各方之间的数据共享, 平台的数字化运营以及数据变现等新的商业模式提供保障。以苹果为例, 自2014年 iCloud漏洞事件令消费者一片哗然之后, 苹果公司开始真正意识到信任的重要性, 于是着力使客户数据的使用和安全保障方式公开透明。其结果是, 苹果支付 (Apple Pay) 和 Health Kit等新的平台都以用户信任为基础进行设计, 获得好评。有了根植于企业中的强大安全和道德标准, 消费者将确信自己的数字足迹能够保持安全、私密, 从而安心地进入和使用苹果的各种生态系统。<sup>9</sup>

埃森哲通过对大量相关案例的分析与总结发现, 数据安全与隐私的风险与问题, 均源于数据供应链中数据的采集、处理与应用各个环节的不当行为与疏忽。无论是已归档的“静态”数据, 还是实时的“动态数据”, 平台拥有者需要制定相关数据处理规则, 加强培训和道德管控, 在数据供应链的不同环节降低乃至消除不当行为, 降低相关风险, 才能提升平台参与者的信任度, 鼓励他们分享数据, 推动数字化智能化运营, 实现平台数据资产的增值。

### 借助外部平台, 提升企业竞争力

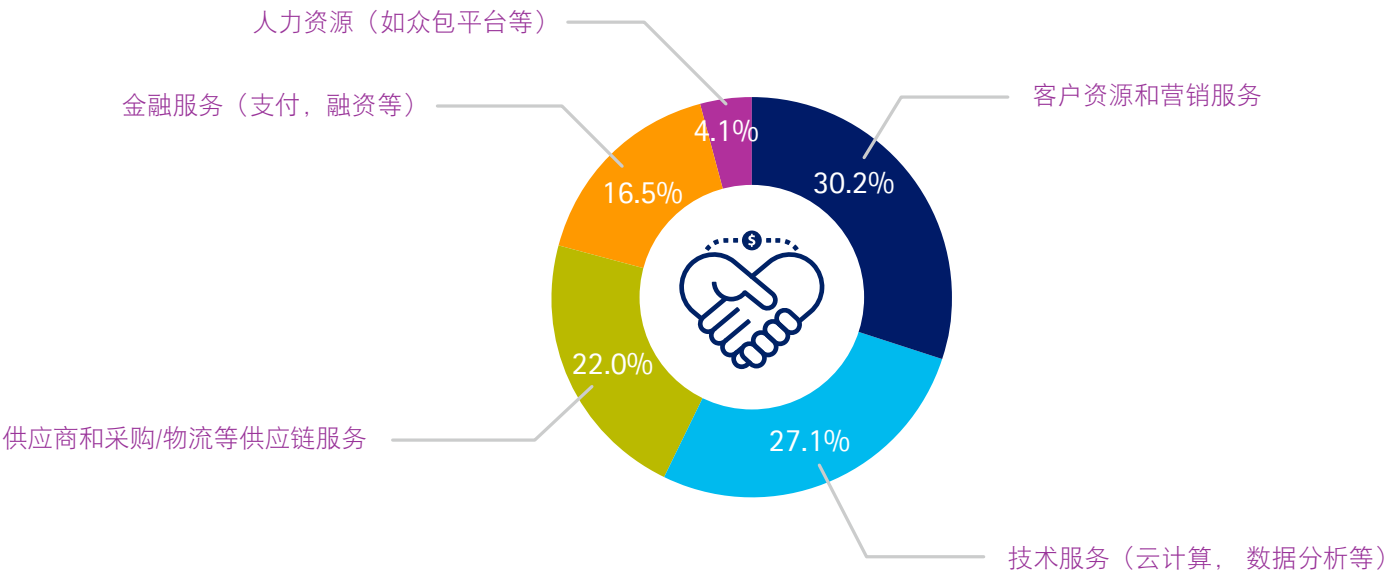
对于企业来说, 除了自建平台外, 借助外部平台提升自身的竞争力也十分重要。无论是自建平台的产业巨头, 还是中小企业都可以借助外部平台资源, 取长补短, 优化自身的价值创造能力。

根据我们对中国企业的调查, 87%的企业表示他们已经或计划和外部平台进行合作。合作的主要目的是获取客户资源和营销服务、技术服务和供应链服务 (图九)。

随着可利用平台数量的增长, 企业可能会和多个平台合作。这里给企业带来的挑战是如何整合协调与各个平台的合作, 比如客户在通过不同平台和企业接触时能否获得一致的体验。企业需要制订相应的流程和制度来确保和不同平台的合作产生1+1>2的效果。

在平台的服务对象中, 中小企业是绝对的主力, 他们对平台的利用无论对自身发展, 还是对平台的发展都至关重要。根据埃森哲对中小企业的调查, 近60%的中小企业通过外部平台获得的销售收入占其总收入的10%以上, 16.6%的中小企业平台销售收入占其总收入的30%以上。而这些企业预测三年内他们和平台会有更紧密的合作, 通过外部平台获得30%以上销售收入的中小企业数量会增长一倍以上, 达到37% (下页图十)。

图九: 和外部平台合作的主要目的



数据来源: 埃森哲“迈向平台”调研

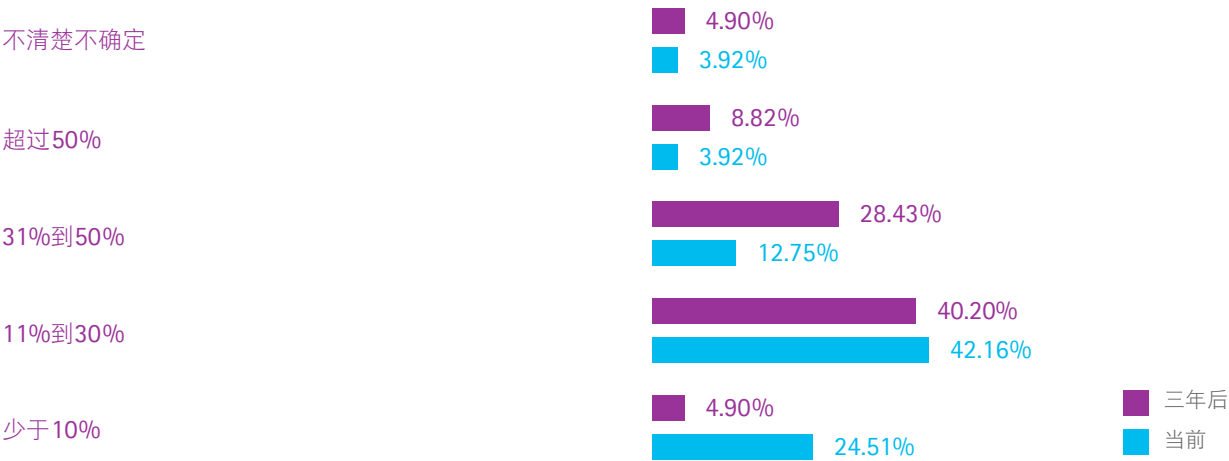
对于广大中小企业而言, 由于经营规模有限, 使其无论在市场准入、资源获取(客户、资本、人才、技术等), 还是运营成本(营销服务、供应链、合规等)方面, 相对于更大规模的企业均处于劣势。借助外部平台完善资源获取, 将有助于弥补上述弱点: 平台模式的海量撮合和低成本直接交易与互动, 将大幅改善中小企业的资源获取能力和效率。这方面, 电商、众包、众筹平台模式对于改善中小企业在市场推广, 以及获取资本与人才资源方面的例子不胜枚举。同时, 借助于平台的撮合, 中小企业的需求得以聚合, 类似团购的模式也将弥补其采购规模较低而导致的高成本。平台模式对于中小企业增长与竞争力提升的另一个重要手段是打破地域边界, 以全球资源配置和供应全球市场的

方式改善自身竞争力、激发增长潜力。中小企业机制灵活、勇于创新, 这一优势再结合全球市场规模, 将显著放大其创新的投入产出比, 而更丰厚的回报反过来将更加坚定其以创新赢得竞争力的决心。就以跨境电商为例, 中小企业已经成为主力军。

虽然平台在中小企业运营中起的作用越来越重要, 但中小企业在和平台的合作中也有一些挑战亟待解决。根据埃森哲对中小企业的调研, 平台提供的资源和服务不能完全满足中小企业的需求, 此外数据安全、过高的平台使用成本也是中小企业希望平台拥有者改进的领域(图十一)。这也是平台拥有者在完善自身功能中需要关注的方面。

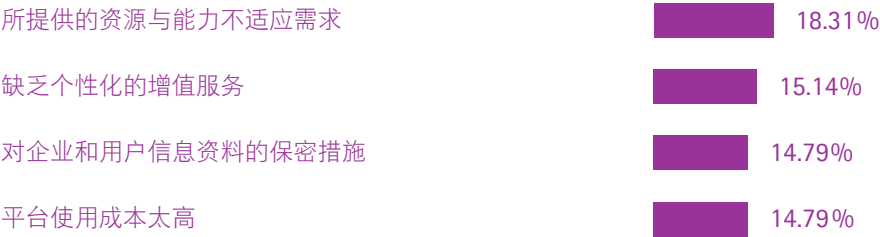
而就中小企业自身而言, 缺乏平台运营的相关人才和对平台模式缺乏了解也是阻碍中小企业与平台合作的两大挑战。从这个角度而言, 平台需要加强对中小企业的培训和引导。

图十: 公司营收中外部平台的贡献



数据来源: 埃森哲“迈向平台”调研

图十一: 平台拥有者最应当改进的领域

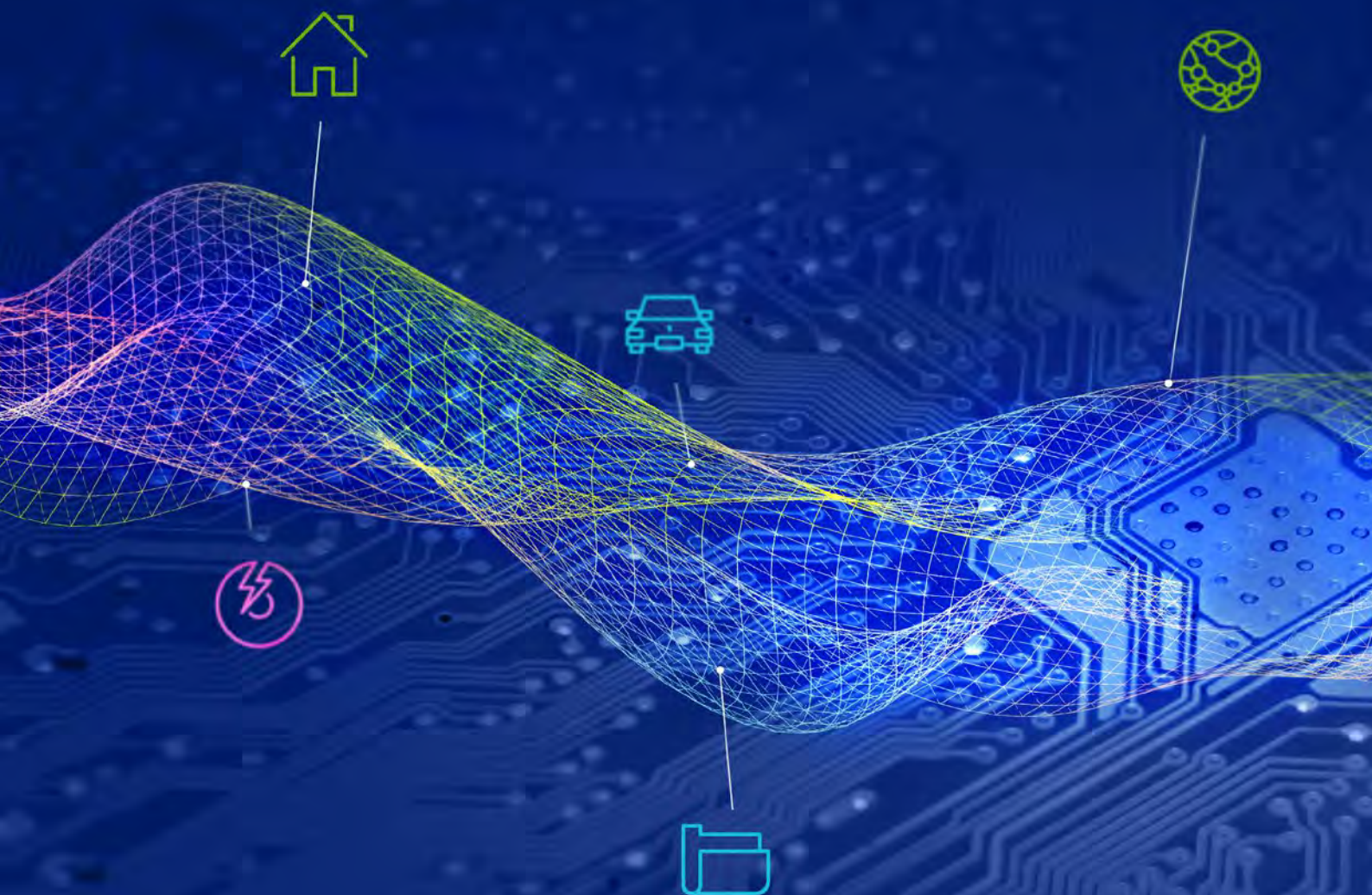


数据来源: 埃森哲“迈向平台”调研

# 结 语

对于中国的传统产业来说,虽然许多企业已经非常善于借助阿里巴巴、微信这样的互联网平台来获取资源,推动企业发展,但总体而言可利用的平台并不多,而自己建立和运营产业平台的企业更少,其中能赢利的更是凤毛麟角,基本都是在探索阶段。然而,几乎所有的新生商业模式和技术在真正爆发前,都会经过相当长一段时间的酝酿和波折。对企业来说,在爆发之前做好战略布局和能力准备,比竞争对手快走一步,踏上下一波增长的浪潮,是在这个快速变化的商业世界中保持基业常青的关键所在。从这个角度来说,企业要拥抱平台模式,是时候去做准备了。

平台,到底会怎样改变商业世界?虽然我们已经从现有的平台企业中已感受到它的影响力,但我们看到的也许只是冰山的一角;未来,产业平台的发展才会让我们真正感受到平台模式对这个时代的触动。我们也期盼中国企业能认识平台、善用平台,从中发掘出新的商业模式和增长点,推动企业转型升级。





## 参考

<sup>1</sup> 中国电力网 GE向所有用户开放Predix工业互联网平台<http://hvdc.chinapower.com.cn/news/1035/10350950.asp> 2014年10月13日

环球网 通用电气成立软件公司开张就有10亿营收<http://tech.huanqiu.com/news/2015-09/7677055.html> 2015年9月30日

<sup>2</sup> 世界经济论坛白皮书行业数字化转型：数字化企业（与埃森哲联合呈现）

<sup>3</sup> 环球网 通用电气成立数字部门：整合软件和IT职能，2015年9月15日<http://tech.huanqiu.com/it/2015-09/7490894.html>

<sup>4</sup> 商院案例：Nike+用大数据实现营销变革 <http://edu.sina.com.cn/bschool/2014-12-18/1455449354.shtml> 2014年12月18号

<sup>5</sup> 网络效应也称网络外部性或需求方规模经济、需求方的范围经济（与生产方面的规模经济相对应），是指产品价值随着购买这种产品及其兼容产品的消费者的数量增加而不断增加。例如电信系统，当人们都不使用电话时，安装电话是没有价值的，而电话越普及，安装电话的价值就越高。网络传媒、航空运输、金融等行业普遍存在网络效应。

<sup>6</sup> Predix Startup Accelerator | GE Digital - Pivot Podcast <http://www.pivotpodcast.com/predix-startup-accelerator>

<sup>7</sup> 商院案例：Nike+用大数据实现营销变革 <http://edu.sina.com.cn/bschool/2014-12-18/1455449354.shtml> 2014年12月18号

<sup>8</sup> 埃森哲2014技术展望

<sup>9</sup> 埃森哲2016技术展望

## 关于埃森哲

埃森哲公司注册成立于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，为客户提供战略、咨询、数字、技术和运营服务及解决方案。我们立足商业与技术的前沿，业务涵盖40多个行业，以及企业日常运营部门的各个职能。凭借独特的业内经验与专业技能，以及翘楚全球的交付网络，我们帮助客户提升绩效，并为利益相关方持续创造价值。埃森哲是《财富》全球500强企业之一，目前拥有约37.5万名员工，服务于120多个国家的客户。我们致力驱动创新，从而改善人们工作和生活的方式。

埃森哲在大中华区开展业务已将近30年，拥有一支逾1万2千人的员工队伍，分布于北京、上海、大连、成都、广州、深圳、香港和台北。作为绩效提升专家，我们将世界领先的商业技术实践于中国市场，帮助中国企业和政府制定战略、优化流程、集成系统、促进创新、提升运营效率、形成整体竞争优势，从而实现基业常青。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页[www.accenture.com](http://www.accenture.com)以及埃森哲大中华区主页[www.accenture.cn](http://www.accenture.cn)。

## 敬请关注



埃森哲中国微博  
官方账号



埃森哲中国微信  
公众号

## 执行指导

### 庄泉娘

埃森哲全球副总裁、大中华区主席

### 俞毅

埃森哲数字服务大中华区总裁

## 作者

### 盛浩

埃森哲大中华区资深市场经理  
[denis.hao.sheng@accenture.com](mailto:denis.hao.sheng@accenture.com)

### 郭立

埃森哲大中华区研究总监  
[taylor.li.guo@accenture.com](mailto:taylor.li.guo@accenture.com)

## 鸣谢

作者对在报告撰写过程中给与支持的人表示感谢：李广海，沈军，刘东，钱蔚，邓赟，黄伟，李晓东，陈旭宇，王嘉华，臧艳，况仁红，Edy Liongosari，Jolie Huang，韩颖，鲁志娟，蒋菁菁