

平台转型： 不走寻常路

盛浩、郭立 | 文

平台很热，它究竟能给企业带来什么？如何务实、冷静地看待平台转型？怎样才能迈向平台的道路上笑到最后？



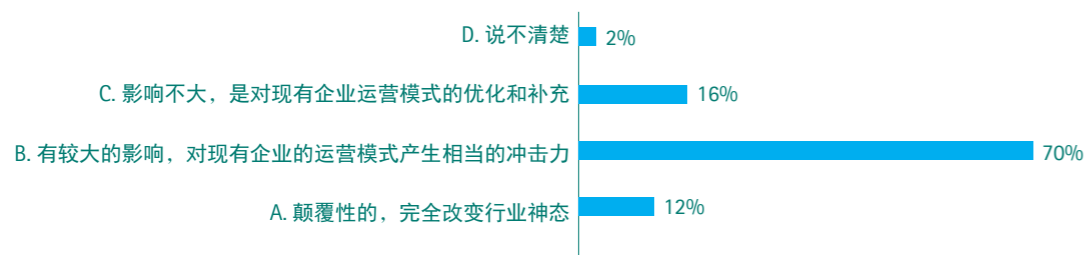
平台模式并非一个全新的商业模式，它早已存在。比如一个购物中心就是一个平台，它通过连接商家和消费者，实现供需匹配，它自己也能获得租金或者是商家的销售提成。然而，过去十多年来，Facebook、亚马逊、微信、苹果等互联网和高科技平台巨头快速崛起，并在商业上取得了巨大的成功（见图一），2015年全球最大15家已上市平台企业的总市值高达2.6万亿美元，平台的价值正在被越来越多的传统产业所认知并重视。同时，借助平台模式高速发展的互联网和高科技企业，也在利用雄厚的资本和先进的运营模式跨界进入传统产业，给传统产业带来深刻乃至颠覆性的影响，被危机感包围的传统企业不得不重新思考自身在未来产业价值链中的定位。

图一 平台型企业与老牌企业对比

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	483.7	81.00	-8.7%	9.3%	24.60
老牌企业	259.1	53.78	1.4%	5.8%	13.40

数据来源：世界经济论坛 / 埃森哲分析

图二 平台模式对所在产业的影响



资料来源：埃森哲研究报告

目前不少具有远见的传统企业已经在试水平台模式，比如菲亚特的车联网，迪斯尼的魔力手环，耐克的NIKE+，通用电气的Predix平台，飞利浦的HealthSuite平台。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。基于云架构的数字化产业平台的数量将从2016年的100余个增至2018年的500个。

在中国，传统产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的重要影响（见图二）。

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。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，金融服务商等。

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。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。Nike通过Nike+运动社区积累了大量运动爱好者数据，基于这些数据，Nike可以为消费者提供运动和健康方面的个性化建议。

平台模式给企业带来了全新的增长空间

对中国企业而言，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；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。

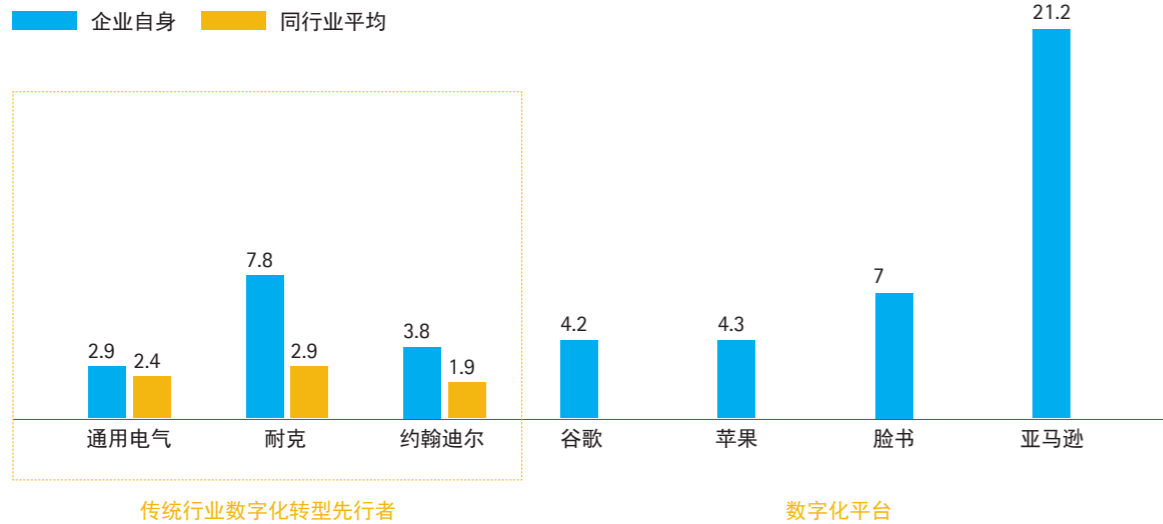
创新商业模式，获得新的增长动能

企业通过平台引入外部资源与能力，从而能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，特别是产品即服务的模式。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（见图四）。

苹果的平台链接了客户、应用开发商、内容提供商、医疗设备和医疗服务提供商，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年跻身全球十大软件公司，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。¹

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

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 & 埃森哲分析研究

图四 平台模式下的新商业模式



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借力全球的电商平台，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简，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。

平台很热，但会不会烫手？

作为新的商业模式，平台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，价值创造过程中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。例如，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。

要处理好平台运营中的复杂关系，企业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。这里强调的是价值分享机制，来确保平台上的参与方能持续在平台上获得价值，共生共荣。对平台上的供应商而言，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。对平台客户而言，要确保他们能获得有价值的产品和服务，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、知识产权保护等等。

向平台模式转型的长期性与艰巨性

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会往往有相当大的投资，比如平台搭建需要基础设施和人力资源的投入，为了吸引平台用户，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。企业往往需要摸着石头过河，大胆假设、小心求证，探索出一个合适的路径。在给平台找到合适的定位和盈利模式之前，避免投资冲动，把握好发展节奏。如果贸然大规模投入，往往会欲速则不达，投入打了水漂，在这方面已经有不少惨痛的教训。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、产品质量以及和原有运营模式的磨合等方面出现问题，给平台发展带来负面影响。

另一方面，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。

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，平台的参与方，尤其是最终用户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对待的挑战。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。

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。

不走寻常路

每个产业中，可能有多家公司都有建立平台的雄心，而平台的规模效应又决定了在一个产业中不可能有多个平台，同质化的竞争必然会导致相当多平台会被淘汰，胜利只属于少数。所以，如何在竞争中建立差异化优势，为客户带来独特的价值是平台能否成功的核心所在。人们往往热衷于讨论平台的规模和网络效应，但要激发网络效应，是否能为客户带来独特的价值正是关键。

战略定位

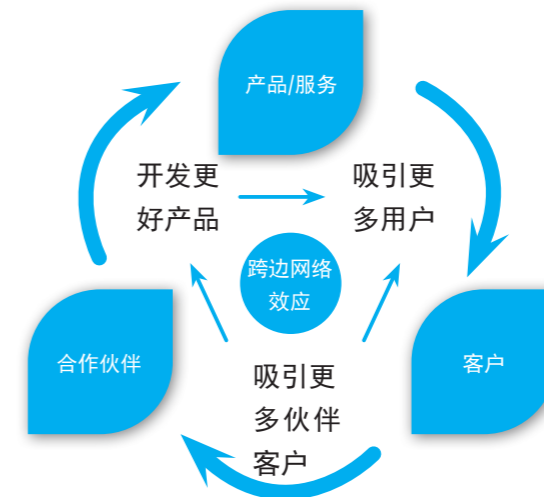
对于传统产业的企业来说，要找到一个差异化的平台定位可以始于所在行业的价值链中的各个环节（比如采购、研发、生产、营销、支付等）中那些不能让人满意的“痛点”。比如平台的最普遍功能是撮合交易，让供需双方在平台上直接交易就解决了交易环节过多，

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。而且，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。

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，重新定义出与众不同的价值主张。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。阿里巴巴在最初的电商平台的基础上，延展到不同领域，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，足以让其声称自己不再是一家零售公司，而是一家数据公司。

吸引高质量的平台合作伙伴

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。能否吸引高质量的平台伙伴，将各方面能力整合起来，共同为客户创造独特的价值，是平台生存和发展的王道。特别是对产品公司来说，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，激发跨边网络效应，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。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（见图五）。

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 和耐克都推出了加速器项目，帮助初创公司利用他们的平台上开发出更加创新的应用。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。

在吸引到好的合作伙伴后，企业还需要建立一套涵盖售前到售后的完整的质量保证体系，来确保平台提供的产品和服务的质量始终如一。由于平台上供应商众多，企业要善于利用客户的力量，让客户参与质量的提升和管控。

多元化

如今，能否为客户提供个性化的服务是构筑企业竞争力的关键要素。作为连接客户与供应商的聚合枢纽，平台上

的客户的需求一定是多元化的，不同客户都有着自己独特的需求。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。要做到这点，必须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。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，如果过于考虑那些受欢迎的应用的需求，留给那些小众应用的空间就越少。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，推动多元化至关重要。

平台发展到一定阶段，可以延伸到多个领域形成子平台，组成一个平台群。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。各个子平台之间的互动和资源共享会带来更灵活和多样化的服务模式，能给平台客户带来更加有厚度的体验，就能形成竞争者难以复制的优势了。

善用平台数据

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独特的竞争力。特别是对于处于同一产业内相互竞争的平台来说，更有效地利用数据的平台更可能在竞争中胜出。在埃森哲的平台调研中，中国企业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，企业必须实现其在整个组织内部乃至生态系统伙伴之间的顺畅流动与高效共享。打造完整的数据供应链将是实现这一目标的重要工具。随着数据量和数据种类不断增加，传统的数据分析技术已经不能完全满足从数据中发掘洞见的需求了，

这就需要使用人工智能等更先进的技术。而要拥有先进数据分析技术，就需要建立一支高质量的数据人才队伍，中国的数据人才供应有着很大缺口，对数据人才的竞争和培养将是平台建立差异化优势的关键。

迈向平台的道路充满艰辛和不确定性。无论这条路多么的“不寻常”，为客户创造独特的价值是平台制胜的王道。回归经营的本质，做好产品和服务，少炒作些概念，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。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。✍

作者简介

盛浩

埃森哲大中华区资深市场经理，常驻上海
denis.hao.sheng@accenture.com

郭立

埃森哲大中华区研究总监，常驻北京
taylor.li.guo@accenture.com