
平台经济
IBM
商业价值报告
平台模式，企业未来的战略核心
要么成为平台提供者，要么成为平台参与者
PLATFORM ECONOMY
后疫情时代，获得更大生存空间
平台经济
IBM商业价值研究院 著
IBM
商业价值报告
IBM
東方出版社
人民东方出版传媒
東方出版社

以平台模式和生态系统为企业战略核心

Anthony Marshall

IBM 商业价值研究院高级研究总监



事态很少像今天这样难以预测又充满戏剧性。2020 年 1 月以前，那些科幻小说里描绘的灾难场景还仅限于想象，现在，它们已然成为司空见惯的现实。

过去，台风等自然灾害的侵袭会导致局部地区经济放缓，生活改变。眼下这场席卷全球的新冠病毒疫情，如同全世界所有国家的几乎每个主要城市同时被“台风”侵袭，而且经久不去。

正是在这种背景下，我代表 IBM 商业价值研究院为这本新书作序。本书重点展现了我们对平台模式和生态系统的最新研究和成果。

当然，平台模式和生态系统多年来一直是许多组织业务战略的核心。所有的行业，包括那些数字化程度最低的行业，如建筑业或海运业，无一例外地将平台模式及其周围的生态系统视为企业战略的核

心，并借此成功开展数字化业务。

新冠病毒疫情迫使高管们意识到，平台模式和生态系统对其战略发展至关重要。在疫情最严重的时期，我们开展了一项全球高管调研，近 3500 名企业最高管理层参与了此项调研。数据分析结果显示，企业的优先事项和高管的关注重点正在发生深刻的变化。

首先，企业对平台模式和生态系统的承诺达到了前所未有的水平。我们发现，两年前（即 2018 年），只有 46%的受访企业或组织参与平台，参与业务生态系统的企业则更少（仅 19%）。同一时期，中国企业的这两个数据与全球数据非常接近。然而当被问及 2022 年组织计划做什么时，这一比例较 2018 年相差甚远。94%的全球高管希望其组织积极参与平台，持相同观点的中国高管比例相同。82%的全球高管希望自己的组织积极参与业务生态系统，而持相同观点的中国高管比例略小，为 78%。

其次，企业对数字化转型的承诺也呈急剧上升势头。在 2018 年，只有 17%的全球商业领袖表示其组织将数字化转型视为高度优先的任务。表达此观点的中国高管比例完全相同。但是在被问及 2022 年企业对数字化转型的规划时，62%的全球高管表示，数字化转型将是企业战略的重中之重。持相同观点的中国高管比例更高，为 75%，比 2018 年多了三倍。

上述数据清楚地表明，每个组织都需要密切关注如何更好地探索和采用平台模式和生态系统。为什么？因为您的竞争对手正在这样做。即使您还没有亲眼看到，但是我们的数据已经揭示了这一事实。

我们这本新书能够为您提供帮助。本书涵盖了过去两年中 IBM 商

业价值研究院的各项主要研究成果。我们在书中探讨了平台模式和生态系统的起因，它们所引发的商业模式创新，它们对加强客户互动、提高收入和降低成本方面的益处和影响，以及您的组织可能采用的战略和扮演的角色。本书还收录了许多相关案例。

我们非常感谢您通过本书了解 IBM 商业价值研究院的研究成果。我们一如继往地期待您的反馈——请告诉我们哪些有用，哪些用处不太大，或者做什么可以使我们的研究更有价值、更具影响力。



2020 年 7 月

目　录

CONTENTS

上篇　平台经济所处大环境：生态系统

第一章

拓展创新

——生态系统是关键

第一节　创新：无处不在，独具特色，持续发展 // 006

一、全方位创新 // 009

二、“没有神奇魔法，只有创新科学” 报告的启示 // 010

第二节　交易场所发生变化 // 011

价值捕获平台 // 013

第三节　不确定性+复杂性=创新必要性 // 014

第四节　向优秀企业学习 // 017

第五节　生态系统创新者与众不同 // 019

一、平台创新 // 020

二、结构创新 // 021

三、流程创新 // 022

四、文化创新 // 022

第六节 3M：成果导向型创新 // 023

第二章

加入生态系统，还是孤军奋战？

——在生态经济大潮中乘风破浪

第一节 我不会参与，至少现在不会参与 // 034

第二节 新格局的冲击 // 036

第三节 扩张机遇 // 038

第四节 关键不在于做什么，而是怎样做 // 041

第五节 数字化革命的基石 // 047

您准备好倾力参与生态系统了吗？// 049

第三章

数字学习生态系统崛起

——平台模式如何重塑人才培养模式

第一节 未来员工技能 // 053

第二节 加快技能培养速度 // 054

第三节 数字营销手册摘录 // 055

第四节 个性化、小型化的学习 // 057

接下来呢？如何开启学习之旅？// 059

中篇　平台经济从战略设想到成功落地

第四章

超越数字统治地位

——“平台之平台”战略正在崛起

第一节　当数字与实体世界发生碰撞 // 065

第二节　制胜之道 // 067

第三节　平台日益商品化 // 069

第四节　借力平台完成飞跃 // 071

第五章

绘制平台收益蓝图

——首席执行官中国洞察

第一节　更广阔的天地：来自全球最高管理层调研的观点 // 075

一、颠覆潮头，自信起舞：传统企业大步向前 // 076

二、重塑之旅，建立信任：通向个性化的道路 // 077

三、统筹谋划，迎接未来：拉动平台业务模式 // 077

四、积极创新，与时俱进：企业实现敏捷运营 // 078

第二节　CEO 观点：期盼意外的出现 // 080

第三节　化颠覆于无形 // 082

第四节　合作的力量 // 086

顶层视角 // 089

第五节 **扩展平台** // 095

一、网络效应 // 099

二、至关重要的平台提供者，还是不可或缺的
平台参与者? // 100

三、多种角色，各显神通 // 101

体验提供方 // 101

技术提供方 // 102

资产提供方 // 102

第六节 **实现明日之梦** // 103

一、通过数字化重塑加速创新和发展 // 104

二、数字化重塑流程 // 105

展望未来 // 106

建立试点 // 106

深化能力 // 106

统筹重塑 // 107

三、成为至关重要的平台提供者 // 108

四、成为不可或缺的平台参与者 // 110

第六章

成就数字赢家的六大关键战略

——AI 驱动型运营模式的威力

第一节 **数字化竞争舞台：大胆的举措造就辉煌的成果** // 117

第二节 **积极准备，迎接各种“意外”** // 119

第三节 **“领先者企业”采取的六大制胜战略** // 122

领先战略 1：统筹数字生态系统和平台 // 124

1. 供应链业务网络平台支持增长 // 125

2. 领先者与成就者之间的最大区别在于是否担当数据提供者角色 // 127

领先战略 2：建立信任关系，树立品牌形象 // 128

涂料公司 BEHR 目标受众的购买意愿上升 // 131

领先战略 3：重新审视客户行为 // 132

管理客户内容 // 135

领先战略 4：管理“会思考”和“会行动”的数据 // 137

工业 4.0：应用预测性分析和机器智能 // 140

领先战略 5：创建“指数型”学习环境 // 141

某石油和天然气公司深入钻研学习 // 145

领先战略 6：营造包容性的企业文化氛围 // 146

第四节 **企业文化“黏合剂”将各方联系起来，有效地开展合作** // 149

您准备好成为数字运营的领先者了吗？// 153

第七章

从客户体验到企业体验

——实现客户体验终极目标之六大领先实践

第一节 **数字化体验归根结底是人的体验** // 160

第二节 **让整个企业都关注客户体验** // 163

一、单单有认识还不够 // 164
二、客户体验终极目标之旅的六大领先实践 // 166
领先实践 1：从理解转变为行动 // 167
领先实践 2：使品牌愿景与企业战略保持一致 // 168
领先实践 3：利用技术帮助客户和员工进行创新 // 169
1. 面向客户的技术创新 // 170
2. 面向员工的技术创新 // 171
领先实践 4：激活员工体验，进而激活客户体验 // 172
领先实践 5：让生态系统参与塑造体验 // 175
领先实践 6：将换位思考作为优先任务，转变
企业文化思维 // 178
第三节 向客户体验终极目标前进 // 179
一、打造以客户为中心的企业文化 // 179
二、通过卓越的体验为员工提供支持 // 180
三、从实践中学习 // 181

第八章
享受平台业务模式红利
——变革性机遇，机不可失，时不再来
第一节 市场有大事发生：平台模式崛起 // 190
第二节 制定平台战略的三个主要考量因素 // 192
1. 颠覆现有价值来源和现有行业边界 // 192
2. 赢者往往通吃（或取走大部分收益）// 193

3. 仅靠传统优势可能远远不够 // 193

一、创造价值 // 195

二、实现新价值 // 195

三、确定所需的参与者 // 196

四、建立互动模式 // 197

五、利用平台实现经济效益 // 198

第三节 抓住平台机遇 // 198

下篇 平台经济在关键行业领域的业务实践

第九章

平台经济中的银行业

第一节 过去只是序曲 // 206

第二节 银行业前进之路 // 211

第三节 平台的未来：以颠覆为机遇 // 214

第四节 业务平台的好处 // 217

一、不同的平台，不同的角色 // 218

二、挑战依然存在 // 222

第五节 富有远见的银行 // 223

第六节 实现成功 // 227

1. 重新定义战略目标 // 227

2. 建立强大的监管机制，为业务平台

明确运营角色 // 228

3. 统一即将嵌入平台的接口标准 // 228

4. 培养对组件产品和业务的整合能力 // 229

5. 通过协调各种能力，发展新的生态系统，参与创造价值 // 229

6. 重新定义“价值”对机构的意义，并有效地衡量和显现价值 // 229

第十章

数据之巅，制胜未来

——金融行业数据中台五大关键成功要素

第一节 **知易行难** // 234

关键成功要素一：治理标准化 // 239

1. 数据治理框架 // 239

2. 专项数据治理 // 240

3. AI+ 数据治理 // 241

4. 外部数据治理 // 242

5. 打造 One ID 体系 // 244

关键成功要素二：数据资产化 // 245

1. 数据资产的“采”“析”“用”“治”“运” // 246

2. 数据资产的三维立体视角 // 247

3. 数据资产盘点 // 247

4. 数据资产管控 // 249

5. 数据资产分析 // 249

6. 数据资产价值评估 // 251

关键成功要素三：资产服务化 // 252

1. 如何开放数据服务？// 253

2. 建立数字服务生态 // 254

3. 资产服务化起航 // 255

4. 规范开放标准接口 // 256

5. 构建 API 平台能力 // 257

关键成功要素四：数据业务化 // 258

1. 可复用智库资产 // 258

2. 行业资产智库示例 // 259

关键成功要素五：运营平台化 // 264

1. 安全合规 // 265

2. DataOps // 266

3. AI 模型纠偏 // 267

4. 平台参考实现 // 268

第二节 **知行合一，思考与行动：数据中台行动指南** // 270

1. 践行数据驱动业务 // 270

2. 平台化数据服务 // 271

3. 提高数据服务品质 // 272

第三节 **结 语** // 272

需要思考的重要问题 // 273

第十一章

2030 年汽车行业展望

——向数字化未来飞驰

第一节 畅想 2030 年的早间通勤 // 278

第二节 座驾数字化 // 282

一、衡量在数字出行方面的兴趣 // 283

二、品牌的生存问题 // 288

第三节 实现业务增长的新途径 // 290

一、创新就是差异化优势 // 291

二、重振创业精神 // 291

三、以安全和个性化为特色进行品牌推广 // 294

第四节 新的工作方式 // 296

一、通过平台建立合作关系 // 297

二、数据驱动的战略 // 301

三、数字化的主导地位 // 304

第五节 专业技能造就企业 // 306

一、不断重塑员工队伍技能 // 307

二、电动汽车生态系统 // 309

第六节 建议 // 311

您准备好面对汽车行业的数字化未来了吗？// 313

第十二章

电信行业的 5G 未来

——借助 5G、边缘计算和 AI，创造新的收入流和新服务

第一节 5G：为 CSP 创造业务增长机遇 // 320

一、5G：解决智能手机用户当前的痛点 // 322

二、进行早期的商用推广 // 323

三、创建私有 5G 网络 // 325

四、5G：对企业的影响要甚于对消费者的影响 // 326

第二节 众多技术的完美融合 // 329

一、5G 不只是另一代网络技术 // 330

二、结合使用：边缘计算和 5G // 330

三、加强 AI 在 5G 网络中的作用 // 333

第三节 利用 5G 为企业和行业赋能 // 334

一、新技术已开始得到应用，但不确定性依然存在 // 335

二、兑现网络切片的承诺 // 336

三、评估 5G 对于物联网和垂直行业的潜力 // 339

四、工业 4.0：从大规模生产转向大规模定制 // 340

五、改变业务战略，获得收益 // 342

第四节 在 5G 消费者领域创造价值 // 344

一、消费者对可能的新体验兴趣盎然 // 345

二、提高视频流质量可能促使用户更换服务提供商 // 346

三、家庭采用 5G 宽带 // 348

四、通过沉浸式体验促进收入增长 // 349

五、游戏和电竞爱好者对 5G 兴趣浓厚 // 351

第五节 **借助 AI 增强未来的 5G 网络** // 355

一、利用 AI 实现 5G 网络运营自动化 // 355

二、生活在不断扩大的全球数据圈中 // 357

三、AI：将数据转化为智能 // 358

四、电信企业在管理生态系统中数据方面的信任优势 // 359

五、借助位于边缘的 AI，促进消费者和企业智能边缘应用的发展 // 361

您能否跟上 5G 的发展速度？// 363

第十三章

平台助力未来发展

——采用全新方式，在日新月异的保险行业中独领风潮

第一节 **一次飞跃** // 367

第二节 **融合发展** // 368

第三节 **行动** // 370

第四节 **愿景** // 376

第五节 **差异化优势** // 378

第六节 **执行** // 380

1. 调整业务战略，将平台纳入其中 // 382

2. 为既定战略选择或开发适当的平台 // 383

3. 提升内部组件灵活性，为平台做好准备 // 384

4. 扩大生态系统 // 384

您做好超越竞争对手的准备了吗? // 384

第十四章

电子行业借助平台形成优势

——“轻资产”企业如何在全新的数据经济时代茁壮成长

第一节 **数据经济的崛起** // 390

第二节 **制定聚焦差异化优势的平台战略** // 395

一、平台属性 // 395

二、数据属性 // 397

三、融汇整合 // 399

第三节 **利用人工智能释放价值** // 400

第四节 **重新调整资本分配，为平台发展提供资金保障** // 402

第五节 **建议** // 408

获取数据，增添价值 // 408

确定平台方向 // 408

参与平台 // 409