



老牌巨头的战略反击



产业发展已迎来重大战略转折点，互联网黄金年代正被写进历史。经历了冲击、颠覆、困惑、焦虑的传统巨头开始坦然面对互联网引领的变革和挑战，发起反击，开启属于他们的黄金时代。

2017 年 IBM 商业价值研究院对来自 112 个国家或地区、分属 6 个最高管理者角色的 12854 位最高管理层进行采访调研，发现尽管重大的行业颠覆潮流引发了剧烈动荡，但参与本次调研的高管似乎颇为乐观。大部分的受访者表示，最令他们担忧的竞争是锐意创新的传统老牌企业，而不是可怕的数字巨头带来的直接冲击。当被问及哪个类型的企业正在主导您行业的创新大潮时，全球 72% 的受访者指出是如沃尔玛、宝马汽车等锐意创新的传统行业龙头企业，只有 34% 的人认为是如苹果、谷歌、阿里巴巴等互联网数字巨头。相较于此前的许多预测结果，这一结论显然出乎所有人的预料。

传统行业引领颠覆大潮

市场的格局正在悄然改变，优步 (Uber) 和爱彼迎 (Airbnb) 曾经现象级席卷市场，移动技术和数字媒体一度撼动了很多行业的根基，但这次汹涌的颠覆大潮似乎正在终结。真正懂互联网的老牌龙头企业正在代表传统巨头率先发起反攻。他们开始利用自身的生态系统在位优势，联合供应链上下游中的企业，大胆创新。高管一致认为，这些行业龙头企业比新进入市场的互联网等新锐企业更具竞争力。

从全球来看，近年来美国创业公司数量陷入近 40 年的最低谷。与之

形成鲜明对比的是，传统行业巨头通过投资收购等战略部署飞速前进。沃尔玛收购了平台零售商 jet.com；UPS 收购了“货运行业的优步” Coyote Logistics；联合利华收购了吉列的搅局者、剃须刀预订服务商 DollarShave；空中客车联合维珍集团、高通以及其他公司投资 OneWeb，后者计划发射超过 640 颗卫星，提供覆盖全球的宽带互联网接入服务。

在中国，无论是金融、制造、消费品行业的排名前列的公司都已经斥巨资大规模投入数字化重塑的变革中，它们积极引入人工智能、物联网、区块链，开展他们的进化和反攻，有时甚至比预料中还要更主动、更激烈。

互惠互利的平台战略

随着互联网泡沫的消退，附着在垂直行业身上的产业互联网成为下一个竞争的主战场，平台成为了产业互联网的价值入口。如今传统巨头也将目光投向了平台。几乎所有传统巨头都在构建平台或参与平台建设，在 IBM 调研中，46%的企业正在投资或考虑投资建设平台。57%的制定了颠覆性战略的企业都是平台的构建者或拥有者。宏观金融数据显示，未来 2 年—3 年中分配给此类平台模式的资本，保守估计可能达到 1.2 万亿美元，增幅高达 174%。

建立开放共赢的平台。对所有企业来说，互联网平台最大的优势是没有边界，与实体经营相比其边际成本几乎为零，一家电商平台理论上几乎可以上线无限多数量的商品，而不用花费太高的成本。宝马公司就在组建一支车队，提供多样化的服务，最大程度实现每辆车的收入，不仅效仿优

步，而且超越优步。它可以派遣车队中的车辆并配备专业司机，提供打车服务，或者提供按小时计费的短期租车服务。另外，还可以根据需求提供客运或包裹递送服务。

在平台时代，平台运营者要改变以往的心态，拥有互惠精神——平台上的客户和企业网络共同创造价值，共同受惠。对于许多企业而言，最艰难的改变是将竞争对手融入自己的价值链中，带着竞争对手一起受惠。迄今为止，已部署平台的平台构建者与平台运营者之间的最大差别在于对待竞争对手的态度。联合竞争对手的平台运营者比平台构建者多出 37%。

参与并联合运营平台。平台运营者并非单打独斗，与宝马的做法类似，更多传统企业选择联合运营平台。例如：加拿大有六家大型银行在区块链平台上建立数字身份验证服务。每家银行都贡献出为遵守“了解客户”法规而必须保留的客户身份属性。客户可以在新的服务实体（比如公用事业或房东）验证自己的身份。银行向参与平台的供应商收取交易手续费；供应商则可节省处理新客户的时间和成本；而客户可通过移动应用轻松完成操作。与上述几家银行一样，平台运营者不单单允许竞争对手参与他们的平台，还投资促进彼此发展。

大多数平台运营者还放弃一定程度的客户控制权，邀请客户参与评估、评价或共同创造新产品和新服务。携手客户共同打造新产品和新服务的平台运营者比平台构建者要多出 30%，将客户反馈融入设计和规划流程的平台运营者则多出 22%。允许客户评论生产的商品和服务可激励他们持续忠

诚于平台。

参与平台不仅可以获取新客户，还能享受网络效应。但作为交换，参与者必须调整思维，实现双赢局面并达到平台运营者的高标准。例如，平台运营者善于营造个性化客户体验。参与者绝不能任由“痛点”或“脱节”破坏营造无缝体验的目标。随着平台模式的迅速发展，各行各业都会感受到所谓的亚马逊效应——无休止的发展和市场的颠覆。在此之前，企业迫切需要作出的选择只有一个，即拥有或者参与一个或多个平台。

唤醒海量沉睡数据

一直以来，互联网公司被认为是数据的拥有者和聪明的运营者，海量的用户端数据藏匿于世界各地的服务器角落。而现在传统巨头开始深度观察了解用户了，优秀的传统巨头更懂得如何利用内外部洞察并发现新的商机。

数据潜力巨大。平台一旦运行起来，将生成海量的数据，平台必然被参与的客户和企业的数据所淹没，如何利用好这些数据，成为成功的关键

而事实上，互联网上能公开搜索到的数据只占全部数据的 20%，另外 80% 的数据

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32129

