

可远观 也可近“玩”

聚焦企业平台商业模式创新转型



“如果说，过去10年是平台商业模式在互联网行业的爆发期；那么，未来10年将是平台商业模式在传统行业转型应用上的黄金时代。”这是《平台转型》作者陈威如对未来平台商业模式趋势的判断。2月20日，由邻客商学院联合上汽汽车享、中欧商业在线主办的“变革时代的企业再创巅峰”平台转型高峰论坛成功举行，与会嘉宾为传统企业和初创企业带来一场现在与未来的对话。

实习记者 林升女

陈威如：去中介化、去中心化、去边界化 规划平台战略和组织布局

“现在，我们看到平台商业模式不仅仅出现在互联网企业。”《平台转型》作者陈威如表示。平台商业模式还发生了另外两种方式的演进，一是外来者对行业的颠覆平台，如优步、滴滴；二是行业内自我革新的平台，如宝钢、车享网。

陈威如认为，实施平台模式必须做三方面的战略规划。一是审视目前的产业价值链，探讨目前的价值创造方式与价值分配模式合不合理，有哪些环节占据了大量份额却不利于行业未来的创新，对于这样的环节应该降低其功能或将其排除出未来的生态圈；二是思考哪些环节必须保留，从而可以调动其积极性，开发出多元的可能性；三是考虑可以搭建的新环节。因为去除某些环节之后，产业链创造的价值就会开始下降，需通过新科技、解决方案的带入提升生态圈的价值创造。

这一过程其实就是将传统价值链折弯形成平台的方式，是一个去中介化、去中心化、去边界化的过程。

陈威如特别强调了去边界化过程中多边市场的赢利模式思考方式，即所谓的“羊毛出在猪身上，狗来埋单”。在传统垂直的商业模式中，价格最终由消

费者来承担。但在平台模式出现后，消费者在这里指的是需求方B，是价格敏感的那一群人，通过平台模式将需求方聚拢之后，想要从B方获利的C方出现了。运用这一思维，一部分企业找到了投资方“狗”。

目前，国内一些大型企业所遇到的问题，其本质是组织架构，是以产品作为终端来做激励的。但许多PC行业的转型让人们看到，消费者所购买的是企业所能提供的服务和解决方案，产品只是工具而非终端。因此，怎样从以产品为解构的组织转变为以解决方案为解构的组织，是未来企业转型的思考方向。

其实，国内已经有企业做出表率。韩都衣舍的成功之处就在于两种组织模式的并存。对于市场端，其需要创意，适配互联网销售弹性特性的就采用小组制的组织方式，打破企业原来自上而下的集权负责制，将人员分成3人制小组，结成命运共同体，明确权、责、利，这样企业的赢利直接对接于小组的赢利能力，利益分配更加透明、公平。而在需要做固定资产投资，需要具有长期观、战略眼光的领域，依然采用传统的集权式管控方式。

余卓轩：什么是平台商业模式？

《平台转型》联合作者余卓轩表示，平台并非是个新事物，而是自古有之，只是互联网平台商业模式出现之后，原本传统的商业模式发生了革命性的变化。在传统的商业模式中，从生产者A端到D端是一个封闭的自上而下的过程。但是平台模式出现之后，B端到C端的产业价值链被平台所取代，平台成为连接和配比供需市场的关键，原来的线性商业模式被打破，从而形成了以平台为中心，两个供需市场为边界的新场景。此外，余卓轩认为，平台商业模式是一个可以不断向外扩展的无边界的系统。

余卓轩指出，平台商业模式必须具备两个定义：一是以双边模块为基础，就是当平台模式诞生之后，流量不再是自上而下的单方向流动，而是供需方围绕平台的双向

流动；二是网络效应，是指使用平台的人越多，那么平台的整体价值指数就会倍增，当人群达到一定数量之后就形成了壁垒。

其中，网络效应又可分为两种情况，即跨边网络效应和同边网络效应。以“滴滴打车”为例，当消费者使用“滴滴打车”获得了良好的乘车体验后，消费者就会将此次乘车体验分享给身边的小伙伴，那么就会引发更多的消费者使用“滴滴打车”，这是同边网络效应。而更多的消费者，即更多的需求产生之后，就会吸引更多的司机聚拢到“滴滴打车”，这是跨边网络效应。

此外，传统商业模式的产业链被重构之后，集权化的产业价值链就会被重组为点对点的小组形态，这些小组形态经过聚拢后催生共享经济，最终推动第三次工业革命的到来。

王诗一：资源切分、资源排序 拓展行业市场容量

《平台转型》联合作者王诗一以目前的专车和医疗市场为例，就平台模式建立起来之后的战略选择进行了深入分析。

她表示，在打车软件还未进入市场之前，出租车和专车是泾渭分明的两个市场。在传统专车市场，因为消费者和专车租赁公司之间冗长的价值链，导致信息不对称，消费者的需求常常被放大。一方面，专车租赁公司为了盘活手中的资源，加大投入量；另一方面，以天为单位的租赁方式更加剧了专车资源的浪费。越多的闲置资源导致运营成本增加，消费者所承担的价格也就越高。然而，在平台连接之后，出租车司机就可以清晰地看到下一个订单在哪里，原来闲置的资源可以被充分调动起来。原来以天为单位的租赁方式可以被切分到小

时，甚至分钟，供需之间的匹配度大大提升，当所有的资源被调动起来之后，价格自然下降了。因此，这一过程又吸引了越来越多的消费者和司机加入，整个市场的容量越变越大。从这一过程中可以看到价值链缩短之后价值的增值。

王诗一认为，资源切分之后，就应该挖掘出资源排序的价值。在以解放生产力为核心的原则下，不同的排序方法将挖掘出不同的企业转型方向。譬如，在医疗平台上，丁香园以“医生的科研、诊疗、同行交流”为侧重点，春雨、好大夫以“医生和病患的直接联络”为侧重点，而杏仁医生则以“医生的时间管理”为侧重点。

此外，在资源被切分、排序之后，医生被切分成个体，供需之间的个性化、多元化得以出现和实现满足。

夏军：线上线下融合驱动

“合纵连横、天罗地网”实施平台战略

上汽汽车享CEO夏军表示，汽车行业销售和服务现在面临效率越来越低下的问题，虽然尝试用大炮打蚊子的方法，花很大代价去做营销推广，但是，最终对直接用户精准的获取、交易服务的转化效率不高。所以传统的营销方式怎样去变革，是整个行业的痛点。

在互联网创业公司，十个人就可以组成一个团队，实现产业链上下游的连接融合。但在传统的汽车行业，这仍是一条不可逾越的鸿沟。面对消费者多元化、个性化的需求，汽车行业已经进入“大跃进”时代。一些企业已经在寻找

“互联网+”的解决途径，但是“靠烧钱”、“靠补贴”的方式催生了很多伪需求、伪模式。因此夏军认为，“+互联网”才是正确“打法”。

对于怎样“+互联网”？夏军表示，上汽汽车享的战略就是“天罗地网+合纵连横”。怎样搭建“天罗地网”？夏军认为，一是以终为始，即首先判断未来服务的终局模式，再来设计业务演进路径。二是以势为始。夏军认为，上汽给予车享网平台最大的资本是其原来的业务资源和品牌声量。正是依托上汽资源，车享网平台能够快速找到合作伙伴，打开市场。“合纵连横”

是指车享网平台要将最上游的整车、零部件制造移植到最终端的服务渠道和用户端，建立起一种实时在线连接的系统。纵向就是要将整条价值链在线化、数据化，实现去中介化、去中心化、去边界化，使得用户在“车生活”中的所有需求可以通过线上服务、线下产品来实现。横向就是要在线下整合实体资源。预计到2020年，车享网平台要搭建起10000家“车享家”线下实体店。夏军认为，汽车行业的转型升级一定是由重到轻，所以汽车行业的转型升级“轻不得、急不得、快不出来，注定是一场持久战。”

关苏哲：想要获利，首先要创造价值

平台带来的商业革命已改写了现在及未来的企业生存规则，而这股浪潮已经从互联网行业蔓延到了其他行业中。平台思维不再是互联网行业的专用词，它可以用来解构价值链，可以被运用到组织架构的设计中，更能够帮助企业升级竞争优势。

邻客商学院创始人关苏哲对平台战略和平台转型的案例进行了解读。他认为，平台模式的成长应该抓住这几个关键点。首先，平台要连接两个或多个特定的群体，提供互动的机制，互动是非常关键的。其次，平台要满足所有群体的需求，创建共赢生态圈。最后，平台要拥有一个合理商业模式，持续发展。

一个成功的平台模式，它的所

有行动必须以客户的需求和痛点作为创新的出发点，从客户中来，到客户中去。无论是传统企业还是互联网企业，如果没有提供给用户与竞争对手差异化的新价值，那么企业最终会走向失败。一家公司要增加收入，无非有三种利用互联网的方法。第一种方法是开展互联网的业务，使得公司以一种全新的方法为现有的客户拓展新的业务途径，这个就是平台战略。第二种方法是为现有的客户提供新的价值。第三种方法是寻找拓展性客户。价值创造是价值获利回收的必要条件，而不是充分条件。如果你没有价值创造，你一定不赚钱。所以，想要获利，首先要创造价值。