



# 电子行业借助平台形成优势

“轻资产”企业如何在全新的数字经济时代茁壮成长

## 执行报告

电子行业



## 本报告亮点

“轻资产企业”的优势

如何在数据经济时代参与竞争

平台的三个关键属性

### IBM 电子行业解决方案如何提供帮助

IBM 与电子企业合作，共同创建安全、互联且数据丰富的用户体验，持续打造持久的洞察力和竞争力。我们帮助企业构建具备理解、推理和学习能力的设备，提供战略、平台、物联网 (IoT)、人工智能、区块链、安全性和企业资源规划 (ERP) 方面的专业知识。我们定义和设计新一代的方法与独特的市场活动，贯穿整个融合、垂直的高性能平台及生态系统。我们将解决方案、软件和数据转变为畅通无阻的前瞻性创新引擎，推动企业加速向前发展。如欲了解更多信息，请访问 [ibm.com/electronics](https://ibm.com/electronics)。

---

## 在数字经济时代参与竞争

平台为电子企业的发展提供了新途径。通过利用数据的价值，平台可以创建新的收入流、服务及客户互动方式。Facebook、eBay 和阿里巴巴等“数字巨头”都在推动消费者平台市场茁壮成长。但这些数字媒介企业通常缺乏富含洞察的专业领域知识，因而无法令电子客户从中受益。这给电子行业的从业者带来了良机——他们可通过创建或参与创建平台（或称技术框架），投身新兴的数字经济时代，收获丰厚的价值。

---

## 数据经济的崛起

过去十年中，“轻资产”企业以较少的投入不断扩张，市值迅速攀升。这与涵盖建造、工厂、仓库以及相关供应链和库存等一干事务的“资产密集型”电子企业的业务模式形成了鲜明对比。虽然最初的轻资产业务模式侧重于将外包作为增值途径，但新型的轻资产企业却证明了另一种模式——即平台型企业——更具吸引力及可持续性。这些新兴的轻资产企业大力发展数字经济，利用云计算、互联网和移动技术，在多个生态系统中创建可轻松定制和扩展的互动与服务，同时保持高效的运营。

IBM 商业价值研究院分析了全球 527 位电子企业高管在 IBM 2017 年最高层主管调研“传统企业逆袭”中的反馈，以了解数据和平台对电子行业未来的影响。<sup>1</sup> 我们将这些信息与最新调研结果以及最新的经济和股市表现数据相结合，编写了这份研究洞察报告。

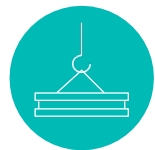
我们的分析表明，主要依靠数据、服务和商务来打造富有吸引力的客户体验的轻资产模式，正逐渐成为电子企业的新宠。在这方面，电子企业大可借鉴其他行业的成熟做法，学学他们如何帮助人们找到心仪的内容，例如互联网搜索 (Google)、音乐 (Apple Music)、朋友圈 (Facebook) 甚至电视 (eBay、Amazon 和阿里巴巴)。这些基于云的平台利用互联网的强大威力，通过与众不同的方式开展业务，向消费者展示自身的价值。几乎任何人均可参与其中。短短十年间，这些企业中已有不少跃升为“数字巨

**41%**

的电子行业高管表示，Google、Apple 和腾讯等数字巨头正在引领整个行业发生颠覆性变化

**虽然**

电子企业的平均市值是收入的 3 倍，但以平台为导向的数字巨头的平均市值是收入的 7 倍

**40%**

的电子行业高管表示，他们的企业正在积极构建或考虑采用基于平台的业务模式

头”，不仅重塑了轻资产企业的概念，而且还转变了整个市场。因此，超过 40% 的电子行业高管指出，这些数字巨头正在引领整个行业发生颠覆性改变。但这种高效的成本结构会给资产密集型业务模式带来沉重压力，例如传统电子企业常用的业务模式。<sup>2</sup>

以市值为标准对这些方法进行比较是最一目了然的。2018 年第二季度，在按市值排名的全球十大最有价值企业中，只有一家主营硬件设备的公司榜上有名 (Apple)。<sup>3</sup> 数字巨头占据了 5 个席位。这些平台专业企业的估值倍数为 7，而硬件公司则徘徊在 3-4 之间，相当于付出两倍辛苦才能有相同收获。

同样值得注意的是，在电子企业中，Apple 所提供的服务数量独占鳌头，因此能够产生可预测的替代收入来源，从而在一定程度上减少了公司对硬件收入的依赖性。

平台代表着数据驱动的经济，而不是设备驱动的经济。在平台所打造的数据经济中，企业以数字方式提供洞察和服务，借助人工智能进一步加以丰富，并通过适合的接口提供给企业本身和客户使用。

平台通过应用来设计和统筹流程，解决各种问题，做出战略性业务决策，提高运营效率，推动实现新的收入增长。平台可促进企业创建新型业务模式。想想 eBay 电商平台在 20 世纪 90 年代如何别出心裁地将买卖双方联系在一起。

---

想想 Netflix 最初是如何基于 DVD 播放器实现增长的，十年前又是如何过渡到在线流媒体而实现真正腾飞的。通过去除设备媒介，该服务实现了指数级的收入增长。在过去，将平台作为“一次性”成功的载体可能很容易，但现在，这种做法已不再适用。

轻资产模式帮助数字巨头获得了敏捷性。他们可以快速进行迭代尝试，加速将新产品推向市场。他们不再潜心设计硬件，而是专注于服务、算法和简化的流程等无形资产。这使他们能够获得更好的资产回报率 (ROA)，提高员工人均创收和利润水平（关于某些代表性科技行业参与方之收入和市场估值的抽样结果，请参见图 1）。在当今的云时代，业务模式不仅限于技术平台。拥有良好的客户关系才能给企业带来源源不断的业务，因为最终用户关系是不能以金钱来衡量的。促进买卖双方建立密切关系正是平台拥有者自身价值的体现。

许多电子企业都有能力通过有意义的方式对服务、数据和洞察应用平台方法。他们拥有海量的物联网 (IoT) 和活动数据，他们了解硬件和软件如何推动实现差异化竞争优势。

那么，他们缘何没有取得成功呢？其中一个原因便是许多行业领先企业实施数字化重塑的速度太慢，尤其是在基于数据培养新能力以及深化现有能力方面。虽然该行业正在迅速采用物联网，但是，对于他们所收集到的数据，除了售后服务或洞悉潜在客户等传统用途外，其他大部分潜能均未得到充分开发利用。

---

*企业聚焦于数据和服务的经济价值，这是对电子行业当前战略理念的颠覆。*

### 公共云平台服务

- 创建易于使用的标准 API
- 使用标准 API 实现简单的集成
- 在多个用例中共享数据
- 只需很少的最终用户投资
- 逐步改造流程
- 不复杂，可实现自助式消费

#### 结果：

- 快速发展、数量巨大的服务
- 高复用率，推动增长和价值
- 从开始即可创造业务价值
- 通过日积月累的数据和用户关系，支持新业务

行业领先者若希望在改进市场估值、深化服务业务以及创建全新业务模式方面取得进展，应注意以下三点：

- 制定聚焦差异化优势的平台战略
- 运用机器学习和人工智能来提高规模与速度
- 重新均衡地分配企业投资。

图 1

电子企业和平台企业的收入与市场估值示意图

电子行业中各个子领域的估值倍数及员工人均创收（单位：百万美元）



注：IBM 研究院和 IBM 商业价值研究院基于 CIS Markets 提供的经济数据开展的定制研究。<sup>4</sup>

平台业务的核心原则不是专注于优化个别企业，而是转变整个行业的运营模式。在电子行业，拓展业务的主要途径是使用更多资源（请参阅侧边栏“公共云平台服务”）。然而，云平台服务的扩展几乎鲜有客户的直接参与。他们可通过作为服务提供的数据洞察或者蕴含行业专业知识的模式创造收入流。企业中的大多数技能都得到充分利用，在公共平台上进行高利润投资，借由自助服务推动实现业务快速增长。

---

## 制定聚焦差异化优势的平台战略

### 平台属性

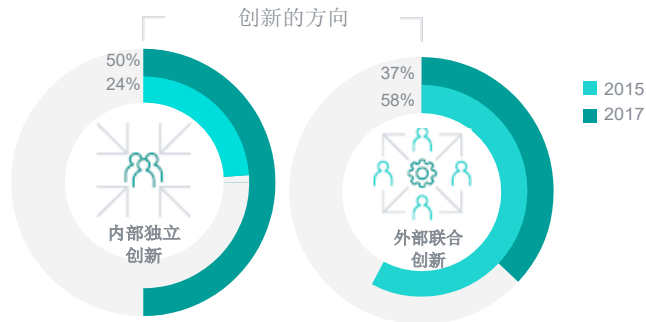
平台是创造价值的一种手段 — 通过平台，参与者以数字化方式访问网络，与其他成员开展互动或交易。平台可以提供信息、销售产品或服务、提供洞察或提出行动建议、开展协作或让用户彼此联系。<sup>5</sup>

平台由三个关键属性组成。第一个属性是“加入”，即加入平台的用户会发现平台性能卓越，直观易用，而且基本上无需任何开销。此外，它还能轻松扩展以支持越来越多的用户加入。平台支持参与者之间轻松开展互动，还能将开发人员和贡献者与整个生态系统联系在一起。

第二个属性是“互惠”，即平台参与者可彼此带来价值。平台参与者越多，平台越能为众多用户和平台本身创造更高的价值。在为平台建立网络时，企业无需提供全部内容、工具或数据，只需开发一个能够同时为用户和平台提供方创造价值的网络即可。让合作伙伴提供有价值的内容，成效丝毫不亚于由平台提供方自己独立开发此类内容，甚至更好。这样能够更快地提供新功能、数据、产品或用户界面。也许，互惠看似是非常自然而然的事情，但在 IBM 2017 年全球最高层主管调研中，当被问及企业选择在内部还是外部开展创新时，电子行业的受访高管却给出了完全不同的答案。2015 年，58% 的受访高管表示他们支持外部创新。而到了 2017 年，50% 的受访高管表示他们更倾向于内部创新（见图 2）。<sup>6</sup> 真正的致胜战略在于，明确哪些工作应由企业内部完成，哪些任务应外包给效能更高的生态系统合作伙伴。

图 2

商业趋势在 2015 到 2017 年间的变化



第三个属性是“共同创造”，即所有类型的参与者都能开发旨在满足其特定需求的新内容。数据和工具是该属性的核心。平台必须支持各种视图、服务和工具，使用户能够根据自己的需求轻松定制内容。为此，必须建立反馈闭环，并进一步聚焦于敏捷开发活动。此外，还必须逐步提高与他人轻松合作的能力，以及在整个生态系统中开展联合创新的潜力。

#### 数据属性

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\\_38811](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38811)

