



专家洞察

致胜产业 互联网经济

构建产业互联网的三大
关键要素

IBM 商业价值研究院



主题专家



于海霞

IBM 全球企业咨询服务部
数字化体验部总经理
合伙人
aliceyu@cn.ibm.com



蔡任燕

IBM 全球企业咨询服务部
数字化创新团队负责人
副合伙人
shrycai@cn.ibm.com



张伟

IBM 全球企业咨询服务部
高级咨询经理
dlweizg@cn.ibm.com



王莉

IBM 商业价值研究院
高级咨询经理
gbswangl@cn.ibm.com

致谢

何吉，咨询顾问，IBM 全球企业咨询服务部，Ji.He@ibm.com

扫码关注 IBM 商业价值研究院



官网



微博



微信公众号



微信小程序

谈话要点

重塑传统产业资源

产业互联网的本质是拉通全产业链的需求侧和供给侧，构建生态圈效应。

开放的平台服务战略

以消费互联网为核心的平台经济竞争日趋成熟，以产业互联网为核心的平台经济竞争刚刚开始。

行业标准与客户体验的有效融合

产业互联网需要提出行业标准才能形成行业共识，达到规模化效应。对于企业用户需要打造个性化的方案，建立生态粘性。

—

构建生态体系，服务全产业链客户

Uber 将乘客和车辆引入线上平台，基于数据自动匹配需求和供给，定价机制，交易处理，并通过担保和安全机制建立信用体系，把国民交通出行这个传统行业，改造为基于数据和算法的智能新产业。在运输服务业细分产业领域，创建了一个完整的全栈体验。在创立不过六年的时间内，公司市值攀升到近千亿美金。

总部位于墨西哥的 CEMEX 是全球领先的重型建材供应商。在过去的三年里，该公司致力于企业转型，通过构建产业互联网平台为 B2B 客户和生态系统中的合作伙伴提供差异化的价值主张，来提升自身竞争力。¹

在 2018 年末，平台经济的总市值估计为 7 万亿美元。预计到 2025 年，这一市场规模将扩大到 60 万亿美元左右，约占全球商业总额的三分之一。¹以消费互联网为核心的平台经济竞争日趋成熟，而以产业互联网为核心的平台经济竞争才刚刚开始。

产业互联网是从消费互联网引申的概念。伴随着人工智能，区块链，边缘计算，物联网和混合云等信息技术带来的创新竞争能力，更多的传统企业通过数字化重塑与转型，商业模式重构等举措，一方面保持其在自身领域内的竞争优势，另一方面也与跨行业的规则颠覆者展开跨界竞争。

产业互联网通过覆盖企业内部以及整个产业链（研发，生产，交易，流通和资金等各个环节）的数字化，智能化，达到对内提升效率，对外赋能生态圈合作伙伴，拉通全产业链的需求侧和供给侧，形成产业规模效应的目的。

区别于按照线下信息建立真实对应的线上数据要素的消费互联网，在产业互联网领域，线上系统采集物理实体的数据，基于智能业务流程和算法，进行实体资源的配置，线下实体要素依照线上模型输出的数据完成业务流程。

在当前新常态下，企业应该如何定位自身在产业中的位置，整合产业资源，加速数字化重塑，进行产业升级？这是产业互联网时代下所有企业面临的一个重要挑战。

三思而后行

面对这样的挑战，IBM 认为，希望在产业互联网经济中占据一席之地的企业应当思考如下问题：

价值定位

定义企业在产业价值链中所扮演的角色以及价值。企业自身是否具有召集生态圈构建的声誉和地位？企业是扮演产业平台的领导者还是参与者？企业需要根据自身在产业中的定位，分析企业在平台上的行为将如何创造价值。无论企业在产业链中扮演什么角色，基于价值定位的数字化转型都是必不可少的关键环节。

价值交付

定义企业在产业价值链中的位置。平台价值主张通常分为四个组成部分，即信息搜索，授信，交易和交付（见图 1）。

不同企业聚焦的方向各有侧重。平台提供者可以关注其中某些价值组成部分。例如，CEMEX 聚焦的是信息搜索，授信，金融交易和实体交付。客户在 CEMEX 平台上购买搜索并购买水泥，同时发布建筑项目方案。

生态圈融合

接下来是有关是否“建立，购买，合作或参与”以及任何独立业务将在平台上开展业务的决策。

定义企业需要哪些参与者才能交付所需的价值，并使该平台成为供应商和客户的可持续互动场所。简而言之，在控制技术和执行业务模型的同时成为平台的唯一所有者是正确的选择吗？还是成立一个多方共同拥有和管理的平台更有意义？

图 1

平台价值主张的四个组成部分²



构建产业互联网的三大关键要素

企业构建产业互联网需要聚焦三大关键要素，分别是：重塑传统产业资源，开放的平台战略，行业标准与客户体验的有效融合。接下来，我们将分别进行阐述。

重塑传统产业资源

如果说过去几十年的经济发展主要依靠包括人口、资本在内的多种红利以及资源的推动，那未来十年的经济增长点可能更多依靠生产力的提升和生产关系的重塑。

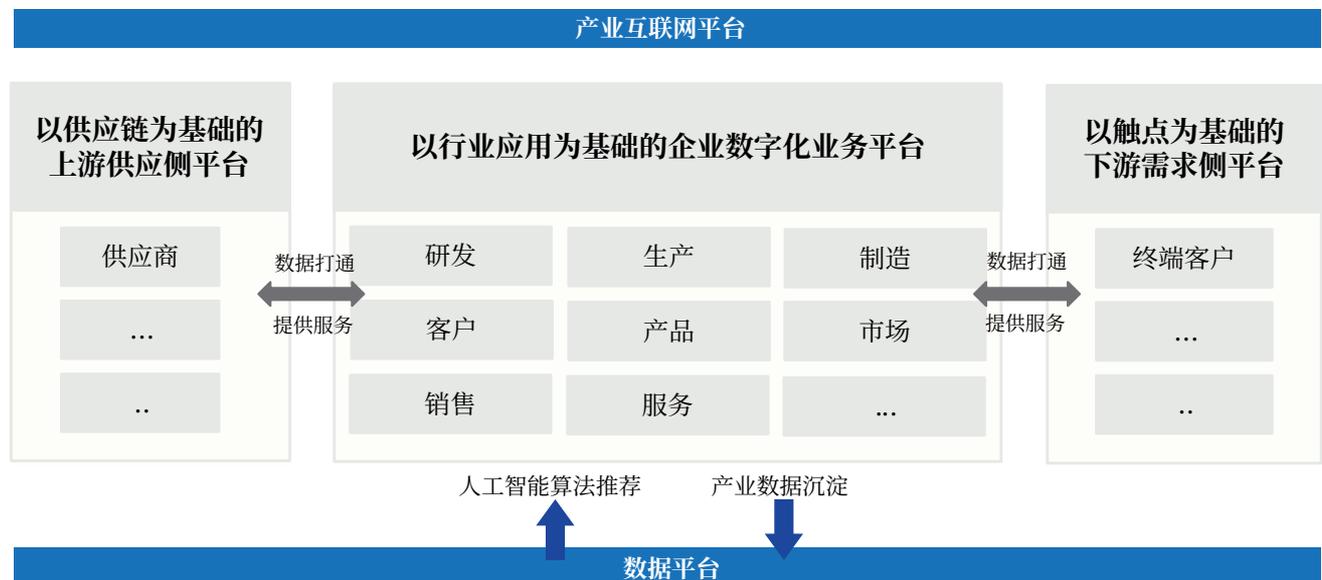
在过去十年间，传统行业企业广泛完成了企业内部信息化建设，通过传统经销商协同及管理平台，企业资源管理系统， workflows 的建设实现了企业内部业务流程的标准化，线上化管理，提升了既有生产关系内多方协同效率的提升。

在新常态和数字化的时代背景下，数字化重塑的先行者在数字化领域向深度和广度两个方向寻求突破。深度是将企业内部的信息化能力深化为智能化能力，将业务流程中的数据转化洞察客户及市场的能力，实现数据支撑的智能决策。同时企业数字化业务平台是以行业应用为导向，基于行业特质拓展数字化能力。广度则是将企业内部的数字化能力外延，与产业内的上中下游合作伙伴互联互通，形成生态圈效应。以上两者均是实现产业互联网的关键推动因素。

产业互联网的本质是拉通全产业链的需求侧和供给侧，构建生态圈效应（见图 2）。这意味着需要将原有的线下资源通过创新业务模式，并结合数字化手段完成重塑，实现资源的高效配置和规模效益。

图 2

产业互联网的核心构成



在重塑产业资源的过程中，需要通过创新的业务场景构建新业务模式落地，但如何构建创新的覆盖产业内企业的业务场景？

IBM 在服务传统企业数字化转型过程中，通过 IBM Garage 方法论，基于共同设计，共同执行，共同运营的理念，从用户视角出发，推演产业内部端到端的业务场景，以商业画布为框架审视业务场景中的业务创新价值点或者生态圈赋能点，将创新业务模式以场景输出，作为平台建设的切入点（参见案例：IBM 车库方法论助力地产企业实现创新业务模式落地）。

此外，产业互联网建设还需要从行业洞察出发，在企业内部完成数字化转型，同时洞悉产业链上下游痛点，利益诉求，打通同一产业内不同企业间的数字化壁垒，将产业资源以数字化的手段进行重组，形成新价值增长点。

以工业品领域企业的产业互联网建设路径为例（见图 3）。首先，需要通过企业自身的数字化转型，为客户提供更立体、更深度的交互体验；其次，通过与产业合作伙伴更紧密、更透明的协作，共建产业联盟，推进行业智能化演进；最后，构建平台化、自动化的运营模式，促进创新不断涌现。

以往分销领域的企业更多依赖对经销商的管控提升渠道力，而随着近年产业互联网和生态圈概念的兴起和实践，更多的分销型企业开始将整个分销渠道的合作伙伴纳入赋能的范围。例如，品牌商不仅仅局限于为经销商提供交易平台，同时希望经销商能够在企业提供的平台上开线上店，引流社会化终端门店在品牌商的产业互联网平台上完成交易，进而在平台上获得多元的赋能服务。

IBM 车库方法论助力地产企业实现创新业务模式落地

在北京某大型跨业态地产企业客户全周期运营项目中，基于 PropTech，通过 IBM 车库方法论，与客户共创联结跨业态客户，延长客户生命周期的业务场景。覆盖地产产业互联网、奥莱产业互联网、长租生态圈建设，实现了企业内部的降本增效和向美好生活运营服务商的业务转型。通过创建业务场景的构建，企业实现渠道投放费用降低 20%，物业管家执行效率提升 27%，业主满意度提升 15%。

开放的平台战略

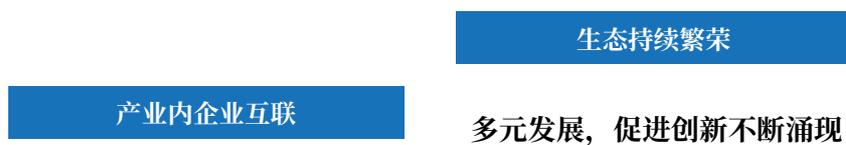
产业互联网的重要支撑是企业的平台战略和基于云原生构建的平台技术体系。在产业互联网领域，平台企业构建的产业平台有四个重要特征：

- 平台有能力积累大规模的用户；
- 平台能够给用户带来巨大粘性的服务。例如合作伙伴数据赋能，撮合服务，融资服务等，使新的服务和产品能够在这些服务的基础上被创造出来；
- 平台要服务入驻方，保证合作伙伴的利益，实现共赢；
- 平台能够接受用户的反馈并快速演进，在不断的反馈中完善产品和服务，应对快速变化的市场用户需求。

在技术平台构建方面，承载产业互联网的技术平台首先应该具备开放的特征，同时兼具丰富的行业应用和创新技术。这个技术平台能够助力企业完成自身的数字化转型，之后企业再结合自身在所处行业的情况，选择以产业平台领导者的地位或是产业平台参与者的位置，参与到产业互联的商业模式中。实现企业自身数字化到生态圈数字化的跃迁，恰恰是 Nebula 平台的优势。

图 3

工业品领域企业的产业互联网建设路径



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_44780

