



优秀企业如何掘金生态圈



近几年麦肯锡发表了多篇有关生态圈的报告。我们将生态圈定义为通过一组相互关联的产品和服务，给客户带来一体化体验，满足其各种需求。

在 2017 麦肯锡全球银行业报告《凤凰涅槃：重塑全球银行业，拥抱生态圈世界》里，我们介绍了传统银行如何通过生态圈战略提高盈利能力。

在 2019 年 4 月发表的第二篇生态圈报告《生态圈战略手册：制胜生态圈》中回答了三大基本问题：为何要部署生态圈战略？最佳方法是什么？如何制胜？

虽然生态圈战略已经成为很多跨国企业的优先事项，但是生态圈环境的复杂性给许多依靠对生态圈进行投入来产生价值的企业带来了挑战。麦肯锡认为，关键在于企业家们必须清楚，不同类型的企业应当采取不同的方法，从调整自身的战略着手，使之同以下三类战略其中一种相协调：类型 I：发展核心业务；类型 II：拓展企业网络或产品组合；类型 III：打造最契合自身业务和能力的端到端解决方案。

在麦肯锡最新报告《优秀企业如何掘金生态圈》中，我们将阐释不同企业如何基于业务规模和资源禀赋创造价值，并对成功加以评估。

大部分跨国企业纷纷着手制定生态圈战略，资本市场也已经认识到此项工作的价值。根据麦肯锡对 550 多家企业的研究，银行、保险、科技及零售业企业在生态圈价值创造方面表现得最为活跃。但是，生态圈存在多种形态和规模。它们囊括了不同的商业模式，包含的经济效益也非常复杂。

这种复杂性也解释了为何大部分试图复制谷歌和亚马逊等成功经验的企业都很难成功。通过分析四种不同类型的企业，我们将揭示出它们是如何通过独特方式创造价值的。

四类企业及其价值创造路径

我们按照业务规模和资源禀赋划分出四类生态圈企业：区域性龙头企业、大型传统企业、数字化初创企业和互联网巨头。我们对规模的定义是，一家企业在其主要市场服务的客户规模。另外，我们也对大型传统企业和互联网企业的资源禀赋做了区分，因为传统行业（如金融服务、零售、电信）企业的资源禀赋往往都是有形的产品和服务，而互联网企业的资源禀赋——IT 基础架构、数据、数字化渠道——往往是无形的。

各类型企业的增长轨迹也将有所不同，选择的价值创造路径也各异：

这些企业往往是传统行业的区域性企业。它们的生态圈战略是利用核心产品吸引新客户，从而创造价值。面对来自数字化服务提供商的竞争，通过银行网点或零售门店等旧有渠道吸引新客户的难度加大。因此，很多本地龙头企业试图利用生态圈合作伙伴的数字渠道迅速获取新客户。

例如，南京银行自 2017 年起同度小满金融和 360 金融等线上消费金融平台合作，为消费金融业务揽客。根据该行 2018 年的年报，2016 到 2018 年，它的零售客户数量翻了一番。

这些企业一般是传统行业里的大型企业。它们的生态圈战略是，利用

核心产品获得新客户，同时交叉销售新的非核心产品，以此创造价值。尽管大型传统企业坐拥庞大客户基础，销售渠道也很活跃，但它们同样面临着数字化企业的竞争。如果大型传统企业既不能通过创新为核心产品开发出新的用例，又无法提升交叉销售，就有可能面临新老客户流失的窘境，将市场份额拱手让给互联网企业。

拥有 110 万名保险代理人的平安集团是中国领先的保险公司。平安集团通过数字化生态圈获取新客户，并推动交叉销售。平安生态圈能给客户提供一系列生活服务，包括金融、医疗、汽车、房地产以及智慧城市。它还孵化了几家科技公司，如针对消费贷和理财业务的线上金融市场陆金所（2012 年），以及面向个人用户的医疗平台平安好医生（2014 年）。

通过平安好医生平台，新客户可以购买该公司的保险产品，而现有保险客户也可以使用医疗服务。2012 年到 2019 年，平安的零售客户数量增长了一倍多，平安好医生现已覆盖 15% 的中国人口。根据平安公司年报和专家访谈，其总营收增长了 200% 以上。近几年，平安在金融服务生态圈下建立了壹账通系统，在智慧城市下建立了 HR-X 系统，旨在通过公司内部能力商业化，服务企业客户。

初创企业生态圈战略的重点，是通过获取新客户、交叉销售新产品和扩充核心产品组合来创造价值。它们倾向于先利用有限的产品或服务营造规模，然后通过参与生态圈实现产品组合多元化。

例如，Grab 成立于 2012 年，初衷是提供网约车服务。2015 年年中，

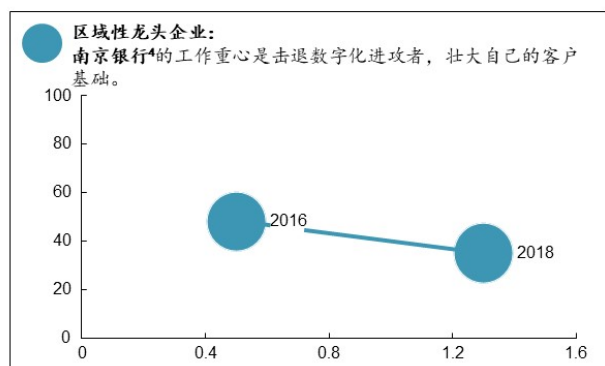
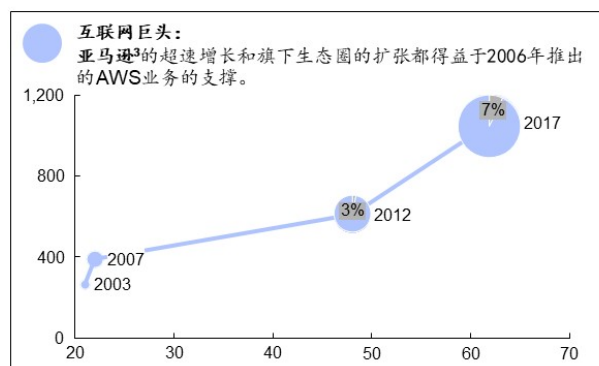
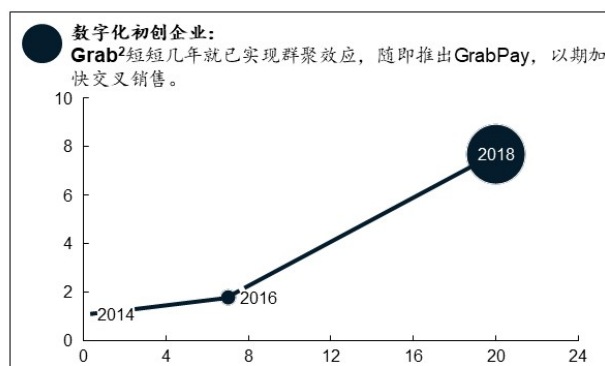
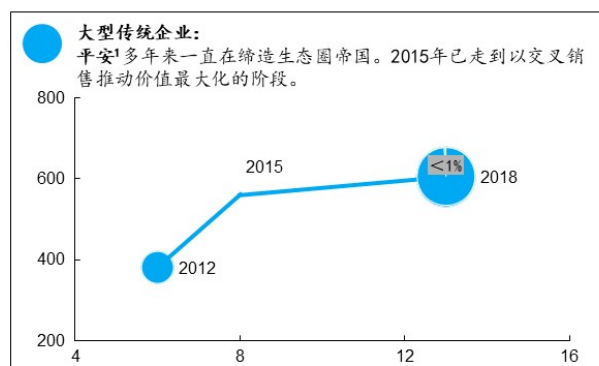
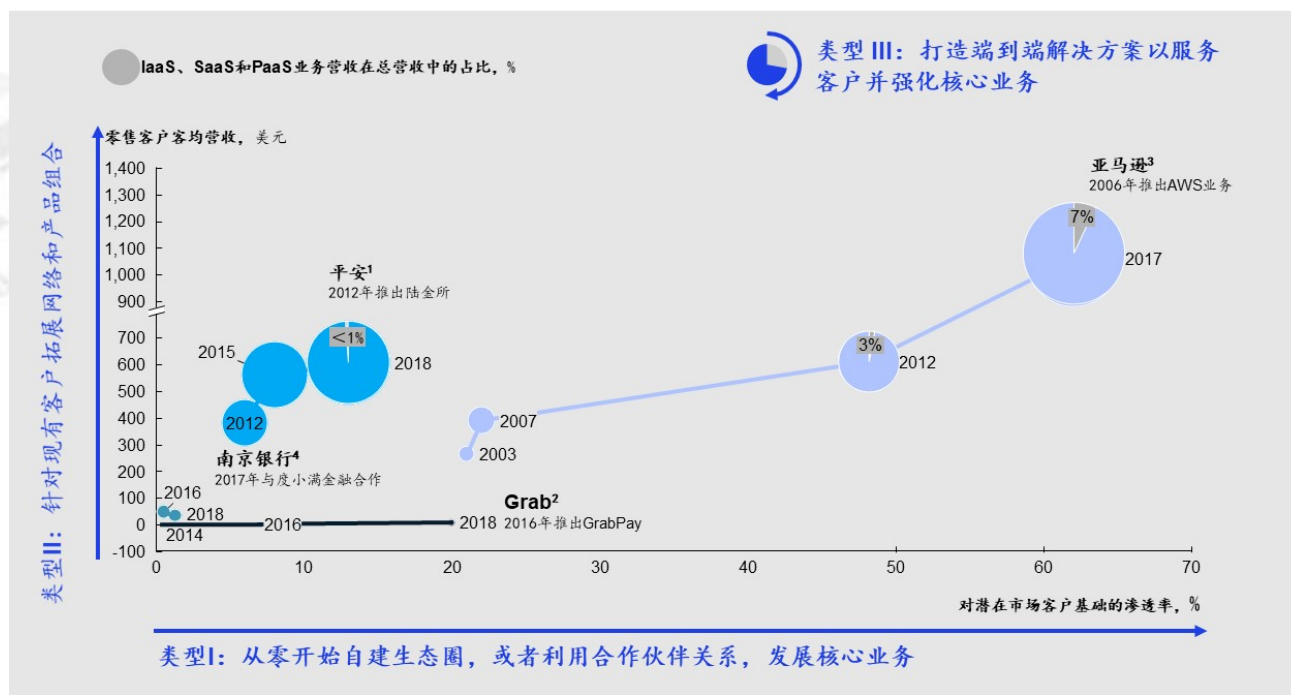
它开始提供外卖、数字化内容和金融支付服务。从 2016 年到 2018 年，它的 App 下载次数增加了两倍，营收也增加了 10 多倍。

这些企业都是传统互联网公司，它们拥有庞大的客户基础和成熟的数据和基础架构。它们会兼用三种战略创造价值：利用核心产品获取新客户，交叉销售新产品，以及打造端到端的解决方案。通过产品和服务的多样化，互联网巨头可以增加客户触点，壮大客户群体，获得更大的钱包份额。它们还利用数据和基础架构能力向新客群提供各种解决方案。

亚马逊就通过一系列自我强化的新业务提升了新产品交叉销售能力，例如 2007 年推出的 Kindle 和 2014 年推出的 Echo。亚马逊还在 2017 年收购了全食超市 (Whole Foods)，布局线下零售业以获取新客户。2017 年到 2018 年，它的客户基础增加了三倍，客均营收几乎增加了两倍。亚马逊还成立了亚马逊云服务 (AWS)，在提升亚马逊核心业务运营效率的同时，向其他企业提供云服务。这家零售巨头的年报显示，2006 年推出的 AWS 业务给亚马逊 2017 年的营收贡献了 7% 的份额。

四类企业按照业务规模和资源禀赋选择了不同的价值创造路径

● 互联网巨头 ● 数字化初创企业 ● 大型老牌企业 ● 本地龙头企业



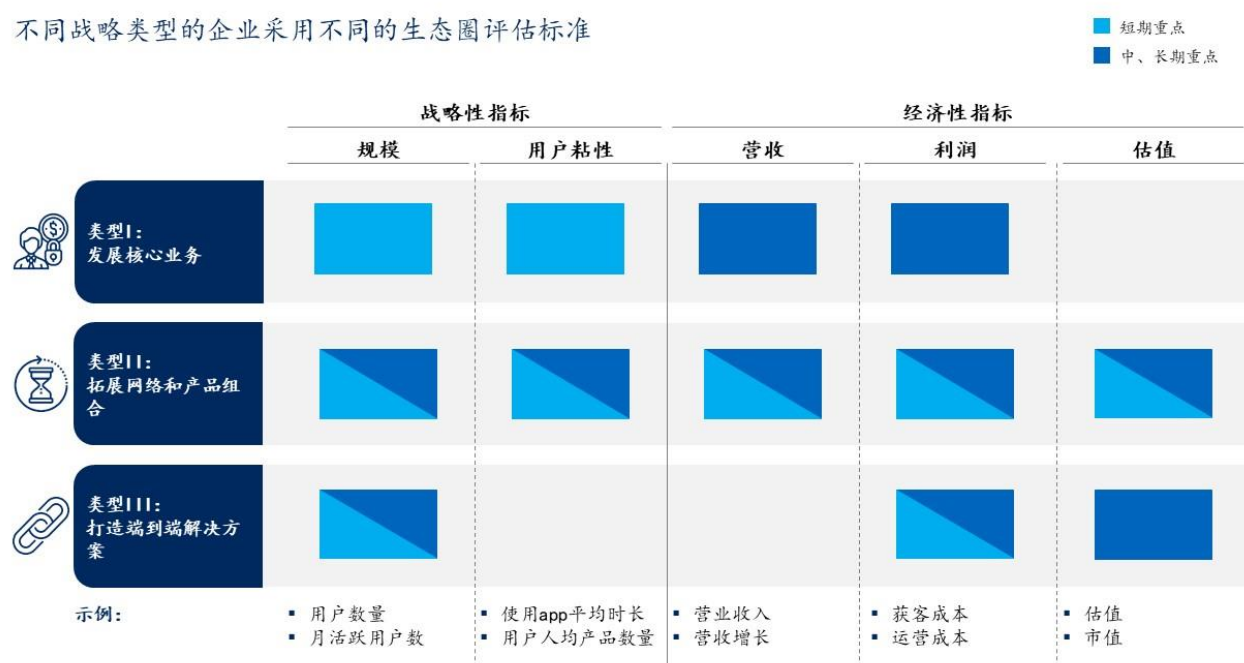
1 渗透率指的是零售客户总数占中国人口的百分比；客均营收系统估计值，基于年报和专家访谈
2 渗透率指的是注册用户总数占东南亚地区总人口的百分比
3 渗透率的计算方法是，亚马逊网站的活跃用户估计人数除以美国境内网购消费者人数；以AWS业务营收作为代表，并计算IaaS、SaaS和PaaS业务的营收
4 渗透率指的是零售客户总数占中国总人口的百分比

资料来源：企业年报、新闻检索、公司官网、专家访谈

价值创造的关键评估矩阵

考虑到企业自身规模及资源禀赋不同，它们通常采用一种或是几种战略组合来创造价值（如下图）。

不同战略类型的企业采用不同的生态圈评估标准



类型 I：通过建立合作关系或自建生态圈推动核心业务增长。

评估指标：对这些小型企业而言，战略性指标（如业务规模和用户粘性）和经济性指标（如营收和获客成本）都是必不可少的。希望通过与强大的渠道方合作、获取新客的企业，必须确保合作关系下的获客成本更低，并且能够推动营收增长。如果一家企业自建生态圈（通常是大型企业），首要考虑的一点就是生态圈能够赢得新客和留住老客。这样一来，在迅速拓展规模之后，它就能获得更多经济效益。生态圈企业首先应侧重战略性指标（如规模和用户粘性），只有具备一定业务规模后，才应侧重经济性指标

(如营收)。

类型 II：针对现有客户拓展网络和产品组合。

评估指标：这些力图拓展网络的企业需要追踪战略性指标，如用户规模（活跃用户数量）和用户粘性（用户在 App 上花费的时间以及每次用户会话购买的产品或服务数量）。本地企业更注重收入指标，如估值、营收、交易量以及用户人均营收。大型企业也追踪这些指标，但它们还强调各项利润指标，如利润率和成本收入比。

类型 III：打造端到端解决方案，服务企业客户，强化核心业务。

评估指标：要评估端到端解决方案能否成功创造新收入来源，规模、估值和各项财务指标都非常重要。它们反映出从企业和零售客户获得的潜在价值。企业也应该评估拓展后的产品组合如何在战略上（如强化客户洞察）和财务上（如降低运营成本）提振核心业务。

企业领导一旦决定采用哪种生态圈战略以及哪些指标来衡量成功，接下来就要明确业绩提升方法。

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_33716

