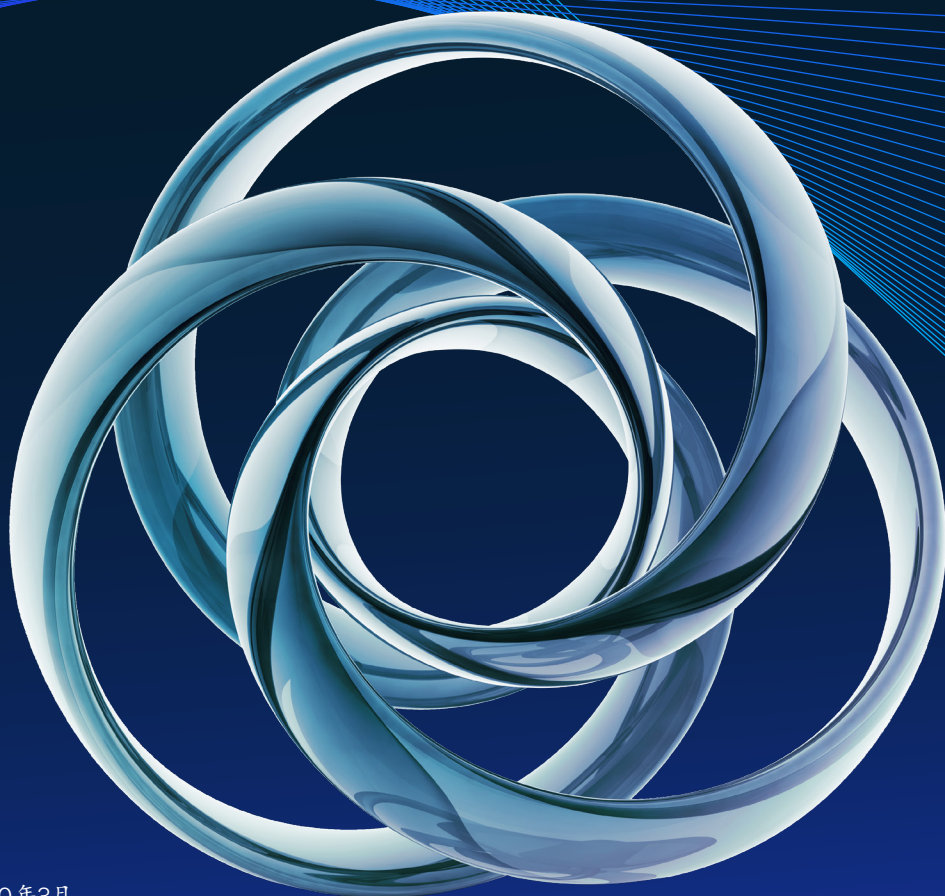


McKinsey
& Company

优秀企业如何掘金生态圈



2020年3月

优秀的企业如何利用生态圈创造价值？

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。有些银行通过建立合作关系实现数据变现；还有一些银行建立了自有平台，通过抢占非核心市场份额提升净资产收益率（ROE）。

麦肯锡在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？

这本战略手册介绍了三类生态圈角色原型：创建者、协调者和参与者。为了实现价值创造，企业需要扮演一种或多种角色。

虽然生态圈战略已经成为很多跨国企业的优先事项，然而，我们也了解到企业在实施这一战略时依然面临一系列挑战。一方面，

伴随生态圈而生的复杂性令很多业内人士不知所措；另一方面，如何让生态圈投资创造出相应的价值，也令他们感到困惑。

麦肯锡认为，解决问题的关键在于，他们必须认识到，不同类型的企业生态圈价值创造方法也各异。首先，企业可以从以下三类战略类型中选出最适合的战略：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。企业决定采取某一类战略（或几种战略组合）之后，就可以使用合适的指标进行业绩评估。更重要的是，它们还能利用五大价值抓手变现。比如，利用核心产

品、服务,以及商户付费的平台模式实现营收增长(类型I);通过获取新客户实现产品和服务收入增长,向商户收取平台使用费以及第三方数据变现(类型II);新产品和服务带来新收入来源,以及提升运营效率(类型III)。所有这些指标都将确保企业的战略处于正轨。

本报告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。本报告将解决三大基本问题:

— **如何评价自身生态圈价值创造战略是否成功?** 我们已经明确了生态圈企业的四种类型: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。利用战略性或经济性指标,这四类企业可以按照自己选择的战略类型(或价值创造路

径),衡量各自的成功度。评估标准取决于它们选择的战略类型。

- **生态圈战略创造了哪类价值?** 生态圈企业的价值创造来源因其所选战略类型不同而各异,也随着战略的演变而变化。
- **为捕捉生态圈价值,企业须具备哪些关键能力?** 基于对成功企业的分析,我们认为6项关键能力有助于企业捕捉生态圈价值:1. 高级分析、2. 敏捷开发和运营,3. 有效的治理模式(允许企业进行投资组合布局)、4. 大中台(整合核心能力、取得最大协同效应)、5. 创业型人才,以及6. 稳定的合作关系。

这份战略手册旨在帮助企业管理团队通过生态圈战略创造出更大价值,并引领他们完成这一旅程。

如何衡量生态圈 价值创造战略 是否成功？

由于生态圈极为复杂，因此通过合适方法挖掘生态圈战略的最大价值极富挑战性。我们建议企业根据自身发展目标和资源禀赋来选择正确的战略及评估标准。本章会根据具体企业类型及其选择的战略，探讨相应的评估标准和指标。

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。

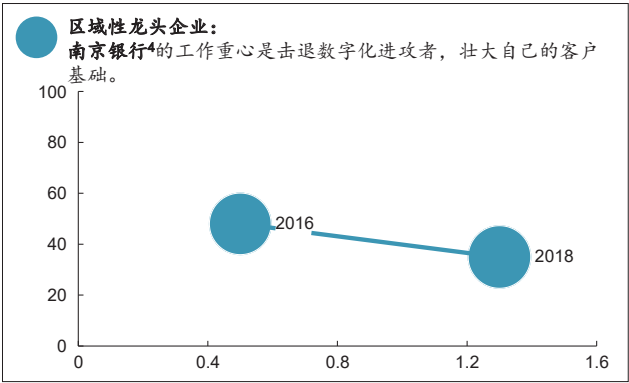
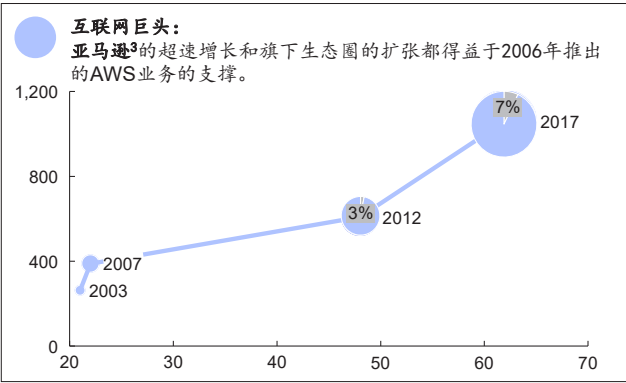
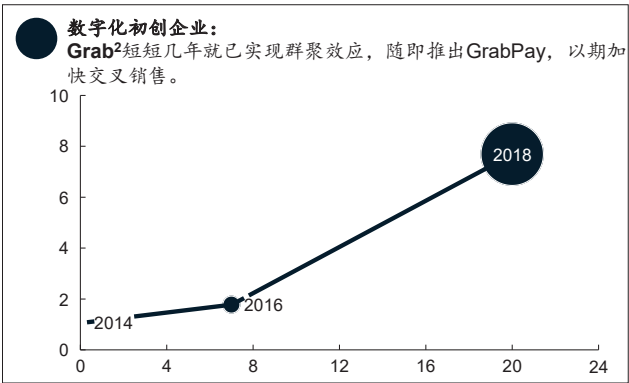
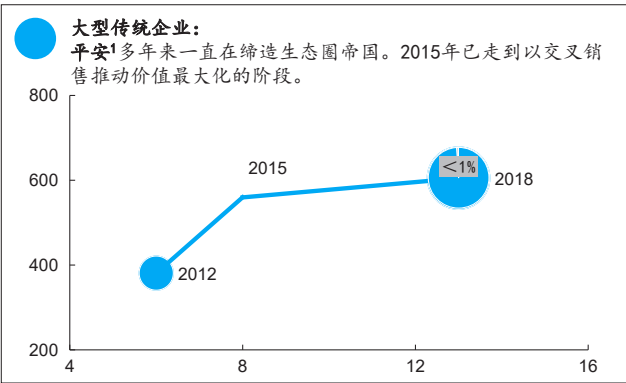
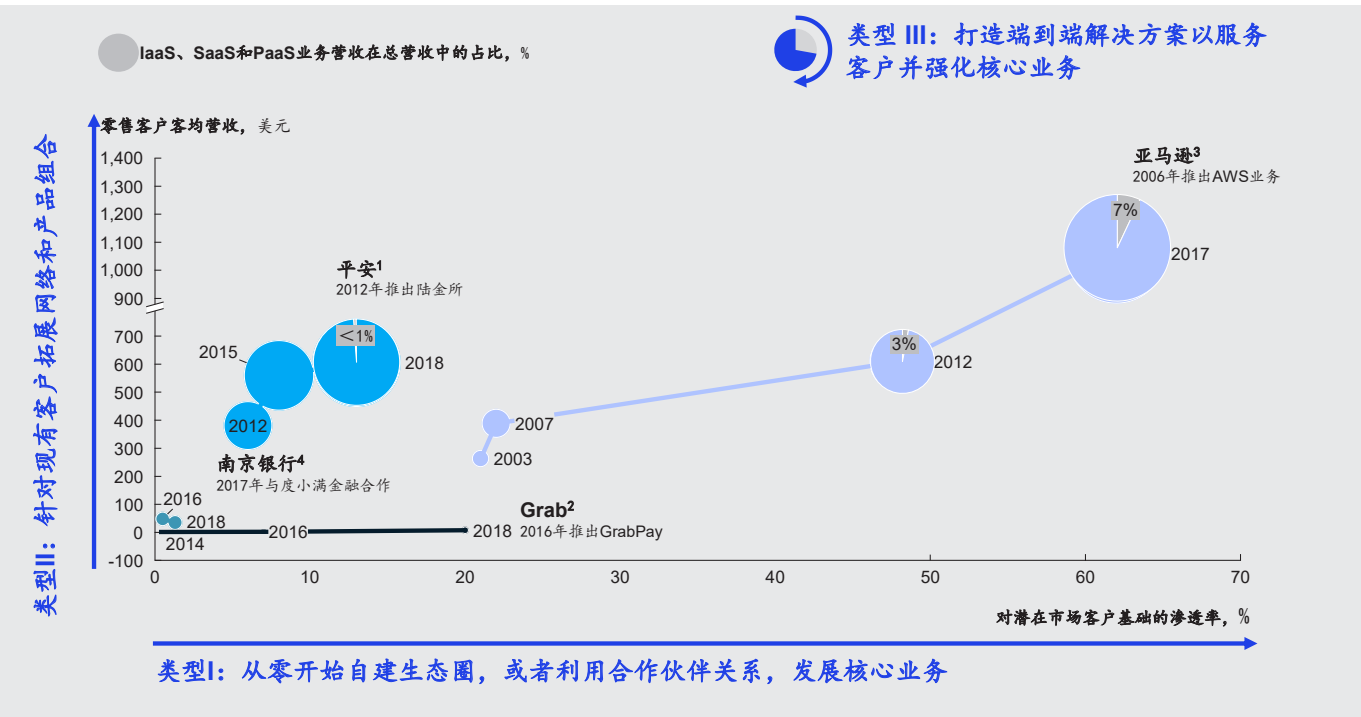
四类企业及其价值创造路径

如前所述，我们已经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（图 1）。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。

图1

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百分比
3 渗透率的计算方法，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，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：公司年报、新闻检索、公司官网、专家访谈

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：

1. 区域性龙头企业

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。

2. 大型传统企业

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 万¹ 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 2018 年²，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。

3. 数字化初创企业

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 2019 年，它的 App 下载次数增加了两倍，营收也增加了 10 多倍。

4. 互联网巨头

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

1 中国平安 2019 年年度报告。

2 同上。

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。

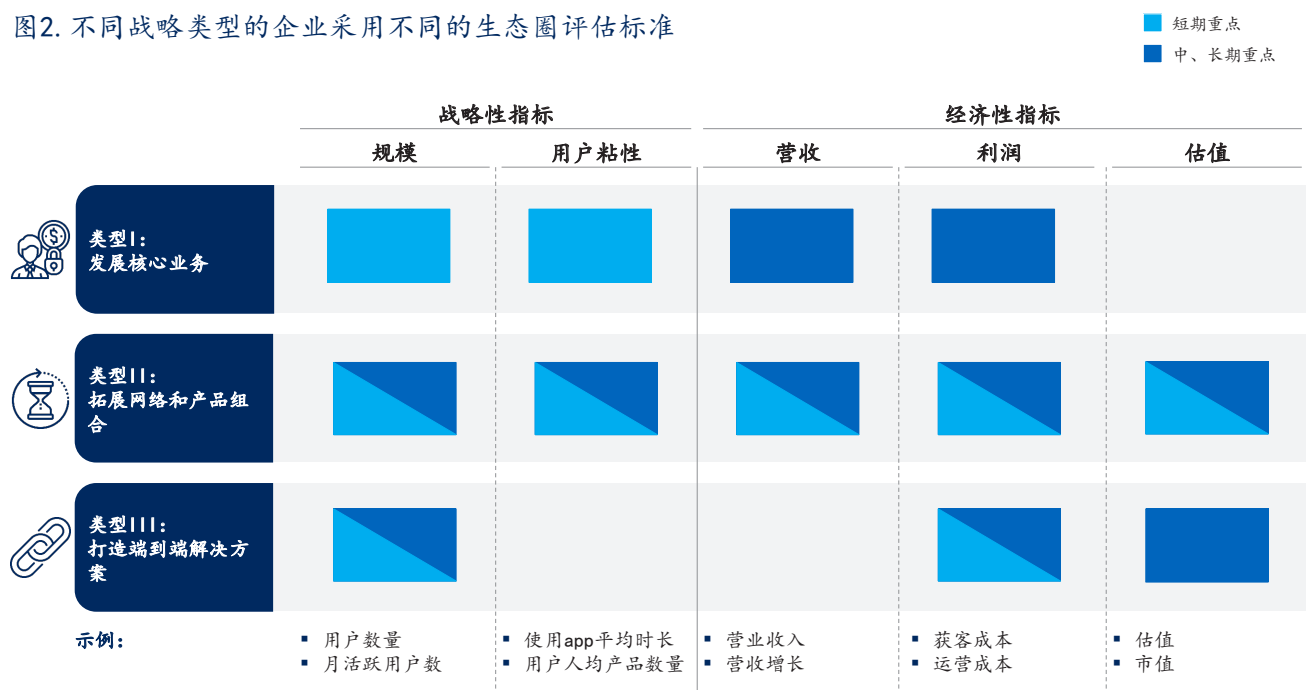
价值创造的关键评估矩阵

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。下文将详述各类战略，并通过案例说明如何最好地评估每种战略成功与否 (图 2)。

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。

采取这种战略的企业，通常具备一个或多个主力核心产品，并拥有强大的价值主张。这类企业很多属于传统行业，产品渠道也较为传统 (如银行网点和零售门店)。但是来自数字化企业的竞争已经削弱了它们的渠道能力。为了应对入侵，传统企业建立了生态圈，以便获取新客户，深化和老客户的关系。

图2. 不同战略类型的企业采用不同的生态圈评估标准



资料来源：麦肯锡全球

虽然核心产品组合丰富的大型企业能够创建自己的生态圈——如丹麦丹斯克银行的 MobilePay 和印度国家银行的 YONO 平台，但小型地区性企业往往缺乏必要的技术能力，也承担不起失败的代价。因此，对于小型企业而言，与强大的渠道方合作，提升核心产品的易得性和吸引力，是较为安全的替代方案。这里举两个例子，一个是南京银行与度小满等线上消费金融平台的合作，另一个是日本新生银行与 T-Point 的合作。

评估指标

对这些小型企业而言，战略性指标（如业务规模 and 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 and 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）。例如，丹斯克银行的 MobilePay 起初是免费的 P2P 支付解决方案，在积累了一定规模的客户群和实现用户粘性增加后，才逐渐通过提供增值型平台服务来收取交易费，进而从商户那里赚取收入。

类型 II：针对现有客户拓展网络和产品组合。

拥有庞大地区或全球性客户基础的互联网

企业往往选择进入某个生态圈，以增强用户粘性，通过交叉销售来提升现有客户的终身价值。市面上的成功案例显示，企业一般采用两种方式获得交叉销售价值。第一，增加客户触点。例如，如果某个平台既支持支付又能叫外卖，那么用户就会花更多时间使用这个 App。第二，将交叉销售融入客户旅程。例如，中国电子商务巨头阿里巴巴就会面向商户提供支付、物流和其他服务。然而，利用生态圈开展交叉销售可能极富挑战性，对于习惯于处理特定需求的传统金融机构来说尤其如此。

企业可以基于当前成长阶段和远期目标判断，究竟是自行还是与其他生态圈企业合作推出新服务。当这些企业推出一个新产品或服务时，它们倾向于补贴顾客，向商户收取额外费用。

2014 年微信支付成立时，零售客户可从数字钱包免费提现；对接入微信支付的商户，微信将收取 0.6%~2% 不等的支付手续费。两年后，收费方案调整为，每位用户终身累计享有 1000 元人民币的免费提现额度，超出部分按银行费率收取手续费。

像 Grab 这样以客户为中心的企业很容易进行交叉销售。Grab 首先和本地出租车司机合作，提供网约车服务。随后它又推出了 GrabFood（食品外卖）、GrabExpress（门到门快递）和 GrabBike（共享单车）。它还拓展了非交通服务，通过 GrabPay 向没有开设银行账户的本地消费者提供小额贷款和小额保险，GrabPay 通过消费者的数字支付交易历史评估其信用等级。

在成长初期, Zilingo 这样的新一代 B2B 企业从新兴市场积累了很多本地商户。随后, Zilingo 开始识别商户痛点, 增加营收。它通过打通供应链上下游企业, 进一步打造差异化能力, 从而在东南亚竞争激励的线上零售市场中脱颖而出。为了加速成长, 它也同第三方物流、贷款和支付服务企业合作。

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。

例如, Grab 会评估月活用户数、每次用户会话购买的产品数量和营收。Zilingo 会评估规模、营收和估值。微信则注重用户粘性指标, 如 App 使用时长以及用户人均购买的产品数量。此外, 腾讯在年报里披露了用户规模、生态圈内各业务流营收以及利润率。

类型 III: 打造端到端解决方案, 服务企业客户, 强化核心业务。

通过在核心业务之外建立生态圈, 企业可以整合内部能力衍生出的解决方案, 开发新客群。打造端到端解决方案的企业有三个关键特征:

- 1) 通过现有价值链交付创新产品和服务;
- 2) 突破零售和企业客户界限;
- 3) 通过增加客户、提升信息和运营效率等, 让生态圈优势反哺核心业务。

例如, 平安集团突破核心保险业务, 进军医疗问诊、汽车销售、房地产和银行服务, 已触达 5.16 亿³ 线上客户和 2.00 亿⁴ 金融客户。平安壹账通是端到端金融服务解决方案的典型案列, 它依托销售、产品开发、风险管理和运营方面的技术解决方案, 向 3707 多家⁵ 金融机构提供服务。在企业端, 平安 2018 年推出了 HR-X, 旨在向企业客户提供人力资源解决方案。

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。

例如, 亚马逊 2006 年推出 AWS 后, 很快就跻身为云服务市场领导者, 为亚马逊的成长扫清 IT 基础架构障碍。2013 年之前, 亚马逊使用业务规模等战略性指标衡量 AWS 的成功。例如, 其 2012 年的指标是客户会议和合作商会议的与会者数量。自 2013 年起 AWS 开始报告营收情况。两年后, 它首度发布了季度营收、增长和营业利润率。2018 年, 亚马逊的市值达到 1 万亿美元, 而 AWS 是公司最大的利润来源。

3 中国平安2019年年度报告。

4 同上。

5 同上。

捕捉生态圈战略价值

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。本章将展示这三类战略原型企业如何利用五大价值抓手变现。

五大价值抓手

生态圈战略能够从5个方面给企业创造价值:核心产品和服务带来的增收、顾客付费的新产品和服务、商户的平台使用费、第三方付费的数据变现以及运营效率的提升。

1. 核心产品和服务带来的增收

生态圈通过降低获客成本来提升核心产品的营收。生态圈还能降低客户流失率,提升核心业务的客户忠诚度。另外,企业可以利用高级分析法改善传统业务和生态圈的运营,从而最大程度上挖掘现有收入池内的机会。例如,平安通过进军医疗问诊、汽车销售、房地产科技和银行服务,反过来强化核心保险业务。

2. 顾客付费的新产品和服务

生态圈战略通常注重拓展企业的经营范围,把握邻近领域的机会。依托现有客户基础创造新收入的一个办法是,依照从高频低价值产品到低频高价值产品的顺序推广新产品。此外,利用内部能力向其他企业销售基础设施解决方案,也能发掘新的收入来源。

例如,亚马逊不断投资新机会,现已成为一个业务能实现自我强化的平台。

3. 商户的平台使用费

随着生态圈内活跃用户数量不断增多,这个平台对商户吸引力也会增加。平台所有者可收取商家注册费或挂牌费以及销售提成,来获得更多收入。例如,Scout24在多个欧洲国家经营一个多对多汽车和房地产交易平台,并提供各种增值服务。它的消费者服务平台面向现有客户分销第三方服务,2018年,这部分业务的收入占公司总营收的19%。

4. 第三方付费的数据变现

由于商户可以利用生态圈收集到的顾客数据,实现精准广告投放和新业务开发;因此能提供此类数据服务的企业,可以就精准广告投放、搜索结果优先显示,以及原始数据的使用权限等收取费用。约翰迪尔公司(John Deere)正在采用数据驱动的生态圈战略,从重工企业转型为科技公司。通过打包一套数字化农业服务,约翰迪尔获取了新客户,业绩也遥遥领先于市场。

5. 运营效率的提升

生态圈能够将企业现有资产与不同行业企业的资源整合起来，从而实现规模效益，降低运营成本。

各类企业如何利用不同抓手捕捉价值

各种战略类型的企业（图 3）都有特定的价值创造方式：

- 类型 I（发展核心业务）利用核心产品和服务以及来自商户的平台使用费来提升营收，创造价值。
- 类型 II（拓展网络或产品组合）通过挖掘更高的客户终身价值来创造价值。它可以从多个源头捕捉价值，包括顾客付费的

新产品和服务、商户支付的平台费，以及第三方付费的数据变现。

— 类型 III（打造端到端解决方案）利用 B2B 基础架构解决方案，从企业客户购买的新产品和服务中捕捉价值。它还能通过规模经济提升运营效率，进而创造价值。

类型 I：发展核心业务，获取更多价值，成为对商户具有吸引力的平台

第一类生态圈企业主要依靠核心产品和服务，以及平台费提高收入。首先，企业可以通过生态圈向更多客户销售现有产品。例如印度国家银行把保险和投资产品添加到旗下的 YONO 平台；中国南京银行与度小满金融等数字化金融平台合作，向更多客户销售

图3. 不同战略类型的企业依靠不同的价值抓手提升生态圈营收和利润

	核心产品和服务带来的增收	顾客付费的新产品和服务	商户的平台使用费	第三方付费的数据变现	运营效率的提升
 类型 I： 发展核心业务	✓		✓		
 类型 II： 拓展网络和产品组合		✓	✓	✓	
 类型 III： 打造端到端解决方案		✓			✓
示例：	- 获取新客户，提升用户忠诚度 - 现有收入池潜力实现最大化	- 销售后端解决方案 - 销售新的产品和服务	- 注册/挂牌费 - 佣金抽成	- 广告费用 - 数据使用权限	- 降低单位生产成本 - 资产和资源发挥协同效应

资料来源：麦肯锡全球

图4. 类型I：发展核心业务，获取更多价值，成为对商户具有吸引力的平台

新场景	说明	成效落地时间	主要战略成效	主要经济成效
支付	丹斯克银行推出了P2P支付解决方案 MobilePay	4年	>2亿笔交易/年	>10亿美元 的每月支付金额
线上购物	印度国家银行创建了YONO平台，集中了金融产品和其他服务（如打车、购物）	1年	约1千万笔交易/年	>4千万美元 的每月个贷放款金额
积分计划	新生银行与T-Point合作，积累银行产品/服务的积分	3年	20%的新客户是通过T-Point计划获得的	+450% T-Point购物信贷 ¹ 额
互联网金融	南京银行与数字化消费金融平台（如度小满金融）合作	2年	约60%的消费金融客户是通过数字化平台获取的	降低超过50% 的获客成本

¹ 分期付款产品
资料来源：公司年报、投资者报告、新闻检索、D&B Hoovers、专家访谈

消费金融产品及服务；日本新生银行 20% 的新客户是通过与 T-Point 合作获得的；此外，丹斯克银行的 MobilePay（图 4）也是很好的例子。

如果企业已建成自己的生态圈，那么一旦这个体系达到理想规模，企业就能提供更广泛的服务。企业还可以利用平台招商，从而向更多商户收取平台使用费，获得更多价值。

案例：丹斯克银行的 MobilePay

2013 年 3 月，丹斯克银行推出 MobilePay App，这是一款 P2P 支付解决方案，目的是获得更多客户，迅速推广这项支付服务。这

款 App 对所有消费者免费（并非只针对该行客户），它只对商户收取交易费和发票管理、订阅服务和忠诚计划会籍等附加功能的使用费。它邀请了 700 多家银行入驻平台，并于 2018 年打入芬兰市场。

2019 年 9 月，MobilePay 联合其他六大移动支付系统成立了新的欧洲移动支付协会。该协会希望将 2500 万移动支付用户²、超过 100 万商户收单点，以及 350 多家银行联合起来，实现跨境移动支付。

丹斯克银行 2018 年年报显示，MobilePay 在北欧国家拥有 500 多万名用户，90% 的智能手机用户都是其客户。AudienceProject

1 Nils Urbach和Maximilian Roglinger著，《数字化案例：企业怎样重新考量业务以迎接数字时代》，Springer，2018 年9月。
2 MobilePay是新的欧洲移动支付协会的创始成员。

发布的《洞见 2019》显示，丹麦人认为 MobilePay 比 Facebook 更不可或缺。它的触达人群远远地超出该行的客户群体。据丹斯克银行官网描述，使用这款 App 的用户有 70% 并非丹斯克银行客户。D&B Hoovers 估计 MobilePay A/S 的年销售收入可达 2310 万美元，其中 80% 来自交易费（核心产品和服务带来的增收），剩余来增值服务（商户支付的平台费）的月费收入。

案例：印度国家银行 YONO

2017 年印度国家银行通过 YONO (SBI YONO) 平台打造了一个全渠道生态圈。平台提供银行、保险、投资品以及零售服务。该行 2019 年 2 月发布的 20 财年 1 季度业绩报告显示，YONO 目前已有 1000 万注册用户和将近 400 万数字储蓄账户。根据印度国家银行 2018 和 2019 年的年报，YONO 是该行个贷业务增长最快的渠道，每月放款额超过 4000 万美元，大大提振了该行核心产品和服务的营收。印度国家银行首席技术官 Shiv Kumar Bhasin 近期对某行业期刊表示，到 2020 年，该行计划通过 YONO 平台等各种数字化渠道创造 25% 的营收。³

类型 II：拓展平台网络和产品组合，利用新产品创收

生态圈企业可以通过收取平台费、数据变现，以及推出各种新产品和服务创造更高价值。大部分此类企业还没有创建生态圈就开始享受到平台付费这一模式的好处。它们通

过添加功能，提升用户粘性和用户人均营收（ARPU）。随着单个产品或服务的交易量增加，公司能开发出更多的产品和服务。

生态圈企业还能通过数据变现来创造价值，这些数据包括个人资料、线上用户行为信息以及线下位置数据。运用机器学习和人工智能（AI）技术，生态圈企业能够挖掘出平台的更多潜力，为商户提供精准广告投放建议，并开发出新产品和服务。

这些企业也倾向于拓展自己的生态圈，从高频低价值领域扩展到低频高价值领域（图 5）。例如，微信已从人气最旺的社交平台（高频次、低价值）变成融支付、娱乐、电商、交通出行于一身的服务提供商（低频次、高价值）。Grab 加强了交通出行服务，随后分别进军外卖、数字化内容和金融领域。随着生态圈的扩大，这些价值来源和它们在总收益中的占比可能会发生改变。

案例：腾讯

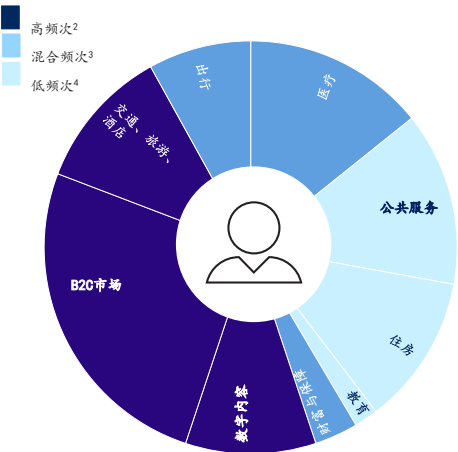
根据对腾讯年报的分析，该公司成功地实现了三类价值创造。作为超大型互联网生态圈企业，它通过两款社交网络产品——QQ 和微信，在电商、支付、数字化内容和广告服务方面对商户收取使用费；同时还能从网游和音乐订阅等增值服务上获得用户付费。

2004 年，腾讯主要收入来自新的消费产品和服务以及平台使用费。商户贡献的营收包括手机电信增值服务（VAS）和互联网增值服务，这两块占到腾讯总营收的 95%。

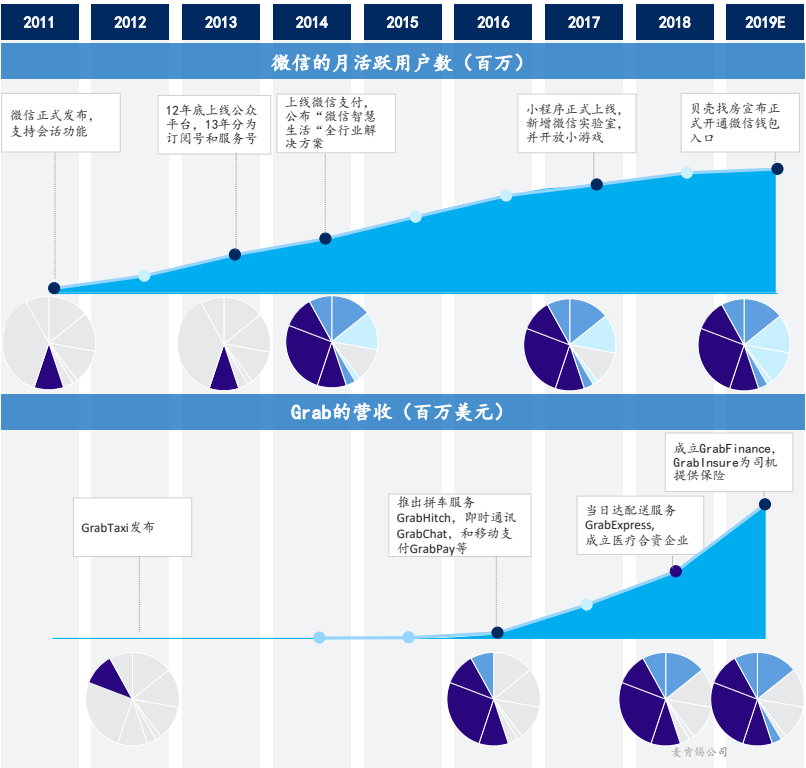
3 Nivedan Prakash 为 Express Computer 杂志撰写的文章《印度国家银行利用 YONO 推动数字化加速》，2018 年 12 月 17 日。

图5. 类型II：拓展平台网络和产品组合，利用新产品创收

沿客户旅程拓展产品组合，捕捉更高用户人均营收¹



1 面积大小反映的是行业生态圈的相对营收规模。
2 客户每日使用。3 客户使用频率不一。4 客户每月使用不到一次。
资料来源：公司年报、新闻检索



2007 年，第三方数据变现价值增加，而线上广告也增长了 20%。2008 年，腾讯推出了一系列多玩家线上休闲游戏，提升了它在网游行业的地位。经过多年的规划和执行，腾讯开始收获其战略（依托庞大的、线上平台打造多元化产品组合）带来的效益。

对腾讯而言，网络游戏以及文学、视频、音乐、新闻、漫画生态圈目前贡献了总营收的 30%。腾讯音乐是中国领先的流媒体平台，拥有国内最具人气的音乐 App。新闻推送、短视频和微视频提升了媒体和各发行平台的流量。

得益于该生态圈，新的消费产品和服务目前为腾讯贡献了超过 50% 的营收。公司通过打通更多平台上的广告主，进一步推动数

据变现。2018 年初，腾讯还完成了对新闻广告的系统性改造。目前，第三方数据变现对总营收的贡献率是 20%，来自商户的平台费（金融科技和企业服务）则占总营收的 25%。

类型 III：打造端到端解决方案，挖掘新消费产品和服务的价值，提升运营效率

企业如能优化其现有基础架构、技术，然后提供给其他公司，就可以创造出新的收入流，并通过规模经济来降低运营成本。它们还把这一能力变成解决方案，帮助其他企业降低成本，方便其获得配套技术和丰富的数据。

例如，平安推出了两套服务：壹账通和HR-X。前者旨在向金融机构提供端到端解决方案；后者旨在向企业客户提供人力资源解决方案。通过为传统上不是平安目标客户的人群提供服务，壹账通和HR-X满足了新客群的需求。

南非保险公司 Discovery 利用其在健康领域的专业经验和专有知识，与其他保险公司合作构建了 Vitality 数字化平台（图 6）。

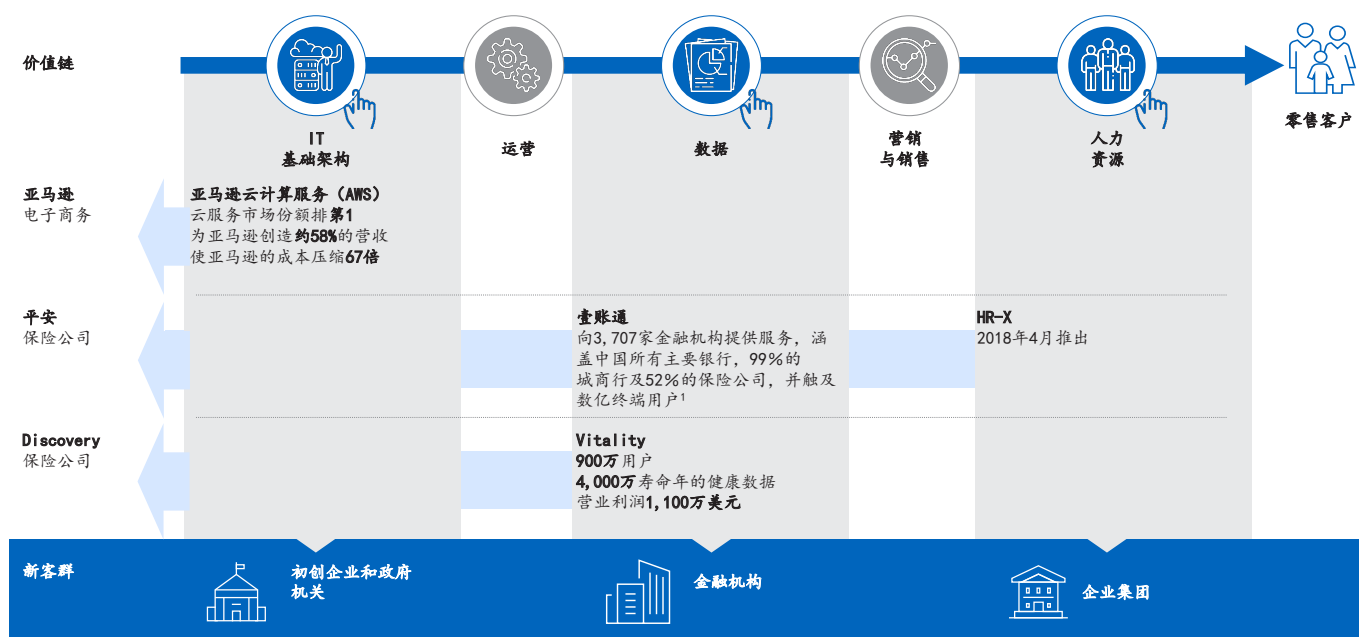
案例：亚马逊 AWS

AWS 拓展内部能力向其他各方提供服务的同时，摊薄了 IT 投入和维护成本，为亚马逊创造了价值。AWS 合作伙伴网络（APN）近

期一篇博文⁴称，从 2006 年到 2018 年 9 月底，AWS 对的客户（包括亚马逊）收费标准降低了 67 倍。因为 AWS 也是亚马逊数字化内容和电商服务的后台，因此，该业务增长也有助于亚马逊扩展电商业务规模、拓展生态圈。

经过十多年的发展，AWS 现在可向各类企业客户——从初创企业到政府机关——提供 100 多种产品和服务。它通过收取产品和服务使用费创造营收，目前也提供端到端解决方案，并搭配一系列服务，包括计算、存储、数据库、大数据分析、网络、安全、开发者和工具、物联网，以及移动和企业级应用。这些解决方案不仅易于实施，还能

图6. 类型III：打造端到端解决方案，挖掘新消费产品和服务的价值，提升运营效率



¹ 中国平安2019年年度报告

资料来源：公司年报、投资者报告、麦肯锡分析

4 Aaron Rallo撰写的题为“TSO Logic的新研究显示，AWS的费用在逐年降低”的文章，2018年9月24日，aws.amazon.com。

提供较高的安全性、弹性、可扩展性和灵活性。AWS 还提供各种定价模型，允许客户在无需先期投入的情况下适应不断变化的市场、满足顾客需求。它们包括：

- 按需购买：按需要购买算力或数据库容量，无需长期承诺或支付预付款。
- 专用实例：在单个企业客户专属硬件上运行虚拟私有云。
- 竞价实例：在无需先期承诺的情况下，按打折的小时费率购买空余计算容量。
- 预定：提前付费购买容量。

AWS 基于三个因素定价：计算、存储和对外数据传输，以下为定价示例：

- 使用 AWS Lambda，开发人员无需支持或管理服务器即可运行代码。用户根据公司内部各部门需求量以及运行时间购买算力。
- 亚马逊 S3 Glacier 是一项云存储服务，用于数据存档和长期备份。根据 2018 年 6 月的一份 AWS 定价文件，数据存储组件的起价是每 GB 每月 0.004 美分。
- AWS Snowball 是一种数据传输解决方案，它通过安全装置将大量数据传入或传出 AWS 云。用户支付服务费即可购买对外数据传输服务，覆盖运送传输装置的费用。

提升六大核心能力， 挖掘生态圈价值

本章重点介绍我们在成功生态圈企业中观察到的六种能力。虽然企业领导者们会根据自身企业情况选择不同的战略，但是这六大能力是奠定最佳生态圈战略的基石。本章还收录了部分成功生态圈企业的高管访谈，几位高管开诚布公、现身说法，介绍了其在战略实施方面的成功经验和挑战。

不同类型的生态圈企业需具备不同的核心能力对于生态圈企业而言，六种能力都至关重要，其中包括几项通用能力：高级分析、敏捷开发和运营，以及特定能力：有效的治理模式（允许企业进行投资组合布局）、大中台（整合核心能力、取得最大协同效应）、创业型人才及稳定的合作关系。

具体而言，每种类型（图 7）需聚焦不同的核心能力：

- **类型 I**（发展核心业务）应聚焦高级分析、敏捷开发及运营、以及稳定的合作关系。
- **类型 II**（拓展网络和产品组合）聚焦所有六种能力，即高级分析、敏捷开发及运营、有效的治理模式、大中台、创业型人才及稳定的合作关系。

— **类型 III**（打造端到端解决方案）聚焦高级分析、敏捷开发及运营、有效的治理模式、大中台和创业型人才。

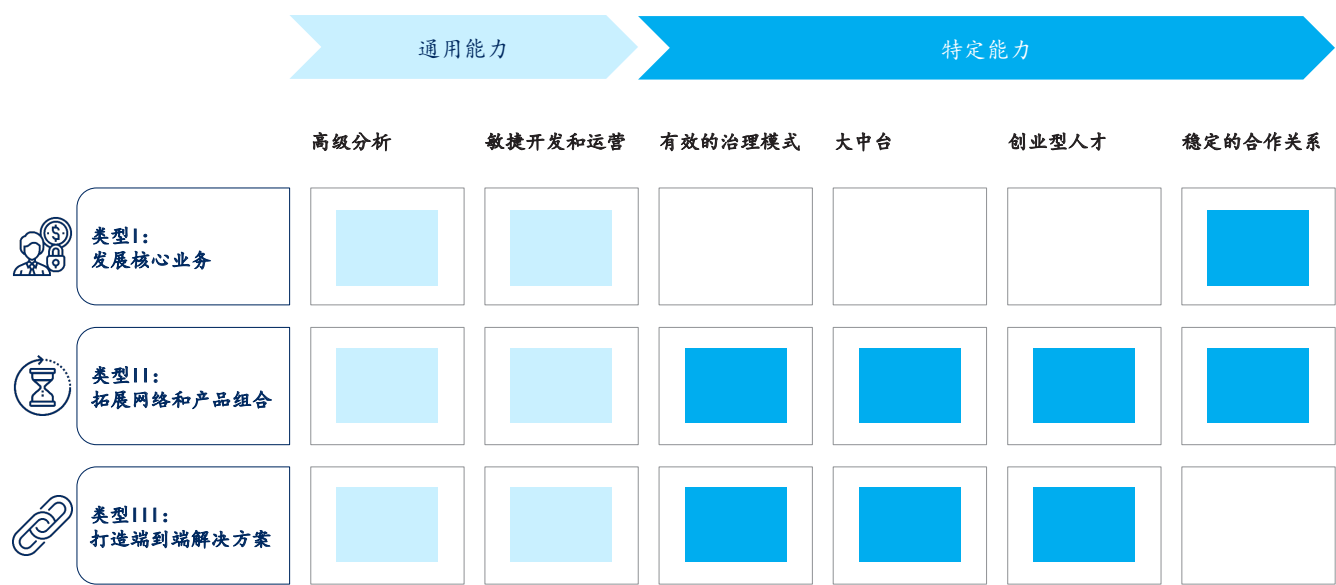
1. 高级分析

无论企业在生态圈中扮演什么角色，高级分析能力都是一项竞争优势。任何缺乏高级分析能力的业务都将难以为继。

案例：平安金融壹账通

金融壹账通依托平安集团的高级分析技术，将公司内部数据洞见转化为解决方案，出售给中小型金融机构。自 2015 年推出以来，金融壹账通搭建了技术即服务平台，为客户提供云原生解决方案，将金融业知识与市场领先的技术能力整合在一起。金融壹账通采用各项举措帮助客户挖掘洞见：

图7 不同的生态圈战略类型需要不同的核心能力，通用能力与特定能力均不可缺



资料来源：麦肯锡分析 McKinsey & Company

- **提供客户分析和用于精准营销的定向营销模块。**金融壹账通利用数据分析模型，使用30多个标签进行客户描述，包括财务状况、社会关系等，帮助金融机构留客获客。
- **使用信用分析引擎，加快信贷决策流程。**金融壹账通每日处理400多万起信用风险评估，并不断更新、完善其黑名单数据库和风险管理算法，以此为基础开发一系列信用评估模块，并建立端到端的零售银行风险管理解决方案，帮助零售银行简化贷款流程、提高信用评估能力、降低违约风险并提高贷后管理。
- **利用AI和高级分析实现理赔流程自动化。**金融壹账通的车险运营与服务解决方案覆盖10多万种车型和2900万种零部件。该解决方案每天为中小型保险公司

处理大约1.1万起车险理赔案件，帮助它们减少损失、识别索赔欺诈并改善服务质量。

2. 敏捷开发和运营

许多传统企业希望借助生态圈战略来满足客户期望，提高服务效率。它们已认识到，基于敏捷开发创建以客户为中心、可扩展的运营交付模式可以实现上述目标。

案例：荷兰ING银行

荷兰ING银行已在多个市场部署生态圈战略。例如，ING集团和Ideabank向中小企业提供应收账款管理、保理会计和现金流分析服务。2015年，ING开始调整传统组织架构，转型成为敏捷组织，将产品上市时间缩短37%，应用程序开发成本降低60%，新客户/新账户受理时间从原先的20天和3

次网点拜访变为 5 分钟闪电开户。

ING 的变革包括：

- **将价值创造能力内嵌到大量小微业务团队。**ING 将总部改造成 13 个部落，每个部落有 150 人，负责一种产品或客群。
- **鼓励 IT 和业务部门增进合作。**每个部落由多个规模不超过 9 人的敏捷小组构成，小组成员具备不同技能，彼此协作，专门解决特定问题，实现与客户有关的目标。
- **鼓励试错。**ING 通过小型试点项目进行早期测试，之后加以改进并快速推广。每两周 ING 就会发布一次新软件，而非每年进行 5 到 6 次的大型软件发布。
- **赋能各级员工。**ING 引入了新的角色和任务（例如部落长和敏捷教练），并调整了绩效管理，兼顾个体绩效和团队目标。
- **建立简单、开放的技术架构。**ING 通过模块化的 IT 架构来提供微服务，确保端到端流程数字化。

3. 有效的治理模式，允许企业进行投资组合布局

典型的生态圈扩张是从高频用例开始的。但是，企业在推动创新、打造畅销产品的同时，还能满足客户需求却非易事。在以下的案例中，我们展示了敏捷型公司如何通过有效的治理机制来促进创新，并培养以客户为中心的思维模式：

新加坡电信的风投子公司

- **将体外投资子公司作为创新引擎。**新加坡电信成立了新电投资公司（Innov8），设

立风险投资基金，新电投资公司同时也是初创公司对接新电集团资源、专业知识和客户资源的门户。新电集团能通过该风投基金获取最新洞见、接触新兴技术，不断自我完善。

- **利用内部资源，组织外部初创企业竞赛。**新电投资公司的 Innov8 Connect 项目在 2016 年启动，该项目旨在招募初创公司，帮助解决新电集团的业务挑战。新电集团会发布一系列挑战，如智能公共基础设施的物联网解决方案，并全程参与评估。受邀的初创企业则针对新电面临的挑战提出解决方案。随后，新电集团会将成功的解决方案商业化并应用于其客群。

谷歌的内部孵化器

- **推动创新，不急于获取投资回报。**谷歌于 2010 年成立了 Google X（现称 X Development）实验室，为已失败项目寻找解决方案，与此同时，还致力于开发突破性技术，攻克重大难题。该实验室不限定创新主题，而是鼓励研究人员创造对世界有用的产品。员工可以从 Google X 获得研究资金，无需在短期内就交付成果。¹

腾讯的内部竞争机制

- **建立生物治理模式。**

该模式基于优胜劣汰的进化论理论，允许不同的解决方案互相竞争。腾讯生态系统中最杰出的两个产品（微信和手机游戏王者荣耀）都是通过这一机制开发出来的。

案例：腾讯

1 Derek Thompson, 《Google X 和激进创意的科学》，《大西洋月刊》，2017 年 11 月刊，atlantic.com。

生物治理机制的关键做法：

- 提供一个公平的竞争环境。拥有相同重点、同等内部资源的几个团队同时开发一个项目。
- 在真实市场环境测试产品。所有产品在早期都会经历几轮内部测试和市场验证。只有最适合（或最佳）的产品才能得以保留。
- 创造一个产品池，以团队形式进行竞争。这一方法使得腾讯不需要为保持领先地位而组建一个特定团队，它只需打造一个产品池，保证最终胜出的总是市场畅销产品。

4. 通过大中台整合核心能力、取得最大协同效应

随着产品和用例增多，公司效率可能会下降，因此可能需要重新审视其组织架构。建立大中台，允许不同业务之间共享客户信息——这是组织利用其大数据能力的一种方式，由阿里巴巴等互联网公司率先采用。这种方法需要收集组织最重要的信息和常用的数据集，以减少错误和冗余，并简化数据，便于公开使用。

传统金融机构受此启发，也纷纷创建大中台战略，以实现生态圈协同效应的最大化。

案例：阿里巴巴

为了从数据和现有资源中获取更多价值，阿里巴巴建立了一套“业务数据双中台架构”，以支持前台：

- **统一内部数据标准。**确保不同用例中的数据统一定义。同时，数据可重复使用，

将数据指示符和数据库表的数量从数万规模减少到数千规模，降低了数据管理的工作量。

- **提供统一的数据公共层和模块化工具。**

中间层能够整合信息并消除冗余，让每个业务部门更高效地访问数据。重复使用这些数据可以大大减少新品开发的时间和成本。

- **简化开发过程。**阿里巴巴将所有业务数据和模型都进行了标准化和归类，以备日后重复使用。它们还明确了工程师分工并加强协作。由于工程师不再需要了解流程的每个细节，因此研发变得更高效。

阿里巴巴旗下线下零售店盒马鲜生通过分析顾客的购买历史、平台行为和个人信息，加深了对顾客的了解从而更好地策划营销和促销活动。当顾客通过盒马鲜生 App 完成付款后，新数据就会上传到中台，即数据公共层，从而将顾客购买行为预测准确度提升了20%到30%。

5. 创业型人才

任何生态圈的成功都离不开人才素质，当传统企业面对新市场环境时，这一点尤为关键。

案例：平安

为获得所需人才，公司应努力招募合适的员工类型，留住有潜力成为领导者的人才，并培养创业文化。平安集团很好地展示了传统保险公司如何在持续提升内部能力的同时，通过人才推动企业转型。与此同时，平安还利用生态圈孵化了多家独角兽公司，例如平安好医生、金融壹账通和陆金所。平安人才

高管观点：加拿大皇家银行自下而上的生态圈战略以及着眼长远的投资模式

麦肯锡：加拿大皇家银行（RBC）在决定内部建立解决方案、投资其他公司还是达成战略伙伴关系时的思考逻辑是什么？

加拿大皇家银行首席战略与企业发展官 Mike Dobbins：我们在建设生态圈时，首先关注与银行业相邻的领域，或是对银行业而言存在潜在机遇的领域。基于此，我们专注于五大领域：家庭、出行、健康保健、B2B 和生活方式——这些领域都与银行业务息息相关。

一个大型的生态圈有很多组成部分，因此我们通常会判断哪些部分对我们的战略最重要，然后会优先开发。之后，我们会决定怎样做更合理：是内部构建解决方案，还是与其他公司合作，或是在某些情况下，收购一家公司。但是，在大多数情况下，我们都选择自建，因为一般情况下市场上没有产品能够满足我们的需求。

在一些情况下，如果市面上已有成功的产品，并且这些产品能应用到我们的某项业务中，成为真正差异化的价值主张，那么我们会选择投资拥有这些产品的这些公司，或是与之建立合作伙伴关系。

在另外一些情况下，有公司开发出我们想要的产品，并且它们的方案能为 RBC 的创业项目和整个组织带来良好的协同效应，那么我们会收购这些公司。作为一个拥有数百万名客户的大型组织，我们可以帮助被收购的公司加速发展。

麦肯锡：RBC 如何赋能被投公司？是否会同它们共享 RBC 的客户群，或提供数据或基础设施？

Mike Dobbins：我们通过自己的投资基金和加速器 RBC Reach 赋能被投公司。

就投资基金而言，我们会投资符合我们战略目标、更为成熟的公司，并通过建立商业合作伙伴关系帮助它们成长。RBC 在加拿大拥有 1,300 万客户，占加拿大人口的很大一部分。因此我们会帮助被投公司为我们的客户提供新颖的解决方案。

通过加速器，我们为处于早期阶段的公司提供更多支持，帮助它们成长。例如，提供工作空间、辅导和接触专家的机会，这些专家对加拿大消费者和企业有着深刻理解。这也是一个很好的机会，让我们可以了解这些公司的创始人、产品和市场，判断我们是否可以合作。

麦肯锡：您能分享一些 RBC 建立内部生态圈过程中的重要经验和挑战吗？

Mike Dobbins: RBC 关注五大生态圈领域, 各领域都有相应的创业项目解决方案。要创建这样的项目, 我们会尝试发掘一个普遍存在的痛点, 解决这一痛点能够帮助我们实现真正意义上的差异化。事实证明, 最终许多创业项目都与银行业相关。这点并不是必须的, 但确实是我们想看到的。

我们的一大心得在于, 在 RBC 内部, 我们并不常使用生态圈一词, 而是用创业项目一词。我们相信, 在早期, 创业项目的规模必须要小, 而且要非常专注于想要达成的目标。例如, 我们的住房生态圈内有 6 个创业项目, 包括面向租客的支付产品、房源搜索、购房协助、移动礼宾、服务提醒, 以及一项装修项目。可以说这些项目组合在一起就是一个生态圈。但是, 我们希望每个项目在早期都能独立进行, 在各自的领域中形成规模, 一段时间后我们再决定是否应该把它们融入到一个更大住房生态圈。

麦肯锡: 这一战略选择很有启发性, 因为很多企业都在尝试自上而下地构建生态圈, 而你们却在尝试自下而上推进。

Mike Dobbins: 是的, 我们正尝试以小团队、低预算的方式进行精益运作, 提高敏捷性。如果创业项目能研发出适合的产品, 我们会迅速扩大团队规模, 并提供其扩张所需的资源。如果它们无法研发出这样的产品, 我们也可以在不对整个组织造成重大影响的情况下砍掉这些项目。换言之, 我们把重点放在生态圈各个组成部分上。因为我们知道, 如果单点成功了, 那么我们总是可以连点成线, 形成更大的整体。但是如果我们从整体入手, 则可能需要很久才能触达市场。

麦肯锡: 如何量化成功? 如何为整个银行创造价值?

Mike Dobbins: 创业项目如何创造价值取决于项目性质。一些项目希望直接变现。而对于其他项目来说, 我们希望它们能够建立联系, 帮助 RBC 获取新客并深化现有客户关系。因此, 这些项目并不急于变现。如果项目能帮助 RBC 扩大市场份额, 那就再好不过了。

我们没有一味强调短期价值, 而是在投资时着眼长期价值。一个创业项目上市后扩大规模是需要时间的。但同时, 我们也尽可能地维持较低的资金消耗率, 并且保持敏捷。

麦肯锡: 在什么样的情况下, 你们会希望改变变现模式?

Mike Dobbins: 在利润和增长之间, 企业需要做出选择, 决定最佳的路径。因此, 根据项目阶段不同, 企业可能需要为了建立品牌和规模而在一段时间内获得较少的回报。但除此之外, 在竞争激励的市场中, 企业需要为自身服务制定价值主张。我们并没有规定改变模式的时间点, 但我们尽量在每个阶段都做到最好。

作为一家大银行，总会有交叉销售的机会。处于成长期的创业项目能为我们银行业务带来新客户，但也可以提升我们的差异性。

麦肯锡：您认为 RBC 创业项目的关键运营原则有哪些？

Mike Dobbins：企业一定要非常清楚各个创业项目与整体战略之间的区别。每个项目都要有一个身份，背后的团队必须要了解其目标是什么，并且要对此满怀热忱。因此，首要原则是为每个项目挑选合适的人才。其次，企业需要保证整个团队就主要目标达成一致，避免在开展工作时产生不必要的摩擦。最后，整个团队必须同舟共济，每个人都要认同待解决的问题，以保证 RBC 在这一巨大变革时期的能保持长期增长和差异化。



Mike Dobbins

加拿大皇家银行首席战略与企业发展官

Mike 负责与加拿大皇家银行集团执委会合作，制定加拿大皇家银行的整体战略计划，领导并购业务。Mike 还是加拿大皇家银行旗下风投公司 RBC Ventures 的负责人。RBC Ventures 致力于打造银行业以外的解决方案，以创新的方式建立、加深集团与加拿大普通用户的关系。

战略聚焦于：

- **强大技术能力。**平安已建立了两个海外研究中心，聘用了超过 11.0 万² 名技术人员，3.5 万³ 名研发人员和 2,600 名⁴ 科学家。平安通过大数据、业务用例平台和研发投资吸引技术人才。它还启动了一项新的激励计划，向 3 万至 4 万名员工（尤其是具备顶级技术能力的员工）提供年度股票期权，以此来留住人才。
- **自我激励型领导者。**平安采用自上而下的招聘方式，根据创业精神来挑选应征者。公司通过一个科学的招聘模型，识别自我激励、注重成就的应征者。为了激励创新团队，平安会确保其高级管理人员具有创业精神。管理人员会定期轮岗到不同部门和岗位，培养应对未来挑战的技能和经验。
- **类似初创企业的绩效管理机制。**平安设立了类似于初创企业的激励计划，通过奖励和股票期权将薪酬与业绩挂钩。公司采用零基绩效管理流程，根据市场潜力制定下一年度目标，从而营造出一种文化：没有人能倚仗过去的成功度日，每个人都受到了鼓舞，愿意冒新风险。

6. 稳定的合作关系

一些传统企业认为，只有自己一手打造的生态圈才有价值。但是我们的研究表明，生态圈内的协作关系对于公司的成功至关重要。

案例：T 积分（T-Point）

T 积分是文化便利俱乐部（CCC）的附属积

分兑换系统，该俱乐部运营着日本全国连锁书店茑屋书店（Tsutaya）。通过 T 积分，无论是不是茑屋的消费者，人们均可进行会员卡积分和积分兑换。通过与便利店、餐馆和银行合作，T 积分达到了理想规模。虽然 CCC 的核心业务——影像租赁和书店受到来自亚马逊、Netflix 和 YouTube 的竞争，但 T 积分业务却为 CCC 贡献了 40% 的营业利润，收入包括佣金、广告、营销分析和咨询服务。T 积分通过如下方式与商业伙伴开展合作：

- **找到合适的合作伙伴。**许多公司时常面临一项艰难抉择：究竟是与高频次、低价值业务伙伴（如便利店）合作，还是与低频次、高价值业务伙伴（如房地产企业）合作。在业务扩张过程中，T 积分与这两类企业都有合作。2003 年，T 积分建立了自己的积分生态圈，并迅速扩大规模。

最初，T 积分选择与高频交易的企业（如加油站、咖啡馆和百货公司）合作。2007 年，T 积分与日本最大连锁便利店之一全家建立了联盟。那时，T 积分已经积累了 2000 万用户。它随即将合作范围扩展到高价值、中低频次的业务领域，例如汽车销售和银行业。银行是 T 积分的重要合作伙伴，它们向生态圈用户提供汽车贷款。近年来，T 积分还发起了一项名为“T-life dominant”的计划，涵盖包括低频和低价合作伙伴在内的所有联盟类型。

- **追求共赢方案。**T 积分允许中小型企业独立发行积分卡，即使这些公司自身无法独立负担运营成本。这使它们能够以较低的价格获得并留住顾客。T 积分还与合作

2 中国平安 2019 年年度报告。

3 同上。

4 同上。

高管观点：打造创新环境，吸引合适人才

麦肯锡：平安是如何吸引技术型人才的？

平安集团首席人力资源官蔡方方：平安一向求贤若渴，海纳百川，尤其是在“金融+科技，金融+生态”转型的重要时期，平安对人才的需求更加迫切。平安有六个吸引科技人才加盟的秘诀：

1. 提供海量数据供其进行科学研究：我们拥有覆盖近 5.16 亿⁵ 互联网用户，涵盖金融、科技、医疗、房产、汽车等五大生态圈的海量数据；
2. 拥有丰富的科技应用场景：平安生态系统所涵盖的数百个城市及数以百万计的业态，为科技应用提供了丰富的场景；
3. 大量科研投入保障粮草充足：平安过去 10 年累计科研投入 500 多亿人民币，预计未来 10 年科研投入将达到千亿人民币；
4. 人才的群聚效应：平安在全球设立了 57 个科技研发实验室和八大科技创新研究院，拥有 11 万技术人员，3.5 万研发人员，2,600 多位顶尖科学家⁶；
5. 平安的成就提供信心：平安年复合增长率连续 16 年接近 30%，“创业”成功率高；同时拥有 21,383 多项专利⁷；
6. 个人成功案例作标杆：入选各类国家人才计划，外籍专才奖的平安干部数不胜数。

麦肯锡：平安聘请了许多外部中高层管理人员，特别是在创建像金融壹账通这样的技术子公司时。企业自有人才和外部专家的合适配比是什么？

蔡方方：新老人才没有必然比例，我们讲究在顶层战略规划下，团队结构的有效搭配。平安通过三类人才的组合平衡达到最优的团队建设和战略发展：1) 新鲜血液创新性强、充满活力、有很多好的想法，但是他们大多缺乏专业知识（如风险控制）和行业经验；2) 传统行业顶尖人才富有经验、专业性强、拥有人脉、具备深刻的行业洞察力，但是过往经验可能限制了他们的跨界视野和跨业拓展；3) 能够让这两类人精诚协作的桥梁。平安很多高管来自国际顶尖咨询公司，都具备很强的顶层规划能力，可以让所有人的创意融合，做成可以落地实施的场景。

麦肯锡：应征者必须具备哪些技术能力和个性特点才能融入团队？

5 中国平安2019年年度报告。

6 同上。

7 同上。

蔡方方：平安的人才融入程度很高，高管的融入比例在 90% 以上，很少有失败的。我们会通过各种方式去融合。

1. 找“对”人才能融合：他们必须在某一领域有丰富的专业经验，同时有强大的再学习能力，可以融合平安已有的业务、资源，创造新价值；他们还需高处着眼低处着手，意思是具备战略规划能力、目光远大，能对行业方向及前景有精准判断，又要能落地；他们需要有狼性，表现为一种强大的执行力、推动力。在这样复杂的巨型组织中，让组织团队对规划、战略形成相同的理解，最大限度消除内部障碍和外部影响，从而形成一致的行动，是非常必要的。此外，平安借助 HR-X 智慧人事一体化平台，打造智能招聘漏斗，通过 24 组正反向能力标签、人岗画像模型、大数据背调等系列智能工具，帮助公司又快又准地找到合适的人才。
2. 平安有各类内部融入制度。新引进的高管在顶层规划上有明确的职责和目标，平安会给这些高管投入各类资源，帮助他们充分利用平安内部资源，推动工作进展。

麦肯锡：平安如何留住现有人才，并帮助他们适应从传统公司到创新公司的转型？

蔡方方：平安在留人、育人上，从三个方面入手：1) 从企业文化导向上，平安提倡危机与包容的文化，主张员工自主自助学习成长，充分激发、释放个人才能；2) 在人才培养上，平安投入了很多资源，为员工提供各种各样的学习资源。在人工智能时代，员工学习需求越来越多样化，追求学习趣味性，我们研发了 HR-X 千人千面培训系统，可以根据你的画像，包括岗位、绩效、兴趣爱好等，识别短板和学习需求，个性化匹配学习资源。平安通过个性化的学习计划、奖励机制来激励员工参与学习，我们还开放同类岗位绩效前 20% 的员工和主管学习进程透明度，发挥优先人才的引领作用；3) 公司新业务变化和轮岗机制。平安的业务不断扩张发展，不断打造新领域、新战略、新平台，这也为员工开辟了新的发展机会。我们有轮岗机制，员工可以在不同的岗位和业务下，进行不同尝试，得到充分的锻炼和提升。

麦肯锡：平安如何鼓励员工创新和追求卓越？

蔡方方：在平安流行着一句话——“在竞争中求生存，在创新中求发展”。在绩效设计上，无论是公司层面还是个人层面，始终贯串着追求创新、保持危机感，以及追求卓越的基因。

在公司绩效层面上，我们提倡“三比”，与市场比、与计划比、与自己比。在奖励机制上，员工只有在原有基础上维持增速的同时，还能贡献新的价值，才能得到奖励。在组织设计上，我们引入外脑，对组织进行创新性调整，帮助组织自我颠覆；我们还实行了滚动预算机制，以前只制定年度预算计划，现在年度只作为参考，每个月滚动调整，有强大的企划部，对业绩进行监控，允许你大胆创新、试错，一旦发现不对，也能悬崖勒马，及时调头。现在平安

拿出每年营收的 1%，上百亿资金进行科技投入，就是为了进行创新探索。

在个人绩效层面，每年员工绩效考核，必须填写“新业绩、新贡献、新创新、新提升”。在人才选拔上，根据表现升职提拔或降薪降职。允许员工去大胆尝试，在失败中学习成长。另外，我们的绩效直接与奖金挂钩，奖酬充分反映员工真实的价值贡献，让员工付出有回报，从而激发其持续创新的热情。而且我们设计了一套强大的智能绩效管理体系，将公司战略与个人战略层层贯串，紧密结合，确保个人创新方向与公司战略一致。



蔡方方

平安集团首席人力资源官

蔡方方现任平安集团副总经理和首席人力资源官，兼任平安金融管理学院常务副院长，为平安银行股份有限公司、中国平安人寿保险股份有限公司、中国平安财产保险股份有限公司、平安资产管理有限责任公司等平安集团多家控股子公司的董事。

蔡女士于 2007 年加入平安，于 2012 年至 2013 年担任平安副首席财务执行官兼企划部总经理。

伙伴（如一家租车公司和加油站）联合发起活动，提供“互惠客户转移”。

但是这类活动对于全家和软银这样的大型公司而言可能并不具有吸引力。对于这样的大型合作伙伴，T积分的做法是降低佣金。作为合作伙伴，全家、软银和雅虎通过股权投资分别分得T积分15%、17.5%和17.5%的利润。

— 数据能力商业化，更好地服务合作伙伴。

随着生态圈不断扩大，T积分基于积分系统覆盖的7000万用户和100万家商店建立了一个客户信息数据库。现在，它们可以通过营销解决方案和咨询服务来更好地满足合作伙伴的需求。

例如，借助T积分的DB Watch工具，生态圈合作伙伴可以查看各种信息，如三个月内没有光顾店铺的顾客人数、合作商店的联合促销等，也可以利用这些数据改善商品销售。T积分也为食品制造商提供精准广告投放和咨询服务，帮助它们根据分销数据进行产品开发。

案例：滴滴出行

滴滴出行成立于2012年，是一个集打车与租车于一体的消费者出行平台。其合作伙伴模式包括：

— 在不同发展阶段，寻找适合的伙伴。滴滴最早是与地方出租车运营商合作的一个网约车App，之后为了满足具有不同价格敏感性的客户需求，进一步发展了私家车、拼车和租车等服务。期间，滴滴与一

嗨等租车公司合作，后者为滴滴提供车辆，并帮助其招募、培训司机。

近年来，滴滴又与地方汽车初创公司车和家达成合作协议，生产专门为网约车设计的智能电动汽车，以此降低出行成本。

⁸2018年，滴滴与31个汽车行业合作伙伴共同发起“洪流联盟”。⁶该联盟是一项综合运输服务计划，将汽车租赁与销售、汽车融资、汽车服务、车队运营和汽车共享结合在一起。该联盟希望能为全球最大的汽车市场提供一种相对于买车而言更加廉价的按需用车方案。

— 追求共赢方案。成功的长期合作伙伴关系必须是共赢的，滴滴与12家电动汽车制造商联盟就实现了这点。该联盟可以从电动汽车制造商投资的第三方租赁平台上采购车辆。同时，制造商可以消化多余的库存并扩大销售渠道，这对于那些正在向新型电动汽车转型的制造商而言格外重要。滴滴也通过合资企业的形式与合作伙伴分享利润。2019年，滴滴与大众汽车集团成立了一家合资企业，建立网约车车队，并提供租车服务。滴滴持有新公司60%的股份，大众持40%的股份。滴滴还获得了丰田的6亿美元投资。作为交易的一部分，滴滴与广汽丰田成立了一家合资公司。⁴

— 通过数据能力赋能合作伙伴。滴滴允许合作伙伴利用其庞大的客户基础和数据能力，并且会与汽车制造商分享客户反馈，为汽车开发提供信息。

8 Sarah Dai, 《特斯拉挑战者车和家与滴滴联手打造共享汽车》，《南华早报》，2018年4月16日。

36 Shunsuke Tabeta, 《滴滴组建全球汽车共享联盟》，《日经亚洲评论》，2018年4月25日。

高管观点：赋能合作伙伴

麦肯锡：滴滴生态圈中有哪些战略合作伙伴？

滴滴出行副总裁杨骏：我们已经与 4 个行业的公司建立了合作伙伴关系：汽车制造业、旅游业、科技业和金融服务业。例如，我们和南航合作，推出了机票和交通服务套餐。

麦肯锡：请谈一谈滴滴与整车厂的合作。

杨骏：因为汽车行业集中度较低，所以我们无法达成独家业务合作协议。这意味着我们需要与多家公司建立并维持关系。我们的理念是，通过共享数据和技术为合作伙伴提供更多的能力。我们并不出售解决方案，而是分享这些主题的白皮书，方便合作伙伴研究数据并了解我们的能力。作为回报，它们会更愿意与我们合作。

滴滴现在在网约车和共享汽车市场中占据主导地位，因此在汽车市场中拥有很大的影响力。据我们估计，网约车市场上有超过 500 万辆商用车，很多车可能每 4-5 年就需要更新换代。作为这些商用车车主的代表，我们不仅有能力与供应商议价，还可以提出车辆设计需求。例如，新能源汽车只提供 8 年或 12 万公里的电池保修服务，远远不能满足商业运营的需要。因此，我们与保修服务提供商谈判，将保修范围放宽至 5 到 6 年内 17 万到 18 万公里。

通过与汽车制造商合作，我们设想了未来出行业务发展的 4 个阶段：

- 阶段一：共享数据和流量，作为特定合作伙伴的门户，其中大多数伙伴将是提供网约车服务的专业汽车公司。
- 阶段二：与汽车制造商成立合资企业，推动自动驾驶技术的应用。
- 阶段三：共享商用自动驾驶汽车定制化需求的相关数据，涉足汽车设计与生产。
- 阶段四：成为自动驾驶系统解决方案供应商，与自动驾驶汽车制造商合作

麦肯锡：滴滴作为一家互联网公司，与传统行业合作会面临哪些挑战？

杨骏：汽车制造商习惯在需求侧建立合作伙伴关系。但是在与我们的合作中，多数情况下它们都是作为供应商，所以它们要一些时间做角色转换。传统汽车制造商的产品生命周期为 6 个月至一年，而对互联网公司来说，产品生命周期最多只有一个月。但是，只要我们能就目标达成共识，双方就能放下分歧、携手共进。

麦肯锡：成功的合作需要哪些条件？

杨骏：首先，两方必须就目标达成一致，也就是借大数据和先进技术之力，创造汽车行业更美好的未来。其次，对于像我们这样的互联网公司来说，企业文化开放、管理结构更为敏捷的市场导向型公司更容易合作。最后，对方领导层的信念和支持是成功的前提。

麦肯锡：对于想要成为滴滴生态圈合作伙伴的中小型企业，您有哪些建议？

杨骏：滴滴已经与许多小公司有合作，把它们发展为滴滴的供应商。我们首先看重它们在特定领域内深厚的专业知识。一些中小企业可能会试图为大企业提供整体解决方案，这其实是一个误区。小型企业需要明白，它们的潜在合作伙伴都已经有了明确的框架，想要的只是增强它们在某个特定领域的能力。其次，如果小型企业能提供适应我们生态圈的标准化解决方案，那么于我们而言是最便于合作的。一些公司担心，如果只提供标准化产品，大型合作伙伴可能会转而从竞争对手那里进行购买。但是，一旦公司具有这样的想法，那么就已经失去了竞争力。



杨骏
滴滴出行副总裁

杨骏现任滴滴出行副总裁，曾任滴滴出行战略合作部主管。

2017年起，杨骏成为新成立的汽车资产管理中心及海浪（租车）事业部负责人。

前进之路

要发挥生态圈的作用，公司必须明确如何评估生态圈战略的进展。它们需要选择与其业务规模和资源禀赋最匹配的发展路径，并建立相关能力。

领导者在思考未来的最佳战略时，需要注意以下几点：

将生态圈战略视为重中之重。

现如今，各家企业不仅要与传统行业的对手竞争，还要与以客户为中心的互联网公司（如腾讯和阿里巴巴）角力。这些互联网公司的生态圈可提供各种客户服务，很可能会淘汰传统渠道。

选择最契合企业自身情况的价值创造战略。

我们建议管理者根据公司类型和业务期望来制定生态圈战略。如区域性龙头企业专注于为核心产品争取新客户；大型传统公司同时聚焦获客和交叉销售；数字化初创公司通过新产品以及交叉销售来扩大客户基础；互联网巨头通过多样化产品来增加用户钱包份额。它们还可以构建端到端解决方案，通过将内部数据能力商业化，服务新客群并降低核心业务成本。

运用分阶段绩效管理来追踪成果。

很少有哪个生态圈从第一天起就能盈利，尤其是在企业需要从头构建生态圈的情况下。企业期待速赢是不现实的，这样做反而会

挫败团队士气。我们建议企业领导在生态圈发展的三个阶段使用不同的 KPI：

- 启动阶段：专注于跟踪业务概念和规划质量，KPI 应旨在评估团队愿景和团队关系、产品原型的及时开发与发布以及前期客户体验。
- 成长阶段：专注于扩大客户基础，在未来变现，而非盲目追逐利润。这一阶段使用的 KPI 可以基于月活用户数量、客户增长率和使用频率等指标。
- 扩张阶段：评估盈利能力和扩张潜力。这一阶段的 KPI 包括收入增长 / 对核心业务的贡献、盈利能力、估值提升和新业务估值。

尽早建立并重新检视相关能力。

高级分析、敏捷开发和运营、有效的治理模式、大中台、创业型人才和稳定的合作关系——我们介绍的这六项能力是构建生态圈、创造更高价值的最佳实践。我们建议企业领导定期评估和重新检视企业的每种能力，建立或获取成功的必要条件。

随着数字化时代不断发展，越来越多的公司将开发生态圈，争夺消费者和 B2B 业务。我们希望这份报告能帮助企业领导者找到捕捉生态圈价值的正确路径。

作者与鸣谢

Joydeep Sengupta

全球资深董事合伙人, 新加坡分公司

joydeep_sengupta@mckinsey.com

Vinayak HV

全球资深董事合伙人, 新加坡分公司

vinayak_hv@mckinsey.com

Miklos Dietz

全球资深董事合伙人, 温哥华分公司

miklos_dietz@mckinsey.com

钟惠馨

全球董事合伙人, 香港分公司

violet_chung@mckinsey.com

吉翔

全球副董事合伙人, 上海分公司

xiang_ji@mckinsey.com

肖凌霄

全球副董事合伙人, 上海分公司

lingxiao_xiao@mckinsey.com

李智文

咨询顾问, 上海分公司

luke_li@mckinsey.com

本文作者感谢 Jacob Dahl、Vito Giudici、李孟哲、廖红英、Brad Mendelson、倪以理、曲向军、Istvan Rab、吴伊虹、吴奕珺和杨素对本报告的贡献。



2020年3月

©麦肯锡公司版权所有

@McKBanking