

成功的数字生态系统何以卓尔不群？

Michael G. Jacobides、Nikolaus Lang、Nanne Louw、Konrad von Szczepanski

随着数字技术和物联网让家居、通讯和汽车变得越来越“智能”，企业开始联手推出相互联通的产品，它们要比一家企业提供的独立产品或服务更有价值。这些数字生态系统通常由市场龙头企业来主导（后文称作“主导者”），正在迅速重塑众多行业，包括消费品、医疗保健和汽车行业。

从Alexa、Siri、飞利浦数字医疗，到宝马和大众的网联汽车生态系统，这场通过数字赋能合作满足客户最新需求的竞赛已经打响。虽然人们对数字生态系统的兴趣日渐浓厚，但企业高管们仍然没有充分理解如何打造卓越的数字生态系统。为了深入探讨这一话题，波士顿咨询公司（BCG）收集相关数据并采访了行业专家，力求揭示成功数字生态系统的非凡之处。

衡量数字生态系统是否成功其实非常困难。参与者通常不会另设账目或制定明确标准来分析评估数字生态系统的绩效表现。我们选择关注三个指标：财务状况（生态系统主导者的收入和增长，尽可能细化至业务部门）、创新（以主导者的收入和员工数量为参数，对生态系统相关的专利数据进行归一化处理）、用户总数和增长（基于企业报告

和媒体报道）。利用这些定量数据，以及采访获得的定性数据，我们研究了12个领域里的44个数字生态系统，试图从主导者的角度探究成功背后的驱动因素。

数字生态系统的五大制胜因素

那么，渴望构建数字生态系统的企业需要做些什么——合作伙伴又该如何选择正确的生态系统加入其中？我们的研究结果揭示出数字生态系统的五大制胜因素。

先下手不一定为强

由于许多数字生态系统同时也是平台企业，所以重点往往是先入为主，或者至少是尽早行动。传统的智慧告诉我们，规模带来关注度，关注度助推规模增长，最终形成赢者通吃的市场。

然而我们的数据显示，提早行动并不足以确保长期的成功或主导地位，理由如下：首先，该生态系统的产品或服务可能不符合部分客户的需求。第二，随着技术和客户需求的变化，后来者可以选择有利时机加入进来，占据优势。第三，为了争夺第一，提早行动者有时会构建错误的生态系统，

或者选择了错误的路径。以塞班操作系统（Symbian）为例，这个较早诞生的手机操作系统从占据70%的市场份额沦落到破产，就是因为选择了错误的方向，失去了合作伙伴的信任。

换言之，长期成功的关键不是率先行动，而是要耐心地设计出正确的战略和价值主张，吸引合适的合作伙伴。我们发现，许多最成功的生态系统往往是第二或第三家开展行动的企业打造出来的，但这些企业并不缺少积极的合作伙伴。例如，在智能健康领域，起步较晚的IBM Watson直到2014年才开始打造自己的生态系统——但到2017年已经拥有53个合作伙伴。这种爆炸式增长一定程度上归功于自动化的简洁注册流程，有助于业务合作伙伴迅速加入其中以及生态系统规模的快速扩张。

强大的用户基础

虽然提早行动不会有明显优势，但拥有强大的用户基础却是重要的助力。我们发现，在多数案例中，较成功的生态系统都是由主导市场的老牌企业协调整合的。这些领军企业最有资质来吸引拥有适当技能和资金的合作伙伴。

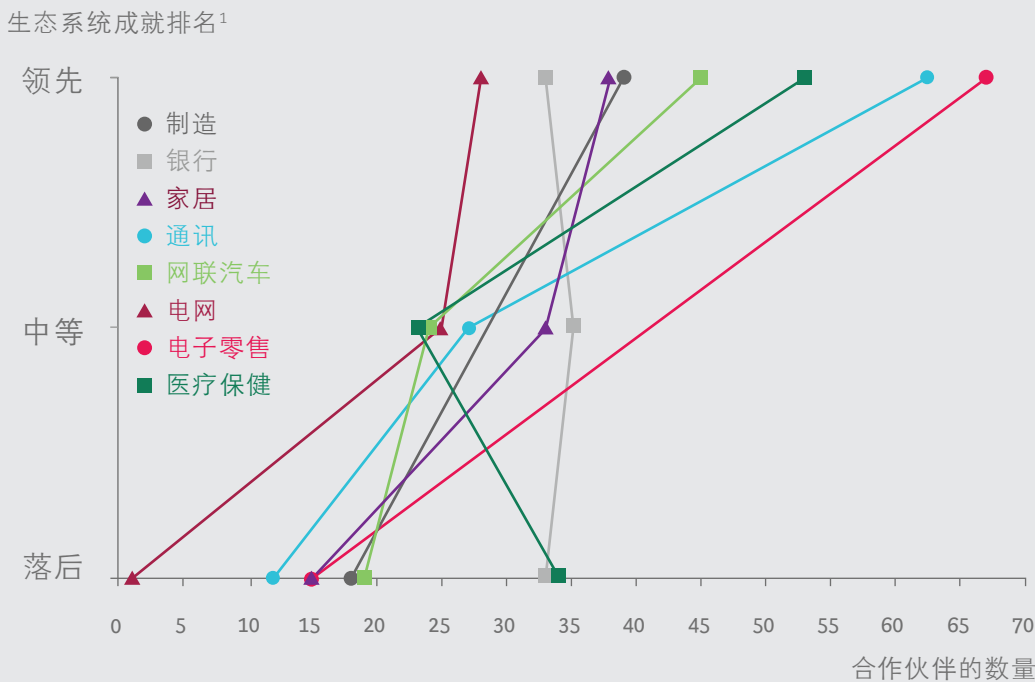
这个洞察对于寻求加入成功数字生态系统的企业至关重要，对于当前的行业领导者也是如此。对于一些老牌大企业而言，创建一个数字生态系统的想法似乎不着边际，因为他们习惯于单打独斗——要么在企业内部尝试新事物，要么直接收购创新企业。但是，由他们来打造数字化新格局更合适，主要原因在于他们拥有竞争对手无法匹敌的优势，其中最突出的就是强大的用户基础。

优质的合作伙伴团队

许多生态系统必须引进其他行业的专业知识。我们的研究显示，83%的数字生态系统拥有超过三个行业的合作伙伴，53%的数字系统拥有超过五个行业的合作伙伴。例如，要把一款高级扫地机器人推向市场，家用电器制造商可能要与传感器和摄像头制造商、人工智能软件供应商以及科研机构合作。

我们的分析显示，一个数字生态系统的合作伙伴越多，涵盖的行业越广泛，其成就越卓越。一般的生态系统大概有27个合作伙伴，最成功的数字生态系统则有约40个（参阅图1）。例如，我们分析发现，亚马逊拥有67个核心合作伙伴——大约是其其他电子零售商的两倍——覆盖物流、金融、媒体和电信行业。如此多样化的合作伙伴团队必然会带

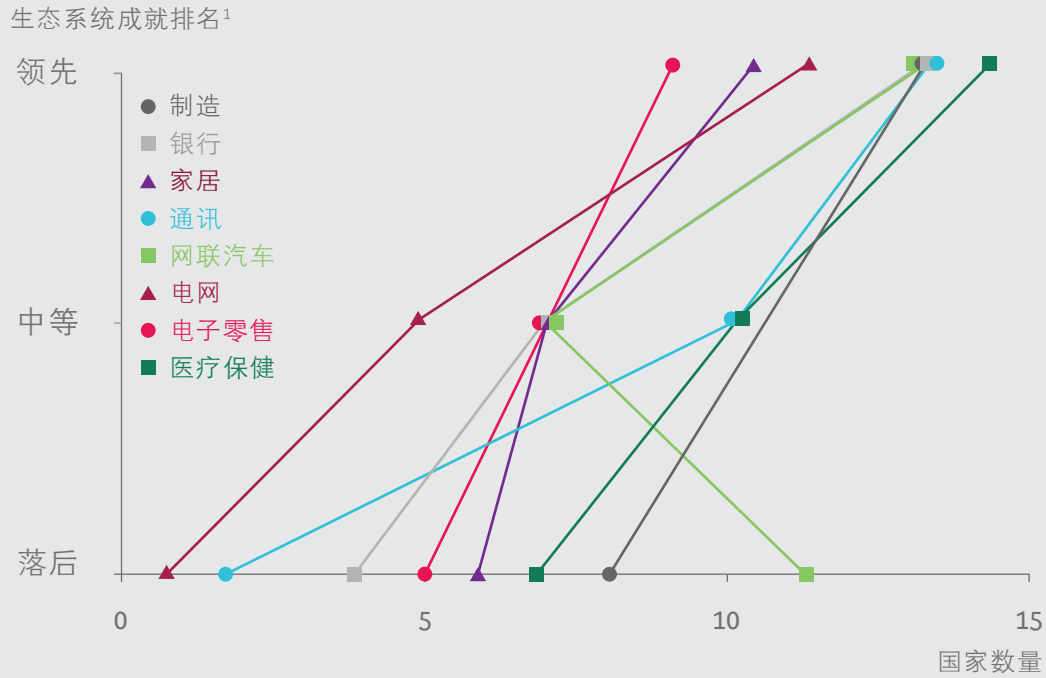
图1 | 最成功的数字生态系统拥有约40个合作伙伴



来源：Factiva；BCG分析。

¹生态系统按照三个指标（财务状况、创新、用户总数和增长）排名，通过与同类企业的比较，分为领先、中等和落后三个档次。

图2 | 最成功的数字生态系统覆盖至少10个国家



来源: Factiva; BCG 分析。

¹生态系统按照三个指标 (财务状况、创新、用户总数和增长) 排名, 通过与同类企业的比较, 分为领先、中等和落后三个档次。

来不一致的预期以及一些企业文化冲突。但主导者不能逃避这些挑战。成功显然取决于吸引来自各行各业合作伙伴的扩展能力和灵活性。

巨大的全球影响力

成功的又一特点是地域覆盖范围。成功的数字时代伙伴关系需要跨越地域、语言和文化障碍进行远程合作。我们的分析显示, 90%的生态系统拥有超过五个国家的参与者, 77%的生态系统同时覆盖了发达市场和新兴市场。

合作伙伴的数量越多, 数字生态系统越成功。同理, 数字生态系统覆盖的地理范围越广, 成效越卓著 (参阅图2)。成功的数字生态系统平均覆盖10个以上的国家, 而一般生态系统只会覆盖五个。例如, 蚂蚁金服在美洲、欧洲、亚洲和澳洲的13个国家拥有核心合作伙伴, 超过了所有其他金融服务企业。这些跨境合作伙伴关系有助于蚂蚁金服满足核心中国消费者的需求, 让他们在环球旅行时也可以使用手机支付。

这并不意味着专注于本土的生态系统就毫无用武之地。实际上, 我们的分析显示, 少数占主导地位的全球生态系统可以与本土

生态系统共存, 只是后者规模化的速度相较缓慢。但全球影响力与数字生态系统的成功的确息息相关。

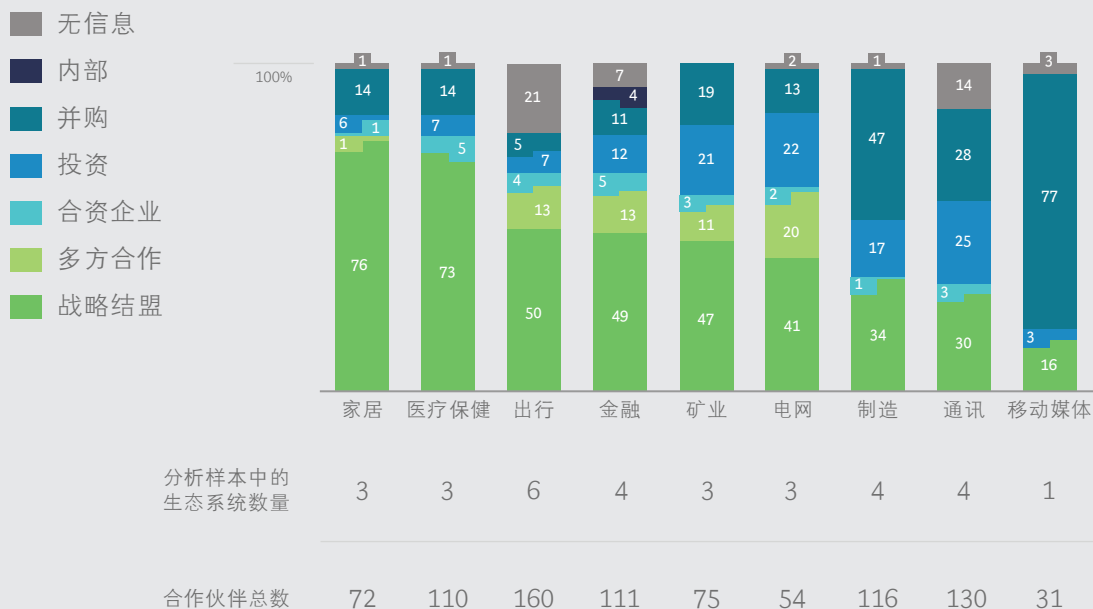
稳健的合作能力

卓越生态系统的主导者必须管理来自不同行业 and 国家的数十家合作伙伴, 以及不同类型的合作关系 (如合同协议、平台伙伴关系、风险投资中的少数股份)。选择和管理恰当的合作形式组合对于成功至关重要。

以医疗技术为例。过去, 医疗保健解决方案供应商和医疗技术原始设备制造商 (OEM) 一般会结成双边合作伙伴关系。如今, 由来自25个甚至更多行业 and 国家的合作伙伴构成相互依存的数字关系网, 通过合同、合资企业、少数股权投资或并购等方式建立联系。

在探索网联自动驾驶技术的过程中, 汽车行业也在经历类似的改变。为了交付一个完整的数字赋能解决方案, 汽车原始设备制造商正在从供应链的掌控者成长为数字生态系统的协调者。他们管理生态系统、制定战略、识别潜在的参与者。

图3 | 数字生态系统的合作伙伴类型存在行业差异



来源: Factiva; BCG 分析。

此类安排赋予了生态系统更多的灵活性和实验能力，以便应对不断变化的客户偏好、新技术、新竞争威胁和监管变化。我们的研究显示，90%的数字生态系统至少包括三种交易类型。但是灵活的交易类型还需要有别于传统的合同和并购审批流程——必须更快、更简洁，与企业的联系更紧密。

我们的研究还显示，每个行业都倾向于拥有独一无二的合作类型组合——主导者需要知道哪种组合在自己的领域中最管用（参阅图3）。例如，在快速发展的、面向消费者的行业，如智能家居和智能健康领域，合作结构往往较为宽松。这类生态系统需要广泛的贡献者和技能，使企业在尝试各类合作关系的同时可以避免大量资本支出。与此同时，B2B企业往往喜欢通过联系更紧密的交易类型进行更严格的掌控。

然而，企业本身的战略在一定程度上决定了最佳的合作类型组合。众所周知，为了限制风险，苹果虽然是面向消费者的品牌，但向来严格控制信息和质量。BCG下一步的研究将更加关注特定合作类型的适用时机以及最佳配置。

在数字生态系统世界所向披靡

亚马逊的Alexa就是集这五大成功因素于一身的完美典范。隶属亚马逊旗下，

Alexa是所处领域的第三个行动者，而非第一个。eMarketer的数据显示，亚马逊是美国最大的电子零售商，占据美国国内49%的电商市场。我们的研究显示，Alexa拥有超过38个核心合作伙伴——比一般的智能家居企业多出10个——合作关系遍布四大洲的11个国家，同样远高于平均水平。最后，Alexa讲求更宽松的合作方式，从而提升灵活性和增值能力。

当然，相关性并不意味着因果关系。成功或许得益于一个格外有吸引力的价值主张，吸引了来自众多细分市场和国家的互补型合作伙伴。然而在我们的样本中，像Alexa这样领先的生态系统主导者并非一开始就技高一筹；他们依靠战略取胜。虽然任何生态系统取得成功的确切原因都存在争议，但显而易见的是，数字生态系统正迅速形成，重塑着全球诸多行业，改变着合作和价值创造的本质。

直到现在，市场上的多数讨论都专注于描述生态系统的结构和工作原理——但这是不够的。主导者必须懂得如何打造成功的数字生态系统，而潜在参与者在考虑加入数字生态系统时必须清楚自己的诉求。我们认为本文描述的五个因素可以为企业高管做出判断提供一个良好的基础，让他们能够在快速变化的商业环境中实现有效合作。

关于作者

Michael G. Jacobides是伦敦商学院“唐纳德·戈登爵士”荣誉教授，主要研究领域为创业、创新和战略。他是波士顿咨询公司（BCG）的学术顾问，世界经济论坛白皮书《Platforms and Ecosystems: Enabling the Digital Economy》的作者之一。如需联络，请致信 mjacobides@london.edu。

Nikolaus Lang是波士顿咨询公司（BCG）的资深合伙人兼董事总经理，也是BCG全球优势专项的全球负责人，常驻慕尼黑办公室。2017年到2018年，他在BCG亨德森智库担任研究学者，研究数字生态系统的兴起。如需联络，请致信 lang.nikolaus@bcg.com。

Nanne Louw是波士顿咨询公司（BCG）的董事经理，BCG全球优势专项的成员，常驻伦敦办公室。如需联络，请致信 louw.nanne@bcg.com。

Konrad von Szczepanski是波士顿咨询公司（BCG）的合伙人兼董事总经理，BCG工业品专项的核心成员，常驻伦敦办公室。他还是全球优势专项合资企业和数字生态系统话题的负责人。如需联络，请致信 vonszczepanski.konrad@bcg.com。

致谢

特别感谢 Tyler Burrows、Florence Hunt 和 Rosalind Parr 对本报告研究工作的鼎力支持。

波士顿咨询公司（BCG）与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自1963年成立伊始，BCG便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG致力于帮助客户启动和落实整体转型——推动变革、赋能组织、打造优势、提升业绩。

组织卓越要求有效整合数字化能力和人才。BCG复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展。

如需获得有关BCG的详细资料，请发送邮件至：greaterchina.mkt@bcg.com。

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信帐号，名称：BCG波士顿咨询；ID：BCG_Greater_China；二维码：



© 波士顿咨询公司 2019 年版权所有
6/19