

大企业平台化之路

长城战略咨询

企业咨询副总监 杨乾

2020. 07. 20

目录



1. 大企业平台化转型态势与意义

2. 大企业平台化转型模式与案例

3. 大企业平台化转型的驱动因素

4. 大企业平台化转型的核心路径

附：GEI大企业平台化的服务体系

1.1 我国正加速向新经济时代转型，四新经济成为经济增长的新引擎

我国经济从高速增长转向平稳的中低速增长，传统工业经济时代面临转型替代；以新技术、新产业、新业态、新模式为核心的新经济蓬勃发展，为我国经济发展贡献巨大，成为经济增长的新引擎。

- 我国国内生产总值增速从2010年16.7%降到2018年6.6%，经济从高速增长转向了平稳增长；
- 推动经济高速增长的传统动力弱化，新动能的挖掘和培育是我国经济破局的关键；



- 2015年以前，传统工业增长疲软，工业面临转型升级，同时预示传统工业经济时代的“落幕”；
- 2015年《中国制造2025》颁布，以智能制造、互联网+的工业转型升级的新产业、新业态发展取得成效；



- 以新技术、新产业、新业态、新模式为核心的新经济蓬勃发展，为我国经济发展贡献巨大，成为经济增长新引擎，标志着我国进入“新经济”时代；**疫情中和疫情后，新的业态更加表现出其韧性和带动力**

✓ **新产业**：2018年高技术制造业、战略性新兴产业和装备制造业增加值分别比上年增长11.7%、8.9%和8.1%，增速分别比规模以上工业快5.5、2.7和1.9个百分点；

✓ **新产品**：铁路客车、微波终端机、新能源汽车、生物基化学纤维、智能电视、锂离子电池和集成电路分别增长183.0%、104.5%、40.1%、23.5%、18.7%、12.9%和9.7%；

✓ **新零售**：2018年全国实物商品网上零售额7万亿元，同比增长25.4%；

1.2 平台型企业已成为新经济主要操盘手，倒逼传统企业加速转型升级

- 平台型企业对新经济发展的推动、商业逻辑的重构起到重要作用
- 2019年，腾讯、阿里巴巴、百度、京东和小米成为投资独角兽最多的平台型企业，合计投资独角兽企业（剔除重复）93家，占独角兽企业总数的46%

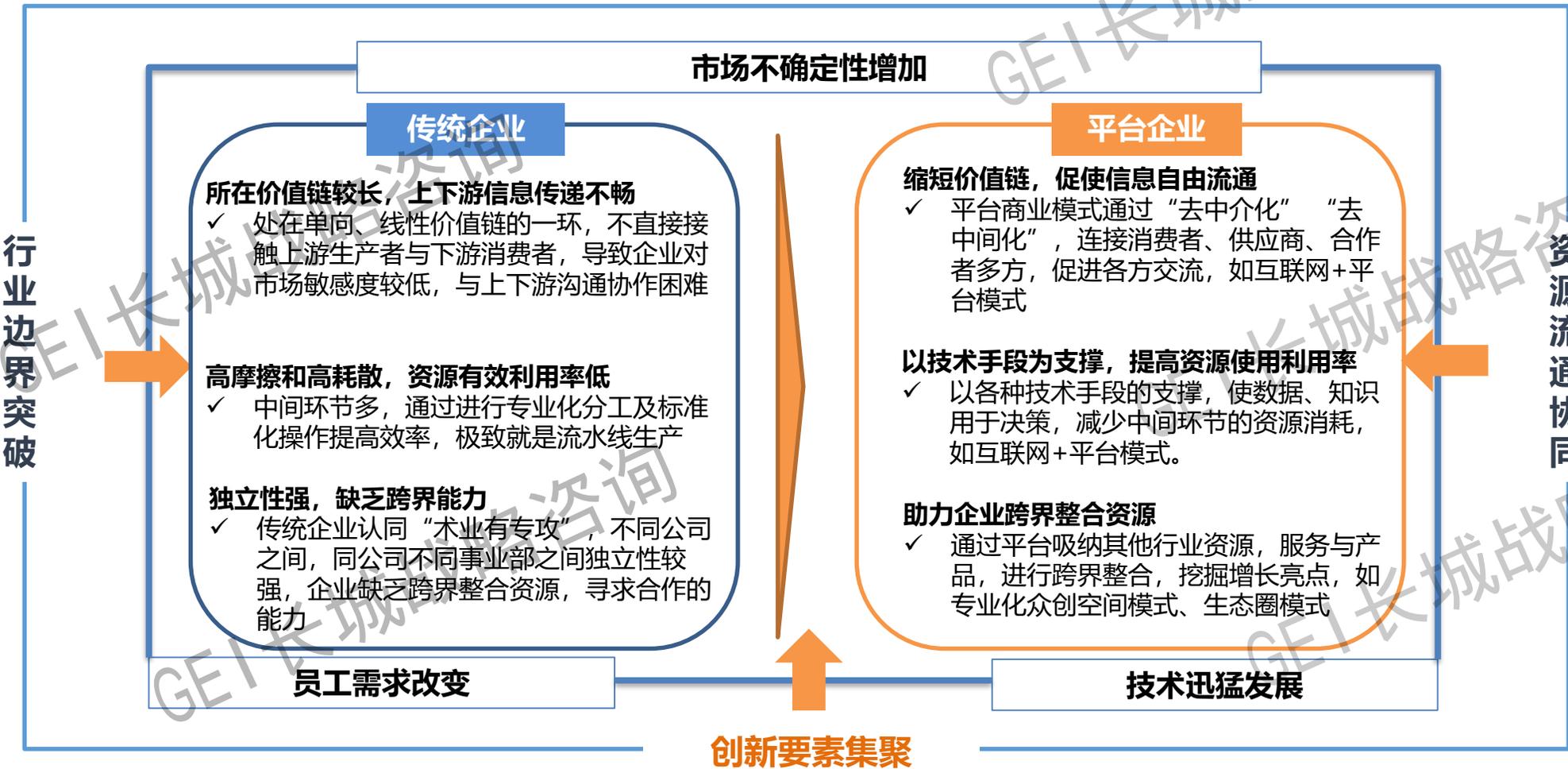


新赛道: **20+**

独角兽: **93家**

占总数: **46%**

1.3 传统大企业在新时期机遇与挑战并存，平台化转型是破局的关键所在



1.4 大企业平台化可推动新旧动能接续，是区域经 济高质量发展的有效着力点

- ◆ 我国大企业大多是我国各地传统产业和实体经济的支柱力量，能否应用新技术、新业态促其转型发展，是新时期我国能否实现新旧动能接续转换的至关重要方面；
- ◆ 独角兽、瞪羚等新经济企业数量是区域经济高质量发展的重要参考指标，传统大企业通过平台化转型，可将自身积蓄的势能进行外溢和共享，孵化培育出新的动能；
- ◆ 目前，已有传统企业通过平台化转型，孵化出了优质的瞪羚和独角兽企业，逐步成为区域新旧动能接续的机制，推动区域经济高质量发展；

平台化转型的大企业



传统大企业
平台化转
型，孵化出
新经济企业

依托传统大企业积蓄的资源成长起来的新动能



1.5大企业平台化实现产业链级和生态环境创新发展，跨界融合，形成新业态、新模式

- ◆ 大企业平台化过程中，将与外部多类主体进行协同和共享，彼此间合作或互补共赢，构建出产业生态链条，在提升产业协同效应的同时，加速了不同产业间打破次元壁，实现跨界融合，最终诞生出全新的业态与模式
 - ✓ 孕育出大量新兴业态，由大企业孕育孵化具有新兴业态属性的瞪羚和独角兽企业已成为中国经济发展的一大亮点
 - ✓ 推动传统产业的转型升级，加速数字技术、信息技术、智能技术向传统产业的渗透，推动区域传统产业的提质增效升级

平台化之下的大企业产业链



1.6 大企业平台化要求企业自身组织架构、思维文化、经营模式进行重构，实现全方位的转型升级

大企业平台化推动了大中小企业的融通发展：

- ◆ 平台化发展要求企业变革为全新的形态，要求企业对原有的组织架构、思维文化、商业模式进行了全面重构，实现全方位的转型升级
- ◆ 大企业平台化的过程伴随着释放企业内部资源、构筑企业生态圈、搭建产业生态的过程，创新创业企业和中小企业可以充分借助大企业平台化，实现自己的起步发展

组织架构转型

- 传统线性组织架构难以支撑平台型企业所必需的快速共享与信息流通能力；
- 平台型企业核心组织架构在于前台的快速通联能力与中台的数据、资源支撑能力；

文化思维转型

- 传统工业时代，大企业倾向于零和博弈，强化自身优势，
- 平台型企业则要求大企业转对抗为合作，积极共享自身优势资源，在合作中求共赢

经营模式转变

- 平台型模式要求大企业扮演产业整合者角色，经营对象从单一个体转向整个产业生态
- 传统的销量收益以不再是重要的收益来源，孵化投资与金融活动开始成为平台型企业的核心业务



目录



1. 大企业平台化转型态势与意义

2. 大企业平台化转型模式与案例

3. 大企业平台化转型的驱动因素

4. 大企业平台化转型的核心路径

附：GEI大企业平台化的服务体系

大企业需基于自身优势构建平台化转型的模式

◆ **大企业平台化**：指传统大企业以孵化独角兽、瞪羚等新经济动能为核心目标，在内部机制变革、外部创新模式探索的双向驱动之下，释放自身的研发、资本、技术、市场等优势资源或专长，并与多类主体实现协同和共享，摸索出行之有效的新时期转型升级之路

基础条件

平台化思维

- 企业内部必须由具有平台化思维的人进行管理和运作，尤其是高层管理者。企业高层领导的平台化思维对传统大企业平台化转型的推进起到至关重要的作用。

长板

- 企业须具有优于其他企业的资源优势，并将其向内部或外部开放，以吸引人才、企业或机构共同合作

资金

- 企业须处于盈利状态，能够承担平台化转型的必要成本，如数字化改造、实体平台设施建设等

影响力

- 企业能够在市场、品牌、渠道、供应链等方面发挥产业组织作用

平台化模式

- 专业化众创空间模式
- 众包模式
- 互联网+平台模式
- 双创战略投资模式
- 企业生态圈模式

2.1 专业化众创空间模式：将大企业的雄厚资源与小微主体的创新创业灵活性相结合（1/2）

- ◆ **角色定位：**平台搭建者、创客服务者、资源供给者
- ◆ **出发点：**促进创新创业，拓展企业业务，实现科技转型
- ◆ **交互关系：**各类资源有效链接，空间内外部形成良性的生态环境



2.1 专业化众创空间模式：适合拥有较强技术研发实力及垂直产业资源整合能力的大企业（2/2）

- 当大企业需要**寻找新兴业务方向、拓展产业链条、建立新的产业组织方式**时，可以通过建设专业化众创空间**培育创业团队进行快速、低成本试错**，服务于母体的转型升级发展

众创空间模式适用的条件及范围

- ◆ 拥有较强的技术研发实力及垂直产业资源整合能力，有能力为创业者提供创业全生命周期的服务及资源；
- ◆ 其核心技术下游应用领域较广，能够集聚创客在其核心技术基础上开展多元创业



IT



家电



机械



食品



纺织

传统制造企业

大唐网络——移动互联网国家专业化众创空间

- 大唐网络致力于打造民生互联网和产业互联网，服务实体经济转型升级。通过构建以369云平台为主体，369云工厂为引领，369云基金为驱动的“一体两翼”孵化模式，帮助传统行业用户梳理、优化、重构商业模式，打破行业天花板，打造适合其发展的互联网化操作系统（X-OS），助推传统行业转型升级

TCL——智能硬件国家专业化众创空间

- TCL专业化众创空间打造“智能硬件创业服务平台（创客空间）+中小微企业创新实践平台（创业孵化器）+传统龙头产业与中小微对接平台（产业对接平台）+基于互联网的孵化能力开放平台（创业加速器）四位一体的创新型孵化、加速、产业对接链性公共服务平台，专注于互联网电视、智能硬件、产业互联网等领域的产业加速

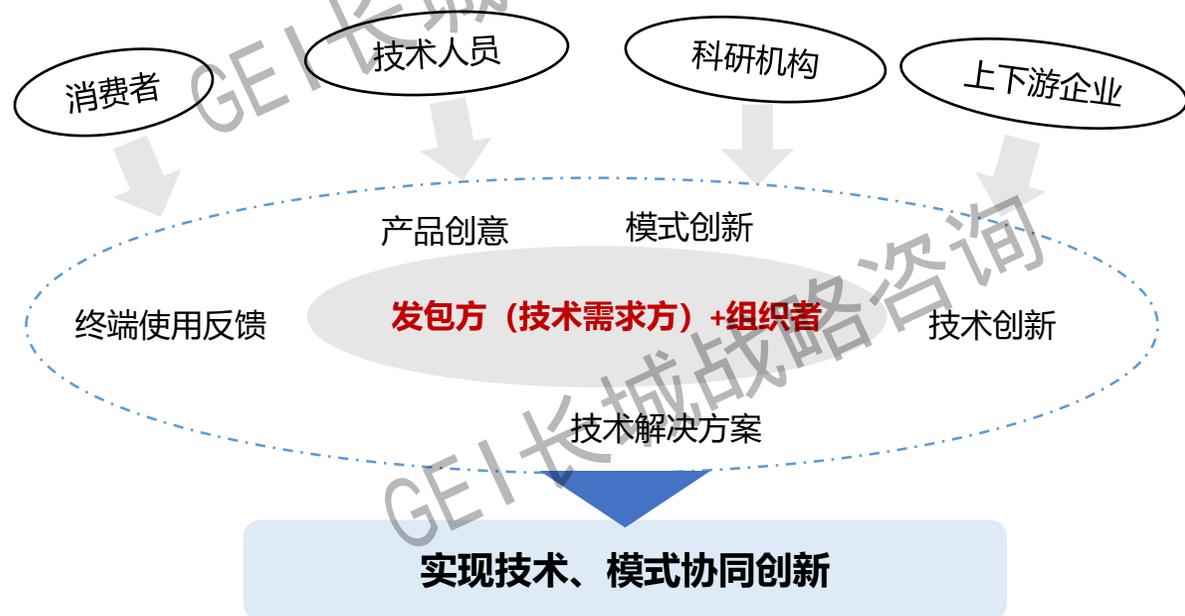
附：大企业成为我国专业化众创空间的主要推动者和建设者

- 国家级专业化众创空间有50家，其中企业主导建设的有31家（前两批次）

行业	专业化众创空间	依托主体	行业	专业化众创空间	依托主体
智能制造	智能家居国家专业化众创空间	合肥荣事达电子电器集团有限公司	互联网行业	移动互联网国家专业化众创空间	大唐电信科技产业集团
	智慧家庭国家专业化众创空间	海尔集团公司		智能互联国家专业化众创空间	中科创达软件股份有限公司
	智能制造国家专业化众创空间	三一集团有限公司		网络安全国家专业化众创空间	厦门美亚柏科信息股份有限公司
	智能硬件国家专业化众创空间	TCL集团股份有限公司		大数据应用国家专业化众创空间	浪潮集团有限公司
	智能制造国家专业化众创空间	大连机床集团（东莞）智能技术研发中心有限公司		航天航空	航空工业军民融合国家专业化众创空间
	智能硬件国家专业化众创空间	深圳华强实业股份有限公司	医疗、生物医药		医疗器械国家专业化众创空间
智慧家庭国家专业化众创空间	四川长虹电子控股集团有限公司	生物医药国家专业化众创空间		江苏先声药业有限公司	
工业	工业自动化国家专业化众创空间	福州福大自动化科技有限公司		兽用生物制品国家专业化众创空间	普莱柯生物工程股份有限公司
	先进矿山装备国家专业化众创空间	中信重工机械股份有限公司		诊断试剂国家专业化众创空间	中山大学达安基因股份有限公司
	传感器国家专业化众创空间	河南汉威电子股份有限公司	通信	无线通信国家专业化众创空间	天津光电通信技术有限公司
服装设计国家专业化众创空间	迪尚集团有限公司	移动通信国家专业化众创空间		中国电信集团公司	
激光行业	激光技术国家专业化众创空间	华工科技产业股份有限公司		光通信国家专业化众创空间	武汉烽火科技集团有限公司
汽车行业	卡车动力总成国家专业化众创空间	潍柴控股集团有限公司	多媒体	多媒体技术国家专业化众创空间	华平信息技术股份有限公司
化工	化工橡胶国家专业化众创空间	软控股份有限公司、橡胶谷集团有限公司		新材料	新材料国家专业化众创空间
	轨道交通	轨道交通国家专业化众创空间	中车株洲电力机车研究所有限公司		高分子新材料国家专业化众创空间
金融科技	金融科技国家专业化众创空间	恒生电子股份有限公司			

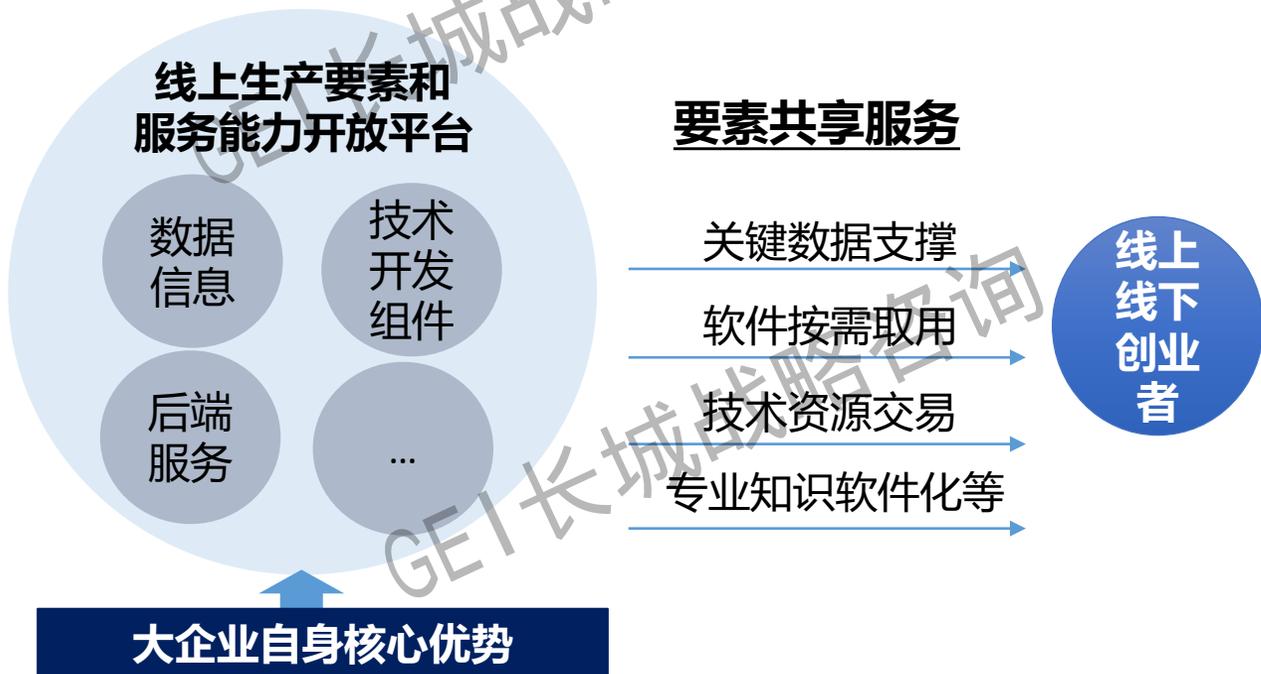
2.2 众包模式：大企业扮演组织者或发包方的角色，以平台的搭建获取众多资源的协助

- ◆ **角色定位**：大企业扮演组织者或**发包方**的角色；**接包方**是独立于大企业的组织或个体；
- ◆ **出发点**：以解决自身存在的**技术或研发难题**为出发点；
- ◆ **适用范围**：IT、制造、医疗、设计等领域的、技术及创意密集型企业；
- ◆ **交互关系**：接包方不隶属于企业，容易出现参与者积极性不高、知识产权纠纷；



2.3 “互联网+平台”模式：企业依托自身核心优势，搭建资源整合和服务平台，服务创业者

- ◆ **角色定位**：大企业扮演**资源整合者**和**输出者**的角色；
- ◆ **交互关系**：为实现线上线下创业者的有机互动，需要设计技术或数据资源链接与合作机制；**具有降低技术创业门槛、打破物理空间局限、实现分布式创业等特点**
- ◆ **适用范围**：数据及技术资源丰富、线上平台辐射范围广的大企业服务的创业领域没有严格的物理空间需求或限制；比如共享经济（滴滴、airbnb）

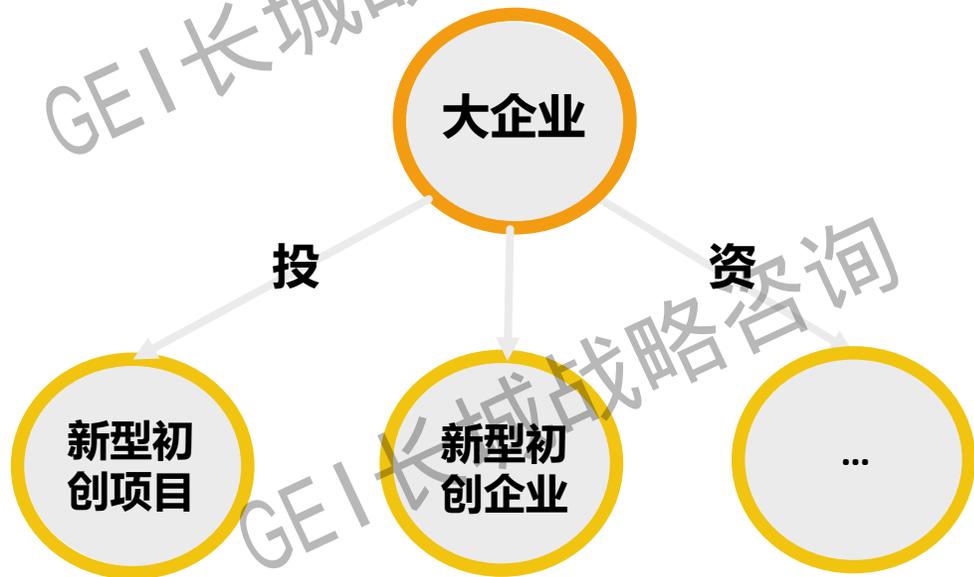


企业案例

- **浪潮集团**搭建了天元大数据平台，为数据生产型创客提供大数据处理平台等支持，再向创客购买采集后的数据，逐渐形成完善的大数据双创生态。

2.4 双创战略投资模式：大企业作为战略投资者，借助资本的力量打造企业新的增长点

- ◆ **角色定位：**大企业扮演**投资人**的角色；**被投资方**是独立于大企业的组织或个体；
- ◆ **出发点：**为被投企业提供足够的资金支持和技术支持，将初创企业的技术和产品纳入自身产业发展体系中，弥补企业内部持续创新能力的不足，寻找企业新的利润增长点
- ◆ **适用范围：**实力雄厚的**上市企业或大企业**，互联网及移动互联网、传统家电、汽车、医药等行业尤为突出
- ◆ **交互关系：**搭建**平台化的服务体系**，提供专业性服务，实现资源共享和协同



中国电信

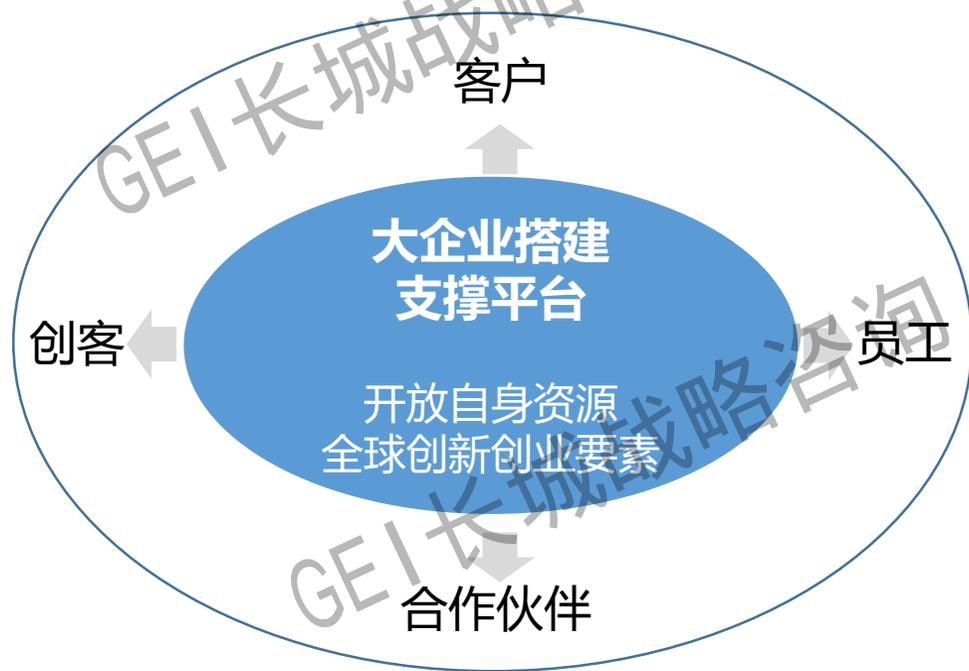
成立天翼科技创业投资有限公司，投资与孵化移动互联网、5G+支付、物联网、智慧家庭、云计算与信息安全等领域的早期创业项目

联想控股

设立的联想之星，投资TMT、医疗健康、人工智能、生物技术等前沿领域的项目及企业；同时积极开展跨境投资，帮助中国创业者的输出及美国创业者的引入

2.5 企业生态圈模式：大企业通过打造平台化、生态型组织全面参与“创新创业”

- ◆ **角色定位：**大企业扮演**资源提供者**和**赋能者**的角色；
- ◆ **突出特征：**大规模支撑平台、大量自主小前端、多元生态体系、自下而上的创业精神；
- ◆ **适用范围：****行业地位领先**的大企业，具备互联网属性；具备**资源整合及开放**的能力；**企业管理层**的平台化意识；
- ◆ **关键机制：**在全面开放自身资源的同时，整合全球范围内的创新创业要素，为内外部的小微创新创业主体赋能，需要设立资源开放共享机制，助力各类创新创业主体借助大企业平台优势快速发展。



企业案例

- **海尔**搭建海创汇、HOPE开放式创新平台、COSMOPlat工业互联网平台等，以家电为基础打造智慧生活生态圈，从家电制造商向全球智慧生活创客孵化、加速和成长基地转变
- **阿里巴巴**依靠云计算大数据技术平台，组成一个多模式的创新创业服务生态体系，为创新创业者赋能；内外双向模式激发员工创新创业活力，初步实现了“**大平台+小前端+富生态+共治理**”的格局。

目录



1. 大企业平台化转型态势与意义

2. 大企业平台化转型模式与案例

3. 大企业平台化转型的驱动因素

4. 大企业平台化转型的核心路径

附：GEI大企业平台化的服务体系

GEI研究发现，传统大企业平台化转型由五大机制促成

跨界创新

- 跨界创新，打破原有产业边界，与新兴产业发生跨界融合，能促使不同产业间的要素和资源通过要素重组、相互渗透、边界消融、加乘借力等方式，探索出新的产业形态或业务模式

嫁接新经济

- 嫁接新经济，通过战略合作、投资入股、资源共享等方式，快速而有效嫁接新经济企业的技术、模式和资源，精准抓取新经济市场需求的同时，缩减业务转型的试错周期和成本

布局新赛道

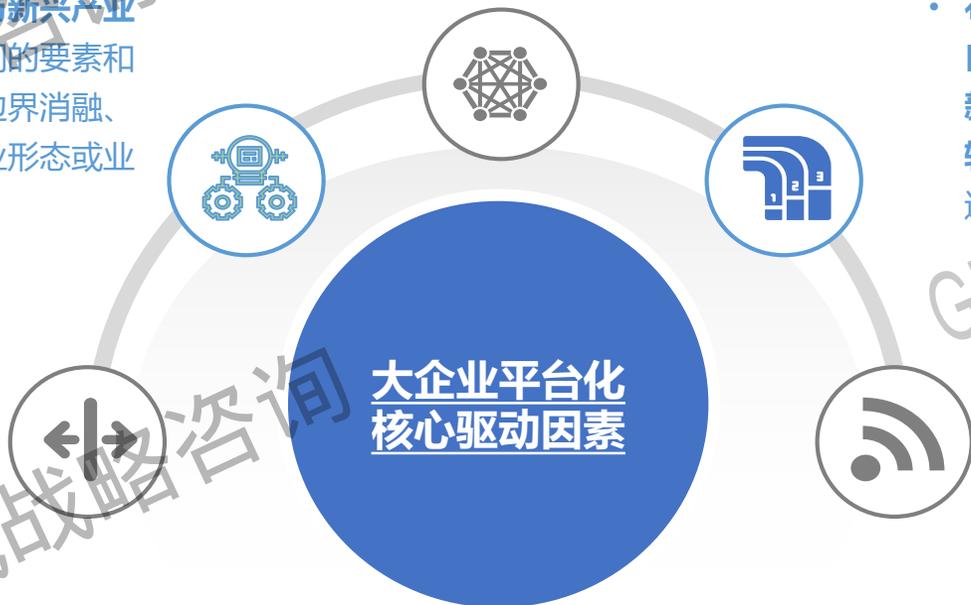
- 布局新赛道，聚焦新经济发展的新赛道，将自身的技术、人才、资本、市场资源等投向新领域，促使其在传统领域积蓄的势能有效转变为新领域发展的动能，帮助传统企业快速抢占新经济的发展先机

业务拆分

- 业务拆分，对内部相关的团队、部门以及创新项目的拆分，能使其快速发展成独立的运营主体，实现对业务市场的精准切入和布局，推动资源和技术向市场化转变，创造出新的业务增长点

全面在线

- 全面在线，企业通过自建/引入相关的信息化、数据化技术，搭建或接入线上销售渠道，使得内部管理流程、业务开展流程、市场营销流程等由线下全面转向线上，推动四流数据有效整合，驱动商业模式的颠覆变革



3.1 跨界创新，推动新旧产业要素和资源的重组、渗透和融合，创造新业态、新模式

跨界创新

- 传统大企业打破原有产业边界，与新兴产业发生跨界融合，促使不同产业间的要素和资源通过要素重组、相互渗透、边界消融、加乘借力等方式，探索出新的产业形态或业务模式

首汽集团
Shou Qi Group
传统巡游出租车
汽车租赁业务
转型互联网 + 进入快车道

存量巡游车资源转化为高端预约出租车

产品升级、挖掘细分市场

出行生态圈



互联网约车平台



新能源汽车分时租赁产品



汽车租赁服务供应商

DBN 大北农集团
DA BEI NONG GROUP
以大数据、云计算、区块链、人工智能等技术为基础
布局农业互联网领域

构建农业产业互联网平台——农信互联

融资、投资、支付

猪联网
渔联网
田联网
.....

农信云
【大数据】

农信商城
【平台交易】

农信金融
【金融服务】

农信贷
农信险
农信宝
.....

提供大数据服务

3.2 布局新赛道，帮助传统企业快速抢占新经济的发展先机

布局新赛道

- 布局新赛道，促使传统企业积蓄的势能投向新领域，激发新动能，实现新时代多元化扩张
- 聚焦新经济发展的新赛道，将自身的**技术、人才、资本、市场资源**等投向新领域，促使其在传统领域积蓄的**势能有效转变为新领域发展的动能**，帮助传统企业快速抢占新经济的发展先机

五星控股集团

- 作为企业赋能平台和创业助力加速器，将其在传统家电零售领域获取的技术、渠道等资源投入到“母婴童市场、农村市场和智能家居市场”，孵化孩子王、汇通达和好享家三只独角兽

万向集团

- 布局动力电池领域，收购美国A123 Systems，成立万向A一二三

华住集团

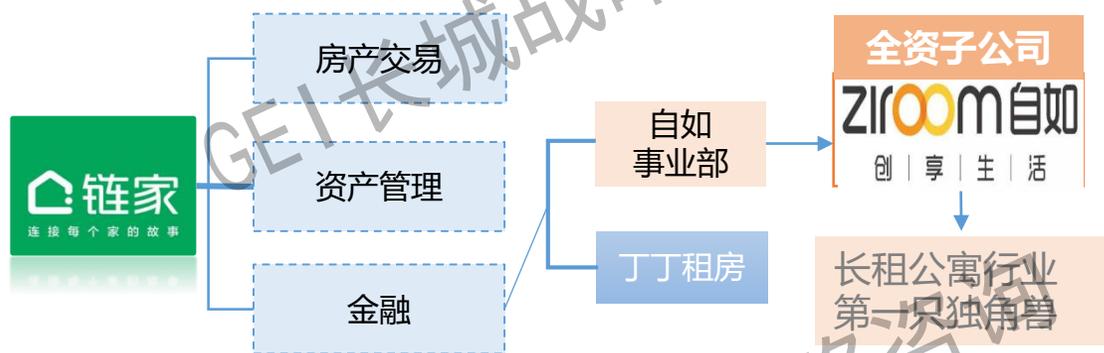
- 基于酒店业务，深挖客户需求，试水长短租市场，投资成立城家公寓

3.3 业务分拆，加快传统企业创新业务和团队的独立运营，创造新的业务增长点

业务分拆

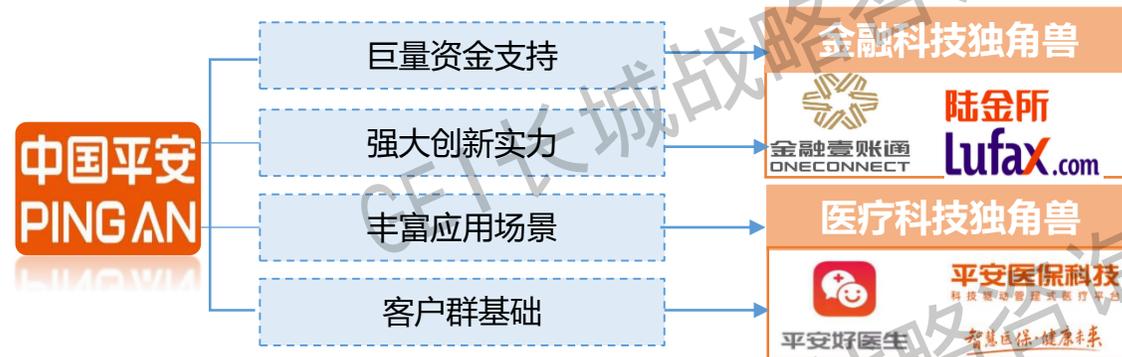
- 对内部**相关的团队、部门以及创新项目**拆分，使其快速发展成独立的运营主体，实现**对业务市场的精准切入和布局**，推动资源和技术向市场化转变，创造出新的业务增长点

自如脱胎于链家 分拆后实现快速发展



- 拆分原归属其资产管理业务分支的房屋代理业务
- 全资子公司自如独立运营
- 注入链家的优质服务基因和客户资源

“创新+场景”助攻平安孵化多家独角兽



- 通过场景孵化机制打通具备共性场景的传统业务与新业务平台
- 客户和流量资源相互迁徙转化，推动新业务领域的流量集聚和业务壮大

3.4 嫁接新经济，加快新型技术、模式、资源、产品等导入，挖掘新机遇、创造新市场

嫁接新经济

- 通过**战略合作、投资入股、资源共享**等方式，快速而有效嫁接新经济企业的技术、模式和资源，精准抓取新经济市场需求的同时，缩减业务转型的试错周期和成本

※ 国铁加快改革 开启“双网融合”新篇章



- 中国铁路投资有限公司携手吉利、腾讯，组建智慧高铁服务商国铁吉讯
- 推动“双网融合”，增值高铁服务

※ 海尔阿里联手构建大件物流体系



- 海尔日日顺引入阿里巴巴，以智能化升级物流服务，破解“大件物流最后一公里”难题，最终成长为独角兽

※ 兵工集团联手阿里打造千寻位置



- 中国兵器工业集团与阿里联合成立千寻位置，推动北斗产业在民用市场的布局 and 壮大

3.5 全面在线，提高企业运营效率，为服务升级提供支撑

全面在线

- 企业通过自建/引入相关的信息化、数据化技术，搭建或接入线上销售渠道，使得内部管理流程、业务开展流程、市场营销流程等由线下全面转向线上，推动四流数据有效整合，驱动商业模式的颠覆变革



线上线下一体化全渠道新零售平台

• 用户在线化

- 商品在线化
- 服务在线化
- 管理在线化
- 供应链在线化

- ✓ 物美、多点深度合作，全面打通供应链到整个运营系统
- ✓ 疫情期间，作为**北京市政府物资保障采购单位**，发挥数字零售优势，采取多点APP线上预售、到店取货等
- ✓ 疫情发生后，全国线上订单一下子增长到之前的**232%**



3D场景关联导购

线上淘宝直播

游戏社交

线上“同城站”

.....

成功转型新零售

- ✓ 门店数字化、线上化改造：打造覆盖全国主要城市的本地化电商平台，在线上引流、商品交易、支付结算等方面全面赋能线下厂商，
- ✓ 疫情期间，共有**232家**门店参与直播，累计开播**7374**场，累计观看人数超**110.6万**，直播引导成交笔数突破**1.6万**单

- 未来借助5G等新技术应用，还将催生一批新业态独角兽企业

目录



1. 大企业平台化转型态势与意义

2. 大企业平台化转型模式与案例

3. 大企业平台化转型的驱动因素

4. 大企业平台化转型的核心路径

附：GEI大企业平台化的服务体系

大企业平台化转型的路径：转变思想是前提，商业模式是核心，组织、机制和企业文化是保障



4.1 转变思想：由产品思维转向平台思维

- 平台思维考虑的不是自己要做什么，而是考虑大家要做什么，然后打造一个多方共赢的生态圈，流量成为平台型企业关注的焦点
- 从产品思维转型平台思维需要完成从资源的独占向资源的共享转变
- 平台思维和产品思维是两个相对的概念，他们是相辅相成的，并非矛盾

- 产品思维**
- 角色：产品的生产、交付者
 - 侧重点：自己要做什么
 - 方法：做点，把一件事情做到极致
 - 特点：聚焦、专业、垂直、简单
 - 目标：获取垄断利润

- 平台思维**
- 角色：资源的连接、整合者
 - 侧重点：要帮助别人做什么
 - 方法：做面，把利益相关者连接在一起
 - 特点：扁平化、多样化、全面化
 - 目标：制定游戏规则和标准

4.2 确定愿景：识别和抓住机会，找准转型愿景目标，并不断迭代战略定位

在这个过程中，既要做坚定的继承者，又要做勇于破旧的革命家，更要做善于立新的创业人

- 保：把握产业变革规律，夯实核心竞争力，传承产业原始的供需本质
- 破：重塑价值体系，破除旧有范式，去除传统价值链上旧有的组织
- 立：建立新的规则，引入新的资源方、新环节，带入新型解决方案，突破瓶颈

识别和抓住机会

- 辨识出最有利于平台商业生态系统持续繁荣和健康发展的方向和重点

找准转型愿景目标

- 打破传统的垂直价值链的模式，建立更高效、更满足供需匹配的产业愿景

迭代调整战略定位

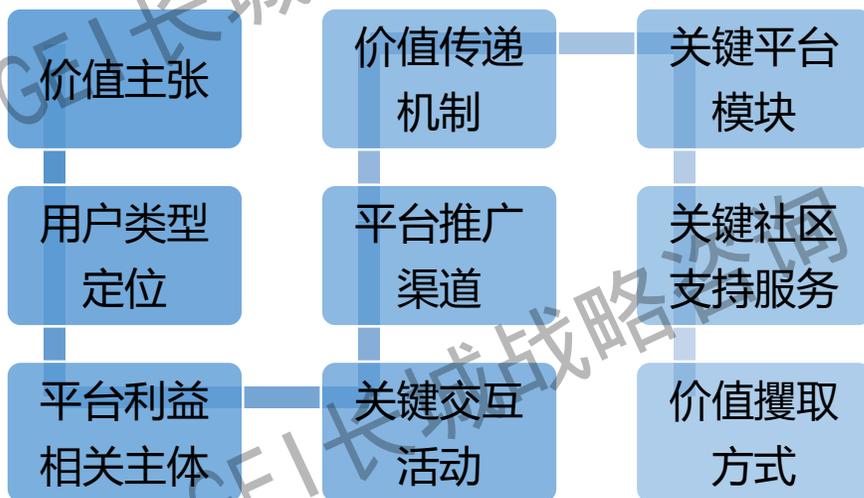
- 企业愿景和战略目标并不是一成不变的，需根据内外部环境的变化不断迭代调整

案例：红领服饰，打造智能工厂，进行数字化运营使其能够快速完成从设计、成衣制造、人工熨烫、折装、吊挂，甚至是自动化分类及装箱的整个流程，让一周新货上架两次成可能，极大降低产品库存量。

4.3 重塑商业模式：基于自身优势，探索新业务增长点或打造商业模式，并选定可实施的路径

- 通过开展创新创业激发新的业务，寻找新的业务增长点
- 根据平台系统的发展目标和动态演变机制，辨识出最有利于平台商业生态系统持续繁荣、健康发展的方向和重点，确定商业模式
- 基于客户需求与自身的比较优势，结合机会窗口期限紧迫程度，选择高效可行的路径

商业模式搭建



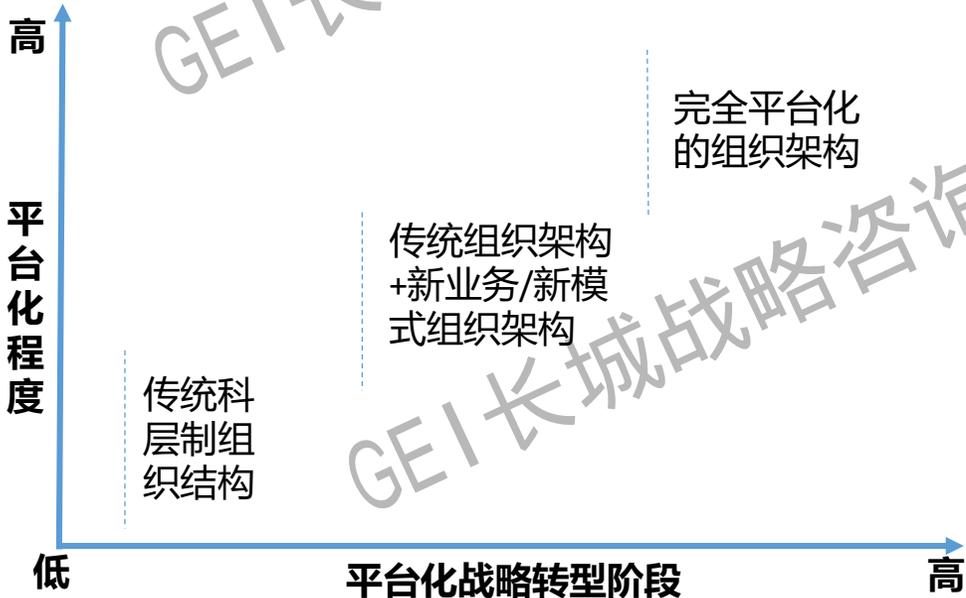
路径选择



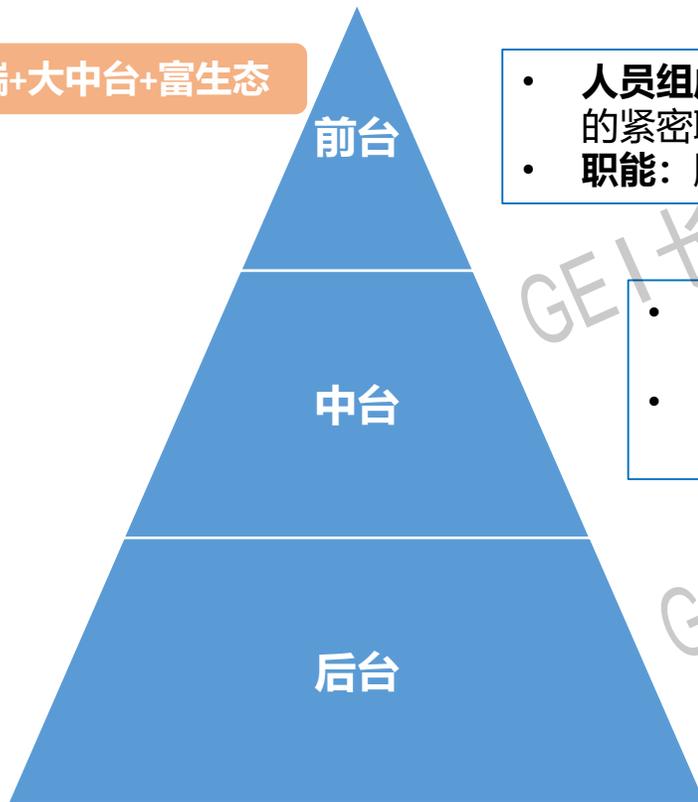
4.4 变革组织：打造资源共享的组织体系，走向平台化组织架构

- ◆ **传统组织架构+新业务/新模式组织架构**：通过开放技术、研发或资金资源，形成传统业务部门与孵化平台，传统职能部门与赋能平台共存的组织形式，适用于研发众包、众创空间、战略投资、互联网+平台模式
- ◆ **完全平台化的组织架构**：以用户为导向，链接外部资源，激活内部活力，形成“小前端、大后台、富生态、共治理”的组织体系，适用企业生态圈模式

1. 组织设计类型



2. 小前端+大中台+富生态



- **人员组成**：以项目负责人或部门为中心的紧密职能集合
- **职能**：服务端、创新端

- **人员组成**：传统企业中的“总部职能部门”
- **职能**：后台的代言人，前台的业务伙伴

- **人员组成**：数据平台，各职能板块组成
- **职能**：市场规则设计、宏观调控干预、整体数据化、资源池的建设

4.5 设计机制：保障组织能够有效运转，实现战略目标的重要环节

- 大企业平台化的首要目标是能孵化出自组织自成长的新业务、新企业，需要一套服务于自组织自成长的运行机制
- 机制的设计重点：建立组织前中后台、传统部门与新兴平台的链接，打通内部流程，实现组织内部、组织外部的沟通协调、资源调配，把个人目标和组织目标结合起来，建立正反馈机制，发掘自驱力

打造培养员工的经营者意识与创新创业精神的平台组织
引导和协调平台商业生态系统各利益相关者形成发展合力



激励员工

- 正向激励：**向承担责任、创造价值的骨干人员合理倾斜
- 良性竞争：**发挥能人效益，鼓励全面破冰。
- 公平分配：**按劳分配多劳多得，调动团队的积极性和创造性。



激活组织

- 全面满足客户需求：**灵活机动地与客户对接，做厚做宽客户关系。
- 打破组织内部的部门壁垒：**提升人力成本的配置效率和资源使用效率。
- 支撑战略转型：**保持人与组织的目标统一、步调一致。

4.6 开放试错：开放资源吸引多元主体参与

- 平台化就是从封闭化运作转向开放化合作，吸引多元主体参与
- 开放的目的就是降低试错成本
- 即使一家平台企业的能力十分均衡，在各方面都具有优势，也应该放手让各种合作者、参与者进入平台，才能形成良好的生态圈
- 平台企业要懂得“断、舍、离”，把用不到、不专业的东西果断送出去，把合作者、参与者引进来

做减法

敞开胸怀接纳合作者与参与者，
开放一些职能，为企业本身减负

v.s.

做乘法

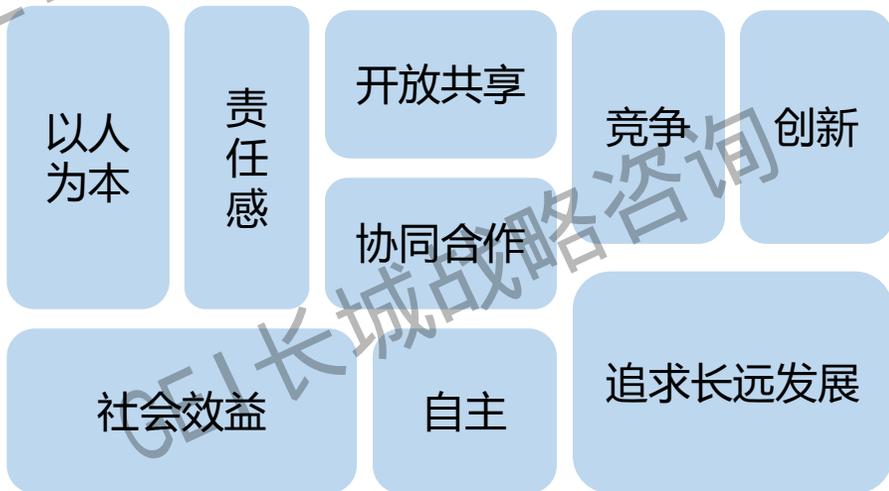
引入合作者和参与者后，为他们
创造机会，两两相乘，倍数增长

形成平台生态圈，实现平台的共生共赢，万马拉车，快跑前进

4.7 平台文化：新经济时代的组织文化创新，实现员工自我管理、自我负责的精神基础

- ◆ 平台型企业组织结构相对松散，企业文化是维系组织整体高效运转的纽带
- ◆ 平台型文化渗透到企业经营的方方面面，推动企业组织各部分的自组织运行
- ◆ 平台型企业文化是具有生命力的、推动企业不断成长发展并具有社会责任感的文化

平台型企业文化的关键词



平台型企业文化的建设要点

- 通过文化培训，使每个员工建立以用户为核心、开放共享协作的文化价值观
- 建立与企业文化相适应的流程与会议运营机制，以及奖惩机制
- 将生态型企业文化渗透到每个方面，用以引导员工行为
- 企业文化的建设，贯穿着生态型企业发展的始终

目录



1. 大企业平台化转型态势与意义

2. 大企业平台化转型的驱动因素

3. 大企业平台化转型模式与案例

4. 大企业平台化转型的核心路径

附：GEI大企业平台化的服务体系

GEI紧抓新经济成长脉络，深耕传统企业转型服务，在协助大企业平台化中具备的独特优势和核心能力

紧抓新经济成长脉络，形成新经济三方法，挖掘培育新经济企业

新经济机会论

把握住从SWOT到OSTW的特征，**抓机会**成为新经济发展最核心要素

企业非线性成长论

企业成长具有**创业企业、瞪羚企业、独角兽企业、龙企业**四种非线性发展特征。

创新生态理论

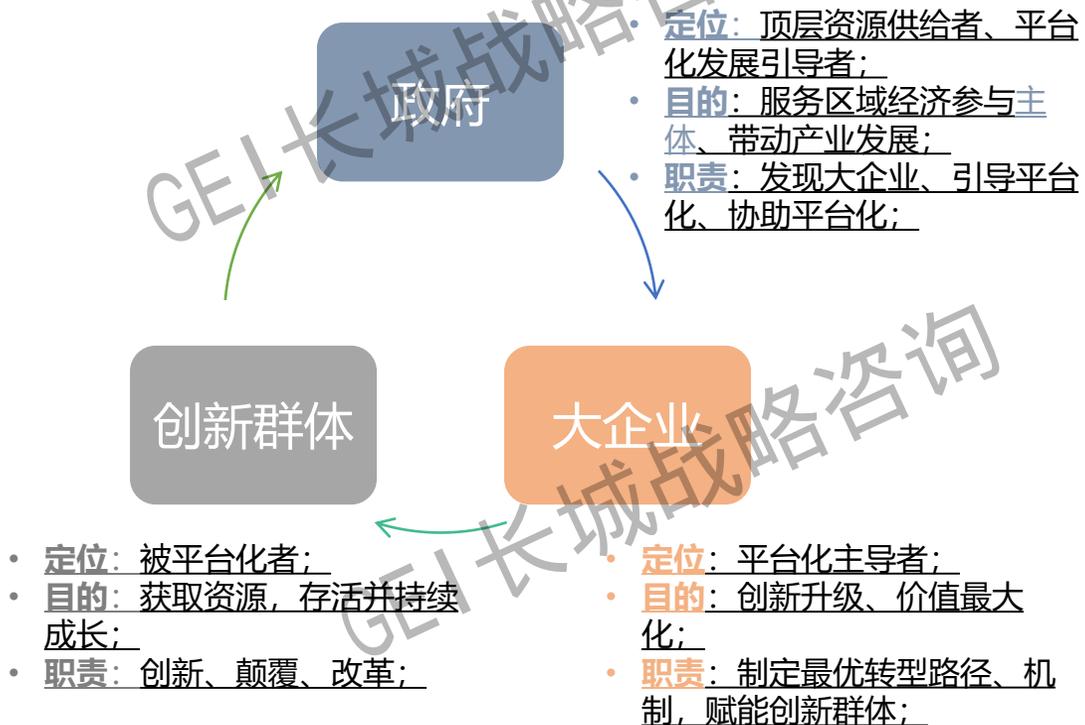
创新生态圈的力量源泉是**互补、跨界、相互激发、多样化的合作与共生**。

代表性客户

GEI面向地方政府和大企业，提供ToG与ToB相结合的个性化、定制化的大企业平台化咨询服务

- GEI面向高新区、省、市政府客户以及大企业，以平台化转型升级为核心，ToG与ToB相结合，提供区域大企业平台化顶层设计、企业平台化转型实施咨询，助力大中小企业融通发展

平台化参与者



服务流程



- 长城战略咨询，可面向**高新区、省、市政府客户以及大企业**，以平台化转型升级为核心，**ToG与ToB**相结合，提供区域大企业平台化顶层设计、企业平台化转型实施咨询，助力大中小企业融通发展；
- 同时，长城战略咨询长期致力于探寻传统大企业新经济转型和变革模式，针对**B端**在新经济发展的诉求，可提供有效的转型升级解决方案，为大企业“二次创业”谋划机遇；

GEI长城战略咨询

谢谢！

GEI长城战略咨询

**长城战略咨询期待与社会各界携手，
共同助力大企业平台化发展！**

GEI长城战略咨询

GEI长城战略咨询