



基于平台战略的元器件分销生态圈建设

宋健

(中国中电国际信息服务有限公司, 广东 深圳 518000)

摘要: 利用平台化思维, 构建元器件分销的产业生态圈, 通过对上游 IC 原厂及众多合作伙伴资源的有效整合, 满足电子元器件产业下游广大的设计生产企业的长尾需求, 是国内电子元器件厂商发展壮大的必由之路。从国内元器件分销的行业现状分析入手, 通过国内某大型元器件分销商的平台转型实践, 阐述了元器件分销商利用平台战略构建生态圈的重要价值和意义。

关键词: 元器件分销; 平台; 生态圈; 电商; 转型

中图分类号: X32

文献标识码: A

doi: 10.11959/j.issn.1000-0801.2018226

Construction of ecosystem for electronic component distribution based on platform strategy

SONG Jian

China Electronics Information Service Co., Ltd., Shenzhen 518000, China

Abstract: Inspired by the platformized thinking, it is helpful for domestic electronic component distribution to build an industrial ecosystem by effectively integrating the upstream IC manufacturer and numerous partner resources to meet the long tail requirements of the downstream design and manufacturing companies, which can help the distributors to grow stronger and influential. Starting from the current situation analysis of domestic electronic component distribution industry, the necessity and importance of constructing ecosystem utilizing the platform strategy were explained through the practice of one large electronic component distributor in China.

Key words: electronic component distribution, platform, industrial ecosystem, e-commerce, transformation

1 中国元器件分销行业现状

1.1 元器件市场规模和增长速度

电子元器件处于电子信息产业链上游, 是通信、计算机及网络、消费电子等系统和终端产品发展的基础, 对电子信息产业的发展起着至关重要的作用。近年来, 随着物联网、智能家居、

AR/VR、可穿戴设备、汽车电子等新产业及新业态的发展, 市场对电子元器件的需求不断增加, 根据海关及相关机构数据统计, 2013 年, 中国电子元器件市场的采购规模已经超过 2 万亿元, 2017 年超过 4 万亿元, 2013—2017 年的复合增长率达到 19%, 中国已经成为全球最大的电子元器件采购市场。



1.2 元器件产业链上下游特征

目前我国从事电子制造的有大约 3 000 家大型企业和 300 万家中小企业,具有多样化的 IC 产品采购需求,采购份额相对分散,对 IC 原厂而言,其难以建立大规模的工程技术服务团队服务于数量庞大的客户;对电子产品制造商而言,其难以从相对集中的设计制造公司获得足够的应用技术支持,从而产生应用技术的市场缺口。从这个角度来看,电子元器件整体产业链呈现一个巨型的金字塔结构(如图 1 所示),上游 IC 原厂难以匹配下游广大生产企业的多样化需求,分销商作为链接上下游资源和需求的中游组织,在产业链中将发挥越来越大的作用,在亚洲,电子产品制造商通过分销商采购的份额为 51%~55%;而在北美、欧洲成熟市场,这个比例已达到 60%~80%。

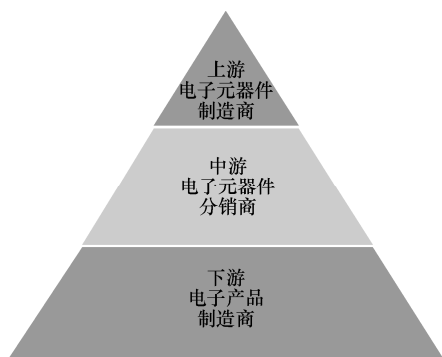


图 1 电子元器件产业链条

1.3 分销企业的国内竞争态势和发展方向

在我国,70%的元器件产品通过分销商采购。近年来,随着半导体价格的下降和生产成本的上升,元器件利润空间不断缩水,市场竞争越来越激烈,国内元器件的分销商集中度在提升,中等规模分销商将被整合或被迫缩减规模以提高竞争力,小规模分销商将靠小额业务找到他们的生存之道,未来将呈现大规模分销商和小规模分销商占主体的哑铃型竞争格局。

从分销商所面对的下游行业应用来看,物联网时代来临所导致的“长尾”效应逐渐显现,由于构建物联网的产品具有细分化、碎片化的特点,

其对上游元器件的需求也更加趋向分散,分销商不能再像以前那样只重视市场上 2:8 分化中的大宗商品,众多小市场的汇聚,已经可以产生与主流相匹敌的市场力量,特别是近年来出现的创客群体更进一步推动了这种趋势的形成。目前,各分销企业越来越关注长尾行业中小型 OEM(原始设备生产商)企业的需求,期望通过平台化、线上化等手段建设在线交易平台,支持中小型企业开发适用于众多细分市场的产品。有专家预估,未来 10 年中国电子元器件市场中在线交易将占到整个分销市场规模的 10%左右。因此,针对长尾需求,如何利用平台化思维、信息化手段实现商业模式创新,提升潜在的销售机会和行业影响,是元器件分销企业在新时代下转型升级需要主要考虑的问题。

2 平台战略对元器件分销转型的战略分析

2.1 平台战略的价值

平台是指由平台主提供基础资源及支撑服务构建的、多主体共享且具备正向网络效应的一种多方共赢的商业生态系统。平台模式的特点是至少连接两方或以上市场群体,通过单个群体内部及多方群体之间的相互依赖关系,构建无限增值的可能性,即产生正向的网络效应,如图 2 所示。传统的经济现象将消费时所获得的价值观视为个人层面的东西,与他人无关;然而在现实中却存在这样一些产品或服务,当使用者越来越多时,每一位用户所得的消费价值都会呈跳跃式增加,以微信为例,当全世界只有一个微信用户时,这个用户得不到任何使用价值,而当微信用户越来越多时,每一个用户可以通过微信联系的人数变多,其通过微信得到的使用价值会越来越多,这就是所谓的“网络效应”,微信用户所得到的使用价值随着用户数量的增加而增加的现象称为正向的“同边网络效应”,而随着微信用户数的增加,微信平台会吸引更多的服务提供者聚集,如

更多的公众号资源、更多的小程序等；反过来，随着微信平台可提供的服务种类越来越多，会进一步推动更多的用户选择微信，这种现象称为正向的“跨边网络效应”。



图2 平台的特征^[1]

所谓生态，生物学中生态系统的概念是易变的，有时，人们用它来描写特定的生态共同体，有时描述地球生物圈，有时则描述处于两级之间彼此受益的关系系统。同样，商业概念的生态是，用它来识别和培育那些具备巨大利益潜力的、成套的、相互交织的关系，而不要考虑这些系统是大还是小，关键是它们体现了新奇的概念，有益于消费者，有益于更好地组织和领导企业^[2]。生态构建更看重商业本身的逻辑，比如产业结构、行业属性、需求特征、竞争地位等，以用户需求为导向整合多种异质性要素，给客户提供一个价值系统而非单个产品，与客户保持相对紧密的联系而非仅在交易那一瞬间，尽可能多地在多业务之间共享资源（包括用户资源、数据资源等），追求资源效益最大化，建立并巩固在该行业领域的地位。

平台战略的关键在于构造出一个丰富的、多层次的、协同的、多角色价值融合的“生态圈”^[3]，激发正向网络效应，平台连接的任意一方的成长都会带动另一方的成长。平台战略通过把多种业务价值链所共有的部分进行优化整合，从而成为这些业务必不可少或最佳选择的一部分，作为为多方群体提供服务的基础，达到降低搜寻成本、交易成本、提升用户体验的目的，并以此形成新的兼具稳定性和扩张性的业务战略。

2.2 平台战略对元器件分销厂商的价值分析

哈佛大学教授马克·扬西蒂表示“未来的竞争

不再是个体公司之间的竞争，而是商业生态系统之间的对抗。但凡在事业上取得持续辉煌的企业和组织，绝不是靠一己之力去谋求自身的发展，而是平衡地利用关联组织的能量和价值组成一个新的竞争平台”。

根据《共赢》^[4]一书中对企业在不同环境适宜采用不同战略的研究，从企业所面临的市场变化和创新程度及上下游关系的复杂程度两个维度，将企业的战略选择分为4个部分：在市场变动较小且上下游关系比较简单的前提下，企业适合采用商品（commodity）战略，即通过生产通用商品获得市场收益，如矿泉水企业；在市场变动较大但上下游关系比较简单的情况下，企业适合采用利基（Niche）战略，即专注在某一细分市场获得相关收益，这时企业往往依托某一平台来开展其细分业务，如众多的微信公众号运营者；在市场变动不大但上下游关系比较复杂的情况下，企业适合采用支配战略，即进行产业链的垂直整合，掌控更多资源，获得更多收益，如一些传统企业的垂直并购；在市场变动较大，且上下游关系比较复杂的情况下，企业适合采用基石（Keystone）战略，即通过平台构建生态，更有效地对抗外部环境的变化，并通过平台合作伙伴及自身资源的整合，攫取最大价值，如阿里巴巴、微信等平台玩家。基于商业环境的匹配战略如图3所示。

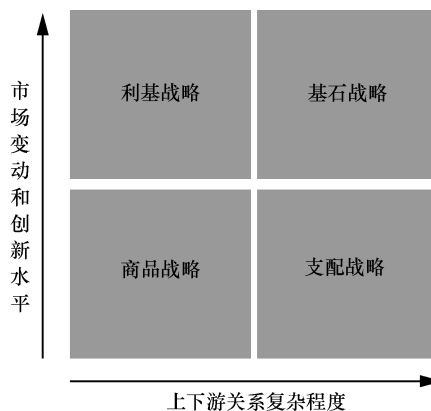


图3 基于商业环境的匹配战略^[4]



在物联网及人工智能等新技术层出不穷、创新创业团队不断涌现、市场需求越发个性和多元等综合环境背景下，电子元器件分销厂商面临一个复杂和创新的外部环境；同时，由于其位于电子元器件产业链中游，连接上游不同的 IC 原厂和下游不同的电子产品制造企业，下游成千上万家企业的个性化需求不断发生变化，单单依托上游的 IC 原厂资源很难有效及时匹配，需要元器件分销商综合产业中多方资源，满足下游的多元化需求，其所面临的上下游伙伴关系相对比较复杂；结合马克·扬西蒂的理论，元器件分销厂商适宜采用平台战略，并依托平台构建产业生态。

电子元器件分销商可通过构建元器件的在线交易平台（如图 4 所示），并依托线上服务的开展及交易数据的数字化，与物流、金融、科技等相关行业企业建立长效合作机制，逐步整合元器件交易、设计服务、社区服务、金融服务、云服务和大数据服务等在内的各项功能，逐步构建开放的电子元器件共赢生态圈，打造正向的同边网络效应和跨边网络效应，进一步吸引上下游市场群体向平台集聚，从而依托元器件分销构建产业生态，更有效地应对外部环境变化的影响，并提供多元化的业务组合，创造可持续性的经营收益，实现企业规模和企业价值的持续增长。

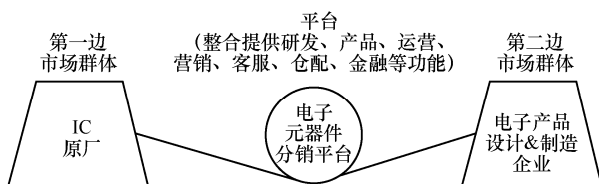


图 4 电子元器件分销平台

3 某大型元器件分销厂商 A 转型升级的实践分析

3.1 分销商 A 的平台发展战略

在目前的元器件电商平台中，主要以分销商自营模式为主，且尚未出现具有领导地位的企业，同时也缺乏集大成的生态圈平台。本文从卖方（自

销、第三方卖家）构成、顾客触点、服务形式、盈利模式四大维度，对行业主要电商平台竞争对手——Avnet Express、开芯猫、科通芯城、Digi-key、ICkey 的能力进行比较，可以得出如下几个特点：第一，竞争者以分销商为主，现有电子元器件电商平台多数由传统分销商成立；第二，商业与运营模式单一，市场上没有一家集大成的平台，也尚未出现真正覆盖长尾市场的电商网站；第三，盈利模式单一，盈利模式以元器件与 PCB 销售为主，缺乏技术支持与供应链相关服务的增值收入；第四，竞争格局尚未形成，电子商务市场上缺乏占据领导地位的竞争者。

从市场环境和 A 的自身情况来看，笔者认为在当前阶段 A 建立开放式平台的业务时机尚未成熟，主要原因包括如下 3 个方面：首先，建立开放平台的市场影响力较弱，A 目前缺乏同时吸引供需双方形成电商开放式平台价值的号召力，一方面是由于对原厂的议价能力较低，另一方面是由于电商品牌在市场上知名度较低；其次，开放式平台模式以提供服务为核心，建设所需的服务能力仍需时间和资源的投入，包括金融、物流服务能力，一站式服务能力，正品鉴别和保障能力的提升等；第三，目前，客户线上采购的习惯仍需培养，同时，原厂对于长尾客户的重视程度仍待时间发展。

结合以上分析，A 分销商的平台发展战略计划分为两个阶段进行实施，如图 5 所示。

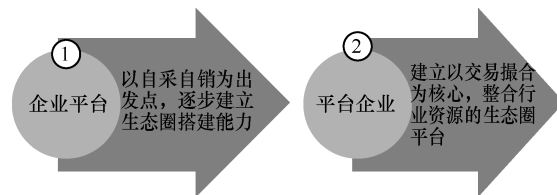


图 5 平台建设两步走战略

第一阶段是企业平台阶段。在这一阶段，A 重点构建企业自营的电商平台。通过以自采自销为出发点，逐步建立起生态圈的搭建能力，重视

电商核心能力的培育和发展,如数字营销能力、商品管理能力、物流能力、顾客体验管理能力等。

当第一阶段逐步成熟之后,可过渡至第二阶段——平台企业阶段。通过构建平台化的电商企业,建立以交易撮合为核心,整合行业资源的生态圈平台。其核心的发展需求包括构建合作伙伴的管理能力、数字营销能力以及其他类型的增值服务能力,包括供应链金融、技术服务、数据服务等。

3.2 分销商 A 的生态圈建设和实践

根据前述的平台发展策略,分销商 A 从 2013 年开始制定了面向平台化、数据化产业互联的转型升级路径,通过“能力构建”“资源整合”“生态共赢”逐步达成公司的战略规划,具体如图 6 所示。

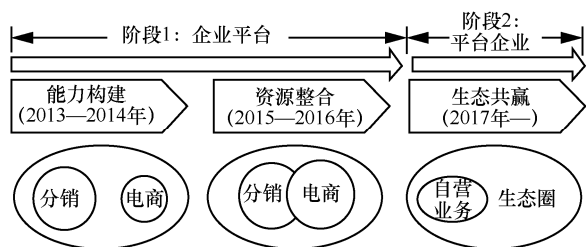


图6 能力构建路径

（1）企业平台阶段

2013—2014年, A 重点致力于能力构建,主要任务是由传统的分销模式逐步向电商模式过渡,在此阶段,打造电商平台,将分销业务逐步向电商平台转移,分销和电商同步发展:分销业务实现了扩大代理线、强化专业技术能力、完善客户布局、增加流量、提升品牌知名度、积聚稳定客源、引进新代理线等目标,而电商业务在此阶段实现了从初级到壮大的过程,流量不断增加,电商品牌知名度不断提升,通过借助内部代理资源和外部合作伙伴资源,丰富了电商合作产品线,提升了客户 BOM (bill of material, 物料清单) 满足率,实现了客源的稳定积聚和客户渗透率的持续提升。

2015—2016年,经过能力构建,基本实现了

达标的流量、稳定的中小型客户资源和相对丰富的产品线资源,在此基础上向“资源整合”过渡:将分销业务与电商业务进一步融合,并依托积累的客户资源向 IC 原厂争取更有竞争力的代理线,扩充产品线的授权销售区域、客户群,服务于大中小客户端到端需求以及进一步开发新产品线,提升销售额。在资源整合环节,创建致力于为中小型企业提供智慧设计链服务的部门,通过教育、样片、展会、微信等多种新技术手段发展会员,扩大覆盖,目前发展中小客户和会员粉丝近 20 余万,成为国内有相当知名度的双创服务品牌。并在此基础上,进一步拓展产品线代理权开发,国内外代理产品品牌超过 110 余条,在国内本土分销商中名列前茅。同时,在广东省东莞市虎门镇,开始了国内最大的元器件单体专业仓库的基建工作,为供应链的平台化转型奠定了物质基础。

（2）平台企业阶段

经过阶段 1 的实施,分销商 A 积聚了广泛的客户规模,拥有了丰富的产品代理线,具备了完备的物流、技术能力,实现了稳健的内部管理和人才储备。从 2017 年开始, A 开始了向“生态共赢”的方向转变。该阶段主要目的是构建供应链生态圈,通过线上线下一体化业务,进一步构建电商生态圈,提供多元化服务组合,实现企业规模和社会价值的持续扩大。2017 年,建成虎门大型元器件专业仓库,成立为元器件产业链提供智慧供应链服务的组织机构,对全行业提供开放的仓储和物流平台服务,汇集元器件交易大数据,推进产融结合,并在此基础上发展新型智慧供应链业务模式。目前,各项工作正在根据规划的思路稳步推进,以最终实现以元器件分销为基础,提供多种增值服务和合作模式的生态圈共赢体系。

4 结束语

A 作为元器件分销的专业公司,依托业务基础,用互联网的技术手段重塑业务流程,实现了业



务的平台化、数据化，很好地抓住了国内半导体产业的历史机遇，实现了快速增长。换句话说，通过对产业的信息化深度改造，实现了业务数据的收集、整理、分析、决策和上下游的数据价值增值。而从更宏观的层面来看，元器件分销的数据应该能够成为社会公共资源，进而对各行各业，比如银行、保险、运输、教育等形成数据的溢出价值，后续将通过持续构建合作，扩大生态圈范围，进一步挖掘元器件分销数据的使用价值和社会意义。

参考文献：

- [1] 陈威如, 余卓轩. 平台战略: 正在席卷全球的商业模式革命[M]. 北京: 中信出版社, 2013.
CHEN W R, YU Z X. Platform strategy: business model in revolution[M]. Beijing: CITIC Press Group, 2013.
- [2] MOORE F J. 竞争的衰亡: 商业生态系统时代的领导与战略[M]. 梁骏, 译. 北京: 北京出版社, 1999.

MOORE F J. The decline of competition: leadership and strategy in the era of business ecosystems[M]. Translated by LIANG J. Beijing: Beijing Publishing House, 1999.

- [3] 陈小玲. 开放平台生态体系及其第三方服务市场发展研究[J]. 电信科学, 2014, 30(8): 84-88.

CHEN X L. Ecological system of open platform and development of the third party service market[J]. Telecommunications Science, 2014, 30(8): 84-88.

- [4] IANSITI M, LEVIEN R. 共赢[M]. 王凤彬, 等译. 北京: 商务印书馆, 2006.

IANSITI M, LEVIEN R. Win-win[M]. Translated by WANG F B, et al. Beijing: The Commercial Press, 2006.

[作者简介]



宋健（1968-），男，中国中电国际信息服务有限公司董事长、高级工程师，主要研究方向为企业战略、商业生态体系、供应链金融等。