# **为什么要做生态经营？传统企业的三种不可持续**

2017-12-21 17:18



****作者： 高正贤****

****来源：华夏基石e洞察（ID：chnstonewx）****

****本文根据华夏基石e洞察管理思想高级群【思享会】总第149期高正贤《核心竞争力与生态协同》主题分享整理而成，文章仅代表分享人个人观点****

****一、近三十年产业数字化的革命****

在中国乃至全球数字化进程，大家观察到有三大类的产业，从改革开放开始发生了翻天覆地的变化。第一个是通信产业数字化，第二个是服务类产业，第三个是近阶段的实体产业。

****1、信息数字化时代，产业结构学派****

从1990年到2010年，通信产业发展非常迅速，高速的增长更加强调按部就班的从战略到执行体系。运营商如中国移动、中国电信、中国联通等通过建网，运维，经营，业务发放等都过得都很好，设备商像思科、爱立信、华为等也都在围绕客户需求和场景不断的构建自己的产品和解决方案体系。在这个年代中，大家都在探讨构建技术壁垒或产品壁垒，不断的挖掘可以复制的经验曲线向水平或垂直领域延伸，探讨在所在的产品或领域里形成规模效应。在行业里和学术上，大家称之为产业结构学派，主要的模式就是构建一个核心竞争力，然后垄断大的客户和大区域的市场。这就是1990年到2010年惯用的一种产业经济法则。

****2、服务产业数字化时代，互联网+跨界****

从2005年开始，服务产业基于互联网+的行业开始蓬勃发展，在改变我们的衣食住行的方式，像O2O，数字化交易等，现在这股浪潮正在顶峰时期，预计到2025年达到平稳。国内，以百度、阿里、腾讯为首，在高调地引领这个行业。在互联网时代，强调抢夺入口和用户，强调动态能力和资源整合能力，构建平台，共享经济和跨界是主流的模式。尤其是跨界，是这个时代的一个典型的标志。

****3、实体产业数字化，智能+生态****

随着数字化进程的影响，摩尔定律、香农定理在不断推进技术创新，产业时代也进入了深水区。在这个时代中，我们称之为“联接的力量”，把交易链条缩短，产业信息变得更加透明，但同时出现了乱想，掀起了日趋动荡的趋势，即“城头变幻大王旗”。以及共享经济和金融互联网出现了一些寅吃卯粮的故事。好的地方就驱动了资源的优化配置，不好的地方是忘记了产品的本质是做价值创造。

2017年开始，预计到未来的三十年，应该说是实体经济产业的高度发展的时期。我们也看到了未来智能社会的到来，这个智能社会就是各种人工智能，各种大数据的挖掘分析后，然后各种智能机器去替代人的趋势，产业边界更加模糊。跨界合作、价值共创就会成为一种潮流，供应与消费侧融合；比如用户参与开发设计，有DIY的需求，产品有社会品牌意识，而实体企业为了发展往往很难逃脱规模效应。于是生态经营成为了实体产业发展的一种很好的选择。

****二、工业四大国的实体产业位置****

现在看世界工业格局，有四个大的体系，即美国、日本、欧洲还有中国。竞争焦点在新供给体系，创新是大家都在关注的一个价值点。

在美国，最有优势的是创新意识，理念和机制，但是在实体制造领域，特朗普政府上台之前，其实是在逐渐海外化，但它仍然是信息时代的王者，像谷歌这些企业都在美国，全球创新的引擎。

日本在数码电子领域和轻工业领域一直以来做得都是非常好的，材料科学也非常厉害，但是很有意思的是它在互联网时代上，对比前两个行业是稍显落后的，导致很多数码时代的企业，在互联网到来后，并没有很好的跟进。

对德国来说，工业一直做得非常出色，尤其是德国的自动化制造、瑞士的钟表等，非常有工匠精神，工业自动化一直是世界的标杆，所以工业品牌比较高端。

中国在行业里面被称之为“世界工厂”，有着最全的工业制造体系，发展一直非常迅速。在今天这个互联网+时代，其实中国是无法再做follow了，一直被潮流推着往前走，得进入无人区。很多地方得和原来传统的、优秀的国家和经济体进行正面竞争，中国这部分的改革基本红利、人口红利，资本红利和科技红利一直在推进着往前发展。

经济体的核心竞争力构建，归根到底得靠整个企业群体的发展。企业的发展关键要看竞争力和利润从何而来。中、美、欧、日，四大核心经济体，各有所长，企业的发展，决定了未来全球一体化的Leader。企业如何持续构建竞争力和盈利，当今最热的两个主题就是核心竞争力与生态经营。

****三、产品核心竞争力的本质是什么？****

我们常说，企业的增长不能是无效的增长。那么，什么是有效的增长？就是市场份额扩大的同时，是有利润的增长，而且在有利润的情况下，同时还有健康的现金流，这个我们称之为企业有效的增长。相当长时间内，核心竞争力一直是企业增强所在行业地位、获取和控制资源、提高利润的一种手段。当然也是我们当前很多企业在做垂直整合产业链的时候惯用的一种路径，大家都在不断地在调动一切力量，修炼自己的内功，构建核心竞争力。

我认为企业核心竞争力构建的三个驱动要素：价值驱动，客户导向和人才布局。

****1、价值驱动，围绕价值创造，价值评价，价值分配，不断良性循环****

核心竞争力的内在动力，我认为是价值驱动。企业存在的本质，在于做价值创造。个人也好，技术也好，产品也好，组织流程和体系架构，其实都是为了创造价值而生的，这是企业存在的源头，也是现在企业发展和增长的主要动力。价值创造出来以后，后面会有一个评价和再分配的过程，无论是对股东，员工还是供应伙伴。

很多企业为什么会建各种各样的人力资源体系、分配、责任结果？都是为了做评价和分配。价值分配是非常有艺术的，很多企业做得很好，是因为他懂得不单会树梦想，而且懂得分蛋糕。也就是构建出一个付出和回报平衡、公平的一个机制，同时通过分享，加强了归属感和对未来的回报机制的一种稳固。让人才和组织可以基于这种机制，更加聚焦如何实现价值创造。所以，这种价值创造、价值评价、还有价值分配体系，让整个企业不断地源源往前发展，也是人才为什么会不断付出超越自己能力的一种激励，也是使命感的源泉。

****2、客户导向，聚焦客户导向，激发组织活力****

第二是客户的导向，准确来说是通过不断地为客户服务的过程，由流程和规则驱动实现价值创造。通过为客户服务这种导向，对企业是永远正确的牵引，不会因为创始个人、管理团队或者企业的员工，情绪化或者心态等相关的问题干扰了企业的战略执行。同时，围绕客户做服务、做价值创造这种界面可以激发组织的活力，杜绝企业、组织、员工出现“脸向着领导、屁股向着客户”的情况，而且会在组织化结构体系中，能保持目标清晰，高效运作，打消部门墙。

****3、人才布局，围绕人才构建组织、生产资料和业务模型****

第三，也是我认为最重要的，叫人才布局。工业革命开始以后，资本在整个工业革命过程中发挥了巨大的力量。以前是资本雇佣人才，雇用一切的生产力单元，包括生产资料等，现在是围绕人才去构建生产力、生产资料，构建实现价值创造的一切资源。人才是一切的轴，获得有价值的人才，企业发展更加稳健和可持续。

梯队构建方面，一要从基层打胜仗的队伍中去提拔，多维度地锻炼队伍，在打胜仗和硬仗的团队提拔干部。二要在组织顶端去引入业界行业里最优秀的人，让他们来带领无人区的前行，当然组织在行业引入资源（人才）的时候，文化包容度和给予发挥的空间还有团队的支撑是非常重要的。

有了刚才以上的三点，价值驱动、客户导向和人才布局，剩下的其实需要的是时间的考验，需要的是不断地去聚焦，还需要整个管理团队、创始人，持续地去经营业务单元，这就是百年老店构建核心竞争力长盛不衰的核心体系。随着现在互联网+的文化不断往前扩展，构建一些更加贴近客户的服务单元（包括研发、市场体系、权力下放等），都是一种新的模式。

****四、为什么要做生态经营？****

随着产业边界的逐渐模糊，任何一家企业在核心竞争力上变得非常单一，也比较刚性。互联网公司是整合能力非常强，但是因为分散性，使得自主研发、聚焦创新这部分受到了一些影响，容易受机会主义左右。传统互联网公司如果想长期稳定地取得行业地位，往往选择在集成、运营、投资商或某一个产业分层中做主角，然后调动和聚合某个层面的资源，才可能构建一个相对可面向未来、稳定的体系。

如果只聚焦做研发和创新的产品型企业，是不是以后不需要去开展生态？其实对产品、解决方案或服务、综合实力强的企业来说，也会受限于参与的行业比较单一，在未来在跨界融合的机会出现的时候，没有办法完全整合传统自己的产业链。比如工业领域的大鳄，想进入其他像汽车行业市场，但因为其传统体量比较大，都想要大增长，高的行业地位，怎么办呢？不可能这个行业的人先杀死，把行业做小，未来企业肉搏的残酷性会加剧，而且肉搏过程行业环境一定进一步恶化，比如光伏。这时候，就要学会和别人一起做大蛋糕，学会交朋友，学会共享和分享。

同时，当前的产业结构其实不稳定。任何一个新增的市场，产业结构都不稳定，那么任何其中一家具有传统优势的企业，在当前的新产业里是很容易被颠覆的。一方面，用户和客户，包括代理商，其实都不满足于单一的产品形态和单一的产品功能。另一方面，由于行业的跨界产生了竞争的不确定性，在深度参与影响价值链。比如说，在很短的时间内，有时候会冒出一些在行业里大家从来没听说过的“黑马”，很多人说是搅局者，也有人说是行业的“鲶鱼”。今天人工智能技术和产业的发展给各行各业提了一个醒，是什么呢？阿尔法狗击败了李世石，大家都说是人工智能的胜利，但我更看到的是围棋界不懂围棋的算法工程师和大数据工程师构建的体系（或者说创造了一个物种），击败了天赋异禀并且勤奋刻苦的围棋高人。这个案例不仅是人工智能的胜利，更告诉了我们****企业经营的道理：未来击败我们的，不一定是和我们对抗多年的竞争对手，很可能是横空出世、跨界联手的“野蛮人”****。

****五、传统企业的三种不可持续****

行业跨界增加了竞争的不确定性，****实体经济传统三种方式不可持续：组合做大，单点做精和区域存活****。

****组合做大****:以前如果想把企业做大，要么做集成商，整合整个产业链，然后通过把产品细分、组合，形成一个组合的解决方案竞争力，还有一个比较受客户喜爱的品牌，以及简单的交互界面，然后从客户那里收回款项以后，再做相对公平的利润分配，这样可以把整个实体产业从小做到大。

****单点做精****：实体产业还有一种角色和定位就是做零部件产品，然后不断地做价值的创新，然后规模地降成本，通过抓住大客户，把市场的份额提升来获取规模利润。这种模式往往企业增长压力非常大，科技进展得相对缓慢，很难满足利润和增长需求，所以未来在这种模式下能生存的企业危机感和饥饿感会很强。

****第三种，企业小富即安****。开个饭店，搞个连锁……刚开始创业的时候都想养活自己就ok了，但是当企业做大以后，企业家精神就不会这样满足了，当产生社会责任和员工效应以后，对整个企业的经营必须得往两条路走，要么往大里做，规模长，扩大做成百年老店，要么在某个单项领域中做得非常强，向无人区发展。

****六、构建生态圈：分层组合、互补增值和聚变再生****

未来的产业边界模糊，很多2C的生意，做成了2B。同时交易的环节逐渐地缩短，从消费端到工厂这个链条在缩短，但是产业的生态在逐渐地共生。比如现在的共享单车，除了摩拜以外，还有OFO、小鸣啊等品牌。其实在这些多样化的单车品牌上有一些零部件是同一家公司生产的，比如轮胎，所以在这个地方生态共生是一个很有意思的话题。

****1、产业边界模糊，“平台共享+生态互集成”模式****

在现在这个产业跨界比较大的模式里，传统行业和产品型的企业，要想进入原来自己不擅长的行业领域，往往会采用走渠道或者被集成，或者一种零部件的模式。那么在生态体系下，传统做部件产品的被集成，必须具备解决方案的视野，才可能形成差异化特征；还有一种是围绕核心部件把接口平台开放出来，让集成和运营商未来更简单构建产品。原来传统的被集成是从交易界面做的，现在未来要往生态界面和上下游合作伙伴一起联合做。

所以在这个模式下，如何把平台共享出去，让大家觉得这个平台不是属于平台公司的，是属于每一个参与开发，配置和使用其完成商业目的的伙伴企业，像淘宝、微信都是平台共享做得比较好的。

第二，在生态领域强调互相集成，即在互联网时代要“吃自己的狗粮”这种生态集成模式，把自己围绕核心做成实验样本，再开放给别人，也是生存得比较好的选择。交易的环节受到压缩以后，要做大市场，首先是要市场接受你，新的行业接受你，在这种理念里面，有一种文化被提出来，就是利他文化。就是你怎么帮助别人，你帮助到别人了，别人就欢迎你加入进来，这和传统企业搞竞争力，讲修身、讲利己、只关注自己发展的模式，视角就不一样。

利他精神，在古话里面是为“平天下”而生的，就是团结一切可以团结的力量，这里面有点江湖的味道。其实很关注外围生态、产业环境好不好，和你同行的队伍够不够壮大。所以在这种利他的产业模式里，“让听得见炮声的伙伴来决策”是一种新的运作模型，生态体系大家都是一个锅子里的，谁能听到炮声呢？有可能是我们企业，也有可能是我们的生态伙伴的企业。所以，生态伙伴在整个产业或者生态平台里是人人平等的，这样不以公司的体量来决定资源，利益分配的标准也是多样化或者动态的。谁能听得到炮声，谁就应该获得更得的资源；谁在整个战斗中贡献最大，谁获得的利益就会更多。

****2、在生态视角下，企业应不断地增加生态圈内伙伴的分层组合、互补增值和聚变再生****

生态视角下，我们必须构建一个相对稳定的结构，这个结构，我首先感觉是一个立体分层的结构。这个立体分层，我有三个小观点。

第一个观点，生态圈内，伙伴是通过分层组合来构建一个稳定的结构；第二个观点，生态圈内的伙伴应该是互补增值的；第三个观点呢，就是在这个生态圈了要构建一个聚变再生的能力。

分层组合后产品属性具备了差异化，划清了边界，少了纷争，然后构建一个相对稳定的产业稳态，一方面，可以使生态的功能更加丰富多元化，另一方面，更多资源可以应对用户多角度参与，在这种产业分层角度下，客户的社会属性就非常有意思了，比如莱卡和华为的客户都喜欢P10手机（摄像头是莱卡的，手机系统是华为的）。就相当于这个产业圈里，有很多人对产品的多样性产生了诉求，这个多样性需求，由产业链里很多的企业来一起共同打造的。

互补增值，说简单点就是用自己的特长来补齐伙伴的短板，参与对方的经营活动，让生态伙伴之间产生彼此依赖和相互扶持，来互相坚定信心，在某个产业上能持续投入，持续产生更加往前发展的核心竞争力。另一方面在互相嵌入合作过程中，也产生更多的组织连接力，更加紧密的，胜则举杯相庆，败则拼死相救。

聚变再生，聚合后企业产生蜕变的力量，这种力量能够帮助新生，能够创造出一种原来没有的模式，比如说原来是擅长做2B的企业，今天通过聚合生态伙伴以后，可能具备了一种2C的力量，可以是2C的产品研发，也可以是2C的一种渠道，那么整个生态在个体和集体，当前和未来利益之间的动态平衡和放大的能力，这个对于整个未来是很重要的聚变和再生。

不管是初创公司也好，伟大的平台公司也好，竞争优势与生态优势是相辅相成的：竞争优势是维系生态优势的基础，是可持续的原动力；生态优势是放大竞争优势的系统。

无论是先发展竞争优势，再借助其力量撬动生态优势，还是先发展生态优势，再借助其资源建立竞争优势，都是殊途同归。但是路径的选择与产业环境息息相关：当竞争环境异常激烈时，竞争优势的紧迫性会比较高；当产业融合与跨界合作兴起时，生态优势的重要性会特别明显，二者可以根据环境优化组合。

****3、流行的竞争和生态的四象限图，（竞争，内部）个体与（生态，外部）群体，各企业的定位和所处位置不同****

当前有一个非常流行的图，横坐标是生态优势，纵坐标是竞争优势，横坐标强调得更多的是群体，纵坐标讲究的是个体，在这个四维图里，分别用了老虎、蚂蚁、大熊猫、狼来代表四个象限的特征。在这四个象限中，每个企业存在的状况不一样，有的企业有先天的竞争力，自己的竞争力很强，有的企业受到政策的保护，有的企业朋友多，有的企业团结，但是不管怎么样，在当前产业融合和跨界合作非常兴起的时候，生态的优势的重要性就会非常明显。生态优势的背后的假定，不再是你输我赢，更强调怎么共同把市场做大，把产业做稳定，相对来说对未来形成分层组合，互补增值以及一种聚变再生的力量，共同打造一种你中有我，我中有你，所有的生态优势都可以为生态圈中的伙伴所用，更成为可以面向未来的利益共同体。

企业自从出现集团，乃至产业群后，管理的边界和外延也在变化。如孵化类的业务，权利下沉和班长的战争，这类管新理模式也让末端组织要去思考管理和经营外部生态。企业竞争力以后打造的不仅仅从传统的市场洞察，组合分析，产品构建，到后端的生命周期和客户满意度的维系，可能绝大多数的企业以后面临的还是要把如何去参与或者主导生态平台，如何通过被集成，互集成，构建生态圈。

全球智慧生命体在进化，人工智能和新物种的诞生数量惊人，未来资源更加多样和丰富，从过去的控制走向未来的聚合，竞争和生态双螺旋上升，通过这种模式，企业才有机会在变化中实现基业长青。

互动问答：制造业如何打造生态圈？

►蔡晓钢：核心竞争力是企业发展的原始点，生态协同是企业发展的大环境，他们之间如何形成一体化和协同发展？

高正贤：我想核心竞争力和生态在企业的管理层高度形成共识以后是可以互相协同的。

****第一，我刚才讲的核心竞争力中有一个人才战略。****把行业里最优秀的人才吸引进来以后，企业内部本身就具备了向其他企业合作的一种人才机制，这种人才机制可以往多个维度去向生态发展。比如说引进了营销人才，那么这个营销人才就可以向其他合作伙伴的生态中去寻找协同。

****第二，构建核心竞争力要客户导向。****会接触到很多发展的客户和变化的客户，比如说现在做信息化做得很好，就会在政府行业、轨道行业、其他交通行业等行业的信息化中去拓展。客户也是生态中很好的教练和同路人，大家交流多了以后，深入探讨多了以后，就可以在行业中做更多事情。在客户为中心的核心战略核心竞争力构建过程中，本身就已经在做一些生态上的事了。

****第三，价值驱动。****在打造核心竞争力的过程中，是需要很多供应商、支撑核心技术的或者在体系里的其他平台，这些平台原来是供应伙伴，未来会深度参与上下游环节。在产品核心竞争力构建过程中，现在自然而然成为参与生态的机制。至于怎么参与，参与的力度多大，有没有可以成为支持企业未来发展变化的力量，这是各个企业组织根据自身能力、发展先后顺序等内容来决定的。

►孙辉：请问传统的制造业如何打造生态圈？

高正贤：传统制造业打造生态圈有三个难点。

****第一个难点是组织架构流程原来是围绕核心竞争力构建的，现在要想往生态去发展，会存在冲突和矛盾****。这个冲突和矛盾在于企业有没有包容的理念，能让过去的成功、过去的经验不会去束缚发展一种新的模型、新的商业模式、新的组织能力模式，去应对经济发展的环境。这个我觉得是企业在发展过程中间容易产生对立面的，也会容易引发很多人才离开。

****第二个难点是原来做传统生态型起家的企业****，会发现它的成长和传统核心竞争力构建仿佛没有多大关系，因为行业里面有很多人可以补台，往往就会丧失自身的抓手、控制点（或者是能在行业里立得住脚跟的东西，代表作性质的东西）。可见只发展生态也不行，还是得自己有一些核心竞争力。这个竞争力不仅是产品，也有可能是构建了一个新的商业模式或者分享机制，这也是企业的核心竞争力。

从我们深度参与的行业去看，因为全连接世界的到来，把地球上的经济体、政治体还有各种组织连接在一起了。这种连接不仅是同一种族同一观点的连接，也把不同种族不同观点也连接在了一起。这种连接是立体型的连接。正因为这种模式，绝大多数原来碎片化的行业、隔离的行业，现在必须得粘在一起。谁的粘合力最强，谁的吸引力最强，谁能在生态中创造最大价值……对未来来说，是最有价值的。

****第三个难点也是我个人认为最难的一个点是传统制造业如何在不断的自我颠覆中永生****。自我颠覆的过程中，一方面，还是得找到抓手；另外一方面，原来有很多成功的历史，现阶段因为时代的发展，有可能得把一些东西分享给别人。因为进了不同的行业，在A行业中可能是霸主地位，在B行业中可能唱的是配角，所以在这个过程中，要把身份、定位和角色转化过来。

那么，具体怎么打造生态圈呢？

****首先，生态圈可以先从供应伙伴开始做起。****供应商合作伙伴要从原来甲方乙方的关系变成未来的合作关系，也就是说，以前可能是你的后勤部门，以后是不是可以和你一起打天下，这个是在生态中可以去尝试的一个模式。

****其次，制造业要不忘初心，过去擅长的东西，在未来如何更加聚焦和更好地定位，这是要去坚守的。****这句话就是聚焦和演绎之间的关系，现在的聚焦是为了更好地演绎，更多彩的演绎也是希望通过归纳总结，聚焦到企业内的核心价值。

****最后，制造业尤其是中国制造业做精、做深、做高的企业不多，所以要借助现在互联网+的力量****，把中国制造业核心竞争力通过现在开放的平台，通过完整的生态链条，实现从投资端到运营端到集成端的全面吸引和精深打造。

# **互联网企业如何建立一个成功的商业生态**

# 现在很多互联网企业都在谈生态，但究竟什么是生态，谁的生态是有生命力的，谁的生态仅仅是做给媒体和投资人看的概念呢？论及商业生态，最瞩目的莫过于乐视的生态化反，可惜的是，PPT式的商业生态没能产生化学反应，而是画反了。而小米的生态圈，虽没大鸣大放，却稳健成长了。

# 商业生态其实就是企业建立的一个能够具有自我造血功能的带有产业链特质的商业闭环。

# 乐视的生态化反为什么会失败，大家看到的是资金链的问题。而其实是，乐视的生态没有产生内部造血功能，单纯靠外部输血的生态就不是真正的商业生态。之所以没有内部造血功能，更根本的原因是乐视系统没能形成产业链特质的商业闭环。

# 阿里巴巴虽然没有强调生态的概念，但阿里巴巴的淘宝、天猫、支付宝、余额宝等系统其实具备了商业生态的实质，相互支持相互转化，从而形成了自己独有的商业闭环。再看腾讯，腾讯虽然偶尔也提提生态这个词，但是腾讯却没能形成较为完整的商业生态圈。腾讯虽然有QQ、微信、王者荣耀。但其关联性较弱独立性较强，不如阿里巴巴的淘宝、天猫、支付宝、余额宝形成的聚集效应。因此阿里巴巴的商业生态的前景要远胜于腾讯的商业生态的前景（仅指生态不代表单业态）。

# 小米的商业生态不同于阿里巴巴，小米的手机、空气净化器、空调等看起来相互之间并没有紧密的联系。似乎难以形成“生态化反”的效应。但笔者认为，小米同样是一种成功的商业生态，而且未来必将建立起以小米云或小米引擎之类为口袋绳相链接的小米生态帝国。除非遇到诸如政策大变局或雷布斯决策失常的情况，否则不存在失败的可能。

# 究竟什么样的商业生态能够起化反效应，什么样的商业生态是忽悠媒体和投资人的纯概念操作。笔者把具备成功基因的商业生态模式大致分为以下几类，能符合其中一种模式的商业生态就具备了成功的可能性，如果一种都不具备，那么企业所说的生态可能只是一种想象中的生态。

# 第一种：消费生态

# 消费生态就是基于相同的消费群的商业生态模式。这种商业生态的目标消费群是基本一致的，建立在消费者大数据基础上的商业生态首先具备了消费者数据共享的基础，在此基础上的商业生态中，新业态在原有业态的品牌推动下和大数据支持下，呈现次方级的成功几率。阿里巴巴的商业生态就是典型的消费生态，淘宝、天猫、支付宝、余额宝的成功都依赖于淘宝首先建立的消费圈。我们不能把阿里巴巴或马云旗下的相关阿里系商业业态都归为阿里生态，因为其他阿里系业态可能会受到阿里巴巴品牌和资本的推动而发展，但并没有基于阿里巴巴的消费圈而存在。因此并不能成为阿里巴巴生态圈的一部分，它们充其量只能算是阿里巴巴集团的成员，而不是阿里生态的链条。如果不能形成一个具有产业链特质的商业闭环，没有相互造血功能的商业业态，即使是同一企业同一投资人甚至同一操盘团队，也不能形成有效的商业生态。

# 第二种：渠道生态

# 渠道生态就是基于相同的销售渠道的商业生态模式。这种商业生态建立的基础是，各商业业态可以建立在共同的销售渠道中，通过渠道共建有效降低衍生业态的生存成本，各业态的集合同时增强了生态圈的竞争力。苹果其实就是这种生态圈商业帝国的最成功案例。苹果手机、苹果电脑和IPAD的消费者虽有重合性，但更具独立性。但是渠道的高度统一性使苹果能够建立一个相同渠道圈的商业生态。小米的商业生态亦将基于此基本生态模式。小米生态圈的产品的扩张如果能有效利用小米目前的销售模式和销售渠道，小米生态将成为极具竞争力的商业模式。纵观小米目前生态的产品链，可以说小米并没有完全领悟到自己生态圈模式存在的核心优势。或者说小米目前的生态圈没有有效聚焦，致使其有诸多产品生态脱离了其核心优势，没有形成有效的集群优势。稳健可持续的小米商业生态帝国的建立仍需要一个逐步建立的过程。

# 第三种：技术生态

# 技术生态就是基于共同的技术平台的商业生态模式。互联网企业是典型的技术驱动型的经济形态。互联网企业之所以关注生态圈而非多元化，主要就是对技术平台衍生商业生态的关注。微软、360都可以说是典型的技术生态案例。360提出的免费概念颠覆了互联网安全服务的商业模式，如果没有形成造血功能的生态圈，360的免费模式就无法生存。之前的金山、瑞星、江民等杀毒软件只是基于技术平台的产品行销，没有建立技术生态，从而丧失了同360竞争的能力。目前风头正旺的互联网金融行业，正出现一批批典型的以技术生态为基础的商业生态。在相同或相似的互联网金融技术平台的支持下，同一企业完全可以开发多个互金业态和产品形态。笔者对于互联网技术是门外汉，但能够大概认识到很多互联网企业都在基于技术平台发展自己的商业生态圈。

# 第四种：供需生态

# 供需生态也可理解为供应生态，因为想区别一下互金行业的供应链金融，所以暂时叫供需生态。供需生态可以理解为企业建立的商业生态圈本身囊括了商业业态的上下游供应链各个节点。从而有效降低各业态成本形成有效商业闭环。这种生态圈的产业链特质表现的较为突出。比如京东建立的京东商城+京东支付+京东物流三位一体的商业生态圈，就能够建立同天猫抗衡的竞争优势。如果不能建立包括支付和物流在内的商业生态圈闭环，仅仅靠以产品质量可靠为核心的广告战，京东在同天猫的商业竞争中势必将逐步失去自己的竞争优势。互联网企业逐渐发展成为覆盖线上线下的综合性企业，更多的互联网企业的生态圈未来将更多地涉及原料供应、生产加工、技术支持、营销From EMKT.com.cn物流的各个环节，因此未来的互联网企业的供需圈商业生态将会出现更多全产业链式的生态圈模式。

# 第五种：复合生态

# 对于中小型互联网企业而言，打造生态圈更多的是单一型商业生态圈，但对于大中型企业而言，其商业生态圈可能就会涉及多种生态模式，这就是复合生态。无论多么复杂的商业生态，都必须保持自己合理的商业逻辑，具备自我造血功能、产业链和商业闭环的3大特质。不能说把所有看似相似的商业生态糅合在一起就叫复合生态圈。比如京东，前面说京东商城+京东支付+京东物流已经形成了一个完整的基本商业生态圈。但以京东支付为节点的京东金融同样建立了另一个商业生态圈。这个生态圈则是一个基于互联网金融技术的技术生态圈。这样来看，京东有一个供需生态的零售商业核心生态圈，再加上一个技术生态的金融生态圈，这两个生态圈以京东支付为交点，以京东商业为外延，形成了京东独有的复合商业生态圈。这个生态圈的商业逻辑是清晰的，就是具有生命力的。

# 乐视所谓的生态化反就不能称之为复合生态圈，因为乐视只是把能看到的流行的互联网商业业态混合进了乐视的大坑，却没有找到各个业态之间的商业逻辑和生态基础。即使阿里巴巴投资旗下的所有业态，目前也并没有把所有的商业业态之间的商业逻辑和生态基础进行有效统合，很多业态仍处于游离状态。如果有一天阿里巴巴完全梳理了其商业生态圈，那么阿里巴巴势必将有一次全面的业绩爆发。

# 互联网经济是一个创新型的经济形态，互联网企业的创新是中国对世界经济的贡献。互联网企业打造生态圈就是寻找和建立企业可持续发展的经营模式，打造生态圈不能仅仅是PPT上名词的创新，而是要真正找到自己的商业逻辑和生态基础。

# 传统企业该如何打造“生态系统”

【生态系统必然会在某些商业领域生根发芽，或形成某种高速发展态势，但考虑到它的实施难度与各方面要求，真正有价值的商业生态系统，或许只会属于少数企业】

□李玲

“生态系统”日益成为商界的热词。无数企业宣称要打造一个自己可以主导并分享最大收益的商 业生态圈，或者至少进入一个强势的商业生态系统。而在中国企业界，一些公司对于商业生态系统这一概念的迷恋和炒作，则引发了市场的质疑和反思。就像历史上 曾经出现过的那些商界热词一样，生态系统显然也不是“万能钥匙”，不可能被广泛用于商业世界的方方面面。

在位企业输给初创企业的原因

生态系统之所以如此受热捧，其中一个重要原因是，近30年来，技术对于商业世界的颠覆性作用日益显著。随着自动化和数字化的发展，经济格局持续转变，一个又一个在行业中占据主导地位的企业相继输给了初创企业。

传统零售商进入电商领域后，依然无法对抗天生的数字公司亚马逊。许多知名汽车公司的电动汽车销量一直落后于特斯拉。即使出租车协会已在技术上投入巨额资金，仍不能抵挡优步（Uber）的攻势。为什么只有极少数20世纪的企业巨头，能在数字化时代独领风骚？

克莱顿·克里斯坦森（ClaytonChristensen）等学者已经给出了部分答案。所有公司的内部系统（包括指标、资源配置流程、激励措施、招聘和晋升措施以及投资战略）都是为支撑既有商业模式而设立的。这些系统一般都已成熟，极难改变，而且往往与数字商业模式的需求相左。

而数字经济的价值创造方式也带来另一挑战。21世纪最成功的商业模式中，很多都是基于介入客户生活的能力而建，利用的是能够生成客户习惯和使用模式信息的软件。这些数字关系将顾客亲密度推上一个新台阶，促使公司推出定制化产品和服务，并改良客户服务方式。

但多数成立时间较久的公司受既有价值链所限，很难抓住新机会，拓展客户关系。他们和供应商、竞争者、合作者及客户建立起长期稳定关系，很难打破这些关系网。但在这方面的努力对公司长久生存至关重要。

软件转变客户关系

优步的成功与大数据无关，它用创新方法从客户处直接获取数据。优步意识到，它不必收集并分析关于出租车使用情况的海量数据；它只须在正确的时间捕捉到最有用的用户信息——潜在乘客用车需要产生的时间和位置。优步还知道，自己可以判断与客户手机的连接情况。通过与客户手机连接，优步得以将出租车乘客的体验简易化、便捷化。

当前社会最有标志性的企业大抵都有同样的成长轨迹：成功的基础是高于对手深度介入客户生活的能力。物联网设备领域的公司是最明显的例子。

特斯拉在车中安装传感器和软件，从而了解顾客驾驶习惯，并为他们提供自动驾驶服务。智能家居硬件公司Nest销售的智能恒温器、烟雾探测器和摄影机能够监视用户家中的情况，提高家居能效和安全程度。通用电气对客户作业场地的设备进行实时监控，通过内置软件收集的数据，为客户提供相应的服务快讯并调整维修计划表。

不只物联网产品能帮助公司拓展客户关系。在线影片租赁提供商Netflix的做法是：用App收集所有信息——从客户所在地理位置到观众停止观影的时间，之后公司能够深刻了解用户的偏好。这家流媒体巨头利用所获数据，适时向用户推荐影片，同时寻找甚至创造用户喜爱的内容。

与客户保持亲密关系的能力，创造了巨大的机会，让公司可以捕捉市场数据、提供新产品和服务、形成坚不可摧的网络效应和反馈机制。但转变客户关系并不简单，往往须改变价值链上下游的商业模式。

颠覆合作伙伴关系

多数企业战略家都不了解，仅靠软件并不能转变商业模式。上述每一家公司都不仅在软件利用上有所创新，它们还改变了产品分销和服务模式，甚至包括原料采购方式。

Nest联合创始人托尼·法戴尔（TonyFadell）曾说，Nest最初的差异化举措是将第一件产品智能恒温器的营销目标直接对准自己安装产品的业主，绕开了传统的分销和安装渠道——专业承包商。

Nest的团队知道，当前市场中，只有一小部分恒温器的程序设计考虑到根据一天中的不同时刻、一周中不同的日子以及不同季节调整室温，因为这样的程序太复杂。为兑现自己的承诺，推出能够自动调节的恒温器，Nest必须让恒温器了解用户偏好的温度及其日程安排。而要想让这个软件取得最佳效果，Nest的团队须创建用户档案，确保恒温器连接到房屋内的无线网络，同时确认用户的手机中安装了Nest的移动App。

采取不同方式销售和安装产品带来了新的营销方向。Nest选择绕过供应链中承包商的环节，开发出易于用户使用并获取价值的产品。公司放弃传统分销渠道的决定迫使团队制定强有力的零售策略，并建立面向消费者的品牌。然而，专业安装人员会因此陷入劣势，既有生态系统也受到挑战。

Nest的例子表明，公司在使用数字技术建立新客户关系时，软件开发只是该流程中的一部分，因为公司会在客户使用过程中多次试图改变客户行为，甚至试图取代原合作者。不管是何种情况，商业模式和渠道战略都必须同时转变，这要求公司做出艰难决定，打破长期存在的合作关系。

对相互依存的需要

在某些情况下，从实体转向数字对合作伙伴关系影响巨大，甚至比Nest例子中合作伙伴受到的冲击还大。因为市场出现重大创新时，价值链会拓展，而且往往有重组的需要。这不仅仅是因为商业模式处在不断变化中，还因为创新产品设计仍层出不穷。

在产品生命周期之初，发明者不会深刻领悟到，创新产品的组成要素的优化，要兼顾到不同要素之间的联系。比如首个汽车生产商须严控研究、设计和生产环节。任一部件的改动往往意味着整辆车都将发生巨大改变。因此，产品开发的前提是建立一个相互依存的合作伙伴关系网。

随着标准的设计架构逐步形成，公司进一步了解到如何让不同要素相互配合，比如改进汽车变速器的电池配置，或加强电池与电子系统的连接。接下来，公司就可以将不同要素和子系统模块化。现在传统汽车制造商有资源和能力进行子系统级别创新，下一代产品能够轻易对接上多数汽车平台。

越令人注目的创新，就越需要提高相互依存度。在探索无人驾驶电动车领域的过程中就可以发现，类似于“纵向合并”（verticalintegration）概念的相互依存度再一次成为焦点。特斯拉汽车拥有整个市场中相互依存度最高的架构，制造商将每一个零部件都把控在手中，具体包括硬件、管理复杂电子系统的软件，以及自动驾驶功能所需的算法和传感器。特斯拉在其他方面也展现了强大控制力：它拥有自己的分销渠道、服务系统和充电网络。

全面把控模式不仅有助于特斯拉解决快速充电问题，还化解了公司在远距离无人驾驶电动车的生产过程中遇到的所有挑战。但这种模式也会有弊端，比如导致运营复杂，可能减缓公司的扩张速度。

如何建立新的生态系统

如果你也同意：得益于计算和通信的进步，公司能够进一步拓展客户关系；公司要为创新创造相互依存度高的架构，才能使数字技术得到充分应用。那么结论就很清楚了：来自各行各业的公司都必须改革原有价值链。这种改革可能会对长期合作伙伴有不利影响。

Netflix监控客户做的所有事项，之后用收集的数据支撑自己的决策，从内容推荐到内容采集。想有效完成这一流程，Netflix需要新的生态系统合作伙伴，而且互相之间的目标毫不冲突。新伙伴包括：试图利用长尾效应，将内容出售给多家小众媒体的内容拥有者，比如BBC；分销商，比如亚马逊云计算服务平台；以及能够承载应用软件的平台合作伙伴，比如苹果和谷歌。

有时既有合作伙伴很渴望改造自己，有时它们会因改善财务状况努力调整自己来满足公司的新需求，但它们面对的往往是难以撼动的商业模式。一心期盼合作伙伴跟上改革的步伐，只会危害到公司自身的长期生存能力。转换商业模式并非易事，但我们观察到一些成功改变商业模式的公司所采用的最佳实践路径。

1.确定公司必须做的事。我们多次听到企业高管强调，要给客户长期传递价值，就必须了解自己需要做什么事。

理智的人会探讨世界在短期（甚至中期）内的发展趋势。多数明智的高管可能就未来很长一段时间会对所在行业产生影响的大趋势达成一致。通过分析这些趋势，可以预判客户未来的消费模式。确定公司的下一步行动并非易事，但如果能就本行业未来长期发展趋势，以及在此趋势下公司和合作伙伴可能担任的角色达成共识，就有可能着手改革，使数字技术得到充分应用。

通用电气是实现数字转型的典型案例之一。通用电气高管于2008年开会讨论公司未来的长期发展前景，一致认为机械工业很快就会受到互联网的冲击。他们还认同，一旦工业设备实现连接，软件就很可能成为机械产品中最具差异性的部分，同样的情况就发生在个人计算机行业。

尽管变革的具体时间节点还有待确认，但通用电气已然注意到工业公司不可避免的改革趋势。确定方向后，公司得以阐明对员工和合作伙伴的期望，甚至尝试引导客户。比如通用电气指明，建立一个能够整合公司工业设备的统一数据平台很有必要。有了这个平台，公司将来就可以直接提供软件给客户，而非依靠系统集成商逐个提供软件。对前景的阐释还有助于公司高管不断反思当前所做的决定是否以组织的长期利益为出发点。

全球各地的企业高管都在应对数字改革带来的压力，因此确定未来的方向变得极为重要。如果你知道将来必须向什么方向前进，就能轻松决定何时颠覆合作伙伴的既有商业模式。

2.制定更精准的指标。很多世界一流企业数十年来都使用同样的标准衡量成功。不管是评估内部员工还是外部合作伙伴，这些指标都过于关注盈利状况或年度总收入。这种注重产出数量的指标非常适合成熟企业，但在数字创新的背景下则不合时宜。

实现数字转型的关键一步是，改变绩效评估指标。新指标要强调公司当前的不足，并支持承担风险和开展实验。以福特汽车为例，面对反复被提及的问题——汽车制造商在无人驾驶汽车领域面临的风险时，福特CEO马克·菲尔兹（MarkFields）承认，这个问题也是福特考虑的重点。高管希望做好准备，迎接无人驾驶汽车带来的新服务和分销模式（这些模式可能打破既有合作伙伴的关系网）。福特不再以年销售量作为高管的主要评估依据；公司现在还将福特汽车行驶里程数纳入考虑范围。不管福特是卖出更多新车（对绩效的传统评估方法），还是延长了既有车辆的使用期限（这个指标主要让车主收益，而非生态系统中其他伙伴），高管都要努力达成目标。

大力改革指标对支撑公司数字战略的实施能够起到强化和巩固作用。例如凯撒医疗集团（KaiserPermanente）现在不太关注医院和医生使用率这样的常见指标；相反，它致力于在最大程度上延长病人的健康年限。集团如今强调“常保健康”的新指标，因此会更看重与保健和技术公司的合作伙伴关系，而非医务人员的雇用和优化配置。

3.为合作伙伴创造商业机会。在变革中，公司所在生态系统的某些合作伙伴会不可避免地受到冲击。网络电视可能会绕开某家有线电视公司的机顶盒，直接为消费者提供观影App。香奈儿也许要打造数字店铺，这威胁到传统零售合作伙伴。通用电气或西门子提供的软件可能直接与IBM、埃森哲和美国参数技术公司（PTC）的产品相抗衡。

但在线支付公司Stripe的CEO帕特里克·克里森（PatrickCollison）认为，数字化并非一场零和博弈。Stripe与传统金融机构的合作十分成功，这是因为公司减少了双方在数字支付解决方案上的摩擦；一方面通过合作机构大大提升了交易额，另一方面还获得了一小部分市场份额。关键是，公司要尽可能为自身和合作伙伴都创造机会。随着全球经济的“蛋糕”越来越大，公司能够向价值链中的合作伙伴传递更多价值，虽然每次传递的份额会减少。所以尽管埃森哲或科尔尼管理咨询公司可能在通用电气提高标准软件供应数量后，失去一些系统整合收入，但通用电气极其重视和它们的沟通，称各方都能从新商业模式中获得经济利益。通用电气数字部门首席技术官哈雷尔·柯戴什（HarelKodesh）定期与利益相关方交流公司现在的关注点，以及希望合作伙伴在哪些地方开发应用软件。

公司在决定放弃原生态系统成员时肯定要挣扎一番。有些合作伙伴必然会成为你的竞争对手，其他伙伴则可能遭到淘汰。我相信，生态系统必然会在某些商业领域生根发芽，或形成某种高速发展态势，但考虑到它的实施难度与各方面要求，真正有价值的商业生态系统或许只会属于少数企业。