

# 生态 战略

设计未来企业新模式

ECO New Model for  
Future Enterprises  
STRATEGY

周文艺/著

从产品到平台再到生态，  
生态思维推动企业实现指数增长  
摆脱竞争泥潭，升级战略认知，  
生态战略助力企业实现战略跃迁



机械工业出版社  
China Machine Press

# 生态 战略

设计未来企业新模式

ECO New Model for  
Future Enterprises  
STRATEGY

周文艺/著



机械工业出版社  
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

生态战略：设计未来企业新模式 / 周文艺著. —北京：机械工业出版社，2017.3

ISBN 978-7-111-56126-2

I. 生… II. 周… III. 企业管理－生态管理－研究 IV. F272-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 033998 号

思想影响战略，战略决定组织。在充满高度不确定性的今天，企业要生存和发展，必须不断进行组织变革与进化，跨越不连续性的鸿沟。本书分析了大量的互联网生态型企业案例，从生态思维进化、生态战略构建和生态组织变革这三个角度出发，全面阐述了企业的进化之路。

本书认为生态是企业进化的核心思维，企业须重新定义增长模式，从封闭的企业链转向开放的价值网，不断创新文化、技术和连接，培育新物种，实现企业从技术生态位到市场生态位乃至范式生态位的战略跃迁。企业应深刻洞察赖以生存的生态环境，重新定位企业的生态角色，通过生态战略构件的创新性组合，创造全新的生态商业模式。当传统管理模式走向终结，生态成为新管理范式的重要隐喻，生态化生存便成为未来企业的唯一选择。

生态战略：设计未来企业新模式

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：杜若佳

责任校对：殷 虹

印 刷：北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版 次：2017 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：147mm×210mm 1/32

印 张：8.625

书 号：ISBN 978-7-111-56126-2

定 价：49.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

## 推荐序：新场景·新物种·新生态

2015 年底，《场景革命》出版半年后，“场景”恰逢其时成为“流量”的迭代词，也让很多人认为找到了解决商业模式升级的破局点。2016 年，基于场景洞察对商业趋势的研判，我们坚定地提出“互联网新物种”概念，并将新物种融入新商业生态格局。如果说场景方法是基于微观商业行为的指导，那么新物种理论则是在更加宏观、更加立体的层面试图给出行之有效的方向型解决方案。

库兹韦尔在《奇点临近》中提出，2045 年机器智能将超过人类智能，而当 AlphaGo 战胜李世石时，当我们看到特斯拉、看到谷歌、看到微软通用和福特无人驾驶时，基于今天这些科技公司的变化，我们发现过去三年的发展比过去的五十多年还要密集、快速和集中。我们不得不说，AI 不仅已走出实验室，更广泛的技术奇点已然降临。

互联网连接、大数据、社交网络等一系列技术和应用，已将彼此孤立的价值点不断连接、创新、生长、蔓延成一种线状或是面状的，甚至是多维的网状变化因素。新技术的应用场景已经成为新时代的商业基础设施，成为孕育变化与可能性的新土壤之一，即新技术能够为生物多样性提供源源不断的新基因。毫无疑问，这种土壤一定会孕育和催生出新物种，这是新物种诞生的第一个逻辑。

事实上，技术本身的糅合性和互联网改造所有产业形态的必然性，正在让所有的旧貌焕发新颜，让所有产业的价值模式发生范式转移。在互联网+的过程中，或者在技术糅合的过程中，创造了全然不同的消费精神和用户行为，用户的进化尺度因此而不断展开。所以，新物种诞生的第二个逻辑是，在商业维度的本质上，用户行为的进化、生活方式的进化是人们对生存意义的认知升级。

认知升级是比较笼统的概念，但我们更强调用户本身的行为与心智进化，年轻人作为互联网原住民，手机和人、社交网络和人、技术和人的关系正在推动人本身的演进。现在的人，在商业情境中已经和传统概念的消费者有着截然不同的内涵和外延，主体的人发生了变化，我把这种变化叫作新智人。新智人的核心包含三点，第一，我们称之为全新技术所赋能的自然人；第二，称之为生物机器人；第三，称之为机器人。事实上，

未来这三者之间的关系也越来越难分彼此。

所以，我们在今天谈论新物种商业，谈论互联网新物种的本质是人的商业变异。既然这是人本身发生的一种进化、异化和变化，那么商业模式、商业方式就会发生刚才我们提到的本质性位移，而这种位移也为新物种的孕育提供了另一种可能和土壤。

以上两点是我对新物种大爆发的基本判断，但让其真正生机勃勃、春意盎然的是新物种融入生态后的化学作用。

新技术和人的认知升级作为新物种驱动力，推动生态持续迭代、进化与异化，形成生物多样性的概率不再是小概率的事件，新物种爆发时代来临。它表现为我们所看到的新的产品、新的技术，更表现为新的商业模式、新的生态思维、新的组织管理方式。

类似阿里巴巴、京东、腾讯、亚马逊这样的公司，能够不断引领风气之先，是因为它们具备强大的孵化新物种、连接新物种、改造新物种的生态价值。它们具备提升效率的能力、连接能力以及强大的数据供给能力、喂养能力和饲养能力。这些能力是激发新物种生态价值的要素。平台型企业乃至生态型企业通过开放来完成连接，进而赋能，也就有了让自己成为孵化和催生新物种生态体系的可能性。

当然，传统的巨头或者传统的企业进化为新物种，或者更进一步成为新物种生态体系的概率是比较低的。更多时候是我们看到的组织惯性、文化桎梏、资源瓶颈和路径依赖，因为基因改造和重组是极其艰难的事，即使成功，我认为也是偶然。这一轮新物种大爆发的时代，也是旧物种大面积灭绝的时代，新旧物种的大规模轮替是必然，《生态战略：设计未来企业新模式》中也有类似观点。

所以，我们不能认为亚马逊或者腾讯今天的成功，必然可以顺利向生态系统进化。正如 IBM 不能说自己构建全新的商业生态就必然成功，虽然它在人工智能领域的研发能力、营销能力、解决方案的经验积累无人可比，但很多人认为其离未来不是越来越近，而是越来越远，IBM 有可能会成为新物种生态的组成部分，却没有实现自身生态价值最大化。

新物种的诞生是有内在逻辑的，任何生硬的嫁接和改造都因缺乏可持续性，缺乏新的土壤、水和空气，而导致缺乏自主生长的能力。通过简单的嫁接存活其实是一种妄念。本质上来讲，新物种之所以能够被称为新物种，这就不是个案，它是一种规模化的生长，有着层出不穷的多样性变化。

今天的企业，无论大小都要用生态思维来思考如何生而为新，或是革旧维新命题，不断发掘新赛道，不断养成新物种，以生

态思维升级战略认识能力，从而不断提升组织的生态存活率。

旧的秩序已经土崩瓦解，新的秩序还远未形成，这是一个巨大的商业文明和商业生态的变迁期，多样性会不断涌现和形成。场景实验室是在赛道边摇旗呐喊和鼓掌喝彩的人，当然我们也有机会成为拐点的指路人与领航者，我们愿意成为新物种孵化和加速的助推器。

吴声

场景实验室创始人、《场景革命》《超级 IP》作者

2017 年 2 月 21 日

Preface

## 前言：未来的企业

不管你是否意识到，我们正处在人类社会的“第三次浪潮”之中，阿尔文·托夫勒笔下的“未来冲击”（future shock）已经成为当下的现实。

商业环境日渐复杂与动荡，产业变迁在不断加速，速成和速朽几乎同时存在。以互联网技术为代表的科技元素，在推动企业发展的同时，已经成为传统企业与未来企业的分水岭。

一方面，市场与环境发生的结构性变化，使产业的边界不断模糊，产业领先者历经几年乃至几十年构筑的竞争优势，就像冰山一样，融化得越来越快。企业衰亡的速度不断加快，大量无法适应环境的传统企业走向灭亡。

另一方面，资本大行其道，互联网无远弗届，跨界的行业颠覆者不断出现。新技术、新企业、新模式、新职业如生物大爆发般涌现，正在不断覆盖和替代传统企业腾退出来的生态位，

而且生长茂盛，蔚然成为全新的生态系统。

企业若想不被淘汰，就必须学会进化，生态化生存将是未来企业唯一的存在方式，因为如果企业没有生态，就可能成为生态的一部分。

在新旧更替的行业竞争中，技术成为驱动企业进化的关键动力，快速更新的技术导致行业的发展与企业更迭的速度非常快，商业模式快速达到极点，然后快速失效。企业的战略周期越来越短，传统的管理工具普遍失灵：技术的快速革新让长期的战略规划成为笑柄，个体力量的崛起让基于层级的权力黯然失色，创新与创意的重要性令 KPI 失去意义，网络化的组织形态让金字塔式组织轰然倒塌。

传统的管理思想是基于分工的，认为人是企业追求效率的生产要素，在大规模、标准化、工业化的生产过程中，人和机器无异。所以亨利·福特会说：“我只需要雇用一双手，何必附带雇用一个大脑。”

传统企业的战略是基于单向的线性价值链分工的。在环环相扣的价值链条中，客户位于价值链的末端，企业为了争夺稀缺的资源往往是有你没我的竞争性思维，厮杀过后，商海一片血腥。

传统的企业架构是金字塔式的科层制结构，强调职能的分工与专业化，但造成了协同的困难，权力与责任被割裂在垂直的职

能部门和水平的层级之中，决策者远离市场与用户。

正如加里·哈默先生所言：“源自工业化时代的管理作为一项成熟的技术，进化的速度如同缓慢爬行的蜗牛，已经来到了 S 曲线的尾端。传统管理走向终结，未来企业的管理范式已经向我们走来。”

未来的企业，只有不断地主动进化才能适应环境。学习与反馈、进化与更新是每日的必修课，而不再是几年一次的被动变革。

未来的企业，其管理思想是基于连接的。人是驱动企业创造价值的知识载体，企业需要从封闭的雇员型企业向开放的知识型企业进化。

未来的企业，其战略是基于多向的非线性价值网络的。在层层相关的价值网络中，客户位于价值网络的中心，企业为了创造更多的价值需要开放与共享，才能维护价值网络的健康。

未来的企业，其结构是自治的、团组化的，强调任务和价值导向，权力被分散到直接面向用户的团组和职能平台之中，决策快速，反应灵敏。

从管理思想到企业战略、组织设计，我们都必须面向未来重新思考，希望本书在生态思维、生态战略和生态组织方面的研究能为企业的进化带来一些启发。

推荐序：新场景·新物种·新生态

前言：未来的企业

第一部分

生态思维

## 01 生态：企业进化新思维 3

有一种说法是产品型企业值十亿美元，平台型企业值百亿美元，生态型企业值千亿美元。这背后蕴含着怎样的企业成长逻辑？互联网早已超越单纯的技术属性，成为社会、文化与技术的综合体，深度改变着这个世界的运行法则。无论是新生的未来型企业还是不断进化的传统企业，都在被新的法则接管。

所有公司都难逃一死 / 4

新物种定义新生态 / 7

互联时代的企业“三体”论 / 15

## 02 价值网：生态价值模式的创新 29

与传统企业相比，未来企业的价值评估有着极大的不同，甚至

颠覆了传统的经济理论，全新的企业生态价值公式，也重新定义了企业的增长模式。这股生态系统的“洪荒之力”，不仅改变了企业运营的方式，而且它在重构产业价值链的同时，必将重塑产业竞争的格局，构建起全新的生态价值网络。

企业生态价值公式 / 30

价值链 vs 生态网 / 41

如何连接生态价值网 / 52

第二部分

生态战略

03

生态位与战略跃迁 61

每一个物种都拥有自己的角色和地位，占据特定的空间，发挥特定的功能，即“生态位”。然而，企业在商业中的生态位并不是一成不变的。企业从一颗充满希望的“种子”，成长为市场上难以撼动的“参天大树”，再通过共享与开放的战略，成为共生共荣的“森林”，需要经历两次生态位的战略跃迁。

生态位：新物种生存空间 / 62

争夺战之技术生态位 / 68

争夺战之市场生态位 / 74

争夺战之范式生态位 / 79

04

生态角色与战略选择 85

这是一个外部环境具有易变性、不确定性、复杂性和模糊

性的时代，企业要想做出正确的战略选择，就必须去了解其赖以生存的商业生态系统，洞察不同的生态类型对于战略能力的要求，并在动态进化的生态路径中重新思考和定位自身在商业生态系统中可能扮演的角色。

商业生态及其企业角色 / 86

商业生态的四种类型 / 90

生态路径与策略选择 / 100

## 05 模块化、生态构件与战略组合 109

商业生态的建设不可能一蹴而就，在短时间内形成难以被攻破的复杂性，但模块化生长与组装可以帮助企业封装核心竞争力向生态进化。模块化作为半自律系统所特有的独立性、可延展性、可变性等优势和生态战略的要求不谋而合。

生态战略模块化 / 110

模块化的生态优势 / 114

生态战略的核心构件 / 121

## 06 生态商业模式与盈利模式 141

不同的战略构件通过不同的策略组合成多样化的商业模式转盘，以用户为核心，以能力为半径，指向无限多的商业可能性。零边际成本存在的背后是这个世界正在不可逆转地走向数字化，并且将覆盖越来越多的商品，使其遵循免费（或低价）的网络法则，并推动着企业盈利模式从所有权到使用权、从产品到服务、从单一向复合进化。

|              |       |
|--------------|-------|
| 商业模式“转盘”     | / 142 |
| 零边际成本与生态盈利模式 | / 148 |
| 盈利模式的进化      | / 155 |
| 构建生态商业模式     | / 162 |

### 第三部分 生态组织

## 07 商业生态与组织进化法则 177

进化乃是万物的宿命，每一次颠覆性技术的出现都会推动商业生态发生新旧物种的大规模替代。企业必须借进化之力，行演化之道，不断开放，相互连接，共同进化成开放的、多样化的、竞争的自驱动组织，以提高在复杂的商业生态中生存的概率。

|          |       |
|----------|-------|
| 进化，万物的宿命 | / 178 |
| 商业生态协同   | / 182 |
| 自组织演化    | / 187 |
| 生态组织进化法则 | / 194 |

## 08 企业组织与管理的新生态 205

战略决定组织，组织决定成败。我们已无法运用泰勒的原理继续工作在韦伯的科层体制中，去应对当今复杂的商业生态系统。当传统管理模式走向终结，生命、生态成为新管理范式的第一隐喻，未来企业又该以怎样的管理、结构、

领导力和人才共筑组织与管理的新生态，使之成为新物种  
诞生与崛起的沃土呢？

乐视的“钱德勒命题” / 206

传统管理模式走向终结 / 209

新管理范式的第一隐喻 / 214

生态战略 / 217

互联式团组结构 / 225

分散式管理 / 232

自然领导力 / 238

人才新视野 / 242

从 KPI 到 OKR / 244

后记 253

# 第一部分 生态思维

