

生态战略

企业成功转型的力量

Ecological Strategy

胡世良◎著

这是一个充满挑战的时代！

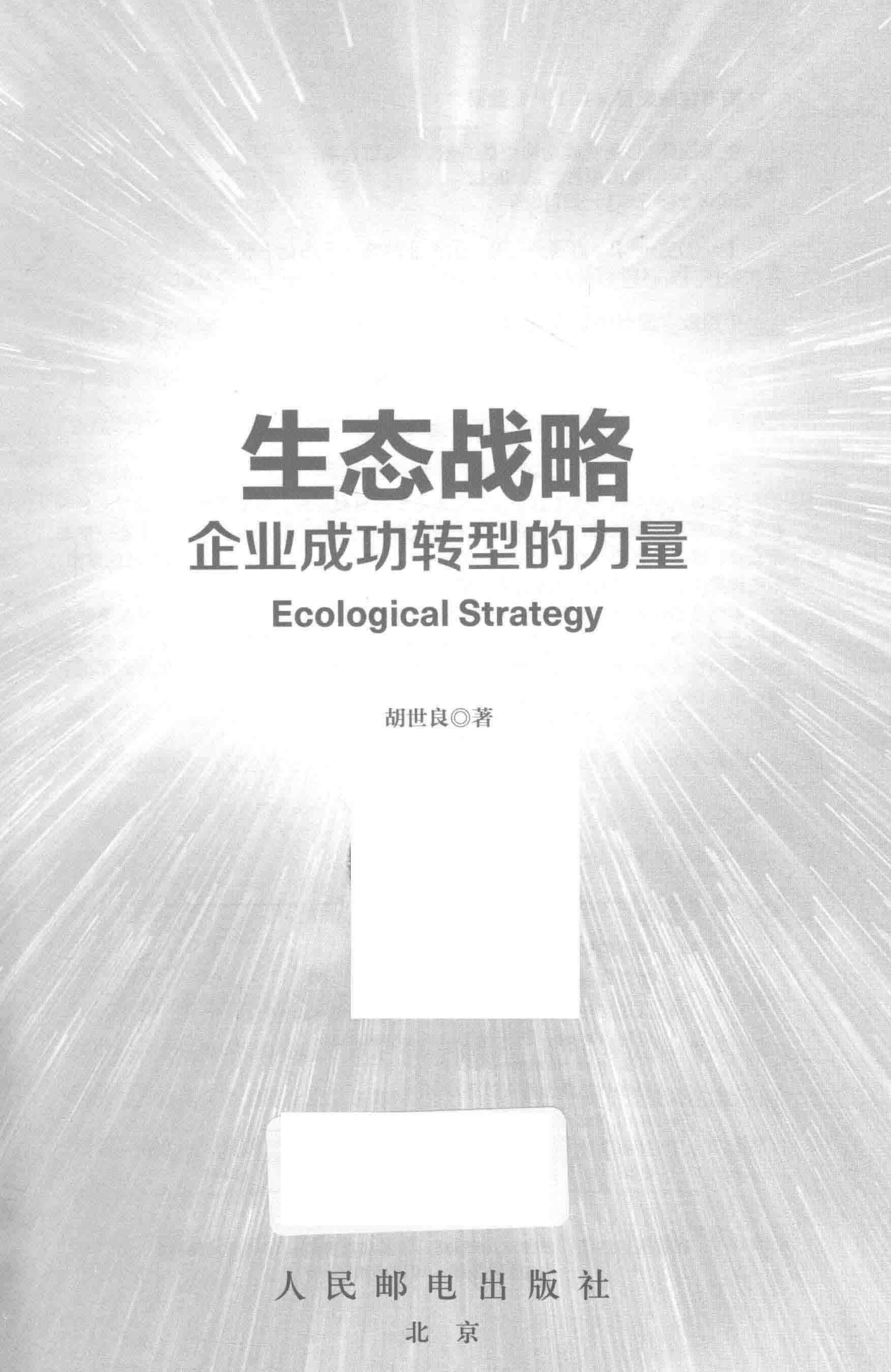
生态战略是企业以确定性应对不确定性的必然选择！



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

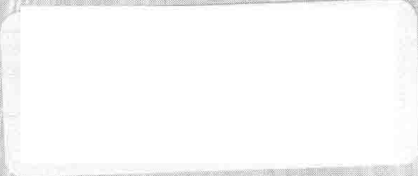


生态战略

企业成功转型的力量

Ecological Strategy

胡世良◎著



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

生态战略：企业成功转型的力量 / 胡世良著. —
北京：人民邮电出版社，2018.12
ISBN 978-7-115-49713-0

I. ①生… II. ①胡… III. ①企业战略—生态化—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第236813号

内 容 提 要

本书提出企业核心竞争力是打造生态基石的重要论断，更加突出了打造生态基石在生态战略中的重要性，给出企业生态战略的成长逻辑，即产品—平台—生态—生态型企业，进一步强调打造商业生态一定要强化生态运营。同时，本书结合鲜活的案例，系统地揭示了生态战略成功的内在规律。

本书非常适合正在推进企业转型的企业家和管理层阅读，也适合对生态战略感兴趣的企业管理人员、各行业精英、学者和在校师生学习，对关注企业价值成长的资本机构和投资人也有所启示和帮助。通过阅读本书，你可以从中窥视生态战略的真实全貌，助你企业转型早日走向成功。

◆ 著 胡世良

责任编辑 李 强

责任印制 彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

固安县铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：13.5

2018年12月第1版

字数：177千字

2018年12月河北第1次印刷

定价：68.00元

读者服务热线：(010)81055488 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

推荐语

生态环境是任一生命体形成、发展、壮大的基础。价值链分工与智能互联的结合，在颠覆传统企业生态的同时，创造出全新的企业生态环境。这一生态环境的变化不仅改变了已有的商业竞争模式，而且开创了企业发展新路径。胡世良同志的这一著作，将企业发展与生态环境变革相融合，并以众多企业案例为基础，提炼出企业生态发展战略的理论逻辑与模式，具有很强的实用性。

强永昌——复旦大学国际贸易研究中心主任 博士生导师

互联网的快速发展，对产业形态与企业发展产生了深远的影响。如今，企业之间的竞争已上升到生态系统之间的竞争，生态战略推动企业转型发展的成功。胡世良同志的《生态战略》一书系统剖析了生态战略的战略逻辑，观点鲜明，视角独特，为企业更好地推进生态战略提供了根本遵循，不同读者均能从中获益。

王春晖——南京邮电大学教授、

工业和信息化部信息通信经济专家委员会委员

生态战略就是核心价值的打造与开放。互联网将一切连在一起，谁有价值谁就能成为这个网络中的连接点，一边连着需求，另一边连着社会资源。核心价值就是将社会资源转化成满足需求的能力。未来的企业要么成为连接点整合资源，要么成为资源被整合。本书是作者对当下企业所处的社会生态的系统性洞见，对企业生态化转型具有极大的指引价值。

刘同友——好孩子集团 CFO



从线性的横向、纵向的产业链，到网状结构的双边、多边市场的平台，再到当今富有时代精神的立体结构的生态经济，胡世良同志的这本著作从理论上解释了生态经济的来龙去脉，实践中以翔实的案例剖析了企业的成败得失，很值得企业家们认真研读。

周宏桥——独立学者，长江商学院 / 北大 / 复旦 / 交大

EMBA 创新课程教授，《半面创新》作者

生态战略是快速变化的互联网时代企业价值驱动的重要力量，一个开放的生态系统不仅有利于组织从外部获得能量和资源，也有利于组织适应外部环境的变化。作者以其深刻的洞察力，全方位展现了企业生态战略转型的格局和思维，值得关注企业价值的资本界同仁和企业管理层阅读品鉴。

何斌——君证资本管理有限公司董事长

我曾经担任过多家企业的战略顾问，对于这些企业来说，如何理解产业生态变革，如何推进生态基石战略，是传统企业转型中最大的难题。今日拜读胡世良同志的新作《生态战略》，大感欣喜，因为这本书案例翔实，分析透彻，提炼了诸多有启发性的策略和方法。转型创新的企业，都应该读读《生态战略》这本书，一定大有益处。

沈拓——多家大型企业战略顾问与创新教练

人口、平台、生态，是企业生命进化的三大阶段。如何理解并适应生态化战略下的价值创造和分配逻辑，作者条分缕析，娓娓道来，观点启迪思考，行动展现未来！

陈金桥——工业和信息化部信息通信经济专家委员会秘书长、

中国信息通信研究院副总工程师

生态战略说起来容易，做起来难，做成功更难。这些年来，胡世良先生一直潜心研究企业转型和商业模式，把自己多年的积淀和思考写成了本书。本书勾勒出企业生态战略的全景视图，可帮助您企业早日走向成功。我看后很受启发，特此推荐！

高宝霖——上海中昊针织有限公司董事长

生态战略要取得成功，需要对企业各方面提出新的要求，包括核心竞争力的打造、为客户创造价值、跨界融合、企业运营能力、组织模式；生态战略的成功更是企业转型的成功。本书为企业更好地实施生态战略、推进企业成功转型指明了方向和具体的实施路径，值得一读。

王明轩——国广东方副总经理，国广星空总裁

生态战略是企业开放、创新、合作、融合、竞争的互联网时代持续发展的环境选择和先决条件，仿佛清新的空气、灿烂的阳光、纯净的水源之于人类生存。本书是作者长期研究和努力的结晶，作者系统化地提炼出生态战略的成功模式，有助于企业借鉴应用并在实施生态战略中开创新的商业模式，走向未来发展的巅峰。

杨锡高——上海邮电经济研究会秘书长、《邮电经济》杂志执行主编

前言

我长期关注和研究企业转型及商业模式创新。企业成功转型是多种因素共同作用的结果，生态战略是其中重要的驱动因素之一。近几年来，“生态系统”日益成为企业战略和商业管理的热词。

生态系统建设有多重要，想必大家都是知道的。随着创新时代的到来，新技术、新模式、新业态不断涌现，企业之间的竞争已从以产品为中心、以客户为中心的竞争上升到企业生态系统之间的竞争。如今，生态战略正成为众多企业的重要战略选择。

“要么创造生态，要么融入生态”成为行业竞争的游戏规则。“产品型公司值十亿美元，平台型公司值百亿美元，生态型公司值千亿美元”，这是流传在互联网行业的一个说法。打造生态型公司，将成为众多企业家追求的最高境界。

“生态系统”最早是自然科学用语，这一概念被引入商业领域则相对较晚。1993年，詹姆斯·穆尔（James Moore）在《哈佛商业评论》上第一次提出“商业生态系统”的概念，通过众多学者的逐步完善，生态系统正在成为商业竞争的一场革命。

众所周知，阿里巴巴已成为全球最大的电商帝国。阿里巴巴是如何起家的？是如何取得成功的？1999年，马云正式辞去公职，创立了阿里巴巴，就是要做到“让天下没有难做的生意”。一开始，阿里巴巴通过平台开放、免费、制定平台规则，吸引大量卖家，打败eBay，做大了电子商务平台。在此基础上，阿里巴巴通过战略联盟、投资并购，不断拓展业务版图，从而成就了阿里巴巴今天的辉煌。阿里巴巴为什么会成功？概括起来就是贯彻执行马云提出的建设商业生态系统而不是商业帝国的思想。可以说，阿里巴巴是生态战略成功的杰



出代表。

智能时代已经到来，技术的高速发展、全球化的快速演进、新商业模式的大量涌现以及新市场和新需求的不断增长，使得企业面临越来越大的不确定性。可以说，生态战略是企业以确定性应对不确定性的必然选择，生态战略也是商业模式发展的必然趋势，生态战略在商业竞争中发挥着越来越重要的作用。生态战略之所以能发挥威力，关键在于生态战略顺应开放化、平台化、跨界融合化、互联网化的发展趋势，尤其是互联网的快速发展和普及，为生态战略有效对接社会资源提供了强大动力。

生态圈与价值链最大的区别在于，价值链强调如何利用企业已经拥有的内部资源从而形成竞争优势，而生态圈则强调企业如何通过建设一个价值平台，通过平台有效整合外部资源从而形成新的生态优势。生态优势不再是零和博弈，它强调的是共赢、共生、共融。生态优势不再追求“为我所有”，而是“为我所用”。在生态视角下，价值的创造、获取和超额利润来自于产业链上下游合作伙伴以及客户参与的共同创造，而不再是企业的内部价值创造活动。所以，打造生态优势是企业适应更加不确定性的环境变化的客观选择，要求企业从“管理好所拥有的资源”转变为“管理好不拥有的资源”。

研究发现，打造具有竞争力的生态圈是越来越多企业走向成功的重要特征。苹果、谷歌、腾讯、淘宝、华为、万达等公司之所以取得成功，关键在于打造一个强大的商业生态圈。其实，生态战略在我们的日常生活中随处可见。为什么集贸市场生意红火，为什么有影响力的论坛、展览会吸引了众多赞助商和数以万计的参会人员，其本质也是很好地实施了生态战略。因此，企业要有更大的发展，就需要从更大的格局上牢固树立生态思维，实施生态战略，有效整合外部资源，在产业重构中实现企业持续健康的发展。

我们常常只看到实施生态战略成功的企业，而看不到实施生态战略不成功

或失败的企业。其实，实施生态战略也是有风险的，为生态而生态是最大的风险。生态战略取得成功是多种因素共同作用的结果，包括构筑生态基石、打造有影响力的平台、实现跨界融合、推进资本经营和营造良好的内部生态，这些正是本书探讨的主题。

本书分析研究了大量实施生态战略而取得成功的国内外企业，以打造商业生态圈为主线，全面阐述了企业生态战略进化之路，总结和提炼出生态战略成功的基本框架和战略逻辑。通过阅读本书，你会慢慢了解到，无论商业环境怎样变化，打造商业生态依然有章可循。依照本书给出的生态战略的基本要素，遵循生态规律，坚持互联网思维，一定能帮助企业打造健康的商业生态，带领企业转型走向成功。

本书共有九章内容，对生态战略感兴趣的朋友，可以循序渐进地研读；对生态战略比较熟悉的读者，则可以选择自己感兴趣的章节阅读。

第一章对企业转型面临的环境变化进行了介绍，提出企业要成功转型需要重塑新优势，即生态优势。

第二章对生态战略进行系统解读，起到承上启下的作用，包括生态系统的内涵、生态战略的演进、开放竞争合作、生态系统的特征以及生态战略成功的关键要素。

第三章至第九章围绕生态战略成功的关键要素进行系统阐述，从而揭示生态战略的内在规律。第三章对什么是生态基石、成为生态基石应具备什么条件以及如何打造生态基石进行了系统的论述，指出打造生态基石在企业生态系统建设中的重要性，并开创性地提出企业核心竞争力是企业生态基石的论断；第四章对生态战略的核心进行进一步研究，核心就是创造价值，包括客户价值、平台价值和社会价值。

在互联网高速发展的今天，平台生态更具生命力。第五章对平台生态进行



了研究，并给出了平台生态的四种模式，提出打造平台生态型企业是生态战略的最高目标。第六章结合大量案例，阐述生态战略在互联网金融、物联网、人工智能等行业的应用。第七章和第八章重点讲述跨界融合和资本经营，这两者都是生态战略的重要内容，有助于构建具有竞争力的商业生态。生态战略要取得成功还需要打造良好的组织生态，包括组织模式的灵活性、充分授权、提升生态运营能力和考核创新等内容，这些在第九章中都有论述。

著名管理学大师彼得·德鲁克说过：当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。我想，在智能互联时代，企业之间的竞争不仅仅是产品、商业模式的竞争，更是生态系统之间的竞争。打造强大的生态系统应是每家企业追求的目标。

本书是我长期从事企业转型、商业模式、移动互联网等领域研究成果的结晶，在写作过程中我参阅了大量的资料。本书之所以能高效顺利地完成，离不开我的好朋友王诗楠的默默支持和鼓励，在此表示衷心的感谢。

在写《生态战略》这本书的过程中，我得到了人民邮电出版社的大力支持，正是他们的辛勤付出才使得本书能够顺利出版，如期与广大读者见面。

最后，我还是谈一下为什么要写这本书。2017年一次偶然的机会，我看到一家大公司下发的一份关于打造生态圈的文件。看完这份文件，我心里久久不能平静，寥寥几页内容与我想象的相差甚远，这使我对生态战略更加关注。自那以后我就着手写一本关于生态战略的著作，也希望为更多的企业更好地推进生态系统建设提供指引。长期的努力和追求，使我在企业高端决策咨询方面具有丰富的经验，我也真心地希望能充分发挥自身的优势，为我国企业转型发展做出更大的贡献，也真诚地希望与社会各界朋友交流与合作。

作者

目 录

第一章 新形势下企业转型的新选择 \1

变化是永恒的 \2

以创新驱动推动企业转型 \4

企业转型应回归商业本质 \8

企业转型要重塑新优势 \12

第二章 什么是生态战略 \17

生态战略：互联网时代商业模式的颠覆 \18

生态战略演进 \21

开放、竞争与合作 \25

生态系统的四大特征 \27

生态系统建设关键成功要素 \30

阿里生态系统的成长逻辑 \33

第三章 生态基石：生态战略的基础 \35

什么是生态基石 \36

成为生态基石的四大条件 \38

连接是电信运营商的生态基石吗 \43

如何打造生态基石 \48

第四章 创造价值：生态战略的核心 \51

为客户创造价值 \52

平台价值 \55

为社会创造价值 \58



构建价值共同体 \ \ 63

第五章 平台生态：生态战略的关键 \ \ 67

从平台模式到平台生态 \ \ 69

平台生态的四种模式 \ \ 72

走进平台生态型企业 \ \ 76

如何构建平台生态圈 \ \ 79

乐视生态为什么会失败 \ \ 84

第六章 五大行业生态：生态战略的应用 \ \ 91

互联网金融生态 \ \ 92

物联网生态圈 \ \ 97

创新创业生态圈 \ \ 104

工业互联网生态圈 \ \ 108

人工智能生态圈 \ \ 121

第七章 跨界融合：生态战略的方式 \ \ 131

行业边界被打破 \ \ 132

跨界成为打造生态圈新常态 \ \ 134

跨界打造生态的内在规律 \ \ 136

谨防生态跨界风险 \ \ 143

第八章 资本经营：生态战略的推手 \ \ 147

资本的力量 \ \ 148

投资与并购 \ \ 152

战略联盟与合作 \ \ 158

创新孵化 \ \ 162

资本经营路在何方 \ \ 165

第九章 组织生态：生态战略的重要保障 \ 171

组织模式灵活性 \ 173

学会授权 \ 177

提升生态运营能力 \ 184

从 KPI 到 OKR \ 190

结束语：面向未来，如何促进生态战略走向成功 \ 195

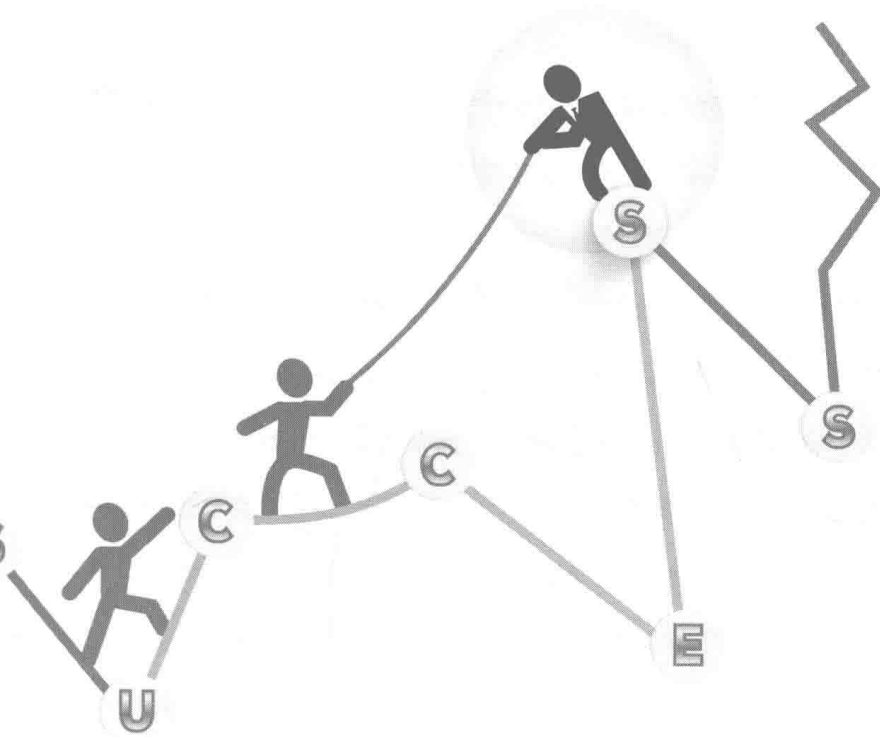
生态战略要融入企业发展战略 \ 196

生态战略成功道路漫长 \ 198

未来已来，把握大势 \ 199

第一章

新形势下企业转型的新选择





诺基亚的陨落让人唏嘘不已，摩托罗拉的衰败让人感慨万千，乐视生态大厦的坍塌让人大跌眼镜……随着移动互联网、物联网、人工智能的快速发展，各种新技术、新业务层出不穷，客户需求不断变化，传统企业发展面临更大的挑战，转型升级成为众多企业不得不直面的问题。

“不转型，就灭亡”已成为广泛共识。面对复杂多变的市场环境，转型成为企业持续发展的战略选择。在这变化的世界里，唯有找准方向、找到适合企业持续发展的模式和不断实现价值创造的企业，才能不断发展壮大。



变化是永恒的

世界上唯一不变的就是变化本身。这是一个变化的时代，也是一个不确定性时代，这需要我们提升透过现象看本质的能力。让我们先看看一家企业是如何顺应环境变化取得成功的。飞利浦是一家拥有超过 120 年历史的公司，给人的最大印象就是飞利浦是一家照明公司，其实不然，它是一家多元化的公司，它在照明、心脏监护等许多领域在全球具有领先地位。就是这样一家“百年老店”，自 2001 年以来，面临着前所未有的挑战，主要体现在：业务过于松散，不够聚焦，缺乏核心业务；公司的架构过于复杂，协调管理显得极为困难；组织决策过于迟缓，运营效率难以提高；经营面临困难，2001 年和 2002 年接连出现亏损。引发这些困难和问题的原因，一方面来自外部环境的变化，另一方面来自内部管理的问题，核心是战略定位不清晰。

对于飞利浦公司来说，外部环境真的变了。一是从行业变化来看，电子行业发生深刻的变化，互联网发展十分迅猛和普及，整个产业向智能化方向转变，智能互联、智能家居、物联网成为大势所趋。二是技术的飞速发展。随着互联

网、物联网等快速发展，人类进入万物互联时代，尤其是智能化的发展，决定了传统电子时代将被智能互联时代所取代，要发展照明事业必须积极拥抱互联网，让照明智能起来。三是从医疗、智能生活来看，市场潜力巨大。2017年，中国互联网医疗市场规模达到325.3亿元，较上年增长45.9%，预计2020年，中国互联网医疗市场规模将达到900亿元。从智能可穿戴设备来看，潜力巨大。2017年，我国智能可穿戴设备行业产量达到5880万台，同比增长32.43%，我国智能可穿戴设备市场规模达到264.1亿元，较上年增长42.4%。四是行业竞争愈演愈烈。在竞争激烈的市场，企业唯有创新发展、转型升级才能获得更好的发展。

企业面临的内外部环境发生的巨大变化，决定了飞利浦开启转型之路。在过去的十几年时间里，飞利浦为了成为一家目标明确、透明、敏捷并且具有活力的公司，不断通过各种剥离和收购，对业务组合进行调整，逐步转型成为一家专注于健康舒适、优质生活的多元化公司，专注于应用领域，核心业务聚焦在医疗保健、照明和优质生活三大领域，并将非核心生产环节进行外包。

2014年，飞利浦把照明业务（Philips Lighting）分拆出来，独立在荷兰的阿姆斯特丹证券交易所上市，而飞利浦公司聚焦于医疗健康产业。这期间飞利浦发生了很大的变化，以前是卖硬件的，现在增加了软件和服务，飞利浦的销售模式、付费模式、合同模式、交付模式以及设计的流程模式都发生了很大的变化，不断创新变革，致力于从以技术为导向的创新向以市场为导向的创新转型，实现有价值的创新。

我们纵观飞利浦转型之路发现，企业要成功变革，就必须把握外部环境的变化，变化是永恒的。而那些对企业内外部环境变化熟视无睹的企业，必将难逃失败的厄运。像这样的例子数不胜数，诺基亚、柯达、摩托罗拉、雅虎、酷派……如今，我们正面临一个VUCA（Volatile，动荡的；Unpredictable，不可



测的；Complex，复杂的；Ambiguous，不确定的）的商业环境，用未来看现在是在企业转型成功的一个重要条件，这就要求企业要把握未来发展趋势，要有超前的判断力。在 VUCA 环境下，未来带有不确定性，要降低不确定性风险，更需要企业对市场环境进行深入分析，对技术、产品、市场、客户、竞争、政策变化有着清晰的认识，看准了趋势就要提前准备，做好布局，推进变革，这样才能赢得未来。

杰克·韦尔奇曾经说过：“我深信，如果公司内部变革的速度赶不上公司外部变革的速度，失败就是不可避免的，只不过是时间早晚的问题”。在这个世界经济一体化、经济结构快速调整、市场竞争瞬息万变、商业模式不断创新的时代，只有那些具有高战略的聪明公司才有可能生存，因为他们用全局的、发展的、有前瞻性的眼光去看待、思考问题，知道如何通过战略涅槃而保持在高速发展的轨道上，避免由于战略盲目、战略盲从、战略无能而导致企业折戟沉沙。

总之，在这变化动荡的世界中，企业转型要获得成功，一定要站到未来看现在，企业要增强“站到未来安排现在”的前瞻意识，站在未来的支点上，引领企业走向未来，创造未来，赢得未来。



以创新驱动推动企业转型

企业转型的根本就是企业更好地适应市场环境的变化，当前市场环境变化最大的特点就是进入智能互联时代，企业转型要成功，就必须把握移动互联网、物联网、人工智能快速发展的机遇，积极主动地推进企业转型。

互联网有一句很流行的话：风来了，猪都会飞起来。