

生态战略

如何打造生态型企业

E C O S Y S T E M

宋旭岚 许新◎著

生态型企业正在改写竞争规则

不再靠某个产品决定胜负，而是在更大格局上进行升维思考

要么加入生态，要么成为生态的构建者



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

生态战略

如何打造生态型企业

ECOSYSTEM

宋旭岚 许新◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

“互联网+”、分享经济和生态型企业等这些词对企业意味着什么？企业如何实现指数级成长？如何打造生态型企业？

本书作者在多年的研究和数十个管理咨询实操案例的基础上，以全新的视角去审视和探究现今企业的商业逻辑和商业生态的本质，系统提炼了生态型企业的演进与发展趋势，梳理总结了打造生态型企业的精髓和方法论，力求帮助企业打开思路和格局，打破产业边界，并突破发展瓶颈，实现企业的指数级增长。

本书能为企业家和管理层、产业精英，关注生态型企业的学者和管理咨询人士，资本机构和投资人，政府等带来启示和帮助。

本书作者将继续进行生态型企业方面的研究和实践，并在“打造生态型企业”微信公众号中持续迭代内容，补充最新案例，欢迎关注。

图书在版编目（CIP）数据

生态战略：如何打造生态型企业 / 宋旭岚，
许新著. —北京：机械工业出版社，2016.8
ISBN 978-7-111-54850-8

I. ①生… II. ①宋… ②许… III. ①企业管
理-研究 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 221705 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：胡嘉兴 责任编辑：刘 洁

责任校对：舒 莹 版式设计：张文贵

责任印制：李 洋

北京汇林印务有限公司印刷

2016 年 10 月第 1 版·第 1 次印刷

145mm×210mm·7 印张·3 插页·100 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-54850-8

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

电话服务

网络服务

服务咨询热线：(010) 88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：(010) 68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

(010) 88379203

教育服务网：www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com

推荐序一

生态化是企业指数型发展的超级战略

平安资产管理有限责任公司 董事长 万放

“道可道，非常道”，老子在几千年前就曾提出这样的哲学观点，即没有永恒不变的真理。商业管理的哲学更是如此。回顾过去，人类历史上曾经历过三次工业和科技革命，18 世纪以蒸汽机为主导的工业革命、19 世纪以电力为主导的工业革命，以及 20 世纪以信息为主导的科技革命，那么，下一次革命将是什么呢？——我认为是以和谐生态和绿色发展为主导的生态文明革命。

因为，信息科技的发展实现了万物互联，大数据、云计算、区块链、人工智能……为分享经济提供了实现基础和便利高效的工具……一场属于本世纪的变革正在悄然推进。

如何在新的生态文明时代洞察商业生态的本质？如何打造生态型企业引领共享经济？如何实现健康可持续的增长？如何变竞争为共赢构建高效和谐的产业生态……

本书通过鲜活的案例从独特的视角为读者道出了国内外走在生态化转型路上的企业的发展历程和成长逻辑，也道出了分享经济下商业生态进化的潜在规律。难能可贵的是，书中的不少案例是真实的咨询项目，并收到很好的实效。本书提出的“产产互动”、“产融互动”、“产网互动”、“产才互动”的生态型企业方法论，既具有融汇升维的聚合价值，又有成功案例的实操经验。干货满满，对有着产业抱负和事业梦想的企业家很有启发和指导意义。

在当今的生态文明时代，企业家需要打开思路和格局，打破产业边界，通过商业生态的构建，创新商业模式，再造组织和文化，重塑企业价值，实现指数型增长和持续发展。

万放

2016年8月于上海

推荐序二

“生态+”——探寻商业生态的“序参数”

北京大学中国持续发展研究中心 副主任

北京三生环境与发展研究院 院长

张劲松

生态，是自然万物相互依赖、相互作用，是物体与其周围环境（包括非生物环境和生物环境）相互关系的互动。美国著名的环境经济学、教育家 and 企业家保罗·霍肯（Paul Hawken）指出，在商业社会中，传统商业的恶性竞争以及对地球资源大量吞噬，导致生态环境恶化，使人类生存的可持续性面临空前挑战。创造一个可持续发展的商业模式才是商业生态良性和持续发展的唯一出路。“生态+”将生态学与商业和产业发展相结合，其核心是要让生态化融入全社会的各行各业，对传统产业和新兴产业进行生态化改造，进而驱动中国发展的转型升级。“生态+”战略是全面深化改革的重要路径。实施“生态+”战略，才能有效建设人类持续发展命运共同体。实现生产、生活、生态的

“三生共赢”，才能走向新的生态文明时代。

“生态+”是产业转型升级的战略选择。建设生态文明，是一场涉及组织方式、生产方式、生活方式转变的革命性变革。生态型企业的持续健康发展是个系统工程，需要持续推进企业战略、组织、人才、文化的全面升维和不断进化。

本书用大量详实的商业实践案例，阐明了产业生态的“自组织”形态和发展演进，揭示出产业生态同频共振的“序参数”。“序参数”是哈肯教授协同学术语，就是自组织行为秩序的参数，就是本质、规律，就是“道”。

当下，很多企业家、投资机构，言必称“生态”，但“生态”到底是什么？有什么特点和规律？如何做成生态型企业？本书是第一本系统梳理挖掘商业生态本质，较完整地提出了可行的打造生态型企业方法论的著作。本书旨在引导企业践行“生态+”战略，树立产业思维，构建系统协同的命运共同体，促进产业生态化和生态产业化，为企业指数级成长提供高屋建瓴的理论指导，探寻商业生态的“序参数”。

我们相信，随着“商业生态”理论提炼和深入实践，必将引发一场新的产业革命。

张劲松

2016年盛夏于燕园

前 言

生态文明时代，企业发展需要生态战略

今年5月份，我去朋友的园区考察，发现很多杏树大丰收，而零星的樱桃树却不结果子。朋友解释说是因为樱桃树太少，难以得到充分的授粉……由此感慨生态无处不在。小的有果树和蜜蜂，大的有土壤和气候，更大的还有海洋、地球、宇宙，万物离不开生态。那么，生态到底是什么呢？生态本质上是生物生存状态及相互关系以及潜在的分工协调。而这种协同的背后有着自然界的深层规律和逻辑。所谓的“一生二、二生三、三生万物”，神奇的“同频共振”，创造了大自然的丰富与和谐。

联想到商业生态，小到企业生态，大到产业生态、政经生态……企业的生存和发展与整体商业环境密不可分，特别是产业互联网时代，企业的生存状态以及企业内外要素之间的关系愈加紧密。所以，企业发展需要从更大的格局上建立生态思维，才能在产业重构的主旋律中持续发展。

互联网正在改变着我们的生产和生活，在众多领域中上演着颠覆和革命。过去的产业划分是从生产的角度纵向划分的，纵向划分产业是工业时代的产物；而今，随着互联网向产业互联网的演进，生产、技术、产品、创新都在向以用户为中心转变，越来越多的产业出现产业边界模糊，越来越多的跨界和横向整合创造出奇迹。跨界、融合、产产互动、产融互动……正在重塑各行各业，产业结构调整的大时代正在来临，这将会是一个历史性机遇，是颠覆性创新大有作为的时代！

未来的产业也许不需要硬性划分，而是由用户需求和内在发展规律产生的“同频共振”而形成的产业生态网络。

这种产业生态网络就像自然界的生态，依据产业的生命周期及内在规律进行深层次的融合和作用，形成有机的生态网络。这种重构意味着原来的线性产业价值链会逐渐演化成网状产业生态圈，进化为一个以用户为中心、实时互联、高效协同的产业生态网络。这意味着传统意义上的线性价值链瓦解，各价值要素将重组成平台化的价值网络。身在其中的企业及企业间的协作关系必然要重塑，甚至企业本身的概念也需要重新定义。

在新的产业生态网络中,您的企业将成为什么样?

如何向未来的生态型企业演进?

如何打造生态型企业,实现生态突破?

生态型企业需要什么样的战略、组织、人才、文化?

如何在有限的资源能力下,完成企业的生态布局?

如何整合产业资源,发挥最大的协同效应?

您的生态从哪里开始?如何逐步扩张?

您给生态中的用户创造的独特价值是什么?

.....

这些问题是每一个有梦想、有抱负的企业家需要深入思考和解决的关键战略议题。

近年来,我们专注地致力于以生态化的创新思维^①,帮助行业领先企业以全新的商业模式成为行业领军者和商业

① 这里的生态不是环境生态,详见书中正文。

生态构建者，重构企业价值，获得持续创新能力与生生不息的经营能力。

我们深入研究挖掘了全球几十家知名企业和上市公司的发展和创新的做法及其背后的逻辑，如 Alphabet（原公司名为 Google 谷歌）、Uber（优步）、Airbnb、Priceline、Facebook、阿里巴巴、乐视、腾讯、百度、京东、海尔、深圳华强、视源电子、韩都衣舍、滴滴打车、上海钢联、汉威电子、广联达和怡亚通等。在我们的咨询实践中运用和提炼了构建商业生态实现指数级增长的思想精髓和方法体系，完成了十几个企业向平台化^①、生态化转型升级的咨询实操和长期辅导实践，如威创股份、探路者、金旻集团以及和勤通信等，得到了员工、客户和资本市场的高度认可和好评，并保障企业取得了切实的业绩和价值增长。

我们深深地意识到，管理咨询和管理理论也到了需要变革的关口，必须以新的视角和新的方法，真正从企业发展和成长的角度打通各个咨询模块，形成行之有效的体系和方法，帮助企业家打开视野和格局，发现商业生态的本

① 这里的平台不是软件平台，详见书中正文。

质,构建产业生态,成为生态型企业。

本书系统提炼了生态型企业的演进与发展趋势,梳理总结了打造生态型企业的方法心得和精髓,深入分析了国内外数十个走在生态化道路上的先锋企业,提炼了生态型企业的演进之路,创造性地提出了“构建人才生态、打造组织生态、搭建客户生态、塑造生态文化”的打造生态型企业的务实路径,揭示了生态型企业的成长逻辑,挖掘了生态型企业的本质商业模式及核心要素。将模糊混沌的商业生态,一层层地清晰展现,并提出了方法,指明了路径。希望对正在领导着不同类型企业、有意重构企业价值的企业家和管理层,对企业经营管理和业绩增长感兴趣的产业精英,对生态型企业感兴趣的学者和管理咨询同行,对关注企业价值成长的资本机构和投资人,对锐意改革的政府或企业领导等有所启示和帮助。

我们将继续在这方面进行不停的探索和实践,协助有志于颠覆传统行业构建全新生态的企业家,通过创新模式实现弯道超车和跨界发展。使竞争走向联合,使博弈变为共赢,使个体融入生态,为中国商业升级贡献力量。

我们将把生态化企业的研究继续做下去,并在帮助企业

业指数级增长的实践中不断提炼和迭代升级。新增案例和内容更新将在“**打造生态型企业**”微信公众号中持续迭代，欢迎关注。



宋旭岚

2016 年 9 月于北京

致 谢

本书的写作经历了不断的研究、探索、实践、体系化和不断的迭代更新。感谢合作的企业家们的深度信任及一线实践经验和智慧的分享，以及在合作中积极配合和持续推动！感谢团队的伙伴们夜以继日的案例研究、全情投入的探讨、全心全意的咨询实践。感谢和梓咨询董事长刘海峰沉潜一线、锐意创新，带领团队为十几家企业进行了平台化战略和平台化组织的实操项目，提炼了平台化转型的思想和方法，为进一步研究生态型企业奠定了坚实的基础。感谢贾晓轩在 2015 年和君集团国庆培训中，提出了《生态化品牌》的概念，引发了我们对生态进化的思考和研究。从某种程度上看，生态化应该是平台化的升维和未来的趋势。本书专门在第一章对生态型企业、平台化企业及相关概念的本质和异同做了系统的说明、澄清及解析，厘清了生态型企业与平台化企业的差异，提炼了生态型企业的四大特点。

自 2016 年年初开始编著此书以来，我们和伙伴们反复探究商业生态的本质、提炼核心方法论、将内容体系化结构化，并反复锤炼不断优化。在写作过程中得到和梓咨询及和君集团的同事们的积极参与和大力支持。他们是张鹏伟、陈昱瑾、廖坪岗、张霖、李航、安征、王文明、韩晓捷、吴舒景、褚明鹤、陈龙、张民、钱力华、张祥雨等。感谢伙伴们的大力支持。感谢和君研究院丛龙峰、陶鹏、赵长城对本书的关心和提出的宝贵意见。感谢给我们启示和支持的客户和朋友们，感谢项目中默默奉献的同事们。

目 录

- 推荐序一 生态化是企业指数型发展的超级战略
推荐序二 “生态+”——探寻商业生态的“序参数”
前 言 生态文明时代，企业发展需要生态战略
致 谢

第1章 变革与重构 / 001

1.1 变革正在发生 / 002

1.1.1 技术创新加速 / 002

1.1.2 用户需求个性化、多元化 / 005

1.1.3 分享经济重塑商业逻辑 / 007

【先锋案例1】分享经济的冲浪者：Uber / 013

1.2 重新审视竞争环境 / 020

1.2.1 三个梯队：面临的真实发展困局 / 022

1.2.2 三种思维：产品思维、平台思维、生态思维 / 025

1.2.3 大、中、小企业的发展瓶颈有待突破 / 027

1.2.4 传统产业领袖海尔的新模式探索 / 030

1.2.5 Alphabet（字母表）背后的生态思维 / 031

第2章 商业生态的本质 / 037

2.1 商业生态及生态型企业 / 038

2.1.1 什么是生态和生态系统 / 041

2.1.2 什么是商业生态 / 042

2.1.3 什么是生态型企业 / 044

2.1.4 生态型企业与相关概念的澄清 / 046

【先锋案例2】海尔的“破”与“立” / 058

【先锋案例3】乐视：从视频网站到生态世界 / 071

2.2 生态型商业模式的要素模型 / 092

2.2.1 生态型企业的定位 / 093

2.2.2 生态型企业的交易结构 / 094

2.2.3 生态型企业的资源能力 / 099

2.2.4 生态型企业的金融模式 / 101

第3章 如何打造生态型企业 / 105

3.1 培育人才生态 / 107

3.1.1 培养人才生态的三部曲 / 107

3.1.2 人才生态的管理逻辑和关键点 / 112

3.2 构建组织生态 / 114

3.2.1 打造智慧型总部 / 115

3.2.2 构建组织业务单元 / 117