

企业生态系统中各成员的团结协作是企业做大做强的终

传统行业巨头已经被互联网颠覆，而未来互联网的

关键词是：**生态**！

中国企业的生态思维之路

张其金
编著

中国商业出版社

企业生态系统中各成员的团结协作

传统行业巨头已经被互联网颠覆，而未来互联网的

关键词是：

生态！

中国企业的生态思维之路

张其金

编著

中国商业出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

中国企业的生态思维之路 / 张其金编著. -- 北京 :
中国商业出版社, 2016. 12
ISBN 978-7-5044-9670-6

I. ①中… II. ①张… III. ①企业管理—研究—中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第317569号

责任编辑: 陈鹰翔

中国商业出版社出版发行
010-83128286 www. c_cbook. com
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店经销
北京凯达印务有限公司

*

720×1000毫米 16开 22印张 230千字
2017年9月第1版 2017年9月第1次印刷
定价: 68.80元

* * * *

(本书若有印装质量问题, 请与发行部联系调换)

前言

“互联网+”时代，企业之间的竞争由“商业模式的竞争”上升到了“商业生态圈的竞争”。因此，将企业打造成生态型企业，构建完善的企业生态系统，促使生态系统中的各成员高效协作，是企业做大做强的终极法宝。

这是一个我毁灭你与你无关的时代。柯达的破产不是因为同行的竞争，而是因为手机的出现，它万万没有想到，每一部手机都能成为一部照相机。

这是一个跨界打劫你，你却无力反击的时代。

这是一个如果你醒来速度慢你就不用再醒来的时代。微信7个亿的用户还在增加，可以免费发消息语音，直接撼动中国移动、电信和联通的地位！

曾经的传统行业巨头被互联网颠覆，而未来互联网的关键词是：生态！

“生态”这一概念来自于生物学，是指一个由不同类型生物种群及其所处环境通过相互支持与制约而形成的动态平衡的统一整体。大至一片树林、一个草原，小至一口池塘，都可以构成一个完整的生态。

共生、互生和众生是商业生态圈的三个层次。建立生态系统是商业圈的一次革命，也可以说是一次进化。

共生和互生指的是在这个生态圈中成员之间的关系，共生说明成

员之间通过不断的投入来共同创造新的价值；互生则是通过价值分享来促进彼此血液的循环更替，从而维护整个系统的良性发展；众生则是推动整个生态圈呈现出前进的状态，通过不断自我提升和改革来适应持续出现的新的需要和竞争。

共生是商业生态圈的第一个层次，是圈中成员所呈现出来的一种状态，简单来说就是合理分工、有机联合、共同创造。通过整合成员各自的优势来实现价值的最大化集结，从而创造出整个生态圈的最大价值。

生态圈原是自然科学用语。这一概念被引入商业研究则相对较晚，1993年，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，“生态圈”正在成为商业关系构建上的一场革命。

商业生态圈是指以各种不同组织——包括产品提供者、供应商、分销商、顾客、互补产品提供者、竞争者、政府及其他利益相关者——相互作用为基础的经济联合体。在这一体系中，每个组织担当着不同的功能，各司其职，但又形成互赖、互依、共生的生态系统，虽有不同的利益驱动，但身在其中的组织和个人互利共存，资源共享，共同维持系统的延续和发展。

生态圈与原有的商业价值链模式最大的区别在于，价值链模式强调如何利用企业已经拥有的，即内部资源形成竞争优势，而生态圈则强调企业如何通过建设一个价值平台，通过平台借助、撬动圈内其他企业的能力，而形成竞争优势。

在价值链基础上的商业模式主要通过企业整合内部资源及压缩成本来提高自身的竞争力，而生态圈下的商业模式则有一个与传统模式

不同的特点，就是通过自身来撬动整个平台的资源，借助合作伙伴的整体力量来实现自己的利益。

价值链模式下的生产，任何一个环节出现问题都意味着其他环节也会随之出现损失，这就促使价值链中的主导企业必须不断地去整合资源，尽可能地掌控各环节的发展，以最大限度减少问题的发生。但由于这一过程均发生在企业内部，也就意味着企业要不断地加大投入，由此导致企业资产愈发地重要。

生态圈模式下的价值是由各个企业共同创造出来的，价值平台的存在使得资源的多少取决于有多少企业加入这个圈子，因此主导企业的关注点就从自身转移到吸引伙伴加入生态圈上来。

在生态圈中不同企业所贡献的价值是不同的，价值创造的多元化使得企业的战略重心由资源叠加性的整合转向价值的创造和共享。企业无须持续加大资产投入，而是要着力提升自己，并增加成员间的默契度，在互相配合之下共同创造更大的价值。

互联网的出现，最先改变的是传统传播生态。特别是传统门户时代中期，社群的出现激活了网民网上交流和交往的需求，大量用户生产内容(UGC)的呈现方式使得舆论主导权从传统媒体过渡到社群领袖，社交媒体激活了以同步的实时通信与信息沟通(IM)和异步的论坛、部落社群为特征的生态，社群成为流量价值和流量变现渠道。

互联网以个人为基本连接的社会传播构造，使得传统传媒的行业生态最先被打破，大批的纸媒、户外广告、通信、广播、电视最先受到网络平台和网络意见领袖的冲击。互联网对传统媒体的冲击结果，最直接影响就是发行收入少了，随着用户的衰减逐步滑坡，随之而来的是广告收入少了。传统传媒行业依靠“发行+广告+版权”的盈利

模式难以为继，大批传统媒体企业面临转型的难题。

被颠覆的还有服务行业，例如出租车行业，优步、滴滴仅仅是开发了一个打车平台，通过建立自己专属的信用和支付系统，冒险打破世界各国的租车牌照管制，连接有出行需求的乘客和司机、车辆等社会空闲资源，在没有一台自己的车和一个自己的司机的前提下，却因为掌握了车主和用户资源，进而掌握了出租服务行业的游戏规则制定权、定价权、金融交易权。

互联网时代的新兴商业生态，就是这样逐步颠覆和改变传统商业业态的！

移动互联网时代商业生态的竞争，迫使今天的传统企业必须转型。大公司的命运通常是向生态系统化建设转型，以成就那些小而美、专而特的个性化企业或个人来发展自己。

未来几年，互联网将主宰和主导我们生活的很多方面，而这方面的竞争已经拉开序幕，无论是百度、阿里巴巴、腾讯(BAT)这样的互联网巨头，还是小米、乐视、京东、360那样的行业新贵，目前都在快马加鞭地建立和完善自己的互联网生态系统。在这样的情况下，本书对企业的生态思维之路加以传播就显得非常重要！

是为前言！

目 录

第一章 打造企业生态圈

企业开放创新生态圈可为企业创造全新的价值、带来颠覆式力量，其力量源泉就是来自于互补、跨界、相互激发、创新、多样化的合作与共生进化。单一企业的视角和力量已不足以应对外部环境的变化，未来企业将必然以生态圈为基本形态生存和发展。所有的企业家都要思考自己和企业的开放创新生态圈，把握时代脉搏，实现高速增长。

从企业生态说起	3
企业生态的核心是人	10
企业生态圈的层次	15
打造企业生态系	25
构建企业的生存系统	31
建立企业生态链	37
构造企业的生态系统	42
生态系统是伟大创新的关键	47

第二章 构造商业生态圈

对于企业来说，无论是传统产业还是新兴产业，无论是行业巨头还是成长中的企业都需要自己的商业生态圈。如果说传统的商业模式拼的是企业内部的核心竞争力，那么新的商业模式无疑将是生态圈的竞争。

什么是商业生态圈 57

商业生态圈的价值链 66

商业生态圈也需要资源整合 70

商业生态圈与核心竞争力 74

构建商业生态圈 85

制定战略要从商业生态系统出发 92

第三章 打造商业生态链

与自然生态系统中的物种一样，商业生态系统中的成员最终都要与整个商业生态系统共命运。但是与生态系统又有所不同的是，商业生态系统是经过精心策划的有未来目标和构想的人工系统。如同人类的进化一样，商业生态也经历着从简单到复杂、从低级向高级、从低效向高效的进化过程。

从产业生态圈到产业链	99
由链到圈的进化	107
“嫁接”互联网	114
生态圈的投资价值	120

第四章 互联网生态思维

互联网生态是以互联网技术为核心，以用户价值为导向，通过跨界纵向产业链整合，横向用户关系圈扩展，打破工业化时代下产业边界和颠覆传统商业生态模式，实现链圈式价值重构的生态体系。

互联网生态的演变	133
互联网连接一切	143

移动互联网的大颠覆 147

互联网思维来了 152

互联网企业的生态布局 158

互联网行业的生态圈与生态链 167

互联网的新物种与新生态 171

互联行业的苹果树法则 174

深度剖析互联生态 177

跨界与融合：互联网颠覆制造业生态链 182

第五章 企业生态营销体系

生态营销已经成为行业通识，甚至很多互联网同行业已经开始布局未来的核心生态。生态营销是基于用户生活形态的营销，并通过不同场景终端来实现。

生态营销的起源 193

互联时代的生态营销 198

生态营销的简化规则 203

如何把营销做到位 207

互联网时代的情感营销 214

互联时代的情趣营销 226

互联网时代的体验营销 233

第六章 打造企业生态位

概念就是生产力的年代，从来都不缺概念。浮躁的互联社会与资本市场的交集，使我们更要找到属于自己的企业生态位。企业生态位是联系企业自身生存发展与企业生存环境的纽带，是体现企业竞争力的标志。企业要立足自身的实力和优势，分析环境的特点以及企业与环境协调关系，利用企业的能动性，构建适合自身的生态位。

互联网的商业进化法则	241
核心资源生态系统的构成	245
找准企业生态位	256
企业生态位的价值链	260
完善细化企业生态位	267
构建企业生态位的六个关键	273

第七章 打造个性化的需求生态链

产品与用户的连接产生的数据达到大数据级别，企业即可进入平台期，进行连接更多合作伙伴、更多用户、更加开放的平台建设。移动互联网环境下，产品、内容、服务交织交融，行业朝着平台化趋势发展日益普遍，更多更好的产品都将由平台孵化出来。建立以用户为核心，以用户需求为导向的聚合平台，是构建新的商业模式，新的行业生态链，以及未来形成生态系统的重要保证。

满足个性化需求的生态链 281

价值网络进行横向整合 284

横跨整个价值链的端对端工程 289

垂直整合与网络制造系统 294

强化信息技术与制造工业的结合 298

适应万物互联的发展趋势 303

汇聚优势：人机协作改变工业生态 308

第八章 构造生态圈的经典案例

生态圈以企业之间在运作过程中互相为对方创造价值作为存在基础，往往是基于市场关系的连接。生态圈中的企业和其他组织，运作过程中在资源共享和经营活动上的联系有时较少或相对较少，而通过市场上的协同所形成的市场联结是这类商业系统的主要结构。

阿里巴巴生态圈的构建逻辑	315
阿里巴巴生态链	324
e袋洗：26年洗衣老字号转型O2O	327
颠覆传统家装，屋牛电商欲重塑家装产业价值链	328
爱沐电影：O2O电影社交平台	329
乐视体育的野心：50亿打造垂直生态	331
腾讯：内容驱动生态变现	333

第一章

打造企业生态圈

企业开放创新生态圈可为企业创造全新的价值、带来颠覆式力量，其力量源泉就是来自于互补、跨界、相互激发、创新、多样化的合作与共生进化。单一企业的视角和力量已不足以应对外部环境的变化，未来企业将必然以生态圈为基本形态生存和发展。所有的企业家都要思考自己和企业的开放创新生态圈，把握时代脉搏，实现高速增长。

从企业生态说起

人类和生态系统息息相关。人类在一定的社会生产方式下进行活动，一时一刻都离不开生态系统。

生态这一概念来自生物学，是指一个由不同类型生物种群及其所处环境通过相互支持与制约而形成的动态平衡的统一整体。大至一片树林、一个草原，小至一口池塘，都可以构成一个完整的生态。

商业生态系统，包括个体如消费者，组织如生产企业，以及个体和组织形成的子系统如行业、行业联盟。个体、组织和系统成员之间构成了生态链，类似于自然生态系统中的食物链，处在价值链一个环节两端的单位是利益共生关系，多个共生关系形成了商业生态系统的生态圈。链圈式集成形成生态系统的存在基础。商品、资金和信息等通过生态圈和生态链在生态系统中流动和循环。商业生态系统就是建立在此基础上的一个高度集成的系统。

未来企业的生存发展靠的不仅是客户量，更多的是生态格局。生态格局由各个生态形式构成，而生态形式则可以根据范围的不同细分为社会生态、行业生态、企业生态、产品生态和内容生态。

生态型企业跟一个人一样，有思想、有个性、有适应力，有进化