

制定多方共赢战略:从商业生态系统出发

编者按:

本专题把商业网络与自然生态系统进行类比,意在说明企业的经营大环境是一个联系紧密、互为依赖的共生系统。未来的竞争不再是个体公司之间的竞赛,而是商业生态系统之间的对抗。明智的公司,在制定战略时不应仅仅从自身出发,而应当顾及合作伙伴以及整个商业网络的健康发展。与他人分享财富的公司最终将会获得财富,而只注重自己的短期利益、损害系统总体利益的公司,最终的下场是失道寡助。

在日益全球化和网络化的现代商业中,企业仅凭单打独斗是无法立足的。任何一家企业的产品从最初的构思、生产到最终交付,都要与多家企业发生千丝万缕的联系。相辅相成、互为依赖的各类企业编织成庞大的商业网络——商业生态系统。

与自然生态系统中的物种一样,商业生态系统中的每一家企业最终都要与整个商业生态系统共命运。因此,在制定公司战略时,不能只着眼于公司本身,还应从全局考虑,了解整个生态系统的健康状况,以及公

与自然生态系统中的单个物种一样,商业生态系统中的每一个成员,不管其表面上有多强大,最终将与整个网络共命运。未来的竞争不再是个体公司之间的竞赛,而是商业生态系统之间的对抗。

打造商业生态系统,是阿里定下的大目标。它的所有业务,不管是现有业务,还是不断涌现的新业务,都长于这个生态系统,也融于这个生态系统。这个目标是远大的,要实现绝非一日之功。但阿里显然正在朝这个方向努力着,尝试着。2013-2014 年淘宝新规则的建立,就是一个鲜明的例子,展现了作为阿里生态圈的一份子,淘宝如何开始从平台把控者向生态搭建者转变。而这个转变的主题就是让卖家有“自己的舞台,自由地舞蹈”。

让卖家有自己的舞台

在任何一个生态圈中,所有物种、所有成员都是相互依存,没有永远的主导者,也没有永远的弱势者。如果说在此之前淘宝把控了平台的多数资源,由它决定将资源分配给卖家,那么在新规则下,淘宝开始松绑,将主动权交给卖家,让卖家自己来管理资源,与买家和第三方进行互动,淘宝则扮演支持者的角色,支持卖家在自己的舞台上自由地舞蹈。

“淘字号”

淘宝将在 2013 年下半年推出“淘字号”。所谓淘字号,就是“店铺的字号”。之前,

一个商业生态系统及作为其组成部分的各种网络的“健康”是我们理解和分析的一个关键的集体属性。在雅虎公司和思科公司的例子中,尽管它们仍然获利甚丰,但其商业生态系统所面临的不良健康状态应该早就给它们敲响了无数警钟。

雅虎公司和思科公司为何受挫?

2000 年 12 月,雅虎公司触礁了。这几乎发生在一夜之间。前一个季度,该公司还在不断增长中赢利;下一个季度,它就出现了巨额的亏损,并萎缩了。就在一个月后,思科公司(Cisco)也陷入了困境,价值近 20 亿美元的存货只好报废。原因何在?而且更耐人寻味的是,为什么会如此突然?

雅虎公司和思科公司的受挫,其实就是因为它们所属的那个庞大的商业生态系统慢慢地变得越来越不健康,并最终崩溃了。尽管它们的衰败很突然,但实际并不是什么突发事件引起的。相反,它们的剧烈崩溃是分散化的组织网络中经常出现的往往令人迷惑不解的集体行为的写照。

司在系统中扮演的角色。基于生态系统的战略不仅使公司自身得利,而且使所有系统成员共同受益,从而形成商业上的良性循环,使公司得以持续发展。微软和沃尔玛正是采取这种生态系统战略的佼佼者。

虽然我们难以给商业生态系统下一个精确的定义,但我们知道商业生态系统超越了传统价值链,也不局限于行业部门,而是涉及供应商、分销商、外包服务公司、融资机构、关键技术提供商、互补产品制造商,甚至包括竞争对手、客户和监管机构与媒体等等对公司经营产生直接或间接影响的诸多因素。

判断一个商业生态系统的健康状况有三个标准:一是生产率,一般以投资收益率来衡量;二是生命力,即系统抵抗各种干扰和破坏的能力,可以根据系统中企业数量的多寡来判定;三是缝隙市场的创造能力,即能否不断创造更多的细分市场。

那么,你应当采取什么样的战略来促进系统的健康和稳定,同时也保障自己的生存与发展呢?这取决于你在生态系统中的定位。企业一般在系统中担任三种角色:

一是骨干型企业(如微软和 eBay),在系统中占据中枢位置,为系统成员提供共享资产,找到行之有效的创造价值的方法,并与其他成员分享价值。骨干型企业创造的价值对整个系统至关重要。

二是主宰型企业,这类企业往往在系统中拥有关键位置,不论是否控制系统中的资产,它们都力图最大限度地从中攫取价值。实物资产主宰型企业(如早期的 IBM)除了榨取价值,至少还创造价值;而价值主宰型



企业(如安然公司)为系统创造的价值极其有限,却不断地从系统中拼命榨取价值。主宰型企业最终将导致整个生态系统的崩溃,从而也断送自己的命运。

三是缝隙型企业,这类企业构成了系统的主体。为数众多的缝隙型企业采取的是高度专业化的战略,对其他企业有一种天然的依赖。只有依靠别的企业提供的资源,它们才能腾出精力,专注于狭窄的细分市场,以差异化求得一席之地。

当然,系统中这三类企业不是一成不变的,企业采取什么战略要根据系统的实际情

况,灵活应变。

把商业网络与自然生态系统进行类比,意在说明企业的经营大环境是一个联系紧密、互为依赖的共生系统。未来的竞争不再是个体公司之间的竞赛,而是商业生态系统之间的对抗。明智的公司,在制定战略时不应仅仅从自身出发,而应当顾及合作伙伴以及整个商业网络的健康发展。与他人分享财富的公司最终将会获得财富,而只注重自己的短期利益、损害系统总体利益的公司,最终的下场是失道寡助。

(马可)

商业生态系统识别:鲸鱼布谷鸟和益生菌

把商业看成生态系统,是商业界常用的一个比喻。很多管理理念都有着生态学的影子,如适者生存式的竞争,又如产业圈中公司的相互依存。审视当下的商业生态系统,常常会发现这样的特征:

第一是行业之间界限的消失。边界分明的商业让位于新商业,新的生物体大量地产生、繁衍、生存在世界的各个角落。麦肯锡的研究报告指出,过去每个行业都有属于自己的商业模式,但现在,“许多公司在一些行业的交叉领域进行竞争,使用完全不同的商业模式,彻底改变了公司的竞争环境。”

第二是生态系统中鲸鱼、布谷鸟和益生菌三个主要物种的识别。有一段时间,人们也把大型企业比喻为已经毁灭了的恐龙。但正如我们看到的,网络时代那些最优秀的企业最终也都变成了巨型企业,因而更准确的比喻是鲸鱼。他们动作迟缓,但规模就是最大的优势。新浪已经是中国互联网的鲸鱼,而它推出的 BLOG 服务能获得成功,一个关键因素就是其有着巨大的流量。

麦肯锡报告用布谷鸟来比喻一些公司“作为其他公司的职能部分而存在”,如快递公司 UPS、提供业务流程外包服务的公司等,为企业提供 ERP 软件的金蝶也正是这样的公司。而益生菌是那些瞄准利基市场的小公司,但如果条件成熟,它们也能迅速长成鲸鱼,并且这个时间正在变得越来越短。豆瓣(Douban.com)现在就是中国互联网市场上一个充满创意的益生菌。

开创楼宇电视广告的分众和聚众已经合为一家,重新回顾分众、聚众之间的竞争和生长过程可以发现,虽然后来的竞争很痛苦,但如果 2003 年就合并,可能就不会有 2006 年合并时的分众和聚众。在 2006 年年初分众收购聚众之后,分众 CEO 江南春曾回顾说:“即使(2003 年)双方合并,由于规模都太小,也一定会出现第三家或更多家竞争对手,而且合并以后,双方都没有紧迫感,反而会丧失斗志。”

过去,行业间有清楚的界限。电信和娱乐是不同的行业,能源和零售之间的关系也不大。每个行业都有一两个属于自己的商业模式,进化之战只是一个有关适者生存的故事而已。

如今这种说法已不再准确。电信服务公司现在也开始制造娱乐产品。目前,雪佛兰和英国石油公司已跻身世界最大零售商之列。各个公司在一些行业的交叉领域进行竞争,使用完全不同的商业模式,彻底改变了公司的竞争环境。

最后,我们还看到另外一种现象:很多部门都出现了哑铃式的产业结构,一方面大公司越做越大,另一方面一些发展迅猛的小型公司能够瞄准特殊市场的机会,快速成长起来。

这一新公司环境中到底生存了哪些生物呢?我们把它们称作:鲸鱼、布谷鸟和益生菌。他们用奇怪的方式共同协作,从根本上改变公司的生态系统。

(苏评)



是,就像很多公司一样,雅虎公司和思科公司利用其地位,尽其所能地榨取了各方面的财务利益。这一行为虽然实现了它们短期利润的最大化,但却使它们对不健康的商业生态系统产生了依赖,因而损害了其长远的发展前景。

逐渐地,它们所依赖的这一资金链开始向南转移,尤其是在市场街以南进行了重新调整,金融界的整体期望变得务实以后,这种转移之势就更加明显。由于资金上的支持枯竭了,企业对消费者电子商务生态系统中固有的问题就浮出了水面。于是,整个系统崩溃了。

因为在一个相互依赖的行业细分市场上,同属于这一领域的若干组织之间的绩效都是相互关联的,因此,围绕 Xbox 关系而形成的整个商业生态系统以及思科公司和雅虎公司的命运就这样紧密相依,它们共同拥有了一个相同的或者“集体”的属性。这一属性可以理解为是一种用以描述该领域整体行为的某些一致性特征。我们可以将这一思想扩展应用,从而为整个生态系统建立起衡量其“集体”属性的具体指标。就像生物生态系统一样,该类系统状态可能表现为一派繁荣的景象,或者是受到污染而面临生存的威胁。

(龚莹)

创新案例

构建商业生态系统 淘宝生态化开始启程

淘宝对卖家店铺的名称并不怎么关注,使得店铺名称没有能够发挥其应有的价值,买家也无法很好地记住店铺名称,并便捷地通过店铺名称找到卖家。因此,淘宝要给所有卖家一个机会,可以为店铺重新命名,同时要求每个店铺的字号都不一样,没有重名。淘宝在未来的店铺搜索上会强调从店铺名称进入店铺,也会提供基于淘字号的买家和卖家建立联结的工具。

防盗图

解决盗图问题,是要对卖家付出的劳动和智慧表示尊重。淘宝提出了一些突破性的想法,比如:卖家上传图片时,可以建立一个只有卖家和淘宝知道的密码。一旦出现盗图,卖家只要投诉,淘宝就可以查出谁是盗图者,谁是被盗者,因为盗图者没有办法建立密码。

商品分类优化

商品分类需要讲究科学性,如果分类不清,就会导致商品放错类目,既影响商品展示和搜索结果,也会使后台缺乏稳定性。为此,淘宝组建了一个庞大的商品分类团队,致力于完善商品库的建设,让商品类目更科学,搜索结果更精准,也杜绝卖家放错类目的情况。

交易合约化

在平台交易上,淘宝制定了很多“强硬”的规定,为的是平衡和保障卖家和买家的利益。今后,淘宝希望实现交易合约化,把相互选择的权利交给卖家和买家,这样一来,卖家就可以选择性地为特定买家提供更好的服务,提供个性化的服务,大大提升买家体

验。

让卖家自由地舞蹈

有了舞台,淘宝又该如何帮助卖家自由地跳舞呢?

开放数据

2013 年开始,淘宝逐渐将数据开放给卖家,而且很多数据都是免费提供,如 ECRM。有了这些数据,卖家就有了自己的会员体系,能够知道经营这么多年来一共有多少买家,有多少重复购买的买家,又有多少新买家。当然,仅掌握数据是不够的,还得让卖家能够利用数据。所以,淘宝还会提供各种数据应用工具,比如让卖家可以开展实时营销活动。

支撑个性化的卖家

淘宝和卖家唇齿相依,他们是森林和土壤,买家是阳光和雨露。所以,每一个卖家关爱好每一个买家,对大的生态圈都是有贡献的。淘宝要支持个性化的卖家,也就是说每一个卖家有了自己的舞台,就可以想一想,我应该展现怎样一种风格,我应该把这场戏唱给谁听,他们想听什么样的东西。当卖家定位清楚了,淘宝就可以提供个性化服务,包括搜索个性化、营销个性化、配送个性化等。

彻底打通卖家触达买家的通道

无线推出微博,阿里巴巴投资新浪微博,这一切都是为了打通买家和卖家之间的通道,让卖家能够利用互联网思想去经营自己的客户。2013 年上半年,淘宝加大了对“店铺动态”的推送力度,以支持那些勤劳的卖

商业生态系统的集体崩溃

就像生物生态系统中的物种一样,在一个网络化联结的行业里,企业的绩效状况是高度相互依存的。恩威迪亚公司的价值和财务绩效就与它所利用的台积电公司的价值和绩效状况高度关联。而恩威迪亚公司又由于 Xbox 的关系,与微软公司的命运联系在一起。另外,由于 Xbox 的关系,恩威迪亚公司还与以下公司建立了联系:伟创立公司(Flextronics),它是 Xbox 电路板的组装商;艺电公司(ElectronicArts),它制造多款 Xbox 游戏。存在于这些公司之间的众多的相互依赖,很可能使它们在所取得的结果方面形成某种微妙但强烈的联系,即使这些公司乍看上去显得并不相关。

事实上,一个视频游戏生产商和电路板组装商之间的绩效,虽然应该相互有关联,但因为它们是在不同的行业里运营,这种关联不会一下子就显示出来。不过,因为视频游戏生产公司所属的群体与电路板组装公司所属的群体都是其更大的商业生态系统中的一个部分,因此,两类企业间的绩效联系就属必然。

通常,为理解一个商业生态系统的行为而划定的相关边界,会超出行业定义所明显圈定的范围。雅虎生态系统中的关键成员并不仅限于其他的互联网公司,甚至也不仅局

限于相关的软件公司或互联网零售公司。相反,它扩展到了一系列其他商业领域的企业,乃至包括金融领域的风险投资公司、投资银行以及养老基金会。

商业的链条甚至延伸到金融领域

雅虎公司的许多互联网合作伙伴都存在长期的问题,这些问题可能就因为雅虎公司的行为而愈加严重。可是,金融业内各式各样的参与者凭借雄厚的实力,使雅虎的互联网合作伙伴得到了一段较长时间的喘息机会。从密歇根的一个养老基金会流到硅谷某个风险投资公司的资金,会接着流到(旧金山)市场街以南的某个企业对消费者的电子商务公司中,再流至雅虎公司,并进而流向像思科公司这样的大型互联网设备制造企业中。当这条资金链再也不能掩盖雅虎公司众多合作伙伴在业务模式上所存在的固有问题时,震荡就这样在整个网络中蔓延开来。

假如雅虎公司和思科公司的商业伙伴们能获得足够的现金,这两家公司还是会做得很好的。尽管互联网商业网络普遍存在根深蒂固的运营问题,雅虎公司和思科公司还是可以在那些复杂的电信设备、广告及“流量共享协议”等业务上收取一个好价钱,但