

优化生态圈，迎接“HER”时代

在以连接为特征的信息时代，企业必须善于撬动所在商业生态圈的最大价值才能保持竞争优势，而健康、稳定和自治的生态圈应该具备的特征是成员的异质性，关系的嵌入性，以及个体与整体、当前与未来之间的互惠性。

廖建文 崔之瑜 | 文 李剑 | 编辑



商业关系正以前所未有的速度发生改变。组织、群体间缔结起复杂的竞合（竞争与合作并存）网络，形成全新竞争格局，悄然改变了商业活动的游戏规则。

在以分工为特征的工业时代，企业占据着社会生产价值链上一个（或多个）已清晰定义的环节，创造和传递价值的路径方向是既定的。因此，企业的成功取决于在所处环节上积累专业知识与技能，在设计、生产、营销和交货等过程及辅助过程中进行卓有成效的活动，形

成核心竞争力。

进入以连接为特征的信息时代，尤其是互联网和移动互联网普及后，商业元素间的可连接性大大增加，打破了原本栅格分明的商业关系：行业边界趋于模糊，企业竞争与合作范围无限扩大，我们进入一个“无疆界”的竞合时代。在这样的背景下，疏于连接的企业即使核心竞争力再强大，也可能面临被边缘化的危险。要在新的环境下生存和发展，企业须撬动自己所在商业生态圈的价值。可以说，发展生态圈战略，是当下

时代向企业提出的新要求。

生态圈是什么

商业生态圈是一个宽泛概念，涉及层次多，包括产品、组织、行业和地域等层面。本文讨论的是组织层面商业生态圈，也就是企业与其他组织和个人间的协作、共生关系。

组织层面的商业生态圈是指由多个（三个或以上）具有利益相关关系的不同组织和个人，在彼此依赖、互惠的基础上，为了达成共同目标而采取集体行

动的联合体。

任何一个企业都处在不同的生态圈中——毕竟没有一个企业是孤岛，但并非所有企业都善于释放生态圈最大的价值。越来越多的案例揭示出：采用恰当的生态圈战略对于企业获得竞争优势至关重要。

让我们以发生在亚马逊和索尼之间的案例来阐明生态圈的内涵及其重要性。20世纪末，索尼作为电子消费品领域的佼佼者，积累了难以逾越的核心竞争力。但是在电子书阅读器业务上却完败给了后来居上的亚马逊（详见配文《阅读器决斗：亚马逊逆袭索尼》）。究其原因，要归结于亚马逊高异质性、嵌入性和互惠性的生态圈。

1. 异质性（Heterogeneity）

生态学中有一种“生物多样性导致

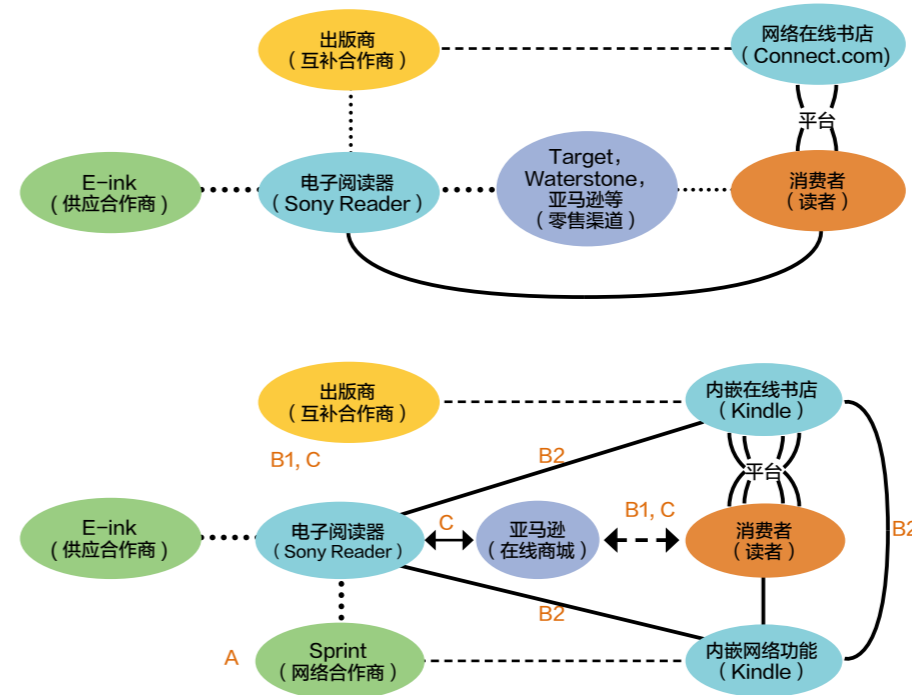
生态系统功能优化”的学说。同样，一个健康的商业生态圈也需要有异质性的参与者。索尼电子阅读器的生态圈伙伴主要包括合作生产商（飞利浦、E-ink等）和渠道商（Amazon、Target、Waterstone等），是沿着价值链方向的上下游合作者。而亚马逊则开创性地引入价值链以外的伙伴——网络服务商（Sprint）。通过在Kindle中内嵌网络功能，读者可以在阅读器自带的在线书店里选择、购买和阅读图书，极大地提升了体验，丰富了生态圈的功能。

此外，书籍出版商也是重要的异质伙伴。索尼尽管联合了一些传统书籍出版商推出索尼在线书店Connect，但书籍数量一直落后于亚马逊。丰富的内容吸引更多读者购买亚马逊的产品，很大程度上决定了这场阅读器之争的胜负。

书籍出版商和网络服务商都是在传统价值链之外的参与者，异质性程度较高。但是它们的加入极大地扩展了生态圈内价值创造的空间。异质性高的伙伴可以是：互补品生产商、投资商、贸易合作伙伴、标准制定机构、工会、政府和社会公共服务机构等。

异质性不是盲目增加不同类型的合作伙伴，而是有目的地完善和丰富生态系统的功能。早期的Windows-Intel联盟分别专注于操作系统和芯片，吸引了众多硬件、软件和渠道商等异质伙伴的参与；淘宝网在早期引入实时通信工具和支付功能，之后又在物流、广告联盟、运费保险和金融服务等异质性领域不断进行合作，使生态圈功能日趋完善。丰富的功能相互辉映，就形成一个“共生”的系统。

图1. Kindle与Sony Reader生态圈



A. Kindle 创造性地引入了 Sprint 网络服务商，提高了参与者异质性的同时也增加了价值拓展的空间。

B. Kindle(1) 与出版商、消费者的连接关系更强，并且(2)通过电子阅读器-内嵌在线书店-内嵌网络功能，形成了“铁三角”的结构，将消费者牢牢地锁定在生态圈中。

C. 通过补贴出版商，Kindle 调动起了整个生态的价值互惠循环。

图2. 生态圈“HER”模式对比

	索尼阅读器	亚马逊 Kindle
异质性 (共生)	索尼的生态圈注重沿价值链方向的合作伙伴：前向的供应合作方有 e-ink 等；后向则通过 Amazon、Target 和 Waterstone 等零售合作伙伴接触到用户。另外，索尼也与主要的出版商达成合作。	亚马逊也与 e-ink 达成供应合作关系，后向则依赖自身的 Amazon 网上零售渠道，更为单一。但是在价值链以外的合作伙伴方面，索尼不仅有效引入了传统书版商，还引入了网络服务商，异质性更高。
嵌入性 (互生)	索尼与用户之间的关系是间接、低频的；阅读器硬件、网上书店之间的关系是松散的。	亚马逊与用户之间的关系是直接、高频的；网上书店通过自带的网络功能内嵌于阅读器上，牢牢锁定了读者。
互惠性 (再生)	出版商自行定价的折扣缺乏吸引力，整个系统没有形成互惠的良性循环。	亚马逊补贴出版商，既保护出版商利益，又向读者提供有吸引力的价格，也奠定了自身的地位，达到共赢。

2. 嵌入性 (Embeddedness)

嵌入度可以理解作为一种事物内生或根植于其他事物的现象，是事物间的联系和催生信任的结构。在商业生态圈中，较高的嵌入度意味着成员之间紧密的联动关系：高频率的互动、高水平的投入以及高度的忠诚。

作为以书籍业务起家的网络零售商，亚马逊与读者群体的连接是直接、高频的。因此，亚马逊在其网站主页和书籍商品页面上投放 Kindle 广告能够很容易地引起读者的共鸣。反观索尼，由于隔了一层零售商，与已有客户没有直接的交互，而是间接的弱连接。从这点来看，索尼与其客户的嵌入关系就要略逊一筹。

在出版商方面，书籍的数字化潜藏着巨大的不确定性。电子书的经济和技术可行性都需要经过长时间的考验，这无疑会使出版商踌躇不决。亚马逊的 kindle 通过完全封闭的技术保护应对潜在的盗版问题：用户不能打印电子书，不能在其他设备上阅读，也不能与他人

共享。这降低了出版商的风险，也调动了他们投入的热情。

嵌入性不仅取决于核心企业与其他成员的双边关系，还取决于成员间多边关系的紧密度。索尼的生态圈虽然软硬兼备，但是相互之间的关系是松散的。而 kindle 则将无线网络(Sprint 服务商)和在线书店(出版商)“内嵌”于设备(亚马逊)中，使消费者的选书、购书、读书和评论一气呵成。可以说，这种“阅读器设备-无线网络功能-电子书内容”的铁三角结构牢牢锁定了消费者。

生态圈参与者的意义不在于“存在与否”，而是建立起彼此嵌入的关系。小米强调的“参与感”，阿里尝试的电商“社交化”，乐视追求的“闭环”都是在加强生态圈要素间的互赖性，以提高嵌入度。而这也就是生态圈“互生”的基础。

3. 互惠性 (Reciprocity)

互惠机制保证的是生态圈的平衡与稳定性。企业不仅仅参与创造价值的过程，也应该有合理的价值分配机制，在

理想状况下达到多方共赢的结果。

索尼在线书店的定价由出版商决定，普遍为纸质书原价的 75%，这个比例对消费者的吸引力并不大。亚马逊则创造了新的价值分配规则：一边补贴出版商，一边以 9.99 美元的低价向消费者提供电子书。这样，出版商获得了与出售印刷版图书同样的收入；消费者以更低的价格获得了图书内容；亚马逊虽然短期内牺牲了利润，但是从长期来看成为了电子书革命的领导者。这是一个多赢的局面。

不同于双边关系，生态圈“互惠”更多的是考虑个体与整体、现在与未来之间的价值分配问题。亚马逊突破了出版商与读者之间的双边利益分配关系，进而站在整个生态系统的高度进行整体协调。这是组织个体与生态整体的互惠性体现。另外，通过放弃短期利益，亚马逊成为电子书阅读器的领袖之后，许多新商业模式的可能性得以打开。这是现在与未来之间的价值分配。

如果价值的分配方式合理，往往可

以把蛋糕做得更大，也就是价值的“再生”。

生态圈不是什么

商业生态圈不是多元化或整合。很多经营者误认为生态就是不断整合新的业务，然后与已有业务形成协同。这种理解是片面的。生态圈强调的是不同组织、个人之间的互动。整合反映的是吃独食的思维，与生态圈共生、互生的精神恰恰是对立的。如果所有的业务都被一个企业整合掉了，恐怕“生态”就应该改称为“帝国”了。

其次，生态圈不能简单地等同于联盟。战略联盟发生在组织之间，而商业生态圈还关注组织与个人（如用户）之间的关系，涉及的是更大范围的价值循环。战略联盟需要周密的计划和生命周期管理，企业很难同时管理大量的联盟伙伴。据统计，世界 500 强企业的联盟伙伴数平均为 60 个。但是，生态圈的范围可能远远超出这个数字。以腾讯开放平台为例，数据显示截至 2014 年年底，就已集聚了 500 万的创业者。联盟的切入点是双边或小范围的多边关系，不同联盟之间的关系往往是割裂的。生态圈则将所有伙伴视为一个整体。这是不同的世界观。

最后，商业生态圈不等同于平台。平台是生态圈的一个特例：它通过连接两个（或更多）的特定群体，提供互动机制，满足所有群体的要求。但不采用平台模式的企业也可以有生态圈。Windows 和 Intel 都不是平台型企业，但是围绕在它们周围的生态圈却一度垄断了整个 PC 市场。

生态圈的“HER”框架

我们可以用亚马逊逆袭索尼的案例总结出评价商业生态圈质量的“HER”模型。一个健康、稳定、自洽的生态系统应该具备（1）成员的异质性（Heterogeneity）；（2）关系的嵌入性（Embeddedness）；以及（3）个体与整体、当前与未来之间的互惠性（Reciprocity）。这也分别对应了生态系统共生、互生、再生的特点。

生态圈的异质性、嵌入性和互惠性不能割裂开来看，而是相互联系、相互促进的。腾讯凭借着上亿级的高粘性用户吸引了数百万创业者围绕在其开放平台周围，开发出了功能丰富的应用和服务，可见高嵌入性带来了高异质性；亚马逊在解决了电子书收入分配的问题后，出版商和消费者的积极性更高了，可见互惠性可以促进嵌入性；小米如果只做手机，几乎很难实现盈利，但是通过其他业务（及其伙伴）的引入，打开了更多互惠的通道，可见高异质性能带来高互惠性。

生态圈与核心竞争力

生态圈时代的来临，是否意味着核心竞争力已经过时？答案是核心竞争力和生态圈优化能力并不冲突，也不具有相互替代的关系。

核心竞争力是企业内部具有的积累性学识，特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流的学识。而生态圈优化能力则是企业协调外部伙伴关系的能力。核心竞争力强调自身的内部积累，生态圈构建能力则突出外部关系的协调，可见这是两种不同的能力。

在过去的二三十年里，核心竞争力是用来解释竞争优势最流行的概念。的

确，在产业发展轨迹连续、渐进的情况下，企业凭借自身积累的学识可以在相当长的时间内保持领先。但企业学识的积累是路径依赖的，这意味着核心竞争力的“刚性”的——在技术突变或者产业融合背景下，仅有核心竞争力就不够了。

在今天这个以“连接”为特征的信息时代，迅速适应新环境的方法就是优化生态圈：高质量的生态圈为企业提供了一个丰富的外部资源库，使企业能够在专注自身核心业务的同时调动和利用外部资源，达到四两拨千斤的效果。

不过，这不意味着企业可以放弃核心竞争力。如果缺乏核心竞争力，企业如何能够吸引优秀的合作伙伴加入生态圈呢？

尽管最初不具有电子阅读器相关的技术优势，但亚马逊不断完善 Kindle 的性能，逐渐培养起核心竞争力。也正是因为这样，Kindle 才能够在之后的竞争中始终保持领先地位，不至于被后起之秀赶超。

在今天异常动荡、复杂的环境下，企业要获得成功必须兼备核心竞争力和优化商业生态圈的能力。而这正是时代给企业领导者提出的新挑战。

如何构建商业生态圈

商业生态圈时代重新定义了竞争的游戏规则。在新的规则下构建和优化生态圈，企业领导者们要思考以下几个问题：

展开 VS 收敛：如何勾勒立体的生态圈？如果跳出价值链的框框，引入跨界的生态伙伴，往往能使价值成倍增长。但是，生态圈的立体化会增加与其他生态圈重叠的概率。比如，国内的互联网巨头 BAT 曾经分耕于搜索、电商和社

交业务，但是近年来它们之间的重叠业务越来越多。此外，在组织层面生态立体化的同时，还要避免行业层面生态的恶化。这要求领导者“有所为而有所不为”，对自身所处生态的本质有深刻的认识。

控制 VS 放手：如何定义自身业务的边界？优化生态圈既不是完全控制，也不是完全放手，而是在两者之间作出权衡：哪些事情要自己做，哪些事情让生态圈的伙伴来做？定义业务边界的一


个重要衡量标准是控制与放手将如何影响参与者的嵌入性。如果能够调动起生态伙伴的积极性，形成利益共同体，往往能创造更大的价值。

分享 VS 获取：如何“聪明”地给予？获取价值不等于榨取价值。从长期来看，一味地索取只会损害于生态圈的整体健康，最终反噬自身。同时，一味地给予也是无法长久的。企业的领导者要学会“聪明地给予”，在个体与整体、当前与未来之间找到互惠、平衡与价值

再生的路径。

商业生态圈正在逐渐走进商业舞台的中央。在今天的环下，拥有核心竞争力已经不能保证企业在竞争中立于不败之地。主动构建、优化与生态伙伴的关系，营造共生、互生、再生的商业生态圈，将会成为未来商业游戏的主旋律。



 廖建文是长江商学院副院长。崔之瑜是长江商学院创新研究中心研究员。

电子阅读器决斗：亚马逊逆袭索尼

2004年3月，索尼联合飞利浦和EInk公司率先在日本发布了全世界第一款使用E-ink屏幕的电子书Sony LIBRIé。索尼在照相机、游戏机、手机和个人音乐播放器等电子产品领域一直居于领先地位，推出的电子阅读器产品保持了极高的水平：这款阅读器拥有800*600分辨率，6英寸E-ink屏幕，以及高达167的ppi。该配置在当时是革命性的，即使在今天也有不少电子书仍在采用。

2006年10月，索尼在美国市场推出了第二代产品Sony Reader PRS 500。新一代产品的设计更为简洁，造型优美，堪称人体工程学设计的杰作。该产品定价为299美元，渠道阵容强大，囊括了Amazon、Target、Waterstone等线上线下知名零售商。索尼还与知名出版商合作推出Connect在线书城，供读者访问、购买和下载电子书。尽管付出了种种努力，其电子阅读器似乎始终逃不脱“小众产品”的定位，没有掀起太大的波澜。

成立于1994年的亚马逊是一个以书籍网络零售业务起家的电子商务网站。它在2007年11月迅速跟进推出

了Kindle阅读器。

“后来者”亚马逊在核心竞争力上的不足非常明显。尽管上市时间相比索尼晚了一年有余，Kindle在硬件性能上并没有突破：它的体积、重量均大于Sony Reader，显示屏也显得更为粗劣。一名分析师甚至将它形容为具有“彻头彻尾的工业化丑态”。在定价上，Kindle的359美元远高于Sony Reader的299美元，其营销和出货渠道也更为单一，只在自家的Amazon网络渠道上推广发售，以至于有分析师认为：亚马逊并没有表现出应有的激进。

亚马逊在其他一些不起眼的因素上进行了创新。首先是Kindle内置了无线网络功能和在线书店。这样读者不需要通过连接个人电脑来下载、同步书籍，简化了步骤。此外，亚马逊调整了电子书的定价：以印刷版图书标价的50%向出版商进行支付（以12~14美元为主），然后以9.99美元的价格出售电子书。按照亚马逊的定价，每卖出一本电子书，都要补贴给出版商大约2~4美元。可以说，电子书卖得越多，亚马逊的损失越大。但是，亚马逊以此吸引读者。

事实证明，亚马逊的Kindle引起了轰动。超过400家网络媒体和众多平面媒体竞相报道，美国《新闻周刊》更是将这款产品誉为电子出版业的“里程碑”。

亚马逊和索尼都没有公布各自阅读器的销售数据，但是从Google搜索频次的统计中我们可以看出市场对于Kindle的反应要远远热烈于Sony Reader。

之后亚马逊又陆续推出多个系列的产品，逐步改善性能，使“电子阅读器”成为了席卷全球的潮流。新业务模式也层出不穷：2011年1月起，亚马逊推出了新的出版服务Kindle singles，为原本很难有机会在传统出版社出版的个人作品提供数字出版服务。个人作者可以跳过出版商，直接在亚马逊的平台上发布作品，并与亚马逊分成。Kindle的火爆销量还吸引了广告商，同年9月底亚马逊推出了价格更低的广告版Kindle。

反观索尼则始终没有找到反击的机会。2014年8月6日，索尼宣布由于产品销量不佳，放弃电子书阅读器业务，不再开发新产品，至此退出了电子书阅读器市场。