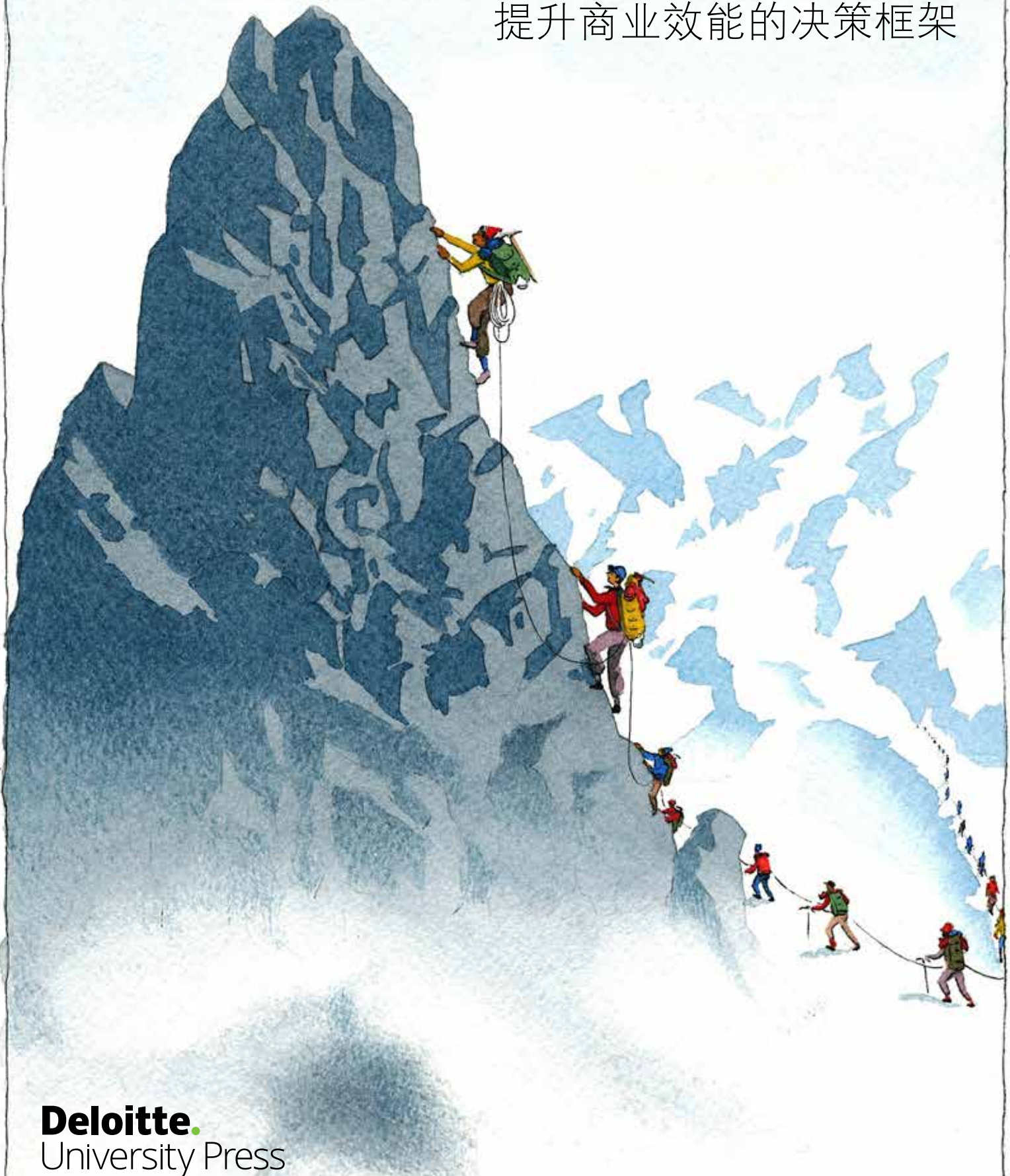


商业效能生态系统

提升商业效能的决策框架



Deloitte.
University Press

目录

前言		1
概览		2
简介——生态系统的定义		3
突破当下局限的生态系统		4
生态系统的分类——帮助我们更好地理解所面临的选择		5
多亏有了分类——但接下来向何处前行？		8
加速参与者商业效能的提升		14
生态系统的风险和应对办法		19
结论		20

前言

中国已经从工业经济时代走到了今天的数字经济时代，这意味着更大的开放体系、更多的社会资源参与、更密集的互联网计算及应用，整个商业组织形式亦发生着翻天覆地的变化。我们知道，现如今全球十大平台经济体市值已经超过了十大传统跨国公司的市值，而中国更是占据其中三席，他们即是阿里巴巴、腾讯和百度，而他们无一例外地都是在以生态系统形式全面发展的杰出企业。

在这样的经济发展背景下，我们再谈企业管理，就不能仅仅关注企业内部系统的运营和效率，而更需要对企业自身所处的整体生态给予充足的重视和规划。此时我们推出这一份《商业效能生态系统》报告，正是希望给公司的管理者提供更新颖的决策框架，使得他们能够站在更高的生态系统角度来审视企业前进的道路。

在这篇报告中，我们创新地定义了生态系统的类型——中心式、序列式、促进式以及自发组织式，并提供案例来帮助企业理解这些类型的差异点。由于不同的生态系统可以创造不同的价值，接下来我们通过评估、分析来判断企业应该选择哪种生态系统，并应如何通过管理实践来不断提升生态系统效能。最后我们通过生动的案例分析，来展现生态系统在促进其参与者互动时如何有效地扩大其价值创造。

以上的所有内容分享，都是令人耳目一新的！尽管生态系统已经被谈论过许多次，但是还没有哪家公司真正从本质上分析了这些生态系统的差别，并针对差别给予发展建议。特别是六大管理实践，将帮助企业真正地实现拓展业务机会和提升业绩的发展目标，协助企业走向更大的商业成功。这些管理经验绝不是纸上谈兵，而是来自德勤多年的全球业务研究和经验积累，是一份真正意义上的管理真经！最后我们衷心的欢迎企业跟我们分享企业管理的成败经验，德勤愿意与各位管理者一同探讨对这个话题的诠释和理解。

谢谢！



周锦昌
德勤中国
科技、传媒和电信行业领导人



赵锦东
德勤中国
高科技高成长项目领导人

概览

企业总是在生态系统内运营并为他们的市场提供价值——没有公司是一个孤岛。然而，大部分企业所处的生态系统都没有得到足够的重视或有效的规划。很少有公司系统地评估了生态系统的效用，即是否为其业绩提升带来益处。本报告提供了一个决策框架，旨在帮助你深入理解并规划这个日趋重要的问题。在这个过程中，你可能会发现一些能够通过有效地规划生态系统促进业绩提升的潜在机会，推动生态系统进阶，甚至于形成一个新的生态系统。

千万别被生态系统——这个已经被滥用同时还常令人困惑的概念阻碍了你的思考。大部分的困惑来自一个事实，那就是生态系统的多样化形式尚未被正式定义过。此外，企业管理层也缺少一个确切的决策框架去帮助他们在不同形式的生态系统中做出选择，更不用说真正理解这些选择的实际内涵。

在本文中，你可以学习到如何识别生态系统的四大类型，以及两种广泛的生态系统：静态和动态。静态生态系统聚合并协调了一系列固定的资源，能够为生态系统的组织者增添价值。动态生态系统明确地试图创造一个使参与者通过协同工作而得以快速学习的环境，由此让生态系统中的各项资源持续提升价值。大多数公司已经构建了静态生态系统，他们为客户创造的价值大于为自己提供的价值，这样的生态系统忽略了随着时间推移创造更多价值的潜力。而动态生态系统具备令参与者高度互动的灵活性，能够加速内外部人才的培养，同时，随着更多参与者的加入，有望释放出指数级增长的业绩潜力。

你将学习是否需要创建、增强还是融入一个生态系统。无论你作何选择，你可以通过六大管理实践去提升你从生态系统的获益。为了帮助你理解这些管理实践的方法论和如何落地，我们会提供一些代表性公司实际操作的真实案例。

生态系统的终极目标是拓展身处其中的企业的业务机会、提升业绩。这是本报告最令人激动的部分。我们将讨论生态系统的动态子集在促进其参与者互动时如何有效地扩大其价值创造。正是因为这些生态系统证明了其能够帮助参与者挖掘价值创造的潜力，它们才能吸引更多的参与者，并促进更快速的学习和最终的业绩提升。简言之，这些动态生态系统提供了一个平台，帮助激发那些最有才华和最富激情的参与者的创造力，从而将其个体业务潜能发挥到极致。

生态系统比以往任何时候都有更大的增长潜力。社交软件、云计算和其他技术的快速创新能够以更低的成本管理愈发多样化的参与者。当然，这些同样的技术也增加了生态系统之间竞争的强度和复杂程度，因为你持续面对的竞争对手同样在部署更大更多样的生态系统。

能够管理动态生态系统的公司将享受到最丰富的益处，这些生态系统的参与者也将走向商业成功。本文还能帮助企业高管预测、管理和降低更大更多样生态系统的风险。

我们非常欢迎你分享经验和对这个话题的见解，同时我们也将持续分享在发展和管理商业效能生态圈中的研究、方法和故事，以及最前沿的创新理念。

欢迎从我们的网站<http://www.deloitte.com/centerforedge>订阅前沿中心的实时更新。也欢迎通过centerforedge@deloitte.com分享给我们你的见解和案例。

简介——生态系统的定义

无论是出于对增长效益、降低成本还是创新的追求，今天很多商业领袖都意识到单打独斗越来越难了。不断增长的人才需求（无论人在何处）大大改变了通向成功的道路，突破公司自身壁垒，进入更广阔的商业效能生态系统。

“生态系统”是现今商业词典中被滥用程度最高的词汇之一，这也造成了这个概念难以被理解、内涵不一致的局面。为了厘清这个概念，本篇文章将这个广义的概念进行缩窄，将其从对企业管理层提供具体选择性意见的层面进行阐释。首先我们将“生态系统”这个概念这样定义：

“商业效能生态系统由多个（三个或以上）独立的组织和/或个人组成，这些组织和/或个人互相作用，追求共同的目标。”

中国一群无名的摩托车组装商如何对日本的行业巨人形成挑战？答案关键在于中国这个群体具有形成高效能生态系统的力量。

有三个帮助我们进一步理解“商业效能生态系统”这个概念的重要假设：

1. 一个生态系统存在的目的在于提升某些层面上的商业效能
2. 生态系统的构成部分可包括组织和个人
3. 生态系统的存在可以不仅限于一个目的（例如创新）

本文对“商业效能生态系统”的形成了一个清晰的分类，从而为处在相关机遇的公司管理层提供了选择和指导，以及他们能如何运用这个概念更好地支持企业实现其目标。

突破当下局限的生态系统

虽然关于生态系统的讨论似乎在近几年比较热烈，但是生态系统早已不是新鲜事物。每一家企业都通过与他们的供应商和客户的组合，形成了许多个不同的生态系统。然而，目前看来企业参与生态系统的运作形式非常有限，主要集中在聚合和协调既有资源的目的上。这种静态的生态系统远远不能驱动价值最大化。商业世界的最大价值往往来源于一个生态系统中所有参与者通过合作共同变得更强大、更高效——我们将其称为“参与者商业效能加速提升”。我们不能忽视传统的聚合和协调生态系统的方式，与此同时，更富活力的、动态的、能驱动商业效能加速提升的生态系统正在逐渐成为创造价值的核心，也为公司管理层呈现出新的机会。

这种动态生态系统无须从零开始构建，也可以达到实现商业能的目标。从静态生态系统进化到动态生态系统，企业会发现前所未有的实现商业效能加速提升的机遇。因此，许多公司都可能需要进行大规模的生态系统转型，以将其商业价值最大化，然而，这些公司可能要通过一条符合实际的变革之路才能实现改变并达到转型的目标。

在追求和实施生态系统策略的过程中难免遇到一些固有风险并付出代价，管理层有时会过度担忧，甚至因噎废食。很多管理层会因为害怕失去对知识产权的控制，或者被其所在的生态系统的害群之马拖后腿而逃避参与生态系统。这些风险固然存在，但企业可以通过管理提升降低这些风险，比如选择参与合适的生态系统，充分理解这些选择在管理层面上的意义，进而系统地进化成为更高阶的生态系统。再者，考虑到参与动态系统的潜在获益，管理层值得为此一搏。换句话说，不参与动态生态系统而带来的潜在损失要远大于参与带来的固有风险。在这个商业竞争日益激烈的时代，那些无法利用动态生态系统挖掘商业潜力的公司很可能在全球市场中被边缘化。



生态系统的分类

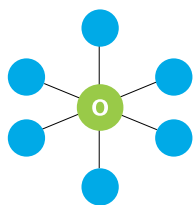
——更好地理解所面临的选择

基于一项涵盖50个案例的研究，生态系统可被分为以下四个广义的分类：中心式、序列式、促进式和自发组织式。这些分类是根据生态系统的一些显而易见的特征，例如基本结构，是否有一个中心组织者，以及参与者之间的连接方式。

请注意以下几点说明。第一，生态系统经常是在不断演化的，因此生态系统的分类也是基于某一时间点其状态的写照。第二，一个生态系统也常常盘根错节地搭建在其他生态系统之上，因而对于生态系统的分类通常从最高级别开始，而后再对其下一级别的生态系统进行分类。最后，生态系统的不同种类不取决于其商业目标，一个生态系统可适用于多种不同的商业状态。

中心式生态系统

在中心式生态系统中有一个明确的组织者，这个组织者可能无法控制参与者的工作方式，但它会推动实现生态系统目标所需的互动。这种生态系统中的参与者一般不会与彼此之间产生互动，他们只能与组织者发生互动。



例：InnoCentive, O-组织者

越来越多的公司会使用这个由InnoCentive创造的核心生态系统来补充自己公司内部的研究力量。在InnoCentive的网站上，许多公司发布自己的难题，然后一些相关的专家、创思客和创新者可以帮这些公司解决他们的问题。Karim R. Lakhani在《哈佛商业评论》中写道：“InnoCentive逐渐演化，以促进更多这方面的团队互动和合作。而它的最初设置方式是所有的参与者都是独立的，并在InnoCentive的促成下共同完成短期的交易。”

中心式生态系统分为三种不同类型：

• 集体式生态系统

通过中心辐射状的机制收集或分发信息。一个标志性的例子就是宝洁公司的“连接与发展”项目，它通过广泛征集和筛选外部建议来补充公司自身内部的研究力量。一旦这些建议和创意进入宝洁公司内部，宝洁就不再需要外界额外的支持了，而是通过其内部资源对这些想法进行进一步的推进。

• 竞争式生态系统

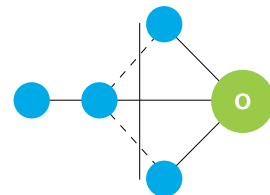
邀请公司或个人来解决问题。如前文提到的InnoCentive就是一个竞争型的生态系统例子。另外一个例子是“Goldcorp挑战”，矿业公司Goldcorp向外界公布大量地质数据，并邀请参与者参与竞赛，定位一个加拿大安大略省的最佳开采地点。

• 匹配式生态系统

顾名思义，就是将参与者连接起来完成一个共同的目标。例如TutorVista，提供一种将全球范围内学生与印度的家教连接起来进行线上辅导的服务。当一位学生与一位家教匹配成功，这两者会直接进行沟通，但他们的互动会在TutorVista网站上进行。

序列式生态系统

传统供应链的模式普遍代表了序列式生态系统。这种模式是由一个中心指挥者协调完成的一系列的活动。



例：Portalplayer, O-组织者

我们将这种生态系统进一步分成以下三类：

• 在链式生态系统中有一个中心

组织者，负责持续协调一系列连贯、前进的活动，通常组织会对参与者的生产活动的细节和连贯性有很高的要求。参与者可能会与其他上下游的参与者发生互动。任何一个供应链或分销链，例如通用汽车，就是此类生态系统的很好的例子。

• **项目式生态系统**的产生是为不同公司之间在一段规定时间内合作达成一个特定结果。基础建筑类项目都是此类生态系统的很好例子。

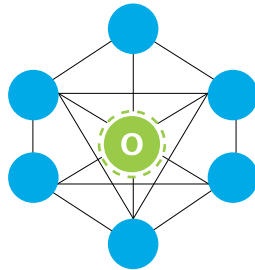
• **进程网络式生态系统**支持扩展的端到端业务流程，在这个模式中参与者之间进行模式化的配合工作，并且具有松散的合作关系。与链状生态系统中组织者对每个参与者活动的细节有高要求不同，进程网络生态系统中的组织者更侧重于定义个体参与者活动的模式上，以及在确保这些模块之间的界面符合共同商定的标准，以便当生态系统的需求或所面临的环境产生变化时，参与者能适时地参与或退出整个生态系统。在全球服装行业内拥有超过10,000家商业合作伙伴的中国香

商业效能生态系统

港利丰集团就是此类生态系统的有趣例子。利丰建造了一个为服装设计师服务的可定制的供应网络，利丰从该网络中选取合适的参与者，并为其分配具体模块的工作，然后进行协调，以确保从原材料采购到成品最终交付到特定零售配送中心的每次切换都能达到质量标准。

促进式生态系统

促进式生态系统呈现网状连结，在此类系统中的参与者之间的互动模式也较为复杂并不断演化。虽然在此类系统中的行为主要由参与者驱动，组织者也会在其中通过监管和交互协议来进行一定的干预。为众多小型企业服务的美国运通开放论坛就是此类系统的一个例子。这个线上论坛对美国运通银行卡持有者开放，参与论坛的小企业管理者可以在这里互相交流，提出问题，提供意见，甚至向彼此介绍自己的产品和服务。



例：美国运通开放论坛

促进式生态系统主要有四种类型：

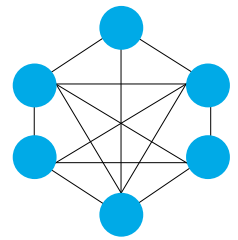
- **资源网络式生态系统：**当一个组织者希望为一大批人提供多种资源的时候，这样的系统就应运而生，美国运通开放论坛就是一个例子。
- **网络式生态系统**的产生源于组织者希望围绕核心平台进行分布式创新，而参与者也被此平台的商业潜力所吸引，希望在此平台上创造和发展自己的产品或服务。微软的DOS系统便是网络式生态系统的经典案例。微软研发了这个操作系统平台，并通过推广来吸引一众参与者与之共同形成一个生态系统。任何有意愿的参与者都可以取得该操作系统的许可，大多数情况下微软并未与个体参与者发生直接联系。当这种分布式创新的蓬勃发展变成无可置疑的社会标准后，整个生态系统都从中获益了。
- **开放开发式生态系统：**当参与者集合起来去完成开发或者发展产品的共同目标，且任何有意愿的参与者都能加入这个过程时，就会产生一个开放开发式生态系统。在这种系统中，虽然每个人都可以贡献自己的想法，治理协议会确定哪些想法被整合到每个新的产品版本中。开源软件的研发就是此类系统

的一个经典例子，Apache基金会与其贡献者也提供了开放开发式生态系统的例子。

- **社区式生态系统：**当组织者希望建立并拓展一个基于信任关系的有用大量参与者的社区时，一个社区式生态系统就产生了。这种系统的本质在于，其中的参与者通过一段时间持续、频繁的互动，产生一股凝聚力，并形成一种对彼此之间身份的共同认知。这类系统的范围很广，从关系泛泛的从松散定义的兴趣社区，如音乐爱好者或体育迷的讨论论坛，到更多行动导向的实践社区，如具有强身份认同和绑定的魔兽世界工会。

自发组织式生态系统

自发组织式生态系统是一种纯粹由参与者驱动的系统，参与者之间为追求一个共同的目标可产生无数种不同的连接方式。如巨浪冲浪这种极限运动在全球范围内有大量的参与者，而没有一个中央的组织体，这就是自发组织式生态系统的很好的例子。



例：巨浪冲浪

自发组织式生态系统可分为以下两类：

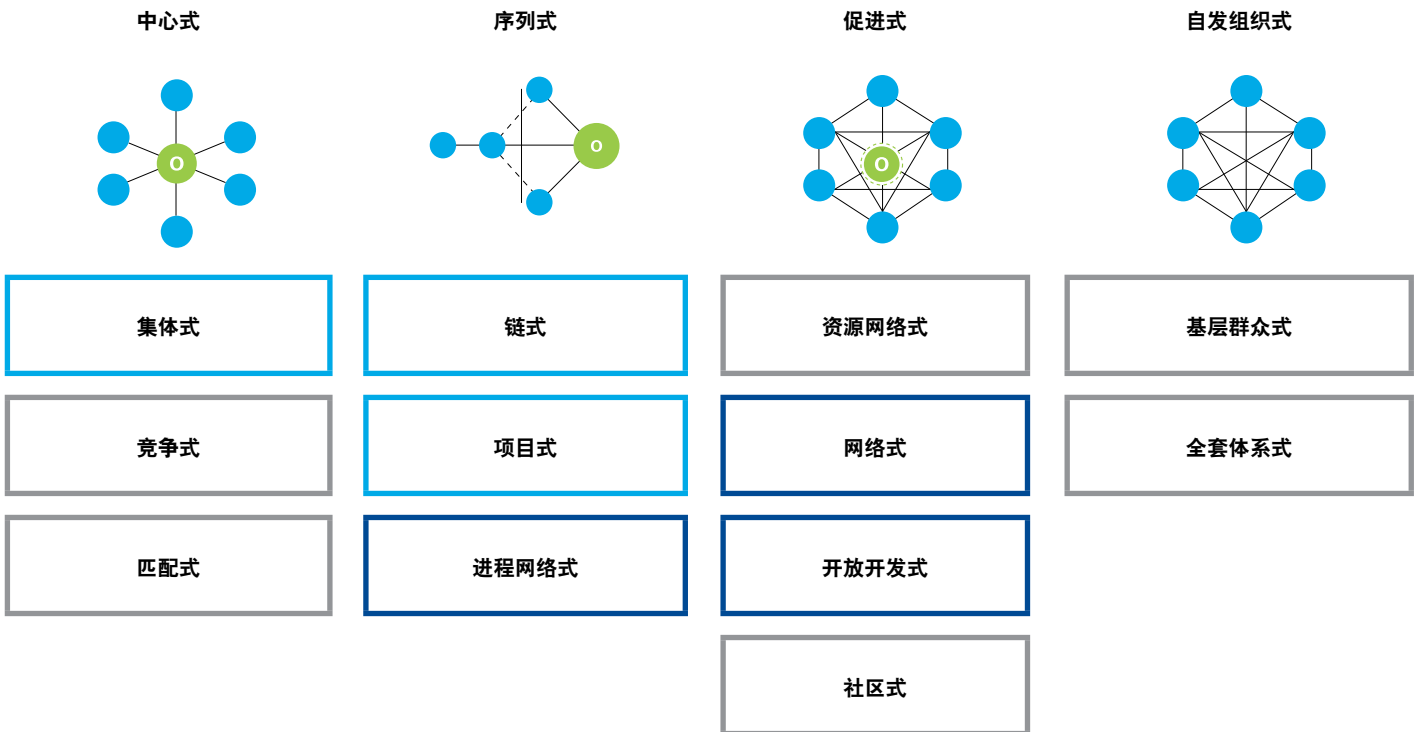
- **基层群众式生态系统**是一种短期的生态系统，没有明确规定的标准、论坛平台、进入壁垒或者参与规则。参与者因为一个具体的目的而聚集到一起，在完成这个目的后就会解散。例如：建筑工程领域曾有几个专家小组围绕如何建造更结实、更适用的墙面进行讨论。当一些人通过实验发现了更好的科技工艺，他们通过非正式的方式向同仁们分享这些信息，例如通过口耳相传、行业出版物或公告栏。最终，其中一些工业革新被专家小组中的制造商所采纳。当产品变得更加成熟，在面对不同情况时都有了更明确地应对策略，这个生态系统就不再有存在的必要性了，就此分解了。
- **全套体系式生态系统**中一群组织松散的参与者因为一个宽泛概念的目标聚合到一起，并会通过做一些持续的动作来达到这个目标。在巨浪冲浪这个例子中，全球范围内的冲浪爱好者互相分享前沿的冲浪板设计、冲浪技巧等，以面对更有挑战性的巨浪，以此提升这个生态系统的效能。

动态生态系统

现如今大多数的生态系统把精力集中在聚合和协调资源上，这些资源可能是供应商、顾客或者一些想法。高新科技的介入和互联网的迅猛发展为生态系统创造了更多种多样的形式，为参与者商业效能的加速提升提供了更客观地机会。在这种局面中，所有参与者都能在更大的范围内实现更高效能、更高效的提升。如图表1所示，只有一些特定的生态系统类型拥有加速提升

参与者商业效能的潜力，这些类型包括：进程网络、网络、开放开发、社区、以及全套体系式生态系统。这些类型的生态系统具有高度可规模化的特质，也能使得处于其中的参与者之间形成高度的互动。此外，这些类型也能够促进参与者形成更深层次的信任关系，和/或创造必要的激励来吸引更广泛和更多元化的参与者。企业如今面临着越来越多的机会从传统静态的生态系统演变为高商业效能的动态生态系统。

图1：生态系统分类



现今的大多数商业生态圈

可加速绩效提升的生态圈

多亏有了分类—— 但接下来向何处前行？

我们知道利用关键的管理经验，演化为更高效能的生态系统类型可为企业创造更大的价值。但企业在选择正确的生态系统时，能使用什么策略和方法呢？图2为我们展示了在选择正确的生态系统时应采取的三个步骤：

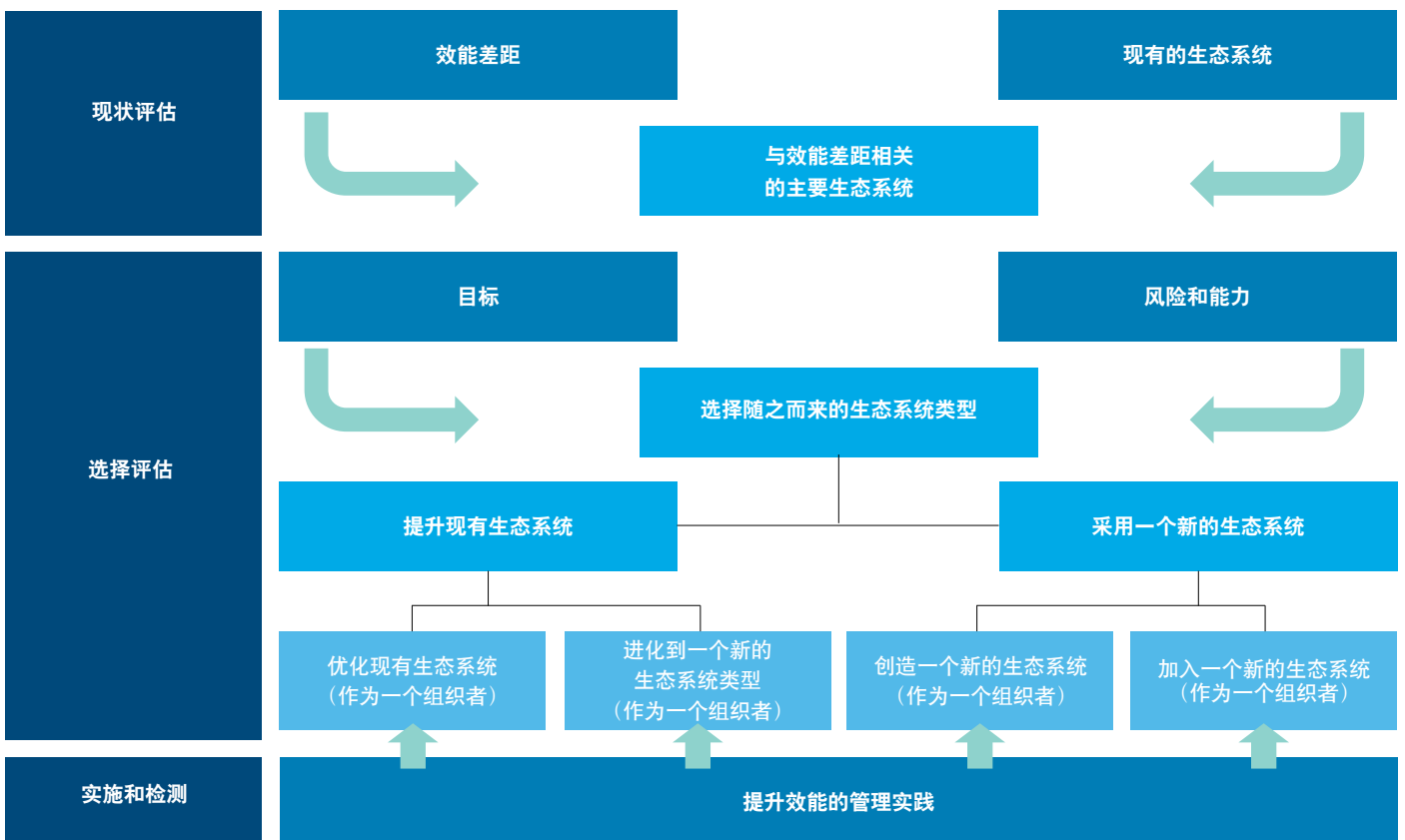
步骤1：评估现有能力及既有生态系统

初始步骤应为对企业现状的评估，需要考虑的主要问题包括：

- 企业目前有哪些能力、文化以及风险？
- 现在这个企业处在什么样的生态系统里？
- 企业目前所处着的生态系统是否能使其满足其商业效能的目标？

从以往经验看来，下一步如何采取行动往往是首要的问题，也是对于管理层来说最难的问题，因为生态系统对很多人来说仍是新事物，而参与这些生态系统的基本组成部分并不在组织内。例如，科技公司采纳开放开发式生态系统可能对其大有裨益，但是，这些企业内部组织机构的竞争模式和激励机制常常使得他们退化回到项目生态系统的模式。

图2：选择合适的生态系统的实用性策略取决于其明确的商业目标



步骤2: 评估下一步生态系统的选择

评估企业面临的生态系统的选择时, 要考虑以下两个关键的问题:

- 应选择何种生态系统类型?
- 企业是否应该创造、增强或加入一个生态系统?

一旦选定了一个理想的生态系统类型, 如何向它转型? 一般来讲, 企业可以增强其已有的生态系统, 或者也可以加入一个新的系统。

增强已有的生态系统的方式包括以下两种:

- **优化:** 保持现有生态系统类型的完整性, 提升管理实践经验。例如, 丰田公司一直以来与其供应商在一个链状生态系统中工作, 但基于与其供应商积累起来的信任创造出了更多价值。
- **演化:** 从一种生态系统类型转化为另一种 (例如从链式到进程网络式), 或者在已有系统中搭建新的系统。这种搭建意味着一种系统被一种更高级的系统完全涵盖, 从而常常造成多层次的生态系统。例如, 在eBay广义的匹配式生态系统之中 (匹

配卖家和买家), 它又创造出了一些多样的在线商务网络, 在这些网络中商家可以像在社区式生态系统中那样与彼此分享信息及经验。

选择什么样的生态系统类型与企业的目标紧密相关。图3可作为企业在此选择过程中的指导性工具。在最高的一级上, 生态系统类型可大致分为两种——侧重于聚合和协调资源的, 以及侧重于加速所有参与者商业效能改进的, 或帮助每个参与者更快发展的。在两大分类之外, 还有更具体的问题可以帮助解答哪种生态系统是最适合企业目标的。

选择加入一个全新的生态系统的方式包括以下两种:

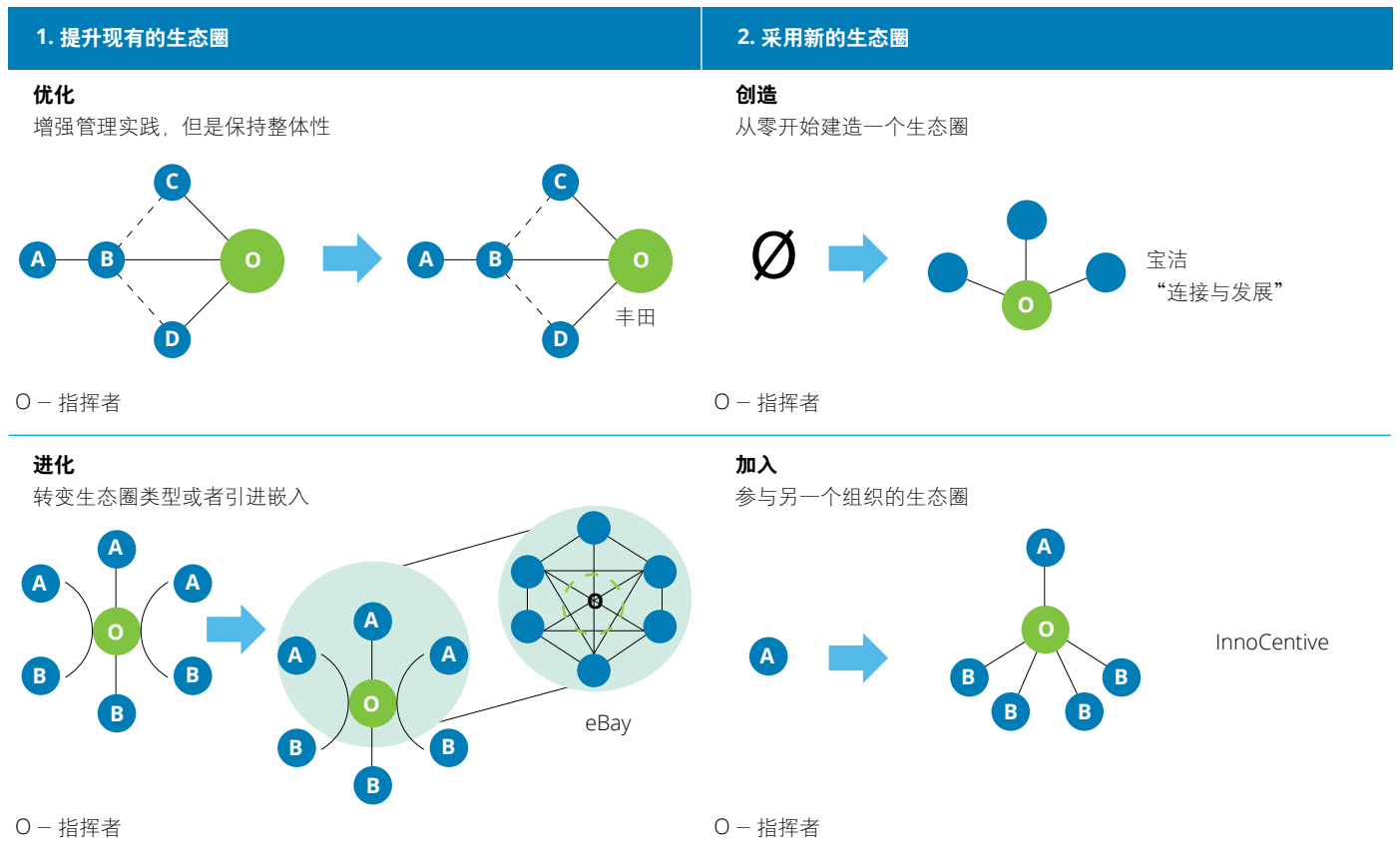
- **创造:** 从零开始组织一个新的生态系统。宝洁的“连接与发展”项目就使其连接到了一众新的行业参与者。
- **加入:** 参与已创造好的生态系统并从中获取价值。例如, 一个企业可以在InnoCentive的网络平台上作为“寻求者”参与, 从众多愿意提供答案的人中间寻找到自己问题的解决方式。

图3: 一个企业的目标决定了其应选择生态系统的分类型

聚合和/或协调 (供应商、客户、想法、原材料、资源, 等)		加速参与者效能提升	
你有一个特定的问题要在一定的时间内解决, 你是否愿意为此提供财务奖励?	竞争式: Goldcorp	你是否需要持续地对活动或参与者进行快速灵活的排序?	进程网络式: 利丰集团
你是否想促成连接参与者或提供者和用户的大量交易?	匹配式: TutorVista	你是否需要围绕核心平台扩展分布式创新?	网络式: MS Dos系统
你是否想要为大量用户提供多种资源获取途径?	资源网络式: AMEX OPEN	你是否愿意放弃知识产权并整合参与者的贡献来快速改进产品?	开放开发式: Apache
		你是否需要基于信任的关系才能在大量参与者中发展?	社区式: World of Warlocks

无论采取以上四种选择的哪一种, 都可能会创造出价值, 然而, “演化”这种形式往往能创造最大的惊喜, 特别是当一个企业从静止生态系统转变为动态生态系统时。“演化”的形式通常比“优化”或“加入”这两种形式能制造出更大的价值, 同时也不用像“创造”这种形式那样付出很大的投资。随着企业对现有的静态生态系统进行了一定量的投资, 演化成为一个具有更高商业效能的动态生态系统类型, 可以为其扩大创造价值的机会。

图4：无需从零开始，生态系统的进化也可创造巨大的价值



步骤3：利用关键的管理经验不断提升生态系统

大多数企业通常不会利用现有的管理经验将其生态系统效能进行最大化。

管理层有机会通过理解关键的管理经验，更有效地构建和管理其生态系统，从而提升其生态系统效能。换句话说，通常在既有生态系统类型中只要对管理实践进行优化就能提升企业价值。

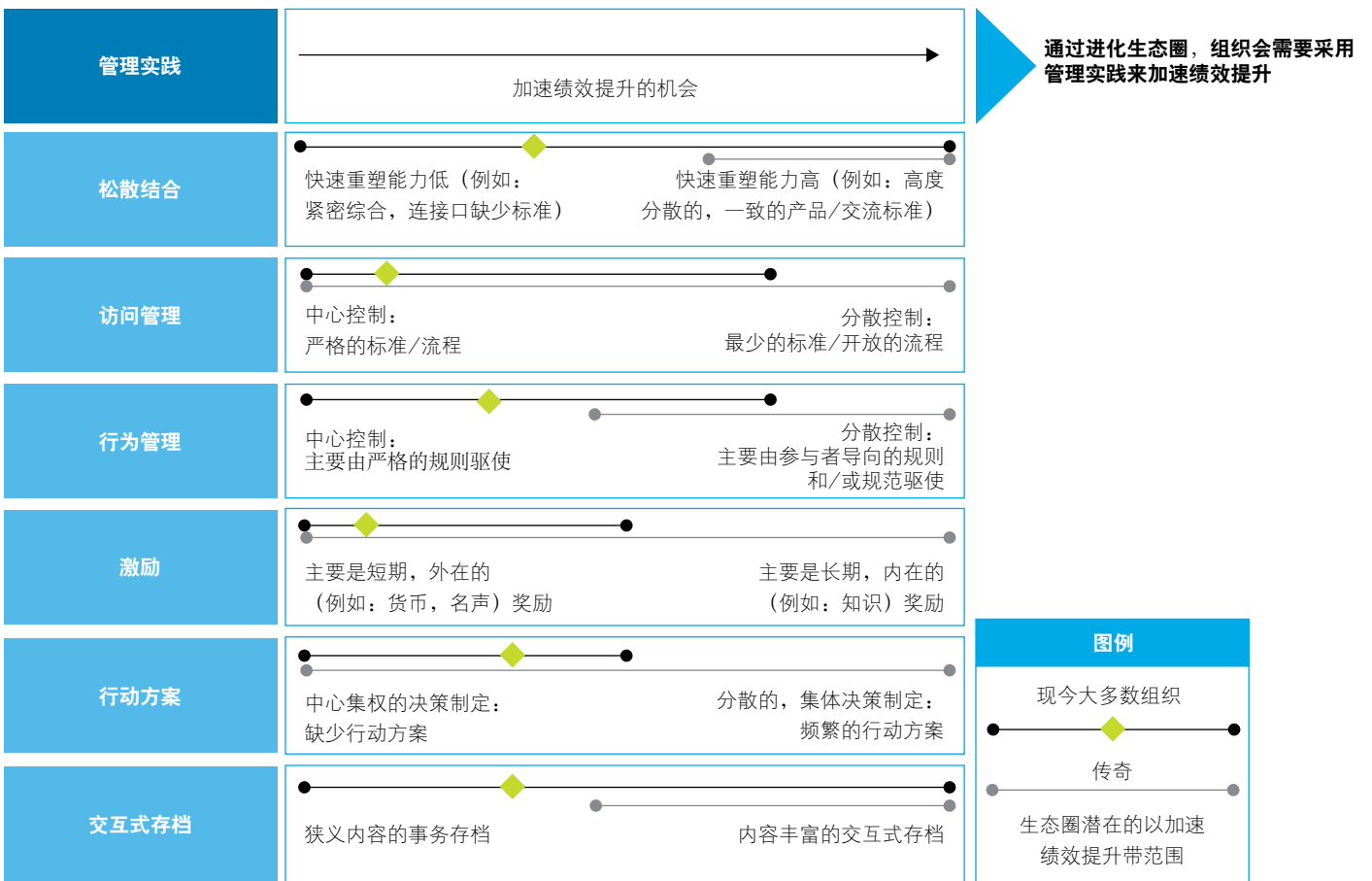
此类管理实践经验包括：

1. 松散结合：使参与者通过轻松的重新配置组合来满足不断变化的需求，从而实现带来更大的灵活性和更高的可扩展性

- 2. 访问管理：**在符合生态系统范围和目标的条件下，扩大可参与人数
- 3. 行为管理：**通过行为准则、强制执行规则和参与者绩效反馈闭环等方式，提升有效互动的潜力
- 4. 激励机制：**使用适当的内外部结合的激励（包括美誉嘉奖和智力挑战）促进循序渐进的学习以及能力建设
- 5. 行动方案：**设立决策里程碑，在这里解决分歧，达成共识。设立行动要点让企业不得面临与多方面的摩擦，但这些摩擦最终会驱动生产力，因为它会迫使企业必须做出好的决策
- 6. 交互存档：**记录下参与者之间互动的内容，作为他们行为的附加产品，可以通过这个产品对此生态系统重的机会进行一个长期的评估

如图表5所示，从阅读和采访中我们发现，大多数企业倾向于集中在每个领域中的左端，也没有很好地利用其管理实践提升其价值。例如，生态系统与其供应链有密不可分的关系，也就是说他们适应变换的需求的能力较低。在生态系统中采纳更松散的结合方式和生产模式，让参与者在需要时能快速重组，这将会使企业实现更大的价值。

图表5：管理实践的增强形成生态圈加速绩效的提升的基础



案例1: 丰田的商业效能提升

丰田的供应链模式是一个链式生态系统 (见图6)。通过在一些关键管理实践方面的改变, 企业商业效能够得到提升。特别是通过在行为管理、激励机制、行动方案方面的改变, 丰田对其供应链网络的管理使其所在的整个生态系统的商业效能得到整体提升。

激励机制: 丰田根据对其供应商有利的原则来管理企业, 允许供应商自己决定他们节省的成本中的多大一部分流向丰田。这为丰田和供应商提供了双赢的激励机制, 这也使得双方关系得以加强, 并确保对短期利益的追求不影响长期的利益。

行动方案: 丰田的企业管理定义了激进式商业效能目标, 也为协同其合作伙伴共同实现目标创造了明确的行动点。这些行动方案驱动供应链中的参与者不断积极学习。

图表6: 案例分析——丰田的商业效能提升



图表7：管理实践之间差别可能很大

集体式生态圈	管理实践	社区生态圈
宝洁的“连接与发展” ◆		乐高的“头脑风暴” ◆
所有的交互发生在宝洁和参与者之间，由合同决定	松散结合 	参与者间松散的交互
宝洁决定和谁进行商务交易	访问管理 	任何人都可以参与网络
宝洁制定规则	行为管理 	参与者在规则制定中具有发言权
货币的	动机 	非货币和长期。基于社交交互（礼物）
行动方案针对每个合同和参与者制定	行动方案 	参与者自愿在合作和分享观点中制定行动方案
参与者不被允许知道彼此的工作	交互档案 	网址记录交互历史

案例2：管理实践经验很重要——不同生态系统的对比

实践中，关键管理实践的不同选择可能造成截然不同的生态系统构架。图7对比了两个案例中的管理实践，他们分别是宝洁的“连接与发展”项目（集体式生态系统）和乐高的“头脑风暴”（社区式生态系统），这两个项目都聚焦于产品的提升与发展。

提升参与者的商业效能

例 如利丰集团（见后文案例）将一种非常不同的生态系统模式带到最前沿，实现了第二级商业效能改进，创造出更大的价值。

除了仅聚合和协调的现有资源，这些生态系统与众不同之处在于可规模化、并能够带给参与者极高的互动性。因此，随着时间的推移，这些生态系统可以加速参与者学习和/或商业效能改进，随着更多参与者加入生态系统，也能够使所有参与者更快提升商业效能。

提升参与者商业效能的特征

生态系统得益于网络效应。如果参与者极少互动，就会如同一个中心式结构（中心辐射），网络效应比较有限。由于参与者之间的互动次数少，每个额外的参与者只会增加“一点点”生态系统的价值，即是参与者本身。而当参与者间的互动增加时，即使参与者的能力保持稳定或不变，都能够激发出更强的网络效应。举一个例子，我们想想传真机网络。一台传真机本身是没用的——甚至它实际上只有负面作用。因为购买一台传真机需要花钱，但不能用来做任何事。当网络中的传真机不断增加的时候，每台传真机的价值才在得到提升。这个网络的价值随着越来越多的传真机的导入呈指数级增长了，而每台传真机的功能并没有受到任何改变。

我们假设每一台传真机都提升并构建了自身的能力，他们能力提升的程度随着额外的新传真机加入而加速了，这就是我们所谓的加速提升参与者的效能。在这种情况下，我们得到第二次递增收益，随着参与者数量的增加放大了基础的网络效应。之

所以有第二次递增收益，主要来自于一些生态系统发展与所有的其他参与者能够互动的复杂网络，使得每个参与者的学习和效能提升得到加速。在那些能够培养长期的、互信的参与者关系的生态系统中，相互学习共同工作会更有动力。随着参与者种类的愈发多样化，他们在加速商业绩效提升过程中能产生出更多有创意的解决方案，并进一步加大学习的机会。

企业有机会将其原本静态的生态系统演变到更新、更高效能的动态生态系统。图8列示了一个独特的特征，区别开了简单聚合、协调现有资源的静态生态系统和加速商务效能的动态生态系统。快速规模化的动态生态系统加速参与者的效能提升引起了一个独有的悖论：“你该如何在拥有一个高度规模化的生态系统的同时，保持参与者之间深入互信的关系？”

利丰集团是一家中国公司，从事服装行业，监督协调全球10,000多家业务合作伙伴网络，在定制化的供应网络中为客户选择最适合的参与者。

乐高集团没有起诉一个破解并公布其“乐高头脑风暴”产品背后软件的用户，反而向公众开放了自己的系统，并利用客户去设计未来的产品。

Dusty和他的朋友成为一群最熟练的巨浪冲浪者，他们组成一个紧密的团队相互学习相互建议。同时他们还和全世界其他冲浪者互动，去提升他们的技巧。

图表8：实现加速参与者商业效能的演变

聚合、协调现有资源	提升商业效能
1. 聚焦效率	聚焦参与者效能的提升
2. 静态的资源	动态的资源
3. 短期的聚焦	长期的聚焦
4. 可能可以规模化	可以规模化
5. 交易性质的	关系性质的
6. 聚焦组织者的效能	聚焦生态系统的效能

这些动态生态系统恰好能够通过提供一个丰富的环境解决这个悖论，这个环境既适合个体间的互动，也适合团队间的互动。虽然个体团队无法做到超越一定规模而不侵蚀互信的关系来维持团队表现，但生态系统整体可以通过适应越来越多的团队来扩大规模。这些团队不仅仅是自我实现的实体——团队的成员通常在更广泛的网络中进行互动，从而促进团队之间的学习和效能提升。通过将个体团队中的不同参与者聚集在一起，培养互信关系，并将这些团队聚焦在具有挑战性的效能改进举措上，这些生态系统可以鼓励个体团队层面产生富有成效的摩擦，从而可以带来效能的重大新提升。随着本团队成员与其他团队成员更广泛的讨论和解决问题，大部分学习还可以得到进一步传播。

建立生态系统内的信任

团队中的信任不是在生态系统里随机建立起来的，相反，关键的活动能够促使信任的建立。起始点是个人在生态系统（或组织者）中的信任，反过来为在团队内建立更深信任提供了环境。

生态系统内的信任可以通过个体开始参与到生态系统中时进行培养。为此，第一印象（包括组织者的品牌）对建立信任至关重要。在这个层面上，生态系统的规则也影响到建立信任的能力。最成功的生态系统具有最少的规则限制，为参与者提供了发展自己的规范和规则并发展生态系统“自主权”的机会。在需要规则的时候，参与者的公平性、透明度和接受度有助于建立信任。

参与者之间的信任随着时间的推移变得越来越重要，因为参与者卷入生态系统会触发与他人更多的互动。在此，为更广泛的参与者互动创造机会至关重要。在参与者之间建立声誉的机制可以帮助参与者根据过去的表现更快地找到彼此，并更快地建立信任。例如，很多线上社区都有声望系统，允许参与者评估其他参与者贡献的质量和数量。

团队内部的信任有助于在较小的参与者群体中培养更深层次的信任。为参与者提供形成自己的“团队”、“小组”或“房间”的功能，并进行持续的互动以应对效能挑战，这将有助于实现集中化的团队互动。这还可以通过应用工具来实现进一步提升，比如用工具来记录目标、里程碑和小组之间的互动，共享文档，并进行用于团队创作和互动的其他必要任务。

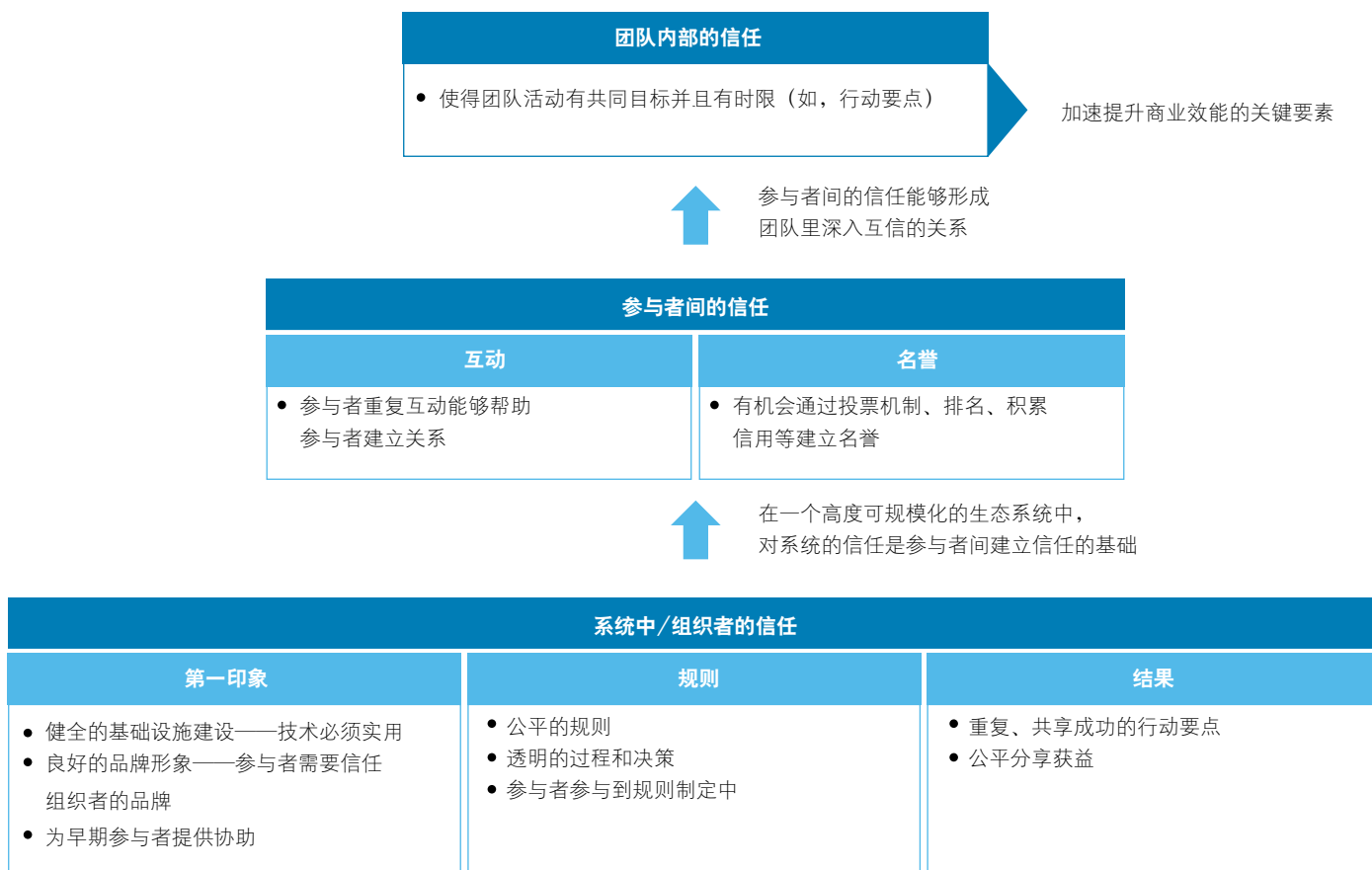
分享经济利益

由于基于信任关系的学习和效能提升，这些动态生态系统往往在参与者之间分享经济利益或利润方面具有优势。

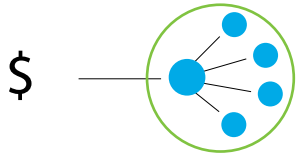
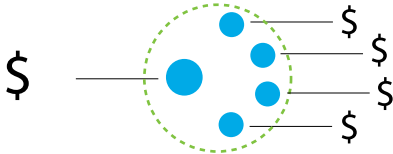


在聚合和协调现有资源的静态生态系统中，组织者可以分配给参与者的奖励往往更有限一些。因此，如何更加“公平地”分配这些有限的奖励就会产生争议。如果一个参与者获得更多的奖励，那么“非赢即输”的心态常常会出现，这意味着给其他人的回报变得更加有限。这种感觉可能会削弱信任，增加竞争，牺牲协作。例如，在竞争型的生态系统中，获胜者能够得到一批有限的“奖金”，而失败者什么都没有。解决问题的人的数量越多，就越不可能获胜。在连锁生态系统中，连锁店每个层级的参与者都试图挤压其他层次的参与者，以便给自己留下更多的回报。

在促进参与者提升的动态生态系统中，重点从“分蛋糕”转向了“做大蛋糕”。在这种情况下，短期学习、提升和声誉建设为所有人提供了长期扩大的利益的保证。尽管在这方面的分配仍然存在争议，但由于越来越多的人意识到要参与快速扩张的利益总和，矛盾往往会大大缓和。例如，在诸如开放源码软件的开放式开发生态系统中，参与者往往受到越来越多的激励，他们正在加强自己的技能，并且他们作为创意代码的贡献者的名誉将有助于他们更具市场化，从而在个人层面获得大量的金钱回报。

图表9：生态系统的规模化将随着系统级别的信任建立而生，参与者级别的信任也将随之而来



图表10：更高效的生态系统避免了“分蛋糕”时所受的利益压力

	聚合或协调现有资源	加速参与者商业效能的提升
金钱利益分享的本质	<ul style="list-style-type: none"> （利益）来源通常限于组织者和/或特定参与者的成功/成长 以“封闭”的方式供应和分配 	<ul style="list-style-type: none"> 来源往往是无界的；在许多情况下，组织者和参与者从生态系统外部获得利益 以“开放”的方式供应和分配
		
参与者数量增加的影响	<ul style="list-style-type: none"> 有更大压力分配金钱利益 非金钱利益有助于抑制由此产生的压力 	<ul style="list-style-type: none"> 进一步增加所有参与者获得金钱利益的机会 非金钱利益作为增加金钱利益的催化剂
	 <p>聚焦于“分蛋糕”</p>	 <p>聚焦于“做大蛋糕”</p>

案例3: InnoCentive的进化

在过去十年中，InnoCentive已经采取了一些重大步骤来推动其服务和产品，包括在2008年正式确定了四种不同类型的挑战，并在2009年增加了一个咨询服务部门，最近的一项是推出了团队项目室，解决者能够私下里为他们之间的整合解决方案进行合作。

这些变化对InnoCentive本质的生态系统的演变有着关键影响（请见图11）：

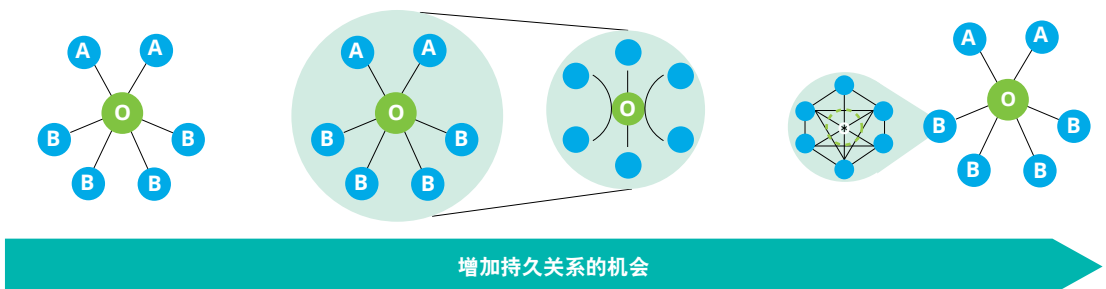
- 2001年：竞争型生态系统产生，带有大量独立、交易性的挑战不断产生
- 2008年：确定专门的交易类型-eRFP（electronic request for proposal）特别允许公司要求合作伙伴或供应商提供材料或专业知识，从而引入一个嵌套的配对生态系统与一小部分参与者。该平台不仅为参与者配对单个交易，而是更关注持续的业务（支持网络中长期关系的建立）

- 2010年：推出团队项目室，以提高解决方案的质量和数量。这其实有助于鼓励已经在线下非正式形成了的情形——参与者们聚在一起共同解决了一些发布出来的问题。现在，InnoCentive更积极地鼓励组成团队并为他们提供良好环境，以帮助他们持续和协作地解决问题

InnoCentive仍然是最高级的竞争型生态系统（中心辐射结构），但本案例分析展现了组织如何通过嵌套动态生态系统类型来演变其静态生态系统，从而开始加速参与者的商业效能提升。

图表11：案例分析——InnoCentive的进化

<p>公司描述</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 一个开放创新的全球网络社区，为以研发为导向的企业提供突破性的解决方案 • 寻求者向InnoCentive平台提交遇到的挑战，解决者为了争取财务回报提供最佳的解决方案 			
<p>公司进化</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 2001：成立 	<ul style="list-style-type: none"> • 2008：确定了4种挑战类型：构思性的、理论性的、实践性的、电子请求服务建议（eRFP） 	<ul style="list-style-type: none"> • 2009：增加了InnoCentive @Work和咨询及培训服务 	<ul style="list-style-type: none"> • 2010：为团队解决方案推出团队项目室
<p>生态系统层面进化</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 竞争型生态系统 • 高度事务性 	<ul style="list-style-type: none"> • 竞争型生态系统 • 专注于问题解决 	<ul style="list-style-type: none"> • eRFP引入了一个支持长期关系的嵌套Matchmaker生态系统 	<ul style="list-style-type: none"> • 竞争型生态系统嵌套团队，为更好的关系建设和富有成效的火花创造机会



生态系统的风险和应对办法

虽然在采用较新形式的生态系统方面存在固有风险和代价，但高管们还是低估了采用静态生态系统的重大风险。在竞争加剧和创新加速的世界中，静态生态系统中的组织面临着被淘汰的风险。静态生态系统只是简单地聚合和协调资源，而不会明确和积极地聚焦于加速参与者的商业效能提升，和更加动态的生态系统相比，通常只能挖掘出潜在价值的一小部分。

加速参与者提升效能所带来的风险


公开的知识产权 (IP)：分享知识产权是有风险的，但这些风险应与潜在的回报相平衡。通过向更广泛的参与者公布知识产权，企业通常可以激发出更多创造性的问题解决方法和分布式创新，这能够超越个体公司自己的能力。IBM是一个典型的企业案例，该公司为开放的开发式生态系统提供了大量的知识产权，使其能够专注于明显更有竞争优势的领域，同时刺激第三方贡献的知识产权快速增加。在决定将某些IP模块提供给广泛的生态系统，而把IP的其他模块保留在公司内部的时候，模块化架构可以提高灵活性。分阶段发布IP的方法也可以帮助管理风险。从不太关键的IP开始，一家公司可以在决定发布更有价值的IP之前，学习如何激发出更广泛的生态系统发展。

文化冲突：第二个风险是一个组织的员工之间的文化冲突，组织的任务是协调更广泛的生态系统和组织中的其他员工。请注意，聚合和协调资源的静态生态系统的文化与当今的大多数商业文化并没有太大的差异。然而，需要采用不同的管理方式来提升到更高效能的动态生态系统。通过招聘和培养有能力置身于多个显著不同的商业文化中的“门户式”管理者，可以减轻潜在文化冲突。生态系统的分阶段增长也可以帮助管理者随时随地学习，适应不断变化的生态系统文化，因为他们能观察到什么行得通而什么不行。

病毒式的不利评价：在竞争日益激烈和不容错过的市场中，不论是在公司运营所处的生态系统或是在社交媒体（如第三方博客和更广的社交网络）中，负面评价都是不可避免并带有风险的。在公司组织的生态系统中遇到客户或第三方的这些负面评价可能令人不快。然而，早期了解问题可以帮助调动资源以及时和积极的方式做出应对。这比在网络论坛上那些可能无法被市场扫描检测到的不利观点好得多，特别是在不满的早期阶段。

过度设计：第四个风险是过度程序化。在建设生态系统的早期阶段过于规范和全面（即过度设计）可能会阻碍参与者以更有效果的方式进行互动。最好以简单的功能和尽可能少的规则开始，并通过观察参与者参与的地方和方式来演化生态系统。采取适度的新举措，主要为参与者参与最多的那些输氧，而将那些人们不感兴趣的剔除。相较于一开始就尝试预见一切可能采取的应急措施来说，这是个更好的办法。

图表12：现有生态系统的风险和加速参与者效能提升的风险

现有生态系统的风险	
风险	应对
1. 竞争对手创新更迅速	运用更效能的生态系统以加速自身的创新
2. 没有能力应对威胁	运用更高效能的生态系统以回击挑战
 演化到更高效能的生态系统很有必要	
加速参与者效能提升的风险	
风险	应对
1. 被泄露的知识产权	逐渐披露知识产权并评估结果
2. 文化冲突	雇佣能够理解不同文化的“门户式”管理者
3. 病毒式的不利评价	诚实、坦率、积极地进行交流
4. 过度管理	逐渐增强设计和治理水平

结论

为了在当今快速变化的商业世界中取得成功，利用生态系统的力量非常关键。商业今天已经处在了生态系统中——不论是否通过刻意设计。通过更系统地开发一系列生态系统管理实践，并通过演化到更高效能的动态生态系统，管理者们可以加速参与者的效能提升，为公司个体和整个生态系统带来更大的价值。

尾注

1. InnoCentive. [Online] <http://www2.innocentive.com/>.
2. "Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's new model for innovation." Huston, L., & Sakkab, N. March 2006, Harvard Business Review.
3. TutorVista.com. [Online] <http://www.tutorvista.com/>.
4. J. Hagel III, J. S. Brown, and L. Davison. The Power of Pull: How Small Moves, Smartly Made, Can Set Big Things in Motion. Basic Books, 2010.
5. American Express OPEN Forum. [Online] <http://www.openforum.com/>.
6. J. Hagel III. "Spider versus spider." The McKinsey Quarterly. 1996.
7. The Apache Software Foundation. [Online] <http://www.apache.org/>.
8. D. Thomas and J Nemani. "The collaboration curve: Exponential performance improvement in World of Warcraft." Deloitte Center for the Edge, 2009.
9. E.V. Hippel. Democratizing Innovation. Cambridge : MIT Press, 2006.
10. J.H. Dyer. Collaboration advantage: winning through their extended enterprise supplier networks. New York: Oxford University Press, 2000.
11. J. Hagel III, J. S. Brown. The Only Sustainable Edge: Why Business Strategy Depends On Productive Friction And Dynamic Specialization. Harvard Business Press, 2005.
12. Lego Mindstorms. [Online] <http://mindstorms.lego.com/>.
13. Dwayne Spradlin, President and CEO, InnoCentive. May 2010.

作者

John Hagel III

联合主席

作为管理咨询顾问、作家、演说家、企业家，拥有近30年的经验，他通过高效的信息应用技术帮助企业重塑战略方向，以提升企业业绩。在他的职业生涯中，哈格尔不仅在领先的咨询公司担任重要职位，还一系列畅销书籍的作者，其中包括《网络商机》、《网络价值》、《跳出框架》、《唯一可持续优势》和最近出版的《拉动力：变推动为拉动、解放个人与企业潜力的全新商业模式》。

John Seely Brown

独立联合主席

是一位多产的作家、演说家和教育家。约翰供职于德勤领先创新中心，同时还担任Provost的顾问和南加利福尼亚大学的访问学者。他还长期出任施乐帕洛阿尔托研究中心（PARC）的首席科学家和总监。迄今为止，他已经在科学期刊上发表了100多篇文章，并且撰写或联合撰写了七本书籍，其中包括《信息社会生活》、《唯一可持续优势》、《拉动力：变推动为拉动、解放个人与企业潜力的全新商业模式》和最近出版的《一种全新的学习文化》。

Duleesha Kulasooriya

研究主管

作为专业的管理顾问，杜里沙拥有逾十年的丰富经验，他专注于企业战略、消费者和市场策略研究。杜里沙在德勤领先创新中心负责领导研究活动，致力于社交媒体、商业生态系统和机构创新研究。他拥有沃顿商学院的工商管理硕士学位，出版的作品包括《社交软件业务绩效》以及2009年和2010年版本的《变换指数》。

关于德勤全球

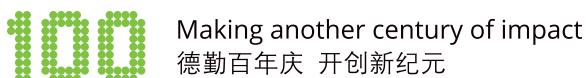
Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司（即根据英国法律组成的私人担保有限公司，以下称“德勤有限公司”），以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司（又称“德勤全球”）并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 中有关德勤有限公司及其成员所更为详细的描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计及鉴证、德勤管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家的成员所网络为财富全球500强企业中的80%企业提供专业服务。凭借其世界一流和高质量的专业服务，协助客户应对极为复杂的商业挑战。如欲进一步了解全球大约245,000名德勤专业人员如何致力成就不凡，欢迎浏览我们的Facebook、LinkedIn 或Twitter 专页。

关于德勤中国

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国的事务所网络在德勤全球网络的支持下，为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、德勤管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤在中国市场拥有丰富的经验，同时致力为中国会计准则、税务制度及培养本地专业会计师等方面的发展作出重要贡献。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过德勤中国的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。



©2017。欲了解更多信息，请联系德勤中国。
CQ-048SC-17