

平台型和生态型公司将是未来商业组织的发展趋势。顺应 VACU 时代组织发展的需要,中国宝武明确提出“共建高质量钢铁生态圈”的使命。我们梳理了以提供平台服务为主的阿里巴巴生态圈,以提供社交与内容为主的腾讯生态圈和以销售本公司产品为主的小米生态链,希望他们的一些做法能给我们带来有益思考。著名的互联网专家克里斯·安德森认为——



平台将打败产品,生态系统将打败公司

生态圈公司的运作及启示

阿里巴巴生态圈

1999年,阿里巴巴由18人50万元创业资本起步。2018年,营收2502.66亿元,净利润为832.14亿元,全球活跃用户约8.7亿。

阿里巴巴构建的生态圈包括:承担绿洲角色的阿里巴巴 B2B、淘宝 C2C、天猫 B2C、口碑网等商业平台;承担交通网络角色的菜鸟网络技术、搜索、邮箱等资源;承担交易端口角色的支付宝、余额宝等;提供养料的信息化、大数据;还有生态圈中部落角色的消费者、渠道商、制造商、电子商务服务提供商等。为了维系各个部落之间良好的能量循环,阿里巴巴不断提供资源、优化生态环境、推动各个部落的生存、发展和繁荣。

运行的基石:平台战略

2003年成立的淘宝是 C2C 模式,以开放、免费、集贸市场化、担保交易等方式,打造出世界独特的商业模式。2008年借势淘宝的 C2C 业务,推出了 B2C 模式的淘宝商城(天猫)。随后又启动大淘宝战略,旨在打通“制造-批发-零售-服务”环节,形成 B2B2C 的商业链,目标是形成更大的电子商务生态系统。2011年将大淘宝战略提升为大阿里战略。

阿里平台战略的精髓在于形成多主题共赢互利的生态圈,在网络效应下,所有参与者都能在平台上找到自己的商业价值,并通过相互促进,不停地扩大生态圈。

运行的关键:蚂蚁金服

支付宝最初做的并不是网上支付,而是信用担保,主要解决阻碍网购发展中买卖双方互信问题。随后又逐步推出余额宝、金融云、芝麻信用、网商银行、无现金联盟等。阿里从无到有,从小到大,从简单到复杂的过程,最终打造出蚂蚁金服,业务范围包括银行、保险、支付、理财、征信等各个金融领域。它在金融业搭建一个互联网金融生态开放系统,目标是要用互联网的思想、技术打造一个开放的平台,以云计算、大数据为底层设施,打造一套信用体系与风控体系,来支撑生态圈发展。

运行的保障:物流

作为电商实物商流的一环,阿里巴巴从未停止在物流领域的投资布局。继2008年投资百世快递后,阿里开启了物流领域的投资布局。收购了以物流导航、大数据地址著称的高德地图,投资了日日顺、全峰快递、中通快递、申通快递、圆通快递等企业。2013年,阿里组建了菜鸟网络科技有限公司。目标是通过5至8年的努力,打造一个强化信息流、减少物流的开放智能物流骨干网。

数据仓库:阿里云

阿里巴巴和阿里金融,本质上都是数据公司,通过打通电子商务的各个环节,构建起一个商业生态系统。数据平台的信息流可以与物流、现金流一起,构建一个闭合的,同时不断扩张的生态体系。除了对集团内部提供数据决策支持外,可以滋养阿里的生态系统,还可以形成对外的数据交易平台。

启示与思考

- 1. 打造钢铁生态圈的大平台功能。** 阿里巴巴采用大平台战略从 B2B 一直做到 B2B2C。钢铁生态圈也可采用大平台战略,大平台战略产品可以是多样的,可以是中国宝武的钢铁,也可以是全球的钢铁;可以是供应链的各类产品,也可以是生产圈的相关产品。
- 2. 强化平台、金融与数据的融合。** 阿里巴巴形成以支付宝为入口,融合各个场景的用户数据,而这些数据正在深刻地改变着传统业务的成本和效率。未来的钢铁生态圈将是平台、金融、数据的交互与融合,应该形成像支付宝一样唯一接入端口。外部金融服务机构融入钢铁生态圈也必须通过唯一支付端接入,这样从业务的广度、深度、丰富度上,可以不断地拓展内涵与外延。
- 3. 运用云仓储思路推进钢铁生态圈。** “云仓储”思路就是按照消费者的分布特征,全面布局整个网上销售的仓储网点,让商家一部分货物事先分送到各仓储网点。在接到订单后,可直接由仓储到同城快递物流公司的公共分拨点实现就近配送。在打造钢铁生态圈过程中,可以结合中国宝武已有的资源,并通过多种手段整合社会资源,提供开放的社会化仓储服务平台,满足钢铁生态圈各利益相关方的需求。

小米生态链

2016年8月,美国权威的电子商务杂志《互联网零售商》发布《全球1000强报告,全球电商零售的革新》。小米这家创办于2010年的企业,凭借小米手机和生态链产品荣登第八。

截至2018年9月,小米已经累计投资了210家生态链企业。华米、云米相继在美国纳斯达克成功上市,诞生4家独角兽公司,5家年收入过10亿的企业,生态链企业平均年销售规模增长率达到100%。

小米的竹林生态

小米将自己的生态链比作竹林生态。竹林生态有三个显著特点:单点突破快、根系发达、自我新陈代谢。小米用投资的方式来寻找竹笋,投资后,向创业公司输出用户群、资金、价值观、方法论和产品标准等,促进这棵竹笋快速成长。竹笋在出土后的野蛮生长中,强化了创业团队能力,完成了原始积累,又能积蓄势能催生新的竹笋,最终形成一片竹林。这种竞争不是看地上能冒出多少竹子,而是看地下的根系有多么发达。

投资观与投资模式

小米生态链的投资理念是投那些80%的人有80%需求的产品;投对人;坚持占小股,保证创业团队的独立性和生猛性。在这样的一个生态环境里,资本只是建立关系的一个纽带,而价值观、产品观、方法论的传导,才是整个生态系统繁衍下去的根本。

小米采用矩阵管理方式管理,负责ID的工程师会对每一个企业的ID负责,负责市场的工程师就要负责所有企业的市场运作。保证所有人都有产品经理的角色,也有平台负责人的角色,这样既可以做集体决策,又可以快速高效地解决现实中遇到的问题。

这种矩阵式的管理主要是由小米的一位产品经理对生态链公司全权负责,但是有时候小米的利益和生态链企业的利益并不完全一致。为了达到平衡,从2016年开始,小米分配给每家生态链公司两个人:一个叫公司负责人,一个叫产品经理,两个人共同负责一家公司。公司负责人考虑问题的出发点是生态链中这家公司的利益,对被孵化的公司负责;而产品经理考虑问题的出发点是小米的长远利益,对小米负责。

小米的投资顺序是:离手机近的早点儿干,离手机远的晚点儿干;离用户群近的早点儿干,离用户群远的晚点儿干。小米还形成了一整套如何做产品、如何卖产品、如何吸引粉丝的方法论,生态链企业可以沿用小米模式,复制小米成功经验。2014年来,平均15天就投一家公司,小米生态链不仅是一家生产产品的公司,更是一家生产公司的公司。

源头:元产品

苹果做过笔记本电脑,也做过 iPod,但那些只能算是爆品。直到 iPhone 手机出现,苹果的生态链才开始繁衍出来,苹果手机就是最典型的元产品。元产品的一侧能聚拢海量用户,另一侧能吸引众多的产品和服务。从一种元产品开始,企业能够形成生生不息的生态系统。

在小米生态链里,小米手机就是元产品。小米手机聚拢了第一批用户,通过向用户提供更多、更丰富的产品及服务,形成了第一个正反馈回路,用户和用户的相互增强。由于使用小米手机的用户评价高、口碑好,在带来新用户的同时,继而带动用户去尝试小米的其他产品,就形成了第二个正反馈回路,产品与产品的相互增强。一个产品卖得很好,取得了商业上的成功,也会吸引更多产品和服务不断入驻,口碑在产品和服务中也会指数型放大。随着小米生态链上用户的快速增多,形成了第三个正反馈回路,通过积累用户的数据和信息,挖掘发现用户的新需求。这种新需求会吸引更多产品和服务,为用户提供更丰富、更完整的体验,从而吸引更多的用户群体。

启示与思考

- 1. 围绕钢铁生态圈元产品开拓生态产品。** 钢铁生态圈的元产品是钢铁。中国宝武在钢铁业深耕了三十多年,积累了有温度、有口碑的品牌和许多优秀的产品。在推进钢铁生态圈建设中,开拓生态产品上,可充分利用用户数据来进行精准打击,重点扶持与元产品大数据相关的产品,以及存在问题和痛点的产品。因为痛点程度越深,出现频次越高,解决这些问题带来的产品势能就会越大。
- 2. 培养一支既懂钢铁又懂投资的专业队伍。** 中国宝武要搭建钢铁生态圈,需要培养一支既懂钢铁产品,又懂投资的专业队伍,肩负钢铁行业与宝武的使命,去快速抢占、培养和促进优秀创业团队的成长。
- 3. 生态圈是设计、运作、迭代出来的。** 在万物互联的时代,商业发展的态势到底是什么,没人能准确判断。因此,钢铁生态圈布局是先以钢铁元产品为核心,以生态链对资本、团队、技术、品牌、供应链、商业等进行赋能的手法,快速打造一批生态产品,然后让生态自我更新、淘汰、进化、迭代,在本领域形成独有且不易动摇的优势,未来的钢铁生态圈就会呼之欲出。

腾讯生态圈

过去十年,腾讯投资了逾700家公司,其中63家已经是上市公司,122家市值或者价值超过10亿美元。腾讯持股超过5%的公司总市值加起来超过5000亿美元。腾讯从1998年底创办到2004年6月上市,完成了产品仿制、应用创新到盈利模式探索的全过程。

导流入口:社交平台

腾讯公司凭借着2亿高活跃用户的QQ和11亿用户的微信,成为中国社交市场当之无愧的霸主。这两个社交平台以连接一切为使命,拓展和培养娱乐、支付、工具、资讯业务、数字媒体和内容平台等,通过各类工具强化核心竞争力,打造了一个开放与包容的生态圈,是腾讯生态圈的两大超级流量引入口,也是腾讯生态圈的基础。

泛娱乐业:内容为王

腾讯游戏在国内一直独领风骚。随着2014年“腾讯电影+”的推出,腾讯泛娱乐的四个实体板块成型,分别为游戏、动漫、文学、影视。随着市场竞争的加剧,已逐渐从“流量为王”转为“内容为王”,市场迎来以优质内容主导、观众口碑检验的黄金时代。腾讯力图通过跨屏幕、多平台、多形态的模式,为用户提供多元化、多维度的内容。

金融闭环:收支付

2003年,淘宝网首次推出支付宝服务;2014年,微信也推出了微信支付,随后两家企业在支付领域进行了激烈大战。支付之战的核心不仅是争夺线上消费,更重要的是争夺线下消费。微信支付利用支付宝建立起来用户对网上支付的信任和支付标准,强化微信支付和QQ钱包功能,打通“金流”与“场景”的关系,在滴滴打车、腾讯游戏、京东等各平台上全面出击,在不到四年的时间完成了支付宝十几年的增长。

为生态伙伴提供解决策略:云+智

利用云计算、大数据分析、人工智能、物联网、支付、小程序、机器学习、语音识别、电脑视觉、3D视觉等多种前沿互联网平台服务与技术,帮助各行各业进行数字化升级,打造智慧产业解决方案。2018年11月腾讯又推出“云启”产业计划,计划在未来的3年里,与合作伙伴一起借助资本、资源、技术、能力、商机等五大助推器,助力泛互联网、泛政府、金融、零售、教育、医疗、汽车和泛企业等传统产业升级,与更多的生态合作伙伴共享产业互联网时代新红利。

交易平台:线上+线下

继2014年入股京东后,2016年腾讯又入股拼多多,并利用微信、QQ流量上的支持,使这两家公司快速发展。在布局线上平台的同时,腾讯也投资线下消费为主的永辉超市,专业批发市场为主的华南城,以及连接线上线下的大众点评、小红书等,完成了O2O闭环。

生态伙伴的孵化器:青腾大学

创办于2015年的青腾大学,是腾讯整合全球最优质的产学研资源,面向创始人和企业家生态的公司级大学,目前已诞生了38家独角兽、16家上市或挂牌新三板公司。

青腾大学主要服务于成熟的企业家,导师阵容不仅有马化腾、张志东这些腾讯的高层,也有张颖、朱啸虎这样的投资大佬,还有王小川、傅盛这样的成功创业者。青腾大学的学员中,许多是腾讯投资公司的创始人,如拼多多创始人黄峥、永辉超市的创始人张轩宁等。他们除了想听到一流的课程外,更想利用腾讯雄厚的资金、超级的流量与巨大的平台。青腾大学更像是腾讯未来独角兽的孵化器。

启示与思考

- 1. 通过合作、自建、数据化,提升数据价值。** 腾讯生态圈扩张中微信和QQ功不可没,没有这两个超级社交平台,就没有今天的快速发展。未来钢铁生态圈的引入口除了进行外部合作或建设自己的引流平台外,还需要提前进行数字化改造。正如腾讯集团高级执行副总裁汤道生所说:“产业互联网是一个贯穿研发、生产、组装、流通、服务全周期的概念,唯有各个环节都完成数字化改造,打通价值链,才能从根本上提升效率,实现产业化。”若从这个角度来看,应先将钢铁生态圈内所有的活动都将数据流汇聚成海,提升数据的价值。
- 2. 从扩圈到出圈,不刻意追求完整的生态圈。** 腾讯生态圈强调的是迭代、扩圈和出圈,不刻意关注生态圈设计的完整性。腾讯所说的出圈有两层含义,一是生态圈内的上下游不断加强协作,产生共振,是个体的出圈互动;二是腾讯投资作为一个整体而言,不断向前探索,让更多黑科技出圈。这也是腾讯曾经在WE大会上打出的口号:向未来共生长。其实中国宝武的钢铁生态圈也可以借鉴腾讯生态圈的做法,迭代、扩圈、出圈,去打造更大更好的钢铁生态圈。
- 3. 创建生态伙伴的孵化器。** 青腾大学是腾讯投资的一个影子,腾讯将有投资倾向的行业创业者聚集在一起,在这里面挑选、培育和孵化,这种做法不仅促进生态伙伴的相互了解,也能促进生态伙伴间的合作与发展。中国宝武也可以学习阿里湖畔大学、腾讯青腾大学的做法,去实现创业者或生态伙伴的价值,真正达到共生、互生、再生。