



生态圈竞争力探究

中国正处于从消费互联网向工业互联网转变过程中,中国宝武作为钢铁生态圈的构建者、贡献者和价值创造者,正在加快钢铁生态圈的建设,进一步释放钢铁生态圈的价值。本文分析研究了以交易平台为主、以社交平台为主、以制造业为主的三类六家生态型企业,得出成熟生态型企业竞争力形成的九项关键指标。同时,结合中国宝武的实践,对未来影响钢铁生态圈竞争力的相关指标,提出了相应的建议与策略。



一、生态圈竞争力关键要素分析

麦肯锡成功生态圈企业的六种能力

麦肯锡在2020年3月发布了《优秀企业如何掘金生态圈》一文,认为生态圈企业为捕捉生态圈价值,必须具备六项关键能力。这些能力包括:

高级分析——包括提供客户分析和用于精准营销的定向营销、使用信用分析引擎、简化贷款流程、提高信用评估能力、降低违约风险并优化贷后管理的决策流程、实现理赔流程自动化等。

敏捷开发和运营——运用小微业务团队,强化团队的赋能,增进跨部门合作,建立简单、开放的、以客户为中心的技术架构。

有效的治理模式——通过设立风投基金、招募初创公司、内部孵化、内部竞争机制等有效的机制来促进创新,进行投资组合布局。

整合核心能力的大中台——建立大中台,允许不同业务之间共享客户信息,以实现生态圈协同效应的最大化。

创业型人才——任何生态圈的成功都离不开人才素质,当传统企业面对新市场环境时,这一点尤为关键。

稳定的合作关系——通过找到合适的合作伙伴,设计共赢方案,更好地服务合作伙伴。

小米生态链的八项关键指标

小米生态链谷仓学院研究提出生态链的竞争力八项关键指标包括:

团队——一个出色的工程师发挥的能量,要比100个普通工程师更高。聪明人做事懂得相互信任,容易抓事物本质,能更好地团队协作。

品牌——互联网时代要追求品牌“温度”和个性,并能与用户沟通、互动,让用户时常可以感知得到。

产品——任何一个企业想要成功,必须要有好的产品,找最优秀的人才也是为了做出最好的产品。

供应链——企业与供应商之间应该是博弈的关系。中间需要达到一种平衡,这种平衡使得双方的效率都达到最高。

渠道——企业与渠道之间也是博弈的关系。各家电商之间先抢占资源,线上与线下也争抢资源。

用户——真正的用户具备海量的、持久的、活跃的、可画像的、可持续消费的五个要素。

资本——资本对于公司成长最大的贡献是加快扩张速度,以前企业发展需要长期积累,积累到一定程度才能扩张。

社会影响力——是势能的一个重要方面。

在以交易平台为主的生态型企业中,我们选取了以交易平台为主的互联网电商鼻祖亚马逊、以平台战略为核心的阿里巴巴生态圈;在以社交平台为主的生态型企业中,我们选取了以社交和内容为核心的腾讯生态圈、以连接移动互联网场景的字节跳动;在以制造业为主的生态型企业中,我们选取了以互联网科技创新制造的小米生态链,以传统制造业转型升级的海尔生态链共六家企业进行研究。这些企业从做生意转变到做生态,选择开放的生态型发展,是看到了大势所趋,也是商业模式和产业链发展的必然结果,更是企业自身成长的使命要求。

敏锐捕捉环境趋势的战略。二十世纪九十年代是互联网商业化的时代,亚马逊敏锐地发现互联网的商业价值,开创了互联网经营的前河,在经营活动中又首先发现了互联网的长尾理论,通过实践后获得巨大的成功。当中国从PC向移动互联网转移时,腾讯以QQ和微信迅速进入了移动互联网战场,让腾讯融入中国主流消费族群的生活与工作中。这些企业的成功都源于其敏锐地捕捉到环境趋势。

连接一切的组织架构与治理模式。阿里巴巴在不断试错后于2015-2018年的“小前台,大中台”组织架构革命,终于将组织结构从以前的自上而下“树状”变为更灵活高效的“网状”管理结构。腾讯推翻原有的大、小金字塔的组织结构,构建以链为平台,并能够自我更新、新陈代谢的“生态”组织。他们都是努力将现有的组织架构,去转变为更符合生态型企业发展的组织结构。

二、生态型企业的关键指标分析

多流耦合的交易平台。亚马逊的业务以交易平台为核心,斥巨资打造物流体系,研发出了全世界精确度最高的“商品—用户”匹配算法对数据进行处理,实现内容、物流、云平台、智能硬件高度耦合,阿里巴巴也以交易平台为基础,连接了物流、金融、数据云,构成了多流耦合的交易平台。

充分应用大数据,打造自己的云平台。不管是字节跳动以深度数据挖掘和用户行为分析,实现智能推送阅读模式,还是阿里巴巴免费模式从淘宝、天猫上获得的交易数据;不管是腾讯QQ、微信社交平台获取的用户信息,还是先以小米手机为元产品,后以IOT为平台获取的数据用户,通过“委托机构”的佣金制来实现共赢。字节跳动通过海量信息采集与分析,以大数据抓取与算法+智能分发来实现“千人千面”的资讯服务,通过专业生产内容生产模式向用户生产内容模式转变,极大提高用户黏性。

找到适合自己的商业模式。亚马逊用长尾理论来实现冷门书籍销售,通过会员制来绑定成熟用户,通过对“委托机构”的佣金制来实现共赢。字节跳动通过海量信息采集与分析,以大数据抓取与算法+智能分发来实现“千人千面”的资讯服务,通过专业生产内容生产模式向用户生产内容模式转变,极大提高用户黏性。

以产品为原点,服务好生态伙伴。小米以小米手机为元产品,通过用户使用、推荐、传播等正反反馈回路,积累丰富的用户资源。海尔围绕产品,以小微组织与以用户体验为中

心的COSMOPlat平台,围绕全周期、全流程和全生态三大特征,为企业提供智能制造转型升级的大规模定制整体解决方案,更好地服务于用户,通过生态圈、生态收入、生态品牌来引爆物联网。

与用户稳定的合作关系。阿里巴巴为了实现客户第一的价值观,将价值观细化为相应的行动指南,并纳入到员工的业绩考核中。依靠百年阿里、百年诚信等培训,逐步建立一整套“百年”系列培训体系,让价值观融入到员工的思想与行为中,使阿里的员工有“阿里味”。

强化对生态伙伴的孵化、赋能与投资。阿里巴巴围绕交易平台开展投资,收购了高德地图,投资了中通快递、申通快递、圆通快递,控股了菜鸟科技等企业,只要和零售有关的,都遍布了它的足迹。腾讯围绕QQ、微信的引流和腾讯大学的孵化来服务生态伙伴,从开放自身产品的核心资源开始,进而到为开放平台上的开发者提供丰富的服务支持,再到用孵化、投资的方式向社会全面开放,加速了整个产业生态发生裂变。

培养或寻找合适的人。小米的超豪华创始人团队,投资三观一致的熟人,用工程师为投资人,为全球顶级的ID设计师在硅谷设办公室的疯狂举动,无一例外地告诉我们一个事实,培养或寻找到一个合适的人,让他们做合适的事,是一个颠覆不破的真理。

三、中国宝武生态圈竞争力建设

会变成资产。通过5G、IOT、区块链等技术的支撑,将所有的行为数字化,打通产销、仓储、物流、金融等信息之间的屏障,将各ERP、APP等信息全部连接到政治平台上,实现采购与销售、现货与期货、产能预售、售后服务上平台等业务,最后运用算法、算力等强大的数据中台支撑。

用数字化助推钢铁生态圈建设

数字经济是建立在“数据+算力+算法”上,以数据流动的自动化,化解复杂系统的不确定性,实现资源优化配置,支撑生态圈高质量的发展。数据会像资本、劳动力一样成为独立的生产要素。

全价值链数字化,数字化重构全价值链。由于B2B采购者是专业的、理性的采购者,有各种制度、流程来制约其采购行为,这是一般的消费所不具备的。为此,中国宝武需要从原料至生产、从生产至服务等全业务流程数字化改造,完全打通数据流,根据全价值链数字化后发现的问题再进行价值链改造,改变产品和服务信息不及时、配对低效、资源浪费等现象。随着B2B间的互动,实现去中间化,实现生态圈伙伴的共赢。

用数字化赋能中国宝武智慧制造。中国宝武需要提前在人工智能等方面做好规划,加大投入,布好局,围绕着从用户需求到产品设计、生产制造到淘汰等环节的全过程产品生命周期管理,围绕着从设备规划、选型、使用、维修、报废等全设备生命周期管理,加强与设备供应商的战略合作,实现关键设备远程运维管理数字化、诊断排障智能化、故障诊断可视化等。利用现代信息技术,实现数据的互联互通、相互融合,构建便捷、稳固、规模化、连接一切的云计算,达到

柔性制造系统、敏捷制造的目标,有效推进生产协调,提升部门协作效率。释放数字对经济发展的放大、叠加、倍增作用。

形成中国宝武算法。随着中国宝武业务版图的扩张,各类数据的积累与沉淀,亟需形成中国宝武的算法帮助生态圈企业更好地解读大数据,支持业务决策。这就需要中国宝武形成一支算法工程师队伍,来帮助企业处理用户和设备产生的海量大数据,并进行数据挖掘,分析用户画像/识别喜好,从而寻找、优化个性化营销与产品研发及运营效率等机会,最终为中国宝武提供决策分析和趋势判断。

强化生态圈伙伴的共生共赢

目前中国宝武在生态圈上的孵化、投资、赋能,更多地在内部平台化公司运行。不仅需要进一步提炼与总结经验,更需要有“价值创造”的胸怀,去赋能生态圈伙伴。

培育生态孵化能力,发挥生态孵化器作用。中国宝武一直致力于管理人员和技术、技能人员的培养,没有真正培育和孵化创业企业的力量。未来可重新定位,设计相关功能,形成与“一基五元”,生态圈相关的项目,由业务牵头部门与相关学院一起萃取业务单元可以赋能的内容,设计完整的课程体系,然后帮助生态企业在生产运营、市场运作、能力培养等层面进行训练与支持,去实现创业企业的价值,确保创业企业未来能够更好地融入到生态圈中。

寻找合适的标的,加大生态圈投资力度。中国宝武可沿产业链核心环节,生态圈基础设施、生态圈营商环境三个方向,形成一套完整的机制与流程,主动寻求战略合作伙伴,与战略合作伙伴协同共享、交叉赋能,让行业内外的企业参与进来,进行跨界、跨地域、跨组织的配置,让这些资源自发而和谐地流动,组合起来发挥资源的潜力。

守正创新,形成一套生态赋能的核心能力。中国宝武可以成立专门的研究团队与机构,结合生态圈特征和发展趋势,萃取、总结中国宝武成熟的管理、技术、品牌、市场、渠道、制度、知识产权等,创新管理模式,向生态圈伙伴或创业企业提供管理和产品方法论,提供资金、品质管理、提供品牌和销售渠道、售后支持等,从各种维度上帮助生态链公司复制中国宝武模式。

调整组织架构,强化中台战略

优秀的生态型企业具有小团队自我管理、大平台赋能等方面的创新点,都是以客户为导向,激发员工活力为

出发点进行有效探索。

以用户为中心,促进生态化结构转化。随着生态圈的建设,中国宝武的用户不仅包括我们今天传统意义上采购我们产品的用户,而且还包括生态圈中的钢铁同行、供应链伙伴、创业者、消费者、金融、物流。为了更好地服务好这些生态圈伙伴,中国宝武的组织结构必然是扁平化、去中心化、具有迭代创新的结构,让面对一线的员工直面生态圈伙伴的痛点与需求,运用敏捷团队来快速响应与满足用户的需求,这样才能更好地为用户服务。

构建强中台,支撑业务前台。中国宝武在建设中台战略时要站在决策层系统思考,形成一套“战略、组织、方法论、技术架构”等协同策略,使得中国宝武的战略通过组织体现,组织效能通过中台(而不是原有体系)反映,业务逐渐通过中台进行商业模式的更新。在资本层做好投、融、管、退,对资产层做好分级授权体系,强化派出子公司董事、监事的作用。打破官僚组织,使中台的业务流程与运营模型不仅满足客户、供应商等生态伙伴的当下需求,更站在促进业务下一步发展角度,甚至提出创新性的想法和独到见解,推动新的业务增长,强化风险共担、利益共享机制。

构建生态型企业的人才队伍

由于中国宝武长期深耕在钢铁行业,在生态型人才队伍建设方面弱项较为明显。需要从内部人才发现,外部人才引入,有效激励并留住核心员工等角度去思考。

构建内部人才市场,创新人才引进机制。许多成功的生态型企业,都是以内部发现机制、用人机制来聚人。建议中国宝武围绕生态圈建设,积极地从中国宝武现有的团队中挖掘出具有跨界创新思维的人才,培养一支既懂钢铁产品,又懂投资的内部工程师队伍。采用收购式招聘方式,让与钢铁生态圈契合度高的成熟人才,成为这个创新领域的负责人,搭建内外互补的“组合型人才”队伍。

有竞争力的激励机制。首先有竞争力的薪酬机制就是要采用市场化的薪酬分配制度,建立、健全基于岗位价值、业绩贡献的市场化薪酬分配制度,如建立具有市场竞争优势的核心关键人才薪酬制度,以及针对科技创新人才的精准激励制度等。其次,创新和适用性中长期激励工具,如上市公司股权激励、科技型企业股权和分红激励、混合所有制企业员工持股、超额利润分享、跟投和虚拟股权激励等。

结束语

中国正处于从消费互联网向工业互联网转型过程中,我们也走在了生态圈的建圈、入圈、扩圈中,这就需要我们重新审视与研究生态圈的核心竞争力,只有这样才能共建高质量钢铁生态圈,成为全球钢铁业引领者。

结合上述分析研究结论,我们选择战略、生态圈治理、大交易平台、云平台、孵化与投资、商业模式、产品、生态圈人才、品牌、与用户关系等10个指标,将中国宝武打造的钢铁生态圈与三类生态型企业作比较,可以看出中国宝武钢铁生态圈在各方面都有一定的提升空间。

中国宝武作为钢铁生态圈的核心企业,应该组织钢铁生态圈内的利益相关者,构建以交易为端口的大平台战略,强化中台战略,进一步释放大数据的价值,及时解决服务环节信息不对称、资源错配和成本高等问题,孵化、投资与赋能一批生态型企业,提高产业链全要素生产率,同时,积极储备生态型企业的人才与团队,打造中国宝武新的、强大的核心竞争力。

以“四流耦合”构建大平台战略

在“四流耦合”的大平台中,信息沟通变得畅通无阻,交易成本大大降低,企业内外连接机制更灵活,商流、物流、资金流、数据流之间流动更顺畅,生态伙伴互动和资源整合更有效。

打通生态圈各交易平台,为生态圈伙伴创造价值。中国宝武要进一步打通工业品采购、政治云商、智慧物流、云服务、慧创、加工等平台,统一交易、服务流程,达到各平台间一体化无缝对接,使平台间商流互为依托、相互促进。强化与外部金融机构的合作,打通金融与其他三流的屏障,挖掘沉淀数据的价值。以区块链通宝为载体,构建产业区块链平台,连点成链、结链成网,直至形成产融结合、企业共生的生态圈。可以由政治云商统一管理宝武物产、加工平台等相关业务,做强做优云仓、运帮、加工等业务,也能更好地提升用户的满意度。

用数据连接一切,让数据变成资产。商流、物流、资金流若是单独运行不会产生巨大的价值,只有将这些信息数字化、产品化,充分挖掘数据价值,让数据驱动服务,让数据推动协同,数据才

