

子 站: 首 页 | 资讯中心 | 人物报道 | 通信产业 | 技术应用 | 商业采购 | 中国信息化 | ezIT | 赛迪媒体

服 务: 情报中心 | 赛迪网校 | 报价中心 | 网络会议 | 嘉宾聊天 | 直播 | 内容授权 | 短 信 | 邮 箱 | IT博客 | 贴图 | 社 区



首页 | 旧版 | 中国计算机报 | 中国电子报 | 通信产业报 | 中国计算机用户 | 中国电脑教育报 | 软件世界

全文检索   高级检索  媒体名称  按期查询  作者

# 中国计算机报

中计报首页 | 要 闻 | 中国信息化 | 网络与通信  
产品与应用 | 渠道与市场 | 地方专刊 | i周刊

第70期 总第1447期  
浏览往期

当前位置: 首页>>赛迪媒体>中国计算机报>要闻

· 特别专辑

## “生态圈”引发商业成功

作者: 文 Marco Iansiti 译者 鲁紫鹃

### 作者简介

Marco Iansiti??国际著名的管理学权威、“商业生态系统”理论的提出者。他教授许多有关创新、企业和运营的行政和MBA课程,也是哈佛大学商学院两门课程——“产品开发管理”、“开创新的企业”的创建者(与哈佛大学商学院教授Myra Hart合作)。他是技术和运营策略以及创新管理方面的专家。他的研究主要关注技术创新、产品开发、企业家精神、运营管理,特别是组织的生产力、机动性、适应性的推动力。他最新的研究是关于组织网络的创新和运营。他调查了包括微软、IBM、Hewlett Packard、沃尔玛、AT&T、戴尔等大型企业的策略和创新过程。

是什么造就了成功?现在关于这一问题,产生了一个新的观念,这一观念不管是对于自然界、商界、政坛还是其他许多系统,都具有一个革命性的意义。

### 商业生态系统的运作

通过大量的调查研究,哈佛大学知名教授Marco Iansiti与著名顾问 Roy Levien合作了一部书——《关键优势:新型商业生态系统对战略、创新和持续性意味着什么》,在这本书中,他们概述了整个商业生态系统是如何运作的。他们关于商业成功模式的这项调查研究具有十分重要的意义,微软公司总裁比尔·盖茨就曾说,“这是一部很重要的书,每一个对现代商业运作系统感兴趣的人,都应该阅读此书。”

无论是殖民帝国、生物系统,还是企业如只有少量工程师的网站,都有几个中枢(hub),或者说影响整个系统的几个关键部分。商业系统中存在的这种状况,使几个重要的观念应运而生,如:共享价值(sharing value)、创新(innovation)、商业生态系统(business ecosystems)以及建设者(keystones)。通过诸如生物系统、或者商业系统中的厂商、顾客以及合作伙伴之间自然选择的过程,复杂的网状系统或者生态系统便形成了,随着时间的累积,系统会得到不断的发展。

这些生态系统由许多节点(node)以及节点之间的连接关系所组成。在整个的网络系统内部,其中一些节点比另外一些节点所产生的影响要大,这些影响比较大的节点便成为一个中枢,或者说成为其网络系统中的关键节点。Levien是这一理论的创立者之一,他说,“这些中枢对其整个网络系统如何运作有巨大的影响——其影响比系统中任何一个自然存在的因素都大,因为他们规定了系统运作的方式。如果企业认识到我



专题:eBay收购Skype  
打破原有C2C商务模式【全文】



“创新和谐卓越”——  
第八届中关村电脑节  
开幕【全文】

- 微软06年外设新品发布 在华推9款鼠标键盘
- 观05年机器人大赛:10年后机器人能否普及?
- 专题: STOP! ——剑指IT浪费“九宗罪”
- 浪潮电脑以五大绝技重定义安全PC
- “超级女生”谁是大赢家?
- 企业游记之比亚迪:揭秘手机电池加工全过程
- 专题:左撇子IT酷生活
- 专题:防沉迷系统能否拯救网游“瘾君子”?
- 专题:Google发布即时通讯工具Google Talk
- 移动;联通;网通;电信,谁的话费最便宜?

· 赛迪社区

所谓的‘建设者’——从生物界对应物类推而来——的作用，并恰当地加以运用，那么通过推动系统的价值流，这些企业就会获得提高这些系统稳定性与生产力的潜力。这些企业的特权地位使他们能够控制应该为自身创造的价值流量，以及给网络系统中其他成员剩余多少价值。如果谁能够很好地平衡自身与同一系统中其他成员的关系，那么谁就可以营造一个庞大的、有活力的系统，并且可以使这一系统的生命力持续很长时间。为了达到这个目的，你必须从一些具体的事情入手，其中最重要的一件事情就是提供一个平台，这可以使系统中的其他成员参与进来，以及使共享价值变的更加容易。”

## 创新带来价值

我们很高兴地看到，中国也有一个很好的范例：中国领先的专业财经类博客网站——价值中国网的发起人林永青从一开始就运用了这一模式，这推动了价值中国网的飞速发展。林永青说，“价值中国网在很短的时间内就吸引了2500多名博客作者，他们都是业内的精英人士，我们给作者们提供了一个良好的交流平台，作者们通过发表财经类文章为价值中国网创造价值，我们与博客作者们共享价值，这是一种双赢的模式。”

一个卓越的榜样是微软公司，它在其商业生态系统中，或者说数以千记的合作伙伴、发展商以及专业人士的网络中，扮演着“建设者”的角色。微软对其系统内的业务收入、职员的人数以及产品能够产生巨大的影响。通过价值共享，允许其同行的发展，他们的生态系统也随之得到发展，并且越来越庞大和充满活力，这样一来，微软便建立起了自己绝对的市场地位，并且一直保持下去。就像生物界的进化一样，微软开发了一些创新性的功能，吸收了一些具有创新精神的企业，这个整合使得微软更加充满活力，促使其对整个网络提供了更多的价值，以及系统内成员的共同发展。

微软的成功正是基于其发展的生态系统中数千家合作企业的共同成功。下表中来自微软公司的数据为我们提供了很好的例证。

## “建设者”的重要性

但是，你必须警惕“统治者”（Dominators），他们也是其商业网络的中枢，但是他们只知道榨取价值，几乎不给其他的成员留下发展的余地。

“建设者”（Keystone）对商业网络的发展非常有益，但是，“统治者”却是有害的，它导致了“投机者”（Niche Players）的出现。“建设者”们是一个网络或者系统的必要成员，他们提供了大量产品和服务。Levien说，“他们都是专业人士，使用一套相关的工具和技术，奠定了整个网络系统的基础，他们创造价值不需要烦琐的流程，因此，能把每一件事情都做到最好。如果我是牙膏或者家俱或者台灯的制造商，我就能够利用沃尔玛高效率的零售平台，果断地作出一系列关于分配、货架分类以及储藏的决定——这些决定不是我个人的武断，因此，将会被处理的更有效率。如果我是一个金融软件包、或者一个在线音乐商店的开发者，我就能够使用微软的平台以及工具来处理与用户、硬件和其他应用软件以及文件相关方面的许多事情。”

对于“投机者”，可能出现的一个结果就是为“建设者”提供一个基本的、必要的组成部分，之后，便被“建设者”融合，这产生了一个积极的结果。

“建设者”生态系统模式的一个重要理念，就是不断地评估商业系统中不同“节点”

- IT业界十大经典谎言 各位网友格外需要警惕
- 新浪是咖啡馆，MSN是床，博克网是菜市场
- 【大话牛】：投资联通正当其时（二）
- 关于驱动器A的问题！高手进来帮忙！
- ★※ 转让 丰田花冠 \_GL/5万, 丰田陆地巡洋舰 4700/11万, 4500/8万 ★
- 买全新车不如买二手车，本公司现出售一批二手进口轿车
- 收购：DELL、联想、HP的 XPP系统！！
- 国内媒体誓死要消灭“龙芯”

的地位，以寻找挑战、信赖以及合作机会，这类似于一个与竞争形势分析相结合的、连续的、有策略的SWOT分析。

### “商业生态系统”理论创始人访谈录

问：您能简要介绍一下您最新的著作——《关键优势：新型商业生态系统对战略、创新和持续性意味着什么》一书的主要内容吗？

M a r c o：《关键优势》一书是我这几年以来的研究成果，是在观察了不同的公司“生态系统”，在了解了它们是如何繁荣和发展、竞争和衰落之后总结出来的。通过对《财富》500强企业的研究，我开始意识到生物学上的生态系统与商业网络是十分相似的。一个公司的成功依赖于其生态系统的正常运作，也就是它的供应商、消费者以及合伙人。

我发现传统的商业范式比较强调企业的内在能力，而这一范式已经不能适应现在广泛联系的商业生态系统世界了。今天，成功的企业都利用我所谓的“关键优势”，这是一种通过利用整个商业网络的合作能力来获得的具有竞争力的优势。

问：在《关键优势》一书中，您描述了两种类别的观察对象。请您再描述一下这两种类别，并介绍一下他们的需求。

M a r c o：在我《关键优势》这本书中，我企图找出这两类对象独特且迅速变化的需求。第一类观察对象，或A组，是由IT产业的关键决策制定者和执行者所组成的，他们对其公司或产品的生态系统有一定的了解，但仍在寻求一种更深入的了解，看怎样才能有效地影响和维持其生态系统。

很明显，为了制定出系统策略来维持他们的生态系统，A组被认为是在商业决策中更加有组织和分析能力的。

第二类观察对象，B组，也包括关键决策制定者或执行者，只是这次他们不仅仅是来自IT产业，而是同时有来自其他产业的（如：商业运营和制造业）。B组了解其交易的程序，以及企业本身以外的事情。这一组主要是对有影响力的IT工具及其在商业上的运用感兴趣，这些能帮助他们更加有效地与其他企业进行竞争和合作。

微软在全球的合作伙伴分类情况

系统中的各类企业??企业数目(个)??

系统集成商?? 7752

服务发展商 ??5747

校园分销商?? 4743

独立软件开发商?? 3817

培训企业? ?2717

产品线增值分销商	??2580
小型特殊企业??	2252?
深度增值分销商	??2156
主机托管商	??1379
互联网服务商?	?1253
企业顾问	??938
软件供应商	??675
外部硬件企业?	?653
消费电子企业	??467
混合领域分销商	??290
杂志零售店??	238?
大众零售商	??220
外部软件商	??160
电脑超市	??51
应用服务软件集成商	??50
网站销售商	??46
办公用品超市?	?13??
一般集成商??	7
仓库俱乐部商店	7
特殊商品店	6
二级分销商	6
应用服务集成商	5
微软直接分销商	2
微软直销出口	1

网络设备提供商 1

网络服务提供商 1

[关于我们](#) | [广告服务](#) | [投稿指南](#) | [版权声明](#) | [联系我们](#) | [读编往来](#)

Copyright © 2001. All rights reserved.

版权所有：中国计算机报社 未经许可 不得转载