



构建卓越管理的网络生态系统

——访清华大学经济管理学院教授 胡左浩

文 / 本刊记者 董谷媛

《国家电网》

如今,企业的边界正变得越来越模糊,企业与外部的合作交流更加密切。很多企业都积极致力于构建商业生态圈。您认为,在商业生态圈中,卓越企业应该发挥怎样的价值?

胡左浩:

商业生态圈实际上是借用了生态系统的概念,把生态圈里面的各个物种相互依存、相互协调、共同发展的概念借用到商业领域里。

构建企业的生态圈系统,第一是适应性,各个企业能够共存;第二是能够和谐发展。在这个生态系统里,企业之间能够相互依存、相互协调、共同发展,并且形成一个商业网络。

一个卓越企业在生态系统中最重要的表现就是如何与系统中的各个成员或者利益相关者形成一种利益共享,即目标协同,资源、业务共享的关系。构建一个利益合理分配的商业体系和利益共享的关系,就是一个卓越企业在生态系统中发挥的价值。

《国家电网》

企业在追求卓越的过程中,会向利益相关方传导卓越的价值,进而形成企业的卓越生态系统。从产业层面而言,国家电网公司处于产业链的核心位置,上游是发电企业,下游是供电客户,中间还有设备企业。此外,还有政府、研究机构等相关方。国家电网公司在追求卓越的道路上,也影响和带动了一批相关产业。您如何看待?

胡左浩:

对于企业来说,实现卓越管理,第一是要做正确的事情,即在企业生态系统中,考量自己与不同成员、利益有关者和谐发展的基础上,制订有效的企业战略。第二是把事情做正确,即掌握正确的方法和流程,实现有效的运营、高效的绩效,也就实现了企业的卓越管理。

国家电网公司作为一家对国民经济有巨大影响力的特大型企业,它的卓越管理不仅仅来自内部,更重要的是实现与外部利益相关方的共同卓越,

进而影响和带动整个行业的进步。

首先,要有明确的生态发展战略规划。国家电网公司在电力产业链上处于主导地位,它的一举一动对上下游企业和利益相关方,乃至整个行业的走向都会带来影响。因此,作为一个负责任的企业,需要制定产业生态圈的发展战略,去引导整个产业链的走向,通过战略联盟、虚拟等方式,做大“蛋糕”,为用户创造价值,与用户分享价值。例如,在“互联网+”的背景下,用电客户习惯通过网络消费,国家电网公司是否可以探索“互联网+电网”的战略模式,为用户提供更加便捷的交费方式。

其次,发挥利益各方优势,科学运转整个生态系统。商业生态网络中,各个成员是一种协调的、相互促进的关系。对上游企业,国家电网公司优化布局,提升资产利用率,扩展产业、金融、国际业务资产规模,特别是向产业链、价值链高端布局。为了实现这种战略,国家电网公司可以帮助和引导供应商提高产业链所需要的产品

的开发、生产、服务。同样，对于下游的用电客户，国家电网公司可以为商业客户提供用电解决方案、综合能源管理，优化客户的能源使用布局，提高能源使用效率，这样对企业有好处，对客户有好处。这是企业卓越管理的重要体现。

《国家电网》
构建生态系统对于提升企业的卓越管理来说具有什么样的价值？

胡左浩：

在商业生态链中，卓越企业是否能够促进与合作伙伴、利益相关者实现和谐发展、共同发展，并且推动社会的进步，推动行业和企业的进步至关重要。这对卓越企业的管理能力提出了更高的要求。

第一，卓越企业要推动所处的生态系统链和谐发展，推动行业进步，需要给生态圈的成员创造价值，持续引导和满足生态圈成员的需求。第二，从全球的视角出发，卓越企业是否处于领先地位，是否能引领全球行业的进步，并得到国际社会官方认可。第三，在生态环境变化的条件下，动态地调整企业的运作模式，通过持续的管理和技术创新，推动企业进步、行业进步、社会进步。第四，卓越企业是否拥有永不满足的企业文化，拥有能够进行方向明确的自我变革的企业文化，并不断挑战自我。如果做到这些，一定可以实现持续的卓越管理。

国家电网公司在特高压技术、智

能电网技术领域已经实现了从“中国制造”到“中国引领”，在国际社会得到了高度的认可，由国家电网构建的商业生态圈已经推动了上下游产业的发展。国家电网大力发展清洁能源，不断引领清洁能源技术的发展，也顺应了未来社会发展的趋势。“努力超越、追求卓越”的企业精神，也表明了国家电网公司有着方向明确的自我变革的企业文化，并在不断地自我变革。这促使国家电网实现了卓越的管理。

《国家电网》
当企业外部竞争环境激烈以及政策市场的不确定因素影响，企业生存和发展的内外部环境都将发生变化时，企业在追求卓越的过程中，如何适应内外部的变化，实现卓越管理？请举例说明。

胡左浩：

举个例子来说，早期的通用电气是一个有代表性的企业。通用电气有100多年的历史，多年来持续在行业中处于领导地位，而且持续不断地进行着变革。上世纪八九十年代，日本企业大举进入美国，通用电气的很多产业遇到了巨大的挑战，经营不好。来自外部的竞争压力，以及通用电气不断的自我变革，使其最终又重回行业领先地位。所以企业的变革最重要的就是自我使命的不断推动。使命推动的变革是主动的变革，自由度很大，有资源配备、内部环境的支持，因此更容易成功。

《国家电网》
所以，卓越企业在推动整个生态系统各相关方共同发展的过程中，也需要不断地调整战略、企业文化，适应外部的环境。

胡左浩：

确实是这样的，相对来说，文化有持续、可继承和发展的特点。积累下来的好的文化要继承，但是我们在新的环境下，还要有新的文化形成，这也需要有自我变革的文化，建立一种永不满足的文化。

《国家电网》
企业的生态系统应该具备什么样的指标才能算是已经构建起一个和谐的优良的生态圈？

胡左浩：

从经济学角度考虑，首先是宏观层面，整个生态圈是不是和谐，是不是进步；其次，生态圈的各个成员的目标是不是达到；第三，企业自己的目标是不是实现。第一个是社会目标，第二个是合作伙伴的目标，第三个是企业自己的目标，这些目标实现了，才能证明这个生态系统高效、有效，实现了卓越管理。

从客户方面来讲，有一个最简单的指标——客户满意度，甚至是更细化的满意度考量，比如上下游客户的满意度、横向对比生态圈各个成员的满意度，纵向对比企业自身发展的满意度。