



孟昭莉

香港科技大学工商管理学院实践教授，技术与商业生态研究中心副主任。



许佳龙

香港科技大学工商管理学院署理院长，艾礼民家族商学教授，资讯、商业统计及营运学系讲座教授，技术与商业生态研究中心主任。

重新定义企业成功： 从“利润最大化”到“生态共赢”

孟昭莉 许佳龙 | 文 李全伟 | 编辑

自 20 世纪以来，企业被定义为追逐利润的机器，“股东价值最大化”成为唯一的评估标准。这套逻辑在工业时代曾极为有效——它激发创新、提升效率、推动全球化繁荣。然而，当数字化与人工智能深度重塑经济结构，技术与社会生活全面交织，全球互联重构信任体系，这种以利润为唯一目标的线性成功模式正逐渐失效。

企业不再是孤立的经济单元，而是嵌入庞大社会、技术和生态系统的节点。利润仍然重要，但它不再是目的，而是系统健康的结果，是协作、信任与可持续性共同作用的产物。真正的成功，不属于利润最高的公司，而属于那些能让整个生态系统更高效、更公平、更具韧性的价值创造者。本文提出“生态系统价值逻辑”（Ecosystem Value Logic），阐释企业如何从“利润最大化”转向“生态共赢”，并通过系统协同，实现商业增长与社会进步的双重回报。

在互联网时代，最具韧性的公司，赢在共生，而非独占。

利润逻辑的失效

企业“为股东创造最大化回报”的逻辑，并非天

经地义，而是 20 世纪资本市场发展中的制度产物。其思想源头可追溯至 20 世纪 30 年代，真正让这一理念成为主流的，是 1970 年米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）发表的著名文章《企业的社会责任就是增加利润》。自此，企业被定义为“利润机器”，为股东创造财务回报成为唯一正当的使命。到了 80、90 年代，随着并购和股票期权激励的浪潮，“股东价值最大化”成为全球企业的通用语言。

这一逻辑在工业时代无疑高效且有力。它推动了企业效率的跃升，也加速了资本积累与市场竞争。然而，当企业的全部行为都被股价与利润率所定义时，商业与社会的关系也被简化为一种单向的线性交换：“先让商业繁荣，再由繁荣反哺社会”。这一假设在工业逻辑下曾一度成立，但进入数字时代后，资本的渗透力与平台的集中度远超以往，商业与社会的边界不再清晰，利润与责任之间的界线，需要重新定义。

重塑价值： 从利润导向到系统净贡献

今天，商业系统与社会系统已深度交织。企业的

成功，不再只是财务报表上的结果，而是其所处生态系统是否健康、是否具备持续价值创造与协同能力的综合反映。过去那种以“局部最优”换取“整体繁荣”的思维，正在失效。

当利润建立在系统性透支之上，企业赖以存在的信任基础与社会契约便会被侵蚀。资本的逻辑在推动增长的同时，也在透支其社会基础与生态承载力。对于企业，尤其是那些协同了不同的合作伙伴的平台型企业，应当计算的，不是账面利润的高低，而是从社会中汲取了多少资源，又为社会创造了怎样的实际净贡献。企业的价值，必须放在更大的系统中去衡量——它既影响经济运行的效率，也重塑了社会公平与生态可持续的边界。

商业价值应体现为资源配置效率的提升、产业链协同的强化、人力资本的培育、社会福利的改善、信任机制的重建与环境成本的内化。唯有当企业在推动系统整体效率与社会可持续性方面创造增量时，它的增长才具备长期的合理性。

技术繁荣下的系统失衡

中国是全球数字经济的先行者，但走得快也意味着更早直接面对数字化带来的结构性震荡。效率、速度与民生的改善固然显著，然而，当一切被平台重构时，价值分配的规则也在被重写。数字经济的力量既创造繁荣，也放大不平衡，其深层变革至少体现在以下三个方面。

第一，超级头部效应的固化。传统的“二八法则”被颠覆，流量与注意力高度集中，形成“1%

掌握 99%”的格局。流量成为新的生产要素，而掌握流量者便拥有了定义价值的权力。

第二，行业边界的消解与权力集中。平台从单一领域切入，却凭借用户规模与数据积累迅速跨界竞争。当终端用户集中于少数平台，控制消费者接口的平台便获得完全的议价权与跨行业的销售能力。平台不只是参与竞争，也是在重塑各行业的竞争结构。

第三，生态结构的失衡与数据权的集中。平台企业普遍构建自己的“生态系统”，但协同常常演变为控制。资源、交易与数据被持续积累至平台中心，算法不断强化优势，而合作伙伴则被困于规则之中。一旦飞轮启动，垄断力量自我强化，弱势个体即便联合，也难以撼动拥有并掌控全景视角的系统。

数字经济正在揭示一个双重现实：它推动了生产力的跃升，也放大了系统的不均衡。它迫使我们重新追问：企业的增长，究竟应服务于何种系统的健康？

当商业系统与社会系统深度耦合，企业的行为已不再是个体决策，而应是系统性行动：流量平台决定注意力的分配，算法塑造消费者的偏好，而平台所支持的商业模式，往往左右着整个产业的生死。若仍以“局部利润”衡量“整体贡献”，结果必然是数字增长而系统失衡。真正的成功，应以生态系统的整体发展及可持续性为尺度，而非单一企业的扩张速度。衡量生态系统对社会整体的真实贡献，正成为商业逻辑继续前行的前提。企业的价值逻辑，也正在从“股东收益”转向“生

●● 唯有当企业在推动系统整体效率与社会可持续性方面创造增量时,它的增长才具备长期的合理性。

态系统共益”。

重新计算价值贡献

对“生态系统价值”的重新计算,不是关于企业社会责任的表面讨论,而是深入分析如何修复被流量与算法逻辑侵蚀的市场结构,让商业回到可持续、可协同的轨道。当数据成为新的生产要素、平台成为资源配置的中枢,商业体系中原本的价值秩序正在被重新定义。在这种高度集中的流量生态中,少数平台凭借数据、算法与资本的重重优势,掌握了过度的分配权。由此带来的,并非单一企业的竞争胜负,而是跨行业的利益扭曲——利润在链条末端极速集中,而价值创造的主体却日益被边缘化。

以电商直播为例,据资料显示,头部网红直播间最高单日销量可达100亿元,利润率高达20%~30%;相比之下,以服务体验著称的传统零售标杆“胖东来”,年销售额约170亿元,利润率仅为4.7%。也就是说,网红直播间一天的利润,就相当于整个胖东来一年利润的2~4倍。直播间通过对流量的垄断性掌控,获得了超强的议价能力,而上游制造商与供应链企业,在算法驱动的分配体系中,处于完全被动的生存状态。在强大的流量垄断驱动之下,它们要么选择让出几乎全部利润,请头部主播代言,赔本赚吆喝;要么在自身流量枯竭的状态下,慢慢消亡。更具讽刺意味的是,头部直播团队通常不过百人,却凭借流量垄断虹吸了整个上游产业链几乎全部的利润;而支撑其流量的上游产业,关乎数万人的生计,

承担着生产与库存的所有风险,却只能得到被压缩到极致、仅能维持生存的利润。

虽然从商业效率来看,直播带货是有史以来最为成功的销售模式之一,并已占到中国电商全部体量的三分之一,但从更大的生态系统的角度来看,直播只是将多个类别的产品汇总在一个超级节点,并用超级头部的虹吸作用攫取了产业链上下游的所有利润,对系统外部的额外价值创造几乎为零。这正是以利益最大化为导向的商业机制最具侵蚀性的地方——当增长依赖于对弱势环节的持续挤压时,商业不再是创造社会福祉的力量,而成为系统性不平衡的推手。这种“利润驱动的效率”,在宏观层面并非真正的生产力提升,而是一种对生态耐力的透支。

这种由平台流量逻辑主导的利益重构,在多个行业中都表现出相似的特征。近年成为各大平台利润现金牛的短剧经济,也呈现算法之下,对用户注意力的极限挖掘与内容生态的透支。以当下最流行的3分钟短剧为例,算法几乎将人类注意力的反应机制计算到了极致:前3秒以视觉冲突抓牢注意力,15秒内抛出核心矛盾,160秒内完成至少两次剧情反转,最后10~20秒制造悬念,以“下钩”的方式引导观众付费进入下一集。这种被算法精确编排的“叙事模板”,让7亿用户平均每日沉浸其中达75分钟,也彻底改写了影视行业的上游逻辑——从剧本创作、选角制作到发行投放,几乎都围绕算法指令而非内容价值展开。

算法面向中国数量最庞大的下沉市场人群发起了精准计算。为了在3分钟内制造足够的冲突



与反转，短剧内容被算法训练为面向下沉市场人群的“情绪即时满足型”产品。从早年的“霸道总裁爱上我”，演变为“霸道总裁爱上我离异的保洁妈妈”。这种完全脱离现实，只为用算法攫取利润而存在的内容以各种各样的变体占领最弱势者的心智，从“电子榨菜”进化为“电子鸦片”。

平台牺牲了群体审美，成为唯一的赢家。短剧制作的近一半收益用于购买平台流量，剩余部分再由制作方与发行方层层分割，真正流向编剧、导演与演员的比例仅为个位百分比。这种模式带

来的短期繁荣，实则是一种系统性透支。

当算法、资本与流量形成封闭循环，文化产业的创造力被压缩，社会审美被“即时快感逻辑”所重塑。一种盈利模式被过度榨取后，平台便迅速转向新的流量形态——从短剧到团播——每一次迭代都以“新业态”之名，实则成为平台利润的再度收割工具，但真正被侵蚀的，是系统的创造力与文化生态的再生能力。这正是流量逻辑最具隐蔽性的破坏力：当企业在“股东价值最大化”驱动下追逐短期收益时，生态的创造性与文化韧

真正的生态系统价值, 不在于算法对流量的再分配, 而在于企业是否能够通过数据、连接与信任机制, 促进产业链整体效率提升与社会资源优化。

性被系统性侵蚀。在互联的生态中, 任何单点的过度攫取, 最终都将反噬系统自身。

从“利润机器”到“生态系统角色”

现代企业正在从封闭系统转向开放式生态节点。它们不再仅依赖内部资源创造价值, 而是通过连接合作伙伴、用户、供应商、监管者等多元主体, 生成跨边界的外部性红利。企业的竞争力, 正从“独立运营的效率”转向“系统协同的能力”。在这一逻辑下, 企业的价值不再取决于利润的高低, 而取决于它在生态系统中所扮演的角色——是加剧失衡的主导者, 还是推动共生的赋能者。

决定这一角色的, 是以下四重核心能力:

- **共生创新 (Co-evolution)**: 企业是否能激励合作伙伴共同成长, 是否能通过开放的数据与技术接口, 让生态中的每一方都具备再创新的能力。平台型企业的关键, 不在于自身的垄断控制, 而在于是否通过技术普惠与机制透明, 形成可持续的创新飞轮。

- **技术设施的公共性 (Technology as Infrastructure)**: 技术应当像公共设施一样, 降低进入门槛、扩大参与范围, 而非成为强化垄断和制造壁垒的工具。技术若被用于排他性控制, 将导致生态效率的局部最优与整体停滞。

- **外部价值创造 (External Value Creation)**: 真正的生态系统价值, 不在于算法对流量的再分配, 而在于企业是否能够通过数据、连接与信任机制, 促进产业链整体效率提升与社会资源优化。衡量企业的价值, 应关注其为社会

系统创造的“净增量”, 而非在封闭生态中实现的利润转移。

- **公平协作原则 (Fair Cooperation Principle)**: 未来的竞争不应建立在垄断与挤压之上, 而应建立在开放、透明与互利的机制中。能够建立信任规则与共治机制的企业, 才具备长期的系统性韧性。

面向未来, 企业的视野必须超越自身边界。它不再只是一个追逐利润的个体组织, 而是一个系统节点——承担着优化资源配置、维护生态稳定与推动社会协同的功能。在生态逻辑中, 增长的意义不在于占有更多资源, 而在于让更多参与者拥有共同成长的空间。

生态系统价值的崛起: 从独占到共赢

生态系统价值的崛起, 标志着企业增长逻辑的根本转变。利润不再是目标, 而是一个健康生态系统自然生成的副产品。真正可持续的商业, 不在于企业占有多少资源, 而在于其所在系统的净价值贡献——从社会中汲取了多少, 又反哺了多少。在这一逻辑下, 商业的使命应从“价值攫取”转向“价值赋能”。平台企业的竞争力, 不在于流量垄断或成本压缩, 而在于能否通过技术、数据与制度创新, 让更多参与者释放创造力与生产力。

以“赋能共生”(Empowering Co-existence)为核心的商业模式, 将公平、透明与协作作为治理原则, 使每个节点——无论企业、个体还是社区——都能通过开放协同实现价值创造。当企业

的增长建立在共赢的能力之上，利润自然成为结果而非目的。真正的领先者，是那些能让系统更强、让生态更稳的企业——在推动他者成长的同时放大自身长期价值。

从“利润最大化”到“生态共赢”

从“利润最大化”到“生态共赢”，并非口号式的伦理转向，而是经济系统结构变化下的必然结果。在数字化与互联化的时代，企业的成功不应再取决于自身的扩张，而应取决于所处系统的可持续性与协同效率，以及其在人力资本培育与社会福利改善方面所创造的长期价值。这意味着，衡量、战略与治理三大维度，都需要完成底层逻辑的重构。

价值的重新衡量：从财务绩效到系统绩效。

传统的企业衡量体系建立在财务绩效之上，但当企业的行为深度嵌入社会网络，这种单一维度的指标体系开始失效。仅以股东回报为导向，忽视了企业行为对社会信任、环境可持续性与生态韧性的影响。在生态系统逻辑中，绩效的衡量应当扩展为系统绩效：既衡量经济产出，也衡量企业对社会整体效率、信任结构与环境承载力的贡献。这不是对 ESG 的附加，而是战略思维的重构——未来的企业将被投资人、消费者与监管者共同评估，他们关心的不再是企业赚了多少钱，而是它让整个系统变得更健康还是更脆弱。

战略的重塑：从资源占有到系统协同。工业时代的战略逻辑，是“我们如何比别人赚得更多”；而在生态时代，问题转变为“我们如何让系统整体更高效”。竞争的焦点，正在从对资源的占有与控制，转向对系统的协调与放大。企业的战略任务，不再是单纯扩大市场份额，而是提升生态系统的整体生产率与协同效率。真正具备系统思维的企业，不依赖垄断力量，而通过技术、数据与制度设计，激活生态中不同主体的潜能，形成超越个体利润的“系统红利”。这种增长模式的本质，是从价值链的控制转向价值网络的激活，从追求规模的竞争，转向推动结构性的协同。它不以独占

为目标，而以共生为路径。因为在互联的世界里，系统的效率，终将决定企业的边界。

治理的演化：从股东导向到共治体系。生态系统的复杂性要求企业治理从“垂直控制”转向“横向协作”。股东至上的单一逻辑在多元利益格局下已难以应对系统性不确定，取而代之的，是一种以透明、共创与韧性为核心的治理范式。透明意味着规则与数据的开放，减少信息不对称；共创意味着生态伙伴能够广泛参与决策，共享治理成果；韧性意味着系统在不确定性中具备自我修复与持续演化的能力。在这种结构中，治理不再是权力的分配，而是信任的生成。企业的正当性不再源于其规模与利润，而源于它在生态系统中协调、赋能和共治的能力。

这场转型的本质，是商业逻辑从线性增长转向生态系统协同。传统企业依靠规模扩张与效率极限追求利润最大化，而生态系统时代的竞争取决于能否实现多方共赢的可持续增长。当企业的目标从“占有价值”转向“创造价值”，从“利润指标”转向“生态系统价值”，商业将重新成为推动社会进步、人民福祉与生态平衡的关键力量。

在新的时代，企业的成功不只是创造利润，还包括创造可能性。利润仍然重要，但它必须建立在更健康、更可持续、更具包容性的生态系统之上。工业时代以“独立个体”构建繁荣；数字时代则以“相互依存”维系可持续。企业不再是孤立的利润机器，而是嵌入社会、环境与技术网络的系统节点。真正的成功，是一种系统性成功 (Systemic Success)：让一个生态更繁荣，让多个行业更可持续，让一个社会更具信任与韧性。未来的赢家，不是利润最高的公司，而是让更多人、更多组织、更多生态共同繁荣的公司。

当商业从“独占”走向“共生”，从“价值攫取”走向“价值乘数”，它也在重新定义文明的边界。在相互依存的世界里，真正的力量不是控制，而是连接；真正的繁荣，不是独享，而是共赢。■