



价值链重构

突破企业成长的关口

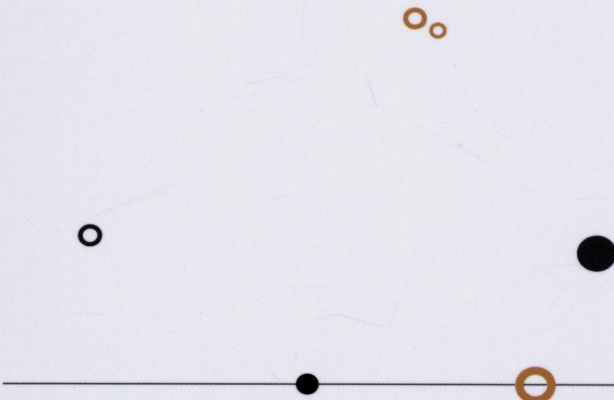
周永亮 ◎ 著

VALUE-CHAIN RECONSTRUCTION

BREAK THROUGH THE BARRIER OF THE ENTERPRISES GROWTH

生态型价值链的时代即将到来


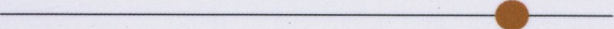
一种构建新的**竞争优势**的工具与战略正在展现它的魅力和能量

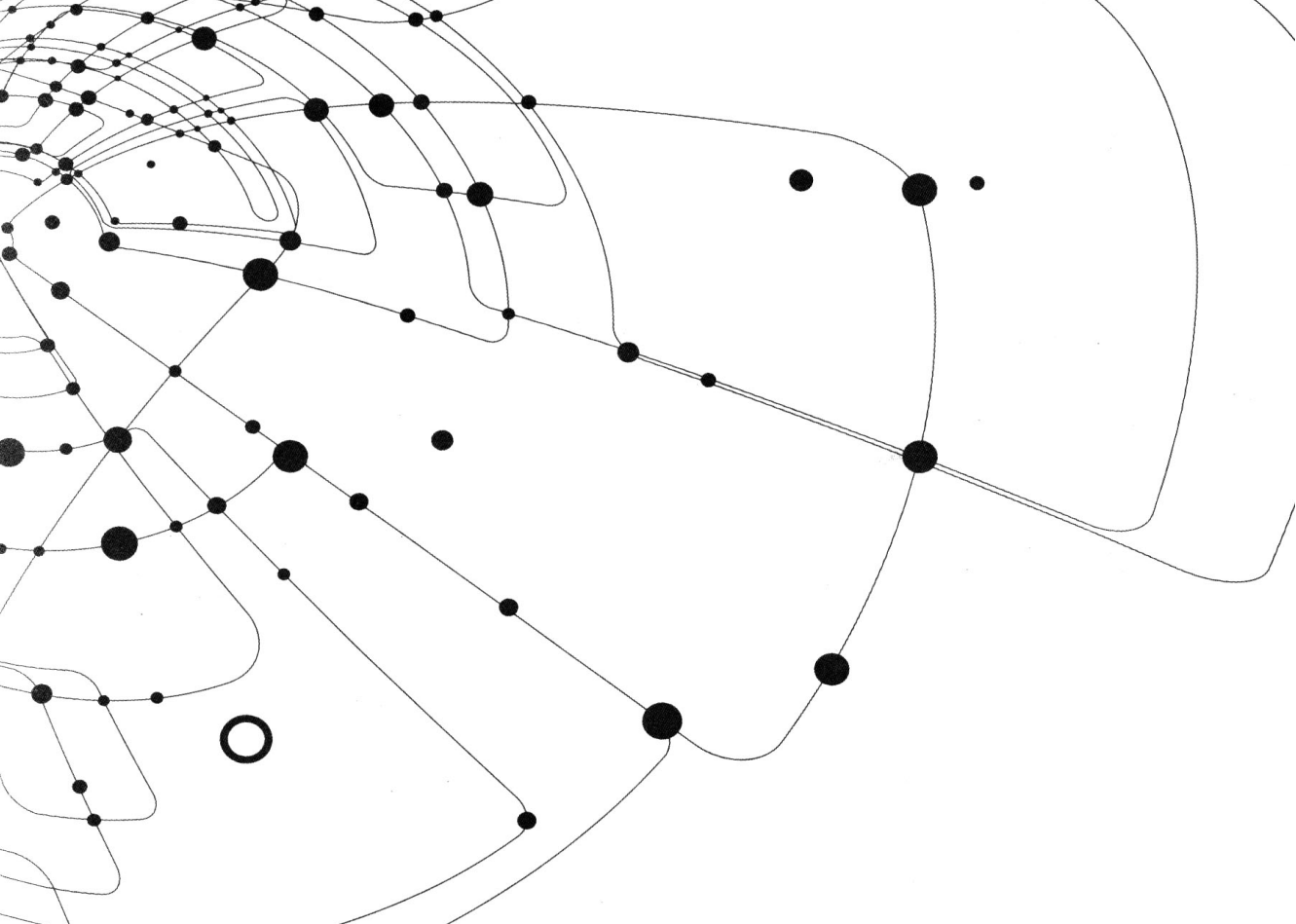


有人认为，在移动互联网时代，颠覆式创新或者破坏式创新已成为主流，传统的价值链理论已经过时。当我们近距离观察或者亲身体会的时候，会发现任何所谓颠覆式创新背后都是价值链的重构，首先是行业价值链的重构，进而引发企业内部组织价值链的重构，如果企业不能适应行业价值链的重构，结局可想而知。

因此，颠覆式创新、破坏式创新，不一定，但重构是必然的！

在《价值链重构：突破企业成长的关口》中，我们为企业画出了**5条路线图**，提供了**3大重构策略**、**6个重构的基本方法**，旨在使企业能够在互联网+时代下，构建属于自己的价值链优势，在巨变的时代中立于不败之地。





价值链重构

突破企业成长的关口

周永亮 © 著

VALUE-CHAIN RECONSTRUCTION

BREAK THROUGH THE BARRIER OF THE ENTERPRISES GROWTH



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

一些人认为,在移动互联网时代,颠覆式创新或者破坏性创新已成为主流,传统的价值链理论已经过时。但当我们近距离观察或者亲身体验的时候,任何颠覆性创新的背后都是价值链的重构,首先是行业价值链的重构,进而引发企业内部组织价值链的重构,如果企业不能适应行业价值链的重构,结局可想而知。《价值链重构:突破企业成长的关口》通过梳理互联网时代价值链的结构体系,从互生、开放、自发、自我修复等特征入手,为企业详细解析生态型价值链模型,带领企业突破自我限制,在未来的商业竞争中占领先机。

图书在版编目(CIP)数据

价值链重构:突破企业成长的关口/周永亮著. —北京:机械工业出版社, 2016. 8

ISBN 978-7-111-54621-4

I. ①价… II. ①周… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 198167 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 胡嘉兴 责任编辑: 胡嘉兴 戴思杨 责任印制: 李 飞

责任校对: 舒 莹 版式设计: 张文贵

北京铭成印刷有限公司

2016 年 8 月第 1 版 · 第 1 次印刷

170mm × 242mm · 11.75 印张 · 121 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-54621-4

定价: 49.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线: (010) 88361066

机工官网: www.cmpbook.com

读者购书热线: (010) 68326294

机工官博: weibo.com/cmp1952

(010) 88379203

教育服务网: www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网: www.golden-book.com

导 语

颠覆式创新不一定，但重构是必然的

2015 年一个凉爽的午后，三里屯一家咖啡馆。

我约了两位朋友，一位是互联网行业的大咖，另一位是传统企业老板刘先生。刘先生是从事医院投资管理的，针对当前医疗资源和医疗需求之间的极度不对称，他提出了一个通过互联网路径重组整个医疗链条的构想。这一构想吸引了我和那位互联网大咖的注意，我们都意识到，如果刘先生的设想变成现实，当前的医疗产业链势必被重构。

其实，这只是目前“互联网+”时代的一个随处可见的场景。无论是在大学的课堂上，还是在各类众创空间的创客沙龙里，又或是各类大型互联网会议讨论中，颠覆式创新、破坏式创新已经成为热度很高的词，甚至到了“如果你不承认这个词就不是真正了解互联网”的地步。当然，我接触的人群中，也有不少来自传统行业的企业负责人，只是把互联网当成一个工具，一个补充，甚至提出了“+互联网”的概念。

当我们冷静下来仔细观察，无论是互联网的发源地——美国，或者是提出工业 4.0 的德国，又或者是中国真正的破坏式和颠覆式创新（阿里巴巴、腾讯）只是一种趋势，更明显的潮流则是重构（阿里巴

巴的电子商务 B2B、天猫 B2C、淘宝 C2C)，即传统商业要素的重新构建，更像是传统要素的互联网化，传统的商业要素并没有消失和颠覆。我们熟知的支付宝倒是对传统支付进行了颠覆，这是一种从 0 到 1 的突破，传统的支付要素在这里消失了，取而代之的是新的支付场景和支付要素。

因此，颠覆式创新和破坏式创新不一定，但重构是必然的！

所谓重构，就是产业价值链和企业价值链的重构！请注意，这不是对传统价值链的颠覆，只是重构！最近一段时间，随着颠覆式创新概念的流行，传统产业价值链似乎被抛弃。其实，如果你真的是在制造业领域，如智能制造业的魁首 GE、西门子，在互联网时代这些公司也依然牢牢地控制了传统产业价值链的高端：技术，而真正的制造环节交给全世界最适合制造的地方。由于智能制造技术的成熟和广泛运用，制造环节也变得高端和智能化了，但是，这个智能制造环节依然决定着制造价值链的“贫富分化”，智能制造的低端材料和其中辅助部分的零部件仍然是价值链的底层，而靠技术形成的总装、高端智能技术，依然是今天高端制造领域的霸主。只是由于工业互联网的介入、物联网技术的发达，这个传统的产业价值链划分得更加精细，并重组了其中的价值链环节，如生产、物流、销售等。

显然，这不是颠覆，而是重构！

曾经有一位电缆制造领域的朋友问我：

“我们从事的是非常传统的生产制造领域，电缆这个行业的用户也是非常集中的，都是工业用户，我们可以借助于互联网技术加强我们与用户的联系，这应该是‘+互联网’，而不应该是‘互联网+’。”

其实，无论是电缆行业还是其下端的工业企业，“互联网+”首先体现为一种思维，就是用互联网思维看待自己所处的行业和企业。如果按照这样的思维看待电缆行业的企业，其实有很多工作可做。据我所知，大批的电缆制造企业处于价值链的最低端，靠有限的用户和微薄的利润在那里挣扎。如果真从互联网思维的角度看，这些企业领导人要思考的第一个问题就是，究竟谁是你的用户？第二个问题就是，你究竟如何解决用户最关心的痛点？是按照大家都用的方式去解决，还是有着自己独到的方式。我记得在2006年我们为电缆领域一家大型上市公司做战略咨询的时候，就是用这样的问题“征服”了公司高层，从一个总是强调中国最大最好的电缆厂家变为强调为用户提供完整的解决方案的企业，这家企业提前了3年完成了百亿元的目标。

其实，很多传统企业认为“互联网+”不太适用，原因不在于是“互联网+”还是“+互联网”，而是内在的动力不足，或者是内部管理的问题所致，也就是企业家本人的认知障碍。

我不相信传统行业中所有的价值链都会被颠覆，但我相信，在“互联网+”的背景下，如果不重构你所处的产业价值链，以及企业内部的价值链，就真的可能没有出路！

价值链重构：突破企业成长的关口

目 录

导语 颠覆式创新不一定，但重构是必然的

1 第 1 章

创新的本质：商业模式只是套路，价值链重构才是核心

商业模式的背后，是价值链 / 2

商业模式的本质在于创造和优化价值链 / 6

在价值链的核心环节赚钱 / 10

价值链重构：商业模式的创新源泉 / 12

15 第 2 章

价值链是企业成长的基因

“微笑曲线”的说法失效了吗? / 19

转型的本质，就是价值链的重构 / 26

重构价值链，必须回答的 4 + 4 个问题 / 29

39 第 3 章

价值链重构的依据与创新

一切经营的核心都是价值 / 40

智能制造领域的真伪价值链 / 45

重构是为了创造更重要的价值 / 51

价值链重构的依据 1：用户利益，用户力 / 54

价值链重构的依据 2：聚焦核心，资源力 / 60

价值链重构的依据 3：利润构成，利润池 / 63

69 | 第 4 章

重构价值链的路线图

路线图 1：掌控价值链高端 / 71

路线图 2：价值链要素优化 / 75

路线图 3：寻找价值链新要素 / 80

路线图 4：弥补既有价值链缺陷 / 84

路线图 5：用新方式重组价值链 / 88

95 | 第 5 章

价值链重构的三大策略

重构策略之一：归核 / 97

重构策略之二：裂变 / 104

重构策略之三：融合 / 118

131 | 第 6 章

重构价值链的关键词：入口、开放、连接和生态

入口：得入口者得天下 / 132

开放：好社群都是开放的 / 136

连接：连接一切可以连接的人和事 / 139

生态：只有生态的，才是可持续的 / 141

147 | 第 7 章

微创新：价值链重构的基本方法

少即是多：减法重构 / 148

多一分值：加法重构 / 154

分而治之：除法重构 / 156


生生不息：乘法重构 / 161

群策群力：众包重构 / 164

推倒重来：逆反重构 / 169

173 | 后记

生态型价值链的时代到来了



第 1 章

1

创新的本质：商业模式只是套 路，价值链重构才是核心

商业模式的背后，是价值链

商业模式的本质在于创造和优化价值链

在价值链的核心环节赚钱

价值链重构：商业模式的创新源泉

商业模式的背后，是价值链

随着移动互联网时代的到来，以及工业 4.0 的迅速展开，长期习惯于传统模式和“精耕细作”模式的中国企业家发现自己在熟悉的产品领域的盈利能力逐渐减弱，这促使企业家们从关注产品的生产效率和销售转向对商业模式的思考。

最初，企业家们发现，在对初级原材料和产品的加工、深加工和精加工过程中形成的产品链无法带来更好的发展，于是逐渐把视野投向产品链的延伸和加强阶段，仿佛找到了创新的方向，由此“产品链+”成为首选。

随后，企业的竞争态势从产品链逐渐升级为产业链层次，甚至有学者把产业链竞争视为未来企业的核心竞争力。企业从关注自身的管

理开始过渡到关注产品和产业体系的完善，宁愿选择“神一样的对手”也不选择“猪一样的队友”。在思科、西门子等著名企业的成功转型过程中，产业链战略都起到了关键作用。

世界上曾经有一家世界 500 强的企业，名叫“柯达”，在 1991 年的时候，它的技术领先世界同行 10 年，但是 2012 年 1 月宣布破产了，被做数码的“干掉”了。

当索尼还沉浸在数码领先的喜悦中时，突然发现，原来全世界卖照相机卖得最好的不是它，而是做手机的“诺基亚”，因为每部手机都是一部照相机。近几年，索尼业绩大幅亏损，濒临倒闭。

后来，做电脑的苹果把手机世界的老大诺基亚“干掉”了，使其没有还手之力，直接被微软收购，到 2016 年，微软为此亏得一塌糊涂，据说要出售这块业务。

这样“螳螂捕蝉，黄雀在后”的案例越来越多，奇虎 360 的出现，直接把杀毒变成免费的，从而淘汰了瑞星杀毒；淘宝 2012 年 10 000 亿元的销量，逼得“苏宁、国美”等传统零售巨头不得不转型，逼得“李宁”关掉了全国 1 800 多家专卖店，连发射了卫星的“沃尔玛”都难以招架，如果马云“菜鸟”行动成功且 24 小时内全国到货的梦想能够实现的话，那么这些零售巨头和物流巨头的命运又将如何？

马云的“余额宝”出现后，18 天狂收 57 亿元资金存款，开始抢夺银行的饭碗；三驾马车（马云、马化腾、马明哲）的网上保险公司

的启动，预计未来五年将会有 200 万保险人员失业，其他保险公司将何去何从？腾讯微信的出现，直接打劫了中国移动、电信和联通，6 个亿的用户还在增加。

所以，如果有一天你隔壁开火锅店的张三，卖手机卖得比你好的时候，不用觉得惊讶，因为这既是一个商机无限的时代，又是一个模式快速迭代的时代，每一个行业都在整合、替代、相互渗透。如果原来你一直获利的产品，在另外一个人手里，突然变成一种免费的增值服务，你又该如何生存？

竞争，不仅仅是产品的竞争，也不再是渠道的竞争，而是商业模式的竞争。谁有更好的模式能够把握消费者或用户的消费偏好和购买注意力，谁就是王者，而其核心就是用户价值或者叫消费者价值。

商业模式是价值链的组群和结构。判断商业模式优劣的基本标准就是价值链的优劣，而价值链的优劣直接决定了价值创造的过程和结果。凡是不能形成高效的价值链组合并创造价值的商业模式一定是伪商业模式。

商业模式的创新必须以价值链优化为目标，根据资源与环境的变化不断调整。与之相对应，商业模式自身的运作，也会在执行过程中不断趋向成熟。

价值是什么？价值就是为用户提供他们喜欢的产品和服务。要有一定规模的用户群体，才有机会琢磨商业模式。也就是说，要围绕价

值来创造模式，而不是相反。

在贺岁影片《非诚勿扰》中，葛优拿“分歧终端机”去“忽悠”天使投资人范伟，从范伟那里得到一大笔钱。电影故事很荒诞，但在商业现实中此类荒诞的事更多。如今的投资人，大都觉得“一万年太久，只争朝夕”，很迷恋短期暴利。正是因为这种心理，才有当下“商业模式病”的不断滋生。

没有技术优势，靠商业模式来弥补；没有资金保障，靠商业模式来解决；没有销售渠道，靠商业模式来建立；没有优质产品，靠商业模式来打造……似乎任何一个弱点都可以被商业模式化解。

设计一种商业模式，做些宣传推广吸引眼球，采取非常手段把市场做到一定的份额，风险投资就会源源不断地涌来，IPO一上市，股权就变成真金白银，几倍甚至几十倍地溢价……商业模式的暴利路线就是这样，简单易学，一本万利，而且门槛极低。

多数商业模式的设计明显是金玉其外，至于其中是什么，反正“风险投资，就是越有风险越投资，没有风险绝不投资”。

“商业模式不是用来做的，而是用来贩卖的。”但是再怎么“骗”，最终都要回归商业实质，也就是直面市场，直面用户。最终要用来创造价值，回归价值链。用户是无论如何都绕不掉的，总要有人买单，若是找不到买单的，就无法创造价值，前面那一系列运作都会瞬间崩溃。

商业模式的本质在于创造和优化价值链

中国式营销的优点是擅长把握机会，缺点则是无法实现对机会的持续把握。在中国式营销盛行的形势下，往往存在着无数的跟风模仿，可以说中国式营销有一种“化神奇为腐朽”的力量。曾经红极一时的“土家烧饼”，从红火到消亡只用了短短数月时间。

有些人非常喜欢一窝蜂地跟风模仿产品。2005年10月，在山东济南举行的全国糖酒商品秋季交易会上，木糖醇成为糖果行业中表现突出的重要招商产品种类，参与招商的木糖醇企业有十几家；到了2006年3月，在四川成都举行的全国糖酒商品春季交易会上，杯装冲泡奶茶又成为饮料行业的重要招商产品种类，参与招商的冲泡奶茶企业有近三十家；而在2007年，随着浙江娃哈哈集团“呦呦奶茶”系列饮料产品的畅销，众多的同类产品也相继出现在市场，包括杯装冲泡奶茶企业也推出类似的牛奶+咖啡固体饮料品种。

以上种种现象表明，中国企业确实擅长对机会的把握，其中的表现就是跟风模仿：只要有机会先跟进再说，总有一次会跟对方向。中国之所以缺少常青企业，原因就在于跟风模仿使得企业缺乏核心能力去实现对机会的持续把握。产品的跟风模仿是目前中国企业的营销方式之一，但其无法解决企业持续发展的问题，要解决这个问题，就必须跳出产品层面。

20 世纪 90 年代后期，品牌专卖店已经是服装行业的一个普遍的商业模式，但是要在激烈的竞争环境中生存，仅靠品牌专卖是远远不够的，必须对这种商业模式进行创新。海澜之家，与其他国内男装品牌有什么差别吗？尽管从产品上看都是男装，有区别的似乎只有价格，但其实海澜之家有着独特的路径。当年，海澜之家总裁周建平在日本进行市场考察时，发现了一种依靠品种丰富、价格大众化和量贩式自选购买来经营的品牌专卖模式。于是，他将这种模式引入到国内，创建了海澜之家男装集成品牌专卖店，并由此形成了 SPA 模式。

所谓 SPA 模式，就是指自有品牌专业零售，由美国服装巨头 GAP 公司在 1986 年为定义公司新业务体系而提出的，是一种从商品策划、制造到零售都整合起来的垂直整合型商业模式。海澜之家采用的这种模式，不同于其他国内服装品牌所采用的代理制模式。采用代理制模式的企业大多将渠道拓展的工作完全交由省级代理商来完成，自己只负责提供商品、宣传和政策支持。这样往往使品牌专卖店难以形成统一的形象、统一的经营、统一的管理、统一的推广以及统一的布局，尽管专卖店数量众多，却没有形成真正意义上的连锁经营，从而使得业绩大打折扣。而海澜之家则改变了这种状况：一方面其主要发展单店加盟，区别于其他品牌的省级区域代理；另一方面其采用的是托管式加盟，而非其他品牌采用的自主式加盟，其特点是加盟商只提供资金投入，店铺运营完全交给海澜之家的团队，由此既能够保障加盟者的利益，又能够确保海澜之家品牌专卖店实现有效的连锁经营。

海澜之家借鉴了国际上先进的 SPA 商业模式，又根据国内服装市场的实际情况采用了创新的托管加盟方式，实现了模仿式创新，在竞争激烈的国内男装市场上成功打下了一片江山。

如何才能实现商业模式的模仿创新？笔者认为，商业模式创新的本质在于价值链的创造和优化，核心就是为了创造价值。因此，只有深刻理解价值链的本质，才能有效地实现商业模式的创新。

价值链是指在一个特定行业、企业或业务领域内产生价值的各项关键活动的有序组合，通过这些关键活动的开展，使企业业务得以有效运营，周而复始。通过价值链分析，企业可以对某个业务领域的关键活动进行详细了解，从而抓住这些特定领域的运行本质，并提炼出独特的商业模式，或者对商业模式进行有效的创新。

商业模式创新的目的是创造新商业机会，也就是所谓的蓝海。《蓝海战略》的核心内容阐述的就是运用价值链分析的方法，通过对比相关企业在价值链上每个环节的具体表现，找出可以改善企业经营业绩的价值环节，然后对其进行整合重组，增加优势活动，减少劣势活动，剔除不必要的价值点，创造全新价值点，从而以完全不同的价值链与竞争对手形成差异化，并借此重新赢得竞争优势。

价值链的本质在于价值增值，这正是商业模式的意义所在，只有做到价值增值，才能够实现商业模式的创新。价值增值的关键在于对价值主张进行定义，不同的定义代表着不同的价值，也就反映着不同商业模式的本质。“苹果”为什么能够改变世界，其根源就在于乔布

斯重新定义了手机。在苹果的价值主张中，通讯已不再是手机的核心，娱乐与多媒体才是手机的内核所在。在这个全新的定义之下，苹果成功地通过 iPhone + App Store 整合了产业资源，将硬件、软件和服务融为一体，构筑了一个开放的产业链，由此引发了全球热潮。

通过对价值链的分析，企业不但可以发现和借鉴成功的商业模式，还能使商业模式创新变得更加容易。更为重要的是，通过商业模式的创新，企业可以培养持续发展的核心能力，摆脱机会主义。某一个点是容易被模仿的，但是一套商业模式、一套体系则很难被模仿。其原因就在于，一个企业的成功是消费态势、行业趋势、竞争环境和企业能力等综合因素造就的，随着时势的变化，原先获得成功的要素也就相应地发生了变化。如果企业不能洞察商业模式背后的价值链，就无法深刻了解商业模式的起源及其适用条件，也就无法对商业模式进行借鉴和创新。正如企业都知道娃哈哈采用的是二级联销体商业模式，但是有几个企业能够成功进行模仿或者创新呢？大家也都知道海澜之家的托管式加盟模式，但是能够模仿的又有几家呢？人人都知道海底捞的商业模式特征是什么，但是有第二家“海底捞”出现吗？所以，如果能够深刻理解商业模式的内涵，企业就能够掌握设计独特商业模式的方法体系，从而实现灵活地创新运用，而且很难被其他企业模仿。

由此，商业模式的本质就在于价值链的创造和优化，商业模式的意义就在于创造价值，商业模式的创新就在于重新定义价值以及重组价值链。

在价值链的核心环节赚钱

在移动互联网时代，任何一个企业都不可能拥有价值链上所有环节的优势。价值链上的各个环节对要素条件的要求不同，对公司的重要性不同，为企业创造的利润不同。掌握整条价值链核心技术、资源的企业处于价值链系统的核心，是价值链上的“核心环节”，主导价值链，拥有控制权与收益的分配权；拥有与之互补的一般资源、技术的企业处于辅助地位，是价值链的“辅助环节”；不具备互补性资源的企业则处于价值链的“边缘环节”，其“退出”不会对整条价值链的准租金产生任何威胁。

企业在市场竞争中的核心优势，说到底是企业价值链的某些特定的战略性环节上的优势。

用华立集团董事局主席汪力成的话说就是，“企业之间的竞争越来越成为价值链的竞争”。

控制了价值链中的关键环节，也就掌控了整条价值链，如苹果之于智能手机，谷歌之于人工智能，波音之于航空工业等。现在的华为正在争夺苹果对于智能手机价值链的控制权。

这些决定企业经营成功和业绩增长的战略性环节可以是技术与开发、新产品开发、工艺设计创新，也可以是市场营销、信息技术、管理或者服务等，视不同的行业有所差异。

以农业为例，以泰国为基地的超级跨国公司正大集团，其主要业务分为六个事业群：谷物、饲料、家禽（包括养猪和养虾）、动物防疫、肉品加工、零售。这六大事业群既连贯经营、环环相扣，又独立核算、自负盈亏，实行“整体规划，个别计算”。

正大集团把那些技术、质量和管理要求高以及需冒较大风险的生产环节和经营放在公司内，在科研、信息、财务、资金、人事管理、投资决策及购销系统等方面由专家实施集中管理。例如种子改良、饲料生产，种鸡、种猪等禽畜的培育，鸡雏的孵化等生产环节，都是技术比较复杂、质量要求高、需大量资金投入的，就由公司来承担；其他比较简单的和风险不大的环节尽量交由农民去做，如肉鸡和肉猪饲养，交给农户分散进行养殖。

正大集团掌控了农产品领域整条价值链的核心和关键环节，而将简单和次要的环节外包出去，从而获取了利润流中最大的收益。

再以服装业为例，美特斯·邦威选择了自主设计、经营品牌，将生产和渠道外包出去的发展战略。美特斯·邦威将生产外包给成衣制造商，在渠道上吸引加盟商，自己掌握高附加值的设计环节，并且大力推广品牌形象，一度使企业获得了成功。在今天，青岛红领集团通过运用互联网技术、物联网技术掌握了服装定制技术和相关大数据而引领了整个服装行业的重构热潮并实现了高额利润。

当然，要保持企业在行业内的核心竞争优势，关键之一就是要保持其价值链的竞争优势，尤其是价值链的战略性环节的竞争优势。面对激烈的竞争，企业必须有效地利用自己的资源，将资源集中在最关

键的环节，选择价值链中的核心环节。

商业模式就是实现这一目的的手段和方法，具有生命力的商业模式一定是基于产业价值链的分解。商业模式创新主要体现为以技术为基础、依托产业价值链、着力运营的创新方式。其中，基于产业价值链这一外生因素的价值定位、盈利源控制、盈利点选择是至关重要的。

商业模式最核心的部分——盈利模式，完全依赖于对产业价值链的分解。将某一环节做深、做专、拔高，或使不同产业的价值链条实现耦合，是做强做大的主流做法。而纵向一体化、全产业链整合，或者是适合一个全新产业初期，或者已经具有非常强大的资源基础和运营能力，如中粮的农业全产业链整合运营模式，很大程度上是基于其央企的强大政策背景和资源能力形成的，在今天也饱受诟病，是否成功，仍然是未知数。

价值链重构：商业模式创新源泉

价值链重构是指企业为了生存下去或者为了获取更大的盈利对产业价值链环节进行优化或者重新打造，并对内部的运营价值链进行优化和创新排序，从而形成高效且适应用户需求的新商业流程。

不同企业的价值链环节组合是其整合相关资源、打造核心竞争力的路径，也是界定不同商业模式的重要标准。

京东就是围绕利基市场不断提升产业价值链要素整合能力，最终成

为值得信赖和能够创造新价值的供应链管理服务商。自2009年以来，京东的一些战略部署表现出越来越明显的价值链重构意图，主要的战略部署集中在强化产品流程管理，包括全品类销售的市场规划、自营B2C与开放平台相结合的业务体系、自有物流系统与开发物流战略、厂商供应链管理服务等乃至以控制支付环节为基础的金融综合服务等方面。

前些年流行的“供应链整合”只是关注供应链的高效运转，价值链重构更重要的是对用户价值的解读和对价值链的重新洗牌和优化，就是将电商中的信息流、资金链、物流等环节，加上社会化关系管理等各个环节重新整合为一套新的价值创造系统，实现数据化的高效管理，比供应链整合更进一步，完全打破了传统零售业的“以商家为主”型价值链，形成了“以用户为主”型的新价值链。

马云领导的阿里巴巴也是传统价值链的颠覆者和零售业价值链的重构者。传统的零售业价值链是典型的B—B—C，而现在的阿里巴巴则是B—C。

这就是重构的威力。


重构，是为了减少环节，提升效率，创造新价值。传统零售业的价值链只能进行环节优化，如强化单店管理，减少相关人员，快速物流等，但不管怎么强化，传统的价值链系统都有“天花板”。而阿里巴巴和京东这样的重构者恰恰是利用了移动互联网的技术优势，完成了对传统零售业“千锤百炼”的价值链进行重构，实现了新价值的创造，比如低价体验、方便体验等。到2016年6月，沃尔玛与京东达成战略合作，传统的零售业巨头开始向重构者低头。

阿里巴巴只是一个平台，而京东也是如此。这就是为什么京东和阿里巴巴的商品极为便宜的根本原因，至于其中的假货问题，这不只是阿里巴巴和京东的商业模式问题，而是外部监管环境、内部管理执行的问题，在有京东和阿里巴巴之前，小商品市场上早已假货横行。

马云将眼光放在整个行业上，所以阿里巴巴的发展一直围绕生态系统从大到小一步步地去完善，而刘强东则将眼光放在业务链上，专注京东本身的发展，形成了新的价值链系统。事实上，两者“殊途同归”，都是通过重构价值链为消费者提供更好的服务、商品以及购物体验，只是重构的路径不同。

将创造价值的活动由单独在物质空间进行，转变为在物质空间和虚拟空间同时进行，这就是传统产业价值链重构者正在进行的变革。正如一间中药铺的存货是可以治百病的关键，不是中药的包装、称量与熬制，而是医生在处方上对药物种类及用量的精准排列组合，物资空间价值链是精准、灵活、低成本集成过剩实物产品的精髓。正如很多已经在传统产业发生的互联网变革一样，在大数据、虚拟设计、便捷物流等基础设施完备的今天，实物价值链的任何增值环节都可以在虚拟空间实现，并具有实物价值链不可比拟的优势。

价值链重构要求企业从产业集群的纵向供应链层次向需求价值链集成的生态圈转型和升级，因为掌握并满足消费者需求价值链的生态圈将成为下一个竞争时代的弄潮儿。随着竞争焦点从产品转移到价值链，将纵向供应链几乎做到极致的诺基亚出局，戴尔跌出世界 500 强，生态型价值链集成的代表——苹果公司则成为 500 强新贵。



第 2 章

2

价值链是企业成长的基因

“微笑曲线”的说法失效了吗？

转型的本质，就是价值链的重构

重构价值链，必须回答的 4+4 个问题

任何的企业经营和管理，都应该是价值的经营和管理，否则，不是渎职就是不合格。而价值不仅仅是当期利润，也不仅仅是股东的股票，而是在完成上述标准动作的时候，是否让这个企业具备自我造血的能力和持续成长的能力。

把这段略带学术性的描述翻译成白话就是：

持续赚钱的能力有多强。

其实，我们谈转型的根本目的就是保持或创造持续赚钱的能力，也就是创造价值的能力。

我们在2015年推出的《中国制造业上市公司创造价值100强》研究活动中发现一个很有趣的现象，平日印象深刻的那些大型企业创造价值的能力都很弱，很多排名在100名之后，甚至在150名之后的企业占据着中国资本市场的主阵地，像中国第二重型机械集团公司（简

称中国二重) 一次性融资 100 多亿元, 2 年后就亏了几十亿元。

大, 不意味着强, 冰冷的数据再次阐释了这个浅显的道理。世界 500 强是很大、很牛, 但我们更需关注价值 100 强。

任何转型, 都应该是创造价值的活动, 因此, 任何转型都是对价值链的重新认知和重新改造, 即价值链的重构。

考察一个人的生命力, 最关键的不是看他(她) 现在多么健壮或者多么有活力, 甚至不是看他(她) 各类健康指标是否达标, 而是看他(她) 的家族基因。如果这个人的家族基因不错, 一般情况下, 其生命力不会有太大问题, 除非他(她) 使劲地糟蹋“天生丽质”。

判断一个企业的活力或生命力似乎也是如此, 我们不看你现在多么赚钱, 也不看你现金流有多么好, 或者你现在的产品有多流行, 而是要看这个企业的“基因”, 就是内部价值链是否强劲或者企业在产业价值链中的位置。

对于那些短命的企业, 我们一般称之为“炮仗企业”, “轰”的一声响, 然后就销声匿迹了。20 世纪八九十年代在保健品行业中有三株口服液、白酒行业中有秦池、IT 行业中有四通等, 21 世纪以来有投资界的德隆、光伏产业的无锡尚德、餐饮行业的湘鄂情和广东真功夫、互联网及电子商务行业的 8848 和饭统网等。

而真正能够持续盈利的企业都有一个共同的核心特征: 他们在价值链中的地位或表现都是很不错的, 如美国的 GE、德国的西门子, 而中国的联想、华为、海尔、万科、格力、全聚德、同仁堂和方太等,

美国、德国的这两家重量级企业不用评断，而中国的这些企业都活过了二三十年甚至百年，并且成长势头不错。尽管联想等企业也遇到了转型的困难，但是相对来说，他们的基因比较健康。

价值链，用迈克尔·波特（Michael E. Porter）的话说，就是企业用来进行设计、生产、营销、交货以及对产品其辅助作用的各种活动的集合。对于企业外部的价值链，因为不同行业有不同的特征，比较宽泛，一般称之为产业链。由于在产业链中的位置不同以及对产业链的运用不同，也会产生不同的价值，而且往往可能比企业内部价值链产生的价值还要大。对此，最典型的说法就是：台风来了，猪都能飞，即所谓“风口”一说，因此，我们常常又称之为产业价值链。在制造业领域，我们俗称“微笑曲线”，由类似企业内部价值链的要素：品牌—销售—物流—制造—供应—研发—技术等产业环节构成。

自工业革命以来的经济史表明，价值链的不同环节往往会创造不同的价值，因创造价值的多少而有高端和低端之分，创造价值多的环节被称为价值链高端，创造价值少的环节被称为价值链低端。

不过，一个企业要想具备强大的竞争力，首先要占据产业价值链中的高端，同时还要有效能比较高的内部运营价值链。如果你的企业已经处于产业价值链的低端，内部运营价值链效能又低，就只能处于挣扎中，早晚会被淘汰。

从这个意义上讲，企业之间的竞争其实是价值链的竞争。价值链是企业成长中最关键的部份，是真正影响企业成长和发展的基因。

“微笑曲线”的说法失效了吗？

移动互联网时代到来，一时间，传统企业似乎受到巨大冲击，尤其是传统零售企业和传统制造企业。颠覆式创新成为流行语，用互联网的语境说，就是亚马逊、阿里巴巴和京东等颠覆了传统的零售行业，苹果和小米颠覆了传统的手机行业，优步和滴滴颠覆了传统的出租车行业等。

确实，在这些新兴企业的冲击下，一些业内的传统企业确实消失了，如大型零售企业、书店、手机制造商，甚至是一些知名的制造商，如诺基亚、摩托罗拉等。因此，不少人提出：传统行业，尤其是传统制造业的“微笑曲线”说法已经过时了，也就是说传统的价值链思维过时了。链式说法是工业化时代的产物，现在应该是一种生态圈或生态群的思维，甚至有人提出了“价值圈”“价值球”的说法。

对于这种说法，我一度陷入了深深地思考。“战略系统”是我从20世纪90年代中期开始就讲授的一门课程，深受北大、清华等各类总裁班以及国富战略系统落地班学员的欢迎，并且该课程为企业创造了不少的价值。我在课堂为企业家所处行业的价值链剖析让很多企业家兴奋不已。

继而是不断的观察和体验。所谓观察，就是不断到企业内部进行了解；所谓体验，就是在管理咨询这个从事了近20年的行业中寻求突破和创新，看看行业的价值链是如何被构建和“颠覆”的。确实，我

们的行业也在发生着翻天覆地的变化：“国际老大”麦肯锡在北京的办公人数在减少，人力资源咨询的翹楚合益咨询被收购，再加上本土很多同行这两年的日子也不好过，甚至被迫解体。这不仅仅是因为客户的日子不好过而减少了咨询费用的支出，而是咨询行业的传统价值链正在面临重大挑战。过去最具诱惑力的知识传递和管理工具逐渐变得无足轻重，因为“百度知道”“百度文库”已经让这些知识唾手可得。况且一批又一批的 MBA 走向管理岗位、一批又一批的咨询师转行成为职业经理人，这些人手中拥有的知识和管理工具不比绝大部分管理咨询公司少，这对管理咨询顾问这个职业构成了直接的冲击和威胁。

那么，这种颠覆性的出现是否证明以前风光无限的“微笑曲线”式价值链模型过时了呢？

没有！

我发现，以“微笑曲线”为表现形式的价值链分析模型并没有被颠覆，在现实中不管是“价值圈”“价值球”或者说“平台化”，其本质都是价值环节的连接。任何时代，商业的真正含义是基于双方价值交换或共同创造价值的合意。

没有价值环节的连接都属于无效连接，缺少连接的价值只能是零散的价值点，很难产生强大的价值“爆点”。

更重要的一点是：不管互联网世界多么平民和公开，在价值链接中的各个环节，却不可能是平衡的，永远有创造价值多少的区分，往往创造价值多的环节是这个价值圈或平台的操盘手或庄家，比如在以

苹果手机为核心形成的平台或生态圈中，苹果本身控制的环节是最赚钱的，是创造价值最多的；以亚马逊为核心形成的生态圈中，亚马逊的价值创造最为显著。在中国，似乎也是如此：以百度为核心形成的生态圈中，百度自身创造的价值最多，2014 年其广告收益 400 多亿人民币，一举超越中央电视台成为广告收入最多的媒体。

互联网的本质在于连接，移动互联的本质在于随时随地随人的连接。而 2015 年开始流行的分享经济更是这种连接的极致体验，无论是优步还是 Airbnb。这种连接创造出了独特的价值，形成了新的用户体验。百度连接人与信息，京东连接人与商品，美团连接人与本地生活服务，微信连接人与人，优步和滴滴连接人与车，工业 4.0 连接人与设备。

每种连接都会为用户创造新的价值，是一种典型的价值链乃至产业链，是价值链在移动互联网时代的新体现。可以说，一种新的“微笑曲线”正在形成，谁把握了这种曲线的核心，谁就可能成为新王者。这种新型价值链的高端仍然属于核心技术、关键设计，而普通的参与者和功能提供者仍然属于低端，只不过这种价值链的参与者可能不再是封闭的少数企业，可能还包括了大量的众包参与者、创客和粉丝。也就是说，这种价值链更具有开放性和大众性。

商业模式受到热捧的小米手机在研发设计阶段就有大量的粉丝参与，且体现了“米粉”的不少创意和设计观点，而在销售阶段，雷军如法炮制，充分运用互联网的力量，不开一家门店，主要通过运营商系统和官网及网店进行销售，并与马云一起在阿里巴巴的网店上创造

了年度手机销量第一的奇迹。

随后，传统价值链中“微笑曲线”被颠覆的说法甚嚣尘上。其实，不管小米的商业模式在多大程度上运用了互联网思维，其行动仍然证明着“微笑曲线”的内在魅力。小米，运用小米手机的设计能力、技术提供能力以及品牌影响力这三大能力紧紧控制了“微笑曲线”中的高端环节并获得了毛利40%的业绩，这让联想这样的国内老牌手机制造商瞠目结舌。而那些为小米制造手机的厂商们，无论是富士康还是英飞达都只能“喝点剩余的利润汤”。这正是雷军敢于夸下海口，小米是双零模式（零营销成本、零运营成本），但还能有40%毛利的缘故，因为他把这两块成本分流到了运营商销售系统和网上销售系统以及制造工厂。

我们只能说，雷军确实是个玩价值链的高手。

如果我们把视野转换到服务业，零售巨头阿里巴巴的马云会说：阿里巴巴的愿景是让天下没有难做的生意，为全球中小企业特别是小微企业提供优质服务。马云个人演讲的魅力毋庸置疑，他的口号和说法在网上成为权威的标签。

众所周知，阿里巴巴的出现颠覆了中国传统的零售业和批发行业，并且正在改变着中国的物流行业、小商品制造业以及外贸行业，甚至对中小制造企业都产生了决定性的影响。网上到处流传着“阿里巴巴正在摧毁中国制造业”的帖子，因为正是阿里巴巴的出现让很多商品更便宜，制造厂家的利润空间不断被压低，竞争也更加惨烈。

那么，阿里巴巴颠覆了产业价值链吗？这个问题先不用答复，我们首先问一个最基础的问题，这个生态圈，谁是最大受益者，谁是“庄家”？我相信，大家会异口同声地回答：

阿里巴巴。

对，阿里巴巴肯定是最大的受益者，是这盘棋的庄家和操盘手，而且马云凭借阿里巴巴2014年在美国的上市一举成为中国首富，顺便把阿里巴巴的最大股东孙正义送上了亚洲首富的宝座。

马云之所以有如此收获，正是因为阿里巴巴找到了零售业价值链的高端，并以此为基础构建了一个多重产业链（零售、批发、金融、物流）组成的价值链系统并成为操盘手。

零售业价值链的黄金高端有四个：一个是低价货源，一个是海量顾客，一个是低价店址地段，一个得天独厚的商业信息（也叫大数据）。

沃尔玛是靠地段和低价成功的，国美和苏宁也是这样成功的。一开始就从互联网切入的阿里巴巴，是一个互联网时代的沃尔玛，它不仅诞生于浙江这样一个小商品生产的世界工厂和市场，而且通过互联网找到了海量的顾客。当然，虚拟的空间更是零地价地段，同时也因靠近中国最大的小商品批发市场而有了原始的商业大数据，通过10年的努力逐渐成为中国乃至世界规模最大的商业大数据中心。

商业即信息。今天，商业即数据。

假设阿里巴巴开设在中国的北方，结果会怎样？这真的不好说。

也就是说，阿里巴巴做的是运用互联网手段优化了中国商品零售行业的价值链，降低了物流成本、开店成本、售卖成本、人工成本、支付成本，提升了供应链效率，同时掌控了商业系统里最为核心的武器：信息或数据。某种程度上，阿里巴巴让我们回归到商品零售业的本质：更便宜、更方便、更具体验性。

马云从 2014 年开始宣称，这个世界正从 IT 时代（信息技术）过渡到 DT（数据技术）时代。别忘了，这正是马云 10 多年积累的功力。

制造业的“微笑曲线”没有消失，如果我们国家制造业企业不努力的话，德国工业 4.0 和美国工业互联网的出现非常可能把中国制造业拉回到制造业价值链的低端。

商业的价值链没有消失，目前互联网商业做的正是对工业化时代商业经营模式的改变，让商业回归本质。

而改变了的是，价值链变得更加开放、更加多元、更加精致，其价值环节的位置在某种环节得以优化的状态下会发生重大改变。最容易被颠覆的，则是那些固守价值链某些环节及其内涵的僵化者，他们自认为掌握了价值链的高端或者最为赚钱的环节而产生了傲慢的情绪。

2013 年，在诺基亚被微软收购的记者大会上，当时的 CEO 约玛·奥利拉（Jorma Ollila）说了一句话：“我们并没有做错什么，但不知为什么，我们输了！”

这句话让诺基亚高管潜然泪下。

确实，他们似乎没有做错什么：诺基亚手机的品质全球最好，口碑最好，价格最为公道，是那个手机时代典型的“好孩子”。

诺基亚当年的 CEO 听说苹果要做智能手机的时候，先是一愣，然后哈哈大笑：“苹果，如果能做手机，我就能做坦克！”

诺基亚高管想到过被摩托罗拉超越，也想到过被爱立信、索尼和三星超越，就是不会想到被与手机毫不相关的苹果公司超越。

恰恰是“外行”干掉了“内行”！

原因是诺基亚这样的行业成功者，他们稳坐行业价值链的高端，要技术有技术、要品牌有品牌、要设计有设计、要品质有品质，业内同行很难超越它。但是，“程咬金”突然冲进了这个行业，用互联网思维将现有的价值链进行了重构，无论是对手机的设计理念，还是所使用的技术以及品牌的内涵全部换成了新的：手机的设计不再以通话音质好和耐摔为核心理念，而是时尚和智能；手机技术的核心不再是围绕通话而是围绕连接；手机品牌的内涵不再是结实耐用而是用户的极致体验。

手机行业的价值链本身没有变化，但价值链中各个价值环节的内涵都发生了颠覆性的变化，人们所说的“颠覆”更多讲的是这类颠覆。

转型的本质，就是价值链的重构

我有一个学生，是做安防工程的老板，主要为银行、商厦、住宅小区、交通提供监控器的安装服务。这是一个典型的传统工程企业，安装，似乎没有什么技术含量，给谁都能干，老板主要通过维护与大型商业设施的老板关系来揽活儿，有时多，有时少。安装队伍也无法培养，好不容易培养出来了，可能很长一段时间没有活儿干，人家就走了，最后为了节省人工成本，只能尽量少养人，有活儿了才去找人。这样，又不能保障安装工程的质量，但是，即使安装的质量差，客户有怨言，因为是关系单，常常也无可奈何，只能不支付他们项目总标10%的售后服务费。哪知，安防公司在洽谈项目的一开始，就没有打算再收回那10%的款项，所以，也就谈不上什么售后服务。

若干年下来，安防公司除了积累一点点辛苦费挣来的利润和少数几家企业关系外，客户积累、经验积累、技术积累都寥寥无几。

老板很困惑，知道如此下去不是出路，可又似乎无可奈何，他既没有实力进军监控器这种特行生产领域，又没有办法靠经营积累技术人才和客户群体。

我和这位老板在国富咨询举办的战略系统落地班里相识，并因此成为很好的朋友，他是我们乐创企业家俱乐部的核心成员。我开始为他分析安防领域的价值链构成，同时共同探讨企业的定位。首先我们认为他的企业规模不大，而安防器材覆盖的范围太广，既有银行的，

又有商业设施的，还有交通设施和住宅小区的。这明显是跟着人际关系走的，认识哪个企业领导人，正好需要安装监控器，就进行营销。长此以往，老板很难积累真正的行业深度客户和行业技术诀窍。通过分析其客户构成、行业发展趋势、竞争态势和资源支持，我们建议他集中力量于银行领域。一方面银行对安防的需求在不断增加，而且老板在银行领域的客户积累最多，商业人脉也相对比较丰富。

这种定位获得了老板的肯定。

关键问题的是，老板也知道自己在银行领域的人脉积累不错，但是银行安防设备安装工程竞争太激烈，要求也比较高，对于人际关系的要求也比较高。直接拼价格更不是出路，还不如做其他领域呢。如果按照传统的经营思维，围绕着传统的价值链位置打转是没戏的。

金融安防领域的价值链大致为：

技术与研发—安防设备生产制造（监控器及相关设备）—产品销售—设备安装—售后服务—更新换代。

其中，创造价值最多的环节是技术研发和产品生产，因为厂家掌握着核心技术和特殊设备。这需要政府机构对于资格的认定，因此生产厂家寥寥，但是需求日益旺盛，从而形成了新的暴利行业。而安装环节由于缺少技术含量，且用户大多为大型金融机构，采购量极大，因此，用户话语权很大，会尽量压低工程费用。从某种程度上讲，这个环节成为“安防工程民工”干的活，价值创造含量太低。

安防产业的“微笑曲线”跃然纸上。

当然，从创造价值的角度看，安装企业最好向产业上游延伸，可是受到技术力量、资本力量和国家政策力量的制约太强，对于规模太小的安防企业来讲可谓遥不可及。继续“龟守”安装工程，利润一天天的减少，订单因竞争激烈并不好拿。可是，在“微笑曲线”中有一个非常重要的现象出现了：

售后服务这块一片空白，似乎没有任何企业愿意在这个环节上下功夫，似乎这里的价值创造是固定的，就是那个 10% 的售后服务费，且非常不好做。可是，从用户的角度看是如何的？调查表明，售后服务是用户的最大痛点，说起售后服务，银行负责人有一肚子苦水和怨言，而银行对于安防的需求却日益增加。

这不正是一片“蓝海”吗？是安防产业价值链中被忽视的一环。

不过，要是按传统的售后服务模式对待这个环节注定是要失败的，因为价值固定化了，不能解决用户最为关心的问题：监控器坏了，能不能在最短时间内修好，更为重要的是，能不能保证监控器 24 小时 × 365 天正常运行。

我们的顾问小组与这家安防企业决定用新的思维重新梳理一下安防产业价值链：将服务环节提升为一个安防服务系统，不仅是作为售后，而是视为一个可以持续运营的安全服务系统，公司重新定位为金融安防系统解决方案的提供商，主营业务不仅仅是为银行等金融机构安装监控器，还为银行提供一套安防系统解决方案，包括安防系统的设计、监控系统的安装及不间断性维护、安防危机问题的预防方案及

危机应对系统，并充分运用了移动互联技术使得安防系统的后台能够与终端进行无缝链接，确保了银行安防系统处于24小时×365天的监控和掌握中。

这一定位是对安防产业价值链后端的完善和优化，以往这一段仅有售后服务的环节，现在则是系列服务的重要环节，将金融安防价值链中缺失的一环进行了提升和优化。这一方案的提出不仅赢得了不少银行的青睐，而且也赢得了不少私募基金等投资机构的追捧。

可见，传统企业的转型核心，是在对产业价值链充分研究的基础上进行的价值链低端重构，从而使自己在新的价值链中获得竞争优势，创造价值链中的新价值。关于内部运营价值链的重构属于内部运营系统变革的范畴，在此暂不探讨。

重构价值链，必须回答的4+4个问题

俗话说：旁观者清。

很多企业不是不知道自己在产业链或产业价值链中的位置，但不少代工企业和外贸加工企业似乎无可奈何。比如我在20世纪末去嵊州时，当时那里号称世界领带之都，据说全世界1/4的领带都是在那里生产的，但是犹如苹果产业链条中的富士康，利润薄，令老板们心中不舒服，即使对国外领带品牌的高价怨声载道，也无可奈何，而尝试打造自己领带品牌的企业的失败更让那些中小领带生产厂家心惊胆战。

也就是说，不少老板明明知道企业在产业链中的位置低下，也无能为力，这其实不是资金实力的问题，而是思维方式的问题，也是方法论的问题。

那如何才能成功地重构产业价值链并获得新的竞争优势呢？我觉得，首先要学会对所处产业价值链进行分析。分析的入口是对于价值链关键问题的正确回答。

第一个问题：现在哪个环节是最赚钱的？

对这个问题的回答，会让我们了解自己所处产业中最具价值创造潜力的环节。一般情况下，越是需要核心技术和精确设计的环节越是赚钱的环节，当然，往往也是越需要资金和精力投入的环节。小米，在 2013 ~ 2014 年之所以创造利润奇迹和销售奇迹，就是充分利用了互联网技术和对智能手机价值链的深刻理解。雷军看透了乔布斯对苹果价值链的重构核心，也了解中国人，特别是 90 后特有的消费习惯，所以才重心设计智能手机生态链，把制造环节“甩出去”，大力鼓舞 90 后消费者参与设计迭代，自己也因此被媒体和同行称之为“雷布斯”。

第二个问题：用户愿意为不同环节付费的排序？

也就是说，抛开业内眼光，从用户的角度看，他们首先愿意为哪个环节买单。设计？技术？制造？物流？品牌？一般情况下，用户首先愿意为体验感强或与自己直接相关的环节买单。正是基于此，雷军对手机设计人员发出了类似乔布斯说法：一定要开发出让用户尖叫的产品，一定要是体验感很强的产品。那么，对于时尚的设计、对于应

用场景的设计，就成为智能手机的关键环节，而不再是“不怕摔”“电池待机时间长”“通话顺畅、声音大”等这些传统手机最基本的功能。当前，移动互联网公司关注移动终端的应用场景设计正是在争夺用户的时间，而这就是在争夺价值链环节的控制权。

第三个问题：你现在投入的环节是否是最具有价值的？

这个问题是上一个问题的延续。经过分析，你发现你投入的环节正是最具价值的或者下一阶段可能是最具价值的，那么，它就值得你继续投入下去或者集中精力于此。比如德国西门子、宝马和美国的GE、微软等对于智能制造环节的投入，对于工业4.0或工业互联网的投入就属于此类情况。尽管投入巨大且对制造环境和人员要求极高，但由于全球人口红利的减少、环境保护的增强、对于产品品质的追求，或者处于对核心技术的保护等，运用互联网技术、物联网技术、大数据、云管理等提升制造环节的智能化，重构产业价值链，不仅加强了自身对于制造环节的控制，而且企业增强了自身在产业链中其他环节中的重量，如强化了设计环节、技术环节的能力，自然也强化了制造业品牌，从而强化了企业的核心竞争力。国内很多企业急功近利，懒得做此类分析，只要别人的设计、技术等出来，自己就快速模仿，美其名曰：模仿也是创新。结果就是，永远都是一个模仿者。

第四个问题：现在最赚钱的环节是否可能转移到其他环节？

这个问题挺关键的，不少传统企业或互联网企业都是“死”在了这个问题上，一旦自己在产业链中的位置站住了，感觉就高枕无忧了，甚至利用这种产业链中的高端位置形成某种垄断，对竞争企业进行打

压，包括运用知识产权保护的手段进行打压，如高通，利用自己手中对于 CDMA 技术等知识产权的控制到处“收钱”，自己不生产手机，到处打知识产权官司，靠官司挣钱。结果，触动了一些国家（包括中国）的反垄断法律，受到重罚。而当移动互联网扑面而来时，高通已经无法将自己在产业链中的优势转移到其他环节，只能眼睁睁地看着微软、谷歌、Facebook、华为、三星、苹果等抢占了产业价值链中新的制高点。

以上四个问题是所有传统企业或者其他企业转型过程中必问的，对这些问题回答得越真实、越到位，转型的速度越快，转型成功的可能性越大。如果有人说，我从来不问，那就离出局不远了。

如果有人说，这一价值链分析对于成熟的传统企业更加有效，对于那些新兴的创业者或者其他想进入另一个行业领域的企业，该如何面对目标行业的价值链呢？一般情况下，成功的创业者或者成熟的企业家都会问以下四个问题，对于这四个问题回答的水平决定了创业成功的概率，也决定了重构价值链的成功概率：

第一个问题：在这个产业价值链中，还有哪个环节是被忽视或者缺失的？

这就是行业的薄弱点或切入点。要进入一个新的行业或领域，你面对的是实力强大的成熟对手，如果你选择了行业老大最为强大的环节进行直面对抗，下场是可想而知的。91 金融在国内的互联网金融领域脱颖而出，令很多传统银行界人士惊诧不已。据 91 金融 CEO 许纪玮在一次企业家俱乐部的私董会上讲，他选择互联网金融领域进行创

业就是因为他在传统银行系统工作的时候发现了传统银行服务价值链中一个巨大的“鸿沟”：对于中小微企业以及个人，不少银行是有很多服务产品的，但是大量的中小企业主和个人无从知晓这些政策和产品的存在。因此，银行贷款的中介机构应运而生了，他们依靠与银行的相关人员良好的人际关系不仅了解了贷款政策和产品，而且还熟悉工作流程和人脉，面对大批的中小微企业和个人融资者收取高昂的中介费，形成了“影子银行”的一部分，对于中小企业和个人来说不是福音而是更加沉重的负担。许纪玮决定成立一个专门向大批中小微企业和个人提供各类银行融资服务产品的网络平台，中小微企业和个人可以通过91金融网络平台了解各类银行服务产品并通过91金融的APP直接与银行建立联系办理贷款融资事项，必要时提供查询、咨询、担保、抵押等服务。这不仅受到了用户的欢迎，还因为财务成本低了，贷款效率高了，银行也高兴，他们专门针对中小微企业和个人开发的服务产品开始有了销路，且还是成本低、风险小的目标客户。

很多成功的创业者和转型者就是发现了产业价值链中最为薄弱的环节。列宁曾经说：“革命总是从最薄弱的环节开始”，这句话同样可以用于商界。

第二个问题：你是用什么方法解决这个问题的？

这个问题是商业模式创新的关键问题，而所谓商业模式就是企业通过内部运营价值链的优化和创新，在产业价值链中获得竞争优势的一种方法。

一切商业模式的前提都是对价值链的重构和优化。

很多聪明的人都能发现价值链中的缺失和不足，但是其中只有极少的真正有智慧的人能够找到解决问题的办法，从而成为商场的赢家。就像91金融的创始人一样，其实，很多人都知道银行有不少针对中小微企业的融资优惠政策，更知道中小企业融资难，最多是呼吁、抱怨而已，而许纪玮则运用互联网思维和敏锐的嗅觉找到了解决之道。就像当下，没有企业家认为转型不对，但是能有几人真正找到转型的方法呢？连神州数码这样的大型企业都在转型的路上吃尽苦头，还不知是否能转型成功。

看到问题是智者，解决问题是能者。只有能者，才能成为转型的成功者，才能成为创业者。

第三个问题：你的解决方式有什么独特性？

问题没有结束，因为也有不少人找到解决方法，仍然被淘汰了。因此，第三个问题就变成了一个更为重要的问题。就厨房电器领域而言，业内人士都知道，中国人的厨房是个大市场，因为传统的中国家庭厨房，甚至公共厨房，都是很脏的，很多人尤其是家庭主妇不愿意做饭的原因就在于此。做完一顿饭，出门得洗澡，还得喷香水，否则距离很远时，就知道你是从厨房出来的。而洗碗，没有人愿意干，做饭，很多人喜欢，一说洗碗就皱眉头，就出现了小两口通过“锤子剪刀布”的方式决定谁洗碗的情景。

厨房电器企业都知道洗碗是这个领域价值链中消费者的痛点。如何解决？大家不约而同地选择了西方发达国家早已存在的台式洗碗

机。但是，西方的洗碗机进入中国20年了，销售额惨淡，中国的家庭并不买账。原因很简单，西方的厨房和中国的厨房是两个概念，西方的厨房以烤和拌为主，饭后的盆碗都比较干净，味道也比较单一，洗碗是个很简单的程序。在中国，做饭的方式五花八门，但有一点是相同的，就是各类油腻的东西比较多、味道比较复杂，用西方的洗碗机根本洗不干净，而且味道去不掉。

至此，洗碗这个厨房中最痛、最薄弱的环节似乎成为一个无解的难题。

2014年，方太厨具的水槽洗碗机横空出世了，其解决方案就是在厨房洗菜的水槽旁边增加了一个经过特殊技术处理的水槽用来洗碗，而且还可以运用超声波技术去除蔬菜中农药残留物。这个水槽有一个很精致的透明盖子，盖上以后，与平台完整地融合在一起仍然可以做平台用。

用方太董事长兼总裁茅忠群的话说，这是全球第一台水槽洗碗机，专门针对中国人的厨房设计的，核心技术全部在方太。经了解，就这台洗碗机，研发中心也是花费了数年的功夫反复迭代形成的。

这台水槽洗碗机，人们看到的是一年下来能够带来10多亿元的销售收入，利润可观。但是有多少业内人士花费数年去研究这么一个小小的洗碗机呢？很多人提到用户体验，可是有多少人真正关注用户体验呢？方太，“因爱伟大”的理念通过一个个致力于解决用户厨房痛点的方案诠释了用户体验的实践意义。

第四个问题：你能通过这个解决方法持续赚到钱吗？

这是四个问题中最具有商业意义的一个。有人说，我还没有干呢，我怎么知道赚不赚钱？这个问题的含义在于是否可以通过解决方案赚到钱，也就是是否会产生价值。

所谓价值链，就是在为顾客创造价值的同时使企业也获得价值。否则就是一个事物的链条，是一连串的事情，而不是价值。

在俱乐部组织的创新沙龙里，一位老朋友分享了一个案例，他作为一家创业训练营的导师参与了一次对创客的面试，当他问应试的创客，这个项目怎样才能赚到钱呢？这位创客想了一下，说了一句震惊四座的话：

“不知道，到时候把它卖给投资人就行了！”

从一般意义上来讲，这是一个没有考虑如何赚到钱的创业案例，如果我们换一个角度来看，这位创客还是研究了投资人心态的，还算了解当下互联网领域的规律和逻辑，如果能有投资人买下他的项目或公司股权，就创客而言也是一种成功，也达到了赚钱的目的，但前提是有投资人买单。我们平心静气地想想，当下的京东不就是如此吗？

从京东公布的 2015 年第一季度财报来看，2015 年似乎仍不能实现盈利：第一季度营业收入 366.41 亿元，毛利 44.56 亿元，净利润为 -7.10 亿元。

这种连续的亏损既不影响老板刘强东在国庆期间与“奶茶妹”在澳洲举行浪漫大婚的心情，也没有影响股东们的良好心态。

自从创业就从没有过净利润的一家企业，仍然受到热捧，2015年6月的估值超过500亿美元，也就是大概3100亿元人民币。

也就是说，投资者们好像还没有想过从京东的利润分红派息上挣到多少钱，而是通过股市套现实现了投资的百倍收益。

这种商业模式玩的是流量和影响力，玩的是资本游戏，零售是门，资本是核。

这是一种资本意义上的价值链，如果我们完全以零售业态的眼光看待京东的价值链形态，势必得出荒谬的结论。

也就是说，你的创意、项目可以不直接赚钱，如果在今天的资本语境中能够通过资本市场实现价值变现，也应该看成一种价值链的重构。


如果你的项目、创意，不能直接产生利润或价值，而且也不能被资本看中或在资本的语境中实现价值变现，那就只是玩玩而已了。

一切转型，都是价值链的重构；

一切重构，都从价值链的薄弱环节开始；

一切价值的创造，要么从价值环节中直接产生，要么从价值环节的更替或超越中产生。

价值链重构：突破企业成长的关口



第3章

价值链重构的依据与创新

3

一切经营的核心都是价值

智能制造领域的真伪价值链

重构是为了创造更重要的价值

价值链重构的依据1：用户利益，用户力

价值链重构的依据2：聚焦核心，资源力

价值链重构的依据3：利润构成，利润池

价值链的重构，首先是基于价值，价值则是基于用户，在价值链的主链上，一定要坚持以用户为中心，把用户创造价值摆在第一位。企业之间的竞争，实际上是企业价值链之间的竞争。因此，价值链设计、构建，以及随着环境、条件的变化而进行的重构和创新，就成为企业的一个重大战略问题。企业价值链的创新升级，能够提升价值链的价值创造能力，使企业获得更有利的竞争地位和更高的利润。

一切经营的核心都是价值

管理大师德鲁克说：“企业的目的必须在企业本身之外。”

企业一切经营管理的目的，是在为社会创造价值的同时，也为自己创造价值，也就是说要实现双赢。企业的一切活动都要围绕价值来进行，为用户创造价值，为员工创造机会，为社会创造财富，一切都

是价值的体现。

所以不管是企业也好，产品也好，服务也好，还是围绕产品的所有经营也好，要体现出价值，那首先就要体现出用户价值。企业自认为自己的产品如何并不重要，重要的是用户体验。用户的价值体验最终决定企业的前途。

在移动互联网时代，传统行业要重新定位，发现曾经被自己忽略的用户价值，就必须提出明确的价值主张。对于创业者而言，他们面对的也不是过去三十年“做买卖”和“做项目”的思维。组织要面临的是已经被信息自由化盘活的“连接”环境，也就是说，价值需要用一种全新的思维进行创新，而非简单的“产品/服务”两分法。

“价值主张”是一切商业模式的支点。

2012年9月，苹果公司的股票经历一阵暴跌，当时的普遍看法是华尔街看衰了苹果的创新能力。但是，一位叫霍拉斯·德迪欧（Horace Dediu）的分析师却不这么认为。根据公开数据分析，苹果股价下跌的重要原因是用户价值下降。用户价值下降影响苹果公司的“企业价值”，从而导致股价下跌。

当时，虽然苹果账户每天增长用户50万左右，但是每年从每个iTunes账户上获得的收入，却下降了一半以上。2009—2012年，苹果每年可以从1亿个iTunes账户中的每个账户获得超过70美元的收入。随后5.75亿个账户中，每个账户每年只给苹果贡献了40美元收入，差不多每月3.2美元。

2009 年的时候，每个 iTunes 账户的资本市场价值为 1 200 美元，而现在的价值只有 440 美元。

可以看出，苹果公司的客户价值出现了一个拐点。

德鲁克先生说：“顾客是企业的基石，是企业存活的命脉，只有顾客才能创造就业机会。社会将能创造财富的资源托付给企业，也是为了满足顾客需求。”也就是说，企业的价值决定于用户的价值。比如通用汽车，以提供物美价廉的私人汽车，满足中下层民众在公路上飞驰的愿望，让用户体验了“飞一般”的感觉，而他自身也相应地实现了“非一般”的价值。

能否为用户创造价值，是考验企业商业能力的第一条军规。在互联网时代，固有的价值创造体系正在被破坏，无论是产业结构，还是用户体验，抑或是流程设计，都在这个万物连接的环境中遭到解构。因此，无论是成熟企业还是创业企业，都必须重新思考自己的商业价值。

德鲁克先生对于企业的目的给出的唯一答案就是“创造顾客”，顾客是干什么的？顾客是带来价值的，所以创造顾客其实也就是创造价值。

早在 19 世纪，占据全球药品行业链顶端的美国默克公司创始人乔治·默克（Georg Merck）就为默克公司勾勒出一幅协调了利润赚取与道德追求的素描。他说，默克的第一目的是用医学上的创新造福人类，赚取丰厚的利润只是圆满完成使命的附带结果。

1943年，默克公司投入巨资研发链霉素并获得成功，这是治疗肺结核的特效药。在当时，拥有了这种药的生产专利就等于拥有了一个聚宝盆。二战后，日本遭受肺结核侵袭，疾病蔓延十分严重。于是默克主动放弃了该药的专利权，并把链霉素引进到日本，还传授给他们相关的生产技术。这一做法让许多人觉得不可思议，也引起了公司内部员工的不满。乔治·默克是这样解释如何调和理想与实际利益之间的矛盾：“本公司同仁所必须遵循的原则，简要地说就是我们要牢记药品旨在救人，不在求利，但利润会随之而来。如果我们记住这一点，就绝对不会没有利润。我们记得越清楚，利润就会越大。”

默克公司在这次专利授权中虽然没有赚到1分钱，但是，得到的回馈却远远超出经济上的回报。数年后，当默克公司的新任总裁魏吉罗第一次到日本时，受到了隆重的接待。因为默克公司的恩情，日本人民是不会忘记的。后来，默克公司成为日本最大的外资制药公司，日本政府对默克公司的各种优惠政策也是其他外资企业所无法比拟的。魏吉罗说，一点也不意外，一个企业的价值是具有长期影响力的，它也许和利润无关，但它却可以带来更为丰厚的回报。

20世纪90年代，90多岁的德鲁克在接受记者采访时谈道：“企业界到现在还没有几个人能够真正理解我的问题。”这位睿智的老人担忧地说：“他们认为一个企业就应该是一台挣钱的机器。譬如：一家公司造鞋，所有的人都对鞋子没有兴趣，他们认为金钱是真实的。其实，只有鞋子才是真实的，利润只是结果。”自此，只有鞋子是真实的，便成为经典的句子流传下来。

万科创始人王石也持有同样的观念。他说，万科要有创造城市文化的责任感，对后代负责，但绝不等于说“赚钱是次要的”，而是阐明万科文化的一个简单逻辑：赚钱是结果，不是目的。赚钱是得到社会承认的回报，企业绝不牟取暴利，而是要为社会创造价值，合法地赚取高于平均利润的回报，这才是公司竞争力使然。

福耀玻璃董事长曹德旺第一次捐款是在老家福建省高山县。刚做玻璃那一年，社会上传说曹德旺赚了钱。曹德旺小学时最尊敬的一个老师找到他：“德旺，你读小学一年级的课桌椅我们现在还在用，你能不能帮我们解决一下？”他说可以考虑。老师说：“我在每个桌椅上都写着曹德旺捐。”曹德旺连忙说：“您要这样做我就不干了，您必须保密。”老师问为什么？他回答，自己也没有什么钱，正好做包装箱，就叫木箱厂帮忙做一下。

曹德旺相信善心一定有善报。创业时一路走来，他一直在捐款资助贫困生，依法纳税，追求阳光下的利润。

不图回报，不追求小我的名誉，是希望全社会都能理解回馈社会的意义和价值。中国企业家如都能体现出企业家的非凡气度来，量大福大，要不成功都难。

2010年夏天，当隋国栋创办“什么值得买”网站时，他也许没有意识到，这家公司将在未来几年踩准消费时代的风口，成为互联网内容大池中一层精细化和人性化的过滤器，影响到上千万用户的消费决策。

那时，无论是宏观数据还是身边切实发生的案例，都在或多或少地指向一个事实——中国将迎来它的品质消费时代。中国消费者爆发出强大的购买力，成为全球最具消费实力的购买群体，他们获取消费类内容的需求也产生着剧烈的变化。在这个电商信息泛滥的时代，“什么值得买”看准的正是好内容的价值。

“什么值得买”的品质就是尽可能还原商业等价交换的本质，让消费者觉得自己的消费行为“值”。在CEO那昕看来，不论是已经中产还是正在成为中产，消费者对价格仍是敏感的，这也是“什么值得买”中“值”的含义之一。这是人性中的一部分，不管你是什么人，都会对一个产品有价格上的心理预期。有消费能力的人群关注价格，这一点儿也不矛盾。让广大用户对各大电商的折扣信息进行“爆料”，再由小编进行筛选和发布——从单价1元的加拿大北极虾促销，到折后10多万的瑞士机械表……“值友”们源源不断地为其他用户贡献着信息，而这些信息都能为不同需求的用户带来实惠。

企业的追求，应该在于推动用户价值的提升。只有用户价值提升了，超越了用户的期望，才能够获得市场的青睐。合格的企业能够推动自身用户价值的提升，优秀的企业能够建立起和用户的命运共同体，但卓越的企业会不断地推动行业用户的进步，承担起行业升级的使命，改善和提升用户的消费习惯。

智能制造领域的真伪价值链

2016年的两会受到了大家的格外关注，特别是李克强总理的报告

以及中国的“十三五规划”把先进制造业放在一个非常重要的位置上，提出了“制造强国”的伟大目标，同时也提出：到2020年，我国在研发上的投入要占到GDP的2.5%，初步达到发达国家的水平，意味着智能制造会成为新时代的“大风口”。智能制造是整个先进制造业的基础，也是这次新产业革命的核心。

1. 智能制造创造了什么价值

智能制造之所以受人关注，是因为它能够创造巨大的价值。这种价值创造主要体现在四个方面：产品价值，过程价值，产业价值，资本价值。

产品价值主要体现在产品的体验感越来越强。如果没有智能制造的技术和创意，我们今天的很多产品体验感就会比较弱。无论是传统产品的手感、触感，都很难与现在的VR/AR相比，从VR/AR中人们享受到前所未有的快感和体验，即使是传统的汽车行业、手机行业、家电行业，也因为智能制造的介入而变得更加“性感”和“可爱”。特别是最近谷歌的阿尔法狗在围棋上战胜了人类，人们感觉到了这种智能制造的强大威胁和冲击，这就是智能制造给我们带来的第一件礼物。

过程价值主要体现为生产效率的提升、成本的降低以及整个供应链和销售链的快捷和方便，以此形成了一个新的产业链。这种过程价值，无论是国内的海尔、华为、方太，美国的GE，还是德国的宝马、西门子，以及日本的丰田等，都能看到这种智能工厂带来的强大震撼

和高效率。那么除了智能工厂这个环节之外，还有智能化的物流，在物联网、大数据、云计算技术的支撑下，这种现代物流也远远超出了人们的想象。

产业价值主要体现为，因智能制造而导致的整个产业结构的调整，以及给传统产业带来的前所未有的冲击。企业转型的背景首先是来源于产业的转型和升级。《政府工作报告》中提出，到2015年，第三产业已经开始超过第二产业，占据了半壁江山，但我们知道，这种现代服务业很大程度上也是基于现代制造业的，也就是说，第二产业和第三产业之间的界限越来越模糊。服务即生产，生产即服务，这种新的经济形态正在形成，同时也出现了新的商业环境。

资本价值，当然就是投资于智能制造获得的盈利。无论是欧美还是中国，很多投资智能制造项目的投资机构都赚了大钱。

2. 智能制造没有终结价值链，而是带来了价值链新形态

智能制造在体现价值的时候，从宏观上体现为传统价值链上的巨大变化，甚至有些学者提出，在这种新的形势下，价值链理论已经终结，甚至说价值理论已经过时，提出了很多替代性的名词，如价值结构。其实，如果我们仔细地去了解我们的工厂或者是研究这个价值产生的过程，我们就会发现那种所谓的终结其实就是传统的价值链遇到的挑战。也就是说，当我们看到价值产生的过程，其实它还是一种链式的，只不过可能不像我们以前看到的是一种单一链式的，而是在有环形的链条、五角星式的链条、云团式的链条，也就是多元链条，我

们称之为生态型价值链。它表现出来的特点是更开放，而不仅是上下游的互补，更是一个互生的过程，所以，它应该是一种新的价值链。那么这种新的价值链的核心就是我们大家都看得到知识产权，新的价值链更加突出了知识产权的重要性。

新的价值链体现在价值链环节上大概上是这样的：

研发—技术—制造—部件—总成—销售—配套—服务。

这种环节的基础在于：

材料—研发—技术—制造—销售—配套—服务—品牌。

这种新的产业价值链的出现，仔细看来跟传统价值链的差别不大，但是却有本质的区别。在传统价值链的形态下，一般而言，制造这个环节都是技术含量最低的，利润最低的。那么在新的价值链形态中，制造环节其实与其他环节相比，不一定是最低的，甚至可能是最高的。在新的价值链形态下，哪一条价值链运作不好或利润偏低，本质上都是知识产权的能量不够或智能化的程度不够，或者投入不足，任何一个环节都可能是价值最低的，也就是价值洼地。新的价值链打破了原来某些环节总是很低的这种所谓的“微笑曲线”，产生新的多条曲线，动态性会更强。有些体现在研发方面的强大，有些体现在制造方面的强大，未来在智能制造的环节下，拥有的制造工厂不一定是产能价值最低的地方，可能会挑战苹果的价值链条，它的基础变化是由知识产权来决定的，不是由制造这个环节来决定的。

3. 警惕智能制造浪潮成为新的“洋务运动”

可以预见，中国智能制造的春天是到来了，耳熟能详的一句话是，第四次工业革命到来了，而且这一次工业革命是到目前为止中国能够与世界发达国家唯一同步发展的一次，其他三次革命，我们都是落在落后的外围。这次我们有机会可以和世界的产业革命同步进行，这也是国务院提出“中国制造 2025”的一个前提背景。

现在“智能制造”这个概念已经很热了，在这种很热的状态下就会出现一种新的现象，也就是说什么人都提智能制造，包括我今天都要谈这个话题，所以说，智能制造带来的是“泥沙俱下”。当然，这是一件好事，无论高层还是基层都在关注。但是，从一个从事管理咨询多年的老兵的角度看，最担心的是出现一种“劣币驱逐良币”的现象。

所谓劣币驱逐良币，是指辛辛苦苦研究智能制造的，有可能玩不过用智能制造概念赚钱的人，他们依靠智能制造这个概念获得的钱远远多于真正做智能制造的人。结果，没有人愿意真正投入财力、人力做智能制造，而去靠炒作概念赚钱后离场，留下一个支离破碎的工厂。

我们暂且不去谈清朝中后期“洋务运动”的事，我们就谈 20 世纪 80 年代后期到 90 年代的事，那个时候，也谈产业结构调整，也谈技术更新换代和技术引进，政府部门也给予大力扶持，大量引进西方技术，也出来几个以此概念而成为名人的首富。结果呢？房子大楼、工资待遇与国际接轨了，可是制造业的价值链环节仍然在低水平徘徊。

徊，知识产权仍然牢牢地掌握在西方企业手中。

那个时候，很多公司在做最热门的生物技术、基因技术、LED等，很多公司老板整天跑各个部门，那个时候叫“跑部前进”。一些上市公司也能从资本市场圈到很多钱，但是圈到钱以后，仔细去考察这些企业，发现这些企业其实没有什么产品或者无心去做产品，主要是靠钱来支撑，靠政府的资金或者上市圈来的钱的来维持自身，几年下来资金花得差不多了，产品变成烂尾项目，企业最终也消失了。

4. 伪价值链的诱惑

我最担心的就是出现上述情况，这种情况我把它叫作伪价值链，什么意思呢？作为投资于智能制造或者投资于某个项目的资本，它首先确保投入的这个项目能产生价值，如果这个项目不能产生价值，哪怕你挣了钱，但并没有创造价值，也就是产品价值、过程价值、产业价值，最多是成就了资本价值。

换个角度看，这种伪价值链也是一种价值链，首先体现在：

创意—项目—融资—并购—政策—上市—套现，然后走人。

这整个链条就是一个投机链条。首先需要有创意，有了创意就形成了项目，有了项目就到处融资，然后并购，有的企业是正儿八经地去并购一些有技术、有项目的企业，有的是随便并购一些企业，最后套现。

这种伪价值链的内在逻辑是什么呢？首先就是概念，它跟创意是

有区别的，创意有创作成分，而概念就是一个想法，它需要要素，这个要素包括怎么去说，跟谁去说等。有要素还得有资源，如果没有VC、PE等资源，就做不长，有了资源就形成一种模式，有人把它称为一种商业模式或者盈利模式，但这种最多只能算商业模式不能作为盈利模式。有了这种模式，资本就会找上你，利用资本来套现，那么这个逻辑体现为“概念—要素—资源—模式—资本—政策—途径”。

现在流行借假修真，这个说法暂不管它是好是坏，至少最后听起来是真的。最怕的是借真修假，大家觉得是真的，其实背后有假。这个结果发展下去是什么呢？就是和美国技术能力相差越来越远，甚至比以色列、英国技术能力都差。

重构是为了创造更重要的价值

这是最好的时代，这是最坏的时代，这是智慧的时代，这是愚蠢的时代，这是信仰的时代，这是怀疑的时代：一场名为“互联网+”的风潮正席卷产业及资本，犹如一针兴奋剂，打在了每一个创业者和投资者身上。

我们不愿像很多人一样仅仅把这现象看作一阵风，因为风会停，但现象背后的逻辑会不断演绎。我们相信的，包括看到的都是互联网重构，“互联网+”下的重构，重构的不仅仅是商业模式、资本流向和估值方法，更是人心，这是重构的三次方，将重构出互联网波澜壮阔的大时代。

现任美国哥伦比亚大学商学院教授的丽塔·麦克格兰斯（Rita Ganther Mc Grath），曾在2013年被国际权威机构评为全球十大管理思想家之一，并且根据全球商界的投票结果，她获得了该年度的“杰出成就奖（战略类）”。她指出，企业领导者不仅要从传统价值链的视角去扫描经营环境，更重要的是从更有价值的视角去扫描，其扫描结果将为企业商业模式决策的依据。

一家制造商生产产品，要使自己的产品更有价值，就要让客户消费或使用这种产品来满足自己的需求，这一连串不同的活动包括：意识到自己的需求、搜索、挑选、订购、融资、支付、收货、安装、储运、使用、维修，返回，直到最终废弃。

相应地，制造商如果想要深入了解自己的产品怎样才能更有价值，就有必要好好回答以下这些问题：人们如何意识到自己对产品的需求？这些潜在客户如何发现你的产品？这些潜在客户如何决定选择你的产品还是其他企业的产品？客户如何订购你的产品？你的产品如何交付给客户？等等。

这些问题表面上看似非常简单，以至于许多制造商熟视无睹。可是，无数制造商的沉浮与生死一再证明：正是在更有价值的这些环节上，制造商的表现，以及客户的反应，决定了制造商的最终命运。

麦克格兰斯指出，更有价值分析的目的，就是帮助你发现产品差异化的机会，这样的机会会有潜力让你超越自己或别的企业当前在做的事情。更重要的是，当更有价值的每个环节和你企业的价值链交叉在一起，商业模式重构的机会极有可能就呈现在你眼前。

可以看出，制造商在其产品的更有价值的环节上表现越差劲，客户的抱怨就越多，客户放弃购买使用的可能性就越大。这种情况下，制造商重构其商业模式就显得越迫切，因为这意味着商业模式被重构的潜力就越大。

在麦克格兰斯看来，企业重构就是要产生更重要的价值。她举了亚马逊的例子。亚马逊几乎对购书更有价值的每个环节都做出了很大的改变。比如，在其官方网站的页面中添加新的超级链接，提供“将本书推荐给朋友”的功能。利用这种客户推荐的方式，大大地强化了更有价值的第一个环节——需求意识。又比如，通过“一键”支付系统，让购物付款更加容易，它甚至为客户提供了旧书销售的方式，让客户因此赚钱。

在互联网时代，要想更有价值，就要使自己的价值在用户中得到长足的纵深发展，从价值传递环节向价值创造环节渗透。

效仿 YouTube 模式起家的优酷、土豆曾是中国视频行业的前两名，两家合计流量远超第三名三四倍。2010—2011 年，优酷、土豆先后在美股 IPO，合计首发募资共 3.74 亿美元，在手现金也远超国内对手（乐视 A 股 IPO 融资仅 7 亿元）。2012 年两家合并，形成了视频行业第一巨头，流量垄断带来流量定价权，广告提价就能坐等流量变现。按原有逻辑一切理应顺利，直到乐视带来视频版权之争。

当时名不见经传的乐视，在广告价格、流量竞争上显然没有优势，但其凭借深谙国内的大视频产业链规律，了解本土大众视频消费习惯，上游布局版权，下游延伸硬件，先后发起“正版版权”“自制内

容”“智能硬件”三大战役，彻底颠覆行业竞争规则。一部《甄嬛传》独播使用户纷纷倒戈，流量迅速聚集到自身平台，成功跻身在线视频一线阵营，并带动以“正版长视频”为主的内容竞争。早期版权储备使版权分销一度成为乐视现金流业务；超级电视推出，挖掘线下入口价值，将视频竞争升级为大生态竞争。

忽视了真正的价值，优酷、土豆未如预想的强者愈强，反而止步不前，优酷流量增速放缓，土豆流量大幅下滑，此次合并最后的结果，只有优酷“buy and bury”土豆而已。

小米的典型“坏孩子”形象就是，通过电商模式直销手机，破坏的是原有手机厂商的渠道优势，通过社交网络口碑传播，破坏的是传统手机厂商的品牌优势，两者节约下来的成本又使得极低的价格策略成为可行，从而为消费者带来超低价且时尚的价值感受，甚至当“米粉”为荣。

价值链重构的依据 1：用户利益，用户力

下面这样的场景我们一点都不陌生——

小颖对小丽说：“有个新的 APP 很好玩，你试一下。”小丽说：“好吧，我连一下 Wi-Fi。”1 分钟后，小丽下载并安装好了这个 APP。她用手指划了两下，没什么感觉，还要注册。小丽不高兴地说：“你推荐的这是什么呀，不好用。”随后，小丽就删除了这个 APP。

这就是互联网时代的用户，缺乏耐心，缺乏研究产品的耐心，他

们用拇指投票。你吸引他们的代价巨大，但他们离开的成本很低。这是人类有史以来最“刁蛮”的用户，但他们也是最“可爱”的用户。用得好了，会为你免费宣传，不断扩散；用得不好，懒得理你是客气，要是在微信和微博里“控诉”你就惨了。

这是个性完全裸露的时代，是需求大于一切的时代，也是用户利益至高无上的时代。

互联网时代所有公司都是“用户型”公司，必须尊重用户，真正掌握用户需求，维护用户利益，才能利用新技术或新产品获得用户的认可，可以说，“用户利益驱动”应该成为每个企业的基因。

如果没有大众点评网，我们在一个不熟悉的地方，只有通过问附近的朋友或者沿街寻找，才能找到好吃的餐馆。即使找到了想吃的餐馆，也只有吃完了才知道好不好。能够方便地找到好餐馆，这就是用户的需求，是诞生用户价值的地方。大众点评网帮助用户解决了这个问题，可以随时查询周边的餐馆，通过距离、价格、人气等指标帮助用户选择。大众点评网的团购更进一步，可以帮助用户找到更便宜的餐馆。所以，大众点评网不是在满足用户找餐馆的需求，而是在创造用户的新价值：更方便地找到更便宜、更好吃的餐馆。

我们一定有过雪天、雨天或者上下班高峰期打不到出租车的经历，也肯定有过被拒载的时候，这时打车难就是用户需求；而另一端，出租车司机在非高峰期需要排队、趴活儿和四处碰运气，这时拉活儿就是用户需求。可是，出租车公司明知这些问题却无能为力，最多是提高解决投诉的能力或者加强对出租司机的教育。滴滴出行利用移动

互联网技术，将乘客的需求和司机的需求进行连接，通过乘客预订司机、司机竞争接活儿的方式，帮助乘客和司机提高打车效率。嘀嗒拼车更进一步，不仅帮助用户快速预订，还帮助用户通过拼车的方式降低车费。所以滴滴出行和嘀嗒拼车，不仅在更好地满足用户出行的需求，而且为用户创造了新的价值体验：快捷打车，随手评价，有了真正的“上帝”的感觉。

这就是用户力的推动。

任正非指出，“为客户服务是华为存在的唯一理由，客户需求是华为发展的原动力”，并确立了“以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”的企业核心价值观。

企业作为营利组织，其利润来源只能是用户，其存在的价值只能是通过产品和服务源源不断为用户创造价值，从而得到用户的持续回馈（利润），以用户回馈再支撑企业可持续发展。任何企业的日常工作都必须以用户价值创造为核心开展；而企业一旦偏离了用户价值创造的定位，不管之前曾取得多么辉煌的成就，接下来等待他们的，将被用户抛弃。不少传统企业的衰败，看起来是环境问题，本质上是不能再为用户提供价值了，不是因为你的产品不够好，而是产品和服务中的价值体验减弱了，因为对手能够提供更加诱人的价值。我们咨询行业也是如此，以往提供的知识价值在今天已经变成了用户心中的常识，知识还是那个知识，但是其价值体验削弱了。在这种情况下，如果不能完成转型或升级，不管你具备怎么样的经验和知识，都可能面临被淘汰的境地。

所以，不要寄希望于能够找到用户的各种需求空白（诸如看新闻、听音乐、购物、打车、交友、聊天等），而是在此基础上思考，通过互联网新技术、模式或者思维，如何能够更好地、更极致地创造新价值，这种“新价值”满足主要集中在“更快、更多、更好玩、更便宜、更新鲜”五个方面。这就是网络用户典型的新需求，企业家和创业者要思考：不是如何满足用户需求，而是如何为用户创造“新”价值。

我们来看看腾讯公司是如何运作的？

5年前，你可能会毫不犹豫地回答是QQ；2年前，你可能会加上网络游戏、微信；但今天，面对此问题，你可能会一脸茫然。

马化腾野心很大，他要把一代人的传统生活全部搬上网络，打造在线生活，做一代人的网络生意。

腾讯希望自己的产品和服务像水和电一样渗透到用户的生活当中，只有这样企业才能基业长青，实现可持续发展。

目前，腾讯使用的网络平台包括即时通信工具QQ、微信、门户网站腾讯网、网络游戏、多媒体博客服务、QQ空间、无线门户、搜索服务“搜搜”、电子商务“拍拍”以及财付通等。它旨在成为中国最大的网络社区，满足互联网用户的在线沟通、资讯、娱乐和电子商务等需求，为网民提供一站式“在线生活”服务。

马化腾秉持的理念是：“一切以用户价值为依归”，也就是说，只要人与人需要连接的，都要连接起来。

企业依靠持续不断生产满足用户需求、符合用户价值主张的优质产品和服务来创造吸引用户、留住用户并建立客户忠诚度。那么用户真的需要企业提供的产品和服务吗？答案是否定的。用户真正需要的是产品带来的价值体验，而非产品本身；同样的道理，用户并不需要企业的服务，而是需要依靠企业的服务和解决方案来解决用户的问题，来为用户带来价值及价值增值。从本质上说，贯彻以用户为中心的理念，首先就必须具备用户思维。从产品概念设计、研发、生产、包装到销售，各个环节都要贯彻用户思维，以最大程度地满足用户价值主张、最大化创造用户价值的理念来思考、践行如何通过产品和服务来满足用户的需求、解决用户的问题，为用户源源不断创造价值。值得强调的是，我们为用户提供的服务，不能简单地理解为只是对产品缺陷的弥补或单纯的销售方案，而是要建立在为用户创造价值增值、使用户价值最大化的服务理念上。

用户不是傻瓜，他心甘情愿为产品和服务付费的原则始终是能否给自身带来价值（及价值增值）、能否解决自己的问题。用户会始终坚持他为产品及服务支付的价格要小于或等于他所获得的实用价值及心理价值的总和，这才是用户价值主张根本之所在。

所以产品在开始阶段需要用户功能需求等调研，设计研发阶段需要考虑各种用户心理及用户交互体验，运营时期需要注重用户的各种反馈数据并搞清数据背后用户对产品的态度。产品本质不是设计者或研发者在创造，而是用户在用他们点滴的力量汇聚成“用户力”驱动着产品衍化！

要想持续创造用户、留住用户，企业每位员工都必须成为用户价值的贡献者。衡量贡献者的标准并非是做了多少工作，付出了多少心血和汗水，而是这些工作是否能给用户创造价值，是否带来了用户价值增值。如果答案是否，那么投入越大的辛勤工作越是对企业物质资源和人工成本的巨大浪费，用户不会为此买单的，买单的最终只能是企业本身。

所以说，用户有一种力量的，这种力量能左右你，主宰你。

我们要时刻牢记，用户是唯一能够解雇我们所有人的人。企业只有真正把以用户为中心的理念落到实处，凝聚起全公司贡献者的不懈激情与智慧，不断通过优质创新产品、系统性解决方案及良好服务来为用户创造价值及价值增值，才能在与用户的共同成长中实现企业的可持续发展。

我们再来看一个案例：

2015 年乐视网实现营业收入 130.17 亿元，较 2014 年同期增长 90.89%；归属上市公司普通股股东净利润 5.73 亿元，同比增长 57.41%。

亮眼的财报引发了市场对乐视网及乐视生态模式的一致看好。乐视致新作为乐视网的子公司，在制造和销售乐视超级电视中，采用了“低于量产成本定价”这一颠覆性的营销策略，实际是在赔本卖产品。

产品赔本卖，最高兴、最受益的肯定是广大用户。为何乐视要心甘情愿做用户的“活雷锋”？

在笔者看来，这正是对于用户价值的认知。乐视发起的终端负利销售，引发了商业模式的颠覆，其结果是用户喜笑颜开，用购买力投票，为有创新价值的完整生态服务买单。

以用户价值为先，并非放弃社会、产业与企业的价值。超级电视作为家庭娱乐场景的流量和用户入口，是乐视生态布局的核心终端。放弃传统的硬件利润，而聚焦长期的用户付费和其他生态消费，正是乐视模式的目标。

价值链重构的依据 2：聚焦核心，资源力

你想重构价值链，还要看你是否有足够的筹码。唐纳德·希里（Donald Heli）说过：“一块价值 5 元的生铁，铸成马蹄铁后可值 10.5 元；制成工业用的磁针之类的东西可值 3 000 多元；如果制成手表发条，价值就是 25 万元。所以，人们应该对自己抱最大的希望，发现自己的最大价值。”资源弹性十足。一根毛竹不过几元钱，加工成工艺品则身价倍增。

企业的资源，不仅是一种价值，也是一种能力，是支撑价值链重构的前提。乐视敢于叫板传统的电视及互联网生态，不仅是因为其拥有了相关技术，还因为它拥有了足够的资本力量和政策力量。而在 2016 年万科大戏中，宝能力图通过万科重构房地产行业价值链而掀起的“逼宫大战”也是掂量了一下手中的“牌点”的。

“资源价值论”不但承认在各种资源中存在价值，而且能够充分开发和利用存在于资源中的这些价值，通过对这些资源价值的开发和利用，是实现企业家的“重构雄心”。

百度钱包正是运用了百度战略资源。

百度推出“百度钱包”支付业务品牌，打通百度体系各大移动APP，实现搜索、消费场景与交易贯通，意味着百度将整合百度旗下所有资源力挺“百度钱包”的发展，互联网支付市场“一马当先”的局面很可能被打破。

百度钱包是一个开放的平台，是一种支付能力，它的核心作用是“打通”和“支撑”，打通百度所有的应用，包括视频、音乐、团购、地图、游戏等移动应用（百度已经有14个用户过亿的APP），使得商家与个人消费者在手机端有一个最快捷的对接方式，从而支撑百度的O2O生态系统。而百度钱包的两大核心作用——打通与支撑，也将帮助百度的O2O生态系统快速成长。百度钱包的发布，对于百度移动战略而言，不是加法，而是乘法，甚至有可能是几何倍增。

2011年5月，央行发布了第一批第三方支付牌照，包括支付宝、财付通、盛付通等公司都在第一批获牌的企业之列。2013年7月1日，新浪、百度旗下的公司获得第二批支付牌照，迄今为止，总共有250家公司获得支付牌照。2014年百度钱包高调介入，谁掌握了第三方支付的命脉，谁就可以控制互联网电子商务的大局。

让我们来看看百度的移动互联网布局思路：在移动互联网里嵌入一根一根的“钉子”，将杀手级应用一个一个置入手机；收购 91 无线，收购糯米网，巨资扩张百度地图；百度百发理财一鸣惊人……到目前为止，百度已经有超过 14 款 APP 的用户量过亿，成为手机中的主流应用，而怎么把这些钉入手机的杀手应用关联起来？答案就是百度钱包。

有了百度强大的资源支撑，百度钱包可以借助“搜索 + 轻应用 + 支付”的百度移动生态，帮助商家精准锁定目标人群，并进行高效的导流。相比阿里巴巴和腾讯，百度具有入口和场景优势。在入口方面不用说，14 个过亿的 APP，移动搜索、移动视频、LBS 和移动分发，构成了三巨头中最强的入口矩阵。而场景方面，2015 年百度接入了黄太吉和 E 家洁，其实就是在接入场景。据百度方面透露，在移动搜索中，有 60% 以上都与生活服务相关，将这些需求与轻应用提供的服务对接，以百度钱包完成支付，这将是商家与个人消费者之间最快捷、最有效的路径。

此外，百度钱包自身做了很多创新。除了与支付宝、微信支付一样，百度钱包具备转账、付款、缴费、充话费、理财等“标配”，百度还有一些独家应用。比如“拍照付”，这是一种基于图像识别技术，让消费者可以实现“所见即可买”，这大大缩短了消费者购买流程。再比如“刷脸支付”，基于头像识别技术与语音识别技术，未来百度钱包的绑卡用户在线下支付时，只需通过头像拍照与语音口令即可完成支付。这些技术上的创新，让百度钱包更吸引人。

据了解，入驻百度钱包平台的商户将永远享受全网最低“费率优惠”：PC通道费率全免费，移动支付享受行业产品同行最低费率基础上全年88折优惠。毫无疑问，这是最直接地向商户让利。简单算一笔账，如果以年营业额1亿元计算，使用百度钱包支付，商家需要支付的费率在目前行业最低标准0.6%基础上88折，能节省7.2万元，与同行业其他收费标准2%相比，能节省147.2万元。

俗话说“十年磨一剑”，百度钱包如今已做好了“一剑穿喉”的准备，在万钧一刻厚积薄发，顺应历史趋势，互联网支付市场的“三国时代”即将到来，我们拭目以待！

所以说，你有了用户思维，还得有将思维转变为结果的资源能力，这种资源能力不仅仅是足够的现金和技术，更重要的是对这些资源的整合思维和整合能力，就像欧洲一位足球教练所说：当一个没有明星的球队教练难，当一个明星云集的球队教练更难。原因很简单：越是名气大的球星越难管理融合，越是强大的资源越是要求高超的整合能力。否则，很可能会出现当年施乐那样“抱着金饭碗衰落”的局面。

价值链重构的依据3：利润构成，利润池

企业家关于企业应该如何赚钱的思考，常常会习惯性地局限于生产新的产品或进入新的行业。实际上，如果企业能够充分了解自身的核心优势，即使是在看起来不起眼的利基市场，只要有合适的商业模

式和丰富的市场想象力，依然可以发掘到广阔的利润池。

作为硬件制造商，苹果当年一款备受大众宠爱的 iPod，不仅将苹果从衰退之路上拯救回来，更通过结合 iTunes 对音乐下载收费的模式，为苹果挖掘出了互联网时代新的利润池。苹果的非授权官司揭开了苹果公司通过使用授权来面向庞大的配件产业链授权收费的秘密：凭借着苹果品牌的巨大影响力，苹果将业务的触角延伸到了配件产品产业链中，通过授权与配件厂商进行收入分成，赚取丰厚的回报。

就在苹果公司推出 iPhone5 的第 2 天，美联储推出了旨在振兴美国经济的第三轮货币宽松政策 QE3。不过，在摩根大通首席经济学家迈克尔·费罗利（Michael E. Feroli）看来，这一轮“坐在直升机上撒钱”的印钞，仅能为美国第 4 季度的 GDP 贡献 0.2% 左右的增长，而苹果的 iPhone5，却能为美国经济带来 0.25 至 0.5 个百分点的增长。苹果的利润池也超越了美国政府的资金池。

苹果公司的利润池对经济的巨大影响显而易见，但遗憾的是，这一效应无法在中国被复制。因为即便占据了苹果全球供应商近 10% 的数量，中国企业能从苹果公司获得的利润少之又少。

在 iPhone5 发布后，IHS iSuppli、UBM TechInsights 等科技分析机构很快公布 iPhone5 的配件价值的成本分析报告。根据这一报告显示，售价 649 美元的 iPhone5，16G 版本的成本是 207 美元，售价 749 美元的 32G 版本的成本是 217 美元，而价格为 849 美元的 64G 版本的成本是 238 美元。

也就是说，每部 iPhone5 手机，苹果公司至少赚取了其中的 400 多美元，这是多么大的利润率。

在价值链里找到丰厚的利润池既需要胆识，也需要“独门暗器”，也就是说，创造价值的独特方法和路径。

在这方面，一直以为人们提供“好声音”服务为己任的杜比公司，就是一个善于运用市场想象力和设计匹配的盈利高手。尽管在当下复杂多元的娱乐产业中，“解构好声音的能力”不过是参与的一分子，但是杜比却能够立足于自身的优势进行资源整合，控制利润丰厚的关键环节，不但得以保持技术的领先性，而且使得技术应用的效果最大化，同时还在不断地以开放的模式探求新的产业应用环境，寻找新的利润来源。

尽管在庞大的娱乐产业中，每个细分的行业都包含着众多的参与角逐者，杜比却能够纵向切入整个产业链条，通过为不同的产业关联方提供不同的技术、产品或服务来创造价值。而这样的模式也保证了从内容制作的源头，到最终消费者接触的终端，都能够以同样的标准或能力提供杜比式的“好声音”体验。

在电影制片商的应用带动下，为了确保最终消费者的体验效果与电影导演设计的初衷一致，杜比还主动地切入到产业链的中游和下游，来确保整个产业链能够尽可能地呈现出同样的音效品质，这样的做法也使得杜比拓宽了自身的业务领域。

电影业是杜比进行全产业链渗透的一个成功范例。在一个产业生

态系统中，杜比会将产业关联方分为三个部分，第一部分是内容的制作方，第二部分是内容的传送和传输方，第三部分则是内容回放方。面对生态系统内部上、中、下游，或是不同层面的参与方，杜比通过为它们提供差异化的技术、产品或服务而深入到全产业链。

杜比公司实现全产业链覆盖的商业模式，为许多以单一技术固守市场利基的公司提供了新的思路：作为一个技术中间商，杜比公司并没有将技术的应用专注于某个具体的行业，或是产业链条中的某个环节，而是与整个娱乐行业不同的生态系统、不同的产业链进行合作，也因此形成了一个基于生态系统中不同角色的、差异化的利润星系。

同样以电影产业为例，在产业链上游，杜比将电影制片公司作为新技术的领先运用者，对其主要是通过设备的租赁和咨询来收费；在产业链下游，面向院线这类发布商，他们通过出售产品而获得收入。由于电影产业的带动作用，在消费电子等相关娱乐产业中，对于众多终端设备制造商，杜比则通过对它们进行技术授权来收取认证服务费用。


真正为杜比带来大规模收益的，则是利用知识产权进行技术授权认证的收费。杜比对电影行业的深入渗透，让它得以在电影的周边产业中获得丰厚的回报。

随着消费电子产品的普及，从立体声录像带，到 VCD 和 DVD 影碟，再到时下最新潮的蓝光影碟都应用到了杜比的音效技术。杜比通过技术认证或授权的模式，与消费电子制造商进行收入分成。

杜比形成了三个主要的利润池：硬件设备销售、咨询服务以及技术授权。在杜比实验室 2009 财年中，三种收入的比例分别为 13%、4% 和 83%。

重构不仅是为了价值链环节的换位与合理化，而且为了获取持续而丰厚的利润，因此，其出发点之一就是要发掘一个个能够带来新利润源泉的“池子”。如果这样的“池子”不存在，只是一些“涓涓溪流”，或者只是偶然而短时间暴利的“堰塞湖”，那就要小心了。2016 年 7 月底滴滴并购优步的目的就在于此。

价值链重构：突破企业成长的关口



第 4 章

重构价值链的路线图

4

路线图 1：掌控价值链高端

路线图 2：价值链要素优化

路线图 3：寻找价值链新要素

路线图 4：弥补既有价值链缺陷

路线图 5：用新方式重组价值链

重构价值链，是企业转型的关键枢纽。

我们近几年来常常听到重构商业模式。确实，商业模式的创新 and 颠覆在近年来颇为流行，但是，商业模式的真正创新和颠覆何其难，我们今天看到大量的商业模式创新往往是模仿基础上的创新，如百度对谷歌的模仿、阿里巴巴对 ePay 的模仿、小米对苹果模式的模仿等，真正实用的是价值链的重构和价值环节的优化和创新。很多大佬，包括马云，常常对致力于创新的创业者“语重心长”地说，创业者不要着急于创新，不要急于搞模式的突破，先设法活下来，先看看目前所处行业的价值链中有没有那些被忽视且你可以做得很好的环节。

即使是商业模式的根本性创新往往也是对于价值链的重构，如特斯拉汽车对于传统汽车行业价值链的颠覆式重构。

根据我们的观察和体会，重构价值链并不是一种完全从 0 到 1 的

过程，也不一定是完全用新的价值链取代旧价值链的过程，而是有路线图可循。具体体现为以下几条路线：

路线图 1：掌控价值链高端

中国有句俗话叫，会叫的狗不咬人，是说越是喜欢嚷嚷的人并不是最厉害的人，越是平时不说话的人，越是比较厉害的人物。

商界更是如此，越是整天喊转型的企业，似乎动作越少，越是整天大嘴巴的人，不见得是最赚钱的人，而那些不喊转型的企业越可能是最可怕的企业，IBM 就是这样一个令人感到可怕的领军企业。

无论是前任 CEO 郭士纳、彭明盛还是现任罗睿兰，他们知道一个简单的商业规则：不转型，不适应，就被淘汰。被人收购的康柏、倒下去的王安电脑等就是例子。同时，他们还知道另一条至关重要的转型法则：不管怎么转型，谁控制了价值链高端，谁就控制了整个产业链；控制了产业链，就控制了行业乃至商业界的标准；控制了标准，就形成了最高级的垄断模式。

从 IBM 不断转型的轨迹就能看出以上战略思维和战略布局的能力，当人们在 2012 年听到、看到“智慧地球”广告的时候，还不知就里。今天，“智慧地球”俨然成为第四次工业革命时代的系统标准。

IBM 的基因里似乎就有一种通过适时重构价值链而始终掌控价值高端的要素。

20 世纪 30 年代，IBM 依靠制表机和打孔卡片占领了美国市场的 85.7%，是办公设备及用品领域名副其实的龙头。经过第二次世界大战的洗礼，IBM 伴随美国世界霸权的崛起，也成为世界性的霸主。

但是，“程咬金”出现了，“二战”后的电子计算机市场有了新生代，叫雷明顿兰德公司，该公司推出的宇宙自动计算机以更快、更准确、更新型的技术优势逐渐取代了 IBM 的大型打卡机系统，IBM 用传统的计算技术每秒钟只能运行 4 次加法运算，但兰德的计算机每秒可以达到 5 000 次。

IBM 的技术优势消失殆尽，其商业模式即将被颠覆，在计算机行业的价值链中，IBM 逐渐滑向最低端。

IBM 最重要的客户之一——大都会保险公司的总裁把 IBM 的 CEO 小沃森邀请到办公室开诚布公地说：

“我们的合作将结束了！你看，我们的办公室堆满了打孔卡片，计算比其他公司慢多了！”

小沃森和他的老父亲沃森焉能甘拜下风，他们与研发团队经过市场观察和多年的技术积累，得出战略性结论：

以磁芯为基础的信息存储能力更强！如果在信息技术领域还能生存甚至领先，必须用新技术、新材料、新模式，彻底重构现在的价值链。

结果，沃森父子聘麻省理工高手重新组建研发中心，在全球招聘了 4 000 多名高才生并聘数学家作为计算系统重构的顾问，用电子管

逻辑电路、磁芯存储器和磁带处理机，构成了新的计算机核心，从而使运算速度达到了每秒 17 000 次，并以此为基础重构了刚被兰德重构过的价值链，占据了 70% 的计算机市场，兰德只能眼看着这位昔日霸主重新站了起来，并成为世界 500 强的老大。

之后的 IBM 成长故事仍然是用新技术、新材料和新模式不断重构价值链的经历：

在人类开始进入信息社会时，放弃大型机，进入小型机（PC）；

当 PC 时代即将结束时，卖掉 PC，成就系统集成（以解决方案为主，整合软件、硬件、中间件和咨询系统）的霸主；

当 IT 时代即将结束，DT 时代初露端倪之时，IBM 提出了“智慧地球”的概念，率先进入以大数据为基础的物联网领域，进而成为工业互联网时代的领导者之一。

几次重构、颠覆，看起来眼花缭乱，其实都是大胆的舍弃和采纳新技术、新模式。我们发现，IBM 之所以不断放弃和采新，有两个至关重要的基础：

第一，围绕着自身积累和强化的核心能力展开，那就是信息技术的存储和服务；

第二，以掌控产业价值链的高端为目标。

在中国，有一个读透了行业本质也读懂了 IBM 战略的企业，叫华为。

虽然在草创阶段比较艰难，但是创始人任正非认准了一条：

华为所处的电信设备行业是信息产业中的基础设施领域，生存并做大的关键是掌握核心技术并占据产业价值链的制高点。否则，早晚会成为 IBM、思科、朗讯、爱立信等这些世界巨头的代工厂或陪衬。

基于这种淳朴的战略理念，任正非直接把华为定义为一家拥有核心技术的信息产业领域领先者。不管曾经的具体定位如何，也不管别人是怎么看待这个“不切实际”的定位的，从华为当初大批招揽国内各类信息技术人才，多次赴 IBM 考察并花费重金聘用 IBM 人员做研发流程再造咨询，把 IBM 既当成合作伙伴又当成顾问老师，我们就能读出任正非打算成为“中国 IBM”的“野心”。

正是华为的偏执，使电信设备行业版图重新进行了划分，华为自己也逐渐掌控了产业价值链的高端。

当我们手持华为 M7 手机的时候，也应该清楚，华为布局手机也不仅仅是为了抢夺手机利润，而是因为手机客观上已经成为移动互联网时代的首选终端和入口。可以说，谁掌握了手机，就掌握了数据的入口，就掌握了移动互联网时代一切信息技术的平台，犹如工业化时代的汽车。

手机领域的发力证明，华为开始新的价值链重构长征了！如果失掉手机这个入口和平台，华为的技术将来一定会受制于人，刚刚形成的价值链优势可能几年内就会消失。

这可能正是任正非到现在都不敢松一口气的原因吧，因为这个行

业的迭代太快了，只有掌控价值链的高端才可能获得相对长久一点的发展。

路线图2：价值链要素优化

掌控价值链的高端，几乎是所有企业大佬都希望做到的，但囿于时机、实力、心理等因素，不少企业老板都望而却步。

不过，一些优秀的企业家仍然会在既定的产业价值链中杀出一条血路。其中，最典型的就是富士康。

代工（OEM），是制造业价值链中的最低端，是微笑曲线最凹的地方。富士康老板郭台铭凭借自己对代工环节的理解，不仅将富士康打造成了代工之王，而且将 OEM 转型为 ODM，并进一步成为通信设备制造环节中不可或缺的王者。

其核心功业，就是通过技术能力优化了生产制造这个价值链环节，尽管富士康不如苹果的核心技术和品牌强大，也没有生产出富士康品牌的手机和电脑，但是，任何一个手机品牌和电脑品牌，都能够与富士康合作而自豪。

不少人觉得，富士康是血汗工厂的典型，加班时间长，工资低，工作环境恶劣，曾经发生过多起工人跳楼事件。但凡去过或研究过富士康的人很快就会改变这一想法：富士康给工人的工资几乎是中国大陆同类工人中最高的，笔者亲眼所见，河南、四川等地富士康招工一刻，因“高薪招工”而引起了其他中小制造业企业的强烈抗议，要说

工作环境，去过富士康厂区的人都会发现，这里是中国大陆制造业工作环境最好的之一。当然，确实存在工作节奏快、加班多的现象，但计件工资制度导致很多工人为了多挣钱而自愿加班。不过有人说，这不是没有办法吗？不加班，怎么挣钱呢？那就再比较一下中国大陆其他制造业企业，这一现象不就容易解释了吗？

应该说，富士康之所以成为代工王，成为制造业价值链中的新王者，一方面确实有用工低廉的优势；另一方面，更重要的是，郭台铭深知，生产制造环节也需要强大的技术能力和管理能力作为支撑。

前者是谁都可能做到的，后者则没有多少人愿意做乃至根本做不到，而后者恰恰决定了企业在转型中的命运。

富士康成功的秘诀可以追溯到 2002 年郭台铭在公司内部做一场名为《竞争力成长的基石》的演讲，从战略上提出了公司的发展方向：

第一，不做产品品牌，而是要成为拥有卓越制造产品品牌能力的低成本、高效能的“3C 产品制造公司”；

第二，做以机械零组件为根、电子组件为本、材料知识为基的“CMM 机电整合制造公司（CMM，是 component module move 的缩写，是郭台铭自己发明的一个词组，组件—模块—移动，即以零组件为核心的快速模块化）”；

第三，三三制目标，即每年销售收入增长 30%、利润增长 30%、速度加快 30%。

总体目标是成为“科技应用在传统制造上的科技制造公司”。

由此可以看出，郭台铭用技术创新和流程创新优化了价值链中的制造环节，并因此而控制了制造环节的关键技术和运作能力。

当很多制造企业遇到瓶颈难以突破的时候，纷纷转向而不是转型，转向了更加暴利的房地产业，而以制造业著称的温州更是有大批企业转向炒房、炒煤、炒股。但是，郭台铭抵制了源源不断的房地产投资诱惑，全力以赴于制造环节的优化和强大。当有人问这位靠生产制造成功的台湾首富为何不投资房地产的时候。他坦然一笑：

“我这人，命苦嘛，天生是赚慢钱的！”

坚持换来了“王位”！

从20世纪90年代中期到2015年，富士康一直是华人企业中全球专利技术的老大，截止到2013年，已经在美国申请专利技术的企业中富士康排名全球第八，仅2014年第一季度就提交了12.84万项专利申请，确权的数量超过了6.43万项。

这意味着什么？

2013年搜索巨头谷歌向富士康购买了一件与可穿戴设备显示有关的专利，之后又相继购买了大批其他相关专利技术。这件事震惊了全球：老牌专利帝国的科技老大开始向一家亚洲制造企业购买最为先进的技术专利了！英国《金融时报》评论：“一家美国科技公司从亚洲公司购买知识产权，这实属一桩罕见的交易。”

当我们在2014年听到富士康用大批量机器人代替工人的消息时，不再那么震惊，因为富士康拥有的与智能制造、物联网、产业互联网

相关的专利技术已经成“箩筐”地放在自己的档案库中，其专利申请遍布亚洲、欧洲和北美。

当国内很多传统制造企业还在埋怨制造成本太高、慨叹互联网 + 无法挽救传统制造业的时候，经过 20 多年积累的富士康已经在纳米科技、热传技术、纳米级量测技术、无线网络技术、绿色环保科技、CAD/CAE 技术、光学镀膜技术等关键核心技术方面拥有了强大的优势，以至于在工业 4.0 及工业互联网时代的精密机械与模具、半导体、云计算、液晶显示等产业领域成为技术领先者。

急功近利是无法确立以上优势的，这需要的是做企业的“冷板凳”。富士康的例子告诉我们，不是传统的制造企业不行，是传统的经营思维不行，也不是传统的价值链无法突破，而是自己根本没有耐心和信念去突破。

有人可能会说，富士康家大业大，财大气粗，研发投入巨大，没有可比性，那一个初创的制造企业是否可以在生产制造这个产业价值链的“底端”翩翩起舞并让底端变高点呢？

这事，让从富士康出来且具有郭台铭思维的人干了！

加一联创联合创始人兼 CEO 谢冠宏曾经是富士康母公司鸿海集团的高管，2013 年成立了这家公司，生产一件小小的但却不能缺少的产品耳机，并交给小米去卖。

看到东莞大批制造业企业停工停产的时候，谢冠宏决定与制造伙伴一起缔造一种基于创新而非廉价劳动力的新制造系统。他利用鸿海

的制造经验和技术管理能力，找到了一批经验丰富、学术视野宽广的工程类研究团队，其中既有牛津的工程类研究生，又有清华大学的工程类技术人员，从设计、过程、物流等具体环节全面改造。

而笔者在苏州唯一的一家装备制造业众创空间看到了一个新的动向：

一位从制造业外企辞职出来的小伙子购买或租用了几台数控机床，向制造业创客按照时间和项目出租这些设备，一批年轻的制造业创客把苏州很多大型制造企业不愿干、不好干的样品制造、产品测试等环节承揽一下，利用众创空间的机床做出来。

这个空间，恰恰就是一个单纯的生产环节的扩展和外包，而且不是以往的那种 OEM 型的外包，而是运用了移动互联网时代众包、平台的思维，使样品制造、测试等要求高、成本高、小批量、交活快的生产环节变成自己的核心业务，因为这些环节在大型企业里往往是亏本的环节，而且是熟手不爱做、生手做不到位的环节，而众创空间让专家做到了位。

谁说众创空间只是白领的天下，蓝领同样可以成为众创空间的一员，关键看是否有对制造的热爱。

当然，我们从德国宝马汽车生产现场、GE 发动机生产现场看到的智能车间，更是从产业互联网时代的高度诠释了生产这个以往被人认为是低端的环节正在成为决定产业链的关键。德国工业 4.0 的核心恰恰就是智能工厂这个感觉最苦的生产制造环节。

生产环节智能化了，其他环节呢？看来，这个多年来被认为最低端的“凹”环节正在“凸”起！

不是我们的制造企业没机会，而是我们的制造业的思维须改变，尤其是中国制造 2025 规划的出台，更是提醒我们：不是制造环节没戏，而是一个制造环节新时代的到来，即智能化的制造环节魅力无穷。

路线图 3：寻找价值链新要素

2015 年有一件令国人欣喜的事是，屠呦呦研究员因发现通过乙醚提炼抗疟疾用青蒿素而获得了本年度诺贝尔生理学 and 医学奖，本该沸腾一片的国内学界反而争议声一片。有趣的是，恰恰在 2002 年前后我应某机构邀请专门研究过青蒿素被发现和应用的历史，采访了很多当事人，也因此知道了屠呦呦的名字，但因发现过程争议太多，本该出版的著作也只好放进了抽屉。争议归争议，有一条倒是没争议：是屠呦呦在一次会议上正式以论文形式提出了用乙醚提炼青蒿素的途径，从而使发现青蒿素过程出现了转机。

而诺贝尔奖评委会也正是凭此关键点而授予了屠呦呦诺贝尔奖，理由是：关键环节的发现。

其实，在商界也有这样的现象。从事后看，一些环节的发现似乎平淡无奇，甚至好像没有什么价值，但是在这个环节出现前，大家仍然保持原来的状态，阿里巴巴、滴滴打车都属于这类。

产业价值链也好，运营价值链也好，其中的环节不是固定不变的，随着时代变化和技术变化等，都可能会变化，而且这种变化往往会导致新的产业革命或者行业革命。更为重要的是，这种变化，往往不是任何官方或者产业中的领头企业产生的，往往是由其中的一些初创企业产生的。也就是，总有那么一些先知先觉的企业家能够在大家认为“一切如是”的状态中发现价值链新要素，从而成为新王者。

比如，滴滴打车，采用的是目前典型的 O2O 模式，看似平淡无奇，却恰恰是传统租车产业价值链新要素的发现。

在传统的租车产业链中，大致的布局如下：

出租车公司（牌照）—运营管理—出租车司机运营—售后服务—维修。

通过这个简单的价值链，我们可以做一个简单的判断：

最赚钱的是两头，一头是稀缺性牌照，一头是垄断性维修。前面是靠强大的关系赚到垄断的钱，叫坐地收钱，后面靠不透明的零部件赚钱，出租司机挣的是辛苦钱，对顾客的售后服务：没有，似乎这个行当就不存在售后服务式的。除非你投诉了，售后服务好一些的公司，解决投诉的速度快一些、态度好一些，但是连个最简单的服务调查好像都没有过。

结果，出租车行业直接体现为顾客与出租车司机之间的矛盾。出租车司机常常很辛苦却赚不到多少钱，顾客常常因司机的态度不好或者绕路抱怨司机的素质太差。

以往，官方解决这个问题的方式：一是要求出租车公司对司机进行教育和处罚，利用自己的垄断牌照“威胁利诱”，似乎服务不好就是司机素质差；二是多增加出租车公司，让他们之间进行竞争，这种方式也因既得利益的缘故不能实现充分竞争。到头来，出租公司和出租车牌照仍然是“香饽饽”。顾客服务，这个最核心的价值问题，却似乎与此无关。

为此，顾客投诉不断，司机抱怨常见，出租车改革却雷声大雨点小，价值链关系岿然不动，大家似乎也认为这条价值链是固化的。

然而，滴滴、快的、神州、优步出现了，其创新之处在于，在传统的出租车行业价值链中增加了新要素——以乘客体验为核心的服务要素。

从乘客的角度看，打车最基本的感受无非就是随叫随到、感觉好和不绕路，而排在第一位的则是随叫随到。以前，在我们的打车体验中，即使在高级酒店，都不一定会有随叫随到的乘车体验。遇到此类情况，一骂出租车司机素质低，二骂出租车公司体制差。骂了几十年，情况也没有改变。但现在滴滴通过一个简单的打车 APP 就搞定了。

多么典型的 O2O。

滴滴，让我们回归了出租车行业的本质，要让乘客的感觉好，而不仅仅是出租车司机的感觉好，更不是出租车公司的感觉好，这个本质就是交通服务。

当然，现在我们有些担心，滴滴、优步“结婚”成为一家人。对

乘客来讲，其实是个很危险的信号：会不会形成新型的市场自然垄断。

有的学者一股脑地反对 O2O 说法，甚至形象地说 O2O 两边都是零，中间是二货，等于什么价值也没有创造。我觉得，学者说得可能很痛快，但否定的不仅是 O2O 这个词或者这种方式，而是对商业价值的否定，看起来像个新型的经济学论点，本质上是中国古代专制社会时期重农抑商的思想在 DT 时代的残留。如果真相不是这样，只能说明说这话的精英不是打车一族，用不着 O2O。

无论什么行业领域的价值链，随着时代发展，都会有陈旧的可能性，而不少身在其中的企业以及企业家可能习惯于这种价值链的状态，所以，这个价值链中的新要素往往都是业外人士发现的，如神州、滴滴等，都不是出租车行业的大佬创立。马云，也不是做小生意的人，如今却成为大批小生意人的形象代表人物。

当然，更加经典的，应该是乔布斯发现了手机的终端平台性质。很多人认为，乔布斯用苹果打败了更大的手机厂家是因为发现了时尚性，或者增加了网络。其实，我们都清楚，手机的时尚一直在迭代中，当初的大哥大本身就是时尚，后来还有加宝石的，加摄像的，加图案的，加动漫的等，从来不缺时尚因素。至于网络，手机本身就是网络时代的产物，而且很早各大厂家都有关于手机 + 网络的尝试。但是，这些自认为懂手机的业内人士，不管怎么尝试，他们都认为，这是手机，通话和了解信息是核心功能。

乔布斯的伟大之处，不仅在于对审美艺术性的极致追求，更重要的是他认为，拿在手里的这个电子产品，不仅仅是通信的终端，而是

一个人生活和工作的移动平台型终端，这一认识把直线的通信装备变成立体的生活工作平台。

这是一个根本的颠覆性认识。有人说，这有什么了不起呀？确实，任何颠覆性发现，从事后的角度看都没什么了不起。可是，直到 2014 年，还有一些 IT 界的大佬仍然没有意识到这一点，还在争论是移动互联网还是 PC 互联的问题。就连诺基亚 CEO 都已经把自己的公司卖给微软了，从他自己的发言中表明，他仍然还没有意识到，移动平台的出现是多么实质的新的价值链要素。

路线图 4：弥补既有价值链缺陷

不管哪个行业领域发展得多么成熟，其价值链永远不可能是完善或完美的，总有各种各样的环节缺失或缺陷。这就是为什么很多行业老大看似垄断，最后却被后继者干掉的行业原因，无论是传统行业中的汽车制造、家电、银行，还是新兴行业中的电子商务和互联网金融都是一样。

2015 年 11 月初，在我们发起的中国制造业上市公司创造价值 100 强发布会上，国家工信部的一位局长用数字向与会者展示了近几年来中国传统制造业的下滑危机，数据显示的不仅仅是增速减缓，更重要的一个事实是传统制造业价值链中因自身缺陷而导致的内伤——意识不强、创新不够、精益不够，除了中央政府盯住的几个关键领域（高铁、飞机、军工领域等）外，普通民用领域基本处于工业 2.0 和 3.0

交错，甚至还要和1.0相处的状态。

在这样一种状态下，我们会发现一些奇怪的现象，即使我们的企业占了价值链的高端或者优势，但是仍然亏损不断，甚至比不过那些价值链中的低端企业，最典型的莫过于前几年我们的钢铁企业，与矿材料提供环节相比，我们的不少钢铁厂处于价值链的高端和垄断位置，但是却仍然被作为低端原料供应者的世界三大矿山经营者玩于鼓掌之上。究其原因，就是我们的钢铁行业价值链存在严重的问题——整合度低、价值链意识差，而钢铁企业内部的运营价值链运营粗糙、效率低下。用数万亿国家资金打造的下游行业使得这些钢铁企业懒得想行业价值链的问题，更懒得想内部价值链的问题。

当刺激经济的行动过去后，钢铁行业价值链的缺陷一览无余。一些钢铁企业负责人似乎搭个高炉就挣钱，而且自认为这是发展的常态，已经一去不复返。

只要有制造业企业好好研究自己所在行业的价值链，找到这条价值链中的薄弱环节和缺陷，就可能会成为霸主。

重型工程机械领域被公认为是一个利润薄如刀片的行业，国外的一些相关企业都已经“卖身”给国内的三一、中联等工程机械豪门，可是这些工程机械豪门的情况也好不到哪里去，而大批中小型的工程机械企业显然已经活不下去了。

就是在这样一个严峻的“冬天”，一个奇迹是诞生了：

曾经在价格战中连年惨败的工程机械巨头卡特彼勒，痛定思痛后

发现，工程机械领域的价格敏感度很高，零部件依赖性强，但服务普遍很差。所谓的服务无非就是机械出毛病了，赶紧派工程人员跑过去进行维修，不但客户成本高，而且往往耽误工期。

这个行业价值链中最薄弱的环节就是服务，在旧的思维模式里，等机械出了问题后维修人员能够尽快赶到就已经是顶级的售后或租后服务了。

卡特彼勒改变了这种思维，把自己定义为一家工程机械服务提供商，是一个解决方案提供者，而解决方案中的服务是关键内涵。一说到解决方案，可能很多人觉得也没有什么新鲜的，其实，真正的解决方案不是以往很多做法的总和或者目前做法的整体化，而是设计在先并为客户解决实际问题的智慧方案。

卡特彼勒利用移动互联网和物联网技术开发了 Cat Connect 远程在线服务系统，可以实时监测车辆的使用状况，并对零部件的使用情况进行数据收集和分析，从而预测相关车辆零件的维护时间和维护要求，在最大程度上优化车辆的使用和运营。

这也为他们开展二手车回收服务奠定了很好的数据基础：当掌握了车辆的工作情况和关键零部件的使用、维修信息后，就可以为二手车的回购设计最佳的回购计划。这使得卡特彼勒的汽车在进入再制造领域的时候，有高达 60% 的零部件还能够被重复使用，再制造服务成为卡特彼勒的利润源泉。

自从 2009 年以来，卡特彼勒服务业务在整体收入中超过了 40%，

而利润则占到了总收入的90%。

制造业如此，服务业更是如此，目前中国金融领域P2P以及互联网金融的如火如荼，一方面是互联网+时代到来的缘故，另一方面是中国传统金融服务比较差。这同时也解释了互联网如此发达的美国为什么互联网金融有点“怯生生”，因为美国的传统金融服务比较完善。

在中国金融服务领域，价值链的高端被国有大型银行牢牢地占据，低端是一些依赖国有大型银行的各类中小型金融服务机构，其中作为影子银行的信托担保等大批金融中介公司是不可忽视的主力军。

91金融发现了金融服务价值链的重大缺陷：无论是国有大型银行还是中小型股份制银行都有不少针对中小企业和个人的信贷政策，但是大批中小企业和个人根本不知道有这些政策，即使偶然知道了也不知道如何运用。结果，一种现象出现了：银行不断出台面对中小微企业和个人的优惠信贷政策，而大批中小微企业和个人根本不找银行而热衷于民间高利贷。即使有一些中小微企业和个人找到银行，相关的信贷人员因为额度小、收益少、风险大，而不愿提供此类服务。

91金融正是看到了这一点，搭建了一个为银行等金融机构与中小微企业和个人等资金需求者提供服务的O2O平台，创始人运用自己以往银行系统的人脉关系和信息优势，通过在线平台将银行的各类针对中小微企业和个人的贷款政策与资金需求者打通，资金需求者可以在平台找到多家银行中适合于自己情况的贷款产品。小额贷款可以直接在线办理，如果是大额贷款，还可以享受VIP待遇，不用跑到银行网点，91金融和银行的工作人员会直接协助办理。

这不仅解决了中小微企业贷款难的问题，还提升了银行贷款的效率，同时也降低了贷款坏账的风险，因为 91 金融提供给了贷款客户各类征信大数据资料，并且还规避了各类不规范的金融中介以及 P2P 的风险。

这看起来很像金融领域的小“阿里巴巴”。

下一步，金融服务领域的“百度”也诞生了。融 360，这个提供金融信息搜索服务的 O2O 平台即将掀起新一轮风暴。

现有价值链中的薄弱环节总是孕育着新的商机，谁最先发现了现有价值链的缺陷并迅速予以弥补或抢先控制了这个环节，无论是用互联网手段还是用了非互联网手段，都将成为新的王者。

路线图 5：用新方式重组价值链

当一个产业价值链非常成熟的时候，行业老大看起来总是很难被超越的，无论是当初的马车公司，还是今天的万达和阿里巴巴。现实图景往往是这样的：

超越老大几乎是不可能的，只有颠覆！

而且，更有意思的是，颠覆者往往不是来自业内，而是来自业外。

结果，马车公司被汽车公司送进了博物馆，西尔斯被沃尔玛搞得狼烟不堪，柯达照相器材被苹果手机搞破了产，诺基亚被微软收购，国美、苏宁被京东搅得天翻地覆等。

这应该就是一些学者说的所谓破坏式创新或颠覆式创新。

事实告诉我们一个简单的道理，当处于一个成熟行业价值链中的时候，要想从内部突破是件特别难的事情，必须从外部打碎既定的价值链构成，用新的技术、新的路径、新的模式重组价值链。

特斯拉汽车就是这样一个存在。

众所周知，在传统的产业中，大概没有像汽车制造行业更成熟的行业价值链了，大众汽车、丰田汽车、通用汽车等少数几家龙头公司控制了全球市场。到了中国，除了这几个国外知名品牌，就要属中国一汽、二汽、上汽等三大汽车公司了。

在这样一个极为成熟的行业价值链中，如果你说要成立一家汽车制造公司，别人都会认为你是“神经病”。当初的李书福说搞汽车的时候，估计很多人都是这样想的，包括我本人。即使到了2015年，吉利已经成长起来，甚至并购了沃尔沃，李书福还跟着国家领导人出行访问，但是，吉利汽车的王者梦想仍然任重而道远。

这时一个“造反者”在汽车王国—美国诞生了，他叫埃隆·马斯克（Elon Mask），原来是一家在线第三方支付公司Pay Pal的创始人和火箭制造商。2004年他用630万美元买了一家制造高端电动跑车的公司—特斯拉，不到10年就把特斯拉打造成为电动汽车领域的龙头老大。

一个对跑车极端狂热但却不是汽车界人士的人把那些很早就开始关注并研究电动车的老牌汽车生产商甩下了几条街。

为什么更早开始接触电动车的大众、丰田、通用没有成功，而一个看起来似乎与之无关的马斯克成功登顶？其根本的原因在于，大众、丰田、通用等汽车制造商用的传统思维，即汽车制造思维，而马斯克用的是新型思维，即汽车使用思维。

马斯克没有把电动车看成是一个由汽车零部件构成的组合体，而是看成一个运用系统、一个使用场景。按照传统的汽车制造价值链思维，汽车零部件只能越来越多，最好的汽车就是零部件最多的汽车，而马斯克从使用场景的思维出来，驾驶员最喜欢简易的东西和方便的操作。当然，传统的汽车厂商也希望方便驾驶，他们的解决方案就是增加更多的电子元器件变成更加精致复杂的自动驾驶系统。而马斯克则彻底颠覆了通过增加零部件而增加驾驶乐趣的传统价值链思维，他将汽车驾驶场景化，通过互联网思维和物联网模式，以并联电池组为核心大大简化了汽车的构成，彻底颠覆了传统汽车以发动机为核心的汽车驾驶控制系统，形成了以 7 000 多颗锂电池构成的并联电池包为核心的汽车驾驶控制系统，即使个别电池短路或损害，也不会影响其他电池的工作。

如果没有意外，特斯拉正在走向新的顶峰，马斯克在 2014 年宣布全部专利向社会免费开放，并在 2015 年宣称开始研发更智能的无人驾驶汽车，他甚至认为，未来的汽车都应该是无人驾驶汽车，5 年后驾驶汽车不仅不能给顾客创造价值，甚至全部都是“负价值”。

如果说，传统汽车赶走了马车，那么今天，特斯拉代表的电动车

或智能汽车正在取代传统的以发动机驱动为核心的传统能源汽车，用互联网、物联网、新能源技术和新材料技术重组了整个传统汽车的价值链，从品牌认知、设计、材料、驱动技术到生产制造、零部件供应、售后服务，都发生了翻天覆地的变化。在10年后，是否还有奔驰跑车？是否还要考取驾照？是否还要加油？是否还要维修店？是否还要拥有属于自己的特斯拉？这些问题都是未知数。

那些靠传统的汽车后服务生存的汽车及零部件产业的从业者们应该小心了。

当然，如果一个人有足够的悟性和耐心，他也可能在业内突破重围，颠覆现有的产业价值链。在今天，互联网和智能制造技术、新材料、新能源显然是能帮助优秀人才完成颠覆游戏的有力工具。

在传统的服装制造业里，就出现了这么一家还不是太有名但已经足够吸引眼球的企业——青岛红领集团。2004年前，这还是一家日产不超过80套男装的小作坊，到了2014年，红领已经成为一家90%收入均来自欧美的全球化服装企业。

请注意，这不是靠为国外知名品牌代工而获得的收益，而是来自各类用户和客户个性化定制的收益。

传统的服装制造价值链就是一个从专家设计、原材料选择到规模化生产、物流，再到品牌的微笑曲线。中国的男装大多位于国际知名品牌的阴影下，尽管几乎每家男装都有自己的订制系列，但都只是补充，盈利最终还是靠规模化的批量服装生产。

无论是在浙江的温州、义乌、嵊州、宁波还是在江苏，受困于传统价值链的状态是为常态，以致于“库存居高不下、成本居高不下、销量不断降低、设备大量闲置”成为服装行业的现状特征。

在如此产业链中，红领只是一个小小的小角色，但是它的领导人有了一个认识，如果按照传统的微笑曲线寻找定位，一是不合时宜，二是会死得很难看。

经过长期而艰难的试错，红领创造了一个C—M—C的酷特智能大规模个性化定制系统，给流行了近百年大规模标准化流水线换上了大数据的大脑、互联网的翅膀、计算机的心脏，清松地解决了工业标准化与个性化定制之间水火不相容的世纪性难题。

通过这个系统，全球的用户在网上可以自己设计，选择材料，然后定制下单，数据即时发送到数据云端，经过处理的数据传递到工厂，计算机下指令给流水线，形成“个性化+柔性化+网络化”批量生产。这个流程与来自世界各地下达的不同订单同步，全程数据驱动。而企业内部，全体员工都在网上工作，从网络云端获取指令，与市场用户实时对话，零距离、跨国界、多语言同步交互。


如此流程安全颠覆了传统服装制造领域的价值链，将以专家为核心的设计环节变成用户需求的初级入口，将以普通工人为核心的生产环节变成以智能生产技术为核心的生产环节，从而产生了超强的利润空间，将以渠道为核心的店铺销售或在线销售环节变成直接与用户互动的沟通环节，不仅降低了销售环节成本，而且更重要的是真正实现了与用户的直接互动。

其实，当年的凡客可能有此想法，创始人希望用互联网技术重塑服装领域，为服装行业的变革进行试验，利用互联网技术构建网上平台，用轻资产模式重组服装行业价值链。尽管这是个互联网企业，但由于创始人的思维还是传统服装价值链的思维：我设计、我销售，你来买，他来生产、他来库存，只是借用了互联网的渠道。应该说，凡客确实实现了轻资产模式，但忽视了一个非常关键的要素：价值链是传统的模式，只是在销售环节实现了网络化，并没有改变服装行业价值链的运行轨迹。结果，凡客内部的运营价值链出现了致命的问题：生产还是那个生产，物流还是那个物流，仓库还是那个仓库，等服装到了用户手上，品质控制不了，送货的效率解决不了，用户的抱怨不断积累。在不能及时在资本市场上市的状态下，凡客创始人无法改善传统行业价值链的内在弊端和低效，导致用户投诉、资金链出现问题，凡客几乎走向毁灭的境地。

重构价值链的路径是明确的，转型是必需的，升级是必然的，问题在于，如何通过重构实现转型，才是企业家急需考虑的问题。

看到了道路，如果你的驾驶思维和驾驶技术是低劣的，那么你驾驶的车仍然可能出现重大事故。因此，道路明确后，策略就变得至关重要了。

价值链重构：突破企业成长的关口



第 5 章

价值链重构的三大策略

5

重构策略之一：归核

重构策略之二：裂变

重构策略之三：融合

价值链重构，是一件说起来动听但操作起来很难的事情，原因在于行业价值链是一个既定的秩序，包括了各种各样的规则，内部运营价值链充满了各式各样的利弊关系，牵一发而动全身。

当一群鸡热热闹闹在一起的时候，突然混进一只鸭子或喜鹊，结果是可想而知的，那就是排异！

一个企业如果力图进行行业价值链的重构是要冒很大风险的，甚至可能遭到围攻，同时也可能因为自己的资源和能力不足导致半途而废；阿里巴巴因重构零售业价值链而引发的反对声音到现在仍在传统零售业和制造业中回荡，甚至还很强烈，如假货说、垄断说、操作黑洞说等。

但是，当一家企业走到了转型的关口时，如果不能进行价值链的重构，可能就会成为既定价值链的牺牲品，出现停滞，甚至危机。因此，要顺利地完成任务需要一定的策略，而不是硬来，尽管有时需要革命，但更具竞争力的是改良。

重构策略之一：归核

互联网时代谈转型似乎一定是一场翻天覆地的革命，其实未必，即使是重构价值链也不一定就是一场颠覆性的运动。成功的实践表明，不少大型企业的选择，就是放弃或砍掉那些不太赚钱的业务，将精力集中在为数不多的核心业务上，或者重组相关业务组合，进化为强大的单一核心业务。对此，我们俗称“归核”策略。

当然，这种单一核心业务，不一定是某个单项的业务，而是企业把精力放在自己最为擅长的核心技术及业务上。

腾讯“归核”：一个互联网企业的转型样本

谈到转型或归核，大多数人想到的是传统企业，其实，任何类型的企业面对时代变迁和市场变化的时候，都要有转型的勇气和准备，否则，不管你的企业多么时尚和现代，都可能被淘汰。

腾讯，这个互联网企业的典型代表之一，当很多互联网人士不断呼吁传统企业向互联网转型的时候；当其他互联网大佬喊着颠覆的时候，腾讯的创始人马化腾却在2015年年初提出了“归核”战略：腾讯将归核到公司最擅长的通信和社交领域，以开放平台为中心做生态连接器。

按照马化腾的说法，当初，腾讯出于经营的本能，以及发现有太多的机会，基本上是跟互联网相关且感觉对价值链有意义的事全都由

自己做，如搜索、电商等。

他认为，今天的互联网已经进入了 3.0 时代，已经成为一个超级生态圈，如果腾讯什么都做，不仅会分散腾讯的资源 and 能力，而且树敌会越来越多，会逐渐形成一个封闭的系统。

他认为，连接器是腾讯最根本的特质和核心能力，应该充分利用这一核心能力，将互联网“连接一切”的特质发挥到极致，从而将腾讯打造成一个以连接为核心的大平台：

第一，强化“互联网”的连接器地位和能力。

马化腾认为，连接器是腾讯的核心和特质，尤其是移动互联网时代。在 PC 时代，通信、社交仅仅是人们电脑应用的一部分，甚至是很小的一部分，更多的是用于办公、浏览；到了移动互联网时代，智能手机已经成为一个移动终端，通信、社交，成为随时随地可以进行的事情。腾讯，这个靠通信和社交起家的另类互联网公司发现了新的机会：可以以移动终端为基础更深透地做精通信和社交。

腾讯的新定位是：做连接器，不仅把人连接起来，还要把服务和设备连接起来。根据腾讯的解释，这一定位的依据是：

一是连接才是美好的，未来是连接一切；二是人们需要连接器，而且现在人们也越来越信任腾讯，连接已经成为人们生活中不可或缺的一部分；三是连接器是腾讯的基因，是腾讯的归宿，可以发现、挖掘、放大连接的价值；四是还存在信息孤岛和“数字鸿沟”，还有人“失连”，这些失连的数据和人都值得关注和唤醒；五是连接器是腾讯

践行社会责任最好的实现路径，既可以推动信息经济、数字经济、分享经济、创客经济、智慧民生的到来，又可以通过“互联网+”服务于不同行业并提升价值；六是可以为创新创业提供生态化支持与有效推动。

因此，腾讯从新的定位出发，聚焦于做互联网的连接器，就是要做人与世界、人与未来的连接器，做群体智能的合成器与美好数字社会、连接一切的助推器。

第二，将非核心的业务砍掉或与行业优秀公司合作。

为了集中精力实现新定位，腾讯把搜索业务卖给了搜狐，把电商业务交给了京东，把很多 O2O（如微生活等）以及其他小业务先后卖掉。

第三，建设开放型生态，构建工具型伙伴关系。

腾讯的目的就是自己做最擅长的业务，将大量的非核心业务转给合作伙伴，与这些伙伴合作，并为这些伙伴提供底层的通信用户认证、信息储存等基础性服务，使自己成为一个生态型平台，这其中最典型的是游戏。大家都知道，以往的腾讯靠游戏挣了不少钱，而游戏主要是由腾讯自己开发。“归核”战略实施后，更多的游戏不再由腾讯自己开发，而是由平台上的合作伙伴开发。据腾讯自己确认，在腾讯的平台上，类似的合作伙伴大约有 500 万个，估值超过了 2 000 亿元。

腾讯意识到，互联网是个大产业，自己不是什么都能做的，自己全做反而会限制成长。经过多年实践，腾讯发现自己的框架更合适做

一些基础的、平台的、普适的连接器，太复杂的产品会让腾讯成为既是运动员又是裁判员的角色，不如让自己成为一个开放的接口和平台，提供一些基本的零部件和工具，然后把账户关系链、社交广告能力、支付能力作为最原始的武器开放给那些专业或垂直领域的合作伙伴，如游戏领域、医疗领域、教育领域，他们会用腾讯的平台和工具进行创新和运营。

用手机、微信作为连接器，搭建一个移动的、便捷的平台，连接各种各样的线下线上多场景服务，从而成就一个平台王者。

第四，牵手连接型公司，共建连接产业价值链。

既然选择了连接器，连接场景将成为基础要素，那么，单靠腾讯一家的连接器肯定无法建成全面连接。因此，腾讯开始将互联网领域的其他连接型企业变为合作伙伴，如滴滴打车、大众点评这样的 O2O 公司，创新性地创建了前所未有的、数量庞大的连接系统，并创造了新的价值：微信打车、微信点餐、微信支付等，让一大批 O2O 公司成为腾讯平台的主要角色。

腾讯 COO 任宇昕如此说：

“腾讯通过服务连接型公司，连接线下的服务。线下的服务是极其复杂并种类繁多的，并不是任何服务都可以被移动互联网连接。就算是那些相对容易被连接的服务，也需要依赖众多真正懂得这些服务的连接型公司来做连接这件事。所以，腾讯如果希望尽可能多地连接到更多的线下服务，就不能自己直接去做连接，而是需要做好自己与

其他连接公司间的接口，让自己与其他连接型公司建立连接，帮助其他连接型公司获得成功。”

正是通过如此彻底的“归核”，才让腾讯的连接核心能力无限增强，增加了无数的合作伙伴，也进一步增强了腾讯的“朋友圈”平台力量。

“归核”的硬道理

归核，不是简单的“砍”和“减”，而是有硬道理的。

首先，要确定何谓核心业务。如果不能对核心业务有一个清晰的认识，一家企业就很难认识到自身的竞争优势，即使减少了业务分支，也做到了聚焦，但可能聚焦到价值更少的业务上，从而失去竞争力。如当年的施乐，聚焦于复印机而成为当时的复印机霸主，但关于更具发展潜力的家用电脑、家用电脑操作系统等全都放在展览馆里供人参观，最终被比尔·盖茨和乔布斯“偷走”。所以归的，不一定是核。

一般而言，核心业务有两个特征：

第一，对现有业务而言，就是创造价值最多的业务。如果某项业务交易额很大但不盈利，很难将其看成核心业务。当然，对今天的互联网企业而言，可能存在量大而不盈利的业务是核心，那至少是带来现金流比较多的业务，如京东商城的家电和图书等。

第二，对新业务而言，往往是成长性比较好的业务可以被视为核心业务。所谓成长性较好，指的是销售收入增长速度较快、市场空间

较大、竞争对手尚未成熟。

2015 年，我们从中国制造业 1622 家 A 股上市公司中评选出的 2015 年中国制造业创造价值 100 强就是应用了一个标准：创造价值。看这些上市公司的利润和经济增加值来自何处。在我们的研究过程中发现，不少知名上市公司利润额非常高，但是一旦分析其利润构成、资金投向，其中很多制造业公司不做制造或者只做一点点制造，90% 的利润都来自于多元产业的支撑，如房地产、股票投资等。这样的企业，核心业务早已模糊，一旦有个风吹草动，成为别人的壳是很自然的事。如果一家制造企业不能靠制造盈利。长此以往，我们的制造业怎么能够承担起制造业崛起的重任?!

其次，放弃与核心业务不太相关的业务。

所谓放弃不一定是扔掉，而是像腾讯那样卖给领域内的领军企业，让那些业务长得更壮；或者与行业领先者联合。实在不行，就彻底放弃。古语说：一艘沉船可能会拖垮一支船队。如果不能及时放弃，看起来影响不大的业务可能会耗干公司的现金流，耗尽公司优秀的人才。

很多时候，不是核心业务不赚钱、不成长，而是被看似与核心有关的无关业务拖累了，甚至是被企业经营者的“野心”吞噬了。

最后，放大核心的价值。

核心，是可以放大的，只要你拥有引爆核心的能力和武器。

精典博维是一家民营书店，老板是传统书商的代表，签约作家包

括莫言、麦家和阎连科这样的重磅人物。

众所周知，互联网时代的到来，对实体书店的冲击巨大，最近8年是民营书店和民营书商最难过的8年，而精典博维则“反季”成长，越做越大，最后成为文创行业上市公司的一份子。

据我观察和了解，这种逆袭的成功，很大一部分功劳应归功于精典博维的“核心引爆”，当大家都觉得传统图书出版行业将没落的时候，精典博维创始人基于多年的文化经营经验和对文创产业的认知，认定：图书出版产业，作为一种产业形态可能会有各种各样的变化，但核心即为人们提供丰富多彩的阅读内容是不会变的，因此，他将自己定位为一个文化内容提供商。

对于文化阅读内容的提供和理解，是精典博维多年经营而形成的核心：

第一，把经典文化内容提供确定为自己的核心业务。以知识产权买断的模式签约了莫言、阎连科、麦家等一批著名的作家和艺术家。所谓买断，就是全内容买断，包括了小说作品出版、影视剧改编、文化经纪以及相关知识产权销售的权利，构建了以经典文化内容为核心的文化产业链内容经营模式，有一种人才IPO的意思。

以往不少的文化公司买断或签约演员，往往是具体某个产品的买断或某个人艺术行为的买断，但由于创造价值的能力有限，而导致这些人才与公司产生矛盾，最终散伙，文化公司则因投资乏力或影视产品盈利弱而消失。而精典博维熟知文化人才和文化产业的特点，以内

容为核心展开对于文化人才的挖掘和经营，通过各类形式，如图书出版、影视创作与改编以及相关经营形式，挖掘并放大文化艺术人才的价值，使其自身内容提供的价值最大化。

第二，紧紧盯住核心业务，不接受文化创意产业投资的诸多诱惑。

文化创意产业是个极具诱惑力的产业。在中国业内有句名言：一部影视剧，投资成功了，制片人就是英雄，如当年《泰囧》投资成功的王长田；如果投资失败了，制片人就是骗子，因为投资人的钱没了，连个声音都听不见。

这个行业之所以有诱惑力，就是因为一旦成功，金钱、名声全都来了，这就是为什么投资人源源不断进入文化创意企业的缘故，不管前进的路上有多少不为人知的“惨败故事”。

精典博维抗住了诱惑，紧盯住自己的内容提供这个核心“宝地”，无论是与其他出版企业合作，还是跟书店投资商合作，还是与影视公司合作，又或是与地方文化旅游部门合作，都不忘记自己是内容提供者这个角色。

正是这份对于“实”的坚守和创新，使精典博维成为文化创意产业中的一个重磅企业，在文化创意产业中大批创业者越做越“虚”的氛围下，他们却能够持续增长。

重构策略之一：裂变

大象可以跳舞吗？超大型企业是否也能完美转型？

20 世纪末，IBM 的 CEO 郭士纳给出了“肯定”的答案。通过一系列漂亮的“把大化小”的转型动作，把一个臃肿混乱的硬件 IBM 重新打造成一个系统解决方案之王。今天，面临市场挑战和互联网挑战的时候，一些巨头也采取了“将大化小”的“裂变”策略。

海尔：由帝国到联邦的创客体系

海尔，堪称中国家电行业的老大，历经价格战、品牌战等市场竞争战役的洗礼后变得越加强壮，到了移动互联网时代，又有了新的成长动力，这与张瑞敏的战略思维直接相关，就是“生生不息”，永远要“变”，“变则通”。

20 世纪初以“人单合一”为突破口的“市场链”实践，下一环节成长上一环节的用户，海尔就在力图把大化小，尽量降低“大企业病”的发病率，始终秉承“企业即人，人即企业”的管理理念，希望通过激发每个员工的“创新”精神，实现企业与员工的双赢。

为此，《再造企业》的作者、哈佛大学的知名教授哈默称海尔模式是“纯粹的市场经济模式”。

这一模式尽管成就海尔的快速成长，但本质上更多的是分配机制和流程自身的优化，顶层设计上仍然是科层式的管理，分工也是传统的分工，依托以 IT 系统为基础的信息化手段实现。实践中仍然会出现高层管理人员与基层工作人员的矛盾，常常会导致一些工作人员的重复、等待、低效，尤其是在用户层面。

进入移动互联网时代，这种遵循专业化分工前提下的，从设计、原材料生产、生产商、批发商、分销商、零售商再到消费者的线性价值链遇到了巨大的挑战。

2012年12月26日，海尔正式提出“企业无边界、管理无领导、供应链无尺度”的模式探索目标，从“企业平台化、员工创客化、用户个性化”切入，从组织和机制两个层面进行了颠覆式探索。组织层面，海尔从制造产品价值的企业转型为制造创客价值的平台；机制层面，从管控型组织转型成投资驱动的平台，员工从企业付薪转型为用户付薪。在海尔创业平台上，员工不再是执行者而是创客；各节点都需要并联来直面用户、创造价值；员工由在册转为在线。

一家超大型的企业正在裂变为无数个小型单位，这与仅仅是核算单位的阿米巴模式完全不同，这是所有权本身的变化。

就笔者观察，这一变革分为内外两个层面：内部创客化和外部平台化。

第一，内部创客化。

构建小微企业模式是海尔“将大化小”裂变式转型的重点举措。海尔集团以业务或项目为中心，将传统组织结构打散为一个个具有独立决策权、用人权、分配权并进行独立核算的小团队。这类小团队比阿米巴更具自主权，甚至拥有所有权，被命名为“小微”。而小微模式的核心管理理念，便是把“金字塔结构”的封闭型企业转型为对企

业内外部人力及资源开放的“投资管理平台”。该平台对内强调分权管理，对外强调构建开放式创新体系。截至2015年年底，海尔公司拥有了2000多个自主经营体，其中能够称为“小微”的公司估计有200多家。按照海尔人的说法，这种小微公司“生生不息，既不断增加，也有因为各种原因结束或被兼并的”。

员工不再是铆定在岗位上的螺丝钉，而是可以主动进行项目创新的“创客”，成为自己的CEO。

为了适应这一变化，海尔重构组织架构、开放企业资源、组建“小微”项目组、实施独立核算等，实现了分权管理。在运营模式层面，企业决策层的定位从内部经营管理者转变为项目的投资者与资源支持者。原企业员工的角色定位也从上层命令的執行者转变为项目的驱动者。如此一来，一线员工直接面对市场终端需求，提报具有市场前景的内部创业项目，促使企业体系提供资源支持，主动驱动公司的产品创新与业务盈利。

对于原先企业内部不与市场直接接触的中层管理人员，张瑞敏把他们看作妨碍企业沟通效率的“内部隔热墙”。通过推倒原有层级制企业结构，建立平行的小微组织，原企业“中间层”要么到某一个小微做小微主或者成为小微成员，要么只能选择离开。

在组织结构层面，海尔的目标是只存在三个层级：平台主、小微主以及小微成员。原来的员工，以前要听从上级指挥，现在要为用户创造价值，必须变成创业者、创客。这些创客组成小微创业企业，其中的提案人与决策方，便是“创客”自行选拔出的“小微主”。小微

成员和小微主之间可以互选，如果小微主做了一段时间被小微成员认为不称职，可以选择淘汰。海尔原区域事业部负责人便是现在的“平台主”。他们的核心任务是与区域平台下的小微主对接，服务于各小微的日常运营，在资源上给予各小微保障与支撑。企业的劳资关系从过去的上下级关系变成投资人与创业者的关系。

连接企业内外，海尔的投资管理平台也支撑起了企业的开放式创新体系。开放式创新的核心便是通过借力信息化协作平台，以企业内部的资源、品牌或渠道为引力，实现企业对外部生产力、创造力的组织、激励、整合以及价值转化。在海尔集团，公司内部资源在一定规则下，借助“HOPE 平台”面向全社会开放，以市场化的运作方式吸引优秀人才与优质资源“加盟”海尔生态体系。小微的成员不再局限于内部员工，项目的创意也可以源自外部。用张瑞敏的话说，“世界不仅仅是海尔的研发部，也是海尔的人力资源部”。

实现企业开放式创新的关键在于资源共享、自发协作与业务众包。

企业内部资源的开放共享是实现开放式创新的基础，因为企业现有的品牌、渠道与生产能力等，往往是社会自由生产力“加盟”协同平台的引力，也是社会力量在本平台上实现高效兑价的基础。自发性协作机制的建设依赖于信息化协作平台的支撑，它使得任何社会劳动力与社会资源在满足准入门槛的条件下，能随时、随地、凭借个人意愿与平台主体进行信息共享与业务协作。“自发性”正是海尔撬动大规模社会资源与生产力的本质动力。运营众包平台成为落实企业开放式创新的主流解决方案。海尔的“HOPE 平台”本质上也是众包平台。

众包平台对接供给方、需求方两大群体。需求方可在平台上“自发性”地发出业务邀请，供给方则可依据自身状况对平台上的邀请作出应答。借助众包平台的运营者所开放的共享资源为需求方提供服务，并与众包平台的运营者分享劳动收益。

围绕平台型企业的目标，海尔内部的组织架构也发生了重要的变化。以用户为中心，组织流程从研发、制造到销售的串联，变为并联，所有各方并联在一起服务用户。员工的角色也发生转变，从被动的执行者，变为主动响应用户需求的创业者。

“张首席想把公司做小，推动海尔向互联网转型，调动员工积极性，去满足消费者个性化需求。”海尔副总裁明国珍举例说，在一些商圈，原来的海尔员工，未来不再是在册员工了，他们会变成海尔的服务供应商，管理好所在的商圈，用海尔品牌、海尔产品和海尔通路，“这是商圈小微”。

再如，物流配送环节。“我们以前要一辆辆地买车、找司机，现在海尔有订单，员工自己买车、请司机和安装人员，就可以来抢海尔的单，抢到了就成为合作关系，仍是赚海尔的钱，我们叫‘车小微’。”明国珍说。

“透过这些，还包括智能化制造，减少在册员工，共同做大市场，调动大家的积极性，把员工变成CEO。”明国珍说，外界称“海尔裁员”是误解。

据了解，海尔希望把自主经营体，都逐步孵化为小微。小微如能

良性运转，海尔帮助其整合资源，小微如运作不良则人员自行离开。海尔的创业平台不只对员工，也对社会开放。小微之间不是企业部门的关系，完全是市场关系。

第二，外部平台化。

为了有效承接人人创客的转型战略，海尔集团于2014年成立了海创汇，力图将内外资源打通，形成内外价值链的连接。

海创汇是海尔创客的创业服务平台，是一个市场化、专业化、集成化和网络化的创客孵化加速器，依托海尔集团产业链优势及各类资源，帮助外部的中小企业在此成长，形成孵化功能，主要对象是智慧家居、TMT、健康医疗、节能环保等风口领域。

海创汇包含5个子平台：与北大、清华、麻省理工等一线高校合作的创客学院，能够为创客小微提供系统的创业培训和辅导；开放式的创客工厂，专门开放一条生产线和3D打印模具免费给小微企业进行新产品样品开发和试制；为小微企业提供低成本便利化的人力资源、财务、法务专业服务的创客增值服务平台；建立超过十亿元的创业基金投资平台，为创客提供投融资服务；供创客在线上共享资源并进行交互的平台。

五个平台一体化运营，线上和线下、投资和孵化、创新和创业相结合，提供全面的创业扶持和创客服务，构成了海尔的开放创业生态系统。

在海创汇五个子平台的基础上，海尔衍生形成了包括海立方线上

平台、创客学院、创客实验室、创客空间、创客银行、创客工厂、创客市场七大模块的线上线下虚实融合的全流程创业加速生态圈，全流程帮助创业者创业。

海创汇不同于其他众创空间或孵化器，它是依托海尔资源系统、以海尔产业价值链系统为基础形成的一种蛛网式孵化器：

首先，运用互联网思维建立“开放交互的创业孵化加速模式”。海创汇依托海尔平台吸引内外部资源，形成创客孵化加速生态圈，打通了创业资源和市场资源，在两个资源（供需）间实现无缝衔接。海创汇认为创业创意的来源以及最终发展来自于市场和用户需求，而创业创意孵化加速的全过程都必须与用户、市场进行全方位、全流程的交互才能保障创业的成功。因此，海创汇一方面建立起创客资源平台，把全国乃至全球的创意吸引过来，同时依靠网络，把用户和市场资源吸引过来，评审创意，借助用户和市场来孵化创意。有效支持这两大资源平台之间实现互联互通的是海创汇的五个子平台以及在此基础上衍生形成的创业加速生态群，如提供创意来源的创客实验室，提供产品试制的创客工厂等。海创汇生态圈式的发展模式能够保障调动整合更多的优质资源服务创意和创业孵化。

其次，引入海尔的管理模式，建立起按单聚散、精简高效的服务团队。海创汇依托海尔集团，采用海尔管理制度和工作思路，按照小微企业的运作思路，采用了接口人的管理制度，即在海尔内部可以有效支持孵化加速发展，以及为在孵企业服务的各个经营体设立孵化器的接口人，该接口人一方面整合海尔内部各类平台资源，同时借助

接口人所在的平台组织对外整合更广范围的合格资源来保障海创汇平台的服务。为了能更好地在全球范围内找到一流的人才，2015年由海尔集团人力资源部整合一流资源设计开发互联网人才引入平台“海尔创吧”，通过吸引一流人才，为创客创业提供全方位人力资源服务。通过大数据手段过滤、精确匹配人才，加速创客团队组建，建立创业圈子。

目前，海创汇通过吸引内外优质资源，打造多样化、全流程的创业孵化加速服务生态圈。借助海尔品牌优势，已经衍生形成了“海立方线上平台”——“创客学院”——“创客实验室”——“创客空间”——“创客工厂”——“创客银行”——“创客市场”的多样化、全流程创业孵化服务生态圈。

创客学院是海尔大学专门为加速培养创客而设立的，依托海尔平台，吸引内外资源，通过公开课、训练营、导师辅导、互动社区等多种形式提升创客能力，搭建创业项目与投资人对接的平台，目前已形成集创客公开课、创业训练营、导师辅导、互动社区等多样化的创客加速培养体系。

创客工厂依托海尔全球24个制造工厂，为创业者提供供应链匹配和生产支持服务，可以为创意形成的产品的样品设计、产品试制、小批量试生产等提供工厂服务支持。目前，创客工厂已配置3D打印机等工具，可以为创客直接提供产品试制验证等。

创客银行聚焦产品投资，为创业者提供创业投融资服务。由海尔集团出资作为母基金，吸引风投共建创业基金，投资智能硬件、智能

家居、互联网等相关产业的创业项目。按投资领域不同，分成四类为小微创客提供金融服务。

创客市场为创业者提供了 O2O 营销服务平台。依托海尔集团强大的产业资源平台，通过 3 万家线下体验店、3 个线上平台、9 万个车小微、100 多个贸易公司为创客者提供全球范围内的线上、线下的营销平台及服务平台。

海尔的目标就是利用自身的资源和价值链优势整合全球一流资源，为创业者提供全流程的项目孵化、辅导资源，孵化出更多具有高成长性和影响力的新兴企业，从制造产品价值的企业转型为制造创客价值的平台，从而使海尔成为平台型企业集群。

裂变式重构的基础：价值链领导力

不少超大型企业不是不想转型，也不是不想“将大化小”，但是做起来非常艰难，如 IBM、海尔转为一个由众多小微企业云集的产业都是凤毛麟角，直到今天，我们也很难说他们已经成功了，而诸多日本企业，如松下、夏普等则只能落得被人收购或垂危的境地。

裂变成功之所以难，是因为需要以下几方面的条件或基础：

一是拥有价值链的增值性和可控性。

超大型企业转型是世界级难题，海外如惠普、夏普、康柏，中国如煤矿企业、汽车企业、家电企业、IT 企业。这些大企业领导人都曾意识到转型的重要性，并为此花费巨资投资到一些新兴产业领域，并

请世界级咨询公司提供解决方案。但他们中有些企业收到的效果寥寥，而有些企业已经因转型失败而消失了。究其原因，其中一个最为致命的因素就是忽视了内在价值链的作用。

实践表明，离开了价值链的转型最多是转业或转行。

从少有的例子看，超大型企业裂变式转型最为重要的基础就是关注所处价值链的增值性以及拥有对价值链的可控性。

首先是所处价值链的增值性。

无论是 IBM 还是海尔，在采用裂变模式由大变小的过程中，都不是为了纯粹的小，也不仅仅是考虑到机构的臃肿和效能，而是有一个更重要的出发点，那就是如何让自己在所处的产业价值链中获得更大的话语权和主动权，同时如何提升内部运营价值链的效率，从而实现内外价值链的增值。

从海尔的案例中，我们看出，张瑞敏对于家电行业的传统价值链已经“深恶痛绝”了，如海尔的品牌影响力，即使如海尔对供应链和销售链的强势控制能力，其利润也一样犹如白菜。同时，总是难以做到让用户满意，整个产业价值链中的每一个环节都已经生锈：一大批高工资的专业设计人员，一批批人员众多、技术老化、管理陈旧的供应商，大批的物流车辆和大量的维修费用，生产过程中的重型设备、先进的信息化设备和大量的人员管理成本，以及销售过程中库存的存在。这些要素导致家电行业早期价值链优势全面丧失，如果不从根本上打破这条锈迹斑斑的价值链，能够有利润存活已经不容易了，何谈

增值？

以往的变革和再造，主要是从精化价值链环节开始的，其突出手段是用尽量少的人员、更加先进的信息化设备和系统。但是价值链的形态其实仍然未变，依然是线性和封闭的。结果就是改革的成本取代了传统模式的成本，对于价值链的增值没有特别的贡献，甚至可能增加公司的相关成本。

张瑞敏痛下决心，从根本上重构家电行业价值链和组织的运营价值链，从基层员工入手，从对用户影响最直接的销售终端、物流、生产车间入手，打散原来的架构，把原先封闭的线性价值链转变为开放的网状价值链，以小微和自主经营体为核心和节点，采取了真正的分布式管理模式，由小微、创客发出市场信息，从而牵动整个价值网络，凡是与之相关的环节和要素都可以自主处理，不用再向上级汇报。

这种运营模式的结果是使得产业价值链变成有无数交叉的网状形态，内部的运营价值链也少了很多环节，把原先所谓的管理变成了服务，一大批管理人员就直接进入了市场。传统价值链中的各个环节变得轻盈而互动有力：设计环节社会化、市场化之后，不再仅仅是个投入环节；一大批传统的供应商可能被淘汰，新的、反应更快的、块头更小的供应商进入价值链，打破了原先供应链的封闭性；生产过程轻型化、智能化；销售环节和物流环节实现了“小微化”，销售终端变成了一个创客和 CEO。

我们看到一个轻型的、网络状的、平台化的价值链体系正在形成，增值能力明显增强。

其次是价值链的可控性。

对于行业领袖而言，重构价值链是为了增值，同时也需要对价值链可控性的掌握。一些超大型企业恰恰是因为对价值链失去了掌控性而崩盘，如当年的德隆、尚德。这种掌控性，不是控制，是控而不制，即能够使价值链为我所用，但是并不一定要为我所有，更不必一切听我指挥、归我所管。

传统的思维是对价值链进行直接控制，如日本的丰田、松下等，以及中国的大型企业，均是如此，似乎只要完全归我所管才能为我所用。在移动互联网时代，共享经济模式到来，由于强大的社群共同体的存在，分享、众包等新型合作模式出现，超大型企业对于产业价值链的掌控也不再是霸主型的，更可能是王道型的。霸主型的掌控强调的是协议控制、产权控制和利益关系控制，王道型的掌控可能更注重的是平台的吸引力、强大的服务和资源的吸纳力以及知识产权的运用。

在裂变式转型中，海尔重新定义了与供应商的关系、与合作伙伴的关系、与员工的关系，甚至与政府之间的关系。这种重新定义把自己视为一个创新成长的平台、孵化器以及核心价值链相关环节和资源的提供者。从这个角度看，海尔对于价值链的掌控能力更加富有弹性和张力。

二是平台服务能力的持续性。

由大到小的裂变是个危险游戏，搞不好就“身败名裂”。抛弃传

统的价值链掌控模式而采用平台型的掌控，其关键在于平台服务能力的持续性。这种服务能力的持续性主要取决于四个要素：

首先是机制。也就是说，平台能否形成新的机制，包括利益分配机制、人员使用机制、数据分享互动机制。如果平台化思维有了，人员管理平台化了，但是上述机制跟不上，就会是一片散沙。

其次是资源。平台的核心是资源，无资源，不平台。就是说，平台就是盟主联邦制，需要具备强大的资源整合和调动能力，包括资金、人力、技术、运营、物流、品牌、渠道、客户、数据库等。如果没有强大的资金系统作为支撑，企业很难形成有效的平台。

再次是空间。像海尔这样的制造业巨头，要成为平台型盟主，还需要有足够的空间，它可以拿出几条生产线来给小微和创客使用，它也可以在全国各地为小微和创客留出足够的经营空间。

最后是信息化及互联网技术。这也是基础性要素，智能化系统为海尔提供了可以为小微随时随地使用的车间和工厂，大数据、物联网、云管理技术为海尔用新的模式管理小微和创客以及整个企业提供了无限可能。以上四要素缺一就成不了盟主。

三是价值观容纳力。

由小到大易，由大到小难，其关键是“散开”以后的管理能力肯定会削弱，完全靠技术手段很难推动整个价值链的健康运营。在这里，价值观的容纳力就变得尤为重要。

我们也清楚，价值观，对于超大型企业来讲一直是非常关键的，

它们比小型的创业企业更强调价值观的统一，如海尔。可是，当大批人员无法再像以往接受管理和培训的时候，当大批创客和小微不断涌进来且生生不息的时候，平台盟主的价值观需要有足够的容纳力。很多超大型企业不能有效、完整的转型，不是死在了技术上，更不是死在了资金链断裂上，而是死在了价值观的封闭和束缚上。“死要面子活受罪”毁掉了夏普，也毁掉了无数家中国的大型企业。

2014年，《商学院》杂志的记者曾经问我关于海尔创客化改革的前景时，我的回答是：这取决于张瑞敏及其继承者的领导力，而领导力的核心恰恰就是价值观。

转型升级为平台型价值链战略的企业，要在价值链上的某一个环节，逐步发展能力，获得用户，然后进入用户价值链，这样企业的价值会非常大，在资本市场也会受到追捧，比如近些年迅速崛起的奇虎360，就是和腾讯一样，靠一款免费产品，积聚了大量用户而获得了成功。

重构策略之一：融合

随着移动互联网的到来，互联网不再只是人与信息的连接，更多地变成了人与服务的连接。这个时候，哪怕是一家互联网巨头也无法独立完成服务的闭环，它既要跟线下的垂直行业巨头们合作，甚至还要跟过去曾经激烈竞争的其他互联网巨头合作。对于在线下做实体的企业来说，实现线上线下的业务大融合，更是如此。

方太：融合的神话

方太是我一直非常敬重的企业，他们从最初的点火枪做到现在 70 亿元的规模，成为行业第一，令人啧啧称奇。

这家创立于 1996 年的传统企业，在汹涌的互联网 + 浪潮下，既没有拒绝，也没有退却，而是采取了融合的策略，即坚持提升制造能力，强化制造核心竞争力的同时，尽可能采用移动互联网的手段，无论是生产车间机器人的自动化程度，还是客服中心的移动智能终端 APP 的充分使用都一直走在行业前列。

方太运用互联网手段实现了全国销售、库存、服务的实时现场管理及数据采集，消除了数据因为时间、空间而延迟提交的现象。你想买厨具家电，打开微信，详细看看产品资料，再根据家庭装修风格，选好产品，微信下单并手机支付，明天货物就到了。

茅忠群对于方太集团的网购销售额也比较乐观，他认为未来最有前途的企业是既懂传统行业，又懂互联网思维的企业。所以方太作为一家传统企业，必须要进行积极的转型。

他举了个例子：“互联网确实给传统企业带来了太多的改变，原来做广告，我只要在中央台和地方卫视投放就行了，现在不但广告逐渐移到互联网上，而且广告的方式都变了。过去是信息单向传播，现在是信息交互传播，这给我们带来了大量新的可以用于营销的工具，包括产品开发的方式都发生了很大的改变。现在可以有一群用户一群粉丝一起开发产品，以前这些人可能在全国各地，要见一次面成本都

很高，现在网上就可以实现沟通。”

任何一家企业，技术永远是企业创新、转型中的“通关密语”，技术背后还有“曲径通幽与柳暗花明”的效率。

2010年，方太集团搭起了一个信息与工业化融合的信息平台。

茅忠群分享自己企业的信息化融合经验时说，“就是我们的MES平台系统，这个平台将动态供应链管理引入到企业中，打通了从采购管理、库存管理、生产管理、仓储管理一直到配送管理的整条供应链，并与PLC相结合”。

什么是MES与PLC结合？

方太集团信息技术部部长陈捍西的解释是——我们从原本的人工统计生产数量、销售数量、物流情况转换到了用信息化自动统计生成，比如机器本来要生产5万台产品就要做保养，以往人工统计不准确，造成机器损伤，生产效率不高，现在实现信息化后，会提前预警，甚至包括设备运营情况都一目了然。

为保证信息化与工业化有效融合，方太也建立了相关管理机制，如卓越绩效管理模式的六西格玛精益管理工程等。2010年起，生产制造执行系统（MES）平台系统的建设将动态供应链管理引入到了企业中，打通了从采购管理、库存管理、生产管理、仓储管理一直到配送管理的整条供应链。MES大平台结合信息化、数字化的深入应用，不断优化相关流程及强化与各个系统之间对接，并着重突破与生产相关的自动化设备网络化管理，充分利用信息化与PLC技术，实现生产制

造设备的自动化控制与数据采集。如冲压车间利用机器人和自动控制装置建立冲压自动流水线，实现焊接自动线，利用 MES 系统实现设备停机预警、设备运行效率分析等设备管理信息化等，有效实现生产设备网络化、数字化管理，提升了 10% ~15% 的生产效率。

对敌人不是打败，而是加他好友

在亚热带的一个地方，毒蛇的主要食物是青蛙，青蛙却以有毒的蜈蚣为食，在青蛙面前是弱者的蜈蚣却能够使比自己体形大得多的毒蛇毙命，一般的毒蛇对青蛙都无可奈何，按理说，这三种动物应该水火不容才对。可是有趣的是，在冬季，捕蛇者在同一洞穴中可以发现这三个冤家相安无事地同居一室。

看来，这些家伙很聪明，不仅懂得弱肉强食，而且还懂得利用自己的克星来自保：如果毒蛇吃掉青蛙，自己就被蜈蚣所杀；而蜈蚣杀死毒蛇，自己就会被青蛙吃掉；青蛙吃掉蜈蚣，自己就成为毒蛇的盘中餐。这样一来，为了生存，青蛙不吃蜈蚣，以便让蜈蚣帮助自己抵御毒蛇；毒蛇不吃青蛙，以便让青蛙帮助自己抵御蜈蚣；蜈蚣不杀死毒蛇，以便让毒蛇帮助自己抵御青蛙。三者相克又相生，这是一个多么美妙的平衡局面。

动物的确有比人聪明的一面。他们知道自己无法击败对手，干脆就加入敌人，构成联盟，利用敌人的存在为自己创造更好的生存环境。

这种生存的智慧法则同样适用于人类。在生活中，谁也不能保证身边没有一些潜在的敌人。当你任由自己卷入人际冲突和纷争中，只

会耗尽你的精力，影响你的生活态度。另外，你还会浪费了原本应该用在正事上的宝贵时间。但是换个角度来思考，如果能努力了解别人的动机，你就会发现你的敌人和你之间的相同点远比你知道的多。在他身上，有你所缺少的，需要你学习的，而他带给你的压力正是一种最难得的动力。你要做的就是敞开胸怀，让抵触情绪彻底消失，坦然地面对他。

加入敌人，并不是说让你把他当做最好的朋友，而是走得近些，便于向他学习，以减少自己探索的风险，以较小的付出获取较大的利益。向敌人学习更有益于审视自我，扬长避短，发挥优势。换一句话说，加入他，并不是为了认输和示弱，而是为了知己知彼，运筹帷幄，决胜千里。

目前，跨界融合成为了主流。软件与硬件、制造业与互联网、大公司与初创企业，每天都有跨界合作产生。融合，成为一种趋势。合不是让自身消亡，相反的，会让自己变得更加强大，任何一家成熟的公司，都会清晰划定自己的资源与界限，都需要增加更多与用户接触的点，多方联盟，寻求整合。

在汹涌的互联网浪潮席卷之下，转型中的潘石屹走得并不顺利。2015年上半年，由于商业地产空置率严重，潘石屹将北京光华路原SOHO购物中心部分改成了SOHO 3Q移动办公室。而原有租给店铺的空位，则被改成了单独房间的办公室。与此同时，潘石屹宣布北京光华路的SOHO 3Q众包佣金上调了不少。

也就是说，地产大亨潘石屹当起了“包租公”。

然而，“包租公”的日子也许没有想象中的好过。尽管光华路 SOHO 已经试水很长一段时间，但大多数工位仍然在空置。

在此之前，SOHO 中国曾一直采取散售模式，所有者、经营者、管理者的分离让 SOHO 中国的一些商业项目难以形成品牌和市场合力，更有购买了 SOHO 尚都等项目的业主由于投资回报不理想而“维权”的新闻。而在电商的强烈冲击和实体商业同质化风潮的影响下，商业运营遭遇难题，服装零售店已成为试衣间，百货、超市等业态也受到不同程度的冲击。

转型“包租公”后，SOHO 中国逐步提高自持物业的比例，2014 年度成绩单显示 SOHO 中国 2014 年的租金收入为 4.24 亿元，同比上涨 51.7%，但租金收入在总营收中占比偏低。在互联网洪流和创业潮的“风口”来袭时，联合办公模式的概念在国内迅速火了起来，共享经济也成为热词。2015 年年初，关注互联网已久的潘石屹宣布 SOHO 中国将借助 O2O 推出移动办公产品。

潘石屹对 SOHO 的改造可以说是不得不进行的一场革命。确实，现在商业地产普遍不景气，王石、冯仑、任志强、刘晓光等地产大佬都逐渐隐退，潘石屹也感到不无落寞。

潘石屹曾经感叹道：“我最深的体会就是这个世界变化太快了。我的好多中介朋友在销售房子的时候，发现几年前全中国最有钱的人是煤老板和钢铁企业老板。今天再看这些老板，很多已经破产了。这个变化就是一夜之间的，如果我们再不跟上变化就要落后了。”

他发现，对于一线城市而言，写字楼的市场空置率是最低的。但商场却日渐没落。而且受网上购物的影响，商场零售业的生意一天不如一天，SOHO 可谓是顺应大势，将商场改成了 SOHO 3Q，为创业者提供服务。相比整售或者整租的写字楼，SOHO 3Q 是面向相对松散的小租户，如何将这些大规模的商位出租是件并不容易的事情。

借鉴互联网思维，利用社会力量，是潘石屹所能想到的方案。

SOHO 3Q 开启互联网众包模式后，鼓励所有个人和公司加入 3Q 销售网络成为 3Q 伙伴和 3Q 联盟。通过手机端代客下单，客户支付成功后，3Q 伙伴/联盟账户将获得佣金闪电到账，实现“人人都能赚租金”。

从实际情况来看，加入众包的 3Q 伙伴背景来源相当多元化，既有目前的 3Q 铁杆粉丝用户，又有大中小型企业的职员及管理人员。而 3Q 联盟既包括传统的中介、代理行，也包括像点点租、优办这样的互联网办公租赁的新生力量。

潘石屹还有一个庞大的构想。如果他的 SOHO 3Q 模式试水成功，他将到其他一线城市、二线城市，甚至三线城市进行空置物业管理出租，并以收取管理费的方式盈利。

客观地讲，SOHO 3Q 产品本身具备“创新属性”，又是针对创业者的产品。因此，自潘石屹推出 SOHO 3Q 产品以来，SOHO 中国已连续举办多场沙龙论坛活动，不仅李开复、任志强等极具影响力的人物

在帮他站台，人气不俗的创业者们也不时出现在 SOHO 3Q。

对于 SOHO 3Q，潘石屹阐述其是在互联网冲击下的产品，“我们看到商业的空间，受到网上购物的影响，冲击会更大。所以要把社会上的资源，这些空间，无论是办公的空间，还是商业的空间，通过互联网充分地利用起来，为这一个新的力量，就是创造新世界的这些力量，提供一个平台，这就是我们今天每一个房地产开发商应该做的事情”。

实际上，SOHO 3Q 产品亮相之后一直与“中国版的 WeWork”相关联。而随着中国创业大潮渐起，美国 WeWork 的走红让创客、联合办公、孵化器等迅速掀起了一阵热浪。一批地产人瞄准了创业办公的需求，除了潘石屹推出了 SOHO 3Q 产品，毛大庆、王胜江干脆直接创业做起了创业办公租赁的生意，毛大庆的优客工厂和王胜江的洪泰创新空间，都是针对创业者推出的办公产品，如今他们联手提供创业服务。对于共享式办公空间的现状与前景，戴德梁行华北区董事总经理王盛表示，共享式办公产业在国内有很大的发展潜力，也将成为办公租赁市场上最具成长性的一匹黑马，业主们如何应对此类需求的增长，将会决定他们在未来市场中的地位。

虽然市场前景尚有待明晰，但 SOHO 中国已做了积极尝试。

如果不能打败你的对手，最好的方式就是同他联合。在互联网 + 时代，中国企业界的合纵连横也正在上演。跨界融合成为主流，软件与硬件、制造业与互联网、大公司与初创企业，每天都有新的合作产生。

“互联网 +” OR “+ 互联网”

最近，关于传统行业互联网转型的讨论非常多，大家都想通过互联网这个平台为自己的事业添砖加瓦。互联网，给了传统行业太多震撼。巨大的市场，是一块巨大的蛋糕，每个人都想要。加之，“互联网 +”计划的启动，加速了许多传统企业的互联网进程。

每逢改革总会迎来阵痛，传统行业企业接触互联网之后，却发现，这个行业并不像看上去的那么美好，一旦走错一步，则满盘皆输。而互联网企业的纷纷试水，也非一帆风顺。

现在，对于传统企业来说，可谓是迎来了“寒冬期”。

管理大师德鲁克曾说过：“动荡时代最大的危险不是动荡本身，而是仍然用过去的逻辑做事。”近年来，各种商业模式和互联网技术日新月异，对许多实力企业而言，往往不是被对手打败，而是被动荡的趋势打败。如何实现互联网转型，如何布局互联网业务，如何改造自身业务，不仅要做到大而全，更重要的是细而优，这已成为现代企业屹立于商业之林的必然选择。将互联网方法论融合到传统产业中，用互联网改造升级传统产业，而并非将传统产业完全革命。

红领集团的魔幻工厂应该是传统融合互联网的标杆性企业。

“互联网 +”的本质，即传统产业经过互联网改造后的在线化、数据化，它所引发的制造业革命，会体现在柔性化生产加速、生产智能化等方面，例如降低集中批量采购成本，降低库存风险等，这些都

是隐藏在产品背后的消费者看不到的部分。如阿里巴巴研究院在一份报告中指出，当谈到“中国制造升级”时，误区之一就是，盯住“机器换人”或者包括物联网、传感器在内的各类“高大上”技术改造思路。这种思路太过于聚焦在技术改造上，着眼于局部效率改善，不一定能提升企业的整体效率。

但是红领，从一开始就避开了这样的误区。

在12年前，红领还是一家低附加值的传统成衣制造商。12年后，红领却成功实现转型，打造出了第一个服装行业大数据智能工厂的C2M商业平台。

2003年，红领就已经意识到：低成本、低利润的传统服装行业不可持续。如何摆脱行业固有的高库存、低附加值的困境？红领决定用工业化的思维来生产定制服装。

可这一想法的实现何其难！传统的定制服装，主要依靠人工经验。个性化定制首先需要量体师，量体师需要懂衣服的打版、懂人体、懂工艺。一个经验成熟的老师傅，就算不休息，一天也只能够打两个版。一个优秀的量体师很难培养，也很难复制。

在这种情况下，凭借在服装行业的深耕，经过仔细钻研，红领发明了5分钟测量人体19个点的量体法。只要掌握这19个点，就可自动完成版型匹配，且这套量体方法经过45个小时的学习，就可以掌握。

从2003年至今，红领将美国3D打印的产业化逻辑和德国工业

4.0 智能生产的逻辑融合在一起，再结合互联网思维，成功打造出了一个数据化的智能工厂。

十年磨一剑。红领用有 3 000 人规模的工厂做实验，投入自有资金数亿元，终于实现了定制服装的规模化。

那么，红领模式是如何运作的呢？如果理解了其主要的三个核心价值，就会发现，他们的运作模式并不难理解——

一是数据驱动的智能工厂。红领的工厂就是一个大型数字化 3D 打印工厂，从数据的录入到最后的成品，大概要经过 300 多个工序。从前端用户需求的采集、传递到需求的满足全部通过数据驱动。任何一项数据的变动都能驱动其余 9 000 多项数据同步变动。在红领，每一套衣服都有一个“身份证”。

二是通过工业化的手段和效率制造个性化的产品。在传统的服装行业，受人工和经验的限制，个性化服装成本高昂，只有少数人才能够享受得起。通过信息化，红领将个性化融入到工业化中，用工业化的成本来生产定制服装。

三是工商一体化的 C2M 商业生态。传统服装业处于工业最底端，利润微薄。红领的 C2M 模式能够取消所有中间渠道，直接面对消费者，获得高额利润的同时，也让更多的人能够享受以前只有少数人才享受得起的定制服装。传统服装业往往存在高库存的难题，库存率普遍高达 30%，有的甚至更高。在红领，衣服在生产之前就已经销售出去，所以完全可以做到零库存。

在红领的工厂里，每个工人面前都有一台电脑。在对产品进行操作之前，他们会习惯性地抬头看一下屏幕上显示的服装信息，因为每一件衣服的加工要求都是不一样的。

以前，工人生产的衣服不知道卖给谁。但是，红领的工人在每生产一件衣服之前，就知道这个衣服是给谁做的，韩国知名电视剧《来自星星的你》中都教授的服装就是在红领定制的。还有一次，红领给英国橄榄球队定制了一批服装，他们收到以后，还发来照片向红领表示感谢。

在这种模式下，员工面对的不再是看不见的消费者，而是一个个有情感的生命体。

董事长张代理认为，红领模式与 C2S 不一样，应该是 C2M。所谓 C2M，即消费者（customer）直接面对制造商（manufactory）。按照他的理解，在这样的模式中，消费者与制造商直接对接，消费者在平台上表达自己的需求，而制造商满足需求，这就彻底取消了中间环节。


一条流水线上通常生产不出两件不同的产品，但在红领，一条流水线上却生产不出两件完全相同的衣服。一个德国人在参观这家服装定制工厂的时候，曾指着周围上百只猫感叹道：“在红领，连猫都有个性化思维。”

零库存，大数据驱动，大规模个性化定制……如此吸睛的红领模式可否复制呢？

张代理说，红领打造的是一个 C2M 的制造业智能化工厂，消费者

在终端提出个性化需求，绕过所有的中间渠道直接对接工厂，由工厂来满足消费者的个性化需求。但是，在这个 C2M 生态下，除了要建立一个电商平台，直接对接 C 端之外，还要有足够的 M 支撑，即有足够柔性化的工厂在这个平台上面运转。

鉴于此，红领提出了一个方法论，这个方法论的产品叫做 SDE，它可以帮助工厂进行柔性化和个性化的改造。这是红领商业模式的一部分，与传统商业模式相比，红领模式是一个典型的价值链重构。



第 6 章

6

重构价值链的关键词：入口、 开放、连接和生态

入口：得入口者得天下

开放：好社群都是开放的

连接：连接一切可以连接的人和事

生态：只有生态的，才是可持续的

入口：得入口者得天下

近来，入口已经成为一个很热门的词。有人说，你找到了入口，就找到了出路；更有甚者说，得入口者得天下。其实所谓入口，无非就是一个价值点，并由一个价值点与外界连接，衍生出一个个价值链条。

现实与虚拟世界中的各种连接、各种混搭，极具多样化，使得一切皆可连接，于是出现入口之争，从趋势来看争夺的入口将更多元且角逐更激烈。争夺主要表现在：人与人、人与终端、终端与终端、人与服务。人们认为，做有入口的生意有前途，每一个人都希望自己成为入口。但其实，大多数人都会失败，因为大多数自以为成立的入口，在逻辑上并不成立。

纵观整个商业世界，它其实是由供给方和需求方共同组成的。一般来说，从最源头的供给到最终端的需求，中间会经历一道又一道的环节——这被称为中间环节。现在我们一说起中介，基本就会说它如何如何不好，比如房屋中介或者是物业，但是你又离不开中介。事实上我们的生活中永远都离不开中介，生活中也充满了大大小小的中介，商场是中介，你买日常生活用品，需要借助它；外出坐飞机、坐高铁，给你提供订票服务的携程也好同城也好，都是中介；你出行的工具，其实也是一个中间介质。这些中介提供一个入口，让你往里钻，给它们提供利润、创造价值。

互联网有一个很明显的特征，就是它在摧毁中介。然而，从现实的世界来看，很难有最源头的供给与最终需求直接配对的情况出现。这种情况也不是没有，在人类进入文明社会的初期，有最原始的物物交换，你提供一块鹿肉，我提供一块石斧，咱俩物物交换，各取所需。这在“互联网+”时代已经无法想象，互联网的间接作用就是减少中间环节，但是我们注意到，互联网在消灭大量中介的同时，又培养出一个大型中介。一个很简单的例子就是搜索引擎作为中介，几乎成为信息世界中的王者。

中介，有时候会被称为“入口”。我们可以通过这项服务，再获取其他想要的东西。搜索是例子，阿里巴巴的所谓“电商”也是一个例子。事实上，阿里巴巴并不是卖货的电商，但它成为计算机桌面上最强大的电商入口。最近阿里巴巴在上市过程中披露了一则消息：一个天猫等于六个京东。相对来说，京东更偏向于卖货，京东与阿里巴

巴的区别就在于，京东关心商品，而阿里巴巴关心商铺。

很多创业项目都有成为“某某领域里的淘宝天猫”的愿景，其实就是对供需双方进行配对。这件事情在传统线下就有很多人在做，线上因为能够做到迅速铺开，诱惑力更大——这是互联网的强项。做中介式的入口简直有一种躺着收钱的感觉，于是很多人做项目很容易想成为“入口”——尽管这两个字其实被批评得很厉害。其实做不做入口这件事，必须供需双方出现井喷态势，一旦两头丰裕出现，它就会产生价值。现在，这种井喷的条件在一定的程度上已经具备了。

“得入口者得天下”，这话可能并非危言耸听。相比互联网内容的更迭频繁，入口占据了互联网的制高点。随着近年来互联网接入终端与用户的持续增长，移动互联网时代在线时间的大幅骤升，以及互联网入口对价值链统治力日益增强，互联网入口的战略重要性正在凸显，互联网入口价值亟待评估，入口已被互联网巨头们视为必争之地。

如今的用户需求趋向多元化，就像车流一样，各自流向自己想去的的地方。入口也就变得丰富起来，物业可以成为社区服务的入口，医疗可以成为健康养老的入口，住店可以成为移动服务的入口等。

入口，一般都意味着有足够的用户流量。大流量意味着大数据，大数据技术如今已应用于各个领域，透过数据背后的用户行为分析，不断优化用户体验。偶像剧《不一样的美男子》应用大数据选定角色、更改剧本，一度问鼎收视冠军；沃尔玛零售商搭建技术平台，对消费者行为进行大数据分析，为供应商提供品牌投放依据；腾讯在世界杯期间根据 IBM 提供的社交及移动数据分析，跟踪并解析球迷心

理，实时输出报道内容……

搜狐将大数据应用于其新闻客户端，根据用户浏览习惯，分析其兴趣及喜好，智能化推荐用户感兴趣的资讯内容，根据用户行为做智能推荐、编辑推荐搜索与资讯双智能化推荐引擎，两个信息流的推荐让搜狐新闻客户端在内容层面实现“千人千面”。在营销层面，大数据成为当下品牌用来寻找精准用户的最佳利器。

入口的价值在于其背后的庞大用户群，在移动互联时代，入口的争夺也是其背后大数据的争夺。

百度砸重金，收购91无线、推出百度地图，这是抢占移动互联网入口的连贯动作，也许接下去还有组合拳。

百度的战略，本质上是在争夺更大的入口。

桌面互联网的核心是网址，入口之争聚焦于网址之争。前有网页搜索、后有网站导航，都是入口战争的焦点，而百度牢牢占据了桌面互联网的入口。

掌控了桌面入口，就好比在进京的高速路上，修建了永久收费站。任何人想走高速进京，都要等待标杆抬起。一车一杆，没有例外。到了移动互联网时代，高速上依然车来车往，标杆依旧起起落落。桌面互联网的入口，仍然牢牢地掌控在百度手中。这块蛋糕，无人能分。

但是，移动互联网的核心不再是网址，而是应用。移动互联网的入口之争，不再是网址之争，而是应用之争。应用入口，才是战争的焦点。

高速路上车辆还是很多，但是越来越多的人成为背包客，喜欢徒步入城。高山百千座、山路千万条，原有的高速收费站模式完全失效。不能按车收费，那么能不能按人收费呢？当然可以。不能划道为牢，可以占山为王。收费方式看似不同，根本战略依然未变：抢占入口。

入口之争，将会越来越激烈。

开放：好社群都是开放的

社群，简单来说是一群人的集合，他们有明显且共同的社交属性，他们有共同爱好、共同偶像抑或共同的家乡等。随着移动互联网的快速发展，社群经济被推上了风口浪尖。碎片化时间中实时在线与沟通成为常态，粉丝、粉丝经济、移动社群等概念正在成为新一波热点。

著名人类学家，英国牛津大学的罗宾·邓巴（Robin Dunbar）教授提出过“150定律”，即著名的“邓巴数字”。邓巴根据猿猴的智力与社交网络推断出：人类智力将允许人类拥有稳定社交网络的人数大约是150人，而精确、深入跟踪的人数为20人左右。也就是说，过量的人和信息，低效的传播，对于自己需求的信息获取成本会越来越高。

几乎可以肯定的是，企业的下一个重要流量入口，非社群莫属，基于此，社群越来越受到人们的关注。不要说QQ群、微信群了，俱乐部、协会之类的，也是群的聚合，部落的联盟。

在我们的生活中，社群的形式无处不在。我们建一个群，不管是

QQ群还是微信群，形式不重要，重要的是大家为什么而聚在一起，这其中重要的枢纽就是“需求”，因为同一个需求或是不同的需求，不同的人被连接到一起。有人单纯想要交流，有人想要学习，有人就是为了抢红包……

诚如我们所知，社群≠微信群，微信群就是社群的一个平台而已，但如果呈现到竞争层面上，微信群几乎就是社群战争的一张晴雨表，一方面是因为社群概念的扫荡和微信群的裂变“源远流长”，另一方面是因为社群的存活动向可以通过微信群的运营指标直接展现。

如果有所觉察，我们就会发现，在经过第一轮的群扩张之后，当下“拉群营私”的人越来越多，不少人出门都不提自己是哪个单位的了，直接来一句：我是某某社群创始人（其实就是个群主）。这背后反映了两个问题：一是社群的构建成本在急剧降低，甚至于让人产生一种“人人都是社群领袖”的错觉；二是社群的大量涌现让社群的边界之争成为常态，而社群间的竞争态势隐藏之深，让很多所谓的社群领袖毫无察觉。

如果观察，会发现社群其实与社会中的其他事物一样，也一样存在“大鱼吃小鱼，小鱼吃虾米”的现象，但是社群的战争不会在线下明目张胆地进行，它一定是披着输送价值的外衣进行公开吸引，即使是两个社群的对等博弈，也不会在线下表现为拳脚相加、据理力争。可以说，社群的真正战争不是外敌入侵，而是内乱，更进一步说是自乱。社群要想发展得更好，它需要超强吸附力，因为社群的约束力和驱动力不是规章教条，而是价值吸引和行为塑造，另外还需要长时间

的酝酿发酵。而当下的社群众生相却是：内核与形式千篇一律，成员和领袖高度重叠。价值上的不明晰，群领袖的无作为，群成员的忙乱不堪，平台上的高度依附，你觉得这样的社群会长久吗？且莫说诸侯争霸，就是大家同舟共济都未必能到达彼岸，这就是当下大部分社群的现状。

人类总是倾向于和自己类似的人建立联系，和志趣相投的人在一起可以增加对自身的认同感。社群攻略正是充分利用了这一点，释放社会纽带的力量，增加平台的可信度，提高平台影响的范围和力度。

挖掘一下社群的三层价值链，它们依次是：渠道、平台、生态。渠道是一条线，平台是一个面，生态是一个体。社群的价值挖掘，基本也遵循了这条规律。“玩”社群的最低级别是把社群当成三个渠道：沟通渠道、传播渠道和销售渠道，中间级别是把产品优化、服务反馈、企业管理融进社群，最高级别则干脆利用社群融合行业资源、玩转产业链、改造商业模式。

社群玩的首先是连接，其次是互动，再次是结盟，最后是人心。社群的中心化，去还是不去，这都不是问题，其背后无非是粉丝经济与社群经济的理解问题。社群需要精神领袖，他必须有足够的能量，在跟外围社群对决时，气场爆棚，为群争光，在社群内能像个小太阳一样照耀群员。但是，当群员数量多到一定程度的时候，精神领袖的能量辐射没那么远了，接下来就选几个精神副领袖，靠着副领袖的能量场继续辐射远端的群员，然后就产生了多中心化，社群就真正建立起来了。

但是，别忘记，社群是因开放而成长起来的，其本质在于开放，开放是社群的生命力之源，只有开放，社群内部以及社群之间才会有永不停息的交流能量。无论社群的领袖魅力有多强，失去了开放，社群也就失去了生命力。

连接：连接一切可以连接的人和事

连接是这个时代的特征之一。不同事物的连接，不同界面事物的连接，是我们经常看到的鲜活场景。移动互联时代，连接会创造新的态势。网络呈现多中心化的特征，多点的互联、互通，才会实现创新的偶然性，而在足够多的偶然性之下，创新成功的数量就会提升。以体验为核心的连接可以形成亚部落和亚文化。而亚部落和亚文化的力量借助移动互联各项技术形成的连接，可以贯穿过去的隔绝生态，形成创新组合。

举个例子，过去影视行业和服装行业很难快速形成跨界协作，但现在却可以同步跨界。人们在看《来自星星的你》或《匹诺曹》的时候，对剧中人物的服饰感兴趣，就会产生搜索和评论，而后厂商通过百度指数、微博热度数据，就可以快速汇总消费者需求信息，据此进行设计生产，淘宝同款服饰会以极快的速度上架，所见即所购。也就是说，影视剧的场景中融入了购物、社交，场景在碎片化，商业也在碎片化，跨界新品就自然而然地出现了。

移动互联网和 PC 互联网最大的不同就是：PC 互联网只是人和网

上信息，人和网上服务的连接；而移动互联网是人和人的连接。

在 PC 互联网时代，你只要坐在计算机前，就能够和你需要的信息、服务连接起来。人对信息和服务一般没有时刻连接的需求，所以 PC 互联网时代很好地解决了人和网上信息、网上服务连接的问题。

虽然在 PC 互联网时代我们也可以通过 QQ 等工具和朋友连接，但是只要一离开座位，这个连接就中断了。就像固定电话一样，如果我们不在电话旁边，别人就找不到我们，所以 PC 互联网时代人和人的连接是不完善的，因为人和人的连接要时刻在线才能够真正称为连接。

移动互联网很好地解决了人和人时刻连接的问题，就像手机和固定电话的区别，手机可以让朋友随时找到我们。移动互联网也是这样，朋友可以通过手机 QQ，微信等工具随时随地找到我们。

腾讯的 COO 任宇昕在全球移动互联网大会上的演讲进一步把腾讯的野心表露了出来。腾讯未来要连接一切，不但要对 PC 互联网时代人和网上信息的连接，移动互联网时代人和人的连接继续巩固外，还要通过开放合作、入股、并购等方式，把人和线下的服务，人和物体连接起来，物和物连接起来。

张小龙给微信团队的内部邮件也把微信的愿景说得很明白：“连接人，连接企业，连接物体。让它们组成有机的自运转的系统，而不是构建分割的局部的商业模式。我们专注于基于连接能力的平台，并将平台开放给第三方，和第三方一起建造基于微信的人和服务的生态系统。系统思维也会帮助我们建造透明公正的商业体系，让系统在规

则下运转，避免人为的干预。”

在微信时代，每个人至少都能够和200多人连接，但是只有量变才能够产生质变，明星可以和上万人甚至上百万人连接。这就是“被连接的价值”，每个人都想建立连接，特别是想和自己感兴趣的人建立连接。

随着电视剧《花千骨》的热播，在QQ的兴趣部落，“花千骨”的粉丝量从23万一下涨到了204万；这部小说的月阅读量，从2300人一下涨到了17万人，并有了点赞、讨论和二次创作的过程。因为一部小说、一部电视剧，无数陌生人被连接到一起。移动互联网让社群能够以“连接一切”为目标，不仅仅是人的聚合，更是连接信息、服务、内容和商品的载体，线上和线下形成联动，社群规模经济、商业化套现都在不断被尝试。

未来就是人和人连接、人和物连接、物和物连接的时代，因连接而有了更多的用户。用户在微信里聊天，在京东里购物，在“天天快报”看新闻，在大众点评网查饭店、点外卖……不同的APP在把用户行为进行划分的时候，也把用户在移动互联网的行为数据割裂开来，通过行业壁垒造成数据信息的孤岛，又通过人，把这一座座孤岛连接起来。

生态：只有生态的，才是可持续的

我们都知道生态系统的重要性，它是指在自然界的一定空间内，

生物与环境构成的统一整体，在这个统一整体中，生物与环境之间相互影响、相互制约，并在一定时期内处于相对稳定的动态平衡状态。

人类学家格利高里·贝特森（Gregory Bateson）把生物共同进化描述为一个互相依赖的物种在无止境的循环中演进的过程：物种 A 的变化为物种 B 的变化的自然选择准备了舞台。反过来也是一样。以鹿和狼为例，狼捕食体力较弱的鹿，使鹿群变得更强壮；鹿强壮后，狼唯有超越自己原有的能力才能继续获得食物。慢慢地，随着共同进化发展，整个系统都大有改进。

如果用这种观点来看商业世界，会发现企业之间的竞争变成商业生态系统之间的竞争。在《共赢：商业生态系统对企业战略，创新和可持续性的影响》一书中，作者写道：“战略正日益成为一门管理自身并不拥有的资产的艺术。”他们所分析的优秀企业，无论是沃尔玛还是微软，都没将注意力主要放在内部能力上（它们的竞争对手中有很多是这样做的，如凯马特和苹果），而是关注它们所参与的商业网络的整体特性。而且，它们将商业网络视为一种有机的生态系统，而不仅仅是传统的供应链伙伴的联合体，这些企业扮演了生态系统的网络核心角色。

很显然，如果一个企业只关注自己的产业，对产业链的管控往往来自于围绕着以这个产业链为主，向外辐射，但是辐射的目的不是为了辐射出去，是为了把利益辐射进来。归根结底，所有的利益还是回到产业链。而生态链的管控很特殊，它思考的是，从全世界来看，最大的一块利润到底在哪里。我们发现最大的一块利润在生态链，就是

在世界范围里面，可切割的一块生态链，作为生态链的推动者，自然可以在这个生态链里获取最大收益，这就是生态链推动者们的意图。

迪士尼生存的秘诀在于推动的是整个动画业生态链，乃至于它已经不是动画的概念，而是文化意识形态生态链。迪士尼把美国奇迹公司买下来，奇迹公司里面有2 000多个经典的卡通人物，蜘蛛侠、钢铁侠、超人、闪电侠、夜魔侠、绿光侠……美国精神就是英雄，英雄的最终体现就是奇迹公司的这2 000多个卡通人物，迪士尼拥有了美国精神的精髓，它们将美国精神，拍成动画片，改编成电影。之后制作卡通人物，制作授权，再把这个卡通人物或者电影搬到迪士尼乐园，这已经是一个大生态运作的概念，如果能够在全世界范围内，基于全球资源优势整合这个概念，切出一道生态链，并不断推动这个生态链的发育，作为链主，其收益会远远大于产业链。

这个概念已经远远突破了狭隘的产业链概念，而一个生态链，小到围绕着eBay、淘宝所构成的许多中小网商，所形成的一个网商帝国。这些企业已经不再做产业链，更不做具体的公司，它们已经深刻地认识到网商赢则我赢。

我们再来重点研究苹果公司，看苹果公司是怎样搭建它的生态王国的。

苹果公司关心的不单是为它们的每个设备开发出的一种始终如一且独具特色的用户体验。在笔者看来，苹果创造了一个更完整且友好的生态系统，超出了一部普通手机所有的性能或功能。如果你所购买的苹果产品只是一部iPhone手机，那么在每次想换新设备时，非常有

可能会在 iOS 系统和 Android 系统之间转换。

然而，如果你曾充分利用苹果公司为 iPhone 用户提供一切服务，那么想换一个非苹果的系统平台可能比你想象的更难。

1. 仅为 iCloud 云服务会员提供照片分享服务

当从多个设备访问自己的照片时，你的个人照片可以十分方便地与其他云服务用户进行分享。和其他照片分享服务相比，喜欢并评论彼此的照片是一种与众不同的用户体验，关键是你不能从苹果生态系统以外的平台上访问这些共享照片。这意味着你必须留下你的共享记忆，说服你的朋友和家人也使用苹果产品。

2. 与朋友、家人用 iMessage 即时通信、用 FaceTime 视频聊天

iMessage 是苹果的即时通信系统，在很多情况下（至少在工作状态下）可以用来替代无线运营商提供的手机短信服务。和 iMessage 相似，FaceTime 是对视频服务的扩展，使你能够和自己认识的人聊天，看到他们的生活环境和周围的人。要说服你的家人和经常聊天的朋友切换服务账号可能会很困难，因为不是每个人都有多个服务账号。

3. 游戏中心，保存好友游戏数据和最高得分

如果你是一个游戏玩家，那么你在 Game Center 上的投入可能会超出自己的想象。如果你是一个狂热的 iOS 玩家，那么不仅可以和在

线好友联机对抗，还可以和所有 Game Center 会员一起玩多人游戏。而且你的最高得分、游戏成就，以及排名等，都可以显示在 Game Center 上。游戏中心需要你在它的平台上购买游戏，当然也可以对游戏进行云端备份，并且还可以在新设备上存储数据。当然，你也可以选择使用像 OpenFeint 这样的游戏平台，最近 Google Play Games 也添加了类似的功能，但是你需要与新朋友重新开始，并在新的游戏平台上再次建立自己的游戏地位。

4. iTunes 混合和匹配媒体库

苹果使用的是数字版权管理（DRM），它可以将用户所有的音乐锁定到一个服务器上，iTunes 或是 iPod 上。但近年来这种情况已经改变，你的音乐库是比以往任何时候都更加便携的。将整个音乐库从一个服务器移到另一个服务器可能会有点挑战，但你可以做到这一点。

事实上，包括苹果在内的大部分科技公司很难有一个牢不可破的“护城河”，多少公司的市场份额突然崩塌，生态系统突然恶化，人才创新不再。查阅全球公司市值榜上榜企业的历史可以发现，像埃克森美孚这样的资源类公司生命力才更持久。

苹果的魅力维系在一个关键词上“用户体验”，而支撑独一无二的用户体验魅力的背后，是乔布斯的苦心设计，从细节到架构，构筑起一套生态系统。

现在手机之间的竞争已经转变成整个生态系统的争夺，而生态系统不仅包括产品的硬件和软件，还包括开发人员、应用程序、电子商

务、广告、搜索、社交应用、地理位置服务、统一通信等。

乔布斯曾说：“为什么苹果会提供给用户更好的体验，因为苹果是拥有全部产品体系的公司，硬件、软件和操作系统苹果都有，苹果有能力对用户体验承担全责，有能力做许多其他公司做不到的事情。”

但是，如果用户不再喜欢苹果的终端，苹果的生态系统再强大，也无法摆脱被淘汰的命运。苹果的生态系统很强大，但如果没有持续产生颠覆式创新的能力，那苹果帝国的鼎盛时期也会结束得快一些。

第7章

7

微创新：价值链重构的基本方法

少即是多：减法重构

多一分值：加法重构

分而治之：除法重构

生生不息：乘法重构

群策群力：众包重构

推倒重来：逆反重构

价值链重构，一个听起来很学术的词汇，其实真正实行起来并不难，关键是你愿不愿意做、愿不愿意尝试、愿不愿意担当。当然，你还有没有足够的重构时间和运气也很重要。在此，为大家提供一些价值链重构的简易方法和路径，称为“微创新”。

少即是多：减法重构

老子关于为道之法，在于减法。减到最后，才能做到无为而无不为。大道相通，至理相同，对于很多企业来说，做减法，可以做到最强。

毋庸置疑，一些传统企业接入“互联网+”之后，企业生态开始发生改变。一些部门显得多余，有些企业已开始淘汰掉多余的部门，改变以往“人多力量大”的臃肿设置，进行有的放矢的简化；有些工

作环节可以优化，减少中间环节。现在方兴未艾的“互联网+零售”可以说就是传统行业从“减法”中要效益的典型代表。

从某种意义上来说，所谓“互联网+”，尽管我们看到的是“加法”，但这其实只是表现形式，背后隐藏的机制，还是“减法逻辑”。体现在价值链上，就是一种减法重构。

较早正式提出“互联网+”的马化腾其实已经意识到了这一点：“互联网+要先做减法，才能加进新东西，未来瞄准核心业务‘连接’和‘内容’。”

从“减法逻辑”出发，企业至少可以参考三个重构法则：一是基于“减闲置”的新资源分配模式；二是基于“减边界”的新竞争模式；三是基于“减冗余”的新管理模式。

重构减法1：减闲置，塑造新资源分配模式

以Uber为代表的共享经济，是当前最有生命力的新兴商业模式。这一商业模式通过连接和聚合闲置的社会资源，提供低价优质的服务，创造更大社会价值和经济价值。它其实是一种新的资源分配模式，从整合商业资源，进入到整合社会资源的阶段，并且让商业具有了公益色彩。

在过去的几年时间里，我们切切实实地亲历了一场场没有硝烟的战争，滴滴、快的、Uber上演的从“出租车大战”到“专车大战”的连番大戏，以及破天荒的“补贴”模式，让用户和市场都深刻认识到共享经济的好处。抛开背后的微信、支付宝的衍生效应不谈，滴滴、

快的本身在竞争中取得了惊人的成功。

以减闲置为核心的共享经济的商业模式之所以能够在今天成为可能，减法思维是基础：与消费者直接连接的技术障碍被极大地消除了，与分散的社会资源连接的技术障碍也基本可以忽略不计了，促成更便捷的消费的交易成本日益趋近于零，分散资源的管理成本因为数字化的发展而不断下降，消费者权益和自主意识在增加。

与用户的直接连接。直接连接是移动社交网络最为显著的特征，通过智能手机和社交软件，每个人都成为精确的网络节点，可以被快速地连接和聚合。互联网时代没有可能发展滴滴快的这样的打车软件，因为无法连接到移动状态的乘客，也无法精准和简单地对接资源、促成交易。

与资源的直接连接。打车软件公司本身没有或者很少拥有出租车，外卖软件公司也并不经营餐馆，洗衣软件公司大可不必替用户洗衣服，美甲软件公司也不必雇佣美甲师，而 Airbnb 也并不经营酒店。这些创新公司之所以能够促成便捷的消费，除了连接用户，还有一个重要的因素是可以连接和聚合外包资源。这让新的商业模式可以快速地发展，也可以快速地被超越——商业战略的生命周期被大大缩短了。

交易成本趋近于零。成功的商业模式必须促成实在的交易。上述这些增加了社会福利的创新公司之所以能够实现用户—资源对接的快速实现，很大程度上是通信网络发展引致的极低的交易成本。今天，通信网络的花费大幅下降，人们可以用很低的费用享受实时在线的便利通信，许多的商业模式因此成为可能。比如说，相比较于低价打车

得到的好处，为此支出的通信费用几乎可以忽略不计。我们需要应对的，是一个交易成本趋近于零的商业环境。

更多的用户权利。互联网赋予了普通用户更多的权利，商品和服务的价格及其他信息变得越来越透明。最初因为消费者缺乏必要知识而不得不让渡给企业的利润，已经越来越难以维持其生存的空间。

我们身处的社会还有许多社会资源仍在闲置。教育、医疗、扶贫、环保、能源等领域，以增益社会福利为先导的商业模式有着极大的发展空间。共享经济模式，以及“慕课”、远程医疗等新兴商业模式的兴起，有可能在创造新的经济价值的同时，带来更多的社会公平，带来更多的社会福利。

重构减法 2：减边界，塑造新竞争模式

就商业竞争环境来说，这是个“我不犯人，人要犯我”的时代。以前的竞争对手很清楚，就是行业内做同样产品和服务的企业，但是现在不一样了，对手有可能从完全不相干的地方，以让人看不懂的方式打过来。

蚂蚁金服，是让所有银行都夜不能寐的颠覆者——这是一家旗下业务包括支付宝、支付宝钱包、余额宝、招财宝、蚂蚁小贷和网商银行的互联网金融公司。2013 年之前，支付宝还只是用来在淘宝上支付网上购物的工具，但是一夜之间，余额宝成为中国最大、全球第二的金融理财产品，资金规模达到 7 000 亿元。而与之合作的天弘基金也顺势成为最大的基金公司。就这样，电商支付工具变成了传统银行的

噩梦。

2015年6月25日，蚂蚁金服筹建许久的阿里网商银行正式开业，“狼”终于来了。面对一家不需要新建网点，开发新客户的边际成本几乎为零，也不需要教育用户使用习惯的对手，拖着沉重的线下网点成本和人力成本的传统银行怎么应对呢？

“运动减法”有4个特征：

（1）政策壁垒消减。金融行业的保护性垄断政策开了口子，2014年腾讯、阿里巴巴等5家公司分别拿到了民营银行牌照。政府此举是为了缓解中小企业的融资难题，引入新的玩家来促进金融市场的发展，也很有可能是因为互联网金融的健康稳定发展而放心试水新的可能。

（2）技术壁垒消减。凭借着早年淘宝、支付宝的积累以及后期在无线端的迁移，支付宝早已成为国内装机量最高的几款应用之一，并且用户已经可以熟练地操作。同时，因为大量商家及个人的交易记录、整体商业环境的数据积累，以及信用评级建设，阿里巴巴的信用评价能力已经非常成熟。央行牵头的中国信用评价体系都邀请了阿里巴巴加入，近期阿里巴巴正式建立了芝麻信用体系，致力于替代传统信用卡的部分业务。可以说，阿里巴巴已经完全能够胜任传统的金融业务了。

（3）中介壁垒消减。与传统的金融业务不同，在阿里巴巴的网上银行，办理业务完全不再需要网点、柜台等专业的服务设施。各类第

三方支付，余额宝、理财通等产品，P2P 平台已持续对用户“教育”数年。因此，与用户直接对接业务操作完全没有障碍。

（4）基础门槛消减。金融理财是非常专业的知识密集型工作，以往需要大量的专业人员来开展业务、维持运作，这些都是基础的行业进入门槛。但是因为垂直分工的解体和外包的兴起，即使是高度专业的金融业务，也可以引入外包合作伙伴来共同完成市场拓展。天弘基金 + 支付宝就是一个典型的双赢合作案例。

今天的重构，往往会从不可预想的地方开始。在这样的市场环境下，创业和创新，需要以全新的视角来看待市场的边界。

重构减法 3：减冗余，塑造新经营模式

重构能否成功是以组织的执行能力为保障的。没有主营模式的创新，很难实现重构。

相对于传统经营模式来说，新模式有着浓厚的“减法”特征——减掉组织管理中一切不必要的冗余和成本，减少自上而下的命令式管控、减少中间层级的金字塔结构、减少信息的不对等不透明、减少部门界限的资源隔阂、减少组织边界的创新阻隔等，最大可能地消除科层制、官僚化的影响，由此产生的结果，就是企业快速、灵活、高效的市场应对能力。

据内部人士分享，阿里巴巴内部“充满了各种雷人的事儿，各种不靠谱的计划”，但是这并没有影响淘宝、天猫、支付宝一次又一次的成功。而支撑这种野蛮生长的，其实是一种不断成长的“自组织”

式的“生态化的组织形态”建设。对此，阿里有自己的清晰认识——所谓更生态化的组织形态，就是自上而下的管理会减少；与此同时，横向之间的主动连接会更多，基于兴趣、靠任务结合起来的项目和自组织的业务会越来越多，这跟原来金字塔结构的组织形态大不一样。

从小米、阿里巴巴，以及 360 等新锐企业的创新实践来看，移动互联网时代的经营特征只有一个“减”字。

多一分值：加法重构

“价值链”的概念提得很多，不过通常都用它来描述企业内部各业务单元或职能间的联系。而事实上，随着产业和企业规模的扩大，研发、生产、销售、物流等职能的专业化和规模化，同时也伴随着物流和信息技术的发展，原来存在于单个企业内部的价值链，正在极大地向外扩展，进行加法重构，发展成为多类、多级企业共生共存的形式，形成新的产业链或者转化为新的产业链形式。

“互联网+”很容易让人想起一款传统的手机游戏“贪吃蛇”，操作者控制蛇头方向，将前方的“蛋”吃下去。“互联网+”前面就摆着教育、医疗、金融、媒体、交通等“巨蛋”。“互联网+”信息，填平信息鸿沟，促进信息平等；“互联网+”服务，提高服务效率，方便公众生活；“互联网+”政务，有效监督政府，促进政务公开；“互联网+”创业，拉低创业门槛，促进大众创业；“互联网+”工业，促进其转型升级，推动工业革命……一则广告语这样说，“把绿色代

入世界能源方程式，未来就有无限可能”，我觉得这句可以改成“把‘互联网+’代入世界生活方程式，未来就有无限可能”。

传统行业里的双星集团通过做好“加法”，使产品、技术、质量增效的价值链不断增加分量，增强了企业健康发展的支撑力。

双星铸机公司通过研究分析市场，及时调整销售思路，将经营重点转到煤机行业上，以陕西、山西两个煤炭大省的煤机配套企业作为重点销售对象，成功签订大型清理机订单；双星橡机2015年销售以全钢胎设备为主，而2016年却遇到了全钢胎设备市场需求冷淡的情况。他们迅速调整思路，加大了输送带生产设备和半钢胎硫化设备的研发和生产力度，2016年1~5月份双星橡机经营额不仅没有下降，反而增长到了10%。

双星还加快新产品、差异化产品的开发。双星各分公司都在加快技术升级步伐，如双星青岛轮胎总公司开发出了低滚动阻力全钢胎、超宽断面轮胎、公交车专用高档轮胎、超高层级矿山车轮胎和校车彩色轮胎，成功进入高端市场；双星东风轮胎总公司开发出了亮丽时尚、性能更稳定的第六代双星彩色轮胎和具有高强抓着力及抗湿滑性的大规格雪地胎、“MT”泥地轮胎等新产品，增加了品牌含金量，提高了国内外市场竞争力；双星机械总公司还研制出汽车车桥专用V法设备、二代垂直分型造型机、68寸及75寸全钢工程子午胎硫化机、钢丝绳输送带硫化生产线、半钢动平衡实验机等新产品，受到市场欢迎。

与此同时，双星还把加法做到了国外，加快了国际市场的开拓。双星通过参加国际展销会等形式开拓国外市场，拓展了出口的市场。

如双星青岛轮胎进出口公司抓好精细化经营，联络主动化、责任明确化、价格精细化、操作灵活化，业务人员变“坐商”为“行商”，积极到俄罗斯、南非、德国、波兰等国家和地区参加展会或拜访新老客户，使出口重点由美国、中欧市场转向南美、非洲、东南亚、东欧等市场，并采取多种新营销措施，将业务人员的压力，逐步变为客户和业务人员一同分担压力，共同开发空白市场。2012年以来，共开发出40多个空白、“夹缝”市场，有力地促进了出口发展，出口创汇实现翻番增长；双星鞋类行业依托双星独有的核心技术，通过贸易公司、各种展会等途径，加大海外市场的开拓。如双星瀚海公司主动走出去，多渠道发展客户，原来单纯依靠一两家大客户，变为现在的小客户、多客户。

对于已经建立起较长价值链的企业，他们会将已有的职能或价值链环节设立为独立企业或外包给其他企业。这些企业不仅为原企业或集团服务，同时也提供社会化服务。其中社会化服务的部分可能远远超过为原企业或集团服务的部分。在这种设立独立企业或外包的过程中，母体的价值链被缩短了。

我以为，好企业做加法，并不仅仅是资源的显性投入和简单叠加，更为重要的是现有资源的合理配置和高效整合。前者是表象的量，后者才是内在的质。

分而治之：除法重构

生活中你可能遇到过这样的情况：当你抓过一个手电筒时，却发

现它的灯头掉了，也许你的第一反应就是它不能用了，该扔了。但是我想提醒的是，先别扔，想想这个灯头——一个全新形状的手电筒——还能在什么情况下派上用场。也许我们可以把它固定在墙上做一个聚光灯，用手持设备遥控；也许我们可以把它安装在施工安全帽上，当作探照灯。这样思考的目的就在于，让除法重构思想打破你心中的思维定式，帮助我们获得新发现，获取事物新的利用价值。

除法重构的要点就是把一个分母很大的分数，分成很多份。利用除法重构把一个产品或一项服务分解成多个部分，再将这些分解后的部分进行重组，这样做可能带来两种结果，一是产生一种全新的功能，二是以一种全新的形式呈现出某个已有的功能。

在具体实施过程中，应先利用以上任意一种除法策略分解所需要进一步创新的产品，再将分解后的部分进行重组。重组方式有两种：按空间（该物品相对于其他物品的空间位置）重组，按时间（该物品相对于其他物品的存在时间）重组。重组不仅会改变各分解部分之间的关系，而且也能改变你看问题的视角，使你对这个产品产生全新的理解。

效用除法

这个方法将注意力放在产品的功能上。首先，明确产品中具备特定功能的那些部分，然后从中挑出一个，将其调整到其他位置（注意，并不是把这一功能完全删除，否则就只能算是减法策略了）。

以空调为例。最早的空调机是将所有的功能性部件全部放在一起

的，包括恒温器、风扇、制冷系统。如果思路始终局限在这个框架之内，对它的创新也许最多只是改进一下电机或其他机械零件。然而，除法策略使得人们实现了一些突破性的进展。把电机从空调设备中分解出来，将其放在其他的位置——比如房子外面，人们突然发现屋内的噪音减少了，热量也减少了。不仅如此，恒温器也可以通过除法策略从空调机中分解出去，移到室内，这使得人们可以从一个更方便的位置按照需要调整温度了，既快捷又省事。

电视机遥控器也是除法策略为人们谋福利的结果。诸如调换频道、调整音量、在有线电视和 DVD 间来回切换等功能，最早都由电视机完成，后来才被分解出来，重新放置在一个人们可以用一只手就能掌控的“小玩意儿”里面，这是一种典型的空间上的分解和重组。

很多公司利用除法策略来使产品变得更容易清洗和维护。事实上，各大公司的技术人员与设计人员都发现，除法策略尤其有助于提高产品的人性化特质。比如，吸尘器上可拆卸式的灰尘收纳袋，使用户能轻松地丢弃吸尘器吸入的垃圾。再比如笔记本电脑，人们之所以能拥有越来越轻薄的电脑，就是因为生产商把硬盘、光驱、显卡等部分分解出去了，人们只需在必要时把它们插入电脑即可。

最早的洗发水都是洗护合一型的，生产商通过拆解这两项功能，生产出专门的洗发用品和护发用品，更好地满足了用户的多样化需求。

直接除法

直接除法是指对某个产品的实体直接进行分割。第一步是想象我

们手持钢锯把某个产品切分，通过对产品的随机切割和重新组装，我们很可能创造新的可能性。比如说，通过把一张照片剪切成不规则的几片，人们发明了一项老少皆宜的游戏：拼图游戏。

早期的潜水艇中只有一个隔间，如今，经过分解的潜水艇变得更大、更安全。隔间被拆分成若干个小隔间，每个隔间（机械间、弹药库、员工房）之间都装有厚重的钢质门，可在必要时关闭这些门，以防止火势、毒气、烟尘和水在隔间之间蔓延。

乌克兰基辅市的交通管理部门有一个收取违章停车罚款的高招。如果你的车停在不该停的位置，交管人员就会卸掉你的车牌，等着你用罚金来换车牌。

运动功能饮料厂家 Viz 公司把饮料中的维生素和液体分开。饮用时，你只需按动瓶盖上的一个按钮，藏在瓶盖里的维生素就会进入瓶中，这种瓶盖叫 Viz 盖，它可以防止营养流失，使维生素发挥最大的功效。

缩小除法

有时，也可以通过缩小原产品的方式来实现创新。这些尺寸变小的产品依然保留了原产品的功能和特性，却能给用户带来不一样的体验。例如莱斯·保罗（Les Paul）仅利用一种介质——磁带，就发明了多轨录音技术。他将磁带拆分为多个小型音轨，使之在功能上完全不亚于大号磁带。

这样的例子在科技领域数不胜数。比如说在计算机界，多年来，

计算机制造商们一直想方设法地提高硬盘的容量。一位技术人员为此想出了一个绝妙的点子：生产一种微型的存储设备，它就是我们今天使用的 U 盘。这个微型存储设备的设计初衷就是满足那些必须将电子文档随身携带，但又不愿提着笔记本电脑东奔西走的人的需求。

在食品生产领域，食品生产商以小包装的形式出售产品，使顾客的购物变得更划算、更便利。他们只需按自己的实际需求购买，而不必为一个大包装产品支付更多的费用。前不久，一些食品生产商甚至把食品包装成更利于减肥的小型号，以帮助人们控制卡路里的摄入。克拉夫特食品公司就是这样把他们的旗舰产品“费城奶酪”以独立包装的形式推向市场的，方便人们把它装在午餐盒里，或是早餐时带去办公室和面包圈一起吃。

一些酒店和公寓提供的“分时收费”也是一种体现：把一年划分为 52 个星期，每个星期出租给不同的租客，租客在这个星期内享有住宿权和其他相关权利。也就是说，所有权利按照不同的时间被分给了不同的对象。同样，房贷车贷的分期付款，也与酒店和公寓的分时收费一样，是以时间为基础来运用除法策略的。

发挥除法策略的最大功效

要发挥除法策略的最大功效，需按照以下 5 个步骤进行：①列举出产品或服务的内部组成部分。②用除法中的任意一种方法分解产品或服务，③设想新组成的产品或服务。④问问自己：新产品或服务有什么潜在的优势和价值？哪些人需要它？⑤如果你确定新产品或服务

的确有价值，再问问自己：有没有可行性？能否将它付诸实践？能否通过调整来提高它的可行性？

运用除法策略时需要注意以下事项：

进行空间重组时，需要将分解后的部分放在不同的位置；进行时间重组时，则需要保证分解后的部分出现在不同的时间。也就是说，在特定的时间里，它的空间位置保持不变，例如分时收费的公寓。

列举产品部位的清单，可以使你获得新的视角，打破内心的“结构性固着”和“功能性固着”。如果在对分解后的部件进行重组时遇到阻碍，可以试着重列配件清单，必要时需要调整“分辨率”。

调整分辨率有两种方向：一是放大框架，从而能清晰地看到某些更小的零部件；二是缩小框架，从而能够从一个更大的背景中审视某个部件。当进行更细的分解时，虽然失去了部分整体信息，却获得了更多的细节；当分解更粗时，虽然失去了部分细节，却感受到了更大的整体。

和其他创新策略一样，除法重构对我们的思维过程进行了调控和引导，从而点燃了我们头脑中灵感的火花。系统地运用三种不同类型的除法重构是掌握这一创新策略的关键。

生生不息：乘法重构

我依然记得第一次用身份证刷高铁票的经历，掠过排成长龙的队

伍，悠闲地掏出卡，一分钟后绿色的车票从售票机里钻出来。那一瞬间，感觉特别好，更令人惊喜的是，几个月后连票都不用买了，刷身份证就可以一路通行。

这就是运用互联网技术和物联网技术形成的乘法效应，它推动传统产业做“服务化”和“互联网化”转型，并由此裂变出更多商机，带给企业和产业乘法式的发展效应。

此前，IT 狂潮缔造了一大波创业者，草根精英迎着互联网的朝阳茁壮成长，全球范围内都有不少人因此抱得财富和美名，但这不是“互联网+”应有的思维，“互联网+”应从 IT 过渡到 DT。

弗里德曼笔下的 3.0 版全球化，合作和利他早已远超竞争成为行业发展的主流。也就是说，“互联网+”带来的不是先破坏再重建，而是直接把互联网快车开到传统产业的旁边，搭上它一起往前飞奔。从早前已经说烂的零售、快递、餐饮、新闻，到正在激变的 P2P、互联网保险、通信、娱乐等，以及有可能被互联网全盘嫁接的医疗信息服务、可穿戴技术、大数据等，无一不是传统行业嫁接互联网，已经或正在期待完成蜕变。

或许有一天，我们上高铁时连身份证都不用刷，直接刷脸就行了。

在我们看来，发展到后期企业真正在做的就是乘法。以志高为例，一方面，提升现有的单品利润空间，重塑前端价值链，志高近两年努力在向高端空调引领者转型，为此还史无前例地签下了成龙作为品牌形象代言人。当然，高端不是企业单方面说了算，转型是以产品的技

术含量提升为前提的。在定频空调时代，志高先后多次刷新空调能效的世界纪录；在变频空调时代，志高的空调也能做到比竞争对手更节能。

除了前段价值链的重塑，志高还在持续拓展中后端的价值链。向互联网企业学习，推出了云空调这样的智能终端，试图提前布局智能家居。不过，志高新晋少帅黄兴科也坦承后端价值链重塑之难，志高智能家居产品的推广，目前面临的最大问题是，基础网络设施还有待进一步升级完善，这会直接影响用户对产品的使用体验。对志高来说，云空调在市场上已销售十几万台，但占公司整体销售的比例不高，上升空间还很大。

而谷歌是建立在数据中心基础上的公司，他的基础设施显然也是对所有员工开放的。一个普通的工程师获取的支持，不是一段代码，而是上万台电脑。有种说法，谷歌已经成为世界排名前列的计算机制造商了，只不过他们的计算机都是自己用，并不销售。

从这个角度上来说，微软的支持像是一节电池，一个发动机，可以组装成一个个玩具车；而谷歌的支持更像一个交流电网，一个电话系统，可以做出基于这些网络的应用。而没有这些模块支持的人，好似在森林里赤手空拳地找到了一根木棍。

对于佛山制造业来说，2014年年底，明星企业美的和小米的“联姻”，或许是业界不可绕开的一个历史事件。这场合作将制造业的“互联网+”发展推上了另一个高潮。美的与小米的合作层面已在两大领域展开：一个是产品的互联互通，实现智慧家居的升级增值；另

一个是渠道与物流合作，进一步提升物流配送服务的品质。

而这种合作带来的变化，最直观的是“美的未来的产品将全部实现网络连接，通过小米路由器与其他智能控制终端链接，并通过 APP 实现远程和智能控制”。此外，也有报道称美的在电商渠道将进行深入渗透，如借助小米的网络销售和网络营销提升美的在网络营销、产品定位和销售体验等方面的竞争力。

两者的联合已然引起了其他制造业大佬的关注。珠海格力集团也进入手机生产领域，外界猜测格力手机可能是一种基于通信功能，与空调等格力家电遥控器相结合的智能终端设备，这实际也是格力基于互联网思维对产品智能化的一次探索。

不论美的、格力两大制造业“大佬”各自在“互联网+”时代所踏出的探索步伐是否能收获产品增值的神话，它们至少已经站在制造业转型升级最敏锐、最高端的领域，此番种种“思变”，已经影响到目前制造业的竞争格局。

群策群力：众包重构

当科技时尚人士热衷于使用并讨论智能手环、谷歌眼镜、茶几式空气净化器、巧克力充电器等创新产品时，他们可能没有意识到，一个全新的制造时代已经开始，而引领这一时代的商业合作模式将不再是总包或分包关系，这个新概念叫作“众包”。

2014 年 7 月 8 日，来自国内工业设计行业的 80 家设计公司、40

家品牌及制造企业、50 家科研单位及院校、20 家投资机构及 300 名创新精英齐聚苏宁南京总部，召开了一场看似与这家零售企业毫无关系的会议，即“苏宁众包平台”发布会。

这一会议，被苏宁看作是其采购模式的重大创新，也意味着苏宁今后将不仅仅采购品牌制造企业的产品，而是借由自己在品牌和渠道方面的实力向上游产业链延伸，以“众包”的方式在炙手可热的智能硬件及创意 3C 产品领域打拼并获取新的采购资源。

而事实上，在众包领域，苏宁并不是第一个吃螃蟹的人。早在 2014 年 4 月，海尔就在其文化帝国的畅想中，提出了创意文化产业的众包模式，即由创意者提供设计，海尔借助制造业的优势将其变现成产品，同时海尔可以向上游输出资金，也可以帮助融资。这颇有些沿袭其员工创客化的味道，只是把这种创客推向企业外部，形成“人人为我，我为人人”的局面。按照海尔的设计，其初期锁定的产品同样在智能硬件领域。

当然，除了实力雄厚的企业、品牌之外，自媒体的崛起尤其是在 TMT 领域所衍生的巨大影响力，让很多自媒体组织开始跳出自媒体的属性，尝试信息、投资、营销一体化的商业模式，通过众包的方式推动创意产品转化成畅销商品。比如 WeMedia、雷锋网，早已不是传统的自媒体，它们或多或少地开始涉入“众包”领域，很多早期产品会拿到雷锋网上做测试销售，而对于好的产品，他们也会进行联合投资，或帮助其寻找相关的设计、制造、测试资源等。

价值体验催生“众包模式”

按照苏宁副董事长孙为民的解释，苏宁众包就是利用消费者大数据打通设计、生产、营销环节，突破企业既有的刚性资源限制，更多整合社会资源来实现一个产品从创意产品到畅销产品的路径。

但是，作为零售企业的苏宁，为什么要跳出既有的品牌商采购的通道，强调进入产业链上游来塑造新的畅销产品呢？

原因很明显，用户个性化需求的崛起正在形成越来越多的窄众市场，品牌制造商 B2B2B2C 的模式越来越被 C2B2B2C 的模式所取代，所以从一开始就把用户大数据引入设计、生产流程，可以最大限度实现前期投资的变现，这让从 C 开头的众包开始存在于市场并最终成为趋势。

这是一个由用户价值体验决定产品的时代。产品的本质，在于对用户需求的深刻把握，并以创新性的方式解决用户的问题。能否抓住用户的痛点或兴奋点，直接决定了产品是否会被用户所接受。因此，强大的大数据系统支持在降低不确定性、提升产品的成功度方面显得至关重要。

这让苏宁意识到了自身的优势，1.2 亿会员总量，3.4 亿 PPTV 活跃会员，庞大的用户消费数据、多维度的会员信息，可以让其成为用户大数据研究分析成果的输出方，与众包合作方实现销售数据共享，可以避免无的放矢，这恰恰是 C2B 时代最重要的缘起。

不仅如此，市场上出现的几种众包模式，无不将产品指向了智能硬件和3C创意产品方面。在这个崇尚连接的时代，越来越多的连接正在改变人们的生活，并塑造出无数的商业机会——比如人与人的连接、人与交易的连接，而人与信息的连接还创造了腾讯、阿里巴巴、百度三大巨头；在人与服务连接方面，美团、大众点评、滴滴打车一度火热；而接下来，在人与物、物与物的连接方面，还存在大量的创新蓝海，这就是智能硬件的领域。

智能硬件如此火热，但要做出好的智能硬件却并不容易，在《商业价值》杂志出版人刘湘明看来，要做出好的硬件，不但需要有好的创意团队提出需求、设计，还需要有大公司平台提供供应链、渠道、数据平台、标准进行运营。也就是说，一款好的智能硬件，需要有明确的需求、便捷的信息获取、智能的数据分析以及持续的服务和交互。

这已经不是哪一个机构能够独立完成的事情，由此，“众包”应运而生。

“众包模式”正在改变着价值链

应该说，众包模式源起于C2B，即用户定制模式。最早的定制不过是从用户需求出发，向品牌商定制。但面临越来越个性化的窄众需求，在某个细分垂直领域的创新开始越来越受到重视。由此，如果想推出某一项创意或创新产品成为畅销商品，就需要从设计、生产、营销三个维度进行规划和设计，这也让C2B2B2C开始重塑整个价值链。

以苏宁为例，众包是企业采购方式上的一大创新，尽管不排除

会对一些好的创意产品进行投资或帮助其进行众筹，但苏宁强调更多的是对现有资源的整合，即发挥苏宁在大数据以及渠道、品牌上的优势，发挥其对用户体验更多了解的特长，帮助创意产品从一开始就遵循用户的需求路线。

过剩经济的特点往往是放大的市场需求，在移动互联网时代，无论是信息传播方式还是人际沟通方式都出现了巨大的变化。比如信息自传播、人际自组织、效应自放大开始成为互联网时代的规则，人们更认同长尾、窄众的产品，不是非要买奢侈品，而是希望通过自己选购的商品凸显出自己的价值选择和品位。

在孙为民看来，搭建众包平台，首先就要打破总包分包模式常用的需求在线、平行发包、扁平交易和专业协同的限制，建立资源的交互门户，实现信息共享、互为外包、资源分享、交叉合作的工作模式。

同时，众包的另一大特征，就是要突破企业资源的刚性，比如土地资源的不动、人力资源的封闭、货币资源的专属，以此来建立行业资源的柔性。

这种平行发包、互为外包的设计存在多种组合模式，它可以以“需求定义”为起点，也可以以“工业设计”为起点；可以以“产品研发”为起点，也可以以“质量管控”为起点；可以以“生产制造”为起点，也可以以“品牌合作”为起点。这些组合模式可以打通整个链条，再基于市场原则进行利益分成。

而作为众包平台的发起者和组织者，苏宁则更希望通过平等谈判

获取创新产品的包销利益，之所以说是平等谈判，源自产品本身对用户需求的满足能力，在包销期限、包销方式及包销渠道等方面进行不同的安排。

推倒重来：逆反重构

2015年的“双冠王”——广州恒大，2016年却诸事不顺，卖了球队当家射手埃尔克森后，请来了哥伦比亚神锋马丁内斯，但这位在欧陆赛场曾大展身手的前锋，似乎不是那么适应球队的战术，虽然在中超取得了不少进球，但他在场上的表现实在难以让人印象深刻，更谈不上成为球队可以依靠的关键人物。而广州恒大引进的诸多年轻球员，又不入斯科拉里法眼，千呼万唤之后曾效力于马德里竞技队的小将徐新仅获得了几次“打酱油”的机会，从引援上看，屡屡给我们带来惊人之笔的广州恒大，这次似乎失败了。

不过，千万别把这个当成是广州恒大的一次失误，因为引援的不利，让球队2016年在球员轮换上可用的牌不多，最终导致了一系列连锁反应：亚冠濒临出局，中超早早收获了赛季第一败，这一系列打击堆积在一起，导致广州恒大董事长刘永灼被解雇，引得外界一片哗然。

然而冷静下来思考，我们就会发现很难用一个明确的事例去说明广州恒大到底什么地方做得不对。马丁内斯真的是顶级前锋，而“徐新们”又是公认的中国足球为数不多的可期之材。单纯地说引援不行，导致球队成绩不佳，有些牵强。那么是教练不行吗？虽然斯科拉

里的轮换制度让外界起了质疑，但老师 2015 年的成绩很有说服力，2016 年的开局不佳，就是教练不行，这个说法更加的滑稽。

所以，刘永灼的被“动”，应该是广州恒大不满球队的现状做出的调整。这不是说刘永灼能力不行，或者什么地方做得不好，而是给所有人一个信号：广州恒大要换一个活法了！

作为一个企业，如果一味停留在原有模式之中，即使花了大成本，买了大教训，最终也依然会走向衰败。因此，首先要做一个有勇气的人，敢于创新，才能拥有好的竞争力。企业家要记住，关注市场地位远比关注利益更重要，要清醒地认识到，让企业基业长青的是用户，不是股东；让企业不断成长的，不是股价，而是竞争力。

用户从哪来？从满足需求、创造需求而来。竞争力从哪里来？从自强功力而来。

毋庸置疑，移动互联网正撼动着整个商业社会，从刚出校园的年轻创客，到功成名就的商界名流；从建立不久的小企业，到一统江湖的企业巨鳄，可以说每一个人的神经都被触动着，每一个企业的命脉，也都面临着一双看不见的手的牵引。

这就是用户价值的新体验。当现有的产品或服务已经无法满足用户需求时，你就要考虑推倒重来，进行逆反重构了。

在下架将近一年之后，2015 年 7 月 21 日，凡客帆布鞋再次上线开卖，并创造上线 1 小时，一万双首批生产的帆布鞋即告售罄的“开门红”。在谈到下架凡客帆布鞋的举动时，陈年连连感叹：“无论如

何，这次等待都太值了。”

凡客帆布鞋是凡客销量最大的产品之一，每年有8个月的时间可以销售，每天能卖2万到4万双，最高峰时一天卖出10万双。即使凡客陷入颓势后，一年的销售额也足足有上亿元。不过，2014年8月13日，在收到一条微博后，陈年却毅然决定壮士断腕，暂时停止销售帆布鞋。

这条微博来自成都女孩刘梦，她是凡客的忠实粉丝，但到手的60元帆布鞋让她大失所望，忍不住@陈年。

几天之后，凡客帆布鞋就在凡客诚品官网上消失了。一位内部人士把这条微博形容为“导火索”，陈年如醍醐灌顶一般，痛下决心，要把帆布鞋彻底推倒重来。

这一次，陈年制定了最严格的质量标准，重点放在解决开胶、臭脚、鞋带起球、眼扣褪色等用户普遍诟病的问题上。为此，凡客制定了严格的刷胶工序，工人的刷胶操作必须做到均匀到位，保证材料的黏合性和外观的整洁度。同时，凡客不惜工本，采用PU聚氨酯鞋垫，密度低、重量轻、脚感属实、回弹性好，同时还具有环保透气的优点，活性炭颗粒还可以消除脚臭。加上可有效减少摩擦起球的百和PAIHO“特多棉”和经过表面阳极化处理的眼扣，让新帆布鞋几乎无懈可击。

更重要的是，经过8轮试穿和不少于5次修改后，凡客打造了最适合亚洲人脚型的鞋楦。通过颠覆性的楦型改变，其舒适度大幅提升，克服了磨脚、不跟脚等普遍的痛点。刘梦反映的所有问题，都被陈年

彻底解决。

据说，曾经有人当面问陈年，在凡客风雨飘摇的时刻，仅仅因为刘梦的一条微博，就把上亿销售的帆布鞋停下来，全盘推倒，进行逆反重构，到底值不值得？陈年的回答是：值得。

在一切的对手都是跨界而来、一切的奶酪都必然被拿走的今天，经年不变的价值环节在不经意间被打散、揉碎，企业的生命周期被缩短。面对这些极端的现实挑战，持续的企业领导力就是放弃对既有商业模式的依赖，以敏锐的洞察力预测商业模式的创新与迭代，让企业未雨绸缪并自我扬弃，甚至是自我逆反，从而实现组织业务重新发展、持续发展。

后 记 生态型价值链的时代到来了

一切转型，都是价值链的重构；离开价值链的转型，最多叫转业或者叫转行。

一些人认为，在移动互联网时代，颠覆式创新成为主流，传统的价值链理论已经过时。但当我们近距离观察或者亲身体验的时候，任何所谓颠覆性创新的背后都是价值链的重构，首先是行业价值链的重构，进而引发企业内部组织价值链的重构，如果企业不能适应行业价值链的重构，结局可想而知。

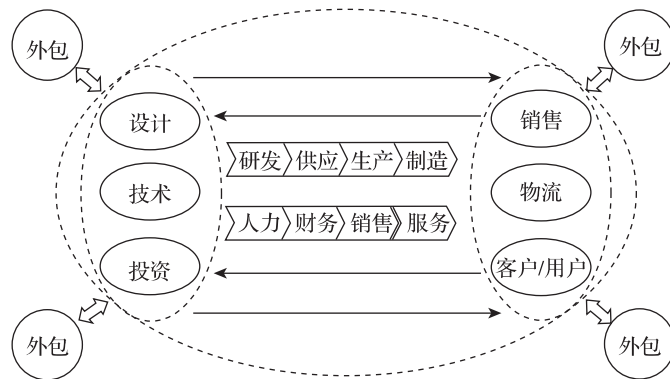
当然，引发行业价值链重构的不一定都是业内企业，最流行的一句话是“它毁灭你，与你无关”，讲的就是这种情况。但是，脱离价值链的颠覆式创新似乎没有成功的案例，因为价值链是产生价值的基本形式，犹如基因发挥作用的唯一方式是通过基因链条和基因序列，而价值链恰恰是企业成长的基因。

价值链的优劣直接决定了商业模式的优劣，进而直接决定了企业的成长方向和健康度。

某些学者质疑价值链理论的一个基本原因是，他们觉得价值链理论过于单一，认为价值产生的链条方式在今天不再有效，尤其是在一

些新兴的具有分享经济特征和众包特征的企业中，如小米、滴滴打车、优步等，并由此得出结论：今天产生价值的方式已经发生巨变，消费者既是生产者，也是销售者，生产者可能是消费者，也可能是销售者，客户可能是研发者，还可能是销售者等。当我们去考察这些分享经济典范的时候，会发现这些企业的价值产生仍然是链条式的，只是链条中的环节可能更换了位置甚至消失了，链条变短或者变多了，有些情况下，甚至打破了用户、员工或者合作伙伴的关系，形成了“你中有我、我中有你”的局面。

这种价值链格局明显不同于以往传统企业中的封闭模式和固化模式。传统价值链的核心特征是环节中的角色基本上是不变的，设计环节就是设计环节，销售环节就是销售环节，制造环节更是形成了固定的工艺和流程，而且还要通过 ERP 固化下来，行业价值链的企业角色和位置基本也是不变的，顶多是哪些环节更容易挣钱、处于哪些环节中的企业容易成为价值链高端的“王”，而在移动互联网时代展现出的新的价值链则具有鲜明的开放性和多变性：



一是环节中角色的双向性成为普遍现象。

由于技术的进步和思维的变化，不少优秀的企业成为新型价值链的重构者，如优步等。这种行业的价值链，以及企业内部的组织价值链，与以往的单向性相比，具有了双向性。优步的车主既是服务提供者，还是需要服务的用户，小米用众包模式在研发、销售过程中充分发挥粉丝作用，也显示了强大的双向性，粉丝既是消费者，也是研发者、测试者和销售渠道。

二是链条的开放性明显增强。

传统的价值链，无论是行业的价值链，还是企业的组织价值链，具有明显的封闭性，最典型的代表就是矿山、汽车、钢铁、医药等这些传统企业，就连传统的电视播放领域也是如此。固定的环节、固定的服务模式，甚至采取相互持股、签订排他性服务合同来构建价值链的壁垒。但在今天，跃升为新时代代表的企业，很多采取了开放价值链的模式，如医药与百货零售企业的融合，诸多“互联网+”医疗领域大咖的战略布局，如阿里健康等。代表互联网特征的新企业更是如此，在视频播放领域、自媒体领域等，其开发的对象不仅限于行业内的其他企业或个人，而是包括了各类关注这个行业领域的其他行业企业和个人，参与者既可能与你有关，也可能与你无关。

三是价值产生过程体现为互生性，而不仅仅是互补性。

传统价值链产生价值的过程主要体现为双方的互补，我提供原材料，你负责生产，我卖给你，你卖给消费者等，双方强调的是互利互

赢，是一种“层层扒皮”式的盈利模式。而今天一些新型企业的价值链明显突破了以往的互补性，不仅仅是上下游的关系了，是多方的参与和互动，具有鲜明的互生性，交互生产、交互研发、交互原材料、交互人才，不仅互为上下家，而且没有主次或主辅之分，只是大家相互提供经营要素，典型的代表之一就是在腾讯微信上的企业和个人建立的各类商务关系和非商务关系，滴滴、优步，均是如此。

四是链条中的参与者显示出了越来越多的自发性。

传统价值链应该是“霸道型”的，每个行业价值链中一般都会会有一个或几个霸主，价值链的参与者需要获得其中领导企业的同意，一般都要通过协议或持股方式解决，如果不行，就直接兼并了。一旦进入这条价值链，参与者的身份和角色基本就固定了，成为其中的一个关键部件或环节。如果不符合把你带进价值链的企业的要求，有可能会被踢出价值链，那带来的就是企业的破产。而今天，这一格局似乎正在转向“王道”，价值链的参与者出于种种动机进入，可能随时会离开，而且对自己扮演的角色也会不断调整，如小米研发过程中的粉丝、自媒体的粉丝或参与者、开源软件开发过程中的黑客等。

这种互生、开放、自发、自我修复的特征，很像现代开源软件开发领域黑客文化中的“集市模式”，与传统软件开发的“大教堂模式”有着本质的不同。我称之为生态型价值链，这种新型的价值链模式正在崛起，正在走向主流，这告诉我们一个讯息：生态型价值链的时代到来了！

一种构建新的竞争优势的工具和战略正在强劲地展现它的魅力和能量！

作者简介

周永亮



知名战略管理专家和创新导师，毕业于北京大学，获法学博士学位，现任坚持创新学院院长、国富咨询集团创始人兼董事长、乐创资本创始合伙人，兼任国家行政学院兼职教授、北京大学MBA管理咨询协会高级顾问。

已著有《江山永续》《中国企业前沿问题报告》《工作就是责任》《方太儒道》等30余部著作。

电话服务

服务咨询热线: 010-88361066
读者购书热线: 010-68326294
010-88379203

网络服务

机工官网: www.cmpbook.com
机工官博: weibo.com/cmp1952
金书网: www.golden-book.com
教育服务网: www.cmpedu.com
封面防伪标均为盗版

为中华崛起传播智慧

地址: 北京市百万庄大街22号
邮政编码: 100037

策划编辑◎胡嘉兴 戴思杨

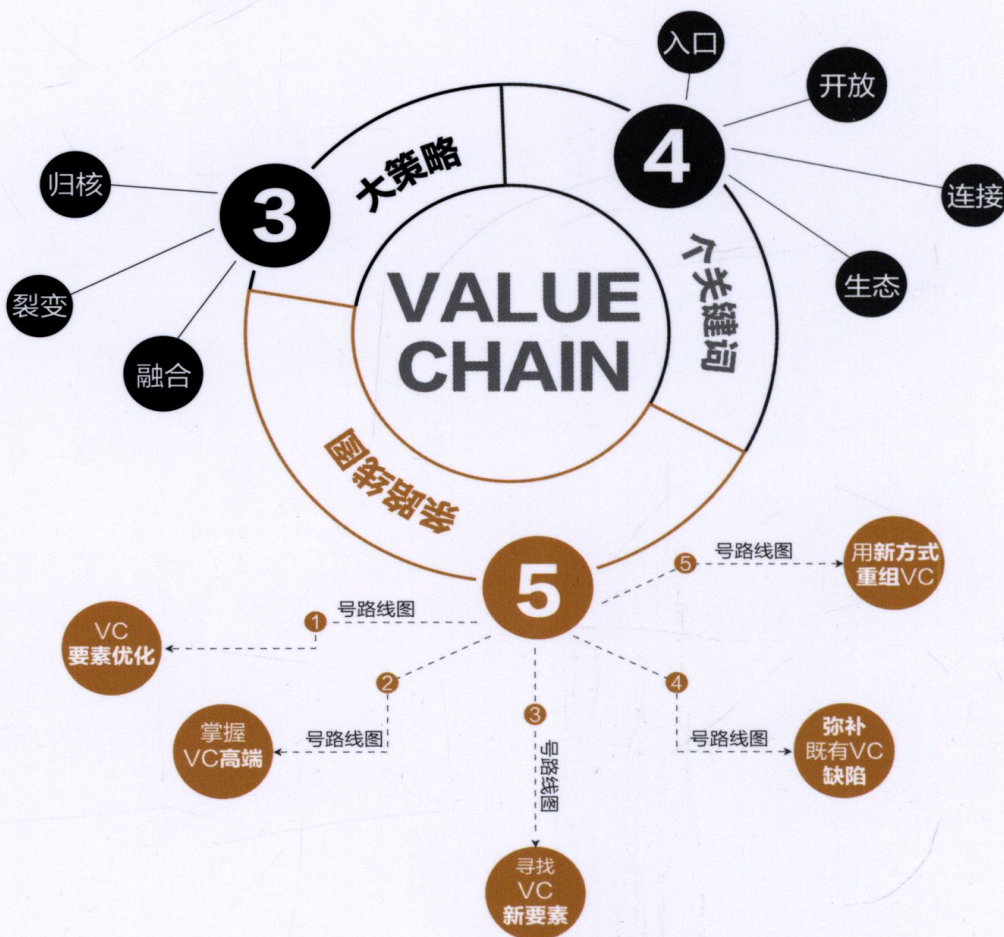
出版咨询◎010-88379705

封面设计◎MX DESIGN STUDIO
Q: 1765628429

VALUE-CHAIN RECONSTRUCTION

BREAK THROUGH THE BARRIER OF THE ENTERPRISES GROWTH

《价值链重构：突破企业成长的关口》通过梳理互联网时代价值链的结构体系，从互生、开放、自发、自我修复等特征入手，为企业详细解析一个生态型价值链模型，带领企业突破自我限制，在未来的商业竞争中占领先机。



机械工业出版社微信公众号



机工经管订阅号
尽享经营营养餐



上架指导 企业管理/经管

ISBN 978-7-111-54621-4

ISBN 978-7-111-54621-4



9 787111 546214 >

定价：49.00元