



价值链重构

突破企业成长的关口

周永亮 ◎ 著

VALUE-CHAIN RECONSTRUCTION

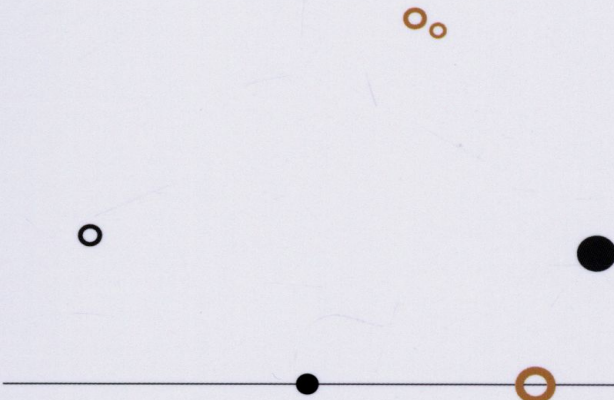
BREAK THROUGH THE BARRIER OF THE ENTERPRISES GROWTH

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



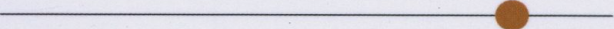
机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

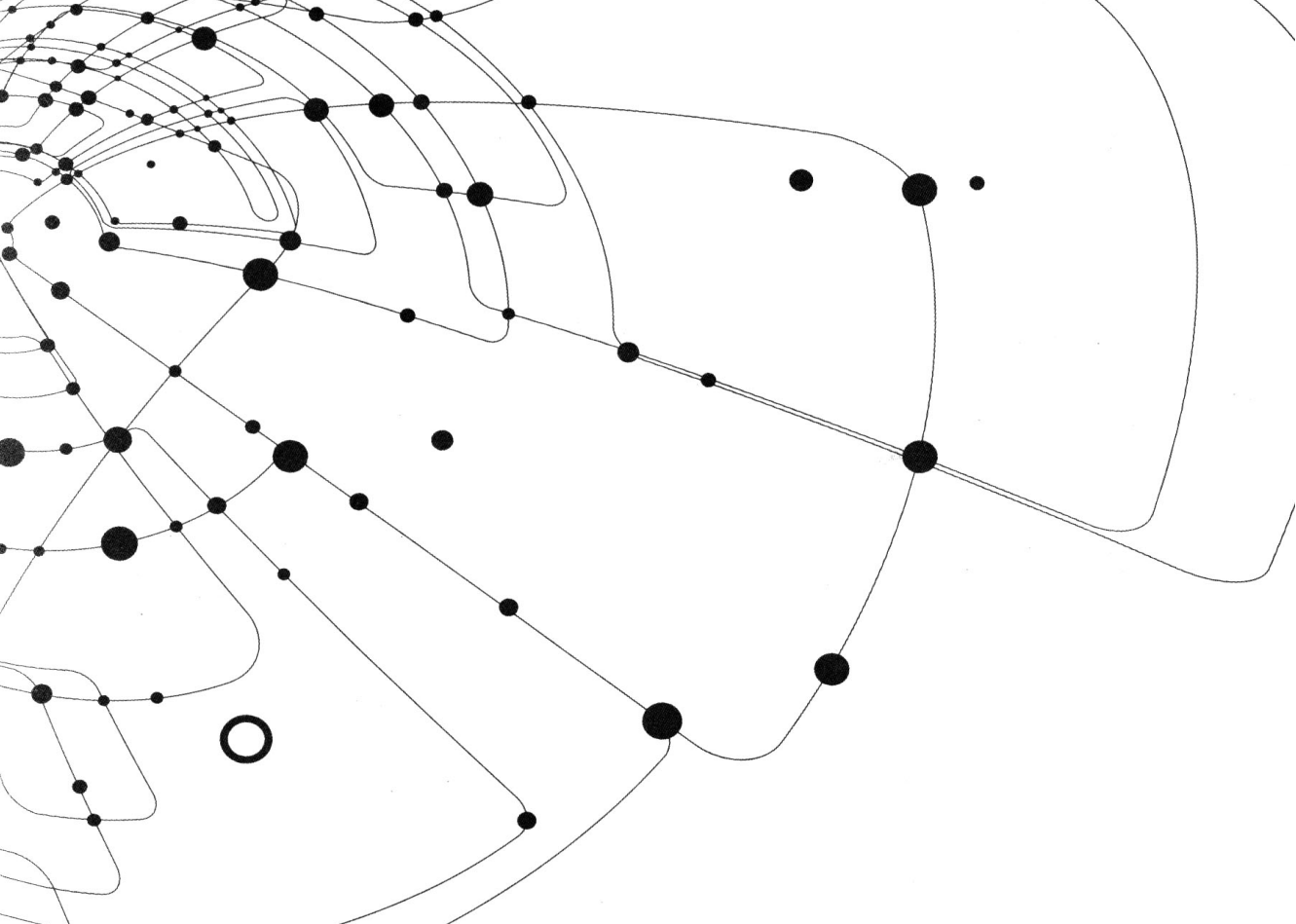


有人认为，在移动互联网时代，颠覆式创新或者破坏式创新已成为主流，传统的价值链理论已经过时。当我们近距离观察或者亲身体会的时候，会发现任何所谓颠覆式创新背后都是价值链的重构，首先是行业价值链的重构，进而引发企业内部组织价值链的重构，如果企业不能适应行业价值链的重构，结局可想而知。

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

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。