



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



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！

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：人口、开放、连接和生态

人口：得人口者得天下 / 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