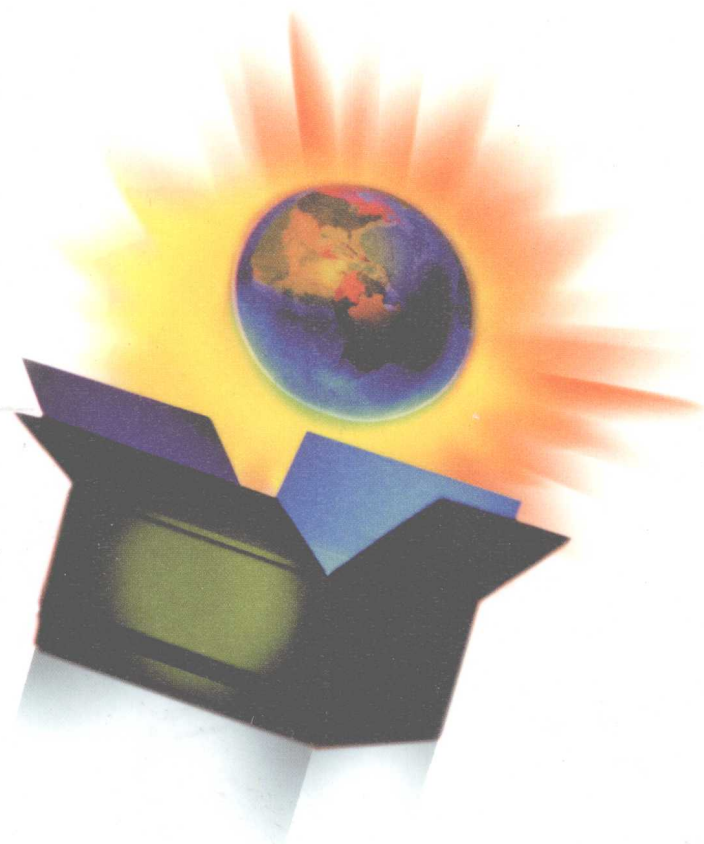


Linda S. Sanford | Dave Taylor

IBM全球高级副总裁纵论商业发展新模式



逃离商品化陷阱，赢在组件化平台

开放性成长

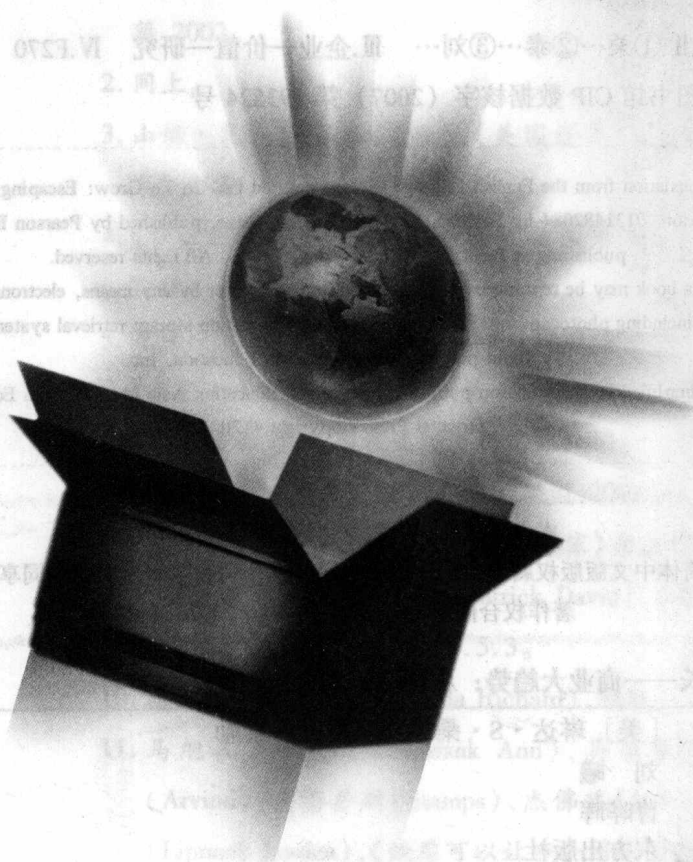
商业大趋势：从价值链到价值网络

东方出版社

[美] 琳达·S·桑福德 戴夫·泰勒 著 刘曦 译

LET GO TO GROW ESCAPING
THE COMMODITY TRAP

Linda S. Sanford | Dave Taylor



逃离商品化陷阱，赢在组件化平台

开放性成长

商业大趋势：从价值链到价值网络

东方出版社

[美] 琳达·S·桑福德 戴夫·泰勒 著 刘曦 译

图书在版编目 (CIP) 数据

开放性成长——商业大趋势：从价值链到价值网络/[美] 琳达·S·桑福德
戴夫·泰勒 著. 刘曦 译. —北京：东方出版社，2008.1

ISBN 978-7-5060-3028-1

I.开… II.①桑…②泰…③刘… III.企业—价值—研究 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 193524 号

Authorized translation from the English language edition, entitled Let Go To Grow: Escaping the Commodity Trap, 1st Edition, 0131482084 by Sanford, Linda S.; Taylor, Dave, published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Copying © 2006. All rights reserved.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

Chinese Simplified language edition published by Pearson Education Asia Ltd., Pearson Education and Oriental Press Copyright © 2007.

本书版权由培生教育集团亚洲公司代理

简体中文版版权属培生教育集团亚洲公司和东方出版社共同享有

著作权合同登记号 图字：01 - 2007 - 4697 号

开放性成长——商业大趋势：从价值链到价值网络

作者 [美] 琳达·S·桑福德 戴夫·泰勒

译者 刘曦

责任编辑 曹晔晔

出版 东方出版社

发行 东方出版社 东方音像电子出版社

地址 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮编 100706

印刷 北京智力达印刷有限公司

版次 2008 年 1 月第 1 版

印次 2008 年 1 月第 1 次

开本 787 毫米×1092 毫米 1/16

印张 13.375

书号 ISBN 978-7-5060-3028-1

定价 35.00 元

发行电话 (010) 65257256 65245857

版权所有，违者必究

本书观点并不代表本社立场

序言

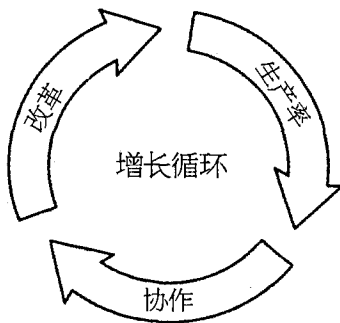
开放性成长——

对于一个企业而言,维持收入的持续增长是一个难题。如果想让企业的增长率持续高于国民生产总值的增长率,这种概率不会超过 1/10。当今市场正处于一股改革浪潮之中,所以,与其使用传统经济策略来应对市场竞争,不如顺其自然,优胜劣汰,留下最有生存能力的企业。

科技进步为艰难的商业环境增添了燃料和动力,使得供应商和消费者可以在全球范围内,在实时的环境中紧密联系,携手并进,共同讨论公司经营所需要的运作方式。

在这种经济体系中,存在着很多的大赢家,这些大赢家运用自己的业务和对外的合作关系,通过提高生产率、推动各种协作以及进行改革来创造各种新的机遇,从经济循环和商品化的过程中释放出各种变量,并最终创建一个增长循环。

下图是关于这里提到的增长循环的解释。



高效的生产率是推动快速增长的一种驱动力,它带来的益处是显而易见的。

几个世纪以来,高效的生产率所带来的财富刺激着经济的增长和工作的创新,并且提高了整个人类的生活质量。对于企业而言,一方面,生产率能够激发竞争,提供激励和提升绩效,并通过在高增长性、新的商业领域内进行并购和投资,以获得维持长期持续增长的动力;另一方面,生产率也是影响股票增长的重要因素,是绩效考核的关键指标,生产率发展缓慢或者生产停滞表示企业必须承认是过低的利润率或者过高的产品价格让它们失去了竞争力。

新的科技和文化的进步提升了组织的生产率,生产率的提高让员工的工作时间变得更为自由,让不同的组织之间实现了更好的合作。这种新颖的、深入的合作方式让组织可以建立动态的团队,并迸发出创新的火花以解决客户提出的问题。

21 世纪的经济,核心价值是创新性。企业需要评估各种重大的发现,开辟探索新途径以及新方法来应对变幻莫测的市场需求。这不仅仅涉及科技(科技用来实现以上提到的各种观念)而且还涉及商业交易、开拓进取时的工作策略以及在世界上的重要地位。

企业通过自我革新来推动客户和自身的利益增长。利益之所以能获得增长,是因为企业已经或者正在建立某种基于结构化的组件和技术平台,这个平台拥有快速性、灵活性和适应性三种特点,为企业提供了良好的应对不可预知、不可控制状况的能力。这些企业的领导者通常抓住各种机遇与客户、合作伙伴和供应商进行合作来建立自己的价值网络,并从它们的价值网络中挑选资源和整合组件。这些企业关注于有利可图的增长,并通过所需求的技术来实现增长,这里提到的技术具有及时性,不受地点的限制并且能够迅速地被整合和推广,最终使增长不仅仅在技术上有效,而且在生产率水平上也有效。

这些企业拥有“开放性成长”的理念。

不管你的企业是否已经步入财富 500 强的行列,不管你是否正把企业进入这个名单作为前进的目标,这本书都可以称之为了一本优秀的关于商业转型的指南手册。

关于这本书的书名,我们并不是轻易选择的。该书描述了我们对未来商业的各种预想,也包括了我们最好的实践经验。同时,书中所描绘的也是关乎你



自己未来事业发展的各种策略。

这本书以一些令人清醒的市场现实为开端,然后提供了一系列的原则来指引你适应这个新型的、具有可变性的市场环境。从第三章开始到第八章,主要描述了新兴的商品化商业浪潮,阐明了在这种氛围下的人力资源管理、技术转变管理、行政管理等管理方法以及能够帮助企业在这—浪潮中获得成功的领导阶层的决策能力和特点。第九章主要的焦点是在维持生产率、协作和改革三者之间平衡的前提下,以是否推动效率和增长两者之间的一致发展为标准,合理解释了如何评估一个企业是否成功这一问题。在本书的最后两章中,涉及产业的组件化,由于在这一过程中,有许多极具争论性的问题,因而这两章针对这些问题提供了一些执行实践中的具体细节。第十一章指出在哪些情况下、出于什么原因以及怎样做才能够建立开放性成长的事业。

开放性成长模式不仅仅发生在未来,它也发生在当下!

在书中,我们大量使用了个案研究,包括通用电气公司(GE)、易趣公司(eBay)、塔尔公司(TAL)、戴尔公司(Dell)、丰田汽车公司(Toyota)、西南航空公司(Southwest)、联合包裹公司(UPS)、联邦快递公司(Federal Express)以及国际商业机器公司(IBM)等,通过举例来说明开放性成长这一主题,并使大家从这些改革者们已经认识到和创造的理论中获得启示。

通过对这本书中所提到的法则的理解,你将从新的市场现实中获得洞察力,并且学会如何利用书中所收集到的策略来推动企业的持续发展。



Acknowledgments

致谢词

我们要感谢我们的家人、朋友和同事。在整个撰写过程中,他们为我们提供了帮助、鼓励和智慧。我们也要感谢所有参与访谈的客户,他们帮助我们让各种观点成型,并验证了这些观点。

特别感谢迈克·瑟斯曼(Nick Donofrio)和欧文·维斯奇伯文(Lring Wladawsky Berger)的支持和指导,感谢珍妮·瑞莫顿(Janet Raimondo)、玛丽·安阿瑟维斯(Marian Vnderweiser)、艾米·史瑞瑟(Amy Thrasher)、杰夫·皮特(Jeff Petter)以及贝尔纳·古德温(Bernard Goodwin)与我们共同分享他们成功的经验。最后,特别感谢格雷·格金(Greg Golden)对本书所做出的肯定。



Contents

目录

序言 001

致谢词 001

第一章 获得增长的是利润,而不仅仅是收入 001

摘 要 002

组件一词 006

第二章 商品化市场的界定 017

摘 要 018

商业生态系统的影响 020

商业生态系统的反馈 021

组件化推动商品化 021

商品化的天堂和地狱 022

一般性反应:加强管制 023

替代的方法:开放性成长 024

商业平台 024

商品化是敌人还是机遇 026

作为成长引擎的商业平台 029



打造成功的平台 030

如果所有的仅仅是组件,那你还剩下什么 031

在组件经济中的新型服务供应商 032

第三章 所有的一切都涉及组件 035

摘 要 036

重新定义商业组件 037

一种向可互换商业组件转变的产业 039

利丰:持续发展的组件化商业 041

为什么要进行组件化 047

有标准化交互界面的组件 048

第四章 创建商业组件 051

摘 要 052

福特保修审批程序 053

通用电气公司的组件化过程 054

宝洁公司的组件化 056

商业组件化 059

转向标准化的电子交互界面 061

获得合适的组件 062

限定组件 062

约束组件 063

捆绑组件 063

运输不是一件杂事 064

另外一半的故事 065

制药产业的组件化 066

结论:执行议程 068



第五章 以端对端地方式整合商业组件

071

摘要 072

从组件到平台 073

西迈克斯:经由平台从国内运营商到全球的引导者 074

平台上的竞争:丰田公司与业内其他公司 079

从平台到价值网络 081

为了释放平台功能,端对端地整合你的组件 083

联合包裹公司:在其他的价值上创造新的能力 086

价值网络提供选择 087

产业分解——不是“如果”而是“谁会获胜” 088

汽车产业:解体以及价值网络的形成 089

重组和价值网络 090

易趣:把平台作为一种商业 091

第六章 扩展你的成长空间

095

摘要 096

企业的增长引擎在哪里 101

释放:从控制转移到协调 104

超值服务,笑到最后 106

通过合作创建市场 108

联邦快递和联合包裹公司 108

第一资讯 109

易趣公司 110

大构想 110

让客户和合作伙伴进行创新 111

成长的选择和机遇 112



第七章 改变你的成本结构

117

摘要 118

平台解决方案:改变成本结构 120

通过组件化直接削减成本 122

固定成本业务的变革形式 125

为什么要在可以避免的情况下转变成本 126

把组件当作杠杆,尽管它们并不属于你 128

固定成本负担 130

寻找固定成本和可变成本之间的平衡点 131

第八章 从愿景到结果:领导的议程

135

摘要 136

领导力是什么 137

推进正确的领导力 138

通过分享价值把愿景清晰化 139

通过协作来执行 141

正在行动中的领导力 142

通用电气公司 143

宝洁公司 144

亚马逊公司 144

第九章 实现可量化的生产率增长

147

摘要 148

生产率的量化 149

测量合适的影响因素,以推动增长 150

生产率是一种增长策略 151

改变生产率的量化,就会改造整个企业 153



创新领域中的生产率 154

提高生产率的方法 155

优化劳动力 156

获得生产率 157

第十章 组件商业模型的实际应用

159

摘 要 160

组件化 164

建造卓越中心 164

把卓越中心转化为组件 165

组件化的其他规则 169

科 技 170

协调科技 170

协调企业科技 173

横向整合对纵向整合 175

重申:治理与组件化 176

先发优势 179

组件化的一种模板方法 179

第十一章 赢得协作优势:为创意经济建立

创意企业

185

创意经济 187

结尾注解 193



第一章

**获得增长的是利润，
而不仅仅是收入**

摘 要

在新世纪中,为了让你的产业获得成长,你需要从传统的调控机制中把自己解放出来,放弃原始的价值链,而让自己的企业以一种全新的方式前进并思考自身在商业系统中所处的位置。这正是我们所说价值网络,它允许通过一种合作方法以便在各个企业之间进行协调,并汇集各种能力和资源,最终创造出价值。

放松管制,经济全球化和基于互联网的技术三个影响因素正推进商品化在各个行业的发展。我们选择这个题目的原因,正是因为我们相信要得到有益的增长,必须把自身从传统的调控机制中解放出来,并且解放以一般性的价值链为代表的组织惯例。或者,你需要通过建立和参与价值网络来开展自己的事业,并创建一个全新的商业生态系统。在这里,价值是由许多企业的自我调控能力所共同建立的。

价值网络有别于价值链,价值链依赖于一个企业自身所拥有的组织以及该企业与供应商之间所商定的,并且有严格控制的合同。而价值网络是在释放以下四个主要方面和前提条件下,企业与企业之间的动态连接:

1. 从企业内部和企业外部两个方面出发,开发企业的资源和协调能力,利用动态过程而不是简单的交易。
2. 即使在“核心”业务领域也能够获得专业服务。
3. 在研究、设计、制造和客户服务几个方面创造新的协作。
4. 促使客户、供应商和商业合作伙伴进行创新,让它们的成长推动企业自身的成长,反之亦然。

释放的意义遵循以下的管理原则:

商业组件化——商业组件可以重复、交替地建立一系列职能、程序和服务板块,这些是通过企业的标准化“界面”来实现的。组件可以是一种服务或者是一种外部资源,可以在供应链管理、消费者服务以及类似的领域里创造新的商业结构。

以端到端的方式整合组件——将适合的组件聚集起来,形成一种商业平台,便可以把商品化从一种消耗型的问题转换为一种成长型的机遇。在这一平台上,企业能够让各种商业组件在自己的价值网络中同步运行。例如,管理供应链的领导者,可以越来越接近实时性和零库存以及整合客户所需求的服务等





目标。企业整合各种程序的方法,将生产时间减少到最短,将生产损耗减少到最小,将企业一般管理费用减少到最少。而对于其他的竞争者而言,他们只是在分段的基础上,逐次、逐个地进行各种程序的处理。

通过合作来扩张成长空间——组件化企业可以以不同的方式运行相同的组件,并使自己的平台成为众多价值网络中不可分割的一部分。联邦快递、联合包裹、亚马逊公司(Amazon)是如何成为大型企业的呢?它们通过新的客户和合作伙伴,在结构化的平台上建立新的服务来扩充自己的价值网络,并使自己的平台触及各种各样的生产领域和不同的国家。最终结果是使得每个企业都成为一个庞大的商业生态系统中不可分割的组成部分,每一个新的价值网络关系,都会为企业开拓出一种新的成长机遇。联合包裹和联邦快递公司的成长建立在各自客户成长基础之上。因为这两个企业愿意分享和合作,而不愿意囤积和撤回。

解放成本结构——价值网络帮助企业平衡固定成本和可变成本之间的关系。伴随固定成本而来的是所有成本投资的风险和筹建所需要花费的时间。然而可变成本是为需求的变化服务,根据什么地点、什么时间来进行改变,伴随可变成本而来的是较低的利润和较低风险。组件平台化企业拥有成本选择权,可以改变自身整体财务状况及业务增长情况;固定资产不再是企业规模和业务经营的推动力,收支平衡也显得与众不同,收入远远少于固定资产的原始价值,且拥有更少的周转资金。现在,只要是以需要为前提,企业便可以具备各种能力,包括科研、生产、分销,甚至开发新产品。这些企业的能力根据需求的变化而改变,为价值网络关系构建资产负债表中的“资产”,并转换其资本效率和业务敏捷性。

为了得到创新和增长,企业应该合理分配各种资源。毕竟,人们更愿意拥有自由的选择权,因此,企业把所有的精力都集中于那些重要的目标上,可以拨出更多宝贵的资源以满足于增长的需要,而不是在竞争日益激烈的商业生态系统中浪费资源。凭借构建企业的各个组件及开放性成长的理念,你的企业就可以实现创新和增长。



培养具有创新精神的领导阶层——公布企业必要的变革，从价值链到价值网络，从商业功能到商业组件。领导者们认为，对企业整体而言，不断变化的市场是一种促进创新和实现改造的机遇。各种组织部门要跳出传统的价值链，打破其已有组织和文化的模式，领导者们必须明确在组件化、权力分散、适度集权以及价值网络的整合过程中所需求的是什么。换句话说，领导必须详细定义组织结构并且贯彻执行能够为企业带来增长的企业文化。

推动生产力——在所有的企业中，都有一个战略重点，不是增长效率或者降低风险，而是发展生产力。生产力是工业时代的产物，但是很多工业时代的企业很快便从基于资产的商业发展转变为基于人的商业发展。因为这一原因，我们对生产力的定义也需要发展。仅仅单独地侧重于收入或成本，对于一个企业来说都是有害的。把侧重点放在推动两者之间的平衡——如何利用自己的成本获得最大化的收入，是我们对生产力的定义。如果让你在不增加自己的成本的基础上，做出显著增长，你会怎么办？在这种情况下，为什么你没有想到在降低成本的同时创造更多的利润呢？组件化的商业平台允许进行平行和重点投资，能够同时处理以上提到的两种情况。

恰当的组合——通过管理和政策来进行区分和整合，可以确保企业平台和资源全部到位。

我们开始的前提是商品化是一种现实现象，可能并不普遍存在于你今天所处的领域内，但是尽管现在没有，将来也会很快出现。运作良好的企业永远在寻找资源以进行发展和创新，但又需要把商品化作为其增长能力的一个组成部分，而不是试图忽略或放弃商品化。在很多情况下，价值网络的发展和创新可以把商品转化为持续的竞争优势；这一信息来自于已经在业内处于垄断地位达10年之久的沃尔玛(Wal-Mart)和美国西南航空公司，在这些企业中，除了如何把各种增长恰当地组合起来之外，所有的事物还都必须具有商品属性。

开放性成长出现在现代商业史上零增长时期的最后阶段。在经过多年的成本减缩、价格侵蚀以及咄咄逼人的新的全球竞争挑战之后，企业可以进行重组，再度获得有益的增长。其实，达到这一目标并不容易，因为这种增长至今还

