

第一篇

长袖善舞价值链

1. 闪光的珍珠项链

成立于 1964 年的耐克公司是由美国俄勒冈大学的长跑运动员费尔·那特以及他的教练比尔·波曼合伙组建的。当时费尔老是跟波曼抱怨买不到好的跑鞋，他们把图纸送到几家大鞋场以后，没有人愿意接受试制，也正是这个令人不满的事实促使了两人在 1964 年自己组建了“蓝带体育用品公司”。他们委托一家鞋厂按波曼的图样来试制近百双球鞋，最初鞋卖不掉，只能让费尔的父亲暂且帮助储存着，每到比赛，费尔跟波曼都把这些鞋带到田径场上去推销。

1972 年，奥运会田径预赛在美国俄勒冈举行，对于两人来说真是

天赐良机。他们说服了部分马拉松运动员穿着耐克鞋参加比赛，结果，有四名穿着耐克鞋的运动员闯入了比赛的前 7 名，两人又借此机会大做广告，从此耐克鞋声名鹊起。到 1994 年，公司的销售额已达 38 亿元，而产品也被销往 81 个国家，可谓满载而归。

这就是一个以希腊长跑报捷的胜利之神的名字命名又花了 35 美元请一个学生设计标识的公司，它的成长可以说是屡经波折，不过在耐克的价值链上最重要的并不是生产这个环节，而是营销。众所周知，高档球鞋行业的战略环节并不是生产本身，在生产环节并没有什么过多的附加值。耐克球鞋在市场上也主要是依赖其产品的“最佳设计”与高档品牌的旗帜来征服人心的，广告成为耐克成功的重要力量。耐克花巨额请著名篮球明星为其做广告，又下重金在黄金时间收视率最高的电视台播放自己的广告，仅 1993 年，耐克公司的广告费就达 3 亿美元。耐克就是想让人们知道耐克是一个高档品牌，而在这样的高档品牌下，耐克才得以做到 100 多美元一双的高价位。这就是市场进入壁垒，广告形成的盾牌是最难以突破的。

1.1 价值链

深入思考下去，我们会发现，耐克牌的球鞋之所以能在两人的努

力下名声大振，不是靠运气，也不是靠投机取巧，深藏其中的秘密是它的价值链。

企业就像一串珍珠项链，链上的每一个环节就是我们的业务，颗颗珍珠相串就像我们的所有业务都紧密相联，用来穿项链的线是企业的组织结构和管理制度，而将珍珠穿成项链的是企业的业务流程和信息流。

那么是什么能力使我们的珍珠项链如此耀眼呢？是因为项链的每一颗珠子都被磨得光亮，被不断地增加进去新的价值。是核心竞争力把价值源源不断地增加到这条项链之中。要想知道耐克的秘密，让我们先来看什么是价值链吧。

说起价值链，我们便想到著名管理学大师迈克尔·波特，在 1985 年他提出了“价值链”这个概念，是当时第一位提出这个理念的人。

什么是价值链呢？供应商拥有我们企业的外购输入价值链，是我们上游的价值。供应商给我们的不仅仅是产品，还在多方面影响着我们。我们用我们自己的渠道价值链把我们的产品送到顾客手里，这条渠道价值链默默地影响着我们的顾客，当走到了这条链条的终点，也就是我们的顾客的时候，我们的产品就成了顾客的那条买方价值链中的一个部分了。仅就举这个例子，来说明这个链条是一系列的价值链

的相互联系，是一个系统（见图 1-1）。

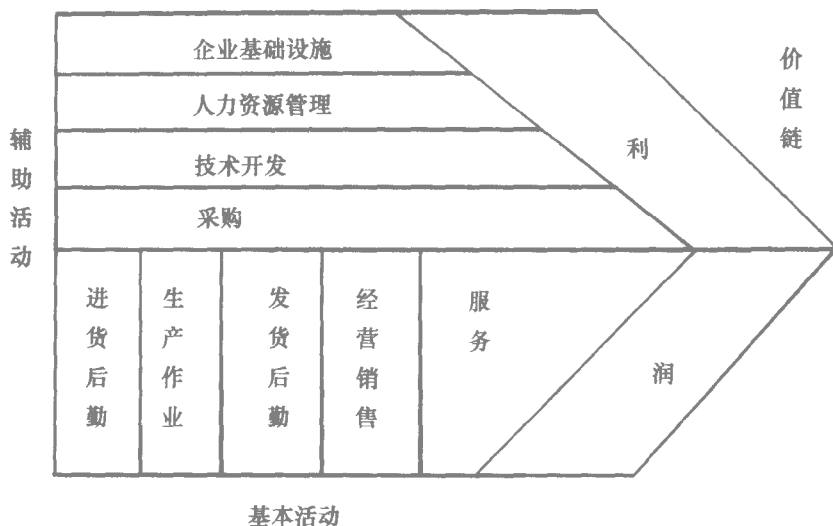


图 1-1 价值链系统

当青岛啤酒把最香最棒的啤酒花以及各种配料买来以后，就从原料供应商价值链走了出来，在那个伴着巨大声响，溢着浓浓酒气的车间，他在运作着自己的企业价值链，而每一瓶精装青岛淡爽下了线，进了产品的包装箱，运到仓库，等着青啤在全国各地的批发商、零售商来分销的时候，他又走入了营销渠道价值链。青岛啤酒的这条价值链不是孤立存在的，是一整条链条系统中的一部分而已。

一度在媒体大肆炒作同时倍受人们关注的电影《英雄》作为一个视觉产品出现在市场上，它也存在着一整条完整的价值链，从原材料供

应商、产品制造商、分销商到最终客户，它的价值链是这样的（图 1-2）：

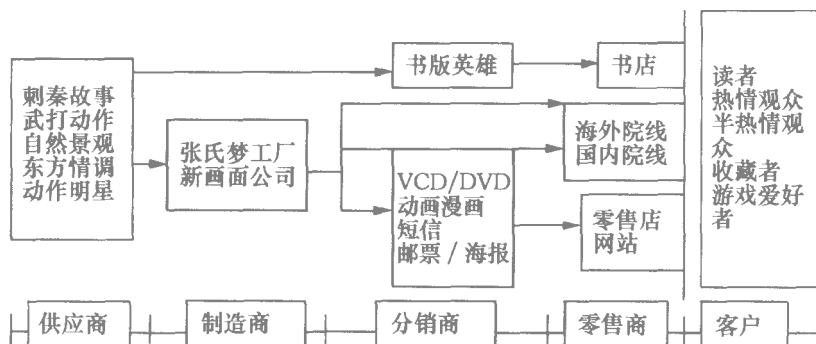


图 1-2 《英雄》产品价值链

这条价值链告诉我们，利润的来源是客户，客户付出的价值将在供应商、制造商、分销商和零售商之间分配，而这个价值分配比例很重要。任何一条价值链都有一个战略环节，在这里战略环节显然是《英雄》的制造商，因为这部片子的创意与拍摄、布景都难能可贵，用了很多的投资。不过，要是一般电影，分销商和零售商则可能是战略环节，因为一部电影不仅制作过程是关键，如何宣传炒作，怎么样一级一级流到消费者手中，都是不能忽略的环节。

波特教授的价值链理论是指导性的，理解了他的价值链思想之后，耐克鞋、青岛啤酒、《英雄》的价值链就容易理解了。波特教授把企业创造价值的过程分成两大部分，一个是企业的基本增值活动，比如后

勤、生产经营、市场营销与售后服务；还有就是辅助性的增值活动，比如企业的人力资源管理、技术开发与基础设施的建设。

1.1.1 战略环节

波特的价值链理论主要是说，在一个企业之中，有很多价值活动，并不是每一个环节创造的价值都是一样的。一般来说，企业创造的价值主要是来自于某一些经营活动，只有这些经营活动才能真正创造价值，波特把这些活动称作“战略环节”。企业在与竞争对手的竞争中，之所以能一直保持竞争优势，说到底，就是企业在价值链这些特定的战略环节上所取得的。不同企业的这些战略环节各不相同，那么耐克呢，他的战略环节就是产品的设计以及广告营销活动，这是耐克赖以成长壮大的核心能力。耐克的生产制造环节与其他普通企业没有什么区别，但它在设计方面的独特与新颖、在广告方面给受众带来的那种享受、那种理念的传播使我们对耐克有着无限的忠诚与偏好，耐克标识无形中表明着一种品牌力量。这就是耐克的战略环节，是一种核心竞争力，能给他的价值链增值。在卷烟业，战略环节就是广告宣传与公共关系的策略；餐饮业主要就是立店选址，因为往往在哪里选址决定一个饭馆的前景与营业额。每一个企业有着带有自己特色的战略环节，用这些环节保持着长久的竞争优势与生命力，在与对手的竞争中能永不被击败，保持青春永驻。

对于行业而言，它的垄断优势来自于该行业的某些特定环节的垄断优势，抓住了这些关键环节，也就抓住了整个价值链。

正因为企业价值链众多的活动环节中并非所有环节在创造价值中都起同等的作用，所以那些起关键作用的战略环节需要格外得到我们的“照料”与“偏爱”。企业核心能力的建立、培育也不能均等地分配在所有环节，要围绕战略环节建立、培育，让它发挥核心作用，成为价值的发电机，源源不断地增值。

沃尔玛是一个成功的楷模，它的战略环节是商品采购、配送，亦即内部后勤。围绕这一环节，沃尔玛开发、建立了高效的采购、配送信息系统和组织协调技能，它因此能妥善协调全国供应商与它的 16 个发货中心和 1000 余家商店的关系，它的物流速度从供货商接收订单到货物摆放在商店不超出 3 天，其配送成本占销售额的比重为 3%，远低于竞争对手，沃尔玛也因此每年要比竞争对手节省 7.5 亿美元的商品配送支出。沃尔玛世界著名的 EDLP 天天低价正是由其商品采购和配送的低成本优势带来的。在 40 年里，沃尔玛默默挥洒着汗水，用不断的创新与尝试去探索、去追求卓越，围绕战略环节所积累的知识、技能让沃尔玛在同行业内创造出了不凡的竞争优势。

善于把握自己价值链的战略环节并将其巧妙运用的企业不只有沃尔玛，国内的海尔在这方面也有其所长。对于这个民族工业旗帜般重量级的企业，海尔选择的关键环节是价值链上基本活动的后两个环节——市场营销和服务。针对这两个“战略环节”，海尔一方面通过大规

模销售服务建立起遍及全球的营销网络和服务体系，另一方面通过严格内部管理和质量控制树立了“高质量服务”的信誉，市场美誉度遍布大江南北，形成了海尔独特的竞争优势。在复杂多变的国际舞台上表演，海尔做到了应对自如。

作为日化用品行业老大的宝洁公司向来以产品研发与营销为自己的战略环节，这种清醒的自我认识帮助宝洁了解自己的战略环节并将之发扬光大。在中国，“宝洁公司，优质产品”的形象让宝洁学会把力量分配在产品研发上面。为了维护其优质产品概念，公司动用其在全世界拥有的超过 100 名的专业技术人员，每年都花费其销售额的 8%~10% 的费用用于产品研究。之所以花费这些资源在研究开发上，是因为宝洁自知牢牢控制战略环节是宝洁留住竞争优势、保持领先的优越地位的武器，只有不断开发产品功能，提高科技含量，才能占领市场。

懂得认识自己的战略环节可以为你节省资源，当你再步入另一个全新的行业时，你可以轻而易举地把原有的坚不可摧的战略环节核心能力全盘拷贝。这一点跨国公司表现得淋漓尽致。他们在一个行业的营销沟通活动中获得的先进知识、经验和技能，可以不需要很大的追加投资就能转移到其他相关行业。如美国的著名烟草商菲利普·莫利斯公司，创造了万宝路这样的全球性香烟品牌，该公司进入食品行业后，带入了其卓越的广告、营销推广等营销沟通技巧，使得像米勒啤酒等品牌也迅速成为美国的领先品牌，并走向世界。

企业应重新审视自己所参与的价值链过程，去体会、分析、研究在哪些环节上自己具有比较优势或有可能建立起竞争优势，之后就集中力量培育并发展这种优势。要学会扬弃，核心环节当然保留并增强这些环节上的能力，这是扬；把不具有优势的或非核心的一些环节分离出去，是弃。只有懂得扬与弃，企业才能抓住价值链这桶金子，在竞争中站住脚，掌握立足之地。

不同的行业价值链的具体构成不完全相同。同一环节在各行业中的重要性也不同。在农产品行业，产品本身非常简单，竞争也只是价格的竞争，一般来讲根本不需要广告营销，售后服务要求也不是特别强烈，所以，农产品产业价值链的下游环节对企业经营的整体效应的影响是次要的，这与工业机械行业以及其他技术性要求较高的行业恰恰是相反的，在后者的行业里，顾客就是生命线、就是上帝，售后服务是决定企业竞争成败的关键，马虎大意不得。

每天顾客人来人往、门庭若市的大销售量和多次交易告诉我们，价值链下游的营销环节作用非同一般，这些营销环节是企业战略中的关键部位，这在很多在国际市场上异军突起、取得压倒性胜利的跨国企业身上可以找到实证例子，他们大多数都是主要凭借着他们组织管理营销活动来实现增值的，比如手表业的价值增加的 50% 都是来自于营销环节的。人们常常问，为什么外资或合资药厂的一片感冒药的成本只是几毛钱，而卖到市面上却要几块钱？因为流通是药片的生命，如果没有一级一级的网式的渠道，无论这片药片的成本是如何的低，

你都没有办法得到它。是流通、是营销占了很大比例，企业要做广告宣传品牌，要搞促销、搞推广，各级分销商还要分一杯羹，最后药价当然是不菲了。

1.1.2 价值链各环节与要素

如果产品的开发环节所要求的主要是受过高等教育的、有素质有专业技术和创新精神的科技人员，那么，宽松一些的组织制度能让他们有空间去发挥、去创新，使他们能够独立思考。而产品的装配环节则需要大量的普通工人和严格的劳动、全面质量管理和成本控制。

从国家来讲，各国生产要素构成不同，比较优势也就是自己的价值链上的某一个环节的优势，这样，不同的国家进行合作的时候也就按照这个优势进行分工。美国向墨西哥出口汽车零件，然后从墨西哥进口整车，这种贸易方式就是美国与墨西哥按价值链的不同环节进行的分工。因为我们都知道汽车零件的生产是需要投资与高技术的，当然应该由美国负责，而汽车的装配需要大量熟练工人，应由墨西哥负责，因为墨西哥的人力资本要比美国廉价得多。

企业在哪一个环节有战略优势跟国家息息相关。比如说，韩国的造船业在企业的综合管理上并不先进，总公司的管理费用高达船价的 11% 与日本的 1% 比起来相形见绌，不过不同的是韩国的人力资源丰富，成本低廉，只占总成本的 12%，要比日本的 30% 低得多，综合

比较，韩国虽然在管理上不先进，但至少人力资源的丰富让它在造船业也是很有竞争力的。

1.1.3 对战略环节的控制

对于这些具有重要意义的战略环节，企业要把他们牢牢地控制在企业的内部，而那些非战略环节，为了节省资源或者减少不必要的沉没成本投资，或者因为我们的企业不具有有相关经验的人员，我们都可以把这些环节外包出去，这些后面还要讲到。因为我们的资源是有限的，所以要尽量使用本企业以外的资源与能力，来降低我们的成本，增强我们的灵活性。耐克鞋的制造就由第三世界国家合同承包，像今天耐克在中国把生产特许权授给了中国的企业，让他们有权利去生产耐克鞋，这种贴牌生产是耐克价值链中并不真正创造价值的环节，是它的非战略环节，正是因为这是非战略环节，所以耐克把它外包出去是明智的。

耐克鞋的成功是因为耐克公司抓住了核心能力，抓住了战略环节。价值链有什么作用呢？研究价值链就是让我们可以把纷繁复杂的企业“支解”成透明的、可见的、易理解与分辨的部分，分解后的部分条理清楚，我们可以很容易地掌握是哪些部分创造了最多的价值，我们就可以找到战略环节。就像耐克，找到了自己产品设计与广告营销这两个极其重要的环节，找到后审视它、重视它、发展它，主动去培育核心竞争能力、提高竞争优势。

正因为战略环节如此的重要，我们就要对战略环节进行控制。控制可以采取许多方式，我们可以牢牢控制住原材料、关键人才、渠道、关键市场等等。比如对于原材料的控制，可口可乐正是如此，它的可乐糖浆配方就是关键，而对于麦当劳当然就是它的汉堡专业调料配方。

案例：联想网络的价值链

联想集团在 2000 年 4 月与台湾 D - Link 合资成立总注册资本 5000 万港币的联想网络有限公司，这个图就是联想网络有限公司的价值链的情况（图 1-3）。

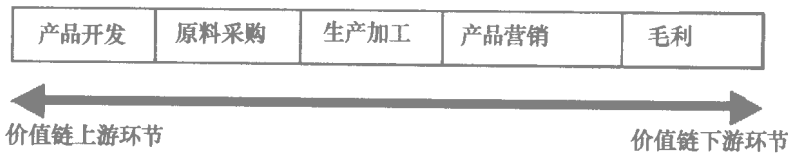


图 1-3 联想网络的价值链

启发我们的是公司把产品开发与市场营销两部设在了北京，因为慧眼独具的公司察觉到了北京是一个 IT 产业电子商务发达的城市，这里发达的交通与及时准确的信息能助公司技术人员一臂之力，加快公司走向国际化的步伐，为公司产品与国际接轨提供了动力源泉。

对于原料采购与生产加工这些价值链上的中间环节就可以放心地

交给广东地区，因为 **D-Link** 已有的现成的技术和人员能降低生产成本和劳动成本。从价值链的角度去思考就是因为只有尝试着用这种方法才能优化核心业务流程、降低企业组织和经营成本、提升企业的市场竞争力。

我们看了联想的做法就会发现，在进行价值链分析、分解各环节要素后，我们才能更好地去理解每个环节的作用，发现更好的安排这些环节的方法。

1.2 价值链与竞争优势

一个仍旧让人记忆犹新的例子是 **IBM** 这个在世界计算机市场上举足轻重的行业巨头，那段如梦魇的日子让人无法忘记。人人都轻视它，因为在个人电脑的生产而言，**IBM** 一度是相当落后的，个人电脑的关键生产技术都不在 **IBM** 手里。不过，**IBM** 今天仍能克敌制胜，能够做到让标有 **IBM** 牌号的个人电脑在内部所用的元器件都是向其他公司采购来的情况下仍然能受到消费者的偏爱，售价高于其他各种质量相同的“杂牌”电脑，其原因就在于它最好的价值链布局所形成的强大组织体系，这种组织体系是在设计、生产、销售和维修大型商业计算机的长期过程中发展起来的。这良好的声誉和覆盖全球的销售、维修、服务的组织体系就是它的战略环节，**IBM** 的遍及全球的组织结构和维

修服务网络，以及多年来建立起来的“高质量服务”的信誉是远远超过他的不高的个人电脑生产能力的，这恰恰给它带来了让其他公司望其项背的竞争优势。

1.3 价值链管理与供应链管理

价值链摒除了传统供应链如缺乏合作、不稳定的供需关系、资源的利用度低、需求信息不能共享、核心企业无法准确把握客户需求、扭曲现象严重等与生俱来的缺陷，在管理思想和模式上都有了新的发展和优化改进（表 1-1）。

表 1-1 价值链与传统供应链管理的比较

专注领域	传统供应链	价值链
管理范围	物流	物流 + 商流
管理核心	产品	客户（顾客和伙伴）
管理目标	双赢	多赢
决策信息来源	单一（订单、需求）	多源化（订单、需求、市场、服务）
成员关系	交易关系	伙伴关系
竞争优势	固定资产、成本	速度和知识
计划	企业内部人员和执行顺序进行	整个贸易社群、并行计划和执行
库存	单点，实物	全局，虚拟
工作环境	命令和控制	个性化、扁平化管理
变化周期	月、年	日、周

1.4 价值链的联系

在生物学中，我们都知道关于人体环境的知识：人体有内环境与外环境，人体的每一个细胞也有细胞内液与细胞外液之分。企业也一样，像人体似的有内外之分，价值链的联系于是既有内部联系又有外部联系。

1.4.1 内部联系

如果我们的企业在生产过程中注意使用高质量的原材料与最好的技术，那么很显然，我们的售后服务部分的成本就可以大大下降，这就是我们的供应链中的内部联系，是最优化，所以我们在考虑自己的供应链的时候要想到权衡彼此，使各个方面达到最优化。

我们的每一个部门与环节都不是独立的，并不是说他们自己做到最优就可达到 $1+1=2$ 。如果没有“协调”，可能不仅不等于二，还会小于二。比如说，我们的企业在进行发货的时候，如果生产作业与安装服务以及此后的物流等不与我们合作，那么怎么能做到缩减成本或者取得高效率呢？只有协调才能达到 $1+1>2$ 。