

从价值链到价值网络 — 聚合成长

陈春花
新华都商学院

1

成长战略的新认识

2

用户体验的新认识

3

从价值链到价值网络

4

结束语

1、发展的新挑战

为应对短期挑战和实现长期发展目标所采取的措施可归纳五大主题任务：

- 经济可持续发展
- 有竞争力的企业
- 和谐社会
- 能源有效利用
- 环境保护

2、智慧地球（IBM的观点）

智慧地球的核心是以一种更智慧的方法通过利用新一代信息技术来改变政府、公司和人们相互交互的方式，以便提高交互的明确性、效率、灵活性和响应速度。如今信息基础架构与高度整合的基础设施的完美结合，使得政府、企业和市民可以做出更明智的决策。智慧方法具体来说是在以下三个方面为特征：更透彻的感知，更广泛的互联互通，更深入的智能化。

智慧地球意味着更透彻的感知，更全面的互联互通和更深入的智能化

更透彻的感知

- 利用任何可以随时随地感知、测量、捕获和传递信息的设备、系统或流程。

更全面的互联互通

- 先进的系统可按新的方式协同工作

更深入的智能化

- 利用先进技术获取更智能的洞察并付诸实践，进而创造新的价值

3、六大领域（IBM的观点）

智慧的电力

赋予消费者管理其电力使用并选择污染最小的能源的权力，这样可以提高能源使用效率并保护环境。同时，它还能确保电力供应商有稳定可靠的电力供应，亦能减少电网内部的浪费。这些确保了经济持续快速发展所需的可持续能源供应。

智慧的医疗

解决医疗系统中的主要问题，如医疗费用过于昂贵难以负担(特别是农村地区)、医疗机构职能效率低下以及缺少高质量的病患看护。解决这些问题可以推动构建和谐和谐社会，因为只有市民健康才能劳动创造价值。

智慧的城市

中国的商用和民用城市基础设施不完善、城市治理和管理系统效率低下，以及紧急事件响应不到位等问题亟需解决。城市是经济活动的核心，智慧的城市可以带来更高的生活质量、更具竞争力的商务环境和更大的投资吸引力

智慧的交通

采取措施缓解超负荷运转的交通运输基础设施面临的压力。减少拥堵意味着产品运输时间缩短、工人交通时间缩短生产力提高，同时更能减少污染排放，更好的保护环境。

智慧的供应链

智慧的供应链致力于解决由于交通运输、存储和分销系统效率低下造成的物流成本高和备货时间长等系统问题。成功地解决这些问题将刺激国内贸易，提高企业竞争力，并将助力经济的可持续发展。

智慧的银行业

提高中国的银行在国内和国际市场的竞争力，减轻风险，提高市场稳定性，进而更好的支持小公司、大企业和个体经营的发展。

成长战略之一：打破惯例

行业惯例通常发生在行业将操作规范或约束条件强加在顾客身上时

按照消费者购物的方式购物

关注消费者实际使用产品和服务的方式

找出顾客潜在的不满

寻造不同寻常的分母

密切关注异常情况

寻找行业价值链上的不经济点

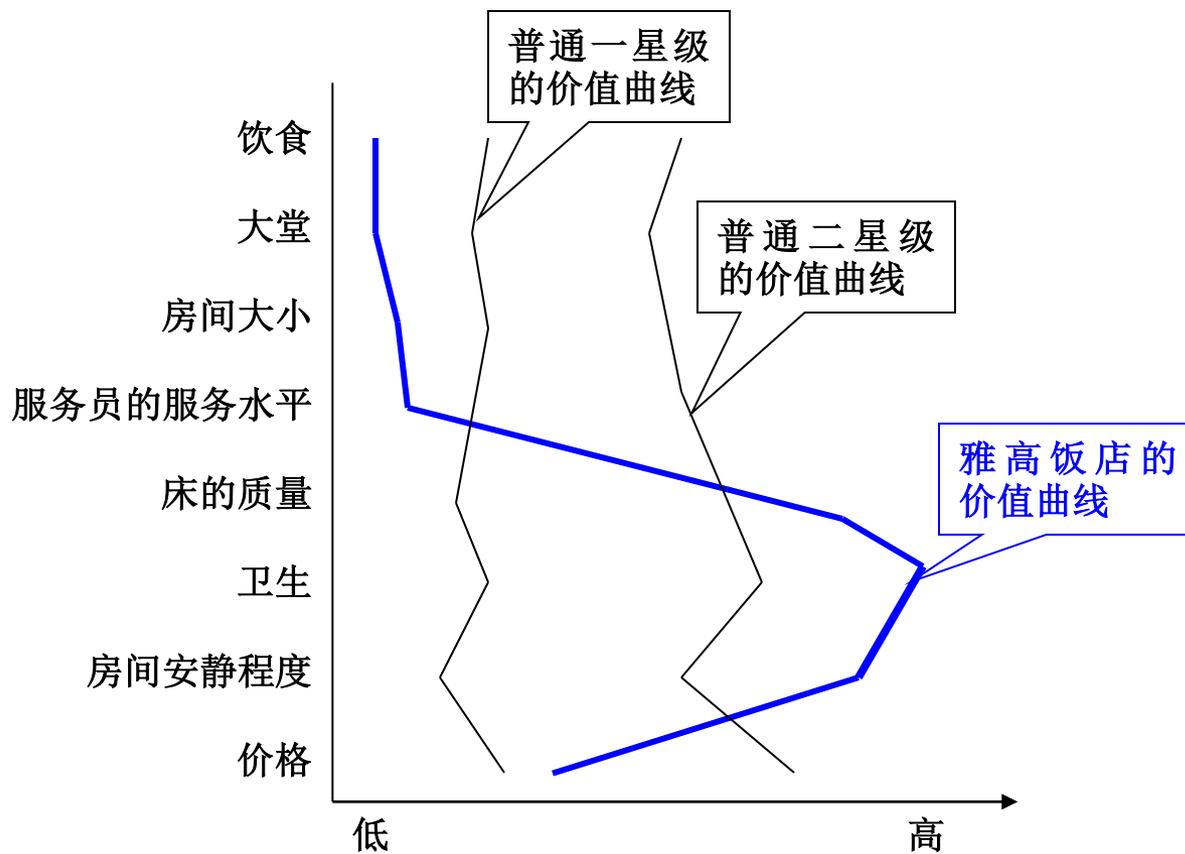
寻找打破行业内惯例的相似方法

成长战略之二：价值创新

两种战略逻辑

战略的5个维度	传统战略逻辑	价值创新战略逻辑
产业假设	产业条件已经给定	产业条件可以改变
战略重点	一个公司应该培养竞争优势，其目标是在竞争中获胜	竞争不是基准。一个公司应该在价值上追求领先以主导市场的发展
顾客	一个公司应该通过进一步的市场分割合营销手段来保持和扩大其顾客群。它应关注顾客评价的差异	一个价值创新者的目标是赢得大多数顾客，并愿意为此放弃一些原有的顾客。它注重顾客评价的基本共同点
资产与能力	一个公司应该调节其现有的资产和负债	一个公司一定不能受其过去的约束。它必须问自己，如果要开始创新应该怎么办？
提供的产品与服务	产业的传统界限决定了一个公司提供的产品和服务。公司的目标是使其提供的产品和服务的价值最大化	一个价值创新者根据顾客的要求来考虑其提供的产品服务，即使这样做可能会使公司超越其产业的传统界限

价值创新曲线



法国雅高饭店的价值创新实例

成长战略之三：共享价值链—价值网络

我们是否应该提出以下问题：

产品消费是多少、相关产品的消费是多少？

谁是我们的价值链？谁是我们的价值网络？

我们的公司价值贡献是多少？

- 1 成长战略的新认识
- 2 用户体验的新认识
- 3 从价值链到价值网络
- 4 结束语

iPad是什么？

•iPad重新定义了一种电子设备：

- iPad不是手机
- iPad不是电脑
- iPad不是游戏机
- iPad不是电子书
- iPad不是电子相框

iPad什么都不是，却什么都是

苹果坚定维持封闭的、可自行定价的收费系统

独特的产品设计

宗教式的营销

Lead Flagman 先锋



iPod 2001年
苹果推出第一代iPod数字
音乐播放器，也成为数字
音乐革命的元年。

乔布斯思考的不是开放，而是在拥有宗教魅力的硬件之外，怎么让更多的“旧世界”投入他的怀抱，把这个封闭的系统扩大。当这个系统是够大时，人们就不会关注到底是开放的大海，还是封闭的湖泊。

苹果轴心

在乔布斯的世界观里，历史永远是由超级英雄主导的，而这一信仰的另一面就是，“我给你的，你可以拿，我不给的，想都别想，没门儿。”

比如，iTunes是苹果的在线销售商店，苹果依靠其销售几十亿美元的音乐、电影和软件，但每次iTunes升级，苹果都要说是免费升级。为什么要强调免费？不仅中国人不理解，美国人也不都理解。因为乔布斯的假设就是“本来就是要收费的，免费是我给你的，我也可以不给，不给的时候你不能随便拿。要白拿，去买Android手机吧。”

这种严重不符合互联网免费、开放精神的“贵族调调”让很多人对苹果颇有微词，但或许正是这个气质，深得传统势力的代表——默多克的喜爱。

不久前默多克在新闻集团的营收报告中提到，华尔街日报已有超过6.4万来自iPad的订阅，其中不少还是每月17.99美元的付费用户。默多克对iPad赞不绝口，认为这个终端是传统媒体未来最有希望的呈现方式。同时，他也毫不掩饰自己在乔布斯支持下的议价能力提升。他直接对亚马逊的CEO贝索斯隔空喊话说：“与Kindle还要抽成不同的是，我们可从iPad拿到百分之百的收入。”

显然，默多克这个传统势力的代表是准备站在苹果这边了。注意，这是一场贵族阶层的推新，不是草根阶层的革命。默多克捧着能收费的iPad开心笑的时候，你也

Mac 1998年
在乔布斯和更新后的领导层的带领下，苹果推出了一体机Mac，该产品的发布使得苹果在当年即实现扭亏为盈。

乔布斯回归 1998年
乔布斯回归苹果电脑公司后，对其领导层的自杀，乔布斯回归。

苹果创造奇迹的来源：

乔布斯：我们只是尽自己的努力去尝试和创造（以及保护），我们所期望得到的用户体验。



Mac OS X 2001年
乔布斯宣布了基于Unix的全新操作系统Mac OS X,最终交付了在1996年收购NeXT时的承诺。



MacBook 2006年
MacBook首次登场,配备了英特尔平台的处理器,以及极富竞争力的工业设计。



iPhone 2007年
随着iPhone的发布,苹果启动了数字终端的革命。



iPad 2010年
当苹果揭开iPad面纱的同时,也开创了一个新的电子产品类别:平板电脑。

就很容易理解,为什么草根博客Gwaker的作者瑞安·泰特,在看了那个将iPad形容为“一场革命”的电视广告后,给乔布斯发了一封愤怒的邮件了。

瑞安·泰特指出的正是乔布斯对早年极客精神的背叛。他怒斥如今成为硅谷之王的乔布斯,给苹果的平台制定了一套“维护守旧势力”的规则,而不是鼓励草根程序员的创新。当然,乔布斯也不是好惹的,他立即予以劈头盖脸的还击,甚至讽刺对方这种没做过什么伟大成就的无名小卒,根本就没有资格批评他。

在瑞安·泰特和乔布斯的争论中,乔布斯一直声称技术的纯洁性。他说“我们只是尽自己的努力去尝试和创造(以及保护),我们所期望得到的用户体验。你可以不同意,但我们的动机是纯洁的”。

其实,谁都知道乔布斯所要保护的不仅仅是用户体验,还有提供用户体验的利益组织;他所反对的也不是Flash,而是Adobe背后企图制衡苹果平台的谷歌。

而乔布斯真正捍卫的是一个阶层的利益。这个阶层的典型代表是有130年历史的《华尔街日报》,存活了87年的《时代》周刊——乔布斯刚刚第七次登上它的封面——他们都是瑞安·泰特所称的“遗老遗少”。当然,还有更多需要高度原创、精致生产的内容,比如皮克斯的《玩具总动员》和默多克投资的詹姆斯·卡梅隆的《阿凡达》。

乔布斯的核心价值观是反对革命的。他相信世界并不需要改变太多东西,因为人性是永恒的。他之所以重视产品设计,是因为他深信人的身体、感官是几百万年演化形成的,而科技进步只是最近几十年才快速发展,试图用科技去颠覆和改变传统是一个可笑错误。科技的使命应该是用来帮助人性的回归,用来辅助传统世界的进一步人性化。就如同iPad是为了让你坐在沙

发上、身体后仰一定角度、舒服服腿翘起腿的时候用的,而不是像PC一样逼迫你学习一种新的坐姿。还有,传统媒体的精致感觉,在iPad上得到的是升华和更大的发挥空间,而不是像谷歌倡导的那样彻底廉价和碎片化。

无论是对用户还是对传统势力,乔布斯的意图就是iPad被设计成不需要他们做出根本性改变就可以用舒适的方式,转移到苹果的系统内。苹果让你过上你本来就向往的生活,或者保持你原有的荣耀和自豪。当然,你需为此信仰并追随苹果。

毫无疑问,与试图颠覆传统、改变世界的年轻革命党——谷歌相比,乔布斯的苹果显然是个更深思熟虑的维新派。

乔布斯认为：苹果就是推动传统产业维新变革，以适应数字化时代。

iPod, iPhone只是重新发明了MP3、手机而已

乔布斯认为：永远不要让曲高和寡的产品定位在保持了超高利润率的时候，失去了市场份额。

iPad的广告语：奇妙与革命性的产品，令人难以置信的价格。

iPad上市28天，销售100万台

默多克告诉大家：华尔街日报已有超过6.4万来自iPad的订阅，其中不少还是每月17.99美元的付费用户。

乔布斯捍卫的是一个阶层的利益——提供用户体验的利益组织：

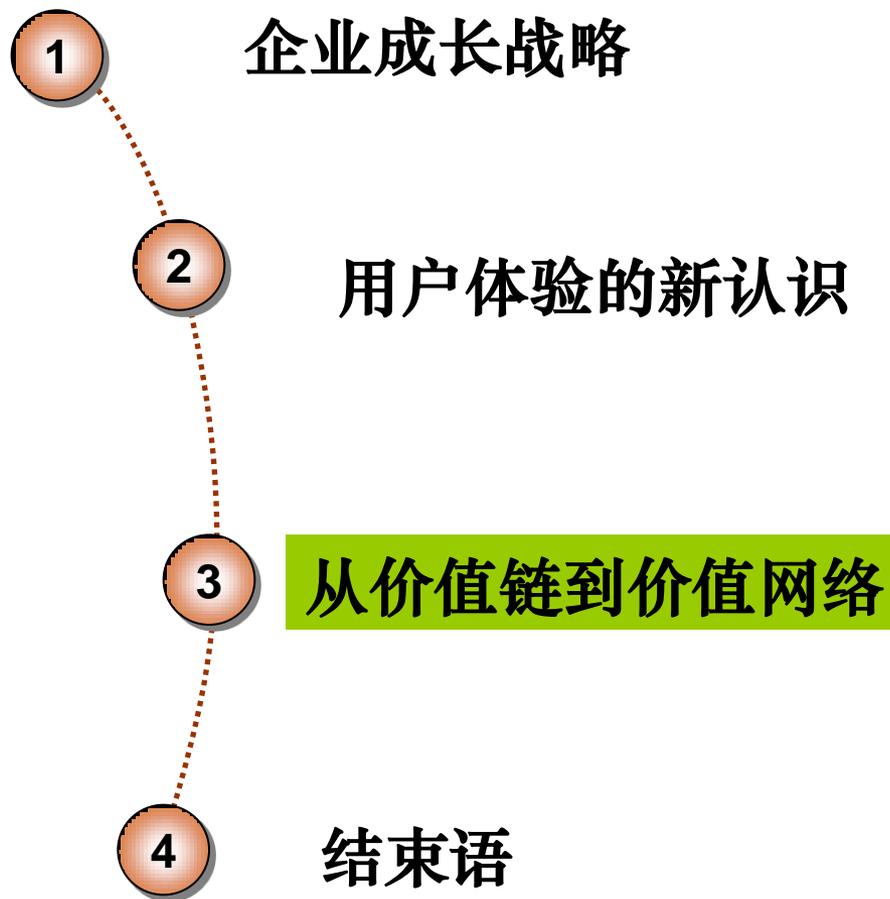
130年历史的《华尔街日报》；

87年的《时代》周刊；

更多高度原创、精致生产的内容，

比如皮克斯的《玩具总动员》

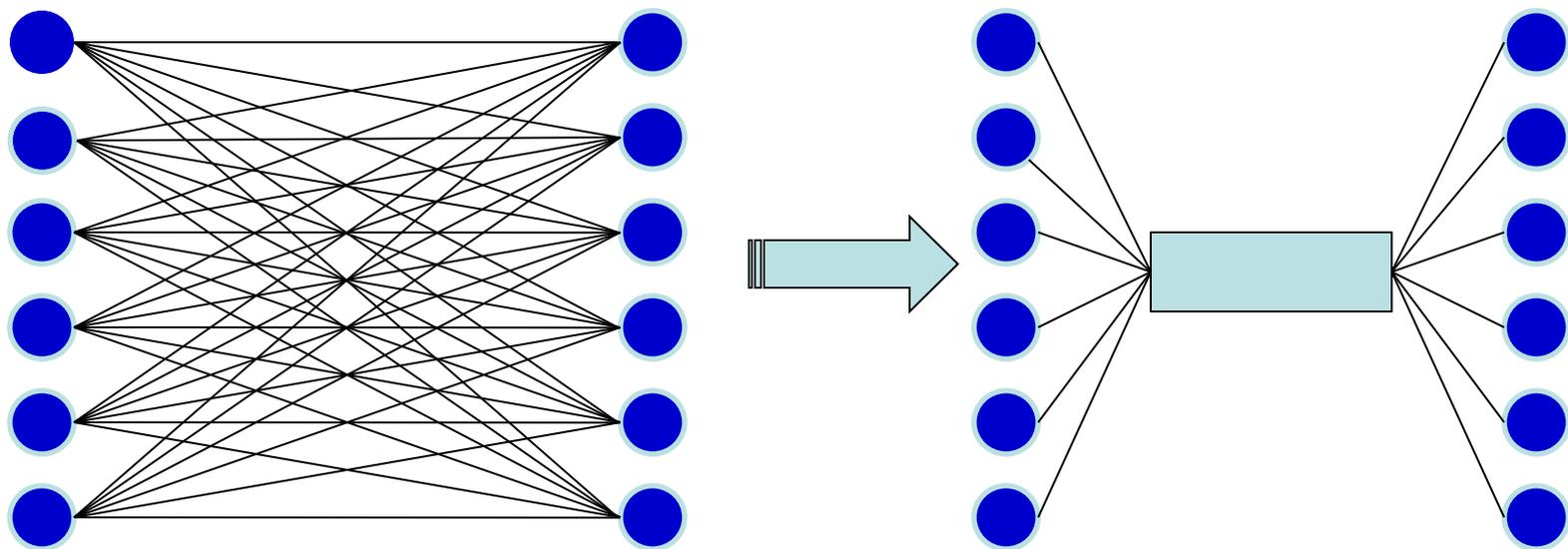
默多克投资的詹姆斯·卡梅隆的《阿凡达》



从市场运作模式看接下来有可能发生的变化

- 利润转移
 - 引领和掌控新商业模式
- 中间商再生
 - 增值服务公司及经销商转型
- 商业平台的开放成长
 - 产业增值的增长模式

2.中间商再生——增值服务及中间商转型



渠道压缩模式

各个企业都倾向于直销，企业降低成本，消费者享受更低价格的产品或服务。

中间商再生模式

新的中间商专注于两类事件（1）提供单一直供所需要提供的新的、重要的增值服务；（2）向客户提供更为有效的交易方式。

3、商业平台的开放成长——产业增值的增长方式

商业平台的特征在于：

产业价值+技术增值

商业平台的三要素：

管理规则和管理角色

蓝图和界面标准

整合能力

塔尔公司

塔尔公司占有美国所有礼服衬衫销售市场的**1/8**

- 一件衬衫交由上百家原材料供应商、加工工厂和店铺来同步完成。
- 客户以正常的价格得到定制的衬衫。

价值网络的协调能力造就了每一位成长型的领袖

ebay公司

ebay的前首席执行官惠特曼这样描述其企业战略：

“ **ebay**公司是一个联系买家和卖家的市场，从根本上讲，它提供了一个全球性的在线交易平台，任何人都可以通过这个平台进行各种产品的交易。”

解决之道：通过合作创建市场

- 根据需求在需要的情况下配置组件
- 协调客户的价值空间
- 改变成本结构
- 用开放合作性和服务性的机遇来创建新的能力
- 增加客户的灵活性和适应性，为精选的客户创建专有化的服务

管理的段位决定我们战略的高度

打造竞争

- 一段的管理：注重现场的目视管理
- 二段的管理：注重交付的成套系统
- 三段的管理：大规模定制
- 四段的管理：全面降低成本
- 五段的管理：全面提高质量（JIT、6sigma）

创新服务

- 六段的管理：创造研发的附加价值（新产品）
- 七段的管理：创造营销上的附加价值（CRM）

构建协作

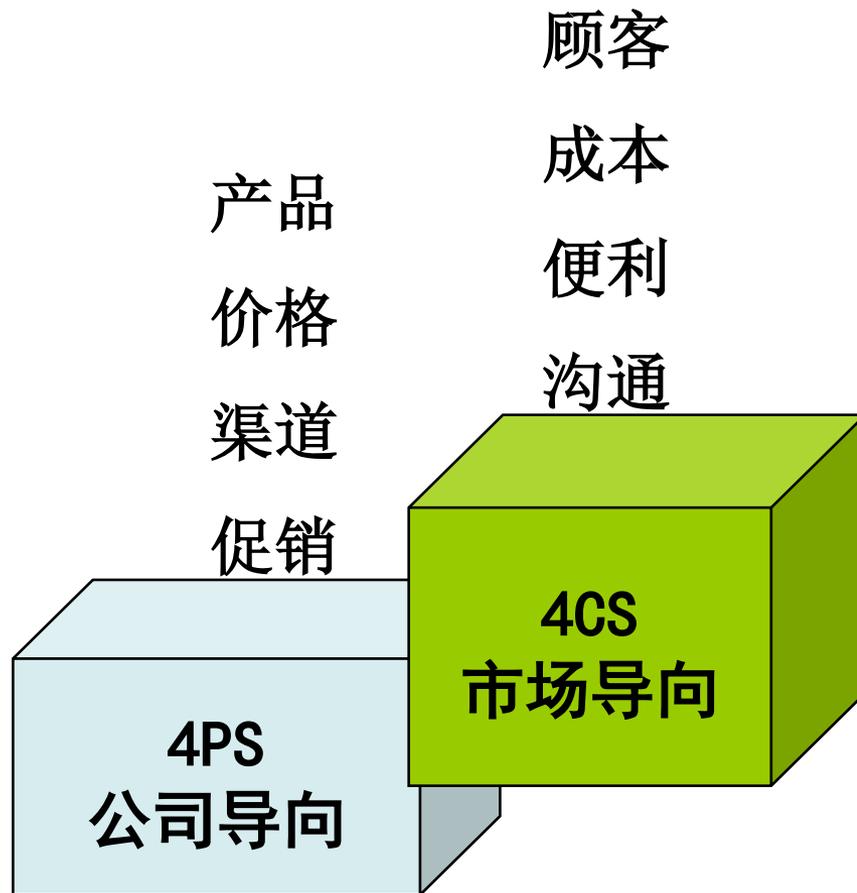
- 八段的管理：新的战略定位，价值整合者
- 九段的管理：战略创新，文化管理

竞争性平台的差异决定我们战略的行动

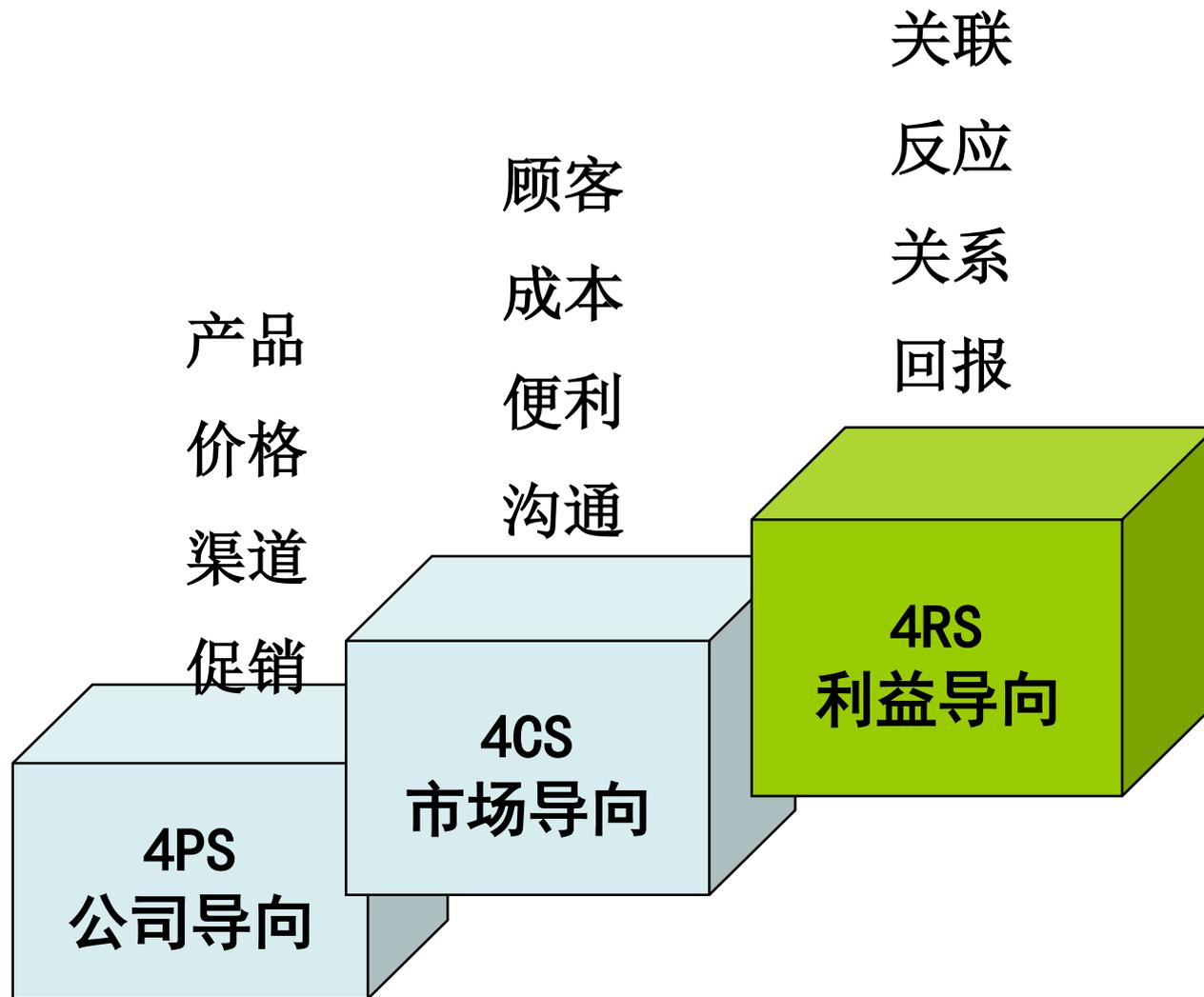
产品
价格
渠道
促销



竞争性平台的差异决定我们战略的行动



竞争性平台的差异决定我们战略的行动



竞争性平台的差异决定我们战略的行动

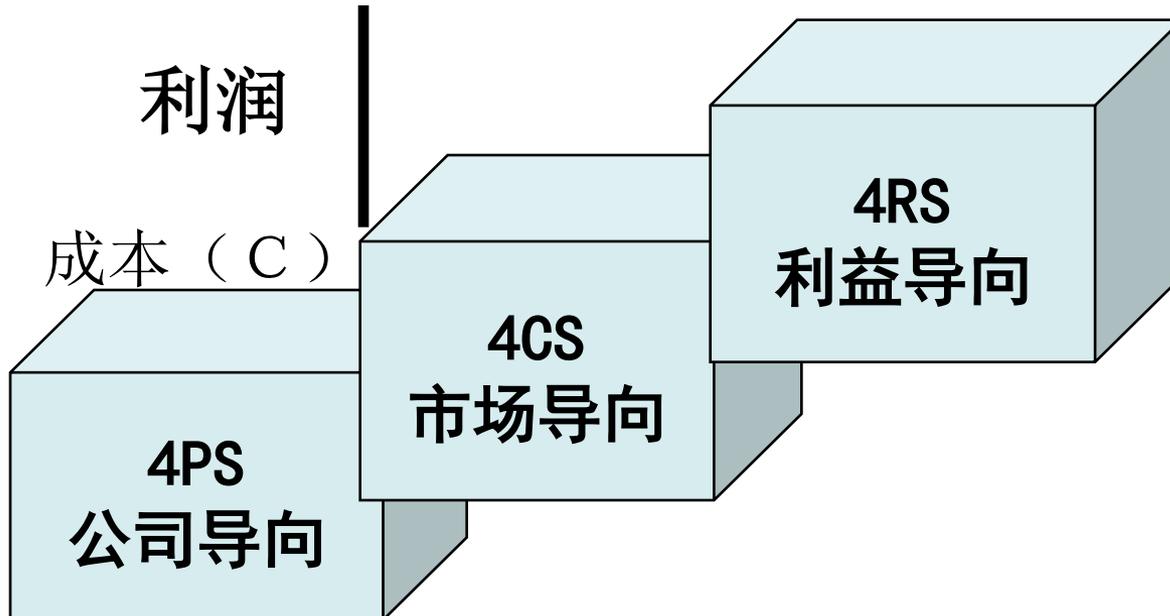
顾客认知上的价值 (V)
(最高愿意付的价钱)

消费者剩余 (顾客和合作者)

产品价格 (P)

利润

成本 (C)



合作竞争

合作竞争利用价值链定义所有的参与者，分析与竞争者、供应商、顾客和互补者的互动型关系，寻找合作与竞争的机会。在此基础上，改变构成商业博弈的5要素（参与者、附加值、规则、战术、范围，简称PARTS）形成多个不同的博弈，“不断产生新战略”，并分析和比较各种博弈的结果，确定适应商业环境的合作竞争战略。通过实施，最终实现扩大商业机会和共同发展的战略目标。

合作竞争（公司间的竞争）

合作竞争利用价值链定义所有的参与者，分析与竞争者、供应商、顾客和互补者的互动型关系，寻找合作与竞争的机会。在此基础上，改变构成商业博弈的5要素（参与者、附加值、规则、战术、范围，简称PARTS）形成多个不同的博弈，“不断产生新战略”，并分析和比较各种博弈的结果，确定适应商业环境的合作竞争战略。通过实施，最终实现扩大商业机会和共同发展的战略目标。

聚合成长（价值网络的竞争）

聚合产业力量的战略定位，使得我们必须参与到全价值网络的竞争与合作，因此我们需要广泛地展开**竞争、服务与协作**，以实现相关产业的共同成长。

- 1 成长战略的新认识
- 2 用户体验的新认识
- 3 从价值链到价值网络
- 4 结束语

1951年，爱因斯坦在普林斯顿大学教书。一天，他刚结束一场物理专业高级班的考试，正在回办公室的路上。他的助教跟随其后，手里拿着学生的试卷。这个助教小心地问：“博士，您给这个班的学生出的考题与去年一样。您怎么能给同一个班连续两年出一样的考题呢？”

爱因斯坦的回答十分经典，他说：“**答案变了。**”