

价值网络

李善友
混沌大学创办人

模块二：竞争定位

- 6. 错位竞争
- 7. 低端颠覆
- 8. 价值网络
- 9. 组织心智

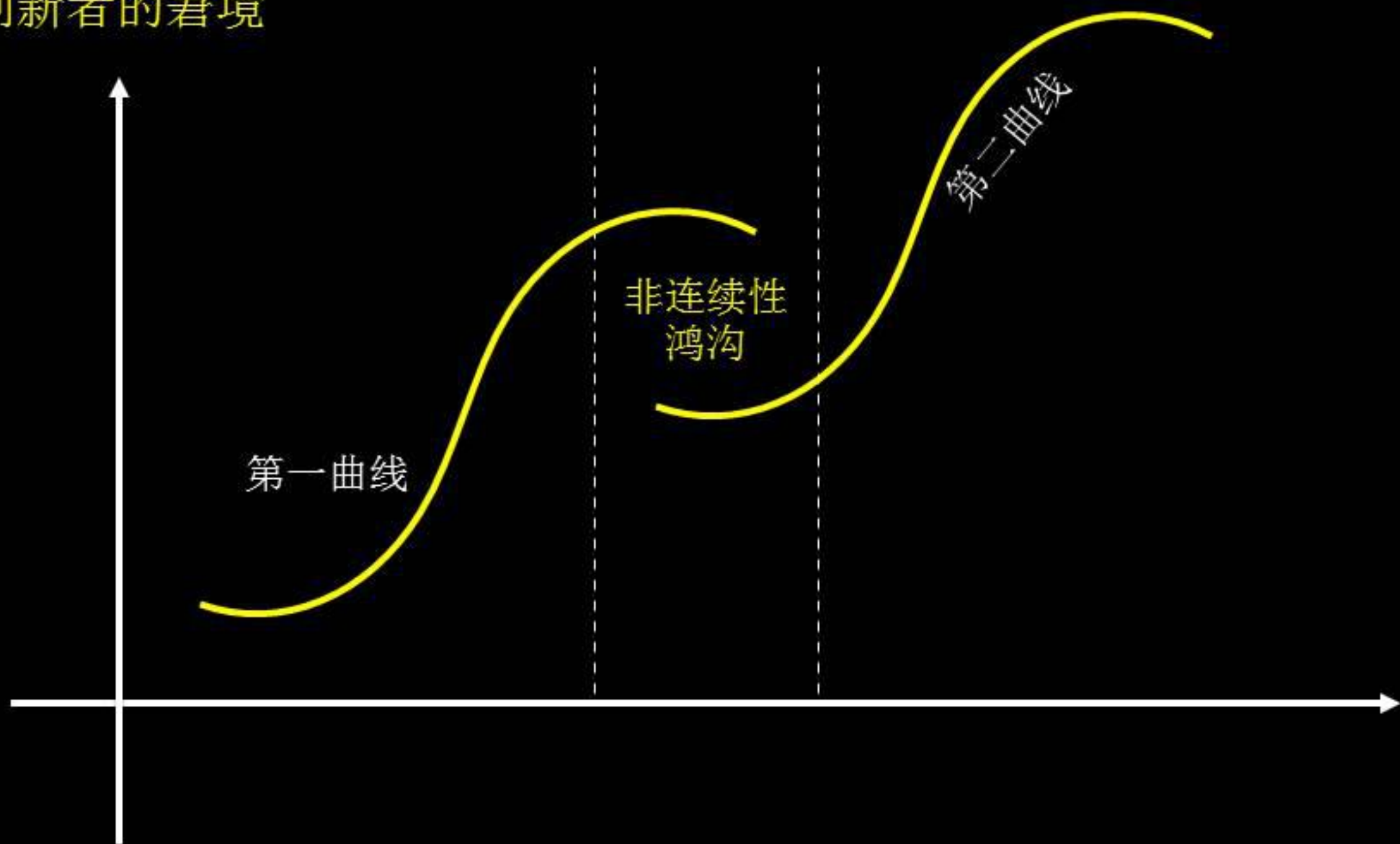
回顾一下

已经听过的课里，哪个模型、或哪个案例最打动你？

“创新者的窘境”

1. 企业战略的首要目标是持续增长。
2. 只有第二曲线创新能够产生10倍速增长。
3. But...第一曲线领先者几乎无法跨越到新曲线。

创新者的窘境



一旦遭遇非连续性，
原来的领军企业10个大概有7个要被取代。

©福斯特《创新：进攻者的优势》

“创新者的窘境”

1. 百度：从PC搜索到无线推荐
2. 雅虎：从PC互联网到移动互联网
3. 诺基亚：从功能机到智能机

思考题：为什么领先的创新者总是遭遇失败的窘境？

- 1) 在位企业输给了新进企业
- 2) 在位企业输给了它自己

在位企业从来不是输给竞争对手，
而是输给自己的既得利益。

克里斯坦森：“创新者的窘境”的原因

1. 外在：价值网络
2. 内在：组织心智

模型8：价值网络

适用范围

1. 在位企业如何基业长青
2. 成功人士如何永续辉煌

决定企业市值的核心KPI是什么？

超越预期的增长速度

如何提高企业的增长速度？

创新

“组合创新”

基本要素的重新组合

“价值网”

技术、产品、市场、资本、组织等相关要素一旦组合起来，
即形成一张无形的生存之网。

价值网给企业提供了生存资源，
同时也决定了企业的发展边界。

四种重要的价值网

- (1) 技术价值网
- (2) 友商价值网
- (3) 客户价值网
- (4) 资本价值网



1、技术价值网

2、友商价值网

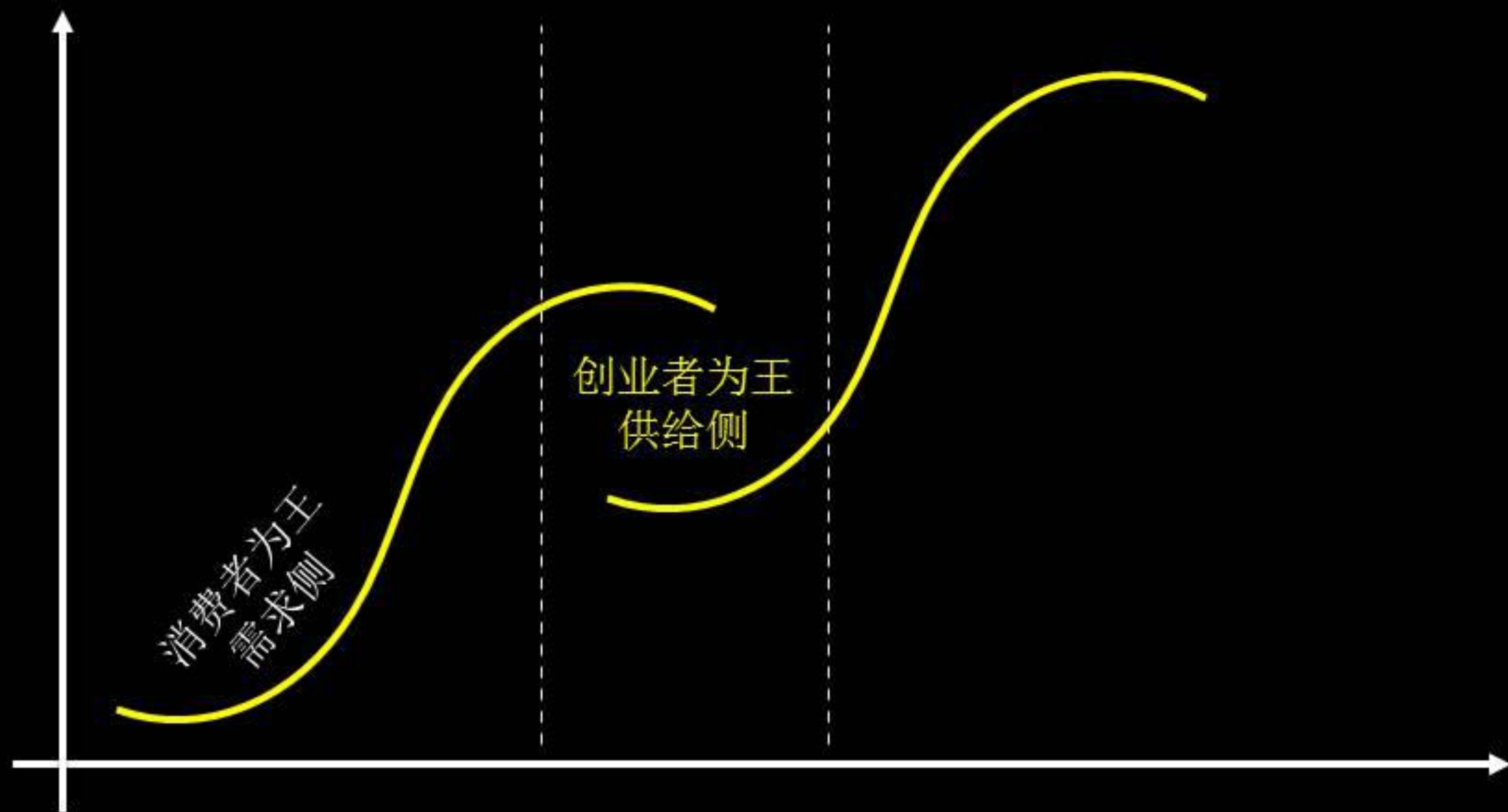
你在竞争对手身上花的时间多，
还是在用户身上花的时间多？

和友商缠斗越激烈，
越把自己禁锢在既有的价值网之内。

3、客户价值网

需求驱动式增长

- 。在连续性时期，企业价值网最重要的影响力量来自于消费者和客户。
- 。熊彼特称这个阶段为“客户为王”。



客户为王

- ④ 聚焦主营业务
- ④ 关注旗舰产品
- ④ 优质客户至上
- ④ 客户完全满意
- ④ 消费需求调查

But

磁盘驱动器行业最大的教训是什么？

14英寸硬盘商之死

- 。 14英寸硬盘驱动器制造商为什么不能推出8英寸硬盘？
- 。 事实上，两家领先公司的工程师已经在公司内部成功设计出了8英寸硬盘，比市场第一款8英寸硬盘出现的时间早了将近2年。

- But, 他们受制于它们的客户——大型计算机制造商，当时他们并不需要8英寸硬盘，他们明确表示，他们需要的是单位容量存储成本更低且容量更大的硬盘驱动器。
- 而大型计算机制造商，没有一家推出小型计算机。

- 。 为什么IBM没有推出小型计算机？
 - 。 因为它的客户是大型机构的集中核算和数据处理部门，它们不需要小型计算机。新产品的利润更低，而且最初的市场规模非常小。

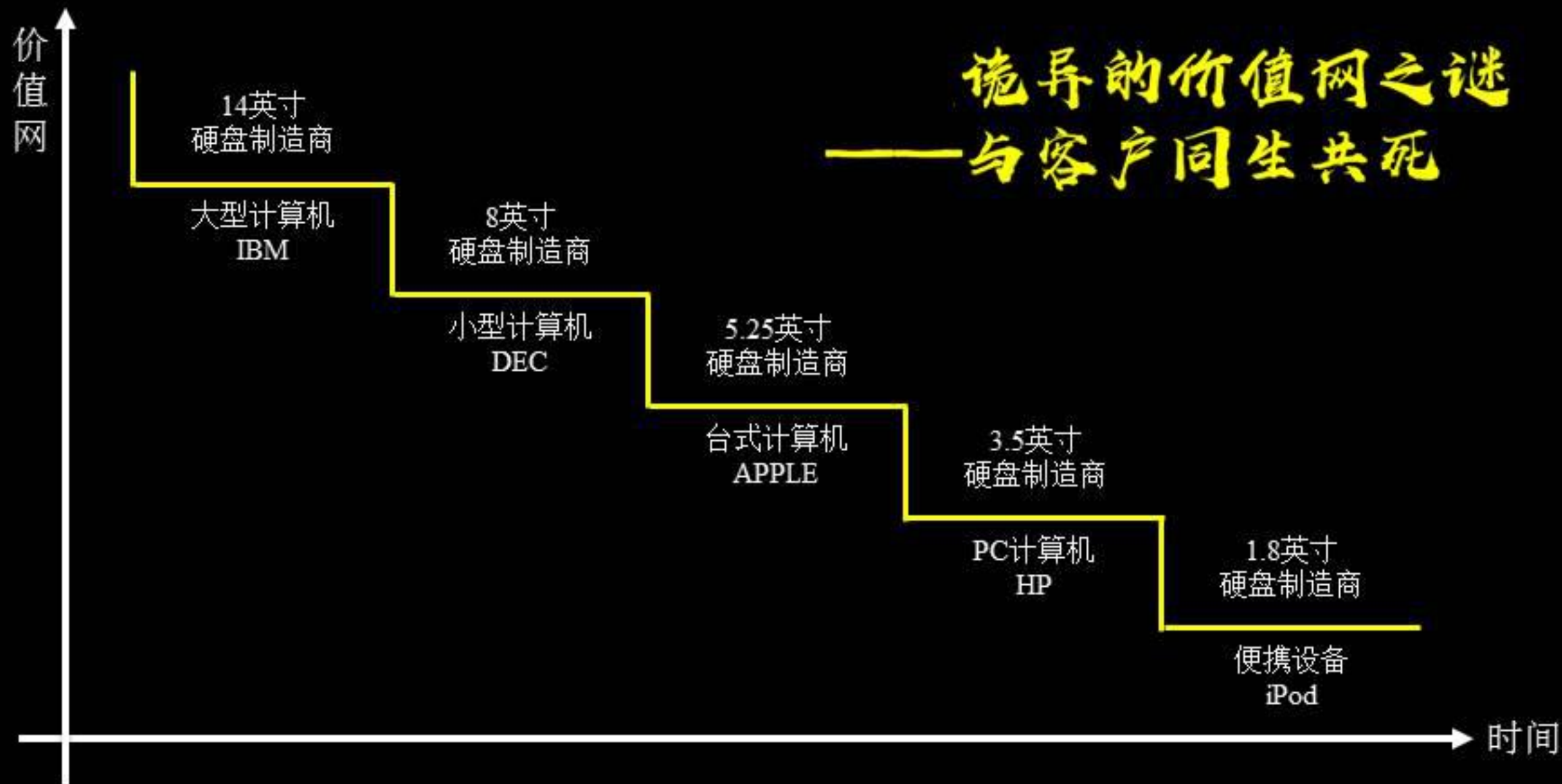
8英寸硬盘商之死

- 。为什么8英寸硬盘的领先生产商（Priam、昆腾、舒加特）会错过5.25英寸硬盘的机会？
- 。因为它们核心客户（如数字设备公司、prime公司、王安公司等微型计算机厂商），没有一家成功地推出了台式计算机！

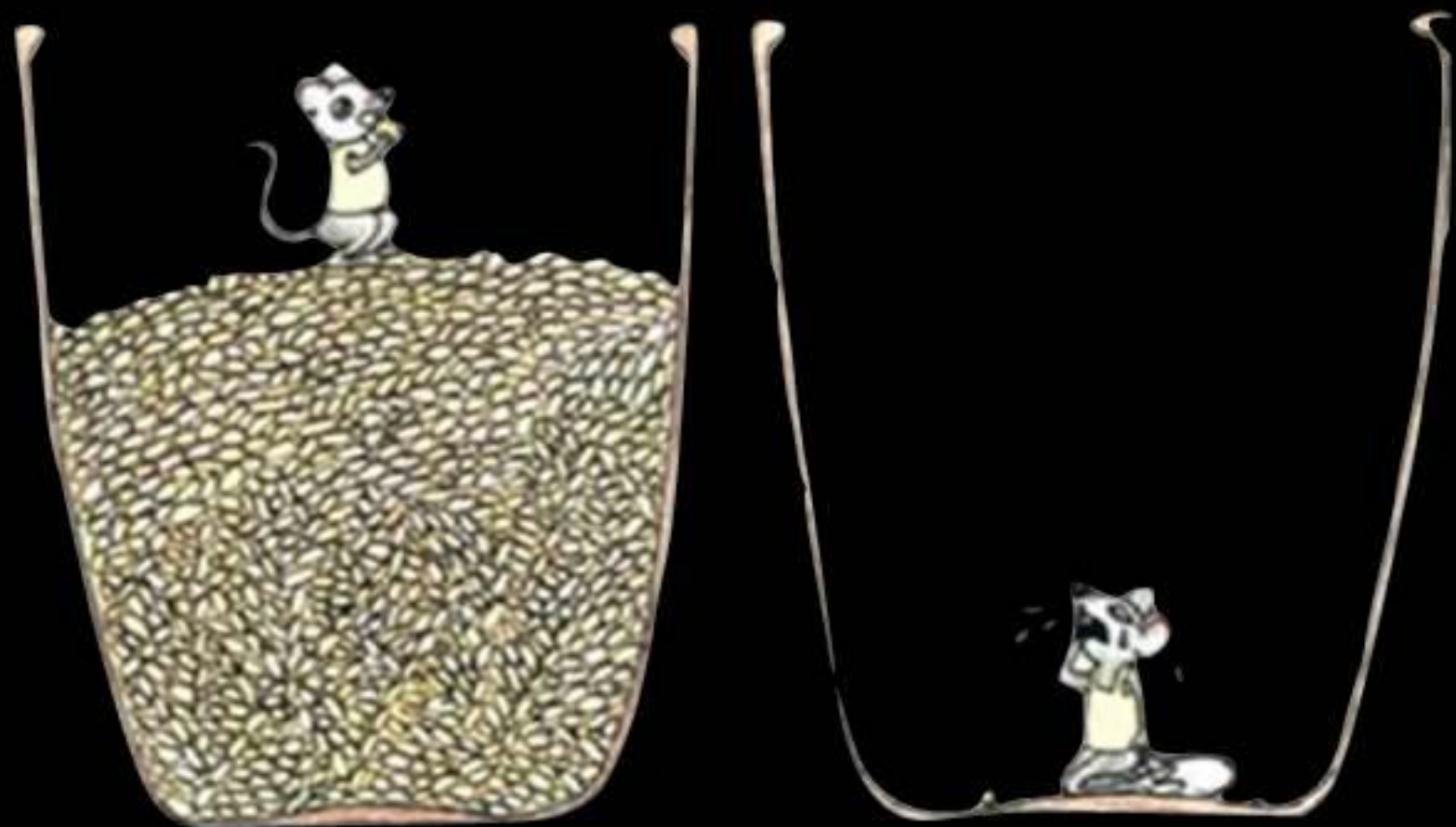
- 为什么DEC没有推出台式机？
- 因为它的客户，企业的工程部门，不需要个人计算机，他们需要超高速的小型机。

客户是我们最珍贵的资源，
但也是我们最主要的禁锢力量！

诡异的价值网之谜 ——与客户同生共死



顾客完全满意.....
有时候是个大陷阱！



与其说我们征服了小麦，
不如说小麦奴役了我们。
《人类简史》

与其说我们拥有客户，
不如说我们被客户所拥有。



真正决定企业未来发展方向的是价值网，而非管理者。

管理者只不过扮演了一个象征性的角色而已。

© 克莱顿·克里斯坦森

4、资本价值网

企业是关于什么的游戏？

企业是关于收入和利润的游戏！
(利润最大化)

BUT.....上市公司的回报在于市值变现而不在于利润分红。

今天，资本市场比商品市场更重要。
所谓公司，只不过是或红或绿的数字而已。

企业是关于收入和利润增长的游戏！
(未来现金流)

企业是关于超出预期的增长的游戏！

近日，联想发布了其2014 财年中中期业绩财报，从2014年 6 月底到 9 月底，联想营收达到 104.75 亿美元，较去年同期增长 7%，净利润较去年同期增长 19%，达到了2.62 亿美元，尽管业绩出色，但其股价依旧下跌5%左右。那么问题来了，究竟是何原因导致联想看似出色财报之后股价暴跌？

在所有公开上市的企业当中，
只有10%的企业能够维持良好的增长势头，
只有2%的企业长期绩效超过市场绩效。



企业增长率必须超越社会舆论对其预测的数值，才能使其股价大幅上扬。这是一个沉重的、无法摆脱的负担，这个重担压在了每一个执着于提升股东价值的企业高管头上。

© 克莱顿·克里斯坦森

增长魔咒

增长魔咒

使大企业无法进入小市场，
BUT颠覆式创新刚出现时都是小市场。

“价值网络”知识点

- (1) 客户价值网
- (2) 资本价值网
- (3) 友商价值网
- (4) 技术价值网

反思一下：
通过新冠疫情，突然发现自己或企业陷入什么价值网？



案例：浮沉联想

0992.HK 4,440 X

Open 4,440
High 4,480
Low 4,430
Close 4,440
Volume 25.48M
% Change -64.337%

YAHOO!
FINANCE



2015年5月15日，联想股价历史最高点；

2016年，联想股价一年跌掉了60%。

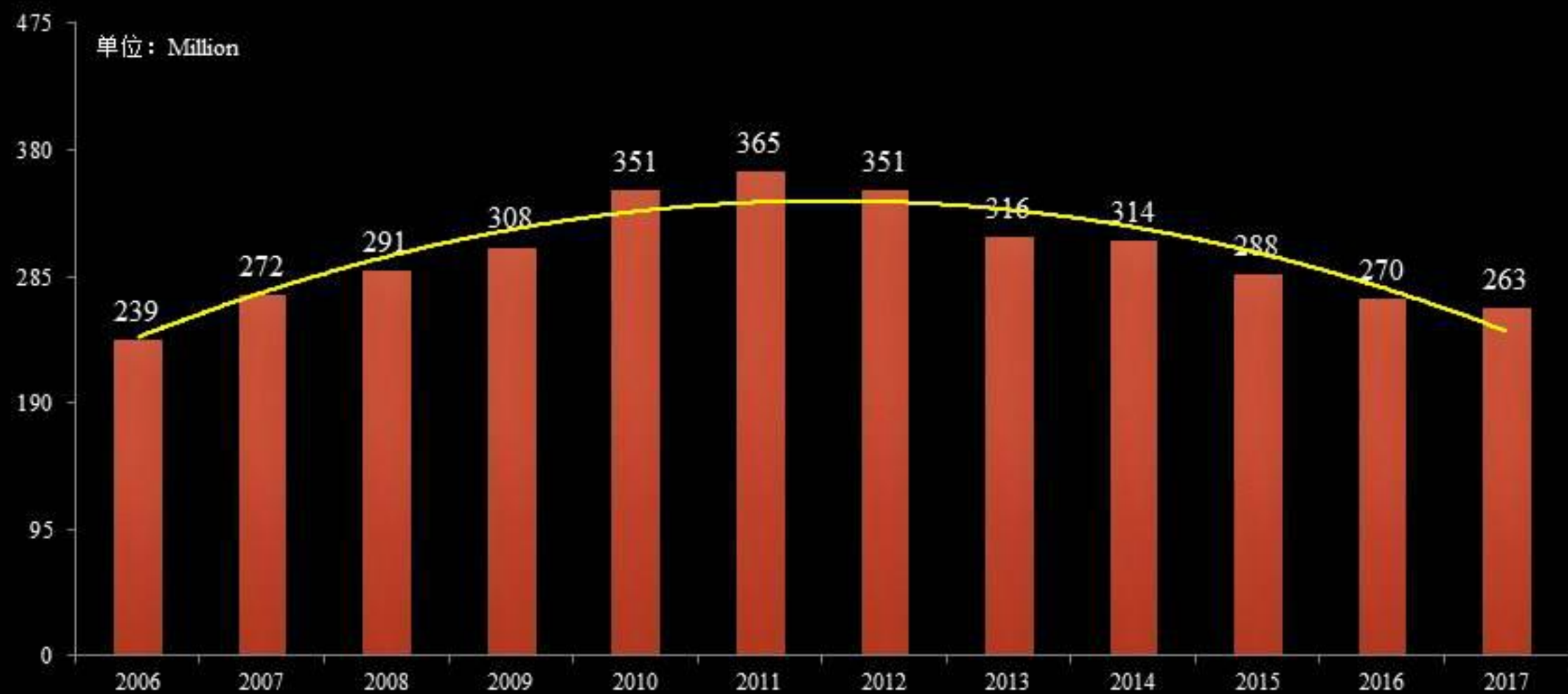
2018年4月底，联想股价跌了83.63%。

2018年5月4日，联想从香港恒生指数中被剔除。

外媒在报道中称：联想是全球最差科技股。

一、第一曲线PC遭遇极限点

全球PC历年出货量（2006-2017）



2011年，全球PC的出货量达到极限点，同时到达失速点。

自2012年-2017年，全球PC出货量已经连续六年下跌。

在PC行业衰落的情况下，联想PC持续增长。
在2013年超过HP成为全球PC霸主，16.7%市场份额。

能够成为全球个人电脑行业无可争议的领导者，
我们感到无比骄傲。

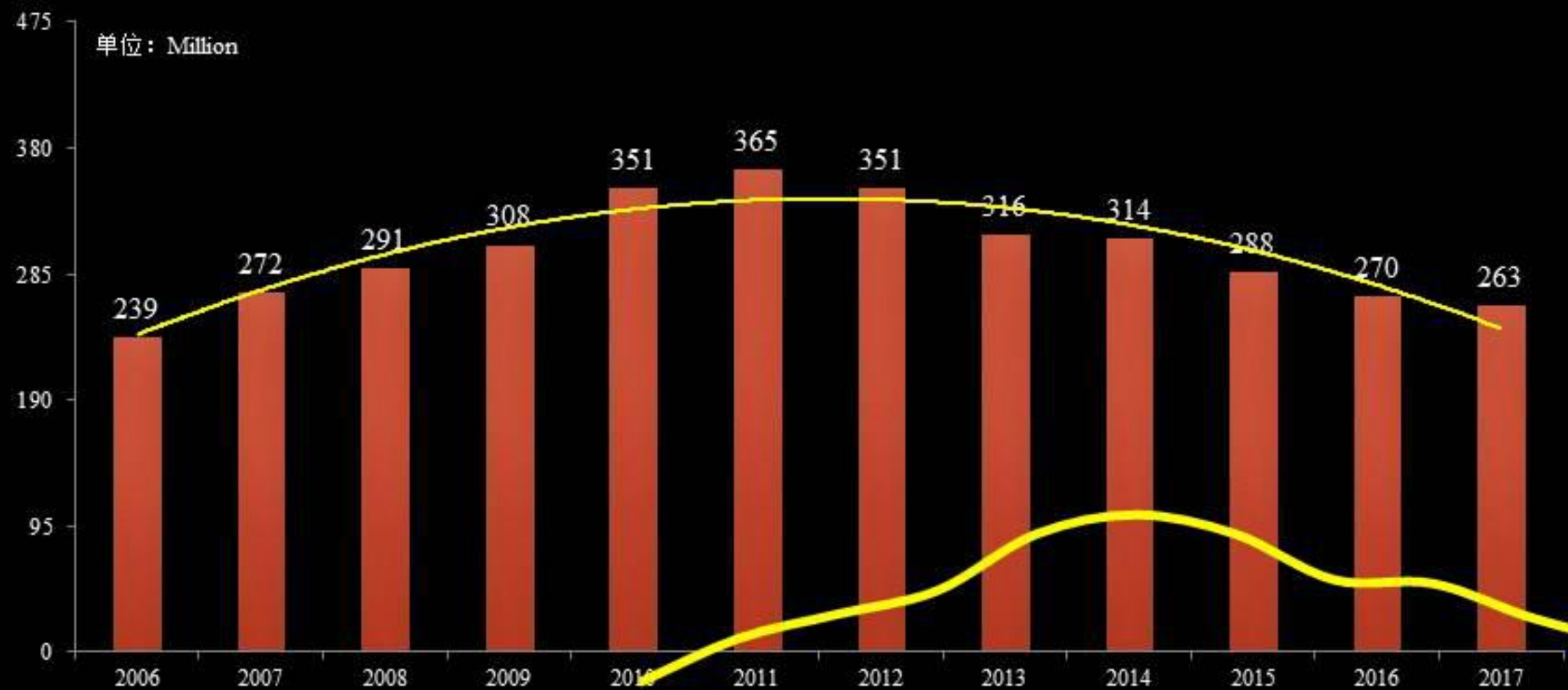
© 杨元庆（2013年7月）



2014年，联想PC出货量到达极限点；
同时，这一年也是联想PC的失速点。

从2015年开始，联想PC出货量逐年下降。
2017年，联想全球PC出货量被HP反超。

PC业的极限点与联想的极限点



所以，联想在PC业的衰败原因很清楚：
同时遭遇行业极限点和企业极限点，回天无力。

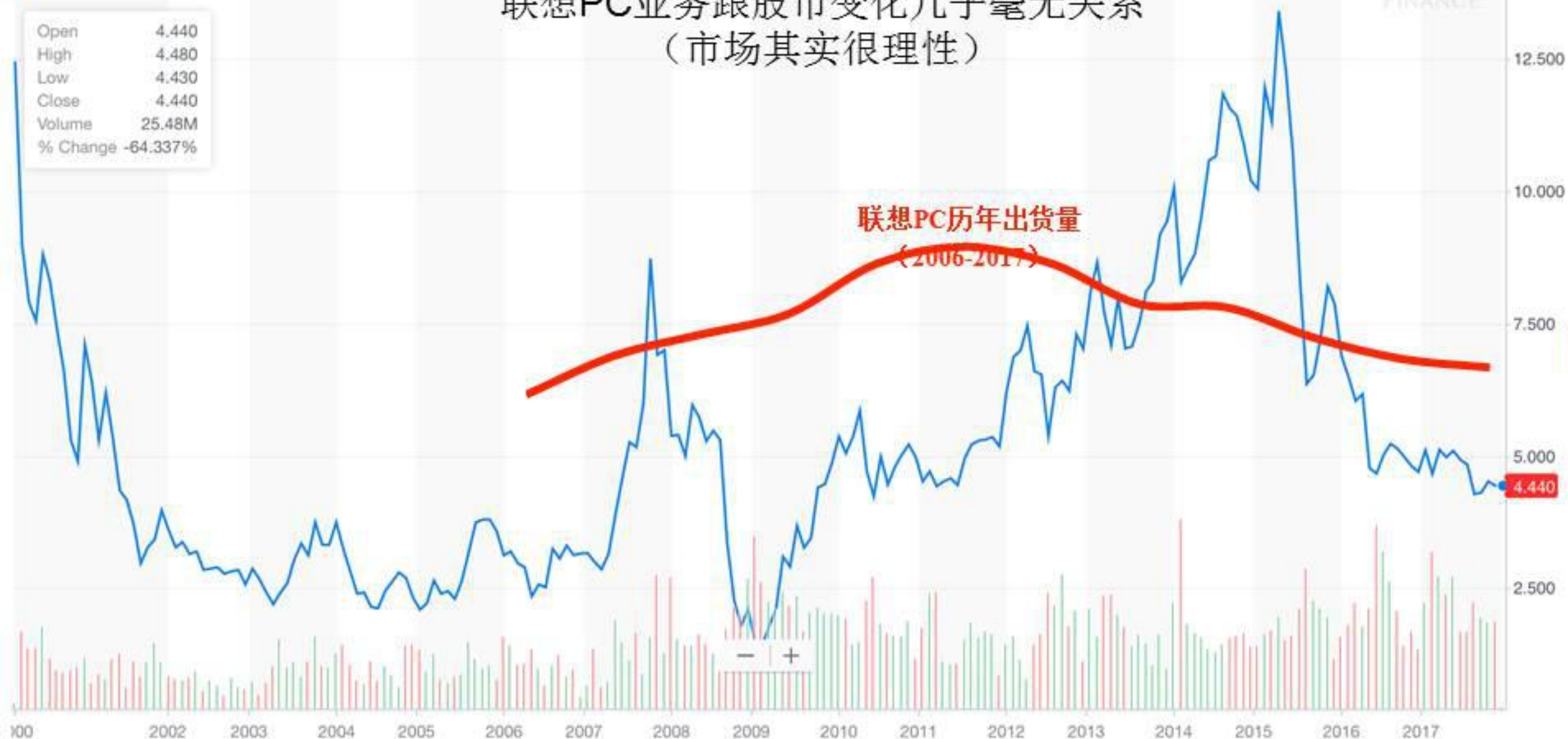
0992.HK 4.440 x

Open 4.440
High 4.480
Low 4.430
Close 4.440
Volume 25.48M
% Change -64.337%

联想PC业务跟股市变化几乎毫无关系 (市场其实很理性)

YAHOO!
FINANCE

联想PC历年出货量
(2006-2017)



股市看的是企业未来的增长，
未来的增长与第二曲线创新相关度高。

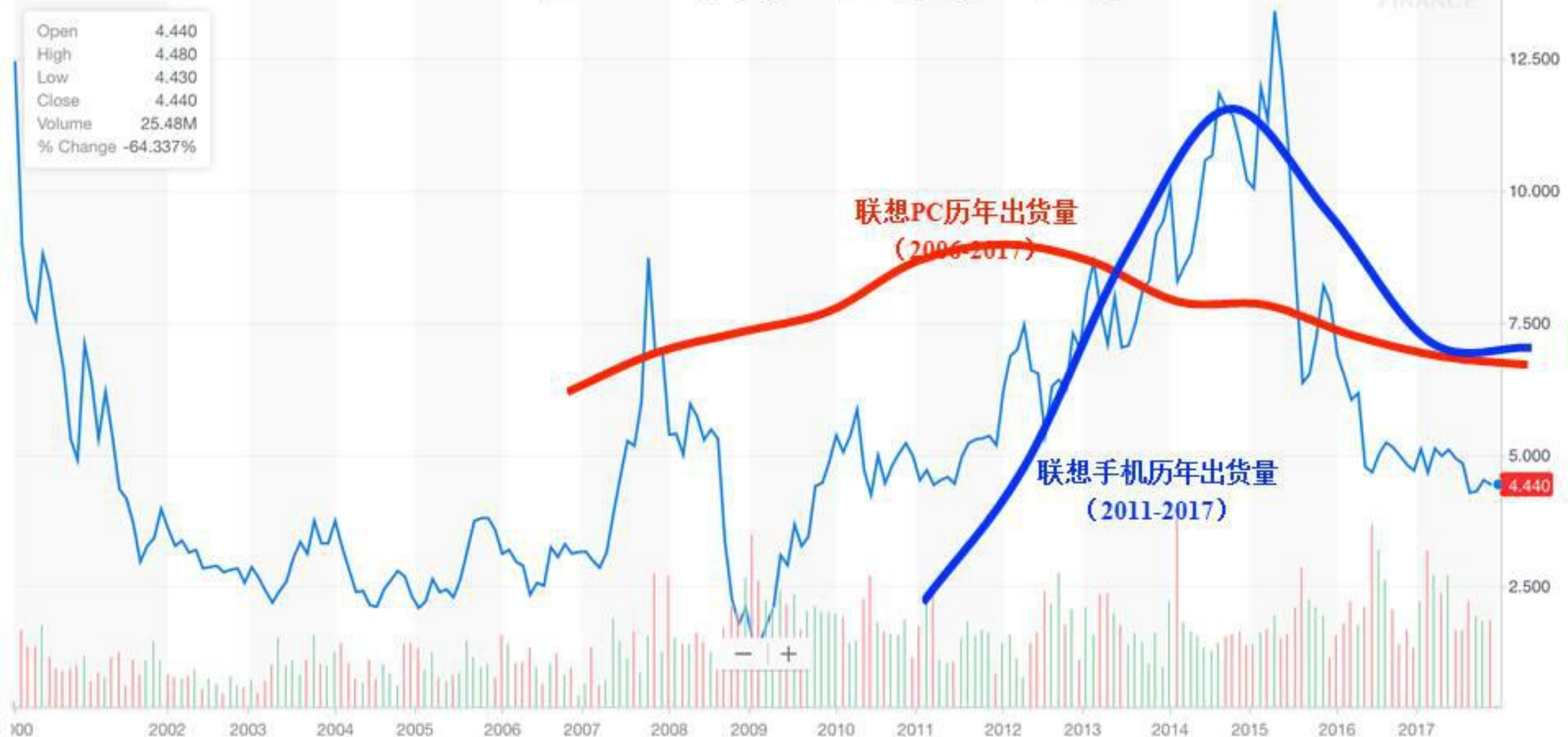
2、第二曲线手机陷入价值网依赖

0992.HK 4.440 ×

联想已经有了第一曲线与第二曲线

YAHOO!
FINANCE

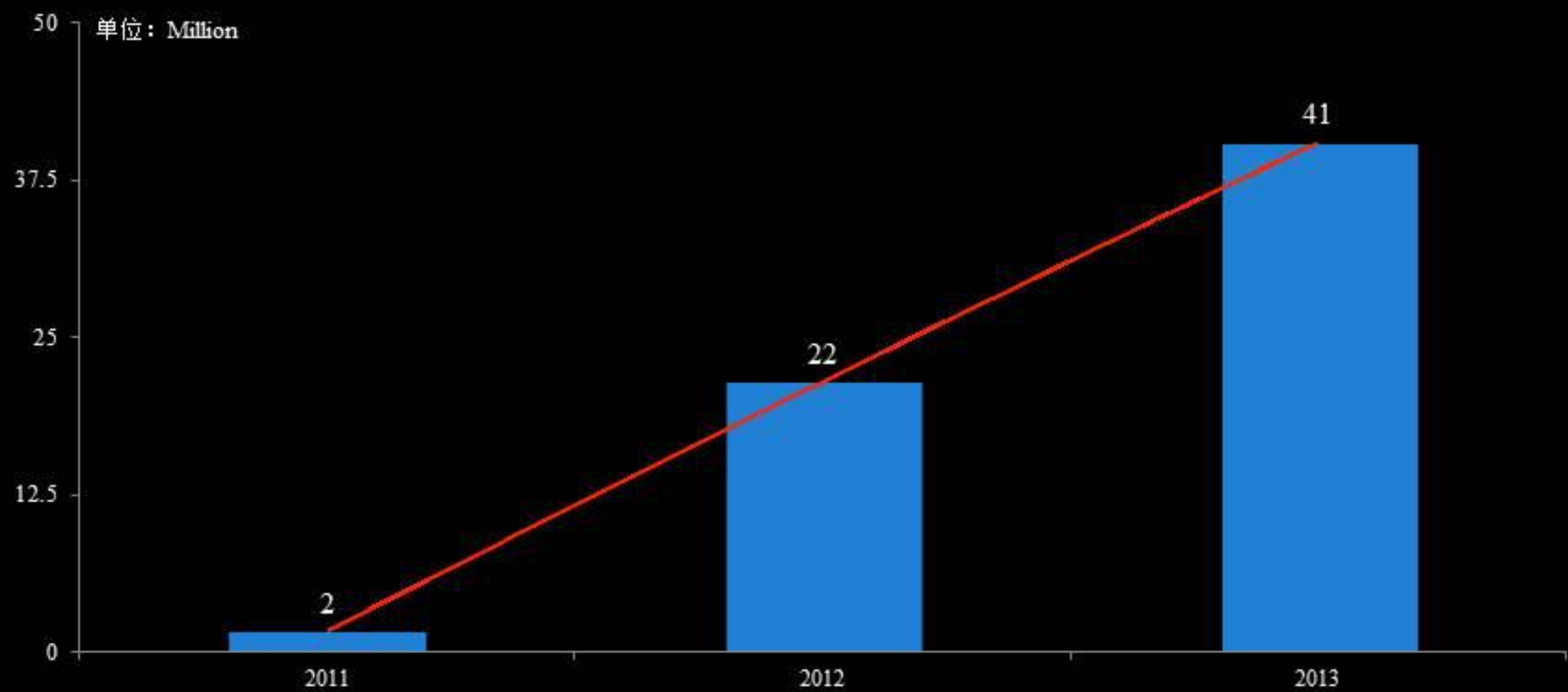
Open 4.440
High 4.480
Low 4.430
Close 4.440
Volume 25.48M
% Change -64.337%



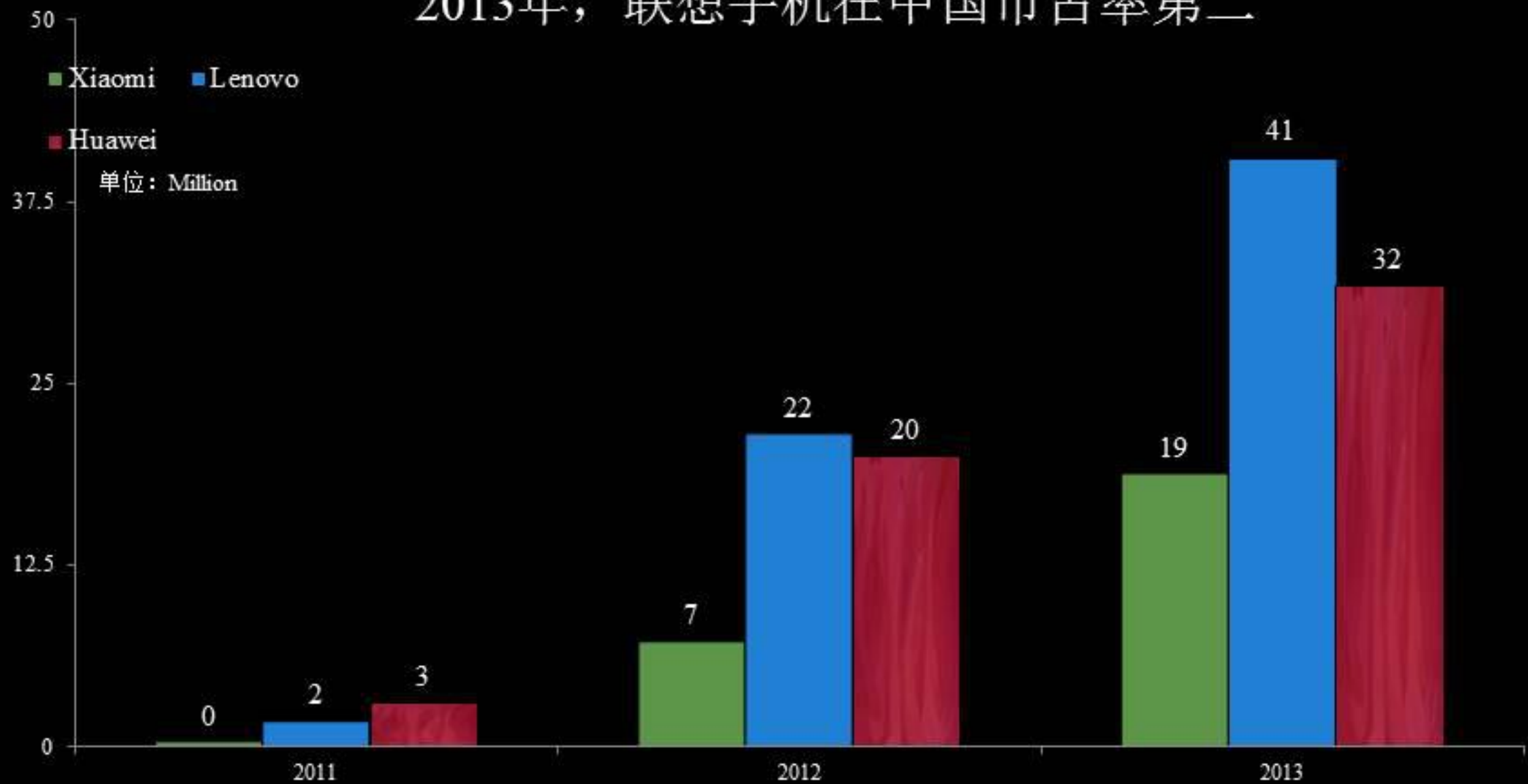
联想2009年就开始进军手机业务，
2013年在中国手机市占率第二，
2014年29亿美元收购摩托罗拉手机。

2011-2014年的联想手机，气势如虹

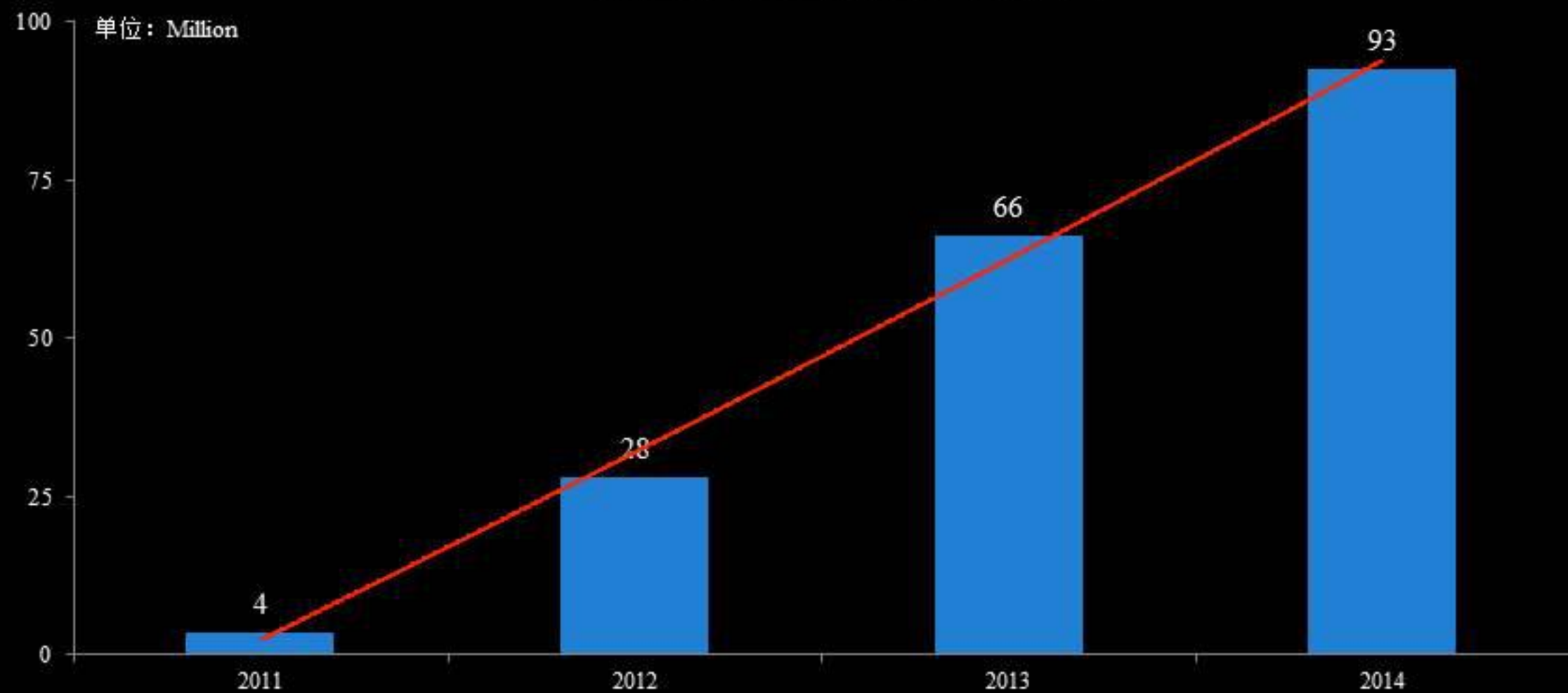
联想手机出货量（中国）



2013年，联想手机在中国市占率第二



联想手机出货量（全球）



0992.HK 4.440 x

2011-2015股市表现也气势如虹

YAHOO!
FINANCE

Open 4.440
High 4.480
Low 4.430
Close 4.440
Volume 25.48M
% Change -64.337%

联想手机历年出货量 (全球)
(2011-2014)



but: 联想手机的崛起，主要原因是什么？

运营商定制机

2011年中移动有7亿用户，但只有7900万3G用户。

2011年，三大运营商为了发展3G用户，通过补贴方式定制了大量低价智能手机。

这时候形成了“中华酷联”的手机格局，运营商要求什么就生产什么。

2012财年，联想手机出货量增长1070%，
市场份额在2011年的第十名一跃成为**第二**，仅次于三星。
联想手机已经成为中移动和中联通的最大供应商。

2013年的元旦和春节，中国移动花费巨资，做出人傻钱多的补贴，
强推移动主导的TD信号3G网络，以扩充市场份额，
一下子把联想的低端手机卖断货。

2013年，联想70%的手机出货量来自于运营商渠道。

But, "米缸里的老鼠"
其兴也勃焉，其亡也忽焉。

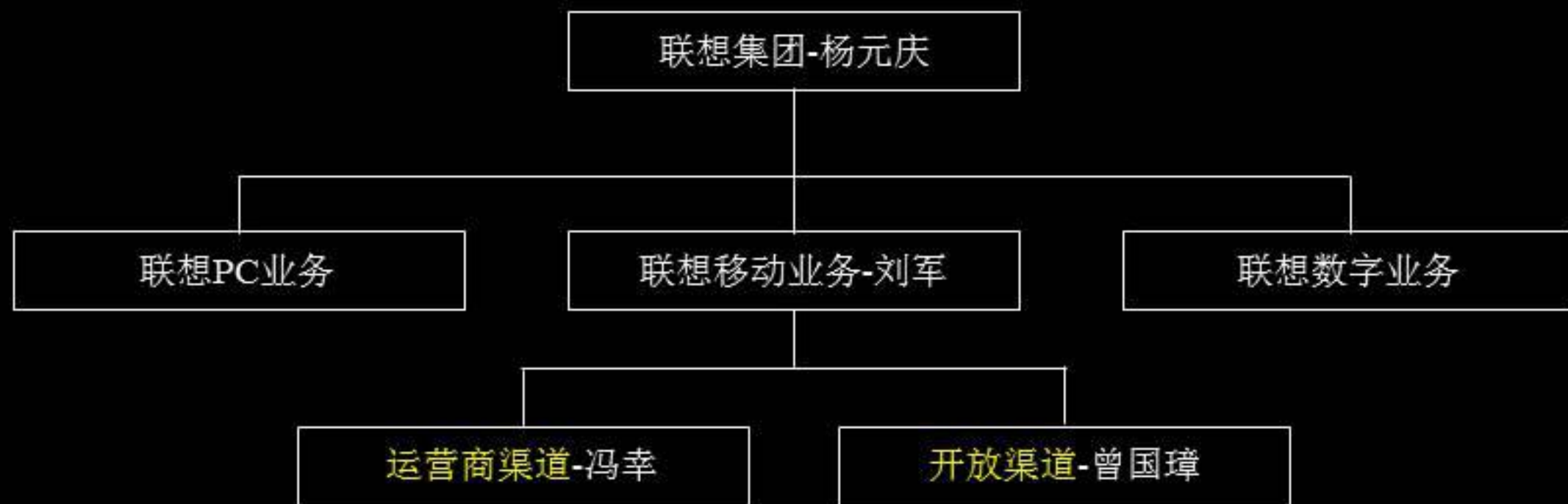
价值网依赖

运营商定制手机——客户为王的运营模式。

- 。运营商并不需要智能化的手机，他们明确表示，他们需要的是低价手机进行最大的市场覆盖，以带来运营收入。
- 。而智能手机和高价产品，只会阻碍市场覆盖率，并影响运营商收入。

2014年之后，运营商政策改变，不再提供大量补贴。

联想此时却已深陷运营商依赖，无力逃脱！



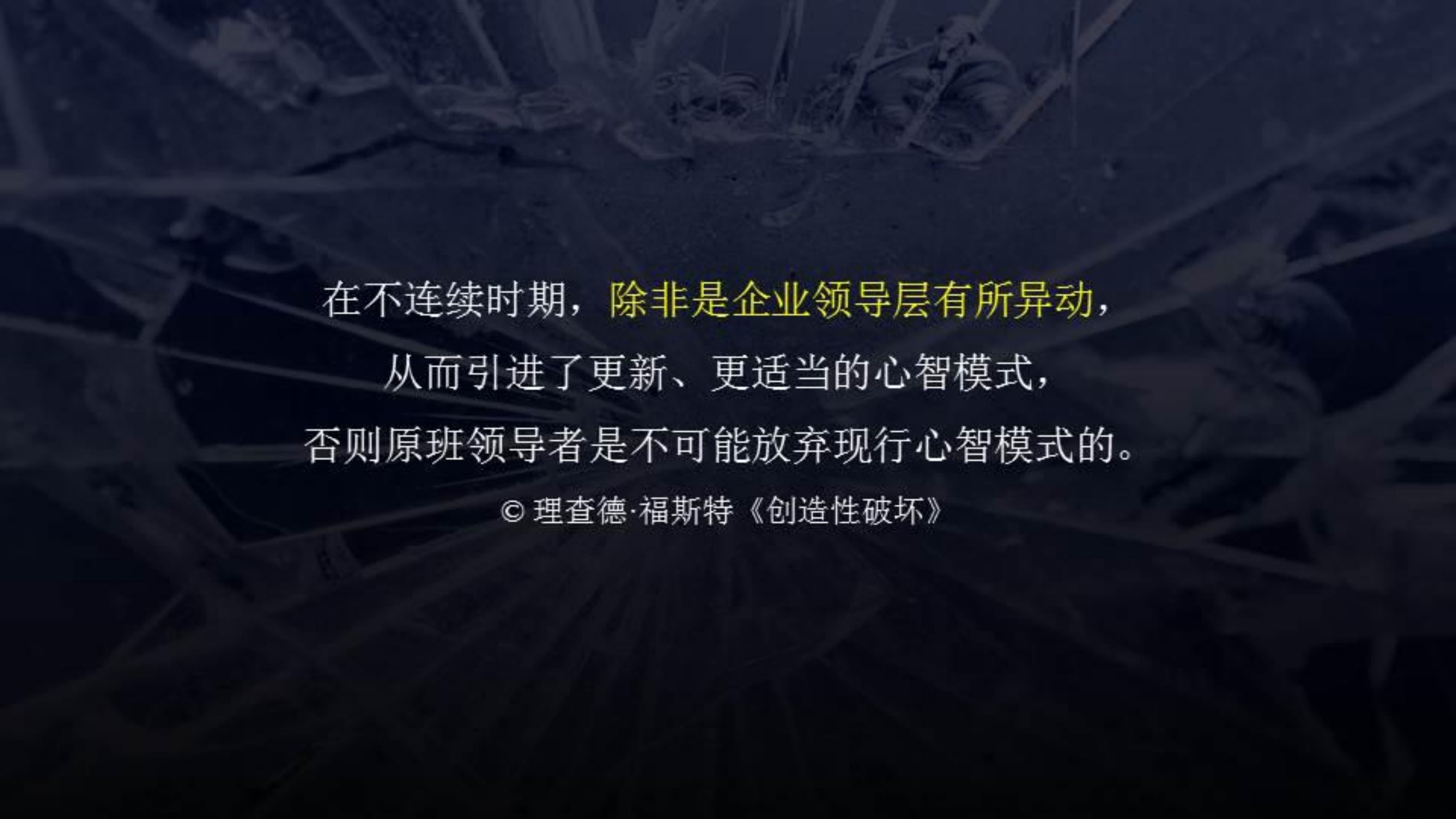
2011年1月正式实施

（联想）手机业务可以放缓脚步，适当收缩几百万台。
团队希望能够运营商市场和开放市场的比例转化为4：6。
© 刘军（2013年手机部门闭门务虚会达成的战略共识）

2013年组织机构调整



- 1、把第二曲线整合进了第一曲线。
- 2、把变革对象变成了变革执行者。



在不连续时期，除非是企业领导层有所异动，
从而引进了更新、更适当的心智模式，
否则原班领导者是不可能放弃现行心智模式的。

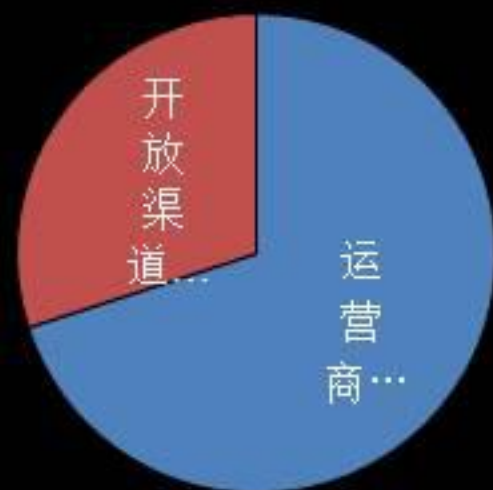
© 理查德·福斯特《创造性破坏》

这次组织结构调整成为联想史上最受诟病的一次！

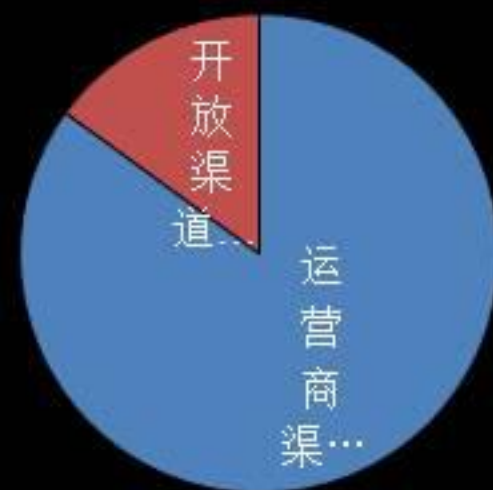
© 《财经周刊》



2012年



2013年



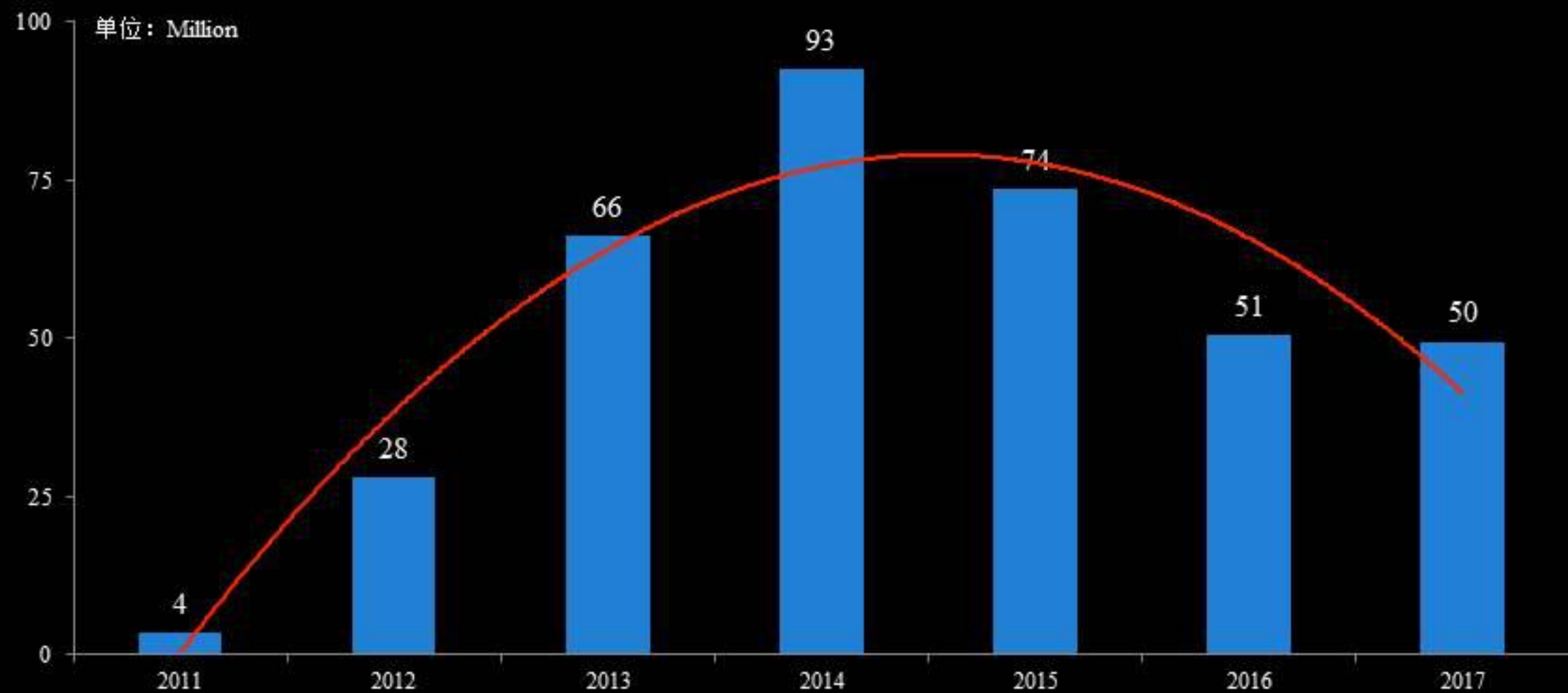
2015年

A portrait of Peter Drucker, an elderly man with a friendly smile, wearing a dark suit and a patterned tie. He is standing in front of a large, well-stocked wooden bookshelf filled with books. The lighting is warm and focused on him, with the background slightly blurred.

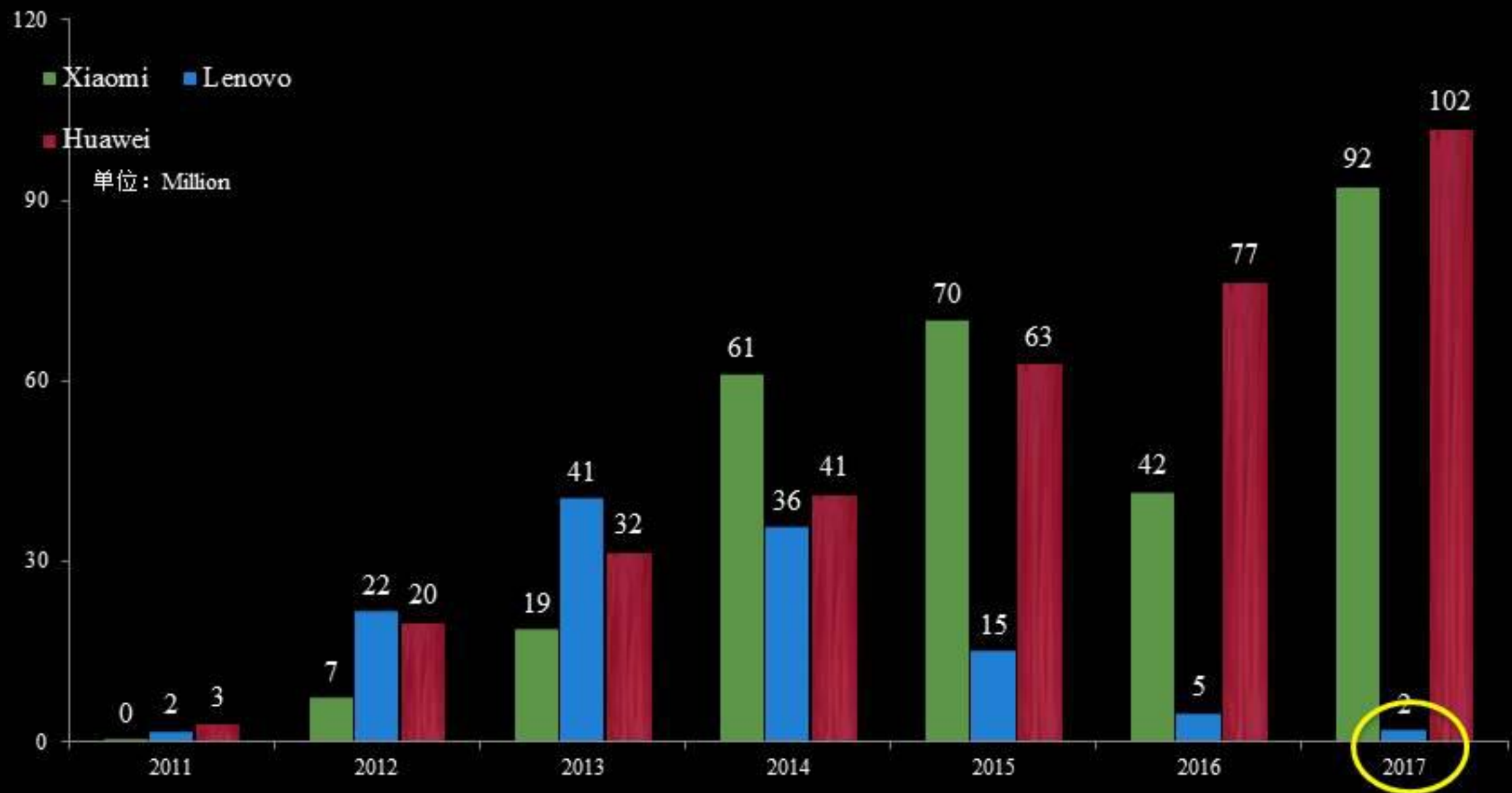
不能放弃昨天，是许多企业走向没落的原因。

© 彼得·德鲁克

联想手机出货量（全球）







2017年联想手机在中国的市场份额继续下降至0.4%

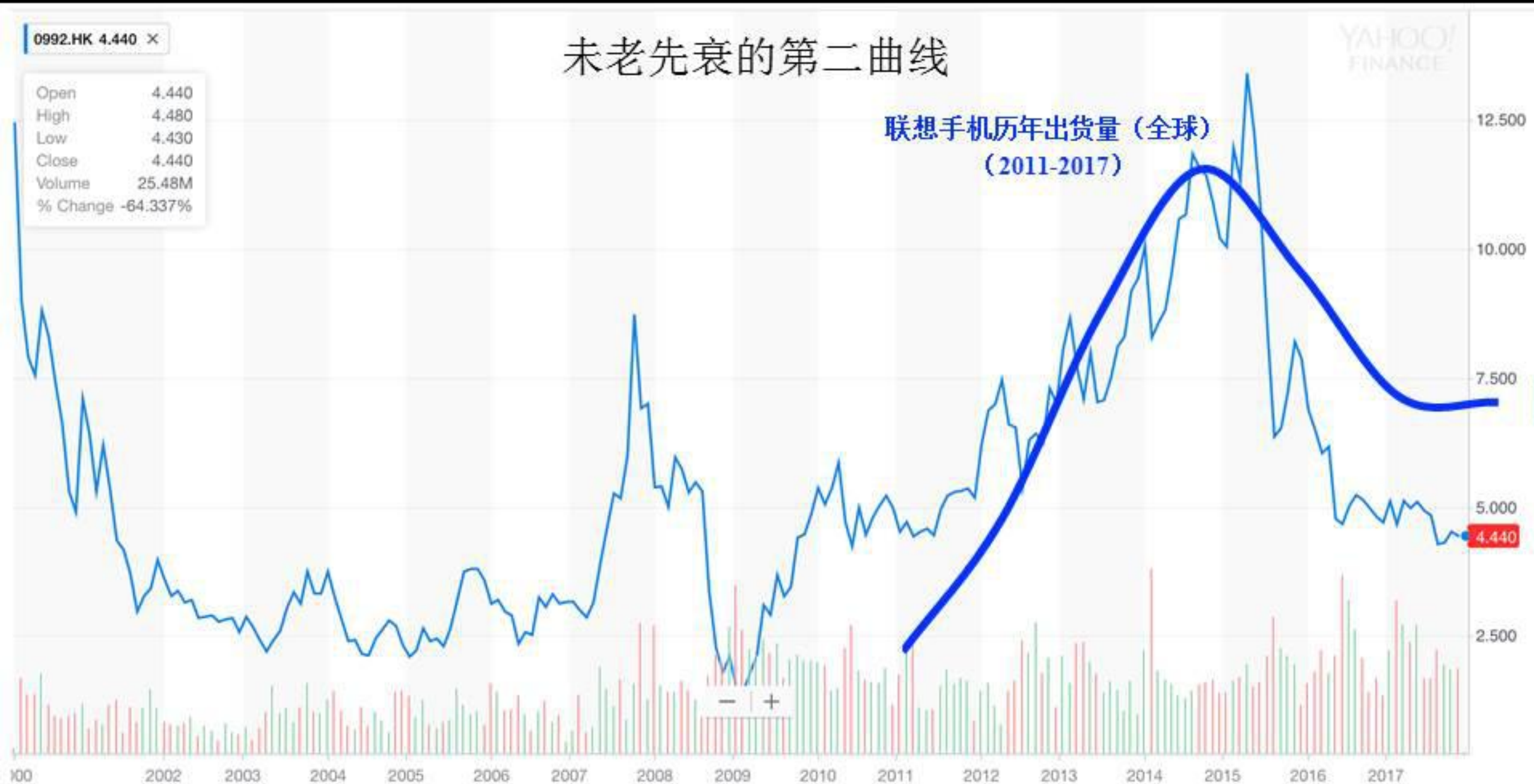
BRAND	智能机销量 (万台)	销量份额
HUAWEI&HONOR	10255	23%
OPPO	7756	17%
VIVO	7223	16%
APPLE	5105	11%
MI	5094	11%
MEIZU	1681	4%
GIONEE	1494	3%
SAMSUNG	1107	2%
LEPHONE	467	1%
LENOVO	179	0%
OTHERS	4583	10%
总计	44944	100%

0992.HK 4.440 x

Open 4.440
High 4.480
Low 4.430
Close 4.440
Volume 25.48M
% Change -64.337%

未老先衰的第二曲线

联想手机历年出货量（全球）
(2011-2017)



收入分析
按产品分类



2017年，联想移动业务仅占
集团整体业务的16%。
联想仍是PC产业。

PC业务占据联想营收70%和接近100%利润。

© 《每日经济新闻》

反思一下

从联想案例之中，你有什么感想？

最后，在新冠疫情的背景之下，
让我们反思一下：为什么要增长？

在增长的压力下，我们已经忘记了为什么要增长。

我们原本以为自己在创造价值，反讽的是，我们最终却成为或红或绿的数字。

Something More!

我们跑得太快了，
灵魂已经跟不上我们的脚步。

“从外在增长模式到内在成长模式”

资本市场什么最热？
最近流行什么风口？
“几十个VC抢着给我出Term Sheet!”

我喜欢什么？

我擅长什么？

“这个事情不给钱我都愿意干！”

Less is More !

成为我自己



最小单元



创造新世界

价值网络



“有一天他们突然就知道了自己的使命是什么。
使命通常与他们正在做的，或是喜欢做的事情有一定的关联，
但规模要宏大很多。”

从外在成功驱动到内在使命召唤

草莓时刻

本节课最touch你的点是什么？

课后作业1

面对新冠疫情，你的反思是什么？

课后作业2

请列出1个因价值网禁锢而陷入窘境的企业或组织，
尝试详细分析之。



真正决定企业未来发展方向的是价值网，而非管理者。

管理者只不过扮演了一个象征性的角色而已。

© 克莱顿·克里斯坦森