

移动互联网时代的价值链重构



吴玉光

吴玉光简介

- 中和正道管理咨询公司董事长，清华大学首届MBA
- “从战略到绩效”系统咨询首创者，中国具影响力管理咨询专家500人之一
- 《中外管理》及《企业管理》理事，多次获评为“影响咨询业十大风云人物”、“深圳市十大金牌顾问”，中国总裁培训网特聘金牌讲师
- 深圳市管理咨询协会副会长，广东省高科技产业商会专家，深圳市十大金牌顾问，兼任江淮汽车、某农化企业、日海通讯、洲明科技、卡尔丹顿等多家企业顾问或独立董事
- 曾在中石油、华为技术、三诺电子、TCL、艾比森光电等企业先后担任过车间主任、总经理助理、分公司总经理、HR总监、董事总经理等职，具备丰富的管理实战经验
- 十五年咨询经验，为广州地铁、招商局国际、亚都集团、宇宏地产、江淮汽车、某农化企业、株洲机车、大富科技、日海通讯、宁夏煤业等数十家企业成功进行了咨询服务，均取得显著实施效果
- 研究领域：战略转型、管理变革、机制创新等



移动互联网时代骤然而至

调查表明，中国手机用户总数在2013年首次超过10亿

- 2014年，中国市场上将销售4.435亿部手机，而使用中的手机将超过10.75亿部
- 2014年，高端手机预计占总销售的20%，到2017年，将接近32%



“4G时代” 将使整个互联网产业发生巨大变革

- 2013年12月4日，工信部向中国移动、中国电信和中国联通颁发“LTE/第四代数字蜂窝移动通信业务（TD—LTE）”经营许可，标志着我国电信产业正式进入4G时代，更高质量、更高速率保障的网络使用，令人期待
- 大数据和云计算、虚拟成像和图像识别、视频应用、游戏应用、可穿戴设备、语音和图片搜索等将获得突破性发展
- 移动互联网个性化、社交化、移动性、碎片化的特点催生了丰富多彩的应用，移动终端即时分享的特性更使互联网的广度得到无限延伸

中国将成为全球规模最大的电子商务市场

- 2013年中国电子商务交易总额超过10万亿，其中网络零售交易额大约1.85万亿，预计到“十二五”末，中国电子商务交易额将增长至18万亿，其中，网络零售交易额将达到3万亿
- 电子商务正对我们社会生活带来颠覆式的影响，电子商务交易总额5年来翻了两番，网络零售交易额5年来平均增速为80%
- 小米在2013年共销售手机1870万台，增长了160%；含税销售额为316亿元，增长150%

粉丝

颠覆

粘性

关联

流量

重构

迭代

融合

专注

内容

跨界

简约

创新

极致

平台

速度

体验

大数据

企业家的集体焦虑与理论困惑

- 各类企业正积极求变
- 传统管理理论的困惑

正确认识，积极行动

- 是促进而不是颠覆
- 是工具，也是思维
- 不同阶段及行业的差异
- 不迷信，不崇拜
- 回归商业本质
- 培育系统能力

真正卓越的企业是那些变化只有5%-10%的企业，80%是不变的。

--柯林斯 《选择卓越》

没有迟到的企业，只有落伍的企业。

--海信集团 周厚健

客户和员工结构发生质的变化

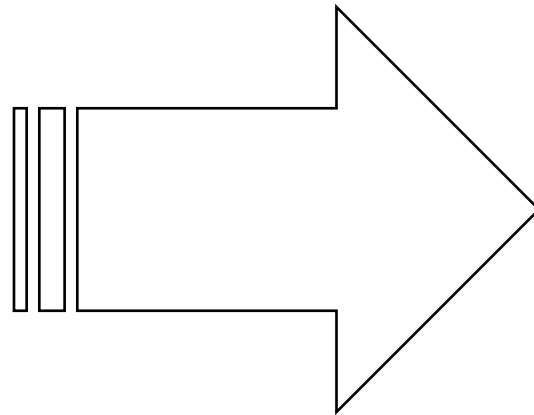
- 年龄结构
- 学历结构
- 性格特征
- 目标诉求

内外部沟通方式都发生质的变化

- 信息获得方式
- 意见表达方式
- 交易支付方式
- 服务提供方式

客户权力变化改变竞争要素

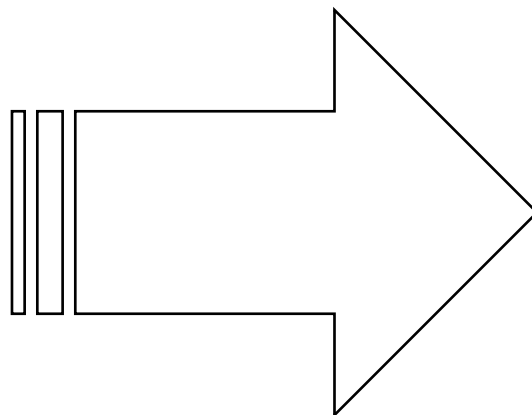
- 性能超值
- 选择自由
- 响应及时
- 安全放心
- 服务体贴
- 意外惊喜



产品
速度
沟通
服务
关怀

员工权力变化改变管理方式

- 待遇满意
- 要被尊重
- 表达机会
- 团队活动
- 体贴福利
- 学习成长



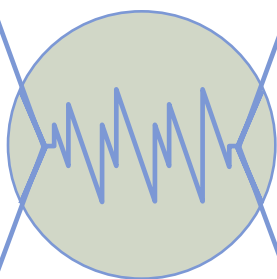
回报
环境
氛围
关怀
发展

对外（客户）实施战略转型

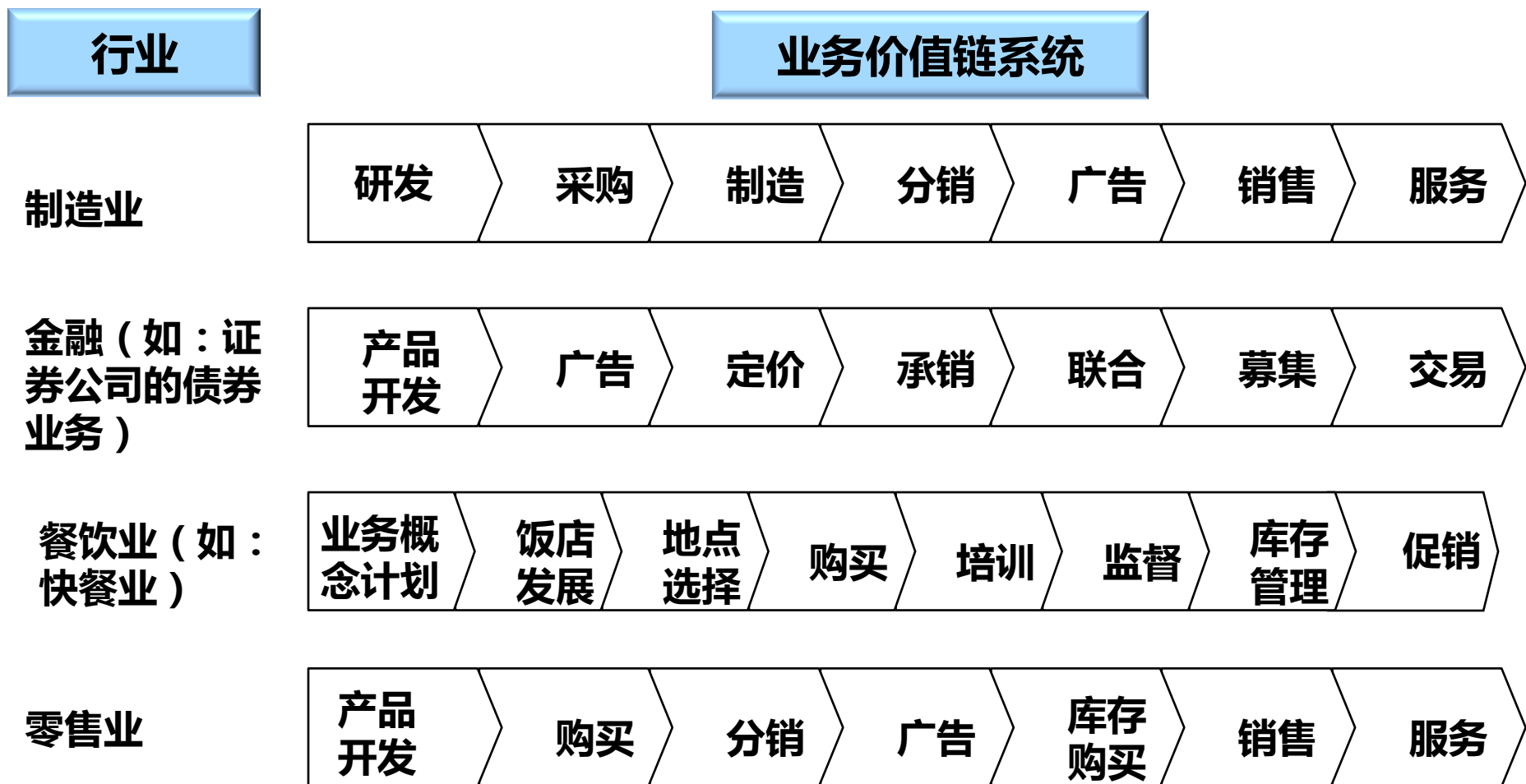
- 重新理解市场
- 重新定义客户
- 重新认识竞争
- 重新认识价值链
- 重新认识商业模式
-

对内（员工）实施管理变革

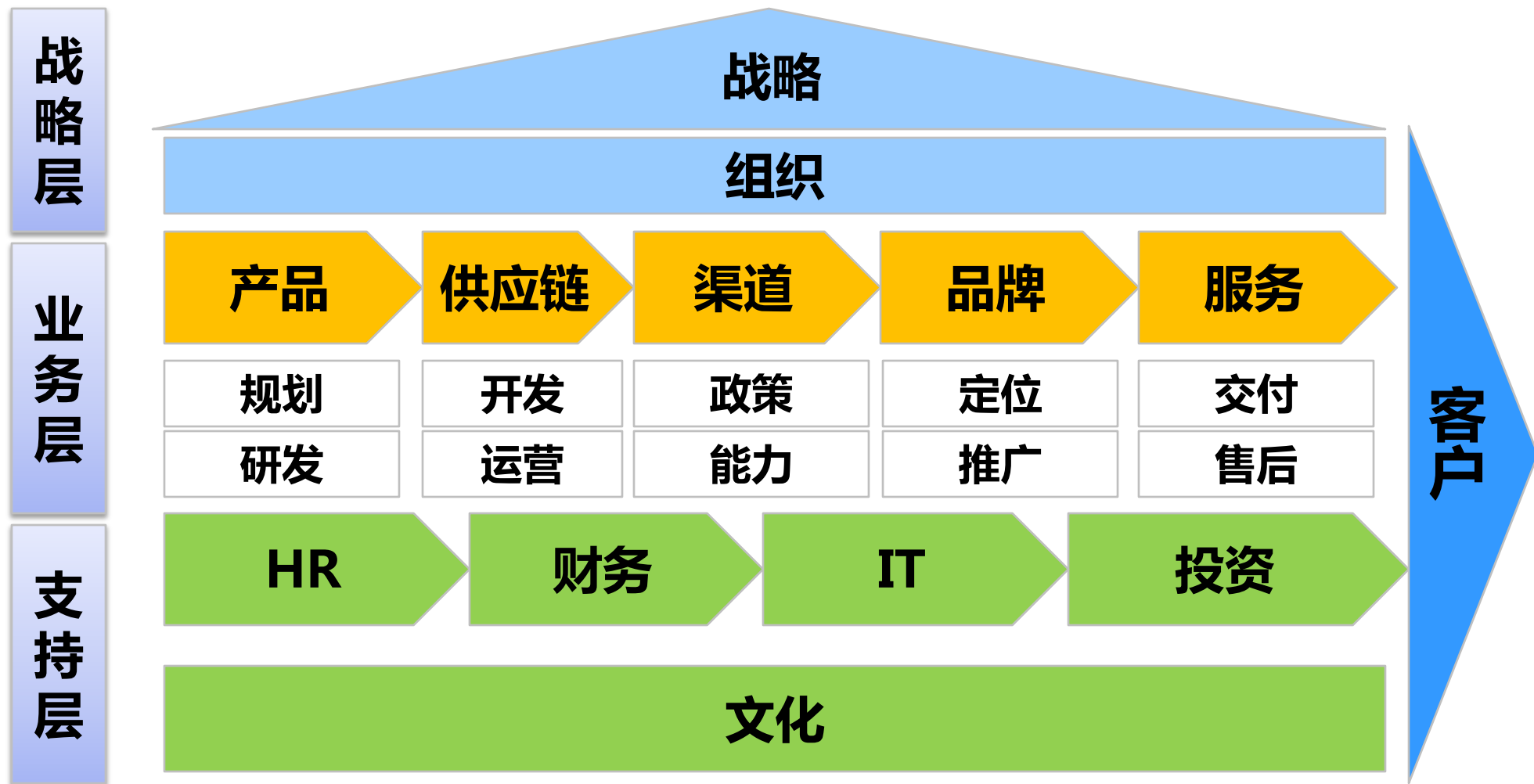
- 重新定位员工
- 重新优化组织
- 重新优化机制
- 重新塑造文化
- 重新定义绩效
-



传统业务价值链系统本质上就是创造和传递价值的过程



以要素和职能相结合，重构企业价值链



不同的要素或职能需要面对不同的问题（1）

战略

- 我是谁？有什么样的优势和不足？
- 从哪里来？市场上最大的机会是什么？面临的挑战是什么？
- 到哪里去？我们的目标是什么？我们要成为什么样的企业？
- 要如何去？采取什么样的模式、路径和举措才能达成目标？

组织

- 组织发展处于什么阶段？是否正在制约业务的发展？
- 层级是否合理？效率是否处于行业平均水平之上？
- 如何让内部组织机制成为激发员工活力的载体？
- 是推进职能制，还是事业部制？或推进矩阵式模式？

不同的要素或职能需要面对不同的问题（2）

产品

- 产品规划符合目标用户的需求吗？
- 我们的产品性能和品质有足够的吸引力吗？
- 是否有方式让成本保持在有竞争力的范围？
- 产品组合合理吗？每一款产品都能赢利吗？

渠道

- 渠道模式合理吗？有优化的可能吗？
- 渠道政策合理吗？有足够的激励和约束作用吗？
- 渠道效率处于行业平均水平之上吗？
- 渠道能力如何有效提升？

品牌

- 品牌定位合理吗？目标客户是如何认知的？
- 品牌推广的方式有效吗？
- 新形势下如何进行品牌推广方式的优化？

不同的要素或职能需要面对不同的问题（3）

服务

- 服务满意度能处于行业领先吗？
- 沟通、交付和服务满意度都有清晰的度量指标吗？
- 服务体系能够有效形成闭环并快速响应吗？
- 服务方式如何快速满足沟通方式的改变呢？

HR

- 人员结构的变化对于人力资源管理的理念有何影响？
- 如何优化调整人力资源的理念和政策？
- 如何优化激励、评价、任用等制度以激发员工队伍的活力？

文化

- 有清晰的文化主题或者价值观吗？员工认同吗？
- 结合员工结构和沟通方式的变化，文化主题需要优化吗？
- 如何将包容、平等、尊重、参与等纳入文化建设中？

突出一个中心：以客户为中心

- 重新定义目标客户
- 重新识别客户需求
- 满足并超越客户预期

追求两个满意：客户满意&员工满意

- **重新定义满意度：结果与过程**
- **有效管理满意度：组织与体系**
- **以满意度为驱动：绩效与机制**

塑造三种力量：产品力、品牌力和销售力

- **产品力是基础：聚焦，打造明星产品**
- **品牌力是目标：差异，塑造品牌差异**
- **销售力是保障：力度，锻造销售团队**

实现四个转变：观念转变才能有效行动

- 从竞争导向向客户导向转变
- 从技术导向向价值导向转变
- 从制造导向向营销导向转变
- 从销量导向向服务导向转变

强化五大体系：形成闭环，才能有效

- 战略管理体系
- 产品规划体系
- 服务营销体系
- 激励约束体系
- 人才发展体系

分享传递智慧 合作创造价值

中和正道管理咨询公司

吴玉光

电话：0755-26618966；15013821351

电邮：wuyuguang123@126.com