

将风险“植入”商业模式

了解破坏性创新或蓝海战略的人应该知道，商业模式创新往往比产品或技术创新更有价值，更能改变行业格局。但是，商业模式创新始终存在一个问题：经理人常常觉得，要确定哪一种商业模式更有效，比确定哪一种新产品、新技术会流行更加困难。那么，公司如何才能开展系统化的商业模式创新？管理者如何才能确定和量化商业模式变革的价值？作者认为，许多公司在设计价值链时一般只关注收入、成本结构和利用资源创造价值的速度这三个因素，却没有考虑到这些价值动因本身也会受到其他因素(比如供求关系)急剧变化的影响。而系统化商业模式创新的秘诀就在于，努力找出价值链上的风险到底在哪里，然后再确定降低这些风险。

公司可以利用推迟投产时间、转嫁风险、提高信息质量等方法来降低商业模式风险。

推迟投产时间。顾客偏好经常会发生变化，为了满足最新的顾客需求和偏好，公司需要推迟投产时间，加快生产流程。这通常意味着要在成本较高的地方投产，但是需求不确定性的降低所带来的收益往往要高于增加的成本。例如，西班牙服装零售商 **Zara** 为了降低缺货或库存过多的风险，打造了一个超快捷的供应链，在两周到四周的时间内完成一个新服装系列的上市，这样就更容易紧跟顾客偏好的变化。

转嫁风险。转嫁风险通常意味着你要改变与供应链上某些利益相关方（员工、供应商和顾客）的合约。例如，客户联络服务提供商 **LiveOps** 公司为了降低客服人员在大部分工作时间内利用不足的风险，没有雇用一支庞大的呼叫中心客服专员队伍，而是与一群自由职业者结成了松散的聘用关系。它采用了电脑系统让这些人可以在空闲时远程接听顾客来电，公司根据他们与顾客通话的时间来计算薪资。

提高信息质量。如果你既不能大幅缩短生产流程，也不能转嫁风险，那么你可以设法改善决策信息的质量。例如，法国盟尚家居设计公司是一家基于互联网的家具零售企业，它并没有像其竞争对手一样库存大量家具，而是给顾客提供了一个设计方案的目录，让他们对各个设计方案投票。最受顾客欢迎的家具设计才会投产，这就使得公司能够比竞争对手更准确地预测顾客的偏好和需求量。

增加风险未必就是件坏事，如果你比竞争对手更擅长管理风险，你就是在创造价值，而你也应该多承担一些这种风险。例如，汽车租赁行业的风险在于作为固定资产的汽车利用不足。相比其他形式的创新，风险驱动型创新的成本要低得多，可以用系统化的方法来实现。

怎么砍成本

削减成本是一件令管理者感到很头疼的事情。公司削减成本的原因有很多，如提高或维持利润、取得收购的协同效益、避免破产等。如果你正在领导一个部门，现在接到公司的命令，要求把本部门的管理费用削减 10%，20%，甚至 30%。你该怎么办？

首先，不要指望一个点子就可以彻底改变部门的成本结构，一蹴而就地解决问题。相反，你应该制订计划，采取 10 项或更多的举措来达成目标。其次，你削减成本的力度越大，对公司产生的冲击通常就越大。因此，你应该根据节省开支的目标，确定成本削减的力度。

如果目标是削减 10%，你可以采取渐进式削减的办法。大多数部门都能在不影响其他部门的情况下，将自己的成本削减 10%。一些最常见的成本削减方式包括：合并非经常性开支；解决被拖延的人员问题；削减部门管理开支；控制“杂项”开支；控制加薪；再次提议未获采纳的节省方法。

如果削减目标是 20%，你可以尝试重新设计岗位和流程。这种方式对其他部门的影响适中。之所以要采取这种方式，是因为除非砍掉部门中的大量工作，否则不可能把成本削减掉 20%。你应该做的是，努力砍掉任何得不偿失的工作。而要有效裁减工作岗位，你需要从三个方面重新考虑本部门的的活动。一是与业务往来部门沟通，确定它们如何影响本部门的工作量。你可以从中发现一些削减成本的机会，如砍掉联络和协调岗位，降低过高的服务水准等。二是改变流程，从业务要求、人工流程、例外情况、时间安排这四个方面入手，分析本部门现有流程是否失去了效力或效率降低，以及是否能够相应地削减费用。三是改变“双保险”思维模式。不要为了预防某些影响不大的小概率事件，而采取过于谨慎的做法，这样做只会产生超额成本。

如果削减目标是 30%，则可以寻求跨部门裁减项目的方式。不过，这种方式对公司的冲击可能最大。你可以协调部门间相同的活动，如集中采购办公用品，或统一协商出差酒店住宿，以便获得价格折扣优惠。你还可以在不同部门之间转移成本，或将某些活动或工作职能外包出去。其他削减成本的途径还包括：避免重复分析，取消没有多大价值的会议和论坛，调整或减少跨部门活动，裁减项目，减轻给其他部门造成的成本负担等。

将管理成本削减 10%，20%或 30%，这是一项令人望而却步的任务，但如果你从现在做起，并且坚持不懈，就会找到足够多足够好的办法达成目标。相关经验和研究表明，对想法反复进行推敲，有助于提高想法的质量。因此，即使距离提出建议的最后期限还有一个月或更长时间，你也应该在今天就确定如何实现整个目标。有了想法后，不妨先放在一边，隔上两三天再斟酌这些想法。你会发现，每次重新斟酌后，原来的想法会更完善，因为你会发现新的情况，以及先前想法的不足之处。

对抗免费模式

免费之风已经从网络市场刮到了实体市场。对于提供免费产品或服务的新竞争对手，你是静观其变，等待对方自我毁灭，还是积极发动反击，把对方扼杀在摇篮里？作者基于对网络市场和实体市场免费产品的研究，提出了一套方法来帮助现有公司评估免费竞争对手的威胁大小，选择合适的应对时机和应对方式，并摆脱利润中心的思维定式。

评估威胁，选择应对时机新进入者的威胁大小取决于三个因素：进入者迅速收回成本的能力，免费产品或服务用户的增长速度，以及自家付费客户的流失速度。

某些新对手很快就会自行溃败，因为它们将免费客户转化为付费客户的速度不够快，无法收回成本，或者找不到愿意为接触这些免费用户而付费的第三方。所以，最关键的是要确定竞争对手的免费产品能否以某种方式创收。

如果新进入者的用户数量增长迅速，而现有公司的客户流失速度却很缓慢，新进入者就是“延迟的威胁”。这意味着免费产品或服务吸引的是其他现有公司的客户，或全新的客户。在这种情况下，你的产品至少能跟免费产品共存数年。

如果你的付费客户流失率很高，而新进入者的用户增长速度又很缓慢，那显然是一种“迫在眉睫的威胁”，因为你的收入会迅速减少。

即使免费产品没有吸引大量的跟随者，这对你来说依然是个问题，需要你迅速应对。

提供超越对手的免费产品，如果你已经确定免费产品对公司是一个威胁，你就可以拿起现成的“武器”进行反击。这些“武器”一般包括：庞大的用户群或客户群，他们已经投入了大量精力学习如何使用产品；先进的技术知识；雄厚的品牌资产；巨大的财务资源；对市场的了解；以及对重要分销和营销渠道的掌握。现有公司可以运用这些资产推出超越对手的免费产品，并采用向上销售、交叉销售、捆绑销售以及出售客户接触途径等策略来击垮对手，或者至少要防止它壮大，以绝后患。

反思利润中心现有公司受利润中心的架构和思维定式限制，认为所有产品都必须自己能够创造出可观的收入和利润，而不能放开视野考虑全局。解决这个问题的办法是将盈亏责任转移到高管团队身上，而将收入流和成本管理的职责分配给不同的低层级团队。公司领导还必须跳出成本核算系统，认识到一旦业务开始运营，就会产生大量成本，这时添加更多产品或服务对总成本的影响微乎其微。当他们以这种观念来考虑定价方式时，就会更容易接受免费模式，从而及早推出自己的免费产品成功击退新竞争对手。

向服务转型的八种创新模式

几乎每个发达国家的产业都经历了类似的发展路径：从早期的劳动密集型和低附加值，到后来的以技术进步和产业转型为驱动的高附加值发展。其中一个重要的成功路径，就是依托原有产业，逐步进入高附加值的服务业务。服务创新，路在何方？至少有八个领域等待我们开发：

模式 1：系统集成服务

从产品出发为客户提供围绕产品的系统集成服务，这个概念并不新鲜。有人做过初步测算，围绕产品进行系统集成服务，可以将整个合同值提升至少三至五倍，更重要的是，系统集成服务使企业成为系统的整合者。

模式 2：产品生命周期服务

如何提升产品在整个生命周期中的价值，包括增加产品的价值产出，提升产品的运行效率，甚至在产品退役以后，通过回收和再制造，重新发挥其价值，这些思考可以帮助我们创造新的服务形式。

模式 3：解决方案集成服务

对于系统集成服务，通常客户在价值链整合、价值创造或者效率提升方面有明确需求，企业提供的是整合能力、优化能力和基于核心产品的效率提升方案。而解决方案集成服务的起始点往往来自客户的业务或者技术问题，企业通过专业团队的探寻，帮助客户界定问题，提供基于商业价值和技术价值的解决方案式的集成服务。

模式 4：价值网络协作服务

越来越多的企业倾向于将自身的核心业务做好，而对于自己的非优势领域，选择与其他企业合作共生。同时，许多企业也在努力成为能够提供外包服务的企业，未来的世界将是一个“互包”的市场。例如，海尔成立了单独的物流公司，提供第三方物流服务。

模式 5：价值网络运营服务

价值网络运营服务，是对价值网络协作服务的升级。如果说协作服务针对的是价值网络中的共享服务部分，那么价值网络运营服务提供的是一个综合的运营解决方案。例如，从 2004 年起，远大空调开始由产品供应商向服务商转变。它的基本思路就是直接为客户提供冷和热，而不再单纯是空调产品。

模式 6：基于 IT 的新功能服务

“两化融合”，也就是工业化和信息化的融合，将能极大提升现有产品的价值，同时产生新的服务模式。例如，农用机械公司约翰迪尔，将信息技术与传统农具结合，帮助农

民实现变量播种、变量施肥、变量喷药，并且在卫星定位的基础上实现精准的耕作、播种、收获等过程，并且提供农业信息服务、农机耕作的自动对行服务等。

模式 7：基于 IT 的系统融合服务

基于 IT 的系统融合服务，将彻底释放系统的力量，通过与信息产业的结合，催生出巨大的新的产业机会，并且创造出全然不同的第三次工业革命。IBM 公司早在 2008 年就提出了“智慧的地球”构想。2012 年，通用电气公司吹响了进军工业互联网的号角。一些敏感的行业也已经快速行动，汽车产业无疑是最快的行动者。如今的汽车产业最大的投资方来自于互联网公司，未来的汽车产业就是软件产业，或者确切地说就是移动互联网产业。

模式 8：基于 IT 的运营平台服务

基于 IT 的运营平台服务，是提供服务的终极理想。处于这个地位的企业将是真正意义上“两化融合”的先驱，同时也会是处于产业链最高端的平台级企业。例如，苹果公司凭借强大的 iOS 操作系统和 App Store 平台，颠覆了整个产业对软件的认知，并且顺带颠覆了手机制造业，创造了一个伟大的平台级公司传奇。