

CONNECTED
BY
DESIGN

整合

实现商业转型的7大法则

[美] 巴里·瓦克斯曼 克里斯·斯图兹曼◎著
于超◎译

Barry Wacksman Chris Stutzman

Seven
Principles
for Business
Transformation
Through Functional
Integration



中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS



CONNECTED BY DESIGN

Seven Principles for Business Transformation
Through Functional Integration

整合

实现商业转型的7大法则

Barry Wacksman Chris Stutzman

[美] 巴里·瓦克斯曼 克里斯·斯图兹曼◎著

于超◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

整合：实现商业转型的 7 大法则 / (美) 瓦克斯曼，
(美) 斯图兹曼著；于超译。—北京：中信出版社，
2016.5

书名原文：Connected by Design: Seven
Principles for Business Transformation Through
Functional Integration

ISBN 978-7-5086-5900-8

I. ① 整… II. ① 瓦… ② 斯… ③ 于… III. ① 网络经
济—通俗读物 IV. ① F062.5-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 029063 号

Connected by Design: Seven Principles for Business Transformation Through Functional Integration by Barry Wacksman
and Chris Stutzman, ISBN: 9781118858202

Copyright © 2014 by Barry Wacksman and Christopher Stutzman. All rights reserved.

Published by Jossey-Bass

A Wiley Brand

One Montgomery Street, Suite 1200, San Francisco, CA 94104-4594—www.josseybass.com

All Rights Reserved. This translation published under license. Authorized translation from the English language edition,
Published by John Wiley & Sons. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of
the original copyrights holder.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

Simplified Chinese translation copyright © 2016 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

整合：实现商业转型的 7 大法则

著 者：[美] 巴里·瓦克斯曼 [美] 克里斯·斯图兹曼

译 者：于 超

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者：北京楠萍印刷有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32

版 次：2016 年 5 月第 1 版

京权图字：01-2014-6945

书 号：ISBN 978-7-5086-5900-8 / F·3594

定 价：49.00 元

印 张：7.5 字 数：164 千字

印 次：2016 年 5 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com

献给我的缪斯们，亚历山德拉 (Alexandra)
和亚历山大 (Alexander)。

——巴里 · 瓦克斯曼

献给塔拉 (Tara) 和芬恩 (Finn)，我的灵感之
源和阳光。

——克里斯 · 斯图兹曼

重磅推介

CONNECTED BY DESIGN

《整合》概括了像耐克、谷歌、亚马逊、苹果和味可美这样的品牌如何利用功能整合实现增长的秘密，也说明了你为什么需要考虑对自己的品牌实施功能整合。

——瑞克·博伊科 (Rick Boyko)，弗吉尼亚联邦大学品牌中心前总裁，奥美广告北美地区前首席创意官

如果你想了解像苹果、谷歌、耐克和亚马逊这样的公司取得巨大成功的秘诀，那么本书就是你的不二选择。这本书内容翔实且可读性强，它阐明了这些公司的功能整合商业模式。要想理解如何在网络与生态系统的动态化和复杂的时代里生存及发展，本书不可不看。

——杰里·温德 (Jerry Wind)，沃顿商学院劳德学院教授

一些品牌未能重新考虑如何将它们的产品、服务和传播联系起来，它们的品牌资产日渐丧失活力。功能整合是在数字时代创造和获取品牌价值的一种伟大模式。

——约翰·吉泽玛 (John Gerzema)，BAV 咨询公司董事长兼
首席执行官，《雅典娜主义》(*The Athena Doctrine*) 一书的作者

本书介绍了你本应了解却从未了解的商业课程，以及你希望了解但从未能了解的设计知识。在这个快速发展的世界里，越来越多的价值正在通过数字体验的形式传递，本书将能够丰富你的头脑和思维方式。巴里·瓦克斯曼和克里斯·斯图兹曼将带你深入了解那些领先的公司，并分享它们的领导原则。

——基思·山下奇斯 (Keith Yamashita)，
SY/Partners 公司董事长

目 录

CONNECTED BY DESIGN

引 言 全球赛跑日 001

**第一部分
发现商业模式**

第一章 21世纪面临的增长挑战 027

▷ 原则一：实用即相关 027

第二章 数字革命 049

▷ 原则二：场景为王 049

第三章 价值生态系统 077

▷ 原则三：用协同效应抓住用户 077



第二部分 掌握商业模式

第四章 一切皆有可能 107

▷ 原则四：重新构想价值创造 107

第五章 快速启动数字服务 137

▷ 原则五：重新设计价值传递 137

第六章 连接增长的驱动力 165

▷ 原则六：重新定向价值获取 165

第七章 建立价值生态系统 195

▷ 原则七：把它当作最重要的事 195

致 谢 221



CONNECTED BY DESIGN

全球赛跑日

2008 年 8 月 31 日，超过 75 万人参加了全球最大规模的一日劲跑活动——10 公里的“Nike+ 赛跑全人类”（Nike+ Human Race）。^①有一万名参赛者聚集到纽约兰德岛并参加了这项长跑活动，赛后，他们还参加了一场摇滚音乐会。在澳大利亚墨尔本的大街小巷，在新加坡的加冷河沿岸，以及在雨中的伦敦温布利大球场外，也有数万人参加了这项活动。当天，全球各地的其他城市也同时组织了上百场较小规模的 10 公里长跑活动。参赛者上传的长跑距离总计超过 400 万英里^②，这项活动最终为癌症研究、野生动物保护和国际难民援助筹集了数百万美元的捐款。

① Nike+ 是耐克公司研发的一系列健康追踪应用程序与可穿戴设备的概称，包括 Nike+Running 等。——编者注

② 1 英里≈ 1.609 千米。——编者注

2008 年的“Nike+ 赛跑全人类”活动，除了规模空前之外，还有另一个显著特征：它是全面迎接数字化时代的第一项大型公共体育赛事。在比赛当天，那些穿着 Nike+ 跑鞋的选手不需要前往举办城市就能参与其中。有些参赛者甚至在自己家里就能参加活动。他们只要在“Nike+ 赛跑全人类”的网站注册并支付参赛费用，就可以在任何地方参加这项全球范围的 10 公里长跑活动——跑步地点可以是自己熟悉的社区，甚至可以是自家的跑步机上。

耐克公司在 2006 年推出了售价 29 美元的 Nike+ iPod 运动套件^①。它是首款能够自动记录跑步时间、距离和速度的计步设备。该套件包括一个能够安装到耐克跑鞋里的微型传感器，以及一个能够连接到 iPod Nano[®] 的数据接收器。当 iPod 与台式计算机同步时，跑步数据将被传送到用户注册的 Nike+ 网站。

在 2008 年的“Nike+ 赛跑全人类”活动期间，来自世界各地的参赛者通过自己的 Nike+ iPod 套件记录的跑步总路程超过了 80 万英里。在耐克的“赛跑全人类”网站上，这些参赛者的所有成绩以图表的形式显示出来，同时，还有排名情况。排名显示，突尼斯是跑得最快的国家，参赛者的平均用时为 41 分零 2 秒。罗马是跑得最快的城市，

① Nike+iPod 运动套件是苹果公司和耐克公司联合推出的运动套件，用户在耐克运动鞋中安装上传感器模块，就可以向 iPod Nano 传送用户的行走信息，从而实现对行走时间、行走路程和热量消耗等的管理。——译者注

② iPod Nano 是苹果公司集 iPod shuffle 与 iPod mini 特点于一身的第 4 代 MP3 播放器，于 2005 年 9 月 7 日面市。——译者注

参赛者的平均用时为 49 分 21 秒。美国一名 Nike+ 用户名为 “Bibi017” 的参赛者在当天创造了 10 公里跑最快成绩，用时为 33 分 59 秒。

由 Nike+ 收集的日常数据为用户提供了非常有益的信息，这使得耐克品牌与其用户生活之间的关联度达到了一个新的水平。韦罗妮卡·努恩（Veronica Noone）是 Nike+ 的早期爱好者，她住在马里兰州，是一位母亲，她说：“能够看到我取得的成绩，还有我在上山和下山时的速度变化情况，这是非常了不起的，这能激发我的积极性。我可以登录 Nike+ 网站，查看我在过去一年所取得的成绩。这对我来说真的很有激励作用……这些数据以白色或绿色的数字显示在上面，看上去一目了然。” 她的体重从怀孕时的 225 磅^①下降到 145 磅，她认为这全是耐克的功劳。

20 世纪八九十年代，耐克与消费者之间的联系主要依赖于知名运动员的代言以及独特而有创意的广告宣传。耐克在 1987 年推广革命系列运动鞋所做的广告中，为使用披头士乐队的歌曲《革命》（*Revolution*）支付了 50 万美元的版权费，这也是披头士乐队的歌曲首次被用于商业广告中。耐克在 1988 年推出了那句著名的广告语 “Just Do It”（放手去做），被誉为历史上最成功的广告之一，在此后的 25 年间，这则广告语一直出现在耐克的广告中。1990 年，耐克针对女子跑鞋市场发布了一则令人印象深刻的广告，这是一则以“放手

① 1 磅≈0.45 千克。——编者注

去做”为主题的8页杂志广告。该广告含有一首377个字的赞扬女性成就的颂诗，奥普拉·温弗瑞（Oprah Winfrey）在她的节目中大声朗读这首诗的时候，被感动得流下了眼泪。

然而，Nike+ iPod运动套件创造出的这种与用户的独特连接将会为耐克的传统营销活动带来巨大的变化。耐克的领导者发现，那些在Nike+中经常分析自己跑步数据的会员还在线购买了大量耐克的产品。由此产生的直接结果就是，随着Nike+ iPod的推出，耐克跑鞋扩大了其在美国的市场份额。在2007年的前7个月，耐克在360亿美元的跑鞋市场中占有了56.7%的市场份额，而在2006年，这一数字仅为47.4%。正如一位市场分析师所指出的，“毫无疑问，Nike+是使该公司在跑鞋市场的收入增长的主要驱动力之一”。截至2008年年底，耐克的市场份额已经攀升到61%。另一位分析师指出：“有相当一部分的增长得益于Nike+。”

耐克相应地减少了其在电视广告上的投入。2006年，在该公司的广告支出中，估计有70%被单独用在了电视广告上面。到2007年上半年，耐克削减了其在电视广告中的预算支出，比例从70%降到了45%。由于Nike+网站能够吸引一些最有价值的客户每星期直接访问它，因此通过大众传媒去影响他们就显得不再那么重要了。耐克放弃了通常的单向广告信息，进而投资一些像“赛跑全人类”和在线服务这样既能吸引Nike+用户又能让他们参与其中的活动。

耐克在品牌发展方向和公司发展方向上也发生了显著的变化。

斯特凡·奥兰德（Stefan Olander，时任耐克数字内容部门总裁，现任数字运动部门副总裁）指出，Nike+ iPod运动套件促使耐克重新考虑对创新的想法。奥兰德说：“过去，产品是消费者体验的终点。现在，产品成了消费者体验的起点。”通过在网站上为每位Nike+用户提供有密码保护的个性化跑步数据，耐克已经将普通的用户转变成了活跃的Nike+会员。Nike+使这家世界头号运动鞋和服装公司变得不再只是一个产品销售者，更成为一家社交网络提供商和数字产品基地，实际上也使其成为世界上最大的跑步俱乐部。

在随后的几年里，耐克发布了一系列跑步追踪设备，被设计用于Nike+平台。Nike+ SportBand发布于2008年，它是一种可以替代iPod接收器的腕带。Nike+ SportWatch GPS发布于2011年，它为专业跑步者提供了完善而先进的分析功能。随后在2012年，Nike+ FuelBand（智能健身腕带）又进一步扩展了产品线，用户可以用它来记录自己在家里的和公司的日常运动量。耐克的品牌形象是致力于专业训练和体育活动，FuelBand的出现可以被视作对其品牌形象的一次明显背离。2012年，Nike+还发布了一款在iPhone（苹果手机）上运行的免费应用程序，它使得所有人都可以通过iPhone的测速计和GPS（全球定位系统）来加入Nike+社区并追踪跑步者的跑步数据，而无须购买任何耐克设备。

2013年，耐克入选《快公司》（*Fast Company*）杂志评选的“全球最具创新精神的公司”，一举击败了硅谷所有著名的高科技巨头。

这一荣誉是耐克作为一家公司在转型过程中的一座里程碑。这家世界上最大的运动服装销售商，现在也是一家高科技公司，它提供广泛的数字化产品和服务，帮助人们从事各类体育活动。正如奥兰德在 2012 年戛纳国际广告节上所说的：“人们现在要求我们不说‘放手去做’，他们提出‘帮我去做，使我能做’。” 2013 年 8 月，耐克的营销人员进一步承认了这一理念，在他们 “Just Do It” 25 周年的时候，他们发起了一项营销活动，使用了 “from inspiration to action”（从灵感到行动）这一宣传语。这项营销活动被称为 “Possibilities”（无限可能），它为 Nike+ 用户提供了一系列跑步和活动挑战，并能与数百万 “Nike+ 数字生态系统” 会员一起参与。

几十年来，耐克一直致力于使用图像和文字广告激励运动员提高成绩。引入 Nike+ 数字训练工具，将使耐克能够帮助运动员实现这些目标。耐克很自然地就从大众媒体消费者转变成为数字消费服务的创新者。在这个数字化时代，许多大型公司都受挫于颠覆性的初创竞争者所带来的挑战，耐克领会到了“帮我去做，使我能做”是一种新兴的消费者期望，这一理念体现了数字化时代的特征，它使耐克步入了领先的大型公司行列。

重新定义增长

耐克作为一家公司和一个品牌持续发展的故事为我们提供了一

个生动的例子，说明了数字技术如何重新定义了业务增长和长期成功的本质。世界上一些最有价值和最重要的公司——包括亚马逊、苹果和谷歌，都把自己的未来押在了培养由互相关联、互相依存的产品和服务组成的数字生态系统中，就像Nike+平台及其相关设备。苹果发明了这个生态系统的概念，并成为这一概念最成功的践行者。耐克通过其与苹果合作的Nike+ iPod学到了经验，并成为第一家开发了完备的数字生态系统的传统消费品公司。

这些数字生态系统都是由一个独特的在线平台定义和支持的，这个平台既是该品牌的数字化服务中心，又是该品牌电子商务服务的重要入口。这些数字生态系统通过与该品牌的最忠诚用户培育持久关系来取得成功。当这种数字生态系统能够提供一致的、有价值的用户体验时，该品牌的产品就会变得非常独特，有吸引力和说服力，从而能够使该品牌在某些商品或服务领域取得主导地位 and 持久的竞争优势。苹果主宰了在线音乐销售领域，亚马逊主宰了网上购物领域，谷歌主宰了在线搜索领域，苹果和谷歌一起主宰了移动操作系统领域。

这种数字生态系统的概念、设计和实施，代表了数字化时代的一种全新商业模式。我们称这种商业模式为“功能整合”（Functional Integration），因为增长和赢利取决于生态系统在功能上的相互依存度及整合程度。这与苹果公司CEO（首席执行官）蒂姆·库克（Tim Cook）对苹果生态系统的描述相一致，也就是他所说的苹果生态系

统所具有的“广度和深度”。功能性描述了生态系统的要素和设备的广度（如 iPhone、iPad^①、iMac^②），整合性则描述了生态系统以一种用户友好的方式对这些要素的整合深度（通过苹果的 iTunes 商店、App Store^③和 iCloud^④平台）。

培育一个功能整合的生态系统需要在功能性和整合性这两方面不断创新。通过增加或升级功能配件来为用户加入生态系统提供新的入口。通过改善生态系统中相互依存的部分之间的整合程度来维持生态系统内部这些用户的兴趣和参与度，并鼓励他们继续购买更多的功能配件。哈特研究协会（Hart Research Associates）的杰伊·坎贝尔（Jay Campbell）曾经在 2012 年提到：“这是一种奇妙的商业模式，你拥有的（苹果）产品越多，你就越有可能购买更多的（苹果）产品。”哈特在当年的研究显示，有 5 500 万个美国家庭至少拥有一台苹果设备（包括 61% 有小孩的美国家庭），而每个拥有苹果产品的家庭平均拥有三台苹果设备。

由苹果设备和服务构成的生态系统充分体现了其功能整合的实现形式。正如每位苹果粉丝都知道的，苹果生态系统中的一种新设备能够让你从已经拥有的其他苹果设备中获得附加好处。新的苹果电视

① iPad 是苹果平板电脑。——编者注

② iMac 是苹果电脑。——编者注

③ App Store 是苹果公司的应用程序商店。——编者注

④ iCloud 是苹果公司为用户提供的私有空间。——编者注

机顶盒可以通过 **AirPlay**（苹果公司一项无线通信技术）整合功能将 **iPhone** 里的视频和照片同步到电视屏幕上，从而增强了 **iPhone** 的功能。新的 **iPad** 可以通过整合的 **iCloud** 功能即时访问你电脑里的文件和浏览器书签。在苹果的 **iTunes** 商店购买的音乐和视频，也可以通过 **iCloud** 实现在其他苹果设备上播放。

苹果提供的每种设备和服务都被设计成可以以多种方式与其他设备和服务进行连接，这会鼓励用户不断深入地参与到该品牌之中。苹果生态系统的目的是吸引你进入这个生态系统，这样就会使用户在购买苹果产品的行为中不断获得满足感，从而屏蔽了那些竞争产品，甚至包括那些价格更低、功能更吸引人的设备。在高度商品化的消费电子产品领域，苹果凭借其极为有限的产品线，利用其生态系统的优势赢得了令世人瞩目的竞争优势。苹果在 2013 年成为世界上最有价值的公司（以市值计算），因为投资者认识到，苹果在各类产品中都享有独特的、可持续的竞争优势。在智能手机、平板电脑和个人电脑领域，苹果的大部分竞争对手都很难与之抗衡，因为他们是在用自己的单个产品对抗苹果具有压倒性优势的功能整合生态系统。

谷歌对功能整合的追求虽然不像苹果那样有着严格的规则，但从长远来看，它可能会实现更远大的目标。作为世界上最强大的搜索引擎，谷歌从其在线平台不断向外扩张，谷歌功能整合的生态系统包括 **Android**（安卓）移动操作系统，这也是苹果最强大的竞争对手。谷歌不仅拥有摩托罗拉手机的专利，而且还运营着基于 **Android** 系统